

財産管理

公益認定等委員会委員
北地 達明

平成26年9月10日

目次

営利企業のガバナンスの発展	03
管理体制の構築	04
公益法人の管理体制のこれまで	05
公益法人の管理体制のこれから(1)	06
公益法人のガバナンスのこれから(2)	07
まとめ	08

営利企業のガバナンスの発展

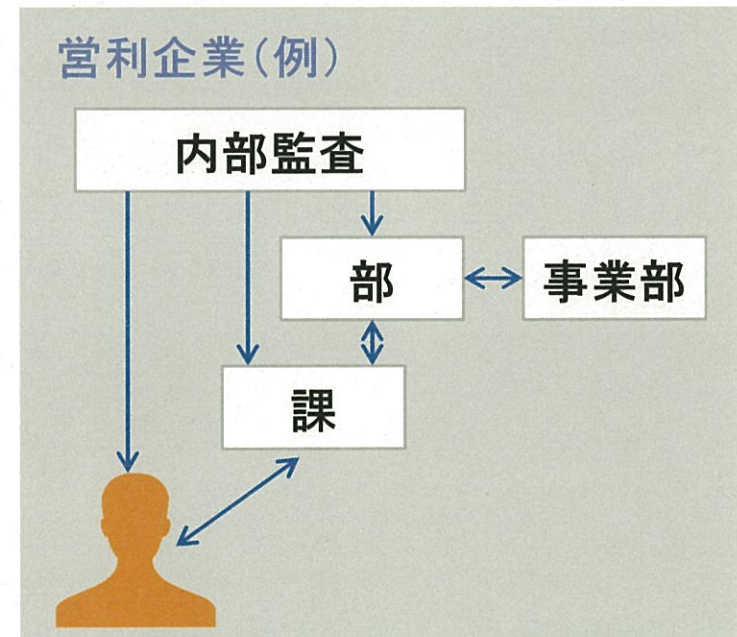
① 信託	1対1の関係 (ex.中世の十字軍遠征)
② 預委託の関係と会計報告責任	個別清算会計(地中海貿易)
③ GP・LPの役割分担	法人は王(神)免許→民間の契約へ
④ 出資(リスク・マネー)が多額に	属人的な組合でなく、 <u>所有が組織的に</u> →新大陸で小口。移転自由
⑤ 重工業化で過酷。熟練工のNeeds	利害関係者として
⑥ 投資機会の多様化と ファイナンス方法の発達	サービス・生産物の多様化
⑦ 人口増加(各国での団塊の世代)	機関投資家 本来は弱い株主

➡ 利害関係者の多様化、投資とファイナンスのバリュエーション、市場評価等多種利害関係者の調整をしながら、「変化に対応する」

管理体制の構築

— 日本の事業会社の管理はそれほど厳格ではないが —

- ① ラインはフィード・フォワードとフィード・バックのコントロール
(⇒日本はフィード・フォワードの要求は強くない)
- ② 業績管理—予算計画・統制・修正
資産管理—現物・評価・保全
会計管理—月次中心・伝票会計的体系
- ③ 階層別に管理する項目/目標/手続は
ほぼ定められている



幾つかの欠陥

- ハイ・パフォーマーには統制をかけにくい→粉飾・循環取引
- 個性の強い取引には、共謀・貸し借り・キックバックが生じやすい
- Top Matterのミッション(R&D等)には、Little Presidentが出てくる

公益法人の管理体制のこれまで

- 自主的な管理体制構築のインセンティブが少なかった—官公庁の管轄
 - 階層構造が薄く、公益法人型専門経営者が育ちにくい
 - 理事:カバーエリアが広すぎ、業務フローとは距離がある
 - 現場:配置転換・インセンティブが少ない⇔業務改善・Upside不足
 - 資産管理を要求されない構造—計上されているどおりの筈
 - 安全・安定運用 > 資本効率測定・ポートフォリオ管理
 - B/Sが大きい—流動資産は大きい処分しない固定資産
 - B/Sが小さい—寄付金・会費収入
 - 強い(厳密な)フィード・フォワード・コントロールに対し、フィード・バック・コントロールは弱くてもトラブルが生じない cf.入金遅れ・クレーム…
- ➡ 「こうやっているんだろう」という範囲での業務処理

公益法人の管理体制のこれから(1)

- 公益法人の社会的重要性 ↑
財政・人口構成 ↔ 多様性への対応／ノブレスオブラージュ

- デフレ・低金利 → 運用環境一意図せざる機会損失

- 崇高な使命とのジレンマ
経済的合理性ではない行動基準(貸付事業etc)
管理コスト < 公益基準
法人自体の存続発展 < 社会的使命

- 「善意」の発想で管理
 - 不祥事はアクシデントか？
少なくとも、しなくてはならない管理レベルの設定
 - 管理系人員の層の薄さ
(コストは増やせない)
⇔現場にとっては過剰な信頼は重責

公益法人のガバナンスのこれから(2)

- 利害関係者・事業目的は明確
 - ガバナンスの方向性は「公益」とされているので

- ✓ 効率的に事業を遂行すること
- ✓ 財政基盤を確立すること
- ✓ 自己規律の高い尊敬される組織であること
- ...etc



誇り高い使命の完遂

会計士として大変気になる点はある
— 防止できる財務的不祥事

- 「流動性の高い財産は、相応の管理をお願いしたい」
 - 商取引をしていないので、管理コストは高くない
 - 現物管理／残高確認／承認体制／経費の实在性／入金網羅性...

(「ちゃんとやるように言っている」のではなく、予めチェックすることは話し続ける)

まとめ

1. 「人数が少ない」 ⇒ 兼任・自己承認・配置換え少ない
2. 「資産内容が換金化しやすいものが多いところがある」し、
対価性のある取引が少ない
⇒ エビデンスがなくても出金、入金漏れの看過があり得る
例えば、奨学金は返還されていたけれど、貸し倒れ処理していた・・・
なんて起りませんか？
3. 「でも複雑な取引はない」
⇒ 取引数が少ないのでわからないものは、なかなかない
4. 経理システムにお金をかけない
⇒ 古いやり方のままで、日常で困らないところがある
5. 社会的使命が高くて、理事さんが大変偉い人が多い
⇒ 地べたの仕事をなかなか要求できない
6. でも「公益法人の業務で悪い心を醸成してはならないので」
⇒ すくなくとも財産管理はしてほしい⁸