

# 「第3セクターといえども株式会社」財務諸表入門

長浜まちづくり株式会社

吉井 茂人

## 目次

はじめに .....	1
1. 財務諸表について .....	1
■会社の基本情報.....	1
■貸借対照表（B/S）の仕組み.....	2
■損益計算書（P/L）の仕組み.....	4
2. まちづくり会社の事業報告書例 .....	6
■会社の状況に関する事項.....	6
■会社の株式に関する事項.....	7
■会社役員に関する事項 .....	8
3. まちづくり会社の決算報告例.....	9
■貸借対照表（資産の部） .....	9
■貸借対照表（負債の部・純資産の部） .....	10
■損益計算書・株主資本変動計算書.....	10
■注記表.....	11
4. 長浜におけるまちづくりの現場から .....	12
■安定的にまちなかに人が来る仕掛けづくり .....	12
■まちなか居住の推進.....	13
■まちづくりにおける「人材」 .....	14
■まちづくり会社を運営してみても .....	14

## はじめに

本日、財務諸表の話をする背景のようなお話ですが、近畿の中心市街地活性化ネットワーク研究会で知り合った方で、まちづくり会社に入って活躍している知人がいるのですが、その方に「決算書を見たことがない」と言われたことがあります。その時、どうもまちづくり会社の方は財務諸表になじみがないのではないかと、こんな感じを持ちました。しかし、まちづくり会社も株式会社です。まちづくり会社のスタッフが仕組みを理解するためには、財務諸表に対する理解が不可欠だと思います。

私がコーディネーターを務めている長浜まちづくり会社には、経理担当者や顧問税理士がいるものの、事務局が資料をすべて作って取締役会で承認を頂き、株主総会で説明しなくてはなりません。財務諸表を税理士さんに作ってもらったとしても、説明はまちづくり会社の方が出来ないといけないわけです。ですから、私はまちづくり会社の職員は、誰もが財務諸表について理解し、すべてのことを共有しなければならないと思っています。

例えば、設備投資をする時にも、貸借対照表と損益計算書にどうつながっていくかが分かっている必要があります。設備投資をすると現預金が減りますし、もし現預金がなければ借入金が発生するわけですが、その借入金が貸借対照表の有形固定資産や、負債の部に現れ、損益計算書の減価償却、支払い利息に変わっていくといったつながりを理解している必要があるわけです。

今日ご説明したいのは、こうしたまちづくり会社を巡るお金の流れです。決算書は会社の内容が分かるものです。まちづくり会社は民間事業者の方々が国の支援を得つつ投資をされます。事業に当たって多くの場合、事業費の2分の1、3分の2は公的な補助金が支援されますが、中には補助対象外の経費もあります。また担保力の問題や決算内容によっては、民間ないし公的資金による融資の可能性も判断できなければなりません。こうしたことを考える際に、例えば、純利益と減価償却費用が返済財源になるなど、簡単な仕組みを知っているだけで、いろいろなお手伝いもできますし、自分のまちづくり会社のことが考えられるようになると思います。

## 1. 財務諸表について

### ■会社の基本情報

始めに会社の基本情報を押さえておきたいと思います。まず財務関係ですが、会社の基本情報として「計算書類」という書類があります。計算書類は、株主に承認を得なくてはなりません。

計算書類の代表的なものは貸借対照表(B/S)と損益計算書(P/L)です。計算書類には、これらに加えて株主資本等変動計算書(資本金がどう変動しているか。繰越等の動きを見る)、個別注記表(減価償却の状況を表す)がセットになったものがあります。さらに、総勘定元帳(通帳の動きとすべての経費の明細)、固定資産台帳(有形固定資産に関連する)があります。これらの計算書類のなかに出てくる重要な金額については、すべて頭に入れておかないといけません。

「計算書類等」と、「計算書類」に「等」をつけると、事業報告書が含まれます。損益計

算書は、事業をやることでお金が動くわけなので、事業報告書と併せてみる必要があるわけです。ですから損益計算書等の財務諸表を承認して頂くためには、取締役会や株主さんなどに伝わる事業報告書をいかに書いていくかが重要なのです。

この他に会社の基本情報として、知っておいた方がいいのは会計監査に関する規則です。資本金が 5 億円以上の企業は会計監査人を置かないといけません、ただし、会計監査人設置会社の場合、一定の条件を満たせば、計算書類は株主総会での承認事項ではなくて報告事項で済みます。また、剰余金の処分案は、会計監査人設置会社、それ以外の会社、いずれの場合も株主総会の決議事項です。

## 会社の基本情報

- 【基本情報】
  - 計算書類 = 貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表
  - 計算書類等 = 同上 + 事業報告
  - 剰余金の処分案 = 従来の利益処分計算書に該当
  - 会計監査人を設置すべき株式会社 = 大会社(資本5 億or 負債200 億以上)、委員会等設置会社、任意で会計監査人を設置した会社
- 【会計監査人設置会社】
  - 計算書類 = 一定の条件をクリアすれば、株主総会の「報告事項」(事業報告は株主に送付するのみ)
  - 剰余金の処分案 = 株主総会の決議事項
- 【上記以外】
  - 計算書類 = 株主総会の「承認事項」(事業報告は株主に送付するのみ)
  - 剰余金の処分案 = 株主総会の決議事項

3

### ■貸借対照表 (B/S) の仕組み

貸借対照表というのは、会計年度の末日(多くの企業の場合 3 月 31 日)という特定断面における会社の資産状況(ストック)を表すものです。これに対して損益計算書は、会計年度 1 年間のお金の動き(フロー)を表すものです。

貸借対照表の左側の資産の部の一番上には「流動資産」があります。これは現金預金や未収入金などです。流動性の資金というのは、すぐ使える資金ということです。

また、その下に「固定資産」があります。固定資産は、さらに有形固定資産と無形固定資産に分けられます。設備投資をすると有形固定資産の部に計上されます。つまり前年度よりも有形固定資産が増えている場合、設備投資をしたということを示しているということになります。

次の「繰延資産」は会社の設立経費などが該当します。例えば、私が属している長浜まちづくり株式会社では創立費を一括償却するとマイナス幅が大きくなりすぎるので、初年度はとりあえず繰延資産に入れておき、利益が上がってから一括償却しようということになりました。

また、創立費に加えて、駅前再開発の RV(立体画像で開発イメージをわかりやすくする映像)開発に使った 150 万円も繰延資産に計上し、翌年一括償却しました。翌年に一括償却したのは、翌年度は利益が上がり償却する余裕が出たことでもあります、前年度の監

査で、「(RV の) 開発費などは、実際は経費なのにどうして資産勘定に入れるのか」というご指摘を受けたことも理由になっています。

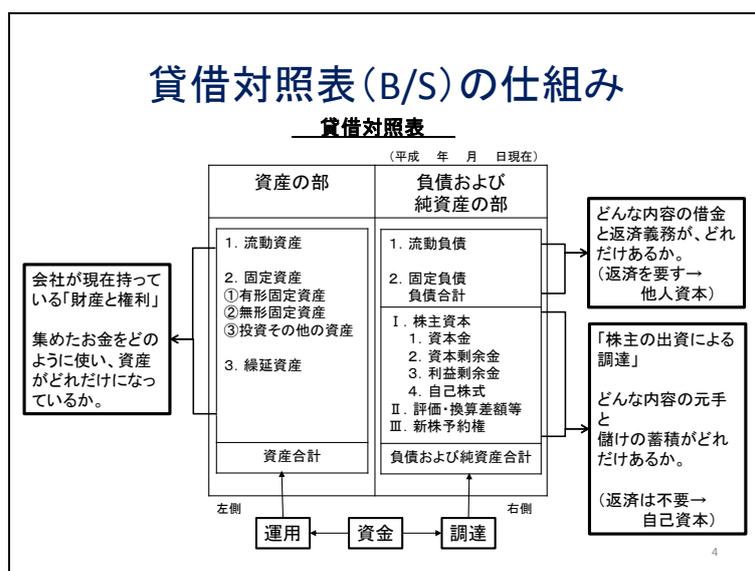
資産の部については、特に現預金をしっかり見ておかなければいけません。現預金（流動資産）が前年よりも大きく減っている場合には、なぜ減ったのか、その理由をよく理解しておくことが重要です。よく理解していれば、例えば、現預金が固定資産に変わっている（パソコンを購入した等）ということなどが、この貸借対照表の資産の部からわかります。

次に、貸借対照表の右側の負債および純資産の部です。まず、「流動負債」ですが、一番大きなのは「未払い金」です。これは何かを買った未払い金のほか、「預かり金勘定（社会保険料など）」が含まれます。1年以内の「短期借入金」も流動負債に記載されます。なお、1年以上の借入金は「固定負債」に記載されます。

負債の部で一番重要なのは「株主資本」です。株主資本では、資本金の他、毎年の利益の積立額である利益剰余金が重要です。長浜まちづくり会社の場合は資本金が 7,200 万円なのですが、例えば繰越剰余金を持っていたら、この株主資本が 7,200 万円以上になると言うことです。逆に、繰越欠損がある場合はマイナスで記載され、株主資本が 7,200 万円以下になってしまいます。

皆さんは、このように貸借対照表をみて、会社のだいたいの資産内容をざっとわかるようになる必要があります。特に、現預金がどのように推移しているかを見るのが貸借対照表を見る時には重要だということを入れておいてください。

少し横道に逸れますが、民間の会社の方には、貸借対照表を重視する経営者と損益計算書を重視する経営者がいます。損益計算書を重視する経営者は、経費としての人件費を減額しようとする方が多いのですが、私はこれは良くないと思っています。まちづくり会社はエリアのトータルマネジメントをする会社ですが、優秀なスタッフがいないと仕事できません。こういったスタッフを継続して雇用するためには、それなりの報酬を支払い続け、身分の保障をする必要があると思うからです。



## ■損益計算書（P/L）の仕組み

次に、損益計算書（P/L）をみることにします。

まず「売上」です。売上をどういった形で上げていくかについて、商工会議所で働いていた若い頃に、利益を上げている小売業の社長にお話を聞いたことがあります。その方曰く「小売では一つの収入だけに頼っていると経営はできません。三つから五つくらいの収入減を持っていかないと、経済変動で一発でダメになりますよ」と。これは、いかにして売り上げの幅を増やしていくかということです。

長浜まちづくり会社でも「事業計画書」と「収支計画書」を作りましたが、作成当時の気持ちの上での売上予測は 0 円でした。これは、収入があがる保障がどこにもなかったからです。それで、会社が動き出してから収入源をいろいろ探し出してきました。例えば、駐車場経営による不動産収入や、指導料（視察に来た方から集めるお金や講演謝金、コンサルティング料）など、これらをすべて会社の収入にしています。

私は、商工会議所の出身者なので、商店街の人からお金を取れなかったのですが、取締役会で、「それはいけない、頼まれて働いたらきちんとお金を取りなさい」と指摘され、定価表を作りました。つまり人間が動いて能力を発揮したら、対価をもらうということです。今では、能力をいかにしてお金に変えていくかが大切だと思っています。

売上を上げるためには、「売上原価」がかかります。例えば、国や市からの受託事業については売上原価として外注費などを計上しています。また、「売上総利益」は売上から仕入れとしての売上原価を引いたものです。いわゆる「粗利（あらり）」と呼ばれる利益です。これは、小売業であれば 30～40%、食品なら 15%～20%くらいです。粗利はここから経費を支払ったうえで利益を生み出す大元です。会社が利益を生み出すためには、粗利益率がどう高めるかが非常に重要です。

次に、「販売費および一般管理費」です。これは会社経営にとって必要な経費です。例えば、駐車場経営をするときのシルバー人材への委託費や交通整理員の人件費、スタッフの給与などが含まれます。こうした経費のひとつとして「減価償却費」が出てきますが、法律で建物などの耐用年数は決まっているものの、基本的に減価償却費は各会社が任意で決めていいものです。例えば、長浜まちづくり会社は、会社が発展的解消をする可能性があることを考慮して、出来るだけ短い期間の中で償却することとし、やや高めの減価償却費を設定しています。

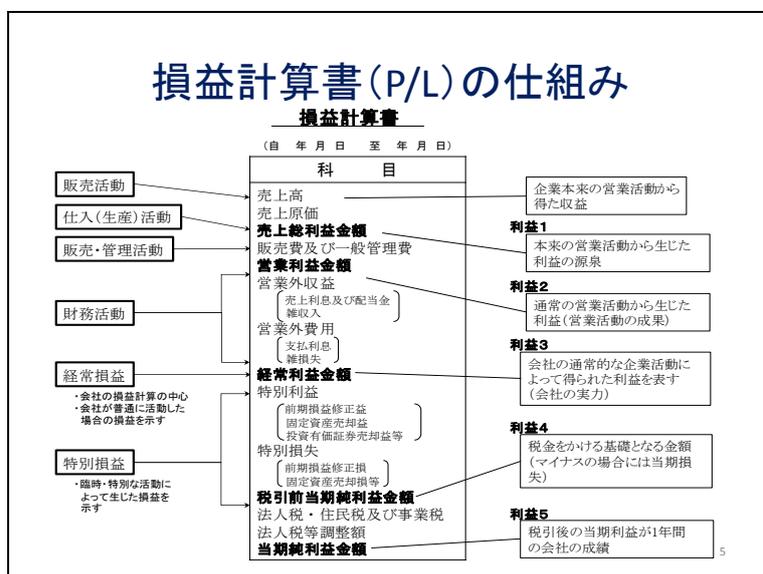
売上総利益から販売費および一般管理費を差し引いた本業の成果が「営業利益」です。一般の企業の場合、営業利益がマイナスだと金融機関はお金を貸してくれません。もちろん、マイナスとなっている期間が 1～2 年くらいで理由がきちんと説明できれば貸してもらうことも不可能ではありませんが、営業利益が出ているかどうかで金融機関の信用判断が変わってしまいます。いかに営業利益を上げていくかは非常に重要だといえます。

また、「経常利益」は、営業利益＋（営業外収益－営業外費用）で算出します。「営業外収益」は、預金による金利収入や単年度の雑収入などです。雑収入の金額が大きすぎると、取締役会で「雑収入でなく売上のほうで計上すべき」と言われることがあります。このように、金額の多寡によって売上にするか雑収入にするか考えていかなければならないことがあります。「営業外費用」は支払利息、雑損失や古い固定資産（什器、備品）を一括償却した費用などです。

営業利益は本業の利益ですが、経常利益は融資の利息などの資本コストや、それ以外の営業外費用、営業外収入を考慮した利益のことをいいます。企業経営を行うためには、本業が利益をあげることがまず重要ですが、最終的には資本コストもカバーする必要があります。ですから損益計算書の中では、営業利益と経常利益がとても重要なのです。

その下に、「特別利益」と「特別損失」がありますが、長浜まちづくり株式会社では、昨年 970 万円ほどの投資をしました。半分は市の補助金、半分はまちづくり会社からの出資です。これは覚えておいて頂きたいのですが、補助金については特別利益と特別損失に同じ金額を計上します。これは「圧縮記帳」と呼ばれており、補助金をもらった場合は、固定資産について減価償却の対象から外すということを意図して行うものです。つまり補助金による固定資産については、減価償却費用が現れませんので、お金の流れをはっきりさせるために、特別利益と特別損失として計上するということです。ですから、圧縮記帳の内容を損益計算書に明示しておくことはとても重要なことなのです。

経常利益から特別損益を差引くと、「税引き前当期利益」になります。税引き前当期利益にかかる税は「法人税」、「住民税」、「消費税」などです。なお、「未払い消費税」は貸借対照表の負債の部に出てきます。こうした税金はなかなか高いのですが、小額の固定資産（クーラーなどの 15 万円程度までのもの。税法上は 30 万円以下まで処理が可能）が一括償却出来ますので、こうしたところで調整しながら当期純利益を出していきます。そこから税金を引きますと、「当期純利益」が出てきます。



今年の株主総会で時間がかかって戸惑ったのですが、貸借対照表の資本の部に「繰越利益剰余金」の項目を入れておいて、株主資本等変動計算書（貸借対照表の純資産の変動状況を表す財務諸表）にも「繰越剰余金」を入れたのです。そうしましたら、「株主総会の承認を得ていないのにどうして次期に繰り越すのか」とご指摘を頂きました。

2006年5月に新会社法が施行されたことにより、商法と会社法が一体化され、今では会

社法ですべて運営されているのですが、そのあたりの違いがあるわけです<sup>1</sup>。税理士さんが一生懸命説明して下さったのですが、株主の民間の方には、ピンとこないようで、理解していただけませんでした。ですので「繰越」という言葉を省いて、利益・剰余金と言う勘定科目に回して処理をしたということがありました。

このように、財務に精通した方には、言葉の使い方や数字までいろいろなところを指摘される中でいろいろ勉強されています。私も経験を積んだので、今日お話できるわけです。

## 2. まちづくり会社の事業報告書例

### ■会社の状況に関する事項

事業報告書の会社の状況に関する事項には、前段で「概要」を書き、後段で各事業についての報告を書いています。

全国のまちづくり会社の事業報告書を拝見して思うのですが、たいいてい事業計画では、イベント、空き店舗対策、ディベロッパー事業に至るまで、あらゆる分野の事業を網羅しています。しかし、そんなにすべてのことが出来るわけではありません。事業は、絞り込まなければならないのです。本来は、自分のまちでどのような問題、課題があるのかを整理したうえで、行政も民間も解決できず、だからこそ新しく会社を作って解決しなければならない課題を明らかにしなければなりません。他の主体がやれる事業まで含めたすべてを、事業計画に入れるべきではないと思います。

## まちづくり会社の事業報告書例(1)

第5期事業報告

自 平成25年4月1日  
至 平成26年3月31日

1. 会社の状況に関する事項

(1) 事業の進捗および成果

今期は、会社設立5周年目であると同時に、長浜市中心市街地活性化基本計画（内閣府認定：平成21年度4月30日付）の最終年度であり、中心市街地の動向と今後の展開を把握し入念に、積極的な会社運営を行ってまいりました。

そうした中、複数の民間事業者による同時多発的なプロジェクトの展開を後方から中核的支援策とした設立当初より、長浜市中心市街地活性化協議会をはじめとした関係者、および中心市街地活性化主体の状況は少しずつ変化しております。特に平成21年、22年度の多数の中間事業実施に始まり、NKK天河博覧会によって集客を大幅に拡大した平成23年度、広域合併後の各地域連携によって長浜観光客が増えること等を実現した平成24年度を筆で、今期は中心市街地活性化がやや落ち着いたというところが各種統計指標から明らかとなっております。ただし、これは偏に観光が低調しつつあるという状況ではなく、中心市街地における商業やサービスの顧客基盤が堅固にしていることなど、広域連携推進の一の基盤期がますます進行していることなど、弊会に対して活動・発展の持続可能性が中心市街地を担っていくという観点において、多くの課題を承ん状況であることは明らかであります。

このような態勢下、引き続き南北全体における暮らしや交流の親として、長浜市中心市街地活性化協議会との連携を深めながら、会社設立の原点に帰り、売却を志す行に幅広い範囲に展開してまいりましたこととを報告してまいります。

一方、設立以降継続して取り組むタラマンagement業務として、商店街活動と長浜駅前駅前再開発の支援を行ったほか、国の関係機関や事業者との交流や情報交換も積極的に行いながら、関係機関との連携に努めてまいりました。また、商店街をまちづくり支援事業の担った3商店街に対し、ソフト3事業、ハード3事業の専手から完了の交付金を後方から支援することによって全事業とも無事完了したことに加え、長浜駅前再開発事業に際しては、行政と民間の間において事業者と地主・建設機転と継続的に話し、再開発で第一種市街地再開発事業が着工したほか、東部区は地権者は、民間2事業者を対象とした合併後対応に全面的に協力するとともに、関係機関による協議や意見交換等も積極的に行い、関係者との関係が良好な状況で進捗を確保してまいりました。

取いて、経営基盤の確立として行ってきた不動産活用事業としては、中央駅車庫、長浜駅前車庫、および東部の船賃事業を継続し、収益性の確保に努めてまいりました。

なお、前述の通り中心市街地の動向と今後の展開を視野に入れた取組みとして、①今年度半期より中心市街地活性化「第2期長浜市中心市街地活性化基本計画策定/長浜市委託事業」、②中心市街地に隣接となった地域住民のニーズを追求する「中心市街地活性化推進/商店街/経済産業支援事業」、③そうした潜在的ニーズを喚起する「タラマンagementを新たな地域の魅力として発信する」とする「タラマンagementブランド化推進/長浜市委託事業」、および市民生活におけるさまざまな取組である市民啓蒙活動の活用と、子育て世代をはじめとしたさまざまな存在をサポートする「町家再生/レンタルプログラム/長浜市委託事業、県立交通事業委託事業」を実施したところであります。同時に、こうした幅広い取組みを通じて、地域における若手を中心とした多様な人材とネットワークの構築をより進めてまいります。これは、今後数年間で進捗する当社の取組みの可能性を大きく広げるとともに、将来にわたってまちづくりを担えるのかという当社のテーマに対して非常に心強い補強であり、今後更なる取組みを展開していくうえでの重要な可能性として期待しております。

最後に、一昨年度より継続して「仮借」の運営を担うことによって、地域を囲むる多様な事業者と連携の機会が増え、本社機能に依存収益性のこれまでの稼働に比べ、より多岐の領域で事業への関与を拡大するとともに、当社自身による新たな取組や情報発信等を求める貴重な機会となっていること、そして何より訪れる方から長浜の発展の消費を繰り返しスタッフ自身がやりがいを持ちながら大に励みながら事業へと努めてまいりました。

このような取組みの結果、当期は売上高 60,485,447 円、経常利益 1,646,960 円、税引前当期純利益 1,462,765 円となり、（税引後）当期純利益を 1,042,665 円計上、繰越利益剰余金は 1,036,051 円となりました。

① タラマンagement推進事業  
② 商店街まちづくり支援事業  
③ 商店街まちづくり事業事務局（中小企業庁関係）による平成24年度補正事業の公募を受け、事業進捗を表明した次事業に対し、申請書類、計画書等を作成、業者選定実施、実施報告書等に関する事項

7

<sup>1</sup> 新会社法の施行に伴い、貸借対照表における「当期末処分利益」が「繰越利益剰余金」という名称に変更された。

## まちづくり会社の事業報告書例(2)

- 【ソフト】
- 1) 大平通達/商店街/大連芸人共進会「協賛は大平門・エンタテインメント」
  - 2) ながはま主婦会連合/商店街振興会「花と灯りの祭典」
  - 3) 市街グループ協議会/「車庫」5周年記念ライブイベント
- 【ハード】
- 1) 長浜商店街/アーケードの改修、アーケード照明のLED化
  - 2) 大平通達/商店街振興会/防犯カメラの増設、商店街のLED化
- ロ、防災型防災型事業  
 個性ある生活文化の再評価、地域資源の活用、調和の農業および工業と商業を、マーケットプレイスを介してつなぎ、中心市街地と周辺各地域が有機的に構想する。調和の調和型生活の創出と中長期的な自立とした事業。生産者、職人、作家、デザイナー、建築家など、個性的な思いや関わり合いながら和気な連携を創出させる機能的な組織を形成し、マーケットの実現と持続可能なビジネスモデルの検討を行ったほか、より多くのプレーヤーの参加を促しながら取組みを継続するなどのコンセプトを策定し、
- ・委託事業主：長浜市
  - ・委託事業費：420万円
- ハ、町家再生ポイント実践プログラム  
 中心市街地活性化基本計画に基づきまちづくりの推進と、長浜市におけるまちづくりの重要な要素である町家再生を推進する事業。中心市街地内の空き家は200軒を上回るながら、大多数が不動産市場に流通していない状況も踏まえ、町家再生を活用した暮らしの提案と、マーケットの調査、不動産市場システムとの連携、および情報発信の強化を行い、民間投資を誘致しながら町家再生型まちづくりの推進を図るとともに、民間事業者の活用によるまちづくりの推進を図る。
- ・委託事業主：長浜市
  - ・委託事業費：270万円
- ニ、歴史的街並み再生推進事業  
 未利用町家が十分に管理されず、まもなく解体されるケースが少なくない現状を踏まえ、「即時型」「取組型」「継続型」をターゲットとして提供することによって、町家再生の推進と、町家再生ポイント事業の推進となる「自費型町家」をターゲットに提供できる仕組みづくり。また、暮らしの提案とともに実施した町家再生には、約100名が参加、特に子育て世代を中心に高い関心を得られ、未利用町家が増えれば住むこととしての再評価も。
- ・委託事業主：自主資金
  - ・委託事業費：402万円

長浜まちづくり株式会社 第5期事業報告書より

## まちづくり会社の事業報告書例(3)

- ホ、地元プロジェクト  
 商店街の活性化を目的とし、商店街の活性化を目的としたプロジェクトに参加。山形県鶴岡市山まちづくり株式会社から、一週間の研修生を受け入れ、当該業務の紹介と意見交換等の実施。
- ・委託事業主：経営者
  - ・委託事業費：10万円
- ヘ、運行支援  
 中心市街地の3カポイントにて、平日、休日、日中、夜間、急ぎ時の運行支援を実施。調査結果は補助事業等実施する際の参考となるほか、各点の機能等に活用し、各所で活用。
- ・委託事業主：長浜商工会議所
  - ・委託事業費：29万円
- ④ 自主事業  
 イ、中心市街地活性化/創出支援事業  
 中心市街地における商業やサービスに係る顧客需要の空間化が進むことを踏まえ、中心市街地の利便性が低い層のニーズを把握するために、実地型調査や大気汚染測定、アンケート調査を実施。並びに、複数グループへのインタビュー調査により、利便性向上の課題や課題に特化した中心市街地活性化に関するマーケティング調査を実施。
- また、各ポイントによる効果的支援を実施する際には、こうした詳細な事前調査を踏まえた実行力の高い事業計画の立案が必須条件となっており、当該調査結果は、今後補助事業等を実施しようとする複数の民間事業者のほか、各点の機能等に活用し、各所で活用。
- ・調査事業費：365万円
  - ・補助金当額：170万円（経費削減型）
- (2) 資金調達の状況  
 当事業年度内における資金調達の状況について、金融機関等からの借入はなし。

(3) 従事者の状況

従業員数：5名（平成26年3月31日現在）

役 職	氏 名	備 考
コーディネーター	.....	長浜商工会議所 経営型市民企業
コーディネーター	.....	長浜商工会議所 理事
プランナー	.....	フリー
スタッフ	.....	フリー
スタッフ	.....	フリー

従業員数：4名（平成26年4月1日現在）

役 職	氏 名	備 考
コーディネーター	.....	長浜商工会議所 理事
プランナー	.....	フリー
スタッフ	.....	フリー
スタッフ	.....	フリー

長浜まちづくり株式会社 第5期事業報告書より

### ■会社の株式に関する事項

お手元の事業報告書の「会社の株式に関する事項」に書かれているのは出資者です。1口50万円で株式数順に、市や商工会議所も含めて23法人の構成が書かれています。この時点の資本金は7,200万円です。

最近の状況として、駅前再開発のための新会社設立の必要性があり、その資本金を確保するため、長浜まちづくり会社を1,900万円減資いたしました。8月21日に1,900万円を「自己株式の取得」という手法でまちづくり会社が買い取って支払いました。官報公告に掲載して債権者からも異議申し立てがなく、これで認められました。地代、家賃など継続的に債務が発生する債権者の方には特別に承諾書を頂きました。

したがって、現在の資本金は5,300万円です。資本構成については、市は当初41%だったのが今は30%強へと少なくなっています。

資本金額の設定に関連して、申し上げておきたいことがあります。私が今相談を受けているところでは 1,500 万円の資本金で始めると言う話をされておりますが、長浜の例から言わせていただくと、これは少なすぎると思います。

私たちの長浜まちづくり会社は資本金 7,200 万円の資本金で設立したのですが、本当は 1 億の資本金で始めたかったのです。なぜかという、中心市街地の重要なポイントで物件が売りに出された時に、ぱっと買えるくらいの額の資本を持っていたからです。結果的には、景気も良くなって 7,200 万円になったのですが、私はまちづくり会社には、一定規模の資本が必要だと思っています。

出資者については、長浜まちづくり会社の場合、不特定多数の方に出資していただくのではなく、商工会議所の常議員さんをお願いして出資していただいています。しかし出資金の払込期日の直前に当てにしていた企業に出資を断られてしまいまして、最後は人脈を頼って商店街の方をお願いして出していたという経緯があります。こういった時には、普段からの人間関係が重要です。いずれにせよ、この事業報告から損益計算書に出てくる経費が発生してくるわけなので、事業報告書は重要です。

#### ■会社役員に関する事項

次に、「会社役員に関する事項」のところをご覧ください。長浜まちづくり会社では、数字に強い企業経営者や、銀行の支店長さんなどの金融機関の方を取締役に入れています。

一方、今度、設立する新会社では、金融機関の方が取締役会に複数入ると、民間経営者が考える緊急の事業投資ができない、決裁がしにくいという考え方もあり、金融機関の方を取締役に入れないということがあります。それが果たしていいのかどうかということは議論があると思います。一方で借入れが生じてくると利益相反行為が生じてきます。

何が言いたいかと言いますと、金融機関の方が入らないとリスクを十分に考慮できない可能性があるということです。例えば、駅前再開発について、中心市街地活性化協議会が中心になって 3 年間検討してきましたが、商業施設の収支計画で家賃収入について、不払いやテナントが入らない等のリスク計算をしないで計画を作っていました。常に 100%の家賃が入ってくることを想定して計画が作られているのですが、実際にはテナントの入退店がしょっちゅう起こるわけです。ですから投資をする際には、きちんとリスク計算をして、収支計画を作らないといけません。

ですから私は、会計事務所をやっている公認会計士をアドバイザーとして派遣してもらいました。こうした計画を実施していくには、きちんと数字のからくりを精査していかないと難しいのではないかと考えたためです。役員は、こういうことも考慮して、人選する必要があると思います。

## まちづくり会社の事業報告書例(4)

2. 会社の株式に関する事項（平成26年3月31日現在）

(1) 発行済株式の総数 1,44株

(2) 株主数 23名

(3) 株主

株主名	持株数(株)
長 浜 市	60
長浜商工会議所	20
長浜信用金庫	10
株式会社 滋賀銀行	7
株式会社 大田共立銀行	7
株式会社 関西アーバン銀行	7
高橋金属 株式会社	4
大塚産業マテリアル 株式会社	2
新江州 株式会社	2
新本産業 株式会社	2
大沢ホールディングス 株式会社	2
国友工業 株式会社	2
有限会社 ささなみ商店	2
株式会社 浜田商店	2
株式会社 佐文	2
大塚テクノ 株式会社	2
長島産業 株式会社	2
日本ソフト開発 株式会社	2
株式会社 ふりしん	2
ヤンマー 株式会社 小形エンジン事業本部	2
株式会社 源産	1
株式会社 源通	1
リボロ電子 株式会社	1

3. 会社役員に関する事項（平成26年3月31日現在）

(1) 取締役および監査役の氏名

会社における地位	氏 名	その他法人等の代表状況
代表取締役社長		高橋金属㈱代表取締役会長
代表取締役副社長		長浜市副市長
取締役		長浜信用金庫理事長
取締役		新江州㈱代表取締役
取締役		滋賀銀行長浜支店長
取締役		大田共立銀行長浜支店長
取締役		長浜市産業経済部長
監査役		大塚産業マテリアル㈱代表取締役
監査役		関西アーバン銀行長浜支店長
監査役		長浜市会計管理者

(2) 取締役および監査役の報酬

取締役及び監査役の報酬は、無報酬としています。

(参考) 取締役会の開催状況

第1回取締役会（平成25年9月20日開催）  
 第2回取締役会（平成25年9月23日開催）：定例株主総会と同日  
 第3回取締役会（平成25年10月17日開催）  
 第4回取締役会（平成26年2月12日開催）

長浜まちづくり株式会社 第5期事業報告より

10

### 3. まちづくり会社の決算報告例

#### ■貸借対照表（資産の部）

2014年3月31日の長浜まちづくり会社の貸借対照表と損益計算書の数字を見ていただくと、流動資産が7,000万、現預金5,800万となっています。このように、長浜まちづくり会社は、流動資金を豊富に持っており、非常に仕事をやりやすいまちづくり会社です。ただし、お金の余裕があるから何でも使ったらいいじゃないかと考えてしまうとまずいのです。きちんと数字を見ながら1年後の決算を予測しながらやらないと、会社経営はできません。

「未収入金」1,184万円は国や市の受託事業のお金です。4月以降にならないと入ってこないのが未収入金としているわけです。ただし、国や市からの受託事業ですので、これは確実に入ってくるお金です。流動資産はけっこう豊富に持っているということが出来ます。

「前払い費用」16万円は家賃です。前月のうちに次の月の家賃を払いこんでいるということです。

「固定資産」は、有形固定資産が建物651万円です。これについては減価償却分が損益計算書の明細に入ってきます。「リース資産」は取締役会でよく議論されるのですが、リースで借りているものは、きちんと決算書に入れないと隠れ負債として残っていきってしまう恐れがあります。リースを利用していることを明確にするために資産と負債の両方にリースを挙げているわけです。

また、当初はここに「繰延資産」として3D開発費と創立費を入れていましたが、会計監査の指摘もあり、翌年度一括償却しました。

## まちづくり会社の決算報告書例(1)

貸借対照表		平成28年3月31日現在	
資産の部		負債の部	
科目	金額	科目	金額
【流動資産】	76,927,111	【流動負債】	4,487,594
現金及び預金	58,729,024	未払金	2,760,823
債権	49,470	前受金	75,500
貯蔵品	143,200	預り金	143,200
前払費用	160,500	支払法人税等	560,100
未収入金	11,840,757	未払消費税	927,600
【固定資産】	7,161,634	【固定負債】	65,100
（有形固定資産）	7,161,634	リース債務	65,100
建物付属設備	4,912,883		
工具器具備品	586,751		
リース資産	62,000		
		負債の部合計	4,552,694
		純資産の部	
		【株主資本】	73,526,051
		（資本金）	72,000,000
		資本剰余金	72,000,000
		（利益剰余金）	1,526,051
		利益剰余金	1,526,051
		純資産の部合計	73,526,051
資産の部合計	78,088,745	負債及び純資産の部合計	78,088,745

損益計算書		自平成28年4月1日 至平成28年3月31日	
科目	金額	科目	金額
【売上高】		【売上高】	24,405,826
卸売業収入	1,992,859	卸売業収入	1,992,859
卸売手数料	2,520,798	卸売手数料	2,520,798
卸売業収入	2,364,659	卸売業収入	2,364,659
受託事業収入	18,408,167	受託事業収入	18,408,167
商品売上高	102,421	商品売上高	102,421
雑収入	2,570,667	雑収入	2,570,667
	50,455,447		50,455,447
【売上原価】		【売上原価】	44,200
原価	71,421	原価	71,421
受託事業等原価	10,043,158	受託事業等原価	10,043,158
合計	10,159,089	合計	10,159,089
期末棚卸高	49,470	期末棚卸高	49,470
	40,345,940		40,345,940
【販売費及び一般管理費】		【販売費及び一般管理費】	38,782,052
営業利益	1,563,796	営業利益	1,563,796
【営業外収益】		【営業外収益】	12,223
受託利息	70,961	受託利息	70,961
雑収入	83,154	雑収入	83,154
雑当利益	1,646,980	雑当利益	1,646,980
	44,275		44,275
【特別損失】		【特別損失】	44,275
固定資産売却損	1,602,750	固定資産売却損	1,602,750
法人税、住民税及び事業税	560,100	法人税、住民税及び事業税	560,100
当期純利益	1,042,895	当期純利益	1,042,895

長浜まちづくり株式会社 第5期決算報告書より 12

### ■貸借対照表（負債の部・純資産の部）

負債の部についてみていただきますと、3月31日の時点では、この日までに請求書を書いていたものが「未払い金」として掲載されています。4月10日の決済日以降にこれは消えていきます。

「預り金」はスタッフの方の社会保険料等です。その下には「未払い消費税」などが掲載されています。

次に、純資産の部ですが、「株主資本」が73,526,051円となっていますが、これは「資本金」7,200万円に利益剰余金152万6051円がプラスされたものです。

先ほど「自己株式の取得」についてお話ししましたが、会社法上、自己株式の取得財源はこの利益剰余金です。この利益剰余金の範囲でないと、自己株式の取得はできません。株主総会の承認をとって自己株式を取得して、それを利益剰余金に組み込み、その後の取締役会で決議して一括して消却するのです。このように資本金を減少させる場合には、いろいろな手続きが必要だと言うことです。

### ■損益計算書・株主資本変動計算書

損益計算書に記載されているのは経費（販売費および一般管理費）です。この中で何が大きかと言いますと、スタッフの方の給与および賞与と減価償却費です。

減価償却費についてはここでは238万になっていますが、投資をされていて多い時は400万を超えていました。

長浜まちづくり会社の販売費・一般管理費は、地代、家賃が多いため、少しいびつな形になっています。2か所の駐車場の地代に加えて、空き家を借りて活用しています。それが入館料収入につながっているのですが、そうした地代、家賃が多いのです。なかなか安くしていただけないので、経費全体の中で割合として多くを占めており、この辺りが少しいびつだと思っています。

次のページには、株主資本等変動計算書が出てきますが、ここに先ほどお話しした「利益剰余金」が出てきます。ここでは訂正後なので「利益剰余金」と表記されていますけれども、最初は「繰越利益剰余金」と表記しておいたところ、株主総会の承認を得ていないのに「繰越」とは何事かと指摘されてしまったのです。

## まちづくり会社の決算報告書例(1)

資産の部		負債の部	
科目	金額	科目	金額
【流動資産】	70,927,113	【流動負債】	4,497,594
現金及び預金	58,728,024	未払金	2,790,823
債権	49,470	前受金	75,500
貯蔵品	147,260	預り金	143,571
前払費用	160,500	非払法人税等	560,180
未収入金	11,840,757	非払消費税	927,400
【固定資産】	7,161,634	【固定負債】	40,100
(有形固定資産)	7,161,634	リース債務	65,100
繰前付戻設備	6,812,883		
工具器具備品	596,751		
リース資産	62,000		
		負債の部合計	4,962,694
		純資産の部	
		【株主資本】	71,526,051
		(資本金)	72,000,000
		剰余金	72,000,000
		(利益剰余金)	(1,526,051)
		利益剰余金	1,526,051
		純資産の部合計	71,526,051
資産の部合計	78,088,747	負債及び純資産の部合計	78,088,747

### 損益計算書

【売上高】		24,498,928	
取寄収入		1,992,859	
賃貸収入		2,529,790	
設備手配料		2,944,658	
受託収入		16,405,107	
商品売上高		102,431	
補助金収入		2,570,667	50,455,447
【売上高】		44,280	
語言謝礼金		71,631	
商品仕入高		10,043,150	
役員報酬等		10,159,060	
合計		49,470	10,109,599
売上総利益			40,345,848
【販売費及び一般管理費】	営業利益		38,782,052
			1,562,796
【営業外収益】	受取利息	12,223	
	雑収入	70,961	83,184
	経常利益		1,646,900
【特別損失】	固定資産売却損	44,275	
	役員相当報酬		1,602,709
	法人税・住民税・事業税		560,100
	当業純利益		1,042,605

長浜まちづくり株式会社 第5期決算報告書より

12

## まちづくり会社の決算報告書例(2)

### 販売費及び一般管理費

広告宣伝費	368,796
管理委託費	6,720,094
給料手当	6,720,150
賞与	2,991,607
雑損	140,961
退職金共済積立金	180,000
法定福利費	1,182,542
厚生費	197,200
減価償却費	2,362,194
租税料	480,300
修繕費	172,100
事務用品費	513,365
消耗品費	816,417
不動産費	1,241,217
旅費交通費	656,166
手数料	1,029,603
租税公費	29,600
交際費	543,728
保険料	127,650
通信費	300,802
諸会費	336,000
新聞図書費	24,320
会議費	226,880
雑代	12,167,164
雑費	149,241
雑	112,025
販売費及び一般管理費	38,782,052

### 株主資本等変動計算書

	株主資本			
	資本金	利益剰余金	株主資本	純資産の部
当期末前	72,000,000	482,440	482,440	72,482,440
当期変動額		1,042,605	1,042,605	1,042,605
当期末		1,042,605	1,042,605	1,042,605
当期末前	72,000,000	1,526,051	1,526,051	73,526,051

長浜まちづくり株式会社 第5期決算報告書より

13

## ■注記表

注記表は減価償却について記載しています。次の平成26年3月末決算では、シェアハウスに投資しましたので、その分が貸借対照表の有形固定資産として計上されます。これを減価償却しなくてはならないので、損益計算書の減価償却費が増加します。また、投資した内補助金は圧縮記帳して損益計算書で特別利益、特別損失で処理してお金の流れを明確にする必要があります。このように貸借対照表に現れる数字と、損益計算書に表れる数字

は連動しています。普段からそれを意識しておく、良い決算内容になってくるのではないかと思います。

個別注記	
目 平成 25 年 4 月 1 日 期 平成 26 年 3 月 31 日	
1. この決算書類は、「中小企業会計に関する基本原則」によって作成しています。	
2. 重要な会計方針に係わる事項	
① 固定資産の減価償却の方法	有形固定資産 法人税法の規定による定率法、無形資産の一部については定額法
3. その他決算書類の作成のための基本となる重要事項	
① 消費税等の会計処理	消費税率の引上げは、取扱方式によります。
4. 貸借対照表に関する注記	
有形固定資産の減価償却累計額	9,384千円
5. 株主資本等変動計算書に関する注記	
① 当該事業年度の末日における発行済株式の数	111株
② 当該事業年度の末日における自己株式の数	0株

長浜まちづくり株式会社 第5期決算報告書より 14

## 4. 長浜におけるまちづくりの現場から

### ■安定的にまちなかに人が来る仕掛けづくり

財務からは少し離れてしましますが、財務指標が現れる背景として、最近の長浜のまちづくりについても紹介したいと思います。長浜は「株式会社黒壁」とともに26年いろいろな事業をやってきて、ゼロから200万人の観光客が訪れる町にすることができました。また、昭和62年12月から今日までに中心市街地のエリアに100件くらいあった空き家、空き地がショップや施設に転換しています。これは驚異的なことだと思います。

これが可能になった理由が一つあります。「黒壁」が出来たことで、マスコミがこぞって取り上げてくれて、全国からお客さんが来てくれました。街の中を歩く人が増えればビジネスチャンスが生まれ、何か商売がやれるのではないかとということで投資が起こります。つまり、いかに継続的・安定的に街の中にお客さんが来てくれる仕掛けを作れるかということなのです。

長浜は中部圏、北陸圏、関西圏の3つの経済圏の真ん中に位置していたことも、今から思えばラッキーでした。衰退していた時期には「こんな辺鄙な田舎」と思っていましたけれども、また第二次産業が発展していたので、大企業の工場の集積もありましたし。また、駅から歩いて5分くらいで中心市街地に来られるという立地の良さもありました。このように立地的な要素と、みなさんがお金と頭脳を町中に投資していただける地域性があり、まちが良くなってきたのだと思います。

ただ、私たちは、観光のお客さんはいつまでも続かないという危機感をもっています。

平成 17 年からは横ばいから減少傾向です。大河ドラマに等所すると観光客がぐっと増えるのですが、このままではいけないという議論もしています。

### ■まちなか居住の推進

最近、市の方針もあり、長浜まちづくり会社も注力しているのがまちなか居住の推進です。

長浜では、昭和 45 年には中心市街地 180ha のなかに 16,600 人くらいの方が住んでいたのですが、去年時点のデータではこれが 9,930 人ほどに減っています。高齢者比率は全市が 26% くらいであるのに対して、中心市街地は 30.1% という状態です。また、今回の再開発地域である駅前にあるお店のお客さんは、60 歳以上が 65% 以上を占めています。つまり人口が減少して高齢化が進んでいるわけです。

そんな商業ポテンシャルがないところで、コンサルが言うような商業計画をやっても仕方ありません。ターゲットを絞って大胆なことをやらなければいけないと考えています。また、まちなか居住を進めています。

平成 20 年にこの 180ha の地域において空き家、駐車場、独居老人の方などの調査をしたのですが、722 の色分けができました。長浜はまちの再生に成功したと言われてはいますが、実際に調べてみると、虫食い状態です。空き家をどうするかは全国の行政の方が、防災、防犯を含めて頭を抱えている課題なわけですが、まずはきちんとしたデータを押さえました。

これはまちづくり会社で取り組むべき課題だろうということで、平成 22 年からまちなかの空き家について、大家さんが紹介してくれた物件について、写真と間取り図面を掲載して「まちなか住宅再生バンク」に登録しています。去年も国交省の受託事業で、面積を絞り込んだエリアにある 88 軒の空き家について、若いスタッフの発案で「風通し屋」プロジェクトをやりました。月に 2、3 回雨戸をあけて風を通すのです。木造家屋は戸を閉め切っているとすぐに傷んでしまうからです。これらの取組の結果、3 つのパターンで 3 軒の家屋に入居者を入れることができました。

3 軒のうち Y 邸は、まちづくり会社が家財道具の処分をしまして、今年の 1 月に 1 週間の「町屋見学会」を開催しました。比較的若い世代である 30 代、40 代の方が見学に来てくれて興味があるというコメントをしてくれたこともあり、大家さんがかなりの投資をしてリフォームし、シェアハウスとして 2 人の入居が決まりました。

N 邸は、家賃は固定資産税相当しか払っていないのですが、まちづくり会社と大家さんが賃貸計画を結び、町屋見学会に来た方の縁者の方が入居されます。つまり、まちづくり会社によるまた貸しです。このときに公正証書を作ります。裁判の時に公正証書があると信頼度の高い裏付けになるためです。大家さんにはまち会社が家賃をお支払いし、入居者からは少し上乗せして頂きます。

H 邸は一番大きいお屋敷で、ここは家財道具の処分だけで 50 万円くらいかかりましたが、まちづくり会社と大家さんが契約を結んで、4 人のシェアハウスにしています。部屋の大きさが違うので 40,000 円が二人、35,000 円が二人で、共益費は年度末に別途清算する形にしています。非常に良い形で、このようにうまく 3 件のパターンが出来ました。この取組は初めてでしたが、需要があるということが分かったわけです。

このように、トータルマネジメントをするということは、どこかで誰かが絶えず新しい事業に手をつけていかないとだめなのかなと思っていますが、決算内容をきちんと把握しておかないと、こうした事業は出来ないと考えています。

### ■まちづくりにおける「人材」

まちづくり会社の財務に関連して重要な経理を担当する人材についても紹介しておきましょう。

長浜まちづくり会社では、会社を設立した時に経理が大事だということで、ハローワークに求人を出しました。「IT 技術と数字に強い人で、CAD システムの運用経験のある人」ということで求人して採用したのですが、その方は経理経験がゼロだったのです。でも、IT 経験があって数字に強く情報システムが使える人でした。税理士さんが熱心に教えて下さったこともあり、この人は経理も出来るようになりました。この人は、統計分析、データ分析、アンケートなり通行量調査なりの分析もしてくれます。そして、その分析結果が、最終的には収入につながっていきます。経理と言えども、そのようにしてお金を稼げるわけです。

例えば、借りた店舗の水道光熱費の経理をやるのでも「夏は予算の金額で大丈夫だが、冬は夏よりも暖房経費など光熱費がかさむのでマイナスになるから、その分稼がないとだめですよ」ということをぼつっと言われたりすることがあります。必要なのは、そういうことができる経理の方です。単に数字を入力する作業をしているだけの人ではだめなのです。

能力を持っている人たちがどこのまちにもいらっしゃいます。経理に限らず人材を採用する時には「今、どんな人が必要なのか」ということを考えて採用しないといけないと思います。

### ■まちづくり会社を運営してみても

私は商工会議所出身で現在もそちらに籍があって、まちづくり会社を設立してくれということで今はまちづくり会社で仕事をしています。やっているのは、まちづくり会社のコーディネーターつまり調整役で、経営者として仕事をするように言われたわけではないのですが、経営が数字であらわれることを面白く感じています。

ただ、本当のことをいうと、私はまちづくり株式会社の設立を行うのは嫌だったのです。株式会社を設立したらランニングコストを稼ぎ続けないとイケません。この歳になって、なんでそんなしんどいことをしないといけないのかとも思いました。

同じ出資者でも行政の人と会社の取締役の人たちの考え方の中には、大きな隔たりがあります。行政の方は経営に携わっていない人たちですので、どんどんお金を使えば良いと平気でおっしゃる感じで、ある意味でいい加減なところがあるのです。私自身はある程度トントンははずべきで、まちづくり会社の株主配当を出したいと思っています。こうした中で、まちづくり会社の経営について取締役会で大変厳しい議論が交わされるのですが、それを楽しまないといけません。厳しいご意見だけれども、そんな見方もあるのかと受け止めなければならないのです。

先ほど紹介したように、今年の 8 月末から 1,500 万円を投資して 4 人のシェアハウスを

作っています。そこに半分は市の補助金も入ってくるので、軽い議論で承認されると思っていたところ、取締役会で予想に反して非常に厳しい議論が行われ、3回目でやっと取締役会の承認を受けることができました。取締役会のメンバーは民間の経営者なのですが、回収（償却）が何年かかるか、家賃を貰う際のリスク計算をしているか、まちづくり会社はあまり有形固定資産を増やさないといいのではないかとといったご意見が出ました。これは、将来、会社の解散時に出資金を返還しやすい財務状況を作ったほうがよいということです。

今年、9月18日にまた新たに駅前再開発のための新会社を作るのですが、都銀および地方銀行3行、地元の信用金庫、まちづくり会社の減資分および企業家がお金を出し合っ出て出資します。この際に、私たちのまちづくり会社から1,900万円をそちらに持って行かれました（資本金を7,200万円から5,300万円に減資）。

また、まちづくり会社としては市の政策であるまちなか居住もやっていかなければなりません。ですから会社としては今のところは何とか回っていくものの、大きな新規事業をやろうと思えば今後は借入れが必要になってきます。

長浜まちづくり会社は、決して大きな金額を動かして、大きな利益を上げている会社ではありませんが、経営内容はそれなりによいと思っています。今まではちょっと幸運だったところもありまして、緊急雇用のお金で人を雇えるなどの有利な条件もありましたが、なんとかこの状況を維持できればと思っています。