

バランシートを見ながら

A	L
資産	負債
	純資産

資産-負債=純資産

資産=負債+純資産

資産と負債の総合マネジメント

アセットとライアビリティのバランシートとして見ていきます。

ふつう、事業を起業する場合

資金を調達し、資産投資を行い

リターン（成果値）を生み出す仕組みを考えます。

これを具体的に述べると

資金調達は、自らの資金、すなわち自己**資本**か

他から借りる資金、すなわち借金、**負債**です。

そこで、自己資金と他からの借入金で、新たな価値を創造をすること、すなわち事業活動へ投資を図ります。

これをお金の取引計算として経理するのが会計で、

資金の取引を仕訳し、帳簿に記し、集計・計算し、決算し、まとめた書類を財務諸表と言います。

このように事業と会計をマネジメントしていくのが起業する人の役割・責務になると思います。

そこで、行政が公表した**財務書類**を見ていきます。

行政全体をマクロ的に俯瞰した財務諸表(連結決算の)が、ご提示の諸表として説明され、公表されたものです。

そして諸表を分析、評価の説明がなされました。→ ステイクホルダーへのディスクロージャー



特に今回公表された諸表は、総務省の**統一的な基準**に準じ、財務諸表に調製され、従来より読替精度(単式簿記を複式簿記に読替)を高めるべく、日々仕訳、月集計→総計、決算公表のかたちを取っているとのこと。

さらに集計表は、**事業別、施設別等セグメント集計**が可能になっているとのこと、固定資産台帳の整備と合わせて**個々の事業分析の精度**も上がってきております。

総務省では、この新システムとしてまとめた**29年度分のデータ**の報告を要請しています。

そして、本システムは、従来の現金主義単式簿記に依拠した**決算カード**の公表を補完するシステムであると位置づけられています。

次に、このシステムの**次の課題**について考えてみます。

当然ながら、民間の会社が活用するように、**財務諸表・会計情報の効果的な活用**であります。

マネジメントと一体化した機能として会計情報を捉えた場合、活用のアプローチは「マクロ的アプローチ」と「ミクロ的アプローチ」に大別できます。

マクロ的アプローチでは、会計単位または連結ベースでの財務書類に基づいて、将来予測の基礎的な情報を提供します。さらに、主に得られた会計情報の分析を通して地方自治体全体の課題を抽出・整理し、課題解決や数値目標を戦略的に設定することにも利用されます。

ミクロ的アプローチでは、事業セグメントや施設単位でコストや資本ストックの状況を把握し、個々の事務事業が抱える課題を抽出・整理してその解決に役立て、行政活動の業績評価に利用することが想定されています。

会計情報活用の対象	マクロ的アプローチと 自治体全体	ミクロ的アプローチ 事業セグメント・個別事業
視点	自治体財政の持続性 健全性	事業サービスの VFM 有効性・経済性・効率性
説明責任	財政運営	事業の実施状況

マクロ的アプローチで財政リスクを認識する

資産形成度

- 将来世代に残る資産はどの程度保有されているか
- ・ 住民一人当たりの資産額
 - ・ 有形固定資産の行政目的別割合
 - ・ 歳入額対資産比率
 - ・ 資産老朽化比率

世代間公平性

- 将来世代と現世代との負担は公平か
(財政的負担を先送りしていないか)
- ・ 純資産比率
 - ・ 将来世代負担比率
 - ・ 差額(財源－行政コスト)

持続可能性

財政に持続可能性はあるか
(借入金依存度)

- ・ 住民一人当たりの負担度
- ・ 地方債償還可能年数
- ・ フリーキャッシュフロー
(業務活動収支+投資活動収支)

自律性

受益者負担の水準はどの程度か

- ・ 受益者負担の割合

効率性

事業・サービスは効率的に
提供されているか

- ・ 住民一人当たりの行政コスト
- ・ 行政コスト対資産比率

弾力性

資産形成を行う余裕は
どれくらいあるか

- ・ 行政コスト対税率等率
- ・ 余剰分

ミクロ的アプローチでマネジメント体制を支える

具体的、事業計画では、

経済性	・	効率性	・	有効性	・	VfM の構成要素
Economy.		Efficiency.		Effectiveness.		Value for money
最小のコスト (支出)で 必要な資源を 投入する		最小の 資源投入量で 必要なサービス の供給を行う		最小の供給量で 期待すべき 成果を実現する		コスト(支出)に対して 最も価値の高い サービスを提供する
↓		↓		↓		↓
Input(投入量)	×	Output(供給量)	×	Outcome(成果量)	=	Outcome(成果量)
Cost(支出)		Input(投入量)		Output(供給量)		Cost (支出)

P D C A サイクルによるマネジメントに活用

VfM の概念とマネジメント体制

今後は発生主義ベースの予算編成へ

中長期の戦略的な計画には発生主義予算の導入が必要

固定資産の減損処理について定めていない

減価償却計算の償却期間は妥当か

会計評価を業績評価にどう結び付けるか

パフォーマンスの評価

- ・ 成果の測定はマネジメントの重要なプロセス
- ・ パフォーマンスの評価は次のアクションの判断材料
- ・ 事業を継続するかどうかは財政に多大な影響を与える

3E を掛け合わせた VfM でパフォーマンスの評価する

経済性 × 効率性 × 有効性 = VfM

Finance	Input	Operation	Output	Result.	Outcome
資金の調達	資源投入	業務	サービスの供給	結果	成果
(民間企業)					
増資・借入	投資・消費	作業	製品・サービス	売上対価受領	利益
(地方自治体)					
税収等・借入	投資・消費	作業	サービス	利用	社会的恩恵
				社会的インパクト	福祉の増進

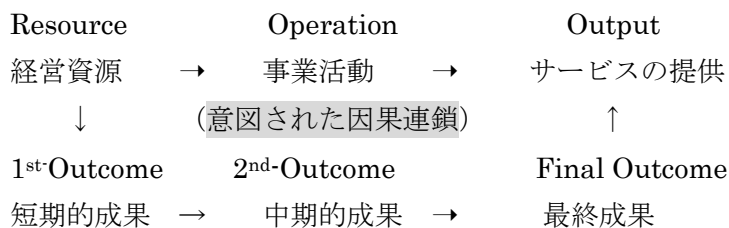
財政リスクの評価は 貸借対照表だけで十分か

連結ベースの財務書類で見ないと評価できない

発生主義予算の導入

地方自治体が行う事業は、それが開始されてパフォーマンスを評価する段階では「時すでに遅し」となっている可能性が高く、本来であれば計画段階で厳密な検討が必要となる。

行政活動ロジックモデル



事業の計画段階で、ロジックモデルを用いて成果の蓋然性を検討し、原価との比較で各事業の有効性を評価したうえで、経営資源の配分を決定していかなければならない。

即ち、計画段階で発生主義会計に基づく原価の把握が必要。

そして、各事業案を評価したうえで、全体として最も高いVfMを実現できる計実行計画をベースに予算化することが重要

政策ディレクトリーに沿って策定された事業の実行計画は、その年度の予算基礎となるべきもの。

そう考えると、予算も必然的に発生主義となる。

すなわち、本来、予算は政策ディレクトリーに基づく事業計画から導き出されるものであり、単に歳出をコントロール機能ではない。

民間企業では、予算は当然の如く以上のような流れで作成されている。

まず、中長期予算があり、それをベースに直近年度を切り取った単年度予算が実行予算として作成されるという仕組みで運営されている。

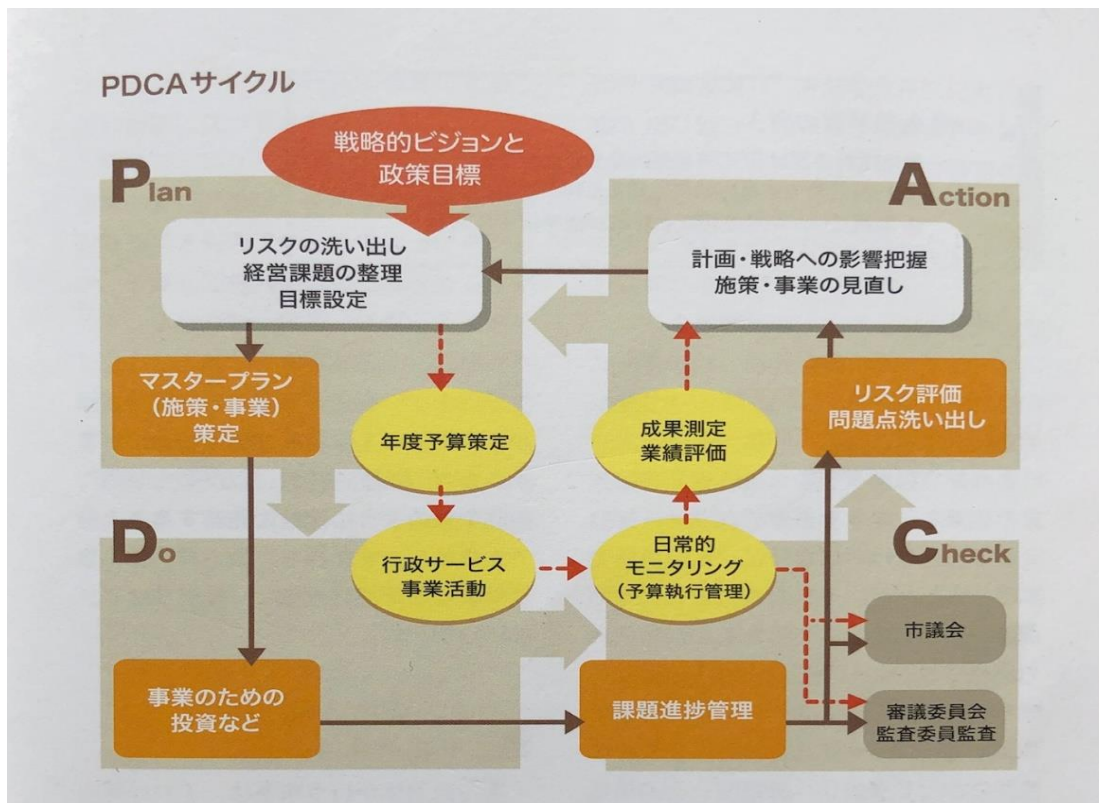
すなわち、これからの予算はマネジメントのフレームワークとして組み込まれる必要がある。

現行の予算制度における現金主義的な歳出管理は、財政規律を維持するために必要なもの。

これからは、中長期的な事業計画に基づいて作成された発生主義予算から導き出される形で歳出予算を作成されるべきである。

発生主義予算はPDCAに組み込むことができる

- 計画段階で事業の継続に関する判断が可能
- 実績だけが発生主義だと対応が後手後手に回る



パフォーマンスの評価は原価と成果の比較

吉田恵美
公認会計士事務所

3. 習志野市の財務書類分析

(7) 全体として その1

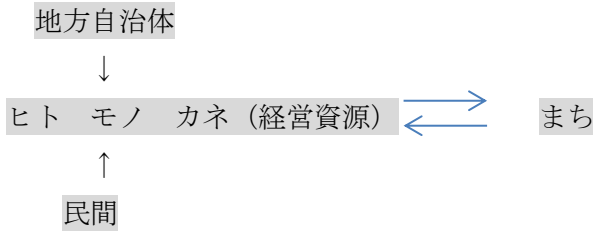
以上、総務省の「統一的な基準による地方公会計マニュアル」の「財務書類等活用の手引き」の中の、6個の財務書類分析の視点と13個の指標に基づき、個別に習志野市の財務書類分析を行いました。
②有形固定資産の行政目的別割合及び⑩性質別・行政目的別行政コストを除いた指標を再掲します。

	平成28年度	平成29年度	一般市IV-3 平成28年度
①住民一人当たり資産額	2,318 円	2,329 円	1,399 円
③歳入額対資産比率	6.27 年	6.81 年	4.11 年
④有形固定資産減価償却率	66.6 %	63.7 %	58.0 %
⑤純資産比率	85.4 %	84.8 %	71.3 %
⑥社会資本等形成の世代間負担比率	11.7 %	12.1 %	25.7 %
⑦住民一人当たり負債額	339 円	353 円	360 円
⑧基礎的財源収支	△ 4,682,621 千円	△ 1,291,742 千円	△ 35,361 千円
⑨債務償還可能年数	9.3 年	7.7 年	
⑩住民一人当たり行政コスト	272,040 円	270,487 円	295,131 円
⑫行政コスト対税収等比率	103.6 %	101.4 %	103.2 %
⑬受益者負担の割合	6.3 %	6.1 %	4.4 %

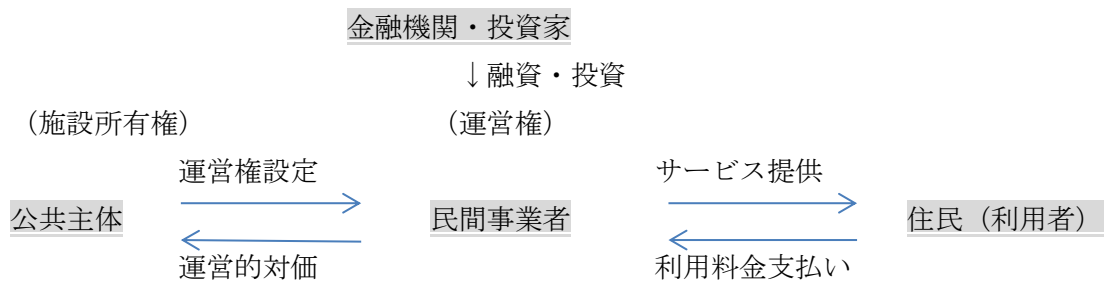
© 2019 Megumi Yoshida Accounting 29

これからの地方自治体に発生主義予算は必要

地方自治体、住民、企業の関係 → まちのステイクホルダーという考え方



コンセッション方式によるPFIのスキーム



公共施設の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、または、同一価格でより上質のサービスを提供する手法

(2016年、内閣府 PPP/PFIの推進)

公会計情報の予算への活用

行政でいえば、事業計画、施設運営計画で、それを実行計画に結びつける先の起業セン
スに基づいた予算作りです。

計画のシュミュレーションを行うリアルのバランスシートづくりです。

公会計システムについてのプレゼンテーションと活用事例の報告会

先だって、公会計改革の先頭を担って、本市の公会計システムについてのプレゼンテーションと活用事例の報告会に参加しました。

さすがシステム構築は評判通りの評価でした。

が、続いて、財務諸表の総括的な分析、評価から導き出された老朽化した公共施設の再編、統合事業についての説明がありました。

N市、PFI事業

事業計画が民間活用（プロポーザル）のPFI事業として説明されました。

20年間（平成28年度～平成51年度）に及ぶ7,370百万円も債務負担行為予算に基づくとのこと。

平成29年度確定 7,335,467千円

（国・県支出金5,776千円、地方債3,100,000千円、一般4,229,687千円）

民間業者とのPFI事業協定で、SPCによる施設リニューアル・建設工事の内容、そして、その後の施設管理運営についての協定内容の説明でした。

20年間の債務償還、運営の補助、資産償却後の資産移管、資産予想評価は不明でした。

しかしながら、公会計改革によるPFI事業という触れ込みからすると従来からの債務負担行為予算の説明ばかりでなく、行政としてもきちんとした資金調達・運用計画をも含めた事業予算（開始バランスシートからのシュミュレーション）として説明されるべきではなかったのか、そんな感想を持ちました。

会計は、期間・結果の数字とはいえ、事業をマネジメントするには重要な情報であり、将来計画を見積もる予算づくりには欠かせないノウハウにつながります。

73億円もの投資事業を行う行政は、どんなリターン（アウトカム・成果）を計算（シュミュレーション）しているのでしょうか。

アセットマネジメントに基づく確実なアウトカムを期待した数字での説明、シュミュレーションが大事なのではないのでしょうか。

（図表・資料：関西大学・PwC）