

指定管理者の経営モニタリング(総勘定元帳)

指定管理者やコンセッションの SPC の経営モニタリングに残高試算表(総勘定元帳)と資金繰り予定表を使う方法を整理して、次号の連載に書こうと思います。

銀行や投資会社が投融資先をモニタリングする方法としてオーソドックスな方法だと思ってます。自治体でも、水道局など全部適用の地方公営企業なら日常業務としてセルフチェックしていると思ってます。

利益目標などなく、資金ショートの可能性も極めて低いでしょうから形骸化しているかもしれませんが、予実差異の記録くらいはルーチンに組み込まれていると思います。

しかし、指定管理者やコンセッション SPC の経営モニタリングに使っている話は寡聞にして知りません。

以上 3 点につき実際のところはいかがでしょうか。
このモニタリング手法を私は某所で導入しましたが理解を得られず苦労しました。

苦節1年経ってようやく定着。

委託元の自治体、委託先の民間企業ともようやく理解いただいたことから体系化のうえレポート化しようと思い立ったものです。

図は関係各位に説明するために作成した、試算表と資金繰り表についてのレジメ。

(鈴木文彦)

[大和総研 大和エネルギー・インフラ出向中](#)、[西東京市 行財政改革推進委員会委員](#)

残高試算表と資金繰り表の関係及びチェックポイント

残高試算表と資金繰り表はいずれも仕訳を元に作成します。現金預金をベースにするので有り高と突合できます。貸借の一致で会計処理の網羅性と正確性を検証できます。
したがって残高試算表と資金繰り表の科目は仕訳の科目に一致します。残高試算表から決算整理前の貸借対照表と損益計算書が作成できます。集計科目は年度決

(月次)

残高試算表

| 勘定 | 期首残高 | 借方 | 貸方 | 期末残高 | 勘定 | 期首残高 | 借方 | 貸方 | 期末残高 |
|-------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|--------|---------|---------|
| 普通預金 | 55,625 | 155,935 | 120,874 | 90,686 | 短期借入金 | 25,800 | 1,000 | 2,022 | 26,822 |
| 未収入金 | 46,852 | 48,453 | 48,225 | 47,080 | 社債 | 25,555 | 8,799 | 100,000 | 116,756 |
| 機械 | 9,456 | 35,555 | 0 | 45,011 | 未払金 | 6,554 | 9,854 | 7,558 | 4,258 |
| 建物 | 97,565 | 45,568 | 0 | 143,133 | 未払金 | 60,000 | 0 | 0 | 60,000 |
| 長期貸付金 | 25,885 | 2,335 | 5,588 | 22,632 | 剰余金 | 83,604 | 0 | 0 | 83,604 |
| 給与手当 | 11,000 | 23,968 | 0 | 34,968 | 売上高 | 48,225 | 0 | 48,453 | 96,678 |
| 薬品 | 2,555 | 296 | 0 | 2,851 | 受取利息 | 50 | 0 | 100 | 150 |
| 水道光熱費 | 500 | 655 | 0 | 1,155 | | | | | |
| 旅費交通費 | 300 | 352 | 0 | 652 | | | | | |
| 支払利息 | 50 | 50 | 0 | 100 | | | | | |
| 合計 | 249,788 | 313,167 | 174,687 | 388,268 | 合計 | 249,788 | 19,653 | 158,133 | 388,268 |
| | A | B | C | D | | E | F | G | H |

→ (決算整理前)
貸借対照表

→ (決算整理前)
損益計算書

資金繰り表

| | | | |
|------|---------|---------|---|
| 期首残高 | 55,625 | I | |
| 営業収入 | 未収入金回収 | 48,225 | |
| | 受取利息 | 100 | |
| 営業支出 | 給与手当 | 16,410 | |
| | 薬品費 | 296 | |
| | 水道光熱費 | 655 | |
| | 旅費交通費 | 352 | |
| | 支払利息 | 50 | |
| | 未払金支払 | 9,854 | |
| 営業収支 | | 20,708 | |
| 投資収入 | 貸付金回収 | 5,588 | |
| 投資支出 | 機械 | 35,555 | |
| | 建物 | 45,568 | |
| | 長期貸付金 | 2,335 | |
| 投資収支 | | -77,870 | |
| 財務収入 | 短期借入金 | 2,022 | |
| | 社債 | 100,000 | |
| 財務支出 | 短期借入金返済 | 1,000 | |
| | 社債償還 | 8,799 | |
| 財務収支 | | 92,223 | |
| 収入合計 | | 155,935 | J |
| 支出合計 | | 120,874 | K |
| 期末残高 | | 90,686 | L |

前提条件

- ・売上高は全額未収入金に計上し翌月回収
- ・給与手当は一部が未払金となり翌月支払
- ・受取利息は期込入金
- ・薬品費、水道光熱費、旅費交通費、支払利息は自動振替
- ・社債を発行し機械と建物を購入

残高試算表のチェックポイント

- ・A = E, D = H, A + B - C = D, E - F + G = H

残高試算表と資金繰り表のチェックポイント

- ・I = 残高試算表の普通預金期首残高
- ・J = 残高試算表の普通預金の借方合計
- ・K = 残高試算表の普通預金の貸方合計
- ・L = 残高試算表の普通預金期末残高 → 実数で帳簿有り高と現物の一致を確認

| | 現金 | 4月 | | 5月 | | 6月 | | 7月 | | 8月 | | 9月 | | W合計 | |
|-------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|
| | | 予想 | 実績 | | |
| 前月末残高 | 現金 | | | | | | | | | | | | | | |
| 経常収支 | (売上高) | | | | | | | | | | | | | | |
| | 現金売上 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 売掛金回収 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 営業外収益の収入 | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 収入合計 | | | | | | | | | | | | | | |
| | (営業費用) | | | | | | | | | | | | | | |
| | 給与手当 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 薬品費 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 支払利息 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 未払金支払 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 支出合計 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 過不足額 | | | | | | | | | | | | | | |
| 経常外収支 | 収入 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 設備費 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 税金・配当金等 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 支出合計 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 過不足額 | | | | | | | | | | | | | | |
| 財務収支 | 借入金 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 積立金等取崩 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 調達計 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 借入金返済 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 積立金等積立 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 返済計 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 調達総増減 | | | | | | | | | | | | | | |
| 翌月末残高 | 現金 | | | | | | | | | | | | | | |

・経常収支と経常外収支に区分する。営業収支、投資収支でも意味はほとんど同じだが税金支払いの備後帳簿に達するで経常収支と経常外収支の区分がへー
・資金繰り表の目的は現金シートが正しいとの確認と業績の予算管理、予想と実績に分ける
・かつ書外は現金入出金、手形回収など借掛金の償却化、未払債務の償却や手形回収の繰上りなど想定 (おなじような行でわかる)
・売上高と営業費用の集計が損益計算書に一致する
・経常収支のうち発生ベースと支払ベースの差額が大抵科目は独立して科目を設ける。そうでないものは未払金支払で一括計上
・翌月末残高は残高試算表及び金庫内の現物と確認する
・改築工事は5/5に計上し、繰越金算するから経常外収支 (投資収支)、そうでなければ経常収支 (営業収支)

コメント

水道で指定管理を導入しているのは全国3例です。うち1つに関与しています。近々報告機会を頂きたい。

コメント

河野 清一

千葉県習志野市では、総額72億円を投資しての「大久保地区公共施設再生事業」をPFI手法導入により民間SPCに建設・管理運営を委託しています。工事は既に完了し、昨年より管理運営が指定管理委託され、本年度は、初めての事業決算をむかえ、当局としても事業モニタリングを行っていると推察されますが、鈴木先生ご提案のような残高試算表(総勘定元帳)と資金繰り予定表を使う方法などの情報公開はありません。市民としてはどこまで関与できるのかわかりませんが、公共事業のアカウンティングとしては必要なのではないかと思います。

河野 清一

当局は、財政健全化(経常収支比率の改善)を主課題として公会計改革を推進し、マクロ的な市の財政(会計)状況から、ミクロ的(事業別セグメント会計)な公共施設再生事業計画として発表し、実施、推進を図っております。データは財務報告書に記載され(千葉大大塚先生指導のバランスシート探検隊報告書)コメントもなされています。今後、当該事業が適正に実施され、財務諸表が調製され、最適化されることにより、十分な経営的な評価を期待したいものです。

| (単位:円) | | | |
|-----------|-----------|-----|-----------|
| 資産 | 負債 | | |
| 土地 | 2,893,882 | 借入金 | 4,287,291 |
| 建物 | 4,287,291 | 借入金 | 4,287,291 |
| 建物取得原価累計 | 0 | 借入金 | 4,287,291 |
| 減価償却累計額 | 793,889 | 借入金 | 4,287,291 |
| その他 | 0 | 借入金 | 4,287,291 |
| その他取得原価累計 | 0 | 借入金 | 4,287,291 |
| 負債 | 7,337,879 | 借入金 | 4,287,291 |
| 純資産 | 2,893,882 | 借入金 | 4,287,291 |
| 純資産比率 | 38.9% | 借入金 | 4,287,291 |

純資産比率: 2,893,882千円 ÷ 7,337,879千円 = 38.9%

| (単位:円) | |
|--------|---------|
| 人件費 | 118,808 |
| 人件費 | 5,763 |
| 人件費 | 30 |
| 人件費 | 122,601 |
| 人件費 | 136,177 |
| 人件費 | 0 |
| 人件費 | 138,626 |
| 人件費 | 0 |
| 人件費 | 274,803 |
| 人件費 | 11,592 |
| 人件費 | 53 |
| 人件費 | 5 |
| 人件費 | 62 |
| 人件費 | 408,368 |
| 人件費 | 0 |
| 人件費 | 5,203 |
| 人件費 | 5,203 |
| 人件費 | 493,765 |

次に行政コスト計算書じゃ、PFI事業を用いた施設であることで、費用に占める人件費の割合は29.9%、物件費等の割合は67.2%となっている。使用料収入は指定管理者の収入となるため、受益者負担率は0%となるんじや。また、集約により施設の規模が大きくなったため、減価償却費が約1億4千万円となっているんじや。