

## 自治体財政 改善のヒント 第92回

# コンセッション事業の年次報告書でひもとく モニタリングの実務と着眼点

—浜松市の下水道事業から①

大和総研金融調査部 主任研究員 鈴木 文彦

浜松市下水道コンセッション事業の運営権者は浜松ウォーターシンフォニー株式会社（以下「HWS」）である。ヴェオリア・ジャパン合同会社を代表とする6社共同企業体の事業子会社だ。

### 確定申告書類の徴求

20年の長きにわたり、下水処理場「西遠浄化センター」と2つのポンプ場の改築・維持管理を一手に委ねる事業である。不測の事態で事業停止に陥らないよう執行体制や財務状況に着眼した経営モニタリングが公民連携の核心になっている。本事例では運営権者自身、委託者たる市そして第三者機関（日本下水道事業団）による3段階のモニタリングがある。まずは書類で確認のうえ定期的報告会に臨んでいる。「第三者」とはいえ、市の頭越しに運営権者に書類を要求することはなく、指摘に対して提案や助言はしても、評価や指導をするものではない。市と同じ視点で別の眼が見る

ダブルチェックの意味がある。

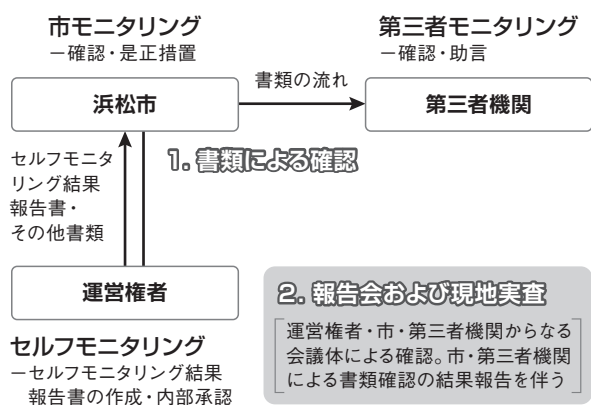
モニタリング結果は市のウェブサイトで公開されている。その実践ノウハウが垣間見える点で興味深いのが年次報告書の添付資料「第三者モニタリング結果年次報告書」（以下「第三者報告書」と「市・第三者モニタリング確認様式」（以下「チェックシート」）だ。市が運営権者から受領する書類と徴求頻度、その着眼点が記載されている。

毎年の行事が6月の年度決算の確認だ。チェックシートを見ると書類欄に**計算書類、確定申告書類**とある。チェック項目は次の3点だ。

- 監査済み計算書類の提出があった
- 確定申告書類と相違が無い
- 年度報告と差異がある場合、原因を確認した記載から、計算書類すなわち貸借対照表、損益計算書等のいわゆる財務4表を要求していることがわかる。

また会計監査人による監査報告書だけではなく確定申告書類の提出を求めている。確定申告書類には勘定科目内訳明細書と固定資産台帳（兼・減価償却計算表）が含まれる。こうしたことから、年度報告記載の財務情報だけではなく、財務4表そのものの正確性を確認の上、二重帳簿や粉飾決算の可能性も検証していることが読み取れる。不良債権の状況や用途不明金の流出、減価償却未計上等による架空利益の可能性をも排除せず、丁寧に精査していることがわかる。

### 図 浜松ウォーターシンフォニーのモニタリング体制



出所：浜松市「モニタリング実施計画書」（2018.2.1）を基に大和総研作成

### 資金繰り表を用いた月次管理

月次の経営モニタリングでは資金繰り表と残高試算表を使用している。要求水準書に則り、事業

の安定性や継続性において必要な一切の資金が確保されていること、収支の見通しが適切で、明確かつ確実なものであることを検証するためだ。

チェックシート上の書類名は**資金繰り表**とあるが、これには**月次資金繰り予定表**と**月次合計残高試算表**が含まれる。チェック項目は2つだ。

- 予実の比較を行い差異の原因を確認したか
- 翌月、翌々月の入出金予定を立て適切な現預金残高を確保する計画としたか

第三者報告書の「収入及び支出の状況並びに資金残高について確認を行い、各提出資料間の内容の不整合、予定に対する実績の大きな乖離、会計処理における仕訳の疑義がある場合には、その理由の説明を求めた」（20年度）という記載からモニタリングの実務がうかがえる。

月次損益計算書も要求しているが、これは、減価償却などを反映した経営成績を検証するための損益計算書と、資金ショートの可能性を検証する資金繰り表とで着眼点が異なるからである。入出金をベースとした残高試算表は粉飾が難しく、損益計算書の正確性を検証するためにも必要だ。

資料要求の苦勞も垣間見られる。20年度報告書から、HWS独自の会計システムからデータを汲み出しExcelで資金繰り表、残高試算表、月次損益計算書の3表をそれぞれ作成するのは正確性に問題がある点を指摘している。対策として「一般的な会計システム」で仕訳を行い、システム機能で3つの表を出力する方式を推奨している。人の手や判断を介入させないのが趣旨だが、「推奨」という書きぶりから、第三者機関の指摘は提案にとどまり強制力を伴わないことが推察される。

また、資金繰り表の「現金」は現金預金を指し、例えば企業間のネットキャッシング決済などの「現金同等物」は貸付金に区分する。第三者報告書では、HWSの財務報告書の「現金及び現金同等物」という科目を、市民への情報開示の観点から現金と現金同等物に分けて記載することを推奨している。

資金繰り表の様式には議論があったようだ。20年度の第三者報告書で「経常費用と経常外費用の区別がされておらず損益状況が分かりづらい」と

いう指摘があったが、21年度は「キャッシュフロー計算書に近い様式に改善された」とある。この様式なら資金繰り表の年度合計が次年度のキャッシュフロー計算書と等しくなる。次年度の業績見込みの未達リスクが把握でき、要因分析を踏まえた早期の対策を立てやすくなる点で意義深い。21年度は「光熱水道料金が上昇していることから、今後の予測について一層の正確性を期すため、予定額は直近の実績額を随時反映する」ことも提案し、年度内に反映されたようだ。

なお、資金繰り表と残高試算表を使ったモニタリングについては、「日経グローバル」2020年9月7日号の「民間委託のチェックに役立つ残高試算表と資金繰り表」で解説したので参照されたい。

### 親会社に対する利益移転のチェック

HWS提出の全体事業計画書（現在第6版）によれば、当社はコンソーシアム構成員から人事、労務、経理、会計などの間接業務や専門技術に関して支援を受けることになっている。これに関するモニタリング資料として**技術支援業務報告書**、**シェアードサービス業務報告書**を四半期毎に要求している。着眼点は各業務の実態性だ。第三者報告書では「いつ・何の業務の提供を受けたのかが分かりづらい」（22年度）という指摘があった。ここから、運営権者が親会社に支払う負担金が間接業務や技術支援の対価として適切かつ妥当なものかについて検証されていることがうかがえる。

言い換えれば売上や利益に連動して計算する歩合賃料や、フランチャイズ本部に対するロイヤリティとは本質的に異なることの確認である。どうしてこういう視点を持つかといえば、一般論として親会社に対する負担金が実質的な利益移転となっているケースがあるからだ。親会社に対しては技術指導料、経営指導料、本部経費負担金など様々な名目の支払科目がある。購入する商品・サービスの価格に比べ親会社に支払う価格が高い場合、その差額は実質的な利益移転と考えられる。コンセッション事業に限らず、指定管理者はじめ民間委託先のモニタリングに欠かせない視点だ。G