

自治体財政 改善のヒント 第79回

施設経営の単位で再構築した事務事業評価 真の公的負担と公民連携効果の検証に向けて

大和総研金融調査部 主任研究員 鈴木 文彦

事務事業評価とは、自治体の業務の最小単位である事務事業を対象に社会的ニーズや市の関与の必要性、住民満足度等を評価し、次年度期以降の方針を検討するプロセスである。予算への反映を念頭に拡充、縮小（廃止）、現状維持のいずれかの方向性が定められるが、効率性や経済性の視点からの改善余地も常に問われる。コストや手法にムダはないか、外部委託できないか、人手を増やさず効果を高める方法はないか等々が論点だ。

ここで天秤に掛けるのは対象事業の社会的必要性と事業主体たる自治体の負担額である。必要性をできるだけ定量的に評価することはもちろん、より重要なのは公的負担を的確に見積もることだ。

公的負担は施設経営の単位で検討する

事務事業評価のコスト積算は以前から歳出科目の積み上げ方式でなされてきた。近年、発生主義をベースとする行政コスト計算書を反映するケースが増えている。自治体の職種ともいえるが、事務事業は大きく分けて5つある。①施設整備事業、②施設管理事業、③補助金等給付事業、④住民向けソフト事業、⑤自治体の内部事務だ。補助金等給付事業であれば、そのコストは商品原価にあたる補助費等だけでなく給付に携わる職員の人件費も含まれる。施設管理事業であれば減価償却費や支払利息もコストの内だ。減価償却費は新築時の施設整備費を単年度に按分して求める。利用料金を徴収している場合は、それを差し引いた収支がコスト純額となる。

先月は札幌ドームの連結損益について説明した

が、その構成要素には3つの事務事業評価が含まれている。J1北海道コンサドーレ札幌、アマチュア大会利用にかかる料金減免補てん補助金事業と札幌ドーム保全事業である。

それぞれ成果と事業コストが記載されているが、事務事業単体でもそれが妥当なのかが判別しがたい。他事業や他団体と比べようもなく、売り上げも利益もない財務データに対しては分析のしようがない。むしろ改善余地があるのか否かもわからない。だから「札幌ドーム」のような施設単位にまとめる意義がある。これは経営が可能な最小単位とも言い換えられる。この単位ではじめて財務分析ができ、経営の巧拙が評価できるのだ。球場経営は直営あるいは完全民営がよいのか運営方式の検討も可能だ。

公民連携は公民合算収支で検証する

表は公民連携のタイプ別にみた合算収支の例である。公民連携は公と民が施設・運営のどちらを担うかで公設民営、民設公営、民設民営の3タイプに分けられる。

どのタイプを検討する場合でも比較基準となるのは公設公営すなわち自治体直営の場合の収支である。施設経営を構成する事務事業には施設管理の他にイベント開催などソフト事業がある。施設単位の収支を作成するため、これらいくつかの事務事業を施設で名寄せし、人件費、その他経費など費目別に集計する。施設整備事業も構成要素の1つだが、これは発生主義のコストではないので、その年度に支払った額が施設収支の単年度コスト

表 公民連携タイプ別の合算収支（例）

（百万円）

	公設公営 公=全体	公設民営タイプ			民設公営タイプ			民設民営タイプ		
		公	民	全体	公	民	全体	公	民	全体
総収益 (相殺消去前)	100	—	210	120	100	655	100	—	695	150
利用料金	100	—	120	120	100	—	100	—	150	150
受託料・補助金	—	—	90	(90)	—	655	(655)	—	545	(545)
総費用 (相殺消去前)	685	575	190	675	675	635	655	555	655	665
[ソフト事務事業]				(765)			(1,310)			(1,210)
人件費	220	110	100	210	20	190	210	10	210	220
施設管理事業 その他経費	190	100	90	190	—	190	190	—	190	190
補助金事業 委託料/補助金	—	90	—	(90)	655	—	(655)	545	—	(545)
[施設整備事業]										
減価償却費	250	250	—	250	—	225	225	—	225	225
支払利息	25	25	—	25	—	30	30	—	30	30
差引	-585	-575	20	-555	-575	20	-555	-555	40	-515
	公的・純負担	公的負担	利益	純負担	公的負担	利益	純負担	公的負担	利益	純負担

にはならない。施設管理事業から転記した減価償却費と二重計上しないよう注意が必要だ。ソフト事務事業にはスポーツ振興計画等の策定も入る。本庁の所管事務でも対象施設の運営計画に属する者は施設の収支に加えるべきだろう。

直営の場合、総収益と総費用の差額（赤字）は施設全体の純負担であり、公的負担でもある。公民連携では純負担と公的負担が異なる点に留意が必要だ。言うまでもなく両方の節約が適ってこそ公民連携にメリットがあったと認められる。まずは、自治体が整備した公共施設の運営を公益団体や民間企業に委ねる公設民営タイプである。収支面では、自治体と民間の間に委託料や補助金が介在するのが特徴だ。これらは公民合算収支の計算で相殺消去される。

表は、維持管理・運営の一部とソフト事業を民間に委託する想定だ。指定管理者制度ならソフト事業は「自主事業」、維持管理・運営は指定管理事業と言い換えられる。自治体の人件費は民間に移管した分だけ減る。他方、利用料金は民間の工夫で増え、増収に伴う利益は民間が享受する想定だ。委託料/補助金は90百万円だが、それ以外にも過去の施設整備事業を按分した減価償却費、支払利息、補助金支出に関する職員の人件費があるので、真の公的負担は575百万円となる。直営に比べ10百万円の節約だ。施設サービスの純負担は公民合算した555百万円と、直営に比べ30百万円の節約となる。公的負担と施設の純負担の差額は民間の利益となっている点に留意されたい。効率

化の成果を公的負担の削減と民間の利益で分け合った構図ともいえる。

この事例がスポーツ施設だったとする。事務事業の枠組みで考えたとき、自治体から指定管理者に対する補助金の支出はスポーツ振興を目的とした補助金等給付事業と分類されるだろう。むろん実態は不採算事業に対する赤字補てんだ。補助金給付の妥当性は、公的負担575百万円がスポーツ振興の具体的な成果に対して割高か否かの観点でチェックするのが正しい。

次の民設公営タイプとは、例えばサービス購入型のPFIである。自治体は施設整備にかかるコストを長期分割で支払う。建設会社の技術的能力を活かして整備費やメンテナンス費を節約するのが狙いの公民連携である。ほとんどサブリースに近いと言える。

最後に民設民営タイプである。立地等の不利によって単独での事業採算が見込めない場合、それでも誘致に社会的意義があるときに自治体が民間に補てんする想定だ。民間からみればあらかじめ最低収入保証を得たのと同じである。集客増を企図して民間が設計段階から取り組むので、自治体が整備した施設を引き継いで運営するより自由度が高く、増収効果も期待できる。こうしたことを想定し、施設の純負担は515百万円まで減少し、民間の利益は公設民営タイプの倍の40百万円になるものとした。成果の半分を自治体が享受するとして公的負担は555百万円となる。直営タイプに比べ70百万円の削減となる計算だ。 **G**