

自治体財政 改善のヒント 第81回

指定管理者の収支報告を検証するポイント
親会社・グループ会社への利益移転はないか

大和総研金融調査部 主任研究員 鈴木 文彦

指定管理者やPFI方式の枠組みで自治体が公共施設の運営を民間に委ねている場合、自治体は運営会社に年度の収支報告の提出を求める。この収支報告が示す利益は真の経営成績を示しているか否かが今月の論点だ。

検討にあたって次のケースを想定する。まず自治体は公募で代表企業を選定。代表企業は対象施設の運営に特化した子会社（運営会社）を立ち上げる。PFI方式でいえば特定目的会社（SPC）である。運営会社は施設の維持管理をグループ会社に再委託するものとする。この場合の公共施設には体育館や文化ホールなどハコモノを想定するが、論としては上下水道など社会インフラも含まれる。この想定の下、運営会社、親会社（当初選定の代表企業）、グループ会社の収支例を表に整理した。

収支ゼロの「収支報告書」の利益は何処に

表の左2列目の「決算」を検討する。収入と支出が同額で収支ゼロであるのが特徴だ。実際、指定管理者の事業報告でこのような収支報告がしばしばみられる。表のケースでは予算1億円の経常収入に対し決算は9000万円だった。営業収入すなわち運営会社の自主事業が振るわなかった。他方で経常支出も9000万円と予算比1000万円の減となり、経常収支はゼロとなった。

資金繰りで1年間の収入と支出が同額になる可能性は極めて低いし、そもそも営利企業が利益なしの経営結果を報告するのは考えにくい。一見不自然な「決算」だが、それは経営や収支実績を報告するために作成する決算ではないからだ。自治

体の指定管理料8000万円が、経常支出9000万円のうち営業収入1000万円を除いた部分に余すことなく充当されたことをアピールしている。現預金の出入りを意味する収支報告ではない。いわば指定管理予算の「消化実績報告書」である。

ここで予算とは運営会社が事業開始前に提示した「見積書」とほぼ同義である。人材派遣会社に依頼したとき受領する見積書を思い出してほしい。ここで計上される人件費はマージンが上乘せされた顧客向けの「売価」であり、従業員に実際支払われた金額ではない。これに対応し収支ゼロの「収支報告書」の人件費も売価ベースとなる。

実際に支払った人件費は「原価」という。収支を現預金の出入りという本義で捉えるならば支払額が収支報告に計上されるべき人件費である。表3列目の「決算書」は運営会社が税務申告で提出する決算報告書（決算書）だが、これに計上される人件費3000万円は原価ベースの人件費である。経常収支は900万円と、これは人件費における売価と原価の差額に等しい。運営会社の利益の源泉が人件費にあることがわかる。このように、指定管理料の消化実績を意味する収支ゼロの決算書では、運営会社の管理実態を把握するのに十分でない。税務申告に準じた決算書、少なくとも決算整理前の残高試算表の形式で報告されるべきだ。

親会社・グループ会社への利益移転の検証

他方、企業会計に準じた決算書の提出を運営会社に義務づける自治体もある。この決算書には900万円の利益が計上されている。ならばこれが

表 運営会社の収支報告例

(万円)	運営会社			親会社 決算書 B	グループ会社 決算書 C	横合計 A～C	消去後 A～C
	予算	決算	決算書 A				
経常収入	10,000	9,000	9,000	1,000	4,000	14,000	9,000
営業収入	2,000	1,000	1,000	→ 900	→ 4,000	5,900	1,000
貸付金利息	0	0	0	→ 100	0	100	0
指定管理料	8,000	8,000	8,000	0	0	8,000	8,000
経常支出	10,000	9,000	8,100	750	3,200	12,050	7,050
人件費	4,900	3,900	3,000	400	2,700	6,100	6,100
委託費	4,000	4,000	4,000	0	0	4,000	0
技術指導料	500	500	500	100	0	600	100
本部経費	400	400	400	200	0	600	200
支払利息	100	100	100	50	100	250	150
その他経費	100	100	100	0	400	500	500
経常収支	0	0	900	250	800	1,950	1,950

出所：大和総研作成

真の利益かといえば必ずしもそうでない。

ついでには運営会社とその親会社の関係に着眼する。決算書Aによれば、運営会社は親会社に技術指導料を500万円支払っている。真の利益を把握するならば、ここで課金システムを検証する必要がある。経常収入や利益の水準に応じて変動する「技術指導料」ならば計算方法の点でフランチャイズ本部に納付するロイヤリティと変わらない。実態的に親会社への利益移転である。指導1件当たりで支払われる契約や、指導に要した時間に応じて課金されるタイムチャージ制もある。この場合、親会社から受ける技術指導の実態調査が必要だ。仮に支払額に見合う指導実績がなかったとすればこれも親会社への利益移転である。

次は本部経費をみる。シェアードサービス使用料など様々な呼び方があるが、要するに労務管理や経理業務を親会社の総務部門に代行してもらうにあたっての負担金だ。社内システム保守や管財業務も代行業務に含まれる。この科目が計上されていた場合、支払額が原価に比べ割高でないかを検証する。材料や備品を親会社から仕入あるいは購入している場合も要検証だ。ここも親会社が利益を出すポイントになる。親会社が運営会社に運転資金を貸し付け、市中金利より高い内部利率で稼ぐ手法もある。決算書Bをみると運営会社との取引によって親会社が250万円の利益を得ている。

次はグループ会社への再委託で利益分散する手法である。運営会社をペーパーカンパニーにし、

実務は各分野のグループ会社で分担するケースもあるが、その場合運営会社の決算書の支出内訳はすべて委託費となる。ペーパーカンパニーでなくとも再委託がある場合、運営会社の真の収支を把握しようと思えばその親会社やグループ企業に対する資金流出の検証が重要だ。具体的には受託施設に関する収支を連結する。表は、計算を簡単にす

るため親会社やグループ会社は受託施設に関する業務以外は一切しないと仮定した。よって運営会社が支払う技術指導料、本部経費、支払利息は親会社の経常収入、委託費はグループ会社の営業収入となる。関係3社を横合計し、互いの収入支出を相殺消去した最右列の収支をみると、合算消去後の経常収支が決算書Aの2倍以上となることがわかる。これが運営会社の真の利益である。

控えめ計上の背景にある「不用額」文化

利益を控えめに計上する動機はある。不用意に利益を出すと次回の契約更新で減額査定される懸念があるからだ。そもそも公共サービスの利益計上が自治体に歓迎されない風潮もある。予算と決算の差額が「不用額」と呼ばれるように予算は使い切ることがよしとされる。特に定員や人件費の削減をめあてに、それまで公務員が従事していた公共サービスを民間に置き換えるタイプの委託で顕著だ。実態は工場の構内請負と大きく変わらない。民間の創意工夫より職務専念を求められ、サービス向上が建前の反面、自主事業は副業と同じく制限される。

本来の公民連携は、工夫を凝らした自主事業で得られる公共施設の付加価値向上の成果を、公的負担の節約と民間事業者の利益で分け合う仕組みだ。連結開示の導入にあたっては、真の利益を「不用額」ではなく、連携効果の一端として積極的に評価する方向へ考え方の転換が必要だ。 **G**