

# 自治体財政 改善のヒント 第41回

## 官民連携の効果をどう検証するか 連結と施設別行政コストがポイント

大和エナジー・インフラ 投資事業第三部副部長 鈴木 文彦

PFIであれ指定管理者であれ、公共施設の整備運営について官民連携を検討するならば、それが自治体直営に比べ低廉かつ良好なサービスを提供できることを立証しなければならない。定量的に評価するにはどのような表を作成し、どの数字に着眼するのがよいだろうか。

### 直営と官民連携、単純比較は危険

表は、公共施設の平年度ベースの収支見込みを、自治体直営ケースと官民連携ケースで比較したものである。水族館、野球場など利用料金が生じる公共施設を想定している。まずは自治体直営ケースから事業全体の収支を見ると、総収益が1億円、総費用が8億2500万円で差引7億2500万円のマイナス。費用が収入を上回るので7億2500万円は事業全体の純コストを意味する。

この事例では、一般会計が地方債を原資に公共施設を整備し、維持管理と運営は親会計から切り出した「運営会計」が担当すると想定した。運営会計には利用料金と維持管理・運営費が計上される。実際は特別会計が立てられることも、単なる区分経理のこともある。内訳にある

予備費は維持管理・運営費の上振れ、突発的な修繕に備えたものだ。収支不足は親会計から補てん金を繰り入れ差し引きゼロにする。施設自体は親会計に帰属し、整備費を耐用年数にわたり年度別に按分した減価償却費が計上される。地方債の支払利息も親会計の勘定になる。天災や事故に備えた予備費もある。

次に官民連携ケースを見る。事業全体の収支は総収入が1億5000万円、総費用が6億5200万円で差し引き5億200万円のマイナスとなった。純コスト5億200万円は自治体直営ケースに比べ2億2300万円少ない。総費用が1億7300万円の減、利用料金は5000万円の増となった。費用減の内訳を見ると、維持管理・運営費が8000万円の減で、複数年度にわたって同じ業務を担うことによる経験効果を織り込んだ。減価償却費は2500万円の減。プロジェクトマネジメントに長けた民間企業が設

表 自治体直営、官民連携それぞれにおける収支見込み

(百万円)

	自治体直営ケースの収支見込み			官民連携ケースの収支見込み			増減 事業全体
	親会計	運営会計	事業全体	自治体	民間企業	事業全体	
総収益	0	450	100	0	650	150	50
利用料金	0	100	100	0	150	150	50
繰入金/受託料	-	350	(350)	-	500	(500)	(150)
総費用	725	450	825	510	642	652	▲173
維持管理・運営費	0	400	400	0	320	320	▲80
減価償却費	250	0	250	0	225	225	▲25
支払利息	25	0	25	0	27	27	2
予備費(リスク料)	100	50	150	10	70	80	▲70
繰出金/委託料	350	-	(350)	500	-	(500)	(150)
差引	▲725	0	▲725	▲510	8	▲502	223

事業全体の純コスト = 公的負担 公的負担 事業全体の純コスト

(注) 事業全体の収支計算上、繰入金/受託料と繰出金/委託料は内部取引として消去している  
出所：大和エナジー・インフラ作成

計・施工の工夫をこらし、施設整備費を抑制すると想定した。この事例は民間企業が自ら資金調達して公共施設を整備する混合型PFIを想定しており、減価償却費と支払利息は民間企業の会計に計上している。予備費は官民合わせ8000万円と自治体直営ケースより7000万円少ない。対象施設の整備運営にかかる知識経験を裏打ちに、支出予算に織り込むバッファが少ないことを反映した。

官民連携ケースの場合、施設事業にかかる会計は自治体と民間企業に分かれる。この事例では自治体と民間の間に5億円の資金移動がある。表では受託料だが、PFIならサービス購入料、指定管理者制度であれば指定管理料となる。これに顧客から得る利用料金を加えたものが民間の収益となる。事例では総収益が6億5000万円で、総費用6億4200万円を差し引き800万円の利益となる。

### 重要な純コストの削減、事後検証を

自治体直営ケースと官民連携ケースを比較するにあたって、着眼点が2つある。ひとつは公的負担の抑制だ。たとえばPFIを検討する場合、公的負担の削減率を意味するVFM（バリュー・フォー・マネー）が判断基準となる。公的負担の削減こそ官民連携の効果という考え方だ。この事例で自治体直営ケースの公的負担は7億2500万円。対して官民連携ケースの公的負担は、民間企業に支払う委託料に自治体の予備費を加えた5億1000万円である。両者の差額の2億1500万円が期待される公的負担の削減幅となる。ちなみに自治体直営ケースの公的負担は、運営会計の収支不足3億5000万円ではないので注意が必要だ。

もうひとつの着眼点は事業全体における純コストの削減で、表右下の2億2300万円がこれにあたる。財政改善の観点で公的負担の削減は重要だが、低廉かつ良好なサービス提供が官民連携の目的ならば、純コストの削減幅も同じくらい重要だ。もっとも、官民連携ケースの収支見込みは民間企業の提案に基づく。その通りに推移するかはわからない。提案通りの成果をもたらしているかの検証が必要だ。別の見方をすれば官民連携の選択が正

しかったのかを検証することである。

原則として、契約時に決めた公的負担は契約期間にわたって変わらない。追加負担がない自治体にしてみれば、事業開始後の収支を検証する動機づけが弱くなる。実際、PFIの事後検証や指定管理者の収支検証の例は多くない。要求水準さえ守っていれば黒字だろうが赤字だろうが構わないという声も聞く。公的負担が不変の場合、純コスト削減が提案通りに下がらないと民間企業の赤字となる。直営であれば自治体が追加支出を迫られリスク回避策としての意味があるが、低廉かつ良好なサービス提供の視点に照らせば不十分。赤字は事業の継続性の上でも問題がある。

自治体直営ケースと官民連携ケースの比較にあたっては対象をそろえる必要がある。第1のポイントは連結だ。自治体直営ケースでは親会計と運営会計、官民連携ケースでは自治体と民間企業の会計を連結し、施設の保有と運営、補てんする側とされる側を一体的に把握する必要がある。

運営会計が一見黒字でも、親会計の減価償却費、予備費と合算すると赤字になるかもしれない。官民連携ケースで民間企業が800万円の黒字としても、自治体から受け取るサービス購入料込みの黒字かもしれない。この事例では官民連結すると5億200万円の赤字になる。連結ベースの比較が必要だ。なお親会計と運営会計、自治体と民間企業の会計の連結において、会計間の資金のやりとりを内部取引として相殺するので付言しておく。

第2のポイントは、自治体の収支見込みの推計にあたって、施設別に区分した行政コスト計算書を使うことだ。官民連結するため、また官民連携ケースと比較するため、自治体側の収支を民間企業の様式に合わせる必要がある。行政コスト計算書は民間企業と同じく発生主義に立ち、減価償却費を計上する。行政コスト計算書を公共施設の官民連携の検討あるいは検証に使うには、水族館、野球場など検討単位のセグメントが前提だ。減価償却費を返済額で代替するなど資金収支ベースでそろえる方法もあるが、その際は民間企業の損益計算書を資金収支に変換することになる。 **G**