

指定管理者制度における運用問題

——会計的説明の重要性——

加藤典生 望月信幸

Some Operational Issues in Designated Manager's System: Importance of Accounting Explanation

Norio KATO and Nobuyuki MOCHIZUKI

Designated manager's system is an approach to meet multiple needs of local people and to reduce wasted cost. Local government and private enterprise need to cooperate in this system. But this system has some problems because both have different purposes and directions.

To get on profitability and to get on publicness are different to coexist. It causes damage for designated manager pursuing publicness to walk over profitability. Therefore, it becomes negative effect for this system; business cannot be continued due to lack of funds, or no business company apply to an appointment of designated manager. As a result, promotion of public welfare, which is the purpose of the designated management facility, cannot be achieved.

In this paper, we focused on the problem of facility aging and shortage of information provision. It is important for designated manager that local government provides necessary information to applicants and to grasp the financial strength of applicants. For that purpose, local government should positively discuss to use accounting approach such as accrual principle and cash flow statement. It will lead to the realization of management pursuing effectiveness and efficiency like private enterprises while maintaining certain publicness and fairness.

Key Words : designated manager's system, facility aging, shortage of information provision, accounting explanation, cooperation between local government and private enterprise

I はじめに

消費者ニーズの多様化が当たり前の時代となり、企業はさまざまな商品やサービスの提供に関して、消費者の要求に応えることができるように工夫を凝らしてきた。その結果、いつしか企業は消費者ニーズに柔軟に対応することが必須条件となっていくが、その反面で、消費者ニーズに対応するために必要なカスタマイズのコストが多額に上るようにな

り、収益を大きく圧迫する要因の1つとなっていることもまた事実である。そのため、企業はいかに消費者ニーズを取り込みながらコストを削減するかをモットーに、合理的で効率的な経営アプローチを模索してきた。

同じことが地方公共団体にも当てはまる。地方公共団体に対しても、住民ニーズの多様化および地方公共団体の業務幅の多様化の波が訪れ、それにともなって公共サービスの提供もさまざまな形で行われている。同時に、住民に対するサービスの質向上やニーズ充足のために必要な経費も以前と比して増加してきており、経費縮減に向けた取り組みの重要性がさらに高まっている¹⁾。

指定管理者制度は、多様化する住民ニーズの充足とコスト削減という対極に位置する事象について、官民による協働を促進することによりその両方を満たしていくことを目的に考えられたアプローチである²⁾。そのため、住民ニーズを満たしながらコスト削減を効率的に行う民間企業のノウハウを活用して公共サービスを効果的に提供することができる指定管理者制度を通じ、官民協働による取り組みが一段と脚光を浴びてきている。そして今後も、地方公共団体と民間企業が1つの取り組みを協力して行う機会は増加していくと考えられる。

その反面、官民による協働を展開する上での問題も生じてきている。たとえば、利益を追求する民間企業に対し、地方公共団体では公共の福祉を増進させることを目的として税金の効果的な使い道を考えることから、その目的やアプローチ、目指す方向性が大きく異なっている。そして、両者が必ずしも相手の立場や意図を理解できているわけではない。つまり、お互いに現状のまま協働することが、結果的に事業を効果的かつ効率的に展開することになるとは限らない。そのため、歩み寄りの1つとして、会計的側面からの検討が必要であろう。なぜなら、官民両者に対する意思決定指標として、会計が有する客観性や貨幣的尺度による測定結果が役立つからである。

そこで本論文では、指定管理者制度に潜んでいる運用上の問題について、会計的側面から考察を行うことで問題の所在を浮き彫りにするとともに、問題の解決に向けた方向性を示すことを目的としている。また、指定管理者制度の運用にともなって生じている問題について、大分県宇佐市のケースを取り上げながら考察する。

1) 本論文では、地方公共団体と民間企業の違いを強調すべく、特に地方公共団体で発生する費用を「経費」と表している。

2) 加藤(2012, 57ページ)では、指定管理者制度が期待されるようになった背景について時系列的に説明されている。

Ⅱ 産官学の協働と指定管理施設

1. 産官学の協働におけるバランス

指定管理者制度では、指定管理施設を所有する地方公共団体とその施設を管理運営する指定管理者としての民間企業が、相互に協力し合いながら適切な施設の運営を行っていくことになる。そのとき、表1に示すように、かなりの指定管理施設で5年という指定管理期間が設定されており、指定管理者にはその指定管理期間の中で一定以上の成果を上げることが求められている。そのため、長期的な視点から住民の福祉を最大限に考慮した指定管理施設の運営を期待する地方公共団体と、短期的な視点から業績の向上を図ろうとする指定管理者との間で目的の齟齬が生じやすくなる。

一般的に、民間企業では利益の最大化が主な経営目的となっているが、地方公共団体では公共の福祉や住民の福祉の向上が主な事業目的となっている。その結果、短期的な視点から指定管理施設の事業運営を行っている指定管理者においては、採算性を重視する傾向が強く見られる。その反面で、長期的な視点から指定管理施設での事業を捉えている地方公共団体では、公共性を重要視することになる³⁾。

図1は、指定管理者制度における民間企業と地方公共団体の関係を示したものである。

表1 指定管理者制度導入施設の指定期間別状況（2015年の調査）

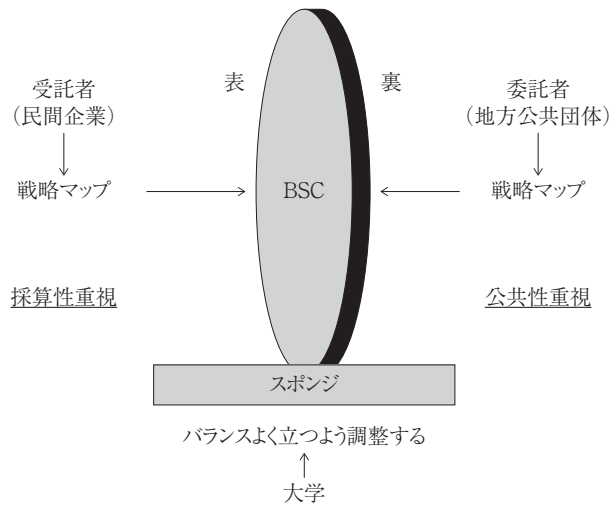
（単位：施設、%）

| 区分 | 都道府県 | 指定都市 | 市区町村 | 合計 |
|-------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 1年 | 13(0.2%) | 83(1.0%) | 504(0.8%) | 600(0.8%) |
| 2年 | 42(0.6%) | 383(4.8%) | 840(1.4%) | 1,265(1.6%) |
| 3年 | 1,024(14.8%) | 664(8.4%) | 12,005(19.4%) | 13,693(17.8%) |
| 4年 | 306(4.4%) | 2,472(31.2%) | 3,120(5.0%) | 5,898(7.7%) |
| 5年 | 5,436(78.7%) | 4,011(50.7%) | 40,727(65.7%) | 50,174(65.3%) |
| 6年 | 6(0.1%) | 138(1.7%) | 213(0.3%) | 357(0.5%) |
| 7年 | 10(0.1%) | 1(0.0%) | 153(0.2%) | 164(0.2%) |
| 8年 | 16(0.2%) | 3(0.0%) | 44(0.1%) | 63(0.1%) |
| 9年 | 1(0.0%) | 9(0.1%) | 186(0.3%) | 196(0.3%) |
| 10年以上 | 55(0.8%) | 148(1.9%) | 4,175(6.7%) | 4,378(5.7%) |
| 合計 | 6,909(100.0%) | 7,912(100.0%) | 61,967(100.0%) | 76,788(100.0%) |

出所) 総務省自治行政局行政経営支援室(2016)6ページ

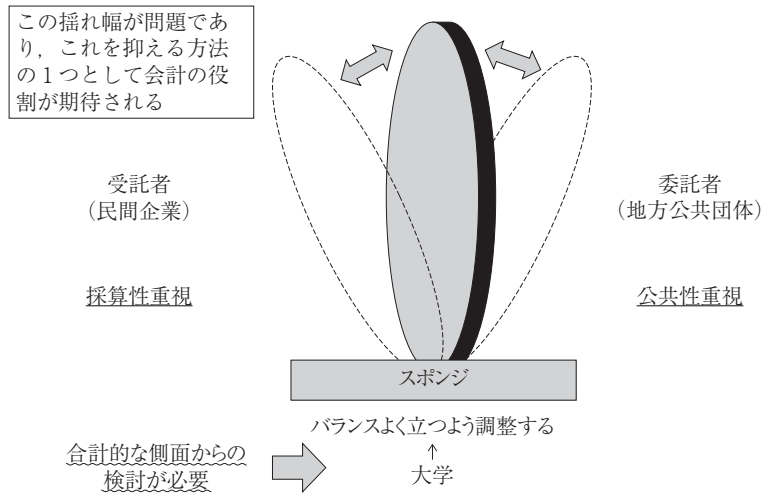
3) 望月ほか(2015)では、地方公共団体と指定管理者である民間企業のバランスについて詳細に述べている。

図1 委託者と受託者の戦略マップにおける関係



出所) 望月ほか (2015) 31 ページ

図2 委託者と受託者のバランスと会計的説明の重要性



出所) 望月ほか (2015) 31 ページを加筆修正

指定管理施設が円滑に業務を遂行していくためには、指定管理施設を所有し監督する地方公共団体と管理運営する民間企業とが協力し、公共性と採算性を適切な位置でバランスさせることが重要となる。そしてこのバランスを維持するための評価方法として、Balanced Scorecard (以下：BSC) の活用を検討している。しかし図2のように、現実的にはこのバランスがうまく保たれておらず、施設によってはどちらかに傾いてしまいがちである。

採算性を無視した公共性の追求は、財務的な側面から指定管理者を疲弊させることとなり、結果的には資金不足により事業が立ち行かなくなったり、指定管理者として応募する企業がいなくなったりと弊害が目立つことになりかねない。また逆に公共性を無視し採算性を追求してしまうと、公共の福祉を増進させるという指定管理施設の目的が遂行されないこととなる。そこで本論文では、このバランスを維持するための方策について会計的な側面から検討を行うこととする。

2. 施設・設備の老朽化

指定管理者制度では、これまで地方公共団体が管理運営を行っていた公の施設について、その施設や設備をそのまま活用し、施設の管理運営を運営ノウハウやコスト削減方法などの知識が豊富な民間企業に委託する。そのため、指定管理施設を新しく設置するケースもないわけではないが、基本的には既存の施設と設備をどのように有効活用していくかが指定管理者には求められる。たとえ施設を新設するとしても、施設そのものの所有者は地方公共団体であることから、施設の設計や設備の導入については通常、施設の設置者である地方公共団体が行うことになる。

表2および表3は、総務省の調査による指定管理者制度導入前の公の施設の管理状況について示したものである。これらの表を見るとわかるように、2003年に地方自治法の一

表2 指定管理者導入施設の従前の管理状況（2006年の調査）

（単位：施設，％）

| 区分 | 都道府県 | 指定都市 | 市区町村 | 合計 |
|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 1 管理委託制度による管理 | 6,769(95.6%) | 5,033(90.8%) | 41,619(85.0%) | 53,421(86.8%) |
| 2 直営 | 250(3.5%) | 321(5.8%) | 6,182(12.6%) | 6,753(11.0%) |
| 3 施設の新設 | 64(0.9%) | 186(3.4%) | 1,141(2.3%) | 1,391(2.3%) |
| 合計 | 7,083(100.0%) | 5,540(100.0%) | 48,942(100.0%) | 61,565(100.0%) |

出所) 総務省自治行政局行政課 (2007) 7 ページ

表3 指定管理者導入施設の従前の管理状況（2012年の調査）

（単位：施設，％）

| 区分 | 都道府県 | 指定都市 | 市区町村 | 合計 |
|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 1 指定管理者 | 6,214(87.2%) | 6,696(87.6%) | 47,107(80.2%) | 60,017(81.7%) |
| 2 管理委託制度による管理 | 489(6.9%) | 22(0.3%) | 4,631(7.9%) | 5,142(7.0%) |
| 3 直営 | 376(5.3%) | 666(8.7%) | 5,273(9.0%) | 6,315(8.6%) |
| 4 施設の新設 | 44(0.6%) | 257(3.4%) | 1,701(2.9%) | 2,002(2.7%) |
| 合計 | 7,123(100.0%) | 7,641(100.0%) | 58,712(100.0%) | 73,476(100.0%) |

出所) 総務省自治行政局行政経営支援室 (2012) 5 ページ

表4 名古屋市における公の施設の延べ床面積（築年数別）

（単位：千㎡）

| 種 類 | 築年数 | | | | | 計 |
|------------------|-------|----------------|----------------|----------------|-------|-------|
| | 10年未満 | 10年以上 20年未満 | 20年以上 30年未満 | 30年以上 40年未満 | 40年以上 | |
| レクリエーション・スポーツ施設 | 81 | 188 | 26 | 15 | 1 | 311 |
| 産 業 振 興 施 設 | 0 | 156 | 34 | 19 | 16 | 226 |
| 基 盤 施 設 | 813 | 1,210 | 1,737 | 1,011 | 66 | 4,838 |
| 文 教 施 設 | 96 | 83 | 156 | 101 | 83 | 519 |
| 医 療・ 社 会 福 祉 施 設 | 29 | 35 | 101 | 57 | 3 | 224 |
| そ の 他 の 施 設 | 104 | 48 | 260 | 17 | 5 | 434 |
| 計 | 1,123 | 1,719 | 2,314 | 1,221 | 174 | 6,551 |

出所) 名古屋市公の施設の在り方研究会 (2007) 5 ページ

部が改正され指定管理者制度が導入されたが、その時点から9年間で全体として約73,500もの施設が指定管理者制度の対象施設へ移行している。このことから、指定管理者制度の導入によって公の施設が地方公共団体単独の事業から官民協働事業へと移行してきていることが明らかであろう。

また、指定管理者制度を導入するにともなって新たに施設を建設しているかといえば、そうではないことも表2および表3から読み取ることができる。具体的には、指定管理者制度導入直後に施設を新設しているのはわずか2.3%しかなく、その後の調査でもこの数字はほとんど伸びていない。このことは、施設や設備について従来から活用していたものを指定管理者がそのまま引き継いでいることを意味している。

さらに表4では、名古屋市公の施設の在り方研究会が調査した公の施設の築年数別に見た延べ床面積を提示している。この調査によると、公の施設の築年数はその多くが20年以上30年未満となっており、施設や設備の老朽化とそれによるメンテナンスに多くの費用が必要となる可能性が高いことを意味している。表4は名古屋市の数値ではあるが、公の施設において耐用年数近くあるいは耐用年数を超えて建物や設備が活用されている状況は全国的に同様であり、施設や設備の老朽化が慢性的な問題として生じていると考えられる。

3. 情報提供不足の問題

施設や設備の老朽化は、利用状況および陳腐化などにより必ず生じる問題であり、これを避けることはできない。ただし、指定管理者に応募する民間企業に対してはその事実を周知しておくことが必要であり、民間企業はその状況を認識した上で計画を立てて応募することが求められる。

ところが、実際には施設や設備の利用状況、老朽化の程度、あるいは取引先などについての情報提供が不足していることにより、事実を完全に把握しきれていないまま計画を策定し応募することとなり、民間企業が指定管理者となった後で重大な問題に直面するというケースも生じている。もちろん、現時点における指定管理者は自社のノウハウや経営手法などといった経営内部の情報を開示することに消極的である。しかし次の指定管理者にとっては、引き継ぐべき情報が不足することによりその後の経営方針に大きな負の影響を与える危険性があることから、可能な限り必要な情報を獲得しようとするであろう。地方公共団体としては、現時点における指定管理者と次の選定に応募することを考えている民間企業の間を取り持ち、必要な情報がスムーズに提供されるよう努めなくてはならない。

Ⅲ 指定管理者制度における公共性と採算性

1. 地方公共団体における財政上の問題

上述のように、指定管理施設における既存設備の老朽化が運営上の重要な問題として提起されている点を、地方公共団体としてはどのように考えているのであろうか。結論から言えば、地方公共団体は既存設備が利用可能な間は、新しい設備に交換することに積極的であるとは言えない。

地方公共団体から見ると、基本的な財源は地域住民から集めた税金であり、新しい設備の購入を検討するさいには、財源である税金を充てるだけの必要性があるかどうかを考えなくてはならない。たとえば、筆者らが指定管理者制度に関する継続的調査を行っている大分県宇佐市では、雨漏りやエアコンの故障などにより人命に関わるようなケースについて、緊急性を要する事案として予備費などを取り崩して対応している。また、緊急を要しないが設備などの修繕や買い換えが必要であると判断されるケースでは、その年度の補正予算あるいは次年度の定期予算に組み込むことによって予算を確保するようにしているようである⁴⁾。

宇佐市によると、2016年の調査時点において指定管理者制度を導入している対象施設のうち、収入の一部などを納付金として受け取ることを取り決めとして交わしているのは1施設のみであり、残りの施設については指定管理者から何らかの形で市に納付金が支払われるという仕組みにはなっていない。そのため、宇佐市からすると指定管理者制度の導入によって直接的な収入が増加することはなく、むしろ指定管理施設の修繕などにより支出が発生することで、財政的には支出過多になってしまうようである。このように、市にとってメリットがあれば積極的な支出を検討するかもしれないが、現状においては市とし

4) 2016年6月6日に宇佐市役所企画財政課へ訪問調査を行ったさいに伺った内容である。

で積極的に支出することのメリットがあまり感じられないため、修繕や新規設備の購入に関しても積極的には行われていない⁵⁾。

しかし、既存の設備がまだ十分に機能する間は税金を有効に活用するという基本的な考えにもとづくと、その優先順位は低くなる傾向となり、新規設備への交換が進まないことにつながることも考えられる。言い換えると、民間企業における意思決定のように投資の判断を費用対効果にもとづいて行うのではなく、設備が故障しているかどうか、あるいはまだ利用できるかどうかによって判断される傾向にある。

財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉の平成20年度指定管理者実務研究会報告書(2009, 9ページ)によると、指定管理者と地方公共団体による修繕費の分担に関して、現状では費用負担の考え方が不明確なことも多く、また1件あたりの金額によって費用の負担を区分している地方公共団体もあるが、「1件」の定義が不明確なことが原因で指定管理者と地方公共団体の間に認識の相違が生じることもある。このように、認識の相違や定義の不明確さにより、地方公共団体においても予算取りや予算の執行を必要とするときに、迅速かつ十分に行うことができないかもしれない。

2. 指定管理者制度における公共性と採算性の関係

指定管理者制度により官民協働で運営を行っている施設は近年多く存在しているが、その施設の性質はそれぞれ異なっている。たとえば道の駅や温泉施設のように施設には収入と支出がそれぞれ存在し、採算性を見込めるケースもあれば、公園などのように利用料がない、もしくはあってもかなり少額であり、公共性が特に重視されるケースもある。

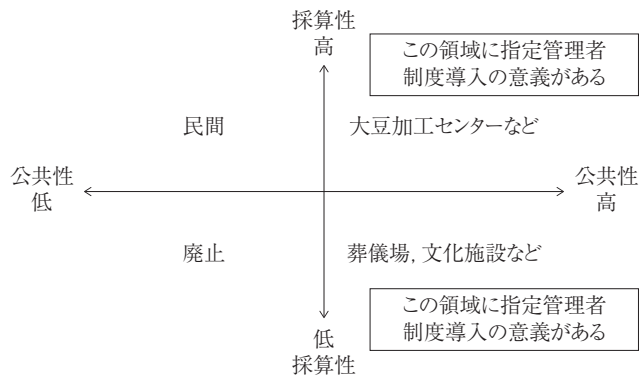
図3は、指定管理者制度の対象となる施設を公共性と採算性の軸で示したものである。これを見るとわかるように、指定管理施設の中には公共性が高く採算性も見込めると市の側に期待される施設、公共性は高いが採算性は見込めない施設、採算性は見込めるが公共性が低い施設、公共性も採算性も低い施設の4種類に大別できる。

このうち、地方公共団体に対しては公共性が高い事業を指定管理者制度によって対応することが求められるであろう。その反面、公共性が低い事業については指定管理施設として保有することの必要性が問われることになる。そのため、施設からの撤退ないしは他の事業への転向などが考えられる。

この考え方にしたとすると、公共性が低く採算性も低い第3象限に分類される事業については、事業そのものを継続するだけの公共的価値が高くないだけでなく、採算性も見込

5) もっとも、市が指定管理を行う背景には、市が直営で行うよりも安価で質のよいサービスが提供できるという理由もある。

図3 指定管理施設の公共性と採算性の関係



出所) 加藤 (2012) 66 ページを一部修正

めないことから、地方公共団体はもとより民間企業であっても事業としては廃止することが望ましい。

また、第2象限に分類される公共性が低く採算性が高い事業については、公共性が求められていない施設にもかかわらず、指定管理者制度を活用して地方公共団体が事業を継続する必要性はないと考えられる。しかし、採算性が見込めることを考慮すると、地方公共団体が指定管理者制度を活用して運用するのではなく、民間企業への払い下げが検討される事業であろう。

そして公共性が高く採算性が低い第4象限の事業については、採算性よりもむしろ公共性が特に重視された事業であり、賑わいの創出や地域活性化のためには欠くことのできない事業であるものの、採算性が見込めないことから、指定管理者制度を活用したとしても民間企業が指定管理者として参入しづらい側面がある。実際、市は指定管理者に対し、採算性が合わないことに対する補填として委託料を支払うことで対応している。しかし、税金を支払うことによって適正な施設運営の程度がわかりづらくなるだけでなく、指定管理者も、改善を促進しようとする気持ちが採算性の期待できる施設よりも高まりにくくなる。

また、少しでも剰余金収入を得ようと考え可及的に人件費を抑制し、委託金の範囲内で運営しようとする民間企業も想定されるであろう。これは、経費縮減が運営管理の評価指標となっている場合には選定に大きな影響を及ぼすことを意味している。そのため、人件費の縮減だけに限らず、効果的な施設運営を民間企業に行ってもらうためには、指定管理者がコスト削減や経営の効率化によって採算性をどれだけ改善できたのかについて、地方公共団体は適切に把握することが重要である。

施設や設備そのものについては、活動基準原価計算などの会計情報を用いることで未利用キャパシティを把握し、その効果的な活用を検討するなどの仕組み作りも検討すべきである。ただし、そのさいには活動基準原価計算などの会計情報の作成者と活用者を明確にし、地方公共団体、指定管理者、および両者の関係をサポートする研究者という三者の協力体制を構築することが必要であり、それが今後の課題となるであろう。

このように、民間企業にとっては採算性と公共性の高い第1象限に分類される事業が魅力的であり、また地方公共団体にとっても民間企業による収益力の向上やコスト削減のノウハウが見込まれることから、とりわけ、この領域に指定管理者制度を導入することで官民協働によるメリットが最大限に発揮される。

宇佐市においても、指定管理施設の存続見直しを行うさい、公共性が高いものをその中心とし、公共性が低いものについては別の形を模索しているようである。たとえば公共性が低く採算性も低い指定管理施設であれば、指定管理施設としての存続の必要性を検討し、地方公共団体が所有する必要性が乏しければ民間企業への委譲、ないしは施設の売却という選択肢も考えられる。また公共性は低いが採算性が高い指定管理施設であれば、民間企業への委託ないし払い下げを行い、民間企業が自由に運営を行うことによってさらなる利益の獲得が可能になるかもしれない。

このように考えると、とりわけ指定管理者制度において効果が最大限に発揮されるのは、高い公共性を有しながらも採算性が低い指定管理施設であり、どのようにコスト管理を行いながら採算性の向上を図るか、また採算性が低いことで民間企業が新規参入に躊躇しがちであることをどのようにカバーし動機づけするのが重要となる。

IV 各象限を対象とした指定管理者制度の会計的な検討課題

1. 第1象限——採算性を伸ばす企業体力の有無

採算性の向上を図るためには、指定管理者として当該施設を管理運営する企業がどれほどのコスト削減能力を有しているのか、また企業体力は十分に備わっているのかという点が重要となってくる。たとえば宇佐市では、一般的に指定管理者制度を適用している指定管理施設において、機械設備の故障により修繕の必要性が生じたさいの地方公共団体と指定管理者との費用負担割合を、1つの目安として設定している。そこでは、原則として20万円までの修繕費を必要とするケースでは指定管理者が費用を負担し、50万円以上の修繕費が必要となるケースについては市の所管課が負担することとしているようである。また20万円以上50万円未満の修繕費が発生するケースでは、市と指定管理者が協議によって費用負担を決定すると言う。

このように、50万円以下の修繕費が必要なケースや事業を継続する上で一刻を争うほ

どに緊急を要するようなケースでは、市の予算を配分することが困難、あるいは市の予算が決定するのを待つことができずに、一時的であっても指定管理者が修繕費を負担しなくてはならないことも考えられる。そこで、指定管理者として指定管理施設の管理を委託される民間企業には、最低限の資金繰り能力や支払い余力といった企業体力が備わっていることが求められており、指定管理者の選定基準の1つとして、企業体力の確認をより注意深く行うことが必要となる。言い換えると、地方公共団体としては、指定管理者が自己の企業特性に応じた経営を行う上で必要な資金を自身で準備できる態勢となっているのかについて、適切に評価しなくてはならない。

2. 第4象限——公共性の維持とコスト削減の両立

官民協働による施設運営を持続可能なものとするためには、指定管理者である民間企業が、高い公共性を維持しながらコスト削減を追求できるだけの能力が必要である。そして地方公共団体には、協働相手となる民間企業の企業体力を把握しておくことが求められる。特に、委託料の範囲内においてもっとも効果的な運営ができていのかどうかについて、選定段階から把握する、より強固な仕組み作りが必要であろう。

たとえば図3において、公共性は高いが採算性は低いと位置づけられる第4象限の事業については、採算性の不足をカバーするために地方公共団体が指定管理者に対し委託料を支払うこともある。そして、ある一定の合理的な算定基準にもとづいてその金額が決定されることになる。そのとき、指定管理施設の役割として求められている公共性を維持しつつも、必要最小限のコストにより無駄を抑制した形で委託料が算定されるべきであり、その算定にさいしては原価企画が有効な手段となり得る。

3. 第1象限、第4象限共通——選定後の効果的な運営能力の把握

選定にさいしては、指定管理者として応募する企業の貸借対照表や損益計算書により、企業そのものの安全性や収益性を判断するだけでなく、キャッシュフロー計算書なども用いることで、機械や建物などの修繕および新しい試みに対する財務管理能力や資金繰り能力を考慮に含めることが必要となる。

この点について、宇佐市では2015年度から指定管理者の選定段階における提出書類の中に、貸借対照表や損益計算書に加えてキャッシュフロー計算書も含めている。これは宇佐市において指定管理者制度の意思決定権限を有している副市長の発案であり、資金繰り能力の評価結果についても、選定段階における判断資料の1つとして活用することを意図していると考えられる。キャッシュフロー計算書の取り扱いについては、指定管理者の選定段階において資金繰り能力を全体に対してどの程度の割合で重視すべきか、またキャッ

シユフロー計算書をどのように判断資料として活用すべきかなど、今後さらに検討が必要な点はあるものの、キャッシュフロー計算書を活用した資金繰り能力の把握については、今後の指定管理者制度の運用段階において重要視すべき点であろう。

貸借対照表や損益計算書は、財および用役の創出や消費に着目することで純利益の計算を行う会計システムである発生主義会計にもとづいて作成されており、収益と費用の対応や減価償却に代表される配分会計が発生主義会計における中心となっている。それに対しキャッシュフロー会計では、キャッシュを会計の中心に位置づけ、企業が所有している資産あるいは負担すべき負債が将来的にもたらすキャッシュインフローとキャッシュアウトフローから差額を算出し、その増減額によって企業の状態を把握する⁶⁾。

日本においても、2000年3月期に決算を迎える上場企業に対してキャッシュフロー計算書の作成が義務づけられることになった。これは、損益計算書によって示される利益の金額はあくまでも企業の1年間の業績を表しているものであり、企業の存続にさいして重要な要素の1つである資金繰りの状態は貸借対照表だけでは不十分であることを意味している。そのため、投資家にとって企業の状態を見極めるための1つのツールとして、キャッシュフロー計算書が用いられている。

地方公共団体を取り巻く環境としては、国際的にも日本においても新たに公会計基準が制定され、これまでは現金主義にもとづいて会計処理を行っていた地方公共団体でも、次第に発生主義にもとづいて会計処理を行う必要性が生じている。とはいえ、発生主義にもとづいた会計処理になったとしても、キャッシュフロー計算書が軽視されるようになるわけではなく、むしろ両者を有効に活用することが求められている。

V おわりに

本論文では、指定管理者制度における運用問題として、会計的説明の重要性について検討を行った。指定管理施設については、地方公共団体における財政上の問題から施設そのものが老朽化しているケースが数多く見受けられる。中でも設備の老朽化については、それを利用する指定管理者の利用の仕方によってもその程度が大きく異なってしまう。その反面、現状では指定管理者に応募する民間企業に対して、一定の施設内見学を行う機会は設けられているものの細部までは情報が提供されていないことも多く、結果的には指定管理者として施設の管理運営を委託された後でさまざまな問題が生じることもある。

そこで地方公共団体としては、このような指定管理施設の管理運営に名乗りを上げる民

6) 北村敬子(2012)「資産負債観と財産法」北村敬子・新田忠誓・柴健次責任編集『企業会計の計算構造』中央経済社、17-18ページ。

間企業に対し、必要な情報提供を行うことが求められるとともに、適切な官民協働事業の展開と継続のためには、修繕費用の負担や事業展開に必要な資金の調達能力を認識し、協働を行う民間企業の財務体力をより詳細に把握することも検討すべきである。特に現在では、総務省から発生主義にもとづいた公会計基準も提言され、地方公共団体においても発生主義による考え方とキャッシュフローの重要性が求められていることも踏まえ、地方公共団体が今後、発生主義の概念やキャッシュフロー計算書とどのように付き合っていくのかを積極的に議論する必要がある。

いずれにしても、指定管理者制度を適切かつ効果的に運用していくためには、上述のような課題に取り組む必要があり、その主役の1つとして会計的な議論が重要視されるべきであろう。さらに言えば、地方公共団体には一定の公共性や公平性を保ちつつも、民間企業と同様に効果性や効率性を追求したマネジメントが求められており、この点を追求することが、結果的にはメゾレベルのマネジメント・コントロールになると考えられる。そしてそのための管理会計として、メゾ管理会計につながっていくと言えるのではないであろうか⁷⁾。この点については今後さらに検討を重ねることとしたい。

付記 本論文は、2017年度公益財団法人メルコ学術振興財団による研究助成「研究2017010号」（望月信幸・加藤典生）、および科学研究費助成金「基盤研究（C）17K04057」（加藤典生）による成果の一部である。

参考文献

- 加藤典生（2012）「地域活性化に向けた管理会計研究の課題：指定管理者制度に着目して」『大分大学経済論集』第64巻第2号、53-79ページ。
- 北村敬子（2012）「資産負債観と財産法」北村敬子・新田忠誓・柴健次責任編集『企業会計の計算構造』中央経済社。
- 財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉（2009）「平成20年度指定管理者実務研究会報告書 指定管理者制度における協定のあり方」。
- 総務省自治行政局行政課（2007）「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」www.soumu.go.jp/main_content/000156614.pdf。
- 総務省自治行政局行政経営支援室（2012）「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」http://www.soumu.go.jp/main_content/000189527.pdf。
- 総務省自治行政局行政経営支援室（2016）「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」http://www.soumu.go.jp/main_content/000405023.pdf。
- 名古屋市公の施設の在り方研究会（2007）「公の施設のあり方に関する報告書」<http://www.city-nagoya.jp/somu/cmsfiles/contents/0000045/45993/ikkatu.pdf>。
- 望月信幸（2012）「メゾ管理会計の概念に関する試論—指定管理者制度を題材に一」『大分大学経済論集』第64巻第2号、81-99ページ。

7) 望月（2012）では、メゾ管理会計の概念について指定管理者制度を題材として検討を行っている。

望月信幸, 佐藤浩人, 加藤典生 (2015) 「指定管理者制度における業績評価の一考察—大分県宇佐市のケースと BSC の導入可能性—」『メルコ管理会計研究』第 7 号 - II, 25-35 ページ。