

矢巾町水道事業会計月次経営統制

— マネジメントサイクルの再構築 —



岩手県矢巾町上下水道課

変えていくこと

月次経営統制とは

1年に1度の決算・経営分析により是正改善を要する問題点を把握したとしても実際に改善をするのは翌年度以降になってしまいます。

換言すればマネジメントサイクルを1年間としていたのでは、当該年度内に改善をする機会が無くなってしまいます。

そこで、経営の3要素である「お金」「物」「人」について、計画、実施、統制という過程を合理的に管理していくためにマネジメントサイクルを1か月として経営管理を行うことにしました。

すなわち、月次経営統制とは、毎月決算制を採用し経営管理を行うことです。この仕組みを矢巾町水道事業の経営管理の基本とし全ての活動に反映させ改善の基礎としていきます。

変わること

Best valueへの価値転換

地方分権改革では、国と自治体との関係、都道府県と市町村との関係をめぐる行政システムが革命的に変わり、自治体が地域の政策主体として明確に位置付けられました。ご承知のとおり、地方分権一括法による改正後の地方自治法において水道事業は、当該地域における住民に身近な行政として自治体が自主的かつその役割を担う事務としての自治事務に分類されています。

自己決定権の拡大は、同時に地域間の政策等の格差が一層拡大することを意味するものです。「矢巾に住んで良かった」と言ってもらえる町づくりを目指し、従来の「同じサービスなら最少のコストで」というvalue for money の考え方から、「住民のニーズに対し最も価値あるサービスを提供することによって住民等の満足を最大にする」というbest value の考え方になります。

月次経営統制は、矢巾町水道事業会計の質的改善の基礎であり、それを達成するための経営管理手法です。

変わらないこと

変わらない責任感

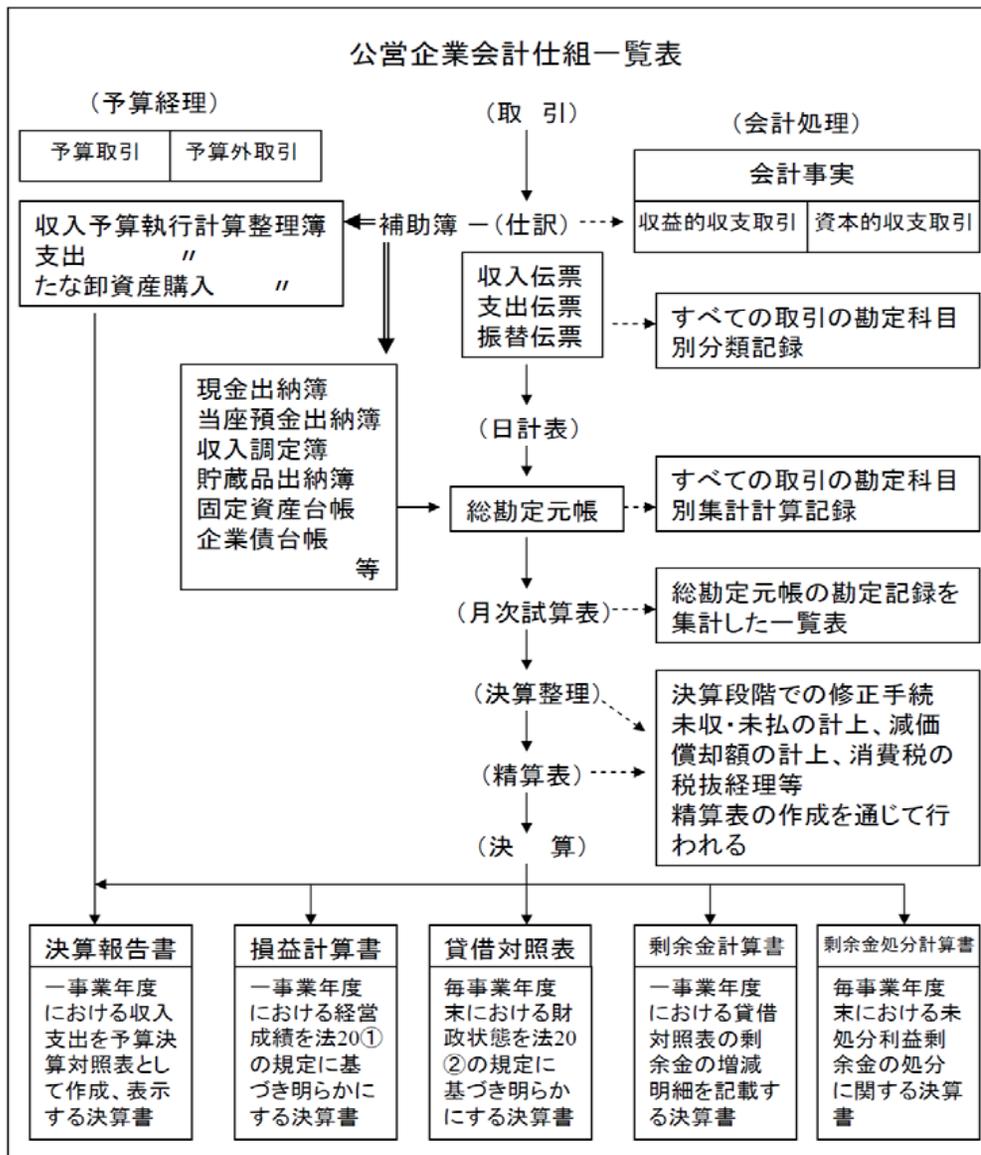
少子高齢化による人口減少時代を迎え、また、厳しい財政状況の中で、自治体が中心となって住民の負担と選択に基づき、地域にふさわしい公共サービスを提供する分権型社会システムに転換していく必要があります。

このなかで、矢巾町水道事業では「集中改革プラン」を確実に達成するために、経営管理の基本的考え方として月次経営統制に取組み、改善を図ります。

水道事業体として唯一この取組みにチャレンジするのは、地域住民に必要な生活用水を供給するという、極めて地道な仕事を着実に遂行することこそ、真に地方自治の伸展を支えるものであり、その担い手としての変わらない責任感です。

地方公営企業会計の会計制度

図1 公営企業会計仕組一覧表



地方公営企業会計の特徴

地方公営企業会計と民間の企業会計との大きな違いは、民間の企業会計では会計決算のみを行い、損益計算書や貸借対照表等の財務諸表は作成しますが、予算制度がとられていないので予算に対する決算は行われません。

これに対して、地方公営企業公営企業は予算経理を行い、予算に対する決算として決算報告書という決算書を作成する点にあります。

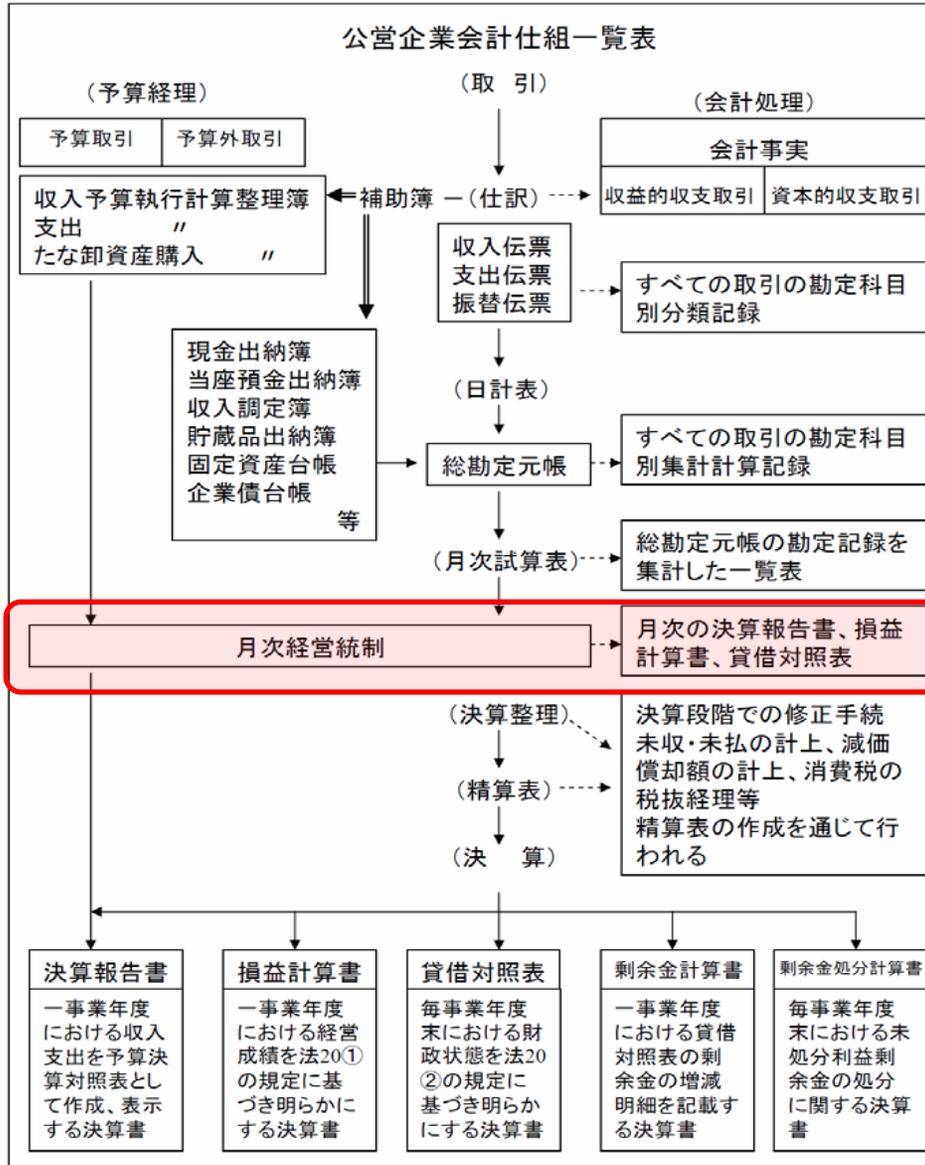
また、一般行政部局の一般会計等との違いは、一般会計等では歳入歳出予算に対する歳入歳出決算を行うだけなのに対し、損益計算書や貸借対照表といった財務諸表を作成するという会計決算を行う点にあります。

地方公営企業会計の制度の特色は、予算に対する決算と会計決算の2本立て決算を行う点にあります。

なお、事業年度は毎年4月1日から翌年の3月31日となり、決算書等は毎事業年度終了後2か月以内に長に提出しなければなりません。

矢巾町水道事業会計の会計手続き

図2 矢巾町水道事業会計仕組一覧表



矢巾町水道事業会計の会計手続きの特徴

一般的には、前掲の公営企業会計仕組一覧表(図1)で示したとおり、事業年度末における財政状態と一事業年度の経営成績及びその収入と支出を予算決算対照表として年1回の決算を行います。

これに対して矢巾町水道事業会計の月次経営統制は、年1回の決算方法を改め、毎月決算をする方法です。

会計手続きとしては(図2参照)、次のとおりとなります。

- ①月次試算表作成
- ②月次決算整理
- ③月次精算表作成
- ④月次経営統制表作成(月次決算書等)

なお、この月次経営統制表については、毎月公表します。

月次経営統制における予算管理

図3 矢巾町水道事業会計財政計画集計表（抜粋）

項目	区 分	年 度					
		平成18年度 予定額	平成19年度 予定額	平成20年度 予定額	平成21年度 予定額	平成22年度 予定額	
収入	1 給水収益	509,500	510,000	510,000	510,000	510,000	
	2 受託工事収益	0	0	0	0	0	
	3 一般会計負担金	0	0	0	0	0	
	4 特別会計負担金	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
	5 手数料(給水装置等検査手数料)	400	400	400	400	400	
	6 手数料(日本水道協会検査手数料)	600	600	600	600	600	
	7 手数料(督促)	450	450	450	450	450	
	8 雑収益(広告料)	299	299	299	299	299	
	9 雑収益(その他)	0	0	0	0	0	
	10 受取利息及び配当金	0	0	0	0	0	
	11 他会計補助金	0	0	0	0	0	
	12 雑収益	10	10	10	10	10	
	計	513,259	513,759	513,759	513,759	513,759	
支出 (税金及び 収益的収入及び支出)	1 給料	25,259	26,890	26,890	26,890	26,890	
	2 手当	13,821	14,588	14,588	14,588	14,588	
	3 賃金	5,225	5,225	5,225	5,225	5,225	
	5 法定福利費	12,168	12,994	12,994	12,994	12,994	
	6 旅費	711	1,061	711	711	1,061	
	7 被服費	100	100	100	100	100	
	8 備消耗品費	1,373	1,373	1,373	1,373	1,373	
	9 燃料費	516	516	516	516	516	
	10 光熱水費	5	5	5	5	5	
	11 印刷製本費	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	
	12 通信運搬費	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	
	13 委託料	25,600	27,100	25,600	27,100	25,600	
	14 手数料	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	
	15 賃借料	906	906	906	906	906	
	16 修繕費	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
	17 工事請負費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
	18 動力費	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	
	19 薬品費	4,840	4,900	4,900	4,900	4,900	
	20 材料費	0	0	0	0	0	
	22 会議費	0	0	0	0	0	
	23 補償費	0	0	0	0	0	
	24 公課費	120	120	120	120	120	
	26 厚生費	340	340	340	340	340	
	27 報賞費	0	0	0	0	0	
	28 負担金	630	1,030	630	630	1,030	
	29 保険料	900	900	900	900	900	
	30 雑費	75	75	75	75	75	
	31 減価償却費	236,134	233,134	235,134	232,000	230,000	
	32 固定資産除却費	9,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
	33 企業債利息	115,218	109,413	104,003	98,599	92,932	
	34 借入金利息	0	0	0	0	0	
	35 その他雑支出	150	150	150	150	150	
	36 受託工事費	0	0	0	0	0	
	37 予備費	0	2,700	5,000	5,000	5,000	
		計	513,259	513,688	510,328	503,290	494,873

実効的な財政計画

集中改革プランに掲げている財政効果をより確実なものとするため、本町の財政計画は基本的に変更を認めていません。

目指す財政状態を達成するために、財政計画期間の予定額を拘束的なものとししました。

月次予算の編成

議決された予算を、月ごとの予算に編成します。

民間の企業会計との大きな違いとなる予算制度に対応するためです。

月次の財務諸表を作成するほか月次の予算に対する決算書を作成します。

月次予算の編成にあたっては、各予算科目について、執行時期等の計画を別に作成し、それに基づいて行います。

また、減価償却費も月次予算に計上します。

すべての予算科目を月次の予算に編成しなおします。

月次経営統制における予算管理

図3 矢巾町水道事業会計財政計画集計表（抜粋）

項目	区分	年 度				
		平成18年度 予定額	平成19年度 予定額	平成20年度 予定額	平成21年度 予定額	平成22年度 予定額
収入	1 給水収益	509,500	510,000	510,000	510,000	510,000
	2 受託工事収益	0	0	0	0	0
	3 一般会計負担金	0	0	0	0	0
	4 特別会計負担金	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	5 手数料(給水装置等検査手数料)	400	400	400	400	400
	6 手数料(日本水道協会検査手数料)	600	600	600	600	600
	7 手数料(督促)	450	450	450	450	450
	8 雑収益(広告料)	299	299	299	299	299
	9 雑収益(その他)	0	0	0	0	0
	10 受取利息及び配当金	0	0	0	0	0
	11 他会計補助金	0	0	0	0	0
	12 雑収益	10	10	10	10	10
	計	513,259	513,759	513,759	513,759	513,759
支出 (税抜き)	1 給料	25,259	26,890	26,890	26,890	26,890
	2 手当	13,821	14,588	14,588	14,588	14,588
	3 賃金	5,225	5,225	5,225	5,225	5,225
	5 法定福利費	12,168	12,994	12,994	12,994	12,994
	6 旅費	711	1,061	711	711	1,061
	7 被服費	100	100	100	100	100
	8 備消耗品費	1,373	1,373	1,373	1,373	1,373
	9 燃料費	516	516	516	516	516
	10 光熱水費	5	5	5	5	5
	11 印刷製本費	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
	12 通信運搬費	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068
	13 委託料	25,600	27,100	25,600	27,100	25,600
	14 手数料	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
	15 賃借料	906	906	906	906	906
	16 修繕費	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	17 工事請負費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	18 動力費	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000
	19 薬品費	4,840	4,900	4,900	4,900	4,900
	20 材料費	0	0	0	0	0
	22 会議費	0	0	0	0	0
	23 補償費	0	0	0	0	0
	24 公課費	120	120	120	120	120
	26 厚生費	340	340	340	340	340
	27 報賞費	0	0	0	0	0
	28 負担金	630	1,030	630	630	1,030
	29 保険料	900	900	900	900	900
	30 雑費	75	75	75	75	75
	31 減価償却費	236,134	233,134	235,134	232,000	230,000
	32 固定資産除却費	9,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	33 企業債利息	115,218	109,413	104,003	98,599	92,932
	34 借入金利息	0	0	0	0	0
	35 その他雑支出	150	150	150	150	150
	36 受託工事費	0	0	0	0	0
	37 予備費	0	2,700	5,000	5,000	5,000
	計	513,259	513,688	510,328	503,290	494,873

実効的な財政計画

集中改革プランに掲げている財政効果をより確実なものとするため、本町の財政計画は基本的に変更を認めていません。

目指す財政状態を達成するために、事業計画に基づく財政計画期間の予定額を拘束的なものとししました。

月次予算の編成

議決された予算を、月ごとの予算に編成します。

民間の企業会計との大きな違いとなる予算制度に対応するためです。

月次の財務諸表を作成するほか月次の予算に対する決算書を作成します。

月次予算の編成にあたっては、各予算科目について、執行時期等の計画を別に作成し、それに基づいて行います。

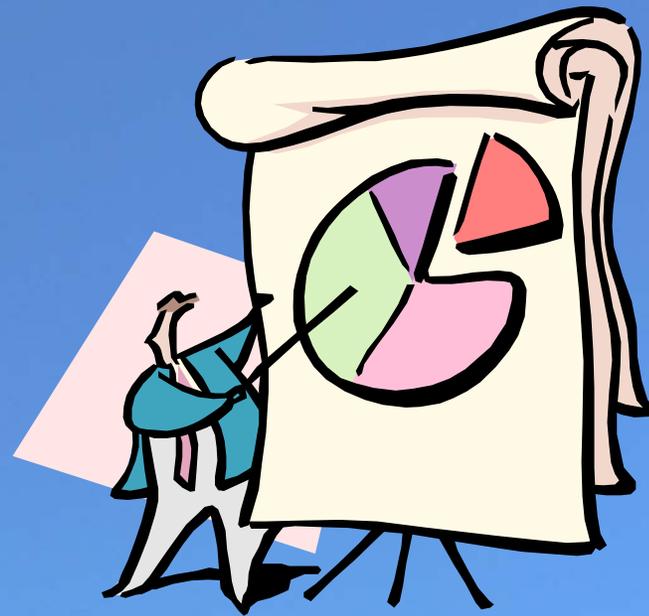
また、減価償却費も月次予算に計上します。

すべての予算科目を月次の予算に編成しなおします。

月次経営統制表

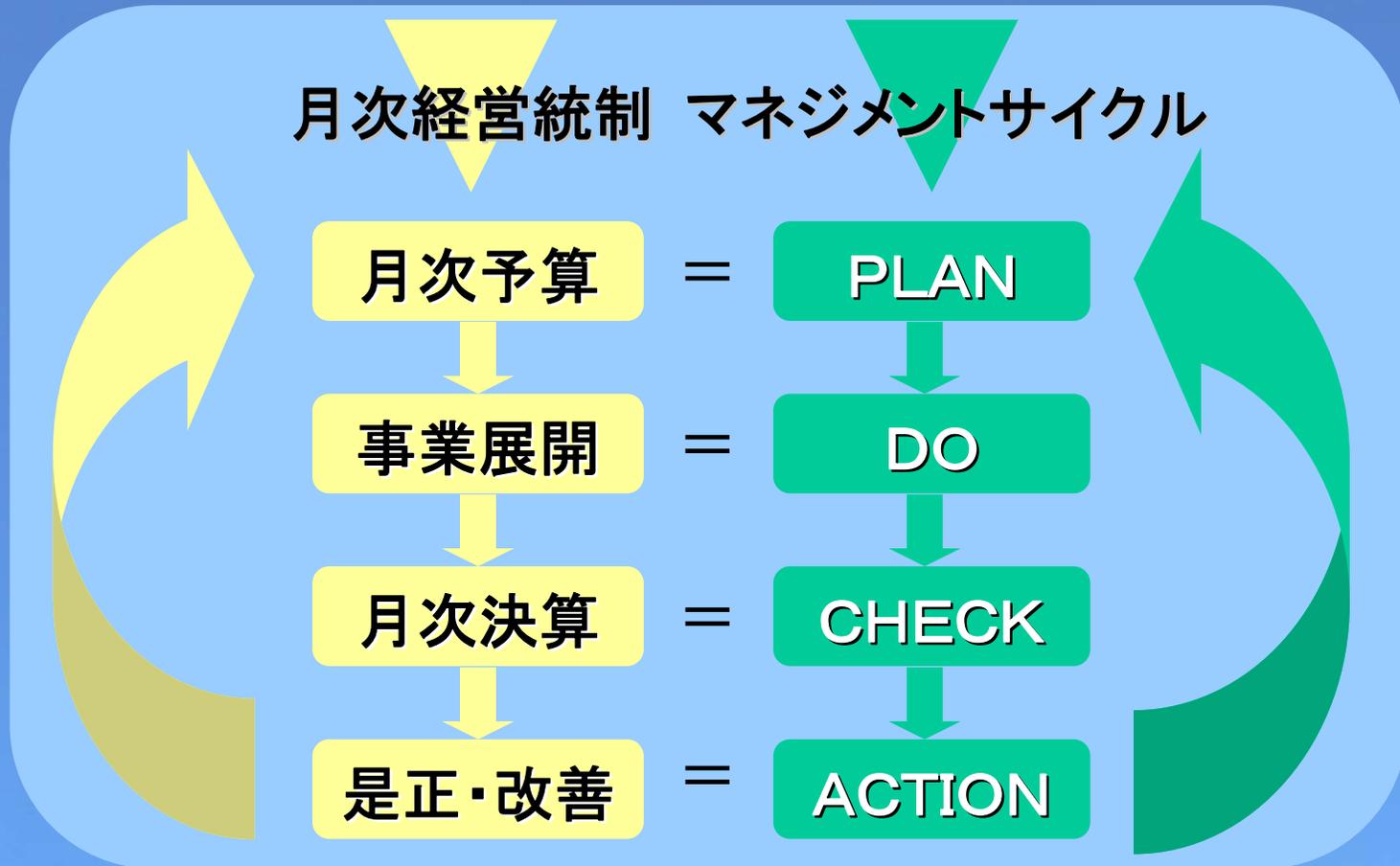
月次経営統制の実施は具体的には「月次経営統制表」を作成することによって行います。月次経営統制表は、次の諸表から構成されます。

- (1) 月次収益的収支計算書(税込み)
- (2) 月次資本的収支計算書(税込み)
- (3) 月次損益計算書
- (4) 月次貸借対照表
- (5) 月次経営分析表



月次経営統制表を作成することによって、毎月、予算（計画）に対する決算（実績）の比較を行います。このことにより、予算と決算との差異分析が可能となり、差異発生の原因について、翌月以降の業務の執行に当たって改善を要する経営上の問題点として把握することが可能になります。

月次経営統制とマネジメントサイクル



月次経営統制を実施するのは、経営成績や財政状態を単に1月ごとにまとめあげるために行うものではありません。事業を展開していくうえで発生する様々な課題に対し、その解決に向けて望ましい経営判断と是正・改善に向けた行動に役立たせるためです。

月次収益的収支計算書

月次収益的収支計算書（税込み）

					平成 年 月	単位：円				
予算比較	当月予算	当月決算	前年同月決算	前年同月比較	科 目	前年比較	前年期中決算	期中決算	期中予算	予算比較
					営業収益					
					営業外収益					
					特別利益					
									
					合 計					
					営業費用					
					営業外費用					
					特別損失					
									
					合 計					

月次収益的収支計算書は、決算報告書の月次決算書で、当月予算に対する当月決算の比較と、当月までの予算に対する当月までの決算及び前年同月の比較ができます。

月次収益的収支計算書は、地方公営企業会計の予算経理が単式簿記となっており、その予算の執行計画整理簿（予算差引簿）の月次決算表です。



月次資本的収支計算書

月次資本的収支計算書（税込み）

					平成 年 月	単位：円				
予算比較	当月予算	当月決算	前年同月決算	前年同月比較	科 目	前年比較	前年期中決算	期中決算	期中予算	予算比較
					企業債 一般会計出資金 工事負担金 他会計負担金 国庫補助金					
					資本的收入合計					
					営業設備費 受託工事費 第3次拡張事業費 企業債償還金 特定資金公共投資事業債償還金					
					資本の支出合計					
					差引収支差					
					消費税資本的収支調整額					
					損益勘定留保資金					
					当年度純利益					
					差引過不足額					

月次資本的収支計算書は、当月予算に対する当月決算の比較と、当月までの予算に対する当月までの決算の比較及び前年同月の比較ができます。

資本的収入額と資本的支出額とを対応させた資本的収支差を計算し、これに毎月の消費税資本的収支調整額と損益勘定留保資金と当年度純利益を加えることにより資本的収支の過不足を明らかにすることができます。

月次資本的収支計算書は、資本的支出財源の調達と、これにマッチしたタイムリーな建設改良事業の執行を管理するのに役立てることができます。



月次損益計算書

月次損益計算書										
平成 年 月										
単位：円										
予算比較	当月予算	当月決算	前年同月決算	前年同月比較	科 目	前年比較	前年期中決算	期中決算	期中予算	予算比較
					給水収益					
					受託工事収益					
					その他の営業収益					
									
					営業収益合計					
					職員給与費					
					賃金					
					旅費					
					被服費					
					備消耗品費					
									
					営業費用合計					
					営業利益					
					預金利息					
					その他雑収益					
									
					営業外収益合計					
					企業債利息					
					その他雑支出					
									
					営業外費用合計					
					経常利益					
					預金利息					
									
					特別利益合計					
					企業債利息					
									
					特別損失合計					
					当年度純利益					

月次損益計算書は、当月予算に対する当月決算の比較と、当月までの予算（期中予算）に対する当月までの決算（期中実績）及び前年同月を比較することができます。

毎月の予算と毎月の決算とを時機を失することなくタイムリーに比較することにより、その結果を直ちに翌月以降の業務の執行に役立てることが可能となります。

月次貸借対照表

月次貸借対照表					
平成 年 月					
単位：円					
科 目	前月決算	当月決算	前月比較	前年同月	前年同月比較
有形固定資産					
無形固定資産					
投資					
.....					
固定資産合計					
現金預金					
未収金					
その他流動資産					
.....					
流動資産合計					
開発費					
.....					
繰延勘定合計					
資産合計					
引当金					
.....					
固定負債合計					
未払金					
預り金					
その他流動負債					
.....					
流動負債合計					
負債合計					
自己資本金					
借入資本金					
資本剰余金					
.....					
資本合計					
負債資本合計					

月次貸借対照表は、当月までの決算の比較及び前年同月の比較をすることができます。月次貸借対照表は、一定日現在における財政状態を示すので2か月間の貸借対照表を比較して、資産、負債、資本の増減額を算出します。

月次経営分析表

月次経営分析表

平成 年 月

比率名	前月	当月	前月比較	前年同月	前年同月比較	年鑑指標
(1) 経営資本営業利益率						
(2) 経営資本回転率						
(3) 営業収益営業利益率						
(4) 流動比率						
(5) 固定資産長期適合率						
(6) 自己資本構成比率						
(7) 平均給与						
(8) 労働生産性						
(9) 労働分配率						
...

月次経営分析表には、例示されている指標のほか、行政人口や給水人口、給水戸数、配水量、有収水量、最大配水量、平均配水量、負荷率、最大稼働率、供給単価、給水原価、損益勘定職員数、建設関係職員数等についても掲載します。

財務情報からだけでは分析できない施設の稼働状況や生産性の状況、適正職員数の情報を明らかにします。

また、管理会計情報として意思決定者に提供する総括表として活用します。



おわりに

月次経営統制に取り組み、マネジメントサイクルを再構築し、社会経済情勢の変化に一層適切に対応する財務基盤を整備していきます。また、この取り組み自体、さらに改善をすすめ、より精度の高い経営情報を提供していきたいと考えています。

なお、この月次経営統制の情報は、管理会計情報として矢巾町水道事業ホームページ「水道やはば」に掲載しますが、必要に応じ様式や掲載内容の変更を予告なく行う場合がありますのでご了承下さい。

最後になりますが、月次経営統制実施にあたって、全面的にご指導いただいた公認会計士池田昭義先生、(株)浜銀総合研究所主任研究員佐藤裕弥先生に厚く感謝申し上げます。