



CIPFA Japan News Letter

30st.Sep.2018
第 15 号

第 15 号の内容

日本支部長挨拶

- 1 社会福祉への税財源の充当を地方自治体が主張
- 2 NHS のベッドブロッキングによる費用は毎分 550 ポンド
- 3 地方自治体監査は運命をより良くするための支援を担う
- 4 公的機関は、急速な技術革新に対応するため、実効性の高いリーダーシップが必要
- 5 財政的リーダーシップが公共部門のデジタル変革の重要なカギ
- 6 サマーセット県、資金ひっ迫も自治法 114 条対象外と主張
- 7 世界銀行 開かれた政府を支援する基金を創出
- 8 官民連携を自動速度運行モードに入れてはいけない
- 9 最新全政府会計、負債 2.4 兆ポンド
- 10 バングラデシュ 世界銀行の教育改善の取り組みに同意

日本支部長挨拶

第5回となる日本支部の年次カンファレンスが、9月17日（月・祝）に関西学院大学上ヶ原キャンパスの関学会館で盛会裏に開催されました。約80名の会員が出席されました。今回の年次カンファレンスでは、名誉会員でもある高尾徹也博士（大阪急性期総合医療センター泌尿器科主任部長）と下村太郎氏（大阪赤十字病院・臨床工学技士）から、病院経営や医療経営における重要問題を解説いただきました。医師の不足、事務局スタッフ（医事スタッフ）の削減といった問題を抱える公的病院（自治体病院）には、病院を運営する人材の育成とそれを支える管理能力を有する医事スタッフの育成が不可欠です。管理スタッフには、管理会計の知見と財務管理の知見が求められます。高尾博士の講演は病院経営の課題を、下村氏の講演は高額検査機器導入時の経済性計算の有用性を解説されるもので、一つひとつの示唆も、非常に興味深いものでした。



CIPFA 本部は、英国国民全体の医療を担う NHS の経営管理運営に非常に大きな役割を果たしています。わが国でも公的病院の健全な経営は、自治体財政の健全化にも直接影響する重要な問題です。英国の NHS からより多くのことを学ぶために、2019年9月18日（月・祝）に開催予定の第6回年次カンファレンスには、元 CIPFA 理事長で NHS スコットランドの CFO を務められた J.マセソン氏（OBE）を招聘する予定です。

石原俊彦（日本支部長）

1 社会福祉への税財源の充当を地方自治体が主張

出典：Public Finance 2018年7月5日（木曜日）

10 地方自治体のうち9団体が、成人向け社会福祉部門の安定にとって、増税が重要であると考えていると地方自治体のリーダーは主張してきました。地方自治体協会（LGA）の調査でも、96%の地方自治体が、成人向け社会福祉には、国の財源上の重大な問題があると考えていることが判明しました。調査では、成人向け社会福祉に責任を持つ79の地方自治体からの回答に基づき、成人向け社会福祉の財源不足に取り組むため、89%が増税を支持していることが明らかになりました。

2015年から、イングランドの152の社会福祉の機関は、成人向け社会福祉の支出のためにカウンスル税の増税を認容してきましたが、回答者の70%は、カウンスル税の引き上げは、解決の一部にすぎないと主張しています。

LGA コミュニティ健康増進委員会のイジィ・サーコム委員長は、成人向け社会福祉へより多くの財源を充当することの合意ができつつあると述べています。彼女は、「成人向け社会福祉の財源危機を解決するために、すべての意見が集約されるべきであり、そのことにより、地方自治体は、人々の生活を支援する質の高い安全なサービスの要求の高まりに対応することが可能になる」と付け加えました。

LGA は、成人向け社会福祉に関する緑書に取りかかっており、その議論に公共と政治家を巻き込もうとしています。政府は、待ちに待った社会福祉に関する緑書の公表を秋まで遅らせることにしました。保健省と社会福祉の広報担当者は、「医療と社会福祉は、表裏の関係にあり、どのような改革も一緒に行われなければならない。それが、つぎの緑書を国民医療サービスの計画とともに秋に公表する理由である」と述べました。

個別に、地方自治体のリーダーは、公営住宅が手頃な価格の住宅の定義に含まれたままとなるように求めました。LGA は、「国の計画のための政策フレームワーク」の修正案では、手頃な価格の住宅の建築が史上最低であるにもかかわらず、公営住宅への言及が抜け落ちておりと主張しています。LGA の住宅広報担当者であるジュディス・ブレーク氏は、「すべてのタイプの住宅と土地が活用でき、その結果、地域コミュニティが、住宅のバランスを実現し、さまざまな需要を満たせることが重要である」と指摘しています。

住宅、コミュニティ、地方自治担当大臣は、「我々には、英国が必要としている手頃な価格の住宅を提供するための野心的な計画がある。16億7,000万ポンドの財源のあと押しの一部として、少なくとも12,500戸の公営住宅が高コスト地域に建設され、より手頃な価格の住宅を提供するために、全体で90億ポンドを提供するだろう」と述べました。

URL: <https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/07/put-tax-pay-social-care-say-councils>

訳出：行正 彰夫（日本支部登録理事）

2 NHSのベッドブロッキングによる費用は毎分550ポンド

出典：Public Finance 2018年7月9日（月曜日）

本日公表された Age UK による調査によると、ソーシャルケアが利用できないがために退院が遅延し病床が占有されることは、NHSに1分あたり550ポンドという「涙が

出るほどの」コストをかけているとしています。これは、年間 290 百万ポンドに相当します。

Age UK の分析によれば、わずか 2 年間でアンメットケアニーズを有する英国の高齢者数は 19%増加し、65 歳以上の国民 140 万人に相当します。

30 万人以上の人にベッドから出る・トイレに行く・服を着るといった、日常に不可欠な 3 つ以上の作業を支援する必要がありますが、そのうち 165,000 人は有給介護者、家族、友人から何ら支援を受けていません。

Age UK ディレクターのキャロライン・アブラハムズ氏は、「ソーシャルケアの欠如による退院遅延は実際のところ減少していますが、NHS に 1 分あたり 550 ポンドという『涙が出るほどの』コストをかけています。高齢者が不必要に数週間以上入院することで、彼らが完全に回復する機会を損なうことは言うまでもありません」と述べています。

地方自治体協会の地域福祉委員会委員長であるイジー・セコム氏は、次のように述べています。「地域が NHS のような長期資金調達を受けていない限り、人々のアンメットケアニーズは成人のソーシャルケアの危機を増すとともに深化させます。公衆衛生や予防サービスにはさらなる資金調達が必要です」。

政府は NHS の危機を防ぐため、2025 年までに成人のソーシャルケアが直面する 35 億ポンドの資金援助のギャップを埋める必要があります。そのため 2015 年度と 2019 年度の間、自治体への公衆衛生助成金削減額を 600 百万ポンドに戻します。

Age UK は、2009 年度と 2016 年度の間に、英国における成人のソーシャルケアへの支出は実質 8%減少したと指摘しました。その結果、同期間の社会福祉に関する成人 1 人当たりの平均費用は、430 ポンドから 379 ポンドと、13%減少しました。

グラントソントンのソーシャルケアインサイト責任者であるアレックス・ハルディ氏は、「資金調達が唯一の解決策ではないため、自治体は地域におけるアンメットニーズのレベルをより効果的に監視することに焦点を当てる必要があります」。「ソーシャルケアの場に基づいたリーダーシップを発揮するには、人々がどこで・なぜ制度の隙間にこぼれ落ちてしまったのかを自治体が掴むことができる、良いデータが喫緊に必要です」と述べています。

ジェレミー・ハント氏が政府のグリーンペーパーが秋まで延期されると発表した後、地方自治体協会は自ら成人のソーシャルケア用グリーンペーパーを出版すると発表しました。

保健省の広報担当は次のように述べています。「NHS は地方自治体と緊密に協力し、人々が最も適切な環境で治療され、退院時にケアプランが実施できるようにすることを期待しています」。

URL : <https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/07/bed-blocking-costing-nhs-ps550-minute>

訳出：車田 絵里子（日本支部研修参事）

3 英国住民が不安視

出典：Public Finance 2018 年 7 月 10 日（火曜日）

「魔法のようにリスクを消したり、素早くものを作ったりはできませんが、実行力の高い監視委員会は、地方自治体が成功するために不可欠です」と CIPFA のガバナンス・アドバイザーであるダイアナ・メルビル氏は述べています。

組織的な監査体制、公共組織における健全な財務管理や優れたガバナンスを支援するた

め、監視委員会を設置することがグッド・プラクティスと考えられています。しかし、監視委員会には（これらの項目が達成できたか形式的に）チェックボックスにマークを付ける以上の効果があります。

公共部門ではあらゆる部分で深刻な財政的圧力を受け、多くの自治体において、予算の削減、および、サービス提供方法の再構築や変更がここ数年間続いています。このような変化のなかで、財政、内部監査、リスクマネジメントやガバナンスの担当者は、組織を支援し、正しい方向へ導いていくという最も重要な役割を果たしていますが、それと同時に、経営資源も減り続けています。大多数の自治体は、事業等を適切に行っている一方、潜在的なリスクが高く、黄色や赤色の旗が危険信号として出されているところもあります。

公表されている外部監査や内部監査の報告書から引用した事例を検討してみてください。

主要自治体の 2016 年度年次監査報告書より

「全額出資している財政援助団体の不正を指摘したあとの監査意見」「2016 年度に行われた決定事項について、健全なガバナンス原則や基準が常に適用されていたわけではないことがレビューによって判明し、VFM（Value for Money：最少の経費による最大の効果）についての意見を修正する必要があるという結論に達しました」

「十分な情報にもとづく意思決定や業績管理の支援を行うため、適切かつ信頼できる財務および業績情報を把握・活用し、戦略的に優先順位をつけて効果的な人員の計画、編成、開発を行うために必要な措置が依然として弱いという結論に達しました」

2016 年度内部監査報告書より

「自治体の統制環境は、最低限のレベルにあります。つまり、即時に対応が求められる高いリスクが存在し、限定的な保証しか提供することができません」

「包括的なリスクマネジメント・プロセスが存在しないため、リスクマネジメントの有効性について限定的な保証しか提供できませんでした」

「IT 全般統制のフレームワークについて監査範囲の制約があり、第三者による保証が提供されることがなかったため、IT 全般統制のフレームワークに対して意見を表明しません」

ここで述べた自治体に対して、不適正意見は表明されていませんが、注意と支援を必要とするリスクと課題が存在します。監視委員会が担うべき役割は、この部分であり、リスクや内部統制に焦点を当てた検討を行います。監視委員会は、内部監査報告書の指摘事項について議論し、コーポレート・ガバナンスの強みと弱みを検討することが可能です。

「リスクが網羅的に理解されていると納得できますか」「実施した変更の影響を監視していますか」「注意が必要な前兆はありますか」「計画は、現実的で実現可能性がありますか」「どのような支援が必要ですか」といった重要な問題を投げかけつつ、効果の高い監視委員会は、前向きな挑戦とよりバランスの取れた意思決定を可能にします。

戦略的なリスク・レジスターの評価や内部監査報告書の内容を反映させた上記の質問が実際に行われるか否か、また、年次ガバナンス報告書をいつ評価するかは問題ではありません。重要なことは、上記の質問が常に問われていることです。監視委員会は、魔法のようにリスクを消したり、素早くものを作ったりはできませんが、組織が運命をより良くするための支援が可能です。ところで、CIPFA の意見書『地方自治体と警察における監視委員会実務ガイダンス（2018 年度版）』は今までのものとどのように違うのでしょうか。この意見書は、監視委員会の役割を支持し、求められる効果的な組織構造、知識、客観性のある委員、焦点を絞った議題、および、十分な職責の理解によって、監視委員会が組織にどのような影響を与え、価値を付加することができるのか説明してい

ます。この意見書には、求められる状況の達成に向けた最善の方法が助言され、CIPFA は、独立性をもった特別委員を監視委員会に含めるよう推奨しています。特別委員は、次第に普及しつつあり、ウェールズの自治体とイングランドの合同行政機構では、（議員ではない）特別委員を監視委員会に含めるよう義務づけられ、警察の監視委員会は、組織から完全に独立した委員のみで構成され、ほかの公共部門では、（業務執行取締役を監視する）非業務執行取締役が採用されています。どのような方法であっても、独立した知見と専門性がすこぶる有益となりえます。

URL: <https://www.publicfinance.co.uk/opinion/2018/07/local-authority-audit-helping-hand-handling-your-lot>

訳出：井上 直樹（日本支部副支部長）

4 公的機関は、急速な技術革新に対応するため、実効性の高いリーダーシップが必要

出典：Public Finance 2018年7月11日（水曜日）

今日公表された CIPFA の調査によると、公的機関における急速な技術変化の課題を推進していくためには、効果的なリーダーシップと洞察力のあるリスク管理が必要です。

技術的な非営利組織であるエデュサーヴと共同で実施されたプロジェクトでは、大部分の組織はデジタル化の必要性を認識していますが、大きな課題が残っています。

そうした課題には、古い IT システム、従業員の能力、財政的制約が含まれています。

組織全体の契約事項や優れたリーダーシップ、リスク管理は、デジタル化の成功にとって不可欠なものです。

エデュサーヴの最高経営責任者、ジュード・シーラン氏は、財務のリーダーはデジタルプログラム管理の中心にある必要があるが、専門家であることは期待されるべきではないとして次のように述べています。

「私たちの調査によると、金融専門家は、IT リーダーや企業のリーダーシップチームとのパートナーシップを重視する姿勢を示しています。ビジネスとテクノロジーの融合により、真のデジタル時代の幕開けにふさわしい、公共サービスの関係性の強化や、品質、コストが飛躍的に向上することを期待しています。」

CIPFA のロブ・ホワイトマン事務総長は「デジタル・テクノロジーはますます急速に進歩しており、公共サービス・プロバイダーは関連性、最適性、持続可能性を維持することが重要である。」と述べています。

この調査結果は、公的機関の改革における財務の役割として公表されたものであり、円卓会議のプログラムと 230 人以上の財務専門家の調査によるものです。

URL : <https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/07/public-sector-needs-effective-leadership-cope-rapid-tech-changes>

訳出：松尾 亮爾（日本支部理事・機関紙編集委員会編集長）

5 財政的リーダーシップが公共部門のデジタル変革の重要なカギ

出典：Public Finance 2018年7月11日（水曜日）

技術の進化が公共部門の運営やサービス提供における変革を推し進めていますが、デジタル対応が財政チームにとって課題となっており、効果的なリーダーシップ、組織内合意、的確なリスク管理が求められていると、非営利の情報技術支援団体である Eduserv と CIPFA との共同報告として CIPFA から公表された新たな報告書で述べられています。

共同報告書によると、公的部門での移行における財政の役割は、公的部門の迅速性を確保するための重要なステップであり、財政チームは新たな技術の便益を獲得するだけでなく、そのリスクも理解する必要があります。

報告書はこれまで行われてきた円卓会議の成果物であり、CIPFA と Eduserv は 230 を超える公共部門の財務専門職と関係を持ちながら進めてきました。ここでは、公共部門全体を通じたデジタル変革を成立させるための財政チームの役割について調査されてきました。ほとんどの組織はデジタル化の必要性を認識していますが、従来の IT システム、スタッフの IT 能力や技術、財政的制約など、大きな課題が残っているとの調査結果が出ています。

デジタル変革の成功には、効果的なデジタル・リーダーシップ、幅広い組織の関与、適切なリスク管理、そして変化を妨げる障害を取り除くためにはさまざまな専門分野にわたる共同的取り組みが必要となります。

Eduserv の CEO であるジュード・シーラン氏は次のように述べています。「財政のリーダーを、デジタルプログラム管理と幅広い変革の中心にする必要があります。しかし、情報技術者がビジネスや財務に重点を置いて就職することがほとんどないように、財政のリーダーがデジタル技術の専門家であること期待することはほとんどできないでしょう。」

「私たちの調査によると、財務専門職は、IT リーダーや企業のリーダーシップチームとのパートナーシップを重視する姿勢を示しています。ビジネスとテクノロジーの融合により、真のデジタル時代の幕開けによって、公共サービスの目的適合性、品質、コストが飛躍的に改善されることを期待しています。」

CIPFA のロブ・ホワイトマン事務総長は次のように述べています。「デジタル・テクノロジーはますます急速に進歩しており、公共サービスの目的適合性、最適性、持続可能性を維持するために、公共サービスの提供者はそれらの技術の活用に取り組まなければなりません。」

「公共部門にとってデジタル変革は、ウェブサイトの改定、一元管理されたコミュニケーション、新しい CRM システム、Facebook のプロフィール、または従業員への iPad の提供を超えるものです。組織がサービスを設計し提供する方法と内部の運営について、根本的な変化をもたらすものと考えられます。」

URL: <https://www.cipfa.org/about-cipfa/press-office/latest-press-releases/financial-leadership-is-essential-to-achieving-public-sector-digital-transformation>

訳出：酒井 大策（日本支部理事・機関紙編集委員会委員長）

6 サマーセット県、資金ひっ迫も自治法 114 条対象外と主張

出典：Public Finance 2018 年 7 月 16 日（月曜日）

サマーセット県は予算超過が予測されるにもかかわらず、緊急の財政措置を講じる必要性について軽視する発言をしました。

昨年、当県では年度末の予算超過額が 201.8 万ポンドであると公表し、2018-19 年度には 1,211.5 万ポンドの予算超過を予想しています。

7月9日に公表された県執行部の議案において、「最大の予算ひっ迫」が子供向けサービスにおいて発生していることが示されました。この状況に対応し、県はこのサービス領域を補強するために 500 万ポンドの緊急資金を承認しました。

この 500 万ポンドは 720 万ポンドのコンティンジェンシー基金から拠出されます。

それにもかかわらず、サマーセット県の会計局長リジー・ワトキン氏は、議会において「私たちは（地方自治法）114 条の領域にはいない」と述べました。

県の報道担当者は、「すべての自治体と同様、本県もかなりの財政的圧力に直面しているが、セクション 114 の通知を発行する準備がある、あるいは瀬戸際であると主張することはできない。また、その逆を示唆することも不正確である。」と述べました。

同報道担当者は、「当県では、ここ数年、事務処理において 114 条の通知に言及してきた」と述べました。

「財務上大きな圧力がかかっている — 過去 8 年間に 1 億 3,000 万ポンド以上の節約と効率化を達成しなければならなかった。 — しかし、予算超過に対応し貯蓄を行う計画があり、それを実現する」。

執行部の報告書によれば、「予想される予算超過を減らすための作業が進んでいる」とし、「財務状況を改善するため、議会が多数の緊急決定を下さなければならないというリスクがある」と述べました。

1 つの選択肢として 114 条の通知を発行するであろう、と同報告書で言及されています。

しかし、サマーセット県の報道担当者は、「我々の財務報告は、正直であり透明性を有しており、それ故、最近の報告書において、すべての自治体にとって開かれた選択肢である 114 条の通知に言及している」と述べています。

過去 20 年間に於いて 114 条通知を発行した自治体は、2月のノーサンプトンシャー県が初めてでした。

URL: <https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/07/somerset-not-section-114-territory-despite-funding-pressures>

訳出：遠藤 尚秀（日本支部副支部長）

7 世界銀行 開かれた政府を支援する基金を創出

出典：Public Finance 2018 年 7 月 20 日（金曜日）

世界銀行と開発パートナーは、政府の透明性を高め、国民の参加を促すために 1200 万ドルの基金を造成しました。基金は、政府を開かれたものにする改革、包括的かつ参加型の対話と意思決定プロセスを支援します。これはオープン・ガバメント・パートナーシップ・マルチ・ドナー信託基金とありますが、オープン・ガバメント・パートナーシップに参加している国、市民社会および地方自治体における市民参加と政府の対応力を強化するために支援するものです。

そして、世界銀行のガバナンス・グローバル・プラクティス担当シニアディレクター、デビー・ウェツェルは、次のように述べました。「世界銀行は、オープン・ガバメント・パートナーシップに参加する国や市民社会を支援します。それは、国や地方自治体が知識を構築するための改革を行い、開かれた政府と市民の取り組みのための手段と機会を創出し、市民と政府間の信頼関係を構築し維持できるように支援するものです。マ

ルチ・ドナー信託基金は、銀行の専門家と国内の影響力を用いて、開かれた政府と市民の関与を促進するために、改革、参加、包摂および学習のための実験や革新的なアプローチを支援する資金調達手段とすることができます」

当基金は、フランス開発援助機関「フランス開発庁」、英国国際開発省およびカナダ・グローバル連携省の支援を受けています。ワシントン拠点とする基金管理組織によれば、基金はオープン・ガバメント・パートナーシップの考え方に沿った政府と市民社会を支援し、「すべてのパートナーによる強固な業績の促進」を支援します。

※訳者注 オープン・ガバメント・パートナーシップ (the Open Government Partnership)

政府のガバナンスの質と公共サービスの質を改善し、政府がより市民に対して継続して透明性を確保し、説明可能で、責任を持つようになることを目的とします。政府と市民社会の対話や協働を行うための規範や文化の転換につながる取り組みのため、76 개국 (2018.7.6 現在、日本未加入) が加入しています。開かれた政府の原則は、次のとおりです。①透明性：政府の活動や決定に関する情報は、市民に対して開かれた、包括的で、タイムリーで自由に利用でき、オープンデータ基本基準に合致している、②アカウントビリティ：法律・規則・仕組みが、政府関係者に対して活動の正当性を示し、批判や要求にしたがい、活動の失敗の責任を受け入れることを適切に求めている、③市民参加：政府は、公開討論に関与し、インプットを提供し、より責任ある、効果的な政府とするための貢献をする市民の結集を求める、④技術と確信：政府は革新を進め、技術への開かれたアクセスを市民に提供し、技術を利用する力を強化する新技術の重要性を受け入れる。

URL : <http://www.publicfinanceinternational.org/news/2018/07/world-bank-creates-fund-support-open-government>

訳出：益戸 健吉（日本支部業務理事）

8 官民連携を自動速度運行モードに入れてはいけない

出典：Public Finance International 2018 年 7 月 24 日（火曜日）

グローバル・インフラストラクチャー・ハブのモラグ・ベアード氏は、官民連携事業の契約期間中、事業の成否に関して積極的かつ効率的に管理し、価値実現が出来ているかどうか、モニターする必要があると述べています。

官民連携事業において契約が満了したとき、それはまさに祝杯の瞬間であることが多いようです。シャンパンのコルクが宙を舞い、祝辞が述べられ、事業に携わった人々は、大部分が次のミッションに進んでいくでしょう。一方で、誰が次の二十年以上にわたる重い役務に携わることになるでしょう。インフラプロジェクトを官民連携事業として進める重要な理由は、プロジェクトすべての期間にわたってVFMを達成することに他なりません。官民連携契約は通常、建設事業などの場合、その後の運営などを含めると、契約調印後20年以上にわたって続くこととなります。そこでは、効果的な契約管理がなければ、たとえ優れた契約内容であったとしても、ひどい契約満了時点でひどい状態になっているリスクがあります。すなわち、インフラ整備関連のプロジェクトに伴うリスクと負担を民間企業に移管する場合、政府自身が遂行上の管理能力など必要ないと考えていたとしますと、大きな誤算が発生します。

G20 イニシアティブであるグローバル・インフラストラクチャー・ハブは、昨年、ターナー&タウンゼント社 (Turner & Townsend) と協力し、2005 年から 2015 年の間に財務上終結された官民連携プロジェクトに関して実例調査をしました。調査結果は、別途作成した官民連携契約の管理ツールに保存していますので別途ご参照ください。内容を要約しますと、プロジェクトは、ほとんどが進行中であり、終了案件は最小限度です。また、当初 12 年以内に約半分の案件が継続され、調査対象の官民連携プロジェ

クトの約 1/4（データが入手可能な件数）について異議申し立て通知が正式に出されていきました。調査を通じて、世界のすべての地域において共通するいくつかの重要な課題と先行事例が見つかりました。

1. リソースと契約管理の移行

契約のタスク管理は一般的に複雑で、政府は適切にリソースを活用する必要があります。例えば、財務的なものから建設的なものの管理は、必然的に特定資源を必要とする大きな変化であり、各層で知見を共有する必要性および継続性が重要といえます。

2. 利害関係者の管理

インフラ関連の官民連携には本質的に膨大な相互利害関係があります。すべてのプロジェクトを成功に導くためには、エンドユーザー、企業、コミュニティとの良好な関係に依拠します。このことについては、さらに詳細なケーススタディ分析が重要になります。また、早い段階で問題を早送りし、結果としてプロジェクト自体の進行を大幅に遅らせる傾向があることがわかりました。異議申し立てのデータがあるプロジェクトでは、全体の 17%の原因が「環境的・社会的要因」となっており、11%が「土地取得とその解決に関する要因」とされています。

調達機関（政府）と請負会社（民間企業）との良好な関係維持と日頃のコミュニケーションも重要なトピックです。政府機関と他のインフラおよびユーティリティのプロバイダーとの間のコミュニケーションも重要です。

3. パフォーマンスの管理

調達機関は、合意どおりにサービスが提供されていることを確認するためプロジェクト請負会社の成果を注意深くモニターする必要があります。当事者は、往々にしてあいまいな KPI を設定する可能性があるため、最初から設定すべき KPI に関して、共通理解を確立しておく必要があります。調査によると、異議申し立て案件の 20%で、KPI や成果のモニタリングが含まれていました。

4. 再交渉

48%が財務期間後最初の 12 年以内に再交渉され、再交渉率の一番高いものが運輸部門でした。再交渉は、外部の変化に対応する必要がありますが、より良い成果をもたらす機会を提供することが可能です。しかし、一方で、事業の透明性を低下させ、競争力のある官民連携の調達プロセスの信頼性と効率性を損なう可能性があるため、適切な制限を行いつつ管理する必要があります。

5. 倒産

プロジェクト請負会社自体の倒産は極めてまれ（3%）ですが、請負のパートナー会社の倒産はやや高い数字になっています（7%）。政府は、プロジェクト請負会社の財務数値だけでなく、プロジェクトに重大な影響を及ぼす可能性があるパートナー会社も監視しなければなりません。

官民連携は、世界のインフラギャップに対応し、公共民間両部門のスキルセットの恩恵を得る上で重要な役割を果たすことができますが、金融危機に瀕した後、クルーズコントロール（自動速度運行）のモードに入れることはできません。

インフラプロジェクトに伴うリスクと負担を民間企業に移転させる場合、政府にはモニタリングなどの能力が必要ではないと考えている場合、誤算が生じます。これは誤った楽観主義ともいえ、政府は官民連携契約を積極的にまた効率的に管理する必要があります。結局のところ、プロジェクトが不首尾に終わった場合、その責は政府にあるわけです。

※訳者注

2014 年に開催された G20 ブリスベン・サミットにおいて、以下の首脳コミュニケが発表されている。「世界的な投資及びインフラの不足への対処は、成長、雇用創出及び生産性の引き上げにとって極めて重要。グローバル・インフラストラクチャー・イニシアティブ（公共及び民間のインフラ投資を引き上げるための作業計画）を承認した」

URL : <https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/06/nhs-england-cfo-moves>

訳出：細海 真二（日本支部財務理事）

9 最新全政府会計、負債 2.4 兆ポンド

出典：Public Finance 2018 年 7 月 28 日（土曜日）

本日、2016-17 年度の全政府会計（WGA）が公表された。その中で、資産を除いた政府の純債務が 2.4 兆ポンドになると発表されました。

英国会計検査院（NAO）は、正確性と完全性の改善に留意しつつ、財務報告の審査を行っています。

WGA の貸借対照表は、2016/17 年度の負債が、1.9 兆ポンドの資産をはるかに超えて、4.2 兆ポンドの価値があります。政府債務の約 80% は政府借入（1.3 兆ポンド）、引当金（0.3 兆ポンド）、年金債務（1.8 兆ポンド）で構成されています。

WGA は、これらの負債の一部については何十年にもわたって、また、核施設の場合には 1 世紀以上にわたって支払つづけることになるかと指摘しています。

会計基準が将来の税収が資産として認識することを認めていないことにも留意しています。

「したがって、WGA には一定の将来のコミットメントの完全な価値が含まれているが、負債が支払期限を過ぎて負債を支払うために生み出される収入は含まれていない」と公表文書に記されています。

WGA は、公的サービスへの支出は過去 5 年間で 7,490 億ポンドで安定している一方、収入は 6,207 億ポンドから 7,208 億ポンドに増加したと述べています。

国民年金やその他の社会保障給付などの社会保障は、公的支出の最大シェアを 2,633 億ポンド（37%）とし、保健医療費は 1,443 億ポンド（20%）、教育は 872 億ポンド（12%）とした。

地域別では、ロンドン、南東地域、北西地域が、現金支出でそれぞれ 89.2 億ポンド、73.2 億ポンド、68.1 億ポンドの公共支出を行った。北アイルランド（20.6 億ポンド）と北東地域（25.5 億ポンド）における支出が最も低くなっています。

しかしながら、一人当たりの数値では、北アイルランドは連合王国 4 か国中で一人当たり 11,042 ポンドと最高の資金を提供し、続いてスコットランド（10,651 ポンド）、ウェールズ（10,076 ポンド）という数字でした。イングランドは、一人当たり 8,898 ポンドとかなり少なめの数値でした。イングランド地域では、一人当たりの支出はロンドンで最も高く（10,192 ポンド）、南東地区で最も低くなっています（8,111 ポンド）。

会計検査院長のアミヤス・モース氏は、2016/17 年度の会計に関する限定付適正意見を出したが、この監査意見における除外事項の数を減らした。除外事項は、国防省とその学校部門における会計と現在進行中の会計上の問題から、ロイヤルバンク・オブ・スコットランド（国家統計局から公的部門としてみなされている）を除外していることに関連しています。

NAO はまた、会計年度末から約 13 カ月後に WGA を作成しますが、作成にかかる時

間長いため、その有用性を低下させていると指摘しています。しかし、WGAは財務管理の継続の上でますます重要であり、国際通貨基金や財政研究所などの外部の利害関係者や政府内でも使用されていると認識されています。

「財務省は、2017年11月に開始されたバランスシート・レビューの対象とするためにWGAを使用し、資産の有効活用、投資収益率の改善、負債コストの削減のための第一段階と認識している」、「財務省は、2018年度予算のレビュー結果に関する最新情報を提供する予定である」とNAOは語りました。

監査人は、財務省にWGAの早期に完成させる計画を策定し、引き続き作成スピードを上げるように要請しました。

2016/17年度のWGA報告書の作成は8回目です。WGAは、中央政府省庁、地方自治体、権限移譲された地域政府、NHS、公営企業を含む7,000を超える公共組織における監査済みの会計を統合しています。これは、IFRSに準拠して作成された、世界で唯一の統合された政府・公共部門の会計報告です。

URL: <https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/06/latest-wga-shows-ps24trn-net-liability1>

訳出：関下 弘樹（日本支部総務理事）

10 バングラデシュ 世界銀行の教育改善の取り組みに同意

出典：Public Finance International 2018年8月13日（月曜日）

バングラデシュと世界銀行は、潜在的な対象者は1千3百万人にもものぼると考えられる中等教育を強化改善するために、5億1千万米ドルの資金提供をすることで同意しました。

この同意によって行われるプログラムは、教育の質と教育へのアクセスを改善すること、そして特に中等教育を受けることが困難な低所得者層の少女や子どもたちにより良い教育を受けさせるための財政的支援を目的としています。

世界銀行におけるバングラデシュ担当する地域ディレクターであるラジャシュリー・パラルカー氏は「バングラデシュにおける教育へのアクセスは驚くほど改善しており、初等教育における男女平等を実現している」また「教育の質を向上するための投資を継続することは、中所得国になるというビジョンを達成するために非常に重要な政策である」としています。

パラルカー氏は、そのプログラムは、カリキュラムの現代化を支援するとともに、教員の能力や授業運営能力の開発にも資するものであるとしています。

その政策パッケージは、青年期の健康と退学率の改善を目的としています。1千万米ドルの支援が含まれており、残りは、無利息で提供されることになっています。

世界銀行は、バングラデシュが1971年に独立して以来、通算で約280億米ドルの資金援助と無利息での貸し付けを行っています。

URL: <https://www.publicfinanceinternational.org/news/2018/08/bangladesh-agrees-world-bank-deal-education-improvements>

訳出：荒木 利雄（日本支部理事・機関紙編集委員会副編集長）

英国勅許公共財務会計協会日本支部事務局 CIPFA Japan Branch

住所: 〒658-0001 神戸市東灘区森北町 1-7-13 ARK 玉谷 306

電子メール: info@cipfa.jp URL: <http://www.cipfa.jp>

※ CIPFAJ News Letter の記事内容の無断転載を禁じます。ただし、News Letter の各号全体を、庁内 LAN 等で転送する等により地方自治体関係者間で共有することに支障はありません。また、翻訳はボランティアスタッフの協力で行っているものであり、訳出内容についての照会は受け付けません。URL で示した原文を唯一の正本とします。