

2021.5.28 (2021.9.10 改訂)

## 「経常収支比率」から見た地域の「健全度診断」

～今が自律回復に向けた最後のチャンス～

総括支援アドバイザー兼教授 奥原 英彦

筆者は、地域の「自律的発展（地域活性化）」のための3条件の1つとして、地域の「(経済的・財政的)自立」が必要であると考えています(注1)。

コロナ禍の下で、安全安心の規律ある社会運営や地域経済経営は、難しい舵取りの時代に直面しています。このような時代だからこそ、二宮尊徳の言葉

「道徳なき経済(注2)は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」を、国ばかりでなく地方自治体も、改めて、噛みしめるべきと考えます。

その意味からも、本稿では地方自治体の「財政的な自立」に焦点をあて、民間とほぼ類似の指標である「経常収支比率」から見た、地方自治体の自立政策を実施する「タイミング」を考えたいと思います。

(注1) 別稿 地域活性化の3条件：[調査研究支援事業\(アドバイザー事業\)](http://f-jichiken.or.jp) ([f-jichiken.or.jp](http://f-jichiken.or.jp))

(注2) 「経済」は、中国古典で言うところの「経世済民(世を経(おさ)め、民を済(すく)ふ)」の意。

### ○ 官民の「経常収支比率」

組織の経営や管理の「財務的自立度(健全度)」を見るには、多種多様な方法がありますが、官民共通の指標で捉えられるものに「経常収支比率」があります。

財務面だけからにはなりますが、「収入」と「経費(費用)」の関係から、官民の考え方の違い(注3)はあるものの、企業や地方自治体、第三セクターなどの「健全度」をみる指標として、よく使われていると考えられます。

(注3) [分析指標にあらわれる、財政運営に関する官民の考え方の違い 2011年01月13日 | 大和総研 | 鈴木 文彦 \(dir.co.jp\)](#)

### ○ 民の「経常収支比率」は「利益」をみるもの

民間企業では、【 経常収入(売上) = 経常経費(費用) + 利益 】 となるので、

● 民間の経常収支比率 = 経常収入 / 経常経費 × 100 ( > 100%)

が普通です。

つまり、民間では、経常収支比率が100%以下とは、「利益」が出ていない状況であり、一般的には、経営状況が良くない(不健全)である(=何か問題がある)と見なされます(注4)。このため、例えば、新規投資に向けた銀行からの融資に際しての条件としては、注4図でのA診断(110%以上)が必要であると言われています。

(注4) 民間での経常収支比率(3期平均)からみた財政面の自立(健全)診断の例

健全度診断	民間	経常収支比率 (3期平均)
	異常なし	A: 110%以上
	やや注意	B: 100~110%
	要改善	C: 90~100%
	要改革	D: 80~90%
	抜本改革	E: 80%以下

### ○ 自治体の「経常収支比率」は「硬直化」をみるもの

一方、自治体では、「利益」という概念はなく、【 経常収入 = 経常経費 】の「均衡」が原則です。さらに、経常経費と経常収入の分母と分子を、民間と「逆」にして、

● 自治体の経常収支比率(※1) =  $\frac{\text{経常経費}}{\text{経常収入}} \times 100$  ( < 100%)

※1 正確には、 $\frac{\text{経常経費に充当される経常一般財源}}{\text{経常一般財源}} \times 100$

として計算します。

つまり、自治体運営では、歳入(経常収入)と歳出(経常経費)を「均衡(バランス)させる」ことが原則(要諦)であるので、50%が最高ランク(A診断)。100%に向かって財政の「硬直化」が進み、100%以上となると新規事業などへの投資はやりにくくなり(注5)、「危機的状況」状態に近づいていくと見られます(注6)。

(注5) 自治体での経常収支比率(3期平均)からみた財政面の自立(健全)診断(※2)の例

(※2) 健全度診断A~Eは、企業的(民)の視点で見た独自のものである。総務省などによれば、70%~80%(B診断)が「適正」と言われており、全国平均が93%(令和2年版 地方財政白書)であるので、行政的(官)な視点からは「厳しい」ものになっていると思われる。

経常収支比率 (3期平均)	自治体	健全度診断
A: 50~70%	異常なし	
B: 70~80%	やや注意	
C: 80~90%	要改善	
D: 90~100%	要改革	
E: 100%以上	抜本改革	

(注6) 市町村の財政悪化に県が警報を出す事例も出てきている

[財政悪化自治体に県が重症警報 市町村と改善方法検討も：朝日新聞デジタル \(asahi.com\)](#)

## ○ 民間（企業）の健全度が下がってくると

民間企業の健全度が（A 診断→B 診断→C 診断）と下がってくると、利益が減ってきたり赤字になったりするのので、① 給与水準の後退により社員のモラルが低下 ② 市場での（経営能力に対する）信頼性が低下し調達コストが上昇 などの「負の影響」が現れてきます。

通常、B 診断→C 診断のプロセスにおいて、半期利益に応じて決まる「賞与（ボーナス）」が大幅に減少していくので、否が応でも、社員の危機意識は高まっています。

ところが、C 診断期に入ると、問題意識を持ち、危機意識を持った社員ほど（諦めて）辞めていく。現場でのコストカット（リストラ）は徹底させようとするが、本社が取り組むべき全社的な事業構造の見直し（構造的リストラクチャリング）は先送りした「中期経営計画」が出てくる。などの「危機的サイン」が出てきます。

もちろん、リーマンショック時のように、世界規模で企業財務の健全度が一気に D 診断以下に下がってしまう「急激な変化期」に直面することもあります。怖いのは、じわじわと健全体質が悪化し、経営者も社員も何らの危機感を持たないまま、気が付いた時には手遅れの E 診断になり、ついには実質破綻となってしまうケースです（注7）。

このため、遅くとも C 診断が出た時期には「カイゼン（改善）策（注8）」への取組を始める、最悪でも D 診断が出た時には痛みを伴う改革策（注9）に取り組むべきでしょう。

（注7）筆者が、前職での経験で伝統ある某企業の経営コンサルティングに参与した例では、縦割り事業部の経営状況が C 診断→D 診断に向かっている時にも、（トップや社員は）会社は絶対に潰れないとの過信（不沈神話）の為か、何らの危機感もなく、無駄な事業を止めようとしなかった。

（注8）例えば、生産、販売などの現場における5%生産性向上運動などの導入など。

（注9）例えば、（個別）事業の売却、人員整理など。

## ○ 官（自治体）の健康度が下がってくると

一方、官（第三セクターを含む自治体）の健全度が（A 診断→B 診断→C 診断）と下がって来ても、財政の「硬直化」が進んでいるだけで、民間と違って、「官組織」の内部には、問題意識や危機意識は表面化してこないようです（注10）。

しかし、経常収支比率が10%悪化する（数値が10%上がる）ということは、新規の投資的経費が10%減ることを意味します。

地方部においては、道府県や市町村は、地域最大の「会社」である、という例がある

通り、道府県や市町村を合わせた合算財政規模の 10%の新規投資が（3 年間で）減少することになりますので、地域におけるお金の流れ（経済循環）が毎年 3%ずつ悪くなり、地域にボディーブローのように、「負の影響」が効いていくことになります。

このため、C 診断→D 診断期に入ってくると、① 地域 GDP が伸び悩む（減っていく）②（①の影響で）地域経済循環率（注 11）が 100%を大きく割り込み始める ③（②の影響で）地域での所得水準が伸び悩み、若者の流出が顕在化してくる、などの「危機的サイン」が出てきます。

（注 10）国や地方自治体の職員の給与や賞与（ボーナス）は、民間企業と異なり、財務の健全度や地域所得の減少とは直接リンクしない。その実態は、経産省による地域経済分析に詳しい [07fukushima.pdf \(meti.go.jp\)](http://07fukushima.pdf(meti.go.jp)) p12

（注 11）地域経済循環率については、別稿「地域経済循環率 100%超の地域づくり」を参照：[調査研究支援事業（アドバイザー事業）\(f-jichiken.or.jp\)](http://調査研究支援事業(アドバイザー事業)(f-jichiken.or.jp))

## ○ D 診断期が最後のチャンス

本来ならば（民間感覚で言えば）、B 診断期に入った段階で歳入（経常収入）構造の増加（例えば、企業や住民所得の向上策）、C 診断期に入った段階で歳出（経常経費）構造全体の見直し（事業全体のカイゼン）に入るべきなのです（注 12）。

しかし、現実には、D 診断期に出てくる諸症状を横目に眺めながら、多くの自治体は歳出（経常経費）構造にメス（改革）を入れようとしていないのではないのでしょうか。

厳し目に言わせていただければ、経常収支比率が 100%以上でも、実際に破綻しているのは夕張市だけという事実（自治体版の不沈神話）に安住し、「自治体は破綻しない」と過信しているのではないかとさえ思えてしまいます。

このため、D 診断期に至るまで、事業を継続することが目的（正当）化されてしまい、何のために事業をするのか、その事業が長い目で見て、社会や地域全体にシナジー（新たな付加価値（GDP や経済循環）をもたらすのかという「Why や Whom」の視点で、事業のリストラクチャリングをする動機付けや検討した経験がないため、D 診断期の現在が、いかに「危機的状況」であるかの「問題（危機）意識」すら持てていないのではないか。

最悪なのは、D 診断期にいながら、また、将来の義務的経費急増をわかっていながら、地域活性化のためとして、大型の公共投資をしてしまい、一気に E 診断を通り越して破綻してしまう夕張市のようなケースです。

筆者は、自治体が健全体（A 診断）に向け自律回復するためには、歳入（経常収入）構造の増加とともに、歳出（経常経費）構造全体の見直し（事業構造全体のリストラクチャリング）が必須であり、その取り組みには D 診断期が最後のチャンスであると考えています。

何故ならば、E 診断期（自治体独自政策の余地ゼロ）に入った地域が、自律的發展を遂げるには、かなりの困難があります。民間感覚（一般庶民）の目で、官の経常収支比率を見るとき、地方自治法を、どのように解釈しても、E 診断期に入った自治体を「地方自治体」

とはよべないのではないのでしょうか

(注 12)「地方は国に先んじて、職員の定数削減や事務事業の見直しをはじめとする行政改革に取り組んできたが、人口減少や少子高齢化の進行などにより地方を取り巻く環境が厳しさを増す中、活力ある地域づくりを進めるには、現場を担う地方から、従来の枠組みにとらわれない斬新で未来志向の発想の下、急速に進歩する技術や民間の力も積極的に取り入れ、行政のイノベーションを推進する必要がある」(全国知事会：[令和元年 05 月 16 日 「“地方発” 先進行革事例集」について／全国知事会ホームページ \(nga.gr.jp\)](https://www.nga.gr.jp/))

以上

※ このコラムは執筆者の個人的見解であり、公益財団法人ふくしま自治研修センターの公式見解を示すものではありません