

# 官のコスト算出方法と

# コストの官民比較方法について

---

2008年8月25日

立命館大学 政策科学部

岸 道雄



# 官のコストとは？

---

- 「費用」についての確認

- 費用 = 現金支出

- 企業会計のように発生主義ではなく、現金主義。したがって、有形固定資産の減価償却費、公務員の退職給与引当金といった概念はない。

- 費目別であり、アウトプット別ではない。



# 市場化テストにおける官のコスト

---

- 民間とのコスト比較のためにコストの考え方に修正が必要。
  - 発生主義的コストの導入 (expenditureでなくexpense)  
e.g. 減価償却費、退職給与引当金
  - アウトプット(サービス)のコストを算出するために直接費と間接費に分けて計算することが必要。
  - 原価計算の導入が必要。



# 直接費、間接費とは？

---

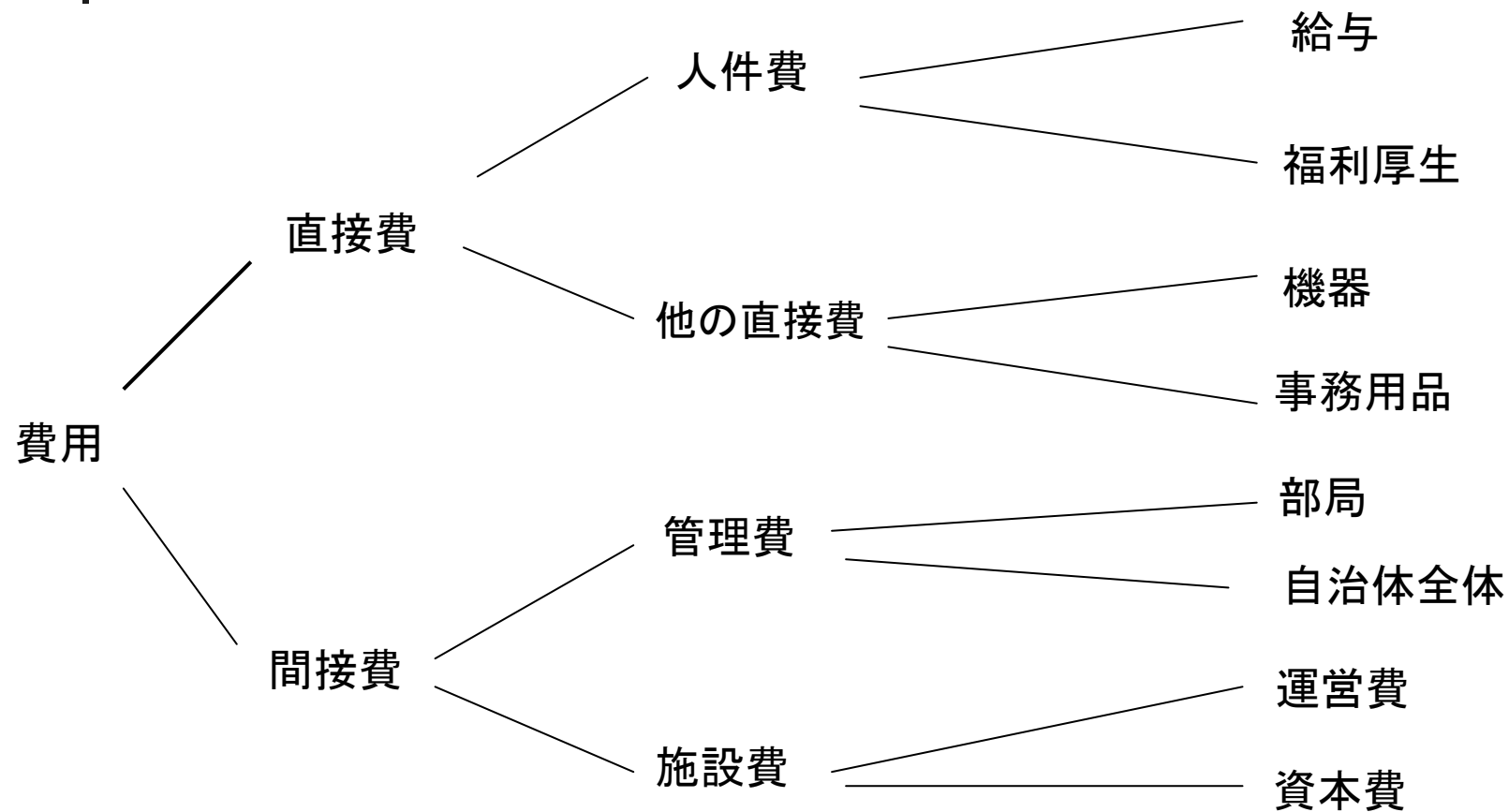
## 直接費

- ・その発生がある特定のサービスに直接結び付けることができる費用(その発生が100%特定のサービスに結び付いている費用)。  
e.g. 人件費(社会保険料、退職給与引当金を含む)、  
研修費、事務機器、通信費

## 間接費

- ・コストの発生がサービスと直接結び付かない費用。  
e.g. 賃貸料、管理費、施設費(減価償却費)、  
水道光熱費

# コストの一般的構造



(出所) Kelly, Joseph T.(2002) *Cost Information and Government Decision Making*.



# 官民コスト比較法(1)

---

## 1. フル・コスト・アプローチ

(Fully Allocated Costs Approach)

- ・官が提供しているサービス(アウトプット)の全部費用を計算し、民間へ委託した場合の費用と比較する方法。

$$\text{フル・コスト} = \text{直接費} + \text{当該サービス  
に  
関  
わ  
る  
間  
接  
費}$$



## 官民コスト比較法(2)

### 2. 可避コスト・アプローチ (Avoidable Costs Approach)

- ・官が提供しているサービス(アウトプット)の全部費用のうち、民間へ委託した場合に回避(削減)可能なコストと民間へ委託した場合の費用とを比較する方法。

$$\text{可避コスト} = \text{フル・コスト} - \text{不可避コスト}$$

(注) 不可避コスト: 民間に委託した場合においても官側に残る費用。建物の減価償却費、間接人件費等 <sup>7</sup>



# 可避コスト・アプローチについて

---

- Martin(1993)によれば、間接費がどの程度可避コストになるかは次の3つの要素に影響を受けるとしている。
  1. 政府が資源を効率的に再配分するという決定
  2. 民間に委託されるサービスの規模、範囲
  3. 資源配分が行われる時間(期間)





# 民間に委託する場合の総コスト

- 民間事業者の入札価格のみでなく、次の費用も考慮する必要がある。


## 契約管理・監視費：

民間事業者への支払い手続き費用、紛争解決費、  
契約通りサービスが提供されているかどうかの監視、  
業績測定・評価の費用

## 移行費用：

組織再編に伴う費用、リース契約解除に伴う費用

民間委託コスト = 入札価格 + 契約管理・監視費 + 移行費用



# フル・コスト・アプローチと 可避コスト・アプローチの比較

$$\text{コスト節減額} = \text{可避コスト} - \text{民間委託コスト}$$

- フル・コスト・アプローチは、サービス供給における官民における**効率性**を比較するのに適しているが、実際のコスト節減の実現という観点からは疑問が残る。
- 可避コスト・アプローチは、実際のコスト節減を実現するのに適している。ただし、官側が有利となる傾向。



## 望ましい官民コスト比較法とは？

- フル・コスト・アプローチは民間に委託した場合のコストと比較した時のコスト節減額は実現できない。一方、可避コスト・アプローチは民間事業者にとって不利。
- Martin(1999)、Savas(2000)が示しているように、官側はフル・コスト、民間に委託した場合のコストには不可避コストを加えた上で、官民コスト比較するのが望ましいと考える。



# 官民コスト比較の課題

---

- 間接費の範囲  
官側と民間でどこまでを間接費としてコストに含めるか協議が必要。
- どの程度までの複数年契約とするか。  
複数年の総コストでの比較とする場合、割引率適用の可否
- 予算措置についての割り切り  
対象サービスによっては、コスト比較では民間に委託した方がコスト削減となると判断された場合でも、予算(支出)増となるケースあり。



## 参考文献・資料

---

City of Phoenix, *Public/Private Competitive Process Overview Appendix*.

Efficiency Unite(1993) *The Government's Guide to Market Testing*, HMSO.

Kelley, Joseph T.(2002) *Cost Information and Government Decision Making*.

<<http://home.xnet.com/~jkelley/Publications/Costing.fldr/Costing.html>>

Martin, Lawrence(1993) *How to Compare Costs Between In-House And Contracted Services*, Reason Foundation.

Martin, Lawrence(1999) *Determining a Level Playing Field for Public-Private Competition*, The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government.

Savas, E.S.(2000) *Privatization and Public-Private Partnerships*, Chatham House Publishers.

Texas Council on Competitive Government(2004) *Cost Methodology*.

表-1 イギリスの市場化テストのコスト計算  
(5年分の年間費用、1993/94価格、ポンド)

	行政	民間	差分
人件費	178,734		
職員関係間接費	99,600		
資本費用	23,193		
保険	251		
民間入札価格		240,000	
フル・コスト	301,778	240,000	61,778
追加コスト:			
余剰人員費用		5,435	
他の移行コスト		2,717	
合計	301,778	248,152	53,626

(注)①表の数値は5年分の費用を6%の割引率を用いて1993/94年価格に直した1年分の費用  
 ②資本費用は減価償却費(£21,300)と資本利用費用(Cost of Capital, £1,893)を合わせた数字  
 ③余剰人員費用は民間に委託する場合の早期退職もしくは解雇に伴う支払いの金額  
 (出所)Efficiency Unit(1993)The Government's Guide to Market Testing, Annex A & B.

表-2 フェニックス市ゴミ収集の行政コスト  
(7年間分の提案)

(千ドル)

コスト要因	会計システム	調整	物価変化分	調整後コスト	可避コスト	不可避コスト
人件費	\$21,211	(\$3,168)	\$1,100	\$19,143	\$14,750	\$4,393
契約関係:						
雑費	1,068	0	0	1,068	727	341
維持運営車両費	13,228	(1,420)	300	12,108	11,753	355
維持運営通信費	43	(1)	0	42	19	23
資材	203	0	0	203	164	39
資本支出						
減価償却費	4,134	1,031	0	5,165	4,975	190
リース金利負担	0	66	0	66	66	0
利払い	0	731	0	731	731	0
税	120	4	0	124	76	48
ゴミ投棄場	24,270	0	0	24,270	0	24,270
部署費	2,720	0	0	2,720	0	2,720
総務費	2,609	0	0	2,609	0	2,609
契約コーディネーター	0	(316)	0	(316)	(316)	0
総費用	\$69,606	(\$3,073)	\$1,400	\$67,933	\$32,945	\$34,988

(出所) City of Phoenix, *Public/Private Competitive Process Overview Appendix*

表-3 フル・コスト・アプローチと可避コスト・アプローチ

ケース1: 10,000平方メートル

コストの種類	フル・コスト	可避コスト
直接費		
給与	\$20,000	\$20,000
福利厚生 (@21.250%)	4,250	4,250
サービス、用具	2,000	2,000
直接費合計	\$26,250	\$26,250
間接費		
課間接費 (@57.508%)	\$11,502	\$0
部間接費 (@8.413%)	1,683	0
局間接費 (@22.259%)	4,452	0
自治体全体間接費 (@13.958%)	2,792	0
間接費合計	\$20,429	0
総コスト	\$46,697	\$26,250
単位当たりコスト	\$4.67	\$2.63

ケース2: 1,691,500平方メートル

コストの種類	フル・コスト	可避コスト
直接費:		
サービス供給		
給与	\$2,145,817	\$2,145,817
福利厚生 (@21.250%)	455,986	455,986
サービス、用具	950,000	950,000
直接費合計	\$3,551,803	\$3,551,803
課間接費		
給与	\$1,017,745	\$1,017,745
福利厚生	216,271	216,271
合計	\$1,234,016	\$1,234,016
部間接費		
給与	\$219,506	\$219,506
福利厚生	46,645	46,645
合計	\$266,151	\$266,151
局間接費 (@22.259%)	\$753,057	\$600,000
自治体全体間接費 (@13.958%)	\$472,209	\$350,000
総コスト	\$6,277,236	\$6,001,970
単位当たりコスト	\$3.71	\$3.55

(注) 民間委託コストはケース1の場合、\$32,500(単位当たりコスト、\$3.25)。

ケース2の場合、\$5,497,345(単位当たりコスト、\$3.25)。

ケース2の可避コストとの差分(民間に委託した場合に節約可能な金額)は\$507,450( $\$0.3 \times 1691500$ )。

(出所) Kelley (2002) p.86、p.90の表を一部修正し作成。

表-4 修正フル・コスト・アプローチによる官民コストの比較モデル

自治体供給コスト	民間委託コスト
直接費(給与、福利厚生費、退職給与引当金、 資材・材料、機械維持、リース、事務所など)	入札価格
+ 間接費(監督・管理、部署の間接費、 機関全体の間接費など)	+ 不可避コスト
+ 減価償却費	+ 半可避コスト(次第に減っていくコスト)
	+ 移行コスト
	+ 契約管理・モニタリングコスト
- 運営収入(手数料、利用料など)	+ 政府資産売却損失
	- 政府資産売却収入
<b>自治体供給の総コスト</b>	<b>民間委託の総コスト</b>

(出所) S. Savas (2000) *Privatization and Public-Private Partnerships* の Table 7.8 と  
Texas Council on Competitive Government (2004) *Cost Methodology* を基に作成