

自治体のファンド事業と業績評価

—「地域中小企業応援ファンド」を事例として—

A Fund Business of the Local Government and Performance Measurement
—The Case of 「Regional Medium and Small-sized Business Support Fund」—

山 北 晴 雄*

Haruo YAMAKITA

I はじめに

平成8年に三重県がわが国で初めて事務事業評価システムを導入して以後、多くの地方公共団体（以下「自治体」という）において行政活動の業績を測定・評価して予算編成や内部管理に活用するとともに、その評価結果を住民に対して公開しようとする行政評価システムの導入が進められてきた⁽¹⁾。一方、平成19年10月に総務省より「公会計の整備推進について」（総務省（2007））という自治財務局長通知が、その前年の「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針の策定について」（総務省（2006））における方針の再確認として各自治体に出された。これらはすべての自治体に対して、貸借対照表や行政コスト計算書等の財務諸表の作成を求めるものであり、決算の結果を自治体の行財政運営のための情報として活用することを求めていることを示している⁽²⁾。

こうした流れを背景に、全国の自治体では現実に活用することができる新たな公会計を追究する動きが活発である（自治体経営・公会計活用研究会（2010））。大分県臼杵市では現場職員を中心とした検討に基づき、現実の業務の現場からみた役に立つ財務会計の仕組みの構築が進められている。熊本県宇城市における会計改革は常に作成した財務諸表の数値を利用することを前提として進められ、施策別の財務諸表を詳細に作成することなどにより、行財政運営における目標設定や施設・設備等の管理にあたって財務会計が積極的に活用されている。

また、千葉県習志野市では財政・会計部門以外の職員を巻き込んだ全庁的な取り組みが進められ、静岡県浜松市では財務会計が経営支援システムとして位置づけられている。これらの市に共通して見られるのは、作成した財務諸表を活用して施策や事務

*経営情報学科—管理会計論

Department of Business Administration and Information Science — Managerial Accounting

事業評価を行いその結果を次年度の改善に生かすという、改善のためにPDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルを確立しようとする姿勢である。具体的には施策別・事業別に財務諸表を作成し、これをコスト分析や行政評価に活用していこうとする試みである。

自治体における特定の事業を取りあげ、詳細に把握して改善に結び付けようという管理会計研究には、特定評価研究^⑧として行政経営に関する一連のコンソーシアム報告がある。大住監・INPM編（2003）では学校給食サービスと図書館業務について基本指標群からの分析、アクティビティ分析および研究員による分析がなされ、ベンチマーキングによる分析と課題を整理すると同時に、ベンチマーキングからBPRアプローチへの展開が検討されている。

そして、稲沢監・INPM編（2004）では図書館サービスについてはアクティビティ・コスト分析と有効性分析が、経理業務についてはベンチマーキングと効率性分析が、さらに予算編成業務については経常的経費の予算編成プロセス比較や予算編成業務プロセスの比較分析が行われている。また、大住監・INPM編（2004）では、ABC/ABMに基づくBPRアプローチから、学校給食業務、給与超勤手当支給・旅費申請支払業務、市民窓口業務を分析対象として、アクティビティデータを収集して業務改善の手掛かりとしている。

事業担当部門が自らの業務の継続的改善を行なっていくためには、評価の原点である特定個別課題の詳細な検討がその前提として不可欠なものとする。行政評価システムに求められる重要な役割は、PDCAのマネジメント・サイクルにより業務の継続的改善を行い、事業目的を達成することにあるからである。そこで本稿では、経済産業省から公表された新経済成長戦略「中小企業地域資源活用プログラム」の一環として創設された「地域中小企業応援ファンド」事業を取りあげ、その取り組み状況と業績評価のあり方について検討していく。

本稿の目的は、東京都（以下「都」という）で取り組まれている東京都地域中小企業応援ファンド（以下「都地域ファンド」という）事業の内容、採択審査のプロセスおよびその事業評価の実態を公表資料とインタビュー調査^⑨から明らかにすること、そして事業評価を事業の改善に結びつけるために有効と考えられるバランス・スコアカード（以下「BSC」という）活用の可能性をその事業内容、採択審査のプロセスおよび事業評価の中から整理することである。本稿の構成は以下のとおりである。まず次節において国の施策としての「地域中小企業応援ファンド」の概要とそのスキームを確認する。そして第3節では都地域ファンドについて、公表資料とそれを補完するインタビュー調査に基づいて整理する。そして第4節では都地域ファンド事業の成果としての業績評価指標について、BSC活用の可能性について検討する。

Ⅱ 地域中小企業応援ファンドの概要とスキーム

中小企業への成長資金の供給や新事業の創出は、地方圏に比べ大都市圏に集中しているのが現状である。こうした現状に対し、都道府県や地域金融機関等と一体となり、地域の知恵と工夫を生かして地域中小企業の成長段階に応じて必要な資金供給を行おうと創設されたのが「地域中小企業応援ファンド」である。

1. 地域中小企業応援ファンドの概要

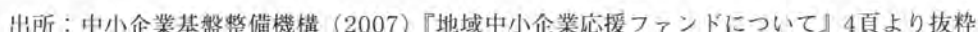
平成18年6月に経済産業省から新経済成長戦略が公表された。そして地域経済活性化の具体的な促進策として、各地域の強みとなりうる地域資源を活用した中小企業による新商品・新サービスの開発・市場化を総合的に支援する「中小企業地域資源活用プログラム」の創設が、経済産業省を中心に関係省とも連携して進められてきた。こうしたプログラムを通じて、産地の技術や地域の農林水産品、観光資源を有効に活用しようとするものである。しかし、中小企業への成長資金の供給や新事業の創出は、首都圏などの大都市圏に集中しているのが現状である。

そこで、同プログラムの一環として、地域中小企業応援ファンドを創設して、都道府県や地域金融機関などと一体となって、地域の知恵と工夫を活かしつつ、地域中小企業の成長段階に応じた資金供給等によって新事業創出の支援を図ろうというのが地域中小企業応援ファンドの設立趣旨である。この資金供給として、スタート・アップ応援型とチャレンジ応援型の2種類のタイプのファンドが創設された。

スタート・アップ応援型は独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）の融資機能を活用して都道府県等とファンドを造成して助成するのに対し、チャレンジ企業応援型は自治体や民間金融機関等によりファンド（投資事業有限責任組合）を組成し、中小企業やベンチャー企業等に対して資金供給とハンズオン支援を実施するものである。本稿では前者のスタート・アップ応援型ファンドを取り上げるが、次にそのスキームを確認する。

2. スタート・アップ応援型ファンド

スタート・アップ応援型ファンドは都道府県の創意と工夫で制度設計され、新事業の「種」を発掘し「芽出し」を助成することを目的とする。中小機構の融資機能を活用して都道府県等とファンドを造成し、助成していくこととなる。スタート・アップ応援型ファンドのスキームは図表1のとおりである。



ファンド形態は次のとおりである。すなわち、中小機構がファンドを造成する都道府県に対してファンド造成に必要な資金の一部を無利子で貸し付け、さらに都道府県を通じてファンド管理者に無利子で貸し付けを行い、市町村、地域金融機関、事業会社、地域住民等からの負担分と合わせてファンドを造成する。そして、当該ファンドの運用益を助成金の原資とするのである。都道府県の負担は必須であるが負担割合は任意とされている。一方、都道府県以外の負担は任意であるが、ファンド造成にあたっては地域金融機関など地域の多様な主体の参画が望ましいとされている。地域金融機関などからの出えん等を受けることが望ましいが、借入によりファンドを造成することも可能とされる。

ファンド造成先は①自治体から拠出を受けている公益法人、②自治体から出資を受けている第三セクター、③都道府県商工会連合会であり、いずれも自治体が監督指導でき、中立性、公益性の担保および事業遂行能力があることが条件とされる。

中小機構の貸付条件は次のとおりである。貸付割合についてはファンド造成に必要な資金の7割以内とする。ただし、都道府県が「ファンドによる支援事業計画」を策定し、当該都道府県の産業振興策として本ファンド事業を位置づける場合には、ファンド総額の8割以内とされている。また、貸付期間の償還期間は10年以内であり、貸付期間終了後一括償還となる。なお、ファンド資金の運用方法は金融債券その他の有価証券（元本保証のものに限る）、金銭信託または預貯金であって、長期にわたり有利な運用が確保されるものされ、都道府県の承認が必要となる。

助成金交付事業に係る管理事業の内容は、助成金事業を円滑かつ適正に実施するために必要なものであって、委員会の開催、助成事業に対する監査・指導等の事業とされている。そして、助成金交付事業の評価に必要な中小機構への主な報告事項としては、①助成金交付事業の実績と評価、②ファンド運営事業に関する監査の結果、が求められている。

Ⅲ 東京都地域中小企業応援ファンド

都地域ファンドは上述した中小機構の地域中小企業応援ファンド事業を活用し、都公社に造成されたものである。同ファンドの運用益によって、東京の強みである多様な地域資源や高いポテンシャルを活用し、地域の魅力向上や課題解決に取り組む中小企業を支援している。

1. 都の産業振興政策における都地域ファンドの位置づけ

東京には中小企業等が持つ優れた技術やノウハウ、全国・全世界から集まってくる優秀な人材、長い歴史と伝統の中で培われた多様な観光・文化資源、そして人口集積や企業集積によって構築されている巨大で洗練された市場が存在している。東京において、こうしたさまざまな資源やポテンシャルを活かし、イノベーションを創出することが地域活性化につながる。

一方、少子高齢化の進行、環境問題、安全・安心の確保など日本を象徴する課題が顕著に現れる地域であるとともに、社会状況の変化にともない都民ニーズが多様化してきており、多様な主体が地域の担い手として社会的課題を解決することが求められている。また、こうした課題を数多く抱える東京において、これらの課題を解決する新しい産業やビジネスを創造していく役割が期待されている。

こうした都民ニーズに対して、都では平成19年3月に10年後の東京の目指す都市像

の実現を産業振興の面から推進するため、今後10年の産業振興における施策展開の方向性を示すものとして「産業振興基本戦略」を策定した。本戦略では、今後の方向性として、東京の強みである多様な資源・ポテンシャルを活かしたイノベーションを、多様な主体の活発な活動により生み出すことを大きな産業振興の方向性と捉えて、①重点産業の育成、②技術・経営革新の促進と経営基盤の強化、③「知」が交流し、価値が生まれる魅力ある都市の創出、④産業を牽引し、支える人材の育成の4つの戦略を柱とする。

都では、ものづくり産業を中心とする極めて新規性の高いイノベーションにより、大企業と伍して戦える国際競争力を生み出すための施策を一つの柱としている。たとえば、ベンチャーファンド、重点戦略プロジェクトなどがその例である。一方、多種多様な中小企業等の主体が、新規性は高くないが独自の視点に立脚した中小企業ならではのイノベーションを促進させることが、地域活性化にとって重要となっている。たとえば、地域特産品の開発、地域に根付いたコミュニティビジネス、伝統的工芸品を活用した新製品開発、洗練された都民ニーズに対応する新サービス開発、社会的企業家の活動などである。

都地域ファンドは、多様な地域資源・ポテンシャルを活用し、地域活性化に資するようなイノベーションを、多様な主体の活発な活動により生み出していくための中心的施策と位置付けている。なお、ファンド運営管理者は都公社である。

2. ファンド事業の概要

(1) 支援分野

都地域ファンドでは東京の地域活性化に資するため、都市課題解決型ビジネスと地域資源活用型ビジネスの2つを支援重点分野として重点的に支援することとしている。

前者の都市課題解決型ビジネスとしては、①地域の福祉、安全・安心、都市機能のリニューアル等、大都市に顕著に現れる諸課題に対応する分野、②高齢者の生きがい、子ども・青少年の健全育成に資する新たな食、スポーツ、教育・学習等の事業など、人口構造、ライフスタイルの変化による新たなニーズに対応する分野、③その他、都民ニーズに対応した新たなビジネスモデルを構築し、商品・サービスを提供する分野である。

一方、後者の地域資源活用型ビジネスとしては、①地域資源の3類型（産地の技術、農林水産、観光・文化資源）を活用する分野、②東京の巨大かつ洗練されたマーケットを活用する分野（超ニッチ市場に対応するサービス等他地域においてビジネスとして成り立たないが、東京では巨大な市場ゆえ成り立ちうる事業分野等）、③その他、東京が持つ強み（優秀な人材の集積、豊かな国際性、巨大な資本市場など）を活用する分野である。

(2) 助成対象の選定と支援方法

助成事業を効果的に行うために欠かせないのが助成対象の選定と支援方法である。助成対象の選定にあたっては、ファンド運用管理者である都公社のもとに地域活性化事業への支援経験が豊富な民間専門家などの有識者からなる「地域応援アドバイザーボード」を設置して、アドバイザーボードによる審査・選定により、助成対象者が決定される。そして、助成対象者が行う新たな取り組みに対して資金の助成が行われることになる。

都公社ではさらに助成対象者の可能性ある取り組みを確実に事業化し、地域活性化につなげていくため、事業の立ち上げから販路開拓までを継続的に支援する「地域応援ナビゲータ」を各地に配置し、地域に密着したハンズオン支援を行う中小企業支援機関等へ経費を助成している。また、助成事業の成果を積極的に発信し、消費者や新規市場への浸透を図る事業者等への経費を助成して助成対象者の販路開拓を支援している。その他、都公社が従来実施している、ワンストップ相談窓口、専門家派遣、企業OB等のビジネスナビゲータによる販路開拓支援を活用して事業者の取り組みを総合的に支援している。

(3) ハンズオン支援事業とハンズオン支援団体等

ハンズオン支援事業は、「東京都地域中小企業応援ファンド地域応援ナビゲータ事業助成金交付要綱」によれば、「都内の中小企業者等が行う商品の開発・生産もしくは需要の開拓または役務の開発・提供もしくは事業の開拓などの新たな取り組みに対して、その立ち上げから事業化までを継続的に支援」することである。その支援にあたる支援団体等には、都内に所在する商工会、商工会連合会、商工会議所、中央会等がある。さらに、これらの支援団体が継続的な支援を目的として各地域に配置したり、企業のニーズや分野に応じて派遣する専門家が地域応援ナビゲータである。地域応援ナビゲータは中小企業者等の新たな事業の立ち上げから事業化までを専門的な見地から指導、助言する者をいい、地域の資源・優良案件の掘り起こしや制度活用に向けた個別相談や事業計画策定支援などを行う。

ハンズオン支援団体等に対しては、都内中小企業者等の地域活性化に寄与することを目的に、その経費の全部または一部が助成される。ハンズオン支援団体等が助成金の交付を受ける場合には、地域応援ナビゲータ事業者認定および助成金交付申請書を都公社の理事長に提出し審査会の審査を受けなければならない。審査において採択可能となった案件については都知事への承認申請が行われ、ハンズオン支援団体等に対して事業者および助成金の交付が決定されることになる。ハンズオン支援団体等は助成金の交付の決定に係る助成対象期間が終了したときには、速やかに助成事業完了実績報告書を理事長に提出しなければならない。そして、理事長はこの実績報告の内容を審査するとともに、必要に応じて現地調査等を行って助成金の額を確定してハンズ

オン支援団体等に通知することになる。

(4) 地域資源活用イノベーション創出助成事業の実施手順

地域資源活用イノベーション創出助成事業は、都および国が資金を拠出した資金（計200億円）を借り受け、都公社が造成した「地域中小企業応援ファンド」の運用益を活用し、新たに地域密着型で革新的な事業に取り組む中小企業、NPO法人、創業予定者等への事業化に要する経費の一部を助成することにより、これらの中小企業および地域活性化を支援する目的で平成20年度に新規事業としてスタートしたものである。

助成金審査の流れの概略は次のとおりである。中小企業者等の交付申請を都公社事務局が受け付けて、資格審査と経理審査からなる事前審査を行う。次いで1次審査が行われる。1次審査は技術・企画審査を行うものとし、審査委員1名と複数の外部専門家により申請書に基づく書類審査および面接審査を行う。そして、事前審査および1次審査の結果を踏まえ、各々の申請事業が助成事業としてふさわしいか否かを審査会委員が決定する。その際、1次審査において上位の評価を得たものについては審査会に報告を行い承認するという形をとる。また、中位以下のものについては審査を行い順位付けおよび不採択案件を決する。ここで採択可能となった案件は都知事の承認を得たうえで、公社理事長により交付決定がなされる。

1次審査の審査時間は45分で、事業者のプレゼンテーションが20分、質疑応答が25分で行われる。プレゼンテーションは提出済みの申請書に基づいて行われるが、都市課題解決または地域資源活用の妥当性、事業の可能性、計画の妥当性および地域への貢献・波及度などを中心に説明が求められる。同時に、助成事業を確実に遂行することができる財務面の根拠として、資金繰りと資金調達の説明が求められる。さらに、プレゼンテーション終了後に審査委員との間で質疑応答が行われる。

交付決定を受けた助成対象事業者に対しては、都公社の担当職員および調査員が各事業実施場所等を訪問して、助成事業の円滑な推進と適正な事務処理を指導・助言する。事前指導は、助成事業実施現場および状況の確認を行うとともに、助成事業事務処理に関する再説明・指導と相談対応を行う目的で実施される。実施時期は、交付決定日以降、各事業者の進捗状況等に応じて随時実施される。

助成対象事業者に対しては交付決定通知書に基づき、毎年3月31日現在の事業遂行状況報告を求めている。都公社では当該報告書を受理した後、各事業者を訪問して中間検査を実施する。この中間検査の主な目的は、助成事業進捗状況の確認と報告日現在における助成金交付額の確定である。しかし同時に、各事業者を取り巻く環境の変化など市場の声を聞き、求められる支援策につなげる貴重なコミュニケーションの機会であると認識して対応している。

助成対象事業を完了した事業者が提出する実績報告書に基づいて、都公社では事業

実施場所において完了検査を実施する。完了検査では、事業が達成目標に到達したか否かを成果物で確認すると同時に、支払った経費について証拠書類と原本照合を行うことを目的としている。

本事業の目的は助成金を活用して開発した新たな製品やサービスの事業化（売上を計上すること）であるため、完了した助成事業については次のステージである販路開拓につなげていく。本事業の支援対象は多種多様であるため、都公社総合支援課に配置している販路開拓コーディネーター等と連携しながら各事業者の要望にマッチした支援策を提供していく。

(5) 事後的に評価可能な事業成果にかかる目標設定と評価

都地域ファンドによる10年間の取り組みにより、東京の強みである多様な支援・ポテンシャルを活用し、地域活性化に資するようなイノベーションを創出する。10年間の事業期間終了後における目標は、短期と長期に分けて次のように定められている。短期目標としては、都地域ファンドによる事業化数を126件とする。なお、ここで事業化とは、当該ファンドによる支援終了後3年以内に売上を計上することである。また、長期目標は事業化を果たした年と平成30年度末を比較した売上増加率を5%と定めている。なお、これら成果目標の達成状況については「地域応援アドバイザーボード」において、毎年度、評価を受けるものとされる。

3. 地域応援アドバイザーボードによる審査・選定の実際

審査会の名称は「東京都地域中小企業ファンド事業審査会」（以下「都審査会」という）とされ、都審査会の所掌事項は①助成金の交付先候補の採択に係る審査、②事業成果の評価、③事業の監査、④その他会長が必要と認める事項の審査であり、その結果は都公社理事長に報告される。都審査会は学識経験者5人以内の委員をもって構成される。

助成金の交付先候補の採択に係る審査には、地域資源活用イノベーション創出助成金審査（毎年度2回実施）、地域応援ナビゲータ事業助成金審査（3年に1回実施）、販路開拓支援事業助成金審査（2年に1回実施、なお、現時点では当審査は未実施）の3種類がある。地域応援ナビゲータ事業審査は、助成金を活用して新たな取り組みを行う中小企業者を支援するハンズオン支援事業者が適格であるかどうかを審査するものである。また、地域資源活用イノベーション創出助成事業審査は、中小企業者が助成金を活用して取り組む事業そのものが都地域ファンド事業の趣旨に沿ったものかどうか、その妥当性を審査するものである。このように中小企業者が行う事業そのものだけでなく、その事業を支援する事業者まで審査対象となっている点が大きな特徴といえる。

(1) 地域応援ナビゲータ事業審査

地域応援ナビゲータ事業審査は、資格審査、経理審査、企画審査からなり、申請事業が助成事業としてふさわしいか否かを審査会委員が決する。資格審査は中小企業支援に相当程度の実績とノウハウを有し、特定の業種に限らず広く中小企業支援が可能であることなどの条件を満たす団体であることが審査項目となる。経理審査では自己資金調達が十分であること、事業内容が堅実であること、事業の予算が適正であることなどが審査項目となる。また、企画審査では中小企業等への支援実績、計画の具体性・妥当性と遂行能力、地域との連携などが審査項目となる。

各審査項目についての評価項目は次のとおりである。中小企業等への支援実績では、経営内容と中小企業等との関わり大きさ、経営実績の本事業の遂行への有用性、中小企業等との関わりと本事業の実施による拡大や強化への期待が評価される。計画の具体性・妥当性と遂行能力では、本事業の目的についての的確な理解度、計画の魅力、計画の継続的な支援事業としての期待、人的配置などの実施体制、団体の知見やノウハウの本事業への活用度が評価される。また、地域との連携については、地域の住民や自治体等の関係機関との連携の強さ、支援団体としての地域中小企業等への貢献の期待度が評価される。

これらの項目の中でも重要度による重みづけが行われ、経営実績の本事業の遂行への有用性、計画の継続的な支援事業としての期待、団体の知見やノウハウの本事業への活用度、地域の住民や自治体等の関係機関との連携の強さが重視される。

都審査会は、審査会委員（学識経験者）5人および事務局として都公社職員、さらにオブザーバーとして都職員と都公社職員が加わる。各項目について5点満点で評価を行い、審査会委員5人の合計点の平均が満点の5割以上の計画を採択時可能案件とされる。ただし、審査会委員が1名でも1点と評価したものは採択されない。

(2) 地域資源活用イノベーション創出助成事業審査

地域資源活用イノベーション創出助成事業審査は、資格審査、経理審査、事業・企画審査および総合審査からなる。審査では事前審査、一次審査および総合審査が行われる。事前審査には資格審査および経理審査があり、都公社が申請書に基づいて行う。1次審査は申請書等に基づく事業・企画審査とし、外部の専門家を交えた面接による審査が行われる。そして、総合審査が都審査会によって行われるが、都審査会は事前審査および1次審査の結果を踏まえて、再度事業・企画審査を行うとともに、助成事業として相応しい申請事業を採択可能案件として決する。

資格審査は「都応援ファンド助成金交付要綱4条別表」に基づき行われる。また、経理審査は、主に自己資金調達の可能性、本業で利益を出せる体質か否か、申請事業規模と企業規模とのバランス、資金繰りの安定性などについて決算書によって確認する。決算書を用意できない企業については、面接時に資金調達内容について通帳等で

確認するとともに、説明を求めて資金繰りおよび資金調達状況を確認する。

面接審査は審査委員4名で行い、評価は各審査委員25点満点で評価点を算出して行う。評価項目は、都市課題解決・地域資源活用の妥当性、事業の可能性、計画の妥当性、地域への貢献・波及度、事業者としての適格性の5点である。

面接審査における各審査項目についての評価項目は次のとおりである。都市課題解決・地域資源活用の妥当性では、都の課題とその解決方法または地域資源とその活用方法の明確さと効果性、都の課題や地域資源を定義づけるバックデータの有無、事業の革新度などが評価される。事業の可能性については、助成事業の実現可能性や継続的な事業としての期待度、ニーズ、マーケティングの実施状況などが評価される。計画の妥当性では、資金調達の可能性や資金繰り、助成事業の規模や経費の積算・スケジュールの適正さ、実施体制の整備状況などが評価される。

地域への貢献・波及度では、事業により地域が受けるメリットの程度、事業によって活性化する地域の特定期、メリットや地域活性化の持続性などが評価される。また、事業者としての適格性では助成事業者としての社会通念に照らした適格性、都地域ファンド事業の目的の理解度、代表者のリーダーシップなどが評価される。

都審査会は、審査会委員（アドバイザーボード）および外部専門家、都公社職員、都職員が参加して行われる。採択可能案件は、審査会委員の合計評点の平均点が審査事項数に5を乗じて得た評点の5割以上であること、およびすべての審査事項についてすべての審査会委員が「2」以上の評価をしていることが要件となる。

4. 地域応援アドバイザーボードによる事業評価の実際

都地域ファンド事業の評価は現在、①採択率に係る分析、②乖離件数・額に係る分析、③運用益と助成決定額との比較に係る分析、④助成決定企業における分析、⑤短期の視点に基づいた事業成果に係る目標の達成度、⑥長期の視点に基づいた事業成果に係る目標の達成度の6点から評価されている。

①採択率に係る分析では、地域資源活用イノベーション創出助成事業と地域応援ナビゲータ事業それぞれについて、採択予定件数・応募件数・採択件数が示され、応募倍率（応募件数／採択予定件数）と実質倍率（応募件数／採択件数）が算定される。

②乖離件数・額に係る分析では、地域資源活用イノベーション創出助成事業と地域応援ナビゲータ事業それぞれについて、計画件数・採択件数、計画額・決定（採択）額が示され、乖離件数（採択件数－計画件数）、乖離額（採択額－計画額）が算定される。

③運用益と助成決定額との比較に係る分析では、前年度繰越額も含めた運用益（A）と助成金決定額（B）が示され執行率（B／A）が算定される。

④助成決定企業における分析では、第1に直接的支援と間接的支援の別に件数と金

額が示され、それぞれの構成比が算定される。ここで直接的支援は助成企業に対して直接行われる支援であり、間接的支援は団体を通して行われる支援である。第2に、直接的支援対象となった採択企業の助成金の使途が、研究開発、販路開拓、研究・販路・その他に分類され件数・金額が示され、その構成比が算定される。第3に採択企業・団体について、業種別分類と地域産業資源による分類別に件数と金額が示される。なお、業種別分類は、製造業（食料品製造業）、製造業（食料品製造業以外）、情報通信業、医療・福祉、サービス業、その他（中心市街地）、その他（その他）に分類される。地域産業支援による分類は、農林水産物、鉱工業品、観光資源、その他（ソフトウェア、システム開発）、その他（サービス）、その他（中心市街地）、その他（その他）である。

地域資源活用イノベーション創出助成事業は、⑤短期の視点に基づいた事業成果に係る目標の達成度と、⑥長期の視点に基づいた事業成果に係る目標の達成度について評価される。

⑤短期の視点に基づいた事業成果に係る目標の達成度については、成果目標として当該ファンドによる支援終了後3年以内に売上を計上した数を126件と定めている。これに対して実績評価は、事業化件数（A）と事業化評価対象件数（B）が示され、今年度事業化率（ A/B ）が算定される。さらに目標事業化件数（C）と事業化累計件数（D）が示され、目標進捗率（ D/C ）が算出される。

⑥長期の視点に基づいた事業成果に係る目標の達成度について、成果目標として事業化達成年度と平成30年度末を比較した売上増加率5%を掲げている。これに対して実績評価は、今期実績値（A）と累計実績値（B）が示され、達成度（ A/B ）が算定される。

このうち①から④は国からの要求資料であり、⑤と⑥が都の評価資料となる。

IV 非投資型ファンド事業の事業評価とBSCによる業績評価の可能性

自治体の業績評価のツールとして、行政評価システム、発生主義会計、目標管理制度などいくつかのツールが試行・導入されている。BSCもそのツールの一つであり、自治体改革の大きな推進力として期待されている。石原（2004）ではイギリスのサリー県、福岡市、札幌市、名古屋市、神戸市および八尾市における導入研究が紹介されている。また、松尾（2009）では、民間企業とは異なる行政組織特有のBSC活用事例として千代田区のBSCが紹介されている。

本稿で取りあげた都地域ファンド事業の業績評価は、産業振興政策における位置付けやその支援実施方法、審査・選定の手続きを踏まえて、「都産業振興基本戦略」を実現するために必要な業績評価指標が準備されなければならない。都地域ファンド事

業を進めていく上で採用可能な業績評価指標をBSCの4つの視点から整理すると図表2のようになる。それぞれの視点から各業績評価指標について検討する。

図表2 BSCの視点からの業績評価

視 点	戦略的目標	業績評価指標
財務	①ファンド運用効率の向上 ②施策の利用率の向上 ③重点的に支援する業種・使途・地域産業資源への執行率の向上 ④ハンズオン支援団体・地域応援ナビゲータおよび事業者が利用する助成金の効果的利用 ⑤事務管理の合理化	・ファンド運用利益率 ・執行率（確定額／申請金額に基づく交付決定額） ・乖離額（採択額－計画額） ・直接的支援金額・間接的支援金額とその割合 ・採択事業者への助成金の使途別金額とその割合 ・業種別・地域産業資源別にみた助成金額とその割合 ・ハンズオン支援を行う中小企業支援機関等への経費の、採択事業1件当たりの助成額 ・採択事業者等への経費の、採択事業1件当たりの助成額 ・直接人件費比率（直接人件費／人件費）
利用者	①ハンズオン支援団体・応援ナビゲータの支援効果の向上 ②事業者の収益性や満足度の向上 ③利用者情報の収集	・執行率 ・申請から採択までの時間 ・事業化率 ・売上増加率 ・申請から採択までの時間 ・DBに入力された利用者意見の件数
業務プロセス	①助成対象の選定手続きの効率化 ②ハンズオン支援団体等への効果的支援 ③採択事業者への効果的支援	・助成対象の選定手続き準備時間 ・助成対象の審査時間 ・ハンズオン支援団体と地域応援ナビゲータの選出時間 ・ワンストップ相談窓口の1件当たり処理時間 ・事前指導回数および時間 ・中間検査回数および時間 ・完了検査時間
学習	①ハンズオン支援団体等への教育 ②職員としての能力向上	・経営支援ツール開発件数 ・経営支援のための研修時間 ・職員の指導（事前指導、中間検査、完了検査）、相談能力向上のための研修時間 ・新たな支援メニューの開発件数

出所：筆者作成

財務の視点からはまず、第1にファンド運用効率の向上を目標として、ファンド運用利益率を業績評価指標として設定すべきものとする。自治体の事業評価ではコスト指標が注目されがちであるが、非投資型ファンド事業の原資となる収益面も管理していかなければならないからである。第2に施策の利用率の向上を目標として、執行率や乖離額を具体的な目標値を決めて業績評価指標とすべきである。第3に重点的に支援する業種や用途および地域産業資源に助成金が使われたのかどうかを判断するためのモノサシとして、直接的支援金額・間接的支援金額とその割合、採択事業者への助成金の用途別金額とその割合、業種別・地域産業資源別にみた助成金額とその割合を業績評価指標として設定することが重要である。第4に、都地域ファンドでは採択事業者のみならず、ハンズオン支援団体や地域応援ナビゲータにも助成が行われる。そのため、その効果的利用を促すためにも助成を受けたハンズオン支援団体や事業者の採択事業1件当たりの助成額を把握して、事業化率や売上高増加率との対比が必要である。第5には事務管理の合理化を目標に、直接人件費比率を業績評価指標として取りあげたい。

利用者の視点からは、第1に事業者を支援するハンズオン支援団体や地域応援ナビゲータが事業者を効果的に支援できることを目標に、執行率や申請から採択までの時間を業績評価指標として設定したい。その下で、第2にもう一方の利用者である事業者の収益性や満足度の向上を目標として、売上増加率、事業化率および申請から採択までの時間を業績評価指標として設定すべきものとする。さらに第3には利用者であるハンズオン支援団体・地域応援ナビゲータおよび事業者に関する情報をいかに収集しているかを判断するための業績評価指標として、データベースに入力された利用者の意見などを業績評価指標とすることも重要と考える。

業務プロセスの視点からは、第1に助成対象の選定手続きの効率化を目標として、助成対象の選定手続きの準備時間や助成対象の審査時間を業績評価指標として設定したい。同時に、第2にハンズオン支援団体等への効果的支援を目標に、ハンズオン支援団体と地域応援ナビゲータの選出時間やワンストップ相談窓口の1件当たりの処理時間を業績評価指標とすべきである。そして第3に採択事業者への効果的支援を目標として、事前指導回数と時間、中間検査回数と時間、および完了検査時間をそれぞれ業績評価指標として、事業化率や売上高増加率との対比を通して管理していくことが重要と考える。

学習の視点からは、第1にハンズオン支援団体等への教育を目標として、経営支援ツール開発件数や経営支援のための研修時間を業績評価指標と設定したい。第2には職員の能力向上を目標に、事前指導・中間検査・完了検査などの事業者への指導や相談に携わる職員のための研修時間、新たな支援メニューの開発件数を業績評価指標として設定することが重要であるとする。

一方、こうした業績評価指標を設定するための課題も多い。新公会計制度による財務諸表を管理会計的な視点から活用してその効率性を測定するためには、施策別・事務事業別財務諸表を詳細に作り込む作業が欠かせない。この施策別・事務事業別財務諸表を活用している前述の一部自治体でも、人手作業により既存の財務諸表を組み替えてコスト情報を入手しているのが現状である。たとえば、都地域ファンド採択事業者1件当たりに要するコストを始めとするコスト指標を集計するためには、当然こうした組み替え作業が必要となる。現時点では、都、都公社および都内中小企業支援機関それぞれについて、事業費や人件費の集計などコスト構造が異なっているため、コスト計算を統一的に行うことは困難であるからである。

本稿では都で取り組まれている都地域ファンド事業の内容、採択プロセスおよびその事業評価の実態を明らかにしたうえで、都地域ファンド事業の業績評価について考察してきた。現状においてもBSCを活用して都地域ファンドについて一定の評価を行うことは可能であることが明らかになった。しかし、都地域ファンド事業を含めた非投資型ファンド事業のコスト指標の開発による効率性の把握、支援内容と業績変化の関係把握などについては今後の研究課題である。

【注】

- (1) 総務省の「地方公共団体における行政評価の取組状況」（総務省（2010））によれば、2009年10月1日現在で政策評価、施策評価、事務事業評価のいずれかの行政評価を導入済みの団体は、都道府県98％、政令指定都市100％、中核市と特例市95％、市区74％、町村27％である。また、これらの行政評価導入済みの団体のうち、政策評価、施策評価、事務事業評価のいずれかを公表している団体は、都道府県98％、政令指定都市89％、中核市97％、特例市85％、市区72％、町村63％である。
- (2) 総務省の「地方公共団体の平成20年度版財務書類の作成状況等」（総務省（2010））によれば、平成20年度決算においては、都道府県で42団体（89.4％）、指定都市で17団体（94.4％）、指定都市を除く市町村で1,102団体（63.6％）が財務書類を作成済みである。
- (3) 斎藤（2003）によれば、特定評価は「個別の政策・事業を取り上げ、随時、単発的に政策評価を行うもの」であり、「ある一つの特定の政策を対象として、その効果を狭く、深く、徹底的に掘り下げて、どのような効果や影響をもたらしているか、個別政策について詳細に把握する」評価である。これに対して、モニタリング評価は「全庁的な政策・事業が取り上げられるケースが非常に多い。何十、何百、あるいは何千という数の事業を並べておき、それらを定期的にチェックし、監視するというシステム」である。モニタリング評価に関する研究として、松尾（2003, 2006）、宮本（2003, 2005）、藤野（2007）などがある。
- (4) 本稿の記述は財団法人東京都中小企業振興公社に対する2009年8月17日、2010年2月19日、2010年5月28日に実施したインタビュー調査に基づいている。

【参考文献】

- 稲沢克祐監・INPM編『2003年度 関西ベンチマーキング・コンソーシアム報告』(2004) (株)INPM.
 石原俊彦編著 (2004)『自治体バランス・スコアカード』東洋経済新報社.
 石原俊彦編著 (2005)『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社.
 大住荘四郎監・INPM編『2002年度 行政経営ベンチマーキング・コンソーシアム報告』(2003) (株)INPM.
 大住荘四郎・INPM編著『2003年度INPM関東コンソーシアム報告』(2004) (株)INPM.
 自治体経営・公会計活用研究会 (2010)『財務会計の活用と自治体経営』(公会計改革シンポジウム資料集).
 総務省 (2007)「公会計の整備推進について (通知)」
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2007/pdf/071017_2_bt.pdf
 総務省 (2006)「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針の策定について (通知)」
http://www.soumu.go.jp/iken/pdf/060831_1_bt.pdf
 総務省 (2010a)「平成21年度 地方公共団体における行政評価の取組状況」『総務省ホームページ 行政評価ライブラリー』,URL:<http://www.soumu.go.jp/click/003.html>.
 総務省 (2010b)「地方公共団体の平成20年度版財務書類の作成状況等」
 URL: http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02zaisei07_000003.html
 高崎経済大学付属地域政策研究センター編・斎藤達三著 (2003)『自治体政策評価演習』ぎょうせい.
 谷武幸編著 (2004)『成功する管理会計システム』中央経済社.
 中小企業基盤整備機構 (2007)『地域中小企業応援ファンドについて』
<http://www.pref.kochi.lg.jp/~shoukou/fund/fund.pdf>
 東京都会計管理局管理部企画会計課 (2007)『東京都の財務諸表 平成18年度』.
 東京都出納長室会計企画課 (2006)『東京都の新たな公会計制度』.
 東京都財務局主計部財政課 (2006a)『財務諸表を活用した都政改革の推進』
 東京都財務局主計部財政課 (2006b)『今後の財政運営の指針－新たなステージに移る都財政－』
 東京都産業労働局商工部地域産業振興課 (2010)『東京都地域中小企業ファンド』
 中地宏 (元東京都参与) および東京都専門委員 (2006)『自治体会計の新しい経営報告書〈論点整理〉』
 藤野雅史 (2007)「マネジメントプロセスにおける業績測定システムの利用」『会計検査研究』第36号, pp.19-39.
 松尾貴巳 (2003)「地方公共団体における戦略的業績管理システムの構築に向けて－池田市のケース－」『大阪府立大学 経済研究』大阪府立大学第48巻第2号, 31-51頁.
 松尾貴巳 (2006)「地方公共団体における業績評価システムの導入研究－予算編成における行政評価システムの意義とその効果についての実証分析－」『会計検査研究』第33号, 121-135頁.
 松尾貴巳 (2009)『自治体の業績管理システム』中央経済社.
 宮本幸平 (2003)「自治体業績評価におけるフィードバックの諸問題」『会計』森山書店, 第164巻9号, pp.91-102.
 宮本幸平 (2005)「自治体におけるABC/ABM導入の阻害要因と対応」『会計検査研究』第31号, 207-219頁.
 Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization, Boston, MA: Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 (2001)『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社.)
 Simon, H. A. and Ridley, C. E. (1943) Measuring Municipal Activities – A Survey of Suggested Criteria for Appraising Administration, The International City Managers' Association. (本田弘訳 (1999)『行政評価の基準－自治体活動の測定－』.