

「公管理会計」の可能性

柳 田 純 也 河 田 信

梗概

1. はじめに一誰のための公会計か
2. 東京都公会計改革の含意
3. システム設計アプローチ
4. なぜ、公管理会計か
5. 「住民に分かる」公管理会計情報例
6. 予算設定における発生主義の必要性
7. スキーマ変革の必要性—結びに代えて

梗概

本稿では前世紀のいわゆる公会計改革における「発生主義の自己目的化」を反省し、現金主義から発生主義への移行ではなく両者の相乗効果を考える。公会計改革においては住民が求める過去の実績を主体とする情報と、投資家が求める未来志向の発生ベースの情報という異質の会計情報を同一データベースのもとで使い分けるツールが有効である。そのような仕組みの裏づけとして、東京都の新財務諸表の作成プロセスを取り上げる。

また、「ツール」以前の「仕組みづくり」が重要で、公会計改革には「誰のための、何のための公会計か」を異部門の合意形成により設計する CSD アプローチがある。さらに「住民に分かり易く見える化された現金主義情報」と行政当局の発生主義情報を組み合わせて、行財政改革の実を挙げることを狙う。これらのことは、地方自治法の制約のもとにある「公会計」とは別の「公管理会計」という独自の領域を設定すれば可能となる。

1. はじめに一誰のための公会計か

NPM (New Public Management) による行財政改革を行ってきたアングロサクソン諸国における公会計改革では、単式簿記・現金主義会計による財務報告が公的部門の経営改革上の障害と考えられ、複式簿記・発生主義会計による財務報告への転換がはかられた。わが国でも、この路線を踏襲して、自治体の8割近くが、すでに貸借対照表を作成している。しかし、自治体行財政改革はほとんど進んでいないか事態はさらに悪化している。

一方、企業会計における IFRS、公会計における IPSAS といういわゆる会計のグローバリゼーションという潮流がある。これも一部先進国の先導に対して国家間の足並みがもたついて先行きは不透明な現状である。

(1) 公会計改革停滞の原因

公会計改革の迷走の原因は、概念フレームワークを含む本質的な議論が足りないままに、「現金主義から発生主義への移行」が自己目的化したためと思われる。「誰のための会計報告

か」を明確にしないと、公会計は、このままいくと行政当局の意思決定者のための報告書に終わる可能性が高い。本来の情報利用者であるべき国民・住民への報告はどうあるべきかという視点を組み込むことが不可欠であろう。それではどうするか。

我が国の公会計改革の方向は、「企業会計的手法の導入」である。これも NPM 以来の国際的潮流である。実は、この「企業会計的手法」とは何かがほとんど詰められていない。企業会計の利益に相当するアウトカムの概念、減価償却や退職給与引当金などを設定する発生主義項目があれば、それで企業会計的手法というのでは安直というほかない。企業会計もまた構造論的に激動期を迎えている。現金主義と発生主義の関係は、資本主義と社会主義のような二項対立的な問題ではなく、進化の関係かそれとも連携の関係か、そのような議論もされないままである。

「誰のための公会計か」という課題について IPSAS では、財務報告の目的として比較可能性を重視し、情報利用者として「納税者、公共料金支払者、立法機関の当事者、債権者、供給業者、メディア、従業員などが含まれる」と定義して、情報利用者の特定はしていない。これに対し、IFRS は、特に「投資家の意思決定目的」に特化した。ことのよし悪しは別にして、このように明示 (specify) をして、初めて議論の対象にはなる。並列列举では議論にもならない⁽¹⁾。

このような状況にありながら、東京都は行財政改革への不退転決意のもと、一般会計と特別会計の複式簿記化・機械計算化を行い、そこから生まれる財務諸表を使って住民に説明を続けることとして、「住民のための公会計改革」を目標として述べている。

しかし、「目標」とするのは分かるが、東京都でも、現実に情報利用者が特定されているわけではない。列举方式の実質は、「行政当局の意思決定のための公会計」になりがちである。東京都の主張は、地方自治法の制約下にある欠陥の是正など、意義あることだが、それだけでは、第一の情報利用者と位置付けられるべき住民のニーズは充足されないのではないか。住民のニーズとは、端的にいうと「このままいくとわが子や孫の世代はどうなるのか」という住民の懸念に対する説明責任を果たすことである。より積極的には「説明サービス効率」を高めることである。このままでは、東京都方式も、実態は行政当局（いわば会計のプロ）の意思決定のための財務報告である。議会、職員の大半を含む、「発生主義が何か」に関心ない会計の素人である住民にいかんにか財政危機に関する「地域住民間の共感形成」をはかるかという、財務報告の伝達方法の領域に踏み込むべき資格も責任も先行モデル確立者の東京都にはあろう。

さらに眼を転じて、アメリカにおける GASB では、情報利用者の第一が住民、第二が議会および行政当局、第三位が投資家と明確に位置付けられ、かつ、住民が求める情報ニーズとは、自らの代表者である首長の行政責任を評価すること、投資家の情報ニーズは公的部門の債務償還能力を評価すること、と明快に定義されている。

筆者らで言い換えると、住民が求める公会計とは、過去志向の実績を主体とする会計情報であり、投資家が求める公会計とは、未来志向であるといえる。このように両者が求める会計の質的特性は、明らかに異なる。それにも関わらず、行政当局や投資家の「意思決定有用性アプローチ」が優勢を占めつつある。「誰のための、何のための公会計か」についての思索が足りな

(1) 柳田 (2007) における考え方・議論を基本的な参考としている。

いのである。

日本代表として IPSAS 策定プロジェクトに参加された清水涼子氏はわが国における国・地方自治体の発生主義導入について次のように述べる。

「一つは、発生主義導入そのものが目的ではないということを十分に認識する必要があるということです。財務報告の第一の目的は、利用者のニーズに応えることであり、公的部門の自己満足的手段となつてはいけなわけです。この点わが国においては、伝統的な財務報告においても誰が利用者であるかは十分に議論されず、その視点に立った改善はほとんど行われてきませんでした。この反省点に基づいて、改革を行う必要があるということであり、そのためには、財務報告の目的を始めとした基本的な概念を明確にする必要があるといえます。⁽²⁾」

この清水氏の指摘に対し、本稿は、次のような方向で応えていきたいと考える。

- ① 公会計改革の目的は、有効な自治体行政改革のためであり、発生主義の導入を含む公会計の改革はその一手段であること。発生主義の自己目的化のような、目的と手段のはき違えを防ぐには、「仕組み」と「ツール」を識別し、仕組みづくりのために、システムの目的と手段を識別して、目的実現のためのあるべき戦略マップの全体像を描出するシステム設計アプローチを採ること。
- ② 公会計の改革に当たって、財務報告の利用者の第一は、住民（議会、職員を含む）であり、行政当局は利用者の第二であるという視点に立つこと。この視点は、トヨタ生産方式に含まれる「人が育つ」仕組みないし、「プロセスを磨けば財務的な結果はついてくる」という民間企業のやり方を取

り入れることに通じること。

- ③ 発生主義が自己目的化してしまったことの反省に立ち、改めて、会計における現金主義と発生主義の関係を原点に返って構造論的に整理すること。ここで構造論とは、そのまま IT 化のプログラムのロジックチャートとなるものであって、イデオロギーであつてはならないこと。

以上の方向に、比較的近いと思われる東京都の公会計改革を題材に取り上げながら考察をすすめたい。

2. 東京都公会計改革の含意

(1) 現金主義と発生主義の関係

いわゆる公会計改革における根本的な問題は、「現金主義から発生主義への移行」という意味がしっかりと詰められていないことにある。正確には、現金主義と発生主義は、東京都の「機能するバランスシート」の仕組みがまさにそうであるように、互いに協力連携して相乗効果を発揮する関係にある。

現金主義と発生主義の連携プレーの本質については、シュマーレンバッハが「収支計算から出発して、（発生主義との関係で）未解決な項目を貸借対照表に移して収益計算に移行する。このときの貸借対照表は、未解決項目と現金と利益を収容することから、資金の調達源泉とその具体的な運用形態を示す⁽³⁾」と述べている。この考え方は、会計全体をフロー構造として一元的に捉えることが自然体としての認識であつて、現金主義と発生主義のどちらかが優れているとか、どちらかに移行するというような話ではまったくない。

また中世イタリアの冒険商人間では、不定期

(2) 清水涼子（2007）『公会計の基礎知識—各国基準と国際公会計基準』朝陽会、78 ページ。

な一航海終了ごとに現金収支に基づいて決算を行う「プロダクト（プロジェクト）会計」であった。これに対し、外部利害関係者に対する定期的報告を目的とする「ピリオド会計」が誕生したのは、シュマーレンバッハによれば、ちょうど西暦1600年頃である⁽⁴⁾。これが期間損益計算における、「費用収益対応原則」として、現金の動きの有無に関わらず、事実の発生に伴って費用または収益を計上して損益計算を行うという発生主義会計が定着していった。公的部門の会計は、会計年度内の期間予算の設定とその消化というピリオドの視点に限定されていて、「プロジェクト（箱物）の会計年度を超えた生涯収支の採算性」いう視点を欠いていることが弱点である。この点もまた、シュマーレンバッハの費用・収益計算にもとづく期間損益の結果が、終局的には収入・支出計算にもとづく全体計算に一致する関係を指摘した一致の原則（Der Grundsatz der Kongruenz）を思い起こすべきであろう⁽⁵⁾。現金主義と発生主義は会計構造的には対等・連携の関係であって、一方が他より優れているという関係ではないのである。

(2) 連携を可能にするデータベース構造

現金主義と発生主義を二項対立ではなく、一元的な連携関係とみるなら、行政当局が発生主義会計で測定する公会計という本丸は1年に1回締めている。これに対し、戦が繰り広げられ

ている現場では、日々、リアルタイムで収支計算が行われ、日計表で締めることが行われている。すなわち、本丸と戦場、行政当局と住民、発生主義と現金主義は論理的に連携して始めて公会計改革システムが機能するのである。

そこで、本稿では、「住民に分かる」会計を目的とし、現金主義をベースにした「公管理会計」というツールを提唱する。企業会計が財務会計と管理会計に分かれていることを思えば、公的部門においても、公会計（公財務会計）と公管理会計に分けるのはむしろ自然である。

民間でも日々決算があり、本社では、月次決算による実績確認と期末にむけての予測の更新と対策という管理のサイクルを年12回廻すのが普通である。そこで、公管理会計では、財政健全化のための現金主義会計を年12回廻す工夫をする。

公管理会計はその目的を「住民（議会、一般職員を含む）が、自己の実力、現在位置を知る」ことに措く。わが町や村の財政状態は、進化しているのか、それとも退化しているのか、このままていくと子や孫の時代はどうなるのかという「過去における自己との進化の比較」であれば、現金主義が適している。一方、ISPASにおいて想定される財務諸表の利用者は、国際的資本市場で投資を行う投資家にとって有用な公会計となりそうである。こちらは否応なく、住民には難解な発生主義となる。

(3) このシュマーレンバッハの説明は、新版（1947）における説明で、旧版（1933）では、期間損益計算の未決事項の収納箱が貸借対照表であるという期間損益計算中心の説明で、こちらの方が一般的なシュマーレンバッハ理解である。これでは、現金と利益が説明できなくなるという反省から、新版では、すべてをフロー概念で一元的に説明しようとしたもので、今日のP/Lをフロー、B/Sをストックであるという二元論的な会計構造では理論性に乏しいことを、79年前のシュマーレンバッハは看破していたといえる。この一元論的視点からのシュマーレンバッハへの着眼は、杉本（1991）、佐藤（1995）、万代（2000）を参照。また、河田 et al.（2010）pp. 40-41（「貸借対照表はフローである」）を参照。

(4) 「年次損益決算が必要不可欠であるという認識は、私の知る限り、ブリュッゲ出身の天才的なシモン・ステフィンという人物によって1600年に最初に示された」（Schmalenbach（1962），p. 18，拙訳）

(5) 山下（1963）pp. 137-139

そこで考えられる手段は、IT を活用して、単一のデータベースから住民にわかり易い現金主義に基づく公管理会計情報と行政当局用の発生主義に基づく公会計情報を同時並行で更新出力するデータベースの工夫である。そのような単一のデータベースから「異なる目的に対応する異なる会計情報」を発信する仕組みこそが、「機能する公会計」ひいては 21 世紀のサービス・サイエンス社会の建設につながる。

そこで次に、単一のデータベースから「異なる目的に対応する異なる会計情報」を発信する仕組みの例として、東京都の公会計システムを取り上げる。

（3）東京都公会計システム構造の成功要因

一目的と手段が逆転していない

全国の自治体の約 80% が貸借対照表を作成したがどう使ってよいか分からないという状況は、当該自治体が目的観喪失の機能不全に陥っていることを示す。これに対し、東京都の場合は、1999 年 4 月、石原慎太郎東京都知事の就任当時の東京都の財政状況は、1,000 億円を超える実質収支赤字であった。最大の課題は行財政改革を進めることであり、目的は赤字の解消、財政均衡の回復で、そのための手段が公会計改革であった。「とにかく会計の発想、方法というものを絶対に変えていくことが急務だと私は認識しております。（石原知事の答弁）」⁽⁶⁾というのは、手段に関するトップの不退転決意であって、目指す目的はあくまで「健康な財政」であった。

周知の通り東京都では、2006 年より「複式簿記・発生主義会計」を本格的に導入する試みに取り組んでいる。そのシステム構造の実質は、日々の現金収支をベースとし、これに加えて発生基準の経過勘定項目の会計処理を付加して、

決算整理を行うことにより、検証可能で網羅性のある財務報告の作成を可能にしているのである。そのデータ関係の実体は、現金主義から発生主義への「移行」ではなく、両者の「相互協力」であることは明らかである。「主義」というからイデオロギー的対立の語感を伴うが、「発生基準の組み込み」くらいで十分なのである。

（4）東京都公会計のシステム構造

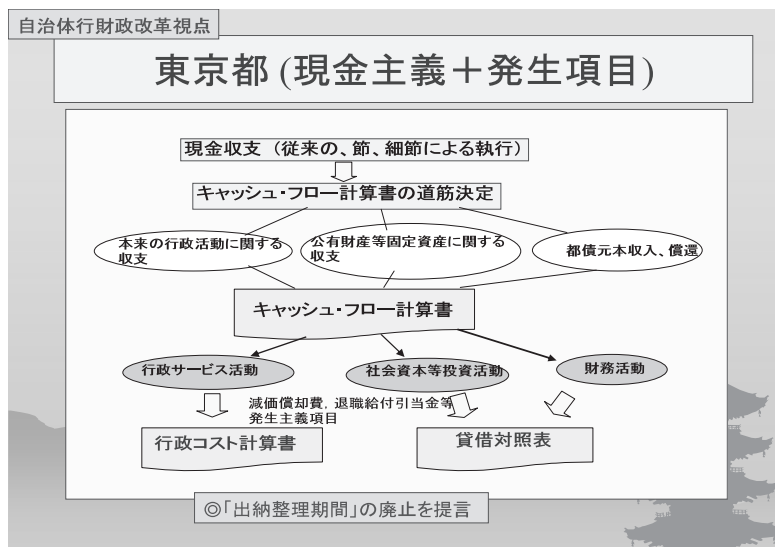
つまり、まず現金収支を従来の節、細節（款、項、目、節）のレベルで執行の都度、リアルタイムで把握しながら、キャッシュ・フロー計算書の道筋を決定する。道筋とは、各収支が、本来の行政活動による収支か、公有財産等固定資産に関する収支か、都債の元本収入や償還に関する収支かを識別し、行政サービス活動、社会資本等投資活動、財務活動の三区区分からなるキャッシュ・フロー計算書を作成する。

図表 1 で示すように、まずキャッシュ・フロー計算書で、現金主義ベースの「硬い利益（収支差額）」が、経常収支としての「行政サービス活動」、「社会資本等投資活動」「財務活動」として把握される。これにより現金基準によって一つの財務報告が完結する。この一表の使い勝手の良さに着眼し、いかに有効に活用するかが、公会計ひいては自治体改革の一つのポイントであると筆者らは考える。

次いで、キャッシュ・フロー計算書のうちの、「投資活動」と「財務活動」をベースに貸借対照表が更新され、民間の損益計算書に相当する行政コスト計算書が、「行政サービス活動」を反映し、減価償却費、退職給与引当金等の発生主義項目を加味して作成されるという流れである⁽⁶⁾。このようなシステムの本質は、現金主義から発生主義への移行ではなく、両者の連携協力によるシナジー効果の発揮以外の何者でもな

（6）東京都「平成 22 年度 東京都年次財務報告書」2011 年、11 ページ。

図表1 東京都公会計の計算構造



出所：東京都東村氏 統一論題報告（2011）より筆者作成

い。現金主義の母体に発生主義項目を付加したというのが実体に近い。英語でも、“Accrual basis”であり、発生基準で十分であろう。

(5) 発生基準の出番—個別事務事業採算計算

企業会計には、今期いくら儲けたかというピリオド（期間損益計算）とこの製品でいくら儲けたかというプロダクト（個別製品生涯採算計算）という二つの視点があるが、製造業では特に後者が事業の鍵を握る。予算中心で単年度主義の公会計は、ピリオド計算に傾斜して後者の個別プロダクトないしプロジェクトはおろそかにするという欠陥が生じた。発生主義による期間計算ばかり唱えていては、この欠陥は直らない。そのため、観客のいない美術館、顧客の訪れない温泉などの箱物の林立を生み、財政の足を大きく引っ張り、やがて後追いで「事業仕分け」の必要性を生んだ。

「発生主義」と唱えた瞬間、役所の関心は、単年度のピリオド計算に集中し、「予算を取ったら勝ち、あとは使い切れればよい」という荒んだ

スキーマ（心理枠）となる。結果として公的部門は、個別プロジェクトのインプットとアウトプットを慎重に予測するという節度を喪失する。その結果が似たような箱物の全国的な林立であり、財政収支の悪化と地方の衰退の最大の原因といっても過言ではない。ただし、これは発生主義の咎（とが）であっても、発生基準の咎ではない。発生基準というのは、非収支項目を現金収支に反映させることであり、将来を正確に予測する貴重な測定手段である。

東京都は、公的部門のいわゆる事務事業評価において、発生基準を適用し、個別プロジェクトの将来に向けた採算性測定には、現金基準より発生基準が有効であることを、実務のなかで立証した。すなわち、予算編成段階における事務事業評価で発生基準と現金基準を対比させて定量的評価を行い、精度と説得性を備えた事務事業評価を行っている。その結果、平成23年度予算において、事業の見直し・再構築の成果は195件約210億円に達する。評価の実施例を紹介する⁽⁷⁾。

図表2 神津島三浦漁港砂防潜堤の設置

（課題）背後の山から流入する土砂の浚渫（しゅんせつ）作業に多額の経費がかかる。

（検討）そこで、周囲の海底への砂防潜堤の設置を検討したい。

砂防潜堤の設置には、初期投資が発生する。（1,450 百万円）

また砂防潜堤は、鋼材を使用しないコンクリートであるため、耐用年数（50 年）が経過するまで維持管理費用は発生しない。

（結論）

（発生主義による試算）

（単位：百万円）

区 分	砂防潜堤設置	現行（毎年度浚渫）	差 引
減価償却費	29	0	29
浚渫経費	8	80	-72
計	37	80	-43

砂防潜堤を設置したほうが、現行の浚渫に比べてコストが半分以下になる。現金基準（cash basis）では、設置する砂防潜堤の減価償却費が29 百万円、効果として浚渫経費は8 百万円で合計37 百万円で済むことが分かる。一方、設置しない場合は、浚渫経費支出は80 百万円であるから、1,450 百万円の初期投資を敢行した方が、43 百万円／年の節約となる。現金基準では、80 百万円と1,450 百万円の比較となり、投資回避の判断となりかねない。

出所：東京都東村氏 統一論題報告（2011）

（6）出納整理期間の廃止提言

地方自治法第235条の5に定める「出納整理期間」は、前年度の決算期限を3月末としつつも、会計年度を経過した翌年度の4月から5月末までの現金収支であっても、その現金収支の原因が当年度にすでに発生したと考えられる場合には、当年度に現金収支が行われたものとする制度である。この出納整理期間は、「使い切り予算」文化と表裏一体をなす問題点が指摘されている制度で、決算を遅らせ、翌年予算の設定に反映させることができないものである。つ

まり Plan-Do-Check-Action が年に1回も回らなくしている公的部門の財政機能が廻らない、粉飾の温床にもなる問題の制度（夕張市の事例）である。自治体行財政改革を目的とすれば、その手段である公会計改革の一環として、目的意識が確立している東京都が、この制度の適用廃止を提案したのは必然である。大阪府も同様の認識をもっている⁽⁸⁾。

目的意識がしっかりしていれば、出納整理期間の廃止は、「発生主義への移行」前に解決しておくべきことであり、その気になればすぐにて

（7）東村邦浩（2011）

（8）「地域主権確立のための改革提案－地方政府基本法の制定に向けて（未定稿）」大阪府知事 橋下徹 平成22年1月

きるが、誰も手をつけない優先課題である。

3. システム設計アプローチ

(1) 仕組みとツール

公会計改革の低迷の原因は、「誰のための、何のための」という自治体経営における全体の仕組みの問題共有化がおろそかにされ、ツールの問題が先行してしまったことにある。たとえば、まず、縦割り行政、決算軽視などの機能面の問題点を関係者が共有した上で、その問題解決の一手段として、複式簿記・発生主義会計が登場するという手順を踏むべきところである。このような考え方が、「合意形成システム再設計アプローチ」であるが、ツールを適用する「場」の問題を明らかにしないまま、貸借対照表というツールを作ったが、それを何に使えばよいかが分からない現象の原因は、このようなシステム設計アプローチがなされないことに尽きる。

法制度も一種のツールである。地方自治法という制度は、「単式簿記・現金主義」はもとより「出納整理期間つきの単年度主義」「予算中心、実績軽視」などが行財政の健全化にとってはむしろ障害となって立ちはだかり、整合性のないツールと言わざるを得ない。

2007年「地方公共団体財政健全化法」という財政破綻の予防目的をサポートするツールが登場した。これにより、一般会計から特別会計、地方公社、第三セクターまでを連結する財政健全化比率の評価が可能となった。自治体としての財政規律を実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率の4種の健全化比率に基づいて、「早期健全化段階（イエローカード）」「再生段階（レッドカード）」の2段階で自治体のP-D-C-Aの自律的管理をフォローするという管理機能まで内包している。経営手法的には一種の「異常管理」であるが、発生主義会計を一部活用した優れたツールであること

は間違いない。

一方、異常管理以前に、本来のシステムとしては、異常事態のレッドやイエローになりそうだという危機のシグナルを感じ取り、「子や孫の世代は大丈夫か」という不安の正体を「見える化」、共有化し、「では、どうすればよいか」を住民も含めてコミュニティの中で共に考えるような場はできないだろうか。公会計のこの目的に対しては、発生主義に基づく財務報告は、ほとんどの人が理解も関心も持たない以上、無力というほかない。しかし、現金収支の情報であれば、伝え方次第で、会計の素人である多くの一般住民に、たとえ中学生であってもわかるような工夫が可能ではないか。

そこで浮かび上がってくるのが、行財政健全化目的における「住民のための公会計」という観点からは、「住民に対して透明で、分かり易い財務報告」という手段であり、一方、自治体の債務返済能力を測定するという目的に対しては、発生主義会計という手段が適しているということであろう。ここから出てくるツールとは、過去志向の現金主義情報（歳入歳出差額ではなくキャッシュ・フロー計算書情報）と行政当局の意思決定情報としての発生主義会計情報を目的によって使い分ける「異なる目的に異なるデータ」というツールである。今日のデータベース技術において、このことはすでに難事ではない。

(2) 合意形成システム設計（CSD）

公会計改革の低迷の原因は、仕組みづくりの問題がおろそかにされたまま、ツールの問題が先行してしまったことにあると述べた。ここで、経営の仕組みづくりというのは、システム設計の問題である。民間で言えば、「経営理念・ビジョン」、「戦略（何が売れるか、何を作るかを定める企画機能）」、「戦術（何を、どうやって作るかを定める、開発、設計、生産技術、工程

設計、原価企画機能)」「戦闘(計画達成のために実施段階をどう管理するか)」という一連の機能間の関連を設計することである。

自治体行財政改革を実現するには、このような仕組みの設計から入らなければならない。プロジェクトの戦略的管理と効率的遂行のために、デビッド・コ克蘭博士が開発したCSD(合意形成システム再設計法: Collective System Design)という手法がある。CSD設計とは、集団としての俯瞰・深耕能力を高めながら全体システムを目標達成に誘導する方法で、そのようなシステムマップを個人作業ではなく、集団やグループの成員が共同作業で作成するので、“System Design”に“Collective”の語が付されてCSDと呼ばれるのである。

この手法は自動車、航空機などの製造業におけるリーン生産の導入に成功を取めているが、原理的に公的部門や非営利組織などにも適用可能で、地方自治体の場合も、役所における財政担当課と各部局のメンバーが一同に集結して、横連携で協力すれば、比較的短期間に全体最適の地域再生・財政再建計画体系が作成できる可能性がある。東日本大震災からの復興計画も、縦割り行政依存ではなく、このCSDアプローチが有効である。

その進め方であるが、まず、当該プロジェクトの最上位目的(true north)、たとえば「プライマリーバランスの回復」を設定する。次にその課題を達成するための機能要件(FR: Functional Requirements)とその機能要件を充足するための物理的解決策(PS: Physical Solution)を、目的・手段の関連樹木図の形で次々と下位展開していく。機能要件には、たとえば「縦割りではなく全体で利害を調整しながら予算を編成する」「予算の決定過程を透明化する」「住民に対する実績開示の透明度と頻度を高める」「住民が読んで分かるような予算決算の工夫をする」「地域住民間の共感を形成する」「リスト

ラしてもサービスの質はむしろ改善する」その他、諸々の行財政改革を健全化するための「機能要件」について縦割り組織を越えてアイデアを出し合い、当然ながら表面化する意見の衝突は、とことん話し合う。縦割りの弊害に染まったお役所は、このようなことは不可能であろうがそこを突破するのは首長の不退転のリーダーシップである。

民間企業でも、かつて大企業病で倒産寸前までいった日産自動車が立ち直ったのも、中堅幹部のCFT(Cross Functional Team)という機能横断的なチーム組織とそれを後押ししたゴーン社長のリーダーシップであった。

CSDというツールは、大量見込み生産型の旧式の生産システムをジャストインタイム(JIT)のような流れ重視の限量、受注生産型のシステムに短期間に切り替えるようなトータルシステムの診断・再設計に有効な手法であるが、特に自治体財政改革においては、縦割りの組織文化に横連携の串を通すことが、問題の全体像と最適解を導くことに有効であることが参加メンバーに体感され、縦割り組織文化からの脱出に役立つであろう。

CSDでは、目的(機能要件)と手段(解決策)の網の目が完成した後で、目的の達成程度を測定評価する指標を設定する。この指標には財務指標もあれば、非財務指標もある。システム設計の最後に登場するのが、会計であって、複式簿記・発生主義会計というツールが目的化することはありえないのがCSDアプローチである。

ついで、CSDが重視するのは、実施段階である。システムデザインされたプロジェクト計画の実施段階において、目的の実現程度のモニタリング、フィードバックを行う仕組み、環境変化や偶発事象に即応した計画の変更や微調整の仕組みが、「計画倒れ」を防止する上で大切である。CSDは、このような実行段階のマネジメ

図表3 ミドルの横連携—実践例



ントを、「成熟への旅路 (Journey to Maturity)」と呼ぶ。このような、手順を踏んで、初めて自治体行財政改革プロジェクトの土俵が形成される⁽⁹⁾。

一部上場精密機械メーカー A 社の、営業、技術、製造、品質、本社経理各部門の中堅幹部の集結による「リードタイム 30% 短縮」のための CSD ミーティングでは、通常なら、半年を要するシステムマップが延べ3日程度の集中会議でまとまる。しかも、実行への意欲は高い。

公的部門でも実は同様で、三重県では、攻める側の事業担当課と守る側の財政課が対立の図式になるのではなく、相互調整をしつつ全体で県全体の財政状況を勘案し予算配分を決めるという方法をとっている (小西 (2002))。

民間企業の大企業病も公的部門の縦割り構造も本質は同じ「縦統治偏重」であり、横串を如何に通すかがその対策である点に変わりはない。

4. なぜ、公管理会計か

会計の測定可能性 (measurability) と説明可能性 (accountability) という二つの使命から現行のわが国の公会計制度をみると、①出納整理期間 ②単年度主義 ③予算中心主義 (実績無関心) という財務報告の測定精度、説明能力のいずれにも深刻な限界を抱えている。しかし、地方自治法という法規範があることから、この3点に関する法改正をまっけて行財政改革を行うという手順では、到底間にあわないという現実がある。

そこで、自治体の行財政改革という待ったなしの課題に対しては、企業が財務会計と管理会計の二つを持つことを見習って、自治体も「公会計」と「公管理会計」の二つの領域を駆使して、公会計は測定可能性を、公管理会計は、説明可能性、特に住民への分かり易さを追求する。地方自治法の制約は公管理会計の方で突破していくのである。そこで、公管理会計の目的は、説明可能性を高めた情報開示、伝達、共有のプロセスを磨くこととする。公管理会計の目的

(9) CSD の概要については河田 (2004) pp. 136-139 参照, CSD の開発者 Dr. David Cochran の論文例 Cochran, D. Zhao, Z. and Ng, Q. (2002), Won, J. Cochran, D. Johnson, H. T. . Bouzekouk, S. B. Masha, B. など。

は、(予算ではなく)実績中心により、「己の実力をモニタリングする」ことであり、頻度は年1回ではなく、少なくとも年12回のサイクルで、開示、伝達、共有のプロセスを磨き、進化、改善、自律、連携といった要素に裏打ちされたサービス・サイエンス社会へと誘導することにその目的を置く。

一方、公会計には、複式簿記・発生主義による測定可能性を磨き、将来の債務償還能力の動向予測と戦略的対策の提言を行うという使命がある。そのためには、特に、職員や議員の会計リテラシーを高める必要がある。現実を直視すると、発生主義公会計の財務報告が読める人は、住民はもとより、議員にも、役所の職員にもほとんどいない。

エザメル et al. (2010)によれば、政治家においても、「地位の保証された地方政府職員に戦いを挑むために十分なほど、地方財政に精通した地方議員はわずかしかない。(p. 80)」「ウエストミンスターの議員のうち入手できる会計情報の意味を理解することのできる議員はほとんどいない。(p. 81)」「政治家に会計情報の学習プレッシャーが弱いとなると、行財政の民主的アカウンタビリティが低下する。」とされている。このような会計音痴現象は、わが国の役所、議会でも同様であろう。これに対し、東京都は、公会計改革の推進の一端として、職員の会計リテラシーを高めるべく、職員の昇格試験に会計科目をとり入れたと聞く。

だが、このような会計リテラシーを高める努力には限界もあり、一方では、会計素人の住民、議会、職員に対し、財務報告を分かり易く噛み砕いて提供して、「地域住民間の共感形成」に向けて工夫することが求められる。むしろ、欠けていたのはこちらの工夫であろう。

(1) 現金主義財務情報の再認識

公会計改革が「企業のやり方を取り入れるべ

き」というときの、「企業のやり方」とは何か、実は不明確である。企業の行う発生主義会計を取り入れようというのであれば、企業会計は、発生主義会計を肯定しながらも、一方で発生主義の欠点を補完するためのキャッシュ・フロー情報を重視する傾向となっている現実こそ取り入れるべきである

つまり、企業会計では、発生主義による期間損益計算の弱点を補完する目的で、1987年、米国財務会計基準委員会(FASB)は、財務会計基準書(SFAS)第95号「キャッシュ・フロー計算書」を公表し、日本では、大蔵省企業会計審議会が、1998年3月13日「連結キャッシュ・フロー計算書等の作成基準」を公表した。その適用は、連結財務諸表ばかりでなく個別財務諸表も対象とされ、中間財務諸表(連結・個別双方)にも適用されとしている。損益計算書の地位が相対的に低下し、「利益は意見、キャッシュは事実(“Profits are an opinion, cash is a fact.”)」が企業会計における共通認識となっている。

「柔らかな利益と固い利益」という表現もあるが、発生主義にもとづく期間損益よりも現金主義的なCCC(Cash Conversion Cycle)のような指標が、企業の実力をより正確に測定するKPIとして浮上してきている傾向などに注目すれば、「現金主義から発生主義に転換すれば、それがあたかも公会計改革である」ような思い込みではなく、それこそ、複式簿記の流れが現金主義をベースにして発生主義で非収支項目を付加するところまでは、企業会計と公会計はなんら変わらない。ただ、公会計の現金主義の反省点は、地方交付税や補助金までが「歳入」概念に含まれている、自治体自身の力量や成果(outcome)が、見えにくいという欠点があった。しかし、この欠点は、東京都が行ったように、従来の、節、細節(款、項、目、節)の執行実績から、キャッシュ・フロー計算書への道

筋を、「行政サービス活動」「社会資本等投資活動」「財務活動」に三区分することで、「現金の出入りだけで、自己の実力と位置づけを測定する」ことが可能となった。この時点で、柔軟な利益ではなく「硬い利益（収支差額）」で、行政サービス活動の力量測定が可能となった。

現金主義の利点はさらにある。節や細節レベルの現金の出入りの実績は、毎日、事務の遅滞さえなければリアルタイムで把握され、月次で締められていることである。たとえば、A市の「月例出納検査報告書」には担当者と幹部の印がズラリと押印されている。企業会計の感覚からは、これはまさに垂涎の情報であるが、同市では、単年度決算の年度末に向けての準備資料に過ぎず、見る人は誰もいない。多くの自治体も同様で、リアルタイム情報はあっても Plan-Do-Check-Action の管理のサイクルは年1回しか回らないのである。公会計が見習うべき企業のやり方は、まさにこの点である。

(2) カメラル簿記

現金主義情報と発生主義情報の双方に対応可能なデータベース構造を有する、亀井（2004）より、「カメラル簿記」を紹介する⁽¹⁰⁾。カメラル簿記は複式簿記と対立するものではなく、予算と実績の対比と歴史的な経過（前年繰越と次年度残高）を一つの勘定のなかに収容するもので、ドイツ公会計では、今日なお有効性が高く評価され、複式簿記との選択適用が認められる定着したツールである。予算と実績という以上、まずは現金ベースであるが、これに発生主義予測情報を付加することも可能である。今日の情報技術の下では、カメラル簿記のデータをさらに時系列に分解した形でのデータ保有も容易であり、単年度を超えて自治体財政の歴史的な進化（あるいは退化）の跡を捉えることが可能である。したがって、上述の行政当局用の発生主義会計情報と住民用の経常収支情報の双方を統合的にメンテナンスできる構造を有しているの

図表4 カメラル簿記

公会計改革にマッチしたデータベース構造				
勘定 (予算または 記帳所管)	命令済予算		執行	執行未済
	前年度繰越額	当年度予算額	実際額	残高
特徴 ○予算中心ではない。(予実両建て表示) ○単年度主義を超え、会計年度を包摂。 (予算・実績とも歴史的データ保存更新)				

出所：公会計小事典（2011）より筆者調整

(10) 亀井（2004）pp. 221-247 第8章 カメラル簿記と公会計改革の系譜

ある。

カメラル簿記が、公会計改革にマッチしたデータベース構造を有している所以は、図表4にみるように、「予算と実績を対比する形になっている」「単年度に加え、前年度と次年度繰越残高を取り扱うので、（箱物）プロジェクト別の予算の全貌が俯瞰できる」利点がある。カメラル簿記は、簿記というよりデータベース構造であり、とりわけ現行の公会計システムの致命的欠陥と思われる「実績無関心」「予算とったら勝ち」「使い切り予算」といった歪んだ行財政の健全化に役立つと思われる。自治体のスキーマ変革、とりわけネットワークをサービス・サイエンス社会のITツール（マン・マシンシステム）となる可能性を秘めている。

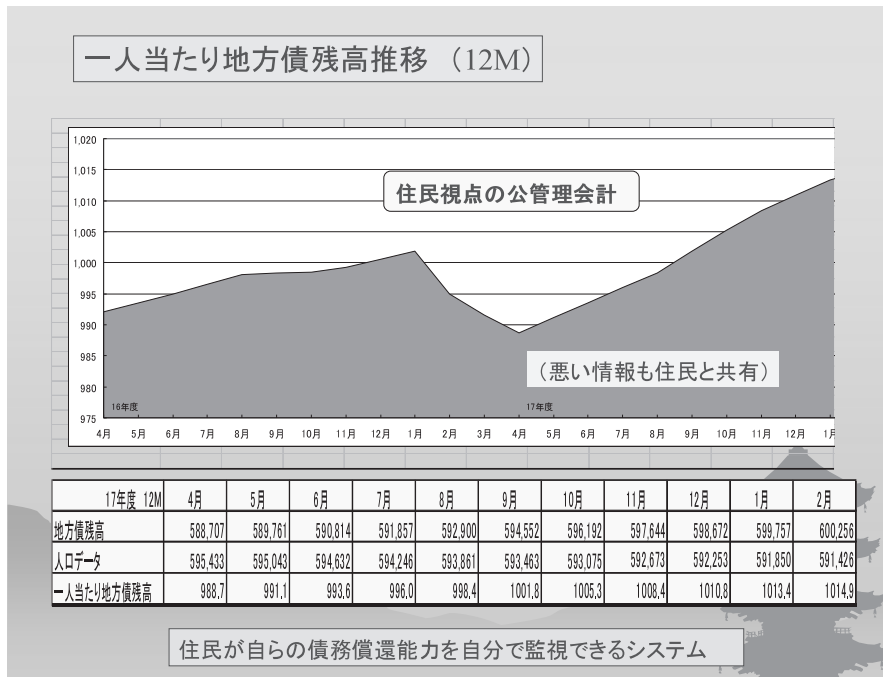
5. 「住民に分かる」公管理会計情報例

これまで、本稿は「誰のための公会計か」について、会計の測定可能性を追求する「行政当局のため」という視点と、説明可能性を追求する「住民のため」という複眼の視点を提案した。そこで、後者の「住民のため」つまり、会計の素人であっても一目で分かる財務報告の例をいくつか挙げてみる。「一目で分かる」は、あるいは「中学生でも分かる」と言い換えてもよい。実際に市の職員が中学校の社会科授業に赴いて、1時間程度の出張講義で、生徒が理解するという含意である。

(1) 住民一人当たり地方債残高推移

図表5は、一人当たり地方債残高推移を12ヶ

図表5 住民一人当たり地方債推移



出所：A市データに基づき筆者作成

月移動平均で月次で転がした結果を折れ線グラフで示すものである。市の歳入不足を地方債という借金で補填せざるを得ないことさえ理解すれば、A市住民の将来負担となる借金が漸増している危機のシグナルを、住民は見抜くはずである。

「見える化」はジャスト・イン・タイム経営のノウハウの一つであるが、A市が行政当局から財政健全化比率で早期健全化段階（イエローカード）を突きつけられる前の段階から、このような「見える化」を通じて、このままいくと次世代の子や孫達はどうなるかという危機のシグナルを感じ、対策を考える気運がでてくるであろう。

図表5の折れ線カーブが、途中で、一度下降しているのは、市町村合併で得た合併交付金で地方債を繰上げ返済することができたなどということをあわせて説明しても、十分理解してくれるであろう。「市の借金は増え続けている。このままいくと、僕たちの時代はどうなるだろうか」と中学生は帰宅して親に報告するであろう。

実は、この表には「予算」はプロットしていないことも留意点である。自治体の実力や現在位置を測定するには、過去の実績の可視化だけで十分であって、いわば過去の自分が予算の役割を果たしていると考えれば、予算までプロットすると、むしろノイズとなりかねない。「予算を守ったらOK」あるいは「発生主義で非収支項目まで測定して将来の債務返済能力を問う」という公会計と、「現金収支で過去より改善された程度」を問う公管理会計の発想の違いは、まさにここにある。この二つは協力関係であって、対立関係ではない。

NPMでは、学べき「企業のやり方とは何か」をしっかりと定義されていないが、「見える化」というのは、トヨタ生産方式で使われる手法の一つで、これも学べき民間企業化のひとつ

つの例といえる。

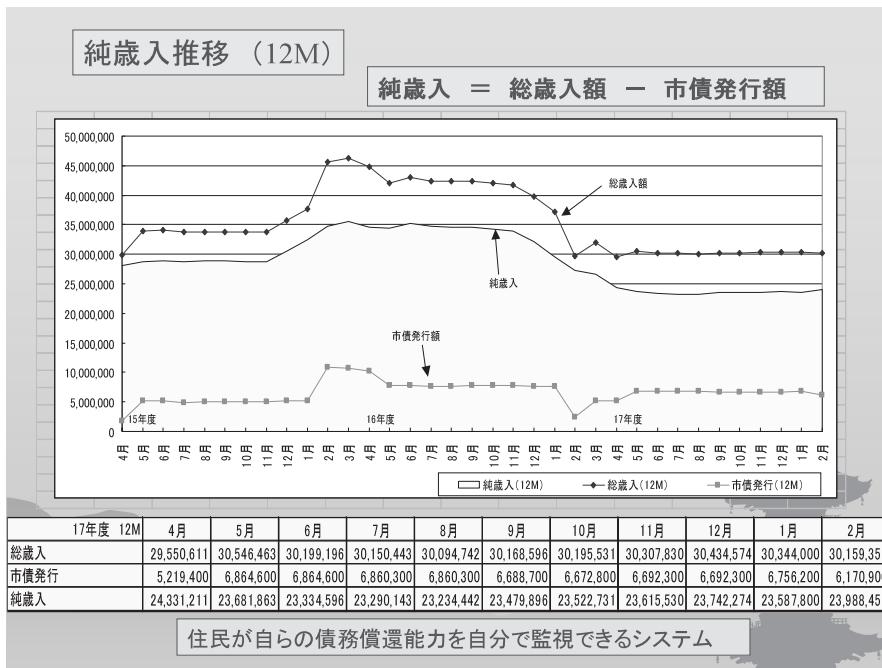
(2) 純歳入推移

図表6は、A市の純歳入額を、「総歳入額－市債発行額」として、月別推移を同じく12ヶ月移動平均でプロットして、実績トレンドの「見える化」をはかったものである。

単年度決算では、年1回のPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルしか回らないが、図表6は、月次更新データで、実績カーブの屈曲状況は年12回観察でき、その都度原因究明と対策の検討ができる。財政のプロたちは、カーブの屈曲の原因となった12ヶ月前に起きた出来事を、おそらく即答できる。このようにして公管理会計では、予算よりも実際に起きたこと、すなわち実績をその背景も含めて住民と共有する。地方自治法に縛られた公会計は、実績無関心のスキームであるが、公管理会計は、先月起きたホット情報が、翌月さっそく住民と議会の審議に付される場をつくる。

「折れ線が、途中のある時点で急激に立ち上がり、後に急激にダウンしているのはなぜか？」という質問が発せられて、行政当局の財政課の職員なら、「それは合併市町村補助金により一時的に市債の発行が抑えられたこと」、「しかしやがて市債発行額は元に戻ったこと」、「その後の歳入が一時より急速に落ち込んで低空飛行を続けていること」、などを住民や議会に即答できるであろう。「では、なぜ、歳入が急速に落ち込んだのかという」、2回目のなぜが発せられ、「5回のなぜ」により真因が突き止められ、ではどうするのかという審議と情報共有が深まることになる。「5回のなぜ」を使って、首長、役所、議会、住民が協働で、原因と対策を究明し、イエローカードの発動以前に危機のシグナルに反応して手を打つように誘導する。これによりジャストインタイム経営のプロセスマネジメントと同じ場が形成される。

図表6 純歳入推移



出所：A市データに基づき筆者作成

歳入概念には、周知のように地方交付税や補助金収入が含まれるから分かりにくい欠点がある。「市財政の本来の実力測定」には、キャッシュ・フロー計算書を活用することも考えられる。大川（2011）によれば、大阪府のキャッシュ・フロー計算書（平成21年度）は「経常活動」「投資活動」「財務活動」に区分表示されている。そこで、節や細節レベルで把握されている「月例出納検査報告」に、この経常、投資、財務の三区分別を付することにより、「歳入」から地方交付税や補助金収入を財務活動に移した残額としての「経常」収支が把握されることになる。このキャッシュ・フロー計算書の経常収支増減トレンドを年12回、議会、住民に開示することが可能である。

(3) 住民一人当たり純歳入

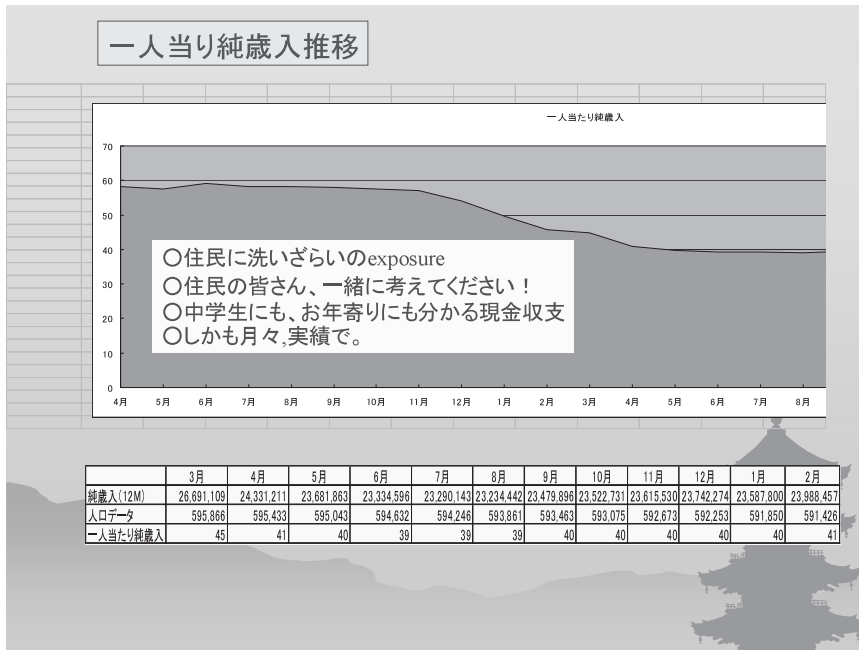
図表7は、図表3のA市の純歳入額を市の

人口で割ったもので、住民一人当たり純歳入額である。住民が直ちにわかることは、歳入がコンスタントに減少に向かっているということである。この状態に対し、年12回、毎月、「なぜ」「どうする」の問いを発することが可能となる月次更新の情報開示である。開示は、市役所の窓口掲示板、ケーブルテレビチャンネルなどを通じて、住民に提示していく。「地域住民間の財政に関する情報共有と共感形成」が、これによって図られる。

実績値の自分の過去との比較であること、管理サイクルは年12回であることは前図表と同様である。会計年度、出納整理期間といった自己の実力、進化の跡、現在位置の確認にはむしろ障害となる公会計の条件がグラフから除かれ、ひたすら会計素人の住民に分かり易い財務報告を意図している。

ただ、このグラフにおける歳入マイナス歳出

図表7 住民一人当たり純歳入推移



出所：A市データに基づき筆者作成

の純歳入額は、地方交付税や、補助金の歳入を含むから、自治体の実力（outcome）を意味するとはいえないかもしれない。これを「実力」に置き換えるには、キャッシュ・フロー計算書の経常収支を利用すればよい。さらに非収支項目を加味して将来要素を加味してもよいが、その作業は年1回、年度末に行われるだけであるから、12ヶ月ローリング表示にとっては、決算情報である非経常収支を12等分して月次の額を表示してもトレンド把握上の意味はあまりない。

6. 予算設定における発生主義の必要性

平成24年度国家予算の政府原案は、一般会計で90兆3千億円と23年度予算を下回り、新規国債発行も44兆2千億円で政府目標を下回

るという。しかし、これは基礎年金の国庫負担金2兆6千万円を交付国債で賄うことから、一般会計に組み入れないことによるが、実質的には国債引受けおよび債務の増加である。

問題は、財政規律が現行制度の現金主義を前提にする限り、予算段階でこうした隠れ借金の会計操作が継続されることにある。予算段階で財政規律を働かせるには、一般会計と特別会計の純計ベースでの歳出・歳入と活動別キャッシュ・フロー、発生主義による財務諸表を用いた予定財務諸表が、基準を満たすことを法定化する必要がある⁽¹¹⁾。

行政当局の行う公会計は発生主義を是とするという本稿の主張は、むしろ予算設定の段階にまで貫徹すべきで、予算設定が現金主義で運営されている環境下では、発生主義の貸借対照表を作成しても、効果は債務償還能力の予測くら

(11) 山本清「公会計と予算・決算制度」2012. 国際公会計学会メールマガジン No. 68 より

いに限定されてしまい、行財政改革には容易につながらないと思われる。

7. スキーマ変革の必要性—結びに代えて

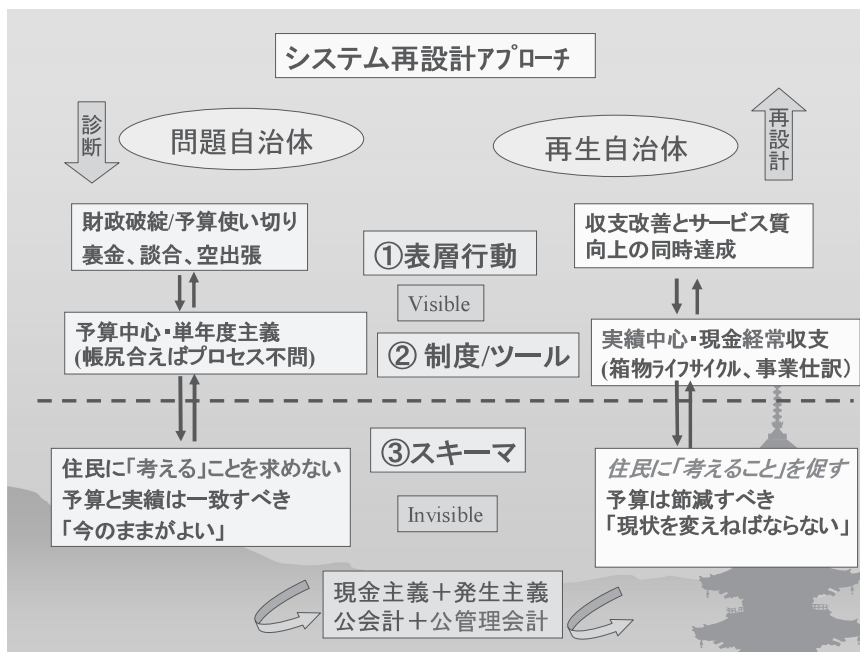
本稿は、「JIT 経営と社会との調和」という近著における中で、自治体行財政改革というテーマを取り上げたものである。公会計改革として1980年代からの主流の観を呈しているNPMの「発生主義の公会計」「民間のやり方を取り入れる」とは何かについて深堀りをはかり、結果として、現金主義と発生主義のシナジー追求と、公会計の限界を補完する「公管理会計」を提唱した。

しかし、これらは、目に見える部分の改革であり、これだけでは行財政改革は容易に進まな

い。目に見えない部分である、「場の空気⁽¹²⁾」つまりスキーマを切り替える必要がある。長年にわたって形成された、「縦割り行政で実績無関心」、「予算を取ったら使い切る」などの役所独特の文化・遺伝子といってもよいスキーマ（心理枠）を変革するいわば組織文化領域にまで踏み込むツールが「合意形成システム再設計アプローチ（CSD）」である。

近著の第3章では、旧型資本主義の「利己の社会」に対し、「利他の社会」というサービス・サイエンス社会への構造転換を実現するために必要な「スキーマ変革」について述べた。再確認すると、スキーマとは、心理学用語で、世界を認知したり外界に働きかけたりする土台となる内的な枠組みである。人間はある情報に基づき行動し、その結果として認識が固定される、その固定化された認識の集合によって認識枠す

図表8 システム再設計のフレーム



出所：筆者作成

(12) 「場の空気」の関連として、山本（1978）『空気の研究』、古賀（2011）『日本中枢の崩壊』参照

なわちスキーマが形成される。平たくは、いわば組織集団としての「思い込み」がスキーマである。

そこで、CSD手法の一環である、スキーマを含むシステム診断と再設計のアプローチを紹介したい。

(1) システム診断と再設計

問題自治体の表層行動（財政破綻、裏金、談合、空出張など）とそれを促してきた単年度予算中心主義という制度やツールは、システムの目に見える部分である。その奥には、「住民に考えることを求めない。予算と実績は合致すべきである、今のままがよい」といった「スキーマ」という目に見えない部分が存在する。CSDアプローチでは、この目に見えない現状スキーマの抽出も合意形成で行うのである。その上で現状スキーマをどう変えるかを定義する。変革されたスキーマとは、たとえば、「住民に考えることを促し、予算は節約すべきと考え、今を変えなければならない」というスキーマであろう。そしてスキーマを変えるためのツールを工夫する。この点での本稿の提案は、地方自治法によって形成されたスキーマ変革を現在の公会計改革だけではなく「住民のための」公管理会計を用いることにより実効性のある行財政改革とすることである。そこでは、発生主義よりもむしろ住民（議会、一般職員を含む）に容易に分かる現金収支ベースで、「入るをはかって、出るを制する」エネルギーを引き出すツールを工夫することが行財政改革の必要条件である。行政当局が発生主義会計を駆使して事態をより正確に把握することは十分条件である。

先に述べたピリオド（期間計算）かプロダクト（プロジェクト計算）かという問題も、実は会計スキーマの問題である。公会計では、プロジェクト（箱物）の生涯収支計算がおろそかにされ、音楽会のない音楽ホールなどが全国に林

立し、財政悪化の原因となった。進化論的に言えば、プロダクトとピリオドの二つの会計スキーマが、本来両者協力すべき関係にあるにもかかわらず、公的部門では地方自治法という制度に影響されて、二つの会計スキーマに淘汰圧が働き、ピリオド優先の会計スキーマが形成された結果、プロジェクトの採算性に鈍感な自治体が形成された。スキーマ間の力関係が一方に傾斜すると、システムとして落とし穴が待ち受けていることは民間企業でも同様である。「今期いくら儲けるか（ピリオド）」のスキーマが、「この製品でいくら儲けるか（プロダクト）」のスキーマより強くなり過ぎた株主価値経営の結末はリーマン・ショックを通じて明らかとなったといえる。

わが国が、「ものづくり立国」というとき、プロダクト重視のスキーマが、企業会計、公会計を問わずシステムに組み込まれる必要があろう。公会計でいえば、個別プロジェクト、主要事務事業の生涯収支測定を、年度予算編成の前作業として先行して行うことをシステム化することといったことである。

いくつかの自治体はスキーマ変革に成功している。三重県、群馬県太田市、埼玉県志木市、福島県矢祭町、千葉県我孫子市、神奈川県横浜市、岐阜県多治見市などである。これらの自治体の共通項は、「財政危機の存在」と「首長の不退転決意」が促した「参画し、考える住民」という平時には至難なスキーマ変革を促したことである。

そして、このようなスキーマ変革の成功例を加速的に増やす手段が、現金主義プラス発生主義という概念ツールであり、公会計と公管理会計の連携であろう。本稿の主張は、これに尽きる。

主な引用・参考文献

大川裕介（2011）「大阪府の事例に基づいたキャッ

- シュ・フロー計算書の可能性と限界をめぐって～
「財務業績」の適正な表示のために」国際公会計
学会第14回全国大会（あらためて発生主義を考
える）自由論題報告
- 亀井孝文（2004）『公会計改革論—ドイツ公会計研究と
資金理論的公会計の構築』白桃書房
- 亀井孝文（2011）『公会計制度の改革 第二版』中央経
済社
- 河田信, 中根敏晴, 國村道雄, 田中正知, 木村彰吾（2010）
『トヨタ 原点回帰の管理会計』中央経済社
- 古賀茂明（2011）『日本中枢の崩壊』講談社
- 小西砂千夫（2008）『自治体財政健全化法』学陽書房
- 小西砂千夫（2002）『地方財政改革論』日本経済新聞社,
2002年
- 佐藤靖（1995）『動的会計測定の論理』同文館
- 杉本典之（1991）『会計理論の探求』同文館
- 万代勝信（2000）『現代会計の本質と機能—歴史的およ
び計算構造的な研究』（博士論文要旨）
- 東村邦浩（2011）「東京都の会計制度への複式簿記・発
生主義会計の導入～導入の経緯とその効果」国際
公会計学会第14回全国大会（あらためて発生主
義を考える）統一論題報告
- 橋下徹（2010）「地域主権確立のための改革提案－地方
政府基本法の制定に向けて（未定稿）」
- マムード・エザメル, ノエルハインドマン, オーゲ・
ヨンセン, アーバイン・ラプスリー編著, 藤野雅
史訳（2010）『分権政治の会計—民主的アカウンタ
ビリティの国際比較』中央経済社
- 柳田純也（2007）「公会計グローバル化の課題
—わが国の現状と国際公会計基準の動向を中心と
して」名城論叢第8巻第1号 2007年6月
- 山下勝治（1963）『会計学一般理論』千倉書房
- 山本七平（1978）『空気の研究』文春文庫
- 山本清（2012）「公会計と予算・決算制度」2012. 国際
公会計学会メールマガジン No. 68
- Cochran, D., Zhao, Z and Ng, Q. (2002) “The Role of
Physical Simulation in the Re-Design of Existing
Manufacturing Systems,” Massachusetts Insti-
tute of Technology, Cambridge, MA, USA
- Won, J, Cochran, D, Johnson, H, T. Bouzekouk, S.
Masha, B. (2001) “Rationalizing the Design of the
Toyota Production System: A Comparison of
Two Approaches”, Production System Design
Laboratory, Department of Mechanical Engineer-
ing, MIT, and School of Business Administration,
Portland State University, CIRP
- Schmalenbach (1962), Dynamische Bilanz, 13. Au-
flage, Westdeutscher Verlag