セミナー

「新公会計制度でここが変わる」

～現場からの実例報告～

報　告　書

平成 25 年 11 月 19 日（火）

於 ハイアットリージェンシー東京　地下１階「桃山」

主催：新公会計制度普及促進連絡会議

（東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市、大阪市、東京都江戸川区、大阪府吹田市）

後援：日本公認会計士協会、日本公認会計士協会東京会、日本公認会計士協会東海会

目 次

◆ 開催概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

◆ 主催者代表挨拶 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

◆ 基調講演
『自治体の経営改革－“見える化”の時代の公会計ガバナンス－』 ・・・・・ 5

基調講演資料（スライド含む）

◆ 現場からの報告 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25

愛知県『新公会計制度導入直後の取組みについて』 ・・・・・・・・・・・・ 29

東京都町田市
『町田市の事業別財務諸表～新公会計制度による事業マネジメント～』 ・・・ 37

（参考資料）「町田市の事業別財務諸表」

東京都江戸川区『東京都方式導入の決定経緯と取組状況』 ・・・・・・・・・ 69

東京都『新公会計制度普及促進連絡会議の取組みについて』 ・・・・・・・・ 75

（参考資料）「自治体トップのための新公会計制度のすすめ」
「新公会計制度導入ロードマップ」
「固定資産台帳整備の基本手順のポイント」

◆ コメンテーター講演『こんなに身近な公会計』 ・・・・・・・・・・・・・・ 111

当日の発表資料につきましては、
新公会計制度普及促進連絡会議のＨＰに、掲載しております。
URL　http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/251119seminar.html

開催概要

◆日　時　平成 25 年 11 月 19 日（火）　13：30～16:45

◆会　場　ハイアットリージェンシー東京　地下 1 階「桃山」

◆主　催　新公会計制度普及促進連絡会議
（東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市、大阪市、
東京都江戸川区及び大阪府吹田市）

◆後　援　日本公認会計士協会、日本公認会計士協会東京会、日本公認会計士協会東海会

◆プログラム

１　主催者代表挨拶　　松田　芳和　（東京都会計管理局長）

２　基調講演『自治体の経営改革－“見える化”の時代の公会計ガバナンス－』
〇講師　上山　信一氏（慶應義塾大学総合政策学部教授）

３　現場からの報告
〇コメンテーター
公認会計士　川口　雅也氏
（日本公認会計士協会　自主規制・業務本部　公会計担当研究員）

・愛知県『新公会計制度導入直後の取組みについて』

・東京都町田市
『町田市の事業別財務諸表～新公会計制度による事業マネジメント～』

・東京都江戸川区『東京都方式導入の決定経緯と取組状況』

・東京都『新公会計制度普及促進連絡会議の取組みについて』

・コメンテーター講演『こんなに身近な公会計』

・質疑応答

◆主催者代表挨拶

松田　芳和　（東京都会計管理局長）

ただいまご紹介をいただきました東京都会計管理局長の松田でございます。セミナーの開催に当たり主催者を代表して一言ご挨拶を申し上げたいと思います。

本日はご多用の中、自治体関係者の皆様方、あるいは各自治体の議会の議員の先生方、公認会計士、企業や学生の方々など、公会計について関心をお持ちの多くの方々に全国各地からお集まりをいただいております。誠にありがとうございます。本日は、昨年に引き続きまして2回目のセミナー開催となりますが、講師の上山先生、コメンテーターの川口先生、それから日本公認会計士協会、日本公認会計士協会東京会、日本公認会計士協会東海会など、多くの皆様のお力添えがあって開催することができました。この場をお借りしまして厚く感謝申し上げたいと思います。

ところで、国におきましては、6月に政府が「骨太の方針」を閣議決定いたしまして、その中に「企業会計原則による公会計の導入促進」という文言が盛り込まれました。その後、8月に総務省の研究会が「中間とりまとめ」を公表いたしました。現在、全国標準となる会計基準等の作成に向けて、来年4月頃の最終報告と聞いておりますけれども、具体的な検討が進められているところでございます。

また、自治体の方に目を向けますと、現在ではほとんどの自治体で財務諸表が作成されるようになっております。今回、多くの皆様がセミナーに参加されたということは、この公会計制度改革の必要性が全国の自治体あるいはその関係者の中に確実に浸透してきているということを反映しているのではないかと考えております。

ところで、このセミナーを主催しております「新公会計制度普及促進連絡会議」は、複式簿記・発生主義会計による新公会計制度導入の先行自治体が制度導入の目的やプロセス等について情報交換をするとともに、制度の一層の普及に向けて連携した取組みを協議することを目的といたしまして、2年前に設置されました。現在、参加団体は、大阪府、新潟県、愛知県、町田市、大阪市、江戸川区、吹田市、東京都の8団体となっております。これまで、昨年11月のセミナー開催、あるいは今年8月の首長向けパンフレット、導入ロードマップの作成など、全国の自治体に対しての発信・普及活動を展開してまいりました。この連絡会議は、新公会計制度を実践している自治体だからこそ提供できる情報を持っていることが最大の特長であると考えております。新公会計制度の関心が高まっている現在、全国の皆様に対して、実績に基づく有効性を発信し理解をしていただく、あるいはこれらについて様々なご意見をいただいて、次のステップへの足がかりとすることを考えているところでございます。

新公会計制度は、現在進行形で進化しつつあるのではないかと考えております。そこで、今回は現場からの実例報告を中心にして、新公会計制度の「広がり」と「進化」を参加者の皆様方にお考えいただきたい、実感していただきたいという内容で構成しました。慶應義塾大学の上山先生から、経営改革の視点から見た公会計制度のあり方についてのご講演をいただき、続いて制度導入の各段階の自治体による実際の経験に基づく報告、最後に、日本公認会計士協会の公会計担当研究員の川口先生によるご講演を行っていただきたいと思っております。これらを通じて、公会計制度改革に携わる方々やご関心をお持ちの方々に対して、現時点における実務上の最新の到達点をお示しすることができるのではないかと考えております。質疑応答の時間も設けておりますので、是非忌憚のないご意見やご質問をお聞かせいただければと思っております。

最後に、本日のセミナー、また来年の２月には大阪でセミナーを開催することを予定しておりますけれども、これらを契機といたしまして、公会計制度改革に関する議論が今まで以上に活性化していくことを期待いたしまして、開会のご挨拶とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

基調講演

『自治体の経営改革
－“見える化”の時代の公会計ガバナンス－』

講　師　　上山　信一　氏

（慶應義塾大学総合政策学部教授）

◆基調講演『自治体の経営改革－“見える化”の時代の公会計ガバナンス－』

上山　信一氏（慶應義塾大学総合政策学部教授）

皆さん、こんにちは。私は今ご紹介いただきましたように、もともと経営改革が専門であります。企業にお勤めの方もおられると思いますが、経営においては、データ、数字というものが非常に重要であり、会計データはその最たるものです。私自身は 2000 年までマッキンゼーで企業改革をやっていたのですが、そのときは、会計データをもとに、いわば計器飛行といいますか、それを頼りに経営改革をやっていました。その後この 10 年ほどは自治体を中心にいろいろな公的機関の経営改革のお手伝いをしているのですが、そこではデータが無く見えないことが多過ぎて困るというのが実感であります。

今回お声がけいただいた訳ですが、やはり改革をする側の人間からしますと、数字で現状を見せていただくことができないと何をどうしていいかわからない。ということですので、公会計の整備は非常に大事なテーマだと思っております。ご承知のとおり、企業会計に比べるとあまりにも遅れており、おまけに日本はさらに遅れており、そういう状況の中で行政改革をやっていくのは非常に難しいわけです。ユーザー側というと変な言い方ですけれども、データを使う側の発想を今日はご紹介し、より一層充実したデータをぜひ出していただきたいと思います。そのようなことで、今日の題は『自治体の経営改革－“見える化”の時代の公会計ガバナンス－』としました。「ガバナンス」というのは、これは公会計のガバナンスではなくて、公会計を通じた自治体のガバナンス強化を望んでいるということです。お手元の紙一枚を見ながら聞いていただければと思います。

◎自治体経営の 20 年を振り返ると

今ご紹介いただきましたとおり、私は大阪の改革をやっているのですが、実は橋下徹市長あるいは知事の出現以前の 2005 年から大阪市の改革にずっと関わってきております。当初は全く何も見えない。というのは、数字の表はあるが、加工されていない。何と比べていいかわからない、こういう状態からスタートしたのです。今はだいぶいろいろなことが整理をされてきておりますが、今日はその足どりを例で何が見えるようになったのかご紹介します。

一つはゴミ収集事業です。東京の場合は一部事務組合になっていますが、大阪の場合、収集の人のほうは民営化して、人材派遣会社のようなものをつくる。インフラのほうはまた別の形で民営化する。「上下分離の民営化」という方針で、今、改革準備中です。この図はその改革の一番最初の頃にやった、いわばプリミティブな分析をまずご紹介します。

“見える化”の第一歩は、市民の感覚に沿った“見える化”をやるということなのです。まだ会計の登場以前です。というよりもこの表はお金に関するデータは全然ない。これは 2005 年につくった数字ですが、きっかけは大阪市のゴミ収集がどうも非効率で、一方で市民の評判は決して悪くない、という事実に直面したのです。どうなっているのだろうというので、一番最初にやった作業が、とりあえず、よそと比べてみようということです。どんな仕事のやり方をやっているのか比べてみたのです。

いろいろ調べた結果を一枚の表にしたのがこれです。他都市に比べると一目瞭然で直営が多い。それから、収集方法ですが「各戸回収」と「ステーション方式」とあるわけですけれども、東京はステーション方式が多い。1 カ所にまとめて出すのでこれは非常に効率的です。一方、大阪は「各戸」収集。住民からするとなかなか便利で、サービスとしてはいいと。それから、あと、車に何人乗っているかという人数、これは 2 人のところと 3 人のところがあります。こういうのを見たわけです。ここから搦め手

で、どうも大阪はコストが高いのではないかといったようなことをじわじわと見せていく、こんな作業からスタートしました。

会計データはあったのですけれども、毎年の経年の物件費はかなりしっかりしているけれども人件費は全体に含まれていてよくわからなかった。賃金は比較できるのですが、ゴミ事業だけについてどうかというと、なかなか決め手になるようなデータがない。これが 8 年前の状況です。今の大阪市は全く違いますが、こういったところから最初は始まる。

なぜこういう図にしたかといいますと、議員、市民、プレスに大阪市のゴミの問題をよく理解してもらう。「コストはかかるが、一方でサービスとしては手厚い。どっちがいいか、皆さん考えてください」、と。データを加工して見えるようにした。

2 番目は水道です。これはコストに関する分析です。縦が 1 立方メートル当たりの浄水場の維持管理費、横が水の生産量です。当然、高さが高いほどコストが高い浄水場です。赤いのが大阪市の浄水場、青いのが大阪府の浄水場。必要な水の量は、縦に線が入ってるあそこまででいいわけです。稼働率がすべて 6 割ぐらいという状況ですから、そういうことであれば、この右端の赤いもの、柴島（くにじま）といいますが、この古い浄水場はもしかしたら要らない。こういった分析から仮説ができてきます。府・市でパイプをつなげば全体が共用できますので、今では、この柴島浄水場の規模を大幅縮小して、上を公園とかほかのものに使う計画になっています。

これは大阪府と大阪市の二重行政の議論をするときによく使われる図です。ちなみに庭窪というのが右から 2 つ目にあります。その隣も実は庭窪なのです。まさに府と市の浄水場が隣り合わせにある。府と市と一緒にやる必要が全然ないという典型的な事例であります。

それから地下鉄です。これは民営化に向けて今議会で議論の最中ということです。これは会計データがないととてもできる作業ではなかったのですが、民営化すると何がいいのかが見えた分析であります。左端の「167 億円」ですけれども、これは 2011 年度の公式発表の経常利益です。公営企業の決算見込額で利益がちゃんと出ていますということです。けれども、私鉄の人たちや会計士、弁護士、我々が入ってこの数字を精査した。実際に民営化したときにこの数字がどう変わるのかシミュレーションしました。

まずは民間企業会計に戻して見てみたらどうなるか計算しました。まず左から 2 番目の「51 億円」とありますがこれは補助金です。補助金は利益に入れるべきではない。企業の場合、実力を現さないのでこれは当然外す。それから、あと税金が免除されている分も引きます。そうすると、実力ベースでは 52 億の経常利益になる。

次にこのまま推移するとどうなるかをシミュレーションする。まずは公営のまま合理化の努力をやったらどこまで下がるか。結構実は下がります。人件費も、労使交渉さえすれば結構下がる、39 億も下がる。他の経費も下がる。公営で頑張ったら最大限、「52 億円」から「94 億円」まで回復する。結構悪くない。次にこれを民営化したらどうなるか。自動改札機の入札などが例えば完全に自由競争になる。あるいは駅員に派遣社員なども使えるとか、いろいろな合理化ができる。しかじ、その効果というのは、人件費では実はわずか 19 億だった。一番大きいのが実は支払い利息で驚いた。長期で固定のローンを結構借りていますので、この金利負担が非常に重い。5%、6%の金利のがまだ残っている。民営化すると、これは一気に返して、銀行から短期の変動もので借りられる。その利払いの圧縮効果は 55 億で非常に大きい。そういうものを全部足しますと、民営化した場合の数字が「180 億円」。今の公式発表の数字とほぼ同じぐらいのところにいく。こういう数字が出ました。

もう一つ、実は驚いたのが、これは今日の後半の話につながるのですけれども、最大の敵は人口減であると。2020 年までのシミュレーションをしたら大阪といえども人口が、微妙に減ってきます。その分

が中心部を走っている地下鉄にすら効いてくる。その減収効果が、なんとマイナス 100 億円にも及ぶということです。一番インパクトがあったのは、実はこの右から 2 番目の「人口減による減収マイナス 100 億」、これなのです。つまり、今のうちに民営化しないと、後からでは大変なことになる。今のうちに利益を積んで、再投資とか設備更新に使わなくてはいけない。正しい会計情報に基づいてやっていくとこういう結果が出てきた。

これはもちろん P/L だけの世界です。民営化のいろいろな議論をしていく上では、バランスシートも見たり、もっと多面的なチェックが要るのですけれども、収入とコストをちゃんと精査をして見ていくだけでも、かなりいろいろなことがわかった。

今お見せしたように、2005 年の頃の大阪市の改革は、金銭データなしでやるしかなかった。ゴミの例みたいに他都市に比べて変ですよというのを“見せる化”するぐらいだった。しかし、浄水場に関しては、コストデータがちゃんと出る時代になっていたので、かなり具体的な二重行政の問題点があぶり出せた。最近の地下鉄については、専門会計士の力も借りて、かなりきっちりとした市場原則に沿った分析ができたと、こういうことであります。

一つちょっと補足しておきますと、資金調達コストが意外と盲点になっていまして、今まではコストダウンというと、人件費と予算の削減が中心だったのですが、意外と資金調達コストが高いことが今回わかりました。この図の赤いのが全国の公営企業平均の調達金利です。これはちょっとデータが古いですけれども、まだ 4%ぐらいのところ。ほかの線が、左は、電力会社とか、大手の私鉄。彼らは、バブル崩壊とともに思い切って短期変動に借り換えをした。長期固定をやめて短期変動にしたら金利がドカッと下がってかなりコストダウンができている。ですから、民営化というのは、実は資金調達の民営化のメリットも非常に大きい。こういうようなことがわかってきています。

経営改革というのは、現場の作業改善に始まり、場合によっては民営化とか事業の廃止、資産の売却と、いろいろなスペクトラムがあるわけですけれども、いずれもますます高度な数字をもとに議論していかないとわからないことが多くなっている。見えないことが非常に多い。こういう状況だと思います。

これは、この 20 年ほどの自治体の経営改革を振り返ってみたら、こんな図になるかなと思って書いてみた。経営改革の手法というのは 4 種類あると思うのです。伝統的な手法の典型がスリム化、効率化で④。一番下のところです。そこでの来年度予算の査定ゼロシーリングとか、退職者不補充とか、これはどこでも毎年やっている。国が率先して、その上に制度改革というのを乗っけてきている。次は③の市町村合併とか、三位一体とか、機関委任事務の廃止。これは伝統技法でありまして、粛々と霞が関でもやっている。しかし、私は③④だけでは物事は進まないと思っていまして、90 年代後半に①の行政評価を提唱し、その後、“行政経営”という言葉を出した。計画行政から、評価・振り返る、こういう行政への転換だった。そこで、いろいろなツールが出てきました。数値目標だとか、政策評価とか、バランススコアカード。さらに、その次に出てきたのが、②の「官から民へ」です。公営のまま改善するのではなくて、もしかしたら公営であることが限界なのではないか、ということです。これまたいろいろなツールが出てきました。独法化とか、市場化テストとか、一部法律になったものもいっぱいありますけれども、「指定管理者制度」とか「PFI」、「PPP」、「コンセッション」などです。今はツールがほぼ全部出揃った。民間企業の経営コンサルティングで私が使っていたような手法は、メニューとしては全部揃った状況だと思います。

そういう状況の中で、しかし、現実はあまり変わらない。多くの方は「それは政治のせいだ」というふうにおっしゃいます。確かに、一時“改革派首長”というのがいましたが、最近、あまり見ない。あるいは地域政党“〇〇維新の会”というのがあったけど、最近、なんか調子悪いじゃないですか、とか。

「政治力のほうの問題で改革が進まない」と言う方が結構おられるけれども、私はそれだけでないと思う。やはり、何がどう問題なのかということを見せる作業がちゃんとできてない。

さっきの地下鉄の話にしましても、データがあのように出ているがそれをきっちり議会やマスコミに説明していく努力が必要だし、そもそもデータが出ていないという状況は論外です。ということで、改革の制度インフラやデータインフラが非常に重要な局面になってきている。

行政改革については、企業の場合は、収益が悪いときに業務改革を 2〜3 年やって終わる。けれども、行政の場合はなぜか永遠の行革になっている。行革本部が常設されていたりする。そのことはさておき、行革というものは、従来、図の①の上の世界だった。インプットを管理する、人と予算を管理する、これは①。

それから、使われ方を監視することはこの 10 年ほどでかなり進みました。数値目標だとか費用対効果とか、やり過ぎるぐらい結構やった。これは P/L に結構効いてきていると思うのです。したがって、上に書いていますが、フローの管理、単年度で庁内をさっぱりさせる、事務事業の効率改善、これらは結構進んだ。ですが、大きな忘れ物がもう一つあって、これはストックの話です。ストックは下にありますけれども、土地とか建物、あるいは特許なども入ると思いますが、それの回転率を向上させることがまだあまりされていない。施設の稼働率を上げる、廃止、売却、が追及されていない。外郭団体である場合が多いということもありますが。それから、あと、資産価値の維持向上です。メンテナンスは最近話題になっていますが、それを超えて、そもそも公営住宅があの土地にある必要があるのかとか、ほかのものに用途転換したほうがいいとか、建物を高度化しようとか、こういった議論です。この 2 つは、多くの場合、不動産に関わる話でありますけれども、これはバランスシート改革だと思います。

企業のリストラでも、成長期は、一番上の 1 番ぐらいをちょっとやっていればいいのですけれども、だんだん成熟してきますと、2 番、そして 3 番、4 番というふうに、上から下に経営改革のテーマがどんどん進化していく。行革改革も、そういう意味で言いますと、伝統的な 1 から、やっと最近 2 まで来た。これからはまさに 3 と 4、ここが中心的な戦場になってくる。ここになりますと、もう直感というものはなかなか働かない。現地に行けば感じるものはありますけれども、あまりにもでかい設備で、どうなっているかよくわからない。事業の価値が幾らかとか、売ったら幾らかというのが、生活感覚ではもう想像がつかない世界になってきている。先ほど申し上げた有視界飛行ではゴミ収集車の話ぐらいならわかるけれども、どうしても計器飛行に移らないと、地下鉄の民営化などのような話はとてもできない。

それと、あともう一つ非常に重要なのは、行政の資産の使い方が地域の経済に与える影響の問題がある。東京ぐらいですと、民間活力が相当あるのであまり問題ないわけですけれども、大阪ですら、役所が持っている資産というものが有効に使われないと、やはり経済に悪影響を及ぼす。あるいは、逆に、役所が持っている資産を組み換えることで地域経済が活性化するという視点があると思うのです。

そこで、ごくごく簡単にご紹介しますが、大阪でなぜ、今、市役所解体とか、あるいは大規模な民営化とか、府・市合併といったようなことが話題になっているかというのを経済原則に沿ってちょっとお話をしてみたいと思います。

◎これからの 20 年を考えると

この図は県民所得の推移です。一番下は全県平均です。東京は非常に調子が良く、赤い、やや右肩上がりなぐらいですけれども、左端、90 年に 350 万円あった大阪の個人の所得が激しく落ちています。右端、全県平均のところまで落ちている。これだけ激しい所得の減がありますと、いろいろな社会問題が

発生します。失業が当然増えますし、それに伴う離婚、自殺、犯罪、いろいろな形で社会指標が急激に悪化する。これが大阪の現状です。さらに、今後を見ますと、ご存知のデータですが、東京、大阪を筆頭に高齢者が激増していく。そうすると、社会福祉、そして医療の負担がとんでもないものになっていく。こういう状況が見えてくるわけであります。

そういう状況を脱するときに、金がないわけです。P/L 改革をやっていても答えが出ないわけ。お金のない市民から、もっとお金を取るわけにいかない。税収増は簡単には望めない。行政改革も、いわゆるリストラ、経費節減などは限界に来ている。そうなると、やはりバランスシートを見ていかないといけない。しかも、二重行政の問題もあって、府と市を足した借金は断トツに多い。

一方で、今度はアセットのほうを見ますと、東京も大阪も、住民一人当たりの資産という意味では、海外よりはるかに充実している。土地の面積でいいますと、大阪市の 4 分の 1 の土地が市役所の所有である。そのうち半分は道路ですけれども、それにしても莫大な資産を役所が持っている。ということは、市民は窮乏化している、役所は P/L が非常に悪い。しかし、借金も多いが、資産も多いわけです。となると、これはバランスシートの圧縮ということにやはりなります。借金を減らし、かつ資産も減らす。例えば借金付き、資産付きのまま地下鉄を切り離して民間企業にする。こういったような答えに当然なっていくというふうに思います。

それで今やっていますのが、この大阪都構想なのです。あの本質は、一つは集権化です。もう一つは民営化。最後が分権化。よく大阪市役所の解体と東京 23 区のような区役所を 8 個か 10 個つくる、この話だけが話題になりがちですけれども、３つある。反対派の方々が非常に気にするのが市役所解体ですので、ニュースではそこだけがよく突出します。ですが、大阪都構想の最大の眼目は、都市の活力を取り戻す。そのために、大阪市役所が過剰に抱え込んでいる資産を有効活用する、アセットの組み換えをするという発想です。将来、赤字のタネになりそうな事業は、そのために早めに切り離す。あるいは、現金化できるものは市場へ戻して現金に換える。

将来赤字になる資産の典型が、さっきお話しした地下鉄なのです。右が模式図ですけれども、現業的なものはできるだけ切り離す。地下鉄、水道、ゴミ処理、下水、大学、病院、美術館、博物館、文化施設、体育館、スポーツ施設、プール。こういったものは独立採算で成り立つわけではありませんが、直営からできるだけ切り離して、財団法人とか株式会社にしていく。そうやって得た資金を、まだできていない淀川左岸線の高速道路とかインフラのほうに回していくという発想です。

そのときのコントロールタワーが、「新たな府庁」と書いていますが、「大阪都」という公営行政体です。そこが資源の再配分のコントロールタワーの役割を果たす、こういう発想です。市役所のほうは、今度は逆に分割をする。市民に近いところで日常のニーズを見て、公選の区長がサービスをしていく、こういう流れがよいのではないかと。これが大阪都構想であります。

ちなみに区役所については東京 23 区を分析しますと、区役所の予算は、市民一人当たり平均 37 万円です。この図では千代田区がちょっと豊か過ぎて異常値を示しておりますが、ほかはほぼ同じようなレベルのところに揃っている。左が大阪です。なんと今の大阪には各区役所が 24 個もありますが、平均 1,900 円ぐらいしか予算が配賦されていない。最近、これが 1 万円ぐらいに増えていますけれども、以前は 1,900 円でしかなかった。そのなけなしの予算でも実は分布にかなりズレがあって、大きな区ほど損をしている。これは 24 の区役所がそれぞれ選挙区になっていまして、各選挙区を平等に扱う。となると、区役所を平等に扱う。そうすると、大きな区が割を食って損をする。「区役所は平等だが区民は不平等」というのが大阪の現状です。東京のような公選制のほうが、やはり住民から見た場合に非常にわかりやすい行政ができるのではないか。こういうようなことも、データをちゃんと押えていけば見え

てくる。こういうのが今の大阪の改革の状況であります。

以上、「数字で見る大阪都構想」というのをお話ししてきましたけれども、最後に申し上げたいのは、やはりこれからはバランスシートマネジメントの時代ではないかということであります。企業がまさに経てきた道ですけれども、高度成長の時代は売り上げがひたすら増える、景気が悪くなるとコストを抑えるだけでいい。資産はもともと大してない。借金も、将来、売り上げが伸びるから心配しなくてよいと、こういうことです。「B/S 要らない経営」だったと思うのですけれども、今の日本企業は、バランスシートにもう完全に軸足を移して、“コーポレート・リアルエステート”つまり不動産をどう有効活用するかにかなりエネルギーを割いております。役所もたぶんこれと同じ流れを踏襲するということになると思います。アセットの組み換え、それから民営化も含めた組み換え。国交省などでは PRE という言い方をしていますが、パブリック・リアル・エステート、あるいはガバメント・リアル・エステートです。それから債務。債務に関しても、先ほどお話ししたような調達手段そのものを民営化するといったようなことがあるし、あと、資産の売却、転用などいろいろなバランスシートマネジメントがある。

今、たまたま国土強靭化で維持メンテの話ばかりが話題になっていますけれども、それにだけ目をとらわれずに、やはりこの資産の有効活用というところが、やはりこれから非常に大きな課題になるのではないかというふうに思います。

◎「チェンジ・マネジメント」が必要

最後に、このレジュメの最後、3 番のところだけ見ていただきたいのですが、今後の改革はとても難しいと思います。というのは、もちろん財政赤字で大変だというのははっきりしているのですけれども、みんな大変なわけです。役所だけが大変ではなくて、企業も大変だと。どこにもお金がない。すべてが右肩下がりの世界になる。下がる中で優先順位をどう決めるかというのは、今まで経験したことのない、大変な利害調整が必要になる。総合計画のように、とりあえず項目を書いておけば、順番はあとだけどいずれ実現されるといったような話ではない。待ったなしで目の前にある A と B のどっちを優先するか。あるいは、債務超過だからもう売らなくちゃといったようなことが、ある日突然、目の前に出てくる。ですから、危機管理、リスクマネジメントという意味でも、事実と数字をできるだけ“見える化”することが非常に重要だと思います。

それから、納得のプロセスにおいても、やはりデータを見せていかないと、最近の住民の皆さんは役所も政治家も信用しない。こういう傾向がどうしてもありますので、「役所が言っているのではなくてデータがこのように言っている」「だから値上げです。売却です。」こういった厳しいコミュニケーションをしていかなくてはいけない。しかもそれをかなりローカルな、公民館をどうするかとか、そういったレベルで見せていかなくてはいけないというふうに思います。なので、手掘りでプロジェクトチームをつくって半年かけて分析してというふうなことをやっていると間に合わない。やはり体系的な“見える化”作業が非常に重要だと思います。

ということで、私は公会計のユーザーのほうですけれども、ユーザー側から見たその重要性についてお話しさせていただきました。どうもご清聴ありがとうございました。

基調講演資料

自治体の経営改革―“見える化”の時代の公会計ガバナンス

2013 年 11 月 19 日

上山 信一（慶應大学総合政策学部教授）

ueyama@sfc.keio.ac.jp

１．　自治体経営の２０年を振り返ると

－民間企業の「経営改革」の手法が普及（評価、ＰＦＩ、ＰＰＰ，民間委託 etc ）

－Ｐ/Ｌ改革からＢ/Ｓ改革への領域拡大

－政治力の向上：改革派首長、地域政党

２．　これからの 20 年を考えると

① 高齢化対応

－病院問題

－交通問題：バスと鉄道の持続可能性問題

② 財務リストラ

－アセットの組み換え（ＰＲＥ/ＧＲＥ*）

－新たな調達手法の追求（コンセッション、証券化 etc ）

３．「チェンジ・マネジメント」が必要

－右肩下がり／成熟経済の下での利害調整

－事実と数字の「見える化」と共有化

－情報公開＋熟議へ

－イシューの分節化／ローカル化と住民参画（直接民主主義）

－例外の常識化：一国多制度、一県（都・府）多制度

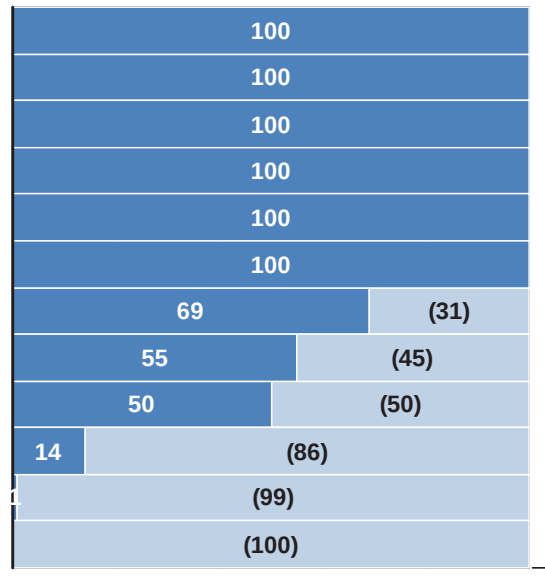
*Public Real Estate, Government Real Estate

自治体の経営改革

―“見える化”の時代の公会計ガバナンス―

2013年11月19日
上山 信一
慶應義塾大学総合政策学部教授

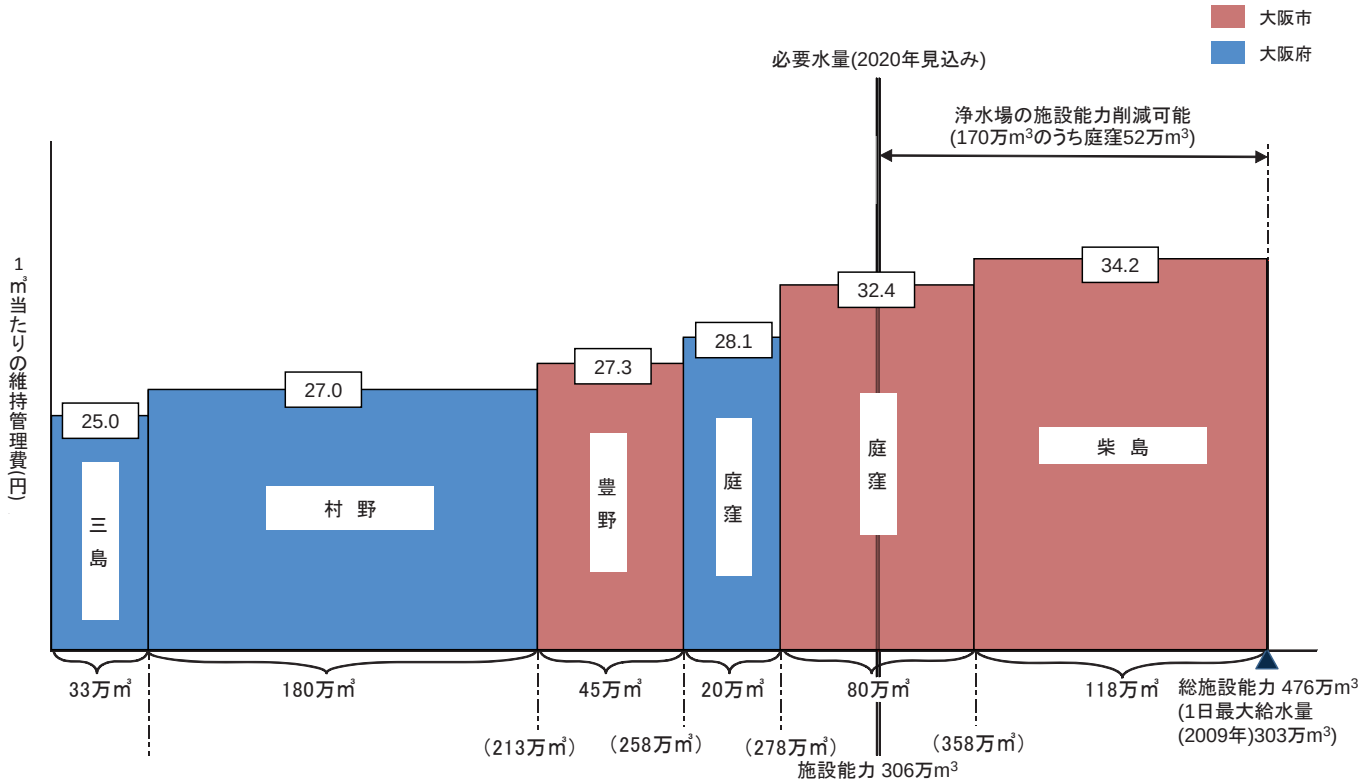
自治体の仕事の「見える化」の例（家庭ごみ収集）



	民間委託の状況 (%)	収集量 (万トン) 直営	委託	合計	収集方法	車付人数	備考
大阪市	100	56.7	0	56.7	各戸	3	
名古屋市	100	49.1	0	49.1	各戸	3	
神戸市	100	44.7	0	44.7	ステーション	3	傭車は直営として集計
川崎市	100	35.5	0	35.5	ステーション	3	
京都市	100	29.3	0	29.3	各戸	3	傭車は直営として集計
横浜市	100	88.5	0.1	88.6	ステーション	3	2005年度から、中区・西区の2区について委託を実施
広島市	69 (31)	12.8	5.9	18.7	ステーション	直営 3 委託 2	(車付2名)
札幌市	55 (45)	23.7	19.5	43.2	ステーション	3	
北九州市	50 (50)	15.2	15.4	30.6	ステーション	3	
仙台市	14 (86)	3.2	19.2	22.4	ステーション	直営 3 委託 2	
千葉市	(99)	0.1	23.0	23.1	ステーション	直営 3 委託 2	
福岡市	(100)	0	32.4	32.4	各戸	3	
		358.8	115.5	474.3			

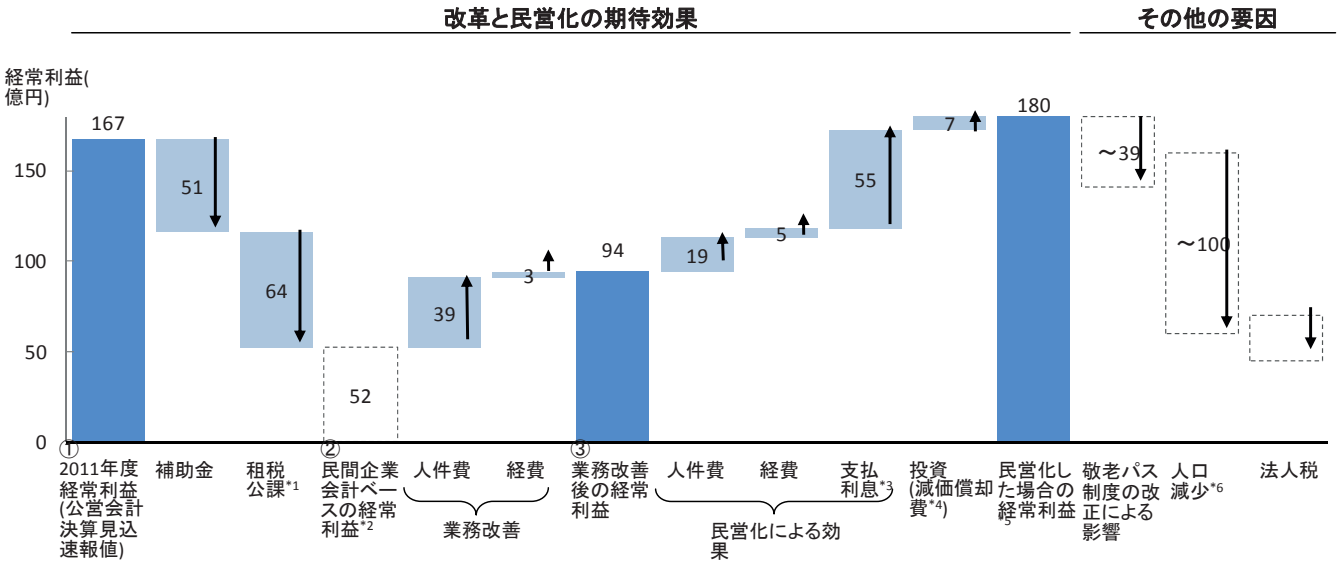
注) 家庭系ごみのうち普通ごみ収集での状況
資料: 大阪市環境事業局調べ(2005年)

浄水場の規模と単価の比較(大阪府と大阪市)(2009年ベース)



注) 今後の水需要のトレンドを基に推測すると、府市合計(1日最大給水量)で2020年には297万m³、2030年には270万m³となる見込み

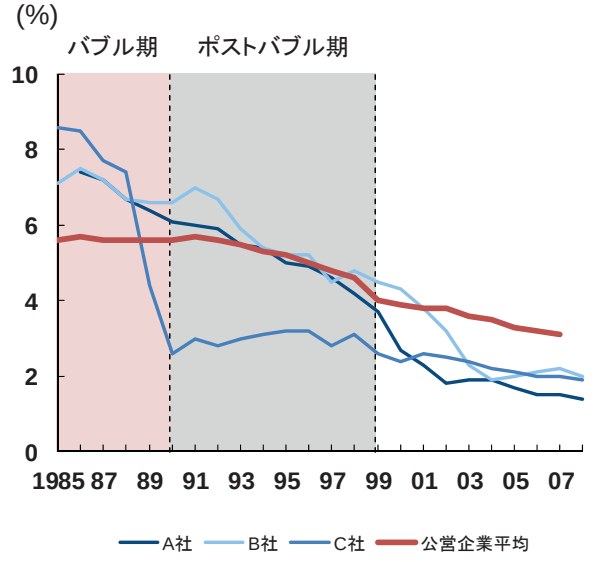
大阪市営地下鉄の収支分析(2011年度ベース)



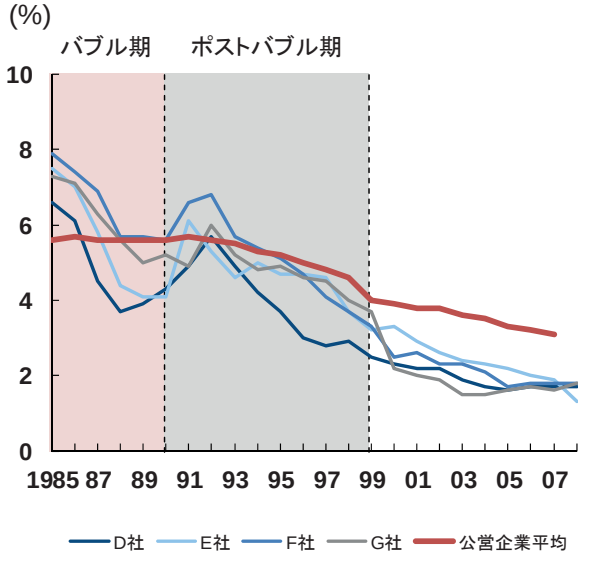
*1 固定資産税、都市計画税、事業所税、事業税　*2 民間企業会計置換時に退職給与引当金(過去分)が別途発生(2012年3月試算841億円)
*3 2010年度企業債残高6,502億(平均金利2.7%)を長期2.0%短期1.0%に借換えたと仮定
*4 投資額に占める改善余地の比率を減価償却費に掛けて試算　*5 別途、当年度利益に法人税がかかる
*6 2020年度までの乗車人員減推計による運輸収益減少の影響

自治体の公営企業と民間企業の資金調達コスト比較

民間の公益企業との比較



民間不動産企業との比較

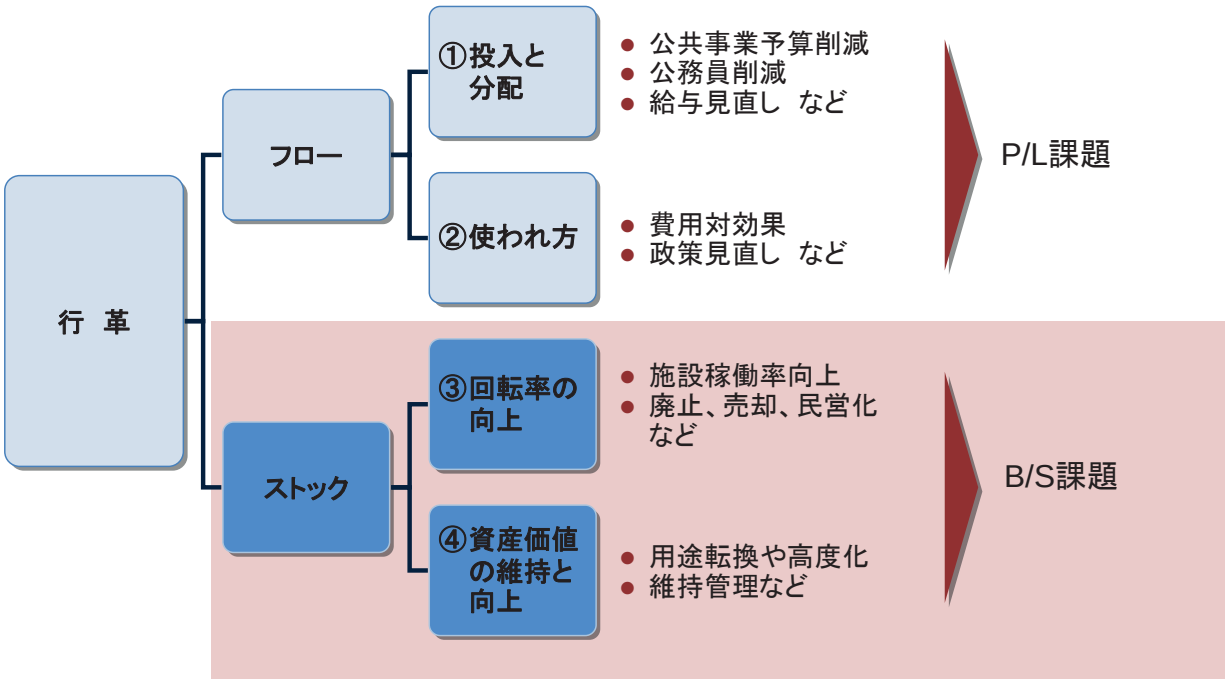


注1) 資金調達コストは支払利息/年度末有利子負債残高により算出。
注2) 公営企業については「企業債」「再建債」「一時借入金」を有利子負債に包含。全公営事業の法適用企業を対象
資料: 各社公表資料、公営企業年鑑(総務省)

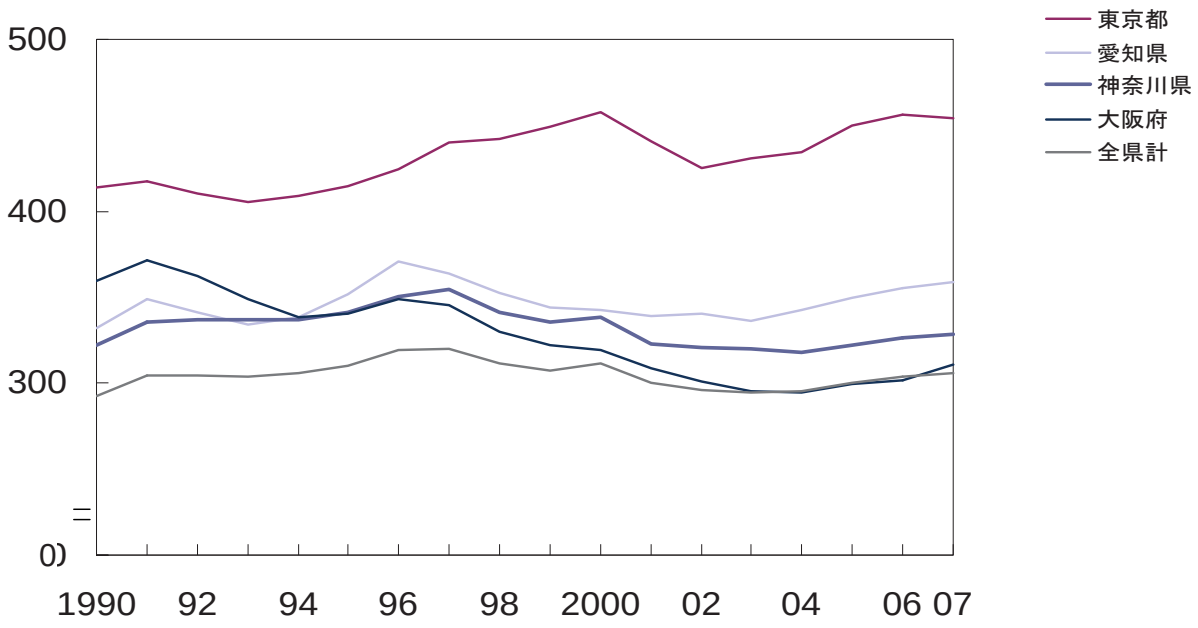
自治体への民間経営手法の普及

	基本方針	例　示
経営改革手法	① 計画から評価へ	政策評価、数値目標、「見える化」、バランススコアカードなど
経営改革手法	② 官から民へ	民営化、独法化、市場化テスト、指定管理者制度、PFI、PPP、コンセッション
伝統的手法	③ 国から地方へ ⇒制度改革	市町村合併、機関委任事務廃止、三位一体改革、権限委譲、都区制度の対象拡大、道州制検討
伝統的手法	④ スリム化、効率化 ⇒永遠の(？)行革(年度やりくり)	ゼロシーリング、一律削減、退職者不補充、採用抑制など

「行政経営」は第2ステージへ
＝フロー管理（単年度、庁内、事務事業効率改善）+ストック経営（経年、地域、価値追求）



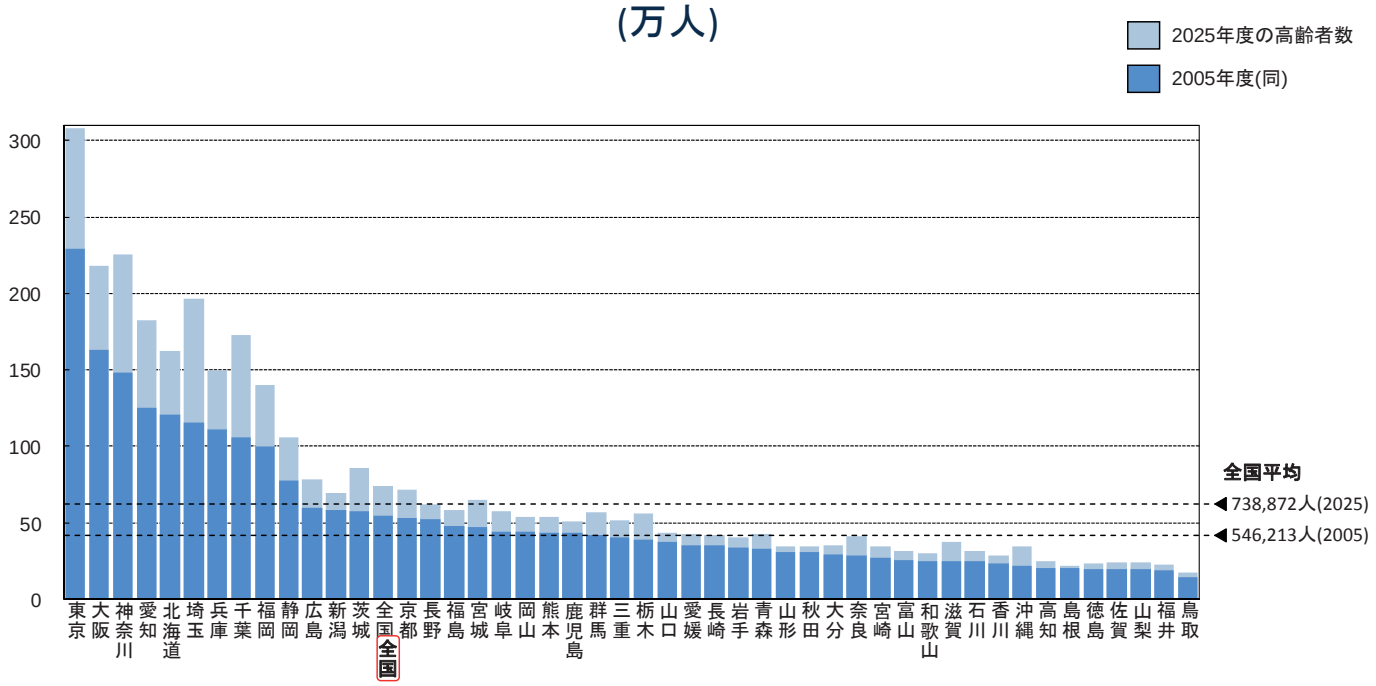
1人当たり県民所得の推移（万円）



出所: 内閣府HP「県民経済計算」基に筆者作成

今後20年の高齢者増

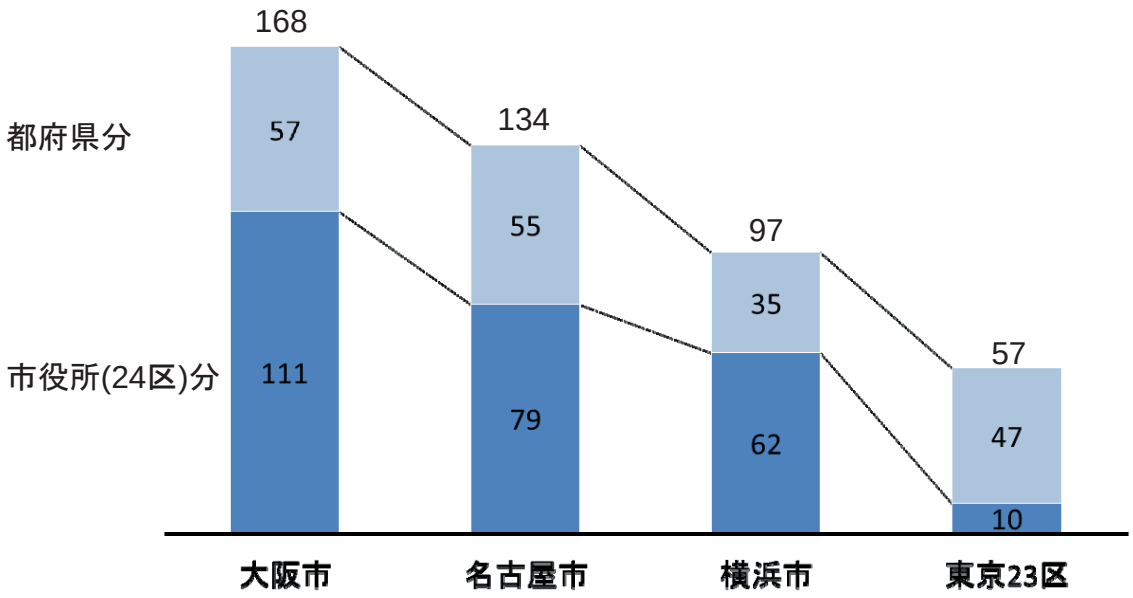
(万人)



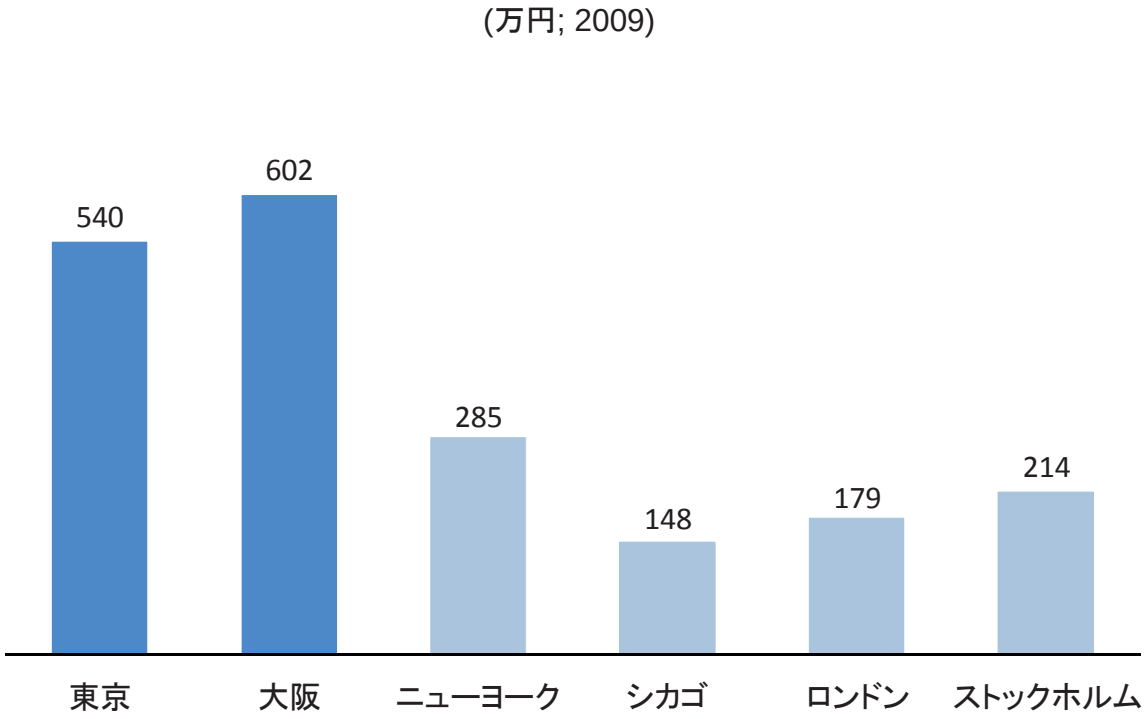
出典: 2005年の高齢者人口については、総務省統計局「平成17年国勢調査第1次基本集計(確定値)」
2025年の高齢者人口については、国立社会保障・人口問題研究所「都道府県の将来推計人口(平成14年3月推計)」

市民1人当たりの地方債残高

(万円; 四捨五入; 2008年)

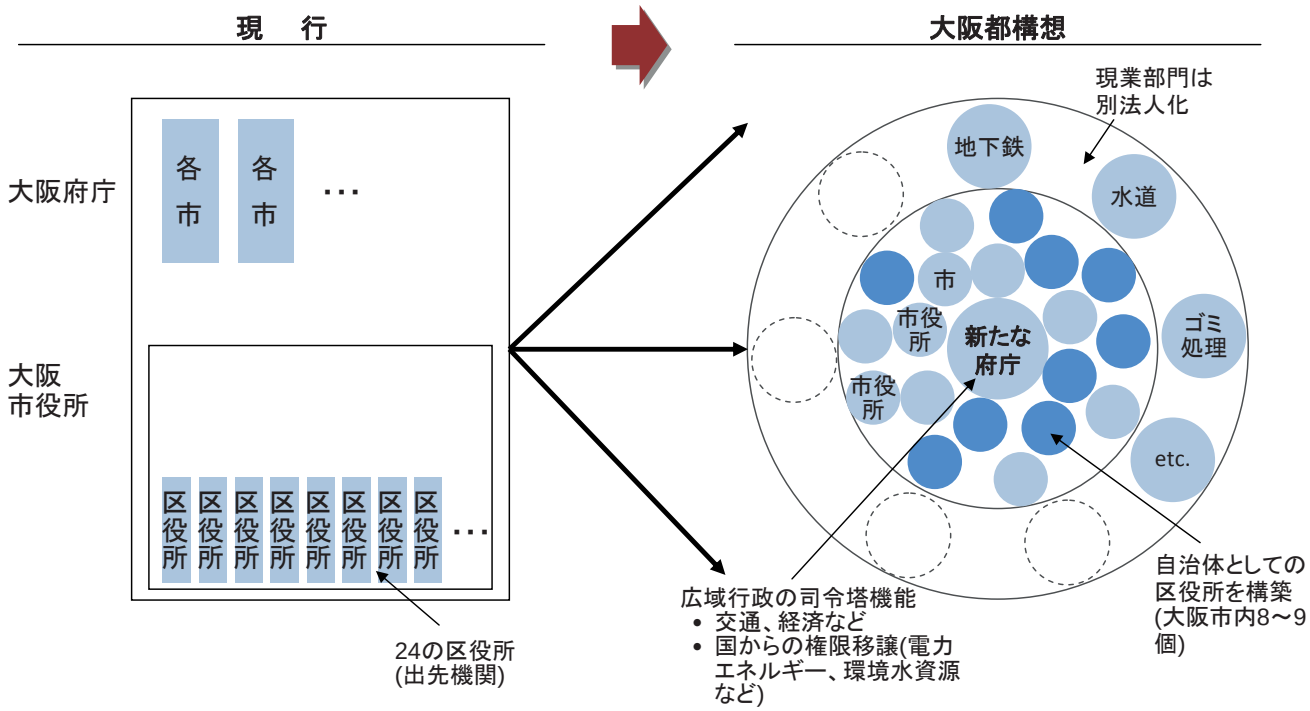


住民1人当たりの自治体資産規模比較*



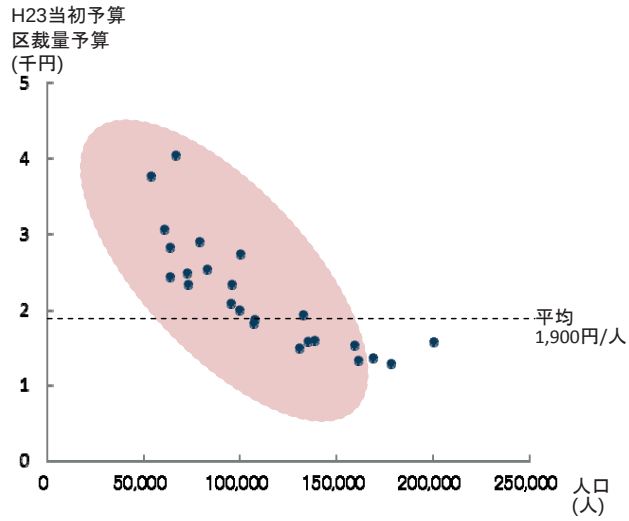
＊ 広域自治体の資産規模/広域自治体の人口+基礎自治体の資産規模/基礎自治体の人口
＊＊ 1$=¥100、£1=¥140、SEK1=¥12.4として計算
資料: 各都市ディスクロージャー資料

大阪都構想＝集権化、民営化、分権化

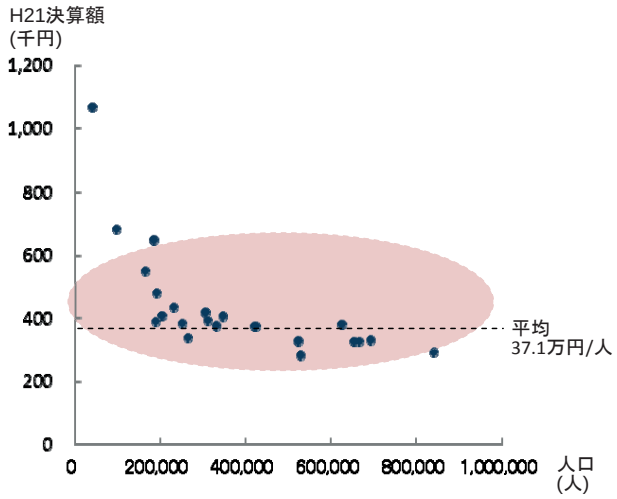


人口1人当たり予算と人口の関係

大阪24区



東京23区



「P/L管理」だけでなく、「B/Sマネジメント」が必要

財政から財務へ

P/L

- 収入
  - 広告収入
  - 増税
- 支出
  - 予算削減
  - 人員抑制

＋

B/S

- 資産
  - アセットの組み換え
  - PRE/GRE*
- 債務
  - 資産の最適配置（転用、貸借、売却など）
  - 調達手段の多様化

* Public Real Estate, Government Real Estate

現場からの報告

コメンテーター

公認会計士　川口　雅也　氏

（日本公認会計士協会　自主規制・業務本部　公会計担当研究員）

◆現場から報告

司会（吉井）

お待たせいたしました。続きまして、現場からの報告を始めさせていただきます。本日、このプログラムの司会進行を務めさせていただきます、東京都会計管理局管理部会計企画課新公会計制度担当係長の吉井と申します。よろしくお願いいたします。

それでは、まず、このプログラムのコメンテーターをご紹介いたします。川口雅也先生でございます。

私から川口先生のプロフィールをご紹介いたします。川口先生は、慶應義塾大学経済学部を卒業され、公認会計士となり、監査法人トーマツ、パブリックセクター部を経て、公認会計士川口雅也事務所を開業されました。平成 24 年 10 月以降、日本公認会計士協会 自主規制・業務本部 公会計担当研究員として全国の地方議員向け公会計研修会の講師を担当されております。

それでは、川口先生よりご挨拶をお願いいたします。

コメンテーター

公認会計士　川口　雅也氏（日本公認会計士協会　自主規制・業務本部　公会計担当研究員）

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました公認会計士の川口でございます。今日は長い時間ですが、どうぞよろしくお願いいたします。

今日は、皆様お忙しい中、特に財政課所属の職員の皆様におかれましては、来年度予算編成の一次ヒアリングの真っ最中のこのお忙しい時期に多数お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

平成 18 年に東京都さんが新公会計制度を導入されて、既にもう 7 年の月日が経過しております。この 7 年経過した後に、こうやって新公会計制度普及促進連絡会議ということで、その構成団体も 8 団体に増え、非常に公会計制度が広まりつつあるということが実感できると思います。さらに、今日発表してくださる町田市さんのように、270 事業もの事業別財務諸表をおつくりになり、町田市に引っ越したくなるような、そんな細かい分析もされて、非常に管理会計に有用なツールを開発されているということで、公会計情報を深化させた状態にも今なっております。

ただ、その一方で、未だに「公会計情報って、つくってもどういうふうに活用したらいいか、わからないんだよね」とか、「バランスシートをつくっても、読める人は少ないんだよね」とか、さらには「うちの団体には人もいないしお金もないから、公会計制度の導入なんて後回しですよ」と、そういう意見が聞かれることも事実であります。こういうお話を伺うと、やはり物事は何事も率先垂範であることを感じます。大昔、連合艦隊の司令官の山本五十六氏は、有名な言葉ですけれども、「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」、そういう言葉を残していらっしゃいます。

今日発表してくださる愛知県、町田市、江戸川区、東京都、この 4 団体の皆様方は、既に公会計制度導入をやってみせている団体さんです。こういった団体さんからの発信こそが、今後の公会計情報の浸透に非常に有意義な情報を与えてくれると確信しております。ぜひ皆様、今日の情報を持ち帰っていただいて、今後の公会計情報の活用に役立てていただければと思います。以上です。

司会（吉井）

ありがとうございました。続きまして、本プログラムの流れについてご説明いたします。このプログラムでは、自治体の現場からの報告として、愛知県、東京都町田市、東京都江戸川区より発表いたしま

す。また、新公会計制度普及促進連絡会議の事務局であります東京都より、本連絡会議の取組みについて発表いたします。それぞれ発表ごとに、その内容につきまして、川口先生よりコメントをいただきます。また、各団体の発表後、川口先生よりご講演をいただく予定でございます。すべての発表、講演の終了後、若干ではございますが、質疑応答の時間をご用意しております。長時間となりますが、どうぞよろしくお願いいたします。

『新公会計制度導入直後の取組みについて』

愛知県

愛知県『新公会計制度導入直後の取組みについて』

愛知県会計局管理課（宮内）

皆さん、こんにちは。ただいま紹介いただきました愛知県会計局管理課新公会計制度グループの宮内と申します。愛知県では、今年度 4 月から、日々仕訳方式による新公会計制度を試行導入しております。私からは「新公会計制度導入直後の取組み」ということで、主にこの 4 月から現在に至るまでの取り組みにつきまして、現場からの報告ということとして紹介させていただきます。

◎はじめに

早速ですけれども、最初のスライドになりますが、はじめに本県の新公会計制度の概要についてご紹介いたします。お手元の資料ですと、4 ページ以降になると思いますけれども、そちらをご覧ください。制度導入までのスケジュールにつきまして、このページの左側に線表で記載しております。

まず、制度導入のきっかけですけれども、効率的・効果的な行財政運営が時代の要請となってきたということがありまして、愛知県では、この線表の前の年になりますけれども、平成 21 年度に県の全庁的な行政改革の 5 カ年計画というのがありまして、「第五次行革大綱」と呼んでいるものですけれども、そちらの中に民間の会計基準を取り入れて財務 4 表を作成し、これを活用するという取組みを行うということが明記されました。平成 22 年 2 月に策定されましたこちらの計画に従いまして、この線表にあるとおり、平成 22 年度から複式簿記・発生主義会計による新公会計制度の導入の検討を開始しまして、今年度、平成 25 年度から試行運用を開始したというところでございます。

整備の状況をこの線表で説明いたしますと、新公会計整備検討会議という一番上の線になりますけれども、これが全庁横断的な検討組織という位置づけでございまして、この組織に諮りながら、平成 22 年度から 24 年度まで 3 カ年かけまして制度設計を進めてまいりました。こちらの会議には、公認会計士の先生にもアドバイザーとして参加いただいてきました。

その下の線になりますけれども、「関連システムの改修・開発」となりますが、例えば財務システムですとか、資産系を管理するシステム、それから予算編成支援システムなどの関連システムにつきまして、平成 23 年度から 2 年をかけて改修・開発をいたしました。一部の機能につきましては、今年度も引き続き改修しております。こちらの改修・開発費用としまして、トータルで約 4 億円を費やしてシステムの対応をしたということでございます。その下になりますけれども、平成 23 年度末から職員向けの研修を開始いたしまして、研修につきましては今年度も様々なメニューで引き続き実施しております。それから、平成 25 年の 4 月に試行運用ということにこぎ着けました。

先ほど申し上げました一番上の「整備検討会議」というのは、この運用に入るとともに「新公会計制度推進会議」という名前に衣替えしまして、引き続き制度運用を担当するグループと各部局との連絡調整、それから重要課題の検討の場として会議を設置してございます。

続いて、ページの右側になりますけれども、こちらの方には愛知県の新公会計制度で作成する財務諸表の特徴について記載してございます。愛知県の財務諸表につきましては、マネジメントへの活用というのを強く意識した単位となっているのが特徴と言えます。従来の「款項目節」という単式に基づく官庁会計ですと、例えば人件費とか公債費などにつきまして、特定の「目」に一括計上されていたりとか、一つの「目」に複数組織の事業が混在していたりといった状況がございます。従来の体系では、なかなか事業マネジメントの単位としては有効性に限界があるというところでございまして、愛知県では、財

務諸表、行政評価、そして予算編成に共通する単位としまして、各課室で実施する施策単位というイメージですけれども、279 の管理事業という単位を設定することで、責任と権限の所在を明確化する、そしてマネジメントサイクルが生きるような工夫をしたということです。この管理事業という最小単位の財務諸表を積み上げることによって、部の単位、それから会計の単位、そして一般会計と特別会計を合算した全体のものというような単位の財務諸表を積み上げて作成していくということになります。

制度導入の経緯や制度の内容につきましては、昨年度、こちらのセミナーで発表させていただいた資料とほぼ同じものとなりますけれども、今日お配りしている冊子の 15 ページ以降に、参考資料として、もう少し詳しいテキストをお配りしてございますので、後ほどご覧いただければと思います。

ここからが本題になりますけれども、「新公会計制度導入直後の取組み」につきましてご紹介させていただきます。

◎職員への周知と意識改革

新公会計制度の運用に入りまして、円滑に運用するためには、やはり職員に対する周知ですとか、職員の意識を変えていくという取り組みが大切となるというところでございまして、先ほども少し触れましたけれども、まず全庁の協力体制を整えるために、全庁横断的な組織としまして、このページの左側にあります「新公会計制度推進会議」という組織をこの 5 月に立ち上げました。この会議の構成員としましては、各部局の筆頭課の予算・経理グループ班長、愛知県では「班長」と言いますけれども、課長補佐級の職員と関連システム所管グループの班長を構成員としております。

ページの右下に記載してございますのが、推進会議の下部組織になります「固定資産ワーキンググループ」というものになります。この「固定資産ワーキンググループ」では，固定資産に特化した内容の検討をしているというような状況、全庁の体制となっております。

続きまして、職員に対する研修につきまして、ご紹介させていただきます。ここには平成 25 年度の研修実績あるいは計画を示してございます。参考までに申し上げますと、先ほど導入スケジュールのところでも少し触れましたけれども、一般職員向けには平成 23 年度から、幹部職員向けには平成 24 年度から、新公会計制度に関連する研修を実施しておりまして、今年度、この表にある研修を合わせますと延べ 7,000 人以上の職員が新公会計制度に関連する何らかの研修を受講したということになります。

今年度実施済みの研修で主なものとして紹介させていただきますと､表の 2 行目になりますけれども、この 8 月から 9 月にかけて実施しました「複式簿記普及研修」がございます。こちらの研修では、私も含めたグループメンバー5 人で、県内の 3 会場、合計 10 回実施しまして、研修の前半では複式簿記の基礎としまして、複式仕訳をはじめ減価償却ですとか引当金などの概念について説明した上で、研修の後半には、架空の管理事業の 1 年の取り引きと決算整理までのモデルケースを作成して、財務諸表を作成してみるといったシミュレーションを行ったりといったことをやりました。

直近のところで申し上げますと、表の 3 行目になりますけれども、先週の 13 日に実施したものですが、事業マネジメントの責任者となる管理事業の所管課・室の長を中心としました県の幹部職員を対象に研修を実施しました。こちらの幹部職員研修では、公認会計士の先生を講師にお招きしまして、開始貸借対照表の読み取り方ですとか、分析の方法をはじめとしまして、先行自治体の大阪府さんの公表数値を使わせていただきまして、大阪府さんの幾つかの事業について、経年変化の分析を含めましたケーススタディを行ったところでございます。

そのほか、今年度は、この 4 行目になりますけれども、予定していますのが、本格的に決算に向けた体制づくりをする必要がございますので、来年の 1～2 月に財務諸表作成実務研修としまして、決算整

理を中心とした研修というのも予定してございます。

次に、複式簿記の普及に向けた取り組みの一つをご紹介させていただきます。

長年にわたって単式簿記・現金主義会計という会計処理を職員は行ってきておりますので、例えば複式簿記ですとか、借方、貸方といった言葉自体になじみがないものですから、かなり職員の方の抵抗感もあるかというふうに思います。そこで、複式簿記について少しでもわかりやすく理解してもらえるように、オリジナルキャラクターを作りまして、それによる講座を開設いたしました。制度導入前年度、昨年度には、3 人のオリジナルキャラクターが対話形式でわかりやすく、新公会計制度や複式簿記について解説した「複式簿記講座」というペーパーを全庁向けに定期的に発行しました。それから、各ポイントごとにオリジナルの検定試験を用意しまして、それも全庁向けに配信したという取り組みをしております。

このページの右側に載せております登場キャラクターのうち、上の 2 つ、「ヒロシ」「マッキー」につきましては実在の職員がモデルになっておりまして、一番下のちょっとゆるキャラみたいな「T 字マン」がいろいろレクチャーをしてくれるという体裁をとっておりまして、これらキャラクターの描画からシナリオづくりまで、すべて職員が手づくりで行っております。

グループの若手職員が中心となって作成したこの取り組みにつきましては、愛知県庁の中でも「カイゼン・成果」に実績があったということで、知事表彰を受けたという取り組みです。制度を導入した後の今年度につきましても、引き続き、県庁内ではおなじみとなりましたこの 3 人のキャラクターを登場させまして、問い合わせが多い内容を取り上げてそれについて解説するといったようなスタイルで、「T 字マンの複式リポート」として毎月 1 回発行しているということをやっております。

次のスライドになりますけれども、これが、今年度、実際に発行した複式リポートの抜粋になります。この号では、財務システムで複式仕訳情報の訂正処理を行ったときに出力されます複式仕訳確認書という帳票の内容につきまして「T 字マン」が解説した内容になっております。

◎複式仕訳の指導にかかる取り組み

次に、日々の仕訳が正しく行われるための我々の取り組みについてご紹介させていただきます。大きく分けまして、上の「会計局では」というところの会計局の取り組み。それから、その下、「部局主管課では」、これは愛知県の各部局の予算執行を統括する部局の筆頭課のことになりますけれども、部局側の取り組みに分けて整理しております。

まず一番上の方から、会計局の取り組みとしまして、「よくある質問と回答」を蓄積して、その内容を全庁に発信するということを行っております。この 4 月以降、会計局で蓄積した FAQ の数は 300 件を超えておりまして、よくあるものにつきましては、全庁に「職員ポータルサイトシステム」というものを使いまして配信しているということになります。

それから、その下になりますけれども、会計局の取り組みの一つとしまして、財務システムで月次で「合計残高試算表」を作成しておりまして、こちらの方をチェックしまして、補正の指示等を個別に行っております。こちらは、全管理事業の勘定科目を目視で確認しまして、ルール外処理が疑われるようなものがありましたら、各部局に照会して必要な補正をしていただくというような手法をとっております。また、その下、「実地に赴き、複式指導検査を実施」ということで、この年明けから実地検査・指導等も予定しております。

その下へいきまして、部局主管課の取り組みとしましては、各部局特有の会計処理というのがございますので、個別のマニュアルを各部局側で作成して、同一の会計処理内容に対して仕訳が統一されるよ

うにというような配慮を行っております。特に、資本的支出とか収益的支出を区別する事例が多い建設部ですとか、多数の地方機関で定型的な事務処理を行っております教育委員会事務局などにつきましては、充実したマニュアルが作成されております。これらの取り組みにつきましては、来年度初めて作成する平成 25 年度の決算財務諸表の作成作業の負担が少しでも軽くなるように取り組んでいることでございます。

◎開始貸借対照表の作成

次のスライドからは、開始貸借対照表の作成についてご紹介させていただきます。

本県では、今年度から新公会計制度を導入して日々仕訳をスタートさせておりますけれども、資産とか負債につきまして、ストック情報と言われるものの開始値となる開始貸借対照表につきましては、5月末の出納閉鎖までの取り引きを反映させて、またさらに引当金の計算とか固定資産評価額の確定等を経て完成するということになります。

作業のフローをこのページの上段に、主な作業については下の点線の囲みのところに記載してございます。

最も早く着手したものとして、左下になりますけれども、資産台帳の整備というのがございます。こちらにつきましては、平成 22 年度から固定資産の調査とか評価などを進めてまいりました。それから、主な作業としまして、愛知県では、先ほども申し上げましたとおり、管理事業という単位で財務諸表を作成していきますので、すべてのストック情報に対して個々に管理事業との紐づけ作業を行いました。

それから、定数等の調査ですけれども、こちらにつきましては、賞与引当金とか退職手当引当金といったものを各管理事業に配賦するために使用する基礎データとなるものです。それから、その下になりますけれども、今年度に入りまして、システムで管理していない貸付金残高などのシステム外資産等につきまして、7 月までかけて個別に調査を実施いたしました。このようにデータを収集しまして、この 8 月になりますけれども、その数値を財務システムに投入しまして、暫定版の開始貸借対照表を作成しまして、冒頭でも申し上げました庁内の推進会議を通じまして、計数の確認作業を各部局に実施してもらっているというところです。現在、12 月中の完成を目指しまして、ちょうど追い込みに入っているというような状況でございます。

次に、開始貸借対照表の作成に関することとしまして、「事業用資産・インフラ資産の評価について」ということでご紹介いたします。新公会計制度の導入によってもたらされる大きなメリットの一つでもありますけれども、最も高いハードルになります固定資産台帳の整備に係る資産評価、とりわけ庁舎や施設といった事業用資産とか、道路や橋梁といったインフラ資産の評価についてお話しさせていただきます。

まず、愛知県の新公会計制度の特徴としまして、「開始時は公正価値評価」と書いておりますが、開始時の有形固定資産の評価につきましては公正価値評価としているところでございます。その下の囲みのところにありますとおり、愛知県では、原則として資産の評価方法は取得原価主義、すなわち取得に要した金額により資産を計上する取り扱いとしてございますが、開始時の有形固定資産の評価に限り、公正価値による評価額を取得価額とみなす取り扱いとしております。これは、右側に白抜きで理由が書いてございますけれども、従来の財産管理につきましては、数量把握を重視してきたというのがありまして、大半の資産について、取得当時の価額の把握が困難であったという事情があったためです。

ここで公正価値による評価について少し説明しますと、その下にありますとおり、評価時点で再度そ

の資産を取得した場合に要する金額、いわゆる再調達価額と言われるものをもとに評価する方法のことでございます。一番下に記載してありますけれども、この方法につきましては、日本公認会計士協会さんも「開始時の資産評価においては適切な方法である」といった提言をされておりますし、民間企業会計におきましても、国際会計基準移行時には公正価値評価をみなし原価とするといった手法が認められているところでございます。

次のスライドでは、公正価値評価による主な資産の開始時における具体的な評価方法について簡単にご説明いたします。

まず一番上の土地につきましては、評価時点の相続税路線価等をもとに帳簿価額を求めました。その下、建物、工作物につきましては、取得価額が判明しているものにつきましては、取得価額にデフレータという物価補正指数を乗じることで取得価額を求めました。また、取得価額が不明なものにつきましては、評価時の単価を設定し、数量等を乗じることにより取得価額を算出したということになります。償却資産となります建物、工作物につきましては、資産ごとに取得年月日からの減価償却累計額を計算しまして、これを差し引いて帳簿価額を定め、この帳簿価額を貸借対照表に計上する資産の額としたところでございます。このように資産の種類ごとに厳密に帳簿価額を算出しまして、一件一件、資産評価を積み重ねることにより固定資産台帳を整備してまいりました。

次のスライドになりますけれども、先ほど開始貸借対照表のフロー図のところでも少しお話ししましたけれども、システムで管理していない資産、負債に係る個別の調査について簡単にご紹介いたします。

資産や負債として貸借対照表に計上するものの中には、資産システムで管理している事業用資産とかインフラ資産と異なりまして、システムで管理していないものというのが存在します。例えば下の表でいきますと、貸付金ですとか図書、基金といった資産、それから他会計からの借入金などの負債になりますけれども、これらにつきましては個別に文書により全庁調査を実施しました。表の右側に「確認帳簿」ということで記載してございますが、調査に際しましては、整理簿等の台帳を報告書と合わせて提出させるなどして、金額の裏をとりまして、また不明確な部分がありましたら個別にヒアリングを行うなどをしまして、残高をはじめ1年基準による流動固定の区分ですとか、貸し倒れリスクの評価などについて慎重に計上作業を行いました。

最後のスライドになりますけれども、これらの作業の集大成としまして、最終的には開始貸借対照表の計数につきましては、従前の単式決算書類にかかる「財産に関する調書」とか、愛知県では平成 20 年度決算から作成公表しております総務省方式改訂モデルによる財務書類の計数、これらについては「監督数値」と呼んでおりますけれども、この監督数値との整合性を確認する作業を行いまして、不一致の場合は、その差の原因の確認、整理等を行っております。

現在、愛知県では、研修を開催したり、日々の仕訳の指導などを通じた制度の安定的な運用に向けた取り組みと並行する形で、この 12 月に予定しております開始貸借対照表の公表に向けた計数確定作業を今まさに鋭意進めているところでございまして、この開始貸借対照表の完成をもって平成 22 年度から進めてまいりました新公会計制度に係る一連の準備作業というものがようやく完了するといったところでございます。

冒頭にも申し上げましたけれども、愛知県の新公会計制度につきましては、管理事業という単位を、行政評価、予算編成といった各フェーズに共通の単位とすることで、財務諸表の利活用に重点を置いた制度設計としておりますけれども、これらのサイクルが実際に機能して制度導入の効果が具体的に現れてくるというのはまだまだ先の話になります。いずれにいたしましても、私ども会計局としましては、この利活用に足る正確な財務諸表を作成していくというのが責務でございまして、本日はそれに向けた

取り組みを中心にお話しさせていただきました。

新公会計制度導入直後の取り組みにつきまして、愛知県からの事例発表は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

司会（吉井）

ありがとうございました。愛知県からは「新公会計制度導入直後の取組み」について発表いたしました。こちらの発表につきまして、川口先生よりコメントをお願いいたします。

コメンテーター（川口）

宮内さん、丁寧なご説明、ありがとうございました。「新公会計制度導入直後の取組み」についてということで、私自身、この発表では、ポイントとして 2 点あると考えております。

1 点目が、まさにこの冊子の 5 ページからですけれども、職員の周知と意識改革で、2 点目が、特に 11 ページ目からになりますけれども、開始貸借対照表作成における資産の評価であるとか実物の調査、こちらの話になると思います。今日、私、これから何度も何度も同じキーワードを申し上げると思いますが、一つ、住民意識の改革です。今回、「職員への周知と意識改革」ということをテーマにお話しくださっておりますが、当然、職員の皆様もどこかの自治体の住民でありますので、皆様、意識改革ということで、特にこの知事賞をもらってキャラクターをつくって簿記の教育を行ったということですけれども、このタイミングで複式簿記の勉強をぜひ楽しんでしていただきたいということです。「なんでこんな時期に俺は財政課に来てしまったんだろう」とか、「なんでこんな時期に会計局に来て、こういう取り組みをしないといけないんだろう」というようなマイナスに捉えるのではなくて、「複式簿記を勉強するチャンスを得られて良かったな」という考え方に変えていただきたいということです。

我が国の義務教育に複式簿記はありませんので、こういったタイミングで簿記を勉強すれば、将来、役所がいやになって転職するときにも役に立つかもしれないと思って、ぜひ簿記の勉強をする。このキャラクターも非常にユニークです。例えば今度愛知県のヒロシ君が江戸川区さんに教えに来たよとか、そういう各団体さんとの連携もとれると思います。非常に画期的な取り組みだと思います。ぜひ複式簿記を勉強することをマイナスに捉えずにプラスに考えていただくということ、これが 1 点目のポイントだと思います。

2 点目の、開始貸借対照表作成時の資産の評価や資産の実態調査、こちらも非常に重要な論点だと思います。東京都さんのように、財産運用部が一元的に管理しているというところであればいいのですが、特に本庁舎の中は大丈夫だけれども、支所や教育委員会が所管している学校、ほかにも公営企業の病院とかありますけれども、そういったところに調査に行ったら、資産が台帳の書かれている状態と整合していない状況が見受けられます。台帳にはあると書いてあるものが実際調査をしてみたらなかった、そういう事例が多々あります。これは、ちょっと厳しい言い方をしますが、公会計制度以前の問題です。やはり財産管理というのはちゃんとしないといけない、そういうことを意識してやっていただくことが重要だと思います。非常に画期的な取り組みだと思います。

今日発表いただいた宮内さんは、会計局管理課の所属ということで、愛知県さんだと活用のほうは財政課の担当ということになりますね。

愛知県会計局管理課（宮内）

そうです。

コメンテーター（川口）

愛知県さんの活用の取り組みも非常に画期的でして、例えば目標値を取り込んだ事業別評価調書であるとか、財源情報を取り込んだ事業別財務諸表、さらには連結財務諸表の作成まで行っておりますので、こちらのほうも併せて参照していただければ、非常に良いものができ上がっていると思いますので、参考になると思います。

いずれにしても、2 点、職員への意識改革のための複式簿記の教育の話、あと開始貸借対照表作成時の資産の評価、資産の実物調査、この 2 点は非常に重要なポイントで、そこをしっかりご説明してくださった、すばらしい発表だと思います。どうもありがとうございました。

『町田市の事業別財務諸表
～新公会計制度による事業マネジメント～』

東京都町田市

町田市『町田市の事業別財務諸表～新公会計制度による事業のマネジメント～』

町田市財務部財政課（高野）

ただいまご紹介にあずかりました町田市財務部財政課、高野と申します。町田市の発表内容は、「町田市の事業別財務諸表～新公会計制度による事業のマネジメント～」です。

町田市では、平成 24 年 4 月から東京都方式、日々仕訳方式による新公会計制度を導入し、今般初めての決算を迎えました。本日は、その成果物である 270 事業の事業別財務諸表の作成目的、内容、活用の考え方などについて紹介したいと思います。

使用する資料は、お手元の発表資料 37 ページからのパワーポイントと、本日、別にお配りしている『町田市の事業別財務諸表』というカラーのリーフレット、あと発表資料の 67 ページから実際の町田市の事業別財務諸表の事例を 3 事例つけさせていただきました。この 3 つの資料と前面のパワーポイントで説明したいと思います。よろしくお願いします。

◎町田市の新公会計制度導入の経緯と目的

まず初めに、町田市の新公会計制度導入の経緯と目的について説明します。

町田市では、平成 20 年 11 月に町田市の新公会計制度導入検討委員会を設置しました。検討委員会の体制は、副市長をトップとし、実務的な検討は庁内横断的な作業部会を設置し進めました。検討経過ですが、まず総務省の 2 つのモデルと東京都方式を比較検討することから始めました。そして平成 22 年 3 月に、2 年後の平成 24 年 4 月から東京都方式、日々仕訳方式の新公会計制度を導入することを決定いたしました。

ここで、なぜ町田市はマイノリティーである東京都方式を選択したかということについてお話ししたいと思います。

町田市では、平成 13 年度決算から、決算組替方式による会計単位の財務諸表を毎年作成してきました。実は、私も一人で総務省改訂モデルの財務諸表を数年間作成したという経験があります。この経験から痛感することは、自治体の財務諸表は、マクロ的な分析のみでは活用は難しいということです。実例を申しますと、例えば会計単位の財務諸表の財政分析冊子を 20 ページ作成し、有形固定資産が対前年度比 200 億円増えたとか、物件費が 30 億円増えたとか、市民一人当たりの資産が隣の市と比較して三万円安いといった情報を分析、整備したとしても、これらの情報は市民への説明責任は果たすとしても、政策判断に何かしら影響を与えたり、事業の実施手法や費用対効果を鑑みたり、職員の仕事のやり方を変えるということには決してつながらないということです。

自治体の財務諸表は、民間企業のように収益を目的としていませんから、民間企業の目的としての収益と手段としての費用という関係は成り立ちません。自治体の財務諸表は、行政目的の成果といった非財務情報と対比させることが必要不可欠なのです。「この行政目的を達成するために、これだけコストがかかっているが適正なものか。」「この行政サービスを実施するのに、これだけ事業用資産を保有しているが、サービスの量や便益に比して適正なものなのか。」といった視点で検証しなければ、マネジメントに資する情報にはならないということです。であれば、当然、財務諸表は行政目的の成果が認識できる単位の財務諸表、施策や事業単位の財務諸表を作成しなければ、マネジメントには活用できないということです。体系的なセグメント別財務諸表を作成するには、日々仕訳方式の導入は必要不可欠だと思います。

もう一点は、そもそも新公会計制度導入の根本的な命題は、官庁会計のストック、コスト情報を軽視した会計慣行を改めることであります。であれば、当然、前提条件として、新たな会計制度に、全組織、全職員で取り組むことが必要です。そのためには、財務情報が事業課のマネジメントための活きた情報とならなければ意味がないのです。事業課が自分で財務諸表を「作成」「分析」「活用」、もう一点加えると「説明する」という制度設計が必要不可欠です。先程、私は総務省改訂モデルの財務諸表を数年間一人で作成したという話をしました。決算組替方式では、組織の会計慣行を改めるというには、ほど遠い取り組みしかできないというのが現実だと思います。

これらの２点の課題を解決するために､町田市では東京都方式の導入を決定し､その後２年間かけて、制度設計やシステム構築等を行い、導入の運びとなりました。

町田市の新公会計制度のコンセプトは、個別の組織、事業のマネジメントに活用することです。日々の会計処理に複式簿記を導入し、事業課が事業別財務諸表を主体的に作成、分析、活用する仕組みを構築しています。また、先ほど申しました行政目的の成果が認識できる単位の財務諸表として、すべての課別の財務諸表と、財務上特に検討を有する事業について特定事業別財務諸表を作成しています。

ここからは、簡単に町田市の新公会計制度の特長について説明させていただきます。

◎町田市の新公会計制度の特長

まず、資産評価については、取得原価主義を採用しています。その他ポイントとしては、道路財産の減価償却については、東京都と同じように取替法を採用しています。また開始貸借対照表の作成時に、資産評価の核となる道路の評価については、東京都が「固定資産台帳整備の基本手順」で示しているような簡便な評価方法を採用しております。

次に、皆様が、興味があると思われるシステム構築ですが、町田市のシステム構築のポイントは３点です。

まず１点目、財務会計システムについては、全面更改するのではなくて、既存の財務会計システムに複式簿記の機能を追加するという方式をとりました。２点目、公有財産システムについては、固定財産台帳を別に整備するのではなく、公有財産台帳に固定資産台帳の機能を持たせるという方式をとりました。３点目、起債管理システムについては後ほど説明します。

連携システムの全体的なイメージとしては、まず会計処理の核となる財産会計システムで、日々の仕訳の蓄積により財務諸表を作成しますが、財産会計システムでは捕捉できない非現金取引、減価償却や資産の受贈、除却いった取引については、公有財産システムからデータを取り込むことで連携仕訳を起こしています。

財務会計システムにおける複式情報の入力ですが、今回のシステム改造で、支出命令の入力画面の右下に新しいボタンが１個加わって、ここをクリックすることによって「複式情報入力」という画面に展開します。ここの「歳出仕訳区分の選択」のメニューで、委託料の執行の内容に応じて、選択肢を選択することで必要な仕訳が起こるという仕組みになっております。

最後に、起債管理システムですが、財産会計システムで一括で公債費として執行している地方債の償還元金と利子について､起債管理システムと連携することにより､どのセグメントの地方債を減らして､どのセグメントの金融費用を発生させているかというのを記録するという仕組みとなっております。

◎町田市の事業別財務諸表

ここからが、本日の本題の町田市の事業別財務諸表です。

まず、町田市の事業別財務諸表の階層別構成ですが、町田市では予算科目の「款項目」の「目」の単位を財務諸表作成の基礎単位としています。後ほど説明しますが、これは課の単位です。課の単位の財務諸表をすべて作成し、それが部別、会計別、市全体と積み上がっていくという形です。これ以外に特定事業別財務諸表を作成しています。歳出目別財務諸表 127 と、特定事業別財務諸表 143、合わせて 270 事業が町田市の事業別財務諸表です。

ここで財務諸表の実物を紹介したいのですが、町田市では、今回、決算に当たって 2 冊の財務諸表の冊子を作成しました。まずこちらが『町田市の財務諸表』という冊子ですが、部別、会計別、市全体の財務諸表 4 表を円単位で作成しています。こちらは会計課が作成しています。日ごろ皆様が見ている決算書のようなイメージです。それ以外に、この分厚い『町田市の事業別財務諸表』という冊子ですが、こちらは歳出目別と特定事業別の事業別財務諸表を、財務諸表に非財務情報や分析を加えた形で作成しています。

平成 24 年度の決算審査では、この 2 冊の冊子を決算特別委員会に送付して、決算審査を受けました。本日は時間の関係で紹介できないのが残念ですが、いろいろと興味深いやりとりがありました。

次に予算制度改革です。先ほど、町田市では予算科目の歳出目を財務諸表作成の基礎単位としているとお話しましたが、町田市では 2012 年度予算から、歳出目を財務諸表作成単位に組み替えました。具体的な事例で説明しますと、組み替え前の社会福祉総務費という歳出目は、地方自治法施行規則どおりですが、福祉総務課、障がい福祉課、生活援護課の事業予算が混在して、人件費も、この目単位ではなくて、項、社会福祉費の単位の人件費をこの歳出目に計上していました。このまま財務諸表を作成しても、何の財務諸表かさっぱりわかりません。そのため、2012 年度予算から歳出目をマネジメントの基礎単位である課の単位に組み替えました。具体的には、社会福祉総務費というのは福祉総務課の事業予算と福祉総務課の職員人件費だけを計上し、障がい福祉費というのは、障がい福祉課の事業予算と障がい福祉課の職員人件費だけを計上することとしました。このことにより、歳出目別財務諸表というのは、その課のパフォーマンスを示すものと位置づけました。マネジメントに活用することを目的としているので、財務諸表の作成単位もマネジメントの単位としています。

政策ツリーの図で言いますと、施策単位を課の単位とすると、施策単位ではすべての財務諸表は作成します。事業の単位では、特に財務諸表で効率性や適正性を分析する必要がある事業のみ、具体的には、個別のストックを持っている施設事業や特定の収入がある受益者負担事業、市の独自事業などについて、特定事業別財務諸表を作成しています。どの事業を特定事業にするかということについては財政課で決定しております。

これが実際の体系図ですが、この都市計画管理費というのは、都市計画課の、課の財務諸表で、課の財務諸表以外に町田市民バス運行事業と、地域コミュニティバス運行事業という特定事業別財務諸表を作成します。まちづくり推進費というのは、まちづくり推進課の、課の財務諸表で、課の財務諸表以外に地区の街づくり推進事業という特定事業別財務諸表を作成するというイメージです。

ここで、なぜ事業別財務諸表が必要なのかということについて簡単に説明します。官庁会計である現金主義単式簿記会計というのは、税金の使い道をきっちり説明するということに関しては非常に優れたツールだと思います。ただ、事業の効率性や有効性を検証するということに関しては甚だ不十分だと思います。行政目的の成果、事業の成果に対するコストがわからないので、事業の効率性、有効性の検証ができない。事業のためのストックが把握できないので、事業の将来に向けた検討ができない。問題意識はシンプルで、「コスト情報なしにマネジメントできますか？」「ストック情報なしに将来に向けた検討ができますか？」ということです。このような官庁会計の欠陥を補完する新たなマネジメント情報の

整備が必要だということです。

次に、町田市の事業別財務諸表の特長です。町田市の事業別財務諸表は、財務会計システムで集計した財務諸表の情報に、組織のミッション、事業目的、事業の成果を交えた分析を加えていることが大きな特長です。先程、自治体の財務諸表を見るには、事業の成果といった非財務情報との対比が必要不可欠だという話をしました。また、対比させるのが事業の成果なので、当然、分析というステップも必要不可欠です。事業別財務諸表は、非財務情報、行政コスト計算書、貸借対照表、分析、総括という構成になっております。

また、町田市の事業別財務諸表は、事業の特性に即した分析を行うため、事業類型別の分析を行っています。具体的には、歳出目別財務諸表では、所管施設がある課、債権管理が重要な課題である課、課の単位だけど事業的な分析が適しているもの、その他、の 4 つに分類してそれぞれの特性に応じた分析を行っております。

特定事業別財務諸表についても、時間の関係で紹介はできませんが、4 つの類型に分類しております。

ここからは、実際の財務諸表の記載内容について説明したいと思います。お手元の発表資料 67 ページからと、前面のパワーポイントを併せてご覧ください。

67P、69P、71P に、Ａ３横 3 枚の財務諸表がついていて、それぞれ右上に 3-1、3-2、3-3 と書いてあります。まず使うのは、「3-1 障がい福祉費」の財務諸表です。これは障がい福祉課の、課の財務諸表です。3-1 の左側上段をご参照ください。

まず A は「基本情報」で、組織のミッション、事業概要を明確にすることで事業の概要を把握します。

次にその下、B です。ここは「事業の成果」です。これは費用対効果や行政コスト、資産・負債と事業の成果との関係性の適正性を分析するためのものです。上段が、定量的な成果として数値で表せる成果を指標としております。下段が、定性的な成果として、定量的な成果を補ったり、間接部門のような、なかなか定量的な成果が示せない課であれば、定性的な成果で成果を表現します。

その下が C、「財務情報　行政コスト計算書」です。これは障がい福祉課の行政コスト計算書です。障がい福祉課の 1 年間の行政コストと収入の関係を明らかにしています。この行政コスト計算書は、来年は対前年度比較が可能になってきます。そうなると、活用の幅は大きく広がります。具体的な事例を紹介しますと、例えばある施設に指定管理者を導入したとします。これまでは、「指定管理者を導入したら、指定管理者を管理する人員が必要で、実際、事業費が減ったか増えたかよくわからないんだよな！」なんてことを予算のヒアリングの場で平気で言われたりしたのですが、行政コスト計算書であれば、指定管理者を導入することにより人件費は当然減ります。ただ、指定管理委託料として物件費は増える、そのトータルコストとしてどうなったのかということが一目で検証できます。また、施設を所管している課などであれば、投資の効果の検証です。これまでは、設備投資だとかいって何千万円の予算要求をされると、財政課は「ムムム？」と思ったものですが、これからは、行政コスト計算書で投資の効果を検証できます。設備投資をすることによって毎年の減価償却費が上がります。その反面、設備投資により機能が高度化し、維持管理経費、光熱水費、維持補修費が下がる。この増減の差し引きにより投資の効果を説明していただければ、財政課としてもやぶさかではないな、ということになるかと思います。こういった事業課の財務上の取り組みのインパクトを検証できることが、フローの財務情報の行政コスト計算書の大きなストロングポイントだと思っています。

次に D です。こちらは、1 枚おめくりいただいて、3-2 をお願いします。3-2 は体育館事業です。これはスポーツ振興課の体育館事業で、先程の事例は課別でしたが、今度は特定事業別財務諸表です。D の「単位当たりコスト分析」では、体育館利用者一人当たり 1,038 円、一日当たり 135 万 6,000 円のコス

トがかかっていることがわかります。単位当たりコストを算定することにより、今後の事業のあり方の政策的な議論の材料になるのはもちろん、事業の種類によっては、他の自治体や民間企業の比較も有効だと思います。

次のEについては、3-1にお戻りください。「3-1 障がい福祉費」の右側の上段です。今度は「財務情報　貸借対照表」です。障がい福祉課の保有している資産と負債の状況を明らかにしたものです。障がい福祉課では、さまざまな障がい福祉施設を運営していますが、そのための固定資産として、土地 35億5,500万、建物6億6,400万を有していることがわかります。このようなストック情報を把握することで、今後の資産の利活用に向けた検討や、今後施設をどのように保全していくか、また、将来予想される膨大な事業コストにどう対応するかといった、事業の将来に向けた検討が行えるということがあります。

次に、その下F-1に移ってください。F-1は「財務構造分析」です。これは行政コスト計算書の性質別割合をグラフ化したものです。特徴としては、人件費や減価償却費も含んだ本来の事業のコスト構造がわかるということです。この表を見ることによって、財務改善に当たってどこに注目すればよいかがわかります。例えば人件費が中心の事業であれば、業務プロセスや業務の繁閑情報の分析により、人員の再配置やアウトソーシングの検討を行うとか、例えば維持補修費が大きい事業であれば、今後の設備投資の必要性や投資の有効性の検討が必要だということです。

その隣、F-2です。「事業に関わる人員」です。今回、事業別財務諸表を整備して一番インパクトがあったのは、実は減価償却費ではなくて人件費です。課別、事業別にこれだけ人件費がかかっている。人件費を事業コストとして認識できたというのは、とても大きなことでした。事業コストである人件費を任用形態別、業務内容別の人工(にんく)として算定して、人件費を発生させている要因について分析しています。

その下F-3、「資産老朽化比率の推移」です。ここでは、障がい福祉課が所管している障がい福祉施設の資産老朽化比率の分析を行っていますが、これは障がい福祉課が施設所管型の事業類型だから行っている分析です。ここでは、障がい福祉施設の中でも、わさびだ療育園は老朽化比率30%ですが、ダリア園は59.5%に達していることがわかります。このダリア園については、早急に何かしらの老朽化対策が必要だということがわかります。資産老朽化比率を把握することで、今後の施設の維持更新費や固定資産の建て替え、更新の意思決定に当たっての判断材料になります。

次のF-4については、本日は時間の関係で説明を割愛します。

次のF-5については「3-2 体育館事業」をお願いします。「体育館事業」の右側中段です。体育館事業のような施設事業では、利用者数や利用料金収入を把握することが、財務上の課題を考える上で重要です。ここでは、施設の取得価額、減価償却累計額、利用者数、利用料金収入、受益者負担の割合を記載しています。

最後に総括です。これについては、また「3-1」に戻ってください。「3-1 障がい福祉費」の右側下段です。まず総括①といたしまして、「財務分析」です。これは、これまで把握した事業の成果や財務情報、財務構造分析の結果をもとに、この事業に関する分析を行っています。財務分析は実際の数値に基づく客観的な記述です。この下の統括②「財務分析を踏まえた事業の課題」は、財務分析を踏まえた上での事業課が考える事業の課題について記載しております。ここは主観的な記述です。この「財務分析を踏まえた事業の課題」については、正直、記載内容のレベルにかなり差があります。決算特別委員会でも、その点をかなり指摘されました。ただ、個人的には、初年度なのでそれでいいと思います。財務分析を行って、事業の財務上の課題について議論して課題を抽出するという、このプロセスが事業マネ

ジメントを行う上で非常に重要なことだと考えます。

ここからは、別にお配りしている『町田市の事業別財務諸表』のリーフレットをご覧下さい。リーフレット7ページをお開きください。7ページから、「事業別財務諸表により何がわかるか」と題し5事例を紹介しているのですが、まず1番目の学童保育クラブ事業の事例です。学童保育クラブ事業のコストと収入の関係がわかるようになりました。また、入会児童一人当たり 36 万 5,000 円、学童保育クラブサービスを実施するためのストックとして11億円､学童保育クラブサービスの利用者負担の割合が18%というのがわかります。こういった負担割合がわかって、実は私も自分の子どもが学童保育クラブへ行っているのですが、この割合はちょっと低いかなと思います、ただこの財務情報のみで何かを判断するということは決してありません。あくまでも政策判断、行政判断を行う上での判断材料になるという位置づけだと思います。

次の事例2につきましては、説明のほうを本日割愛させていただきます。

次に、もう1ページおめくりいただいて、11ページの事例３「道路維持事業」をお願いします。こちらは、道路の維持保全を担当している課の財務諸表です。町田市として1,100億円の道路の路面の資産を保有していて、保全のためのランニングコストとして 15 億 5,000 万円のコストがかかっていることと、そのコスト構造がわかります。

この事例で、12ページの中段にこの事業の個別分析を行っているのですが、私、個人的にこの分析は本当にすばらしいと思っています。

道路のストックの規模を把握することにより、将来予測されるコストを、事業課が財務情報から予測し、将来のリスクを数値化して、そのための対応を今後の課題と結びつけているという分析ですが、新しい会計制度を導入した果実が実感できるような事例ではないかと思います。

次に、もう1ページおめくりください。13ページ、事例4「室内プール事業」です。ここでのテーマは指定管理者制度です。指定管理者制度は、利用料金制度といって、指定管理者へのインセンティブとして、利用料金収入を指定管理者の収入とするという制度ですので、市の施設でありながら、コスト構造とか利用者負担の割合の分析が非常にしづらいものとなっています。

こういった事例であっても、行政コスト計算書で、市の直営コストと指定管理者のコストを交えた分析を行い、さらに指定管理者の利用料金収入も含めた形での利用者負担を分析することによって、実施主体にとらわれない事業コストや利用者負担割合がわかります。

次の事例5についても、時間の関係で本日の説明は割愛させていただきます。

最後にまとめになります。前面の画面をご覧ください。

これまでの官庁会計の決算というのは、ここに「予算の合規性の検証」とありますが、「予算で定められたとおりに執行されたか」ということについての検証を最重要視し、事業の有効性や効率性といった検証は置き去りにされがちでした。事業別財務諸表によって「決算の適切性の検証」を行うことにより、さまざまな課題が見えてきます。「決算の適切性」とは、抽象的な表現で恐縮ですが、業務の効率化やアウトソーシングの可能性、将来に向けた施設の維持保全や受益者負担の適正化、サービス水準の向上といった課題です。新たな会計制度によって明らかになった課題を指標化して、次年度の財務諸表でその財務インパクトを検証するといったマネジメントサイクルを今後構築していきたいと考えております。

最後に、今後の課題です。

町田市では、新たな会計制度を導入して、事業の課題の抽出や結果の検証といった、会計本来の役割が担える新たな決算を導入しました。また、官庁会計では担えない事業の有効性や効率性を検証できる

新たな決算制度を導入しました。ただ、今後は、この新たな会計制度によって明らかになった課題を事業課が解決する上でのサポートとなるような全体的な取り組みが必要だと考えております。例えば、事業コストとしての人件費が明らかになりました。ただ、実際、人件費を削減するには、事業単位ではなくて、活動単位まで掘り下げた分析が必要です。コストを生み出している活動量を定量的に示した ABC のようなものが必要になってきます。

また、すべての施設の管理コストが明らかになりました。では、どうやって管理コストを削減するのかというと、仕様の簡素化や、契約形態や契約内容の見直しを財務部主導で行うといったことが考えられます。また、すべての受益者負担の割合がフルコストで明らかになりました。であれば、今度は、行政判断である受益者負担の基本方針との連動です。具体的には、受益者負担の基本方針の負担割合と実際の負担割合の乖離を分析することで、今後の利用の見直しの方向性を出していくといった手法が考えられます。

これが、今、決算を終えて町田市が考えている今後の課題です。読んで字のごとくなので、説明のほうは割愛させていただきます。町田市の発表は以上です。どうもありがとうございました。

司会（吉井）

ありがとうございました。町田市からは「町田市の事業別財務諸表」について発表いたしました。町田市は 24 年度決算で初めて本格的な財務諸表を作成いたしましたが、こちらの発表につきまして、川口先生よりコメントをお願いいたします。

コメンテーター（川口）

高野さん、ありがとうございました。大変わかりやすく、また詳しいご説明をいただきました。内容については十分ご説明いただきましたので、ここで私から根本的な問題意識をまず一点提示したいと思います。

今こうやって 270 事業にも及ぶ事業別財務諸表が新しく開示されました。このように今まで開示されていない情報を開示するというのは、非常に勇気の要ることだと思います。そんな中で、この事業別財務諸表、今ご説明いただいた内容だけでも、本当にたくさんの情報が掲載されています。果たして、「この掲載されている情報って本当に正しいの？」「何をもって正しいと言えるのか？」という問題意識が生まれてきます。そうなったときに、やはりここも職員の意識の変化が重要となるわけです。人ごとだと思ってやるわけではなくて、やはりこれは自分の課の集大成なんだから、自分の課全体で取り組んで、ちゃんとした事業別財務諸表をつくって、外に出しても恥ずかしくないような情報じゃないといけないよねということです。システムで自動化されているから大丈夫だろうというような意見もありますけれども、一回システムのプログラムを間違えてしまえば、その後、ずっと間違った情報が開示されてしまう、そういったことにもなりかねないことになります。

特にここで高野さんにお聞きしたいのは、こうやって各課の皆さんをはじめとする全庁的な意識の変化を醸成するためには、何か仕掛け等をされましたでしょうか。

町田市財務部財政課（高野）

庁内浸透という点では、決算特別委員会の資料となったというのが、一番大きかったと思います。財政課の方はよくご存知だと思いますが、財政課で予算書を作成し、議会に送付する際、よく間違いが発見されて、予算書に “貼り貼り”をしますよね。今回、これだけ膨大な資料だから、 “貼り貼り”は

嫌なので、事前に各課と何回も何回も「これでいいのか」というやりとりをしたんです。でも、実際、議会に送付する前には、めちゃくちゃ貼りました。なぜかというと、やはり議会で課長が自分で説明するとなると、ものすごくしっかり見るんです。具体的な例を申しますと、下水道部では、官庁会計の現金の決算と財務諸表の勘定科目の額の差額をすべて検証しています。また、財政課にも「行政コスト計算書の人件費と決算書の人件費の額が違うのはなぜか」なんて問い合わせもよくいただきました。いいたいことは、もちろん決算特別委員会でもいろいろと有為な議論はあったのですが、こういった制度としての「機会」が非常に重要であるし、基礎的なマネジメント組織のトップである課長が自分で説明するということ自体がとても重要であるということを実感しました。

コメンテーター（川口）

ありがとうございます。このように、やはり外からのプレッシャーもあるとなおさら職員の皆様方の意識も高まるし、住民の代表である議会の議員の先生方がチェックをすることによって、より良いマネジメントに役立つ資料が世の中に出てくるということになります。

もう一点ですけれども、今度は事業評価と予算編成の関連です。特にこのいただいている資料の冊子の 63 ページ目、スライドナンバー53 です。最近、公共施設のマネジメントなんかで“ライフサイクルコスト”なんていう言葉がよく出てきて、施設が長期的に利用されるのであれば、その長期的なコストをちゃんと見積もって経営管理・運営をしていきましょうという話があるのですけれども、やはり事業にも同じように“ライフサイクル”があると思います。要は、こうやって事業別財務諸表をつくって、一つ一つ評価をしていったときに、「あれ、よくよく見ると、この事業って昔から惰性で続けているだけなんじゃないの？」とか、そういうこともわかると思います。そんな中で、業務の効率化を図れないかとか、アウトソーシングにより人件費の削減ができないかと、こういうことが掲げられていますけれども、特に先ほど上山先生の基調講演でもありましたが、官民連携というものが進んでいく中で、やはりアウトソーシングできる事業は何なのかというのを、この事業別財務諸表をじっくり見ることによって洗い出すこともできると思います。新たな取り組みとしては非常に重要なきっかけになる財務諸表だと思います。私からの、コメントは以上になります。

（参考資料）

「町田市の事業別財務諸表」

町田市の事業別財務諸表

～新公会計制度による事業のマネジメント～

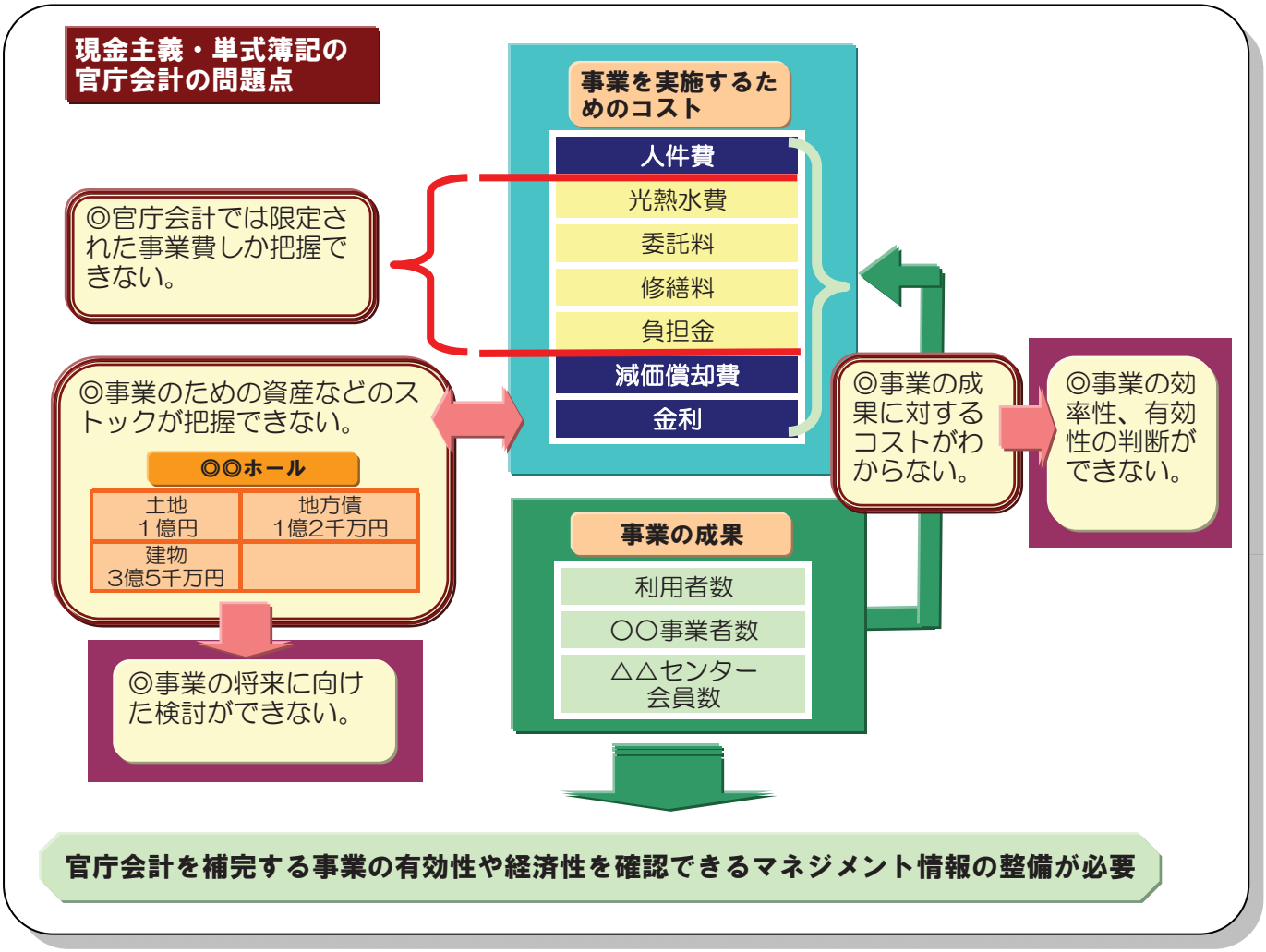
はじめに

本市では、2008 年 10 月に、新公会計制度導入検討委員会を立ち上げ、2011 年 4 月には、「町田市の新公会計制度」を公表するなど、これまでも積極的に新公会計制度に取り組んできました。本市の取り組みは、2012 年 4 月からは、複式簿記・発生主義の考え方を加えた企業会計に近い仕組みを導入するなど、全国的に先行したものとなっています。このたび、本市では新公会計制度を用いた「事業別財務諸表」を整備しました。

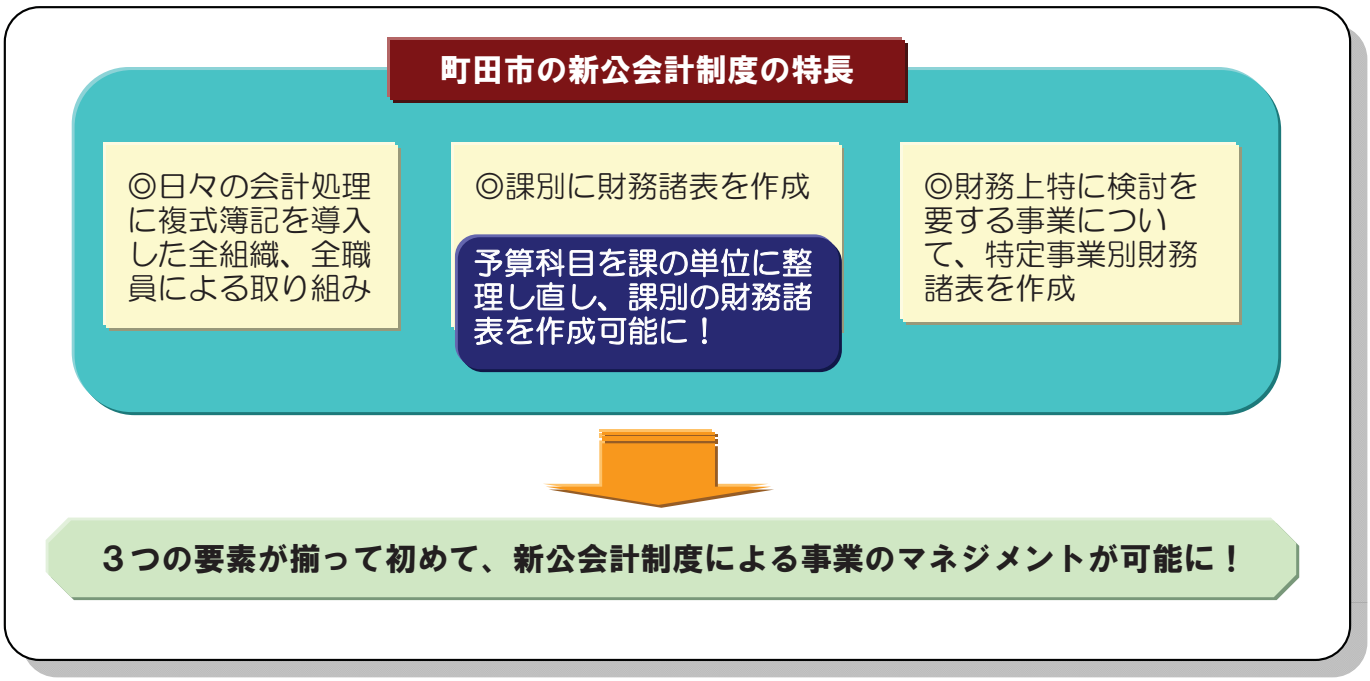
2012 年度の作成対象は、270 事業です。これらについて、事業別に、財務分析・事業の課題等の整理を行うことにより、本市の今後の市政運営にいかしていきます。

町田市長　石阪　丈一

1 なぜ新公会計制度による事業別財務諸表が必要なのか？



2 町田市の新公会計制度による新たな取り組み

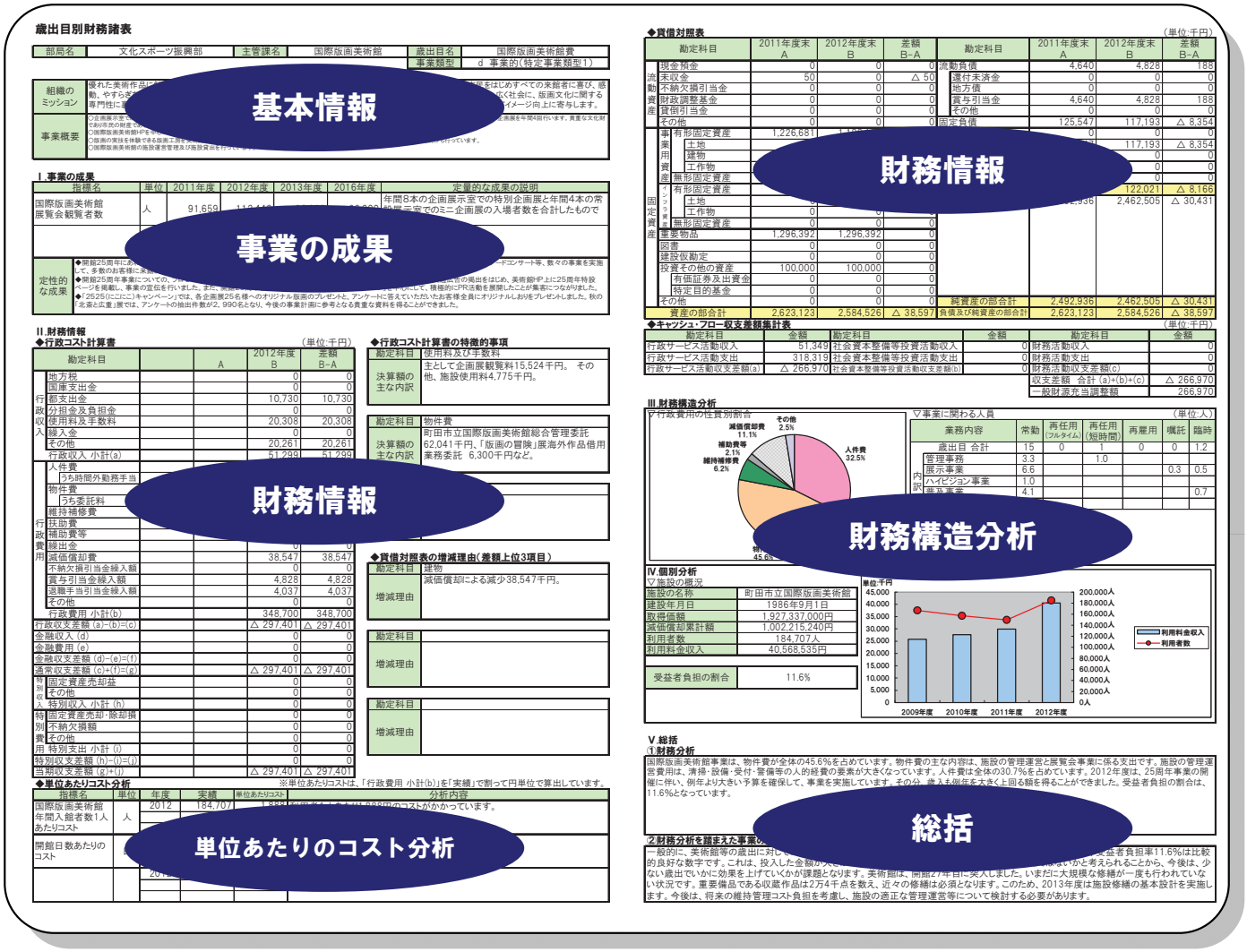


3 町田市の事業別財務諸表の特長

新公会計制度の導入・財務会計システムで集計した財務諸表の情報に、組織のミッション、事業目的、事業の成果を交えた分析を加えています。

事業のマネジメントに向けて得られる新たな情報

- 事業の成果と関連づけた行政コスト
- 単位あたりの行政コストによる効率性の分析
- 事業のストックについての財務情報
- 事業類型別の財務分析
- 財務分析で明らかになった課題

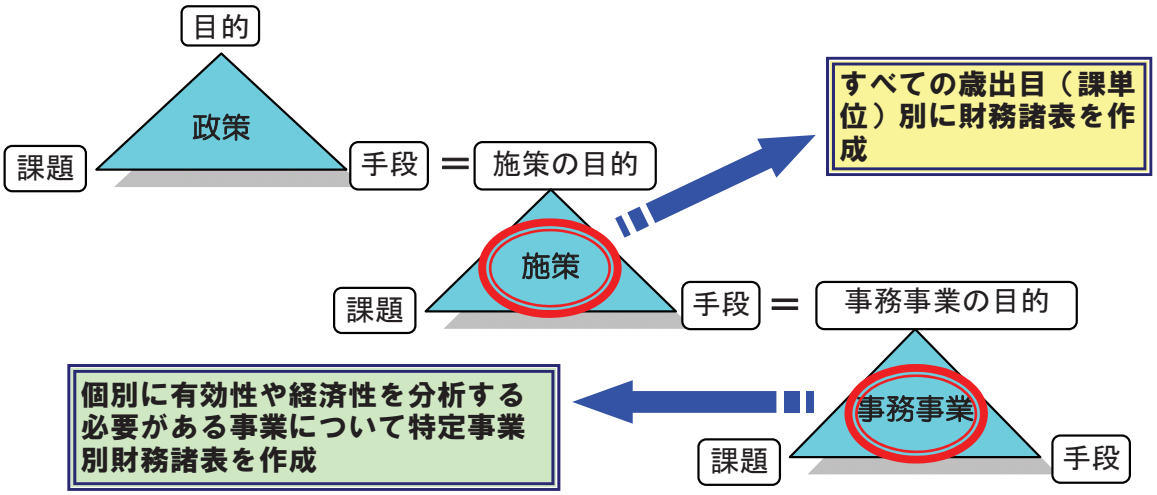


4 事業別財務諸表の作成対象

・すべての歳出目（課）別に財務諸表を作成しています。
・財務上特に検討を要する事業について、特定事業別財務諸表を作成しています。

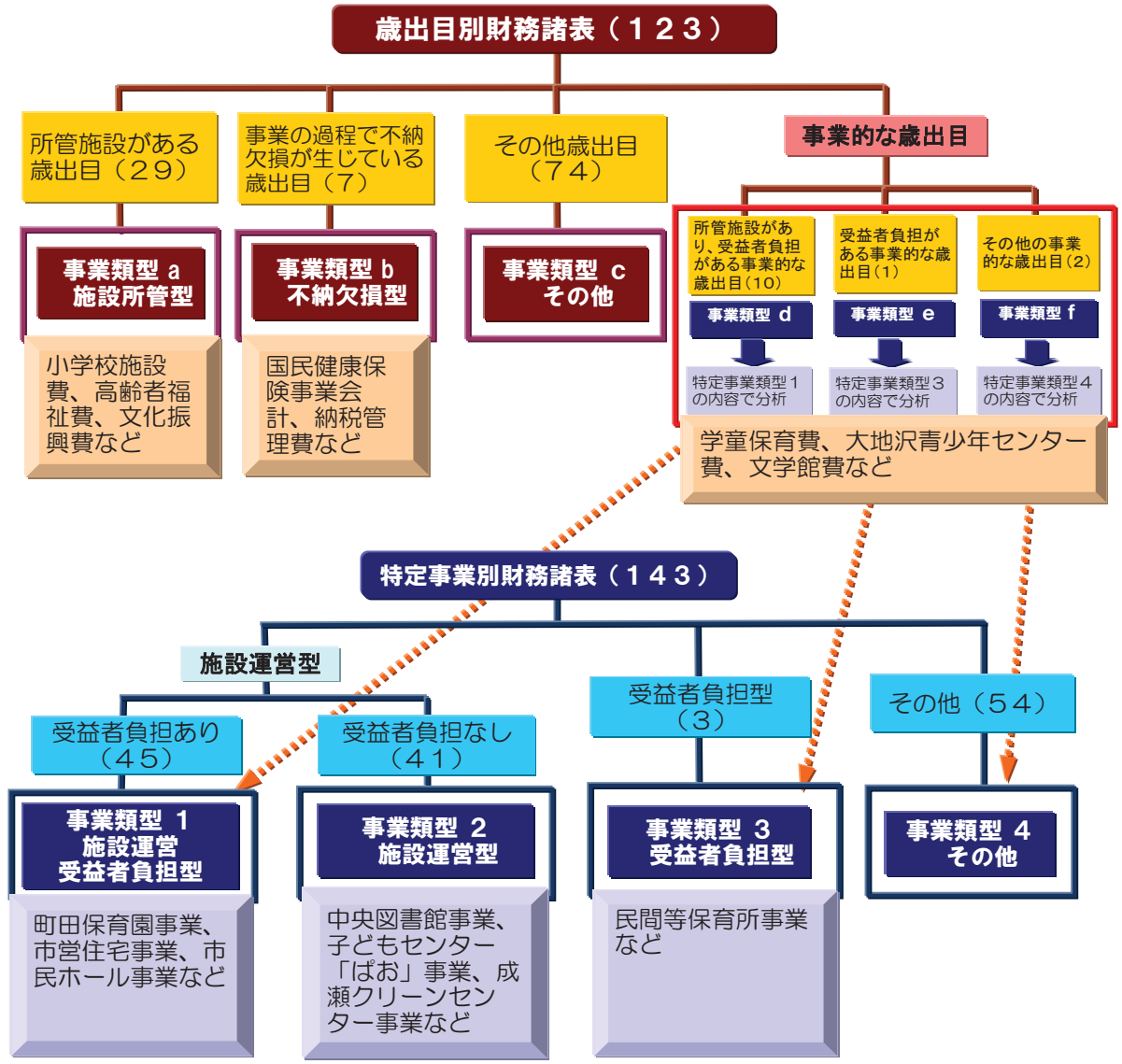
◎作成対象

歳出目別財務諸表	**123 事業**
特定事業別財務諸表	**143 事業**
会計別財務諸表	**4 事業**
合計	**270 事業**



5 事業類型の分析

事業の特性に即した分析を行っていくため、歳出目別財務諸表を３つの類型に、特定事業別財務諸表を４つの類型に分類し、それぞれの類型ごとに分析方法を設定しています。



6 事業別財務諸表の記載内容

事業目的

事業内容がだれのために、どのように役立つか簡潔に記載しています。

事業の成果

事業の成果を明確にすることで、行政コストや資産・負債と事業成果の関係を明らかにすることができます。

行政コスト計算書

行政コスト計算書は、１年間の事業のコストを明示しています。どの細目にどの程度コストがかかっているのかをみることができます。

増減理由等の記載

行政コスト計算書の特徴的事項と貸借対照表の増減理由を記載しています。

単位あたりコスト分析

事業の効率性を分析するため、単位あたりのコストを算出しています。

特定事業別財務諸表

部局名	生涯学習部

主管課名	図書館	歳出目名	図書館費	事業名	中央図書館事業
				事業類型	2 施設運営型

業目的	市民がライフステージに応じ必要となる知識・情報等を、「いつでも・どこでも・だれでも」自由に手に入れることができる環境の整備をします。

事業の成果

指標名	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2016年度	定量的な成果の説明
蔵書回転率	回	2.56	2.53	2.56	2.64	貸出数を蔵書数で除したもの（AV資料を含む）。
書更新率	%	4.58	3.81	3.24	5.54	受入数を蔵書数で除したもの（AV資料を含む）。

的
果

・（仮称）忠生図書館開設とICタグシステム導入・システム更改の準備に着手しました。
・「利用者アンケート調査」を実施しました。
・子ども向けおはなし会、映画会を実施しました。
・一般向け映画会を実施しました。
・展示会、講演会事業を行いました。
・「新着図書案内」等館内掲示と紙媒体で各種広報活動をしました。
・第二次子ども読書推進計画を実施しています。
・図書館事業計画を作成中です。

◆行政コスト計算書　（単位:千円）

勘定科目		A	2012年度 B	差額 B-A
行政収入	地方税		0	0
	国庫支出金		0	0
	都支出金		1,037	1,037
	分担金及負担金		0	0
	使用料及手数料		0	0
	繰入金		0	0
	その他		8,542	8,542
	行政収入 小計(a)		9,579	9,579
	人件費		366,022	366,022
	物件費		106,889	106,889
	うち委託料		12,304	12,304
	補修費		10,758	10,758
			0	0
	費等		59,423	59,423
	繰出金		0	0
	減価償却費		25,465	25,465
	不納欠損引当金繰入額		0	0
	賞与引当金繰入額		10,494	10,494
	退職手当引当金繰入額		28,118	28,118
	その他		0	0
	行政費用 小計(b)		607,169	607,169
	収支差額 (a)-(b)=(c)		△ 597,590	△ 597,590
金融収入 (d)			0	0
金融費用 (e)			0	0
金融収支差額 (d)-(e)=(f)			0	0
通常収支差額 (c)+(f)=(g)			△ 597,590	△ 597,590
特別収入	固定資産売却益		0	0
	その他		0	0
	特別収入 小計 (h)		0	0
特別費用	固定資産売却・除却損		55,243	55,243
	不納欠損額		0	0
	その他		1,532	1,532
	特別支出 小計 (i)		56,775	56,775
特別収支差額 (h)-(i)=(j)			△ 56,775	△ 56,775
当期収支差額 (g)+(j)			△ 654,365	△ 654,365

◆行政コ

勘定科目	
決算額の主な内訳	は、図 テムと財務会計システムの図書金額の によるもの。

勘定科目	人件費
決算額の主な内訳	中央図書館運営人件費。うち、嘱託員報酬が104,568千円。

勘定科目	物件費
決算額の主な内訳	臨時職員賃金22,182千円 嘱託員共済費15,865千円 電気代17,293千円 図書館書籍等配送業務委託料5,775千円

◆貸借対照表の増減理由（差額上位3項目）

勘定科目	建物
増減理由	空調設備改修工事による85,050千円の増加。 減価償却費による25,465千円の減少。

勘定科目	図書
増減理由	購入・寄贈による39,397千円の増加と除籍による55,243千円の減少に、特別費用を加味して17,378千円の減少となりました。

勘定科目	
増減理由	

◆単位あたりコスト分析　※単位あたりコストは、「行政費用 小計(b)」を「実績」で割って円単位で算出しています。

指標名	単位	年度	実績	単位あたりコスト	分析内容
蔵書数	点	2012	601,999	1,009	蔵書1点あたりの年間コストは1,009円となっています。
床面積	㎡	2012	5,968	101,737	床面積1㎡あたりの年間コストは101,737円となっています。
開館日数	日	2012	302	2,010,493	開館日1日あたりのコストは2,010,493円となっています。

貸借対照表

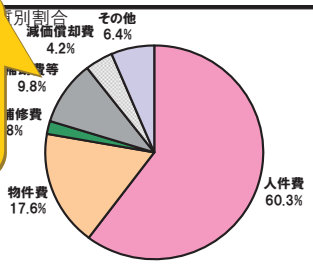
事業を実施するにあたっての資産と負債の状況を明示しています。貸借対照表を分析することで、今後の資産の利活用に向けた検討を行うことができます。

◆貸借対照表　（単位:千円）

勘定科目	2011年度末 A	2012年度末 B	差額 B-A	勘定科目	2011年度末 A	2012年度末 B	差額 B-A
預金	0	0	0	流動負債	9,369	10,494	1,125
金	0	0	0	還付未済金	0	0	0
引当金	0	0	0	地方債	0	0	0
金	0	0	0	賞与引当金	9,369	10,494	1,125
	0	0	0	その他	0	0	0
	0	0	0	固定負債	253,478	254,702	1,224
	1,000,995	1,060,580	59,585	地方債	0	0	0
	262,513	262,513	0	退職手当引当金	253,478	254,702	1,224
	738,482	798,067	59,585	その他	0	0	0
物	0	0	0	繰延収益	0	0	0
資産	0	0	0	長期前受金	0	0	0
資産	0	0	0	負債の部合計	262,847	265,196	2,349
	0	0	0	純資産	2,124,278	2,164,136	39,858
物	0	0	0				
定資産	0	0	0				
重要物品	0	0	0				
図書	1,379,530	1,362,152	△ 17,378				
建設仮勘定	0	0	0				
投資その他の資産	6,600	6,600	0				
有価証券及出資金	6,600	6,600	0				
特定目的基金	0	0	0				
その他	0	0	0	純資産の部合計	2,124,278	2,164,136	
資産の部合計	2,387,125	2,429,332	42,207	負債及び純資産の部合計	2,387,125	2,429,332	

財務構造分析

どのような費用が中心の事業であるかを把握し、重点的に財務分析を行う項目の検討に役立てます。



事業に関わる人員

事業の成果と人員情報を対比することにより、成果と見合った人員となっているかといった分析や、人員の種別の切り替えの検討に役立てることができます。

▽事業に関わる人員

業務内容	常勤	再任用（フルタイム）	再任用（短時間）	
特定事業 合計	30.4	0	4	2
内訳 図書館管理事務	6.1		1.6	1
内訳 各館庶務業務	1		0.4	
内訳 企画運営業務	5		0.1	
内訳 資料貸出・閲覧業務	16		1.8	1
内訳 利用援助・普及事業	2.3		0.1	

Ⅳ.個別分析

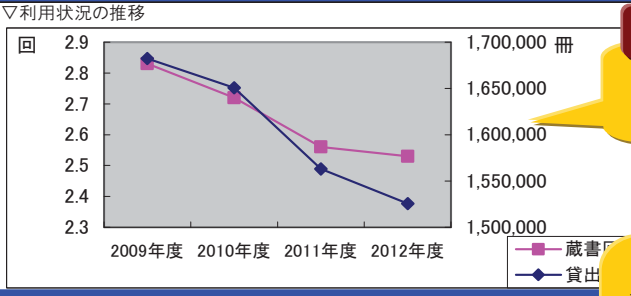
個別分析

各事業の特性に即した個別分析を行います。
この例は、施設運営型の個別分析を記載します。

▽施設の概況

名称	町田市立中央図書館
	1990年4月16日
	1,358,295千円
	560,228千円
	2.53回

▽利用状況の推移



個別分析

利用状況の推移を記載します。

Ⅴ.総括

①財務分析

財務分析

事業の成果、財務情報、財務構造分析、個別分析を受けて、客観的な事実による、現状を総括します。

・行政費用の60.3%を人件費が占めており、人件費の管理が財務上重要なものとなっています。
・施設に要する行政費用は、電気代と総合管理業務負担金(57,166千円)で74,459千円となり、施設運営上重要なものとなって
・資産は、図書が土地・建物の総額を上回る金額を保有しています。
・図書購入費は前年度より11,133千円減少し、前年度比26.0%減少しています。
・蔵書回転率は前年度比1.17%減少しています。

②財務分析を踏まえた事業の課題

財務分析を踏まえた事業の課題

財務分析を受けて、所管課として何が課題であるかの問題意識を記載します。

・蔵書回転率を向上させるため、図書の除籍を積極的に行った(図書資産17,378千円減)にもかかわらず、図書購入費の減額に起因
転率は減少傾向となっています。図書購入費の増額により、回転率に寄与する図書の一層の購入が必要です。
・建設後23年が経過していることから、維持補修費や設備の更新に伴う減価償却費の増加が見込まれます。

7 事業別財務諸表で何がわかるか 【 事例①～⑤ 】

事例① 学童保育クラブ事業

平成２４年度町田市事業別財務諸表
P.２４参照

学童保育クラブサービスを実施するため、人件費や減価償却費などを含めたフルコストがいくらかかっているかわかります。
またコストに対応する収入がわかります。

歳出目別財務諸表

部局名	子ども生活部

組織のミッション	児童青少年課の学童保育事業の守り、保護者が安心して働ける環
事業概要	◆学童保育クラブの入会受付・◆学童保育クラブの管理・運営（◆遠距離学童保育クラブの解消

Ⅰ.事業の成果

指標名	単位	2011年度
学童保育クラブ入所児童	人	2,864

定性的な成果	◆南大谷学童保育クラブの小学校

Ⅱ.財務情報

◆行政コスト計算書

勘定科目				
行政収入	地方税			
	国庫支出金			
	都支出金			
	分担金及負担金			
	使用料及手数料			
	繰入金			
	その他			
	行政収入 小計(a)			
行政費用	人件費			
	うち時間外勤務手当			
	物件費			
	うち委託料			
	維持補修費		4,186	4,186
	扶助費		0	0
	補助費等		519	519
	繰出金		0	0
	減価償却費		43,596	43,596
	不納欠損引当金繰入額		0	0
	賞与引当金繰入額		5,477	5,477
	退職手当引当金繰入額		8,043	8,043
	その他		0	0
	行政費用 小計(b)		1,047,851	1,047,851
行政収支差額 (a)-(b)=(c)			△ 537,179	△ 537,179
金融収入 (d)			0	0
金融費用 (e)			181	181
金融収支差額 (d)-(e)=(f)			△ 181	△ 181
通常収支差額 (c)+(f)=(g)			△ 537,360	△ 537,360
特別収入	固定資産売却益		0	0
	その他		108,116	108,116
	特別収入 小計 (h)		108,116	108,116
特別費用	固定資産売却・除却損		0	0
	不納欠損額		0	0
	その他		0	0
	特別支出 小計 (i)		0	0
特別収支差額 (h)-(i)=(j)			108,116	108,116
当期収支差額 (g)+(j)			△ 42	

◆行政コスト計算書

勘定科目			A	2012年度 B
行政収入	地方税			0
	国庫支出金			0
	都支出金			325,716
	分担金及負担金			0
	使用料及手数料			184,651
	繰入金			0
	その他			305
	行政収入 小計(a)			510,672
行政費用	人件費			127,042
	うち時間外勤務手当			10,798
	物件費			858,988
	うち委託料			795,460
	維持補修費			4,186
	扶助費			0
	補助費等			519
	繰出金			0
	減価償却費			43,596
	不納欠損引当金繰入額			0
	賞与引当金繰入額			5,477
	退職手当引当金繰入額			8,043
	その他			0
	行政費用 小計(b)			1,047,851

決算額の主な内訳	

◆貸借対照表の増減理由（差額上位3項目）

勘定科目	建物
増減理由	南大谷学童保育クラブの新築、図師学童保育クラブの増築などによる増加158,249千円

勘定科目	その他
増減理由	リース資産の減価償却による減少6,200千円

勘定科目	地方債
増減理由	南大谷学童保育クラブ移設工事に伴う地方債の発行による増加12,100千円

◆単位あたりコスト分析

指標名	単位	年度	実績	あた
入会児童1人あたりコスト	人	2012	2873	
		2012		
		2012		

入会児童一人あたり約３６万５千円のコストがかかっていることがわかります。

◆単位あたりコスト分析 ※

指標名	単位	年度	実績	単位あたりコスト
入会児童1人あたりコスト	人	2012	2873	364,724

◆貸借対照表

（単位:千円）

勘定科目		2011年度末 A	2012年度末 B	差額 B-A	勘定科目	2011年度末	2012年度末	差額
流動資産	現金預金	0	0					
	未収金	5,561	5,704					
	不納欠損引当金	△ 2,086	△ 1,794					
	財政調整基金	0	0					
	貸倒引当金	0	0					
	その他	0	0					
固定資産	事業用資産 有形固定資産	923,973						
	土地	38,066						
	建物	885,907	1,044,156	15				
	工作物	0	0					
	無形固定資産	0	0					
	インフラ資産 有形固定資産	0	0					
	土地	0	0					
	工作物	0	0					
	無形固定資産	0	0					
	重要物品	0	0	0				
	図書	0	0	0				
	建設仮勘定	0	4,935	4,935				
	投資その他の資産	0	0	0				
	有価証券及出資金	0	0	0				
	特定目的基金	0	0	0				
	その他	18,598	12,398	△ 6,200	純資産の部合計	765,125	921,963	156,838
資産の部合計		946,046	1,103,465	157,419	負債及び純資産の部合計	946,046	1,103,465	157,419

学童保育クラブサービスを実施するための資産として、約１１億円の資産を保有していることがわかります。

事業用資産	有形固定資産	923,973	1,082,222	158,249
	土地	38,066	38,066	0
	建物	885,907	1,044,156	158,249
	工作物	0	0	0
	無形固定資産	0	0	0

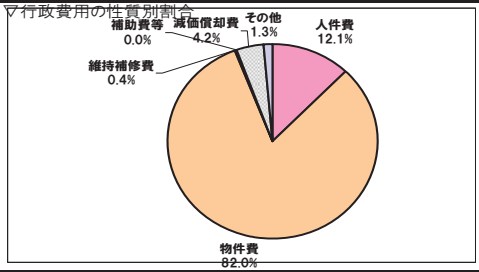
◆キャッシュ・フロー収支差額集計表

（単位:千円）

勘定科目	金額	勘定科目	金額	勘定科目	金額
行政サービス活動収入	510,391	社会資本整備等投資活動収入	45,934	財務活動収入	12,100
行政サービス活動支出	1,009,756	社会資本整備等投資活動支出	93,430	財務活動支出	6,199
行政サービス活動収支差額(a)	△ 499,365	社会資本整備等投資活動収支差額(b)	△ 47,496	財務活動収支差額(c)	5,901
				収支差額　合計 (a)+(b)+(c)	△ 540,960
				一般財源充当調整額	540,960

Ⅲ.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合



▽事業に関

業務	
歳出目	
内訳	児童の保
	学童保育

学童保育クラブサービスの実施コストのうち利用者がどれだけ負担しているかがわかります。

受益者負担の割合	18.03%

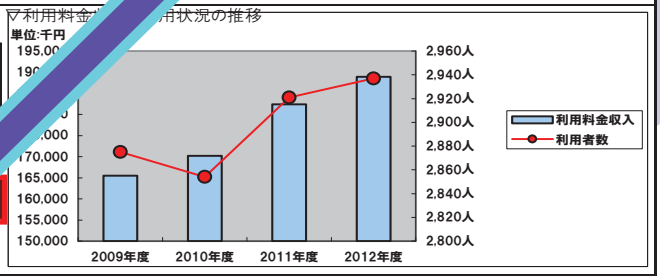
Ⅳ.個別分析

▽施設の概況

施設の名称	学童保育クラブ
建設年月日	1990年2月13日～2013年3月21日
取得価額	1,334,676,550円
減価償却累計額	290,520,808円
利用者数	2,873人
利用料金収入	188,948,000円

受益者負担の割合	18.03%

▽利用料金



Ⅴ.総括

①財務分析

学童保育クラブの管理運営のための歳出目であり、施設を運営する特定事業と類似した財務構造になっています。学童保育クラブを実施するための事業用資産は約10.8億円を保有していますが、これは学童保育クラブ単体の施設であり、小学校内で学童保育クラブを運営している施設もあります。全43クラブ中、35クラブで指定管理者制度を導入しており、行政費用の大半を指定管理委託料が占めています。

②財務分析を踏まえた事業の課題

小学校の敷地内にクラブを整備することは利用する子どもたちの安全性の確保のために必要です。中でも空き教室を利用した学童保育クラブ事業は、建設費用を抑えられることもでき、有益な事業の実施方法です。しかし、余裕教室がない学校では、学童保育クラブ単独の施設を設置する必要があり、整備に伴う費用が大きくなります。また、児童数の増加により、突発的な増築による支出もあるため、児童の入会に関する制度のあり方など、計画的かつ安定的な施設の設置方法を検討する必要があります。現在、指定管理者制度を導入し、効果的･効率的な運営･管理の実現を図るよう努めていますが、多くの施設が指定管理制度に移行したことから、移行による経費や事務局の事務量等の効果を検証する必要があります。

事例②　廃棄物処理事業

平成２４年度町田市事業別財務諸表
P.３７４参照

歳出目別財務諸表

部局名	環境資源部	主管課名	資源循環課	歳出目名	廃棄物処理費
				事業類型	a 施設所管型

組織のミッション	資源循環課のミッションは、現有施設の適正管理と安定稼動を行…て、市民の快適な生活環境を維持することです。
事業概要	・清掃工場の操業及び場内設備の維持管理 ・境川クリーンセンターし尿投入施設の維持管理 ・剪定枝資源化センターの操業及び場内設備の維持 ・町田リサイクル文化センターの維持管理 ・最終処分場の維持管理及び閉鎖に向けた取り組み ・ごみに含まれる資源に関する再資源化ルートの確立 ・町田エコフェスタ開催に関する支援 ・忠生311号線の道路拡張事業

Ⅰ.事業の成果

指標名	単位	2011年度	2012年度	2013
ごみ焼却量	t	96,601	95,243	9
事故等の原因による多摩ニュータウン環境組合への可燃ごみ搬入量	t	351	1,173	

定性的な成果	◆清掃工場へのごみ持ち込み件数の多くなる年末時期に…た。また、近隣住民との懇話会等を5回開催し情報共有に… ◆資源循環課所管施設（清掃工場、排水浄化センタ…繕10ヵ年計画を策定しました。 ◆危機管理体制の確立に向けて、運転員でのプラン…ごみピット火災消火訓練を計画どおり実施できまし… ◆宮城県女川町の災害廃棄物について、市内で…

Ⅱ.財務情報

◆行政コスト計算書

	勘定科目			2012年度 B	
行政収入	地方税			0	
	国庫支出金			0	0
	都支出金			200,000	200,000
	分担金及負担金			0	0
	使用料及手数料			692,223	692,223
	繰入金			0	0
	その他			153,608	153,608
	行政収入 小計(a)			1,045,831	1,045,831
行政費用	人件費			635,931	635,931
	うち時間外勤務手当			35,890	35,890
	物件費			1,336,672	1,336,672
	うち委託料			992,286	992,286
	維持補修費			91,271	91,271
	扶助費			0	0
	補助費等			930,736	930,736
	繰出金			0	0
	減価償却費			414,970	414,970
	不納欠損引当金繰入額			0	0
	賞与引当金繰入額			23,305	23,305
	退職手当引当金繰入額			49,936	49,936
	その他			0	0
	行政費用 小計(b)			3,482,821	3,482,821
行政収支差額 (a)-(b)=(c)				△ 2,436,990	△ 2,436,990
金融収入 (d)				0	0
金融費用 (e)				3,855	3,855
金融収支差額 (d)-(e)=(f)				△ 3,855	△ 3,855
通常収支差額 (c)+(f)=(g)				△ 2,440,845	△ 2,440,845
特別収入	固定資産売却益			0	0
	その他			0	0
	特別収入 小計 (h)			0	0
特別費用	固定資産売却・除却損			0	0
	不納欠損額			0	0
	その他			0	0
	特別支出 小計 (i)			0	0
特別収支差額 (h)-(i)=(j)				0	0
当期収支差額 (g)+(j)				△ 2,440,845	△ 2,440,845

コスト分析を行うことにより、変動費、固定費を分解するなどのきめ細やかな分析が可能となります。

行政費用	人件費			635,931
	うち時間外勤務手当			35,890
	物件費			1,336,672
	うち委託料			992,286
	維持補修費			91,271
	扶助費			0
	補助費等			930,736
	繰出金			0
	減価償却費			414,970
	不納欠損引当金繰入額			0
	賞与引当金繰入額			23,305
	退職手当引当金繰入額			49,936
	その他			0
	行政費用 小計(b)			3,482,821

変動費

固定費

補助費等については、灰の処理のためにどうしても必要であり、固定費と考えられます。意思決定により変動可能な委託料や人件費の見直しが検討課題となりますが、業務によって人員配置を手厚くする部分と委託でも対応可能な部分の見極めを的確に行うことが重要となります。

勘定科目	
主な内訳	

勘定科目	物件費
決算額の主な内訳	町田リサイクル文化センター廃棄物処理施設総合保守点検業務委託453,705千円、清掃工場排水浄化センター運転等業務委託126,525千円、町田リサイクル文化センター清掃及び警備等業務委託62,265千円など。

勘定科目	補助費等
決算額の主な内訳	東京たま広域資源循環組合負担金876,663千円。多摩ニュータウン環境組合負担金50,245千円。町田エコフェスタ事業補助金70千円。

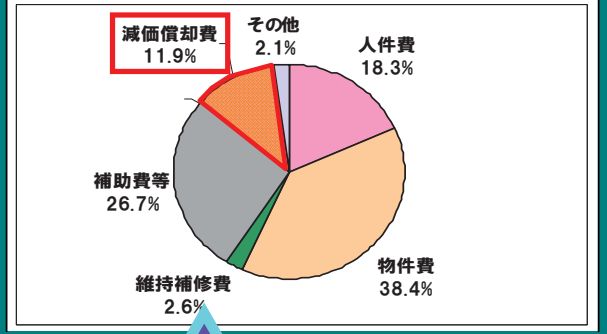
◆貸借対照表の増減理由（差額上位3項目）

勘定科目	建物
増減理由	清掃工場（4号焼却炉排ガス処理設備、粗大破砕設備ほか）改修工事完了による増加。

勘定科目	土地
増減理由	忠生311号線用地63,166千円による増加。

勘定科目	建設仮勘定
増減理由	清掃工場粗大破砕設備一次破砕機外改修工事72,000千円が終了し、新たに忠生311号線道路改良工事14,289千円、清掃工場受変電設備更新工事31,500千円が行われた。

実は減価償却費がコストの多くの割合（11.9%）を占めていることがわかります。



（単位:千円）

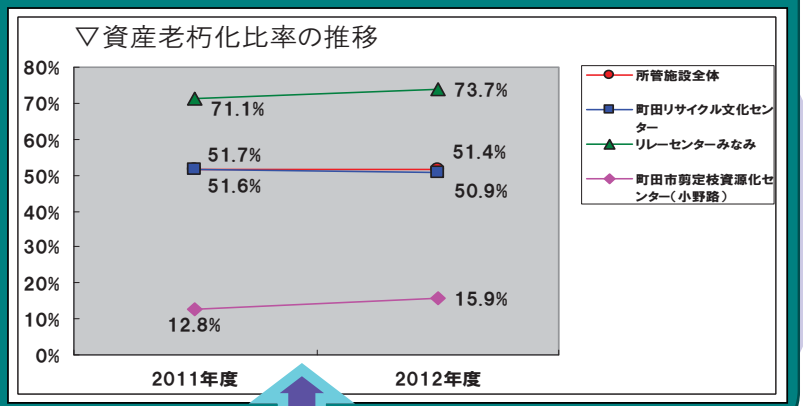
	2011年度末 A	2012年度末 B	差額 B−A
	45,245	47,505	2,260
	0	0	0
	23,870	24,200	330
	21,375	23,305	1,930
	0	0	0
	827,744	885,572	57,828
	249,421	319,921	70,500
当金	578,323	565,651	△ 12,672
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
計	872,989	933,077	60,088
	6,937,497	5,175,491	△ 1,762,006

資産	重要物品	6,306	81,430	△ 14,876
	図書	0	0	0
	建設仮勘定	72,000	45,789	△ 26,211
	投資その他の資産	0	0	0
	有価証券及出資金	0	0	
	特定目的基金	0	0	
	その他	0	0	
	資産の部合計	310,486	6,108,568	△ 1,701,9

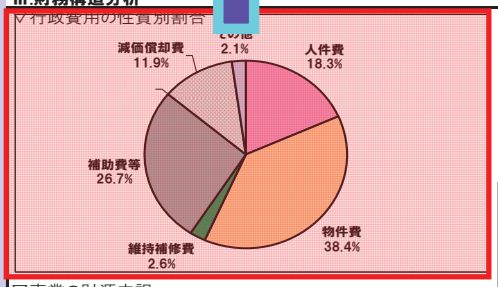
◆キャッシュ・フロー収支差額表

勘定科目	金額	勘定科目
行政サービス活動収入	1,045,830	社会資本整備等投資活
行政サービス活動支出	3,082,448	社会資本整備等投資活
行政サービス活動収支差額(a	2,036,618	社会資本整備等投資活動収

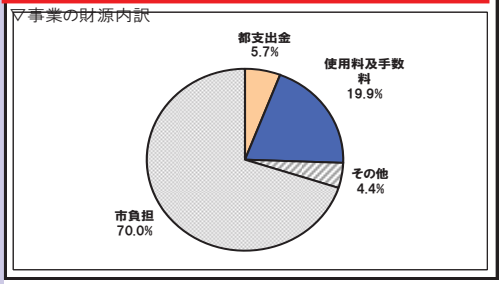
個別の資産ごとの老朽化比率を把握することができます。



Ⅲ.財務構造分析



▽事業の財源内訳



費用の性質別割合を分析することで、事業のコスト構造を把握することができます。また財務改善にあたって注目するべき科目を把握することができます。

行政費用のうち40%近くを物件費が占めており、この内訳としては、ごみ処理業務にかかる委託料及び消耗品費が主な費目となっています。また、25%以上ある補助費等のほとんどが東京たま広域資源循環組合への負担金であり、焼却灰を同組合に搬入するために処理量等に応じて組合員が負担するものです。
使用料及手数料のほとんどは、清掃工場にごみを搬入される方の廃棄物処理手数料で、その他の4.4%の内訳はごみの中の資源物やごみ焼却により発電した電気を売却したことによる収入などがあります。このように、事業費の1/4程度を業務活動による収入でまかなっている状態です。

Ⅴ.総括
①財務分析
行政費用のうち40%近くを物件費が占めており、この内訳としては、ごみ処
た、25%以上ある補助費等のほとんどが東京たま広域資源
合員が負担するものです。
使用料及手数料のほとんどは、清掃工場にごみを搬入される方の廃棄物処
により発電した電気を売却したことによる収入などがあります。このように、事

②財務分析を踏まえた事業の課題
補助費等については、灰の処理のためにどうしても必要であり、固定費と考え
課題となりますが、業務によって人員配置を手厚くする部分と委託でも対

事例③　道路維持事業

平成２４年度町田市事業別財務諸表
P.４０４参照

歳出目別財務諸表

部局名	建設部	主管課名	道路補修課	歳出目名	道路維持費
				事業類型	a 施設所管型

組織のミッション	道路補修課のミッションは、道路等を、迅速かつ確実な維持補修作業をすることで常時良好な状態に保ち、利用者に対し、安全・安心で快適に通行できる環境を提供することです。また、災害時等に、迅速に道路等の復旧を図り、最低限の市民生活を維持できるようにすることです。
	(1) 道路及び橋梁の直営工事の計画、調査及び施工を行います。

保全すべきインフラ資産の規模と保全するためのランニングコスト、またそのコスト構造が明らかになっています。

		A	B	B-A
インフラ資産	有形固定資産		110,091,929	111,214,686
	土地		0	0
	工作物		110,091,929	111,214,686
	無形固定資産		0	0

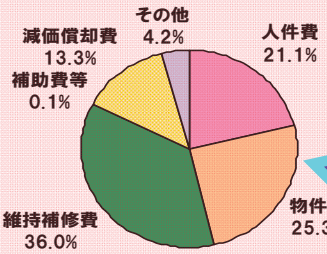
道路の路面

		A	B	B-A
行政収入	地方税		0	0
	国庫支出金		11,000	11,000
	都支出金		7,780	7,780
	分担金及負担金		0	0
	使用料及手数料		0	0
	繰入金		0	0
	その他		3,285	3,285
	行政収入 小計(a)		22,065	22,065
行政費用	人件費		326,113	326,113
	うち時間外勤務手当		7,535	7,535
	物件費		391,898	391,898
	うち委託料		364,253	364,253
	維持補修費		556,642	556,642
	扶助費		0	0
	補助費等		2,119	2,119
	繰出金		0	0
	減価償却費		205,283	205,283
	不納欠損引当金繰入額		0	0
	賞与引当金繰入額		11,818	11,818
	退職手当引当金繰入額		53,345	53,345
	その他		0	0
	行政費用 小計(b)		1,547,218	1,547,218
行政収支差額 (a)-(b)=(c)			△ 1,525,153	△ 1,525,153
金融収入 (d)			0	0
金融費用 (e)			30,700	30,700
金融収支差額 (d)-(e)=(f)			△ 30,700	△ 30,700
通常収支差額 (c)+(f)=(g)			△ 1,555,853	△ 1,555,853
特別収入	固定資産売却益		0	0
	その他		0	0
	特別収入 小計 (h)		0	0
特別費用	固定資産売却・除却損		0	0
	不納欠損額		0	0
	その他		22,054	22,054
	特別支出 小計 (i)		22,054	22,054
特別収支差額 (h)-(i)=(j)			△ 22,054	△ 22,054
当期収支差額 (g)+(j)			△ 1,577,907	△ 1,577,907

ランニングコスト

人件費			326,113
うち時間外勤務手当			7,535
物件費			391,898
うち委託料			364,253
維持補修費			556,642
扶助費			0
補助費等			2,119
繰出金			0
減価償却費			205,283
不納欠損引当金繰入額			0
賞与引当金繰入額			11,818
退職手当引当金繰入額			53,345
その他			0
行政費用 小計(b)			1,547,218

▽行政費用の性質別割合



コスト構造

決算額の主な内訳	道路応急修繕(単価契約)429,592千円など

勘定科目	物件費
決算額の主な内訳	主として委託料364,253千円(道路清掃業務委託51,592千円、産業廃棄物処理業務委託17,815千円など)。

勘定科目	特別費用(その他)
決算額の主な内訳	過年度損益修正損22,054千円。

◆貸借対照表の増減理由(差額上位3項目)

勘定科目	インフラ資産(工作物)
増減理由	建設仮勘定からの振替による1,329,288千円(路面、橋梁、ペデストリアンデッキ)の増加。減価償却による206,531千円の減少。

勘定科目	地方債
増減理由	地方債の償還による212,088千円の減少。

勘定科目	建設仮勘定
増減理由	西1号デッキ耐震補強工事、清風橋橋梁補修工事の完了による82,927千円の減少。西1号デッキエレベーター設置工事の開始による46,988千円の増加。

◆貸借対照表

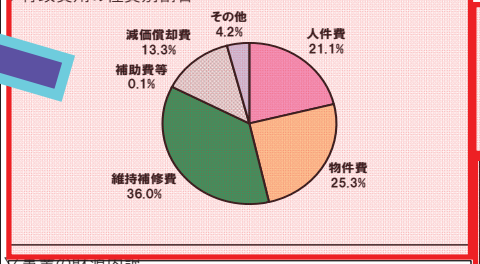
勘定科目		2011年度末 A	2012年度末 B	差額 B-A
流動資産	現金預金	0	0	
	未収金	0	1,227	1,22
	不納欠損引当金	0	0	
	財政調整基金	0	0	
	貸倒引当金	0	0	
	その他	0	0	
固定資産	事業用資産 有形固定資産	455,703	438,972	△ 16,73
	土地	0	0	
	建物	455,703	438,972	△ 16,73
	工作物	0	0	
	無形固定資産	0	0	
	インフラ資産 有形固定資産	110,091,929	111,214,686	1,122,75
	土地	0	0	
	工作物	110,091,929	111,214,686	1,122,75
	無形固定資産	0	0	
	重要物品	5,461	1,386	△ 4,075
	図書	0	0	0
	建設仮勘定	82,927	46,988	△ 35,939
	投資その他の資産	0	0	0
	有価証券及び出資金	0	0	0
	特定目的基金	0	0	0
	その他	0	0	0
資産の部合計		110,636,020	111,703,259	1,067,239

◆キャッシュ・フロー収支差額集計表

勘定科目	金額	勘定科目	金額
行政サービス活動収入	20,838	社会資本整備等投資活動収	9
行政サービス活動支出	1,349,078	社会資本整備等投資活動支	16
行政サービス活動収支差額(a)	△ 1,328,240	社会資本整備等投資活動収支差額	△ 7

Ⅲ.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合

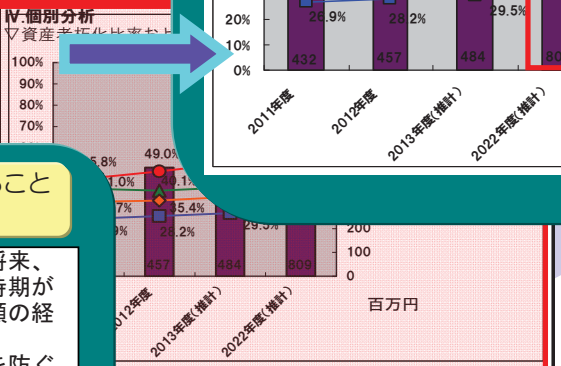


▽事業に関わる人員

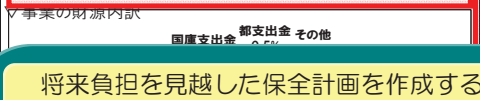
業務内容		常勤	再任用（フルタイム）	再任用（短時間）	再雇用	嘱託	臨時
歳出目 合計		35	1	6	2	8	1.0
内訳	道路補修課管理事務	6.0	0.0	2.0	1.0	0.0	1.0
	道路維持補修事業	18.0	1.0	3.0	1.0	8.0	0.0
	道路補修の計画、設計及び施工事務	11.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0

Ⅳ.個別分析

▽資産老朽化比率および

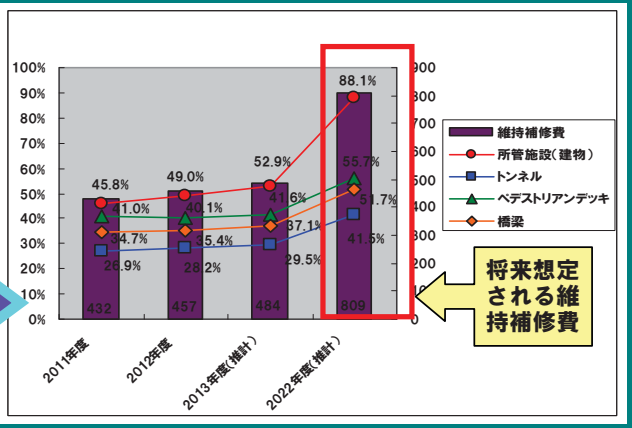


▽事業の財源内訳



多くのコストを占めている人件費について、より詳細な検討を行うことができます。

インフラ資産の老朽化比率、維持補修費の推移、将来の維持補修費の必要額がわかります。



将来負担を見越した保全計画を作成することができます。

・道路施設の老朽化が進行することにより、将来、数多くの施設において一斉更新を必要とする時期が到来します。そのため、複数年にわたって多額の経費が必要となります。
・一時期に多額の維持補修費が集中することを防ぐためには、現在は一部施設（橋梁）だけで行っている予防保全型管理を、全ての施設確実に行う必要があり、そのための予算確保が課題となります。

る財務構造となっています。
作物が主なものであり、約1,112億円の道路資産を有してい

いきます。

②財務分析を踏まえた事業の

・道路施設の老朽化が進行す により、将来、数多くの施設において一斉更新を必要とする時期が到来します。そのため、複数年にわたって多額の経費が必要となります。
・一時期に多額の維持補修費が集中することを防ぐためには、現在は一部施設（橋梁）だけで行っている予防保全型管理を、全ての施設確実に行う必要があり、そのための予算確保が課題となります。

事例④　室内プール事業

平成２４年度町田市事業別財務諸表
P.２６０参照

特定事業別財務諸表

部局名	文化スポーツ振興部

主管課名	スポーツ振興課	歳出目名	スポーツ振興費	事業名	室内プール事業
				事業類型	1　施設運営受益者負担型

事業目的	町田市立室内プール施設と、付属設備の維持管理を適切に行います。 市民が気軽にスポーツ(する)を楽しむ場を提供します。

Ⅰ 事業の成果

指定管理委託料のほか市が負担しているコスト（調整のための人件費、維持補修費、減価償却費など）があることが明らかになります。

行政費用	人件費	3,912
	物件費	194,719
	うち委託料	181,273
	維持補修費	16,983
	扶助費	0
	補助費等	0
	繰出金	0
	減価償却費	60,131
	不納欠損引当金繰入額	0
	賞与引当金繰入額	152
	退職手当引当金繰入額	2,102
	その他	0
	行政費用 小計(b)	277,999

市が負担しているコスト

指定管理委託料

行政費用	人件費			3,912	3,912
	物件費			194,719	194,719
	うち委託料			181,273	181,273
	維持補修費			16,983	16,983
	扶助費			0	0
	補助費等			0	0
	繰出金			0	0
	減価償却費			60,131	60,131

主な内訳：室内プール高圧受電用区分開閉器更新工事 1,347千円　など

勘定科目

決算額の主な内訳

単位あたりのコスト分析を行うことで、民間類似サービスとの比較も含めた今後の事業のあり方の検討を行うことができます。

◆単位あたりコスト分析　※

指標名	単位	年度	実績	単位あたりコスト
室内プール利用者1人あたりのコスト	人	2012	246,833	1,126
室内プールの1日あたりのコスト	日	2012	327	850,150

◆単位あたりコスト分析　※単位あたりコストは、「行政費用 小計(b)」を「実績」で割って円単位で算出しています。

指標名	単位	年度	実績	単位あたりコスト	分析内容
室内プール利用者1人あたりのコスト	人	2012	246,833	1,126	室内プール利用者1人あたり1，126円のコストがかかっています。ただし、利用者数に水泳大会の開催に伴う大会参加者、指定管理者が実施する自主事業のイベント参加者が含まれています。
室内プールの1日あたりのコスト	日	2012	327	850,150	室内プールを開館すると1日あたり850，150円のコストがかかっています。
		2012			

利用料金制（市に直接利用料金が入らないもの）であっても、受益者負担の割合を検討することができます。

▽施設の概況

施設の名称	町田市立室内プール
建設年月日	1989年10月2日
取得価額	3,006,556,680円
減価償却累計額	1,383,016,060円
利用者数	246,833人
利用料金収入	43,088,350円
受益者負担の割合	17.7%

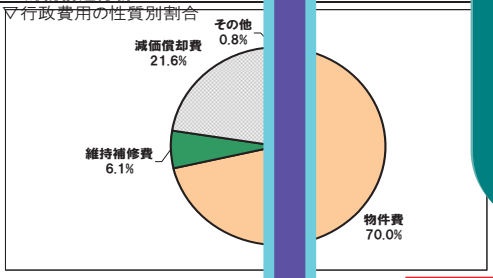
◆貸借対照表

（単位:千円）

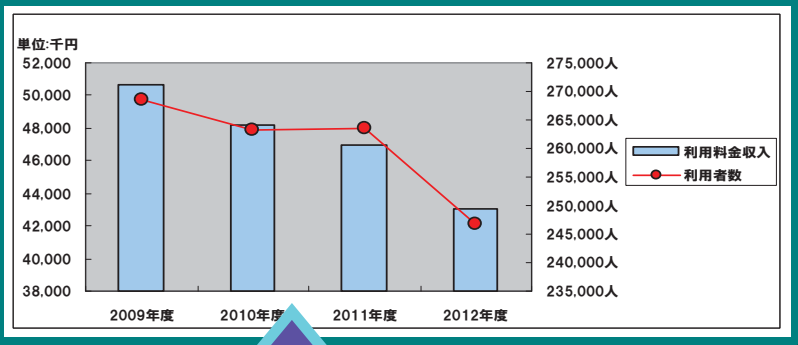
勘定						2年度末 B	差額 B-A
流動資産	現金預金					152	84
	未収金					0	0
	不納欠損					0	0
	財政調整					152	84
	貸倒引当					0	0
	その他					3,699	1,869
固定資産	事業用資産 有形固					0	0
	土					3,699	1,869
	建物					0	0
	工作					0	0
	無形固定					0	0
	インフラ資産 有形固定資産					3,851	1,953
	土地		0	0	純資産 1,882,843	1,820,759	△ 62,084
	工作物		0	0			
	無形固定資産		0				
	重要物品		0				
	図書		0				
	建設仮勘定		0				
	投資その他の資産		0				
	有価証券及出資金		0				
	特定目的基金		0				
	その他		0				
	資産の部合計	1,8	1,824,610				

III.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合



利用状況を分析することで、今後の財務上の課題を整理することができます。



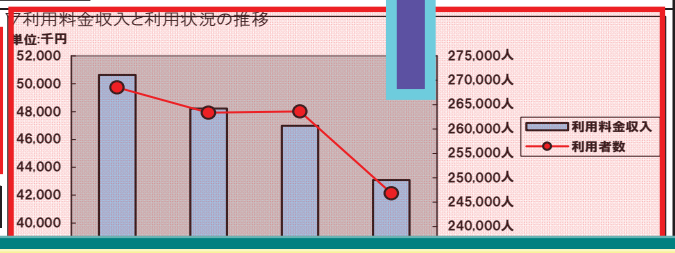
IV.個別分析

▽施設の概況

施設の名称	町田市立室内プール
建設年月日	1989年10月2日
取得価額	3,006,556,680円
減価償却累計額	1,383,016,060円
利用者数	246,833人
利用料金収入	43,088,350円
受益者負担の割合	17.7%

利用料金収入に駐車場料金は含まれていない。
駐車場料金を含んだ場合の受益者負担の割
23．7%となります。

▽利用料金収入と利用状況の推移



V.総括

①財務分析

町田市立室内プールは、指定管理者制
件費の割合が極端に少なく、物件費の割
ため、利用料金収入が市の歳入に計上さ
業であり、減価償却費の割合が大きくなっ
行政費用のうち物件費が70%を超えて
指定管理者から提
す。

②財務分析を踏まえた事業の課題

建物資産の老朽化比率が46．1%と高い
していますが、これから更に維持管理経費
す。また、建替更新を行う際には、民間の
また、利用料金については指定管理者の
び利用料金が前年度比で減っていることに
年度の実績に注視していく必要があります
受益者負担の割合が現在17．7%とな

コスト分析を行うことにより、建物の老朽化対策や指定管理委託料の適正化が財務上の課題であることがわかります。

・建物資産の老朽化比率が４６．１%と高い水準となっています。現在、施設では雨漏りや結露による腐食が発生しており維持管理の対応に苦慮していますが、これから更に維持管理経費の増加が見込まれます。今後、施設の長寿命化を図るための検討を具体的に行っていく必要があります。また、建替更新を行う際には、民間の類似サービス施設との差別化や施設のあり方を検討する必要があります。

また、利用料金については指定管理者の収支管理のモニタリングを行い、指定管理料が適正かどうか管理していく必要があります。利用者数及び利用料金が前年度比で減っていることについて、２０１２年度から実施した駐車場の有料化が少なからず影響していると思われますが、２０１３年度の実績に注視していく必要があります。

受益者負担の割合が現在１７．７%となっており、当施設の受益者負担について分析を行っていく必要があります。

事例⑤　３Ｒ推進事業

平成２４年度町田市事業別財務諸表
P.３７８参照

歳出目別財務諸表

部局名	環境資源部	主管課名	3R推進課	歳出目名	3R推進費
				事業類型	c その他

組織のミッション	3R推進課のミッションは、わかりやすく情報をお伝えしたり、取組みやすい仕組みを作り、町田市内に3R(リデュース:ごみそのものを減らす、リユース:繰り返し大切に使う、リサイクル:分別して資源にする)意識を広め、誰もがごみの減量や資源化に取組む、環境に配慮した町田市を実現することです。
事業概要	・3R意識の普及啓発事業　・「資源とごみの出し方」発行　・家庭用生ごみ処理機購入費補助事業 ・家庭ごみ・資源物の収集運搬事業　・資源とごみの収集カレンダー発行　・地域資源化事業 ・廃棄物減量等推進員(ごみ減量サポーター)事業　・情報誌「ごみナクナーレ」発行　・リサイクル推進店事業 ・ごみ集積所の設置管理事業　・指定収集袋の製造・販売事業 ・収集車両の維持管理　・リサイクル広場事業 ・大型生ごみ処理機の貸与事業　・イベントごみ減量支援事業

Ⅰ.事業の成果

指標名	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2016年度	定量的な成果の説明
						収した量(収集量)
						収量
						日あたりのごみと資源の量
						ました。 2回発行したほか、4団体と取組
						た、一層の増加に向け、町田ブ
						ました。

収集経費のうち、直営の収集経費（人件費）と委託の収集経費（物件費）の関係が明らかになります。

行政費用	人件費				751,107
	うち時間外勤務手当				47,765
	物件費				1,652,734
	うち委託料				1,557,677
	維持補修費				2,184
	扶助費				0
	補助費等				108,598
	繰出金				0
	減価償却費				18,133
	不納欠損引当金繰入額				0
	賞与引当金繰入額				27,075
	退職手当引当金繰入額				42,943
	その他				0
	行政費用 小計(b)				2,602,774

的事項

料

料(家庭ごみ・事業系ごみ処理手数
粗大ごみ処理手数料50,320千
理手数料1,410千円)※収入額
ち、413,609千円は基金へ充当

入	繰				
	その他			210,789	210,789
	行政収入 小計(a)			587,952	587,952
行政費用	人件費			751,107	751,107
	うち時間外勤務手当			47,765	47,765
	物件費			1,652,734	1,652,734
	うち委託料			1,557,677	1,557,677
	維持補修費			2,184	2,184
	扶助費			0	0
	補助費等			108,598	108,598
	繰出金			0	0
	減価償却費			18,133	18,133
	不納欠損引当金繰入額			0	0
	賞与引当金繰入額			27,075	27,075
	退職手当引当金繰入額			42,943	42,943
	その他			0	0
	行政費用 小計(b)			2,602,774	2,602,774
行政収支差額 (a)-(b)=(c)				△ 2,014,822	△ 2,014,822
金融収入 (d)				0	0
金融費用 (e)				191	191
金融収支差額 (d)-(e)=(f)				△ 191	△ 191
通常収支差額 (c)+(f)=(g)				△ 2,015,013	△ 2,015,013
特別収入	固定資産売却益			450	450
	その他			0	0
	特別収入 小計 (h)			450	450
特別費用	固定資産売却・除却損			0	0
	不納欠損額			0	0
	その他			0	0
	特別支出 小計 (i)			0	0
特別収支差額 (h)-(i)=(j)				450	450
当期収支差額 (g)+(j)				△ 2,014,563	△ 2,014,563

決算額の主な内訳	1,557,677千円(可燃物・不燃物・資源物収集運搬業務委託1,066百万円、指定収集袋作製・配送・販売業務委託325,433千円など)

勘定科目	補助費等
決算額の主な内訳	報償費102,625千円(地域資源化奨励金、廃棄物減量等推進員謝礼)、負担金補助及び交付金1,957千円(生ごみ処理機購入費補助金他)など。

◆貸借対照表の増減理由(差額上位3項目)

勘定科目	土地
増減理由	塵芥集積所の取得による7,676千円の増加。

勘定科目	建物
増減理由	南収集事務所の減価償却費3,807千円、リサイクル広場まちだの減価償却費587千円による減少。

勘定科目	重要物品
増減理由	2トン塵芥収集車1台購入による7,213千円の増加、車両の減価償却費13,738千円による減少。

◆貸借対照表

（単位:千円）

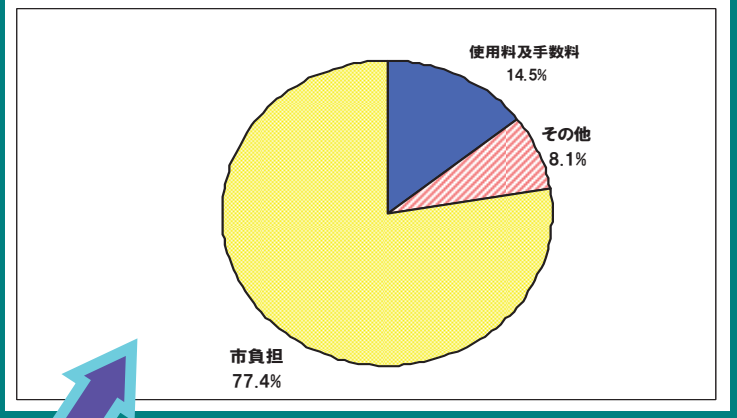
勘定科目			2011年度末 A	2012年度末 B	差額 B-A
流動資産	現金預金		0	0	0
	未収金		0	0	0
	不納欠損引当金		0	0	0
	財政調整基金		0	0	
	貸倒引当金		0	0	
	その他		0	0	
固定資産	事業用資産	有形固定資産	386,633	389,914	
		土地	280,440	288,116	
		建物	106,193	101,798	△
		工作物	0	0	
		無形固定資産	0	0	
	インフラ資産	有形固定資産	0	0	
		土地	0	0	
		工作物	0	0	
		無形固定資産	0	0	
	重要物品		32,575	26,050	△
	図書		0	0	
	建設仮勘定		0	0	
	投資その他の資産		0	0	
		有価証券及び出資金	0	0	
		特定目的基金	0	0	
	その他		0	0	
資産の部合計			419,208	415,964	△

勘定科目	2011年度末 A	2012年度末 B	差額 B-A
流動負債	33,979	35,695	1,716
還付未済金	0	0	0

◆キャッシュ・フロー収支差額集計表

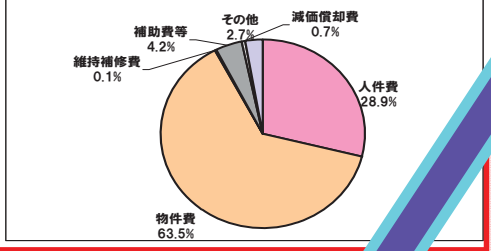
勘定科目	金額	勘定科目
行政サービス活動収入	587,952	社会資本整備等投
行政サービス活動支出	2,611,786	社会資本整備等投
行政サービス活動収支差額(a)	△ 2,023,834	社会資本整備等投資

廃棄物収集に係るコストの負担状況が明らかになります。

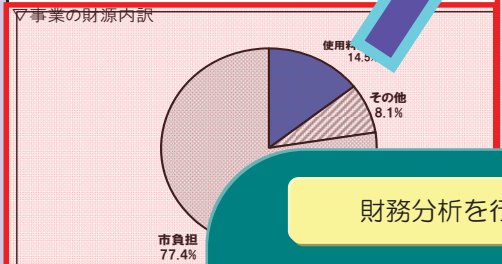


Ⅲ.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合



▽事業の財源内訳

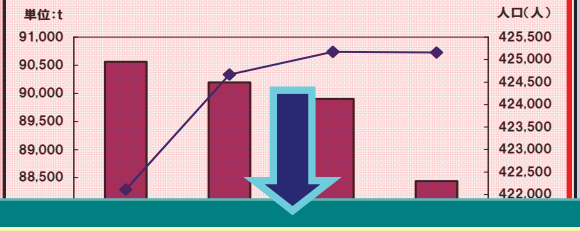


▽事

務内容	常勤	再任用（フルタイム）	再任用（短時間）	再雇用	嘱託	臨時
出目 合計	78	0	18	2	6.9	1.8
業務	45.8		15.8	2.0	4.2	0.7
導業務	19.0					0.1
発業務	6.4		1.0		1.8	0.4
管理業務	6.8		1.2		0.9	0.6

Ⅳ.個別分析

▽ ごみ･資源の収集量と人口の推移



Ⅴ.総括

①財務分析

3R推進費は、ごみ･資源物
として約3割を、残りの約1
財源は、約8割を市の負担
入となってい

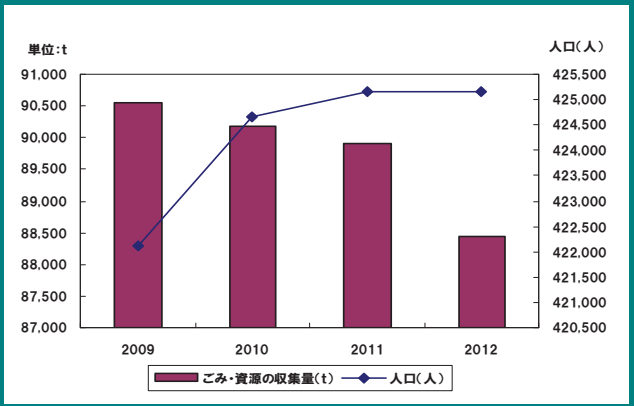
②財務分析を踏まえた事

ごみや資源物の収集委託
し、検討にあたっては、事業
また、今後のごみの一層
インターネットを活用したご

財務分析を行うことにより今後重点的に取り組む課題が明らかになります。

ごみや資源物の収集委託や指定収集袋に関する物件費と、地域資源化奨励金などの補助費等の圧縮について検討の余地があります。ただし、検討にあたっては、事業の継続性の担保や事業実施による効果の低減を招かないよう留意する必要があります。

また、今後のごみの一層の減量によって、家庭ごみ処理手数料などの使用料及び手数料収入の減少が予想されるため、2012年度に実施したインターネットを活用したごみ収集車の売却などに加え、財源確保を検討する必要があります。



8 事業別財務諸表を作成してみて

（１）事業費以外にも行政サービスを提供するために必要となるコストが把握できました。

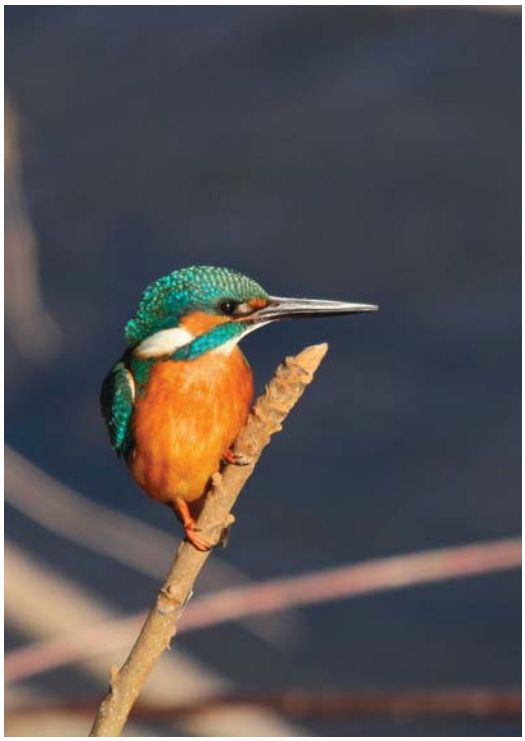
（２）事業費以外のコストを含めたすべての費用と成果とを比較することで、より効率性、有効性の検証が適切におこなえるようになりました。

（３）事業を実施するために利用されている資産等も合わせて検討することで、将来に向けた課題なども把握が可能になりました。

事業別財務諸表作成事業一覧

人づくり分野	子ども生活部【26事業】	保育園、学童保育、子どもセンターなど
	学校教育部【25事業】	小中学校、学校給食、特別支援教育など
	生涯学習部【15事業】	図書館、公民館など
安全・生活分野	地域福祉部【16事業】	生活保護、障がい福祉など
	いきいき健康部【27事業】	国民健康保険、保健所、各種健診など
賑わい分野	文化スポーツ振興部【13事業】	博物館、プール、国際版画美術館など
	経済観光部、農業委員会事務局【12事業】	観光コンベンション、駐車場、市民農園、北部丘陵整備など
住環境分野	市民部【30事業】	市民協働、市民センター、消防団、災害対策など
	環境資源部【11事業】	ごみ収集、資源循環施設、公害対策など
	建設部【16事業】	道路整備、交通安全対策など
	都市づくり部【24事業】	地区まちづくり推進、コミュニティバス、公園整備など
	下水道部【11事業】	下水道整備、水再生センターなど
行政経営分野	【44事業】	政策経営部、総務部、財務部、会計課、議会事務局、選挙管理委員会事務局、監査事務局

各事業の事業別財務諸表については、
平成２４年度（２０１２年度）町田市事業別財務諸表
http://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyouzaisei/shin_ko-kaikei/kessan/2012.htmlをご参照ください。



町田市財務部財政課
東京都町田市森野2-2-22
直通ダイヤル　042-724-2149
刊行物番号　13-39

『東京都方式導入の決定経緯と取組状況』

東京都江戸川区

東京都江戸川区『東京都方式導入の決定経緯と取組状況』

江戸川区経営企画部（柴崎）

東京都江戸川区の柴崎と申します。本区では、平成 27 年 4 月から新公会計制度の導入を目指しております。現在まだ導入に向けました取り組みの途中でありまして、先ほどありました愛知県さん、町田市さんのような具体的な内容という形にはなっておりませんが、少しでも皆さんのご参考になればという思いでご報告をさせていただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

本日、江戸川区からは、導入の初期段階の取り組み状況につきましてご説明をさせていただきます。

◎新公会計制度導入経緯

まず最初に、本区におけます東京都方式導入の決定に至った経緯でございます。

江戸川区では、平成 12 年度からバランスシートを作成しております。そして、平成 20 年度から、総務省の改訂モデルによりまして財務諸表を作成しているところでございます。しかし、決算統計を組み替えて作成する作業時間の関係もございまして、この財務諸表の公表が 12 月となってしまっております。このため、次の年度の予算編成等のマネジメントに活用ができないということがございました。また、区民の方々からも「非常にわかりにくい」というような意見も頂戴しておりまして、財政の「見える化」が課題になっておりました。区民の方々にわかりやすく財政状況をお知らせする方法を検討していく中で、複式簿記の導入を検討してまいりましたが、大きな課題といたしまして 2 点の問題が挙がっておりました。1 つが、区のすべての職員が複式簿記を理解し、実務として処理していくことが可能かどうかということです。ほとんどの職員が民間企業では当たり前の複式簿記を経験しておりませんので、複式簿記を導入するとなりますと、非常に大きな労力が必要になるという点でございます。もう一つが、システムを一から構築していくとなりますと、非常に多額の経費が想定されるということがございました。これが 2 点、問題でございました。

◎東京都方式の導入検討

こうした課題を検討して参ります中で、東京都方式の新公会計制度の検討に入りました。まず最初に、東京都方式は複式簿記・発生主義会計で、日々の仕訳によりまして財務諸表を迅速に作成できるだけでなく、所属別ですとか事業別といった単位での財務諸表が作成でき、予算編成などのマネジメントに活用していけるというメリットがありました。また、システム化することによりまして、職員は複式簿記の深い知識がなくても実務が可能であるということがあります。

2 番目に、複式簿記のルールを定めました東京都の会計基準は、民間での企業会計に準じておりまして、区民の方々から見てもわかりやすくなるという利点がありました。

そして 3 番目に、東京都さんからノウハウの提供を申し出ていただけたことです。会計基準やシステムにつきましては、東京都さんが時間をかけて検討されてきたものであり、基本的には東京都方式をそのまま導入することによりまして、経費の面ですとか制度設計の面で大きな負担もなく、会計制度を見直していけるという点がございました。

こうしたことから、今の時代に合った東京都方式の導入を決定いたしました。現在では、制度設計ですとかシステム設計に当たりまして、東京都さん、町田市さんから厚い支援をいただいているところでございます。

◎新公会計制度導入検討

次に、導入に向けました検討体制についてでございます。江戸川区では、今年の 2 月に新公会計制度導入検討委員会を立ち上げました。既にこの時点で導入は決定しておりましたので、いかに江戸川区に合った新公会計制度としていくかを中心に検討を進めておるところでございます。経営企画部長が委員長となりまして、関係する部署の管理職が委員となっております。また、アドバイザーといたしまして、公認会計士の先生、東京都の会計管理局の方々に入っていただいております。

私ども江戸川区も、検討委員会の下に 3 つの作業部会を設けております。作業部会では、係長級を中心にしまして関係部署が集まり検討をしております。この作業部会にも、公認会計士の先生や東京都の方々がアドバイザーとして参加してくださいまして、実務の面でも多くのアドバイスをいただいているところでございます。こうした支援は非常に心強い面がございます。

また、作業部会についてですが、3 つございまして、1 つが会計基準ですとか研修を検討します会計基準部会、2 つ目が固定資産台帳の整理を検討します資産部会、3 つ目が、システムの改修を検討します財務会計システム再構築部会です。それぞれの部会で実務的な内容を検討いたしまして検討委員会に諮っていくという形で進めてきております。なお、新公会計制度を担当する係は持たずに、事務局は財政課に置いておりまして、2 名の職員が主に担当する形で事務を進めておるところでございます。

◎導入スケジュール

冒頭申し上げましたとおり、江戸川区では平成 27 年 4 月から複式簿記を導入していく予定でございます。こちらのスケジュールは、その概要をお示ししたものでございます。今年度は、会計制度の整備としまして会計基準を作成しています。また、システムの改修では、システムの仕様検討を実施しております。資産評価に関しましては、評価方法の検討と台帳整備に入っているところでございます。職員研修ですが、今年度 8 月から 9 月にかけまして、現在、財務会計に携わっているすべての職員 2,500 人ほどを対象にしまして、複式簿記の基本ですとか、財務諸表の活用事例などの研修を実施いたしました。来年度には、マネジメントの研修ですとか、システムの操作研修を予定しております。

◎システム概要

続きまして、江戸川区のシステムの概要でございます。画面の文字が小さくて申し訳ありませんが、お手元の資料を参考にしていただければと思います。

本区では、町田市さんと同じように、現在の財務会計システムに複式簿記の機能を追加する形で進めております。資料の左側のほうになりますが、上から、予算編成、決算統計、契約管理、この 3 つのシステムにつきましては、これまでの既存のシステムを生かします。その次にございます予算執行、起債管理、備品管理につきましては、システムの改修を行います。一番下にあります公有財産、インフラ資産につきましては新しくシステムをつくっていくという形になってございます。

それぞれ予算執行、起債管理、備品管理、新しくつくる公有財産、インフラ資産につきまして、日々会計処理の中で仕訳を行っていきまして、情報を蓄積いたしまして財務諸表をつくっていくという形で考えております。また、財務諸表をつくるだけではなく、せっかくのデータでございますので、こういった財務データ等をいろいろな財務の分析にも活用できるようにしていきたいと考えております。このシステムに関しましては、私ども、プロポーザルを実施いたしまして、システム業者の選定を行いまして、予算の確保を行っております。

◎財務諸表の作成単位

こちらは、財務諸表の作成のイメージでございます。こちらも字が小さくて申し訳ありませんが、私ども江戸川区でも貸借対照表、行政コスト計算書、キャッシュフロー計算書、正味財産変動計算書の 4 種類の財務諸表を作成していく予定となっております。作成のイメージとしましては、資料にございます一番下が中事業別という形になっておりますが、中事業別に財務諸表を作れるようにしておきまして、さらに中事業別のデータを集約して大事業別というような形で、それぞれ最終的に集約していったものを会計別という形でまとめていきたいというふうに考えております。

また、作成できるようにしておく単位でございますが、一つが、右のほうにございます、上から、会計別、部別、課別、款別、項別、目別、大事業別、中事業別といった予算関係の体系に沿った形で作れるようにしておきたいということと合わせまして、私どもは長期計画がございますが、長期計画で定めております施策体系別にも作成できるようにしていきたいと考えております。

◎新公会計制度の検討内容

続きまして、現在、私ども江戸川区のほうで検討している内容でございます。

まず 1 番目に、マネジメントに適した予算体系につきまして検討を進めております。予算の款項目の 1 目を 1 課に位置づける。さらに、その 1 つの目の中に、人件費ですとか資産ですとか負債などの情報も振り分けていくということを考えております。こちらは町田市さんでの先進事例等を参考にさせていただいているものでございます。

2 番目に、財務諸表の活用についてでございます。先ほども少し触れさせていただきましたが、一つ、予算体系だけの財務諸表ではなくて、長期計画で定めております基本目標ごとに財務諸表を作成できるようにしたいと考えております。長期計画の個別の目標ごとに財務の状況等をまとめることによりまして、過去の検証ですとか、今後の目標の見直しなどに役立てていくことを想定しております。また、財務諸表だけではなくて、集約した財務のデータを生かしまして、事業別財務レポートというような形で、区民の方から見てもわかりやすい情報提供の方法の検討を進めているところでございます。

◎固定資産台帳の整備

そして 3 番目に、固定資産台帳の整備でございます。固定資産の範囲といたしましては、1 番にございますとおり、現在、区で持っております公有財産表に加えまして、道路などのインフラ資産、100 万円以上の重要物品とさらに建設途中の処理としまして建設仮勘定という形にしております。また、2 番目にありますとおり、取得価額が不明な資産の取り扱いにつきましては、東京都会計制度改革研究会で整理をしていただきました「固定資産台帳整備の基本手順」というのがございまして、こちらに基づきまして算出を進めているところでございます。また、本区では資産情報がすべて電子化されておりませんので、この機会にあわせまして資産情報の電子化に向けた準備に入っているところでございます。

◎今後の検討課題

最後に、検討課題でございますが、まず 1 番目に、円滑な導入に向けました職員研修でございます。今後、システム操作研修も考えて参りたいと思いますが、やはり重要なのはマネジメントに関する研修になるというふうに考えております。財務諸表を作成して終わりということにならないように、活用方法を十分に検討できるような研修を考えていく必要があるというふうに考えております。

2 番目に、財務諸表の分析ですとか評価の方法についてでございます。①の財政運営では、区全体の財政運営という見方、また部や課といった単位での財政運営という観点で検討して参りたいと思っております。②のほうでは、個別の事業ごとの実績という観点で検討して参りたいと考えております。

3 番目では、より正確な資産評価という形で、今後はきちんと個別に確認作業なども検討してまいりたいと考えております。

非常に簡単ではございますが、以上で江戸川区からの報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

司会（吉井）

ありがとうございました。江戸川区からは、「東京都方式導入の決定経緯と取組状況」についての発表がございました。それでは、こちらの発表につきまして、川口先生よりコメントをお願いいたします。

コメンテーター（川口）

柴崎さん、ありがとうございました。こちらは、導入初期段階の取り組みということですが、ここでやはり一番重要なポイントといいますか、今日いらした皆様方も非常に気にしていらっしゃるポイントだと思いますが、システムの話です。会計システムを既存の財務会計システムと同じものを使うのか、それとも新しい全く違うシステムを入れるのか、そういう判断が必要になると思います。判断によっては予算措置しないといけない金額も大きく変わってくる。そういった中で、江戸川区さんは、既存の財務会計システムに複式簿記の機能をつけるような形で新しい財務会計システムとして構築するというような選択をされたという発表をいただきました。

江戸川区さんの例は非常に画期的といいますか、今まで東京都さんと町田市さんは、固有名詞を出したらいけないかもしれないので、N 社のシステムを使っていらっしゃった。一方、江戸川区さんは J 社のシステムをお使いになっています。何か選ぶ際に、やはり J 社がいいなと思った点や、システム業者さんを評価するに当たって、ちょっと話しづらい部分はあると思いますが、自治体の財政課の皆さんがとても気にされているポイントだと思いますので、お話しいただける範囲で、何かポイントとなった点等を教えていただければ思いますが、どうでしょうか。

江戸川区経営企画部（柴崎）

当たり障りのない答えになってしまうかもしれませんが、既存の財務会計システムを担っていただいている業者さんですと、通常、現在、財務会計システムを使っております職員にとっては、入力の画面ですとか、そういった形は大きくは変わりませんので、非常に負担感は少ないのではないかと思っております。これが全く新たなシステム業者さんが入りますと、一からすべて入れ替えるという形になると思いますので、日々、今使っている画面と全く違う画面といいますか、そういった意味での負担感ですとか、そういった部分が一つの評価の要素という部分ではあったかというふうには考えております。

コメンテーター（川口）

ありがとうございます。職員の皆様が操作する際の負担感がポイントだというようなお話をいただきました。やはり、どういうベンダーさんのシステムを使うかによって、予算措置の額が大きく変わる等、非常に重要なポイントだと思います。また、新公会計制度を導入するという、この意思決定です。普通であれば、首長のリーダーシップで、「今後、新公会計制度を導入して複式簿記によるマネジメントを

行っていこう」という話があって、実際に先進的な考えを持った首長さんが先進的に導入するという事例が多かったのですけれども、江戸川区さんの場合は、「時代の流れで、今、複式簿記によるマネジメントが必要とされているよね」という庁内での共通認識がとれて、新公会計制度の導入に至ったというふうに伺っておりますが、そのとおりでしょうか。

江戸川区経営企画部（柴崎）

時代の要請である、ということが導入のきっかけです。

コメンテーター（川口）

ありがとうございます。ちょっと無理やりお話しいただいた感がありますが、首長が「やるんだ」と言ってやるという時代から、複式簿記による会計制度を導入するのは、もう、時代の流れなんです。その結果、江戸川区さんも導入して、今まさに作業を進めている最中だということになります。ちょっと強引な進め方であったかもしれませんが、このとおり時代が変わってきたと。実際に取り組んでいらっしゃる団体さんがこうやって発表してくださっているという状況は、一つ大きなポイントだと思いますので、ここで紹介しておきたいと思います。私からのコメントは以上になります。どうもありがとうございました。

『新公会計制度普及促進連絡会議の取組みについて』

東京都

東京都『新公会計制度普及促進連絡会議の取組みについて』

東京都会計管理局（高橋）

皆様、こんにちは。東京都会計管理局の高橋と申します。どうぞよろしくお願いいたします。私ども東京都は、本日のセミナーを主催しております「新公会計制度普及促進連絡会議」の事務局を担当させていただいております。私からは、本日、これまで発表のありました自治体さんとは多少趣が変わりますけれども、この新公会計制度普及促進連絡会議の取組みですとか、内容について簡単にご紹介させていただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

◎連絡会議設置に至るまでの経緯①

これ以降、単に「連絡会議」という略称でお話をさせていただきたいと思いますけれども、まず、連絡会議設置に至るまでの経緯でございます。このあたりは少し簡単に触れさせていただきたいと思いますが、平成 18 年度から東京都のほうで本格的な複式簿記発生主義会計による新公会計制度を導入いたしました。その後、平成 21 年度に大阪府のほうで新たに新公会計制度の導入表明がございまして、ここから連携した動きというのがスタートしたということになります。

当時、東京都、大阪府というところの大都市がそれぞれ新公会計制度導入を表明したということもございまして、この時点で自治体による公会計制度改革への注目というのがかなり社会的に高まってきたというところでございます。

この間、東京都は、大阪府の導入準備を支援させていただきながら、もう一方で、連携した情報発信をやっていこうという流れになりまして、平成 22 年度に共同プロジェクトということで、シンポジウムの開催と『公会計改革白書』の発行に至ったというところでございます。公会計制度改革シンポジウムにつきましては、平成 22 年 11 月に都庁で開催させていただきましたが、400 名を超える参加者の方にご参加いただいて情報発信をさせていただたきました。併せて、そのタイミングで、『公会計改革白書』を発行させていただきまして、公会計制度改革の動きとしては、まず第一の到達点ということで情報発信をさせていただいたというところでございます。

◎連絡会議設置に至るまでの経緯②

その後、シンポジウム開催を契機に、さらなる普及活動の展開ができないかということで、大阪府とも一緒になって考えを巡らせてきたところでございますけれども、その時点で、制度導入をほかにも表明しておりました自治体がございまして、それが具体的には愛知県、町田市、そして既に制度を導入したというところの新潟県、この 3 県市に呼びかけまして連携体制を拡充したというところでございまして、平成 23 年 12 月に現在の「新公会計制度普及促進連絡会議」を設置するに至ったというところでございます。

◎連絡会議の概要

連絡会議の概要でございますけれども、設置時期は、ただいま申し上げました平成 23 年 12 月。ですから、かれこれ約 2 年になるところでございます。

設置の目的でございますけれども、ポイントとしては大きく 2 つございます。こちらに書いてございますとおり、一つ目は、制度導入の先行自治体間の情報交換ということで、いわば横の連携を図ってい

こうということでございます。そしてもう一つが、全国自治体への普及に向けて、連携した取組みの実施ということで、こちらは広く外部に情報を発信していこうという、横の連携と外部への発信と、こういう2本の柱で取り組みを展開していこうということで設置したものでございます。

構成団体でございますが、当初、こちら、白字で掲載してございますような5団体で設置をしたわけでございますけれども、その後、平成25年1月の第3回の連絡会議から、大阪市さん、江戸川区さんが参加をされ、またこの6月の第4回の連絡会議からは、大阪府吹田市さんが参加をされ、現在では構成団体は8団体まで拡大してきたというところでございます。

◎連絡会議の果たすべき役割

ここからが、本日、私どもとしてお伝えしたいポイントでございますけれども、「連絡会議の果たすべき役割」というところでございます。こちらにも書かせていただいておりますけれども、ポイントとしては、やはり実践しているからこそ得られる情報がある、というところだというふうに思っております。実績と経験に基づく情報、我々としてはこれが真に価値ある情報であるというふうに考えておりますけれども、これを提供できることが連絡会議の最大の強みであると思っておりますし、それをしっかりとして果たしていきたいと考えております。

具体的には、こちら下段のほうに2つ書かせていただいておりますけれども、導入を検討している自治体さんには、導入後の姿を具体的にイメージできるような情報を発信していきたいというのが1点。もう1点は、実際にそういうお話を伺って、導入をしようというふうに決定された自治体さんに対しては、我々がこれまで培ってきた有形無形のノウハウというのを積極的に提供していきたいということでございます。

◎これまでの経過

これまでの経過でございます。平成23年12月の連絡会議設置以降、上段のところが会議の開催を示しております。これまでに4回、年2回程度のペースで4回の連絡会議を開催してまいりました。

そして、中段のところ、「プロジェクト」と書かせていただいておりますけれども、この後、ご説明させていただきますが、大きなプロジェクトといたしましては、本日も開催させていただいておりますセミナーの開催、そしてパンフレットやロードマップといった普及ツールの作成、こういったことに取り組んで参ってきたところでございます。参加団体につきましては、先ほどご紹介させていただいたような経緯で、現在、8団体まで拡大してきたというところでございます。

◎活動の成果

次に、活動の成果でございますけれども、大きく2つございます。1つ目がセミナーの開催ということでございまして、昨年度、第1回目のセミナーということで、平成24年11月に東京ビッグサイトで開催させていただきました。そのときのテーマが、「経営ツールとしての新公会計制度」、副題として「制度導入の実際と政策マネジメントへの活用」ということで、導入と活用という2つの分科会形式で、当時の連絡会議参加5団体で開催をさせていただいたというところでございます。

参考までに、こちらが前回のセミナーのときの写真でございます。こちらは基調講演のときでございますけれども、ご覧になっていただいておわかりかと思いますが、会場は本日と同様に盛況でございまして、公会計制度に関する皆様のご関心の高さというものを反映したものになりました。なお、本日は、昨年のセミナーの資料も若干ではございますが、ご用意をさせていただいておりますので、もしご関心

のある方がいらっしゃいましたら、セミナー終了後に会場の外で配付をしておりますので、お持ち帰りいただければと思います。

続きまして、活動の成果の2つ目、パンフレット、ロードマップの作成ということでございます。まずパンフレットでございますけれども、タイトルとしては『自治体トップのための新公会計制度のすすめ』ということでございまして、本日配付の資料の中にも綴じ込ませていただいておりますけれども、こちらの青い冊子がパンフレットでございます。内容でございますけれども、これまで新公会計制度に関するご紹介のパンフレットですとか資料といったものは、我々東京都も含め幾つか作成をしてきたのですけれども、視点としてこれまであまりなかったトップマネジメント層向けの普及啓発資料という位置づけで、今回、この資料は作成させていただいております。

具体的には、大きく3つの構成からできておりまして、1つ目は、新公会計制度で何が変わるんだと。まさに自治体経営の視点から具体的に何が変わるんだということを書かせていただいております。このあたりは、本日の基調講演で上山先生のほうからお話があった内容とも重なる部分があるのかなと思っております。そして2つ目といたしまして、具体的な活用事例を書いていこうということで、何が変わるかというお話をさせていただきましたけれども、実際に変わることを具体的に実例に基づいてご紹介していくということでございます。3つ目といたしまして、導入は大変だという固定イメージを持たれている自治体さんあるいは首長さんも多かろうと思いますけれども、必ずしも導入は大変ですとか困難ということではなくて、できないことはないのではないか、というようなイメージを、我々の実例ですとか実績に基づいて情報をご提供することで持ってもらえたらという思いで作っている部分が、3つ目のポイントでございます。

次に、もう一つの成果物といたしまして、『新公会計制度導入ロードマップ』というものを作成しております。こちらも本日資料として綴じ込みをさせていただいておりますけれども、空の写真の写った資料でございます。開いていただきますと、A3見開きになってございますけれども、どんな内容かと申しますと、実際に制度を導入しようと思い立ったときに、具体的にどんなことを検討すればいいのか、あるいはその検討をどれぐらいの期間で行っていけばいいのか、最終的にはいつまでにそれを決めればいいのかといった、導入までに必要な検討と準備といったものを一覧できる資料を作ろうということで、特にこれは実務を担当される方にご覧になっていただきたいということで作成した資料でございます。

参考までに写真をつけさせていただきましたけれども、このパンフレットとロードマップにつきましては、今年8月に作成をいたしまして、主な関係の方々にはお配りをさせていただくとともに、私ども、連絡会議のホームページ上にもデータを掲載しておりますが、大変反響が大きいものでございまして、当初印刷した部数の在庫がすぐ尽きてしまうぐらい、皆様からお問い合わせをいただいているものでございます。そんなこともございまして、本日は、こちらの青いほうの冊子につきましてはセミナー用に増刷してご用意させていただいたというものでございます。

◎連絡会議の今後の取り組み

次に、連絡会議の今後の取り組みでございます。これからどういった活動をしていくかというところでございます。これからの活動につきましては、大きく3つの方向性を考えてございます。1つ目ですが、参加団体の間の情報共有、これは先ほどもお話をさせていただきましたが、横の連携を引き続きしっかりとやっていきたいということでございます。2つ目といたしまして、最新の実例や課題研究の成果を発信するという外部への発信、こちらもしっかりやっていきたいと思います。3つ目といたしまして、制度導入を考えていらっしゃる自治体さんに対してのサポートをさせていただきたいということと、

新たな普及活動、今年、パンフレットですとかセミナーに取り組ませていただきましたけれども、この後、さらなる普及活動をどうやって展開していくか、こういったところも検討していきたいと思っております。セミナーという意味で申しますと、平成 26 年 2 月、来年の 2 月でございますが、大阪のほうでまた同様のセミナーを開催させていただく予定でございます。

◎参考「東京都会計制度改革研究会」

次に、「参考」ということで、こちらは連絡会議の取組みということではないのですが、東京都のほうで都内の自治体さんと公会計制度改革の研究会を開催しております。本日ご出席の皆様の中にも、都内自治体の方、数多くいらっしゃると思いますので、既にご存じの方も多いかと思いますけれども、現在、都内には 62 の区市町村がございますが、そのうち 55 の自治体さんが参加されて、その自治体さんと東京都でさまざまな課題の研究を行っているというところでございます。

その中の大変大きな成果といたしまして、こちらにも書かせていただいておりますが、今年の 5 月に『固定資産台帳整備の基本手順』という冊子を公表させていただきました。本日、冊子を持ってきたのですけれども、実は昨年のセミナーで、東京都のほうから、この『固定資産台帳整備の基本手順』の案を発表させていただきまして、皆様にお話をさせていただいたのですが、その後、関係各方面のご意見を賜りまして、さらにその内容をブラッシュアップして、今年の 5 月に完成し、公表したというものでございます。

作成した背景ですけれども、既にこれまでのお話にもあったと思うのですが、新公会計制度を導入するに当たって、開始貸借対照表というのを作成する必要がございまして、また、その中に固定資産価額というものを計上していく必要がございます。ただ一方で、過去に取得した資産の取得価額というのがわからないケースがあって、そのわからない場合に、どうやってその価額を推計していくのかというのが、導入に当たっての一つ大きな課題になっていたというところでございます。

この基準手順につきましては、その算出方法を一つの方法として提示をさせていただいたというものでございます。現在でも、全国の多くの自治体さんにとっては、今後、新公会計制度を導入するに当たって、当面、取り組むべき最大の課題が、この固定資産台帳の整備だというふうに思っておりますので、お示しさせていただいた手法をぜひ参考にしていただいて、それぞれの自治体の台帳整備に活用していただければと思っております。また、こちらの基本手順につきましては、基本的に東京都内の自治体さん向けに作成した内容にはなっておりますけれども、この考え方というのは、都外の自治体さんであっても採り入れていくことが可能な内容になっておりますので、そういった意味でもご参考にしていただければと思います。

本日は、この基本手順そのものはお持ちしていないのですけれども、資料の中に、『固定資産台帳整備基本手順のポイント』ということで、この冊子のポイントとなる部分をわかりやすくまとめたものを入れさせていただいておりますので、こちらをご参考にしていただければと思っております。

最後にお話をさせていただきたいのが、連絡会議ではホームページを作成しております。こちらに URL が出ておりますけれども、こちらでは、各種のデータのほか、この新会計制度を実施し、連絡会議を構成している各団体でのトピックス、あるいはセミナーの内容といったものも後日掲載させていただく予定でございますので、資料やデータも取り出しやすい形で掲載させていただいておりますので、是非ご活用いただければと思います。私からの発表は以上になります。ご清聴ありがとうございました。

コメンテーター（川口）

高橋さん、ありがとうございました。この新公会計制度普及促進連絡会議は精力的に活動なさっており、今、取り組みがご紹介されましたが、ここで私はポイントが 2 点あると思います。

1 点目ですけれども、この冊子でいうと 87 ページです。『自治体トップのための新公会計制度のすすめ』、こういうパンフレットができたということが非常に大きな成果だと思います。先ほどの江戸川区さんのコメントと矛盾するじゃないかと思われるかもしれないのですけれども、時代の要請とはいっても、やはり自治体トップに「新公会計制度を導入する必要があるのだ」ということを理解していただかないことには話が進みません。そういった中で、やはり誰かがそういう方々に対して普及促進という形で、公会計制度の導入の必要性を訴えていかないといけないのですが、そういったツールができたということが、非常に重要なワンステップ、前進だと考えております。

2 点目は、連絡会議というよりも東京都会計制度改革研究会の成果だというご説明をいただきました。88 ページ目の『固定資産台帳整備の基本手順』、こちらも非常に重要な公表物だと思います。実は、公会計制度にずっと従事していらっしゃる会計士の先生方であるとか、その前からいらっしゃる財政課の方とかだと、平成 21 年 1 月に総務省から出された『新地方公会計における資産評価実務手引き』というものがあったのです。私も、そのころ、いろいろな団体さんのご支援をしていましたので、紙が破れるぐらい、ボロボロになるぐらいまで、いつも持ち歩いて、いろいろな団体さんとそれを用いて議論していたのですが、やはり取得価額がわからないとか取得年度がわからない、そういう場合にどういう処理をすればいいのかというときに、『資産評価実務手引き』を見ると、非常に難しい内容が書いてあるわけです。例えば保険の金額を参考に算出しなさいであるとか、民間の会計でいう中古資産の概念を用いて評価をしなさいとか、そういう記載があった中で、今回、この「固定資産台帳整備の基本手順」を拝見すると、手元の残っている資料から情報がわかるのでれば、それをある程度は使っていきましょうよ、そういう基本的なスタンスが明確に示されています。これは、実務対応するにあたって、こういった割り切りをこういう手順で書いてくれていると非常に評価がしやすいし、作業も進めやすいなという感想を持っております。そのほかにも、Q&A であるとか、非常に充実した内容になっておりますので、これはとても活用する価値ある公表物だと思います。ただ、総務省さんも、今、「地方公共団体における固定資産台帳の整備等に関する作業部会」というのを立ち上げていらして、また何かしら新しい情報が出てくると思いますけれども、こちらの「固定資産台帳整備の基本手順」のほうも非常に参考になる資料だと思いますので、ぜひ評価替えする際の参考にしていただければ考えております。

簡単ですが、私のほうからは以上になります。

（参考資料）

「自治体トップのための新公会計制度のすすめ」

「新公会計制度導入ロードマップ」

「固定資産台帳整備の基本手順のポイント」

セミナー資料

自治体トップのための新公会計制度のすすめ

～本格的な複式簿記・発生主義の導入により、さらなる経営改革へ～

新公会計制度普及促進連絡会議

（東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市
大阪市、東京都江戸川区、大阪府吹田市）

すでにほとんどの自治体では、財務諸表※を作成していますが・・・

※平成 18 年の総務省の要請により、平成 23 年度決算までに 9 割以上の自治体において何らかの財務諸表を作成中（総務省調査）

でも、現状の財務諸表では・・・

1 公表までに時間を要する

2
- 収入と費用との関係を一覧で表す資料がない
- 資産、負債の詳細を正確に把握できない

3 事業別の財務諸表を作成することができない

・・・？

せっかくの財務諸表を、効果的に活用してみませんか？

本格的な複式簿記・発生主義に基づく新公会計制度※※なら、行財政運営に有効活用できます！

※※企業会計基準や国際公会計基準に準じた制度

新公会計制度で何ができるの？

新公会計 制度導入 メリット

1 迅速かつ精緻に財務諸表が作成できる

・個別の予算執行の都度、自動的に仕訳を実施

・官庁会計の決算と同時に財務諸表の公表が可能(9月)

決算審議の質向上
予算編成に活用

2 住民にわかりやすい情報が提供できる

・企業会計基準や国際公会計基準に準じている

・収入と費用の関係が一覧で表せる

説明責任の充実

3 事業運営の切り口が自在に

・自治体全体から事業別まで多様な財務諸表を作成可能

・固定資産台帳が整備されるため、資産の老朽化度合いの把握が可能

きめ細やかな
行財政運営ができる

新公会計制度の活用事例

1 迅速かつ精緻に財務諸表が作成できる

【活用事例】
- 決算審議や予算編成に活用
- 月次報告、月次決算　など

東京都では・・・

⇒精緻な仕訳情報に基づく財務諸表を９月に公表し、議会において当年度の決算審議に活用（決算認定の質の向上）

町田市では・・・

⇒迅速に財務諸表を作成できることで、予算編成等に活用
⇒主要事業の進捗管理に資するため月次報告を実施。
これにより、マネジメントサイクルをスピードアップ

2 住民にわかりやすい情報が提供できる

【活用事例】
- 企業会計基準に準じた財務諸表
- 住民や投資家への説明資料 など

東京都では・・・

⇒新たな公会計手法により、フロー・ストック両面から財務状況を的確に分析し、民間企業のアニュアル・レポートに相当する年次財務報告書で住民に対して説明

大阪府では・・・

⇒民間企業の会計基準にできるだけ準じた、わかりやすく信頼性ある財務諸表を作成するとともに、ホームページ上で公表

新潟県では・・・

⇒国際公会計基準を基本とし、企業会計基準と同じ目線で作成することにより、住民へわかりやすい財務情報を提供

愛知県では・・・

⇒県民や投資家などの利害関係者等に対し、ホームページへの掲載や IR※活動などを通じて有益な情報をわかりやすく提供

※IR(Investor Relations) とは、地方債を購入する投資家に対し、自治体の財政状況や行財政改革の取組について情報提供すること。

新公会計制度の活用事例

3 事業運営の切り口が自在に

【活用事例】

- **事業評価**　　**・組織別、事業別財務諸表**
- **資産マネジメント　など**

東京都では・・・

⇒事業評価の検証手法の一つとして、新たな公会計の視点を活用

具体例

老朽化した船（２隻）を・・・

２隻を修繕し続ける　　集約して１隻建造

OR

修繕費用や燃料費、そして減価償却費などあらゆるコスト情報から最適な手法が選択可能に

減価償却費などを含めた フルコスト情報で比較

改築に際して、遊休地の利活用を含めて検討・・・

現在地で改築　　OR　　遊休地で改築

仮設費用の有無や貸付収入の蓄積など複数年のストックとフローで比較を行うことができる

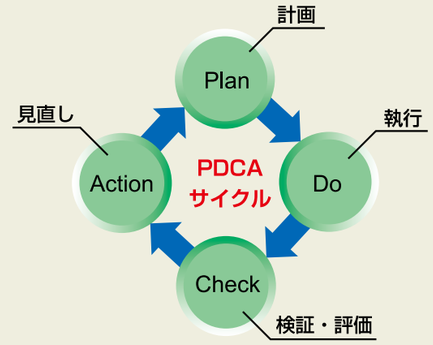
ストック情報・コスト情報で分析

大阪府では・・・

⇒個別の組織、事業におけるマネジメントに活用できるよう、マネジメントに適した約２８０の単位（事業）ごとに財務諸表を作成

愛知県では・・・

⇒財務諸表、行政評価、予算編成の事業単位の統一化により、PDCAサイクルを機能させる仕組みを確立。また、財務諸表より得られる情報を活用し、施設管理の適正化などを図る



町田市では・・・

⇒作成する財務諸表が各課のマネジメントに役立つよう、予算を１課１目に組替え、１２３の歳出目で財務諸表を作成。また、１５４の特定事業についても財務諸表を作成

制度導入は難しいと思っていま せんか？

「先行自治体が培ってきた、有形無形のノウハウ を提供します」

「導入コスト」

東京都などのシステム設計情報を利用することができる

⇒既存の財務会計システムに必要な機能のみを付加することで導入可能

実　績

府県：数億円
区市：数千万円から１億円

「人員 負担」

先行自治体の制度 をアレンジして使用することができる

⇒制度導入時の専 任人員は少なくて済む

実　績

府県:５名から　10 名程度
区市:２名程度

「導入準備期間」

先行自治体より、直接、導入支援を受けることができる

⇒2 年程度で、運用開始が可能

実　績

大阪府：約２年間
町田市：約１年半

だから、無理なく 制度導入ができます！

新公会計制度導入ロードマップ

新公会計制度普及促進連絡会議

（東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市
大阪市、東京都江戸川区、大阪府吹田市）

この導入ロードマップは、構成員間の連携した取組の一環として、これから制度導入を検討していく自治体に向けて、連絡会議構成団体の経験を元に、どのような検討及び準備が必要なのか、概観してもらうために作成したものです。

【前提条件】 ここでお示ししている内容は、東京都をはじめとする複式簿記・発生主義会計を導入済みの先行団体の事例を元に標準的な検討スケジュールを記載したものです。

標準的な準備期間は、1年半から2年程度となります。
（自治体の規模や資産台帳、システム改修の整備状況等により、この期間は異なります。）

検討事項等	導入までのスケジュール			
	N−2年度	N−1年度	N年度（導入年度）	N+1年度（4月～9月）
庁内検討体制の構築 ・各部署との連携が必要となるため、組織横断的な検討体制が必要となります。また、専門家の支援も考慮する必要があります。	←導入準備期間を通じて、検討委員会や作業部会を設置し、庁内横断かつ外部の有識者の意見を反映できる形で会計基準等を検討→			
導入初期段階での取組 ・導入目的及び制度運営方針の確認を組織全体で行います。ここで、活用方法についても確認します。 ・上記を踏まえ、財務諸表の作成単位を決定します。	導入目的及び制度運営方針の確認 財務諸表作成単位の決定			
会計制度整備 ・会計基準の作成及び規則等の改正等の整備を行います。先行事例を参考にすることで事務負担を軽減できます。	会計基準作成・会計事務規則改正	財務諸表	作成要領制定	
システム改修 ・システム改修において、各自治体の業務の流れを精査する必要があります。 ・関連システムとの連携確認も重要です。 ・予算系システム・財産系システム・公債管理システム・債権管理システムなどの関連システムとの連携確認を行います。	業務フローの確認	勘定科目・財務諸表様式・仕訳区分等の設定 システム改修 試行期間 システム操作研修 新システムへのデータ移行	日々の会計処理で複式仕訳実施	
資産評価 ・複式簿記を導入するに当たって資産台帳の整備を行う必要があります。財産の登載漏れ・取得価額の決定なども行います。 （新たに固定資産台帳を整備するのではなく、公有財産台帳に固定資産台帳の機能を持たせ、従来の資産管理の流れをなるべく変えずに複式簿記・発生主義会計の導入することを念頭に置きました。）	資産評価方法の整理	資産評価（開始時簿価） 各部署での歳出目別、開始ＢＳ作成 各種規則・要綱・基準制定	公有財産管理 ⇒制定後の規則等に基づき、以後の資産管理を実施	
職員への周知 ・複式簿記・発生主義会計に関する管理職及び職員向けの研修を行います。複式簿記に関する研修は、導入時だけでなく、継続的に行う必要があります。 ・各種事務マニュアルの整備も行う必要があります。		一般的な複式簿記の研修 一般職員向け研修 事務マニュアル作成	制度などの研修を通じて継続した人材育成	
活用 ・事業別財務諸表作成を想定した歳出目の組替の検討も想定されます。 ・予算・決算資料等に作成した財務書類を活用するための方針を検討します。 ・月次財務報告をする場合も想定されます。		歳出目組替・新たな歳出目による予算編成 予算・決算資料等活用方針作成 管理職向けマネジメント研修	月次財務報告の開始など	
決算作業 ・財務諸表作成に当たって、資産管理システムとのデータ照合や、現金収支以外の取引情報を追加入力するなどの作業が必要になります。			出納整理期間 決算整理作業説明会 決算事務マニュアル作成 決算整理作業 財務諸表確定 議会提出	

制度運用開始

よくある質問 Q&A

Q1 制度導入後の執行段階で、職員に簿記の知識が必要となりますか？

A1 官庁会計の処理に合わせて、簡単なコードを選択することで、日々の段階から１件ごとに複式簿記の仕訳を行うことができるシステムとなっています。このようなシステムにより、職員に簿記の知識はそれほど必要としません。

Q2 制度導入時の、人員体制はどのようになっていますか？

A2 専任職員は、数名程度の体制で行い、その他、制度導入に関連する部署の職員等が兼務として携わるなど、効率的な人員体制となっていました。

Q3 制度導入にあたって、どのような費用が発生しますか？

A3 費用の大部分は、システム開発経費です。開発経費の実績は、都道府県レベルで数億円程度、市町村レベルで数千万円から１億円程度でした。システム開発経費以外では、研修関連や制度運用関連などの費用が発生する場合があります。

新公会計制度普及促進連絡会議とは

複式簿記・発生主義会計による新公会計制度導入の先行自治体が、制度導入の目的やプロセス等について情報交換するとともに、制度の一層の普及に向け連携した取組を協議するために設置された会議体です。現在、東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市、大阪市、東京都江戸川区及び大阪府吹田市の８団体が参加しています。

新公会計制度普及促進連絡会議ＨＰ：http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/fukyuusokushin.html

新公会計制度普及促進連絡会議は、新公会計制度導入の支援を行っています。
お気軽に、下記までお問い合わせください。

《お問い合わせ先》
新公会計制度普及促進連絡会議事務局（東京都会計管理局管理部会計企画課新公会計制度係）
電話 03-5320-5964 ＦＡＸ03-5388-1626　E-mail s0000539@section.metro.tokyo.jp

平成 25 年８月発行
発行　東京都会計管理局管理部会計企画課
〒163-8001　東京都新宿区西新宿２丁目８番１号
電話 (03)5320-5964　登録番号(25)12

セミナー資料

固定資産台帳整備の基本手順のポイント

固定資産台帳整備の必要性

固定資産台帳整備の必要性

○正確な財務諸表を作成するためには、固定資産台帳を整備して、金額・数量等を適切に把握することが必要です。

○東京都方式、総務省方式のいずれの方式であっても、固定資産台帳の整備は必須の取り組みです。

○全国自治体のうち、固定資産台帳整備が完了しているのは15%のみ。また、6割以上の団体は整備の完了見通しが立っていません※。

※（財）日本生産性本部「第5回地方自治体の新公会計制度の導入に関するアンケート調査」平成24年6月26日発表より

整備が進まない主な要因

○法定台帳である道路台帳などには価格情報の記載が求められていないため、多くの自治体では価格情報を保有してきませんでした。

○資産の取得価額を追跡しようとしても、契約書類等の保存年限があるため困難です。

○このため、取得価額を推計して算定することが必要ですが、標準となる評価方法がありません。

そこで、
「固定資産台帳整備の基本手順」
を取りまとめました。

基本手順とは

○過去の取得価額が判明しない資産につき、簡易かつ円滑に適切な取得価額を算定することが目的。

○他の自治体と同じ基準で取得価額を効率的に算定することができ、資産額を比較することが可能となる統一した指針。

1 道路編

■価格算定にあたって

■価格算定は道路資産全体で行います

「道路現況調書」※ を用いることで簡単に把握できます

[計算式]

道路用地

年度別の幅員別面積（㎡）（昭和31年度以降は、増減面積） × 対応する年度の単価（円/㎡）※

※年度別の「基準地価格」の「全用途平均」の価格

道路舗装

年度別の幅員別延長（m）（昭和31年度以降は、増減延長） × 対応する年度の単価（円/m）※

※「幅員別舗装参考単価」を年度別にデフレート

※「道路現況調書」とは・・・東京都が作成するもので、昭和４７年度以降、各年度に都内区市町村の道路面積等の一覧が可能な資料。

■価格算定の方法

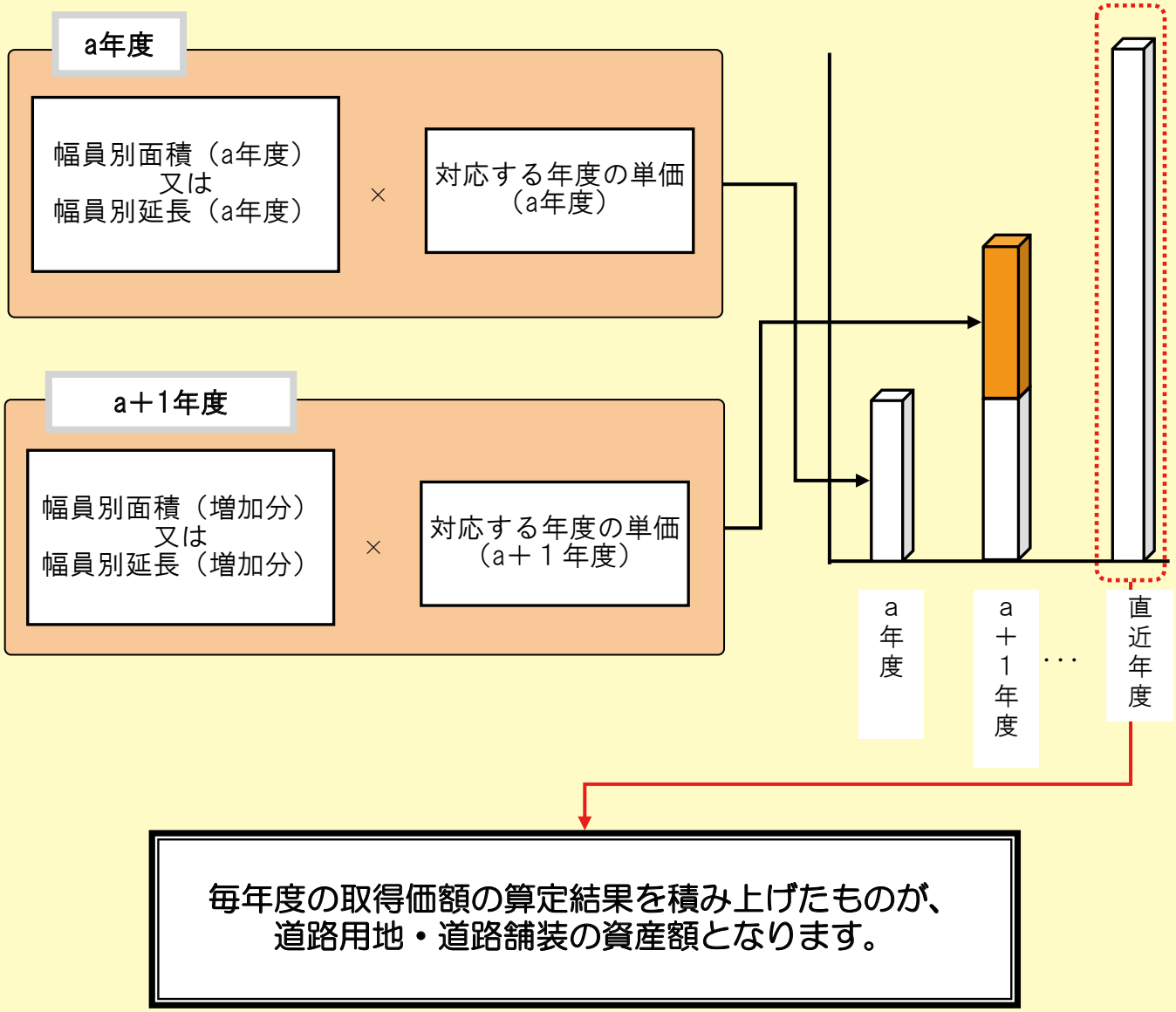
① まず、昭和３０年度※の取得価額を算定します。

② 次年度以降は、その年度に
増加した面積・延長に単価をかけて取得価額を算定します。

③ 以上の作業を直近年度まで積み上げた結果が、自団体の道路用地・舗装の資産額となります。

※Ｐ９「基本手順に係るＱ＆Ａ」Ｑ２をご参照ください

■イ メ ー ジ

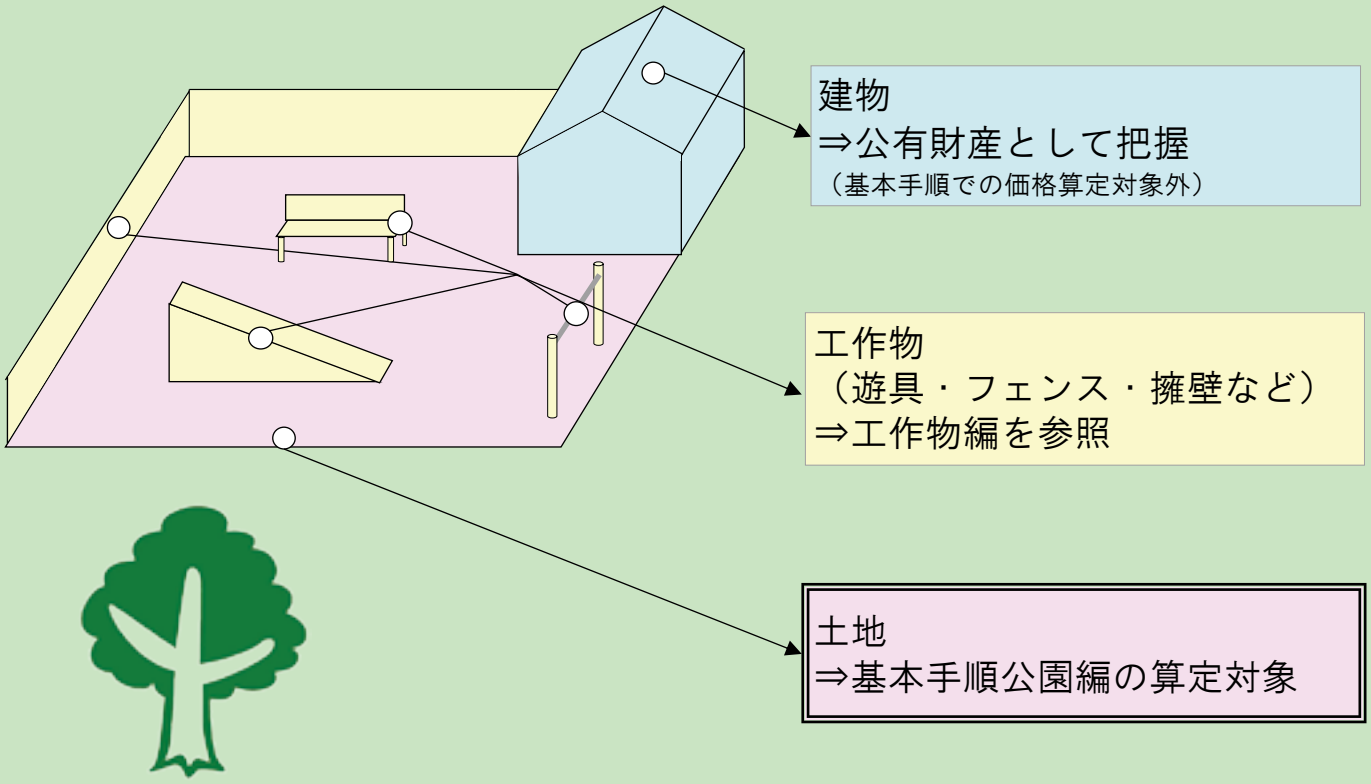


■橋梁・トンネルについて

橋梁・トンネルの価格は、構造等により大きく異なるので、個別算定が原則となっています。

基本手順では、個別算定を原則としつつも、参考単価を活用した取得価額の算定方法を示しています。

■価格算定の対象・範囲



■各自治体が設置･管理している公園で、自ら所有している用地の面積とします。

算定対象の公園

①都市公園：
都市公園法に基づき、区市町村が区市町村立公園条例を定めて設置・管理している公園

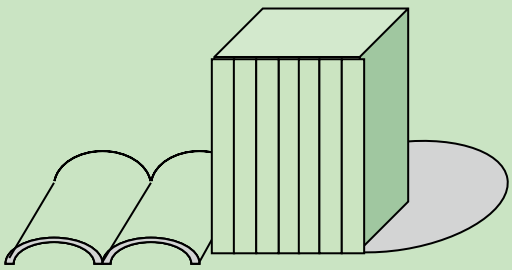
②都市公園以外の公園：
児童福祉法に基づく児童厚生施設、及び①以外の公園（児童遊園等）

■価 格 算 定 の 方 法

［計 算 式］

各公園の面積（㎡） × 対応する年度の単価（円/㎡）※

※年度別の「基準地価格」の「全用途平均」の価格



「公園調書」※を用いることで各自治体が設置・管理する全ての公園の面積を個々に把握可能。

開園または移管年月日が属する年度の基準地価格。
昭和３０年度以前については、昭和３０年度とみなします。

◎ 以上により、個々の公園用地の取得価額が算出できます。

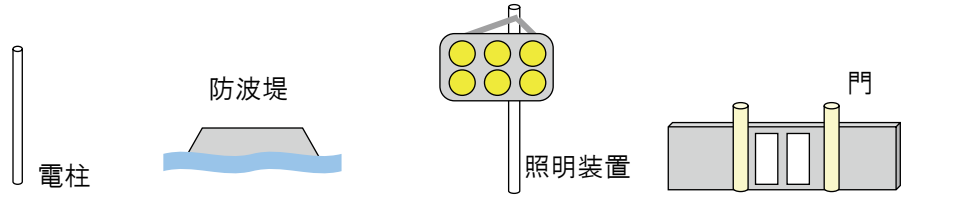
◎ 全ての公園用地の取得価額を合計することで、資産額を把握することができます。

※「公園調書」とは・・・都内にある都市公園及び都市公園以外の公園について価格算定に必要な情報を網羅した資料。

3 工作物編

■価格算定にあたって

工作物とは、一般的に土地に定着する建物以外のものをいいます。
例えば、以下のようなものが工作物にあたります。



工作物の種類は多岐にわたり、また、同種の工作物でも構造や材料、設置条件等により価格は大きく異なります。
このため、個別の価格算定が原則となります。

◎ 価格算定の前に・・・

①工作物の資産計上の範囲及び種目について定めがあるか？

Yes

No

新たに規定を整備する必要があります。
基本手順では、東京都の規則の一部を掲載しています。
【基本手順本編35ページ】

②工作物は台帳等によってリスト化されているか？

Yes

No

工作物の洗い出し作業を行う必要があります。
※資産管理の観点から極めて重要な作業です。

③価格算定へ

■価 格 算 定 の 方 法

◎ 取得価額が文書保存年限内の契約書類等から把握可能か？

No（取得価額が把握できない）

Yes （取得価額が把握できる）

その額を取得価額とします

◎ 類似の工作物の取得実績があるか？

No

Yes

類似の工作物の取得価額を参考に、参考価格を設定します

市販の物価関係の書籍等を参考に参考価格を設定します

［計 算 式］

参考価格（円） × 取得年度のデフレーター / 基準年度のデフレーター

４　基本手順に係るＱ＆Ａ

Ｑ１　道路、公園、工作物を基本手順の対象にしたのはなぜか？

Ａ１　土地や建物については、多くの自治体で価格情報を保持していることが明らかになりました。一方で道路や公園については、その評価額が固定資産の中で大きなウエイトを占める※にも関わらず、価格情報を持っていない自治体が多い状況です。また、工作物についても台帳整備が進んでいないことがわかりました。

そこで、それらの取得価額の算定を簡易かつ円滑に進めることを目的として基本手順の対象としました。

※東京都の固定資産に対する道路や公園等の割合は概ね５割程度です。

Ｑ２　道路用地・舗装の価格算定で昭和30年度を起算点にしたのはなぜか？

Ａ２　道路用地の過去の単価算定に用いる「市街地価格指数」のデータが、昭和30年度まで遡って確認できるからです。それ以前に取得したものは昭和30年度に取得したとみなしますが、都内における昭和30年度（推計値）の基準地価格は概ね平成24年度の100分の１程度と非常に低く、大きな影響はありません。公園に関しても同様の理由から昭和30年度を起算点としています。

一方で、工作物に関しては過去の価格算定に用いる「建設工事費デフレーター」の「土木総合」の指数が昭和35年度まで遡って確認できるため、起算点を昭和35年度としています。

Ｑ３ 道路及び公園の用地について、基準地価格を単価として算定するのはなぜか？

Ａ３　固定資産税評価額、相続税評価額及び基準地価格という3つの公的土地評価制度から検討を行った結果、基準地価格では、都市計画区域外でも対象となり、地価公示価格よりも対象範囲が広く、また、市町村別のデータを昭和50年度から把握できるなど、実務上の利点が高いため、基準地価格を採用しました。

Ｑ４ 基準地価格の全用途平均を単価として用いるのはなぜか？

Ａ４　道路や公園は各団体の全域に渡って分布していることが多く、特に道路についてはさまざまな地域を通過しているため、用途別に地価を把握しようとすると、実務上の負担が大きいと考えられます。
　そこで、道路や公園の単価については各団体内における基準地価格の平均値である、全用途平均を用いることにしました。

固定資産台帳整備の基本手順とは

このパンフレットで紹介した「固定資産台帳整備の基本手順」とは、東京都会計制度改革研究会（東京都と都内自治体55団体※で構成）で、これから固定資産台帳整備を進める自治体向けに、資産の把握方法や取得価額の算定方法について具体的に検討し、取りまとめたものです。（※平成25年9月末日時点）

TOKYO●2020

平成25年11月発行　登録番号（25）20

コメンテーター講演

『こんなに身近な公会計』

講　師

公認会計士　川口　雅也　氏

（日本公認会計士協会　自主規制・業務本部　公会計担当研究員）

◆コメンテーター講演『こんなに身近な公会計』

公認会計士　川口　雅也氏
（日本公認会計士協会 自主規制・業務本部 公会計担当研究員）

非常に長時間にわたって、今、4 団体から発表いただきました。貴重な発表内容が次々と展開されて、少しお腹いっぱい気味の方もいらっしゃると思いますので、最初の 10 分程度で、今までのプレゼンテーションを振り返ってみることにします。残り 10 分ぐらいでこのテーマのお話をしていきたいと思います。

このプレゼンテーションを通して、私がお伝えしたいことはただ一つです。それは、キーワードとして「公会計で倍返し」です。これをキーワードとして講演をしていきたいと思います。

実は、このお話をいただいたときに、講演タイトルを「公会計で倍返し」というタイトルにしようかと思ったのですけれども、やはり会計士協会の研究員としてちょっと品がないかなということと、あと、ここを見ていただくとわかるとおり、私の所属は自主規制本部ですので、やはりそのへんは自主規制しないといかんと思いまして、「こんなに身近な公会計」というようなタイトルにいたしました。では、話を進めていきたいと思います。

◎本日の発表のまとめ

今、江戸川区さん、愛知県さん、町田市さんと、それぞれの段階で公会計情報を整備したり、公会計情報を活用するに当たって、どういう点に注意していけばよいかということを説明いただきました。勝手に私が順番を変えてしまったのですけれども、まず、導入初期段階が江戸川区さんです。導入段階から制度運用開始段階、特に開始貸借対照表をつくりましたよという状態であるのが愛知県さん。最初の決算を終えて、行政経営へ活用するために事業別財務諸表までつくりましたよというのが町田市さんでありました。

やはり、何度も申し上げているとおり、全庁的な取り組みにして、職員の皆様に公会計って導入するだけの価値があるものなんだなということを認識していただくことが、まず何よりも必要なことです。そういった意味で、一番最初に書いていますが、新公会計制度導入のために庁内体制の確立はどのようにしたのか。予算・人員の確保はどのようにして行ったのかということが重要なポイントとなってきます。

庁内体制の確立という意味でいいますと、例えは愛知県さんでは複式簿記の研修なり、そういった研修を何回も行っていらっしゃいました。ちょっと飛んでしまいますが、町田市さんであれば、事業別財務諸表をつくるのであれば事業に関連する課は総出で作業を行う。自分の成果を事業別財務諸表として表すわけですから、課長が一人で作業するという話ではなくて、その各課が全員で取り組むような体制構築をしたということになります。そういう意味で、庁内体制、要は職員の皆さんの意識改革が進んでいったという説明をいただきました。

予算と人員の確保という面ですけれども、江戸川区さんの発表で一つポイントになりましたけれども、システムの話です。既存の財務会計システムと違うベンダーさんのシステムを使うのであれば、それは予算も大変なものになるし、職員の皆様の負担も大きなものになる。そういう意味では、やはり今のベンダーさんのシステムを用いて、それに改良するような形で複式簿記発生主義の財務諸表がつくれるような体制を構築したほうが、予算的にも軽い負担で済むし、何よりも職員の皆様が入力する際に、今ま

でと同じような画面を見て処理できるということで、今までのベンダーさんと同じシステムを使ったというような発表がなされました。庁内体制の確立、予算人員の確保という面で、一つ案が出されたということになります。

続いて、愛知県さんの発表にありましたけれども、開始貸借対照表を作成するためにどういう点に注意しなければならないのか。先ほどの東京都さんから発表された「固定資産台帳整備の基本手順」の話とも重なってきますけれども、やはり資産評価が重要になってきて、資産評価をどういった方法でしないといけないのかということに関しても、ある程度、世の中にそういった指針が出てきました。あとは、その指針に沿って資産評価を着実に進めればいいだけ、ということになります。

ただし、資産評価は「数量×単価」で評価するわけです。その数量情報がちゃんと実態と合っているのか、ここが非常に大きなポイントです。“固定資産実査”というと、会計士の先生方であれば非常に馴染みのある言葉だと思いますが、「固定資産実査をしましょう」なんて役所の皆様へお話すると、「“固定資産実査”って何のことかな？」とか、「そんな実物の検査なんて今までやったことないよな」なんていうことをおっしゃる団体さんもあって非常にびっくりすることがあります。やはり数量情報をきちんと現物と合わせておくことが、公会計制度を進める以前の話として重要なことです。その物量データを合わせた上で資産評価をしていく。資産評価の手順書もできたし、あとは、その手順書の流れどおりにやればいいのだから、皆さんの役所で実際に資産がどういう状態なのか、ちゃんと台帳と合っているのか、ここは非常に重要です。それも管財課さんだけで行うわけではなくて、やはり全庁的な取り組みとして、自分が利用している資産はどういう状態なのかをしっかりと把握していただく意味でも、資産の物量データを合わせるということは非常に重要な論点であります。

システム改修の話は、先ほどの２の予算人員の確保のところでお話ししましたので、省略いたします。ここまでが、公会計制度を導入する段階の一連の注意事項をご説明したということになります。

町田市さんが非常にたくさんの情報が載った事業別財務諸表を説明してくださいましたが、これをどのように活用していくのか、活用のフェーズのお話をしてくださいました。「行政経営へ活用するために」ということで、私は３つ書いています。

まず⑤「行政経営におけるミクロ分析とマクロ分析のバランスは？」。やはり総務省方式改訂モデルの財務書類だと、マクロ分析の結果として、ある程度ざっくりとした情報しか出てこなくて、行政経営に活用するのが難しかった。そんな中で、事業別財務諸表を用いてミクロの分析をすることで、新たな分析ができるようになる。ただ一方で、役所であれ、どんな組織でも、組織が大きくなればなるほど、「合成の誤謬」という状況が起こります。ちょっと経済学の用語を使ってしまいましたが、「合成の誤謬」です。要は、ミクロの観点で最適な行動をしようとしたら、それがマクロの観点では果たして最良の状況になるか、そういう話です。言ってみれば、ある係長が自分の成果を一生懸命上げようと頑張った結果が、それが本当に課全体、部全体でもちゃんとした最適な行動になっているかどうか、そういう話です。

結局、そういった弊害をなくすためにも、この事業別財務諸表が出てきたということは非常にすばらしいことです。ただ、この事業別財務諸表、今、各課から出されている状況ですが、それをまとめて管理するところは一体どの部署なのか。次の予算編成の話とも関わってきますけれども、やはり事業評価と予算編成というのは、将来的には結びつくような話にならないといけない。事業別財務諸表を見て、「あ、行政コストってこんなにかかってるな。でも成果はこれだけ挙げましたというふうに書いてある。それが各事業にとっては最良の結果かもしれないけれども、役所全体で見た場合に、この事業ってもう役目を終えているんじゃないかな」とか、「よくよく見ると、この事業とあっちの事業って、なんか似

たようなことをやっているな」。そういうことをしっかり暴いて、話を進めていく。要は、こういった事業はもう役目を終えたものだから、予算としてはカットしていきましょうとか、縮小する方向に進めていきましょうとか、そういう活用ができて、事業別財務諸表も生きてくると思います。

あと、⑦「住民に対する説明は？」です。私は、高野さんが発表されたとき、お聞きするのを忘れていましたけれども、事業別財務諸表を公表して、住民からはどのような反応があったのか。もしくは、反応がなかったのであれば、そこにはどういった原因があるのか、そういうこともしっかり分析していかないといけないと思います。

最後のまとめですが、新公会計制度導入時の課題、導入後の活用方法について各段階での実例を紹介していただき、新公会計制度の「広がり」と「進化」を感じていただくことができたと思います。

◎公会計情報を身近に感じるために①（フロー編）

ここからは、公会計情報をもっと身近に感じましょうという話です。今日いらしていただいている皆様、絶対どこかの自治体の住民であると思います。やはり住民意識の変化がなければ、公会計制度は進んでいきません。そういう意味で、「公会計情報を身近に感じるために」ということで、まずフロー編です。

今までも、役所の公表物は、歳入歳出決算書をはじめとするフロー情報はたくさん公表されていました。そんな中でも、今回、町田市さんが事業別財務諸表を公表したことは非常に大きな進化であります。「公表されている情報を比較しましょう」と私は書いています。私も、もちろん、ここ日本に住んでいますので、市民の一人であります。多摩川を渡った政令指定都市の市民であります。この間、市長選がありました。どんでん返しがあったあそこですけれども、新市長がどういう目標を掲げているかというと、例えば「中学校の給食無料化」を掲げています。ところが、私は中学生の息子や娘はいません。そうなったときに、やはり考えないといけないのは、行政サービスは多岐に及んでいるのですから、当然、住民にとっても必要な行政サービスは多岐に及ぶわけです。1 対 1 に紐付くような関係ではない。そういったときに、私が納めた税金って、一体どういう部分に使われているんだろうか。そういう疑問を解明させるためにも、この事業別財務諸表が大変有用な情報だと思います。自分が住んでいる市でもつくっていただきたいのですが、今のところまだそういう状況ではない。

そんな中で、町田市さんは事業別財務諸表をつくって公表されている。先ほど申し上げたとおり、1 カ所に集めて、あの事業とこの事業、最終的に役所全体で最適な行動をするためには、どの事業を減らしていかないといけないのか。どの事業にもっと集中的に投資をしていかないといけないのか。そういうのが 1 カ所でわかる、そういう資料はまだこれから作成される段階だと思います。今の段階では、各事業の事業別財務諸表がそれぞれ公表され、全体で 600 ページ近くのボリュームになっているような状況であります。

そんな中で、これは例えばですけれども、「当期収支差額」という、最終数値を事業別に比較してみると、やっぱりこういった生活援護費であるとか保健推進費に非常にリソースが割かれているということになります。自分が納めた税金が結果的にどういうところに割かれているかというのを判明させるためにも、こういった分析は非常におもしろいと思います。

町田市の事業別財務諸表のフォーマットを思い出していただくと、右下に説明が書かれていましたが、公表されている数字がなぜその水準なのか、将来もこの水準のままでよいのか、そういうことをしっかり住民目線でチェックしないといけません。この疑問を解消するための十分な説明がなされているのか。私も町田市さんの事業別財務諸表を全部見ましたが、「この事業は時代の経過とともに役目を終えたと

思うので将来縮小すべき」なんてコメントを書いてあるような事業別財務諸表はありません。それはやはり前例主義が一因として考えられます。役所の中には、去年もその前もずっとやってきたから、今もこの事業を続けています、そういうものもあります。それを打破するきっかけにも、この事業別財務諸表が有効になります。これがフロー編の話です。

◎公会計情報を身近に感じるために②（ストック編）

次に、ストック編です。東京オリンピックが 2020 年に開催されるということが決定しました。そんな中で、一つ、団体さんを悩ませている問題というのがあると思います。ここに書いてありますが、「インフラ資産の老朽化」です。これはもう私が申し上げるまでもなく、皆様方、特に役所の現場にいらっしゃる方はすでにお気付きだと思います。去年、中央高速で痛ましい事故がありましたが、あれを見て、「うちの団体のあの橋もやばいのでないか」と思っている団体の職員さんもいらっしゃると思います。

そういった中で公共工事を実施しようとすると、最近、非常に顕著な傾向として、入札の不調が相次いでいます。一つ有名なのが、秋田市役所の新庁舎建設工事の案件です。1 回目の予定価格が 96 億ぐらいだったと思いますけれども、最終的には 3 回目、先週の金曜日でしたか、115 億 9,000 万円で落札されたと思います。最初の予定価格よりもはるかに上回るような状態で入札が決着するというような状況が起こっている。宮城県では入札の不調率が 30%近くにも及んでいるというふうに伺っていますが、建設業だけに限ってみれば、インフレギャップという、供給のほうが需要よりも少ないような状態になっている。今まで公共投資を、国の方針などもあって、皆様方、結構削減してきました。その結果、92 年ぐらいには 619 万人いた建設業従事者が、今や 500 万人台ぐらいになっている。そういう状況の中で、今後、公共工事がどんどん増える。東京都内でも入札の不調が非常に増えている。今日の新聞にも出ていました。築地市場の豊洲への移転の話ですけれども、ああいった形でこれからもどんどん入札の不調が起こる。当初予定している予算よりも多額のお金をかけないと、公共施設の建設ができないような状態になってくる。こんな中で、「もうわかっているよ」と言われるかもしれませんが、限られた財源を必要度の高い投資から優先的に配分していくためにも、やはり議論のベースとなる固定資産台帳がないことには話にならないということです。東京都さんでは、「道路のアセットマネジメントシステムを構築済み」というふうに私の資料には書いていますけれども、こういったマネジメントシステムがどの団体さんでも必要になるということになります。

◎新公会計制度への対応は「必要な投資」

最後に、「新公会計制度への対応は必要な投資」ということです。関連する文書として、経団連から 5 月に出された電子行政と連携した公会計情報の活用という話、あと最初の局長様の挨拶にもありましたけれども、内閣府の経済財政諮問会議から出された「経済財政運営と改革の基本方針」の中にも、公会計情報を整備することは必須ですよというような話が出されています。上記のいずれも、行政の ICT 化、自治体クラウドの取り組みの加速といったシステムに関連する記載があります。

国政では、「アベノミクス 3 本の矢」と称される経済政策を実施して、1 番目が大胆な金融緩和、2 番目が機動的な財政出動、3 番目が民間投資を喚起する成長戦略ということで、大胆な金融緩和に関しては、ある程度、効果も見えているような状況です。FRB のバーナンキ議長の発言やアメリカの債務上限問題などで、日本経済の様々なマクロの指標は大きく揺れることがありますけれども、株価は 1 年前と比べると非常に上がっている。

そういった中で、次の「機動的な財政出動」です。これは前のスライドで説明した話と全く一緒の話

ですけれども、こういった機動的な財政出動をすると、「また、ばらまき行政の復活か」というような批判があります。しかし、そうではないんだよと。国土強靭化とうたっているけれども、必要な投資はちゃんと必要な順にやっていきましょうよということです。その投資を進めるためにも、まず固定資産台帳を整備して、今の状態を説明できる状況をつくろうよというのが、公会計とこの「アベノミクス第2の矢」である「機動的な財政出動」との結びつきになると思っております。だから、今こそ、新公会計情報を整備し、実行優先度の高い政策から着実に実行していく時期なのです。

自治体運営の大原則は、もうおなじみだと思いますけれども、最少の経費で最大の効果を挙げないといけない。そういった中で、公会計情報整備は将来への投資なのです。1億円かけて公会計情報を整備しました。その結果、2億円いずれかの分野でコスト削減できれば、それこそが「公会計で倍返し」できたということになる。だからこそ、公会計情報を整備するに当たって、「うちはお金がないんだよね」とか「人がいないんだよね」という話はよく聞くのですけれども、そうではなく、最初に投資をしておいて、後からコストがどれくらい削減できたのかというのをちゃんと説明していければ、それでいいじゃないかと、そういう話です。

なかなかこの投資と回収という概念が行政経営にはないかもしれませんが、公会計情報を整備することが将来に向けての投資なのです。公会計情報整備のための情報は、今日のセミナーでたくさん出てきました。ぜひ、皆様の団体さんで活用して、まさに「公会計で倍返し」を実現していただければと思います。やはり先進団体におかれましては、新公会計制度を導入し、どの分野で幾らのコスト削減ができたのか、そういう金額情報の説明が、これからは必要になってくると思います。

私のお話は以上にしたいと思います。

質 疑 応 答

質疑応答

司会（吉井）

それでは、まず、皆様から事前にいただいておりましたご質問のうち、主なものについて私のほうから２問ほどご紹介させていただきます。

まず１つ目の質問ですが、総務省主催の「今後の新地方公会計の推進に関する研究会」におきまして、去る８月に「中間とりまとめ」が発表されました。この「中間とりまとめ」では、新地方公会計の推進に向けた基本的な考え方や基準のあり方、今後の実務上の課題と対応の方向性が整理されておりますが、この「中間とりまとめ」に関する見解と今後の対応について伺います。それでは、東京都の高橋課長補佐、お願いいたします。

東京都会計管理局（高橋）

今、司会のほうからお話のありました質問につきまして、連絡会議としてというわけではないのですが、東京都の見解を答えさせていただければと思います。

「中間とりまとめ」につきましては、皆様既にご案内のとおり、多岐にわたり言及がありまして、また今後の課題としても、いろいろなものが掲げられてはおります。その中の一つ大きなポイントとして、企業会計をベースにした統一的な基準の設定、あるいは複式簿記導入の必要性、こういったものが明確に言及されておりまして、これまで示されていたいろいろなモデルと比較しても、我々の考え方に近い方向性が示されたのではないのかなという印象を持ってございます。

「中間とりまとめ」でございますので、最終報告に向けて今現在も具体的な検討がなされているわけでございますけれども、今後の検討につきましても、個別にさらなる議論を要する部分というのはございますけれども、基本的には、我々の考え方にも近いような形で議論のほうが収斂していく方向にあるのではないかと考えておりまして、最終報告で示される内容につきましても、我々の考え方と大きく異なるものにはならないだろうというふうに現在のところ考えてございます。また、そうなるように期待しておるというところでございます。具体的な対応につきましては、最終報告が示された段階で、その内容を踏まえながらまた検討していきたいと考えております。以上です。

司会（吉井）

東京都から回答させていただきました。それでは２つの目のご質問ですけれども、先ほどの質問とも関連いたしますが、公会計に係るこれまでの国の検討動向を踏まえ、今後の公会計制度のあるべき姿について伺います。それでは、川口先生、専門的な立場からのご意見をいただけますでしょうか。

コメンテーター（川口）

なかなか難しい論点であると思いますが、私個人的には３点、問題点、課題があると考えております。課題解決に向けた取り組みは、今、随時、総務省さんのほうで進めていらっしゃると思いますが、現段階では３つ考えられます。まず１つ目が、比較可能性の確保です。こちら、非常に重要な話だと思います。当たり前だと思われる方がほとんどだと思いますが、基準モデル、改訂モデル、さらには東京都さんの東京都方式、それ以外にもさまざまな方式がありますが、こういった中で、各団体さん共通のフォーマットでやらなければ比較はできませんので、この比較可能性の担保は非常に重要な話です。

2 点目ですけれども、資産評価の話です。先ほど資産評価の実例など話がありましたけれども、この「中間とりまとめ」という書物は、さすが総務省の優秀な方々がおつくりになった書物といいますか、非常に大事なことがこっそりと書かれています。「中間とりまとめ」の 4 ページに「基準の設定について」というような記述がありまして、公会計制度の位置づけをそこで説明してくださっています。

ちょっと読んでみますが、「本研究会においては、現行の制度を前提として議論を行ってきたことから、ここでいう「基準」の性格としては、現金主義会計を補完する財務書類の作成にあたっての標準的な考え方を示すものである。したがって、今後、国際公会計基準の動向や、国の公会計基準の位置づけ等の変更がある場合には、地方公会計の制度的な位置づけや基準設定のあり方等も含め、見直すことがあり得るものである」。これは逆に言うと、国の公会計制度なり国際公会計基準の動きがない限りは、制度的な位置づけは変わりませんよ、現金主義会計を補完するための財務書類なんですよ、ということです。そうであるならば、やはり現金主義に合わせるといった意味で、資産評価は取得価額で実施するほうが合っているのではないかと個人的には思います。ただし、当初の資産債務改革とか、そういう大きな目標に向けては、資産の時価情報も必要になるわけですので、中長期的な補足情報という形で時価の情報も必要かと考えております。これはあくまでも私の個人の見解でございます。

3 点目は、純資産の話です。この純資産の部について見解も分かれておりますし、そもそも純資産に意味を持たすことがどれだけ重要なのかという話をされる先生もいらっしゃる一方で、やはり純資産は重要な財務情報だよ、というふうにおっしゃる先生もいらっしゃいますが、私も純資産は、単なる差額ではなくて、やはり財源情報まで考えた仕組みにするのがよいのではないかと考えています。同じ成果を上げるために、100 万円のコストをかけるのと 200 万円のコストをかけるというときに、企業であれば「100 万円のほうがいいに決まっているだろう」というような話になるのですけれども、自治体では 100 万円を一般財源でやるのか、200 万円を補助金でやるのかというときに、補助金を受領できる 200 万円を選択するというケースもあると思います。やはり行政の特質を踏まえたときに、そういった財源情報を無視することはなかなか難しいのではないかと思います。

そういう形で、3 つ、比較可能性、資産評価、純資産の話です。

司会（吉井）

川口先生、ありがとうございました。それでは、本日のセミナーの発表につきまして、これよりご質問をお受けいたします。ご質問に当たりましては、大変恐れ入りますが、初めにご所属とお名前をお願いいたします。それでは、ご質問がございます方は挙手をお願いいたします。

フロア

今日、3 団体の方々から、導入初期のときの職員の意識統一という中で、複式簿記の職員研修をされたという話がありました。その中で、特に愛知県の方のほうから「オリジナルの検定を実施しましたよ」という話もあったと思います。是非その検定の内容であるとか、どこの職層まで検定を実施したのか、最終的に成果のほどはどうだったのかなというところをご教授いただければと思います。よろしくお願いいたします。

司会（吉井）

それでは、愛知県よりご回答をお願いいたします。

愛知県会計局管理課（宮内）

ちょっと説明の仕方が悪かったかもしれないですけれども、複式簿記講座というペーパーを全庁に配信しまして、それぞれのステップのところで、5 級から 1 級まで検定試験というものを作りまして、そちらもポータルサイトシステムを通じて職員に配信したということでして、その出来具合を審査したりとか、実際に検査したりとかいうことはやっていません。内容につきましては、複式簿記の仕訳を始め、システムの操作についてですとか、そういった実務的なものにし、それを配信して職員に自主的に取り組んでいただいたということになります。

司会（吉井）

愛知県より、職員の検定についてのご回答をさせていただきました。ありがとうございます。それでは、お時間の都合もございますので、次の質問で質疑応答は終了させていただきたいと思います。それでは、ご質問がございます方は挙手をお願いいたします。よろしいでしょうか。

本日お答えできなかったご質問ですとかご不明な点がございましたら、また後日でも結構ですので、セミナー事務局までお問い合わせいただければと存じます。

それでは、本プログラム「現場からの報告」を終了いたします。コメンテーターを務めていただきました川口先生、長時間ありがとうございました。皆様、もう一度拍手をお願いいたします。

新公会計制度普及促進連絡会議について

１　設置目的

複式簿記・発生主義会計による新公会計制度導入の先行自治体が、制度導入の目的やプロセス等について情報交換するとともに、制度の一層の普及に向け連携した取組を協議するために発足した会議体である。

平成 25 年 12 月現在、東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市、大阪市、東京都江戸川区、大阪府吹田市の８団体が参加。

２　普及に向けた連携した取組の活動方針

- 新公会計制度の具体的な導入手順・活用方法など、導入に当たっての実務的な課題に対する解決支援
- 新公会計制度導入に向けた全国的な機運の盛り上げ
- その他新公会計制度の普及に必要な事項

３　これまでの主な取組

平成 23 年 12 月　新公会計制度普及促進連絡会議発足

平成 24 年　４月　新公会計制度普及促進連絡会議としてホームページを開設

平成 24 年 11 月　セミナー「経営ツールとしての新公会計制度～
制度導入の実際と政策マネジメントへの活用～」を開催

平成 25 年 11 月　セミナー「新公会計制度でここが変わる～現場からの報告～」
を開催

新公会計制度普及促進連絡会議の詳細については、

http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/fukyuusokushin.html

をご覧ください。

○ 新公会計制度に関する問い合わせにつきましては、下記までお問い合わせください。

東京都会計管理局管理部会計企画課新公会計制度係
東京都新宿区西新宿区二丁目８番１号
電話　　０３－５３２０－５９６４（直通）
FAX　　０３－５３８８－１６２６
E-mail　S0000539@section.metro.tokyo.jp