

【B】財務書類や固定資産台帳の活用

意見交換テーマとした理由	地方公会計情報の整備が進む中で、その情報をどのように活用するのかという点は、長らく課題とされてきております。 特に、地方公会計の特有の情報は、中長期的な財政運営に資するものであり、公共施設マネジメント等への活用も期待されております。 各団体でも日々ご検討されており、関心の高い内容であるため、今回意見交換テーマといたしました。
★ No.6	活用の手法について
意見交換したい事項 (発案団体様より)	予算編成や行政評価、公共施設マネジメントなどの分野における分析や意思決定の場面で、財務諸表をどのように活用しますか。 具体的に聞きたい内容については、主なものを以下に列挙いたします。 ・ どの決算書類を用いているか（PLのみとか、BSとPLなど） ・ どの勘定科目を分析データの項目として用いているか ・ 何年分のデータを活用しているか（活用したいか） ・ 他の統計データ（各種事業における利用実績など）とどのように組み合わせているか ・ 簡便に分析できるようにするために工夫した点 (Excelで分析用のテンプレートを作成し、各所属は財務諸表のデータを貼り付けるだけで、経年比較などの分析結果が簡単にできるようにした、．． など)
東京都	・ 貸借対照表（B/S）と行政コスト計算書を用いている。 ・ 貸借対照表（B/S）：資産と負債に分類（資産：建物取得額と減価償却累計額等、負債：都債や退職給与引当金等） 行政コスト計算書：減価償却費、退職給与引当金繰入額なども含めたフルコスト ・ 主に1年～3年程度 新規案件の場合は昨年度決算の1年分のみ、継続案件については過去に分析した年数分比較検証している。 ・ 行政コストを利用者で割ることで1人当たりのコストを算出するなど、単位あたりコストに置き換え、比較分析している。
大阪府	・ 管理事業単位ごとに「主要成果報告」と事業別財務諸表を並べて表示した「決算概要等資料」を作成するとともに、決算委員会における各部局の決算概要説明において当該部局の財務諸表の特徴について説明しています。 ・ 「大阪府ファシリティマネジメント基本方針」において、建物施設の「長寿命化」、「総量最適化・有効活用」の観点から、ファシリティマネジメントを推進し、最適保有量の実現に向けたアプローチとして、新公会計制度上の評価指標による有効活用を検討しています。 ・ 予算編成において、行政サービスの提供に必要な現金支出（キャッシュ・フロー計算書）だけでなく、退職手当引当金繰入額や減価償却費など現金支出を伴わない費用（行政コスト計算書）も含めたフルコストを算出し、事業手法の検討などに活用しました。
新潟県	他自治体からの照会への回答材料や他自治体との比較時などに財務諸表を活用している。

愛知県	○前提 愛知県の財務諸表は、各会計合算、会計別、局別、管理事業別の単位で作成しており、特に管理事業別財務諸表をマネジメントに活用している。管理事業とは、マネジメントの基礎単位で、従来の事務事業を施策（課の目的）単位で集約したものであり、行政評価、予算編成に共通する事業単位で、全ての管理事業で財務諸表を作成している。財務諸表を活用した行政評価の結果を予算編成にフィードバックさせる仕組みを構築し、PDCAサイクルを機能させている。 ○行政評価（管理事業評価）での財務諸表の活用 事業の効率性を表す指標（コスト指標）を必ず1つ以上設定することとしている。コスト指標の例として、県民一人当たりコスト、入場者数一人当たりコスト等がある。 ○事務事業の見直しでの財務諸表の活用 (1)指標を用いて分析している。分析指標の例として、人件費比率、物件費比率、単位当たりコスト、施設老朽化比率、貸倒引当率、不納欠損引当率等がある。 (2)類似比較により分析している。類似比較の例として、同じ類型の管理事業との比較、類似自治体との比較等がある。 (3)(1)及び(2)と経年比較を組み合わせて分析している。 □公共施設マネジメントへの活用 延床面積等の数量情報を管理していた公有財産台帳に、取得価額や減価償却累計額等の金額情報を加えた固定資産台帳を作成し、これらの情報を分析することにより、長寿命化工事等を実施して建物等の更新時期の平準化に取り組んでいる。 ◇工夫した点 財務システムと予算編成支援システムを連携させ、基本的な財務情報をA3一枚で自動的に表示できるようにしている。
町田市	・ どの決算書類を用いているか（PLのみとか、BSとPLなど） →主にBSとPLの増減要因に着目して特徴的事項の分析を行っており、そこから課題抽出・改善に向けた取り組みと繋げています。 ・ どの勘定科目を分析データの項目として用いているか →PL（人件費、物件費、維持補修費、扶助費、補助費等、減価償却費など）BS(土地・建物・工作物・地方債など) ・ 何年分のデータを活用しているか（活用したいか） →原則3ヵ年分、ストックデータとしては12年分保持 ・ 他の統計データ（各種事業における利用実績など）とどのように組み合わせているか →財政当局では把握していません。 ・ 簡便に分析できるようにするために工夫した点 →Excelでの分析用テンプレートを使用 ・ その他 →明確に財務書類の分析が成果に結びついた事例は無く、目下、更なる事業マネジメントの強化に向けて取り組んでいるところです（意見交換議題No.7参照）。その取組の一つとして、当市では行政評価シート（市独自の財務書類）を作成していますが、子どもセンター、子どもクラブ等の同種施設については2024年度決算から「個別の事業別行政評価シート」ではなく既存の「同種施設比較分析表」を拡充し、より施設相互の比較分析と事業マネジメントを促進することとしました。

大阪市	財務諸表等を施策・事業の点検・精査及び施設マネジメントに活用しています。 ・事業別財務諸表等の財務情報 ・主に、減価償却費、人件費及び賞与・退職手当引当金繰入額 ・施策・事業の点検・精査については、事業の見直し前後（事業の委託化であれば、２年）。施設マネジメントについては、長寿命化や建て替えなどの比較検討に必要な年数。 ・活用実績としては、他の統計データとの組み合わせはありません。 ・簡便に分析できるように、Excelで分析用のテンプレートを作成し、各所属は財務諸表のデータを貼り付けるだけで、経年比較などの分析結果ができるようにしています。
江戸川区	・会計別・所属別・事業別に作成する財務レポートにて、PL・BS等を用いた分析を実施 （詳細は公開中のレポートにて https://www.city.edogawa.tokyo.jp/documents/58432/05report.pdf） ・事業を委託化する際に、直営と委託のフルコスト比較を行政コスト計算書の情報を用いて試算し、予算査定時の参考資料として活用
吹田市	各事業別の財務諸表を以下のとおり作成し、事業所管部署において活用している。 ①事業別財務諸表に事業の成果指標、活動実績、課題等を記載して進捗を管理し、行政評価の調書として使用している。 ②各室課における作成作業を７月中に行い、課題解決のために必要な実施計画・予算要求を行うことを可能としている。 ③事業別財務諸表ではBS（２年分）、PLとCF（３年分）のデータを記載している。 ④各事業ごとに設定した単位当たりのコスト分析を行っている。 ⑤固定資産の減価償却率など、分析指標を記載している。
郡山市	①業務量調査の活用 ・行政マネジメント担当課へ各課の中事業別予算執行額を提供し、人件費データ等と組み合わせて業務量調査に活用している ・現年度データ ・業務量調査により得られた事業別の人件費は、財務諸表における人員分析のほか、行政評価及び実施計画へ活用している ②公共施設コストを活用した使用料見直し ・各施設の原価を基に本来の受益者負担額を算定し、使用料見直しに向けて検討を実施している ・５年間平均データ ・受益者負担額算定時に施設稼働率調査による稼働率も組み合わせている ・受益者負担額算定用のシートは本課で統一作成（これまで見直し休止中だったため、試行錯誤中）
荒川区	事業ごとの財務諸表を用いて、行政評価の活用の一助としている。

福生市	・ PLを用いて決算説明書を作成している。 ・ 行政収入：地方税等、国庫支出金、都支出金、分担金及び負担金、使用料及び手数料等 行政支出：人件費、物件費、維持補修費、扶助費、補助費等、投資的経費、減価償却費、各引当金繰入金等 ・ 決算説明書は前年度との比較だが、必要に応じて複数年分と比較する。 ・ 予算編成においては、事務報告書等のデータも参考にしている。 ・ 決算説明書については、RPAシナリオ複製作成システムを活用して一部自動貼り付けをして作成している。
八王子市	事務事業評価において活用 ・ 3年分のPLにおける経常費用（うち人件費は別記）、経常収入、純経常コスト（経常費用－経常収入）を掲載するとともに、人件費比率や指標ごとに定めた単位当たり純経常コストを算出している。
中央区	行政評価について ・ 行政コスト計算書と貸借対照表を使用している ・ 【行政コスト計算書】行政費用（人件費、物件費、維持管理費、扶助費、補助費等、投資的経費、減価償却費、不納欠損・貸倒引当金繰入額、賞与・退職給与引当金繰入額、その他）、行政収入（地方区税、特別区財政調整交付金、国庫支出金、都支出金、分担金及び負担金、使用料及び手数料、その他） ・ 【貸借対照表】流動資産（収入未済、不納欠損引当金、その他）、固定資産（土地、建物、工作物、重要物品、インフラ資産、建設仮勘定、その他）、流動負債（還付未済金、特別区債、賞与引当金、その他）、固定負債（特別区債、退職給与引当金、その他） ・ 2年分 ・ 事業実績等統計データを並列記載している ・ 財務諸表データの取込みにRPAを使用している また、財務書類の分析に活用しているほか、行政評価をもとに予算編成に活用している。
世田谷区	当区が発案団体です。 行政評価や公共施設の財務データ等の分析において、事業別PLや施設別PLを活用しています。
品川区	・ 行政評価シート（事務事業評価シート）において、全事務事業のPLおよびBCを記載している。 ・ 記載しているのは前々年度、前年度の数値である。 ・ ただし全ての数値を有効活用できているとは言い難く、新公会計制度における財務情報の有効活用は今後の課題である。
渋谷区	意思決定などの場面で積極的な活用を図っているわけではなく、直近年度のものを参考資料として確認することがあるが、今後、活用の手法は検討予定。
板橋区	企画や公共施設マネジメントを所管する部署において、固定資産台帳のデータ（施設数や施設の延べ床面積、減価償却累計額等）を用いて、整備に係る予算見積りや改築・改修等の優先順位付けの判断などを行ったり、使用料・手数料改定の検討を行っている。

【B】財務書類や固定資産台帳の活用

意見交換テーマとした理由	地方公会計情報の整備が進む中で、その情報をどのように活用するのかという点は、長らく課題とされてきております。 特に、地方公会計の特有の情報は、中長期的な財政運営に資するものであり、公共施設マネジメント等への活用も期待されております。 各団体でも日々ご検討されており、関心の高い内容であるため、今回意見交換テーマといたしました。
★ No.7	活用事例の収集及び事例の横展開における工夫について
意見交換したい事項 (発案団体様より)	事業所管部署は新公会計制度を活用し、予算編成や事業評価等を実施していると思いますが、財政当局まで具体的な事例が上がってこないケースもあるものと考えられます。 また、更なる制度の活用のためには、好事例を収集し横展開を図る必要性を感じております。 つきましては、各自治体様で実施されている手法についてお伺いいたします。 ①財政当局が活用事例をどのような経緯・方法で把握しているか ②事例をどのような形で事業所管部署に伝えているのか
東京都	・東京都は予算編成と一体的に事業評価を行っており、その事業評価の中で新公会計制度の視点を取り入れる形で活用を図っている。 ・ただ、全ての事業所管部署において新公会計制度の活用が浸透しているわけではないため、新公会計制度そのものの内容や活用の着眼点、事例等について、財政当局から展開し、事業所管による自律的な取組を促している状況。
大阪府	①過去に財政当局内において、事業手法の検討等、新公会計制度が活用されたと考えられる事例を収集し、予算編成における新公会計制度の活用事例としてとりまとめました。 ②予算編成作業の参考として、新公会計制度の活用事例を資料提供しています。
新潟県	①② 公会計については、毎年度各部局に共有すると同時にホームページにて公表しているところである。制度の活用において、必要に応じて各部局と情報共有することを検討している。
愛知県	①事務事業の見直しについては、総務課及び財政課で実施しており、その範囲内においては財政課で把握している。 ②①の依頼文のなかに見直し事例を掲載しているが、毎年度更新しているわけではなく、古い情報のままになっており、最新の活用事例を紹介するには至っていない。

町田市	①財政当局が活用事例をどのような経緯・方法で把握しているか 当初予算編成時に、前々年度の財務書類分析によって、取り組むとした内容を予算編成にどのように反映したのか集計し、好事例について横展開している。また、各事業ごとに設定している単位当たりコストの経年比較を行い、増減要因の分析を行っている。また、当市では行政評価シートの作成から10年以上経過し過去のデータが蓄積されていたことから、複数の事業を選定し10ヵ年の経年比較分析を行いました。 ②事例をどのような形で事業所管部署に伝えているのか 全庁ファイルサーバに保管し全職員が閲覧可能な状態とし共有するとともに、庁内研修の場において周知し事業マネジメントに向けて活用するよう促しています（意見交換議題No.8参照）。
大阪市	①新公会計制度の制度所管である会計室が、財務諸表の活用に関する研修のアンケートを利用し、活用事例を把握している。 ②財務諸表の活用に関する研修において、活用事例を紹介している。
江戸川区	①現状把握できていない ②特になし
吹田市	①事業別財務諸表の作成に関することは、各部署の記載内容のチェックを会計室と企画部門で行っているため把握しているが、それ以外に事業所管部署が独自で行っている活用事例については、把握していない。 ②事例を把握していないため、横展開は行っていない。
郡山市	①②財務諸表の様式中に「事業の成果及び財務分析」欄を設けている。ただし、事業別の分析に留まっており、好事例の把握・横展開には至っていない。
荒川区	各所管においては予算要求時、財政部門においては予算査定時において、必要に応じて、事業別のフルコスト情報の活用がなされているものと認識している。
福生市	① ②研修等
八王子市	①事例の収集は行っていない ②-
中央区	①なし ② -
世田谷区	①組織的に事例の把握や共有はしていない。 ②予算編成にあたり、事業見直し・経費見直し事例を庁内に紹介しており、好事例があれば、この中で共有していく。
品川区	①・② 「N0.6」の回答のとおり、そもそも新公会計制度による財務情報を有効活用できていない。

渋谷区	①②予算編成における事業所管部署へのヒアリングを通じ、活用事例を把握できれば、担当主査から他部署に情報共有する場合がある。
板橋区	①②当初予算編成における事前協議書の依頼時に、財務諸表分析表の提出も求めている。例として、将来的なコスト推計を行う場合や統廃合・類似事業、他区事業とのコスト比較を行う場合などに活用している。