

公会計推進ミーティング 2019

～自治体マネジメントに活かす！
財務書類「分析」「活用」の工夫～

令和元年 11 月 13 日（水）

於 成城ホール（世田谷区立砧区民会館）

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、福島県郡山市、
東京都荒川区、東京都福生市、東京都八王子市、東京都中央区、東京都世田谷区、東京都品川区、東京都渋谷区、
東京都板橋区、千葉県習志野市（オブザーバー））

後援：日本公認会計士協会

目 次

◆ プログラム	2
◆ 地方公会計の現状と展望	
「統一的な基準による地方公会計の推進について」	3
総務省自治財政局財務調査課	
「公会計委員会研究報告第24号	
『地方公会計の論点と方向性』の概要について」	21
日本公認会計士協会	
◆ 各自治体の取組	
「新公会計を活用した行政評価」	39
東京都世田谷区	
「地方公会計制度の取組について」	57
東京都福生市	
◆ 自治体間連携の取組	
「自治体間比較情報の行政評価への活用」	75
東京都八王子市	

当日の資料につきましては、
後日、新公会計制度普及促進連絡会議のホームページにも掲載いたします。
URL <http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/fukyuusokushin.html>

プログラム

◆日 時 令和元年 11 月 13 日（水） 14 時～17 時

◆会 場 成城ホール（世田谷区立砧区民会館）

◆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、福島県郡山市、東京都荒川区、東京都福生市、東京都八王子市、東京都中央区、東京都世田谷区、東京都品川区、東京都渋谷区、東京都板橋区、千葉県習志野市（オブザーバー））

◆後 援 日本公認会計士協会

◆プログラム

主催者代表挨拶

開催自治体代表挨拶

地方公会計の現状と展望

- ・「統一的な基準による地方公会計の推進について」

講師 鳥居 祐輔 氏（総務省自治財政局財務調査課課長補佐）

- ・「公会計委員会研究報告第 24 号『地方公会計の論点と方向性』の概要について」

講師 中川 美雪 氏（日本公認会計士協会 公会計委員会
地方公会計グループリーダー・公認会計士）

各自治体の取組

- ・「新公会計を活用した行政評価」

登壇者 伊藤 祐二 氏（東京都世田谷区政策経営部経営改革・官民連携担当課係長）

- ・「地方公会計制度の取組について」

登壇者 田辺 俊幸 氏（東京都福生市企画財政部財政課担当主査）

自治体間連携の取組

- ・「自治体間比較情報の行政評価への活用」

登壇者 平島 耕太 氏（東京都八王子市行財政改革部行政管理課主査）

地方公会計の現状と展望

「統一的な基準による
地方公会計の推進について」

《総務省自治財政局財務調査課》

統一的な基準による 地方公会計の推進について

令和元年11月13日(水)
総務省自治財政局財務調査課
課長補佐 鳥居 祐輔



目 次

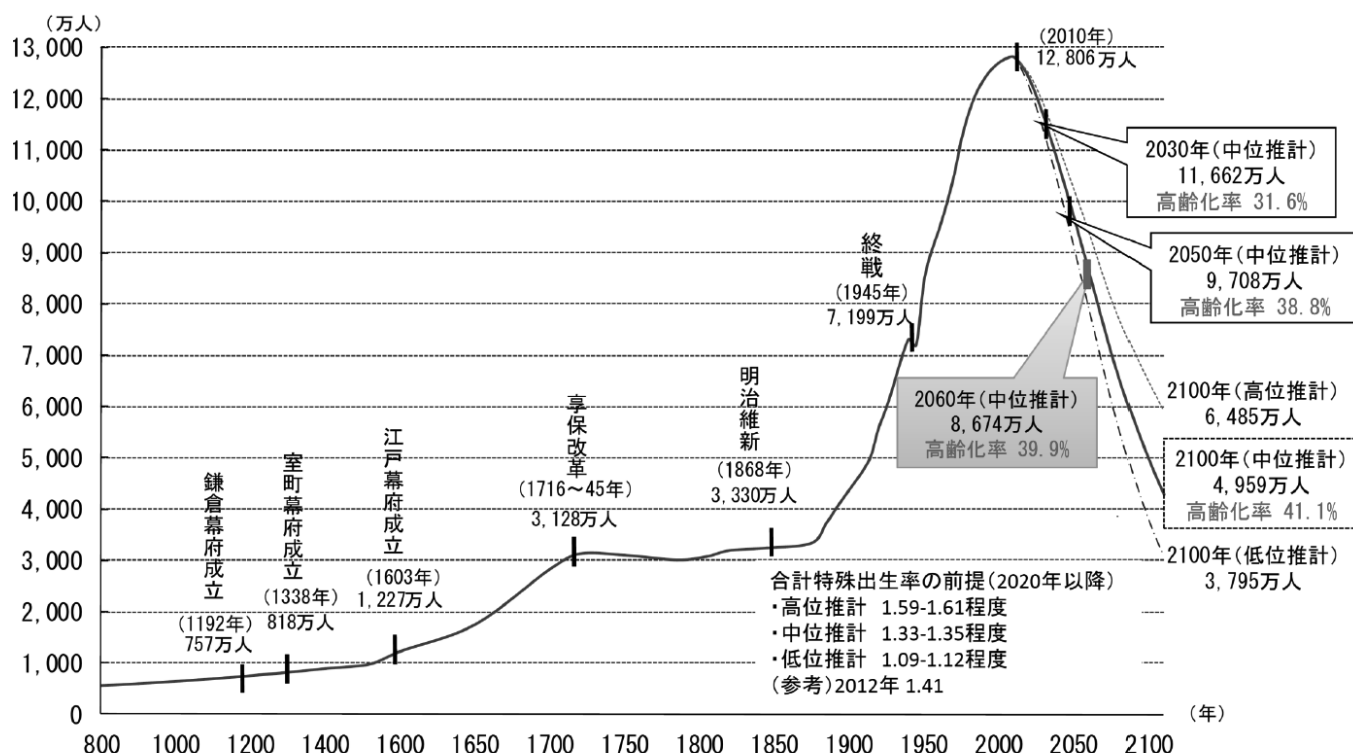
1 はじめに

2 地方公会計の整備と活用

- 地方公会計の意義とこれまでの取組
- 地方公会計の活用の推進について
- 地方公会計と公共施設の適正管理

3 地方公会計の促進に関する研究会(令和元年度)

日本の人口推移



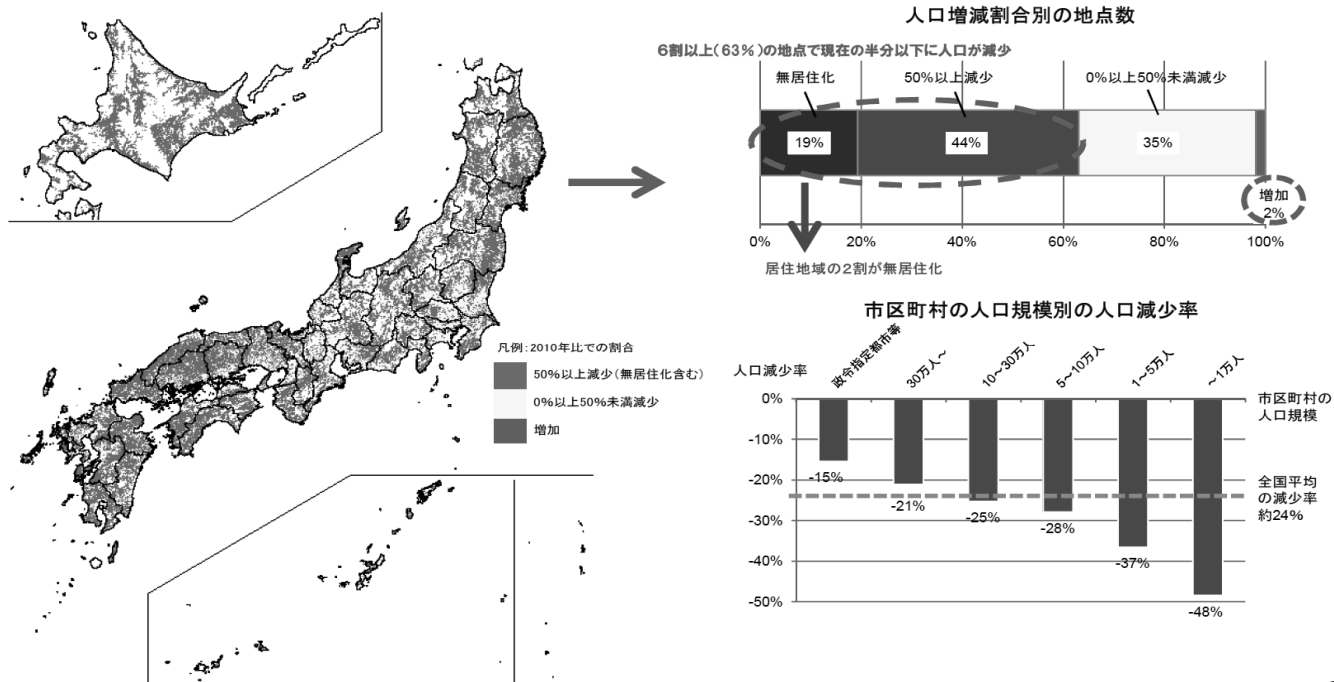
出典:内閣府「選択する未来」委員会・事務局提出資料

2

人口の低密度化と地域偏在

- 2050年までに、現在、人が居住している地域の約2割が無居住化。
- 全国を「1km²毎の地点」で見ると、現在の居住地の6割以上で人口が半分以上に。

【2010年を100とした場合の2050年の人口増減状況】

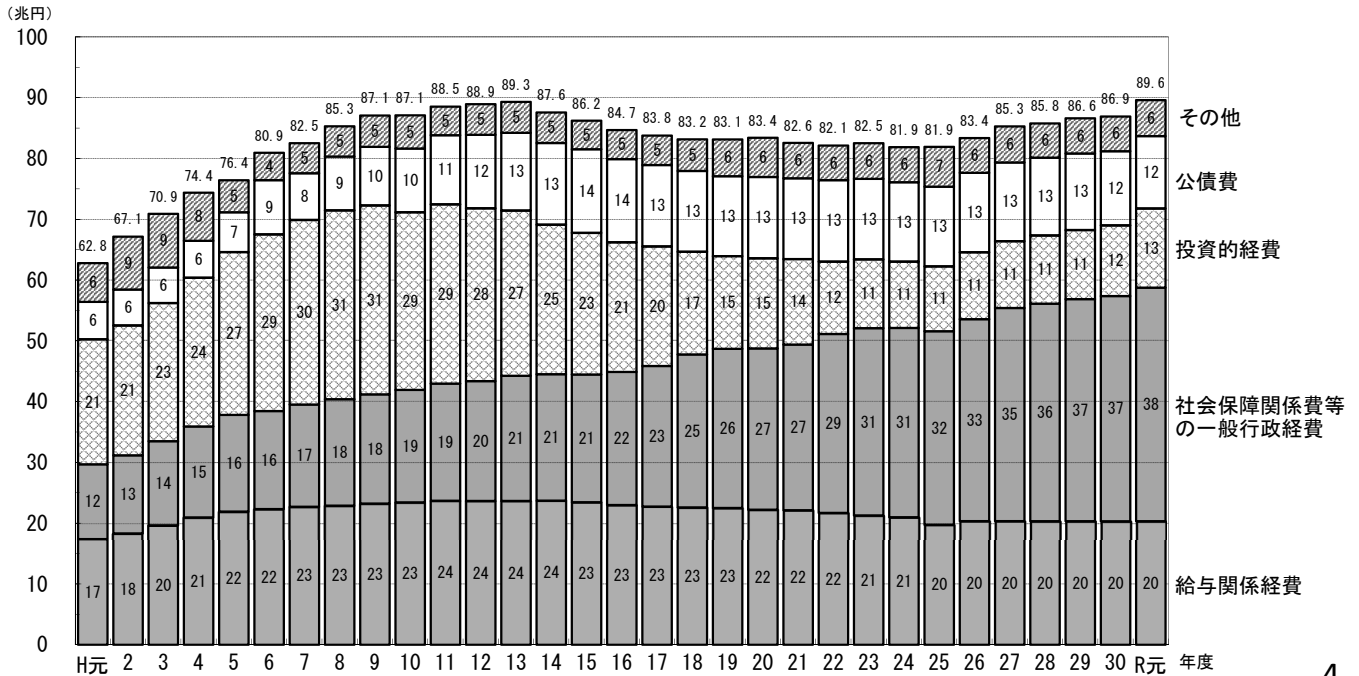


出典:国土交通省国土政策局「国土のグランドデザイン2050 参考資料」(平成26年7月4日公表)

3

地方財政計画の歳出の推移

近年の地方財政計画の歳出は、高齢化の進行等により社会保障関係費（一般行政経費に計上）が増加する一方で、給与関係経費や投資的経費が減少していることから、全体としては抑制基調にある。



4

公共施設マネジメントの必要性

背景

- 過去に建設された公共施設等がこれから大量に更新時期を迎える。
- 人口減少等により今後の公共施設等の利用需要が変化していく。
- 市町村合併後の施設全体の最適化を図る必要性がある。

国土交通省公表資料

高度成長期以降に整備された道路橋、トンネル、河川、下水道、港湾等について、建設後50年以上経過する施設の割合が加速度的に高くなる。
※施設の老朽化の状況は、建設年度で一律に決まるのではなく、立地環境や維持管理の状況等によって異なるが、ここでは便宜的に建設後50年で整理。

《建設後50年以上経過する社会資本の割合》

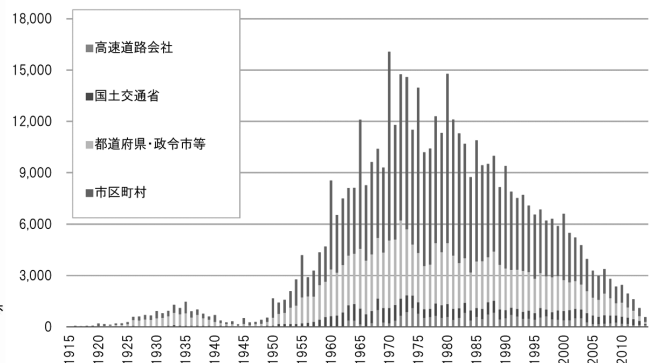
	2018年3月	2023年3月	2033年3月
道路橋 [約73万橋 ^{注1)} (橋長2m以上の橋)]	約25%	約39%	約63%
トンネル [約1万1千本 ^{注2)}	約20%	約27%	約42%
河川管理施設(水門等) [約1万施設 ^{注3)}	約32%	約42%	約62%
下水道管きよ [総延長: 約47万km ^{注4)}	約4%	約8%	約21%
港湾岸壁 [約5千施設 ^{注5)} (水深-4.5m以深)]	約17%	約32%	約58%

注1) 道路橋約73万橋のうち、建設年度不明橋の約23万橋については、割合の算出にあたり除いている。(2017年度集計)
注2) トンネル約1万1千本のうち、建設年度不明トンネルの約400本については、割合の算出にあたり除いている。(2017年度集計)
注3) 国管理の施設のみ。建設年度が不明な約1,000施設を含む。(50年以内に整備された施設については概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約50年以上経過した施設として整理している。) (2017年度集計)
注4) 建設年度が不明な約2万kmを含む。(30年以内に建設された管きよについては概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約30年以上経過した施設として整理し、記録が確認できる経過年数毎の整備延長割合により不明な施設の整備延長を按分し、計上している。) (2017年度集計)
注5) 建設年度不明岸壁の約100施設については、割合の算出にあたり除いている。(2017年度集計)

国土交通省公表資料

道路(橋梁)の現状

○建設年度別橋梁数



※この他に建設年度不明橋梁約23万橋

5

公共施設マネジメントと地方公会計

- 人口の減少
- 人口の低密度化・地域偏在の進行
- 少子高齢化の進展

- 過去に建設された公共施設等の更新時期が一斉に到来
- 一方で、社会保障関係費の増加により、投資的経費は抑制傾向

- 市町村合併後の施設のあり方

- 長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に実施する必要

(公共施設等総合管理計画等の策定)

- 更新・統廃合・長寿命化等の対応策を検討するには、保有する資産の状況把握が必要

(地方公会計の出番)

- 資産・負債(ストック)の全体の状況把握が可能となる固定資産台帳(統一的な基準による地方公会計)の活用が有効。当該データを活用して、公共施設等マネジメントに繋げる。
- 加えて、財務書類等の整備・開示により、住民・議会などへの説明責任をより適切に果たすことにも繋がる。

6

目次

1 はじめに

2 地方公会計の整備と活用

- 地方公会計の意義とこれまでの取組
- 地方公会計の活用の推進について
- 地方公会計と公共施設の適正管理

3 地方公会計の促進に関する研究会(令和元年度)

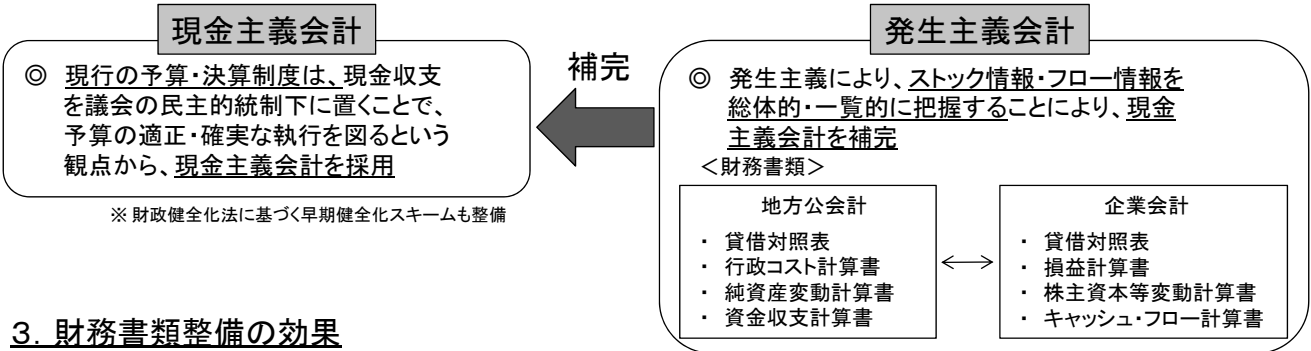
7

地方公会計の意義

1. 目的

- ① 説明責任の履行
住民や議会、外部に対する財務情報の分かりやすい開示
- ② 財政の効率化・適正化
財政運営や政策形成を行う上での基礎資料として、資産・債務管理や予算編成、政策評価等に有効に活用

2. 具体的内容(財務書類の整備)



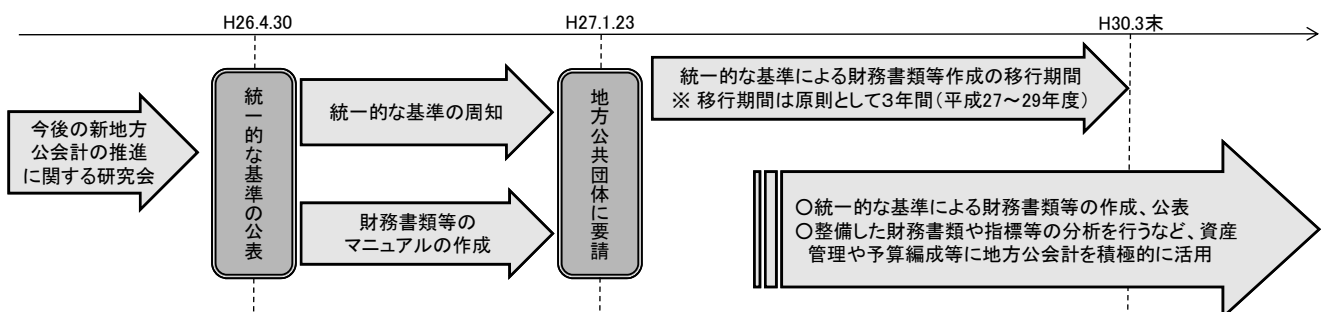
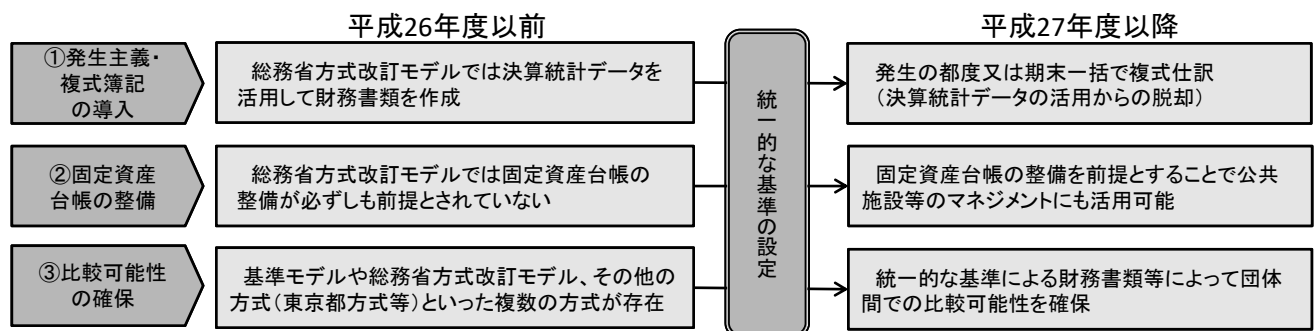
3. 財務書類整備の効果

- ① 資産・負債(ストック)の総体的・一覽的把握
資産形成に関する情報(資産・負債のストック情報)の明示
- ② 発生主義による正確な行政コストの把握
見えにくいコスト(減価償却費、退職手当引当金など各種引当金)の明示
- ③ 公共施設マネジメント等への活用
固定資産台帳の整備等により、公共施設マネジメント等への活用が可能

8

今後の地方公会計の整備・活用の促進について

地方公共団体における財務書類等の作成に係る統一的な基準を設定することで、①発生主義・複式簿記の導入、②固定資産台帳の整備、③比較可能性の確保を促進する。



9

統一的な基準による財務書類等の整備状況

- 地方公共団体が所有する全ての固定資産について、取得価額、耐用年数等のデータを網羅的に記載した「固定資産台帳」は、99.4%の団体において整備済み。
- 統一的な基準による財務書類については、94.8%の団体において作成済み。

【固定資産台帳の整備状況】(平成31年3月31日時点)

(単位: 団体)

整備状況	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市除く 市区町村	合計
整備済み	47 (100.0%)	1,731 (99.4%)	20 (100.0%)	1,711 (99.4%)	1,778 (99.4%)
整備中	0 (0.0%)	10 (0.6%)	0 (0.0%)	10 (0.6%)	10 (0.6%)
合計	47 (100.0%)	1,741 (100.0%)	20 (100.0%)	1,721 (100.0%)	1,788 (100.0%)

【財務書類の整備状況】(平成31年3月31日時点)

(単位: 団体)

作成状況	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市除く 市区町村	合計
作成済み	44 (93.6%)	1,651 (94.8%)	20 (100.0%)	1,631 (94.8%)	1,695 (94.8%)
作成中	3 (6.4%)	90 (5.2%)	0 (0.0%)	90 (5.2%)	93 (5.2%)
合計	47 (100.0%)	1,741 (100.0%)	20 (100.0%)	1,721 (100.0%)	1,788 (100.0%)

※「作成済み」については、平成27年度から平成29年度までのいずれかの決算にかかる財務書類を作成した団体をいう。

(「%」は、小数点第2位を四捨五入しているため合計が一致しない場合がある。) 10

統一的な基準による地方公会計の整備及び活用に係る支援

1. マニュアルの公表

統一的な基準による財務書類の作成手順や固定資産台帳の整備手順、事業別・施設別のセグメント分析を始めとする財務書類の活用方法等を内容とする「統一的な基準による地方公会計マニュアル」を平成27年1月に公表した(平成28年5月改訂)。「地方公会計の推進に関する研究会」報告書等を踏まえ、マニュアルを改訂(令和元年8月改訂)。

2. システムの提供

統一的な基準による地方公会計の整備に係る標準的なソフトウェアについて、平成27年度から令和3年度まで地方公共団体に提供(平成31年4月からは有償にて提供)

3. 財政支援

地方公会計システムの運用に係る経費について普通交付税措置

専門家の招へい・職員研修に要する経費について特別交付税措置(※措置率1/2(財政力補正あり))

4. 人材育成支援

自治大学校、市町村職員中央研修所(JAMP)、全国市町村国際文化研修所(JIAM)、地方公共団体金融機構(JFM)等を活用して、財務書類の活用方法も含めた自治体職員向けの研修を実施

地方公会計の活用状況（平成31年3月31日時点）

（単位：団体）

区分	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市を除く 市区町村	合計
財務書類等の情報を基に、各種指標の分析を行った	17 (36.2%)	774 (44.5%)	15 (75.0%)	759 (44.1%)	791 (44.2%)
施設別・事業別等の行政コスト計算書等の財務書類を作成した	3 (6.4%)	54 (3.1%)	4 (20.0%)	50 (2.9%)	57 (3.2%)
財務書類や固定資産台帳の情報を公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映するなど、公共施設の適正管理に活用した	0 (0.0%)	79 (4.5%)	3 (15.0%)	76 (4.4%)	79 (4.4%)
決算審査の補足資料とするなど、議会における説明資料として活用した	10 (21.3%)	181 (10.4%)	7 (35.0%)	174 (10.1%)	191 (10.7%)
簡易に要約した財務書類を作成するなどし、住民に分かりやすく財政状況を説明した	37 (78.7%)	420 (24.1%)	14 (70.0%)	406 (23.6%)	457 (25.6%)
財務書類等の情報を基に、市場公募債の説明会において財政状況を説明した	10 (21.3%)	7 (0.4%)	6 (30.0%)	1 (0.1%)	17 (1.0%)
上記以外の活用	2 (4.3%)	57 (3.3%)	1 (5.0%)	56 (3.3%)	59 (3.3%)

統一的な基準による財務書類等の整備状況調査（平成31年3月31日時点）より

12

財務書類等の活用方法

行政内部での活用 ⇒ 人口減少が進展する中、限られた財源を「賢く使うこと」につなげる

財政指標の設定

財務書類に係る各種指標を設定

→ 有形固定資産減価償却率を踏まえた公共施設等マネジメント等

適切な資産管理

マクロ的視点

- 将来の施設更新必要額の推計
 - 施設の更新経費の平準化、総量抑制等の全庁的な方針の検討
- 未収債権の徴収体制の強化
 - 貸借対照表上の回収見込額を基にした債権回収のための全庁的な組織体制の検討

セグメント分析

ミクロ的視点

事業別・施設別の行政コスト計算書等を作成することでセグメントごとの分析が可能

- 予算編成への活用
 - ライフサイクルコストを踏まえた施設建設の検討
- 施設の統廃合
 - 施設別コストの分析による統廃合の検討
- 受益者負担の適正化
 - 受益者負担割合による施設使用料の見直し
- 行政評価との連携
 - 利用者1人当たりコスト等を活用して評価

行政外部での活用

情報開示

- 住民への公表や地方議会での活用
 - 財務書類のわかりやすい公表や議会審議の活性化

- 地方債IRへの活用
 - 市場関係者に対する説明資料として活用
- PPP/PFIの提案募集
 - 固定資産台帳の公表により民間提案を募集

13

財務書類の数値を用いた主な指標①

1. 資産の状況

① 住民一人当たり資産額

- 資産額を住民基本台帳人口で除して住民一人当たり資産額とすることにより、住民等にとって理解しやすい情報になるとともに、他団体との比較が可能

算定式

$$\text{資産合計} \div \text{住民基本台帳人口}$$

○ 有形固定資産の行政目的別割合

- 有形固定資産の行政目的別（生活インフラ・国土保全、福祉、教育等）の割合を算出することにより、行政分野ごとの社会資本形成の比重を把握することが可能

② 歳入額対資産比率

- 当該年度の歳入総額に対する資産の比率を算出することにより、これまでに形成されたストックとしての資産が、歳入の何年分に相当するかを表すもの

算定式

$$\text{資産合計} \div \text{歳入総額}$$

③ 有形固定資産減価償却率

- 有形固定資産のうち、償却資産の取得価額等に対する減価償却累計額の割合を算出することにより、耐用年数に対して資産の取得からどの程度経過しているのかを全体として把握することが可能

算定式

$$\text{有形固定資産減価償却率} = \frac{\text{減価償却累計額}}{\text{有形固定資産合計} - \text{土地等の非償却資産} + \text{減価償却累計額}}$$

2. 負債の状況

⑦ 住民一人当たり負債額

- 負債額を住民基本台帳人口で除して住民一人当たり負債額とすることにより、住民にとって理解しやすい情報になるとともに、他団体との比較が可能

算定式

$$\text{負債合計} \div \text{住民基本台帳人口}$$

⑧ 基礎的財政収支（プライマリーバランス）

- 資金収支計算書上の業務活動収支（支払利息支出を除く。）及び投資活動収支（基金積立金支出及び基金取崩収入を除く。）の合算額を算出することにより、地方債等の元利償還額を除いた歳出と、地方債等発行収入を除いた歳入のバランスを示す指標
- 当該バランスが均衡している場合には、経済成長率が長期金利を下回らない限り経済規模に対する地方債等の比率は増加せず、持続可能な財政運営ができていると捉えられるが、業務活動と投資活動のいずれが黒字要因であるかの内訳には留意が必要

算定式

$$\begin{aligned} \text{基礎的財政収支} &= \text{業務活動収支（支払利息支出を除く）} \\ &+ \text{投資活動収支} \\ &\quad \text{（基金積立金支出及び基金取崩収入を除く）} \end{aligned}$$

○ 債務償還可能年数（参考）

- 当該年度のストック情報である実質債務（将来負担額－充当可能基金残高）が当該年度のフローの業務活動収支の黒字分等を償還財源とする場合にその何年分あるか示す指標
- 償還財源として、資金収支計算書の業務活動収支を用いることについては、業務支出に、所有していない資産（国道、一級河川等）の整備費用等の投資活動的な支出が含まれていること等から、引き続き検討が必要

14

財務書類の数値を用いた主な指標②

3. 資産と負債の比率

④ 純資産比率

- 純資産の変動は、将来世代と過去及び現世代との間で負担の割合が変動したことを表すもの

算定式

$$\text{純資産} \div \text{資産合計}$$

⑤ 将来世代負担比率

- 有形固定資産などの社会資本等に対して、将来の償還等が必要な負債による調達割合（公共資産等形成充当負債の割合）を算定することにより、社会資本等形成に係る将来世代の負担の程度を把握することが可能

算定式

$$\text{社会資本等形成の世代間負担比率（将来世代負担比率）} = \frac{\text{地方債残高}^{(*)}}{\text{有形・無形固定資産合計}}$$

※地方債残高＝臨時財政対策債等の特例地方債の残高

4. 行政コストの状況

⑥ 住民一人当たり行政コスト

- 行政コスト計算書で算出される行政コストを住民基本台帳人口で除して住民一人当たり行政コストとすることにより、行政活動の効率性を見ることが可能

算定式

$$\text{純行政コスト} \div \text{住民基本台帳人口}$$

○ 性質別・行政目的別行政コスト

5. 受益者負担の状況

⑨ 受益者負担比率

- 行政コスト計算書の経常収益は、使用料・手数料など行政サービスに係る受益者負担の金額を表すため、これを経常費用と比較することにより、行政サービス提供に対する直接的な負担の割合を算出することが可能
- なお、受益者負担に類似するものであっても、分担金や負担金として徴収しているものについては経常収益に含まれないことに留意が必要

算定式

$$\text{受益者負担比率} = \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}}$$

15

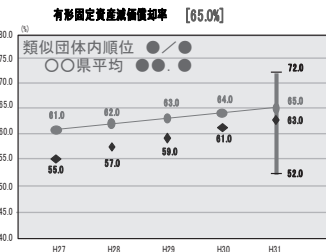
地方財政の全面的な「見える化」 ～財政状況資料集の充実～

ストック情報の「見える化」

固定資産台帳の整備に合わせてH29決算までに順次

- 全体の公共施設等の老朽化度合いを示す指標(有形固定資産減価償却率)や、将来負担比率と組み合わせて用いることにより、各団体の今後の財政上の課題を多角的に把握することにも活用 ① ②
- 施設類型ごとの有形固定資産減価償却率、一人当たり面積等について、経年比較や類似団体比較も含めて公表 ③

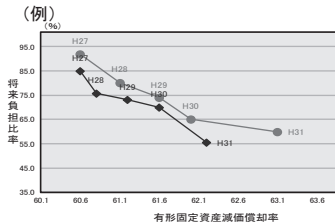
① 有形固定資産減価償却率(全体)



類似団体内順位 ○ ○ 県平均 △ △ △ 有形固定資産減価償却率の分析欄

各団体による分析コメントを記載

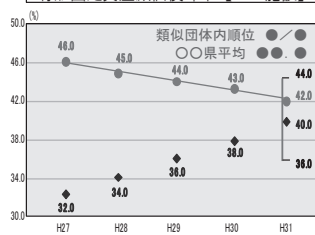
② 有形固定資産減価償却率の将来負担比率との組合せ



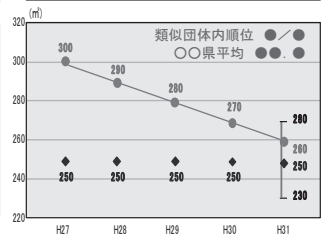
将来負担比率が低下している一方、有形固定資産減価償却率が上昇していることから、必要な投資が行われず、老朽化対策が先送りされている可能性、あるいは単純な施設更新を行うのではなく、既存施設を活用して財政負担を抑えている可能性などが考えられ、他のデータと合わせて老朽化対策の進捗状況の分析を深めることができる。

③ 施設類型ごとの有形固定資産減価償却率、一人当たりの面積等

有形固定資産減価償却率【××施設】



一人当たり面積【××施設】



施設類型：

道路、橋りょう・トンネル、公営住宅、港湾・漁港、認定こども園・幼稚園・保育所、学校施設、児童館、公民館、図書館、体育館・プール、福祉施設、市民会館、一般廃棄物処理施設、保健センター・保健所、消防施設、庁舎

算定式

$$\text{有形固定資産減価償却率} = \frac{\text{減価償却累計額}}{\text{有形固定資産合計 - 土地等の非償却資産} + \text{減価償却累計額}}$$

※ 有形固定資産減価償却率は、全体の大まかな傾向を把握するのに有効ですが、この指標は耐用年数省令による耐用年数に基づいて算出されており、長寿命化の取組の成果を精緻に反映するものではないため、比率が高いことが、直ちに公共施設等の建替えの必要性や将来の追加的な財政負担の発生を示しているものではないことに留意が必要です。

※ その他、債務償還可能年数の情報も記載されることとなっています。

16

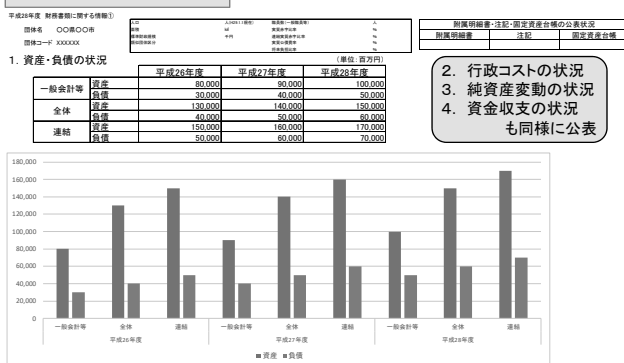
地方公会計情報の「見える化」について

公会計情報の「見える化」ー比較可能な形による財務書類の開示

- 各地方公共団体が作成した財務書類等は、各地方公共団体のHP等で公表されるとともに、総務省HPにおいて、地方公共団体のHPへのリンク集を掲載
- 財務書類等が経年比較や類似団体間の比較等により分析され、資産管理等に活用されるよう、各地方公共団体が作成した財務書類等を比較可能な形で「見える化」するための様式等を検討
- 研究会における検討を踏まえて、統一的な基準により作成された財務書類等について、作成済みの全団体の情報を収集し、比較可能な様式により公表(平成31年3月)

【比較可能な様式による「見える化」イメージ】

① 財務書類の概要



各団体による分析コメントを記載

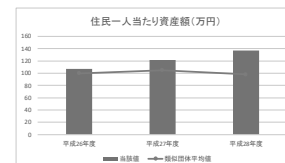
② 地方公会計に係る指標

平成28年度 財務書類に関する情報②(一般会計等に係る指標)

1. 資産の状況

(1) 住民一人当たり資産額(万円)

	平成26年度	平成27年度	平成28年度
資産合計	8,000,000	8,000,000	10,000,000
人口	75,000	74,000	73,000
当指標	106.7	108.1	137.0
類似団体平均値	100.0	105.0	99.0



各団体による分析コメントを記載

- ②歳入額対資産比率
- ③有形固定資産減価償却率
- 2. 資産と負債の比率
- ④純資産比率
- ⑤将来世代負担比率
- 3. 行政コストの状況
- ⑥住民一人あたり行政コスト
- 4. 負債の状況
- ⑦住民一人あたり負債額
- ⑧基礎的財政収支(プライマリーバランス)
- 5. 受益者負担の状況
- ⑨受益者負担比率

も同様に公表

③ 財務書類等の詳細

・統一的な基準による財務書類の各勘定科目の金額及び指標の数値を一覧化

各地方公共団体の財務書類等の情報を集約し、比較可能な形で開示するとともに、各地方公共団体が経年比較や類似団体間比較等により分析することによって、財政運営上の課題をより明確化

17

有形固定資産減価償却率の活用

【事例】有形固定資産減価償却率の公共施設等マネジメントへの活用

背景・目的

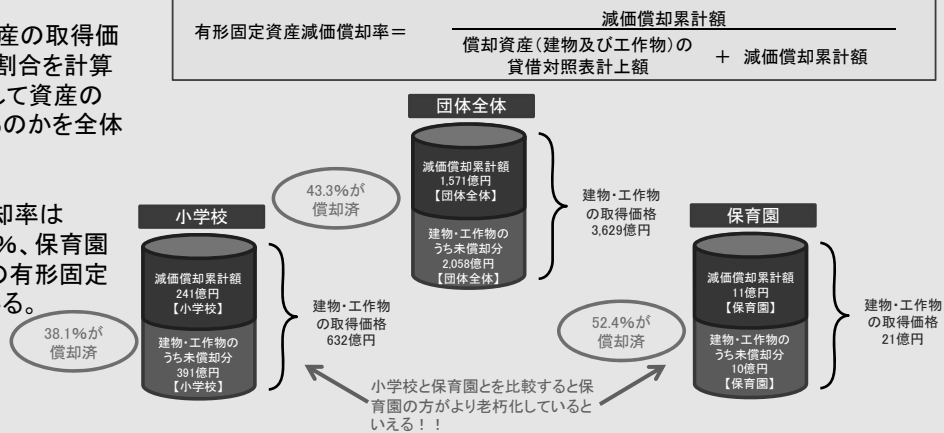
- 市全体の有形固定資産減価償却率だけでなく、施設類型別の有形固定資産減価償却率を把握することで、公共施設等のマネジメントに活用する。

事例概要

- 有形固定資産のうち、償却資産の取得価格に対する減価償却累計額の割合を計算することにより、耐用年数に対して資産の取得からどの程度経過しているのかを全体として把握することができる。

- 全体の有形固定資産減価償却率は43.3%であるが、小学校は38.1%、保育園は52.4%となっており、保育園の有形固定資産減価償却率が高くなっている。

小学校と保育園のどちらの老朽化対策の優先度が高いか…



効果等

- 当該有形固定資産減価償却率や実際の損耗状況等も踏まえつつ、公共施設等総合管理計画の策定を進めていくこととしている。
- 公共施設等の老朽化対策の優先度を踏まえたメリハリのある予算編成につなげることも期待される。

18

セグメント分析（施設の統廃合）

【事例】セグメント分析による図書館の統廃合（熊本県宇城市）

背景・目的

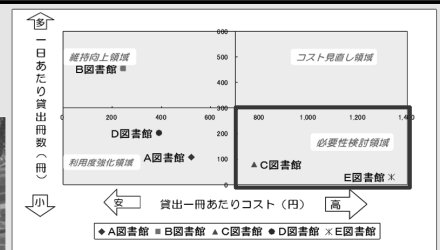
- 合併に伴い、同種同規模の建物が旧町ごとに存在している現状は、少子高齢化、市民ニーズの多様化、合併による生活圏の変化に合致した施設規模・配置では必ずしもなくなっている。
- 多くの施設を維持管理する上で、更新又は大規模改修が必要な施設に計画的かつ適切な保全管理ができていない。

事例概要

- 財務書類をもとに作成した「施設白書」のデータを使い、一日当たりの貸出冊数、貸出一冊当たりのコストをグラフ化し、4つのグループに分け、各図書館の評価分析を実施。

- 必要性検討領域にある2つの図書館について、以下の要素も考慮しながら、移転、解体等を検討。

・耐震性
・地理的要素 等



効果等

- 検討の結果、耐震性が低いC図書館については、平成27年度解体撤去。
- 市街地中心部から離れていたE図書館はA図書館の分館として中心部にある支所に移転(貸出冊数が倍増(1,500冊→3,000冊/月))。E図書館であったスペースは手狭になった郷土資料館の拡張に利用。

19

セグメント分析（受益者負担の適正化）

【事例】セグメント分析による施設使用料の適正化（千葉県浦安市）

背景・目的

- 平成16年8月、浦安市行政改革推進委員会より「使用料等基準に関する意見書」の提言を受け、受益と負担の原則に基づき公正かつ透明性の高い受益者負担制度の運用に資するため、「使用料等設定及び改定基準について（指針）」を策定

事例概要

- 施設別行政コスト計算書（右表）の経常費用の金額等を活用して、使用料等算定表（下表）に基づきトータルコストを算出
- 当該トータルコストに対して施設類型毎の受益者負担率を設定し（100%、75%、50%、25%、0%の5段階）、これを基にあるべき使用料等を算定

使用料等算定表（例）		施設名 文化会館	
（算式）＜大会議室＞			
使用面積に対する1時間当たり使用料			
＝経常費用×使用床面積／建物延面積÷年間利用可能日数÷1日利用可能時間			
＝359,017千円×179／8,688÷271÷12			
＝2,275円			
1時間当たり現行使用料（全日利用ベース）11,760÷12＝980円			
算定額	2,275円	受益者負担率	50%
負担率後額	1,137円	現行使用料	980円

施設別行政コスト計算書（文化会館）

（単位：千円）

H17（改定前）	
【経常費用】	
1. 経常業務費用	358,989
①人件費	0
②物件費	129,793
減価償却費	128,409
その他	1,384
③経費	223,738
④業務関連費用	5,458
2. 移転支出	28
経常費用合計	359,017
【経常利益】	
経常業務収益	25,425
①業務収益	25,425
②業務関連収益	0
経常収益合計	25,425
純経常費用（純行政コスト）	333,592

効果等

- 現行使用料（980円）とあるべき使用料（1,137円）を比較し、改定率を1.2として改定後使用料を決定した。

20

地方公会計と公共施設の適正管理との連携

地方公会計と公共施設等の適正管理をリンクさせることによって、公共施設等のマネジメントをより効果的に推進することが可能となる。

統一的な基準による固定資産台帳・財務書類の整備

地方公会計

- 統一的な基準による地方公会計の整備の一環として、公共施設等の取得年月日、取得価額、耐用年数といったデータを含む固定資産台帳を整備する。※併せて公共施設等の実際の損耗状態等を把握しておくことも重要
- 統一的な基準による財務書類（貸借対照表・行政コスト計算書・純資産変動計算書・資金収支計算書等）を作成する。

公共施設等総合管理計画等の不断の見直し

公共施設等適正管理

- 固定資産台帳のデータ、各施設の診断結果や個別施設計画に記載した具体的な対策内容等を踏まえ、将来の施設更新必要額の推計等を行い、充当可能な財源と見比べながら、公共施設等総合管理計画を不断に見直す。

各分野ごとの個別施設計画の策定

- 個別施設ごとに、点検・診断によって得られた個別施設の状況を踏まえ、対策内容と実施時期、対策費用の概算等を整理する。

施設別のセグメント分析の実施

地方公会計

- 施設別の行政コスト計算書等によるセグメント分析を実施することで、個別具体的な統廃合等の議論（各論）につなげることができる。※公共施設等総合管理計画には、更新・統廃合・長寿命化等の基本的な考え方（総論）が盛り込まれている

公共施設等適正管理推進事業債等の活用

公共施設等適正管理

- 個別施設計画等において、具体的な対策を決定した公共施設等について、公共施設等適正管理推進事業債等を活用することにより、集約化・複合化、転用、除却、長寿命化等を円滑に推進することができる。

21

地方公会計と公共施設の適正管理との連携（鹿児島県和泊町の例）

背景・目的

- 「和泊町公共施設等総合管理計画」で定めた目標達成に向けて、利用者等の少ない施設の統廃合や所期の目的を達成した施設等の廃止を検討するにあたり、他の団体の同施設や類似施設等の比較（非財務情報を活用した分析）等を行うことを目的とし、施設別行政コスト計算書及び貸借対照表を作成。

事例の概要

- 「和泊町公共施設等総合管理計画」において、統廃合や民間譲渡、建て替えの検討が必要と判断された施設を対象に施設別行政コスト計算書及び貸借対照表を作成。
 - ・ 人件費、退職手当引当金、賞与等引当金については、平均単価に職員数を乗じて算出。
 - ・ 分析対象施設に共通する資産、複合施設に係る地方債等の負債、複合施設の光熱水費等の費用など、施設に直接関係するものは、面積比等の客観的な基準により按分し、配賦。庁舎等の共通資産や臨時財政対策債等の負債、間接経費は配賦しない。
- セグメント分析により得られた数値等を、「公共施設等総合管理計画」に内容の充実等のため掲載する。

施設名	理由	個別計画における方針
和泊町実験農場	設置から20年以上が経過し、初期の目的を達成したことや稼働状況の著しく低い施設があることから、施設の運営を含めた在り方について根本的な検討が必要。	機能が重複する施設もあることから、施設の統廃合を検討。また、施設の機料等の利用料等の受益者負担の見直しを行う。
和泊町有線テレビスタジオ	平成26年度から自主放送番組制作のみ民間委託を行っている。機器類の管理や加入者情報管理・利用料管理は担当課が行っているが、施設の管理を含めた委託について検討が必要。	個別計画において「現状維持」との方向性は示されているが、自主放送番組制作業務と施設の管理運営を含めた包括的な業務委託の検討を行う。
和泊町立図書館	建設後30年以上が経過し、施設の老朽化や耐震性の問題がある。また、現在の位置では十分な数の駐車場の確保が困難なことから、機能の移転や複合施設の建設などの検討が必要。	機能移転・複合化。または必要な改修工事を行うとの方向性が示された。利用者数などから町民に最も利用されている施設であることから、利便性等も考慮した施設のあり方について検討が必要がある。
和泊町中央公民館	施設の老朽化や耐震性の問題がある。また、現在の位置では十分な数の駐車場の確保が困難なことから、機能の移転や複合施設の建設などの検討が必要。	機能移転・複合化を行うとの方向性が示された。図書館と同様に利用者の多い施設であることから利便性等を考慮した施設のあり方を検討する必要がある。

効果等

- 図書館と中央公民館について、有形固定資産減価償却率や純行政コストを比較し、中央公民館の機能移転・解体撤去に先行的に着手。
- 実験農場について、行政コスト計算書の経常費用・経常収益の金額をもとに検討を行い、使用料の引き上げを実施。

今後のスケジュール

- 今後、庁内横断的なプロジェクトチームを中心に、事務事業評価のための「仕事振り返りシート」へのセグメント分析情報の掲載や、他団体へのセグメント分析手法の情報提供、財務会計システム更新に伴う予算科目等の見直しの検討等予定。個別施設計画についても、セグメント分析結果等を基に随時見直しを行う。

22

目次

1 はじめに

2 地方公会計の整備と活用

- 地方公会計の意義とこれまでの取組
- 地方公会計の活用の推進について
- 地方公会計と公共施設の適正管理

3 地方公会計の促進に関する研究会（令和元年度）

23

令和元年度 地方公会計の推進に関する研究会(スケジュール案)

	主な検討項目			
	セグメント分析(事業別等)の基本的な考え方及び手順等の整理	資産の適正管理に向けた財務書類等の活用	財務書類等の更なる分析	公会計情報の更なる「見える化」
第1回 (6月)	セグメント分析(事業別等)に関する論点、今後の検討方針	固定資産台帳等の活用に関する論点	財政運営(予算、決算、監査等)と財務書類等の関係性の整理	比較可能な形による公会計情報の公表状況
第2回 (7～8月頃)	— ※WG開催 (8～10月頃)	固定資産台帳等の活用に関する検討	各種指標等を用いた比較分析①	比較可能な形による様式の分析・検証
第3回 (9～10月頃)	セグメント分析(事業別等)の基本的な考え方、作成手順の整理①	施設別財務書類等の活用に関する検討	各種指標等を用いた比較分析②	地方公共団体全体の財務書類の作成に向けた論点整理①
第4回 (11～12月頃)	セグメント分析(事業別等)の基本的な考え方、作成手順の整理②	資産・債務改革のフォローアップと今後の対応に関する検討	決算統計との一体化に向けた課題の整理	地方公共団体全体の財務書類の作成に向けた論点整理②
第5回 (1～2月頃)	報告書案の提示			
第6回 (2月頃)	報告書案のとりまとめ			

※必要に応じて開催回数を追加する可能性がある

24

事業別セグメント分析の実施の趣旨・目的

背景及び問題意識

- ほぼ全ての地方公共団体において統一的な基準による財務書類が整備されたところであり、今後は、これらの情報が予算編成や行政評価、公共施設マネジメント等に活用されることが重要となる。そのためには、事業別・施設別等のより細かい単位(セグメント)で財務書類を作成し、分析を行うことが有効となる。
- このような中、平成30年度は「地方公会計の推進に関する研究会」のもとにワーキンググループを設置して、施設別のセグメント分析を実施し、課題等を整理したところである。一方で、事業別のセグメント分析については、事業固有の施設を活用しないものがあるとともに、人件費の配賦や複数部署にまたがる事業の取扱い等についても課題が存在。
- このため、事業別のセグメント分析について、各団体の分析の目的に応じた事業の対象範囲の設定の仕方や共通経費の適切な配賦基準のあり方等に関して整理を行い、同様の分析を行おうとする各地の地方公共団体の参考となるような事例の蓄積を行っていくことが必要。

事業別セグメント分析の実施の趣旨・目的

- ① 事業別セグメント分析を実施するにあたって、分析の目的に応じた事業の対象範囲の設定の仕方や、人件費・共通費等の適切な配賦基準のあり方等について検討・整理。
- ② 今後、各団体においてセグメント分析が導入されやすくなるよう、より簡易・簡便に書類の作成・分析を行うための方策についても検討。
- ③ 今回の参加団体における書類の作成・分析の実践を通じ、今後セグメント分析を実施しようとする他団体への横展開の実施。

25

事業別セグメント分析に関する今後のスケジュール等

	9月	10月	11月	12月
研究会		第3回研究会(10月3日) ◆ ・対象団体における今後の取組を報告【事務局】		第4回研究会(12月13日) ◆ ・セグメント分析の方法及び結果を報告【事務局】
セグメント分析	第1回(9月20日) ◆ ・今後の進め方の確認【事務局】 ・セグメント分析の目的、課題、展望等の説明【各団体】 ・事業別セグメント分析の事例(パターン)【事務局】	第2回(10月中旬) ◆ ・目的に応じた配賦基準等の考え方の整理【事務局】 ・事業別財務書類作成の途中経過、課題等の説明【各団体】	第3回(11月中・下旬) ◆ ・事業別財務書類の作成報告 ・セグメント分析、活用の方針の説明【各団体】	
対象団体における作業	・採用する基準の考え方の整理(どの基準を採用すべきかについて、委員が適宜助言) ・必要となるデータの収集(どのようなデータが必要となるかは、委員が適宜助言) ・事業別財務書類の作成(必要に応じて、委員が助言) ・各団体の目的に応じたセグメント分析の実施(必要に応じて、委員が助言)			

26

事業別セグメント分析に関する大まかな流れ・考慮要素

①元データの抽出

- 仕訳帳から作成対象とするセグメントに関する支出が含まれる伝票を抽出
- 固定資産台帳から作成対象とするセグメントに関する施設の情報を抽出

②直課・配賦の実施

	簡素	精緻
共通資産の取扱い	配賦しない	予算計上している部署に直課 事業・施設毎に按分
共通費の配賦基準	配賦しない	予算計上している部署に直課 各部局の管理部門の管理事業に一括計上 各課・事業毎に配賦(執行実績) 取引内容に応じた係数で按分(個別配賦)
人件費の配賦基準	平均給与額×職員数	職階別平均給与額×職員数 会計別平均給与額×職員数 ※超勤手当の追加(超勤実績×平均単価等) 現況調査等による実従事時間により、実際の発生額を按分
退職手当引当金・繰入額の配賦基準		人件費と同様の基準で配賦
賞与手当引当金・繰入額の配賦基準		
地方債の配賦基準	配賦しない (臨財債:配賦しない)	「起債台帳」に基づき充当額に応じて配賦 (臨財債:財政課等の管理部門に直課) (臨財債:按分基準を整備して配賦)

③作成する書類の種類

行政コスト計算書(PL)

貸借対照表(BS)

資金収支計算書(CF)

純資産変動計算書(NW)

27

セグメント分析を行う地方公共団体の目的等

	セグメントの単位	セグメント分析の目的	備考
茨城県 土浦市	事業別 (廃棄物収集処理事業)	事業の成果・課題の「見える化」による、行政評価・予算編成への活用	今後、他の事業にも展開予定
神奈川県 茅ヶ崎市	事業別 (廃棄物収集処理事業)	廃棄物収集処理事業に係る事業手法の検討	公共事業性と経済性の両面からの検討
石川県 小松市	事業別 (廃棄物収集処理事業)	廃棄物処理事業のコスト等を「見える化」し、事業担当課による予算要求段階から活用	廃棄物処理全体としての現状を把握し、業務の効率化、施策の重点化につなげる
栃木県 日光市	事業別 (観光事業)	観光に係る事業のコスト等を把握、他団体と比較し、費用対効果を検証	非財務情報を用い、類似団体間比較等を行い、費用対効果を検証
熊本県 荒尾市	事業別 (債権徴収業務)	債権徴収業務について、一元化した場合と現状のコスト比較や、一元化による費用対効果を検証し、業務の効率化、財政基盤の強化を図る	今後、他の事業にも展開予定
神奈川県 山北町	事業別 (健診事業、健康福祉センター管理事業)	健診事業から施設管理事業までを含めたトータルコストの把握、コスト等を「見える化」し、今後の財政運営に活用	分析結果を用い、効率的な財政運営に反映する
大阪府 大東市	事業別 (小中学校給食事業)	小中学校給食事業の直営・委託に係る間接費、減価償却費等を含めたコスト等の「見える化」を行い、他団体とも比較し、財政運営を検討	他団体とも比較し、コスト算出手法の標準化を検討する

28

財務書類の整備・公表等に関する課題

<整備に関して>

○作成の時期について

現状は翌年度末までに財務書類が完成する自治体が多い。財務書類を翌年度における予算編成等に活用していく場合は、年度前半をメドに作成すべきであるが、そのためにどのような方策が考えられるか。

○附属明細書や注記の作成について

財務4表のみ作成し、附属明細書や注記を作成しない団体がみられるが、作成を促すためには、どのような方策が考えられるか。

○財務書類作成の体制について

多くの団体で公会計の担当者が1人という状況で、決算統計なども兼務しているような状況が見られるが、少ない人数で負担をかけずに財務書類を作成してもらうためには、どのような方策が考えられるか。

○財務書類の精度について

完成した財務書類のチェックについて、どのような方策が考えられるか。

<公表に関して>

○作成した財務書類の公表について

特に附属明細書や注記について、精度の観点から公表を行わない団体が一定程度みられるが、公表を促すためには、どのような方策が考えられるか。

<財務書類に対する認識に関して>

○財務書類の必要性や活用方法に対する自治体職員の認識について

自治体において財務書類がどのように活用できるのか具体的なイメージがわからないこと等から、財務書類の必要性や活用方法を改めて認識してもらうために、どのような方策が考えられるか。

29

固定資産台帳の整備・更新等に関する課題

＜整備・更新に関して＞

○更新の時期について

一括更新で固定資産台帳を更新する団体がほとんどであり、翌年度の後半以降の更新作業になる団体が多い。期末の作業が膨大にならないためにも、随時更新が理想と考えられるが、随時更新を目指していくために、どのような方策が考えられるか。

○固定資産台帳の更新の体制について

特に市区町村においては、固定資産台帳の担当者が1人というところも多く、他の業務も兼務しているような状況が見られるが、少ない人数で負担をかけずに台帳の更新業務を実施するためには、どのような方策が考えられるか。

○他の台帳との一元化・連携について

公有財産台帳など他の台帳との連携がされていないと、二重管理となり、固定資産台帳とのずれが生じるケースもあり得るが、一元化・連携に向けて、どのような方策が考えられるか。

○固定資産台帳の精度の向上について

建物の評価において附属設備を分けずに一括計上している団体や、現物確認を実施していない団体も多くある中で、資産評価の精度向上を図っていくために、どのような方策が考えられるか。

＜公表に関して＞

○固定資産台帳の公表について

整備・更新した固定資産台帳について、精度の観点から公表を行わない団体が多くみられるが、公表を促すためには、どのような方策が考えられるか。

＜固定資産台帳に関する認識に関して＞

○固定資産台帳の更新の重要性に対する自治体職員の認識について

固定資産台帳を毎年度更新していくことの必要性・重要性が、自治体の組織内全体で十分に理解されていない現状があると思われるが、必要性・重要性を改めて認識してもらうために、どのような方策が考えられるか。

30

課題への対応策の論点

- 前記の課題に関して、検討すべき項目としては下記の論点が挙げられる。
- 各論点への対応策として、どのようなものが考えられるか。

①財務書類・固定資産台帳に関する認識に関して

- 自治体職員の意識の向上のための研修等の充実
- 担当者が交替してもスムーズに業務が遂行できる工夫

②財務書類・固定資産台帳の精度向上について

- 標準的なツール、チェックリスト等の配布
- チェック機能の充実

③作成時期の早期化、業務負担の軽減について

- 他の台帳との一元化・連携
- 作成・公表に関する制度化

31

「公会計委員会研究報告第 24 号『地方公会
計の論点と方向性』の概要について」

《日本公認会計士協会》

公会計推進ミーティング2019 「地方公会計の論点と方向性」

～日本公認会計士協会委員会研究報告第24号～



2019年11月13日

日本公認会計士協会

公会計委員会 地方公会計・監査検討専門委員会 専門委員

地方公会計グループ リーダー・公認会計士 中川 美雪

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

本日の内容

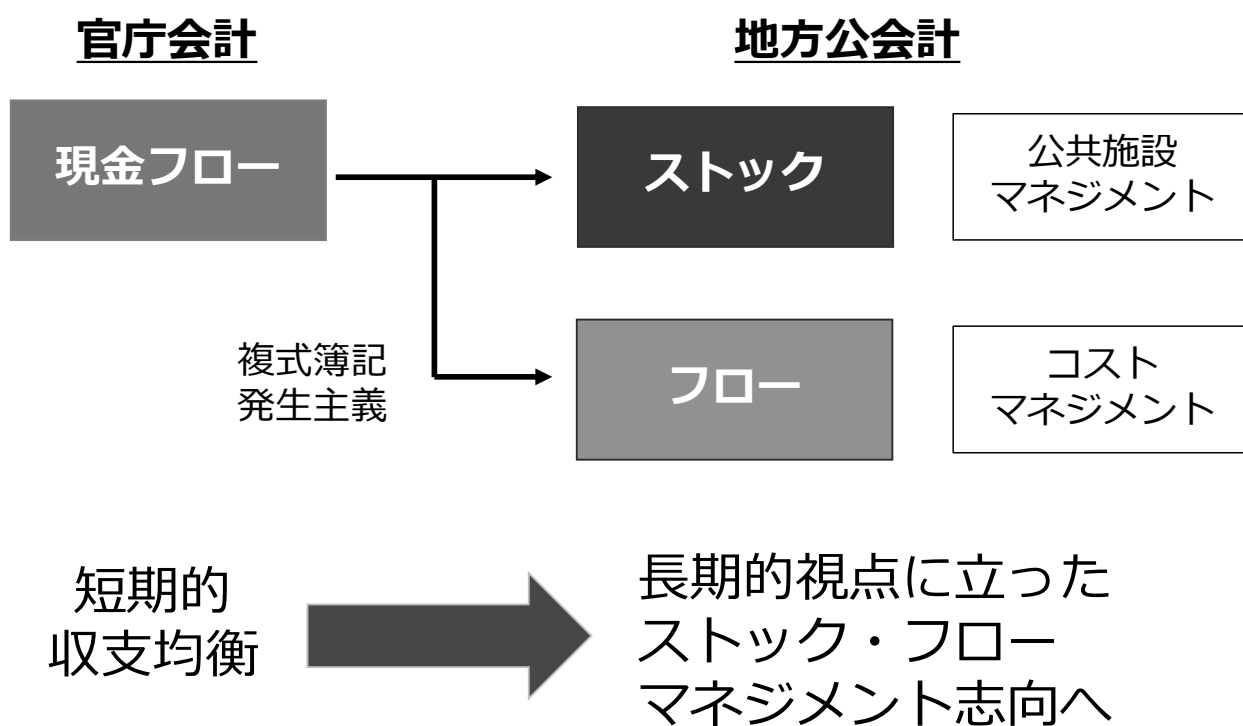
地方公会計の意義

地方公会計のマネジメントへの活用

マネジメント上の課題

制度上の課題

地方公会計の意義



Copyright © by JICPA. All rights reserved.

3

地方公会計のマネジメントへの活用

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

4

① 公共施設等の老朽化対策、統廃合検討

② 受益者負担の見直し

③ 事業評価

④ 適正な資産・負債管理

⑤ 事業マネジメント



①更新計画の策定

②新規投資

③統廃合

④投資財源の確保

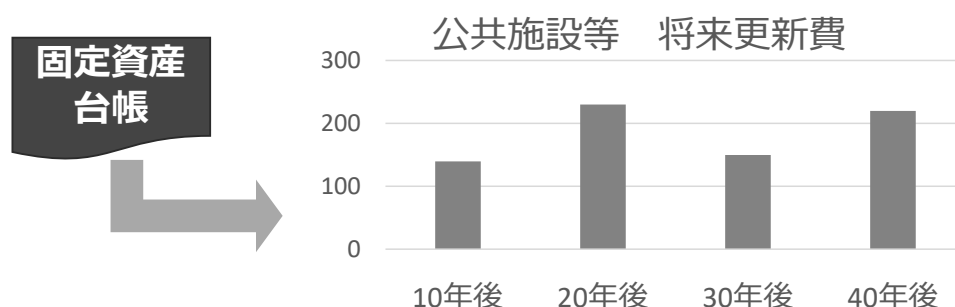
セグメント別分析

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

5

更新計画の策定（報告書P44～45）

① 公共施設等の更新費の試算



固定資産台帳と推計ソフトの推計の相違点

- ・港湾や河川、物品といった推計ソフトがカバーしていない資産も対象
- ・建物本体だけでなく電気設備や附属設備等の更新費も見込むことが可能
- ・施設の構造等にも対応

注意点

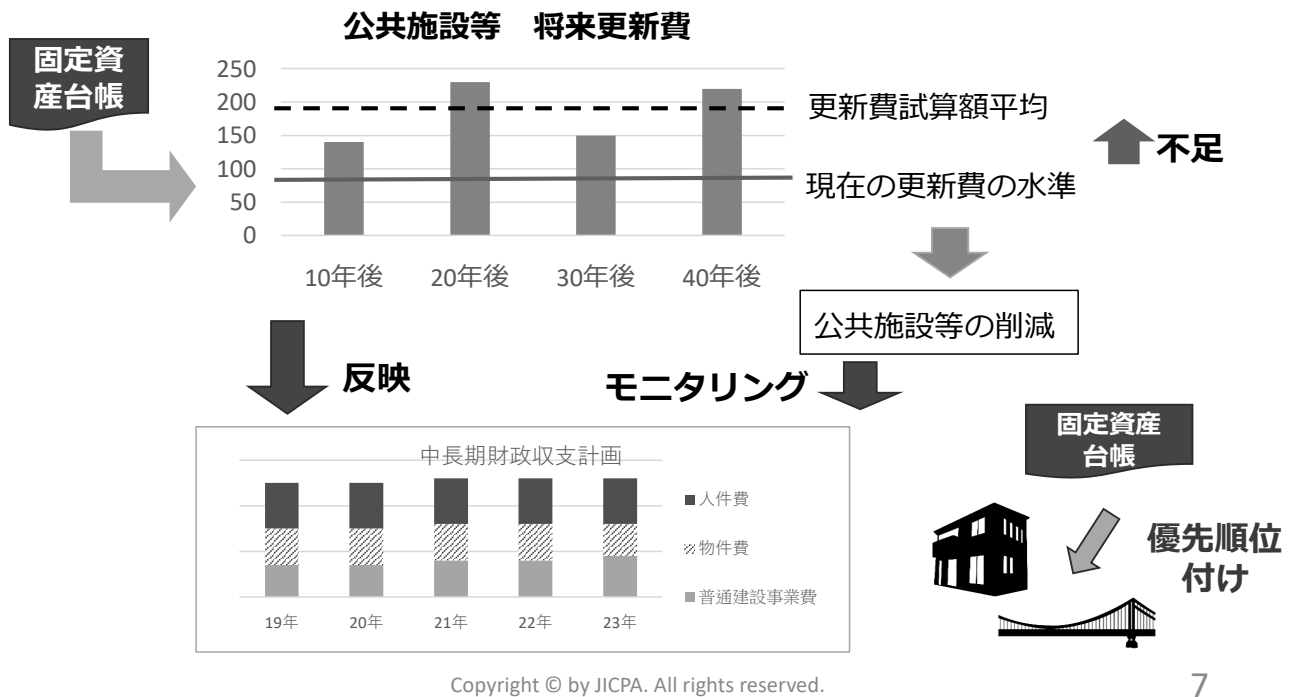
- ・金額が過去の取得時の価格となっているため、実勢価格に置き直す必要
- ・耐用年数が実態と合わない場合、実態に応じた耐用年数に置きなおす必要

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

6

更新計画の策定（報告書P44～45）

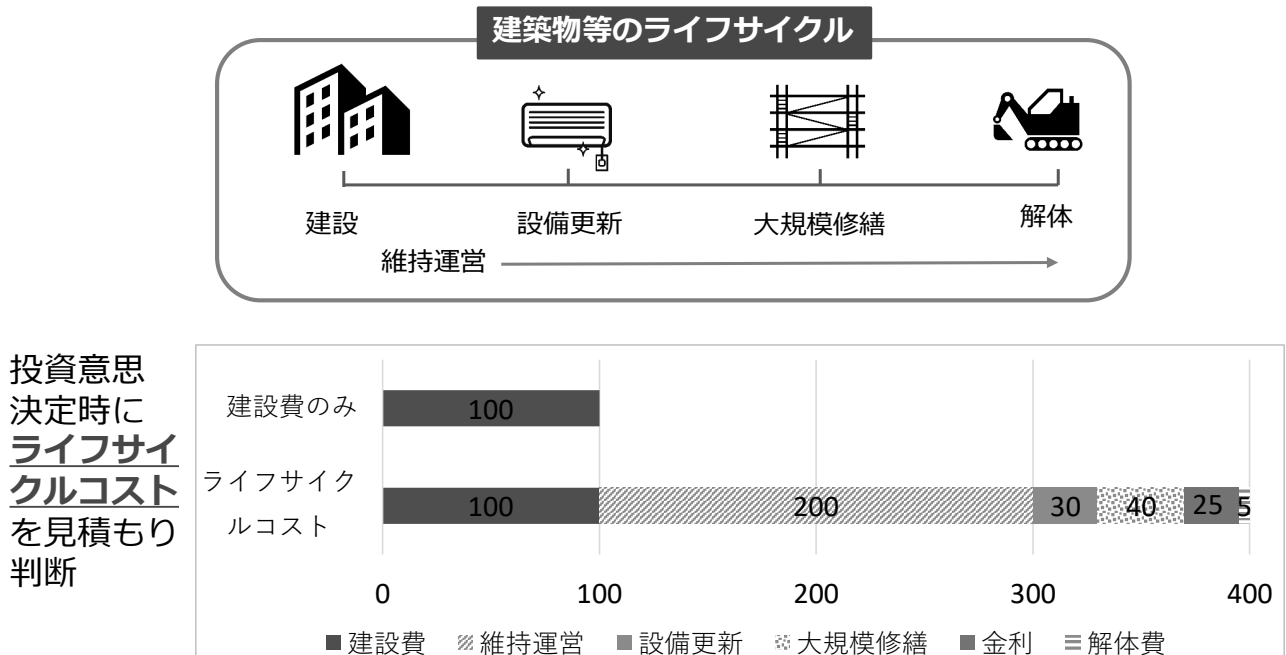
② 中長期計画への活用



7

新規投資（報告書P45～47）

新規投資におけるライフサイクルコストの算定

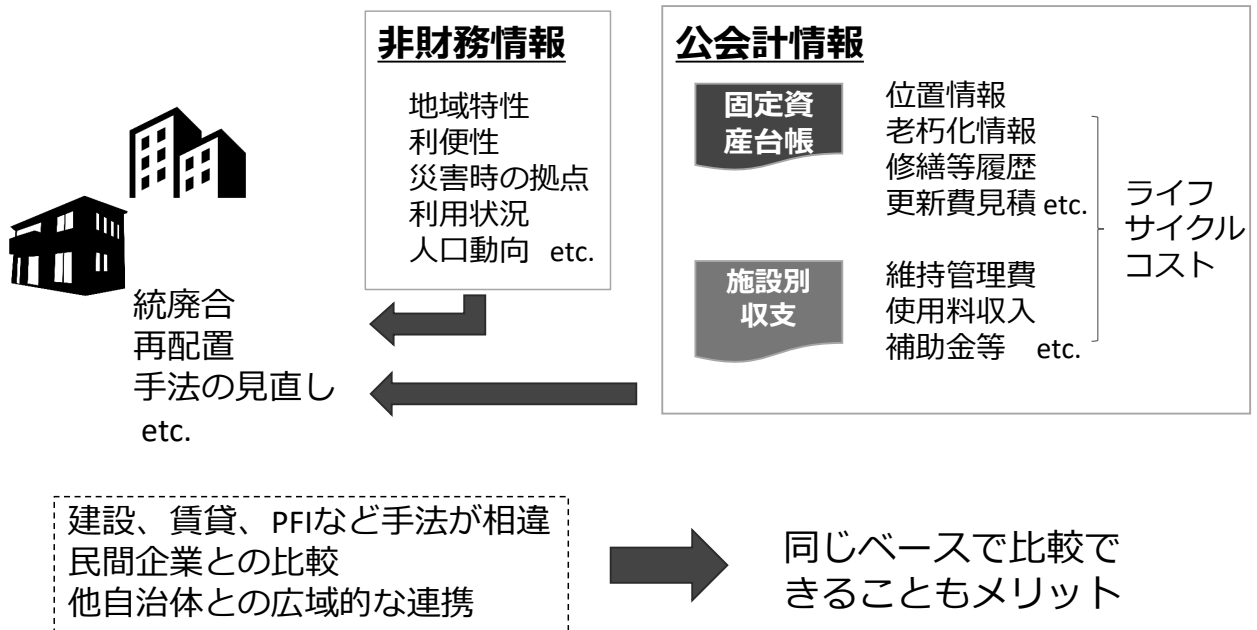


Copyright © by JICPA. All rights reserved.

8

統廃合（報告書P47）

① 統廃合施設の選定等への活用



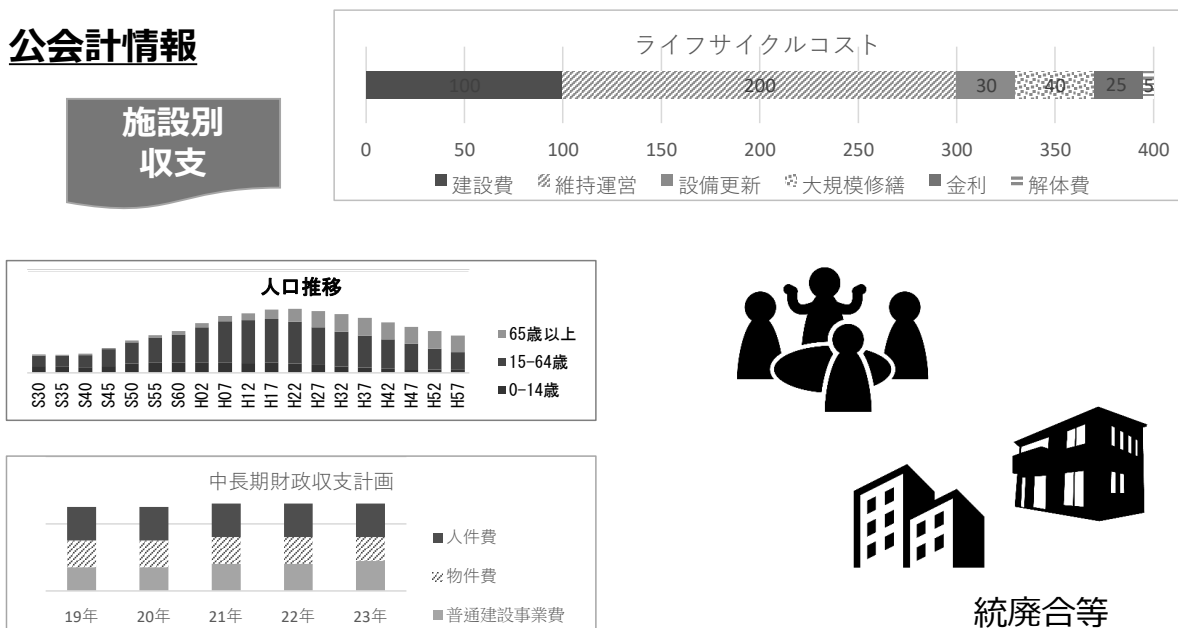
Copyright © by JICPA. All rights reserved.

9

統廃合（報告書P47）

② 住民への説明資料としての活用

公会計情報

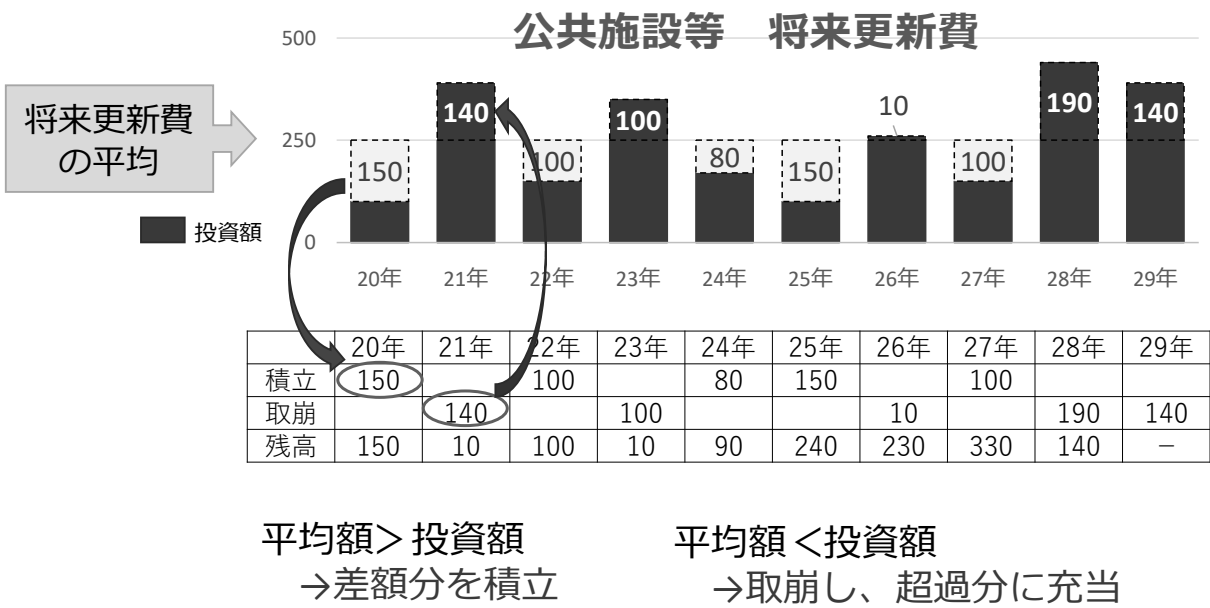


Copyright © by JICPA. All rights reserved.

10

財源確保（報告書P47～P48）

① 基金積立てによる更新費の平準化

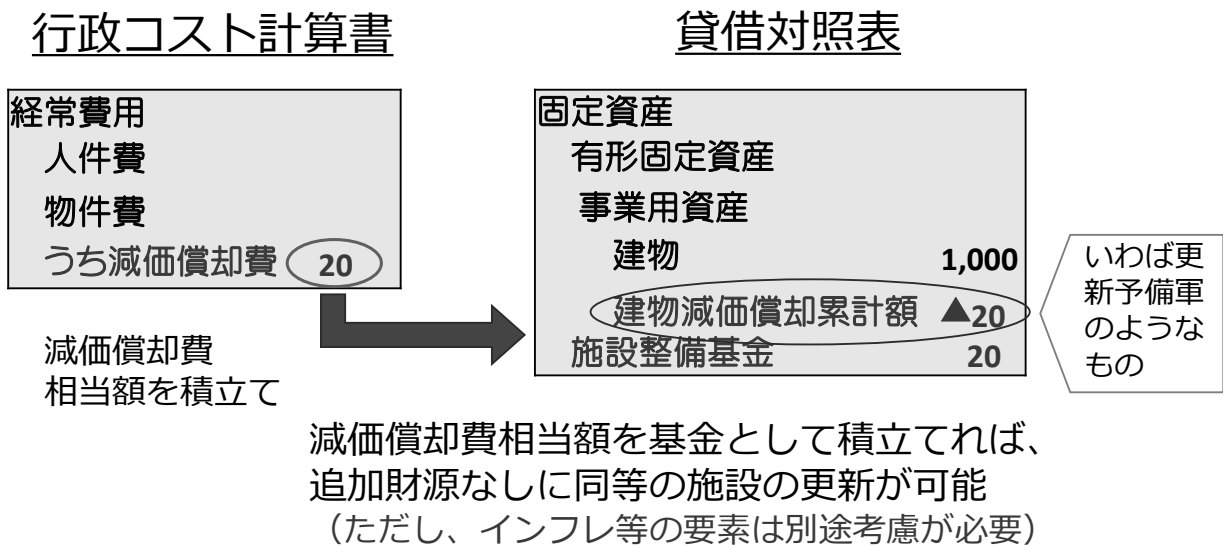


Copyright © by JICPA. All rights reserved.

11

財源確保（報告書P47～P48）

② 減価償却費相当額の施設整備基金の積立て



実務上は、起債や国等からの補助金を考慮した額での積立て

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

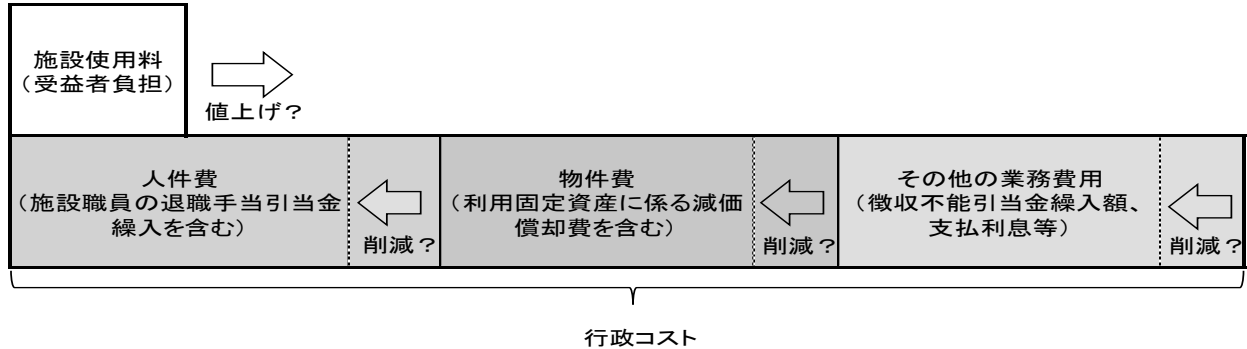
12

受益者負担の見直し（報告書P22～P24）

受益者負担の見直し（施設使用料、各種手数料）

【活用方法】 セグメント情報作成による原価計算（行政コスト算定）、受益者負担比率の検討

$$\text{受益者負担比率} = \frac{\text{施設使用料}}{\text{行政コスト}}$$



- ア) 受益者負担比率を算定し、自団体内の類似施設間比較、類似団体との比較を行う。
- イ) 比較結果を踏まえ、
 - 地方公共団体における受益者負担に係る基本的な考え方を整理して住民理解を得る
 - 受益者負担の公平性の確保のため、コスト削減や料金見直し等の策を講じる

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

13

事業評価（報告書P24～P25）

事業評価（コスト効率性）

【活用方法】 事業評価へのフルコスト情報の活用
⇒非財務情報とかけ合わせたコスト効率性分析

インプット指標	業務費用（人件費＋物件費等＋その他の業務費用）(a)
	業務収益（使用料等）(b)
	（差引）純行政コスト (c)=(a)-(b)
アウトプット指標	年間利用者数 (d)
コスト効率性	利用者一人当たり純行政コスト(e)=(c)/(d)

○評価の観点

- ア) 当初の目標を達成できたか
⇒年間利用者数及び業務費用・業務収益は、目標達成できたか
- イ) コスト効率性は保たれたか
⇒利用者数一人当たり純行政コストは、目標達成できたか
- ウ) 経年推移比較
⇒目標達成状況を経年で把握し、コスト効率性の改善を図る。

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

14

適正な資産管理（報告書P26）

【活用方法】資産の有効活用・債権管理への活用

ア) 資産の有効活用
= 売却可能資産の把握

売却可能資産とは、

- ①現に公用又は公共用に供されていない公有財産（一時的に賃貸している場合を含む）
 - ②売却が既に決定している、又は、近い将来売却が予定されていると判断される資産
- のいずれかに該当する資産のうち、地方公共団体が特定した資産をいう。

○売却可能資産把握後の活用の検討



売却可能資産

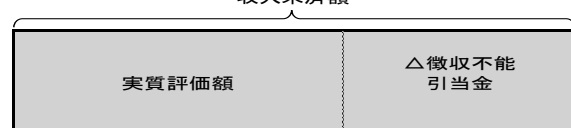
売却して収入を獲得するか？

既存事業、新規事業に利用するか？

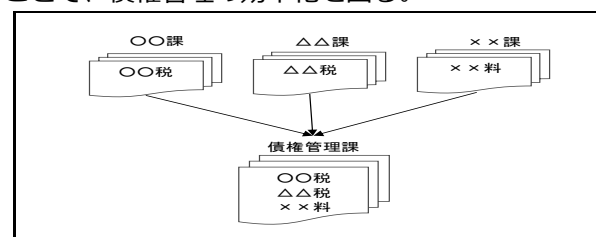
イ) 債権管理への活用

= 債権の網羅的把握と徴収不能引当金による評価

○過去の徴収不能実績率等合理的な基準により「徴収不能引当金」を算定することで、債権の実質評価額が見える化された。



○各担当部署に分散していた債権管理業務のうち徴収困難な債権については、債権管理部署に集約化することで、債権管理の効率化を図る。

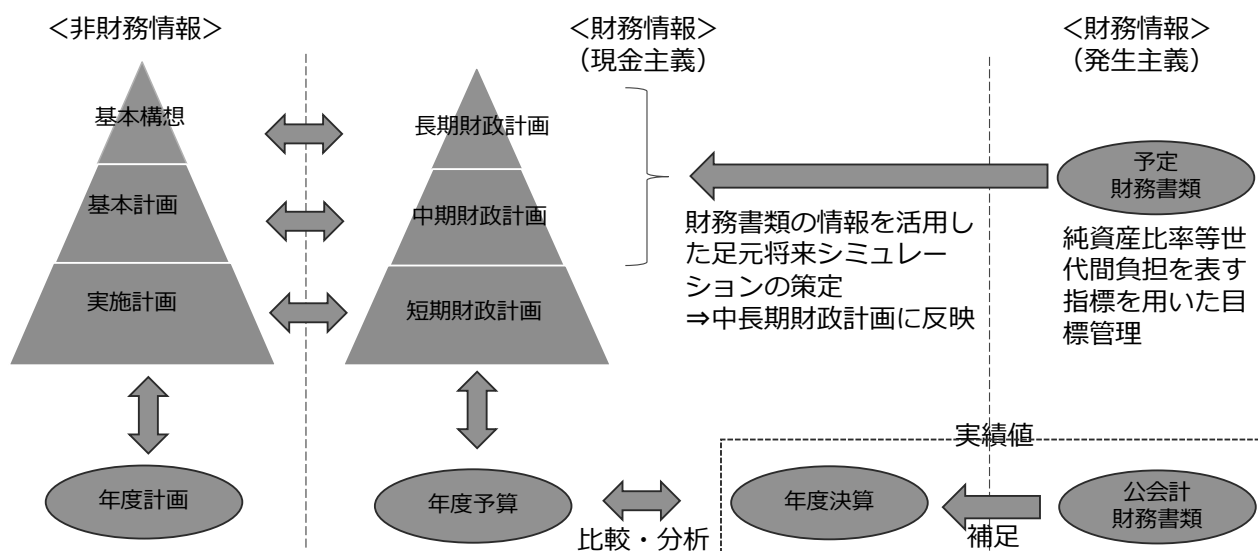


Copyright © by JICPA. All rights reserved.

15

事業マネジメント（報告書P26～P29）

【活用方法】ア) 総合計画に対応する財政計画の策定による目標管理

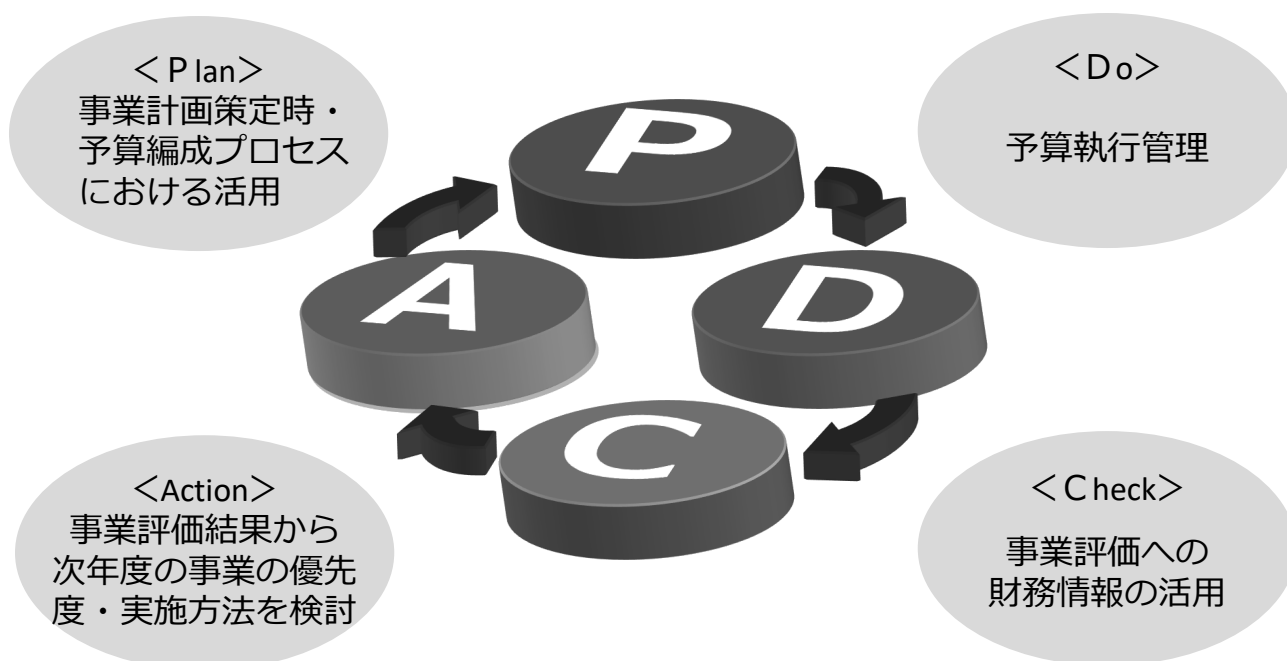


Copyright © by JICPA. All rights reserved.

16

事業マネジメント（報告書P26～P29）

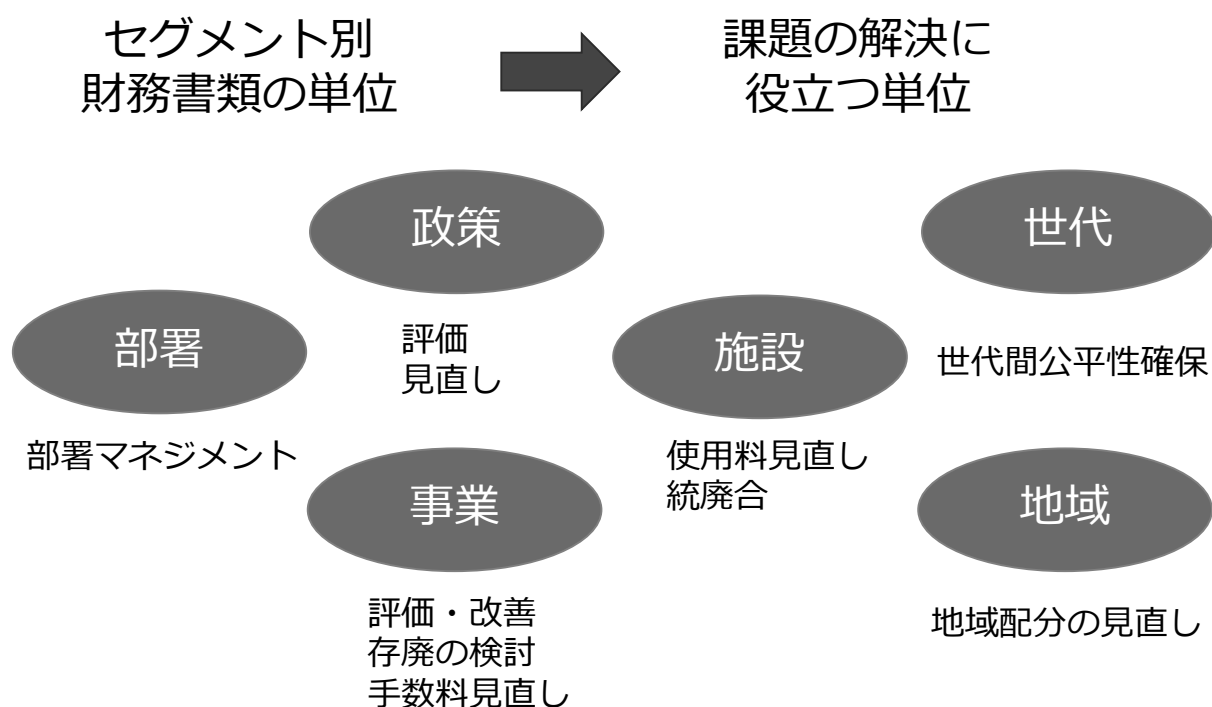
【活用方法】 イ）行政評価・予算編成・決算分析との関連付け



Copyright © by JICPA. All rights reserved.

17

セグメント別財務書類の単位（報告書P35～P37）



Copyright © by JICPA. All rights reserved.

18

セグメント別財務書類の活用方法（報告書P41～P42）

- ① 事業評価への活用
- ② 業務プロセスの見直しへの活用
- ③ 使用料の見直しへの活用
- ④ 予算編成への活用

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

19

マネジメント上の課題

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

20

活用に向けた実務上の課題（報告書P48～P49）

① 財務書類作成負担の軽減、早期化

課題

- ・財務書類の作成に時間、手間を要する
- ・財務書類が翌年度末の完成となっている団体が多い（決算審査や予算編成に活用できない）

対応策

- ・現行の決算業務と公会計業務の融合
- ・仕訳作成の効率化
予算科目＝財務書類の勘定科目 となるよう
予算科目を細分化
（予算へのセグメントコードの設定）
- ・固定資産台帳更新の効率化（資産コードの設定）
- ・部署間連携体制の構築
- ・作業の定型化、マニュアル化

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

21

活用に向けた実務上の課題（報告書P49～P50）

② 固定資産台帳とその他の台帳の重複

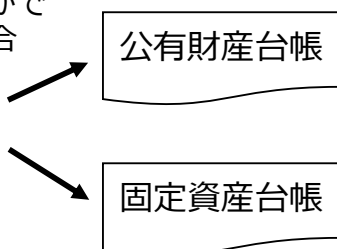
課題

- ・固定資産台帳と公有財産台帳等の台帳との二重作成、管理の負担

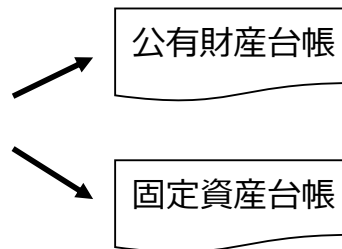
対応策

- ・固定資産と公有財産台帳等で共通する資産のデータベースを一元化

データ一元化ができていない場合



資産データベース



法定台帳でないため更新、活用もおおざなりに

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

22

活用に向けた実務上の課題（報告書P51）

③ セグメント別財務書類作成の協力体制

課題

- ・財務書類は比較により課題等が明らかとなる。
※経年比較、同種施設間・事業間比較
目標実績比較、他団体比較 等
- ・団体内や経年、目標等の比較対象がなければ、分析効果は限定的に。

対応策

- ・複数の団体で協力し、特定の施設や事業についてセグメント別財務書類を作成・分析

⇒業務の標準化、連携

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

23

活用に向けた実務上の課題（報告書P51～P54）

④ 固定資産台帳の精緻化 1

課題

- 【統一的基準】
開始貸借対照表作成時
耐用年数経過資産・・・（原則）計上対象外
- ・本来マネジメントすべき資産が把握できない。
- ・有形固定資産減価償却率が実際より低く算定

対応策

耐用年数が経過した固定資産を対象から外している場合
改めて耐用年数が経過した固定資産を調査し計上することが望まれる。

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

24

活用に向けた実務上の課題（報告書P51～P54）

④ 固定資産台帳の精緻化 2

課題

【統一的基準】

開始貸借対照表作成時

耐用年数が異なる資産・・・一体登録可

- ・耐用年数が短い方の資産について更新が必要であっても固定資産台帳から把握できない
- ・有形固定資産減価償却率が実際より低く算定

対応策

建物本体と附属設備を一体として固定資産台帳に登録している場合

更新など一定のタイミングで分けて記載し、固定資産台帳を精緻化することが望まれる

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

25

活用に向けた実務上の課題（報告書P54～P55）

⑤ 公共施設マネジメントと固定資産台帳

課題

- ・公共施設マネジメントにおいて、固定資産台帳や公会計情報が十分活用されていない。

十分活用されていない理由

- ・公共施設等総合管理計画策定と固定資産台帳の整備時期ずれ
- ・将来の施設更新必要額の推計ソフトの配布
- ・部署間連携不十分
- ・施設台帳等で代用可 など

対応策

- ・公共施設マネジメントと、固定資産台帳や公会計情報との連携の強化

連携に
有用な情報

耐用年数別
資産情報

更新情報

施設別コスト/収入情報

など

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

26

制度上の課題

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

27

統一的な基準における課題（報告書P56～P57）

① 耐用年数見直し

課題

- ・ 財務省令による法定耐用年数の適用
⇒必ずしも固定資産の実態を表していない
- ・ 大規模修繕の際の耐用年数の設定が実態と乖離

実態を表していない理由

- ・ 多数の団体は、施設の長寿命化に取り組市中（法定より長くなる傾向）
- ・ 財務省令耐用年数は、民間企業向け（民間が保有しない施設が多数）
- ・ 大規模修繕を資産計上した場合、元の資産の耐用年数を用いている

対応策

- ・ 耐用年数の原則を使用可能年数とする
- ・ 大規模修繕の耐用年数
当該修繕工事の主たる資産の耐用年数の延長期間を耐用年数として利用

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

28

統一的な基準における課題（報告書P57～P58）

② 固定資産の計上基準

課題

- ・開始時の道路、河川及び水路の敷地の評価額が地方公共団体の採用する方法により相違

道路、河川及び水路の敷地の評価

- ア．原則として取得価額により評価（基準モデル等を採用していた場合）
- イ．1984年度（昭和59年度）以前取得分は1円とし、1985年度（昭和60年度）以降取得分は取得価額により評価
- ウ．1984年度（昭和59年度）以前取得分は1円とし、1985年度（昭和60年度）以降取得分のうち取得価額不明の場合は1円で評価

対応策

- ・開始時の道路、河川及び水路の敷地の評価を基準モデル等により行った場合の影響額の注記

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

29

地方公会計制度に関する将来的な課題（報告書P59～P61）

① 情報ニーズに対応した公会計情報の見直しの必要性

② 信頼性の確保

③ 情報入手の困難性への対応

④ 内部統制制度との連携

Copyright © by JICPA. All rights reserved.

30

ご静聴ありがとうございました。



報告書掲載ページ

公会計委員会研究報告第24号
「地方公会計の論点と方向性」の公表について

https://jicpa.or.jp/specialized_field/20190731rfv.html

各自治体の取組

「新公会計を活用した行政評価」

《東京都世田谷区》

新公会計を活用した行政評価

世田谷区政策経営部
経営改革・官民連携担当課
伊藤 祐二

1. 新しい行政評価の目的と取組みの方向性

新公会計を活用した行政評価

1-1.新しい行政評価の目的

◆行政評価は、

職員一人ひとりが年度ごとに自らの取組みを振り返り、成果の達成状況等に基づく評価を行い、主体的に事業の改善・見直しに取組み、次年度以降の計画や予算への反映を通じて、区の行政経営に役立てることを目的としています。

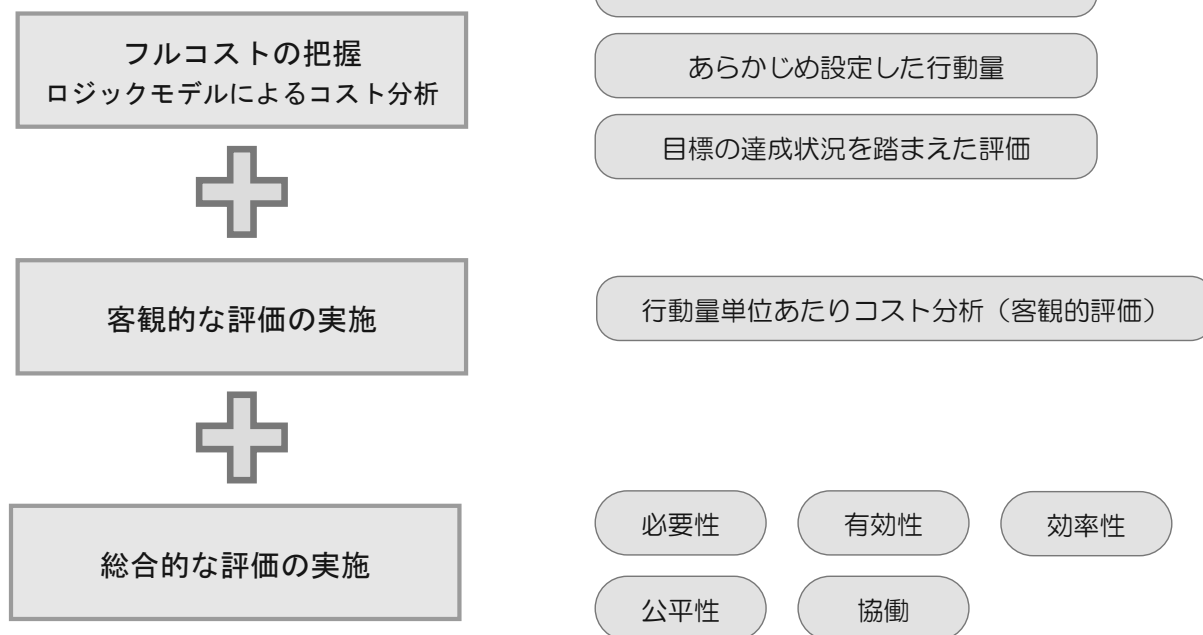
（出典：「行政評価実施要領」（平成31年4月 政策経営部））

1-2. 取組みの方向性

- これまでの実績管理に重点置いた行政評価から成果とコストを重視した評価へとあり方を転換、客観的な指標に基づく事業の改善・見直しを進められるよう再構築を図ります。
- 外部評価委員会の提言を受け、
 - ・ 横断的連携により進める取組み
 - ・ 区民・事業者と参加と協働により進める取組みの成功要因のプロセス評価も併せて行います。

（出典：「行政評価実施要領」（平成31年4月 政策経営部））

1-3.取組み内容



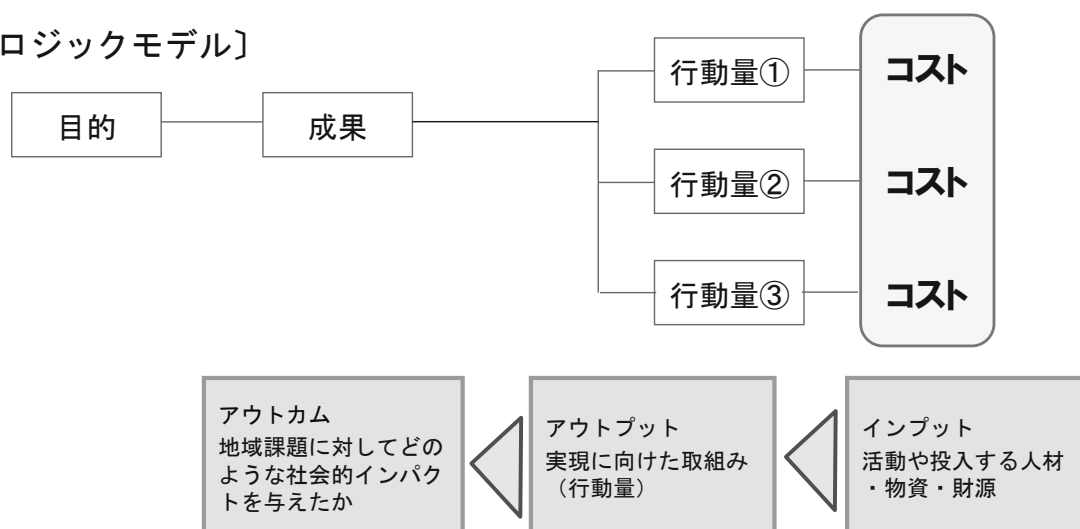
2.新たな行政評価について

新公会計を活用した行政評価

2-1.計画に定量的な指標を設定

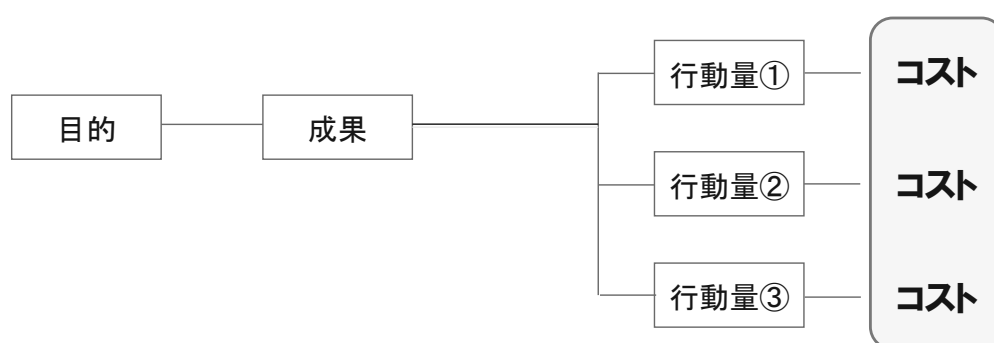
- ・新実施計画（後期）の策定の際、新たな行政評価の実施を見込み、事業目的、成果指標、行動量を設定した。

〔ロジックモデル〕



2-2.設定した指標の検証と改善

目的を達成するために 成果を出すためには 行動するためにはコストを
どのような成果が必要か どうするか どれくらい投入するか
→ → →



3. 評価票について

平成30年度主要施策の成果のページ

<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kusei/004/002/d00181421.html>



3-1-1.政策評価票

- ・ プロセス評価（参加と協働の評価軸）
 - ・ 参加と協働の取組み
 - ・ 区民等に意見を提示する機会を提供する「参加」
 - ・ 区民等のアイデアや能力等を活かし、施策を連携して実施する「協働」「参加」と「協働」により成果を高める取組み
 - ・ 横断的連携の取組み
 - ・ 他分野の所管のノウハウの蓄積や能力を互いに活かしながら施策の成果を高める取組み
 - ・ 施策の機動的な修正・拡充
 - ・ 臨機応変な対応により施策の成果を高める取組み

3-1-2.政策評価票

- 成果の達成状況に対する評価と今後の政策展開

アウトプット中心

～を実施した。
～を開催することができた。

〔改善点がないような印象〕

アウトカム（ロジックモデル）

- ・単位あたりコストをもとに費用対効果を把握
- ・課題を抽出
- ・課題に対する解決策を提示

〔改善に結び付ける〕

3-2-1.施策評価票

- 行政コスト計算書によるコスト分析
 - ・フルコストの把握

項目		30年度 (2018年度)
フルコスト(b-a+c)		193,077
差引直接コスト	収入(a)	15,926
	費用(b)	206,615
	内訳	
	人件費	6,850
	物件費	183,361
	扶助費	0
	補助費等	0
	減価償却費	12,686
	その他費用	3,718
差引間接コスト(c)		2,388

人件費

- ・事務分担割合に基づき計算

非資金的なコスト

- ・減価償却費
- ・引当金等

間接コスト

- ・内部管理経費
人事、給与、文書、財務等

3-2-2.施策評価票

- ・ 行動量の単位あたりコスト
 - ・ 財務数値と非財務数値の組み合わせにより、成果を把握する。

■行動量の単位あたりコスト分析（千円）

番 号	取組み項目	評価年 度実績 (a)	単 位	人 員 (人)	フルコスト (b=e+f)	フルコスト内訳				単位あたり コスト (b/a)
						差引直接コスト(e=d-c)			差引間接 コスト (f)	
						収入(c)	費用(d)			
			内人件費							
①	利用者数	38,930	人	0.90	180,391	15,926	193,929	6,850	2,388	5
その他				0.00	12,686	0	12,686	0	0	—
合 計				0.90	193,077	15,926	206,615	6,850	2,388	—

3-3-1.事務事業評価票

- ・ 分析・評価の視点
 - ・ 社会的に支援が必要な区民に対するサービスなどは必ずしも形式的な費用対効果の視点だけでなく、区民生活を支える視点からの意義や必要性を重視することが不可欠
 - ・ コストだけの評価では、必要な投入量を確保することができない場合などに記載する

〔記載例〕

認知症の高齢者の増加に伴い、〇〇制度へのニーズが高まっている。〇〇制度の活用による支援者は、これまで親族が中心であったが、直近の5年間で専門職が担う割合が3割から7割に増加した。この変化にともない、区による利用料金助成件数が伸び続けている。一方でこの間区は、区民ボランティアの育成・活用にも積極的に取り組んでおり、区民ボランティアが区職員や専門職に代わって区民を支援してきた。

増加する支援ニーズに対して限られた財源で持続的に応えていくためには、区民ボランティアの活用に注力することが必要である。

3-3-2.事務事業評価

・視点別の評価

- ・ 必要性、有効性、効率性、公平性、協働
 - ・ ニーズの変化
 - ・ 成果の達成状況
 - ・ 単位あたりコストの妥当性
 - ・ 重複事業との統合の可能性
 - ・ 外部委託化の可能性
 - ・ さらなるコスト削減の可能性
 - ・ 区民負担の増加
 - ・ 区民・事業者等との協働の拡充の可能性
- ・ 客観的に評価することが重要

	視点	項目	所管課評価
視点別評価	必要性	事業に対する区民ニーズの変化	☐ 増傾向 ☐ 横ばい ☐ 減傾向 ☐ 質的变化あり ☐ その他
		国、民間等他主体への代替	☐ 可能 ☐ 不可
		事業を廃止した場合の影響	☐ 大きい ☐ 中位 ☐ 小さい
	有効性 (成果)	成果の達成状況	☐ 高い ☐ 中位 ☐ 低い
		手法の有効性	☐ 大きい ☐ 中位 ☐ 小さい
	効率性 (コスト)	単位あたりコストの妥当性	☐ 妥当 ☐ 見直しが必要
		類似事業との統合の可能性	☐ あり ☐ 難しい ☐ 類似事業はない
		外部委託化の可能性	☐ あり ☐ なし ☐ 実施済
		更なるコスト削減の可能性	☐ あり ☐ なし
	公平性 (対象)	対象の妥当性	☐ 妥当 ☐ 見直しが必要
		利用者負担	☐ あり ☐ なし ☐ 妥当な水準である ☐ 見直しが必要
		所得制限	☐ あり ☐ なし ☐ 妥当な水準である ☐ 見直しが必要
			☐ 導入が必要 ☐ 導入は困難 ☐ 非該当
	協働 (手法)	区民・事業者等との協働の拡充の可能性	☐ あり ☐ なし ☐ 協働は困難、又は馴染まない

3-4.行政評価の3つの着眼点

〔ロジックチェック〕

- ・ 事業の目的と目指す成果は直結しているか
- ・ 行動量は本当にその成果につながるか
- ・ フルコストを意識した行動量が設定されているか

4 施設別行政コスト計算書

施設コストを把握し今後の施設運営を改善

4-1.施設別行政コスト計算書

- ・ セグメントの単位を施設にし、施設毎のフルコストを掲載する。
- ・ 施設の管理運営経費、減価償却費、利用料収入などを比較することにより、公共施設の効率性及び有効性を把握し、今後の施設運営の改善に活用する。
- ・ 施設経営情報システムに集約し、職員は常時閲覧可能。
- ・ 区民向けに、区のホームページに掲載する。

<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kusei/004/002/d00181421.html>



4-2.施設経営情報システム

(1)本庁舎等

施設の現状 ◇ 施設概要《計 施設》(*は複合施設)

施設名	竣工年	敷地面積	建物全体面積	運営区分	備 考
住所	(築年数)	構 造	施設所有区分	施設備考	
専有(共有含まず)(㎡)	複合施設名称				
第1庁舎 *	昭和35年	11,504.80㎡	13,274.30㎡	直営	
世田谷4-21-27	59年	RC造	区所有		
8,340.30㎡	世田谷区民会館				
第2庁舎	昭和44年	3,982.49㎡	10,518.41㎡	直営	
世田谷4-22-35	50年	RC造	区所有		
10,518.41㎡					
第3庁舎 *	平成4年	3,352.01㎡	5,069.09㎡	直営	
世田谷4-22-33	27年	RC造	区所有		
5,069.09㎡	世田谷総合支所				

注:開発中の項目です。

4-3.施設別行政コスト計算書

(1)本庁舎等

維持管理経費等(平成 30年度決算数値) 単位:千円 (千円未満四捨五入)

施設種別	施設名	費用												収入				
		維持管理（運営）経費							投資的経費	減価償却費	人件費	間接経費	その他	合計	使用料・手数料	その他	合計	
		光熱水費	物件費	うち委託料等	土地建物設備賃借料	維持補修費	補助費等	小計										
本庁舎等	第1庁舎	42,172	69,187	45,142	0	3,543	0	114,902	0	37,265	4,798	0	0	156,965	2,077	4,761	6,838	
本庁舎等	第2庁舎	31,772	88,322	57,870	0	2,516	0	122,610	0	0	2,220	0	0	124,831	201	1,756	1,957	
本庁舎等	第3庁舎	15,745	42,626	28,012	1,643	2,819	0	62,833	2,808	0	2,382	0	0	68,022	33	544	577	
本庁舎等	分庁舎ノバビル	2,772	6,471	3,649	49,067	170	0	58,479	0	0	1,251	0	0	59,730	0	0	0	
本庁舎等	城山分庁舎	3,895	8,854	5,254	0	467	0	13,215	0	5,509	1,251	0	0	19,975	19	0	19	
本庁舎等	美松堂ビル	706	1,162	669	8,035	0	46	9,949	0	0	172,281	68,715	0	250,945	0	0	0	
本庁舎等	プレハブ会議室	751	1,342	876	0	44	0	2,137	0	425	584	0	0	3,146	0	0	0	
本庁舎等	東京日産太子堂ビル(事務室)	0	1,293	1,293	9,811	34	5,806	16,943	0	0	834	0	0	17,777	0	0	0	
本庁舎等	世田谷区役所来庁舎用駐車場	0	15,835	15,835	0	0	0	15,835	0	0	408	0	0	16,243	15,447	0	15,447	
合計		97,812	235,092	158,598	68,556	9,592	5,852	416,903	2,808	43,198	186,009	68,715	0	717,634	17,777	7,061	24,838	
		13.62%	32.75%	22.10%	9.55%	1.33%	0.81%	58.09%	0.39%	6.01%	25.91%	9.57%	0.00%	100.00%	71.57%	28.42%	100.00%	

注:開発中の項目です。

5 自治体間比較

マクロ分析・セグメント分析

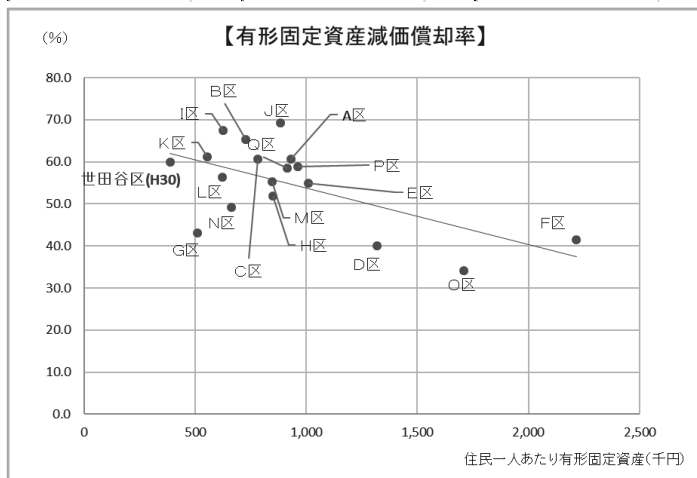
5-1.自治体間比較(マクロ分析)

・マクロ分析

- | | |
|---------------|---|
| ・有形固定資産減価償却率 | $\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{償却有形固定資産}}$ |
| ・将来世代負担比率 | $\frac{\text{地方債残高}}{\text{有形・無形固定資産合計}}$ |
| ・基礎的財政収支 | $\frac{\text{業務活動収支} + \text{投資活動収支}}{\text{経常収支}}$ |
| ・住民一人あたり行政コスト | $\frac{\text{純行政コスト}}{\text{人口}}$ |
| ・受益者負担比率 | $\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}}$ |

5-2.有形固定資産減価償却率

償却有形固定資産	住民一人あたり有形固定資産	有形固定資産減価償却率
3,554 億円	39 万円	60 %



※ 世田谷区は平成30年度、他区は平成29年度の一般会計財務諸表から引用しています。
 ※ 世田谷区は、冊子内の一貫性に配慮して、インフラ資産を算式から除いています。
 ※ 他区の人口は政府統計の『平成30年1月1日住民基本台帳人口・世帯数、平成29年(1月1日から同年12月31日まで)人口動態(市区町村別)(総計)』より抜粋しています。世田谷区の人口は912,095人(平成31年4月1日時点)としています。

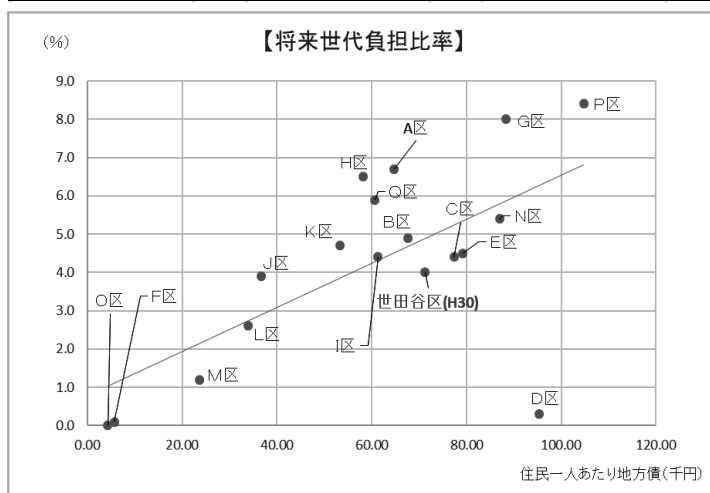
○有形固定資産減価償却率

減価償却累計額÷償却有形固定資産

- 公共施設など償却資産の老朽化度合を示す指標。
- 世田谷区の数値は60%、減価償却は6割程度進んでおり、老朽化した固定資産の更新や統廃合を計画的に着手していなければならない水準。
- 減価償却期間は最長でも50年となっているため、老朽化が進んでいるように見える。
- 世田谷区の場合、適切な維持管理と計画的な更新により65年もたせる長寿命化に取り組んでいるためである。

5-3.将来世代負担比率

地方債残高	固定資産合計	将来世代負担比率
647 億円	16,016 億円	4 %



※ 世田谷区は平成30年度、他区は平成29年度の一般会計財務諸表から引用しています。
 ※ 特別区では臨時財政対策債を発行していないため、本来地方債残高総額から控除すべき臨時財政対策債を控除していません。
 ※ 他区の人口は政府統計の『平成30年1月1日住民基本台帳人口・世帯数、平成29年(1月1日から同年12月31日まで)人口動態(市区町村別)(総計)』より抜粋しています。世田谷区の人口は912,095人(平成31年4月1日時点)としています。

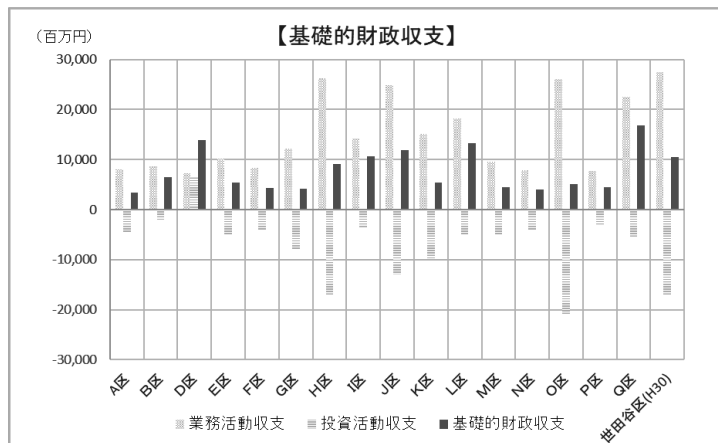
○将来世代負担比率

地方債残高÷有形・無形固定資産合計

固定資産等の社会的資本に対して、将来の償還等が必要な負債によって必要な資金を賄った割合で、社会的資本にかかる将来世代の負担の程度を把握することができる。流動負債を大幅に上回る流動資産があることから、特別区債を発行しなくても十分に設備投資が可能だが、世代間の公平性をより重視する方針を採っている。

5-4.基礎的財政収支

調整後業務活動収支	投資活動収支	基礎的財政収支
275 億円	▲ 170 億円	105 億円



※ 世田谷区は平成30年度、他区は平成29年度の一般会計財務諸表から引用しています。

※ 投資活動収支から、基金等繰入繰出を除いています。

○基礎的財政収支

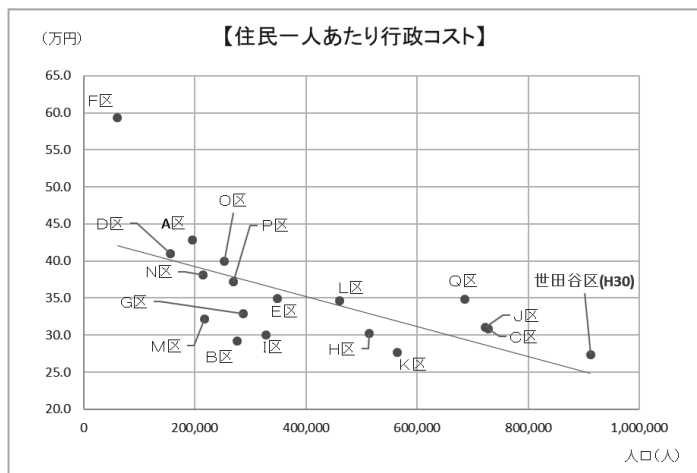
業務活動収支※＋投資活動収支

※ 支払利息支出を除く。

- その時点で必要とされる行政サービスや社会資本整備にかかる経費を、その時点の税収や国・都からの収入でどれだけ賄えているかを把握することができる。
- 世田谷区の基礎的財政収支は、105億円であり、平成30年度は、税収等で必要な経費を十分に賄えていると言える。
- ただし、将来に備えた投資支出が消極的になっていないかという点に留意が必要である。

5-5.住民一人あたり行政コスト

純行政コスト	人口	住民一人あたり純行政コスト
2,494 億円	912,095 人	27.3 万円



※ 世田谷区は平成30年度、他区は平成29年度の一般会計財務諸表から引用しています。

※ 他区の人口は政府統計の『平成30年1月1日住民基本台帳人口・世帯数、平成29年（1月1日から同年12月31日まで）人口動態（市区町村別）（総計）』より抜粋しています。世田谷区の人口は912,095人（平成31年4月1日時点）としています。

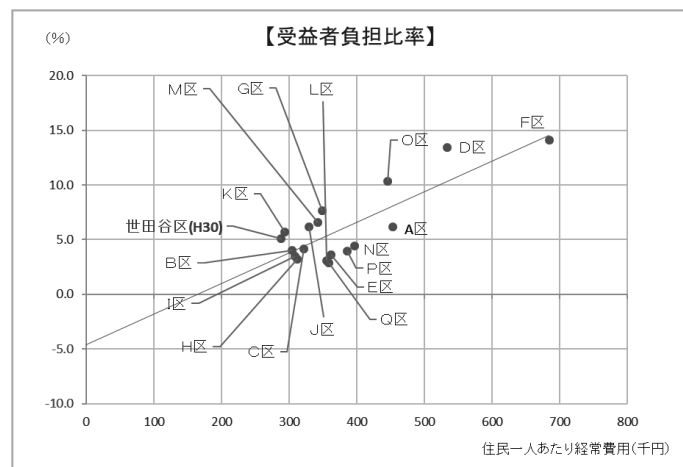
○住民一人あたり行政コスト

純行政コスト÷人口

- 行政活動の効率性を示す指標。
- 全体的な傾向として、人口に比例して減少している。これは、行政コストの多くが固定費で占められていることに起因する。
- 他区と比較して効率的な行政活動を行っているように思われるが、これは世田谷区の人口の多さに起因するものであり、実際は他区並みの水準であると考えられる。引き続き、行政活動の効率化を目指していく必要がある。
- 今以上に一人あたり行政コストを低減しようとするのであれば、従来とは異なる視点で事業の見直しやITツール、包括管理委託をはじめとした新たな行政手法を取り入れるなど様々な試みで、行政経営改革を推進する必要がある。

5-6. 受益者負担比率

経常費用	経常収益	受益者負担比率
2,622 億円	134 億円	5 %



※ 世田谷区は平成30年度、他区は平成29年度の一般会計財務諸表から引用しています。

※ 他区の人口は政府統計の『平成30年1月1日住民基本台帳人口・世帯数、平成29年(1月1日から同年12月31日まで)人口動態(市区町村別)(総計)』より抜粋しています。世田谷区の人口は912,095人(平成31年4月1日時点)としています。

○ 受益者負担比率

経常収益 ÷ 経常費用

- 行政サービスの費用が受益者によってどの程度賄われているのかを示す指標。
- 低いほど行政サービスを享受している受益者に負担をさせていないことを示している。
- 今後の社会情勢の変化に伴い、行政サービスを維持するために求められる受益者負担が変化してくると思われるため、公共施設や受益者負担の適正な在り方を模索していく必要がある。

5-7. 自治体間比較(セグメント分析)

① 網羅性

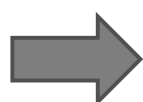
ストック・フルコスト情報を含めた財務情報による比較ができないか

② 簡易性

比較のために労力をかけずに、原則公表数値による比較ができないか

③ 継続性

毎会計年度、継続的な比較ができないか



共通の指標による財務諸表の比較により、他自治体と比べてどの水準にあるか、「違い」の見える化を実現したい！



ご静聴、ありがとうございました。

「地方公会計制度の取組について」

《東京都福生市》

地方公会計制度の取組について

～P D C Aサイクルの構築と議会への活用～

福 生 市

1

福生市の概要

昭和45年7月 市制施行
(令和2年に市制50周年)

面積 10.16km²
(内、横田基地提供面積 3.317 km²)

人口 57,975人 (H31.4.1現在)

一般会計当初予算
250億8千万円 (R元年度)

職員数 376人 (H31.4.1現在)
※再任用職員を除く



2

地方公会計制度導入の経緯（１）

- ・ H20年度決算から、総務省改訂モデルに基づく財務諸表を作成
→決算統計を使用するため、正確なストック情報や仕訳情報が把握できない。
⇒財務諸表の活用方法が課題
- ・ 東京都「東京都方式（日々仕訳）」、町田市「事業別財務諸表」
⇒マネジメントへの活用を実践
- ・ 総務大臣通知「今後の地方公会計の整備促進について」
(H26.5.27総財務第102号)
⇒全国の自治体に対して要請

複式簿記・発生主義による地方公会計制度の導入を検討

3

地方公会計制度導入の経緯（２）

財政課・契約管財課・会計課が中心となり、導入検討（H26年5月～）

- ①複式簿記・発生主義の導入
 - ・ 東京都方式は、町田市等で導入実績がある
- ②固定資産台帳の整備
 - ・ 総務省通知から早い段階での着手が必要
- ③公共施設等総合管理計画の策定
 - ・ 多くの施設が昭和40～50年代に建設、今後更新時期を迎えるため老朽化対策が必要
⇒今後、各施設のコストの把握が必要

4

地方公会計制度導入の経緯（３）

④財務会計システム更新

- ・入れ替えの検討

入れ替え前のシステムは、公会計セグメント管理ができない。また、平成28年度内（平成27年度決算対応まで）にリースが満了する。

⑤事業別財務諸表の作成

- ・各事業の見直しや必要性の分析が必要
- ・先行自治体の事例を参考に、事業別財務諸表を速やかに作成し決算で活用するためには、日々仕訳が必要

⑥議会との調整

- ・実施計画と予算との事業の関係性が分かりにくい。
 - ・予算事業の特定財源が分からない。
- ⇒以前から指摘あり

5

地方公会計制度導入の経緯（４）

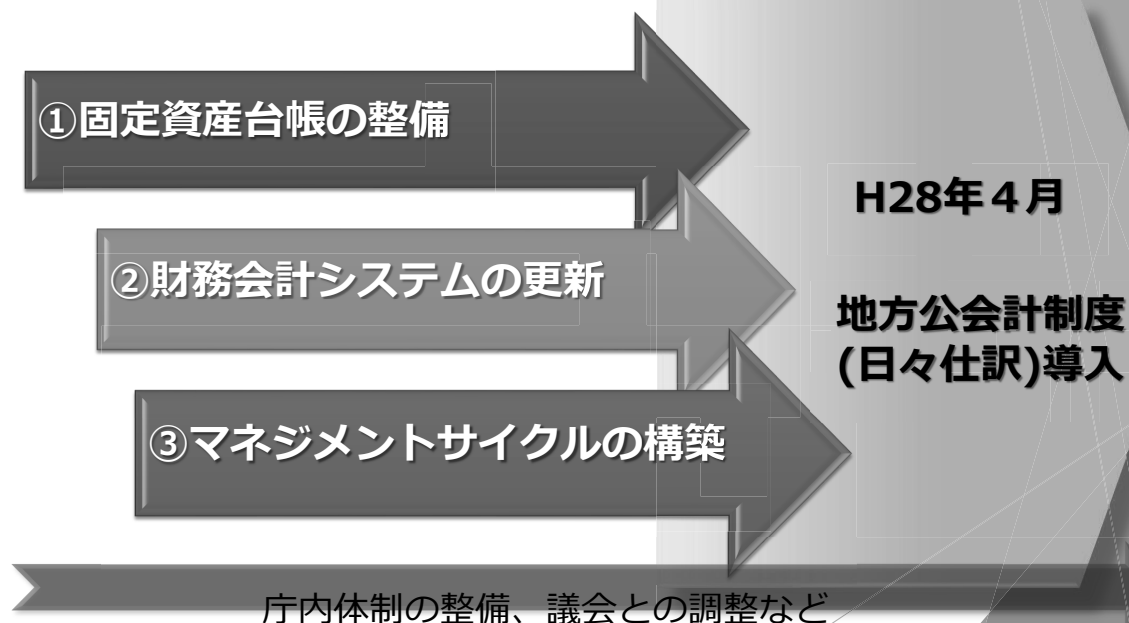
検討の結果

- ①市民に対する説明責任、透明性の向上、行政経営におけるマネジメント力を向上させるため、H28年度に地方公会計制度を導入
- ②制度導入の前提となる固定資産台帳をH26年度に整備、日々仕訳に対応した財務会計システムをH27年度に導入
- ③事業マネジメントに活用できるセグメント別財務諸表を作成

上記の項目を全て実現させるため、東京都に準じた方式（日々仕訳）による地方公会計制度の導入へ

6

地方公会計制度導入までの取組（１）



7

地方公会計制度導入までの取組（２）

主なスケジュール

	H26	H27	H28 (運用開始)	H29
固定資産台帳整備	台帳整備	整備後の増減反映		
財務会計システム		新公会計制度対応	日々仕訳、財産登録	
当初予算組替		一目一課		
マネジメント(PDCA)サイクル構築		⑨予算説明書	⑩事業実施	⑪決算説明書
庁内体制整備	財政・管財・会計	新公会計担当新設	会計課増員	決算審査に向けた調整
議会との調整	債務負担行為 説明会	審査方法 説明資料		
東京都支援等	視察、協定締結	普及促進連絡会議加入、都へ職員派遣		

8

当初予算組替

○組替による主な変更点

- ・事業の階層化（大事業、中事業）
- ・事業の統合または分割
- ・実施計画と予算の事業単位の統一化（実施計画の事業＝予算の中事業）
- ・款項目は原則、部（課）単位にあわせる
- ・職員人件費の課別配当

予算書説明欄のイメージ

【予算組替前】		【予算組替後】	
(目) 企画調整費 (2,041) 1 企画調整費 (2,041) 8 企画調査研究講師謝礼 20 9 職員旅費(2) 54 11 消耗品費(1) 65 12 通信運搬費(1) 10 14 有料道路使用料 20 19 企画研究金負担金 5 西多摩地域広域行政圏協議会負担金 1,867 2 国際化推進事業費 (26) 8 講師等謝礼 20 11 消耗品費(1) 5 12 通信運搬費(1) 1 3 行政改革推進事業費 (251) 1 行政改革推進委員会委員報酬 102 8 指定管理者選定審査会外部審査員謝礼 9 11 消耗品費(1) 10 12 手数料(3) 130 4 政策課題別チーム運営費 (186) 8 政策課題研修講師謝礼 20 11 消耗品費(1) 40 19 学術・文化・産業ネットワーク多摩会館金 100 5 公共施設等総合管理計画策定費 (5,505) 11 消耗品費(1) 5 13 公共施設等総合管理計画策定支援委託料 5,500		(目) 企画調整費 1 職員人件費 [80,000] 1 職員人件費(職員課職員係) (80,000) 2 職員給料 35,000 3 職員手当等 30,000 4 共済組合負担金 15,000 2 企画調整事務費 [2,478] 1 企画事務費(企画調整課企画調整担当) (2,041) 8 企画調査研究講師謝礼 20 9 職員旅費(2) 54 11 消耗品費(1) 65 12 通信運搬費(1) 10 14 有料道路使用料 20 19 企画研究金負担金 5 西多摩地域広域行政圏協議会負担金 1,867 2 行政改革推進事務費(企画調整課企画調整担当) (251) 1 行政改革推進委員会委員報酬 102 8 指定管理者選定審査会外部審査員謝礼 9 11 消耗品費(1) 10 12 手数料(3) 130 3 企画政策事務費(企画調整課企画調整担当) (186) 8 講師等謝礼 20 11 消耗品費(1) 40 12 通信運搬費(1) 1 19 学術・文化・産業ネットワーク多摩会館金 100 3 公共施設等総合管理計画事務費 [5,505]	

9

PDCAサイクルの構築

地方公会計制度を活用した新たなマネジメント（PDCA）サイクルを構築



《導入前》 実施計画と予算を別々に作成

⇒実施計画と予算の事業単位が一致していないため、事業の全体把握が困難
⇒人件費や減価償却費などを含めたフルコスト情報が把握できず、正確な評価が困難

《導入後》 予算の全事業を評価して、仕事の「見える化」を推進
PLAN

予算の全事業（一般会計約400事業）を組織別に網羅し、事業概要や財源内訳など実施計画の内容を兼ねた「予算説明書」を作成

DO

各課（職員）がコスト意識や経営感覚を持って事業を実施

CHECK

予算説明書に記載した実施計画の決算に加えて事業別行政コスト計算書や事業総括などを組織別に網羅した「決算説明書」を作成

ACTION

成果や改善点を新年度の実施計画や予算に反映

10

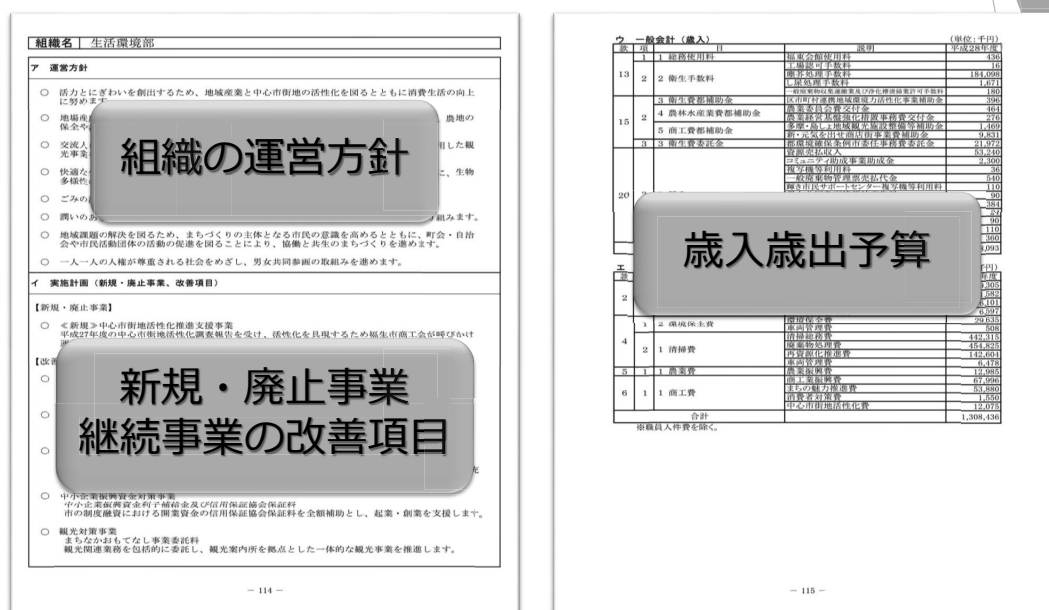
予算説明書の内容（１）



11

予算説明書の内容（２）

組織別の記載事項



12

予算説明書の内容（3）

事業別の記載事項

継続事業		特別事項	総合戦略	部署名	部署名	事業指標	
総合計画の体系	まちづくりの目標		第4章 安心に満ちたまちづくり		計画の体系	事業指標名	会員数
	目標に対する指針		第2節 安心して生活できるまちづくり			目標値	250人
	予算科目		子育て支援事業の充実				
	予算科目		款 民生費 項 児童福祉費 目 子ども家庭支援費 大事業 子ども家庭支援事業費				
	事業名		事業名			財源内訳(千円)	
事業概要	育児の援助を受けたい方と育児の援助を行いたい方が会員となり、地域で助け合いながら子育てをする会員組織です。ファミリー・サポート・センターは相互に協力し合うよう調整するアドバイザーの役割を担います。		事業概要		国庫支出金	666	
					都支	財源内訳	
					市		
					その他		
	一般財源	3,035					
	合計	5,387					
主な事業費(千円)	○ 運営委託料	5,387	主な特定財源(千円)	子ども・子育て支援交付金	666		
				子ども・子育て	666		
				子ども家庭支援	575		
				その他の特定財源	445		
				合計	2,352		
			年度別予算(千円)	計画予算(3か年)	平成32年度		
					5,387		
				本活動実績を持つ福生市社会福祉協議会に運営業務を委託することで、新たな支援の展開や業務の効率化・安定化を図ります。			
				特記事項	特記事項		
	その他の事業費						
	合計	5,387					

13

決算説明書の内容（1）

財務4表	行政改革の取組(決算)	財務諸表の前年度対比
市税内訳(決算)	科目別職員人件費(決算)	主要建設事業一覧(決算)

14

予算説明書と決算説明書の関係

● 予算説明書

継続事業	特別事項	総合戦略	部署名	子ども家庭部	課名	子ども家庭支援課	係名	子ども家庭支援センター係
総合計画の体系	まちづくりの目標	第4章 安心に満ちたまちづくり					事業種別	一般事務事業
	目標に対する指針	第2節 安心して子どもが育つまちの構築					事業員数	1,686
	施策名	施策27 子育て支援の充実					目標値	250人
	基本事業名	27-1 子育て支援事業の充実					目標値	250人
予算科目	民生費	児童福祉費					子ども家庭支援事業費	
事業名	ファミリー・サポート・センター事業							
事業概要	育児の援助を受けたい方と育児の援助を行いたい方が会員となり、地域で助け合いながら子育てをする会員組織です。ファミリー・サポート・センターは相互援助活動の円滑な運営ができるよう調整するアドバイザーの役割を担っています。							
27	運営委託料	5,387					子ども子育て支援交付金	666,000
							子ども子育て支援交付金	666,000
							子ども家庭支援課区中野特別児童福祉事業補助金	576,000
							その他の特定財源	443
主な事業費(千円)							合計	2,352
							前年度	2,907
							平成30年度	5,387
							平成31年度	5,387
特記事項							平成32年度	5,387
合計		5,387						

● 決算説明書

(1) 実施計画決算

継続事業	主要な施策	★	部署名	子ども家庭部	課名	子ども家庭支援課	係名	子ども家庭支援センター係
予算科目	民生費							
事業名	ファミリー・サポート・センター事業							
事業概要	育児の援助を受けたい方と育児の援助を行いたい方が会員となり、地域で助け合いながら子育てをする会員組織です。ファミリー・サポート・センターは相互援助活動の円滑な運営ができるよう調整するアドバイザーの役割を担っています。							
27	運営委託料	5,387,000					子ども子育て支援交付金	666,000
							子ども子育て支援交付金	666,000
							子ども家庭支援課区中野特別児童福祉事業補助金	576,000
							その他の特定財源	443
支出済額(円)							合計	1,908,000
							予算現額(千円)	5,387
							総合計画の体系	
							目標	第4章 安心に満ちたまちづくり
その他の事業費							指針	第2節 安心して子どもが育つまちの構築
							施策	施策27 子育て支援の充実
							基本事業	基本事業 27-1 子育て支援事業の充実
	合計	5,387,000						

(2) 行政コスト計算書		(単位:千円)		
	勘定科目	29年度	30年度	差額
行政収入	地方税等	0	0	0
	国庫支出金	666	666	0
	都支出金	1,122	1,242	120
	分担金及び負担金	0	0	0
	使用料及び手数料	0	0	0
	その他	0	0	0
	小計(A)	1,788	1,908	120
	人件費	5,477	373	△ 5,104
	物件費	230	5,387	5,157
	維持補修費	0	0	0
行政費用	扶助費	0	0	0
	補助費等	489	0	△ 489
	投資的経費	0	0	0
	減価償却費	0	0	0
	各引当金繰入金	304	28	△ 276
	その他	0	0	0
	小計(B)	6,500	5,788	△ 712
	行政収支差額(A)-(B)=(C)	△ 4,712	△ 3,880	832
	金融収支差額(D)	0	0	0
	通常収支差額(C)+(D)=(E)	△ 4,712	△ 3,880	832

事業別行政コスト計算書 (事例: ファミリー・サポート・センター事業)

(2) 行政コスト計算書

(千円)

	勘定科目	29年度	30年度	増減
1 行政収入	地方税等	0	0	0
	国庫支出金	666	666	0
	都支出金	1,122	1,242	120
	分担金及び負担金	0	0	0
	使用料及び手数料	0	0	0
	その他	0	0	0
2 行政費用	小計	1,788	1,908	120
	人件費	5,477	373	△ 5,104
	物件費	230	5,387	5,157
	維持補修費	0	0	0
	扶助費	0	0	0
	補助費等	489	0	△ 489
	投資的経費	0	0	0
	減価償却費	0	0	0
	各引当金繰入金	304	28	△ 276
	その他	0	0	0
	小計	6,500	5,788	△ 712
	通常収支差額	△ 4,712	△ 3,880	832

(7) 担当課長の総括

本業務の主たる行政費用は、ファミリー・サポート・センター事業の委託に係る物件費です。平成30年度は事業を直営から委託に切り替えたことにより人件費が減少し、補助費等が皆減となり、物件費が増加となりました。全体としては事業を直営から委託に切り替えたことにより通常収支差額が832千円改善し、委託先にて他のサービスと合わせて実施することで、利用者の利便性も向上しました。平成30年度は課題となっている会員数の指標についても達成しており、委託先においても適切な業務運営が図られています。今後も組織の安定した運営のために継続して制度の周知活動を積極的に取り組むことで会員確保を図ることが課題です。

平成30年度に事業を委託化

【平成30年度予算編成時 (PLAN)】

➢ 平成30年度からの事業委託を検討

➢ 委託料はどの程度が適正か？

(平成29年度の行政コストを活用した分析)

【平成30年度決算 (CHECK)】

➢ トータルコストは前年より削減

➢ 利用者の利便性の向上

市民への公表 ◇市民に対する説明責任、透明性の向上

○平成29年度

- ・平成28年度決算説明書（福生市会計基準）
- ・福生市の財務諸表（ダイジェスト版）

○平成30年度以降

- ・各年度統一的な基準による財務書類
- ・各年度決算説明書（福生市会計基準）
- ・各年度財務書類の分析（経年比較と他市比較）

議会との調整

- ・実施計画と予算との事業の関係性が分かりにくい。
- ・予算事業の特定財源が分からない。 ⇒以前から指摘あり
- ・実施計画と予算の事業単位を合わせた「予算説明書」の活用を提案
⇒議会の賛同
- ・「予算書」は科目別（款項目）、「予算説明書」は組織別の体系
⇒審査方法の見直し等について議会運営委員会で協議

予算（決算）説明書を中心とした組織別の審査へ

予算審査における主な効果（１）

- ①予算資料の充実（資料の選択と集中）
- ②事業全体に関する審査
- ③審査時間の短縮

H27(制度導入前)	21時間37分
H28(導入初年度)	21時間36分(△1分)
H29	21時間08分(△28分)
H30	18時間17分(△2時間51分)
H31	17時間29分(△48分)

H27からH31にかけて4時間8分短縮

21

決算審査における主な効果（１）

- ①決算資料の充実（資料の選択と集中）
- ②情報量の充実
 - ・行政コスト計算書（人件費、減価償却等）
 - ・主な特定財源（財源充当）
 - ・課長の総括（課題の認識等）
- ③単年度から中長期的な視点に（予算の結果）

22

決算審査における主な効果（２）

④「見える化」による職員の意識改革

⑤審査時間の短縮

H27(制度導入前)	21時間13分
H28(導入初年度)	20時間52分(△21分)
H29	19時間04分(△1時間48分)

H27からH29にかけて2時間9分短縮

23

議員を対象に研修・説明会を実施

	平成27年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
	11月13日	8月7日	8月7日	8月5日
内容(テーマ)	・新公会計制度でここが変わる ・平成28年度予算のここが変わる	・財務諸表の解説と分析方法 ・決算説明書について	・財務諸表の解説等について ・平成29年度決算説明書について(変更点等)	・財務諸表の解説等について ・平成30年度決算説明書について(変更点等)

- ▶ 財務諸表の見方、活用などについての講義を、委託（公認会計士）にて実施
- ▶ 決算説明書の変更点等についての説明を、財政課にて実施
- ▶ 平成29年度以降は、決算審査特別委員会前の8月に実施

24

地方公会計制度に対する課題

- ①財務諸表の分析
 - ・一定の基準による他市比較
- ②財務諸表の活用
 - ・予算編成にどのように活用するか
- ③職員の制度理解促進
 - ・日々仕訳のため、全職員が一定の理解をすることが必要
- ④固定資産台帳の精緻化
 - ・所管課と連携、棚卸し等により毎年度調査

25

受益者負担の適正化

- ▶ 地方公会計制度導入に伴って、「使用料・手数料等受益者負担適正化方針」を平成29年度に作成
- ▶ **原価を基とした料金計算**を行うことで受益者負担の適正化を行う
- ▶ 平成31年4月から使用料・手数料を改定
- ▶ 継続的（原則4年毎）に見直し

原価計算に、次の内容を含めている。

- ①人件費（施設の維持管理に係る人件費）
- ②減価償却費（施設や重要備品の減価償却費の当該年度分）
- ③各引当金繰入金（退職手当引当金など）

26

地方公会計情報の活用事例（公共施設マネジメント）

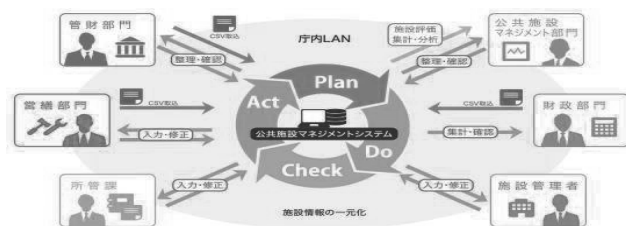
1. 公共施設マネジメントシステム（平成31年4月稼働）とは

（1）システム概要

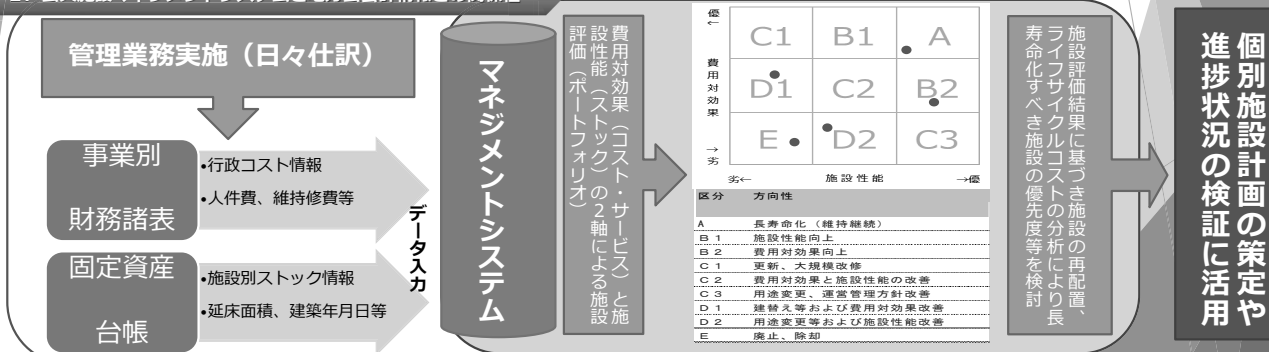
個別施設のコストや老朽化、大規模改修情報等の一元管理、ライフサイクルコストの算出、ポートフォリオによる施設評価等により、個別施設計画の策定及び検証に有用な情報を管理するシステム

（2）期待される効果

- より精緻な更新費用・ライフサイクルコスト平準化の分析
- ストックやコスト等による施設評価、施設の再配置検討への活用
- 保全水準の均一化、予防保全スケジュールの作成
- 施設カルテの出力による情報の視覚化



2. 公共施設マネジメントシステムと地方公会計情報との関係性



27

資産調査（棚卸し調査）

○平成30年度実施分

- ・ 支払伝票等から資産に繋がる支出の洗い出し調査
- ・ 各課による資産確認
- ・ 現地調査（社会教育施設）※5年間で市内全ての施設を調査
- ・ 寄附受納した物件・物品の登録有無の確認



台帳の精度向上及び適正な管理

28

今後に向けて

充実した財務情報（フルコスト、財源）に加えて、事業の説明や責任者の総括等の非財務情報により、多角的な分析や評価が可能となる。



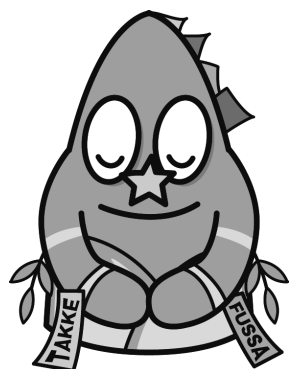
使用料・手数料の見直し、行政評価、公共施設マネジメントシステムへ反映など、活用が増えている。



地方公会計制度によるPDCAサイクルを確立し、予算編成に役立てることが期待できる。

29

ご清聴ありがとうございました。



福生市公式キャラクター「たっけー☆☆」

福生市の予算説明書・決算説明書は
ホームページでご覧いただけます。

<http://www.city.fussa.lg.jp/>

30

自治体間連携の取組

「自治体間比較情報の行政評価への活用」

《東京都八王子市》

自治体間比較情報の行政評価への活用

令和元年（2019年）11月13日

東京都八王子市
行財政改革部行政管理課

あなたのみちを、
あるけるまち。  **八王子**

1

はじめに



八王子市の紹介



- ・本市の概況

人口 561,407人 面積 186.38km²

- ・平成27年度 中核市に移行
- ・平成29年度 市制施行100周年
- ・平成28年度 地方公会計制度導入

2

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

はじめに



本日のテーマ

1. 八王子市の公会計制度
2. 自治体間連携の取組 ——
新公会計制度普及促進連絡会議
「事業別分析部会」
3. 自治体間比較の事業評価への活用

3

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

八王子市の公会計制度



平成27年度まで

総務省方式改定モデルで
財務書類を作成



good

- ・手軽に作成



bad

- ・資産数値は参考程度
- ・セグメント分析は限定的

市の課題



将来を見据えたストック管理



経営課題の共有



セグメント分析



平成28年度から新公会計制度へ移行

4

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

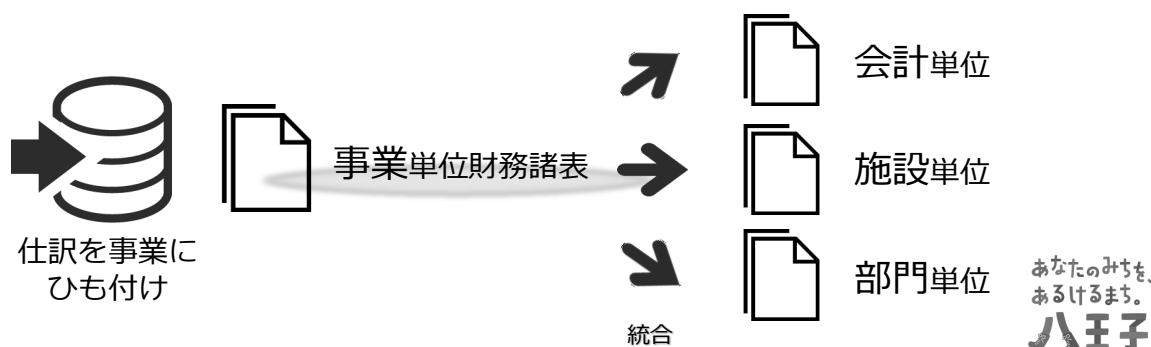
八王子市の公会計制度



公会計情報の活用

各階層で財務諸表の作成が可能

- ✓ 事業別の財務諸表を作成し、統合していくことで「セグメント」や「会計」単位の財務諸表を作成
- ✓ 各階層でのマネジメントに活用できる



5

八王子市の公会計制度



公会計情報の活用

公会計情報を「財政指標」として設定

- ✓ 市債管理を中心とした負債の管理に加え、純資産とのバランスについての視点をプラス
- ✓ 必要な投資活動を行う中でも、将来世代に過度な負担を残さないよう管理

全体貸借対照表

資産	負債	負債	純資産
	将来世代の負担		
	純資産		
	現世代の負担		

負債 1 : 3 の割合を維持

6

あなたのみちも、
あるけるまち。
八王子

八王子市の公会計制度



公会計情報の活用

決算審査の参考資料として公表

会計別・全体財務諸表

- ✓ 主要な施策の成果・事務報告書に掲載
- ✓ 財政白書で分析

セグメント別財務諸表（事業別・施設別）

- ✓ 事務事業評価報告書、ホームページに掲載

7

あなたのまちを、
あるけるまち。
八王子

八王子市の公会計制度



公会計情報の活用

事務事業評価（行政評価）での活用

事業別財務諸表から得られるフルコスト情報を
P D C Aサイクルのマネジメントによる事務の
見直しに活用

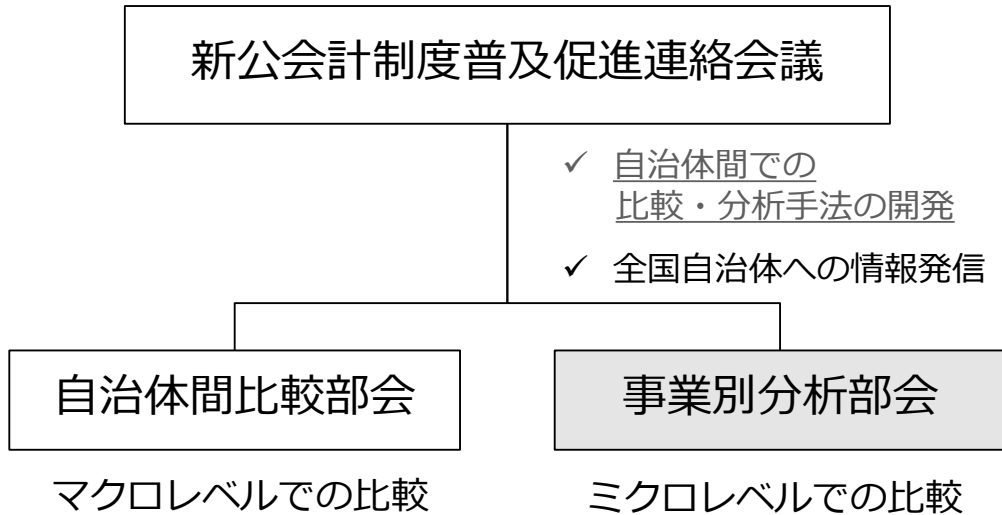
8

あなたのまちを、
あるけるまち。
八王子

自治体間連携の取組



「事業別分析部会」とは



あなたのみちも、
あるけるまち。
八王子

9

自治体間連携の取組



部会の目標

目標

事業別財務諸表作成
自治体間比較



事業マネジメント
に活用

経過

- 94.8%の自治体が一般会計等財務諸表作成済（H31年末）
- 一方、事業別等の財務書表は3.2%に留まる
- 自治体の事業マネジメント向上のため、事業別財務諸表の活用が有効

あなたのみちも、
あるけるまち。
八王子

10

自治体間連携の取組



参加自治体など

- ・部会発足

平成30年 6月 ～ 活動継続中

- ・参加自治体 10団体

町田市（幹事）、大阪市、江戸川区、
荒川区、福生市、世田谷区、渋谷区、
板橋区、立川市、八王子市

11

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

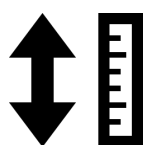
自治体間連携の取組



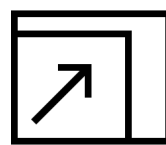
これまでの取組

- ① 比較分析シート（様式）の作成

事業形態や会計基準の差異などを踏まえ、
統一的な比較を可能とする様式を整備



団体間における
形式差



比較分析シートにより
比較可能な形に

12

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

事業別比較分析シート様式

(イメージ)

〇〇〇区

〇〇事業

区 分			金額	主な内訳
財務 情報	費用	人件費	〇〇円	
		常勤職員	〇〇円	
		嘱託職員	〇〇円	
		...	〇〇円	
		物件費	〇〇円	
		...	〇〇円	
	収入	国庫支出金	〇〇円	
		...	〇〇円	

特徴①
「費用・収入の内訳」

区 分	指標名	実績
非財務情報	例) 利用者数	〇〇〇人

特徴②
「非財務情報」

区 分	指標名	コスト
単位当たりコスト	例) 利用者数	〇〇〇円

特徴③
「単位当たりコスト」

13

自治体間連携の取組



これまでの取組

② 比較分析手法の研究



アウトカム指標による
効率性分析

例) 施設利用者1人当たりの費用



コスト構造分析

例) 直営、委託の差異
受益者負担割合

14

自治体間連携の取組



これまでの取組

③ 決算データを用いた実際の比較分析

比較事業	事業類型	分析の視点
1 学校給食	ソフト	コスト構造（直営、委託）
2 図書館	施設運営	経済性、効率性
3 体育館	施設運営受益者負担型	経済性、効率性
4 公営住宅	施設運営受益者負担型	コスト構造、受益者負担割合
5 生活保護	ソフト	コスト構造

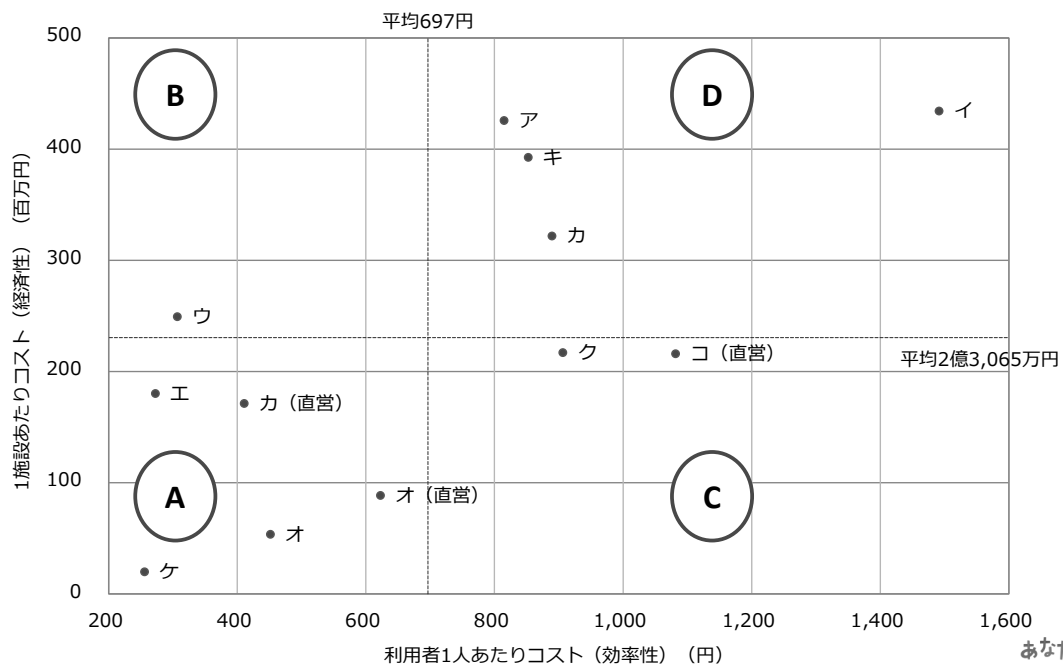
※ 学校給食事業は28年度決算、その他の事業は29年度決算で比較

あなたのまちも、
あるけるまち。
八王子

15

比較事例① 経済性と効率性（体育館事業）

効率性と経済性の散布図

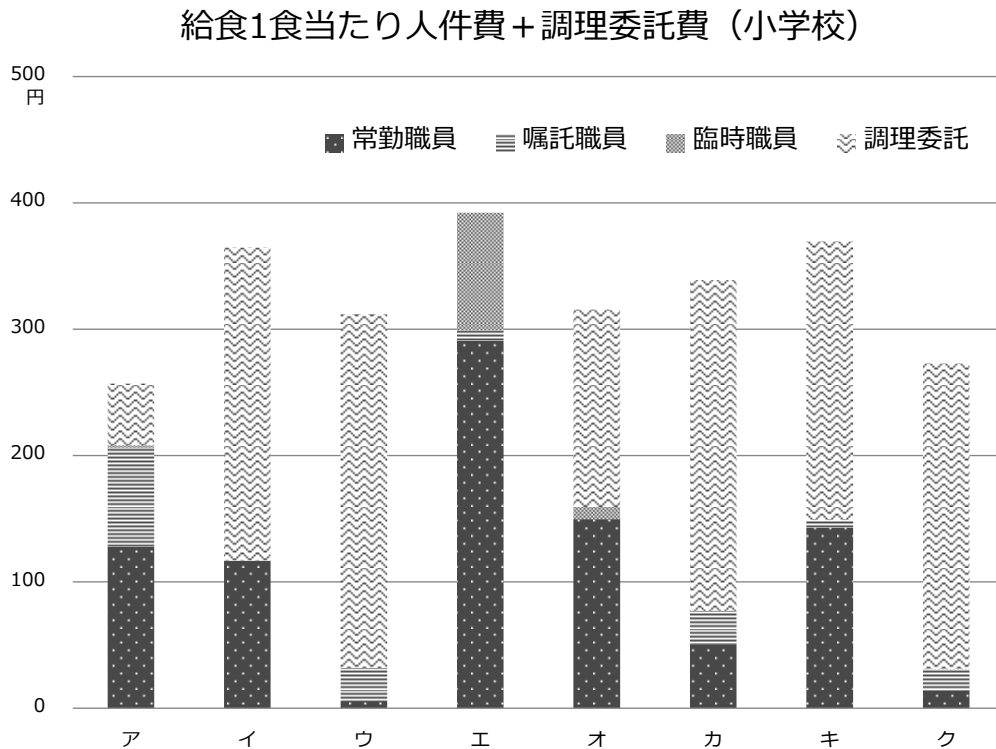


出典：新公会計制度普及促進連絡会議検討部会報告書（令和元年5月21日）※表示用に一部加工

あなたのまちも、
あるけるまち。
八王子

16

比較事例② コスト構造比較（給食事業）



出典：新公会計制度普及促進連絡会議検討部会報告書（令和元年5月21日）※表示用に一部加工

あなたのみちも、
あるけるまち。
八王子

17

自治体間連携の取組



より有効な比較とするための課題

① 比較するコストの範囲の整理

- ✓ 施設修繕費など、年度間でばらつきがあるコスト
- ✓ 減価償却費や引当金繰入・戻入など、会計基準の差があるコスト

② アウトカム指標の充実

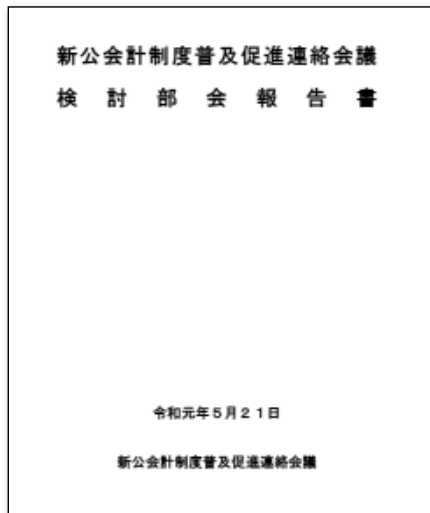
今回比較した「来館者数」などに加え、「サービス水準」や「成果」を図るアウトカム指標を設定し、費用対効果比較の視点を充実。

あなたのみちも、
あるけるまち。
八王子

18

自治体間連携の取組

詳しくは
「新公会計制度普及促進連絡会議検討部会報告書」
をご覧ください。



「自治体間比較部会」「事業別分析部会」
のこれまでの取組を紹介しています。
事業別財務諸表の自治体間比較結果の詳細
もご覧になれます

<掲載HP：東京都会計管理局>

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

19

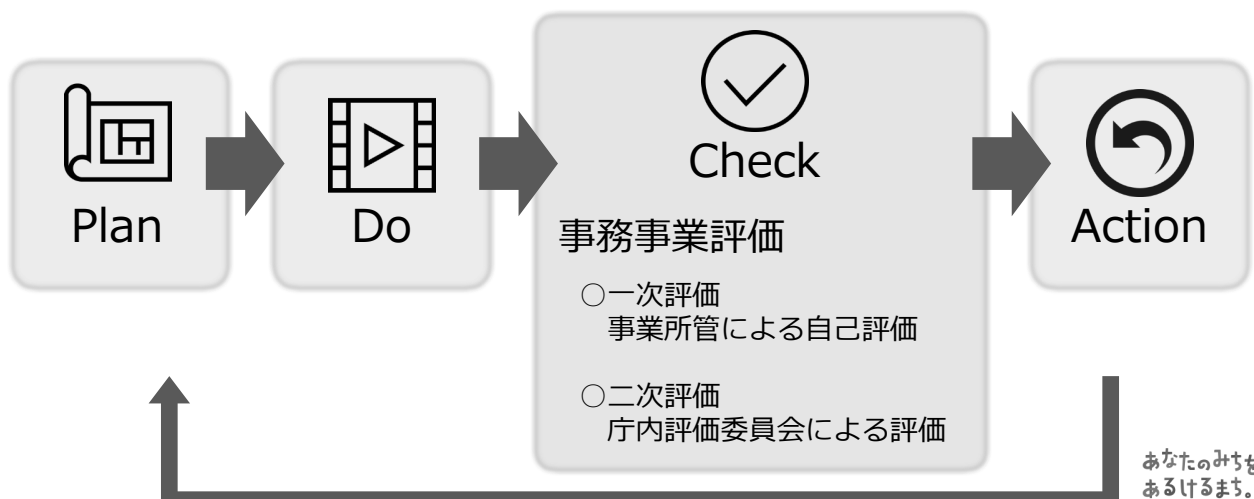
あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

自治体間比較の事業評価への活用



八王子市の事務事業評価

毎年5月～8月に原則、全事業を対象に実施



20

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

自治体間比較の事業評価への活用



事務事業評価の目的



コスト意識向上

複式簿記による日々仕訳と、業務プロセス単位の振返りにより、職員のコスト意識を高める。



透明性向上

発生主義でのフルコスト情報と、目標に対する評価結果を公表することにより、市政の透明性を確保するとともに1年間の行政活動の内容を説明する。



マネジメントの充実

PDCAサイクルによるマネジメントを意識し、評価結果を次年度以降の事務事業の見直しに活用する。

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

21

自治体間比較の事業評価への活用



事務事業評価の特徴

① 行政コストの把握と明示

事務事業ごとの行政コスト計算書（P L）を活用

② 指標の設定

事務事業毎に「活動指標」「成果指標」を設定し、事業の活動実績と成果を見える化

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

22

自治体間比較の事業評価への活用



事務事業評価の特徴

③ 単位当たりコストの算出

行政コスト計算書と指標により、「利用者1人当たり」
「収納率1%」あたりといった単位当たりコストを算出し、
事業の効率性や有効性を分析

④ 経年比較

財務諸表、指標、単位当たりコストについて、年度間の変化
を分析し、事業の課題を明らかにする

23

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

自治体間比較の事業評価への活用



事務事業評価の特徴

⑤ 自治体間比較（本年度～）

事業別財務諸表などの自治体間比較で得られる情報を用いて、
事務事業の効率性や有効性を客観的に検証



内部情報の分析



他自治体との比較
「同業者」からの「気付き」



効果的な
事業マネジメント

24

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

事務事業評価シート様式

行政コスト計算書						(単位: 千円)						
勘定科目		28年度	29年度(a)	30年度(b)	対前年度(b-a)	勘定科目		28年度	29年度(a)	30年度(b)	対前年度(b-a)	
経常費用	人件費	職員給与費	26,230	26,196	22,902	△ 3,293	経常収入	保険料	0	0	0	
		賃金・退職金等引当金繰入額	4,114	4,245	1,981	△ 2,263		国庫支出金	0	0	0	
		その他	21,859	24,388	33,198	8,810		都支支出金	0	0	0	
		小計	52,202	54,829	58,082	3,253		分担金及び負担金	0	0	0	
		物件費	77,277	70,891	71,478	587		使用料及び手数料	40,974	40,152	43,566	3,414
	業務費用	維持補修費	1,267	3,816	1,598	△ 2,218	経常収支差額(A)	繰入金	0	0	0	
		減価償却費	36,344	37,697	37,104	△ 593		その他	353	347	2,112	1,765
		その他	0	0	0	0		小計	41,327	40,499	45,678	5,179
		小計	114,888	112,404	110,180	△ 2,224		経常収支差額(A)	△ 129,249	△ 130,513	△ 126,391	4,123
		支払利息	3,229	3,525	3,507	△ 18		特別費用	0	0	0	0
	経常収入	徴収不能引当金繰入額	0	0	0	0	特別収入	特別収入	0	0	0	
		その他	257	254	300	45		特別収支差額(B)	0	0	0	0
		小計	3,486	3,779	3,807	28		本年収支差額(A)+(B)=(C)	△ 129,249	△ 130,513	△ 126,391	4,123
		小計	170,576	171,012	172,069	1,056		一般財源充当額(D)	94,005	105,425	103,384	△ 2,041
		移転費用	小計	170,576	171,012	172,069		1,056	再計(C)+(D)	△ 35,245	△ 25,088	△ 23,006
30年度		経常費用				経常収入						
主な内訳		嘱託員報酬・共益費【33,198千円】 施設管理運営等委託料【38,081千円】 光熱水費【22,946千円】				施設使用料【43,566千円】 富士森体育館コピー代【104千円】						

行政コスト計算書 (PL)
※施設管理事業には
貸借対照表 (BS) も掲載

事業の人員体制				
	28年度	29年度(a)	30年度(b)	対前年度(b-a)
一般職員	3.03人	3.61人	3.13人	△ 0.48人
任期付職員	0.00人	0.00人	0.00人	0.00人
再任用職員	0.55人	0.00人	0.03人	0.03人
嘱託員	6.00人	6.80人	10.10人	3.30人
計	9.58人	10.41人	13.26人	2.85人

事業の人員体制

指標と単位当たりコスト							
	指標名	単位	28年度	29年度(a)	30年度(b)	対前年度(b-a)	
①	その他	建物減価償却率	%	12.42	14.95	16.96	2.01
②	その他	人件費比率	%	30.60	32.06	33.76	1.70
③	活動指標	開館日数	日	348	349	347	△ 2
		単位当たりコスト	円/日	490,161	490,007	495,876	5,869
④	成果指標	利用者数	人	459,702	416,049	487,151	71,102
		単位当たりコスト	円/人	371	411	353	△ 58

平成29年度の全国都市緑化はちおうじフェアの開催による施設等の利用休止の影響がなくなつたことに加え、一般開放事業の見直しにより個人利用が増加したため

活動指標、成果指標
単位当たりコスト

財務分析・単位当たりコスト分析

経常費用は、トレーニング室床張替工事等の完了に伴い維持補修費が減少した一方、指導員・トレーナーについて、専門性を踏まえた雇用形態としたことにより人件費が増加したことなどから、1,056千円増加した。
利用者1人当たりコストは、平成29年度の全国都市緑化はちおうじフェアの開催による一部施設の利用休止の影響がなくなったことに加え、一般開放事業の見直しにより個人利用が増加したため、58円、14.1%減少した。

総合的な財務分析

25

事務事業評価シート様式

事業実績			
30年度目標	・施設や設備の良好な状態の維持 ・開放事業のプログラム等の変更による、より質の高いサービスの提供及び集客力の向上 ・「受益者負担の適正化に関する基本方針」に基づく施設使用料の見直し	29年度末時点の課題	「受益者負担の適正化に関する基本方針」に基づく施設使用料の見直し
目標に対する事業実績	・施設、設備の点検及び修繕を適宜行い、良好な状態を維持した。 ・一般開放事業(フィットネス)のプログラムの見直しを行い集客力の向上を図った。 ・「受益者負担の適正化に関する基本方針」に基づき、平成31年第1回市議会定例会において、条例を改正し、施設使用料の見直しを行った。	課題への対応	「受益者負担の適正化に関する基本方針」に基づき、平成31年第1回市議会定例会において、条例を改正し、施設使用料の見直しを行った。
30年度評価	達成	次年度の展開	現状維持
今後の取組			
元年度目標	・施設や設備の良好な状態の維持 ・開放事業のプログラム等の変更による、より質の高いサービスの提供及び集客力の向上	30年度末時点の課題	一般開放事業(フィットネス)以外のプログラムやトレーニング室のより適切な運用方法の検討
元年度の取組	・より効果、効率的なトレーニング室の運営やフィットネス指導を行うため、指導員の委託化について費用対効果を検証する。 ・施設及び設備の計画的な維持管理を行う。	2年度の計画	・地域スポーツの拠点にふさわしい体育館として、より良いサービスを提供する。 ・施設の適正な管理を行い、良好な状態を長期間保つため、施設保全を計画的に進める。

事業所管による
自己評価
(一次評価)

庁内評価委員会による評価(二次評価)

利用者数は、平成29年度は全国都市緑化はちおうじフェア開催期間中に団体貸付や一般開放事業の実施を制限したことから、平成28年度に比べて減少したものの、財務諸表の自治回っており、コストニーズに応じたサービスの運営形態について土森公園陸上競技場の改修が完了し、運営を開始することも踏まえ、令和2年度に方向性を決定されたい。

自治体間比較情報を踏まえた客観的評価
「事業別部会」の成果の活用

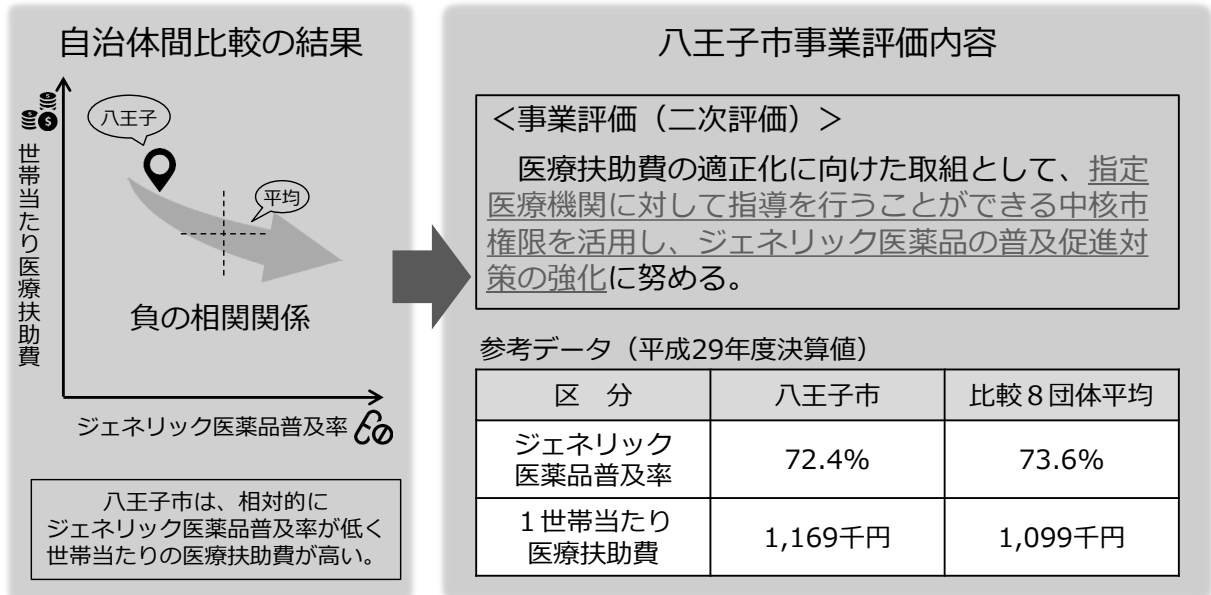
庁内評価委員会
による二次評価

26

自治体間比較の事業評価への活用



自治体間比較情報の活用（生活保護事業）

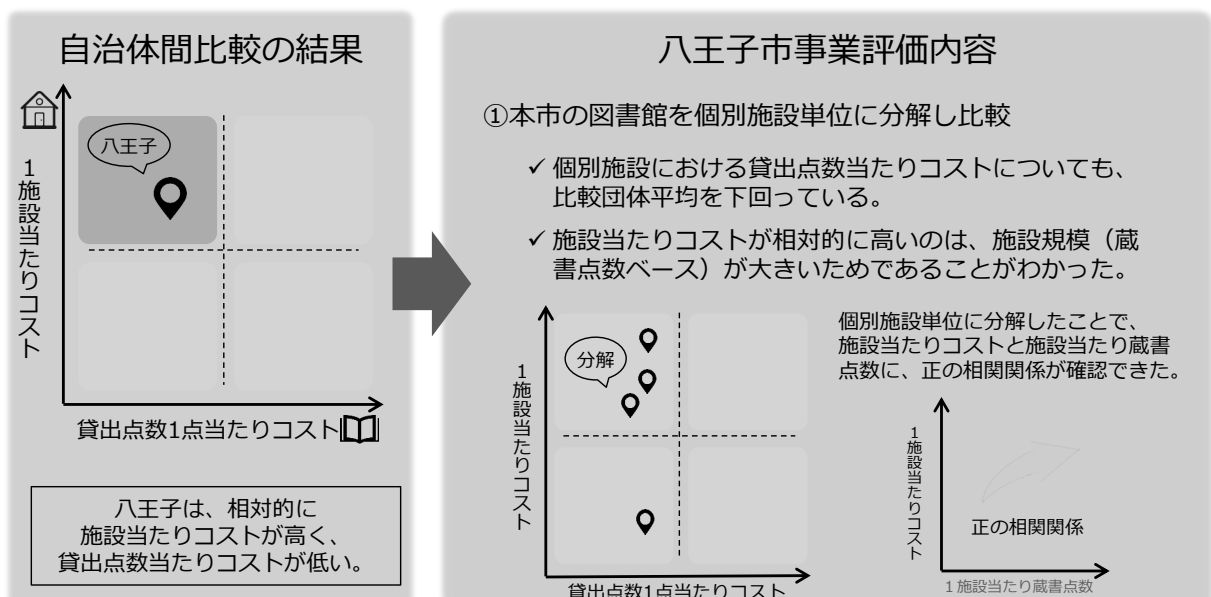


27

自治体間比較の事業評価への活用



自治体間比較情報の活用（図書館管理運営）



28

自治体間比較の事業評価への活用

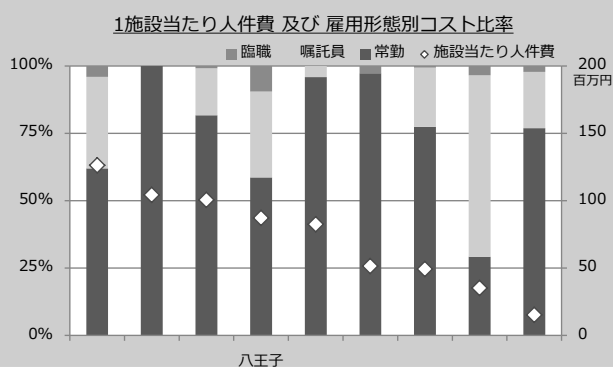


自治体間比較情報の活用（図書館管理運営）

八王子市事業評価内容

②直営施設の人件費構成等の比較

- ✓ 多様な雇用形態の職員を活用した施設運営により、一定の効率化が実現できている。



<事業評価（二次評価）>

効率性が高い要因は、図書館特有の専門性を踏まえた、多様な雇用形態の職員の活用（雇用ポートフォリオ）を推進してきた結果。

今後も、雇用ポートフォリオを効果的に活用するとともに、ICT技術の更なる活用を図っていくことが必要。

29

自治体間比較の事業評価への活用



まとめ—自治体間比較情報の事業評価への活用



メリット

- ① 内部情報の検証や日頃の事業執行からは見えない「気づき」や、自団体の「立ち位置」を把握できる。
- ② 決算データである財務諸表の比較により、財務分析の客観性が高まる。

30

自治体間比較の事業評価への活用

まとめー自治体間比較情報の事業評価への活用

今後の課題

① 事業別財務諸表を作表する団体の増加

<現状>

施設別・事業別等の財務書類を作成した団体
57団体（3.2%）

※総務省「統一的な基準による財務書類の整備状況等調査（平成31年3月31日時点）」

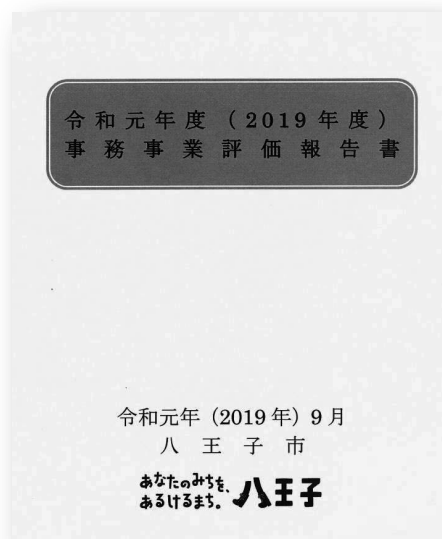
② 比較・分析手法の標準化

31

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

自治体間比較の事業評価への活用

詳しくは「事務事業評価報告書」をご覧ください。



新公会計制度普及促進連絡会議「事業別分析部会」で比較を行った5事業について、比較を踏まえた事業評価結果を掲載しています。

1. 小・中学校給食事業
2. 図書館事業
3. 体育館事業
4. 公営住宅事業
5. 生活保護事業

<八王子市HPでご覧になれます>

<https://www.city.hachioji.tokyo.jp/shisei/001/004/004/002/p025370.html>

32

あなたのみちを、
あるけるまち。
八王子

令和元年 11 月発行

令和元年度

登録第 13 号

公会計推進ミーティング 2019

～自治体マネジメントに活かす！
財務書類「分析」「活用」の工夫～

編集・発行

東京都会計管理局管理部会計企画課
東京都新宿区西新宿二丁目 8 番 1 号
ダイヤルイン 03 (5320) 5963

印 刷

株 式 会 社 ま こ と 印 刷



古紙パルプ配合率70%再生紙を使用しています



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。