



写真：タワーホール船堀 全景

新公会計制度推進 シンポジウム2016

～財務諸表の有効活用が自治体経営を変える～

報告書概要版

開催概要

日時	平成28年11月21日（月）14時～17時
会場	タワーホール船堀（東京都江戸川区）
主催	新公会計制度普及促進連絡会議
後援	日本公認会計士協会

[ごあいさつ]

管理会計として活用する視点を

財務諸表は、船の航海に例えれば「計器」「羅針盤」です。財務諸表の数値を有効活用することで、航海、すなわち自治体経営の安全性・確実性・効率性を実現していくのです。

企業では、ステークホルダーに示す財務諸表をより良い数値にするために経営戦略を立案し、管理会計には組織間の「コミュニケーションツール」としての役割が期待されています。

自治体でも、財務諸表を活用し、組織の「壁」を越えて問題意識を共有して方向を見出し、必要な舵を切ることと合わせて、チームワーク良く力を発揮していくことが重要です。

このシンポジウムを契機に、財務諸表活用に関する議論が活性化することを期待します。

(主催者代表 東京都会計管理局長 浅川英夫)



財務諸表を解析していかに活用するか

江戸川区では、平成27年度から新公会計制度に取り組んできましたが、今年度に入り初めての財務諸表が完成し、9月の決算議会に提出いたしました。

多くの先進自治体の皆様方からご指南をいただき、あらためて感謝を申し上げます。

完成した財務諸表を自治体経営に活かすのはこれからです。本日のシンポジウムで「いかに活用していくか」を勉強するとともに、多くの方々のお知恵をいただきながら取り組んでいくことが、今後の課題です。

本日のシンポジウムが皆様方にとって意義のあるものとなりますよう、心から願っております。

(開催地代表 江戸川区長 多田正見)



[基調講演]

「新公会計情報の活用と管理のデザイン」

新公会計制度から得られた情報を、資源配分的意思決定等に活用するために「管理の仕組み」をどう「デザイン（設計）」すべきか、管理会計の視点で分析しました。

講師：松尾 貴巳 氏

神戸大学大学院経営学研究科教授

自治体では、環境の不確実性や変化に対して自ら行政課題を認識し、事業を創造していく必要性が高まっています。こうした状況に対し、発生主義ベースの公会計情報と会計システムがどこまで貢献できるのか。業績管理や意思決定において会計情報等を活用するために「管理の仕組み」をデザインすることが、今、求められています。

「管理の仕組み」を考える際には「職員の意識や行動に良い影響を与えているのか」、「新しいアイデアや成果に結びついているか」というマネジメントの視点を忘れてはなりません。また、仕組みを使って人や組織を動かしていく上では、単に公会計情報だけに着目するのではなく、組織風土や首長のリーダーシップも踏まえ、最適な方法を総合的に考える必要があります。

新公会計情報を予算に関連付ける際には、「財政的」「経済的」「社会的」の三つのアカウンタビリティのバランスを事業や部門等のセグメントレベルで考える必要があります。

例えば、新たな事業を始める際、その事業の社会的影響（非財務価値）と経済的効率性（発生主義会計情報）、財政的影響（官庁会計）の観点で判断をすることになります。事業の性質により、この三つのバランスは変わるので、事業の性質に合わせて評価を行う必要があります。

私が800自治体6,500部門を対象に実施した調査では、発生主義会計に基づくコスト情報を含めた「業績管理情報」は多様な使い方がなされていました。計画と実績との対比だけでなく、部門間での課題の共有化や、新たな計画の立案に活用しているという結果も得られています。

新たな公会計情報の活用は、とかく短期的な財政的効果が注目されますが、情報の活用を契機として職員の意識や行動が変わったのなら、それは十分な成果であると思います。



「自治体マネジメントに役立つ活用方策とは？」

すべての自治体が制度導入後に直面する「活用」という課題。活用が自治体経営にもたらすものとは何か。取組を進める自治体で、活発なディスカッションを行いました。



[コーディネーター]
川口 雅也 氏

日本公認会計士協会公会計
担当研究員。公認会計士

[パネリスト]

東京都 町田市 財政課 担当係長

三宅 紳平

大阪府 吹田市 行政経営部 資産経営室長

保木本 薫

東京都 江戸川区 会計室 副参事

石出 信二

東京都町田市（人口 43万人）

平成24年度から、市町村としては全国で初めて新公会計制度を導入。平成27年度決算では、課別[会計別]（113）・事業別（119）行政評価シートを作成し、事業の効率性や有効性の分析に活用

大阪府吹田市（人口 37万人）

平成26年度から新公会計制度を導入。導入に先立ち、平成25年度から固定資産台帳の整備を実施。台帳のストックや減価償却費などの情報を活用して、修繕更新を含めたトータルコストの削減・平準化を推進

東京都江戸川区（人口 69万人）

平成27年度から東京23区で初めて新公会計制度を導入し、今年度、初の決算を公表。財務レポートも作成し、区民への詳細な説明に活用。事業別に分析を行い、区財政の「数値化」「見える化」「分かる化」を推進

※ 紙面の都合上、発言順は再編集しています。

取組状況、特徴的な事例

決算審査では「行政評価シート」で活発な議論。「同種施設」比較も実施～町田市～

町田市 三宅担当係長 まず、議会での活用についてお話しします。当市では「課別・事業別行政評価シート」を作成することにより、決算審査が充実してきました。

平成24年度決算から9月議会の決算審査で使用していましたが、平成26年度決算からは地方自治法上の「主要な施策の成果に関する説明書」として議会に提出しています。

従来の官庁会計決算では、「予算が正しく執行されていたか」が検証されてきましたが、「行政評価シート」を用いた決算審査では、事業の有効性や効率性が議論されるようになりました。現在の決算審査では、約9割の質問が、この「行政評価シート」を起点になされています。

次に分析ツールの話です。市民、議員の方に活用していただくために、平成27年度決算の「行政評価シート」には、「同種施設」「勘定科目別」等の比較分析表を掲載しました。

「同種施設」は平成27年度決算からの新たな取組ですが、市が運営している図書館、市民センター、高齢者ふれあい館などに着目して、各施設を相互に比較分析しているものです。良い面は他の施設でも取り入れるなど、



町田市 三宅担当係長

成果の拡大や運営コストの削減を図るために、活用していきたいと考えています。

川口氏 町田市の「行政評価シート」は、これまでバラバラに公表されていた行政評価や公会計の情報を一つにまとめた、「これだけ見ればその事業のすべてが分かる」という資料です。議会質問でもこれを使わない手はないと思います。

「同種施設」の比較分析表は、民間企業でも組織が縦割りになると担当以外の情報は分からなくなりがちですが、各施設の状況が一目で分かる資料ができたという点で非常に画期的なことです。

取組状況、特徴的な事例（続き）

公共施設の最適化に活用。設計手法見直しで費用削減も実現

～吹田市～

吹田市 保木本室長 当市では新公会計制度導入に際し、大阪府や大阪府企業局から引き継いだ大量の施設の更新や改修について検討する必要があります。そこで、特に、公共施設の最適化を進めるのに制度をどう使うか、三点お話しします。

まず、老朽化比率により、更新計画、大規模改修計画の作成に方向性が見えてくることです。

二つ目は、フルコスト情報を基にした事業の評価ができるようになり、使用料・手数料など受益者負担の適正化が一層進められることです。

三つ目は、老朽化度合いの把握により、修繕更新に掛かるコストの削減・平準化が可能になること、売却可能資産計上により財源手当て等の判断に寄与することです。

公共施設の最適化を考える上で、現金主義ではライフサイクルを見通したトータルコストのうち、氷山の一角である建設費、つまりイニシャルコストしか見えてきません。これが、制度を導入することで、それまでは見えなかった運用費、一般管理費や点検、修繕など含めて、すべて網羅した上で施設を建てられるということです。

当市では新公会計制度を職員が意識するようになり、技術職員が設計手法を見直し、延床面積700㎡の地区公民館を新築する際の設計金額を、3%・700万円削減できたケースもあります。



吹田市 保木本室長

これはイニシャルコスト削減の例ですが、こういことを繰り返して制度を推進する必要があると思います。

川口氏 吹田市の取組に見るキーワードは「ライフサイクルコスト」です。

ライフサイクルコストは建設費よりも4～5倍掛かることを踏まえ、施設を維持するか、統廃合するのか考えることです。設計での「700万円削減」が各段階や他の施設でも積み上がれば、新公会計のシステムの導入経費も安いものだと思えるのではないのでしょうか。

ところで、吹田市では資産の計上範囲について研究しているテーマがあると伺っているのですが。

吹田市 保木本室長 人的資源の適正な評価が必要と考えています。貸借対照表に人的資源を資産として適切に評価できないか、というテーマです。

それと、街路樹を工作物として計上できないか考えています。施設とは異なり、街路樹は成長し、資産価値が頂点に達してから衰えていくという点を会計上適切に評価できないか？答えは出ていませんが、議論しています。

制度導入と合わせ予算編成も見直し、各課のマネジメント範囲を明確化～江戸川区～

江戸川区 石出副参事 江戸川区では一部一款、一課一目に予算を編成したことで、部や課のマネジメント範囲が明確になりました。

ここでは、「部別」「課別」「特定事業別」の



財務レポートについて説明します。

「部別」のレポートの例で「子ども家庭部」では、「所管部長からの説明」の中で、効率的な業務運営等

江戸川区 石出副参事 に向けた所属長としての考えを記載しています。

「課別」は、さらに具体的な内容となっており、「組織目標」に向け課題解決を図った結果、どのような成果があったか記載しています。また、「今後の課題」は次年度の財務レポートの「課題」に引き継がれ、年度間で連続性を持って作成していくこととなります。

「特定事業別」では、個別の事業に着目して算出した「単位当たりコスト」「受益者負担比率」等が一覧できるようになっています。

川口氏 新公会計制度導入で、これまで分からなかった情報が「新たに分かるようになる」というのは、非常に重要なポイントです。

例えば貸借対照表の収入未済と不納欠損引当金ですが、江戸川区の収入未済のうちどの位が不納欠損となるかを率にすると、26年度は9.8%、27年度は8.2%と下がっています。

「所管部長からの説明」に「収入未済については、なお一層の収納努力が必要と考えている」とありますが、このような数値を将来どの程度の水準に持っていくのかを考えていくのがポイントだと思います。

図書館事業に関する比較

単位当たりコスト分析から、 各自治体の運営方針をどう読み取るか

川口氏 ここからは、3自治体について、ミクロ的に事業比較をすると何が見えてくるのか、明らかにしていきたいと思います。まず、図書館事業です。

前提条件	町田市	: 8館 (すべて直営)
	吹田市	: 9館 (すべて直営)
	江戸川区	: 12館 (すべて指定管理者)

この前提条件を踏まえ、数値を比較してみます。

直営と指定管理者では、異なるコスト構造に

吹田市 保木本室長 すべて直営ですが、窓口等、一部の事務は委託しています。その分、市職員の人件費は抑えられています。

川口氏 町田市は人件費が、江戸川区は物件費が高額となっております？

町田市 三宅担当係長 人件費ですが、8館とも直営で、常勤職員58名、嘱託職員は102名、臨時職員が20名の分の給与等が含まれます。自動車による移動図書館も行っています(1台を3名で運行計3台)。

江戸川区 石出副参事 当区は、直営ではなく指定管理者制度を導入して指定管理料を計上しているので、物件費は高く、その分、人件費は低くなっています。また、図書館資料は資産扱いではなく費用処理しており、これも物件費に含まれています。

単位当たりコスト分析から見えてくるもの

川口氏 次に、単位当たりのコスト分析をしてみます。町田市では、分析に使用する「単位」をどのような理由で選択したのか、説明をお願いします。

町田市 三宅担当係長 まず、「延床面積」は、建物の基本指標となるので施設間の比較が可能です。

「貸出者数」や「貸出点数」は、成果を表す指標、つまり、マネジメントによって改善できる指標です。このように複数の指標を軸に分析することで、特徴を見出しやすくなると考えています。

川口氏 重要な視点は、「延床面積」は規模、「貸出者数」「貸出点数」は成果であり、規模と成果の両方を評価するために、これら複数の単位当たりコストを求めているということです。

具体的な比較ですが、開館1日当たりコストでは、町田市が若干高くなっています。一方で、町田市は開館日数が少ない中でも、「貸出者数」「貸出点数」を増やす努力もされているとのことですが？

町田市 三宅担当係長 毎週月曜に加え第2木曜も休館日なのです。開館日数は年間最大でも300日で、1館は5月1日に開館したので、278日となっております。

「貸出者数」「貸出点数」の向上につながる取組として3台の移動図書館があり、市内65か所のサービスステーションを2週間に1回巡回しています。この出張サービスが、利用の発掘につながっています。

川口氏 開館日数が少ないことが1日当たりコストに影響しているものの、移動図書館によって貸出数が増えたという説明がありました。(貸出1点当たりコストは下表を参照)

この単位当たりコスト分析は安いから良い、高いから悪いではありません。数字の裏にある自治体の方針を理解した上で数字を読み取らないと判断を誤るということを、強調しておきたいと思います。

		町田市(8館)	吹田市(9館)	江戸川区(12館)
行政コスト計算書 (千円)	人件費	840,923	481,136	25,684
	物件費	300,953	449,485	1,529,556
	維持補修費	15,885	21,580	10,978
	補助費等	54,991	12,717	4,987
	減価償却費	48,503	116,066	185,947
	賞与・退職給与引当金繰入額	74,392	61,944	1,875
	その他	0	49,103	0
	合計	A	1,335,647	1,192,031
開館日数(日)	B	2,368	2,998	4,048
開館1日当たりコスト(円)	A/B	564,040	397,609	434,542
貸出者数(人)	C	1,334,969	880,096	1,980,830
貸出者1人当たりコスト(円)	A/C	1,001	1,354	888
貸出点数(点)	D	4,307,626	3,543,194	5,753,198
貸出1点当たりコスト(円)	A/D	310	336	306

文化施設事業に関する比較

指定管理施設の維持管理に掛かる

総コストをいかに把握するか

前提条件

町田市、吹田市、江戸川区：各1館（指定管理者）

行政コスト計算書に表れない額も含めた費用の把握

川口氏 江戸川区では、施設の維持管理を把握するため、工夫しているとのことですが？

江戸川区 石出副参事 当区では、利用料金は指定管理者の収入としています。指定管理者が負担した維持管理経費から、この利用料収入の額を引いて、指定管理料を算出しています。

逆に言えば、指定管理料と利用料収入を合計した額が維持管理経費となるわけですが、区の行政コスト計算書に表れるのは、この維持管理経費の額ではなく、維持管理経費から利用料収入に相当する額を差し引いた額（指定管理料）のみとなります。

しかし、それでは施設の維持管理に要した本当の額を把握することはできません。

そこで、指定管理者制度を導入した場合の全体費用を把握し今後の運営に活かすためにも、指定管理料に減価償却費や引当金等の諸経費を加えた「行政費用」の合計額に、さらに、行政コスト計算書には表れてこない利用料収入の額も加えて、施設の「**総コスト**」を算出し、財務レポートに掲載しています。
川口氏 指定管理者が負担した維持管理経費も、最終的には区に責任が及ぶこととなります。しかし、指定管理者制度導入によって、何が変わったのか分かりづらいことも実情でしょう。

しかし、このように「行政費用総額を算出する」という工夫をすることで、指定管理者制度を導入した場合に掛かった費用の総額の把握が可能になります。この計算方法は非常に画期的だと思います。

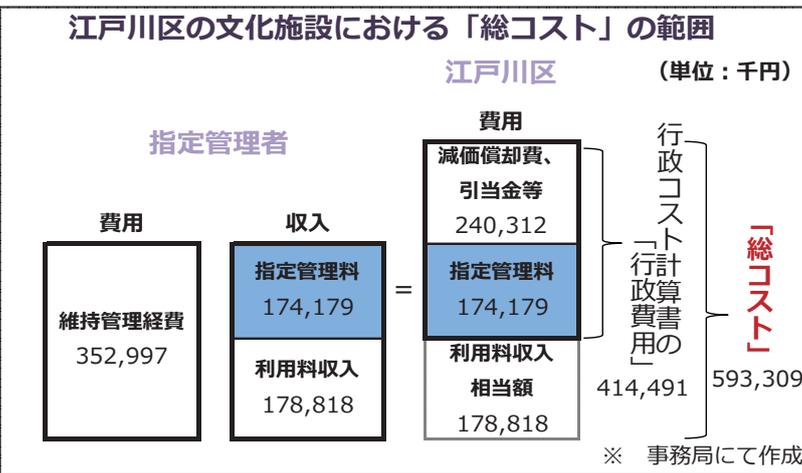
（事務局注：町田市も同手法を採用）

大規模な改修工事により各年度の維持補修費を削減

川口氏 さて、町田市では大規模改修工事を行なったとのことですが？

町田市 三宅担当係長 町田市民ホールは平成26年度に大規模改修工事を行いました。この結果、平成25年度には資産老朽化比率が74.0%、維持補修費が200万円だったものが、平成26年度には、それぞれ、52.8%・100万円まで低下しています。

長寿命化の改修工事により維持補修費を削減することができたという事例です。



「文化施設事業」に関する財務データ

		町田市 (町田市民ホール)	吹田市 (吹田市文化会館)	江戸川区 (総合文化センター)
行政コスト計算書 (千円)	人件費	2,514	20,207	9,173
	物件費(指定管理料等)	167,863	341,347	176,288
	維持補修費	999	9,504	39,774
	補助費等	0	423	0
	減価償却費	47,027	141,736	188,586
	賞与・退職給与引当金繰入額	115	13,170	670
	その他	0	0	0
	合計	A	218,518	526,386
利用料収入(千円)	B	143,497	84,499	178,818
受益者負担比率(%)		40	16.1	30.1
資産老朽化比率(%)		55.3	75.4	81.3
開館日数(日)	C	333	332	353
開館1日当たりコスト(円)	A/C	656,210	1,585,500	1,680,762

- <利用料収入> 1. 町田市と江戸川区は指定管理者に収入される額を記載(行政コスト計算書には表れない)
2. 吹田市は市に歳入される額を記載(行政コスト計算書の『行政収入』にも計上)
- <受益者負担比率> 1. 町田市と江戸川区は、行政費用に「利用料収入」の額を加算した上で算出。受益者負担比率=B/(A+B)
2. 吹田市は、受益者負担比率=B/Aで算出
- <開館1日当たりコスト> 江戸川区は、行政費用に「利用料収入」の額を加算した上で算出開館1日当たりコスト=(A+B)/C

体育館事業に関する比較

公共施設の最適化のために何を考えるべきか

前提条件	町田市	: 1館 (指定管理者)
	吹田市	: 5館 (すべて指定管理者)
	江戸川区	: 1館 (指定管理者)

開館1日当たりコストの金額の背景

川口氏 単位当たりコスト分析に関して、町田市から説明をお願いします。

町田市 三宅担当係長 休館日が毎月第1第3月曜で、開館日数が年間336日と、他自治体よりも少ないと思います。また、延床面積が2万㎡を超える規模の大きな施設です。これらのため、開館1日当たりコストが高くなっています。

川口氏 単位当たりコストに関して背景となる事情が2つあることが分かりました。次に施設のトータルコストや耐用年数に関し、吹田市と江戸川区からお願いします。

施設のトータルコスト・耐用年数をどう考えるか

吹田市 保木本室長 今後の方向性を考えるには、経過年数や劣化状況のほか、立地や利用状況なども踏まえた上で、大規模修繕や統廃合、複合化を検討する必要があります。当然、体育館5館もこのまま維持していくかどうか、検討のそ上に載ってきます。

基本的には長寿命化が前提にはなりますが、どこまで続けるのか？これはトータルコストを踏まえて判断していく必要があると思います。

また、中長期的な観点から、施設や設備の品質を可能な限り下げずにコストダウンを図った上でライフサイクルコストを予測することが必須になります。このことは、官庁会計を俯瞰する新公会計制度の正に真骨頂であると考えています。

江戸川区 石出副参事 耐用年数についてですが、

他自治体と同様「大蔵省令による耐用年数」に準じていますが、検討の際には「実態に則した独自の耐用年数を定めるべきだ」という意見もありました。しかし、独自の基準では他自治体との比較が難しく、客観的な基準を定めるにも大変な時間と手間を要するので大蔵省令に準拠する耐用年数を採用しました。

ただし、今後、財務諸表がより有用性を発揮し、様々な計画等とリンクさせていくためには、耐用年数を再度検討する必要があると感じています。

川口氏 よく「大蔵省令の耐用年数は実態と合っていないのでは」という質問を受けますが、この耐用年数を踏まえると、保守的な計画を立てることができると認識しておいていただきたいと思います。

総務省の報告書にもあるように、自治体間比較に当たっては、共通の耐用年数を使う必要があります。

受益者負担比率の活用に関して考慮すべき点

川口氏 最後に、受益者負担比率について、江戸川区からお願いします。

江戸川区 石出副参事 当区では、コミュニティ施設の利用料は、政策的判断により「全額負担」の方と「5割免除」「全額免除」の方に区分しています。

仮に「全額免除」の方ばかりだったなら、官庁会計では受益者負担比率は「ゼロ」です。しかし、管理会計として情報を活用して利用料等を検討する時には、これらの免除されている方も「全額負担している」という前提で受益者負担比率を算出すべきと感じています。

川口氏 受益者負担比率の活用に関し、お話しいただきました。なお、どの自治体でも、利用料を設定する際に審議会等を開いて検討されていると思いますが、新公会計制度を導入したら、フルコストを踏まえた上で、再度、利用料を設定する必要があると思います。

「体育館事業」に関する財務データ

		町田市(総合体育館)	吹田市(5館合計)	江戸川区(総合体育館)	
行政費用 (千円)	人件費	2,041	3,666	7,716	
	物件費(指定管理料等)	257,746	456,918	142,543	
	維持補修費	5,209	2,437	27,053	
	補助費等	0	1	0	
	減価償却費	162,574	194,437	26,767	
	賞与・退職給与引当金繰入額	93	164	510	
	その他	0	8,365	0	
	合計	A	427,663	665,987	204,588
利用料収入(千円)		B	100,052	72,684	69,816
受益者負担比率(%)			19	10.9	25.4
資産老朽化比率(%)			54.2	47.4	66.9
開館日数(日)		C	336	1,795	361
開館1日当たりコスト(円)		A/C	1,272,807	371,023	760,122

<受益者負担比率> 1. 町田市と江戸川区は、行政費用に「利用料収入」の額を加算した上で算出。受益者負担比率=B/(A+B)
2. 吹田市は、受益者負担比率=B/Aで算出

<開館1日当たりコスト> 江戸川区は、行政費用に「利用料収入」の額を加算した上で算出。開館1日当たりコスト=(A+B)/C

「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、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、東京都世田谷区及び東京都品川区の15団体が参加しています。



発行 平成29年3月 登録番号(28)13
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 新公会計制度担当)
住所 〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
TEL (03) 5320-5963
E-mail S0000539@section.metro.tokyo.jp
新公会計制度普及促進連絡会議ホームページ
<http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/fukyusokushin.html>

◆「報告書（本編）」では、シンポジウムの詳細な内容をご覧ください。
上記、「新公会計制度普及促進連絡会議」のホームページに掲載しています。