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

平成 28 年 11 月 21 日（月）

於　タワーホール船堀　２階「瑞雲・平安」

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、東京都世田谷区及び東京都品川区）

後援：日本公認会計士協会

目 次

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

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

◆ 開催自治体代表挨拶 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

◆ 基調講演

講師　松尾　貴巳　氏

「新公会計情報の活用と管理のデザイン」 ・・・・・・・・・・・・・・・ 7

◆ パネルディスカッション

「自治体マネジメントに役立つ活用方策とは？」 ・・・・・・・・・・・・ 49

◆ パネルディスカッション関係資料 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 83

「パネルディスカッション」資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 85

町田市資料 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 86

吹田市資料 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 90

江戸川区資料 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 104

「４．公会計情報の活用Ⅱ」資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 120

自治体間比較参考資料 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 126

当日の資料につきましては、
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しております。
URL　http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/281121symposium.html

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　２階「瑞雲・平安」

◆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、東京都世田谷区及び東京都品川区の 15 団体）

◆後　援　日本公認会計士協会

◆プログラム

主催者代表挨拶　　浅川　英夫（東京都会計管理局長）

開催自治体代表挨拶　　多田　正見（東京都江戸川区長）

基調講演「新公会計情報の活用と管理のデザイン」

講師　松尾　貴巳 氏（神戸大学大学院　経営学研究科教授）

パネルディスカッション「自治体マネジメントに役立つ活用方策とは？」

≪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≫

三宅　紳平（東京都町田市　財務部　財政課　担当係長）
保木本　薫（大阪府吹田市　行政経営部　資産経営室長）
石出　信二（東京都江戸川区　会計室　副参事）

◆主催者代表挨拶

浅川　英夫（東京都会計管理局長）

東京都会計管理局長の浅川でございます。「新公会計制度推進シンポジウム 2016」の開催に当たりまして、主催者を代表して一言ご挨拶申し上げます。

本日はご多用の中、多くの方々に全国各地からお集まりいただき誠にありがとうございます。また、本日ご登壇いただきます先生方、ご後援を賜りました日本公認会計士協会をはじめとする多くの皆様方に多大なお力添えをいただきました。厚く御礼申し上げます。

本シンポジウムを主催いたします新公会計制度普及促進連絡会議は、企業会計に近い新公会計制度を導入する先行自治体により、この制度の一層の普及を進めることを目的として設置されたもので、現在 15 団体によって構成されております。このシンポジウムも今回で 6 回目となりました。

総務省の要請を受け、今まさに全国の自治体が新公会計制度の導入準備に取り組まれている中での開催となりますが、導入の後を見据え、サブタイトルを「財務諸表の有効活用が自治体経営を変える」と銘打っております。

地方行政の改革のうねりが広がっている中、効率的、効果的な行財政運営を行っていく基礎となるのが、複式簿記・発生主義会計であり、組織を動かす管理会計として十分に活用していくことが求められております。

財務諸表は船の航海に例えていいますと、船の状態を示す様々な計器であり、かつ、方

位を示す「羅針盤」でもあります。航海には必要な情報が正確かつ、分かりやすく提供されることが必要です。船長ほか乗組員はこの得られた情報を基に、海の状況に応じて、チームワークよく舵を操作し、エンジンを効率よく動かすことによって、安全に、目的地を目指していくわけでございます。様々な計器すなわち財務諸表が示す数値を有効に活用することによって、船の航海、すなわち自治体経営の安全性や、確実性、効率性を実現していくことになります。

企業の場合には、投資家や様々なステークホルダーに示すために財務諸表がまとめられ、企業自体の存続や発展のため、より良い数値にすることを目指して経営戦略を立案し、管理会計を活用し組織を動かしていくことになります。管理会計には、会計部門と企画部門が連携し、社内の全組織が目標に向けて活動していく上での「コミュニケーションツール」としての役割が期待されております。

自治体の行財政運営におきましても、企業経営におけると同様、財務諸表から得られる情報を、施設の建設や更新計画、債権管理、事業の評価などに活用していく、いわゆる管理会計として活用視点を持ち、住民にしっかりと説明できる決算を示していかなくてはなりません。そして、そのために財務諸表を作成する会計部門と予算や企画を所管する部署、また様々な事業所管部署が管理会計というツールを通じて、組織の「壁」を越えて問題意識を共有し、方向を見出して必要な舵を切ることと合わせて、各チームが、各組織が、チームワーク良く力を発揮していくことが重要です。

本日は、前半は神戸大学大学院の松尾貴巳先生より財務諸表等から得られた情報をどう活用すべきか、管理会計の視点からご講演をいただけることと思います。後半では、日本公認会計士協会の川口雅也先生にコーディネーターをお願いし、先進的な取組を進めている町田市、吹田市、江戸川区から自治体マネジメントに役立てるための活用方策についてお話しいただけることと思います。

財務諸表を自治体経営にどう活用していくかは制度導入の時から計画することが大切でございます。本日は、様々な段階にある自治体の方がご来場されておりますが、このシンポジウムを契機として、財務諸表の活用について議論が活性化することを期待して、開会の挨拶とさせていただきます。

◆開催自治体代表挨拶

多田　正見（東京都江戸川区長）

皆さんこんにちは。江戸川区長の多田正見でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

今回このシンポジウムは 6 回目ということでございますが、このたびの会場につきまして、江戸川区をお選びくださいまして誠に光栄に思っております。東京都浅川会計管理局長からもお話をいただきましたけれども、主催は新公会計制度普及促進連絡会議というところでございまして、この連絡会議の皆さま方に大変ご尽力をいただきまして、今回のシンポジウムが開催できるということになったわけでございます。心から感謝をしているところでございます。ありがとうございます。

当区もこの新公会計制度に平成 27 年度から取り組んできているわけでありますが、平成 27 年 4 月から、実務処理と合わせまして、この会計処理についていろいろ勉強しながらではありますけれども、実施をしてきたわけでございます。今年度に入りまして、27 年度の決算が一応まとまりましたので、これを新しい会計方式によってまとめる作業も行いました。一応それが終わりましたので、これは一般的にも発表いたしましたけれども、9 月の決算議会にもこの資料を提供いたしまして、ご審議をいただいたということでございます。

1 年少々を掛けてのことでありましたけれども、東京都を初めといたしまして、多くの先進自治体の皆様方からご指南をいただきました。改めてそのことにも感謝を申し上げたいと思っているわけであります。一通り完成といっていいかどうか分かりませんが、財務諸

表の完成までたどり着いたと言っても、これで完全だとはもちろん思っておりません。まだまだこれからも色々改良し、探究をしていかなければならない課題が多々あると思います。

何よりも今日のシンポジウムのいわゆる副題であります、「財務諸表の有効活用が自治体経営を変える」と、こういうことでございますけれども、この会計方式によって出来ました財務諸表を解析いたしまして、これをどのように自治体経営に活かすかということはこれからでございます。今日もそのことにつきまして勉強をしていただくということになるかと思うのでありますが、私どもも、その点についてはこれからも多くの方々のお知恵をいただきながら深く突っ込んでいかなければいけないと、それが大きな課題だと思っているわけでございます。

本日、基調講演をしてくださいます神戸大学の松尾先生、それからパネルディスカッションにおいて、コーディネーターを務めてくださいます公認会計士の川口先生、ありがとうございます。お忙しいところ時間を割いていただきました。

今日のこのシンポジウムが意義あるものとなりますように私ども心から願っており、また皆さん方にも大勢お集まりをくださいましたことを心から感謝申し上げます。

以上をもちまして、私の開会での歓迎のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

基調講演

「新公会計情報の活用と管理のデザイン」

講師　　松尾　貴巳　氏

（神戸大学大学院　経営学研究科教授）

◆松尾　貴巳　氏

皆さんこんにちは。ただいまご紹介にあずかりました神戸大学の松尾でございます。管理会計研究者として公会計の研究をさせていただいている者です。また今回、初めて管理会計の研究者がこの場で話をさせていただくということで、かなりプレッシャーを感じています。

私は、管理会計研究者の中でもどちらかというと臨床系の研究者でありまして、業績管理の仕組みであるとか、原価管理の仕組みを組織に導入した時にどういう効果があるのか、ということを研究しています。薬に例えますと、新しい薬を開発するときに果たしてちゃんと効き目があるのかどうかとか、どういう人に効くのかとか、どういう飲み方をすればいいのかとか、副作用はないのかとかといった治験の研究をするわけですけれども、それの社会科学版だとご理解いただければと思っています。

ただ、薬と管理システムが違うところは、基本的な成分は同じでも実際に適応されるシステムは各組織に合った成分を処方して、その組織に合った使い方をするところです。今日の話も新しい公会計情報というところの基本成分は同じなのかもしれないですが、おそらくは各自治体によって合った処方の仕方とか、使い方というものをしていかないといけないと思っています。

そういう意味で、今日私がする話というのは、各自治体の皆さんにとって答えをお示しするということはできないんだろうと思いますけれども、各自治体でどういう処方をしていけばいいのかというようなことを考える上で、何かヒントになるものをご提供できればと思っています。

時間も限られておりますので、お手元の資料に従って説明をさせていただきます。今日、私からお話をする項目は大きく四つございます。一つは、「会計情報の利用を考える上での基本的な問題意識は何か」ということです。これについては皆さんもよく認識いただいているところだと思いますので、簡単に説明をまとめさせていただきたいと思っています。

二つ目が、「会計情報を含む業績管理情報の意義」です。管理会計的な視点とは何なのかということが恐らく皆さんの関心の中にあると思いますので、「管理会計的な視点とはこういうようなことが大事なんじゃないですか」というようなことをいくつかお示ししたいと思います。

三つ目が、「いかに資源配分に結びつけるか」です。官庁会計の仕組みがある中で、新しい会計情報を使っていくうえで、予算等に関連付けていく上でどういう考え方をすればいいのか、というようなことについて話をさせていただきたいと思います。

四つ目が、「実態はどうなっているの」ということでありまして、今年、日本会計研究学会の山浦先生の委員会の中で、自治体の皆様にアンケート調査をさせていただきました。その中で、新しい統一的な基準についての導入の意向、導入動向についての調査をさせていただいていますので、時間の許す限り少しフィードバックをしたいと思っております。

ただ、時間に限りはございますので、2 番目、3 番目の話を中心に 1 と 4 は少し、時間を守れるように手短にというか、まとめてお話をしたいと思っています。

○ 自治体を取り巻く経営環境と自治体経営管理システムの課題

それでは、最初の、「自治体を取り巻く環境と自治体経営管理」の仕組みについて、整理をさせていただきたいと思います。人口減少があって、社会資本のストックマネジメントが重要になって、財政の健全化も必要ですというようなことが言われる中で、「地方創生の戦略」であるとか、「公共施設の総合管理」であるとか、「新しい公会計制度の導入」というものが示されてきました。

ポイントは何かというと、最初の話は、自治体が人口減少問題に対してリスクを取って投資をするという話だと思います。二つ目の話は、社会資本、資本をどのように維持をしていくのかということだと思います。三つ目の話というのは、財務の安全性の話です。つまり投資と資本維持、それと財務の健全性・安全性、それぞれが重要な点であるというのは、企業の経営と同じような点が、まさに自治体経営でも大事になってきていると思います。

国が示している地方創生の施策は、基本的には「自主性」や「主体性」というのがキーワードになっていますし、それから「結果重視」や「検証」というようなものもテーマになっています。企業はバブル経済崩壊を 1990 年代前半に経験し、それまで間接金融中心の資金調達の環境の中で経営をしてきて、資本効率性とか成果というものを重視してこなかったものが、バブル経済崩壊以降、成果重視の経営を求められるようになりました。20 年ぐらい遅れて自治体もそのような結果重視や検証性というものが求められてきていると見ることが出来ると思います。

ただ、行政活動は定量的に測定可能なものは限界があるわけです。大事なことはやっていかなければいけないという中にあって、成果が求められているということを我々は重視をしなければいけないわけです。企業も先の長い投資がなかなか出来なくなって競争力の低下につながったということがあるわけですから、ましてや自治体のように成果の見えにくい活動をしている団体にとっては、結果が出るものだけをやっていればいいのかというと、そうではないということだと思います。したがって、定量的に測定評価できないけれども、定性的、あるいは文脈として評価できるというものは積極的に必要なものはやっていかなければいけないと思います。

国の地方創生政策の特徴として、PDCA サイクルをきちんと作って見える化をすることが求められているというのがあります。要は、自分で考えて管理して責任を取ってくださいということだと思います。中央省庁で企画されたものが各自治体ですべて合うかというと、合うものもあるだろうし、合わないものも多分あるだろうと思います。隣の自治体でうまくやっていて、必要だからやっているということが、必ずしも自分のところで必要だとは言えないという場合もあるわけで、自分で評価をして必要なものと必要でないものを

峻別しながら事業を企画、実施できるかどうかが重要で、今後はうまくマネジメントが出来るところとそうではないところの巧拙のようなもので自治体間の格差が生まれる可能性があると思います。

伝統的な行政と民間の役割分担を考えると、行政事務の民間開放とか、制度の整備はかなり進んできました。それから住民意識の高まりとか、活動のレベルも上がってきていますので、そういう意味では従来行政が行っていたサービスというものを果たして行政がやり続けるのか、それは民間にやってもらうのか、住民の人達にやってもらうのかというような選択肢が増えるわけですから、どれが一番いいのかということを自ら考えていくことも求められていると思います。

中央から委任される事務は依然としてかなりの割合を占めています。つまり、中央で企画して、予算が付いて、それは都道府県の仲卸を通じて降りてくるというような事業がたくさんあるわけですが、例えば、東日本大震災の時、あるいは地方創生もそうですが、自治体が自ら考えて企画をして、それをプロポーザルという形で中央に上げていきながら、それを予算として資源をもらって、住民に対してサービスを提供していく、このような流れが、徐々にですが割合としては増えてきたと思います。

ですから、自治体はどこに行政課題があるのかという課題認識をしながら、それをどのように行政サービスとして提供するかというスキームを考えて、資金調達を考えて、そして行政課題を解決していく。正にサービス・プロバイダーであり、社会課題のソリューションをしていくような役割が徐々に増えてきているということを自覚しなければいけないと思います。

それから、社会資本の維持の話では、公共施設等の総合管理計画を示し、更新・統合・長寿命化の意思決定をしていくことが求められています。何を社会資本として維持するべきなのかということを自ら考えて計画をして、資源配分を考えることが求められています。今日の後半の話にあるような新しい公会計情報を使いながら、より良い意思決定をしていける、そういうことができれば新しい会計情報を活かす一つの役割として評価できるのではないかということでありまして、この後ご登壇される吹田市の保木本さんから、いいお話が聞けると期待をしています。

期待される会計情報の利用としては、新しい統一的な基準の中で言われているように、予算編成とか行政評価等に有効活用をしていく、つまり「意思決定にきっちり使っていってください」ということが示されていて、その中で複式簿記、発生主義会計が大事になってきていることについては後で詳しく説明させていただきたいと思います。

従来の官庁会計というものは何ら変わるところがございませんので、その中にあって新しい公会計情報をどう位置付けていくのかが大事になってきていると思います。少なくとも新しい統一的な基準では、部門別、事業別のセグメント情報は自治体の主体的な取り組みに依存することになっています。実際に、全国の自治体がどういう取り組みをしようとしているかということについては、後でアンケート結果について説明をさせていただきた

いと思っています。

スライド 10 ページは、その自治体の財務諸表をどのように位置付けるかという絵です。上の方に財務と、それから下半分が非財務という整理をしていて、左側が計画・予算、右側が実績・決算のところです。一番上の青い点線で囲っているところが伝統的な「予算書」と「決算書」がある官庁会計になります。新しい公会計の仕組みというのは、あくまでも官庁会計を補足するものなのだと位置付けられています。

その中にあって、東京都を初めとする自治体は、それをセグメント情報のような形でさらに細分化した財務諸表を作られています。この財務諸表を例えば、予算をどのように活用していけばいいのかということが今、課題になっているわけです。

他方、これまで我が国の多くの自治体においては、非財務という視点において、実績を事業別に評価しようとする行政評価のような取組が行われてきました。この行政評価というのは、基本的には「事業別」とか、「施策別」というような、ユニット単位で評価がされているような世界でありまして、こういった非財務の評価と新しい会計情報を「どのように結び付けていくのか」というのも論点のうちの大事な要素になっています。

それから、予算ということを考えますと、予算の議論と関連付けるような事業別の目標値管理というようなものも可能性もあるでしょうし、さらに後で少し説明をさせていただきますが、この中に発生主義、複式簿記に基づく情報に基づいた概算要求のようなものが、今後の一つの論点になり得るのかなと考えているわけであります。またこの絵はもう１回、後で出てきますので、その時に説明したいと思います。

これまでの話を少しまとめると、国や県や地域社会からは成果志向のマネジメントが求められてきていて、説明責任も強化される方向にあるということは確かです。その中では客観的な数値目標を示して、その成果を公表していかなければいけない。それから行政課題をきっちりと認識して、新しい事業を創造していく必要があります。その中にあっては、具体的な目的や成果目標をきっちりと置いて投資をすべきということ。それから既存の事業も評価して、貢献度が低いもの、中長期的にはやはり有効性が乏しいと考えられるようなものは、実施方法や継続性を見直す、あるいは代替的な補完事業の拡充を検討するということが求められているということです。

つまり、外部報告、業績管理、意思決定と、正に会計の主要な要素が三つとも必要になってきているとことを理解しなければいけないのかなと思います。従って、これらの三つの機能を満たすような管理の仕組みというものを自治体の中で構築していく必要が求められているということだと思います。

では、その仕組みを設計する上で何が大事になってくるのかということでありますが、自治体が行政サービスを通じて解決しようとする社会的な課題は、地球レベルの環境のような問題もありますし、特定の地域にしか関連しない問題もあります。つまり自治体を取り巻く環境というのが必ずしも安定的ではなくて、かなり不確実性が高く、事業の多様性とか個別性に対処する必要性が出てきているということだと思います。

こうなると、必然的に、やはり情報の利用というのは、セグメント別のような視点でやっていかなければいけないということですが、さらにそれに加えて、「どういうふうに情報を使っていけばいいのか」ということにも、一歩進んで是非考えていただきたいと思っています。

○ 会計情報を含む業績管理情報利用の意義・課題と管理システムデザインの必要性

二つ目の話が「会計情報を含む業績管理情報の利用の意義・課題と管理システムデザインの必要性」ということで、「では管理会計の視点って何なのか」ということについて説明させていただきたいと思います。これまでの議論の中で、ニュー・パブリック・マネジメントというような言葉は皆さんもよくご存知だと思います。経営的な考え方を行政の現場に持ち込もうというものであります。伝統的には財政学的な検討が行われてきたわけですが、その後、費用効果分析とか費用便益分析のような経済学的なアプロ―チが追加され、さらに経営学的なアプローチが追加されてきたというのが、ニュー・パブリック・マネジメントが生まれてきた基本的な流れです。

つまり、ミクロのレベルの自治体、組織を効率化、あるいは有効性を上げるということを通じて社会全体の有効性を引き上げようというアプローチがニュー・パブリック・マネジメントの基本的な考え方です。行政組織の中で業績管理を行うメリットというのは、これまでも海外において、指摘をされてきました。業績管理を行うことで説明責任を果たすことで、アカウンタビリティの質が上がるとか、パフォーマンスや生産性の向上につながるということが指摘されてきました。

内部利用目的において、個人の目標を組織目標に関連付けて目標達成に向けたフィードバックの情報提供をすることで「組織内部・外部の業績責任の達成状況を明らかにしパフォーマンスの向上につながるのだ」ということが指摘されてきました。それから、管理の仕組みを導入していること自体が、透明性が高く住民へのアカウンタビリティの水準が高いというような、良い経営の象徴的な意味を持つのだというようなことも言われてきたわけです。

一方で、実質的に導入活用が出来ているのかというようなことも、これまでに議論がされてきました。つまり正当性を確保するための制度的なプレッシャーが行政の場合は特に生じる可能性があるということです。行政評価が日本で普及したプロセスも、幾分そういう傾向があったと思いますが、「他の自治体が入れているから、うちも入れなくてはいけないんだ」、「取りあえず行政評価というものを入れているということが大事なのだ」という、まず導入ありきのような考え方がなかったとは言えないということです。つまり、「導入している」ということが、その自治体にとって正当性を確保する手段になってしまうということの問題が指摘をされているわけです。

特に行政組織では、対外的に導入の状況が公開されるので、形式的に導入されてしまう

可能性があります。難しい言葉で言うと「デカップリング」と言うのですが、導入していることと、内部の管理、人の動きとか、意識というのが全くリンクしていない状況です。外から見ると導入しているんだけれども、それは内部的には何ら機能していないというようなことが問題として指摘されています。

制度的なプレッシャーにはいい面もあるという指摘もあります。つまり業績評価をきちんとやらないといけないんだ、業績指標をきちんと開発しなければいけないんだという点では、制度的なプレッシャーというのは一定の効果があるという意見です。しかし、それが組織的な衝突というか、コンフリクトを生むような導入が行われた場合には機能しない場合があります。つまり新しい効くと言われている薬を飲んでも結局は効かない、場合によっては副作用だけが残ってしまうというようなことは民間企業の管理システムでも同じようなことが生じるわけですが、行政の中でも同じようなことがあるという点で、我々は少し慎重になるべきです。したがって、公会計の情報というものがきちんと組織内の中で使われて、人々の意識とか、行動の変化にいい方向で結び付いているのかということを常に問題意識として持ちながら、導入を進めていくということが大事なのです。

そういう意味では、これまでの研究でも、既に、「いかに導入するのか」ということではなく、「ちゃんと利用されているのか」とか、「利用方法によってパフォーマンスにどういう影響を与えるか」というようなことに移ってきています。

では、具体的な話として、情報利用というのはどういうふうに考えればいいのかということです。業績管理情報の利用目的というのは実に多様でありまして、実施計画の策定に始まり、予算配分の検討、決定、業務プロセスのモニタリング、これは事業の進捗管理のようなものです。それから業務改善の検討であるとか、職務設計の検討とか報酬決定の検討、コミュニケーション、目標や政策の妥当性の評価、部門の方針の見直し、内部部門への業績報告、外部への業績報告などいろいろな目的があるということであります。この実態については、少しまた後で説明をさせていただきたいと思いますが、基本的にはセグメント別の業績情報というのが重要になります。

このように考えると、情報活用の上ではあまり狭く考えない方がいいと私は思っています。予算に反映できているかどうかというようなことがことさら強調されるわけですが、必ずしもそれだけを大事という考え方をするべきではなくて、いろいろな情報利用の幅、使い方というのがあるんだということを理解しておく必要があります。

それから、使い方もいろいろあるというのが次の話でありまして、人に動いてもらう、動かすかというような手段というのは、やはり多様であって、情報の使い方によって、それはいくつかのパターンがあるのだということも指摘されています。

一つの使い方はオペレーショナルな管理のための使い方です。これは計画・目標を作って、実績とのギャップを分析して、達成出来たかどうかということを、やや機械的に評価をするような使い方です。

もう一つは、住民の中において何が生じているのか、新しい行政上の課題や行政ニーズ

があるのかというようなことを探索的に検討するために情報を使う方法です。この場合、必ずしも実績と予算との対比は大事ではなくて、何か問題が起きているのか、例えば地域別、区別とかに割っていくと、それぞれのデータに傾向に違いがあって、ある区では問題のないようなことが、別の区では大きな問題になっているということもあり得るわけです。何が起きているのかということを発見する、議論してそれを行政上対応すべきかどうかということを考えるために情報を活用していく、そういう使い方、これは部門の中で事業を担当している職員と部長との話もあるでしょうし、それに関連する部門横断的な人達が集まって議論をするというような使い方もあると思います。

最近はこの二つ目の使い方が、課題を認識し新しいアイデアを生み出すうえで大事だということが指摘されています。こういった使い方が出来ていくと、組織は、単に中期の計画をブレイクダウンして予算に落とし込んで実行し管理するというような管理の在り方だけではなくて、「何が大事なのか」ということを拾い上げていきながら、予算やあるいは中期の計画にフィードバックしていくような、つまり学習できる組織に発展させていくことが可能になると思います。ですから、組織学習につなげて課題発見や課題の解決を検討できるような組織になるために情報を使うという視点が大事になってくると思います。

さらには、これはここ 7、8 年、10 年ぐらいの間に指摘されてきたことですけれども、管理の仕組みを総合的に考えるべきだということであります。管理の仕組みは、基本的な組織のガバナンス構造や組織構造、業務手続とも密接に関連をしており、非会計的な視点である組織風土やリーダーシップとも関連していることが指摘されています。とくに行政の場合は、ガバナンス構造において、首長と議会、行政組織とのパワーバランスという問題があります。それから自治体によって組織の縦割りが非常に強いところもあれば弱いところもあります。各部局や部門との連携の中で情報が活用されていくのだということを考えると、組織の構造がどうなっているのかということが影響する可能性が高いということです。

ですから、例えば「議会からのプレッシャーが非常に強い」という自治体では、議会からの要請があれば、新しい会計制度を導入しやすいかもしれませんが、あまり強すぎると、むしろ形がい化してしまう可能性があります。また、各部門の担当者が情報を使って事業をスクラップし新しい事業を積極的に作っていくという組織もあれば、今の事業だけに満足する傾向が強い自治体もあります。ある自治体で行政評価の導入調査をした時「実際に情報を使いましたか」という質問を 70 部門の担当者にしたことがあります。そのとき気付いたのは、実際に事業を担当している職員の多くは、最初から自分がやる仕事に意味がないとか、やめるべきだというように思って仕事をしているわけではなく、とにかく自分に与えられた仕事をきっちりとやろうとしている意識が強いということです。その中にあって事業を変えていく、やり方を変える、場合によってはその事業を利害関係者の人と調整しながらやめていくというのは、必ずしも容易ではないということです。課題を共有し合意形成するための情報が必要だとすると、部門横断的なコミュニケーションや住民との対

話がしっかりできる組織なのか、そうではないのかによって、情報の活用される度合いも恐らく変わってくる。ですから、まず組織風土や職員の意識を変えていかなければいけない自治体もあると思います。

○ 新公会計制度をいかに資源配分に結び付けるか

三つ目は、いよいよ予算、官庁システムに会計情報をどのように関連付けていくかということですが、少なくても我々は三つのアカウンタビリティを考えなければいけないと思います。

一つは官庁会計としての「財政的なアカウンタビリティ（会計的な説明責任)」です。これは財政的な視点のアカウンタビリティです。二つ目が組織の持続可能性に関わるような「経済的なアカウンタビリティ」です。これは経済学的な視点で、これは発生主義会計に関わるものです。それから行政活動の社会的影響を明らかにする「社会的なアカウンタビリティ」です。

一つ目の「財政的なアカウンタビリティ」は、これは従来からの官庁会計における制度としての、予算・行政計画に基づく行政責任が、官庁会計として会計数値に転嫁されたものといえます。権利義務関係の明確化に重点を置いた「財政的なアカウンタビリティ」は、国の影響力、すなわち地方財政計画というものが依然として自治体の中では大事だということを考慮すれば、この制度的なアカウンタビリティを決して無視することはできず、財政的な収支の均衡というのはやはり大事だということです。それから自治体当局は、議会に対して受託責任を持っているということから考えても、この議会制民主主義における、国、住民双方に関するアカウンタビリティは、ある意味国と住民との合意形成という面ももつため依然として重要です。

二つ目の「経済的なアカウンタビリティ」は経済継続実体としての持続可能性に関わるもので、複式簿記、発生主義に基づく、企業会計方式に基づく財務会計情報を基礎とするものです。これは経済主体としての効率性、安全性が求められるという認識に基づいており、伝統的に日本ではあまり強調されてこなかったところだと思います。他方欧米では、行政が発行する債券に対するアカウンタビリティ、すなわち、市債を買ってくれている人に対するアカウンタビリティが強く求められているがゆえに、IPSASB（国際公会計基準審議会）のような国際的な公会計基準への準拠というのが求められてきているのだと理解できます。海外のボンドホルダーに対するアカウンタビリティが強く求められていれば、日本の公会計基準も IPSASB と同じかより近いものにせざるを得なかった可能性があります。

スライド 25 ページ矢印の下に書きました通り、組織全体としての「経済的なアカウンタビリティ」というのは現時点では重要性は必ずしも高くないわけですが、将来的に重要になる可能性はあります。それから事業別に計算されることで、財務情報が、「社会的なアカウンタビリティ」と「財務的なアカウンタビリティ」とを結び付ける重要な役割を持つ可能性があります。

ただ、事業別に財務諸表を使うというのは、実は日本独特です。この秋に会計研究学会統一論題で IPSASB のボードメンバーでいらっしゃいます伊澤先生ともパネルディスカッションで議論させていただきましたが、IPSASB の中にはセグメントという概念はそれほど強くありません。去年、JAGA（公会計改革ネットワーク）のシンポジウムで韓国の公会計学会の方にも説明をいただきましたけれども、その中でも事業レベルの視点で資産を活用するという視点はなく、自治体全体としての財務健全性に重点がある。つまりどちらかというと貸借対照表貸方側に重点を置いた管理が志向されています。他方、我々がやろうとしているのは、借方側の資産の有効活用を事業レベル考えているので、どうしても視点はセグメント別になるということだと思います。

そして、複式簿記というのは、財産計算と損益計算を統合するものですので、さきほどの「財務的なアカウンタビリティ」と決して矛盾するものではありません。フロー計算は、財政的な収支計算を期間平準した評価のようなことをやっているわけです。たとえば減価償却は、財政的には一時点の歳出を複数期間で分割して費用として認識しているわけですし、未収債権の認識というのは、未実現の財政収入をストックとし認識をしているということからすれば、やはり「財務的なアカウンタビリティ」のところとしっかりと結び付いていると理解することができると思います。

どの程度、経済的な評価が大事になるかということについて、自治体がやっているすべての事業が経済的な評価を受ける必要があるかというと、恐らくそうではないと思います。これまでも自治体はサービスが価格化されてきたものは、例えば公営企業会計のように、料金収入があるものは、企業会計として独立して計算をやってきたわけです。ただ、事業会計として独立した計算がされないまでも経済性評価が重要になってきている事業が一般会計の中にはあります。ここに恐らく会計情報が使うべき場所があると考えることができるわけです。

それから三つ目の「社会的アカウンタビリティ」は、行政活動の社会的な影響を明らかにするアカウンタビリティです。これは行政が住民の生活の安全や豊かさにどう役に立っているかを評価するというもので、行政評価などがこれまで担っていた役割です。これは基本的には事業別のアカウンタビリティであり、会計情報は主にインプットに関わるコスト情報のところで関わってくることになります。つまり財務と非財務を合わせた評価で、サービスの生産性とかアウトプット単位の評価が大事になってきます。非財務的なアカウンタビリティとしては、満足度のような抽象度の高い評価もあるわけですから、「いかに測定評価できるか」というようなことが大事になってくるということです。

社会比較論の考え方からすれば、絶対的に評価できない、うまく評価できない場合、人はどうしても相対的な評価を好む傾向があります。自治体がやっている非財務的な評価も、絶対的ないい、悪いの評価をできないからこそ、相対評価に対する潜在的欲求があるといえます。ですから相対的な評価、比較評価というのが恐らく大事になってくると思います。

ただ、非財務的な評価というのは難しいということは皆さん多分ご承知だと思います。

例えば、「公民館の活用」、「部屋の利用率」とか、あるいは「待機児童の数」とか、それぞれ自治体によってカウント方法が違う可能性があります。一概に比較できないとすれば、どうやって比較可能性を担保していくのかが、恐らく課題になっていくと思います。

三つのアカウンタビリティをまとめると、例えば短期的には支出が増えるかもしれないけれども、中長期的に考えればそれは「財政的にもメリットがある」ということが経済的な評価と歳入歳出の現金主義的な考え方との間で調整するということになるでしょうし、新しいサービスを始めるとか、今あるサービスをやめるということであれば、それは社会的な評価と経済的な評価をふまえ財政的にどう影響するのかということを組み合わせて評価をしていくことになると思います。

つまり、事業によって、恐らくこの三つのどこが大事なのかというバランスは同じではありませんが、事業レベルでみることで経済的評価が役に立つ仕組みを作っていく必要があると思います。そして、先ほどお見せしたような絵ですけれども、仕組みとしては、29ページで示しているように、これまでやってきた行政評価のようなものを、計画、予算等をリンクさせる事前的な評価として位置付けることも大事になってきます。事前的な評価について兵庫県伊丹市は10年近く取り組んでおり、出来ないことはありません。そういった仕組みを使って、セグメント別会計情報に基づく事業別の発生主義予算と概算要求、予算に結び付けていくというようなプロセスも一つの議論としてあり得るのかなと思っています。具体的な手法については、今後皆様のご意見をいただきながら議論をさせていただきたいと思います。

○ 新公会計制度導入の取組と業績管理情報の実態

最後に簡単に自治体の取り組み実態についてのお話をさせていただきたいと思います。今年の春に公会計、日本会計研究学会の特別委員会の調査として郵送方式による質問調査をさせていただきました。多くの自治体の方にご協力をいただきました。改めて御礼を申し上げます。まず、統一的な基準に準じて財務諸表を作るのかについては、ほとんどの自治体は Yes と回答をされています。それから、固定資産台帳の整備についても既に完了している自治体と、28年度中に完了する国が号令をかけていたということもあって、これも、ほぼほとんどの自治体で今年度中に整備されていきます。

ただ、セグメント別の財務書類についてすでに作成している自治体は、1.8 パーセント、これは今日お集まりの東京都方式を採用されている自治体の回答も含みます。作成する予定があるというのは8.7パーセントですから、合わせて10パーセントぐらいになっています。多くの自治体が未定であり態度を実は決めかねているということであります。ですから、やはり求められなかったということで、導入が保留されているわけです。

それから複式簿記の導入についても、ほとんどの自治体が実は期末の一括仕訳を選択していて、日々仕訳を選択している自治体は東京都方式を導入されている自治体を含めて 7パーセントぐらいです。情報活用していくということになると、やはりセグメント別であ

り、決算のタイミングを早くするための複式簿記の考え方が大事になるとすれば、このままではなかなか情報活用が進まないのではないかと危惧をするわけです。

それから、27 年度に実施した、これは文部科学省の科研費で調査をしたものですが、業績管理情報の使い方について質問をしたものです。回答は各部門レベルで聞いたものです。実際には多様な情報の使い方をされていました。ただし、日本の自治体ですから賞与とかキャリア設計など、人事目的にはあまり利用されていませんでした。利用方法は計画と実績を対比する「オペレーショナル型の」利用だけではなく、「コミュニケーション型」や「戦略目的型」というような使い方がされていました。財務諸表の作成経験のある自治体は、その他のグループに比べるとよく利用できていますが、現段階では、東京都方式を採用している自治体が、他の方式を採用している自治体と比べ使い方に顕著に違いは見られませんでした。まだ、本格的に利用できていない自治体が多いのだと思います。

その後の分析について具体的にもう少し話をしますと、実は「コミュニケーション型」の使い方をしている自治体というのはやはり「環境に対する不確実性が高い」という認識をしている自治体で、そういう自治体が他の部門との調整などのコミュニケーションに情報を使っていると「成果につながっている」という認識がやや高いという傾向がありました。

○ まとめ

今日の話をまとめさせていただきます。まず、社会構造や住民ニーズの変化に対して、社会的な課題を認識し、事業創造を実現していく必要があるのだろうということです。ただ、業績管理情報の利用目的というのは多様です。情報利用というと、予算編成の活用というのが言われるわけですけれども、やはり色々な使い方があるんだということを考えていいと思います。「予算に反映されたか、されなかったか」ということで、会計情報に意味が「ある」「ない」というような議論をするべきではないと思います。

それから、管理システムを設計、デザインしていく上では、業績管理情報に基づいた議論で、新たな戦略に結び付いているのか、組織学習につながっていくんだろうかというような少し経営的な視点も是非入れていただきたいと思います。それから、実際に人や組織を動かしていく上では、単純に予算制度と業績管理の仕組みだけに着目するのではなくて、それぞれの自治体固有のガバナンスの構造であるとか、部門間の壁の高さとか、組織風土とか、市長や区長のリーダーシップといったものまで踏まえて、検討いただきたいと思います。つまり、組織の経営管理をパッケージとして包括的に捉える必要があるのだということです。

会計情報を実際に利用していく上では三つのアカウンタビリティの中で、日本の場合「財務的なアカウンタビリティ」も大事だと思います。その上で経済的、社会的な価値というものを考えていくべきです。とくに、東京都、その他の東京都方式を採用されている自治体においては、セグメント情報に基づき事業別に評価できる仕組みをすでに構築されてい

るわけですが、アカウンタビリティの重要性のバランスを考慮して、「事業創造につながるんだろうか」とか、「職員の意識とか、行動に本当に情報が良い影響を与えているんだろうか」というところまで配慮しながら仕組みを構築していく、こういうことが恐らく必要になってくるんだと思います。

したがって、短期的には財政的なメリットは見いだせなくても、「意識が変わった」とか、「コミュニケーションが良くなった」とか、そういったこともこの情報利用をきっかけとした十分な成果ではないかと思いますので、是非頑張っていただきたいと思います。

それでは、時間が伸びて申し訳ありませんでした。これで私の話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。

KOBE UNIVERSITY

新公会計情報の活用と管理のデザイン

新公会計制度シンポジウム2016

2016年11月21日

神戸大学　松尾貴巳

KOBE UNIVERSITY

内容

- 自治体を取り巻く経営環境と自治体経営管理システムの課題
- 会計情報を含む業績管理情報利用の意義・課題と管理システムデザインの必要性
- 新公会計情報をいかに資源配分に結びつけるか
- 新公会計制度導入の取り組みと業績管理情報利用の実態

KOBE UNIVERSITY

自治体を取り巻く経営環境と自治体経営管理システムの課題

地域に合った事業企画の創出と実現
求められる業績管理情報の活用

2

KOBE UNIVERSITY

国家的な課題と国の施策

- 人口減少問題、地方・農村の再生
- 社会資本のストックマネジメント（公共インフラの維持：ファシリティマネジメント）
- 財政健全化（基礎的財政収支の均衡など）と経済成長の両立

一方的な緊縮財政政策ではなく地方の成長戦略（投資）を併せた課題克服＝地方創生戦略

公共施設等総合管理計画

統一的な基準による地方公会計（新公会計制度）の整備とさらなる自治体の効率化

3

国の地方創生施策の特徴

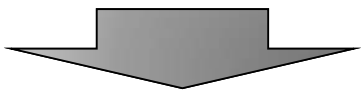
- 短期的な景気てこ入れ策、バラマキではなく、国の長期ビジョン（2060年に1億人の人口を確保）、総合戦略に基づいている。
- 政策の企画・実行の基本方針
  - 政策5原則
    - 自立性：構造的な問題に対処し、自治体、民間事業者、個人の自立につなげる
    - 将来性：地方が自主的、主体的に前向きに取り組むことを支援
    - 地域性：客観的データに基づく地方版総合戦略策定の推進
    - 直接性：ひと・しごとの創出とまちづくりを直接的に支援する施策を集中的に実施
    - 結果重視：短期・中長期の具体的な数値目標を設定、客観的な指標により検証、改善等を行う

4

KOBE UNIVERSITY

国の地方創生施策の特徴

- 地域主体の取組体制とPDCAの推進
  - データに基づく、地域ごとの特性と地域課題の抽出
  - 「5か年戦略」の策定
  - PDCAサイクルの「見える化」
  - 地域間の連携推進
  - 国のワンストップ型支援体制と施策のメニュー化
    - 各種特区支援：提案、申請、認定、評価



地方の活性化につながる可能性が期待できる一方、国の政策を活かして効果的に事業企画・実施できる自治体とそうでない自治体間の格差は、中長期的にはむしろ拡大する可能性がある

自治体経営の巧拙が問われる

5

KOBE UNIVERSITY

行政と民間、住民の役割分担の変化

行政の守備範囲

意思決定の高度化

（選択肢が増える）

・サービスの質の向上，効率性のバランス

・民間、地域、非営利組織（外郭団体を含む）の有効活用

① **行政事務の民間開放**
- 指定管理者制度
- 市場化テスト

② **運営主体の民営化圧力**
- 独法化、民営化

③ **公民協働**

民間組織（企業，民間団体）の守備範囲

① NPO（住民），ボランティア活動（市全体）

住民（広域）の守備範囲

② **地域協働**

③ **住民自治**

地域住民の守備範囲

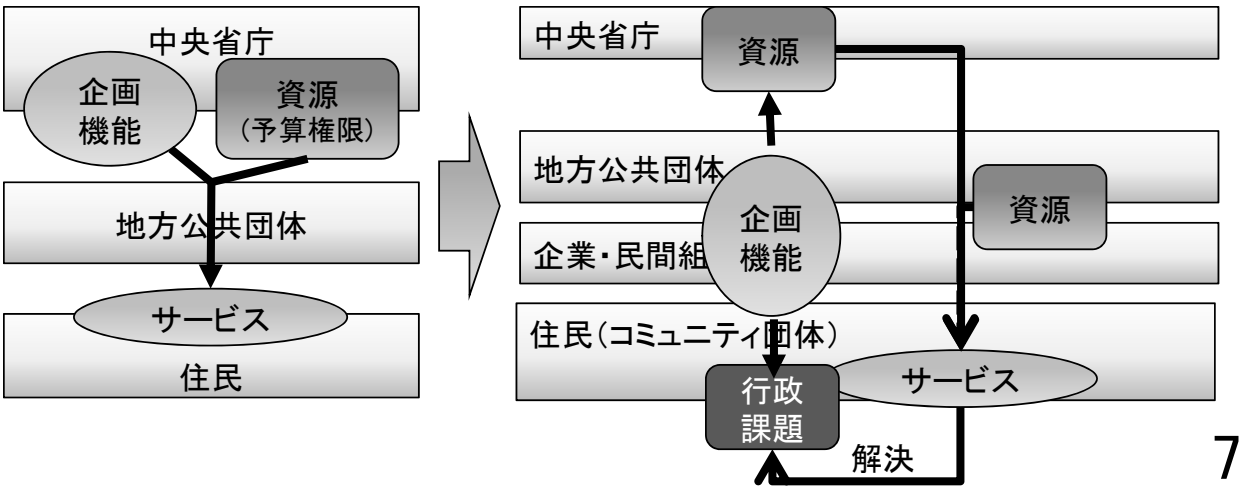
6

KOBE UNIVERSITY

企画機能の分権化と業績責任

- 行政サービスの多様化と企画機能の多様化・分権化

- 自治体はリスクをとって新しい取り組みができるか



7

公共施設等総合管理計画

- 今後、人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくこと が予想されることを踏まえ、早急に公共施設等の全体の状況を把握 し、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 に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施 設等の最適な配置を実現することが必要

- 長期的視点に立った老朽化対策、耐震化、安全性の確保
- トータルコストの縮減・平準化（設備投資を先送りしない）

8

期待される会計情報の利用

- 住民や議会等に対する説明責任の履行だけでなく、資産・債務管理や予算編成・行政評価等に有効活用することでマネジメントが強化され、財政の効率化・適正化につながる（総務省『今後の新地方公会計の推進に関する研究会報告書』 2014, 4）。

複式簿記、発生主義に基づく新公会計制度

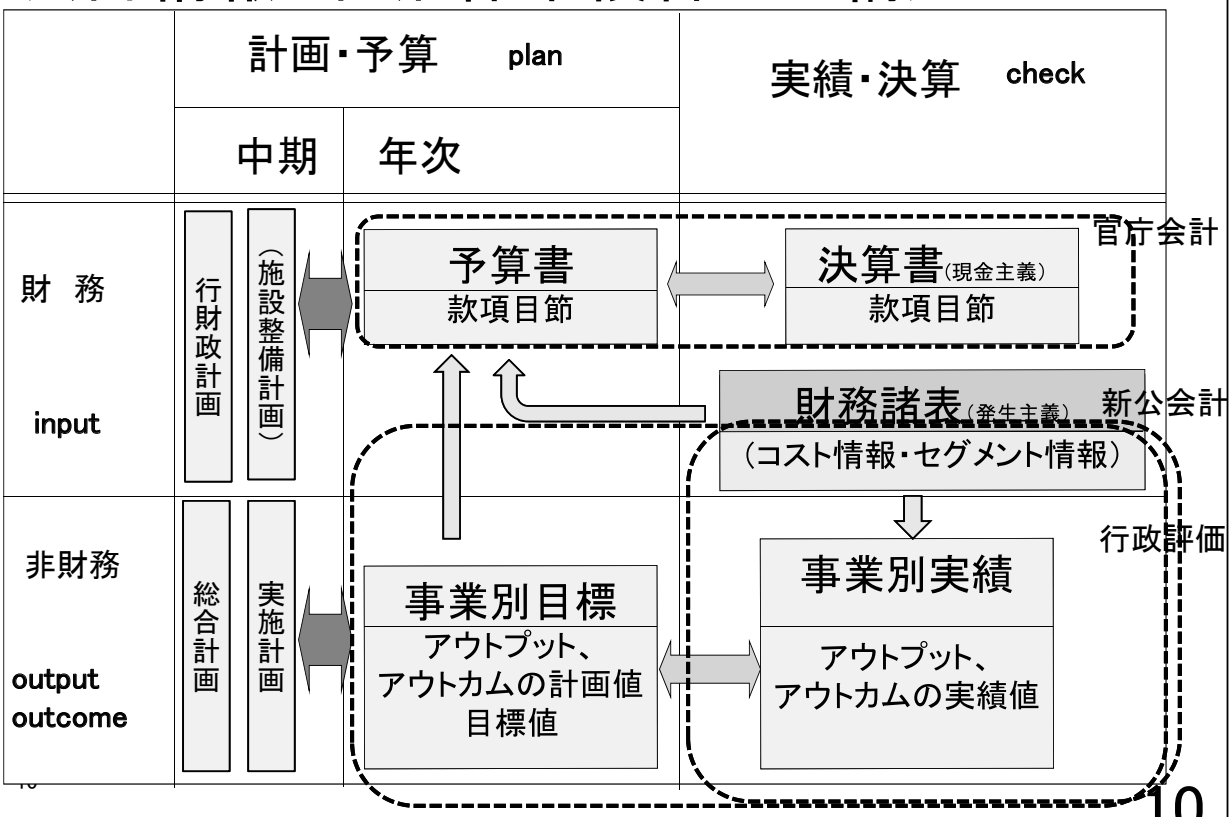
- セグメント別のフルコスト情報を活用し、行政評価情報などと連携することで予算編成において資源配分の意思決定に活用できる（総務省『統一的な基準による地方公会計マニュアル 』 2014, 4）

現金主義会計による予算・決算を補完するもの
部門別・事業別のセグメント情報は自治体の主体的取組に依存

東京都方式では標準的な仕組みとして導入されてきた

KOBE UNIVERSITY

会計情報と自治体業績管理の構造



10

KOBE UNIVERSITY

PDCAサイクル志向のマネジメントサイクルの実現

- 国、県、地域社会から求められる成果志向のマネジメント
- 説明責任の強化
  - 客観的な数値目標と成果の公表
  - ストック、フロー情報に基づく財務健全性、コスト、効率性の重視(新地方公会計制度)
- 行政課題の認識と新規事業の創造(投資による将来課題の克服)
  - 事業企画立案における目的、成果目標の具体化の必要性
- 既存事業の見直し
  - 貢献度、中長期的な有効性の乏しいと考えられる事業の選択と、実施方法、継続の見直し
  - 代替、補完事業の拡充と有効性の検討

包括的な組織内部のマネジメントコントロールの仕組みを構築する必要性

11

仕組みを設計する上の課題

- 社会構造や住民ニーズの変化に対して、事業をスクラップ、創造する必要性が高まっている。
- 自治体が行政サービスを通じて解決しようとする社会的課題は、地球レベルの問題もあれば、特定地域レベルの問題もある。
  - 環境問題、人口問題、地域産業振興、農業振興、福祉、教育、治安、災害予防、災害後の復旧復興等

環境の不確実性、事業の多様性・個別性への対処

- 事業の創造と管理において、会計システムが貢献できるのか、とくに管理会計においては、業績管理と意思決定において業績管理情報をどのように活用するか（使い方）を検討することが求められている。

12

会計情報を含む業績管理情報利用の意義・課題と管理システムデザインの必要性

業績管理情報の外部利用と内部利用
利用目的の多様性
業績管理情報の使い方

13

行政組織における業績管理（PMS）に関するこれまでの検討

- 1980年代以降、New Public Management（NPM）の考え方に基づき、非効率的な官僚主義から脱し、分権化と成果指向の業績管理が志向されるようになった（Hood, 1991；1995；Guthri et al.,1999）。ただし、わが国で関心が高まったのは1990年代後半以降。
- 行政組織において業績管理を行う意義（Halachmi, 2002; OECD, 2005）
  - 議会、住民に対するアカウンタビリティ（external useの視点），
  - 計画と業績管理の公式化によるパフォーマンス（有効性）と生産性（効率性）の向上（internal useの視点）

14

業績管理情報システム利用のメリット

- 内部利用目的において、業績管理システムは、個人の目標を組織目標に関連付け、目標達成に向けたフィードバック情報を提供し、組織内部、外部の業績責任の達成状況を明らかにしパフォーマンス向上につながる（Cavalluzzo and Ittner, 2004; Heinrich,2007）。
- 業績管理システムを導入していることは、透明性が高く、住民へのアカウンタビリティの水準が高い、良い経営の象徴的な意味を持つ（O’Neill, 2008）

15

実質的に導入・活用できるか

- 正当性（legitimacy）を確保するために、制度的なプレッシャーが生じる（Meyer and Scott, 1992; Lapsley, 2001）。
- 行政組織では、業績管理の導入内容が対外的にも公表されることから、形式的に導入される可能性がある（Pollitt and Bouckaert, 2000）。
- 制度的プレッシャーは業績評価の指標開発に貢献するとの指摘がある一方で（Granlund and Lukka, 1998; Järrvinen, 2006）、組織的にコンフリクトを生むような導入が行われる場合は、理論通りうまく機能しないおそれがある（Matland, 1995）。

16

どのように利用するか

- 行政組織における業績管理システムの研究関心は、業績管理指標が実際に利用されているか、利用方法によってパフォーマンスにどのような影響を与えるかに移ってきた。
  - 測定技術、情報システム、組織要因が情報利用に及ぼす影響（Cavalluzzo and Ittner, 2004）
  - 行政評価の効果検証
    - 概算要求時点では評価結果の影響が観察できない（松尾, 2006）
    - 財政部門査定段階ではソフト事業には影響を与えている可能性（岡田・下條・松尾, 2015）
  - 組織を取り巻く環境と利用方法がパフォーマンスに及ぼす影響（Simons, 1995のコントロールレバー等の枠組みに基づく研究）（Speklé and Verbeeten, 2014）
    - 大浦・松尾「地方公共団体における業績管理情報の利用と有効性」（日本原価計算研究学会全国大会2016年）

17

情報利用の多様性

- 業績管理情報の利用目的は多様である。
  - 実行（実施）計画の策定
  - 予算配分の検討・決定
  - 業務プロセスのモニタリング（事業の進捗管理）
  - 業務改善の検討
  - 職務設計の検討
  - 報酬決定の検討
  - コミュニケーション（環境、ニーズ変化などの認識、情報共有）
  - 目標、政策の妥当性評価
  - 部門方針の見直し
  - 内部部門への業績報告
  - 外部への業績報告

（Speklé and Verbeeten, 2014）

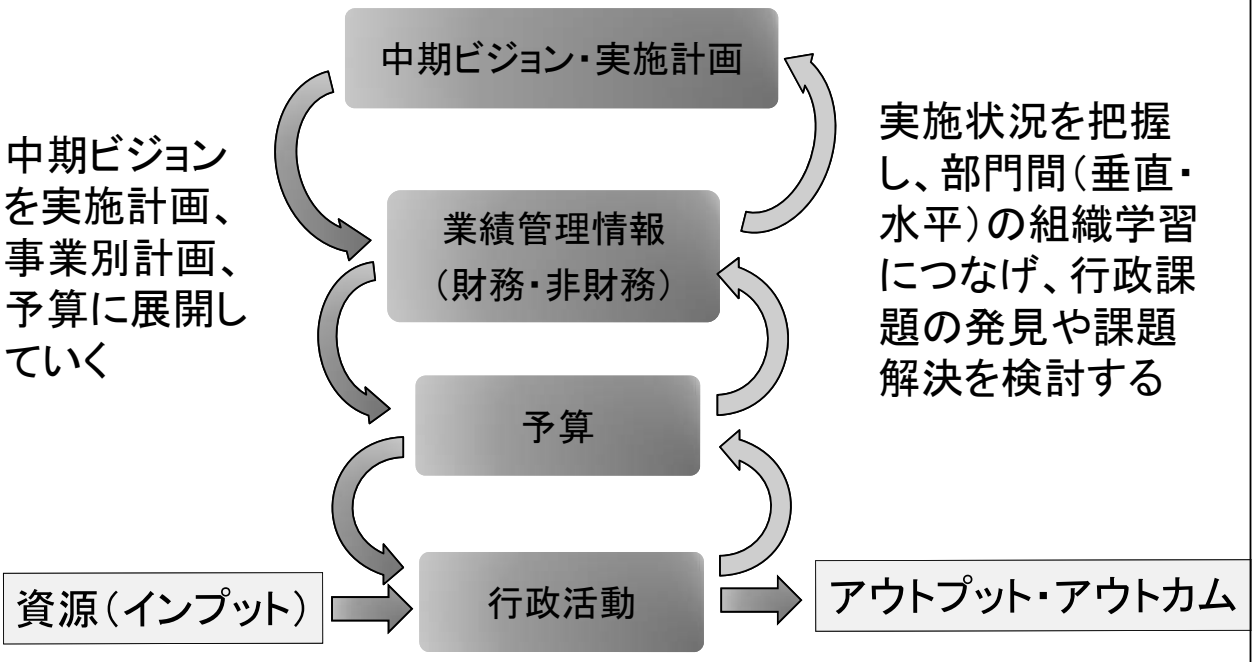
18

情報利用の可能性と実態

- コントロールの手段は多様であり（多様なコントロール手段：Malmi and Brown, 2008）、環境要因，戦略等によって情報の利用方法（使い方）は変えるべきである（Simons, 1995）。
  - 計画の下位部門、事務事業への展開と業績チェック（予算・計画と実績とのギャップ分析）に使う方法（オペーレーショナルな管理のための利用：診断的な利用）
  - 需要側において何が生じているのか、環境の変化、新しい課題や需要、課題解決や需要を満たす方法を考えるために業績管理情報を使う方法（垂直的、水平的なコミュニケーションのための利用：インタラクティブな利用）

19

行政版ダブルループの学習プロセス



20

コントロール・パッケージとして考える

- 予算や業績管理システムと、組織構造、文化的な要素は相互に関連している
  - たとえば情報利用のために会議体や新組織を設置しなければならない組織もあれば、組織の壁を超えて利用が進む場合もある。また、研修を充実させないと意識が変わらない場合もある。

文化的なコントロール（組織風土、リーダーシップなど）		
計画策定（中長期・短期）	予算・財務会計システム、非財務的なコントロールシステム	報酬・処遇システム
ガバナンス構造、組織構造、業務手続き（規則、手順）		

Malmi and Brown(2008) を元に作成

21

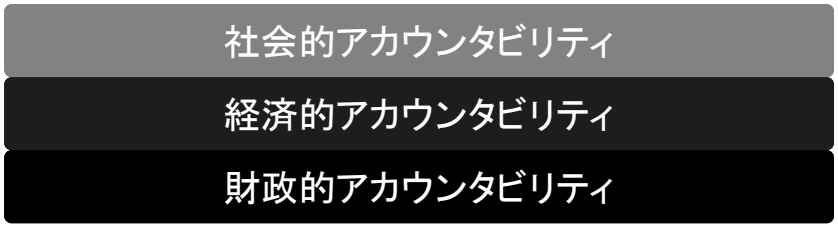
新公会計情報をいかに資源配分に結びつけるか

官庁会計を考慮した会計情報利用
3つのアカウンタビリティの視点を満たす
会計情報利用

22

3つのアカウンタビリティ

- 官庁会計としての財政的アカウンタビリティ(Public Financial Accountability)
- 組織の持続可能性に関わる経済的アカウンタビリティ(Economic Accountability)
- 行政活動の社会的影響を明らかにする社会的アカウンタビリティ(Social Accountability)



23

財政的アカウンタビリティ

- 官庁会計における制度としての予算：行政計画に基づく行政責任が官庁会計として会計数値に転化されたもの＝権利義務関係の明確化に重点をおいた財政的アカウンタビリティ(Public Financial Accountability)
- 国の影響力、地方財政計画の重要性に基づく制度的アカウンタビリティ（財政収支の均衡）
- 自治体当局は議会（住民）に対して受託（会計）責任をもつ

- 議会制民主主義に基づく国・住民双方に対するアカウンタビリティ　国家・住民との合意形成

24

経済的アカウンタビリティ

- 継続実体としての持続可能性に関わる経済的アカウンタビリティ(Economic Accountability)
  - 複式簿記、発生主義に基づく企業会計方式に基づく財務会計情報を基礎とする
  - 組織全体としての財務的アカウンタビリティ
    - 経済主体としての効率性、安全性が求められる
    - ボンドホルダー（市場公募債）に対するアカウンタビリティ
  - 事業別の財務情報は、社会的アカウンタビリティと財務的アカウンタビリティを有機的に結びつける

- 組織全体の財務的アカウンタビリティは、現時点では我が国における重要性は必ずしも高いといえないが、将来的に重要になる可能性があるアカウンタビリティ（国際公会計基準へのより一層の準拠が求められる可能性）
- 事業別に計算されることで、財務情報は社会的アカウンタビリティと財務的アカウンタビリティを結びつける重要な役割をもつ

国家・ボンドホルダー・住民との合意形成

25

- 複式簿記による財産計算と損益計算の統合
- フロー計算による財政収支の期間平準評価（償却性資産に係る減価償却、退職給付費用の認識等）
- ストック評価による未実現の財政収支の認識（未収債権の認識、将来負担の認識等）

26

社会的アカウンタビリティ

- 行政活動の社会的影響を明らかにするアカウンタビリティ：行政は効率的か、生活の安全や豊かさにどのように役に立っているのか
  - 基本的にはセグメント（事業別）のアカウンタビリティ
  - インプットに関わるコスト情報
  - 財務✖非財務　サービスの生産性　アウトプット単位あたりの評価
  - 非財務的アカウンタビリティ：満足度など

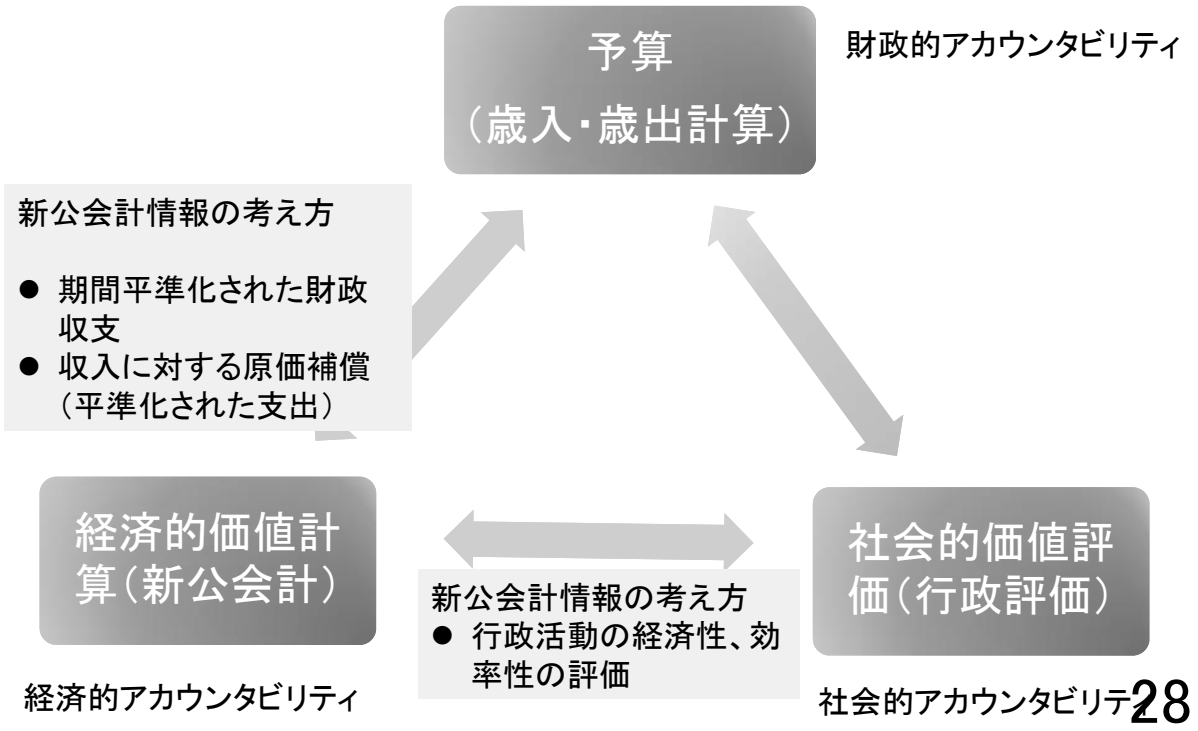
- 社会的利益を高めるためにいかに測定、評価できるか

住民との合意形成

27

KOBE UNIVERSITY

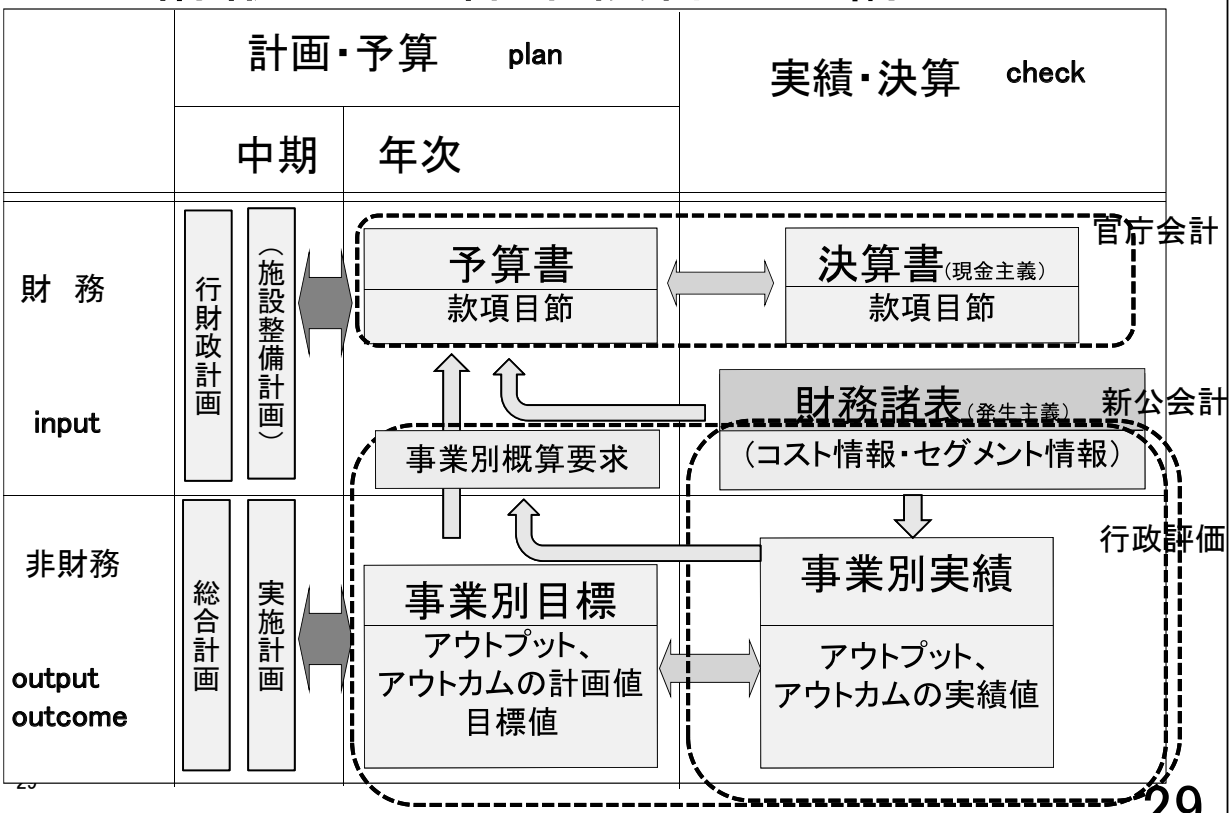
予算との関係



28

KOBE UNIVERSITY

会計情報と自治体業績管理の構造



29

新公会計制度導入の取り組みと業績管理情報利用の実態

新たな統一的基準に基づく公会計業績管理情報利用

30

実態調査　ー新公会計制度に向けての現状ー

- アンケート調査の概要
- 調査対象：全国の都道府県、市区町村　1、788団体（新地方公会計担当者宛）
- 調査方法：郵送にて配布、回収
- 調査票配布期間：2016年（平成28年）6月1日～6月24日
- 有効回答数：1,103団体（約61.7%）
- 都道府県　37団体(約78.7%)　政令指定都市　13団体(約65.0%)
- 市区　579団体(約73.0%)　町村　928団体(約51.1%)

31

平成29年度以降作成予定の財務書類モデル

	合計	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市を除く市
1.「統一的な基準」	1,054 95.6%	34 91.9%	1,020 95.7%	12 100.0%	1,008 95.6%
2. 東京都会計基準またはその準用	8 0.7%	0 0.0%	8 0.8%	0 0.0%	8 0.8%
3. 1、2以外のモデル	2 0.2%	0 0.0%	2 0.2%	0 0.0%	2 0.2%
4.「統一的な基準」とその他のモデルの併用	13 1.2%	2 5.4%	11 1.0%	0 0.0%	11 1.0%
5. 作成しない	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
6. 未定	23 2.1%	1 2.7%	22 2.1%	0 0.0%	22 2.1%
未回答	3 0.3%	0 0.0%	3 0.3%	0 0.0%	3 0.3%
合計	1,103 100.0%	37 100.0%	1,066 100.0%	12 100.0%	1,054 100.0%

日本会計研究学会2016年全国大会特別委員会報告資料 32

固定資産台帳の整備予定

	合計	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市を除町村
1. 既に完了している	40 36.4%	5 13.5%	396 37.1%	6 50.0%	39 37.
2. 平成28年度に完了する予定	652 59.1%	26 70.3%	626 58.7%	6 50.0%	62 58.
3. 平成29年度に完了する予定	34 3.1%	5 13.5%	29 2.7%	0 0.0%	29 2.8
4. 平成30年度以降に完了する予定	2 0.2%	0 0.0%	2 0.2%	0 0.0%	2 0.2
6. 未定	5 0.5%	1 2.7%	4 0.4%	0 0.0%	4 0.4
未回答	9 0.8%	0 0.0%	9 0.8%	0 0.0%	9 0.9
合計	1,103 100.0%	37 100.0%	1,066 100.0%	12 100.0%	1,05 100.

日本会計研究学会2016年全国大会特別委員会報告資料 33

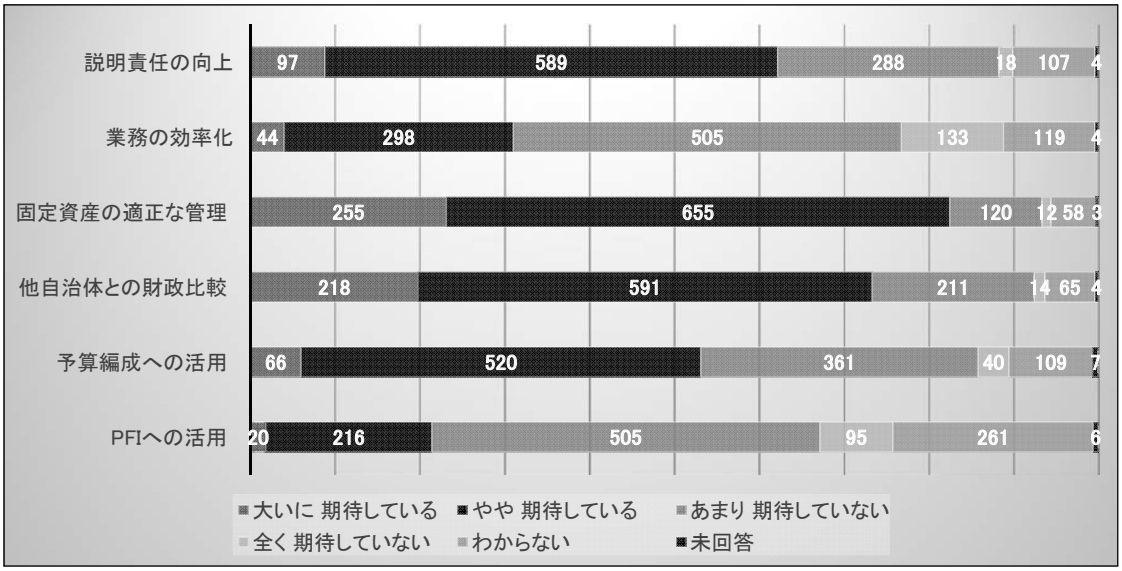
セグメント別財務書類の作成について

	合計	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市を除く町村
1. 作成している	20 1.8%	2 5.4%	18 1.7%	2 16.7%	16 1.5
2. 作成する予定がある	96 8.7%	9 24.3%	87 8.2%	1 8.3%	86 8.2
3. 作成する予定はない	318 28.8%	4 10.8%	314 29.5%	1 8.3%	313 29.7
4. 未定	668 60.6%	22 59.5%	646 60.6%	8 66.7%	638 60.5
未回答	1 0.1%	0 0.0%	1 0.1%	0 0.0%	1 0.1
合計	1,103 100.0%	37 100.0%	1,066 100.0%	12 100.0%	1,054 100.0

複式簿記の導入方法について

	合計	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市を除く市町村
1. 日々仕訳	79 7.3%	4 11.1%	75 7.2%	0 0.0%	75 7.3
2. 月次の一括仕訳	8 0.7%	0 0.0%	8 0.8%	0 0.0%	8 0.8
3. 四半期の一括仕訳	3 0.3%	0 0.0%	3 0.3%	1 8.3%	2 0.2
4. 半期の一括仕訳	1 0.1%	0 0.0%	1 0.1%	0 0.0%	1 0.1
5. 期末の一括仕訳	874 81.2%	30 83.3%	844 81.1%	10 83.3%	834 81.0
6. その他	5 0.5%	1 2.8%	4 0.4%	0 0.0%	4 0.4
7. 未定	99 9.2%	1 2.8%	98 9.4%	0 0.0%	98 9.5
未回答	8 0.7%	0 0.0%	8 0.8%	1 8.3%	7 0.7
合計	1,077 100.0%	36 100.0%	1,041 100.0%	12 100.0%	1,029 100.0

新たな財務書類に対する期待



日本会計研究学会2016年全国大会特別委員会報告資料 36

固定資産台帳整備の効果

	合計	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市を除く市町村
1. 個別の資産管理が可能になる	686 62.2%	21 56.8%	665 62.4%	7 58.3%	658 62.4
2. 施設の更新計画の・ 案が可能になる	759 68.8%	14 37.8%	745 69.9%	6 50.0%	739 70.1
3. PFI事業のより適当な検討が可能になる	24 2.2%	1 2.7%	23 2.2%	3 25.0%	20 1.9
4. わからない	109 9.9%	9 24.3%	100 9.4%	2 16.7%	98 9.3
5. その他	22 2.0%	2 5.4%	20 1.9%	3 25.0%	17 1.6
未回答	3 0.3%	1 2.7%	2 0.2%	0 0.0%	2 0.2
合計	1,103	37	1,066	12	1,054

日本会計研究学会2016年全国大会特別委員会報告資料 37

業績管理情報利用の実態

- わが国の地方自治体（全市および東京都特別区）を対象とした郵送質問票調査（平成27年5月11日を締切として同年3月末に実施）
- 各市における送付先部門
  - 各市区につき、8つの部門に回答を依頼
- 調査目的：部門レベルの業績管理情報利用と有効性の実態調査
- 回収の概要

全国自治体数	813
回答自治体数	531
無効回答数	0
有効回答数	531（65.3%）

発送部門数	6504
回答自治体数	1228
無効回答数	1
有効回答数	1227（18.9%）

38

回収の概要

部門名	回答数
災害・危機管理	148
文化・スポーツ	169
産業振興	162
子育て	119
地域・市民	163
公共インフラ	181
環境推進	148
保健・福祉	136
無回答	1
合計	1,227

会計制度	部門数
総務省（基準）	213
総務省（改訂）	452
東京都・大阪府※	10
その他発生主義・日々仕訳※	20
導入せず	396
その他、n.a	116

自治体数：東京都・大阪府：9自治体
他発生・日々仕訳：19自治体

39

KOBE UNIVERSITY

業績管理情報の利用状況について

- 業績管理情報（インプット、アウトプット、アウトカム）は多様な目的に対して、ある程度利用されている。ただし、賞与、キャリア設計などの人事目的にはあまり利用されていない。（結果①）
- 利用方法は、オペレーショナル（診断型）、コミュニケーション（インタラクティブ型）、戦略目的型に分けることができ、自治体においても、業績管理情報の多様な使い方が行われることがうかがえる。（結果②）
- 総務省方式（基準モデル、改訂モデル）、東京都方式・日々仕訳方式を採用しているグループは、その他グループ（何も適用していない等）に比べ利用できている。（結果資料③）
- 東京都方式・日々仕訳方式を採用しているグループと、総務省方式（基準モデル、改訂モデル）との違いは見られない。（結果資料④）

40

結果①業績管理情報の利用

KOBE UNIVERSITY

記述統計	最小値	平均値	標準偏差	最大値	N
1. 実行計画の策定	1	5.20	1.31	7	1181
2. 予算編成（予算調整）	1	5.35	1.31	7	1191
3. 業務プロセスのモニタリング（事業の進捗管理）	1	4.91	1.27	7	1194
4. 成果や結果の測定	1	5.07	1.23	7	1191
5. 計画と実績の比較分析	1	4.97	1.26	7	1187
6. 自部門の共通課題への注意喚起	1	4.63	1.23	7	1184
7. 重要な成果指標への注意喚起	1	4.81	1.24	7	1182
8. 目標設定や優先順位の決定に関するコミュニケーション	1	4.83	1.22	7	1190
9. 部門目標や政策の適切性についての検討	1	4.94	1.19	7	1186
10. 部門目標や政策目標の見直し	1	4.99	1.21	7	1187
11. 事業そのものの見直し（アウトソーシングなどのサービス提供方法の見直しを含む）	1	4.97	1.29	7	1192
12. 新事業や新たな課題の検討	1	5.10	1.21	7	1192
13. 他の部門との調整やコミュニケーション	1	4.69	1.27	7	1190
14. 外部の利害関係者への報告・対話	1	4.55	1.37	7	1180
15. 賞与の検討	1	2.33	1.58	7	1088
16. 職員のキャリア（担当職務）設計の検討	1	2.98	1.61	7	1110

結果②利用方法（探索的因子分析）

	Operational use	Interactive use	Strategic use
1. 実行計画の策定	0.69	-0.04	0.11
2. 予算編成（予算配分）	0.67	-0.04	0.09
3. 業務プロセスのモニタリング（事業の進捗管理）	0.83	0.18	-0.18
4. 成果や結果の測定	0.96	-0.03	-0.03
5. 計画と実績の比較分析	0.80	0.08	0.03
6. 自部門の共通課題への注意喚起	0.04	0.99	-0.13
7. 重要な成果指標への注意喚起	0.05	0.84	0.04
8. 目標設定や優先順位の決定に関するコミュニケーション	0.00	0.56	0.34
13. 他の部門との調整やコミュニケーション	0.05	0.53	0.11
14. 外部の利害関係者への報告・対話	0.08	0.41	0.10
9. 部門目標や政策の適切性についての検討	-0.07	0.17	0.84
10. 部門目標や政策目標の見直し	-0.01	-0.02	0.97
11. 事業そのものの見直し	0.27	-0.08	0.62
12. 新事業や新たな課題の検討	0.25	0.10	0.47

42

コスト（発生主義）情報の利用状況

- コスト情報（発生主義情報）は、総務省方式（ 基準モデル、改訂モデル）、東京都方式・日々仕訳方式を採用している部門（自治体）それぞれについて、半数程度の部門が何らかの形で利用している。ただし、賞与、キャリア設計などの目的にはあまり利用されていない。（結果⑤）
- 東京都方式・日々仕訳方式を採用している部門は、総務省方式（基準モデル、改訂モデル）に比べやや利用率が高いが、大きな違いはない。（結果⑤、資料⑥）

43

KOBE UNIVERSITY

結果⑤発生主義会計情報（コスト情報）の利用状況

	基準モデル		改訂モデル		東京・日々	
	度数	比率	度数	比率	度数	比率
1. 実行計画の策定	92	43.2%	217	48.0%	15	50.0%
2. 予算編成（予算調整）	85	39.9%	201	44.5%	16	53.3%
3. 業務プロセスのモニタリング（事業の	85	39.9%	201	44.5%	16	53.3%
4. 成果や結果の測定	99	46.5%	223	49.3%	17	56.7%
5. 計画と実績の比較分析	102	47.9%	228	50.4%	18	60.0%
6. 自部門の共通課題への注意喚起	92	43.2%	202	44.7%	18	60.0%
7. 重要な成果指標への注意喚起	92	43.2%	201	44.5%	20	66.7%
8. 目標設定や優先順位の決定に関す	92	43.2%	211	46.7%	15	50.0%
9. 部門目標や政策の適切性について	105	49.3%	229	50.7%	17	56.7%
10. 部門目標や政策目標の見直し	104	48.8%	230	50.9%	17	56.7%
11. 事業そのものの見直し（アウトソー	107	50.2%	250	55.3%	16	53.3%
12. 新事業や新たな課題の検討	105	49.3%	251	55.5%	15	50.0%
13. 他の部門との調整やコミュニケーシ	84	39.4%	197	43.6%	11	36.7%
14. 外部の利害関係者への報告・対話	77	36.2%	191	42.3%	12	40.0%
15. 賞与の検討	18	8.5%	34	7.5%	2	6.7%
16. 職員のキャリア（担当職務）設計の	35	16.4%	70	15.5%	5	16.7%
	213	100.0%	452	100.0%	30.00	100.0%

44

KOBE UNIVERSITY

実態調査結果のポイント

- 新公会計制度においては先進的な取り組みをしている東京都方式を採用するグループにおいても、会計情報の活用目的や利用状況は多様である。予算編成への活用だけが利用目的ではない。
- 広義の業績管理情報（インプット、アウトプット、アウトカム）は、賞与の検討、キャリア設計などの目的を除けば、多様な目的に一定割合利用されている。
- 利用方法は、オペレーショナル（診断型）、コミュニケーション（インタラクティブ型）、戦略目的型に分けることができ、自治体においても、業績管理情報の多様な使い方が行われることがうかがえる。
- 東京都方式を含む「日々仕訳グループ」は、経営管理の諸項目について、他のグループに比べ顕著に情報活用できているわけではない。東京都方式とはいえ、導入から日が浅い自治体が多く、十分活用できる段階にない可能性がある。

45

まとめ

- 社会構造や住民ニーズの変化に対して、社会的課題を認識し、事業創造・実現していく必要がある。
- 業績管理情報の利用目的は多様である。予算編成への活用はもちろん重要であるが、多様な利用目的を考慮し、その使い方にも注意を払うべきである。
- 管理システムをデザイン（設計）するうえでは、ダブルループの学習プロセスを考慮し、ヒトや組織を動かしていくうえでは、管理システムをコントロール・パッケージとして包括的に捉える必要がある。
- 新公会計情報の利用を考えるうえでは、3つのアカウンタビリティを考慮すべきできである。多くの自治体にとっては、債務管理も重要であるが、アセットの効果的運用が重要であり、事業別に計算されることで、財務情報は社会的アカウンタビリティと財務的アカウンタビリティを結びつける重要な役割をもつ。このため、セグメント別管理（事業別会計）は重要である。
- 東京都方式は、自治体を取り巻く環境によりフィットした方法であり、情報活用の可能性や拡張性は高い。課題は、各自治体におけるアカウンタビリティの重要性のバランスを考慮し、事業創造の必要性、組織文化や組織構造なども考慮し、職員の意識や行動につながる管理システムを構築することである。

46

KOBE UNIVERSITY

参考資料

47

分析結果（資料③）

グループ統計量

	group_ver2	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
operational	.00	499	4.9808	1.09681	.04910
	1.00	667	5.2183	1.07512	.04163
interactive	.00	498	4.6189	1.05908	.04746
	1.00	669	4.7659	1.04413	.04037
strategic	.00	506	4.8686	1.10109	.04895
	1.00	675	5.0944	1.08147	.04163

独立サンプルの検定

		等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定						
									差の 95% 信頼区間	
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	下限	上限
operational	等分散を仮定する	.118	.731	-3.701	1164	.000	-.23753	.06419	-.36346	-.11159
	等分散を仮定しない			-3.690	1061.240	.000	-.23753	.06437	-.36384	-.11122
interactive	等分散を仮定する	.057	.811	-2.365	1165	.018	-.14704	.06218	-.26903	-.02506
	等分散を仮定しない			-2.360	1062.525	.018	-.14704	.06231	-.26930	-.02479
strategic	等分散を仮定する	.016	.900	-3.524	1179	.000	-.22587	.06409	-.35161	-.10012
	等分散を仮定しない			-3.515	1077.343	.000	-.22587	.06426	-.35195	-.09979

48

分析結果（資料④）

グループ統計量

	Group	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
operational	2.0	30	.1267	.21324	.03893
	1.0	665	.1161	.21255	.00824
interactive	2.0	30	.1200	.27089	.04946
	1.0	665	.1119	.24247	.00940
strategic	2.0	30	.1167	.25200	.04601
	1.0	665	.1564	.27947	.01084

独立サンプルの検定

		等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定						
									差の 95% 信頼区間	
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	下限	上限
operational	等分散を仮定する	.186	.667	.267	693	.790	.01058	.03968	-.06733	.08848
	等分散を仮定しない			.266	31.655	.792	.01058	.03980	-.07052	.09167
interactive	等分散を仮定する	.241	.624	.179	693	.858	.00812	.04549	-.08119	.09743
	等分散を仮定しない			.161	31.132	.873	.00812	.05034	-.09454	.11078
strategic	等分散を仮定する	1.138	.287	-.765	693	.445	-.03972	.05196	-.14174	.06229
	等分散を仮定しない			-.840	32.303	.407	-.03972	.04727	-.13597	.05652

49

KOBE UNIVERSITY

結果(資料⑥)

独立サンプルの検定

		等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定						
									差の 95% 信頼区間	
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	下限	上限
Input_Cost_Use_total_1	等分散を仮定する	.150	.698	-.379	693	.705	-.0353	.0932	-.2184	.1477
	等分散を仮定しない			-.373	31.573	.712	-.0353	.0948	-.2286	.1580
Input_Cost_Use_total_2	等分散を仮定する	.239	.625	1.226	693	.221	.1140	.0930	-.0686	.2967
	等分散を仮定しない			1.213	31.609	.234	.1140	.0940	-.0776	.3056
Input_Cost_Use_total_3	等分散を仮定する	.353	.553	-1.115	693	.265	-.1033	.0926	-.2850	.0785
	等分散を仮定しない			-1.091	31.546	.283	-.1033	.0946	-.2961	.0896
Input_Cost_Use_total_4	等分散を仮定する	4.722	.030	-.883	693	.378	-.0825	.0934	-.2658	.1009
	等分散を仮定しない			-.877	31.631	.387	-.0825	.0940	-.2741	.1092
Input_Cost_Use_total_5	等分散を仮定する	26.680	.000	-1.111	693	.267	-.1038	.0934	-.2871	.0796
	等分散を仮定しない			-1.115	31.696	.273	-.1038	.0930	-.2933	.0858
Input_Cost_Use_total_6	等分散を仮定する	1.414	.235	-1.702	693	.089	-.1579	.0928	-.3400	.0243
	等分散を仮定しない			-1.698	31.659	.099	-.1579	.0930	-.3474	.0316
Input_Cost_Use_total_7	等分散を仮定する	15.322	.000	-2.441	693	.015	-.2261	.0926	-.4079	-.0443
	等分散を仮定しない			-2.522	31.874	.017	-.2261	.0896	-.4087	-.0435
Input_Cost_Use_total_8	等分散を仮定する	.237	.626	-.476	693	.634	-.0444	.0931	-.2272	.1384
	等分散を仮定しない			-.468	31.565	.643	-.0444	.0948	-.2376	.1489
Input_Cost_Use_total_9	等分散を仮定する	11.673	.001	-.689	693	.491	-.0644	.0934	-.2478	.1190
	等分散を仮定しない			-.685	31.634	.498	-.0644	.0940	-.2561	.1272
Input_Cost_Use_total_10	等分散を仮定する	11.673	.001	-.689	693	.491	-.0644	.0934	-.2478	.1190
	等分散を仮定しない			-.685	31.634	.498	-.0644	.0940	-.2561	.1272
Input_Cost_Use_total_11	等分散を仮定する	.005	.943	.038	693	.970	.0035	.0932	-.1795	.1865
	等分散を仮定しない			.037	31.583	.971	.0035	.0946	-.1894	.1964
Input_Cost_Use_total_12	等分散を仮定する	.150	.698	.379	693	.705	.0353	.0932	-.1477	.2184
	等分散を仮定しない			.373	31.573	.712	.0353	.0948	-.1580	.2286
Input_Cost_Use_total_13	等分散を仮定する	2.516	.113	.606	693	.545	.0559	.0922	-.1252	.2370
	等分散を仮定しない			.611	31.720	.546	.0559	.0915	-.1306	.2424
Input_Cost_Use_total_14	等分散を仮定する	.004	.947	.033	693	.974	.0030	.0917	-.1770	.1830
	等分散を仮定しない			.032	31.592	.974	.0030	.0929	-.1864	.1924
Input_Cost_Use_total_15	等分散を仮定する	.218	.641	.230	693	.818	.0115	.0500	-.0867	.1098
	等分散を仮定しない			.243	32.005	.810	.0115	.0475	-.0852	.1082
Input_Cost_Use_total_16	等分散を仮定する	.065	.799	-.129	693	.898	-.0088	.0682	-.1427	.1252
	等分散を仮定しない			-.124	31.473	.902	-.0088	.0706	-.1527	.1352

50

KOBE UNIVERSITY

参考資料(相関分析

相関分析	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 実行計画の策定	1.00	0.71	0.61	0.64	0.65	0.49	0.54	0.51	0.56	0.58	0.56	0.56	0.40	0.37	0.05	0.15
2. 予算編成(予算調整)	0.71	1.00	0.62	0.62	0.57	0.46	0.50	0.49	0.53	0.55	0.53	0.55	0.42	0.37	0.02	0.14
3. 業務プロセス	0.61	0.62	1.00	0.75	0.72	0.60	0.60	0.59	0.58	0.58	0.55	0.56	0.49	0.39	0.10	0.20
4. 成果や結果の測定	0.64	0.62	0.75	1.00	0.84	0.59	0.61	0.61	0.65	0.67	0.63	0.60	0.45	0.40	0.06	0.18
5. 計画と実績の比較	0.65	0.57	0.72	0.84	1.00	0.63	0.67	0.64	0.68	0.70	0.64	0.62	0.46	0.41	0.06	0.16
6. 自部門の注意喚起	0.49	0.46	0.60	0.59	0.63	1.00	0.84	0.73	0.68	0.64	0.52	0.56	0.57	0.48	0.13	0.28
7. 成果指標への注意	0.54	0.50	0.60	0.61	0.67	0.84	1.00	0.75	0.72	0.68	0.61	0.61	0.56	0.47	0.16	0.30
8. 目標設定コミュ	0.51	0.49	0.59	0.61	0.64	0.73	0.75	1.00	0.77	0.73	0.56	0.59	0.62	0.49	0.10	0.25
9. 部門目標の適切性	0.56	0.53	0.58	0.65	0.68	0.68	0.72	0.77	1.00	0.88	0.69	0.68	0.54	0.46	0.09	0.22
10. 部門目標見直し	0.58	0.55	0.58	0.67	0.70	0.64	0.68	0.73	0.88	1.00	0.75	0.70	0.51	0.44	0.10	0.22
11. 事業見直し	0.56	0.53	0.55	0.63	0.64	0.52	0.61	0.56	0.69	0.75	1.00	0.69	0.43	0.40	0.12	0.19
12. 新事業の検討	0.56	0.55	0.56	0.60	0.62	0.56	0.61	0.59	0.68	0.70	0.69	1.00	0.56	0.47	0.09	0.21
13. 他部門との調整	0.40	0.42	0.49	0.45	0.46	0.57	0.56	0.62	0.54	0.51	0.43	0.56	1.00	0.63	0.12	0.28
14. 外部利害関係者	0.37	0.37	0.39	0.40	0.41	0.48	0.47	0.49	0.46	0.44	0.40	0.47	0.63	1.00	0.17	0.30
15. 賞与の検討	0.05	0.02	0.10	0.06	0.06	0.13	0.16	0.10	0.09	0.10	0.12	0.09	0.12	0.17	1.00	0.63
16. 職員のキャリア	0.15	0.14	0.20	0.18	0.16	0.28	0.30	0.25	0.22	0.22	0.19	0.21	0.28	0.30	0.63	1.00

成果測定の難しさ

論者	より資源投入指向 ←――――――――――――――――――――――――→より成果，結果指向					
Anthony and Young[2003]	Input	Measurement of Output				
	Expense 費用	Process Measures (Productivity Measure) プロセス指標，生産性指標(週当たり調査数，時間当たりタイプ行数など；成果指標が目的・結果指向であるのに対して，手段指向)		Result Measures 成果指標（サービス水準やターゲットとした集団の飲酒率など；目標とするところ，）	Social Indicators 社会的指標（犯罪率や平均余命；警察の活動結果が反映されるが，失業率など他の要因による影響を受ける）	
瓦田,陳[2002]			アウトプット 低次（病院建設） ←――――――→ 高次（治療）			
Simon and Ridley[1938]	Cost 費用	Efforts 作業	Performance 実績	Result 成果（業務の目的；測定できうる用語で定義することは難しい）		
山谷[2006]	Input コスト（下水道建設事業費など）		Output 活動（下水道施設）	Outcome 成果（川や海の水の浄化）		Impact 影響（財政破綻など）
Brown[1996]	Inputs 資金，原材料，人的資源	Processing System（設計，生産，物流，サービス）	Outputs（製品，サービス，財務成果）	Outcomes（顧客満足，顧客ニーズとの合致）		Goal（事業の継続）
	Input Measures（従業員満足度，サプライヤー能力，コスト）	Process Measures（プロセス指標，安全性，環境指標）	Output Measures（製品品質，サービス品質，財務指標）	Outcome Measures（顧客満足度）		
龍，佐々木[2000]	Input 投入（資金，時間など）	Activity 活動（学校建設と運営）		Output 結果（教育を受けた人の数）	Outcome 成果（識字率の改善）	
斎藤[2001]	行政過程指標		有効度指標			
	入力 予算，職員，施設	業務量 事業実施結果	サービス供給量 （サービス成果）	社会成果・インパクト	住民満足度	

52

伊丹市行政評価（事前評価）の例

政策目標	未来を担う人が育つまち	施策目標	子どもの生きる力を育む魅力ある学校教育	主要施策	確かな学力の向上	評価部局	教育委員会 学校教育部	関連部局	教育委員会管理部
施策コード	2213	施策名	伊丹ならではの特色ある教育の推進						

目的

施策の目的（目指すべき姿）：・「伊丹の教育」を広く市民に周知し，社会総がかりの教育を推進する。
・「子ども読書活動推進計画」に基づき，子どもの読書環境を整え読書教育を推進する。

平成28年度 目指すべき姿：「『読む・書く・話す・聞く』ことば文化都市」として、伊丹ならではの教育の推進・充実を図る。

施策の方向性：**重点化**

成果指標

	指標名（単位）	当実	指標の意味・算式等		H26 基準年度	H28	H29	H30	H31	H32 最終
①	小学校の児童一人あたりの1カ月読書冊数（冊）	↑	小学校の児童が一人あたり1ヶ月に読書した冊数（全国学校図書館協議会の調査において、過去5年間の平均が10.62冊であるため、伊丹市は12冊を目標値に設定した）	目標		12	12	12	12	12
				実績	12.78					
②	中学校の生徒一人あたりの1カ月読書冊数（冊）	↑	中学校の生徒が一人あたり1ヶ月に読書した冊数（全国学校図書館協議会の調査において、過去5年間の平均が3.9冊であるため、伊丹市は4.0冊を目標値に設定した）	目標		4	4	4	4	4
				実績	3.65					
③				目標						
				実績						

手段

事務事業コード	事務事業名	事業の目的	事業の内容	平成28年度 事業の目標	款	項	目	事業費の概算（千円） H27	事業費の概算（千円） H28	活動/成果指標の状況 指標名	当実	意味・算式等		H27	H28	重点 新規
221303	学校図書館活性化事業<名称変更前：「読書教育推進事業」>	・学校図書館の活性化を図る ・児童生徒の「読む力・書く力」等国語力及び言語力の育成を図る ・児童生徒の読書冊数、貸出冊数を増やす	・学校司書の配置と活用 小学校：1日5時間200日 中学校：1日5時間100日 ・学校図書館の整備及び読み聞かせ等の読書教育の推進 ・貸出・返却及びレファレンス機能の充実 ・学校図書等を活用した授業による教材指導の充実	・1人あたりの1か月読書冊数 小学校：12冊 中学校：4冊	10		01	30,161	30,161	小・中学校の児童生徒一人あたりが5月に読書した冊数対全国学校図書館協議会の全国調査結果（冊）	=	[（全小学生の一ヶ月読書数）+（全中学生の一ヶ月読書数）]÷（全小中学生児童生徒数）	計算	9.7	8	新 拡
221305	伊丹の教育アピール推進事業	伊丹の学校における教育活動や教育施策を、多様なメディアを効果的に活用して広く市内外に広報する	伊丹の教育を新たな都市ブランドとして広くPRする	・教育を新たな都市ブランドと位置づけ、選ばれるまちづくり「伊丹創生」に資するため、多様なメディアを効果的に活用して、伊丹の教育を市民にアピールする。	10		01	358	1,000	子どもたちの学力の向上施策に満足している人の割合（%）	↑	「市民意識調査」で「子どもたちの学力の向上」に満足・やや満足と答えた人の割合	計算	24.9	25.5	拡 重点
221306	学校図書館データベース化事業	適正な蔵書管理やレファレンス業務の効率化を図り、児童生徒の読書活動の充実及び図書館教育環境の充実を図る。	学校図書館のさらなる活性化に向け図書をデータベース化する	次年度以降実施予定	-		-	-	-	-		-	計算	-	-	

施策全体事業費の概算（千円）	H27	H28
	30,519	31,161

53

- Cavalluzzo, K.S. and Ittner, C.D. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government, *Accounting, Organizations and Society* 29(2-3): 243-267.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., et al. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management 27*(8): 784-801.
- Granlund M. And Lukka K. 1998. It's a Small World of Management Accounting Practices, *Journal of Management Accounting Research* 10: 153-179.
- Guthrie, J., O. Olson, and C. Humphrey. 1999 . Debating Developments in New Public Financial Management : The Limits of Global Theorising and Some New Ways Forward, *Financial Accountability & Management* 15(3 & 4,): 209-228.
- Halachmi, A. 2002. Performance measurement, accountability, and improved performance, *Public Performance & Management Review* 25(4): 370-374.
- Heinrich, C. 2007. *Dynamics in performance measurement system design and implementation* EGPA Conference, Madrid, Sept.
- Henri, J.-F. 2006. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31(1): 77-103.
- Hood, C. 1995. The New Public Management in the 1980s - Variations on a Theme. *Accounting Organizations and Society* 20(2-3): 93-109.
- Hood, C. 1991 . A Public Management For All Seasons?, *Public Administration* .69(Spring): 3-19.

54

- Järvinen J. 2006. Institutional Pressures for Adopting New Cost Accounting Systems in Finnish Hospitals: Two Longitudinal Case Studies, *Financial Accountability and Management*, 22(1): 21-46.
- Lapsley, I. 2001. Accounting, Modernity and Health Care Policy, *Financial Accountability and Management*, 17(4):331-350.
- Malmi, T. and Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research* 19 : 287–300.
- Matland R. 1995. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation, *Journal of Public Administration Research and Theory*: 5,(2): 145-174.
- Meyer, J.W. and Scott, W.R . 2002. *Organizational Environments, Ritual and Rationality* ,London: Sage.
- OECD, (2005). *Modernising Government: The way forward* , Paris: OECD.
- O'Neill, O . 2008. *Transparency and the Ethics of Communication*. Included in Transparency. The key for better governance? Ed. C. Hood and Heald, D. :75-91.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2000. *Public management reform: a comparative analysis* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2005. *Levers of organization Design- How managers Use Accouuntability Systems for Greater performance and Commitment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research* 25(2):131-146.

55

パネルディスカッション

「自治体マネジメントに役立つ活用方策とは？」

≪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≫

三宅　紳平　氏（東京都町田市　財務部　財政課　担当係長）

保木本　薫　氏（大阪府吹田市　行政経営部　資産経営室長）

石出　信二　氏（東京都江戸川区　会計室　副参事）

司会

皆様、お待たせいたしました。これよりパネルディスカッションを行います。テーマは、「自治体マネジメントに役立つ活用方策とは？」であります。初めに、登壇者のご紹介をさせていただきます。

まず、皆様から向かって左手よりご紹介させていただきます。本日コーディネーターを務めていただきます、日本公認会計士協会 公会計担当研究員 公認会計士　川口 雅也先生でございます。川口先生は、慶應義塾大学経済学部をご卒業後、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 月からは、日本公認会計士協会の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います。先生、本日は活発な議論となりますよう、お願い申し上げます。

続きまして、パネリストの皆様を紹介させていただきます。初めに、町田市財務部財政課 三宅担当係長でございます。町田市では、平成 24 年 4 月から全国の市町村で初めて新公会計制度を導入し、課別・事業別行政評価シートを活用した取り組みを推進しております。続きまして、吹田市行政経営部資産経営室 保木本室長でございます。吹田市では、平成 26 年 4 月から新公会計制度を導入しまして、今回 2 回目の決算を終えました。それにより、財務情報の年度間の比較が可能になりました。また、公共施設の最適化に積極的に取り組まれていらっしゃいます。最後に、江戸川区会計室 石出副参事でございます。江戸川区では、平成 27 年 4 月から新公会計制度を導入いたしまして、今回初めて財務諸表、財務レポートを作成し、公表しております。

それでは早速パネルディスカッションに移りたいと思います。ここからは、川口先生に進行をお願いいたします。それでは、川口先生よろしくお願いいたします。

1　導入　～各自治体の概要等～

川口

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介をいただきました、パネルディスカッションのコーディネーターを務めます公認会計士の川口雅也です。どうぞよろしくお願いいたします。

今日はパネルディスカッションというよりも、このシンポジウムの全体のテーマが「財務諸表の有効活用が自治体を変える」ということがテーマになっていますので、このパネルディスカッションのテーマも、できるだけその活用の部分に時間を割いて進めていきたいと思っています。なので、今、前のスクリーンに映しておりますが 1、2、3、4 とあるうちの、大きな内容としては 3 番目と 4 番目、この「公会計の活

コーディネーター：川口氏

用」というところに、パネルディスカッション全体で 100 分という長丁場ですが、そのうちの 1 時間以上はこの「活用」の部分に時間を費やしていきたいと思っています。

特に、新公会計を導入するということで、職員の皆様から悩みとしてお聞きすることが 2 点あります。1 点目が「公会計を導入したのはいいのだけれども、議会から何の質問もでません」という、残念な嘆きです。江戸川区議会がどうだったかは、私は存じ上げませんけれども、先ほど区長のご挨拶でも、この 9 月に新公会計制度で初めて議会でも審議をしたということです。ではその議会での活用とはどういうことが具体的にできるのかを、特に今まで先進的に突っ走ってこられた町田市さんに中心にお話をしていただきたいと思っています。

もう一つの悩みとしては、「公会計を導入したのはよいが、活用方法はどうするのですか。」、「全然活用方法が分かりません。」という点です。実はこのシンポジウム開催に当たって、事前に質問をいただいた方もいらっしゃって、私も質問を事前に全部拝見しました。その中で、「自治体間で前提条件が違うのだから、その出揃った情報を比較しても意味がないのではないですか、出揃った情報はどうやって活用したらいいのですか。」、そういうご質問をいただいております。

なので、前提条件は違うかもしれませんが、公会計情報のミクロ的な分析をしている三団体の情報が揃いましたので、その三団体間で比較をしてみようではないか。それが 4 番、「公会計情報の活用Ⅱ」というところです。特にここで申し上げたいことは、「数字は確かに事実を表す」、これは本当に紛れもない真実ではあるのですが、「数字だけに騙されてもいけませんよ」という話です。要は、数字の裏にある計算根拠であるとか、その計算根拠を採用するに至った自治体の施策とか、自治体のポリシー、そういうものがどこにあるのか。それを把握した上で比較をしないと、「誤った判断をしてしまいますよ。」ということです。

それでは、100 分という長丁場ですが、どうぞ最後までよろしくお願いいたします。
では、各登壇団体の前提条件を把握しないといけないということで、まず各登壇団体の特徴を順番にお話ししていきたいと思います。特に人口、職員数、予算規模、この辺りをお話していただきたいと思います。ではトップバッターということで江戸川区の石出さんから順番にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

パネリスト：石出副参事

江戸川区 石出

それでは江戸川区の概要について申し上げます。江戸川区は東京都の東端に位置しているところです。面積は、49.09 平方キロメートル、人口は 68 万 7,856 人、いずれも 23 区で 4 番目に当たります。職員数につきましては、清掃

事業が東京都から移管された平成 12 年度には、これまでで最高の 5,057 人と増加しましたが、現在は 3,653 人、1,400 人あまり減少しているところです。財政力指数は 0.39 と自主財源の比率は低いところですが、決算状況はご覧のように良好です。今後大幅な建て替え需要を見込んでいるところです。

川口

ありがとうございました。では、次は吹田市の保木本さん、お願いします。

吹田市 保木本

パネリスト：保木本資産経営室長

吹田市の保木本でございます。お世話になります。吹田市の概要ということで、地図を見ていただきたいのですけれども、北大阪、大阪の北部にございます。見ての通り、大阪市の都心部ということで 10 キロ圏にあり、大阪大学や関西大学等の研究機関が充実し、国立循環器病研究センターもあるということで、文化・学術の面で充実しているという、そういった特徴がございます。あと、万博記念公園がございまして、そこに EXPOCITY－エキスポシティーが設置され、最近ではガンバ大阪のホームタウンということでも知られるようになっております。面積は 36.09 平方キロメートル、人口は 36 万 9 千人ほど、職員は 2,470 人という状況でございます。次の画面ですが、財政規模、財政状況をお示しさせていただいております。

特徴ということで 2 点だけ申し上げます。一つは財政力指数でございます。

26 年度が 0.969 で、27 年度が 0.976 ということで現在、普通交付税をいただいております。ただ本市は、以前は財政力指数が 1.0 を超えておりました。最近、普通交付税の交付ということで平成 24 年度から 1.0 を下回って交付団体となっております。

あと、経常収支比率でございます。カッコ書きを見ていただきたいんですけれども、26 年度が 96.4、同じくカッコ書きもそうで、27 年度が 95.2 ということで、いわゆる赤字債を発行しておりません。資産に結びつかない市債を基本的には発行しないということで、ギリギリのところで財政運営を行っているという特徴がございます。このように努力をしていると御理解いただければと考えております。

今回の公会計制度が導入されたことで、市債発行により得られる現金は、収入ということではなくて借金なんだということが明確に分かるようになったということで、たとえば市議会にも必要以上に市債を発行することの是非について、明確にお示しできるようになったという特徴がございます。これは、これからいろいろパネルディスカッションで話をさせていただく内容になるのですけれども、新公会計制度導入による大きなメリットであ

ったということでございます。以上でございます。

川口

ありがとうございました。では続いて町田市の三宅さん、お願いいたします。

町田市 三宅

よろしくお願いします。町田市役所の三宅です。町田市の特徴ですが、人口は 2016 年 1 月 1 日時点で 42 万 6,937 人、高齢化率は同じく 1 月 1 日時点で 25.4 パーセントとなっております。2015 年度決算では、歳入総額は 1,478 億円、歳出総額は 1,428 億円となっております。職員数は 2015 年 4 月 1 日現在で 2,099 名となっております。町田市人口ビジョンによりますと、総人口は今後 2020 年にピークを迎えるということで、今後しばらく伸びがありますが、その後 2020 年以降減少が見込まれております。以上になります。

パネリスト：三宅担当係長

川口

ありがとうございました。今どうしてこのような紹介をしたかというと、後から施設別の比較をする時に、各団体は人口や予算規模がどれくらいだったかイメージしながら比較していただきたい、そういう意図を込めて、ここで紹介をした次第であります。また後から、施設別の比較のところで参考にしていただきたいと思います。

では、続いて公会計導入の取組状況と課題ということで、これまでのシンポジウムや研修でもいろいろとお聞きになっている方も多いかもしれませんが、今日は特にまずこの開催地である江戸川区、そして吹田市のお二方に、新公会計導入の状況や、導入したことによって見えてきた課題をお話しいただいた後に、町田市が先に新公会計を導入されていたので、江戸川区や吹田市が抱えている課題をどのように解決したかなどの話を中心に紹介していただいたいと思っております。

では、まず江戸川区の石出さんからお話をお願いします。

2　公会計導入の取組状況と課題

江戸川区　石出

新公会計制度導入時の取組と課題、「数値化」「見える化」「分かる化」につきまして、私の方で説明させていただきます。この「数値化」「見える化」「分かる化」ですが、複式簿記・発生主義による「数値化」による「財政状況の見える化」。そして、固定資産台帳の電子化による「財産の見える化」。そして、財務レポート作成による「財務諸表の分かる化」

の意味を込めているところです。

新公会計制度導入の経緯ですが、本区は総務省方式改訂モデルにより財務諸表を作成、公表してきたところです。総務省方式改訂モデルは、決算統計を組み替えて財務諸表を作成する方式ですが、本区の場合、決算統計が出来上がるのが 8 月、財務諸表の公表は 12 月になっておりました。12 月では、決算審査、予算編成に活用できないこと、そして区全体の状況は分かりますが、組織別・事業別のセグメント別には分からないこと等が課題になっておりました。

このような時に、東京都さんからの慫慂もありまして、様々に検討した中で東京都方式を採用することになったところです。

東京都方式の決め手は、無理のない日々仕訳による迅速な財務諸表の作成、組織別・事業別の財務諸表の作成が可能であること。そして、企業会計基準に準じた分かりやすさ。さらには、東京都さんからノウハウの提供をいただけることでありました。

東京都方式江戸川区版の構築に当たっての柱ですが、一つには予算科目を再編したところです。それまでは一つの款に複数の部の予算、一つの目に複数の課の予算が混在していたところですが、各部各課のマネジメントへの活用を主眼に、一部一款、一課一目で予算を計上するようにいたしました。そして、会計別以外に部別・課別・事業別にも財務諸表を作成することにしたところです。

公有財産台帳につきましては、これまでの紙ベースの台帳を基に電子化を図るとともに、必要なデータを加え固定資産台帳の機能を果たせるようにいたしました。さらには、財務諸表の数字だけでは内容が見えにくいことから、非財務情報も記載した財務レポートを作成することにしたところです。

理解を深めるための職員研修ですが、東京都方式での入力処理は複式簿記の深い知識は必要ではありませんが、簿記に対する一定のセンスは必要であるという認識の下に簿記 3 級程度に準じた内容で、まず簿記研修を実施ところです。これは、仕訳から財務諸表作成までの流れをつかんでもらうことを意図したところです。導入開始間際の平成 26 年度にはシステム操作研修を、27 年度、導入開始後には財務レポート作成に向けて、「財務諸表の見方・読み方・使い方」、さらにはタイムリーな内容のニュースレターを月 2 回ネットで配信するとともに、ｅーラーニング研修を実施いたしました。

財務会計システムの概要ですが、既存のシステムに複式機能を改修ないしは新設により追加したところです。導入経費は約 1 億円。平成 27 年度の新公会計制度に関するランニングコストは約 130 万円です。

次は、公有財産、固定資産台帳の整備です。紙ベース、Excel ベースでの情報に加えまして、必要な情報を主管課がセットアップシートにデータを入力し、そのセットアップシートデータをシステムに流し込み、電子化した台帳を作成いたしました。運用方針としまして、支出を資産に計上するか、費用に計上するかの判断基準として、具体例による実質基準を設けるとともに、実質基準では判断できない場合については形式基準を設け、1 千万円

以上又は支出対象資産の取得価格の 30 パーセントを超える支出は資本的支出としたところです。

特に検討を要したものは、これら資産の登録と平易なマニュアルづくりでした。資産につきましては資本的支出であっても、その資産本体に登録するか、付帯設備に登録するかの整理も必要でした。そして開始時の資産登録では、個別登録を基本としたところですが、工作物につきましては、「〇〇他何件」という資料はあっても、その「他何件」の資料が個別に確認できない場合がありました。このために、やむなく「〇〇一式」で合算登録したところです。台帳の整備ですが、スケジュール的にはこの図にありますように、5 回のステップに分けて実施をしたところです。

次は、複式情報の確認です。これは月次確認で実施するとともに、会計室でモニタリングによりまして適正処理をその都度協議しているところです。これらによりまして、決算整理時に過度な負担とならないよう確認作業の平準化を図ったところです。

財務諸表の作成ですが、この配賦処理というのが大きな課題でして、この配賦処理に特に苦労したところです。予算編成、執行時における効率性等により集中管理して予算計上している経費、退職給与引当金ですとか、賞与引当金、公債費等、それらにつきまして事業に配賦するところです。

この人件費引当金等算出入力シートですが、これは事業別に配賦する際に使用するシートです。江戸川区としましては、これを時間で計測するというような手段もあったかと思うのですが、これは非常に大仰ですし、時間も掛かる、手間も掛かる、ちょっとやりきれない部分もありまして、簡便な方法を採用したところです。この人件費引当金等算出入力シートは、各課長の判断によりまして、職員ごとにどの事業に従事しているか、従事割合を合計が 10 になるように割り振りを行うものです。例えば、A 係の B 主査につきましては a 事業に 7、b 事業に 3 で、10 です。このような形で割り振りを行って、それを全部足していくと、a 事業は 12 になります。これを全体の 70 で割って、按分率 0.17 を出して、事業別の費用を算出しているところです。

財務諸表の作成ですが、各会計合算・会計別・部別等を歳出目内中事業を基礎単位として、それぞれ作成をしたところです。

さらには財務レポートの作成ですが、会計別・部別・課別はすべて、そして特定事業別として、事業別を全部足すとこれは 700 を超えるところですが、それにつきまして財務上の観点から特に検討を必要とする事業を特定事業として 114 を作成したところです。これは A 分類から D 分類まで、それぞれタイプを分けているところです。財務諸表によりまして、フルコスト情報が明確になりました。また財務レポートによりまして、行財政の「数値化」「見える化」「分かる化」が一層拡大したところです。

今後の課題ですが、この財務レポート、今回初めて作成したところで、A3 一枚という限られた紙面の中で簡潔に、そしてストーリー性があり、読み手に新たな疑問を感じさせることなく納得感が得られるような財務レポートへ、今後さらにブラッシュアップするとと

もに、有効な活用をしていきたいと考えております。さらに仕訳や台帳登録などの誤りを少なくするための方策が必要と考えているところです。

以上で、江戸川区の説明を終わります。

川口

ありがとうございました。非常に多様な情報を短時間でご説明いただきました。私から補足ということで、3 点申し上げると、2 枚目の裏の下の方に、理解を深めるため職員研修ということで、25 年度から 27 年度、28 年度まで継続して研修をしていらっしゃるということです。いま石出さんの発表ですごいキーワードが出てきました。「簿記はセンスだ」ということです。簿記を学ぶに当たって、難しいなと感じる方も多いと思います。考え方の核を押さえれば簿記は非常に分かりやすいのですが、そこにたどり着くまでがなかなか大変です。考え方の核を押さえるためにも、今から新公会計制度導入に取り組む団体さんは、庁内で何回か簿記の研修を開催していただきたいと思います。

次に、3 枚目の裏の下の方ですけれども、複式情報の確認です。庁内で誰が仕訳を確認するのか、新公会計を導入するに当たって悩んでいる団体さんも多いです。江戸川区では会計室において、正しく仕訳がなされているかというチェックがなされているということ。

最後に、4 枚目の表の下の方ですけれども、「財務諸表の作成②」というところで、人件費引当金等の算出入力シートということで、いわゆる人件費の配賦処理ですね。これをどう行うのかというのも非常に悩ましいところです。このような入力シートを使ってやっておられるということですね。非常に画期的だと思います。ありがとうございました。

では、続いて吹田市の保木本さん、お願いします。

吹田市　保木本

二つ目の項目ということで、新公会計制度の導入の経緯と取組状況をご説明させていただきます。

まず、導入の時期、背景なんですけれども、平成 24 年度に大阪府方式の導入を決定し、26 年度決算から財務諸表を作成しました。これは先ほどご紹介いただいた通りでございます。

主な背景ということで、ここは三つございます。まず、経営管理の観点から行財政運営を進めることが必要であるという認識があったこと。それと、公共施設の最適化、資産経営の立場からということになるんですけれども、これを適正に進めるためには、公共施設にかかる正確な情報が必要であるということ。それを裏付けるものとして、固定資産台帳の整備が喫緊の課題であるという、この三つの認識でございます。

当時、本市は総務省の改訂モデルを使っておりました。このモデルの弱点は、公有財産台帳で固定資産台帳の情報を取ろうとするもので、既に存在しない資産が載っていたりとかというようなことがございまして、非常に正確な情報でなかったという弱点がございま

した。ここをまず改善しようということでございます。

次に公共施設。これはインフラ等も全部ひっくるめての話でご理解いただきたいんですけれども、吹田市では千里ニュータウンの開設を昭和 40 年代に行っております。これは当時の大阪府企業局が吹田市の北半分、イメージで言うと名神から上ということになるんですけれども、造ってもらって、住民が入ってくる。で、南半分は旧の市内で名神から下の範囲です。言ってみれば、市税が 100 パーセント入ってくるんだけれども千里ニュータウンの整備については市税を、言わば市域の半分しか使わなかった、そういった背景がございます。公共施設が、気がついたら潤沢になってしまった。企業から引継ぎを受けた施設が大量に発生している中で、長寿命化、更新、大規模改修など取り組まざるを得ない時期が出てくるぞということが分かった。

一方で、少子高齢化の進展、これも各団体さん同じだと思いますが、生産年齢人口の減少のため、税収が下がってくる中で社会保障費が増大するということが、見えてきたということであります。

そういった中で将来を見据えた市政を運営するには経営管理の視点、先ほども申し上げた通りでございますけれども、これが解決のポイントになるという認識がございました。矢印のところなんですけれども、特に公共施設を持つのか持たないのか、持つだけで費用が発生するというのは、これはどこの団体も同じテーマになると思います。簡単に言うと、「社会保障費を取るのか、施設を取るのか、どっちですか。」という、そういう選択を住民に迫らざるを得ない、こういった状況になってくる恐れもある。そういったことは避けていきたいということでございまして、そういったものを解決するための財務情報。正確な財務情報を正確に総合的に把握することが必要という認識だった、ということでございます。発生主義の会計ということでございまして、現金主義会計の官庁会計を補完する公会計の重要な役割であるということを合わせて認識をいたしたところでございます。

続いて、日々仕訳の話をよく私どもも聞かれました。いろいろ考えてみまして、日々仕訳、都度仕訳は、極めて普通だと考えております。ちなみに本市は、都度仕訳を採用いたしております。一括仕訳ではございません。月次決算でミスがあれば、すぐその時点で犯人が分かる、というのが①です。結果、精緻な財務諸表を迅速に作成することが可能になります。これはそのまま①の結果が反映するわけですから、当然そうなると考えております。

あと、期末一括処理式と比較して、一時に集中する決算整理事務において職員の負担が軽減される、というポイントはあろうかと思います。決算時に決算書を作りながら決算審査を受けながら、職員は、三重苦、四重苦になる恐れが結構あります。これって結構無駄ですよね。「このようなことはやめましょう」ということで、日々仕訳をやってきたということです。

あと、通常、民間企業で支出なり、収入をした時に、仕訳切るのは極めて都度やるのが当然だと思います。ですので、そもそも一括処理って、あんまり私個人的には理解ができ

ないというふうに思います。あんまりここで個人的な話もしょうがないんですけれども、そのように感じます。

もう一つ、ここが大事だと思うんですけれども、日常的にこの会計制度に基づく財務諸表を意識するということが極めて重要でございまして、吹田市が目指すところは公共施設マネジメント、ここが非常に重要だと思います。つまりどういったことかといいますと、予算を取るために実施計画を立てて、予算要求をして、予算取って、あと設計して建物が建って、良かったね、で終わっていることが多いんですね。そうではなく、資産を取ったことで、費用も今後発生していくし、負債も負っていく。次は、どのように 30 年間、耐用年数でいうと 50 年とか 60 年とか、かかるわけですけれども、こういった部分を建てた所管部局がしっかりと責任を持っていく必要がある。それに人事異動があります。人事異動があった時に、それを引き継いでいくという、職員よりも建物とか、道路の方が長生きしますから、そういう認識を市全体で持つべきだということであります。

続いて、研修の中身でございます。やはり、新たな制度を導入するわけですから、研修というのは極めて当然に行うべきということでございまして、大きく三つ行いました。

一つは、公認会計士の先生方にお越しいただき、会計制度の骨格になる分についていろいろ教えをいただきました。

続いて 2 番目なんですけども、職員自らが講師になる研修ということで進めさせていただいております。やはり、自ら講師になることで全体のレベルアップというのは図られていくというふうに考えております。

それと 3 番目に、出前講座的な研修ということで、それぞれ集合研修ではなかなか拾えなかったこととか、職場オリジナルのこと等ございますので、そこは丁寧に対応するという、いってみれば 2 番を補完するということも含めて、出前講座的な研修を行ってまいりました。これは今後も実施する予定でございます。

さらに 1 番につきましては、制度を導入して、終るものではなくて、やはり日々更新していくということですので、こういった①、②、③については、有機的に連携をしながら進めていくということは極めて重要だと考えております。

続いて、新たな制度を入れるわけですから推進体制を全庁的に設置いたしました。二つございます。一つは、全体的な制度ということで平成 24 年度に、これは検討時期でしたが、新公会計制度導入検討委員会ということで、これは副市長をトップにする組織でございました。25 年度以降については、制度を確定したわけですから、あとは検討もしつつ、推進体制ということで、会計管理者が今度ヘッドになる体制ということで、ブレイクダウンをしながら進めていきました。

あと、さらに②で部会を設置いたしております。五つの部会、財務諸表の活用検討部会、会計基準の策定部会等々。五つの部会を設置いたしております。ここの部分につきましては、「全庁的に」と先ほど申し上げました。やはり足元が緩んでしまうと、こういった新たな制度は整備もされず、先にも進まなくなってしまいます。組織的なコンフリクトという

ことで、先ほど松尾先生も基調講演の中でおっしゃった部分を出来るだけ回避していって徹底していくという、そういったことでございます。

あと d と e に着眼していただきたいのですが、公有財産の調査とインフラ投資資産の調査ということ。この二つにつきましては、公共施設の関係とセットで考えておりまして、表裏一体の関係で新公会計制度と公共施設の最適化を本市では進めてきたし、現在も進めてきております。

続きまして、複式検査の実施状況をご紹介させていただきます。これの 2 点。一つは、所管部局でしっかりと仕訳をしてくださいと。月次単位で確認作業をやってください、こういうことです。それが正しいかどうかというのを、やはりチェックする必要がございます。これは会計室の方にお願いをしておりまして、日常業務の中で「これ間違っているよ」というようなことも含めてチェックをしていただく、仕訳修正の指導を行っていただいております。ここの①と②が正確に進まないと、決算整理、出納閉鎖の時に、事務が非常に錯乱し混乱するということですので、ここは非常に重要だと考えております。

続きまして、新公会計システム関連のお話でございます。財務会計システムの更新の時期、再構築の時期に合わせて新公会計システムを導入いたしました。費用としては 2 億 7 千万円ほど、年間の保守が 1,800 万円程度、期間としては平成 24 年 10 月から 28 年度いっぱいで、26 年 4 月に稼働いたしております。新公会計システムを財務会計システムの中のサブシステムの一つとして認識し、構築していったということでございます。

次に、私が直接担当しております固定資産台帳の管理システムでございます。これは財務会計システムの再構築に合わせて導入いたしております。導入費用が 1,100 万ほど、年間の保守が 106 万ということで、小規模ですが、そういった状況です。あと開発期間が 25 年度と 26 年度ということで、新公会計システムと 1 年間ずれております。本当は一緒に開発する予定でいたのですけれども、入札が不調になりまして、1 年ずらさざるを得なかったということで、ちょっと苦しい状況に陥りました。システムの稼働は、1 年遅れの 27 年 4 月からでございます。

開発時の課題でございます。元々、新公会計システムと一体的に運用するものでございましたので、一体的に開発すべきで、一体的に構想するというのが大事だったなというふうに考えております。発想の基礎になりましたのは、公有財産の管理システム、各団体さんお持ちだと思うんですけれども、そこからの発展形を当初考えたのが一つまずかったかなという、これが反省です。

あと今後の話なんですけども、b ということで別のシステムで、「市有建築物保全システム」というものを本市は保有しております。これは、建物を中心に、劣化の状況ですとか、工事の履歴などが網羅されているものです。このシステムは、固定資産台帳管理システムと同じく、施設を対象にしておりますので、現在 ID の番号等で一体化をさせているのですが、システムとして一体化させ、これによって財務情報と非財務情報を一連のものとして管理し、今後の公共施設の最適化につながっていくのではないかということで、現在研究

しております。以上でございます。

川口

保木本さん、ありがとうございました。いろいろ貴重な情報をご説明いただきました。ちょっと時間が押してまいりましたので、ここでこれまでの発表を踏まえて、町田市ではどういう課題があったのか、さらには、その課題に今どのように対応しているか、ということをお話いただきたいと思います。それでは、町田市の三宅さん、お願いします。

町田市　三宅

体験談として、3 点お話させていただきます。

一つ目は、財政課、会計課ではなく、各課の職員がどのように作業をするか、という視点になります。各課の職員が、複式情報を入力するというのは、システムの操作で容易に出来るように改造等をしておりますので、定着してきているというふうに考えております。ただ、年度末に各課が財務諸表を作成した際に、どのようにして数字が積みあがってきたかについて読み解くのが大変だというようなご質問を受けることがございます。例えば、退職手当引当金や賞与引当金などが、どのように出てきたんだろうというような質問を受けたりします。複式情報さえ入力してしまえば財務会計システムが財務諸表を作成してくれますが、そういったことの裏返しの問題点だと考えております。

二つ目は、財政課職員の視点になります。財政課の公会計担当が行う決算整理仕訳というのは、結構人力で入力しているところがありまして、年度はじめに短期間で算定をしたり、入力作業を行っております。具体的には、退職手当引当金の取り崩しとか、職員課で持っている人件費の集中管理経費の配賦や、地方債の関係などです。町田市は日々仕訳でやってはいるものの、そういった財政課で行うところは、年度はじめの 4、5 月にやらざるを得ないというところがございまして、財政課職員の負担がかなり大きいと考えております。

最後の三つ目は、財務諸表の有効活用に関わるところでして、今日お配りされている資料ですが、こちら自治体間比較参考資料の方を使わせていただきたいと思うのですが、この冊子を 2 枚おめくりいただきたいと思います。左下に 3 ページと記載してありますが、町田市で公表している図書館の行政評価シートの事例になります。財務諸表の有効活用につきまして、町田市はこれまで 4 回決算を積み重ねてきたところがございますので、先ほどの松尾先生の基調講演にもございました、PDCA の確立というところをすごく考えてきているところなんですが、そのことも踏まえて、行政評価シートの構成について説明させていただきます。

こちらは、見開きで図書館の内容を紹介しているのですが、右ページの下には「Ⅶ. 総括」と書いてあるのですが、「Ⅶ. 総括」欄の「①成果及び財務の分析」を踏まえるという所がございまして、②の「2015 年度末の『成果および財務の分析』を踏まえた事業の課題」

ということで、定性的・定量的、両面の課題を明確化するという構成になっています。これがサイクルになっているというところがございまして、左側のページの上の方を見ていただくと「Ⅱ．2014 年度末の『成果および財務の分析』を踏まえた事業の課題」ということで、前年度の課題を再掲しています。このⅡ番で掲載した前年度の課題を踏まえて、その左ページ下にある「Ⅲ．事業の成果」の欄に向けて、課題解決も含めた事業の定性的・定量的な成果を示すということが、このシートに表れているということになっております。

大切なのは財務諸表を作って、言いっぱなしにしない、書きっぱなしにしない、そういったことが大切かなと思っているのですが、体験談としてあるのは、予算編成過程を含めて PDCA サイクルを実施してきてはいるものの、行政評価シートに記載された「『成果及び財務の分析』を踏まえた事業の課題」が 2 年連続同じ内容であったという事例もございました。そういったのを、このシートを公表するのは 8 月下旬なんですが、作成過程の 6、7 月に財政課で編集をする中で、しっかりチェックするというところで、各課担当者に向けては行政評価シートの作成が単なる作業とならないように、作成の説明会などいろんな場面で、作成の目的を各課の職員に十分周知するということが大切かなと思っております。以上です。

川口

三宅さん、ありがとうございました。

今、吹田市の保木本さん、町田市の三宅さんに、それぞれ発表いただきました。三団体とも日々仕訳を導入しているということです。では日々仕訳、先ほど保木本さんの説明にもあったとおり、その都度その都度、仕訳を起こすことによって、職員の皆様の意識が高くなる点、期末の決算の負担が少なる点などのメリットもあるので、日々仕訳を採用したということです。ここで一つ重要なポイントが、決算をするに当たって決算仕訳を起こさないといけない点です。その点に関して、町田市の三宅さんのお話では、例えば退職手当引当金の話が出てきました。そのような決算の仕訳、これを誰が起こすのかということが一つポイントになっています。なので、この点も細かく打合せをした上で新公会計を導入しないと、決算の時に「仕事が増えたな」ということになってしまいます。

二点目です。課別・事業別行政評価シート、せっかくいいものを作っているのですから、二年目以降コピーペーストせずに、ちゃんと課題を考えて書きましょうということです。

ここまでが作成に関する話、要は公会計制度の導入に向けてどのような課題があったのか、経験談としてお話いただきました。ここから後半ということで、公会計情報の活用の話をしていきたいと思います。各団体の特徴的な取組事例ということで、町田市では議会での活用、さらには分析ツールの話、吹田市では公共施設最適化と公会計情報の融合の話、江戸川区では平成 27 年度決算で初めて新公会計の情報を公表したということですので、特徴的な事業別財務レポートの内容の説明をしていただきます。

では、まず町田市の三宅さんに議会での活用と、分析ツールのお話をお願いしたいと思

います。

3　公会計情報の活用Ⅰ　～各自治体の特徴的な取組事例～

町田市　三宅

まず、議会での活用についてお話しさせていただきます。

町田市では、「事業別財務諸表」、こちら 2014 年度決算からは「課別・事業別行政評価シート」と名称を変更しておりますが、こちらを作成することによって決算審査が充実してまいりました。2012 年度決算から、決算参考資料として 9 月議会の決算審査で使用されていましたが、2014 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おります。従来の官庁会計の決算では、予算が正しく執行されたかを検証されてきましたが、「課別・事業別行政評価シート」での決算審査に進化することによって、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 9 月議会の決算審査では、約 9 割の質問が、この「課別・事業別行政評価シート」を起点になされているという状況になっております。具体的な審査の内容は、議会の中では費用の視点だけではなくて、成果の視点でもチェック、議論をされています。例えば、障がい者福祉費ということで、障がい福祉課の事例を紹介させていただきます。障がい者福祉費の行政評価シートでは、成果指標として「就労した障がい者数」というものが掲載されているのですが、議会の中では次のような意見をいただきました。そのまま読み上げさせていただきます。「障がい者就労支援事業については、就労そのものの支援はもちろんのこと、就労を継続・持続できるような取組を評価されたい。」という意見をいただきました。こちらは、障がい者の就労に関しては、新規就労というのは当然大切なことではありますが、継続してどのように就労しているのかということの成果も同じように大切だということで意見をいただいたものだと思っております。このように 9 月議会の審査では、PDCA サイクルの中のチェックとして議会で行政評価シートが審査されているという形になります。町田市議会のホームページには、各常任委員会の議案審査報告書も公表してございますので、ご覧いただければと思います。

次の観点としては、分析ツールとしての視点があります。町田市が作成している「課別・事業別行政評価シート」では、ご覧いただく市民の方、市議会議員の方に、より見ていただきたいですし、より活用のきっかけとしていただきたいということがございまして、巻頭にいくつか特集ページを作っております。2015 年度決算では分析ツールとして、「同種施設比較分析表」というものを作成しました。

このほかにも、「勘定科目別比較分析表」「施設別比較分析表」も作成していますので、そちらに関しましてはホームページでご覧いただければと思います。

今日ご紹介したい「同種施設比較分析表」については、町田市がお配りさせていただいている資料の最後のページに、実例をコピーしてきました。「同種施設比較分析表」につい

ては、市が運営している施設の中でも図書館、市民センター、高齢者ふれあい館などに着目して、同じ施設を並べているものなのですが、この市民センターでは、忠生、鶴川、南、なるせ駅前、堺、小山の 6 施設を比較しました。光熱水費に着目すると、一番左にある忠生が約 470 万円でして、他の施設が 500 万円台から 800 万円台であるのに比べ、低くなっております。こちら忠生市民センターに関しては、2015 年度に改築が完了したのですが、改築によって LED 照明の導入など、省エネルギー機器への更新が図られていることが要因として分かります。このように同種施設を相互に比較分析し、良い面は他の施設でも取り入れるなど成果の拡大や運営コストの削減を図る、ということに活用していきたいと思っております。以上です。

川口

三宅さん、ありがとうございました。2 点大きなポイントがありました。

まず一点目、議会での活用ということで、特に 9 月の決算特別委員会では、この「課別・事業別行政評価シート」で 9 割の質問がなされたということですね。このため、導入された江戸川区・吹田市でも、これを活用して、議会の質問をしていただくと、新公会計情報を作ったかいがあったと、職員の皆さんは実感されると思います。特に、今まで様々な資料、例えば行政評価の資料と、公会計の資料、そういうものがバラバラに公表されていたものを一か所にまとめて一つに融合した上でまとめて作成・公表されたということは、非常に画期的なことです。様々な所に資料が散らばっていたが、「この一つだけ見れば、その事業のすべてが分かる」という資料が作成されたわけです。これを使わない手はないだろうということで、ぜひ議会の質問でも、活用していくとよいでしょう。

2 点目の分析ツールで、「同種施設比較分析表」の話をいただきました。これは、なぜ今までこの資料がなかったのだろうか、というぐらい、非常に分かりやすい資料です。市役所に限らず、普通の民間企業であっても、組織の縦割りはよくあります。自分たちが担当しているもの以外の情報が分かりにくいという状況が、市役所の中でもよくあります。そのような状況で、同種施設の状況が一目で分かる資料が出来たことは、非常に画期的なことです。この資料を用いて、それぞれお隣の施設のいいところを学び取ろうという新しい試みを始めるきっかけになる資料だと思います。三宅さん、ありがとうございました。

続いて、吹田市の保木本さんに、特に公共施設の最適化と公会計情報の活用についてお話をいただきたいと思います。よろしくお願いします。

吹田市　保木本

よろしくお願いします。公共施設の最適化を進めるのに公会計をどう使っていくかということでございます。まだ 2 年目でございますので、見えてきた方向性ですとか、検証中ということも含めてのご説明ということになります。ここでは三つ挙げさせていただいております。

資産の老朽化比率を活用するということで、今後の将来の施設の更新計画、大規模改修の計画の作成ということで、一定の方向性が直ちに見えてくるということでございます。

あと二つ目については、フルコスト情報を基にした事業の評価、使用料、手数料など受益者負担の適正性について、これまで現金主義だけで判断した部分があったと思うんですけれども、フルコスト、トータルコストを使った上で使用料というものが見えてくるということで、より一層適正性が高まるということでございます。

三つ目、老朽化度合いの把握ということで、修繕更新に掛かるコストを削減したり、平準化するという部分については、一定の寄与が出来ると考えております。予算当局から見て、数字のでこぼこというのは非常に嫌がりますので平準化する、長寿命することで平準化して、いかに下げていくか、長寿命化していくか、これは非常に重要なことだと思います。あと売却可能資産の計上ということで、どのタイミングで資産を売却するのか、役所は儲けようとするわけではないんですけれども、特別損失を出さない方向で進めていくのが当然のことだろうということでございます。

公共施設の最適化が押さえるポイントということで、いくつか挙げさせていただいております。

「施設の長寿命化」ということが、まず 1 点でございます。長寿命化することで、費用というのは基本的には下がります。現在、学校施設につきましては文科省の方では 80 年、70 年まで延ばそうということで一定の補助金等も出ております。本市は、昨年度からこの事業を実施していっているところでございます。その中身を検証して、公民館ですとか他の施設についても、それを当てはめていこうということでございます。

あと「社会的要請に対応した施設機能の向上」ということでございます。これは、具体的に言いますと、バリアフリーですとか耐震化、防災性能ということになりますが、これも施設を維持するのかしないのか、多機能化、いわゆる複合化といった部分と、どのように結び付けていくかというような話にも、数字の面で見えてくるということです。

あと、「効率的な維持管理手法の検討」ということで、これは発注の方策ですとか、方法ですとか、そういった部分でコストダウンを図っていくということでございます。これは、最後の方で事例の話で少し触れさせていただきたいと思います。

続いて、「市民ニーズ・地域特性に対応した公共サービスの最適化」ということでございますが、公共施設といえども、やはり公共サービスの供給ということです。施設を持たなくて公共サービスが出来るのであれば、そちらの方がいいのではないかという考え方もございます。ニーズと地域特性への対応、財政負担の軽減ということを長期のスパンで見ていく必要があるというのが一つ。あと、施設の保有、運営方法に着目した公共サービスの再構築。これは先ほど申しあげました、同一機能の施設の統廃合ですとか、近隣市の広域連携、水平連携というのも場合によっては必要になってまいります。施設の持ち合いですね。そういった部分も、この辺りで見えてくるということです。

続きまして、三つ目ということで「利便性と施設の効率性」ということで、複合化とい

うことで、多角的に検討する中で市民サービスの向上が出来るのであれば、あるいは効率化が進むのであれば相乗効果が発揮できる組合せの検討が一つの指標になってくるということです。

四つ目に、「施設総量の最適化に向けた目標の設定と、新規施設の整備のルールづくり」に寄与するということで、長期的な視点に立って進めていくということで、先ほど申しあげました社会保障費とどちらを選択するんですかという話がこれにつながってくるわけです。出来るだけ施設の数を増やさない、あるいは同じ機能を持つのであれば施設機能を維持する中で、施設そのものを建てずに進めていくということも検討していく必要があるということは、現金主義ではなかなか見えてきませんが、トータルコストを見ていく中でそのあたりが判断する材料になってくるということです。

あと、今度は施設を建てた場合ということになります。「転用可能性の確保の原則化」ということで、スケルトンインフルという技術的な手法がありますけれども、そういった方法をまず基本に考えて、用途地域等の縛り等もありますが、そういったことも踏まえて A という施設から B という施設。例えば、保育施設を造ったけれども、将来的には高齢者向けの施設に切り替わる、ということを念頭に置いて、初めからそれを実働する中で設計をしていく等々の考え方が必要となります。それによって、施設の数を増やさない、費用を発生させない、というようなことでございます。

続いて、「ライフサイクルコストの縮減に配慮した施設整備の推進」ということで、維持管理コスト、これが非常に重要でして、イニシャルコストが多少上がったとしても、後の維持管理コストを 30 年 50 年スパンで見て下がる方法を考えていきましょう。それによって施設の建て方というのは自ずと設計の方法が変わってまいります。このあたりでございます。

そういったことを進めるためには「新公会計制度の連携」が必要ですということを改めてここで申し上げます。二つ目には「将来を見据えた基金の創設」ということで、減価償却費を指標として例えば基金を積んでいくということを今後検討していく必要があると思います。

今いろいろ申し上げた部分をひとつのイメージで書きますと、ライフサイクル、トータルコストということで、氷山の一角、建設費、イニシャルコストです。現金主義で行くとこれだけしか見えてこないんですけれども、公会計制度を導入することで、その下の運用費、一般管理費ですとか、点検、修繕などをすべて網羅して意識した上で施設を建てていく。そのように自主設計をしていくということが求められているということと、それが実行できるということでございます。

続いて、吹田市ではどういった実務をしているのか、事務をしているのかということで、ご紹介をさせていただきます。

まず実施計画を立てる段階で、予算を念頭に置いて各部局との事前協議を実施いたしております。施設の新設ですとか、更新、大規模改造、そういった普通建設事業については

私たちが所属しております資産経営室の方で実施計画の初期の段階から協議をいたしております。いろんな施設を建てたいとか、いろんな要望がありますが、公共施設の最適化の観点が入らなければ一切それは OK しておりません。すべて却下しております。それが一つ目の、公共施設の最適な視点を踏まえた協議ということです。

二つ目、実施となった事業については、技術職員が一つ目の論点を前提に設計をします。ここでは、施設の品質を可能な限り下げることなく維持しながらコストダウンを図るというのが、重要なポイントになります。

三つ目、その結果、予算は事実上②の内容で調整されて、それを財政担当に送ることで、そのまま予算になると。そういった仕組みを取っております。

次に四番目ですが、設計の段階で予算ベースでの固定資産情報というのがこの段階で完成しております。いわゆる費用と資産の分類が出来て、資産についてはどの設備ですとか、建物、構造物がどうだとかというのがすでに、私ども「マトリックス表」という言い方をしているのですけども、耐用年数表にあわせて、すべてここで整理されている状態です。

五番目、入札等で決算額が確定した段階で年度末の決算整理を待つことなく、固定資産情報は完成しております。

六番目に、ここで完成した固定資産情報を引き継いで、それを所管部局が固定資産台帳管理システムに入力をして、資産マネジメントをこの時点から開始するということでございます。

ここで見えてきたものということで、いくつかございます。

資産の老朽化比率については、簡易指標として有益だと考えております。これを目安にして、今後これくらいかかるというのがその段階で自動的に出てまいります。それから施設の劣化状況が入手されない場合も多々ございます。それについては基準の指標として認識するということです。

あと、ベンチマークでも使えるというのが、この二つ目です。

またトレンドの指標としても当然に活用することが出来るということです。

続いて、どういったことが出来たのか、出来るのかということですけれども、工事費用の削減に寄与すると考えております。先ほど申し上げたとおりです。あと基金の財源の指標としての活用です。

次に A についてですが、固定資産台帳と公有財産台帳を本市では一元化をさせていただいております。事務がこれで軽減しているということと、公有財産台帳をより精緻化している形にもなっておりますので、これは有益だったと考えております。これまでの公有財産台帳が結構ずさんといえばずさんだったので、それが一挙に解決できたという認識をいたしております。

それとあと、人的資源、人材の育成という観点からは、技術職員がかなり育ってきました。いま申し上げましたように、設計の段階から固定資産台帳に関わらせており、また、以前から技術職員自らがコストダウンを図りたいという思いを持っておりましたので、こ

れならできるということで、職員自らが公会計に対する目を改めて認識していったというか、非常に積極的に関わろうとしてきているという、そういう感想を持っております。

で、設計の手法の見直しが出来たということで、ここでケーススタディ的なお話を少しさせていただきますと、設計段階から先ほど申し上げましたように資産と費用に分類をして分析してまいりました。それによって、固定資産台帳に登録しない物品を分離するという、これまで一括発注をしていた部分が多々あったんですけれども、それを整理したことで間接経費を軽減するということが可能となりました。

これは僕がやったわけではなくて、技術職員が固定資産台帳を扱っていく中で彼らが気付いたというところです。その結果、地区公民館、RC 造で 3 階建てで、延床面積 700 平方メートルという施設ですが、設計手法の見直し、先ほど申し上げた資産と費用に分類したことで、設計金額ベースで、3 パーセント削減できました。成果としてはささやかなものかも知れません。3 パーセント、700 万円程度ですけれども、担当者に聞きますと、物によっては 10 パーセントくらい削減できますよという発言もあり、このような実績を私ども大事にしながらケーススタディをしっかりやっていきたいと考えております。分母が大きくなりますと、削減額にゼロがもう一つ付いたり、二つ付いたりするという可能性も今後出てまいりますので、こういったことを繰り返しながら、進めていく必要があると考えております。わずか 2 年なんですけれども、一応、公会計と公共施設の最適化を進める中で、長期的な分についてはまだ成果は出ておりませんが、短期的な成果については、今、申し上げた通りでございます。以上でございます。

川口

保木本さん、ありがとうございました。時間が押してまいりましたが、キーワードはライフサイクルコストを考えた上で、ちゃんと管理をしていきましょうという話です。建設費よりも、4、5 倍くらい掛かると言われているライフサイクルコスト、これを考えた上で、公共施設を維持するのか、それとも統廃合するのか、考えていきましょうという話です。一つの事例として、700 万円ほど削減できたと紹介いただきました。このような金額がいくつか積み上がっていけば、公会計システム導入の経費なんて安いものだ、と思えるはずです。ありがとうございました。

では続いて、江戸川区の石出さんに、江戸川区で特徴的な事業について財務レポートを作成されていますので、それぞれの説明をしていただきたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

江戸川区　石出

先行自治体の町田市さんに様々なご教授をいただいているところですが、財務レポートの様式作成に当たりましては、町田市さんの行政評価シートを参考に江戸川区版のアレンジを加えたところです。江戸川区版のアレンジですが、大きなところではすべての科目で一

部一款、一課一目へ予算編成を変更したことによりまして、部や課のマネジメントの範囲が明確になりましたので、部別さらには会計別にも財務レポートを作成いたしました。

それでは「部別」「課別」「特定事業別」財務レポートから各一件説明させていただきます。画面が見えにくいかと思いますので、お手元の資料をご覧になってください。最初は、子ども家庭費です。子ども家庭費の財務レポートですが、子ども家庭費は子ども家庭部各課を取りまとめた総括的な財務レポートです。この 2 の「組織体制」をご覧になっていただきますと、子ども家庭部は、子育て支援課、保育課、児童女性課の 3 課で構成されていることが分かります。そして組織図の右欄には、子ども家庭部の各課が所管する施設の一覧です。部別財務レポートに一括して掲載することによりまして、江戸川区全体の持てる子育て資源を把握することができます。そして、「所管部長からの説明」というのが一番右下にあるところですが、部長の考えを明示したところです。

なお、この資料にはありませんが、次の子育て支援課の財務レポートには、財務レポートによりまして、より見える化した一例がありますので、お話だけですがさせていただきます。

江戸川区の区立保育園民営化の受入主体になっている社会福祉法人がありますが、この社会福祉法人に対し、江戸川区は土地・建物を無償で貸与しています。金銭の動きがありませんので、当然のことですが財務諸表には未記載になります。それで、情報提供の拡大といたしまして、有償貸付をした場合の資産金額を、財務諸表には載っておりませんが、財務レポートに記載し情報提供の拡大に努めたところです。

次は、財政管理費の財務レポートです。この課別財務レポートの構成ですが、大きく四つに分かれまして、1 の「組織目標」から 4 の「事業の成果」につきましては、掲げた組織目標に向け、所管事務を通じて課題解決を図った結果どのような成果があったか、という流れで記載しています。5 の「財務情報」では、特徴的事項欄に定量的・定性的な特徴を記載することによりまして、財務諸表の分かりやすさを狙っております。先ほどお話いたしました無償で貸与している土地・建物を有償貸付をした場合の資産金額につきましては、子育て支援課の財務レポートで、この貸借対照表の特徴的事項に記載したところです。それから、6 の「財務構造分析」、7 の「個別分析」につきましては、財務諸表に付随する参考情報。そして 8 の「総括」につきましては、今後の課題は次年度の財務レポートの課題となりまして、財務レポートが連続性を持つということになります。

この資料で分かることの一つですが、この 7 の「個別分析」を見ていただきますと、江戸川区の財政力指数は 0.39 で、自主財源の比率が低いところですが、その分、特別区財政調整交付金で賄っている部分が多いところです。そしてこの図を見ていただきますと、20 年度は 928 億円というところですが、それがリーマンショックの影響で翌年度には 799 億円に財政調整交付金は下がって、それが 22、23、24 年度と続き、そして 25 年度から、その財政調整交付金が景気の拡大とともに増えていったこと。そして、この 4 の「事業の成果」を見ますと、経常収支比率、これも時を同じくして経常収支比率が改善されているとこで

す。それから、特別区の特徴といたしまして、行政コスト計算書の行政収入欄をご覧いただきますと、特別区財政調整交付金 899 億円あまりの記載があります。都区財政調整は、市では市税となっている固定資産税、市町村民税法人分、特別土地保有税について行政需要に応じて都区間での財源配分を行うものですが、この中で 899 億という収入を江戸川区は得ているところです。

次に、「青少年の翼事業」。これは文化共育部健全育成課の事業ですが、課別の財務レポートとは少し様式が異なります。この 1 の「事業の目的」ですとか、2 の「事業の基本情報」、それから 5 の「単位あたりコスト」、これは事業別財務レポートだけの項目でありまして、その他は課別財務レポートとほぼ同じ様式になっております。事業の内容としましては、国際人としての感覚を持った人材育成を目的として中学 2 年生から高校 3 年生までの青少年を対象に海外に派遣する制度でありまして、これまでの派遣人数は累計 1,000 人を超えるところです。この財務レポート、非常に分かりやすいということでご紹介をしたところですが、「青少年の翼事業」につきまして、費用、それから受益者負担率、そして財源は寄付による基金という内容が一目で分かる構成になっております。受益者負担率につきましては、事業費の約 10 パーセントになっていることが分かります。それから、この「人に関わるコストの内訳」というのが 6 の「財務構造分析」のところにありますが、ここに正規職員二人と記載しています。これは先ほど説明いたしました、人件費引当金等算出入力シートに基づき算出しているところです。江戸川区は以上です。

川口

石出さん、ありがとうございました。三つの事業について、財務レポートの説明をしていただきました。手短にポイントを復習します。

まず、子ども家庭費です。450、451 と書いてあるところですが、5 の「所管部長からの説明」という所に非常に面白いことが書いてあります。この公会計を導入することで、ひとつ何が新しく分かるようになるのかというと、この 451 ページの上に書いてある「③貸借対照表」の情報です。この情報が歳入歳出決算では分からなかったわけですから、ここが新しく分かるようになった非常に重要なポイントだと思います。

「所管部長からの説明」の最後に、「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ます。」と説明があります。なので、これに対応する貸借対照表の部分はどこかな、と見てみると、左上の流動資産に収入未済と不納欠損引当金という項目があります。数字で言うと、例えば不納欠損引当金、将来どれくらい不納欠損になるかを見積もっている金額ですが、これが 2,100 万円ある。27 年度は 1,700 万円ある。率にして、26 年度は 9.8 パーセントで、27 年度は 8.2 パーセントだということで、率としても下がっているわけです。この水準を将来どのような水準に持っていくのか目標を立てていくのは重要なポイントです。

あと、これは余談ですが、見ていて面白い点をご紹介します。このお話をすると会計士

ってやっぱり性格悪いなと思われてしまうのですが、財務構造分析のところに「人に関わるコストの内訳」があって、人数 809 人で時間外手当が 1 億 8,400 万、次の 203 枚目の経営企画費、財政課の資料ですが、ここにも同じ数字が載っています。「人に関わるコスト」、「6 財務構造分析」というところ。12 人で 608 万円ですね。これ一人当たりを計算してみると面白いです。財政課は 50 万 6 千円になって、子ども家庭部は 22 万 8 千円になるわけです。なので、こういった部分も比較していくと非常に面白い、財政課はやっぱり残業が多いのだなということがよく分かるわけです。最近、広告代理店で痛ましい事故がありましたけども、このような残業が多い状況をぜひ議会でも監視していただくことが非常に重要だと思います。余談になりましたが、非常に分かりやすい資料でした。

では、ここで各団体の特徴的な取組事例の説明は終わりにしまして、ここからは実際にミクロ的な分析を各団体がしているが、それを比較してみると何が見えてくるのかということで、三つの事例を用いて説明をしていきたいと思います。最初は図書館事業から話をしていきたいと思います。図書館事業といえば、各団体の政策方針が明確に分かる、要はこういった図書館事業にお金をかけてでも文化を普及させるのか、貸出数をもっと増やすのか、開館時間を延ばすのか、そういう姿勢が明確に表れる事業です。財務的な視点で比較すると、どういった特徴が分かるのかを見ていきます。

まず各団体の施設の概要を説明していただこうと思いますので、町田市の三宅さんから順番にお願いします。

4　公会計情報の活用Ⅱ　～自治体間比較～

（1） 図書館

町田市　三宅

町田市は図書館が 8 館ございます。図書館の運営はすべて直営です。図書館書籍配送業務や、清掃業務など委託している業務もございます。

川口

ありがとうございます。キーワードは、「すべて直営」です。ここは重要なポイントです。続いて、吹田市の保木本さん、お願いいたします。

吹田市　保木本

現在 9 館所有しております。一番古い施設が昭和 46 年度、一番新しい図書館は平成 24 年度に設置いたしております。すべて直営でございます。単独設置の施設が 4 館、複合施設の設置ということで 5 館、あと自動車文庫で巡回しております。さらに窓口等一部事務については、事務を委託してございます。以上です。

川口

ありがとうございます。吹田市も「すべて直営」ということですね。一番古いのは昭和46年度に建設されたものだということです。では江戸川区の石出さん、お願いします。

江戸川区　石出

江戸川区の図書館数12館、すべて指定管理者施設です。休館日は毎月第4月曜日、年末年始の三日、特別図書整理日と大変少なく、開館日が多いところです。この開館日数が後ほど資料で出てまいりますが、平成27年度は図書館システム入替えのため休館日があったので、開館日が通年より少なくなっているとこです。

川口

ありがとうございます。江戸川区は「すべて指定管理者」が管理しているということです。ここは大きなポイントだと思います。

この前提条件を踏まえた上で、財務諸表数値からの比較というものをしてみようと思います。パッと見ていただくと、町田市の人件費、江戸川区の物件費が高いということが読み取れるわけですけれども、では町田市の三宅さんに特徴をご説明いただきたいと思います。

町田市　三宅

町田市は、人件費が8億円を超えていますが直営です。図書館全体で常勤職員は58名、嘱託職員は102名、臨時職員が20名となっております。8館の規模は大小ございまして、図書館の中心となる中央図書館は常勤職員が29名となっております。また図書館では移動図書館というものを3台運行しておりまして、1台の運行について3名で運行してございます。1台当たりの経費は、1,300万円となっております。物件費3億円ということになっているのですが、そのうちシステム関連経費が半分以上を占めています。ICタグ、カラーバーコードシステムサービスについて、1億1千万円、図書システムサービスの4千万円など、合計でシステム経費1億7千万円がございます。

川口

ありがとうございました。町田市の人件費8億円超ありますが、常勤職員が58人、嘱託職員が102人います。8館ありますが、規模の大小もいろいろあるということです。移動図書館を運行していることもご説明いただきました。

では逆に人件費は少ないのだけれども、物件費がとても多い江戸川区、こちらについて石出さん、解説をお願いします。

江戸川区　石出

江戸川区では、先ほど申し上げましたように12館の図書館すべてに指定管理者制度を採

用しているところです。そして、指定管理料は物件費で計上しておりますので物件費の金額は高く、その分人件費は低くなっております。また、図書館資料は資産扱いでなく費用処理しておりまして、それは物件費に含まれるところです。江戸川区、以上です。

川口

ありがとうございます。勉強されている方にとっては、当たり前だと言われるかもしれないですけど、指定管理者制度を導入しており、指定管理料は物件費ですから、物件費の金額は高くなっています。その代わり人件費は少なくなっています。あと図書を費用処理していることもポイントです。

では、単位当たりコスト分析をしてみようということで見ていきますと、まず単位当たりコスト分析というのは、そもそもどの単位を選択するのか、そこから始まるわけです。1施設当たりのコストを出すのか、貸し出した一人当たりのコストを出すのか、貸出し一点当たりのコストを出すのか、開館日数当たりのコストを出すのか等、選択肢があります。では、まず町田市では、なぜ単位当たりコストとして三つ選択して算出しているのかをご説明いただきたいと思います。お願いします。

町田市　三宅

まず、「延床面積」に関しては、延床の広さということで、建物の基本指標となるので施設間の比較が可能ということで選択させていただきました。その他にございます、「貸出者数」や「貸出点数」については、成果を表す指標となっております。成果を表す指標というのは各課のマネジメント、この場合でいうと図書館のマネジメントによって改善することができる指標ということになっております。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おります。

川口

ありがとうございます。重要な視点が一つ提示されました。「延床面積」は規模で、「貸出者数」というのは成果だということです。この両方を評価するために、複数の単位当たりコストを求めているということを説明いただきました。その中で具体的に比較をしてみようということで、資料があっち行ったりこっち行ったりで恐縮ですけれども、スライドでいうと 5 枚目、図書館事業というところ、開館 1 日当たりコストを見てみると、町田市さん、若干高くなっていますね。開館日数が少ないことも影響していますが、この点についてご説明をお願いします。

町田市　三宅

町田市の図書館は休館日としまして、毎週月曜日に加えまして、毎月第 2 木曜日も休館となっております。このため、最も多く開館する図書館でも年間 300 日ということがござ

います。また 8 館のうち、忠生図書館につきましては、2015 年 5 月 1 日に開館しましたので、この年の開館日数は 278 日となっております。

川口

ありがとうございました。開館日が年間 300 日ということ、あと忠生図書館という所が、5 月 1 日開館なので、4 月の 1 か月が開館していないということで、その分の影響があるというご説明をいただきました。

開館日数が少なくても貸出者数、貸出点数にあっては、3 団体では最も高いです。この点について、三宅さんから補足の説明をお願いいたします。

町田市　三宅

成果向上につながる取組としまして、3 台の移動図書館がございます。こちら市内 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。こういったことによって、図書館サービスのアウトリーチが図られることで、利用の発掘につながっているということも言えるかと思います。

川口

ありがとうございます。移動図書館による貸出数が増えたのではないかというようなご説明をいただきました。ただ、この単位当たりコスト分析、安いから良い、高いから悪い、そういうことではない、という話です。先ほどから何度か申し上げている通り、この数字は確かに事実を表しているのだが、その裏にある区や市の方針がどうなのかを理解した上で数字を読み取らないと判断を誤ってしまいます、ということをここでは強調したいと思います。

そういった中で、江戸川区さん、こちらは貸出者一人当たりコストが 3 団体の中では最も低いですが、この点についてどう考えておられるか、石出さんに解説をいただきたいと思います。よろしくお願いします。

江戸川区　石出

6 ページを見ていただきますと、貸出者一人当たりのコスト 888 円、それから貸出一点当たりのコスト 306 円と。江戸川区低いところです。この一人当たりコストというのは、総費用を、貸出者とか貸出点数で割って算出致しますので、この数字から分かることは総費用が相対的に少ないか、貸出者あるいは貸出点数が相対的に多いのかということになると思います。

さらに付け加えて言いますと、江戸川区の場合、図書の購入費が 2 億円ほどありまして、これは資産でなく費用で計上しているところです。この 2 億円につきましては、総コストに含まれるところです。これを資産に計上するということになりますと、さらに総コスト

は減ることになります。それから、貸出者・貸出点数については多いところですが、人口という要素も関係するのではないかと考えるところでして、ですから、「安いからいい」「高いから悪い」という部分を単純に比較していくのは非常に難しい面があるのかなと感じているところです。

川口

ありがとうございます。この単位当たりコストは、結局、費用割る単位ですから、その費用を減らすのか、単位を増やすのか、どっちかすれば、結局単位当たりコストが下がるわけです。その単位当たりコストを下げたから良いということではないのです。特に貸出点数を増やせばいいということであれば、図書館本来の目的とはずれてしまうのではないかという懸念もあります。よって、この一つの指標だけで成否を判断してしまっては、判断を誤る可能性があるということを、ここではお話ししておきます。

まだまだ分析したいことは山ほどあるのですが、時間が押していますので、続いて文化施設事業の比較をしていきたいと思います。資料の 7 枚目です。では、こちらの方もまず各団体の施設の概要について、町田市の三宅さんから順番に解説をお願いしたいと思います。

(2) 文化施設事業

町田市　三宅

町田市民ホールは 1977 年 2 月建設になります。指定管理者による運営です。一般財団法人が管理者となっております。一番大きい所ですと 862 席のホールがございます。

川口

ありがとうございます。一般財団法人が指定管理者ということですね。では続いて、吹田市の保木本さん、お願いします。

吹田市　保木本

昭和 59 年度の設立でございます。延床面積が 1 万 6,120 平方メートルで、指定管理者、公益財団法人に委託しております。設置形態としては単独施設ということでございます。

川口

ありがとうございます。公益財団法人、吹田市文化振興事業団が指定管理者になっているということですね。こちらもポイントだと思います。では、江戸川区の石出さん、お願いします。

江戸川区　石出

江戸川区総合文化センターですが、昭和 57 年の建設でして、指定管理者施設です。1,500 人規模の大ホール、500 人規模の小ホールの他に展示室・会議室・研修室等を有しておりまして、休館日は年末年始のみ。それから施設点検日です。

川口

ありがとうございます。指定管理者の施設ということになります。では、財務諸表数値の比較ということで、今回は吹田市の保木本さんに特徴的な点をご説明いただきたいと思います。よろしくお願いします。

吹田市　保木本

コストということで利用者を費用で割っているということと、開館日数、1 日当たりのコストですが、それをベースに単位当たりのコストを設定しているということでございます。あと、受益者負担率に関わりますが、本市では指定管理者の収入ということで、市の方に直接歳入いたしております。利用料金の収入について制度化はしているんですけれども、この施設については導入はいたしておりません。要は、指定管理者の収入ということで、利用料金を収入するということになりますと、指定管理者の経営努力により事業の展開、市民サービスの向上が期待できるという規定はあるんですけれども、かなり限定した形で導入しているということでございます。現在のところ、デイサービス関連の施設と最近できましたサッカースタジアム、この 2 種類だけ利用料金制度を入れている、利用料金収入を入れているということでございます。

あと、利用料金制を導入した場合、一つ気になるという部分ですが、事業所税の取り扱いというのが若干変わってくるということでございます。本市では、利用料金で管理運営する施設であっても当該施設が公の施設である、この点については間違いはございませんので、指定管理料で管理運営する施設との均衡というのは一定配慮する必要があるというふうに考えておりまして、一般の利用に供与する分については事業所税を抑えているということでございます。

それと、人件費です。増えております。これは 26 年度、1.1 人を配置していたのですが、27 年度につきましては 2.5 人を配属しております。これは、この施設自体が非常に老朽化が進んでおりまして、施設の老朽化比率か 75.4 パーセントということでございまして、音響等の設備、こういった部分の補修・大規模改造が必要になるということで担当職員の人数を増やしたということでございます。以上です。

川口

ありがとうございました。受益者負担比率の話、事業所税の取扱い、さらには人件費が高い理由もご説明いただきました。ここで一つ吹田市さんが研究されているテーマがある

と伺っています。例えば、公共施設の管理に関連させて、財務諸表を作るに当たっての資産の計上範囲を検討していると伺っています。そのご紹介を簡単にお願いします。

吹田市　保木本

まちづくりは人的資源のなせる業ということで、人的資源の適正な評価も必要であろうということで、なかなか難しいんですけれども、バランスシートに人的資源を資産として適切に評価できないのかということについて、内部で議論をしているところです。もちろん答えは出ておりません。出ているのでしたら、企業会計基準等で示されていると思いますが、そういった議論をいたしております。

それと人的資源ではありませんが、街路樹について、生きた人工物というか、工作物と位置付け、工作物の一つとして計上することはできないのか考えております。一般的に施設は供用開始直後に資産価値は一番高く、あとは経年で価値が下がるということになります。しかし街路樹は、年数を経て成長して初めて、資産価値は頂点となり、その後年数を経て価値が下がるという、こういった部分をどのように評価していくのか。人間と相通じるのではないかということです。育てて頂点に達してから衰えていくというところです。これを会計上、適切に評価していくことも重要ではないかということで、いま内部でいろいろ議論をしているところでございます。もちろんこれも答えは出ておりません。市民の血税をいかに評価していくかというポイントの一つで、物差しになるのではないかという観点からです。以上です。

川口

ありがとうございます。非常に面白い研究だと思います。人的資源をどう評価するのかということで、本日は会計士の方もたくさんいらっしゃっていますけども、監査法人では必ず「お前は償却済み資産だ」と言われていじめられたりしますが、人の評価は財務諸表上どのように反映するのかを研究されているということで、興味深い事例です。さて、この文化施設の比較をするに当たって、計算の前提で異なる点がありますので、江戸川区石出さんにその話をしていただきます。8枚目のスライドをご覧になりながら、石出さんの解説をお聞きいただきたいと思います。お願いします。

江戸川区　石出

それでは、江戸川区の指定管理者施設の総コストの資料をご覧ください。江戸川区では、指定管理者施設の総コストにつきまして、指定管理料を含む行政費用に利用料金を加えて算出しているところです。その考え方は、指定管理者施設については、利用料金収入が指定管理者の収入となり、区の財務諸表には計上はされません。そして財務レポートを初めて作成するに当たりまして、手持ちの材料で江戸川区としての総費用、トータルコストを出せないか、ということで工夫をいたしました。

この図を見ていただきますと、まず平たく言いますと、指定管理料は指定管理者の維持管理経費 A から利用料金収入を引いて算出されるということになります。これは、指定管理者の維持管理経費は指定管理料に利用料金収入を加える、見方を変えればそういうことになります。その結果ですが、江戸川区の総コストとしましては、この指定管理者のコストに加えて、減価償却費ですとか、引当金等の諸経費を加えて、行政コスト計算書の行政費用、その総額を出しているところです。

川口

ありがとうございました。ちょっと難しい論点だったかもしれませんが、これも重要で画期的なコストの把握の仕方です。区全体のコストは何なのかを考えた時に、結局、指定管理者の維持管理経費だって、これは最終的には区に責任が及ぶ範囲であるから、この部分も足し合わせて区全体のコストとして考えていきましょうという考えに基づいて、このような算定をしているということです。特に、指定管理者制度を導入したことによって、何が変わったのかなかなか分かりづらいのが実情でありますし、指定管理料は取りも直さず、区や市のコストでありますから、指定管理者制度を導入している限り、区や市からお金は出ていきます。

そうではなくて、区や市の中心地に建っている施設を管理する団体を民営化して、そこから住民税を納めてもらう方向にすれば、お金が出ていく方向から、お金が入ってくる方向に変わるわけです。そういうことを検討するためには、まず指定管理者制度を導入することで区全体のコストがどれくらいなのかをここで検討しているわけです。江戸川区のこの計算方法、とても画期的だと思います。

受益者負担割合や資産老朽化比率の話についてお話しいただこうかと思っていたのですが、町田市で老朽化比率の時系列比較を行った際に、変化があったと伺っていますので、その点の解説を三宅さんにお願いしたいと思います。

町田市　三宅

町田市の事例、こちら「自治体間比較参考資料」の、該当ページ 11 ページにもあるのですが、説明させていただきます。町田市民ホールは、2014 年度に改修工事を行いまして、資産老朽比率が 74 パーセントから 52.8 パーセントに改善しました。この結果、維持補修費が 2012 年度に 430 万円、2013 年度に 200 万円だったものが、2014 年度以降は約 100 万円まで低下しています。一方、減価償却費は 2,300 万円増加しているということがあります。このように長寿命化の改修工事によりまして、維持補修費を削減することが出来たという事例になっております。

川口

ありがとうございました。先ほどの吹田市の保木本さんの発表と関わりますが、大規模

な工事を行うことによって、その後の改修費用は減った事例があることを紹介いただきました。

次に体育館事業について、また比較をしていきたいと思います。では、今までと同じように町田市の三宅さんから順番に体育館の概要をご説明いただければと思います。

(3) 体育館事業

町田市　三宅

町田市立総合体育館は、1990 年 9 月の建設です。共同事業体による指定管理者が運営しております。F リーグやバスケットボールのプロリーグ、バトミントンの日本リーグが開催されております。メインアリーナとしては、2,800 あまりの観客席を有しております。

川口

ありがとうございます。では保木本さん、お願いします。

吹田市　保木本

現在 5 館所有しております。一番古い施設は、昭和 47 年度、一番新しい施設が平成 8 年度に設置いたしております。すべて指定管理者に委託ということでございます。指定管理者は、三団体共同の運用ということでございます。以上です。

川口

ありがとうございます。では石出さん、お願いします。

江戸川区　石出

江戸川区は体育館 2 館あるところですが、こちらの資料は総合体育館です。総合体育館本体は昭和 45 年に建設して、その後、温水プールですとか、トレーニングスタジオ、アーチェリー場を増設しているところです。指定管理者による施設でして、休館日は年末年始、それから施設の点検日だけです。

川口

ありがとうございます。三団体とも指定管理者による管理ということです。では、単位当たりコスト分析について、町田市三宅さんに特徴的な点をご説明いただきます。よろしくお願いします。

町田市　三宅

まず開館日数の観点ですが、休館日が毎月第 1 第 3 月曜日となっておりまして、開館日

数が 336 日となっております。こちらは他の比較対象よりも少ないのかなと思っております。

次に、町田市立総合体育館は延床面積が 2 万 4,767 平方メートルということで広いのかなということがございます。1 日当たりという観点で見る場合は、やはりコストが高くなると考えております。

川口

ありがとうございます。これも図書館の時と同じで、一つの指標だけではなくて、複数の指標でコストを分析して、多面的な比較をしなければ判断を誤ってしまうことが読み取れると思います。

時間が押してまいりましたので、まとめということで、受益者負担比率や資産老朽化比率、こういったことを踏まえながら、まず吹田市の保木本さんに公共施設最適化をキーワードにお話しいただきましたので、今後の展開などをお話いただければと思います。よろしくお願いします。

吹田市　保木本

大きな部分で申し上げますと、今後の方向性というのは築後の経過年数ですとか、劣化の状況ですとか、そういったことを踏まえる必要があります。それを踏まえた上で大規模修繕等の検討を進めるということ。あとは立地状況ですとか、利用状況、機能の複合化、そういった部分も検討する必要があると考えております。ですので、そのことを踏まえると、体育館 5 館ございますけれども、これをこのまま維持していくのか、どうなのかというのは、当然、そ上に上がってくるということでございます。基本的には、長寿命化ということは前提にはなってきますが、果たしてそれがどこまで続けていくことができるのか。こういった部分については、トータルコストを踏まえて判断していく必要があるということになってまいります。

あと、中長期の観点から、これは繰返しになりますが、施設や設備の品質を可能な限り下げることなく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していく、これも必須になってくると思います。そういった部分を踏まえていくと、今申し上げた部分については官庁会計を俯瞰する公会計制度の、まさに真骨頂というか、役割だと考えております。以上でございます。

川口

ありがとうございました。同じようなご質問を、江戸川区の石出さんにもお答えいただきたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

江戸川区　石出

受益者負担ですが、先ほどの「青少年の翼事業」により収入と支出が直接対応するケース、これは大変分かりやすいのですが、受益者が一様でない場合は分かりにくい面があるということに、最近気が付いたところです。

例えば本区の場合、コミュニティ施設につきましては、政策的判断によりまして全額使用料をいただく方と、5割減免とか、全額免除という区分があるところですが、この場合は単に全体の収入と費用により受益者負担率を出しましたら、意義は薄いのかなと感じているところです。免除は受益者負担率はゼロですが、管理会計的には減免者・免除者というのが 100 パーセント負担した場合の受益者負担率を考慮して、例えば使用料等を算出していかなければいけないのかなと。そういうことを感じているところです。

それから耐用年数につきましては、他団体と同様に大蔵省令による耐用年数に準じて定めているところです。その基準設定に当たりましては、検討の際、実態に即して良好な使用が可能な年数で、独自の耐用年数を定めるべきではないのかという意見もあったところです。しかし、独自の基準では他団体との比較は難しいことですとか、客観的に独自の基準を定めるには、大変な時間と手間を必要とするところでして、このため大蔵省令に準拠する耐用年数を採用したところですが、今後、財務諸表がさらに有用性を発揮して、この他の計画等々にリンクさせていくには、この耐用年数というのをもう一度考えていかなければいけないのかなと感じているところです。以上です。

川口

ありがとうございました。受益者負担の観点から使用料の話、どの団体でも使用料設定するに当たって、審議会などを開いて検討をされていると思います。今回、公会計情報を導入して、フルコストを踏まえた上での使用料の再設定が必要になるという点も、合わせて考慮していただきたい。また、江戸川区石出さんからお話があったとおり、耐用年数の話です。これは総務省の新しい報告書でも触れられていますし、「耐用年数は、実態と合わないのではないか」という質問をよく受けます。各団体間の比較をするに当たって、耐用年数は共通のものを使い、それを踏まえて将来的な計画を立てていただくと、保守的な計画を立てることが出来るということを認識していただきたいと思います。

ということで、申し訳ありません、かなり時間がオーバーしてしまいましたが、これでパネルディスカッションを終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

パネルディスカッション関係資料
目次

「パネルディスカッション」資料・・・・・・・・・　85

町田市資料　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　86

吹田市資料　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　90

江戸川区資料　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　104

「４．公会計情報の活用Ⅱ」資料・・・・・・・・・　120

自治体間比較参考資料　・・・・・・・・・・・・・・　126

パネルディスカッション

自治体マネジメントに役立つ活用方策とは？

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～

パネルディスカッションのポイント

1．導入
- ○各自治体の概要把握

2．公会計導入の取組状況・課題
- ○江戸川区・吹田市の公会計導入の取組状況・課題
- ○両自治体の課題に対する、町田市の経験談

3．公会計情報の活用Ⅰ　＜各自治体の特徴的な取組事例＞
- ○町田市：議会での活用、新たな分析ツール
- ○吹田市：公共施設最適化と公会計情報の活用
- ○江戸川区：区の特徴的な事業の財務レポート

4．公会計情報の活用Ⅱ　＜自治体間比較＞
- ○比較対象は、図書館事業、文化施設事業、体育館事業
- ○各事業の財務諸表数値の比較
- ○単位あたりコスト、その他指標の比較

新公会計制度推進
シンポジウム2016（町田市）

～自治体マネジメントに役立つ活用方策とは？～

町田市の特徴（2015年度決算）

人口（2016.1.1）：426,937人

高齢化率（2016.1.1）：25.4%

歳入総額：147,811,172千円

　地方税（46.3%）、地方債（4.5%）

歳出総額：142,853,477千円

　扶助費（32.3%）、普通建設事業費（8.5%）

職員数（2015.4.1）：2,099人

公会計導入の取組状況・課題

①固定資産台帳整備

2010年8月～2012年7月、管財課が主

公有財産台帳の改造経費1，300万円

⇒各課入力に改めたため、システム操作研修・問い合わせ対応が必要となった。

②財務会計システムカスタマイズ

2010年7月～2011年10月、導入費用1億円、年間保守費用800万円

⇒決算整理仕訳の負担感

（退職手当引当金取崩、人件費集中管理経費配賦など）

公会計情報の活用（議会での活用）

課別・事業別行政評価シートに基づいた決算審査

①『主要な施策の成果に関する説明書』

（地方自治法第233条第5項）

②PDCAサイクルのC（Check）

③財務情報と非財務情報（事業の成果、事業の課題など）

公会計情報の活用（分析ツール）

①勘定科目別比較分析表

人件費、物件費、維持補修費、扶助費、補助費等

②施設別比較分析表

開館１日あたりコストを基準として掲載

③同種施設比較分析表

図書館、市民センター、コミュニティセンター、市民課連絡所、
高齢者ふれあい館

同種施設比較分析表（市民センター）

		忠生※1	鶴川	南	なるせ駅前	堺※1	小山
基本情報	該当ページ	336	338	342	346	348	350
	建設年月日	2015年2月27日	1985年10月15日	1987年2月2日	1996年3月19日	1983年3月1日	1995年1月25日
	資産老朽化比率	5.0%	60.6%	58.3%	40.2%	66.2%	42.2%

行政費用	人件費	87,240	112,658	68,822	94,767	75,894	56,253
	物件費	33,323	34,606	23,295	18,386	23,158	24,735
	うち委託料	24,680	14,743	14,229	11,746	14,043	14,702
	うち光熱水費	4,733	6,936	6,876	5,507	6,172	8,767
	維持補修費	52	578	261	2,243	2,724	4,359
	補助費等	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	30,214	13,260	12,960	18,216	11,615	31,105
	賞与･退職手当引当金繰入額	11,496	21,599	7,218	26,742	22,638	7,071
	行政費用合計（千円）	162,325	182,701	112,556	160,354	136,029	123,523

単位あたりコスト分析	延床面積（㎡）	3,056	2,610	2,117	2,077	2,074	2,788
	1㎡あたりコスト(円)	53,123	70,001	53,160	77,219	65,579	44,309
	利用総人数（人）※2	61,835	63,815	71,351	73,761	46,594	56,750
	利用者1人あたりコスト(円)	1,200	1,075	654	731	1,281	1,262
	開館日数（日）	360	344	360	360	360	360
	開館1日あたりコスト(円)	450,903	531,108	312,656	445,428	377,858	343,119

※1　複合施設については減価償却費を面積按分して算出しています。
※2　ホール･会議室等の施設利用

	忠生	堺
建物減価償却費（千円）	46,343	16,032
複合施設全体面積（㎡）	4,687	2,863
市民センター面積（㎡）	3,056	2,074
按分減価償却費（千円）	30,214	11,615

分析欄

①委託料は忠生市民センターの金額が大きくなっています。施設設備が他と比べて充実していることもあり、設備保守点検費用･総合管理委託費用が多額になっているためです。
　また堺市民センターは一定規模以上のボイラーを有しているため、ボイラー技士配置が義務付けられ費用がかかっています。

②光熱水費については、忠生市民センターが、他の市民センターに比して低くなっています。これは改築によりLED照明の導入等、省エネルギー機器への更新が図られているためです。

③維持補修費について、各市民センターで差がありますが、これは比較的大規模な維持補修工事実施の年度にあたっているか否かの違いであり、忠生市民センターを除いて通年の維持補修費に大きな開きはありません。

公共施設最適化における
新公会計制度の有用性
～固定資産情報の有効活用～

平成２８年１１月２１日

大阪府吹田市

１　吹田市の概要

面積：36.09㎢
人口：369,441人(平成28年9月末日時点)
職員数：2,470人(平成27年4月1日時点)

吹田市は大阪府の北摂地域に位置しています。市域内やその周辺には、駅やインターチェンジが充実し、大阪市の都心部へ10km圏にあるなど、交通の便に優れています。

また、市内には6つの大学と研究機関、先端医療施設である国立循環器病研究センターなどを擁し、文化・学術・研究環境の面でも充実しています。

他にも吹田を代表するものとして、万博記念公園内の太陽の塔や、巨大観覧車が目を引くエキスポシティなどがあり、ガンバ大阪のホームタウンであることでも知られています。

1　吹田市の概要

1 財政規模の状況　（単位：千円、％）

区分＼年度		平成２７年度	平成２６年度	前年度に対する増減 金額	前年度に対する増減 率
歳　入		**206,396,478**	**195,218,527**	**11,177,951**	**5.7**
	一般会計	122,299,850	117,264,600	5,035,250	4.3
	特別会計	84,096,628	77,953,927	6,142,701	7.9
歳　出		**205,928,760**	**194,173,005**	**11,755,755**	**6.1**
	一般会計	121,742,821	115,796,335	5,946,486	5.1
	特別会計	84,185,939	78,376,670	5,809,269	7.4
差引残高		**467,718**	**1,045,522**	**△577,804**	**△55.3**
	一般会計	557,029	1,468,265	△911,236	△62.1
	特別会計	△89,311	△422,743	333,432	78.9

2 財政状況　（単位：千円）

区分＼年度	平成２７年度	平成２６年度
歳入総額	122,407,656	117,588,363
歳出総額	121,683,648	115,958,159
財政力指数	0.976	0.969
経常収支比率(%)	95.2(95.2)	96.4(96.4)
公債費比率(%)	2.4	3.1
公債費負担比率(%)	7.0	8.4

注1　平成27年度決算状況
注2　経常収支比率のかっこ書きは、経常一般財源から赤字地方債の発行額を除いたもの

3

2　新公会計の導入経緯と取組状況等

（１）導入時期・背景

ア　平成２４年度に大阪府方式を導入決定し、平成２６年度決算から財務諸表を作成

イ　主な背景として、経営管理の観点から行財政運営を進めることが必要であることと、公共施設最適化を進めるためには、公共施設に係る正確な情報が必要であり、固定資産台帳の整備が喫緊の課題であるという認識

4

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

（１）導入時期・背景

①公共施設の多くが昭和30年～50年代に建設され、長寿命化や更新、大規模修繕などに取り組まなければならない時期になっていること

②少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少の予測され、税収の減少や社会保障費の増大などが予想されること

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

（１）導入時期・背景

③今後厳しい財政状況の中で、将来を見据えた市政を運営するには、経営管理の観点が必要であること

⇒適切な行財政運営の大きな柱になると予想される公共施設最適化の実施に当たっては、トータルコストなどの財務情報と老朽化や劣化状況などの非財務情報を正確に把握することが必要であるという認識

※官庁会計を補完する公会計の重要な役割

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

（１）導入時期・背景

ウ　日々仕訳の採用

（ア）理由

①月次決算に対応可能（⇒事務処理上のミスが早期に判明）

②精緻な財務諸表を迅速に作成可能

③期末一括処理方式と比較し、一時に集中する決算整理事務において、職員の負担が軽減されること

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

（１）導入時期・背景

ウ　日々仕訳の採用

（ア）理由

④日常的に公会計制度に基づく財務情報を意識することで、特に公共施設マネジメントへの意識が深まる（⇒日常的に財務・資産マネジメントが可能）

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

エ　職員の意識改革

（ア）研修等の実施

①公認会計士等専門職による研修（複式簿記、財務諸表分析など）

②職員講師による研修（公会計制度、補職別研修、会計事務処理、システム操作など）

③出前講座的研修（職場の特性を踏まえた事務やシステム操作など）　　など

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

エ　職員の意識改革

（イ）新公会計制度推進体制

①庁内実施体制を構築

平成２４年度；「新公会計制度導入検討委員会」（検討体制）

平成２５年度以降；「新公会計制度庁内連絡会議」（検討・推進体制）

②部会を設置

庁内実施体制の下に５つの部会を設置

a 財務諸表活用検討、b 会計基準策定、

c 職員意識改革・研修、d 公有財産調査、

e インフラ等資産調査の各部会

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

オ　複式会計における日常業務

（ア）複式検査の実施状況

①入力所管部局での確認作業

複式入力情報に基づき、月単位で確認作業を義務付け

②会計室での確認作業

日常業務の中で、必要に応じて修正の指導を実施

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

カ　新公会計システム等の導入

（ア）新公会計システム

①費用等

ａ 財務会計システム再構築にあわせて導入

ｂ 財務会計システムに係る経費

再構築費用総額２億６，８９２万円

年間保守費用１，８２７万円

ｃ 再構築期間

平成２４年１０月１日

～平成２８年３月３１日

ｄ システム稼働

平成２６年４月

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

カ　新公会計システム等の導入

（イ）固定資産台帳管理システム

①費用等

ａ 財務会計システム再構築にあわせて導入

ｂ 財務会計システムに係る経費

導入費用総額１，１２６万円

年間保守費用１０６万円

ｃ 開発期間

平成２５年６月３日

～平成２７年３月３１日

ｄ システム稼働

平成２７年４月

13

２　新公会計の導入経緯と取組状況等

カ　新公会計システム等の導入

（ウ）システム開発時の課題、懸案事項等

①固定資産台帳管理システム

ａ 新公会計システムと一つのシステムとして構想し、開発すること

ｂ 別システムである「市有建築物保全システム」との有機的な連携を前提に開発すること

14

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化に向けての新公会計情報活用の主なポイント

①資産老朽化比率などを基に施設の更新計画や大規模改修計画の作成に寄与

②フルコスト情報を基に事業の評価や使用料、手数料など受益者負担の適正性検証に寄与

③施設ごとの老朽化度合いの把握、修繕更新に係るコストの削減･平準化、売却可能資産の計上による財源手当てなどの判断に寄与　など

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

ア　公共施設最適化で押える主なポイント

①総合的・計画的な維持保全及び施設機能の向上

a 施設の長寿命化の推進

b 社会的要請に対応した施設機能の向上

c 施設の効率的な維持管理手法の検討

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

② 市民ニーズ・地域特性に対応した公共サービスの最適化

a 市民ニーズ・地域特性への対応と財政負担軽減の両立

b 施設保有・運営方法に着目した公共サービスの再構築

17

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

③ 市民の利便性、施設の効率性を高める施設の複合化

a 施設の有効活用による市民サービスの向上

④施設総量の最適化に向けた目標設定と新規施設整備のルールづくり

a 総量最適化の目標値の設定

18

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

ｂ 将来の転用可能性確保の原則化

ｃ ライフサイクルコストの縮減に配慮した施設整備の推進

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

⑤健全財政維持のための会計情報や新たな財源の活用

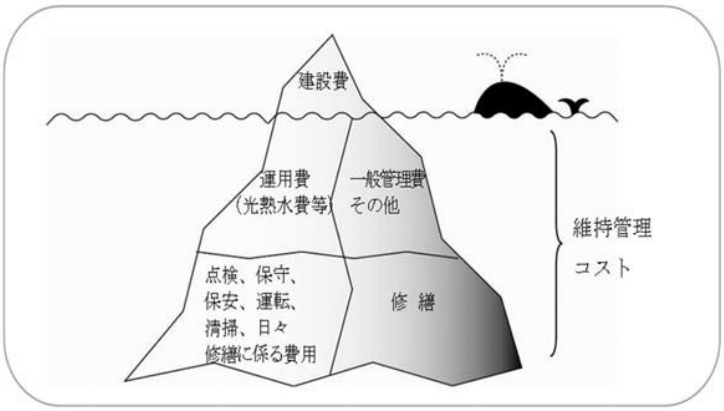
ａ 新公会計制度との連携

ｂ 将来を見据えた基金の創設

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

公共施設のライフサイクルコストのイメージ



ライフサイクルコスト：建設費用から改修費用を含めた維持管理費、解体費にいたるまで、その施設にかかるトータルコスト

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

イ　吹田市における事務の流れ

（ア）実施計画の事前協議の実施

施設の新設や更新、大規模改造など普通建設事業は、実施計画初期の段階から協議

①公共施設の最適化の視点を踏まえた協議

②実施となった事業は、技術職員が①での論点を前提に設計

③予算は、事実上②の内容で調製される

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

④設計の段階で予算ベースでの固定資産情報は完成

⑤入札等で決算額が確定した段階で年度末の決算整理を待つことなく、固定資産情報は完成

⑥施設所管部局は、引き継がれた固定資産情報を固定資産台帳管理システムに入力し、資産マネジメントを開始

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

ウ　見えてきたものなど

（ア）公共施設最適化の指標としての活用

①施設の老朽化比率の簡易指標的な活用

②劣化度情報が入手されない場合の基準的な指標と他団体との比較用の指標

③トレンド指標としての活用

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

（イ）工事費用の削減

（ウ）基金の財源の指標としての活用

（エ）固定資産台帳と公有財産台帳との一元化

（オ）技術職員の育成

25

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

エ　設計手法の見直しによる事例

（ア）設計段階から固定資産台帳登録のため「資産」と「費用」に分類、分析した際に見えてきた事例

※「固定資産台帳」に登録しない物品を分離、別途発注することで間接経費を軽減できるため、設計手法の見直しを行った。

26

３　新公会計情報の活用Ⅰ

（１）公共施設最適化の視点を踏まえた新公会計情報活用の主なポイント

（イ）施設内容

Ａ地区公民館（鉄筋コンクリート造、３階建、延床面積　約７００㎡）

（ウ）設計手法の見直し

設計時に「資産」と「費用」に分類することで建築工事の設計金額を約３％削減

（エ）削減額（単位：百万円）

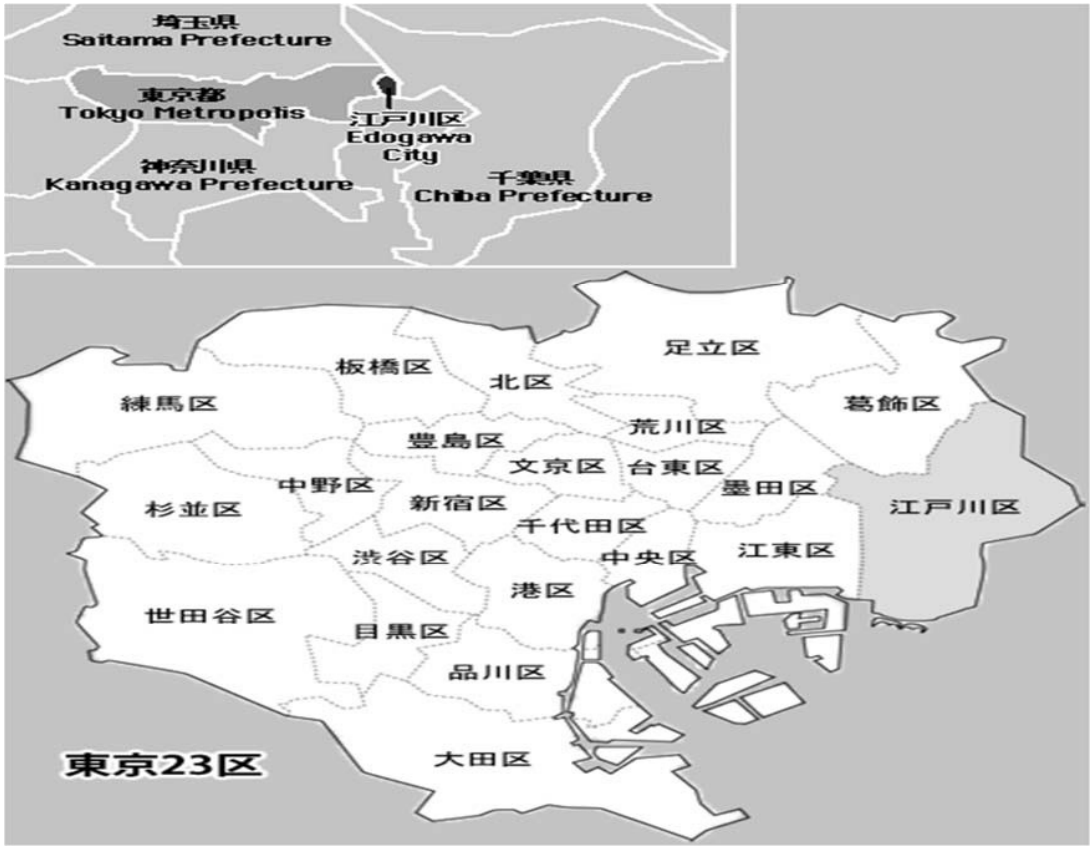
２１８（見直し前）⇒２１１（見直し後）
▲７（約▲３％）

ご清聴ありがとうございました

吹田市行政経営部
資産経営室
担当　保木本　薫
06-6384-1231
hokimoto404@city.suita.osaka.jp

江戸川区の概要

〇面　積　　４９．０９ｋ㎡
〇人　口　　６８７，８５６人（平成28年4月1日現在）
〇予算規模　２３０，８７２百万円
（平成28年度一般会計当初予算）
〇職員数　　３，６５３人（平成28年4月1日現在）
〇決算状況（平成27年度地方財政状況調査）
・標準財政規模　１５７，０６２百万円
・財政力指数　０．３９
・実質収支比率　４．７％
・経常収支比率　７３．８％
・地方債残高　　１３，７１５百万円
・積立金残高　１４８，３６０百万円



新公会計制度導入時の取組と課題
～数値化・見える化・分かる化～

東京都江戸川区

数値化・見える化・分かる化

○「**数値化**（発生主義・複式簿記）による」
⇒「財政状況の**見える化**」

○「固定資産台帳の電子化による」
⇒「財産の**見える化**」

○「財務レポート作成による」
⇒「財務諸表の**分かる化**」

新公会計制度導入の経緯

〇財務諸表(総務省改訂モデル)の公表が12月

⬇

決算審査、予算編成等のマネジメントに活用できない！

〇財務諸表(総務省改訂モデル)がなじみにくい

⬇

企業会計に準拠した、「数値化」「見える化」が必要！

東京都方式の導入

１　複式簿記・発生主義会計（日々仕訳）

・財務諸表を迅速に作成できる

・多様な単位での財務諸表を作成できる

・職員が無理なく使用できるシステム

２　東京都会計基準

・企業会計基準や国際公会計基準に準拠

３　東京都からのノウハウの提供

・制度設計・システム設計情報

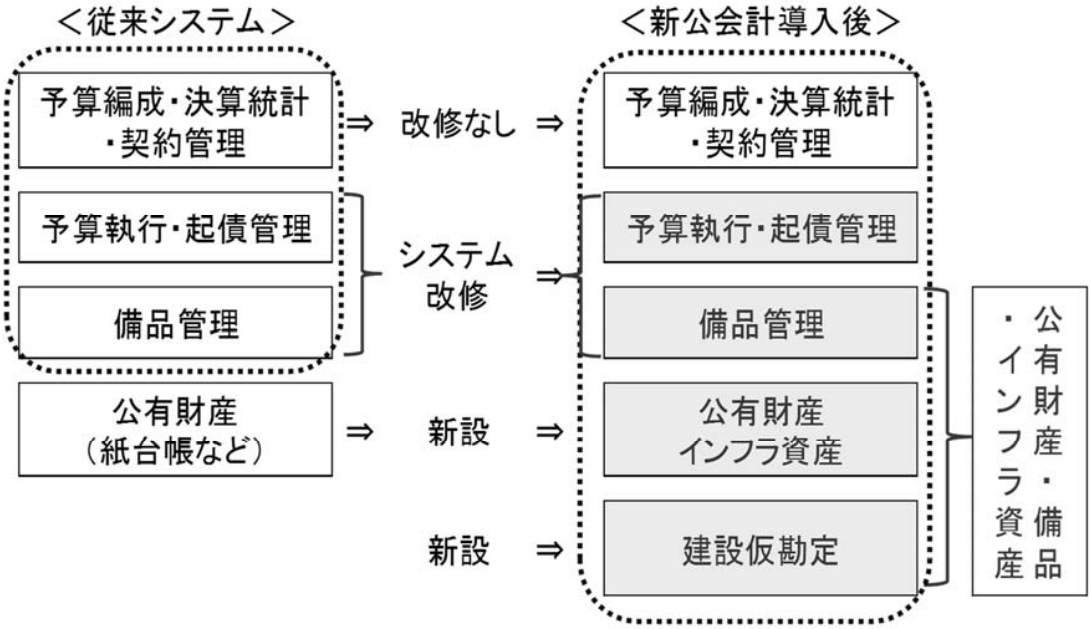
江戸川区版の構築にあたって

１　マネジメントに適した予算体系の変更
　・１部１款、１課１目の予算体系
　・給与費も各歳出目（各課）にて予算計上
２　財務諸表の作成単位
　・会計別、部（款）別、課（目）別、歳出目内事業別
３　公有財産（固定資産）台帳の整備
　・公有財産表と紙台帳から作成
４　財務レポートの作成
　・ストック情報・フルコスト情報を加えた財務情報に、事業の目的、事業の成果などの非財務情報を交えた分析を行ない、説明責任の充実・マネジメントの向上

理解を深めるための職員研修

＜25年度＞
　〇「複式簿記」研修（全職員）
＜26年度＞
　〇「複式簿記一巡」研修（管理職・係長級職員）
　〇「システムの操作」研修（一般・資産担当職員）
＜27年度＞
　〇「財務諸表の見方・読み方・使い方」研修（管理職）
　〇「複式簿記一巡」研修（実務担当者職員）
　〇ニュースレターの発行（全職員）
　〇全庁LANでe-ラーニングの実施
＜28年度＞
　〇「日々仕訳の基礎」研修（初心者向け）

財務会計システムの概要



公有財産（固定資産）台帳の整備①

1　電子台帳の作成

①台帳整備前の状況

・紙ベース、エクセルベース

②台帳化するにあたって加えた項目

・所属、予算科目、取得価格、取得年月日、耐用年数等

③データセットアップ

・公有財産表等に、新規項目を加えデータベースを作成

2 運用方針

①各基準の整備

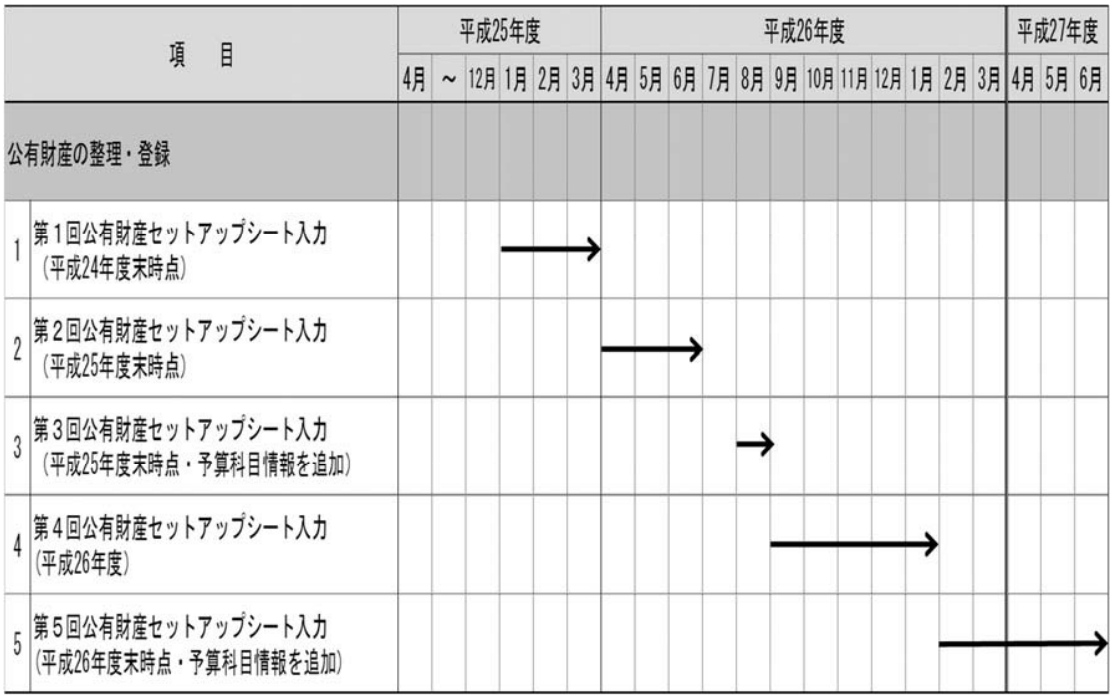
・固定資産に関する管理基準、「判断例」による実質基準

・実質基準で判断できない場合は、金額・割合による形式基準

②特に検討を要したもの

・資産の登録方法、平易なマニュアルづくり

公有財産（固定資産）台帳の整備②



複式情報の確認

１　月次確認の実施

・各所属にて歳入歳出の複式仕訳確認

・執行系システムと資産台帳の残高を照合

２　各部へのモニタリングの実施

・会計室において、正しく仕訳がされているか、財務会計システムにてモニタリングを実施し、適切な処理を教示

財務諸表の作成①

1　決算整理

・日々仕訳や他のシステムとの連携の確認

・各種引当金等の処理

2　配賦処理

・予算編成・執行時における効率性等により、集中管理して予算計上している経費を、本来区分すべき予算科目に一定の基準で配分

財務諸表の作成②

人件費・引当金等算出入力シート

【所　属】○○部　○○課 職員数○人（課長を除く）			（目）○○○○費						
			a事業	b事業	c事業	d事業	e事業	f事業	計
係名	職名	氏名							
A係	係長	A	5	5					10
	主査	B	7	3					10
	主任主事	C	0	10					10
B係	係長	D			3	3.5	3.5		10
	主任主事	E			5	2.5	2.5		10
	主任主事	F			5	5			10
	主事	G				5	5		10
		合計	12	18	13	16	11	0	70
		按分率	0.17	0.26	0.19	0.23	0.16	0.00	1.00

財務諸表の作成③

1　財務諸表

・各会計合算（1）、会計別（4）、部（室・局）別（16）を作成

2　財務諸表の階層

【各会計合算】⬅【会計別】

⬆【部別（歳出款別）】

⬆【課別（歳出目別）】

⬆【大事業別】

⬆【中事業別】

※作成基礎単位は、「歳出目内中事業」

歳出中事業の積み上げにより財務諸表を作成

財務レポートの作成

1　財務レポート

・会計別（4）、部（室・局別）（13）、課（室・局）別（58）、特定事業別（114）を作成

2　特定事業とは・・・

歳出目内の大事業及び中事業のうち財務上の観点から特に検討を要する事業として指定

＜A分類＞施設運営受益者負担型（26）

＜B分類＞施設運営型（30）

＜C分類＞受益者負担型（20）

＜D分類＞各課が特に必要と認める事業（38）

財務諸表・財務レポートにより

・財務諸表の作成により、これまで官庁会計だけでは分かりにくい資産・負債などのストック情報や、減価償却費・引当金等のコスト情報を加えたフルコスト情報が明確になりました。

・財務レポート（会計別、部別、課別、特定事業別）の作成により、

行財政の「数値化」「見える化」「分かる化」を図りました。

今後の課題

①財務レポートのブラッシュ・アップ

②登録内容のチェック

③財務レポート活用策の充実

新公会計情報の活用　Ⅰ

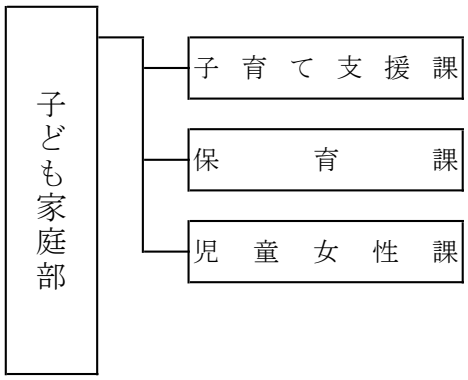
【平成27年度　子ども家庭部　部別(歳出款別)財務レポート】

セグメント	款(部別)	項	目(課別)	特定事業
	子ども家庭費	－	－	－

1　組織目標

◆少子化の進行と「子ども・子育て支援新制度」への移行に計画的に対応し、地域のニーズや特性に即した保育事業や幼児教育事業を展開します。
◆虐待の未然防止と早期発見に組織的に行動するとともに、問題解決のための相談事業や経済的支援事業を効果的に実施し、ひとり親家庭等の自立を支援します。
◆区立保育園の民営化と調理業務委託を円滑に進めるとともに、他自治体に比べサービス水準が特に高い施策や、時代への適合性や運用に課題のある施策の廃止・縮小・改善を検討します。

2　組織体制



所管施設
【子育て支援課】
私立保育園47園（定員5,945人）、私立幼稚園39園（定員9,669人）、
認定こども園1園（保育定員181人、教育定員260人、合計441人）、
小規模保育事業1園（定員19人）、認証保育所34園（1,002人）、
認定保育室1園（20人）

【保育課】
区立保育園38園（定員4,181人）、保育ママ194人、
育成室3園（定員150人）

【児童女性課】
子ども家庭支援センター、女性センター、そよ風松島荘

3　財務情報

①行政コスト計算書　（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
行政費用	給与関係費	0	6,884,024	6,884,024	行政収入	地方税	0	0	0
	物件費	0	1,941,514	1,941,514		特別区財政調整交付金	0	0	0
	うち委託料	*0*	*426,789*	*426,789*		国庫支出金	0	11,253,448	11,253,448
	維持補修費	0	187,721	187,721		都支出金	0	4,047,987	4,047,987
	扶助費	0	29,726,096	29,726,096		分担金及負担金	0	2,064,774	2,064,774
	補助費等	0	7,483,091	7,483,091		使用料及手数料	0	9,536	9,536
	減価償却費	0	162,704	162,704		その他	0	409,697	409,697
	不納欠損引当金繰入額	0	15,067	15,067	小計 H		0	17,785,442	17,785,442
	賞与・退職引当金繰入額	0	429,840	429,840	行政収支差額 I=H-G		0	△ 29,052,541	△ 29,052,541
	その他	0	7,926	7,926	金融収支差額 J		0	0	0
小計 G		0	46,837,984	46,837,984	通常収支差額 K=I+J		0	△ 29,052,541	△ 29,052,541
特別費用 小計 L		0	21,071	21,071	特別収入 小計 M		0	593,447	593,447
特別収支差額 N=M-L		0	572,376	572,376	当期収支差額 O=K+N		0	△ 28,480,165	△ 28,480,165

特徴的事項
◆扶助費は子育て支援課の私立保育園の運営費8,811,481千円、児童女性課の児童手当支給費11,624,160千円、乳児養育手当支給費907,517千円、子ども医療助成費3,665,533千円、児童扶養手当支給費2,710,472千円、児童育成手当支給費1,735,591千円、ひとり親家庭等医療助成費243,633千円などです。
◆補助費等は子育て支援課の認定こども園の運営費補助394,661千円、地域型保育事業の運営費補助16,814千円、認定保育室の運営費補助13,557千円、認証保育所の運営費補助1,609,855千円、認可保育園や小規模保育事業等の整備補助600,625千円、保育士確保のための補助18,286千円、保育課の保育ママに対する補助432,942千円、児童女性課の子育て世帯臨時特例給付金給付事業費244,038千円などです。
◆国庫支出金は保育園や幼稚園などに対する収入1,888,539千円、児童手当に対する収入8,078,728千円などです。
◆都支出金は保育園や幼稚園などに対する収入2,227,168千円、児童手当に対する収入1,715,216千円などです。
◆分担金及負担金は保育園の保育料による収入2,064,463千円などです。

②キャッシュ・フロー収支差額集計表　（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	17,768,657	社会資本整備等投資活動収入	67,312	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	47,209,557	社会資本整備等投資活動支出	106,442	財務活動支出	0
行政サービス活動収支差額 A	△ 29,440,900	社会資本整備等投資活動収支差額 B	△ 39,130	財務活動収支差額 C	0
収支差額 D=A+B+C	△ 29,480,031	一般財源共通調整		一般財源充当調整	29,480,031

③貸借対照表

（千円）

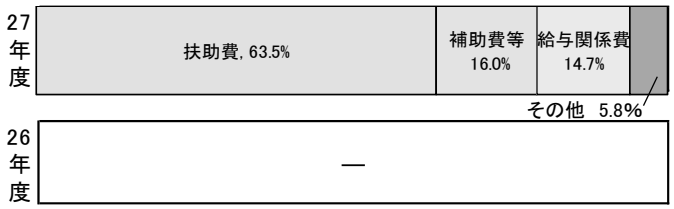
勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
流動資産 G		200,387	246,810	46,423	流動負債 J		419,454	421,795	2,341
	収入未済	222,227	216,197	△ 6,030		還付未済金	0	0	0
	不納欠損引当金	△ 21,840	△ 17,701	4,139		特別区債	0	0	0
	その他	0	48,314	48,314		賞与引当金	419,454	421,795	2,341
固定資産 H		7,373,116	7,186,172	△ 186,944		その他	0	0	0
	土地	3,859,537	3,859,537	0	固定負債 K		5,801,722	4,658,994	△ 1,142,728
	建物	2,645,741	2,468,160	△ 177,581		特別区債	0	0	0
	工作物	1,904	5,554	3,650		退職給与引当金	5,801,722	4,658,994	△ 1,142,728
	重要物品	849	425	△ 424		その他	0	0	0
	インフラ資産	0	0	0	負債の部合計 L=J+K		6,221,176	5,080,789	△ 1,140,387
	建設仮勘定	0	0	0	正味財産の部		1,352,327	2,352,192	999,865
	その他	865,086	852,498	△ 12,588	正味財産の部合計 M=I-L		1,352,327	2,352,192	999,865
資産の部合計 I=G+H		7,573,503	7,432,982	△ 140,521	負債及び正味財産の部合計 N=L+M		7,573,503	7,432,982	△ 140,521

特徴的事項

◆収入未済：主に保育料や児童扶養手当の収入未済になります。
◆土地：子育て支援課の区立保育園、民営化された私立保育園、保育課の育成室、
　　児童女性課の中葛西子育てひろば、子ども家庭支援センターなどです。
◆建物：子育て支援課の区立保育園、民営化された私立保育園、保育課の育成室、保育ママ室、
　　児童女性課の中葛西子育てひろばです。
◆工作物：子育て支援課の保育園や保育課の育成室の「門」や「塀」などです。
◆重要物品：子育て支援課…乗用車　保育課…スチームコンベクションオーブンなど　児童女性課…壁面収納庫

4 財務構造分析

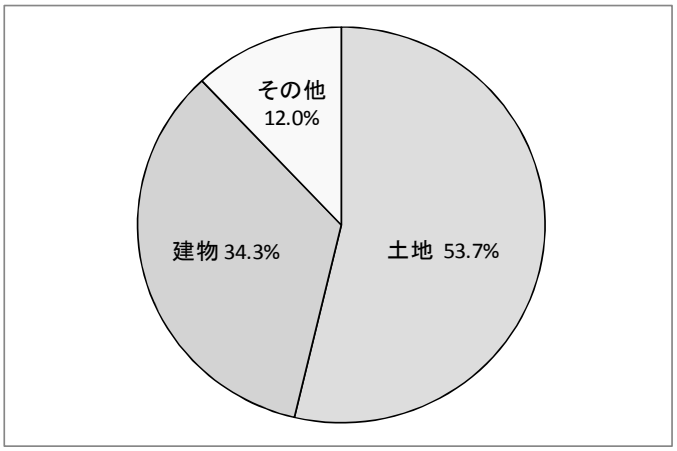
◆行政コスト計算書／行政費用の性質別割合



◆人に関わるコストの内訳

年度	項目	正規職員	非常勤職員	臨時職員	その他
27年度	人数	809人	329人	延104,851人	－
	金額	6,078,719千円	805,125千円	545,765千円	－
	うち時間外手当	184,462千円			
26年度	人数	－	－	－	－
	金額	－	－	－	－
	うち時間外手当	－			
対前年度	人数	809人	329人	延104,851人	－
	金額	6,078,719千円	805,125千円	545,765千円	－
	うち時間外手当	184,462千円			

◆固定資産の構成割合



※土地はインフラ資産の土地を除く

◆その他の分析指標

指　標	26年度	27年度	増減額
区民一人あたりのコスト	―	68,093円	―
区民一人あたりの資産額	11,106円	10,806円	△ 300円
区民一人あたりの負債額	9,123円	7,386円	△ 1,737円

5 所管部長からの説明

◆私立保育園に対する委託費、児童手当、乳児養育手当など、子ども家庭費の6割以上を扶助費が占めています。
　これに給与関係費も含めると、子ども家庭費の約8割が固定的経費となっています。
　こういった区民の方への支援について、今後も民間活力の導入や効率的な業務運営を進めていきます。
◆女性の社会進出などを背景に保育需要が増加しているため、保育所の整備を行い、待機児童が多い0～2歳児を中心に保育定員を着実に増やしているところですが、それを上回る申し込み数の増加により待機児童が増加しています。こうした保育ニーズに対応するため、今後は一層保育所の積極的な整備や保育人材確保策など、様々な補助事業を進めていき、保育の質を保ちつつ受け皿の確保に努めてまいります。
◆全ての子どもが健やかな成長を図り、また保護者への支援を充実するため、保育事業やひとり親への支援、虐待防止など、今後も引き続き、様々な面からサポートをしていきます。
◆保育料や児童扶養手当などの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ます。

【平成27年度　経営企画部財政課　課別(歳出目別)財務レポート】

セグメント	款(部別)	項	目(課別)	特定事業
	経営企画費	経営企画費	**財政管理費**	－

1　組織目標

◆時代に合った施策に伴う区民視点の予算編成をします。
◆将来を見据えた基金や起債の管理をします。
◆新公会計制度の円滑な運用に向けた主管課への支援をします。
◆財務諸表の作成、活用方法の検討及び周知をします。
◆法令及び基本原則の確認を踏まえた事務執行を行います。

2　所管事務

◆江戸川区全体の財政運営計画に関すること。
◆予算編成、配当及びその他執行の調整に関すること。
◆「財政状況の公表」「健全化判断比率」など、江戸川区の財政事情に関する資料の作成及び公表に関すること。

3　財政管理費の課題

◆江戸川区は特別区財政調整交付金や国や都の補助金等に大きく依存した財政構造となっています。そのため、景気の動向や国の制度改正等の外的影響に左右されない強固な財政基盤を確立しなければなりません。
◆老朽化した大型区民施設、学校及び庁舎の改築や、JR小岩駅周辺地区のまちづくりなど、多年にわたり多額の経費を要する事業への備えも大きな課題です。

4　事業の成果

成果指標	24年度	25年度	26年度	27年度	成果指標の説明
経常収支比率（%）	84.5	79.8	76.9	73.8	財政構造の弾力性を判断するための指標で、一般的に70～80%が適正水準とされています。
実質収支比率（%）	8.8	6.4	6.5	4.7	標準財政規模に対する実質収支額の割合で、一般的に3～5%が適正水準とされています。

成果の説明

◆財政運営の健全度を示す指標が経常収支比率です。経常収支比率は平成24年度以降の全事務事業の見直しによる歳出の削減や、緩やかな景気の回復に伴う歳入の増加により改善が進み、平成25年度より適正な水準を維持しています。
◆実質収支比率は予算が適正規模で編成されているかを評価する指標です。徹底的な精査による予算編成により、不用な予算計上の削減に努めた結果、平成20年度以来7年ぶりに適正範囲内の数値となりました。

5　財務情報

①行政コスト計算書

（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
行政費用	給与関係費	0	87,294	87,294	行政収入	地方税	0	0	0
	物件費	0	9,823	9,823		特別区財政調整交付金	0	89,924,613	89,924,613
	うち委託料	*0*	*7,996*	*7,996*		国庫支出金	0	0	0
	維持補修費	0	0	0		都支出金	0	0	0
	扶助費	0	0	0		分担金及負担金	0	0	0
	補助費等	0	0	0		使用料及手数料	0	0	0
	減価償却費	0	0	0		その他	0	19,259,402	19,259,402
	不納欠損引当金繰入額	0	0	0	小計 H		0	109,184,015	109,184,015
	賞与・退職引当金繰入額	0	6,054	6,054	行政収支差額 I=H-G		0	109,080,845	109,080,845
	その他	0	0	0	金融収支差額 J		0	262,318	262,318
小計 G		0	103,171	103,171	通常収支差額 K=I+J		0	109,343,163	109,343,163
特別費用 小計 L		0	0	0	特別収入 小計 M		0	3,974	3,974
特別収支差額 N=M-L		0	3,974	3,974	当期収支差額 O=K+N		0	109,347,136	109,347,136

特徴的事項

◆財政計画、予算編成等の内部管理事務中心の歳出目なので、行政費用の84.6%が給与関係費となっています。
◆特別区財政調整交付金など各種交付金の受入窓口となっていることから、109,183,609千円の収入があります。
◆行政収入・その他の主な内訳は、地方消費税交付金14,944,495千円、地方譲与税1,039,833千円です。
◆金融収支差額の歳入は、財政課で管理する基金の運用収入です。
◆特別収入は条例改正により退職手当の支給見込額が減少したことに伴うものです。

②キャッシュ・フロー収支差額集計表

（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	109,539,650	社会資本整備等投資活動収入	2,198,000	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	110,268	社会資本整備等投資活動支出	26,654,619	財務活動支出	0
行政サービス活動収支差額 A	109,429,382	社会資本整備等投資活動収支差額 B	△ 24,456,619	財務活動収支差額 C	0
収支差額 D=A+B+C	84,972,763	一般財源共通調整	△ 84,972,763	一般財源充当調整	0

③貸借対照表

（千円）

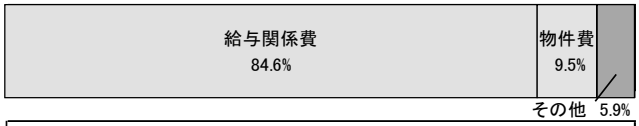
勘定科目	26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目	26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
流動資産 G	50,004,124	52,613,386	2,609,262	流動負債 J	5,756	6,054	298
収入未済	0	0	0	還付未済金	0	0	0
不納欠損引当金	0	0	0	特別区債	0	0	0
その他	50,004,124	52,613,386	2,609,262	賞与引当金	5,756	6,054	298
固定資産 H	84,907,454	106,032,063	21,124,609	その他	0	0	0
土地	0	0	0	固定負債 K	72,923	61,554	△ 11,369
建物	0	0	0	特別区債	0	0	0
工作物	0	0	0	退職給与引当金	72,923	61,554	△ 11,369
重要物品	0	0	0	その他	0	0	0
インフラ資産	0	0	0	負債の部合計 L=J+K	78,679	67,608	△ 11,071
建設仮勘定	0	0	0	正味財産の部	134,832,899	158,577,841	23,744,942
その他	84,907,454	106,032,063	21,124,609	正味財産の部合計 M=I-L	134,832,899	158,577,841	23,744,942
資産の部合計 I=G+H	134,911,578	158,645,449	23,733,871	負債及び正味財産の部合計 N=L+M	134,911,578	158,645,449	23,733,871

特徴的事項

◆流動資産・その他は現金預金及び財政調整基金です。増加分は財政調整基金の増加によるものです。
◆固定資産・その他は出資金、減債基金及び特定目的基金です。増加分はすべて減債基金及び特定目的基金の増加です。
◆財政調整基金等の主要6基金の年度末現在高は148,159,796千円で、昨年度より24,363,301千円増加しました。
主要6基金：財政調整基金、減債基金、大型区民施設及び庁舎等整備基金、JR小岩駅周辺地区等街づくり基金、教育施設整備基金、災害対策基金

6 財務構造分析

◆行政コスト計算書／行政費用の性質別割合



◆人に関わるコストの内訳

年度	項目	正規職員	非常勤職員	臨時職員	その他
27年度	人数	12人	－	－	－
	金額	87,294千円	－	－	－
	うち時間外手当	6,081千円			
26年度	人数	－	－	－	－
	金額	－	－	－	－
	うち時間外手当	－			
対前年度	人数	12人	－	－	－
	金額	87,294千円	－	－	－
	うち時間外手当	6,081千円			

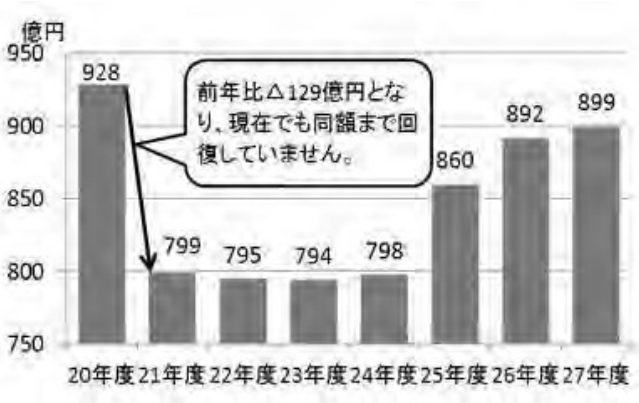
7 個別分析

◆財政力指数の推移

指標	24年度	25年度	26年度	27年度
財政力指数	0.40	0.39	0.38	0.39

※財政力指数…自主財源の割合を示す指数

◆特別区財政調整交付金の推移



◆その他の分析指標

指　標	26年度	27年度	増減額
区民一人あたりのコスト	－	150円	－
区民一人あたりの資産額	197,832円	230,638円	32,806円
区民一人あたりの負債額	115円	98円	△17円

8 総　括

①事業の成果及び財務分析

◆各種交付金の受入窓口となっていることから、キャッシュ・フローの収支差額は大幅なプラスとなっています。
◆主要6基金はまちづくりや老朽化施設の改築など将来負担への備えを計画的に進めています。
◆自主財源の割合を示す財政力指数は0.39となり、わずかに改善されましたが依然として低い水準にあります。
これは区の財政が特別区財政調整交付金、国や都の補助金に大きく依存していることを示すものであり、景気の動向や国の制度改正等の外的影響を強く受ける財政構造であるといえます。平成21年度には特別区財政調整交付金が前年比129億円もの減収となり更なる行財政改革の必要に迫られ、平成24年度以降全事務事業の見直しを実施しました。

②「事業の成果及び財務分析」を踏まえた今後の課題

◆実質収支比率が平成28年度以降も安定的に適正水準となるよう、引き続き歳出・歳入予算編成において精査を行い、適正な予算規模とする取組みを徹底します。
◆平成25年度以降、経常収支比率の改善が進み健全な財政運営を行うことができました。しかし、外的影響を強く受ける財政構造は依然として変化がなく、景気動向などにより財政運営の状況が大きく変化する可能性があります。
◆今後も健全財政を堅持していくため、財源の効果的活用と経常的経費の見直しを継続的に進めるとともに、将来の備えとなる基金の積立額を適切に管理し、情勢の変化に対応できる強固な財政基盤を確立します。

【平成27年度 文化共育部健全育成課 特定事業別財務レポート】

セグメント	款(部別)	項	目(課別)	特定事業	C分類
	文化共育費	社会教育費	健全育成費	青少年の翼事業費（中事業）	

1 事業の目的

◆青少年を海外に派遣し、外国の文化や生活習慣を学ぶ機会を提供することにより、国際人としての感覚を持った人材育成を行います。

2 事業の基本情報

◆利用者負担額：5,554,000円（56,000円×99人）
◆派遣先：アメリカ、カナダ、イギリス、オーストラリア、ニュージーランド
◆派遣期間：12日間　◆派遣人数：各国20人　◆研修：事前研修4回、事後研修5回

3 青少年の翼事業費の課題

◆対象者は中学2年生から高校3年生と幅広く、だれもが参加したくなるよう、事業内容の充実を図る必要があります。

4 事業の成果

成果指標	24年度	25年度	26年度	27年度	成果指標の説明
参加者数（累計参加者数）（人）	100（717）	100（817）	99（916）	99（1,015）	対象は区内在住の中学2年生から高校3年生です。

成果の説明

◆青少年の翼は海外での活動を通して国際感覚を育む事業です。
◆これまで11回実施し、累計1,015人が参加しました。
◆毎年、国際感覚を持った人材が増えており、これまでの参加者の中には、事業への参加がきっかけとなり、海外留学したり、外資系の会社に就職するなど国際的に活躍している人もいます。

5 財務情報

①行政コスト計算書

（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
行政費用	給与関係費	0	13,441	13,441	行政収入	地方税	0	0	0
	物件費	0	42,924	42,924		特別区財政調整交付金	0	0	0
	うち委託料	*0*	*39,984*	*39,984*		国庫支出金	0	0	0
	維持補修費	0	0	0		都支出金	0	0	0
	扶助費	0	0	0		分担金及負担金	0	0	0
	補助費等	0	30	30		使用料及手数料	0	0	0
	減価償却費	0	0	0		その他	0	39,660	39,660
	不納欠損引当金繰入額	0	0	0		小計 H	0	39,660	39,660
	賞与・退職引当金繰入額	0	876	876	行政収支差額 I=H-G		0	△ 17,612	△ 17,612
	その他	0	0	0	金融収支差額 J		0	18	18
	小計 G	0	57,271	57,271	通常収支差額 K=I+J		0	△ 17,593	△ 17,593
特別費用 小計 L		0	0	0	特別収入 小計 M		0	2,070	2,070
特別収支差額 N=M-L		0	2,070	2,070	当期収支差額 O=K+N		0	△ 15,524	△ 15,524

特徴的事項

◆行政費用の物件費42,924千円の主な内訳は委託料39,984千円、需用費1,226千円、使用料及び賃借料1,103千円です。
◆行政収入のその他39,660千円の主な内訳は、青少年の翼基金繰入金34,421千円です。

②単位あたりコスト情報

指標	年度	実績	単位あたりコスト	対前年度	分析内容
参加者一人あたりコスト	27	99人	578,495円	-	参加者一人あたり578,495円のコストがかかっています。
	26	-	-	-	

③キャッシュ・フロー収支差額集計表　（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	39,678	社会資本整備等投資活動収入	34,421	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	58,399	社会資本整備等投資活動支出	34,086	財務活動支出	0
行政サービス活動収支差額 A	△ 18,720	社会資本整備等投資活動収支差額 B	335	財務活動収支差額 C	0
収支差額 D=A+B+C	△ 18,385	一般財源共通調整	0	一般財源充当調整	18,385

④貸借対照表　（千円）

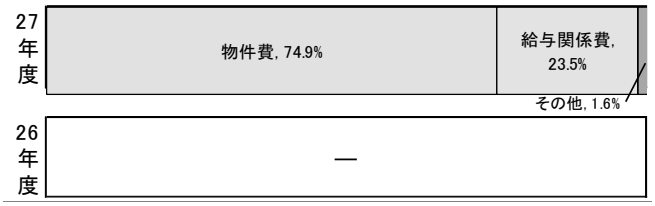
勘定科目	26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目	26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
流動資産 G	0	0	0	流動負債 J	831	876	45
収入未済	0	0	0	還付未済金	0	0	0
不納欠損引当金	0	0	0	特別区債	0	0	0
その他	0	0	0	賞与引当金	831	876	45
固定資産 H	63,189	62,854	△ 335	その他	0	0	0
土地	0	0	0	固定負債 K	12,997	9,756	△ 3,241
建物	0	0	0	特別区債	0	0	0
工作物	0	0	0	退職給与引当金	12,997	9,756	△ 3,241
重要物品	0	0	0	その他	0	0	0
インフラ資産	0	0	0	負債の部合計 L=J+K	13,829	10,632	△ 3,197
建設仮勘定	0	0	0	正味財産の部	49,360	52,222	2,862
その他	63,189	62,854	△ 335	正味財産の部合計M=I-L	49,360	52,222	2,862
資産の部合計 I=G+H	63,189	62,854	△ 335	負債及び正味財産の部合計 N=L+M	63,189	62,854	△ 335

特徴的事項

◆固定資産のその他は青少年の翼基金（特定目的基金)62,854千円です。

6 財務構造分析

◆行政コスト計算書／行政費用の性質別割合

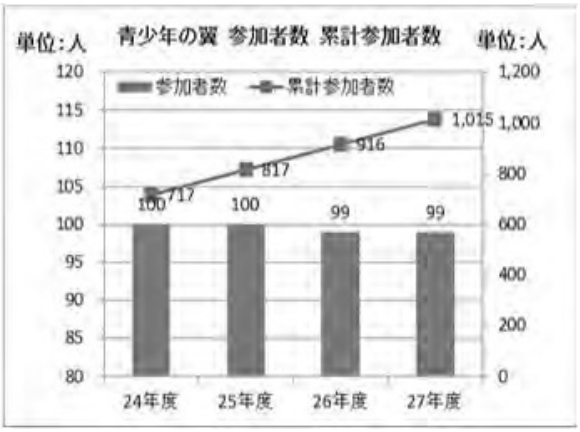


◆人に関わるコストの内訳

年度	項目	正規職員	非常勤職員	臨時職員	その他
27年度	人数	2.0人	－	－	－
	金額	13,441千円	－	－	－
26年度	人数	－	－	－	－
	金額	－	－	－	－
対前年度	人数	2.0人	－	－	－
	金額	13,441千円	－	－	－

7 個別分析

◆応募者数の推移



◆その他の分析指標

指　標	26年度	27年度	増減率
受益者負担比率	―	9.7%	－

8 総　括

①事業の成果及び財務分析

◆各派遣国ごとに特徴を持った事業内容を工夫し、事業の充実を図りました。
◆青少年の翼事業は主に寄附金で運営しており、基金残高の継続的確保が必要です。

②「事業の成果及び財務分析」を踏まえた今後の課題

◆対象者（中学2年～高校3年）が参加したくなるよう、事業内容の充実を図る必要があります。
◆青少年の翼基金の現在高は62,854千円ですが、事業継続に向け、今後も寄附が続くかどうか注視してゆく必要があります。

4. 公会計情報の活用Ⅱ

＜自治体間比較＞
図書館事業
文化施設事業
体育館事業

図書館事業

（1）各自治体の財務諸表数値一覧

（千円）

		町田市	吹田市	江戸川区
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	1,759,028

＜参考＞ 1施設あたりの数値
※（1）の数値を、町田市は8、吹田市は9、江戸川区は12で除した金額を示している。

（千円）

	町田市	吹田市	江戸川区
人件費	105,115	53,460	2,140
物件費	37,619	49,943	127,463
維持補修費	1,986	2,398	915
補助費等	6,874	1,413	416
減価償却費	6,063	12,896	15,496
賞与・退職給与引当金繰入額	9,299	6,883	156
その他	0	5,456	0
合計	166,956	132,448	146,586

図書館事業

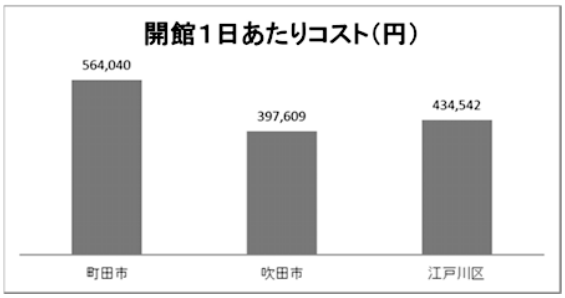
＜前提知識＞

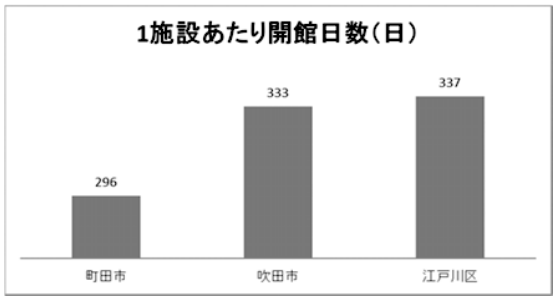
	町田市	吹田市	江戸川区
運営主体	直営 ※図書館書籍配送業務、清掃業務を委託 委託先：一般企業	直営 ※6施設の窓口等業務委託 委託先：一般企業	指定管理者制度 指定管理者：一般企業
蔵書数	○図書1,154,494点 ○視聴覚資料42,976点	○図書1,024,560点 ○視聴覚資料64,771点	○図書1,485,298点 ○視聴覚資料76,092点
施設数	8	9	12

(2)各自治体の単位あたり分析指標（開館日数あたりコスト）

		町田市	吹田市	江戸川区
費用合計	A	1,335,647	1,192,031	1,759,028
開館日数（日）	B	2,368	*2,998*	4,048
1施設あたり開館日数（日）		*296*	*333*	*337*
開館1日あたりコスト（円）	A/B	564,040	*397,609*	434,542

※1　斜字体は公表資料には掲載されていない数値
※2　1施設あたりの数値は、町田市は8、吹田市は9、江戸川区は12で除した数値



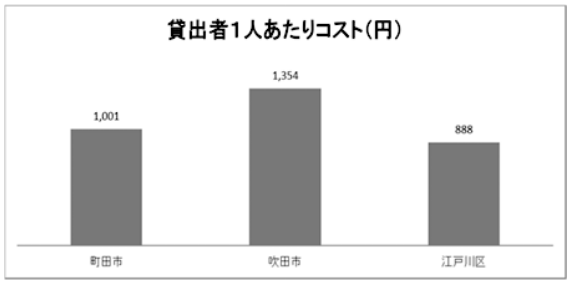


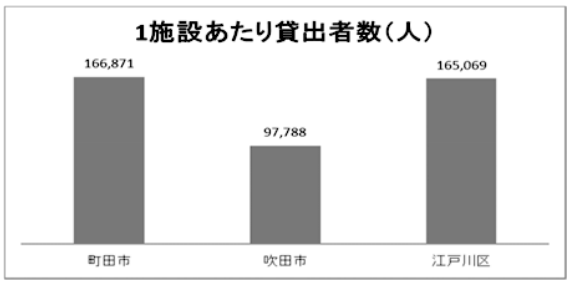
図書館事業

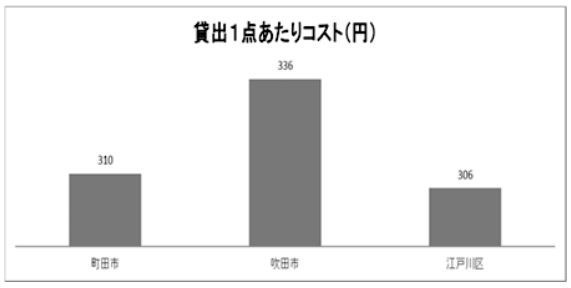
(3)各自治体の単位あたり分析指標（貸出者数・貸出点数あたりコスト）

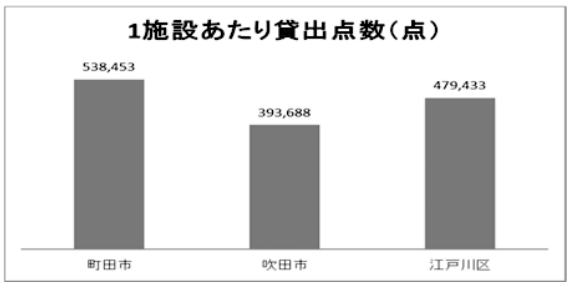
		町田市	吹田市	江戸川区
費用合計	A	1,335,647	1,192,031	1,759,028
貸出者数（人）	C	1,334,969	880,096	1,980,830
1施設あたり貸出者数（人）		*166,871*	*97,788*	*165,069*
貸出者1人あたりコスト（円）	A/C	1,001	1,354	888
貸出点数（点）	D	4,307,626	3,543,194	5,753,198
1施設あたり貸出点数（点）		*538,453*	*393,688*	*479,433*
貸出1点あたりコスト（円）	A/D	310	336	306

※1　斜字体は公表資料には掲載されていない数値
※2　1施設あたりの数値は、町田市は8、吹田市は9、江戸川区は12で除した数値









文化施設事業

（1）各自治体の財務諸表数値一覧

（千円）

		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）
人件費		2,514	20,207	9,173
物件費		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	414,491

＜比較にあたっての留意点＞

1. いずれの自治体も指定管理者が運営している。
  指定管理者は、町田市、吹田市は監理団体、江戸川区は共同事業体である。

2. 吹田市のみ利用料収入は、指定管理者の収入ではなく市の歳入に計上している。
  このため、利用料収入相当分を物件費（指定管理料）で支出している。

7

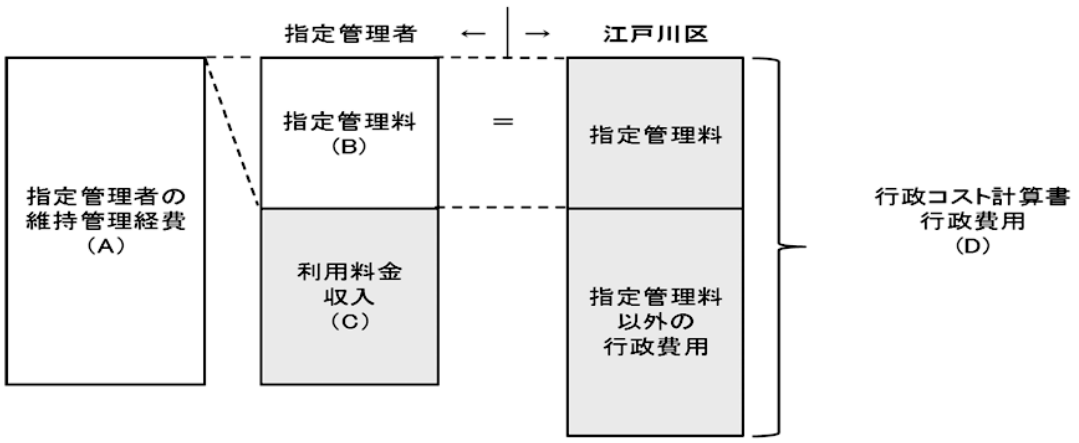
文化施設事業

＜比較にあたっての留意点＞

3. 江戸川区の指定管理者施設の総コスト

江戸川区では、行政コスト計算書の行政費用（指定管理費＋諸経費（減価償却費、引当金等）に、利用料金収入を加えて算出している。

①指定管理料（B）＝指定管理者の維持管理経費（A）―利用料金収入（C）
②指定管理者の維持管理経費（A）＝指定管理料（B）＋利用料金収入（C）
③江戸川区の総コスト＝行政コスト計算書行政費用（D）＋利用料金収入（C）



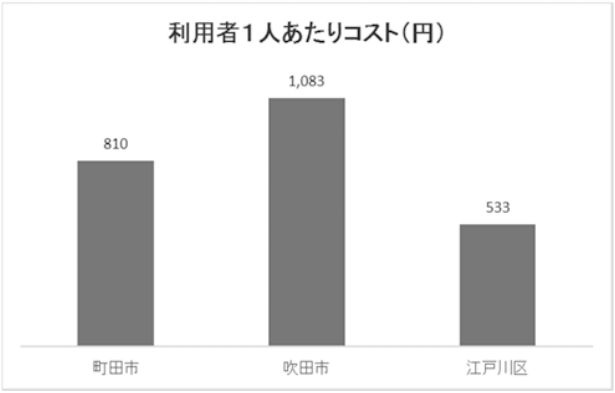
8

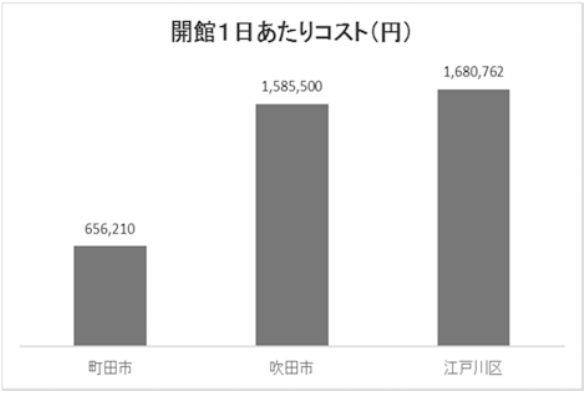
文化施設事業

（2）各自治体の単位あたり分析指標

		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）
費用合計	A	218,518	526,386	414,491
延床面積（㎡）	B	6,651	*16,120*	21,196
1㎡あたりコスト（円）	A/B	32,855	*32,654*	27,992
利用者数（人）	C	269,764	485,878	1,113,550
利用者1人あたりコスト（円）	A/C	810	1,083	533
開館日数（日）	D	333	332	353
開館1日あたりコスト（円）	A/D	656,210	1,585,500	1,680,762
利用料収入	E	143,497	84,499	178,818

※1　斜字体は公表資料には掲載されていない数値



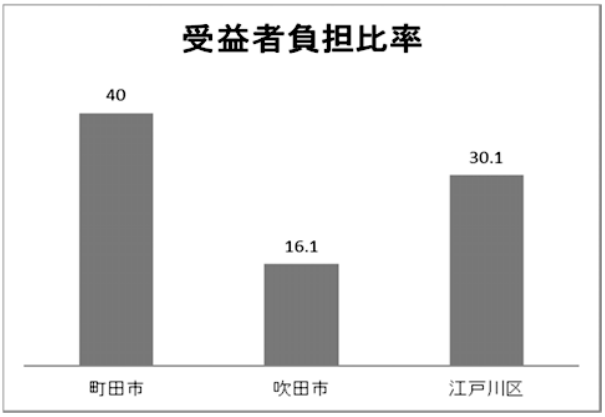


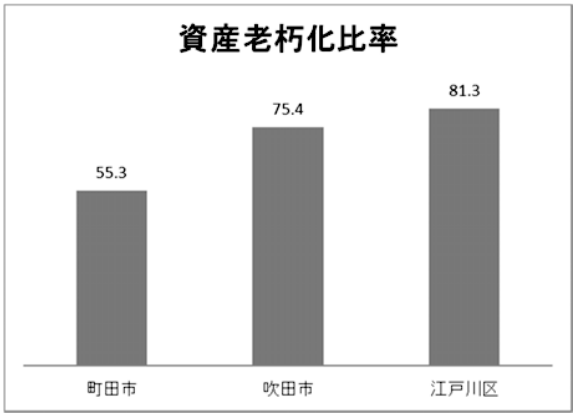
＜比較にあたっての留意点＞
江戸川区は、行政費用に「利用料収入」を加算してコストを算出している。
※ 1㎡あたりコスト＝（A+E）/B、1人あたりコスト＝（A+E）/C、開館1日あたりコスト＝（A+E）/D

文化施設事業

（3）各自治体の受益者負担比率、資産老朽化比率

		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）
費用合計	A	218,518	526,386	414,491
利用料収入	E	143,497	84,499	178,818
受益者負担比率	E/A	40	16.1	30.1
資産老朽化比率		55.3	75.4	81.3





＜比較にあたっての留意点＞
1．町田市と江戸川区の受益者負担比率は、行政費用に「利用料収入」を加算している。
※ 受益者負担比率＝E/（A+E）

体育館事業

（1）各自治体の財務諸表数値一覧

（千円）

		町田市	吹田市	江戸川区
		（総合体育館）	（5館合計）	（総合体育館）
人件費		2,041	3,666	7,716
物件費		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

＜比較にあたっての留意点＞

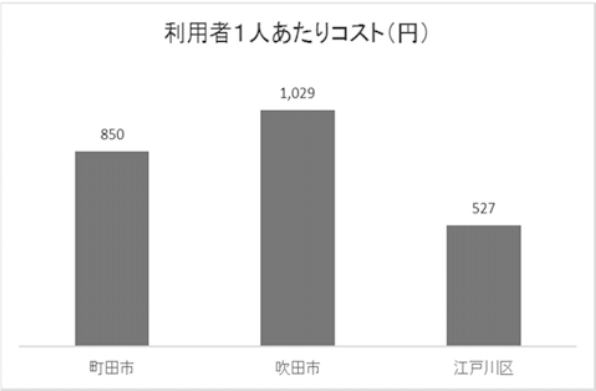
1. いずれの自治体も指定管理者が運営している。
  指定管理者は、いずれの自治体も、共同事業体である。

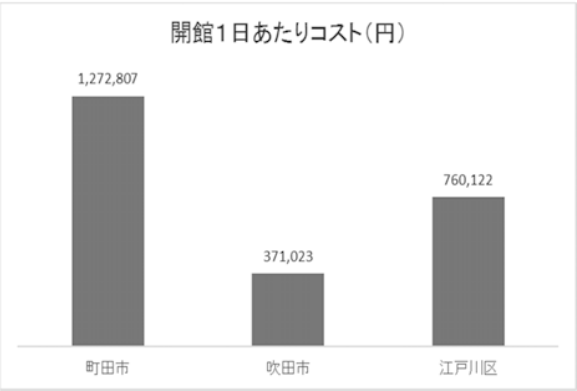
2. 吹田市のみ利用料収入は、指定管理者の収入ではなく市の歳入に計上している。
  このため、利用料収入相当分を物件費（指定管理料）で支出している。

体育館事業

（2）各自治体の単位あたり分析指標

		町田市	吹田市	江戸川区
		（総合体育館）	（5館合計）	（総合体育館）
費用合計	A	427,663	665,987	204,588
利用者数（人）	B	502,969	647,184	520,415
利用者１人あたりコスト（円）	A/B	850	1,029	527
開館日数（日）	C	336	1,795	361
開館１日あたりコスト（円）	A/C	1,272,807	371,023	760,122
利用料収入	D	100,052	72,684	69,816





＜比較にあたっての留意点＞

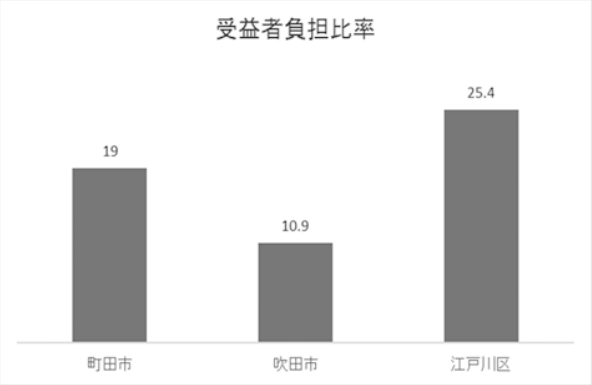
江戸川区は、行政費用に「利用料収入」を加算してコストを算出している。

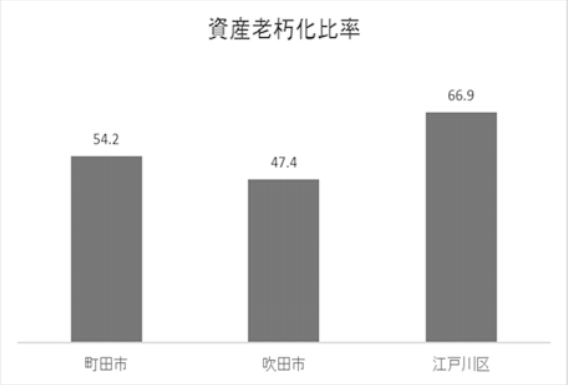
※ 1人あたりコスト＝（A+D）/B　開館１日あたりコスト＝（A+D）/C

体育館事業

（3）各自治体の受益者負担比率、資産老朽化比率

		町田市 （総合体育館）	吹田市 （5館合計）	江戸川区 （総合体育館）
費用合計	A	427,663	665,987	204,588
利用料収入	D	100,052	72,684	69,816
受益者負担比率	D/A	19	10.9	25.4
資産老朽化比率		54.2	47.4	66.9





＜比較にあたっての留意点＞

1．町田市と江戸川区の受益者負担比率は、行政費用に「利用料収入」を加算している。

※ 受益者負担比率＝D/（A+D）

13

自治体間比較参考資料　1　図書館事業

町田市

2015年度 課別行政評価シート

部名	生涯学習部	課名	図書館	歳出目名	図書館費
				事業類型	a:施設所管型

Ⅰ.組織概要

組織の使命	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を整備して、市民の知的で心豊かな生活の実現に寄与します。
所管する事務	◆図書館運営の企画、調査、研究及び統計に関すること ◆図書館資料の収集、整理、閲覧及び貸出しに関すること ◆読書普及を目的とした各種行事に関すること ◆地域文庫等関係団体の育成援助に関すること及び図書館活動に係わるボランティアの育成に関すること ◆市外図書館との図書資料の相互貸借に関すること ◆移動図書館の運営に関すること及び図書館の維持管理に関すること ◆町田市立図書館協議会に関すること

Ⅱ.2014年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆各館の職員数及び業務スタイルを変更したことにより、読書相談にきめ細かく応じ資料要求に答えるなど、今まで以上に利用者に寄り添った業務スタイルを定着させることが必要です。
◆忠生図書館が開館することで、図書館利用者数が増加することが見込まれますが、貸出冊数・蔵書回転率・蔵書更新率を上げるためには、あらゆる分野で魅力的図書を選定するとともに、より一層の図書の購入が必要です。
◇さるびあ図書館(2013年度)及び木曽山崎図書館(2014年度)の耐震補強工事により両館の老朽化比率は低下しましたが、他館の老朽化は進んでいます。施設や設備の点検結果を踏まえた迅速な修繕対応を徹底するとともに、修繕計画に基づき、施設等の改修を行うことが必要です。

Ⅲ.事業の成果

成果指標名	単位	区分	2013年度	2014年度	2015年度	目標(達成時期)	成果指標の定義
貸出点数	点	目標	－	－	－	4,470,000	(AV資料を含む)
		実績	4,235,796	3,834,668	4,307,626	(2016年度)	
蔵書回転率	回	目標	－	－	－	3.71	貸出点数を蔵書数で除したもの(AV資料を含む) (蔵書1点につき年間何回貸出されたかを示す数値)
		実績	3.75	3.41	3.60	(2016年度)	

成果の説明

◆2015年5月忠生市民センター内に市内8館目となる忠生図書館を開館しました。これにより、忠生地域の利用者の利便性が向上しました。
◆2015年3月にICタグ導入・システム更改を行って業務の効率化を図ったことにより、職員の減員を行いました。その分の人員を異動させることで、新設した忠生図書館の運営要員を確保しました。
◆全国初のカラーバーコードを使用した蔵書点検を行い、これまでより点検日数を短縮し、開館日数を増やすことができました。
◆地域による図書館サービスの偏在を無くすため、2016年1月から子どもセンターぱお分館で予約資料受渡しサービスを開始し、小山地域の利用者の利便性が向上しました。また、成瀬コミュニティセンターでの予約資料受渡しサービス実施に向けた準備を進めました。
◆第三次町田市子ども読書活動推進計画の取組として、まちだとしょかん子どもまつりによる読書活動の推進、学校図書指導員及び教諭対象の図書館研修を実施しました。また、職場体験の中学生の受け入れや小学校・中学校・高等学校などによる図書館見学も行いました。

Ⅳ.財務情報

①行政コスト計算書

(単位:千円)

勘定科目	2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A
行政費用 人件費	822,371	877,054	840,923	△ 36,131
行政費用 うち時間外勤務手当	26,027	41,430	28,201	△ 13,229
行政費用 物件費	171,955	419,789	300,953	△ 118,836
行政費用 うち委託料	85,539	273,510	64,813	△ 208,697
行政費用 維持補修費	15,027	16,115	15,885	△ 230
行政費用 扶助費	0	0	0	0
行政費用 補助費等	59,709	64,788	54,991	△ 9,797
行政費用 減価償却費	35,046	35,412	48,503	13,091
行政費用 不納欠損引当金繰入額	0	0	0	0
行政費用 賞与・退職手当引当金繰入額	36,012	89,741	74,392	△ 15,349
行政費用 行政費用 小計 (b)	1,140,120	1,502,899	1,335,647	△ 167,252
特別費用 (g)	102,256	77,658	49,880	△ 27,778
特別収支差額 (f)-(g)=(h)	△ 102,028	△ 77,249	△ 49,322	27,927

勘定科目	2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A
行政収入 地方税	0	0	0	0
行政収入 保険料	0	0	0	0
行政収入 国庫支出金	0	0	0	0
行政収入 都支出金	36,504	0	0	0
行政収入 分担金及負担金	0	0	0	0
行政収入 使用料及手数料	0	1,560	1,636	76
行政収入 その他	10,567	15,348	6,938	△ 8,410
行政収入 行政収入 小計(a)	47,071	16,908	8,574	△ 8,334
行政収支差額 (a)-(b)=(c)	△ 1,093,049	△ 1,485,991	△ 1,327,073	158,918
金融収支差額 (d)	0	0	0	0
通常収支差額 (c)+(d)=(e)	△ 1,093,049	△ 1,485,991	△ 1,327,073	158,918
特別収入 小計 (f)	228	409	558	149
当期収支差額 (e)+(h)	△ 1,195,077	△ 1,563,240	△ 1,376,395	186,845

②行政コスト計算書の特徴的事項

勘定科目	人件費
決算額の主な内訳	常勤職員　483,403千円 再任用職員　32,768千円 嘱託員　286,413千円 臨時職員　38,339千円
主な増減理由	忠生図書館開館準備・ICタグ導入及びシステム更改完了により、常勤職員1名・再任用職員5名の減員及び時間外勤務が減少したことから、人件費が36,131千円減少。

勘定科目	物件費
決算額の主な内訳	ICタグカラーバーコードシステム使用料　111,548千円 図書館情報システムサービス使用料　44,108千円 図書館書籍配送業務委託料　7,271千円 鶴川駅前図書館総合管理業務委託料　18,674千円など
主な増減理由	ICタグカラーバーコードシステム使用料102,252千円、図書館情報システムサービス使用料40,432千円などの増加。 システム更改時の一時経費227,961千円減少。

勘定科目	補助費等
決算額の主な内訳	エルムビル総合管理業務負担金　52,942千円 音訳・デイジー編集謝礼　769千円 対面朗読協力謝礼　424千円 ボランティア養成講座謝礼　210千円 町田市子ども読書活動推進会議委員謝礼　126千円など
主な増減理由	エルムビル総合管理業務の仕様の見直しにより6,023千円減少。

勘定科目	特別費用
決算額の主な内訳	除籍図書資産額　49,880千円
主な増減理由	除籍資料数が減少したため、2014年度より27,778千円減少。

③貸借対照表

（単位:千円）

勘定科目			2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A	勘定科目		2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A
流動資産	未収金		0	0	0	流動負債		22,611	23,381	770
	不納欠損引当金		0	0	0		還付未済金	0	0	0
	その他の流動資産		0	0	0		地方債	0	0	0
固定資産	事業用資産	有形固定資産	1,233,079	1,195,642	△ 37,437		賞与引当金	22,611	23,381	770
		土地	**400,911**	**400,911**	**0**		その他の流動負債	0	0	0
		建物(取得価額)	**1,578,888**	**1,578,888**	**0**	固定負債		440,046	442,441	2,395
		建物減価償却累計額	△ 746,720	△ 784,157	△ 37,437		地方債	0	0	0
		工作物(取得価額)	0	0	0		退職手当引当金	440,046	442,441	2,395
		工作物減価償却累計額	0	0	0		その他の固定負債	0	0	0
		無形固定資産	0	0	0	繰延収益		0	0	0
	インフラ資産	有形固定資産	0	0	0		長期前受金	0	0	0
		土地	0	0	0	負債の部合計		462,657	465,822	3,165
		工作物(取得価額)	0	0	0	純資産		3,099,947	3,051,373	△ 48,574
		工作物減価償却累計額	0	0	0					
		無形固定資産	0	0	0					
	建設仮勘定		0	0	0					
	その他の固定資産		**2,329,525**	**2,321,553**	**△ 7,972**	純資産の部合計		3,099,947	3,051,373	△ 48,574
資産の部合計			3,562,604	3,517,195	△ 45,409	負債及び純資産の部合計		3,562,604	3,517,195	△ 45,409

④貸借対照表の特徴的事項

勘定科目	土地(事業用資産)	勘定科目	建物(事業用資産)	勘定科目	その他の固定資産
決算額の主な内訳	中央図書館　262,513千円(区部所有持分100万分の273,298) さるびあ図書館　138,398千円	決算額の主な内訳	中央図書館　1,358,295千円(専有部分建物床面積合計5,262.05㎡) さるびあ図書館　109,131千円 木曽山崎図書館　111,462千円	決算額の主な内訳	図書資産　2,235,197千円 出資金(㈱エルムスリー株券)　6,600千円 忠生図書館書架等備品　79,756千円
主な増減理由		主な増減理由		主な増減理由	図書購入・寄贈の増加と除籍による減少に特別収入を加え、忠生図書館書架備品の減価償却により全体で7,972千円の減少。

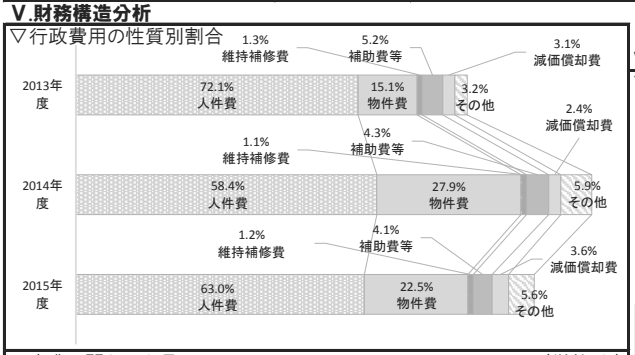
⑤キャッシュ・フロー収支差額集計表

（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	7,351	社会資本整備等投資活動収入	0	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	1,283,978	社会資本整備等投資活動支出	41,430	財務活動支出	0
行政サービス活動収支差額(a)	△ 1,276,627	社会資本整備等投資活動収支差額(b)	△ 41,430	財務活動収支差額(c)	0
				収支差額　合計 (a)+(b)+(c)	△ 1,318,057
				一般財源充当調整額	1,318,057

Ⅴ.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合



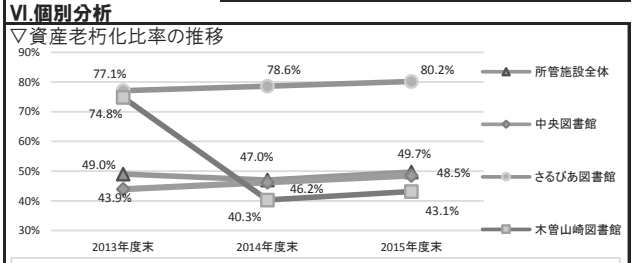
▽事業に関わる人員

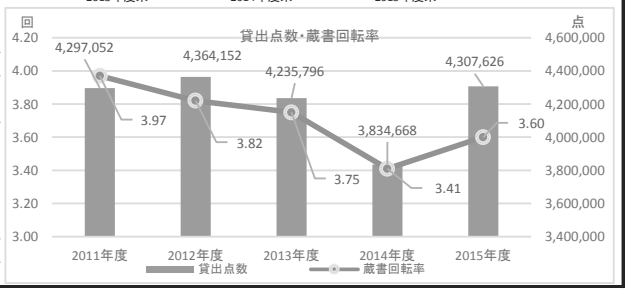
（単位:人）

業務内容		常勤	再任用(フルタイム)	再任用(短時間)	嘱託	臨時	2015合計	2014合計
内訳	図書館管理事務	6.9		0.6	2.9	0.3	10.7	10.8
	各庶務事務	10.5		0.9	0.2	0.3	11.9	5.5
	企画運営事務	6.3			2.0	0.2	8.5	20.2
	資料貸出・閲覧事業	31.9		7.4	88.3	19.4	147.0	148.2
	利用援助・普及事業	2.4		0.1	8.2		10.7	9.5
2015年度 歳出目　合計		58.0	0.0	9.0	101.6	20.2	188.8	194.2
2014年度 歳出目　合計		59.0	1.0	13.0	101.7	19.5	194.2	

Ⅵ.個別分析

▽資産老朽化比率の推移





Ⅶ.総括

①成果および財務の分析

◆忠生図書館の開館などにより、2015年度の貸出点数は2014年度より約473千点増加して4,307,626点となり、蔵書回転率は0.19ポイント上がりました。
◆忠生図書館開館準備、ICタグ導入・システム更改が完了したため、人件費が2014年度より36,131千円減少しました。
◆ICタグカラーバーコードシステム使用料等のランニングコストが増加した一方、システム更改時に発生したICタグ貼付委託料や図書館システムセットアップ委託料が減少したことにより、物件費は118,836千円減少しました。
◆所管する各図書館の施設を維持するための修繕を行いましたが、資産老朽化率は依然進んでいます。
◆セルフ貸出機・返却機を導入し、業務スタイルを変更したことから、図書館員がカウンターの外に出て、利用者の読書相談等にきめ細かく応じて資料要求に応えることが可能となりました。読書相談件数は2014年度と比較すると約30%増加しています。

②2015年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆町田市内の図書館は8館、予約資料受渡し施設は3か所となりました。今後は、各地域の特色に合った図書館利用者へのサービスを充実させることが必要です。
◆システム更改及び忠生図書館の開館により、2015年度は貸出点数及び蔵書回転率が上昇しましたが、ここ数年では減少傾向にあります。貸出点数・蔵書回転率をさらに上げるために、あらゆる分野で魅力的な図書を選定することが必要です。
◇所管する施設の老朽化が進んでおり、「町田市公共施設等総合管理計画」に基づいて、利用者への長期のサービスを維持する方策を検討することが必要です。

吹田市

平成27年度(2015年度)

管理事業名	図書館事業				総合計画の体系	第4章 第2節	個性がひかる学びと文化創造のまちづくり 生涯にわたり楽しく学べるまちづくり			
主な歳出予算科目	一般会計	(款)	10	教育費	(項)	05	社会教育費	(目)	05	図書館費
部局名	地域教育部	予算執行所属	生涯学習推進室中央図書館(中央図書館)							

予算大事業名	上記以外の歳出予算科目及び予算大事業名
施設管理事業 図書館サービス事業	

事業の目的と概要

図書館法第2条に基づき図書、記録その他必要な資料を収集し、整理し、保存して、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション、視聴覚教育等に資することを目的とします。

中央図書館と6つの地域館と2つの分室で事業を実施しています。また、中央図書館には自動車文庫1台を配備し、図書館から離れた地域に月1回巡回し事業を実施しています。多様化する市民一人一人の生涯学習を支援し、教養や文化に資することにより教育活動の充実を図ります。

Ⅰ 事業の成果(実績)

指標名	単位	平成25年度	平成26年度	平成27年度	成果指標の定義
貸出点数	点	3,534,349	3,545,813	3,543,194	貸出された資料の点数(個人貸出、団体貸出・広域貸出を含む)
利用人数	人	890,337	889,453	880,096	貸出した人の人数(個人のみ)

成果の説明

・「吹田市立図書館基本構想」を策定し、計画を実施しています。
・平成27年度には、ICタグ導入・システム更新をしました。また、図書館利用不便地域である岸部地域に自動車文庫の駐車場所3か所を増設しました。
・平成24年9月に千里図書館を千里ニュータウンプラザ内にリニューアルオープンし、移転に伴いAV資料の所蔵を始めました。また、平成25年1月に千里丘図書館を開設しました。これら図書館の新設、リニューアルにより、平成25年度、平成26年度には利用者及び貸出点数が増加しました。平成27年度は、図書館システム更新や江坂図書館改修工事に伴う休館により、平成26年度と比べて開館日数が全体で52日少なかったため、利用人数、貸出点数ともに若干減少しています。

Ⅱ 財務情報

◆行政コスト計算書　(単位:千円)

勘定科目		平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差額 B-A
経常収入	地方税	-	-	-	-
	分担金及び負担金	-	-	-	-
	使用料及び手数料	-	-	-	-
	国庫支出金(経常費用充当)	-	163	199	36
	府支出金(経常費用充当)	-	4,082	99	△3,983
	財産収入	-	-	-	-
	寄附金	-	-	-	-
	他会計からの繰入金	-	-	-	-
	受取利息及び配当金	-	-	-	-
	その他	-	3,479	3,307	△172
	経常収入 小計(a)	-	7,724	3,605	△4,119
経常費用	給与関係費	-	479,147	481,136	1,988
	物件費	-	**442,412**	**449,485**	**7,073**
	維持補修費	-	**3,112**	**21,580**	**18,469**
	社会保障扶助費	-	-	-	-
	負担金・補助金・交付金等	-	12,077	12,717	640
	特別会計への繰出金	-	-	-	-
	減価償却費	-	**129,372**	**116,066**	**△13,306**
	徴収不能引当金繰入額	-	-	-	-
	賞与引当金繰入額	-	28,764	29,921	1,156
	退職手当引当金繰入額	-	18,178	32,023	13,845
	支払利息	-	23,902	22,271	△1,631
	その他	-	20,137	26,832	6,695
	経常費用 小計(b)	-	1,157,102	1,192,031	34,929
経常収支差額(a)-(b)=(c)		-	△1,149,378	△1,188,426	△39,048
特別収入	固定資産売却益	-	-	-	-
	その他	-	3,940	10,600	6,660
	特別収入 小計(d)	-	3,940	10,600	6,660
特別費用	固定資産除売却損	-	-	-	-
	その他	-	4,750	1,036	△3,714
	特別支出 小計(e)	-	4,750	1,036	△3,714
特別収支差額(d)-(e)=(f)		-	△810	9,564	10,374
一般財源調整額(g)		-	-	-	-
当期収支差額(c)+(f)+(g)		-	△1,150,188	△1,178,862	△28,674
一般財源充当額		-	1,238,316	1,257,889	19,573
一般会計からの繰入金		-	-	-	-
一般会計への繰出金		-	-	-	-
再計		-	88,128	79,027	△9,102

行政コスト計算書の主な増減理由(特徴的な事項)

勘定科目	決算額の主な内容
物件費	窓口等業務委託費(225,524千円) 施設管理委託料(80,705千円) 光熱水費(32,764千円) 図書館システム更新により、7,073千円の増
維持補修費	主に江坂図書館空調設備改修(17,615千円)により、18,469千円の増
減価償却費	図書館建物及び重要物品(書架、移動棚)分

◆キャッシュ・フロー収支差額集計表　(単位:千円)

区分	平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差額 B-A
行政サービス活動収入	-	7,672	3,605	△4,067
行政サービス活動支出	-	1,022,980	1,056,146	33,166
行政サービス活動収支差額	-	△1,015,308	△1,052,541	△37,232
投資活動収入	-	-	**7,900**	**7,900**
投資活動支出	-	63,005	62,776	△228
投資活動収支差額	-	△63,005	△54,876	8,128
財務活動収入	-	-	-	-
財務活動支出	-	**160,003**	**150,472**	**△9,531**
財務活動収支差額	-	△160,003	△150,472	9,531
収支差額 合計	-	△1,238,316	△1,257,889	△19,573
一般財源充当額	-	1,238,316	1,257,889	19,573
一般会計からの繰入金	-	-	-	-
一般会計への繰出金	-	-	-	-
前年度からの繰越金	-	-	-	-

キャッシュ・フロー計算書の特徴的な事項

決算額の主な内容	(投資活動収入)大阪府市町村振興補助金(図書館システム更新分) (財務活動支出)千里ニュータウンプラザのPFI債務返済、図書館建設地方債償還金

◆単位あたりのコスト分析(「経常費用 小計(b)」を「実績」で割って円単位で算出しています。)

指標名	年度	実績	単位あたりコスト	分析内容(前年度との増減理由)
貸出1点あたりコスト	平成25年度	3,534,349 点	—	資料の貸出1点当たり336円のコストがかかっています。
	平成26年度	3,545,813 点	326 円	
	平成27年度	3,543,194 点	336 円	
利用者1人あたりコスト	平成25年度	890,337 人	—	図書等の貸出をした人、1人当たり1,354円のコストがかかっています。
	平成26年度	889,453 人	1,301 円	
	平成27年度	880,096 人	1,354 円	

◆貸借対照表

（単位：千円）

勘定科目			平成26年度末 A	平成27年度末 B	差額 B-A
流動資産	現金預金		-	-	-
	未収金		-	-	-
	財政調整基金		-	-	-
	短期貸付金		-	-	-
	徴収不能引当金		-	-	-
	その他流動資産		-	-	-
固定資産	事業用資産	有形固定資産	2,888,582	3,105,330	216,747
		土地	750,495	750,495	-
		建物・工作物	2,104,030	2,035,211	△68,818
		リース資産	34,058	319,624	285,566
		建設仮勘定	-	-	-
		無形固定資産	-	-	-
	インフラ資産	有形固定資産	-	-	-
		土地	-	-	-
		建物・工作物	-	-	-
		建設仮勘定	-	-	-
	重要物品		27,163	24,994	△2,168
	図書館資料		2,075,362	2,112,970	37,608
	投資その他の資産		-	-	-
	出資金		-	-	-
	長期貸付金		-	-	-
	基金		-	-	-
	徴収不能引当金		-	-	-
	その他債権		-	-	-
資産の部合計			4,991,106	5,243,294	252,187

勘定科目		平成26年度末 A	平成27年度末 B	差額 B-A
流動負債		167,032	216,439	49,407
	地方債	69,850	86,029	16,180
	短期借入金	-	-	-
	賞与引当金	28,764	29,921	1,156
	未払金	-	-	-
	リース債務	34,058	66,129	32,071
	その他流動負債	34,360	34,360	-
固定負債		1,725,168	1,848,922	123,753
	地方債	811,698	724,486	△87,212
	長期借入金	-	-	-
	退職手当引当金	363,706	355,537	△8,169
	リース債務	-	253,495	253,495
	その他固定負債	549,764	515,404	△34,360
負債の部合計		1,892,201	2,065,361	173,161
純資産		3,098,906	3,177,933	79,027
純資産の部合計		3,098,906	3,177,933	79,027
負債及び純資産の部合計		4,991,106	5,243,294	252,187

Ⅲ 財務構造分析

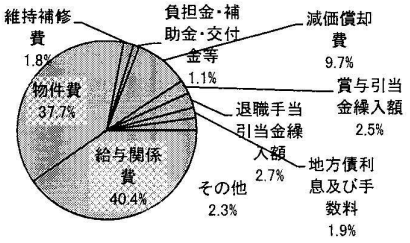
▽人にかかるコストの内訳

	常勤・再任用	非常勤	臨時雇用員	審議会委員等	
事業従事人数	月平均 49.75 人	月平均 25 人	年間従事延日数 3,739 日	実人数 12 人	
給与関係費等	428,423 千円	85,355 千円	29,108 千円	193 千円	合計(千円) 543,079
内、時間外勤務手当	5,327 千円				

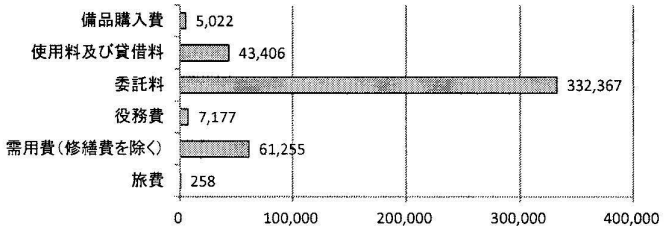
貸借対照表の主な増減理由（特徴的な事項）

勘定科目	増減理由
建物・工作物	図書館建物ほか減価償却による68,818千円の減
図書館資料	貸出閲覧用資料の購入等による増
リース債務	図書館システム更新によるリース債務の増285,566千円

▽経常費用の構成割合



物件費の内訳（単位：千円）



▽施設の概況

施設の名称	吹田市立中央図書館ほか8施設
取得年月日	昭和46年（1971年）10月1日ほか
建物・工作物の取得価額	3,049,724 千円
建物・工作物の減価償却累計額	1,014,513 千円
利用料金収入	- 千円

▽分析指標

（単位：%）

分析指標 ＼ 年度	平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差 B-A
施設維持補修費比率	-	0.1	0.7	0.6
施設老朽化比率	28.8	31.0	33.3	2.3
受益者負担比率	-	-	-	-
徴収不能引当率	-	-	-	-
一般財源充当比率	-	99.4	99.1	△ 0.3
経常費用対公共資産比率	-	37.9	39.1	1.2

【参考：市保有施設全体の老朽化比率は52.9%】

Ⅳ 総括

▽分析結果の説明

平成27年度は図書館システムを更新したため、リース資産の増加がみられます。
事業にかかるコスト全体の38%が物件費で、そのうち委託料が74%を占めていますが、その約7割は人件費に相当する窓口等業務委託料です。図書館の人件費と合わせると経常費用の約59%が人的経費となります。
施設老朽化率が33%と低い数値ですが、平成23年以降に建てられた3施設を除くと、58%になり、特に中央図書館は89%となっています。
国や府からの補助金以外の収入として、営業者から支払われる駐車場や食堂などの行政財産使用料（1,796千円）やバナー広告などの広告料収入（90千円）など一部収入がありますが、99%が税金などの一般財源でまかなわれている事業です。

▽分析結果を踏まえた事業の課題

事業コストのほとんどが窓口等業務委託料を含む人的経費です。350万点を超える貸出に係る業務量及び読書活動推進に係る業務、資料の調査相談など必要な経費であると判断しています。しかし、平成26年度末に図書館システムを更新し、ICタグ関連機器を導入したことで、窓口等委託料支出を少し削減することができ、人的経費の経常費用に占める割合が平成26年度は68%でしたが、平成27年度は59%になりました。
中央図書館は、昭和46年（1971年）に建設され43年が経過し、老朽化率89%に示されるように空調設備他の修繕が多発しています。また、耐震化も未実施です。中央図書館は、全市の図書館の中心館として、企画政策部門を担うとともに、資料の保存機能を有しており欠くことのできない施設となっています。早急に再整備の計画を立てる必要があります。その他に北千里分室も老朽化率が71.8%と高くなっており、北千里駅前の再整備に合わせ整備の検討が必要です。
収入につきましては、図書館法第17条で入館料その他図書資料の利用に対するいかなる対価をも徴収してはならないとされており、基本的に無料の施設であるためほとんどありません。しかし、一般財源を少しでも減らせるように、ホームページのバナー広告や貸出時にわたすレシートに広告を載せるなど歳入確保に努めており、今後も引き続きコスト削減を検討していきます。

江戸川区

【平成27年度 文化共育部文化課 特定事業別財務レポート】

セグメント	款(部別)	項	目(課別)	特定事業	B分類
	文化共育費	社会教育費	文化振興費	図書館管理運営経費（大事業）	

1 事業の目的

◆各図書館の適切な管理・運営を行うことです。

2 施設の基本情報【指定管理者施設】

施設名	小松川図書館 ほか11施設	建物面積	建設年月日	取得価格	減価償却累計額
所在地	平井1-11-26 ほか	22,572.36㎡	昭和47年4月17日 ほか	7,860,507千円	2,359,821千円

3 図書館管理運営経費の課題

◆指定管理者制度を導入しているため、施設の維持管理、図書の購入・除籍が適切に行われているか、月次報告書等を通して入念にチェックし、指定管理料が適正であるかを常に分析・確認していきます。

4 事業の成果

成果指標	24年度	25年度	26年度	27年度	成果指標の説明
貸出数（点）	5,863,955	5,934,463	5,837,285	5,753,198	全図書館の貸出数。視聴覚資料を含む。
蔵書回転率（回）	3.46	3.48	3.38	3.27	1冊(点)が年間貸し出された回数。雑誌、視聴覚資料を除く。

成果の説明

◆システム機器更新による閉館日があったため、貸出数・回転率ともに昨年度に比べ減少しました。
◆94,089点の受け入れを行い、64,650点の除籍を行った結果、1,485,298点の蔵書数となりました。
◆東京オリンピック・パラリンピックの機運醸成に向けた展示やイベントを開催しました。
◆子ども向けのお話会や体験型イベント、大人向けの歴史講座や作家講演会など、区民の知的好奇心をくすぐる事業を実施し、利用促進に努めました。
◆団体貸出をはじめ、教員や保護者向けの講座など、学校支援にも積極的に取り組みました。

5 財務情報

①行政コスト計算書

（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
行政費用	給与関係費	0	25,684	25,684	行政収入	地方税	0	0	0
	物件費	0	1,529,556	1,529,556		特別区財政調整交付金	0	0	0
	うち委託料	*0*	267,158	*267,158*		国庫支出金	0	0	0
	維持補修費	0	10,978	10,978		都支出金	0	0	0
	扶助費	0	0	0		分担金及負担金	0	0	0
	補助費等	0	4,987	4,987		使用料及手数料	0	201	201
	減価償却費	0	185,947	185,947		その他	0	34	34
	不納欠損引当金繰入額	0	0	0		小計 H	0	235	235
	賞与・退職引当金繰入額	0	1,875	1,875	行政収支差額 I=H-G		0	△ 1,758,793	△ 1,758,793
	その他	0	0	0	金融収支差額 J		0	△ 15,532	△ 15,532
小計 G		0	1,759,028	1,759,028	通常収支差額 K=I+J		0	△ 1,774,325	△ 1,774,325
特別費用 小計 L		0	0	0	特別収入 小計 M		0	1,119	1,119
特別収支差額 N=M-L		0	1,119	1,119	当期収支差額 O=K+N		0	△ 1,773,206	△ 1,773,206

特徴的事項

◆物件費1,529,556千円のうち、指定管理者負担金（執行節：負担金補助及び交付金）は1,167,109千円です。
◆行政収入の使用料及手数料は、行政財産使用料です。

②単位あたりコスト情報

指標	年度	実績	単位あたりコスト	対前年度	分析内容
貸出数1点あたりコスト	27	5,753,198点	306円	－	図書館の一点あたりの貸出コストが306円となっています。
	26	－	－	－	
開館一日あたりコスト	27	4,048日	435千円	－	図書館の一日あたりの開館コストが435千円となっています。
	26	－	－	－	

③キャッシュ・フロー収支差額集計表　（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	235	社会資本整備等投資活動収入	0	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	1,590,787	社会資本整備等投資活動支出	39,107	財務活動支出	167,030
行政サービス活動収支差額 A	△ 1,590,552	社会資本整備等投資活動収支差額 B	△ 39,107	財務活動収支差額 C	△ 167,030
収支差額 D=A+B+C	△ 1,796,688	一般財源共通調整	0	一般財源充当調整	1,796,688

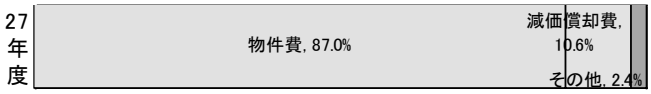
④貸借対照表　（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
流動資産 G		0	0	0	流動負債 J		168,807	172,262	3,455
	収入未済	0	0	0		還付未済金	0	0	0
	不納欠損引当金	0	0	0		特別区債	167,030	170,387	3,357
	その他	0	0	0		賞与引当金	1,778	1,875	97
固定資産 H		7,121,426	6,974,586	△ 146,840		その他	0	0	0
	土地	1,399,692	1,399,692	0	固定負債 K		673,412	499,634	△ 173,778
	建物	5,632,636	5,500,686	△ 131,950		特別区債	651,112	480,725	△ 170,387
	工作物	17,569	11,670	△ 5,899		退職給与引当金	22,299	18,909	△ 3,390
	重要物品	69,735	56,932	△ 12,803		その他	0	0	0
	インフラ資産	0	0	0	負債の部合計 L=J+K		842,219	671,896	△ 170,323
	建設仮勘定	0	3,812	3,812	正味財産の部		6,279,207	6,302,689	23,482
	その他	1,793	1,793	0	正味財産の部合計M=I-L		6,279,207	6,302,689	23,482
資産の部合計 I=G+H		7,121,426	6,974,586	△ 146,840	負債及び正味財産の部合計 N=L+M		7,121,426	6,974,586	△ 146,840

特徴的事項
◆土地：図書館・・・1,399,692千円です。
◆建物：図書館・・・5,500,686千円。減価償却により131,950千円減少しました。
◆工作物：太陽光発電設備等・・・11,670千円。減価償却により5,899千円減少しました。
◆重要物品：書架、本棚等・・・56,932千円。減価償却により12,803千円減少しました。
◆建設仮勘定：西葛西図書館空調設備改修設計業務委託・・・3,812千円。

6 財務構造分析

◆行政コスト計算書／行政費用の性質別割合



◆人に関わるコストの内訳

年度	項目	正規職員	非常勤職員	臨時職員	その他
27年度	人数	3.1人	－	－	－
	金額	25,684千円	－	－	－
26年度	人数	－	－	－	－
	金額	－	－	－	－
対前年度	人数	3.1人	－	－	－
	金額	25,684千円	－	－	－

7 個別分析

◆ 貸出数と蔵書回転率の推移

◆その他の分析指標

指　標	26年度	27年度	増減率
資産老朽化比率	－	30.0%	－

8 総　括

①事業の成果及び財務分析
◆図書館は、指定管理者制度を導入しており、施設運営の人件費については指定管理負担金に含まれているため、行政費用に占める人件費の割合が極端に低く、物件費（指定管理者負担金）の割合が高くなっています。資産老朽化比率は30.0%と比較的低くなっていますが、小松川図書館は4年、葛西図書館は6年で減価償却が終了します。一方、残りの図書館は、減価償却が30年以上残っています。

②「事業の成果及び財務分析」を踏まえた今後の課題
◆貸出数を含め、図書館利用者を増やすための事業等の提案を指定管理者からヒアリングする必要があります。
◆受入・除籍の方針に則り、蔵書の充実を図る必要があります。

町田市

2015年度 事業別行政評価シート

部名	文化スポーツ振興部	主管課名	文化振興課

歳出目名	文化振興費	特定事業名	市民ホール事業	事業類型	1:施設運営受益者負担型

Ⅰ.事業概要

事業目的	市民ホール管理事務の目的は、市民の文化の向上と福祉の増進に寄与するため、文化の提供事業や文化活動の支援及び市民参加型事業を実施するとともに、市民ホールの貸出施設の利用に関する業務を行います。

基本情報								
根拠法令等	町田市民ホール条例、町田市民ホール条例施行規則							
	2013年度	2014年度	2015年度	施設の名称	町田市民ホール		
利用料金収入　（単位:千円）	110,648	90,872	143,497	建設年月日	1977年2月24日		
受益者負担比率	40.1%	31.9%	40.0%		2013年度	2014年度	2015年度
				資産老朽化比率	74.0%	52.8%	55.3%

Ⅱ.2014年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆利用料金収入は約5ヶ月間の休館があったものの、2013年度に比べ約20%の減に納まっています。新規顧客獲得に向け、チケットの販売方法の変更検討等の顧客の要望等を取り入れた、より幅広い事業展開をしていく必要があります。
◆大規模改修工事を行い、非構造部材耐震改修、維持保全改修、舞台音響・照明設備改修等を行い、地震によるリスクの低減、公演中止等のリスク回避を図ることができました。今後も利用者に快適に使用していただくために、維持保全計画等により計画的に修繕を行う必要があります。

Ⅲ.事業の成果

成果指標名	単位	区分	2013年度	2014年度	2015年度	目標(達成時期)	成果指標の定義
施設利用者数	人	目標	(260,000)	(260,000)	(260,000)	**300,000**	市民ホールが主催、共催する事業の利用者数および貸出施設の利用者数
		実績	**263,147**	**162,679**	**269,764**	(2016年度)	
施設利用率	%	目標	(70)	(75)	(75)	**70**	貸出施設の利用率
		実績	**70**	**73**	**67**	(2016年度)	

成果の説明

◆大規模改修後のリニューアルオープンとして行った、全国大会レベルの実力を持つ市内小中学校合唱演奏会や町田市とパートナーシップ協定を結ぶ音楽座ミュージカルと事業を行うなど、町田市の芸術文化を発信しています。
◆市民ホールのロビースペースを市民の方に開放し、工芸作品や絵画などの展示を行い、文化活動を支援しています。
◆「バレエコンクール」「ピアノコンクール」「ジュニアフェスティバル」を開催し、若手アーティストの育成、支援を推進しました。
◆施設利用者数は目標値を超える実績がある一方、諸室利用率についてはホールが87.9%、会議室(5室)は平均65.9%、練習室47.6%、ギャラリー(2室)は平均66.4%と、2014年度と比べ低調でした。(2014年度実績は、ホールが92.4%、会議室69.8%、練習室57.7%、ギャラリー70.9%)

Ⅳ.財務情報

①行政コスト計算書

（単位:千円）

勘定科目		2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A
行政費用	**人件費**	**7,375**	**8,346**	**2,514**	**△ 5,832**
	物件費	**145,223**	**152,544**	**167,863**	**15,319**
	うち委託料	143,964	152,544	167,863	15,319
	維持補修費	**1,959**	**937**	**999**	**62**
	扶助費	0	0	0	0
	補助費等	0	0	0	0
	減価償却費	24,334	23,944	47,027	23,083
	不納欠損引当金繰入額	0	0	0	0
	賞与･退職手当引当金繰入額	888	1,841	115	△ 1,726
行政費用 小計 (b)		179,779	187,612	218,518	30,906
特別費用 (g)		0	0	0	0
特別収支差額 (f)-(g)=(h)		0	0	4,786	4,786

勘定科目		2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A
行政収入	地方税	0	0	0	0
	国庫支出金	0	0	0	0
	都支出金	0	0	0	0
	分担金及負担金	0	0	0	0
	使用料及手数料	0	0	0	0
	その他	**0**	**132**	**0**	**△ 132**
行政収入 小計(a)		0	132	0	△ 132
行政収支差額 (a)-(b)=(c)		△ 179,779	△ 187,480	△ 218,518	△ 31,038
金融収支差額 (d)		0	0	△ 225	△ 225
通常収支差額 (c)+(d)=(e)		△ 179,779	△ 187,480	△ 218,743	△ 31,263
特別収入 小計 (f)		0	0	4,786	4,786
当期収支差額 (e)+(h)		△ 179,779	△ 187,480	△ 213,957	△ 26,477

②行政コスト計算書の特徴的事項

勘定科目	物件費	勘定科目	その他(行政収入)
決算額の主な内訳	町田市民ホール指定管理料　167,863千円	決算額の主な内訳	
主な増減理由	大規模改修により閉館時期のある2014年度と比較し、開館日数が多いことと外注委託料が増加したことにより、15,319千円増加。	主な増減理由	2014年度は特定非営利活動法人町田市芸術協会解散に伴う残余財産譲渡により指定寄付金132千円がありましたが、2015年度はなかったことにより、132千円減少。

勘定科目	維持補修費	勘定科目	人件費
決算額の主な内訳	市民ホール演出照明設備修繕　999千円	決算額の主な内訳	町田市民ホール指定管理業務に関する人件費　2,514千円
主な増減理由	2014年度大規模改修工事で行っていない舞台照明設備において、通例の耐用年数を超え修繕を行う必要があったことにより、62千円増加。	主な増減理由	2014年度大規模改修業務が終了したことと人事異動による担当者の交替により、5,832千円減少。

③単位あたりコスト分析

※単位あたりコストは、各年度の「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	対前年度	単位あたりコストの増減理由
施設利用者1人あたりコスト	人	2015	269,764	810	△ 343	開館日数、施設利用者数が増加したことにより、343円減少しました。
		2014	162,679	1,153	470	
		2013	263,147	683	△69	
開館1日あたりコスト	日	2015	333	656,210	△ 267,987	2014年度は改修工事により開館日数が減少しながらも、改修工事業務が発生しました。2015年度は改修工事業務がなくなったため、267,987円減少しました。
		2014	203	924,197	381,058	
		2013	331	543,139	△20,663	
市民ホール1㎡あたりコスト	㎡	2015	6,651	32,855	4,647	市民ホール指定管理料が増加したことにより、4,647円増加しました。
		2014	6,651	28,208	1,178	
		2013	6,651	27,030	△1,198	

④貸借対照表

（単位:千円）

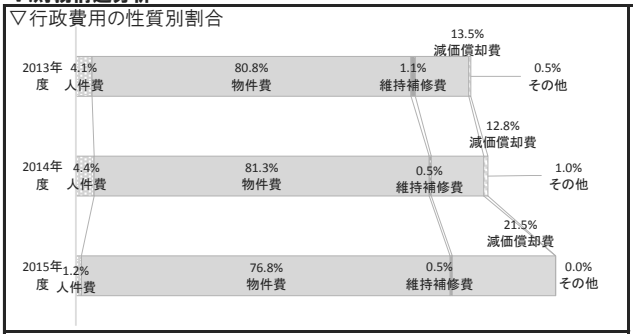
勘定科目			2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A	勘定科目		2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A
流動資産	未収金		0	0	0	流動負債		370	115	△ 255
	不納欠損引当金		0	0	0		還付未済金	0	0	0
	その他の流動資産		0	0	0		地方債	0	0	0
固定資産	事業用資産	有形固定資産	855,684	805,326	△ 50,358		賞与引当金	370	115	△ 255
		土地	0	0	0		その他の流動負債	0	0	0
		建物(取得価額)	**1,765,544**	**1,762,096**	**△ 3,448**	固定負債		137,810	132,784	△ 5,026
		建物減価償却累計額	△ 909,860	△ 956,770	△ 46,910		**地方債**	**130,600**	**130,600**	**0**
		工作物(取得価額)	0	0	0		退職手当引当金	7,210	2,184	△ 5,026
		工作物減価償却累計額	0	0	0		その他の固定負債	0	0	0
		無形固定資産	0	0	0	繰延収益		0	0	0
	インフラ資産	有形固定資産	0	0	0		長期前受金	0	0	0
		土地	0	0	0	負債の部合計		138,180	132,899	△ 5,281
		工作物(取得価額)	0	0	0	純資産		718,670	678,871	△ 39,799
		工作物減価償却累計額	0	0	0					
		無形固定資産	0	0	0					
	建設仮勘定		0	0	0					
	その他の固定資産		**1,166**	**6,444**	**5,278**	純資産の部合計		718,670	678,871	△ 39,799
資産の部合計			856,850	811,770	△ 45,080	負債及び純資産の部合計		856,850	811,770	△ 45,080

⑤貸借対照表の特徴的事項

勘定科目	建物(事業用資産)	勘定科目	その他の固定資産	勘定科目	地方債(固定負債)
決算額の主な内訳	市民ホール　1,762,096千円	決算額の主な内訳	照明用機器　1,166千円 音響映像用機器　4,280千円 家具調度品　1,114千円 減価償却　△116千円	決算額の主な内訳	大規模改修による借入　130,600千円
主な増減理由	832千円の建物付属品の寄附があった一方、建物取得額から重要物品取得額として4,280千円を付け替えたことにより、3,448千円減少。	主な増減理由	資産の付け替え及び寄附により、5,278千円増加。	主な増減理由	

Ⅴ.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合



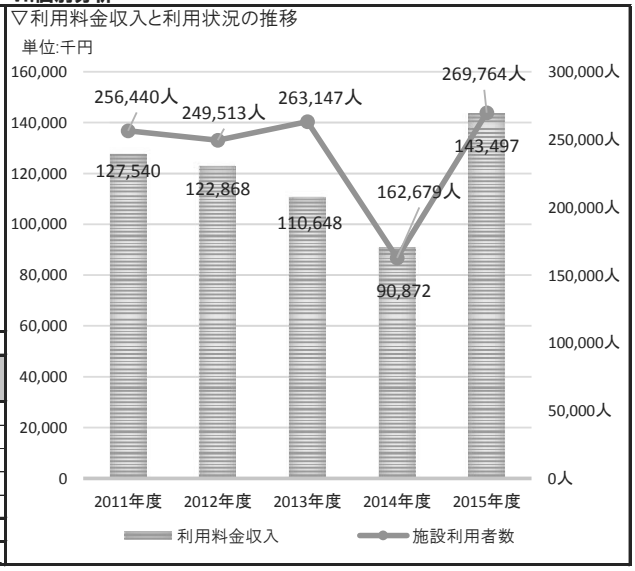
▽事業に関わる人員

（単位:人）

業務内容		常勤	再任用(フルタイム)	再任用(短時間)	嘱託	臨時	2015合計	2014合計
内訳	市民ホール管理事務	0.3					0.3	0.3
	2014年度大規模改修に関する業務						0.0	0.7
							0.0	0.0
							0.0	0.0
							0.0	0.0
2015年度 特定事業　合計		0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	1.0
2014年度 特定事業　合計		1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	

Ⅵ.個別分析

▽利用料金収入と利用状況の推移



Ⅶ.総括

①成果および財務の分析

◆利用料金収入及び施設利用者数が過去5年間の中では最大値となりました。一方、施設利用率が低調なのは、1月や2月などの寒い時期に利用率が伸び悩んでいることが考えられます。
◆2014年度に大規模改修工事を行い、資産老朽化比率が大幅に減少しましたが、依然50%を越えています。築40年を超える施設のため、今後も一定程度の維持補修費が必要とされることが予想されます。

②2015年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆利用率が伸び悩む時期を活用した運営や新規顧客獲得に向け、チケット販売方法の変更検討等の顧客の要望等を取り入れた、より幅広い事業展開をしていく必要があります。
◇今後も利用者に快適に使用していただくために、維持保全計画等により計画的に修繕を行う必要があります。

吹田市

平成27年度(2015年度)

管理事業名	文化会館事業				総合計画の体系	第4章 第4節	個性がひかる学びと文化創造のまちづくり 多彩な文化が交流するまちづくり			
主な歳出予算科目	一般会計	(款)	2	総務費	(項)	1	総務管理費	(目)	31	文化会館費
部局名	人権文化部(都市魅力部)	予算執行所属	文化のまちづくり室(文化スポーツ推進室)							

予算大事業名
文化会館管理事業

上記以外の歳出予算科目及び予算大事業名

事業の目的と概要
市民文化の向上を目的に、大・中・小ホールを中心に展示室、レセプションホール、練習室、集会室、会議室などの施設の管理運営、催し物を円滑に進行し、可能な限りの演出効果を得られるように、舞台関係諸設備の一切についての安全確認・確保及び万全の準備と操作・設備点検などの舞台管理を行います。

Ⅰ 事業の成果(実績)

指標名	単位	平成25年度	平成26年度	平成27年度	成果指標の定義
開館日数	日	330	330	332	年度内開館日数(当年度の日数ー(保守点検日+臨時休館日+年末年始休館日))
利用率	%	61.7	60.4	63.2	年間のホール及び諸室の午前・午後・夜間の区分毎(以下「コマ」と表記)にみた利用率(年間利用コマ数合計/年間提供コマ数合計)
入場者数	人	498,405	450,877	485,878	ホール及び諸室の入場者数

成果の説明
1年間を通して、複数の設備の点検等をまとめて実施することで開館日を可能な限り確保し、貸館の需要に応えています。
年間利用率は、施設(大・中・小ホールと、練習室等の諸室)により差がありますが、60%前後で推移しています。平成25年度に減免基準の統一化により、減免の取扱が廃止されたことから、同年度中の使用申請が控えられたため、平成26年度の利用率が減少しています(ホールは1年前、諸室は半年前から申請が可能)が、平成26年度の使用申請が回復傾向にあり、平成27年度利用率は、減免基準統一化以前よりも、高い数値となりました。
入場者数は、自主事業、貸館事業の入場者数を合計したもので、毎年50万人近くの方が利用しています。平成27年度は、文化会館開館30周年記念事業を多数実施したこともあり、前年度より入場者の増加がみられました。

Ⅱ 財務情報

◆行政コスト計算書

(単位:千円)

勘定科目		平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差額 B-A
経常収入	地方税	-	-	-	-
	分担金及び負担金	-	-	-	-
	使用料及び手数料	-	79,780	84,499	4,719
	国庫支出金(経常費用充当)	-	-	-	-
	府支出金(経常費用充当)	-	-	-	-
	財産収入	-	-	-	-
	寄附金	-	-	-	-
	他会計からの繰入金	-	-	-	-
	受取利息及び配当金	-	-	-	-
	その他	-	13,689	10,946	△2,743
	経常収入 小計(a)	-	93,469	95,445	1,976
経常費用	給与関係費	-	8,073	20,207	12,134
	物件費	-	374,728	341,347	△33,382
	維持補修費	-	6,296	9,504	3,208
	社会保障扶助費	-	-	-	-
	負担金・補助金・交付金等	-	324	423	99
	特別会計への繰出金	-	-	-	-
	減価償却費	-	141,484	141,736	251
	徴収不能引当金繰入額	-	-	-	-
	賞与引当金繰入額	-	651	1,519	868
	退職手当引当金繰入額	-	485	11,651	11,166
	支払利息	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	経常費用 小計(b)	-	532,042	526,386	△5,656
経常収支差額(a)-(b)=(c)		-	△438,574	△430,941	7,632
特別収入	固定資産売却益	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	特別収入 小計(d)	-	-	-	-
特別費用	固定資産除売却損	-	0	-	△0
	その他	-	-	-	-
	特別支出 小計(e)	-	0	-	△0
特別収支差額(d)-(e)=(f)		-	△0	-	0
一般財源調整額(g)		-	-	-	-
当期収支差額(c)+(f)+(g)		-	△438,574	△430,941	7,632
一般財源充当額		-	307,657	278,707	△28,950
一般会計からの繰入金		-	-	-	-
一般会計への繰出金		-	-	-	-
再計		-	△130,917	△152,235	△21,318

行政コスト計算書の主な増減理由(特徴的な事項)

勘定科目	決算額の主な内容
経常収入 その他	レストラン等の光熱水費4,222千円、レストラン等の使用料6,584千円ほか 1階レストランの年度途中の閉店に伴う光熱水費、目的外使用料の減収によるもの
物件費	吹田市文化会館指定管理に係る施設管理委託料340,500千円 不用額が発生したことによるもの
維持補修費	舞台設備(幕類)の修繕に係る経費9,504千円
給与関係費	大規模改修に向けた事業従事職員数の割当増に伴う、職員人件費の増額によるもの

◆キャッシュ・フロー収支差額集計表

(単位:千円)

区分	平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差額 B-A
行政サービス活動収入	-	93,469	95,445	1,976
行政サービス活動支出	-	390,828	374,152	△16,676
行政サービス活動収支差額	-	△297,359	△278,707	18,652
投資活動収入	-	-	-	-
投資活動支出	-	10,298	-	△10,298
投資活動収支差額	-	△10,298	-	10,298
財務活動収入	-	-	-	-
財務活動支出	-	-	-	-
財務活動収支差額	-	-	-	-
収支差額 合計	-	△307,657	△278,707	28,950
一般財源充当額	-	307,657	278,707	△28,950
一般会計からの繰入金	-	-	-	-
一般会計への繰出金	-	-	-	-
前年度からの繰越金	-	-	-	-

キャッシュ・フロー計算書の特徴的な事項

決算額の主な内容	(行政サービス活動収入)文化会館使用料84,499千円 (行政サービス活動支出)施設管理にかかる委託料340,500千円

◆単位あたりのコスト分析(「経常費用 小計(b)」を「実績」で割って円単位で算出しています。)

指標名	年度	実績	単位あたりコスト	分析内容(前年度との増減理由)
施設利用者一人当たりコスト	平成25年度	498,405 人	—	文化会館利用者一人当たり1,083円のコストがかかっています。 文化会館開館30周年記念事業の実施等により、施設利用者が増加したため、一人当たりコストが減少しています。
	平成26年度	450,877 人	1,180 円	
	平成27年度	485,878 人	1,083 円	
開館一日当たりコスト	平成25年度	330 日	—	文化会館を一日開館するにあたり1,580,925円のコストがかかっています。 開館日数が前年に比べ多いため、一日当たりコストが減少しています。
	平成26年度	330 日	1,612,248 円	
	平成27年度	332 日	1,585,500 円	

◆貸借対照表

（単位：千円）

勘定科目			平成26年度末 A	平成27年度末 B	差額 B-A
流動資産	現金預金		-	-	-
	未収金		198	96	△102
	財政調整基金		-	-	-
	短期貸付金		-	-	-
	徴収不能引当金		△198	△96	102
	その他流動資産		-	-	-
固定資産	事業用資産	有形固定資産	4,170,892	4,029,157	△141,736
		土地	2,597,020	2,597,020	-
		建物・工作物	1,573,872	1,432,137	△141,736
		リース資産	-	-	-
		建設仮勘定	-	-	-
		無形固定資産	-	-	-
	インフラ資産	有形固定資産	-	-	-
		土地	-	-	-
		建物・工作物	-	-	-
		建設仮勘定	-	-	-
	重要物品		21,200	21,200	-
	図書館資料		-	-	-
	投資その他の資産		200,000	200,000	-
		出資金	200,000	200,000	-
		長期貸付金	-	-	-
		基金	-	-	-
		徴収不能引当金	-	-	-
		その他債権	-	-	-
資産の部合計			4,392,092	4,250,357	△141,736

勘定科目		平成26年度末 A	平成27年度末 B	差額 B-A
流動負債		651	1,519	868
	地方債	-	-	-
	短期借入金	-	-	-
	賞与引当金	651	1,519	868
	未払金	-	-	-
	リース債務	-	-	-
	その他流動負債	-	-	-
固定負債		8,235	17,866	9,631
	地方債	-	-	-
	長期借入金	-	-	-
	退職手当引当金	8,235	17,866	9,631
	リース債務	-	-	-
	その他固定負債	-	-	-
負債の部合計		8,886	19,385	10,499
純資産		4,383,206	4,230,972	△152,235
純資産の部合計		4,383,206	4,230,972	△152,235
負債及び純資産の部合計		4,392,092	4,250,357	△141,736

Ⅲ 財務構造分析

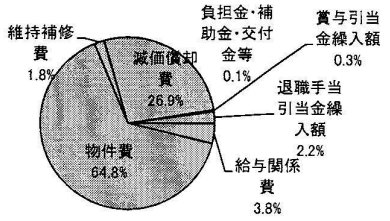
▽人にかかるコストの内訳

	常勤・再任用	非常勤	臨時雇用員	審議会委員等	
事業従事人数	月平均 2.5 人	月平均 人	年間従事延日数 232 日	実人数 人	
給与関係費等	31,324 千円	千円	2,053 千円	千円	合計(千円) 33,377
内、時間外勤務手当	22 千円				

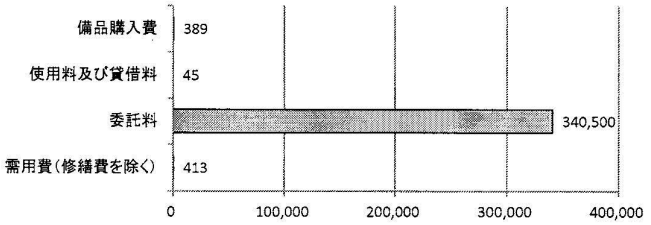
貸借対照表の主な増減理由（特徴的な事項）

勘定科目	増減理由
建物・工作物	吹田市文化会館（建物）減価償却により141,736千円の減
出資金	公益財団法人吹田市文化振興事業団出資金200,000千円
退職手当引当金	事業従事職員数の割当増に伴う増
未収金	吹田市文化会館使用料後納分に、時効による消滅が発生したことによる減

▽経常費用の構成割合



物件費の内訳（単位：千円）



▽施設の概況

施設の名称	吹田市文化会館
取得年月日	昭和60年（1985年）3月1日
建物・工作物の取得価額	5,811,058 千円
建物・工作物の減価償却累計額	4,378,921 千円
利用料金収入	84,499 千円

▽分析指標

（単位：%）

分析指標 ＼ 年度	平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差 B-A
施設維持補修費比率	-	0.1	0.2	0.1
施設老朽化比率	70.6	72.9	75.4	2.5
受益者負担比率	-	15.0	16.1	1.1
徴収不能引当率	100.0	100.0	100.0	0.0
一般財源充当比率	-	76.7	74.5	△ 2.2
経常費用対公共資産比率	-	9.2	9.1	△ 0.1

【参考：市保有施設全体の老朽化比率は52.9%】

Ⅳ 総括

▽分析結果の説明

【行政コスト計算書】コスト全体の65%を物件費が占め、その内施設管理に係る委託料等がほぼ100%を占めています。また、コストの内、減価償却費が27%、維持補修費が2%を占めています。
【単位当たりのコスト分析】開館1日当たりのコストは、1,585,500円かかっていますが、利用者1人当たりになおすと1,083円です。
【貸借対照表】賞与引当金及び退職手当引当金の増は、事業従事職員数の割当増に伴うものです。
【分析指標】施設老朽化比率が75.4%となり、老朽化比率が、市全体の比率を大きく上回っています。

▽分析結果を踏まえた事業の課題

未収金に時効による消滅がありました。平成26、27年度ともに新たな未収金は発生していませんが、今後とも適切に債権管理をしていく必要があります。
施設管理にかかる委託料がコストの大半を占めており、指定管理の効果的・効率的な運用、施設利用の適正化をさらに推進することにより、負担すべきコストの管理に努めます。
利用者が年間約50万人、年間の利用率が60%超と、大変利用が多い施設であり、備品の使用頻度が高く劣化が進んでいます。建物は築30年が経過し、老朽化比率が市全体の比率を大きく上回っている状態です。平成29年度に長期閉館を伴う大規模改修を実施する予定ですが、財政状況等により後年対応となるところもある見込みです。施設の長寿命化を図ることで、今後も市民の文化活動に対応できるようにすることが重要ですし、災害発生時には避難所になることから、施設を良好な状態に維持するため、大規模改修後も継続的な補修・改修計画を立て、実施していく必要があります。

江戸川区

【平成27年度 文化共育部文化課 特定事業別財務レポート】

セグメント	款(部別)	項	目(課別)	特定事業	A分類
	文化共育費	社会教育費	文化振興費	総合文化センター管理経費（大事業）	

1 事業の目的

◆総合文化センターの適切な施設管理・運営、文化の向上のほか、各種行事、文化活動の支援のため、活動の場と機会を提供することです。

2 施設の基本情報【指定管理者施設】

施設名	総合文化センター	建物面積	建設年月日	取得価格	減価償却累計額
所在地	中央4-14-1	21,196.32㎡	昭和57年12月27日	7,129,729千円	5,795,448千円

3 総合文化センター管理経費の課題

◆利用料金収入等が指定管理者の収入となる利用料金制度を採用しているため、指定管理者の収支管理については月次報告書等を通して入念にチェックし、指定管理料が適正であるかを常に分析・確認していきます。

4 事業の成果

成果指標	24年度	25年度	26年度	27年度	成果指標の説明
施設利用者数（人）	763,586	962,554	998,490	1,113,550	総合文化センターの利用者数。
施設利用率（%）	58.8	55.9	58.1	57.6	各種貸室の利用率。

成果の説明

◆昭和58年の開館以来、歌舞伎の公演を継続して実施しており、落語会の開催は120回を数えます。
◆1,500席の大ホールや500席の小ホールを中心として、著名なアーティストや区内外の音楽団体などによる利用が活発で、年間1,000コマ(1日を午前・午後・夜間の3コマとして計算)を超える公演等に利用されております。
◆他の大型ホール施設改修の影響により、ホール利用者、利用料金収入が大幅に増加しました。
◆文化活動支援のため、レストランにて江戸川演奏家協会による演奏会を開催いたしました。

5 財務情報

①行政コスト計算書

（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
行政費用	給与関係費	0	9,173	9,173	行政収入	地方税	0	0	0
	物件費	0	176,288	176,288		特別区財政調整交付金	0	0	0
	うち委託料	*0*	*2,051*	*2,051*		国庫支出金	0	0	0
	維持補修費	0	39,774	39,774		都支出金	0	0	0
	扶助費	0	0	0		分担金及負担金	0	0	0
	補助費等	0	0	0		使用料及手数料	0	9	9
	減価償却費	0	188,586	188,586		その他	0	15	15
	不納欠損引当金繰入額	0	0	0		小計 H	0	24	24
	賞与・退職引当金繰入額	0	670	670	行政収支差額 I=H-G		0	△ 414,468	△ 414,468
	その他	0	0	0	金融収支差額 J		0	0	0
小計 G		0	414,491	414,491	通常収支差額 K=I+J		0	△ 414,468	△ 414,468
特別費用 小計 L		0	0	0	特別収入 小計 M		0	400	400
特別収支差額 N=M-L		0	400	400	当期収支差額 O=K+N		0	△ 414,068	△ 414,068

特徴的事項

◆指定管理者は、施設運営にかかるコストを利用料金収入によって補っているため、本来かかっている行政コストが上記計算書に表れません。そのため、利用料金を下記の通り行政コストの一部とみなし、受益者負担比率、単位当たりコストを計算しています。
【行政費用総額(593,309)＝行政費用小計G(414,491)＋利用料金(178,818)】
◆物件費176,288千円のうち、指定管理者負担金（執行節：負担金補助及び交付金）は174,179千円です。
◆行政収入の使用料及手数料9千円は、行政財産使用料です。

②単位あたりコスト情報

指標	年度	実績	単位あたりコスト	対前年度	分析内容
利用者一人あたりコスト	27	1,113,550人	533円	－	総合文化センターの利用者一人あたりのコストが533円となっています。※行政費用総額を593,309千円で算出
	26	－	－	－	
一日あたりコスト	27	353日	1,681千円	－	総合文化センターの一日あたりの開館コストが1,681千円となっています。※行政費用総額を593,309千円で算出
	26	－	－	－	

③キャッシュ・フロー収支差額集計表　（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	24	社会資本整備等投資活動収入	0	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	226,681	社会資本整備等投資活動支出	7,020	財務活動支出	0
行政サービス活動収支差額 A	△ 226,658	社会資本整備等投資活動収支差額 B	△ 7,020	財務活動収支差額 C	0
収支差額 D=A+B+C	△ 233,678	一般財源共通調整	0	一般財源充当調整	233,678

④貸借対照表　（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
流動資産 G		0	0	0	流動負債 J		635	670	35
	収入未済	0	0	0		還付未済金	0	0	0
	不納欠損引当金	0	0	0		特別区債	0	0	0
	その他	0	0	0		賞与引当金	635	670	35
固定資産 H		4,201,636	4,020,070	△ 181,566		その他	0	0	0
	土地	2,627,474	2,627,474	0	固定負債 K		7,964	6,753	△ 1,211
	建物	1,515,463	1,334,281	△ 181,182		特別区債	0	0	0
	工作物	0	0	0		退職給与引当金	7,964	6,753	△ 1,211
	重要物品	49,605	49,220	△ 385		その他	0	0	0
	インフラ資産	0	0	0	負債の部合計 L=J+K		8,599	7,423	△ 1,176
	建設仮勘定	0	0	0	正味財産の部		4,193,037	4,012,647	△ 180,390
	その他	9,095	9,095	0	正味財産の部合計M=I-L		4,193,037	4,012,647	△ 180,390
資産の部合計 I=G+H		4,201,636	4,020,070	△ 181,566	負債及び正味財産の部合計 N=L+M		4,201,636	4,020,070	△ 181,566

特徴的事項
◆土地：総合文化センター・・・2,627,474千円です。
◆建物：総合文化センター・・・1,334,281千円。減価償却により181,182千円減少しました。
◆重要物品：書画、照明装置等・・・49,220千円。減価償却により385千円減少しました。

6 財務構造分析

◆行政コスト計算書／行政費用の性質別割合

26年度　—

◆人に関わるコストの内訳

年度	項目	正規職員	非常勤職員	臨時職員	その他
27年度	人数	1.1人	－	－	－
	金額	9,173千円	－	－	－
26年度	人数	－	－	－	－
	金額	－	－	－	－
対前年度	人数	1.1人	－	－	－
	金額	9,173千円	－	－	－

7 個別分析

◆ **利用料金と利用状況の推移**

◆その他の分析指標

指　標	26年度	27年度	増減率
資産老朽化比率	－	81.3%	－
受益者負担比率	－	30.1%	－

8 総　括

①事業の成果及び財務分析
◆総合文化センターは、指定管理者制度を導入しており、施設運営の人件費については指定管理負担金に含まれているため、行政費用に占める人件費の割合が極端に低く、物件費（指定管理者負担金）の割合が高くなっています。利用料金収入も直接指定管理者の収入となるため、区の収入となっていません。また、施設の安全確保及び快適な施設を保つため、様々な個所において修繕を行いました。
◆平成24年度は、大規模改修による3か月の閉館により、利用者・利用料金ともに一時的に下がりましたが、改修後は、利用数が大幅に向上しました。

②「事業の成果及び財務分析」を踏まえた今後の課題
◆施設老朽化比率が81.3%と高く、様々な個所において維持補修が必要になっています。竣工から34年が経ち、これまでも大規模修繕を行ってきましたが、これからも様々な個所において修繕が必要になります。

自治体間比較参考資料　3　体育館事業

町田市

2015年度 事業別行政評価シート

部名	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	特定事業名	体育館事業	事業類型	1:施設運営受益者負担型

Ⅰ.事業概要

事業目的	町田市立総合体育館の施設と、附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を楽しむ場所を提供するとともに、観るスポーツの提供を図ります。

基本情報	根拠法令等	町田市体育施設条例						
		2013年度	2014年度	2015年度	施設の名称	町田市立総合体育館		
	利用料金収入　(単位:千円)	78,861	91,818	100,052	建設年月日	1990年9月1日		
	受益者負担比率	16.3%	17.2%	19.0%		2013年度	2014年度	2015年度
					資産老朽化比率	50.0%	52.2%	54.2%

Ⅱ.2014年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆施設の老朽化による不具合箇所が多く発生しています。特に空調設備に関しては、利用者からも空調の効き具合に関してご意見をいただいています。また、エネルギー消費に関しても、コストが多くかかっていると思われ、効率の良い設備に更新する必要があります。
◆消防設備点検の際に指摘を受けた設備の修繕や競技実施の妨げとなる日差しの差し込み対策等、早急に必要な修繕を実施しました。今後も継続した修繕が必要になります。

Ⅲ.事業の成果

成果指標名	単位	区分	2013年度	2014年度	2015年度	目標(達成時期)	成果指標の定義
施設利用者数	人	目標	ー	(441,756)	(458,848)	**470,000**	総合体育館施設の一般利用者数のほか、各種大会等の開催に伴う大会参加者や観客数、指定管理者が実施する事業の参加者数が含まれています。
		実績	**441,756**	**458,848**	**502,969**	(2018年度)	
施設利用率	%	目標	ー	(95)	(95)	**95**	アリーナ(メイン・サブ)・小体育室・武道場・和洋弓場の平均利用率。施設の一般利用のほか、大会開催及び指定管理者が実施する事業の利用を含みます。
		実績	**91**	**91**	**93**	(2018年度)	

成果の説明
◆2014年度から指定管理者が変更になりました。
◆利用料金収入が2014年度と比較して8,234千円増加しました。
◆Fリーグやバスケットプロリーグ、バドミントン日本リーグの開催等、観るスポーツの充実を図り、観戦者数が2014年度の35千人から29千人増加し64千人となり、施設全体の利用者数も2014年度を44千人上回り、2018年度の目標を達成することができました。
◆施設利用率は、2014年度と比較して、2ポイント上昇しています。

Ⅳ.財務情報

①行政コスト計算書　(単位:千円)

勘定科目		2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A
行政費用	**人件費**	**3,126**	**3,188**	**2,041**	**△ 1,147**
	物件費	**235,271**	**256,449**	**257,746**	**1,297**
	うち委託料	234,099	253,627	253,706	79
	維持補修費	**4,489**	**14,990**	**5,209**	**△ 9,781**
	扶助費	0	0	0	0
	補助費等	10	0	0	0
	減価償却費	159,496	161,953	162,574	621
	不納欠損引当金繰入額	0	0	0	0
	賞与・退職手当引当金繰入額	121	448	93	△ 355
行政費用 小計 (b)		402,513	437,028	427,663	△ 9,365
特別費用 (g)		0	0	0	0
特別収支差額 (f)-(g)=(h)		729	0	783	783

勘定科目		2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A
行政収入	地方税	0	0	0	0
	国庫支出金	0	0	0	0
	都支出金	0	0	0	0
	分担金及負担金	0	0	0	0
	使用料及手数料	0	0	0	0
	その他	**15,541**	**40**	**121**	**81**
行政収入 小計(a)		15,541	40	121	81
行政収支差額 (a)-(b)=(c)		△ 386,972	△ 436,988	△ 427,542	9,446
金融収支差額 (d)		△ 127	△ 127	△ 127	0
通常収支差額 (c)+(d)=(e)		△ 387,099	△ 437,115	△ 427,669	9,446
特別収入 小計 (f)		729	0	783	783
当期収支差額 (e)+(h)		△ 386,370	△ 437,115	△ 426,886	10,229

②行政コスト計算書の特徴的事項

勘定科目	人件費	勘定科目	物件費
決算額の主な内訳	職員人件費　2,041千円	決算額の主な内訳	指定管理料　253,265千円 自動体外式自動除細動器及び体育機器賃借料　3,402千円 体育競技物品購入　664千円　など
主な増減理由	所管施設の管理担当を一元化したことにより、1,147千円の減少。	主な増減理由	競技環境の維持のための物品の購入や機器の賃借などにより、1,297千円の増加。

勘定科目	維持補修費	勘定科目	その他(行政収入)
決算額の主な内訳	非常放送設備改修工事　2,590千円 和洋弓場安土等修繕　1,917千円 冷却塔駆動部修繕　702千円	決算額の主な内訳	指定寄附金　121千円
主な増減理由	利用者の安全対策及び利用環境の維持のために必要な応急修繕を行ったことにより、9,781千円の減少。	主な増減理由	自動販売機売り上げ寄附。

③単位あたりコスト分析　※単位あたりコストは、各年度の「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	対前年度	単位あたりコストの増減理由
総合体育館利用者1人あたりコスト	人	2015	502,969	850	△ 102	施設利用者が増加し、事業費が減少したため、1人あたりのコストが102円減少しました。
		2014	458,848	952	41	
		2013	441,756	911	△ 127	
総合体育館1日あたりのコスト	日	2015	336	1,272,807	△ 31,754	事業費の減少に伴い、1日あたりのコストが31,754円減少しました。
		2014	335	1,304,561	103,030	
		2013	335	1,201,531	△ 154,535	
延べ床面積1㎡あたりのコスト	㎡	2015	24,767	17,267	△ 379	事業費の減少に伴い、1㎡あたりのコストが379円減少しました。
		2014	24,767	17,646	1,394	
		2013	24,767	16,252	△ 2,090	

④貸借対照表

（単位:千円）

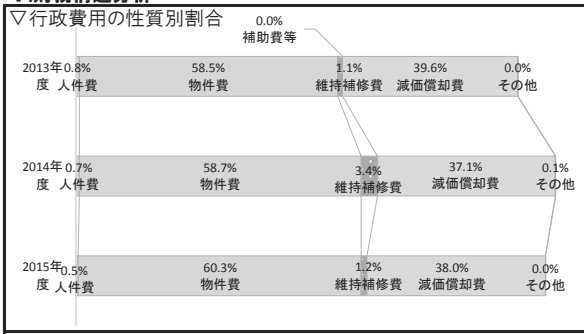
勘定科目			2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A	勘定科目		2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A
流動資産	未収金		0	0	0	流動負債		1,999	1,963	△ 36
	不納欠損引当金		0	0	0		還付未済金	0	0	0
	その他の流動資産		0	0	0		地方債	1,859	1,870	11
固定資産	事業用資産	有形固定資産	4,246,188	4,107,266	△ 138,922		賞与引当金	140	93	△ 47
		土地	**764,504**	**764,504**	**0**		その他の流動負債	0	0	0
		建物(取得価額)	**7,221,332**	**7,241,685**	**20,353**	固定負債		23,869	21,024	△ 2,845
		建物減価償却累計額	△ 3,744,742	△ 3,903,690	△ 158,948		地方債	21,141	19,271	△ 1,870
		工作物(取得価額)	5,421	5,421	0		退職手当引当金	2,728	1,753	△ 975
		工作物減価償却累計額	△ 327	△ 654	△ 327		その他の固定負債	0	0	0
		無形固定資産	0	0	0	繰延収益		0	0	0
	インフラ資産	有形固定資産	0	0	0		長期前受金	0	0	0
		土地	0	0	0	負債の部合計		25,868	22,987	△ 2,881
		工作物(取得価額)	0	0	0	純資産		4,226,926	4,087,588	△ 139,338
		工作物減価償却累計額	0	0	0					
		無形固定資産	0	0	0					
	建設仮勘定		0	0	0					
	その他の固定資産		**6,606**	**3,309**	**△ 3,297**	純資産の部合計		4,226,926	4,087,588	△ 139,338
資産の部合計			4,252,794	4,110,575	△ 142,219	負債及び純資産の部合計		4,252,794	4,110,575	△ 142,219

⑤貸借対照表の特徴的事項

勘定科目	土地(事業用資産)	勘定科目	建物(事業用資産)	勘定科目	その他の固定資産
決算額の主な内訳	総合体育館土地　764,504千円	決算額の主な内訳	総合体育館建物　7,241,685千円	決算額の主な内訳	新体操マットやバスケットゴール等の重要物品　3,309千円
主な増減理由		主な増減理由	サブアリーナ外壁他改修工事を施工したことにより、20,353千円の増加。	主な増減理由	重要物品の減価償却により、3,297千円の減少。

Ⅴ.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合

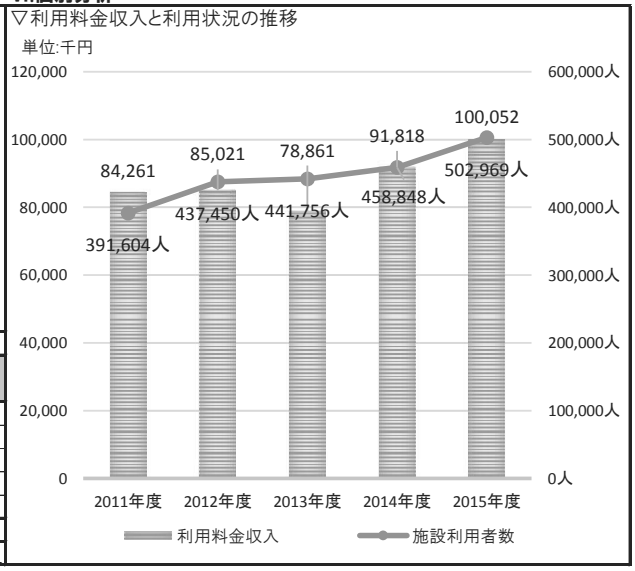


▽事業に関わる人員　（単位:人）

業務内容		常勤	再任用(フルタイム)	再任用(短時間)	嘱託	臨時	2015合計	2014合計
内訳	総合体育館管理事務	0.2					0.2	0.4
							0.0	0.0
							0.0	0.0
							0.0	0.0
							0.0	0.0
2015年度 特定事業　合計		0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.4
2014年度 特定事業　合計		0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	

Ⅵ.個別分析

▽利用料金収入と利用状況の推移



Ⅶ.総括

①成果および財務の分析

◆空調設備の不具合に関して、冷却塔駆動部の修繕を実施し、設備の延命を図りました。
◆消防設備点検の際に指摘を受けた、非常放送設備の不具合に対し、設備の更新を行いました。
◆維持補修費について、2014年度は高圧ケーブル更新工事や自動ドア改修工事など、建物の維持にかかる修繕を実施しましたが、2015年度は建物資産の向上を図る工事（サブアリーナ外壁他改修工事・20,353千円）を実施しました。2014年度比較では、維持補修費は減少していますが事業用資産（建物）は増加しています。
◆2016年度に開催される市町村総合体育大会の弓道競技の会場となる、和洋弓場の修繕を実施しました。
◆施設利用者数の増加については、バドミントン日本リーグを開催するなど「観るスポーツ」の充実を図った結果、観戦者数が大きく増加しました。

②2015年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆施設の大規模改修を行うまでの間、既存の設備を効率的に修繕し、設備の延命を図り、施設利用環境の低下を招かないようにする必要があります。
◆施設利用率は90%を超える高い水準で推移していますが、会議室や第二武道場など80%に満たない施設もあります。利用率が比較的低い施設の空き時間を有効に活用し、利用者が求める事業を展開していくことが課題になります。
◇一方、施設利用率が高いことは、一般利用者の施設予約が難しい状況になっていると捉えることもできます。特にメイン・サブのアリーナと小体育室は96%を超える利用率になっており、飽和状態であることがうかがえます。市民が気軽にスポーツを楽しむ場所を提供するために飽和状態を改善すること、スポーツを観戦する「観るスポーツ」とスポーツを楽しむ「するスポーツ」のバランスを図ることが長期的な課題になります。

吹田市

平成27年度(2015年度)

管理事業名	市民体育館事業				総合計画の体系	第4章 第3節	個性がひかる学びと文化創造のまちづくり スポーツに親しめるまちづくり			
主な歳出予算科目	一般会計	(款)	10	教育費	(項)	6	保健体育費	(目)	6	市民体育館費
部局名	地域教育部(都市魅力部)	予算執行所属	スポーツ推進室(文化スポーツ推進室)							

予算大事業名	上記以外の歳出予算科目及び予算大事業名
市民体育館管理事業	

事業の目的と概要

指定管理者制度において、市民体育館5館(片山、北千里、山田、南吹田、目俵)の管理・運営を行うとともに、安全な施設の整備に努め、健全なスポーツ活動の場を提供します。

Ⅰ 事業の成果(実績)

指標名	単位	平成25年度	平成26年度	平成27年度	成果指標の定義
施設利用者数 目標利用者数 704,538人	人	620,733	640,341	647,184	片山・北千里・山田・南吹田・目俵市民体育館の利用者数
施設使用料収入額	千円	87,432	91,179	72,684	片山・北千里・山田・南吹田・目俵市民体育館の使用料収入決算額

成果の説明

平成24年(2012年)9月からの施設使用料の改定、市外在住者料金(市内料金の倍額)の設定、また、平成25年(2013年)4月からの減免基準等の統一化により、平成25年度の利用者数は減少しましたが、平成25年度と比較すると、平成26年度(2014年度)は19,608人(3.2%)、平成27年度(2015年度)は26,451人(4.3%)増加しました。また、使用料収入は平成25年度と比較すると、平成26年度(2014年度)は3,747千円(4.3%)増加しました。平成27年度(2015年度)は-14,748千円(-16.9%)減少しましたが、平成27年度から市民体育館主催事業収入18,881千円を「使用料及び手数料」から「その他雑入」に移行し、体育館使用料収入のみを計上するようにしたため、施設使用料収入額が減少となったものです。

Ⅱ 財務情報

◆行政コスト計算書

(単位:千円)

	勘定科目	平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差額 B-A
経常収入	地方税	-	-	-	-
	分担金及び負担金	-	-	-	-
	使用料及び手数料	-	91,179	72,684	△18,495
	国庫支出金(経常費用充当)	-	124	154	30
	府支出金(経常費用充当)	-	62	78	16
	財産収入	-	-	-	-
	寄附金	-	-	-	-
	他会計からの繰入金	-	-	-	-
	受取利息及び配当金	-	-	-	-
	その他	-	14,116	32,229	18,113
	経常収入 小計(a)	-	105,481	105,145	△336
経常費用	給与関係費	-	4,105	3,666	△439
	物件費	-	451,021	456,918	5,897
	維持補修費	-	5,701	2,437	△3,264
	社会保障扶助費	-	-	-	-
	負担金・補助金・交付金等	-	8	1	△7
	特別会計への繰出金	-	-	-	-
	減価償却費	-	194,437	194,437	-
	徴収不能引当金繰入額	-	-	-	-
	賞与引当金繰入額	-	326	304	△22
	退職手当引当金繰入額	-	629	△140	△769
	支払利息	-	12,999	8,365	△4,634
	その他	-	-	-	-
	経常費用 小計(b)	-	669,224	665,987	△3,237
経常収支差額(a)-(b)=(c)		-	△563,744	△560,843	2,901
特別収入	固定資産売却益	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	特別収入 小計(d)	-	-	-	-
特別費用	固定資産除売却損	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	特別支出 小計(e)	-	-	-	-
特別収支差額(d)-(e)=(f)		-	-	-	-
一般財源調整額(g)		-	-	-	-
当期収支差額(c)+(f)+(g)		-	△563,744	△560,843	2,901
一般財源充当額		-	541,284	543,864	2,580
一般会計からの繰入金		-	-	-	-
一般会計への繰出金		-	-	-	-
再計		-	△22,460	△16,979	5,481

行政コスト計算書の主な増減理由(特徴的な事項)

勘定科目	決算額の主な内容
使用料及び手数料	使用料収入額 72,684千円 今年度から市民体育館主催事業18,881千円を「使用料及び手数料」から「その他」に移行したため減少となった。
経常収入その他	32,229千円 内訳 市民体育館主催事業 18,881千円 市民体育館行政財産目的外使用料 13,348千円
物件費	指定管理委託料 455,102千円 建築物・建築設備定期点検委託料 1,220千円 高圧コンデンサ処分委託料 531千円

◆キャッシュ・フロー収支差額集計表

(単位:千円)

区分	平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差額 B-A
行政サービス活動収入	-	105,481	105,145	△336
行政サービス活動支出	-	474,506	472,116	△2,390
行政サービス活動収支差額	-	△369,026	△366,972	2,054
投資活動収入	-	-	-	-
投資活動支出	-	-	-	-
投資活動収支差額	-	-	-	-
財務活動収入	-	-	-	-
財務活動支出	-	172,258	176,892	4,634
財務活動収支差額	-	△172,258	△176,892	△4,634
収支差額 合計	-	△541,284	△543,864	△2,580
一般財源充当額	-	541,284	543,864	2,580
一般会計からの繰入金	-	-	-	-
一般会計への繰出金	-	-	-	-
前年度からの繰越金	-	-	-	-

キャッシュ・フロー計算書の特徴的な事項

決算額の主な内容	財務活動支出:地方債償還金

◆単位あたりのコスト分析(「経常費用 小計(b)」を「実績」で割って円単位で算出しています。)

指標名	年度	実績	単位あたりコスト	分析内容(前年度との増減理由)
利用者1人あたりのコスト	平成25年度	620,733 人	—	市民体育館5館の利用者1人あたり、1,029円のコストがかかっています。
	平成26年度	640,341 人	1,045 円	
	平成27年度	647,184 人	1,029 円	
開館1日あたりのコスト	平成25年度	延べ1,795 日	—	市民体育館1館1日あたり、371,023円のコストがかかっています。
	平成26年度	延べ1,795 日	372,827 円	
	平成27年度	延べ1,795 日	371,023 円	

◆貸借対照表

（単位：千円）

勘定科目			平成26年度末 A	平成27年度末 B	差額 B-A
流動資産	現金預金		-	-	-
	未収金		-	-	-
	財政調整基金		-	-	-
	短期貸付金		-	-	-
	徴収不能引当金		-	-	-
	その他流動資産		-	-	-
固定資産	事業用資産	有形固定資産	7,749,932	7,555,495	△194,437
		土地	2,981,139	2,981,139	-
		建物・工作物	4,768,793	4,574,356	△194,437
		リース資産	-	-	-
		建設仮勘定	-	-	-
		無形固定資産	-	-	-
	インフラ資産	有形固定資産	-	-	-
		土地	-	-	-
		建物・工作物	-	-	-
		建設仮勘定	-	-	-
	重要物品		262,870	262,870	-
	図書館資料		-	-	-
	投資その他の資産		-	-	-
	出資金		-	-	-
	長期貸付金		-	-	-
	基金		-	-	-
	徴収不能引当金		-	-	-
	その他債権		-	-	-
資産の部合計			8,012,802	7,818,365	△194,437

勘定科目		平成26年度末 A	平成27年度末 B	差額 B-A
流動負債		177,218	154,446	△22,771
	地方債	176,892	154,143	△22,749
	短期借入金	-	-	-
	賞与引当金	326	304	△22
	未払金	-	-	-
	リース債務	-	-	-
	その他流動負債	-	-	-
固定負債		202,681	47,994	△154,687
	地方債	198,564	44,421	△154,143
	長期借入金	-	-	-
	退職手当引当金	4,117	3,573	△544
	リース債務	-	-	-
	その他固定負債	-	-	-
負債の部合計		379,899	202,441	△177,458
純資産		7,632,903	7,615,924	△16,979
純資産の部合計		7,632,903	7,615,924	△16,979
負債及び純資産の部合計		8,012,802	7,818,365	△194,437

Ⅲ 財務構造分析

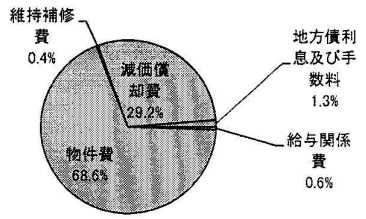
▽人にかかるコストの内訳

	常勤・再任用	非常勤	臨時雇用員	審議会委員等	
事業従事人数	月平均 0.5 人	月平均 人	年間従事延日数 日	実人数 人	
給与関係費等	3,830 千円	千円	千円	千円	合計(千円) 3,830
内、時間外勤務手当	40 千円				

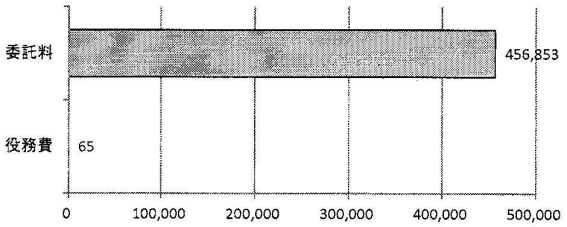
貸借対照表の主な増減理由（特徴的な事項）

勘定科目	増減理由
建物・工作物	減価償却による減
土地	山田市民体育館、目俵市民体育館
地方債	地方債 176,892千円返済による減。（片山・目俵）
重要物品	絵画8点、書1点

▽経常費用の構成割合



物件費の内訳（単位：千円）



▽施設の概況

施設の名称	片山市民体育館ほか4館
取得年月日	昭和47年（1972年）10月12日（共用開始）ほか
建物・工作物の取得価額	8,700,035 千円
建物・工作物の減価償却累計額	4,125,679 千円
利用料金収入	72,684 千円

▽分析指標

（単位：%）

分析指標 ＼ 年度	平成25年度	平成26年度 A	平成27年度 B	差 B-A
施設維持補修費比率	-	0.1	0.0	△ 0.1
施設老朽化比率	43.0	45.2	47.4	2.2
受益者負担比率	-	13.6	10.9	△ 2.7
徴収不能引当率	-	-	-	-
一般財源充当比率	-	83.7	83.8	0.1
経常費用対公共資産比率	-	7.7	7.7	0.0

【参考：市保有施設全体の老朽化比率は52.9%】

Ⅳ 総括

▽分析結果の説明

【貸借対照表】
・既存施設の老朽化が47.4%と2.2ポイント進行しました。
【行政コスト計算書】
・コスト全体の68.6%を物件費が占め、そのうち指定管理委託料等が99.9%占めています。また、減価償却費がコスト全体の29.2%を占めています。

▽分析結果を踏まえた事業の課題

・片山市民体育館ほか4館の市民体育館は、平成25年度から指定管理者制度を導入しています。
・施設運営にかかる人件費は指定管理委託料に含まれていますが、指定管理者制度とのモニタリング等を通して、施設管理や主催教室が適正に行われているか、効率的な運用がされているかなど更に検証する必要があります。
・平成27年度は、北千里市民体育館館内非常・業務放送設備（745千円）、目俵市民体育館空調設備（冷温水管用膨張タンク）（503千円）、 山田市民体育館 給湯用密閉式膨張タンク取替（1,188千円）を行いました。また、平成28年度は山田市民体育館第2体育室（2,077千円）の床補修工事を行う予定です。
今後も備品更新・維持補修の財源確保も含め、計画的に維持補修を 実施し、施設の長寿命化を図ることが必要です。
・ソフト面では、個人使用者登録証の発行や券売機を設置することで、受付方法の簡素化を行い、市民の利便性の向上を図りました。また、各種スポーツ教室や指定管理者（民間）のノウハウを生かした魅力ある自主事業等を拡大していくことで、更なる利用促進へとつなげていきたいと考えています。

江戸川区

【平成27年度　文化共育部スポーツ振興課　特定事業別財務レポート】

セグメント	款(部別)	項	目(課別)	特定事業	A分類
	文化共育費	保健体育費	スポーツ振興費	総合体育館管理経費（大事業）	

1　事業の目的

◆総合体育館の適正な施設管理・運営を行い、スポーツ・レクリエーションの実践、その他各種行事の用に供し、健康で文化的な区民生活の向上・コミュニティ形成の促進を図ります。

2　施設の基本情報【指定管理者施設】

施設名	江戸川区総合体育館	建物面積	建設年月日	取得価格	減価償却累計額
所在地	松本1-35-1	10,286㎡	昭和45年5月7日	1,333,720千円	892,265千円

3　総合体育館管理経費の課題

◆利用料金収入等が指定管理者の収入となる利用料金制度を採用しているため、指定管理者の収支管理については月次報告書等を通して入念にチェックし、指定管理料が適正であるかを常に分析・確認していきます。

4　事業の成果

成果指標	24年度	25年度	26年度	27年度	成果指標の説明
施設利用者数（人）	505,204	504,862	507,599	520,415	総合体育館の利用者数。各種大会・イベントの参加者も含まれる。
共通アンケート（%）	85.9	81.2	80.7	84.9	共通アンケートの各設問において、「満足している」「よかった」と回答した人の割合。

成果の説明

◆主競技場の一般公開時間枠の再編を行ったことで、利用者数が増加しました。
◆プールやトレーニングスタジオ等の募集制教室では、熟年者や男性向けの新規エクササイズ教室を導入することで、新たな利用者層を獲得することができました。
◆45回目の節目を迎えた「総体フェスティバル」を盛大に開催し、6,300人を超える来館者の方々に総合体育館の魅力を知っていただくことができました。

5　財務情報

①行政コスト計算書　（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
行政費用	給与関係費	0	7,716	7,716	行政収入	地方税	0	0	0
	物件費	0	142,543	142,543		特別区財政調整交付金	0	0	0
	うち委託料	*0*	*3,283*	*3,283*		国庫支出金	0	0	0
	維持補修費	0	27,053	27,053		都支出金	0	0	0
	扶助費	0	0	0		分担金及負担金	0	0	0
	補助費等	0	0	0		使用料及手数料	0	0	0
	減価償却費	0	26,767	26,767		その他	0	7	7
	不納欠損引当金繰入額	0	0	0		小計 H	0	7	7
	賞与・退職引当金繰入額	0	510	510	行政収支差額 I=H-G		0	△ 204,581	△ 204,581
	その他	0	0	0	金融収支差額 J		0	0	0
小計 G		0	204,588	204,588	通常収支差額 K=I+J		0	△ 204,581	△ 204,581
特別費用 小計 L		0	0	0	特別収入 小計 M		0	634	634
特別収支差額 N=M-L		0	634	634	当期収支差額 O=K+N		0	△ 203,947	△ 203,947

特徴的事項

◆指定管理者は、施設運営にかかわるコストを利用料金収入によって補っているため、本来かかっている行政コストが上記計算書に表れません。そのため、利用料金を下記の通り行政コストの一部とみなし、受益者負担比率、単位当たりコストを計算しています。
【行政費用総額(274,404千円)＝行政費用小計G(204,588千円)＋利用料金(69,816千円)】
◆物件費142,543千円のうち、指定管理者負担金(執行節：負担金及び交付金)は138,961千円です。
◆維持補修費27,053千円のうち、11,621千円は主競技場器具庫屋上防水工事です。
◆減価償却費26,767千円は総合体育館建物分です。

②単位あたりコスト情報

指標	年度	実績	単位あたりコスト	対前年度	分析内容
利用者一人あたりコスト	27	520,415人	527円	－	総合体育館の利用者一人あたりのコストが527円となっています。
	26	－	－	－	
1日あたりコスト	27	361日	760千円	－	総合体育館1日あたりのコストが760千円となっています。
	26	－	－	－	

③キャッシュ・フロー収支差額集計表　（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	7	社会資本整備等投資活動収入	0	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	178,397	社会資本整備等投資活動支出	0	財務活動支出	0
行政サービス活動収支差額 A	△ 178,390	社会資本整備等投資活動収支差額 B	0	財務活動収支差額 C	0
収支差額 D=A+B+C	△ 178,390	一般財源共通調整	0	一般財源充当調整	178,390

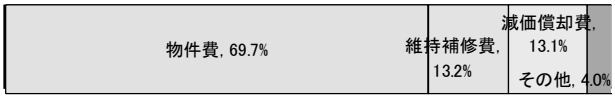
④貸借対照表　（千円）

勘定科目		26年度(A)	27年度(B)	C=B-A	勘定科目		26年度(D)	27年度(E)	F=E-D
流動資産 G		0	0	0	流動負債 J		463	510	47
	収入未済	0	0	0		還付未済金	0	0	0
	不納欠損引当金	0	0	0		特別区債	0	0	0
	その他	0	0	0		賞与引当金	463	510	47
固定資産 H		986,727	961,149	△ 25,578		その他	0	0	0
	土地	508,912	508,912	0	固定負債 K		6,442	5,186	△ 1,256
	建物	468,222	441,455	△ 26,767		特別区債	0	0	0
	工作物	0	0	0		退職給与引当金	6,442	5,186	△ 1,256
	重要物品	0	1,188	1,188		その他	0	0	0
	インフラ資産	0	0	0	負債の部合計 L=J+K		6,905	5,695	△ 1,210
	建設仮勘定	0	0	0	正味財産の部		979,822	955,453	△ 24,369
	その他	9,593	9,593	0	正味財産の部合計M=I-L		979,822	955,453	△ 24,369
資産の部合計 I=G+H		986,727	961,149	△ 25,578	負債及び正味財産の部合計 N=L+M		986,727	961,149	△ 25,578

特徴的事項
◆土地：総合体育館…508,921千円です。
◆建物：総合体育館…441,455千円です。減価償却により26,767千円減少しました。
◆重要物品：中庭時計塔（寄贈）…1,188千円です。
◆その他：立木 9,593千円です。

6 財務構造分析

◆行政コスト計算書／行政費用の性質別割合

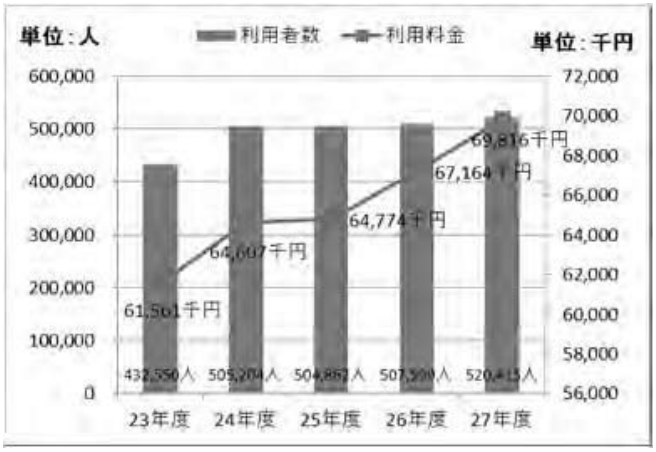


◆人に関わるコストの内訳

年度	項目	正規職員	非常勤職員	臨時職員	その他
27年度	人数	0.9人	－	－	－
	金額	7,716千円	－	－	－
26年度	人数	－	－	－	－
	金額	－	－	－	－
対前年度	人数	0.9人	－	－	－
	金額	7,716千円	－	－	－

7 個別分析

◆ ①施設利用者数②施設利用料金



◆その他の分析指標

指　標	26年度	27年度	増減率
資産老朽化比率	－	66.9%	－
受益者負担比率	－	25.4%	－

8 総　括

①事業の成果及び財務分析
◆総合体育館は、指定管理者制度を導入しており、施設運営の人件費については指定管理負担金に含まれているため、行政費用に占める人件費の割合が極端に少なく、物件費（指定管理者負担金）の割合が大きいです。利用料金収入も直接指定管理者の収入となるため、区の収入となっていません。
◆施設の安全確保及び快適な施設を保つため、様々な個所において修繕を行いました。
◆利用者数は年々増加傾向にあり、区民のスポーツ振興・健康増進に寄与しています。

②「事業の成果及び財務分析」を踏まえた今後の課題
◆竣工から46年が経ち、施設老朽化比率が66.9%と高くなっています。これまでも大規模修繕等を行ってきましたが、様々な箇所において修繕が必要になります。

◆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、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。

新公会計制度普及促進連絡会議 HP

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

新公会計制度に関するお問合せにつきましては、以下までお願いします。

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）
電　話　03-5320-5963
ＦＡＸ　03-5388-1626
Ｅ-mail　S0000539@section.metro.tokyo.jp

平成 29 年 3 月発行

平 成 28 年 度
登 録 第 13 号

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

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

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

R70
古紙パルプ配合率70％再生紙を使用しています
石油系溶剤を含まないインキを使用しています