

第5章

多摩・島しょ地域における新地方公会計の 利活用の在り方

第1節 新地方公会計制度と従来の官庁会計との違い

第2節 多摩・島しょ地域の現状と課題に応じた新地方
公会計の利活用の在り方

第1節 新地方公会計制度と従来の官庁会計との違い

新地方公会計制度と従来の官庁会計との違いを改めて整理すると、新地方公会計制度の導入については、2段階に分けて整理することができる。

まず、従来の官庁会計が現金主義・単式簿記であったことに対して、平成19年に総務省から発生主義・複式簿記による新地方公会計制度の導入の指針が示されたことにより、地方公共団体において「総務省方式改訂モデル」などの導入が進んでいったのが第1段階である。

このときには、地方公共団体によって採用するモデルが異なり、特に固定資産台帳整備を必須としないモデルを採用する自治体が多かった。このことから、第2段階として平成26年に総務省から統一的な基準に基づく財務書類の作成指針が示され、平成29年度までに作成することが求められることとなった。

したがって、会計制度として発生主義・複式簿記の考え方が導入されること自体は、第1段階から既に多くの地方公共団体において取り入れられている。今般の統一的な基準に基づく財務書類の作成は、統一的な基準で全ての地方公共団体が固定資産台帳を整備することになったのが大きな変化であり、台帳整備のための仕訳作業をどうするか、金額情報の扱いをどうするかなどの課題が出ている。一方、統一的な基準で全地方公共団体の足並みが揃うことから、自治体間の比較が可能となり、分析などによる利活用の可能性が高まっている面もある（ただし、統一的な基準といっても、人件費の計上方法など自治体の判断に任されている部分があり、完全に統一されていないなどの課題がある）。

図表 59 新地方公会計制度と従来の官庁会計との違い

	従来の官庁会計	新地方公会計制度		
		総務省方式改訂モデル	統一的な基準	従来の官庁会計との具体的な相違
会計制度	現金主義 単式簿記	発生主義 複式簿記 ※決算統計の組替	発生主義 複式簿記 ※日々仕訳導入団体も	<ul style="list-style-type: none"> 退職給付引当金・賞与引当金の把握 減価償却費の把握 資産と費用の区別
台帳	公有財産台帳等 (法定台帳) ※金額情報なし	固定資産台帳の整備は必須としない	固定資産台帳の整備が必須 ※金額情報あり	個別資産について、取得価格・耐用年数・減価償却累計額の把握
比較可能性	全地方公共団体で統一的な基準	他のモデルも採用可能	全地方公共団体で統一的な基準 ※団体による裁量あり	従来の官庁会計と比較して団体に任される要素は大きい (人件費の計上方法等)

第2節 多摩・島しょ地域の現状と課題に応じた新地方公会計の利活用の在り方

新地方公会計の「利活用段階」における利活用の方向については、大別して「マネジメント面での活用」と「アカウントビリティ面での活用」の2つに分けることができる。

マネジメント面での活用は「財政指標の設定」、「適切な資産管理」、「セグメント分析」などであり、アカウントビリティ面での活用は「情報開示（住民）」、「情報開示（議会）」などに分類することができる。これらの分類に従って、多摩・島しょ地域の現状と課題に即し、各種の先進事例におけるポイントなどを踏まえながら、利活用の在り方について整理する。

また、こうした利活用を推進していく上では、そもそも財務書類を作成する段階で、利活用がしやすいように工夫しておくことが重要になる場合がある。そこで、利活用の促進を見据えて、新地方公会計の導入から財務書類を作成するまでの「導入・作成段階」に留意すべき点についても取りまとめることとする。

なお、本節においては、あくまでも本調査研究の実施主体における見解に基づいて提言を行っているものであり、参考として示した自治体の見解や方向性とは必ずしも一致しないことに留意いただきたい。

図表 60 新地方公会計の利活用の方向性

「導入・作成段階」における工夫	「利活用段階」における工夫
<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算科目と仕訳区分の対応 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 日々仕訳が容易 ・ 予算科目を財務書類の作成単位へ変更 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 課別、事業別等の財務書類が作成可能 ・ 固定資産台帳に地域区分のコード番号を付番 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 地域別の分析が可能 	<p>【マネジメント面での活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財政指標の設定 ・ 適切な資産管理（将来の施設更新等の財源確保） ・ セグメント分析（予算編成の活用、施設の統廃合、行政評価での活用） <p>【アカウントビリティ面での活用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報開示（住民、議会）

1. 導入・作成段階

(1) 体制整備・職員研修



- ▶職員有志の勉強会でも良いので、所管課だけでなく全庁的に取り組む体制を。
- ▶自分たちで財務書類を作ることが重要。研修は先進自治体のプログラムを活用。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

主担当課の担当者2～3人で担当しているケースが多く、全庁的な体制整備や外部リソースの活用ができていない。また、職員研修にまで手が回らず、実施する予定が立っていない自治体が多い。一部自治体では、平成29年度末までに統一的な基準による財務書類の作成が間に合わない可能性がある。

有識者ヒアリングにおいては、財務書類の作成を外部に丸投げしているケースが多く見られるが、その場合は作成プロセスを職員が理解していないため、自治体において活用することも、固定資産台帳を更新することも難しくなるとの指摘があった。また、臼杵市や習志野市等の事例を挙げつつ、一つの解決の在り方として職員有志の勉強会を開催するという示唆があった。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 全庁的な体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財政課・会計課・管財課・企画課・システム課の参画する全庁的な連絡調整体制の構築をする。 ・ 職員有志の勉強会でも良いので、所管課だけでなく、全庁的に取り組む体制を作ることが重要。自分たちで財務書類を作らなければ、作成プロセスがブラックボックス化し、利活用できないばかりか、財務書類の作成も困難になる。 <p>■ 外部人材の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部委託、アドバイザー委嘱などによる外部の専門人材の活用を、新地方公会計の導入・利活用のきっかけとする。 ・ 公認会計士などの専門職人材を任期付で任用することで、限られた期間で効果的に導入・利活用の体制を整えることができる。 <p>■ 工夫した職員研修の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部の専門家等に委託せず、担当課の職員が講師となることで、予算をかけず、継続的な実施が可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町田市 ・ 臼杵市、習志野市 ・ 和光市

<p>・先進自治体における研修プログラムを活用することで、効果的・効率的な職員研修を実施する。例えば、付せん紙仕訳による職員研修、バランスシート探検隊の実施等がある。</p> <p>■ 国・都による専門的な人材サポート制度の創設</p> <p>・専門的な知識・技術を有する人材の不足が大きな課題の一つとなっている。特に小規模自治体では、そのような人材を自前で確保できないケースも見られ、国や都によるサポートが求められる。</p>	<p>・砥部町、大東市</p>
---	-----------------

③ 取組のポイント

<p>■ トップマネジメントの効く全庁的な体制を構築できれば理想であるが、職員有志の勉強会でも良いので、所管課だけでなく全庁的に取り組む体制を作る。コスト情報の使い手は原課であるという意識作りが重要。また、自分たちで財務書類を作成し、作成プロセスをブラックボックス化しない。</p> <p>■ 新地方公会計に関する職員の意識付けのためには、研修のほか、予算査定との関連付け等の仕掛けが有用である。</p> <p>■ 外部人材を活用する場合は、丸投げをしないようにすることが重要。外部人材がいるうちに、外部人材がいなくなっても職員だけで回していけるような事務フローとマニュアルを整備しておく。専門家でなくとも対応できるルーチンワークにすることが重要。</p> <p>■ 職員研修については、「付せん紙仕訳」、「バランスシート探検隊」、「SIM2030」、「公共施設マネジメントゲーム」など、先進自治体において様々な効果的な研修プログラムやツールが開発されているので、それらを有効活用する。職員が自前で講師を務められるようにし、予算をかけずに継続的に実施できるようにする。</p>
--

<p>※職員研修の例</p> <p>➢付せん紙仕訳：付せん紙を使って発生主義・複式簿記による仕訳と財務書類の作成を体験できる研修プログラム</p> <p>➢バランスシート探検隊：バランスシートを手に、実際の施設を視察することで、施設の状況を体験的に学ぶ研修プログラム</p> <p>➢SIM2030：仮想のまちにおいて、15年、30年と時間が経過し、その間の社会経済状況の変化に対応して事業の予算配分を変更し、これからのまちづくりの在り方を考えるシミュレーションゲーム</p> <p>➢公共施設マネジメントゲーム：SIM2030を応用したもので、時間が経過する中、その間の人口構成や財政状況の変化に対応し、公共施設の配置や複合化等の在り方を考えるシミュレーションゲーム</p>
--

(2) 仕訳方式

ざっくり言うと

- 仕訳に対応した予算科目設定を行うことで仕訳作業を効率化でき、固定資産台帳の正本化も可能。
- 仕訳の確認については、地方自治法で半期に一度財産に関する状況を開示することが求められていることに併せて、半期に一度行うことが効果的。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

「日々仕訳」を採用する自治体は2割程度に留まっており、「期末一括仕訳」を採用する自治体が「日々仕訳」にいかにもスムーズに移行できるかが課題といえる。

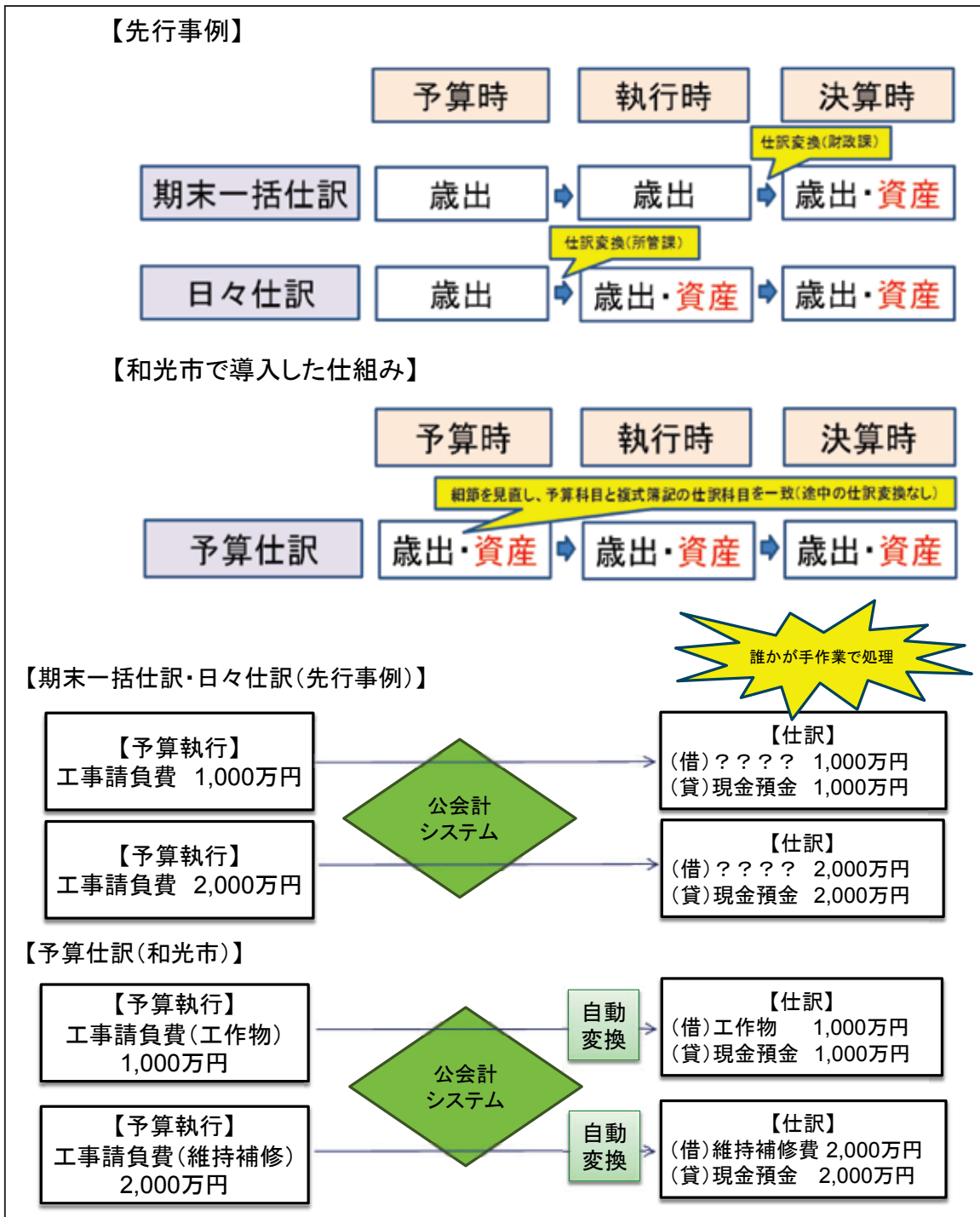
また、既に「日々仕訳」を実施している自治体においても、仕訳のチェックが難しく、負担が大きいという課題が出ており、毎年度継続的に実施していくことが難しい状況となっている。

有識者ヒアリングにおいては、財務書類を使って効果的な財政分析を行えるようにするには、伝票単位で適切に仕訳を行うことが重要であるとの示唆もあった。また、仕訳の確認について、各課に依頼しても迅速・正確に実施してもらうことが難しいという課題も挙げられている。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 仕訳に対応した予算科目設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算の編成段階から資産・費用を区別し、新地方公会計の科目に一致させるようにするとともに、予算の執行時における職員の負担軽減を図る。 <p>■ 仕訳の確認は、半期に一度実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 作成した財務書類から得られる財務情報を基に、その原因分析を行えるようにするためには、伝票単位で適切に仕訳が行われていることが重要である。 ・ 仕訳の確認は、地方自治法で半期に一度財産に関する状況を開示することが求められているため、それに併せて行うことが効果的である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 和光市、宇城市、砥部町 ・ 和光市

図表 61 和光市における「予算仕訳」(仕訳に対応した予算科目設定)のイメージ



(出典) 和光市「和光市の公会計制度について」(平成29年12月)

③ 取組のポイント

- 仕訳に対応した予算科目設定を行うことで、予算執行時の負担を軽減する形で日々仕訳を採用することが可能となる。ただし、導入初年度は予算科目についての整理が必要となるため、先進自治体を参考にすることで効率化する。
- 財務書類を使って財政分析を行えるようにするには、伝票単位で適切に仕訳を行うことが重要である。そのための仕訳の確認については、地方自治法で半期に一度財産に関する状況を開示することが求められているため、それに併せて半期に一度行うことが効果的である。

(3) 固定資産台帳の整備・更新



- 固定資産台帳と公有財産台帳の整合性を保持し、効率的な管理を図ることが重要。
- 固定資産台帳の更新体制を整えるとともに、従来の台帳の誤りがあれば修正報告を。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

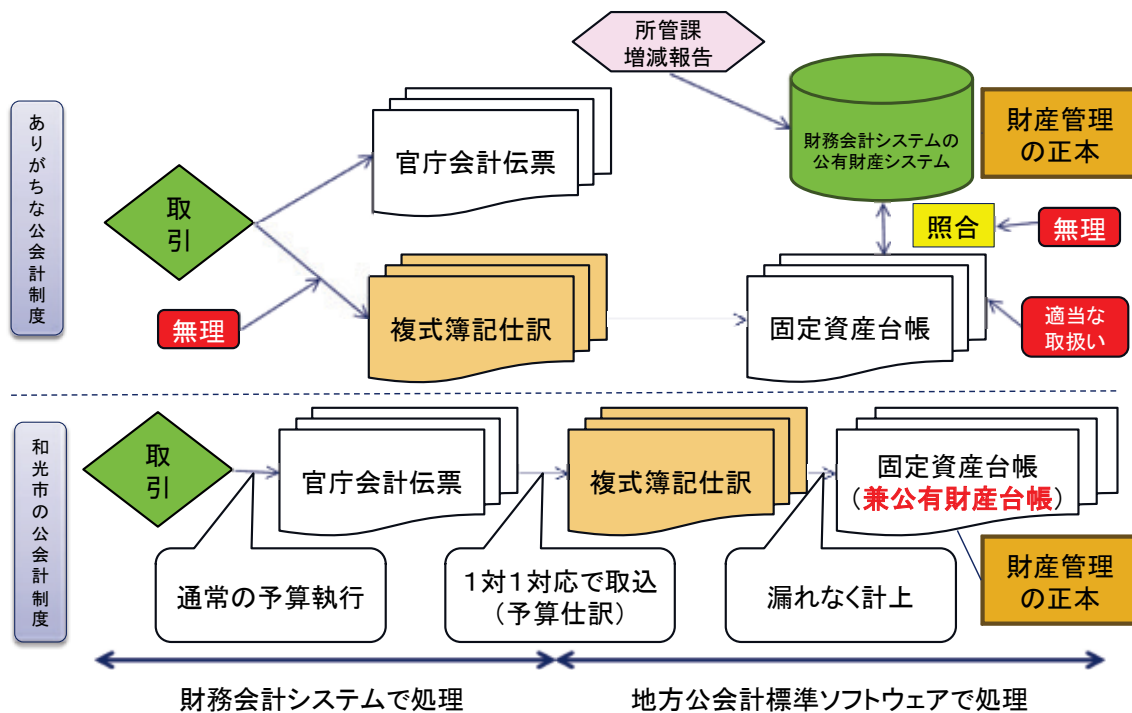
固定資産台帳については整備が進んでいるが、公有財産台帳とは別管理としている自治体が多い。公有財産台帳の修正を行わない（行えない）ケースもあり、台帳運用上の課題となっている。

有識者ヒアリングにおいては、公有財産台帳が間違っていれば放置せずに直すべきで、議会報告も重要事項の報告だけで良いはずとの示唆があった。また、固定資産台帳を自分たちで毎年度更新することが重要であり、その体制を整えば、自ずと台帳は一致していくとの指摘もあった。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 固定資産台帳の正本化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 固定資産台帳に公有財産台帳の機能を入れ、財産管理の正本とする。 ・ 財産規則を改正し、価額評価方法も統一する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 和光市
<p>■ 固定資産台帳と公有財産台帳の一体化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公有財産台帳に固定資産台帳に求められる金額情報等の情報を持たせることで、公有財産台帳と固定資産台帳を一体化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京都

図表 62 和光市における固定資産台帳の正本化のイメージ



(出典) 和光市「和光市の公会計制度について」(平成29年12月)

③ 取組のポイント

- 公有財産台帳が間違っていれば放置せずに直すべきである。議会報告等手間がかかることが予想されるが、統一的な基準への対応を契機として、対応方法を確立し、早急に対応すべき。
- 固定資産台帳を自らで毎年度更新することが重要であり、その体制が整えば、台帳の整合は確保される。
- 公会計における資産情報と、点検や補修などの情報を連携させ、公共施設マネジメント等に活用することが考えられる。将来的には、資産に関する統合的なデータベースを整備し、必要に応じて財務書類等を出力できるようにすることも考えられる。

2. 利活用段階

(1) 財政指標の設定・活用

ざっくり言うと

- ベンチマークとなる自治体を設定する。その差がなぜ生じているのかを分析し、政策の判断材料に。
- 将来バランスシートとの比較は、今後の財政課題の抽出に有効。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

財政指標については、経年比較や自治体間比較を行うことで財政分析に生かすことが重要と捉えている自治体が多い。

ただし、統一的な基準を導入したとしても、人件費の計上方法や事業費に含まれる範囲の設定など、各自治体の判断により処理する部分等で基準に違いが生じている点や、事業別行政コスト計算書については、作成している自治体が少ないことにより、比較が難しい点が課題として挙げられている。

有識者ヒアリングにおいては、例えば、広域的な研究会などで域内自治体を比較分析することも有効であるとの示唆があった。財政指標の数値そのものが重要なのではなく、指標値に差が生じたときに、なぜその差が生じるのかを分析し、政策の判断材料にすることが重要との指摘があった。

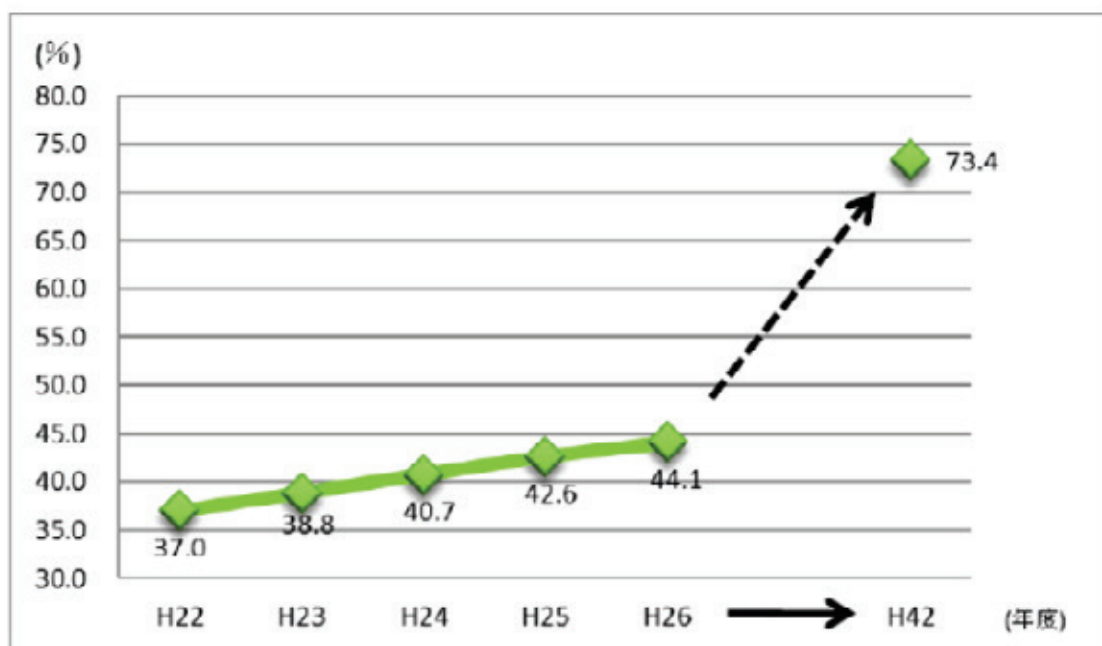
② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 同規模自治体等をベンチマークに設定し、比較分析を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財政指標を設定し、他の自治体と比較することで、自治体の特徴や課題が明確になる。類似自治体など同規模自治体との比較や、近隣自治体との比較が有効である。 ・ 目標としたい自治体をベンチマークとして設定し、単位当たりコストなどにより比較分析を行うことで、どこに重点化すべきかを明確にすることができる。 ・ 広域的な研究会で、域内自治体を比較分析することも有効である。 <p>■ 将来バランスシートを作成し、比較分析を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バランスシートの各数値の将来推計を行い、このままの財政運営を続けた場合の10年後のバランスシートを予測した将来バランスシートを作成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町田市、宇城市 ・ 町田市 ・ 宇城市

<ul style="list-style-type: none"> ・将来バランスシートを現在のバランスシートと比較することで、ストック面を踏まえたマクロの視点での財政上の課題が明らかになり、行財政改革の必要性を具体的に示すことができる。 ■新たなストック財政指標を設定し、財政分析を高度化 ・新たなストック財政指標を設定し、分析に活用することで、従来の官庁会計における財政指標だけでは必ずしも分からなかった点を明らかにできる。例えば、固定資産減価償却率などは、固定資産全体の老朽化の進展度を測る目安となる。 ■国・都による統一的なルール・指針の作成 ・他の自治体と比較を行うためには、同じ基準で各自治体が財務書類を作成していることが必要であり、国や都に統一的なルール・指針の作成が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・宇城市 ・和光市、砥部町
---	--

図表 63 有形固定資産減価償却率（資産老朽化比率）の経年分析（精華町）

改訂モデルによる比率ですが、毎年度約2.0%程度資産が老朽化しています。今後、現有施設に追加投資をせずにそのまま減価償却を続けていくと平成42年度には73.4%となります。



(出典) 精華町「地方公会計の活用のあり方」(平成28年5月)

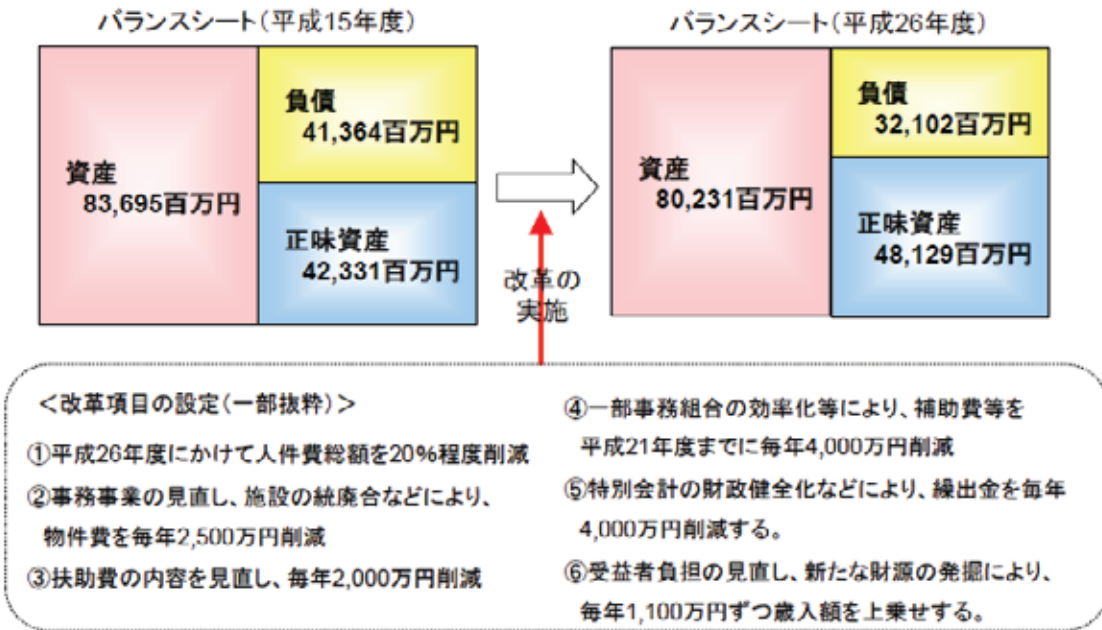
図表 64 自治体間比較分析（精華町）

項目	精華町	同規模団体平均	兵庫県A町	兵庫県B町	奈良県C町	近隣団体平均	京都府D市	京都府E市	京都府F市
人口(人)	37,318	—	31,870	34,748	32,823	—	73,172	72,359	191,267
社会資本形成の過去及び現世代負担比率	77.9%	94.2%	101.1%	100.6%	80.8%	77.0%	75.4%	78.9%	76.8%
社会資本形成の将来世代負担比率	24.4%	18.9%	15.6%	15.8%	25.4%	27.5%	28.7%	29.7%	24.1%
歳入総額対資産比率(年)	6.74	5.18	5.40	5.76	4.40	3.90	3.41	4.97	3.32
資産老朽化比率	42.6%	50.3%	45.8%	54.0%	51.1%	49.4%	54.3%	—	44.5%
受益者負担比率	4.8%	4.0%	3.9%	3.5%	4.5%	5.3%	3.7%	7.0%	5.0%
行政コスト対公共資産比率	13.9%	18.3%	18.3%	16.3%	20.4%	23.4%	24.8%	18.1%	27.3%
行政コスト対税収等比率	104.2%	102.2%	108.0%	101.4%	97.3%	97.7%	93.8%	101.0%	98.3%
住民一人当たり資産(千円)	2,095	1,692	1,729	1,818	1,530	1,392	1,254	1,868	1,053
住民一人当たり負債(千円)	551	331	287	282	425	413	394	554	292
住民一人当たり純経常行政コスト(千円)	262	252	251	240	266	270	272	281	257

住民一人当たりに換算することにより、人口規模の異なる自治体間の比較が可能

(出典) 精華町「地方公会計の活用のあり方」(平成28年5月)を基に作成

図表 65 将来バランスシートと具体的改革策（宇城市）



(出典) 宇城市「熊本県宇城市における公会計改革」(平成20年10月)

③ 取組のポイント

- 財政指標を設定し、行財政運営に活用するためには、ベンチマークとなる自治体を設定することが重要である。
- マクロな行財政改革に係る課題を抽出する観点からは、中長期的な財務情報（将来バランスシート等）を活用することが重要である。

(2) セグメント別行政コスト計算書の作成・活用

ざっくり言うと

- > 「導入・作成段階」からコード体系を見直し、整理する。セグメント情報（事業、組織、地域）を整備しておき、行政評価と連動させる。
- > 附属明細書は公表を。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

利活用に関しては、「セグメント別行政コスト計算書の作成・活用」に対する期待度がアンケート調査では最も高く、8割弱の自治体が効果に期待を寄せている。

しかし、セグメント別行政コスト計算書を作成・活用するためには、仕訳時点で予算科目と仕訳項目のコードを連携させたり、事業コード・施設コード・組織コードを設定したりするコード体系の見直し・統一が必要となるが、行う（予定）という自治体は2割強に留まっている。

また、小規模自治体においてセグメント分析を実施するメリットがあるかという点に問題意識を持つ担当者が多い。セグメント分析による費用対効果を可視化することも、活用の促進には重要な要素となる。

有識者ヒアリングにおいては、公会計の情報は、自治体全体のマクロの数値よりも、セグメント別に活用して大きな効果が表れるとの示唆があった。また、そのためには、附属明細書を公表し、セグメント情報を活用できるようにすることが必要との指摘もあった。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 仕訳におけるコード体系の見直し・統一の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セグメント別の行政コスト計算書を作成するためには、仕訳の時点で事業別、組織別、地域別等のコードを設定しておく必要がある。 ・予算科目自体を仕訳項目と対応させることが必要となるが、併せて事業コード、組織コード、地域コードも紐付けられるようにしておくことが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・町田市 ・町田市
<p>■ 財務マネジメントに適した事業単位の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政目的と組織の権限と責任に対応した事業単位を設定し、単位ごとの正確な財務書類を作成し、個々の組織・事業の財務マネジメントの実践に役立てる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・吹田市

取組内容	参考事例
<p>■ セグメント別行政コスト計算書を行政評価シートや施設カルテに一体化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統一的な基準において作成が求められる附属明細書を公表することにより、セグメント情報の分析・活用を促進することになる。 ・ セグメント別行政コスト計算書におけるコスト情報を、行政評価シートや施設カルテ等のコスト情報をリンクさせることにより、セグメント分析につなげることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町田市 ・ 町田市

図表 66 課別・事業別行政評価でのフルコスト情報の活用（町田市）

【事業別行政評価シートのイメージ】

1 学童保育事業

1 事業の紹介
保護者の就労等により、放課後に適切な保護を受けられない児童に対し、居場所を提供し、児童の成長と自立を支援する事業を、全ての小学校区で実施期間に申請があった児童については、全員が入会することができる「全入会」型や待機児童がなく、働く親が安心して子育てができる環境を整えています。

2 事業の成果

成果指標名	2014年度	2015年度	2016年度
学童保育クラブ入会児童数	3,228人	3,382人	
小学校から遠距離にある学童保育クラブの数	3クラブ	2クラブ	

2014年度に山崎小学校区、2015年度に南第一小学校区、2と三輪小学校区の学童保育クラブを、小学校区数地内に移転す学童保育クラブの移転が完了いたしました。

3 これからの課題
今後も学童保育クラブを利用する児童は増えることから、増加分の育成スペースを確保するとともに、老朽化した建物や空調などの設備について、計画的に改修や修繕を進め、適正な生活環境を整えていく必要があります。

4 行政コスト計算書

コスト	金額	割合	収入
人にかかるコスト	1億5,087万円	11.7%	育成料収入
業務にかかるコスト	10億7,674万円	83.2%	国・都支出金
給付にかかるコスト			その他収入
減価償却費	6,643万円	5.1%	市税等

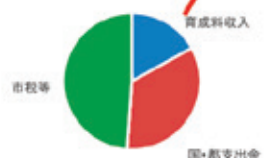
入会児童数の増加と、直営の学童保育クラブ2箇所を指定管理者による運営にかかるコストが8,195万円増加。

5 貸借対照表

資産	金額	割合	負債	金額
土地	3,807万円	2.6%	地方債(市の借金)	1億1,205万円
建物	13億8,061万円	95.6%	その他の負債	1億2,350万円
その他の資産	2,508万円	1.8%	純資産	12億7,240万円

三輪小学校区学童保育クラブを新築したことにより、建物取得費が1億2,350万円増加。

この事業は何がささげているの？



財源構成の円グラフ
各事業の財源を、分類して表示しています。市税等の一般財源だけでなく、利用者からの収入、国・都からの補助金などで構成されています。

単位あたりコスト
行政コストを利用者数、開館日数などで割って算出しています。大まかな事業のボリュームを示す指標です。

行政コスト計算書
事業のコストと収入を表示しています。コストは人にかかるコスト、業務にかかるコスト、給付にかかるコストと減価償却費に分類しています。収入は、利用料収入や国や都からの補助金などがあります。表の下には、特徴的な増減要因やコストの特徴的な内容を記載しています。

貸借対照表
2017年3月31日時点で、事業を実施するための資産(土地、建物など)と負債(市の借金など)がいくらかあるかを記載しています。表の下には、特徴的な増減要因や資産・負債の特徴的な内容を記載しています。

人会児童1人あたりコスト
年間35万8,163円
学童保育クラブ入会児童数 3,613人

(出典) 町田市「平成28年度(2016年度)町田市課別・事業別行政評価シートダイジェスト」(平成29年8月)

③ 取組のポイント

- 予算体系と組織が紐付いていない場合には、課別・事業別財務書類の作成が困難であるため、セグメント情報を整備するためには予算体系の見直しが必要となる。
- マネジメント面での活用のためには、セグメント別情報（事業別、課別財務書類等）の作成が必要である。なお、統一的な基準を導入するだけでセグメント別情報を策定できる訳ではなく、仕訳の時点で事業別、組織別、地域別等のコードを設定するとともに、予算体系と仕訳項目を紐付けできるようにし、資産や負債をセグメント別に割り当てるルールを設けることが重要である。
- 公会計の情報は、自治体全体のマクロの数値よりも、セグメント別に活用して大きな効果が表れるため、附属明細書を公表し、セグメント情報を活用できるようにすべきである。

(3) 公共施設マネジメントにおける活用

ざっくり言うと

➤自治体間・地域間で比較分析することで、公共施設の統廃合を検討する優先順位の検討に活用する。ただし、あくまでも判断材料の一つとして活用し、総合的な検討・判断を。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

アンケート調査では、利活用に関して2番目に期待度が高いのは、「公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映」であり、8割弱の自治体が効果に期待を寄せている。

具体的には、固定資産台帳を施設カルテに紐付け、施設の改修・建替え、維持管理などの施設マネジメントに活用する方向などがイメージされている。関連して、「将来の施設更新必要額を推計」することに活用することにも、比較的高い期待が寄せられている。

これらの項目と比べると「受益者負担の適正化の検討に活用」や「施設の統廃合の検討に活用」に関しては、期待度・利活用度ともにやや低い状況である。住民の負担に関わる合意形成に関して、活用するイメージはあまり共有されていない状況といえる。

有識者ヒアリングにおいては、今後公共施設等の個別施設計画を策定し、実行していくためには、施設の統廃合における優先順位を付ける必要がある。そのためには、自治体ごとの特徴を相対比較して検討・判断することが重要となるが、そういった分析に公会計が活用できるとの指摘があった。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 公共施設の維持・更新に係る将来コスト推計に活用するとともに、基金設定の根拠としても活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 固定資産減価償却率等のデータを活用し、将来的な公共施設の維持・更新に係るコストの簡易推計に活用することができる。 公共施設の維持・更新に係る財源を確保するための基金を設置し、推計データに基づいて将来的な財源の不足状況を予測することで、基金への繰入額の算定につなげることも考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 精華町 精華町
<p>■ 個別施設計画における優先順位付け・施設の統廃合に活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 公共施設等の個別施設計画を策定及び実行していくためには、施設の統廃合における優先順位を付ける必要があり、特徴を相対比較して検討・判断する際に活用できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 町田市、精華町

<p>・図書館の統廃合に当たり、施設別財務書類を活用し、施設別分布グラフによる分析（1日当たり貸出冊数、貸出1冊当たりコスト等）を実施し、データに基づいた検討を行うことなどが考えられる。</p> <p>■ 使用料の見直し、受益者負担の在り方の検討に活用</p> <p>・施設別の行政コスト計算書の作成・活用により、各施設のフルコストベースのコスト構造が明確になるため、使用料の見直し・受益者負担の在り方の検討（イニシャルコスト⁴¹は行政負担、ランニングコスト⁴²は利用者負担を原則とし、実態に応じて減免の範囲の決定）に活用できるほか、コスト面から運営改善方法を検討することもできる。</p>	<p>・宇城市</p>
---	-------------

図表 67 コスト情報の精緻化（建物と施設の分解）（精華町）

施設	整備年度	取得価額 上段: 一体評価 下段: 設備分解	耐用年数	資産老朽化比率	残存価額/減価償却累計額
役場庁舎・図書館	H12	約68.7億円	50年	30%	残存価額48.1億円/ 減価償却累計額20.6億円
		建物71% (48.8億円) 設備29% (19.9億円)	資産の 単位別	建物32% 設備90%	残存価額33.2億円/ 減価償却累計15.6億円 残存価額2.0億円/ 減価償却累計17.9億円
体育館・コミュニティ複合施設	H12	約23.4億円	47年	32%	残存価額15.9億円/ 減価償却累計額7.5億円
		建物64% (15.0億円) 設備36% (8.4億円)	資産の 単位別	建物36% 設備91%	残存価額9.6億円/ 減価償却累計5.4億円 残存価額0.8億円/ 減価償却累計7.6億円

（出典）精華町「地方公会計の活用のあり方」（平成28年5月）

41 施設を建設したり事業を始めたりするときに当初に必要となるコスト。初期導入費用。

42 建物や設備を維持・管理したり、事業を運営したりするために必要となるコスト。建物や設備の維持補修費のほか、管理費や光熱水費なども含まれる。

③ 取組のポイント

- 公共施設マネジメントにおいては、公共施設の維持・更新に係る財源をいかに長期にわたって持続的に確保していくかが重要な課題となる。発生主義の考え方に基づき、将来にわたるライフサイクルコストを正確に把握するとともに、基金の設置・活用につなげることで、負担を平準化し財源を確保することができる。
- 今後公共施設等の個別施設計画を策定し、実行していくためには、施設の統廃合における優先順位を付ける必要がある。そのためには、自治体ごとの特徴を相対比較して検討・判断することが重要となるが、そういった分析に公会計が利活用できる。例えば、「資産の大きさ」と「資産の減価償却率（老朽化率）」の二軸のマトリックスにプロットし、自治体間や地域間で比較分析することで、どの施設分類（施設）から手を付けなければならないかが明確になる。
- 図書館の統廃合に当たり、施設別財務書類も活用して検討を実施した。具体的には、施設別分布グラフによる分析（1日当たり貸出冊数、貸出1冊当たりコスト）などが考えられる。ただし、財務情報のみで施策の在り方が判断される訳ではなく、あくまでも判断材料の一つとして用いることが重要である。

(4) 予算編成における活用



▶新地方公会計の導入により、フルコストを加味し、ライフサイクルを見据えた予算編成となりトータルでの支出削減につながる。予算査定と関連付けることで、新地方公会計の意識付けも推進。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

アンケート調査では、「予算編成に活用」に対しても比較的高い期待度が表れている。現時点で予算編成に活用ができていないケースはほとんど見られないが、フルコスト情報を活用することでトータルでの財政削減につなげることができるとともに、庁内における発生主義・複式簿記の考え方や意識を浸透させるのに最も効果的な手段となることが想定される。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 施設整備に係る予算査定にフルコスト情報を活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設整備に係る予算査定において、建設費だけでなく、ランニングコストも含めたフルコスト情報を活用することで、中長期的な視点で財政削減を図ることができる。 <p>■ 公共施設マネジメントの予算枠及び基金の設置による財源確保・平準化</p> <ul style="list-style-type: none"> 公共施設の維持・更新に係る将来コスト推計を基に予算枠を設置することで、必要な財源を確保するとともに、適切な優先順位に基づき計画的且つ着実に施設の維持・更新を進めることができる。 予算枠の設置に併せて基金を設置することで、将来的に更新時期が集中することなどに備え、財政負担を平準化することもできる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京都 ・ 精華町

③ 取組のポイント

- 財政運営に当たり、単年度支出のみならずライフサイクルコストを見据えることが重要である。新地方公会計の利活用により事業別あるいは施設別のライフサイクルコストを把握し、予算編成や基金設置に生かすことで、地方公共団体のトータルでの支出軽減につなげることが可能となる。
- セグメント別情報を活用することにより、予算編成における事業別の財務評価や発生主義でのフルコスト情報の比較が可能となる。ただし、予算編成において実際に活用されるためには、導入当初数年間はフルコスト情報の活用状況についての報告を各所管課に求めることで定着を図ることが必要と考えられる。

(5) 行政評価における活用



➤セグメント別行政コスト計算書のコスト情報を行政評価シートにリンクさせ、事業別の費用対効果の分析の精度を高める。さらに課別分析にも展開を。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

アンケート調査では、「行政評価に活用」に対しても比較的高い期待度が表れており、事業別の行政コスト計算書を作成した上で、行政評価に活用することなどがイメージされている。町田市では、課別・事業別の財務書類を作成し、行政評価シートとして活用する取組が先進事例として注目されている。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ セグメント別行政コスト計算書を行政評価シートに一体化し、課別分析にも展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業別財務書類を活用した行政評価を行い、評価の制度及び客観性の向上を図る。 ・セグメント別行政コスト計算書におけるコスト情報を、行政評価シートにリンクさせることにより、事業別の費用対効果を測るなどのセグメント分析につなげることができる。 ・課別コードを設定し、課別のセグメント分析に展開することで、行政評価を高度化することができる。 ・事業評価の一環として、財務評価を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・吹田市 ・町田市 ・町田市 ・東京都

③ 取組のポイント

■ 行政評価シートに財務情報を組み込むことにより、行政評価での活用が期待される。その場合、財務情報のみが用いられるのではなく、あくまで評価に係る一情報としての利用である。

(6) 議会における説明資料、財政状況を住民に分かりやすく説明する資料として活用



- > 議会の決算審査における附属資料として活用することで、予算システムに位置付けることが重要。
- > ゲームや体験イベントと一緒に考え行動する機会の創出を。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

利活用に関して、アンケート調査で4番目に期待度が高いのは、「財政状況を住民にわかりやすく説明する資料としての活用」であり、7割弱の自治体が効果に期待を寄せている。「大きな効果を期待している」という強い期待の割合は最も高い。また、「議会における説明資料として活用」への期待度・利活用度も比較的高い。

有識者ヒアリングにおいては、「SIM2030」や「公共施設マネジメントゲーム」などのゲームや、「バランスシート探検隊」などの体験イベントによって、市民などが楽しみながら実感し、一緒に考え行動する機会を創出することが重要との指摘があった。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 議会の決算審査における附属資料として活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議会の決算審査における附属資料として財務書類を活用することで、決算審査の内容が財務書類に基づく質疑となり、審議の質が高まるということが期待できる。そのためには、9月議会前の8月頃までに行政評価シートに決算データを反映させる必要がある。 <p>■ ゲームや体験イベントにより一緒に考え行動する機会を創出することが重要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「まちの家計簿」などで住民に分かりやすく広報するとともに、「SIM2030」や「公共施設マネジメントゲーム」といったゲーム形式で財政運営を体験できるものが普及しつつある。また、バランスシートを手に施設を視察する「バランスシート探検隊」などの体験イベントも広がりつつある。広報や情報提供だけでなく、住民などが楽しみながら実感し、一緒に考え行動する機会を創出することが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町田市、吹田市 ・ 精華町、宇城市、砥部町、大東市

③ 取組のポイント

- 出納閉鎖後速やかに財務書類の作成に入り、8月までに行政評価シートに反映させる作業スケジュールを確立し、9月議会の決算審査の附属資料として活用する。
- 「SIM2030」や「公共施設マネジメントゲーム」などのゲームや、「バランスシート探検隊」などの体験イベントによって、市民などが楽しみながら実感し、一緒に考え行動する機会を創出することが重要。

(7) 地方債IR、PPP/PFIの事業分析・提案募集に活用

ざっくり言うと

- 地方債IRやPPP/PFIへの活用は今後の課題。
- サウンディング型市場調査⁴³などにより、事業者ニーズを探りながら事業化・制度化の検討を進めることが重要。

① 多摩・島しょ地域の現状と課題

アンケート調査では、「地方債IRに活用」や「PPP/PFIの事業分析・提案募集に活用」について、期待度・利活用度とも最も低いポジションとなっている。しかし、これは利活用のイメージ自体が広がっていない面もあると考えることができる。

この分野の利活用を促進する上でも財務書類等の公表範囲・方法を広げることは重要な課題となる。

② 利活用・課題解決の在り方

取組内容	参考事例
<p>■ 事業者ニーズを探りながら推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状では地方債IRへの活用やPPP/PFIへの活用の事例はほとんど見られていないが、新地方公会計が事業者側との「共通言語」となり、官民連携・官民協働の推進に資することは期待できる。 ・サウンディング型市場調査などにより、事業者側にどのようなニーズがあるのかを探りつつ、事業化や制度化の検討を進めることが重要である。 ・オープンデータで資産情報を公開することにより、民間事業者からの提案を促す。 	<p>・和光市</p>

③ 取組のポイント

- サウンディング型市場調査などにより、事業者側にどのようなニーズがあるのかを探りつつ、事業化や制度化の検討を進めることが重要。
- 活用促進の条件として、財務書類等の公表範囲・方法の確定が重要。

43 施策の企画・検討段階で、民間事業者から広く意見・提案を求め、対話を通じて市場性等を把握する調査のこと。

3. 利活用の在り方 (まとめ)

多摩・島しょ地域における新地方公会計の利活用の在り方を、「導入・作成段階」と「利活用段階」に大別して次頁の図表68のとおり一覧表として整理した。

図表 68 多摩・島しょ地域における新地方公会計の利活用の在り方（まとめ）

段階	項目	多摩・島しょ地域の現状と課題
導入・作成段階	(1) 体制整備・職員研修	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 主担当課の担当者2～3人で担当しているケースが多く、全庁的な体制整備や外部リソースの活用ができていない。 ➢ 職員の知識・スキルの向上が不可欠であるが、職員研修にまで手が回らず、実施する予定が立っていない自治体が多い。 ➢ 体制の不備や職員の知識・スキル不足から、平成29年度末までに作成が間に合わない自治体が出てくる可能性がある。
	(2) 仕訳方式	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 日々仕訳の自治体は2割程度に留まっており、期末一括仕訳の自治体が日々仕訳にいかにもスムーズに移行できるかが課題といえる。 ➢ 既に日々仕訳を実施している自治体においても、仕訳のチェックが難しく、負担が大きという課題が出ており、毎年度継続的に実施していくことが難しい状況となっている。
	(3) 固定資産台帳の整備・更新	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 固定資産台帳については整備が進んでいるが、公有財産台帳とは別管理としている自治体が多い。 ➢ 公有財産台帳の修正を行わない（行えない）ケースもあり、台帳運用上の課題となっている。
利活用段階	(1) 財政指標の設定・活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 財政指標については、経年比較や自治体間比較を行うことで財政分析に生かすことが重要と捉えている自治体が多い。 ➢ 統一的な基準を導入しても、各自治体の判断により処理する部分で違いが生じること及び事業別行政コスト計算書を作成している自治体が少ないことにより、自治体間比較が難しい場合がある。
	(2) セグメント別行政コスト計算書の作成・活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ セグメント別行政コスト計算書の作成・活用に対する期待度が最も高く、8割弱の自治体が効果に期待を寄せている。 ➢ セグメント分析を行うために必要な予算科目と仕訳項目のコード連携や事業・施設・組織コードの設定といったコード体系の見直し・統一については、行う（予定）という自治体は2割強に留まっている。 ➢ 小規模自治体においてセグメント分析を実施するメリットがあるかという点に課題意識を持つ担当者が多い。
	(3) 公共施設マネジメントにおける活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 固定資産台帳を施設カルテに紐付け、施設の改修・建替え、維持管理などの施設マネジメントに活用することなどへの利活用に対する期待度が高い。 ➢ 上述の項目と比べると、受益者負担の適正化の検討に活用すること及び施設の統廃合の検討に活用することなど、住民の負担に関わる合意形成に関しては、有効に活用するイメージはあまり共有されていない。
	(4) 予算編成における活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 予算編成における活用に対し、比較的高い期待度が見られる。 ➢ 事業別の行政コスト計算書を作成した上で、予算・決算のPDCAサイクルに活用することなどがイメージされている。
	(5) 行政評価における活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 行政評価における活用に対し、比較的高い期待度が見られる。 ➢ 事業別の行政コスト計算書を作成した上で、行政評価に活用することなどがイメージされている。町田市では、課別・事業別の財務書類を作成し、行政評価シートとして活用する取組が先進事例として注目されている。
	(6) 議会・住民への説明資料として活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 財政状況を住民に分かりやすく説明する資料として活用すること及び議会における説明資料として活用することへの期待度が比較的高い。 ➢ 財務書類等の公表範囲や方法の調整が難しいことを課題とする自治体が多い。 ➢ 市民・議会・職員のそれぞれが公会計に対する理解を促進することが重要と認識している。
	(7) 地方債IR、PPP/PFIにおける活用	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 地方債IRに活用すること及びPPP/PFIの事業分析・提案募集に活用することについては、現時点では期待度・利活用度とも低い状況である。また、利活用のイメージ自体が広がっていない面もある。

取組のポイント	先進自治体における参考事例
<ul style="list-style-type: none"> ➢職員有志の勉強会など、全庁的に取り組む体制を作る。財務書類の作成プロセスをブラックボックス化しない。 ➢外部人材を活用する場合、外部人材がいなくなっても作成・利活用を継続できるようにマニュアル等を整備しておく。 ➢職員研修については、先進自治体の研修プログラムやツールを活用し、職員が講師となって実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢職員有志の勉強会からスタート（臼杵市、習志野市） ➢任期付で公認会計士を採用し、事務フロー等を整備（和光市） ➢職員研修で「付せん紙仕訳」等を活用（砥部町、大東市）
<ul style="list-style-type: none"> ➢仕訳に対応した予算科目設定を行うことで、予算執行時の負担を軽減する形で日々仕訳を採用することが可能となる。予算科目の整理は、先進自治体を参考にすることで効率化する。 ➢財政分析を行えるようにするには、伝票単位で適切に仕訳を行うことが重要。仕訳の確認は、地方自治法で半期に一度財産に関する状況の開示が求められていることに併せ、半期に一度行うことが効果的。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢仕訳に対応した予算科目設定（和光市、宇城市、砥部町） ➢地方自治法による財産に関する状況の開示に併せて半期に一度仕訳の確認を実施（和光市）
<ul style="list-style-type: none"> ➢公有財産台帳が間違っていれば、放置せずに直すべきである。 ➢固定資産台帳を自分たちで毎年度更新することが重要であり、その体制が整えば、台帳の整合が確保される。 ➢公会計における資産情報と点検や補修などの情報を連携させ、公共施設マネジメント等に活用することが考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢固定資産台帳を正本化（和光市） ➢公有財産台帳に固定資産台帳を統合・一本化（東京都）
<ul style="list-style-type: none"> ➢財政指標を設定し、行財政運営に活用するためには、ベンチマークとなる自治体を設定することが重要である。 ➢マクロな行財政改革に係る課題を抽出する観点からは、中長期的な財務情報（将来バランスシート等）を活用することが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢同規模の自治体等をベンチマークに設定して比較分析（町田市、宇城市）
<ul style="list-style-type: none"> ➢統一的な基準を導入するだけでセグメント別情報を策定できる訳ではなく、仕訳の時点で事業別、組織別、地域別等のコードを設定するとともに、予算科目と仕訳項目を紐付けできるようにし、資産や負債をセグメント別に割り当てるルールを設けることが重要。 ➢附属明細書を公表し、セグメント情報を活用できるようにすることが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢事業別行政コスト計算書を作成・活用（町田市）
<ul style="list-style-type: none"> ➢発生主義の考え方にに基づき、ライフサイクルコストを把握し、基金を設置・活用することで、負担の平準化と財源の確保が可能。 ➢施設の統廃合における優先順位付けに、自治体間比較が有効（例えば、「資産の大きさ」と「資産の減価償却率」の二軸のマトリクスによる分析等）。 ➢財務情報のみで施策の在り方を判断するのではなく、あくまでも判断材料の一つとして用いるべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢公共施設の維持・更新に係る財源を確保するための基金を設置（精華町） ➢将来バランスシートの作成、図書館の統廃合の検討に活用（宇城市）
<ul style="list-style-type: none"> ➢事業別・施設別のフルコストを把握し、予算編成や基金設置に生かすことで、長期的な支出軽減につながる。 ➢導入当初数年間はフルコスト情報の活用状況についての報告を各所管課に求めることで定着を図ることが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢施設に係る予算査定時にフルコストを活用（東京都） ➢維持管理費等に係る予算要求特別枠を創設（精華町）
<ul style="list-style-type: none"> ➢行政評価シートに財務情報を組み込むことにより、行政評価での活用が期待される。その場合、財務情報のみが用いられるのではなく、あくまでも評価に係る一情報としての利用である。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢課別・事業別行政評価シートを作成（町田市） ➢事業評価の一環として財務評価を実施（東京都）
<ul style="list-style-type: none"> ➢出納閉鎖後速やかに財務書類の作成に入り、8月までに行政評価シートに反映させる作業スケジュールを確立し、9月議会の決算審査の附属資料として活用する。 ➢「SIM2030」などのゲームや、「バランスシート探検隊」などの体験イベントによって、市民などが楽しみながら実感し、一緒に考え行動する機会を創出することが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢決算審査の附属資料として活用（町田市、吹田市） ➢「まちの家計簿」（財務諸表の公表）等による広報（精華町） ➢「バランスシート探検隊」などの体験イベントの実施（砥部町等）
<ul style="list-style-type: none"> ➢サウンディング型市場調査などにより、事業者側のニーズを探りつつ、事業化や制度化の検討を進めることが重要。 ➢利活用促進の条件として、財務書類等の公表範囲・方法の確定が重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢オープンデータでの資産情報の公開をし、民間事業者からの提案を促す（和光市）