

## 第3章

---

### 多摩・島しょ地域の市町村における 新地方公会計の現状と課題

第1節 アンケート調査及び職員研修概要

第2節 アンケート調査及び職員研修から見られる  
新地方公会計の現状と課題

## 第1節 アンケート調査及び職員研修概要

多摩・島しょ地域の39市町村における新地方公会計に係る現状や課題、取組内容等について、平成29年7月から8月にかけてアンケート調査を実施した。

図表 30 アンケート調査項目

項目	主な内容
統一的な基準による財務書類の作成について	作成時期、仕訳方式、コード体系の見直し・統一、作成体制、研修等の実施、ソフトウェア、システムの運用形態、支援策の活用状況、作成における課題、平成27・28年度決算に係る作成状況、方式等
固定資産台帳の整備について	整備状況、公有財産台帳との関係、固定資産台帳による財産管理の実務上の課題等
財務書類等の公表について	直近の公表状況、統一的な基準による財務書類の公表状況（予定）、固定資産台帳の公表状況（予定）、公表に関する課題等
財務書類等の利活用について	利活用（予定）の体制、研修等の実施（予定）、利活用の効果に対する期待、利活用状況、利活用（予定）における実務上の課題、課題を克服するために必要なこと等

また、平成29年10月30日には、多摩・島しょ地域の市町村の担当者を対象に職員研修を実施した。

図表 31 職員研修概要

目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新地方公会計制度に対する理解を深めるとともに、その利活用についての先進事例等を学ぶ。</li> <li>・参加自治体の担当職員同士が実務上困っていることや工夫していることなどを共有するとともに今後の利活用に向けた手法等を検討する。</li> </ul>
講師	<ul style="list-style-type: none"> <li>・埼玉県和光市企画部財政課副主幹 山本享兵氏</li> <li>・菅原正明公認会計士・税理士事務所 菅原正明氏、大松祐介氏</li> <li>・三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社 研究員</li> </ul>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「新地方公会計制度の利活用に向けた実務のポイント」及び「新地方公会計制度の導入・利活用に関する事例」の講義</li> <li>・「新地方公会計制度の利活用に向けて」というテーマで、講義内容及び利活用に向けた実務上の課題や工夫についてグループでの意見交換及びワークショップ</li> </ul>

## 第2節 アンケート調査及び職員研修から見られる新地方公会計の現状と課題

多摩・島しょ地域の市町村に対して実施したアンケート調査及び職員研修の結果より、新地方公会計の現状と課題について、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」及び作成した財務書類等の新地方公会計を利活用する「利活用段階」の2つに分けて分析・整理した。なお、アンケート調査の回答割合は、少数第2位を四捨五入して算出しているため、内訳の合計が100%にならない場合もある。

### 1. 導入・作成段階

#### (1) 財務書類の作成予定年度・作成体制

■ 統一的な基準による財務書類の作成が平成30年度以降にずれ込む自治体が出てくる可能性がある。

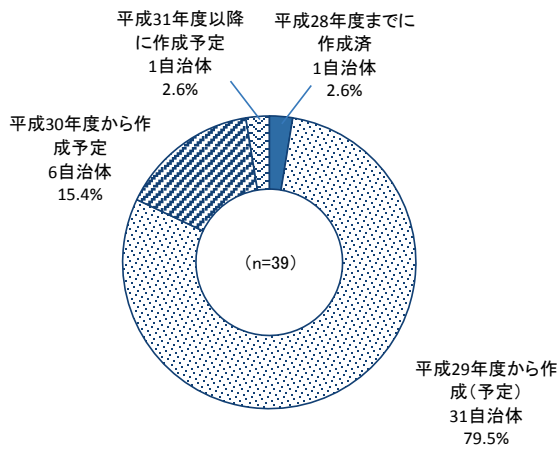
##### 【現状】

- ・「平成28年度までに作成済」及び「平成29年度から作成（予定）」と回答した自治体は32自治体（82.1%）に留まり、2割弱の自治体は作成が平成30年度以降にずれ込む可能性がある。
- ・作成に関する体制については、「主担当課が推進」とする自治体が約半数を占め、全庁的な推進体制を構築できている自治体はほとんどない状況である。
- ・統一的な基準による財務書類の作成には平均して5.7か月の期間を要している。「平成29年度から作成（予定）」としている自治体でも、平成29年11月時点で着手していない場合には、年度末までに作成が間に合わない可能性がある。
- ・主導的に関わる担当者数は2.3人に留まる一方、外部委託やアドバイザー等を活用している自治体は約6割であり、4割弱の自治体は庁内で対応している。体制面で厳しい状況におかれながら取組を進めている自治体が多いといえる。

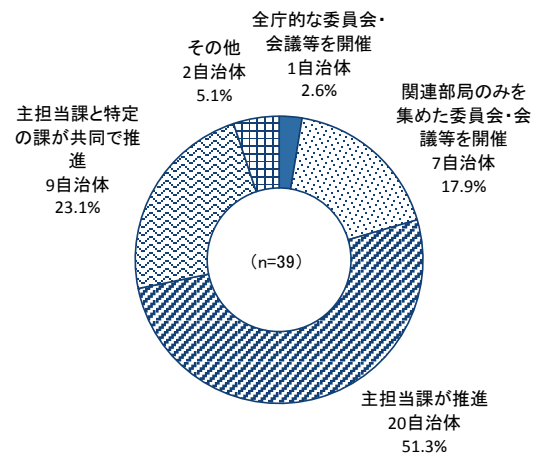
##### 【課題】

- ・職員の知識不足や意識欠如を挙げるケースが多く見られるが、研修等の実施状況では、職員向けの研修の実施は「導入・作成段階」で4割強に留まっており、今後実施する予定が立っていない自治体も多い。研修による知識・スキル向上の取組もままならない状況が表れている。
- ・国や東京都に対して、専門的な知識や技術に関するサポートや、職員向けの研修などに関する人的サポートなどを期待する意見がある。

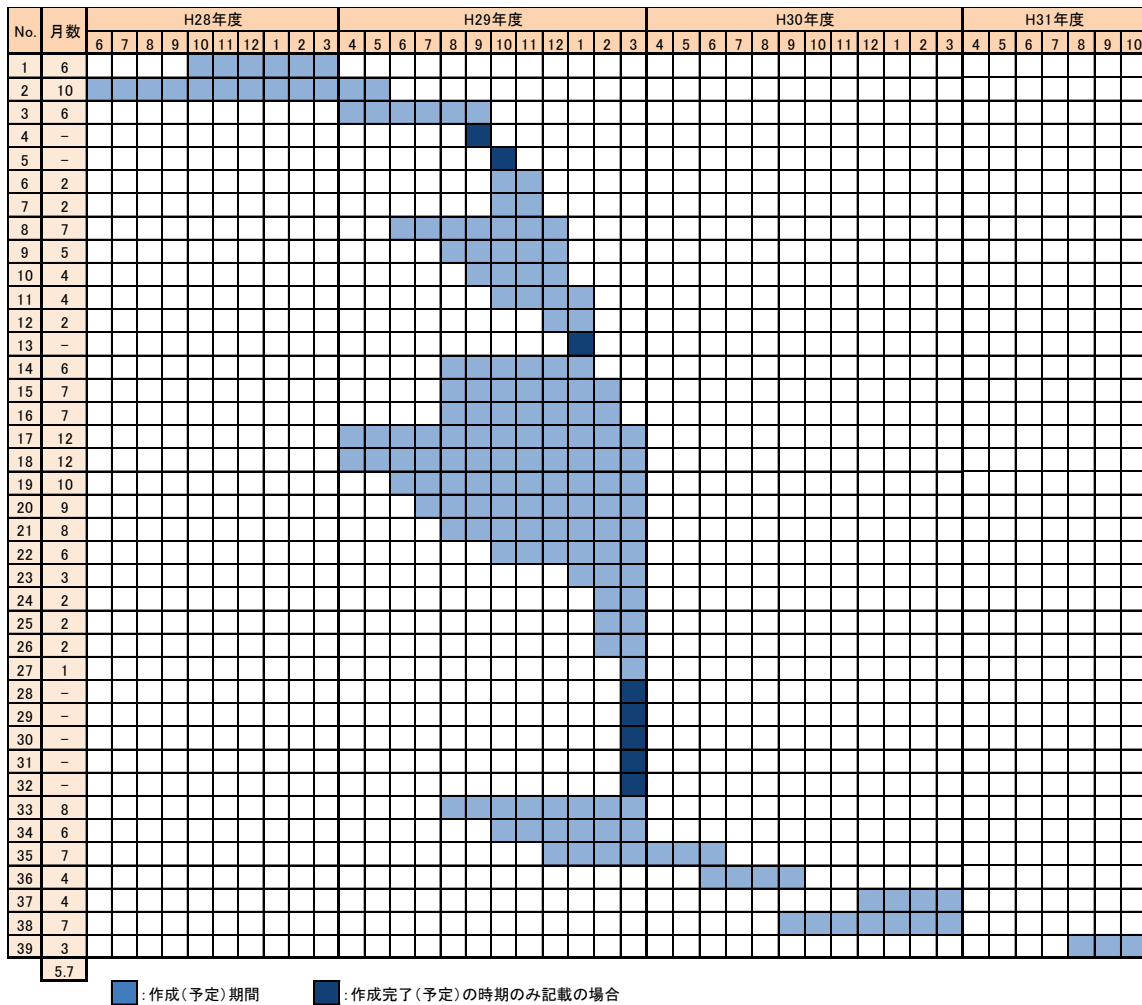
図表 32 作成予定年度（単一回答）



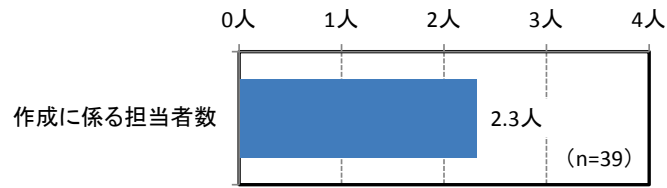
図表 33 作成体制（単一回答）



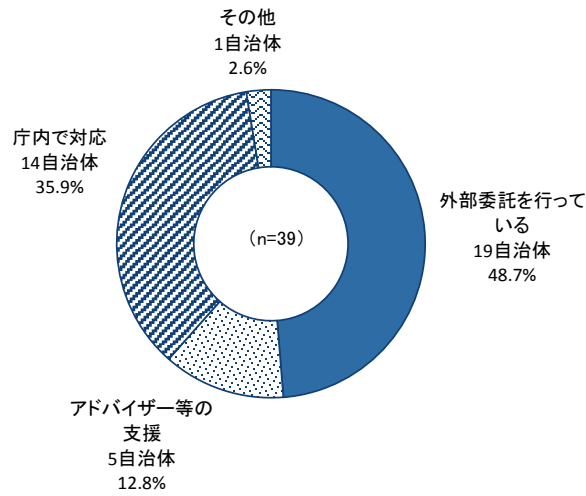
図表 34 統一的な基準による財務書類の作成（予定）時期（記述式）



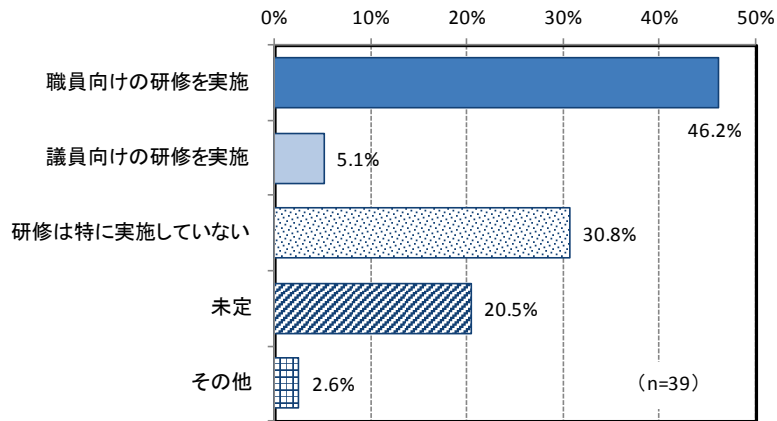
図表 35 主導的に関わる担当者数（記述式）



図表 36 作成に関する外部の知見の活用（単一回答）



図表 37 統一的な基準による財務書類の作成における研修等の実施状況（複数回答）



## (2) 仕訳方式

■ 仕訳方式については、「期末一括仕訳」方式とする自治体が多く、「日々仕訳」方式への移行は今後の課題となる。

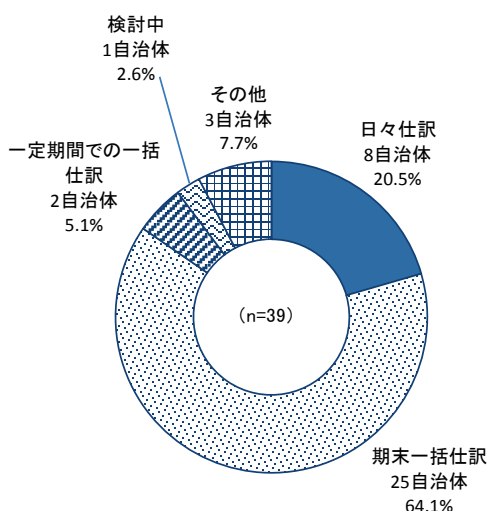
### 【現状】

- ・ 仕訳方式については、仕訳の精度が高まることや、より早期に財務書類の作成・開示が可能となることなどの理由から望ましいとされている「日々仕訳」とする自治体は約2割であり、6割以上は「期末一括仕訳」となる見込みである。

### 【課題】

- ・ 今後、継続的な作成体制を整える上で、「期末一括仕訳」から「日々仕訳」への転換をスムーズに果たせるかが課題となる。
- ・ 既に「日々仕訳」を導入している自治体においては、“仕訳が合っているかのチェックが難しい”という課題が挙げられており、対策が求められる。

図表 38 仕訳方式（単一回答）



## (3) 固定資産台帳

■ 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。

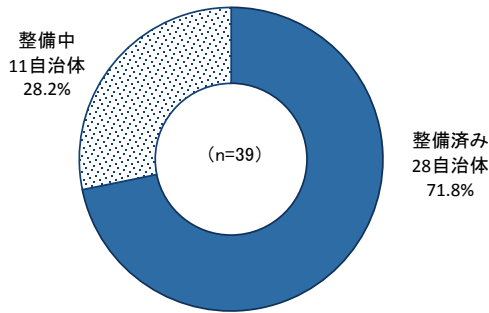
### 【現状】

- ・ 固定資産台帳については、7割以上が整備済みであり、残りの自治体も既に整備に取り組んでいる状況である。
- ・ 固定資産台帳と公有財産台帳を連動させている自治体は2割強に留まり、7割を超えるほとんどの自治体は、固定資産台帳と公有財産台帳を別管理している。

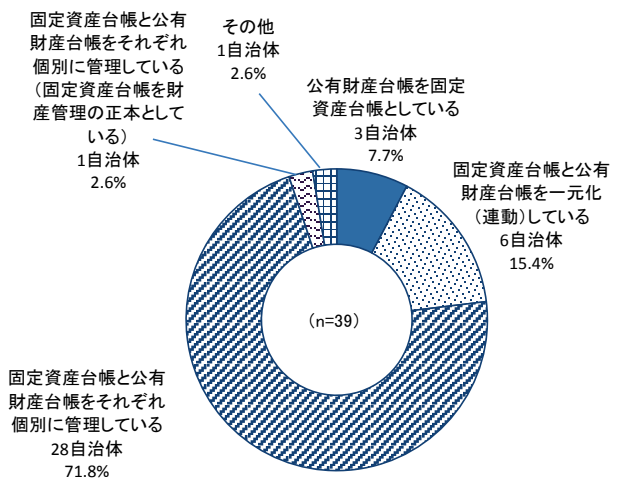
【課題】

- ・ 固定資産台帳を整備する際には、固定資産台帳と公有財産台帳の整合性確保が課題として多く挙げられているが、固定資産台帳に併せて公有財産台帳を修正（予定）すると答えた自治体は4割弱に留まる。
- ・ 固定資産台帳の整備後、台帳の更新時において、担当課への意識付けや正確性・網羅性の担保を課題として挙げるケースも見られる。
- ・ 職員研修においては、固定資産台帳と公有財産台帳の整合性・統一化の必要性について多くの意見が集中したほか、備品を含めて作った後のことも考えた固定資産台帳の整備・制度設計が必要との意見があった。

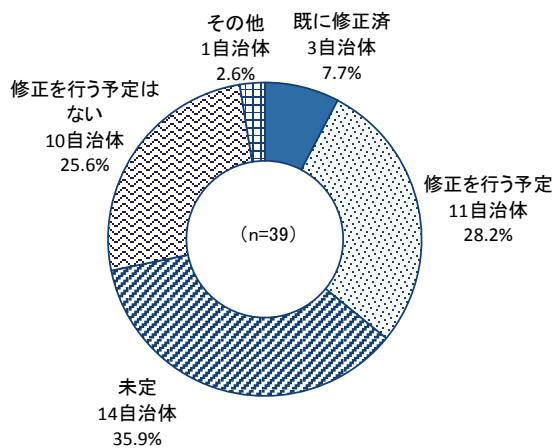
図表 39 固定資産台帳の整備状況 (単一回答)



図表 40 固定資産台帳と公有財産台帳の関係 (単一回答)



図表 41 固定資産台帳の整備に伴う公有財産台帳の修正の有無 (単一回答)



## (4) 公会計システム

■ 公会計システムについては、財務会計システムと連動していないケースや、担当課のみで独立して運用しているケースが多い。

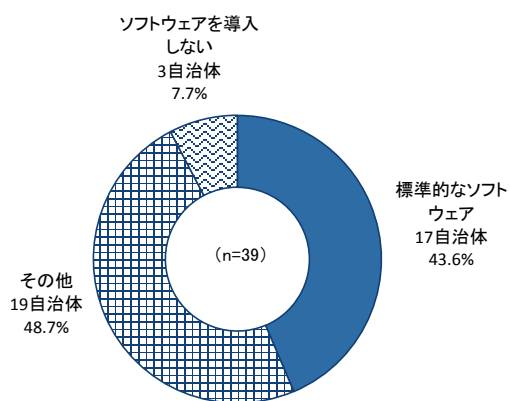
### 【現状】

- ・システムについては、地方公共団体情報システム機構が提供する標準的なソフトウェアを利用している自治体は4割強であり、半分弱の自治体はその他民間のシステムを利用している。

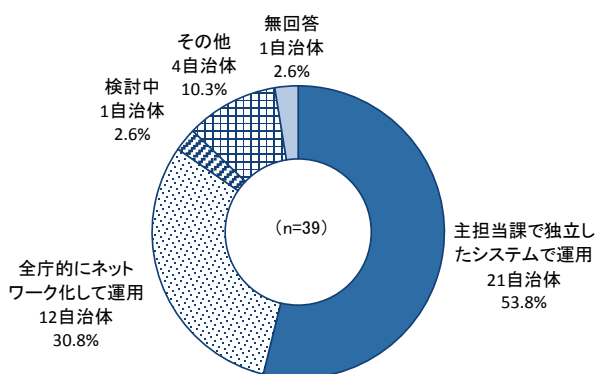
### 【課題】

- ・いずれの場合も、既存の財務会計システムとの連動やヘルプデスク等のサポート体制の確保が課題となっているケースが多い。また、システム関連経費の負担を課題として挙げている自治体もあり、国や東京都に対して財源措置を求める意見も見られる。
- ・システムの運用形態については、「主担当課で独立したシステムで運用」とする自治体が半数強を占めている。各所管課が主体的に財務書類を作成・活用するためには、「全庁的にネットワーク化して運用」することが不可欠となるため、システム面でも全庁的な活用の体制が整っていない自治体が多いといえる。
- ・標準的なソフトウェアについては、“国や東京都にシステム面でのサポートをお願いしたい”との意見がある。

図表 42 公会計システムのソフトウェア  
(単一回答)



図表 43 システムの運用形態  
(単一回答)





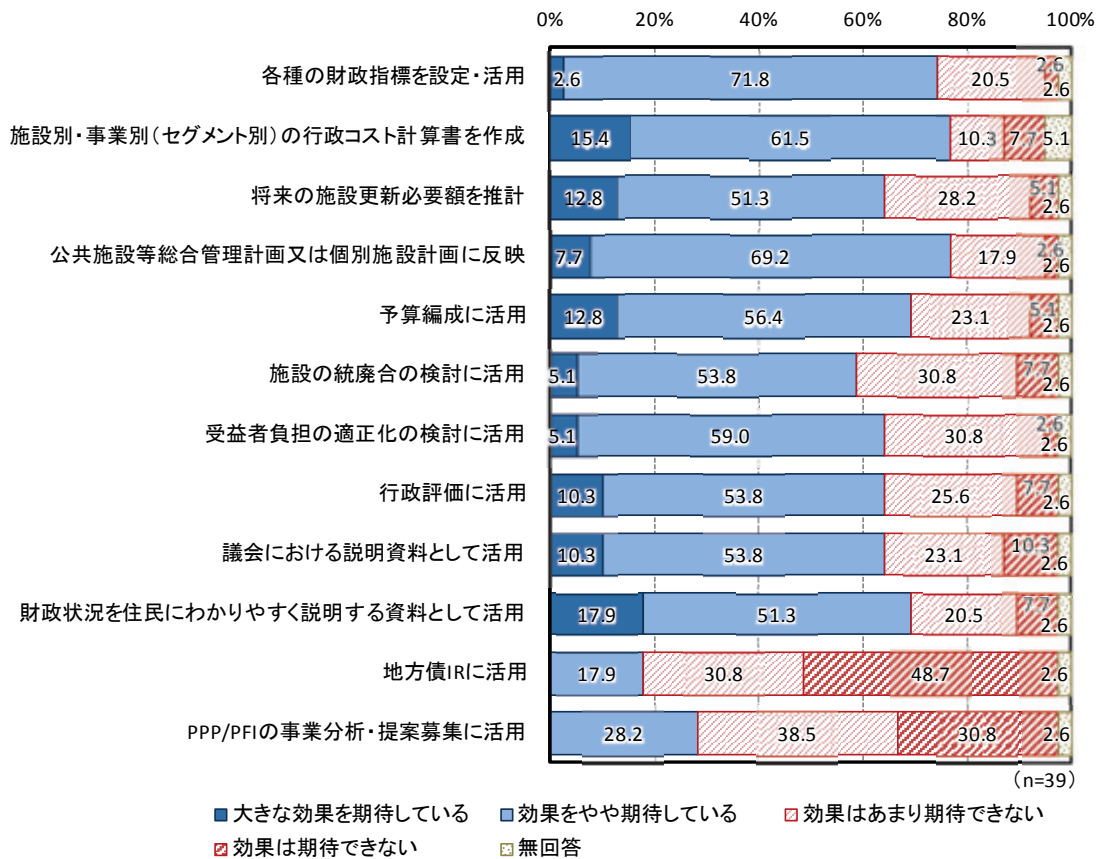
## 2. 利活用段階

作成した財務書類や固定資産台帳における情報の利活用の効果に対する期待の状況（期待度）については、「大きな効果を期待している」と「効果をやや期待している」を合わせた割合が最も高いのは「施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成」（76.9%）と「公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映」（76.9%）であり、8割近くの多くの自治体が効果を期待している。

次いで「各種の財政指標を設定・活用」（74.4%）、「予算編成に活用」（69.2%）、「財政状況を住民にわかりやすく説明する資料として活用」（69.2%）と続き、その他の項目も概ね6割以上を示しており、大きな期待が寄せられているといえる。

一方、「PPP/PFIの事業分析・提案募集に活用」（28.2%）と「地方債IRに活用」（17.9%）については、期待度は3割を下回っており、期待できないとする回答の方が多くなっている。

図表 44 今後の利活用に対する期待度（単一回答）

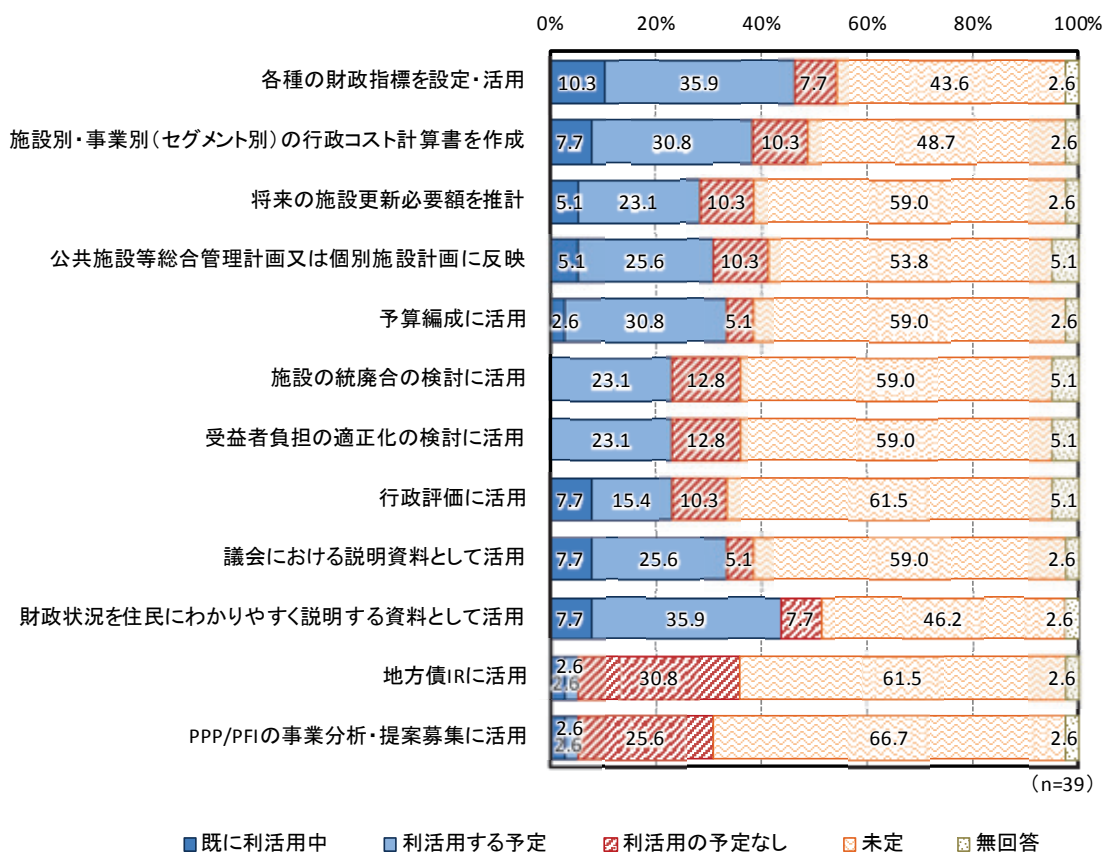


作成した財務書類や固定資産台帳における情報の利活用状況（利活用度）については、「既に利活用中」と「利活用する予定」を合わせた割合が最も高いのは「各種の財政指標を設定・活用」(46.2%)であり、次いで「財政状況を住民にわかりやすく説明する資料として活用」(43.6%)、「施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成」(38.5%)、「予算編成に活用」(33.4%)と続く。いずれも図表44でみた「期待度」が高い項目と一致しており、期待度が高い項目は利活用度も高い相関関係にあるといえる。

ただし、利活用度については、上位の項目でも3割から5割弱に留まり、いずれの項目も「未定」としている自治体の割合が高い。「既に利活用中」という割合は、最大の「各種の財政指標を設定・活用」でも約1割であり、期待度の高さに対して利活用度が低いという大きなギャップがあり、利活用はこれからの課題であるといえる。

なお、現時点で「利活用の予定なし」と回答している割合が高いのは、「地方債IRに活用」(30.8%)、「PPP/PFIの事業分析・提案募集に活用」(25.6%)である。「既に利活用中」と「利活用する予定」を合わせた割合は5%強に留まり、これらの項目は期待度も利活用度も低く、利活用のイメージがほとんど描けていないのが実情といえる。

図表 45 現状における利活用度（単一回答）



これらの期待度と利活用度の関連性を調べたところ、期待度と利活用度には強い相関関係が見られた（分析の方法の詳細は、次頁「ちょっと一息」を参照）。

すなわち、期待度が高い項目は概ね利活用度も高いといえ、「施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成」、「公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映」、「各種の財政指標を設定・活用」、「財政状況を住民にわかりやすく説明する資料として活用」などがそれに当たる。一方、期待度・利活用度とも低いのは、「地方債IR」、「PPP/PFI」である。

なお、期待度と利活用度のズレに着目してみると、次のことがいえる。

図表 46 期待度と利活用度にややズレのある項目

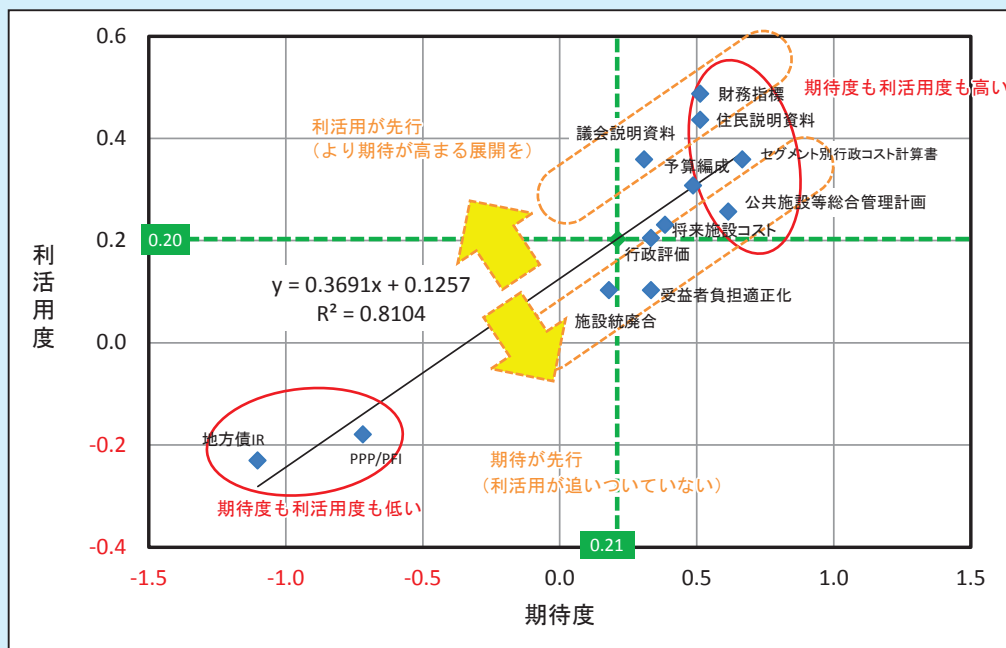
内容	項目
期待度よりも利活用度の方がやや高い項目 (利活用がやや先行している項目)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政指標を設定・活用</li> <li>・ 住民説明資料として活用</li> <li>・ 議会説明資料として活用 等</li> </ul>
利活用度よりも期待度の方がやや高い項目 (期待がやや先行しており利活用が追いついていない項目)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受益者負担の適正化の検討に活用</li> <li>・ 施設の統廃合の検討に活用</li> <li>・ 公共施設等総合管理計画に反映 等</li> </ul>

利活用段階では、期待度及び利活用度が高い4つの項目（「施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成」、「公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映」、「各種の財政指標を設定・活用」、「財政状況を住民にわかりやすく説明する資料として活用」）に着目し、その現状と課題を述べていく。

【ちょっと一息】期待度と利活用度の関連性

期待度と利活用度の回答を得点化し、期待度を横軸、利活用度を縦軸のマトリクスに示したものが下記の図表です（得点化の方法については図表の注釈を参照してください）。相関係数（R）は約0.9で、期待度と利活用度には強い相関関係が見られます。

図表 47 期待度と利活用度の関連性



※期待度：「大きな効果を期待している」を+2点、「効果をやや期待している」を+1点、「効果はあまり期待できない」を-1点、「効果は期待できない」を-2点、「無回答」を0点として得点化

※利活用度：「既に利活用中」を+2点、「利活用する予定」を+1点、「利活用の予定なし」を-1点、「未定」及び「無回答」を0点として得点化

※期待度と利活用度の相関関係を調べると、回帰式は  $y = 0.3691x + 0.1257$  となり、決定係数 ( $R^2$ ) は 0.8104 となる。相関係数 (R) を計算すると 0.9002 となり、両者には強い相関関係があるといえます（一般に、相関係数が 0.7 を超えると強い正の相関があるといわれます）。

このことから、期待度が高い項目は概ね利活用度も高いといえます。

なお、期待度と利活用度のズレに着目してみると、回帰線より上側に位置しているのは、「期待度よりも利活用度の方がやや高い項目」であり、利活用がやや先行している項目といえます。一定程度の利活用が進みつつあるといえ、今後はより効果的な利活用に展開していくことが求められるといえます。

一方、回帰線より下側に位置しているのは、「利活用度よりも期待度の方がやや高い項目」であり、期待がやや先行しており利活用が追いついていない項目といえます。利活用そのものを新たに開拓していくことが求められるといえます。

(1) 施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成

■ 利活用に対する期待度が最も高いが、仕訳におけるコード体系の見直し・統一が進んでおらず、期待と実態のギャップが大きい。

【現状】

・利活用に関しては、「施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成」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。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とともに、同種施設の比較分析や決算の附属資料としても活用しており、先進事例として全国から注目されている。その他、八王子市及び稲城市でも「既に利活用中」との回答があり、今後の利活用の予定も含めると、南多摩地域及び西多摩地域の自治体は比較的利活用度が高い傾向が見られる（P.48コラムを参照）。

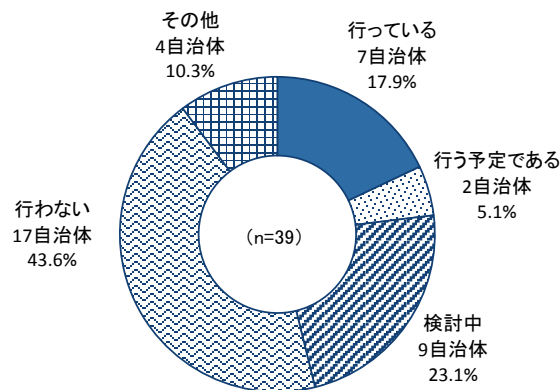
【課題】

・多摩・島しょ地域全体では、セグメント分析を行うために必要となる仕訳におけるコード体系の見直し・統一については、行う（予定を含む）という自治体は2割強に留まっている。

・事業別の行政コスト計算書を作成した上で、行政評価に活用したり、予算・決算のPDCAサイクルに活用したりすることがイメージされている。「予算編成に活用」という項目に対しても比較的高い期待度が表れている。

・職員研修においては、施設数の少ない小規模自治体がセグメント分析を行うメリットがあるのかという点に多くの意見が集中した。その他、バスの運行ルートの見直しや地区ごとの事業の見直しなどの地区別の分析・活用、組織マネジメントへの反映など組織別の分析・活用が有効ではないか、との意見があった。

図表 48 コード体系の見直し・統一の実施状況



## (2) 公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映

■ 計画策定や将来コスト推計への活用は進みつつあるが、施設の統廃合の検討や受益者負担の適正化にはあまり活用されていない。

### 【現状】

- ・ 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。
- ・ 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」に利活用することにも、比較的高い期待が寄せられている。

### 【課題】

- ・ 上述の項目と比べると「施設の統廃合の検討に活用」や「受益者負担の適正化の検討に活用」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。

## (3) 各種の財政指標を設定・活用

■ 有形固定資産減価償却率（老朽化比率）などの活用が進みつつあるが、自治体によって基準や取組に差があり、自治体間比較には至っていないケースが多い。

### 【現状】

- ・ 利活用に関して3番目に期待度が高いのは、「各種の財政指標を設定・活用」であり、7割強の自治体が効果に期待を寄せている。有形固定資産減価償却率（老朽化比率）の活用や自治体間比較・ベンチマーク<sup>34</sup>の設定などの取組が広がりつつある。
- ・ 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。

### 【課題】

- ・ アンケート調査では、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る”、“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”など、比較が難しい点が課題として挙げられている。そこで、国や東京都に対して、“統一的なルール・指針の作成”や“標準数値の提示”を求める意見が見られる。
- ・ 職員研修においては、従来の官庁会計に加えて、新たなツールとして、特にアカウントビリティ、基金運用、マネジメントに活用することが望ましいとの意見があった。

34 目標とすべき優れた自治体を比較対象とすること。

(4) 財政状況を住民にわかりやすく説明する資料として活用

■ 住民・議会向けの説明資料として効果を期待する声強いが、公表範囲の決定や分かりやすい伝え方が課題となっている。

【現状】

・ 利活用に関して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。

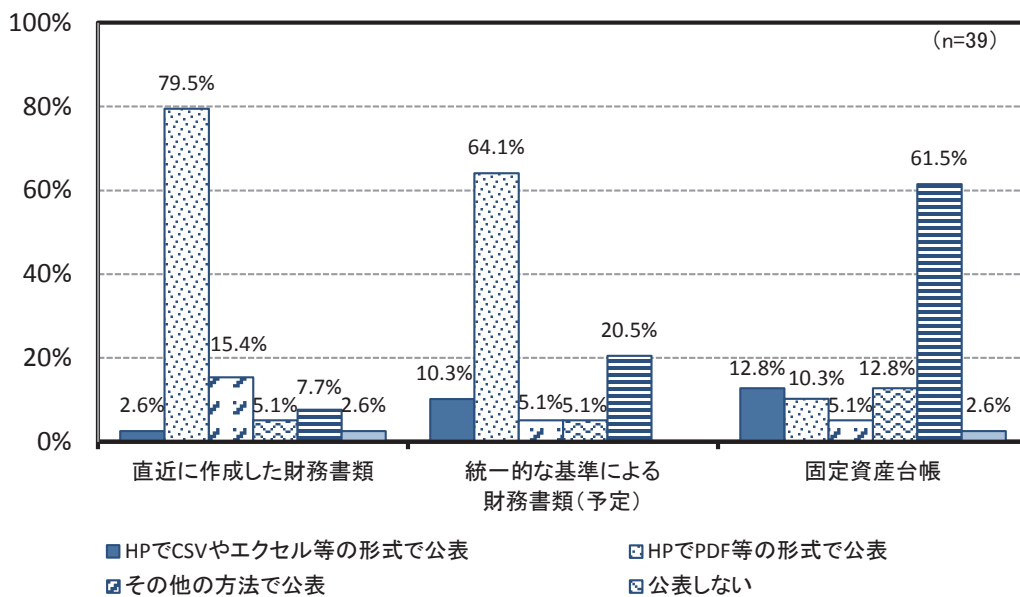
【課題】

・ 財務書類等の公表について、公表の範囲や方法の調整が難しいことを課題として挙げている自治体が多く、作成した財務書類等を「HPでCSVやエクセル等の活用しやすい形式で公表」する（予定）の自治体は約1割未満に留まっている。固定資産台帳の公表範囲についても、「個々の資産の金額情報まで公開する」と回答した自治体は2自治体のみとなっている。

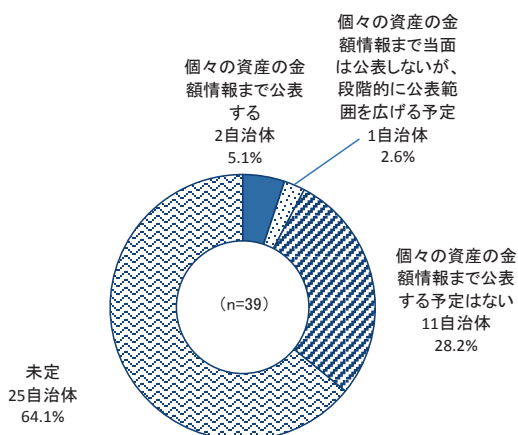
・ 「地方債IRに活用」や「PPP/PFIの事業分析・提案募集に活用」については、期待度・利活用度とも最も低いポジションとなっているが、これらの利活用を促進する上でも財務書類等の公表範囲・方法を広げることは重要な課題となる。

・ 職員研修においては、現状の把握だけでなく、未来を見据えた分析が重要という点に多くの意見が集中した。その他、市民・議会・職員のそれぞれにおいて公会計に対する理解を促進することが重要との意見があった。

図表 49 財務書類等の公表について



図表 50 固定資産台帳の公表範囲



【コラム】利活用の広がり方



新地方公会計の利活用に対する期待度が最も高い「施設別・事業別（セグメント別）の行政コスト計算書を作成」という項目について、地域による作成状況の違いが表れているようです。

「既に利活用中」と回答のあった自治体は、八王子市、町田市及び稲城市の3市で、いずれも南多摩地域の近隣自治体です。同じく南多摩地域の日野市及び多摩市も「利活用する予定」と回答しています。

その他のエリアでは、西多摩地域は全8自治体中6自治体が「利活用する予定」と回答しており、エリア全体で気運が高まっている様子がうかがえます。一方、北多摩地域及び島しょ地域は、「利活用する予定」と回答した市町村はごく一部に留まっています。

新たな分野の取組については、自治体間で情報交換等を行いながら試行錯誤して進めていくことが想定されますが、距離的に近く地理的な結びつきが強い地域間でのやり取りや相互への影響・連携が高まりやすい傾向があるといえそうです。

図表 51 多摩・島しょ地域の市町村における利活用状況  
(セグメント別の行政コスト計算書の作成状況)

項目	エリア	既に利活用している自治体 (3自治体)	利活用を予定している自治体 (12自治体)
セグメント別の行政コスト計算書を作成	西多摩 (8自治体)	—	青梅市、福生市、羽村市、あきる野市、檜原村、奥多摩町
	南多摩 (5自治体)	八王子市、町田市、稲城市	日野市、多摩市
	北多摩 (17自治体)	—	国立市、東村山市、西東京市
	島しょ (9自治体)	—	新島村

※エリアについては、東京都「多摩の振興プラン」(平成29年9月)を基に多摩地域のエリアを分類して作成