

# 経営・財務マネジメント強化事業の実績について

令和4年12月27日  
総務省自治財政局財務調査課

# 地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業（令和4年度）

- 人口減少が進展する一方で、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続的な財政運営・経営を行う必要性が高まっている
- しかしながら、地方公共団体においては、人材不足等のため、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足し、小規模市町村を中心に公営企業会計の適用やストックマネジメント等の取組が遅れている団体もあるところ

➡ **地方公共団体の経営・財務マネジメントを強化し、財政運営の質の向上を図るため、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じてアドバイザーを派遣**

## 事業概要

### (1) アドバイザーを派遣する支援分野

- 公営企業・第三セクター等の経営改革
  - ・ 経営戦略の改定・経営改善
  - ・ 公立病院経営強化プランの策定及び経営強化の取組
  - ・ 上下水道の広域化等
  - ・ 第三セクターの経営健全化
- 公営企業会計の適用
- 地方公会計の整備・活用
- 公共施設等総合管理計画の見直し・実行（公共施設マネジメント）

### (2) 支援の方法 個別市区町村に継続的に派遣（各都道府県の市区町村担当課と連携して事業を実施） 都道府県に派遣

課題対応アドバイス事業	課題達成支援事業	啓発・研修事業
市区町村・公営企業が直面する課題に対して、当該課題の克服等、財政運営・経営の改善に向けたアドバイスを必要とする場合に団体の要請に応じて派遣	上記の支援分野の実施に当たり、知識・ノウハウが不足するために達成が困難な市区町村・公営企業に、技術的・専門的な支援を行うために派遣	都道府県が市区町村・公営企業の啓発のため支援分野の研修を行う場合に派遣

※アドバイザーの派遣経費（謝金、旅費）は、地方公共団体金融機構が負担

### (3) 事業規模

- 約3億円（約500団体・公営企業への派遣を想定）

（参考）地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業掲載URL：<https://www.soumu.go.jp/iken/management/index.html>

# 地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業のスキーム

< 支援分野 >

○ **公営企業・第3セクター等の経営改革**

- ・ 経営戦略の改定・経営改善
- ・ 公立病院経営強化プランの策定及び経営強化の取組
- ・ 上下水道の広域化等
- ・ 第三セクターの経営健全化

○ **公営企業会計の適用**

○ **地方公会計の整備・活用**

(令和3年度は地方公会計の整備)

○ **公共施設等総合管理計画の見直し・実行**

(令和3年度は公共施設等総合管理計画の見直し)

課題達成支援事業 (プッシュ型)

- ・ 市区町村のみ
- ・ **総務省が設定した課題を達成できていない市区町村を名指し**
- ・ 災害対応等の特段の事情がない限り、申請を行うよう、働きかけ
- ・ 地方公会計の対象団体は  
令和3年度：1度も作っていない団体  
令和4年度：上記に加え、3年間作っていない団体

課題対応アドバイス事業 (手挙げ型)

- ・ 市区町村のみ
- ・ 各支援分野の中で、**市区町村の要請に応じて派遣**
- ・ 各支援分野内の課題は各団体の任意

啓発・研修事業 (従来のJFM研修)

- ・ 都道府県のみ
- ・ 各支援分野の中で、**都道府県の要請に応じて派遣**
- ・ 都道府県主催の市区町村向け研修会・相談会

令和3年度 地方公会計分野 申請団体実績 99団体	課題達成支援事業 (プッシュ型)	課題対応アドバイス事業 (手挙げ型)	啓発・研修事業 (従来のJFM研修)
	16団体	59団体 ( 整備 : 28団体 整備と活用 : 19団体 活用 : 12団体 )	24団体

## 地方公会計分野の令和3年度実績

### ＜令和3年度実績＞ 99団体

#### 課題達成支援事業（プッシュ型）

16団体	<p>＜事業利用事例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初回に作成した作業スケジュールに沿った<u>定期的な進捗確認</u>と、作成過程の<u>疑問点をその都度解消</u>（群馬県長野原町）</li> <li>・財務書類作成を<u>委託</u>するための前提知識及び納品物の<u>チェック方法</u>について助言（宮城県大崎市）</li> <li>・<u>システム操作</u>の前提知識について助言（福島県天栄村）</li> </ul>
------	--

#### 課題対応アドバイス事業（手挙げ型）

59団体 うち整備 : 28団体 整備と活用 : 19団体 活用 : 12団体	<p>＜事業利用事例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで作成してきた財務書類の活用に向けて、その<u>精度向上</u>や<u>具体的な課題解決手法</u>について助言（山梨県小菅村）</li> <li>・日々仕訳で早期作成した財務書類を効果的に活用するため、各種<u>指標分析や公共施設マネジメントとの連携</u>を更に進める手法について助言（茨城県土浦市）</li> </ul>
--	--

#### 啓発・研修事業（従来のJFM研修）

24団体	<p>＜事業利用事例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>施設別セグメント分析</u>を体験し、指標ごとに参加団体間での比較・意見交換を行った演習形式の研修（愛知県）</li> </ul>
------	--

# 令和3年度課題達成支援事業の実績について

## 令和3年度の課題達成支援事業について

- 総務省においては、「統一的な基準による地方公会計の整備促進について」（平成27年1月23日総財務第14号総務大臣通知）により、統一的な基準による財務書類及び固定資産台帳について、平成29年度までに全ての地方公共団体に整備を要請してきたところ。
- しかしながら、総務省財務調査課の調査により、令和3年2月末時点で、財務書類または固定資産台帳を一度も作成していない団体が35団体あったことから、当該団体を課題達成支援事業の対象とし、うち下記16団体からの申請があった。

## 取組状況(令和4年3月31日時点)

団体名	取組状況	団体名	取組状況
岩手県大槌町	引き続き、令和4年度も本事業を活用	群馬県長野原町	令和4年度末までに完成見込
宮城県気仙沼市	作成完了 <u>(課題達成)</u>	東京都青ヶ島村	令和4年度末までに完成見込
宮城県大崎市	令和4年度末までに完成見込	神奈川県葉山町	作成完了 <u>(課題達成)</u>
山形県真室川市	作成完了 <u>(課題達成)</u>	新潟県加茂市	令和4年度末までに完成見込
山形県寒河江市	引き続き、令和4年度も本事業を活用	和歌山県紀美野町	作成完了 <u>(課題達成)</u>
福島県三島町	令和4年度末までに完成見込	島根県隠岐の島町	作成完了 <u>(課題達成)</u>
福島県天栄村	作成完了 <u>(課題達成)</u>	福岡県行橋市	作成完了 <u>(課題達成)</u>
栃木県芳賀町	作成完了 <u>(課題達成)</u>	沖縄県沖縄市	作成完了 <u>(課題達成)</u>

※申請していない19団体については、令和4年3月31日時点において自力で作成済。

## 令和3年度の課題達成支援事業の評価について

- 令和3年度においては、課題達成支援事業に16団体が申請し、①うち9団体(改善率56.3%)が令和3年度中に「経営・財務マネジメント強化事業」を活用したことによって、財務書類及び固定資産台帳を初めて作成したこと、②課題が達成されていない残る7団体のうち5団体についても、令和4年度中に課題が達成される見込みとなっていることから、本事業は一定の成果を上げている。
- なお、課題が達成されていない7団体については、令和4年度も課題達成支援事業の対象としており、5団体が申請している。



## 課題達成支援事業（プッシュ型）の令和3年度事例

対象団体：財務書類または固定資産台帳が一度も作成できていない団体

### 事例① 群馬県長野原町

- 作成の流れや各表の作り方について、知見やノウハウを有していなかったため、アドバイザーを活用。
- 初回に作業スケジュールを作成し、各回ごとに作成状況の進捗確認と、進め方の助言を受けた。また、各作業ごとの疑問点についても、都度解決を図るなど、伴走型の支援を受けた。
- 令和3年度分財務書類は、業務委託にて年度内完成予定。

### 事例② 宮城県大崎市

- 既存の財務会計システムを改修し、自前で財務書類作成を目指していたが、システム不具合の解消ができなかったため、業務委託により作成する方針とした。
- これまで作成経験がなかったことも踏まえ、業務委託を行う上で必要となる財務書類に関する知識について助言を受けた。また、業務委託した財務書類が納品された際の内容をチェックするポイントについても指導を受けた。
- 令和4年度も引き続き事業を活用し、業務委託にて年度内完成予定。

### 事例③ 福島県天栄村

- 財務書類の作成に必要な知識、システムの操作方法等、ノウハウを有していなかったため、アドバイザーを活用。
- 使ったことがなかったシステムの操作方法の解説や、作成した財務書類の確認・助言を受けた。
- アドバイザーの助言を踏まえ、令和3年度中に、令和元年度及び2年度分財務書類の作成を完了。

## 課題対応アドバイス事業（手挙げ型）の令和3年度事例①

【事業利用事例】 山梨県小菅村 （アドバイザー：自治体職員）

### 背景・目的

- これまで作成してきた財務書類については、活用方法が分からず、議会報告など外部への説明に活用出来ていなかった。財政全般を担当1名で取り扱う状況において、精度向上や活用を目指し、アドバイザーに助言を求めた。

### 事例の概要

- 村役場の規模・業務体制等の状況を鑑み、担当者1名での作成を前提とした財務書類の年間作業スケジュールの設定について助言を受けた。
- 地方公会計特有の項目（引当金や建設仮勘定等）に対する計上方法や、過去作成した財務書類の精度向上が必要なポイントについて、指導を受けた。
- 村が抱える課題について、アドバイザーの実務経験を元に、地方公会計を用いた、解決へのアプローチ手法について助言を受けた。
  - ・ 懸案事項であるごみの有料化の検討について、地方公会計を用いたコストの積算や分析方法、これらを踏まえた使用料単価の算定方法について、助言を受けた。また、料金決定に係る合意形成のノウハウがなかったため、行政サービス料金の値上げプロセスについても、実務事例を元に助言を受けた。
  - ・ この他、村の課題解決にあたり、問題点を探る上で、関係分野に係る投資費用を他市町村と比較するといった財政的なアプローチ手法について、助言を受けた。



人口：662人（R4.10.1時点）  
行政職職員数：21名（R4.4.1時点）

### 効果等

- 限られた人員の中、年間の作成スケジュールの確立に目処が立つと共に、決算資料として議会報告に活用することができた。
- 財務書類の作成だけでなく、村が抱える課題について、どのように解決を目指していくかというアプローチ手法や、財政的な側面から検討するための指針を得ることができた。

## 課題対応アドバイス事業（手挙げ型）の令和3年度事例②

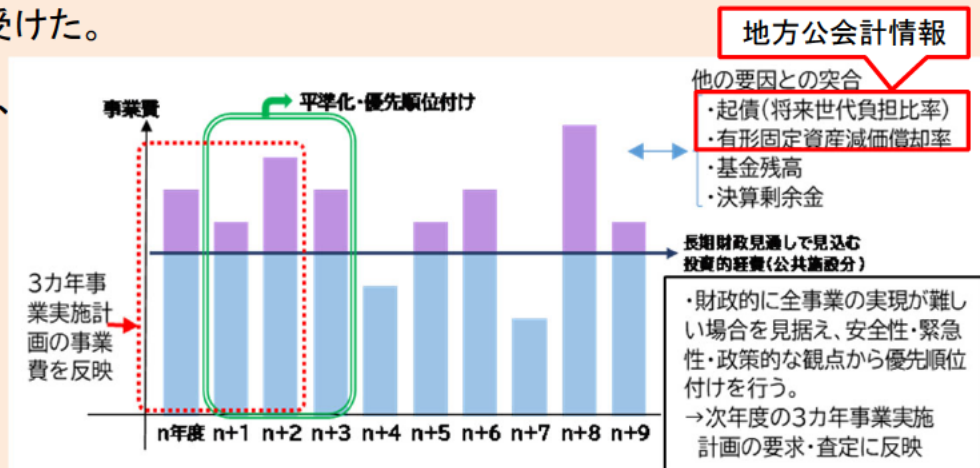
【事業利用事例】 茨城県土浦市 （アドバイザー:コンサルタント）

### 背景・目的

- 日々仕訳の導入もあり、財務書類については翌年9月に公表できるようになった。
- 一方、財務書類を効果的に活用できていない状況を課題として認識。特に、公会計から得られる各種指標の活用方法や、公会計情報を施設マネジメントと連携していく方法について助言を求めた。

### 事例の概要

- 「有形固定資産減価償却率」と「将来世代負担比率」を活用した分析方法について、助言を受けた。  
特に、指標の経年比較や中期的に見込まれる事業を実施した場合に指標がどのように変化するか、といった、中長期的な視点で分析する使い方について、助言を受けた。
- 公共施設の適切な改修・更新を検討するにあたり、各施設の情報を施設カルテに集約するため、施設カルテの様式を改良し、個別施設計画に基づく改修時期や改修費用の推計値を掲載した。
- 上記施設カルテから得られる情報と、将来見込まれる「有形固定資産減価償却率」や「将来世代負担比率」といった財務書類の推計指標を考慮しながら、将来の事業実施の可能性について検討を実施。



### 効果等

- 助言を踏まえて、今後10年間にわたる事業の実施可能性の検討や、事業実施が難しい場合には、事業費の平準化や事業実施に優先順位付けを行う予定。
- 公共施設等総合管理計画の実行計画策定において、施設カルテを施設の配置方針の検討に活用。



# 啓発・研修事業（県主催の市町村向け研修）の令和3年度事例

【事業利用事例】 愛知県市町村課 （アドバイザー:コンサルタント）

## 背景・目的

- 地方公会計の財務書類等の作成については、県内市町村において一定程度の進捗が見られていることから、次のステップとして活用を意識してもらうために、セグメント分析の体験機会として、演習形式の研修を実施した。

## 事例の概要

- 事前課題として、「体育施設に係るセグメント財務書類」を参加団体が作成（県内21団体が参加）。
- より正確な比較ができるよう、体育施設全体だけでなく、トレーニング施設や武道場、競技場など、種類別に分けてセグメント別財務書類を作成。
- セグメント別財務書類の数値を用いて、面積当たり費用や利用者当たり費用、面積当たりの設備投資額、成果（利用者/人口）等の指標を算出し、一覧化した。  
また、研修内限りで順位や偏差値も表示し、比較しやすい形で分析・意見交換を行った。
- 複数の指標を用いて、グラフ化することでも比較を実施。例えば、右表では、設備投資額に対し必ずしも成果が比例する状況ではないことが分かる。

施設全体ごとの市町村別比較（サンプル）

●施設規模に関する指標

	面積あたりの設備投資額 (円/m)	偏差値	順位	人口当たり施設規模 (円/人)	偏差値	順位	面積当たり費用	偏差値	順位	成果 (利用者/人口)	偏差値	順位
A市	300,000	42.6	6	6,000	42.4	7	8,000	59.5	2	80%	39.7	8
B市	1,000,000	64.5	2	18,000	47.7	5	30,000	41.6	7	270%	59.3	3
C市	600,000	52.0	3	3,000	41.1	9	15,000	53.8	5	100%	41.7	7
D市	200,000	39.4	8	25,000	50.8	3	7,000	60.3	1	200%	52.1	5
E市	500,000	48.8	5	10,000	44.2	6	40,000	33.4	9	220%	54.1	4
F市	600,000	52.0	3	3								
G町	200,000	39.4	8									
H町	300,000	42.6	6									
I町	1,130,000	68.6	1									

成果（利用者÷人口）

面積あたり設備投資（横）・成果（縦）



## 効果等

- 活用の第一歩としてセグメント分析を体験することができると共に、作成にあたってのポイントや課題を認識することができた。
- セグメント別財務書類を用いて、同一施設について他団体と比較を行うことで、自団体の課題を認識することができた。

## 第2回研究会における主な意見（専門人材・研修関係）

- 地方公共団体金融機構と総務省の共同事業について、具体的な成果や、どう変化が見られたのかといった効果の検証も重要。
- 外部への説明も重要だが、まず行政内部に説明できる人材の育成が必要。黎明期のように、各県単位の勉強会や学習会で、各市町村が切磋琢磨した上で、それを自団体に持ち帰って説明した後に、外部へという流れではないか。
- 活用の課題は人材面に移行している。持続的に進めていくには、情報を受け止めて使う人が必要で、こういった人を支えるサポート体制や仕組みが必要。例えば県単位で協力・支援体制を組んで公会計情報を分析することで、財政面のアドバイスができるような仕組みを作れないか。
- 地方公会計を使わずに別の情報を用いた方が、より簡単に様々な分析が可能な上に、対外的な説明もストレートにできてしまう。他団体の先進事例も、他のアプローチで可能ではないかという視点で見えてしまう。公会計ならではの情報が何か一つでも必要。
- 全国共通でのセグメント分析の実施はどうか。県の市町村担当課主導で、例えば、全国に存在して使用料もない図書館を題材に、図書貸出1冊当たりコストや利用者と比べてのセグメント分析を実施するのも一案。その際、専門家のサポートと組み合わせると進みやすい。
- 総務省が取り組んでいる研修やアドバイザー派遣の実績も全国団体数に比すれば少数であるため、例えばeラーニングのような、より多くの者にアプローチできて今の時代に合った仕組みをもっと充実させるべき。
- 自治体職員全体の会計リテラシーの向上につながる施策も、並行して検討すべき。

## 「地方公会計の整備・活用」の令和4年度申請状況

＜令和4年度申請実績＞ 115団体（前年度比+16団体）

課題達成支援事業 (プッシュ型)	課題対応アドバイス事業 (手挙げ型)	啓発・研修事業 (従来のJFM研修)									
25団体	63団体 <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">{</span> <table style="border: none;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">整備</td> <td style="padding: 0 10px;">:</td> <td style="padding: 0 10px;">20団体</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">整備と活用</td> <td style="padding: 0 10px;">:</td> <td style="padding: 0 10px;">30団体</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">活用</td> <td style="padding: 0 10px;">:</td> <td style="padding: 0 10px;">13団体</td> </tr> </table> <span style="font-size: 2em; margin-left: 10px;">}</span> </div>	整備	:	20団体	整備と活用	:	30団体	活用	:	13団体	27団体
整備	:	20団体									
整備と活用	:	30団体									
活用	:	13団体									

＜参考:令和3年度申請実績＞

16団体	59団体 <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">{</span> <table style="border: none;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">整備</td> <td style="padding: 0 10px;">:</td> <td style="padding: 0 10px;">28団体</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">整備と活用</td> <td style="padding: 0 10px;">:</td> <td style="padding: 0 10px;">19団体</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">活用</td> <td style="padding: 0 10px;">:</td> <td style="padding: 0 10px;">12団体</td> </tr> </table> <span style="font-size: 2em; margin-left: 10px;">}</span> </div>	整備	:	28団体	整備と活用	:	19団体	活用	:	12団体	24団体
整備	:	28団体									
整備と活用	:	19団体									
活用	:	12団体									



実際に課題を有する自治体に、伴走型で専門家のアドバイザーを派遣する本事業は有効であると考えているが、更なる活用を推進していくにあたり、有効な方策についてご意見いただきたい。