

地方行革をともに考えるシンポジウム in 香川

## 新しい自治体会計と行財政改革 ～東京都の会計改革を事例として～

平成19年 2月14日

鵜川 正樹

1

## 目次

- はじめに
  - 夕張市の事例、海外とわが国の公会計改革の状況
- 複式簿記・発生主義会計とは
  - 官庁会計と企業会計、現金主義会計の限界、官庁会計の決算組替方式の限界、財政運営のインフラとしての発生主義会計
- 東京都の会計制度改革への取組
  - 発生主義会計導入の経緯、新たな会計制度の特色、財務会計システムの概要、迅速な財務諸表の作成
- 東京都の新たな会計制度と今後の活用方法
  - 新たな会計制度の概要、財務諸表活用の全体像
  - 財政運営に求められるもの
  - 個別事業の分析とその成果、市場化テストモデル事業
  - マネジメントサイクルの確立、今後の主な活用方法
- 複式簿記・発生主義会計への移行に伴う実務的な課題と対策

2

## はじめに

3

## 夕張市の事例

- 普通会計の借入金残高147億円
  - 一時借入金のうち実質的な資金不足268億円
  - 債務負担行為82億円
  - 連結会計（普通会計、公営事業会計、公社等）の借入金残高632億円
  - 借入金残高は税込974百万円の65年分
- ↓
- 現金主義会計（出納整理期間の存在）と普通会計の限界
  - 財政状況の把握には発生主義会計と連結財務諸表が不可欠
  - 地方財政再生制度の必要性

4

## 地方公共団体のバランスシート作成状況

平成16年度版の財務諸表

平成18年5月末現在

	都道府県	政令指定都市	市区町村 (政令指定都市 除く)
普通会計バランスシート	47 100%	14 100%	956 52.3%
行政コスト計算書	45 95.7%	14 100%	554 30.3%
全体のバランスシート (普通会計+公営事業会計)	47 100%	14 100%	160 8.7%
連結バランスシート(普通会計 +公営事業+公社・3セク等)	47 100%	14 100%	62 3.4%
団体数	47	14	1,829

(資料:総務省報告書より筆者作成)

5

## 海外とわが国の公会計改革の状況

- 海外の先進諸国では、発生主義会計に移行し、財政改革と行政改革に取り組んでいる。現金主義会計は、わが国政府・地方自治体とドイツ連邦政府(州・自治体は発生主義会計に移行)のみ。
- わが国では、行財政改革に取り組んでいるものの、会計制度改革では、現状の官庁会計の決算組替えによる財務諸表の作成の段階にとどまる。
  - 経済財政諮問会議(骨太方針2006)
  - 財務省「公会計整備の一層の推進に向けて－中間とりまとめ」(財政制度等審議会)
  - 総務省方式による地方公共団体のバランスシート等の作成
  - 総務省「新地方公会計制度研究会報告書」
- 東京都は、全国で初めて、官庁会計を保持しつつ、平成18年度より複式簿記・発生主義会計を導入している。

6

# 複式簿記・発生主義会計とは？

# 官庁会計と企業会計

官公庁(国、都  
など)

官庁会計

単式簿記  
現金主義会計  
(現金に焦点を当て、  
現金の収入・支出を  
把握する方式)

民間企業など

企業会計

複式簿記  
発生主義会計  
(経済資源に焦点を  
当て、フローとストック  
を把握する方式)

## 官庁会計と発生主義会計

例

平成18年に  
美術館を現金100億円で建設  
(財源は税金)

### 現行官庁会計の決算書

支出	収入
建設費 100億円	都税 100億円

建物(100億円)は  
財産としては認識されない

財産として認識

貸借対照表 (B/S)		行政コスト計算書 (P/L)	
資産	負債	費用	収入
建物 100億円	正味財産 100億円		都税 100億円

### 新たな財務諸表

## 官庁会計と発生主義会計

平成18年に美術館を100億円で建設(財源は税金)  
平成19年から使用開始

・美術館を10年間で償却(定額法・残存割合1割)  
→ 年9億円の償却

年	現行官庁会計の決算書		新たな財務諸表			
	収入	支出	貸借対照表 (B/S)		行政コスト計算書 (P/L)	
18年	都税 100億円	建設費 100億円	建物 100億円	正味財産 100億円		都税 100億円
19年		総額なし	建物 91億円	正味財産 91億円	減価償却費 9億円	
28年		総額なし	建物 10億円	正味財産 10億円	減価償却費 9億円	

適切な  
事業コスト試算

発生主義は官庁会計の限界を克服するが、  
現金主義は予算管理上必要であり継続する

### ストック情報

現金以外の  
資産、負債の情報

### コスト情報

事業サービスに要した  
真のコスト

4つの  
欠如

### アカウントビリティ (説明責任)

総合的な財務情報  
の説明

### マネジメント

正確な費用対効果  
分析による事業評価

## 官庁会計の決算組替方式から 複式簿記・発生主義会計へ

- 「機能するバランスシート」の作成の意義
  - 機能するバランスシートとして官庁会計決算を組み替えて財務諸表を作成してきた(平成11年度決算より)
  - 事業別バランスシートの作成をとおして行財政改革に貢献してきた
  - 職員にコスト意識、金利息識、経営責任を醸成してきた
- しかし、官庁会計の決算組替方式の限界
  - 財務諸表の作成に時間がかかるため、予算編成に間に合わない
  - 個別事業ごとの財務諸表(コスト)を作成することが困難なため、所管部門が主体的に財務諸表を作成し、事業計画や予算編成に反映することができない
  - インフラ資産(道路等)の資産の把握が困難
- 予算執行の段階から複式簿記を導入し、自動的に財務諸表を作成することで、議会による決算認定、決算分析を踏まえた予算編成、議会による予算審議等に迅速に活用できる

## 財政運営のインフラとしての発生主義会計

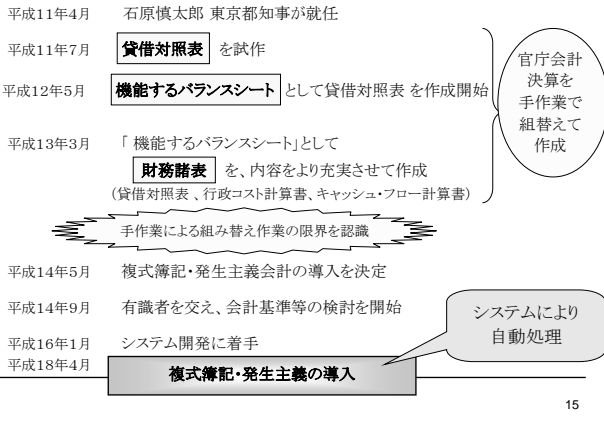
- 財政の機能
  - 資源配分機能、所得再配分機能、経済安定化機能(政治と経済との貸借関係、歴史的に展開)
  - ミクロの経済主体と同時にマクロの経済主体
- 財政運営のインフラとしての発生主義会計
  - 行政の効率化を支援する機能
  - 財政規律を監視する機能
  - 世代間負担の衡平性を評価する情報提供の機能
- 地方自治体会計:住民が評価できる情報の提供
  - 財政の持続可能性の担保
  - 行政サービスの効率性・有効性の向上
  - サービスの給付(受益)と負担の公平性

13

## 東京都の会計制度改革への取組

14

## 発生主義会計導入の経緯



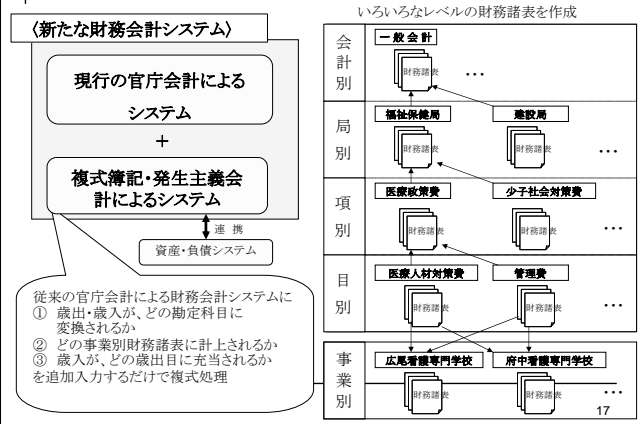
15

## 新たな公会計制度の特色

- 1 行政の特質を考慮した会計基準  
道路、空港等を「インフラ資産」として計上  
新たな勘定科目体系に東京都予算性質別分類を採用
- 2 住民にわかりやすい財務諸表  
民間企業の財務諸表とも比較容易  
アカウントビリティの遂行
- 3 個別の事業改善に活用できる財務諸表  
事業ごとに財務諸表を作成
- 4 職員が無理なく使えるシステム  
官庁会計と複式簿記・発生主義会計の二重処理を回避  
予算科目をベースにして性質別科目に自動変換する仕組みを導入

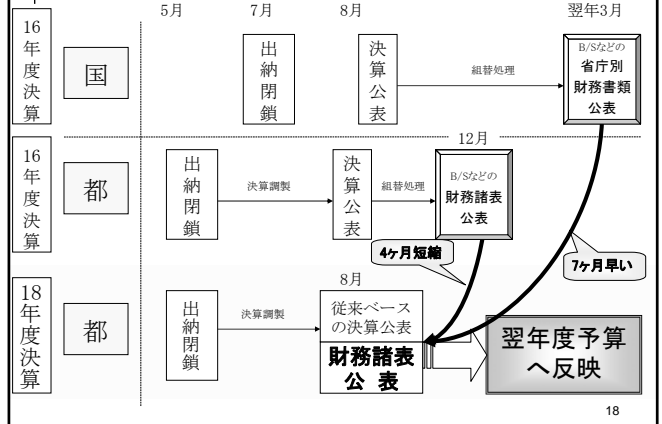
16

## 財務会計システムの概要



17

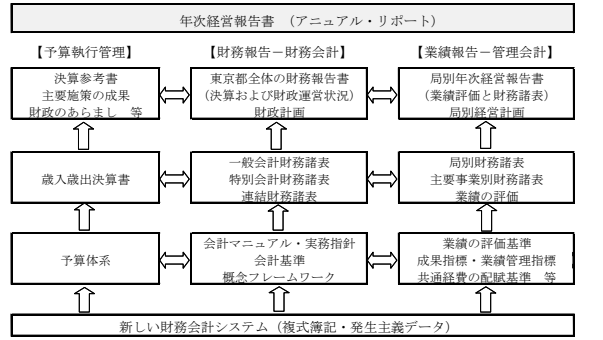
## 迅速な財務諸表の作成



18

# 東京都の新たな会計制度と 今後の活用方法

## 新たな会計制度の概要

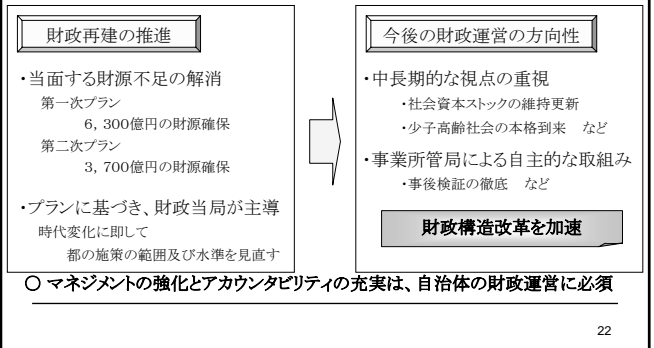


## 財務諸表活用の全体像

視点 目的	マクロ (都財政)	ミクロ (事業別)
マネジメントの強化	<b>都財政全体の分析</b> 新たな分析手法による「財政の持続可能性」の評価	<b>個別事業の分析と評価</b> マネジメントサイクルの確立 個別事業の分析とその成果
アカウンタビリティの充実	<b>都財政運営の説明</b> アニュアル・レポートの作成・発行 説明責任充実のためのツール	<b>主要な事業の 実施状況の説明</b> 「主要施策の成果」などによる都民への説明 個別事業の真の財務情報を提供

## 財政運営に求められるもの

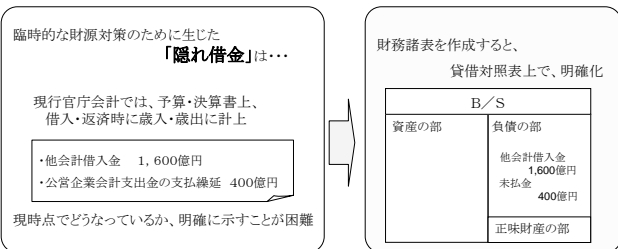
- 各自治体は、厳しい財政状況に直面
- 不漸の見直しと住民理解を得ることは、不可欠



○ マネジメントの強化とアカウンタビリティの充実は、自治体の財政運営に必須

## 説明責任充実のためのツール

- これまでも様々な財政指標(実質収支・経常収支比率・公債費負担比率など)で、説明責任に努力
- 住民は、自治体の資産や負債の状況についても、強い関心
- 財務諸表は、説明責任を充実するための重要なツール

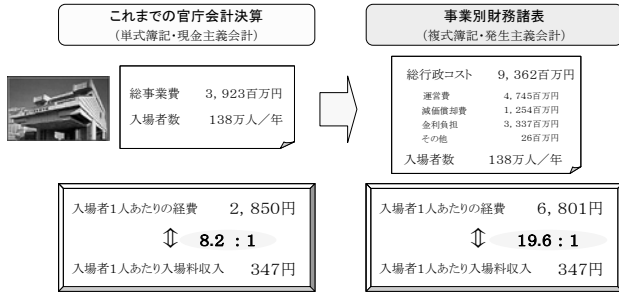


## 個別事業の分析とその成果 —「機能するバランスシート」の活用

- ・ **多摩ニュータウン事業** (収支均衡型事業)  
 (分析) 大幅な債務超過が判明、さらに負債拡大の可能性大  
 (成果) 事業自体の将来性がないと判断 ⇒ 事業を縮小・収束
- ・ **東京消防庁救急事業** (税金投入型事業)  
 (分析) 救急出場1回当たりのコストは、約45,000円  
 (成果) 全件自前対応、無償方式の見直し ⇒ 民間救急コールセンターの設置
- ・ **住宅事業** (中間形態型事業)  
 (分析) 事業全体で約242億円(戸当たり約9万円)の税金を投入  
 (成果) 膨大な更新経費の確保と資産の有効活用が課題であることが判明 ⇒ 特別会計化し、経理を明確化

## 個別事業の真の財務情報を提供

江戸東京博物館 の場合



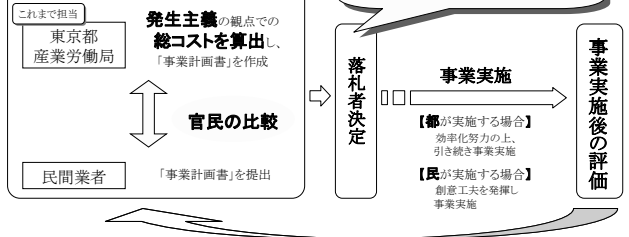
正確なコスト計算などによる個別事業の財務情報を公表  
⇒ 事業のあり方を都民と議論

25

## 東京都版市場化テストモデル事業

都立技術専門学校における「求職者向け公共職業訓練」

### 官民競争入札



個別事業の財務諸表を活用し、総コストを算出  
⇒ 官民での比較が可能

26

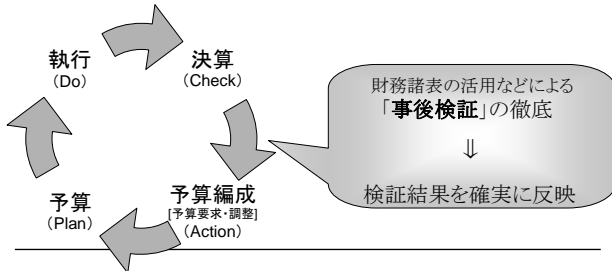
## マネジメントサイクルの確立

○ システム化のメリットを最大限活用 ⇒ 「事業別」財務諸表を「迅速に」作成

○ 真のコスト把握で事務事業評価を再構築

⇒ コスト概念の統一による定量的評価の充実

【マネジメントサイクルのイメージ図】



27

## 今後の主な活用方法

### アカウンタビリティ(説明責任)の充実

- ・「主要施策の成果」への反映 (財務局)
- ・「アニュアル・レポート(年次報告書)」の公表 (財務局、各事業所管局)

### マネジメント機能の強化

- ・事業別財務諸表の作成 (各事業所管局)
- ・事務事業評価への活用 (財務局、各事業所管局)

相互に作用・働きかけ

### 職員の意識改革

- ・都を「経営する」という視点
- ・「何が変わるか」ではなく、「何を変えるか」

これらの目的を達するためのツールとして最大限活用

28

## 複式簿記・発生主義会計への移行に伴う 実務的な課題と対策

## 発生主義会計への移行に伴う実務的な課題と対策

- 財務会計システムの再構築
  - 予算科目と性質別分類の対応付け(予算情報による絞込み)
  - 管理事業の設定(各局が管理目的で自由に設定できる)
  - 財務会計・資産管理・負債管理・人事管理の連動
- 開始貸借対照表の作成
  - 公有財産台帳、備品台帳の整備(実在性、目・管理事業レベル)
  - 建設仮勘定の設定
  - インフラ資産の評価(良好な維持を前提に取替法・更新会計の採用)
- 議会への報告(9月議会、決算参考資料)
- 経営報告書の開発(財務報告と業績報告)
- 監査の対応
- 会計改革は、マネジメントサイクルの確立、中期財政フレームの策定などと一体化して効果が発揮される

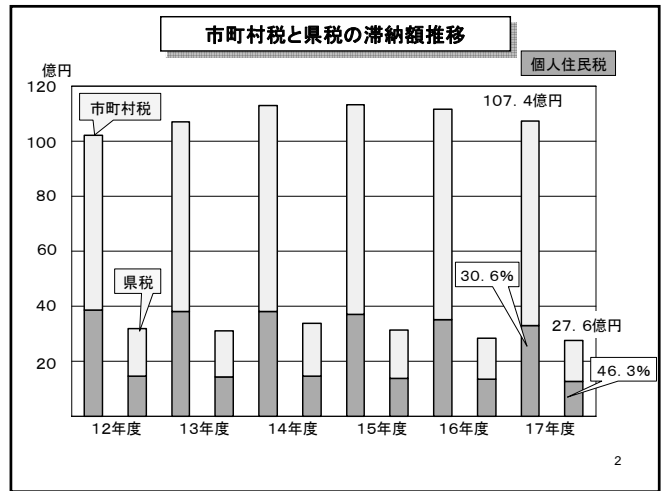
29

30

地方行革をともに考えるシンポジウムin香川

香川滞納整理推進機構・インターネット公売

香川県税務課



税源移譲に対応した徴税体制の構築が必要

- ◎平成19年に所得税から個人住民税へ3兆円の税源移譲  
【増収額推計】香川県分:約148億円  
県内市町分:約85億円
- ◎個人住民税は、県民税も含めて、市町で課税徴収

- ◎個人住民税などの滞納額が市町で増加していく懸念
- ◎市町の徴収努力がなければ・・・
  - ・税源移譲による財政収入は実質的に減少
  - ・県税の滞納額も増加

県・市町の連携による  
徴税体制の充実に向けた検討

香川県の市町・広域滞納整理組合



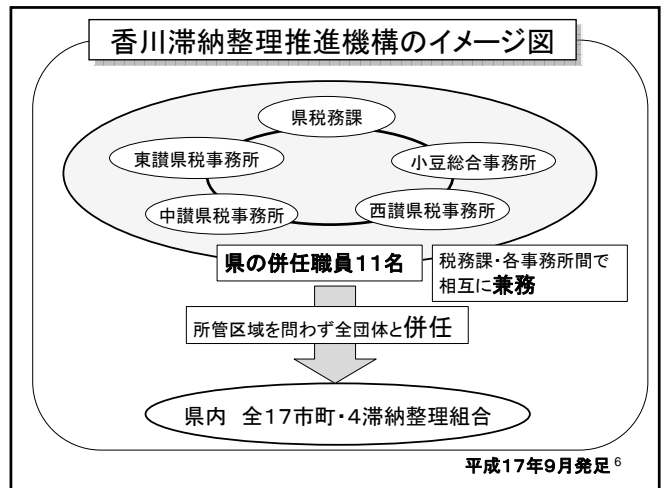
香川滞納整理推進機構の特色

香川県の徴収にかかる環境

- コンパクトな県土
- 市町合併で8市9町に
- 滞納整理を行う広域の4事務組合

- 1 県・市町・広域の滞納整理組合で構成する「任意団体」
  - 今後の地方税財政の状況や市町の滞納整理技術の向上などに対応した柔軟な見直しが可能
- 2 県の徴税職員が「全ての」構成団体と「併任体制」を整備
  - 県の支援を受けつつも、市町が自ら滞納整理を行うことにより、滞納整理技術の移転・向上
  - 県の併任職員が、いつでも、機動的・弾力的に対応可能
- 3 構成団体の新たな人的・財政的「負担は不要」
  - コスト削減や行政のスリム化の要請に対応

香川滞納整理推進機構のイメージ図



## 香川滞納整理推進機構の基本方針

### 目的

自らの税は自らの責任で徴収する税務運営  
個人住民税などの滞納額の縮減と滞納整理技術の向上

### 業務内容

申請した市町等の職員と県の併任職員が「一緒に」滞納整理

- \* 市町等での滞納整理。市町等自身の技術向上
  - \* 個人住民税の高額案件(50万円を目安)が対象
- 市町等からの相談業務、研修会の実施 等

### 市町側の準備

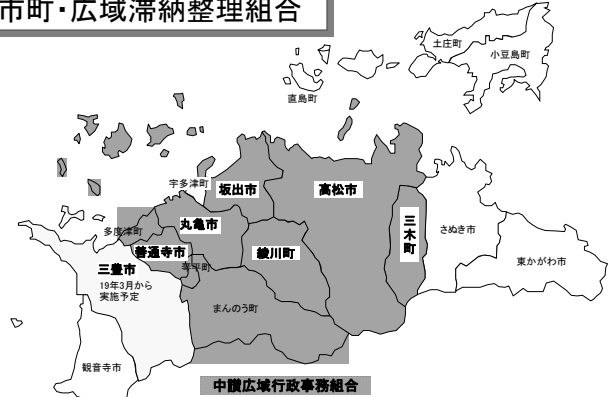
県の併任職員への丸投げ意識の防止

機構業務を行う徴収職員の確保

- \* 市で3名、町で2名以上。うち1名は管理職
- 財産調査を行うための基礎資料の収集作成、滞納整理の進行管理

7

## 機構業務を実施している市町・広域滞納整理組合



8

## 機構業務の推進による効果

### アナウンスメント効果

- \* 滞納整理機構の業務として県と市町の職員と一緒に徴収を行う「業務予告」により一定の納付

### 徴収額・徴収率向上

\* H17年度 滞納繰越分の徴収実績

A市 徴収額	+26.9%
徴収率	+1.6%
B市 徴収額	+22.4%
徴収率	+4.7%

(対前年度比)

### 積極的な滞納整理

- \* 文書催告や電話催告から財産調査、差押、公売、搜索へ市町の搜索実施件数
- |       |            |
|-------|------------|
| H16年度 | 0件         |
| H18年度 | 20件(11月まで) |

### 職員・住民の意識の変化

- \* 職員の滞納処分に対する抵抗感が薄れ、積極的に
- \* 住民の納税意識が前向きに

9

## インターネット公売について

国税に先んじて、地方税で全国に普及  
(平成16年7月東京都が開始。平成19年1月現在、146団体)  
香川県でも平成17年7月から、既に8回実施  
現在、参加申し込み受付中！(2月28日まで)

これまでの公売  
公売広報の地域的限界  
公売会場限りでの入札

インターネット公売  
期間中、いつでも、どこからでも、  
何度でも参加可能

- ◎入札参加者の全国への拡大 (県外の落札割合 90%)
- ◎有利高価な換価 (平均落札倍率146%、最大落札倍率 2000%)
- ◎搜索・公売物件の拡大 (スニーカー、文房具、チェーンソー 等)

10

## 香川滞納整理推進機構の業務の一環としてのインターネット公売

香川滞納整理推進機構の業務として市町が差し押さえた物件を県が引継ぎ

地方税法第48条(個人県民税の直接徴収)の規定を活用

県・市町の双方にメリット

### 市町のメリット

物件が僅少でも県のネット公売のシステムを利用して換価可能に

### 県のメリット

個人県民税の滞納物件の有利高価な換価

これまで、4市の碁盤、古書、自動車等、計48点を出品

11

12

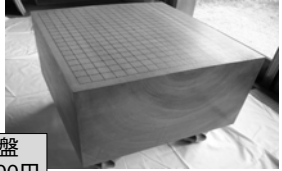
## インターネット公売出品事例



ベンツ 2,203,000円



中古漁船



基盤  
900,000円

13

## インターネット公売出品事例

スニーカー  
2,600円



ホッチキス  
5,250円



チェーンソー  
5,250円



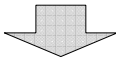
お絵かきセット  
3,100円



14

## 今後の課題

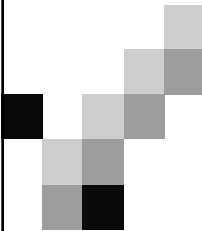
- ①機構業務を実施していない市町・広域滞納整理組合に対する支援
- ②機構業務により徴収技術・体制を整備してきた市町・広域滞納整理組合の自主的な取組みの確立と継続
- ③県の併任職員の能力やマンパワーの維持・向上



県内あまねく公平・確実に徴収するための  
技術の向上と体制の充実へ

15





# バス停ネーミングライツ

神戸市交通局経営企画調整課  
計画係長 菅野 孝

1

## バス停ネーミングライツとは

「ネーミングライツ」とはスポーツ施設等にスポンサー企業の社名やブランド名を付与する権利のことで「施設命名権」と呼ばれています。

↓

神戸市交通局では地域に密着し、お客様に愛され、利用しやすい市バスを目指し、平成17年度に全国で初めて、バス停名に社名や店舗名を併記できる「バス停ネーミングライツ」制度を試験的に導入しました。

↓

バス停ネーミングライツ実施後の利用者の声  
「バス停が分かりやすい、愛着がわく」

2

## 募集要項について

◆提案いただく項目◆

- ・停留所名(例:「鷹取町(マルアイ前)」)
- ・新名称の使用期間(最低3年間、開始時期は応相談)
- ・スポンサー料(乗降客数や系統数などを考慮して)
- ・その他プラン(上屋、標柱、ベンチ等の新設など)
- ・利用者の利便性向上のための提案(可能であれば)

◆バス停名の使用について◆

- ・当該停留所の標柱に掲示するバス停名
- ・隣の停留所の標柱に掲示する次停名
- ・車内放送で案内するバス停名
- ・交通局で発行している「市バスご利用ガイド」(平成18年度発行部数80,000部)に掲載する市バス系統図

3

## スポンサー募集の方法

◆フローチャート◆

スポンサーを募集するバス停を選定  
一般公募実施

↓

募集期間終了後  
交通局審査会にてスポンサーを決定

↓

スポンサーと契約、バス停名の変更  
及び車内放送の変更(交通局で作業)

↓

新バス停名の使用開始

◆平成17年度の状況◆

市内9箇所のバス停対象  
3月1日～10日で募集

「鷹取町」のバス停にて  
スーパー「マルアイ」より  
応募があり決定

年額36万円(3万円/月)  
バス停上屋・標柱の新設  
3年間継続契約

「鷹取町(マルアイ前)」  
平成18年4月20日  
より使用開始

4

## 実施前と実施後の風景

実施前



実施後



※バス停上屋・標柱を新設

5

## スーパー「マルアイ」全景

平成18年4月20日  
神戸市バス須磨操  
車場跡地にオープン

写真店舗の裏に国道2号が通っており、「鷹取町(マルアイ前)」のバス停がある。



6

広告付きバス停との連携について



7

広告付きバス停との連携について



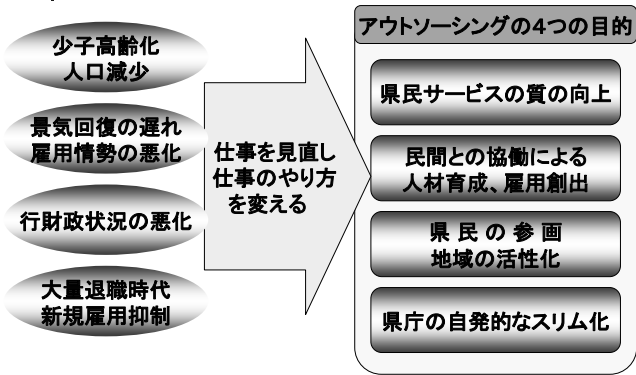
8

# 行政経営の改革を目指した アウトソーシングの推進

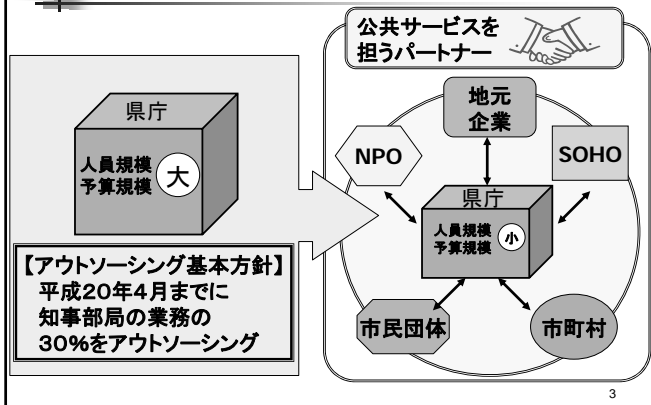
平成19年2月14日

高知県総務部業務改革推進室  
池澤博史

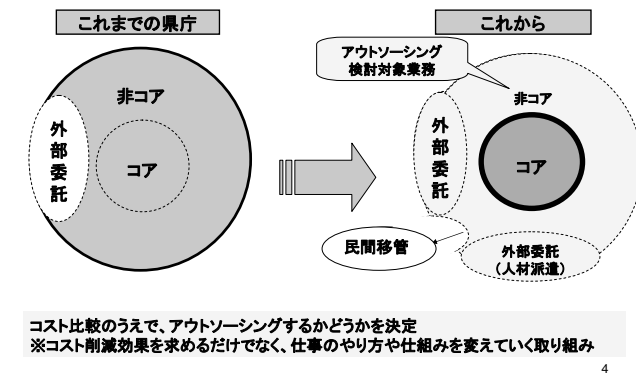
## アウトソーシングの取り組みの背景



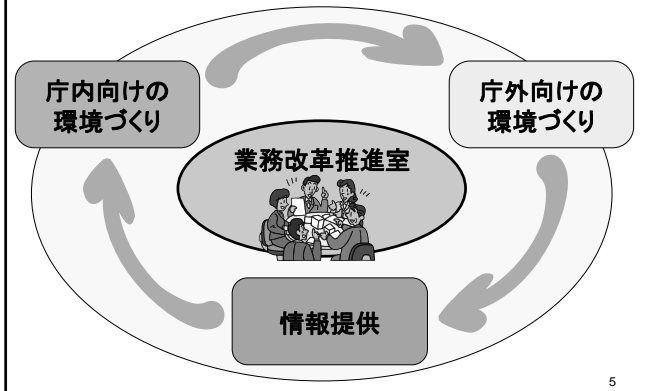
## アウトソーシングの基本方針



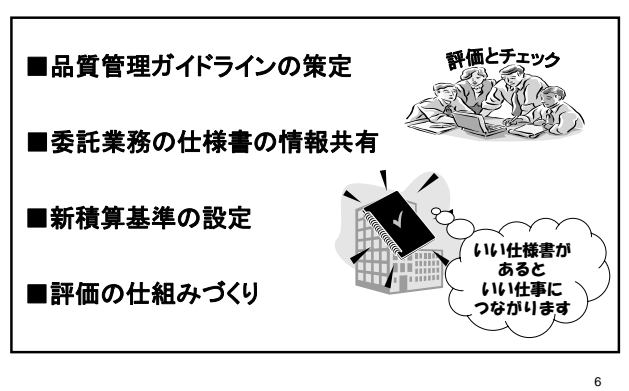
## アウトソーシングに取り組む視点



## 取り組みの内容



## 庁内向けの環境づくり



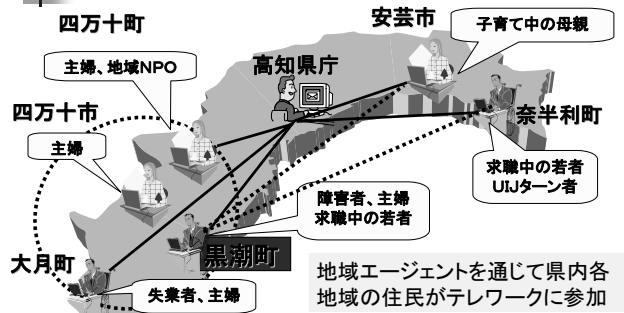
## 庁外向けの環境づくり

- アウトソーシング説明会
- 個別相談会
- 地域版アウトソーシング
- 業務再編ワーキンググループ



7

## 中山間地域の受け皿づくり



県庁の仕事を受注することで経済的な効果だけでなく、行政への参画・自治意識なども高まり、協働の基盤もできてきている

8

## 業務再編ワーキンググループ

サービス充実につなげるには？

必要な資格などの発注要件は？



県内企業が受注できる仕組みは何か？

受託者と県の責任分担はどうあるべきか？

県庁職員だけで考えるのではなく  
民間からの意見を聞いてみよう！

民間のノウハウや視点を  
業務に活かそう！

<提案と意見>

- ◆業務の効率化、課題改善方法
- ◆サービスの向上と拡大
- ◆仕様書に記載すべき項目
- ◆資格要件の取り扱い

9

## 情報提供

### ■eラーニングの活用 (映像による情報提供)



仕事を広げるためには

高知県の仕事の受け皿方法

<契約の方法>

- ◆契約の入り方
- ◆特定多数者への意見取り入れ
- ◆発注契約
- ◆発注に特定の事業者を指定
- ◆発注方式(3P方式)
- ◆発注の留意点

<参加方法>

- ◆一般競争入札と指定競争入札
- ◆入札参加資格の取得と承認
- ◆発注契約
- ◆入札参加資格の維持と更新

### ■アウトソーシング メールニュースの発行

### ■産業支援機関(県産業振興センター)の 広報誌に特集記事を毎月連載 ～高知県のアウトソーシング情報～

10

## 終わりに

公共サービスを官民が連携して実施する  
(質の高いアウトソーシングを進める)ためには  
一人ひとりが主役にならないといけない

市内の改革だからといって、  
県庁内部だけで考えてはいけない



お互いの考えや立場を分かり合うために  
民間との対話を大切に

11

～ ありがとうございました ～



<http://www.pref.kochi.jp/~gyoukai/index.html>

高知県総務部業務改革推進室  
主幹 池澤博史  
E-mail: hirofumi\_ikezawa@ken3.pref.kochi.jp

12