

【事例】愛媛県砥部町

背景・目的

- 住民に財務4表だけ開示しても、なかなか理解してもらえるものでもない。規模が大きい、範囲が広いなどの理由があると思うが、中長期の財政見通しやセグメント情報とセットで開示することが重要と考える。

事例概要

- 築後40年を経過した時点あるいは耐用年数が来た時点で、公共施設すべてを更新したと仮定する「上限シナリオ」。⇒予算が組めない状況になった。次に、予算が組めるラインまで公共施設更新の更新をあきらめた「順当シナリオ」を作成。両シナリオのかい離幅=行財政改革の幅

基準シナリオ	平成23年度予算で計上した砥部中学校改築事業と坂村真記記念館建設、砥部消防署改築まで織り込んで推計。 ⇒平成24年度以降、新規事業をしない推計
上限シナリオ	施設を築後40年経過した時点、あるいは、耐用年数を経過した時点で更新すると仮定した推計。現時点で更新することが確定していないものも含めて可能性のあるものはすべて更新すると仮定。 ⇒老朽化施設をすべて更新する推計、新規事業費は206億円
順当シナリオ	更新優先順位の高い施設から更新すると仮定し、予算が組める程度まで施設更新を圧縮した推計。 ⇒予算が組めるシナリオ、新規事業費は114億円

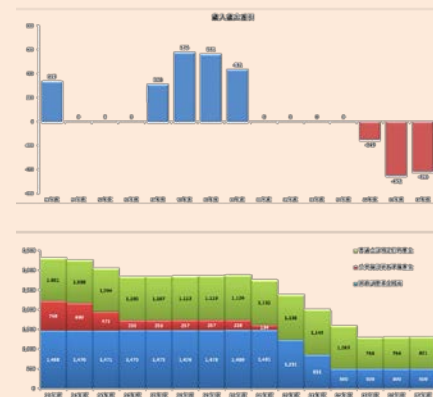
財政計画上限シナリオ

- 耐用年数が到来した施設をすべて更新すると仮定したシナリオ。砥部町の場合、次のようになった。



※予算規模65億円程度、人口2万2千人程度。

財政計画順当シナリオ



効果等

- 中長期の視点を財務諸表と一緒に開示することで、より説得力のある説明ができる。行財政改革の幅を見せることができる。資産や負債の総量をどうするか議論に活用できる。

資産の総量?

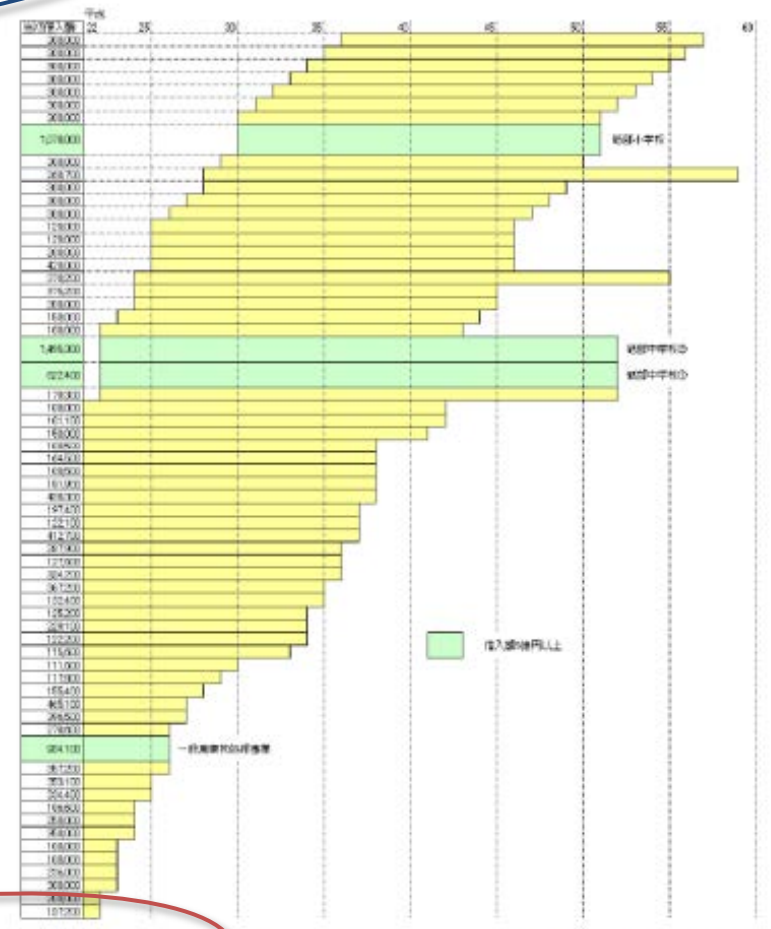
平成22年度決算バランスシート	平成37年度将来バランスシート 順当シナリオ
資産の部	資産の部
土地 146億3873万円	土地 125億0930万円
建物等 199億874万円 (取得価格 340億6,533万円 老朽化比率 42.9%)	建物等 142億4,887万円 (取得価格 353億3,755万円 老朽化比率 40.3%)
物品 8億6,630万円	物品 8億4,709万円
投資等 22億4,224万円	投資等 12億7,853万円
流動資産 26億1,008万円	流動資産 10億2,827万円
合計 402億7,209万円	合計 299億9,206万円

順当シナリオのバランスシートですので、いわば目標とも言えます。資産合計、建物等ともに平成22年度の3/4程度となっています。

特に、建物等の資産価値は1/4程度圧縮したいものです。

平成22年度決算バランスシート	平成37年度将来バランスシート 順当シナリオ
負債・純資産の部	負債・純資産の部
負債 78億6,760万円 (うち、地方債 62億1,170万円)	負債 107億7,808万円 (うち、地方債 91億6,669万円)
純資産 324億449万円	純資産 192億1,398万円
合計 402億7,209万円	合計 299億9,206万円

負債の総量?



色付きの部分が縦長ほど起債の償還が多いことになります。借入額が大きく償還期間が短いほど1年間に返済する公債費が高額になります。

債務償還能力

債務償還能力を10年以内に抑える。

経常収支黒字に見合ったネット負債額

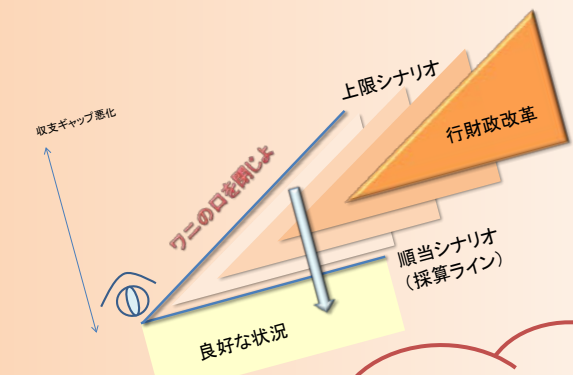
経常収支黒字の減少に敏感に反応



※債務償還能力=ネット地方債残高(地方債残高-換金可能資産)÷経常キャッシュフロー(CF)
地方債発行、基金取崩除く

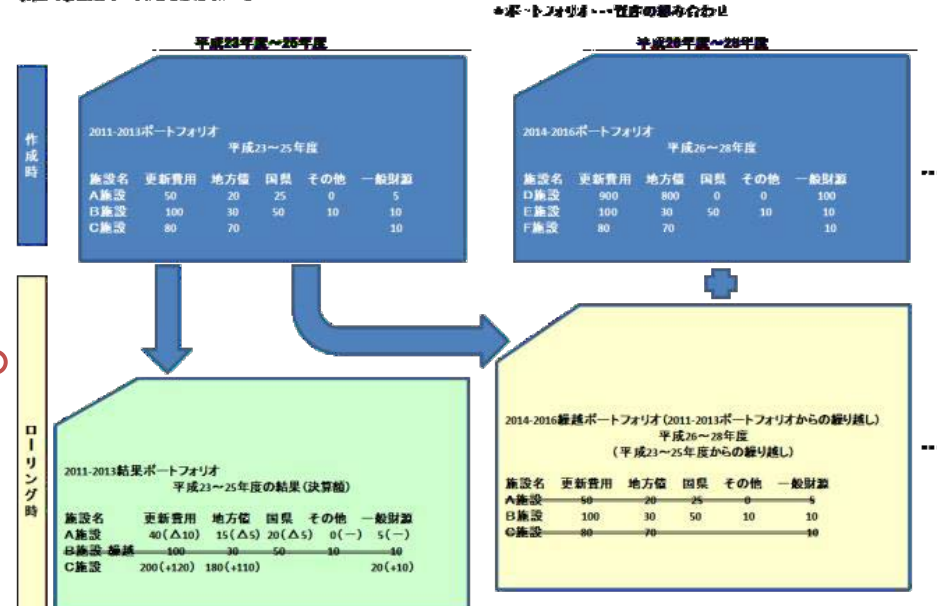
施設更新優先順位評価シート

Table with columns: 基本データ (Basic Data), コスト部門 (Cost Department), 施設部門 (Facility Department). Rows list various facilities like '1 活動室等浄化槽' and include financial metrics like '更新費用', '地方債', and '国庫'.



公共施設等総合管理計画など(10年以上)においても、10年後、10~20年後、20~30年後でポートフォリオをつくってみてもおもしろいのは。イニシャルコスト、地方債、補助金、一般財源など一目瞭然なものとする。

更新年度別のポートフォリオのイメージ



*A施設---入札による調達
*B施設---(>)部分を追加する。よと急がせる

セグメント分析（施設別・事業別財務諸表）

【事例】愛媛県砥部町

背景・目的

- フルコストによる施設別・事業別財務諸表で住民に説明していく。特に施設は、フルコストで判断しないと難しい部分がある。住民にまず見てもらう資料としては、身近な施設や事業からが分かりやすいと考える。

事例概要

- 幼稚園や保育所、学校など学校ごとにマトリックスで示すと、それぞれの特徴が表れる。短所・長所など時系列データも含めて分析。試験的にロジックモデルとシナリオプランニングの設定を試みている。
- 砥部町では、今年度から、うまく予算査定に活用できなかった事務事業評価を廃止することとし、事業別財務諸表をもっと活用していくこととなった。

図表11 町立保育園別予算シナリオ一覧 単位：千円

定期員数(人)	施設別予算	管内保育園	厚生保育園	広田保育園
	4(5)	4(5)	6(5)	2(2)
実 業	141,998 (155,947)	217,419 (235,784)	186,597 (180,225)	40,857 (41,171)
土 地	94,430 (101,855)	130,251 (139,904)	86,512 (96,585)	9,551 (11,525)
建 物	28,794 (32,259)	89,983 (79,116)	58,479 (61,227)	18,109 (21,477)
物 品	2,381 (1,969)	1,948 (2,088)	2,082 (1,765)	266 (422)
退職手当引当金	15,333 (25,937)	15,333 (25,937)	22,999 (25,937)	7,666 (8,299)
高利貸借準備	40(0)	27(27)	69(69)	0(0)
回収不能見込額	0(0)	△27(△27)	△38(△38)	0(0)
手収金	38(137)	24(0)	0(0)	13(8)
回収不能見込額	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
負 債	35,502 (45,799)	35,502 (45,799)	35,502 (45,799)	46,799 (18,304)
退職手当引当金	23,389 (43,621)	23,389 (43,621)	30,761 (43,621)	18,928 (17,448)
貸引当金	1,662 (2,138)	1,662 (2,138)	2,433 (2,138)	831 (855)
純 資 産	106,484 (110,188)	181,917 (190,025)	133,344 (134,467)	23,106 (22,867)
資産整備関係補助金	799 (1,071)	888 (778)	1,171 (1,581)	799 (8,362)
資産整備一般財源	133,306 (134,212)	211,227 (214,490)	172,021 (158,048)	22,443 (32,962)
その他一般財源	△25,025 (△25,025)	△20,145 (△25,162)	△30,254 (△25,162)	△5,303 (△15,057)
資産評価差額	△7,455 (0)	△9,793 (△25,162)	△9,974 (△25,162)	△1,974 (△15,057)
負債・純資産合計	141,998 (155,947)	217,419 (235,784)	186,597 (180,225)	40,857 (41,171)

*表中、括弧内の数値は、前年度計上額です。

今年度取得した資産は
 ● 施設整備費 27万7,227千円、業務費 31万1千円、施設費 44万7千円
 ● 設備費 57万2千円、退職手当 21万7千円、業務費 31万1千円
 ● 衛生費 36万9千円、エアコン 6万9千円、図書 19万6千円、業務費 62万3千円
 合計 477万4千円でした。

図表12 町立保育園別コスト計算書一覧 単位：千円

	施設別予算	管内保育園	厚生保育園	広田保育園
従業員(人)	56(62)	87(82)	118(121)	12(14)
定員数(人)	4(5)	4(5)	6(5)	2(2)
定員率(%)	12(14)	16(18)	17(17)	5(4)
人にかかるとコスト	38,837 (44,020)	38,837 (44,020)	60,789 (44,020)	16,819 (17,608)
物にかかるとコスト	28,171 (31,945)	41,531 (42,838)	47,342 (48,215)	16,238 (18,844)
物にかかるとコスト	2,622 (2,136)	2,669 (2,724)	2,402 (3,615)	1,949 (1,940)
建物費	832	680	737	1,667
設備費	604	640	680	1,553
賃 金	15,644 (19,572)	26,481 (28,034)	28,405 (29,794)	4,300 (4,141)
福利厚生費	3,973	5,709	8,128	203
支払手戻	(4,492)	(6,400)	(8,163)	(221)
支払手戻	1,759	1,907	2,128	418
支払手戻	(1,759)	(1,907)	(2,128)	(418)
その他	0	0	0	0
その他	(84)	(8)	0	(6)
減価償却費	3,548	4,468	4,152	2,542
減価償却費	(3,527)	(4,395)	(3,964)	(2,542)
その他のコスト	0(0)	27(27)	△81(△31)	0(0)
コスト合計	58,038 (76,985)	75,396 (86,983)	88,289 (85,299)	27,155 (27,542)
経費削減率(%)	14,477 (14,987)	23,129 (19,782)	32,398 (19,782)	897 (31,187)
経費削減率(%)	24.5(19.2)	30.7(22.7)	33.0(22.0)	3.0(7.0)
経費削減率	0(0)	0(0)	0(0)	2,000(2,000)
差 引	△4,631 (△8,400)	△5,269 (△8,221)	△6,964 (△8,113)	△4,218 (△8,028)

* 施設別予算は、一般財源に関する結果と収入を除く。
 * 表中、括弧内の数値は、前年度計上額です。
 ● 認可外保育園であるため、異症形成を伴わない国庫補助金が収入に含まれます。
 ● 当年度の回収不能見込額から前年度の回収不能見込額を控除し、不納欠損した額を加算する数値として示します。
 ● 回収不能見込が前年度より増加・・・その額がコストとして認識します。
 ● 回収不能見込が前年度より減少・・・マイナスとなります。

年間赤字額：1億8千7百万円（前年度2億1千4百万円）
 児童数：273人（前年度279人）
 児童一人当たりの年間コスト：951,857円/人（前年度1,013,581円/人）

図表13 児童一人当たりのコスト

	施設別予算	管内保育園	厚生保育園	広田保育園
児童一人当たりの年間コスト	1,053,714 (1,225,241)	968,509 (1,065,788)	833,342 (782,891)	2,362,916 (1,967,285)
児童一人当たりの月額コスト	87,810 (102,103)	71,217 (88,997)	69,420 (65,567)	198,576 (163,940)

保護者の所得税や住民税の課税状況と入所児童の年齢に応じ算定されます。最終月額5万7千円です。
 また、多子家庭等による保育料の減免により保育料が減免される場合があります。

効果等

- 財務書類を予算に活かしていくとか言うのは、それぞれの担当職員が、このようなセグメント情報をつくり、しっかり分析し、これまでの取り組みがどう反映されたかなどをコメントできるようになっていないと難しい。

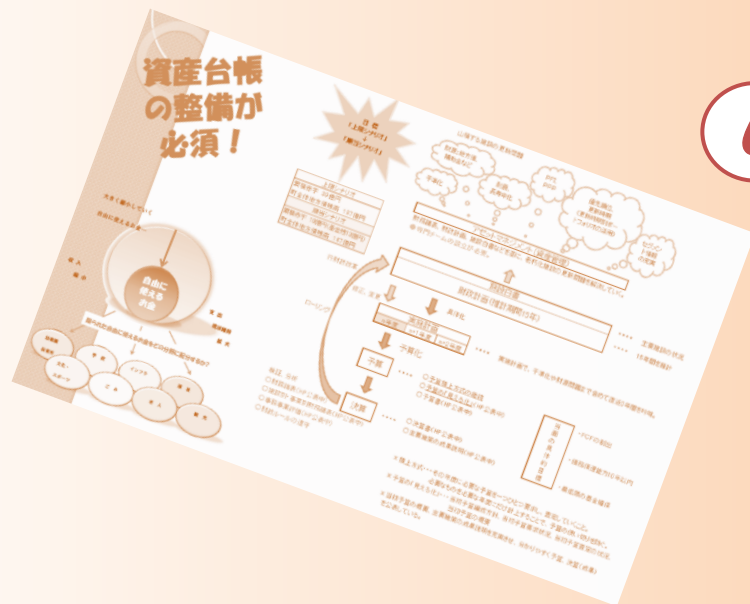
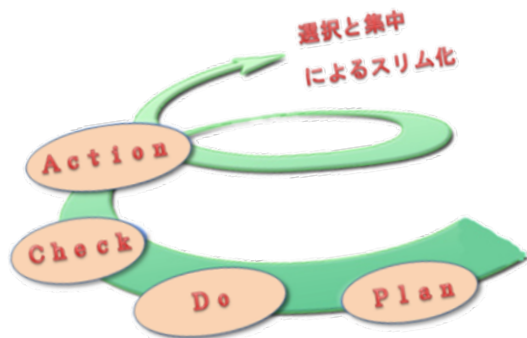
● ロジックモデルとは？

施設や事業の評価は、施設や事業の単位で展開していきます。細部の事務事業評価は、施設別・事業別財務諸表の下にぶら下げるような形で表現したいものです。つまり、細部事業は、単独で評価しないということです。

A施設（施設別・事業別財務諸表）

- └ a 事務（細部事業評価（現在の事務事業評価））
- └ b 事務
- └ c 事務

たとえば、A施設に「環境配慮型施設」というロジックモデルを設定したとしましょう。そうすると、A施設は、コストは高くても環境に配慮した取り組み（排出されるCO₂を削減していくことなど）が高い評価。しかし、モデルの設定がなければ、一律の評価であるため、コスト高が評価を下げるという結果になってしまかもしれません。施設や事業の目的をはっきりさせて、それに見合う評価をしなければ意味がないし、細部事業のa事務はA施設に対してどのように貢献しているかを見極めることも困難となるでしょう。（施設や事業の上位には施策等）



● シナリオプランニングとは？

施設別・事業別財務諸表にロジックモデルが設定できたら、次はシナリオプランニングです。仮に、最高シナリオ、通常シナリオ、最悪シナリオと言う三つのシナリオを設定したとしましょう。これに戦略、トリガー※、対応策をセットしてみます。↓

シナリオ作成	最高シナリオ	通常シナリオ	最悪シナリオ
戦略	さらに〇〇増に努める	コストを削減	人員削減といづかの事業を廃止・縮小
トリガー	-	赤字50万円以上	赤字100万円以上
対応策	-	職員1名減	職員1名削減 〇〇事業廃止



※拳銃の引き金、転じて物事を起こすきっかけ。ここでは、あるシナリオから別のシナリオへ変化する兆候のことをトリガーと呼ぶ。

情報開示（ホームページそのものをアニュアルレポートに見立てる）

【事例】愛媛県砥部町

7

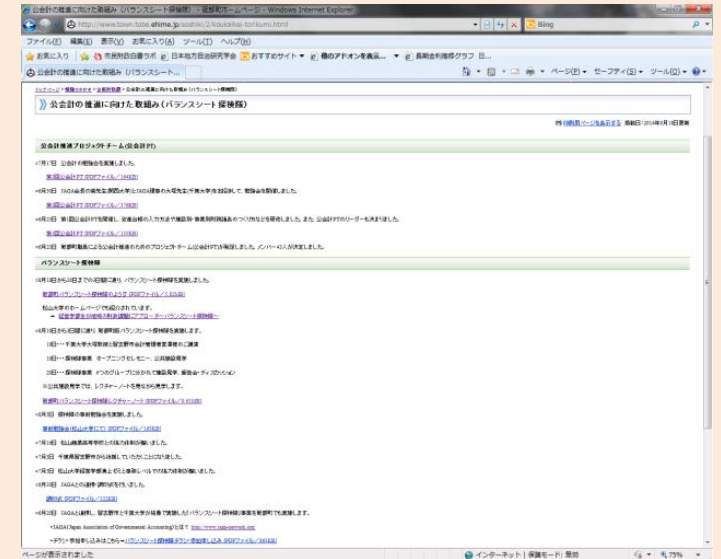
背景・目的

- 大容量となる情報開示物について、一つひとつの資料をできるだけコンパクトに分割して分かりやすくしたかった。そのため、ホームページそのものをアニュアルレポートに見立てて、情報を順序よく並べた。財政担当の情報に限らず、ほかの係や課などの情報も集約した。

事例概要

- 膨大な資料を見やすく、分かりやすく。係や課を超えて財務情報を集約。
- 見たい情報がいつでも見れるという状況をつくる。

住民には、いつでも必要な情報を見ることができる辞書を持っているということを知ってもらおう。あとは、辞書の引き方を周知していくことができればと考えている。



効果等

- ここを見れば何でも分かる、と思って貰えればと考えている。目次やFAQなどで、もっとうまく誘導できるようにしたい。

情報開示（バランスシート探検隊）

【事例】愛媛県砥部町

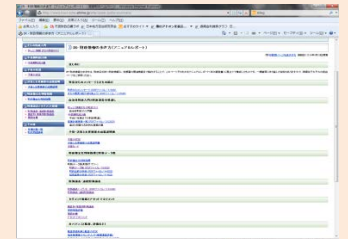
8

背景・目的

- 砥部町では、一定の情報開示が進んできたと考えている。しかし、情報を開示してもなかなか住民は見てくれない状況となっている。そこで、学生にも分かるバランスシートと言うコンセプトで、千葉県習志野市と千葉大学が協働で行ったバランスシート探検隊という事業を砥部町でも実施することとした。町の新人職員の研修としても位置付けた。

事例概要

- 専門用語が多く分かりにくい自治体の財政状況を、高校生や大学生たちが公共施設を巡りながら考える事業。分かりにくいバランスシートなどを学生たちが読み解いていく。探検隊のようすや町職員の勉強風景などをHPで公表中！



効果等

- 予想以上の効果があった。学生たちは、まちの財政状況に始まり、バランスシート⇒公共施設の更新問題を織り込んだ中長期財政計画⇒アセットマネジメント⇒優先順位などを考えていった結果、最後は佐川砥部町長とまちづくりについてディスカッションするまでになった。町の若手職員も学生たちに大いに刺激されたようだった。

砥部町バランスシート探検隊



8月18日から20日まで、バランスシート探検隊事業を実施しました。この事業は、わかりにくい自治体の会計の話を、高校生や大学生の視点で分かりやすく読み解いていこうというものです。学生たちは、バランスシートをしながら公共施設を巡ること、まちの財政や今後の公共施設のあり方などについて考えました。

●この事業は、千葉県習志野市と千葉大学が協働で実施した事業ですが、砥部町はJAGAA(公会計の実践的な研究・普及活動を行っている会)との連携事業となりました。JAGAAからは、習志野市で実施した時に中心的な役割をしたJAGAA理事大塚成男氏(千葉大学大学院教授)、同じく宮澤正泰氏(習志野市会計管理)との協力をいただきました。また、習志野市の後援もいただきました。



※写真は、佐川町長とJAGAA会長柴健次氏(関西大学大学院教授)との調印式の様子です。

●松山大学経営学部満上ゼミと松山商業高等学校にご協力いただきました。写真は、松山大学満上ゼミの学生との事前勉強会の様子です。



●18日は、探検隊事業に先立ち、大塚氏と宮澤氏に公会計に関する講演をしていただきました。県内外から多くの人が参加しました。(顔写真右大塚氏・左宮澤氏)



●19日は、オープニングセレモニーを行ったあと、まちの財政など基礎的な知識について勉強しました。その後それらの知識を踏まえて、砥部中学校・こみ処理施設、公共下水道処理施設、橋梁の施設見学を行いました。



●20日の午前中は、砥部地区インフラ、教育、文化、観光、福祉の6つのグループに分かれて、それぞれ施設見学を行いました。



午後からは、見学で気づいたことなどをレポートにまとめ、発表しました。



●参加者コメント
「所属するゼミでよくバランスシートを目にしているが、実際に建物などの資産を見ると、より実感できた。」
「橋梁は、多くの住民が利用するものであるため、簡単にはなくすことができません。長期的な計画を立て、点検管理を行う必要がある。」
「自分も通った幼稚園の修繕に、思ったよりお金が掛かっていた。」



習志野市 宮本市長からのメッセージ
このたびは、砥部町バランスシート探検隊「事業」が実施されますことを、心よりお喜び申し上げます。習志野市におけるバランスシート探検隊事業は、専門用語が多く、わかりにくいバランスシートを高校生にもわかるという視点を読み解き、多くの市民に市の財務状況をわかりやすく伝えることを目的として実施したものです。



千葉大学との協働により本市が全国で初めて取り組んだこの事業は、地元テレビ広報番組において放送するとともに、事業内容を報告書にするなど、広く市民への周知に努めているところです。
習志野市で誕生したバランスシート探検隊事業が、砥部町の皆さんの手によって新しい発見を重ね、自分たちの町について関心を深めていただくことで、住民自治の意識が更に醸成されることを願っております。
平成26年8月19日
千葉県習志野市長 宮本 泰介

砥部町の財政情報の開示が表彰されました

8月27日、早稲田大学で、公会計改革推進シンポジウム2014が開催され、その中でパブリックディスクロージャー表彰2013



の表彰式が行われました。本町は、財務情報の開示などについてグッドエフォート賞(努力賞)のようなものを受賞しました。また、シンポジウムでは、パネリストとしても参加しました。

● バランスシート探検隊報告会

最後、全体的な意見やコメントなどを添えて、みんなで報告書にまとめました。探検隊から佐川砥部町長にその報告書を手渡しました。また、まちの全体像や将来像などについて、インタビュー&フリーディスカッションを行いました。



～筆者より～

私は、常々「財政を知ってからまちづくりを考える。」あるいは「まちづくりを考えるなら財政を知ることが大事。」と思ってきました。

今回、松山大学の学生たちと公共部門のバランスシートとはどんなものか？(民間企業との違い) ⇒ まちの中長期財政計画 ⇒ 施設白書 ⇒ アセットマネジメント ⇒ 優先順位 などについてステップを踏みながら一緒に考えてきました。探検隊の勉強は、身近で簡単な話題が多かったかもしれませんが、それでもこの報告会まで来ました。そして最後、この報告会でまちづくりについていろいろ町長と話ができる学生たちを見ることができて、本当にこの事業を実施して良かったと実感しました。また、彼らに刺激されて町の若手職員も大きく成長できたと思います。公共施設等総合管理計画に活かせられれば良いですね。

今回のバランスシート探検隊事業はこれで終了しますが、予想以上の成果が得られたと思います。人を育てる、これもコストでは測れない「何か」と言えるのかもしれませんが、この探検隊事業、何らかの形で継続していければ幸いです。