

財政指標の設定（資産老朽化比率）

【事例】資産老朽化比率の公共施設等マネジメントへの活用（東京都〇〇市）

背景・目的

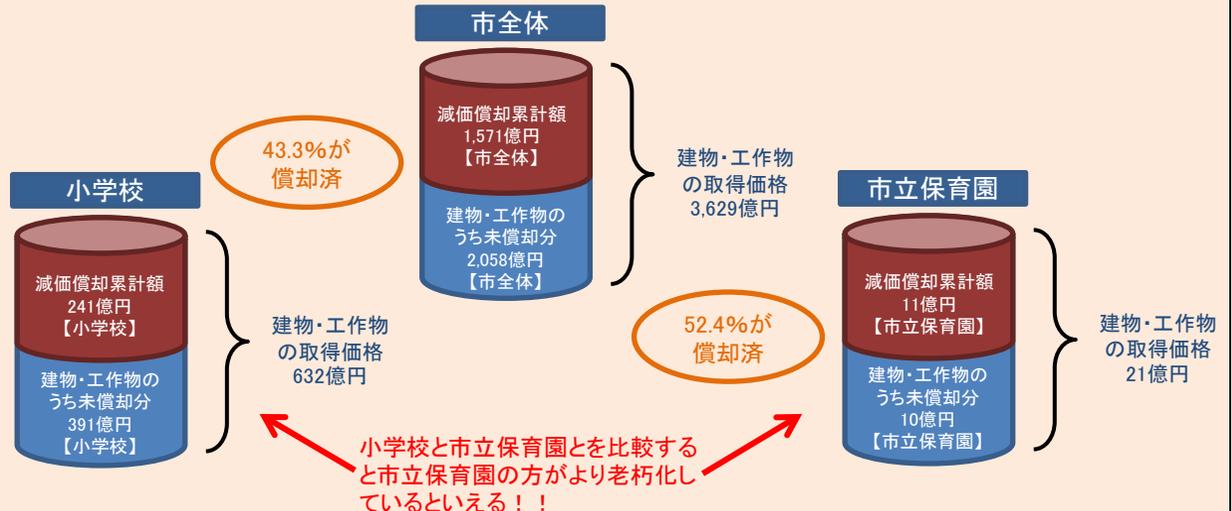
- 市全体の老朽化比率だけでなく、施設類型別の老朽化比率を把握することで、公共施設等のマネジメントに活用する。

事例概要

- 有形固定資産のうち、償却資産の取得価格に対する減価償却累計額の割合を計算することにより、耐用年数に対して資産の取得からどの程度経過しているのかを全体として把握することができる。
- 市全体の資産老朽化比率は43.3%であるが、小学校は38.1%、市立保育園は52.4%となっており、市立保育園の老朽化比率が高くなっている。

小学校と市立保育園のどちらの老朽化対策の優先度が高いか…

$$\text{資産老朽化比率} = \frac{\text{減価償却累計額}}{\text{償却資産(建物及び工作物)の貸借対照表計上額} + \text{減価償却累計額}}$$



効果等

- 当該老朽化比率や実際の損耗状況等も踏まえつつ、公共施設等総合管理計画の策定を進めていくこととしている。
- 公共施設等の老朽化対策の優先度を踏まえたメリハリのある予算編成につなげることも期待される。

財政指標の設定（その他の指標）

【事例】各種財政指標による類似団体比較（静岡県浜松市）

背景・目的

- 発生主義・複式簿記に基づく財務書類の作成によって把握可能となる各種財政指標を住民に示す必要がある。
- 当該団体の各種財政指標を類似団体の各種財政指標と併せて示すことで、住民にとってわかりやすい情報開示を行う。

事例概要

- 市民一人当たり資産額、歳入額対資産比率等の各種財政指標について、他の政令指定都市（基準モデル）の各種財政指標と比較して表示
- 浜松市の財政指標（例）
 - ✓ 市民一人当たり資産額（2,459千円）
→ 他の4市の平均値と概ね同じレベルである。
 - ✓ 歳入額対資産比率（6.8年）
→ 他の4市の平均値と比べて高くなっており、その分、資産の維持管理コストが必要になる。
 - ✓ 市民一人当たり負債額（415千円）
→ 他の4市の平均値と比べて低くなっている。

区分	単位	H25	H24					
		浜松市	浜松市	4市平均	川崎市	新潟市	堺市	広島市
市民一人当たり資産額	千円	2,459	2,463	2,402	2,979	1,650	2,434	2,543
	指数	100	100	98	121	67	99	103
歳入額対資産比率	年	6.8	7.1	5.4	7.0	4.0	5.8	4.7
	指数	100	104	79	103	59	85	69
純資産比率	%	83.1	83.2	68.7	74.0	59.9	79.8	61.2
	指数	100	100	83	89	72	96	74
将来世代負担比率	%	9.0	9.0	20.5	17.8	25.5	10.8	28.0
	指数	100	100	228	198	283	120	311
市民一人あたり負債額	千円	415	415	730	776	663	492	987
	指数	100	100	176	187	160	119	238
資金収支計算書における基礎的財政収支	百万円	1,214	11,414	△ 20,902	△ 11,864	△ 28,440	△ 15,822	△ 27,480
	指数	100	940	△ 1,722	△ 977	△ 2,343	△ 1,303	△ 2,264
市民一人当たりの純経常行政コスト	千円	263	255	318	282	330	319	341
	指数	100	97	121	107	125	121	130

※1 年度末人口は3月31日現在の住民基本台帳人口 ※2 4市平均は単純平均値 ※3 指数は、H25浜松市を100としたときの割合を反映した数字

各種財政指標は概ね問題ないレベルであるが、「歳入額対資産比率」が他の4市を上回っていることから、今後、資産の過半を占めるインフラ資産のあり方等を検討する必要がある。

効果等

- 各種財政指標を用いて類似団体との比較をすることで、自市の財政状況をわかりやすく住民へ説明することができた。
- 資産規模が比較的過大であるという可能性を踏まえ、公共施設等総合管理計画の策定過程で議論を深めることとなった。

適切な資産管理（将来の施設更新必要額の推計）

【事例】将来の施設更新必要額の推計（東京都稲城市）

背景・目的

- 国・地方公共団体共通の課題として、インフラを含む公共施設等の老朽化対策がある。
- 当該課題を数値として把握するために、将来の施設更新必要額のシミュレーションをすることとした。

事例概要

- 財務書類を作成するために整備した固定資産台帳のデータを活用し、次の①・②を前提条件として、将来の施設更新必要額を推計した。
 - ① 全ての施設を再調達価額で更新する。
 - ② 耐用年数終了時に施設の更新を行う。
- 時期によって施設更新必要額にバラツキがあり、また、全体として施設更新に相当なコストが必要なが判明した。
- 施設の更新時期の平準化や総量抑制等を図るため、適切な更新・統廃合・長寿命化を実施することが必要である。

将来の施設更新必要額（推計）

H25.3



効果等

- 公共施設等の老朽化対策という課題を「見える化」することにより、庁内で問題意識を共有することができた。
- 当該推計結果等も活用しつつ、公共施設等総合管理計画の策定を進めていくこととしている。

適切な資産管理（未収債権の徴収体制の強化）

【事例】未収債権の徴収体制の強化（千葉県習志野市）

背景・目的

- 未収債権の種類毎に担当課が分かれる中で、全庁統一的な基準による徴収手続きが実施されていなかった。
- 貸借対照表で市全体の債権額が改めて明らかとなり、未収債権の徴収体制の強化の必要性が認識されるようになった。

事例概要

- 貸借対照表で市全体の債権額が改めて明らかとなり、未収債権の徴収体制の強化が行われた。

平成24年度貸借対照表(単体)

【資産の部】 (円)

債権	8,232,286,996
税等未収金	2,842,684,333
未収金	1,108,896,584
貸付金	4,544,682,918
その他の債権	6,675,480
貸倒引当金	▲270,652,319

※「平成24年度公会計白書(資料編)」に債権の種類毎の担当課作成資料を掲載

- ✓ 貸倒引当金を控除しても債権が82億円余りも存在している。
- ✓ その内訳は、市税、介護保険料、市営住宅使用料、給食費等、複数の担当課にまたがっている。

全庁的な取組体制の構築

- ① 債権管理条例の制定 (H25.4.1)
 - 全庁における債権管理の適正化、統一的な徴収手続きについて規定
- ② 債権管理課の設置 (H25.4.1)
 - 当該課において徴収困難事案を集中処理
- ③ 債権管理連絡会議の設置 (H26.9.1)
 - 関係各課における徴収の取組についての情報共有や連絡体制の構築

効果等

- 貸借対照表によって市全体の債権額が「見える化」されたことを契機として、未収債権の徴収体制が強化された。
- 貸倒引当金が財務書類に記載されることで、控除後の債権額が最低徴収目標となり、職員の取組意識が向上している。

セグメント分析（予算編成への活用）

【事例】 予算要求特別枠の創設（想定事例）

背景・目的

- 公共施設等の老朽化が喫緊の課題とされる一方で、厳しい財政状況の下、予算要求枠が制限されているため、思い切った老朽化対策を講じることができていなかった。
- また、財務書類については、作成・公表するだけに留まっており、予算編成への活用が十分に図られていなかった。

事例概要

- 財務書類を活用して中長期的なコスト減につながる事業については、通常の予算要求枠とは別途、知事特別枠として「予算要求特別枠」を設定した。
- 当該特別枠に係る予算要求については、審査資料として施設別の行政コスト計算書等を提出してもらうこととした。
- 各部局からは、当該特別枠を活用して、以下のような予算要求が行われた。
 - ✓ 老朽化した小規模警察署の統合整備（右図参照）
 - ✓ 県立高校の照明器具のまるごとLED化等

警察署の統合整備



施設別の行政コスト計算書を用いたコスト比較（単位：千円）

	現状のまま (旧警察署A・B)	統合整備案 (新警察署C)	差額
減価償却費	0	20,000	20,000
維持修繕費	40,000	10,000	▲30,000
合計	40,000	30,000	▲10,000

※新警察署Cは、建設費10億円、耐用年数50年

行政コスト計算書を活用して減価償却費の考え方を採り入れることにより、老朽化したA・Bの旧警察署を維持し続けるよりも、両者を統合して機能強化された新警察署を建設した方が中長期的なコスト減につながる事が「見える化」される。

効果等

- 照明のLED化や施設の統合整備等、限られた財源を「賢く使うこと」により、中長期的なコストの縮減につながった。
- 予算要求特別枠を創設することにより、財務書類を予算編成に積極的に活用するという意識の醸成が図られた。

セグメント分析（施設の統廃合）

【事例】セグメント分析による公民館の統廃合（熊本県宇城市）

背景・目的

- 熊本県宇城市では、行政コスト計算書の他団体比較で物件費等が多いことが判明し、物件費を市全体で平成21年度までに毎年2,500万円削減する目標を設定
- 平成17年9月に、これを含む「宇城市行政改革大綱」を策定し、市内にある約220施設の管理運営等の合理化案を定め、全ての施設の現状や役割・管理運営等を検証し、施設の適正配置や効率的・効果的な管理運営のあり方を検討

事例概要

- 平成20年3月に「施設白書」を策定し、全ての施設についてバランスシートと行政コスト計算書(右表参照)を作成し、施設の現状把握と将来展望、施設群による比較を実施



【施設群名：公民館】 施設別バランスシート (単位：千円)

整理No.	16-1	16-2	16-3	16-4	16-5
施設名称	〇〇公民館	××公民館	△△公民館	□□公民館	●●公民館
【資産】					
建物等	401,016	157,456	212,534	3,423	29,248
土地	34,814	36,278	33,912	59,718	55,035
資産合計	435,830	193,734	246,446	63,141	84,283
【負債】					
市債	20,673				
【純資産】					
純資産	415,157	193,734	246,446	63,141	84,283
負債・純資産合計	435,830	193,734	246,446	63,141	84,283

施設別行政コスト計算書 (単位：千円)

	16-1	16-2	16-3	16-4	16-5
【行政コスト】					
人件費	18,558	12,237	19,103	11,675	10,316
退職手当コスト	1,890	1,170	1,890	1,080	1,080
委託料	2,373	1,391	1,056	636	1,908
需用費	2,705	631	5,145	1,477	2,207
減価償却費	9,548	6,056	7,857	407	1,828
その他	298	1,450	1,495	4,120	787
行政コスト合計	35,372	22,956	36,546	19,395	18,126
【収入】					
使用料	209	255	131	363	154
その他	35	31	177	147	228
収入合計	244	286	308	510	382
受益者負担割合	0.7%	1.2%	0.8%	2.6%	2.1%
利用者一人当たりコスト	1,656円	1,398円	2,289円	1,258円	1,459円

効果等

- 以上のようなセグメント分析や検討の結果、平成21年度に公民館1施設の統廃合を実施
- 今後、中央公民館と各地域の分館方式で公民館事業を行い、施設管理のみを民間委託する方向でも検討

セグメント分析（受益者負担の適正化）

【事例】セグメント分析による施設使用料の適正化（千葉県浦安市）

背景・目的

- 平成16年8月、浦安市行政改革推進委員会より「使用料等基準に関する意見書」の提言を受け、受益と負担の原則に基づき公正かつ透明性の高い受益者負担制度の運用に資するため、「使用料等設定及び改定基準について(指針)」を策定

事例概要

- 施設別行政コスト計算書(右表)の経常費用の金額等を活用して、使用料等算定表(下表)に基づきトータルコストを算出
- 当該トータルコストに対して施設類型毎の受益者負担率を設定し(100%、75%、50%、25%、0%の5段階)、これを基にあるべき使用料等を算定

使用料等算定表(例)		施設名 文化会館	
(算式) <大会議室> 使用面積に対する1時間当たり使用料 = 経常費用 × 使用床面積 / 建物延面積 ÷ 年間利用可能日数 ÷ 1日利用可能時間 = 359,017千円 × 179 / 8,688 ÷ 271 ÷ 12 = 2,275円 1時間当たり現行使用料 (全日利用ベース) 11,760 ÷ 12 = 980円			
算定額	2,275円	受益者負担率	50%
負担率後額	1,137円	現行使用料	980円

施設別行政コスト計算書(文化会館)

(単位:千円)

施設別行政コスト計算書(文化会館)		H17(改定前)
【経常費用】		
1. 経常業務費用		358,989
①人件費		0
②物件費		129,793
減価償却費		128,409
その他		1,384
③経費		223,738
④業務関連費用		5,458
2. 移転支出		28
経常費用合計		359,017
【経常利益】		
経常業務収益		25,425
①業務収益		25,425
②業務関連収益		0
経常収益合計		25,425
純経常費用(純行政コスト)		333,592

効果等

- 現行使用料(980円)とあるべき使用料(1,137円)を比較し、改定率を1.2として改定後使用料を決定した。

セグメント分析（行政評価との連携・予算編成への活用）

【事例】セグメント分析による図書館の行政評価等（静岡県浜松市）

背景・目的

○ 施設別の行政コスト計算書等による行政評価は既に行っていたが、当該評価結果を活用して具体的な予算編成につなげることが課題となっていた。

事例概要

行政評価における活用

項目	25年度決算	18年度決算	増減
人にかかるコスト	40,706	43,431	△ 2,725
人件費	37,866	39,714	△ 1,848
退職手当引当金繰入	2,840	3,717	△ 877
物にかかるコスト	53,090	71,653	△ 18,563
物件費	24,784	43,908	△ 19,124
維持補修費	811	250	561
減価償却費	27,495	27,495	0
その他のコスト	7,006	12,653	△ 5,647
公債費利子	7,006	12,653	△ 5,647
合計	100,802	127,737	△ 26,935
内訳			
貸出サービス	71,569	89,416	△ 17,847
施設サービス	10,080	12,774	△ 2,694
講座サービス	19,153	25,547	△ 6,394

項目	25年度決算	18年度決算	増減
図書等貸出サービス業務			0
貸出利用者数(人)	74,139	95,031	△ 20,892
貸出冊数(冊)	303,292	334,949	△ 31,657
施設サービス業務			0
施設利用回数(回)	7,275	10,086	△ 2,811
講座サービス業務			0
講座受講者数(人)	2,111	2,866	△ 755

項目	25年度決算	18年度決算	増減
貸出利用者1人当コスト	965	941	24
貸出1冊当コスト	236	267	△ 31
施設サービス利用1回当コスト	1,386	1,267	118
講座サービス受講者1人当コスト	9,073	8,914	159

○ 図書館閉館直後のH18と直近のH25で比較

✓ 貸出1冊当たりコスト
267円 → 236円
(▲31円)

✓ 貸出利用者数
95,031人 → 74,139人
(▲20,892人)

○ 貸出1冊当たりのコストは下がっているが、貸出利用者数が減少している。

○ 今後はコスト削減が貸出利用者数の減少を招かないような工夫が必要である。

予算編成における活用

項目	26年度予算	25年度決算	増減
人にかかるコスト	0	40,706	△ 40,706
人件費	0	37,866	△ 37,866
退職手当引当金繰入	0	2,840	△ 2,840
物にかかるコスト	91,574	53,090	38,484
物件費	62,979	24,784	38,195
維持補修費	1,100	811	289
減価償却費	27,495	27,495	0
その他のコスト	5,967	7,006	△ 1,039
公債費利子	5,967	7,006	△ 1,039
合計	97,541	100,802	△ 3,261
内訳			
貸出サービス	69,254	71,569	△ 2,315
施設サービス	9,754	10,080	△ 326
講座サービス	18,533	19,153	△ 621

項目	26年度予算	25年度決算	増減
図書等貸出サービス業務			0
貸出利用者数(人)	74,139	74,139	0
貸出冊数(冊)	303,292	303,292	0
施設サービス業務			0
施設利用回数(回)	7,275	7,275	0
講座サービス業務			0
講座受講者数(人)	2,111	2,111	0

項目	26年度予算	25年度決算	増減
貸出利用者1人当コスト	934	965	△ 31
貸出1冊当コスト	228	236	△ 8
施設サービス利用1回当コスト	1,341	1,386	△ 45
講座サービス受講者1人当コスト	8,779	9,073	△ 294

○ 予算編成に当たり、アウトソーシング化(指定管理者制度への移行)を検討

○ H26に指定管理者制度に移行した場合の行政コスト計算書等を作成して比較検討

○ H26に指定管理者制度に移行することで、コスト削減と市民サービス向上の両立が可能となった。

✓ コスト削減(▲3,261千円)

✓ 休館日(毎週月曜日)廃止

効果等

○ 施設別の行政コスト計算書等を行政評価に活用するとともに、当該評価結果を予算編成に活用することによって、図書館のアウトソーシング化(指定管理者制度への移行)を行い、コスト削減と市民サービス向上の両立を図ることが可能となった。

セグメント分析（人件費等の按分基準の設定）

【事例】セグメント分析のための人件費等の按分（大阪府）

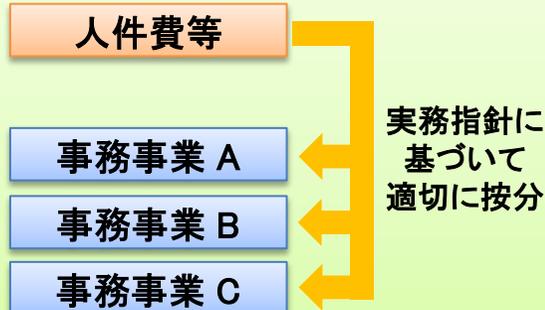
背景・目的

- 財務書類の活用にあたっては、事務事業別といった必要な単位に応じた精緻なセグメント分析が有効である。
- 正確なコストを把握するためには、事務事業費とは別立てで計上されている人件費等を各事務事業に適切に按分する必要がある。

事例概要

- 人件費等を按分するための実務指針を作成し、各事務事業に人件費等を適切に按分している。

人件費等の按分イメージ



人件費の按分の考え方

原則として以下の算式に基づいて按分
 $(\text{職階別平均給与額}) \times (\text{事務事業別職員数})$

- ※ 職階別平均給与額を用いることで、事務事業側ではコントロールできない要素（配置された職員の年齢差等に基づく給与の単価差）をできるだけ排除
- ※ 総務・管理部門の費用については、関係する事務事業すべてに按分するのではなく、総務・管理部門として独立した事務事業単位を設定し区分する。（総務・管理部門職員の人件費、庁舎の減価償却費など）

効果等

- 各事務事業について、人件費等も含めたコストを適切に算定することで、より正確なセグメント分析を実現しており、予算編成や政策評価等への活用につなげていくこととしている。

情報開示（地方債IRへの活用）

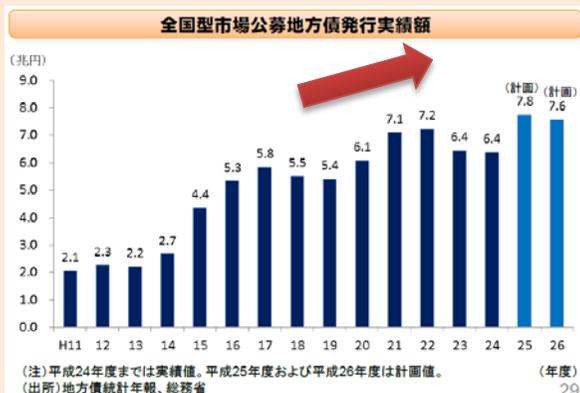
【事例】地方債IR資料としての活用（東京都等）

背景・目的

- 地方債計画において、民間等資金の円滑な調達を図るため、市場公募地方債等の発行が推進されている。
- 財政状況を投資家等の市場関係者に正確に理解してもらうことで、市場公募地方債の安定した消化につなげる。

事例概要

- 投資家等の市場関係者に馴染みがあって理解されやすい連結財務書類等を地方債IR説明会の資料として活用
- 平成26年度の第13回市場公募地方債発行団体合同IR説明会では、半数程度の団体が貸借対照表等の財務書類を資料として活用



全国型市場公募地方債の発行額は増加傾向にある。

東京都全体の財務報告

東京都全体の財務諸表

対象範囲

- 東京都本体分・・・普通会計（一般会計及び13の特別会計）、普通会計の対象でない2つの特別会計、11の公営企業会計
- 東京都以外の団体・・・33の監理団体及び3つの地方独立行政法人

(単位: 億円)

科目	25年度	24年度	増減額
資産の部合計	475,243	473,087	2,156
I 流動資産	31,203	29,251	1,952
II 固定資産	443,980	443,773	207
III 繰延資産	59	62	△ 3
負債の部合計	141,530	146,780	△ 5,250
I 流動負債	19,436	17,983	1,452
II 固定負債	122,093	128,796	△ 6,703
正味財産の部合計	333,713	326,306	7,406
負債及び正味財産の部合計	475,243	473,087	2,156



- ・ 正味財産は33兆3,713億円で、前年度末対比7,406億円の増加となった。
- ・ 正味財産比率(資産に対する正味財産の割合)は、70.2%であり、前年度末対比1.2ポイント上昇した。
- ・ 今後も、東京都全体の財務状況を的確に把握して、将来にわたる都の財政負担を適正なものとしていくことが重要である。

平成26年度 東京都IR資料より

効果等

- 既存の予算・決算情報、健全化判断比率等に加えて、投資家等の市場関係者が理解しやすい連結財務書類等を地方債IR資料として活用することで、財政状況の透明性をより一層高めることができている。

情報開示（地方議会での活用）

【事例】地方議会での活用（岐阜県美濃加茂市）

背景・目的

- 議会に対する予算説明資料では、各事業にかかる人件費や減価償却費等が見えにくいことから、事業別にフルコストを表示したアニュアルレポートを作成し、議会に報告することとしている。

事例概要

- 財務書類やセグメント分析の概要をわかりやすくまとめたアニュアルレポートを作成・公表し、議会にも提出している。（別途、財務書類も議会に提出している。）
- アニュアルレポートには、全てのセグメント分析の結果を掲載するのではなく、任意で抽出した数事業を例示として掲載することにより、議会や住民に関心を持ってもらうことにしている。
- 実際に議会での質疑応答も行われている。



議員

A地区交流センターとB地区交流センターでは、利用者1人当たりの行政コストに2倍以上の差がある。市民サービスや行政コスト等の観点から、今後どのような運営をしていくのか。

民間委託等も含めて、地区交流センターの運営方法を検討していきたい。



担当課

A地区交流センター	
(単位：千円)	
行政コスト	収入
①人にかかるコスト 9,829 (52.0%)	①特定の財源 232 (1.2%)
②物にかかるコスト 9,070 (48.0%)	②その他の財源 (純行政コスト) 18,667 (98.8%)
③業務関連コスト 0 (0.0%)	
④移転支出的なコスト 0 (0.0%)	
18,899(100.0%)	18,899(100.0%)

利用者一人当たりのコスト
1,429円
(H23年度利用者数 13,227人)

市民一人当たりの税金等投入額
336円
(平成24年4月1日人口 55,505人)

B地区交流センター	
(単位：千円)	
行政コスト	収入
①人にかかるコスト 9,829 (70.0%)	①特定の財源 9 (0.1%)
②物にかかるコスト 4,203 (30.0%)	②その他の財源 (純行政コスト) 14,023 (99.9%)
③業務関連コスト 0 (0.0%)	
④移転支出的なコスト 0 (0.0%)	
14,032(100.0%)	14,032(100.0%)

利用者一人当たりのコスト
3,567円
(H23年度利用者数 3,934人)

市民一人当たりの税金等投入額
253円
(平成24年4月1日人口 55,505人)

効果等

- 財務書類やセグメント分析等のアニュアルレポートにより議会での審議が活発化した。
- 議会での審議内容も踏まえ、地区交流センターの運営の民間委託が検討されることとなった。

情報開示（PPP／PFIの提案募集）

【事例】PPP／PFIの民間提案制度（福岡県福岡市）

背景・目的

- 公共サービス水準の向上、公共負担の削減及び公共資産の有効活用の観点から、民間事業者の創意工夫やノウハウを活用することが有効・有益である。

事例概要

- 地域完結型のPPPを実現するため、市と関連地域企業からなる「福岡PPPプラットフォーム」を設置し、PPP／PFIセミナーを継続的に開催している。
- 事業の実施自体について政策的な意思決定がなされているものを対象として、民間事業者からPPP／PFIの提案等を求めるための対象事業リストを毎年度作成・公表している。
- 平成26年度には、PPP／PFI民間提案等ガイドブックを策定し、民間提案等を受け付ける体制を整備した。

対象事業リスト(平成26年度公表分からの抜粋)

事業名	事業概要
市営住宅の建替	老朽化した市営住宅を計画的に建替えることにより、将来にわたって、安定的な供給を行う。
老朽化した学校の校舎等の建替	老朽化が進む学校施設(校舎、講堂兼体育館、プール等)の建替を行う。
公園等の有効活用(みどり活用推進事業)	公園や緑地、街路樹などの資産を有効活用し、賑わいの創出や憩いの場の提供、地域コミュニティの場としての魅力を高める。

福岡PPPプラットフォーム



効果等

- 以上の取組等により、PPP／PFIが積極的に推進されているところであるが、今後、固定資産台帳を整備し、その内容を公表した場合、さらに積極的かつ実効性の高い民間提案等につながることを期待される。