

セグメント分析について

令和元年6月27日
総務省自治財政局財務調査課

「地方公会計の推進に関する研究会」(平成30年度)における検討

- セグメント分析とは、財務書類の情報をもとに、施設、事業等のより細かい単位(セグメント)で財務書類を作成し、コスト等の分析を行うことであり、同種のセグメント間で比較すること等により、財務活動上の課題や成果をより明確化することが可能
- セグメント分析の目的や用途に応じて把握すべき情報の内容等が異なるため、各地方公共団体においてセグメントの単位や範囲等を検討し、設定する必要があるが、共通する考え方や簡易な作成手法が存在していないことが課題
- このため、平成30年度は、研究会のもとにワーキンググループを設置して、施設別を中心に具体的な事例を収集し、以下のとおりセグメント別財務書類の作成及び分析に係る基本的な考え方を抽出するとともに、作成手順等を整理

(1)セグメント分析ワーキンググループにおける検討

- ・ 公募を経て、東京都中野区、愛知県日進市、滋賀県長浜市、佐賀県唐津市、鹿児島県和泊町において、実際に施設別財務書類を作成
- ・ 各団体の取組を踏まえ、セグメントの設定単位や配賦基準等、施設別財務書類作成に関する考え方や作成手順等を整理

(2)セグメント別財務書類の基本的な考え方と作成手順等

基本的な考え方(整理すべき論点)

- ・ セグメント分析の目的
例) 公共施設マネジメント、組織マネジメント、行政評価等
- ・ セグメントの単位
例) 施設、事業、組織等
- ・ 分析対象とセグメント別財務書類の範囲
例) 行政コスト計算書、貸借対照表のみ作成 等
- ・ 資産、負債、費用、収益等の範囲
例) 各セグメントと直接的な関係性を有する資産、負債等のみ計上 等
- ・ 配賦基準の対象項目と配賦基準
例) 人件費、退職手当引当金、複数セグメントにまたがる費用等の取扱い 等
- ・ 非財務情報
例) 利用者数、面積、サービス提供量 等

【作成例】

事業(施設)名	施設名称	所在地	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●																																																																																											
										事業(施設)名やその概要を記載																																																																																																				
(1) 事業内容 (1) 老人の各種の相談 (2) 老人の健康の増進、健康の向上及びレクリエーション活動に関する取組及び運動 (3) 児童の健全な遊びを通じた集団指導及び個別指導 (4) 児童の健康の増進及び健全育成に必要な活動及び運動 (5) その他住民活動の場の提供及び市民が必要とする事業										職員数		運営形態		事業種別		R2選		R2選		R2選		R2選		R2選		R2選																																																																																				
										保有している資産の状況を記載																																																																																																				
(2) 保有固定資産一覧 資産区分名称 所在地 資産名称 取得年月日 取得開始年月日 取得価額(円) 数量 価額(建物) 減価償却累計額 現在簿価										<table border="1"> <tr> <td>事業用資産/土地</td> <td>●●●●●</td> <td>丁目●●●●●</td> <td>-年</td> <td>●●●●●</td> <td>200,000,000</td> <td>6800㎡</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>事業用資産/建物</td> <td>●●●●●</td> <td>丁目●●●●●</td> <td>-年</td> <td>●●●●●</td> <td>138,000,000</td> <td></td> <td>2</td> <td>138,000,000</td> <td>204,000,000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>有形固定資産/工物</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>3,000,000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>										事業用資産/土地	●●●●●	丁目●●●●●	-年	●●●●●	200,000,000	6800㎡															事業用資産/建物	●●●●●	丁目●●●●●	-年	●●●●●	138,000,000		2	138,000,000	204,000,000												有形固定資産/工物										3,000,000																																						
事業用資産/土地	●●●●●	丁目●●●●●	-年	●●●●●	200,000,000	6800㎡																																																																																																								
事業用資産/建物	●●●●●	丁目●●●●●	-年	●●●●●	138,000,000		2	138,000,000	204,000,000																																																																																																					
有形固定資産/工物										3,000,000																																																																																																				
(3) 地方債情報 種別 借入額(円) 利率(%) 借入年度 償還期間(年) 借入先 借入元 借入元(円)										<table border="1"> <tr> <td>社会福祉施設整備事業債</td> <td>270,000,000</td> <td>2.00%</td> <td>2013</td> <td>10</td> <td>財政融資資金</td> <td>140,000,000</td> </tr> </table>										社会福祉施設整備事業債	270,000,000	2.00%	2013	10	財政融資資金	140,000,000	地方債の情報を記載																																																																																			
社会福祉施設整備事業債	270,000,000	2.00%	2013	10	財政融資資金	140,000,000																																																																																																								
(4) セグメント情報 GS (単位:千円)										行役コスト (単位:千円)										経常収益 (単位:千円)																																																																																										
<table border="1"> <tr> <th>資産の部</th> <th>負債の部</th> <th>純資産の部</th> </tr> <tr> <td>固定資産</td> <td>固定負債</td> <td>124,000</td> </tr> <tr> <td>有形固定資産</td> <td>地方債</td> <td>124,000</td> </tr> <tr> <td>事業用資産</td> <td>その他</td> <td></td> </tr> <tr> <td>土地</td> <td>流動負債</td> <td>17,200</td> </tr> <tr> <td>建物</td> <td>1年内償還予定地方債</td> <td>16,000</td> </tr> <tr> <td>建物減価償却累計額</td> <td>賞与引当金</td> <td>1,200</td> </tr> <tr> <td>物品</td> <td>負債合計</td> <td>141,200</td> </tr> <tr> <td>物品減価償却累計額</td> <td>純資産の部</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>固定資産等加成分</td> <td>581,000</td> </tr> <tr> <td>負債合計</td> <td></td> <td>581,000</td> </tr> </table>										資産の部	負債の部	純資産の部	固定資産	固定負債	124,000	有形固定資産	地方債	124,000	事業用資産	その他		土地	流動負債	17,200	建物	1年内償還予定地方債	16,000	建物減価償却累計額	賞与引当金	1,200	物品	負債合計	141,200	物品減価償却累計額	純資産の部			固定資産等加成分	581,000	負債合計		581,000	<table border="1"> <tr> <th>人件費</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>16,000</td> <td>200</td> </tr> <tr> <th>物産費</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>17,000</td> <td></td> </tr> <tr> <th>維持補修費</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>1,400</td> <td>200</td> </tr> <tr> <th>減価償却費</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>8,000</td> <td></td> </tr> <tr> <th>雑収入</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>100</td> <td></td> </tr> <tr> <th>支払利息</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>1,000</td> <td>45,100</td> </tr> <tr> <th>その他</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <th>合計</th> <th>雑収入</th> </tr> <tr> <td>45,200</td> <td></td> </tr> </table>										人件費	雑収入	16,000	200	物産費	雑収入	17,000		維持補修費	雑収入	1,400	200	減価償却費	雑収入	8,000		雑収入	雑収入	100		支払利息	雑収入	1,000	45,100	その他	雑収入	0		合計	雑収入	45,200		<table border="1"> <tr> <th>平成30年3月31日現在人口(人)</th> <td>90,000</td> </tr> <tr> <th>平成29年度施設利用者数(人)</th> <td>66,000</td> </tr> <tr> <th>1人あたりの純行役コスト(円)</th> <td></td> </tr> <tr> <td>人口(職員数含む)</td> <td>501</td> </tr> <tr> <td>人口(職員数除く)</td> <td>323</td> </tr> <tr> <td>利用者(職員数含む)</td> <td>652</td> </tr> <tr> <td>利用者(職員数除く)</td> <td>441</td> </tr> <tr> <th>有形固定資産減価償却率(%)</th> <td>57.6%</td> </tr> </table>										平成30年3月31日現在人口(人)	90,000	平成29年度施設利用者数(人)	66,000	1人あたりの純行役コスト(円)		人口(職員数含む)	501	人口(職員数除く)	323	利用者(職員数含む)	652	利用者(職員数除く)	441	有形固定資産減価償却率(%)	57.6%
資産の部	負債の部	純資産の部																																																																																																												
固定資産	固定負債	124,000																																																																																																												
有形固定資産	地方債	124,000																																																																																																												
事業用資産	その他																																																																																																													
土地	流動負債	17,200																																																																																																												
建物	1年内償還予定地方債	16,000																																																																																																												
建物減価償却累計額	賞与引当金	1,200																																																																																																												
物品	負債合計	141,200																																																																																																												
物品減価償却累計額	純資産の部																																																																																																													
	固定資産等加成分	581,000																																																																																																												
負債合計		581,000																																																																																																												
人件費	雑収入																																																																																																													
16,000	200																																																																																																													
物産費	雑収入																																																																																																													
17,000																																																																																																														
維持補修費	雑収入																																																																																																													
1,400	200																																																																																																													
減価償却費	雑収入																																																																																																													
8,000																																																																																																														
雑収入	雑収入																																																																																																													
100																																																																																																														
支払利息	雑収入																																																																																																													
1,000	45,100																																																																																																													
その他	雑収入																																																																																																													
0																																																																																																														
合計	雑収入																																																																																																													
45,200																																																																																																														
平成30年3月31日現在人口(人)	90,000																																																																																																													
平成29年度施設利用者数(人)	66,000																																																																																																													
1人あたりの純行役コスト(円)																																																																																																														
人口(職員数含む)	501																																																																																																													
人口(職員数除く)	323																																																																																																													
利用者(職員数含む)	652																																																																																																													
利用者(職員数除く)	441																																																																																																													
有形固定資産減価償却率(%)	57.6%																																																																																																													
										施設別財務書類、指標や非財務情報を用いた単位あたりコスト等を記載																																																																																																				

→ セグメントの単位を事業等とする場合には、固有の資産、負債等が存在しない可能性があるため、このようなセグメントにおける資産、負債、費用、収益等の範囲や配賦基準等の考え方、分析の視点等について、令和元年度の研究会で引き続き検討することが必要

セグメント分析（事業別等）に関する論点等

- 事業別のセグメント分析については、施設運営事業以外では、固有の資産、負債等を持たないセグメントが多いことから、セグメント別財務書類の作成・分析にあたっては、人件費等のコスト情報の分析を行うことが中心となると考えられる。
- 先進団体では、事業単位で人件費等のコストや受益・負担の関係等を明らかにする観点から、施設運営事業以外も含めた主要な事業等について事業別財務書類を作成し、行政評価等に活用しているところ。
- 「地方公会計の推進に関する研究会報告書（平成30年度）」の各項目に照らして、事業別セグメント分析を行うにあたって考えられる論点は以下のとおり。

① セグメント分析の目的と単位

- ・ セグメント別財務書類をどのように活用するのか、何を管理するために使うのか等の分析の目的に応じて、セグメントの単位を設定する。
「地方公会計の推進に関する研究会報告書（平成30年度）」P.13
- 事業別財務書類を作成する場合、事業の単位はどのレベル（予算における款、項、目等）に設定すべきか。

② セグメント分析を行う対象とセグメント別財務書類の範囲

- ・ セグメント別財務書類については、分析の目的に応じて作成するものを検討する必要がある。
- 例えば、コスト削減や事業評価に利用することを目的とする場合、施設等の資産を持たないセグメントでは、事務負担等を考慮し、行政コスト計算書のみを作成し分析することも考えられる。

（作成する財務書類の例）

- a. 行政コスト計算書
- b. 行政コスト計算書、貸借対照表（※）
- c. 行政コスト計算書、純資産変動計算書（※）
- d. 行政コスト計算書、貸借対照表（※）、純資産変動計算書（※）
- e. 行政コスト計算書、貸借対照表（※）、純資産変動計算書（※）、資金収支計算書

※ 資産・負債の金額のみ、有形固定資産の金額と減価償却累計額のみ、補助金等の金額のみ抽出するなど、財務書類の様式どおりである必要はない。

セグメント分析（事業別等）に関する論点等

③ 対象とする資産、負債、費用、収益等の範囲

- ・ 各セグメントと直接的に関係性を有する資産、負債、費用、収益等…各セグメントに直接紐づけ※
→ 施設運営事業以外では、固有の資産、負債が多いと考えられるが、給食事業等の施設と不可分の事業については、どのように資産、負債等処理すべきか。
- ・ 複数のセグメントにまたがる資産、負債、費用、収益等…合理的な基準を設定して配賦※
→ 1つの組織で複数の事業を行っている場合等に、人件費等のコストを各事業に按分するための合理的な基準（業務の割合等）をどう設定すべきか。
- ・ 各セグメントと直接的な関係性がない又は関係性が低い資産、負債、費用、収益等
…事務負担等を考慮し、範囲に含めない※
→ 管理部門の人件費等について、どこまでを各事業と直接的に関係性を有する費用等として整理すべきか。

※「地方公会計の推進に関する研究会報告書（平成30年度）」P.18～21より

④ 配賦基準の対象項目と配賦基準

配賦の対象となる項目及び配賦基準は、主に以下のものが考えられる。※

- ・ 人件費： 実際に支給した金額を用いる／単価を用いて計算（管理可能な要素と管理不能な要素に区分して設定）
- ・ 賞与等引当金・繰入額、退職手当引当金・繰入額： 標準単価を用いて計算（各セグメントでは管理不能のため）
- ・ 地方債： 会計年度末の残高と期中の発行額・返済額を各施設に関連付け（発行した地方債と目的の施設が明確なため）
- ・ 複数のセグメントにまたがる費用等
※「地方公会計の推進に関する研究会報告書（平成30年度）」P.23～24より
→ 人件費等の配賦にあたって、施設別と事業別等において異なる点等はあるか。

⑤ 非財務情報の活用等

- 非財務情報を用いた各事業等の効率性や費用対効果等の分析結果について、どのように行政評価等に反映させることが考えられるか。
- 類似の事業等や他団体の同種事業と比較分析を行うためには、どのようなことに留意すべきか。

今後の進め方（案）

1. 地方公共団体におけるモデル的なセグメント分析の実施

- 昨年度の研究会に引き続き、平成29年度決算に係る財務書類を統一的な基準により作成済みの地方公共団体のうち、希望する団体に対し、ワーキンググループ委員（公認会計士等）が助言を行うことにより、事業別の財務書類※の作成及びセグメント分析を実施。

※ 事業の単位のレベルは、先進団体の取組事例を参考に、予算の細目（学校給食事業等）を想定。

- 事業別等の財務書類の作成にあたっては、当該地方公共団体の目的に応じて、対象範囲等を設定し、対象とする費用・収益等の範囲及び配賦基準等について研究会に報告。また、非財務情報も用いて、単位当たりコスト等のセグメント分析を行うこととする。

2. セグメント分析（事業別）を実施する地方公共団体の募集

- セグメント分析を実施する地方公共団体を3～5団体程度（都道府県又は市区町村）募集。募集要項は別途各地方公共団体に送付予定。

※ 応募にあたっては、セグメント分析を行う目的を明らかにすること。

※ 配賦基準及びそれに基づく算定式等について、研究会に報告すること。報告の内容は研究会資料や報告書において公表されることが前提であること。

3. スケジュール

- | | |
|------------|--|
| ～令和元年7月中旬 | セグメント分析を行う地方公共団体の募集 |
| 7月下旬～10月中旬 | 地方公共団体におけるセグメント分析の実施
ワーキンググループを開催（3回程度） |
| 10月～11月頃 | 第3回研究会において状況を報告 |