

頑張る地方応援プログラム 総務大臣市町村長懇談会

日本の心が育つまち ～大分県臼杵市の事例紹介～

予算は余産～小さな工夫と実践の一步から



予算は余産～小さな工夫と実践の一步から

情報改革に基づく意識改革～破綻の淵からの復活～

事例内容

1. 「バランスシート」「サービス形成勘定」の開発
2. 市長公用車廃止競売(平成9年度)、「予算は余産」(平成9年度から)、保育園民間委託(平成10年)、養護老人施設民間委託(平成10年)等の実施
3. 入札制度改革(平成10年度)、地産地消給食実施(平成12年度)
4. トイレ清掃研修(平成9年度から)、ブレイクスルー思考採用(平成12年度)
5. ヘルスアップモデル事業で成果(平成15年～17年)、街づくりで成果
6. 屋根つき一般廃棄物最終処分場建設
7. し尿処理場を公共下水道終末処理場に併設
8. 市営CATVによる全市高速情報化
9. ハッピーな合併実現
10. (人員削減効果) 平成8～18年実績17%、平成18～22年予定7%

特記事項

1. 「意識改革」と「サービスのこころ涵養」を改革の根本に置く
2. 人類が生み出した最高傑作のひとつである複式簿記とバランスシートなどの財務諸表を導入して客観的に情報を把握開示することも重要
3. 「予算差益」把握システム作成に取り掛かる
4. 人員削減は目的ではなく手段の一つに過ぎない

破綻の淵から再生は始まった

平成6年度経常収支比率



全国(663市)
ワースト7位
1位夕張市

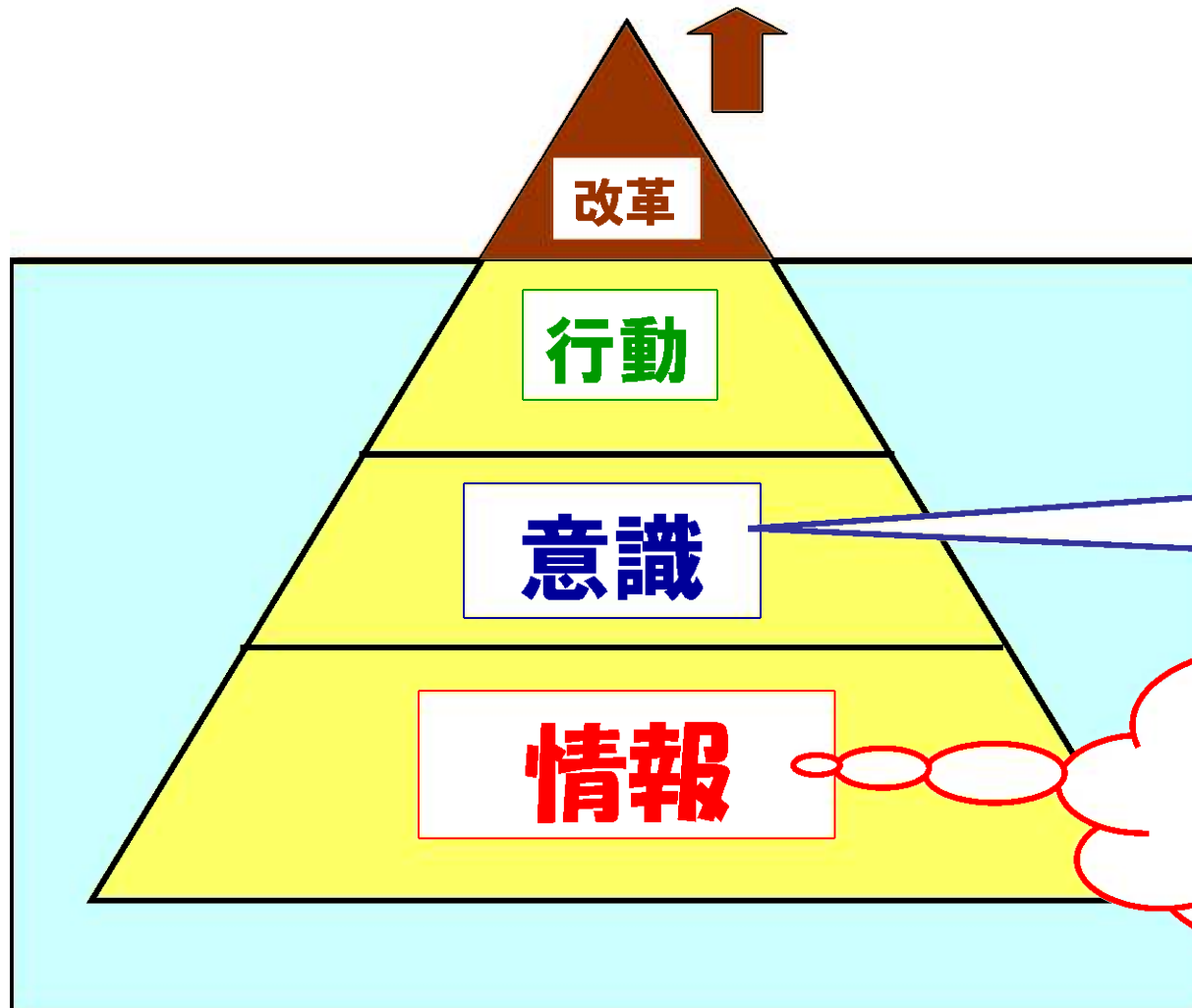
九州(93市)
ワースト2位
1位田川市

- 経常収支比率: 90.5
- 公債費比率: 20.7
- 起債制限比率: 15.7
- 計画中の大型集客施設プロジェクト
- 山積するトラブル

- 危機意識浸透
- 職員の意識改革
- 大型プロジェクト中止
- 節約・工夫の徹底
- 有利財源の厳選
- 「町おこし」は「待ち残し」

成長(進化改善)の源泉は正確な情報にあり

成長・進化・改善



- ・ 改革なくして成長なし
- ・ 行動なくして改革なし
- ・ 危機意識なくして改革行動なし
- ・ 危機情報なくして危機意識なし
- ・ 危機と改善効果を把握する情報把握が最大の課題
- ・ 公会計の財務基本情報の欠落が「お役所仕事」と破綻の原因
- ・ 臼杵市は「バランスシート」作成と「予算差益」把握システム作成にチャレンジ

意識改革が
カギ

必要情報が
なければ
意識は変わらない

市役所は市民のお役に立つところ

予算は余産・余して財を残すもの

意識が変わって
市役所が変わる
まちが変わる



醤油会社の廃工場

改修後



廃屋になっていた寺院

改修後



シャッター通りアーケード

改修後



情報センターとして再生



市営休憩所として再生



がんばる商店街77選・懐かしい町並み

中心市街地を舞台に東九州の秋を代表する祭り誕生ー

うすき竹育

中心市街地で町並みを生かした「竹と灯り」のイベント
二日間で8万5千人来客（開始以来10年目）
平成18年がんばる商店街77選に選定された



市役所は市民のお役に立つところ

予算は余産・余して財を残すもの

意識が変わって
市役所が変わる
まちが変わる



屋根付最終処分場



最終処分場内部



下水終末処理場併設し尿処理場



介護予防施設「ほっと館」



市内全域CATV施設



洪水災害監視システム



地産地消の給食畑



職員トイレ清掃研修



職員森林研修

破綻回避・資産充足を探るための臼杵市独自のバランスシート

平成16年度臼杵市バランスシート (百万円)

資産の部		負債・持分の部	
流動資産		流動負債	
現金・基金等	2,713	翌年度返済予定市債	2,348
売却可能財産	1,162	未払金	1,049
流動資産計	3,875	翌年度支払予定退職金	139
		流動負債計	3,536
固定資産		流動的固定負債	
有形固定資産	70,816	翌々年度支払予定市債	2,374
建設仮勘定	1,049	翌々年度予定退職金	90
無形固定資産	9,405	流動的固定負債計	2,464
固定資産計	81,270	固定負債	
		市債	18,964
繰延資産		退職給与引当金	3,361
繰延資産計	7	固定負債計	22,325
		持分	
		持分計	56,827
資産合計	85,152	負債・持分合計	85,152

(注) 市債残高のうち11,164百万円は償還時に地方交付税での補填が約束されています

ポイント⑧
行政目的の財産ではなく、売却することが可能な普通財産を固定資産の中から抜き出して、売却可能財産として流動資産の中に計上

ポイント⑦
未完成の資産を建設仮勘定として計上

ポイント⑥
国や県の工事に対する市の負担金を無形固定資産として計上
有形資産と同様に償却

ポイント⑤
諸計画等数年分のソフト資産を繰延資産として計上し、有効期間に按分して償却する

ポイント④
市債残高のうち、制度によって元利償還金が後年度に地方交付税として補填されることが約束されている金額を欄外注記して明示

本来は「将来交付税」(仮称)として資産計上してしかるべきものの交付税特別会計側が負債計上していないので、欄外注記にとどめている

ポイント①
翌年度償還市債と予定退職金を「流動負債」として計上

ポイント②
翌々年度償還市債と予定退職金を「流動的固定負債」として固定負債から抜き出して計上

出納閉鎖期を有する公会計制度に対応するため

決算判明翌年度の負担具合が明示される

ポイント③
償還も支払いも必要ない資産残高を「持分」として算出

増分バランスシート（旧臼杵市H8～15）で分析すると

資産の部 (百万円)				負債の部 (百万円)			
	平成8年度	平成15年度	増分		平成8年度	平成15年度	増分
流動資産	2,547	3,192	645	流動負債	1,560	2,971	1,411
(うち財政調整基金)	(1,016)	(762)	(△254)	固定負債	13,605	16,905	3,300
固定資産	44,954	59,435	14,481	(うち市債)	(13,265)	(17,741)	(4,476)
				(うち退職引当金)	(1,748)	(1,162)	(△586)
繰延資産	48	14	△34	持分	32,384	42,765	10,381
資産合計	47,549	62,641	15,092	負債・持分合計	47,549	62,641	15,092

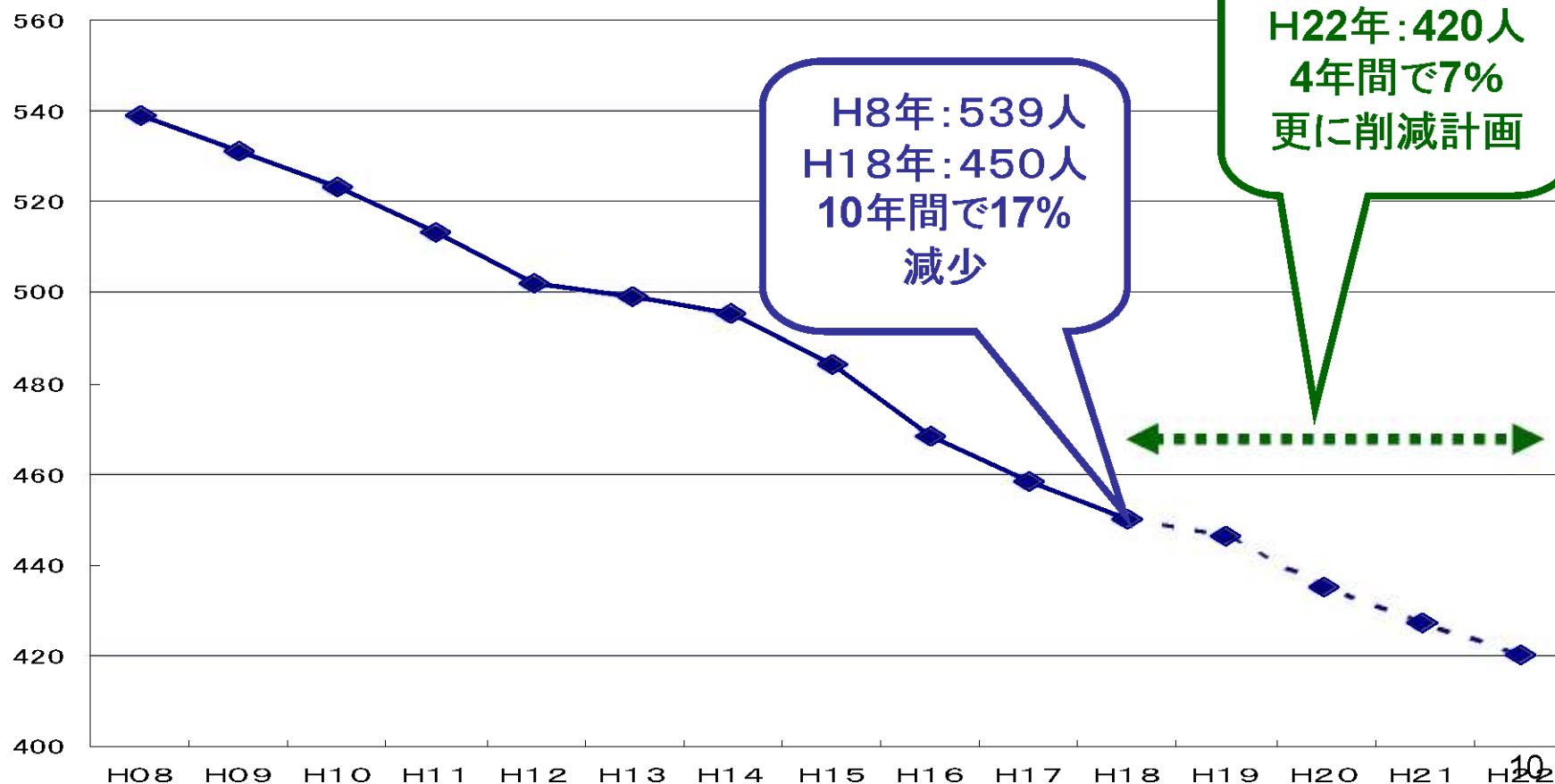
(注)市債残高のうち償還時に地方交付税での補填が約束されている金額は平成8年度4,341百万円から平成15年度8,858百万円へと4,517百万円増額。市独自の市債はH8年の8,924百万円からH15年の8,843百万円へと若干減少しプライマリーバランスを達成しています

1. 7年間で臼杵市の資産は約151億円増えました
2. 市債は約45億円増えました、流動負債は14億円も増えています
3. 財政調整基金は2億5千万円減少しました
4. 退職給与引当金は約6億円減少して身軽になりました
5. 市債が45億円増えましたが、将来交付税で補填してくれる約束額が同じく45億円増えているので市独自の実質借金は変わりませんでした

少ない職員で大きなサービスを

- 最重要課題は少数精鋭とサービス意欲向上
- 臼杵市・野津町合算合計、消防職員含む
- 平成22年人口を42000人と推測・職員420人体制を目指す

< 新臼杵市の職員数の推移 >



予算を余して余産を生み出す仕組みづくり

「予算は余産」改革

第一ステージ（H9年～H14年）

1. 「バランスシート」作成
2. サービス形成勘定（コスト計算書）
3. 事務事業評価システム
市民評価システム稼動
4. 入札制度改革

「予算は余産」改革

第二ステージ（H18年～H19年）

1. 予算と実績の差益を把握
2. 発生主義、複式記帳の実験
3. 執行状況を即時に把握
4. 部門毎に管理できるように組織改革

財政改革は
残高管理と余産運動の二人三脚

残高管理

バランスシート

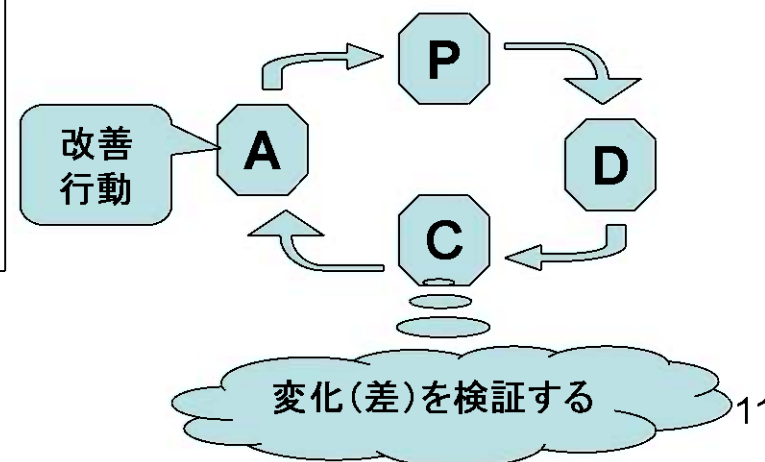
コスト計算書

予算は余産

余産運動

入札改革

「差」を見つけ追求することが
進化向上の源泉



現行会計のウィークポイントを克服、節約が美德になる会計を求めて

現行会計制度のウィークポイント

- 資産負債の管理体制が不十分
- 詳細な債権、債務の把握が困難
- 正確なコストの把握が困難
- 決算後でないと実態が不明
- 出納整理期間処理の曖昧さ
- ジャンプ、飛ばしの余地
- 予算内で余産を生み出す仕掛けが無い
- 成果を問わず、手続き(プロセス)が問題視

個別の台帳で管理する
ため把握しにくい

年度途中の状況が一目
では分からない

2ヵ年同時処理による
不正の余地



予算主義の特徴を活かした発生主義による複式簿記管理

通常

加算方式の残高試算表

目標

引き算方式の残高試算表

予算編成時にBS・PLを作成

予算執行残
(予算差益)

予算節約効果

新たなサービス経費執行権

予算節約効果(残高)を貯金することはインセンティブとなる

貯金(予算節約効果)を蓄え、楽しく活用していく
(貯金を活用する明確な仕組みと説明が必要)

特別な応援プログラムは望みません

- **信じるべき道筋**を示してほしい
 - 地方は厳しさに耐え抜く覚悟、突然の破綻に陥らないよう地方一般財源の中長期的厳しい見通しを示してほしい
- **地方交付税制度の堅持**が最大の応援
 - 交付税特別会計は夕張市と同じ
 - 交付税措置の実情を公表し、約束を厳守してほしい
 - 出生率の向上や企業誘致は自治体努力だけでは達成できない
- **自治行政への継続的信頼**を確保してほしい
 - 放送のデジタル移行に伴い、CATVの区域外再送信が制限されることがないように

夕張市の悲劇は日本の縮図 交付税特別会計の危機的状況を危惧

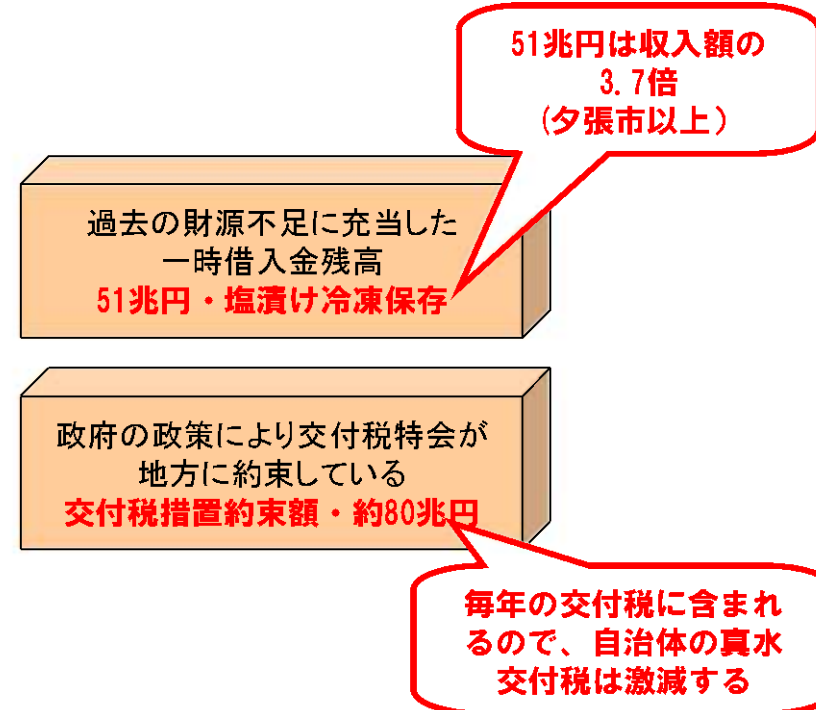
夕張市は日本の「1万分の1ミニチュア・ハウス」

	夕張市	日本	臼杵市 (参考)
人口	1.3 万人	1.3 億人	4.5 万人
財政 規模	46 億円	46 兆円	100 億円
負債 総額	632 億円	664 兆円	442 億円

(平成17年度の数字・夕張市の負債総額には一時借入金を含む)

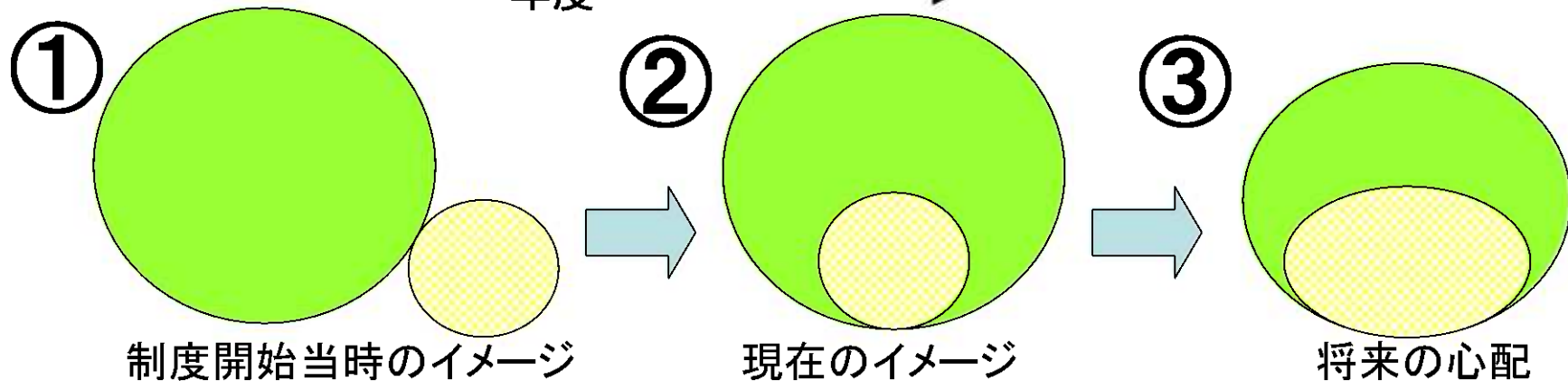
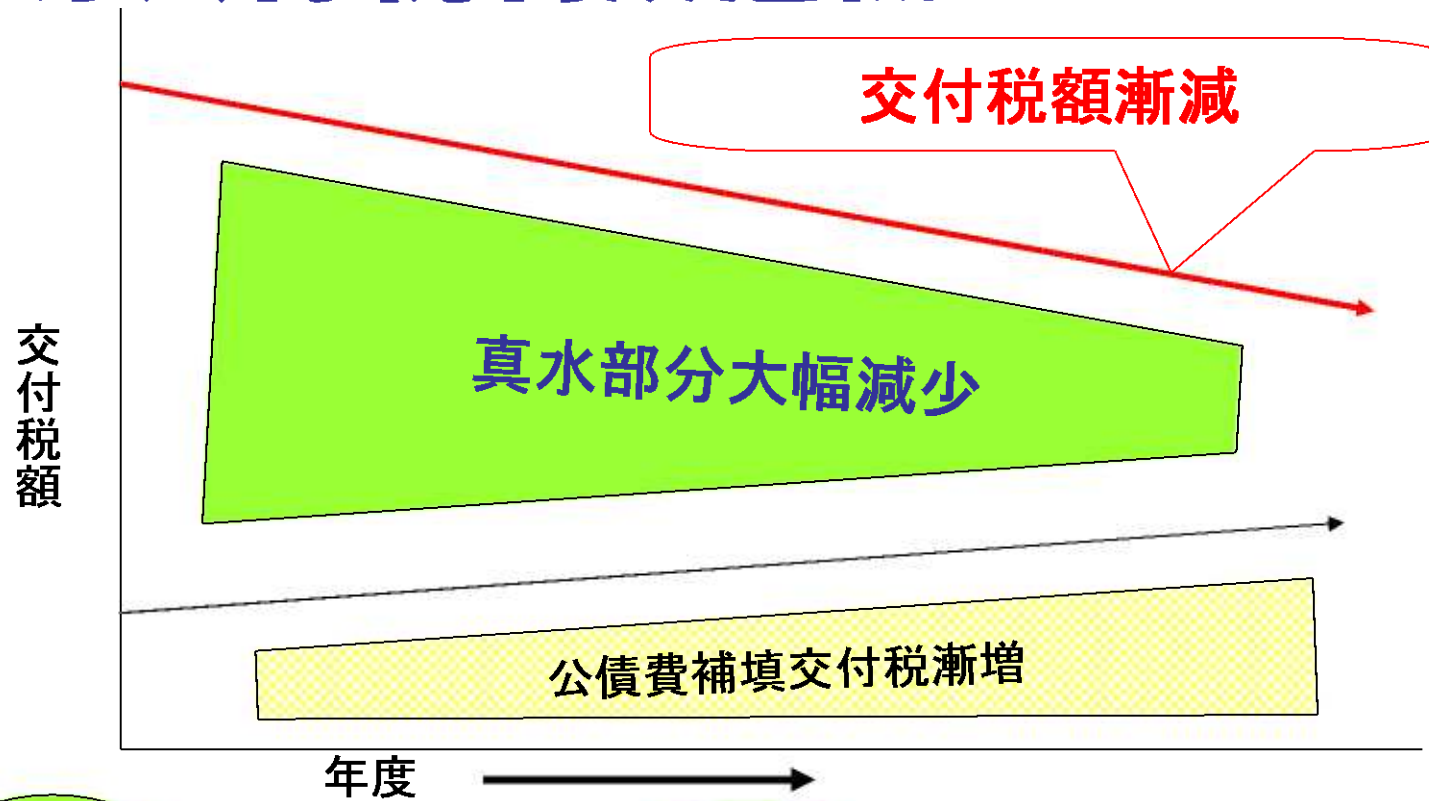


夕張市以上に交付税特別会計の先送り負債が心配です



- 交付税制度危機以上に交付税特別会計危機に対処していただきたい
- 一時借入金と交付税措置の具体的な情報を自治体に知らせていただきたい
- 危機の実態が分かれば、更なるスリム化努力が可能です
- 予算を消化するのではなく、節約して産を成す意識付けが大事だと思います

地方交付税制度危機のイメージ



アナログからデジタルに進化して 情報過疎地のCATV視聴者の権利縮小は反発を招く

民放3局しかない大分県ではアナログ放送で都市並みの情報を得る悲願を達成した

平成11年度郵政省の電気通信格差是正事業費補助金により構築

市民が一旦、味わった都会並みの区域外再送信の情報接触機会を制約することは困難

