

財務書類等活用の手引き

目 次

I	財務書類等活用の視点	1
II	行政内部での活用（マネジメント）	3
1	マクロ的な視点からの活用	3
	（1）財政指標の設定	3
	（2）適切な資産管理	3
2	ミクロ的な視点からの活用（セグメント分析）	4
	（1）予算編成への活用	4
	（2）施設の統廃合	5
	（3）受益者負担の適正化	5
	（4）行政評価との連携	6
	（5）人件費等の按分基準の設定	6
III	行政外部での活用（アカウンタビリティ）	7
1	住民への公表や地方議会での活用	7
2	地方債 I Rへの活用	7
3	PPP／PFIの提案募集	8
IV	財務書類分析の視点	9
1	資産形成度	9
2	世代間公平性	10
3	持続可能性（健全性）	11
4	効率性	12
5	弾力性	13
6	自律性	14
	【活用事例】	15

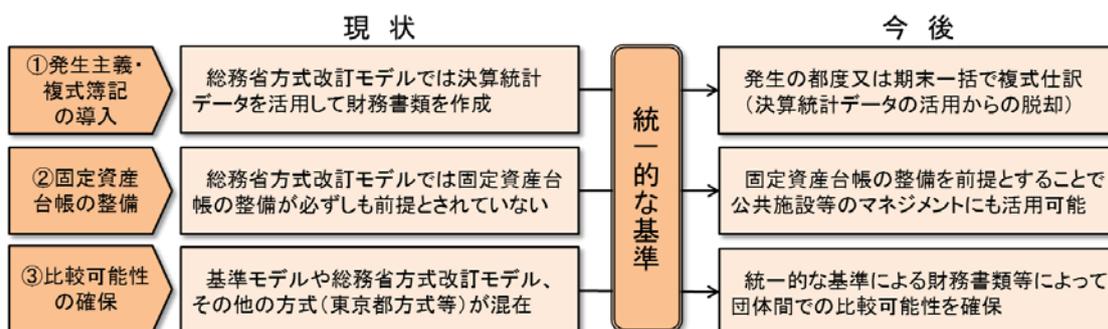
I 財務書類等活用の視点

貸借対照表等の財務書類については、これまで、新地方公会計制度研究会報告書（平成18年5月公表）において示された基準モデルや総務省方式改訂モデル等によって、全ての都道府県、ほとんどの市町村において作成されてきたところです。

作成された財務書類は概ね各地方公共団体のホームページ等で公表されてきたところであり、また、貸借対照表の作成・公表によって資産・債務改革も一定程度進展してきたと評価することができますが、財務書類を予算編成や行政評価等において積極的に活用している地方公共団体は未だ一部に限られている状況です。

その主な背景・理由としては、①総務省方式改訂モデルでは個別の伝票単位で複式仕訳を実施するのではなく決算統計データを活用して財務書類を作成するため、事業別・施設別の行政コスト計算書等を作成してセグメント分析を実施することが困難であること、②総務省方式改訂モデルでは固定資産台帳の整備が必ずしも前提とされていないため、公共施設等のマネジメントへの活用が困難であること、③基準モデル、総務省方式改訂モデル及びその他の方式が混在しているため、地方公共団体間での比較可能性が確保されていないことなどが考えられます。

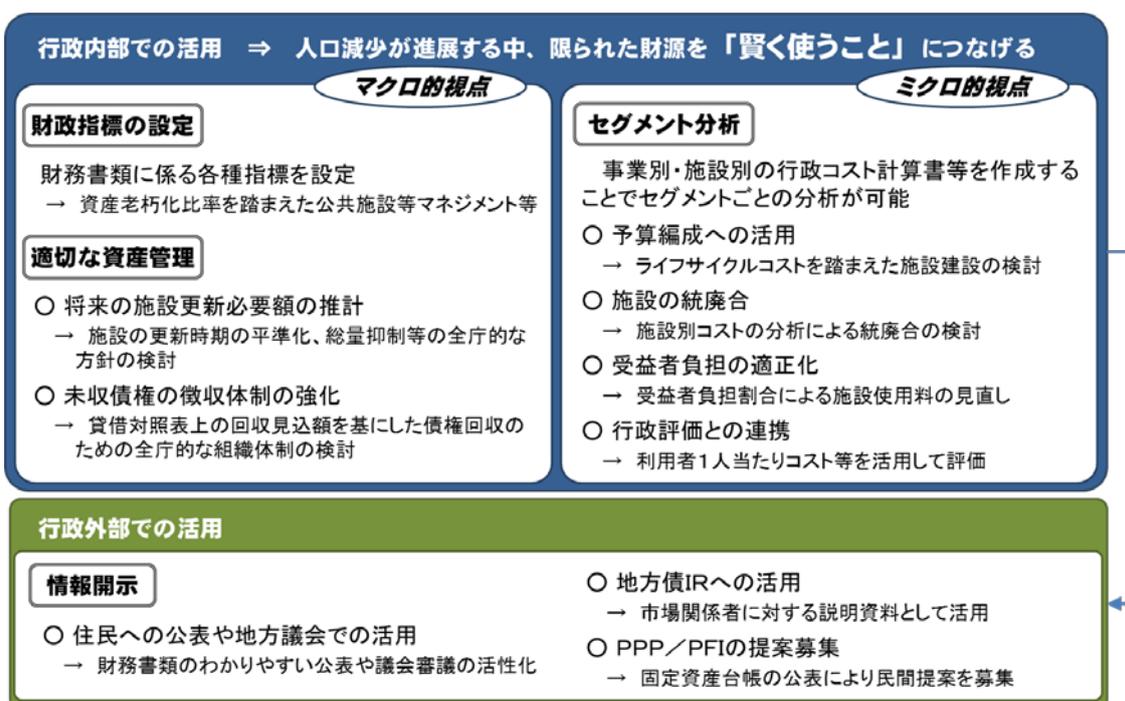
しかしながら、今後、各地方公共団体において統一的な基準による財務書類等が作成されることにより、①発生主義・複式簿記の導入、②固定資産台帳の整備、③比較可能性の確保といった観点から、財務書類等のマネジメント・ツールとしての機能が従来よりも格段に向上することになるため、これまでのように単に財務書類等を作成するだけでなく、予算編成や行政評価等に積極的に活用していくことが期待されます。



地方公共団体の財務書類等の利用者としては、住民や議会のみならず、首長や職員、さらには地方債への投資家、PPP/PFIの提案に係る民間事業者など、行政内外の多様な主体が想定されるところです。

行政内部での活用としては、当該地方公共団体の全体としての財政指標の設定や適切な資産管理といったマクロ的なもの、事業別・施設別のセグメント分析といったミクロ的なものが想定されることであり、これらの活用を積極的に推進することにより、地方公共団体のマネジメント機能を向上させ、ひいては、人口減少が進む中で限られた財源を「賢く使うこと」などにつなげることが期待されます。

行政外部での活用としては、住民や議会等に対する情報開示が想定されることであり、アカウンタビリティを適切に果たすために財務書類等をわかりやすく公表することが期待されます。なお、財政指標の設定や適切な資産管理、セグメント分析については、行政内部での活用だけでなく情報開示においても有用なものです。



Ⅱ 行政内部での活用（マネジメント）

1 マクロ的な視点からの活用

（1）財政指標の設定

近年、我が国では公共施設等の老朽化対策が大きな課題となっていますが、決算統計や地方財政健全化法における既存の財政指標では、資産の老朽化度合いまでを把握することはできませんでした。しかしながら、貸借対照表を作成することで、有形固定資産のうち償却資産の取得価額等に対する減価償却累計額の割合を算出し、資産老朽化比率として把握することができるようになります。

資産老朽化比率を算出することにより、当該地方公共団体の資産全体としての老朽化度合いを把握することができるようになるだけでなく、小学校や保育所といった施設類型別や個別施設ごとの資産老朽化比率を算出することにより、老朽化対策の優先順位を検討する際の参考資料の一つとすることができ、当該優先順位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ます。

（→事例 1 参照）

資産老朽化比率だけでなく、住民一人当たり資産額や歳入額対資産比率といった資産形成度に係るその他の指標を設定することにより、資産の老朽化度合いのみならず、資産の適正規模等も含めた幅広い検討を行うことができます。

また、資産形成度に係る指標だけでなく、併せて、世代間公平性や持続可能性（健全性）、効率性、弾力性、自律性に係る指標を設定することによって、より多角的な視点からの分析を行うことが可能となります。なお、各指標の具体的な内容については、後述（Ⅳ）のとおりです。

さらに、決算統計や地方財政健全化法における既存の財政指標等も組み合わせることによって、例えば、将来負担比率が低くても資産老朽化比率が高ければ、老朽化対策の先送りという将来負担が潜在している可能性があるなど、より総合的な分析を行うことができます。

（→事例 2 参照）

（2）適切な資産管理

統一的な基準による財務書類を作成するためには、固定資産台帳の整備が前提となりますが、当該台帳には公共施設等の耐用年数や取得価額等が記載されているため、これらの情報を活用することにより、一定の条件の下で将来の施設更新必要額を推計

することができます。

このように、公共施設等の老朽化対策という課題を将来の施設更新必要額という数値データで「見える化」することにより、庁内だけでなく、広く住民や議会も巻き込んだ形で課題を共有することができます。また、当該データを公共施設等総合管理計画の充実・精緻化に活用することで、公共施設等の更新時期の平準化や総量抑制等を図るための適切な更新・統廃合・長寿命化を行うことにもつながります。

なお、当該推計された将来の施設更新必要額は、あくまでも法定耐用年数等に基づくものであるため、個々の公共施設等の老朽化対策に当たっては、実際の損耗状態、過去の修繕履歴等を踏まえる必要があります。

(→事例3参照)

また、地方公共団体においては、未収債権も重要な資産の一つですが、地方税、介護保険料、公営住宅使用料、給食費といった債権の種類ごとに担当課が分かれる中で、全庁的な組織体制の検討など、債権徴収に係る一層の合理化・効率化が求められます。

貸借対照表を作成することで、徴収不能引当金控除後の債権額全体が改めて明らかになるため、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り、全庁的な組織体制の検討につながることを期待されます。

(→事例4参照)

2 ミクロ的な視点からの活用（セグメント分析）

(1) 予算編成への活用

我が国で人口減少・少子高齢化が進展している中、財務書類等を管理会計的なマネジメント・ツールとして予算編成に積極的に活用し、地方公共団体の限られた財源を「賢く使うこと」は極めて重要です。

後述の施設の統廃合、受益者負担の適正化、行政評価との連携についても、予算編成への活用につながるものですが、その他にも、施設建設に係る予算編成過程において、建設費用だけでなくランニングコストも踏まえた議論を行うため、当該施設が建設された場合の施設別行政コスト計算書を試算して審査資料として活用したり、直営の場合と民間委託の場合でそれぞれ試算した事業別・施設別の行政コスト計算書等を比較して民間委託の検討に活用したりすることなどが想定されます。

また、例えば、施設の統合整備や照明のLED化など、初年度にはある程度のコストが掛かるものの、中長期的にはコストの縮減につながることを施設別行政コスト計算書等の試算によって「見える化」するものについて、首長等がイニシアティブを発揮して、通常の予算要求枠とは別途の予算要求特別枠を設定し、財務書類等を予算編

成に活用するという意識を醸成していくことも考えられます。

(→事例 5 参照)

(2) 施設の統廃合

公共施設等総合管理計画では、公共施設等の供用を廃止する場合の考え方や他の公共施設等との統合の推進方針を記載することとされていますが、具体的な個別施設の統廃合を検討するに当たっては、施設別の行政コスト計算書等を作成してセグメント分析を実施することが有効です。

施設別の行政コスト計算書等を作成することにより、利用者一人当たりのコストを把握することができますが、例えば、同類型の個別施設のデータを並列することにより、どの施設が高コストなのかが一目瞭然となります。もっとも、施設の統廃合に当たっては、このようなコスト情報だけでなく、地理的条件や将来の人口動態等、地域の実態を踏まえた丁寧な議論が必要ですが、施設別コスト情報の「見える化」を契機として、統廃合に向けた議論が広く住民や議会を巻き込んだ形でなされることが期待されます。

なお、公共施設等の統廃合を検討するに当たっては、GIS（地理情報システム）を活用して、地図上に将来の人口動態等のデータを重ねながら、エリアマーケティングの考え方をういた分析を行うことも考えられます。

(→事例 6 参照)

(3) 受益者負担の適正化

使用料・手数料等については、当該施設の維持管理費や減価償却費、当該サービスに要する経費等を基礎として算出されるべきものですが、行政コスト計算書を活用して使用料・手数料等の改定につなげることもできます。

具体的には、事業別・施設別の行政コスト計算書を作成することで、減価償却費や退職手当引当金等も含めたフルコストで利用者一人当たりのコストを算出し、当該データを使用料・手数料等の改定の基礎データとすることができます。

なお、使用料・手数料等の算定に係る受益者負担割合は、施設やサービス等の性質によって異なるべきものであることから、施設やサービス等の類型ごとに受益者負担割合を設定することも考えられます。

(→事例 7 参照)

(4) 行政評価との連携

行政コスト計算書は、一会計期間における減価償却費や退職手当引当金等も含めたフルコストを計上するものであるため、事業別・施設別の行政コスト計算書等を作成して行政評価と連携させることにより、フルコスト情報に基づいたより精緻な行政評価が可能となります。

なお、行政評価については、評価のための評価とするのではなく、評価結果を予算編成に上手く結び付けることが重要であり、最初から全ての事業別・施設別の行政コスト計算書等を網羅的に作成するのではなく、まずはできるところから作成していき、段階的に対象範囲を拡大していくといった工夫も有効です。

(→事例 8 参照)

(5) 人件費等の按分基準の設定

(1) から (4) までのようなセグメント分析を行うに当たっては、通常、事務事業費とは別途計上されるなどしている人件費や減価償却費、地方債利子等を各事務事業に適切に按分することで、より正確なコストによる精緻なセグメント分析を行うことができます。

ただし、人件費等の按分をあまりにも精緻に行うことにより、過度の事務負担が発生してしまうことも懸念されるため、セグメント分析の趣旨・目的に照らしながら、一定程度の事務作業の簡素化に務めることも重要です。

(→事例 9 参照)

Ⅲ 行政外部での活用（アカウンタビリティ）

1 住民への公表や地方議会での活用

地方公共団体の財務書類を公表するに当たって、最も重要な点の一つは、財務書類の利用者にとって「理解可能なものであること」です。前述のとおり、地方公共団体の財務書類については、住民をはじめ幅広い利用者が想定されますが、これら地方公会計による開示情報の受け手は、地方財政や会計に関する一定の知見を有するとは限らないため、企業会計における投資家や債権者等のような理解可能性を前提とすることができません。したがって、まず、財務書類はわかりやすく公表することが重要であり、前述の財務指標の設定や適切な資産管理、セグメント分析を情報開示にも活用するとともに、財務書類そのものについても、要約した上でわかりやすい説明を加えるといった工夫が考えられます。

また、地方公共団体の財務状況に関する説明責任は、住民とともに議会に対しても果たさなければなりません。現行制度においては、地方公共団体の長は、歳入歳出決算を議会の認定に付する際、会計管理者から提出された歳入歳出決算事項別明細書、実質収支に関する調書、財産に関する調書及び主要な施策の成果を説明する書類を併せて提出することとされていますが（地方自治法第 233 条）、当該決算に係る財務書類についても、決算を認定する議会に併せて提出することが考えられます。これにより、議会における地方公共団体の財務状況に関する審議を深めることができ、議会審議の活性化につながることが期待されます。

（→事例 10 参照）

2 地方債 I R への活用

地方債の借入先については、近年、公的資金の割合が減少する一方で、市場公募債と銀行等引受債の発行割合が増加し、資金調達手段の多様化が進んでいます。市場公募債については、共同発行市場公募地方債や住民参加型市場公募地方債を含む市場公募債が発行されており、各団体の工夫のもと積極的に I R 説明会が実施されています。

財務書類は、発行団体の財務状況を投資家等の市場関係者に対してわかりやすく示すものであり、発行団体においては、これを I R 説明会の基礎資料として活用することで、地方債の信用力の維持・強化を図ることが期待されます。

（→事例 11 参照）

3 PPP／PFIの提案募集

地方公共団体の財政負担を極力抑えつつ公共施設等の効果的かつ効率的な整備・運営を行っていくためには、民間の資金・ノウハウを活用したPPP／PFIの導入も有効な選択肢の一つです。

前述のセグメント分析を活用した予算編成や行政評価等によってPPP／PFIの導入が進んでいくことが考えられますが、さらに固定資産台帳を公表することでPPP／PFIに関する民間事業者からの積極的な提案につなげていくことも期待されます。

なお、PPP／PFIに関する民間事業者からの提案が積極的になされるためには、固定資産台帳に利用状況やランニングコストといった記載項目の追加を検討することも重要であり、また、地域完結型のPPP／PFIを推進する観点からは、設計、建設、設備といった関連分野の地域企業を地域金融機関が積極的にコーディネートしていくことも期待されます。

(→参考事例参照)

IV 財務書類分析の視点

分析の視点	住民等のニーズ	指標
資産形成度	将来世代に残る資産はどのくらいあるか	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 住民一人当たり資産額 ▶ 有形固定資産の行政目的別割合 ▶ 歳入額対資産比率 ▶ 資産老朽化比率
世代間公平性	将来世代と現世代との負担の分担は適切か	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 純資産比率 ▶ 社会資本等形成の世代間負担比率（将来世代負担比率） [関係指標] 将来負担比率
持続可能性（健全性）	財政に持続可能性があるか（どのくらい借金があるか）	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 住民一人当たり負債額 ▶ 基礎的財政収支 ▶ 債務償還可能年数 [関係指標] 健全化判断比率
効率性	行政サービスは効率的に提供されているか	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 住民一人当たり行政コスト ▶ 性質別・行政目的別行政コスト
弾力性	資産形成を行う余裕はどのくらいあるか	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行政コスト対税收等比率 [関係指標] 経常収支比率 実質公債費比率
自律性	歳入はどのくらい税金等でまかなわれているか（受益者負担の水準はどうなっているか）	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 受益者負担の割合 [関係指標] 財政力指数

1 資産形成度

資産形成度は、「将来世代に残る資産はどのくらいあるか」といった住民等の関心に基づくものです。

資産に関する情報は、歳入歳出決算に添付される財産に関する調書（地方自治法施行令第166条第2項及び同施行規則第16条の2）においても、公有財産（土地及び建物、山林、動産、物権、無体財産権、有価証券、出資による権利並びに財産の信託の受益権）、物品、債権及び基金の種別に提供されています。しかし、土地及び建物並びに山林は地積や面積で測定され、動産も個数で表示されるなど、地方公共団体の保有する資産の価値に関する情報を得ることはできません。

また、決算統計では、財政力指数や経常収支比率、地方財政健全化法では、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率といった財政指標が既ありますが、いずれも資産形成度を表す指標ではないため、資産形成度に関する指標は財務書類を作成することによって初めて得られるものです。

貸借対照表は、資産の部において地方公共団体の保有する資産のストック情報を一覧表示しており、これを住民一人当たり資産額や有形固定資産の行政目的別割合、歳入額対資産比率、資産老朽化比率といった指標を用いてさらに分析することにより、住民等に対して新たな情報を提供するものといえます。

「住民一人当たり資産額」

資産額を住民基本台帳人口で除して住民一人当たり資産額とすることにより、住民等にとってわかりやすい情報となるとともに、他団体との比較が容易になります。

「有形固定資産の行政目的別割合」

有形固定資産の行政目的別（生活インフラ・国土保全、福祉、教育等）の割合を算出することにより、行政分野ごとの社会資本形成の比重の把握が可能となります。これを経年比較することにより、行政分野ごとに社会資本がどのように形成されてきたかを把握することができ、また、類似団体との比較により資産形成の特徴を把握し、今後の資産整備の方向性を検討するのに役立てることができます。

「歳入額対資産比率」

当該年度の歳入総額に対する資産の比率を算出することにより、これまでに形成されたストックとしての資産が、歳入の何年分に相当するかを表し、地方公共団体の資産形成の度合いを測ることができます。

「資産老朽化比率」

有形固定資産のうち、償却資産の取得価額等に対する減価償却累計額の割合を算出することにより、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ます。さらに、固定資産台帳等を活用すれば、行政目的別や施設別の資産老朽化比率も算出することができます。

2 世代間公平性

世代間公平性は、「将来世代と現世代との負担の分担は適切か」といった住民等の関心に基づくものです。これは、貸借対照表上の資産、負債及び純資産の対比によって明らかにされるものです。

世代間公平性を表す指標としては、地方財政健全化法における将来負担比率もありますが、貸借対照表は、財政運営の結果として、資産形成における将来世代と現世代までの負担のバランスが適切に保たれているのか、どのように推移しているのかを端的に把握することを可能にするものであり、純資産比率や社会資本等形成の世代間負担比率（将来世代負担比率）が分析指標として挙げられます。

ただし、将来世代の負担となる地方債の発行については、原則として将来にわたって受益の及ぶ施設の建設等の資産形成に充てることができるものであり（建設公債主義）、その償還年限も、当該地方債を財源として建設した公共施設等の耐用年数を超えないこととされています（地方財政法第5条及び第5条の2）。したがって、地方財政において

は、受益と負担のバランスや地方公共団体の財政規律が一定程度確保されるように既に制度設計されていることにも留意しておく必要があります。なお、地方債の中には、その償還金に対して地方交付税措置が講じられているものがあるため、この点にも留意が必要です。

「純資産比率」

地方公共団体は、地方債の発行を通じて、将来世代と現世代の負担の配分を行います。したがって、純資産の変動は、将来世代と現世代との間で負担の割合が変動したことを意味します。例えば、純資産の減少は、現世代が将来世代にとっても利用可能であった資源を費消して便益を享受する一方で、将来世代に負担が先送りされたことを意味し、逆に、純資産の増加は、現世代が自らの負担によって将来世代も利用可能な資源を蓄積したことを意味すると捉えることもできます。ただし、純資産は固定資産等形成分及び余剰分（不足分）に分類されるため、その内訳にも留意する必要があります。

「社会資本等形成の世代間負担比率（将来世代負担比率）」

社会資本等について将来の償還等が必要な負債による形成割合（公共資産等形成充当負債の割合）を算出することにより、社会資本等形成に係る将来世代の負担の比重を把握することができます。

3 持続可能性（健全性）

持続可能性（健全性）は、「財政に持続可能性があるか（どのくらい借金があるか）」という住民等の関心に基づくものであり、財政運営に関する本質的な視点です。これに対しては、第一に、地方財政健全化法の健全化判断比率（実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率及び将来負担比率）による分析が行われますが、これに加えて財務書類も有用な情報を提供することができます。

地方公共団体の負債に関する情報については、現行の予算に関する説明書においても、債務負担行為額及び地方債現在高についてそれぞれ調書が添付されていますが（地方自治法施行令第144条及び同施行規則第15条の2）、貸借対照表においては、この他に退職手当引当金や未払金など、発生主義により全ての負債を捉えることとなります。

財政の持続可能性に関する指標としては、住民一人当たり負債額、基礎的財政収支（プライマリーバランス）や債務償還可能年数が挙げられます。

「住民一人当たり負債額」

負債額を住民基本台帳人口で除して住民一人当たり負債額とすることにより、住民

にとってわかりやすい情報となるとともに、他団体との比較が容易となります。

「基礎的財政収支(プライマリーバランス)」

資金収支計算書上の業務活動収支（支払利息支出を除く。）及び投資活動収支の合算額を算出することにより、地方債等の元利償還額を除いた歳出と、地方債等発行収入を除いた歳入のバランスを示す指標となり、当該バランスが均衡している場合には、経済成長率が長期金利を下回らない限り経済規模に対する地方債等の比率は増加せず、持続可能な財政運営であるといえます。

なお、基礎的財政収支については、国の財政健全化目標にも用いられていますが、地方の場合は国とは異なって、前述の建設公債主義等がより厳密に適用されており、自己判断で赤字公債に依存することができないため、国と地方で基礎的財政収支を一概に比較すべきでないことにも留意する必要があります。

「債務償還可能年数」

実質債務（地方債残高等から充当可能基金等を控除した実質的な債務）が償還財源上限額（資金収支計算書における業務活動収支の黒字分（臨時収支分を除く。））の何年分あるかを示す指標で、債務償還能力は、債務償還可能年数が短いほど高く、債務償還可能年数が長いほど低いといえます。

債務償還可能年数は、償還財源上限額を全て債務の償還に充当した場合に、何年で現在の債務を償還できるかを表す理論値ですが、債務の償還原資を経常的な業務活動からどれだけ確保できているかということは、債務償還能力を把握する上で重要な視点の一つです。

4 効率性

効率性は、「行政サービスは効率的に提供されているか」といった住民等の関心に基づくものです。地方自治法においても、「地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」とされているものであり（同法第2条第14項）、財政の持続可能性と並んで住民の関心が高い視点です。

行政の効率性については、多くの地方公共団体で取り組んでいる行政評価において個別に分析が行われているものと考えられますが、行政コスト計算書は地方公共団体の行政活動に係る人件費や物件費等の費用を発生主義に基づきフルコストとして表示するものであり、行財政の効率化を目指す際に不可欠な情報を一括して提供するものです。

行政コスト計算書においては、住民一人当たり行政コストや性質別・行政目的別行政コストといった指標を用いることによって、効率性の度合いを定量的に測定することが

可能となります。

「住民一人当たり行政コスト」

行政コスト計算書で算出される行政コストを住民基本台帳人口で除して住民一人当たり行政コストとすることにより、地方公共団体の行政活動の効率性を測定することができます。また、当該指標を類似団体と比較することで、当該団体の効率性の度合いを評価することができます。

なお、住民一人当たり行政コストについては、地方公共団体の人口や面積、行政権能等により自ずから異なるべきものであるため、一概に他団体と比較するのではなく、類似団体と比較すべきことに留意する必要があります。

「性質別・行政目的別行政コスト」

行政コスト計算書では、性質別（人件費、物件費等）の行政コストが計上されており、また、附属明細書では、行政目的別（生活インフラ・国土保全、福祉、教育等）の行政コストが計上されています。これらを経年比較することにより、行政コストの増減項目の分析が可能となります。

なお、性質別・行政目的別行政コストを住民基本台帳人口で除して住民一人当たり性質別・行政目的別行政コストとすることにより、地方公共団体の行政活動に係る効率性を測定することができます。また、この指標を類似団体と比較することで、当該団体の効率性の評価が可能となります。

5 弾力性

弾力性は、「資産形成等を行う余裕はどのくらいあるか」といった住民等の関心に基づくものです。

財政の弾力性については、一般に、経常収支比率（経常経費充当一般財源の経常一般財源総額に占める比率）等が用いられますが、財務書類においても、弾力性の分析が可能です。

すなわち、純資産変動計算書において、地方公共団体の資産形成を伴わない行政活動に係る行政コストに対して地方税、地方交付税等の当該年度の一般財源等がどれだけ充当されているか（行政コスト対税収等比率）を示すことができます。

これは、当該団体がインフラ資産の形成や施設の建設といった資産形成を行う財源的余裕度がどれだけあるかを示すものといえます。

「行政コスト対税収等比率」

税収等の一般財源等に対する行政コストの比率を算出することによって、当該年度

の税金等のうち、どれだけが資産形成を伴わない行政コストに費消されたのかを把握することができます。この比率が 100%に近づくほど資産形成の余裕度が低いといえ、さらに 100%を上回ると、過去から蓄積した資産が取り崩されたことを表します。

6 自律性

自律性は、「歳入はどのくらい税金等で賄われているか（受益者負担の水準はどうなっているか）」といった住民等の関心に基づくものです。

これは、地方公共団体の財政構造の自律性に関するものであり、決算統計における歳入内訳や財政力指数が関連しますが、財務書類についても、行政コスト計算書において使用料・手数料などの受益者負担の割合を算出することが可能であるため、これを受益者負担水準の適正さの判断指標として用いることができます。

「受益者負担の割合」

行政コスト計算書の経常収益は、使用料・手数料など行政サービスに係る受益者負担の金額ですので、これを経常費用と比較することにより、行政サービスの提供に対する受益者負担の割合を算出することができます。地方公共団体の行政サービス全体の受益者負担の割合を経年比較したり、類似団体比較したりすることにより、当該団体の受益者負担の特徴を把握することができます。

また、これを事業別・施設別に算出することで、受益者負担の割合を詳細に分析することもできます。

※ 当該手引きについては、各地方公共団体における今後の先進的な活用事例等を踏まえながら、さらに充実していくものとします。

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

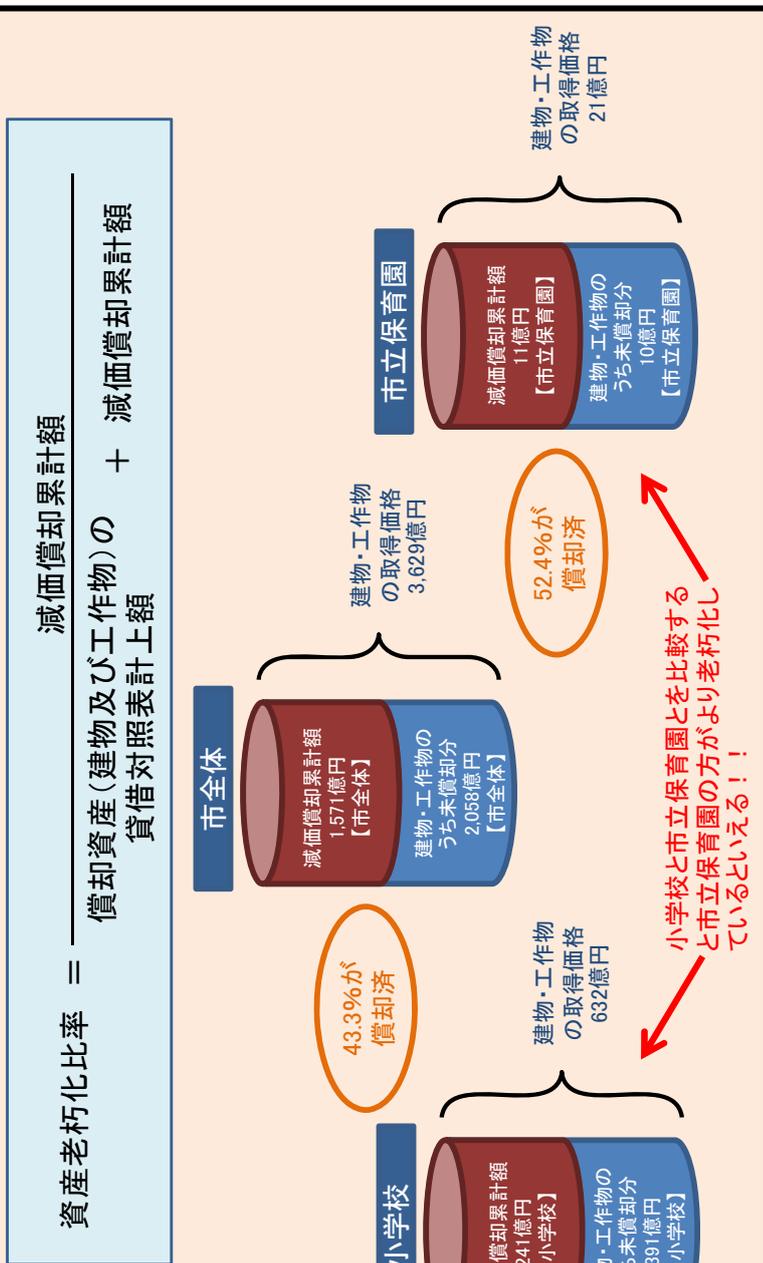
- 有形固定資産のうち、償却資産の取得価格に対する減価償却累計額の割合を計算することにより、耐用年数に対して資産の取得からどの程度経過しているのかを全体として把握することができる。

- 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…

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。



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。

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

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。

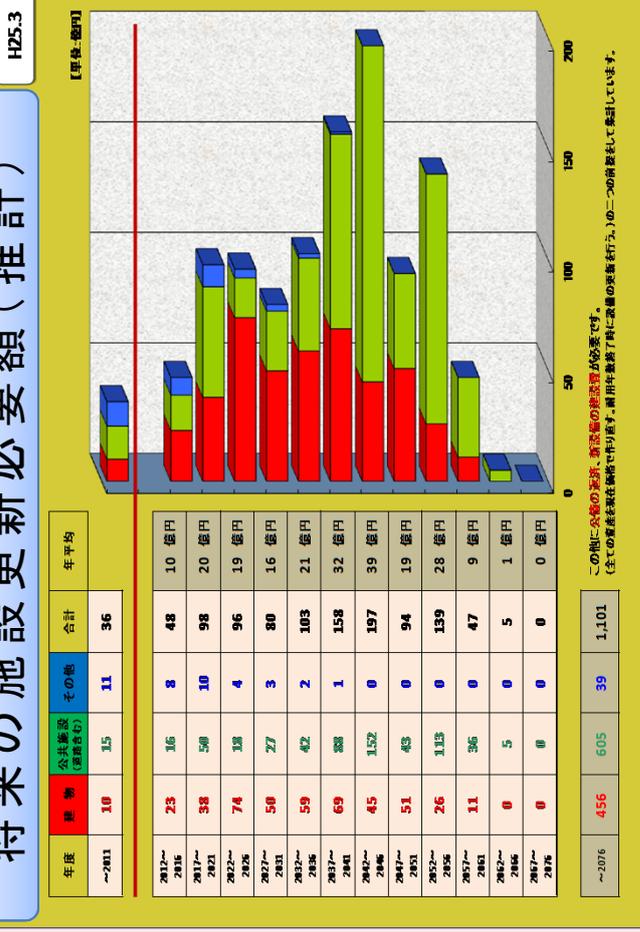
事例概要

- 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。

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。

将来の施設更新必要額（推計）



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

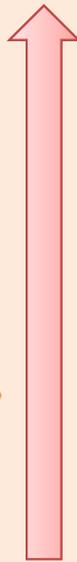
- 貸借対照表で市全体の債権額が改めて明らかとなり、未収債権の徴収体制の強化が行われた。

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

- ✓ 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

※ 「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

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）

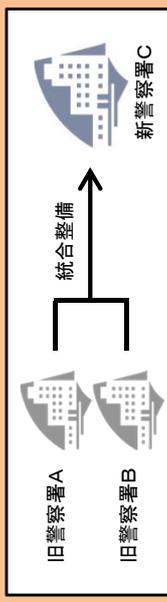
背景・目的

- 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き、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を提出してもらったこととした。
- 各部署からは、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）

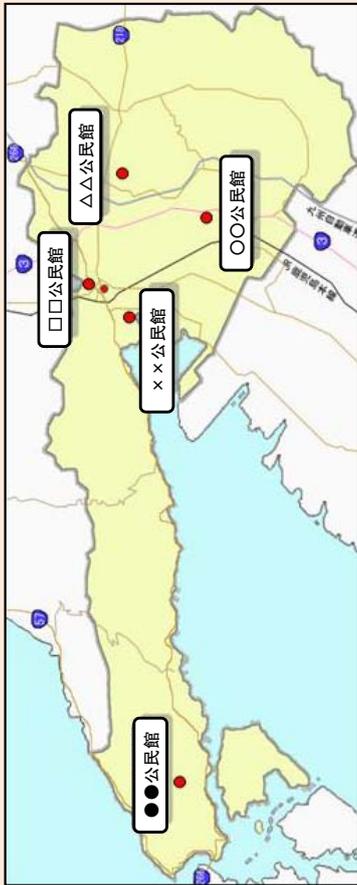
【事例】セグメント分析による公民館の統廃合（熊本県宇城市）

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】 整理NO. 施設名称	施設別バランスシート					(単位:千円)
	16-1 ○○公民館	16-2 ××公民館	16-3 △△公民館	16-4 □□公民館	16-5 ●●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	
【行政コスト】						(単位:千円)
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	
雑費用	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)、これを基にあり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）

	H17(改定前)	(単位:千円)
【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)とありべき使用料(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実施していたが、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

行政コスト計算書 (単位：千円)

項目	25年度決算	18年度決算	増減
人にかかるとコスト	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
物にかかるとコスト	53,090	71,653	△ 18,563
物件費	24,784	43,908	△ 19,124
維持補修費	811	250	△ 561
維持補修費	27,495	27,495	0
他のコスト	7,006	12,653	△ 5,647
公債費	7,006	12,653	△ 5,647
公債費	100,802	127,737	△ 26,935
合 計	100,802	127,737	△ 26,935
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

利用状況等 (単位：円)

項目	25年度	18年度	増減
図書等貸出サービス業務	0	0	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	0	0
施設利用回数(回)	7,275	10,086	△ 2,811
講座サービス業務	0	0	0
講座受講者数(人)	2,111	2,866	△ 755

○ 図書館開館直後のH18と直近のH25と比較
 ✓ 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

行政コスト計算書(指定管理料を物性費に一括計上) (単位：千円)

項目	25年度予算	25年度決算	増減
人にかかるとコスト	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
物にかかるとコスト	91,574	53,090	△ 38,484
物件費	62,979	24,784	△ 38,195
維持補修費	1,100	811	△ 289
維持補修費	27,495	27,495	0
他のコスト	5,967	7,006	△ 1,039
公債費	5,967	7,006	△ 1,039
合 計	97,541	100,802	△ 3,261
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

利用状況等 (単位：円)

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

評価指標 (単位：円)

項目	25年度	26年度は25年度決算と同数と仮定
貸出利用者1人当りコスト	934	965
貸出1冊当りコスト	228	236
施設サービス利用1回当りコスト	1,341	1,386
講座サービス受講者1人当りコスト	8,779	9,073

○ 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）

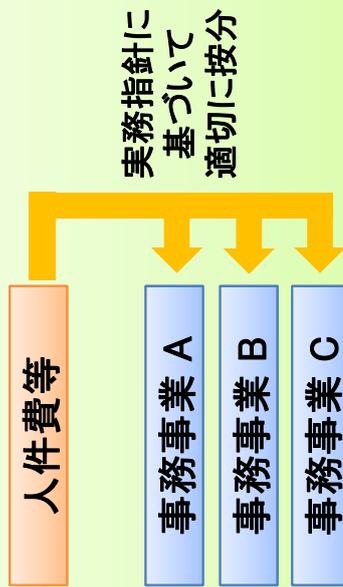
背景・目的

- 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所与の単価差）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がっている。

情報開示（地方議会での活用）

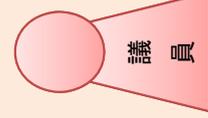
【事例】地方議会での活用（岐阜県美濃加茂市）

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としている。
- 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。



担当課

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。

A地区交流センター

行政コスト		収入	
(単位：千円)		(単位：千円)	
①人にかかるコスト	9,829 (52.0%)	①特定の財源	2321 (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

行政コスト		収入	
(単位：千円)		(単位：千円)	
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（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。

効果等

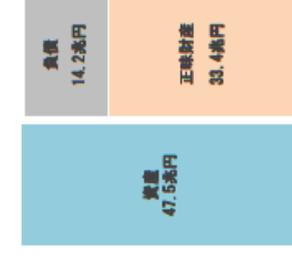
- 既存の予算・決算情報、健全化判断比率等に加えて、投資家等の市場関係者が理解しやすい連結財務書類等を地方債IR資料として活用することで、財政状況の透明性をより一層高めることができる。

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

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 繰越資産	59	62	△3
負債の部合計	141,530	146,780	△5,250
Ⅰ 流動負債	19,436	17,993	1,482
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、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

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。

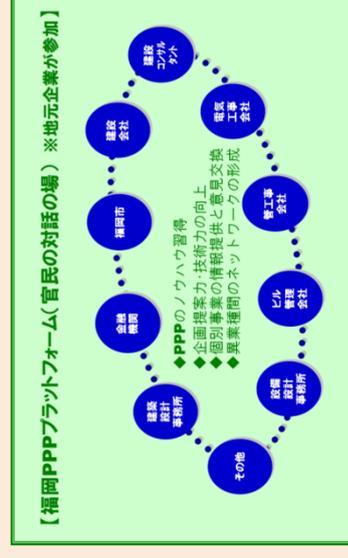
事例概要

- 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。