

令和5年度 調査研究報告書

複式簿記・発生主義会計に 基づく財務書類の活用策

令和5年度 調査研究報告書

複式簿記・発生主義会計に 基づく財務書類の活用策

はじめに

特別区23区長が組織する特別区長会は、平成30（2018）年6月15日、特別区長会調査研究機構を設置しました。

その設立趣旨は、特別区及び地方行政に関わる課題について、大学その他の研究機関、国及び地方自治体と連携して調査研究を行うことにより、特別区長会における諸課題の検討に資するとともに、特別区の発信力を高めることにあります。

平成31（2019）年4月からは、各区より提案された特別区政に係る研究テーマについて、特別区職員・学識経験者が研究員となり、プロジェクト方式で調査研究を開始しました。以降、特別区の課題解決を中心に据えながら、広く地方行政の一助となるよう、さらには国及び他の地方自治体との連携の可能性も視野に入れ、調査研究を進めています。

令和4年度の研究テーマ（6テーマ）に関しては、報告書をホームページに掲載して公表するとともに、7月には報告会を開催し、アーカイブ配信を行うなど、研究成果を広く発信しています。このような取組を通じて、これらの調査研究が特別区政に活かされる事例が見られるようになりました。

令和5（2023）年度においては、「『ゼロカーボンシティ特別区』に向けた取組み（令和3・4年度）」で提案した連携方策が、23区で設置した気候変動対策推進組織にて検討されることになりました。また、7月には、「特別区における森林環境譲与税の活用（令和3年度）」を踏まえて、東京都・6区・都内6市町村との間で「森林環境譲与税の活用に係る都内連携に関する協定」が締結されています。今後も、特別区の課題解決に寄与できるよう調査研究に取り組んでまいります。

本年度は、5月に新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類となり、感染防止に配慮しながらも研究プロジェクトメンバーが一堂に会して、調査結果の分析や今後の方策等について議論を深めることができました。この調査研究報告書は、1年間の各研究プロジェクトの調査研究による成果を取りまとめたものです。

これらの調査研究報告書が、今後とも特別区政の関係者のみならず、地方自治体、研究機関など多方面でご活用いただけると幸いです。

最後に、調査研究にご協力いただいた地方自治体関係者、さらに国や民間企業の皆様をはじめとして、報告書の作成にあたり、ご協力をいただきました全ての方に深く御礼申し上げます。

特別区長会調査研究機構

令和6年3月

目次

第1章	調査研究の概要	6
1-1.	調査研究の目的	6
1-2.	調査研究の方法	6
1-3.	調査研究結果の概要	7
第2章	現状把握	10
2-1.	文献調査	10
2-2.	特別区へのアンケート調査	14
第3章	仮説の設定	20
3-1.	具体的な活用に向けた基本的な考え方	20
3-2.	活用の視点と具体的な活用法・イメージ	21
第4章	ケーススタディ	24
4-1.	ケーススタディの設定	24
4-2.	ケーススタディの結果の概要	26
第5章	区政経営における具体的な活用策の検討・提案	44
5-1.	具体的な活用策	44
5-2.	活用の留意点	52
5-3.	さらなる活用に向けて	54
調査研究内容編		58
	文献調査	58
	特別区へのアンケート調査	80
	ケーススタディ1 維持・改修費の査定	119
	ケーススタディ2 施設別コスト分析	120
	ケーススタディ3 基金積立額の算定	134
	特別区における指標の比較について	140
おわりに		152

参考資料編	154
特別区アンケート調査票	154
先行事例	162
研究会体制	198
研究会実施経過	199

第 1 章

調査研究の概要

第1章 調査研究の概要

1-1. 調査研究の目的

平成18年の東京都の新たな公会計制度の導入あるいは総務省「新地方公会計制度研究会報告書」を契機とした新地方公会計制度の広がりによって、自治体は複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類を作成・公表してきた。

自治体に関する財政状況を幅広く住民に公表するという点では一定の役割を果たしているものの、実際に財務書類を自治体経営に活用している事例は皆無とあって良く、現状においても官庁会計に基づいた議論がほとんどである。

一方で、民間企業においては、複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類を用い、情報開示や内部マネジメントを行っているところである。このギャップの背景には、新地方公会計が単式簿記・現金主義会計の情報を補完するという位置付けであることから、自治体担当者の財務書類に対する認識や理解が十分に醸成されていないことが考えられよう。

そこで本調査研究では、複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類¹を用いることで初めて得ることができる(すなわち官庁会計では得ることができない)財務情報について検討し、アカウントビリティのみならず、予算編成をはじめとした内部マネジメントにおいても活用できる方策を調査してきた。

1-2. 調査研究の方法

本調査研究では、3つの調査研究を行った。

第一に文献調査及び先行事例調査である(第2章2-1)。総務省における研究会や先進自治体において、実践的かつ学術的な整理が精力的に行われているため、それらの情報を収集・レビューした。また、総務省での研究等を踏まえて、複式簿記・発生主義に基づく財務書類の「活用」に関する概念について整理を行った。

第二に23区に対するアンケート分析である(第2章2-2)。23区にアンケート票を配布・回収し、新地方公会計の活用に関する各区の実情や取組み・課題等について把握・分析するとともに、財務書類(データ)を収集した。

第三に活用方法のケーススタディである(第4章)。23区へのアンケート結果を踏まえ、比較的ニーズが高い内部マネジメントへの活用が想定される活用

¹ なお、以下において、複式簿記・発生主義会計による財務情報・財務書類等をまとめて「新地方公会計」と呼ぶ。

策を3ケース設定し、ケーススタディを実施した。

以上の調査研究を取りまとめて、第5章で具体的な活用策について提案を行う。

1-3. 調査研究結果の概要

本調査研究においては、新地方公会計によって得られる情報、特に減価償却情報を用いた活用場面を中心に、以下の内部マネジメントに係る場면을提案する。

図表 1-1 新地方公会計の4つの活用場面と活用イメージ・活用メリット

活用場面	活用イメージ	新地方公会計の活用メリット
①予算編成における参考情報としての活用	減価償却情報に基づく有形固定資産減価償却率を維持・改修費の予算編成に用いる	減価償却費を用いることで、改修費等を含む精緻な老朽化度合いの算定が可能
	施設別・事業別のフルコスト情報（減価償却費含む）を施設・事業の予算編成に用いる	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営・事業実施に係るフルコスト情報の算定が可能
	施設別のフルコスト情報（減価償却費含む）をもとに、施設使用料の改定を行う	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能
②公共団体全体における財政運営方針の検討にあたっての活用見直し等	施設別のフルコスト情報（減価償却費含む）をもとに、施設使用料の改定を行う（再掲）	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能（再掲）
	公共施設の維持・改修費や施設整備費用の将来費用を推計することで、基金積立額の検討・施設総量の検討に用いる	減価償却累計額の情報を活用することで、将来費用の推計額における妥当性の確認が可能
	一人あたり資産・負債・純資産評価、基金の水準等を他団体と比較することで、各団体における全般的な財政運営方針の見直し等の意思決定に用いる	現金以外の資産情報・負債情報等を把握することが可能

活用場面	活用イメージ	新地方公会計の活用メリット
③公共施設マネジメントに関わる検討資料としての活用	施設別コスト分析を用いて、効率的な運営がなされている施設等を抽出し、施設運営方法の見直し等の意思決定に用いる	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能
	施設別のフルコスト情報（減価償却費含む）をもとに、施設使用料の改定を行う（再掲）	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能（再掲）
	公共施設の維持・改修費や施設整備費用の将来費用を推計することで、基金積立額の検討・施設総量の検討に用いる（再掲）	減価償却累計額の情報を活用することで、将来費用の推計額における妥当性の確認が可能（再掲）
④行政評価における評価指標等としての活用	事業別のフルコスト情報（減価償却費含む）を施設・事業の評価に用いる	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営・事業実施に係るフルコスト情報の算定が可能（再掲）

活用にあたっては以下の点に留意する必要がある。

まず、新地方公会計は、政策の意思決定の補強材料の一つに過ぎないことがあげられる。新地方公会計から得られる財務情報（コスト情報）のみを用いて政策決定することはできない。

また、活用の費用対効果を考えることも重要であり、手間・労力と効果とのバランスを意識することが重要である。手間・労力を軽減する上では、コード設定によってセグメント分析²を容易にすること、固定資産台帳の精度を向上させることも考えられる。更に、庁内の取組として、部局間の連携の促進や職員に対する新地方公会計の知識の普及・人材育成も新地方公会計の活用を進めるうえで重要なポイントである。

2 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となる。

第 2 章

現状把握



第2章 現状把握

2-1. 文献調査

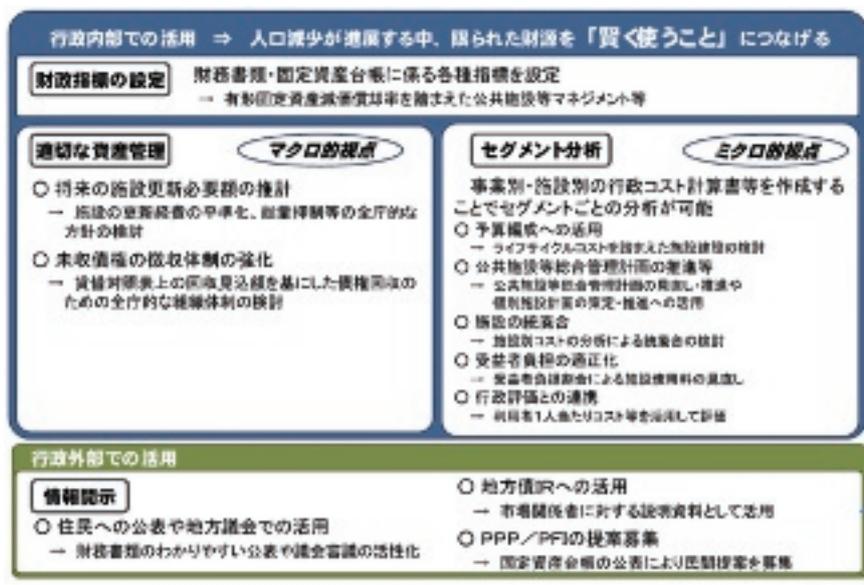
※詳細は【調査研究内容編】P.58～79を参照

(1) 財務書類の活用策の概要

新地方公会計（財務書類・固定資産台帳）の活用方法については、総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）」の「財務書類等活用の手引き」の章において整理されている。「行政内部での活用」と「行政外部での活用」に大別した上で、前者については、「財政指標の設定」、「適切な資産管理（マクロ的視点）」及び「セグメント分析（ミクロ的視点）」に分類し、限られた財源を賢く使う「内部マネジメント」における活用方法として整理されている。一方、後者については、「情報開示」として「アカウントビリティ」における活用方法として整理されている。

なお、令和4年8月から総務省において開催されている「今後の地方公会計のあり方に関する研究会」においては、今後さらに活用の余地のある方向性として、特に「セグメント分析の推進」（財務書類の活用）及び「公共施設マネジメント等の推進」（固定資産台帳の活用）の二つについて検討が進められている。

図表2-1 新地方公会計（財務書類・固定資産台帳）の活用方法



(出所) 総務省「地方公会計の更なる活用について」（今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第1回 資料3）

(2) 財務書類の方式の違いについて（東京都方式と統一的な基準の比較）³

平成26年の「今後の新地方公会計の推進に関する研究会」報告書において、固定資産台帳の整備と複式簿記の導入を前提とした財務書類の作成に関する「統一的な基準」が示された。総務大臣通知⁴により、平成27年度から平成29年度までの3年間で、全ての地方公共団体において統一的な基準による地方公会計を整備するよう、各地方公共団体に要請され、ほぼ全ての地方公共団体において、統一的な基準による財務書類の作成及び固定資産台帳の整備が完了している。

他方、東京都においては、平成18年度より別途、複式簿記の導入と固定資産台帳の整備を前提とした「東京都方式」が導入されており、東京都・特別区の一部の区等においては、平成27年度以降も東京都方式から会計処理を変更せず、また財務書類は東京都方式で作成した上で、様式等の組み替えにより統一的な基準に基づく財務書類を作成している。東京都方式と統一的な基準の主な相違点は以下の通りである。

①財務書類の体系・作成範囲

図表 2-2 財務書類の方式の違い（財務書類の体系）

		東京都方式	統一的な基準
財務書類の体系	ストック	【貸借対照表】 ・流動項目が先、固定項目が後 ・歳入歳出外現金なし	【貸借対照表】 ・固定項目が先、流動項目が後 ・歳入歳出外現金あり
	フロー（損益）	【行政コスト計算書】 ・税収を収入に計上	【行政コスト計算書】 ・税収を収入に計上せず
	資本変動	【正味資産変動計算書】 ・項目等、統一的な基準と差	【純資産変動計算書】 ・項目等、東京都方式と差
	フロー（現預金）	【キャッシュ・フロー計算書】 ・統一的な基準と同等	【資金収支計算書】 ・東京都方式と同等

(注1) 赤文字は東京都方式と統一的な基準の差異のうち、比較可能性に影響するもの。

(注2) 青文字は東京都方式と統一的な基準の間に差異はあるが比較可能性には影響しないもの。

(出所) 東京都（2020）「東京都の新たな公会計制度解説」をもとにMURC作成

3 総務省「統一的な基準による地方公会計の現状について」（今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第1回 資料2）、総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）」、東京都「東京都会計基準（平成31年3月18日改正）」、東京都「東京都の新たな公会計制度解説書」をもとに作成

4 統一的な基準による地方公会計の整備促進について（平成27年1月23日総務大臣通知（総財務第14号））

②会計基準

図表 2-3 財務書類の方式の違い（会計基準）

		東京都方式	統一的な基準
有形固定資産	評価基準	<ul style="list-style-type: none"> 原則として取得原価（取得年度に関わらない） 取得原価でないもの <ul style="list-style-type: none"> 取得原価不明な場合：推計原価 H18年以前取得のインフラ資産 <ul style="list-style-type: none"> 土地⇒面積×推計単価 構造物⇒再調達価格×物価指数 	<ul style="list-style-type: none"> 原則として取得原価 取得原価でないもの <ul style="list-style-type: none"> S59年以前取得又は取得原価不明の場合 <ul style="list-style-type: none"> 事業用資産：再調達原価 インフラ資産（原則）：再調達原価 インフラ資産（うち道路、河川、水路敷地）：備忘価格1円
	償却	<ul style="list-style-type: none"> 原則として毎会計年度減価償却 一部インフラ資産（道路等）は取替法 	<ul style="list-style-type: none"> 毎会計年度減価償却 取替法は原則適用なし（自治体判断で適用可）

（出所）東京都（2020）「東京都の新たな公会計制度解説」、総務省（2019）統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）をもとにMURC作成

なお、異なる団体間の財務書類を比較する上では、評価方法の相違等に留意することが必要である。各団体の財務書類において採用されている評価方法については、注記等において記されているところである。

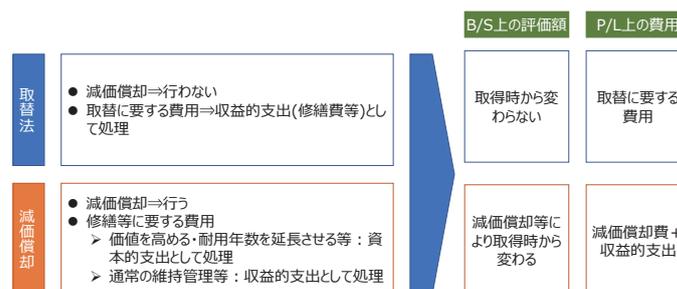
厳密には、評価方法が全く同一の団体間でなければ正しい比較にはならない。例えば道路等における取替法/減価償却法の相違、備忘価格1円/推計原価の相違については、ストック・フロー双方への影響が大きい。比較対象となるストック・フロー全体に対する評価方法の相違がみられるストック・フローの割合が大きい場合には、異なる評価方法が採用されている団体間では、対象資産を除いたうえで比較することが考えられる。ただし、影響の小さな評価方法の相違については、捨象した上で、比較することは考えられる。

【参考：償却方法の相違】

有形固定資産の償却について、取替法と減価償却の相違を下記に示す。

取替法は減価償却を行わず、取替に要する費用を費用として計上するものである。固定資産の評価額は原則として取得時から変わらない。なお、企業会計においても、同種の物品が多数集まって一つの全体を構成し、老朽品の部分的取替を繰り返すことにより全体が維持されるような固定資産において取替法が採用されうる。

図表 2-4 償却方法の相違



(3) 主な先行事例

財務書類の活用については下記の事例などがある。※詳細は【調査研究内容編】P.68～79参照)

図表 2-5 財務書類の活用に関する主な先行事例

自治体名	事例の概要
町田市	<p>セグメント分析等の内部マネジメントへの活用を早くから組織的に実践し、全庁的に定着しており</p> <ul style="list-style-type: none"> ・決算課別・事業別・会計別の行政評価シートの作成、同シートを用いた新型コロナウイルス感染症の影響の分析、10か年分のデータ分析による中長期的な課題の抽出 ・比較分析表を用いた同種施設の複数の単位あたりコスト等の相互比較・分析による、運営コストの削減等の取組 ・全組織、全職員による日々仕訳の実施による、行政評価シートの作成・公表（4月～8月）、決算審査（9月）、予算編成（10月以降）など通年における財務書類の活用 ・議会決算審査での課別・事業別・会計別行政評価シートなどを用いた議論における活用 ・予算編成における課別・事業別・会計別行政評価シートを用いた事業の有効性や効率性の検証、予算の見直し ・事業別財務書類に新地方公会計情報を組み込むことによるストックマネジメントの実践 <p>などを実施し、課題解決や市民サービス向上に寄与している。</p>
板橋区	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の主要な部位の更新を行った際には、財務会計システム上の支出情報と連動して、固定資産台帳の情報が更新する仕組みとしている。 ・有形固定資産減価償却率の推移については、国のインフラ長寿命化基本計画における「公共施設等総合管理計画」及び「個別施設毎の長寿命化計画」に対応するものとして位置づけている「いたばしNo.1 実現プラン 2025」の「第6章 公共施設等ベースプラン」の資料編に掲載している。
大阪市	<ul style="list-style-type: none"> ・所管課における自律的な活用を促すため、汎用的な活用例を作成しており、テーマとして債権回収対策の重点化等の債権管理の強化、施設管理コストの低減化等の資産管理の効率化、業務のシステム化の検討、施設更新手法の検討を扱っている。 ・令和5年度予算から新たに民間委託化やシステム化を行う場合において、市政改革室・会計室から財務書類のデータを活用した「フルコストによる施策・事業の見直し検証シート」の活用を所管課に依頼できる制度を導入している。 ・持続可能な施設マネジメントに向けた新地方公会計制度の活用として、一定規模以上の一般施設（学校施設、市営住宅及び特別会計施設を除く施設）については、建物の基本情報に加え、新地方公会計制度に基づくコスト情報を取り入れた資産カルテを作成し、資産情報の見える化に努めている。
四日市市	<p>行財政改革課が保有する「公会計決算書作成システム」に基づいて固定資産台帳及び財務書類を作成し、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設別行政コスト計算書の作成・公開 ・予算科目と財務会計科目を一対一対応とすること、データ入力を税理士に外部委託することなどによる財務書類作成の効率化 <p>などを実施している。</p>

- 第 1 章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第 2 章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第 3 章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第 4 章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第 5 章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

2-2. 特別区へのアンケート調査 ※詳細は【調査研究内容編】P.80～118を参照

(1) 調査概要

①調査目的

複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策に関する各区の実情や取り組み・課題等について調査するとともに、財務書類（データ）を収集する。

②調査対象

23区（各区 企画・財政担当課長宛て）

③調査方法

『特別区長会調査研究機構「複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策」研究会 リーダー 宮脇 淳』名にて、電子メールにて依頼状及びアンケート調査票（ワードファイル）を送付し、電子メールにて回答票（ワードファイル）を回収した。

④調査期間

令和5年5月26日（金）～令和5年6月23日（金）

⑤回収状況

回答区23区（回収率：100%）

(2) 調査結果の概要

①財務書類・固定資産台帳の作成に関する庁内体制等について

- ・財務書類と固定資産台帳の作成の担当課・担当者を兼ねる区が多く、担当者が1～2名の区もある。主たる担当者の平均在職年数は1～3年程度と短い区が多いが、中には5年程度と長期になっている区もあり、専門性の確保に一定の認識・配慮をしているものと考えられる。また、当該担当の専門職を会計年度任用職員として雇用している区もある
- ・主な課題としては、マンパワー不足・経験不足があげられており、それに起因する担当者の引継ぎやチェック体制の不備・不安をあげる区が多い。また、意識やスキルが施設所管課の担当者まで浸透していないことや、それに起因する担当者の引継ぎやチェック体制の不備・不安なども課題としてあげ

られている。固定資産台帳の作成に関しては、現地確認等の体制確保や繁忙期となる資産登録期のマンパワー不足等があげられている。

②財務書類の作成

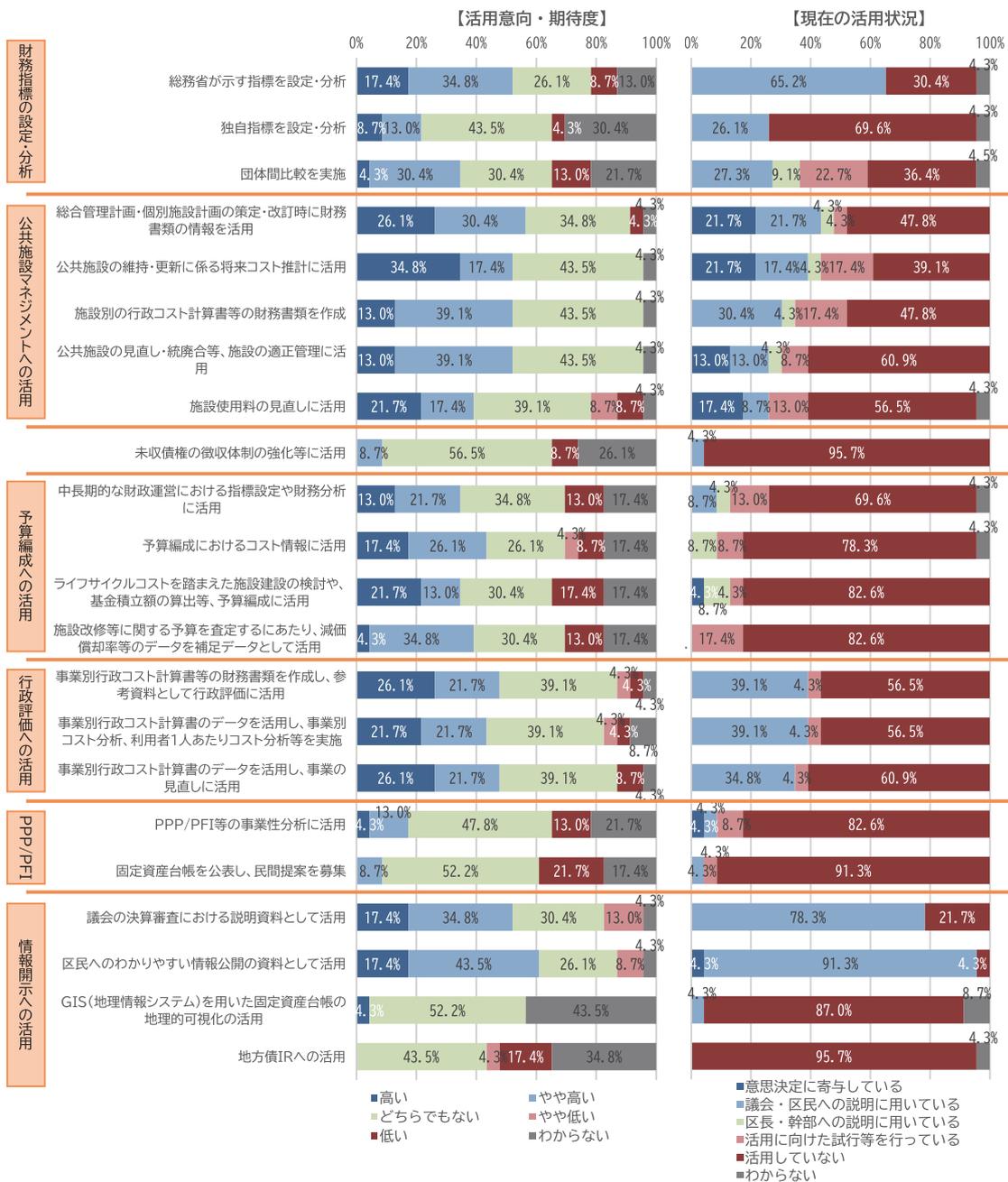
- ・東京都方式を採用している区は7区であり、すべてが統一的な基準(総務省)への組替えを行い、公表している。
- ・仕訳方法については、日々仕訳が14区と多くを占める。統一的な基準で作成していても、日々仕訳を採用しているケースが約半数を占める。
- ・固定資産台帳に施設コードを設定している区は9区で、事業コードを設定している区は4区となっている(うち2区は双方を設定)。
- ・財務書類の作成・更新における体制面以外の課題については、「日々仕訳の考え方・作業が定着していないこと」「資産管理や予算編成への活用が進んでいないこと」「セグメント分析が進んでいないこと」「他自治体との比較が難しい・できていないこと」「作業量が多いこと」などがあげられている。
- ・固定資産台帳の作成・更新における体制面以外の課題としては、「耐用年数と使用可能年数の乖離が大きいこと」「公有財産台帳及び道路台帳との連携ができていないこと」「固定資産台帳の精度が低いこと」「資本的支出と修繕費の区分ができていないこと」「資産計上の単位が統一されていないこと(特に附属設備や工作物)」「除却処理ができていないこと」「システム連携がうまくできていないこと」などがあげられている。

③財務書類及び固定資産台帳の活用状況

- ・「活用意向・期待度」が高い項目については、「現在の活用状況」も高いという相関関係が見られる。新地方公会計の導入から一定期間が経過しており、総務省や東京都の研究会等において財務書類等の活用に関する研究が進められてきていることから、自治体においても一定の取組・試行が進んできているものと考えられる。ただし、「現在の活用状況」が、5段階評価で3を超えている項目はほとんどなく、活用が十分に進んでいるという状況にはない。
- ・最も活用度が高くなっている項目も「区民へのわかりやすい情報公開の資料として活用」や「議会の決算審査における説明資料として活用」といった項目であり、アカウントビリティの分野から財務書類の活用が進みつつある状況である。「公共施設マネジメントや行政評価におけるセグメント分析」に関しては、施設別や事業別の行政コスト計算書を作成・活用する取組が広がりつつある。「予算編成」に関しては、活用意向・期待度は高いものの、実際に活用している事例はほとんどないため、活用事例が出始め、活用イメージが広がれば、さらに活用意向・期待度が高まることも考えられる。

・以上から、財務書類の活用は「アカウントビリティ」から「マネジメント」へとステージが移りつつあるといえる。「マネジメント」の中でも、活用意向・期待度が高く、先進的な取組が進みつつあるセグメント分析（公共施設マネジメント及び行政評価）について、先進事例をもとに実践的な取組を広げることを核として、潜在的な活用意向・期待度が高い予算編成における活用について試行的・モデル的な取組を展開していくことが、さらなる活用の促進に有効であると考えられる。

【表2-6】 財務書類及び固定資産台帳の「活用意向・期待度」と「現在の活用状況」（単一回答）



④財務書類の活用における期待と課題

- ・財務書類の活用における期待としては、わかりやすい公表や説明といったアカウンタビリティの向上、職員におけるコスト意識や費用対効果に対する意識の向上、持続可能な財政運営や事業の見直し・事業のスクラップ&ビルドにつながることで、財務書類の活用による分析力の向上（発生主義による財政力の分析、事業検証ツールとしての活用、施設規模に見合った行政サービスのチェック等）があげられている。
- ・財務書類の活用における課題としては、基準や指標などがバラバラで団体間比較が難しいこと、全庁的な理解や気運が高まっていないこと、職員の事務負担が大きいこと、現実的な実務への活用方法が確立されていないこと、固定資産台帳や減価償却費等のデータの精緻化が必要なことなどがあげられている。

⑤財務書類の活用に向けた今後の方向性

- ・他自治体の先進事例や研究会など、さらなる活用方法の研究を検討していくとする区が多い。事業評価への活用の意向や、自治体間比較の意向をあげる区も見られる。
- ・課題としては、職員の意識・知識や区民認知度の向上などがあげられている。また、現状であまり活用されておらず、区としての活用意思を明確にすることも必要といった指摘も見られる。

第 3 章

仮説の設定



3-1. 具体的な活用に向けた基本的な考え方

(1) 活用のニーズ

特別区へのアンケート調査の結果、「総務省が示す指標を設定・分析」といった財務指標の設定・分析、議会・区民への説明資料としての活用（アカウントビリティ）については、特別区担当者からの期待が高く、活用度も高かった。他方、公共施設マネジメントへの活用（施設別の行政コスト計算書等の財務書類の作成等）、予算編成への活用（予算編成におけるコスト情報に活用等）、行政評価への活用（事業別行政コスト計算書等の財務書類を作成し、参考資料として行政評価に活用等）については、特別区担当者からの期待が高いものの、活用度は低かった。

これまで新地方公会計制度の導入・活用が進められてきたところであるが、行政外部に対するアカウントビリティ面での活用は進められてきているものの、行政内部でのマネジメント面での活用は十分に進められてきていないといえる。少子高齢化の進展等に伴って財政状況が更に厳しくなるとともに、働き手の減少により、効率的・効果的な行政サービスを実現する需要が高まる。効率的・効果的な行政サービスの実現に向け、内部マネジメント面で公会計情報（財務書類・固定資産台帳）の活用を進めていくことが望ましい。本調査においては、主に内部マネジメント面で新地方公会計情報を活用することを主眼に置き、特別区の担当者が、実務において実際に取り組むことが可能な方策を検討する。

(2) 内部マネジメントに係る新地方公会計情報の活用

区政運営における活用策として、内部マネジメント、つまり行政における意思決定のための検討材料としての活用策を検討する。すなわち、官庁会計による情報に加えて、追加的・補足的・複眼的な視点を提供することで、これまでよりも多角的な検討を行えるようにし、より適切な意思決定に資することを活用の意義として捉えることが重要である。

3-2. 活用の視点と具体的な活用法・イメージ

新地方公会計情報の活用場面としては、①予算編成、②行政評価、③公共施設マネジメント、④財政運営が想定される。

それぞれにおける具体的な活用イメージとしては、下図のように短期・長期で分けた上で、第4章においてケーススタディを設定し、具体的に検討する。

図表3-1 財務書類の活用の視点と具体的な活用法・イメージ

活用場面	短期	長期
予算編成	維持・改修費の査定	
行政評価	事業別コスト分析	
公共施設マネジメント	施設別コスト分析	将来コストの推計
	使用料の算定	基金積立額の算定
財政運営		区債発行限度額の算定
		中長期的な目標・方針の設定

第4章

ケーススタディ



第4章 ケーススタディ

4-1. ケーススタディの設定

(1) 内部マネジメントに活用できる新地方公会計情報（財務書類・固定資産台帳）

官庁会計だけでは得られないが、新地方公会計情報（財務書類・固定資産台帳）によって得られる情報として、資産に関わる情報、特に減価償却費があげられる。減価償却費を用いることにより、現在の資産の老朽化度合いを知ることによって施設の改修等の必要性を把握することや、施設・事業のフルコストを把握することが可能となる。

なお、資産の老朽化度合いや、施設・事業のフルコストに関しては、官庁会計においても耐用年数を用いることにより算定することは可能であるが、減価償却費を用いることで、経年変化等についてより適切な情報が入手できる。

図表4-1 減価償却費を用いるメリット

	官庁会計での代替	減価償却費を用いるメリット
資産の老朽化度合いを知りたい	耐用年数と取得日をもとに老朽化度合いを算定する。	減価償却累計額を用いた有形固定資産減価償却率では、施設改修等の情報も加味した計数となる。
施設・事業のフルコストを知りたい	人件費・委託費・維持管理費等の当年度の支出を合わせて「フルコスト」として算定する。 ⇒施設整備費等は含まれず、施設・事業のコストとは言えない。	左記に加えて、公共施設を利用する費用としての「減価償却費」を含めた計数となる。 ⇒施設整備費等も加味したコストとなる。

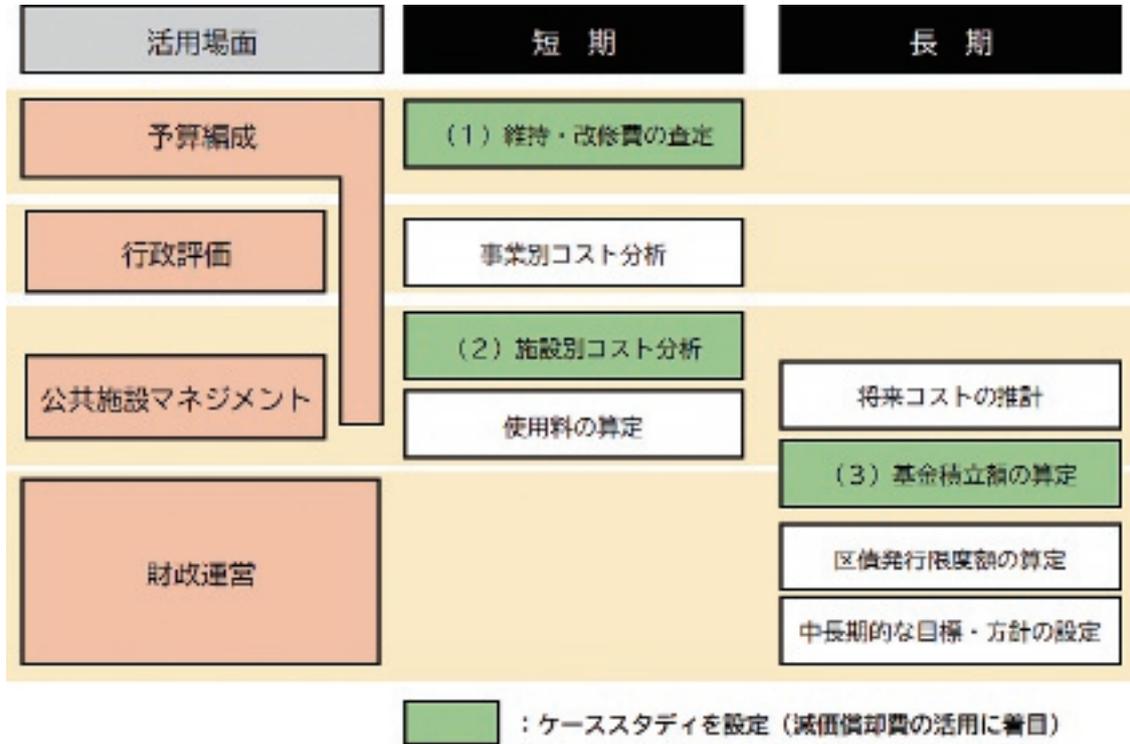
(2) ケーススタディの設定

こうした減価償却費の活用に特に着目し、ケーススタディを設定する。

特別区へのアンケート調査においては、財務書類の活用は「アカウントビリティ」から「内部マネジメント」へとステージが移りつつあることがわかった。その中でも、セグメント分析（公共施設マネジメント・行政評価）及び予算編成における活用に対する活用意向・期待度が高く見られたため、予算査定に関

わるものとして「維持・改修費の査定」、予算査定に加えて公共施設マネジメント・行政評価に関わるものとして「施設別コスト分析」、さらに財政運営に関わるものとして「基金積立額の算定」について、ケーススタディを実施する。

図表4-2 ケーススタディの設定



4-2. ケーススタディの結果の概要

(1) 維持・改修費の査定

※詳細は【調査研究内容編】P.119を参照

① ケーススタディの概要

①-1) 目的・活用シーン

活用の目的

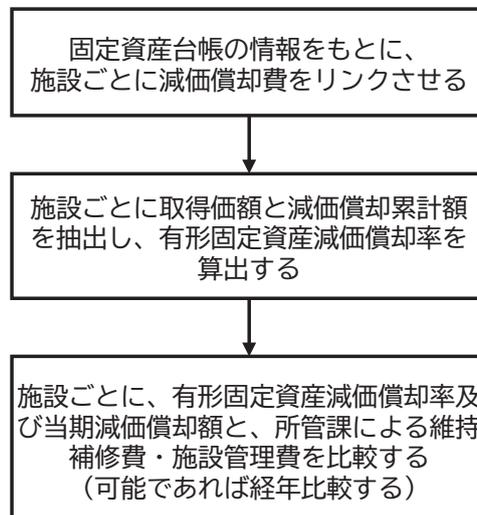
- ・減価償却費の情報を活用して、施設別に有形固定資産減価償却率や当期減価償却費・減価償却累計額を算出し、改修費等を含む精緻な老朽化状況を施設間で比較することで、施設の維持・改修の優先順位を検討する判断材料とし、維持・補修費の予算編成の意思決定に用いる。

具体的な活用シーン例

- ・営繕部門または施設所管課による点検・現場確認等に基づく優先順位だけでなく、有形固定資産減価償却率を比較し、より老朽化度が進んでいる施設の維持・補修の必要性を加味して予算編成の検討を行う。
- ・維持・補修費の予算要求額について、当期減価償却費や減価償却累計額を比較し、適切な維持・補修費の額を検討する材料の一つとして活用する。
- ・施設所管課において、有形固定資産減価償却率や当期減価償却額を基に、施設の維持・補修の必要性を再検討し、維持・補修費の予算要求を行う際の根拠の一つとして活用する。

①-2) ケーススタディの実施内容

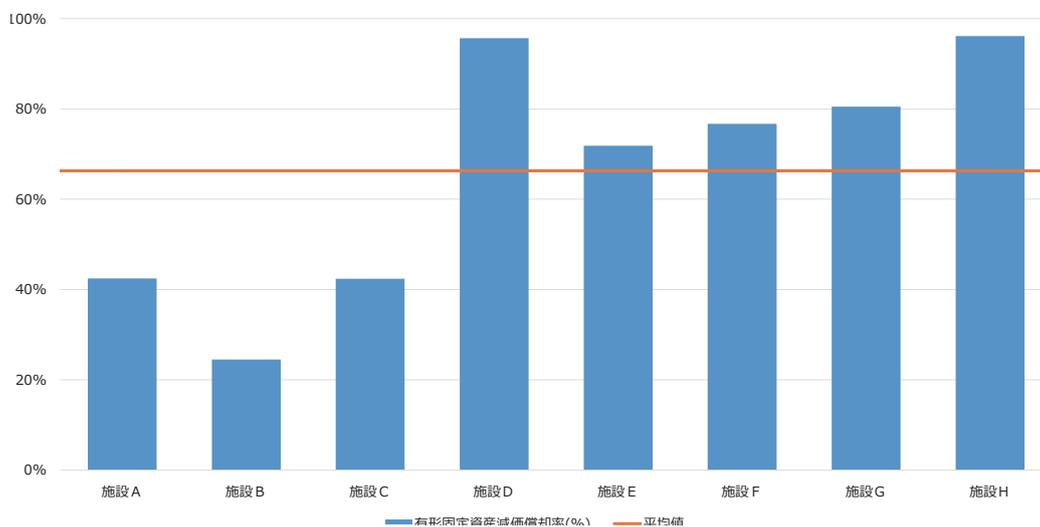
図表4-3 ケーススタディの実施内容（フロー）



② ケーススタディの結果概要

- ・施設の老朽化状況は、営繕部門または施設所管課による点検等に基づく現場の状況が最重要になるが、限られた予算の中で判断に迷う事案等、施設の老朽化状況を客観的に判断し、優先順位づけを行うための一つの指標としては活用できる可能性がある。
- ・ただし、現場で確認する実際の老朽化状況を超える視点を提供するものではなく、あくまでも判断の補足として活用する一指標に過ぎない。対外的な説明に使うことにより、本来とは異なる受け取られ方をしてしまう可能性もあるため、積極的に活用できるものとはいえない。

図表4-4 施設別の有形固定資産減価償却率の比較



<留意点>

- ・予算要求・予算査定のエビデンスに占める割合としてはそこまで大きいものではないため、実際の必要性を検討する必要がある、作業負担と必要性の費用対効果の検証が求められる。

③ ケーススタディ結果に対する研究会参加区担当者のコメント

■ 財政課職員が査定に活用できる可能性と限界

- ・技術的な視点が十分でない財政課職員が、財務情報等の分かりやすい数値の指標を使い、査定に活用していくことは望むところである。
- ・ただ、実際の所管からの要求は、施設に関しての空調や外壁、便所等といった個別箇所を要求してくるため、活用が難しいように思える。改築、大規模改修であれば活用が可能か。

- ・ 営繕担当部署が現場を見て判断しているため、工事の必要性について、減価償却などの数値だけを見て判断するのが難しい。

■ 公共施設等総合管理計画や修繕計画による総合的な判断が優先

- ・ 維持、改修費の工事単価は過去の工事と比べて判断することはあるが、全体としては公共施設等総合管理計画の中で総合的に判断している。参考にはなるかもしれないが、査定で活用することは難しい。
- ・ 中長期のある程度大きな規模における修繕計画については、計画全体に対するの査定となるため、施設ごとのデータを活用する余地がない。
- ・ 各施設を管理する所管が予算を保有する軽微な修繕・修理計画についても、技術的な知識を持った職員が施設の経年数等を考慮の上で計画を立てているので、財務書類のデータの中でも経年具合に関する内容については査定で利用できる余地はないように思える。

■ 過去・将来の情報の必要性

- ・ 過年度の情報だけでなく、将来の情報も必要ではないか。
- ・ 過去の毎年度の維持補修費が出せるのであれば、参考資料としては有用であると思えるが、その数値を出すのに苦慮するようであれば、わざわざ出す必要があるかは疑問が残る。

(2) 施設別コスト分析

※詳細は【調査研究内容編】P.120～133を参照

① ケーススタディの概要

①-1) 目的・活用シーン

活用の目的

- ・施設別に減価償却費や引当金等を含めたフルコストを算出し、フルコストで比較分析することで、施設の運営方法の見直しや改修・建替え等の優先順位の検討、統廃合の方針の検討などの意思決定に用いる。

具体的な活用シーン例

- ・同種の施設同士で単位あたりコストを比較し、コストのかかっている施設／コストのかかっていない施設を明確にし、その違いからコストの改善策を検討する。
- ・有形固定資産減価償却率を比較することで、施設の老朽化度を明確にし、改修・建替えの優先度の判断材料とする。
- ・単位コストと有形固定資産減価償却率をクロス分析することで、施設の統廃合の判断材料とする。
- ・単位コストを民間施設と比較することで、民営化や指定管理者制度の導入等の民間活力活用の判断材料とする。
- ・他の自治体と単位コストや有形固定資産減価償却率を比較することで、他の自治体と単位コストや運営方法、老朽化状況等の差異を比較することができ、より効率的な手法やサービス向上に向けた検討に活用する。

第1章

1-1.

1-2.

1-3.

第2章

2-1.

2-2.

第3章

3-1.

3-2.

第4章

4-1.

4-2.

第5章

5-1.

5-2.

5-3.

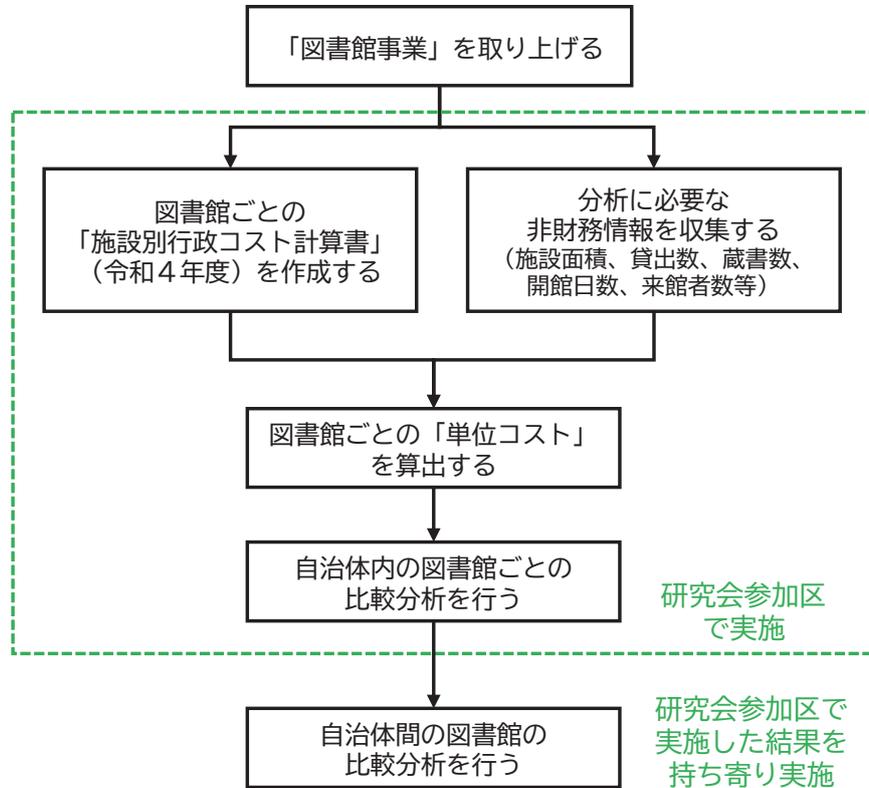
調査研究内容編

おわりに

参考資料編

①-2) ケーススタディの実施内容

図表 4-5 ケーススタディの実施内容（フロー）



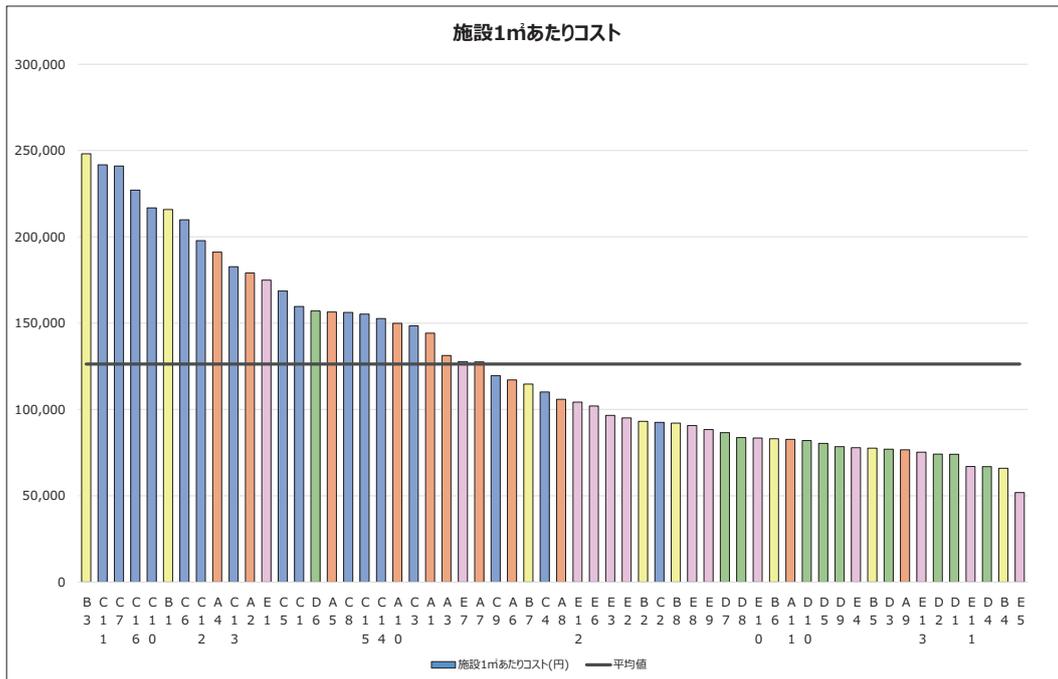
② ケーススタディの結果概要

<自治体内比較>

- ・ 図書館ごとに単位コストのばらつきがあり、コストのかかっている施設／コストのかかっていない施設が明確になった。両者を比較することにより、コスト要因が明確になり、コストの改善策を検討できる可能性がある。
- ・ 施設 1 m²あたりコストと貸出数 1 冊あたりコストでは、貸出数の方が図書館による差が大きいため、後者の方のばらつきが大きい。
- ・ 減価償却費は、図書館によりかなりばらつきがあり、単位コストとの相関関係は特に見られない。

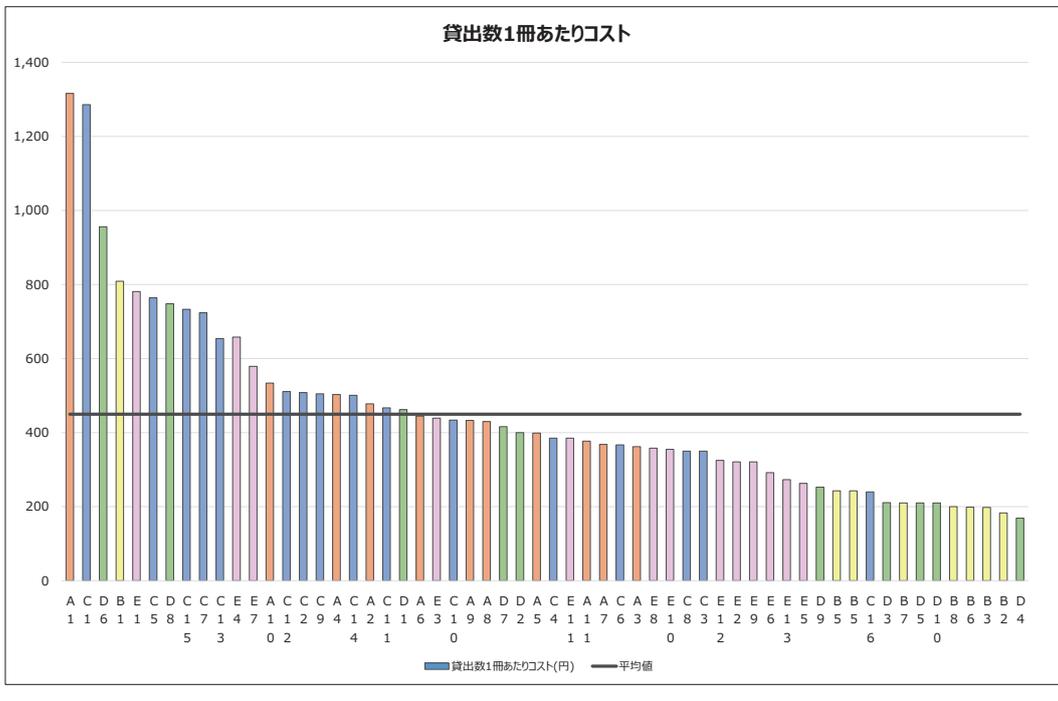
- 第1章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第2章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第3章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第4章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第5章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

図表4-6 施設1㎡あたりコストの施設間の比較

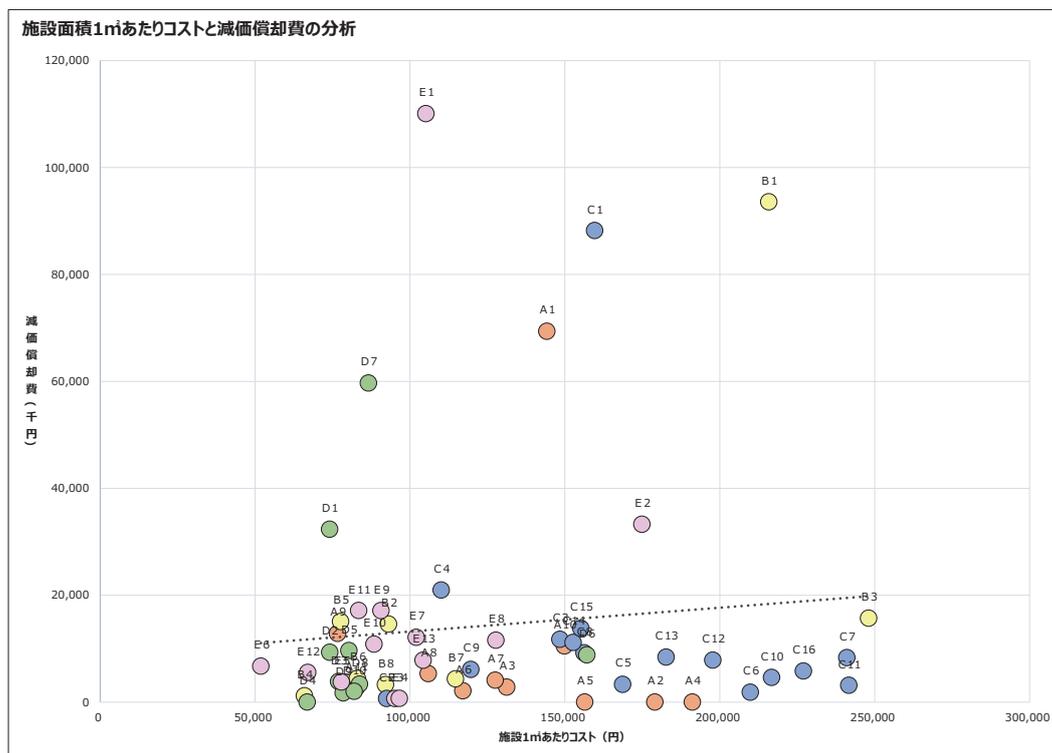


※アルファベットは区を表し、番号は図書館番号を表す（以下同様）。

図表4-7 貸出数1冊あたりコストの施設間の比較



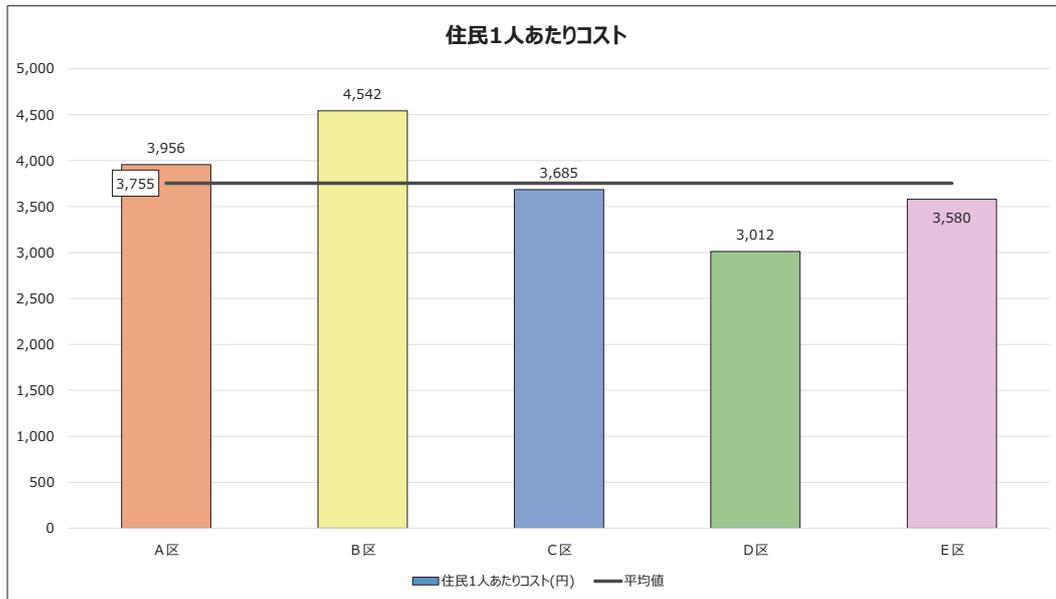
図表4-8 施設面積1㎡あたりコストと減価償却費の分析



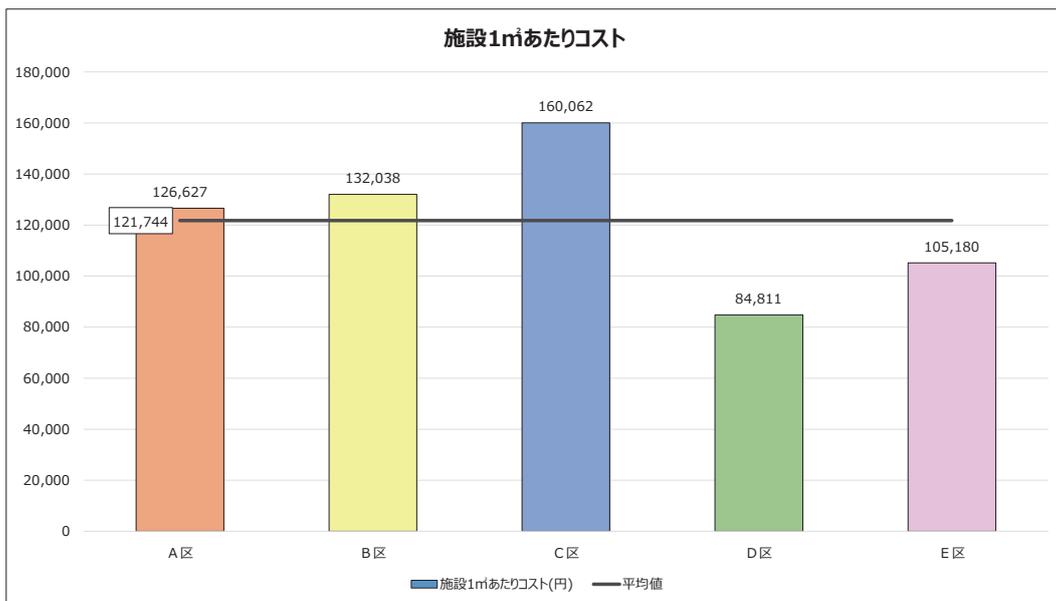
<自治体間比較>

- ・自治体規模によってコスト総額は異なるため、単位あたりコストに着目した比較が有用である。施設1館あたりのコストで比較すると、運営方法等によるコストの差異が分かるため、運営方法の見直し等への活用が期待できる。
- ・住民1人あたりコスト、施設1㎡あたりコスト及び貸出数1冊あたりコストで傾向の違いが見られる。例えば、D区は全般的に単位コストが低く、B区は住民一人あたりのコストでは高いが貸し出しが多いため貸出数1冊あたりのコストは低い。C区は住民1人あたりコストは低いが施設1㎡あたりコスト及び貸出数1冊あたりコストは高い。
- ・有形固定資産減価償却率については、A区が低く、その他の区はほぼ差が見られなかった。

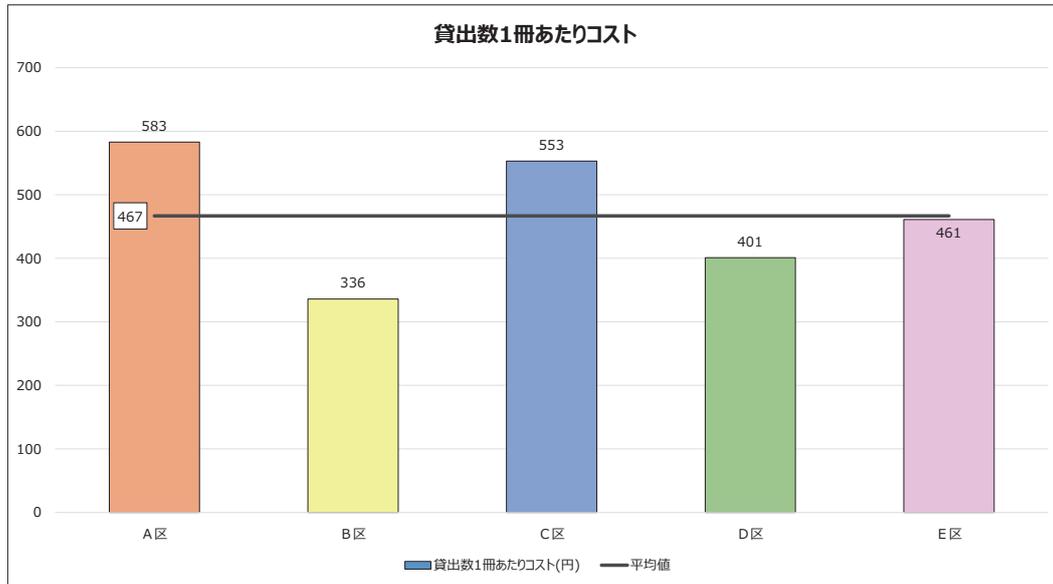
図表4-9 住民1人あたりコストの比較



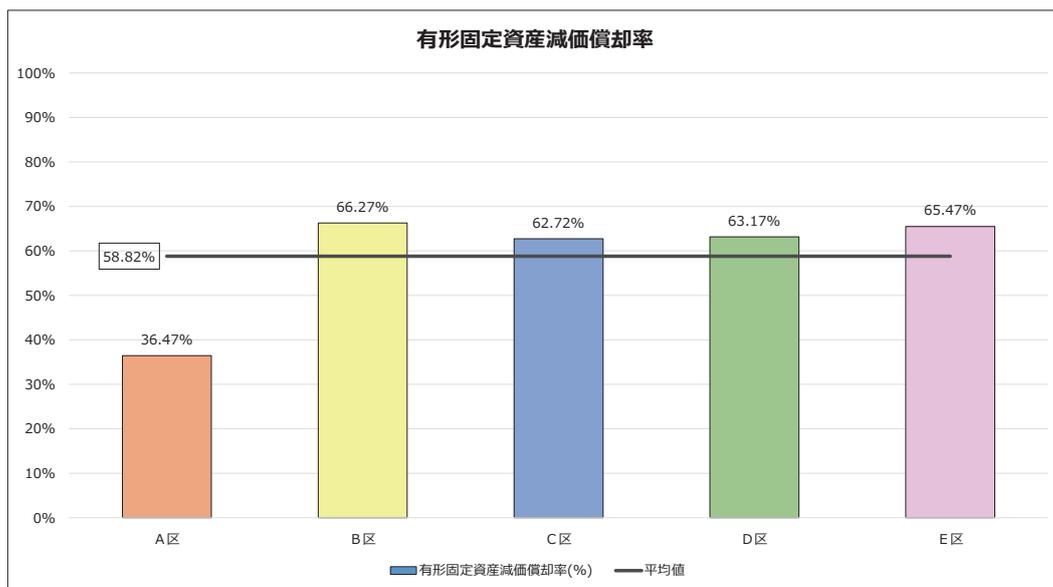
図表4-10 施設1㎡あたりコストの比較



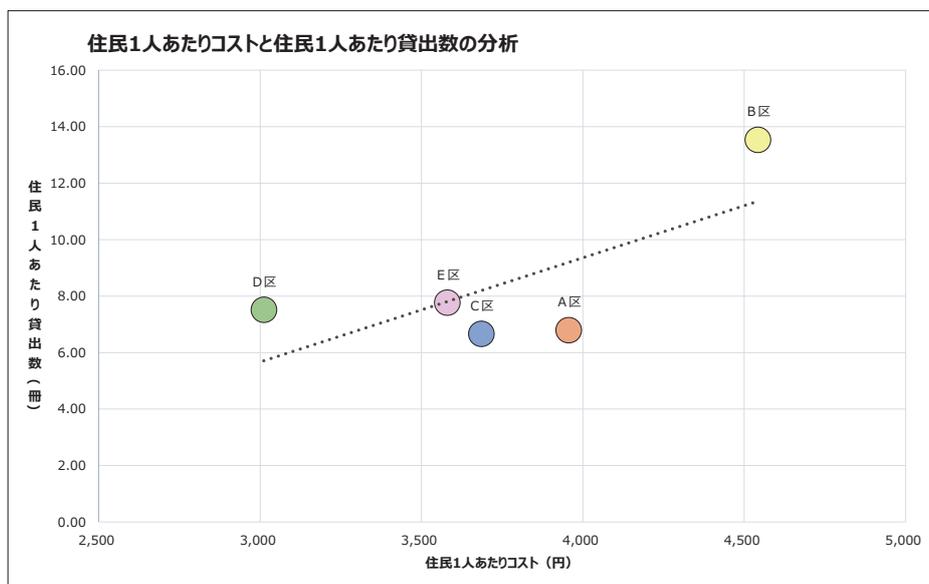
図表4-11 貸出数1冊あたりコストの比較



図表4-12 有形固定資産減価償却率の比較



図表4-13 住民1人あたりコストと住民1人あたり貸出数の分析



<留意点>

- ・区によって管理・運営形態が異なる。

図表4-14 各区における図書館の管理・運営形態

A区	B区	C区	D区	E区
指定管理	直営・委託	直営・委託・指定管理	指定管理	直営・指定管理

- ・施設別行政コスト計算書作成の前提条件は下記のとおり。

図表4-15 施設別行政コスト計算書作成の前提条件

項目	内容
人件費の配賦方法	各施設の配置人員や定数をもとに配賦する。 退職給付引当金・賞与等引当金については、職員1人あたりの額を施設別の職員数に乗じて算出する。
共通経費の按分方法	<ul style="list-style-type: none"> ・施設維持管理経費 施設面積で按分して配賦する。 ・施設で実施している事業に要する経費 図書館事業は蔵書数で按分して配賦する。
指定管理施設経費の取扱い	分かる範囲で各経費に分割する。 難しいようであれば（公会計担当課で分からないようであれば）、物件費で処理する。

第1章
1-1.
1-2.
1-3.
第2章
2-1.
2-2.
第3章
3-1.
3-2.
第4章
4-1.
4-2.
第5章
5-1.
5-2.
5-3.
調査研究内容編
おわりに
参考資料編

- ・ 今回のケーススタディにおける施設別分析は、財務書類の具体的な活用策を検討するために実施したものであり、公会計担当課が歳入歳出執行伝票データから事業内容等を判断して図書館事業で発生したことが考えられる費用を集計している。
- ・ 財務書類の具体的な活用策の検討に向けて算出した一定の根拠のある数値ではあるが、公表されている決算書や事業概要等の資料と一致しないことがある。
- ・ 自治体間比較を行う際の前提として、予算事業の単位や構成、人件費単価は各区で異なるため、精緻な比較を行う場合には、コストの考え方や単価の統一などの整理が必要である。
- ・ 特に人件費については、職員を本庁に配置するケースや中央館に配置するケースがあったり、会計年度任用職員を配置したり、指定管理者制度や窓口業務の委託など民間活力を活用するケースなど、区による違いが大きく表れている。

③ ケーススタディ結果に対する研究会参加区担当者のコメント

■ 所管部署の作業・専門性、所管部署の協力

- ・ 作業に一定程度の負荷がかかる。
- ・ 所管部署に財務情報（新地方公会計）の知識が求められる。
- ・ 本来、図書館事業で発生した費用については、担当部署で作成する必要があるが、活用方法が明確になっていない時点では担当部署の協力を得づらい状況である。
- ・ そもそも図書館で発生している歳入歳出か否かについては担当所管に確認する必要があるが、確認等をしておらず、網羅的・正確に集計できているかは不明である。

■ 中央図書館と地区図書館の区分

- ・ 事業区分として中央図書館と地区図書館が分かれており、その区分で按分をした結果、中央図書館のコストが圧倒的に高くなっているケースがある。中央図書館の予算の中に本来は地区館のコスト分として計上するのが望ましいものが含まれている（按分が難しいため）。所管の協力等があればより精緻な分析が期待できる。

■経費の按分

- ・光熱水費など個別施設単位で集計できない経費や複合施設で正確に算出することができない経費があることから、100%の正確性があるわけではなく、比較するためのデータであることを認識しておく必要がある。

■分析の位置付け

- ・コストの比較だけでなく、各自治体の業務手法や特徴的な事例を共有することにより、各区の業務改善やサービスの向上にもつなげることができる。
- ・財務書類担当ではコスト比較が目的になってしまうため、分析まで行うには、各事業所管も含めて実施することが重要であると考ええる。

■分析の限界

- ・自治体によって予算科目や事業実施方法が異なるので、分析する事業ごとに作成基準を設定する必要がある、手間・労力と効果のバランスを意識する必要がある。
- ・新地方公会計を用いた分析は、その自治体の状況を浮き彫りにし、改善の余地のある項目を明確にするだけで、具体的な中身を改善できるわけではない。
- ・前提条件の整理が分析の肝であり、中途半端な整理で比較すると実態と乖離し、数字が独り歩きすることによるハレーションが懸念される。
- ・今回のケーススタディでは単年度のみ分析であり、限られた分析内容にとどまっている。

■行政評価との違い

- ・公会計はフルコスト等コスト情報を提示する手段に過ぎないので、行政評価は切り離して考えた方がよい。
- ・行政評価に関しては、公会計とは別の視点からさらなる検討が必要である。
- ・官庁会計のコストを使ったとしてもコスト情報が変わらない分野もあるのでないか。

(3) 基金積立額の算定

※詳細は【調査研究内容編】P.134～139を参照

① ケーススタディの概要

①-1) 目的・活用シーン

活用の目的

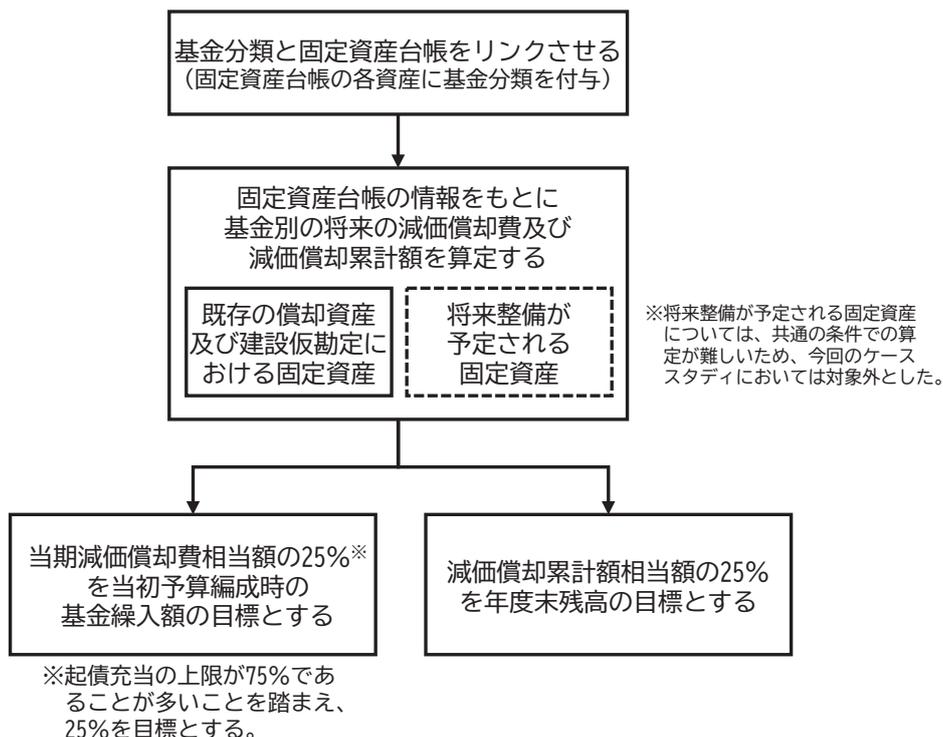
- ・ 施設整備に関する特定目的基金の積み立てについて、固定資産台帳における減価償却費の情報を活用することで、後年度に発生する施設整備負担に対して、現状の基金積立額が適切であるか、基金積立額の妥当性を判断することに用いる（基金積立ルールを客観的なデータに基づき作成する。）。

具体的な活用シーン例

- ・ 施設整備に関する特定目的基金について、毎年度の適切な積立額を当期減価償却費の額から算出し、当期の基金繰入額を目安とする。
- ・ 施設整備に関する特定目的基金について、確保することが望ましい年度末残高を減価償却累計額から算出し、基金積立の目標とする。

①-2) ケーススタディの実施内容

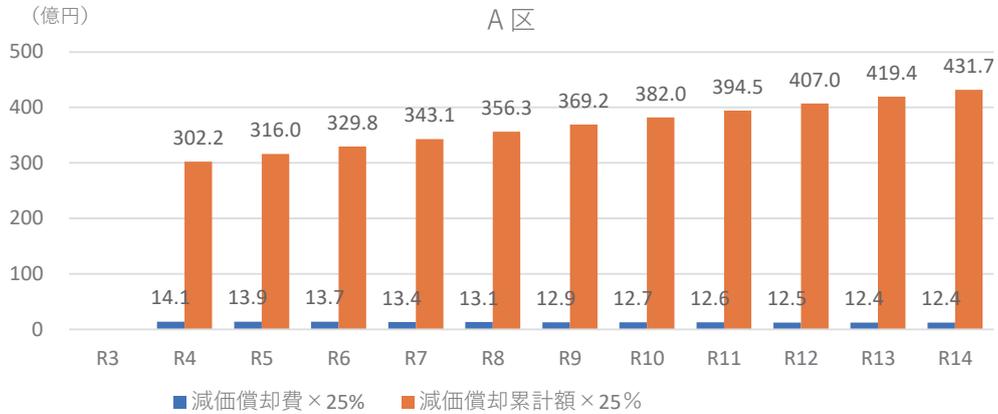
図表4-16 ケーススタディの実施内容（フロー）



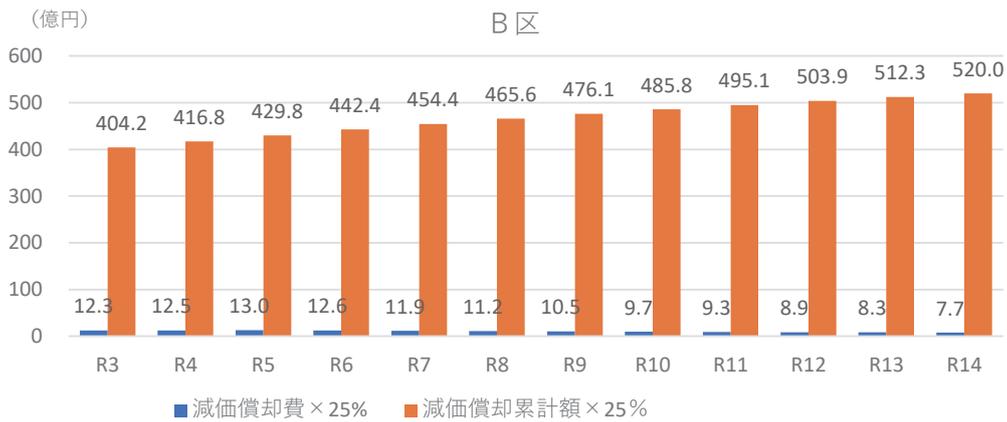
② ケーススタディの結果概要

○ 総額の推移（減価償却費及び減価償却累計額の25%）

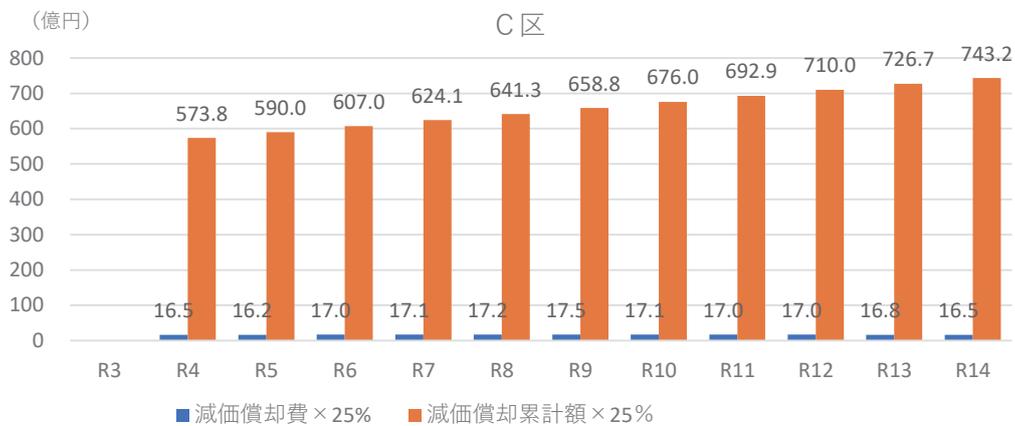
図表4-17 A区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



図表4-18 B区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移

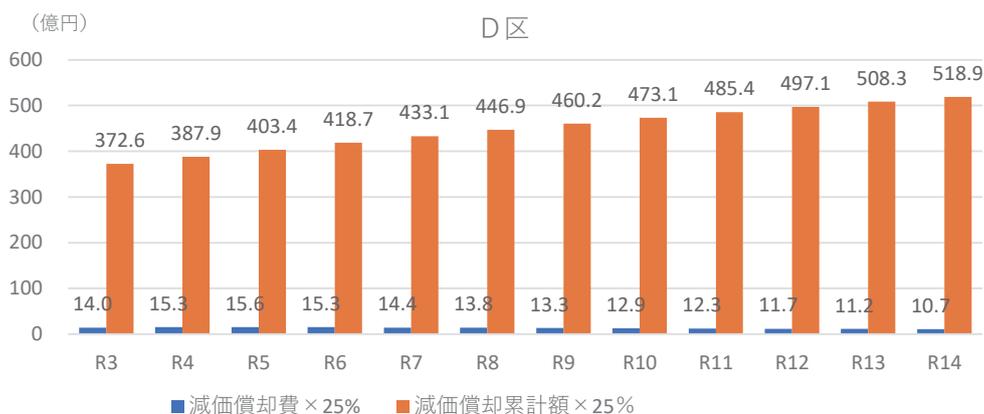


図表4-19 C区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移

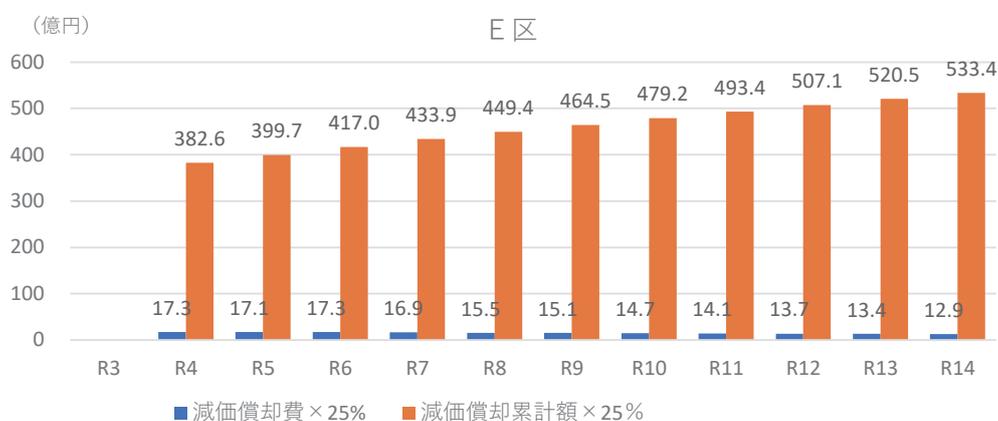


- 第1章
- 1-1.
- 1-2.
- 1-3.
- 第2章
- 2-1.
- 2-2.
- 第3章
- 3-1.
- 3-2.
- 第4章
- 4-1.
- 4-2.
- 第5章
- 5-1.
- 5-2.
- 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

図表4-20 D区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



図表4-21 E区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



- ・適切に基金積み立てができていないかを確認するひとつの指標にはなると考えられる。過去の工事实績に基づく積立なので、対外的にも説明しやすい可能性がある。
- ・公共施設総合管理計画等を策定してから計算するよりも簡便に計算することができ、毎年の更新の負担も少ない。数字で並べることで、基金の残高が不足しているかどうか一目でわかる。減価償却累計額の何%に相当する基金残高があるのかが見えわかりやすい。

<留意点>

- ・実際に必要な額よりも低く見積もられている可能性がある。
 - *昭和59年度以前に取得した資産の取得価額を再調達原価で再計算している。
 - *建築費用の上昇を積立額に反映できない。
 - *過去の資産について、資本的支出などが含まれていないものが多い。
 - *将来の施設整備を考慮しきれない。建設仮勘定に一部の経費しか計上されていないケースもある。
- ・実際に必要な額よりも高く見積もられている可能性がある。
 - *実際の使用年数に比べて耐用年数が短いため、例えば70年間使用する建物も47年間で積み立てることになる。
 - *道路等が適切に除却できていないため、除却済みの資産も一部減価償却累計額にカウントされてしまっている。
 - *初度備品以外の物品やソフトウェアが含まれている。

③ ケーススタディ結果に対する研究会参加区担当者のコメント**■ 昭和59年度以前に取得した資産の取扱い（特に学校施設）**

- ・昭和59年度以前に取得した資産の再調達原価が低いため、積立額も低くなってしまう点については、減価償却費の積立割合で調整するか、固定資産台帳の再調達原価を再計算することを検討すればよいのではないか。
- ・学校施設については昭和59年度以前の建物が多く、実際の更新経費は減価償却累計額の3倍以上かかる可能性がある。

■ 建築費用の上昇の反映方法

- ・建築費用の上昇を積立額に反映できない点については、減価償却費の積立割合で調整すればよいのではないか（建築単価が上がっているのであれば積立割合を増やす等）。

■ 要積立額が過少であることを踏まえた係数の設定

- ・逆にこれらを踏まえた上での割合ということで、その割合を係数として減価償却費にかけることで、適正な積立額を算出することは可能であると考えられる。

■固定資産台帳の正確性（特に道路等の資産の除却）

- ・固定資産台帳の正確性がより求められる。
- ・過去の資産については資本的支出などが含まれておらず、フルコストではない資産が大半を占めている。
- ・減価償却費累計額を将来の基金残高計画に使おうとすると、除却が行われないう分の累計額が積み重なり、年度が経つにつれて実際の減価償却累計額より過大になる傾向があることから、向こう2～3年程度であれば扱えるかも知れないが、それ以上先については難しいかも知れない。
- ・固定資産台帳上の資産の除却を適切に行わないと減価償却累計額が高く見積もられてしまう。特に、道路等の除却の事務をどのように行っていくか。道路の除却を適切に行うことが困難なため、道路については専用の基金を設けて、別のルールで積立をすることも考えられる。

■将来の施設整備・更新の取扱い

- ・あくまでも過去の工事実績額を積み立てる仕組みであり、既存施設をそのまま更新する想定であるため、将来の施設計画や施設更新経費がどうなるかは考慮されない。

■より多くの積み立てを行う場合の説明

- ・減価償却費の25%以上を積立する場合にどのように説明を行うか。

■退職給付引当金を含めた考え方

- ・退職給付引当金を基準にした基金への積立（要積立額＝固定資産減価償却累計額＋退職給付引当金）の考え方もあるのではないかな。

■基金の活用ルールの設定

- ・積立をした上で、基金の活用ルールも作る必要があるのではないかな。例えば、減価償却累計額を積立目標にするのであれば資産除却時にその減価償却累計額分を取り崩すという考え方でよいかも知れない。

■全庁的な連携の必要性

- ・固定資産台帳は管財部門、基金積立・繰入については財政部門、新地方公会計制度については会計課と所管が分かれているため、実際に基金積立額の算定をこのように行う場合は、全庁的な連携が必要となる（基金積立額算定PTのような）。

第 5 章

区政経営における 具体的な活用策の検討・提案

第5章 区政経営における具体的な活用策の検討・提案

5-1. 具体的な活用策

本調査研究において、新地方公会計によって得られる情報、特に減価償却情報を用いた活用場面を中心に、以下の内部マネジメントに係る場면을提案する。

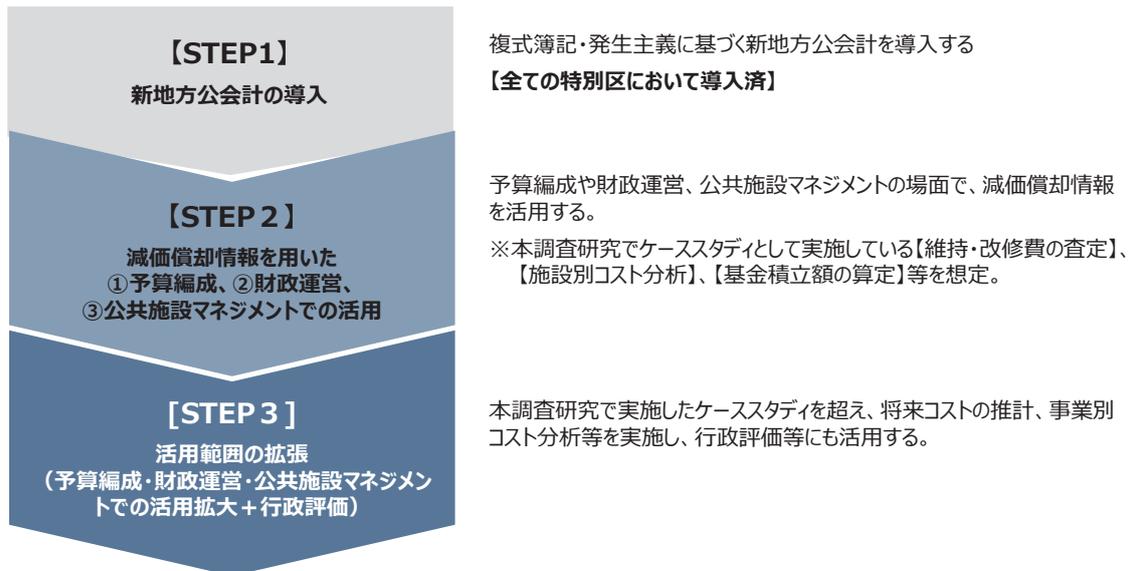
図表5-1 新地方公会計の4つの活用場面と活用イメージ・活用メリット

活用場面	活用イメージ	新地方公会計の活用メリット
① 予算編成における参考情報としての活用	減価償却情報に基づく有形固定資産減価償却率を維持・改修費の予算編成に用いる	減価償却費を用いることで、改修費等を含む精緻な老朽化度合いの算定が可能
	施設別・事業別のフルコスト情報（減価償却費含む）を施設・事業の予算編成に用いる	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営・事業実施に係るフルコスト情報の算定が可能
	施設別のフルコスト情報（減価償却費含む）をもとに、施設使用料の改定を行う	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能
② 公共団体全体における財政運営方針の検討にあたっての活用見直し等	施設別のフルコスト情報（減価償却費含む）をもとに、施設使用料の改定を行う（再掲）	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能（再掲）
	公共施設の維持・改修費や施設整備費用の将来費用を推計することで、基金積立額の検討・施設総量の検討に用いる	減価償却累計額の情報を活用することで、将来費用の推計額における妥当性の確認が可能
	一人あたり資産・負債・純資産評価、基金の水準等を他団体と比較することで、各団体における全般的な財政運営方針の見直し等の意思決定に用いる	現金以外の資産情報・負債情報等を把握することが可能

活用場面	活用イメージ	新地方公会計の活用メリット
③公共施設マネジメントに関わる検討資料としての活用	施設別コスト分析を用いて、効率的な運営がなされている施設等を抽出し、施設運営方法の見直し等の意思決定に用いる	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能
	施設別のフルコスト情報（減価償却費含む）をもとに、施設使用料の改定を行う（再掲）	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営に係るフルコスト情報の算定が可能（再掲）
	公共施設の維持・改修費や施設整備費用の将来費用を推計することで、基金積立額の検討・施設総量の検討に用いる（再掲）	減価償却累計額の情報を活用することで、将来費用の推計額における妥当性の確認が可能（再掲）
④行政評価における評価指標等としての活用	事業別のフルコスト情報（減価償却費含む）を施設・事業の評価に用いる	減価償却費や引当金を含むことで、施設運営・事業実施に係るフルコスト情報の算定が可能（再掲）

ただし、上記活用場面は全てすぐに実施できるものではない。まずは、減価償却情報に着目し、本調査研究でケーススタディとして実施している項目を実施してみることで、活用の第一歩を踏み出すことが重要である。後述する留意点を踏まえつつ、実際に活用することで得られるメリットを確認しながら、行政評価での活用等、活用の範囲を段階的に広げていくことが考えられる。

図表5-2 活用に向けたSTEP（例）



(1) 予算編成における参考情報としての活用

予算編成プロセス（予算要求事項・予算要求額の精査、予算査定）において、減価償却情報に基づく有形固定資産減価償却率、施設・事業別フルコスト情報や施設間比較情報を参考情報として用いる。

■現行の対応

- ・ 予算編成プロセスにおいて、過去の実績値や現況確認の結果に基づき、維持管理費や修繕費の算定（査定）や、施設間の優先順位付けを行っている。
⇒維持管理費や修繕費の算定（査定）、施設間の優先順位付けにあたって、上記に加えて、新地方公会計情報を用いることができないか。

■新地方公会計情報の活用イメージ

- ・ 予算編成における維持管理費や修繕費の算定（査定）において、施設間の優先順位付けを行う上での、修繕の必要性・緊急性を示す指標として有形固定資産減価償却率を用いる。（⇒【ケーススタディ（1）維持・改修費の査定】）
- ・ 予算編成における維持管理費や修繕費の金額の妥当性を判断する上で、施設別フルコスト情報や施設間比較情報を用いる。（⇒【ケーススタディ（2）施設別コスト分析】）
- ・ 予算編成の前提として、公共施設の使用料の検討にあたって、当該施設のフルコストを参考として算定する。
※いずれにおいても、公会計情報のみで判断するのではなく、現行の予算査定において用いられている情報に併せて、総合的に判断することを前提とする。

■新地方公会計情報を用いることのメリット

○減価償却情報を用いた有形固定資産減価償却率等の活用

- ・ 会計情報に基づく有形固定資産減価償却率（減価償却累計額／取得原価）は、財務書類から容易に算定することが可能であり、かつ客観的な指標である。

○施設・事業別フルコスト情報、施設間比較情報の活用

- ・減価償却費や引当金を含めることで、施設運営あるいは事業実施にかかるフルコストを把握することが可能である。

※施設間の比較にあたり、施設面積や利用者数等の非財務情報を組み合わせることで、単位あたりコストを算出し、分析に活用することができる。

(2) 公共団体全体における財政運営方針の見直し等

住民一人あたりの資産・負債・純資産等の財政状況、基金積立額の状況等を区の財政運営方針の参考情報とする。

■現行の対応

- ・区における財政指標としては、負債（特に区債発行額）が最重要視されており、資産、純資産等是用いられていない。また、指標化したうえで他団体と比較した水準比較はなされていない。
⇒新地方公会計情報（資産情報）を用いることで、資産規模や純資産規模を指標とした団体間比較を行い、区が有する資産の適正な規模を検討できないか。
- ・基金積立額の算定にあたって、根拠となる基準がない。
⇒新地方公会計情報（資産情報・減価償却費情報等）を用いることで、将来の施設更新需要の見込と連動した基金積立額の算定ができないか。

■新地方公会計情報の活用イメージ

- ・公共施設の維持・改修費や施設整備費用の将来費用を推計することで、基金積立額の検討・施設総量の検討に用いる。基金積立額の算定にあたって、固定資産台帳の情報をもとにした基金種類別の将来の減価償却費及び減価償却累計額を根拠とする。（⇒【ケーススタディ（3）基金積立額の算定】）
- ・区の財政状況を加味したうえで、区債発行の限度額を検討することも考えられる。

・一人あたり資産・負債・純資産額の指標を用いて、区における財政運営方針（新規の投資的経費の要否、区有財産の売却の方向性の検討等）の検討の参考情報とする。（⇒本調査研究における特別区間の比較）

▶資産規模に係る評価としては、各区の状況により一律の基準を設けることはできないが、一般論として以下の評価軸が考えられる。

◆資産：例えば住民一人あたり資産額が大きい場合には、区が有する施設等の規模が過大となっている可能性がある。施設の統廃合、非保有方式⁵の活用検討の端緒となりうる。

◆流動資産：一般論としては一定有する方が良い。

◆純資産：一般論としては規模が大きな方が良い。ただし、将来の行政需要・財政の推移も加味したうえで、区民負担の軽減や行政サービスの充実等を検討することはありうる。

◆負債：負債は小さい方が良い。【官庁会計のみによる評価も可】

■新地方公会計情報を用いることのメリット

○資産情報の活用

- ・資産情報を加味したうえでの財政運営方針の検討が可能となる。
- ・区債発行の限度の検討等にあたって、負債のみでなく資産情報も考慮することが可能となる。ただし、区が保有する資産の中で償還財源となるものは限定的であることに留意が必要である。

○客観的な会計情報の利用

- ・会計情報に基づく客観的な計数であるため、基金積立額等についての議会・住民等に対する説明が比較的容易である。

■エクセルシート

- ・本調査研究におけるケーススタディで用いたエクセルシート⁶を、下記の特設区長会調査研究機構のホームページからダウンロードして活用することが可能。

<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/>

5 リース方式、BOO方式、民間サービスによる代替、施設借り上げ方式等が考えられる

6 参考資料P.137～139（ケーススタディ3 基金積立額の算定（■策定手順～■集計表））

(3) 公共施設マネジメントに関わる検討資料としての活用

公共施設マネジメントに係る検討（施設運営方法、施設の総量等の検討）において、施設別フルコスト情報に基づく施設間比較情報を用いる。例えば、指定管理者制度の導入の可能性や業務委託範囲を検討する上で、運営方式の異なる施設間のコスト比較を行うことが考えられる。また、使用料の設定にあたって、施設のフルコストを参考として算定することが考えられる。

■ 現行の対応

- ・ 図書館、学校等、同区が複数施設を有する施設類型が存在する。施設の利用状況等については施設間比較がなされており、施設運営方法の検討に用いられる。
- ・ 施設運営方法の検討にあたって、他の運営方法を導入している他施設のコスト情報との比較は十分になされていない。
⇒ 新地方公会計情報（減価償却費を含むフルコスト情報）を用いて施設間比較をより精緻に行うことで、施設運営方法の見直し等に繋がられないか。

■ 新地方公会計情報の活用イメージ

- ・ 施設別フルコスト情報を活用し、施設間の費用等に関わる指標を算定する。施設間の運営の違い等を考慮しながら、施設間の指標を比較することで、より効率的な施設運営方法等の検討につなげる（⇒【ケーススタディ（2）施設別コスト分析】）
※ 同一の基準を用いて団体間比較を行えば、単位コストや運営方法等の差異を比較することができ、より効率的な手法やサービス向上に向けた検討に活用することができる。（⇒【ケーススタディ（2）施設別コスト分析】）
- ・ 公共施設の使用料の検討にあたって、当該施設のフルコストを参考として算定する。
- ・ 公共施設の維持・改修費や施設整備費用の将来費用を推計することで、基金積立額の検討・施設総量の検討に用いる。基金積立額の算定にあたって、固定資産台帳の情報をもとにした基金種類別の将来の減価償却費及び減価償却累計額を根拠とする。（⇒【ケーススタディ（3）基金積立額の算定】）。あるいは、推計した将来費用について、区の今後の財政状況の見込を考慮して課題であると判断される場合には、施設総量の削減を検討することが考えられる。

■新地方公会計情報を用いることのメリット

○施設別フルコスト情報、施設間比較情報の活用

- ・減価償却費を含めることで、施設運営あるいは事業実施にかかるフルコストを把握することが可能である。
- ※新地方公会計情報を用いずとも、施設・事業にかかる支出を合計することも可能であるが、施設整備費や大規模改修費の平準化が困難である。
- ※施設間の比較にあたり、施設面積や利用者数等の非財務情報を組み合わせることで、単位あたりコストを算出し、分析に活用することができる

■エクセルシート

- ・本調査研究におけるケーススタディで用いたエクセルシート⁷を、下記の特別区長会調査研究機構のホームページからダウンロードして活用することが可能。

<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/>

7 参考資料P.131～133(ケーススタディ1 施設別コスト分析(■行政コスト計算書作成用エクセルシート(図書館事業 東京都方式～■出力シート・概要版(図書館事業 共通)))

(4) 行政評価における評価指標等としての活用

行政評価において事業別フルコスト情報を指標の一つとして用いる。

■ 現行の対応

- ・ 行政評価において、事業に関連する支出額等の情報が活用されるケースは多いが、施設整備費等を含む費用の全体像が活用されるケースは少なく、実際の公費負担と成果の関連性を見ることが困難である。費用対効果を見るうえでは、実際の公費負担と成果の関連性を把握することが望ましい。

⇒ 行政評価において、新地方公会計情報（減価償却費を含むフルコスト情報）を用いることで、事業に関連するフルコスト情報を把握し、成果との関連性を示すことができないか。

■ 新地方公会計情報の活用イメージ

- ・ 行政評価における情報の一つとして、事業別フルコスト情報を提示する。その上で、行政評価における指標として、フルコスト情報を活用した指標を採用する。

■ 新地方公会計情報を用いることのメリット

○ 事業別フルコスト情報、施設間比較情報の活用

- ・ 減価償却費や引当金を含めることで、施設運営あるいは事業実施にかかるフルコストを把握することが可能である。

5-2. 活用の留意点

以上、実務的に活用できる可能性が比較的高いと考えられる活用場面について具体的な活用方法を取りまとめたが、共通する留意点として次の点があげられる。これらの留意点を踏まえつつ、解釈には一定の幅を持たせつつも、まずは活用の第一歩を踏み出すことが重要である。

■政策の意思決定の補強材料の一つとしての活用

- ・先ほど示した活用手法は、官庁会計に基づく財務データにおいても把握・分析可能なものである。新地方公会計を用いることの付加価値としては、①減価償却情報・引当金情報等の一部会計情報の追加（ただし、これも官庁会計に基づく財務データをもとに算定可能）、②情報集約や分析の容易さ、③企業会計等との親和性の高さ⁸といった点である。
- ・新地方公会計の会計情報は、あくまでもコスト情報算定の手段にすぎない。各団体はコスト情報のみを用いて政策決定することはできない。
- ・あくまでも、複式簿記・発生主義の視点を入れることで視野を広げ、ストック面を含めて多様な視点で検討することでより適切な判断をできるようにする、政策の意思決定の判断における補強材料の一つとして位置づけ、活用することが重要である。

■効果の出やすい方法での活用

- ・施設別あるいは事業別のコスト分析を新規に実施する区においては、当初からすべての施設や事業を対象とするのではなく、課題がある事業や施設に絞った方が活用が進みやすいといえる。
- ・また、上記のように官庁会計でカバーできる領域が広いことから、固定資産台帳等から簡易に、一律でデータ・指標値を得られることによるメリットを生かすことが効果的と考えられ、一次的なスクリーニングや判断に迷う場合の補完資料として活用することも考えられる。

■コード設定によるセグメント分析の推進

- ・上記のように手間なく財務書類のデータを活用するためにも、固定資産台帳における施設別コードや事業別コードの設定、予算科目の見直し等により、施設別コスト分析や事業別コスト分析を効率的に実施し、公共施設マネジメ

8 企業会計との親和性が高いことで、①企業会計における企業の内部マネジメントでの活用事例を参考としたりしやすくなる、②議会・市民への説明が容易になること、③民間事業者や外部専門家（公認会計士等）との協働が容易になること等の効果が期待される。

ントや行政評価、予算査定・政策の意思決定に活用できるようにすることが考えられる。

■固定資産台帳そのものの精度の向上

- ・新地方公会計の利活用を推進するうえでは、当然ながらその大本となる固定資産台帳そのものの精度が問われることとなる。
- ・固定資産台帳への計上における精度に関する課題（固定資産の計上範囲、計上基準、資産の除却のタイミング等⁹）、実際の資産の状況との乖離に関する課題（法定耐用年数と実際の使用年数の差、取得価額と時価の差等）等について、一定の考え方の整理が求められる。

■部門間の連携の促進

- ・新地方公会計の利活用に関する所管の部門が分かれているケースが多い（固定資産台帳：管財部門、基金：財政部門、公会計：会計部門等）。
- ・活用の促進にあたっては、これらの関連部門間の連携が必要不可欠であり、全庁的なプロジェクトチームでの推進などの体制構築が求められる。

■職員に対する新地方公会計の知識の普及・人材育成

- ・新地方公会計は従前の官庁会計とは異なる考え方が取り入れられており、活用の検討にあたって、新地方公会計制度に係る専門的な知識を有する人材を育成することが重要である。また、財政部門・会計部門のみならず、企画部門や予算要求部門、施設管理部門においても、新地方公会計の知識を普及させることが重要である。

■国における検討の動向の注視

- ・新地方公会計の利活用については、総務省においても継続的に検討が進められている。総務省における検討状況、先進事例の紹介等を注視し、特別区における利活用方策の検討に活かすべきである。

9 区の間、あるいは同一区においても年度・職員によって解釈が異なる可能性がある

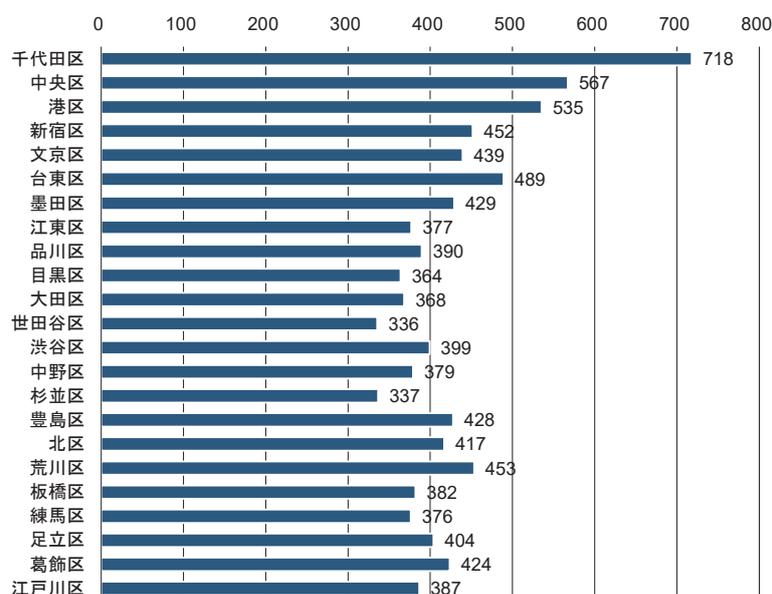
5-3. さらなる活用に向けて

最後に、新地方公会計の利活用をさらに推進していくためのポイントとして、以下の4点をあげる。

■自治体間比較によるサービス水準や財政運営状況の検討

- ・自治体内の分析だけでなく、自治体間・23区間での比較分析を行うことで、施設の運営方法やサービス水準の妥当性、財政運営の状況など、内部に目を向けるだけではわかりにくい構造的な課題について気づきを得るきっかけになり得る。
- ・23区内においては、7区が東京都方式を採用しており、作成方式の違いがある。また、資産の評価方法や計上する資産の範囲などについても区によって取扱いが異なるケースもある。
- ・ただし、東京都方式を採用している区は、すべての区が総務省の統一的な基準への組替えを行っており、一定の留意を行えば23区間での比較分析が可能である。
- ・参考として、本調査研究において23区から令和3年度の財務書類を収集し、そのデータをもとに各種指標による比較分析を行ったため参照されたい（調査研究内容編P.140～149）。現状では、横並びで比較できるようにするには一定のデータ整理の作業が必要であるが、フォーマットの共通化等により23区間での比較分析が行いやすいような環境整備が進めば、活用可能性は高まるといえる。

図表5-3 23区比較の例（住民一人あたり行政コスト）



■マネジメントシステムへの組み込み

- ・新地方公会計の利活用を個別に実施するのではなく、政策マネジメントの仕組みの中に組み込むことで、手間なく効果的な活用の推進が図れると考えられる。
- ・例えば、行政評価や予算査定におけるコスト情報に、固定資産台帳における減価償却費や退職給付引当金等のデータが自動的に反映され、フルコストとして活用できるようにすることが考えられる。
- ・そのための前提条件としては、固定資産台帳において施設別や事業別のコード設定を行い、自動的にセグメント分けができるようにしておく必要がある。

■アカウントビリティにおけるさらなる活用の促進

- ・本調査研究では内部マネジメントへの活用にフォーカスして検討を行ったが、アカウントビリティにおいて、新地方公会計のさらなる活用を促進することも考えられる。
- ・すでに一定程度活用が進んでいる議会の決算審査における説明資料としての活用や区民へのわかりやすい情報公開の資料としての活用に加えて、例えばGIS（地理情報システム）を用いた固定資産台帳の地理的可視化の活用などが考えられる。

図表5-4 GISを用いた活用例：なかのデータマップ（固定資産台帳マップ）



(出所) <https://www2.wagmap.jp/nakanodatamap/PositionSelect?mid=22>

■トップの意識、トップダウンでの推進

- ・ 財政や会計の各所管だけで新地方公会計の利活用を推進していくことは難しく、自治体として活用していくという方向性が必要となる。首長のトップダウンや全管理職が率先して活用を促すことが求められる。

調查研究内容編



文献調査

(1) 財務書類の活用策の概要

新地方公会計の活用については、総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）」にて設けられている「財務書類等活用の手引き」の章において、整理されている。

図表1 財務書類の活用の視点と活用方法

活用の視点	活用の種別	主な活用方法
分析の視点	指標による分析	<ul style="list-style-type: none"> 資産の状況（住民一人あたり資産額、有形固定資産の行政目的別割合、歳入額対資産比率、有形固定資産減価償却率等） 資産と負債の比率（純資産比率、将来世代負担比率等） 負債の状況（住民一人あたり負債額、基礎的財政収支、債務償還可能年数） 行政コストの状況（住民一人あたり行政コスト） 受益者負担の状況（受益者負担の割合）
活用の視点	行政内部での活用	<ul style="list-style-type: none"> 適切な資産管理（施設更新必要額という数値データでの公共施設等の老朽化対策という課題の見える化等） 予算編成への活用（施設別行政コスト計算書の予算編成過程での利用、直営の場合と民間委託の場合で試算した事業別・施設別の行政コスト計算書の活用による民間委託の検討等） 施設の統廃合（施設別行政コスト計算書等によるセグメント分析の統廃合検討への活用等） 受益者負担の適性化（行政コスト計算書を活用した使用料・手数料等の改定） 行政評価との連携（事業別・施設別の行政コスト計算書等を用いたフルコスト情報に基づく精緻な行政評価）
	行政外部での活用	<ul style="list-style-type: none"> 住民への公表や地方議会での活用（財務書類について、地方自治法第233条により義務付けられている決算書類と併せて提出することによる議会審議の活性化等） 地方債IRへの活用（財務状況をIR説明会の基礎資料として活用） PPP/PFIの提案募集（セグメント分析を活用したPPP/PFIの導入検討、固定資産台帳の公表による民間事業者からの積極的な提案の喚起）

（出所）総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）」をもとにMURC作成

なお、当該マニュアル策定後においても、総務省においては先進的な取り組みを行う地方公共団体の担当者、公認会計士をはじめとする有識者等から構成される研究会を継続して開催しており、活用状況の現状整理や、新たな活用策の検討を進めている。

令和4年8月からは、統一的な基準等の検証及び改善、新地方公会計情報の継続的かつ具体的な活用手法等について検討を行うことを目的として「今後の地方公会計のあり方に関する研究会」が開催されている。

当該研究会の第1回研究会において、総務省より新地方公会計の活用状況や活用の体系が示された上で、更なる活用が必要であるとの認識の下、セグメント分析の推進、公共施設マネジメントの推進等に向けた検討が進められている。

図表2 地方公会計の活用状況（令和3年度）

(単位:団体)

区分	都道府県	市区町村	指定都市	指定都市を除く市区町村	合計	※参考 前年度の状況
財務書類や固定資産台帳の情報を基に、各種指標の分析を行った	19 (40.4%)	970 (55.7%)	13 (0.6%)	857 (52.6%)	889 (55.3%)	963 (53.6%)
施設別・事業別等の行動コスト計算等の財務書類を作成した	2 (4.2%)	73 (4.2%)	4 (0.2%)	69 (4.0%)	75 (4.2%)	88 (4.6%)
公共施設等経営管理計画または個別施設計画の策定や改訂時に財務書類や固定資産台帳の情報を活用した	8 (17.2%)	489 (23.0%)	4 (0.2%)	396 (23.9%)	498 (28.8%)	211 (11.6%)
公共施設の更新し等を行う際の検討資料として、財務書類や固定資産台帳の情報を参照し、更新の適正管理に活用した	1 (2.1%)	80 (3.4%)	2 (0.1%)	98 (3.4%)	81 (3.4%)	97 (5.4%)
決算書等の補正資料とするなど、議会における説明資料として活用した	9 (19.1%)	230 (13.2%)	8 (0.4%)	224 (13.8%)	239 (13.4%)	218 (12.2%)
簡易に要約した財務書類を作成するなどし、住民に分かりやすく施設状況を説明した	37 (78.7%)	412 (23.7%)	12 (0.6%)	400 (23.2%)	449 (25.7%)	480 (24.8%)
財務書類や固定資産台帳の情報を基に、地方債の返済計画において財政状況を把握した	12 (25.3%)	7 (0.4%)	4 (0.2%)	3 (0.2%)	19 (1.1%)	38 (1.9%)
未利用財産の有無等に関定資産台帳を参照した	1 (2.1%)	28 (1.6%)	0 (0.0%)	28 (1.6%)	29 (1.6%)	23 (1.2%)
上記以外の活用	3 (6.4%)	85 (3.8%)	3 (0.1%)	83 (3.7%)	89 (3.8%)	65 (3.6%)

① 自治体別数値については、1/1000単位で示している。
② 数値は概数である。

「令和2年度決算に係る財務書類の作成状況等に関する調査」より
(令和4年3月31日時点)

- 地方公会計から得られる各種指標の分析については、過半数の団体で行われるなど、定着が進んできた。
- 一方、資産管理等への活用が2割程度に留まるなど、公共施設マネジメント等への更なる活用の余地があるのではないか。

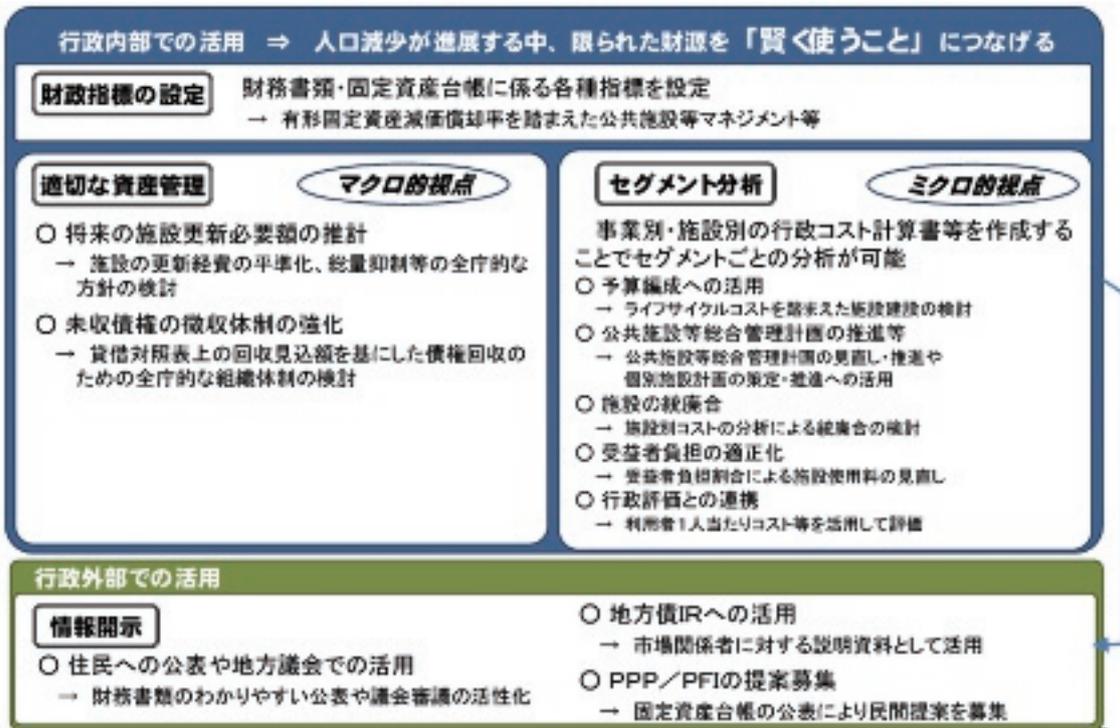


地方公会計情報(固定資産台帳・財務書類)の一層の活用方法の検討が必要

1

(出所) 総務省「地方公会計の更なる活用について」(今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第1回 資料3)

図表3 財務書類・固定資産台帳の活用方法



(出所) 総務省「地方公会計の更なる活用について」(今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第1回 資料3)

図表4 地方公会計(財務書類・固定資産台帳)のさらなる活用に向けて

【地方公会計の活用について】

＜主な論点＞

→ 活用をさらに進めていくために、どうすべきか。(なぜ活用が広がらないのか)

① **財務書類の活用(セグメント分析)の推進**

- 施設別・事業別セグメント分析は、さらに実践が広がる余地があるのではないか。
- これまでの研究会では、施設別・事業別セグメント分析の標準的手法を整理。
→ セグメント分析が更に広まるように、どういった取組が必要か。(展開のための課題整理)

(例) 令和元年度研究会の議論:
最初に簡易な分析を行い「気付き」を得た上で、必要に応じて詳細・精緻な分析を行う等、「まずやってみる」という観点が重要

② **固定資産台帳の活用(公共施設マネジメント等)の推進**

- 公共施設マネジメントへの活用には、施設別財務書類の作成・分析(施設別セグメント分析)が有効。
- その前提として、台帳データ(建物・附属設備)を施設別に集計できなければならない。
- 固定資産台帳に登録された資産を個別施設と紐付けていない団体も見られることから、令和元年度研究会においても、施設毎にコードを設定して集計する等の取組が重要と指摘されたところ。

→ さらなる活用(特に資産管理)を進めていくために、どういった取組が必要か。
(令和元年度研究会で必要とされた事項: 台帳情報と施設との紐づけを行う など)

(出所) 総務省「地方公会計の更なる活用について」(今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第1回 資料3)

令和5年3月に公表された当該研究会の中間とりまとめにおいて、新地方公会計情報の活用について、議会説明や住民理解への活用、個別施設におけるライフサイクルコストを含めた中長期の分析という視点が共有されている。

図表5 今後の地方公会計のあり方に関する研究会 中間とりまとめのポイント

<p>1. 地方公会計の更なる活用</p> <p>地方公会計の活用推進のために、下記4つの視点から整理検討。</p> <p>地方公共団体の活用認識</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 実証調査の結果、財務書類や固定資産台帳自体を「活用」と認識はなくても、公共施設マネジメント等において、地方公会計情報(知価知価)を利用している状況が把握できた。 ○ 財務書類全体の活用ではなく、部分的な活用を「活用」と捉えるなど、活用の認識範囲を広げ、自治体で活用することも重要。(具体事例を検討) <p>議会説明や住民理解への活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地方公会計は資産情報やフルコスト情報を示す上で有効であり、決算統計や他の財務情報と同様に、意思決定に役立つ重要な数字の一つとして、地方公会計情報を使用するという考え方が重要。 全国的な資料集として用いられれば、議会説明や住民理解への活用につながる。 ○ また、更なる活用を推進するため、早期作成に向けた作業負担の軽減策等について引き続き検討。 <p>個別施設におけるライフサイクルコストを含めた中長期の分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 全国的に課題の顕著である公共施設等の老朽化対策を進める上で、個別施設の資産状況の把握やライフサイクルコストも含めた中長期の分析には、議員等や住民等による発生主義に基づく地方公会計情報が必要。(具体的な分析手法等については引き続き検討) ○ なお、中長期の分析を行う際には、コスト削減の観点だけでなく、住民サービスの目的達成の状況等多角的な分析が必要。 <p>外部専門人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地方公会計情報を活用するには一定の専門知識が必要となるが、知識ノウハウのない地方公共団体においては、外部専門人材の活用が有効。現在実施している「経営・財務マネジメント強化事業」は一定の効果を上げており、引き続き、現場ニーズに適した優良事例の収集や周知が必要。 	
<p>2. 統一的な基準の検証・改善(所有外資産関係)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 所有外資産(国所有・地方管理の資産等)の管理に係る支出は、支出年度に一括で費用処理するため資産計上していない一方、当該資産の標準費用に対する地方債支出等は負債計上しており、両者でアンバランスな取扱いが懸念されている。今後、その整備・管理の実態を踏まえ、地方公会計の資産定義への該当性を改めて検討した結果、当該団体が管理権限を持つ所有外資産の整備に係る支出は、資産計上すべきと整理。 ○ 財務書類に対する影響度や地方団体の実施可能性を考慮し、新造器具管理の運送・河川(特定区間外の河川、特定区間の一般河川・二級河川)を撤去して計上すべき。(ただし、それ以外の所有外資産も、実態に応じて資産計上を妨げない) ○ マニュアル改正等、実効的取扱いが具体的に決まった年度の次年度から1～2年間を整備期間とすべき。 等 	

(出所) 総務省「『今後の地方公会計のあり方に関する研究会』中間とりまとめのポイント」

また、当該研究会の第6回研究会において、財務書類等の情報の一部を活用する、いわゆる「部分的な活用」について、自治体において多様な活用例があることから、これらの情報を整理して示すことで、活用の認識を広げることの検討がなされている。

図表6 財務書類等の情報の「部分的な活用」における分野と内容

利用分野	活用・項目	活用内容	活用分野	科目・項目	活用内容
公共施設マネジメント	資産管理情報	固定資産台帳の取得・更新計画と管理情報から算出した、施設ごとの財政支出の把握、施設改善の効率化等。	発生主義会計の活用	資産管理情報	施設ごとのコスト把握の効率化、施設改善の効率化等。
	資産管理情報	施設管理計画に基づいて、施設ごとの改善・更新計画の把握、施設改善の効率化等。		人事費、給与費、運営費等	施設ごとの発生、発生費、発生費の発生等。
	資産管理情報	施設管理計画に基づいて、施設ごとの改善・更新計画の把握、施設改善の効率化等。		経費等	施設ごとの発生、発生費、発生費の発生等。
公共施設に関する経費の把握	経費管理情報	施設管理計画に基づいて、施設ごとの改善・更新計画の把握、施設改善の効率化等。	発生主義会計の活用	経費管理情報	施設ごとの発生、発生費、発生費の発生等。
	経費管理情報	施設管理計画に基づいて、施設ごとの改善・更新計画の把握、施設改善の効率化等。		経費管理情報	施設ごとの発生、発生費、発生費の発生等。

(出所) 総務省「部分的な活用について」(今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第6回 資料3)

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容
おわりに
参考資料編

(2) 財務書類の方式の違いについて（東京都方式と統一的な基準の比較）¹⁰

新地方公会計に係る取組は平成11年度から検討がはじめられたところである。平成18年に「新地方公会計制度研究会」が総務省において開催され、同研究会報告書において、複式簿記の導入と固定資産台帳の整備を前提とした「基準モデル」と、総務省方式に固定資産台帳の段階的整備を盛り込んだ「総務省方式改訂モデル」が示された。他方、各地方公共団体が採用すべき基準は当該モデルに限定される訳ではなく、東京都においては、別途複式簿記の導入と固定資産台帳の整備を前提とした「東京都方式」が導入されていた。

図表7 統一的な基準と従前の公会計基準・モデルとの比較

	統一的な基準	基準モデル	総務省方式改訂モデル	東京都	国 (省庁別財務書類の作成基準)
財務書類の体系	<ul style="list-style-type: none"> ○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○経費発生額計算書 ○現金収支計算書 ※行政コスト計算書及び固定資産増減計算書は、別々の計算書としても、統合した計算書としても差し支えない	<ul style="list-style-type: none"> ○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○経費発生額計算書 ○現金収支計算書 	<ul style="list-style-type: none"> ○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○経費発生額計算書 ○現金収支計算書 	<ul style="list-style-type: none"> ○貸借対照表 ○行政コスト計算書 ○経費発生額計算書 ○キャッシュフロー計算書 	<ul style="list-style-type: none"> ○貸借対照表 ○費用対効果計算書 ○資産・負債変動率計算書 ○区分別収支計算書
固定資産台帳整備	<ul style="list-style-type: none"> ○開始貸借対照表作成時に整備 ○その後、継続的に更新 	<ul style="list-style-type: none"> ○開始貸借対照表作成時に整備 ○その後、継続的に更新 	<ul style="list-style-type: none"> ○段階的整備と認定 →売却可能資産、土地を優先 	<ul style="list-style-type: none"> ○開始貸借対照表作成時に整備 ○その後、継続的に更新 	<ul style="list-style-type: none"> ○国庁会計システムと連携しているが、ほかに国や地方自治体、物品管理機関と連携
複式簿記	<ul style="list-style-type: none"> ○国庁会計基準に基づくデータにより、発生の額又は数量に基づいて複式仕訳を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○国庁会計基準に基づくデータにより、発生の額又は数量に基づいて複式仕訳を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○国庁会計基準に基づくデータにより、発生の額又は数量に基づいて複式仕訳を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○国庁会計基準に準拠して発生の額を、複式仕訳を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○国庁会計システム(MORIS)に準拠して発生の額を、複式仕訳を実施し、国有財産等については、国庫等に複式仕訳を実施
有形固定資産の評価基準	<ul style="list-style-type: none"> ○事業用資産及びインフラ資産 →取得原価 ※取得50年未満の前、又は取得原価が不明な場合は <ul style="list-style-type: none"> ○事業用資産…再調達原価 ○インフラ資産 →原則…再調達原価 →道路、河川及び水務施設…買値(市場1円) 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業用資産 土地…取得原価 →再調達原価 →再調達原価 →再調達原価 →再調達原価 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業用資産…取得原価 →再調達原価 →再調達原価 →再調達原価 	<ul style="list-style-type: none"> ○取得原価 取得原価が不明な場合は…再調達原価 	<ul style="list-style-type: none"> ○国庫制度(国有財産法と関係) →毎年定額を基準に決定される国有財産台帳 ○国庫制度…取得原価 ○国庫…取得原価
税保の取扱い	<ul style="list-style-type: none"> ○経費発生額計算書に計上 	<ul style="list-style-type: none"> ○経費発生額計算書に計上 	<ul style="list-style-type: none"> ○経費発生額計算書に計上 	<ul style="list-style-type: none"> ○行政コスト計算書に計上 	<ul style="list-style-type: none"> ○経費・負債変動率計算書に計上

(出所) 総務省「統一的な基準による地方公会計の現状について」(今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第1回 資料2)

様々な会計方式が並列している中で、平成22年から「今後の新地方公会計の推進に関する研究会」が開催され、平成26年の同研究会報告書において、固定資産台帳の整備と複式簿記の導入を前提とした財務書類の作成に関する「統一的な基準」が示された。総務大臣通知¹¹により、平成27年度から平成29年度までの3年間で、全ての地方公共団体において統一的な基準による地方公

10 総務省「統一的な基準による地方公会計の現状について」(今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第1回 資料2)、総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル(令和元年8月改訂)」、東京都「東京都会計基準(平成31年3月18日改正)」、東京都「東京都の新たな公会計制度解説書」をもとに作成

11 統一的な基準による地方公会計の整備促進について(平成27年1月23日総務大臣通知(総務第14号))

会計を整備するよう、各地方公共団体に要請された。平成29年度末までに、ほぼ全ての地方公共団体において、統一的な基準による財務書類の作成及び固定資産台帳の整備が完了している。

なお、東京都・特別区の一部等においては、従前より東京都方式を導入しており、東京都方式と会計処理を変更せず、また財務書類の体系は東京都方式のものを作成している。その後、様式等の組み替えにより統一的な基準に基づく財務書類を作成している。

東京都方式と統一的な基準の主な相違点について、以下に整理する。

①財務書類の体系・作成範囲

図表8 財務書類の方式の違い（財務書類の体系）

		東京都方式	統一的な基準
財務書類の体系	ストック	【貸借対照表】 ・流動項目が先、固定項目が後 ・歳入歳出外現金なし	【貸借対照表】 ・固定項目が先、流動項目が後 ・歳入歳出外現金あり
	フロー（損益）	【行政コスト計算書】 ・税収を収入に計上	【行政コスト計算書】 ・税収を収入に計上せず
	資本変動	【正味資産変動計算書】 ・項目等、統一的な基準と差	【純資産変動計算書】 ・項目等、東京都方式と差
	フロー（現預金）	【キャッシュ・フロー計算書】 ・統一的な基準と同等	【資金収支計算書】 ・東京都方式と同等
作成範囲		下図のとおり	

(注1) 赤文字は東京都方式と統一的な基準の差異のうち、比較可能性に影響するもの。

(注2) 青文字は東京都方式と統一的な基準の間に差異はあるが比較可能性には影響しないもの。

(出所) 東京都（2020）「東京都の新たな公会計制度解説」をもとにMURC作成

②会計基準

図表9 財務書類の方式の違い（会計基準）

		東京都方式	統一的な基準
有形固定資産	評価基準	<ul style="list-style-type: none"> 原則として取得原価（取得年度に関わらない） 取得原価でないもの <ul style="list-style-type: none"> 取得原価不明な場合：推計原価 H18年以前取得のインフラ資産 <ul style="list-style-type: none"> 土地⇒面積×推計単価 構造物⇒再調達価格×物価指数 	<ul style="list-style-type: none"> 原則として取得原価 取得原価でないもの <ul style="list-style-type: none"> S59年以前取得又は取得原価不明の場合 <ul style="list-style-type: none"> 事業用資産：再調達原価 インフラ資産（原則）：再調達原価 インフラ資産（うち道路、河川、水路敷地）：備忘価格1円
	償却	<ul style="list-style-type: none"> 原則として毎会計年度減価償却 一部インフラ資産（道路等）は取替法 	<ul style="list-style-type: none"> 毎会計年度減価償却 取替法は原則適用なし（自治体判断で適用可）

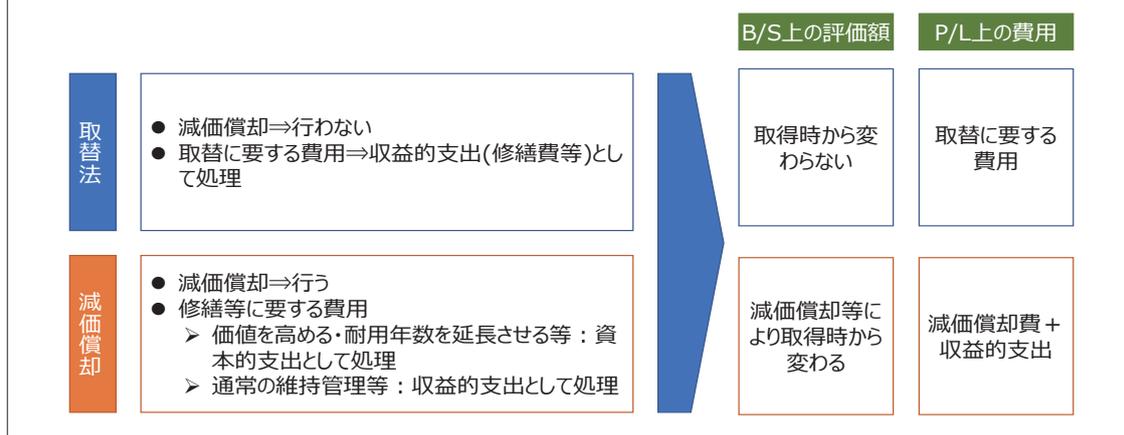
（出所）東京都（2020）「東京都の新たな公会計制度解説」、総務省（2019）統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）をもとにMURC作成

【参考：償却方法の相違】

有形固定資産の償却について、取替法と減価償却の相違を下記に示す。

取替法は減価償却を行わず、取替に要する費用を費用として計上するものである。固定資産の評価額は原則として取得時から変わらない。なお、企業会計においても、同種の物品が多数集まって一つの全体を構成し、老朽品の部分的取替を繰り返すことにより全体が維持されるような固定資産において取替法が採用されうる。

図表10 償却方法の相違



異なる団体間の財務書類を比較する上では、評価方法の相違等に留意することが必要である。各団体の財務書類において採用されている評価方法については、注記等において記されているところである。

厳密には、評価方法が全く同一の団体間でなければ正しい比較にはならない。ただし、影響の小さな評価方法の相違については、捨象した上で、比較す

第1章
1-1.
1-2.
1-3.
第2章
2-1.
2-2.
第3章
3-1.
3-2.
第4章
4-1.
4-2.
第5章
5-1.
5-2.
5-3.
調査研究内容編
おわりに
参考資料編

ることは考えられる。

- ▶ 道路等における取替法/減価償却法の相違、備忘価格1円/推計原価の相違については、ストック・フロー双方への影響が大きい。比較対象となるストック・フロー全体に対する評価方法の相違がみられるストック・フローの割合が大きい場合には、異なる評価方法が採用されている団体間での比較は望ましくない。対象資産を除いたうえで比較することが考えられる。

③仕訳の頻度

- ・ 東京都方式においては、日々仕訳（日々の予算執行時にその都度仕訳を計上する仕組み）を導入
- ・ 統一的な基準においては、日々仕訳が望ましいとしつつ、期末一括仕訳（期末に一括して仕訳を計上する仕組み）を容認
 - ▶ 日々仕訳では、導入時の負担が大きいものの、迅速な財務4表作成・様々な切り口の財務書類が作成可能
 - ▶ 期末一括仕訳では、導入時の負担は小さいものの、財務4表作成に時間がかかり、かつ様々な切り口の財務書類の作成に困難が生じる可能性

図表11 日々仕訳と期末一括仕訳の違い

	日々仕訳	期末一括仕訳
導入の負担	大 ⇒期中の会計事務を変更する必要があり、会計システムの改修や業務フローの修正等の範囲が大きい。	小 ⇒期中の会計事務は変更する必要がないことから、会計システムの改修や業務フローの修正等の範囲が小さい。
財務書類作成のスピード	速い ⇒日々仕訳により勘定残高が適時に更新されるため、出納整理期間後に迅速に財務書類を作成可能。	遅い ⇒出納整理期間終了後に資料の集計や仕訳を行う必要がある。
セグメント別の財務書類・四半期財務書類等	比較的容易に作成できる ⇒個々の取引ごとに、リアルタイムで仕訳が蓄積されるため、四半期財務書類等を比較的容易に作成できる。 また、同時に事業コードや施設コードを割り振ることが多いため、事業別財務書類をはじめとする様々なセグメント別の財務書類についても作成が容易となる。	作成に手間がかかる ⇒個々の取引ごとに、リアルタイムで仕訳が蓄積される訳ではないため、四半期財務書類等を作成することはできない。 また、事業コードや施設コードを後から割り振ることが多いため、事業別財務書類をはじめとする様々なセグメント別の財務書類を作成するのに手間がかかる。

(出所) 東京都 (2020) 「東京都の新たな公会計制度解説」 をもとにMURC作成

(3) 基金に係る規定・現状について

地方公共団体の基金の全体像

①基金の全体像

- 基金とは「国から交付された補助金等を原資として、特定の用途に充てるため、他の財産と区分して保有する余剰」(財政制度等審議会資料)とされる。予算の「単年度主義」という原則の例外とされる。
- 基金は、「積立基金」と「運用基金」に大別される。運用基金は公共用地の取得・造成、奨学金等の貸付、美術品の取得など、特定の事業等を運営するために一定額の原資金を回転運用するものである。これに対し積立基金は、財産の維持や特定の目的のために必要資金を積み立てるものである。

【積立基金】

財産の維持、及び、必要資金を積立てるために設置

【財政調整基金】(地方財政法第4条の3)

地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するための基金

【減債基金】(地方財政法第7条)

地方債の償還を計画的に行うための資金を積み立てる目的で設けられる基金

【その他特定目的基金】

財政調整基金、減債基金の目的以外の特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立てるために設置される基金

【運用基金】

定額の資金を運用するために設置

(出典)立憲 第二部(2019)「地方自治体の基金はなぜ積み上げるのか―求められる地方財政制度の改革―」

②基金に係る規定

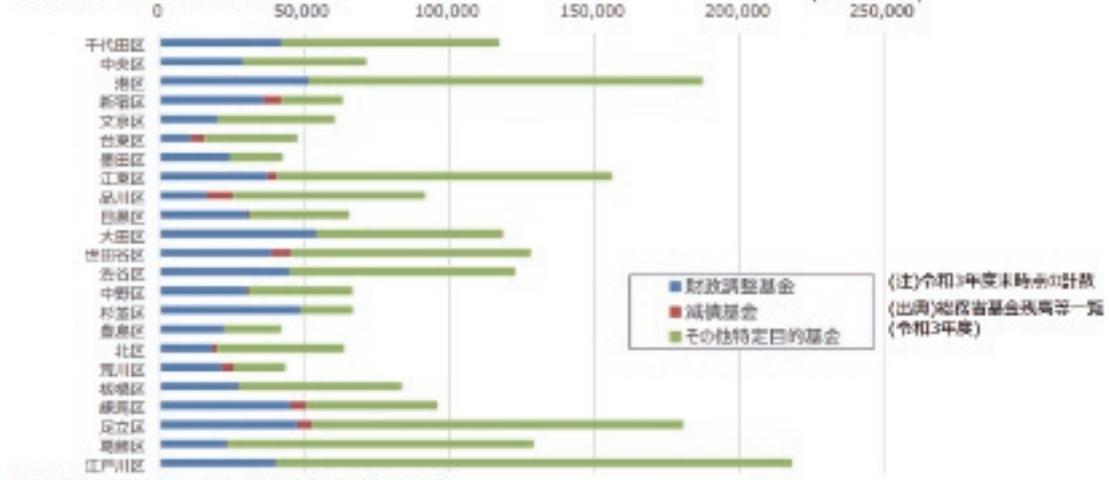
- 基金に関して、財政調整基金・減債基金は地方財政法に根拠が設けられている。
- 財政調整基金については、年度間の財政の平準化のため、一般財源の額が前年度比で「著しく超える」場合等に、当該金額を積み立てることが規定されている。
- 減債基金については、決算剰余金の2分の1以上を積み立てまたは地方債の償還の財源に充てること規定されている。

基金	条項
財政調整基金(地方財政法第4条の3) →前年度の一般財源の額が「著しく超える」場合に、当該金額を積み立てることが規定	地方公共団体は、当該地方公共団体の当該年度における地方交付税の額(その決定に用いられる基準財政収入額の合計額)が、当該地方交付税の決定に用いられる基準財政需要額を著しく超えることとなるとき、又は当該地方公共団体の当該年度における一般財源の額が当該地方公共団体の前年度における一般財源の額を著しく超えることとなる場合において、当該超過額が新たに増加した当該地方公共団体の義務に属する経費に係る一般財源の額を著しく超えることとなるときは、その著しく超えることとなる額を、災害により生じた経費の財源若しくは災害により生じた繰入金を埋めるための財源、前年度未済に生じた借入金欠損を埋めるための財源又は緊急に実施することが必要となつた大規模な土木その他の建設事業の経費その他の必要経費を埋める事由により生じた経費の財源に充てる場合のほか、翌年度以降における財政の健全な運営を確保するため、積み立て、長期にわたる財源の育成のためにする財産の取得若しくは他の経費の財源に充て、又は償還期間を繰り上げて行う地方債の償還の財源に充てなければならない。
減債基金(地方財政法第7条) →決算剰余金の2分の1以上を減債基金に積み立てまたは地方債の償還の財源に充てること規定	地方公共団体は、各会計年度において歳入歳出の決算上剰余金を生じた場合においては、当該剰余金のうち二分の一を下らない金額は、これを剰余金を生じた翌翌年度までに、積み立て、又は償還期間を繰り上げて行う地方債の償還の財源に充てなければならない。 (出典)地方財政法

③基金の現状(積立基金)

- 特別区において、減価基金は極めて限定的であり、大半が「その他特定目的基金」(施設整備目的基金等)となっている。
- 特別区の人口規模と積立基金の残高についての相関は小さい。

【特別区における基金(積立基金)の状況】



【圏内全市区町村合計における基金(積立基金)の状況】

全市区町村	財政調整基金	減価基金	その他特定目的基金	合計
金額	6,429,420百万円	1,580,780百万円	9,346,347百万円	17,356,555百万円
割合	37.04%	9.11%	53.85%	-

【特別区における基金(積立基金)の状況- 特定目的基金の残高上位3位】

	特定目的基金①			特定目的基金②			特定目的基金③		
	名称	金額	基金全体に占める割合	名称	金額	基金全体に占める割合	名称	金額	基金全体に占める割合
千代田区	社会資本等整備基金積立金	52,361	44.70%	高齢者福祉基金	5,934	5.07%	環境対策基金	6,086	5.20%
中央区	教育施設整備基金	19,198	26.95%	施設整備基金	11,453	16.08%	首都高速道路地下化等都市基盤整備基金	7,478	10.50%
港区	震災復興及び新型インフルエンザ等感染拡大防止基金	81,630	43.62%	公共施設等整備基金	17,439	9.32%	教育施設整備基金	13,410	7.17%
新宿区	社会資本等整備基金	12,750	20.21%	義務教育施設整備等次世代育成環境整備基金	5,910	9.37%	高齢者福祉活動基金	688	1.09%
文京区	学校施設建設整備基金	24,713	40.94%	区民施設整備基金	15,062	24.95%	地域福祉基金	510	0.84%
台東区	公共施設建設基金	21,624	45.52%	都市整備基金	4,184	8.81%	災害対策基金	3,163	6.66%
墨田区	公共施設等整備基金	13,857	32.70%	北斎基金	2,441	5.76%	水と緑のまちづくり基金	1,502	3.54%
江東区	公共施設建設基金	70,438	45.19%	学校施設改築等基金	26,620	17.08%	地下鉄8号線建設基金	9,000	5.77%
品川区	公共施設整備基金	35,087	38.37%	義務教育施設整備基金	23,060	25.22%	庁舎整備基金	3,000	3.28%
目黒区	施設整備基金	20,553	31.41%	学校施設整備基金	10,304	15.75%	社会福祉施設整備寄付金等積立基金	904	1.38%
大田区	公共施設整備資金積立基金	45,920	38.80%	新空港線整備資金積立基金	8,017	6.77%	防災対策基金	7,300	6.17%
世田谷区	庁舎等建設等基金	35,139	27.45%	義務教育施設整備基金	18,645	14.56%	都市整備基金	10,269	8.02%
渋谷区	渋谷区都市整備基金	76,532	62.41%	高村社会福祉基金	1,000	0.82%	渋谷区新型コロナウイルス感染症対策利子補給基金	300	0.24%
中野区	義務教育施設整備基金	20,249	30.42%	まちづくり基金	7,389	11.10%	社会福祉施設整備基金	3,571	5.37%
杉並区	施設整備基金	14,565	21.87%	区営住宅整備基金	2,464	3.70%	社会福祉基金	803	1.21%
豊島区	義務教育施設整備基金	8,368	19.94%	公共施設再構築基金	7,494	17.86%	保健福祉基盤整備支援基金	1,423	3.39%
北区	施設建設基金	19,843	31.18%	学校改築等基金	13,922	21.88%	まちづくり基金	8,634	13.57%
荒川区	義務教育施設整備基金	9,259	21.35%	公共施設等整備基金	6,119	14.11%	災害対策基金	1,472	3.39%
板橋区	義務教育施設整備基金	28,978	34.73%	公共施設等整備基金	16,510	19.79%	東武東上線連続立体化事業基金	6,368	7.63%
練馬区	施設整備基金	28,000	29.22%	大江戸線延伸推進基金	5,026	5.25%	医療環境整備基金	4,478	4.67%
足立区	義務教育施設建設等資金積立基金	59,395	32.93%	公共施設建設資金積立基金	47,367	26.26%	防災減災対策整備基金	5,235	2.90%
葛飾区	教育施設整備積立基金	52,334	40.64%	総合庁舎整備基金	18,544	14.40%	まちづくり基金	18,096	14.05%
江戸川区	大型区民施設及び庁舎等整備基金	74,269	34.08%	教育施設整備基金	53,710	24.64%	JR小岩駅周辺地区等街づくり基金	28,469	13.06%

(注) 令和3年度末時点の計数 なお、基金名称は特別区ごとに異なり、かつ類似名称であっても目的が異なる場合がある
 (出典) 総務省基金残高等一覧(令和3年度)

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編
おわりに
参考資料編

(4) 主な先行事例

①町田市

①-1) 新公会計制度の導入

町田市は平成24年4月に新公会計制度を導入している。セグメント分析等の内部マネジメントへの活用を早くから組織的に実践し、全庁的に定着している全国で唯一の事例といえる。同市の財務書類の作成・活用状況について質問票を送付¹²し、得られた回答を踏まえて同市の取組状況を整理する。

①-2) 課別・事業別・会計別行政評価シートの作成

決算課別・事業別・会計別の行政評価シートを作成している。予算科目を課の単位に整理したことにより、課別の財務書類を作成可能としている。

令和2年度決算、令和3年度決算においては、新型コロナウイルス感染症が事業に及ぼした影響やその対策、財務への影響を把握するために、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた分析を行っている。

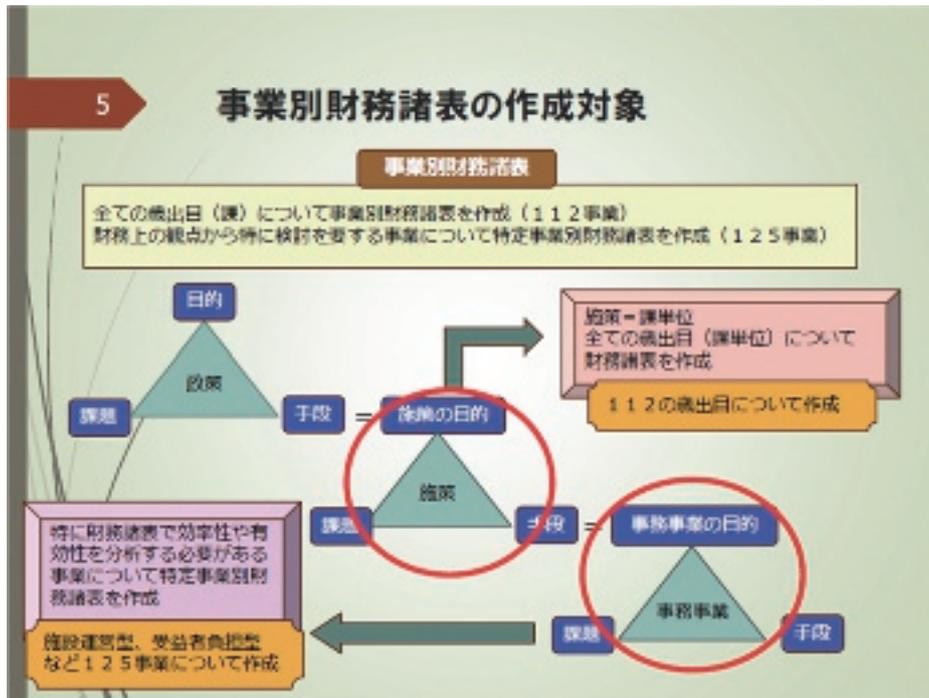
また、令和4年度決算では、平成24年度4月に新公会計制度を導入してから10年が経過したこともあり、蓄積された10か年分のデータを比較分析することで、事業の課題を浮き彫りにし、中長期的な課題の抽出に活用している。

一方で、課別・事業別行政評価シートの作成において、課単位で作成する課別行政評価シートのほか、目的別に細分化した事業別行政評価シートを作成しているが、事業別行政評価シートは担当部署によって作成数に偏りが大きく、例えば児童青少年課では、子どもセンター・学童保育クラブ・子どもクラブなど多くの施設を所管しているため、合計15事業の行政評価シートを作成するなど、負担の偏りが生じるなど、課題もあるという。

今後は目標達成・課題解決に向けた取り組みについて、短期的な取り組みだけでなく、中長期的な取り組みについての進捗管理方法についても検討していくとしている。

12 町田市に対し、令和5年8月下旬に質問状を送付し、令和5年9月上旬に回答を得た。質問内容は次の①～⑧のとおりである。①課別・事業別・会計別行政評価シートの作成について、②同種施設比較分析による活用状況について、③作成から活用までの流れ（年間のサイクル）について、④議会決算審査での活用について、⑤予算編成での活用について、⑥公会計情報を入れることによるアカウントビリティの充実以外での有益な事例について、⑦公共施設マネジメントにおける活用状況について、⑧体制面での課題について

図表 12 事業別財務書類の作成対象



(出所) 新公会計制度普及促進連絡会議 公会計制度改革シンポジウム 2014 「事業別財務書類の進化～単年度分析から経年比較へ～」(平成26年11月12日)

①-3) 同種比較分析による活用状況

分析ツールとして比較分析表を活用している。同種施設の複数の単位あたりコスト等を相互に比較・分析することで、運営コストの削減等につなげている。

令和2年度決算以降は、より有効な施設活用に向け、月ごとの利用人数を把握し、その要因を分析するため、事業の成果の月次推移及び分析を行っている。

分析ツールがあることで、「市民センター」「図書館」等の同種の施設が複数ある施設については、活用しやすく、同種施設比較分析表を作成し、「単位あたりコスト」等、同種施設ごとに一律の指標を用いて比較・分析することで、各施設個別の課題を浮き彫りにし、成果の拡大や運営コストの削減を図っている。

今後も、成果の拡大や運営コストの削減につながる分析ツールとしての改良を重ねていくとしている。

- 第1章
- 1-1.
- 1-2.
- 1-3.
- 第2章
- 2-1.
- 2-2.
- 第3章
- 3-1.
- 3-2.
- 第4章
- 4-1.
- 4-2.
- 第5章
- 5-1.
- 5-2.
- 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

図表 13 同種比較分析表

5 (2)同種施設比較分析表による活用
市民センターの比較分析

基本情報	忠生	徳川	間	なるせ駅前	堺	小山
建設年月	2015年2月	1985年10月	1987年2月	1996年3月	1993年3月	1995年1月
資産劣化比率	5.0%	60.6%	58.3%	40.2%	66.2%	42.2%
行政費用						
人件費	87,240	112,658	68,822	94,767	75,894	56,253
物件費	33,323	34,606	23,295	18,386	23,158	24,736
消耗材料	24,680	14,743	14,229	11,746	14,043	14,702
うち光熱水費	4,733	6,936	6,876	5,507	6,172	8,767
維持補修費	52	578	261	2,243	2,724	4,350
減価償却費	30,214	13,260	12,960	18,216	11,615	31,106
賃借・短期リース料相当費	11,496	21,999	7,218	26,742	22,638	7,071
行政費用合計(千円)	162,325	182,701	112,556	160,354	136,029	123,523
単収あたりコスト						
延床面積(m ²)	3,056	2,610	3,117	2,077	2,074	2,781
1m ² あたりコスト(円)	53,123	70,001	53,160	77,219	65,579	44,309
利用総人数(人)	61,835	63,815	71,351	73,761	46,594	56,750
利用率1人あたりコスト(円)	1,200	1,075	694	731	1,381	1,262
開館日数(日)	360	344	350	360	360	360
開館1日あたりコスト(円)	450,903	531,108	312,656	445,428	377,858	343,119

注記欄
光熱水費については、忠生市民センターが、他の市民センターに比べて低くなっています。これは改修によりLED照明を導入等、省エネ工機導入の効果が認められているためです。

(出所) 東京都(平成29年)第8回新公会計制度普及促進連絡会議資料「町田市の財務書類の作成・活用状況」

①-4) 財務書類作成から活用までのサイクル(年間サイクル)

通年で全組織、全職員による日々仕訳を実施している。4月末に行政評価シートの作成を開始し、8月に行政評価シートを公表するとともに、行政評価シートを主要な施策の成果に関する説明書として議会に提出している。9月には決算審査で活用をし、10月以降の予算編成で活用することとなっている。

今後は、集中管理経費等の配賦について、短期間で多量の事務作業を要しているため、効率化に向けた検討を進めていくとしている。

①-5) 議会決算審査での活用

議会決算審査においては、地方自治法第233条第5項の「主要な施策の成果に関する説明書」として活用されている。同審査会でのほとんどの質問が①-2)で示した課別・事業別・会計別行政評価シートを起点にされており、行政評価シートで明らかとなった事業の課題が議会で議論されることで、課題解決や市民サービス向上につながっている。

今後も市民目線に立ち、市民のニーズに適した情報を提供できるよう、行政評価シートのより一層の充実化、有用化に向けた改良を行っていくとしている。

①-6) 予算編成での活用

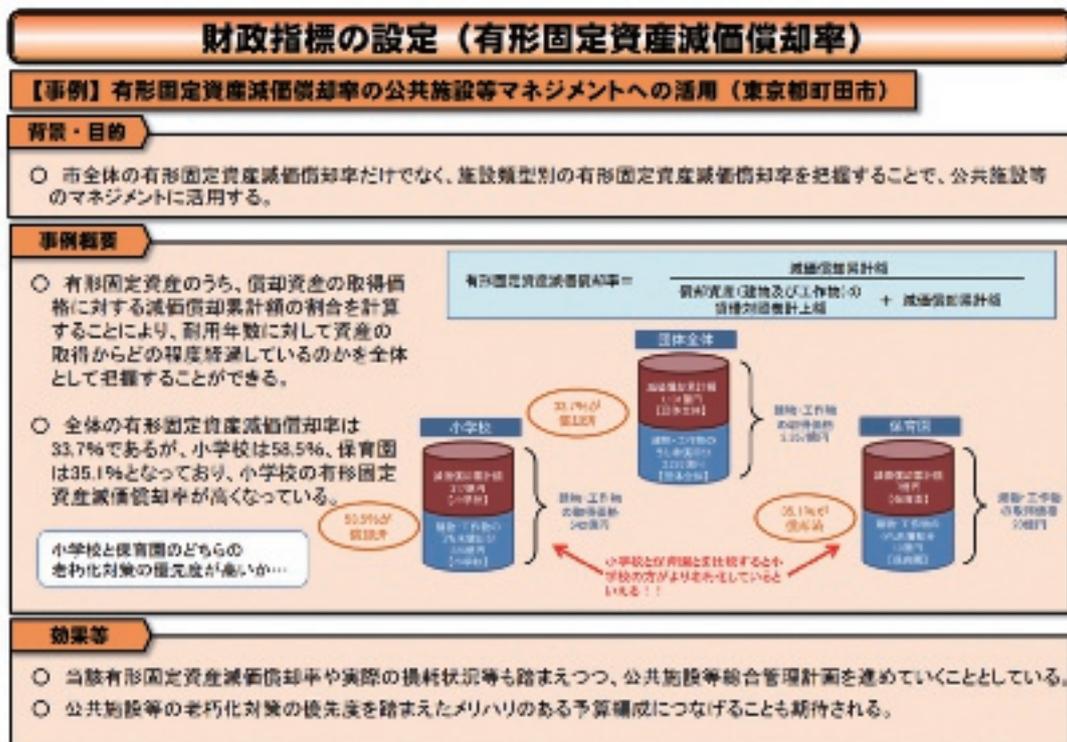
予算編成においては、課別・事業別・会計別行政評価シートを用いることにより、事業の有効性や効率性が検証でき、マネジメント上の課題があきらかとなるため、その課題を解決するための予算の見直し・配分が適切に行われている。

行政評価シートにおいて、事業の課題解決に向けた取り組みを明示しており、今後もこれを確実に予算要求に反映していくとしている。

①-7) 新地方公会計情報を入れることによる事業改善

事業別財務書類において、新地方公会計情報（減価償却、引当金（繰入金含む）、累計額など）を入れることにより、ストックマネジメントが実践できているとしている。計画的な建物等の維持、修繕、更新といった中長期的な政策判断が可能となり、ライフサイクルコストの意識醸成につながり、また、各施設の有形固定資産減価償却率を一覧で示すことにより、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がることを期待している。

図表 14 有形固定資産減価償却率の公共施設等マネジメントへの活用



(出所) 総務省「地方公会計に関する取組事例集」

②板橋区

板橋区においては、施設の主要な部位の更新を行った際には、財務会計システム上の支出情報と連動して、固定資産台帳の情報が更新する仕組みとなっている。

図表15 板橋区における施設別行政コスト計算書

＜施設別行政コスト 用語の説明等＞

No1	施設名称		期別	
	施設管理区分	施設管理区分	年度	年度
1. 基本情報	施設名称	施設管理区分	年度	年度
2. 行政コスト計算書	支出内訳	金額	収入内訳	金額
3. 固定資産台帳情報(主な内容)	取得年	取得年	取得年	取得年
4. 償却する固定資産(主な内容)	取得年	取得年	取得年	取得年

(行政コスト計算書 各項目の説明)

支出の部		収入の部	
給与関係費	給料、各種手当、退職年金等、労働の対価に係る経費	地方税・財調交付金等	特別区民税等の地方税や、特別区財政調整交付金等の交付金
物件費	需用費、役務費、委託料、賃借料、資産形成にならない備品購入費等、消費的 성격が強い経費	国庫支出金	国庫支出金のうち、行政サービス活動に充当された額
維持補修費	施設等の効用を維持するために必要な経費(当該施設等の資産価値を向上させる経費を除く)	都支出金	都支出金のうち、行政サービス活動に充当された額
扶助費	社会保障制度の一環として、生活困窮者・障がい者等の方を援助するための経費	分担金及負担金	事業を行う際、その事業費に充てるために受益者から徴収する額等
補助費等	他の団体等に支出する負担金、補助金、交付金等の経費	使用料及手数料	施設利用の対価として徴収する額等
その他の行政費用	上記に含まれない現金取引の経費	その他の行政収入	財産貸付収入や諸収入・寄付金等
金融費用・特別費	特別区債の利息、発行手数料等	金融収入・特別収入	預金利息、固定資産の売却による収入等
減価償却費	建物、工作物、一定金額以上の物品等、固定資産の1年間の価値の減少分を費用とした経費		
賞与・退職引当金繰入額	当年度に新たに計上された賞与引当金・退職給付引当金		
その他	引当金の繰入額等		

(出所) 板橋区「いたばしNo.1 実現プラン 2025『公共施設等ベースプラン』(資料編)」

有形固定資産減価償却率の推移については、国のインフラ長寿命化基本計画における「公共施設等総合管理計画」及び「個別施設毎の長寿命化計画」に対応するものとして位置づけられている「いたばしNo.1 実現プラン 2025」の「第6章 公共施設等ベースプラン」の資料編において掲載されている。

図表16 板橋区における有形固定資産減価償却率の推移

1.4 有形固定資産減価償却率の推移

資産分類	H30 (2018)	R01 (2019)	R02 (2020)
資産全体	44.7	46.2	46.6
橋りょう・トンネル	52.8	54.4	56.0
公営住宅	42.0	62.4	64.6
幼稚園・保育所	72.9	73.6	73.4
学校施設	61.8	63.8	59.1
児童館	60.2	59.8	61.9
図書館	49.4	50.6	32.5
体育館・プール	38.9	41.1	43.3
福祉施設 ※1	46.9	50.2	52.4
市民会館 ※2	69.5	71.7	73.9
保健センター・保健所	46.5	48.2	50.3
庁舎 ※3	44.2	46.2	48.2

(単位：%、財政状況資料集（総務省）から抜粋)

※1 ふれあい館、特別養護老人ホーム、障がい者福祉施設 等

※2 グリーンホール、文化会館、高島平区民館

※3 本庁舎、情報処理センター、赤塚支所、区民事務所 等

(出所) 板橋区「いたばしNo.1 実現プラン 2025『公共施設等ベースプラン』(資料編)」

③大阪市

大阪市では、平成29年5月に会計室（事務局）、市政改革室、財政局、政策企画室、契約管財局、都市整備局の課長級職員で構成される財務書類等の活用促進調整会議が設置され、3か年をかけて活用に向けた方策の実践、検証がなされた。所管課における自律的な活用を促すため、債権回収対策の重点化等の債権管理の強化、施設管理コストの低減化等の資産管理の効率化、業務のシステム化の検討、施設更新手法の検討¹³における汎用的な活用例の作成がなされ、令和2年3月に各所管課に対して周知がなされた。

汎用的な活用例について、例えば施設管理コストの検討の場合、勘定残高集計表の作成と非財務情報の収集、行政コスト等の施設間比較、施設の課題を踏まえた施設管理手法の検討と効果試算までのフローが示されており、以下の活用例の場合には、設備更新により年間100万円のコスト減となることが分かることとなっている。

図表17 大阪市における施設管理手法の検討の効果試算の例

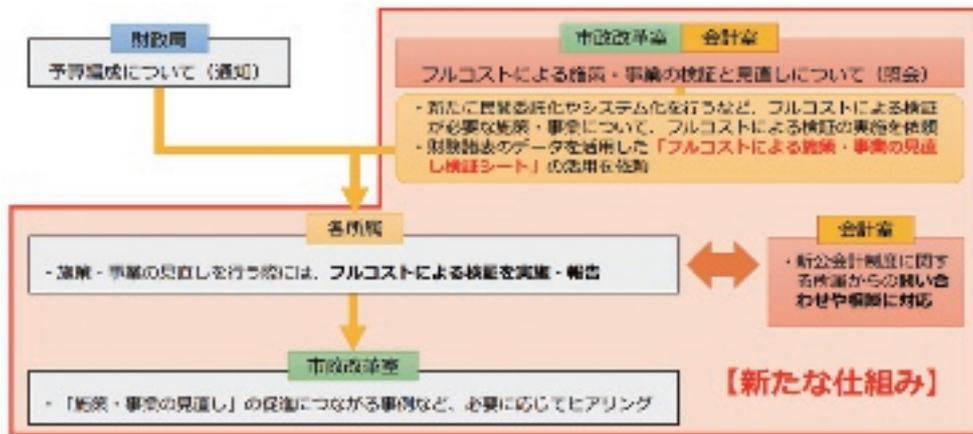


（出所）大阪市会計室「大阪市における新公会計制度活用の取組」

13 これらの方向性については、平成24年度から平成28年度にて実施された財務書類活用検討WGにて打ち出されたものである。

施策・事業の見直しにおける新公会計制度の活用として、令和5年度予算から新たに民間委託化やシステム化を行う場合において、市政改革室・会計室から財務書類のデータを活用した「フルコストによる施策・事業の見直し検証シート」の活用を所管課に依頼できる制度を導入している。

図表18 大阪市におけるフルコストによる施設・事業の検証方法



(出所) 大阪市会計室「大阪市における新公会計制度活用の取組」

この際活用される「フルコストによる施設・事業の見直し検証シート」においては、職員数や資産情報を所管課にて入力すると、フルコストによる費用が自動計算される仕組みとなっており、例えばシステム構築に係る歳出予算の増加に対し、省力化によりフルコストとしては、どの程度の費用が増減するか分かるようになっている。

図表19 大阪市におけるフルコストによる費用の自動計算の仕組み

The screenshot shows the automatic calculation of full costs for systemization projects. It includes several tables and annotations:

- 入力欄【事業のシステム化】**: Input fields for project details, including project name, start/end dates, and budget.
- 職員数**: Staff count table with columns for staff type and count.
- 資産情報**: Asset information table with columns for asset type and value.
- フルコストによる費用の自動計算**: Automatic calculation of full costs, showing the total cost and the difference from the original budget.
- 職員数や資産情報を入力すると自動反映**: Annotation indicating that staff and asset information is automatically reflected in the cost calculation.

(出所) 大阪市会計室「大阪市における新公会計制度活用の取組」

④ 四日市市

④-1) 新公会計制度の導入

四日市市では、平成20年度決算から基準モデルによる財務書類を作成していたが、平成28年度決算から統一的な基準による財務書類を作成・開示することとなった。これは、平成28年12月に公認会計士の市長が就任したことが契機となっており、同市長は公会計推進を公約に掲げるなど、新公会計制度の必要性を提唱していた。

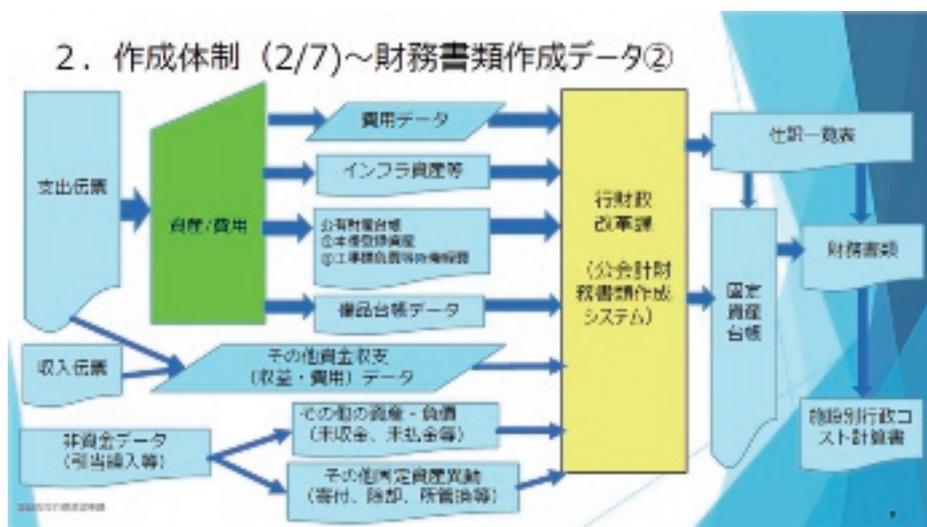
また、平成31年2月より、外部の公認会計士を会計専門監として採用し、新公会計データ利活用推進や市内研修の実施を行っている。

④-2) 公会計決算書作成システムの導入と財務書類の作成

固定資産台帳及び財務書類の作成は行財政改革課が保有する「公会計決算書作成システム」に基づいて行われる。

同システムに、費用データやインフラ資産等のデータ、公有財産台帳や備品台帳データ、引当繰入などの非資金データを入力し、仕訳一覧表や固定資産台帳の作成を行い、財務書類を作成する流れである。

図表 21 財務書類作成の流れ



(出所) 総務省「今後の地方公会計のあり方に関する研究会」第5回資料6-1

④-3) 施設別行政コスト計算書の作成

公共施設の老朽化や人口動態の変化に伴う税収減・社会保障費の増加等を背景に、公共施設マネジメントの検討に役立つデータを整備するため、施設別行政コスト計算書を作成している。

同計算書では、60の施設について公会計ベースでの施設ごとの行政コスト

を集計するとともに、平成29年度決算より、議会に提出するとともにホームページ上で市民に開示し、今後の在り方の検討に活用している。加えて、令和4年3月には市民公開講座での周知を行い、アカウントビリティの向上に取り組んでいる。

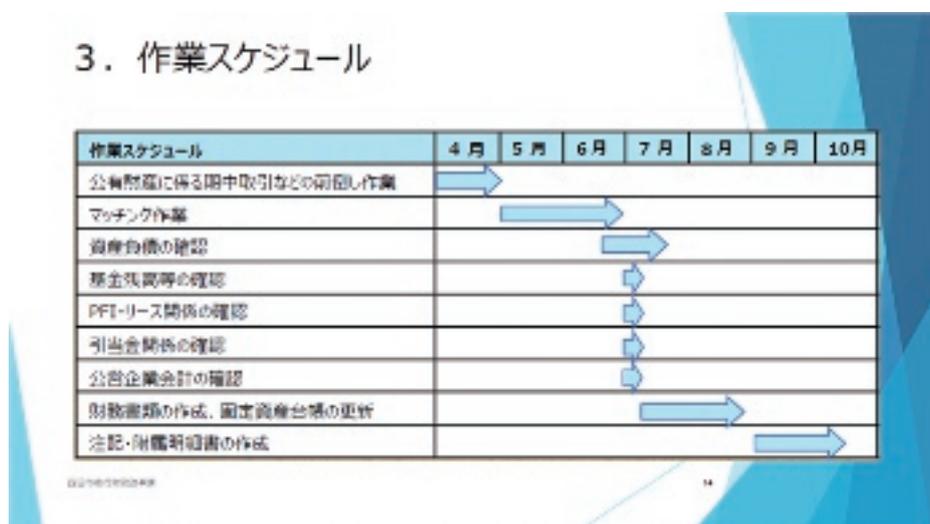
④-4) 決算の早期化に向けた取組

予算科目と財務会計科目の整合を速やかにはかるため、両者の科目コードを一対一対応としている。また、公会計決算書作成ソフトへの予算執行データやマッチングデータ、非資金取引データといったデータの輸入は税理士に外部委託しているとともに、財務書類作成にかかわる職員を限定することで、効率化を図っている。

④-5) 財務書類作成に向けたスケジュール

4月中に公有財産に係る期中取引などの前倒し作業を実施し、7月から8月中に財務書類を作成するとともに、固定資産台帳の更新を行っている。

図表22 財務書類作成スケジュール



(出所) 総務省「今後の地方公会計のあり方に関する研究会」第5回資料6-1

④-6) 課題

総務省「今後の地方公会計のあり方に関する研究会」¹⁵において、課題として「職員のコスト意識の低さがある」こと、「財務書類等分析結果の次年度予算への反映に限界がある」ことを挙げている。

15 総務省「今後の地方公会計のあり方に関する研究会 第5回（令和5年6月7日（水）開催）資料6-1 四日市市における公会計の取組み」より

同市では、決算の早期化に向けた取組として、財務書類作成に関わる職員を限定しており、施設所管課における公会計データへのアクセス権限がないことから、公会計データの日常的な利活用が困難であり、結果として、職員のコスト意識の醸成につながらない、あるいは職員のコスト意識の低下とのことである。令和5年4月より固定資産管理システムを導入することや、施設別行政コスト計算書の具体的な活用に関する検討を行うとしている。

また、財務書類等の作成期間と作成人員の制約があることから、分析結果を次年度予算に反映することが困難であるとしており、政策部門や財政部門との連携を強化することや、分析結果を政策反映する体制の構築に向けた検討を行うとしている。

なお、公会計制度は自治体が中長期的に存続し続けるためのツールであると指摘しており、これを利活用するには、市職員の理解、協働、共感が必要であるほか、職員の関与を促す組織体制やシステム導入の検討が必要であるとのことである。

第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

特別区へのアンケート調査

(1) 調査概要

①調査目的

複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策に関する各区の実情や取り組み・課題等について調査するとともに、財務書類（データ）を収集する。

②調査対象

23区（各区 企画・財政担当課長宛て）

③調査方法

『特別区長会調査研究機構「複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策」研究会 リーダー 宮脇 淳』名にて、電子メールにて依頼状及びアンケート調査票（ワードファイル）を送付し、電子メールにて回答票（ワードファイル）を回収した。

④調査期間

令和5年5月26日（金）～令和5年6月23日（金）

⑤回収状況

回答区23区（回収率：100%）

(2) 調査結果

①財務書類・固定資産台帳の作成に関する庁内体制等について

①-1) 財務書類の作成に関する庁内体制等について

①-1-1) 財務書類の作成に関する庁内体制 - 担当の状況

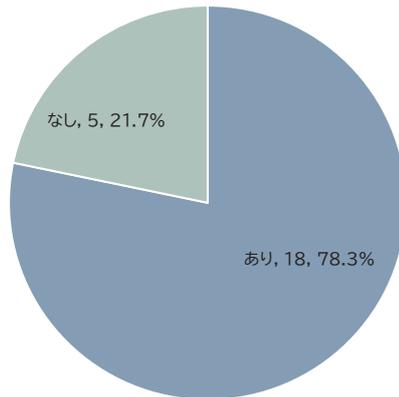
- ・担当者1～2名の区も多い。主たる担当者の平均在職年も1～3年程度で、専門性の確保は課題といえる。
- ・一方で、主たる担当者の平均在籍年数が5年程度と長期になっている区が4区あり、専門性の確保に一定の認識・配慮をしているものと考えられる。
- ・また、専門職の会計年度任用職員の雇用を行っている区もある。

① - 1 - 2) 財務書類の作成に関する庁内体制 - 外部委託の有無

- ・財務書類の作成に関する外部委託については、18区(78.3%)が行っている。
- ・このうち、7区で連結財務書類の作成支援を委託しており、5区で分析や活用に関する指導・助言の委託も行っている。

図表23 財務書類の作成に関する外部委託の有無 (単一回答)

(n=23)



【財務書類の作成に関する外部委託の概要】

- ・財務書類作成支援
- ・財務書類等の作成支援に対する指導助言及び分析
- ・連結財務書類作成支援
- ・作成支援委託あり（相談・質問に対する回答、整合性の確認等）
- ・全体計画の策定、決算整理仕訳の作成支援、連結組替処理等
- ・財務書類作成等支援業務委託
- ・財務書類作成に係る指導・助言
- ・1. 財務書類の作成等支援 2. 固定資産台帳更新に係る支援 3. 財務書類の分析に関する支援 4. 財務分析レポートの作成支援および説明会の開催 5. 経営情報誌の作成支援 6. その他公会計に関する支援
- ・固定資産台帳更新業務、財務書類作成支援、地方公会計制度活用支援
- ・連結財務書類の作成等
 - ・ i 内容確認・助言・提案 ii 連結財務書類の作成支援
- ・（固定資産台帳と同一契約）伝票データ取込、決算整理仕訳、連結会計処理、財務書類出力・検証、精算表・注記及び附属明細書の作成
- ・資本的支出や耐用年数に対する助言など
- ・財務書類作成支援業務・連結財務書類作成、決算整理仕訳作成、財務書類（一般・全体）の整合性確認、指標の算出・分析、公表資料作成
- ・職員向け研修業務・実際の財務書類を使い、見方のポイントや指標等について解説
- ・作成にあたっての疑義照会、四表の内容確認、連結作業を主に委託
- ・連結財務書類作成伴う部分

①-2) 固定資産台帳の作成に関する庁内体制等について

①-2-1) 固定資産台帳の作成に関する庁内体制 - 担当の状況

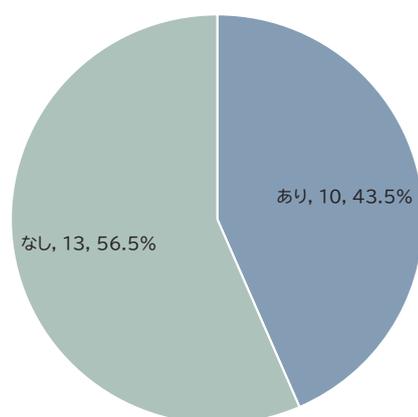
- ・財務書類の作成とほぼ同様で、担当者1～2名の区も多い。主たる担当者の平均在職年も1～3年程度で、専門性の確保は課題といえる。
- ・財務書類と固定資産台帳の作成の担当課・担当者が兼ねる区も多い。
- ・一方で、主たる担当者の平均在籍年数が5年程度と長期になっている区が4区あり、専門性の確保に一定の認識・配慮をしているものと考えられる。
- ・また、専門職の会計年度任用職員の雇用を行っている区もある。

①-2-2) 固定資産台帳の作成に関する庁内体制 - 外部委託の有無

- ・固定資産台帳の作成に関する外部委託については、10区(43.5%)が行っており、半数以上の13区は自前で作成している。
- ・外部委託を行っている区も、指導・助言やデータ確認など、一部を委託しているケースが多い。

図表24 固定資産台帳の作成に関する外部委託の有無(単一回答)

(n=23)



【固定資産台帳の作成に関する外部委託の概要】

- ・財務書類作成支援
- ・作成支援委託あり(相談・質問に対する回答)
- ・財務書類作成等支援業務委託
- ・固定資産台帳の更新に係る指導・助言
- ・一部有(システム上の動作確認や仕訳等、一部業務を委託している)
- ・固定資産台帳更新業務、財務書類作成支援、地方公会計制度活用支援
- ・(財務四表と同一契約)区提供データを用いた固定資産台帳システムの更新(支出と資産のマッチング作業)、当期減価償却処理
- ・資本的支出や耐用年数に対する助言など
- ・(固定資産台帳の基となる公有財産台帳については、一部外部委託を行っています。)
- ・データ確認を主に委託
- ・財務四表に関わる部分のみ

①-3) システムの対応状況について

①-3-1) システムベンダー

- ・システムベンダーは、システムディが10区、ジャパンシステムが8区とされており、この2社で大半を占める。
- ・財務書類と固定資産台帳が同じシステムベンダーであるケースが多い。
- ・ジャパンシステムは、財務会計システムも含めて同一システムのケースが多い。

①-3-2) 財務会計システムとのデータの連携

- ・財務会計システムとのデータ連携は、CSVデータを出力して取り込むケースが多い。
- ・ジャパンシステムの場合は、財務会計システムも同一システムとなっているため、システム内でデータ連携を行っている。

①-4) 財務書類・固定資産台帳の作成・更新における体制面の課題について

①-4-1) 財務書類の作成・更新における体制面の課題

- ・主な課題としては、マンパワー不足・経験不足があげられており、それに起因する担当者の引継ぎやチェック体制の不備・不安をあげる区が多い。
- ・また、意識やスキルが所管課の担当者まで浸透していないことなども課題としてあげられている。

【財務書類の作成・更新における体制面の課題】

- ・財務書類の作成・更新は専門性が高く、広い知識と実務経験が欠かせないが、担当者が3人と少数であるため、在係年数の長い職員が異動すると、その知識の継承が大きな課題となる。
- ・財務書類の作成・更新は公有財産を管理している経理課など資産管理部門との情報共有が欠かせないが、資産管理部門の担当職員の異動などにより情報が共有されないことがあるため、その強化が課題である。
- ・担当の職員が1名のため、引継ぎ等がスムーズに行えるのかが課題である。
- ・現行体制は、現金主義会計を採用している。決算については、例年、総務省の地方財政調査のため普通会計決算分析後、一般会計の決算審査のための諸作業を行っている。法令でもその審査に必要な書類として、歳入歳出決算事項別明細書、実質収支に関する調書及び財産に関する調書が定められている。また、夏期から次年度の予算編成に着手している。したがって、異質な発生主義に基づく財務書類作成については、毎年、多忙な体制の中、人員1名が、専門性の有無にかかわらず、交代で期末一括仕訳作業を兼任している。
- ・2名体制のため、1人が処理をしてもう1人が確認をするという流れになる。担当在籍年数の浅い職員同士だとミスに気付きにくくなってしまう。
- ・財務書類作成におけるマンパワー不足と経験不足

- ・異動による知識の継承
- ・他自治体の活用事例等を研究し、新たな活用方法を検討する必要があるが、作成・更新作業に時間がかかるため、活用の検討にまで至っていない。
- ・担当職員が他の業務との兼務のため、本来業務を優先することで公会計の作業に遅れが生じてしまう。予算事業を担当していない部署（会計管理室）で連関表を作成している。
- ・人事異動等に伴う担当者引継ぎ
- ・現状は職員1名（一部の補助業務のみ委託）を中心に作成作業を行っているが、地方公会計の全庁的な活用の推進を見据えると、一層の普遍化（各所属による日々仕分け等）も検討する必要がある。
- ・公会計施設や固定資産台帳の所管が異なるため、綿密に情報共有や連携を図る必要がある。
- ・歳入歳出の処理を行う際、仕訳が自動発生する仕組みがあることにより、公会計の知識がなくとも大部分の仕訳が適正に行われる状態であるが、各所管で意識的に仕訳内容を確認するところまでは至っていないため、仕訳区分の選択肢が複数ある場合に誤りが発生するなど、財務書類の作成担当での修正が必要となることも多い点
- ・専門的な知識を要する内容が含まれるため、後任者への事務引継ぎに時間を要する点
- ・担当者数や作成時期の問題もあり、ある担当者が行った仕訳等作業を、別の担当者が完全に検証・チェックすることが難しく、結果として「1人で作った財務書類」になりやすい。
- ・担当者数が少ないため、チェックの負担が大きくなっている。出納閉鎖後から決算議会までの作業分量が多く、業務負担が短期間に集中してしまっている。財務書類作成に必要な知識を有する人材（職員）育成。
- ・本区では日々仕訳により財務書類を作成しているが、仕訳マニュアルの作成、研修、各課による毎月の仕訳のチェックを実施しているものの、それでも仕訳の間違いが一定割合発生しており、なかなか減少していない状況である。また、資産に関係する仕訳や資産登録の間違いは金額も大きく致命的になるので、建設工事等を行う部署や資産登録をする部署に対しては、より丁寧な説明を繰り返し行う必要があると感じている。
- ・財務書類を作成・更新する知見を持った職員が少ない。
- ・担当する職員が、複式簿記の知識をもっているとは限らないため、財務書類の作成・更新のための知識の引継ぎに時間がかかる可能性がある。
- ・第三回定例会で行う決算審査に資料として提出するため、スケジュール管理が肝要
- ・職員の異動によって、公会計事務の業務知識の継承に課題があると考えている。

①-4-2) 固定資産台帳の作成・更新における体制面の課題

- ・財務書類の作成・更新における課題とほぼ同様で、主な課題としては、マンパワー不足・経験不足があげられており、それに起因する担当者の引継ぎやチェック体制の不備・不安をあげる区が多い。
- ・その他、固定資産台帳の作成に関する特有の課題としては、現地確認等の体制確保や繁忙期となる資産登録期のマンパワー不足等があげられている。

【固定資産台帳の作成・更新における体制面の課題】

- ・担当者数は2名だが、正副の担当者となっており、実際は正担当1名で処理を行っている。そのため、チェック機能が働いていない。
- ・担当の職員が1名のため、引継ぎ等がスムーズに行えるのかが課題である。
- ・契約管財課職員1名により全財産を仕訳けているため、業務負担が大きい。
- ・固定資産台帳の導入前後で係（公有財産を所管）の人数に変更がないため、決算整理期を中心に職員の数的負担が大きい。住民福祉に直結する業務ではないため、職員配置の優先度も高くはないと考えられる。また、定期的な人事異動もあるため、職員の知識や経験の継承も難しい。日常の財務会計事務は引き続き単式簿記で行われているため、転入者が複式簿記に馴染むためには時間がかかり、馴染んだ頃には転出してしまうことになる。新公会計制度導入時からの経年により、導入当初の状況を知る職員も少なくなり、職員の経験値の低下が懸念される。
- ・支払後に資産登録とマッチングを行うため、年度末から出納閉鎖期間にかけて資産登録が急増する。人事異動時期とも重なり、マンパワーが不足している。
- ・異動による知識の継承
- ・各固定資産については、現地確認等にもとづく棚卸などが必要と考えているが、他部署との役割分担など、どのような体制のもとに行っていくか検討が必要である。
- ・更新作業を財政課のみで実施していることによる作業負担・固定資産台帳の正確な更新方法の整備・人事異動等に伴う担当者引継ぎ
- ・現状は職員1名（一部の補助業務のみ委託）を中心に更新作業を行っているが、地方公会計の全庁的な活用を推進を見据えると、一層の普遍化（各所属による日々仕分け等）も検討する必要がある。
- ・担当者が少ないため、業務のノウハウが継承しにくい。
- ・担当者数や作成時期の問題もあり、ある担当者が行った仕訳等作業を、別の担当者が完全に検証・チェックすることが難しく、結果として「1人で作った財務書類」になりやすい。
- ・担当者数が少ないため、チェックの負担が大きくなっている。固定資産台帳更新のための資料作成（支出が費用なのか資本的支出なのかの区別等）を各資産の管理をしている所管に依頼しているが、各所管の資料作成者は、固定資産台帳に対する理解が不十分であるため、資料の作成に苦慮している。
- ・関係各課1名程度で業務を担当しているため、業務の引継ぎにやや課題がある。
- ・インフラ資産の一部については、別部署（担当者1名）が行っているため、連携をとって作成・更新している。

- ・ 契約管財課における固定資産台帳管理業務が、実質1人で行っているため知識の共有及び引継ぎに課題がある。
- ・ 台帳の更新について、所管課からの申請に基づいて契約管財課にて更新処理を行っているため、所管課からの申請漏れがあると更新が遅れてしまう。
- ・ 建設仮勘定から本勘定へ振り替える際、仕訳と不一致が生じる事例が散見される。営繕部門、公有財産管理部門、固定資産管理部門（財政課）において調整を図る必要がある。
- ・ 資産を管理している所管が複数あり、役割分担及び連携が不十分なことに課題があると考えている。
- ・ 財務書類の作成及び固定資産台帳の作成は財務会計システム内で連携を行っている。財務会計システム内に財務書類作成及び固定資産台帳の機能を搭載

②財務書類の作成について

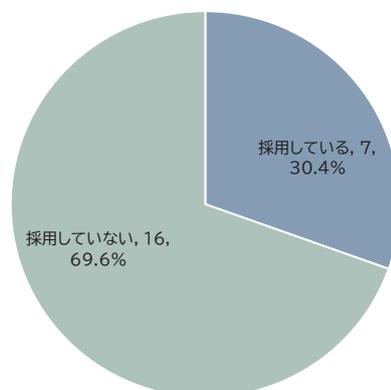
②-1) 財務書類の作成方式について

②-1-1) 東京都方式の採用状況

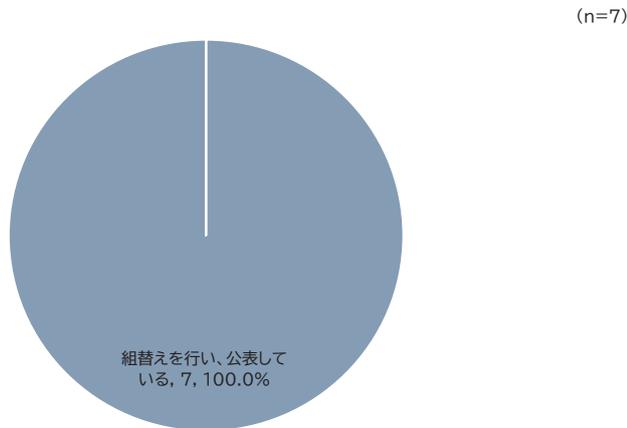
- ・ 東京都方式を採用している区は7区（30.4%）である。
- ・ 7区すべてが統一的な基準（総務省）への組替えを行い、公表している。

図表 25 財務書類の作成方式について、東京都方式を採用しているか（単一回答）

(n=23)



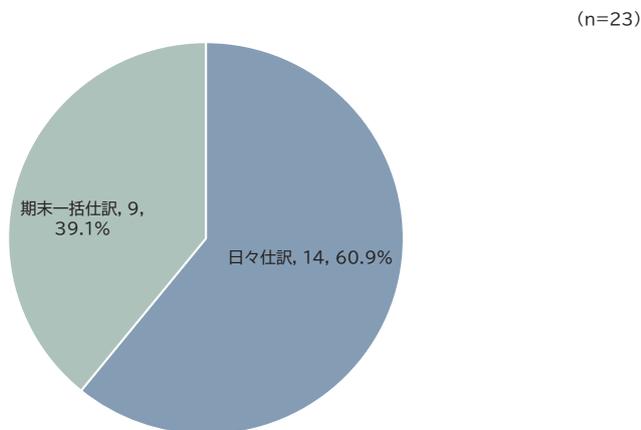
図表26 東京都方式を採用している場合、統一的な基準（総務省）への組替えを行っているか（単一回答）



②-1-2) 仕訳方法

- ・仕訳方法については、日々仕訳が14区（60.9%）と多くを占める。
- ・統一的な基準で作成していても、日々仕訳を採用しているケースが約半数を占める。

図表27 仕訳方法（単一回答）



②-2) 財務書類の作成における留意点

②-2-1) セグメント分析の実施に向けて、財務書類の作成時点で取り組んでいること・工夫していること

- ・固定資産台帳に施設コードを設定している区が9区となっている。
- ・また、事業コードを設定している区が4区となっている。
- ・このうち2区は、施設コードと事業コードの双方を設定している。

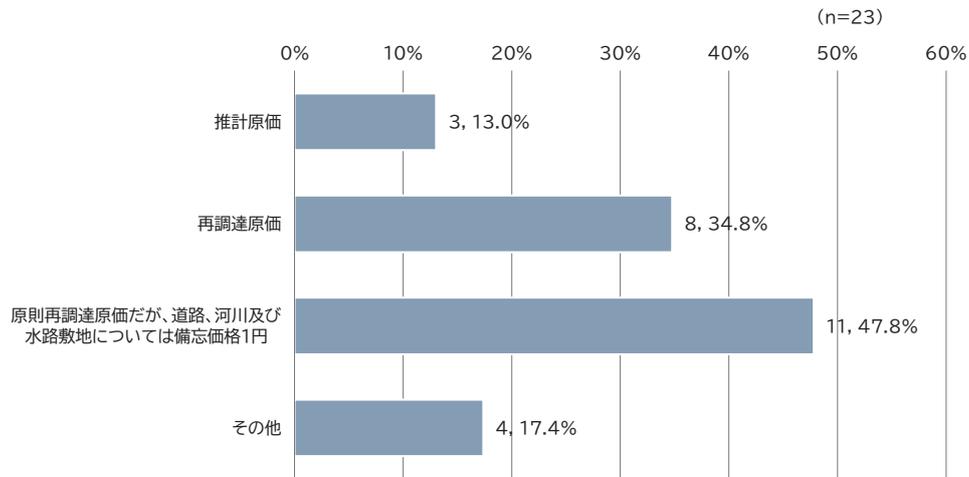
【セグメント分析の実施に向けて、財務書類の作成時点で取り組んでいること・工夫していること】

- ・固定資産台帳に施設別セグメント分析に必要な施設コードを設定している。
- ・現時点でセグメント分析の実施に向けて、取り組んでいることはない。
- ・固定資産台帳に施設別セグメント分析に必要な施設コードを設定している。
- ・暫定的ではあるが、従前より区HPで公表している施設データ集における「施設コード」を固定資産台帳に設定している。
- ・事業別セグメント分析に必要なセグメントコードを設定している。
- ・各施設に施設別セグメント分析に必要な施設コードを設定している。
- ・各予算事業に事業別セグメント分析に必要な事業コードを設定している。
- ・財務書類の作成単位（予算事業ごと）にあわせた、予算事業単位の事務事業評価を実施している。
- ・日々仕訳による仕訳発生時に、セグメント分析に必要な事業コード及び施設コードを選択できるように設定している。
- ・固定資産台帳に施設別セグメント分析に必要な施設コードを設定している。（事業別財務書類については、財務会計システムにおける科目情報から支出伝票を特定し、分析を行っている）
- ・固定資産台帳に事業別セグメント分析に必要な事業別コードを設定している。
- ・財務会計システムの入力時には、施設情報等を入力していないため、連関表を作成し、別途情報を付与している。・給与情報など、特定の課で計上しているものは、配賦処理にて各課に振り分けをし、部門別情報を作成している。
- ・セグメント分析が行えるデータ作成は従前より取り組みを行っている。
- ・固定資産台帳に施設別セグメント分析に必要な施設コードの設定を導入すべく検討している。
- ・本区では類型（施設運営受益者負担型、施設運営型、受益者負担型、その他）で分類したセグメント別に財務レポートを作成している。施設運営受益者負担型、受益者負担型のセグメントについては、財務レポートの巻末に「有形固定資産減価償却率」や「受益者負担比率」を一覧で掲載しており、類似事業の比較分析ができるようにしている。

②-2-2) 取得が昭和59年度以前、又は取得原価が不明な有形固定資産の評価方法

- ・取得が昭和59年度以前、又は取得原価が不明な有形固定資産の評価方法については、「原則再調達原価だが、道路、河川及び水路敷地については備忘価格1円」が11区（47.8%）と半数弱を占める。

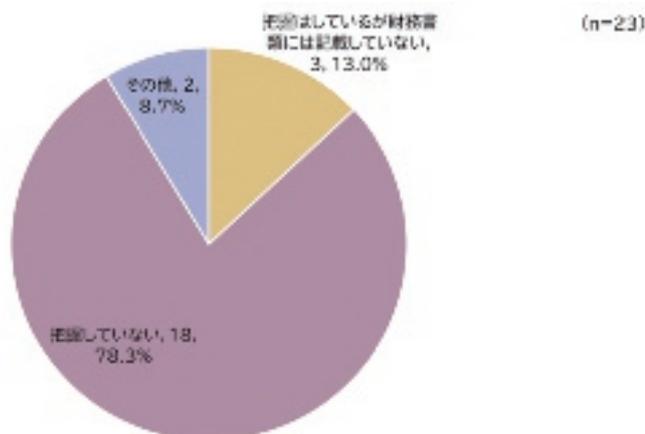
図表 28 取得が昭和59年度以前、又は取得原価が不明な有形固定資産の評価方法（複数回答）



②-2-3) 区の管理対象であるが、所有していないインフラ資産（建物・工作物等；指定区間外の国道や一級河川等）の取扱い

- ・ 区の管理対象であるが、所有していないインフラ資産（建物・工作物等；指定区間外の国道や一級河川等）については、把握していないが18区（78.3%）と大半を占める。
- ・ 把握はしているが財務書類には記載していない区が3区、その他の2区は、対象資産なしとなっている。
- ・ その他、所有外資産の該当金額について記載があるのは、「公会計制度導入前から使用していた取得価格」、「道路底地のみ昭和59年度以前は1円。それ以外は公有財産台帳に乗っている直工費や単価×面積等（基準モデル作成当初算定の金額）」、「東京都研究会の手順に基づいた計算価格」である。

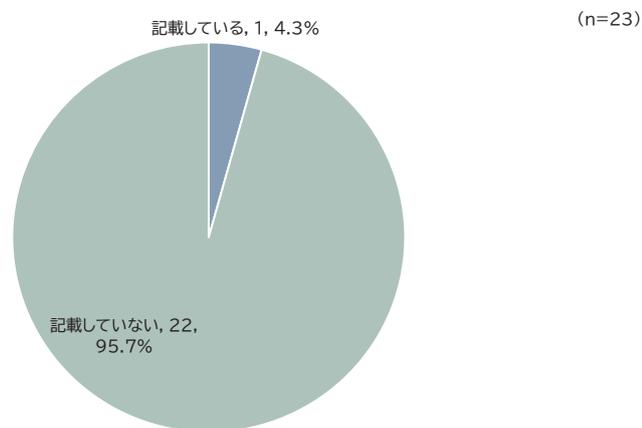
図表 29 区の管理対象であるが、所有していないインフラ資産（建物・工作物等；指定区間外の国道や一級河川等）の取扱い（単一回答）



②-2-4) 後年度に都市計画交付金等による交付措置がある特別区債について、貸借対照表の注記に後年度の基準財政需要額見込額を記載しているか

- ・「記載していない」が22区（95.7%）とほとんどを占め、「記載している」のは1区（4.3%）のみである。
- ・後年度に都市計画交付金等による交付措置がある特別区債について、貸借対照表の注記に後年度の基準財政需要額見込額を記載しているのは1区のみ（地方債現在高等に係る基準財政需要見込額を記載）。

図表30 後年度に都市計画交付金等による交付措置がある特別区債について、貸借対照表の注記に後年度の基準財政需要額見込額を記載しているか（単一回答）



②-3) 財務書類・固定資産台帳の作成・更新における体制面以外の課題について

②-3-1) 財務書類の作成・更新における体制面以外の課題

- ・財務書類の作成・更新における体制面以外の課題については、「日々仕訳の考え方・作業が定着していないこと」「資産管理や予算編成への活用が進んでいないこと」、「セグメント分析が進んでいないこと」「他自治体との比較が難しい・できていないこと」「作業量が多いこと」などがあげられている。

【財務書類の作成・更新における体制面以外の課題】

- ・職員研修を行い、仕訳の考え方やシステム上の操作方法など日常業務における留意点や財務書類作成のための知識を浸透させることで日々仕訳での誤りを防ぐほか、決算整理における職員の理解を深めているが、その効果は十分とは言い難い。
- ・令和4年度から職員による日々仕訳を導入したが、仕訳の考え方が定着していない。
- ・セグメント分析の実施の予定がなく、実施にむけての取り組みを行っていない。

- ・整理仕訳について、決算データのみでは作成できない項目があり、作業が煩雑であること。
- ・仕訳作業など、専門的な知識が必要な場面が多く、職員だけで財務書類を作成することが困難な状況であり、作成・更新をスムーズに行うことができていない。
- ・公会計の知識が豊富な専門家（公認会計士）のサポートが必要なこと。
- ・総務省マニュアルで曖昧な部分について、自治体や担当者に判断が委ねられているところがあり、判断が難しい。
- ・資産管理、予算編成等における活用
- ・業務知識の円滑な承継・決算事務作業の簡素化・効率化。各事業所管課が、決算整理事務の一部（仕訳や事業別財務書類の内容確認など）を行っているが、理解について差がある。
- ・連結財務書類作成の際に、対象団体財務書類に新規勘定科目がある場合、正確な勘定科目の組換え作成や相殺の根拠を調べることに時間を要する点
- ・自団体の財務書類の精度について、客観的にどれくらいの精度であるかを把握することが難しい。
- ・附属明細書と注記について、作成はしているものの、財務四表に比べて話題にあがることが少ない。
- ・総務省のマニュアルは実務的な処理方法が不明瞭な部分や実態にそぐわないと思われるものがある。総務省へ照会しても、各自治体の判断とされることもあり、自治体によって取り扱いが違う事例も生じていると思われる。現場の実情を踏まえて、総務省から実務的な処理方法が的確に示されることが望ましい。
- ・予算事業が、財務書類を作成するための単位となっていないため、事業別財務書類を作成する際、分類によっては困難な場合がある。
- ・システムが会計別財務書類を作成するものがベースとなっているため、セグメント別財務諸書類を作成する際に、システム外のアクセス等を使用し、作成方法が複雑となっている。
- ・令和2年度から日々仕訳を導入しているが、修正が多いことが課題と考えている。
- ・システム化されていない部分が多く、職員による作業量が多くなっている。
- ・財務書類の作成は各所属が財務会計システムに入力した日々仕訳が積みあがったものに決算整理処理（配賦処理など）を行っているため、各職員が複式簿記・発生主義の会計方法について理解していくことが課題

②-3-2) 固定資産台帳の作成・更新における体制面以外の課題

- ・固定資産台帳の作成・更新における体制面以外の課題としては、「耐用年数と使用可能年数の乖離が大きいこと」「公有財産台帳及び道路台帳との連携ができていないこと」「固定資産台帳の精度が低いこと」「資本的支出と修繕費の区分ができていないこと」「資産計上の単位が統一されていないこと（特に附属設備や工作物）」「除却処理ができていないこと」「システム連携がうまくできていないこと」などがあげられている。

第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

【固定資産台帳の作成・更新における体制面以外の課題】

- ・ 公有財産台帳の管理項目と共通している項目が多いが、同台帳との連携が不足しているため、業務の重複がみられる。
- ・ 固定資産台帳に記載されている資産について、現物確認ができていないため、登録や除却の処理が漏れているケースがある。
- ・ 財務会計システムの操作性に改善の余地があると考ええる。
- ・ 庁内における資産登録の認識不足
- ・ 耐用年数と実際の使用可能年数との乖離が大きく、長寿命化を台帳に反映できない。
- ・ 固定資産台帳の公表に向けた内容の精緻化や公表項目の精査など
- ・ 固定資産台帳の更新方法について自治体や担当者に判断が委ねられているところがあり、各自治体の事務処理に合わせた更新方法があるため、比較分析の有効性の判断が難しい。
- ・ 公有財産台帳及び道路台帳との連携
- ・ 建物や工作物の新築・増改築以外の工事（改修工事）については原則として費用計上しており、改修工事等の中で、資産価値の増加を伴う工事の選別及び登録の方法については整備の余地がある。
- ・ 自団体の固定資産台帳の精度について、客観的にどれくらいの精度であるかを把握することが難しい。精度を指標化するチェックシートが必要ではないか（例：公有財産台帳と紐付けされていれば3点、土地の取得価額に補償費等の付随費用を含めていれば2点など）。
- ・ 改修工事等の資本的支出と修繕費の区分について、資産性の判断基準が抽象的で具体性に欠ける。自治体であれば保有する固定資産は似たようなものであり、改修工事などもある程度のパターン化が推測されるため、より具体的な資産・費用の判断指針があると事務負担軽減のほか、固定資産情報の精緻化、自治体間比較の推進にも寄与するのではないか。
- ・ 資産計上する単位について、特に建物附属設備や工作物を計上する際、どこまでを一つの単位とすべきか判断に迷う時がある。総務省の作成要領においては「現物との照合が可能で、取替を行う単位」とされているため、個々の機械単位がよいと考えられるが、細かくしすぎるとかえって管理が煩雑になることが想定される。一方で単位が大きすぎると取替を実施した際の既存資産を除却するかどうかにも影響するため、判断が難しい部分がある。
- ・ 設備等の取替を実施し、固定資産に新しく資産を計上する場合には、既存の資産は除却することが必要である（除却をしないと二重計上になる）。しかし、過去の資産が特定できない、除却処理をしていない（処理誤り含む）など、除却の実態を適切に固定資産台帳に反映できていないケースがある。
- ・ 建物によっては、実際には棟が分かれているが固定資産台帳では1つの資産としてまとめており、棟ごとの取得年度が反映していない場合がある。
- ・ 建物附属設備については、工事単位での資産登録をしており現物の管理ができていないため、分割や除却をすることができず、現建物がある限り資産として残り続ける。
- ・ インフラ資産（特に道路）については、正確な把握が難しく各自治体によって事務処理方法が異なっている部分があると思われる。
- ・ 台帳と現況の一致

- ・特になし（公有財産台帳に登録された内容から必要な項目を抽出する作業であり、公有財産台帳のシステム登録が完了していれば、特段問題なくできる作業です。）
- ・導入しているシステムの仕様上の問題から、台帳更新時の多くのケースにて職員による整理仕訳（オンラインによる手仕訳）が生じる。
- ・公表にむけた項目、内容の整理が課題と考えている。
- ・システムの運用状況（データ量が多く作業がスムーズに行えないなど）

③財務書類及び固定資産台帳の活用状況について

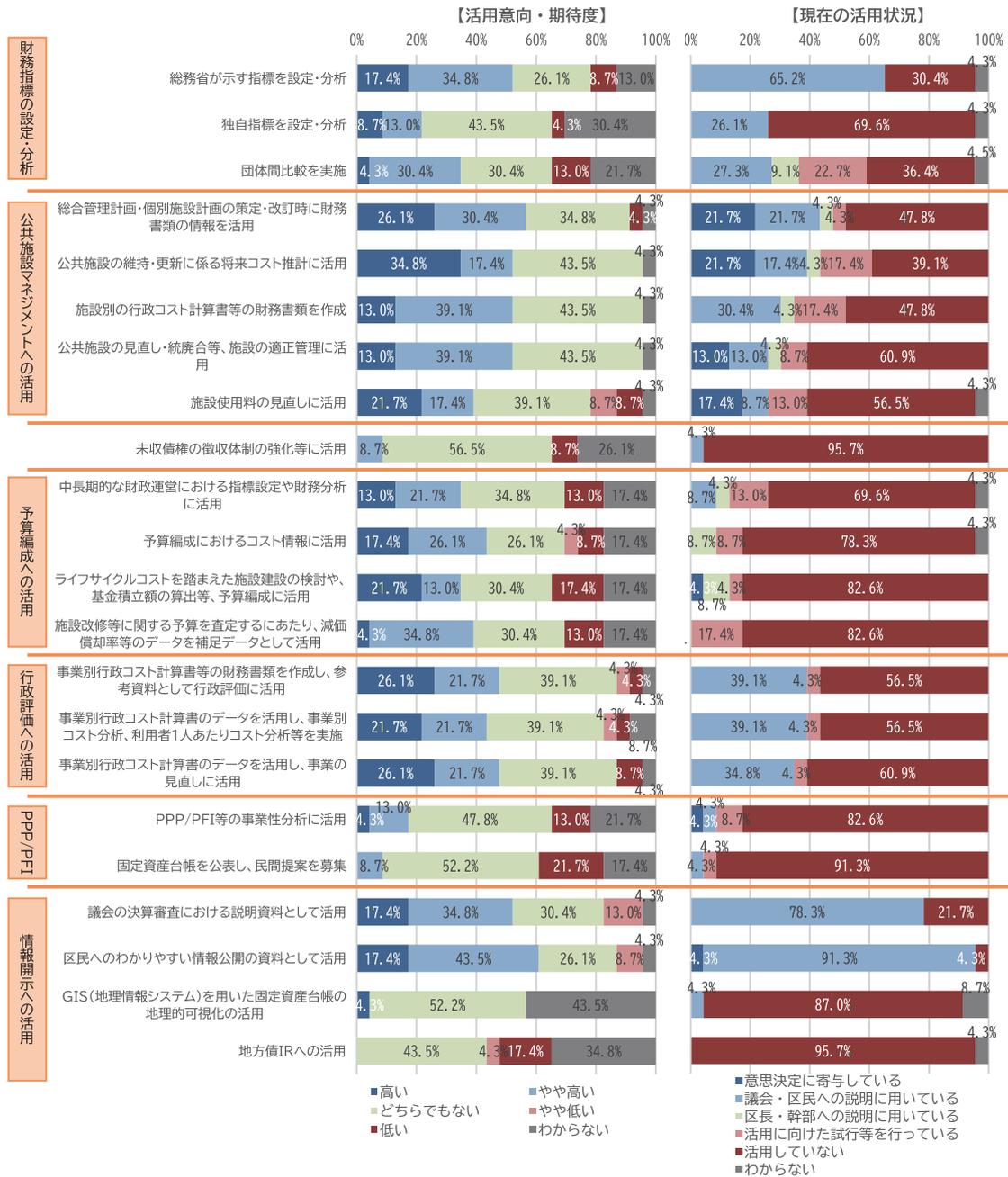
③-1) 財務書類及び固定資産台帳の「活用意向・期待度」と「現在の活用状況」

- ・全体的な傾向として、「活用意向・期待度」が高い項目については、「現在の活用状況」も高いという相関関係が見られる。新地方公会計の導入から一定期間が経過しており、総務省や東京都の研究会等において財務書類等の活用に関する研究が進められてきていることから、自治体においても一定の取組・試行が進んできているものと考えられる。
- ・ただし、「現在の活用状況」が、5段階評価で3を超えている項目はほとんどなく、活用が十分に進んでいるという状況にはない。
- ・「活用意向・期待度」と「現在の活用状況」の関係でみると、特徴的なグループが3つある。一つは、「活用意向・期待度が高く、現在の活用状況が進んでいるグループ」で、「情報開示への活用」に関する項目が多く含まれる。最も活用度が高くなっているのも「区民へのわかりやすい情報公開の資料として活用」や「議会の決算審査における説明資料として活用」といった項目であり、アカウントビリティの分野から財務書類の活用が進みつつある状況がうかがえる。
- ・次に、「活用意向・期待度が高く、現在の活用状況がやや進んでいるグループ」で、「公共施設マネジメントや行政評価におけるセグメント分析」に関する項目が多く含まれる。施設別や事業別の行政コスト計算書を作成・活用する取組が広がりつつある状況がうかがえる。
- ・さらに、「活用意向・期待度がやや高いが、現在の活用状況がほとんど進んでいないグループ」で、「予算編成」に関する項目が多く含まれる。活用意向・期待度と現在の活用状況との乖離が最も大きな項目で、実際に活用している事例もほとんどないため、活用事例が出始め、活用イメージが広がれば、さらに活用意向・期待度が高まることも考えられる。
- ・これらのグルーピングから、財務書類の活用は「アカウントビリティ」から「マネジメント」へとステージが移りつつあるといえる。「マネジメント」の中でも、活用意向・期待度が高く、先進的な取組が進みつつあるセグメント分析（公共施設マネジメント及び行政評価）について、先進事例をもとに実

践的な取組を広げることを核として、潜在的な活用意向・期待度が高い予算編成における活用について試行的・モデル的な取組を展開していくことが、さらなる活用の促進に有効であると考えられる。

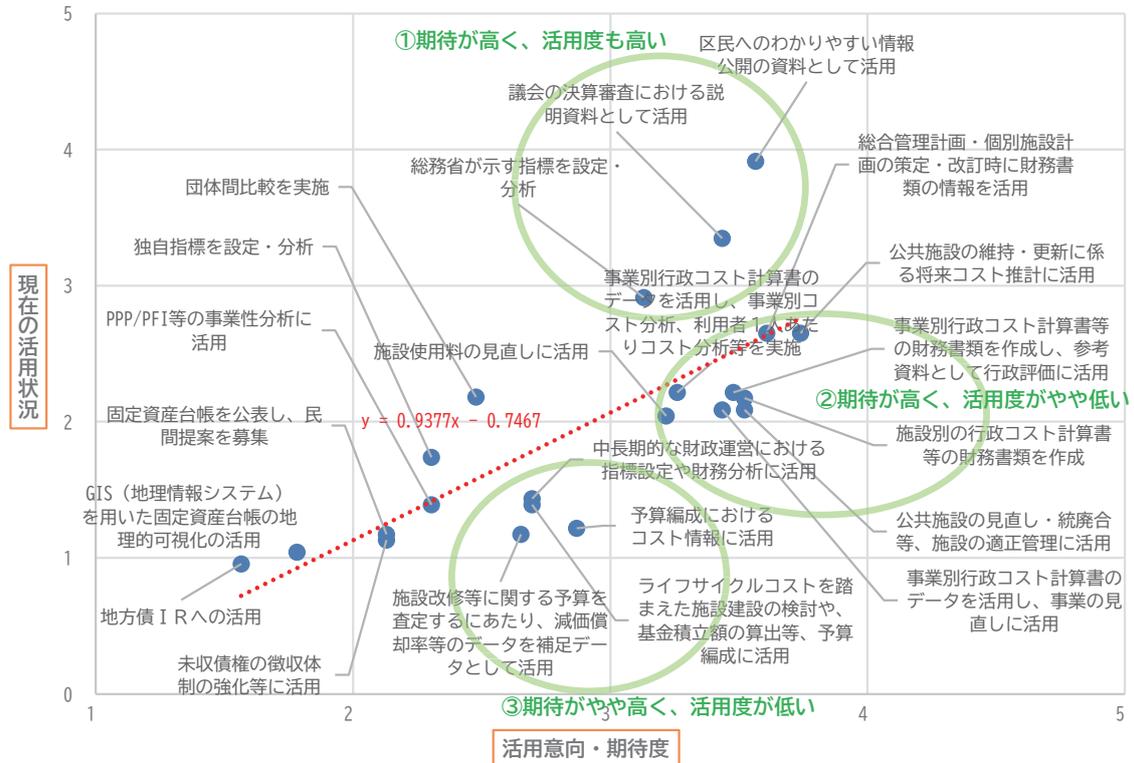
- ・なお、その他の地方債IRへの活用やGISを用いた活用、債権管理への活用、PPP/PFI等への活用等については、現在の活用状況もほとんど進んでおらず、活用意向・期待度もほとんど高まっていない(活用イメージができない)状況といえる。

図表31 財務書類及び固定資産台帳の「活用意向・期待度」と「現在の活用状況」(単一回答)



- 第1章
- 1-1.
- 1-2.
- 1-3.
- 第2章
- 2-1.
- 2-2.
- 第3章
- 3-1.
- 3-2.
- 第4章
- 4-1.
- 4-2.
- 第5章
- 5-1.
- 5-2.
- 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

図表 32 財務書類及び固定資産台帳の「活用意向・期待度」と「現在の活用状況」のマトリクス分析



③-2) 財務書類及び固定資産台帳の「活用意向・期待度」が高い・低い理由

③-2-1) 財務指標の設定・分析

- ・活用意向は比較的高いが、「わからない」とする区も多い。
- ・まずは総務省が示す指標を設定・分析することの意向が高く、次いで団体間比較の意向がある。独自指標の設定・分析に対する意向はあまり高くない。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・区の財政運営の状況を議会・区民へ説明資料の一つとして、総務省が示す指標や団体間の比較を活用しているため。 ・「財政レポート」を作成し、その中で議会や区民への説明のため用いているため。 ・自団体の財政状況のおおまかな特徴や傾向を把握することができるため。 ・財務書類及び分析内容を「区財政レポート」として取りまとめており、区の財政状況の理解の一助となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・総務省が示す各指標については、数値を示すにとどまり、それをもって財政の目指すべき方向について示していない。適正水準などが定かでなく、また、団体間比較についても自治体ごとに財政規模や環境の違いがあり、評価が難しい。 ・「新公会計制度普及促進連絡会議」に参加し、団体間比較を実施しているが、参加団体が少ないため、データとしての信頼性は低い。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・直接的な事業見直し等の活用に結びつくわけではないが、指標分析が既存の資料で手軽に効果を示すことができる。 ・独自指標の設定・分析や団体間比較を行うことで、当区におけるより多面的な財政分析・検討への活用を期待するため。 ・指標を設定し、分析することにより、世代間負担の状況、財政の持続可能性といった区の財政状況が明確になるため。 ・総務省の指標分析については、経年での比較やセグメント別での分析に一定の期待度がある。また、指標は団体間比較を実施することで数値の妥当性がみえてくるため、団体間比較への期待度は高い。 ・発生主義を採り入れた指標を設定することで、区財政を多角的に捉えることができる。 ・区の財政状況及び今後の課題をまとめた刊行物「財政白書」や広報誌、決算書へ記載をしているため。 ・新公会計制度の導入により、企業の財務分析に用いられている各種指標を算出し、財務分析を行うことが可能となった。財務分析は、今後継続して財務書類を作成することで、区政の課題の検討資料として活用していくため。 ・将来的に各団体の作成する経年データが蓄積されれば、財務書類からも財政力を伺うことが出来ると考える。 ・有形固定資産減価償却率を施設更新の検討の一つの材料となり得ると考えている。 	

③-2-2) 公共施設マネジメントへの活用

- ・6割弱の区で活用意向があり、意向の低い区はほとんどなく、全般的に意向が高い（使用料の見直しへの活用は意向の低い区もある。）。
- ・特に総合管理計画等の策定・改訂における財務書類の情報の活用や公共施設の維持・更新に係る将来コスト推計への活用などのマクロ分析及び施設使用料の見直しにおける活用意向が高い。

第1章

1-1.

1-2.

1-3.

第2章

2-1.

2-2.

第3章

3-1.

3-2.

第4章

4-1.

4-2.

第5章

5-1.

5-2.

5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設等の総合的かつ計画的な管理についてはライフサイクルコストの勘案や費用の縮減等が重要であるから。 ・ 複式簿記・発生主義に基づく財務書類の活用を進めていくためには、官庁会計では見ることができない減価償却費を活用することが、一番メリットを示しやすい。 ・ 公共施設のコストや有形固定資産減価償却率の状況、各施設の利用状況等を踏まえた、公共施設のあり方検討等への活用を期待するため。 ・ 施設の維持管理に関して、実際のコストを把握することにより、将来コスト推計に活用できるため。 ・ 稼働状況と併せて各施設を比較することで、サービスの拡充又は縮小などを客観的に判断することができるため。 ・ 公共施設の維持・更新に係る将来コスト推計については、現在活用策を検討しており、期待度が高い。こうした将来コスト推計を踏まえた個別施設計画の策定や、施設適正管理への活用についても一定の期待がある。ただし、施設の統廃合については既に一定進んでいること、適正管理については実地検査等による状況把握が重要なことを考慮する必要がある。 ・ 区立施設再編整備計画の策定に係る基礎情報を、固定資産台帳に基づく数値を用いて整理することができるため。 ・ 使用料の見直しにおいて、対象経費に施設建設費（減価償却費）が含まれているため固定資産台帳を活用している。 ・ 施設種別の傾向や、個別の施設を分析する際の一つの指標となるため。 ・ 「現在の活用状況」に記載した活用内容で利用しており、財務書類の情報が必要のため。 ・ 中長期的な財政見通しなどを検討するうえで、各施設における行政コストについて把握することが必要と考えている。 ・ 有形固定資産減価償却率も参考にして施設整備基金積立額を設定した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去に施設使用料の見直しへの活用のための検証を行ったが、使用料の大幅な引き上げが必要という結果となり断念した経緯があるため。 ・ 本区は令和5年度に公共施設等総合管理計画の改定を行うが、国の示す「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針の改訂等について」にて固定資産台帳の活用があるため。施設使用料の算定においては、固定資産台帳の整備により正確な評価額が把握できたとしても、その全てを受益者負担として原価に転嫁するものではないため（施設使用料そのものが高額になってしまう。）、使用料の算定よりも前の段階にある、公共施設の維持や更新に活用することの方が重要と考える。 ・ 施設用途ごとの延床面積や築年別延床面積、有形固定資産減価償却率の現状把握や、今後40年間の改築・改修等経費の試算を実施する等、区立施設再編整備計画の策定にあたっての基礎情報として活用している。 ・ 施設別コスト計算を実施し、施設マネジメントの推進に係る基礎資料として活用している。 ・ 【施設使用料の見直しについて】本区では概ね3年おきに使用料額とコストの実態調査を実施しており、調査結果を踏まえて、使用料額とコストの乖離ができるだけ小さくなるよう使用料額を見直しているため。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・施設更新や施設使用料の検討の一つの材料となり得ると考えている。 ・今後も公共施設の維持管理のため、将来コスト推計や適切な施設量等、数値目標を算出するために活用していく必要があるため。施設使用料の見直しへの活用に関しては、適切な財政運営に向けた検討の必要がある。 	

③-2-3) 債権管理への活用

- ・活用意向はあまり見られない（活用意向が高いとする区はゼロ）。わからないとする区も多い。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・個々の債権管理の事業別財務書類を作成する等の活用イメージがある。一方で、現金主義で説明できるため、新地方公会計情報を使用する範囲については検討が必要である。 ・本区では財務情報に非財務情報を交えて分析をした財務レポートを全課において作成をしており、HPによる公表や決算審査における参考資料として活用をしている。税の徴収や貸付事業を実施する課のレポートにおいては、不納欠損引当金の状況や債権回収に取り組み状況を確認することができ、区民や議会への説明に活用しているため。 	<ul style="list-style-type: none"> ・決算数値の収入未済や不納欠損で概ね把握できるものであり、財務書類の数字が必要不可欠とは言い難い。

③-2-4) 予算編成への活用

- ・4割程度の区に活用意向が見られるが、2割弱の区の活用意向は低い。わからないとする区も2割弱見られ、具体的な活用イメージが湧いていないことも考えられる。
- ・具体的には、ライフサイクルコストを踏まえた施設建設の検討や、基金積立額の算出等や、予算編成におけるコスト情報の活用における活用意向が高い。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・財務書類・固定資産台帳から得られる情報を活用して、施設等の長期的に見たコストの削減や支出の平準化が図られることを期待している。 ・決算分析の1つの手段として財務書類を活用していくことで、より多角的な分析が可能となり、その結果を予算編成に反映できると考えている。 ・持続可能で効率的な行財政運営の推進には有限な資源に対してのコストの実態把握や推計が不可欠であるから。 ・可能であれば、区の財政運営や予算編成のバックデータとして複式簿記・発生主義に基づく財務書類を活用していきたい。 ・公共施設の整備などに係る投資的経費の後年度推計や各種財政指標等を検討し、財政運営への活用を期待するため。 ・将来予測に財務書類の数値を用いることについては一定の期待がある。予算編成について、現金主義である予算の編成に新地方公会計情報を有効活用できる範囲は狭いと思われるが、適切な手法が確立できれば活用意向はある。予算査定における活用について、固定資産台帳には施設改修等にかかる情報がまとまっているため、補足データとしての活用については一定の意義があるように思われる。一方で、公会計担当者以外が固定資産台帳を読み解くスキルをどのように身につけるか、そもそも台帳が活用しやすく整備されているかなどについて課題がある。 ・予算編成の説明資料作成の参考としているため。 ・予算編成において、財務書類が記載されている「事務事業分析シート」を確認しているが、参考情報の一つとすることしかできず、具体的な活用は図れていない。 ・投資的経費の中長期的な見通しを検討するには、コスト情報や財務分析が必要と考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期定な収支計画、施設建設の検討などは他のデータを活用するため ・一人あたりコスト等を事務事業の改善・見直しへ活用できる可能性があると考えられるため。 ・施設建設・施設改修において行政にとって重要なのは、建物の資産価値ではなく使用価値（使用可能性）であり、減価償却の状況は参考にとどまる。それに加え、既存の建物を同一用途・同規模で建て直すとは限らないので、減価償却分の積み立ては不要の場合も不足の場合もある。 ・現行の予算編成もしくは収支見通しについては、各所管課からの積み上げやそれらへの査定の結果を根拠としており、必要十分と考えているため、財務書類を予算編成に活用する必要性が薄い。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・財務レポートにおいて人に関わるコストや有形固定資産減価償却率などが掲載されており、事業にかかっているフルコスト情報を確認することができるため。 	

③-2-5) 行政評価への活用

- ・5割弱の区で活用意向を示しており、全般的に活用意向が高い。わからない、という回答は少なく、ある程度活用イメージができていると考えられる。
- ・具体的には、事業別行政コスト計算書の活用が主に想定されている。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・行政評価において、基本計画で掲げた目標に対し、決算情報を盛り込み評価を行うことで、より確かなPDCAを実現していくため。 ・議会・区民への説明のために「財政レポート」を作成し、その中で事業別の行政コスト計算書を掲載しているため。 ・行政評価の指標として、目標値への到達度や具体的成果のほかに事業に係るコストも重要な評価・分析要因の一つであるから。 ・令和5年度より、事業別の財務書類（行政コスト計算書・貸借対照表）を活用した行政評価を実施。 ・財務情報に基づくコスト分析を行政評価に活用し、限られた財源の中で安定した行財政運営を図り、予算編成に活用することが求められている。 ・各事業におけるコスト分析に活用し、費用対効果等の評価・検証への活用が期待されるため。 ・財務書類を活用することで、人件費や減価償却費といった目に見えないコストなど、事業のフルコストを踏まえた評価・分析が可能となるため。・数値的に示すことにより、外部に客観的に説明が可能となるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業に係る損益情報が適格に拾われているとは言い難い状況であること。また、他区比較という観点でも、賞与引当金や退職手当引当金の人件費における扱い方など各科目の運用が統一されているか疑義が生じているため。 ・本区では既に行政評価において事業別にコストを算出しており、必要性、効率性及び有効性の視点で必要な評価を実施できているため。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・事業別、施設別のセグメント分析を行い、単位あたりコストを分析するなどして、費用対効果を詳細に説明できれば、行政評価、事業見直し、その先の予算編成における意思決定への活用が期待できる。 ・当区では、毎年度、すべての予算事務事業について行政評価を行っているが、そのうちの数事業について事業別行政コスト計算書を作成している。ただし財務書類との関連性は低い。 ・「現在の活用状況」に記載した活用内容で利用しており、財務書類の情報が必要なため。 ・行政評価を行う際に、財務書類を用いることで、当該事業の必要性、効率性、目標の達成状況等の評価に活用できるため。 	

③-2-6) PPP/PFI等への活用

- ・活用意向は2割弱であり高くはない。PPP/PFI等と財務書類の活用を直接結びつけて検討されていないケースも見られる。固定資産台帳を公表し、民間提案を募集することについては、活用意向が低いとする区が2割強を占め、固定資産台帳の公表にあまり積極的でない区が多いことがうかがえる。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・コスト分析を用いてPPP/PFI等の活用を検討することで、公共施設等のより効率的な整備・運営の検討に活用できるため。 ・未利用地等について、公表により、民間の視点から効果的な利活用の提案等を得られることが期待されるため。 ・PPP及びPFI導入検討の事業分析にあたり、固定資産台帳の情報を活用することにより、正確な事業分析が可能となるため。 ・(PPP/PFI) 更なるサービスの質の向上及び行政コストの削減につながる可能性があるから。 	<ul style="list-style-type: none"> ・固定資産台帳は既に区ホームページで公開しているが、PPP / PFI等の官民連携手法は、施設の規模や特性等に応じて個々に検討を行い、導入するものと考えているため。 ・区市町村レベルで具体的にどのように活用できるかについての情報が乏しいため、現状では低い活用意向となっている。 ・PFIを新たに導入する対象施設がないため。 ・「固定資産台帳の公表」そのものと「民間提案の募集」が直結するものではないと考える。 ・(固定資産台帳) 導入に向けて具体的な検討を行っていないため。

③-2-7) 情報開示への活用

- ・議会や区民への説明・公開への活用意向が6割強と高い。
- ・GIS及び地方債IRへの活用については、「わからない」が4割前後を占める。ただし、GISの活用については、地理的可視化により台帳の精緻化に寄与するという期待理由を示す区もある。地方債IRについては「意向が低い」とする区も2割弱を占める。

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・従来の地方公共団体の会計ではわかりにくい資産や負債といったストック情報明らかにし、区の財政運営の状況を説明できるため。 ・アカウントビリティ強化の一助となっている。 ・議会・区民への説明のために「財政レポート」を作成しているため。 ・各事業に係るフルコストを可視化することができるため、区民としてもわかりやすいと考えられるため。 ・財務書類及び分析内容を「区財政レポート」として取りまとめしており、区の財政状況の理解の一助となっている。 ・ストック情報や正確なコスト情報を明示できるため。 ・区民への説明責任の充実、透明性の確保に寄与できるため。 ・議会への決算審査における説明資料については、施設別財務書類及び23区比較が議員の質問におけるバックデータとなることがままあり、アカウントビリティにおける期待度は高い。区民への情報公開について、これまでに区民からの直接的なリアクションは無いが、そもそも区民にとって分かりやすい情報公開ができているかという課題があるため、期待度についてはやや高いとした。GISについては今年度から固定資産台帳情報の公開を予定しており、アカウントビリティにおいて一定の効果があると思われる。また、外部へのアカウントビリティのみならず、地理的可視化により内部での固定資産台帳の精緻化にも寄与するため、期待度は高い。地方債IRについては区市町村レベルで具体的にどのように活用できるかについての情報が乏しいため、現状では低い活用意向となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地方債IRを作成していない ・議会の参考資料として配布しているのみのため。 ・地方債IRについては、現時点で公募債を発行する予定がない。 ・議会・区民への説明資料として活用できることが望まれる部分もあるが、他の活用方法と比較すると優先順位が低いこと ・財務書類の数字を財政の健全性を検証する指標として用いる基準が定かでなく、そこから財政の課題・目指すべき方向性は直ちに導けないため、情報(数字)を開示しても、その数字が何を意味するかを区民・議員等に説明するのに困難を覚える。 ・【地方債IR】当区においては、起債は公的資金等が主である。銀行債の発行を行うケースは稀であり、市場公募債の発行は行っていないことから、活用可能性は低いと考えている。

- 第1章
- 1-1.
- 1-2.
- 1-3.
- 第2章
- 2-1.
- 2-2.
- 第3章
- 3-1.
- 3-2.
- 第4章
- 4-1.
- 4-2.
- 第5章
- 5-1.
- 5-2.
- 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

【活用意向・期待度が高い理由】	【活用意向・期待度が低い理由】
<ul style="list-style-type: none"> ・区の財政状況及び今後の課題をまとめた刊行物「ふるさと財政白書」や広報誌、決算書へ記載をしているため。 ・決算書の内容で不足している情報を補完しているため、より詳細な情報を報告できるため。 ・決算審査資料として提出しているが、質疑にはあまり活用されていない。 ・保有する資産や財政状況をより客観的に把握・分析できると考えている。 ・(財政課) 財務書類を基に作成している財務レポートは各課の財務情報に加えて、非財務情報が掲載されており、事業の「数値化・見える化・分かる化」が図られているため 	

③-3) 財務書類及び固定資産台帳の活用状況及び具体的な活用内容

③-3-1) 財務指標の設定・分析

- ・活用状況については、総務省が示す指標を設定・分析については7割弱の区で活用が進んでいる。ただし、「意思決定に寄与」するレベルで活用している区は見られていない。
- ・具体的には、議会や区民向けの情報公開資料を作成・公開しているケースが多い。
- ・団体間比較については、8区(36.4%)が実施している他、試行している区も5区(22.7%)あり、一定の活用ニーズ・実績があるといえる。また、独自指標を設定・分析している区も4区ある。

【具体的な活用内容】

- ・財政課で発行している「主要施策の成果」にて「財務書類で見る区の財政状況」を掲載し、議会・区民に対して区の財政運営の状況を説明する資料として活用している。
- ・特別区平均及び全国平均の指標値を独自に算出し、他団体比較やレーダーチャートを公表資料に反映することで、分かりやすい説明に努めている。
- ・「区財政レポート」としてホームページで公表している。
- ・財務書類の公表資料「区の財務書類」の中で、総務省が示す指標を公表し、一部指標について他団体と比較している。
- ・年次財務報告書にて、有形固定資産減価償却率等の分析指標を公表している。
- ・①「有形固定資産減価償却率」、②「歳入額対資産比率」、③「純資産比率」、④「住民一人あたり資産額」、⑤「住民一人あたり負債額」、⑥「住民一人あたり行政コスト」、⑦「受益者負担率」といった指標を活用し、議会・区民へ公表している。

- ・新公会計制度普及促進連絡会議内の検討部会にて自治体間比較を行っている。
- ・一般会計の貸借対照表に独自指標を追加し、議会での決算参考資料として用いている。
- ・新公会計制度普及促進連絡会議主催の「自治体間比較部会」に参加している。
- ・例年、決算議会の参考資料となる「財政白書」において、総務省が示す指標を分析しているほか、一部指標の23区比較についても掲載している。また、「区構造改革実行プログラム」において、行政コスト対税収等比率を対前年度比で改善させる目標を掲げている。
- ・区の独自の指標「財政健全化と持続可能な財政運営を確保するための基本的な考え方」において、発生主義の考え方を採り入れた指標を設定している。
- ・総務省が示す指標及び団体間比較を財務書類に記載し公表している。
- ・区の財政状況及び今後の課題をまとめた刊行物「ふるさと財政白書」や広報誌、決算書へ記載をしている。
- ・包括年次財務報告書にて、有形固定資産減価償却費率や将来負担比率等の各種指標を記載している。
- ・財務書類の概要版に、将来世代負担比率など指標を掲載し、情報を公開している。
- ・議会へ決算審査資料として財務書類を提出している。
- ・財務書類に、財務指標を記載したものを公表している。
- ・会計課：財務書類概要版として、区民1人あたりの財務書類数値や有形固定資産の老朽化比率などを掲載している。

③-3-2) 公共施設マネジメントへの活用

- ・活用状況については、「意思決定に寄与」するレベルでの活用割合が最も高く、計画策定や将来コスト推計への活用が5区（21.7%）、施設や使用料の見直しへの活用が4区（16.7%）、公共施設の見直し・統廃合等への活用が3区（13.0%）を占めており、活用度が高い。
- ・具体的には、固定資産台帳の情報を正として総合管理計画等を作成している区や施設全体の老朽化度の説明に有形固定資産減価償却率を用いている区、一部施設類型について施設別行政コスト計算書による比較分析を行っている区、使用料の改定に減価償却費を活用している区などが見られる。

【具体的な活用内容】

- ・固定資産台帳は公共施設等総合管理方針における施設一覧に活用
- ・現金収支を伴わないコスト（減価償却費等）を反映し、施設単位でのフルコスト把握が可能となった。
- ・公共施設等の維持管理・更新等に係る中長期的な経費の見込みの算出や、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針の充実などに活用。
- ・以下の内容は、活用に向けた試行的な取組になる。住区センター会議室や図書館といった一部施設について、施設別行政コスト計算書を作成した。令和5年度中に「公の施設使用料の見直し方針」を改訂し、施設使用料算定の対象経費に減価償却費を参入し、令和7年4月に使用料を改訂する予定である。

- ・「区の新公会計制度活用計画」を策定し、施設の財務データ等の分析、施設整備や再編に向けた分析データとしての活用、施設コストに対する区民・職員の理解促進に活用している。
- ・総合管理計画及び個別施設計画策定時に、財政状況及び将来費用の見込において固定資産台帳の情報を活用した。
- ・総合管理計画・個別施設計画について、現状では施設全体の老朽化度合いの説明に有形固定資産減価償却率を用いているが、個別施設において具体的に新地方公会計の数値を用いた計画策定をすることはできていない。施設別の財務書類については、一部の施設類型について、類型別での財務書類を作成している。議会からの関心も高く、個別の施設単位での作成も必要と認識しているが、作業が煩雑となるため、行政コスト計算書の形にとらわれず、財務書類の一部数値や指標のみで作成することも検討が必要である。施設使用料の見直しにおいて、固定資産台帳の減価償却費を原価に算入している。公共施設の維持・更新にかかるコストの妥当性をはかる「ものさし」として、「資産価値の減少相当は維持補修をすることが許容される」という仮説のもと、減価償却費データから維持補修費を統制することができないか、現在検討を行っている。
- ・施設用途ごとの延床面積や築年別延床面積、有形固定資産減価償却率の現状把握や、今後40年間の改築・改修等経費の試算を実施する等、区立施設再編整備計画の策定にあたっての基礎情報として活用している。
- ・施設別コスト計算を実施し施設マネジメントの推進に係る基礎資料として活用している。
- ・将来コスト推計：改修更新・運営経費・事業費をもとに、建物面積を削減した場合の経費削減額を試算
- ・行政評価の中で施設分析シートを作成し、財務書類の分析・評価を行っている。
- ・大幅な改修があった際に、減価償却費等を活用して施設使用料改定を検討している。
- ・（総合管理計画／個別施設計画）の施設情報は固定資産台帳の情報を正としており、その情報に基づいてライフサイクルコストの試算を行い、今後の施設更新需要の見通しや長寿命化の効果等を対外的に説明している。・固定資産台帳の情報に基づいて、築年・建物の構造から施設更新の目標時期を定め、改築・改修の事業実施等を判断している。
- ・資料編は財務書類のうち、施設別行政コスト計算書の情報を記載している。
- ・施設使用料の見直しに対しては、減価償却費の金額に使用している。
- ・有形固定資産減価償却率も参考にして施設整備基金積立額を設定した。
- ・固定資産台帳を将来コスト推計に使用するには精度が低いいため、活用の期待度は低い。
- ・今後も適切に維持管理を実施し、長期的に安全安心な公共施設を目指すべく、財政状況の悪化とならないよう、適切な施設量の検討を行った。その際に、直近5年間の財政状況や資産状況を踏まえて、将来の推計を行った。

③-3-3) 債権管理への活用

- ・活用状況については、活用していない区が22区（95.7%）とほとんどを占める。
- ・1区のみ活用している区があり、全課で作成する財務レポートのうち、税の徴収や貸付事業を実施する課のレポートで、不納欠損引当金の状況や債権回収の取組状況を確認できるようにしている。

【具体的な活用内容】

- ・本区では財務情報に非財務情報を交えて分析をした財務レポートを全課において作成をしており、HPによる公表や決算審査における参考資料として活用をしている。税の徴収や貸付事業を実施する課のレポートにおいては、不納欠損引当金の状況や債権回収に取り組み状況を確認することができ、区民や議会への説明に活用しているため。

③-3-4) 予算編成への活用

- ・活用状況については、8割弱のほとんどが活用していない。中長期での財務分析や施設改修等の予算査定における減価償却率等の活用について試行する区が4区において見られるが、ほとんど活用できていない状況である。「意思決定に寄与」するレベルで活用している区が1区ある（固定資産台帳の減価償却費情報を用いて、現状の施設整備に係る基金の積立額が適切であるかを測る物差しとしている）。
- ・その他の具体的な活用事例としては、予算査定の参考データとして減価償却費を活用するものとして、施設の資産価値を踏まえた営繕経費の予算要求を行わせる区や、長期的な視点による事業の要否の検討に活用する区、その他予算査定の参考データとして活用する区などが見られる。

【具体的な活用内容】

- ・予算編成の際に、各公共施設の減価償却額を所管課に示すことで、施設の資産価値を踏まえた営繕経費の予算要求を行うよう促している。
- ・財務書類を活用して指標による分析、過去の年度と比較した増減分析、減価償却累計額に対する基金残高の割合などを経年比較した「財政白書」を発行し、議会や区民に対して公表している。
- ・施設改修等の予算査定の際に、参考データとして活用
- ・行財政改革実施計画において指標の目標値を設定している。
- ・固定資産台帳の減価償却費情報を用いて、現状の施設整備に係る基金の積立額が適切であるかを測る物差しとしている。
- ・予算編成に係る会議に使用する説明資料の参考資料としている。

- ・新規事業（一部）の実施にあたり、将来的なコスト推計を行うことにより、長期的な視点による事業の要否の検討や説明を行うことが可能となった。
- ・開始3年目を迎える事業について財務レポートに記載してもらい、予算編成の中で一つの参考資料として活用している。

③-3-5) 行政評価への活用

- ・活用状況については、9区（39.1%）の区が議会・区民への説明に活用しており、活用度は高いといえるが、「意思決定に寄与」するレベルで活用している区はなく、半数以上の区で活用できていない。
- ・具体的な活用事例としては、事業別行政コスト計算書を作成・活用している区、単体量・行動量あたりのフルコストを算出・活用している区、財務レポートを作成し外部評価委員会に提出している区などが見られる。
- ・また、図書館事業における自治体間比較を実施したり、コスト試算に基づき事業廃止を検討したりする他、新規事業の実施や事業の見直し時に各事業手法のコスト情報を比較分析したりしている区もある。

【具体的な活用内容】

- ・行政評価において、基本計画で掲げた目標に対し、決算情報を盛り込み評価を行うことで、より確かなPDCAを行っている。また、決算資料として議会へ提出及びホームページ等で公開している。
- ・行政評価の様式に「単位あたりのコスト」欄を設け、事業分析情報の一つとして区民一人あたりのコストを掲載している。
- ・現金収支を伴わないコスト（各引当金繰入額）を反映し、事業単位でのフルコスト把握が可能となった。
- ・活用に向けた試行的場取組として、施設と結びついた事業である住区センター会議室や図書館といった一部事業について、施設別行政コスト計算書と同様に施設別行政コスト計算書を作成しコスト分析を実施している。また、図書館事業について自治体間比較を実施して、事業見直しへの活用に向けた分析を実施した。
- ・一部事業について、財務書類のコスト情報を用いたコスト試算に基づき、事業廃止に向けたデータに活用した。
- ・新規事業の実施や事業見直しに際し、事業実施手法に複数の選択肢が存在するものについて、コスト情報の比較分析の試算を行った。
- ・実施計画の施策評価において事業別行政コスト計算書を使用。また、計画に掲げる行動量ごとのフルコストを算出し、コストを踏まえた事業の評価に活用している。
- ・施設の整理統合や民間委託にかかる直営コストとの比較などに活用している。
- ・上記のとおり、毎年度数事業について事業別行政コスト計算書を作成しており、これを行政評価における参考とすることで、PDCAサイクルの着実な推進につなげている。ただし財務書類との関連性は低い。
- ・行政評価で活用しているため、結果をホームページで公表している。

- ・各事業に要した費用をフルコストで分析し、経年比較することで事業の改善・見直し、休止・完了等を判断する際の要素の一つとして活用している
- ・事業別行政評価シートの作成の際、減価償却費など行政コスト計算書の内容を記載している。また、事業別行政評価シートは、令和2年度の4事業から令和3年度は10事業に拡大し、HPで公開している。
- ・事業別評価シート対象所管においては、フルコスト構成割合の分析により、事業の見直しに活用している。
- ・行政評価を行う際に、財務書類を用いた財務レポートに基づき、事業の目的・目標、成果指標の妥当性、費用対効果、課題認識などについて、学識経験者や区民の方で構成される外部評価委員による評価を実施し、その結果を各部局における今後の事業の検討や予算編成に役立てている。

③-3-6) PPP/PFI等への活用

- ・活用状況については、9割強のほとんどの区が活用していない状況である。
- ・活用しているのは3区であり、具体的な活用事例としては、費用・便益分析を行い土地の利活用に関する意思決定に反映している区や、普通財産の活用状況をホームページで公開し民間の提案募集することを検討している区が見られる。

【具体的な活用内容】

- ・普通財産等について、今後、原則区ホームページで活用状況を公表し、民間の視点による新たな活用方法の提案募集などを通して、貸付などによる利活用の推進を図る取組みの検討を進めている。
- ・PPP及びPFI事業の導入検討において、活用予定である。
- ・土地の利活用を検討する際、固定資産台帳の情報や施設別行政コスト計算書の情報をもとに、費用・便益の分析を行い、当該利活用の方針決定の参考としている（土地の利活用によって得られる利益と活用に係る経費、統廃合によって削減される維持管理コストや減価償却費等のトータルコストを分析している）。

③-3-7) 情報開示への活用

- ・活用状況については、区民へのわかりやすい情報公開の資料として活用しているのが9割以上、議会の決算審査における説明資料として活用しているのが8割弱とほとんどの区で活用済みの状況である。
- ・具体的な活用事例としては、財政白書や財政レポートとしてホームページ等で情報公開している区が多い。また、議会の決算における参考資料として提示している区も見られる。財務書類の公表資料に財務書類の解説等を記載している区もある。

- ・一方 GISでの活用及び地方債IRにおける活用については、9割強のほとんどの区が活用していない。

【具体的な活用内容】

- ・財政課で発行している「主要施策の成果」にて「財務書類で見る区の財政状況」を掲載し、議会・区民に対して区の財政運営の状況を説明する資料として活用している。
- ・財務書類を区のホームページに掲載するとともに、財政白書において財務分析を行い、区民へ公表している。
- ・主要事業の行政コスト計算書を作成し、財政公表誌に掲載している。
- ・広報紙・HPで公開している。
- ・財務書類は、これまでの決算書では読み取ることができない資産、負債、費用、収益が整理されており、各種指標をレーダーチャート化することにより、自団体の財政状況のおおまかな特徴や傾向を容易に把握することができるなど、特に住民等への説明責任を果たすうえで重要な手段となっている。
- ・「区財政レポート」としてホームページで公表している。
- ・財務4表（一般会計・各会計合算）を決算書に参考資料として掲載し、決算特別委員会で報告している。
- ・「区財務書類」の公表資料に財務書類の解説等を掲載している。
- ・年次財務報告書にて、有形固定資産減価償却率等の分析指標を公表している。
- ・決算参考資料として会計別及び各会計合算財務書類を議会に提出し、連結財務書類とともに公表している。
- ・財務書類を分かりやすく解説した概要版を公表している。
- ・全事業別財務書類を公表している。
- ・一般、全体、連結の財務4表を、議会での決算参考資料として用いている。
- ・一般、全体、連結の財務4表を区ホームページで公表している。
- ・例年、決算議会の参考資料となる「財政白書」を作成し、新地方公会計情報についても掲載している。また、区のホームページでも財務書類及び固定資産台帳の情報を公開している。また、財政白書の内容を簡潔にまとめた「概要版」を図書館などの庁外施設へ掲出し、区民が手に取れるようにしている。
- ・区政経営報告書（決算資料）内に財務書類の概要を掲載している。
- ・議会への提出及びホームページでの公表
- ・区の財政状況及び今後の課題をまとめた刊行物「財政白書」や広報誌、決算書へ記載をしている。
- ・各分析シート（事務事業、施策、政策、施設）にコスト情報を紐づけ、成果や問題点を分析した上で、区ホームページ等で公開している。
- ・財務書類に関して、議会に提出・説明をしている。また、HPに財務書類を公開し、区民にわかりやすいように概要版を掲載し、公開している。
- ・財務書類に、財務指標を記載したものを公表している。
- ・会計課：議会の決算審査における参考資料として議員に配布。区民への情報公開として区ホームページへの掲載及び区内図書館へ閲覧用として配布。
- ・財政課：財務レポートを議会に提供するとともに、ホームページで公開している。

③-3-8) その他の活用内容

- ・その他の活用事例としては、基金額の設定に減価償却のデータを活用している区、使用料の算定に簿価や減価償却費情報を活用している区、セグメント分析を試行・実施している区、行政評価の資料として財務レポートを提供している区、財務書類とは別にわかりやすい概要版をホームページで公開している区などが見られる。

【具体的な活用内容】

- ・減価償却累計額に対する基金残高の割合を経年比較し、施設の建替需要への財政的な備えの検討を行っている。
- ・行政財産使用料の算定に使用：適正な使用料を算定するため、固定資産台帳の現在簿価を使用している。
- ・受益者負担の公平性確保や使用料等算定の透明性の確保のため、固定資産台帳の減価償却費情報を使用料算定に活用している。
- ・「会計別財務書類・各会計合算財務書類」「事業別財務書類」「連結財務書類」「統一的な基準による財務書類」「固定資産台帳」「施設別行政コスト計算書」「特定事業の行政コスト情報」を公表している。
- ・情報公開への活用として、HPで固定資産台帳を公表している。
- ・区の主要事業である実施計画事業については、施策評価に行政コスト計算書を使用し財務分析を実施している。また、計画に掲げる行動量ごとのフルコストを掲載し、コストの増減や効率的な実施手法について評価・分析を実施している。
- ・試行的にセグメント分析を実施した。
- ・詳細な内容を記載した財務書類とは別に、概要版としてよりわかりやすくコンパクトにまとめた資料を作成し、ホームページで公表している。
- ・「政策分析シート」「施策分析シート」「事務事業分析シート」「施設分析シート」を作成し、政策・施策・事務事業及び施設ごとにコスト情報を紐づけ、セグメント分析を行っている
- ・有形固定資産減価償却率も参考にして施設整備基金積立額を設定した。
- ・(会計課) 独自基準による財務書類、及び統一的な基準による財務書類を区ホームページに掲載することで区民に限らず、幅広く情報提供を行えている。
- ・財政課：財務レポートに新規事業3年目を迎える事業を記載してもらい、予算編成の中で一つの参考資料として活用している。
- ・行政評価の資料として財務レポートを提供している。

③-4) 財務書類の活用における効果と課題

③-4-1) 財務書類の活用において期待されている効果

- ・財務書類の活用において期待されている効果としては、わかりやすい公表や説明といったアカウントビリティの向上、職員におけるコスト意識や費用対効果に対する意識の向上、持続可能な財政運営や事業の見直し・事業のスクラップ&ビルドにつながることで、財務書類の活用による分析力の向上（発生主義による財政力の分析、事業検証ツールとしての活用、施設規

模に見合った行政サービスのチェック等) があげられている。

【財務書類の活用において期待されている効果】

- ・かつての官庁会計（単式簿記）では、決算数値として現れなかった減価償却費や引当金なども含めたフルコスト情報が見える化され、政策決定や職員の意識において、費用対効果が重視されることを期待している。
- ・職員の区の資産や負債、コストに関する意識が高まり、区民等への説明責任の充実が図られる。
- ・区民へのアカウントビリティの向上や費用対効果の観点からの事務事業の改善
- ・財務書類から得られる情報を活用することで、区の財政状況をより分かりやすく説明できることを期待している。
- ・課別、事業別及び小事業別の財務情報については、行政評価シートで活用
- ・区としては、事業にかかるコストを新地方公会計のエッセンスである減価償却費や引当金を踏まえたフルコストで算出した上で、行政評価に活用し、その情報を予算編成に活用することで、事業のビルドアンドスクラップに繋げたい。
- ・コスト情報・ストック情報を含めた財務情報のわかりやすい公表、予算編成への活用。
- ・行政評価や予算編成における根拠として活用することにより、持続可能な財政運営や事業見直しが期待できる。
- ・区事業に関する意思決定において、財務書類を活用したコスト推移や将来コストの試算、事業費の妥当性などの情報として活用される。
- ・他自治体との事業比較が可能となる。
- ・財産の有効活用に繋がる活用方法の提案等
- ・行政をチェックし業務改善に繋げるマネジメントの取組においては、指標だけではない財務書類・固定資産台帳の情報についても活用が可能と考えられる。例えば、PLで資産除却損となった資産について、取得価額に対する資産除却損の割合から過去投資の妥当性をチェックし、将来の投資の改善に繋げていくことが考えられる。また、施設を当期減価償却額の大きい順に示し、施設規模に見合った行政サービスが提供されているかチェックすること等も考えられる。
- ・コスト計算の際に減価償却費を取り入れることができる。
- ・説明責任の履行
- ・各事業の分析においてアウトカム及びアウトプット指標だけでなく、財務会計データを活用し、事業の改善、見直し、休止、完了の促進をすることで質の高いサービスを重点歴に提供していくこと。
- ・地方自治体が行っている事業は、経費効果や効率性の多寡だけで取捨選択することは難しいと思われるが、財務書類の活用によって、区の財政、資産等の情報を、区民により一層わかりやすく説明するためのツールとなることを期待している。
- ・フルコスト構成割合や財源構成割合の分析による事業の見直しするための検討材料として期待している。
- ・将来的に各団体の作成する経年データが蓄積されれば、財務書類からも財政力を伺うことが出来ると考える。
- ・(財政課) 事業検証ツールとして活用していくことを期待している。

③-4-2) 財務書類の活用における課題

- ・財務書類の活用における課題としては、基準や指標などがバラバラで団体間比較が難しいこと、全庁的な理解や気運が高まっていないこと、職員の事務負担が大きいこと、現実的な実務への活用方法が確立されていないこと、固定資産台帳や減価償却費等のデータの精緻化が必要なことなどがあげられている。

【財務書類の活用における課題】

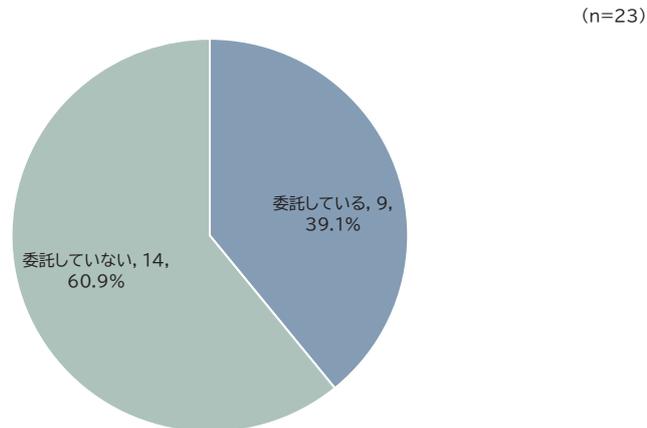
- ・財務書類の完成時期について、区によって差があること。他区との比較を行いたい際に同一年度で比較できないことがあり、不便に感じる時がある。
- ・「財務書類の数値やその変化」と「当該施策・事業における要因」の相関関係が理解できていない。
- ・全ての伝票にセグメントコードを付けるとなると、職員の事務負担も増えるため、バランスが難しい。
- ・有効的な活用方法の検討
- ・活用範囲が限定的であること。
- ・他自治体との比較において、客観的な指標がないため、評価が難しい。
- ・退職手当引当金の計算式について、現行の健全化の算定方法では調整額の対象期間が5年間であるのに対し、特別区では20年間のため実態と異なる。また、前年度自己都合退職者の割合を基に算定すると、年度によって著しい変動となる。このため、フルコストと言えれば見栄えは良いものの、当該調整額の影響を受けた退職手当引当金繰入額を人件費に含めることに疑問がある。
- ・活用方法が限られており、財務書類を活かし切れていない状況である。
- ・より積極的な活用を図るにあたっては、固定資産台帳など、財務書類作成のベースとなる情報の精緻化を進めていく必要がある。
- ・仕訳に必要な根拠資料を整理するとともに、必要に応じて事務フロー
- ・役割分担の見直し、EUC機能の活用を検討・東京都等の会計基準を参考に、新基準による連結の範囲や作成手順等を決定する必要
- ・財務書類の区政運営における具体的な活用を目指している一方で、その活用内容が複式簿記・発生主義に基づくコスト情報から飛躍しており、何もかもを財務書類の活用で解決しようとしている。
- ・複式簿記・発生主義に基づくコスト情報にて分かる情報を周知できていない。
- ・財務書類によるコスト情報を活用しなくとも、官庁会計で解決することができる事例が多く、わざわざ財務書類によるコスト情報を用いるメリットが少ないことから、全庁的な広がり結びつけることが難しい。
- ・財務書類が全庁的に浸透していないため、積極的に活用が図られていない。
- ・各事業所管課の新地方公会計に対する理解が不足している。
- ・全庁的に新地方公会計を予算編成や政策決定に活用しようとする機運が低い。
- ・財務書類の活用の視点が庁内に浸透しない。
- ・活用には一定程度の知識が必要であり、業務負担も発生する。・各自治体の準拠モデルやセグメントの考え方、組織体系の違い等により、財務書類を活用した自治体間比較のハードルが高い。

- ・固定資産台帳の整備、個別施設計画の策定等に活用しているが、予算編成など実務への活用方法が見いだせていない。
- ・財務書類の活用においては団体間比較が有用だが、現状では会計基準の差異や、会計基準に明記されていないレベルでの処理方法の差異（団体によって判断が異なる部分）があり、単純な比較が難しい。今後を踏まえ、処理方法の統一化や画一化を目指すべきではないか。
- ・自庁内での財務書類や固定資産台帳に対する関心が薄いため、「誰も見ない財務書類・固定資産台帳」になりやすい。例えば固定資産台帳を庁内に公開するにしても、単なる簡素な情報の羅列で終わらせず、ソート順を工夫する・セルを色分けするなど、より分かりやすい体裁に整えて公開することが必要ではないか。
- ・団体間比較を行うにあたり、総務省が公表している各団体の財務書類まとめデータを活用したいが、比較分析を行うためにはデータを二次加工する必要がある、使いやすいデータとは言い難い。また、総務省はストック情報調査の結果も公開しているが、数値が各団体の財政状況資料集に分散しており、分析しやすいデータとしてまとまっていない。
- ・現状では各団体がバラバラに分析や活用の取組を行っており、各団体間のハブとなる機能がない。
- ・正しい減価償却費の算出、統一的な基準前後で附属設備や資本的支出の取り扱いが異なること、総務省の統一的な基準作成マニュアルに曖昧な箇所があり自治体によって事務処理方法等が異なること等の技術的な課題・困難さが払拭されない一方、そもそも財務書類を精緻化することでどのような活用可能性が広がるのかが今もって見えて来ない。目的の見えない精緻化作業には自己目的化のきらいが窺える。最近では固定資産台帳やセグメント分析が取り上げられているが、いずれも財務書類本体の活用とは言い難い。財務書類の作成及び精緻化が膨大な実務・検討に見合うものなのか、財務書類の限界を踏まえた現実的な“落とし所”を探るべき時期なのではないか。
- ・セグメント別分析やマネジメントへの活用など未だ道半ばという認識はあるものの、人材面や費用対効果の観点から、現状ではこれ以上の活用は難しいと感じている。
- ・財務情報の分析に長けた職員の育成が必要。
- ・公会計情報の活用について推進するための組織作りが必要。
- ・他自治体の調査研究を進めており、より効果的な活用方法や新たな活用方法等（自治体間比較等）について検討が必要
- ・区の財政状況に関する説明責任を果たすことや中長期的な視点による事業の要否検討を行う上で財務書類が有効なツールであると考えられるが、財務書類に関する職員の知識や区民認知度を向上させる必要がある。
- ・事業別行政コスト計算書を作成する際、分析したい単位の事業別行政コスト計算書をシステム上作成が困難な場合がある。
- ・特別区間でも地価の差が大きく、特に貸借対照表での比較が難しい。
- ・全庁的に財務書類の具体的な活用方法の理解が進んでいない。
- ・財政課:本区では財務書類を基に非財務情報も入れた財務レポートを作成しているが、この中で事業の成果指標なども設定しているが、どのような指標が適切であるか判断が難しく課題である。

③-5) 財務書類の活用に関する外部委託

- ・財務書類の活用に関して、外部に分析やコンサルティングを委託している区が 9 区 (39.1%) となっている。

図表33 財務書類の活用に関して、外部に分析やコンサルティングを委託しているか(単一回答)



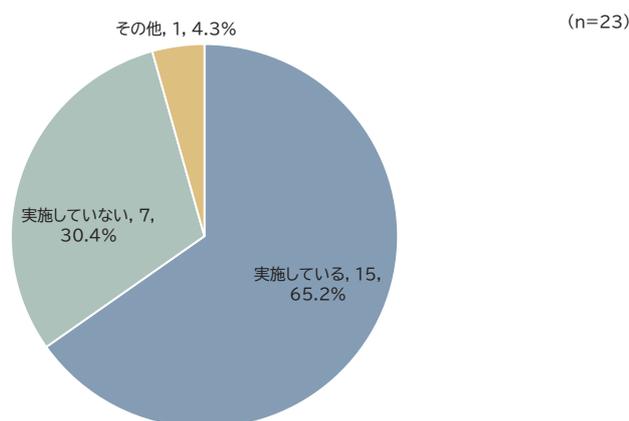
【財務書類の活用に関する外部委託の具体的な内容】

- ・経年分析や他区との比較を委託している。
- ・一般会計等財務書類からみた財政状況や指標等を分析し、文章化する。
- ・連結財務書類作成支援
- ・全体財務書類の分析（概要分析、過去6の財務書類との経年分析、他区との比較分析）
- ・作成等支援業務委託に分析を含めており、指標の組合せを行っている。
- ・小事業別の行政コスト計算書と貸借対照表の特徴的事項の分析・助言など
- ・事業見直し等行政運営への活用に向けた事業別・施設別行政コスト計算書の作成に対する助言指導
- ・事業別・施設別行政コスト計算書に基づくコスト分析により、費用対効果の分析や比較検討作業を行い、課題の発見と業務改善等につなげていく取組に対する助言指導
- ・財務分析レポートを作成し、区の財政状況について管理職等への報告を実施している。
- ・財務書類作成支援業務（連結財務書類作成、決算整理仕訳作成、財務書類（一般・全体）の整合性確認
- ・指標の算出・分析、公表資料作成

③-6) 財務書類の作成・活用に関する職員研修

- ・財務書類の作成・活用に関する職員研修を実施している区が15区（65.2%）と多くを占める。
- ・2区では、職層別研修を実施している。

図表34 財務書類の作成・活用に関する職員研修を実施しているか(全庁/課内を含む(単一回答))



【財務書類の作成・活用に関する職員研修の具体的内容】

- ・財務研修（公会計制度の基礎研修）・財務書類分析及び解説セミナー
- ・令和3年度 日々仕訳に関する財務会計システム操作研究、公会計に関する動画研修（令和4年度 公会計に関するテキストを事前に学習し、その内容に関してMicrosoftFormsを利用して確認テストを行う形式での研修）
- ・日々仕訳及び財務書類の見方に関する研修
- ・数値例を用いて読み方・分析方法を解説・事業別財務書類の読み方、事業評価への活用についても解説
- ・①財務書類分析研修（管理職対象、同内容で半日×3回、財務書類の分析・活用手法等）
- ・②財務書類の読み方研修（実務担当者対象、同内容で半日×2回、財務書類の基礎知識・読み方等）
- ・③新公会計制度出前講座（希望する課対象、随時、制度の概要・実務・システム操作等）
- ・④庁内報発行（全職員対象、年4回、年次決算の説明、財務書類の説明等）
- ・各所管の職員向けに、公会計の概念的な説明を中心としたeラーニング研修を実施している。
- ・管理職等を対象に、財務書類の数値を用いた決算説明を実施している。
- ・公会計の制度概要を一般職員向けに説明する研修を委託業者が実施しているが、その際に、他の自治体の活用例も紹介してもらっている。
- ・(1) 財務書類の見方（e-ラーニング形式）
 - ・全職員対象（受講は任意）、年1回、受託業者が研修資料作成
 - ・実際の財務書類を使い、見方のポイントや指標等について解説

(2) 実務担当者研修

- ・実務担当者対象（希望者）、年1回、区担当職員が講師
- ・地方公会計の基礎知識、システム処理上の注意点等を解説

(3) 係長昇任前研修

- ・係長昇任試験合格者（必須）、年1回、区担当職員が講師
- ・地方公会計の基礎知識、システム処理上の注意点等を解説
- ・初任者向け財務実務研修の一部として研修を実施。
- ・係長職昇任者向け研修の一部として研修を実施。
- ・公認会計士・税理士の講師による財務書類の読み解き方を身に付け、行政実務に活かしていただくための実践的な研修を実施している。
- ・令和5年度は、新公会計の概要などを係長向けの研修で予定している
- ・公会計の概要、日々仕訳情報の重要性などを簡単に説明
- ・財務書類とは何か、財務書類の見方、区の決算の状況についての研修を行っている。
- ・会計課：各種マニュアルの整備、財務書類作成要領の作成及び周知、新公会計制度情報紙の発行など
- ・財政課：公認会計士を講師として、実際の事業マネジメントを行う、管理職等を中心に財務レポートの事例などを紹介し活用を促している。
- ・地方公会計制度の基礎知識
- ・公会計制度の施設マネジメントへの活用（施設別コスト比較・分析、先進自治体の事例

③-7) 財務書類の活用に向けた今後の方向性・展望等

- ・他自治体の先進事例や研究会など、さらなる活用方法の研究・検討していくとする区が多い。事業評価への活用の意向や、自治体間比較の意向をあげる区も見られる。
- ・課題としては、職員の意識・知識や区民認知度の向上などがあげられている。また、現状であまり活用されておらず、区としての活用意思を明確にすることも必要といった指摘も見られる。

【財務書類の活用に向けた今後の方向性・展望等】

- ・事業別・施設別のセグメント分析の実施を検討している。
- ・有効的な活用方法があれば活用していく
- ・職員一人ひとりのコスト意識の醸成を図り、効率的な行財政運営を行うために、行政コスト計算書を用いた事務事業の改善及び見直しについて、その具体的な活用方法を検討していく。
- ・連結会計にかかる労力に見合う成果がなく、作成自体をなくす検討が望まれる。
- ・他自治体の活用事例等を研究し、新たな活用方法について検討が必要である。

- ・財務書類で数値化された財務状況から自治体の負債や資産の情報を読み取り、行政経営に利活用を図ることで、中長期的に「何に投資すべきか」という意思決定の根拠づけとなる。と同時に、住民への開かれた開示と説明責任を果たすこともできる。しかし、会計に詳しくない区民や職員にとっては理解しづらい情報でもある。したがって、新地方公会計の情報を、区民や職員が理解しやすく活用しやすい書類に加工し、表現することも検討していく必要がある。
- ・現在は、官庁会計による決算書、普通会計ベースの決算統計、統一的な基準による財務書類と自治体の決算が3種類存在している。異なる用途に利用しているのは理解しているが、将来的に財務書類の活用にシフトしていくためには、官庁会計による決算書や普通会計ベースの決算統計のあり方を見直さない限り、財務書類は浸透しないものと考えています。
- ・財務書類の活用、特に行政評価や予算編成には、自治体内だけで比較しているだけではメリットを示しづらいところがあるため、事業単位での自治体間比較が効果的であると考えていますが、基礎自治体ではできることが限られているので、国・都道府県単位での分析が必要だと考えています。
- ・資産管理や予算編成等における財務書類の活用、事業評価の実施や公共施設マネジメントのさらなる強化。
- ・財務書類の作成や資料の公表等は進んできたところだが、財務書類を活用した取組みには大きな進展がない状況である。まずは、区として新地方公会計情報を活用していくという明確な意思が必要。その上で、各事業所管課が事業見直しや政策決定に活用していくため、より知識を深めていくことが、財務書類の活用に繋がっていくと考える。今後は、行政評価へのさらなる活用や見える化と連動した取組みや、施設使用料検討における受益者負担割合の算定、事業の自治体間比較の取組みなどについて検討していく。
- ・現在開催されている総務省の研究会や、今回の特別区長会調査研究機構での研究結果も踏まえ、活用方法を積極的に検討していく。
- ・これまで、当区では基金積立額や施設使用料の算定に減価償却費情報を活用してきたが、これらは「それまで物差しのなかったところに、新たな物差しを作る」という活用であったと思われる。既に現金主義で物差しのあるところに新地方公会計で物差しを作っても価値は薄いため、今後も新地方公会計ならではの新たな物差しを作ることが活用において重要であると考えます。
- ・セグメント分析などを取り入れた活用方法等を検討していく。
- ・財務書類に関する職員の知識や区民認知度の向上などの課題に対応するとともに、他自治体の先進事例などを参考にし、より有効な活用方法等を検討していく。
- ・行政評価を通じた新公会計の活用を図りつつ、事業別行政評価シートをHP等で公開し、アカウントビリティの向上を目的として、区民が身近に感じられる事業を対象として事業別行政評価シートとして活用している。今後は、事業別評価シートの対象範囲の拡大により、アカウントビリティをさらに向上を目指していく。
- ・将来的に団体間比較、セグメント別分析など活用がなされる状況になった際に、正確な情報提供が出来るよう、正確な財務書類作成に取り組んでいく。
- ・財政課：財務レポートについて事業検証に活用されるよう内容等について研究していきたい。

第1章
1-1.
1-2.
1-3.
第2章
2-1.
2-2.
第3章
3-1.
3-2.
第4章
4-1.
4-2.
第5章
5-1.
5-2.
5-3.
調査研究内容編
おわりに
参考資料編

ケーススタディ 1 維持・改修費の査定

(1) ケーススタディの概要

図表35 維持・改修費の査定における活用イメージ¹⁶

R4年度決算

	A保育園	B保育園	C保育園	
取得価額	555,555千円	666,666千円	77,777千円	固定資産所管部署が作成
減価償却累計額	444,444千円	555,555千円	66,666千円	
有形固定資産減価償却率 (資産老朽化比率)	80.0%	83.3%	85.7%	
当期減価償却額	45,000千円	56,565千円	86,912千円	施設所管課が数値を入力
維持補修費	●工事3,000千円	▲工事2,500千円	◎工事4,000千円	
施設管理費	15,000千円	18,000千円	20,000千円	



施設名：C保育園

施設名：B保育園

施設名：A保育園

【施設の概要】

建築年度	1987年
延床面積	1,377㎡
土地面積	1,000㎡
運営形態	直営

【利用状況】

	R 2	R 3	R 4
定員	102人	105人	103人
園児数	101人	104人	103人

【財務情報】

	R 2	R 3	R 4
取得価額	532,665千円	541,654千円	555,555千円
減価償却累計額	123,054千円	100,552千円	444,444千円
有形固定資産減価償却率 (資産老朽化比率)	23.1%	18.6%	80.0%
当期減価償却額	47,500千円	50,000千円	45,000千円
維持補修費	◆工事3,500千円	実績なし	●工事3,000千円
施設管理費	18,000千円	13,000千円	15,000千円

16 図表35はP.26からP.28の調査概要を一例としたものである。施設の利用状況や財務情報を経年で確認することで設備投資等の妥当性を補完するための一助とする。

ケーススタディ 2 施設別コスト分析

(1) ケーススタディの概要

①作成する事業と粒度

図書館事業を図書館条例の施設単位で作成

②作成する年度

令和4年度の施設別行政コスト計算書を作成

③経費の範囲

施設維持管理経費とその事業に要する経費を抽出した分析

④施設別行政コスト計算書作成方法の前提条件

図表36 施設別行政コスト計算書作成方法の前提条件

項番	項目	提案内容
A	人件費の配賦方法	各施設の配置人員や定数をもとに配賦する。 なお、職員給与費・退職手当引当金繰入額算出方法は、参考資料「01-1（作成ベース）図書館事業行政コスト計算書（総務省）」に基づいて算出する。
B	共通経費の按分方法	・施設維持管理経費 施設面積で按分して配賦する。 ・施設で実施している事業に要する経費 図書館事業は蔵書数で按分して配賦する。
C	指定管理施設経費の取扱い	分かる範囲で各経費に分割する。 難しいようであれば（公会計担当課で分からないようであれば）、物件費で処理する。

⑤収集した非財務情報

図書館事業：施設面積、貸出数、蔵書数、開館日数、来館者数、運営方法（単位あたりコストを算出することで分析に活用）

⑥ 東京都方式における作成方法

東京都方式の自治体も総務省方式に読み替えることなく作成できるようにする（自治体間で比較するときには、東京都方式の自治体も総務省方式に置き換えて、総務省方式をもとに比較分析している。）

⑦ 分析内容

自治体内比較分析と自治体間比較分析を行う

自治体内比較分析：各施設単位で分析（単位あたりコスト分析、有形固定資産減価償却率等）

自治体間比較分析：各施設単位・各自治体単位（住民一人あたりコスト）で分析

(2) ケーススタディの前提条件の違いについて

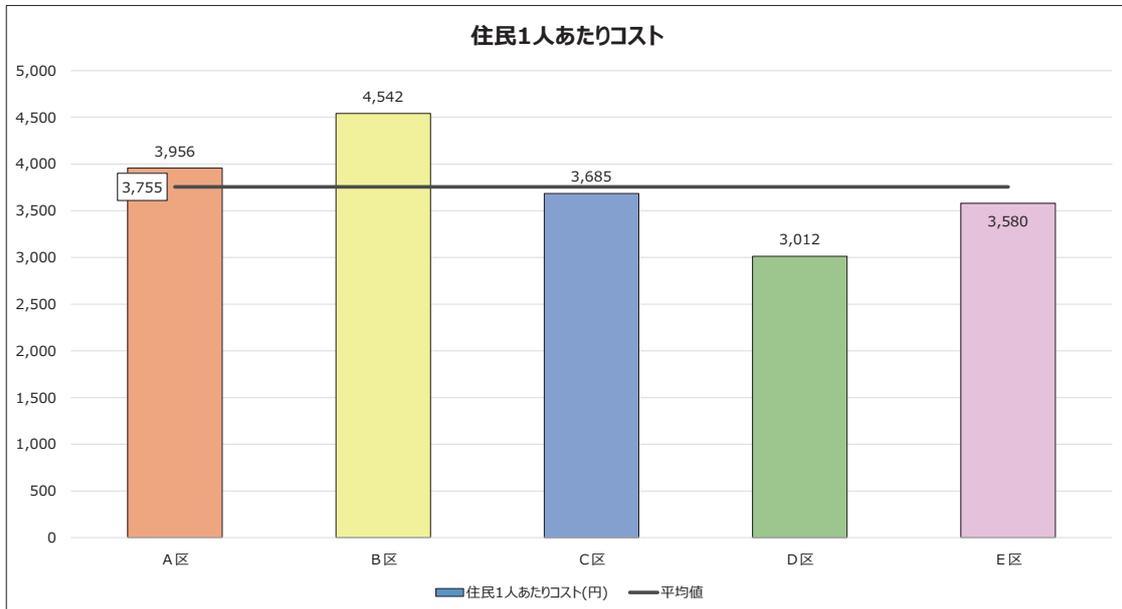
○ 管理・運営形態

図表37 各区における図書館の管理・運営形態

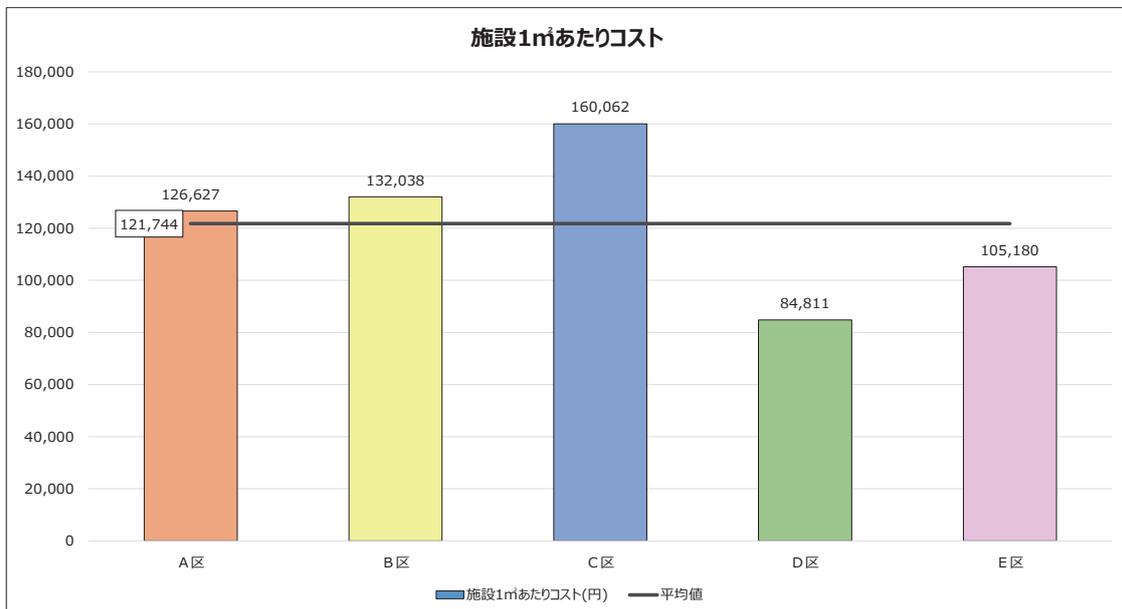
A区	B区	C区	D区	E区
指定管理	直営・委託	直営・委託・ 指定管理	指定管理	直営・ 指定管理

(3) ケーススタディの結果

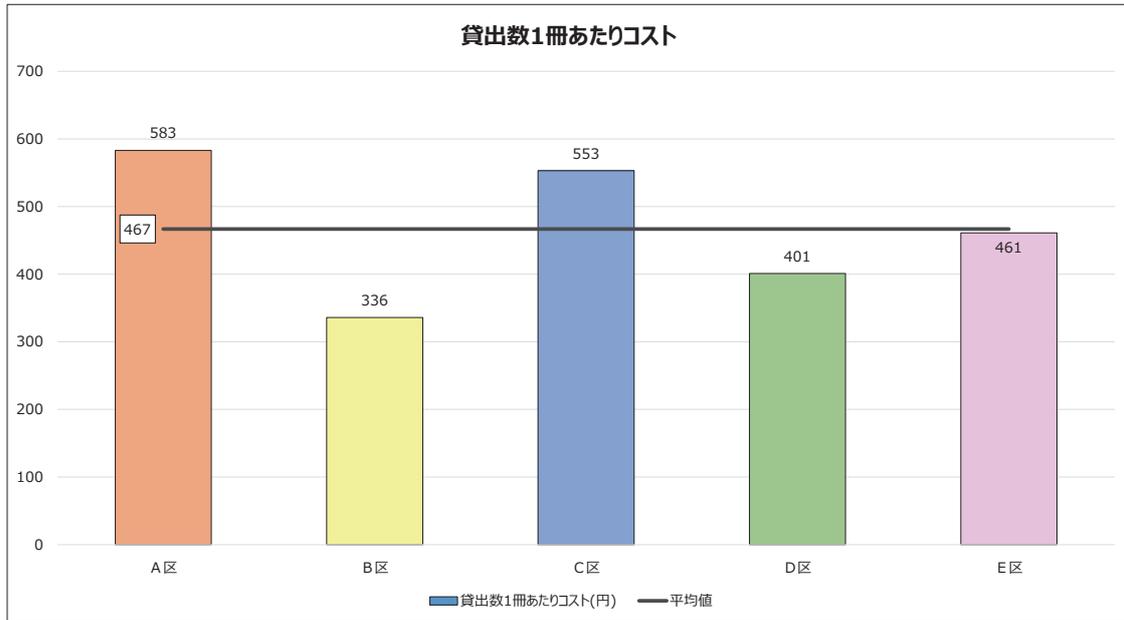
図表38 住民1人あたりコストの比較



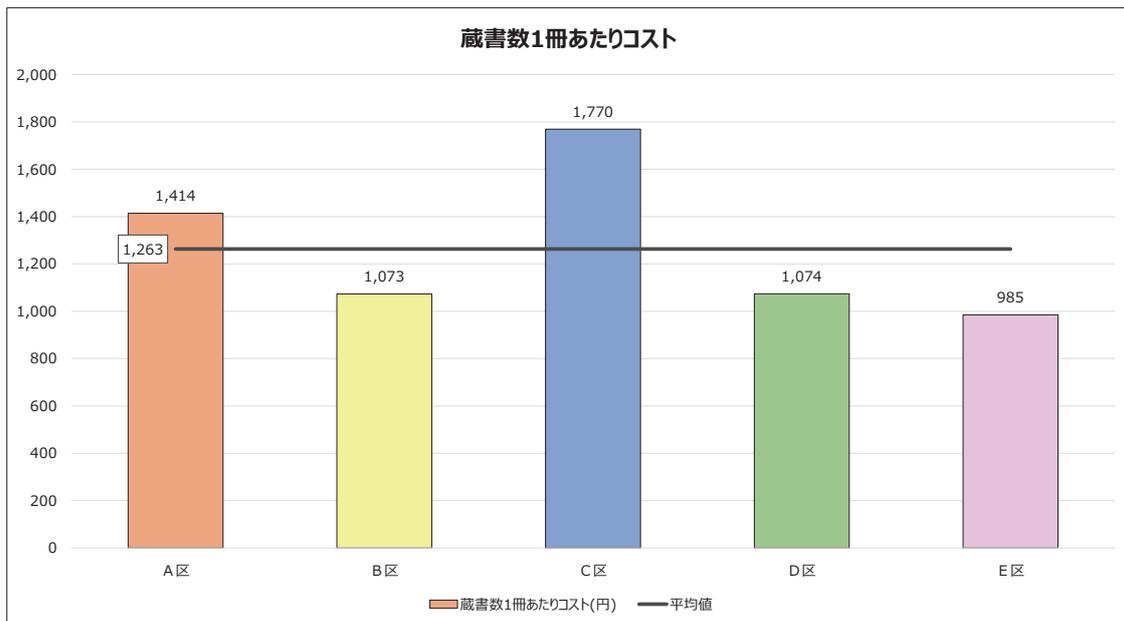
図表39 施設1㎡あたりコストの比較



図表40 貸出数1冊あたりコストの比較



図表41 蔵書数1冊あたりコストの比較



第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

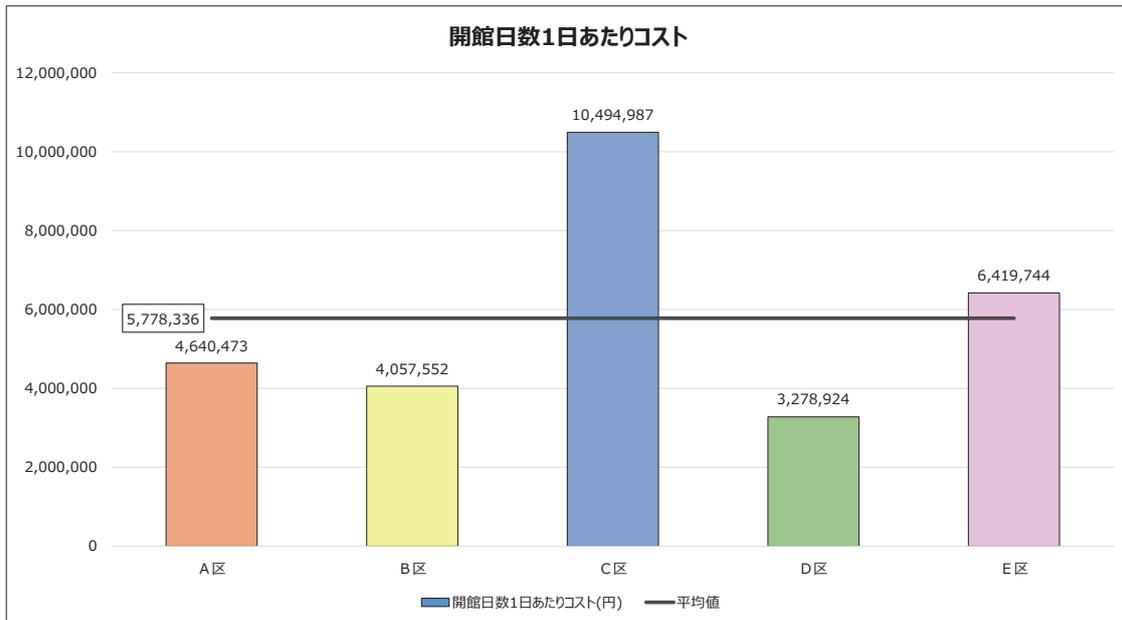
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

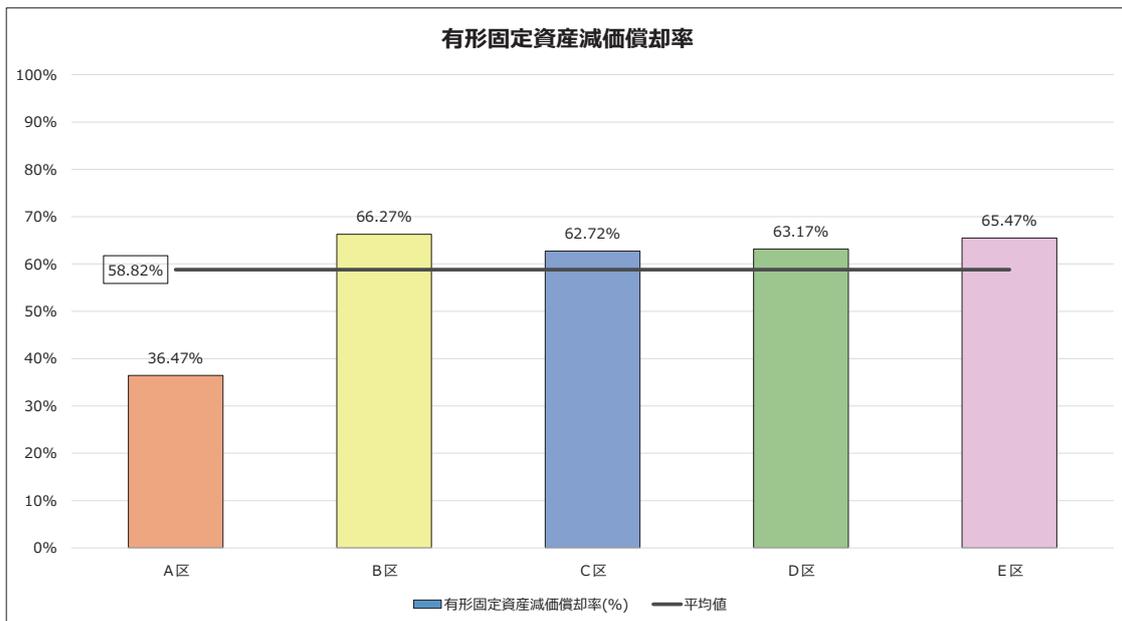
おわりに

参考資料編

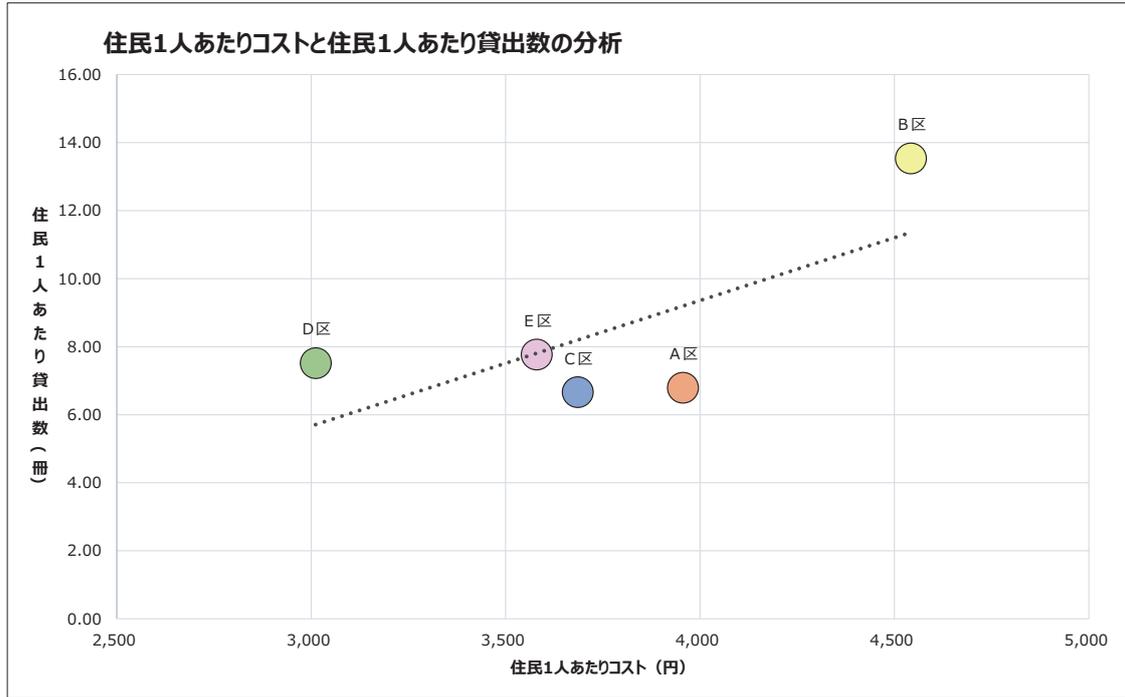
図表42 開館日数1日あたりコストの比較



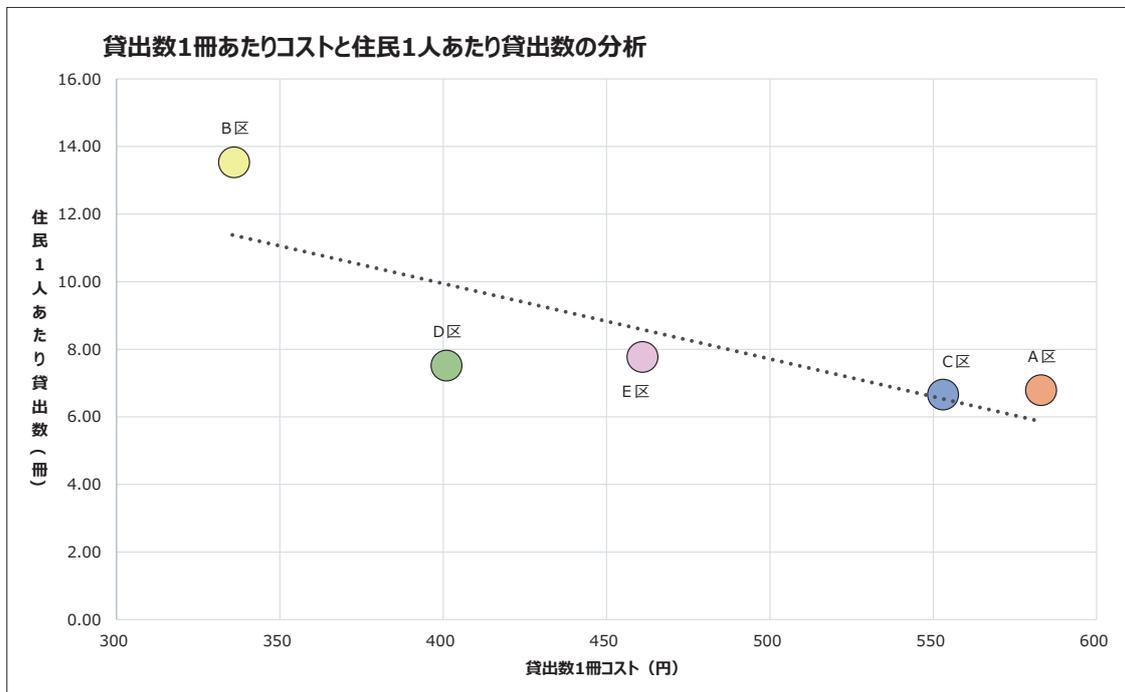
図表43 有形固定資産減価償却率の比較



図表44 住民1人あたりコストと住民1人あたり貸出数の分析



図表45 貸出数1冊あたりコストと住民1人あたり貸出数の分析



第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

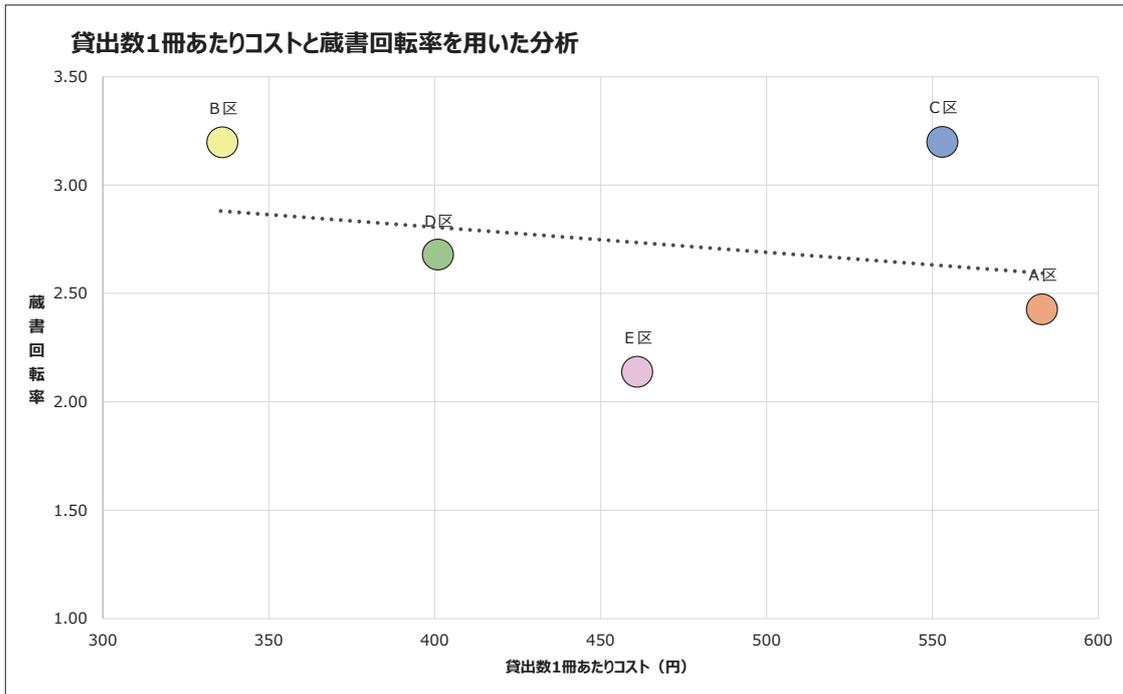
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

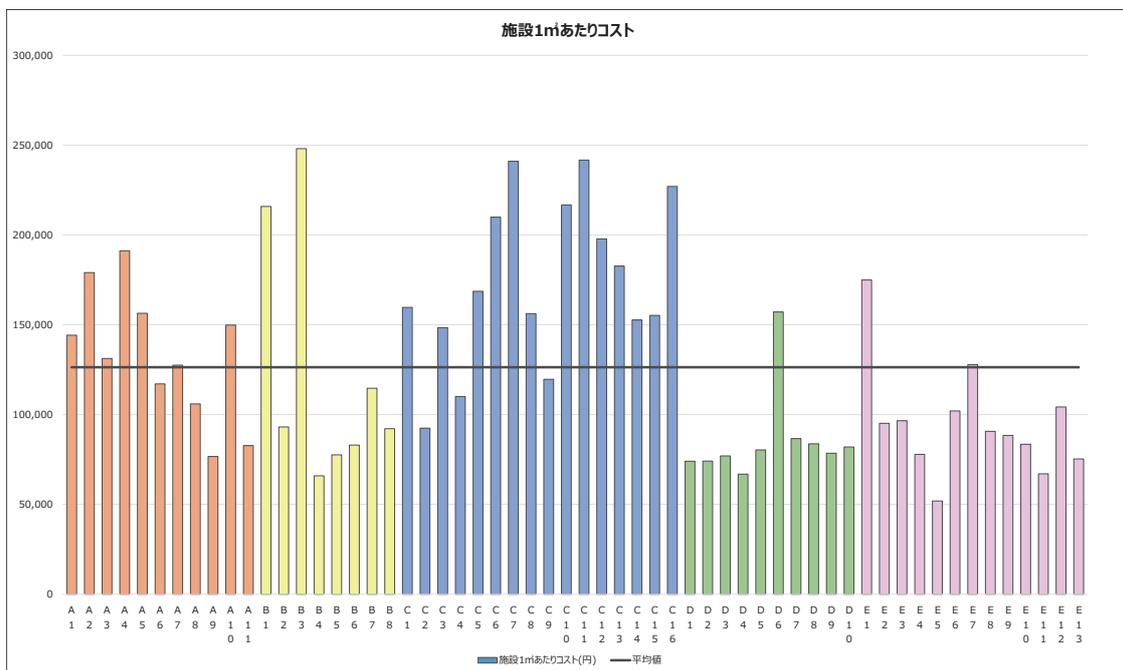
おわりに

参考資料編

図表46 貸出数1冊あたりコストと蔵書回転率を用いた分析

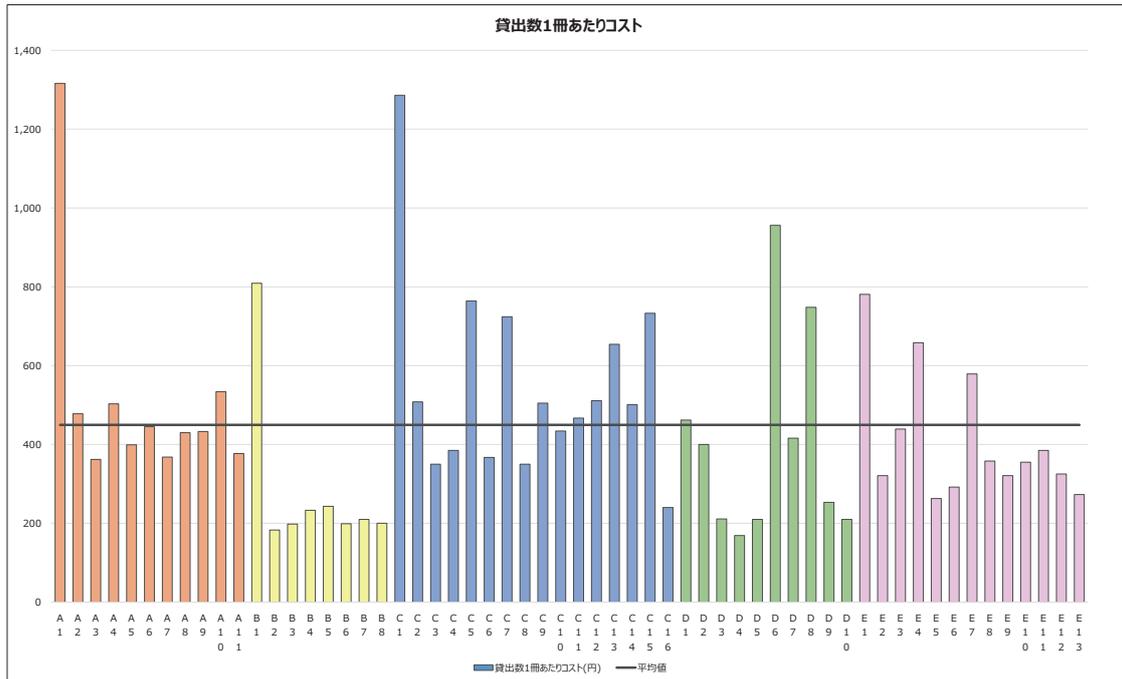


図表47 施設1㎡あたりコストの施設間の比較

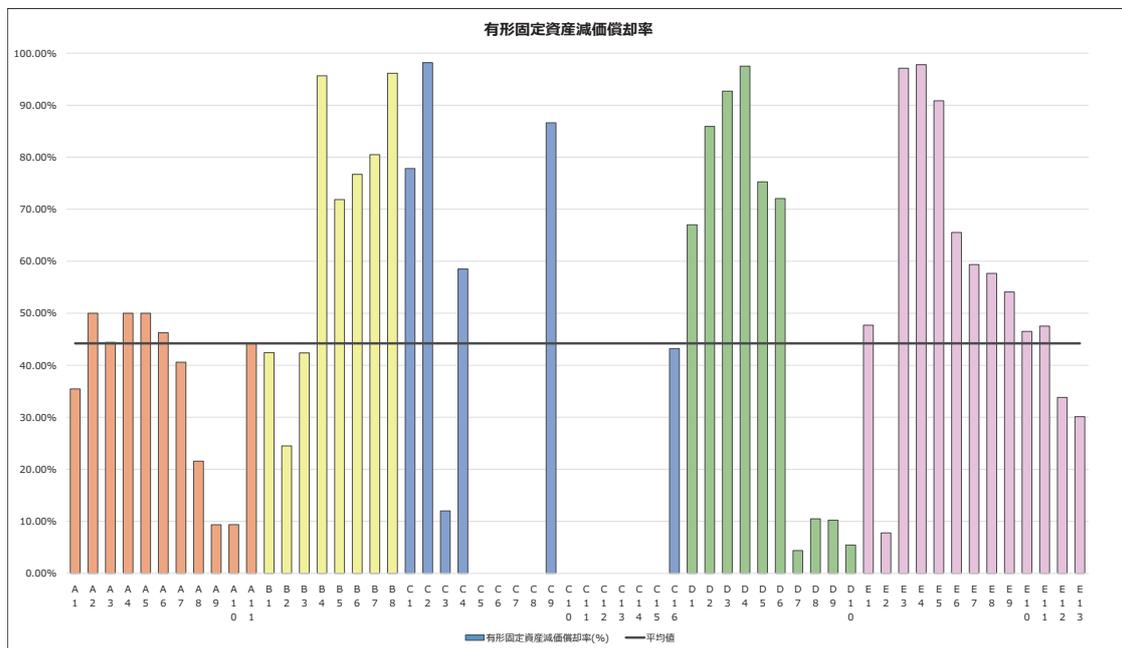


※ A～Eは所在区、番号は便宜的に付番した施設番号を表す（以下、同様）。

図表48 貸出数1冊あたりコストの施設間の比較



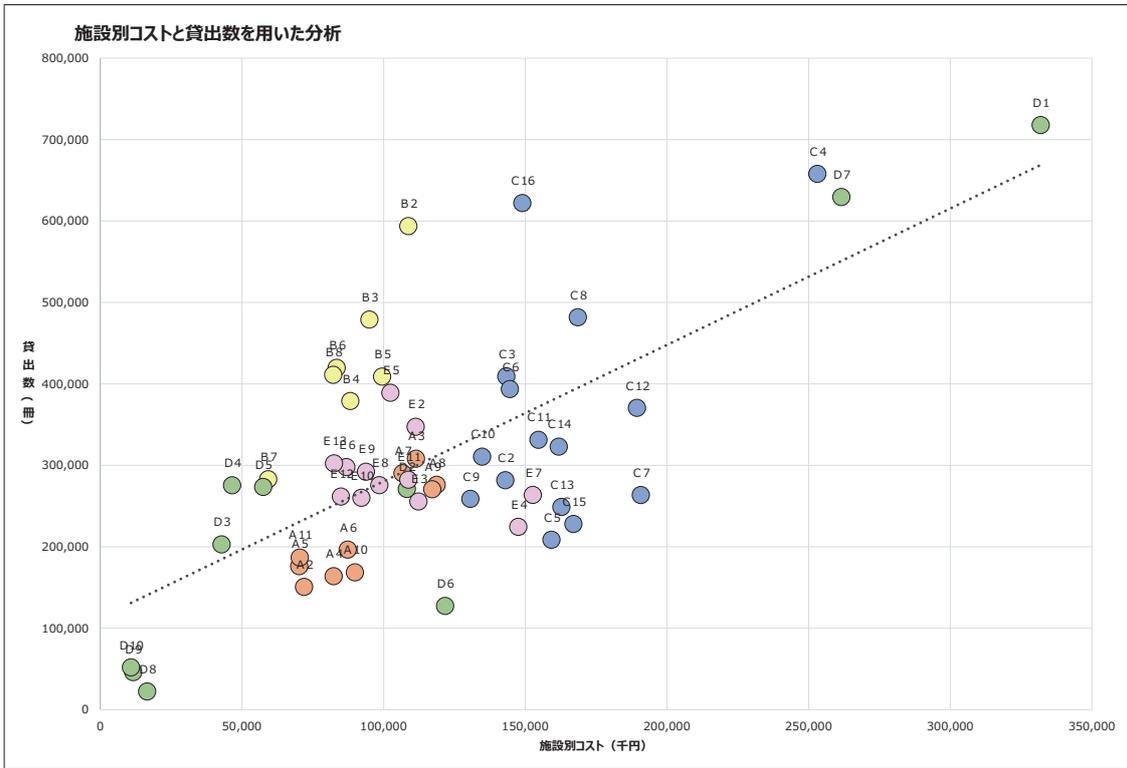
図表49 有形固定資産減価償却率の施設間の比較



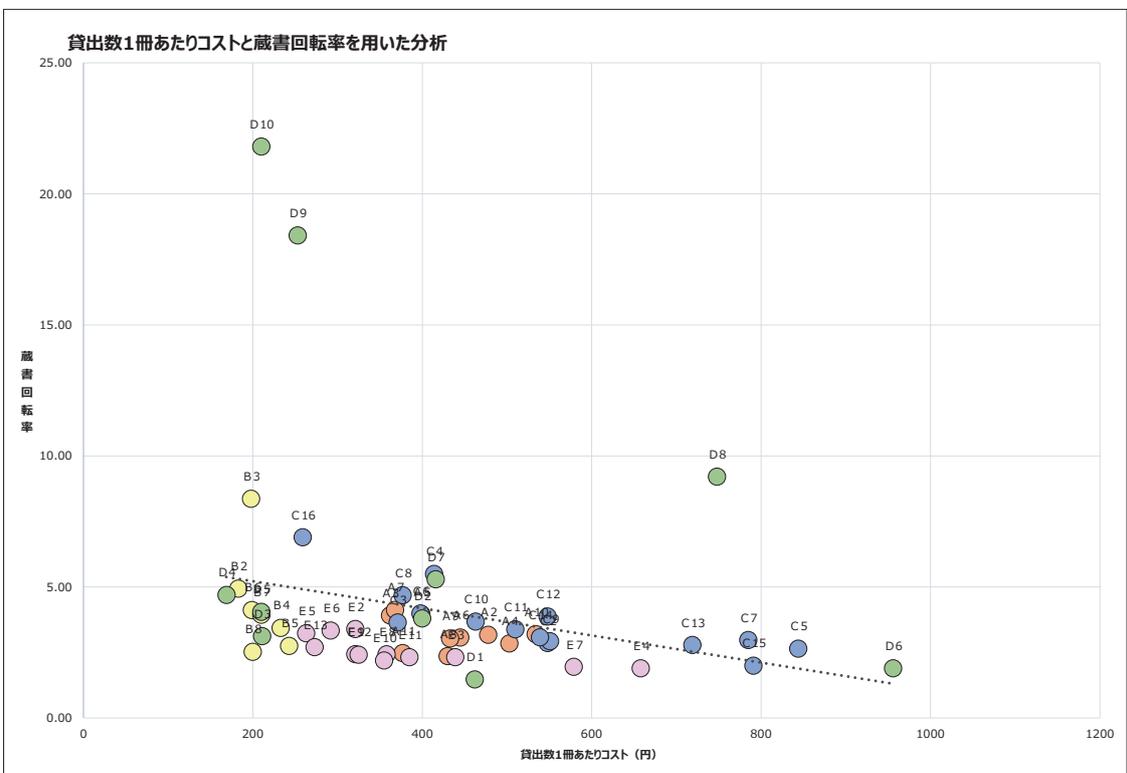
※C区の施設には有形固定資産減価償却率が不明の施設がある。

- 第1章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第2章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第3章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第4章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第5章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

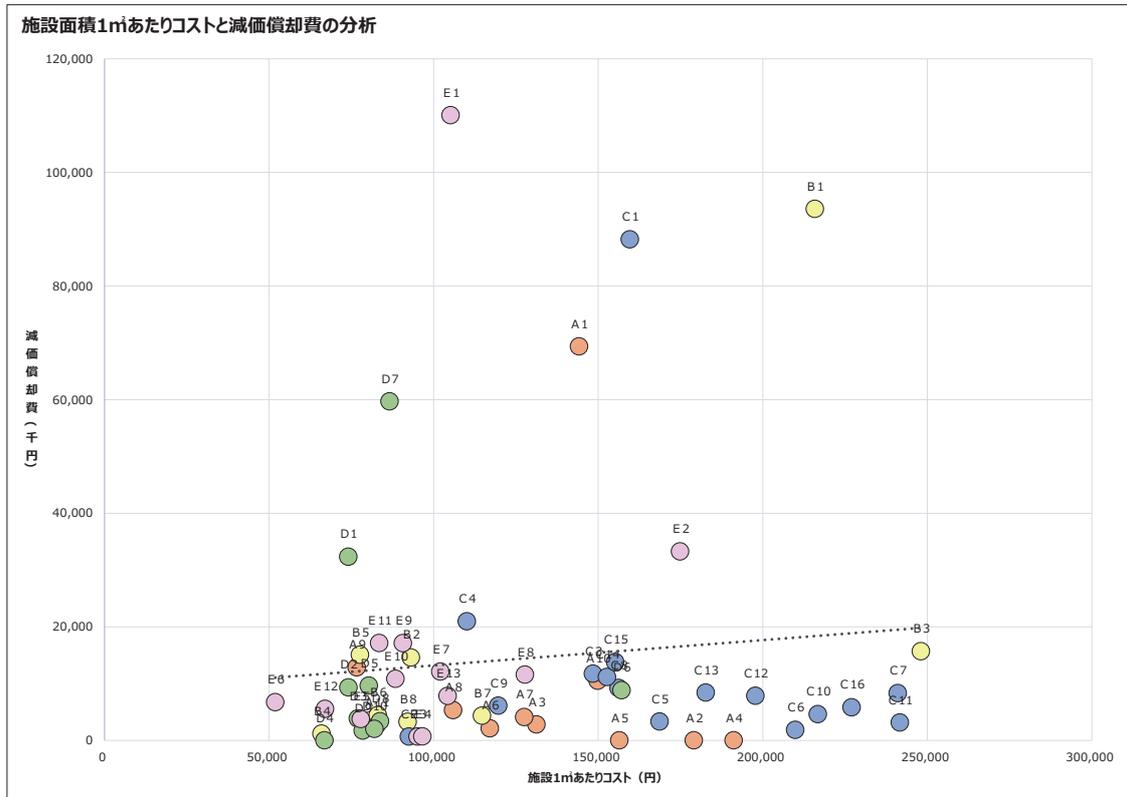
図表50 施設別コストと貸出数を用いた比較



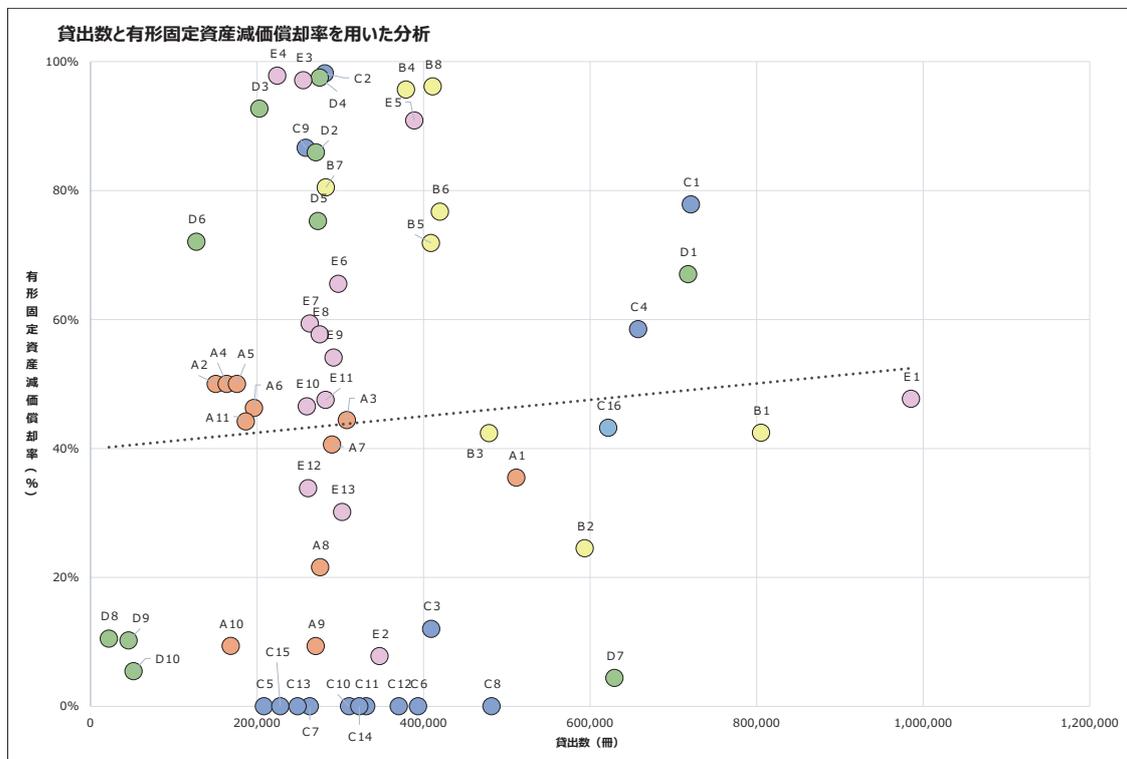
図表51 貸出数1冊あたりコストと蔵書回転率を用いた比較



図表52 施設面積1㎡あたりコストと減価償却費の比較



図表53 貸出数と有形固定資産減価償却率を用いた比較



第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

図表56 行政コスト計算書作成用エクセルシート（図書館事業 東京都方式）

【自治体名を入力】		算出（按分）基準	備考（算出方法のメモ・課題等をご記載ください）	自治体名を入力1	自治体名を入力2	自治体名を入力3
行政収入				0	0	0
特別区税			* 総務省方式のPLCには含まれない			
地方譲与税			* 総務省方式のPLCには含まれない			
地方特例交付金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
特別区財政調整交付金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
その他交付金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
保険料			* 総務省方式のPLCには含まれない			
国庫支出金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
都支出金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
分担金及び負担金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
使用料及び手数料						
財産収入			* うち貸付収入のみ含む			
雑収入						
寄附金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
繰入金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
その他行政収入						
行政費用				0	0	0
人件費			* 総務省方式の職員給与費			
物件費						
報償費	蔵書数比で按分					
賃金	配置人数按分・個別実績					
需用費						
消耗品費	蔵書数比で按分					
印刷製本費	蔵書数比で按分					
光熱水費	面積按分・個別実績					
図書購入費	蔵書数比で按分					
役員費						
通信運搬費	蔵書数按分・個別実績					
手数料	蔵書数按分・個別実績					
保険料	全額本館					
委託料						
清掃	面積按分・個別実績					
警備	面積按分・個別実績					
設備保守	面積按分・個別実績					
施設運営（ビル総合管理・窓口委託）	面積按分・個別実績					
その他	面積按分・蔵書数按分・個別実績					
使用料及び賃借料	蔵書数按分・個別実績					
備品購入費	蔵書数按分・個別実績					
図書購入費	蔵書数比で按分					
維持補修費						
扶助費			* 総務省方式の移転費用			
補助費等			* 総務省方式の移転費用			
負担金、補助及び交付金						
投資的経費			* 総務省方式のPLCには含まれない			
出資金・出捐金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
投資及び出資金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
繰出金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
繰出金			* 総務省方式のPLCには含まれない			
減価償却費						
調整減価償却費			* 総務省方式のPLCには含まれない			
不納欠引当金繰入額			* 総務省方式の徴収不能引当金（図書館事業はなし）			
貸倒引当金繰入額			* 総務省方式の損失補償等引当金繰入額（図書館事業はなし）			
賞与引当金繰入額			* 総務省方式では人件費に含まれる			
退職給付引当金繰入額			* 総務省方式では人件費に含まれる			
その他行政費用						
行政収支差額				0	0	0
金融収入				0	0	0
受取利息及び配当金			* 総務省方式のPLでは経常収益その他に含まれる（図書館事業なし）			
金融費用				0	0	0
特別区債利子			* 図書館事業なし			
特別区債発行費			* 図書館事業なし			
その他借入金利子等			* 図書館事業なし			
金融収支差額				0	0	0
施設別コスト合計				0	0	0
1館あたり平均コスト(円)				0	0	0
施設1mあたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1mあたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
貸出数1冊あたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1冊あたり貸出平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
開館日数1日あたりコスト(円)				-	#DIV/0!	#DIV/0!
開館日数1日あたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
来館者1人あたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
来館者1人あたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
住民1人あたりコスト(円)				#REF!	-	-
図書館1館あたりコスト(円)				0	-	-
施設1mあたり光熱水費(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
来館者1人あたり貸出数(冊)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
開館日数1日あたり貸出数(冊)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書回転率(貸出冊数/蔵書数)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたりに係るスペース(面積/蔵書数)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

- 第1章
- 1-1.
- 1-2.
- 1-3.
- 第2章
- 2-1.
- 2-2.
- 第3章
- 3-1.
- 3-2.
- 第4章
- 4-1.
- 4-2.
- 第5章
- 5-1.
- 5-2.
- 5-3.
- 調査研究内容欄
- おわりに
- 参考資料編

図表57 行政コスト計算書作成用エクセルシート（図書館事業 総務省統一の基準）

【自治体名を入力】		算出（按分）基準	備考（算出方法のメモ・課題等をご記載ください）	自治体名を入力】合	自治体名を入力】1	自治体名を入力】2	自治体名を入力】3
経常費用				-	-	-	-
業務費用				-	-	-	-
人件費				-	-	-	-
職員給与費	平均単価×職員数			-	-	-	-
賞与等引当金繰入額	賞与等引当金繰入額			-	-	-	-
退職手当引当金繰入額	退職手当引当金繰入額			-	-	-	-
その他	非常勤職員報酬等			-	-	-	-
物件費等				-	-	-	-
物件費				-	-	-	-
報償費	蔵書数比で按分			-	-	-	-
需用費				-	-	-	-
消耗品費	蔵書数比で按分			-	-	-	-
印刷製本費	蔵書数比で按分			-	-	-	-
光熱水費	面積按分・個別実績			-	-	-	-
図書購入費	蔵書数比で按分			-	-	-	-
役務費				-	-	-	-
通信運搬費	蔵書数按分・個別実績			-	-	-	-
手数料	蔵書数按分・個別実績			-	-	-	-
保険料	全額本館			-	-	-	-
委託料				-	-	-	-
清掃	面積按分・個別実績			-	-	-	-
警備	面積按分・個別実績			-	-	-	-
設備保守	面積按分・個別実績			-	-	-	-
施設運営（ビル総合管理・窓口委託）	面積按分・個別実績			-	-	-	-
その他	面積按分・蔵書数按分・個別実績			-	-	-	-
使用料及び賃借料	蔵書数按分・個別実績			-	-	-	-
備品購入費	蔵書数按分・個別実績			-	-	-	-
図書購入費	蔵書数比で按分			-	-	-	-
維持補修費	面積按分・個別実績			-	-	-	-
減価償却費	個別実績			-	-	-	-
その他				-	-	-	-
移転費用				-	-	-	-
補助金等				-	-	-	-
負担金、補助及び交付金	個別実績			-	-	-	-
経常収益				-	-	-	-
使用料	個別実績			-	-	-	-
その他	個別実績			-	-	-	-
施設別コスト合計				-	-	-	-
1館あたり平均コスト(円)				-	-	-	-
施設1㎡あたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1㎡あたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
貸出数1冊あたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1冊あたり貸出平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
開館日数1日あたりコスト(円)				-	-	-	-
開館日数1日あたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
来館者1人あたりコスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
来館者1人あたり平均コスト(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
住民1人あたりコスト(円)				#DIV/0!	-	-	-
図書館1館あたりコスト(円)				-	-	-	-
施設1㎡あたり光熱水費(円)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
来館者1人あたり貸出数(冊)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
開館日数1日あたり貸出数(冊)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書回転率(貸出冊数/蔵書数)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたりに係るスペース(面積/蔵書数)				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

図表58 参考情報入力用エクセルシート（図書館事業 共通）

II 参考情報
(1) 施設基本情報

令和3年度	自治体名を入力]合計【自治体名を入力]1【自治体名を入力]2【自治体名を入力]3		
開館年月	—		
開館日数(日)	#DIV/0!		
来館者数(人)	0		
面積(m ²)	複合施設の場合、可能な限り図書館事業部分のみの面積	0.00	
蔵書数(冊)	0		
貸出数(冊)	0		
施設建築年度	—		
有形固定資産減価償却率	※総務省のストック調査での回答や各自治体で公表している内容をもとに追記（可能な限り）	#DIV/0!	
施設運営状況	指定管理者制度の導入等記載	—	
施設（複合・単独）	複合施設or単独施設	—	

(2) 自治体基本情報等

令和3年4月1日現在	-
人口(人)	
世帯数	
自治体面積(km ²)	
人口密度(人/km ²)	#DIV/0!

図表59 出力シート・概要版（図書館事業 共通）

概要版

	【自治体名を入力]合計	【自治体名を入力]1	【自治体名を入力]2	【自治体名を入力]3	【自治体名を入力]4	【自治体名を入力]5
経常費用	0	0	0	0	0	0
人件費	0	0	0	0	0	0
物件費等	0	0	0	0	0	0
移転費用	0	0	0	0	0	0
経常収益	0	0	0	0	0	0
施設別コスト合計	0	0	0	0	0	0

(2) 測定単位あたりコスト

開館日数1日あたりコスト(円)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
来館者数1人あたりコスト(円)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
施設1m ² あたりコスト(円)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたりコスト(円)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
貸出数1冊あたりコスト(円)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

(3) 事業に着目した指標分析

開館日数1日あたり貸出数(冊)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書回転率(貸出冊数/蔵書数)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
蔵書数1冊あたりに係るスペース(面積/蔵書数)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

II 基本情報

(1) 施設基本情報

	【自治体名を入力]合計	【自治体名を入力]1	【自治体名を入力]2	【自治体名を入力]3	【自治体名を入力]4	【自治体名を入力]5
施設開館日	—	-	-	-	-	-
開館日数(日)	#DIV/0!	-	-	-	-	-
来館者数(人)	-	-	-	-	-	-
面積(m ²)	-	-	-	-	-	-
蔵書数(冊)	-	-	-	-	-	-
貸出数(冊)	-	-	-	-	-	-
有形固定資産減価償却率	#DIV/0!	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
施設運営状況	—	-	-	-	-	-
施設類型	—	-	-	-	-	-

第1章

1-1.

1-2.

1-3.

第2章

2-1.

2-2.

第3章

3-1.

3-2.

第4章

4-1.

4-2.

第5章

5-1.

5-2.

5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

ケーススタディ 3 基金積立額の算定

(1) ケーススタディの概要

①実施内容

①-1) 固定資産台帳の情報をもとにした基金種類別の将来の減価償却費及び減価償却累計額の算定

- ・基金分類と固定資産台帳の紐付け(固定資産台帳の各資産に基金分類を付与)
- ・令和14年度までの各年度の減価償却費及び各年度末の減価償却累計額の算定

①-2) 当該減価償却費及び減価償却累計額と基金の積立額・残高の比較分析

- ・将来の基金積立予定額や基金残高の予測情報がある場合には、
 - ▶パターンA：25%とした場合に、各年度においてどの程度過剰(又は不足)となっているか
 - ▶パターンB：将来の各年度の積立額や基金残高は、減価償却費(及び累計額)の何パーセント相当となっているかを可視化し、直近の施設の整備・建替実績では取得費の何パーセントを基金で充当したのか、それと比べてパターンAやパターンBはどの程度乖離があるかなどを分析するのが有用

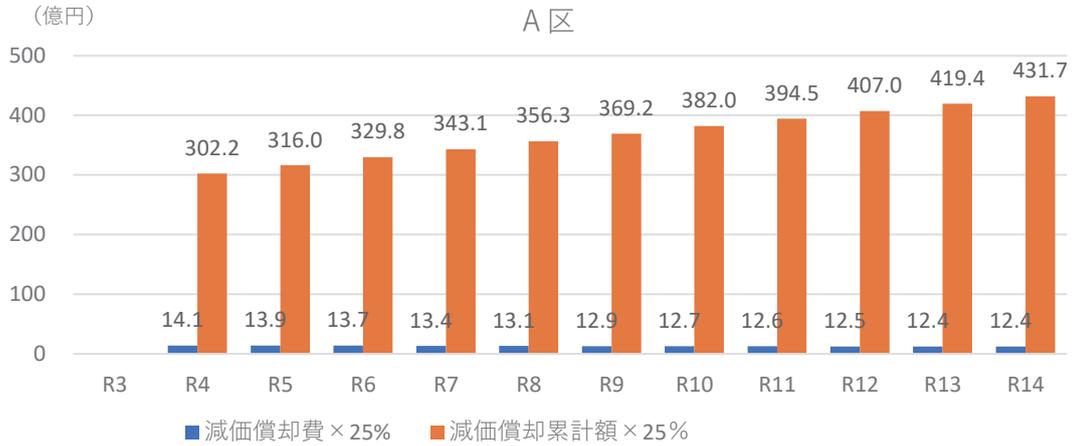
①-3) 当該算定方法における疑問点やメリット・デメリット、各自治体で取り入れようとした場合の課題等の洗い出し

- ・担当者が、上司から「財務書類の活用で何か良い活用方法はないか?」と言われ、「基金の積立額の算定」として上司に当該方法を提案することをイメージ
(減価償却費は将来のことであり、見積的な要素が強いため、「これは考慮しているのか?」、「こういう場合はどうする?」などの指摘が多く想定。その場合に、「これはこのように整理しています」や「それは〇〇の理由により、考慮していません」などと説明できるようになっておくことが望ましい)
- ・実務担当者レベルでの疑問点や課題を洗い出し、メリット・デメリットを共有し、(可能であれば)ある程度解決の方向性などを提示
- ・「現場で取り組みやすい活用方法(メリットがわかりやすく、手間がかからず、小さく始められるもの)」としての確立を目指す

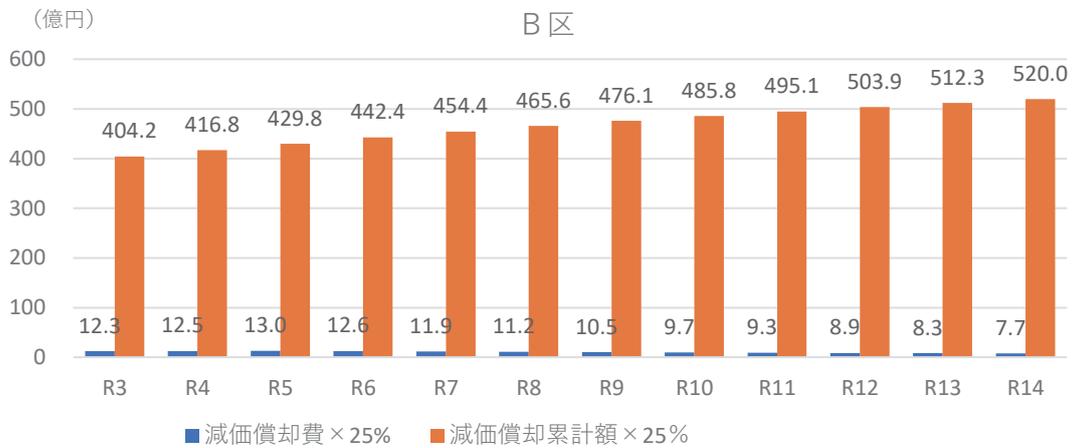
(2) ケーススタディ結果

○総額の推移（減価償却費及び減価償却累計額の25%）

図表60 A区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



図表61 B区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

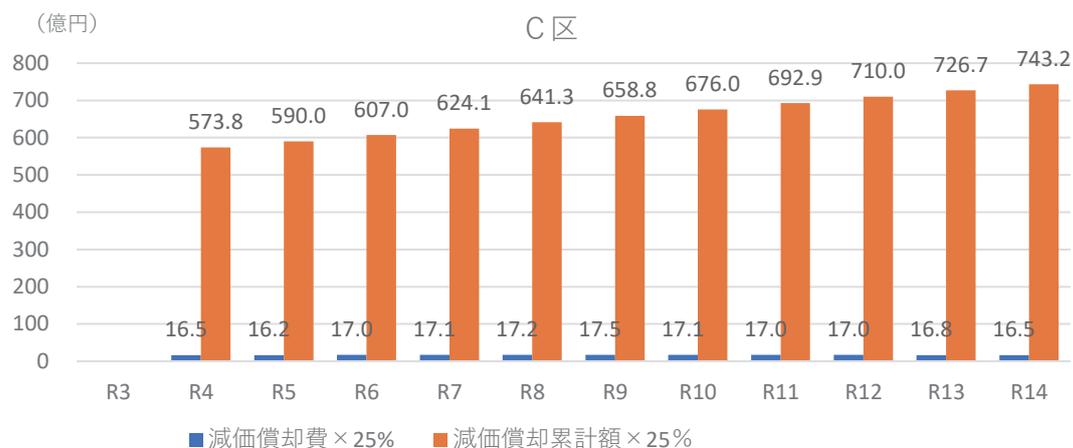
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

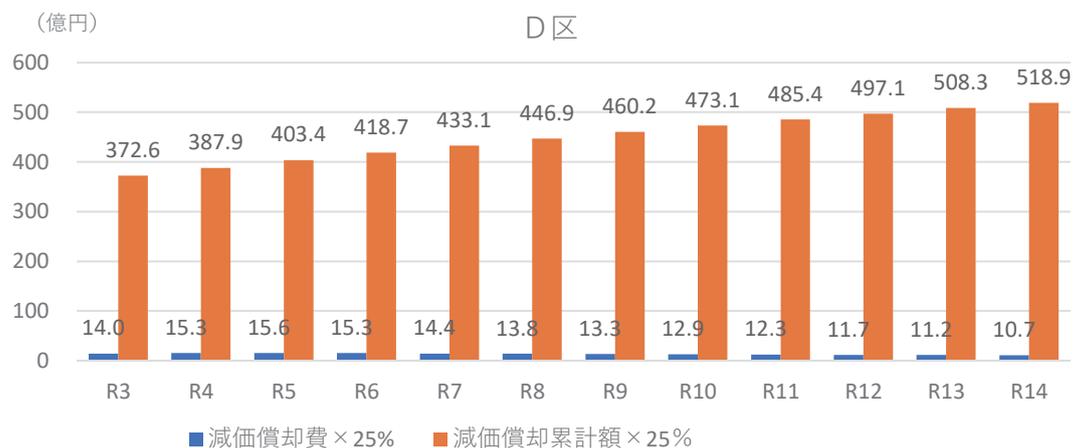
おわりに

参考資料編

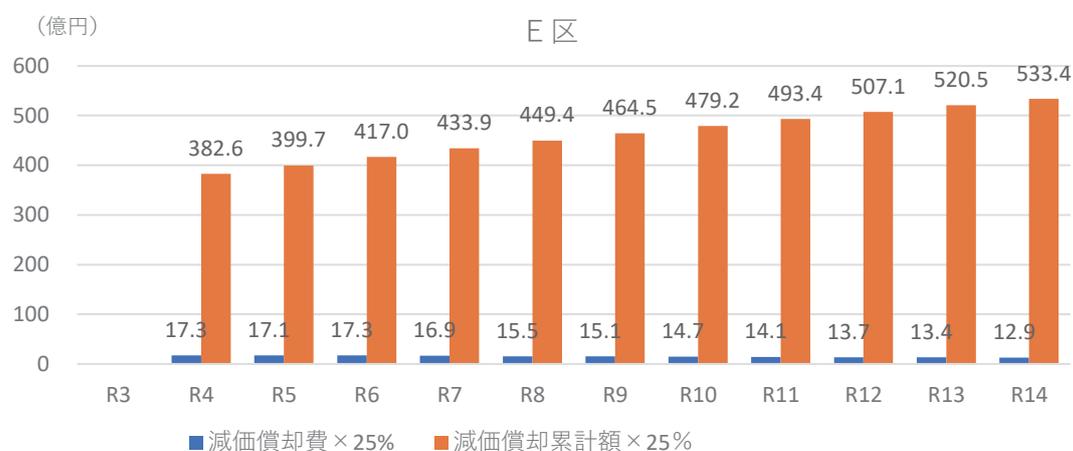
図表62 C区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



図表63 D区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



図表64 E区における減価償却費及び減価償却累計額の25%の推移



図表65 算定手順（償却資産）

No.	項目	内容	シート名	算定
1	償却資産の算定範囲の整理	算定の範囲を調査台帳から整理する		
2	取得年度の算定範囲の整理	N年度以前に算定したトータルから翌期シートをコピーする	分派	翌期シートとは算定の範囲が異なる場合、調査台帳の調査を再行したものを
3	取得年度の取得方法の整理	調査調査台帳の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）		
4	取得年度の取得方法の整理	調査調査台帳の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	この段階で、取得調査のシートは以下に分割して取得方法を整理する必要がある。取得調査のシートは「取得方法」を「取得方法」に変更する。取得調査のシートは「取得方法」を「取得方法」に変更する。
5	取得年度の取得方法の整理	取得調査台帳の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
6	データ列の追加	取得調査台帳の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	「取得方法」が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する。取得調査のシートは「取得方法」を「取得方法」に変更する。取得調査のシートは「取得方法」を「取得方法」に変更する。
7	取得年度の取得方法の整理	取得調査台帳の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	取得調査のシートは「取得方法」を「取得方法」に変更する。取得調査のシートは「取得方法」を「取得方法」に変更する。取得調査のシートは「取得方法」を「取得方法」に変更する。
8	取得1の入力	取得1の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
9	取得2の入力	取得2の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
10	取得3の入力	取得3の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
11	取得4の入力	取得4の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
12	取得5の入力	取得5の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
13	N+1年度の取得方法の整理	N+1年度の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
14	N+1年度の取得方法の整理	N+1年度の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
15	N+2年度の取得方法の整理	N+2年度の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
16	N+2年度の取得方法の整理	N+2年度の取得方法が「非償却資産」の場合は「取得方法」を「取得方法」に変更する （注：取得方法「取得方法」は「土地」を含むため、変更不可）	調査調査一覽表（調査調査）	
17	取得方法の整理	取得方法の整理	Final	
18	取得方法の整理	取得方法の整理	Final	
19	取得方法の整理	取得方法の整理	Final	

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編
おわりに
参考資料編

図表66 算定手順（建設仮勘定）

No.	区分	手順	シート名	備考
4	事前準備④ 台帳の不要な行の削除	固定資産台帳の補助科目名称で建設仮勘定とそれ以外（＝償却資産）に分解し、それぞれシートを作成（以下は建設仮勘定についての作業手順となる。償却資産については、別ファイル参照）	固定資産一覧表 (建仮)	この段階で、建設仮勘定のシートは補助科目が「建設仮勘定」と「公共用財産建設仮勘定」となっていることを確認する 公共用財産建設仮勘定は使用頻度が少ないため、ない可能性が高い
5	事前準備⑤ 台帳の不要な行の削除	振替済み資産（取得価額と期末簿価がゼロとなっているもの）を削除	固定資産一覧表 (建仮)	
6	データ列の追加	右側に以下の欄を追加する ・財産番号＋枝番 ・区分1 ・区分2 ・区分変更 ・前年度区分 ・竣工年度 ・償却開始年度 ・耐用年数 ・単年度減価償却費 ・N＋1年度期首簿価 ・N＋1年度減価償却費	固定資産一覧表 (建仮)	「区分変更」と「前年度区分」欄は前年度以前に算定したものと区分を変更したものがあつた場合に使用する N＋1とは翌年度のこと（令和3年度の固定資産台帳であれば、N＋1は令和4年度のこと）。それ以降（N＋2）などは必要に応じて欄を追加する 現状は10年分算定するため、N＋10年度まで作成している
9	区分2の入力	区分2欄は施設類型名称をもとに分類シートの区分2欄をVLOOKUPする	固定資産一覧表 (建仮)	
11	竣工年度欄の入力	竣工年度欄は予備2やHPの情報を参考に竣工予定年度を入力する	固定資産一覧表 (建仮)	
12	償却開始年度欄の入力	償却開始年度欄は竣工年度の翌年度とする	固定資産一覧表 (建仮)	
13	耐用年数欄の入力	耐用年数欄は資産名称から判断できる場合には、個々の資産に対応した耐用年数とする。不明な場合には、以下とする 建物：47年 建物付属設備：15年 工作物：15年	固定資産一覧表 (建仮)	どれに該当するかは、工事名（＝資産名称）から判断する 複数の工事が想定される場合には、主たる工事の年数とする 委託等の業務委託は関連する本体工事で判断する
14	単年度減価償却費欄の入力	単年度減価償却費欄は、取得価額÷耐用年数とする	固定資産一覧表 (建仮)	残存価額の1は算定に影響ないため無視
15	N＋1年度期首簿価欄の入力	N＋1年度期首簿価欄はN年度期末簿価の金額となる	固定資産一覧表 (建仮)	
16	N＋1年度減価償却費欄の入力	N＋1年度減価償却費欄は、償却開始年度欄がN＋1年度となっているものについて、単年度減価償却費とN＋1年度期首簿価のうち、小さいほうの金額となる （IF関数を用いる。過年度の算式を参照） ※償却開始年度が未到来のものはゼロ	固定資産一覧表 (建仮)	償却開始年度を迎えていないものは減価償却費は算定しない （例えば、償却開始年度がR05となっているものは、R04以前は減価償却費は発生しない。R05から減価償却費が発生する） 期首簿価の金額より減価償却はできないので、期首簿価の金額まで減価償却費を計上する
17	N＋2年度以降の期首簿価欄の入力	N＋2年度期首簿価欄は「N＋1年度期首簿価－N＋1年度減価償却費」の金額となる	固定資産一覧表 (建仮)	以下、N＋3年度以降も同様
18	N＋2年度以降の減価償却費欄の入力	N＋2年度減価償却費欄は償却開始年度欄がN＋1年度以前となっているものについて、単年度減価償却費とN＋2年度期首簿価のうち、小さいほうの金額となる	固定資産一覧表 (建仮)	以下、N＋3年度以降も同様 例えばN＋2年度であれば、償却開始年度がN＋1とN＋2が対象となる（N＋2だけではないので注意）
19	基金別の減価償却費の集計	Pivotにて区分別、年度別の減価償却費を集計する、各テーブルは以下を設定する 行ラベル：区分2 値ラベル：各年度の減価償却費	Pivot	
20	まとめシート作成①	まとめシートにPivotデータの各年度減価償却費をコピーする	まとめ	
21	まとめシート作成②	まとめシートの減価償却累計額欄は以下の要領で作成する N＋1年度の減価償却累計額＝N年度の減価償却累計額＋N＋1年度の減価償却費 N＋2年度の減価償却累計額＝N＋1年度の減価償却累計額＋N＋2年度の減価償却費 N＋3年度以降も同様に	まとめ	その年度の減価償却累計額は、前年度の減価償却累計額に当年度の減価償却費を足したものとなる 建設仮勘定は償却されないため、N年度の減価償却累計額はゼロとなる

特別区における指標の比較について

(1) 概要

本調査研究において、23区を対象としたアンケートを実施した際に、併せて各区から令和3年度の財務書類を収集した。本資料では総務省「財務書類等活用の手引き¹⁷」「指標の説明¹⁸」を参考に、各種指標¹⁹における比較を行った。

以下では、統一的な基準（総務省）に基づき作成された一般会計の財務書類（東京都方式を採用する区においては、統一的な基準（総務省）に組替えた財務書類）を用いた。また住民一人あたりの指標を算出する際には、特別区協議会ホームページにて公開されている令和4年1月1日時点の住民基本台帳人口（外国人を含む）²⁰を用いた。

17 https://www.soumu.go.jp/main_content/000335900.pdf

18 https://www.soumu.go.jp/main_content/000687574.pdf

19 なおアンケートでは財務四表と併せて附属明細表の提出を依頼していたが、実際に提出した区が少なかつため、総務省「財務書類等活用の手引き」に記載されている指標のうち、一部指標の算出ができない。

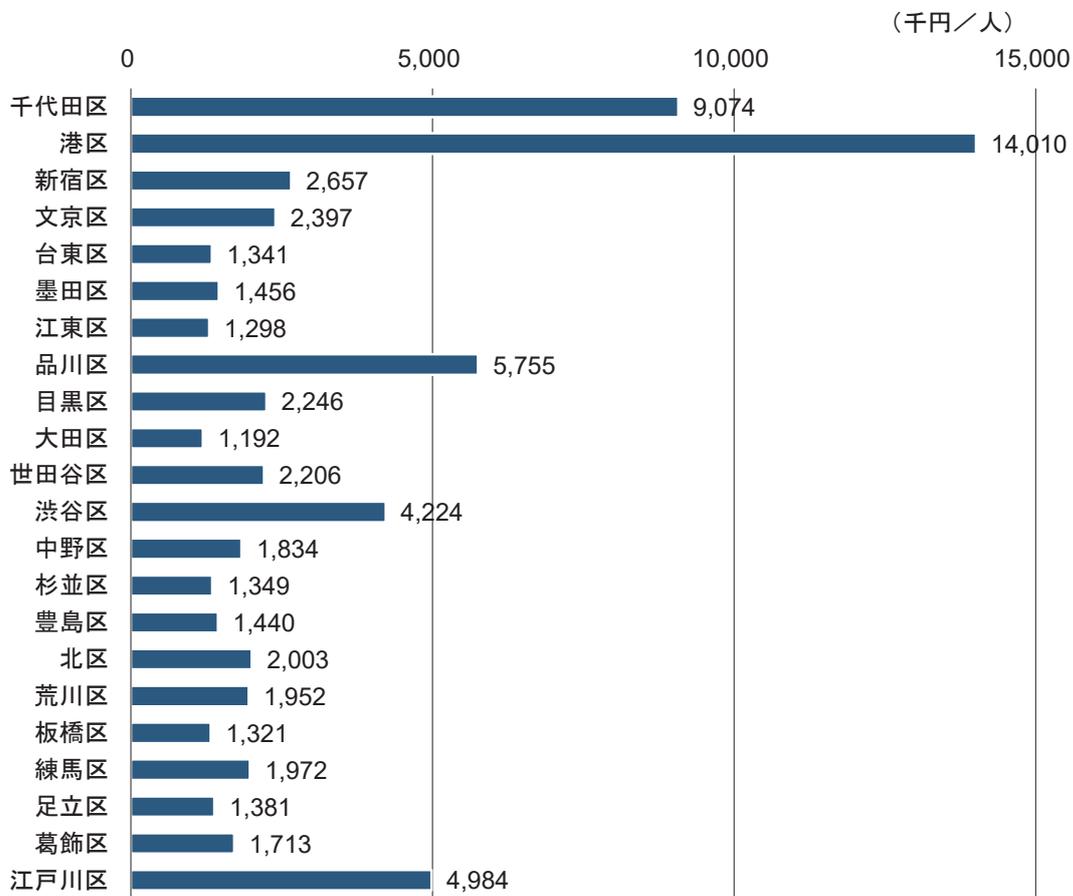
20 <https://www.tokyo-23city.or.jp/chosa/tokei/joho/setai2022.html>

(2) 指標の比較

① 住民一人あたり資産額

指標の概要 ²¹	資産額を住民基本台帳人口で除して住民一人あ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。
算定式 ²²	資産合計 ÷ 住民基本台帳人口

図表70 住民一人あたり資産額



※中央区 (28,240千円/人) は、昭和59年度以前の道路敷地について、原則として取得価額が不明な場合は取得当時の基準地価に面積を乗じたものを取得価額として計上しており、他団体との比較においては異常値となる²³ため、グラフから除いている。

21 総務省「財務書類等活用の手引き」

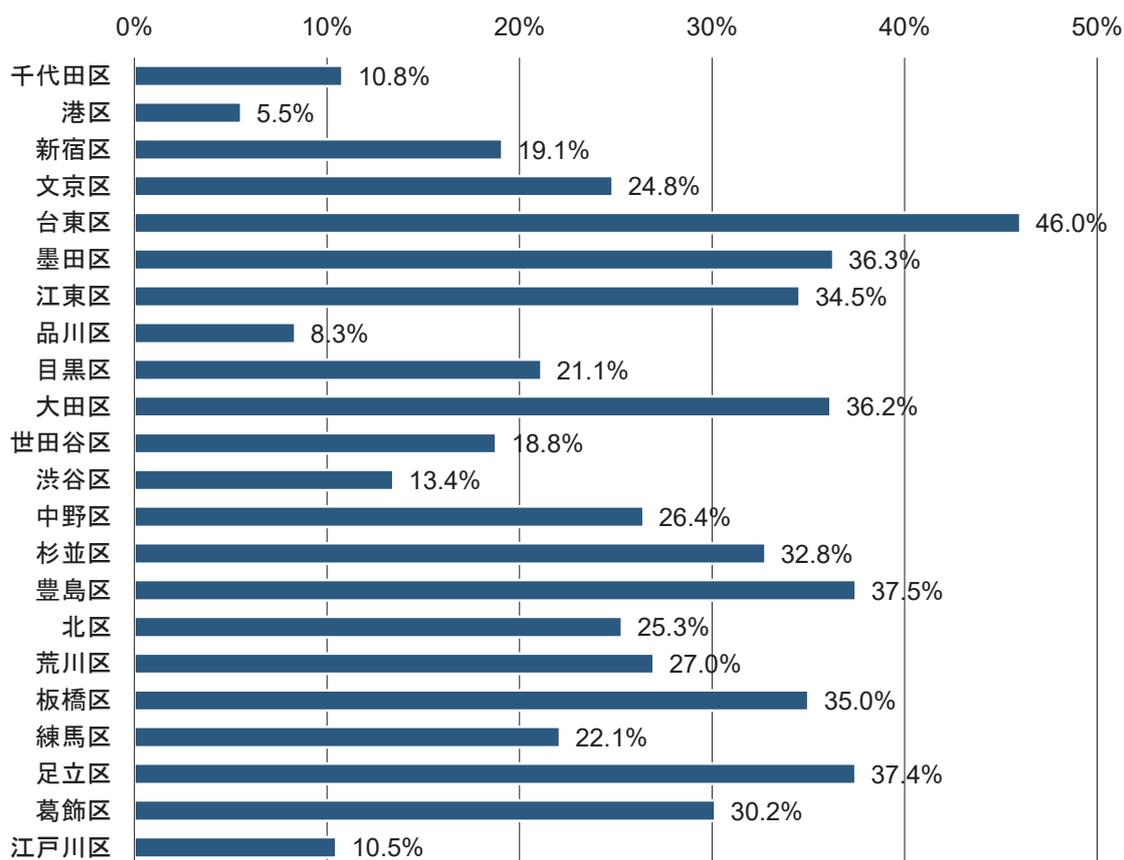
22 総務省「指標の説明」

23 新公会計制度普及促進連絡会議「新公会計制度普及促進連絡会議自治体間比較部会報告書（複数の指標を組み合わせた分析）」(https://www.kaikeikanri.metro.tokyo.lg.jp/050731 (5-3) .pdf)

②資産対歳入額比率²⁴

指標の概要	資産に対する当該年度の歳入総額の比率を算出しています。
算定式	歳入総額 ÷ 資産合計

図表71 資産対歳入額比率



※中央区 (2.8%) は、昭和59年度以前の道路敷地について、原則として取得価額が不明な場合は取得当時の基準地価に面積を乗じたものを取得価額として計上しており、他団体との比較においては異常値となる²⁵ため、グラフから除いている。

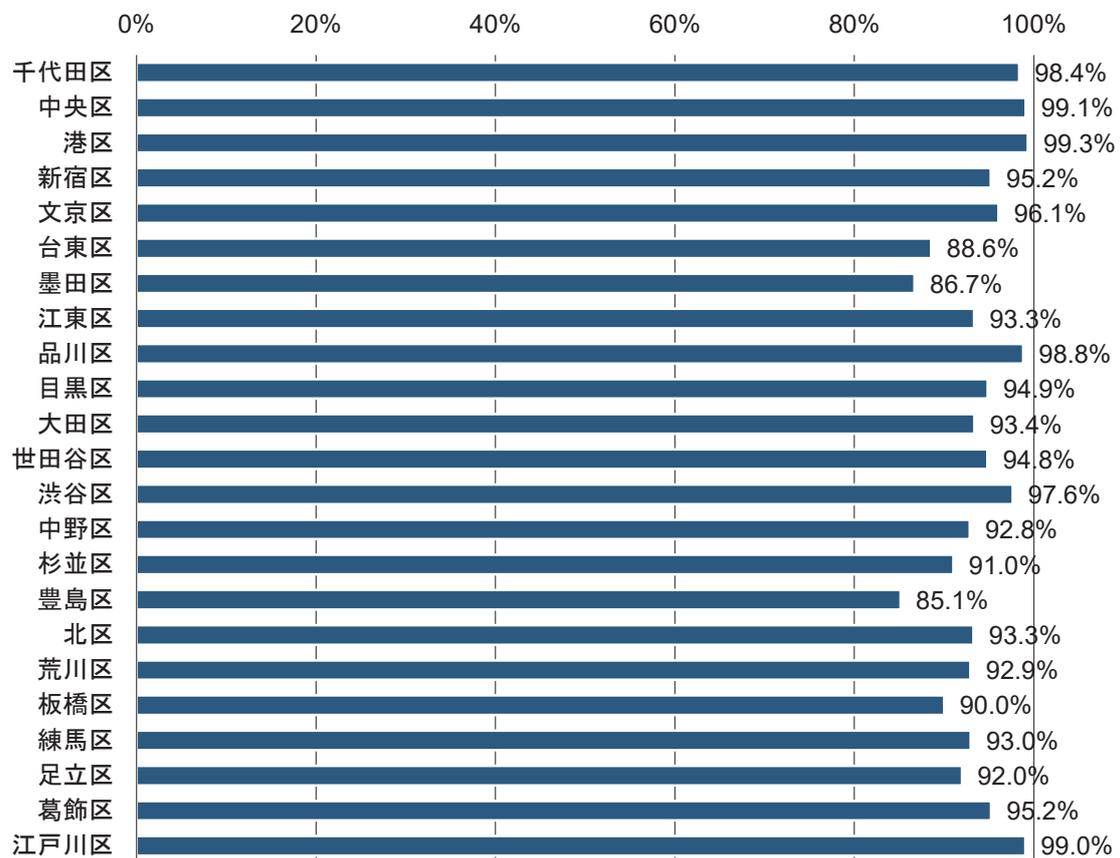
24 本指標は研究会独自で設定したものである。

25 新公会計制度普及促進連絡会議「新公会計制度普及促進連絡会議自治体間比較部会報告書（複数の指標を組み合わせた分析）」(<https://www.kaikeikanri.metro.tokyo.lg.jp/050731> (5-3) .pdf)

③純資産比率

指標の概要 ²⁶	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。
算定式 ²⁷	純資産÷資産合計

図表72 純資産比率



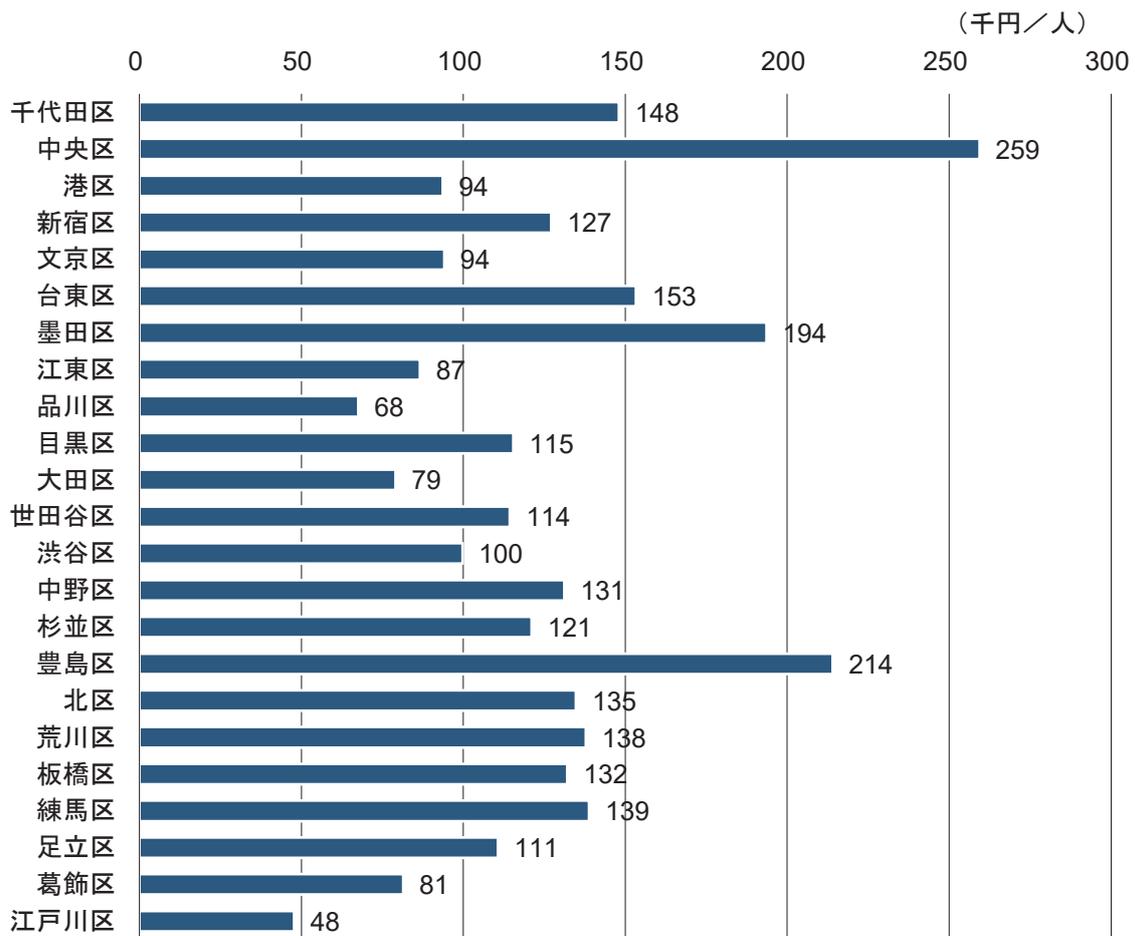
26 総務省「財務書類等活用の手引き」

27 総務省「指標の説明」

④ 住民一人あたり負債額

指標の概要 ²⁸	負債額を住民基本台帳人口で除して住民一人あ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。
算定式 ²⁹	負債合計÷住民基本台帳人口

図表73 住民一人あたり負債額



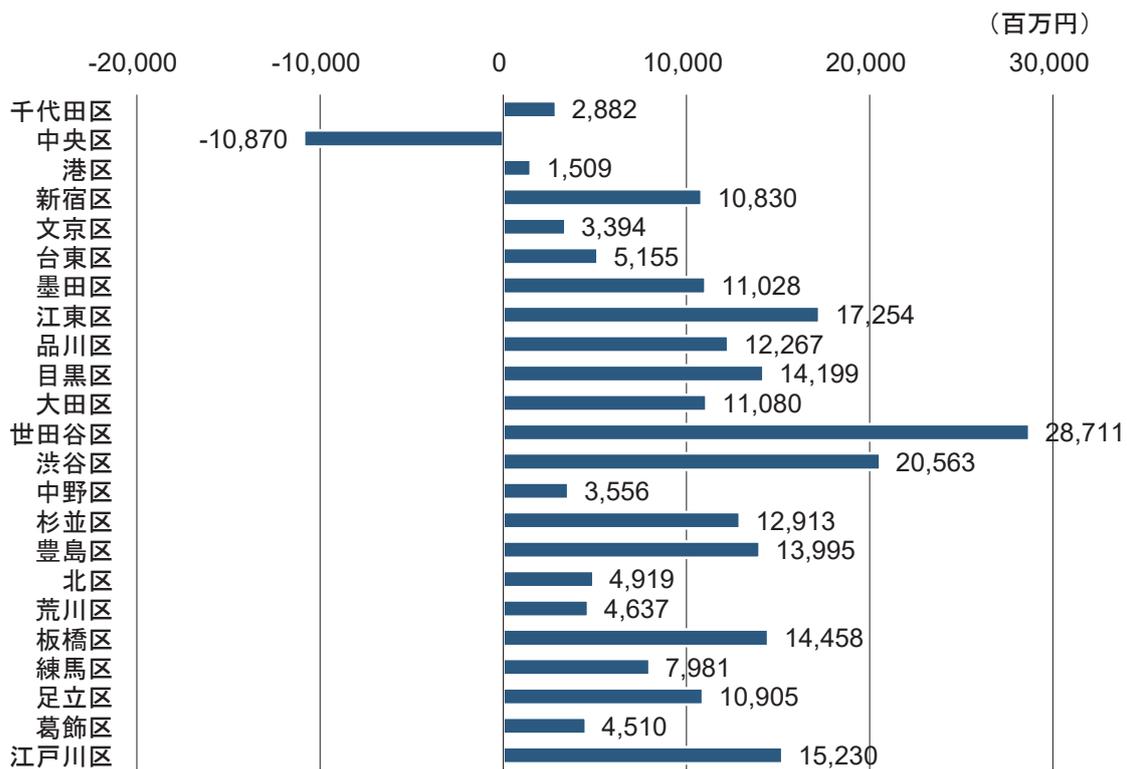
28 総務省「財務書類等活用の手引き」

29 総務省「指標の説明」

⑤ 基礎的財政収支（プライマリーバランス）

指標の概要 ³⁰	<p>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。</p> <p>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。</p>
算定式 ³¹	<p>業務活動収支（支払利息支出を除く）＋ 投資活動収支（基金積立金支出及び基金取崩収入を除く）</p>

図表 74 基礎的財政収支（プライマリーバランス）



※中央区は、晴海地区における小・中学校及び特別出張所等複合施設用地取得などの投資的経費の増加³²により、令和3年度においては赤字となっている。なお晴海地区における小・中学校及び特別出張所等複合施設用地取得などの財源として特別区債を発行している³³が、財務活動収支差額は基礎的財政収支（プライマリーバランス）の算出に含まれない。

30 総務省「財務書類等活用の手引き」

31 総務省「指標の説明」

32 中央区「令和4年度財政白書」(https://www.city.chuo.lg.jp/documents/2748/r_4_zaiseihakusho.pdf)

33 中央区「令和4年度財政白書」(https://www.city.chuo.lg.jp/documents/2748/r_4_zaiseihakusho.pdf)

- 第1章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第2章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第3章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第4章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第5章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.

調査研究内容編

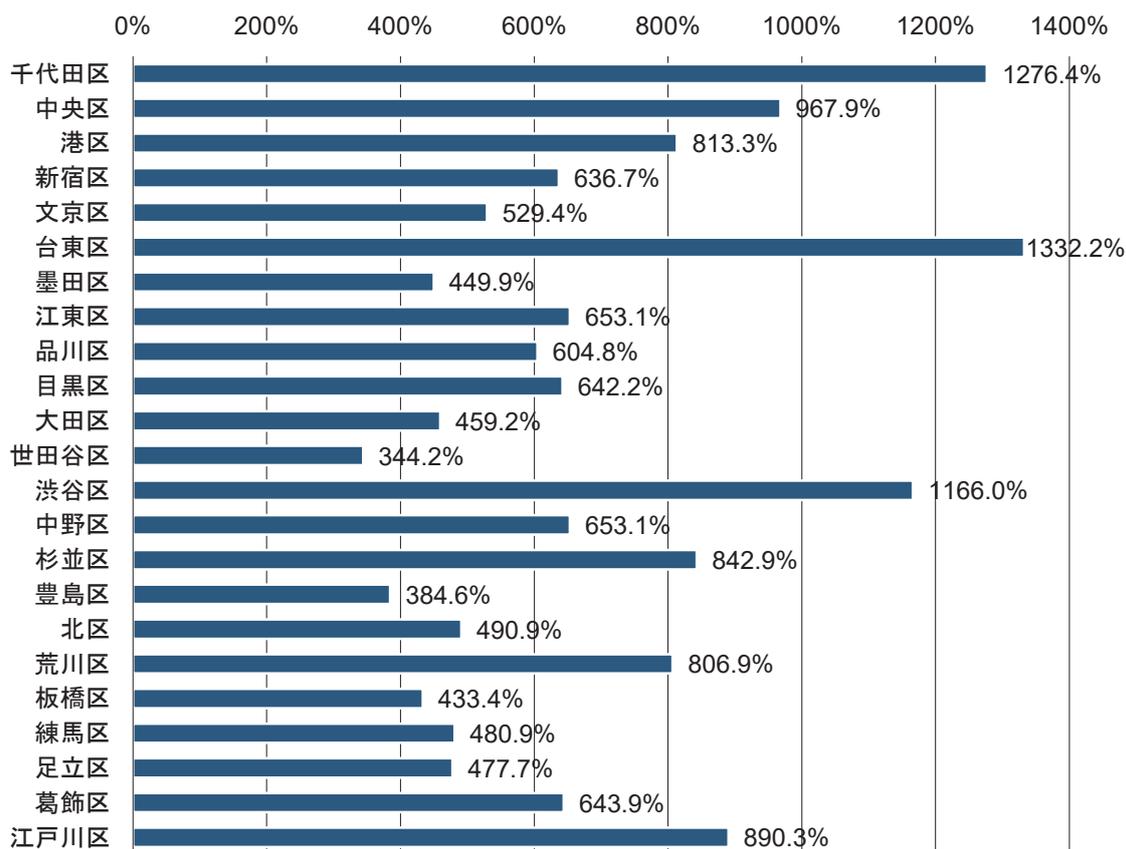
おわりに

参考資料編

⑥流動比率³⁴

指標の概要	流動負債に対する流動資産の比率を算出することにより、地方公共団体の短期的な債務支払い能力をみることができます。
算定式	流動資産 ÷ 流動負債

図表75 流動比率

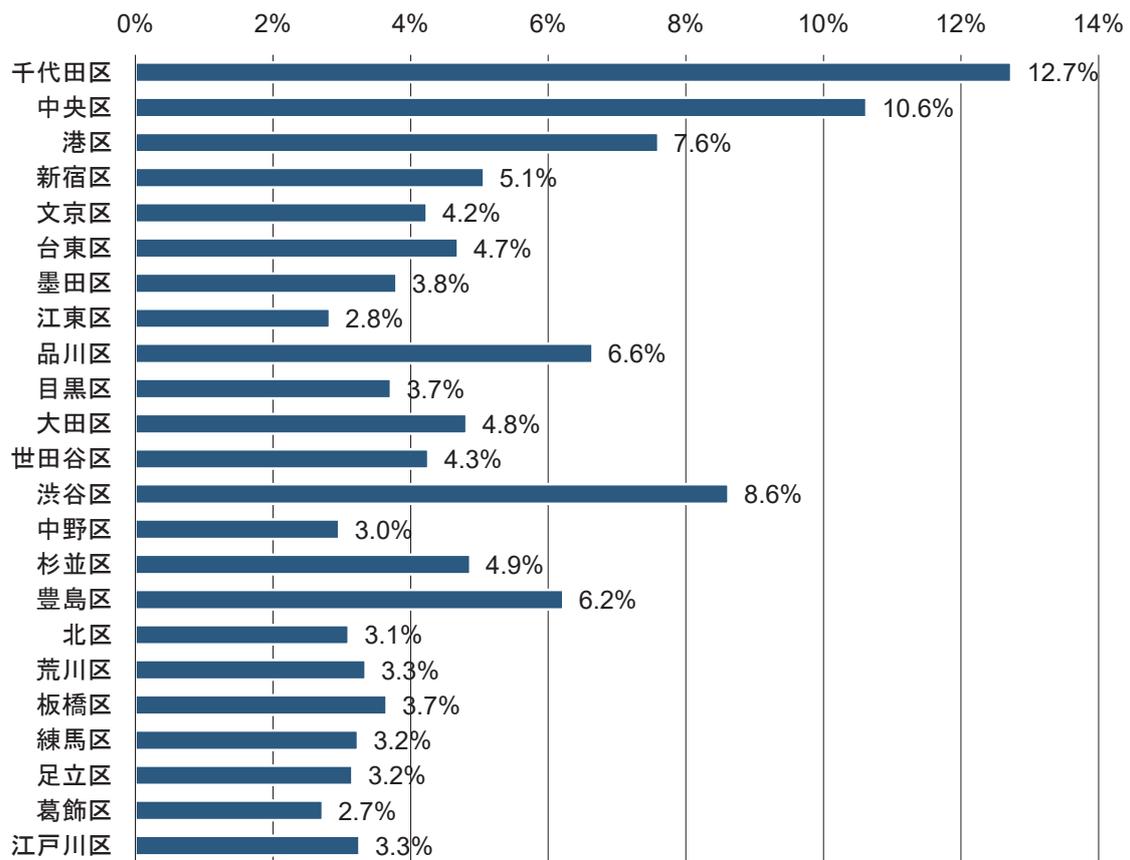


34 本指標は研究会独自で設定したものである。

⑦ 受益者負担比率

指標の概要 ³⁵	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。
算定式 ³⁶	経常収益 ÷ 経常費用

図表76 受益者負担率



35 総務省「財務書類等活用の手引き」

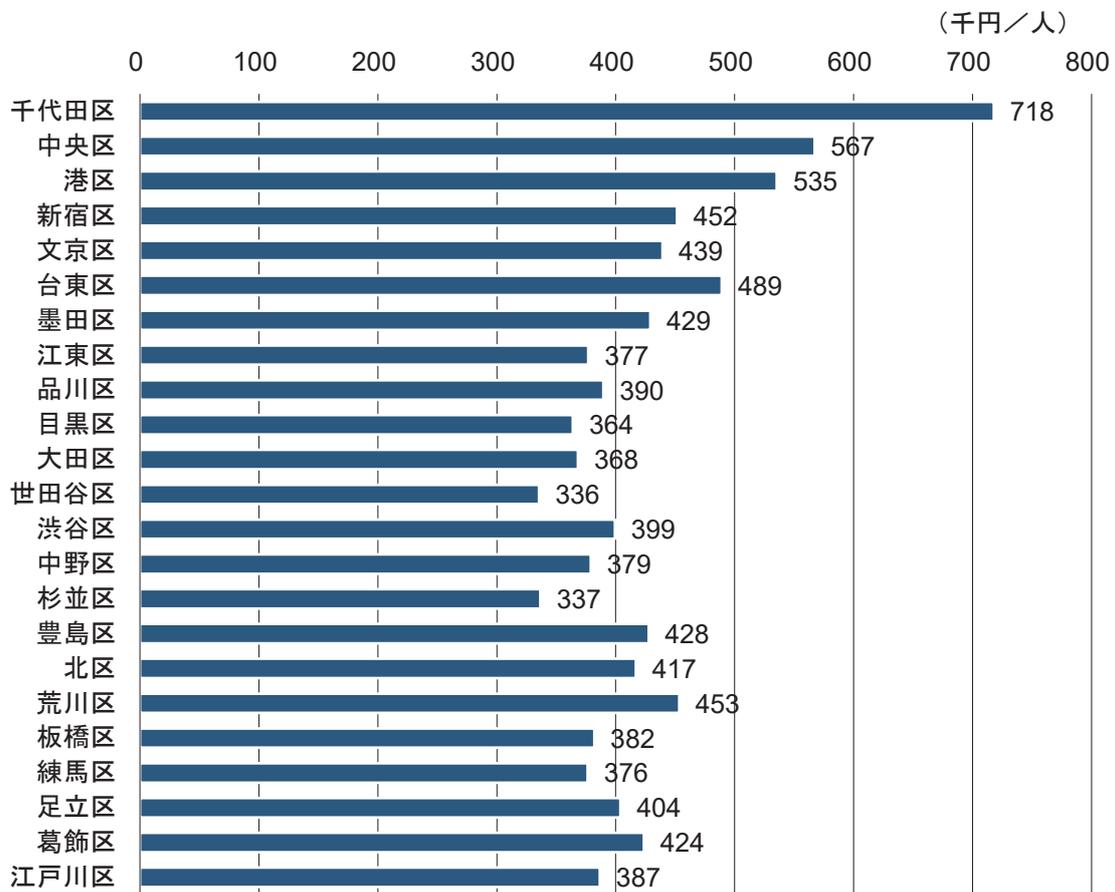
36 総務省「指標の説明」

- 第1章
- 1-1.
- 1-2.
- 1-3.
- 第2章
- 2-1.
- 2-2.
- 第3章
- 3-1.
- 3-2.
- 第4章
- 4-1.
- 4-2.
- 第5章
- 5-1.
- 5-2.
- 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

⑧住民一人あたり行政コスト

指標の概要 ³⁷	<p>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あ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。</p> <p>なお、住民一人あ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。</p>
算定式 ³⁸	純行政コスト÷住民基本台帳人口

図表77 住民一人あたり行政コスト



37 総務省「財務書類等活用の手引き」

38 総務省「指標の説明」

(3) 作業を実施した上でのポイント

アンケートに併せて送付された各団体の財務書類をデータとして整理するにあたり、各区において財務書類のフォーマットは異なり、かつ、下記のように紙で印刷した際の見栄えを優先したレイアウトとなっていた。この他にも、純行政コスト及び純経常行政コストをプラスで記載する区とマイナスで記載³⁹する区の混在や、総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）」のフォーマットから一部の勘定科目を削除している区があることなどから、データとしての整理には工数を要した。よって、各区の職員が通常業務の合間で、各区から提出された財務書類を元にデータを整理することには困難が伴うと考えられる。

図表78 フォーマットの例

The figure shows three examples of financial statement formats:

- Example 1 (Top):** A table with columns labeled P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z. It shows '科目' (Account Name) and '金額' (Amount) for assets and liabilities.
- Example 2 (Middle):** A table with columns A, B, C, D. It shows '一般会計等貸借対照表' (General Accounting Statement of Assets and Liabilities) for '令和04年3月31日現在' (As of March 31, 2022), with units in Japanese Yen.
- Example 3 (Bottom):** A table with columns A, B, C, L, M, N, O, P, X. It shows '科目' (Account Name) and '金額' (Amount) for assets and liabilities.

39 総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル（平成28年5月改訂）」においてはマイナスが正とされていたものの、平成29年の地方公会計の活用に関する研究会における検討を経て、総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル（令和元年8月改訂）」においてはプラスが正とされている。

- 第1章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第2章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第3章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第4章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第5章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

おわりに



おわりに

「複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策」調査研究にあたり、参加してくださった特別区職員の皆さん、副リーダーを担ってくださった嘉悦大学真鍋雅史先生、中野区企画部竹内賢三財政課長、そして、研究を支援してくださった三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、特別区長会調査研究機構の皆さんに厚くお礼申し上げます。

参加者の弛まない調査研究意欲で、本報告書が減価償却に起点を置き視野を広げつつ実践的に活用可能な手引き的内容となったことは本研究会の貴重な成果となりました。

私自身、財政を行政学の視点から学び公会計の設計にも関わってきました。その中で公会計への理解と同時に「活用の動機づけ」をいかに生み出すかが大きなポイントであり、そのことは政治学の世界と一体の課題であることを今回の調査研究で改めて強く認識させていただきました。本調査研究で実施したアンケート調査結果でも明らかなように、複式簿記・発生主義会計に基づく公会計改革の成果を期待しつつも、予算編成や行政評価への活用には必ずしも結び付いていない実態が明らかとなっています。それは、公会計改革への「動機づけ」、すなわち予算編成や行政評価の現実と理想のギャップをいかに描くかで大きく変わってきます。現実を重視すれば公会計改革は今までを維持する流れとなり、公会計を知るほどに活用への動機づけが低下する逆機能を生み出します。公会計改革への取組みは、予算編成や行政評価のギャップをいかに認識するかでその動機づけ、そして効果への評価も多様に異なるものとなります。それだけに、複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用には強いリーダーシップが必要となります。

今回の調査研究では「比較すること」を重視しました。比較とは「客観性」を担保することを意味します。自分の特別区だけを見て財政情報やその活用の良し悪しを判断することは主観的です。他の特別区等と比較しその相違をどのように認識して説明するかを考えることで客観性が担保されます。

前述のアンケート調査で公会計が区民説明等に活用されていることは確かです。そこで説明される内容は客観的であることが求められます。とくに今日求められているDXは単なるデジタル化ではありません。意思決定、行動様式を進化させることであり公会計改革も一步一步この領域に活用される必要があります。本報告書がその一步の役割を少しでも果たしてくれることを期待しています。

リーダー

宮脇 淳（北海道大学名誉教授）

參考資料編

特別区アンケート調査票

令和5年度「複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策」 に関する調査研究

23区アンケート調査 調査票

(1) 担当者

区名		部署名	
役職		氏名	
電話		e-mail	

(2) 調査項目

① 財務書類・固定資産台帳の作成に関する庁内体制等について

問1 複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類（以下「財務書類」という。）の作成に関する
庁内体制について回答してください。

	財務四表	固定資産台帳
担当課名		
担当者数 ^{※1}		
主たる担当者の 平均担当在職年数		
外部委託の 有無 ^{※2}		

※1 兼務の状況、専門職の有無等についても可能な範囲で記入してください。財務四表と固定資産台帳の作成が
同一担当者の場合は、それがわかるように記入してください。

※2 委託内容の概要についても可能な範囲で記入してください。

問2 システム対応の状況について、システムベンダー名を記入してください。

財務書類の作成	固定資産台帳の作成	財務会計システム

問3 財務会計システムとはどのようにデータの連携を行っていますか。

例) 財務会計システムから csv データを出力し、財務書類・固定資産台帳システムへ取り込んでいる。

問4 財務書類の作成・更新における体制面の課題を記入してください。

問5 固定資産台帳の作成・更新における体制面の課題を記入してください。

② 財務書類の作成について

問6 財務書類の作成方式について、東京都方式を採用していますか。(単一回答)

- 1) 採用している (→問6-1についても回答してください。)
- 2) 採用していない

問6-1 東京都方式を採用している場合、統一的な基準(総務省)への組替えを行っていますか。

- 1) 組替えを行い、公表している
- 2) 組替えを行っているが、公表はしていない
- 3) 組替えを行っていない

問7 仕訳方法について回答してください。(単一回答)

- 1) 日々仕訳
- 2) 期末一括仕訳
- 3) その他 ()

問8 セグメント分析[※]の実施に向けて、財務書類の作成時点で取り組んでいること・工夫していることはありますか。

例) 固定資産台帳に施設別セグメント分析に必要な施設コードを設定している。

※セグメント分析: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。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。

問 9 取得が昭和 59 年度以前、又は取得原価が不明な有形固定資産の評価方法について回答してください。(複数回答可)

- 1) 推計原価
- 2) 再調達原価
- 3) 原則再調達原価だが、道路、河川及び水路敷地については備忘価格 1 円
- 4) その他 ()

問 10 区の管理対象であるが、所有していないインフラ資産(建物・工作物等；指定区間外の国道や一級河川等)の取扱いについて回答してください。

- 1) 資産計上している
- 2) 貸借対照表の注記に記載している
- 3) 把握はしているが財務書類には記載していない
- 4) 把握していない
- 5) その他 ()

問 11 その他、所有外資産の該当金額について記載がある場合は、その記載内容を記入してください。

問 12 後年度に都市計画交付金等による交付措置がある特別区債について、貸借対照表の注記に後年度の基準財政需要額見込額を記載していますか。

- 1) 記載している
(具体的に：)
- 2) 記載してない

問 13 財務書類の作成・更新における体制面以外の課題・問題点を記入してください。

問 14 固定資産台帳の作成・更新における体制面以外の課題・問題点を記入してください。

③ 財務書類及び固定資産台帳の活用状況について

(※) 本問でいう活用は、財務書類や固定資産台帳の全体の活用だけでなく、部分的な活用(「部品」としての活用)も含みます。

例：特定の勘定科目や固定資産台帳の一部の情報を利用し、意思決定等の補足資料として活用している場合など

問15 財務書類及び固定資産台帳の「活用意向・期待度」(単一回答)と「現在の活用状況」(複数回答可)について、それぞれ当てはまるものを選んでください。

活用方法		活用意向・期待度 ^{※1}	現在の活用状況 ^{※2}
財務指標 の設定・ 分析	総務省が示す指標を設定・分析	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	独自指標を設定・分析	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	団体間比較を実施	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
※1「活用意向・期待度」で「高い・やや高い」「低い・やや低い」を選択した場合は、その理由を記入してください。			
※2「現在の活用状況」で活用している場合、具体的な活用内容を記入してください。また、活用した結果、改善されたことがあれば記入してください。			

活用方法		活用意向・期待度 ^{※1}	現在の活用状況 ^{※2}
公共施設 マネジメントへの 活用	総合管理計画・個別施設計画の策定・改訂時に財務書類の情報を活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	公共施設の維持・更新に係る将来コスト推計に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	施設別の行政コスト計算書等の財務書類を作成	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	公共施設の見直し・統廃合等、施設の適正管理に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	施設使用料の見直しに活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
※1「活用意向・期待度」で「高い・やや高い」「低い・やや低い」を選択した場合は、その理由を記入してください。			
※2「現在の活用状況」で活用している場合、具体的な活用内容を記入してください。また、活用した結果、改善されたことがあれば記入してください。			

活用方法		活用意向・期待度 ^{※1}	現在の活用状況 ^{※2}
債権管理への活用	未収債権の徴収体制の強化等に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
※1「活用意向・期待度」で「高い・やや高い」「低い・やや低い」を選択した場合は、その理由を記入してください。			
※2「現在の活用状況」で活用している場合、具体的な活用内容を記入してください。また、活用した結果、改善されたことがあれば記入してください。			

活用方法		活用意向・期待度 ^{※1}	現在の活用状況 ^{※2}
予算編成への活用	中長期的な財政運営における指標設定や財務分析に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	予算編成におけるコスト情報に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	ライフサイクルコストを踏まえた施設建設の検討や、基金積立額の算出等、予算編成に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	施設改修等に関する予算を査定するにあたり、減価償却率等のデータを補足データとして活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
※1「活用意向・期待度」で「高い・やや高い」「低い・やや低い」を選択した場合は、その理由を記入してください。			
※2「現在の活用状況」で活用している場合、具体的な活用内容を記入してください。また、活用した結果、改善されたことがあれば記入してください。			

活用方法		活用意向・期待度 ^{※1}	現在の活用状況 ^{※2}
行政評価への活用	事業別行政コスト計算書等の財務書類を作成し、参考資料として行政評価に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	事業別行政コスト計算書のデータを活用し、事業別コスト分析、利用者1人あたりコスト分析等を実施	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	事業別行政コスト計算書のデータを活用し、事業の見直しに活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
※1「活用意向・期待度」で「高い・やや高い」「低い・やや低い」を選択した場合は、その理由を記入してください。			
※2「現在の活用状況」で活用している場合、具体的な活用内容を記入してください。また、活用した結果、改善されたことがあれば記入してください。			

活用方法		活用意向・期待度 ^{※1}	現在の活用状況 ^{※2}
PPP/PFI等への活用	PPP/PFI等の事業性分析に活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	固定資産台帳を公表し、民間提案を募集	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
※1「活用意向・期待度」で「高い・やや高い」「低い・やや低い」を選択した場合は、その理由を記入してください。			
※2「現在の活用状況」で活用している場合、具体的な活用内容を記入してください。また、活用した結果、改善されたことがあれば記入してください。			

	活用方法	活用意向・期待度 ^{※1}	現在の活用状況 ^{※2}
情報開示への活用	議会の決算審査における説明資料として活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	区民へのわかりやすい情報公開の資料として活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	GIS(地理情報システム)を用いた固定資産台帳の地理的可視化の活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
	地方債IRへの活用	アイテムを選択してください。	アイテムを選択してください。
※1「活用意向・期待度」で「高い・やや高い」「低い・やや低い」を選択した場合は、その理由を記入してください。			
※2「現在の活用状況」で活用している場合、具体的な活用内容を記入してください。また、活用した結果、改善されたことがあれば記入してください。			

問16 その他、財務書類の活用に関する具体的な取組があれば活用内容（活用方法、活用による効果）を記入してください。

※参考となる資料があればご提供ください。

<取組事例として回答をお願いしたい取組の具体例>

事例抽出の視点	取組内容の例
行政評価に活用	重点取組である新築施設事業を対象として、事業にかかるコストをフルコストで算出した上で、行動量で除した「単位あたりコスト」を算出し、進捗管理に活かしている。
事業・施設の見直しに活用	事業や施設における「単位あたりコスト」を算出・比較し、事業・施設の廃止など見直しに活用している。
セグメント分析に活用	「政策・施策分析シート」「事務事業分析シート」「施設分析シート」を作成し、政策・施策・事務事業及び施設ごとにコスト情報を紐づけ、セグメント分析を行っている。
使用料の算定に活用	施設利用者と未利用者との負担の公平性や受益者負担の適正化の観点から、使用料の算定について減価償却費や間接人件費を含むよう見直しを図り、使用料に反映している。
基金積立額の算出に活用	固定資産台帳の減価償却費情報を用いて、現状の施設整備に係る基金の積立額が適切であるかを測る物差しとしている。
区民にわかりやすい情報公開に活用	「会計別財務諸表・各会計合算財務諸表」「事業別財務諸表」「連結財務諸表」「統一的な基準による財務書類」「固定資産台帳」「施設別行政コスト計算書」「特定事業の行政コスト情報」を公表するほか、財務諸表を会計簿に見立てた解説や公認会計士による解説を公表している。

問17 財務書類の活用における効果として期待していることを記入してください。

問18 財務書類の活用における課題として認識していることを記入してください。

問19 財務書類の活用に関して、外部に分析やコンサルティングを委託していますか。

- 1) 委託している
 2) 委託していない
 3) その他 ()

※委託している場合、その具体的な内容を記入してください。

問20 財務書類の作成・活用に関する職員研修は実施していますか（全庁/課内を含む。）。

- 1) 実施している
 2) 実施していない
 3) その他 ()

※実施している場合、その具体的な内容を記入してください。

問21 財務書類の活用に向けた今後の方向性・展望等について記入してください。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

先行事例

(1) 概要

総務省「地方公会計の更なる活用について」においては、地方公会計情報（固定資産台帳・財務書類）の一層の活用方法の検討が必要であるとされており、具体的には行政内部での活用として「財政指標の設定」「適切な資産管理」「セグメント分析」、行政外部での活用として「情報開示」が挙げられている。本資料ではこの視点に沿い、総務省地方公会計に関する各研究会、及び東京都「新公会計制度普及促進連絡会議」資料を元に、先行事例を一覧化した。

地方公会計の活用状況（令和3年度）

区分	件数	件数(%)	件数(%)	件数(%)	合計	中央部 年度別の状況						
地方自治体の財政状況の把握を目的として、各自治体の財政状況を把握し、	19	48.7%	110	27.5%	13	32.6%	407	31.8%	113	27.5%	993	26.9%
施設別・事業別等の固定資産台帳の整備を進め、	7	17.5%	13	3.2%	4	10.3%	89	6.9%	15	3.8%	98	2.6%
公共施設等の管理・運営状況を把握し、	8	20.0%	62	15.6%	4	10.3%	286	22.6%	68	17.3%	211	5.6%
公共施設と関連した行政サービスの提供を目的として、	1	2.5%	80	20.5%	3	7.7%	36	2.8%	81	20.5%	87	2.3%
固定資産の管理状況を把握し、	9	22.5%	180	45.6%	8	20.5%	225	17.6%	228	58.0%	218	57.2%
固定資産の管理状況を把握し、	17	42.5%	113	28.6%	12	30.6%	480	37.6%	188	47.3%	488	12.8%
固定資産の管理状況を把握し、	11	27.5%	7	1.8%	4	10.3%	5	0.4%	19	4.8%	28	0.7%
固定資産の管理状況を把握し、	1	2.5%	81	20.5%	8	20.5%	26	2.0%	28	7.1%	33	0.9%
固定資産の管理状況を把握し、	3	7.5%	41	10.3%	3	7.7%	65	5.1%	65	16.5%	61	1.6%

注：区分は任意であり、同一区分に重複して記載しているものがある。
「令和3年度決算に係る財務書類作成状況調査」に関する調査より
 (令和3年3月31日時点)

- 地方公会計から得られる各種指標の活用については、過半数の自治体で行われているなど、定着が進んできた。
- 一方、資産管理等への活用が個別取組に限られるなど、公共施設マネジメント等への更なる活用余地があるのではないか。

↓

地方公会計情報(固定資産台帳・財務書類)の一層の活用方法の検討が必要

財務書類・固定資産台帳の活用方法

行政内部での活用 → 人口減少が進捗する中、限られた財源を「**鋭く使うこと**」につなげる

財政指標の設定 財務書類・固定資産台帳に係る各種指標を設定
→ 高度固定資産減価償却率を踏まえた公共施設等マネジメント等

適切な資産管理 マクロ的視点

- 将来の施設更新必要額の推計
→ 施設の更新経費の平準化、経費抑制等の全庁的な方針の検討
- 柔軟な資産管理の推進
→ 国債対経費上の回収見込額を基にした投資回収のための全庁的な組織体制の検討

セグメント分析 ミクロ的視点

事業別・施設別の行政コスト計算書を作成することでセグメントごとの分析が可能

- 予算編成への活用
→ ライフサイクルコストを踏まえた施設更新の検討
- 公共施設等総合管理計画の推進等
→ 公共施設等総合管理計画の推進や、個別施設別の固定・推進への活用
- 施設の統廃合
→ 施設コストを分析した上で統廃合の検討
- 受益者負担の適正化
→ 受益者負担割合にも施設別材料を見直し
- 行政評価との連携
→ 利用者1人当たりコスト等を活用して評価

行政外部での活用

情報開示

- 住民への公表や地方議会での活用
→ 財務書類のわかりやすい公表や議会答詢の連携
- 地方団体への活用
→ 各種関係者に対する説明資料として活用
- PPP/PPFの提案募集
→ 固定資産台帳の公開により民間事業者を募集

出所：総務省自治財政局財務調査課「地方公会計の更なる活用について」

162

(2) 固定資産台帳及び財務書類の作成・更新

事例抽出の視点と取組事例
仕訳作業の分散化・早期化（茨城県土浦市）
日々仕訳の導入（神奈川県山北町）
予算と公会計の科目の統一化の取組（鳥取県琴浦町、埼玉県和光市）
固定資産台帳の更新（埼玉県和光市）
固定資産台帳への登録漏れを防ぐための取組（愛媛県砥部町）
財務書類の早期作成・公表（奈良県奈良市）

(3) 固定資産台帳及び財務書類の活用

① 行政内部での活用

1) 財政指標の設定

事例抽出の視点と取組事例
有形固定資産減価償却率の公共施設等マネジメントへの活用（東京都町田市）
各種財政指標による類似団体比較（静岡県浜松市）

2) 適切な資産管理

事例抽出の視点と取組事例
将来の施設更新必要額の推計（東京都稲城市）
適切な資産管理のための基金の創設（京都府精華町）
未収債権の徴収体制の強化（千葉県習志野市）

3) セグメント分析

ア 固定資産台帳を活用した未利用財産の売却

事例抽出の視点と取組事例
固定資産台帳を活用した遊休土地等の売却（宮城県大崎市、岡山県真庭市、熊本県芦北町）
固定資産台帳を活用した未利用資産の売却（大分県竹田市）

イ 公会計と施設マネジメントとの連携

事例抽出の視点と取組事例
地方公会計と連動した公共施設保全計画の更新（大阪府藤井寺市）
固定資産台帳を活用した公共施設等総合管理計画の策定（長崎県島原市、千葉県印西市）
固定資産台帳を活用した公共施設の個別分析（新潟県糸魚川市、兵庫県洲本市）
地方公会計と公共施設の適正管理との連携（鹿児島県和泊町）
地方公会計と施設マネジメントの一体的推進（福島県古殿町）
施設マイナンバーによる資産管理（千葉県習志野市）
施設別の財務書類の作成・分析による図書館の統廃合（熊本県宇城市）

ウ 予算編成への活用

事例抽出の視点と取組事例
ライフサイクルコストまでを含めた施設建設の検討（静岡県浜松市）
予算要求特別枠による中長期的なコストの削減（愛媛県砥部町）
予算編成のための行政コストの比較（熊本県宇城市）
フルコストによる検証を予算要求時に活用できる仕組みの導入（大阪市）

エ 行政評価と予算編成との連携

事例抽出の視点と取組事例
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）

オ 受益者負担の適正化

事例抽出の視点と取組事例
固定資産台帳を活用した受益者負担の適正化（東京都福生市、新潟県聖籠町）
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）
人件費等の按分基準の設定（大阪府）

カ 施設別セグメント分析取組事例

事例抽出の視点と取組事例
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

キ 事業別セグメント分析取組事例

事例抽出の視点と取組事例
茨城県土浦市
神奈川県茅ヶ崎市
石川県小松市
栃木県日光市
熊本県荒尾市
神奈川県山北町
大阪府大東市
福島県郡山市

ク セグメント別財務書類の他団体比較

事例抽出の視点と取組事例
廃棄物収集処理事業（茨城県土浦市、神奈川県茅ヶ崎市、石川県小松市）

②行政外部での活用

○情報開示

事例抽出の視点と取組事例
財務書類の調査分析と監査意見（石川県加賀市）
議会での活用（岐阜県美濃加茂市）
地方債IR資料としての活用（東京都など）

③その他の取組

事例抽出の視点と取組事例
自治体間比較の試み（新公会計制度普及促進連絡会議 自治体間比較部会）

出所：(1)、(2) ③を除く 総務省「地方公会計に関する取組事例集」、(2) ③ 本文中に記載

(2) 固定資産台帳及び財務書類の作成・更新

■仕訳作業の分散化・早期化（茨城県土浦市）

仕訳作業の分散化・早期化の取組（茨城県土浦市）

事例概要

○ 財務書類等の活用にあたっては早期作成が必須と考え、これまで行っていた仕訳等の作業スケジュールを抜本的に更新して、前倒し・平準化することで、財務書類等の作成が早期化され、結果的に、作業の効率化・負担軽減も実現した。

取組内容

○ 仕訳の確認作業について、これまで出納閉鎖後に事業担当課で確認を行っていたが、作業量が多く、財務書類等の作成が遅れていた。

○ 従来、対象決算年度の翌年度7月頃からまとめて作業していたものを、平成30年度決算分からは、4～11月分、12～2月分、3月分、出納整理分の4回に分けて、平成30年12月頃から確認作業を開始し、作業の前倒しと平準化を実施。

○ なお、最終的な仕訳の確認は委託業者が行っているが、疑義があれば財政課と協議。また、財務書類の納品時には、「統一的な基準による財務書類作成チェックリスト」を活用し、整合性を確認している。

○ これにより、平成30年度決算分については、令和元年10月末に財務書類が完成した。

①チェックシート	委託業者で確認が済んだ後社別
②全固定資産の管理	チェック表から点検、工事完了後に点検
③資産アウトラインシート	担当課連絡台帳へ記入する資産科目と記載
④資産取引台帳	有効な資産は移動台帳管理（区分シート）

→ 作業にあたり、最新基準へ移行し、経理業務の効率化を図る。

効果等

- 年間を通じて作業が平準化された。
- 日々の業務に確認作業が組み込まれたことで、作業内容を覚えていくうちに確認作業ができ、担当者の負担軽減や作業時間の短縮に繋がった。
- 伝票作成時から仕訳のことも意識するようになり、作業の効率化が図られた。
- 財務書類の完成時期が、翌年度1月末頃から、翌年度10月末頃に早期化された。

■日々仕訳の導入（神奈川県山北町）

日々仕訳の導入（神奈川県山北町）

事例概要

○ 財務会計システムの更新を契機として、日々仕訳に対応したシステムを導入。導入にあたっては、予算科目の細々節に公金計上の仕訳を登録することで、業務の効率化を図った。

取組内容

○ 既存の財務会計システムのリース契約終了（平成29年度末）に伴い、次期財務会計システムを新しく選定する際に、地方公金計の機能も一体となった日々仕訳に対応したシステムを導入。

○ 平成30年度予算の編成段階から新システムを稼働させるため、調整作業は、平成29年5月に開始し、10月までに完了。

○ 日々仕訳の導入にあたって、あらかじめ予算科目に公金計上の勘定科目を紐付けておくことで、担当課が仕訳の作業を行わずとも、予算執行を行うだけで自動的に仕訳が行われることから、財務会計システムの変更による操作説明会は実施したが、それ以外の説明は実施せずに導入を実現。

○ 細々節の設定作業は、従前の予算科目コードデータを抽出し、システム委託業者において公金計上の勘定科目との紐付け作業を作成し、財政担当課で確認。特に、1つの節内で資産形成を成すものとそうでないものが混在するケース（委託料など）を確認。

細々節の科目（設定前）	細々節の科目（設定後）
繰上料	繰上料(所有権移転)(資産計上) 繰上料(所有権移転外)(負債計上)
改修工事	改修工事(資産計上) 修繕費(負債計上)

※ 資産計上するもの、負債計上するものへと分類

効果等

- 出納閉鎖、決算統計作業の後、速やかに現金取引以外の登録に入ることができ、作業時間が大幅に短縮された。
- 財務会計システムが変更となったこと以外に、担当課として作業に大きな変更がないため、社内調整に時間をかけず、業務を進めることができています。
- 資産形成における取引については、予算執行の際、固定資産台帳の異動を登録する画面へ自動的に連携し、資産情報の更新を行わないと予算執行等ができないため、事業担当課に資産を強く意識してもらうことができた。

■予算と公会計の科目の統一化の取組（鳥取県琴浦町、埼玉県和光市）

予算と公会計の科目の統一化の取組（鳥取県琴浦町）

事例概要

- 琴浦町では、期末一括仕訳を採用しており、予算科目から勘定科目の特定ができないものは、決算確定後に各事業担当課へのヒアリングで確認を要していたところ、あらかじめ予算科目の細々節に公会計上の仕訳を登録することにより、財政担当課、事業担当課双方の財務書類等の作成業務の精緻化・効率化を図った。

取組内容

- 財務書類の作成にあたり、従来、決算確定後に各事業担当課へのヒアリングにより勘定科目を確認していたが、財政担当課職員の提案により、あらかじめ予算科目の細々節に公会計上の勘定科目を登録することとした。

- 平成31年度予算から運用するため、当初予算の入力が始まる平成30年11月に間に合うよう、財政担当課で細々節を設定し、システムを修正、予算入力時に各事業担当課が選択ができるようにした。

- 予算査定時に、各事業担当課から事業内容の説明を受けて、財政担当課が細々節を確認し、その際に勘定科目が特定できなかったもののみ、決算確定後に事業担当課へヒアリングを実施。

- 導入にあたっては、予算編成方針の説明会の場を使って、細々節の選択方法、仕訳ルールについて説明し、庁内周知を行った。

【導入までのスケジュール】



【細々節への登録イメージ】

細 節	細々節の科目(設定前)	細々節の科目(設定後)
委託料	(設定なし)	1委託料(消費外)
	資産計上するものと、費用計上するものへと分割	2委託料(事業用資産)
		3委託料(インフラ資産)

効果等

- 予算査定時に各課から事業内容聞きながら勘定科目の確認(細々節の確認)を行うことで、仕訳精度が向上した。
- 財政担当課、事業担当課双方のヒアリングに費やす時間、労力を削減することができる。
- 予算編成時点で仕訳がほぼ完了するため、決算確定後の作業時間が大幅に短縮される。
- 期末一括仕訳のため、財政担当課以外公会計に対する認識が薄かったが、全庁的に認識をしてもらったこととなった。

予算と公会計の科目の統一化の取組（埼玉県和光市）

事例概要

- 平成28年度当初予算から、予算科目を細分化して公会計上の仕訳の勘定科目と一致させる(=予算仕訳)ことにより、固定資産台帳の更新や財務書類等の作成業務の効率化・精緻化を図った。

取組内容

- 公会計の仕訳においては、歳出を資産と費用に仕訳する作業の処理量が多く、時間を要することとなる。また、当該処理を正確に行わないと、固定資産台帳に資産の情報が正しく反映されない。

- このため、予算編成の段階から仕訳が行えるよう、従来の予算細節を細分化し、予算科目と簿式簿記の勘定科目を一致させておき、執行や決算段階での仕訳変更を行わなくても済むようにした。

- 予算細節の見直しにおいては、例えば、工事費負荷については、公会計上の資産の勘定科目別に細節を細分化(右図)し、委託料については、付随費用として資産の取得価額に算入できるよう、細節を細分化。

- 資産の形成に関わる予算科目が全て特定され、固定資産台帳に登録する対象を確実に把握することが可能となる。

- 一度設定を行えば、従来の予算編成事務から大きな変更を伴わずに運用できるため、追加的な事務負担は発生していない。

【作業スケジュール】



【予算仕訳のイメージ】

＜工事費負荷の仕訳イメージ＞

工事費負荷	勘定科目	勘定科目
11 工事費負荷	11 工事費負荷	11 工事費負荷
12 工事費負荷	12 工事費負荷	12 工事費負荷
13 工事費負荷	13 工事費負荷	13 工事費負荷
14 工事費負荷	14 工事費負荷	14 工事費負荷
15 工事費負荷	15 工事費負荷	15 工事費負荷
16 工事費負荷	16 工事費負荷	16 工事費負荷
17 工事費負荷	17 工事費負荷	17 工事費負荷
18 工事費負荷	18 工事費負荷	18 工事費負荷
19 工事費負荷	19 工事費負荷	19 工事費負荷
20 工事費負荷	20 工事費負荷	20 工事費負荷
21 工事費負荷	21 工事費負荷	21 工事費負荷
22 工事費負荷	22 工事費負荷	22 工事費負荷
23 工事費負荷	23 工事費負荷	23 工事費負荷
24 工事費負荷	24 工事費負荷	24 工事費負荷
25 工事費負荷	25 工事費負荷	25 工事費負荷
26 工事費負荷	26 工事費負荷	26 工事費負荷
27 工事費負荷	27 工事費負荷	27 工事費負荷
28 工事費負荷	28 工事費負荷	28 工事費負荷
29 工事費負荷	29 工事費負荷	29 工事費負荷
30 工事費負荷	30 工事費負荷	30 工事費負荷
31 工事費負荷	31 工事費負荷	31 工事費負荷
32 工事費負荷	32 工事費負荷	32 工事費負荷
33 工事費負荷	33 工事費負荷	33 工事費負荷
34 工事費負荷	34 工事費負荷	34 工事費負荷
35 工事費負荷	35 工事費負荷	35 工事費負荷
36 工事費負荷	36 工事費負荷	36 工事費負荷
37 工事費負荷	37 工事費負荷	37 工事費負荷
38 工事費負荷	38 工事費負荷	38 工事費負荷
39 工事費負荷	39 工事費負荷	39 工事費負荷
40 工事費負荷	40 工事費負荷	40 工事費負荷
41 工事費負荷	41 工事費負荷	41 工事費負荷
42 工事費負荷	42 工事費負荷	42 工事費負荷
43 工事費負荷	43 工事費負荷	43 工事費負荷
44 工事費負荷	44 工事費負荷	44 工事費負荷
45 工事費負荷	45 工事費負荷	45 工事費負荷
46 工事費負荷	46 工事費負荷	46 工事費負荷
47 工事費負荷	47 工事費負荷	47 工事費負荷
48 工事費負荷	48 工事費負荷	48 工事費負荷
49 工事費負荷	49 工事費負荷	49 工事費負荷
50 工事費負荷	50 工事費負荷	50 工事費負荷
51 工事費負荷	51 工事費負荷	51 工事費負荷
52 工事費負荷	52 工事費負荷	52 工事費負荷
53 工事費負荷	53 工事費負荷	53 工事費負荷
54 工事費負荷	54 工事費負荷	54 工事費負荷
55 工事費負荷	55 工事費負荷	55 工事費負荷
56 工事費負荷	56 工事費負荷	56 工事費負荷
57 工事費負荷	57 工事費負荷	57 工事費負荷
58 工事費負荷	58 工事費負荷	58 工事費負荷
59 工事費負荷	59 工事費負荷	59 工事費負荷
60 工事費負荷	60 工事費負荷	60 工事費負荷
61 工事費負荷	61 工事費負荷	61 工事費負荷
62 工事費負荷	62 工事費負荷	62 工事費負荷
63 工事費負荷	63 工事費負荷	63 工事費負荷
64 工事費負荷	64 工事費負荷	64 工事費負荷
65 工事費負荷	65 工事費負荷	65 工事費負荷
66 工事費負荷	66 工事費負荷	66 工事費負荷
67 工事費負荷	67 工事費負荷	67 工事費負荷
68 工事費負荷	68 工事費負荷	68 工事費負荷
69 工事費負荷	69 工事費負荷	69 工事費負荷
70 工事費負荷	70 工事費負荷	70 工事費負荷
71 工事費負荷	71 工事費負荷	71 工事費負荷
72 工事費負荷	72 工事費負荷	72 工事費負荷
73 工事費負荷	73 工事費負荷	73 工事費負荷
74 工事費負荷	74 工事費負荷	74 工事費負荷
75 工事費負荷	75 工事費負荷	75 工事費負荷
76 工事費負荷	76 工事費負荷	76 工事費負荷
77 工事費負荷	77 工事費負荷	77 工事費負荷
78 工事費負荷	78 工事費負荷	78 工事費負荷
79 工事費負荷	79 工事費負荷	79 工事費負荷
80 工事費負荷	80 工事費負荷	80 工事費負荷
81 工事費負荷	81 工事費負荷	81 工事費負荷
82 工事費負荷	82 工事費負荷	82 工事費負荷
83 工事費負荷	83 工事費負荷	83 工事費負荷
84 工事費負荷	84 工事費負荷	84 工事費負荷
85 工事費負荷	85 工事費負荷	85 工事費負荷
86 工事費負荷	86 工事費負荷	86 工事費負荷
87 工事費負荷	87 工事費負荷	87 工事費負荷
88 工事費負荷	88 工事費負荷	88 工事費負荷
89 工事費負荷	89 工事費負荷	89 工事費負荷
90 工事費負荷	90 工事費負荷	90 工事費負荷
91 工事費負荷	91 工事費負荷	91 工事費負荷
92 工事費負荷	92 工事費負荷	92 工事費負荷
93 工事費負荷	93 工事費負荷	93 工事費負荷
94 工事費負荷	94 工事費負荷	94 工事費負荷
95 工事費負荷	95 工事費負荷	95 工事費負荷
96 工事費負荷	96 工事費負荷	96 工事費負荷
97 工事費負荷	97 工事費負荷	97 工事費負荷
98 工事費負荷	98 工事費負荷	98 工事費負荷
99 工事費負荷	99 工事費負荷	99 工事費負荷
100 工事費負荷	100 工事費負荷	100 工事費負荷

＜委託料の細分化のイメージ＞

委託料	勘定科目	勘定科目
11 委託料	11 委託料	11 委託料
12 委託料	12 委託料	12 委託料
13 委託料	13 委託料	13 委託料
14 委託料	14 委託料	14 委託料
15 委託料	15 委託料	15 委託料
16 委託料	16 委託料	16 委託料
17 委託料	17 委託料	17 委託料
18 委託料	18 委託料	18 委託料
19 委託料	19 委託料	19 委託料
20 委託料	20 委託料	20 委託料
21 委託料	21 委託料	21 委託料
22 委託料	22 委託料	22 委託料
23 委託料	23 委託料	23 委託料
24 委託料	24 委託料	24 委託料
25 委託料	25 委託料	25 委託料
26 委託料	26 委託料	26 委託料
27 委託料	27 委託料	27 委託料
28 委託料	28 委託料	28 委託料
29 委託料	29 委託料	29 委託料
30 委託料	30 委託料	30 委託料
31 委託料	31 委託料	31 委託料
32 委託料	32 委託料	32 委託料
33 委託料	33 委託料	33 委託料
34 委託料	34 委託料	34 委託料
35 委託料	35 委託料	35 委託料
36 委託料	36 委託料	36 委託料
37 委託料	37 委託料	37 委託料
38 委託料	38 委託料	38 委託料
39 委託料	39 委託料	39 委託料
40 委託料	40 委託料	40 委託料
41 委託料	41 委託料	41 委託料
42 委託料	42 委託料	42 委託料
43 委託料	43 委託料	43 委託料
44 委託料	44 委託料	44 委託料
45 委託料	45 委託料	45 委託料
46 委託料	46 委託料	46 委託料
47 委託料	47 委託料	47 委託料
48 委託料	48 委託料	48 委託料
49 委託料	49 委託料	49 委託料
50 委託料	50 委託料	50 委託料
51 委託料	51 委託料	51 委託料
52 委託料	52 委託料	52 委託料
53 委託料	53 委託料	53 委託料
54 委託料	54 委託料	54 委託料
55 委託料	55 委託料	55 委託料
56 委託料	56 委託料	56 委託料
57 委託料	57 委託料	57 委託料
58 委託料	58 委託料	58 委託料
59 委託料	59 委託料	59 委託料
60 委託料	60 委託料	60 委託料
61 委託料	61 委託料	61 委託料
62 委託料	62 委託料	62 委託料
63 委託料	63 委託料	63 委託料
64 委託料	64 委託料	64 委託料
65 委託料	65 委託料	65 委託料
66 委託料	66 委託料	66 委託料
67 委託料	67 委託料	67 委託料
68 委託料	68 委託料	68 委託料
69 委託料	69 委託料	69 委託料
70 委託料	70 委託料	70 委託料
71 委託料	71 委託料	71 委託料
72 委託料	72 委託料	72 委託料
73 委託料	73 委託料	73 委託料
74 委託料	74 委託料	74 委託料
75 委託料	75 委託料	75 委託料
76 委託料	76 委託料	76 委託料
77 委託料	77 委託料	77 委託料
78 委託料	78 委託料	78 委託料
79 委託料	79 委託料	79 委託料
80 委託料	80 委託料	80 委託料
81 委託料	81 委託料	81 委託料
82 委託料	82 委託料	82 委託料
83 委託料	83 委託料	83 委託料
84 委託料	84 委託料	84 委託料
85 委託料	85 委託料	85 委託料
86 委託料	86 委託料	86 委託料
87 委託料	87 委託料	87 委託料
88 委託料	88 委託料	88 委託料
89 委託料	89 委託料	89 委託料
90 委託料	90 委託料	90 委託料
91 委託料	91 委託料	91 委託料
92 委託料	92 委託料	92 委託料
93 委託料	93 委託料	93 委託料
94 委託料	94 委託料	94 委託料
95 委託料	95 委託料	95 委託料
96 委託料	96 委託料	96 委託料
97 委託料	97 委託料	97 委託料
98 委託料	98 委託料	98 委託料
99 委託料	99 委託料	99 委託料
100 委託料	100 委託料	100 委託料

効果等

- 資産の形成に関わる予算科目が特定され、固定資産台帳登録対象が確実に把握できるようになった。
- 資産情報の更新が仕組みとして漏れなく行えるようになった。

■財務書類の早期作成・公表（奈良県奈良市）

財務書類の早期作成・公表（奈良県奈良市）

事例概要

○ 時間を要する固定資産台帳の更新作業については、年度内から各事業担当課において仕訳作業を開始して、準備を進めることにより、決算年度の翌年度10月初旬までに財務書類等を公表している。

取組内容

○ 予算査定の際（9月中旬）などと重ならないよう、地方公会計の繁忙期を6～8月頃にするため、平成30年度よりスケジュールの前倒しを実施。

○ 財務書類等の作成・更新に係る作業スケジュールを確立し、庁内全体で計画的に作業を実施するため、庁内用のマニュアルを整備・共有。

○ 特に、財務書類を作成する上で、固定資産台帳の更新作業については作業時間を要するため、年度内の2月から5月までの間において、台帳登録に関係する支出（投資的経費）について、各事業担当課において仕訳作業を実施するよう徹底。

○ 各事業担当課から提出された仕訳情報を元に、決算年度の翌年度6月～8月にかけて、財政担当課において、台帳登録作業、決算整理、注記・附属明細書の作成、分析資料の作成等の作業を実施。

○ 決算年度の翌年度10月初旬には、固定資産台帳、財務書類について公表している。

【作業スケジュール】

作成時期	...	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	...
固定資産台帳		名簿へ移管 (本簿登録の際に30年度固定資産台帳を作成し、事業担当課において台帳登録を実施。30年度事務終了後、翌年度10月1日現在台帳登録完了)			固定資産大規模改修 (専任職員で台帳登録作業を実施)		固定資産台帳の作成 (2030)		公表		
											ソフト・アツト台帳登録 (財務担当課に台帳登録作業を一任することにより、固定資産台帳へ作業を)
財務書類		名簿へ移管 (本簿登録の際に30年度固定資産台帳を作成し、事業担当課において台帳登録を実施。30年度事務終了後、翌年度10月1日現在台帳登録完了)			決算整理 (本簿登録の際に、事業担当課に台帳登録作業を一任することにより、台帳登録作業を実施)		注記・附属明細書の作成		公表		
											台帳登録作業

※ 赤枠部分が、事業担当課における作業。
※ 青枠部分が、財政担当課における作業。

効果等

○ 作業スケジュールを確立の上、各事業担当課において計画的に作業を実施することにより、各担当者の地方公会計に対する意識向上に繋がるとともに、財務書類等の早期の公表を実現できている。

(3) 固定資産台帳及び財務書類の活用

① 行政内部での活用

①-1) 財政指標の設定

■有形固定資産減価償却率の公共施設等マネジメントへの活用(東京都町田市)

財政指標の設定(有形固定資産減価償却率)

【事例】有形固定資産減価償却率の公共施設等マネジメントへの活用(東京都町田市)

背景・目的

- 市全体の有形固定資産減価償却率だけでなく、施設類型別の有形固定資産減価償却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。
- 全体の有形固定資産減価償却率は33.7%であるが、小学校は58.8%、保育園は35.1%となっており、小学校の有形固定資産減価償却率が高くなっている。

有形固定資産減価償却率 = 有形固定資産(建物及び工作物)の取得価額対照計上額 + 減価償却累計額

市全体: 33.7% (償却率)

小学校: 58.8% (償却率)

保育園: 35.1% (償却率)

※ 小学校と保育園とは比較すると、学校の劣化がより進んでいるといえる！

小学校と保育園のどちらの老朽化対策の優先度が高いか…

効果等

- 当該有形固定資産減価償却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。

■各種財政指標による類似団体比較(静岡県浜松市)

財政指標の設定(各種指標)

【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、他の数ヶ市(標準モデル)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%)
 - 他の4市の平均値と比べて低くなっており、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	100%			100%			
		浜松市	沼津市	4市平均	浜松市	沼津市	4市平均	
市民一人当たり資産額	千円	2,459	2,463	2,467	2,579	1,950	2,426	2,570
	千円	196	190	95	121	87	99	191
	%	8.2	7.1	3.6	7.8	4.0	3.5	5.1
歳入額対資産比率	千円	186	184	89	123	69	96	88
	%	00.1	00.5	00.7	16.8	28.9	19.3	04.2
市民一人当たり負債額	千円	196	190	85	99	32	95	74
	%	8.0	8.0	28.0	17.8	26.0	30.5	28.8
市民一人当たり負債対資産比率	千円	115	120	290	168	262	123	217
	千円	415	470	290	176	360	492	361
	千円	196	190	175	107	160	119	226
資産の受取資産額に対する繰上償却額	百円当り	1,711	11,416	△10,902	△11,984	△35,443	△18,222	△27,480
	千円	103	943	△1,132	△1,811	△7,243	△7,300	△7,281
市民一人当たり負債対資産比率	千円	293	250	219	202	230	219	211
	千円	196	87	121	107	125	121	190

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。

- 第1章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第2章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第3章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第4章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第5章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

①-2) 適切な資産管理

■将来の施設更新必要額の推計（東京都稲城市）

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ことが判明した。
- 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） FIGURE 1

年度	更新	廃止	新築	合計
2015	100	50	20	170
2016	110	55	22	187
2017	120	60	24	204
2018	130	65	26	221
2019	140	70	28	238
2020	150	75	30	255
2021	160	80	32	272
2022	170	85	34	289
2023	180	90	36	306
2024	190	95	38	323
2025	200	100	40	340
2026	195	98	39	332
2027	190	96	38	324
2028	185	94	37	316
2029	180	92	36	308
2030	175	90	35	300
2031	170	88	34	292
2032	165	86	33	284
2033	160	84	32	276
2034	155	82	31	268
2035	150	80	30	260

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。

■適切な資産管理のための基金の創設（京都府精華町）

適切な資産管理（将来の施設更新等の財源確保）

【事例】 適切な資産管理のための基金の創設（京都府相楽郡精華町）

背景・目的

- 将来発生する公共施設等の更新需要に備えるため、長期的な視点を持って、公共施設等の更新や長寿命化対策を計画的に行うとともに、所要の財源の確保、財政負担の平準化を図る必要がある。

事例概要

- 資産所管課において、耐用年数が到来した資産について資産の譲替・修繕・廃棄の要否を検討の上で、譲替・修繕にかかる経費を推計。
- 施設設備の老朽化対策、予防保全、中長期的なコスト削減を可能とする事業に優先的配分するための「予算要求特別枠」を創設。
- 将来発生する投資的経費等の年度間の不均衡に対応するため、公共施設等総合管理基金を創設。

効果等

- 公共施設等総合管理基金を創設し、新たに通常予算枠とは別枠で設ける予算要求特別枠の財源としても活用することで、財源をローリングし、公共施設マネジメントに備えた実効性のある予算の編成が期待できる。

■未収債権の徴収体制の強化（千葉県習志野市）

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、全市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(単位)

【百万円】 (円)

債権	金額
税金未収金	2,542,834,333
未収金	1,128,893,504
貸付金	4,544,852,310
その他の債権	8,873,480
貸倒引当金	▲278,852,310

※ 平成24年度決算計画的資料(編)に
表-8の貸借対照表科目別実行(決算)を参照

全市的な取組体制の構築

- ① 債権管理条例の制定(H25.4.1)
 - ▶ 全市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)
 - ▶ 各課課において徴収率を高める取組
- 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と連携体制の構築

✓ 貸倒引当金を受取しても債権が2倍増
赤りも存在している、

✓ その内訳は、市料、各種保険料、市営
施設使用料、給食費等、徴収の担当課に
まがっている。

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。

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編
おわりに
参考資料編

①-3) セグメント分析

①-3-1) 固定資産台帳を活用した未利用財産の売却

■固定資産台帳を活用した遊休土地等の売却（宮城県大崎市、岡山県真庭市、熊本県芦北町）

固定資産台帳を活用した遊休土地等の売却（宮城県大崎市）

事例概要

○ 大崎市で保有している財産を有効に活用するため、固定資産台帳の情報をもとに保有している売却・貸付が可能な財産の一覧表を作成し、市のホームページにおいて公表している。

取組内容

○ 統一的な基準による固定資産台帳の情報をもとに保有している遊休土地等を洗い出し、市のホームページにおいて、「売却対象可能財産」、「貸付可能な財産」の一覧表を公表している。



下のホームページ掲載イメージ

大崎市の公有財産売却・貸付します

・売却対象可能財産(1)物件一覧表

・貸付可能な財産(2)物件一覧表

一覧表掲載イメージ

固定資産台帳番号	所在地	種別	面積	取得年	売却可能	貸付可能
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	100㎡	2010	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	200㎡	2015	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	300㎡	2020	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	400㎡	2025	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	500㎡	2030	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	600㎡	2035	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	700㎡	2040	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	800㎡	2045	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	900㎡	2050	○	○
XXXXXXXXXX	大崎市	宅地	1000㎡	2055	○	○

効果等

○ これまで、公募等により、民間事業者等に売却・貸付を実施。

固定資産台帳を活用した遊休土地等の売却（岡山県真庭市）

事例概要

○ 統一的な基準による固定資産台帳を整備したのをきっかけに、保有している遊休土地等の情報を市のホームページで公表し、売却することにより遊休土地等の有効活用を進めている。

取組内容

○ 固定資産台帳のデータを活用して、未利用の市有地の洗い出しを実施。

○ 平成30年5月より、市のホームページにおいて、売却対象となる「物件一覧表」を写真入りで公表し、保有する財産（土地・建物）を有効活用するため、自らが実施主体になるとする市民や事業者から、自由に創意工夫に富んだ発想やノウハウを生かした提案を募集。

○ 活用提案があった物件について、市で内容を協議し、課題を整理し、活用方針を決定。

○ 活用方針が決まった物件について、活用内容の条件をつけて入札を実施し、当該資産を事業者に売却。



本市市有地の活用提案を募集します

～皆様からのご提案をお待ちしています～

提案された物件の活用イメージ（1）

提案された物件の活用イメージ（2）

提案された物件の活用イメージ（3）

提案された物件の活用イメージ（4）

提案された物件の活用イメージ（5）

効果等

○ 固定資産台帳を整備することで、市の保有する財産の状況が一覧的に把握できることから、効率的に売却対象となる物件を選定できている。

○ 令和元年度は旧教員住宅1棟（建物・土地）を売却済み。今後、高齢者向け施設として活用予定。

固定資産台帳を活用した遊休土地等の売却（熊本県芦北町）

事例概要

- 統一的な基準による固定資産台帳の情報をもとに、遊休公共施設等の一覧について、庁内で情報を共有するとともに、企業誘致に活用する物件情報については、パンフレット等を通じ、随時情報提供している。

取組内容

- 固定資産台帳の情報をもとに遊休公共施設等の一覧について、庁内で情報を共有している。
- 商工観光課と連携し、企業誘致に活用する物件情報については、パンフレットや熊本県企業誘致連絡協議会（企業立地ガイドKUMAMOTO）のホームページを通じ、随時情報提供している。
- 民間企業から申出があった物件について、町の条例に基づき、貸付等を実施している。



The image shows a screenshot of a fixed asset ledger with columns for location, area, and status. To the right is a brochure for 'Hirakita Elementary School' (旧小田津小学校) with photos and contact information.

効果等

- これまで、廃校となった小学校校舎を有効利用し、工場やサテライトオフィスとして企業への貸し付けを実施。

- 第1章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第2章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第3章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第4章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第5章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

固定資産台帳を活用した未利用資産の売却（878-0000）

固定資産台帳を活用した未利用資産の売却（大分県竹田市）

事例概要

- 保有している財産を有効に活用するため、固定資産台帳システムにおいて売却可能資産一覧を管理し、売却・貸付が可能な資産について、市の広報誌やホームページで公募。

取組内容

- 固定資産台帳システムにおいて、売却可能資産について管理（売却可能フラグを設定）するとともに、一覧を抽出の上、同システムに登録された各施設の状態などを参考にしながら、売却・貸付資産を決定。
- 対象資産の売却・貸付に当たっては、市の広報誌やホームページにおいて公募を実施。
- 加えて、売却可能資産及び老朽化の進んだ資産の有効活用をさらに推進するため、令和2年度に、対象施設をツアー形式で巡るサウンディング調査（民間事業者から広くアイデアや意見を聴取）を実施。ツアーには約20名が参加。当該意見も踏まえ、引き続き、活用方策を検討していく予定。



The image contains three screenshots: a table of assets with columns for name, location, and status; a public notice titled '売却可能な資産（一覧）' with a red box highlighting '売却可能フラグ'; and a screenshot of the city's homepage with a red box highlighting the public notice link.

効果等

- 固定資産台帳の情報を活用することで、市の保有する未利用財産の状況が一覧的に把握できることから、効率的に売却対象となる物件を選定可能。
- これまで、公募により、個人や民間事業者等に売却・貸付を実施（令和元年度：5件売却）。

①-3-2) 公会計と施設マネジメントとの連携

■地方公会計と連動した公共施設保全計画の更新 (大阪府藤井寺市)

地方公会計と連動した公共施設保全計画の更新 (大阪府藤井寺市)

事例概要

- 市独自に公共施設の保全方針を定めた「公共施設保全計画」について、内容の見直し・充実を行って個別施設計画として位置づけるための検討の際に、固定資産台帳や財務書類のデータを活用して、現行計画に関する将来のシミュレーションを実施し、その結果を踏まえ、より実効性の高い計画への見直しを実施。

取組内容

- 平成27年度に策定した「公共施設保全計画」について、内容の見直し・充実を行って個別施設計画として位置づけるための検討の際に、現行計画に記載された保全・更新費用の見込みに関して、保全対象部位の変更や施設の総量縮減のパターンを含めて、将来の資産や負債の状況についてシミュレーションを実施した。
- シミュレーションに当たり、既設の償却資産に関する減価償却費については、固定資産台帳を活用し、将来年度の減価償却費を算出。
- シミュレーションの評価指標として、「将来世代負担比率」[※]、「住民1人当たり負債額」を設定し、類似団体の指標とも比較して検討した結果、実効性の観点から、主要部位のみの保全かつ総量縮減のパターンを採用する必要があることを認識。
- ※ 将来世代負担比率 = 将来償却額(減価償却額)の総額 / 将来世代の負担可能額(注) (社会資本形成に係る将来世代の負担可能額を指す)
- 検討結果を踏まえて、施設の総量縮減(再編)と、施設ごとの保全水準の見直し(施設の位置づけに応じて差をつける)を内容とする計画の更新を行い、個別施設計画に盛り込まれた。

効果等

- 今後の公共施設に関する投資を予測する簡易的な手法として、「将来世代負担比率」と「住民1人当たり負債額」を指標として活用した将来の保全・更新費用のシミュレーションを実施し、より実効性の高い計画への見直しにつなげることができた。

(平成26年度「公共施設マネジメント調査研究報告書」)
(一財)施設総合管理財団より転載

■固定資産台帳を活用した公共施設等総合管理計画の策定 (長崎県島原市、千葉県印西市)

固定資産台帳を活用した公共施設等総合管理計画の策定 (長崎県島原市/千葉県印西市)

事例概要

- 公共施設等総合管理計画の策定において、固定資産台帳のデータを元にして、老朽化比率等を算出しての現状分析や、公共施設の将来の更新等費用の見通しの算出などを実施。

長崎県島原市の事例

- 公共施設等総合管理計画の策定において、固定資産台帳の施設項目である取得日・耐用年数・面積・取得金額・減価償却累計額などの数値データを活用し、施設類型別や建築年別の延床面積や老朽化比率を算出し、現状分析を実施。
- また、保有する全ての施設の更新等に係る経費見込みの試算の際にも、固定資産台帳から各施設の築床面積の情報を引用。
- 持続可能な健全な維持管理を実現するためには、今後40年間において更新等費用及び維持管理費用で300億円の前減が必要と判明。計画策定における、公共施設等の管理に関する基本的な考え方を定める際の参考とした。

島原市公共施設等総合管理計画(平成26年5月)より転載

千葉県印西市の事例

- 公共施設等総合管理計画の策定において、公共施設の将来の更新等費用の見通し[※]について、固定資産台帳のデータを元に、以下の条件設定で費用を算出。
 - 更新リサイクル: 法定耐用年数経過時に更新するものと設定
 - 更新費用: 固定資産台帳の評価額又は再調達価格に解体費用を加算
 - 大規模修繕サイクル: 更新サイクルの半分の期間を設定
 - 大規模修繕費用: 更新費用から解体費用分を控除した金額の半分
- 公共施設の将来の更新等費用は1年当たり約20億円と算出されたが、過去の実績等から算出した充足可能見込み財源(約13億円)内に収めるためには、34%削減する必要があることから、公共施設保有量(延床面積)について、計画期間で34%削減する数値目標を設定。

印西市公共施設等総合管理計画(平成26年5月)より転載

効果等

- 固定資産台帳のデータをもとに算出した老朽化比率や将来の更新等費用の推計値など、客観的・定量的なデータを踏まえつつ、各施設の維持管理方針の検討や施設保有量の縮減目標を設定することが可能となった。

予算編成への活用

■ライフサイクルコストまでを含めた施設建設の検討（静岡県浜松市）

セグメント分析（予算編成への活用）

【事例】ライフサイクルコストまでを含めた施設建設の検討（静岡県浜松市）

背景・目的

- 予算編成で施設の新規建設を議論する場合、従来は建設費用（イニシャルコスト）を中心に議論が行われており、将来の維持管理費用や更新費用（ライフサイクルコスト）までを含めた議論が必ずしも十分ではなかった。

事例概要

- 動物愛護センターの新規建設に関する予算編成に際して、施設別行政コスト計算書（試算）を審査資料として活用した。
- 具体的には、以下の2つの施設規模案（500㎡・1,000㎡）について、施設別行政コスト計算書（試算）を作成して、維持管理費用等のライフサイクルコストまでを含めた総合的な議論を行った。

項目	金額	構成比
人件費	22,240	68.4%
人件費	22,700	42.4%
維持管理費	1,480	2.3%
施設別行政コスト	18,200	48.4%
初期費用	8,700	28.8%
維持管理費	800	1.5%
施設別行政コスト	8,800	24.3%
イニシャルコスト	0	0%
設備費	0	0%
土地費	0	0%
合計	46,740	100.0%

項目	金額	構成比
人件費	22,240	68.4%
人件費	22,700	42.4%
維持管理費	1,480	2.3%
施設別行政コスト	18,200	48.4%
初期費用	8,700	28.8%
維持管理費	800	1.5%
施設別行政コスト	8,800	24.3%
イニシャルコスト	0	0%
設備費	0	0%
土地費	0	0%
合計	49,240	100.0%

効果等

- 施設別行政コスト計算書等の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。
- 予算編成において、施設の維持管理費用等のライフサイクルコストまでを含めた総合的な議論が行われた。

■予算要求特別枠による中長期的なコストの削減（愛媛県砥部町）

セグメント分析（予算編成への活用）

【事例】予算要求特別枠による中長期的なコストの削減（愛媛県伊予郡砥部町）

背景・目的

- 予算の編成過程において、施設別・事業別財務書類の活用や中長期的なコストの「見える化」により、隠れた財源を賢く使うことを促進していく。

事例概要

- 平成28年度において、公金計を活用した「予算要求特別枠」を設定。中長期的なコスト減につながる事業（蛍光灯のLED化、高耐久型部材の導入等）については、通常の予算要求枠とは別枠での予算要求を可能とした。
- 各担当課は、施設別・事業別の財務書類を審査資料として財政当局に提出。中長期的なコスト減の検証などを行っていく。

	初期費用	初期費用／耐用年数
蛍光灯	300万円	150万円
蛍光灯型LEDランプ	1,000万円	100万円

LED化した場合、年間50万円削減でき、電気代の削減も2割程度期待。

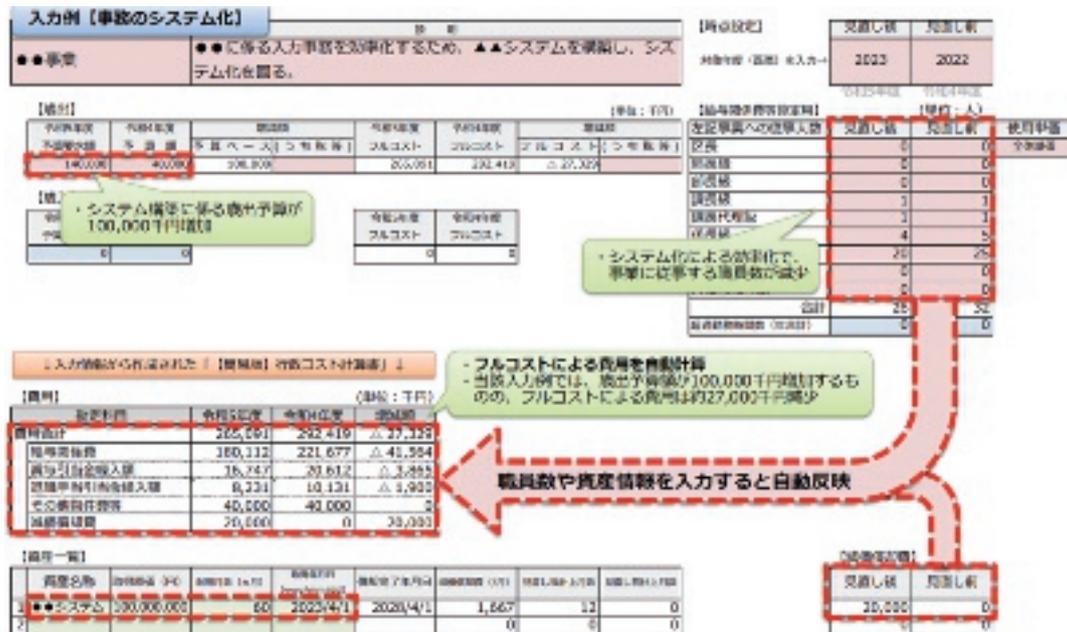
中長期的にはLED照明器具の方が安くなるため、LEDを選択。

※耐用年数について、通常の蛍光灯は2年、LEDライトは10年と想定
※この例、電気代の削減も2割程度期待できる。

効果等

- 「予算要求特別枠」を設定することにより、財務書類を積極的に活用し、中長期的なコストを意識した予算編成を行う機運が醸成された。

□フルコストによる施策・事業の見直し検証シート



①-3-3) 行政評価と予算編成との連携

■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）

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の実施していたが、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

- 調査施設別のコストと達成の4Qでは
- ✓ 貸出し冊数のコスト 28,270円 → 284円 (▲27,986円)
- ✓ 貸出し利用者数 16,001人 → 14,126人 (▲1,875人)
- 貸出し冊数当たりのコストは下がっているが、貸出し利用者数が増加している。
- 今後はコスト削減が貸出し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

- 予算編成に当たり、アウトソーシング化(指定管理者制度)への移行による検討
- 16年以降指定管理者制度に移行した施設の行政コスト計算書等を作成してはじめて
- 16年以降指定管理者制度に移行することで、コスト削減とサービス向上の両立が可能となった。
- ✓ コスト削減(▲2,281千円)
- ✓ 保潔日: 超過員曜日: 減止

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。

① - 3-4) 受益者負担の適正化

■固定資産台帳を活用した受益者負担の適正化(東京都福生市、新潟県聖籠町)

固定資産台帳を活用した受益者負担の適正化(東京都福生市/新潟県聖籠町)

東京都福生市の取組内容

- 地方公営会計制度導入に伴い、「使用料・手数料等受益者負担適正化方針」を平成29年度に策定し、コスト計算を行うことで受益者負担の適正化を進める。
- 使用料・手数料の原価計算は、人件費や物件費等に加え、減価償却費、各引当金繰入金を対象として精算。
 $(人件費)+(物件費)+(維持補修費)+(補助費等) + (公債費(赤字)) + (減価償却費) + (各引当金繰入金)$
- 減価償却費は、建物及び附属設備、管理システム等のソフトウェアの減価償却費の当該年度分とし、固定資産台帳に計上されている取得費用と法定耐用年数に応じて算出。
- 行政コスト計算書の各種引当金の会計を職員数で除し、その単価を各施設の入数、事務割合を集めて算出。

新潟県聖籠町の取組内容

- 平成30年度に策定した「行財政改革大綱」において、改革の視点の一つに「受益者負担」が挙げられたことを踏まえ、令和元年7月に「聖籠町手数料、使用料等調査審議委員会」を設置し、手数料・使用料の見直しを諮問。
- 委員会における検討で、施設の維持管理や事務サービスに係る実費の費用(サービスの原価)について、施設の使用料のサービスの原価については、減価償却費を含めるとし、固定資産台帳のデータを活用して算出。
 $(人件費)+(物件費等※1)+(減価償却費※2)$
※1:賃金、費用員、委託料、使用料及び買掛料、その他経費
 ※2:定額法によって算出

効果等

- 使用料・手数料の決定を行うための基準として、施設利用や役務の提供に係る行政コスト(原価)を明らかにし、その際、固定資産台帳を活用して、減価償却費等を含めた基準額を算出することにより、透明性・公平性を担保し、より適切に受益者負担の適正化に向けた見直しを実施することが可能となる。

■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)

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18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

施設別行政コスト計算書(文庫会館)

【請求費用】	III (設定額)
1. 総固定資産費	388,983
①人件費	1
②物件費	129,793
減価償却費	128,408
土地費	1,384
③給水費	223,758
④委託費(清掃費)	5,459
2. 総経費合計	38
経費費用合計	388,011
【経常収益】	
経常経常収益	25,425
①賃借収益	25,425
②委託費(清掃費)	1
経常収益合計	25,425
経常費用(純行政コスト)	388,086

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	文庫会館
【算式】<大会館型> 使用料額に対する1時間当たり使用料 = 経常費用×使用床面積/建物延床積×年利用可能日数÷1日利用可能時間 = 283,017円×170/2,883÷271÷12 = 2,279円		
1時間当たり利用使用料(全日利用ベース) 11,390÷12=950円		
算定額	2,275円	受益者負担率 50%
負担率段階	1,137円	利用使用料 582円

効果等

- 現行使用料(900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。

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編
おわりに
参考資料編

■人件費等の按分基準の設定（大阪府）

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

人件費等

事務事業 A

事務事業 B

事務事業 C

実務指針に基づいて適切に按分

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
(職階別平均給与額) × (事務事業別職員数)

※ 職階別平均給与額を用いることで、事務事業別ではコントロールできない要素（配属された職員の年齢構成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、庁舎の運営費等）

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。

①-3-5) 施設別セグメント分析取組事例

■東京都中野区

セグメント分析取組事例①（東京都中野区）

分析の目的

- 住民や議会に対するアカウンタビリティの充実や決算の見易さの向上（施設の状況把握や施設マネジメントとして活用）を目的として、施設別行政コスト計算書及び賃借対照表を作成。

事例概要

- 財務書類作成にあたり、計上する項目等を詳細にせず、担当者が代わっても継続的に作成できるよう、簡易な方法とした。
- 有形固定資産減価償却率を把握することが主目的であるため、当該指標に関する勘定科目以外計上しない。
- 資産は、固定資産台帳と執行データを確認し、計上。
- 人件費、物件費は節区分で分かる範囲、減価償却費を計上。物件費は、歳出執行データを予算科目によって振り込んだ上で、施設名の関連するデータを抽出。
- 人件費は、行政評価で用いる「工数」に人件費標準額を乗じたもので算出。
- 収益（使用料及び手数料）は、歳入執行データから特定することが困難なため、施設所管課へ確認。

【物件費に係る配賦のイメージ】

○ 件名から施設名を特定できないものは「雑費」とし、一定割合を配賦する場合は、この標準額を配分する。

○ 物件へ帰属し施設に帰属しない（雑費）

【雑費率算】

○ 全年度平均の5%以下（6,994千円）は、対象施設14箇所に1次均等配分する。25,384千円×5%＝12,692千円

セグメント分析結果

- 施設ごとの老朽化の状況が明らかとなり、今後の修繕等の対応や活用について、検討するきっかけとなった。

今後の課題・展望等

- 取組では一部の施設のみでの分析を実施したが、今後、対象施設を拡充する予定（令和元年度は子ども関連施設を分析）。
- 執行データの件名から施設への紐付けが難しい場合や、執行データに資本的支出と費用計上するものが混在している場合など、所管部局への確認や固定資産台帳データとの突き合わせが必要な場合がある。

■愛知県日進市

セグメント分析取組事例②（愛知県日進市）

分析の目的

○公共施設等のマネジメント及び行政評価等への活用に向けて、課題の把握や意思決定過程における判断材料の1つとすることを目的として、施設別行政コスト計算書及び貸借対照表を作成。

事例概要

○非財務情報として、人口と利用者数を用い、1人あたりの経行政コストを算出することにより、施設間比較が可能となった。

○固定資産の額は固定資産台帳、地方債の額は起債台帳から、それぞれ対象施設に直接関係する金額を抽出し、計上。

○賞与引当金は平均単価に職員数を乗じて算出。

○執行データ又は仕訳帳から対象施設に関する支出を抽出し、計上。

○人件費は、平均単価に直接従事する人数を乗じて算出。

○複合施設で契約している光熱水費や施設管理費等、直接的な経費は配賦（面積や利用者数等の合理的な基準で按分）しているが、間接経費（人事部門の経費等）は配賦しない。

【作成例】

セグメント分析結果

○維持管理経費にはばらつきが見られるとともに、一部施設においては、今後の更新を見据えた検討が必要ではないかと推測され、さらに経年比較による分析も行い、施設の保守点検業務等に係る維持管理経費の見直しのきっかけとなった。

今後の課題・展望等

○セグメント別財務書類から得られた情報を分析・検証する時間に充てられるよう、令和元年度から導入している行財政システムの運用試行を行い、将来的には、各所管課においても、セグメント財務書類が取り出せるような仕組みをつくり、全庁的な体制作りにも持ち込むことを検討している。

■滋賀県長浜市

セグメント分析取組事例③（滋賀県長浜市）

分析の目的

○施設の再編を検討するための資料の1つとすることを目的として、施設別行政コスト計算書及び貸借対照表を作成。今回の取組では、試行的に文化ホール施設について、「施設別行政評価シート」としてとりまとめた。

事例概要

○非財務情報として、施設利用者数、開館日数、面積を用いて施設の単位あたりコストを算出し、複数年度分掲載することで施設間比較と経年比較を行うことが可能となった。

○固定資産の額は固定資産台帳、地方債の額は起債台帳から計上し、複合施設は、建物に面積比で按分、土地は按分せずその旨を注記。

○直営施設の場合は、予算執行データ等から各施設に関する支出を抽出、指定管理費制度を導入している施設は、指定管理費の収支決算書等をもとに人件費等の各費目に振り分ける。

○複合施設の費用、収益については、合理的な基準を用いて按分し、配賦（指定管理施設においても同様）。

【作成例】

セグメント分析結果

○施設別財務書類作成の取組を受け、平成30年度中に「施設別シート」の掲載する項目等の見直しを行い、担当課で作成し今後の課題等を考える資料として作成できた。

今後の課題・展望等

○分析対象とする施設の範囲（施設利用料を徴収している施設など）については、今後の検討課題。

○施設所管担当課において、複式簿記の知識不足から分析に至れないという意見もあり、研修や説明会等で理解を深めていけるよう進めていく必要がある。

第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

①-3-6) 事業別セグメント分析取組事例

■茨城県土浦市

事業別セグメント分析取組事例①（茨城県土浦市）

分析の目的

- 効率的な財政運営を図るため、公会計情報を活用して、事業の成果・課題を「見える化」し、行政評価や予算編成に反映するとともに、経年比較や他団体との比較による多角的な分析を行えるような体制を構築することを目的とする。

取組概要

- 対象経費として、清掃業務費、ごみ対策費、清掃センター費、総務費の使用料等関連経費を設定。対象となる収支及び資産負債は、摘要単位で1つずつ確認・抽出し配賦。
- 非財務情報については、茅ヶ崎市、小松市との比較も考慮し、統一した項目を使用。
- ごみ処理科目別(勘定科目)及びごみ処理部門別(収支・増加・埋め立て)に係る収支や非財務情報を収集し、住民1人あたり及び全排出量1tあたりのコストや収益について分析を実施。また、当市で平成30年度に実施した、ごみ袋有料化及び搬入手数料改正の影響を比較するため、平成29年度との経年比較を実施。



セグメント分析結果

- 3市比較により、住民1人あたりの事業系ごみ排出量が多く、ごみ1tあたりの物件費が高いことが分かった。
- 経年比較により、ごみ排出量は減少したが、ごみ1tあたりの物件費は増加していることが分かった。

今後の課題・展望等

- 今回取り込んだ事業別セグメント分析を他事業へ展開し、これに向けた分析シートの様式を検討する予定。
- 事業別セグメント分析のシステム出力による行政評価の実装、令和4年度予算への反映を引き続き検討していく。

■神奈川県茅ヶ崎市

事業別セグメント分析取組事例②（神奈川県茅ヶ崎市）

分析の目的

- 廃棄物収集処理事業に係る減価償却費等を含めたトータルコストでの分析を行い、事業手法(委託委託化等)の検討を行うとともに、対象事業の拡大にあたりセグメント分析の目的や用途に応じた配賦基準の検討を行うことを目的とする。

取組概要

- セグメント分析の範囲設定の考え方については、一般廃棄物収集処理に係る全事業を対象としているが、その中で「収集事業」、「処分事業」、「啓発事業」、「関係業務」に細分化し、個々の事業についてもトータルコストを把握可能になるよう設定した。
- 数値の抽出については、仕訳帳を基に予算科目で事業内容を判断し、対象事業に配賦した。予算科目で事業内容の把握が困難な場合は、事業担当課にヒアリングを行った上で配賦した。
- トータルコストを把握するため、行政コスト計算書に加え、貸借対照表及び純資産変動計算書についても作成した。



セグメント分析結果

- ごみ排出量(住民1人あたり)の水準に対し、行政コスト計算書(ごみ排出量1tあたり)については、経常費用・純行政コストともに比較的高くなっている。
- 直営で行っている可燃・不燃に係る収集コスト(処理量1tあたり)について、コスト面からも比較的高くなっている。特に不燃に係る収集コストに係るコストが高くなっている。

今後の課題・展望等

- サービスの水準を最低限維持しつつ、直営との整合性を図りながら事業手法について更なる検討を行っていく。
- 事業別セグメント分析に拘らず、施設別においてもセグメント分析が実施できるよう取組むとともに、同時に活用方法についても議論を進めて行く。

第1章

1-1.
1-2.
1-3.

第2章

2-1.
2-2.

第3章

3-1.
3-2.

第4章

4-1.
4-2.

第5章

5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

■石川県小松市

事業別セグメント分析取組事例③（石川県小松市）

分析の目的

- 廃棄物収集処理事業に係る細かな事業コストの見える化を図り、非財務情報との組み合わせによる分析を行うことで見えるムダな支出の削減や適正な受益者負担の検討につなげる（予算編成への活用）
- 焼却処理施設の運営形態の変更（直営・委託）前後の経常収支を比較し、見える化する

取組概要

- 対象 衛生費（4款）環境対策費（2項）ごみ処理対策費（2目）の事業と、それに係る人件費、各種引出金、支払利息
- 資産 事業課所管分のみを計上（施設・車両等を最も使用頻度の高いセグメントに計上）
庁舎等の共通資産は含めない
- 共通経費 収集回数や車両台数など、合理的な根拠で按分
- 人件費 平均単価×人数で計上
- 地方債 事業課所管資産に係る分のみを計上し、随財債は含めない
- 非財務情報 ごみ排出量・埋立量、ごみ収集回数、ごみ収集地区別人口

体制
財政課と事業課の2人体制とし、
事業課目標で簡便な方法を採る

セグメント分析結果

- 可燃ごみ収集における昼夜収集地区別分析
昼夜における委託料の差を確認し、夜間収集の廃止の事後検証を行った
- 事業系可燃ごみの受益者負担分析
ごみ量により家庭系・事業系それぞれのコストを算出
事業系ごみ処分に係る事業者の受益者負担比率を把握し、手数料検討の必要性を把握
- 焼却施設運営形態と行政コスト分析
直営（H29）と委託（H30）の行政コストを比較し、経常費用の低下、売電収入の増加等、コスト縮減を確認

今後の課題・展望等

- 分析結果をもとに、収集地区再編やごみ処理手数料改定の検討を進めたい
- 他の事業や施設別の分析が幅広く実施できるよう、簡便な様式の作成や、記載基準のマニュアル化などを検討予定

■栃木県日光市

事業別セグメント分析取組事例④（栃木県日光市）

分析の目的

- 観光事業に係る貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書を作成し、観光施策に関するコスト状況の見える化と受益者負担の適正化の検証を目的とする。

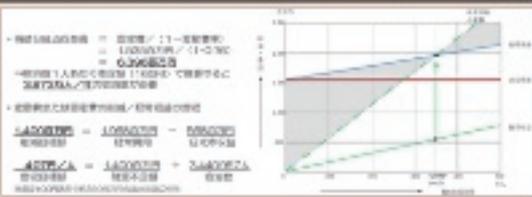
取組概要

- 観光事業の抽出にあたり、予算科目や施設の性質にかかわらず、第2次日光市総合計画前期基本計画に掲げられた施策体系のうち、観光施策に紐付いた会計、事業を対象とした。
- 上記観光施策に出資金等が含まれており、その相手が連結対象団体であるものは対象範囲に含めた。
- 上記事業で予算計上している事業、施設（棟）毎に配賦することとし、本庁舎、支所等、観光施策に紐づかない資産の配賦は行わない。

分析対象	分析対象	分析対象
<ul style="list-style-type: none"> ・本報告書では抽出した観光事業の貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書を作成し、観光施策に関するコスト状況の見える化と受益者負担の適正化の検証を目的とする。 ・観光事業の抽出にあたり、予算科目や施設の性質にかかわらず、第2次日光市総合計画前期基本計画に掲げられた施策体系のうち、観光施策に紐付いた会計、事業を対象とした。 ・上記観光施策に出資金等が含まれており、その相手が連結対象団体であるものは対象範囲に含めた。 ・上記事業で予算計上している事業、施設（棟）毎に配賦することとし、本庁舎、支所等、観光施策に紐づかない資産の配賦は行わない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光事業に関する貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書を作成し、観光施策に関するコスト状況の見える化と受益者負担の適正化の検証を目的とする。 ・観光事業の抽出にあたり、予算科目や施設の性質にかかわらず、第2次日光市総合計画前期基本計画に掲げられた施策体系のうち、観光施策に紐付いた会計、事業を対象とした。 ・上記観光施策に出資金等が含まれており、その相手が連結対象団体であるものは対象範囲に含めた。 ・上記事業で予算計上している事業、施設（棟）毎に配賦することとし、本庁舎、支所等、観光施策に紐づかない資産の配賦は行わない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光事業に関する貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書を作成し、観光施策に関するコスト状況の見える化と受益者負担の適正化の検証を目的とする。 ・観光事業の抽出にあたり、予算科目や施設の性質にかかわらず、第2次日光市総合計画前期基本計画に掲げられた施策体系のうち、観光施策に紐付いた会計、事業を対象とした。 ・上記観光施策に出資金等が含まれており、その相手が連結対象団体であるものは対象範囲に含めた。 ・上記事業で予算計上している事業、施設（棟）毎に配賦することとし、本庁舎、支所等、観光施策に紐づかない資産の配賦は行わない。

セグメント分析結果

- 宿泊者のみで費用を賄おうとした場合、客数を10倍以上にしなければならず、観光費の削減、または新たな財源の確保を検討しなければならない。
- 公共施設マネジメント計画に基づく観光施設の稼働率を進め、高い割合を占める固定費の水準を下げる必要がある。
- 新たな財源を求める場合は、観光費の削減とあわせて損益分岐点がゼロとなる増収目標額の目安が把握できた。



今後の課題・展望等

- 宿泊者は温泉目的や首都圏外からの訪問が多いことから、イベント企画、プロモーションのターゲティングができ、変動費を抑制していきたい。
- 有形固定資産減価償却率など資産、負債に関する各種比率について、観光事業と一般会計等との値の比較や経年比較を行うことで観光事業の特徴を把握し、固定費を削減していきたい。

■熊本県荒尾市

事業別セグメント分析取組事例⑤（熊本県荒尾市）

分析の目的
 ○債権業務を一元化した場合と現状とのコスト比較や、一元化による費用対効果を検証し、業務の効率化、財政基盤の強化を図ることを目的とする。

取組概要

- 対象とする債権は、収入規模・未収規模が大きいもの、経常的に滞納が発生しているものを中心に抽出（市税、保育所保護者負担金、介護保険料、住宅使用料等）。
- 対象債権所管部署に対して、債権徴収業務に巻いた経費の調査等を実施。
- 対象債権ごとではなく、対象債権所管部署ごとに平成29年度及び平成30年度の財務書類（行政コスト計算書）を作成。
- 人件費の配賦については、実態に即したものを、簡素に分析が行えるものとするため右表のとおり整理。
- 赤財務情報として、対象債権に係る滞納額及び滞納率、滞納件数を収集。

【人件費配賦基準】	
項目	基準
会計対象職員給与費	普通会計・特別会計（企業会計含む）2～5室の会計（特殊勤務・時間外・期末勤務・期本手当・退職手当除く）を総員数で除し、職員1人当たりの人件費を算出。その後、各債権徴収業務に係る業務量（割合）を計算し、それぞれの人件費を算出
賞与等引当金繰入額・退職手当引当金繰入額	職員1人当たりの繰入額の全体平均を利用して算定
その他	各債権所管業務に係る1階、6階、7階の合計額を算出

セグメント分析結果

- 人件費が発生した4部署において、平成29年度よりも平成30年度の方がコストを抑えられている。また、滞納額についても、平成29年度よりも平成30年度の方が減少していることから、コストを抑えながらも滞納額を減少させているという成果が見えた。
- 本セグメント分析の条件下において、対象債権全ての滞納整理に係る徴収業務を一元化した場合と現行の行政コスト1円当たりの過年度分に係る徴収額を比較したところ、大きな違いが見られなかった。

今後の課題・展望等

- 滞納整理に関する研修の実施や情報共有の場を作ることで、各部署において適切な債権管理が行える体制づくりを行う。
- セグメント分析を行いやすいように、条件設定を簡素なものとしたため、概算数値の部分が多い状態での分析となった。本セグメント分析の手法等（条件設定、対象範囲等）を検証し、他の行政改革施策での活用を目指す。

■神奈川県山北町

事業別セグメント分析取組事例⑥（神奈川県山北町）

分析の目的
 ○健診事業及びその拠点施設の維持管理までを含めたトータルコストの把握、「見える化」することによって、今後の自己負担のあり方等の検討材料としていくことを目的とする。

取組概要

- 健診事業のトータルコストを把握するにあたっては、拠点施設の維持・老朽化をも一体的にとらえる必要があるため、ハード面を含めた範囲設定を行った。
- 数値の抽出については、財務書類本体製表に用いた仕訳帳にフィルターをかけて抽出した。
- 施設に係るコストは延べ床面積をベースに健診事業の占有割合で按分した。
- 常勤職員の人件費は賞与を含め業務量割合で按分した。
- 拠点施設整備時の地方債が特定されているため、延べ床面積における健診事業の占有割合で按分した。

仕訳帳
(抽出執行子)

- 財政事業(直轄)
- 施設管理事業(置換修繕)
- 人件費(業務量按分)

公債台帳

- 施設整備事業(地方債)

固定資産台帳

- 施設管理事業(置換修繕)

人口や健診受診者数などの非財務情報を使用し、施設管理事業を含めた健診事業に係るトータルコストを把握

セグメント分析結果

- フルコストと受診者一人あたりコストが把握できた。
- 施設維持経費のウエイトが大きいことが具体的な金額で明らかになった。

今後の課題・展望等

- 長年に同内容で継続されている事業を抽出し、単位当たりコストの算出で事業内容の見直しを促していく。
- 使用料を徴収している事業について単位当たりコストを算出し、適正な使用料設定(受益者負担)を検討していく。
- 各債権をベースに展開している事業について、施設維持費を含めたフルコストを把握し、コスト意識を醸成させる。

第1章
 1-1.
 1-2.
 1-3.
 第2章
 2-1.
 2-2.
 第3章
 3-1.
 3-2.
 第4章
 4-1.
 4-2.
 第5章
 5-1.
 5-2.
 5-3.
 調査研究内容
 おわりに
 参考資料編

大阪府大東市

事業別セグメント分析取組事例⑦（大阪府大東市）

分析の目的

○小中学校給食事業に係る間接費、減価償却費等をきめたコスト等の「見える化」を行い、他団体とも比較し、財政運営を検討することを目的とする。

取組概要

- 直接事業費に、人件費などの間接経費、非現金費用である減価償却費を加算しコストを計算する。
- 建物について、固定資産台帳から給食用途と特定出来れば問題ないが、特定できない場合、本校舎と給食室の床面積を使い按分計算した。
- 備品について、固定資産台帳を確認し、調理室割分と給食に使用する備品を小・中ごとに特定した。
- 給食事業に係る人員数を特定し、全体から計算した平均単価に人員数を乗じて計算した。退職手当については、現金ベースではなく退職手当引当金繰入額をコストとして認識した。

コスト計算の全体構造 単位：円

財政情報	費用	現金	直接事業費	円
		実現金	間接事業費	円
	合計(A)			円
	収入	給食費		円
国・道道府県支出金			円	
合計(B)			円	
純行政コスト(A-B)				円
非財務情報	児童数		人	
	給食数		食	
単位当たりコスト	児童1人あたりコスト		円	
	1食あたりコスト		円	

セグメント分析結果

- 人件費や減価償却費を加えたより適切なコスト分析が出来た。
- 中学校のランチボックス委託方式については、平成25年度中にまとまった施設、備品整備を行ったため、予想よりも減価償却費が多額となりコスト高となっていることが分かった。減価償却費の認識は有用である。
- コスト計算の全体構造を根拠確立出来た。

今後の課題・展望等

- 実施計画事業調書における、評価の精緻化につなげる予定。
- コスト面のみならず、満足度を数値化する必要があるが十分な検討が必要。
- 他団体との比較が課題であるが、同じような取り組みをしている他団体と比較する方向性を検討する必要がある。

福島県郡山市

事業別セグメント分析の実施（福島県郡山市）

事例概要

- 庁内全体で課別・事業別の財務書類を作成・分析を実施しており、例えば、郡山カルチャーパーク（遊園地・プールの複合施設）については、セグメント分析により、改修等のための財源の確保が課題と認識し、PFI手法の導入検討に繋げるなど、政策立案の根拠資料として活用。

取組内容

- 予算科目を1課1目に組み替え、施設に関する予算は関連施設別に「科目」の中で集約することで、課別・事業別の財務書類を効率的に作成。各担当課は、現状・課題を踏まえた分析を実施し、財政課は、翌年度予算の査定時の参考資料としても活用。
- 具体的な事例として、郡山カルチャーパークについては、セグメント分析により、有形固定資産減価償却率が70.5%と高く、施設の老朽化が進んでおり、将来的に修繕・改修等が予想されるため、財源の確保が課題であることを認識。
- 民間活力の活用を含め、様々な手法を検討するため、アンケート調査及びオンラインサウンディング（民間事業者からの意見聴取）を実施。PFI手法での事業化を望む声があったことを踏まえ、PFI導入に向けて予算化を進めている。

民間活力の活用を含め、様々な手法を検討するため、アンケート調査及びオンラインサウンディングを実施

事業別財務書類（事例）

くまがやカルチャーパーク（遊園地・プールの複合施設）

1000万円

科目	1000万円	1000万円	1000万円	1000万円
人件費	100	100	100	100
材料費	200	200	200	200
経費	300	300	300	300
減価償却費	400	400	400	400
合計	1000	1000	1000	1000

効果等

- 課別・事業別の財務書類を作成・分析することにより、具体的なデータに基づいて各事業の課題を認識することができ、各事業における政策立案の際の根拠資料として活用することができる。
- 毎年度、課別・事業別財務書類を作成していくことにより、策定の効果の検証にも繋げていくことができる。

①-3-7) セグメント別財務書類の他団体比較

■ 廃棄物収集処理事業（茨城県土浦市、神奈川県茅ヶ崎市、石川県小松市）

事業別財務書類の他団体比較による分析

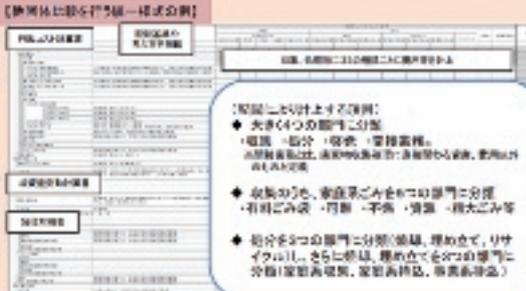
分析の目的

- 廃棄物収集処理事業において、他団体比較によるゴミ収集・処理等に係るコストを見える化し、業務プロセスの改善に役立てることを目的として、事業別財務書類等を作成し、分析を行った。

取組概要

- 比較する団体においてコスト等を把握するため、共通フォーマットを作成した。
- セグメント分析による他団体比較については、統一様式の作成や、用語の定義など、あらかじめルールを決定しておくことが重要。
- 団体における課題がさまざまであったため、あまり複雑になりすぎない程度に目的が達成できる小セグメント(部門)を設定、この部門ごとにコスト集計を行った。
- 勘定科目は統一的な基準をベースとしたが、人件費や物作費(人員配置や業務手続)が課題であるため、細分化(常勤、非常勤の別、光熱水費、委託料など)を行った。

【他団体比較を行う統一様式の例】



【勘定科目に対する説明】

- ◆ 夫々4つの部門に分類
 - ・職員（常勤・非常勤）
 - ・燃料費（燃料費）
 - ・委託料（委託料）
 - ・委託料（委託料）
- ◆ 収集のうえ、搬送までを一つの部門に分類
 - ・有料ゴミ袋・有料・有料・有料・有料
- ◆ 処分までの部門に分類（燃料、埋め立て、リサイクル）、さらに処理、埋め立てを一つの部門に分類（家庭用収集、家庭用処理、事業用処理）

セグメント分析結果

- 部門に細分化することで、どの部門にコストがかかっているか、把握できた。
- 持込ゴミについてコストと使用料収入の対応が明確となったため、受益者負担が適正であるかなど検証が可能となった。
- 3団体比較で資源ゴミの収集コストが高いことが確認された団体があり、所管課も交え意見交換を行ったところ、収集方法に工夫の余地があることがわかった。

今後の課題・展望等

- 実施方法の見直しなどの課題が生じたときに、複数団体で集まりコスト集計分析比較を行うことが効果的である。
- コストが高いから悪い、低いから良いなど、コストによって優劣をつけるのではなく、課題を発見するためのツールとして活用していく事が重要。

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編
おわりに
参考資料編

②行政外部での活用

○情報開示

■財務書類の調査分析と監査意見（石川県加賀市）

財務書類の調査分析と監査意見（石川県加賀市）

事例概要

- 監査委員制度において、従来から実施している官庁会計に基づく決算に関する審査に加えて、財務書類についても監査の対象とし、監査委員により財務書類の情報について他団体比較と分析を行い、監査意見が述べられている。

取組内容

- 監査委員制度において、平成30年度実施の決算審査意見より、官庁会計に基づく通常の決算審査意見に加えて、財務書類についての調査分析と監査意見を述べている。
- 分析の手法としては、県内の近隣市を中心に、データ入手できた団体との比較分析を実施。
- 「一般会計等」及び「全体」を対象とし、財務4表に関して、「住民1人当たりの資産額・負債額」、「徴収不抽引当金」、「住民1人当たりの行政コスト」、「受益者負担率」等について算出し、比較を行い、意見を述べている。

【分析・意見の具体的な内容】

- 平成28年度決算分の財務書類においては、分析の1つとして、受益者負担率について他市と比較し、他団体より受益者負担率が低いことに着目し、使用料・手数料の負担が適正かどうかの判断を行う必要がある旨を指摘。この意見を踏まえ、令和元年度から使用料・手数料を改定することとなった。
- 平成29年度決算分の財務書類においては、他市との比較・経年比較を実施。徴収不抽引当金については、一般会計等・全体会計ともに、加賀市の引当金の大きさが顕著に表れており、長期延滞債権の額が大きいことを明らかにし、適正な債権管理を行うよう強く要請している。

「一般会計等」に基づく平成29年度決算書の調査分析と財務意見（単位：万円）

項目	加賀市	近隣市	県内平均
資産	1,234,567	1,100,000	1,150,000
負債	876,543	750,000	800,000
純資産	358,024	350,000	350,000

「一般会計等」に基づく平成29年度決算書の調査分析と財務意見（単位：万円）

項目	加賀市	近隣市	県内平均
行政コスト	1,500,000	1,400,000	1,450,000
受益者負担率	15.2%	14.5%	14.8%

効果等

- 監査委員による調査分析・意見により、財務書類から得られる資金や負債の状況や受益者負担の状況などについて、議会での関心が高まるとともに、市内部においても、幹部職員を含めた多くの職員の財務書類に対する意識向上に繋がった。

■議会での活用（岐阜県美濃加茂市）

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。

4地区交流センター (単位：万円)

項目	金額
人件費	283,120円
減価償却費	167,000円
土地取得費	2,617,000円
土地改良費	91,000円
雑費	11,000円
総額	3,169,120円

利用者1人当たり(円)：1,420円
(平成29年度利用者 13,427人)

市民1人当たり(円)：336円
(平成29年4月1日人口 29,222人)

3地区交流センター (単位：万円)

項目	金額
行政コスト	1,570,000円
減価償却費	1,100,000円
土地取得費	1,400,000円
土地改良費	1,100,000円
雑費	100,000円
総額	5,270,000円

利用者1人当たり(円)：3,567円
(平成29年度利用者 1,478人)

市民1人当たり(円)：253円
(平成29年4月1日人口 55,595人)

議会：4地区交流センターと3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。

住民：民間委託等も含めて、4地区交流センターの運営方法を検討していきたい。

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。

■地方債IR資料としての活用（東京都など）

情報開示（地方債IRへの活用）

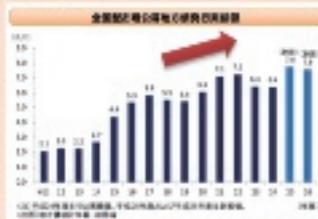
【事例】地方債IR資料としての活用（東京都等）

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し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

貸借対照表

単位：億円

項目	2024年度	2023年度	増減率
資産の部	473,242	473,242	0.0%
1 流動資産	18,200	18,200	0.0%
2 固定資産	455,042	455,042	0.0%
負債の部	344,242	344,242	0.0%
1 流動負債	14,800	14,800	0.0%
2 固定負債	329,442	329,442	0.0%
純資産の部	129,000	129,000	0.0%
1 純資産	129,000	129,000	0.0%

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ます。

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容編
おわりに
参考資料編

③その他の取組み

■自治体間比較の試み（新公会計制度普及促進連絡会議 自治体間比較部会）

新公会計制度普及促進連絡会議の自治体間比較部会では、「財務指標による経年比較」と「複数の指標を組み合わせた分析」が行われている。

「財務指標による経年比較」では、資産合計に対する各資産の構成、資産に対する負債の比率、有形固定資産に対する地方債の比率、有形固定資産に対する維持補修費の比率、経常費用に対する各費用の構成比、費用に対する収入（税収等を含む）の比率、人口あたりの収入（税収等を含む）、費用、減価償却費に対する公共施設等整備費支出の比率の算出がなされている。

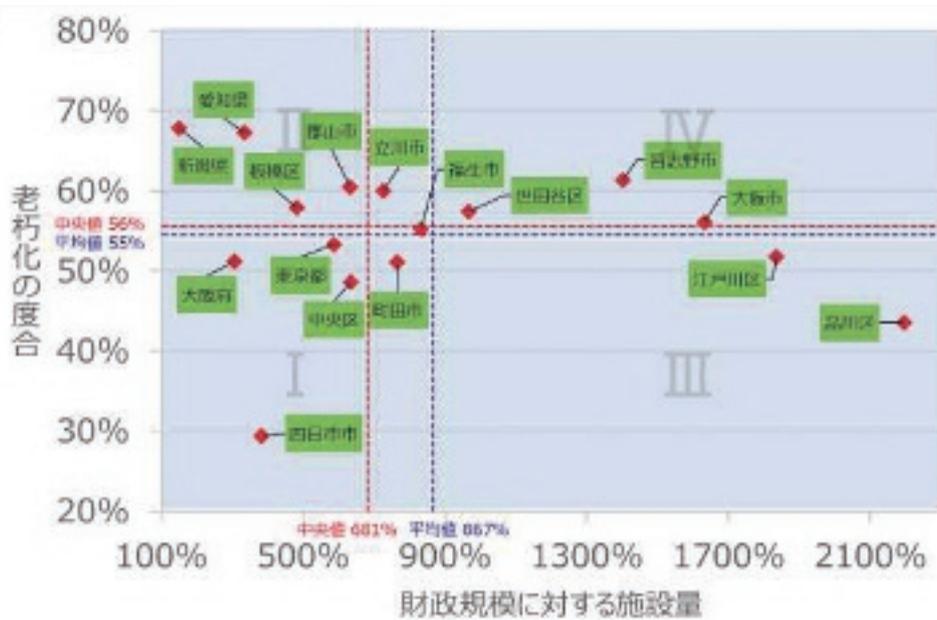
□経常費用に対する各費用の構成比（区部）



資料) 新公会計制度普及促進連絡会議「新公会計制度普及促進連絡会議自治体間比較部会報告書（財務指標による経年比較）」

「複数の指標を組み合わせた分析」では、公共施設等の老朽化や施設量に関する分析、CF支出総額に対する公共施設等整備費支出の割合、減価償却費に対する償却資産の取得に要した支出の割合、減価償却累計額に対する基金の割合、標準財政規模に対する地方債の割合、行政目的別による比較等の視点での分析が行われている。

□公共施設等の現状を比較するための表：参考（インフラ資産の工作物を除いた指標）



算定式
老朽化の割合を測定する指標：(減価償却累計額の総額－インフラ資産工作物減価償却累計額) ÷ (償却資産取得価額－インフラ資産工作物取得額)
施設量（サービス量）を測定する指標：(有形固定資産取得価額－インフラ資産工作物取得額) ÷ 標準財政規模
分析結果
エリア I
特徴：施設の量は相対的に少なく老朽化も進んでいない自治体
課題：サービス量が適切かどうかについて検討が必要なエリア
該当：東京都、大阪府、町田市、中央区、四日市市
エリア II
特徴：施設の量は相対的に少ないものの老朽化が進んでいる自治体
課題：老朽化が進んだ施設の更新について検討が必要なエリア
該当：新潟県、愛知県、郡山市、福生市、板橋区、立川市

- 第 1 章
 - 1-1.
 - 1-2.
 - 1-3.
- 第 2 章
 - 2-1.
 - 2-2.
- 第 3 章
 - 3-1.
 - 3-2.
- 第 4 章
 - 4-1.
 - 4-2.
- 第 5 章
 - 5-1.
 - 5-2.
 - 5-3.
- 調査研究内容編
- おわりに
- 参考資料編

エリアⅢ

特徴：施設の量は相対的に多いが、老朽化は進んでいない自治体

課題：将来的な財政負担について検討が必要なエリア

該当：江戸川区、品川区

エリアⅣ

特徴：施設の量が相対的に多く、老朽化も進んでいる自治体

課題：統廃合も視野に入れた検討が必要なエリア

該当：大阪市、世田谷区、習志野市

注1) 散布図は目安のため道路等の敷地などに関する評価方法を統一していない。

注2) 指標は令和元年度統一的な基準一般会計等財務書類決算数値を使用。

資料) 新公会計制度普及促進連絡会議「新公会計制度普及促進連絡会議自治体間比較部会報告書（複数の指標を組み合わせた分析）」

【参考】セグメント分析作成手順の概要

セグメント分析の実施手順

(1) セグメントの単位等の設定 (以下の例は、図書館をイメージ)

- ①分析の目的を設定する
例) 公共施設等の民間企業の統制の際の参考とする
- ②セグメントの単位・対象を設定する
例) 単位: 施設等、対象: 図書館
- ③作成する財務書類の範囲を決定
例) 行政コスト計算書及び貸借対当表
行政コスト計算書のみ
- ④対象とする資産・負債・費用・収益の範囲を決定
例) 図書館が入る建物に対象とし、図書館の保管庫に入る本や資料の共通管理は対象外とする
- ⑤按分して計上する項目とその際の基準(配賦基準)の設定
例) 施設費などで一括処理している経費(例: 光熱費): 延床面積により按分
- ⑥必要な非財務情報を決定
例) 利用に関する情報(年間利用回数、貸出冊数、読書日数等)

(2) 必要なデータの収集、セグメント別財務書類の作成

- ⑦仕訳帳等から作成対象のセグメントに関する支出・収入の情報を抽出し、直接関連付けて計上(直読)/按分して計上(配賦)
例) 物件費等は、仕訳帳を財務会計システムの予算執行グループから、勘定科目や施設名称で抽出
施設費などで一括処理している経費は、延床面積で按分し、各図書館別分を算出
- ⑧固定資産台帳から作成対象とするセグメントに関する施設の情報抽出し、直読/配賦
例) 複合施設は、土地や建物など別施設等により区分を按分し、各図書館別分を算出
補償費等は、「取得価額÷耐用年数」により算出
- ⑨人件費、賞与等引当金繰入額、退職手当引当金繰入額を算定し、直読/配賦
例) 職員給与費(特別職を除く)28万円×全職員数(特別職を除く)400人×特別職員数3人=3,252万円
- ⑩作成したデータを各財務書類に入力し、必要な財務書類を完成させる

(3) 非財務情報を用いた比較分析

- ⑪非財務情報を収集し、作成したセグメント別財務書類と組み合わせて分析を実施
例) 非財務情報(例: 貸出冊数)を用いて、施設当たりコストを算出し、施設間で比較し、コスト効率性を分析

第1章
1-1.
1-2.
1-3.

第2章
2-1.
2-2.

第3章
3-1.
3-2.

第4章
4-1.
4-2.

第5章
5-1.
5-2.
5-3.

調査研究内容
おわりに
参考資料編

セグメント分析に関する大まかな流れ・考慮要素

①元データの抽出

- 仕訳帳から作成対象とするセグメントに関する支出が含まれる原票を抽出
- 固定資産台帳から作成対象とするセグメントに関する施設の情報抽出

②直読・配賦の実施

	要素	処理	結果
共通科目の取扱い	配賦しない	予算計上している部室に直読	事業・施設毎に按分
共通科目の配賦基準	配賦しない	予算計上している部室に直読	施設内部に応じた係数で按分(設備配賦)
人件費の配賦基準	平均単考種×職員数	職務別平均単考種×職員数 会計別平均単考種×職員数	取次調査等による異率率等により、実際の発生率を按分
退職手当引当金・貸入金の配賦基準			※退職手当の追加(超過実績×平均率等)
賞与手当引当金・繰入金の配賦基準		人件費と同様の基準で配賦	
地方債の配賦基準	配賦しない (臨時債: 配賦しない)	臨時債(臨時課等の管理部門)に直読	「認識台帳」に基づき発生額に応じて配賦 (臨時債: 按分基準を整備して配賦)

③作成する書類の種類

行政コスト計算書(CS) 直接対照表(BS) 資金収支計算書(CF) 純資産変動計算書(NW)

出所: 総務省自治財政局財務調査課「地方公会計の更なる活用について」

研究会体制

リーダー	
北海道大学名誉教授	宮脇 淳
副リーダー	
嘉悦大学教授	真鍋 雅史
中野区企画部財政課長	竹内 賢三
研究員	
中野区企画部企画課長	森 克久
中野区企画部財政課財政担当係長	西 芳典
中野区企画部財政課財政課主任	佐藤 周造
中野区企画部財政課財務分析等会計専門員	齋藤 大幸
品川区企画部財政課財政担当主査	河井 宏彦
目黒区企画経営部財政課財政担当主任	毛利 友哉
世田谷区政策経営部政策企画課係長	市橋 聖
世田谷区政策経営部政策企画課副係長	岡田 広
世田谷区会計室会計課会計制度係長	神田 哲平
杉並区会計管理室会計課出納係主任	山崎 貴浩
調査研究等支援	
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社	

研究会実施経過

	日にち	議事
第1回	令和5年4月25日(火)	1 オリエンテーション (1) 特別区長会調査研究機構の紹介 (2) 研究会趣旨説明 2 研究体制の確認(自己紹介) 3 研究会の年間予定及び第1回研究会について -実施計画及び実施工程の説明 -第1回研究会の目的・内容等の説明 4 意見交換 -調査研究方針について -23区アンケートについて 5 事務局から連絡事項 6 今後の研究会の日程
第2回	令和5年5月19日(金)	1 23区へのアンケート検討 2 先行研究・先行事例まとめ 3 その他
第3回	令和5年6月27日(火)	1 23区アンケート分析(速報) 2 文献調査の紹介 3 財務書類の活用事例の発表 4 その他
第4回	令和5年8月4日(金)	1 23区アンケート分析(詳細) 2 具体的な活用に向けた仮説の設定(ケーススタディの実施案) 3 ヒアリング先の選定 4 その他
第5回	令和5年8月31日(木)	1 ヒアリング調査の進捗状況 2 ケーススタディの実施 ①施設別コスト分析(目黒区) ②維持・改修費の査定(中野区) ③基金積立額の算定(中野区) ④公共施設における将来コストの推計(中野区) 3 その他

第1章

1-1.

1-2.

1-3.

第2章

2-1.

2-2.

第3章

3-1.

3-2.

第4章

4-1.

4-2.

第5章

5-1.

5-2.

5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

	日にち	議事
第6回	令和5年10月10日(火)	1 ケーススタディの分析 ①施設別コスト分析(目黒区) ②維持・改修費の査定(中野区) ③基金積立額の算定(中野区) ④公共施設における将来コストの推計(中野区) 2 区政経営における具体的・効果的な活用策の検討 3 調査研究報告書の骨子案の検討 4 その他
第7回	令和5年11月17日(金)	1 区政経営における具体的・効果的な活用策の検討 2 調査研究報告書案(たたき台) 3 その他
第8回	令和5年12月15日(金)	1 調査研究報告書案の検討 2 その他

第 1 章

1-1.

1-2.

1-3.

第 2 章

2-1.

2-2.

第 3 章

3-1.

3-2.

第 4 章

4-1.

4-2.

第 5 章

5-1.

5-2.

5-3.

調査研究内容編

おわりに

参考資料編

令和5年（2023）年度 特別区長会調査研究機構調査研究報告書一覧

テーマ名	提案区
帰宅困難者対策における初動対応体制の確立に向けた取組み	港
水素を中心としたクリーンエネルギーの利活用推進	大田
特別区における女性を取り巻く状況と自治体支援の方策	世田谷
複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策	中野
少子化の傾向が顕著な特別区で有効な少子化対策	葛飾
特別区におけるCO ₂ の地産地消に向けて ～清掃工場のCO ₂ 分離・活用と23区の役割～	東京二十三区 清掃一部事務 組合

以上の6テーマをテーマ別の報告書（計6冊）にまとめて発行しています。
各報告書は、特別区長会調査研究機構ホームページで閲覧できます。

<https://www.tokyo23-kuchokai-kiko.jp/>

特別区長会調査研究機構

検索

CLICK!



令和5年度 調査研究報告書

複式簿記・発生主義会計に基づく財務書類の活用策

令和6年3月発行

発行：特別区長会調査研究機構 事務局：公益財団法人特別区協議会

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 3-5-1 TEL：03-5210-9053 Fax：03-5210-9873

※本書の無断転載・複製は、著作権法上での例外を除き禁じられています。

印刷所：能登印刷株式会社



特別区長会調査研究機構

Kuchokai
Institute for Research and Study