



2018年度第2回 町田市行政経営監理委員会 資料

「自治体間比較により見えてきた財務諸表の課題と今後の利活用」

2019年1月28日



第1部

新公会計制度の現状

1 新公会計制度の導入目的と特徴

1 官庁会計

地方自治法に基づく単式簿記の会計。予算がどのように使われたかを、現金の出入りに着目して表示する会計方式

(1) ストックが見えない

現金以外のストック(資産や負債)の情報を一覧できる仕組みがない

(2) フルコストが見えない

減価償却費や引当金等、非現金情報を取り扱わないため、フルコストの正確な把握ができない

(3) 官公庁特有の会計方式でわかりづらい

一般的な企業会計とは異なり、市民にとってはなじみがなく、わかりづらい

2 新公会計制度

官庁会計の仕組みに加え、複式簿記・発生主義である企業会計の考え方を取り入れた会計方式

(1) ストックを見える化

貸借対照表の作成により、資産や負債の情報が明らかになる

(2) フルコストを見える化

損益計算書(行政コスト計算書)の作成により、非現金情報も把握できる

(3) 企業会計に近い会計方式

企業会計という「共通言語」に基づいた会計方式であり、市民にとっても分かりやすい

3 町田市の新公会計制度の導入目的と特徴

経営品質の向上 ～市民から信頼される市役所を目指す～

目的1 説明責任の充実

企業会計という「共通言語」に基づき事業のフルコストを見える化することで、市民に対する説明責任を果たす

目的2 マネジメントへの活用

新公会計制度により見える化した**フルコスト・ストック・コストパフォーマンス**を分析・評価し、**組織や事業の改善を行い、次年度の予算に反映する**

マイクロレベル(課別・事業別)の財務諸表と非財務情報を組み合わせた一覧性のある「課別・事業別行政評価シート」を作成

特徴1

「予算」に基づく活動の結果として、決算審査に活用

特徴2

財務情報と非財務情報を評価・分析し、事業改善につなげる

2 他自治体の動向と町田市の取組

マクロレベルの財務諸表の作成状況

- ・総務省から「統一的な基準」が示され、2017年度末時点で全国の市区町村のうち、88.2%※が一般会計等のマクロレベルの財務諸表を作成済み
- ・「統一的な基準」はマイクロレベルの財務諸表の作成を要請するものではない

マイクロレベルの財務諸表の作成状況

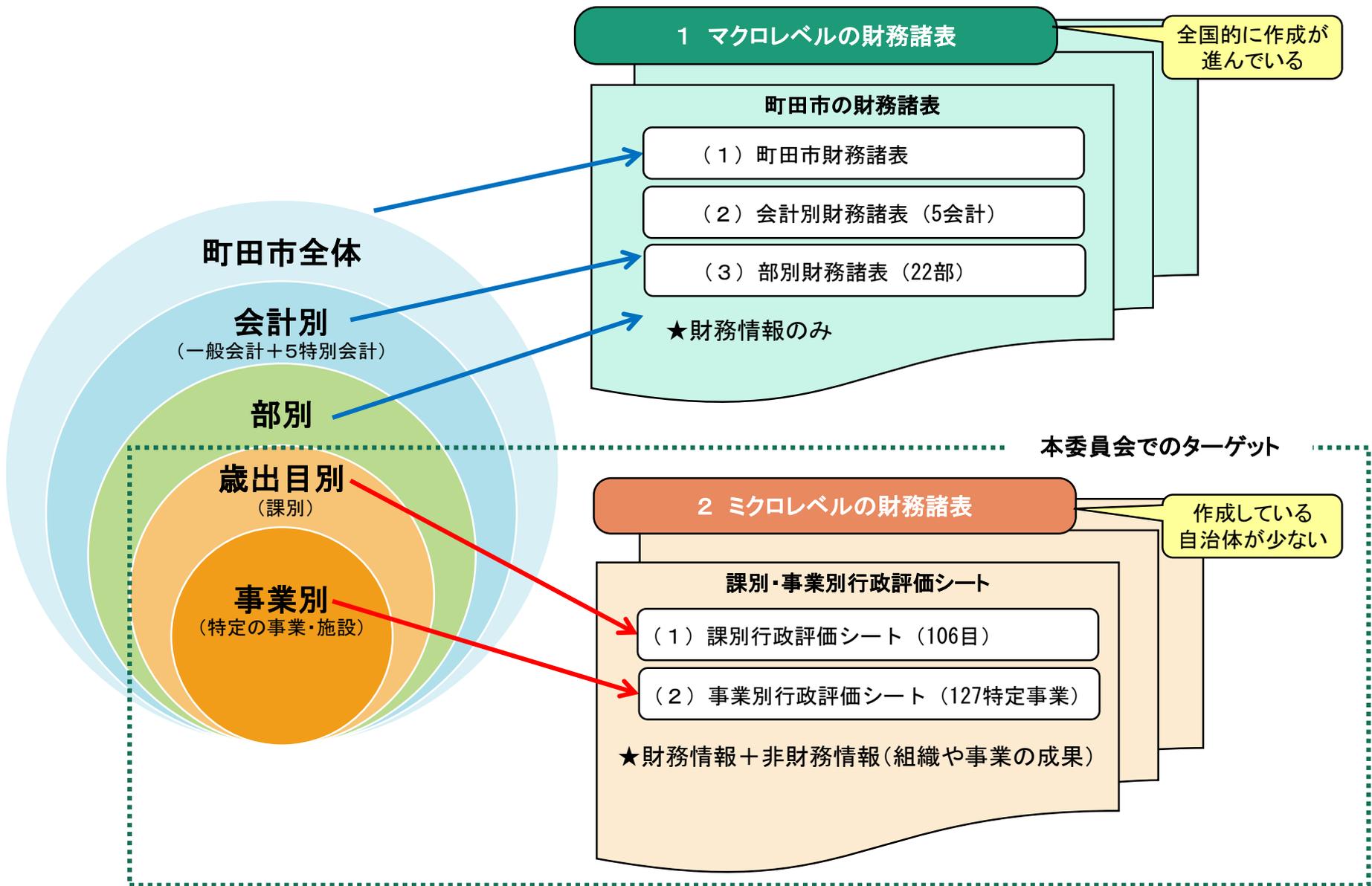
- ・2017年度末迄にマイクロレベルの財務諸表である、「施設別・事業別の行政コスト計算書を作成した」市区町村は2.1%(36自治体)※にとどまる
- ・都内自治体では、町田市に加え、江戸川区、荒川区、八王子市、福生市において課別や事業別のマイクロレベルの財務諸表を作成し、活用をはじめている。

町田市取組

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
取組	・全国の基礎自治体に先駆けて、新公会計制度による会計処理を開始	・「事業別財務諸表」を作成し、決算審査に活用開始	・「事業別財務諸表」にて経年比較を開始	・名称を「課別・事業別行政評価シート」に変更 ・法定の「主要な施策の成果に関する説明書」に位置づけた	➡	・総務省が示した「統一的な基準」に基づく財務諸表を公表開始	➡

※ 総務省「統一的な基準による財務書類の整備状況等調査(平成30年3月31日時点)」による

3 町田市の財務諸表の構成



4 ミクロレベルの財務諸表 ～課別行政評価シート～

2017年度 課別行政評価シート

部署	政策経営部	課名	経営改革室	提出品名	行政経営改革費
事業類型	cその他				

I 組織概要

市民の視点に立った質の高い組織経営の実現と、職員の仕事への意欲の醸成を図ります。

社会情勢の変化や緊急課題、部門横断的な連携、市長・副市長が迅速・的確に経営判断を遂行すること（経営会議、部長会議）

◆ 庁運営に関すること（経営会議、部長会議）

◆ 政策的事業の総合調整に関すること（行政経営改革推進に関すること（行政経営改革推進委員会））

◆ 行政経営改革の推進に関すること（行政経営改革推進委員会）

◆ 外部監査に関すること（包括外部監査の実施や情報開示に関する改善指図の送達等）

I 組織の概要

II 前年度末の課題

◆ 物件費のほとんどを占める委託料の契約に、より良い提案を引き出すために競争性を高める必要があります。

◆ 経営会議にタブレット端末を導入し、会議資料の印刷や配付等、会議事務における準備時間の短縮を図りました。

II 前年度末の課題

III 事業の成果

成果指標名	単位	区分	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度目標	目標(達成時期)	成果指標の定義
行政経営改革プランの達成率	%	目標	-	-	80	80	80	「町田市5ヵ年計画17-21」の行政経営改革プランの全取組に対して、計画以上、計画どおりに進んでいる取組の割合
市民参加型事業評価の改善率	%	目標	-	40	96	-	80	2015年度に開催した市民参加型事業評価の改善プログラムに基づく事業の改善率
事務事業の見直しに着手した業務分野数	業務分野	目標	-	-	-	-	-	事務事業の見直しに着手した業務分野数

◆ 「町田市5ヵ年計画17-21」の行政経営改革プランが計画どおりに進みました。

◆ 市民税業務及び資産税業務において、業務の方向性を決定しました。また、第2回行政経営監視委員会において、「自治体間連携による業務の方向性を決定し、定期的な取組である評価をいただきました。さらに、国の経済財政諮問会議から安倍内閣総理大臣に対して「町田市のような取組を全国展開すべき」との提案が行われ、「経済財政運営と改革の基本方針2017(骨太方針)」の中で、先進・優良事例が全国展開を図れるよう取組を支援するとの一文が盛り込まれました。

◆ 2015年度に開催した市民参加型事業評価の改善プログラム44項目のうち、42項目が改善され、目標値を達成しました。

◆ 包括外部監査は「防災に関する事務事務の執行について」をテーマとして実施しました。

◆ 経営品質向上活動について、課の「仕事目録」サポーター研修及び経営品質入門研修、講演会を実施しました。

◆ 経営会議にタブレット端末を導入し、会議資料の印刷や配付等、会議事務における準備時間の短縮を図りました。

III 事業の成果

IV 財務情報 (行政コスト計算書)

勘定科目	2015年度	2016年度	2017年度	差額	勘定科目	2015年度	2016年度	2017年度	差額
	A	B	C	B-A		A	B	C	B-A
人件費	92,458	87,391	99,002	11,611	地方税	0	0	0	0
1ヵ月時間外勤務手当	7,506	7,963	10,339	2,376	保険料	0	0	0	0
物件費	18,087	20,227	27,268	7,038	国庫支出金	0	0	0	0
1ヵ月委託料	17,743	20,040	26,722	6,682	都支支出金	2,022	0	2,911	2,911
維持修繕費	0	0	0	0	交付金	0	0	0	0
扶助費	0	0	0	0	収入金及び負担金	0	0	0	0
補助費	0	0	0	0	入用材料費	0	0	0	0
雑費	0	0	0	0	手数料	0	0	0	0
情報費	657	113	1,293	1,180	その他	0	0	0	0
減価償却費	0	0	0	0	行政収入小計(a)	2,022	0	2,911	2,911
不納欠損引当金繰入額	0	0	0	0	行政支出差額(a)-(b)-(c)	△ 123,093	△ 113,906	△ 139,352	△ 25,446
買戻金繰入額	13,933	6,175	14,705	8,530	金融収支差額(d)	0	0	0	0
行政費用小計(b)	125,115	123,093	143,909	18,816	行政費用小計(b)	123,093	△ 113,906	△ 139,352	△ 25,446
特別費用(a)	0	0	0	0					
特別収支差額(f)=(g)-(h)	0	0	0	0					

IV 財務情報 (行政コスト計算書)

行政コスト計算書の特長的事項

勘定科目	内容	勘定科目	内容
決算額の主な内訳	常勤職員人件費 93,426千円 行政経営監視委員会専門委員報酬 2,856千円 など	決算額の主な内訳	町田市市民参加型事業評価業務委託料 6,300千円 事務事業見直し支援委託料 5,821千円 経営品質向上活動支援業務委託料 2,601千円 など
主な増減理由	従事職員構成の変更等により常勤職員人件費等が8,796千円増加。2017年度は行政経営監視委員会を2回開催したため、専門委員報酬が2,856千円増増。	主な増減理由	2017年度は隔年開催である市民参加型事業評価を実施したため、委託料が6,300千円増増。
決算額の主な内訳	町田市市民参加型事業評価委員謝礼 1,167千円 行政経営関係講座負担金 126千円	決算額の主な内訳	市町村総合交付金 2,911千円
主な増減理由	2017年度は隔年開催である市民参加型事業評価を実施したため、委員謝礼が1,167千円増増。	主な増減理由	

III 貸借対照表 (単位:千円)

勘定科目	2016年度末	2017年度末	差額	勘定科目	2016年度末	2017年度末	差額
	A	B	B-A		A	B	B-A
未収金	0	0	0	流動負債	3,898	5,131	1,233
不納欠損引当金	0	0	0	選付未済金	0	0	0
その他の流動資産	0	0	0	地方債	0	0	0
有形固定資産	0	0	0	買付引当金	0	5,131	5,131
土地	0	0	0	買付引当金	0	0	0
建物(取得価額)	70,126	74,433	4,307	買付引当金	0	0	0
建物減価償却累計額	0	0	0	買付引当金	0	0	0
工作物(取得価額)	1,126	74,433	73,307	買付引当金	0	0	0
工作物減価償却累計額	0	0	0	買付引当金	0	0	0
無形固定資産	0	0	0	買付引当金	0	0	0
有形固定資産	0	0	0	長期新貸金	0	0	0
土地	0	0	0	負債の部合計	74,024	79,564	5,540
工作物(取得価額)	0	0	0	純資産	△ 74,024	△ 79,564	△ 5,540
工作物減価償却累計額	0	0	0	純資産の部合計	△ 74,024	△ 79,564	△ 5,540
無形固定資産	0	0	0	純資産及び純資産の部合計	△ 74,024	△ 79,564	△ 5,540
建設仮勘定	0	0	0				
その他の固定資産	0	0	0				
資産の部合計	0	0	0				

IV 財務情報 (貸借対照表)

IV 貸借対照表の特長的事項

勘定科目	勘定科目	勘定科目	勘定科目
決算額の主な内訳	決算額の主な内訳	決算額の主な内訳	決算額の主な内訳
主な増減理由	主な増減理由	主な増減理由	主な増減理由

V キャッシュ・フロー収支差額計算表 (単位:千円)

勘定科目	金額	勘定科目	金額
行政サービス活動収入	2,911	社会資本整備等投資活動収入	0
行政サービス活動支出	136,722	社会資本整備等投資活動支出	0
行政サービス活動収支差額(a)	△ 133,811	社会資本整備等投資活動収支差額(b)	0
収支差額合計(a)+(b)+(c)	△ 133,811	一般財源充当調整額	133,811

V 財務構造分析

行政費用の性質別割合

年次	人件費	物件費	補助費等	その他
2015年度	73.0%	14.4%	0.5%	12.1%
2016年度	76.7%	17.8%	0.4%	5.1%
2017年度	69.6%	17.8%	0.4%	12.2%

VI 個別分析

市民参加型事業評価における未場者数と来場者の納得度

年次	未場者数	納得度 [%]
2013年度	200人	84%
2015年度	149人	84%
2017年度	192人	84%

V 財務構造分析 VI 個別分析

VII 事業に関わる人員 (単位:人)

業務内容	常勤		再任用		嘱託		臨時		合計	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
庁内調整・会議事務	3.0	3.0	0.4	0.4	0.0	0.0	3.4	3.4	4.4	4.4
経営品質向上事務	0.6	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.6	0.4	0.4
事務事業見直し推進事務	3.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	3.0	2.1	2.1
行政経営改革事務	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.0	2.1	2.1
経営改革室管理事務	0.4	0.4	0.0	0.0	0.6	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0
2017年度 歳出目 合計	9.0	9.0	0.0	0.0	1.0	1.0	10.0	10.0	10.0	10.0
2016年度 歳出目 合計	8.2	8.2	0.0	0.0	1.0	1.0	9.2	9.2	9.2	9.2

VII 総括

1 成果および財務の分析

◆ 人件費については、時間外勤務手当が2016年度比で約19%増加しています。主な増減理由は、隔年開催の市民参加型事業評価を実施したためです。市民参加型事業評価では、全国で初めて高校生11名が評価人として参加するとともに、評価人チームと事業担当者との対話に納得した来場者の割合は、2015年度と比較して23ポイント増加し、84%となりました。

◆ 行政費用の約20%にあたる物件費については、そのほとんどを委託料が占めています。このうち、市民参加型事業評価の委託契約においては、業者の選定方法を指名型プロポーザルから公募型プロポーザルに変更しました。

2 2017年度末の成果および財務の分析

◆ 人件費については、業務を効率化し、時間外勤務手当を削減しました。

◆ 物件費のほとんどを占める委託料については、

3 課題解決・目標達成に向けた今後の取り組み

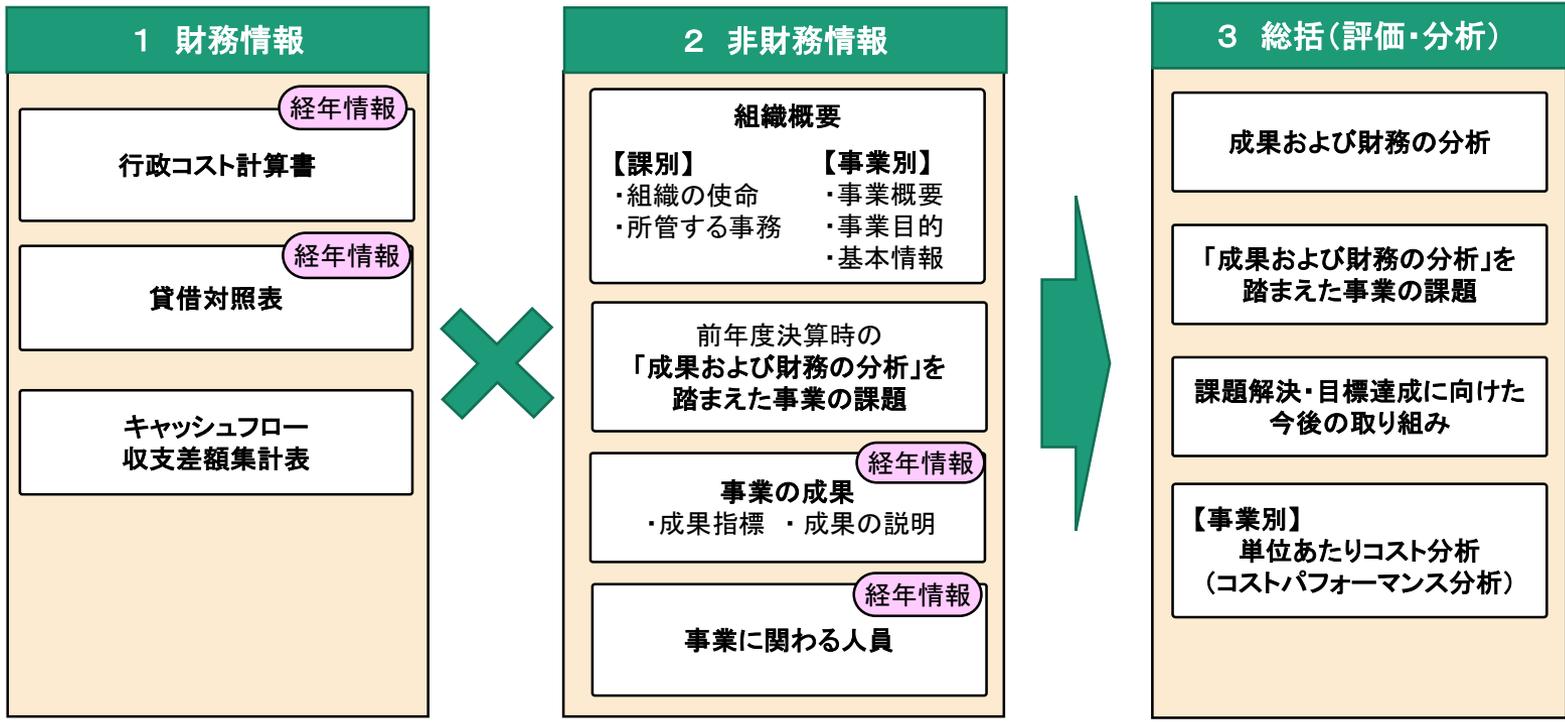
◆ ICTを活用した業務効率化の方策を検討します。

◆ 委託料については、業者選定方法の見直しを行います。

VII 総括

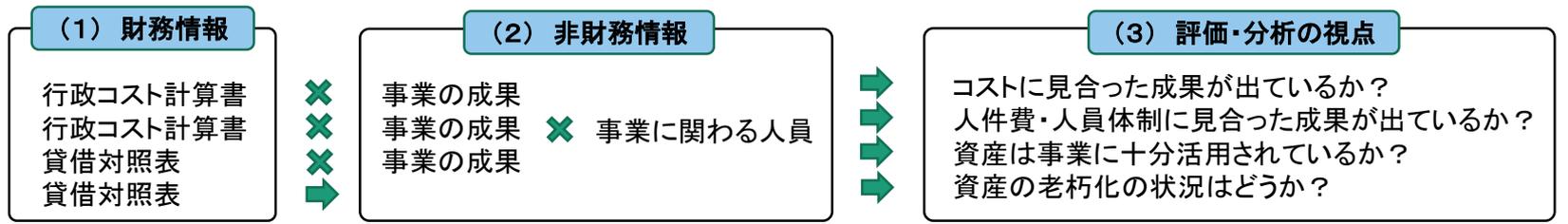
6 ミクロレベルの財務諸表の構造 ～財務情報×非財務情報～

課別・事業別行政評価シート



経年情報 ……課別・事業別行政評価シートにおいて過年度分の情報を記載している。

4 主な分析例





第2部

新公会計制度を活用した自治体間比較と 今後の可能性

7 財務諸表による自治体間比較の必要性 ～財務諸表をもっと使うために～

1 企業会計における財務諸表比較

(1) 経年比較、同業他社比較等が行われている
(2) 標準的な共通の指標がある
(3) 指標の水準や評価基準が確立している



2 町田市における財務諸表比較

町田市では、マイクロレベルの財務諸表と非財務情報を組み合わせた「課別・事業別行政評価シート」において次の比較を実施

(1) 縦比較(経年比較)
貸借対照表、行政コスト計算書、事業の成果、事業に関わる人員について経年比較している

(2) 横比較(同種施設間比較)
市民センター、子どもセンター、図書館等の横比較を実施している

(3) 自治体間での横比較



財務諸表をもっと使うためには？

3 自治体間比較の必要性

マイクロレベルの財務諸表の自治体間比較により、他自治体との指標に基づく差異から、事業所管課は、

(1) 客観的な立ち位置や特徴を認識できる
(2) 事業改善への気づきを得られる
(3) 比較に基づく客観的な事業説明ができる

8 財務諸表による自治体間比較の課題

なぜ、今まで比較できなかったのか？ やらなかったのか？

1 自治体間比較するうえでの課題

- (1) **自治体規模の差異**
自治体ごとに人口、面積、予算、事業等の規模が異なるため単純比較することが難しい
- (2) **財務諸表の作成単位の差異**
基礎自治体には、比較し得る共通の行政サービス(事務事業)があるものの、財務諸表の作成単位(セグメント)やサービス内容が自治体ごとに異なるため単純比較することが難しい
- (3) **自治体共通の指標が未整備**
民間企業では、事業規模に左右されない、「利益」や「売上」といった共通的な指標があるが、自治体にはない
- (4) **マイクロレベルの財務諸表を作成する自治体が少ない**
課別や事業別の財務諸表を作成する自治体は徐々に増えているものの、全体的には少数である

どうしたらシンプルに比較できるか？

2 指標による差異の吸収

「割合」による共通の指標を用いると、自治体間の規模や事業の差異を吸収することが可能となる

(1) **財務指標**
財務諸表のフルコストやストック等を組み合わせた指標
(例) 資産の老朽化比率
受益者負担と行政費用の比率



(2) **コストパフォーマンス指標**
財務情報と非財務情報を組み合わせた行政サービス(事務事業)を比較するため指標
(例) 利用者一人当たりコスト
延べ床面積当たりコスト

「割合」を用いた指標のスタンダード化

9 (参考)マイクロレベルの財務諸表の作成状況比較

自治体	町田市	A	B	C	D
項目	人口比/面積比	1.62/0.69	0.50/0.14	0.14/0.14	0.76/10.55
	一般会計総費用比	1.64	0.63	0.17	1.17
課・歳出目別	106 ⇒原則、全課	64 ⇒原則、全課	86 ⇒原則、全課	なし	101 ⇒原則、全課
事業別	130 (3特別会計含む) ⇒特定の事業	121 (3特別会計含む) ⇒特定の事業	1165 (3特別会計含む) ⇒原則、全事業	約400 ⇒原則、全事業	118 (33特別会計含む) ⇒特定の事業
(参考) スポーツ関連のセグメント	<ul style="list-style-type: none"> <課(歳出目)別> ・スポーツ振興課 <特定事業別> ・体育館事業 ・室内プール事業 ・球場・コート施設事業 ・学校施設開放事業 ・クラブハウス管理事業 ・スポーツ広場事業 	<ul style="list-style-type: none"> <課(歳出目)別> ・スポーツ振興課 <特定事業別> ・障害者スポーツ推進費 ・総合体育館管理経費 ・スポーツランド管理経費 ・スポーツセンター管理経費 ・陸上競技場管理経費 ・球場管理経費 ・球技場管理経費 ・市民スポーツガーデン管理経費 ・グラウンド管理経費 ・テニスコート管理経費 ・プール管理経費 ・東京オリンピック・パラリンピック機運醸成事業費 	<ul style="list-style-type: none"> <課(歳出目)別> ・スポーツ振興課 <事業別> ・スポーツ推進員活動 ・スポーツひろば ・体育協会補助 ・障害者スポーツ振興事業 ・コミュニティスポーツの普及 ・B市マラソン ・体育の日記念行事 ・その他振興費 ・友好都市スポーツ交流事業 ・スポーツ活動支援 ・市民体育大会 ・市民運動場管理費 ・総合スポーツセンター管理運営費・営繕費 ・スポーツハウス管理運営費・営繕費 ・スポーツハウス各種教室の開催 ・オリンピック・パラリンピック機運醸成事業 <施設別> ・総合スポーツセンター ・スポーツハウス ・B市野球場 ・B市運動場 ・市民運動場 ・B市運動場 ・B市野球場 ・少年運動場 	<ul style="list-style-type: none"> <事業別> ・スポーツ推進事務 ・大会派遣事務 ・保健体育事務 ・市民総合体育大会運営事業 ・中央体育館運営事業 ・中央体育館管理事務 ・地域体育館管理運営事業 ・市営プール管理運営事業 ・テニスコート運営事業 ・テニスコート管理事務 ・市営競技場運営事業 ・市営競技場管理事務 ・C野球場運営事業 ・C野球場管理事務 ・その他の体育施設運営事業 ・その他の体育施設管理事務 ・車両管理事務 ・積立金(学校施設等整備基金) 	<ul style="list-style-type: none"> <課(歳出目)別> ・スポーツ振興課 <事業別> ・体育館費 ・運動場費 ・屋内水泳場費 ・スポーツ広場費 ・アイスアリーナ費 ・スポーツパーク費 ・地区体育施設費

マイクロレベルの財務諸表は、その区分け方の粒度が様々である

※2017年度決算ベース、人口比・面積比・一般会計総費用比は町田市を1とした場合の各自自治体の比率を示す。人口・面積は17年4月1日時点、一般会計総費用は2016年度

10 自治体間比較手法

	財務諸表を活用した自治体間比較		(参考)自治体間ベンチマーキング
比較対象の粒度	マクロレベル	マイクロレベル	超マイクロレベル
比較対象	町田市財務諸表 (市全体・会計・部)	課別・事業別行政評価シート (課・事業)	法定業務
比較対象のブレ	(市全体・会計)○ (部)△	(課)△ (事業)◎～△	◎
比較手法	(1)新公会計制度普及促進連絡会議※の「自治体間比較部会」で研究中 ※ 新公会計制度を本格導入した自治体によって構成される連絡会議。参加団体は、計17団体(2019年1月時点)となっている。	(1)新公会計制度普及促進連絡会議の「事業別分析部会」で給食調理業務等を対象に、事業比較を研究中 (2)町田市、江戸川区、荒川区、福生市の「財務諸表自治体間比較検討会」で体育館事業や国民健康保険事業等を対象に、分析指標や比較様式を研究中	(1)介護保険業務、市民税業務等の法定業務で、コスト、コストパフォーマンス、稼働時間等の指標を用い、業務プロセスレベルで自治体間比較する。
継続性・簡易性	◎	◎	△
作成タイミング	毎会計年度	毎会計年度	比較実施時(随時)
業務改善への活用可能性	△	○	◎

マイクロレベルの財務諸表による自治体間比較の有用性を検証

11 今後の展開 ～マイクロレベルの財務諸表を整えるために～

A スタンドールの確立

マイクロレベルの財務諸表におけるセグメント・指標・会計基準・配賦基準等を共通化・標準化する

1 先行自治体レベル

- (1) 財務諸表の活用事例を増やす
- (2) 財務諸表のスタンダードを示す
- (3) 比較手法のスタンダードを示す

2 都道府県レベル

東京都が先導している新公会計制度普及促進連絡会議等、自治体共同による検討を進め、財務諸表のスタンダードの確立を進める

3 国レベル

ガイドライン等を作成する

B 先行自治体による比較手法の開発

1 共通の指標づくり

- (1) 自治体規模、施設規模、事業規模の違いを乗り越える「割合」の指標設定
 - フルコストやストック等を組み合わせた財務指標
 - 財務情報と非財務情報を組み合わせた行政サービス（事務事業）を比較するためのコストパフォーマンス指標
- (2) 事業ごとの共通指標設定
 - 民間企業における「利益」等を軸にした共通的な指標がないため、事業ごとに「割合」の指標を設定する必要がある

2 セグメントのマッチング

- (1) セグメントが合っている事業を比較する
国民健康保険事業会計、後期高齢者医療事業会計、介護保険事業会計など、特別会計ごとの比較
- (2) ストックを持たない事業の比較可能性を検討する
福祉分野、子育て分野、内部管理分野等
- (3) ICTでセグメントの違いを乗り越える
町田市で2017年度から導入している財務会計システムは、標準パッケージ機能として、予算体系に縛られない、任意のセグメント設定が可能となっている

他自治体のセグメントと合わせることができる

C 人材の育成

1 公会計の活用を推進する職員の育成

- (1) 予算、決算、事業分析等に長けた職員の育成
- (2) 他自治体・民間企業・大学等とコラボレーションできる職員の育成

D 民間活用の推進

1 新たなアイデアや機会の創出

- (1) 財務諸表のオープンデータ化
- (2) 固定資産台帳の公表

マイクロレベルの財務諸表を作成・活用する自治体が増える

比較に基づく客観的な事業説明と事業改善ができる

ディスクロージャーとマネジメントがより強化され、経営品質の向上につながる