

# 「気づき」からはじめる 財務諸表比較

2019年1月28日

財務諸表自治体間比較検討会

(町田市・江戸川区・荒川区・福生市)

# 財務諸表自治体間比較検討会の概要

## 立ち上げの 経緯

東京都(会計管理局等)へ出向していた職員で  
**ボトムアップによる**検討を開始(2018.3~)

【構成】町田市・江戸川区・荒川区・福生市

## 目的

**財務諸表を活用したマネジメントの強化に向けた  
比較手法のスタンダード化**

## 比較する 財務諸表 (マクロorミクロ)

対象はミクロ単位(課別・事業別)

- ミクロ単位の財務諸表の作成は原則、各課の担当職員で行う。
- 比較結果から得られる「違い」を担当職員が主体的に受け止め、事業運営における実践的な課題の検討につなげることができる。

## 課題

- ミクロ単位の財務諸表を作成する自治体数の少なさ
- ミクロ単位の財務諸表比較に適した共通の指標づくり

# 財務諸表による自治体間比較の特徴

～「気づき」につながる財務諸表比較～

## なぜ財務諸表を使うの？

- ①網羅性：ストック・フルコスト情報を含めた財務情報による比較が可能
- ②簡易性：比較のために労力をかけずに、原則公表数値による比較が可能
- ③継続性：毎会計年度、継続的な比較が可能

## 比較によって何が分かるの？

共通の指標による財務諸表の比較により、他自治体と比べてどの水準にあるか、「違い」を見える化できる。

## 比較した結果をどうするの？

指標等で明らかになった差異を「アラーム」として、事業の詳細な比較や分析を行い、課題発見と事業改善につなげる。



## STEP 1

### ○比較に有効な事業類型を選ぶ(4ページ)

ストック情報を軸にした分析を行うため、主に固定資産(建物・工作物など)や債権がある事業を中心に事業類型を選定

## STEP 2

### ○分析指標をつくる(5~8ページ)

自治体の特性を踏まえ、財務情報・非財務情報を組み合わせた指標を検討

▶ 検討した指標を使い、比較結果を「視覚化」

### ○様式をつくる(9, 10ページ)

効率的に比較できるような様式を検討

## STEP 3

### ○モデル事業\*で検証する(11~13ページ)

新公会計制度を導入する自治体の財務諸表を使い、実際の数値を基に、同種の事業を対象に分析を実施

(※モデル事業: 体育館事業、図書館事業、国民健康保険事業会計、防災事業)



# <STEP1>

～比較に有効な事業類型を選ぶ～

## 比較に有効な事業類型

財務諸表の特徴であるストック情報とフルコスト情報を組み合わせた分析が可能な事業類型

▶ ストック分析事業 (以下3つの事業類型)

事業類型	分析の素材	視点	事業例
施設運営 受益者負担型	資産・債務の規模、減価償却情報、 利用料金収入等、施設修繕料、 フルコスト	老朽化度合、債務状況、 受益者負担、コスト効率	体育館事業
施設運営型	資産・債務の規模、減価償却情報、 施設修繕料、フルコスト	老朽化度合、債務状況、 コスト効率	図書館事業、 防災事業
債権管理型	債権(未収金)、不納欠損引当金、 フルコスト	不納欠損(見込)状況、 コスト効率	国民健康保険事業 会計



# <STEP2>

～分析指標をつくる・比較様式をつくる～

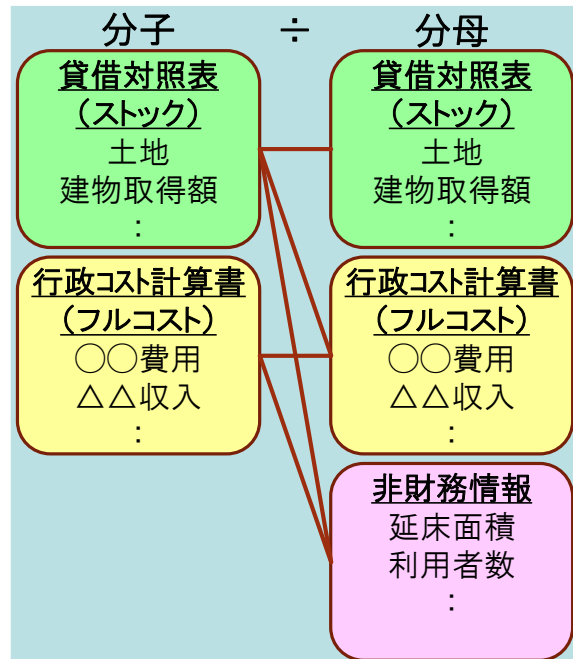
# 分析指標をつくる

財務諸表の勘定科目は原則として全自治体で共通であるものの、特にSTEP1で選定した「ストック分析事業」は、自治体ごとに事業や施設の規模等が異なることから、数値そのものを単純比較できない。

検討会としては、上記のことを踏まえて「割合で分析できる指標の設定が必要」という結論に至った。

## 割合で分析できる指標設定の考え方

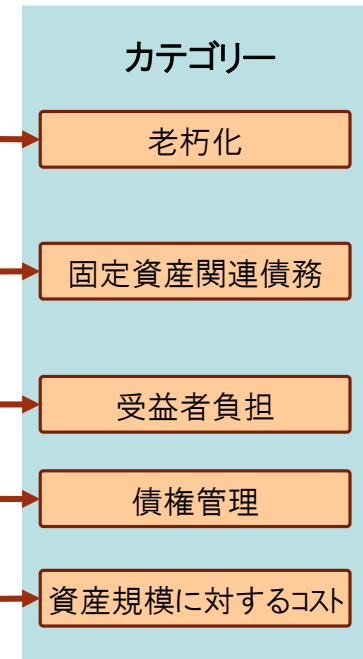
①ストック、フルコスト、非財務情報を組み合わせ、事業や施設規模の違いを超えられる指標を選定



②ストック分析事業(施設運営受益者負担型・施設運営型・債権管理型)に対応する指標を絞り込み

指標
建物・工作物減価償却累計額/建物・工作物取得価額
維持補修費/建物・工作物取得価額
(地方債+リース債務)/建物・工作物取得価額
金融費用/建物・工作物取得価額
利用料金収入等/建物・工作物取得価額
利用料金収入等/(行政費用+金融費用)
不納欠損引当金/未収金
(行政費用+金融費用) / 建物・工作物取得価額
(行政費用+金融費用) / 延べ床面積(m <sup>2</sup> )

③指標とカテゴリーとの関連付け





# 2つの指標を組み合わせて 比較自治体の特徴を「視覚化」

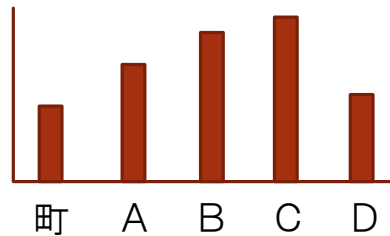
～マネジメントの強化につなげるための「気づき」を得る工夫～

異なる分析指標を組み合わせる(ポートフォリオ・マネジメント分析)ことで、老朽化や受益者負担等の現状を適切に把握することができる。

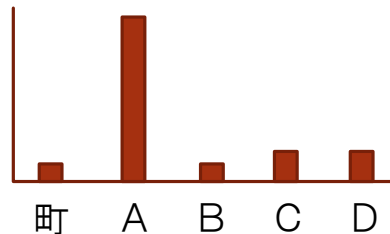
▶ 5つのカテゴリー※ごとに比較自治体の特徴を「視覚化」

※老朽化・固定資産関連債務・受益者負担・債権管理・資産規模に対するコスト

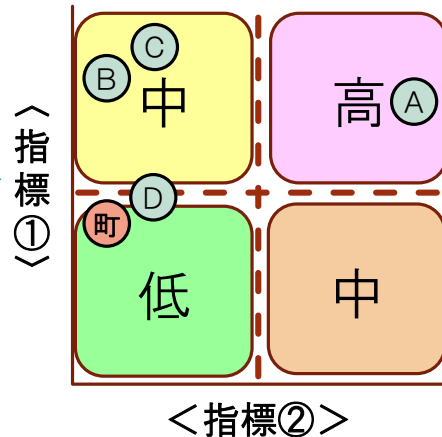
<指標①>



<指標②>



異なる分析指標を  
組み合わせる  
(ポートフォリオ・マネジメント)



## 2軸分析のメリット

個々の指標で「差」は明らかになるが、さらに2軸の図表に展開することで、「特徴」がわかる。

▶ 自治体ごとの位置取りの違いから、新たな気づきにつながる

# ポートフォリオ・マネジメントの分類①

※各分析指標やゾーンの解説は別紙「補足資料」を参照

## I 老朽化

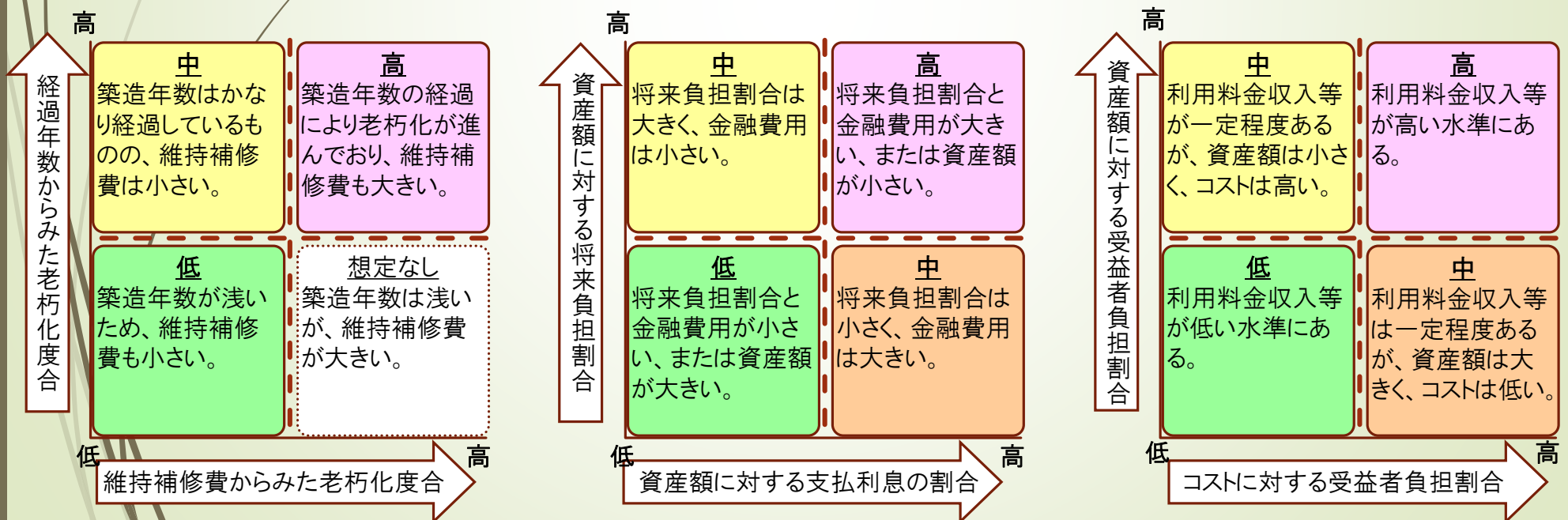
減価償却の進捗状況と修繕の大きさとの関係から、実質的な老朽化状況を表す。

## II 固定資産関連債務

将来世代の負担(地方債・リース債務)割合と支払利息の状況を表す。

## III 受益者負担

利用料金収入等が、設備投資・コストに見合っているかどうかを表す。

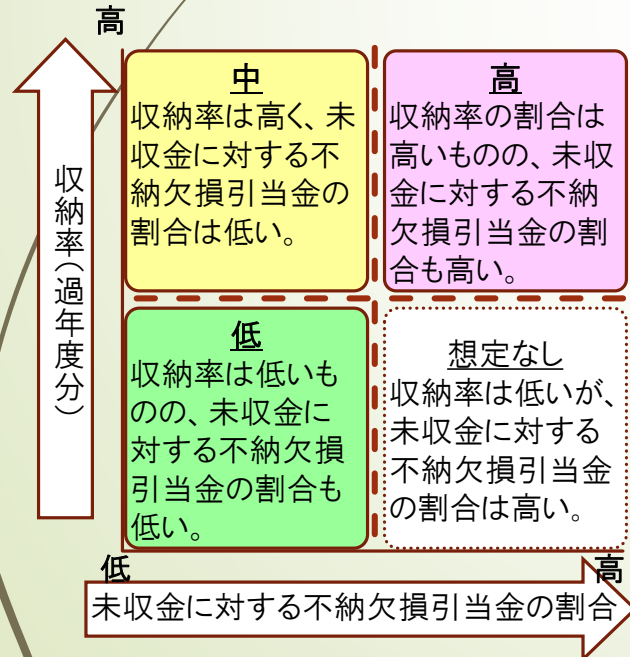


# ポートフォリオ・マネジメントの分類②

※各分析指標やゾーンの解説は別紙「補足資料」を参照

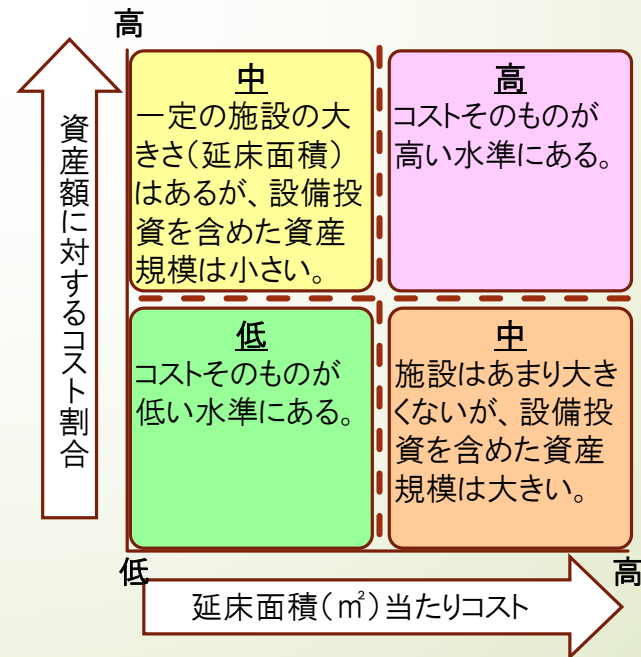
## IV 債権管理

未収金に対する不納欠損引当金の割合を用いて、収納率（過年度分）の増減要因を表す。



## V 資産規模に対するコスト

施設の大きさ(延床面積)と設備投資を含めた資産規模から、コストの状況を表す。



# 比較様式をつくる<概要版>

ストック分析事業(施設運営受益者負担型・施設運営型・債権管理型)  
を効率的に比較できる様式を検討

基本情報

非財務情報

単位当たりコスト分析

行政コスト計算書  
行政費用・金融費用構造



ポートフォリオ・マネジメント分析(分析指標の5つのカテゴリー)

老朽化

固定資産  
関連債務

受益者負担

債権管理

資産規模に  
対するコスト

貸借対照表

行政コスト計算書

指標(カテゴリー別)

老朽化

固定資産関連債務

受益者負担

債権管理

資産規模に対するコスト



# <STEP3>

～モデル事業で分析する～  
(実例: 体育館事業の比較)

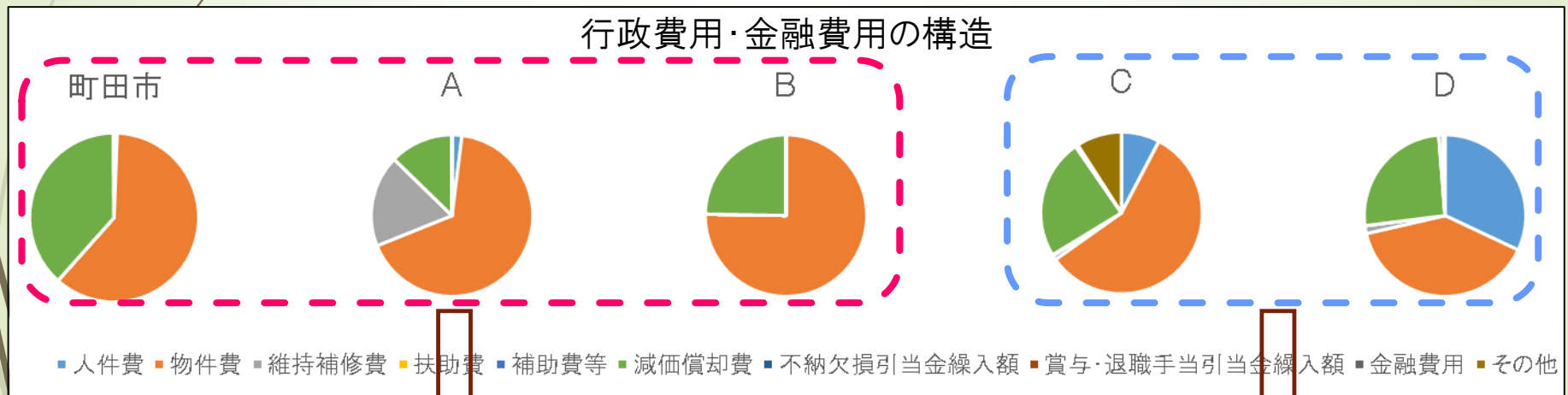
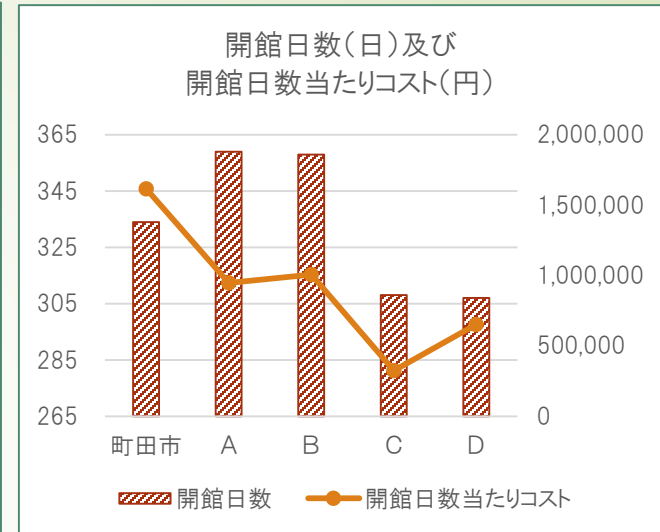
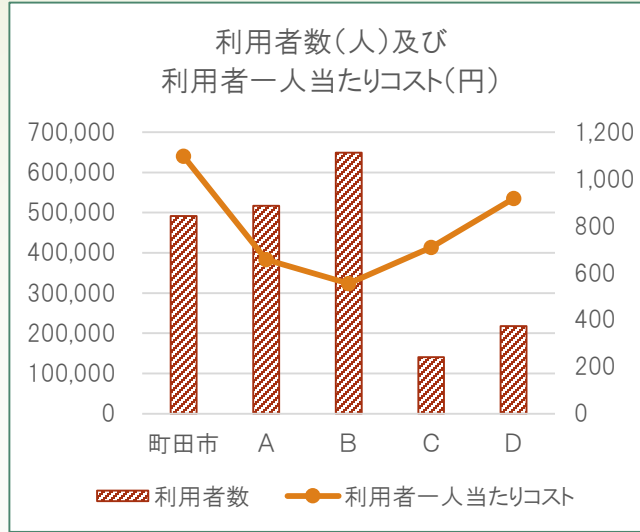
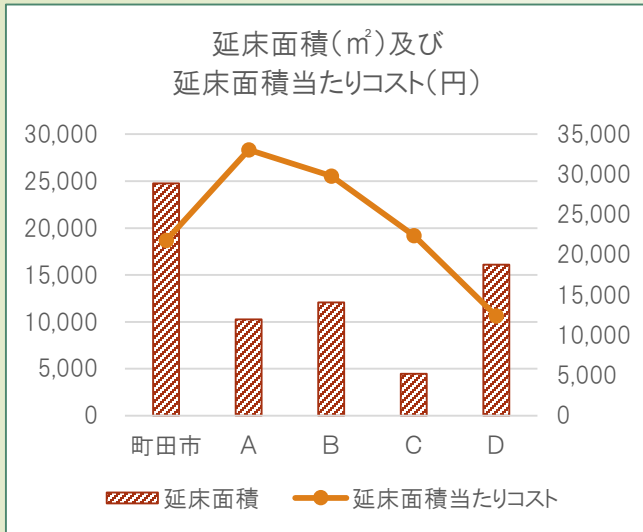
# 体育館事業の基本情報

～財務諸表情報等から自治体ごとの特徴を把握～

※2016年度決算時点

自治体名 項目	町田市	A	B	C	D
建物・工作物 (取得価額)(a)	72.5億円	14.1億円	29.4億円	10.4億円	36.3億円
体育館の総コスト(b)	5.4億円	3.4億円	3.6億円	1.0億円	2.0億円
施設規模とコストとの割合 (b÷a)	7.4%	24.1%	12.2%	9.6%	5.5%
一般会計総費用に 占めるコストの割合	0.42%	0.16%	0.44%	0.20%	0.43%
運営主体	指定管理者	指定管理者	指定管理者	直営	直営
延床面積	24,767㎡	10,285㎡	12,073㎡	4,461㎡	16,100㎡
利用者数	49.2万人	51.7万人	64.9万人	14.1万人	21.8万人
開館日数	334日	359日	358日	308日	307日
主な機能	体育館・武道場・和洋 弓場・トレーニング室	体育館・温水プール ・柔道場・剣道場 ・トレーニング室	体育館・温水プール ・武道場・弓道場 ・トレーニング室	体育館・柔道場 ・剣道場・弓道場 ・トレーニング室	体育館・柔道場・剣道場 ・トレーニング室
設立	1990年	1970年	1984年	1972年	①1973年 ②1986年 ③1992年

# 単位当たりコスト、行政費用・金融費用の構造



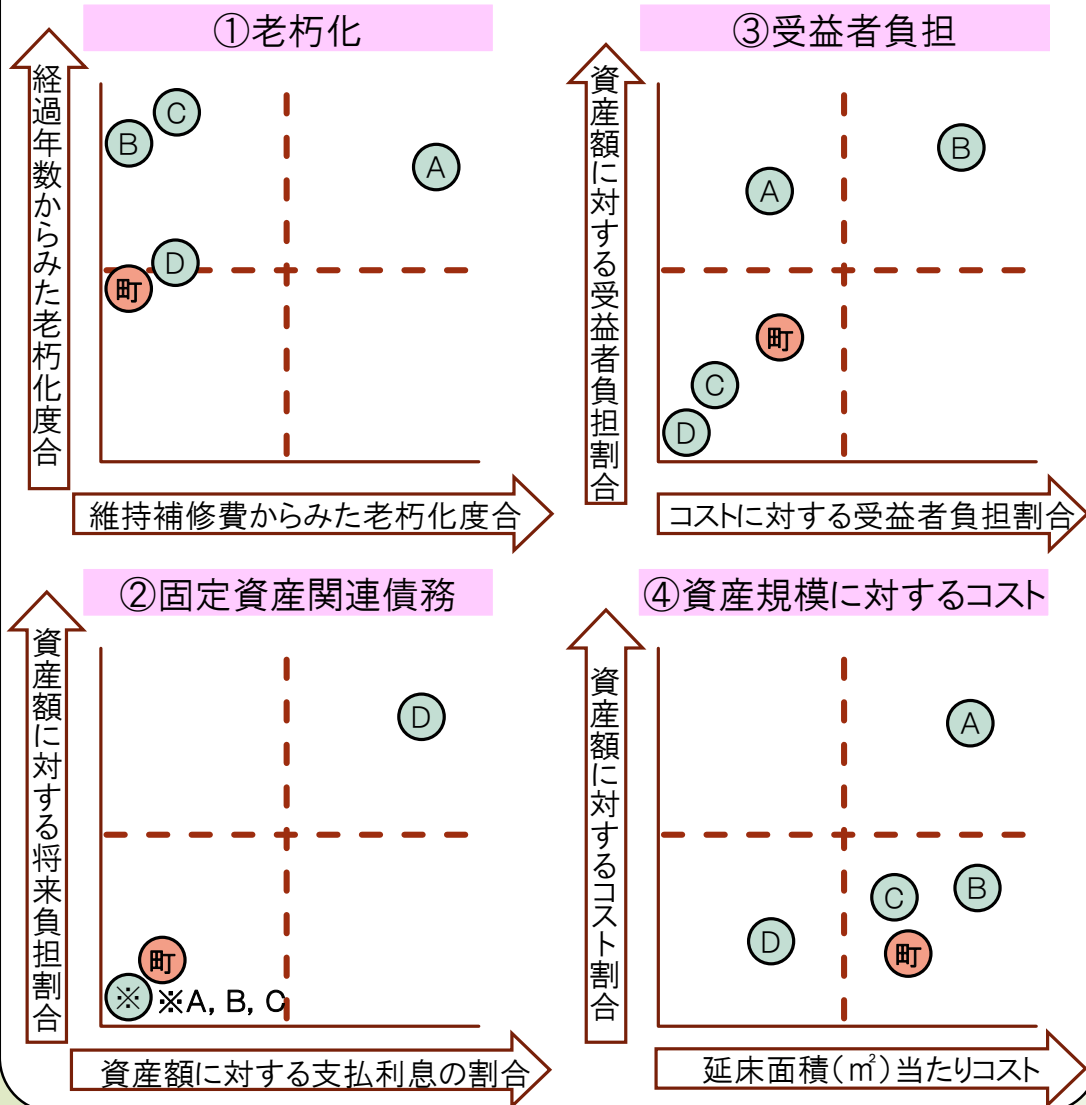
運営主体: 指定管理者  
↓  
物件費(オレンジ色)の割合が大半を占める

運営主体: 直営  
↓  
人件費(青色)の割合が大きくなる



# 体育館事業の分析

## ポートフォリオ・マネジメント分析(視覚化)



## 町田市から見た分析

### 【各分類の分析】

- ①老朽化の水準は、他団体と比べて低く、経過年数からも維持補修の大きさからも施設の更新等の時期には差し掛かっていないと言える。ただし、今期の維持補修費は例年に比べて小さいため、3ヶ年の平均値を用いて指標分析することも必要である。
- ②地方債の完済時期が近づいているため、将来負担の水準は低く、地方債残高が少ないことに伴って金融費用も低水準にある。
- ③受益者負担の水準は、他団体と比べて低い。
- ④資産規模に対するコストは、平均的な水準といえる。

### 【まとめ】

老朽化度合は低い水準にあることで、維持補修の費用が抑えられており、フルコストからみても施設に見合った水準といえる。

老朽化に対応した投資の必要性も薄いことから、新規の設備投資がない限り、起債等によって将来負担が増加することもない状態。

ただし、受益者負担の水準が低いことから、利用料金設定は今後の施設運営の課題となりえる。

## モデル事業分析から浮き彫りとなった課題

## 【体育館事業・図書館事業】

- ・コストのうち、特に維持補修費は年度によって増減幅が著しく、指標の変動が大きい。
- ・土地の取得価額は、地価の違いによって価額が左右されるため、資産規模に土地を含めてコスト効率等を分析することができない。

## 【国民健康保険事業会計】

- ・国保税又は国保料のどちらを採用しているかで時効までの期間等に差があるため、指標に差が生じる可能性がある。
- ・コストのうち、補助費等(給付費)の割合が高すぎるため、補助費等以外の費用(人件費など)を分析することができない。

## 【防災事業】

- ・特別区と市町村の違いに注意が必要。  
例:東京消防庁への負担金(委託料)の有無等

## 解決方法

- ・3カ年～5カ年の平均値を使う。
- ・資産額から土地を除外し、建物・工作物の価額を資産規模とする。

- ・同じ形態の自治体と比較する。
- ・コストから補助費等を控除する。

- ・各自治体の運営方法から、コスト構造の違いを事前に把握しておく。
- ・コストから補助費等を控除する。

## 資産(評価)額の差異

自治体ごとに固定資産(特に資本的支出)の計上範囲が異なっていることから、資産(評価)額に差異が発生している。

▶ 固定資産台帳の公表データによる内容確認を検討

## 非財務情報の必要性

財務諸表を比較する上で、財務情報だけでなく非財務情報があるとより精緻な分析が可能となる。

▶ たとえば「江戸川区財務レポート」や「町田市課別・事業別行政評価シート」のように、財務・非財務情報がオールインワンになっている様式があると、なお良い。

The image displays two sample financial reports. The left report is titled '平成28年度 文化共済文化財団 個別(歳出日別)財務レポート' and includes sections for '概要', '主要数値', '財政状況', and '財政健全性'. The right report is titled '江戸川区財務レポート' and includes sections for '概要', '財政健全性', '財政状況', and '財政健全性'. Both reports provide detailed financial data and analysis.

「江戸川区 財務レポート」イメージ

# 比較分析のさらなる精緻化

～物価変動を考慮する(デフレータ調整方式)～

## 物価変動を考慮するためには…

体育館事業のように取得時期が大きく異なる施設等を比較する場合、資産規模を「建物・工作物取得額」とみなしている指標については、自治体間で物価変動の条件を合わせることで、より精緻な分析が可能になる。

### 【調整の考え方(例)】

#### <調整しない場合>

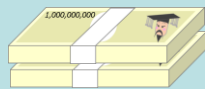
資産規模の大小を見誤るかも…  
(取得がほぼ同時期であればOK)

〇〇市  
1968年  
取得



10億円

△△区  
2018年  
取得

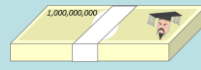


20億円

#### <調整した場合>

より実態に即した比較が可能に

〇〇市  
1968年  
取得

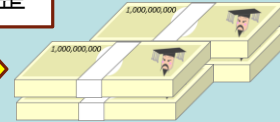


10億円

物価変動に応じた  
係数(デフレータ)  
⇒4(倍)で調整

調整後

〇〇市  
2018年  
再調達原価



40億円

△△区  
2018年  
取得



20億円

## デフレータ調整の注意点

自治体の資産評価は取得原価主義を採用しており、「これまでいくら投資をしてきたか」を把握できるメリットがあり、特にアカウントビリティにおいて有効といえる。

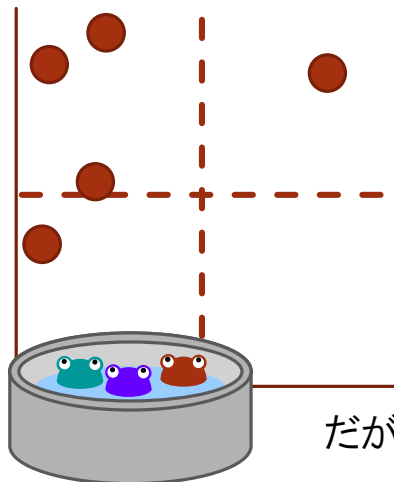
「取得原価主義のメリットは継続しつつ、自治体間比較のテクニックとして、指標の一部にデフレータ調整を行う」といった形で、目的や指標の性質に応じて財務諸表数値を調整する※(または調整しない)ことが重要である。

※分析指標ごとのデフレータ調整の向き不向きは別紙「補足資料」を参照

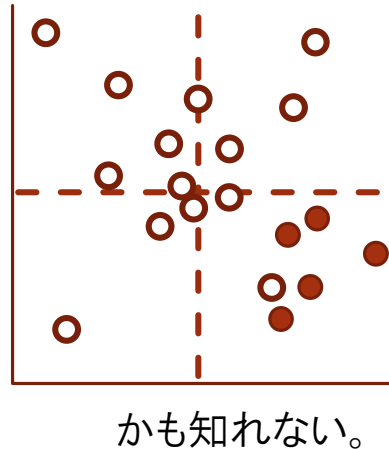
# 検討会の今後の活動

～比較手法のスタンダード化を目指して～

現状は



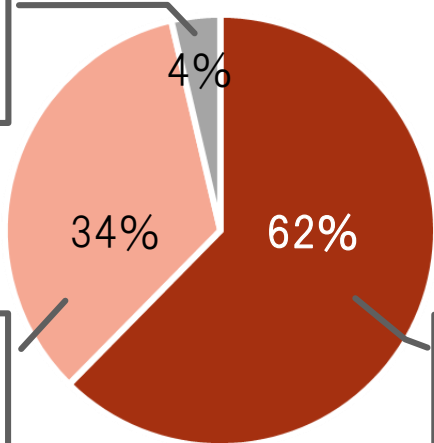
実は…



## 分析レベルの向上

さらに多くの自治体と  
ポートフォリオ・マネジメント分析を行えば、  
「気づき」の次の段階に進んで、  
指標の平均値を基に  
「適正な位置取りはどこか？」を検討できる。

債権管理  
を行う課



施設の  
所管課

「その他」  
の課

## 比較対象事業の拡大

土地や建物、債権を持たない  
行政サービスや内部管理の部門には  
どのような指標※が分析に有効なのか、  
検討していく。

※例：将来負担の観点(賞与・退職手当引当金)を  
含めた人件費分析