

バランスシート探検隊について

2020/03/02 に公開された。

習志野市は全国に先駆けて公会計改革に取り組み、資産を把握し、様々な計画の基礎数値を作成しています。

今回は公会計の取り組みの一つとして実施している「バランスシート探検隊」について、千葉大学教授で、バランスシート探検隊隊長の大塚先生をゲストに紹介しています。

<https://youtu.be/oKQybpV9RzI>

大塚先生の解説

自治体の財政の余力を示す指標に経常収支比率がある。

これを改善させる方法として、公共施設再生計画を提示した。

これは、老朽化した既存の公共施設をリニューアル、統合し、その役割、機能の向上を図り、最適化するものです。

そこで、今回、「大久保の施設再生、統合計画」を解説していく。

番組最後に

「公共施設の再生・統合計画は、大久保地域まちづくりには、高い活用ポテンシャルをもたらす。

これを今後どう活かしていくか、PFI 事業として実施された公共事業でもあり、その事業成果・評価を客観的に捉えるため、私のゼミで新しい公会計の仕組み・分析を通して事業実体を報告していきたい。」大塚先生のコメントに大いに期待します。

大塚先生のコメント

コメント、ありがとうございます。ご期待に応えられるように頑張りたいと思います。ただ、まずは2~3年のスパンでみていく必要はあるでしょう。継続的なチェックが必要だろうと思います。

コメント送信

現在、行政は、施設の管理運営のSPCへの委託事業、施設のリニューアル等の建設事業においては、債務負担行為予算に基づく、長期償還の会計処理です。いわゆるフロー処理。

これを、公会計においては、土地、建物の資産評価を行い、行政と事業者の連結財務処理を行い、事業全体の実態(資産ストック)を説明するわけですね。？

公会計改革による事業評価については、
ここまでできてやっと管理会計に基づき政策に反映される。
公共経営の政策的な説明が果たされるわけですね。

大塚先生の再コメント

自治体の事業評価は、提供される行政サービスの質の評価が必要になるため、非常に難しい問題だと思います。安易な PFI の導入が中長期的には地域社会の教育・福祉を損ねることがあり得ますので、数字を扱う公会計のみでは最終的な評価はできないでしょう。ただ、適切な公会計の仕組みが整備されなければ、資源の投入量であるインプットは把握できません。単なる金銭的な支出だけで PFI を評価するのではなく、地方自治体における資源配分を効率化するためには、公会計を通じた評価が必要になるのではないかと考えています。

公共経営の樹立への戦略について

PSRI、JAGA からの情報提供と

今後の課題

- ・資産評価と資産利用との乖離、
- ・決算情報に対する評価基準の欠如、
- ・予算制度とのリンケージの欠如 が問題である。

その上で、活動目的が公共サービスの提供であること、活動の資金源泉が税であること、評価基準が多面的であること、

予算制度と連携した情報システムであるべきことを考慮して、財務会計が機能するように考え、

その上で地方公共団体における財務諸表の活用モデルを提示するとともに、その普及が重要であること。

地方公会計のこれまでの取組み

- ・ほぼ地方公共団体で統一的な基準による財務書類が作成され、HP の開示が進む 一方、予算編成や資産管理等への活用は、一部に限られている。
- ・今後は、固定資産台帳から得られるストック情報や発生主義に基づくコスト情報などを
用いた分析を行い、予算編成や資産管理等をおこなうなど、地方公会計を地方公共団体の

行財政運営におけるプロセスに組み込んでいくことが重要である。

地方公会計の活用について

- 1、 資産管理等への活用のための実務的な手法の提示
- 2、 財務書類等から得られる指標の実務的な検証
- 3、 財務書類や指標等の比較可能な形による開示

1→①施設別、事業別等のセグメント別財務書類の作成・分析

2→②財務書類から得られる各種指標の分析

3→③比較可能な形による財務書類等の開示の在り方

地方自治体の公会計改革に必要とされるステップ

・財政の持続可能性の視点に基づき複数年度予算を編成する。行政経営に複数年度管理の視点を組み込む
・財政状態、運営状況を将来にわたって見積もる情報の有用性を意識して、行政経営に役立てる。

これにより、

- ・長期的な視点による資産管理・債務管理の体系的方法を確立することができ、
- ・フルコストの算定による行政サービスのコストベネフィットの把握を行政経営に反映させ、効率的かつ効果的な予算編成に結び付けることが可能となる。

発生主義情報が役立つ可能性

- ・業績評価指標の適切な識別と効率性、有効性の評価におけるフルコスト情報の活用;事業に用いた財源に対するアカウントビリティの履行
- ・サービスのフルコストを算定することによる市場価格とのベンチマーク→サービスの担手の変更を含む指定管理、委託の意思決定におけるコスト比較、利用者料金/受益者負担額の決定
- ・政策 / 分野別に保有するストック情報の整備によるストックのライフサイクル管理 →個別資産のライフサイクル管理、分野横断的な視点によるトータル資産の最適管理

行政経営を変革に導くために必要とされるのは何か

インプットベースからアウトプット・アウトカム指向への転換 ・単年度管理ベース~複数年度の視点に転換し、政策・施策目的の達成と事業目的・目標 達成をリンケージする

- ・効率性・有効性に焦点を当てた、目的適合的で比較可能な業績測定目標を開発する
- ・外部環境、内部環境を分析する戦略的な思考に基づき計画設定・コントロールを行う
- ・ニーズに基づく適切なサービスレベルを設定する

最後に重要な論点

- ・社会的ニーズの把握（社会教育施設における事業の趣旨・効果・評価等）←重要論点
- ・社会的ニーズを満たすためのサービス水準の識別
- ・一定のサービス水準を達成するためのアウトプットの識別
- ・アウトプットを算出するために必要とされる資源と適切なプロセスの識別

複雑化する社会ニーズの中で、必要とされるサービスを誰が、いかに提供するかという困難な問題に直面

→サービスコストと質を主体横断的に比較し、住民に対して、公共サービスの最適かつ最善の提供方法を検討することが重要な課題。

データに基づく説明

- ・歳入歳出決算書
- ・同、BS、PL 等財務諸表
- ・同、法人の決算等財務諸表(BS と正味財産増減計算書(内訳書))

この 3 つの書類のデータがあれば

いろいろと議論されたことをきちんとデータに基づいて説明できるし、

それぞれの立場での経営分析、展望ができると思うのですが、

- ・財政の立場 受益者負担率指標による収益増
- ・会計の立場 コスト指標による経営の効率性
- ・法人の立場 収支経営から資産マネジメント、それぞれの立場を分析・評価するのが監査の立場です。

第三者の評価が、最も重要です。

それぞれの見解を総合化し、今後の展望を提案するのが事業担当の教育委員会の立場ではないだろうか？

データ利活用による検査・監査・評価の改善

近年、ビッグデータの利活用を始めとして、社会におけるデータの利活用への関心は高まっており、平成 28 年には官民データ活用推進基本法(平成 28 年法律第 103 号)が施行され、官民データの適正かつ効果的な活用の推進が図られるなどしている。

国の取り組みを見ると、政府全体で EBPM(証拠に基づく政策立案)が推進されており、統計等のデータをもとに政策の企画立案過程を変革する取り組みが開始されている。

また、地方公共団体では、統一的な基準により整備した地方公会計に係る財務書類等の活用方策の検討は進められ、独立行政法人においても、財務報告のより一層の活用に向け

た取り組みが進められている。

このように、各分野でデータをもとにした業務の改善が図られているなか、検査・監査・評価の分野においてもデータを有効活用して、その内容の改善を図るとともに、検査・監査・評価対象の事業の改善に結びつけていく必要がある。

そこで、公会計の検査・監査・評価に携わる各機関が、データをどのように検査等の現場で利活用しているか、また今後どのように活用すべきかなどの点について議論する必要がある。→監査、議会の役割

事業別セグメント分析の推進に向けて

i) 分析のきっかけ

- ・初めの段階から、全事業のセグメント別財務書類を作成して事業評価を行おうとすると、作成に労力を割いてしまい、作成することが目標になるリスクがある。
- ・分析の内容も、まずは簡易な分析を行ってみるという観点も重要。「気づき」を得て、必要に応じ、さらに詳細・精緻な分析を行う等、段階を踏むことも一つの方法。
- ・毎年度 1 事業ずつ取り上げたり、特定の事業の見直しのタイミング等でセグメント分析を実施するなど、「まずやってみる」という観点が重要。

ii) 公会計情報を活用する意義

- ・事業・施設等の単位で、現金主義・単式簿記だけでは見えにくい減価償却費・退職手当引当金等のコスト情報や、資産・負債等のストック情報が把握可能となる。

iii) 想定される事業

- ・直営・委託の業務形態の分析、受益者負担（手数料・使用料等）の検討、新財源（目的税等）の検討、施設の建設（ごみ焼却場等）の検討、広域化（ごみ処理事業等）のメリットの分析、業務改善（債権徴収等）の検討 など

iv) 分析の際の留意点

ア) 団体間比較の際の留意事項

- ・背景事情や配賦基準の条件設定の違いなどにより、単純な数値の比較はミスリードの可能性があるため、条件等が似通った団体を対象とすべき。また、規模や条件の違いが結果に影響している可能性について、留意事項として明示すべき。
- ・他団体比較と同時に、自団体の中での経年比較を行うことも重要。

イ) コスト分析の結果についての留意事項

- ・トータルコストが高い＝悪い、ではなく、サービス水準や事業効果についても考慮が必要。住民の満足度等の非財務情報を組み合わせて分析する必要。
- ・直営の場合、人件費の配賦基準の設定の仕方次第でコストが大きく変わる可能性。
- ・環境コスト等の地方公会計に表れないコストが存在することにも留意。

(2) 施設別セグメント分析に関する取組（昨年度の取組のフォローアップ）

・昨年度の研究会において施設別セグメント分析を実施した公募5団体については、各団体とも、他の施設においてもセグメント分析を実施すべく検討を行っているところ。

7

【5団体の施設別セグメント分析の取組結果とその後の展開の表を掲載】

・施設別セグメント分析は、公共施設マネジメントの分野において有益な情報を得られるものだと考えられることから、今後、各地方公共団体において活用されることを期待。その際にも、まずは1つの施設について取り上げてみるという取組が重要。

公会計改革に基づく公共経営の樹立へ

令和2年度予算書にプラッツ習志野委託事業の予算が計上されています。いよいよ本格的な事業がスタートします。

すでに当該事業は、平成28年において、施設整備事業として債務負担事業として予算計上されています。これらの情報を材料に、公会計手法に基づく財務諸表の調製が必要です。

もちろん、この事業評価は、今年度末の、事業別財務書類の調製に委ねられますが、その報告に期待したいと思います。

的確な監査、態勢の充実

国民の税金が国の政策実現に向けて使われる場合、金額の合理性だけでなく、使途の適切性、業務受託者の適格性、さらに予算執行結果についての説明責任が課せられていることは言うまでもない。しかし、わが国の場合、結果責任としての説明責任を厳格に履行することに対して無頓着な場合が多い。

特に、国および地方公共団体では、政策実現に向けた予算の策定がなされると、あとは予算の執行に心血を注ぎ、使われた予算の個別事業についての評価や、支出状況の適切性を検証することはほとんどない。そのため、業務受託者も説明責任を果たすことを回避しており、責任主体も極めてあいまいになっているのが実態である。

また、公益性の高い事業体であるかのような法人形態として、非営利法人の一種である社団法人形態での受注を促進させるような傾向もみられる。そのため、今回のような事案では監視の目をくぐり抜ける仕組みになっている。

われわれ国民は、こうした不透明な仕組みを甘受するのではなく、税金の正しい使われ方を監視する観点からも、不正摘発に向けた会計監査の充実を求めることが喫緊の課題である。

10 教育費	3 中学校費	第二中学校体育館改築工事 (第二中学校体育館改築工事)	1,063,191	平成29年度	955,917
				平成30年度	52,956

第3表 債務負担行為

(単位:千円)

事項	期間	限度額
第二期ちば電子調達システム使用料	3年	使用料 4,582千円に 消費税及び 地方消費税 を加えた額の 範囲内
大久保地区公共施設再生 整備・維持管理運営PFI事業	24年	6,700,000千円 に金利変動 及び物価変動 による 増減額並びに 消費税及び 地方消費税 を加えた額の 範囲内
道路照明灯賃借料	11年	賃借料 218,205千円に 消費税及び 地方消費税 を加えた額の 範囲内
都市計画道路3・3・3号線用地取得費	13年	164,000
都市計画道路3・3・1号線用地取得費	13年	25,000
都市計画道路3・4・11、3・4・4号線用地取得費	13年	612,000
都市計画道路3・4・8号線用地取得費	13年	145,000

R2年度

科目	本年度	前年度	比較増減	本年度の財源内訳				一般財源
				国庫支出金	県支出金	地方債	その他	
8-2 ども会費	2,200	18,213	△16,013 (△87.9%)					2,200
8-5 児童学習 複合施設費	191,694	75,097	116,597 (155.3%)					191,694
7-6 体育費	2,207,194	2,209,742	97,454 (4.4%)	20,000		31,770	876,028	1,209,456
1-6 保健体育費	139,702	142,483	△2,781 (△2.0%)					8,770
								57,942

(単位:千円)
() 内の金額は前年度額

区分	金額	説明
		編成部費
12 委託料	2,200	421
		1 こども会館管理運営費【社会教育課】
		委託料
		2,200
		2,200
10 費用	51,236	
11 役務費	816	
12 委託料	134,847	1 生涯学習複合施設管理運営費【社会教育課】
		191,694
		(76,957)
		51,236
13 使用料及び賃借料	4,795	賃借料
		51,236
		816
		816
		134,847
		134,847
		4,795
		4,795
		4,795
1 報酬	26,508	
2 総務料	26,064	
3 職員手当等	22,424	1 職員給与費【人事課】
		57,942
		(52,988)
4 共済費	9,454	給料
		26,064
		26,064
7 雑費	1,128	職員手当等
		22,424
		22,424
		9,454
		9,454
		地方公務員共済組合会費等
		9,454

第10款 教育費 第10款 教育費
第6項 社会教育費 ~ 第7項 保健体育費
第7目 青年の家費 第1目 保健体育総務費

最終的には、市の当該事業の財務報告とプラッツ事業運営会社の事業報告との連結決算によるものが最適な財務報告になるのではないかとおもわれます。

財政健全化（経常収支比率の改善）を主要課題とした公会計改革ですが、その結果、マクロ的な市の財政（会計）状況から、ミクロ的（事業別セグメント会計）な公共施設再生事業計画が提案され、すでに実施に移っております。

●バランシシート(建設1年後を試算)
(千円)

資産	土地	2,865,563
	建物	4,287,291
	建物減価償却累計	△467,240
	その他	755,068
	その他減価償却累計	△102,807
合計		7,337,875

建物の有形固定資産減価償却率

■ $467,240 \text{千円} \div 4,287,291 \text{千円} = 10.9\%$
(建物減価償却累計額) (取得原価) (有形固定資産減価償却率)

負債	地方債	3,705,500
	長期未払金	665,095
	退職手当引当金	80,367
	流動負債(前受収益)	35,141
	合計	4,486,103

純資産比率

■ $2,851,772 \text{千円} \div 7,337,875 \text{千円} = 38.9\%$
(純資産合計額) (資産合計額) (純資産比率)

純資産	2,851,772
-----	-----------

プラッツ習志野のバランシシートを分析してみよう。
 令和元年に建設されたばかりのため、純資産比率が低い(特に地方債が多い)ことがわかる。しかし、プラッツ習志野は若い世代も今後、使用が予想されるため、現世代の資金(純資産)だけで建設するのではなく、将来世代の資金(負債)で建設することも必要といえるんじゃない。

●行政コスト計算書(建設後の1年間を試算)
(千円)

費用	人件費	職員給与費	116,808
		退職手当引当金繰入額	5,763
		その他	30
	人件費計		122,601
	物件費等	物件費	136,177
		維持補修費	0
		減価償却費	138,626
		その他	0
	物件費等計		274,803
	支払利息・その他の業務費用		11,502
移転費用	補助金等	53	
	その他	9	
	移転費用計	62	
費用合計		408,968	

収益	使用料及び手数料(受益者負担)	0
	その他	5,203
収益合計		5,203

純行政コスト(費用-収益) **403,765**

次に行政コスト計算書じゃ。
 PFI事業を用いた施設であることで、費用に占める人件費の割合は29.9%、物件費等の割合は67.2%となっている。使用料収入は指定管理者の収入となるため、受益者負担比率は0%となるんじゃない。
 また、集約により施設の規模が大きくなったため、減価償却費が約1億4千万円となっているんじゃない。

■ プラッツ習志野を視察して

今後は当該事業が適正に実施され、財務諸表が調製され、最適化されることにより、十分な経営的な評価に至るのではないかと、思料、期待するものです。

最後に、先に指摘した当該事業の重要コンセプトである住民の生涯学習の推進、行政政策としての社会教育の振興（公民館・図書館・資料館）の観点から、公共施設の再生・統合と言う財政健全化策との整合性を、どのように調整を図ってきたか、捨象されてしまった論点のように思われてなりません。検証を期待するものです。

公会計の推進を果たそう

簿記の原理(取引→記録→仕訳→計算→決算)の理解を
市行政の財務システムを、特に公会計改革に依拠したシステム(統一的な基準)に置き換えて、
公表データの解析ができれば、すなわち事業別・施設マイナンバー付与システム(セグメント会計別)によるデータの分類集計、そして解析ができれば、「公会計改革」の意味が正しく理解できます。

すなわち、
市の歳入歳出システム(従来の収支会計)を
資産ベースの計算書(BS)と事業活動における収支計算(PL)、資金繰の(CF)の財務書類に、読み替えているに過ぎません。
それは、資金執行について新たな分類概念で集計し直したもの、と理解すればいい。
例えば、文化ホールの財務諸表がわかりやすい事例になるよ。
一覧表頼んだでしょう。あれです。正確には、行政の文化ホール事業と委託事業(指定管理)となっている法人の財務書類(公益法人の財務諸表)の連結決算により、作成された資料です。

従来の会計から、資産をベースとした貸借対照表と事業活動の収益会計から財務諸表が調製され、
初めて客観的な行政経営としての文化ホールの経営実態が詳らかになるものです。

その簡略版づくりでしょうか。

ですから、施設をベースとした事業はみんな「公会計手法」で解析できるようになるの

です。

すでに開始(予算)の書類はあると思うのですが、

「大久保のプラッツ」は、従来のマクロ的な財務書類での事業説明ではなく、プラッツの資産実態を明確にし事業展開が明らかになる令和 2 年度を終了してはじめて、その経営にかかる事業評価ができるようになります。

今のプラッツの事業・予算は、財政健全化、経常収支比率改善の視点から作成されていますので、

その執行データが固まる時点(令和 2 年度決算)を待つ

客観的な経営の評価は、決算が済まないとは評価は、できません。

平成 29 年度からの債務負担行為予算の資本的支出、固定資産台帳に基づく固定資産評価と

令和 2 年度から本格的に稼働する運営管理の委託事業と社会教育事業として執行される(学級・講座・集会事業は資本的・投資的事業)本来的な事業から、新たな事業会計に基づく財務書類の調製となります。

正味財産増減内訳書の調整が必要です。

しかし、施設提供にサービス事業展開の施設管理事業と専門職員による社会教育事業(行政戦略)を一体としては捉えられていない、経営組織の統合実態がなされていない。のではな
いか？

しかし、それをきちんと整理し、

それを、十分に分析し、償還年度末までの経営戦略化を図り、次年度への予算書作成に反映していく必要があります。←客観的な経営実態に基づく経営化(管理会計)が図られます。

今回発行の財務報告書(アニュアルレポート)のプラッツ事業についての解説では、マクロ的な論述で、事業別セグメント別の論点が不明なレポートだと思われました。←正味財産増減内訳書

今年のバランシート探検隊報告レポートから

さらに、千葉大の大塚先生のノートより、とても参考となる資料です。

公会計改革に基づく行政対応を

しっかりと解説しております。

https://www.soumu.go.jp/main_content/000630961.pdf

最後の表は、圧巻です。

習志野文化ホール（公益法人）の正味財産増減内訳表（公益事業・収益事業・管理一般）を参考に、当該事業区分を社会教育事業、指定管理事業（運営・管理）、その他の事業と区分した。

社会教育事業は、法に基づく事業である。

この図表が曖昧な事業区分をしっかりと説明していることを理解しさえすれば公会計改革については、修得になるでしょう。

しかし、正味財産増減内訳書による説明が必要ですね。

平成30年度 大久保施設再生事業のぞくり財務補償(正味財産増減内訳書)		2019/03/31現在		2018./0401~2019/03/31							
貸借対照表(B/S)		(単位:円)		活動計算書(P/L)		(単位:円)					
資産の部	金額	負債の部	金額	経常費用	社会教育事業	施設管理・運営事業	計	公民館事業	学習機会の提供(学級・講座等)	図書館事業	研究・調査・郷土資料・レファレンス
				公民館事業	図書館事業	施設管理事業	指定管理委託事業(施設・窓口)				
I 固定資産		I 固定負債		I 経常費用	0	0	122,601	122,601			
土地	2,865,563	地方債	3,705,500	人件費	0	0	116,806	116,806			
建物	4,287,291	地方債		職員給与費	0	0	5,763	5,763			
減価償却累計額	(467,240)	建設費償還金残額	0	退職給付引当金	0	0	30	30			
その他	755,088	建設費償還金	0	その他	0	286,305	62	286,367			
減価償却累計額	(102,607)	建設費償還金利	0	物件費	0	286,305	0	286,305			
物品		借入金		事業費	0	286,305	0	286,305			
減価償却累計額		債務残額		光熱水費							
建設収支勘定		建設費償還金残額	0	保険料							
		建設費償還金利	0	委託費(維持管理)							
無形固定資産				指定管理料							
(借地権)		II 流動負債		下水道使用料							
		償還費									
		庫年分償還金支	0	維持補修費							
		償還金利息分	0	工事請負費							
				償還費・利息							
繰越資産(剰立費)		長期未払金	665,095	管理費	0	0	62	62			
		退職手当引当金	80,367	人件費等補助金							
		流動負債(前受収益)	35,141	運営費補助金							
				その他	0	0	0	0			
II 流動資産		負債合計	4,486,103	減価償却費資産							
現金・預金		固定資産の部		減価償却費備品							
		出資金		その他(支払利息)							
未収金	0			経常費用計	0	286,305	122,663	408,968			
		正味財産		II 経常収益							
		前期繰越正味財産		使用料収入			0	0			
		当期正味財産増減額		付帯設備使用料収入							
		繰越資産合計	2,851,772	その他収入			5,203	5,203			
資産合計	7,337,875	負債及び正味財産	7,337,875	一般財源繰入							
		(B)		経常収益計	0	5,203	0	5,203			
386,954,103		合計同じ、バランス	(A)	当期正味財産増減	0	281,102	122,663	403,765			
				前期繰越正味財産	0	0	0	0			
				期末正味財産	0	281,102	122,663	403,765			