

## 第2部 研究会中間報告・意見交換会

司会進行：監査法人トーマツ 公認会計士 小室 将雄 氏

まとめ：関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科  
教授 稲沢 克祐 氏

|     |              |          |
|-----|--------------|----------|
| 報告者 | ：松原市財政部行政経営課 | 有田 勉 氏   |
|     | 枚方市財務部管財課    | 岡 智文 氏   |
|     | 八尾市財政部財政課    | 一ノ本 大治 氏 |

### はじめに

(小室) 監査法人トーマツの公認会計士の小室でございます。

本日は、第2部の進行役を務めさせていただきますので、よろしくお願い申し上げます。こちら、マッセOSAKAでは、本年5月に、特別研究「公会計改革研究会」を立ち上げ、私もその研究会の指導助言者として参画しております。

本日は、公認会計士という立場、また、本研究会の指導助言者という立場、また、総務省のワーキンググループにも委員として参加しておりますので、色々な立場を超えて、皆様の参考となるお話ができればと考えております。

さて、本日第1部では、総務省からお忙しい中、神谷課長補佐にお越しいただき、公会計改革における最近の動きというテーマで、国の動きなど、大きな流れをご説明いただきました。

そして、これから第2部においては、およそ半年をかけて、大阪府内の7団体と大阪府市町村課から構成される研究員が、公会計改革に関する研究をしてまいりました成果を発表してまいります。

では、早速本日の発表者と内容を簡単に紹介させていただきます。

まず、松原市の有田様より、公会計改革を進めるに当たってどのように全庁的な推進体制をはかっていくべきかについてご報告いただきます。

次に、枚方市の岡様より、公会計改革において重要な論点であり、一番手間と時間がかかります固定資産の台帳整備について、ご報告いただきます。

そして、最後に八尾市の一ノ本様より、財務書類の作成後における活用方法などについて、ご報告いただきます。

いずれも、これから公会計改革に取り組まれる団体においても、すでに取り組み始めた団体



においても、非常に重要な論点でございます。本日は、研究会の成果を、参加されている皆様と共有できればと考えております。



第2部 中間報告・意見交換会 会場風景

研究会中間報告の内容は、本報告書に掲載した研究成果について説明したものです。  
「報告 1. 庁内の推進体制」については、第 3 章を、「報告 2. 固定資産台帳の整備」については、第 6 章 3. を、「報告 3. 財務書類から見えてきたこと」については、第 5 章を参照ください。

**報告1. 庁内の推進体制（本報告書p.55～参照）  
【松原市 有田 勉 氏】**

**(1) 全庁的に取り組むにはどうすればいいか**

松原市財政部行政経営課の有田と申します。

ここでは報告書第3章「府内の推進体制」に沿って、公会計改革を推進するため、全庁的な取り組みの必要性、またどのようにすれば円滑に進むのかということの報告をさせていただきます。

まず、「報告書55ページ」をご覧下さい

公会計改革の目的の一つに、財務書類4表を作成し、ストック情報やコスト情報を明確にし、今後の行政経営に役立たせるということがあります。そのため、府内の特定の部署のみで取り組むのではなく、府内全体で取り組む必要があります。

取り組み方法としましては、新規でプロジェクトチーム等を立ち上げて進めることが望ましいと考えられますが、来年度に控えます財務書類4表の公表に至るまでの時間的なことや事務量のことを勘案しますと、既存の組織を有効に活用することも一つの手段であると考えられます。

松原市では、全庁的に取り組む必要性のある重点施策を検討するために、各部の次長級で構成される「政策推進府内連絡会議」という組織があります。作成・公表までの時間的なことの他に、会議の立ち上げに要する事務量や職員への浸透力などの面から勘案しまして、この「政策推進府内連絡会議」という既存の体制を活用し、公会計制度改革の推進を行っているところあります。

報告書に本研究会参加市の既存組織での推進体制を、具体的なモデルパターンとして挙げております。

【その1】「主担当課が事務局として会議を開催し、推進するパターン」では、財政課や会計課等が主導し、関係担当課に調査等の照会を行ったり、各WGの事務局となり、財務書類4表の作成や今後の活用方法を研究していく形であります。一般的な流れとしましては、関係担当課（管財用地課・会計課等）の資産台帳の管理状況や債権の回収不能額等を調査した上で、WGにおいて課題克服のための研究を行い、その成果を「政策推進府内連絡会議」において検討し、了承された場合、府議等で報告し、決定するという形であります。

次に、【その2】「財政課が中心となり推進するパターン」は、財政課が全体統括を行い、行政財産を所管する各担当課から各1～2名メンバーを選出し、推進するパターンであります。また税等の債権を管理する各担当課に対しては、照会や作業等を依頼し、協力して推進しておられます。この団体の場合、総務課において行政財産・普通財産のとりまとめを行っているという特徴があります。このように様々な行政財産を総括する部署があり、資産を効率よく管理されているため、推進度合いが高いのではないかと思われます。

次に、【その3】「財政課と管財担当課と共同で推進するパターン」は、財政課と管財課の両方が主担当となり、行政財産を所管する各担当課から各1～2名メンバーを選出して、推進す



るパターンであります。この団体の場合、財政課が債権や出資関係の総括を行い、資産管理につきましては管財課で行うという形で、広範囲にわたる作業をしていかねばならないところを考慮し、主担を分担して取り組まれております。

【その 2】と【その 3】のパターンにつきまして、報告書では、庁議等上層部の組織を明記しておりますが、この取り組みは最終的に市としての意思決定となるものでありますから、報告や了承を得る必要があることを付け加えさせていただきます。

以上、モデルパターンを紹介いたしましたが、各団体によって機構や人員の状況などから様々な体制が考えられると思われます。皆様の団体の状況から一番見合った形の体制を構築するため、できるかぎり早期の取り組みを行うが望ましいと思われます。

## (2) 公会計改革に対する職員の意識改革の進め方

公会計改革を推進するためには、まず職員一人ひとりが決して他人事ではなく、市民や自分に直接関係していることを認識し、「この改革が必要である」という意識を持つようにしなければ始まりません。そのため、職員に対し、意識を持ってもらう取り組みが重要となります。そこで研究会参加市の取り組み方法をいくつか紹介いたします。

【①市の上層部に説明を行う】についての取り組み方法としまして、「市長、副市長等の上層部に対して必要性の説明を行い、府内合意を得る」があります。これは、職員の意識改革を図る前段階で、市として推進するものでありますから、トップへの説明と了承を得ることは当然と言えます。重要なことは、首長等に対し、いかにして必要性を説明するかがポイントとなります。改革の意義・必要性を分かりやすく説明すれば、きっと理解していただけると思いますし、そうしますと府内での推進も円滑に進みやすいと考えられます。

【②全庁的に情報を発信する】の取り組み方法としまして、一つ目に、「全庁的な説明会を行う」があります。これは、府内において主担となられている方が講師として行う、または外部のコンサルティング会社に依頼する等があります。特に重要なことは、説明会の内容であると考えます。公会計とは何なのか、なぜ必要なのか、自分が行っている仕事と、どのようにつながりがあるか等を明確に説明されることが重要であります。

二つ目に、「府内 LAN の掲示板等で職員に説明を行う」があります。松原市におきましては、財政に関する情報を府内に発信するため、財政課が定期的に発行している「財メール」というものがありまして、府内 LAN の掲示板に掲載しています。その中で、公会計とは何なのか、なぜ必要なのかなど、簡易的な形で周知を行いました。

続きまして、【③必要に応じて説明会、研修会を行う】の取り組み方法としまして、「関係部局職員を対象に、地方公会計制度改革に精通した公認会計士等の講師を依頼し、研修会を行う」等があります。

【④その他】の取り組み方法としまして、「関係部局職員に公会計改革の必要性を説明し、協力意識を醸成することや「関係部局と共同で改革を推進することで、改革意識を共有する職員を徐々に増やす」こと等があり、主担から一方的に説明するだけではなく、照会への回答や WGへの参加など、積極的に協力して行うことにより改革の必要性が、より意識づけされると思われます。

以上、職員の意識改革の代表的な取り組み方法を紹介しましたが、各市の実情に合わせ最も

効果的・効率的な方法で職員の意識改革を進めることが必要であります。また、取り組み方法をいくつか組み合わせて進めていくことも大変効果的であると考えられます。

なお、報告書「3. 課題となった点や障害となった点の対応・克服について」におきましては、今日は説明を省略させていただきますが、報告書の方をご覧いただき、みなさんのご参考となれば幸いです。

最後に、公会計改革を推進するためには、固定資産台帳の整備や債権管理の把握等が必要であるため、特定の課のみができるような作業ではありません。また、改革の本来の目的は、財務書類4表等を整備した上で、長期的な視点に立ち、今後の行政経営に有効に活用することにありますので、全職員に関係している事であるということが言えます。

したがいまして、いかにして必要性を職員に理解してもらうかということが全局的な取り組みを進めてゆく上で最も重要なことであると思います。

正直なところ、私も初めて公会計改革ということを聞いても、内容が専門的な部分もあり、どこか他人事のような感覚を抱いていた時期もございました。しかしながら、このマッセOSAKAの研究会に参加し、説明を受け、作業を進めていくにつれ、現在、各自治体が置かれている状況からしても、決して避けて通ることのできないものであると痛感しております。意識改革と一言でいっても、庁内へ浸透していくのにはかなりの時間と労力がかかる事ではあります、できるだけ早期に、かつ根気よく進めていくことが必要であると考えております。

これで報告を終わらせていただきます。

## 報告2. 固定資産台帳の整備（本報告書p.130～参照） 【枚方市 岡智文氏】

### （1）枚方市の公会計制度の整備

枚方市財務部管財課の岡と申します。

それでは、報告書「第6章 効果的な資産管理に向けて」「3. 固定資産台帳の整備について（枚方市）」に沿って、簡単に説明させていただきます。

まず、本市では、平成13年度決算から「バランスシート」と「コスト計算書」の作成に取り組み、公表を行ってきました。

また、平成14年度決算からは、普通会計決算の分析に加えて、「バランスシート」と「コスト計算書」を解説した冊子「枚方市の財政事情」を作成し、ホームページでも公表する等の取り組みを進めてきました。

今後は、平成19年度決算で普通会計の財務書類4表を、平成20年度決算では全会計を連結した財務書類4表を作成し、公表していく予定とし、作成にあたっては、当面の間「総務省方式改訂モデル」で行っていくこととしています。

本市では、当面の間「総務省方式改訂モデル」に基づく整備を進めることとしていますが、



「総務省方式改訂モデル」であっても固定資産台帳については、順次「基準モデル」と同様の整備が求められていることから、当初より「基準モデル」に準じた固定資産台帳の整備を行うこととし、平成20年度当初から全資産を対象に固定資産台帳の作成に着手しました。

## (2) 固定資産台帳と公有財産台帳

固定資産台帳記載項目については、報告書に記載している内容は網羅しています。本市で作成した固定資産台帳は、例えば、土地については、減価償却費は必要ありませんので記載していませんとか、各々の資産についてフォーマットを作成しています。各資産は、土地であれば筆ごと、その他の資産についても一単位ごとに作成しています。

記載例以外としましては、固定資産台帳以外の台帳名やその台帳での番号など相互の連携を図れるようにと入力されているものもあります。

また、各資産の管理上のグループ番号といいますか、私が土地の担当ですので、画地番号といったものを入力し施設単位にも集計できるように準備しています。また、単価の根拠、作成者や日時などを記載し、管理上の入力も行っています。

## (3) 台帳整備のアプローチ

新たな公会計の取り組みに向け、昨年度より財政課が主となり、関係各課に対し、固定資産台帳の整備に向けての動機付けを目的に、業者のデモを使った説明会を数度行い、また、研修会の案内等も行ってきました。

今回の固定資産台帳の整備に関し、財政課において昨年度末に業務委託契約をし、財務書類作成と固定資産台帳整備についての技術的支援を受け、作業に入ることとなりました。

最初に行ったのは、全体計画の検討です。まず、内部的なところで固定資産台帳の作成については、管財課で作成し、その結果を財政課に渡し、財務書類の作成を行うということとなりました。基本的に開始簿価を平成18年度末で作成することとし、平成19年度の増減を後に行うこととしました。

132ページのフロー「台帳整備における作業の流れ」をご覧ください。

最初に固定資産の種類（土地、建物、道路、下水、公園、車両、物品・・・等）の洗出しを行い、各資産の管理担当部署を把握するといった予備調査を行いました。その上で、作業方針や作業分担、作業日程等の検討を行いました。

次に、予備調査によって把握した担当部署を対象に台帳整備に関する説明会を行いました。説明会では、台帳整備の趣旨説明や日程、データフォーマットへの入力内容・方法等、作業概要の説明を行いました。

また、データフォーマットへの入力情報と既存の各課所管台帳における情報を突合し、入力する上でどのような情報が不足しているか、それによってどのような作業が必要となるかについての整理を行いました。

なお、資産の種類によって、データフォーマットへの入力内容や既存の各課所管台帳の形態、資産評価する上での単価設定の考え方方が異なることから、説明会については、資産の種類別に開催することとしました。資産別の説明会を経て、各担当部署において、所定のフォーマット

への入力作業となりました。

入力作業にあたっては、既存の台帳に存在する情報等については、それらを所定のフォーマットの形式に編集しデータ移行する等、既存のデータを活用することにより、入力作業における負担の軽減を図りました。

また、入力作業開始後、作業期間における中間的な打ち合わせの場を設け、作業を進める中で生じた質問事項等の整理を行うこととしました。これにより、入力作業の誤りを早い段階で発見し、余計な事務量の低減を図ることができました。また、単価設定等の疑問など作業を進めていく上での障害を無くす効果もありました。

なお、各担当部署における作業に要した人員や日数等につきましては、概算ではありますが、図表9にあるとおりとなっています。

入力が完了したものについては、今回、支援を受けた事業者に対し送付し、事業者において入力誤りや入力漏れ、入力データに基づき算定された評価結果等の確認を行いました。その後、事業者において貸借対照表における資産の項目別に評価結果の集計を行い、集計データを事業者より受領し、市において、再度、内容の確認を行い、最終的な固定資産台帳のデータを作り上げることになっています。

なお、本市における資産評価の算定方法については、総務省より示された報告書及びQ&Aを基に資産評価を行いました。評価方法を集約しますと135ページの資産評価の算定方法にあるとおりです。

土地については、事業用資産については固定資産税の概要調書の一定地域ごとの平均単価を基に算定し、インフラ資産についても固定資産税の概要調書の市内全平均単価を基に算定しました。土地以外の資産の開始時簿価の算定については、再調達価格から減価償却累計額を控除した金額を計上することとなっていることから、建物については、全国市有物件災害共済会の建物総合損害共済の再調達価額を採用し、機械装置や物品については、購入価額を採用しました。また、その他の工作物については、各所管課において直近の事業費等から算出した単価などを設定し、再調達価格を算出しています。

#### (4) 台帳整備における課題

今回台帳整備を進める上で、様々な問題がありました。まずは、必要となる情報の調査です。特に、取得時期よりかなりの年数が経った資産については、取得年月日等が分からず、その調査に時間を要することとなりました。また、既存の台帳が紙ベースでありデータ化されていないものについては、フォーマットへの入力が手作業となり、入力に時間を要したことや入力誤りの原因ともなりました。

次に、適正に評価ができなかった資産が存在したことです。寄附行為等によって市の財産となったものの、台帳がそもそも未整備である資産があることです。例えば、開発行為等に伴って市に帰属された管理道路は、紙ベースでの台帳は存在するのですが、データ管理が未整備であるため、今回、資産評価ができていません。このような資産については、引き続き台帳整備に努め、適正に資産評価ができた時点で改めて資産として計上していくこととしました。

一方、台帳整備を進める上で、得るものもありました。資産の適正把握です。個々の資産を洗い出すことで、これまで資産として計上されていなかった資産が、今回の資産の洗い出しに

伴い適正に把握することができたことです。例えば、寄附等による道路の内、市道として認定された認定道路については、道路台帳が整備されていることから、今回、資産評価することができました。

これまでの資産の算定方法は、決算統計における投資的経費の積み上げによるものであったことから、このような市の支出を伴わない資産については、資産として計上されていませんでした。また、決算統計については昭和43年以前については存在しないことから、それ以前に取得した財産については資産として計上されていませんでした。また、これまでの方式では、除売却資産の反映が不十分でしたが、個々に資産の洗い出しを行ったことから、除売却資産についても反映させることができました。

今後は、完成した財務書類や固定資産台帳をどのように活用していくのか。資産の老朽化の把握等の資産管理や各事務事業における行政評価等、様々な活用方法・目的が考えられます、それらについて十分検討して行きたいと思います。

以上で報告の方を終わらせていただきます。

**報告3. 財務書類の作成から見えてきたこと (本報告書p.103～参照)**  
【八尾市 一ノ本 大治 氏】

八尾市財政部財政課の一ノ本と申します。

それでは、私の方からは、「財務書類の作成から見えてきたこと」に関して、ご報告させていただきます。

まず、今回この特別研究「公会計改革研究会」に参加した各団体において作成された財務書類の数値を活用しまして、さまざまな角度から分析を行い、他団体比較という視点で数値や比率を比較することで、自分の市の財政状況がどのような位置にあるのか、またその結果を受けて今後の行財政運営をどのように行っていくのか等の検討をすることいたしました。

なお、分析の手法としましては、さきほど述べた他団体比較という方法のほかに、自分の市の過去からの数値を経年的に並べて比較する経年比較の方法がありますが、今回は他団体比較を中心にお話しさせていただきます。

また、各団体間での比較を行う場合に、例えば人口の規模や産業の構造などの違いによって財政規模が大きく異なるため、単純な数値の比較が適切でない場合は、住民一人当たりの数値に置き直して比較を行うことで、各団体の特徴や課題を把握することとしています。

各団体の住民一人当たり貸借対照表は、図表1のとおりです。ちなみに、本表は総務省方式改訂モデルで作成いたしております。

各団体の特徴については、分析の中で触れていただきたいと思いますので、ここでは省略させていただきます。

それでは、各財務書類の数値を活用した分析手法をいくつか紹介しようと思いますが、全てを説明すると時間がかかりますので、本日の報告書に載せているものからいくつかピックアップ



(①③④⑥⑦⑯) して、ご説明させていただきたいと思います。

## ① 公共資産等整備の将来世代負担率

まず、①公共資産等整備の将来世代負担率につきまして、計算式①から③のそれぞれの図表をご覧ください。いずれも分子は負債で分母は資産で計算をしていますので、算定された指標の割合が高い団体ほど、将来世代の負担の割合が高いということになります。この3つの図表から見える特徴としては、例えば平均より高いB市・F市・G市のような団体については、施設整備にかかる財源の多くを地方債の発行によって賄っていると考えられます。また、職員数削減への取り組みが他の団体に比べて遅い等の理由により、退職手当引当金が多く計上されていると考えられます。それらの結果、負債の残高が多くなり平均を上回る数値となっています。このことは将来世代により多くの負担をかけることになり、今後の財政運営の硬直化の可能性もあることから、負債をいかにして少なくするかが課題であるということが言えます。

次に個別の分析ですが、計算式①と計算式②の比率の平均の差は、①38.1%と②30.0%の差の8.1%となっています。各団体において、①と②の差を見ますと、この平均値8.1%を上回るのは、E市・F市・G市です。これらの団体については、将来の退職手当引当金残高（負債側）が多いか、もしくは基金等の積立残高が少ない（資産側）かのどちらかと言えます。

次に、計算式②と計算式③の比率の平均の差は、②30.0%と③17.8%の差の12.2%となっています。同じように、各団体において、②と③の差を見ますと、この平均値12.2%を上回るのは、A市・B市・F市です。これらの団体については赤字地方債の残高が多いか、基金等の積立残高が多いかどちらかと考えられます。基金等の積立残高が多い場合が望ましいのですが、赤字地方債の残高が多い場合、これは将来世代へ負担の先送りであり望ましくないと言えます。

## ③ 有形固定資産の行政目的別残高及び行政目的別割合

次に、③有形固定資産の行政目的別残高及び行政目的別割合につきまして、図表6をご覧ください。ここから、行政分野ごとの資産残高や資産形成の比重が把握できます。

各団体により残高にかなりのバラツキがありますが、例えば残高の多いE市では、施設整備を積極的に行ってきましたか、近年の財政危機等の影響で抑制しているかどうかは分かりませんが、F市のように低い団体とは、政策推進の特徴が資産残高によって概ね把握することができます。

次に分野別の残高ですが、図表7をご覧ください。生活インフラ・国土保全の比率が一番多く、これは道路、河川、公園等の都市基盤や公営住宅などが該当します。次に教育となっていますが、これには、小学校、中学校をはじめ、文化施設や体育館などの社会教育、社会体育施設等も含まれています。この2つの分野でどの団体もほぼ80%程度を占めています。3番目以下は各団体によりバラつきがありますが、総務が多くなっている団体が多いです。これは庁舎等の施設が該当してきますが、最近の建替え等の実施の有無により差が生じているものと考えられます。

#### ④ 資産老朽化比率

次に、④資産老朽化比率につきまして、図表8をご覧ください。大阪府内の市町村の特徴としては、昭和30年～40年代の高度経済成長期における人口急増に伴い、公共施設を集中的に整備しており、それらの施設の老朽化がかなり進んできていると考えられます。また、最近の財政状況の悪化に伴い投資的経費を抑制しているため、減価償却ばかりが進んでしまって比率が高くなっていると考えられます。各団体間での数値の差については、最近における大規模な公共施設整備事業の実施の有無によって生じる差であると考えられます。全体的な平均値が大体35%～50%の間に比率になるとのことですので、その平均値と比較しても高い団体が多いということが言えます。

一方で、減価償却累計額は、将来の施設の建て替え等の機能更新に必要な金額という考え方でできますので、将来の施設更新計画の策定にあたって、現在ある施設の必要性を検討するための資料として活用できるものと考えられます。

次に、各団体の住民一人当たり行政コスト計算書につきましても、図表10と11に載せております。

行政コスト計算書は、行政活動の中で大きな比重を占める人的なサービスや給付サービスなどの資産の形成につながらない行政サービスについて、一年間にどの程度のコストがかかったかを分野（目的）別・性質別に把握するとともに、これらに対する財源の状況を明らかにするための計算書です。また、現在の現金主義会計では出てこない費用、たとえば減価償却費、退職給与引当金、不納欠損額などの現金支出を伴わないものも当期のコストとして含めて計上しています。

#### ⑥ 行政コストの行政目的別コスト及び割合

次に、⑥行政コストの行政目的別コスト及び割合につきまして、図表12と13をご覧ください。各団体とも、福祉が圧倒的に多く、これは生活保護費、保育所運営費、児童手当、児童扶養手当、医療費助成などの社会保障給付にかかるコストです。福祉の住民一人当たりコストに96,000円～124,000円と差が生じているのは、生活保護費、児童扶養手当等の多寡であり、各団体における生活困窮者数の差によるものと考えられます。福祉にかかるコストは、いずれの団体においても年々増加しており、義務的経費であることから国の財政措置はあるものの、各市の財政運営を圧迫する要因となっています。次に、各団体により若干の変動はあるものの、平均では生活インフラ・国土保全、教育、環境衛生、総務の順に高くなっています。

#### ⑦ 行政コストの性質別コスト及び割合

次に、⑦行政コストの性質別コスト及び割合につきまして、図表14と15をご覧ください。一部の団体において若干の違いがありますが、移転支出的なコストが多く、これは生活保護費、保育所運営費、児童手当、児童扶養手当、医療費助成などの社会保障給付や、特別会計・企業会計への繰出金などです。移転支出的なコストの住民一人当たりコストが各団体で92,000円～

143,000円と差が生じているのは生活保護費、児童扶養手当や、特別会計・企業会計への繰出金の差によるものと考えられます。特別会計には公共下水道事業のほか、国民健康保険、介護保険、老人保健、病院事業などへの繰出金があり、これらの公共下水道以外の繰出金も実態としては社会保障給付にかかるコストということが言えます。次に、各団体により変動はあるものの、平均では人にかかるコスト、物にかかるコスト、その他のコストの順に高くなっています。各団体により人にかかるコスト、物にかかるコストの順序が異なっており、例えばB市の人々にかかるコスト、物にかかるコストの合計が171,000円で、C市の合計は102,000円とかなりの開きがあります。これは最近の行財政改革の取り組みにおいて、どの団体も職員数の削減や給料カットなどの人件費削減を行っていますが、取り組みのスピードや削減内容の違いがコストの差となっているものと考えられます。今後の見通しとしては、社会保障給付が今後も増大することから移転支出的なコストは増え続け、行財政改革による職員数削減、給料削減により、人にかかるコストを削減していきます。しかし、行政サービスを低下させないために外部委託等の増加により、物にかかるコストが増大すると見込まれます。

#### ⑭ マトリックス分析

次に、⑭マトリックス分析につきまして、図表22と23をご覧ください。まず図表22は、資産と負債の関係を表したもので、各団体の平均を中心とした場合に、右上は一人当たり資産も一人当たり負債も多い「大きな政府型」、右下は資産が多く負債が少ない「高資産低負担型」、左下は一人当たり資産も一人当たり負債も少ない「小さな政府型」、左上は負債が多く資産が少ない「低資産高負担型」となっています。この場合、「大きな政府型」にB市・G市、「高資産低負担型」にE市、「小さな政府型」にC市・F市、ほぼ平均にA市・D市が位置しております。おそらく理想は、右下の資産が多く負債が少ない「高資産低負担型」だろうと思いますが、なかなかそのような形になるのは難しく、全体の傾向としては「大きな政府型」と「小さな政府型」を結ぶ、左下から右上に向かって帯状に偏っています。

また、今後の地方行財政改革の方向性は、「資産・債務改革」で不要な資産を売却して負債を減らしていくという、小さな政府型にシフトしていくことありますので、今後の方向はそうなっていくのかなと考えられます。

次に図表23は、社会資本整備と行政コストの関係を表したもので、各団体の平均を中心とした場合に、右上は有形固定資産も行政コストも多い「高コスト型」、右下は有形固定資産が多いが行政コストは少ない「ハード重視型」、左下は有形固定資産も行政コストも少ない「低コスト型」、左上は行政コストが多いが有形固定資産は少ない「ソフト重視型」となっています。この場合、「高コスト型」にB市・E市・G市、「ハード重視型」にD市、「低コスト型」にC市、「ソフト重視型」にF市、ほぼ平均にA市が位置しております。この場合も全体の傾向としては、「低コスト型」と「高コスト型」を結ぶ、左下から右上に向かって帯状に偏っています。

また、今後の地方行財政改革の方向性は、やはり「資産・債務改革」で不要な資産を売却していくので、有形固定資産は減っていき、少子高齢化に伴い移転支出的なコストの増大が予想されますので、左上の「ソフト重視型」の方に徐々にシフトしていくのかなと考えられます。

以上のような、さまざまな分析指標を活用して他団体との比較を行ってきましたが、これに

加えて自団体における経年比較による分析も含めて財政状況を把握し、今後の財政運営のあり方や、住民等に対するわかりやすい財政状況の説明に活用できると考えられます。

あと、市民への財政情報に関する情報提供のあり方や、財務書類の作成過程における活用方法につきましては、報告書に掲載させていただいておりますので、ご一読いただければと思います。

時間の関係もあり、かいつまんでの説明となりましたが、説明を省略させていただいた部分につきましては、後ほど、報告書をご一読いただければと思います。

以上、大変雑ばくな説明となりましたが、財務書類の作成から見えてきたことに関するご報告とさせていただきます。ありがとうございました。

### まとめ 稲沢 克祐 氏

(小室) 最後に、本研究会の指導助言者であります稻沢先生から、本日の地方分権セミナーのまとめをお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

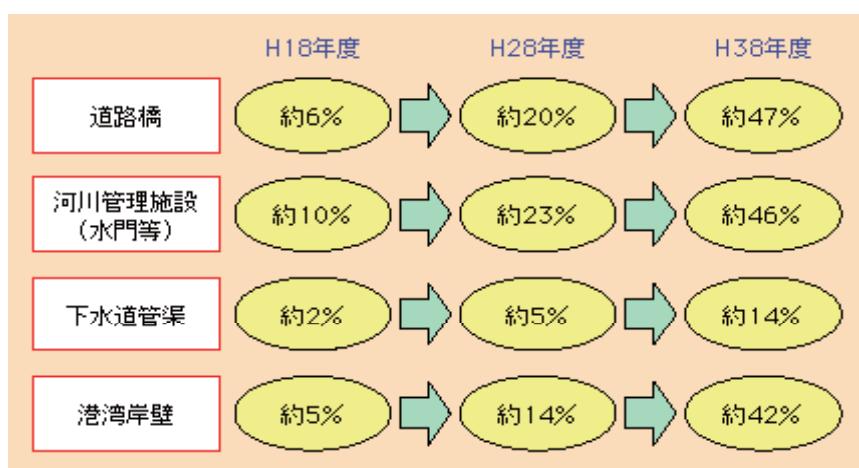
(稻沢) 関西学院大学の稻沢です。10分ほどお時間をいただき、少しお話しさせていただきます。

私の方からは、この研究会に当たりまして、まず公会計改革、やはり改革と呼ぶからには何らかの改革すべき認識があるという観点から、どのような認識の下で公会計改革を進めようとしていったのかという点をまず簡単にお話しした上で、この公会計改革研究会の意義を3点ほどにまとめてお話しします。その上で、将来について、制度上の将来とこの研究会の将来に関する展望をお話しさせていただこうと思っております。

まず、公会計改革に向けての認識について説明します。これは、この報告書の127ページと128ページに、こちらはこの研究会の指導助言者である小室先生執筆の部分ですが、図表2、図表3に示されておりますように、今、資産の約9割を占めるといわれる有形固定資産、実物資産の劣化が非常に進み、一方で、国・自治体の財源難から更新投資が困難になっています。

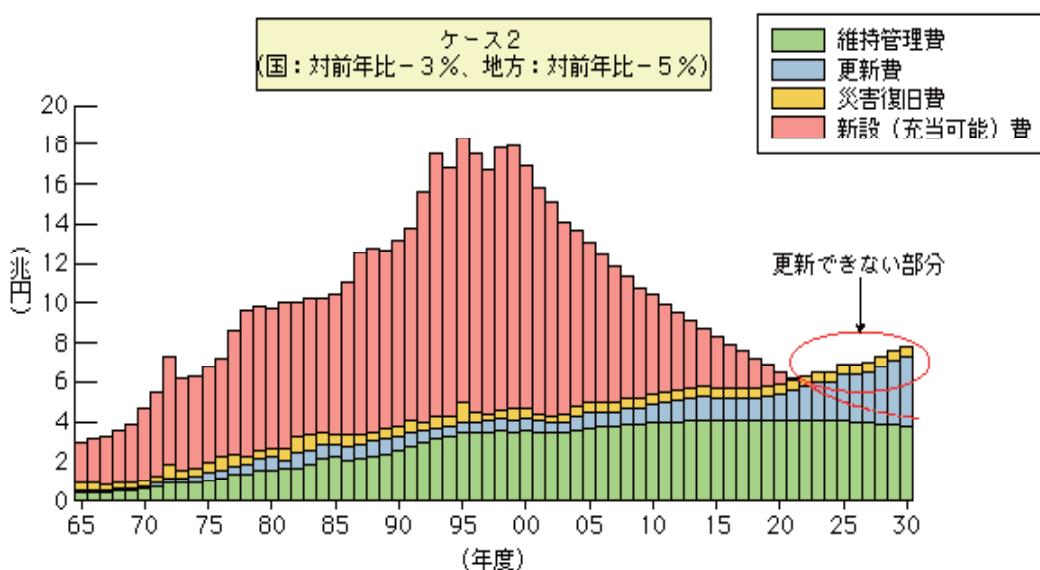


【図表2：建設後50年以上経過する社会資本の割合】&lt;p. 127より再掲&gt;



出所：国土交通省「平成19年度国土交通白書」図表II-1-2-2

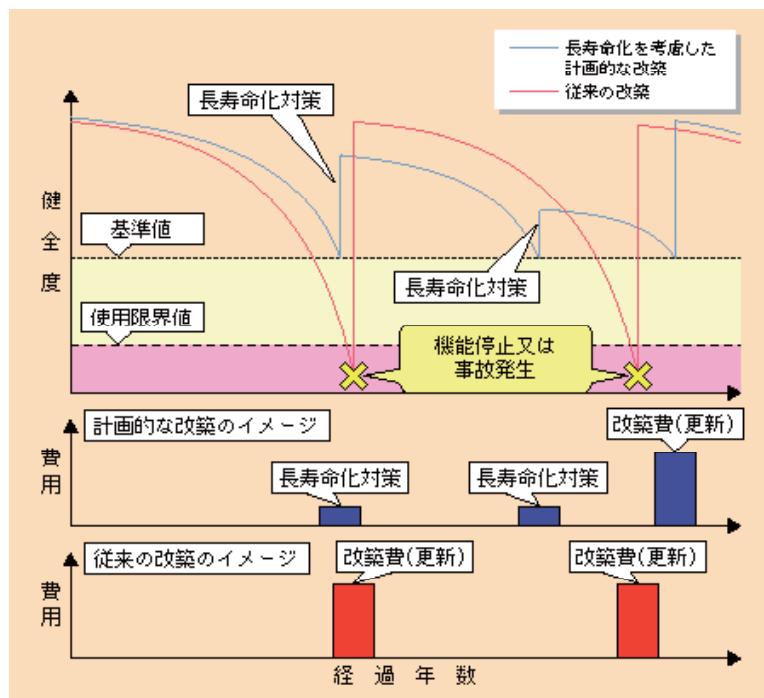
【図表3：社会資本にかかる維持管理費・更新費の推計】&lt;p. 128より再掲&gt;



出所：国土交通省「平成17年度国土交通白書」コラム

それに対して、図表 4 は、適切な予防保全対策を考慮していけば、その劣化は最小限で食い止められていくということが示されています。

【図表 4：予防保全対策を考慮したライフサイクルコストの低減】 <p. 128より再掲>



(出所：国土交通省「平成19年度国土交通白書」図表 II-1-2-3)

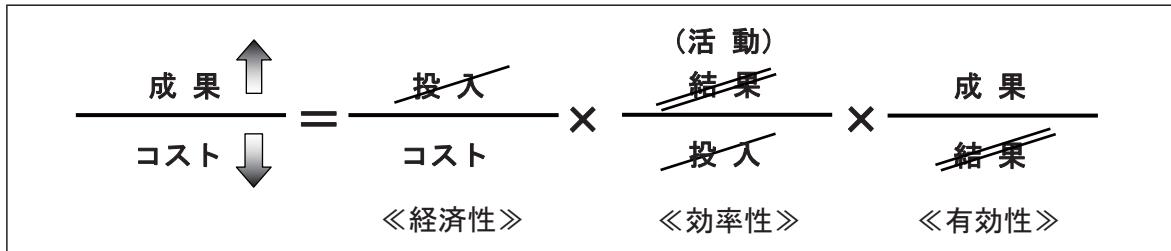
これらから考えますと、これから今まで自治体も国もほとんど経験したことのない大きなストックサイクルを迎えるようとしている中で、まずは資産情報の整備充実が急がれているときであるということが伺えます。同様に、資産情報の中には金融資産という情報があるわけですが、金融資産と投資・出資金、こちらの部分の劣化も著しいことがお分かりいただけると思います。つい最近も、第3セクターの損失補償について起債順当という新聞記事が流れたのはお気付きの点かと思いますが、劣化した資産が負債に転換されたところで、やはり地方財政を圧迫していくストレスは変わらないわけです。そういうことが目に見えるようになるという点では、公会計改革の効果として一つ分かりやすい点かもしれません。

その点から、まず、一言まとめれば、「やがて来るストックサイクルに備えるためにこの公会計改革を進めていく必要性がある」という点、この認識の下で公会計改革を進めるということです。

そして 2 点目は、私の講演録の部分で恐縮ですが、15 ページの図表 6 の式をご覧下さい。「この国のかたち」について、道州制議論をはじめ、さまざまな議論が進められているところですが、自治体経営改革を一つひとつ着実に進めていくことが、どのような国のかたちであろうと、地方分権の中で最も求められる部分だと思われます。地方自治法第 2 条第 14 項にありますように、最少の経費で最大の効果と法律で言っていますが、その中で、経営改革といった場合は、この左辺のところが求められているわけです。左辺を右辺に分解いたしますと、このよ

うな式になるわけですが、式の説明はともかくとして、左辺の分子が成果ないしは結果といった非財務数値で構成され、分母が財務数値で構成されます。双方の数値を精緻化してこそ、初めて改革の効果がはっきりと表れてきます。

【図表6：VFMの左辺と右辺】<p. 15より再掲>



これは、かつて改革を進めていったイギリスなどのニュー・パブリック・マネジメントの先行国、あえて先進国と言いませんが、先行国でははっきりとしているところです。分母については、公会計改革を進め、国において2006年度、地方において1994年度に、完全発生主義を導入しています。そして、分子においては、地方全体に共通している行政評価制度を1992年度から導入を始めているという。このイギリスの改革は、経済性、効率性の点に特に重点が置かれましたが、はっきりとコストと結果を1対1とするという点で、経営改革の力点を示したわけです。

一言でまとめれば、経営改革における行政評価における業績指標に合わせて、会計的数値、すなわち財務数値の精緻化によって、経営改革を支援するということになるかと思います。

そして、これら2点の改革における認識から、公会計改革研究についてのこの研究会の意義を3点お話しさせていただきます。

まず第1点目が、特に第2章、第4章に集約されておりますが、財政課、管財担当課、そして会計担当課といった方々の7市による作成分析の実態作業を基にした一つひとつの作業の中で、実務上Q&Aを整理しています。これらは、総務省が公表しているものや『地方財務』に掲載されたものも入っておりますが、すべて研究員の中で話し合い、これから皆さん大阪府内の市町村の方が活用していくときに重要なQ&Aであるかという視点から選りすぐられたものであり、なおかつ、この実務研究会の中で出てきたQ&Aも盛り込まれています。これには、総務省方式改訂モデルでは日本で一番詳しいと思われる公認会計士、小室先生が最も新しい情報を加えております。皆さんここで簡単に手にしておりますが、この報告書はどの都道府県よりもいち早く情報を手にしているとお思いになっていただいていいと思います。また、オブザーバーとして参加された宇城市的天川さんは1年度早く財務書類を公表し、そして包括的財務書類としてアニュアルレポートの作成に携わったという実務での先輩でありますので、このQ&Aに関する情報はすべて実務に裏付けられたものとして作られています。これが1点目です。

2点目、まず、先ほどのストックサイクルのお話ですが、これはやがて来るわけです。あるいは、もう進行中なわけです。そのときには、すべて資産を棚卸しするという作業は、全庁体制があったればこそそのところです。主に、3章、6章のところで説明されておりますが、全庁体制の在り方を一つ提案させていただき、その上で、公有財産台帳から固定資産台帳への移行

に、特に初期において最も中心と思われる固定資産台帳の提案について、より具体的なお話をさせていただいているところがあります。これは、全庁体制で取り組むことを踏まえた上で、各自治体の財政運営の中に資産管理が組み込まれていくということが、今後望まれていくのではないかと思われます。

そして、意義の 3 点目ですが、このような取組みはなかなかほかにはありません。それは、7 市のベンチマークリングが行われているという点です。すなわち、これまでフローの数値で他団体比較は行われてきましたが、今般はストックの数値まで含めて他団体比較が行われている点からも、先ほどお話ししました、やがて来るストックサイクルに備えるという話と経営改革という点での数値、こちらもストック、フローともに 7 団体の比較が行われたというところに大きな意義があります。

では、今後の話ですが、まず、制度上の話から申し上げれば、やはり発生主義の導入ということ、第 1 部基調講演の会場からのご質問でもありました、制度上、予算上もやはり発生主義の導入があったればこそだろうと思います。八尾市のuno 本研究員の説明の中で、減価償却累計額の意義についての説明がありましたが、予算が発生主義へ移行すればこそ、この減価償却の部分が自治体の組織内に留保でき、また退職給付引当金についても、予算が発生主義になったればこそ、現金として自治体の中に退職給付引当金分が留保されるということに理論的にはなるわけです。したがって、予算が発生主義へと変わることが遠い将来なのか、近い将来なのか、その中間なのかは分かりませんが、望むべきだろうと私は思います。

そして、この研究会の将来について、私がこのように申し上げるのは早過ぎるかもしれません、連結財務諸表への発展と連結を含む分析のやり方などが今後検討されて、次なる報告へと向かうのではないかと思います。

すべてこの報告書を作り上げたのは、本日発表された研究員の方々、そして会場右の方に集中して座っておられる研究員の皆さん、そして、オブザーバーの方々の参加によるものと思います。こうして研究をお付き合いさせていただき、私の方がはるかに多くインプットさせていただきました。私たちの話がこの 10 分間で本当に申し訳ないですが、大変よい勉強をさせていただきました。

本日のセミナーに大阪府内から参加された皆さまが、今後この研究会の成果を活用していただきたいということで、私たちのまとめを終わらせていただきます。どうもありがとうございました（拍手）。

(小室) 稲沢先生、ありがとうございました。今後の公会計改革を見ていても、大変重要かつ有意義な発言をいただいたと思っております。

今日は、第 1 部、第 2 部とやってまいりましたが、各ご参加者の方々が、今日セミナーの中で得られた気付きを、市町村でご検討いただいて、公会計改革の実戦のキーパーソンとなっていただきたいと思っております。

本日はありがとうございました。