

先進事例検索システム

事例No.	1609
公表年度	R1
団体の属性	町村
団体名	愛媛県砥部町

事例区分 (大)	公会計
-------------	-----

事例区分 (小)	適切な資産管理
-------------	---------

事例種類	適切な資産管理
------	---------

事例内容・タイトル

公会計をもっと身近に！

出典

令和元年度JFM地方財政セミナー

公会計をもっと身近に!

～マネジメントのための公会計実務～



平成31年8月
砥部町 田中弘樹

プロローグ

あなたが思うまちづくりって？

まちづくりと聞いてどんなことを思い浮かべますか？

- 企業誘致による雇用創出
- シャッター通り改善などで地場産業の衰退に歯止め
- 子育て支援
- 山村と都市の人的交流
- 地域や地元生産物の活性化・ブランド化
- ICTの利活用(情報入手・情報交流・情報発信)
- 各種イベント

などなど

いろいろ考えられることはあるけれど・・・

●まちの特色や中長期的なビジョンは？

●将来に渡ってのお金の話しは？

(各種計画、中長期の財政見通しなど)

●まちそのものは、

将来消えてなくなることはない究極のゴーイングコンサーン

(持続可能性)

- ◆ 財政状況が悪くなったので、道路や水道、学校などの分野から撤退しますなんて言えない。
- ◆ 一つひとつの事業や施設は大切だが、すべてを今のまま残せば、自治体運営は成り立たない。
- ◆ 住民の反対など、一度始めた事業はなかなかやめられない。
- ◆ 長期的なビジョンをもって、本当に必要なものは何かを今考えなくては・・・

真に必要なものを選択し、ずっと続けていく。これだってまちづくり。

将来にわたり、組織をずっと継続していくためには、まず会計のことを知らなくては・・・。

Engage in the Public Interest
社会に貢献する公認会計士

「これより天下のことを知る時は、 会計もっとも大事なり」

坂本龍馬 -1867年 語録-

新しい国をつくる時、坂本龍馬は
土佐藩の重臣、後藤象二郎に手紙を書きました。
財政担当には、会計に精通している
福井藩士、三岡八郎(由利公正/後、東京府知事)を
採用すべしと。



日本公認会計士協会東京会
The Japanese Institute of Certified Public Accountants Tokyo Chapter
(公認会計士協会 東京会) 検索 <http://tokyo.jicpa.or.jp/>

龍馬さん、いまもそうですね。

※「これより天下のことを知る時は、会計もっとも大事なり」 出典：土佐藩士、後藤象二郎行状「後藤象二郎」慶応三年八月二十八日。龍馬との会談の記録より

実態を把握して、明日へのビジョンが描けるものこそリーダーに立つべきであると、龍馬は考えたのです。財政を考えると、事業を展開するとき、「会計もっとも大事なり」は、今も本質を握っているように感じませんか。

日本公認会計士協会東京会



委員、表彰等

- ・ 総務省「地方公会計の整備促進に関するワーキンググループ」委員 平成 20 年～
- ・ 総務省「地方公共団体における固定資産台帳の整備等に関する作業部会」委員 平成 25 年～
- ・ 総務省「今後の新地方公会計の推進に関する実務研究会」委員 平成 26 年～
- ・ 総務省「今後の地方公会計の活用のあり方に関する研究会」委員 平成 27 年～
- ・ 総務省「地方公会計の推進に関する研究会」平成 30 年 6 月～
- ・ 総務省「地方公会計の推進に関する研究会(令和元年度)」令和元年 6 月～
- ・ 第 1 回 公務員アワード 2017 受賞 平成 29 年
- ・ 第 3 回 公務員アワード 2019 審査員 令和元年度
- ・ Fobes. japan 電子版 平成 31 年 5 月

寄稿

- ・ 月刊「自治フォーラム」寄稿
- ・ 月刊「地方財務」寄稿
- ・ 「早わかり公会計の手引き」寄稿
- ・ 月刊「地方自治職員研修」寄稿
- ・ 月刊「地方議会人」寄稿

講師、パネリスト

- ・ 日立ソーシャルイノベーションフォーラム 2015 講師
- ・ 日本公認会計士協会シンポジウムパネリスト
- ・ 日本公認会計士協会東京会シンポジウムパネリスト
- ・ 早稲田大学公会計改革推進シンポジウムパネリスト
- ・ J I AM 全国市町村国際文化研究所(滋賀県)講師 平成 25 年度～
- ・ J AMP 市町村アカデミー(千葉県)講師
- ・ 地方公共団体金融機構講師

その他

- ・ 早稲田大学パブリックディスクロージャー表彰受賞
- ・ オープン&ビッグデータ活用・地方創生推進機構勝手表彰受賞
- ・ ふせん紙仕訳ゲームの開発
- ・ バランスシート探検隊砥部 Ver. ファシリテーター
- ・ SIMULATION2030 とベシナリオ ファシリテーター

History

- 平成18年 企画財政課へ異動
旧総務省方式で財務諸表公表
市販のデータベースソフト「アクセス」で資産台帳手づくり
→各課に入力を依頼 ～20年まで
- 平成19年 総務省方式改訂モデルで財務諸表公表
- 平成20年 資産台帳データ入力完了
一部の施設別・事業別財務諸表も追加公表 ～27年まで
- 平成21年 資産台帳データに基づく財務諸表(改訂モデルのまま)公表
- 平成23年 公共施設の更新問題を織り込んだ中長期財政見通し公表
公共施設カルテ、基金の見直し・再編
- 平成24年 早稲田大学PD表彰受賞 ～27年まで受賞
- 平成25年 公共施設の今後のあり方、公共施設長寿命化指針公表
款項目節の目、細目見直し(施設、事業の責任単位見直し) 失敗
- 平成26年 予算仕訳導入準備
公会計普及推進のための庁内プロジェクトチームを設置 ～28年まで
バランスシート探検隊初開催

- 平成27年 会計課へ人事異動
予算仕訳開始(仕訳確認を会計課で実施)
広報6月号から公会計情報の連載開始 ~28年11号まで
● 財政出前講座+SIM2030ふくおか プライベートで開催
ふせん紙仕訳ゲーム初披露
- 平成28年 予算要求特別枠の設置
まちづくり体験塾(バランスシート探検隊+SIM2030)
財政部局主催としては最初で最後
- 平成29年 総務課へ異動
統一基準の財務諸表公表
ULED勝手表彰で貢献賞受賞(公会計改革、資産台帳整備)
総務課でまちづくり体験塾継続(主権者教育という形で開催)

平成30年 企画財政課に異動

資産台帳データをエクセルで公表

- 事業ベンチマーキング研究 プライベートで町田市訪問
→業務マニュアルや事業別財務諸表との繋がりを模索
- まちづくり体験塾
→とべ動物園バランスシート探検隊+SIM2030 プライベート開催

平成31年 セグメント情報一覧表(個別計画含む)の復活へ

施設点検マニュアル、民間委託推進ガイドライン、業務マニュアル

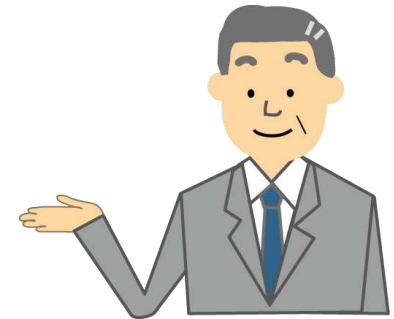
- 地元の商業高校でふせん仕訳ゲームを披露 プライベート開催
→今後のコラボ決定
- 四国まちづくりオフサイトミーティング
→消防署バランスシート探検隊+SIM2030+まちを元気に高校生サミット+
藻谷浩介氏講演会 プライベート開催

1 財務諸表の作成

～スタート位置に立つ～



平成18年 財政担当部署へ異動



田中くん、公会
計の担当ね!

分かりました。



公会計、資産管理、入札・契約を担当



バランスシート？名前だけは聞いたことあるけど・・・

何も分からないなか、旧総務省方式で作成することになる。過去の決算統計データを集めることになるが、過去のデータが揃わない。しかも、表番号と行・列の番号に数値が示されているだけで、それが一体何の数値なのかは分からない状況だった。近隣の自治体を訪問しても説明せず・・・

そんなとき、過去の各年度のデータが提供され、やっと作成開始！



旧総務省方式でつくれた!!

会計的な知識は全くの皆無であったため、図書館や本屋、ネットで会計関連の情報を読みあさり、さらに会計に詳しい人をみつけてはいろいろ聞きまくり・・・あとは、データベースソフト「アクセス」を使ってデータを集計していき、その年、旧総務省方式で財務諸表公表にこぎつける。

財務諸表を作成していくことに加えてもうひとつ同時
並行で資産台帳作成を進める。台帳は平成18年に完成
させて、平成19年から各課に2年をかけて資産データ
を入力してもらうこととした。



資産台帳作成



当時、資産マネジメントみたいな話は私自身全く聞いたことが
なかった。しかし、この段階で資産台帳の整備に取り組むこと
としたのは、施設別・事業別財務諸表をつくろうと思ったから
であった。近く、セグメントの分析や評価、優先順位を考える
ためにはセグメント情報が必要になってくるのではないかと感
じたからであった。

平成19年 旧総務省方式から総務省方式改訂モデルへ移行 資産台帳の各課入力開始(～20年度末まで)



平成19年は愛媛県が主体となり、県内の20市町を対象に公会計の研究会を立ち上げた。砥部町も同研究会に参加し、公認会計士の指導のもと改訂モデルでの作成を目指し、同年改訂モデルでの作成・公表が実現した。

総務省方式改訂モデル
でつくれた!!



公認会計士の指導がなくても、今後ずっと自分たちで作成できるようになればと、細かいところまでつきつめていった結果、そのようすが国にも伝わり、以後総務省の委員などを務めていくこと¹³になる。

平成20年 一部施設別財務諸表を作成公表開始



平成20年、一部ではあるが、施設別財務諸表を作成し公表。

施設別・事業別財務
諸表つくれた!!



平成21年 平成20年度で資産台帳の入力が終わり、
資産台帳データ搭載の改訂モデルを作成する。

やっとの思いで資産台帳の各課入力を終え、改訂モデルのまま資産台帳のデータを載せた財務諸表を作成した。

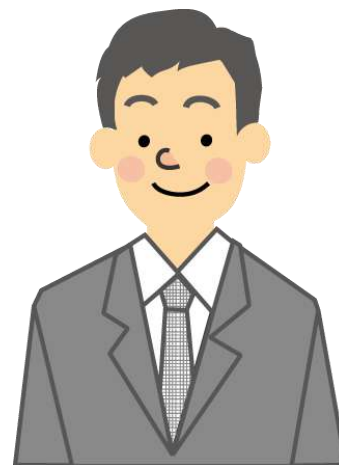
実は、資産台帳を整備したこのとき、基準モデルへの移行も視野に入れていた。しかし、資産台帳を整備していく過程で資産マネジメントをもっと進める方が大事と感じ、舵をそちらに大きく切る。以後、施設カルテや公共施設のあり方、長寿命化指針、公共施設の更新問題を織り込んだ中長期財政見通し作成へと繋がっていく。



総務省方式改訂モデル資産台帳
データ載せ替え版でつくれた!!

Q

財務諸表をつくったら、
何かが変わりますか？



財務諸表を見ただけで全てが分かる訳ではありませんし、
何かが劇的に変わるものでもありません。まずは、変わる
ためのスタート地点に立ったのだと思うくらいが良いので
はないでしょうか。公会計で得た知識は多くのシーンで
知ってて良かったと思えるものでしょうし、固定資産台帳
のデータはここがしっかりしていなければ思うことばかり
かもしれません。

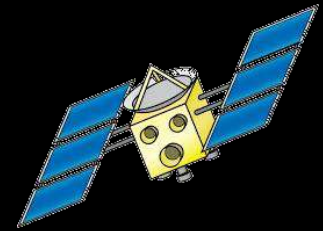
開示

伝える

納得して
もらう

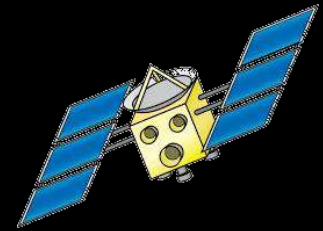
2 固定資産台帳の大切さ

～しっかりとした土台があたり前に～



2 固定資産台帳の大切さ

～しっかりとした土台があたり前に～



唐突ですが・・・今朝起きて、どれほど水道水を使いましたか？

ここに来るまで、道路や橋をどれほど通ってきましたか？



↑ 橋崩落



↑
道路陥没

トンネル天井崩落



使えなくなるかもしれないなんて考えたこと
ありますか？ 無関心？or絶対的信頼？

道路には、高速道、国道、それから県道や市町村道などがありますが、道路の総延長は**121万km(地球30周くらい)**となっています。このうち市町村道は**84%**にもなります。

橋梁については、長さ15m以上の橋が**16万橋**あります。もっと短い橋、例えば長さ2m以上だと**68万橋**にもなります。

道路や橋だけではなく。高度成長期に整備された多数の施設・設備が40～50年を経過し一斉に老朽化してきます。今ある施設をそのまま維持していくことは、多くの自治体でも困難だろうと予想されています。



アスファルト舗装って1㎡ 当たりどれくらいの費用がかかる
と思いますか？



う～む???



※平成27年度砥部町バランスシート探検隊より

道路Q&A

その1



アスファルト舗装ってどれくらいの費用がかかるの？

砥部町で一番多い舗装構成（表層4cm、路盤7cm）では1㎡当たり約8,000円程度の費用がかかります。

例）延長L=1,000m、幅員w=4.0mのの道路で表層4cm、路盤7cmで舗装を直すとしたら・・・

$$1,000 \times 4.0 \times 8,000 = 3,200 \text{ 万円}$$

その2



舗装の耐用年数はどのくらいかしら？

設計寿命で

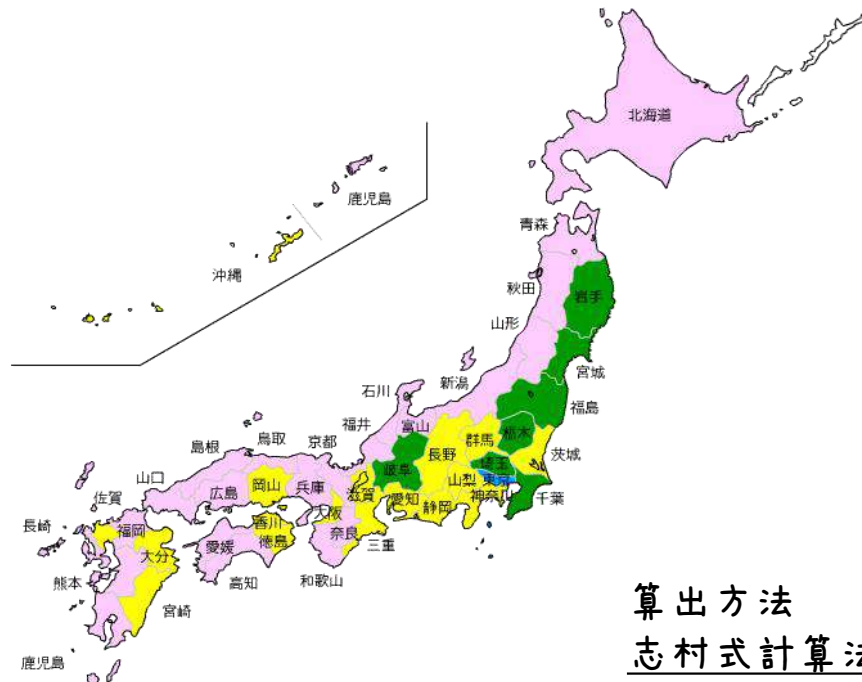
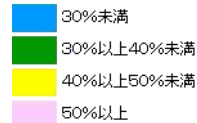
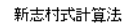
- アスファルト舗装・・・10年
- コンクリート舗装・・・20年とされています。

10～20年周期で地球30周分・・・道路だけでもとんでもないお金

全ての人が危機感を持つために(資産の総量を考える)
(全1742市区町村のデータから)

今後40年でどのくらいの公共施設削減目標が必要なのでしょうか？

※出典：「地方自治体公民連携研究財団客員研究員志村高史氏（神奈川県秦野市職員）」



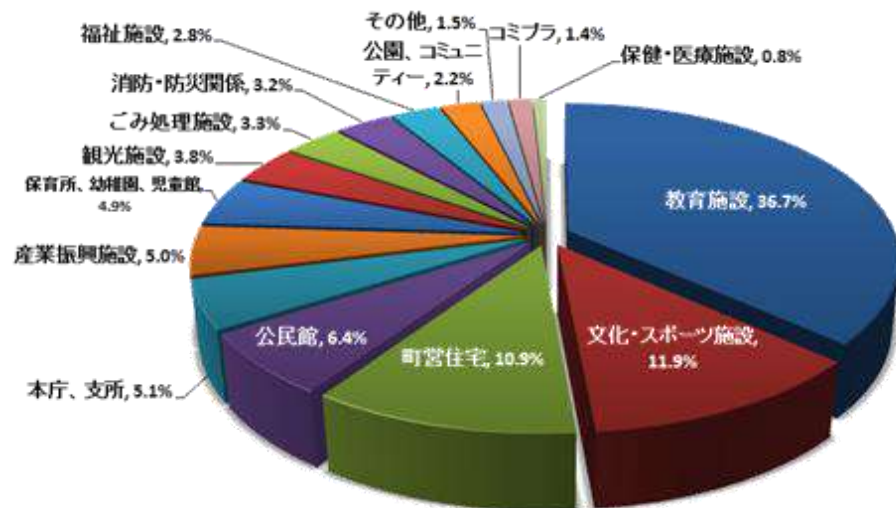
算出方法

志村式計算法ver.2

秦野市の状況をもとに、人口や公共施設面積、国県補助金、地方債残高、基金残高などを加味して相対的に計算したもの。



砥部町公共施設の用途別面積割合



インフラ資産を除くと、なんと約半分が教育施設と文化・スポーツ施設なのです。



単位:㎡

	砥部地区	宮内地区	麻生地区	広田地区	計
23年度末人口(人)	6,409	6,211	8,672	914	22,206
教育施設	5,453.76	9,606.62	7,030.71	8,682.19	30,773.28
文化・スポーツ施設	89.18	9,772.79		73.66	9,935.63
町営住宅	4,137.71	1,294.80		3,725.52	9,158.03
公民館	427.65	4,974.88			5,402.53
本庁、支所		4,254.77			4,254.77
保育所、幼稚園	1,122.00	1,386.72	1,393.78	205.70	4,108.20
産業振興施設	1,178.64		32.10	3,013.63	4,224.37
ごみ処理施設	111.22	2,673.07			2,784.29
消防・防災関係	649.39	305.53	752.25	1,003.56	2,710.73
観光施設	2,505.07	630.17	77.00		3,212.24
老人福祉施設	496.00		519.28	1,343.62	2,358.90
公園、コミュニティ	158.86		466.24	1,237.01	1,862.11
コミプラ	419.49	407.37	309.17		1,136.03
保健・医療施設		651.00			651.00
その他	21.06	49.51	17.76	1,177.02	1,265.35
合 計	16,770.03	36,007.23	10,598.29	20,461.91	83,837.46

単位:人

人口推計				
	平成27年	平成32年	平成37年	平成42年
10～14歳	1,027	832	728	677
0～9歳	1,487	1,340	1,246	1,156
60歳以上	8,047	8,408	8,475	8,401
総人口	22,047	21,546	20,899	20,133

※ 出典: 人口問題研究所

住民一人当たりの公共施設保有面積ってどのくらい？



ばじえっと隊長
砥部町の財政をウォッチします。

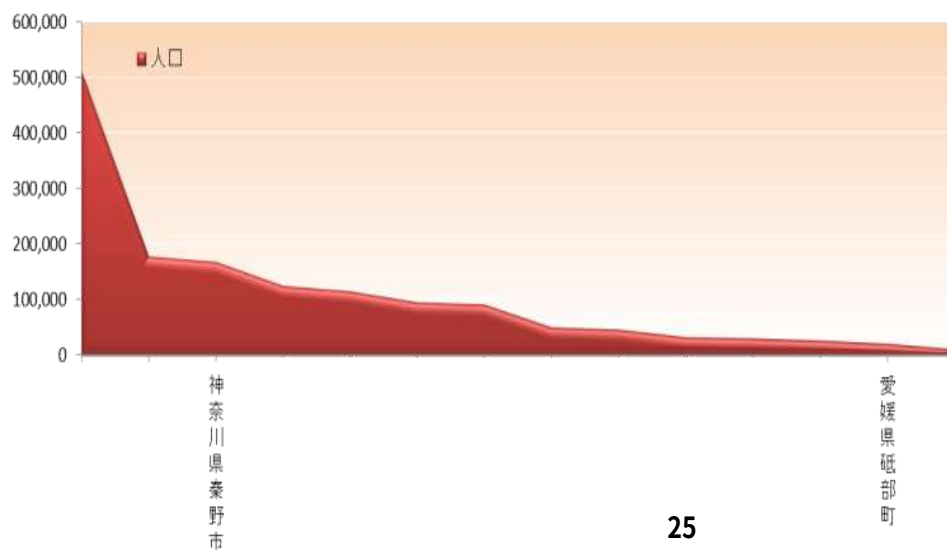
類似した自治体や
身近な市町との比較

砥部町 4.16m² 秦野市 2.06m²

●神奈川県秦野市は、公共施設の更新問題など先進的に取り組んでいる自治体。

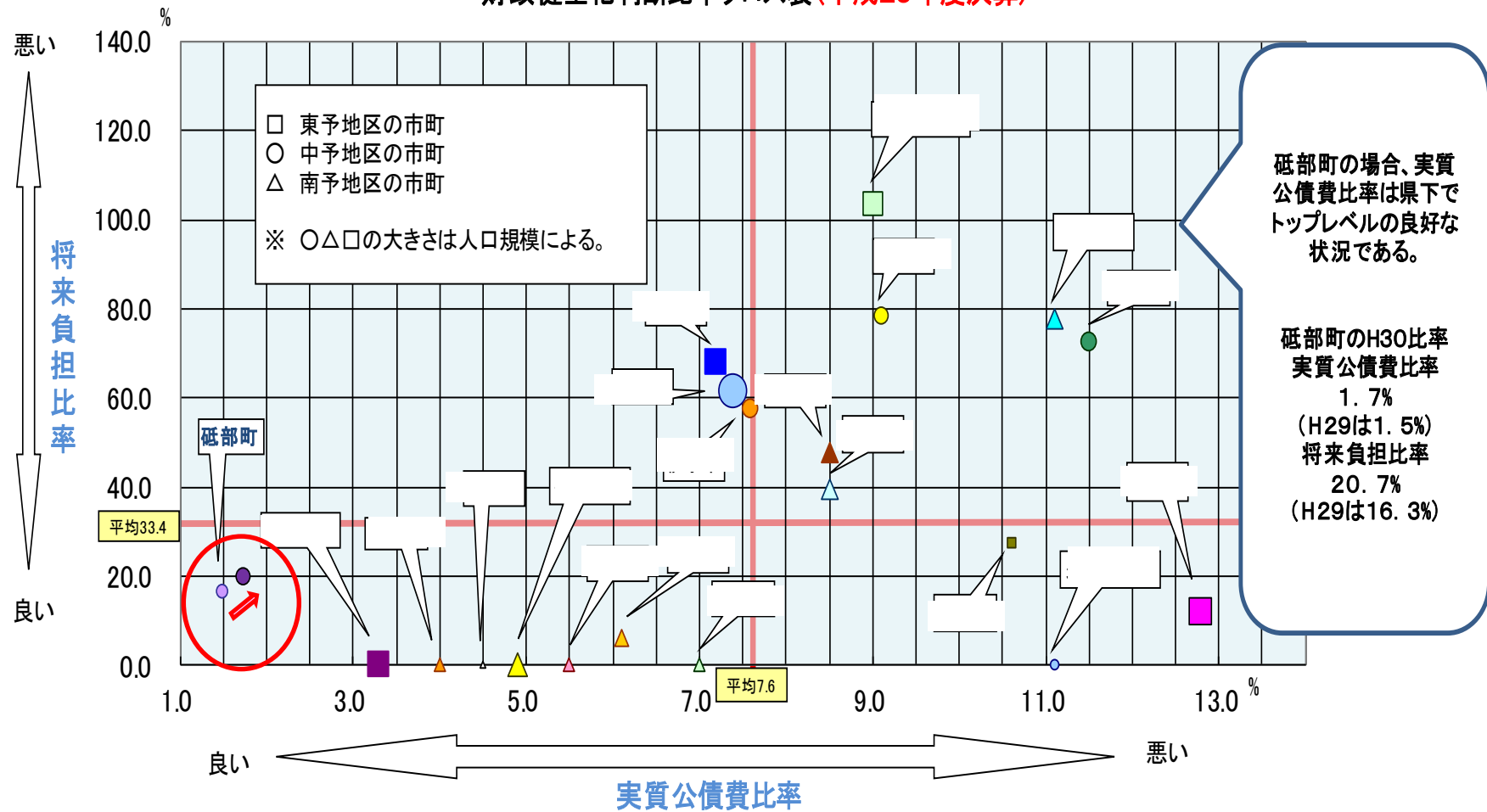
これからは、原則、新規の公共施設は建築しない！と宣言しています。

公共施設の保有面積がとて少ない秦野市ですが、将来への危機感は相当強いと感じます。そして、その情報をしっかり住民に伝えています。



東洋大学PPP研究センター
人口規模階層別ランキング より

財政健全化判断比率クロス表(平成29年度決算)



●しっかりとした土台でなければ

資産台帳のデータは、いろいろな資料のベース。

職員一丸



●資産台帳完成 平成20年

決算書の財産に関する調書と面積が大きくかい離していることが判明。

⇒本町の公有財産台帳・・・登録漏れ、削除漏れ多い。



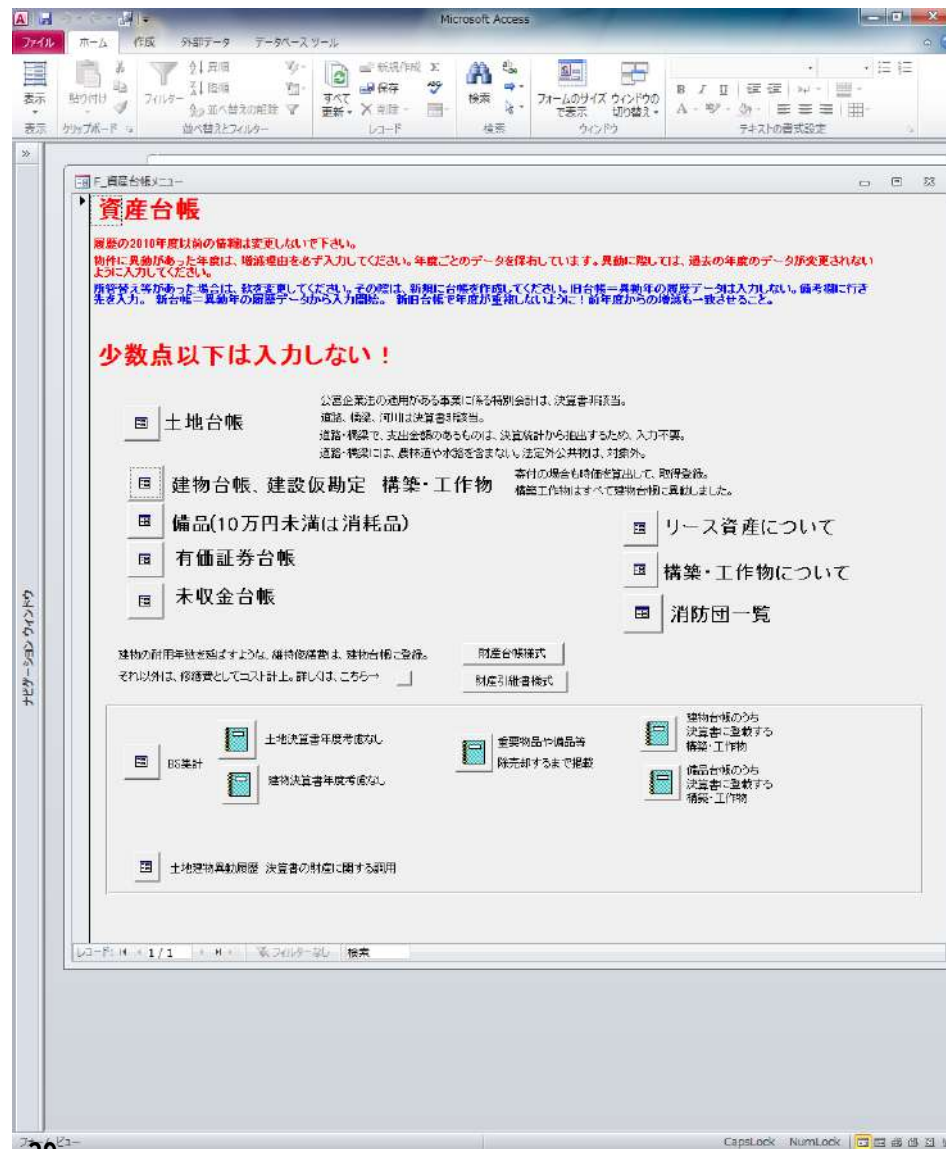
現在の予算仕訳&資産台帳登録スタイルへと繋がる

● 砥部町の資産台帳（参考）

- メインメニュー

- ✓ 有価証券、長期延滞債権、未収金も管理

改訂モデルに資産データを搭載するために必要となる項目もいくつかあります。



• 土 地

- ✓ 名称、所在地、会計名、款、地目、**地区名（小学校区単位）**
- ✓ **事業・施設名**
- ✓ 寄付かどうか、貸付情報
- ✓ 決算書の財産に関する調書データ
- ✓ 地方債、国県補助金
- ✓ 取得年度、取得価格、取得に要した附随費用（物件移転補償や前施設の解体費用、事前調査、登記など）
- ✓ 年度ごとの情報（評価額、資産評価額）
- ✓ 除売却年度、除売却金額

税務担当課に砥部町名義の土地を抽出してもらい、台帳に登録。



担当課に確認して貰う。



残ったものは普通財産



普通財産を調査した結果



行政財産と判明したものの多数 = 担当課自体が自分の部署の資産と認識していない物件多数。

年度(西暦)	年度末評価	取得価格	資産評価額	取得年度	取得価格/1.7	取得年月日	増減理由
2013	58.00	0.00	¥1,317,412		¥468,989		
2012	58.00	0.00	¥1,317,412		¥468,989		
2011	58.00	0.00	¥1,400,294		¥408,105		
2010	58.00	0.00	¥1,400,294		¥408,105		
2009	58.00	0.00	¥1,400,294		¥408,105	大前710	時価評価
2008	58.00	0.00	¥1,786,400				
2007	58.00	0.00	¥1,786,400				
2006	58.00	0.00	0				

・ 建物、構築・工作物

- ✓ 名称、所在地、会計名、款、**地区名（小学校区単位）**
- ✓ **事業・施設名、形態（倉庫、校舎、図書館、作業場など）**
- ✓ 寄付かどうか、貸付情報
- ✓ 決算書の財産に関する調書データ
- ✓ 地方債、国県補助金
- ✓ 取得年度、取得価格（設計など取得に要した附随費用含む）
- ✓ 本年度財源投入額（前年度以前に支出した設計や附随費用が取得価格含まれていた場合）

※本年度財源投入額と建設仮勘定部分を分割把握。

- ✓ 建物構造（鉄骨鉄筋コンクリート、鉄筋コンクリートなど）
- ✓ 取得年月日、階数、耐用年数
- ✓ 年度ごとの情報（償却累計、償却年額、残存価格など）
- ✓ 除売却年度、除売却金額、除売却時帳簿価格

※残存価格がなくなっても除売却されるまで入力を継続。

取得価格＝償却累計で入力⇒老朽化比率算定のため。

- ✓ 建設仮勘定チェック欄、直接資本減耗分チェック欄
- ✓ 資産評価差額、資産評価差額増減額

※法定外公共物への投資は、純資産変動計算書に臨時の支出として計上している。同じ工事等が長期に渡る場合は、行政コスト計算書に計上するつもり。過去、PLに計上したケースはなし。

※予算のときから資産台帳の単位となるような区分の仕様書にしておく。仕様書に入札率

※一つの支払伝票に何枚もの資産台帳登録済票が添付されることもある。

● 更新に向けて



◆ 施設の現在の状況

- ✓ イニシャルコスト、ランニングコスト、年間収入、ライフサイクルコスト、正職員人件費を除く
ライフサイクルコスト、築後年数、残存価格、老朽化比率
- ✓ 地方債償還データ、これまでの資本的支出&これからの資本的支出予定、
資本的支出による延命年数・・・耐震補強など延命にはならないことも多い。延命年数の積算が困難。

◆ 基本情報

- ✓ 更新予定時期、建物グループ（今は目的別）、統廃合可能区分、耐震状況、稼働率、立地条件
- ✓ 近隣類似施設の有無、敷地面積、建物1階部分面積、空土地比率、駐車場（何台分）
- ✓ 利用の多い年齢層、利用の多い時間帯、1日当たりの利用者数、
正職員数、臨時職員数

◆ 次回更新時の情報

- ✓ イニシャルコスト
- ✓ 財源・・・国県補助金、地方債
- ✓ 償還年限、償還終了年度、充当率、交付税算入率、金利方式、金利
- ✓ 跡地売却可能の有無

既存土地売却益予想、移転時休業損失予想

- イニシャルコスト・・・初期投資、設置・導入費用
- ライフサイクルコスト（LCC）・・・施設等を建築してから除売却されるまでの期間のトータルコスト。建物等一生涯のコスト

・ 備 品(取得価格10万円以上を搭載)

- ✓ 名称、施設名、会計名、款、地区名（小学校区単位）
- ✓ 事業名、分類（車両、家具、冷暖房機器など）、形態（有形、無形など）
- ✓ 寄付かどうか、修繕履歴
- ✓ 地方債、国県補助金
- ✓ 取得年度、取得価格、耐用年数
- ✓ 年度ごとの情報
- ✓ 除売却年度、除売却金額、除売却時帳簿価格
- ✓ 図書、美術品、骨とう品は償却しない。時価評価（市場価格）困難。
- ✓ 意匠、のれん・・・金額換算困難
- ✓ リース資産チェック欄
- ✓ 資産評価差額

※棚卸資産・・・未計上

※ソフトウェア・・・法改正などの改修は金額の多寡にかかわらずコスト。機能追加やバージョンアップに伴う改修は新規に台帳を作成して登録する。

本町財産管理では備品1万円。財務諸表は、平成19年度に作成した改訂モデルのときから10万円。基準を10万円に統一し、固定資産台帳と公有財産台帳も統一したいと考えていたが実現には至らず。若い職員は、資産台帳に登録したら、終わりでしょ。なんでまた紙に書かなくちゃいけないの？ そんな紙の台帳がもうひとつあるなんて知らなかった。わずか、数年前のこと。資産に関する意識は薄いまま。途中、いろいろな取組みが途切れてしまったのは残念。続けていくことが大事。



3 ふせん紙仕訳ゲーム

財務諸表って？

●財務諸表（財務4表）

～愛媛県砥部町広報誌より～



新地方公会計制度における財務諸表



公会計と言ってもいろいろな意味がありますが、ここでは、新地方公会計制度に基づく財務諸表について説明していきます。

ここでは、新地方公会計制度に基づく財務諸表



財務諸表は、バランスシート、行政コスト計算書、純資産変動計算書、キャッシュ・フロー計算書の4つの表で構成されています。

キャッシュ・フロー



はい、言葉が難しいですよ。でも、見慣れていないだけで難しいことはないんですよ。今後の連載をご覧頂ければ少しずつ慣れてくると思っています。

●キャッシュ・フロー計算書

経常的収支額 12億円

公共資産整備収支額 △4億円

投資・財務的収支額 △10億円

当年度現金増減 △2億円

期首歳計現金残高 7億円

期末歳計現金残高 5億円

4つの表

資産形成につながる取引

の関係



資産形成以外の取引



減価償却

建物等は、長く使うとその価値がだんだん減少していきます。会計的にも一定期間にわたってその価値を減少させていきますが、これを減価償却と呼んでいます。



●バランスシート

資産 415億円 (現金5億円)	負債 80億円
	純資産 335億円

●行政コスト計算書

経常行政コスト 65億円

受益者負担収入 4億円

純経常行政コスト 61億円

●純資産変動計算書

期首純資産残高 333億円

純経常行政コスト △61億円

税金や補助金 63億円

臨時損益ほか 0.5億円

期末純資産残高 335億円

コストなので純資産を減少させます（マイナス表示）。

●バランスシート・・・資産、負債、純資産(自己資金)の状況を示します。

●キャッシュ・フロー計算書・・・バランスシート現金の1年間の動きを示します。

●行政コスト計算書・・・資産形成につながらなかったコストの状況と受益者負担収入を示します。

●純資産変動計算書・・・バランスシート純資産の1年間の動きを示します。

※数値は25年度決算普通会計分です。

● バランスシートと行政コスト計算書

財務諸表は、財務4表とも呼ばれ、バランスシート、行政コスト計算書、純資産変動計算書、キャッシュ・フロー計算書で構成されています。ここでは、4表のうち、バランスシートと行政コスト計算書をメインに考えてみます。

資産形成につながる
取引



資産形成以外の
取引



● バランスシート



● 行政コスト計算書



● バランスシート



●行政コスト計算書

経常行政コスト

…人件費や光熱水費など

受益者負担収入

…使用料、入館料などの収入

純経常行政コスト

…差引き



仕訳から

財務諸表が出来るまで

●伝えるためのインフラに財務諸表は最適か？

住民の多くは本当に分からない？

複式簿記の始まりは早く、世界的でも日本でも多くの人に馴染みがある。

- 簿記の原理は世界共通
- 13～15世紀、イタリア商人が地中海貿易で栄えた頃に発達した会計技術。その基本原理は現在の複式簿記とほとんど同じと言われています。
- 日本で最初に西洋式簿記を紹介した書物は、福沢諭吉が翻訳した「帳合之法(ちょうあいのほう)」と言われています。
- 商工会議所の簿記検定試験は、これまで2,600万人以上の方が受験しているそうです。会社役員、経理担当、税理士、会計士、学者などなど
- 実は、住民にも分かる人はたくさんいるけど、儲からない、利害関係のない公的セクションの会計には興味がないだけかも。本当は利害関係がない訳ではないので伝え方が大事。会計知識等を持たない方に伝えることと、詳しい方に見てもらう作業は少し切り分けが必要かも。



仕訳って？



●取引きの表現方法

取引きには、原因と結果という二つの側面があります。これらを左と右に分けてセットにして表現していくことを複式簿記と言います。

例) **500万円の土地を現金で購入。**

⇒複式簿記では、「**500万円**の土地が増加した」、「**500万円**の現金が減少した」と言う二つの面を同時に捉えます。

土 地 500万円 / 現 金 500万円

この書き方のことを「仕訳」と言います。





仕訳には
定位置がある！

仕訳の定位置

借 方

資産の増

負債の減

純資産の減

費 用

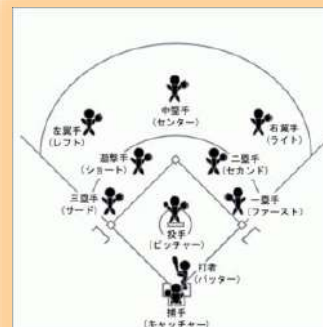
貸 方

資産の減

負債の増

純資産の増

収 益



● 演 習

Ex.

では、いろいろな取引きをTの字を使って表してみます。

①500万円の土地を現金で購入。

資産増

土地 500万円

⇒付箋上段に定位置の表の分類を書きます。土地という資産が増えたので、「資産増」と書いてください。

⇒次に下段、土地を500万円で購入したので「土地500万円」と書きましょう。

⇒その付箋を定位置に貼ってください！ 定位置はどこだったでしょうか？

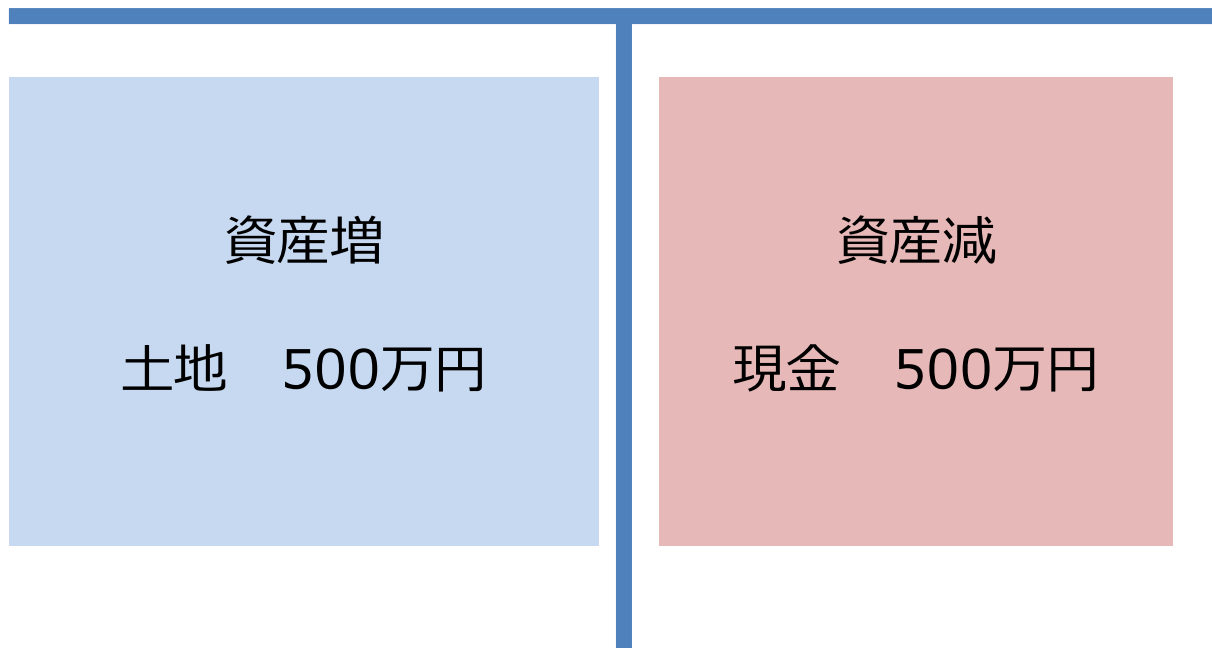
資産増

土地 500万円

続いて、500万円の現金支払は資産の減少ですね。付箋の上段に資産減、下段に現金500万円と書きましょう。定位置に貼ってください。

仕訳の定位置

借 方	貸 方
資産の増	資産の減
負債の減	負債の増
純資産の減	純資産の増
費 用	収 益



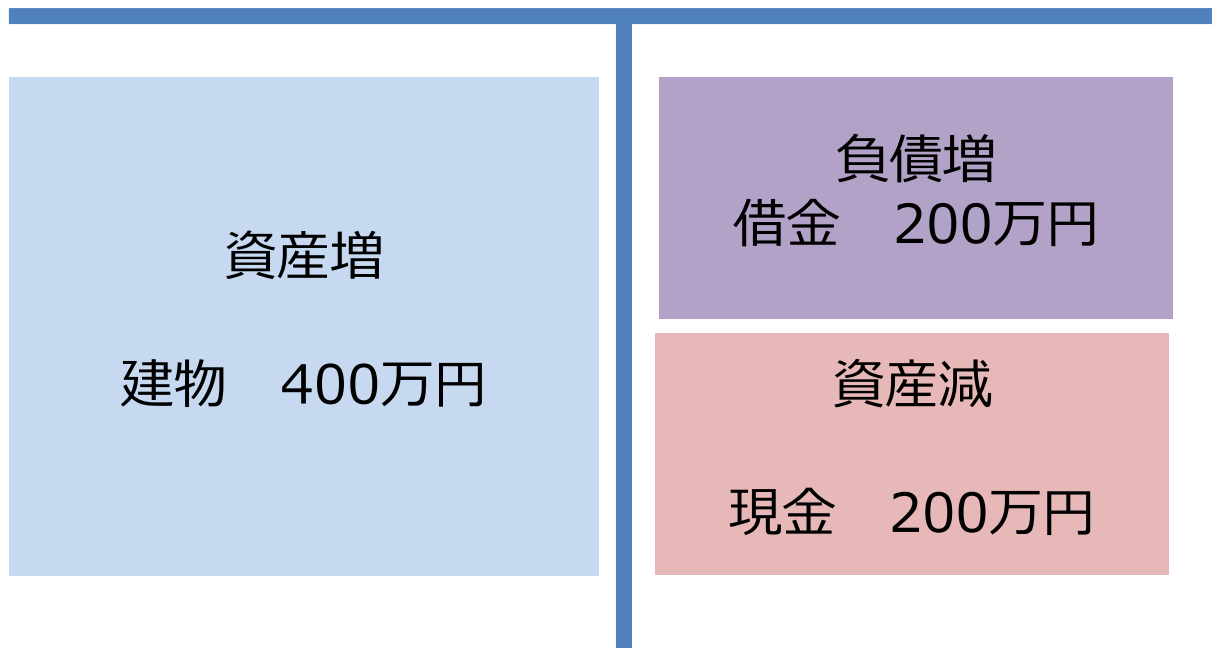
②400万円の家を建てました。借金200万円と現金200万円で支払いました。

- 400万円の家を建てたので資産増
- 200万円の借金をしたので負債増
- 200万円の現金を支出したので資産減

仕訳の定位置

借 方	貸 方
資産の増	資産の減
負債の減	負債の増
純資産の減	純資産の増
費 用	収 益

※ふせん紙は3枚使ってください。

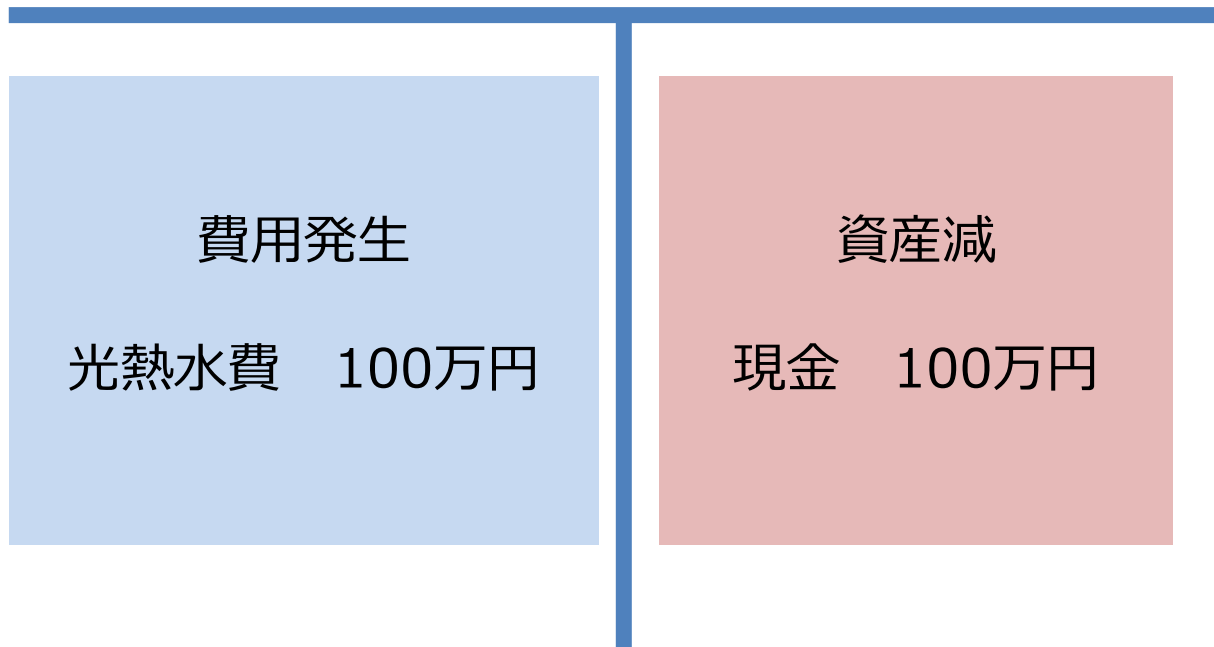


③100万円の光熱水費を現金で支払いました。

- 100万円の費用が発生
- 100万円の現金が減少

仕訳の定位置

借 方	貸 方
資産の増	資産の減
負債の減	負債の増
純資産の減	純資産の増
費 用	収 益

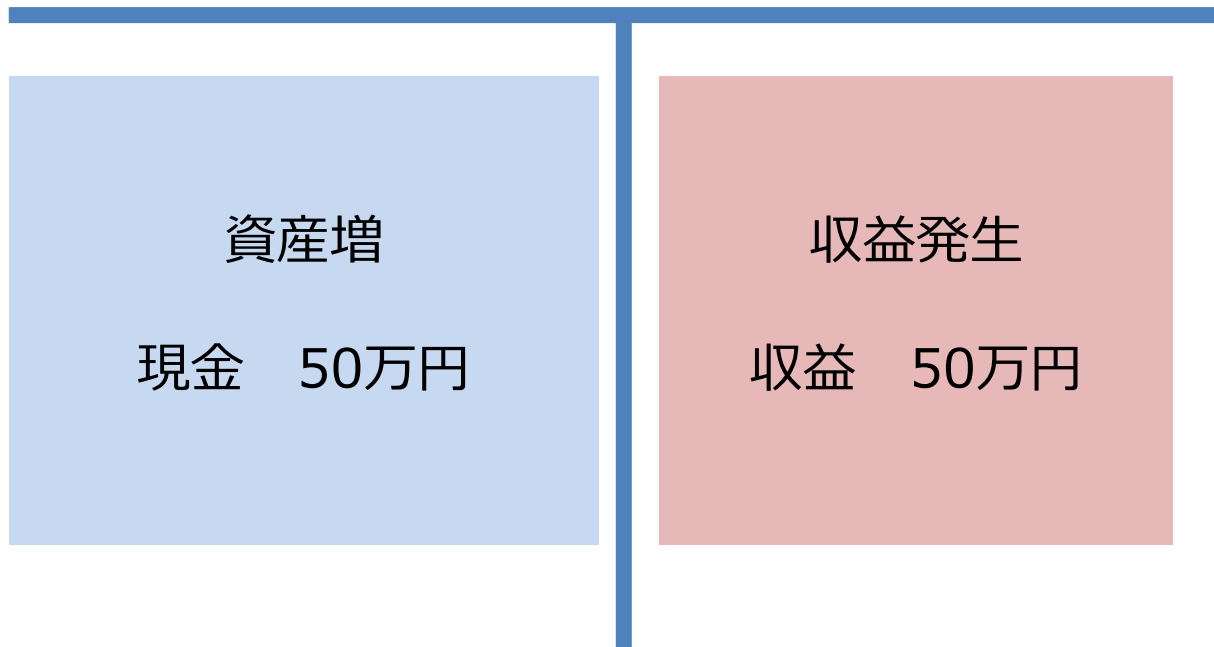


④50万円の使用料収入がありました。現金で受け取りました。

- 50万円の収益が発生
- 50万円の現金が増加

仕訳の定位置

借 方	貸 方
資産の増	資産の減
負債の減	負債の増
純資産の減	純資産の増
費 用	収 益

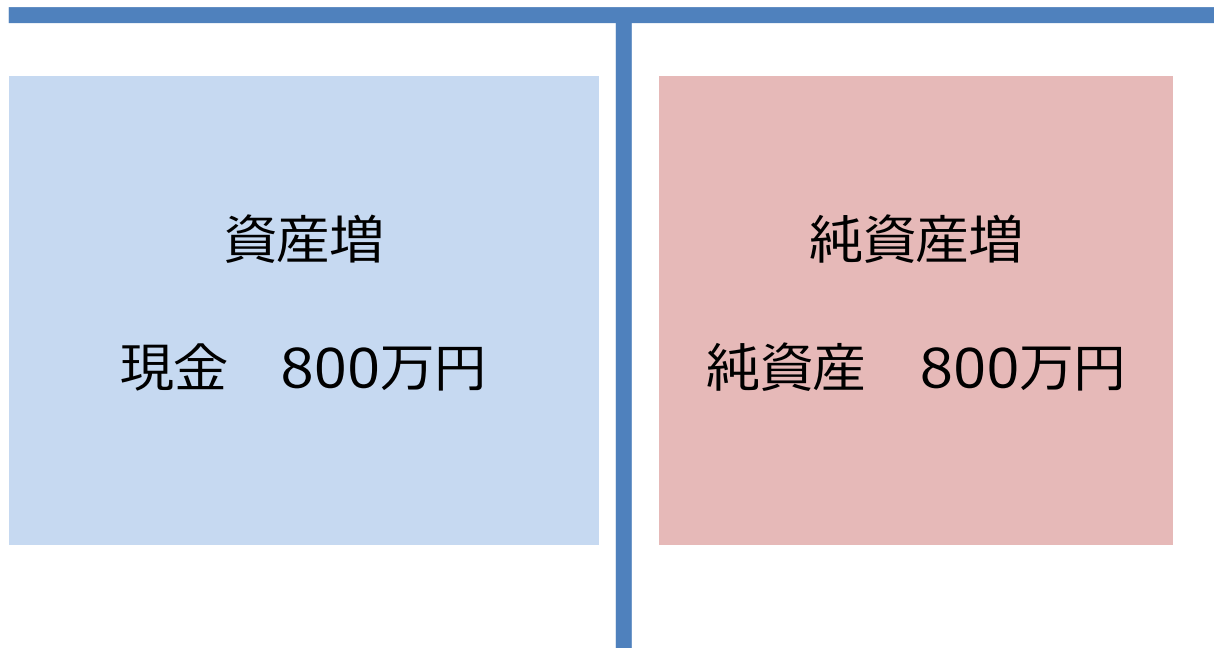


⑤800万円の税金が収納されました。

- 800万円の現金が増
- 800万円の純資産(自己資金)が増

仕訳の定位置

借 方	貸 方
資産の増	資産の減
負債の減	負債の増
純資産の減	純資産の増
費 用	収 益



ふせん紙を貼り替え、行政コスト計算書とバランスシートをつくります。



ふせん紙を貼り替え、行政コスト計算書
とバランスシートをつくります。

行政コスト計算書

費用発生
光熱水費 100万円

収益発生
収益 50万円

マイナス 50万円

行政コスト計算書のマイナス50万円は、バランスシートの純資産を減少させます。では、もうひとつ、付箋を書いてください。

「コスト収支赤字 50万円」

純資産減
コスト収支赤字
50万円

バランスシート

資産増
土地 500万円

資産増
建物 400万円

資産増
現金 50万円

資産増
現金 800万円

資産減
現金 500万円

資産減
現金 200万円

資産減
現金 100万円

950万円

負債増
借金 200万円

純資産増
純資産800万円

純資産減
コスト収支赤字
50万円

950万円

コスト計算書の増減が純資産を変動させるところ
をもっと分かりやすくすると・・・

商品のとべっちを1個500円で3個購入しました。500
円の手持ち資金と銀行から1,000円を借りました。

商品(資産)	借金(負債)
	1,000円 
とべっち3個 500×3 $= 1,500$ 円	自己資金(純資産) 500円 

コスト計算書

売 上 1,000円

仕入れ 500円

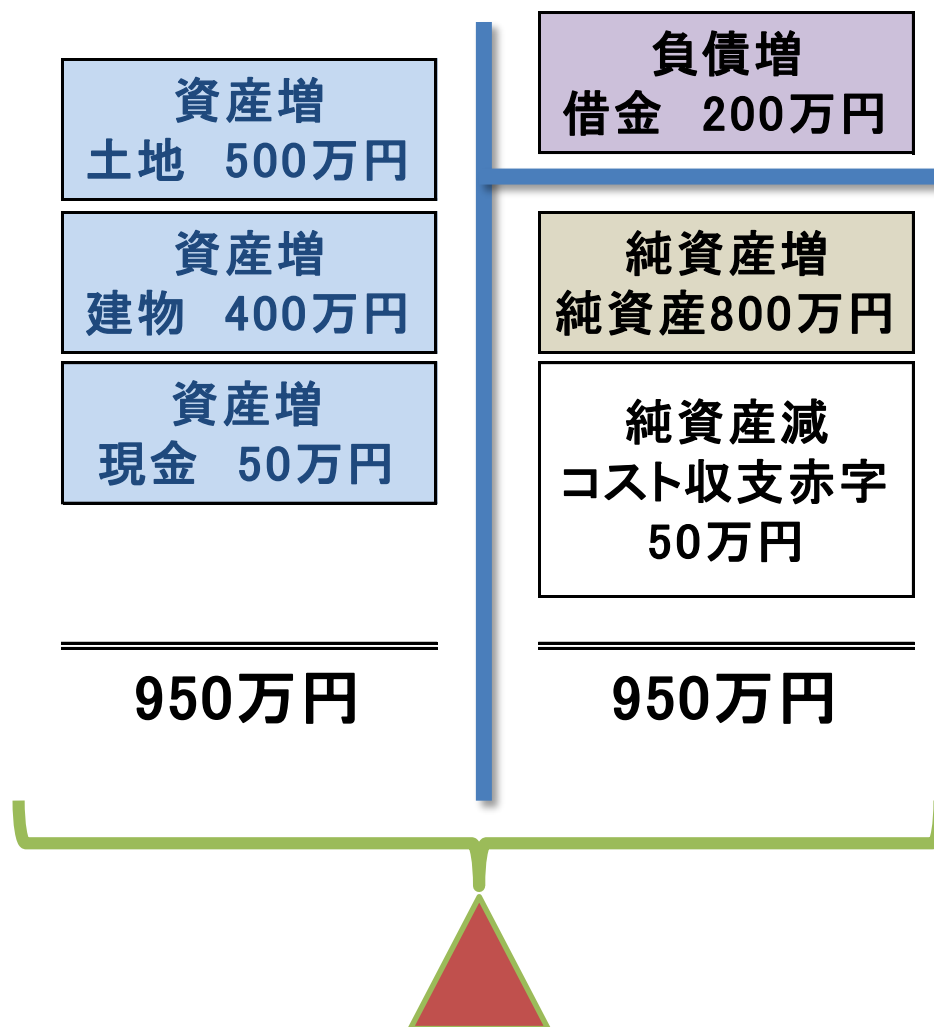
もうけ 500円

商品・現金(資産)	借金(負債)
 とべっち2個 1,000円 +  現金1,000円	1,000円  自己資金(純資産) もともと 500円 もうけ 500円 

500円で購入したとべっちが1個1,000円で売れました。もうけた500円は、純資産の部で500円を増加させています。また、資産側では、500円のみきゃんが1,000円の現金に変わっています。

● バランスシート

整理すると、下図のようになります。

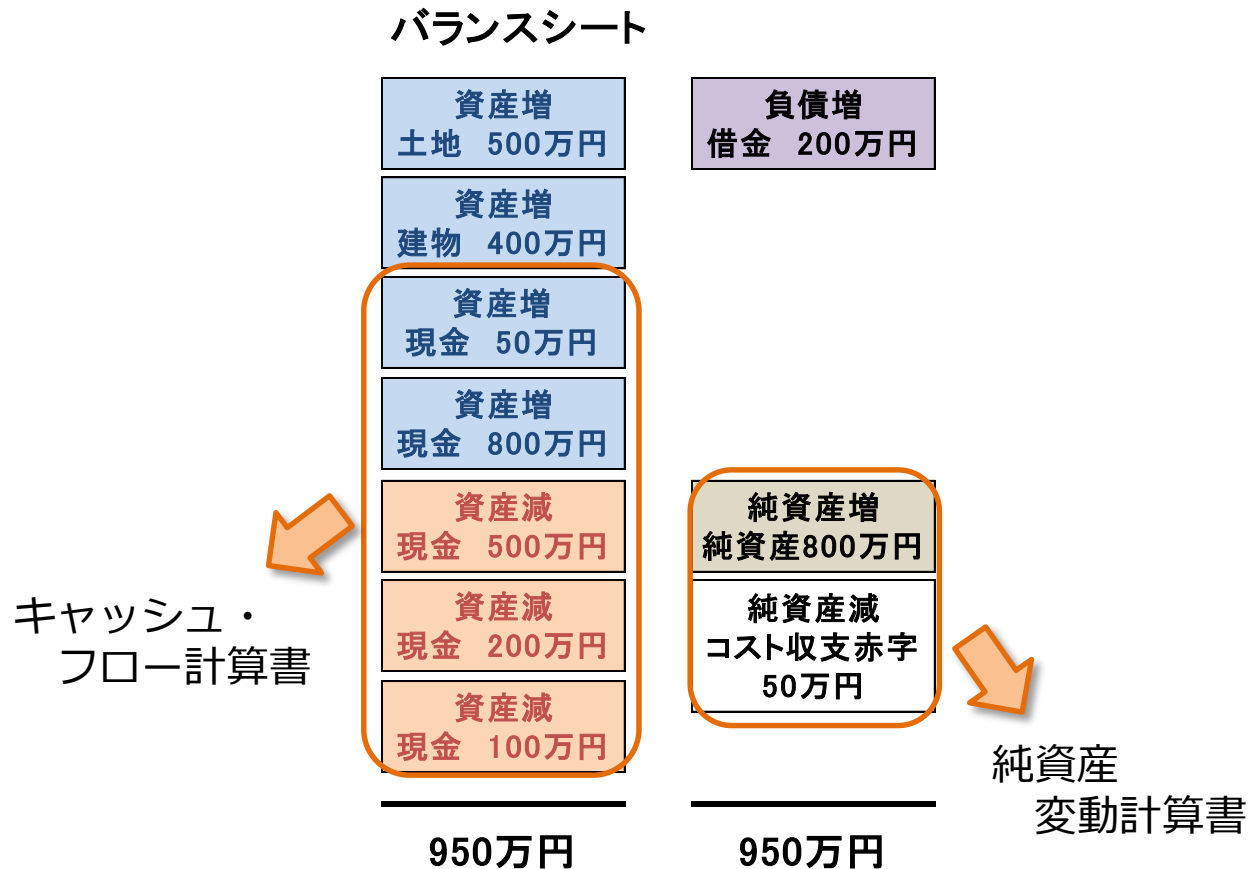


資産950万円は、借金200万円と純資産750万円で作られています。



あれあれ、なんとなく
行政コスト計算書とバランシートが
できました。

- 現金の動きだけを集めると⇒キャッシュ・フロー計算書
- 純資産の変動だけを集めると⇒純資産変動計算書



○減価償却とは

バランスシート



資産

私(建物)は、身を削って行政サービスを提供しています。残っている部分が残存価格なんて呼ばれバランスシートに掲載されています。



行政コスト計算書



コスト

身を削った分は、減価償却費というコストとなって、その年度に消費されていきます。

過去に身を削ってきた額の累計額は減価償却累計と呼ばれます。

○償却資産の残存価格と減価償却累計額

民間企業は、償却資産で言うと減価償却累計額より残存価格が大事になります（価値ある資産をどのくらい持っているか、資金調達時の担保として）。



企業

$$\text{取得価格} - \text{減価償却累計額} = \text{残存価格}$$



自治体

古くなれば、必ず、更新していかなければならないのです。**減価償却累計額は、今、資産を立て直すと仮定したら、すでに必要となっている金額と考えることもできます。これに対して、みなさんの自治体ではいくらの基金が積み立てられていますか？**

一方、自治体は、どんなに財政状況が悪化しても事業から撤退したり、売却したりして財政を立て直すことができません（道路、橋、上下水道、学校など）。

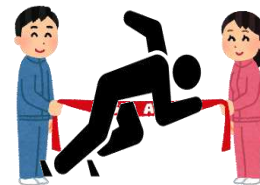
企業は売れる資産がどれくらいあるのか、自治体は償却累計額がどのくらいあるのか、同じものを見ても違う視点が必要です。

どんな状況になっても、建替えが前提の自治体資産。減価償却累計は将来の必要額？

公共施設の更新も織り込んだ

4 中長期財政見通し

～目指すべき場所はどこ?～



平成23年 中長期財政見通し公表



平成23年は、公共施設の更新問題を織り込んだ中長期財政見通しを作成。3つのシナリオで将来を推計。

中長期財政見通しつくれた!!



●中長期的な視点 ～中長期財政計画～

本町では、三つのシナリオで15年後までの財政見通しを用意。



基準シナリオ

- ・今後、新規事業をしない場合



上限シナリオ

- ・施設を築後40年経過した時点、あるいは、耐用年数が経過した時点ですべて更新したと仮定する場合



順当シナリオ

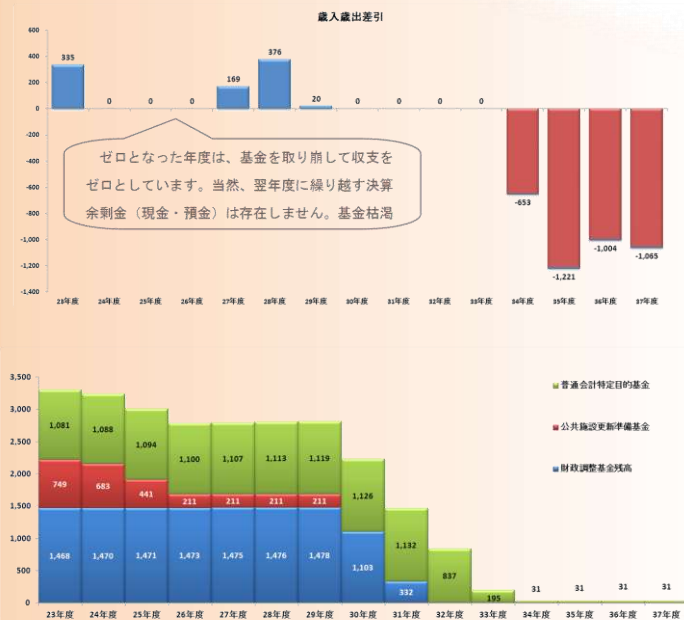
- ・予算が組めるまで施設更新をあきらめた場合
- ・目標ライン



圧縮の幅を施設の更新
というものさしではかったら・・・

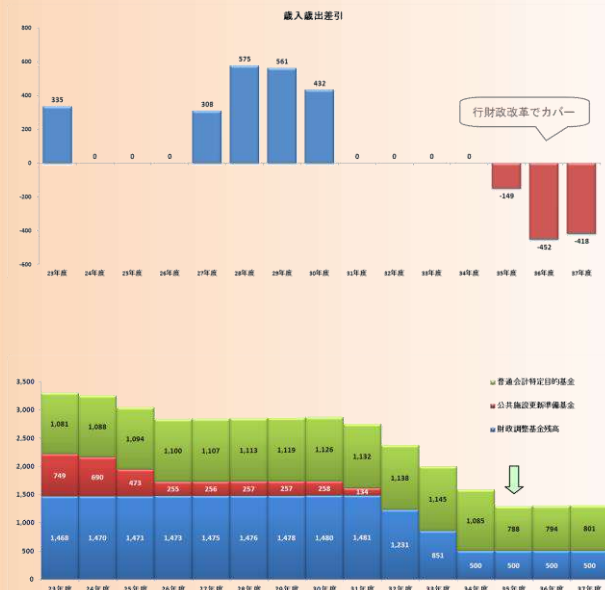
※砥部町の財政規模は80億円弱で人口は2万人強

上限シナリオ



- 15年後までの累積赤字は約40億円
- 30億円を超える基金も枯渇

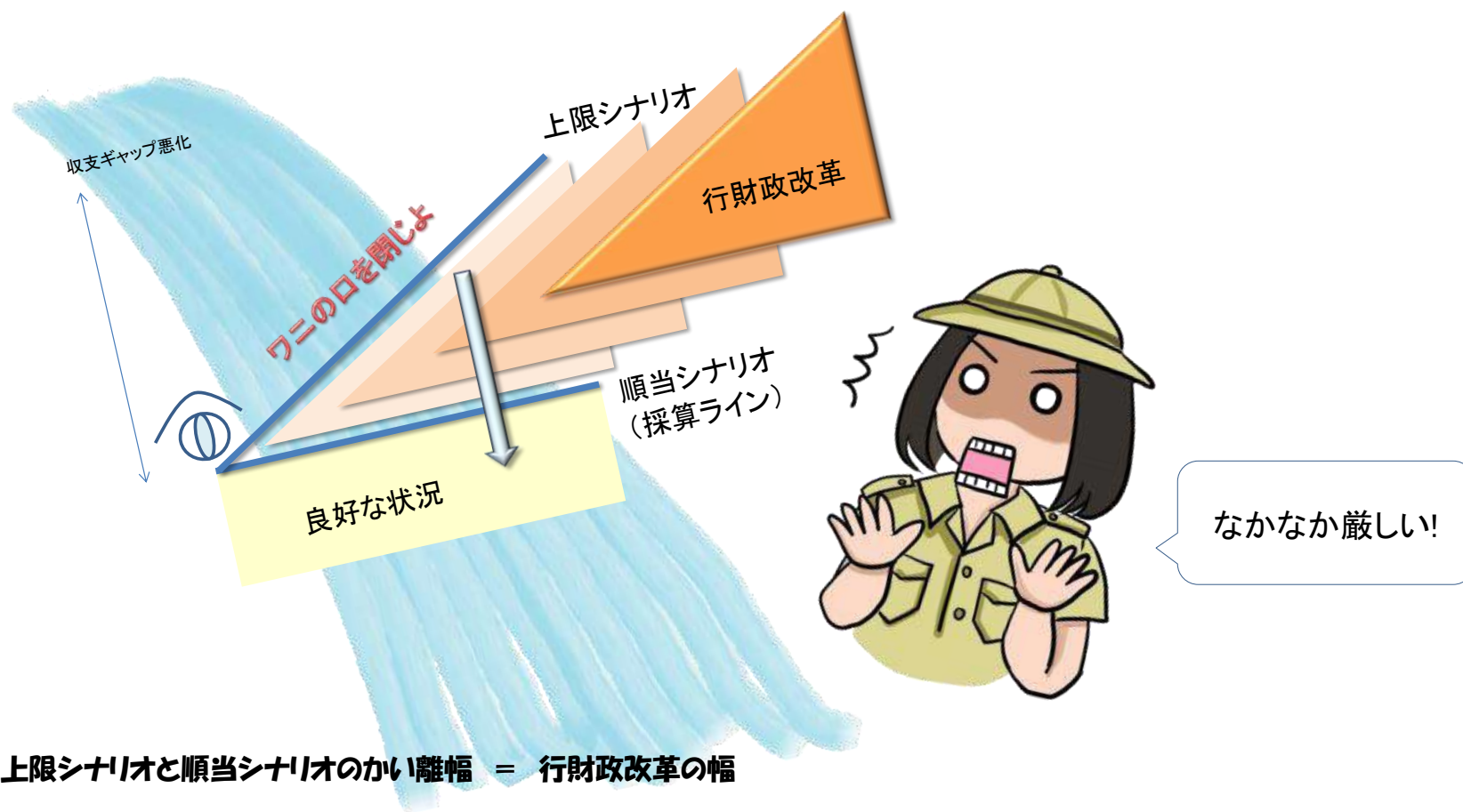
順当シナリオ



- 予算が組めるまで、更新優先順位の低い施設の更新をあきらめていきます。

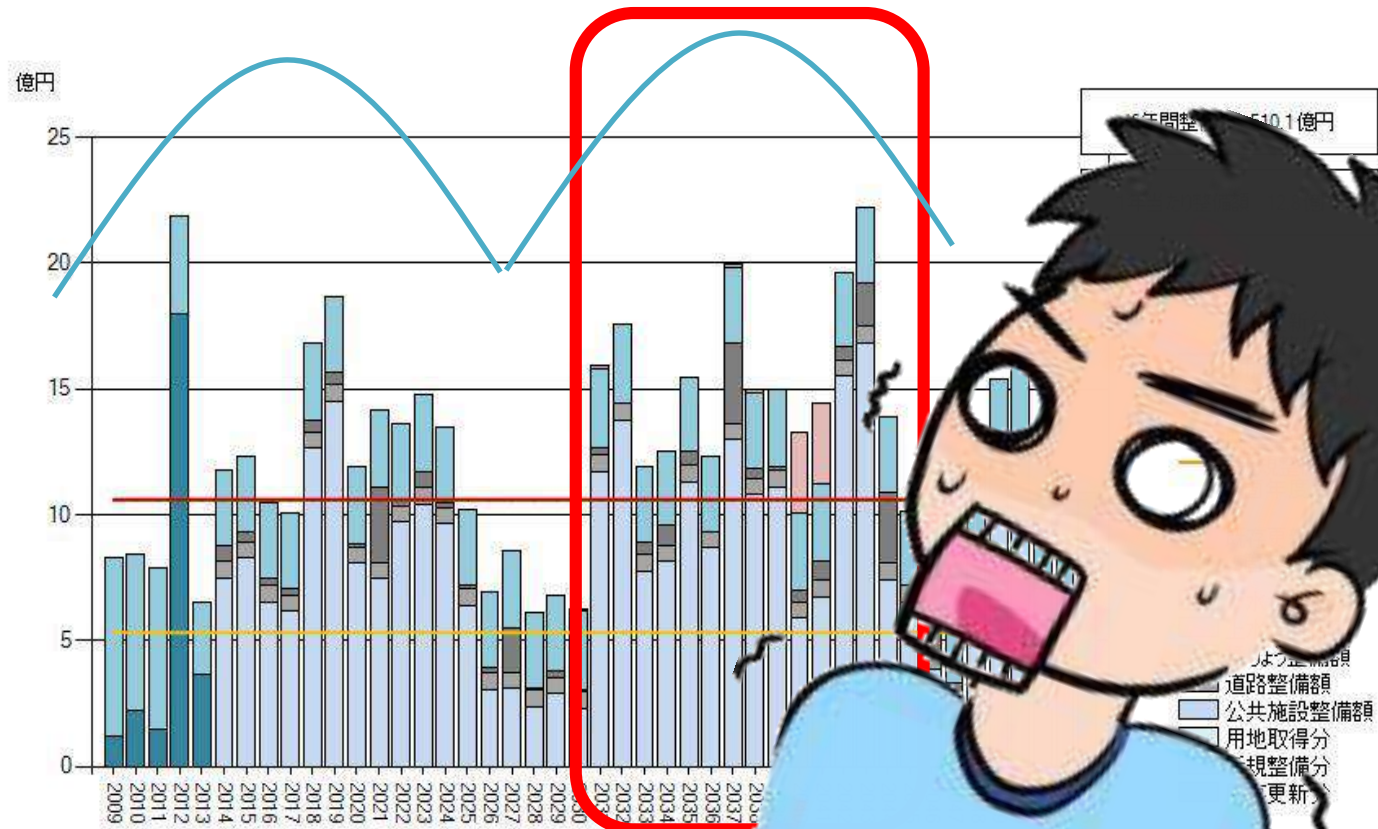
順当シナリオは、予算が組めるラインということなので、とりあえず目標ということになります。また、上限シナリオと順当シナリオのかい離幅は、行財政改革の幅とも言えるのではないのでしょうか。

- 順当シナリオは、予算が組めるラインまで、更新優先順位評価の低い物件の更新をあきらめるもの。つまり、行財政改革などで目指すべきラインは、このラインということになります。⇒ある意味目標？



砥部町の公共資産更新推計

総務省試算ソフトを使って試算してみました！ 体力を失ったあとに二つ目の山がくるとかなりきつい。



↑長寿命化、再配置など15年後くらいまでは何とかいけるかも

15年後、30年後くらい。

最初の15年で体力を失ってはいけません...

施設更新の優先順位

いくつかの項目を設定して、公共施設に得点をつけてみました。上限シナリオから予算が組める順当シナリオになるまで、優先順位の低い施設更新をあきらめていきます。

施設更新優先順位評価シート

順位	施設名	評価点	基本データ										コスト部門					施設部門				
			住所	所在地	開業年	15年後の更新率	更新予定時期	更新計画に反映しているか	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率	更新計画の更新率
1	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
2	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
3	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
4	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
5	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
6	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
7	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
8	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
9	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
10	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
11	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
12	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
13	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
14	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
15	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
16	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
17	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
18	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
19	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
20	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
21	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
22	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
23	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
24	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
25	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
26	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
27	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
28	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
29	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
30	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
31	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
32	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10
33	山田集会所	70	山田1-1	山田	1972	55	1990	2022	10000			18,000	8,100	100,000	100,000	10	10	10	10	10	10	10

左図は、優先順位の高いもの33傑。

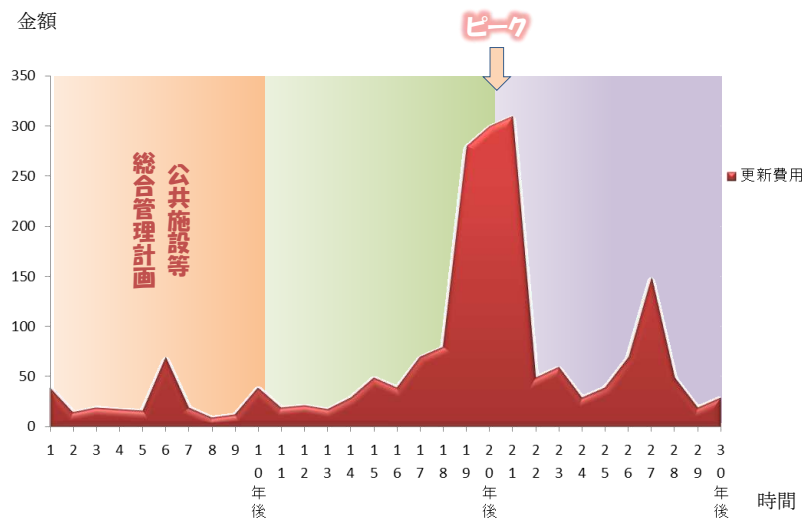


ただし、予算が組めるであろうラインまで近づけたとしても・・・

公共施設等総合管理計画などでも ピークはどこかを掴む!

更新時期別ポートフォリオを30年後まで作成してみてもいいかな?

公共施設の時期更新費用



更新年度別のポートフォリオのイメージ
*ポートフォリオ...資産の組み合わせ

今から10年後まで

10年後までポートフォリオ

平成n~n+10年度

施設名	更新費用	地方債	国庫	その他	一般財源
A施設	50	20	25	0	5
B施設	100	30	50	10	10
C施設	80	70			10

10年後から20年後まで

10~20年後までポートフォリオ

平成n+11~n+20年度

施設名	更新費用	地方債	国庫	その他	一般財源
D施設	900	800	0	0	100
E施設	100	30	50	10	10
F施設	80	70			10

20年後から30年後まで

20~30年後までポートフォリオ

平成n+21~n+30年度

施設名	更新費用	地方債	国庫	その他	一般財源
D施設	400	300	0	0	100
E施設	80	40			10
F施設	80				80

ピークはどこ?これ大事ね!
このポートフォリオがあれば
一般財源まで一目瞭然。

30年後までのポートフォリオと更新ピークがいつか分かっていると、たとえ10年間の公共施設等総合管理計画作成であっても全体理解がしやすくなるわね。

※計画は10年以上となっており最短だと10年の計画となります。

砥部町の中長期収支見通し と財政運営フレーム



2012/02/14

対象期間：平成 23 年度～平成 37 年度

愛媛県砥部町

平成23年度当時の砥部町の
中長期財政見通しです。

砥部町新中長期財政計画 本編

上限シナリオ

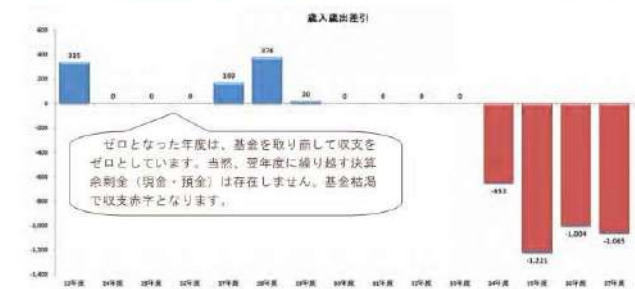
(2) 収支見通し

平成 25 年度以降、臨時財政対策債を 3 億円発行しても、平成 34 年度には全基金が底をつき、予算が組みなくなります。平成 34 年度から 37 年度までの累積赤字は、39 億 4 千 3 百万円に達します。赤字地方債である臨時財政対策債には、発行可能限度額があり、これを超えて発行することはできません。平成 25 年度以降は、3 億円程度を限度額と想定し、満額借り入れたとしての推計です。

上限シナリオ

図表 4-12 歳入歳出差引額の見通し（上限シナリオ）

単位：百万円

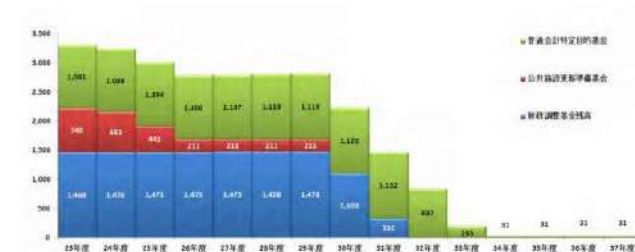


(3) 基金の見通し

施設更新には、まず公共施設更新準備基金から充当します。この基金が平成 30 年度に底をつき、次に財政調整基金が 32 年度でなくなります。平成 34 年度には、奨学基金（3,070 万円）を除く普通会計の全基金を使い切ります。

図表 4-13 基金の見通し（上限シナリオ）

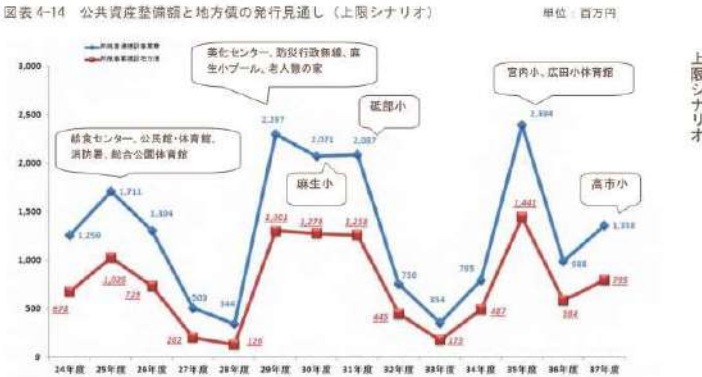
単位：百万円



(4) 資産形成費用と充当地方債

上限シナリオでの事業費と地方債借入の見通しは次のとおりです。

図表 4-14 公共資産整備額と地方債の発行見通し（上限シナリオ）



図表 4-15 推計期間における資産整備事業費と地方債発行見込み額

	平成 23～27 年度	平成 28～32 年度	平成 33～37 年度	計
事業費	7,177 百万円	7,549 百万円	5,889 百万円	20,615 百万円
地方債発行額	4,389 百万円	4,404 百万円	3,480 百万円	12,273 百万円

平成 23 年度からの 15 年間で予想される普通建設事業費総額は、206 億円です。この事業のために発行する地方債は、123 億円となります。臨時財政対策債は含んでいません。

平成 24 年度

延部中学校改築（給食費の最終年）1 億 9 千 3 百万円、ゆとり公園体育館設計（国体）7 百万円、文化会館・図書館施設整備 3 千 8 百万円、中央公民館・体育館耐震設計 1 千万円、延部消防署 2 千 1 百万円、上野集中華化構想体 2 千 3 百万円、延部児童館 3 千 6 百万円、麻生児童館 3 千 9 百万円、広田憩いの家 4 千 1 百万円、老人生きがいの家 3 千 2 百万円、農林工芸体験館 4 千 7 百万円、ふるさと生活館 2 千 2 百万円、町営住宅 3 億 2 千万円ほか

平成 25 年度

給食センター 1 億 1 千 5 百万円、ゆとり公園体育館改修（国体）1 億 4 千万円、中央公民館・体育館耐震補強 5 億 8 千 1 百万円、延部消防署 3 億 9 千 9 百万円、文化会館・図書館施設整備 6 百万円、子育て支援施設設計 190 万円ほか

4 順当シナリオ

(ア) 老朽施設更新の優先順位

予算が組めるシナリオを、順当シナリオと位置付けます。順当シナリオでは、更新優先順位の高い施設から更新すると仮定し、どこまでなら予算が組めるかを推計しました。まずは、施設更新優先順位評価シートをご覧ください。

図表 4-22

施設更新優先順位評価

施設 番号	施設名	所在地	区 画	取得年次	築年数	10年度までの 経年劣化率 (平均%)	更新予定 年度	更新費(百万円)				優先順位 評価	優先順位 評価
								更新費(1) 更新費(2) 更新費(3) 更新費(4)	更新費(5) 更新費(6) 更新費(7) 更新費(8)	更新費(9) 更新費(10) 更新費(11) 更新費(12)	更新費(13) 更新費(14) 更新費(15) 更新費(16)		
1	山田集中華化構想体	延部町山田1-1	1002	50	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2	延部中学校改築	延部町延部1-1	1002	50	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
3	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
4	中央公民館	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
5	延部消防署	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
6	延部児童館	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
7	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
8	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
9	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
10	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
11	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
12	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
13	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
14	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
15	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
16	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
17	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
18	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
19	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
20	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
21	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
22	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
23	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
24	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
25	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
26	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
27	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
28	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
29	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
30	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
31	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
32	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
33	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
34	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
35	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
36	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
37	延部小	延部町延部1-1	1002	47	1000	2002	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

順位	種別	選手名	所属	年齢	身長	体重	学年	試合データ		総得点	順位
								試合数	得点		
04	国際学生選手	張 宇浩	中国	22	190.0	75.0	2021	12/08	42/00	1000	384.0
05	高校生選手	張 宇浩	中国	19	187.0	70.0	2018	10/06	36/00	91.00	717.0
06	高校生選手	張 宇浩	中国	18	185.0	68.0	2017	10/06	26/45	30.00	7.00
27	中国学生選手 (男子A)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	12.00	1.00
28	中国学生選手 (男子B)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
29	中国学生選手 (男子C)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
40	中国学生選手 (男子D)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
41	中国学生選手 (男子E)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
42	中国学生選手 (男子F)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
43	中国学生選手 (男子G)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
44	中国学生選手 (男子H)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
45	中国学生選手 (男子I)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
46	中国学生選手 (男子J)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
47	中国学生選手 (男子K)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
48	中国学生選手 (男子L)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
49	中国学生選手 (男子M)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
50	中国学生選手 (男子N)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
51	中国学生選手 (男子O)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
52	中国学生選手 (男子P)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
53	中国学生選手 (男子Q)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
54	中国学生選手 (男子R)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
55	中国学生選手 (男子S)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
56	中国学生選手 (男子T)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
57	中国学生選手 (男子U)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
58	中国学生選手 (男子V)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
59	中国学生選手 (男子W)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
60	中国学生選手 (男子X)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
61	中国学生選手 (男子Y)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
62	中国学生選手 (男子Z)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
63	中国学生選手 (男子AA)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
64	中国学生選手 (男子AB)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
65	中国学生選手 (男子AC)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
66	中国学生選手 (男子AD)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
67	中国学生選手 (男子AE)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
68	中国学生選手 (男子AF)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
69	中国学生選手 (男子AG)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
70	中国学生選手 (男子AH)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
71	中国学生選手 (男子AI)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
72	中国学生選手 (男子AJ)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
73	中国学生選手 (男子AK)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
74	中国学生選手 (男子AL)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
75	中国学生選手 (男子AM)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
76	中国学生選手 (男子AN)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
77	中国学生選手 (男子AO)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
78	中国学生選手 (男子AP)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
79	中国学生選手 (男子AQ)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
80	中国学生選手 (男子AR)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
81	中国学生選手 (男子AS)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
82	中国学生選手 (男子AT)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
83	中国学生選手 (男子AU)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
84	中国学生選手 (男子AV)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
85	中国学生選手 (男子AW)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
86	中国学生選手 (男子AX)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
87	中国学生選手 (男子AY)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
88	中国学生選手 (男子AZ)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
89	中国学生選手 (男子BA)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
90	中国学生選手 (男子BB)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
91	中国学生選手 (男子BC)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
92	中国学生選手 (男子BD)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
93	中国学生選手 (男子BE)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
94	中国学生選手 (男子BF)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
95	中国学生選手 (男子BG)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
96	中国学生選手 (男子BH)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
97	中国学生選手 (男子BI)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
98	中国学生選手 (男子BJ)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
99	中国学生選手 (男子BK)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00
100	中国学生選手 (男子BL)	張 宇浩	中国	28	190.0	182.0	18/20	15/20	15/20	11.00	1.00

順当シナリオ

	東京都内 （千円）	東京都外 （千円）	更新地内 （千円）	更新地外 （千円）	建設費 （千円）
小計	4,026,761	1,814,688	4,157,609	1,457,332	901,089

事業データ											
事業種別	事業名	評定値	住居	助成率(%)	事業開始年	15年度の 計画事業 割合(%)	事業計画の 計画期間 (年)	事業計画の 事業期間 (年)	事業計画の 事業期間 (年)	一団計画 の事業期間 (年)	事業計画の 事業期間 (年)
62	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
63	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
64	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
65	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
66	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
67	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
68	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
69	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
70	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
71	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
72	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
73	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
74	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
75	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
76	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
77	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
78	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
79	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
80	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
81	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
82	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
83	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
84	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
85	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
86	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
87	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
88	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
89	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
90	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
91	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
92	高齢者福祉		高齢者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
93	障がい児福祉		障がい児福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
94	障がい者福祉		障がい者福祉	100.00	80.00	100.00	11	90.00	12.00	18.20	
						小計	1,046,422	2,319,399	1,249,020	950,291	2,817,809
						合計	12,520,124	1,739,840	1,505,650	2,791,844	1,474,194

*築後40年を経過した施設、または、耐用年数を経過した施設(構築・工作物、大規模修繕含む)を登録しています。

*評価点は、それぞれ、稼働率 10 点、利用者数 10 点、年間赤字額 20 点、耐震状況 15 点、老朽化状況 15 点、施設の利用目的 30 点を満点とする総計 100 点満点で評価しています。

(注) 古い施設でも耐震基準を満たしていれば、優先順位は下がります。利用者数が多くても、稼働率が低ければ優先順位は下がります。学校、インフラ、福祉などといった施設目的が評価に大きく影響します。学校やインフラに比べ、観光、文化、スポーツ施設などの優先順位は低くなります。

4 施設更新優先順位評価シートについて

評価の方法は、稼働率、利用者数、年間収支額、耐震状況、老朽化状況、施設の目的などにより個々に得点を付しました。評価点の高い施設ほど更新の優先順位が高いことになります。さまざまな目的を持つ公共施設を、一律に評価するには限界があり、評価方法にはまだ多くの課題を残しています。これらが、そのまま現実の優先順位となるものではありません。

精度は低いが、まずは、職員自らが考え優先順位表を作成！

第5 分析

1 理想とする資産整備収支額と実際の資産整備収支額との乖離

分析では、順当シナリオをベースに分析します。まず、推計した歳入歳出額をキャッシュ・フロー計算書の要領で「経常的収支+投資+財務的収支」と「資産整備収支」に振り分けました。資産整備収支は通常赤字となりますが、ここでは絶対値（プラス）で分析しています。また、「経常的収支+投資財務的収支」のことをフリーキャッシュ・フロー（以下、「FCF」と言います。）と言います。

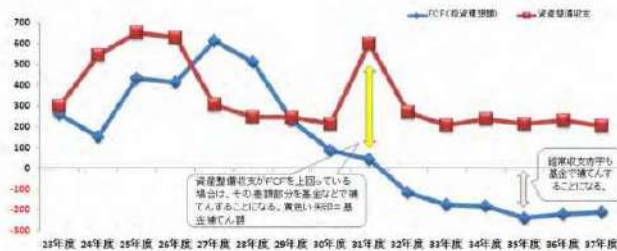
図表 5-1 は、順当シナリオで実施する事業を基に、以下の条件でFCFと資産整備収支額の推移を推計しています。

経常収支黒字と 資産整備収支赤字(絶対値)

FCFは資産形成のための投資に振り向けられるため、資産整備収支赤字（絶対値）が収まれば、良好な財政状況が維持できます。良財政は平成27年度～29年度の3年間です。平成27、28年度頃から、公債費や公共下水道事業会計への事務費繰出の増加によりFCFが減少します。平成32年度以降はマイナスとなり、資産形成に困る余力は無いということになります。

図表 5-1 FCFと資産整備収支額との乖離（順当シナリオ）

単位：百万円



平成31年度で経常収支黒字がほぼなくなる予想が…。予想しながら、一体何ができただのか???

FCFを上回る資産整備収支とFCF自体の赤字を、基金で賄うと基金残高は図表 5-2 のとおり推移します。

図表 5-2 基金の状況（順当シナリオ、再掲）

単位：百万円

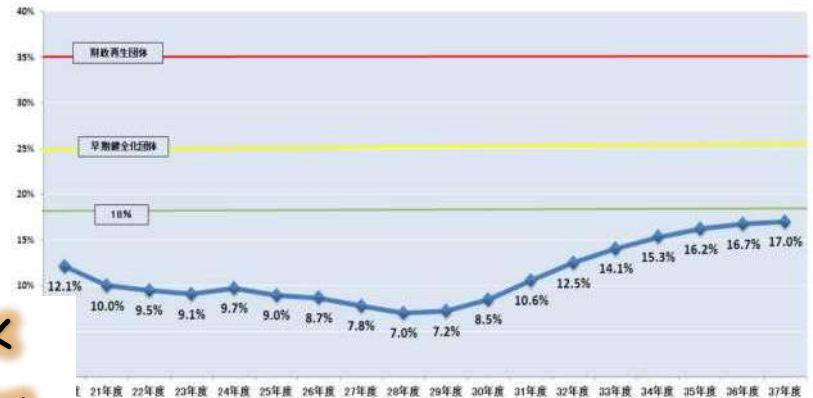


2 実質公債費比率、将来負担比率の見通し

財政健全化法に基づく実質公債費比率と将来負担比率の見通しは次のとおりです。

図表 5-3 実質公債費比率の見通し（順当シナリオ）

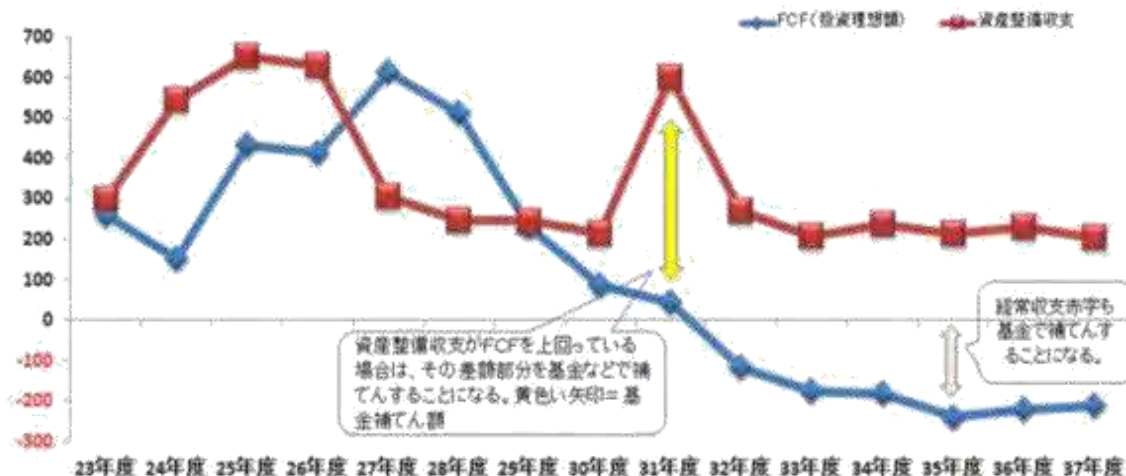
実質公債費比率



業の地方債償還が30年と、超長期の借入れが可能のため、実質公債費比率の急減な上昇にせん。平成28年度を底に徐々に上昇していきます。ちなみに、平成37年度の上限シナリオ22.5%となります。

図表 5-1 FCFと資産整備収支額との乖離（順当シナリオ）

単位：百万円



経常部分での収支黒字がなければ、公共施設への更新もできなくなってしまう。上記の推計は、資産形成収支赤字(一般財源分)と経常部分の収支黒字を推計したもの。

もし、経常部分の収支が赤字になれば、経常赤字と資産形成赤字を基金や現金・預金で賄わないといけない。しっかり、将来を見据えておかないと、あっという間に基金が枯渇してしまうことに。



8 平成37年度の将来バランスシート（順当シナリオより）

図表 8-1 将来バランスシート資産の部

平成22年度決算バランスシート	平成37年度将来バランスシート 順当シナリオ
資産の部	資産の部
土地 146億3,073万円	土地 125億8,930万円
建物等 199億8,074万円 （取得価格 340億6,533万円 老朽化比率 42.9%）	建物等 142億4,887万円 （取得価格 353億3,755万円 老朽化比率 40.3%）
物品 8億6,630万円	物品 8億4,709万円
投資等 22億4,224万円	投資等 12億7,853万円
流動資産 26億1,608万円	流動資産 10億2,827万円
合 計 402億7,209万円	合 計 299億9,206万円

将来バランスシート

順当シナリオのバランスシートですので、いわば目標とも言えます。資産合計、建物等ともに平成22年度の3/4程度となっています。

特に、建物等の資産価値は1/4程度圧縮したいものです。

図表 8-2 将来バランスシート負債・純資産の部

平成22年度決算バランスシート	平成37年度将来バランスシート 順当シナリオ
負債・純資産の部	負債・純資産の部
負債 78億6,760万円 （うち、地方債 62億1,178万円）	負債 107億7,803万円 （うち、地方債 91億6,693万円）
純資産 324億449万円	純資産 192億,398万円
合 計 402億7,209万円	合 計 299億9,206万円

将来バランスシート

順当シナリオでは、負債が平成22年度の1.4倍程度で済んでいます。

順当シナリオ(理想シナリオ)で推計した将来の予想バランスシート。15年程度で資産を4分の1程度圧縮する必要がありそう。あるいは、見合いの経常黒字をしっかりと確保するか。

財務諸表を作成することで、まずは、全体像や将来像を把握する。





どれほどあきらめないといけないうか分かってきたところで、何かからあきらめるべきか、客観的に決めるためには、セグメント情報がないと説明も議論もできないんじゃないかな～。

5 チームの自立へ セグメント情報

～目指すべき場所に向かう手段～



ゼリーのような食感
「紅まどんな」

「砥部焼」



「砥部動物園 白くまピース」



過去に公表していた施設別・事業別財務諸表

第1 施設別・事業別の財務諸表作成にあたって

1 目的

砥部町では、指定管理者導入や民間委託を進めています。このような取組を理解してもらうためには、事業や施設に係る資産やコストの状況を整理し、分かりやすく公表する必要があります。施設ごと、事業ごとのデータを整理することで、現在の問題点を浮き彫りにし、次の予算に生かしていく。そのためのツールが、この施設別・事業別財務諸表となります。

ばじゅっと隊長
砥部町の財政をウォッチします。

2 事業別・施設別の財務諸表の作成効果と活用方法

作成効果と活用方法として、次のような点が挙げられます。

- ①民間に近い基準で、官民のコスト比較を行う。結果、その事業に費やしたコストが妥当であったかどうかを判断
- ③自治体、銀行、地元シンクタンク、企業など情報交換、協働への足掛かり
- ④どの程度コストが掛かっているかを多くの人に認識してもらう。
- ⑤施設では、管理経費の削減や統廃合、施設使用料改定の参考とする。
- ⑥町の職員一人一人の意識改革（事業コストや財源の認識など）に繋げる。
- ⑦どの事業や施設に重点配分するか、優先順位をつける資料として活用。

3 対象とした事業、施設

今回対象とした施設・事業は、次のとおりです。

幼稚園	保育園	小学校	中学校
福祉施設	砥部老人憩の家	広田老人憩の家	老人福祉センター
保健センター	ごみ処理事業	浄化槽特会	
農業振興事業	林業振興事業	観光振興事業	
砥部焼伝統産業会館	陶芸創作館	とべ温泉特会	
町営住宅	消防・防災施設	図書館	
給食センター	公民館	山村留学センター	坂村貞民記念館

*とべ温泉特会、浄化槽特会は普通会計に属する特別会計です。

4 作成の基準

砥部町の財務諸表の基準に準じて作成しています。ただし、正職員の人件費については、事業や施設ごとに算出しているのではなく、町全体の職員給与の平均に配属人員数を乗じて算出しています。人事異動に伴って、人件費が大きく増減すると経年比較が分かりにくくなりますので、このような計上方法としています。

(10) 陶芸創作館

資産 1 億 2 千万円は、すべて純資産で形成されています。昭和 58 年築で築後 30 年が経過しています。

図表 32 陶芸創作館バランシート

単位：千円

資産の部		負債の部	0
			(0)
土 地		純資産の部	119,053
	62,150		(91,906)
	(62,150)	資産整備国庫補助金	9,563
			(10,042)
建 物	54,220	資産整備一般財源	118,392
	(27,832)		(84,454)
物 品	2,683	資産評価差額	△ 8,892
	(1,924)		(△2,590)
資産合計	119,053	負債・純資産合計	119,053
	(91,906)		(91,906)

*表中、括弧内の数値は、前年度計上額です。

【正職員 0⇒0名】

今年度取得した資産は、2,892 万 4 千円でした。

- ② 砥部町陶芸創作館外壁等塗装工事 2,773 万 9 千円
- ② 自動焼成装置 79 万 8 千円
- ② 真空土練機 38 万 7 千円

図表 33 陶芸創作館行政コスト計算書

単位：千円

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
人にかかるコスト						
物にかかるコスト	15,659	19,197	14,943	15,345	30,894	14,823
物件賃	2,709	2,895	1,325	2,221	17,881	1,796
施設管理費	99	196	196	192	184	184
賃 金	6,466	6,450	6,419	6,670	6,351	6,522
原材料費	3,580	3,810	3,767	3,186	3,024	2,899
光熱水費	1,551	1,471	1,425	1,323	1,331	1,549
経常修繕費		3,066	601	220	292	96
減価償却費	1,254	1,309	1,210	1,533	1,831	1,777
コスト合計	15,659	19,197	14,943	15,345	30,894	14,823
受益者負担収入	15,122	14,939	13,632	11,724	10,115	10,088
受益者負担割合 (%)	96.6	77.8	91.2	76.4	32.7	68.1
差 引	△ 537	△ 4,258	△ 1,311	△ 3,621	△ 20,779	△ 4,735

3. フルコスト財務情報

資産は、1億2千6百万円です。負債は退職手当引当金と賞与引当金の3百万円、純資産は1億2千3百万円です。

● 陶芸創作館バランシシート

単位：千円

資 産		負 債	
	老朽化率		
○土地(取得価格)	71,642	○退職手当引当金	2,563
○建 物	50,659 48%	○賞与引当金	128
○物 品	2,108 51%		
○退職手当積立金	1,428		
		純資産	
		○純資産	123,146
資産合計	125,837	負債・純資産合計	125,837

[正職員1名]

今年意に取得した資産は、万千円でした。

低部町陶芸万千円

● 陶芸創作館行政コスト計算書

単位：千円

	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
支 出					
○人件費					4,283
○物件費等					
・物件費	1,926	2,441	18,173	1,892	
・維持補修費					263
・減価償却	1,210	1,533	1,831	1,777	4,136
・施設管理費	196	192	184	184	
・光熱水費	1,425	1,323	1,331	1,549	1,622
・臨時職員 (人数)	6,419	6,670	6,351	6,522	5,304
・事務委託費					183
・諸材料原材料	3,767	3,186	3,024	2,899	2,756
・その他					2,183
計	14,943	15,345	30,894	14,823	20,730
収 入					
○使用料・手数料	13,632	11,724	10,115	10,088	11,103
受益者負担割合	91.2%	76.4%	32.7%	68.1%	53.6%
差 引	△ 1,311	△ 3,621	△ 20,779	△ 4,735	△ 9,627

平成26年度より正職員0.3人分の人件費を同事業に配賦しています。

年間赤字額 962万7千円(前年度473万5千円)

○体験者数 8,847人(前年度8,792人) 55人増

○体験者一人当たりのコスト 2,343円/人(前年度1,686円/人)

料金
給付湯のみ 450円～
給付茶碗等 800円～
ろくろ等 1,500円

4. これまでの取組みとその成果(実績)

今年度、施設の屋根や外壁などの補修を行いました。今後は傷みの目立ってきた駐車場の補修時期について検討するとともに、祇園焼の販路についても検討します。



5. 目標とシナリオプランニング

来年度

屋上やテラスなどの漏水漏など当該しない部分の設備を定期的に実施する。

今 後

シナリオプランニング

シナリオ作成	最高シナリオ	通常シナリオ	最悪シナリオ
戦 略	○○増に努める	コスト削減	人員削減、事業廃止・縮小
トリガー	-	赤字50万円以上	赤字100万円以上
対応策	-	職員1名減	職員1名減 事業縮小

●こんなことできないか？マネジメント単位・責任単位

- 「係(本町は課までしかない)」をマネジメント単位・責任単位として設定し、予算科目である「目」と一致させられないか。「係=目」、「係の仕事=細目」
- 予算、執行、決算、決算分析、改善案、次年度予算とチーム(係)でマネジメントしていく。目(係)と細目(係の仕事)の仕事は上位施策にちゃんと貢献できているのか。

●ロジックモデルの設定

- 施設や事業を評価するとき、単にコストが高いか低いかだけで評価してしまうと、コストの高いごみ処理施設などの評価が低くなってしまいます。しかし、上位施策が環境配慮ということであればどうでしょう。コストは高くついたとしてもダイオキシンやCO₂の削減効果が大きければ、評価が高くならなければおかしいですよね。つまり、一律の評価ではなく、それぞれの施設や事業に応じて評価すべきではないでしょうか。
- 老人福祉施設などではどうでしょう？収入はないですが、利用者が多い。この場合は住民からのニーズが高い施設と言えるかもしれません。住民の満足度を数値化することは困難ですが、たとえば、「利用者数一人当たりのコストが低い(あるいは削減)方が良いモデル」と設定すれば、利用者の多い施設の評価を高くすることも可能です。利用の満足度をこのような形で評価できれば、施設や事業の存続に関して、より納得のできる優先順位を考えられるのではないのでしょうか。

●ロジックモデルが決まれば、それに見合うシナリオプランニング

例えば、ロジックモデルが稼ぐという施設で、今は黒字であるA施設に次のような3つのシナリオをセットしてみます。ドリームシナリオ、ノーマルシナリオ、ナイトメアシナリオ。そして、それぞれのシナリオに戦略、トリガー、対応策をセットしてみます。

A施設

シナリオ作成	最高シナリオ	通常シナリオ	最悪シナリオ
戦 略	〇〇増に努める	コスト削減	人員削減、事業廃止・縮小
トリガー	-	赤字50万円以上	赤字100万円以上
対応策	-	職員1名減	職員1名減 事業縮小

シナリオ作成	いくつかのシナリオで将来を推計
戦 略	各シナリオで目的が達成されるために必要な条件、やるべきこと。
トリガー設定	あるシナリオから別のシナリオへと変化する兆候を明確にする。
トリガーのモニター	トリガーとなる指標を継続的にチェックする。
トリガーの発動	次の予想していた対応策をとる。

さて、A施設でオープン後初めて50万円以上の赤字を出してしまったとします。そうすると、トリガーが外れ、最高シナリオから通常シナリオに変わります。結果、職員1名減となります。厳しいようですが、このようなトリガーがなければずるずると何年も赤字をひきずってしまうかもしれません。

●統一された公会計基準、自治体を超えた施設や事業のマネジメント

➤ 多くの自治体でセグメント情報の公表が進めば、近隣市町村との連携ができるかも？地方の小規模な自治体では官官連携も大事！

➤ 施設や事業ごとの危険ライン、撤退ラインがイメージできるか。ピンチのときでも官官連携などのアイデアも。
近隣自治体のセグメント情報を見る、見てもらう、これも大事になってくるかも。

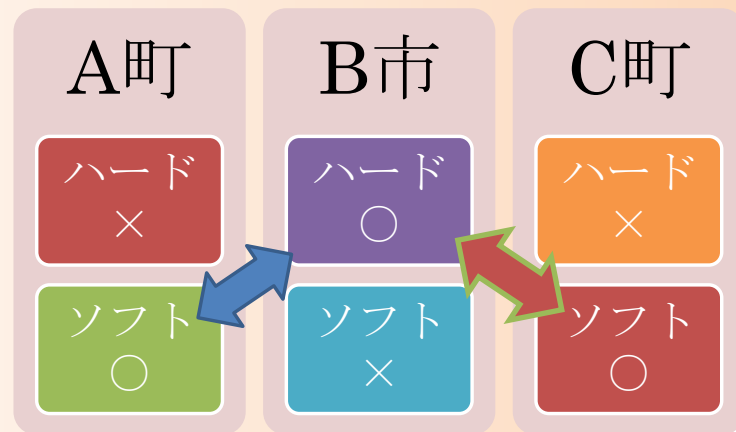
➤ 住民だけでなく地元企業の方にも見てもらえれば、空きスペースの利活用や未使用施設・土地の売買話になるかも・・・サウンディングも。これは、バランスシート探検隊でもPRできるはず。

A町 箱は古くて使えなくなるが、ソフトは継続したい

B市 箱はまだまだ使えるが、ソフトとなる事業は廃止したい

賃貸料でお互いが Good！

近隣自治体が協働して、ハードとソフトを分割評価し、データベースを一元化する。



- さまざまな計画があり、目標とかKPIとかもたくさん・・・



最近、いろいろな計画が多くないですか？



各種計画のすべての目標を達成するため、強力な推進力で事業を進めてしまっても財政的に大丈夫でしょうか？人員やお金が必要と多くのセクションで要望が出てしまっては実現不可能になってしまうかも。

そもそも、目標設定やKPI設定って本当にこれでいいのかな？



ロジックモデル、シナリオプランニング、目標やKPI設定などしっかり練らないとPDCAが回らないですね。



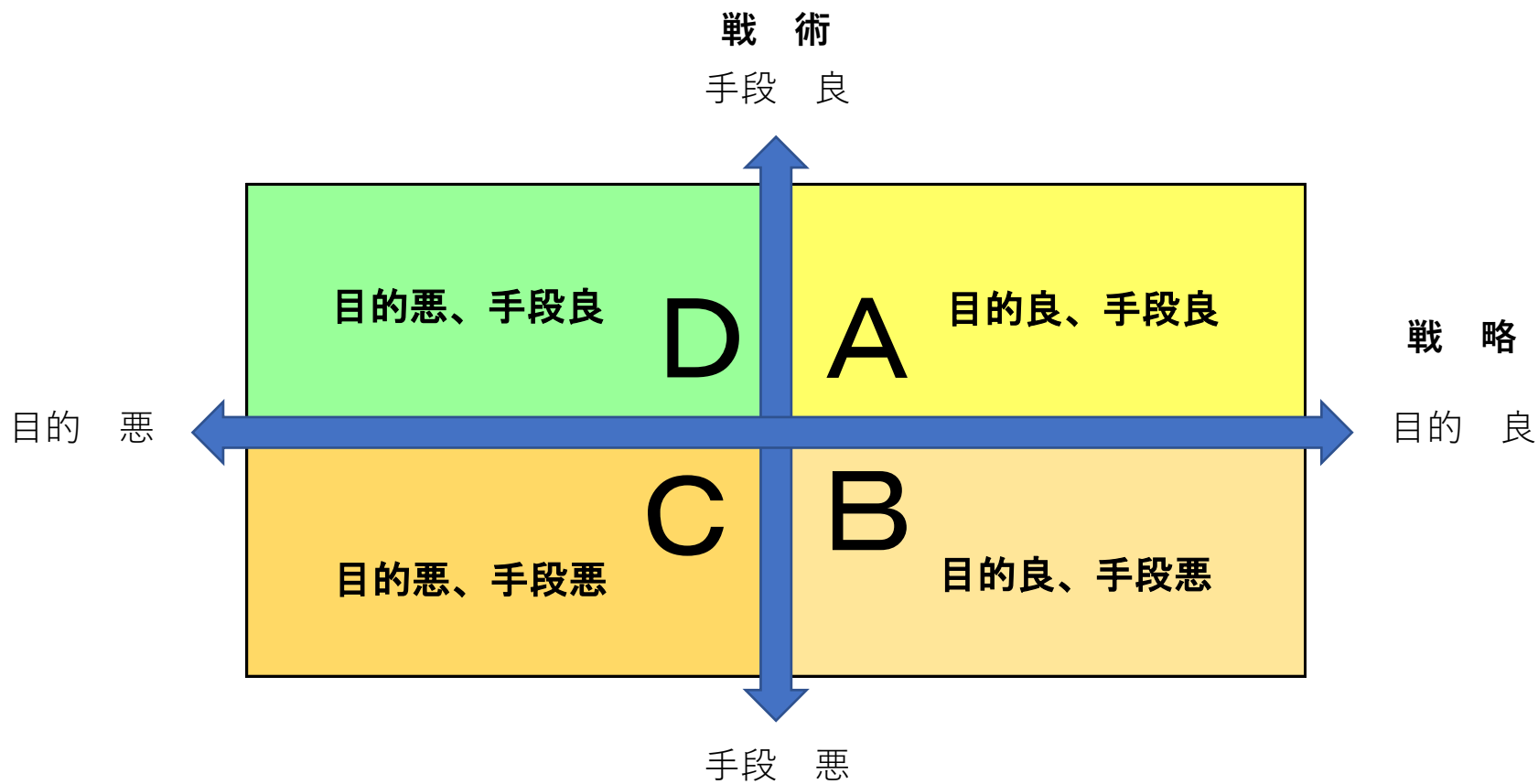
たとえば、前年度に来館者100人だった公共施設の今年度の目標は105人。根拠はあまりない。どんな年代の人が来てるとか、どんな人をターゲットにしようとかも何もない。ただ、目標が105人とかになっていないでしょうか。

目標を達成すれば「良かった」で終わり、達成できなかった場合は、「来年頑張ります」で終わってしまうと、目標は掲げるけど、何か行動する訳ではないのでPDCAを回すどころではなくなってしまうわね。



これまでの決算データ等を評価・分析し、次の目標設定(戦略)や達成手段(戦術)をしっかりと決めないといけないね。

● 戦略と戦術 どんな順番が良いですか？



$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$

- 目的が「東京に急いで行くこと」だったとしたら・・・





理想、玉虫色の指標がたくさんできてしまっただけは、いつの日か、各種計画において目標を設定はするものの、何もしないという手段でもって、組織全体の利益を守るということになりかねないのでは。

すべてを理想のままに実行すれば財政が成り立たなくなるし、KPIも多くが達成できないことになる。それは困るから達成できるKPIを設定してしまっただけではないかしら？



たとえば、人権問題を多くの方に知って貰いたいと、ティッシュを配ってPR活動したいけど、いつのまにか何個のティッシュを配るかがKPIになってたりして。目的、ターゲット、手段などをはっきりさせ、常にそれらを確認しておくことは大事なのかもしれませんね。



●施設別、近くこんな感じのものになれば・・・

I 基本情報

施設名	所在地	番地
担当課		

●上位施策

V 賑わいを呼び活力ある産業の育成

ii 賑わいをつくる商業・工業・観光の振興

■ 施設モデル（ロジックモデル）

➢ ○○型

■ 目的

➢ 目的…

➢ ゴール…

■ 対象

➢ ターゲット

➢ コアターゲット

■ 手段

➢ 目的を達成するための手段を常に意識し、手段が目的とならないように。

■ 上位施策への貢献度

➢ 総合評価 A（a 評価事務×1、b 評価事務×1）、KPI など

➢ 各種計画もこれを見ればすべて分かるように分析、評価、KPI 結果や経年比較が一目瞭然にできないか。

■ 住民に提供するサービス(事業内容)

II 資産取得データ

取得年度	年	耐用年数	年	老朽化比率	%
取得価格	千円	経過年数	年	残存価格	千円
延床面積	m	構造	地上●階	鉄骨鉄筋コンクリート造	
耐震状況	新基準適合	土地敷地面積 (空きスペース)	m (m)		

(取得時財源)

国県補助金	-	千円
地方債	一般単独事業債	千円（●年償還終了）

III 2017 財務データ

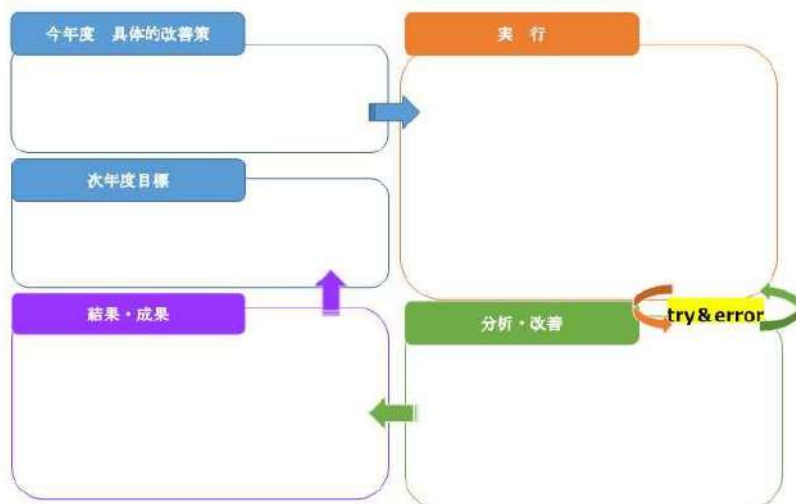
区分	金額（千円）	備考
資産		
土地		
建物、構築・工作物		老朽化率○%
物品		老朽化率○%
その他		
負債		
地方債		
その他		
行政経常収支		
行政経常コスト★		
・減価償却費		
・人件費		●人（単価は平均値を使用）
・臨時職員賃金		●人
・施設管理費		光熱水費除く
・電気代		
・冷暖房用灯油代		
・ガス、水道代		
・支払利息		
・その他		
行政経常収益		
臨時的な収支		
臨時収入		
臨時支出		

実際の入館料・利用料等		
1人当たりの経常コスト		年間利用者数 - 人
1㎡当たりの経常コスト		コスト計/延床面積
ライフサイクルコスト (LCC)		行政経常コスト★×耐用年数

○これまでの大規模修繕

IV 2017PDCA

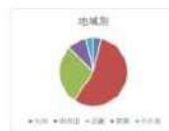
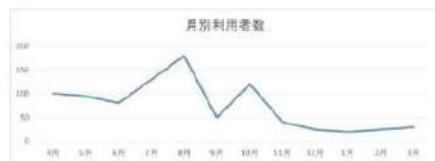
○今年度目標・・・「 」 短期的な目標



各種データ

	25 年度	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度
年間利用者数の推移					

	25 年度	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度
対象 65 歳以上	100	13,000			5,000
利用者	91	91			3,800
割合	91%	0.7%			76%



V 当該施設・事業への事務事業貢献度、KPI など

	指 標	当該施設・事業への貢献度
たたた	○人以上	a
ななな	○円以下	b
K P I		

VI 課題、今後の方向性など

- 経年劣化部分の補修を行いつつ、維持管理に努める。また、○○の普及啓発活動として、イベント企画展等を定期的に開催し、○○の魅力を伝えていく。

○次回更新

更新予定時期	年
施設更新費(千円)	
用地購入費(移転時)	—
既存土地売却損益(移転時)	—

(財源予定)

一般財源	千円
国県補助金	千円
地方債	千円
	年償還年償還 償還終了年 年
	充当率% 基準財政需要額(交付税)算入率 %
その他	千円



Ⅷ 施設類型とシナリオプランニング(試行)

○施設類型

利用率及び 上位施策貢献度			
高	統合または移譲 C1	更新または統合 B1	更 新 A1
利用率及び 上位施策貢献度			
中	移譲または廃止 C2	統合または移譲 B2	更新または統合 A2
利用率及び 上位施策貢献度			
小	廃 止 C3	移譲または廃止 B3	統合または移譲 A3
	民間代替可能施設	準義務的施設 防災拠点	義務的施設 防災重要拠点

○シナリオプランニング

シナリオ	イエローシナリオ	レッドシナリオ
トリガー	利用者 100 人以下	利用者 50 人以下
対応策	職員 1 名減	民間委託とか 事業撤退とか

民間委託推進の指針などとの連動したコメント

Ⅷ 長期修繕計画

建 築		修繕項目			建物築年月		1989年 3月		耐用年数		50年																		(単位：千円)
項 目		前々回 前回 改修年度	耐用 年数 (年)	竣工後 30年	31年	32年	33年	34年	35年	36年	37年	38年	39年	40年	41年	42年	43年	44年	45年	46年	47年	48年	49年	20年間合計					
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038						
屋根・屋上	建築物	鉄筋コンクリート 50		50																									
	屋 根	コロニアル葺き		10																									
	屋 上	シート防水		10																									
		シート防水		10																									
		シート防水																											
	瓦 木																												
		ドレン		10																									
	空調設備	電気パッケージ		15																									
空調事務所以外			15																										
空調用配管			30																										

機械設備

(単位：千円)

修繕項目				建物築年月		1989年 3月				耐用年数		50年																20年間合計
項 目		前々回 前回 改修年度	耐用 年数 (年)	竣工後 30年	31年	32年	33年	34年	35年	36年	37年	38年	39年	40年	41年	42年	43年	44年	45年	46年	47年	48年	49年					
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038					
備品としての 空調	電気式		6																									

エレベーター

エレベーター

換気扇

換気扇・換気
設備

中間ダクト

換気配管

給排水設備

給排水管

給水

貯水槽

衛生・給湯設
備

衛生設備

給湯設備

電気設備

(単位：千円)

修繕項目				建物築年月		1989年		3月		耐用年数		50年																20年間合計
項 目			前々回 前回 改修年度	耐用 年数 (年)	竣工後 30年	31年	32年	33年	34年	35年	36年	37年	38年	39年	40年	41年	42年	43年	44年	45年	46年	47年	48年	49年				
					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038				
		電気室																										
		変圧器		20																								

その他外構

(単位：千円)

修繕項目					建物築年月		1989年				3月		耐用年数		50年																20年間合計
項 目			取得 年次	前々回 前回 改修年 度	耐用 年数 (年)	竣工後 30年	31年	32年	33年	34年	35年	36年	37年	38年	39年	40年	41年	42年	43年	44年	45年	46年	47年	48年	49年						
						2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038						
駐車場	舗 装	アスファルト																													
	手摺器			-	-																										
ポーチ・スロープ	ポーチ・スロープ																														
車 庫	車 庫																														
倉 庫	倉 庫																														
駐留場	駐留場																														
側 溝	側 溝																														



計画、資産、財政、評価など担当がそれぞれ違うためバラバラな感じ。また小規模な自治体では、人事異動などで継続して積極的に推し進められていない場合も。

⇒原課では、なにをやっているのか全体像が掴めず理解しづらい状況に・・・

誰が担当になっても継続的に一体感をもって進めていくには、データをある程度まとめて全体像ごと理解を求めていくのが良いかもしれないわね。



●事業別、近くこんな感じのものになれば・・・

I 基本情報

事業名	
担当課	

●上位施策

V 賑わいを呼び活力ある産業の育成

ii 賑わいをつくる商業・工業・観光の振興

■事業モデル（ロジックモデル）



■目的

➢ 目的…

➢ ゴール…

■対象

➢ ターゲット

➢ コアターゲット

■手段

➢ 目的を達成するための手段を常に意識し、手段が目的とならないように。

■上位施策への貢献度

➢ 総合評価 A (a 評価事務×1、b 評価事務×1)、K P I など

➢ 各種計画もこれを見ればすべて分かるように分析、評価、K P I 結果や経年比較が一目瞭然にできないか。

■住民に提供するサービス(事業内容)

II 2017 財務データ

区 分	金額 (千円)	備 考
資 産		
物 品		
行政経常収支		
行政経常コスト★		
・減価償却費		
・人件費		●人 (単価は平均値を使用)
・臨時職員賃金		●人
・その他		
行政経常収益		

1人当たりの経常コスト		年間利用者数 一人
-------------	--	-----------

III 業務プロセス(業務マニュアルより)

工程① 4～5月申請書受付

2000件 工数3.8人

8時間×20日×3.8人=608時間

工程② 6月以降事務処理

●件 工数●人

時間×日×人=時間

工程③ 10月認定、発送

●件 工数●人

時間×日×人=時間

1件当たりの時間

	砥部町	A町	B町	C町	D市	E市
工程①	50	30	35	29	15	13
工程②	100	97	103	104	88	91
工程③	25	25	25	23	3	19

〇〇あたりの□□

	砥部町	A町	B町	C町	D市	E市
工程①	1.1	1.5	1.2	0.9	0.6	0.6
工程②	4.7	4.4	4.0	4.8	3.3	2.5
工程③	2.2	1.4	2.3	1.9	0.9	0.8

工程①でコストが多く掛かっている原因は何か

工程②では市が少し低コスト、処理数が多く専門的な仕事をする人が多い

工程③では、D市の〇〇な取組みが功奏している 本町では可能なのか?

効率と人員配置について検討

ワーストプラクティスの改善

ベストプラクティスの TTP

IV 当該施設・事業への事務事業貢献度

	指 標	当該施設・事業への貢献度

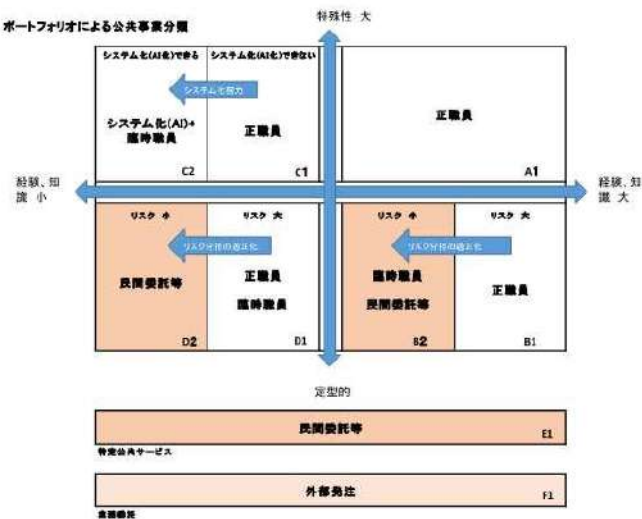
V 課題、今後の方向性など

- 現時点では・・・
- 今後は・・・

VI 事業類型とシナリオプランニング(試行)の設定

○事業類型

ポートフォリオによる公共事業分類



○シナリオプランニング

シナリオ	イエローシナリオ	レッドシナリオ
トリガー	利用者 100 人以下	利用者 50 人以下
対応策	職員 1 名減	民間委託とか 事業撤退とか

民間委託推進の指針などとの連動したコメント

施設、事業ともにポートフォリオ分析。





事業別では、3年に1度くらい業務工程と人工数、時間などを他自治体と共同で統一スタイルデータ化できないかな。どこか改善が進んだところがあるかもしれない。

他自治体とベンチマーキングして、良い事例があればTTPすればいいわね!施設別財務諸表とは、少し違うスタイルになってるわ。



●業務マニュアル 事業別財務諸表とのマッチング PC内文書フォルダの整理と超リンク

業務ツリー

体系建てる

係	事業(目)	事務分掌	グループ(細目)	事務事業	緊急性	重要度	発生頻度	異動後すぐに 習得が必要	じっくり	スピード重要
企画政策係	企画調整	町の総合総合計画	1	総合計画策定業務						
		重要施策の総合調整	2	実施計画策定業務						
		広域行政の総合調整	3	総合計画進捗管理・効果検証業務						
		国、県及び関係関係機関との連絡調整	40	過疎計画関連業務						
		土地開発公社	4	地方創生関連業務						
		特命事項	5	知事要望作成業務						
		男女共同参画推進計画	6	県・市町連携推進関連業務						
		行政改革	7	松山圏域連携中核都市圏関連業務						
		行財政改革の調査、研究及び推進	8	構造改革特区・地域再生計画関連業務						
		事務改善及び効果測定	9	社会資本整備交付金関連業務						
		地方分権に係る調整	10	えひめ夢提案関連業務						
		行財政改革委員会	11	地域政策懇談会関連業務						
		統計	12	中予地域づくり会議関連業務						
		過疎計画	13	新ふるさとづくり総合支援事業関連業務						
		NPOの認証認可	14	市町振興協会イベント助成関連業務						
		その他所管	16	愛媛県新幹線導入促進期成同盟会関連業務	なし	低	少	×		○
			17	原町瀬水組合ポンプ施設使用許可申請業務						
			18	「四国八十八箇所霊場と道路」世界遺産登録推進協議会関連業務	なし	低	少	×		○
			21	先進事例研究会・行車甲子園関連業務						
			22	指定管理者制度関連業務						
			23	集中改革プラン関連業務(業務マニュアル更新)						
			25	権限委譲関連業務						
			26	地方分権提案募集関連業務						
			27	行政改革推進委員会関連業務						
	統計		28	県主管統計調査推薦業務						
			29	工業統計関連業務						
			30	就業構造基本調査業務						
			31	学校基本調査関連業務						
			36	住宅・土地統計調査						
			37	統計資料集更新業務						
			38	統計調査員確保対策業務						
			39	統計表彰推薦業務						

業務マニュアル

業務No	1	業務名	総合計画策定業務	業務区分	任意の業務	
課・局名		係名	作成年月日	作成者	継続区分	更新者
企画開発課		企画政策係	平成30年1月5日作成		数年に一度の事業	
		内 容			書類データ保管場所	
目 的	まちのランドデザイン					
対象者 (ターゲット)						
目的達成状況						
業務内容及び対応 時必須事項	現行の第2次総合計画の計画期間(基本構想10年:平成30年度～平成39年度、基本計画5年:平成30年度～平成34年度)に合わせて、新規計画等を策定する必要がある。 次回の計画更新については、策定業務を委託するコンサルタントと協議のうえ、進めることになるが、参考までに第2次総合計画策定時のタイムスケジュールを記載する。 ※基本計画(後期)については、前回、コンサルタント委託を行わず、1年間で策定しているため、事前準備が必要。					
作業手順(実務事項・スケジュール等)	① 27.11 27当初予算において計画策定事業費計上のため、コンサル数社から見積を徴取 ●分 ☐			(■データ保管場所) Q:(新)企画政策系・地域振興係01町総合計画 #第二次総合計画策定		
	② 27.12 27当初予算に計画策定事業費を計上。(債務負担行為要) ●分 ・総合計画等審議会委員報酬を多めに計上すること。) ☐					
	③ 28.04 プロポーザル⇒計画策定業者決定⇒契約締結。●分 ☐					
	④ 28.04～ 委託業者と協議のうえ、計画策定を進める。●分 ・アンケート調査、住民ワークショップなど。適宜、全協にて進捗状況を報告。 ☐					
	⑤ 28.11 当初予算編成において印刷製本費計上のため、見積徴取。●分 ☐					
	⑥ 28.12 当初予算に計画策定事業費を計上。●分 ☐					
	⑦ 29.3 成果品の検収及び委託料支出。●分 ☐					
	⑧ 29.12 パブリックコメントの実施。●分 ☐					
	⑨ 30.1 総合計画印刷業務オープンカウンターを実施のうえ、契約締結。●分 ☐					
	⑩ 30.3 3月議会へ議案提出。愛媛県、県内市町および議員等、関係各所へ総合計画を送付。(送付先一覧資料あり)ホームページにて公表。●分 ☐					
	⑪ 34.4 基本計画(後期)の策定準備開始。●分 ☐					
根拠法令	砥部町総合計画条例					
対応事例	-					
伝達・特記事項	計画策定委託業務契約時に効果検証支援や実施計画作成等、幅広く委託業務を掲載しておくこと。					
1/1				課長	担当	

業務工程や時間を整理しておくことで、他自治体とベンチマーキングしてTTPのほか、RPA・AI化など、どの事業に導入すべきかB/Cなど参考データに使用できないか。過去の改善履歴も蓄積。

名前	更新日時	種類
01 総合計画	2019/03/25 15:11	ファイル フォルダー
02 実施計画	2019/03/25 15:11	ファイル フォルダー
03 総合計画進捗管理、効果検証業務	201	
04 地方創生関連業務	201	
05 知事要望作成業務	201	
06 県・市町連携推進関連業務	201	
07 連携中枢都市圏関連業務	201	
08 構造改革特区・地域再生計画関連業務	201	
09 社会資本整備交付金関連業務	201	
10 えひめ夢提案関連業務	201	
11 地域政策懇談会関連業務	201	
12 中予地域づくり会議関連業務	201	
13 新ふるさとづくり総合支援事業	201	
14 市町振興協会イベント助成関連業務	201	
16 愛媛県新幹線導入促進期成同盟会関...	201	
17 原町潜水組合ポンプ施設使用許可申...	201	
18 「四国八十八箇所霊場と遍路道」世界...	201	
21 先進事例研究会、行革甲子園関連業務	201	
22 指定管理者制度関連事務	201	
23 集中改革プラン関連業務(業務マニュアル)	201	
25 権限移譲関連業務	201	
26 地方分権提案募集関連業務	201	
27 行政改革推進委員会関連業務	201	
28 県主管統計調査推薦業務	201	
29 工業統計関連業務	201	
30 就業構造基本調査業務	201	
31 学校基本調査関連業務	201	
36 住宅・土地統計調査	201	
37 統計資料集更新業務	201	
38 統計調査員確保対策業務	2019/03/25 15:11	ファイル フォルダー
39 統計表彰推薦業務	2019/03/25 15:11	ファイル フォルダー
40 過疎計画関連業務	2019/03/25 15:11	ファイル フォルダー
99 行財政改革大綱第3次改訂版	2019/04/08 13:57	ファイル フォルダー

名前	更新日時
00 概要、マニュアル、改善の履歴	2019/03/
01 27.11 予算用見積徴収	2018/12/
02 27.12 計画策定予算計上 & 債務負...	2019/03/
03 28.04 プロポーザル執行、契約締結	2019/03/
04 28.04～ 委託業者と策定を進める	2018/12/
05 28.11 予算用見積聴取 印刷製本費...	2018/12/
06 28.12 計画策定事業費計上	2018/12/
07 29.3 H28成果品の検収及び委託料...	2018/12/
08 29.12 ハブコメ	2018/12/
09 30.1 印刷オープンカウンター実施 & 契約	2018/12/
10 30.3 3月議会へ議案提出	2018/12/
11 30.3 県内市町、議員、関係各所へ...	2018/12/
12 30.3 HP公表	2018/12/
13 30.4 計画後期の策定	2018/12/



最近、チームの自立について考えるけれど。一部ヒエラルキーは当然残だろうけど、将来は、こんなことをやりたいという人が集まり、チームを組んで予算を要求してくる(ティールの思考)場面もでてくるのでは・・・フリーアドレス、公務員を目指す人、自分のまちを選んでもらう

次の資料は、1970年に発表された理論ですが、もし、これから向かう「自然社会」をティール組織的なものと考えたとすれば、今はその手前の価値観の変化の狭間で破壊と創造を繰り返し最適化を模索する混沌した「最適化社会」となります。この予測、なんかすごくないですか。

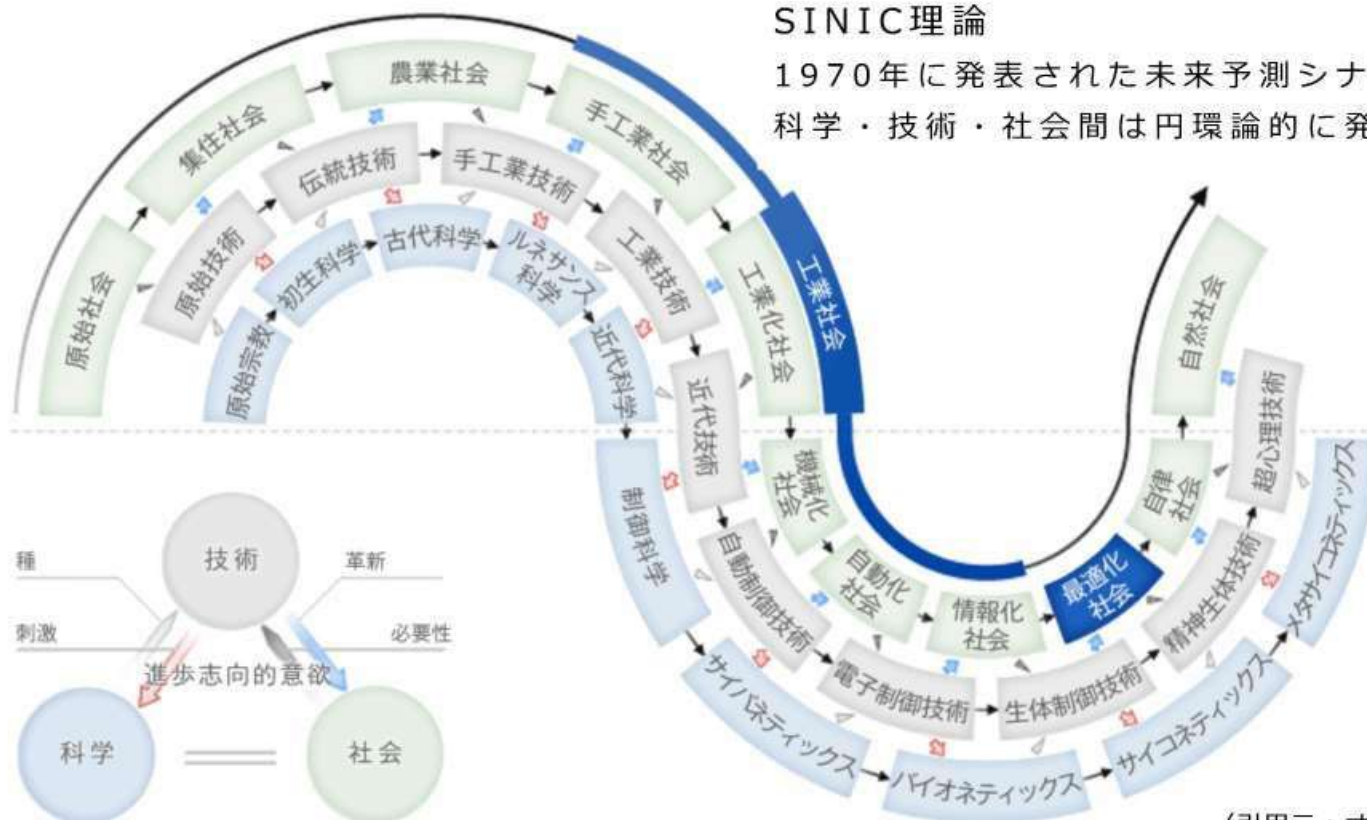
SINIC理論：オムロン 創業者 立石一真氏の未来予測理論

余談
働き方

社会は生体制御技術を用いて、物質と精神が高次にバランスされた時代に向かっている

SINIC理論

1970年に発表された未来予測シナリオ。
科学・技術・社会間は円環論的に発展する。



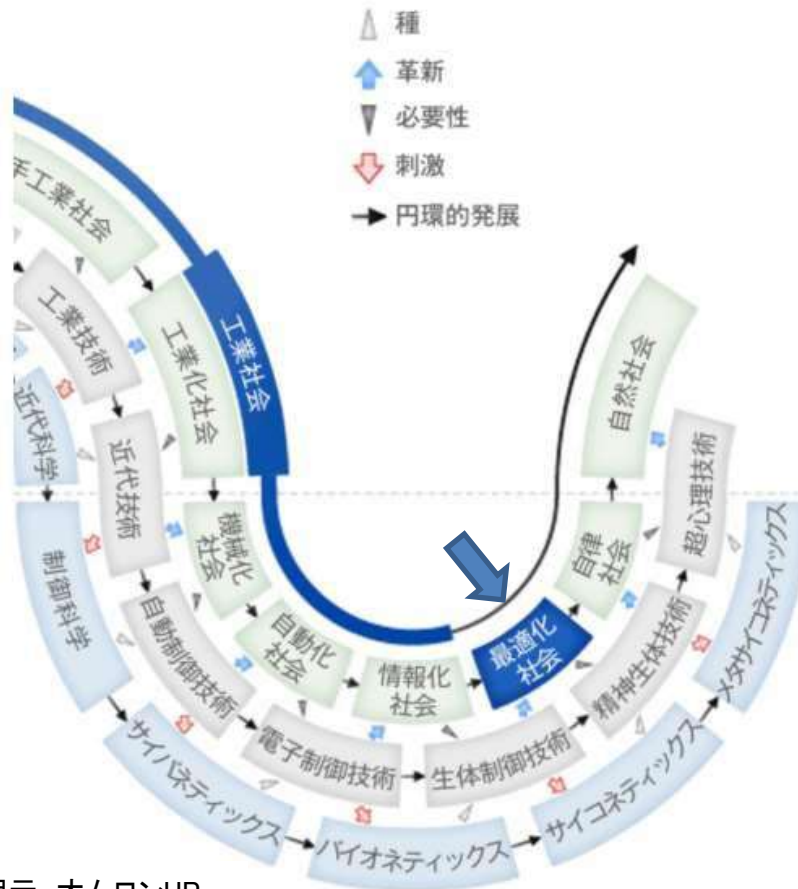
(引用元：オムロンHP)



出典 Work Happiness Co-Founder「これからの時代における組織と人のあり方を共に考える～「ティール組織」と人と社会の進化～」

2018年現在

生体制御技術を用いて情報化社会から最適化社会へ向かっている



この理論では、現在は「**最適化社会**」にあたる。

それまでの**工業社会**の価値観では**効率や生産性、モノや集団が重視**されてきた。

一方、この先の**自律社会**では精神的な豊かさを求める価値観が高まっていく。**心の満足や個人の生き方を重視する価値観**。

最適化社会は、この2つの社会の価値観の狭間で破壊と創造を繰り返し、最適化を進めていく混沌とした時代。

そして、およそ10年後に到来を予測している自律社会は、**自分がありたいと思う生き方を何の束縛も受けずに自らの価値基準で決め、自ら実現させ、生きる歓びを享受できる成熟社会**。

自律社会では**モノだけでなく人間の知識や感情、心の重要度が増すため、知性や感性など人間にかかわる科学や技術の発展が求められる**。

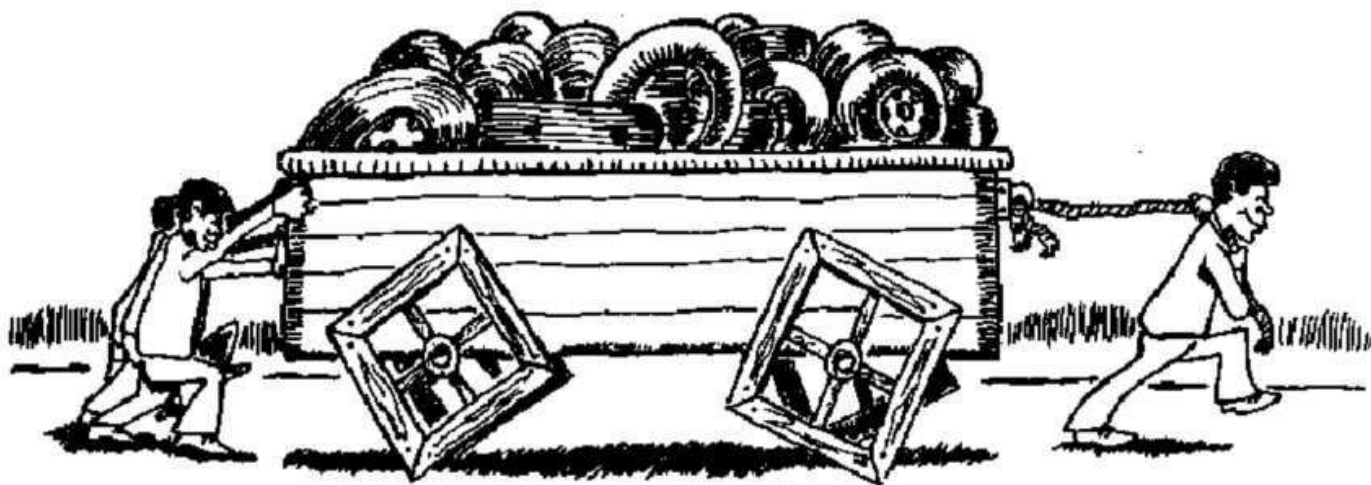
IoT (Internet of Things)や人工知能による第4次産業革命の到来は、SINIC理論の予測と符合している。

引用元 オムロンHP



出典 Work Happiness Co-Founder「これからの時代における組織と人のあり方を共に考える～「ティール組織」と人と社会の進化～」

世の中のほとんどの組織はこんな状態です



©Performance Management Company

あなたはこの絵を見て何を感じますか？

出典 Work Happiness Co-Founder「これからの時代における組織と人のあり方を共に考える～「ティール組織」と人と社会の進化～」

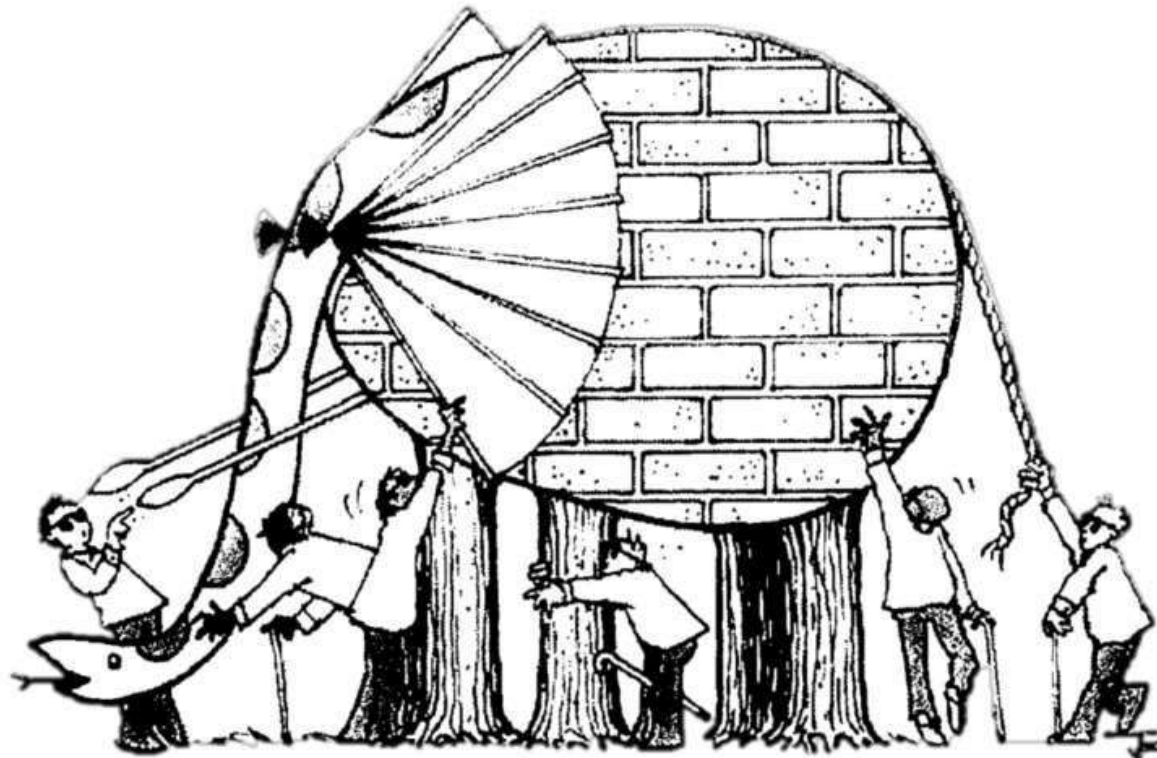
彼らが…彼女らが…



©Performance Management Company

出典 Work Happiness Co-Founder「これからの時代における組織と人のあり方を共に考える～「ティール組織」と人と社会の進化～」

全体“象”を把握する



出典 Work Happiness Co-Founder「これからの時代における組織と人のあり方を共に考える～「ティール組織」と人と社会の進化～」



6 予算仕訳

～日々のルーチンワークにしちゃおう～

● 予算段階から仕訳する「予算仕訳」

たとえば、仕訳パターンに合わせて13節委託料を大まかに区分してみると・・・

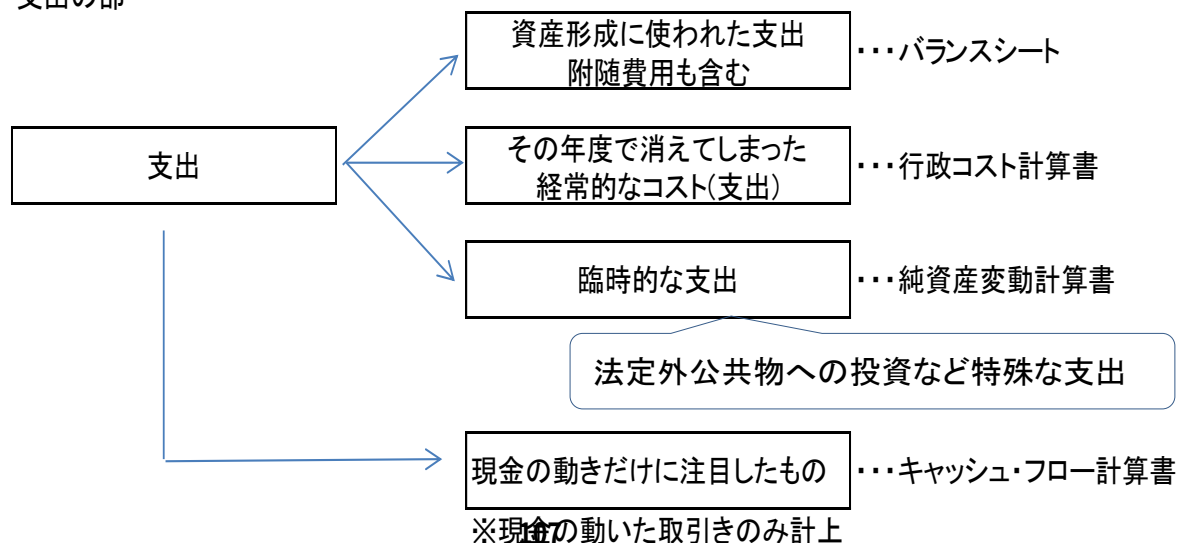
Ex. 委託料→

- ① 資産形成に繋がる委託料
- ② 資産形成に繋がるものの
うち、建設仮勘定となるもの
- ③ コストとなる委託料
- ④ 臨時的なもの



システムでは、自動で
判断できない!!

支出の部



実際には現金
の動きがない
減価償却費や
引当金や引当
金繰入なども
対象。

※改訂モデル



予算の段階で仕訳を出来るだけ1対1になるように設定していく。細説や細々節などを仕訳に合わせてつくり仕訳と紐付ける。細説、細々節の設定だけなのでシステム改修費用はかからない。

最初、財政は事務的に大変なのでは？



本町では、細説や細々節をできるだけ1対1にしてつかったため、予算編成時に担当はどの細説を選ぶかだけの事務となり、かなりスムーズに進行。財政担当は最初は大変だが、毎年度やるよりは断然楽。

平成27年度砥部町当初予算書

7賃金	1,172	【02-01-05-01 総務課】	
		1庁舎維持管理事業	22,602
9旅費	110	7賃金	1,172
		①臨時雇賃金	1,172
11需用費	14,868	11需用費	12,276
		①消耗品費	396
		②燃料費	1,321
		⑤光熱水費	6,926
12役務費	2,049	⑥修繕料(資産)	729
		⑦修繕料(資産)	2,904
		12役務費	602
		④手数料(資産)	602
13委託料	6,332	13委託料	6,292
		①委託料(資産)	1,199
		・電話交換設備設計委託料	972
		・議場システム改修委託料	227
14使用料及び賃借料	2,317	②委託料(資産)	5,093
		・庁舎設備管理等委託料	3,047
		・庁舎清掃委託料	778
15工事請負費	755	・庁舎電気工作物保安委託料	246
		・庁舎庭園管理委託料	353
		・庁舎浄化槽管理委託料	247
18備品購入費	515	・非常用電源設備保守点検委託料	422
		14使用料及び賃借料	990
		③機器等借上料	857
19負担金補助及び交付金	60	⑦放送受信料	133
		15工事請負費	755
		⑤補修工事費(資産)	755
27公課費	103	・窓口カウンター改修工事	755
		18備品購入費	515
		①機械備品購入費(資産)	321
		⑦庁用器具購入費(資産)	194

修繕料でも、資産計上されるものとそうでないもの(資産外)に細節を分けて予算計上。

委託料については、大きく資産と資産外というカテゴリに分けたうえで、それぞれに該当する細目を設定することにより、資産計上するものを予算の段階で特定。

翌年度の工事に対応する工事設計費などについては、今年度は建設仮勘定に集計する必要があるので、建設仮勘定部分について、分けて予算計上している。

3給食センター改築事業費	192,964
11需用費	85
①消耗品費	85
13委託料	42,431
④建設工事設計監理委託料(資産)	8,411
・給食センター用地造成工事設計委託料	6,595
・給食センター水道配水管布設替工事設計委託料	1,816
⑦建設工事設計監理委託料(建仮)	34,020
・給食センター建築設計監理委託料	34,020
15工事請負費	49
③建設工事費(臨時)	49
・砥部幼稚園伐木処理工事	49

臨時も明示



予算の段階で仕訳を設定して見せるように意識しているので、簡単な視点であれば予算書からでもダブルバジェットな視点で予算を感じることが可能になりますね。議会議員さんにとっても面白い表記になっているのではないのでしょうか。

実際の予算書と支出伝票

予算書

説	明	
・水道水質検査委託料		10
・プール水質検査委託料		30
・貯水槽清浄委託料		22
・貯水槽法定検査委託料		17
②単価契約(資外)		80
・教職員健康診断委託料		67
・児童健康診断委託料		13
14使用料及び賃借料		423
③機器等賃借料		268
④自動車賃借料		25
⑤放送受信料		23
⑥下水道等使用料		107
15工事請負費		324
⑥補修工事費(資産)		324
・プール持機場屋根設置工事		324
18備品購入費		638
①機械備品購入費(資産)		321
②庁用器具購入費(資産)		163
③庁用器具購入費(資外)		152
19負担金補助及び交付金		10
④その他負担金		10
・県学校保健会保健主事部会負担金		2
・県学校保健会養護教員部会負担金		3
・県青少年赤十字指導者協議会負担金		1
・全国へき地教育研究連盟負担金		1
・テレビ組合負担金		3
0-02-01-06 学校教育課		7,850
広田小学校管理費		1,895
7賃金		1,895
①臨時雇賃金		24
8報酬費		24
①報酬金		3,245
11需用費		841
①消耗品費		200
②燃料費		6

支出伝票

項	01	総務管理費
目	02	文書広報費
細目	01	広報紙・広聴事業
節	18	備品購入費
細節	01	機械備品購入費(資産)
説明	00	
支出負担行為済額		1

印紙	住所
受取人	氏名
BS物品	CF①資産形成

伝票欄外



予算設定で多少の選択ミスがあっても、会計課で伝票1枚1枚単位で仕訳を確認する仕組みをつくりました。間違いがあれば、その場で仕訳訂正をしないと、支出処理そのものがストップしてしまう。

必ずその場で修正が完了する訳ね。



そう、そして次回予算編成するとき前年度取り込みをすればかなりブラッシュアップしていくね！



そう言えば、平成20年資産台帳を整備したとき、過去ずっと登録漏れなどが発生し続けた結果、決算書の財産に関する調書では大きなずれが生じていましたね。

資産台帳整備後、注意喚起を促した直後でさえも登録漏れは頻発することとなり、資産データの管理という感覚は多くの職員に簡単には芽生えなかった。これではいけないと考え、会計課チェック時に資産形成に繋がる伝票には資産台帳登録済票を添付してもらうことにしたんだ。資産登録もちゃんとできていなければ、ここでも支出処理そのものをストップさせてしまおうというスタイルにした。入力漏れ激減や！

資産売却時には収入調定に資産売却票を添付、寄附の場合は寄附採納に資産登録済票を添付して貰っている。



資産形成となる支出伝票には、必ず資産登録済の伝票も添付する。計上漏れなどを防ぐようにしています!!



資産台帳登録済票

一般会計				取得資産登録伝票			
決				算			
欄							
平成27年度		資産番号		427051000001			
10		一般会計					
0101012010		総務課					
01020101060100010001		物品					



伝票が無事決済されたら、資産台帳登録済票は支出伝票から離し会計課に蓄積する。会計課では資産台帳に登録ができているかどうかだけ(資産登録済票が添付されているかどうかだけ)を確認し、1箇月分まとめて財政の資産担当に回付する。内容は、回付後資産担当がチェックする。

資産担当のチェックが終われば、今度は財政に回付されシステム内の仕訳データと資産台帳登録が一致していることもこのとき確認する。資産台帳に2回登録するケースも何回かはあるようだから月1回そこまでやっていれば年度末はとても楽ね。



日々のルーチンワークの中に溶け込ませていけば、残業が大きく増える感じではないね。



このスタイルだと、出納閉鎖となったその瞬間(6月1日)に仕訳の確認と資産台帳の整備が完了していることになる。決算統計事務と整合性をとりながら決算整理仕訳を入れていけば財務4表の数値だけなら7月にはつくれるのではないかな。

9月議会に提出するにも十分な時間ね。また、期末一括変換方式であっても毎日仕訳をチェックしているから、月次監査などでも一部仕訳関連データを毎月見せることも可能ね。



予算仕訳の導入とともに、仕訳の確認を会計課で行うことに。予算で仕訳を設定し、かつ、伝票ごとに会計課で仕訳をチェックする。さらに、資産形成の伝票には資産台帳登録済表を添付してもらうこととし、それがない場合は支出自体をストップ。登録漏れを防ぎ、日々のルーチンワークの中に公会計事務を溶け込ますことで、職員の負担感を軽減させる。



日々仕訳？ 期末一括変換？

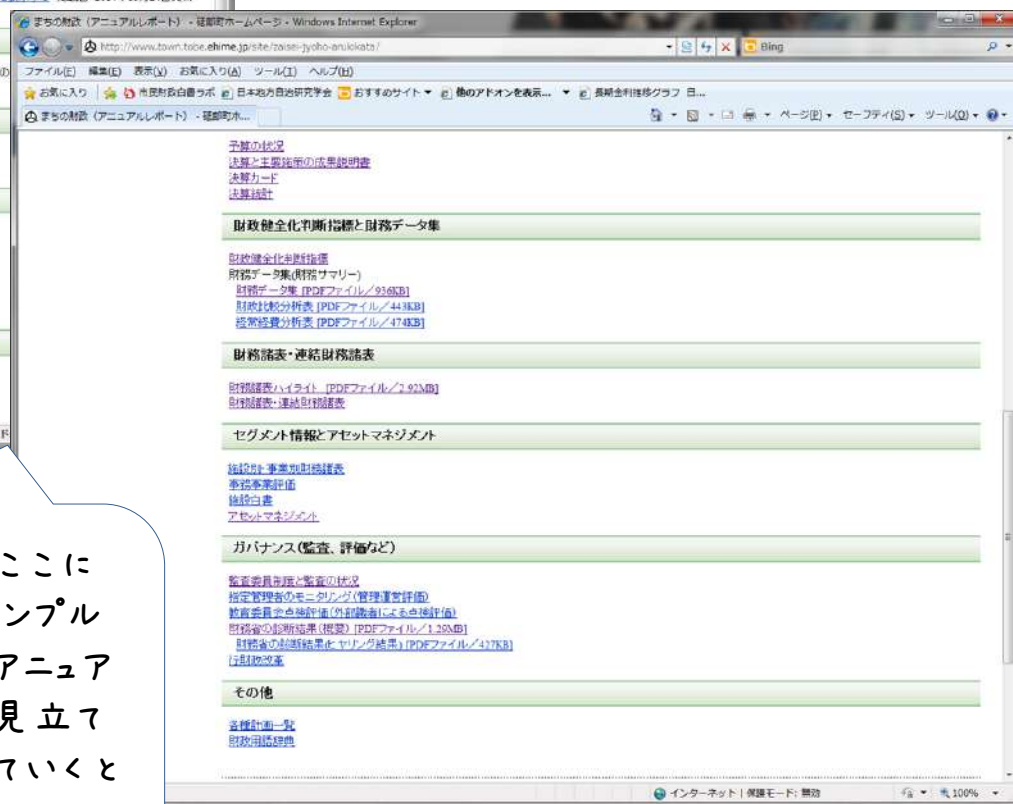
7 これまでの砥部町取り組み



●ホームページそのものをアニュアルレポートに見立てる。



自治体は財政規模の大きさもさることながら、仕事の守備範囲も相当広いわね。凄い情報量になっちゃう！



課や係を超えて財務情報をここに集約！一つひとつの資料はシンプルだけどホームページそのものをアニュアルレポート(年次報告書)に見立てているのね。上から順番に見ていくと分かりやすいわ。

● 自立するためには、まず職員自らが勉強！

あなたは、自分が担当している事業や施設を施設別・事業別財務諸表を使ってちゃんと現状、将来像を住民に伝えられますか？また、町全体の事業や施設の中での優先順位はどのあたりですか？

砥部町公会計推進プロジェクトチーム勉強会のようす。自分の担当している施設や事業について決算分析を踏まえて、これからどうしていくべきか、次の予算にどう活かしていくか、ちゃんと伝えるためには、まず自ら勉強しなくては！



平成28年度をもって当初の目的を達成したということで解散となりました。それまで数年間に亘り、月に1回程度公会計ほかいろいろな勉強会を開催していました。財務諸表や仕訳はもちろん、アセットマネジメントや債権債務、財政のことなどまで勉強の対象です。部署を問わず、担当かどうかも問わず、みんなが継続して勉強を続けました。また、チームの中からは、簿記の資格を取得する職員もいました。

● 予算特別枠の創設

砥部町の平成28年度当初予算において、中長期的なコスト削減に繋がる事業に積極的に予算を配分する「予算要求特別枠」を設定しました。総務省からは、公会計による財務書類の予算編成への活用や中長期的なコストの「見える化」により、限られた財源を賢く使うものと評価され、同省ホームページにて行革優良事例として紹介されました。削減効果の測定は、平成28年度決算分の施設別・事業別財務諸表で行います。

〈公会計の予算編成への活用/愛媛県砥部町〉

【取組】

- ・平成28年度予算編成において、公会計を活用した「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（照明器具のLED化、高耐久性部材の導入等）については、通常の予算要求枠とは別枠での予算要求が可能。
- ・各部局は施設別の行政コスト計算書等の財務書類を審査資料として財政課に提出（中長期的なコスト減の立証）。

年間コスト比較（イメージ）

	初期費用	減価償却費
通常の照明器具	300万円 →	150万円
LED照明器具	1,000万円 →	100万円

※耐用年数について、通常の照明器具は2年、LED照明器具は10年と仮定

【効果】

- ・「予算要求特別枠」を創設することにより、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。
- ・公会計による財務書類で中長期的なコスト（減価償却費等）を「見える化」して予算編成に活用することで限られた財源を賢く使うことを促進。

総務省の行革優良事例に選ばれました。

● 広報誌で公会計特集

砥部町の広報誌にて、多くの方に公会計を知ってもらう取り組みを行いました。平成27年の広報6月号にて特集「公会計をもっと身近に!」(別冊)の掲載を皮切りに、平成28年11月号まで連載を行いました。



●2017年度のオープンデータ・ビッグデータに関する優れた取り組みの表彰

VLEDホームページより

VLED(一般社団法人オープンデータ&ビッグデータ活用・地方創生推進機構)では、前身であるオープンデータ流通推進コンソーシアム時代から、オープンデータに関する優れた取り組みを、勝手に選んで勝手に表彰する「勝手に表彰」を行ってきました。2013年度から始まり、今年度で5回目(2018年3月6日(火)2017年度第3回利活用・普及委員会で実施予定)を迎えます。

当初はオープンデータに関する取り組みを対象としていましたが、回数を重ねる中で範囲を広げ、オープンデータに限定せず、データ公開・活用に関する取組み、またデータを用いた地方創生への取組みなどを対象としています。

VLED 利活用・普及委員会の主査・副主査・委員が審査を行い、2017年度第3回利活用・普及委員会の表彰式に向けて、受賞作品が決定しましたのでお知らせします。

1. 審査結果

賞	名称	受賞者（敬称略）
最優秀賞	法制執務業務支援システム（e-LAWS）	総務省 行政管理局
優秀賞	いらすとや	みふねたかし（ご欠席）
	衆院選2017候補者オープンデータ作成プロジェクト	一般社団法人Code for Japanおよび有志メンバー
	ひなたGIS	宮崎県庁 情報政策課 落合 謙次
貢献賞	3Dレーザーセンサーを用いた「体操の採点支援」	富士通株式会社および株式会社富士通研究所
	Asia Open Data Hackathon	Open Data Alliance of Taiwanおよび台北駐日経済文化代表處経済組
	気象データを活用した「食品ロスの削減」	一般財団法人日本気象協会および相模屋食料株式会社
	公会計の改革～資産台帳の整備およびデータの公開～	砥部町役場（ご欠席）
	3次元点群データのオープンデータ化の取組み	静岡県 交通基盤部
スポンサー賞	データ利活用型スマートシティさいたまモデル／美園タウンマネジメント協会	さいたま市および一般社団法人美園タウンマネジメント
	宇野バスロケーション「バスまだ？」データのオープンデータ化	宇野自動車株式会社
	東京都のオープンデータへの取り組み&公金支出一件ごとの公開&東京都アイデアソンキャラバン	東京都
	法令データのオープンデータ化	総務省 行政管理局
	文字情報基盤整備事業の漢字の国際規格化	独立行政法人情報処理推進機構
	シビックパワーバトル	シビックパワーバトル実行委員会
	data eye 高梁川流域圏データポータル	一般社団法人データクレイドル
	市税の使い道ポータルサイト	千葉市
	KYOTO DKAN	京都市およびANNAI株式会社
	BODIK オープンデータセンター	ビッグデータ&オープンデータ・イニシアティブ九州
	KYOTO DKAN	京都市およびANNAI株式会社

- 地元松山大学の法学部(まちづくり)や経営学部で公会計のことを紹介。公会計と主権者教育を結び付けています。



公会計を知り、選挙マニ
フェストを読み、選挙に行こ
う!!

●地元商業高校簿記部にふせん紙仕訳ゲームを紹介！



今後のコラボ(プライベート)も決定！



8

S I M2030 自立から対話へ

～対話で減らそう合成の誤謬～

チームの自立が進んだとき、対話により全体最適を探るということについて考えてみます。限られたお金で全てを手に入れることはできません。真に必要な施設や事業は何か、そして何をあきらめるのか、自立したみなさんが部署を越え対話を始めます。

研修の目的

対話型のまちづくりシミュレーションゲームを体験することで、職員が住民が将来を見据えた自治体の財政運営について考える機会とする。

研修の内容

「SIM2030」では、参加者が架空の自治体の部長の役を演じながら、刻々と変化が続く社会環境を踏まえて、対話を通じて、限られた予算のなかでの政策選択を行っていく。企業にはない、自治体特有のルールや思考のほか、まったなしの状況であることを多くの人に知ってもらえれば・・・

辞令交付式

辞 令

平成30年7月4日付に限り 総務・企画財務部長 を
命ずる

他の部長と協力し 遊び心を忘れず 市民の総幸福
量の最大化に努めよ

平成30年7月4日

あずいず市長 只今 忙

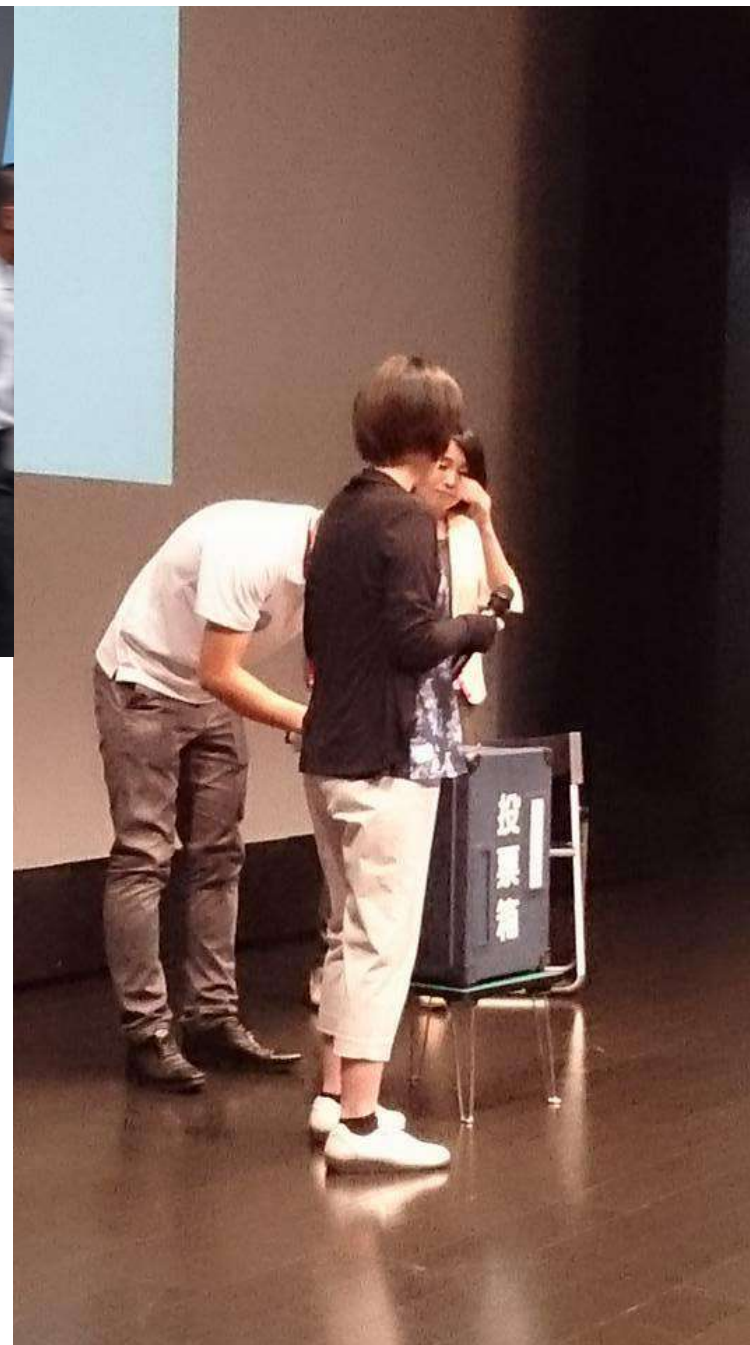


- 辞令書を1つずつ受け取ってください。
- もし、班に6人いない場合には、複数の部長を誰かが兼務してください。
- 裏に書いてある事業名があなたの所管する事業です。事業カードもクリップ止めしています。
- 総務・企画財務部長の辞令を引いた方が司会進行を、福祉・子ども部長の辞令を引いた方がタイムキーパーをお願いします。
- 総務・企画財務部長が一人でまとめるのではなく、各部長が積極的に発言をしていき、市民のための最善を尽くしてください。
- 同じ方がずっとしゃべらないようにしてください。ほかの部長の意見を否定しないでください。



投票

～主権者教育～





振り返り

ゲームでは、

強制的に配分資源が目減りしていく中で、確実に取捨選択の判断を迫られる。
「ない袖は振れない、お金がない」という現実の財政運営の厳しさをつきつけられながらも決断をしてきました。

現実には、

A部署にとっては「重要な権限を手放さない」、B部署では「人員拡充が絶対条件」、C部署は「死守しなければならない予算」・・・さまざま利害のベクトルがあちこち向いててがんじがらめになっていませんか？

誰も傷つかない玉虫色の決着や判断の先送りはできない。

所管の利益のみを主張したとしても、議論は全く進まない。

誰かに全体調整を委ねることはできない。

納得するまで対話することで、初めて、より良い答えに辿り着ける。

日頃から、部門の枠を越えた十分な対話、出来ていますか？

誰も傷つかない玉虫色の決着や判断の先送りはできない。ある人は、カレーと言う、ある人はすき焼きと言う。落としどころを探り、最後につくったのは、「カレーすき焼き」。みなさん、こんなこと身に覚えは・・・

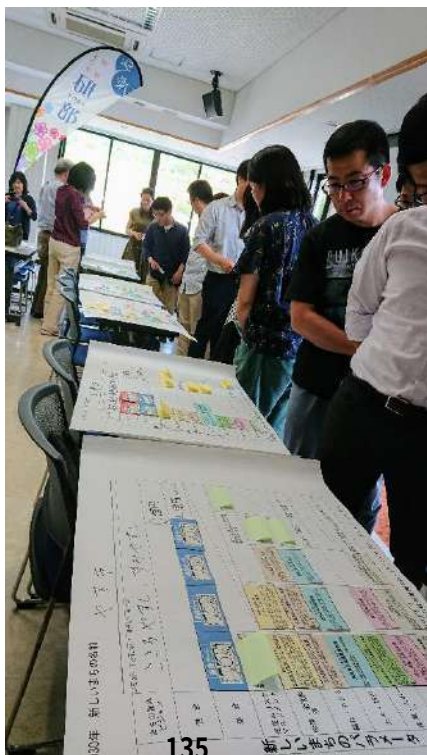


やるべきは、誰も傷つかないが、誰も望んではいない「カレーすき焼き」をつくることではない。なんとしても、片内を「カレー」ひとつにまとめあげること。そんな時代になるのでは。しかし、これには、もの凄いストレスと馬力が必要になる。仲間、理解者、内に外に繋がりが必要になるだろう。



優勝チーム決定

表彰



サイレン



地球防衛軍 隊長登場





タイムスリップ

～災害について考える～

5分でも時間が遅らせられれば

命の時間

A dramatic scene of a traditional Japanese building, possibly a temple or shrine, engulfed in intense flames at night. The fire is bright orange and yellow, contrasting sharply with the dark, smoky background. The building's tiled roof is visible, with some tiles missing or broken. The overall atmosphere is one of urgency and danger.



誰より真剣!!

まちを元気に高校生さみっと

～ 地域の課題は自分たちで解決するけん ～

2019.5.26

～可能生は無限大、自分を変える、自分が変わる～

総合司会 松山商業高等学校地域ビジネス科

- ・松山商業高等学校地域ビジネス科「地域に根ざした地域ビジネス科の取組」
- ・上浮穴高等学校「久万からハジメル」
- ・川之江高等学校「地域と協働した内容」
- ・土居高等学校情報科学部「日本初！？高校生発、インバウンド盆栽ツアー商品化」
- ・丹原高等学校GAPチーム「農産物の国際基準GLOBALG.A.P.認証取得から地域貢献へ」
- ・今治北高等学校大三島分校「私たちの大三島」島の魅力創出・発信プロジェクト
- ・川之石高等学校「地域とつながる私たち ～福祉系高校の取り組みを通して～」
- ・新居浜南高等学校ユネスコ部
「別子銅山近代化産業遺産を活かしたまちづくり学習 ～マインからマインドへ～」
- ・宇和島水産高等学校水産食品研究部「フィッシュガールの挑戦」
- ・三崎高等学校せんたん部「ふるさとのバトン」
- ・八幡浜高等学校商業研究部・A☆KINDO
「八幡浜の魅力発信 ～郷土愛の醸成を目指して～」
- ・北条高等学校「風早 HOP! STEP!! JUMP!!!」
- ・伊予高等学校「総合的な学習の時間「探Q」の取組」
- ・今治西高等学校 伯方分校「爽快！ 走快！ そうかい！！ 伯方島・再発見
～サイクリングを中心とした地域と高校の魅力発信～」



たうん
ユース

» 四国まちづくりオフサイトミーティング

» 第62回 愛媛県空手道選手権大会 ほか

たうん
掲示板

» office59 ザ・空気

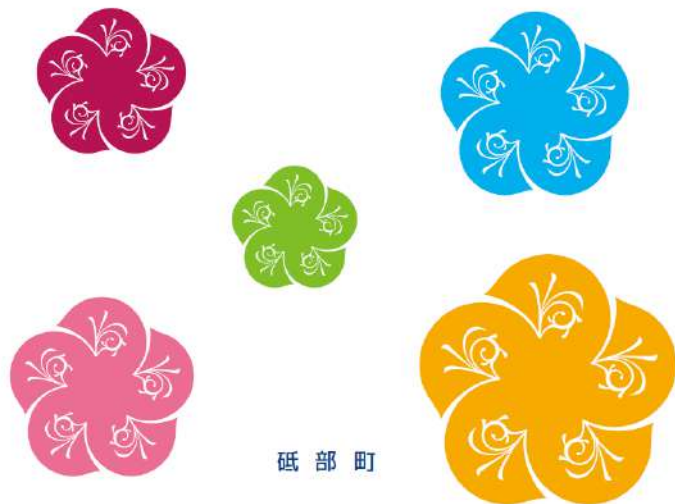
» 愛媛オレンジバイキングス SEIRENES募集

ほか

今日この時間の
ラインナップ



砥部町ブランドマーク



791-2195

愛媛県伊予郡砥部町宮内1392番地

<http://www.town.tobe.ehime.jp/>



あそびべ、とべ。



四国 | えひめ
砥部
T O B E