

新公会計制度普及促進連絡会議
事業別分析検討部会報告書

令和2年6月19日

新公会計制度普及促進連絡会議

目次

I	連絡会議「検討部会」の取組	1
II	事業別分析部会	5

I 連絡会議「検討部会」の取組

1 「検討部会」の取組

新公会計制度普及促進連絡会議を構成する各団体(※)では、平成30年度までに新公会計制度の導入、財務諸表の作成を進めてきました。

(※連絡会議構成自治体：東京都、大阪府、新潟県、愛知県、東京都町田市、大阪市、東京都江戸川区、大阪府吹田市、福島県郡山市、東京都荒川区、東京都福生市、東京都八王子市、東京都中央区、東京都世田谷区、東京都品川区、東京都渋谷区、東京都板橋区、千葉県習志野市(オブザーバー))

今後は、整備された財務諸表から得られる情報を、活用につなげる取組が求められています。

そこで、平成30年5月の連絡会議において、

- 新公会計制度のメリットを活かした比較・分析手法を開発し、各団体の活用に資する
- 全国自治体に対して情報発信し、制度の一層の活用推進を図ることを決議し、「検討部会」を設けて財務諸表の分析・評価手法等について研究することとしました。

2 各部会の検討事項

部会では、自治体間比較、事業別分析の2つの部会を設け検討を行いました。

自治体間比較部会は、東京都を幹事自治体とし、全国自治体間における財務諸表の比較・分析手法の開発に向けた検討に取り組みました。

一方、事業別分析部会は、東京都町田市を幹事自治体とし、自治体内や他自治体の類似事業との比較へ向けた、事業別財務諸表の作成・評価手法の整備に取り組みました。

2年目となる令和元年度についても、全国自治体への情報発信や、経年比較などを通じた分析を行い、参加自治体における活用と連携の促進に向け検討を継続しました。

【自治体間比較部会構成団体】

東京都（幹事）、大阪府、新潟県、愛知県、町田市、江戸川区、吹田市、郡山市、荒川区、中央区（※）、板橋区、品川区、習志野市
（※）令和元年度より参加

【事業別分析部会構成団体】

町田市（幹事）、大阪市、江戸川区、荒川区、福生市、八王子市、世田谷区、渋谷区、板橋区

本報告書は、そのうち事業別分析部会についてまとめています。

II 事業別分析部会

1 事業別分析部会について

現在、全国の自治体で統一的な基準の財務書類が作成されていません。しかし、その財務諸表の作成単位は「一般会計等」などの大きな単位であり、財務諸表活用という点では、問題が見えにくいという課題があります。

マネジメントに活用するためには、事業別・セグメント別の財務諸表を作成し、さらに非財務情報も合わせて分析することが有効であると考えます。

事業別分析部会では、事業別の財務諸表を作成し、さらに自治体内にとどまらず自治体間比較をすることで他自治体の良い取り組みを取り入れることを目標とします。

【部会の研究経過】

平成 30 年 6 月	事業別検討部会発足
令和元年 5 月	検討部会報告書公表（平成 29 年度決算分）
7 月	第一回部会 分析事業の希望について調査
10 月	第二回部会（集合での開催） 分析事業の決定 各事業の検討 体育館事業、図書館事業についての追加調査
11 月	第三回部会 比較分析シートを活用し、各事業について調査
2 月	第四回部会 報告書（案）について意見交換

2 部会の研究事項

事業別分析部会の研究事項は3点あります。1点目は、事業別財務情報の作成手法の標準化・共通化です。2点目は、他自治体同種事業との比較へ向けたコストの算入基準の明確化です。3点目は、実際の決算数値による比較・分析の実施です。

3 平成30年度の研究結果

平成30年度に実施した事業別分析部会では、比較分析資料の様式として、比較分析シート（様式）を作成し、分析を行いました。また、比較分析手法として、「効率性、経済性に基づく分析」と「コスト構造に基づく分析」を用いることとしました。「効率性、経済性に基づく分析」では、施設運営事業を対象として、各自治体を4つに区分して、各区分の特徴を見える化することができました。

課題としては、コストの算入基準を明確化することや利用者満足度などを取り入れることが挙げられました。

4 対象事業の選定

昨年度実施した事業のうち、参加自治体から希望が多かった体育館事業と図書館事業の2事業を継続的に対象としました。また、新規事業として、継続する事業と別の種類の事業であり、全ての自治体の実施している国民健康保険事業を新たに対象とし、計3事業で分析を行いました。

- ①図書館事業
- ②体育館事業
- ③国民健康保険事業

5 令和元年度の取り組み

昨年度に作成した比較分析シート（様式）を使用して、各自治体の財務情報、非財務情報を調査した後、効率性や経済性に基づく指標を設定して比較分析を行いました。

昨年度の課題を受けて、施設運営事業については、比較する施設の運営方法や用途の統一化を行いました。これにより、比較するコストの範囲を一致させることとしました。

また、住民サービスの視点も取り入れ、利用者満足度や利用者の伸び率とコストとの関係を見ることで、その効果の比較を行いました。

体育館事業では、各施設の受益者負担割合を算出する計算式を作成し、各施設間の比較を行いました。

図書館事業では、全体コストの分析のほか、人件費に着目し、その割合も含めて詳細な分析を行いました。

全ての自治体で実施している事業である国民健康保険事業について、効率的な事務運営の方法を研究するため事務コストの比較、分析を行いました。

事例 1 図書館事業

(1) 調査概要

平成 30 年度の調査では、自治体内のすべての図書館をまとめて自治体間比較を試みましたが、指定管理施設と直営施設が相互連携していること等を理由に単純な比較が困難でした。そのことから、各図書館の性質（中央館、地域館等）を踏まえた単館での比較分析が必要という結果となりました。また、住民サービスの視点も重視し、コスト面だけではなく利用者満足度などの指標による比較も必要という課題がありました。

これを受けて、今回の調査では、①単館（中央館）のコスト比較を行いました。また、中央館のコストのうち②人件費の比較を行いました。さらに、各自治体が行っている③利用者満足度を用いた比較を行いました。

(2) 調査結果及び考察

10自治体（ア～コ）のうち、1自治体（ウ）は指定管理施設を導入していました。それ以外の9自治体（ア、イ、エ～コ）は直営で運営していました。

中央館に地域館の経費を計上している場合は、各自治体の適当な基準により配賦し除外しています。

①中央館の全体コストの比較

図1-1では、平成30年度の調査と同様に、縦軸、横軸それぞれ平均値を取ったうえで4つに区分し整理しました。

貸出1点あたりコストは平均817円となっています。A区分は貸出1点あたりコスト、中央館のコストともに平均より低く、4自治体がA区分に該当していました。

中央館のコストが600,000千円台であるア、ケ、コの貸出1点あたりのコストはアが一番低く、コが一番高い結果となりました。アの蔵書回転率は1.8回に対して、コの蔵書回転率は1.1回となっています。アはストックが少なく貸出が多いため、蔵書回転率が高くなっています。利用者のニーズに沿った選書に力を入れ、蔵書のラインナップを充実させることが貸出を多くすることに繋がっている可能性があります。

図1-1

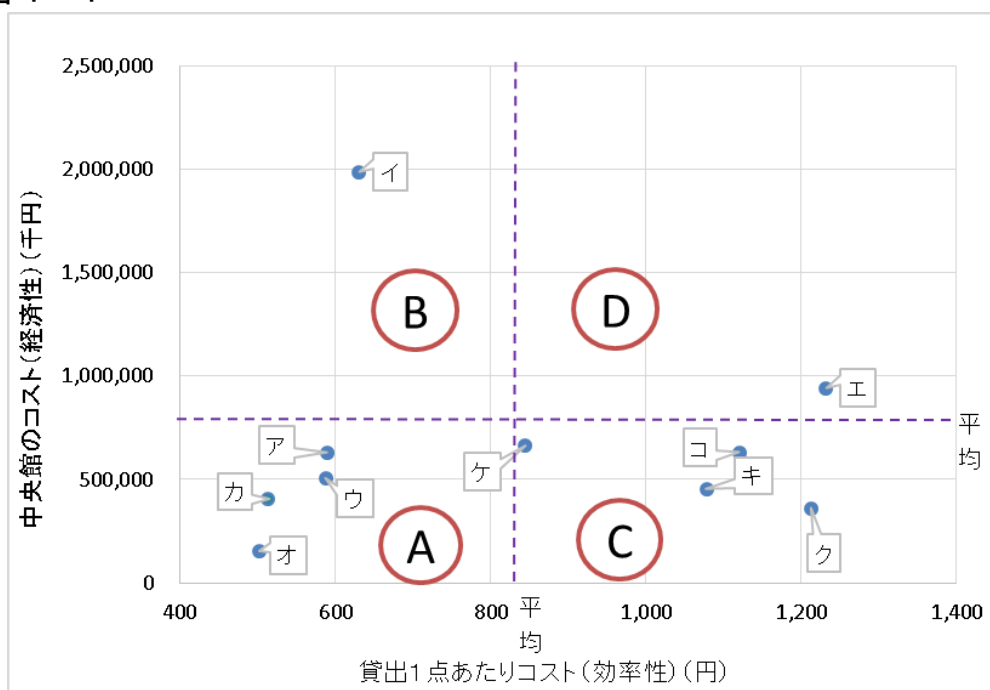


図 1-2 では、中央館のコストを比較しました。最小値 155,269 千円～最大値 1,987,180 千円（平均値 673,458 千円）となっています。図書館のコストの多く（65.8%～91.0%）を人件費と物件費が占めています。人件費と物件費の占める割合が 65.8%となっているコは減価償却費や補助費等が占める割合が高くなっています。

図 1-2

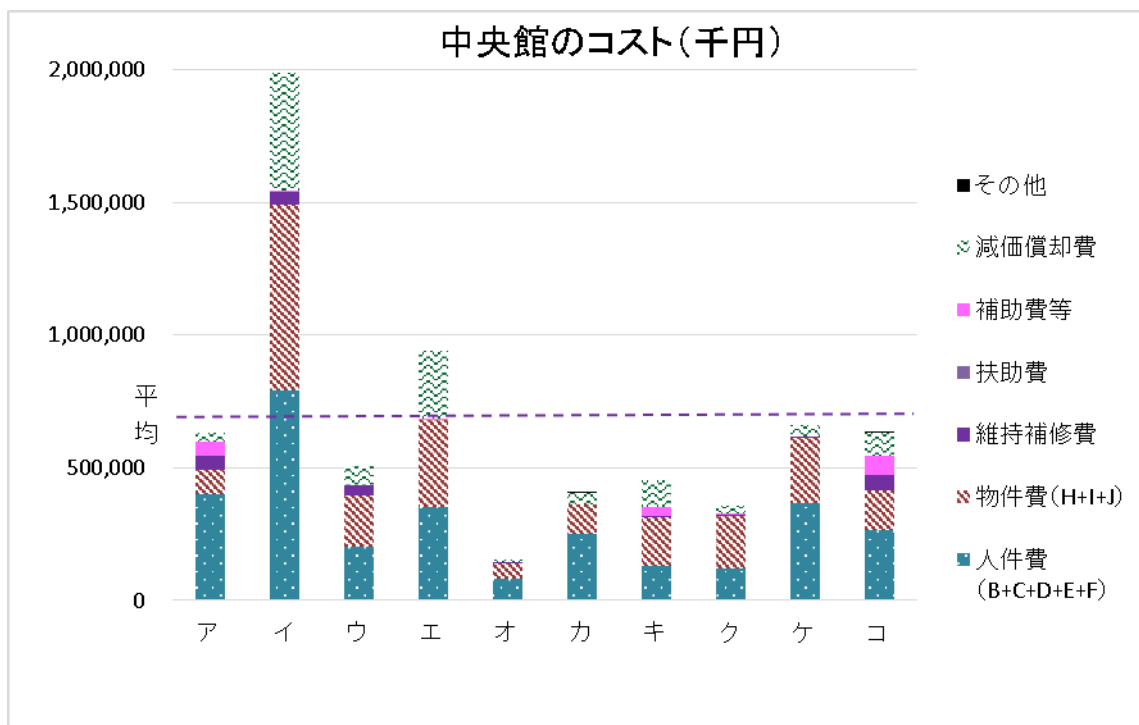


図1-3では、来館者数を集計していない3自治体を除く7自治体の来館者数とコストとの関係を比較しました。来館者数が増えるほどコストも増える傾向があります。

カは来館者数の割にコストが低い結果となりました。これは人件費、特に常勤職員の人件費が少ないためです。選書業務や窓口対応、レファレンスサービス等に専門性のある嘱託員を多く配置し、常勤職員は限定的に配置していること等が要因として考えられます。

図1-3

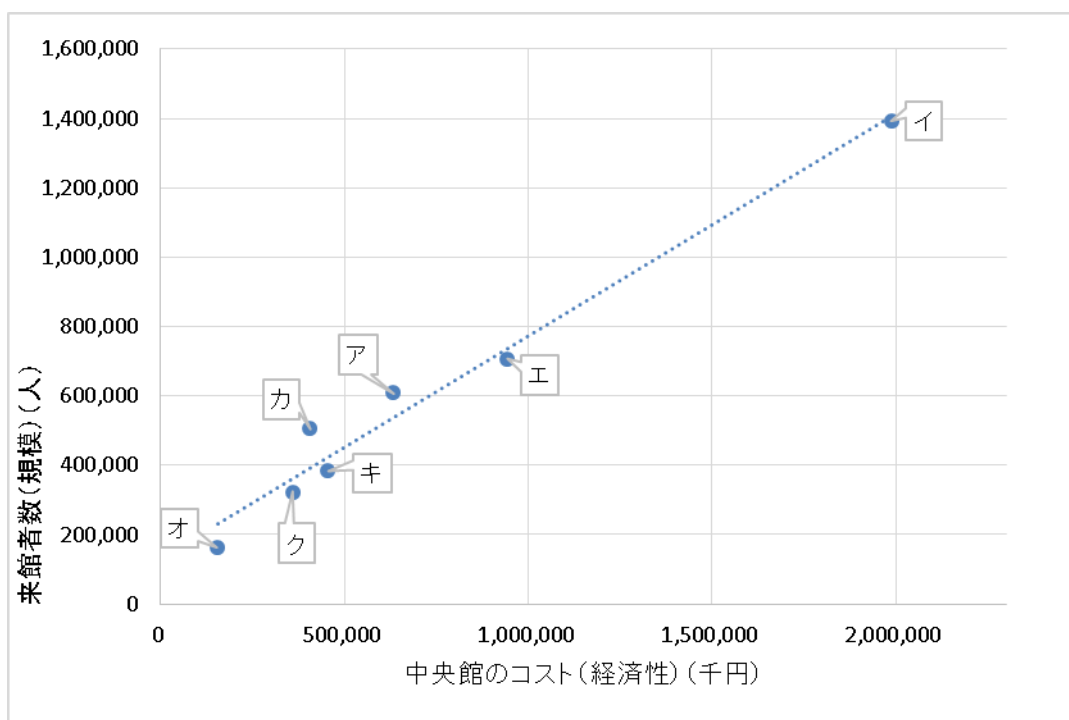


図1-4では、貸出点数とコストの関係を比較しました。貸出点数が増えるほどコストが増える傾向があります。オとクの貸出点数は、どちらも約30万点ですが、オのコストは低くなっています。

図1-5では貸出1点あたりの人件費及び物件費を示していますが、オの物件費は低く、クの物件費は高くなっています。

図1-4

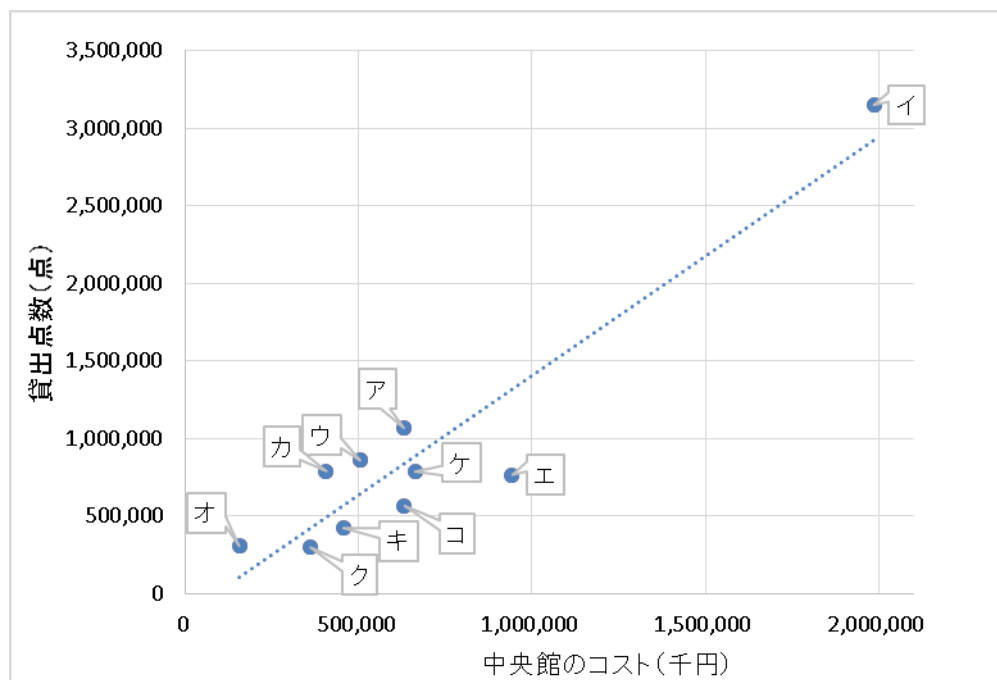
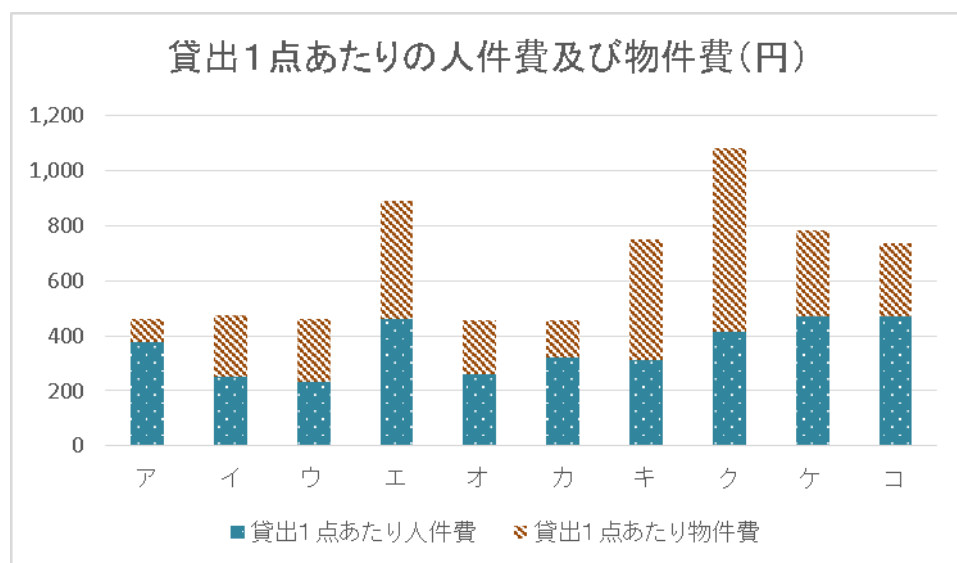


図1-5



②人件費の比較

図1-6では、中央館の人件費を比較しています。イの人件費が一番高く、オの人件費が一番低い結果となりました。

図1-7では、貸出1点あたりの人件費を比較するとウが一番低く、コが一番高い結果となりました。貸出点数はどちらも約80万冊ですが、カはケに比べて常勤職員が少ないため人件費が低くなっています。またエは、1日の開館時間が1時間半長いため人件費が高くなっている可能性があります。

指定管理を導入しているウは貸出1点あたりのコストが二番目に低い結果となっています。

図1-8の1㎡あたりの人件費は、イが一番低い結果となっています。イは蔵書数が多く、閲覧スペースなどが大きくなっていることに加え、レストラン・売店等のほか、地下駐車場・貸会議室等が設けられており、他の自治体と比べ施設面積が広いことが理由として考えられます。

図1-6

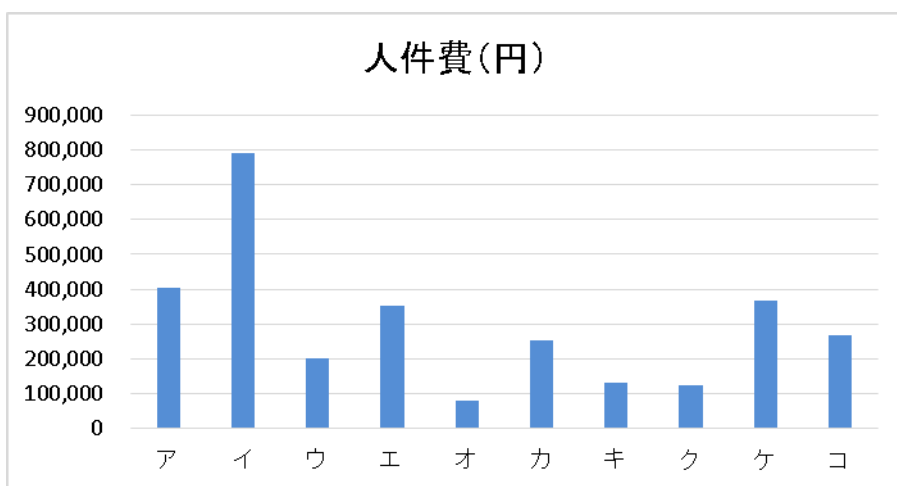


図1-7

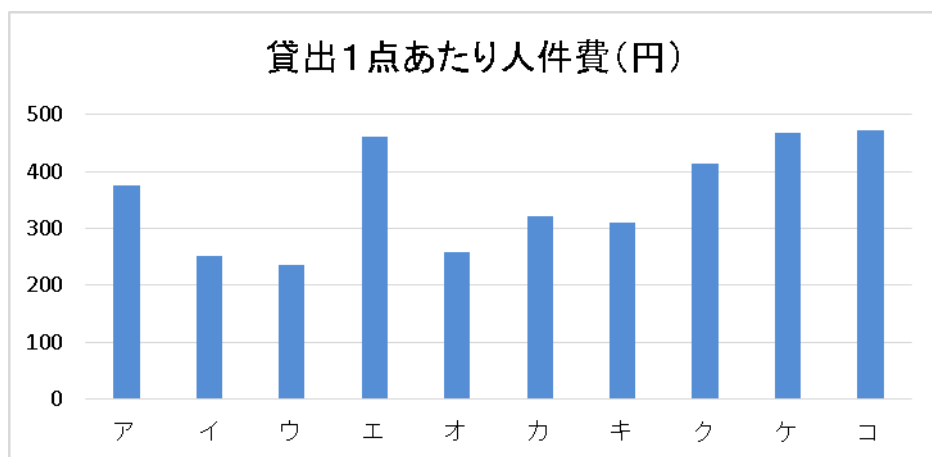


図 1-8

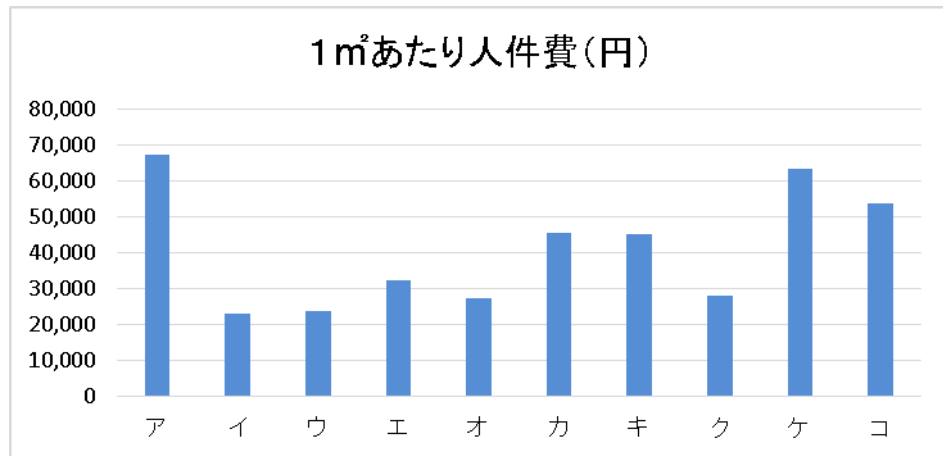
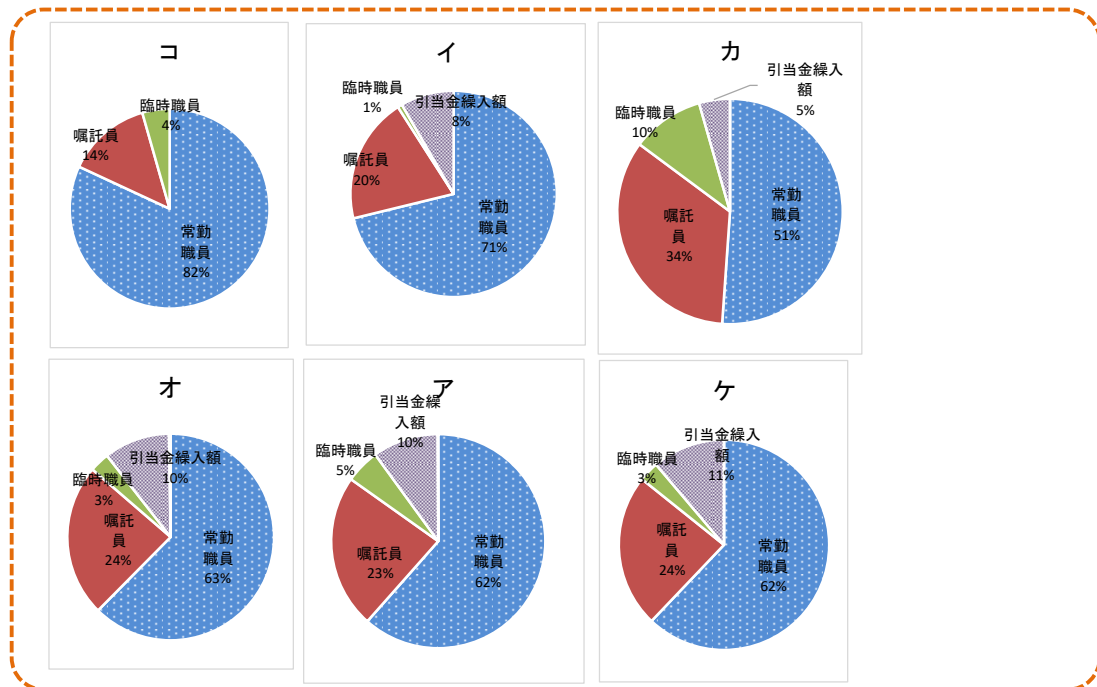


図1-9では、自治体ごとの各職員の人件費の割合を示しています。自治体間で比較した結果、類似した割合を示した自治体がありました。分類①常勤職員、嘱託員の順に割合が多い自治体、分類②嘱託員、常勤職員の順に割合が多い自治体、分類③特定の職員の割合が9割を超える自治体の大きく3つに分類されます。分類①には、5自治体が属しています。さらに、ア、ケ、オでは、常勤職員が60%、嘱託員が20%、臨時職員が約3~5%と類似する構成割合となっています。指定管理導入を検討している自治体があるため、どの分類が効率的かという結論を得たいと考えていましたが、当該結論には至りませんでした。

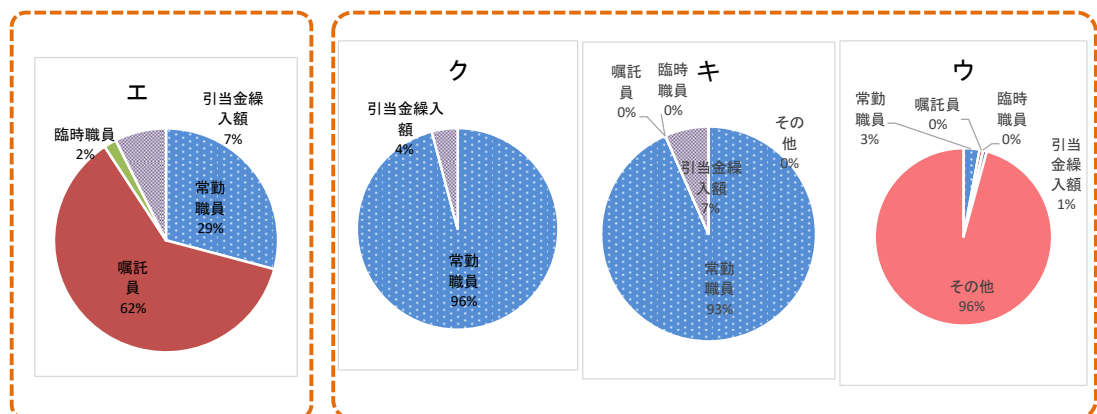
図1-9 各職員の人件費の割合

分類①正職員、嘱託員の順に割合が多い自治体



分類②嘱託員、正職員の順に割合が多い自治体

分類③特定項目の割合が9割を超える自治体



③満足度を用いた比較

満足度に関する調査を行っている自治体は、10自治体中9自治体ありました。各自治体が行った図書館事業の利用者満足度（アンケート）調査内容は自治体ごとに異なります。調査対象は、調査を行っている9自治体中8自治体が来館者、残りの1自治体は16歳以上の市（区）民を対象としています。

満足度に関する質問数は、最小で3項目、最大で39項目でした。そのうち、「職員の態度等」（8自治体）、「本の品揃え」（7自治体）、「貸出冊数」（7自治体）、「開館時間」（6自治体）、「貸出期間」（5自治体）は、各自治体に共通する調査項目です。

調査の実施年度は、各自治体で異なるため、各自治体の最新の満足度調査の結果を用いることとしました。また、中央館だけの結果が分かる場合はその結果を用い、地域館を含む結果でも構わないこととしました。

利用者満足度の点数については、0点～4点で0点をどちらでもない等と評価している自治体（5自治体）と、1点～5点で3点をどちらでもない等と評価している自治体（4自治体）とに分かれました。比較にあたり、0点～4点で評価している自治体（5自治体）を換算式により1点～5点評価に換算することとしました。

	5自治体	4自治体
5点		大変満足している
4点	大変満足している	満足している
3点	満足している	どちらでもない・不明・関心なし
2点	やや不満	やや不満
1点	不満	不満
0点	どちらでもない・不明・関心なし	

利用者満足度換算式

利用者満足度 = (5点×人数+4点×人数+3点×人数+2点×人数+1点×人数) / 合計人数
ただし、3点はその他の項目（どちらでもない、不明、関心なし等）とします。

図 1-10 では、蔵書数と本の品揃えに関する満足度の関係を示しています。蔵書数が増えるほど、本の品揃えに関する満足度が増加すると想定していましたが、両者に相関はみられませんでした。

図 1-11 では、貸出冊数の上限とそれに関する満足度の関係を示しています。貸出冊数の上限が増えるほど、貸出冊数に関する満足度は増加すると想定していましたが、両者に相関はみられませんでした。

図 1-10

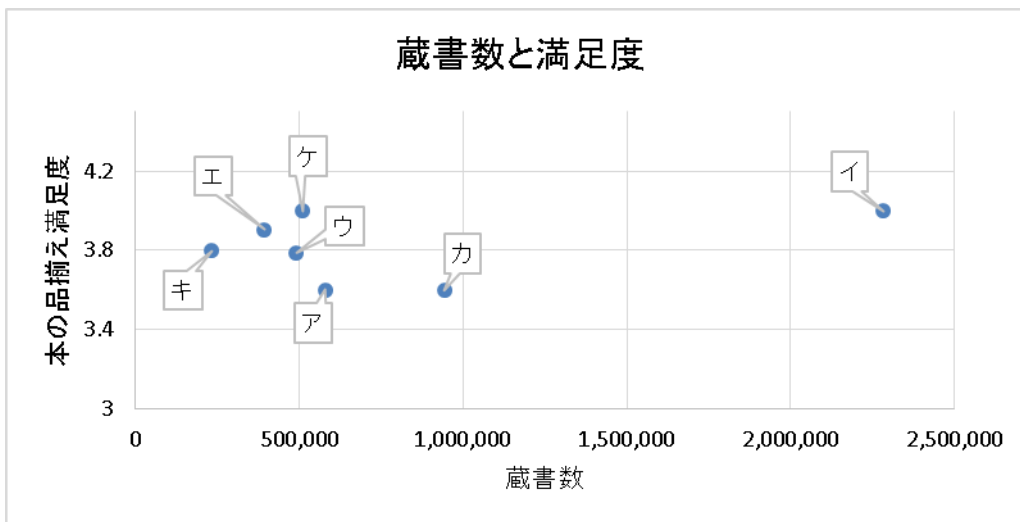
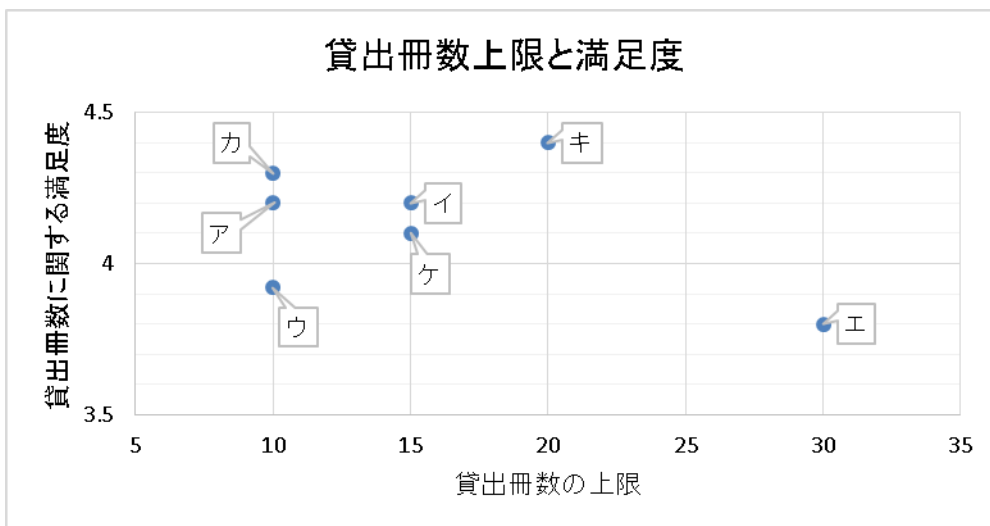


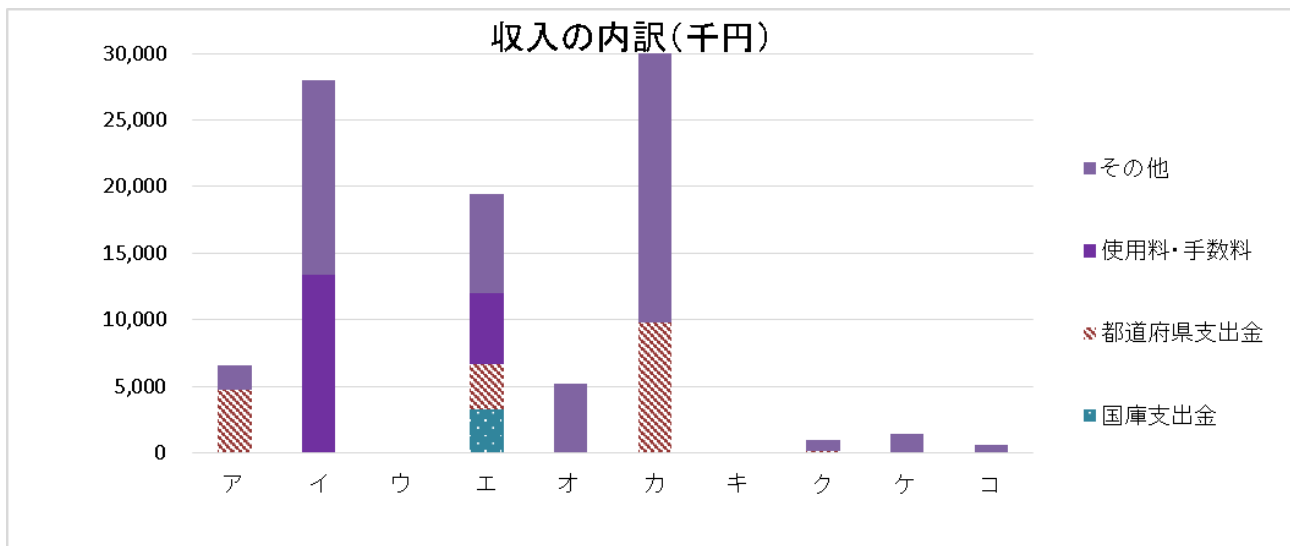
図 1-11



④収入

自治体によっては、国庫支出金や都道府県支出金のほか、広告掲載料や駐車場・売店・食堂の行政財産使用料等の収入を得ている自治体があります。

図 1-12



(3) 今後の課題

指定管理の導入は直営と比較し、必ずしも人件費が低いとはいえません結果となりました。直営であっても各自治体の取り組み内容により、指定管理よりもコストが低くなっている場合は、その理由を明らかにする必要があります。

今回の比較はコストの分析に留まりましたが、駐車場・売店・食堂の行政財産使用料等の収入を得ている自治体もあります。収入についても比較を行うことで、自主財源確保の観点から参考になる可能性があります。

また、単にコストを削減するというだけでなく、どれだけ効率的に利用者の満足度を上げているかという分析は継続して実施する必要があります。分析の精度を上げるため満足度調査については、アンケートの調査項目やタイミング、対象、評価方法等の条件を自治体間で統一し実施することが望ましいと考えています。

事例 2 体育館事業

(1) 調査概要

平成 30 年度の調査では、運営方法（直営または指定管理）や、施設の用途（興行のための施設または市民利用のための施設か）によりコストに差異がありました。また、受益者負担割合についても調査をしましたが、コストとの相関性が見えない結果となりました。

これらの課題を受けて今回の調査では、対象施設を指定管理施設かつ、市民利用のための施設に限定し、比較しました（同一敷地内にあるプールなどの施設を含む）。

また、住民サービスの視点も重視し、コスト面だけではなく利用者の伸び率との関係を見ることで、その効果を比較しました。

(2) 調査結果

10 自治体 17 施設を調査しました。

分析にあたり、前回と同様に①効率性を分析するため利用者 1 人あたりコスト、②経済性を分析するため、1 施設あたりコストの 2 軸で散布図にまとめました（図 2-1）。

また、受益者負担割合をグラフにまとめました（図 2-2）。受益者負担割合の算定にあたっては、第二回部会で参加自治体と調整し、以下の式で算定しました。

受益者負担割合算定式

利用料金収入^{※1}

(使用料、参加料、物品売上、駐車場使用料、自販機売上等利用者から徴収するもの)

指定管理者のコスト+自治体のコスト^{※2}

※1 利用者から徴収しない国都（府）支出金や寄附金等は対象外。

※2 指定管理委託料は対象外。

自治体の人件費については、当該施設に配置されている職員人件費のみ対象。

図 2-1 効率性と経済性の散布図

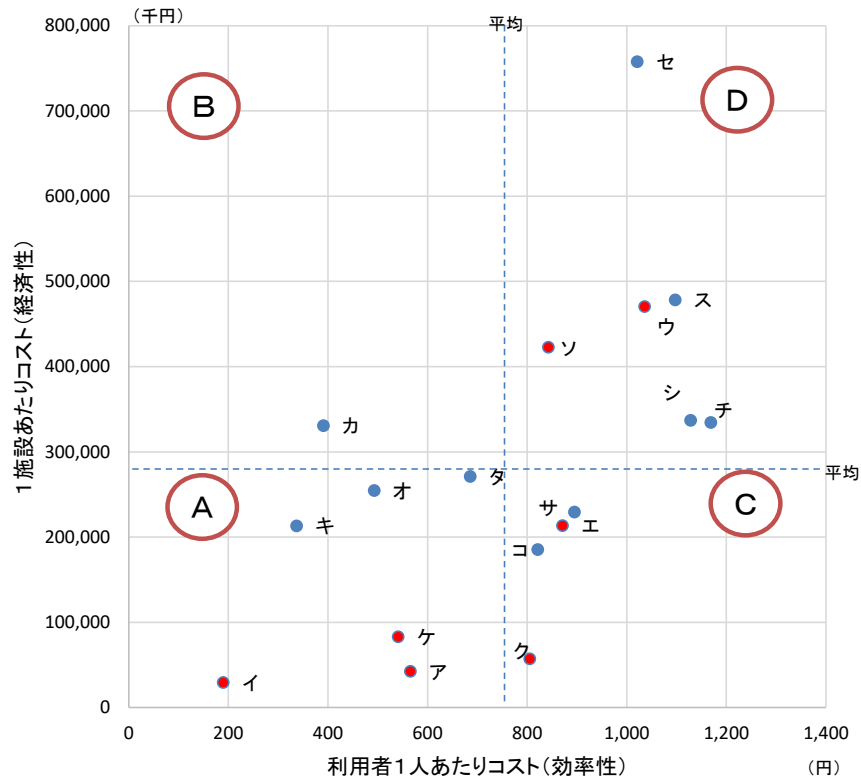
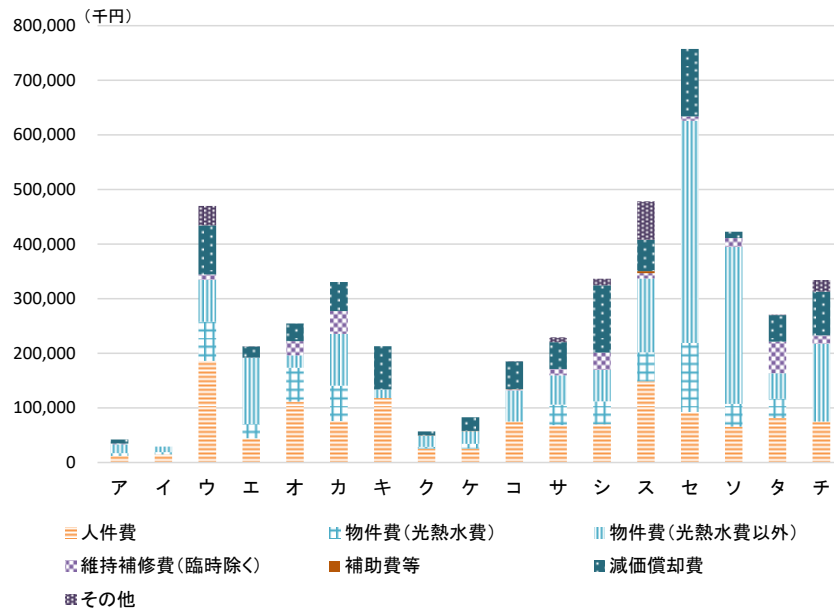


図 2-2 性質別コスト



①利用者1人あたりコスト

190 円～1, 169 円 (平均値 758 円)

②1施設あたりコスト

2, 930 万円～7 億 5, 771 万円 (平均値 2 億 7, 698 万円)

③考察

縦軸、横軸それぞれ調査結果の平均値を軸に4区分しました。

全体の傾向として、A及びD区分に該当する施設が多い結果となりました。

A区分

・利用者1人あたりコスト及び1施設あたりコストが最も低いイについて、受益者負担割合（図2-3）が70.6%と非常に高く、利用者の伸び率（図2-6）も2番目に高い結果でした。

・イについては、減価償却が完了しており（図2-2）、減価償却費がないこともコストが低い要因の一つだと考えられます。また、17施設の中で最も設備がシンプルであり、特定のサービスに特化していることが、上記のような結果につながっている可能性があります。

B区分

・カのみとなりました。なお、カは利用者数が平成29年度比76.9%となっていますが（図2-6）、これは改修工事のために約3か月間休館していたためです。

C区分

・エ、コ及びサともに、利用者1人あたりコストは平均値よりも高く、受益者負担割合（図2-3）も平均値を下回っていました。

・エについては、2年連続で利用者の増傾向にあり（同様の施設は3施設のみ）、今後も利用者数が増えることで、利用者1人あたりコストが下がる可能性があります。

D区分

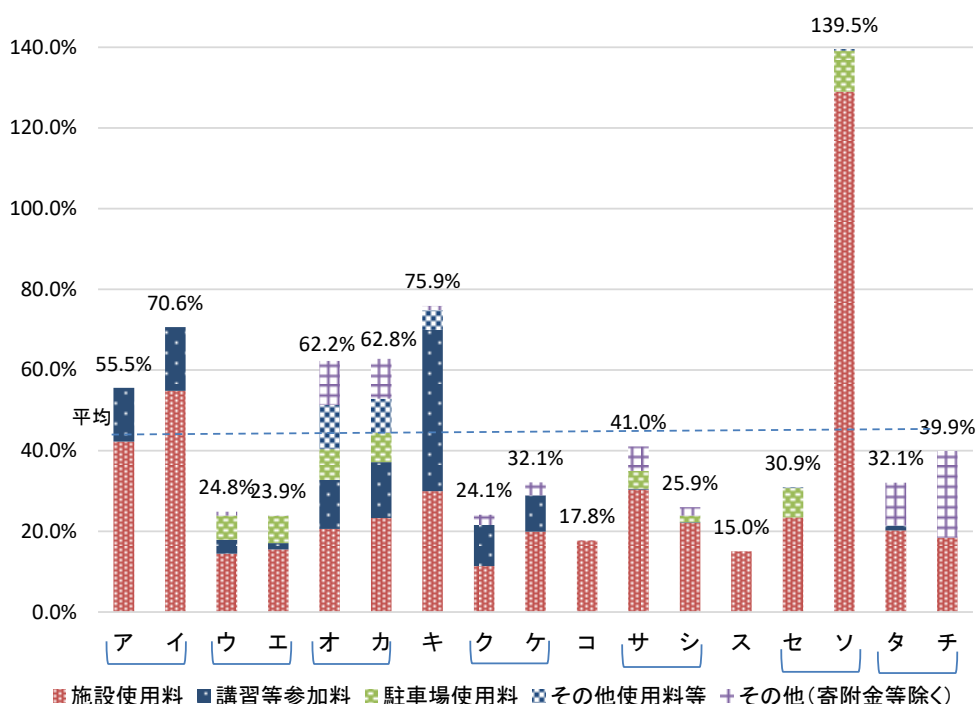
・最も規模が大きく、かつ減価償却費が高い（図2-2）2施設（ウ、セ）がD区分に入る結果となりました。

・屋外施設（グラウンドやテニスコートなど）を備えた3施設（ス、セ、ソ）は、全てD区分に入る結果となりました。

その他

・カとシは、施設あたりのコストが同規模ですが、利用者1人あたりコストに差が生じています。カは、竣工から36年が経過し、既に本体の減価償却は終了し、追加工事に関する減価償却のみのため、償却額が少なくなっていること、シは、近隣に屋内プールがオープンした影響により、プール利用者等が減少傾向にあることが影響していると考えられます。

図 2-3 受益者負担割合の比較



① 受益者負担割合 15.0%～139.5% (平均 45.5%)

② 考察

(2) の調査結果で示した受益者負担割合算定式に基づき、各施設の受益者負担割合を比較しました。

100%を超えた施設が1施設、それ以外に平均値を超えた施設が5施設ありました。

受益者負担割合が平均値以上の施設

・最も受益者負担割合の高いソについては、17施設中唯一ゴルフ練習場を備えた施設であり、その収益率が高いために受益者負担割合が100%を超え、最も高くなっています。

- ・なお、ソはセと同一の自治体にあり、ソとセをセットで指定管理委託契約をしています。収益性の高い施設とセットにすることで、指定管理者としても受注しやすい仕組みとなっていることが推測されます。
- ・2番目に受益者負担割合の高いキについては、体育室等の施設の回転率が高く(90%以上)、当該自治体に同規模の施設がないことから、高い結果となっていると考えられます。
- ・イについては、①においても言及したように、利用者1人あたりコスト及び1施設あたりコストが最も低く、利用者の伸び率も高い施設です。
- ・アとイは、施設の開館が昭和40年代で、地域に密着した施設であり、市民の認知度が高く、施設の利用率が高くなっていることや、イについては既に減価償却済の施設であり、コストが低く抑えられていることが要因として考えられます。
- ・オとカは、指定管理者によって、スポーツ教室の開催や物販等の自主事業が展開されており、個人の施設利用料以外の歳入が多くあるため受益者負担割合が高くなっていることが考えられます。
- ・平均値以上の施設は6施設が該当しましたが、そのうち5施設については、利用者1人あたりコストが平均値を下回っています。(図2-1A区分, B区分)

受益者負担割合が平均値以下の施設

- ・11施設が該当しましたが、そのうち8施設が、利用者1人あたりコストが平均値を上回っており(図2-1C区分, D区分)、さらにそのうちの5施設は1施設あたりコストも平均値を上回っています(図2-1D区分)。

その他

- ・アとイ、ウとエ、オとカ、クとケ、サとシ、タとチはそれぞれ同一自治体にあり、受益者負担割合及びその構成が近い結果となっています。
- ・これは、自治体ごとに料金設定の考えが統一されていることが影響していると考えられます。

図 2-4 面積とコストの関係

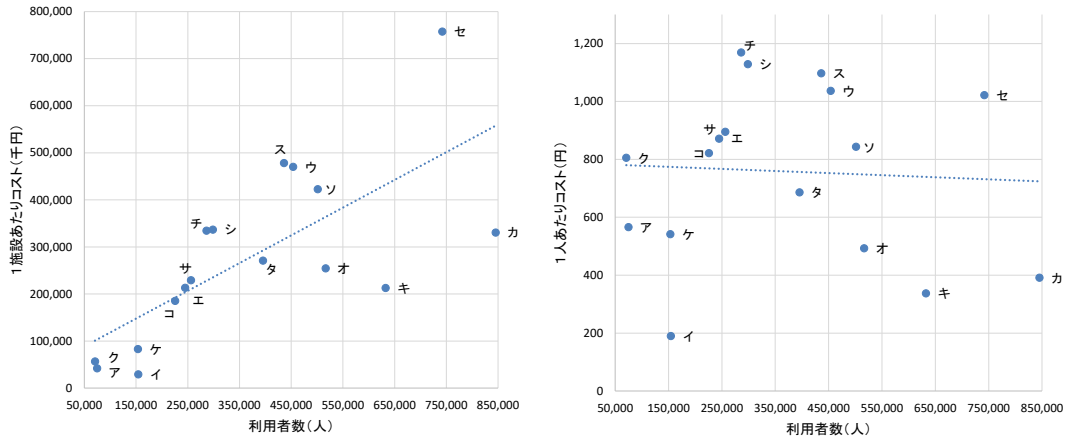
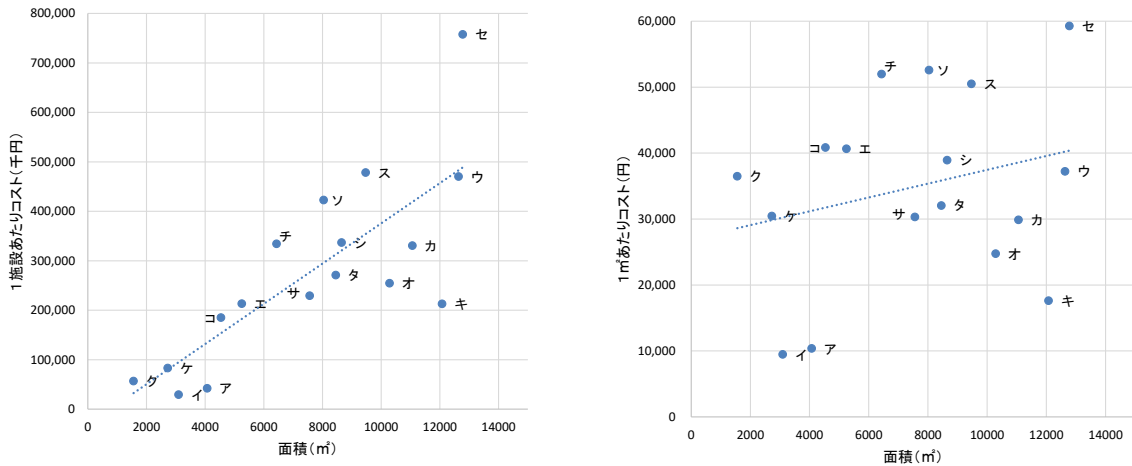


図 2-5 利用者数とコストの関係



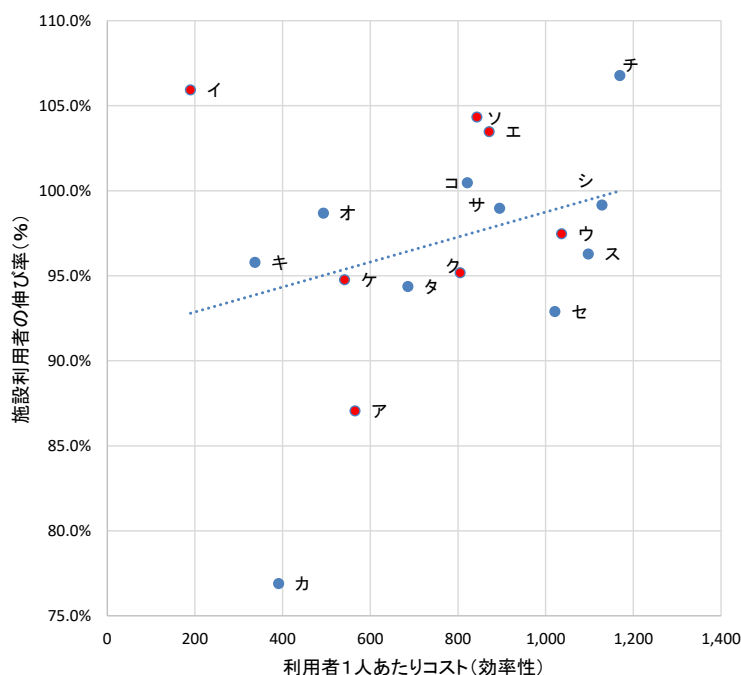
① 考察

図 2-4 及び 2-5 はともに、左の表は総数（延床面積、利用者数）と施設あたりコストの関係、右の表は総数と施設あたりコストを総数で割った単位あたりコストの関係を表しています。

左の表を見ると、総数が大きくなるほどコストが高くなる関係が確認できますが、右の表を見ると、総数と単位あたりコストの相関性を見出すには至りませんでした。

通常、規模が大きくなるほど単位あたりコストが下がり、効率性が上がると考えがちですが、本調査においては、そのようなスケールメリットは確認されませんでした。

図 2-6 施設利用者（平成 29 年度比）の伸び率と効率性の散布
図



① 考察

図 2-6 は、施設利用者の伸び率と利用者 1 人あたりのコストとの関係を表しています。

イについては、既に減価償却済の施設であり、コストが低く抑えられており、効率性が高くなっています。チについては、指定管理者の自主事業（教室など）が好評を得て利用者の増加につながり、伸び率が最も高いが、効率性は 2 番目に低い結果となっています。カについては、3 か月間休館していたため効率性が高いが伸び率は低い結果となりました。

(3) 今後の課題

今回は、前回の課題を受けて対象施設を指定管理施設かつ、市民利用のための施設に限定し、比較しました。

しかし、もう一方の課題としていた住民サービスとの関係性を確認するには至りませんでした。これは各施設において利用者アンケート実施の有無や、アンケート内容について差異があったために、統一的に比較できなかったためです。

代替案として、利用者の伸び率で分析を試みましたが、改修に伴う休館などが大きく影響することから、コストや受益者負担割合との強い相関性は確認できませんでした。

住民サービスの観点で精緻な比較分析を実施するためには、統一的なアンケート調査を実施することが望ましいと考えます。

また、図 2-4、2-5 のとおり、スケールメリットがみられないことがわかりました。今後は、規模に対する単位あたりコストの適切な範囲を検討する必要があります。

事例 3 国民健康保険事業

(1) 調査結果

① 国民健康保険被保険者一人あたりの事務コスト

全ての地方自治体に共通する事務である国民健康保険事業について、事務コストを比較するため、10 団体（ア～コ）の国民健康保険事業特別会計の第 1 款総務費を対象として調査をしました。国民健康保険被保険者一人あたりの平均の事務コストは 7,504 円でした。最小の団体は、4,667 円であり、最大の団体は 10,115 円でした。

以下の表のとおり、国民健康保険事業の事務コストは主に職員の人件費と委託料をはじめとする物件費から構成されていることがわかります。

図 3-1 国民健康保険被保険者一人あたりの事務コスト

(単位：円)

			ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ	平均	
財務 情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	5,657	6,330	5,543	2,997	4,426	3,636	4,825	5,703	4,994	4,534	4,865
		常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	4,952	5,105	5,295	2,231	4,104	2,596	3,256	4,888	4,299	3,887	4,061
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	226	786	12	434	53	690	794	266	261	332	385
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	105	39	18	60	0	124	114	8	91	60	62
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	374	400	218	272	269	225	657	532	319	255	352
		その他	F	0	0	0	0	0	0	4	9	24	0	4
		物件費(H+I)	G	3,702	3,642	3,430	1,630	2,564	2,006	1,912	1,884	1,113	2,578	2,446
		委託料	H	2,531	2,832	2,767	831	1,612	1,011	899	956	607	1,709	1,576
		その他	I	1,171	810	663	799	952	995	1,013	928	506	869	871
		維持補修費	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91	9
		扶助費	K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		補助費等	L	40	44	39	39	40	0	39	39	40	147	47
		減価償却費	M	0	83	0	0	0	0	550	0	0	721	135
		その他	O	0	17	0	0	0	0	1	0	0	0	2
		合計(A+G+J+K+L+M+O)	P	9,400	10,115	9,013	4,667	7,030	5,642	7,326	7,627	6,147	8,070	7,504

			ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ	平均	
非財務 情報	1	被保険者数(人)	AA	147,865	53,423	56,806	194,482	128,685	94,126	134,369	16,634	39,158	646,688	151,224
	2	常勤職員数(人)	AB	107	41	42	82	78	38	214	15	26	418	106
	3	常勤職員一人あたりの被保険者数(人)	AC	1,382	1,303	1,353	2,372	1,650	2,477	628	1,109	1,506	1,547	1,533
	4	ジェネリック医薬品の使用割合	AD	72.26%	70.32%	64.62%	67.14%	72.23%	74.56%	74.45%	78.22%	78.07%	71.62%	72.35%
	5	一人あたり医療費(千円)	AE	327	324	275	302	330	348	339	293	327	358	322
	6	国民健康保険料(税)収納率	AF	77.01%	75.45%	67.64%	77.26%	74.32%	88.35%	75.16%	78.41%	83.05%	75.33%	77.20%

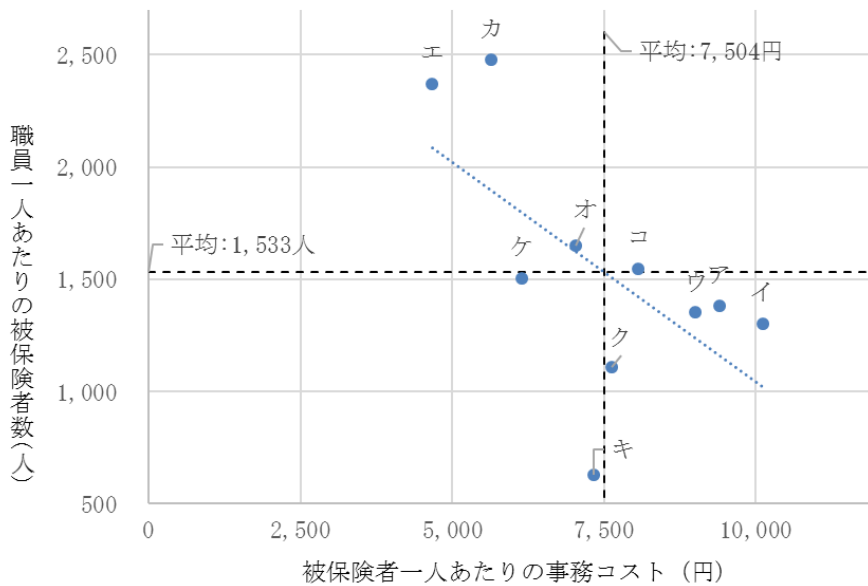
※端数処理の都合で合計が一致しない場合があります。

(2) 考察

① 常勤職員一人あたりの被保険者数と事務コスト

常勤職員一人あたりの被保険者数に着目すると団体の平均は1,533人であり、最大の団体は2,477人、最小の団体は628人でした。常勤職員一人あたりの被保険者数の値が大きければ、少ない職員数で事務運営が実施できていることを意味し、被保険者一人あたりの事務コストも効率化されている傾向にあります。

図 3-2 職員一人あたりの被保険者数と事務コスト



②人件費

被保険者一人あたり平均の人件費は4,865円でした。最小の団体は、2,997円であり、最大の団体は6,330円でした。ただし、支所や出張所等の受付窓口数の差や保険料（税）の収納に係る事務を債権管理担当課として一元化して事務を行い、徴収業務に係る人件費を一般会計より支弁している場合など事務の体制の違いによって、コストに大きな差が生じているものと考えられます。

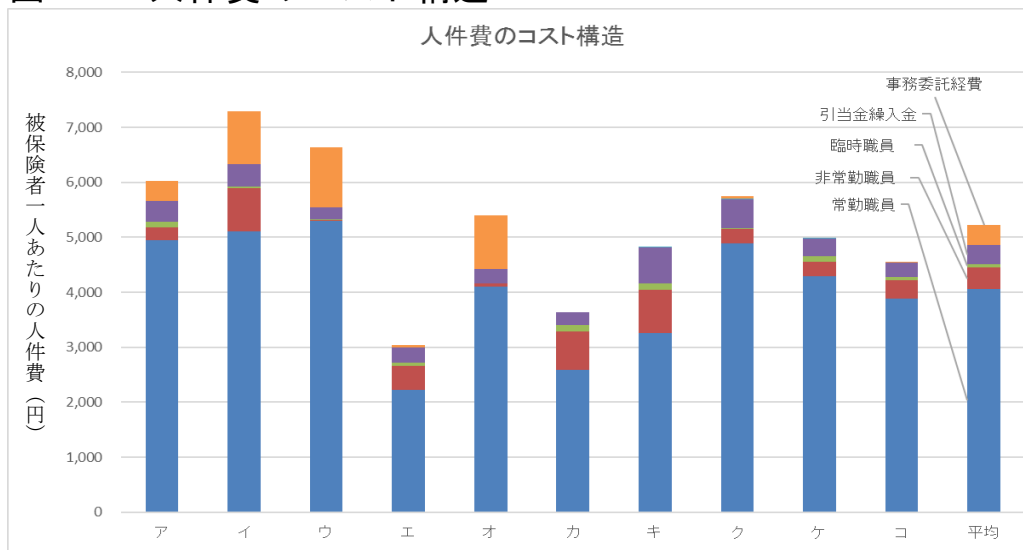
下の図では人件費のほか、事務の一部を民間事業者へ委託することで、事務の効率化を図っている場合を考慮し、参考として、このような事務の委託経費を示しております。

図 3-3 国民健康保険被保険者一人あたりの人件費

(単位：円)

	ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ	平均	
人件費(B+C+D+E+F)	A	5,657	6,330	5,543	2,997	4,426	3,636	4,825	5,703	4,994	4,534	4,865
常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	4,952	5,105	5,295	2,231	4,104	2,596	3,256	4,888	4,299	3,887	4,061
非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	226	786	12	434	53	690	794	266	261	332	385
臨時職員に係る賃金・共済費等	D	105	39	18	60	0	124	114	8	91	60	62
賞与・退職手当引当金繰入金	E	374	400	218	272	269	225	657	532	319	255	352
その他	F	0	0	0	0	0	0	4	9	24	0	4
(参考1)事務委託経費	G	373	969	1,090	48	976	0	0	48	0	28	353
(参考2)人件費+事務委託経費(A+G)	H	6,030	7,299	6,633	3,045	5,402	3,636	4,825	5,751	4,994	4,562	5,218
(参考3)本庁舎及び支所等の受付窓口の数	I	7	5	12	30	7	7	15	1	2	26	
(参考4)特別会計における収納部門人件費の計上	J	有	有	有	有	有	有	有	有	無	有	

図 3-4 人件費のコスト構造



③物件費

被保険者一人あたり平均の物件費は 2,446 円でした。最小の団体は、1,113 円であり、最大の団体は 3,702 円でした。

物件費を構成する大きな要素の一つとして、国民健康保険のシステム運用経費があげられますが、この経費については国民健康保険特別会計に計上せず、一般会計の情報政策部門において他のシステム関連経費と一括して計上しているなど団体ごとの予算計上の考え方の違いや、システムの契約形態の違い、システムの改修経費など臨時的経費の規模や有無など単純に比較することが困難である要因を含んでいます。

このため、今回の調査ではシステムの経費の切り分けは困難であると判断しました。参考として以下の図に国民健康保険特別会計へのシステム関連経費の計上の有無、システム関連の契約形態を記載しています。

図 3-5 国民健康保険被保険者一人あたりの物件費

(単位：円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ	平均
物件費(H+I)	G	3,702	3,642	3,430	1,630	2,564	2,006	1,912	1,884	1,113	2,578	2,446
委託料	H	2,531	2,832	2,767	831	1,612	1,011	899	956	607	1,709	1,576
その他	I	1,171	810	663	799	952	995	1,013	928	506	869	871
(参考1) 特別会計におけるシステム経費の計上		有	有	無	有	有	有	有	有	有	有	
(参考2) システムの契約形態		委託	委託	自庁システム	委託	自庁システム	委託	委託	委託	委託	自庁システム	

④ 成果指標と事務コストの相関関係

国民健康保険事業の成果指標（国民健康保険料（税）収納率、ジェネリック医薬品の使用割合、一人あたり医療費）と事務コストの間に相関関係が生じているかという観点から比較を行いました。今回の調査では事務コストと成果指標との相関関係、すなわち、コストをかける程に成果が上がるという関係は認められませんでした。

成果指標に影響を与える要因として、被保険者の年齢、所得水準、条例規定の差異（収納率を例にとると、保険料と保険税の債権時効の差、保険料（税）率の差など）など複合的な要因が成果指標に影響しているため、単純にコストとは連動していないと考えられます。

国民健康保険料（税）収納率が高く、被保険者一人あたりの事務コストが効率的である「カ」の事務運営に着目しました。「カ」では、保険税徴収事務を債権管理部門で他の徴収業務と一元的に行う組織の体制をとっています。結果、公売・搜索・差押えなど、債権管理部門が有している滞納処分の専門的な知識を活用することで、困難案件の対応が可能となったことが、収納率向上の大きな要因になったと分析しています。また、事務コストの効率化の観点からは、定型的な事務を臨時職員・嘱託職員が行うよう、職員の役割に応じた事務分担を明確化して適正な常勤職員数を配置することや外部委託化の検討を進めることなど事務の整理を進めていることが効率的な事務運営の大きな要因になっているのではないかと分析しています。

図 3-6 国民健康保険料（税）収納率と被保険者一人あたりの事務コスト

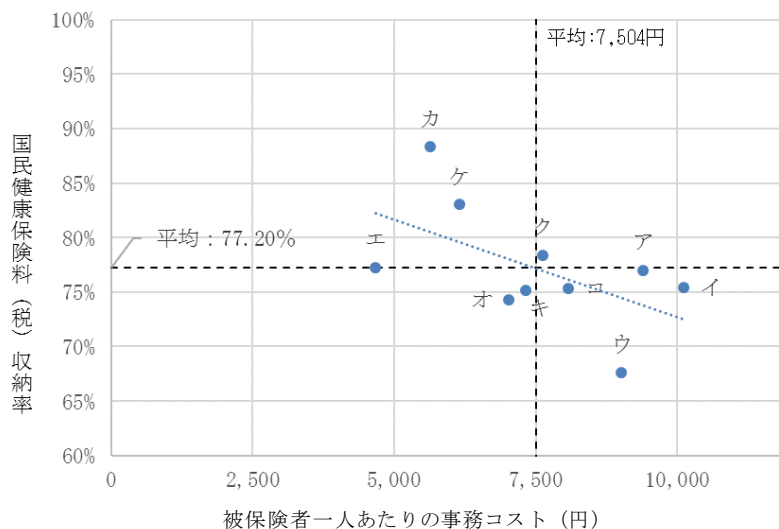


図 3-7 ジェネリック医薬品の使用割合と被保険者一人あたりの事務コスト

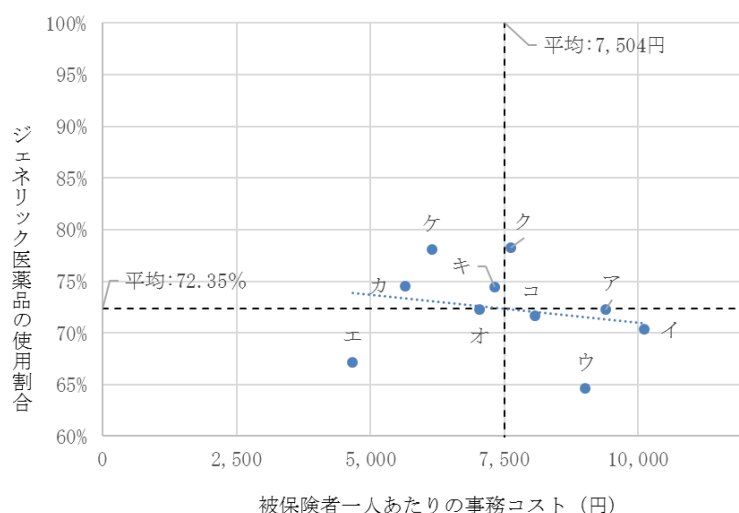
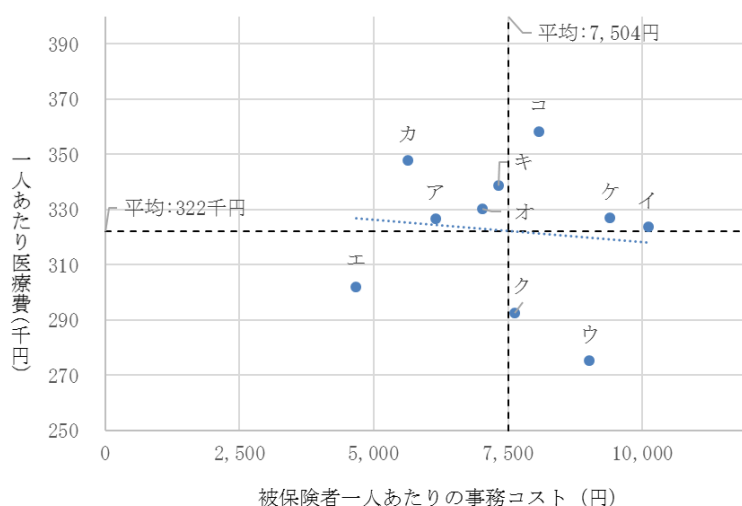


図 3-8 一人あたり医療費と被保険者一人あたりの事務コスト



⑤コスト構造の分析手法

今回の調査では、全ての地方自治体に共通する事務である国民健康保険事業について、事務コストを比較する観点から国民健康保険事業特別会計の第1款総務費を調査対象とし、団体の人口規模の差異を考慮して比較を容易にするため、被保険者一人あたりの事務コストを用いて団体間の比較をしました。また、コストと成果指標の相関関係を分析しましたが、今回の調査では相関関係が認められませんでした。

(3) 今後の課題

今回の調査結果を団体間で比較することについては、事務の体制や予算計上の考え方に差異があることに留意しなければなりません。こうした差異を埋めることや経年変化や臨時的な支出を考慮していくことなど調査や比較の手法について、課題があるものと考えます。

(4) 各自治体集計元データ

図 3-9 各自治体集計元データ

(単位：千円)

		ア	イ	ウ	エ	オ	カ	キ	ク	ケ	コ		
財務 情報	費用	人件費(B+C+D+E+F)	A	836,504	338,168	314,903	582,942	569,542	342,218	648,269	94,863	195,553	2,931,975
		常勤職員に係る給料・職員手当、共済費等	B	732,159	272,739	300,787	433,923	528,093	244,380	437,539	81,311	168,329	2,513,694
		非常勤職員に係る報酬・共済費等	C	33,443	41,981	702	84,500	6,874	64,963	106,626	4,425	10,239	214,565
		臨時職員に係る賃金・共済費等	D	15,531	2,064	1,006	11,584	0	11,707	15,264	127	3,546	39,057
		賞与・退職手当引当金繰入金	E	55,314	21,384	12,408	52,935	34,575	21,168	88,246	8,855	12,486	164,659
		その他	F	57	0	0	0	0	0	594	145	953	0
		物件費(H+I)	G	547,439	194,561	194,839	316,996	329,967	188,845	256,871	31,343	43,585	1,666,916
		委託料	H	374,271	151,283	157,175	161,681	207,431	95,144	120,784	15,900	23,778	1,105,071
		その他	I	173,168	43,278	37,664	155,315	122,536	93,701	136,087	15,443	19,807	561,845
		維持補修費	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58,615
		扶助費	K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		補助費等	L	5,933	2,329	2,237	7,655	5,193	0	5,291	657	1,579	95,253
		減価償却費	M	0	4,421	0	0	0	0	73,864	0	0	466,106
		その他	N	0	883	0	0	0	0	104	0	0	0
		合計(A+G+J+K+L+M+N)	O	1,389,876	540,362	511,979	907,593	904,702	531,063	984,399	126,863	240,717	5,218,865

まとめ

事業別分析部会では、事業別財務諸表の自治体間比較をすることで他自治体の良い取り組みを取り入れることを最終目標として、その比較基盤の整備を進めてきました。

2019年度は、4回の部会を通して、比較対象施設の用途や算入するコストの算出範囲の統一について議論を重ねてきました。部会の開催にあたっては、参加自治体が直接会って、議論をする機会を設け、より詳細な検討を行うことができました。

体育館事業と図書館事業については、昨年度に引き続き、効率性と経済性を基準とした分析を行いました。昨年度は自治体ごとの比較でしたが、今回は施設ごとの比較を行うことで、利用者1人あたりのコストの幅が狭まるなど、より精緻な分析を行うことができました。

また、課題としていた住民サービスの視点も取り入れた分析も行いました。

体育館事業については、利用者の伸び率を用いて、コストや受益者負担割合との関係を探りましたが、相関性を見出すには至りませんでした。

図書館事業については、利用者アンケートを用いて、蔵書数や貸出上限冊数等と満足度の関係の分析を行いました。両者に相関がみられないことが分かりました。

体育館事業、図書館事業とも、今後、どれだけ効率的に利用者の満足度を上げているかという分析は継続して実施する必要があります。そのためには、アンケート項目の統一などを行い、分析の精度を上げる必要があります。

国民健康保険事業については、自治体間の事務コストの比較を行うとともに、①主なコスト構成要素である人件費及び物件費の比較と、②自治体間で差が生じる要因について分析しました。

また、国民健康保険事業の事務コストの比較とともにコストと成果の相関関係についても分析を行いました。比較については、自治体間で事務の体制やシステム等に係るコストの予算計上の考え方に

差異があることに留意が必要です。

これらの事業別分析部会の成果と今後の課題を踏まえて、自治体間比較することで、他自治体の特徴的な取り組みを参考に、市民サービスの向上につなげるため、引き続き公会計情報の活用を推進していきます。