

# 財務諸表等の活用について

平成29年3月

公会計制度改革プロジェクト財務諸表活用検討WG

(会計室・市政改革室・人事室・政策企画室・財政局・契約管財局・都市整備局)

財務諸表等の活用イメージ・体系	3
アカウントビリティの達成（決算報告への統合）	5
議会への提出 住民への公表	
マネジメントの強化（予算編成への統合）	8
1本節の位置づけ・基本的な考え方	9
予算算定に求められる視点	
予算編成業務におけるチェックの役割分担	
予算編成業務のフロー	
財務諸表等による検討視点の強化－新しい情報・視角の活用－	
2想定事例集	14
視点1 事業実施手法は適切か	
1 - 1 他にコスト的に有利な資産更新手段は考えられないか。 （想定事例1 - 1 - 1）施設の更新手法検討	
1 - 2 フルコストに基づく機械化や外部化の検討ができないか。 もしくは当該手段が合理的か。 （想定事例1 - 2 - 1）既存事業委託化の効果検証 （想定事例1 - 2 - 2）既存事業ICT化の効果検証	
視点2 実施経過を踏まえているか	
2 - 1 過去の取り組みによる効果が財務分析からどのように出ているか。 （想定事例2 - 1 - 1）コスト構造経年分析 （想定事例2 - 1 - 2）未収債権回収施策の検討	

視点3 コスト算定は適正か
3 - 1 比較による分析・評価が反映されているか （想定事例3 - 1 - 1）施設別コスト構造分析
視点4 受益者負担は適正か
4 - 1 受益者負担割合がフルコストベースで検討されているか。 （想定事例4 - 1 - 1）標準的負担割合に基づく検討

<参考>

財務諸表等活用のモデルケース

1)ハード系事業のモデルケース

- 財務諸表等活用の視点
- Step1施設別の概況把握
- Step2施設の必要性検討
- Step3受益者負担の見える化
- Step4資産管理の効率化
- Step5 次年度予算への反映
- まとめ(活用に向けての課題等)

2)ソフト系事業のモデルケース

- Step1該当する事業の概況把握
- Step2行政コスト最適化に向けた点検・精査
- Step3委託化による金額的影響の試算
- Step4次年度予算への反映

# 財務諸表等の活用イメージ・体系

## マネジメントの強化

予算編成

各所属の予算算定時における議論の補助資料として

財務諸表・  
試算表等

各所属における決算情報の議会・市民等に対する説明の補助資料として

決算報告

## アカウンタビリティの達成

# 財務諸表等の活用体系

マネジメントの強化  
(予算編成への統合)

アカウンタビリティの達成  
(決算報告への統合)

## 資産マネジメント

資産管理を中長期的な視点で検討し、予算に反映する。

【例】

・施設整備計画 など

## 事業マネジメント

事業のPDCAサイクルを構築する中で、予算に反映する。

【例】

・使用料・手数料の改正  
・IT関連経費  
・未収債権回収対策 など

議会への  
提出

市民への  
公表

資産の更新計画

資産管理の効率化

受益者負担の適正化

債権管理の強化

実施主体の見直し

組織・要員マネジメント

中長期計画の見直し・精緻化等

回収施策の検討

システム化の検討

手段別コスト比較

きめ細やかなコスト構造分析

負担割合の標準化

委託化の検討

モデルケース 1

モデルケース 2

# アカウントビリティの達成 (決算報告への統合)

決算報告への統合では、具体的な公表の手法を提示します。財務諸表等の議会への提出や住民への公表によって決算報告の質を向上させアカウントビリティの達成に資することを目的としています。

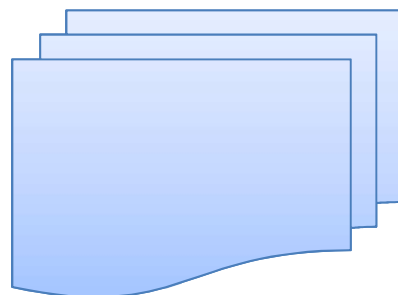
なお、ここでは主に一般・政令等特別会計を対象としています。

# 議会への提出

会計別財務諸表作成基準に基づき作成された会計別財務諸表及び注記・附属明細表について、決算市会において参考資料として提出します。

## 会計別財務諸表作成基準

会計別財務諸表  
及び注記・附属明細表



決算市会

# 住民への公表

財政運営や事業運営についての住民へのわかりやすい公表のため、会計室および各所属のホームページにおいて財務諸表等に分析や説明を加えて公表します。



説明に合わせて簡略化した財務諸表

- 財務指標を用いた分析
- 経年比較の分析
- 資産・負債の状況の説明など

- 事業の成果
- 財務分析を踏まえた今後の財政運営、事業運営の方針など

会計室および各所属の市民向けHP

## マネジメントの強化 (予算編成への統合)

予算編成への統合では、活用体系に沿って具体的な想定事例を提示します。各所属と活用WG構成局が共通の視点で事業を捉えることによって、間接的に全市レベルで予算編成の質を向上させ、マネジメント強化に資することを目的としています。



# 1 本節の位置づけ・基本的な考え方

まず、予算編成業務の一連の流れを示し、財務諸表等活用のタイミングを確認した上で各所属における予算算定に求められる視点を整理します。当該視点は、それらを全市的な観点で確認する活用WG構成局の検証視点と共通しています。

次に、事業の予算を算定するにあたって、各個別視点について財務諸表等を利用することによってどのような新しい情報、視角が得られるのかを示します。得られた新しい情報、視角は予算算定所属および活用WG構成局の両者間において、議論をより深めると考えられます。

さらに、具体的な活用への端緒となるように活用体系に沿って想定事例を提示します。ここではあくまで一例として財務諸表等の分析・評価から方向性を判断しています。実際の分析結果が異なれば結論も異なること、また分析結果はあくまで部分的であることに十分留意してください。

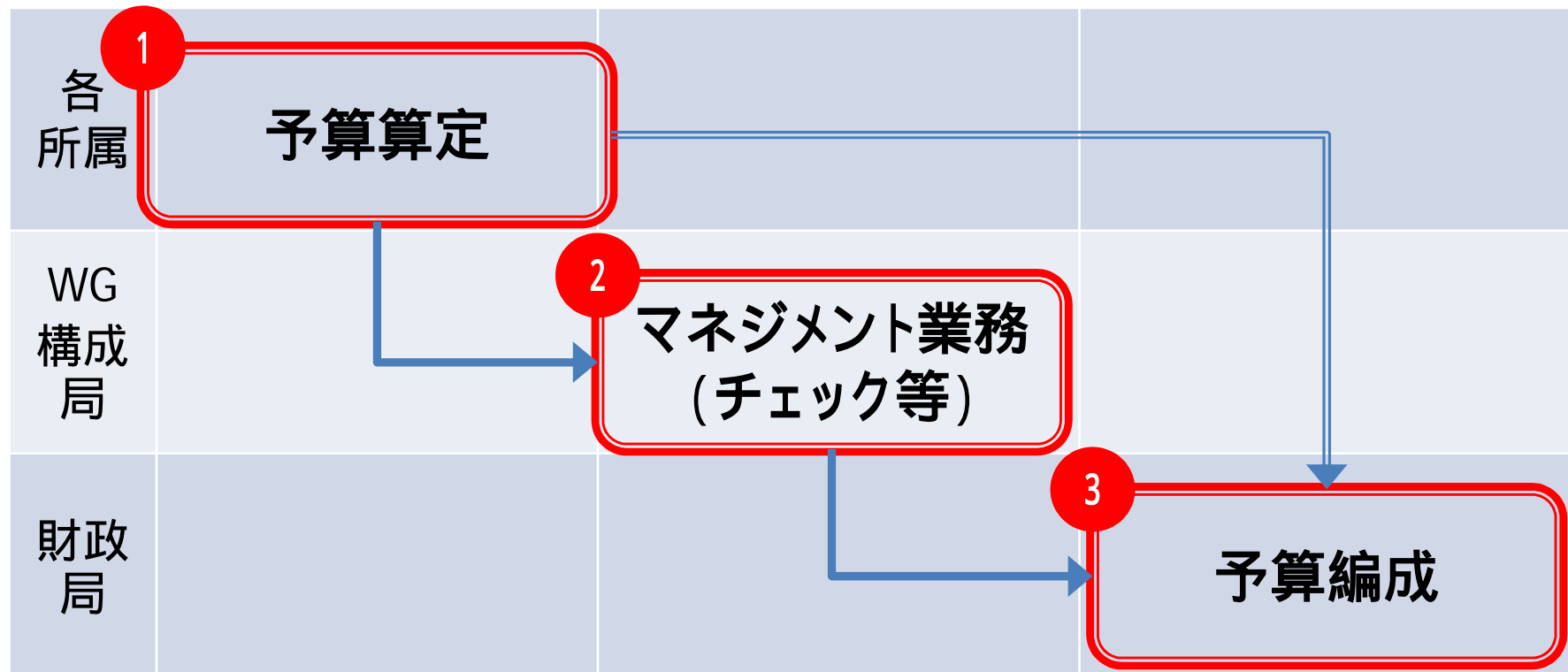
また、各想定事例に利用する財務諸表等の情報を効率的に算出するためには、分析対象の単位に沿って任意事業を設定するなどが必要となります。

本資料では予算算定時を題材としていますが、もちろん事業実施時点や実行予算協議においても、同様の視点をもって議論することが可能です。

ただし、実際の事業運営においては、個別的な検討だけでなく、様々な視点からの検討を踏まえて総合的な経営判断を要するものであります。巻末参考資料のモデルケースは、サンプル事業について、様々な活用項目について検討しながら翌年度の予算算定を行うストーリーを想定したものです。こちらも合わせてご参考としてください。

# 予算編成業務のフロー

予算編成の一連の業務の流れの中で、財務諸表等を活用するタイミングは、最大で3回あります。各所属における予算算定時、活用WG構成局による既存のマネジメント業務の中での説明、 財政局での予算編成時の説明です。経費の種類等によって を経ないことがありますので、タイミングは3回ないし2回となりますが、いずれも検討の視点は共通しています。



# 予算算定に求められる視点 ＝活用WG構成局におけるチェックの視点

## 税等一般財源を投入することの妥当性

施策目的が  
妥当か

施策の緊急  
度は高いか

事業実施手  
法は適切か

実施経過を踏  
まえているか

コスト算定は  
適正か

受益者負担  
は適正か

財務情報が特に有用な視点

# 予算編成業務における チェックの役割分担

	視点	非裁量経費	重点施策推進経費	区政充実重点経費	局裁量経費
予算区分別	施策目的が妥当か	—	政策	市民政策	—
	施策の緊急度は高いか				
	事業実施手法は適切か				
	実施経過を踏まえているか	財政	財政	財政	財政
	コスト算定は適正か				
受益者負担は適正か					

施設T: 資産流動化プロジェクト施設チーム  
財運: 財産運用委員会高度利用部会

	視点	施策事業の見直し	資産の組換え	施設整備	IT	広報
性質別	施策目的が妥当か	改革	政策	財運	財政	政策
	施策の緊急度は高いか					
	事業実施手法は適切か				(ICT)	
	実施経過を踏まえているか	改革 (財政)	財政	財政	ICT	財政
	コスト算定は適正か			施設T・財政		
受益者負担は適正か			財政			

\*「性質別」は各マネジメント業務の対象案件についてのみの抜粋となります。

# 財務諸表等による検討視点の強化 -新しい情報・視角の活用-

予算算定の視点	強化可能な視点	関連する活用項目	該当頁
事業実施手法は適切か	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他にコスト的に有利な資産更新手段は考えられないか</li> <li>・フルコストに基づく機械化や外部化*の検討ができないか。もしくは当該手段が合理的か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手段別コスト比較</li> <li>・事業実施主体の見直し</li> </ul>	15
実施経過を踏まえているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の取り組みによる効果が財務分析からどのように出ているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・きめ細やかなコスト構造分析</li> <li>・未収債権回収施策の検討</li> </ul>	19
コスト算定は適正か	<ul style="list-style-type: none"> <li>・比較による分析・評価が反映されているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・きめ細やかなコスト構造分析</li> </ul>	22
受益者負担は適正か	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受益者負担割合がフルコストベースで検討されているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・負担割合の標準化</li> </ul>	24

\*・・・「外部化」には、委託のみならず、指定管理者、CB・SB化などを広く含みます。

## 2 想定事例集

# 視点1 事業実施手法は適切か

1 - 1 他にコスト的に有利な資産更新手段は考えられないか。

- (想定事例1 - 1 - 1) 施設の更新手法検討

1 - 2 フルコストに基づく機械化や外部化の検討ができないか。もしくは当該手段が合理的か。

- (想定事例1 - 2 - 1) 既存事業委託化の効果検証
- (想定事例1 - 2 - 2) 既存事業ICT化の効果検証

# (想定事例1 - 1 - 1) 施設の更新手法検討

廃止せず維持が決定しているものの、老朽化している体育館施設について更新手法を検討します。考えられうる案は下の4案です。担当課はこの4案についてコスト比較を実施して、案がコスト面で有利であることを説明します。活用WG構成局はこの説明の合理性についてチェックします。

方策	具体的内容
■ 案 現状維持	追加投資は行わず、小規模修繕を繰り返すことにより現状のまま活用する方法。
■ 案 長寿命化	耐震補強や劣化の目立つ箇所について集中的に大規模修繕を行うことで長寿命化を図る方法。
■ 案 建て替え	施設の建て替えを実施して、抜本的に機能回復を行う方法。
■ 案 委託	現在のサービス内容を民間施設を利用し、民間業者による運営・維持管理(工事・保守点検等)によって提供する方法。

条件	案: 現状 維持	案: 長寿 命化	案: 建て替 え	案: 委託	情報源
設備投資	-	12,000	100,000	-	個別見積り
耐用年数	-	15	40	-	
補助金交付額		6,000	50,000	-	
起債額	-	6,000	50,000	-	
利率	-	2%	3%	-	
PL維持補修費	4,000	3,000	2,200	7,500	財務諸表等・ 個別見積り
PL光熱水費	3,800	3,600	3,400	-	"
PL減価償却費*	-	400	1,250	-	設備投資と耐用年数
PL支払利息及び手数料	-	120	1,500	-	設備投資と利率
行政コスト合計	7,800	7,120	8,350	7,500	

\*補助金控除後の投資額で計算している。

## 事業実施手法の適切性

各案を単年度あたりコストで比較した場合、案が最も有利である。

- 維持修繕による場合も、投資を行う場合も、同一の基準(単年度あたりコスト)で検証可能。
- 検証にあたっては、コスト実績を財務諸表等で確認し、これを基礎とする。
- 人件費を考慮した計算も可能。



# (想定事例1 - 2 - 1) 既存事業委託化の効果検証

既存事業(校区を基礎とした地域の支援)の外部委託化について検討します。担当課は委託化の程度に応じて2案を設定し、コスト削減効果を検証して 案が有利であることを説明します。活用WG構成局はこの説明の合理性についてチェックします。

		情報の取得方法	直営(A)	委託化 (全面委託)(B)	(B-A)	委託化 (部分委託)(C)	(C-A)
校区			10校区	10校区		10校区	
実施学校数			50校	50校		50校	
総人員数			80名	80名		80名	
常勤職員数			30名	5名	-25名	22名	-8名
非常勤職員数			50名	5名	-45名	42名	-8名
外部委託先人員			0名	70名	+70名	16名	+16名
人件費	A	予定する定員数に対し、 財務諸表の作成に用いた平均単価で算出	237,000	39,500	-197,500	173,800	-63,200
給与関係費			198,000	33,000	-165,000	145,200	-52,800
賞与引当金繰入額			15,000	2,500	-12,500	11,000	-4,000
退職手当引当金繰入額			24,000	4,000	-20,000	17,600	-6,400
物件費	B	予定する非常勤の人員数に 標準的な非常勤の人件費で算出	132,000	110,500	-21,500	132,800	800
賃金			125,000	12,500	-112,500	105,000	-20,000
委託料			0	91,000	91,000	20,800	20,800
その他			7,000	7,000	0	7,000	0
事業コスト合計	A+B		369,000	150,000	-219,000	306,600	-62,400

## 事業実施手法の適切性

各案を人件費を含むフルコストで比較した場合、委託化 案が最も有利である。

# ( 想定事例 1 - 2 - 2 )

## 既存事業ICT化の効果検証

既存事業(校務事務)のICT化(通知簿や指導要録といった帳票類を電子化し出欠・成績管理をデータベース化するためのシステム導入)について検討します。担当課は従来の手法とICT化を行った場合のコスト削減効果を検証してICT化が有利であることを説明します。活用WG構成局はこの説明の合理性についてチェックします。

		現状(A)		ICT化後(B)		情報の取得方法	(B-A)
		コストの性質	金額	コストの性質	金額		
人件費	A		237,000		118,500		-118,500
給与関係費			198,000		99,000	それぞれの見積業務量に対し、財務諸表の作成に用いた平均単価で算出	-99,000
賞与引当金繰入額		紙ベースでの帳票作成や配付、情報管理にかかる人件費	15,000	電子的な帳票作成にかかる人件費	7,500		-7,500
退職手当引当金繰入額			24,000		12,000		-12,000
物件費	B		50,000		41,200		-8,800
消耗品費		帳票様式の購入	50,000	帳票のプリンタ出力	1,200		-48,800
委託料			0	システム運用経費	40,000	見積取得を行い試算	40,000
減価償却費	C		0	システム減価償却	100,000	システムの取得原価見積(500,000)と耐用年数5年で算出	100,000
事業コスト合計	A+B+C		287,000		259,700		-27,300

### 事業実施手法の適切性

人件費を含むフルコストで比較した場合、合計で10%以上のコスト削減が図られる。システム導入によるICT化が有利である。

## 視点2 実施経過を踏まえているか

2 - 1 過去の取り組みによる効果が財務分析からどのように出ているか。

- (想定事例2 - 1 - 1) コスト構造経年分析
- (想定事例2 - 1 - 2) 未収債権回収施策の検討

# (想定事例2 - 1 - 1) コスト構造経年分析

体育館施設においてコスト構造からこれまでの見直しの効果について事業分析シートに基づき検証します。担当課はコスト構造分析によって構成比の高い物件費について見直しを行った結果を検証し、今後これを拡充することが有用であることを説明します。活用WG構成局はこの説明の合理性についてチェックします。

物件費は減価償却費に次いで構成比が高い。減価償却費は短期的には削減が困難であるため物件費の削減に取り組んだ。

項目	N年度		N-1年度		増減	
	実績	構成比 (%)	実績	構成比 (%)	差額	構成比 (%)
経常費用	16,600	100.0	18,200	100.0	- 1,600	91.2
人件費	2,500	15.1	2,500	13.7	0	100.0
物件費	3,700	22.3	6,500	35.7	- 2,800	56.9
維持補修費	2,200	13.3	2,000	11.0	200	110.0
減価償却費	8,000	48.2	7,000	38.5	1,000	114.3
扶助費	0	0	0	0	0	0
その他費用	200	1.2	200	1.1	0	100.0

LED照明の一部導入により減価償却費の増があるものの光熱水費のより大幅な減により物件費の削減を達成した。

## 実施経過の検証

コスト構造に着目し物件費削減のためLED照明の一部導入を実施したことは適切であったと言える。今後も完全導入に向けて進めていくことが妥当である。

# (想定事例2 - 1 - 2) 未収債権回収施策の検討

ある未収債権について回収施策の検討を行います。担当課は当該未収債権に対する回収可能性評価(貸倒引当金)の情報から、回収対象の選択と集中を行ってきたことの効果や、効果を踏まえた今後の拡充について説明します。活用WG構成局はこの説明の合理性についてチェックします。

## 前年度末時点

総額 100  
貸倒引当金 34  
(引当率34%)  
引当金繰入額 5

一般債権	70
貸倒引当金	14
(貸倒実績率20%)	
貸倒懸念債権	20
貸倒引当金	10
(引当率50%)	
破産更生債権等	10
貸倒引当金	10

## 当年度末時点(見込)

総額 90  
貸倒引当金 22.6  
(引当率25%)  
引当金繰入額 1.4

一般債権	70
貸倒引当金	12.6
(貸倒実績率18%)	
貸倒懸念債権	20
貸倒引当金	10
(引当率50%)	
破産更生債権等	0
貸倒引当金	0

## 翌年度末時点(目標)

総額 80  
貸倒引当金 19.6  
(引当率25%)  
引当金繰入額 3

一般債権	60
貸倒引当金	9.6
(貸倒実績率16%)	
貸倒懸念債権	20
貸倒引当金	10
(引当率50%)	
破産更生債権等	0
貸倒引当金	0

回収のためのヒト・モノ・カネを一般債権回収に優先的に投入した。(懸念債権化を防ぐため)  
前年度分回収 70  
当年度新規発生70

回収不能と判断して放棄

加えて新規発生を抑制するための取り組みを強化する。

## 実施経過の検証

貸倒懸念債権化を防止するために前年度末時点の一般債権に回収資源(ヒト・モノ・カネ)の優先的投入を行った結果、当年度末時点で未収債権総額ならびに貸倒引当金の削減、さらにコスト(貸倒引当金繰入額)の大幅な減も達成する見込みである。翌年度はこれに加えて新規発生抑制のための取り組みを強化することがさらなる未収債権の圧縮のために有効である。

## 視点3 コスト算定は適正か

### 3 - 1 比較による分析・評価が反映されているか

- (想定事例3 - 1 - 1) 施設別コスト構造分析

# (想定事例3 - 1 - 1) 施設別コスト構造分析

体育館の修繕計画について検討します。過去に修繕を実施したD体育館についてコスト構造を分析し、修繕手法の効果を検証します。検証結果を受けて、担当課は実施手法を他の体育館に拡充することの有用性、および効果の見通しを説明します。活用WG構成局はこの説明の合理性についてチェックします。

項目	C体育館*1			D体育館*2			市平均 (千円)
	金額 (千円)	@利用者	@面積	金額 (千円)	@利用者	@面積	
管理コスト計	11,700	23.4	9.8	22,500	18.8	15.0	17,550
保守点検費	1,200	2.4	1.0	3,000	2.5	2.0	1,300
清掃費	1,200	2.4	1.0	2,500	2.1	1.7	1,400
小規模修繕費	600	1.2	0.5	2,000	1.7	1.3	550
光熱水費	2,700	5.4	2.3	5,000	4.2	3.3	3,000
人件費	6,000	12.0	4.8	8,000	8.3	6.7	7,600
管理業務委託費	-	-	-	-	-	-	-
指定管理料	-	-	-	-	-	-	-

C体育館の光熱水費は面積あたりで2.3に留まっている。x年に導入した照明のLED化の寄与が示唆される。D体育館も同様の施策の適用が考えられます

\*1利用者500名、延べ床面積1,200㎡  
\*2利用者1,200名、延べ床面積1,500㎡

## 【導入後】

項目	D体育館*2		
	金額 (千円)	@利用者	@面積
管理コスト計	20,950	17.5	14.0
保守点検費	3,000	2.5	2.0
清掃費	2,500	2.1	1.7
小規模修繕費	2,000	1.7	1.3
光熱水費	3,450	2.9	2.3
人件費	10,000	8.3	6.7
管理業務委託費	-	-	-
指定管理料	-	-	-

## コスト算定は適正か

他施設における実績に基づいたコスト算定を実施している。

- 面積当たり行政コスト等で比較検討することにより、単純な金額比較だけでは見えてこない分析視点を抽出します。
- すべての施設について分析できれば、市の平均値が把握でき、これをベンチマークとした検討が可能となります。

## 視点4 受益者負担は適正か

4 - 1 受益者負担割合がフルコストベースで検討されているか。

- (想定事例4 - 1 - 1) 標準的負担割合に基づく検討



# (想定事例4-1-1) 標準的負担割合に基づく検討

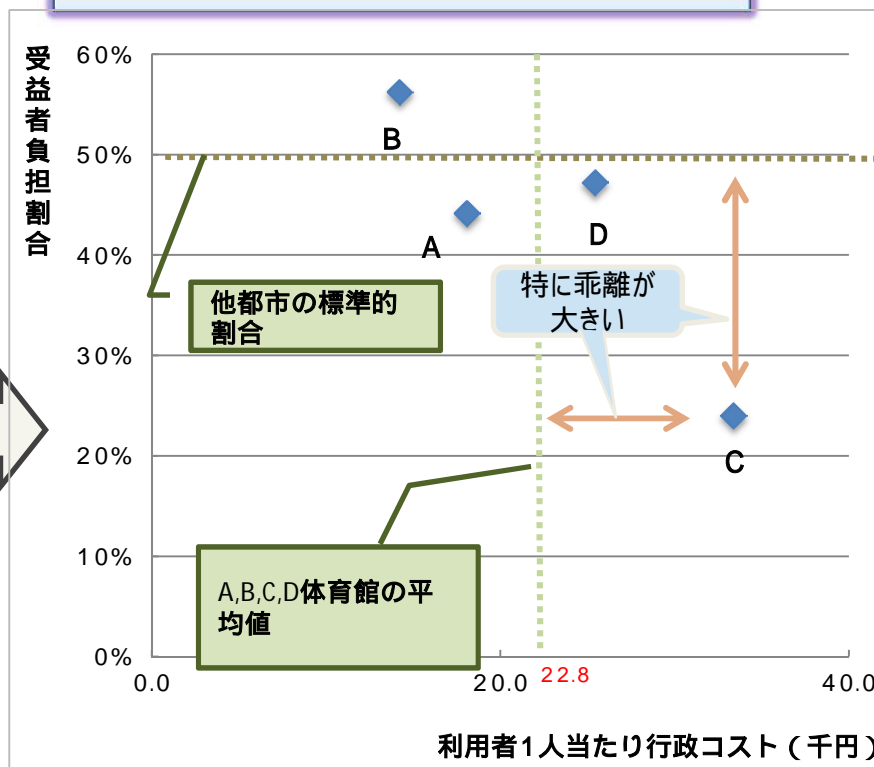
体育館施設について受益者負担を検討します。受益者負担割合と利用者一人当たり行政コストに沿って、本市の各施設をプロットします。他都市における標準的負担割合や行政コストの平均値からの乖離の状況を根拠として、担当課は受益者負担の見直しについて説明します。活用WG構成局はこの説明の合理性についてチェックします。

## 他都市の受益者負担における標準的割合

区分	考え方	具体例	負担割合
全面的に受益者が負担するもの	・特定の市民が対象であり、利用も特定されるサービス ・便益が特定されるサービス ・民間等と競合するサービス ・公営企業的なサービス	ケアハウス駐車場	100
		自転車駐車場(指定有)	
		市営住宅駐車場	
		墓地公園、棧橋	
大部分を受益者が負担するもの	・一部の市民が対象であり、利用が特定されるサービス ・民間等と競合的なサービス	独居老人住宅	75
		保育園	
		幼稚園	
公費と受益者で負担するもの	・全市民が対象で必要に応じて利用でき、広く地域の連帯・健康の増進や文化的生活に寄与するサービス ・民間等との競合性もあるサービス	保養所、自治会館	50
		<b>体育館、公民館</b>	
		市民プラザ、文化会館	
		テニスコート	
大部分を公費で負担するもの	・全市民が対象であるが、利用が特定されるサービス		25
全面的に公費で負担するもの	・全市民が対象であり、広く地域の連帯、健康の増進や文化的生活に寄与するサービス	道路、公園 図書館等	0

出所 U市財政課「使用料等設定及び改定基準について」

## 市営体育館の受益者負担状況



## 受益者負担の適正性

標準化された負担割合から見直すべき施設を特定し、見直す際の基準を得た。

参考

財務諸表等活用モデルケース

# ケース1 ハード系事業のモデルケース

## 財務諸表等活用の視点

市政改革プランでは、「市民利用施設のあり方検討」が求められており、その基本的な考え方は以下のとおりです。

- 施設の必要性・有効性を検討
- 必要性・有効性のある施設であっても官と民の役割分担が最も妥当であるか検討
- 施設の廃止・転用や機能統合などを含めて市民ニーズに応じた利用が可能となるよう活用方策等を精査

具体的な検討の観点としては以下が示されており、公会計との関わりを整理すると以下となります。

点検・精査の視点（市政改革プラン）	評価指標（例）	公会計で補強される新たな視点	分析例
■ 施設の設置目的の達成状況（必要性・有効性）と将来需要	施設稼働率 老朽化比率、耐久性（耐震化）	老朽化分析 （施設の構成要素別耐用年数設定によるきめ細かな分析）	P32
■ 効率的な運営状況（経済性）	利用者1人当たり行政コスト 受益者負担率	「行政コスト」のフルコストでの把握 受益者負担率（フルコストベース）	P33
■ 官民の役割分担等	民間同種サービスの有無	N/A	
■ 施設提供サービスからソフト施策のサービスへの転換	民間同種サービスの有無	意思決定会計分析 （サービス提供手法別の行政コスト比較分析）	P36
■ 市民利用施設間での機能の重複	類似施設調査分析	N/A	
■ 施設配置の妥当性	圏域住民数分析	N/A	

公会計情報、すなわち発生ベース・フルコスト情報を活用することにより、経済性に関する分析が可能となるほか、施設廃止転用等の影響を行政コストで比較検討することにより、単純な歳出額のカットの幅だけを検討するのではなく、施設の必要性に関する意思決定について多面的に行うことができるようになります。

# 財務諸表等活用の視点

## 財務諸表活用の視点

✓ 検討におけるストーリーを以下の通り設定します。

### Step1 施設別の概況把握

P30

- 詳細分析に入る前に、施設別の概況について、公会計情報、その他の関連情報の収集により把握します。

### Step2 施設の必要性検討

P31

- 「点検・精査の視点」を踏まえ、複数の観点から検討を行います。本事例では、そのうち「必要性」に焦点をあてて検討します。
- 必要性に関連する評価指標を算出し、施設の区分を行うとともに、施設の存廃に係る方針を決定します。

維持存続

廃止

P33

### Step3 受益者負担の見える化

一定の受益者負担を取る施設について、その水準がサービスと見合っているのか、受益者負担を見える化することは、本市の財政健全化の観点や、住民間（施設利用者と施設未利用者）の公平性を確保する観点で重要です。

本市が保有する各体育館について、行政コストや使用料の分析を通じて、受益者負担が適正なものとなっているかを検証することが必要となります。

P37

### Step4 資産管理の効率化・資産の更新計画

P35

市政改革プランにおいて、経常経費の削減（施設管理の効率化）が求められており、公会計情報を活用して行政コストの構造分析を行う。また設備投資による維持管理費軽減効果を定量化します。

- 施設別維持管理コスト分析
- 設備投資効果分析（意思決定会計分析）

施設管理の効率化検討にあたり、直営施設から、指定管理者への移行も含め、検討を行います。

さらに、「公共事業の見直し」の観点から、公有財産（ハード）を用いない行政サービス提供手法についても視野に入れ、ソフト施策とハード施策の比較検討を行います。

### Step5 次年度予算への反映

# Step1施設別の概況把握

## 施設別の概況把握

- ✓ まず、各体育館の概況を確認するところから始めます。
- ✓ 各体育館を分析対象とするため、各体育館を「任意事業」として設定し、施設別の新公会計制度に基づくBS・PL、事業分析シートを作成します。
- ✓ その他、事業の成果情報や利用人数調べ等、関連する情報源より分析に必要な情報を集めます。

分析の対象とする体育館の施設別の概況は以下の通りです。（単位：千円）

項目		A体育館	B体育館	C体育館	D体育館	E体育館	情報源
建築年度		1995	2010	1998	2000	1970	事業の成果情報
使用料収入	A	7,200	10,400	4,000	14,400	3,200	公会計情報（任意事業）
減価償却費	B	4,000	4,900	5,000	8,000	4,000	〃
維持費		4,000	3,000	3,000	7,500	2,800	〃
人件費		4,500	7,000	6,000	10,000	5,500	〃
光熱水費		3,800	3,600	2,700	5,000	6,500	〃
行政コスト計	C	16,300	18,500	16,700	30,500	18,800	〃
純経常行政コスト	D(C-A)	9,100	8,100	12,700	16,100	15,600	〃
利用者数(人)	E	900	1,300	500	1,200	400	利用人数調べ
利用者1人当たり行政コスト	C/E	18.1	14.2	33.4	25.4	47.0	-
受益者負担割合(%)	A/C	44.2%	56.2%	24.0%	47.2%	17.0%	-
資産老朽化比率(%)		86.4%	8.5%	47.1%	29.8%	93.6%	経過年数/耐用年数 で算定

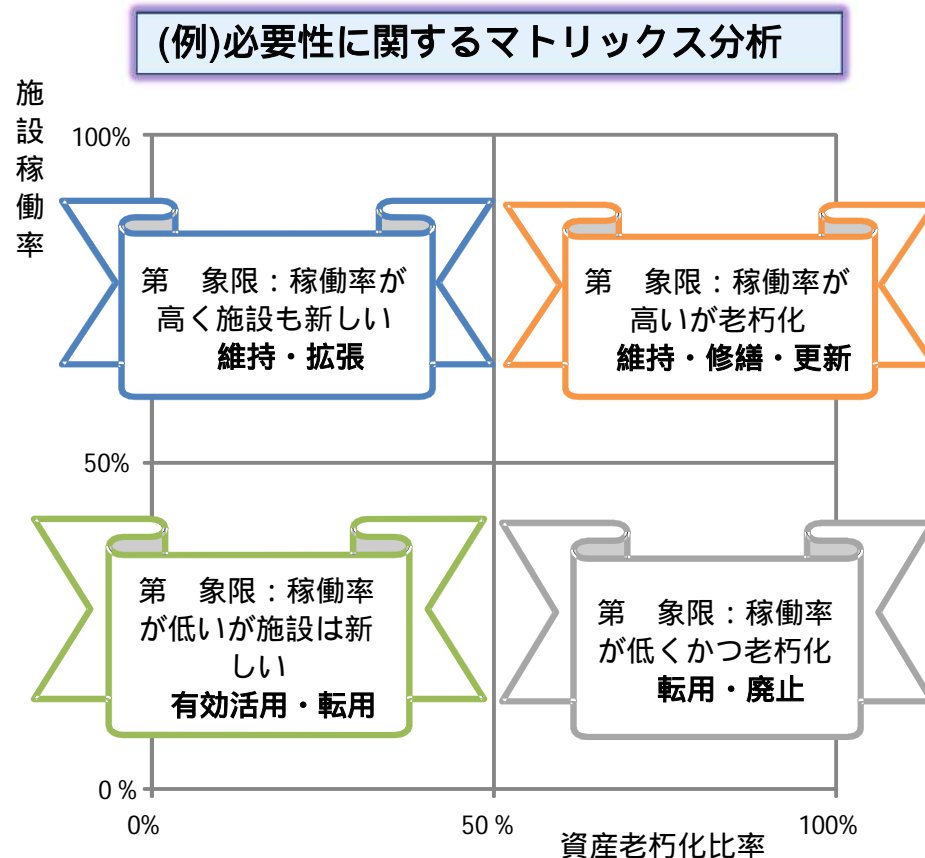
給与関係費、賞与引当金繰入額、退職手当引当金繰入額を含めた職員に係るすべての費用

## Step 2 施設の必要性検討

### 施設の必要性に係る検討手法例

「点検・精査の視点」を基に様々な観点での分析が考えられますが、公会計情報が活用できる「必要性」を例にした分析として以下が考えられます。

- ✓ 施設の必要性を定量的に判定するために、「施設稼働率」「資産老朽化比率」の情報を活用します。(計算方法は次頁参照)
- ✓ 稼働率が高く、老朽化していない施設(第 象限)は、行政として必要性が高い施設であると考え、逆に稼働率が低く老朽化している施設(第 象限)は必要性が低い施設であると考え、施設を4区分に分類して、今後の施設の方向性を考えます。



本事例では、第 象限～第 象限については、施設の必要性が一定程度認められる一方、第 象限については、必要性について疑義が生じているものとします。

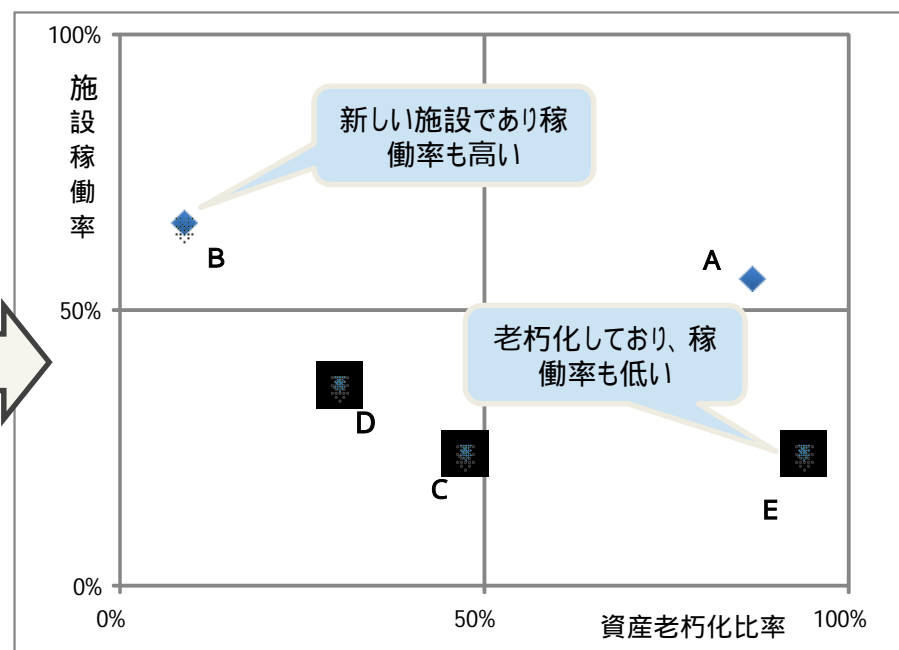
## Step 2 施設の必要性検討

### 市民利用施設のあり方の検討

- ✓ 施設の必要性について今回の事例に即して検討します。
- ✓ 本分析では、「建築年度」「耐用年数」「資産老朽化比率」「利用者数」「年間利用可能人数」が情報として必要となります。
- ✓ 耐用年数、資産老朽化比率については、建物の構造から公会計情報で個別に把握します。建築年度についても固定資産台帳に登録されているデータを利用します。年間利用可能人数は、施設の収容人数等から割り出します。施設稼働率は利用者数と年間利用可能人数から計算します。

### 各施設の必要性に関する検討

施設情報	A体育館	B体育館	C体育館	D体育館	E体育館
建築年度	1995	2010	1998	2000	1970
構造	木造	鉄筋コンクリート	金属造（骨格材肉薄4mm超）	鉄筋コンクリート	鉄筋コンクリート
耐用年数	22	47	34	47	47
経過年数	19	4	16	14	44
資産老朽化比率	86.4%	8.5%	47.1%	29.8%	93.6%
利用者数	900	1,300	500	1,200	400
年間利用可能人数	1,600	1,960	2,000	3,200	1,600
施設稼働率	56.3%	66.3%	25.0%	37.5%	25.0%
必要性判定	維持修繕更新	維持拡張	有効活用 転用	有効活用 転用	廃止転用



施設の「必要性」については、上記のとおり、A体育館～E体育館まで4つのカテゴリに分類されましたが、その他の視点(経済性、官民の役割分担、施設配置の妥当性等)も踏まえた多面的な検討により、施設の存廃を議論するための材料(方向性)が得られます。

施設に一律の耐用年数を適用するのではなく、躯体、電気設備など、施設の構成要素毎に耐用年数を設定することにより、実態に即した老朽化の状況を把握できます。本事例では、特に老朽化が進んでおり、稼働率も低くなっているEについて廃止の方向性を打ち出したものとします。



# Step3 受益者負担の見える化

## 受益者負担割合による評価

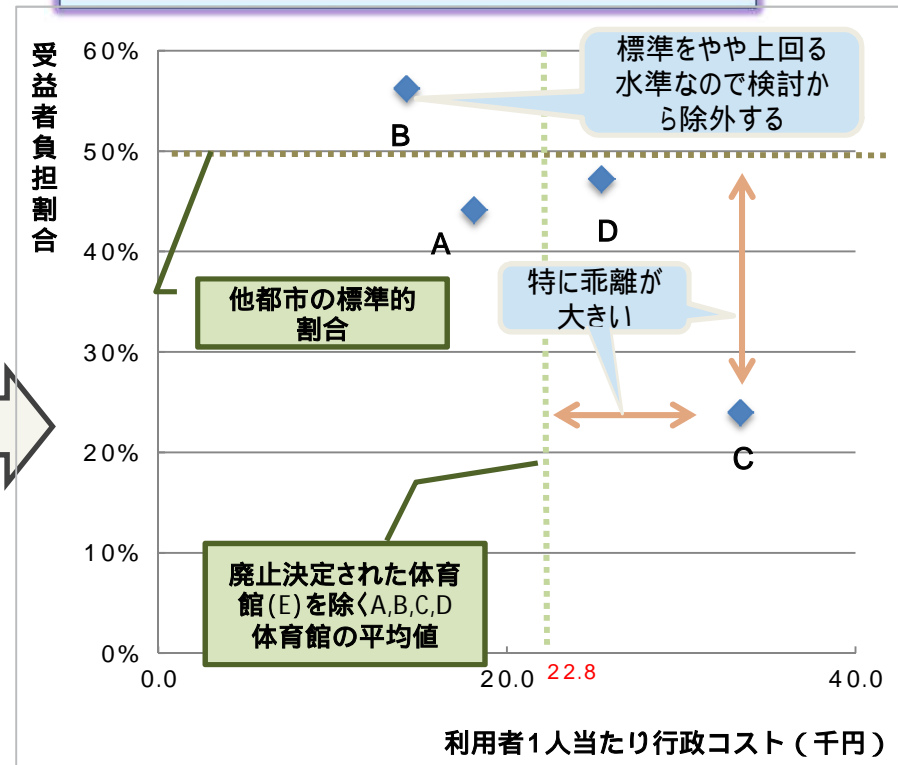
- ✓ Step2で存続することとされた各施設について、受益者負担を検討します。
- ✓ 各施設の受益者負担割合を算出し、「他都市の標準的割合」と比較します。(ここでいう「他都市の標準的割合」は、あくまで一つの参考水準として採用しているものです)
- ✓ 受益者負担割合は、利用料収入 / 行政コストで計算されます。ここでいう行政コストには減価償却費等の非現金費用を含みます。
- ✓ 下図で紹介しているU市の事例では、現金支出を伴わない費用(非現金支出コスト 例:減価償却費)を含めた負担割合で算定しています。

### 他都市の受益者負担における標準的割合

区分	考え方	具体例	負担割合
全面的に受益者が負担するもの	・特定の市民が対象であり、利用も特定されるサービス ・便益が特定されるサービス ・民間等と競合するサービス ・公営企業的なサービス	ケアハウス駐車場	100
		自転車駐車場(指定有)	
		市営住宅駐車場	
		墓地公園、棧橋	
大部分を受益者が負担するもの	・一部の市民が対象であり、利用が特定されるサービス ・民間等と競合的なサービス	独居老人住宅	75
		保育園	
		幼稚園	
公費と受益者で負担するもの	・全市民が対象で必要に応じて利用でき、広く地域の連帯・健康の増進や文化的生活に寄与するサービス ・民間等との競合性もあるサービス	保養所、自治会館	50
		<b>体育館、公民館</b>	
		市民プラザ、文化会館	
		テニスコート	
大部分を公費で負担するもの	・全市民が対象であるが、利用が特定されるサービス		25
全面的に公費で負担するもの	・全市民が対象であり、広く地域の連帯、健康の増進や文化的生活に寄与するサービス	道路、公園 図書館等	0

出所 U市財政課 「使用料等設定及び改定基準について」

### 市営体育館の受益者負担状況



- ✓ Bについては、他都市の標準的割合を上回っていますが、A、C、Dについてはいずれも下回っており、改善方針について検討が必要となります。
- ✓ Cは利用者1人当たりコストが平均値よりも特に高く、合わせて検討が必要ですが、次頁では受益者負担比率の是正に着目して、改善方針を検討します。

## Step 3 受益者負担の見える化

### 受益者負担割合検討総括

- ✓ 前頁の検討を踏まえ、各施設の置かれた状況を総合的に比較し、対応方針の検討を行います。
- ✓ 特に検討を要する事例(A,C,D)のみ取り上げています。

	A体育館	C体育館	D体育館
利用者1人当たり行政コスト (千円)	18.1	33.4	25.4
受益者負担割合(%)	44.2	24.0	47.2
特別に考慮すべき事項	✓特になし	✓利便性が乏しい立地で政策的に設置された経緯がある。	✓特になし
受益者負担割合の評価	✓好立地にも関わらず他都市の標準的割合を下回っている。	✓政策配慮が必要であるが、他都市の標準的割合を大きく下回っている。	✓好立地にも関わらず他都市の標準的割合を若干下回っている。
詳細分析	✓過年度からの経年分析の結果、継続して受益者負担割合が低下している。利用者数が減少する一方行政コストを削減出来ていないことによる。	✓コストを詳細に分析したところ、光熱水費は賄えているが、維持費までは利用料収入で賄えていないことが判明した。	✓事業分析シートを用いて経年比較を実施したところ昨年度は、突発的な修繕が発生し、行政コストを押し上げたため、受益者負担割合が50%を初めて割り込んだことが判明した。
分析結果を受けた 本市としての対応方針	✓他都市の標準的割合を下回っており、値上げを実施するが、激変緩和も必要であり段階的に値上げする。	✓立地特性上集客が厳しいことは考慮が必要であるが、維持費及び光熱水費相当の回収を行うため料金引き上げを検討する。	✓上記の通り一時的な要因によるものであり、今年度は据え置きとする。
料金引上げ幅の試算(根拠)	✓現在8千円の利用料を9千円に引上げた場合、現状の行政コスト16,300千円に対し、利用料収入は8,100千円となり、受益者負担割合は、ほぼ50%に到達する。	✓現在8千円の利用料を10千円に引き上げた場合、現状の行政コスト16,700千円に対し、利用料上昇の影響から6%の利用者減少を見越したとしても、利用料収入は、4,700千円(10千円×470名)となる。維持費等の全額回収は達成しえないものの、受益者負担割合が28%に改善する。	✓-

# Step4 資産管理の効率化

## 管理コスト分析

今後も維持する施設について行政コストの削減余地はないか検討します。行政コストのうち、管理コストに焦点をあて、詳細な分析を行います。

- ✓ A体育館は料金引上により受益者負担割合が標準にほぼ達する見込みであるため、残るC及びD体育館について検証します。
- ✓ 管理コストには、保守点検費、清掃費、(小規模)修繕費、光熱水費、管理業務委託費、管理人件費(直営の場合)、指定管理料(指定管理の場合)が含まれます。これらの情報はコストの内訳等から把握します。
- ✓ 分析にあたり、指標群(面積あたり管理コスト比率、利用者1人当たり比率 等)も活用します。(単純な金額比較だけでは把握できない傾向も把握できる場合があるため)

## 管理コスト分析

項目	C体育館*1			D体育館*2			市平均(千円)
	金額(千円)	@利用者	@面積	金額(千円)	@利用者	@面積	
管理コスト計	11,700	23.4	9.8	22,500	18.8	15.0	17,000
保守点検費	1,200	2.4	1.0	3,000	2.5	2.0	1,300
清掃費	1,200	2.4	1.0	2,500	2.1	1.7	1,400
小規模修繕費	600	1.2	0.5	2,000	1.7	1.3	550
光熱水費	2,700	5.4	2.3	5,000	4.2	3.3	3,000
人件費	6,000	12.0	5.0	10,000	8.3	6.7	7,600
管理業務委託費	-	-	-	-	-	-	1,500
指定管理料	-	-	-	-	-	-	2,200

D体育館の小規模修繕費は、市平均と比較して大幅に高くなっており、積極的な予防修繕の実施による低減を図る必要があります

- 管理コストの詳細分析によって、以下のような分析の視角を得ることができます。
- ✓ 施設毎に横串で費用構造を分析することにより、各施設の長所・短所を検討します。
- ✓ 面積当たり、利用者当たり行政コスト等で比較検討することにより、単純な金額比較だけでは見えてこない分析視点を抽出します。
- ✓ すべての施設について分析できれば、市の平均値が把握でき、これをベンチマークとした検討が可能となります。

C体育館の光熱水費は面積あたりで2.3に留まっている。x年に導入した照明のLED化の寄与が示唆される。D体育館も同様の施策の適用が考えられます

\*1利用者500名、延べ床面積1,200㎡  
\*2利用者1,200名、延べ床面積1,500㎡

- ✓ D体育館については、上記のとおりコスト削減余地が見られるため、コスト削減のための施策を実施し、予算に反映するものとします。

## Step4 資産の更新計画

### 更新コストの削減検討分析

- ✓ 公会計情報のもつメリットの一つとして、ハード整備事業とソフト事業を「行政コスト」という一つの尺度で比較検討できる点があります。
- ✓ 耐用年数をほぼ経過したA体育館を例にとり、単年度の維持管理費の管理に留まらず、建設コストも含めた、抜本的なコスト削減のための手法(意思決定会計分析)について検討します。

方策	具体的内容
■ 案 現状維持	追加投資は行わず、小規模修繕を繰り返すことにより現状のまま活用する方法。
■ 案 長寿命化	耐震補強や劣化の目立つ箇所について集中的に大規模修繕を行うことで長寿命化を図る方法。
■ 案 建て替え	施設の建て替えを実施して、抜本的に機能回復を行う方法。
■ 案 委託	現在のサービス内容を民間業者に完全委託して実施。

(単位：千円)

条件	案: 現状 維持	案: 長寿 命化	案: 建て替 え	案: 委託	情報源
設備投資	-	12,000	100,000	-	個別見積り
耐用年数	-	15	40	-	
補助金交付額	-	6,000	50,000	-	
起債額	-	6,000	50,000	-	
利率	-	2%	3%	-	
PL維持補修費	4,000	3,000	2,200	7,500	個別見積り
PL光熱水費	3,800	3,600	3,400	-	"
PL減価償却費*	-	400	1,250	-	設備投資と耐用年数
PL支払利息及び手数料	-	120	1,500	-	設備投資と利率
行政コスト合計	7,800	7,120	8,350	7,500	

\*補助金控除後の投資額で計算している。

- ✓ 案は、投資コストが生じないが、多額の維持補修費が継続的に発生するため、行政コストが7,800千円となります。
  - ✓ 案は、一定の投資コストが生じるものの、物件費や維持補修費の削減効果が見込まれます。また投資については1/2の補助金交付が見込まれます。以上より行政コストは7,120千円となります。
  - ✓ 案は施設の建替えに伴い実施した省エネ化(LED化等)により維持補修費の更なる削減が実現する一方、減価償却費や地方債利息といった追加コストが生じる結果、案よりも多額にコストが生じます。また、施設機能が向上するため、物件費・需用費についても増加が見込まれ、行政コストは8,350千円となります。
  - ✓ 案は施設管理が不要となり減価償却費も発生しないが、個別に見積りを取得した結果、7,500千円と算定されています。
- 行政コストで比較した場合、案が推奨される。

## Step5 次年度予算への反映

### 改善方針策定 & 予算算定の方針への反映

- ✓ 前頁までの検討結果(受益者負担の適正化・資産管理の効率化・資産の更新計画)を踏まえて、具体的な改善方針を決定します。
- ✓ 次年度予算算定の方針を立案します。

### 施設別検討結果と次年度予算算定の方針

	A体育館	B体育館	C体育館	D体育館	E体育館
施設の必要性検討	必要	必要	必要	必要	廃止
受益者負担の適正化 検討結果	✓ 他都市の標準的割合を下回っており、値上げを実施するが、激変緩和も必要であり段階的に値上げする。	✓ 他都市の標準的割合を上回っており、負担率に問題はない。	✓ 立地特性上集客が厳しいことは考慮が必要であるが、維持費及び光熱水費相当の回収を行うため料金引き上げを検討する。	✓ 今年度突発的な修繕により受益者負担割合が50%を割り込んだが、一時的な要因によるものであり、今年度は据え置きとする。	-
資産管理の効率化・資産 の更新計画検討結果	✓ 単年度での改善は困難だが、中期的に長寿命化によるコスト削減を実施する。	✓ 特に問題となる事項なし	✓ 特に問題となる事項なし (コスト削減は困難)	✓ 小規模修繕費が市平均より大幅に高いため、予防修繕により中期的な修繕費の削減を行う。また、光熱水費が市平均と比較して高止まりしており、LED化によりコスト削減を行う。	-
予算算定の方針	✓ 段階値上げを歳入予算に織り込む ✓ 長寿命化に向けた調査費を歳出に300千円計上する。	✓ 他都市の標準的割合を満たしており歳入は据え置く。	✓ 利用料金の引上げを25%実施することにより歳入予算額を700千円増(4,000千円4,700千円)とする。	✓ 中期的なコスト削減の観点から予防修繕を前倒して実施するため1,000千円の歳出増加を見込む。 ✓ LED化による光熱水費削減を500千円見込む。	✓ 施設撤去のための予算8,000千円を確保する。

## Step5 次年度予算への反映

### 次年度予算算定の方針の詳細内訳

- ✓ 検討結果を具体的な予算数値に落とし込みます。

### 次年度予算算定の方針の詳細内訳

(単位：千円)

	A体育館	B体育館	C体育館	D体育館	E体育館
次年度歳出予算額 (カッコ内は当年度予算)	8,100 (7,800)	6,600 (6,600)	5,700 (5,700)	13,000 (12,500)	8,000 (7,300)
歳出積算変動内容	長寿命化に向けた調査費を300計上する。	-	-	予防修繕を前倒して実施するため、次年度は維持費が1,000膨らむこととなる。一方LEDの導入により光熱水費を500削減する。(1LED電灯あたり、年間1千円の光熱費削減を見込み、500個のLED電灯の導入を行う)	これまでの行政コストは生じないが、施設廃止(取り壊し)のための予算として8,000を積算する。
次年度歳入予算額 (カッコ内は当年度予算)	8,100 (7,200)	10,400 (10,400)	4,700 (4,000)	14,400 (14,400)	- (3,200)
歳入積算変動内容	これまで8としていた料金単価を9に引き上げる。(1×900人=900)	-	これまで8としていた料金単価を10に引き上げる。(2×500人=+1,000)一方で利用者数の減少を30人見込む(10×30人=300)	-	施設廃止に伴い料金収入皆減
次年度受益者負担割合見込 (カッコ内は前年度決算 <sup>△</sup> -)	48.8%(+4.6)	57.8%(+1.6)	28.1%(+4.1)	45.7%( 1.5)	-

- ✓ 上記歳出予算には物件費のみを含むものとします。
- ✓ 前年度決算額は、当年度予算と同額であったものと仮定します。

## まとめ(活用に向けての課題等)

### 応用論点・課題

【応用論点/更なる活用】

フルコスト分析による配置職員の適正化への活用(要員マネジメント)

同種施設間の相对比较、他都市平均との比較

上期実績の把握による予算進捗の確認と追加施策の検討

【留意事項】

・体育館事業共通で発生する共通費(主管課の人件費等)の配分方法について整理が必要となります。

施設別の分析が難しい場合は、体育館全体、テニスコート全体など、もう少し大きな括りでの分析にならざるを得ませんが、その場合も他都市比較やスポーツ施設全体の中での相对比较等が一定可能となります。

・前提条件として予算に反映させるにあたり、減価償却費等の非資金コストをどのように考えるか。非資金コストは次年度予算に関係なく発生するため、コスト高であっても短期的には是正が困難という特徴があります。

# ケース2

## ソフト系事業のモデルケース



# 財務諸表等活用の視点

市政改革プランでは、「施策・事業の見直しと再構築」が求められており、その基本的な考え方は以下のとおりです。

- 施策、事業自体の必要性を検討
- 事業の内容の有効性と実施方法の最適性の検討
- 応分の負担(受益と負担の再検討)

事業の有効性と実施方法の最適性の検討において、具体的な検討の観点としては以下が示されており、公会計との関わりを整理すると以下となります。

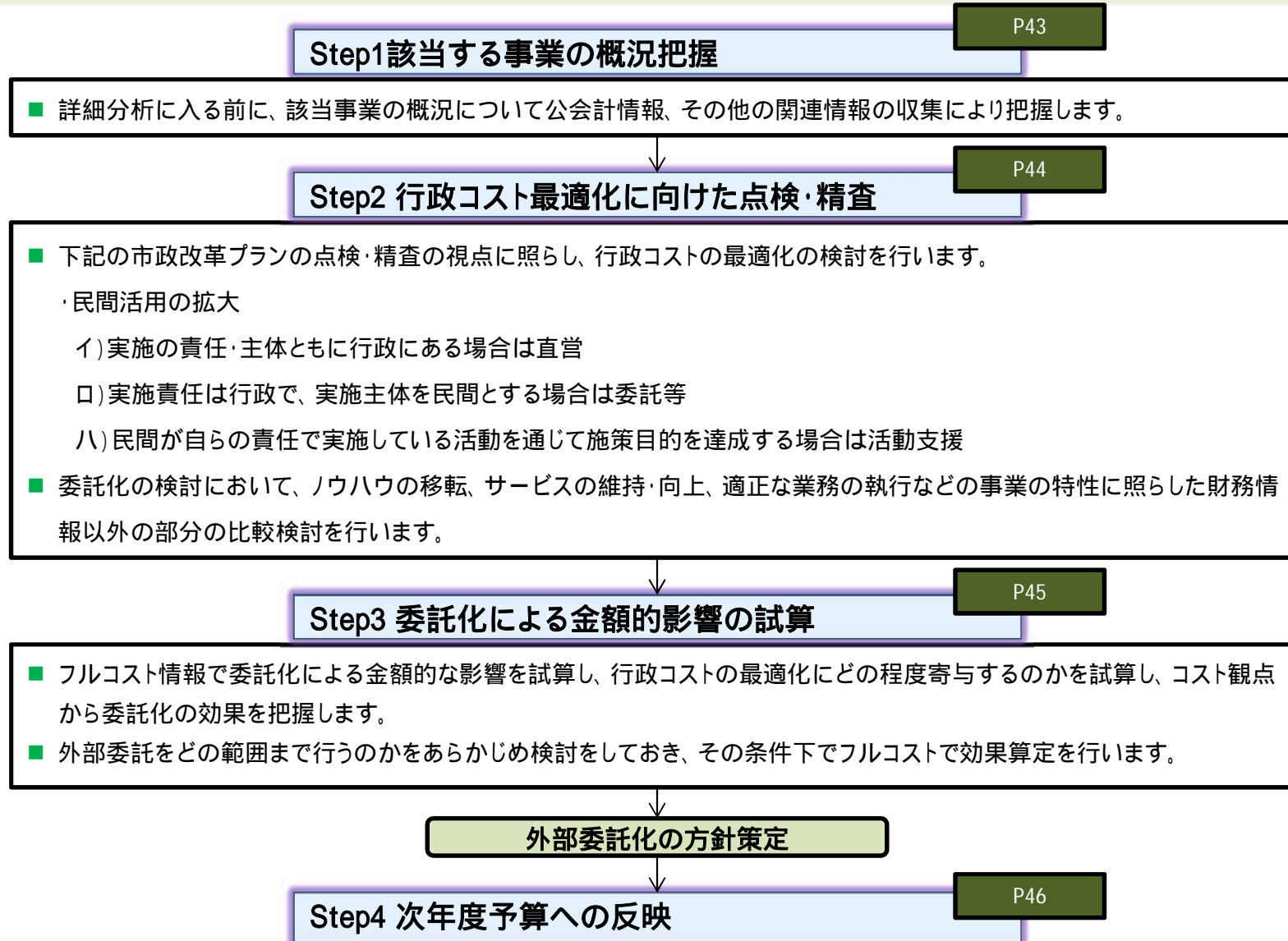
点検・精査の視点（市政改革プラン）	公会計で補強される新たな視点	分析例
■ 事業内容の施策目的に対する整合性・有効性		
■ 行政サービスの内容を住民の選択にさらす		
■ 民間活用の拡大	委託化効果の試算	P45
■ 民間活用における競争性の追求		
■ 活動支援を行っている場合の支援と効果の関係の明確化		

公会計情報、すなわち発生ベース・フルコスト情報を活用することにより、直営・委託時の影響を行政コストで比較検討し、委託化判断を適切に行うことが可能となります。

# 財務諸表等活用の視点

## 財務諸表活用の視点

✓ 検討におけるストーリーを以下の通り設定します。



# Step 1 該当する事業の概況把握

## 該当する事業の概況把握

- ✓ 当事業の現在の実施状況について情報を収集します。
- ✓ まず、学校・家庭・地域の連携による教育支援活動促進事業を「任意事業」として設定し、新公会計制度に基づくBS・PLを作成します。
- ✓ 行政コストのうち、どこを適正化検討を行うことが効果が高いかを判断するため、人件費、物件費の割合を算出します。

分析の対象とする学校・家庭・地域の連携による教育支援活動促進事業の概況は以下の通りです。

(単位:千円)

項目	学校・家庭・地域の連携による教育支援活動促進事業	情報源	項目	学校・家庭・地域の連携による教育支援活動促進事業	元となる情報
事業の概要	地域にある様々な力を結集し、学校の内外を問わず、子どもたちの学びを支える仕組みとして地域に定着させ、各種活動を通じて地域の人々、団体のつながり、地域コミュニティの新たな構築、機能強化を図ることを目的としている事業	該当する事業の実績情報	人件費	A	237,000 公会計情報（任意事業）
事業の現在実施状況			給与関係費		198,000 〃
管理形態	直営		賞与引当金繰入額		15,000 〃
対象校区	10校区		退職手当引当金繰入額		24,000 〃
実施学校数	50校		物件費	B	132,000 〃
総人員数	80名		賃金		125,000 〃
常勤職員数	30名		委託料		0 〃
非常勤職員数	50名		その他		7,000 〃
非常勤職員配置期間	2年		事業コスト合計	X(A+B)	369,000
			人件費割合	A/X	64%
		物件費割合	B/X	36%	

## Step 2 行政コスト最適化に向けた点検・精査

### 行政コスト最適化の検討の視点

- ✓ 下記の市政改革プランの点検・精査の視点(当事例においては、ロ)に該当)、人件費割合が高いという新公会計によるコスト情報から、委託化の検討を行います。
  - ・民間活用の拡大
    - イ)実施の責任・主体ともに行政にある場合は直営
    - ロ)実施責任は行政で、実施主体を民間とする場合は委託等
    - ハ)民間が自らの責任で実施している活動を通じて施策目的を達成する場合は活動支援
- ✓まず、行政コスト最適化を目的とした委託化の検討に伴い、財務情報以外の期待される効果について点検・精査を行います。

### 委託化検討に際し、財務情報以外の効果整理(例)

委託化検討の視点	直営維持	委託
ノウハウの移転	✓本市の蓄積したノウハウを維持することが可能	✓民間の専門的な教育サービスに関するノウハウを最大限活用できるとともに、民間・市の蓄積したノウハウとで双方の知見を高められる可能性がある
サービスの維持・向上	✓委託開始時の一時的なサービスの低下や市民満足度の低下のリスクがなく、持続的かつ均質なサービス提供が可能	✓校区別に特色のある教育に関する問題点に対し、臨床心理士などの専門性の高い人材の配置を柔軟に対応することが可能 ✓委託開始時の一時的なサービス低下の可能性はある
適正な業務の執行	✓個人情報の保護は、市のガイドラインに従って執行されるため、リスク管理が可能 ✓緊急時の対応については、これまで通りの水準を維持できる	✓個人情報の保護への慎重な対応は委託を検討する際の重要な条件となる ✓緊急時の対応について、勤務形態に制約される直営の場合と比較して、柔軟な対応が可能
整理結果を受けた本市としての対応方針案	-	✓外部からの経験・知見を吸収できる機会を得ることができ、本市が蓄積した教育サービスのノウハウがさらに高められる可能性がある ✓サービスの維持・向上検討において、多くの校区や人員を委託化した場合に一時的なサービス低下への懸念がある。 ✓以上から、委託化を進めることとするが、委託化を行う範囲についてパターンを2つを設定し、コスト効果を試算したうえ検討を行う 1 校区あたりに1名の常勤、あるいは非常勤職員の配置を確保することを条件にした委託化(全面委託) サービス低下の防止、ノウハウ蓄積を目的とし、現在人員の2割(16名)水準を委託化(部分委託)

## Step 3 委託化による金額的影響の試算

### 委託化による金額的影響の試算

✓ P18の2つの委託化パターンにおいて、金額的な影響を試算します。

(単位:千円)

		情報の取得方法	直営 (A)	委託化 (全面委託) (B)	(B-A)	委託化 (部分委託) (C)	(C-A)
校区			10校区	10校区		10校区	
実施学校数			50校	50校		50校	
総人員数			80名	80名		80名	
常勤職員数			30名	5名	-25名	22名	-8名
非常勤職員数			50名	5名	-45名	42名	-8名
外部委託先人員			0名	70名	+70名	16名	+16名
人件費	A	予定する定員数に対し、 財務諸表の作成に用いた平均単価で算出	237,000	39,500	-197,500	173,800	-63,200
給与関係費			198,000	33,000	-165,000	145,200	-52,800
賞与引当金繰入額			15,000	2,500	-12,500	11,000	-4,000
退職手当引当金繰入額			24,000	4,000	-20,000	17,600	-6,400
物件費	B		132,000	110,500	-21,500	132,800	800
賃金		予定する非常勤の人員数に 標準的な非常勤の人件費で算出	125,000	12,500	-112,500	105,000	-20,000
委託料		委託料については見積取得を行い試算	0	91,000	91,000	20,800	20,800
その他			7,000	7,000	0	7,000	0
事業コスト合計	A+B		369,000	150,000	-219,000	306,600	-62,400

- ✓ 委託化 (全面委託)の場合、人件費が197,500千円の削減となり、物件費が21,500千円の減少が見込まれます。
- ✓ 委託化 (部分委託)の場合、人件費が63,200千円の削減となり、物件費が800千円の増加が見込まれます。
- ✓ 当事例において、新公会計制度の情報をもとにした直営のフルコストは369,000千円に対し、委託化 (全面委託)のフルコストは150,000千円、委託化 (部分委託)のフルコストは306,600千円となり、行政コストの視点からすれば、全面委託化が最もコスト的に有利であると判断できます。

## Step4 次年度予算への反映

### 次年度予算算定の方針への反映

- ✓ 前頁までの検討結果(行政コスト最適化検討結果、委託化による金額的影響の試算)を踏まえて、次年度の予算算定の方針を検討します。
- ✓ 検討結果を具体的な予算算定の数値に落とし込みます。

### 委託化検討結果と次年度予算算定の方針

	学校・家庭・地域の連携による教育支援活動促進事業
行政コスト最適化に向けた点検・精査	市がこれまでに蓄積した教育サービスのノウハウを向上することができる機会を取得し、かつ行政コストの最適化を目的として、外部への委託化は推進することとする。ただし、多くの校区・人員を早急に外部委託化することは一時的なサービス低下を招く懸念があり、行政コストの削減効果を試算し、その結果を踏まえて委託化を行う範囲を検討。
委託化による金額的影響の試算	直営のフルコストは369,000千円に対し、委託化（全面委託）のフルコストは150,000千円、委託化（部分委託）のフルコストは306,600千円となり、行政コストの視点からは、全面委託化が最もコスト的に有利となる。
予算算定の方針	全面委託化が最もコスト的に有利となるが、単年度において多くの校区・人員の委託化を行った場合に急激なサービス低下の可能性があり、当面の間は、部分委託化（現在30名の常勤職員、50名の非常勤職員の総員80名のうち、20%の外部委託化）を実施することで、外部教育サービスのノウハウの吸収に努めることとする。また、並行して、将来的な行政コストの最適化に向けて、全面委託化についても引き続き検討を行うこととする。
次年度歳出予算額 (カッコ内は当年度予算)	物件費：132,800千円(132,000千円)
歳出積算変動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常勤職員8名の減員によって、賃金：105,000千円(2,500千円×42名)(当年度予算より20,000千円減少)</li> <li>・外部委託先16名(常勤職員：8名、非常勤職員：8名の外部委託化)の増員によって、委託料：20,800千円(1,300千円×16名)(当年度予算より20,800千円の増加)を見込む。</li> <li>・歳出積算には含まれていないが、常勤職員8名相当分の人件費の減が見込まれる。</li> </ul>