

**今後の地方公会計のあり方に関する研究会（第5回）の意見****○施設別セグメント分析の促進について****1. 定野司氏からの発表**

- ・ 足立区では、包括予算制度（枠配分予算）を導入し、予算決算と行政評価を連動させたことにより、自分の仕事の成果が見えるようになり、職員のモチベーションが上がった。これが、PDCAサイクルを回すことにもつながったと言える。同様に、地方公会計も職員の意識改革を行うことで、活用が促進されるのではないか。
- ・ 地方公会計に特有の情報に着眼して、まずは「困っているところから始める」ことにより、地方公会計の情報が使えるということを職員に実感してもらうことが重要。
- ・ 施設の譲渡や統廃合に際しては、土地と建物の価格に加えて、累積の負債や将来の収益性等を考慮すべきであり、セグメント情報の活用が有効である。
- ・ 地方公会計を特別なものとして捉えず、困りごとを解決するための分析と意思決定を行ううえで部品として日常的に使えるのが大切。
- ・ より長期的な財政見通しを推計し、改善策とその効果を検証しながら財政運営を考えていくという視点を持つことが、公共施設マネジメントに大きく資するのではないか。
- ・ 地方公会計を活用せずとも困らないと考えていても、視点を変えることで新たな気づきがあり、習慣づいた視点を変えていくことが必要。
- ・ 職員の意識改革を促す手法として、例えば、担当者に権限と責任を付与することで、財政状況の全体を見るようになり、経営感覚を持つことができるのではないか。
- ・ セグメント分析を行う際の障壁は、新しく始めることに対して周囲から理解を得られにくいこと。職員のやりがいやモチベーションを高めることで、前に進むのではないか。
- ・ 財政悪化局面を迎える時期は自治体により異なり、「困っているところ」が把握できている団体は「困っているところから始める」ことができるが、「困っているところ」が明確でない団体においては、長期の推

計を行う手法が分からなければ進まない。将来バランスシートの作り方などを示してはどうか。

- 公会計に積極的な職員もいるが、担当者が異動する際に、そのマインドが引き継がれないことがあるため、後任者の育成が課題。
- 横浜市では、令和2年に2065年までの長期財政推計を公表し、これを土台として収支差解消や資産経営等のアクションプランを考え、財政ビジョンを作成した。令和12年度には約500億円の収支差が生じる想定のため、いかにして職員一人ひとりが危機感を抱いて、自分事として捉えられるようになるかが課題。

## 2. 四日市市・吉田太紀子氏からの発表

- 四日市市では、財務書類と施設別行政コスト計算書を市議会に提出し、あわせて市のHPで公表することを通じて、従来の決算情報とは異なる視点での説明責任を果たすことができている。
- 施設別行政コスト計算書は、60施設（令和3年度）にわたって行政コストをさらに細分化した情報を記載している。公共施設という住民にとってより馴染みやすい切り口で財務情報の開示を実施できた。公共施設マネジメントに活用できる基礎データを整理できたという側面もある。
- 施設別、課別、事業別と様々な切り口があるが、四日市市では近い将来の公共施設の大量更新への対応の必要性を踏まえると、施設別による分類が課題解決に資すると考えている。
- 地方公会計を政策形成に活用するためには、職員一人ひとりが、地方公会計を適切に理解し、資産やコストに対する意識をもって、資産管理やマネジメントを自分事として捉えることが重要。
- 多くの自治体にとっては地方公会計に関する取組の目標到達地点が不鮮明であり、取組方法や区切りのつけ方が難しい印象がある。
- セグメント別分析を政策形成に利活用するためには自治体間データの比較が必要であり、セグメント別の情報開示を行っている団体がどのような数字、指標を出しているか、総務省には一覧化したデータを出してもらいたい。

- 宇城市では、給食費の無償化に際して、施設別の行政コストだけでなく、将来のライフサイクルコストまで含めた検討を行った。共同調理場への一本化によるコストを算出し、事業の財源として示すことで、政策の決定に至った。
- 公会計に係るデータを庁内で自由にアクセスできる環境を整備することも、公共施設の検討などにおいて必要なのではないか。また、データを使って分析をする人材を育成し、輩出することも必要になるのではないか。
- 自治体の財政制約が強い日本では、セグメント分析によりコストを可視化すると、使用料の引上げや施設の廃止などのコスト削減の議論につながりやすい。コストがかかっているが重要な施設やサービスとして存続させるべき、あるいはより費用をかけていくべきという考えもあり得る。住民や議会を巻き込んで議論することが必要だが、なかなかそのように進まないことが課題。
- 施設の統廃合等の意思決定には多様な関係者の調整が必要となるが、施設別の行政コストのデータを準備しておくことで、議論の裏付けの資料として活用できる。
- 行政の現場に近い職員は、財政担当課に比べてコスト意識を持ち難い傾向がある。施設所管課への研修を通じて、現場の職員にも施設別のコストを意識してもらおう試みは重要。

### 3. その他

- 民間であれば、利用者の減少に伴って変動費を削減し、単位当たりコストを維持しようとするが、行政の場合は硬直的な経費が非常に多いため、利用者が減少すると単位当たりコストが上昇する。施設別コスト情報や事業別コスト情報に記載されている行政経費のコスト構成の変化や単位当たりコストなどを気付きのきっかけとして、コロナ後の新しい行政スタイルにどう変えていくかという視点も重要。
- 施設別セグメント分析の手順などを示してきたが、実施団体は未だ1割程度に留まっており、団体の自発的な取組みを期待してもなかなか進まないと考えざるを得ない。現状から一歩進めるとすれば、研修会の継続的な開催や、アドバイザー制度活用の呼びかけ等、団体に対して何

らかの要請をかけるべきではないか。

- セグメント分析の促進にあたっては、分析すること自体が目的化しないよう、団体における目的設定が重要。
- 自治体職員のニーズと公会計情報のマッチングをいかに図るかが重要。現状は、職員が抱える課題と、課題解決を助けるツールとして公会計情報にどのようなものがあるのかがうまく接続できていないのではないか。
- 住民が抱える課題に対して、公会計情報が何に使えるのかという接続も必要で、そのためには、住民と公会計情報を媒介する仲介役としての職員の役割が求められる。