

# 事業別財務諸表の予算編成における 活用可能性とその障壁

——2013年度-2016年度愛知県事業別  
有形固定資産情報の分析を中心にして——

吉 本 理 沙

## 1. 目的・背景

公共施設等の老朽化対策の必要性が叫ばれる一方で、少子高齢化・人口減少を背景にした社会保障関係費が増加する等、必要な財源捻出が一段と厳しさを増している。このような状況下において困難な舵取りを進める一助として、新公会計情報を予算編成へ活用することが期待されており、総務省の主導の下、全地方公共団体において財務諸表の作成が進められている。

しかし一方で、我々のアンケート調査（山浦ほか2016 p. 400）では、新公会計情報の予算編成への活用に関して、都道府県レベルでは、期待している団体よりも期待していない団体の方が上回る結果となっている<sup>1</sup>。これは、新公会計情報の開示面では、総務省が主導することで地方公共団体の財務諸表が整備されつつあるのに対して、その活用面では事例が少なく具

---

1 「大いに期待している」、「やや期待している」とした団体は、11団体（29.7%）であった。一方、「あまり期待していない」「全く期待していない」とした団体は、15団体（40.5%）であり、「わからない」とした団体は、11団体（29.7%）であった。

体的な取り組みにつながっていないことが問題と考えられる。

上記の問題の一因を探るため、本稿では、新公会計情報の予算編成への活用を目指す先行事例の取り組みを考察する。具体的には、2013年度から事業別財務諸表<sup>2</sup>がパイロット的に作成され、一定の蓄積を有する愛知県を取り上げる。

## 2. 活用の動機づけの仕組みとその障壁

本節では、愛知県における「新公会計制度」の導入目的、予算編成へのアプローチ方法、具体的なマネジメントツールを簡潔にまとめることで、活用への動機づけの仕組みを浮き彫りにすると共に、その障壁を明らかにする。

### 2.1 「新公会計制度」の導入目的

愛知県は、2010年2月に策定した「愛知県第五次行革大綱」に基づき、県の財務情報をより分かりやすく提供し、効率的で効果的な行財政運営を図るため、企業会計の考え方を取り入れた「新公会計制度」を導入している。つまり、その目的は「アカウントビリティの充実」と「マネジメントへの活用」にある（愛知県2013b p. 2）。

「アカウントビリティの充実」には、より分かりやすくという情報の「理解可能性」の向上という一側面だけでなく、情報の「目的適合性」の向上という一側面もある。すなわち、効率的で効果的な行政活動による住民福祉の維持向上（地方自治法第2条第14項）に対するより良い説明も含まれる。効率的で効果的な行政活動には、適切なマネジメントによる継続的な改善が求められる。つまり「マネジメントへの活用」が「アカウン

---

2 事業別財務諸表の基本的な説明は（有澤・富増・吉本2017）を参照されたい。

タビリティの充実」にもつながると言える。

それでは「新公会計制度」を導入することで得られる事業別財務諸表情報が、どのように「マネジメントへの活用」特に予算編成へ活用されるのであろうか。

## 2.2 予算編成へのアプローチ方法

事業別財務諸表情報が予算編成に影響を及ぼすアプローチ方法として三つ挙げられている（愛知県2013a pp. 5-10）。一つ目は、事業ごとの成果（活動）と費用を合わせた指標を設定し、目標値あるいは今年度実績見込・過年度実績と比較するものである。すなわち行政評価からのアプローチ方法である。二つ目は、事業ごとの人件費・事業費等の経費に着目し、次年度予算と今年度決算見込・過年度決算と比較するものである。すなわちコストマネジメントからのアプローチ方法である。三つ目は、施設の維持管理費の効率化・適正化を検討するため、事業単位というよりもむしろ類似施設と比較するものである。すなわちファシリティマネジメントからのアプローチ方法である。これらは、基本的に次年度予算に影響を及ぼすことが想定されている。ただし、三つ目は、施設の最適化・有効活用等、中長期にわたる予算編成も視野に入れられている。

このように、これらは予算編成に影響を及ぼす期間は異なるものの、基本的に、コストマネジメントツールである。成果との比較を重視するのが行政評価からのアプローチ方法であり、類似施設との比較を重視するのがファシリティマネジメントからのアプローチ方法である。つまり、財源捻出にあたって、効率性、持続可能性を考慮するアプローチが採用されていると言える。

## 2.3 マネジメントツール

上述の予算編成へのアプローチ方法により、内部利用者のマネジメント

力を強化することで、内部利用者による行財政の効率化や持続可能な財政運営の実現が目指されている。その具体的なマネジメントツールとして、事業別行政活動計画書（以下、行活と呼ぶ）（表1）および事業別財務諸表を基に自動計算される分析指標（表2）が用意されている。

#### （1）事業別行政活動計画書

まず、行活について簡潔に説明する。行活では当該事業の概要、予算・決算、成果指標の目標値・実績値が表され、後に行政評価結果の報告書として使われる行政評価調書と同様の雛型となっている。行政評価調書は過年度の報告であるのに対して、行活は、N+1年度とあるように次年度分の予算編成時すなわち今(N)年度に作成するものである。このように、行活を通じて各部局・課室が予算編成時から行政評価を意識できる仕組みとなっている。

「新公会計制度」の導入により、この行活に不可欠な効率性を表す「単位当たりコスト」に必要な経常費用と、経費のうち事業費だけでなく人件費と公債費が分かるようになった。ただし「単位当たりコスト」に必要な成果の数値は「新公会計制度」に基づくものではないため、各部局・課室による手計算となる（愛知県2013b p. 12）。人件費と公債費は、通常人件費や公債費担当の部局・課室以外の範疇にはない<sup>3</sup>。そのため、各担当事業を理解している各部局・課室がこれらの費用を分かるようになることで、新しい視点からのコストマネジメントが期待される。これらの費用の計算方法<sup>4</sup>は、人件費に関して、財政課が各部局・課室に照会をかけ、各事業の人工（N+1年度、当該事業に割り当てられるのべ職員数）を確認し、

---

3 なぜなら「人件費は、地方自治法施行令及び同施行規則の基準にしたがって、各款ごとに、総務費として一括して計上されている」（松尾・大塚・吉本2016 p. 206）からである。

4 なお、人件費および地方債の配賦基準の詳細に関しては公表されていない（有澤・富増・吉本2017 p. 13）。

## 事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

平均人件費単価にこの人工<sup>にく</sup>を掛け配賦している。また、公債費に関して、財政課が該当事業開始時にその事業費に応じて地方債を配賦し、その地方債を基に公債費が計算・配賦されている<sup>5</sup>。

### (2) 分析指標

次に、事業別財務諸表の活用を容易にするため、表2に示す10の分析指標が設定されており、N-1、N-2、N-3年度とあるように過去3年度分の推移が自動計算され、各部局・課室のパソコンから閲覧可能となっている<sup>6</sup>。人件費と公債費の予算見積額が財政課により計算・表示される行活と異なり、N、N+1年度の分析指標の見込は自動計算されない点に注意が必要である。

次に、この10の分析指標の算式・視点・意味・着目点は表3の通りである。視点には、次の4つ「効率性」「自立性」「資産形成度」「世代間公平性」が示されている。「効率性」は算定元がP/Lとなっている通り、短期的なコストマネジメントを目指すものであるのに対して、「資産形成度」「世代間公平性」は算定元がB/Sとなっている通り、長期的なコストマネジメントを目指すものである。他方、「自立性」は算定元がP/LとC/Fとなっている通り、短期的なコスト負担に関して、経常費用と受益者負担の対比と、支出と一般財源負担の対比を見ることで、コスト負担の調整からコストマネジメントを目指すものである。

また、前述の予算編成へのアプローチ方法のうち行政評価からのアプローチ方法は「単位当たりコスト」という分析指標に、ファシリティマネジメントからのアプローチ方法は「施設維持修繕費比率」「施設改修更新率」「施設老朽化比率」という分析指標に表れていると言える。

---

5 財政課へのインタビュー調査（2018年5月18日実施）による。

6 なお、この数字は外部には公表されていない。第3節でこの分析指標を用いた調査結果を示すが、そのときに使ったデータは、愛知県より事業別財務諸表の内訳を含むものをexcel形式にてご提供頂き、筆者が加工したものである。

このように、行活と分析指標は前述の予算編成へのアプローチ方法が反映された、効率性、持続可能性を考慮したコストマネジメントツールと言える。

## 2.4 活用の動機づけ

このような行活と分析指標に関して、経年比較・他事業との比較・他団体との比較を分析した上で、各部局・課室が予算要求を出す仕組みとなっている<sup>7</sup>。この仕組みの根拠は、2015年度より、愛知県副知事が各部署局長宛てに、依命通達として出す予算編成方針である『予算編成について』にある。すなわち「新公会計制度に基づく財務諸表を積極的に活用し、事務事業の見直しに取り組むこと」という文言にあり、財政課が活用促進の役割を担っている。

前述の通り、各部局・課室による予算要求の前に、財政課が人件費と公債費の予算見積額を計算する仕組みとなっている。この段階で財政課が各部局・課室に対してやり直しを求めることは一切ない<sup>8</sup>。とはいえ、財政課が人工を確認し人件費を確認するという作業を通して、財政課による各事業の理解は深まるであろう。一方、各部局・課室は、財政課に来年度の人工を確認されることで自然と慎重な姿勢になるであろう。したがって、人件費に関して、財政課、各部局・課室双方のマネジメントが強化されると考えられる。また公債費に関しても、財政課が各事業に公債費を配賦する役割を担うことで、財政課は各事業に対して新しい視点を得るであろう。一方、各部局・課室が来年度返済される公債費が担当事業の予算のうちどの程度占めるのかを見ることで、地方債を発行する事業の今後の予算への影響に関する理解が深まる効果が期待される。

---

7 財政課へのインタビュー調査（2018年5月18日実施）による。

8 財政課へのインタビュー調査（2018年5月18日実施）による。

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

表1 N+1年度事業別行政活動計画書

事業コード	0000	事業名	〇〇〇事業費			
部署・課室名	〇〇部〇〇課		評価責任者	〇〇課長	〇〇〇〇	
大項目	〇〇〇	中項目	〇〇〇	ダイヤルシ	〇〇〇〇	
政策名	〇〇〇		実施名	〇〇〇〇		
事業目的	〇〇〇〇〇〇					
根拠法令・計画等	〇〇法第〇条、〇〇条例(平成〇年〇月〇日 条例第〇号)					
従事人員・経費等	区分		予算額		決算額	
			N+1年度(見積額)	N年度(現計)	N年度(見込)	N-1年度
	従事	正規職員(うち地方機関分)	47人(43人)	47人(43人)	47人(43人)	47人(43人)
	人員	嘱託員(うち地方機関分)	10人(8人)	10人(8人)	10人(8人)	10人(8人)
	経費	人件費(a)	320,000千円	325,000千円	325,000千円	341,385千円
		事業費(b)	1,238,968千円	1,262,721千円	1,205,330千円	1,270,397千円
		公債費(c)	614,112千円	614,112千円	614,112千円	599,605千円
		合計(a)+(b)+(c)	2,173,080千円	2,201,833千円	2,144,442千円	2,211,387千円
		収入のうち受益者負担額(分担金・負担金、使用料・手数料)	550,000千円	548,310千円	550,000千円	540,363千円
		備考	決算額には、〇〇〇管理事業費の〇〇修繕費(N年度:800千円、N-1年度:1,200千円)を含む。			
事業計画の内容及び事業費の内訳	〇〇〇のため、〇〇〇を行う。 1 〇〇〇〇費 660,680千円(光熱水費250,577千円、〇〇料22,882千円、〇〇委託費387,221千円) 2 〇〇〇〇費 90,505千円(〇〇事業90,505千円) 3 〇〇〇〇費 372,563千円(〇〇費347,988千円、〇〇修繕費24,575千円) 4 〇〇〇〇費 115,220千円(〇〇運営費73,222千円、〇〇運営費41,998千円)					
指標／目標値等	指標(指標によっては算式/解説)		目標年度	目標値	実績値・見込	
	1	来館者・施設利用者率 (来館者・施設利用者/県人口)	最終目標	〇〇年度	35%以上	
			N+1年度	33%以上	/	
	2	利用率 (利用日数/利用可能日数)	最終目標	〇〇年度	85%以上	
			N+1年度	80%以上	/	
	3	利用者一人あたりの管理運営費 (経常費用/利用者数)	最終目標	〇〇年度	900円以下	
			N+1年度	940円以下	/	
	4	受益者負担率 (分担金・負担金+使用料・手数料)/経常費用)	最終目標	〇〇年度	20%以下	
			N+1年度	20%以下	/	
	5		最終目標		/	
N+1年度				/		
		N年度		/		
		N年度		/		
事業の評価を踏まえた予算要求の考え方	〇〇〇〇〇〇〇〇					

出所：愛知県 (2013b) p. 9

2.5 活用の障壁

このように、事業別財務諸表情報の予算編成への活用を動機づける仕組みは整備されている。しかし同時に、各部署・課室が活用する際の障壁も

表2 事業別財務諸表を基に自動計算される分析指標

	分析指標	N-1年度	N-2年度	増 減	N-3年度
P/L	人件費比率	13.70%	12.89%	0.81%	14.42%
	物件費比率	81.50%	80.54%	0.97%	81.10%
	単位当たりコスト	12,000円	12,500円	-500円	13,000円
	施設維持修繕費比率	0.04%	0.26%	-0.22%	0.11%
	受益者負担率	21.03%	18.84%	2.20%	19.31%
B/S	施設改修更新率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	施設老朽化比率	43.39%	41.61%	1.78%	39.65%
	純資産比率	87.91%	87.19%	0.72%	86.42%
	社会資本形成将来世代負担比率	18.31%	19.30%	-0.98%	20.09%
C/F	一般財源充当率	73.68%	74.86%	-1.18%	72.51%

出所：愛知県（2013b）p.12

見えてきた。一つ目は、各部署・課室は担当事業の分析指標には自室にてアクセスできるものの、他事業と比較するためには、財政管理課等まで出向く必要がある点である。他部署・課室のコミュニケーションが促進されるといふ副産物はあるが、活用の観点から情報収集の手間は障壁と言わざるを得ない。二つ目は、前述の通り、各部署・課室が予算編成時に、過去3年度分の分析指標と比較するために、次年度と今年度の分析指標の見込を手計算する必要がある点である。これらの手間は各部署・課室によって活用のばらつきが生じる原因になると考えられる。

以上で指摘した活用の障壁は各部署・課室の努力によってカバーされ得るが、限られた時間を本来業務に向けるためには改善すべき点であると考えられる。

### 3. 分析結果の考察

本節では、前節で見た10の分析指標のうち、公共施設等の老朽化対策が喫緊の課題となっていることから、①施設老朽化比率に着目し、それに

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

表3 分析指標の算式・視点・意味・着目点

算定元	分析指標	算式	主な視点	意味	一般的な改善(利用)の着目点
P/L	人件費比率	PL人件費/PL経常費用	効率性	・経常費用に占める人件費の割合 ・高いほど内部執行型の要素が強い ・高いほど損益構造が固定的であることを示す	・従事人員は適当か ・外部委託等による業務量の削減は可能か
	物件費比率	PL物件費/PL経常費用		・経常費用に占める物件費の割合 ・高いほど外部委託型の要素が強い ・うち減価償却費が多い場合、施設運営型の要素が強く、高いほど損益構造が固定的であることを示す	・成果(活動)当たりのコストは妥当か ・過剰な物品購入、経費発生はないか ・施設の光熱水費の節約は徹底しているか
	単位当たりコスト	PL経常費用/成果(数量)		・成果(活動)一単位あたりのコスト ・単位当たりに割り返すことで、よりコストの多い少ないが分かりやすくなる	・成果(活動)当たりのコストは妥当か
	施設維持修繕費比率	PL施設維持修繕費/(BS建物・工作物等+BS建物・工作物等減価償却累計額)		・施設に対する年間維持修繕費の度合い ・高いほど施設維持コストが高いことを示す	・施設がまだ新しいのに高くかけ過ぎていないか ・老朽化が進んでいる場合、適切な維持修繕がされているか
	受益者負担率	(PL分担金及び負担金+PL使用料及び手数料)/PL経常費用	自立性	・行政サービスの提供コストに対して受益者が負担する割合 ・高いほど自立性が高いことを示す	・事業(施設)内容を踏まえ適切な水準か ・事業(施設)の稼働率は低迷していないか ・類似施設(他県等)と比べ単価水準はどうか
B/S	施設改修更新率	CF建物・工作物等取得支出/(BS建物・工作物等+BS建物・工作物等減価償却累計額)	資産形成度	・施設に対する年間投資額の度合い ・高いほど更新投資の回転が早いことを示す	・施設の老朽度の割に更新が速く(早く)ないか
	施設老朽化比率	BS建物・工作物等減価償却累計額/(BS建物・工作物等+BS建物・工作物等減価償却累計額)		・施設の老朽化の度合い(耐用年数の経過状況)	・将来の更新投資額はどのように推移するか
	純資産比率	BS純資産合計/BS資産合計	世代間公平性	・資産総額のうち、返済義務のない純資産の割合 ・高いほど現役世代の負担割合が高い(一般的には健全)	・資産(負債)が過剰ではないか
	社会資本形成将来世代負担比率	BS地方債(流動+固定)/BS有形固定資産		・社会資本形成に係る地方債残高の割合 ・高いほど投資に占める将来世代の負担が高い	・施設の老朽度の割に将来世代の負担が多く(少なく)ないか
C/F	一般財源充当率	CF一般財源等配分調整額/CF支出合計	自立性	・支出に占める一般財源充当額の割合 ・高いほど税金への依存度が高いことを示す	・他の財源(使用料・手数料、国庫補助金など)を獲得できないか ・支出の縮減余地はないか

出所：愛知県 (2013b) p. 13

付随する②施設改修更新率と③施設維持修繕費比率も合わせて分析する<sup>9</sup>。

9 人件費比率、物件費比率については(有澤・富増・吉本2016)を、純資産比率、社会資本形成将来世代負担比率については(吉本2016)を参照されたい。

このファシリティマネジメントに関する3指標の分析結果を考察することで、事業別財務諸表の予算編成における活用可能性を追究すると共に、その障壁を明らかにする。

### 3.1 ①施設老朽化比率と②施設改修更新率の考察

①施設老朽化比率と②施設改修更新率について考察する。愛知県は①と②の一般的な改善の着目点としてそれぞれ「将来の更新投資額はどのように推移するか」「施設の老朽度の割に更新が遅く（早く）ないか」（表3）を示している。つまり、①は耐用年数の経過度合いを将来の更新支出の目安とし、②は①との比較で過去の更新支出の程度を適切な更新のタイミングの目安としている。

#### (1) ①施設老朽化比率と②施設改修更新率の散布図

図1は、①施設老朽化比率と②施設改修更新率の散布図である。用いたデータは2016年度の建物と工作物の集計である。財政上の制約がなければ、老朽化が進んでいるものから順に改修更新すればよく、正の相関が想定される。しかし、横軸を見ると①の平均は約0.7（パーセンテージで言えば70%）であることが分かるが、①と②に正の相関は見られない。むしろ、縦軸を見ると②が0に近いものばかりで全体的に低いという特徴しか見られない。事業用とインフラに分ければ、何か特徴が見られるであろうか。

図1のうち、事業用に限定したものが図2、インフラに限定したものが図3である。これらを見ると、事業用とインフラとでは、事業数は事業用の方が多く、①に関して横軸の範囲も事業用は0から1と幅広いのに対して、インフラは約0.4から約0.9の間にある。同様に、②に関して縦軸の範囲も事業用は0から1と幅広いのに対して、インフラは0から約0.2の間にある。

それでは、異なる年度を見ても同じ特徴が見られるであろうか。

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

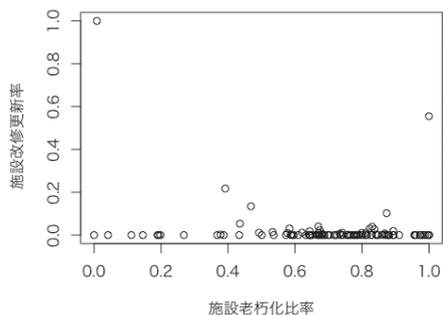


図1 ①施設老朽化比率と②施設改修更新率（建物＋工作物）

出所：筆者作成

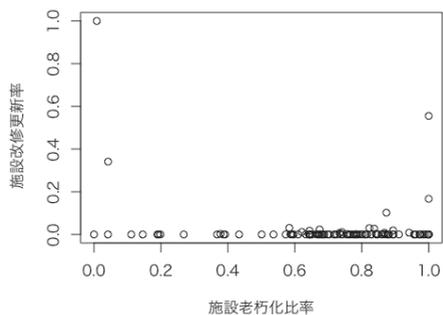


図2 ①施設老朽化比率と②施設改修更新率（事業用：建物＋工作物）

出所：筆者作成

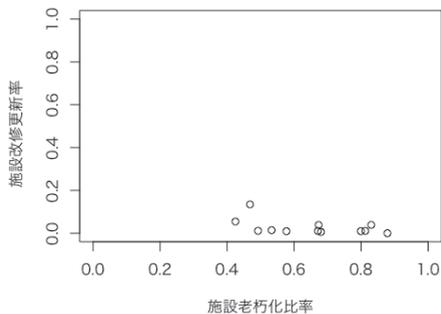
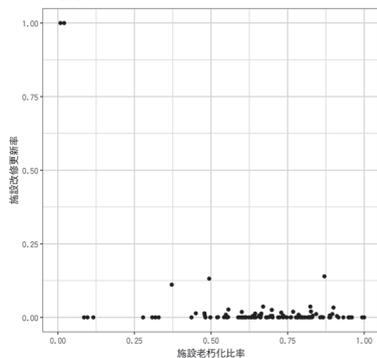


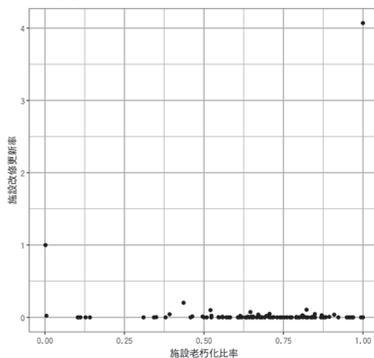
図3 ①施設老朽化比率と②施設改修更新率（インフラ：建物＋工作物）

出所：筆者作成

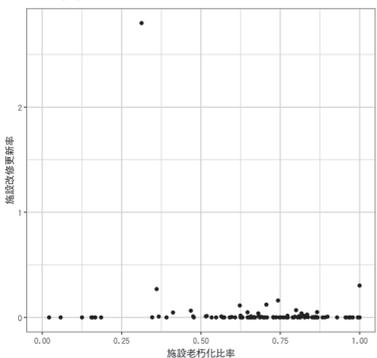
2013年度



2014年度



2015年度



2016年度

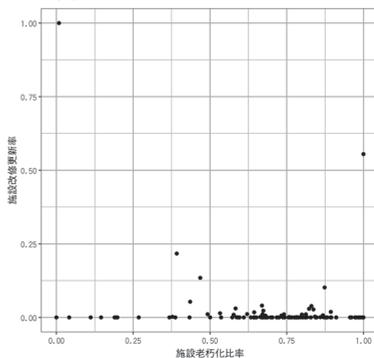
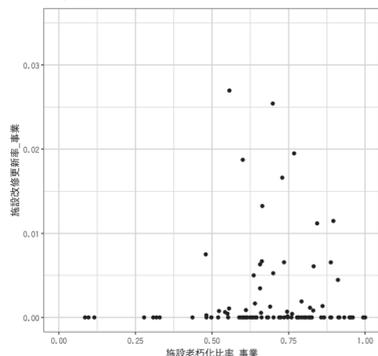


図4 ①施設老朽化比率と②施設改修更新率（事業用：建物＋工作物）：年度別  
出所：筆者作成

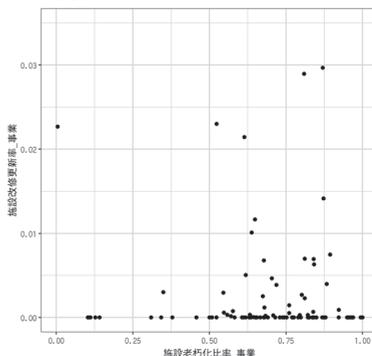
まず、事業用を見ていく（図4）。横軸の範囲に関して目盛りを見ると、4年度すべてにおいて①は0から1に広がっている。縦軸の目盛りの最大値を見ると、②は2013年度：1.00、2014年度：4、2015年度：2、2016年度：0.75と1以上となる年度が見られる。ここでは、事業用建物と工作物の和を見ているが、建物だけで工作物の金額がない事業、逆に工作物だけで建物の金額がない事業もある。これらのうち、後者の工作物だけで建物の金額がない事業において、②が1以上になる事業があることが分かっ

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

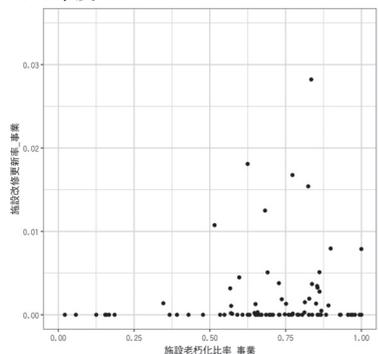
2013年度



2014年度



2015年度



2016年度

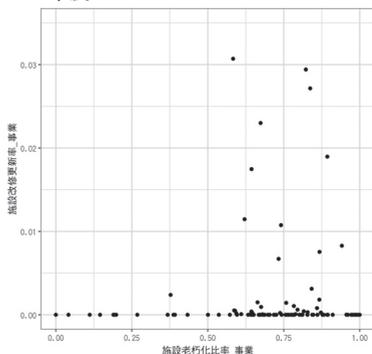
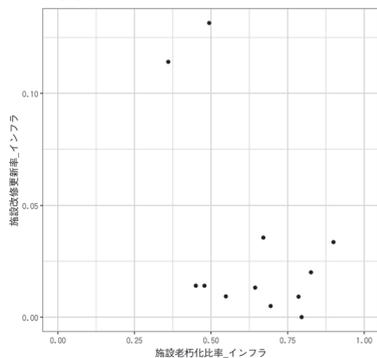


図5 ①施設老朽化比率と②施設改修更新率(事業用:建物+工作物):年度別(拡大)  
出所:筆者作成

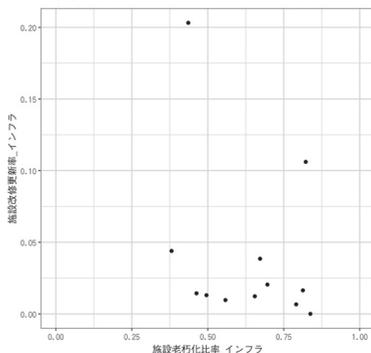
た。また、財政管理事業という全体の調整機能を担う事業、つまり普通の行政サービスではない事業が1を超える場合があることが分かった。このような数字の大きい事業が混ざっていると、他の多くの事業は見えなくなってしまうため、これらは分けて分析することが望ましいと言える。

そこで、数字の小さい事業にも目を向けるため縦軸の目盛りを拡大して表したのが次の散布図である(図5)。多くの事業は②が0から約0.01の間にあり、約0.01から約0.03に数事業がプロットされるという結果になっ

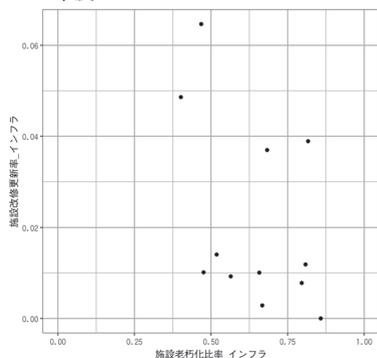
2013年度



2014年度



2015年度



2016年度

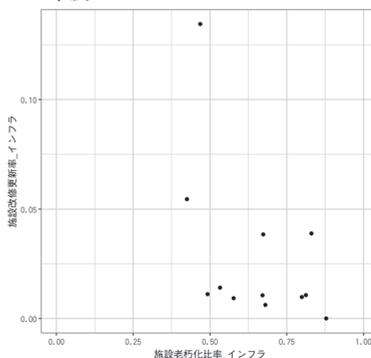


図6 ①施設老朽化比率と②施設改修更新率（インフラ：建物＋工作物）：年度別  
出所：筆者作成

た。これらはすべて同じ事業ではなく、4年連続で0.01以上にプロットされたのは、公園事業のみであった。公園事業だけが、毎年②が約0.02となり経常的に発生している傾向が見られた。

次に、インフラを見ていく（図6）。横軸の範囲に関して目盛りを見ると、4年度すべてにおいて①は約0.38から約0.88の間にある。一方、縦軸の範囲に関して目盛りを見ると、②は0から約0.2の間にある。これらの資産規模を確認すると、資産規模の小さいものの②は高く、逆に資産規模

の大きいものの②は低く、0から約0.025の間で推移していた。

このように、②に関して最も多くの事業が、事業用では0から約0.01、インフラでは0から約0.025にあることが分かった。このように、インフラの②は事業用の②の2.5倍という相違が見られたため、分けて分析することが望ましいと言える。ところで、これらは十分な更新費用を支出していると言えるのであろうか。

## (2) 公共施設等総合管理計画

目を転じて、愛知県の『公共施設等総合管理計画』<sup>10</sup>を見ていくと、年平均必要更新費用は、事後保全型で事業用<sup>11</sup>：約550億円、インフラ（建物＋工作物）：約890億円、予防保全型で事業用：約383億円、インフラ：約710億円であるが、整備予算額は、事業用：約260億円、インフラ：約460億円にとどまっている（p. 11, 13）。このように、必要とされる更新費用に対して整備予算額は、事後保全型で事業用：約47%、インフラ：約52%、予防保全型で計算しても事業用：約68%、インフラ：約65%となり、十分に予算配分が行えない現状が明らかにされている。

特にインフラは、予防保全型に移行するために必要な劣化予測技術の精度に課題があるため、事後保全型を前提に②に落とし込んで考えてみると、本来は分析結果の約2倍の数字になっている必要があると考えられる。ただし、公共施設等総合管理計画の費用計算の前提が、現有施設のすべてを更新した場合となっており、統廃合の意思決定が進めば、年平均必

---

10 2014年に総務省よりすべての地方公共団体に策定が要請される1年前の2013年より、全庁の関係課室で構成する「県有施設利活用最適化研究会」を設置し、新公会計制度導入に伴い整備した固定資産台帳のデータ等を活用した現状分析や課題の整理を行った上で施設の老朽化対策を軸とした中長期的な県有施設の利活用最適化に係る基本的方向性を取りまとめたものである（愛知県2015 p. 2）。

11 公共施設等総合管理計画の見積もりでは、事業用工作物は含まれていないので、分析指標の範囲と異なる点については注意されたい。

要更新費用自体が下がるため、必ずしも本稿の分析結果の約2倍という数字のみを目安にはできない点に注意が必要である。

### (3) 修繕・更新の優先度

このように、改修更新のための整備予算額が十分でない状況下では、優先度を決めて維持管理・修繕・更新が行われる必要がある。愛知県の『公共施設等総合管理計画』によれば、その方針は、施設ごとに「全庁的な観点から、修繕・更新の優先度を判断する基準や、建物の整備水準（目標性能水準）等を定める」（pp. 31-61）とされている。後述の表4に示す、施設類型ごとの長寿命化計画（個別施設計画）（学校および道路）によれば、点検により、安全面で早期に措置が必要と判断されたものから優先的に改修が進められる。具体的に道路で言えば、構造物の健全性を基本とし、（県民や産業等）社会的影響度の高いもの、容易に補修を行えない等の理由で構造物管理の視点から、優先度が決められる（愛知県建設部道路維持課2018 pp. 24-25）。つまり、全庁的な観点を政治面や財政面と考えれば、修繕・更新の優先度は、土木・建築、生活・経済、政治、財政等から決められていると言える。

①は耐用年数の経過年数の度合いであるので、基本的に古いものの優先度が高くなっているかを一覧するのに向いている。したがって、上述の構造物管理が必要な資産は古さに関係がないため、分けて分析すべきである。

## 3.2 ①施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率の考察

続いて、①施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率について考察する。愛知県は③の一般的な改善の着目点として「施設がまだ新しいのに高くかけ過ぎていないか」「老朽化が進んでいる場合、適切な維持補修がされているか」（表3）を示している。つまり、老朽化が進むにつれ維持修繕費が高くなるという前提がある。

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

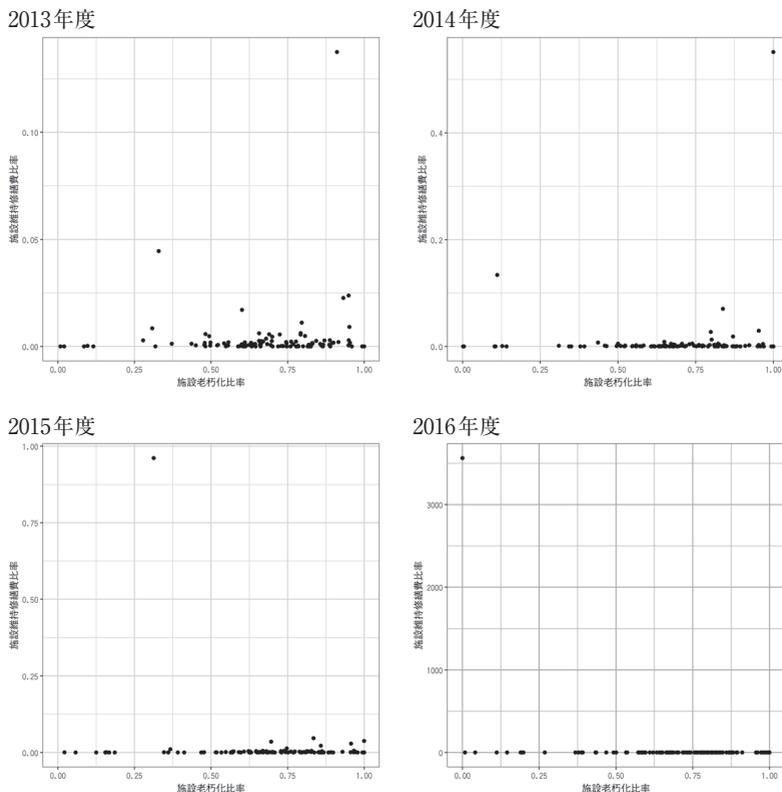


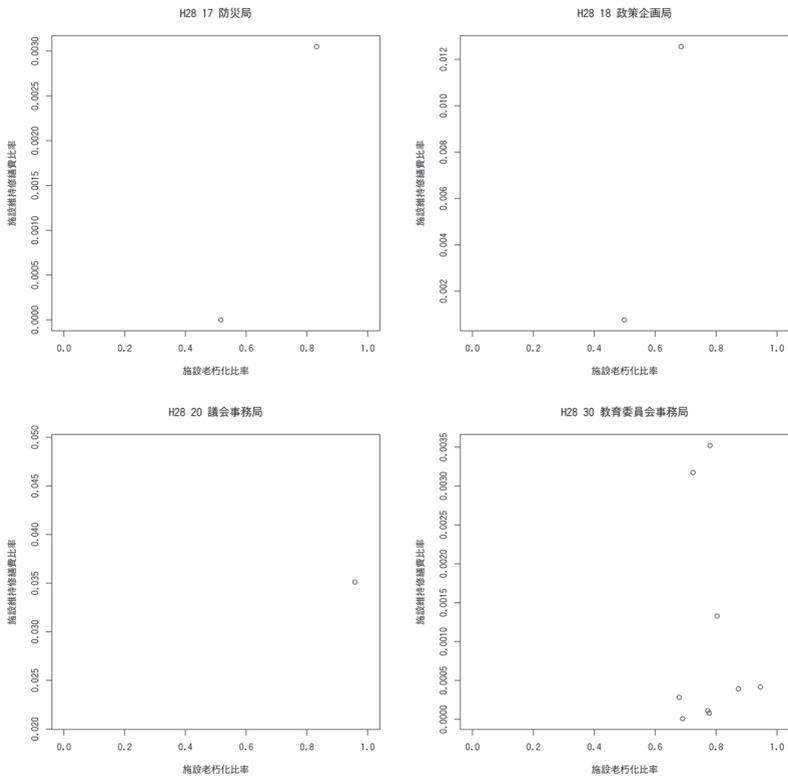
図7 ①施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率（建物＋工作物）：年度別  
出所：筆者作成

(1) ①施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率の散布図

図7は、①施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率の散布図である。用いたデータは2013年度から2016年度の建物と工作物の集計である。上述の通り、①と③は理論的には正の相関になると考えられるが、正の相関は見られない（図7）。

ここで③は「算式」の分子が費用科目であるため（表3）、①や②のように事業用とインフラに分けて分析できないという障壁が挙げられる。

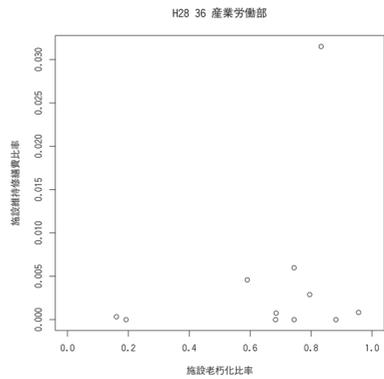
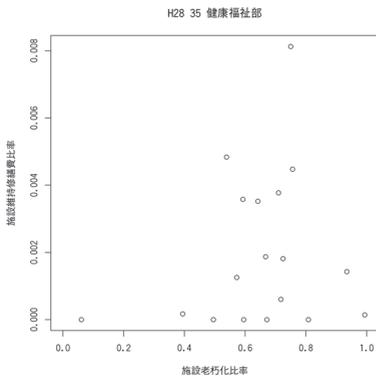
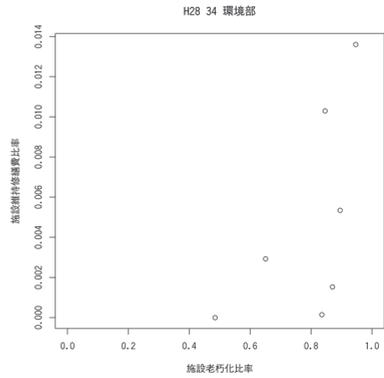
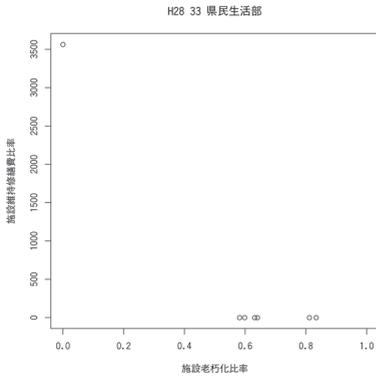
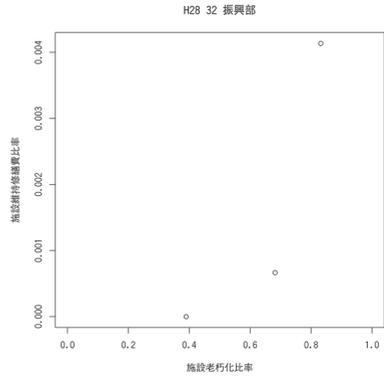
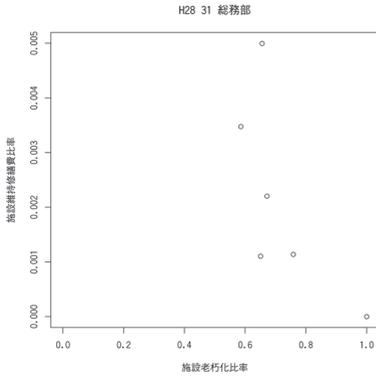
そこで視点を変え、部局<sup>12</sup>ごとに分類し、①と③の特徴を見ることとした(図8)。用いたデータは2016年度の建物と工作物の集計である。部局は次の13、防災局、政策企画局、議会事務局、教育委員会事務局、総務部、振興部、県民生活部<sup>13</sup>、環境部、健康福祉部、産業労働部、農林水産



12 部局の前についている番号は管理用につけられたもので、本稿とは関係がないので注意されたい。

13 県民生活部の施設維持修繕費比率には3000を超える事業がある。これは文化学事振興事業で建物取得原価は5円、建物減価償却累計額0円で、建物修繕費17,820円によるものである。

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁



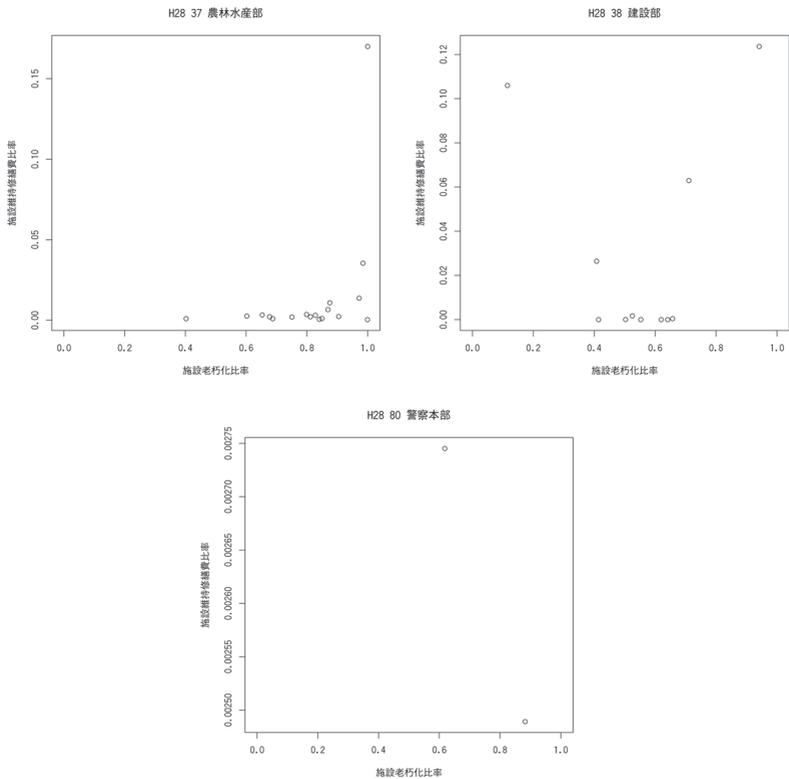


図8 ①各部局の施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率（建物＋工作物）

出所：筆者作成

部、建設部、警察本部、である。部局ごとの事業数の違いは明確になるが、相関については部局ごとにもばらつきがあり、明確な正の相関は見られない。

図7に目を戻し、建物と工作物に分ければ、何か特徴が見られるであろうか。図7のうち、建物に限定したものが図9、工作物に限定したものが図10である。

建物に関して縦軸の目盛りを拡大して見ていくと、最も多くの事業は

## 事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

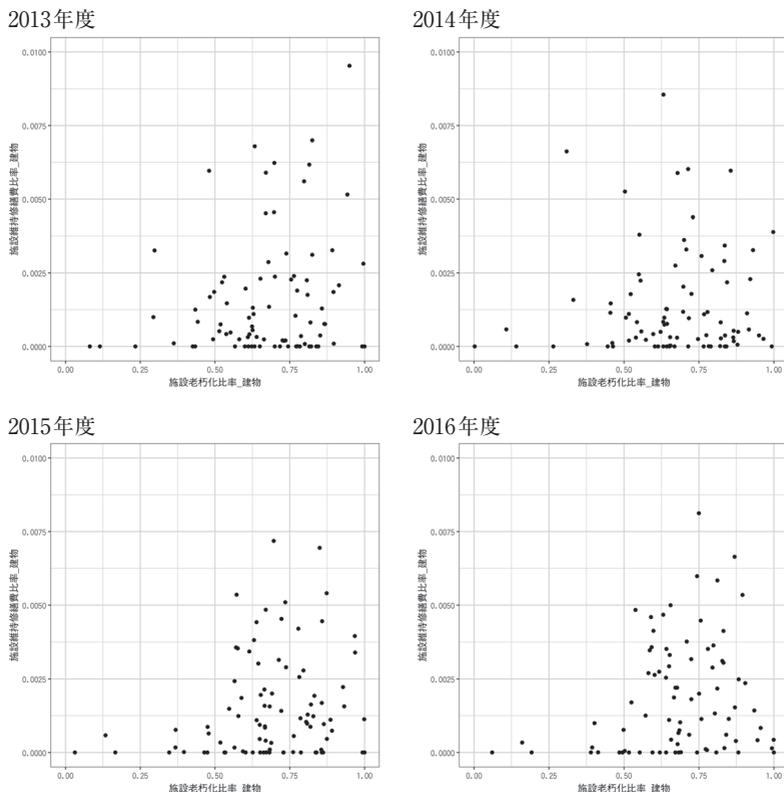
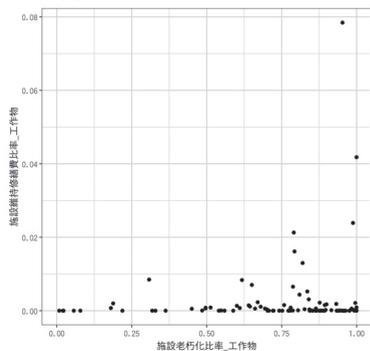


図9 ①施設老化比率と③施設維持修繕費比率（建物）：年度別  
出所：筆者作成

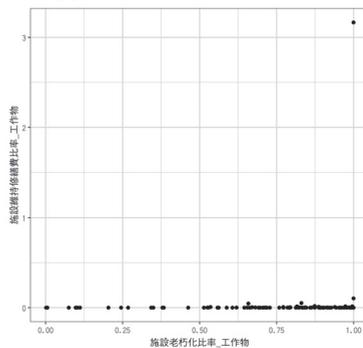
③が0から約0.0025の間にある（図9）。そして、残りの事業の多くは約0.0025から約0.0075にあり、2013年度から2016年度にかけてこの間にプロットとされる事業数が徐々に多くなっている傾向が見られる。これらの事業について事後保全型と予防保全型の分類をすることは、今後の維持修繕費の増加予測の一助になると考えられる。情報の入手可能性も含めて今後の研究課題としたい。

次に、工作物に関して縦軸の目盛りの最大値を見ると、③が1を超える

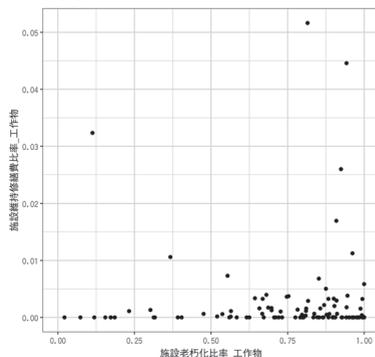
2013年度



2014年度



2015年度



2016年度

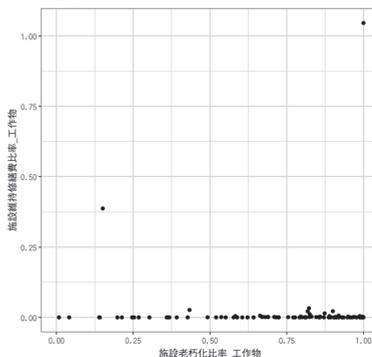


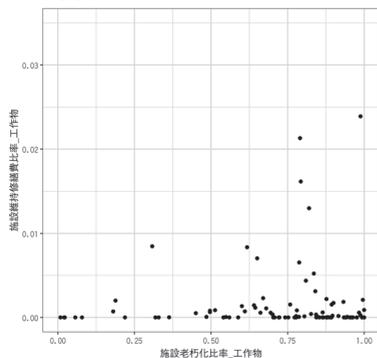
図10 ①施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率（工作物）：年度別

出所：筆者作成

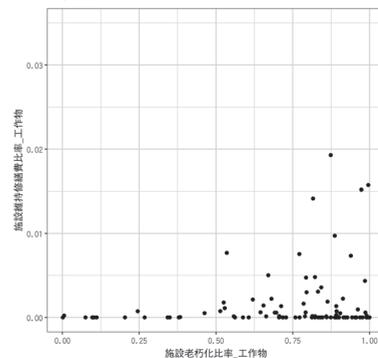
年度があるなど、4年間で変動が大きい（図10）。さらに、縦軸の目盛りを拡大した散布図を見ていくと、多くの事業が0.01以下に集中しており、いくつかの事業は0.01以上にあるが、高くとも約0.03である（図11）。このように、③に関して最も多い事業が建物では0から約0.0025、工作物では0から約0.01にあることが分かった。このように、工作物の③は建物の③の4倍という相違が見られたため、分けて分析することが望ましいと言える。さらに③に関して、予測の年平均必要維持修繕費用は公共施設等総

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

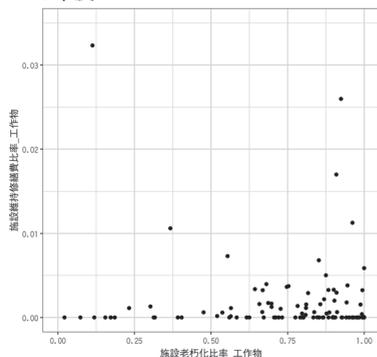
2013年度



2014年度



2015年度



2016年度

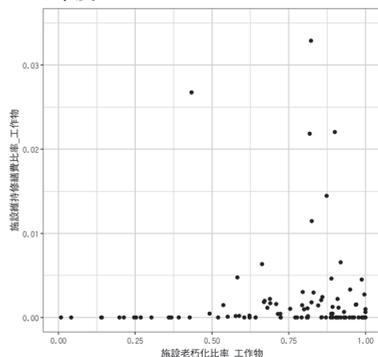


図11 ①施設老朽化比率と③施設維持修繕費比率（工作物）（拡大）：年度別  
出所：筆者作成

合管理計画において示されていないため、経年比較・他事業との比較が目安となる。

(2) 比較対象事業選択の必要性

他事業との比較において、まず注目するのは全事業の「平均」であろう。「平均」を目安とするメリットは、各部局・課室での取り組みの位置づけを明らかにできる点である。その反面、平均以上の事業に光が当たりにくく、また極端に数字の大きい（小さい）事業があると、平均以下の事業で

あっても平均付近にあれば光が当たりにくいというデメリットもある。

そこで、比較対象とする事業の選択が課題の可視化には重要である。前述の通り、少なくとも次の事業は分けて分析することが望ましいことが分かった。すなわち、事業用とインフラ、建物と工作物、財政管理事業、少額の事業（文化学事振興事業）、構造物管理に該当する事業である。

なお、事業別財務諸表という形の弊害、すなわち費用科目を事業用とインフラに分類できないことは、活用の障壁と言える。入手可能性も含めて今後の研究課題としたい。

### (3) 個別施設計画

愛知県の『公共施設等総合管理計画』によれば、部局ごとの分類ではなく、表4に示す通り、施設類型ごとの長寿命化計画（個別施設計画）を2020年度までに策定することになっている（p. 21）。このような分類で分析するためには、固定資産台帳情報が必要であるが、前述した分析指標と同様に、各部局・課室のパソコンから閲覧できるのは各担当事業の固定資産情報のみである。他事業と比較するために、各部局・課室は財産管理課まで出向くことが必要となることから、これも活用の障壁と言える。

## 3.3 小括

以上のように、①は、建物と工作物が全般に古くなっていることが分かった。また②は、クリアすべき課題はあるものの、見積もり予測値を分析指標にまで落とし込むことで目安とする活用可能性を示した。最後に③は、事業別だけでなく、固定資産台帳等も活用して施設類型別に分析することで、個別施設計画の策定に役立てる等、別の活用可能性が考えられる。いずれにせよ、分析指標を用いてマネジメントを強化するには、一つ一つの事業の実態と分析指標を照らし合わせながら、分析指標としての妥当性を確認していく必要がある。むしろ、この地道なプロセスにマネジメントを強化させるヒントがあるのかもしれない。

事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

表4 施設類型ごとの長寿命化計画（個別施設計画）

類型	策定担当課室	計画策定状況
庁舎等	総務部財産管理課	なし
学校	教育委員会事務局管理部財務施設課	基本方針 <sup>1</sup> のみ
県営住宅	建設部建築局公営住宅課	あり <sup>2</sup> （未公表）
空港	地域振興部航空対策課	なし
都市公園	建設部公園緑地課	あり <sup>3</sup> （未公表）
下水道	建設部下水道課	一部あり <sup>4</sup> （未公表）
道路	建設部道路維持課	あり <sup>5</sup>
河川	建設部河川課、 農林水産部農林基盤局農地計画課	一部あり <sup>6</sup> （未公表）
海岸	建設部河川課・港湾課、 農林水産部農林基盤局農地計画課・農地整備課	一部あり <sup>7</sup> （未公表）
砂防	建設部砂防課	なし <sup>8</sup> （未公表）
港湾	建設部港湾課	なし
漁港	建設部港湾課	なし
道路交通法上の工作物	警察本部交通部交通規制課	なし
水道	企業庁水道部水道事業課	なし
工業用水道	企業庁水道部水道事業課	なし
病院	病院事業庁経営課	なし

出所：愛知県（2015）p. 24と参考資料2およびウェブ検索を基に筆者作成。

- 1 愛知県教育委員会（2017）
- 2 『愛知県営住宅長寿命化計画』（2009～2019）は、ウェブ上公表されていない。
- 3 愛知県建設部（2016/2017）によれば、長寿命化計画は2016年度実績で5施設（14%）が策定済みであるが、ウェブ上公表されていない。
- 4 愛知県建設部（2016/2017）によれば、長寿命化計画は2016年度実績で8流域（33%）が策定済みであるが、ウェブ上公表されていない。
- 5 愛知県建設部道路維持課（2018）
- 6 社会資本総合整備計画 事後評価調書によれば、61%が策定済みとのことであるが、ウェブ上公表されていない。
- 7 愛知県建設部（2016/2017）によれば、長寿命化計画は90海岸（82%）策定されているが、ウェブ上公表されていない。
- 8 愛知県建設部（2016/2017）によれば、長寿命化計画は2018年度中に1496箇所（100%）策定される予定である。

## 4. 結論

本稿では、依命通達が分析指標等の活用を職員に動機づけているが、各部局・課室が、経年比較・他事業との比較・他団体との比較を分析した上で、予算要求を出す難しさを指摘した。すなわち、システム上各部局・課室による情報収集、手計算を必要とする仕組みが活用の障壁になっているのではないかということである。また、他事業との比較に関して、単純に全事業と比較しても数字の大きい事業が混ざっていることにより課題が見えにくいことが分かった。そのため、各部局・課室が比較対象とすべき他事業を選択する必要があるが、その選択基準を独自に設定することは容易ではなく、これも活用の障壁になっていると考えられる。

働き方改革が推進される時代において、データ分析の解釈ではなく前処理において各部局・課室の時間を割かなければいけない状況は望ましくない。今後の研究課題としたい。

本稿では、事業別の有形固定資産情報を用いた分析を行ったが、施設での有形固定資産情報が入手可能になれば、これらを組み合わせより効果的な分析の可能性を追究したい。

### 謝辞

本稿を執筆するにあたり、愛知県総務部財政課の北川様にはインタビュー調査にご協力頂いた。ここに記して感謝申し上げます。また、本研究は、(独)日本学術振興会の平成27年度科学研究費補助金基盤研究B(研究代表 明治大学教授：山浦久司、期間3年、課題番号15H03400)による研究成果の一部である。

### 参考文献

愛知県 (2013a) 『愛知県の新たな公会計制度の概要』

〈<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/31935.pdf>〉

愛知県 (2013b) 『愛知県の新たな公会計制度～公会計とマネジメントプロセス』

## 事業別財務諸表の予算編成における活用可能性とその障壁

の一体改革～』

〈<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/31936.pdf>〉

愛知県 (2015) 『愛知県公共施設等総合管理計画～県有施設利活用最適化に係る基本的方向性～』

〈<http://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/212299.pdf>〉

〈<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/212300.pdf>〉

〈<http://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/212301.pdf>〉

〈<http://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/212302.pdf>〉

愛知県教育委員会 (2017) 『「県立学校施設長寿命化計画」策定に関する基本方針』

〈[http://www.pref.aichi.jp/uploaded/life/160387\\_254667\\_misc.pdf](http://www.pref.aichi.jp/uploaded/life/160387_254667_misc.pdf)〉

愛知県建設部 (2016/2017) 『～社会資本整備の基本方針～愛知県建設部方針2020』

〈<https://www.pref.aichi.jp/kensetsu-kikaku/seibi/follow-up2016-new.pdf>〉

愛知県建設部道路維持課 (2018) 『道路構造物長寿命化計画 (改定)』

〈<https://www.pref.aichi.jp/douroji/image/00%20douroyoujumyou-plan.pdf>〉

有澤健治・富増和彦・吉本理沙 (2017) 『平成25～27年度 愛知県事業別財務諸表の推移～環境部, 農林水産部, 建設部を中心に～』 (愛知大学経営総合科学研究所叢書49)

〈<http://leo.aichi-u.ac.jp/~keisoken/research/books/book49/book49.pdf>〉

大塚成男 (2018) 「静岡県における地方公会計情報活用の取り組み—資産情報を用いた団体比較—」『千葉大学経済研究』第33巻第1・2号, pp. 93-121.

松尾貴巳・大塚成男・吉本理沙 (2016) 「第9章 地方自治体業績管理システムにおける新公会計情報の活用に関する理論と実務の研究」 pp. 198-244. (日本会計研究学会第75回大会特別委員会最終報告『新しい地方公会計の理論, 制度, および活用実践』)

〈<http://www.jaa-net.jp/sc2014a/pdf/C11.pdf>〉

山浦久司ほか (2016) 「第6章 実態調査報告—新公会計制度に向けての現状—」 pp. 382-428. (日本会計研究学会第75回大会特別委員会最終報告『新しい地方公会計の理論, 制度, および活用実践』)

〈<http://www.jaa-net.jp/sc2014a/pdf/C11.pdf>〉

吉本理沙 (2016) 「第11章 外部利用者による事業別財務諸表の活用可能性—平成25年度愛知県の事業別財務諸表分析を中心にして—」 pp. 313-325. (日本会計研究学会第75回大会特別委員会最終報告『新しい地方公会計の理論, 制度, および活用実践』)

〈<http://www.jaa-net.jp/sc2014a/pdf/C11.pdf>〉