

## 序章 調査研究の概要

### ★ 調査研究の背景

- 平成30年度から5か年度にわたる「財政健全化緊急プログラム」に取り組んでいるところ
- 令和元年度からは一部の公共施設について、診断結果に基づく指摘・改善に取り組んでいるところ
- 行財政改革による市民サービスの低下の可能性も踏まえ、丁寧かつ客観的なデータに基づく説明が必要

### ★ 調査研究の目的

- 新公会計制度に基づくデータ活用による透明性の高い情報としてのセグメント分析手法の確立
- 平成31年度に制定した補助金ガイドラインに基づく適切な評価運営の確立
- これまで以上に公正で透明性の高い指定管理者評価制度としての管理状況評価の見直し

### ★ 共同調査研究としての意義

- 新公会計制度のデータ活用促進のためのセグメント分析手法の研究
- 行財政運営の健全化のため、硬直化しやすい補助金制度や指定管理者制度における評価のあり方の研究

## 第1、2章 弾力性の高い行財政運営の必要性、市の取組

### ★ 財政健全化緊急プログラムにおける削減目標

No	取組事項	削減目標額 (単位: 億円)
1	公債費の抑制	3
2	市債の借換による平準化	7
3	公共施設のコスト削減	6
4	事務事業の見直し	15
5	総人件費の抑制	5
6	税の収納率向上、手数料収入等による歳入の増加	4
	合計	40



前倒して取り組むことで40億円の歳出超過の解消にめどが立ち、硬直化している財政の抜本的な構造的改善に係る取組検討へ

### ★ 財務諸表の活用に係る取組と課題 → セグメント分析手法の確立に向けた検討へ

- ★ 2016年度決算から「統一的な基準」に基づく財務書類を作成
- ★ 2017年度から固定資産台帳について公表
- ★ 財務諸表作成担当は1名のため、基本的な帳票のみの作成であり分析まで行き届かない状況
- ★ 個別事業の見直しや公共施設再編における市民説明等に向けた活用期待も

### ★ 補助金評価に係る取組と課題 → 補助金評価制度の確立に向けた検討へ

- ★ 2019年度予算における補助金を分析し、2019年度に補助金ガイドラインを作成

2019年度の分析結果に見る課題	補助金額	予算額
① 補助金の長期化による既得権化	100万円未満 269事業	72百万円
② 団体等の自立性の阻害	1000万円以上 64事業	3,300百万円
③ 補助対象経費、算定基準の不明確化		
④ 補助金制度の透明性の確保		
⑤ 補助金交付の偏り		

### ★ 指定管理者評価制度に係る取組と課題 → 現在の評価制度の更なる向上に向けた見直しへ

- ★ 2006年4月に当制度を本格導入
- ★ 2013年度より、管理状況評価表を用いた評価方法を導入
- ★ 2020年4月1日時点での導入施設は96施設
- ★ 管理運営に主眼を置いた評価であるため収支面からの評価拡充が課題
- ★ 客観的な評価指標に基づく目標設定見直しやわかりやすい段階的な評価、さらには客観的な指標に基づく評価結果の公表も図る必要

## 第3章 事例研究

### 財務諸表活用としてのセグメント分析を中心とした事例研究

※事例研究の前段として総務省から示されている各種資料を参照

#### ★ Web事例調査 (習志野市、宇城市他)

目的: セグメント分析における基本的なプロセス、留意点(按分の考え方等)、取組課題、活用方向の理解

- ★ 主な課題: 人件費や共通経費の按分の主要な考え方、仕訳に係る課題
- ★ 主な活用: 事業評価、施設再編、政策評価への活用、市民への公表
- ★ 学び: 高岡市では、より公平な評価に向けて非財務情報に配慮して取り組むことに

#### ★ 先進事例ヒアリング調査 (町田市)

目的: 導入プロセス・導入課題、導入後の取組、運営、活用等

- ★ 学び: 分析及び結果評価活用のための事業・施設の類型化
- ★ 学び: 将来的に目指すべき網羅型(すべての事業・施設が分析評価対象)のモデル事例  
→ 高岡市としての類型化と課題・目的特化型から初めて将来的に網羅型を目指す方向で検討へ

### 補助金評価制度に関する事例研究

#### ★ Web事例調査 (下田市、神戸市他)

目的: 評価の視点・基準・指標、評価プロセスと結果活用、補助金分類等

- ★ 学び: 基本的な視点は概ね共通(公益性、有効性、妥当性、公平性、必要性等)
- ★ 学び: 補助金分類は自治体で異なるものの、類型化と指標の整理が重要と理解  
→ 高岡市では、特性に基づく類型化と目的に対する達成度評価を基本とした評価検討へ

### 指定管理者制度に関する事例研究

#### ★ Web事例調査 (北九州市、横浜市、千葉市他)

目的: 評価の視点、対象分類、評価方法・評価指標、インセンティブ導入等

- ★ 学び: 適切な類型化と評価観点の整理による指標の整理が必要と理解  
→ 高岡市では、これまでの定性的な評価も活かしつつ客観的な定量的評価の指標拡充検討へ

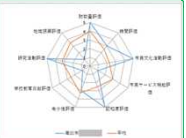
## 第4章 セグメント分析の実施

### セグメント分析実施概要 (モデル分析表の作成)

- ★ 主な目的: セグメント分析を行うための作業プロセスの整理と標準化、セグメント分析の有効性確認等
- ★ 実施対象: 以下の絞り込み条件から、**ごみ処理事業、文化系施設**を対象に実施
  - ①セグメント分析の容易性(詳細データが整っているもの) ②セグメント分析の汎用性(他事業や他施設のモデルとして展開しやすいもの)
  - ③他都市との比較が容易なもの ④事業見直し効果の大きいもの ⑤評価の視点を検討しやすいもの(課題がある程度明確なもの)
  - ⑥早期に短期間で事業見直し実施が期待できるもの(現課の理解・意欲があるもの) ⑦高岡市の将来像に貢献するもの
- ★ 分析に向けた準備として事業・施設の評価の類型化整理を実施
  - ★ 硬直化した費用の弾力化目的から、人件費、物件費、使用料等の特性(比重等)に着目した分類
- ★ プロセス標準化: 基本的な作業ステップとして、以下を実施
  - ①データ収集(基本情報) ②データ抽出(システム) ③データ仕訳(共通経費の配賦等) ④固定資産データ抽出
  - ⑤減価償却費の整理 ⑥各種収支情報の集計(セグメント別集計) ⑦非財務情報の補充
    - ★ 非財務情報の補充
      - ★ 事業系においては事業シナリオに基づく時点考慮情報を補充
      - ★ 文化系施設においては施設の機能や役割から見た文化的価値評価を補充
        - ★ 文化的価値評価のため、別途調査票と評価ツールを作成

### ★ 主な評価分析

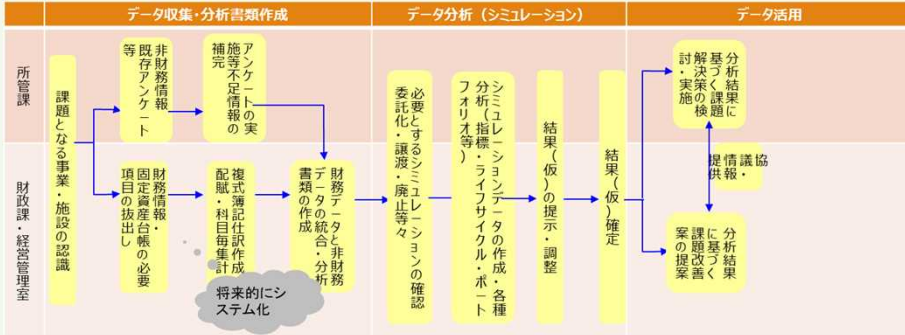
- ★ 組み合わせ分析によるパフォーマンス評価
  - ★ 「経済性×規模」、「経済性×利用率」、「経済性×継続性」など
  - ★ 住民一人当たり負担額やトン当たり処理費など、単位当たり換算による他との比較
- ★ ライフサイクル分析: 事業シナリオ時期や耐用年数に応じた費用変動を考慮した評価視点を整理
- ★ 非財務情報補充による多様な視点による価値評価→今後の必要な取組改善分野を見える化
- ★ 所管課での分析シート内容の有用性確認(実証評価)
  - ★ 今後の取組検討及び実施検討の契機となるほか、各種説明等における根拠資料等にも活用可能との評価



## 第5章 セグメント分析モデルの構築

### ★ 共通プロセス定義 全体フローから分析パターン例を整理 (手順書をマニュアルとして作成)

#### ① 作業プロセス (手順)



高岡市では全自動で財務諸表作成される状況にないため、当面は所管課と財政課等で協力してセグメント分析作業を進める流れを想定する。

#### ② 共通経費の配賦に関する基本的考え方

当面の方針として、実績や実績に応じた人件費を積み上げる (実態調査または実際の職種単価で計算)
 

- 賞与等引当金・繰入額・退職手当引当金・繰入額：標準単価を用いて計算
- 地方債：会計年度末の残高と期中の発行額・返済額を各施設に関連付け (発行した地方債と目的の施設が明確なため)
- 複数のセグメントにまたがる費用等：利用者数、数量、延べ床面積等に基づく合理的な基準を設定し、計算延べ床面積での按分が不適当なものなど、上記以外の共通経費は人件費割合に基づく按分を想定する。

#### ③ 効果的な分析シートのパターン化に向けた事業系分類 (上) と施設系分類 (下) の概要

区分	事業類型	部署	特徴	主な改善方向
労働集約型	I 民間競合型事業	保育・教育関係事業 住宅関係事業 清掃関係事業	多くの労働力を必要とするが、民間等に類似事業が存在する事業	民間への移行 民間への委託
	II 対人サービス型事業	相談等窓口事業 福祉関係事業	機械への置き換え等が難しい事業	民間への一部委託 サービス水準の適正化
	III 定型業務型事業	税務関係事業 介護保険事業	業務手順や様式等が定められている事業	システム経費の削減 システム化の推進
	IV 知識集約型事業	国民健康保険事業	高度な専門性が求められる事業 (人件費単価の高い事業)	物品類のまともな発注など細かい経費での縮減化、IT活用と連携
	V その他事業	消防関係事業 農林水産関係事業 観光・商工関係事業	他に属さない事業 (合致する適当なものがないもの)	
資本集約型	VI 資本消費型事業	学校給食事業 衛生関係事業 環境保全事業	利用者に応じて資産の追加と消費を伴う事業	フローが増えてストックされない事業 民間サービス活用 (固定費は変わらず、変動費変化が大きいもの) 適正規模への見直し
	VII 資本収益型事業	文化施設関連事業 生活インフラ関係事業 駐車場関係事業 し尿処理事業	加入者や利用者が増えることで収益性や効率性が高まる事業	

区分	施設類型	部署	特徴	備考 (主な改善方向)
自営施設	I 自営受益型	保育所 文化関係施設 コミュニティセンター 交流館 駐車場 公営住宅施設	自営で受益者負担のある施設 (指定管理者による運営を含む)	民間への委託や民間サービスへの移行 収益性を向上 収益に見合うサービス水準への見直し
		行政関係施設 学校関係施設 福祉関係施設 図書館	自営であるが受益者負担はない施設	施設の統廃合や縮小等によるコスト縮減
非自営施設	III 非自営型	駐車場、工芸センター 職員寮、倉庫 など	借用している施設で受益者負担がある施設 市が民間から借りあげて使用・提供している施設	赤字前提の施設となるため、廃止又は赤字幅の縮小
地区施設	IV 利用エリア特定型	地区集会所施設	施設利用者が市民であり、利用者エリアが固定化されるもの	利用者主体の管理への移行

#### ④ セグメント分析における基本指標と事業系分類・施設系分類との関係 (○:有効 △:ケースによる)

基本指標	主な分析用途 (活用目的等)	指標活用が有効な事業・組織・施設類型													
		事業系							施設系						
		I	II	III	IV	V	VI	VII	I	II	III	IV			
1 住民一人当たり資産額	安全性・安定性 (資産形成度、持続可能性)					△	△	△							○
2 有形固定資産の行政目的別割合	安全性・安定性 (投資の適正性評価)					△									
3 歳入額対資産比率	安定性・成長性					△									
4 有形固定資産減価償却率	安全性・成長性	△				△	△	△	△	△	△				○
5 純資産比率	世代間公平性 (安全性評価)					△	△	△							△
6 社会資本等形成の世代間負担比率 (将来世代負担比率)	世代間公平性 (リスク評価)					△									
7 住民一人当たり負債額	財務の健全性、将来性	△				△	○	○	○	△	○				○
8 基礎的財政収支	財務の健全性、成長性					△									
9 債務償還可能年数	財務の健全性	△				△	○	○	△	○					○
10 固定資産伸び率	追加資本の投入状況確認	△				△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
11 住民一人当たり行政コスト	効率性	○	○	○	○	△	○	○	△	○	△	○			○
12 性別・行政目的別コスト	効率性					△									
13 行政コストに占める受益者負担割合	自律性	△				△					○			○	
14 単位あたり純行政コスト	効率性(人あたり、もあたり、冊あたり等)	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○
15 単位あたり純行政コスト伸び率	継続性(経年比較)	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○

#### ⑤ 作成する財務書類と事業系分類・施設系分類との関係 (○:有効 △:ケースによる)

財務書類パターン	主な分析用途 (活用目的等)	事業・組織・施設類型													
		事業系							施設系						
		I	II	III	IV	V	VI	VII	I	II	III	IV			
1 PL: 行政コスト計算書	発生コストを分析する場合に有効	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2 BS: 貸借対照表	施設を持つ類型を分析する場合に有効	△					△	○	○	○	○	○	○	○	○
3 CF: 資金収支計算書	未収・未払、減価償却費が多い等、現金収支を伴わない伝票が多い場合に有効	△		△		△									

#### ⑥ 組み合わせ分析と事業系分類・施設系分類との関係 (○:有効 △:ケースによる)

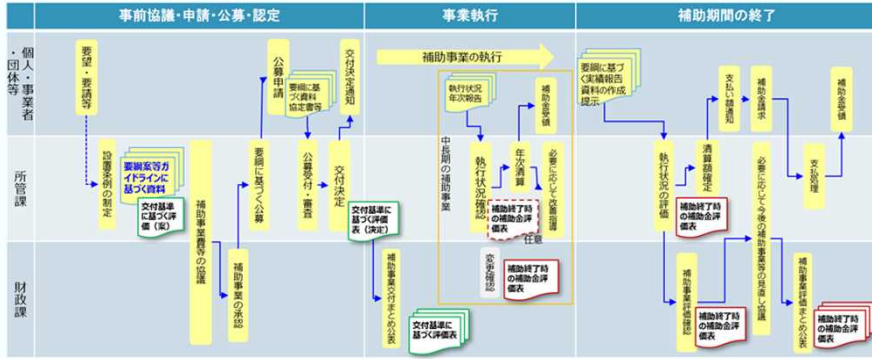
分析パターン	主な分析用途 (活用目的等)	事業・組織・施設類型													
		事業系							施設系						
		I	II	III	IV	V	VI	VII	I	II	III	IV			
1 切り口_経済性	経済性×規模	○			△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2 切り口_パフォーマンス	経済性×利用率	△	△			△	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3 切り口_継続性	経済性×継続性	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	△	○



## 第6章 補助金評価制度の検討

### 補助金評価制度の概要

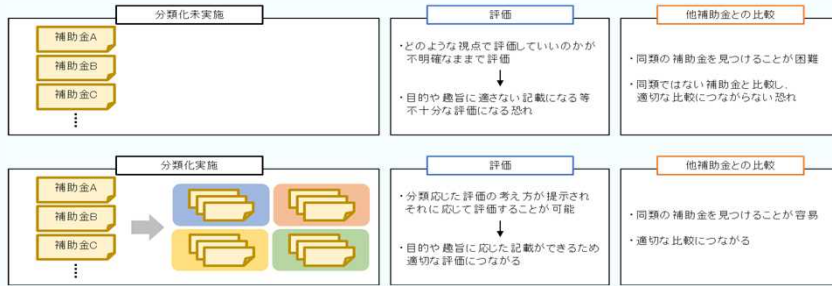
★ 評価・運用の考え方：自己点検による評価運営を基本とする。（運営マニュアルを作成しモデル検証実施）



- ★ 評価は事前評価と事後評価を必須とし、期間内評価は任意又は一部義務化を想定
- ★ 補助金個々の目的に合わせた目的に対する4段階の達成度評価とし、目的に応じた活動指標、成果指標を設定して評価（なお、定性的な記載事項により評価補完できるようシート設計）
- ★ 予算、収支については客観的な共通指標として統一的分析ができるようデータ管理対象項目に設定
- ★ 評価結果は原則公表対象

### 高岡市における補助金評価の特徴

- ・補助金の目的と特性に基づく分類体系を追加
- ・この分類体系を収益性有無と長期・短期の軸により、4事象に整理することで評価視点の明確化と効率的な評価分析を想定



## 第7章 指定管理者評価制度の見直し検討

### 指定管理者評価制度見直しの概要

（定性的評価は従来の管理表をバージョンアップして作成）

- ★ 従来からのサービス内容を中心とした評価から、定量的、定性的、双方からの評価指標に基づく客観性の高い評価の実現とPDCAサイクルにおける運営モデルの実現を想定して検討（指標評価等をマニュアルとして整備）
- ★ サービス内容等の定量評価では新たに評価分析ツールを作成し、多様な観点からの自己点検・改善検討を支援

### 定量的な評価項目

No	評価項目	評価項目概要
①	支出状況	管理経費の支出状況
②	収入状況	利用料、事業収入、借入等の収入状況
③	指定管理料の妥当性	指定管理料と収支（①、②）の妥当性
④	利用実績	利用者数、自主事業参加人数など
⑤	維持管理実績	施設管理状況（点検状況、点検結果等）
⑥	管理運営の適正性	指定管理料と管理運営（①、④、⑤）の妥当性
⑦	サービス向上	利用者へのアンケートの実施など
⑧	自己評価・改善	指定管理者による自己点検評価、改善の状況
⑨	目的・目標達成度	目的・目標に応じた指標の達成状況
⑩	文化的価値評価	文化価値アンケート結果

### 高岡市におけるインセンティブ導入

No	インセンティブ	実施済	予定	後の意向/現課/事業者等
1	利用料金制の導入	○	○	利益基準によるインセンティブ付与内容について検討予定
2	業績連動の指定管理料の支払い	×	○	
3	指定管理料の一部前払い	○	○	
4	報奨金制度	×	×	
5	指定管理者の継続/取引消し	×	○	評価で高評価を取得している団体について、指定管理料の審査において、基礎点を加算する
6	自主事業実施条件の緩和	○	○	
7	実費増加分の精算払い	×	×	
8	指定管理者の実績の適切な評価	△	○	新たな評価方法の活用予定（評価手法の見直し、評価結果の公表等）
9	指定管理者の意見・提案の受け入れ	○	○	

### 指定管理対象施設の分類に対応する定量的な評価項目

業務内容	目的・機能による類型	対象（例）	評価時の考え方	評価項目																
				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩							
施設管理	基礎施設	駐車場	維持管理目的のため⑥実績チェックが重要となる。																	
		市営住宅	維持管理目的のため⑥実績チェックが重要となる。また市の方針にあっては⑨の目的チェックも比較的重点が高い。将来的な維持管理を見据えた③利用料チェックが重要となる。																	
	公園古施設	高岡古城公園	維持管理目的のため⑥実績チェックが重要となる。また市の方針にあっては⑨の目的チェックも比較的重点が高い。将来的な維持管理を見据えた③利用料チェックが重要となる。																	
事業実施	市民文化系施設	生涯学習センター	地域の施設として、施設目的に応じて多くの地域住民が利用されることが期待されるため、⑥実績チェック⑨目的チェックが重要となる。																	
		美術館、博物館	⑨文化価値チェックが重要となる。また文化評価がよくも、利用者数の確保にも努める必要があるため⑥実績チェックも比較的重点が高い。																	
	スポーツ施設	体育館・運動場	比較的自由に自主事業を行いたい施設が多く、民間との競合可能性もあるため、③利用料チェックが比較的重要となる。																	
		レクリエーション施設・観光施設	道駅	また、施設規模に応じた比較など、⑥実績チェックも重要となる。自主事業が多いため、③利用料チェックが非常に重要となる。																
	産業系施設	商店街活性化センター	目的に合った多数の利用実績があるが重要となるため、⑥実績チェック及び⑨目的チェックの重点が高い。																	
社会福祉・医療施設	老人福祉センター	目的通りにサービスを提供できるかが重要となるため、⑨目的チェックの重点が高い。																		

将来的に評価に基づく指定管理料支払いについて検討する方向としている。

評価項目に応じた定量的な評価指標を設け、市が指定管理者に求める仕様書等の業務水準を満たしていることを基準レベルとし、4段階評価による点数化で総合評価。（ツールによりレダーチャートで可視化）



## 第8章 今後の取組

### 全庁的な活用を見据えた基礎固めとしての向う3カ年の想定案

- ★ 今年度の調査研究事業にて、セグメント分析シート様式とマニュアル、補助金評価シートと制度運営マニュアル、指定管理者評価指標及びツール作成と運営マニュアルの見直しを行った。
- ★ そのため、来年度以降、上記に基づく運用を開始することが想定されている。（想定される取組例：右図）
- ★ それぞれの新たな試みは制度の特性や財政健全化緊急プログラムの終了に伴う新たな要請を踏まえると、向こう3年間を評価の精査と活用等、運用定着を進め、更なる活用展開への基礎固めの期間としてとらえることが適当である。
- ★ 弾力的な行財政運営に向けては3つの個々の取組のみならず、他の取組と連携することが期待され、事業評価（行政評価/政策評価）への組入れ等による統合活用も視野に取り組みることが望まれる。

