

## 『財務諸表を活用した都政改革の推進』のあらまし

### はじめに

東京都は、わが国初の試みとして、平成 18 年度から、都のすべての会計に複式簿記・発生主義を導入する。

都が目指す公会計改革は、単なる会計処理方式の変更ではなく、発生主義の考え方や複式簿記による会計処理を通じて、これまで不足していた情報を高い精度で取得し、その情報を活用して、都民に対する一層の説明責任を果たすとともに、今後の財政運営や事務事業の不断の見直しにつなげていこうとするものである。

東京都の公会計改革は、組織ぐるみで意識を変えるダイナミックな改革を継続するため、財務諸表というツールを得て、これからまた新たなスタートを切る。

### 1 東京都が公会計改革を通じて目指すもの

この章は、都が進める公会計改革の意義や目的について、改めてこれまでの広範な議論や東京都専門委員(公認会計士 5 名)の意見を踏まえたまとめを行ったものです。

#### ○ 自治体経営の視点を確立し、自立した自治体の責任を果たす

わが国は、バブル経済の崩壊とともに右肩上がりの成長が終わり、加えて、高齢者が増加する中で総人口が減少するという、かつて経験したことのない時代に突入する。

わが国の活力を蘇らせるためには、住民に身近な地方自治体が、中央集権的な国の支配を脱し、それぞれの知恵と力を発揮していくほかないが、自治体の自立と自己責任を基調とする地方分権の推進は、自治体にとって決して楽な道ではない。

都は、この改革を通じて、これまで希薄だった「自治体経営の視点」を確立し、主体的な意思を明確に保持する組織風土を醸成して、新たな時代にふさわしい行政を展開していく。

#### ○ 都民に対する説明責任を充実する

近年、行政情報の公開・共有化を求める声が頓に高まっている。地域づくりへの参画

意欲を背景として、住民が自らの負担を考慮に入れながら、政策の内容と水準を評価し、財源が効率的に使われているかをチェックする材料の提供が求められているのである。

都は、新たに作成される財務諸表を活用して、都民に対する説明責任の充実に努めていくが、行政の分野では、非財務データとその定性的な説明も重要であり、財務諸表の機械的な公表のみでは説明責任を充実したとは言えない点に留意する必要がある。

## ○ 東京都の構造改革を目指す取組

将来を見通して、東京都を『経営する』という視点を持つこと  
そのために、すべての職員が自ら『意識改革』に取り組むこと  
都民に対する『説明責任』を迅速かつ充実したものとする

## 2 財務諸表活用の基本的な考え方

この章は、財務諸表の活用にあたってその基本的な考え方をまとめたもので、公会計改革の成果が庁内に浸透・定着する状況を見極めながら、中期的な時間軸の中で具体化していくものも含まれています。

## ○ 財務諸表は都政改革を推進するためのツール

右肩上がりの終焉とともに「あれもこれも」が可能であった時代は終わり、これからは常に「あれかこれか」の決断を求められる厳しい時代となる。

施策の選択にあたっては、一定の基準に従った客観的な評価を取り入れながら、検証すべき点はきちんと説明していくという取組が不可欠であるが、新たに生まれる財務諸表は、そうした議論の素材を提供するものとして十分な意義があり、まずは、さまざまな議論のきっかけとして活用されるべきものである。

## ○ 財務諸表活用の目的と視点

財務諸表活用の目的としては、「マネジメント（経営）の強化」と「アカウントビリティ（説明責任）の充実」という2点が挙げられる。

この2つの目的を達成していくためには、「東京都全体の財政運営の効率性を見るマクロ的な視点」と「各部署が部門レベルの効率化の努力を積み重ねていくミクロ的な視点」という2つの視点からのアプローチが必要となる。

## ○ 事業別に作成する財務諸表の活用

当期の事業コストを正確に把握する  
事業に関連する資産と負債の状況をより正確に把握する  
よりの確な事業評価を行う  
年次報告書の作成

### ○ 東京都版「マネジメントサイクル」の確立

財務諸表を今後の予算編成に活用するためには、事業を所管する各部署が、人件費、金利、減価償却費など民間並みのコスト情報が盛り込まれた事業別財務諸表を活用して、決算の分析や事業の評価をこれまで以上に質を高めて行い、その結果を次の予算に的確に反映させる仕組み、つまり、予算( Plan ) ~ 執行( Do ) ~ 検証( Check ) ~ 見直し( Action ) というマネジメントサイクルを確立していく必要がある。

## 3 財務諸表を活用した構造改革

この章は、財務諸表を活用した当面の取組について、18年度決算から直ちに実施することと、19年度以降順次実現していくこととに分けて整理したものです。

### ○ 18年度決算から実施する事項

財務諸表の議会への提出（出納長室）

決算を議会の認定に付す際、その参考資料として添付している「東京都決算参考書」に会計別財務諸表を掲載する。

「主要施策の成果」への反映（財務局・各局）

「主要施策の成果」に財務諸表を作成することで得られた情報を反映させる。

反映させる情報は、行政コスト計算書の内容を中心に人件費等を含んだものとし、事業によっては貸借対照表を加える。

事業別財務諸表の作成（各局）

東京都版マネジメントサイクルの確立に向け、事業別財務諸表を作成する。

18年度においては、システムから出力される「目別財務諸表」を事業別財務諸表とみなすが、管理目に一括計上されている人件費等は各事業目に割り振る。

普通会計財務諸表の前倒し作成とアニュアル・レポートの公表（財務局）

現在、12月に公表している「東京都の機能するバランスシート」（東京都全体の財務諸表）の作成を前倒しし、8月の普通会計決算の公表と同時に行う。

東京都全体の財務諸表に併せて、都全体の財政運営の効率性等を見るマクロ的な視点に立った、都財政のアニュアルレポートを公表する。

連結財務諸表の作成（財務局）

これまで「東京都の機能するバランスシート」で行ってきた連結財務諸表を次のように見直し、公営企業や監理団体等の財政状況の全体像がよりの確に把握できるよう改善する。

- ・ 内部取引の相殺消去を行うのは普通会計の範囲内とする。
- ・ 普通会計に属さない特別会計、公営企業会計、地方独立行政法人及び監理団体に

については、各々の決算書を並べて表記する「併記方式」とする。

- ・ 併記式連結財務諸表には、貸借対照表のみでなく、損益計算書（行政コスト計算書）による当該年度の事業収支を表記する。

○ さらなる改革の推進に向けて（19年度以降順次実現していく事項）

「財務諸表分析のポイント」の整理・研究（財務局・各局）

企業における利益概念のような、成果を測定する絶対的な基準がなく、そもそも組織の存立目的が企業とは大きく異なる行政の分野では、財務諸表の分析にあたって企業会計の分析手法をそのまま適用できるとは限らない。また、行政の行う施策はさまざまであり、施策によっても分析のポイントは当然異なってくると考えられる。

財務局は、引き続き各局とともに、行政施策の分析にふさわしい手法の整理・研究をより実践的な観点から行っていく。

事業別財務諸表の充実（各局）

事業経営の視点に立った活用 ミクロの活用 の要となる事業別財務諸表は、本来事業目配下の個別事業ごとに作成すべきである。

18年度は、システムから出力される「目別財務諸表」を事業別財務諸表とみなしてスタートを切るが、予算における事業体系との整合性にも留意しつつ、19年度以降順次、個別事業ごとの財務諸表の作成に取り組んでいく。

局別年次報告書の公表（各局）

各局が行っている個々の施策・事業の成果に対する都民の関心も高いと考えられることから、複式簿記・発生主義の円滑な定着と財務諸表の精度向上に努める中で、今後なるべく早い時期に局を単位とした「年次報告書」を公表し、都民に対する説明責任を充実していく。

目途とする時期及び報告書の内容については引き続き検討するが、各局が創意工夫を凝らして、局の存立意義や局所管事業の成果などを、都民に対し、より具体的にアピールできるものとしていく。

マネジメントサイクルの確立に向けたしくみづくり（財務局・各局）

マネジメントサイクルの確立のためには、例えば、事業ごとに予算から執行、決算へと情報を確実に追跡できるしくみや、事業のフルコストを的確に把握できる手法、あるいは予算における事業体系そのものの見直しなど、広範に亘る検討・検証が必要になると考えられるが、財務局は各局と連携しつつ、都が進めている新たな行財政改革との整合性にも配慮しながら、この課題に取り組んでいく。