

バランスシート（B/S）からみた地方公共団体のアセットマネジメント

- 民間企業では資産の効率的な運用による維持管理コスト削減・利払い負担軽減等のため、常に資産負債構成の見直し・最適化を図っており、地方公共団体でもこの考え方を活用できないか
- 地方公共団体では限られた財源を「賢く使う」ため、総務省により地方公会計における統一的な基準に基づき、財務諸表や固定資産台帳の整備が進められているところ
- 特に着目すべきは不動産と金融資産。公的不動産（PRE）活用や独立採算の取れる第三セクター株式の整理等により、地方財政の健全化と行政サービスの産業化・効率化の二兎を追うことも可能ではないか

地方公共団体のB/Sと最適化のイメージ

公的不動産（PRE）の活用

- （事業用資産：公営住宅・学校・公園
インフラ資産：道路・河川構造物・港湾施設等）
- ・PPP/PFIの導入
 - ・定期借地権設定
 - ・指定管理者制度の導入

金融資産（出資金等）の整理

- （公営企業・株式企業等への出資金）
- ・第三セクター株式の売却（民営化）
 - ・公営事業におけるPPP/PFI導入
 - ・その他政策保有株式の売却



負債（将来世代負担）増大の抑制

- （地方債等）
- ・PFI等民間資金活用により負債増大を抑制

資産の効率化→維持管理コストの削減
負債増大抑制→利払い負担の軽減

⇒バランスシートの見直しにより、
プライマリーバランス改善へ

資産規模から見た地方公共団体の姿（海外との比較）

- 連結財務諸表が公開されている政令指定都市15都市の一人当たり資産負債規模の平均値は、総資産346万円、総負債156万円
- 海外における大都市では、日本より少ない一人当たり資産で運営されている自治体も多く認められ、日本でもより効率的な資産負債管理の可能性があるのではないか
- 自治制度の違いには注意が必要だが、海外の効率的な資産・負債の運用を行っている自治体を研究することで、日本の自治体でも有効な資産活用に繋げられるのではないか

政令指定都市の資産規模（2014年度）

No.	自治体名	(単位:億円)				人口(人)	(単位:万円)		
		連結会計(独法、第三セクター等を含む)					一人当たり		
		資産	負債	純資産	純資産比率		資産	負債	純資産
1	札幌	52,049	25,364	26,685	51.3%	1,958,398	266	130	136
2	仙台	35,366	19,971	15,395	43.5%	1,084,674	326	184	142
4	千葉	28,670	14,650	14,020	48.9%	973,549	294	150	144
5	川崎	56,120	19,354	36,766	65.5%	1,489,477	377	130	247
6	横浜	144,196	57,234	86,962	60.3%	3,731,293	386	153	233
7	相模原	11,883	5,147	6,736	56.7%	721,552	165	71	93
8	新潟	21,065	13,028	8,037	38.2%	807,450	261	161	100
9	静岡	19,281	7,359	11,922	61.8%	701,803	275	105	170
11	名古屋	82,377	38,961	43,416	52.7%	2,304,794	357	169	188
12	京都	48,939	28,874	20,065	41.0%	1,474,735	332	196	136
13	大阪	116,966	53,686	63,280	54.1%	2,672,776	438	201	237
14	堺	27,929	8,023	19,906	71.3%	837,603	333	96	238
15	神戸	88,553	25,743	62,810	70.9%	1,535,765	577	168	409
17	広島	42,935	23,220	19,715	45.9%	1,196,380	359	194	165
19	福岡	69,176	36,436	32,740	47.3%	1,553,778	445	234	211
	平均	56,367	25,137	31,230	54.0%	1,536,268	346	156	190

海外における大都市の資産規模

国	自治体名	(単位:億円)			人口(人)	(単位:万円)		
		連結会計(独法、第三セクター等を含む)				一人当たり		
		資産	負債	純資産		総資産	負債	純資産
アメリカ	ニューヨーク(2016年金負債控除後)	120,690	158,750	▲ 38,059	8,550,405	141	186	▲ 45
	ロサンゼルス(2016)	71,260	48,969	22,291	3,971,883	179	123	56
	シカゴ(2015)	47,268	74,007	▲ 26,739	2,720,546	174	272	▲ 98
イギリス	バーミンガム(2016)	7,951	11,911	▲ 3,960	1,010,200	79	118	▲ 39
	グラスゴー(2016)	6,802	4,659	2,144	606,340	112	77	35
	リーズ(2016)	6,251	5,056	1,195	751,485	83	67	16
カナダ	トロント(2016)	30,582	12,732	17,851	2,826,498	108	45	63
	平均	41,544	45,155	▲ 3,611	2,919,622	125	127	▲ 2

※為替レートは平成28年3月31日みずほ銀行外国為替公示仲値を用いて試算
 (アメリカ) 1ドル=112.2円
 (イギリス) 1ポンド=138.89円
 (カナダ) 1カナダドル=84.03円

(出所)各市HP、各国センサス等よりみずほ銀行作成

地方公共団体における財務諸表の整備状況

- アセットマネジメント推進には、資産明細の整備が必要不可欠。しかしながら、日本の地方公共団体で財務諸表に対応する科目明細が整備されているケースは僅少
- 特に、不動産に関しては、固定資産台帳の整備について、平成28年の調査では整備済みが476団体（26.6%）、整備中が1221団体(68.3%)に留まる。総務省でも取り組みが進められているところだが、これらの書類は可能な限り早期に整備を進めていただきたい

政令指定都市20都市の財務諸表整備状況

(平成26年度) ○・・・整備済、×未整備

都市	単体財務諸表 (普通会計)	連結財務諸表	固定資産台帳	出資金明細
札幌市	○	○	○	×
仙台市	○	○	×	×
さいたま市	×	×	×	×
千葉市	○	○	○	×
川崎市	○	○	○	×
横浜市	○	○	×	×
相模原市	○	○	○	○
新潟市	○	○	○	×
静岡市	○	○	×	○
浜松市	○	×	○	×
名古屋市	○	○	×	×
京都市	○	○	○	×
大阪市	○	○	○	○
堺市	○	○	○	×
神戸市	○	○	×	×
岡山市	○	×	×	×
広島市	○	○	○	×
北九州市	○	×	×	×
福岡市	○	○	×	×
熊本市	○	×	○	×
実施数	19	15	11	3

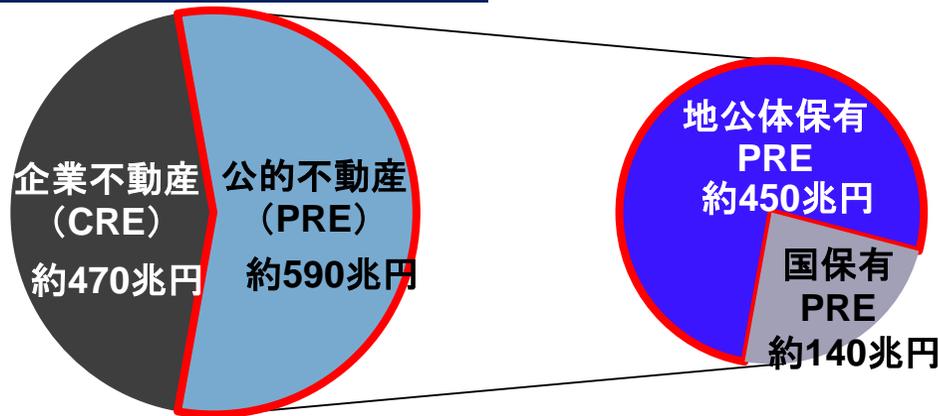
出所：平成28年度「統一的な基準による財務書類の整備予定等調査」
各自治体ホームページからみずほ銀行作成

官民連携による資産の最適化を通じた地方行財政健全化・効率化①

1. 公的不動産（PRE）の利活用

- 公的不動産（PRE）活用は、売却のみならず、修繕や建替えによるバリューアップによっても達成される。複合化・再配置等による資産整理の観点だけでなく、商業施設や宿泊施設等の併設による町の賑わい創出の観点からも、PPP/PFI等の手法を活用し、地方自治体が積極的に取り組むべき分野
- 推進に当たっては、総務省が旗振りを進める公共施設等総合管理計画と固定資産台帳の整備・公開による「見える化」がポイント
- 更に踏み込んで、個別公共施設等の管理基本方針や個別不動産の資産価値に関する情報を公開することで、民間ノウハウを活用した事業化に向けた検討を一層進めることが出来るのではないか

地方公共団体の保有するPREの規模



※その他家計等保有不動産1,340兆円

地方公共団体のB/S(イメージ)



(※)平成26年度「普通会計が負担すべき借入金残高」及び「公営企業会計負債」の合計値

- 2,400兆円にのぼる我が国不動産の約4分の1は公的不動産（PRE）であり、企業不動産より多い
- このうち約4分の3は地方公共団体が保有しており、その利活用は財政健全化・地域活性化のキーに

(参考)海外における政府のアセットマネジメントの事例

■ 米国 : Government Properties Income Trust

◆ 政府機関が入居するビル専門のREIT

- ✓ 全米31州及びコロンビア特別区の73件の不動産を保有
- ✓ 賃料収入内訳は連邦政府63.0%・州政府27.4%・その他9.6%
- ✓ 政府が自主整備から民間賃貸にシフトする動きに対応
- ✓ 純粋に民間による運営

◆ 政府側のメリット

- ✓ 予算平準化：整備負担回避、長期の維持管理・修繕費用固定化
- ✓ リース期間（10～20年）満了後に退去可能

⇒今後の行政改革などでオフィス削減が必要になればメリット大

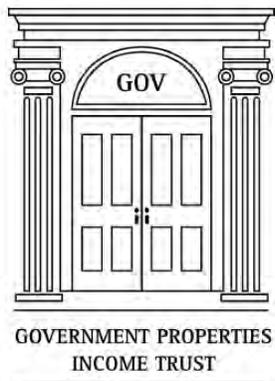
(損益) (単位:千ドル) (貸借対照表) (単位:千ドル)

	2016年
賃料等収入	258,180
諸費用	▲191,503
営業利益	66,677
当期純利益	57,843

	2016年
総資産	2,385,066
総負債	1,450,062
株主資本	935,004

(保有資産の概要)

- ✓ 保有物件: 合計105.9万㎡
平均リース残存期間: 5.0年
稼働率95.1%(2016年)
- ✓ 主なテナント: 連邦捜査局(FBI)、司法省、
エネルギー省、食品医薬品局(FDA)、
農務省、退役軍人省 etc



官民連携による資産の最適化を通じた地方行財政健全化・効率化②

2. 金融資産（出資金等）の整理

- 現在、地方公共団体の出資等により営まれている、公営企業・第三セクター事業が提供してきた行政サービスは、PPP/PFIの活用により、更に効率を高めることが可能
- 人口20万人以上の都市では8割超の地方公共団体がPPP/PFIの優先的検討規程を平成28年度末までに策定の予定だが、人口20万人未満の都市では策定予定は1割未満に留まっており、今後の旗振りが重要
- また、PPP/PFIの活用以外の観点からは、黒字法人が全体の64.5%※を占めている第三セクター企業は、株式売却により民営化出来る余地があるのではないか

※平成28年度総務省「第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査」

国、地方公共団体の優先的検討規程の策定状況

策定主体	合計	策定状況							H28年度までの策定見込		
		策定済	策定中	策定予定		策定小計		策定しない			
				H28年度中	平成29年度以降						
国	13	0	3	10	0	13	100.0%	0	13	100.0%	
地方公共団体	都道府県	47	2	13	30	2	47	100.0%	0	45	95.7%
	政令市	20	4	6	9	1	20	100.0%	0	19	95.0%
	人口20万人以上の市区	114	4	38	50	22	114	100.0%	0	92	80.7%
	小計	181	10	57	89	25	181	100.0%	0	156	86.2%
	人口20万人未満の市区町村	1598	8	6	18	129	161	10.1%	1436	32	2.0%
	合計	1779	18	63	107	154	342	19.2%	1436	188	10.6%

(出所)平成28年度12月内閣府「PPP/PFI優先的検討規程策定状況の公表」からみずほ銀行作成