

長期的視野に立った事業の費用対効果に関する研究

政策研究・大学連携センター～シンクタンク神奈川～ 古賀 敬作

要 旨

県の事業において、費用対効果が短期的に現れるものと、長期的に現れるものがある。例えば、予防接種など、単年度で見ると費用がかかるが長期的に見ると医療費の減少につながるような事業や、インベスト神奈川のように誘致には費用がかかるが長期的には効果が見込まれるものがある。

本研究は、このような長期的に見て効果が現れる事業を適切に評価しつつ、また、当該事業へ制約された財源を効果的に配分し、且つ、当該事業への投下資本が回収されるまでの財源手当を図る仕組みについて検討を行うものである。

目 次

はじめに-本研究の問題意識とその取り組み方-

第1章 自治体の事業に係る評価指標設定の考え方

第2章 費用対効果の評価方法

第3章 投資的事業に関する事例研究

第4章 財源手当の仕組みづくりと新公会計制度の有用性

おわりに - まとめと提言-

はじめに - 本研究の問題意識とその取り組み方 -

今般、神奈川県をはじめ多くの地方自治体の財政が逼迫した状況にある中、単年度主義・前年度実績主義の予算編成の下での緊急回避的な行財政運営の継続は当該予算要求の単位である自治体事業への投資委縮や雇用悪化などの短期的な負のスパイラルを惹起するだけでなく、長期的に見るとインフラ・施設などの劣化や不十分な行政サービスによる世代間格差の助長など、将来世代に極めて大きな負担を転嫁することにもなりかねない。また、多くの自治体で予算と政策評価¹との関連性を把握するのに有用なツールとなりうる会計情報が十分に活用されていない状況は、このことにさらに拍車をかける。

こうした懸念を払拭すべく、本研究は、行財政運営の経営学的アプローチにより、政策評価システムと発生主義（現金に加えて、事業に伴って発生する非現金支出・発生コスト）・複式簿記会計（すべての資産、負債及び資本の増減を記録する資産管理）の考えを取り入れた新公会計制度との融合、というグランドデザインを以って、その事業の性質上、長期的に見て費用対効果が高い事業である、「ヒト」への投資的な事業（例えば教育や健康・医療）若しくは「マチ」への投資的な事業（例えば都市計画や産業政策）又はこれらの事業が合わさった複合的事業を適切に評価しつつ、また、当該事業への制約された財源の効果的な配分を徹底させ、且つ、当該事業に対する投下資本が回収されるまでの財源手当を図る仕組みについて考察するものである。なお、本研究では、「ヒト」への投資的な事業の例としてワクチン接種を、また、「マチ」への投資的な事業の例として道路整備事業をそれぞれ取りあげ、さらに

¹ 本研究における「政策評価」の用語の意味・概念については、本文中に掲げている旧自総研の先行研究（平成10～11年度部局共同研究チーム報告書「政策評価システムの研究」37頁脚注1（平成12（2000）年3月））を踏襲し、それを「施策、事業を政策の下位概念として捉え、事務事業評価も、施策評価も、政策評価も、それぞれ評価の対象とするレベルが異なるだけで政策評価の範疇にある」とする。

複合的な事業の例として企業誘致事業を取りあげることとする。

これまで、自治体の政策評価システムにおける新公会計制度の導入の必要性を説く先駆的な研究は数多くなされてきており、また、当該評価制度における事業の有効性の費用対効果の分析についても、種々の検討が見受けられる。もっとも、本研究がその力点を置く、事業が有する時間要素ないし時間的価値、という視座において政策評価システムのあり方を考察しつつ、そこに上述の新公会計制度をリンクさせるという研究は殆ど見受けられない。このように位置づけられる本研究においては、上述の新公会計と政策評価に関する諸研究ほか、旧自総研（神奈川県自治総合研究センター）の先行研究²である「施策評価システムに関する調査研究」（昭和55年）、「政策評価システム」（平成12年）、「経済交流の新たな展開」（平成18年）及びフィールド・ワークの結果を参考としつつ、また、神奈川県の総合計画「かながわグランドデザイン」（いのち輝くマグネット神奈川）に位置づけられた取組みや自治体間の政策の波及的現象（＝ある自治体で新しい何かを受容され他の自治体に広がっていく現象³）を捉えつつ、議論を展開していくこととする。

本研究の課題は、長期的に見て効果が現れる事業を適正に評価し、また、そのような事業への投資に係る財源手当をどうすべきか（その仕組みづくりをどのように構築すべきか、そこにおいて如何なる要素（仕組みのパーツ）を考慮すべきか）を明らかにしていくことである。そこで、本研究は、以下の4つの章から構成される。まず、第1章では、自治体の政策・事業につき、よりよい判断を行うためのツール（道具・手法）たりうる政策評価システムにおける、長期的視点でのその評価指標設定の仕方・考え方について考察する。しかるのち、第2章と第3章では、長期的に見た場合にその効果が見込まれる、上述の投資的な事業の費用対効果に関する事例を取りあげて検討を行う。最後に、第4章では、こうした長期に亘る事業への投資に係る財源手当をを図る仕組みづくりについて、複数年度に亘る事業計画に係るコスト及びストック情報を正確・タイムリーに認識測定する、発生主義複式簿記会計の考え方を採る新公会計制度と事業の費用対効果に係る評価との融合ないし連携の視座において、当該制度の事業評価に対する有用性を考察する。

第1章 自治体の事業に係る評価指標設定の考え方

1-1 政策評価システムと評価指標の位置付け - 総合計画との連動性 -

政策評価は、政策－施策－事務事業について、成果（アウトカム）指標を用いて有効性又は効率性を評価することであり、政策体系に基づく行政活動のPLAN（計画・予算編成）、DO（実施、予算執行）、SEE（評価、課題発見）と循環する行政経営のマネジメント・サイクルの確立を図り、組織運営の自己改革を促進する手法である。評価の手法には、事務事業評価やプログラム（施策）評価等が存するが、評価手法それ自体に良しあしはなく、問われるべくは、その使い方である⁴。当該政策評価の使い方は、二分される。一つは、政策（仕事）の棚卸的な使い方である。この場合、政策評価は政策（仕事）の優先順位付け的な意味合いで用いられるが、長期的な視野に立った政策評価の使い方という点から見れば、むしろそれは、現場職員自らによる仕事の組み立て方や組織運営のやり方の質を高めること（組織改革や経営品質の向上⁵）を促しつつ、当該政策（事業）の意味付けやその課題発見を行うために用いられる

² 神奈川県自治総合研究センターの各先行研究については、神奈川県政策研究・大学連携センター～シンクタンク神奈川へのウェブサイト<<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f7282/>>にて閲覧できる。

³ 伊藤修一郎[著]『自治体政策過程の動態 政策イノベーションと波及』38頁-41頁（慶應大学出版会、2002年）参照。

⁴ 上山信一[著]『公共経営の再構築』228頁（日経BP、2012年）参照。

⁵ 自治体における「経営品質活動向上活動」について、「（それは）、職員に常に『自分たちの顧客は誰か』『自分たちの使命・存在意義は何か』『顧客は何を価値あるものと認めているか』等の組織のミッションを組織間で共有し、『改善すべ

ものである、といえよう。もう一つの使い方は、上述のマネジメント・サイクルを継続的に回すプロセスで見出される政策の副次的効果ないし長期的な効果・成果（アウトカム）の確認として用いられる使い方である。今般、自治体の財政が逼迫した状況にあるなか、目下の必要性に迫られ、こうした長期的な視点が見失われがちな傾向にある。本来、政策評価においては、住民の視点から、行政活動がどれだけアウトカムをもたらしたのかが重視される。評価活動の結果、住民の生活水準がどのように向上した、地域社会にどのような便益があったかなど、自治体政策の将来ビジョン・理念を示す総合計画⁶に掲げた目標をどれだけ達成できたかに最大の関心が集まる⁷。こうしたアウトカムのレベルでの評価を行うためには、政策体系全体の把握、上位目的とその手段の連鎖構造、あるいは目的・手段の樹木構造を明らかにすることが必須であり、また、そうした政策体系に基づいたアウトカム指標の設定は事業の現状分析及び将来予測を可能とする。そこにおいては、長期的視野に立つての事業の適正な評価が行われる。もっとも、総合計画と評価システムとの連動については、総合計画には全ての事業が掲載されているわけではないため評価と計画の関係が不合理を起こすことがある、との指摘もある⁸。しかし、なかには、これらが連動している自治体も見受けられる。

そこで、以下では、わが国の行政における本格的な評価システムの始まりとされる、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）⁹の基本原則に基づく事務事業評価システムを、1996年度に導入した三重県の例と、1997年度に民間の経営手法である棚卸の考え方を行政評価に援用し（業務棚卸表¹⁰の導入）、さらに2012年度から個別の事業に関する資料を新たに追加するなどし、その名称も「業務棚卸表」から「施策展開表」に変更した静岡県の例を取りあげることとする。先ず三重県については、1997年11月に策定された「新しい総合計画『三重のくにつくり宣言』」（第2次実施計画）が政策・施策・基本事業・事務事業という政策・事業体系で整理され、この政策・事業体系に沿って、上述の事務事業評価システムの基本事業を基本事業と再編し、施策・基本事業・事務事業の三層で評価する「みえ政策評価システム」を構築することにより総合計画と評価システムとがカップリングされた¹¹。

この三層評価システムの下、施策評価における指標は、当該施策評価が県民とのコミュニケーションツールとして位置付けられたため¹²、その評価指標は県民にとっての最終的な成果（上位アウトカム）指標を表し、同時にそれは上記第2次実施計画の数値目標を表し、また、基本事業の評価指標（下位アウトカム）については、施策評価の目的を当該基本事業により実現したい成果と位置付けた上で、その成

き領域」を常に明らかにしていくものである」（石田晴美[著]『地方自治体会計改革論』230頁（森山書店、2006年））。なお、町田市の経営品質向上活動については、本誌『デフォルト（財政破綻）に関する研究』を参照されたい。

⁶ 総合計画、通常、「基本構想→基本計画→実施計画」の構想を持ち、それぞれ10年・5年・3年等の期間を前提に策定される（稲沢克祐[著]『行政評価の導入と活用 - 予算・決算、総合計画 - 』72頁（イマジン出版、2008年）参照）。

⁷ 佐藤徹「総合計画と行政評価のリンゲージ - 広島市行政評価制度をもとに -」地域政策研究（高崎経済大学地域政策学会）第6巻第3号3頁参照（2004年）。

⁸ 金井利之[著]『自治体行政学 自治基本条例・総合計画・行政改革・行政評価』90頁（第一法規、2010年）参照。

⁹ NPMの核は、「民間企業における経営理念・手法・さらには成功事例などを可能な限り行政現場に導入することを通じて行政部門の効率化・活性化を図ることにある。」（大住荘四朗『ニュー・パブリック・マネジメント』1頁（日本評論社、1999年））。

¹⁰ 静岡県業務棚卸表は、「室（企画監等・課。以下「室」）が持つ行政目的を基本として、それを実現するために取り組むべき仕事の内容を大小の項目に区分して記載し、それぞれの項目ごとに現在の進捗度がわかるような管理指標を定め、実績と目標値及びその達成期限を明らかにしたもの」（静岡県ウェブサイト

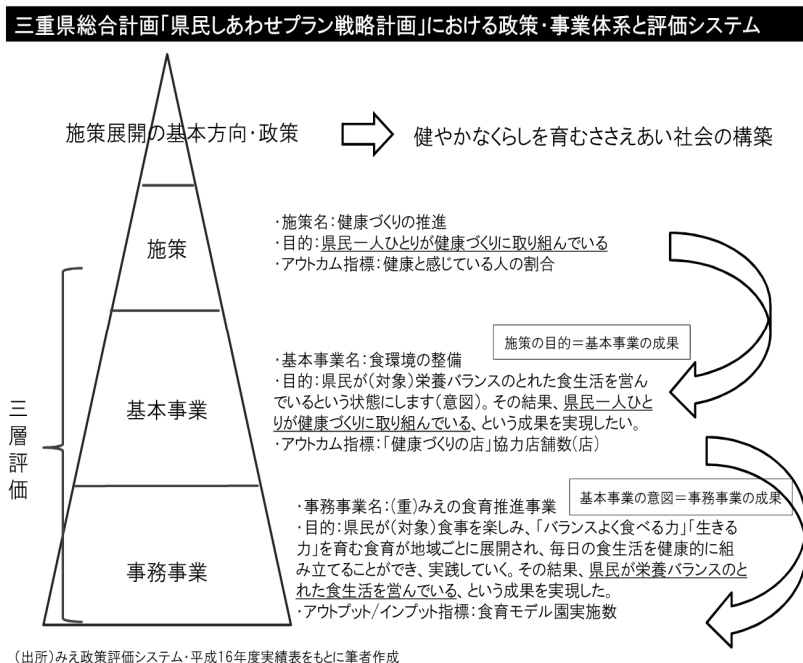
<http://www.pref.shizuoka.jp/a_content/6_03.html>（平成25年1月25日現在）参照）。

¹¹ 吉村裕之[著]『三重県の行政システムはどう変化したか』151頁（和泉書院、2006年）。

¹² 1995年に導入された当初の事務事業評価システムについては、「（当該評価システムが）『さわやか運動』の一環であったこともあり、県民の立場から仕事を見直す『意識改革』のツールという位置づけであったが、評価対象が事業であるために、県民の視点から見るといって、あいかわらず仕事をする立場から見ていたのが評価の実態だった。」とされる（村林守[著]『こうすればできる自治体改革 三重県の行政改革に学ぶ』54頁（和泉書院、2012年））。

果を達成するために、誰を、何を（基本事業の「対象」）どのような状態になることを狙っているのか（基本事業の「意図」）、といった思考プロセスのなかで、この「対象」と「意図」とを具現化したものとして設定された。たとえば、三重県総合計画「県民しあわせプラン戦略計画」における平成16年度実績評価表をみると、「健やかに暮らしを育むささえあい社会の構築」という政策のもとでの施策目的（「県民一人ひとりが健康づくりに取り組んでいる」）は基本事業の「成果」となり、そこから当該基本事業のアウトカム指標（「健康づくりの店」協力店舗数）が導き出されている。さらに、事務事業の「成果」をその上に位置する基本事業の「意図」（「県民が栄養バランスのとれた食生活を営んでいる」）とし、事務事業評価システムの目標から総合計画を進行管理する仕組みとなっている（図表1-1参照）。

（図表1-1）



事務事業における評価指標はアウトプット（資源投入）指標又はインプット（活動）指標で設定されていることから、上記基本事業におけるアウトカム指標は資源投入効果を把握しうる指標になっているといえる。もっとも、当該投入資源（「基本事業目的評価表」に記載された必要概算コスト）は、事業の性質にかかわらず単に当年度の予算と人件費（時間単価）のみに止まり、即ち財務情報（1998年導入の発生主義会計に基づく財務諸表（図表1-2）

に基づく情報）の分析検討が行われていないことから、かかる基本事業におけるアウトカム指標が事業の正確な現状及び将来予測を可能とするものである、とはいえない（図表1-2参照）¹³。

三重県・平成16年度基本事業目的評価表

基本事業目標項目及びコスト		年度	2003	2004	2005	2006
【目標指標】		目標				
アウトプット指標		実績				
必要概算コスト(千円)						
予算額等(千円)						
概算人件費(千円)						
所要時間(時間)	所要時間合計(時間)					
	所管所属分(時間)					
	関係機関分(時間)					
人件費単価(千円/時間)						
必要概算コスト対前年度(千円)						

〈出所〉三重県総務部総務課「みえ政策評価システム」ホームページ

¹³ 石田・前掲注5、228頁-229頁によれば、三重県は1998年にわが国の都道府県としてはじめて発生主義に基づく財務諸表を公表したが、「『みえ政策評価システム』の目的評価表に記載される必要概算コスト（は）、…単に概算人件費（人件費

総合計画と評価システムの連動のもう一つの例が、静岡県の「施策展開表」である。上述のとおり、同県は1997年に業務棚卸表を導入し、1999年度(平成11年度)にはこの業務棚卸表と総合計画の施策との体系化を行い、当時、多くの自治体の行政評価方式が事務事業方式であったのに比し、施策体系の整備に重きを置いた評価システム(「目的指向型施策評価システム」)を構築した。2012年度からはじめられた施策展開表では、こうした施策体系を踏襲しつつ、施策と主要事業の関係を明確にする仕組みが構築されている。当該施策展開表は、目的と各課の仕事(手段)の関係を分かりやすく整理した「施策体系図」、各課の仕事の詳細を記載した「個表」のほか、「事業別見直し状況一覧」(2012年度から追加)、「事業シート」(2012年度から追加)¹⁴から成り、施策の中で個々の事業の位置付けが分かるように工夫されている。こうした評価体系に沿って評価指標が設けられ、総合計画で施策ごとに設定されたアウトカム指標(県民にとっての成果)は、「事業シート」上、個別事業のアウトカム指標として位置付けられている。例えば、基本計画「有徳の人づくり」の施策分野である「心と体の調和した人間形成の基盤づくり」の2つのアウトカム指標である「それぞれの家庭で「家庭の日」を設けている県民の割合」と「地域で子どもをはぐくむ活動に積極的に参加した人の割合」は、当該計画の業務推進課(大学課)の事業「人づくり推進事業費」のアウトカム指標として設けられている(図表1-3参照)。さらには、その「事業シート」には当該事業への投入資源(事業費・人件費)とアウトプット指標が記載されていることから、上述の三重県と同様、アウトカム指標は資源投入効果ないし投入活動効果を把握しうる(又は表象しうる)指標となっていると見て取れる。もっとも、問題は、上述の「みえ政策評価システム」で既に指摘したとおり、ある意味このような長期的視野を持ったアウトカム指標が長期的な効果予測を可能とするものになっているか否か、という点である。この点、その結論は三重県と同じ結論に収斂してくる。

(図表1-3)

静岡県・平成24年度施策展開表								
基本計画「有徳の人づくり」/施策分野「心と体の調和した人間形成の基礎づくり」 業務推進課(大学課)								
施策目的	指標	H19実績	H20実績	H21実績	H22実績	H23実績	目標(年度)	困難度
家庭の教育力の向上	それぞれの家庭で「家庭の日」を設けている県民の割合	—	—	—	—	52.2%	50%(H25)↑	—
地域の教育力の向上	地域で子どもをはぐくむ活動に積極的に参加した人の割合	14.9%	11.9%	12.7%	11.8%	11.3%	20%(H25)↑	—

平成24年度事業シート(一部抜粋)/事業名:人づくり推進事業費				
2 事業費・人件費(インプット) (単位:千円)				
区分	事業費 計①	H22決算	H23決算	H24予算
事業費	3,132	3,132	3,651	4,200
財源内訳				
国庫支出金、地方債、その他	0	0	0	0
一般財源	3,132	3,132	3,651	4,200
人件費				
職員数(人工)	1.9	1.9	1.9	1.9
人件費 計②	13,490	13,490	13,300	13,110
総コスト(①+②)	16,622	16,622	16,951	17,310

※人件費は、業務棚卸表正規職員1人当たりの人件費(22年度:7,100/年、23年度:7,000/年、24年度:6,900/年)

3 事業の主たる活動指標(アウトプット)・効率指標(単位当りコスト)					
区分	指標	単位	H22実績	H23実績	H24目標
活動指標	人づくり地域懇談会等の開催数	回	290	268	270
	人づくりハンドブック等の配布数	冊	46,539	56,556	66,500
効率指標(単位当りコスト)	人づくり地域懇談会等の開催数	千円	38.5	43.1	41.6
	人づくりハンドブック等の配布数	円	117	96	92

4 事業の主たる成果指標(アウトカム)						
区分	指標	単位	H25目標	H22実績	H23実績	H24目標
成果指標	それぞれの家庭で「家庭の日」を設けている県民の割合	%	50	—	52.2	50
	地域で子どもをはぐくむ活動に積極的に参加した人の割合	%	20	11.8	H24秋頃公表予定	17.0

(出所)平成24年度施策展開表<[http://www2.pref.shizuoka.jp/all/gyotana.nsf/\(sho1View\)?OpenView](http://www2.pref.shizuoka.jp/all/gyotana.nsf/(sho1View)?OpenView)>(平成25年1月23日現在)

平均時間単価に所要時間を乗じて算出)に事業の予算額を加えたものであるため、そこでは、資本的資産の減価償却費や事業ごとの正確な人件費は考慮されておらず、…つまり、三重県では、…発生主義会計による適正なコスト計算を用いた行政コストの経済性・効率性の追求、および、減価償却費や退職給与引当金等を考慮にいれた長期的なより良い資産・負債マネジメントを行っていないということである」(傍点筆者強調)とされる。

¹⁴ 施策評価表の取組みがはじまって間もないことから、現時点で(平成25年1月現在)、すべての施策につき、「事業シート」が公表されているというわけではない。施策評価表は、静岡県のウェブサイト「行政改革・情報公開」<http://www.pref.shizuoka.jp/a_content/6_03.html>(平成25年1月23日現在)にて閲覧できる。

1-2 評価指標設定の考え方

(1) ロジック

行政活動の指標化に当たっては、当該行政活動を、インプット（資源の投入）からアウトプット（活動結果）を経てアウトカム（成果）までに至る因果関係を理論的に見ることが有用であり、その道筋を表したものがロジックモデルと称されるものである。通常、指標を設定する際は、上から順に目的と手段の関係にある、政策・施策・事務事業の各層ごとに目標を明らかにし、その目標とする状態に対応する、適切な指標を設定することが必要である。ただし、各層ごとの目標（上位目標が下位目標にそのまま継受されている場合も含む。）は、各々関連性ないし因果関係を有し、理論的な道筋に沿って設定されるべきであろう。基本事業の目標が「対象」「意図」「結果」に分類され、且つ、施策の目的が当該基本事業の「結果」になるように設計されていた、先述の「みえ政策評価システム」では、その基本事業の評価指標（アウトカム指標）は、当該「結果」を達成するには、誰を・何を（「対象」）どのような状態に持っていきたいか（「意図」）、という考えの下で設定されていた。そこでは、この「対象」と「意図」が具現化されたものがアウトカム指標となるため、当該「意図」の設定が当該アウトカム指標の設定の仕方を左右する。例えば、〇〇の△△が向上した状態にしたいという意図設定（キーワード＝向上）を、向上だけではなく〇〇が実際に地域で活躍している状態にしたいという意思設定（キーワード＝活躍）に変えたような場合、キーワードをどのレベルまで追い求めるかによって目標やそれに応じた指標の設定が違って来る、とされる¹⁵。

もっとも、こうした施策レベルから演繹的に展開されるアウトカム指標を考えるに当たっては、まずは、施策目標とその指標との関連性を十分に検討する必要がある。各都道府県における今般の評価表を見る限り、意外にも、そこにアウトカム指標設定の考え方、とりわけ設定理由を明記している自治体は少ない。そうしたなか、鹿児島県の施策評価票（施策を構成する事業の評価も含む。）は、施策のテーマと施策の目的の関連、施策の成果指標の設定理由が明記されている。例えば、同県の平成24年度施策評価票における「食育及び地産地消費」¹⁶をテーマと

(図表1-4)

平成24年度施策評価票

テーマ	食育及び地産地消		
施策名	食育及び地産地消	整理番号	8
関係部局名	農政部		

1 施策の概要

<p>テーマと施策目的との関連</p>	<p>食のグローバル化等により、食の安心・安全を脅かす問題が後を絶たない中、県民の食に関する関心は高まっている。一方、食の成り立ちや食に関する感謝の念、地域の食文化等への関心の薄れや食事バランスの乱れ等による生活習慣病などの増加が指摘されている。</p> <p>このため、県民一人一人が、食の成り立ちなどを理解しながら、食に関する知識や食を選択する判断力を身につけ、地域の食材を利用した健全な食生活を実践できるようにする必要があり、幼児から大人に至るすべての県民が、食に関する正しい知識や望ましい食習慣を身につけるとともに、地域食材を安定的に供給する組織や体制の整備により、県産農林水産物の良さを実感することができるよう食育・地産地消の推進を図る。</p> <p>栄養バランスの崩れ</p> <p>肥満など健康上の問題が増加</p> <p>資料：農林水産省「食生活指針」 資料：鹿児島県「食生活指針」</p>
<p>成果指標①</p>	<p>成果指標 食生活指針の実践度</p> <p>成果指標の設定理由 「食生活指針」は、食生活に関する基本的な指針で、国民の健康の増進、生活の質の向上及び食料の安定供給を図るために国が策定したものであり、かごしまの食育・地産地消推進事業等の実施を通じ、食生活指針の実践度が向上することは、「食育・地産地消の推進」という施策の目的の実現につながることから当該指標を設定した。</p>
<p>成果指標②</p>	<p>成果指標 意識して県産農林水産物を購入する人の割合</p> <p>成果指標の設定理由 かごしまの食育・地産地消推進事業等の実施を通じ、「意識して県産農林水産物を購入する人の割合」が向上することは、「食育・地産地消の推進」という施策の目的の実現につながることから当該指標を設定した。</p>

(出所) 鹿児島県・平成24年度施策評価表

¹⁵ 梅田次郎「意識改革と政策形成：三重県庁における自治体組織運営の変革プロセス」公共政策研究第2号60頁（2002年）参照。

¹⁶ 地産地消費を推進していく動きは、神奈川県をはじめとする各自治体で見受けられるが、その目的（例えば食習慣の修

する施策について、先ず、当該テーマと施策の目的との関連が記載されている。当該目的は当該テーマの設定となった背景・問題を改善解決するための手段として構成される(図表1-4参照) **背景**:食に関する感謝の念、地域食文化への関心の薄れ、食事バランスの乱れによる生活習慣病の増加/改善解決するため**手段**:食に関する正しい知識と望ましい食習慣の修得、地域食材の安定的な供給や組織・体制の整備)。かかる手段が具現化したものが成果(アウトカム)指標として設定されている。なお、当該施策を構成する事業の評価に関しては、当該事業の目的と当該施策目的との関連が上記施策評価票に記載されており、当該事業の成果指標は施策のそれと同じ設定であり、よって、「木を見て森を見ず」という評価とはなりえない。

(2) 評価指標の数値化

「(政策評価とは)行政活動の効果を“数値化”していく評価システムであり)、(政策評価)は行政活動の評価によって、自治体運営における『政策選択の最適化』を図っていく政策決定の土壌にしていくことになる」¹⁷とされる。実際に評価指標を策定する場合には、インプット指標やアウトプット指標は組織活動の目標から指標が導かれることから、それらの査定や数値化は容易であるとされる一方、アウトカム指標は社会的影響度といった数値化が困難であるため指標の設定は容易ではない。このことは、とりわけ不確実性の高い長期的視点に立った行政活動に当てはまり得る。もっとも、逆からいえば、数値化が困難であるからこそ、安易な妥協はできず、目的を真に具体化している数値は何かを考えなければならない、という職員の意識改革にも繋がるわけであり¹⁸、また、そうした数値化されたアウトカム指標が貨幣価値に変換できるものであれば、施策や事務事業の費用対効果はより可視化されるであろう。換言すれば、これは、費用

(図表1-5)対効果の評価基準にかかるアウトカム指標を直截的に用いるということである。各都道府県における現在の施策・事務事業評価票を見る限り、その評価項目において数値化された又は貨幣価値に変換されたアウトカム指標を直截的に用いて費用対効果で当該施策・事務事業を評価している自治体は殆ど見受けられない(公共事業を除く)。もっとも、市町村レベルでは、アウトカム単位当たりのコスト(=仮定総経費÷

東京都小平市・平成23年度事務事業評価票:「健康づくり」/事業名「予防接種事業」

総コストの 財源内訳 (23年度) (千円)	実施の根拠 主体の多様性	有効性				効率性				24年度の予算・事業 内容の動向 23年度の 予算や取組 内容との 違いなど
		[23年度目標]		22年度実績		成果単位数		23年度		
		成果指標 (単位)	22年度実績	目標達成 H23 評価	21年度実績	総コスト÷ 成果指標実績 *印は一部抜出	22年度	動向 H23 評価		
国庫支出金 都支出金 19,716 市 債 その他 一般財源 221,480 受益者負担 -	[実施の根拠] 法(義務あり)	[23年度目標]	23年度実績	目標達成 H23	成果単位数	23年度	動向 H23	予 算 の 動 向	23年度の 予算や取組 内容との 違いなど	
		62.3	69.5	↓	延べ接種件 数1回当た り(円)	5,612	5,513			→
	[主体の多様性]	[23年度目標]	22年度実績	目標達成 H22	活動単位数	23年度	動向 H22	評 価 の 動 向	成 果 指 標 に 関 す る 未 来 目 標 が あ ら ば、 年 次 と 数 値 を 記 入	
	[主体の多様性] 市のみ実施	59,069	65,685	達成	総コスト÷ 活動指標実績 *印は一部抜出	22年度	動向 H22			
	接種対象 延べ人数	59,069	59,069	↑	総コスト÷ 活動指標実績 *印は一部抜出	22年度	動向 H22	評 価 の 動 向	成 果 指 標 に 関 す る 未 来 目 標 が あ ら ば、 年 次 と 数 値 を 記 入	
	接種対象 延べ人数	55,734	55,734	↑	3,672	21年度	動向 H22			
	接種対象 延べ人数	55,734	55,734	↑	3,836	21年度	動向 H22	評 価 の 動 向	成 果 指 標 に 関 す る 未 来 目 標 が あ ら ば、 年 次 と 数 値 を 記 入	
	接種対象 延べ人数	55,734	55,734	↑	3,460	21年度	動向 H22			

(出所) 東京都小平市「平成23年度施策評価及び事務事業評価」

得、地域産業の発展等)・類型(例えば食育推進による地産消費、グリーン・ツーリズム型地産消費等)はさまざまである。この点を詳細するものとして、下平尾勲ほか[著]『地産地消費 豊かで活力ある地域経済への道標』(日本評論社、2009年)があげられる。

¹⁷ 高寄昇三[著]『自治体の行政評価システム』3頁及び16頁(学陽書房、1999年)参照。

¹⁸ 梅田・前掲注15、81頁参照。

成果指標実績値)¹⁹

で事務事業を費用対効果で評価している自治体も存する。たとえば東京都小平市の「健康づくり」の施策の下に位置付けられる「予防接種事業」の事務事業評価票においては、「延べ接種件数1件当たり」（アウトカム指標＝接種率）で当該事業の費用対効果を評価している（図表1-5参照）。

また、実際にアウトカム指標を貨幣価値に変換し、費用便益比で事務事業を評価している自治体もある。たとえば岐阜県恵那市の「景観まちづくり事業」の事務事業成果表では、その成果指標と各住民満足度の程度が設けられているが、これらの成果を「景観法によるまちづくりを求める市民の支払い意思額」として、貨幣価値に変換し、当該事業を費用便益比で評価している（図表1-6参照）。

（図表1-6）

岐阜県恵那市・平成24年度事務事業成果表：事業名「景観まちづくり事業」/「まちづくり」(施策名)								
D.0 事業のコスト・指標の推移								
事業のコスト (INPUT)		単位	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度予算
総事業費		千円	6,346	20,880	15,171	0	0	0
内職員人件費		千円	5,130	6,220	6,428	0	0	0
利用者1人当たりのコスト		円/人	113	375	274	0	0	0
活動指標：行政サービスの量を示す指標 (OUTPUT)		単位	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	27年度目標
実績値	景観保全地区数	地区	0	0	0	0	0	0
実績値	優れた景色の数	箇所	0	0	0	0	0	0
成果指標：住民満足度の程度、便益を示す指標 (OUTCOME)		単位	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	27年度目標
実績値	郷土景観に愛着を持っている市民の割合	%	0	0	0	0	0	
目標値		%	0	0	0	0	0	0
達成率		%	0	0	0	0	0	0
実績値	住みやすいと思っている市民の割合	%	0	0	0	0	0	
目標値		%	0	0	0	0	0	0
達成率		%	0	0	0	0	0	0
CHECK 事業の評価								
費用便益比：費用に見合う便益があるか示す指標 (C)		単位	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	27年度目標
実績値	費用便益比 (1.0を上回れば費用に見合う便益があると判断できる。)	指数	0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
算出根拠	便益の捉え方、算定方法	式	【景観法によるまちづくりを求める市民の支払い意思額を便益とする】市民×支払い意思額/フルコスト=56,983人×10円/2,615千円					

（出所）岐阜県恵那市「平成23年度 事務事業評価表」

1-3 小括

自治体がかかえる課題のうち、短期に解決すべき課題がもちろん多く存するが、一方で、長期的な視野を持って行うべき課題も多い。そうした課題は、自治体が本来的に対応すべき課題でもある。本章では、こうした課題の発見に係る情報を提供し、自治体の政策・事業につきよりよい判断を行うためのツールたりうる政策評価システム、特に、そこにおける評価指標設定の考え方について考察した。ここでは、政策評価システムにおける評価指標を政策・事業の長期的効果・成果ないし副次的効果を把握するための道具（「モノサシ」）として考える、といった政策評価システムに対する思考・発想パターンの転換を図ることを議論の前提とした。かかる評価指標、とりわけアウトカム（成果）指標の設定に当たっては、事業の性質を勘案しつつ、自治体政策の将来ビジョン・理念を包含する総合計画と評価システムとの連動の下、当該総合計画の目標から評価指標を演繹するのが適当である。

¹⁹ アウトカム（成果）単位当たりのコストについて、東京都小平市「小平市の行政評価制度について～事業の見方を変えれば意識も変わる～」41頁（2006年）<http://www.city.kodaira.tokyo.jp/kurashi/009/attached/attach_9399_1.pdf>（平成25年3月5日現在）によれば、「成果単位コストは、実施された事業によって市民や利用者が見る便益（成果）に着目し、「いかに効率的に提供しているか」ということを重視しています。そのため、投入資源が増加したとしても、それに見合う分の利益が増加していれば良いわけです」とされる。

具体的には、施策レベルから演繹的に展開されるアウトカム指標につき、先ずは、当該施策目標とその指標との関連性を地域の現状・構造の変化等を見据え十分に検討することが大切である。次に、当該アウトカム指標を施策・事業に係る行政活動のインプット（資源の投入）からアウトプット（活動結果）を経てそれに至るまでの因果関係の理論的プロセスのなかで把握する。ただ、ここにおいては、当該アウトカム指標が事業の正確な現状及び将来予測に資するよう、財務・会計上の正確な情報に照らし併せるのが適当であろう。最後に、アウトカム指標の数値化である。これの数値化は政策・事業の費用対効果を精査する意味でも必要なことであるが、一方で、当該アウトカム指標は社会的影響度を斟酌した指標であるため、その数値化指標の設定は容易ではない。もっとも、数値化が困難であるからこそ、安易な妥協はできず、故に、数値化指標の設定は職員の意識改革（仕事の仕方や行動を変えることなど）にも繋がりをうる、といえよう。

第2章 費用対効果の評価方法

2-1 費用対効果の評価方法の基本的な考え方 - 特定・見える化・時間軸 -

事業の費用対効果进行评估するための一般的な方法として、費用-効果分析、費用-便益分析又は費用-効用分析等があげられるが（図表2-1参照）、費用-便益の評価方法においては、通常、便益の貨幣価値への変換を伴う。もっとも、いずれの評価方法においても、先ずは、ある事業に投入される資源に係る費用が特定されなければならない。人的資源に係る費用情報の多くは、各々の人材投入に対する給与・付加給付の支給額から比較的容易に直截的に得られる。一方、投入要素が設備・施設等の物的資産の場合には、その費用価値进行评估する必要がある。その一つとして、当該資産の減耗価値²⁰と残存価値を考慮することにより、その費用の額を算出する方法がある。これには、次の3要素を知っておく必要がある。当該資産の再調達費用（例えば所有建物に関し、それと同じような建物を建設するために要する費用）と耐用年数、及び当該資産ではなく別の何かに投資していれば得られていたはずの利子率である²¹。上記の減耗価値は、当該資産の再調達費用を当該資産の耐用年数で除して推計される。たとえば、ある施設の耐用年数が30年だとすれば、毎年30分の1ずつ消費されることとなり、価値減耗費は当該施設の再調達費用の30分の1に相当する²²。一方、当該資産の残存価値については、所与の利子率を適用することにより推計できる。もっとも、上述のとおり、当該残存価値部分を機会費用として考えることもできるのだが、当該資産の事業との継続的な関連性を勘案すれば、それを便益として特定することもできる。以上、このような費用はある事業に直截的に生じうる直接費用であるといえるのだが、当該事業に対する包括的・社会的な費用-便益进行评估する場合に全てのあらゆる便益が考慮されるのと同様に、費用についてもまた、当該便益に応じ、間接的な費用を含むすべてのあらゆる費用が考慮されよう。次章で言及する企業誘致の例でいえば、そこでは経済波及効果がとりあげられるのだが、一方で、当該企業誘致により何らかの損失（例えば、環境や衛生等への悪影響といった間接的な費用）も生じうるであろう。こうした間接費用もまた、費用項目として特定されよう。

繰り返しになるが、費用-便益の評価方法においては、便益の貨幣価値への変換を伴うという点において、費用-効果又は費用-効用の各評価方法とは異なる。もっとも、数値化を与件とすれば、費用-効果又

²⁰ ここで用いている減耗価値の文言について、ヘンリー・レヴィンほか[著]／赤林英夫 [監訳]『教育の費用効果分析』74頁注8（日本評論社、2009年）では、「この概念は、会計上は『減価償却費』と呼ばれるものに対応するが、経済学的定義が必ずしも会計上のそれと一致するわけではないので、誤解をさけるために、ここでは『価値の減耗』と呼ぶ」とする。

²¹ 同上、66頁参照。

²² 同上、67頁参照。

は費用-効用は実績効果又は実績効用の単位当たりによって評価ができる²³。したがって、コスト（費用）情報が正確であれば、貨幣価値への変換ができずとも、それら費用-効果又は費用-効用の各評価は適正に可視化（「見える化」）されうる。もっとも、これら費用-効果又は費用-効用と費用-便益の各評価方法間の重要な違いは、長期に亘る期間（年数）に費用又は効果、便益、効用が発生する事業に対し、異なる年度に発生したそれらの費用や便益等を積算し、現在価値に割り引く局面で現れる。即ちそれは、費用、便益ともに貨幣価値で表現されうる費用-便益評価方法においては、事業が将来にわたって生み出すキャッシュ・イン・フローを現在の視点で予測する、ということである。この点において、基本的には、費用-便益の評価方法は長期的な事業の費用対効果を評価する際の有用なアプローチの一つである、といえるのではなかろうか²⁴。こうした便益の特定となれば、勿論、なかには貨幣価値に変換し難い成果も存する。今般、そのような成果を貨幣価値に変換する有用な方法の一つとして、よく用いられているのが仮想市場評価方法である。この方法は、成果に対する個人の支払い意思額に関する情報を、インタビューと調査票で尋ねることによって収集する方法である²⁵。もっとも、この方法は、このようにインタビューと調査票に依存するため、その調査結果にバイアスがかかりがちという欠点もある²⁶。この点を克服すべく、個人が実際に行った市場行動を観測することで、当該個人の自発的な支払意思を推察する、ヘドニック・アプローチ²⁷と称される方法もある。

（図表2-1）

費用対効果の評価方法の概要			
方法	主な内容	長所	短所
費用-効果	事業等の実施に伴って発生する社会的費用や便益について、貨幣価値や指標で比較する方法である。費用のみを貨幣価値で捉え、便益と一単位当たりの費用を比較する方法や便益と費用の双方について数値指標を示して比較する方法などがある。	・測定された業績数値を基本的には、そのまま使用するため、その適用が容易であり、その適用範囲も広範である。 ・同種の複数の事業間での比較が容易である。	・測定された業績数値が異なる単位（収益、乗降客数、通勤時間など）で示されたり、数値化できない定性情報として提示されたりするため、評価者の主観や価値観に影響される場合がある。 ・同種の事業の比較については有効であるが、例えば、モノレールをつくるのか、レールをつくるのか、博物館を建てるのかといった事業の選択においては、その適用が困難。
費用-便益	事業等の実施に伴って発生する社会的費用や便益を貨幣価値で表示し、その比較を行うことにより、当該事業を実施する妥当性を判断する方法である。	・事業がもたらす社会的便益と社会的費用を貨幣価値という一つの数値で表すことができるため、結果についての判断が明確である。 ・複数の事業の優先付けについても、その結果の比較が可能である。	・便益の中には、金額に換算できないものもある。
費用-効用	費用効果分析の一手法であり、個人の嗜好や満足度を効果として、租測定する。例えば、生活の質で調整した生存年(QALY)を測定し、費用/効用比を指標とする(ワクチン接種の事例)。	・複数の効果指標を単一の効用尺度に置換することができる(例えば、住民満足度)。	・効用の中には、金額に換算できないものもある。

(出所)費用-効果、費用-便益については、東京都「自治体会計の新経営報告書<論点整理>(第5章 事業経営と実績評価のあり方)127頁(2006年)参照、費用-効用についてはヘンリー・レヴィンほか[著]『教育の費用効果分析』29頁(2009年)など参照

²³ アンソニー・E・ボードマンほか[著]／岸本光永[監訳]『費用・便益分析【公共プロジェクトの評価手法の理論と実践】』562頁-563頁（ピアソン、2011年）参照。

²⁴ なお、費用-効用の評価方法においても、効用が貨幣価値へ変換できる場合には、費用-便益の評価方法と同じく有用な評価アプローチと言える（例えば、ワクチン接種の評価事例。図表2-1もまた、参照されたい）。

²⁵ T・F・ナス[著]・萩原清子[監訳]『費用・便益分析 理論と応用』110頁（勁草書房、2007年）参照。

²⁶ T・F・ナスによれば、バイアスのかかった原因として、たとえば「（インタビューと調査票の）回答者は、彼らの真の選考を、厚生改善の変化に対していくらか支払う意思があるかと尋ねられる場合には控えめに述べるし、財政的な負担をしなくていいといわれれば付け値を過大に言うということである」とする（同上、111頁）。

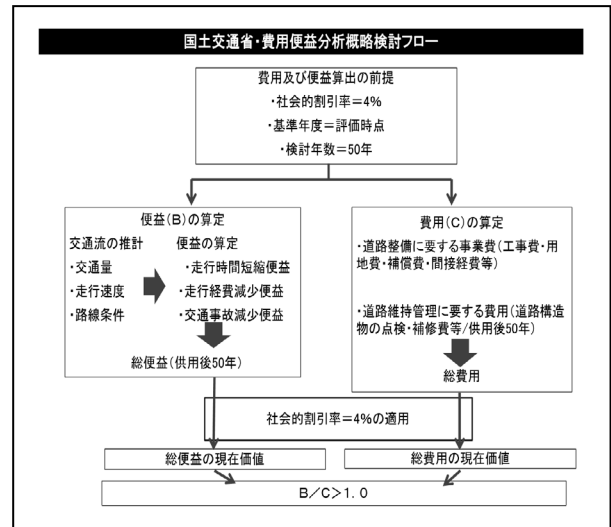
²⁷ ヘドニック・アプローチは、「地価などの顕示選考データを用いる代表的な便益測定手法である。便益測定手法としてのヘドニック・アプローチは、需要者の地域間移動を前提とする地域比較的な資本化仮説に理論的基礎を置いている。適用に当たっては、事前に対象事実に関するモデル分析や土地市場の分析が必要となる。しかし、適切なサンプル・データが得られれば、市場価格を推定することで比較的容易に便益を測定することが可能である。」（伊多波良雄[編著]『公共政策のための政策評価手法』159頁（2009年））。

2-2 評価事例

(1) 道路整備事業

一般に多大な時間と費用を要する公共事業の場合、その公共事業が将来にわたっていかに便益をもたらすかが重要となる。その典型的な事例の一つが、道路整備事業である。当該事業の費用対効果（費用-便益）の評価に関し、自治体の多くは、国土交通省が策定した「費用便益分析マニュアル」（平成20年11月）及び「公共事業評価の費用便益分析に関する技術指針（共通編）」（平成21年6月）における費用便益分析の計測手法や考え方を基本的に踏襲する²⁸。当該マニュアルに示されている費用便益分析の基本的な考え方は、次のとおりである。ある年次（通常は評価時点）を基準年とし、道路整備が行われる場合（Withケース）と行われない場合（Withoutケース）

（図表2-2）のそれぞれについて、一定期間の便益額、費用額を算定し、道路整備に伴う費用の増分と便益の増分を比較することにより分析、評価し、そこでは社会的割引率（上記「費用便益分析マニュアル」では4%で設定²⁹）を用いて評価時点における現在価値に割引いて算定したうえで、原則として便益（B）／費用（C）の比により評価する。事業として妥当であると評価されるためには、B/C（費用便益比）が1以上であることが必要とされ、また、B-C（純便益ないし経済的純現在価値）も参考値として測定され、その値が正であればよい（図表2-2参照）。



（出所）国土交通省「費用便益分析マニュアル」（平成20年11月）

では、上記「費用便益マニュアル」は、どのような項目の費用や便益を掲げているのであろうか。先ず、費用項目については、資源の利用という視点から、道路整備に要する事業費と道路の維持管理に要する費用、即ち建設費と維持管理費から構成され、その意味でははじめから貨幣表示されている。一方、便益項目については、道路利用者の視点から、貨幣価値への変換（金銭表現）が可能なもの、換言すれば、便益内容が市場価値そのもの、あるいは市場価値へ容易に換算できるものとして、走行時間短縮便益【時間短縮がもたらす仕事の効率化やレジャー満足度の向上】、走行費用減少便益【走行距離の短縮と走行性の向上がもたらすガソリン代やタイヤ損耗費の低減】、交通事故減少便益【車線数増加等がもたらす人的・物的損害額や事故渋滞による損失額の低減】の3つの便益が掲げられている³⁰。しかしなが

²⁸ 国土交通省の「費用便益分析マニュアル」（平成20年11月） <

http://www.mlit.go.jp/road/ir/hyouka/plcy/ki_jun/bin-ekiH20_11.pdf>（以下、国土交通省「費用便益分析マニュアル」）は、国土交通省のウェブサイト「個別道路事業評価」 <<http://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-hyouka/ir-hyouka.html>>（平成25年1月20日現在）で閲覧できる。また、同省の「公共事業評価の費用便益分析に関する技術指針（共通編）」 <<http://www.mlit.go.jp/tec/hyouka/public/090601/shishin/shishin090601.pdf>>（平成25年1月20日現在）もまた、上記国土交通省のウェブサイトで見ることができる。

²⁹ 社会的割引率の設定について、国土交通省「公共事業評価の費用便益分析に関する技術指針（共通編）」5頁（平成21年6月）では、資本機会費用率の考え方に基づき市場利子率、具体的には国債等の実質利回り参考値を参考とし、当該社会的割引率が設定されている。

³⁰ 「走行時間短縮便益」、「走行費用減少便益」及び「交通事故減少便益」の各便益の貨幣価値への変換の仕方の詳細については、国土交通省「費用便益分析マニュアル」7頁以下を参照されたい。例えば「走行時間短縮便益」について若干付言しておく、走行時間短縮便益は、自動車1台の走行時間が1分短縮された場合の時間価値を貨幣換算したもので、

ら、これらの便益指標のみでは人口数や車両数が多い地域ほど比較的高い数値が出る傾向がある。また道路整備が図られるためには当該地域の特性等も十分に加味すべきとの考えから、なかには、道路事業に関する独自の費用便益分析マニュアルを策定（図表2-3）

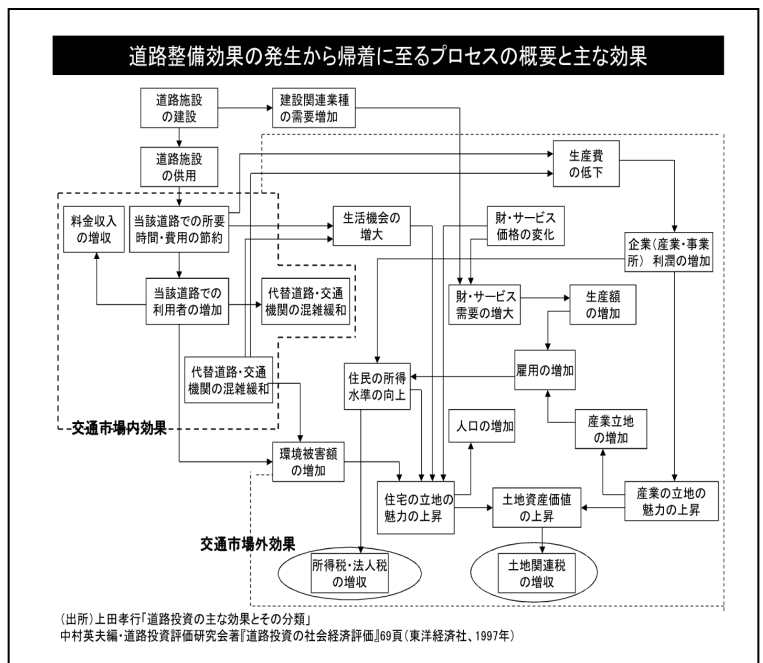
し、追加的な便益項目を設けている自治体も存する。たとえば、山梨県の費用便益分析マニュアル（平成21年11月）³¹では、県の特性や状況を考慮し、上記3つの便益項目のほか、貨幣価値へ変換が可能とされる次の7つの追加便益項目が設けられている。①通行規制解消便益、②災害解消便益、③救急救命率向上便益、④観光客増加便益、⑤休日交通便益、⑥CO2排出量削減便益、⑦都市空間快適性向上便益（図表2-3参照）。これらの追加便益指標をみてみると、地域住民の視点に立った便益も網羅されている、と見て取れる（所謂、間接効果への配慮）。有料道路事業を除く自治体における一般的な道路整備事業の財源調達（税の投入）を考えてみた場合には、このような便益の設定は不可欠であろう。さらに、道路整備事業に係る投下資本の回収という文脈では、その効果（便益）の帰着点を充分に見極めることもまた、必要であろう。

この点、たとえば、上記の都市空間快適性向上便益や走行時間短縮便益等は、生活機会の増大を惹起し、このことは住民の所得水準を向上させ、所得税の増収に帰着しうるし、また、それらの便益等は住宅立地の魅力を向上せしめ、土地価格の上昇による土地関連税の増収に帰着しうる。このような効果の流れは、道路整備事業の場合には多くの関係主体が関与してくることから、地域住民のみならず、産業企業にも及びうる〔例えば、走行時間短縮便益⇒企業利潤や生産額の増加⇒産業立地の魅力増大⇒土地関連税の増収、といった効果の流れである〕（図表2-4参照）³²。

追加便益	追加便益の概要	適用対象路線・範囲等
① 通行規制解消便益	事業実施により、これまで通行規制による迂回を強いられることで損失していた時間価値を便益とする。	・現道が異常気象時通行規制区間の指定を受けている事業 ・現道が通行止めの実績を有する事業
② 災害解消便益	事業実施により、回避可能となる災害被害額および復旧事業費を便益とする。	・現道が道路防災総点検の要対策箇所を含む事業 ・現道において、現地調査で対策の必要性が確認された箇所を含む事業
③ 救急救命率向上便益	救急車両による救急医療施設への搬送時間が短縮され、死亡者が減少することによる精神的被害減少分を便益とする。	・道路整備により、基幹医療施設までの時間短縮効果が見込める事業
④ 観光客増加便益	道路整備によりアクセス時間短縮に伴い増加した観光客が消費する費用を便益とする。	・道路整備により、各都道府県から観光地までの時間短縮効果がある事業
⑤ 休日交通便益	休日の交通量が平日の交通量を上回る場合、その超過分を便益とする。	・平休交通量が比が1.0より大きい路線を含む事業 ・平休交通量が比が1.0より大きい路線のバイパス等の事業
⑥ CO2排出量削減便益	旅行速度等の変化によるCO2の削減効果を貨幣価値換算し、便益とする。	・交通量推計に基づき、CO2排出量の削減が見込める事業
⑦ 都市空間快適性向上便益	CVM法（仮想市場評価法）による原単位を用いて、都市空間の快適性向上、および景観向上効果を便益とする。また、事業により、歩行者および自転車利用者の時間短縮が見込める場合は、時間短縮効果分を便益とする。	・市街化区域および用途地域における歩道整備事業および景観向上に資する事業

(出所)「山梨県 費用便益分析マニュアル」(平成21年11月 山梨県 県土木整備部)

(図表2-4)



人（短縮された時間で更なる労働や余暇に充てられる）、車両（短縮時間で更に生産活動を行う等）等の時間価値を貨幣換算している。

³¹ 山梨県土木整備部策定の「費用便益分析マニュアル」（平成21年11月） <

<http://www.pref.yamanashi.jp/kendosom/32390658163.html> >は、山梨県のウェブサイト「山梨県の公共事業評価」 <

<http://www.pref.yamanashi.jp/kendosom/32390658163.html> >（平成25年1月7日現在）で閲覧することができる。

³² 上田孝行「道路投資の主な効果とその分類」中村英夫[編]・道路投資評価研究会[著]『道路投資の社会経済評価』68頁-

もっとも、ここで留意すべき点は、こうした流れは時間の長期的な経過及びそれに伴う地域構造や住民ニーズの変化を意味しうるものである、という点であり、そのような流れのなかで現れる効果は、長期的な視点に立たなければ、見出すことはできないであろう。

(参考)

(参考)道路整備事業・費用便益推計イメージ
追加的便益項目:「道路整備により、通行止めが解消された地域住民に与える安心感など」

- 平成42年における1日の交通量=3,000台/日
- 供用開始後50年間で算出(現在価値算出のための社会的割引率:4%)
- 過去5年間の平均で、50時間/年の通行止めが発生している

①費用(C)

■費用

- 建設費用: 用地買収費用、工事費用などを割引率、GDPデフレーターで現在価値化 → 約200億円と仮定
- 維持修繕費用: 高知県実績値(1.2百万円/km) × 12.5km × 50年 × 割引率 → 約4億円と仮定
- 費用合計: C=200 + 4 = 204億円

②便益(B)

■通行止実績の考慮

- 過去5年の実績・年平均50時間 → 50h ÷ 24h = 2.1日
- 363日 → 通行止めのない通常の通行が可能
- 2日 → 通行止めにより、道路整備がない場合は迂回しないうる目的に行けない(右イメージ参照)
- 迂回路の設定 → 国道などの幹線道路で設定(大雨時の通行規制区間は除く)
- 走行時間短縮、走行経費縮減便益の2つの便益に考慮する → 通常時(363日)と通行止め時(2日)に分けて便益計算

■交通安全減少便益
(車線数の増加や中央分離帯の有無により、人的・物的損害額や事故発生による損失額が低減できることなど)

- 道路整備の「あり」と「なし」の比較
- 通行止めの考慮はしない
- 事故減少便益(整備あり、なし個別に計算)
(交通量×区間延長 + 交通量×交差点数) × 365日 × 50年間 × 割引率
- 便益
= 整備なし - 整備あり = 5億円と仮定する

■経費縮減便益(目的地に早く到着し、仕事の効率化やレジャー満足度が向上することなど)

- 道路整備の「あり」と「なし」の比較
- 通常時
整備あり = 交通量×整備箇所の走行時間×単価×363日×50年間×割引率 → 50億円と仮定
整備なし = 交通量×現道の走行時間 ×単価×363日×50年間×割引率 → 250億円と仮定
便益① = 整備なし(250億円) - 整備あり(50億円) = 200億円
- 通行止め時
整備あり = 交通量×整備箇所を含む区間の走行時間×単価×2日×50年間×割引率 → 5億円と仮定
整備なし = 交通量×迂回路の走行時間 ×単価×2日×50年間×割引率 → 8億円と仮定
便益② = 整備なし(8億円) - 整備あり(5億円) = 3億円
- 時間短縮便益
= 便益① + 便益② = 200+3 = 203億円

■走行経費減少便益
(距離が短くなることや走行性の向上により、ガソリン代やタイヤの消耗費が低減できることなど)

- 時間短縮と同じく、整備「あり」「なし」、通常時と通行止め時に分けて計算
- 交通量×整備箇所の区間距離(現道の区間距離)×単価×363日(or2日)×50年間×割引率
- 経費減少便益
= 10億円と仮定

■間接便益
(道路整備により、通行止めが解消された地域住民に与える安心感など)

- 地元の方を対象にアンケート
- 通行止めが解消されるなら、いくら支払ってもよいかと、質問 → 貨幣換算
- 間接便益(安心感向上)
- 世帯数×アンケートによる支払い額×50年間×割引率
- 便益
= 1億円と仮定する

■便益総計

- 時間短縮(203億円) + 経費縮減(10億円) + 事故減少(5億円) + 間接便益(1億円)
- = 219億円

③費用便益分析(B/C)

費用便益分析(B/C) = 219億円 ÷ 204億円 = 1.1

(出所) 高知県道路課「平成20年度公共事業再評価委員会 道路事業説明資料」
<https://www.pref.kochi.lg.jp/uploaded/attachment/18225.pdf>
(平成25年1月27日現在)

(2) ワクチン接種

ここでは、今般、神奈川県が最重要課題としている、健康寿命の延伸に関連して、ワクチン接種の費用対効果を取りあげる。当該ワクチン接種に係る医療・公衆衛生事業もまた、上述の道路整備事業のような、公共投資事業と同様に、少なからず税金等の公的資金が投入されているという点で、その評価の

69頁(東洋経済社、1997年)参照。

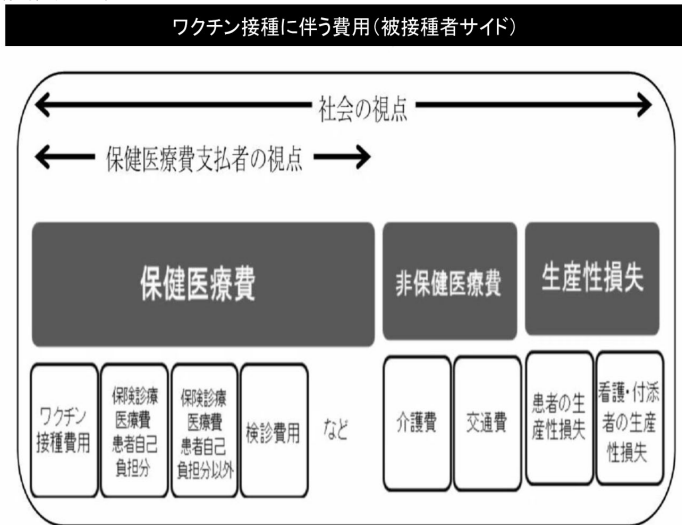
かながわ政策研究・大学連携ジャーナル No.4① 2013.3 69

構図に大きな違いはなく、同じ土俵で論じられうる³³。ワクチン接種は、未来への先行投資で、将来における医療費抑制に資するものといえる。換言すれば、かかるワクチン接種は、疾患・感染症のリスクに対して、社会全体で備え、且つ、そのようなリスクが発生する可能性そのものを社会全体で引き下げる、という役割を果たしうる³⁴、といえよう。

それでは、どの程度の投資なら適当であろうか。その目安となるものが費用対効果分析による評価であるのだが、その評価方法については、先述した成果（結果）の貨幣価値への変換を伴わない費用-効果分析及び費用-効用分析とそれを伴う費用-便益分析が存する。ワクチン接種のような人々の生命やその質を扱わなければならないものについては、それらに貨幣価値を付することを好まないところもあり³⁵、その費用対効果の評価方法については、費用-効果分析ないし費用-効用分析が適当である。一方で、医療資源の効率的な分配を実現し、青天井の医療費に一定の制約を課すためにも、ワクチン接種の効果部分を貨幣価値で評価することも必要であろう³⁶。いずれの評価技法にせよ、分析の基本的なフレームワークはWithケース（接種率が100%の場合又はワクチン導入の場合）とWithoutケース（接種率が0%の場合又はワクチン非導入の場合）のそれぞれにおける現在価値化された費用の増分と効果、便益又は効用の増分の比較であり、また、ワクチン接種に伴う費用の範囲及びそれを貨幣価値に変換しうる点は共通である。

そこで、先ず、ワクチン接種に関連してくる費用の側面について考えてみる。被接種者に生ずる費用は、医療費支払者の視点かあるいは社会の視点か、というように、どの視点に立って評価を行うかによって分析に含まれる当該費用の範囲が異なってくる（図表2-5参照）。明確なコンセンサスは存しないが、ワクチン接種に係る公的資金の投入と

(図表2-5)



(出所)厚生労働省厚生科学審議会感染症分科会予防接種部会「ワクチン評価に関する小委員会報告書」(平成23年3月11日)別添資料「ワクチン接種の費用対効果推計法(案)」

³³ 大日康史・菅原民枝「医療・公衆衛生政策における費用対効果分析のその応用」フィナンシャル・レビュー第77号165頁(2005年)。

³⁴ 井深陽子「医療・公衆衛生における公的役割・介入のあり方」山内弘隆・上山信一〔編著〕『公共の経済・経営学』212頁-213頁(慶應義塾大学出版、2012年)によれば、「リスクの分散とは『自分の責任に帰することのできない理由によって発生する、様々な経済的リスクに対して、社会全体で備えること』…を意味する。…リスクの軽減とは、自分の責任に帰することのできない理由によって発生するさまざまな経済的リスクが、『実際に発生する可能性そのものを社会全体で引き下げること』」とされる。

³⁵ アンソニー・E・ボードマン・前掲注23、19頁参照。

³⁶ 大日康史・菅原民枝、前掲注33、169頁参照。

³⁷ 厚生労働省厚生科学審議会感染症分科会予防接種部会「ワクチン評価に関する小委員会報告書」(平成23年3月11日)別添資料「ワクチン接種の費用対効果推計法(案)」<<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000014wdd-att/2r9852000001507u.pdf>>(平成25年1月20日現在)参照。

チン接種の結果（効果）となり得るということであり、費用対効果の評価における費用項目には、当該ワクチン接種の費用の増加ほか、同ワクチンの副作用被害補償費の増加³⁸も考えられうる、ということである。ワクチン接種のもたらす効果は遠く将来まで発生し続けるため、当該効果の伴うこれらの費用を、社会的割引率（3%ないし5%³⁹）を用いて、現在価値に割り引く必要がある。

さて、次に、ワクチン接種がもたらす成果の面について考えてみる。その効果は、上記①乃至③の費用の減少のほか、たとえば、死亡者数の減少（生存年数の延長）や罹患者の身体的・精神的な負担の減少などがあげられる。問題は、これらの成果の推計及び貨幣価値への変換の仕方である。上記①の医療費等の推計は医療報酬明細書（レセプト）等を用いて推計することができるであろうし、上記②の交通費等は市場の額をもってそれに当てることができよう。また、上記③の機会費用（逸脱所得）の減少については、本人やその家族の1日あたりの平均賃金〔厚生労働省の賃金センサス「賃金構造基本統計調査（全国）」⁴⁰〕と本人の平均在院日数〔厚生労働省の「患者調査」⁴¹〕を用いて、推計することができる⁴²。もっとも、こうした費用減少の成果（便益）は、自治体の行財政運営の点からみれば、将来に医療費に要する公的負担抑制及び税の増収（都道府県民税等）の成果（便益）を意味すると見て取れる。一方、ワクチン接種の本来的成果といえる死亡者数の減少については、それは生存年数の延長に関連してくるが、医療経済学の分野では、その間の生活の質を問題視し、当該生活の質で重み付けした生存年（Quality-Adjusted Life Year：QALY、質調整生存年）が当該接種の効用値として用いられている⁴³。したがって、費用対効果（費用 - 便益）の評価は、1 QALYの価値、即ち1年の健康な生命価値の貨幣価値と年齢階層別平均余命の推計を行うことにより、可視化されうる。当該1 QALYの貨幣価値への変換の仕方・算出法については、たとえば支払意思法（仮想市場評価法）によりその金額は推計されうる、とされる⁴⁴（もっとも、1 QALYの貨幣価値が決まれば、健康寿命の延伸に要するコストは比較的容易に算定できるとおもわれる）。したがって、ある年齢階級の生命の貨幣価値は、評価時点における平均年齢に1 QALYの貨幣価値を乗じて、当該平均年齢の階級の平均余命期間分（厚生労働省が5年ごとに作成している「生命表」上の年齢階層別平均余命を用いる⁴⁵。）だけ足し合わせ、それを現在価値に割り引けば導き出

³⁸ 東京大学公共政策大学院2010年冬季学期学生の教育研究成果「公共投資の経済評価」担当教員金本良嗣<

<http://www.pp.u-tokyo.ac.jp/courses/2010/13090.htm>>、内田暁ほか「子宮頸癌ワクチン接種義務化の費用便益分析」13頁及び25頁（2010年）<<http://www.pp.u-tokyo.ac.jp/courses/2010/documents/graspp2010-5113090-3.pdf>>（平成25年1月23日現在）参照。

³⁹ 池上直己・西村周三〔編著〕『医療技術・医薬品』16頁（勁草書房、2005年）は、割引率に関して「いくつかの提案があるが、どれも明確な根拠に乏しく、慣行的に年3%ないし5%が用いられることが多い」とする。

⁴⁰ 厚生労働省の「賃金構造基本統計調査（全国）」は、主要産業に雇用されている労働者について、その賃金の実態を当該労働者の雇用形態、就業形態、職種、性、年齢、学歴、勤続年数、経験年数別等に明らかにすることを目的として作成されている。各年度別の統計調査は、厚生労働省統計データベースシステム・政府統計の総合窓口「賃金構造基本統計調査」<<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001011429>>（平成25年1月23日現在）を参照されたい。

⁴¹ 厚生労働省の「患者調査」では、調査結果項目の一つとして退院患者の平均在院日数が施設の種類・性・年齢階層別、傷病分類別、都道府県別に分かるようになっている。平成8年から5年ごとの「患者調査」（平成23年度調査分まで）は、厚生労働省のこちらのウェブサイト<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/10-20-kekka_gaiyou.html>（平成25年1月15日現在）で閲覧できる。

⁴² 東京大学公共政策大学院2010年冬季学期学生の教育研究成果・前掲注38、22頁 - 23頁の脚注33及び34参照。

⁴³ 平たく言えば、質調整生存年数（QALY）は、あるワクチンが対象にしている感染症で享受できなかった平均的な生存年数を、ワクチン接種により回避できたであろう当該生存年数に健康状態に応じて重みづけをしたもの（効用値）である。

⁴⁴ 中込とよ子・中込治「ワクチンの費用対効果」小児科診療 第11号（通巻第77）1832頁（2004年）ほか、大日康史「予防接種の費用対効果分析」臨床検査 Vol. 54 no. 11 1292頁-1293頁（2010年）参照。QALYの金銭価値を支払意思法（仮想市場評価法）による具体的な算出法、ワクチン接種者又は一般市民に対する、アンケート調査の実施である。アンケート例：「ワクチン接種を受けて、1年寿命を延ばすことができるとしたならば、一人当たりいくらまで負担してもよいとおもいますか？」

⁴⁵ 厚生労働省の「生命表」は、同省のこちらのウェブサイト<<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/list54-57.html>>（平成25年1月15日現在）で閲覧できる。

される。これにより、ワクチンが対象としている感染症による死亡者減少の便益は、上述のWithケースとWithoutケースの比較により求められる。もっとも、当該比較に先立ち、当該WithケースとWithoutケースの毎年の罹患者数や死亡者数を予測しなければならない（東京大学公共政策大学院の子宮頸がんワクチン接種義務付けに関する調査研究によれば、国立社会保障・人口問題研究所の出生中・死亡中位推計を用いて、将来年度に亘るその罹患者数や死亡者数を予測したとされる⁴⁶。この研究の試算では、ワクチン接種費用等の財源2767億円投入に対して、100年後⁴⁷には5372億円の便益をあげることができる、とされる（図表2-6参照））。

かかる罹患者数や死亡者数の減少推移予測モデルが決まれば、医療費減少の便益及び逸脱所得の減少の便益は、上記の死亡者数減少の便益と同じ要領でWithケースとWithoutケースとを比較して求められる。

（図表2-6）



2-3 小括

費用対効果の基本的な評価の方法や考え方においては、評価の対象となる事業への投入（投資）に係る費用と当該投資

によって生み出される結果・成果のそれぞれの範疇を特定することが、先ず行われるべきことである。これは、本章で取り上げた3つの費用対効果の評価方法に共通する点である。特筆すべきは、いずれの評価方法においても、費用は貨幣価値で捉えられることから、投資の結果・成果の評価が同じく貨幣価値で捉えられる場合には、事業が将来に亘って生み出すキャッシュ・イン・フローを現在の視点で予測可能である、という点である。その意味で、費用 - 便益の評価方法、あるいは費用 - 効用の評価方法（但し、効用が貨幣価値に変換される場合に限る。）は、長期に亘る事業の費用対効果を評価する際には有用な評価方法である、といえよう。

また、本章では、かかる貨幣価値への変換を伴った評価事例として、「マチ」への投資的な事業の例である道路整備事業と、「ヒト」への投資的な事業の例であるワクチン接種を取りあげた。先ず、道路整備事業の評価事例では、直接効果に焦点を当てた客観的便益評価指標（国土交通省「費用便益分析マニュアル」）が用いられているのが一般であるが、道路は、通常、数十年という長い寿命を持つゆえに、その投資効果は間接効果を含む広範囲に及びうる。さらには、費用回収の観点からすれば、当該投資の効果の帰着点（税収増等）を時間の長期的な経過及びそれに伴う地域構造や住民ニーズの変化のなかで見据えることも必要であることから、そこでの直接・間接の効果の流れから複数の便益に焦点を当てるのが適当であろう。次に、ワクチン接種の評価事例では、当該ワクチン接種がもたらす便益には、子

⁴⁶ 東京大学公共政策大学院2010年冬季学期学生の教育研究成果、前掲注38、18頁。

⁴⁷ 100年の長期間を分析対象としたことについては、「ワクチン接種政策がもたらす便益は遠く将来まで発生し続けるため」であるとされる（同上、13頁）。

宮頸癌ワクチンの分析事例にも見られるように、通常、死亡者数の減少や医療費の減少等が含まれる。ここにおいては、ワクチン接種が疾患・感染症のリスクを社会全体で引き下げ（「リスクの軽減」）、且つ、そうした将来的なリスクに社会全体で備える（「リスクの分散」）、といった機能⁴⁸を果たしうる、ということが観察される。同時に、このようなリスクを管理ないし見据えた便益と費用のそれぞれの項目の特定は、当該ワクチン接種事業への投入財源に係るリスク・マネジメントを行う上で重要な要素となりうる。

第3章 投資的事業に関する事例研究

3-1 財政支援の態様とその効果推移 -企業誘致事業の事例-

(1) 財政支援の内容

2004年10月、バブル経済崩壊後の長期不況と産業構造の転換のなか、神奈川県は、「産業再生なくして地域発展なし」というポリシーのもと、県内産業の活性化と雇用の創出を最大のテーマとした、企業誘致のための総合的な政策パッケージである「インベスト神奈川（神奈川県産業集積促進方策）」を策定した⁴⁹。県外からの新規立地や県内への再投資を行う企業を強力にサポートすべく、それは、投資に対する助成・融資・税の控除などの「経済的インセンティブ」、道路や工業団地などの社会資本整備、構造改革特区の活用、産業技術総合研究所による技術支援などの「産業活性化のためのインフラ整備」及び企業ワンストップステーションなどの「誘致体制の整備・強化」、という三本柱から成るものであった⁵⁰。当時の誘致企業に対する財政上の支援は施設整備等助成（最大80億円）、雇用助成（最大2億円）、産業集積促進融資、租税優遇で構成されているが（図表3-1参照）、なかでも施設整備等助成（5年間の時限的な政策）については、その助成金額が多額であることから600億円を超える予算が費用と試算され⁵¹、そのため、財政負担を平準化するため、各助成金の交付を10年間の分割交付とした⁵²。なお、「インベスト神奈川2ndステップ」⁵³が2010年4月にスタートするまでの間、2007年8月には「インベスト神奈川」第2ステージがスタートし、そこでは上述の施設整備支援等助成の金額は大きく削減されるものの（最大20億円）、一方で、県内中小企業に係る最低投資額要件等の緩和が講じられた⁵⁴。

⁴⁸ [補注] 脚注34を参照されたい。

⁴⁹ 松沢成文「『インベスト神奈川』の挑戦」Voice 第337号143頁（2006年）、神奈川県商工労働部企業誘致室「『インベスト神奈川』の取組と明確化する地域経済への波及効果」ESP499号34頁（2007年）参照。

⁵⁰ 神奈川県「INVEST KNAGAWA 第1ステージのあゆみと第2ステージの展開」9頁-10頁（2007年）<<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/40646.pdf>>（平成25年1月23日現在）参照。

⁵¹ 神奈川県2005年度（平成17年度）当初予算案では、産業集積施設整備等補助金についての予算設定額は、613億円3,600万円であった（神奈川県「平成17年度当初予算案の概要」21頁（2005年）<<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/21341.pdf>>（平成25年1月12日現在））。

⁵² 松沢成文[著]『インベスト神奈川 企業誘致への果敢なる挑戦』61頁（日刊工業新聞社、2007年）参照。

⁵³ 2010年4月からスタートした「インベスト神奈川2ndステップ」における助成内容の詳細については、神奈川県商工労働局産業部産業立地課のウェブサイトとそのリーフレット「インベスト神奈川2ndステップ 神奈川県産業集積方策2010のご案内」<<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/444392.pdf>>（平成25年2月13日現在）が掲載されているので、そちらを参照された。

⁵⁴ 2007年8月にスタートした「インベスト神奈川」第2ステージにおける施設設備等助成制度の主な内容は、以下のとおりである（神奈川県産業技術センター「事業紹介『インベスト神奈川（神奈川県産業集積促進方策）』の取組」産業技術センターニュース2007年9月号3頁<https://www.kanagawa-iri.go.jp/wp-content/uploads/filebase/news/news_Vol113-No3.pdf>（平成25年2月12日現在）参照）。

助成額	・ 研究所：設備投資額の15%で最大20億円 ・ 工場/本社：設備投資額の10%で最大10億円	※建物の新設、増設が必要 ※助成金交付：投資完了後、10年間の分割交付
最低投資額要件	・ 大企業：50億円以上/・ 中小企業：10億円以上（県内中小企業：2億円以上） ※第1ステージでは5億円以上で、2006年4月に3億円に緩和。	

このような、各自治体が多額の補助金を企業誘致に投資をはじめた先駆となったのが、三重県における企業誘致であるとされる。液晶をはじめとするFPD（フラットパネルディスプレイ）産業の世界的集積を目指す「クリスタルバレー構想」[2000年1月]⁵⁵をはじめとする、その他3つのバレー構想（シリコンバレー [2000年6月・半導体・IT関連産業の集積]、パールバレー [2000年6月・情報サービス業等、IT産業の集積：平成17年4月終了]、メディカルバレー

[2002年4月・医療・健康・福祉産業の産業クラスター形成]）のもと（図表3-2参照）、三重県は産業集積促進補助金（90設過疎地域等立地促進補助金（10億円）、バレー構想関連産業等立地促進補助金（10億円）の各種助成制度を創設した。

この90億円という金額は15年間の分割交付であったが、純粋な助成金額は当初の30億円のみで、残額は大規模工場新設にともなう税収の一部を還元する（固定資産税の90%を奨励金で5年間交付⁵⁷）、というかたちで交付された⁵⁸。このような補助金による誘致支援のほか、融資等の措置も講じられていた（図表3-1参照）。

（図表3-1）

企業誘致に係る財政支援の主な内容（誘致スタート当時）		
	神奈川県	三重県
補助金	施設整備等助成 ・工場・本社機能：設備投資額の10%、最大50億円 ・研究所：設備投資額の15%、最大80億円 ※いずれも、交付決定後、10年間の分割交付 ・県内外の大企業・中小企業を対象 ※業種⇒製造業・高度先端産業（新製造技術、バイオテクノロジー、情報等）など	産業集積補助金 ・情報通信関連企業の工場（新規）：最大90億（土地、建物、機械、設備等を対象に補助率15%） ※業種⇒情報通信関連業種
	雇用助成 ・70人を超えた雇用（71人目から）1人につき100万円（限度額2億円） （※「施設整備等助成」の認定を受け、70人を超える県内在住者を新規常用雇用者とした企業に限る。）	バレー構想関連産業等立地促進補助金 ・情報通信、医療、健康、福祉関連の製造業：最大10億円（建物、機械、設備等を対象に補助率10%）
		研究施設・過疎地域等立地促進補助金 ・研究開発施設、認定承認機関：最大10億円（建物、機械、設備等を対象に補助率10%）
融資	産業促進融資 ・中小企業：10億円（知事認定15億円）で、事業費の80%以内 ・年利1.4%以内（固定）	地域競争力強化支援融資制度（日本政策投資銀行） ・中堅・大企業を対象 ・FPD関連の工場又は研究所の用地取得、建設、機械設備等：融資比率50%
税	優遇措置 ・不動産税の不均一課税 ・法人事業税の不均一課税	優遇措置 なし

（出所）神奈川県：神奈川県「INVEST KNAGAWA 第1ステージのあゆみと第2ステージの展開」10頁（2007年）、松沢成文[著]『インベスト神奈川 企業誘致への果敢なる挑戦』46頁-47頁（日刊工業新聞社、2007年）など。三重県：主に三重銀総研提供の企業誘致パンフレット（2004年10月発行）など。

⁵⁵ 「クリスタルバレー構想」の基本理念は、それが提唱された2000年当時と変わりなく、「三重県に液晶をはじめとするフラットパネルディスプレイ産業の世界的集積をつくることにより、多様で強靱な産業構造を形成し、活力ある地域づくりをめざす」ことにある（三重県雇用経済部企業誘致推進課ウェブサイト<<http://www.pref.mie.lg.jp/KIGYORI/HP/index.htm>>（平成25年1月23日現在））。

⁵⁶ 90億円の内訳は、工場建設費補助＝40億円、土地取得補助＝30億円、電力料金補助＝10億円、税の免除相当＝10億円だったとされる（萩原量吉「シャープ亀山第一売却が示す企業誘致の失敗」前掲第855号161頁（2010年））。

⁵⁷ 武者加苗「企業誘致政策が地方財政に与えた影響 - 亀谷市の事例から -」租税研究第735号80頁（2011年）参照。

⁵⁸ 佐々木陽一[編著]『元気なまちのスゴイしかけ 地域経済を活性化する全国24の実例に学ぶ』131頁（PHP研究所、2006年）参照。

両県における、このような多額の助成金の投入（投資）先にみられる特徴について若干敷衍しておく
と、「インベスト神奈川」の場合、当該助成金投入先の特徴の一つとして、企業の研究・開発施設がそ
の標的とされている点があげられる。この点、平均的な設備投資額が大きいことや高度先端産業の一層
の内製化が進むなかで生産施設が研究所に接近して立地される方向にあることから、研究所にこのよ
うな高い経済的インセンティブが設定された、とされる⁵⁹。もっとも、これは、当時の長洲一二知事の下で
提唱された科学技術を振興し神奈川の産業の知識集約型への構造転換を志向する「頭脳センター構想」
（1978年）という風土・土壌の上⁶⁰に当該「インベスト神奈川」の方策が策定されたことを意味しうる、
といえよう⁶¹。神奈川県が公表している、「インベスト神奈川」の認定第1号となった研究所保有企業を
見てみると、かかるセンター構想の風土・土壌により培われた高度先端産業に位置付けられる様々な業
種の企業（先端化学や食品加工医薬品開発）が含まれている⁶²⁶³。一方、三重県については、FPD 関連企
業に特化した助成金が投入されたといつてよい⁶⁴。この意味においては、「インベスト神奈川」の場合、
補助金の対象を複数に分けることによって、当該補助金投入（投資）に伴うリスクを配分し、分散投資
が行われていた、とみることもできよう。もっとも、この点、三重県全体としてみた場合、多様な産業
が分布している現状（2010年現在）（[参考] 図表3-3参照）、あるいは後に見える三重県の産業構
想の推移（[参考] 図表3-8参照）から見て取れる県内主要産業の平準化・重層化（換言すれば、
主要産業である電気機械や輸送機械の産業に投資せずに他の産業に投資することによる、県内主要産業
の平準化や重層化を図っていくということ。）に鑑みれば、三重の企業誘致の場合についても、また、
多角的なリスク分散投資が行われた、と見ることもできるのではなかろうか。

⁵⁹ 神奈川県商工労働部企業誘致室・前掲注49、36頁。

⁶⁰ 平成元年3月に発行された、財団法人神奈川経済研究所創立20周年記念出版・神奈川経済研究所[編]『頭脳都市 神奈川
の研究開発戦略』57頁（財団法人神奈川経済研究所、1989年）によれば、「神奈川県の『頭脳センター構想』では、『神奈
川の日本そして世界の技術開発のメッカとして、世界に開かれ、活力溢れた技術開発拠点に』することが唱われ、地域内の
研究機能に大きな期待が寄せられている」とされる。

⁶¹ 松沢・前掲注52、40頁参照。

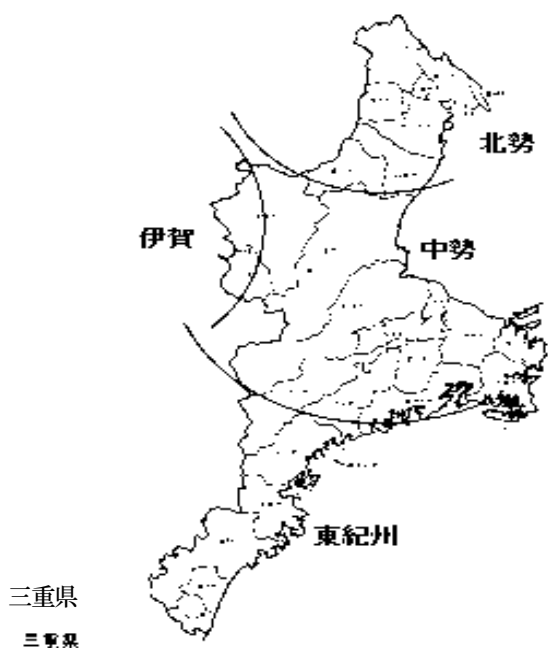
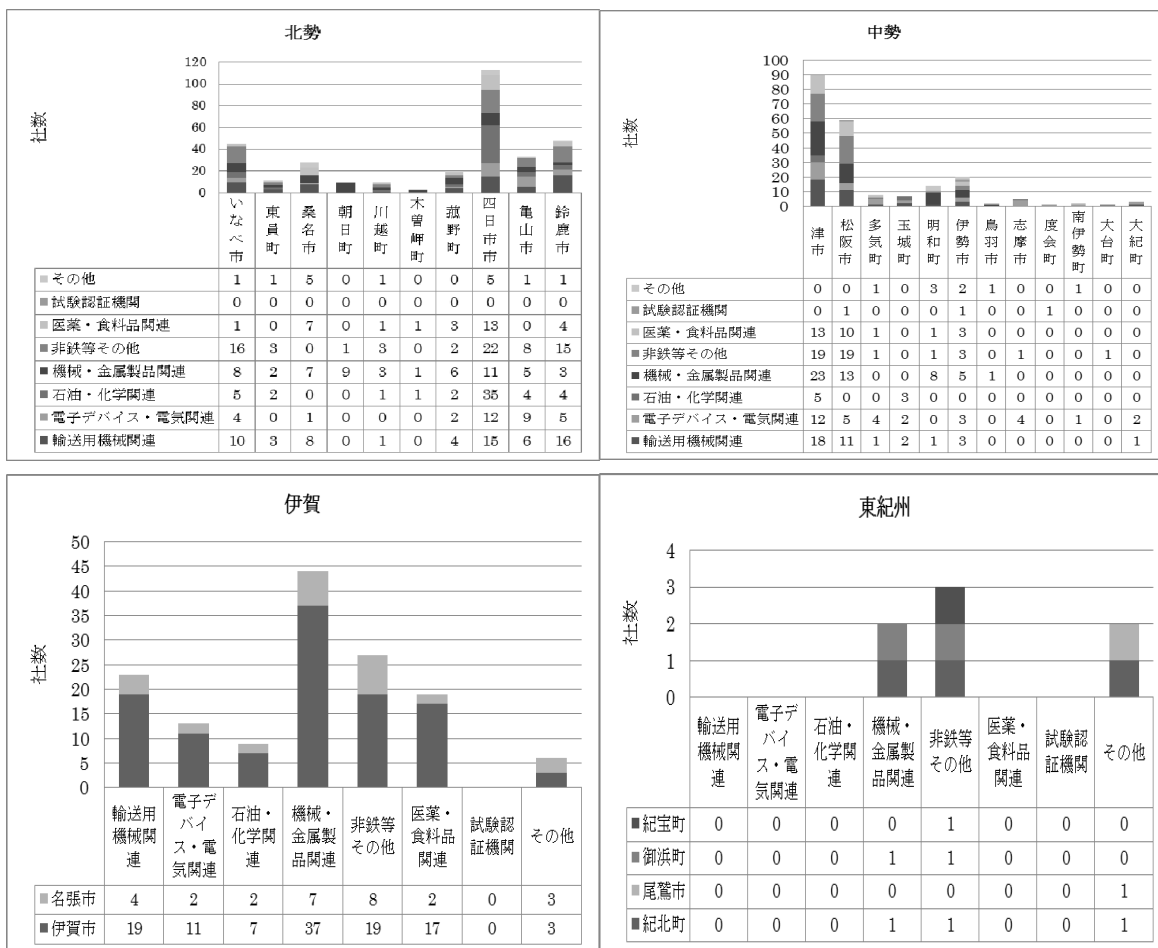
⁶² 神奈川県商工労働局産業部産業立地課「『インベスト神奈川』による企業立地一覧」 <
<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f6853/>>（平成25年1月10日現在）。

⁶³ なお、「インベスト神奈川」第1ステップの施設設備等助成の対象となっていた業種の詳細は、以下のとおりである。①
製造業：高度先端産業（新製造技術、バイオテクノロジー、情報等）、②第三次産業、その他（県内産業の活性化と雇用の
創出につながるもの）（神奈川県商工労働部工業振興課（神奈川県企業誘致促進協議会事務局）「神奈川県産業集積方策
（インベスト神奈川）のご案内」かながわ産業立地ニュース第36号（2005年）<[http://k-
yuchi.jp/mail/2005/pdf/news36.pdf](http://k-yuchi.jp/mail/2005/pdf/news36.pdf)>（平成25年2月13日現在）参照）。

⁶⁴ 三重県農業政策部広域連携推進室副室長（2007年当時、それ以前は三重県農水商工部企業立地室主幹）山川豊氏は、バ
レー構想の下での企業誘致について、「業種を絞り込んで戦略的な誘致を展開している例は割と珍しく、企業にとっても印
象に残りやすいと思います。ただしその分、力を入れる業種の幅が狭くなるという問題があるのも事実です。」と述べてい
る（山川豊「企業誘致から三重県は何を得ているかーバレー構想の影響力」産業立地 第5号29頁（2006年））。松沢成文前
神奈川県知事は、三重県の90億円の助成金制度について、「（この制度は、）実はシャープ亀山工場誘致を目的として制度
設計をしたため、他の企業は利用しにくい面があったと思う」と述べている（松沢・前掲注52、56頁）。

(参考)

[参考]図表3-3 (2010年現在の三重県内の産業分布状況)



(出所) 三重県雇用経済部 企業誘致推進課ウェブサイト「三重県企業立地ガイド・多様な産業集積」(三重県企業立地室調べ 2010年現在) <<http://www.pref.mie.lg.jp/KIGYORI/HP/industry/index.htm>> (平成25年1月28日現在) をもとに筆者作成

(2) 効果の推移（製品出荷額・税金・雇用等）

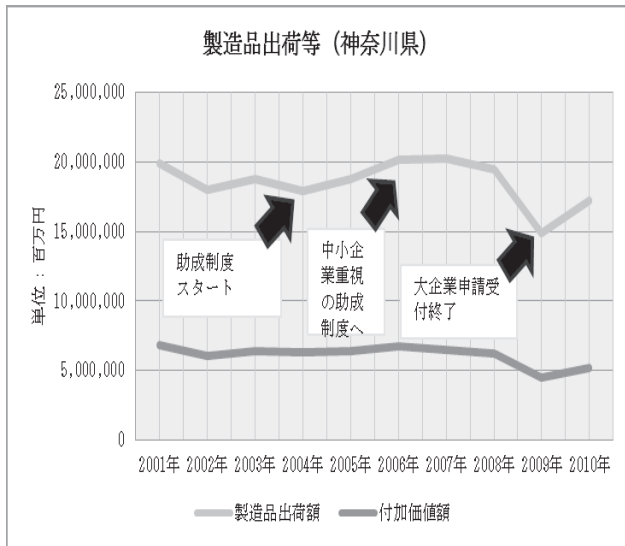
ア 効果の全体推移

一般に、こうした両県にみられる企業誘致事業は、産業連関表を用いて、その効果が数値上予測される。そこで見込まれる経済波及効果は、立地企業の設備投資と操業の両面から、主に雇用拡大効果としての雇用者所得の増加や生産活動効果としての製品出荷額・生産額・付加価値額等の増加で推計される。こうした効果は、さらには税金効果として現れてくる。産業連関表は、通常、1年間（暦年）の財・サービスのすべての取引を産業相互間及び産業・最終消費者間の取引として一つの表にまとめたものであるから、そこに現れる経済波及効果としての数値は、時点における将来予測値であって、経時的な将来予測値とは言い難い⁶⁵。ここでは、まずは、そのような産業関連表に現れた、経済波及効果を示す数値上の予測値としてのこれら雇用者所得や製品出荷額・付加価値額等に焦点を当て、神奈川と三重の両県における直近約10年間（2001年乃至2010年）のそれらの額の推移を見てみた（図表3-4参照）。

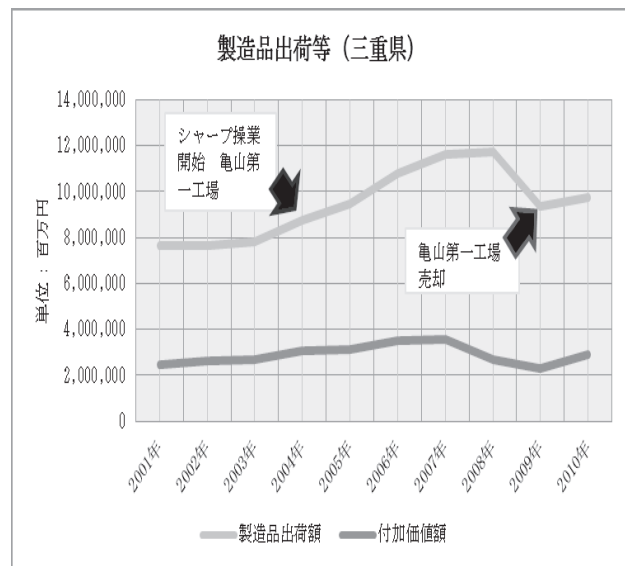
その結果、両県における現金給与総額、製品出荷額等の推移を見る限り、いずれの額も、2008年から2009年にかけて減少していることが分かる（両県における2009年度の現金給与総額については、三重県は前年比15%減、神奈川県は前年比12%減で下げ幅はそれほど大差ない）。これは、2008年秋に発生したリーマンショックによる影響である、と容易に推知される。

⁶⁵ 「インベスト神奈川」では、平成16年10月の策定時に、その経済波及効果が測定されたのであるが、その推計結果によれば、県内への経済波及効果は10年間（2004年～2013年）で6兆2,839億8,500万円に及ぶとされた（神奈川県・前掲注48、13頁）。この10年間というスパンの測定の基になったのが、「今後5年間の企業立地件数を過去5年間の2倍に」という目標値であった。一方、三重県においても、シャープ亀山工場進出にあたって、県農林商工部企業立地推進チームは、亀山工場の立地による県内への経済波及効果について産業連関表を用いて、以下の様に推定した、とされる（工場フル操業開始時の2006年以降の直接効果として、同工場からの年間製品出荷額＝4,000億円、従業員＝1,500人を試算。また、間接効果として雇用誘発＝10,738人、経済波及効果として、1,553億円＜二次産業＝536億円、三次産業＝965億円＞を算出。同県ではこれら経済波及効果による法人事業税、住民税等の増加によって、10年程度で県からの補助金90億円を回収）（新井直樹「地域産業政策の変遷と産業集積における地方自治体の役割に関する一考察-三重県の「クリスタルバレー構想」と液晶産業集積を事例として-」地域政策（高崎経済大学地域政策学会）第9巻第2・3合併号188頁（2007年））。

(図表 3-4)



(出所) 神奈川県統計センター「工業統計結果報告書」



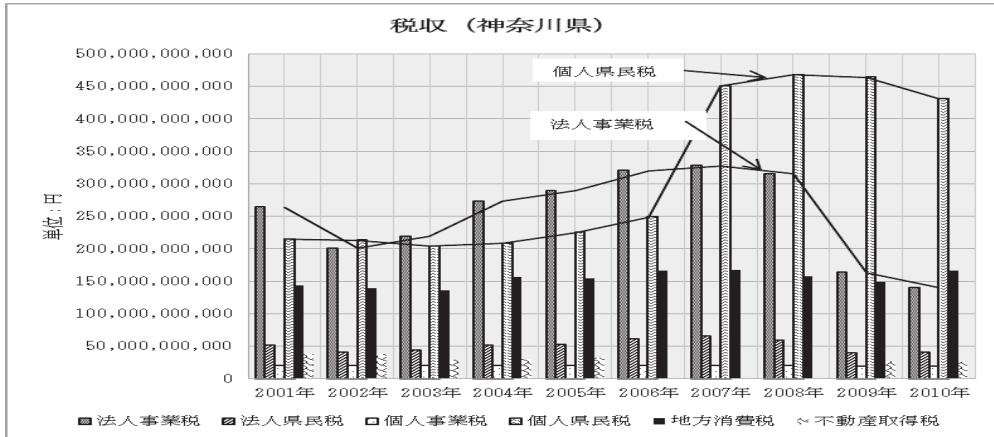
(出所) 三重県みえ Date Box「工業統計表」



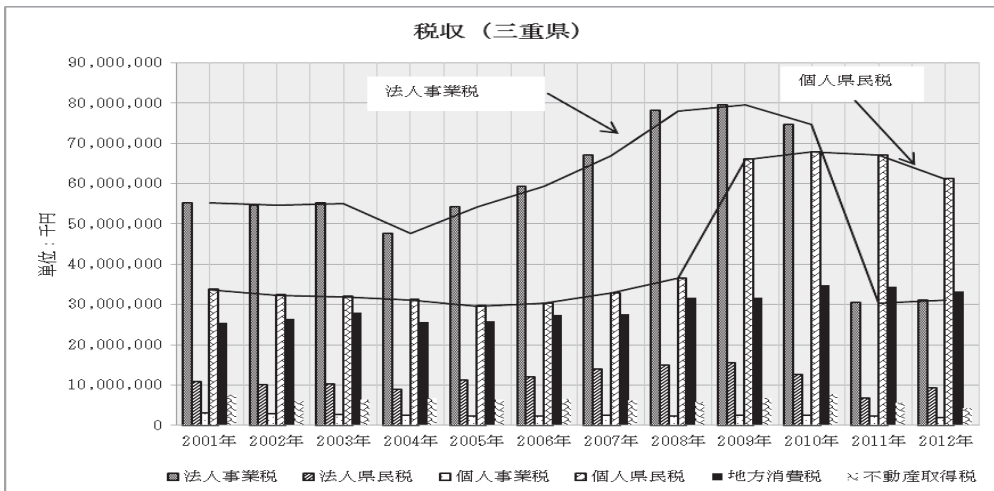
若干のタイムラグは存するものの、同じことは、両県の税収、特に法人事業税収の推移についても、また、見て取れる(図表3-5参照)。もっとも、このような外部要因による大幅な減収影響がさほど見受けられないのが個人県民税である(図表3-5参照)。当該個人県民税は、個人の居住地(生活の本拠地、生活の中心的地場)において課される租税である。両県における県内就業者数(常住地による就業者の推移)をみると、そこに大きな変動は見受けられない(図表3-5下段参照)。強いてあげ

れば、このことが、当該県民税の減収幅を比較的小幅に止まらせている一因とも見て取れる（もっとも、2010年までの期間で両県における企業誘致施策が地元雇用の創出、あるいは地元雇用者の失業の歯止め に資するものであったといえるか否かは、このことから読み取り難い）。

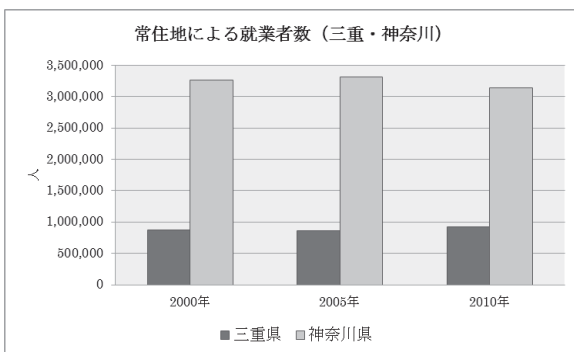
(図表 3-5)



(出所) 神奈川県「県税統計書 (収入額)」



(出所) 三重県みえ Date Box「県税収済額」



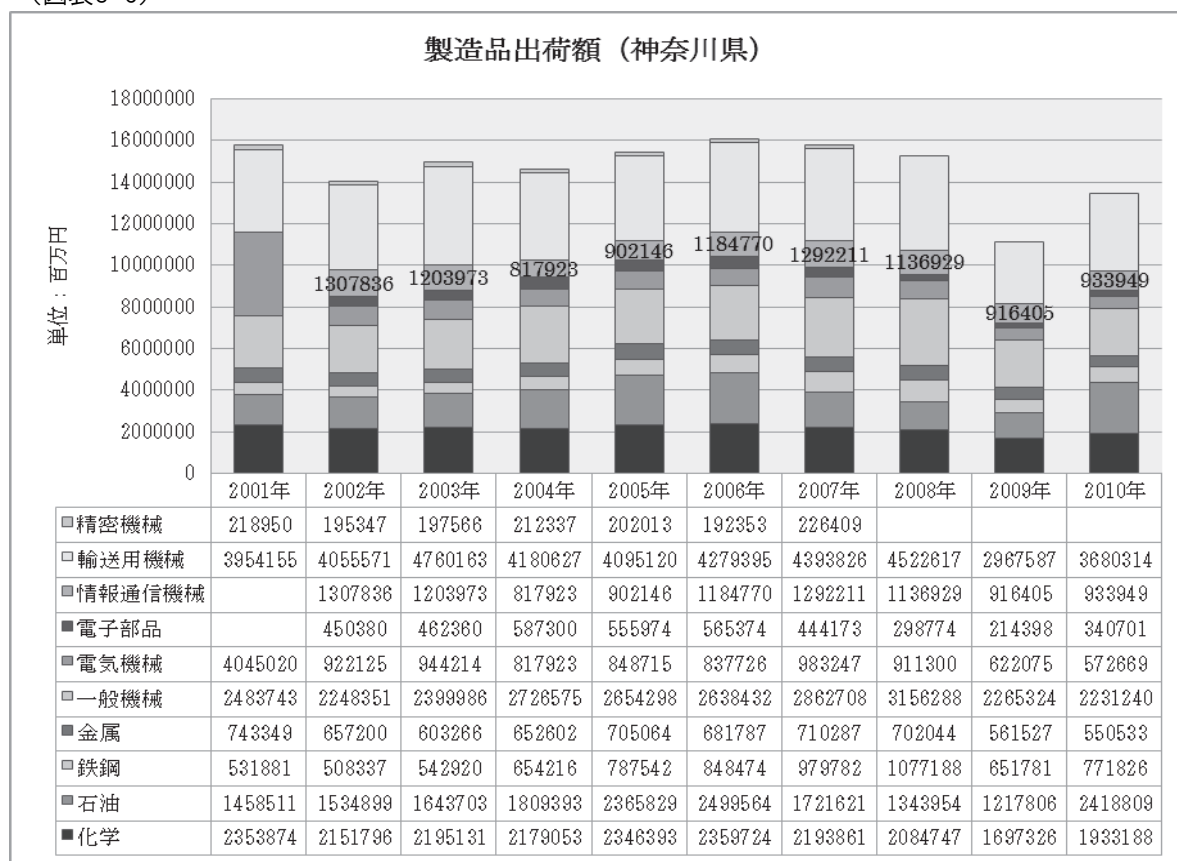
(出所) 政府統計局総合窓口e-Stat「従業員・通学地による人口・産業等統計」

※常住地による就業者数=男女15歳以上の就業者総数 - (他県従事の就業者総数 + 従業員不詳の就業者)

イ 産業別効果推移

効果の全体推移を見る限り、リーマンショック後の 2009 年度から 2010 年度にかけて、両県ともに製造出荷額等は増加傾向にあることが分かる。主要産業別の製造出荷額の推移を見てみると、神奈川県の場合、リーマンショックの影響を受けたと見られるものは、自動車・造船をはじめとする輸送用機械産業や自動車や建築に欠かせない鋼材を生産する鉄鋼産業である。一方で、「インベスト神奈川」がスタートした 2004 年度以降、その出荷額が増加し、リーマンショック後におけるその額の減少幅が比較的小幅に止まっているのが、情報通信機械産業（産業用電子機械）である。これは、当該産業の神奈川県における集積度の高さ（＝産業間連携・取引コスト低減等による景気動向等に対応しやすいこと⁶⁶）に基因するものであると考えられる（2001 年度富士総研研究レポートでは、1998 年度の情報通信分野で神奈川県がもっとも集積している、との報告がなされている⁶⁷）。ただ、全体的に見てみると、いずれの産業においてもそれらの出荷額の増減は、比較的同じような割合で推移しているように見て取れる（図表 3-6 参照）。

（図表3-6）



（出所）神奈川県統計センター「工業統計調査報告書（従業員4人以上の事業所）」

※「一般機械」は平成 20 年（2008 年）の分類改定以降、「はん用機器」、「生産用機器」、「業務用機器」を合算した値を採用。

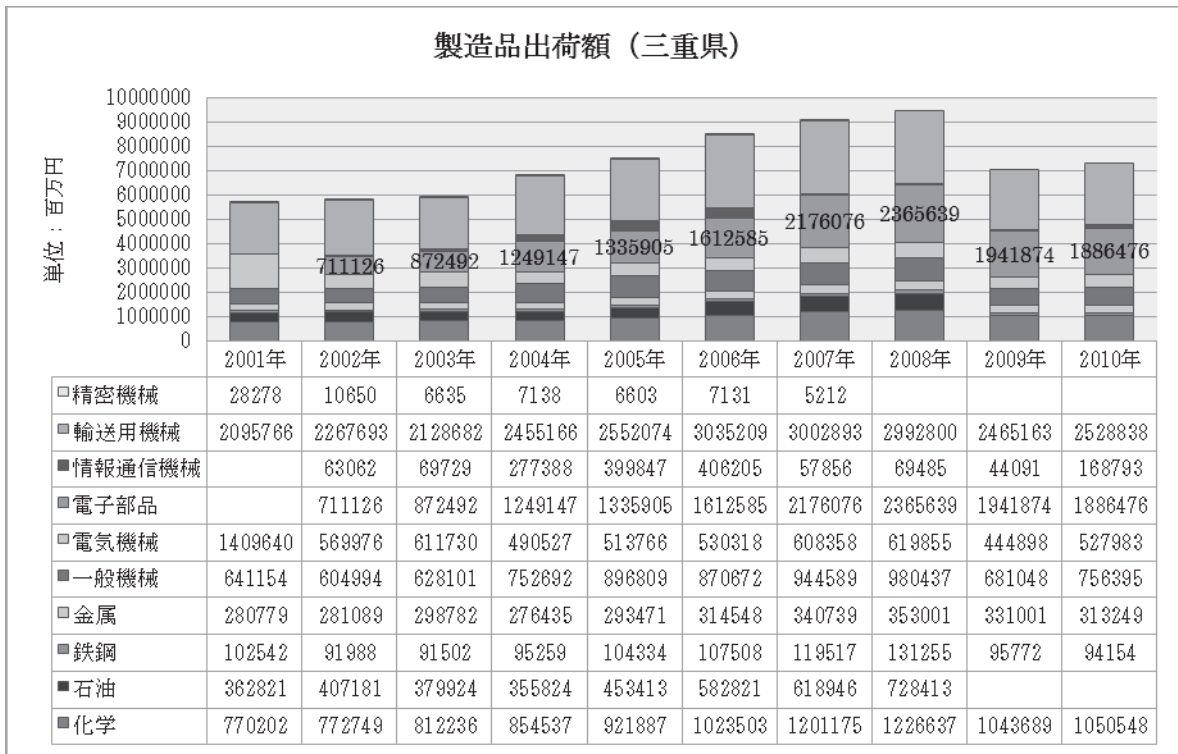
※「電子部品」、「情報通信機械」は平成 14 年（2002 年）の分類改定以降をまとめたもの。

⁶⁶ 橘川武朗[編]『地域からの経済再生-産業集積・イノベーション・雇用創出』136頁以下（有斐閣、2005年）参照。

⁶⁷ 絹川真哉「産業集積は偶然の産物か？わが国製造業の集積動向とその要因に関する実証研究」富士通総研レポート第107号11頁（2001年）。原文は富士通総研のウェブサイト<<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/research/2001/report-107.html>>（平成25年1月21日現在）で閲覧できる。

次に、三重県の主要産業の製造品出荷額の推移を見てみると、半導体や IT 関連産業などの集積をめざした企業誘致施策の影響か、他の産業に比して、情報通信機械や電子部品製造業（電子部品・デバイス・電子回路製造業）における出荷額の増減が顕著に見られる。このことは、特定の産業に焦点を当てた企業誘致であったことの左証である、といえるのではなからうか（図表3-7参照）。もっとも、その他の産業、とりわけ電気機械と輸送機械産業は 1985 年以降の県内出荷額の伸びを支えており（[参考]図表3-8参照）、上記神奈川で見たように、これらの産業の集積度の高さがリーマンショック後におけるこれらの産業の出荷額の減少幅を比較的小幅に止めせしめている要因ではなからうか⁶⁸。

（図表3-7）



（資料）経済産業省「工業統計調査（従業員4人以上の事業所）」

※「一般機械」は平成20年（2008年）の分類改定以降、「はん用機器」、「生産用機器」、「業務用機器」を合算した値を採用。

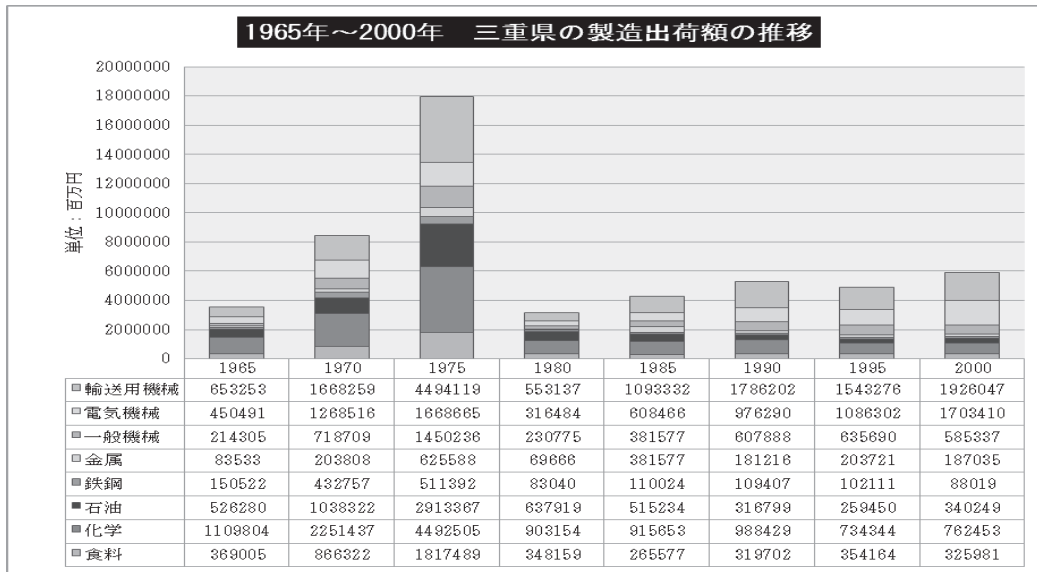
※「電子部品」、「情報通信機械」は平成14年（2002年）の分類改定以降をまとめたもの。

⁶⁸ 三重銀総研調査部「地域経済と企業立地」ECONOMIC DIGEST 8頁-9頁（2003年）<

http://www.miebank.co.jp/mir/digest/200306_d1.pdf>（平成25年2月26日）によれば、「三重県では、1950年代後半の四日市臨海部への石油化学コンビナートの形成や1960年の鈴鹿市への本田技研工業の工場立地などがあり、石油化学産業と輸送機械工業が県内産業を牽引する役割を果たしてきました。1985年のプラザ合意を経てわが国の経済構造が臨海部の基礎素材型産業から内陸部の加工組立型産業へとシフトする局面においては、三重県でも多気町や四日市市への半導体工場の立地が進み、電気機械工業を中心とした生産の拡大が続いてきました。バブル経済が崩壊した1990年以降も、…トヨタ車体のいなべ工場やシャープの三重工場など大型工場の立地が進み、現在（2003年現在）では自動車を中心とする輸送機械工業と半導体や液晶などの電気機械工業が県内産業において大きなウェートを占めています。…1950年代以降県内の製造業を牽引してきた石油化学工業が1980年代に入って低迷する中で、1985年以降は県内出荷額の伸びの輸送機械工業と電気機械工業が支える構造が確認でき（る）」とされる。

(参考)

([参考]図表3-8)



(出所) 経済産業省「工業統計調査」(工業統計アーカイブ)

※経済産業省のデータでは、1965年～1975年の製造出荷額については従業員20人以上の事業所を対象としているが、1980年以降の製造出荷額については従業員30人以上の事業所を対象としている。そのため、1975年前後では、数値上の開きがある。

3-2 評価指標の設定のあり方

(1) 成果指標の適当性

多くの自治体は、企業誘致施策の評価に当たっては、その施策の成果(目標値)として誘致企業の件数(工場や研究所の立地の件数)をあげているが⁶⁹、後に考察するとおり、なかには、当該誘致企業の件数のほか、製造品出荷額⁷⁰や立地企業の新規雇用者数⁷¹等を当該施策評価の効果指標として設けている自治体も存する。この点、神奈川県では、企業立地件数を企業誘致施策の効果指標としているが、2007年度7月に策定された「神奈川力構想・基本構想」及び「神奈川力構想・実施計画」の点検報告書(平成23年3月公表)において、「企業誘致施策の成果は、工場や研究所の立地件数の多寡だけで判断するのではなく、その経済波及効果などを念頭に置いた目標設定が必要」⁷²、としている。一方、三重県については、2011年前までの「みえ政策評価システム」の実績評価表を見てみると、企業誘致の施策目標値として「製造品出荷額の全国順位」を掲げ、「県と立地協定を締結したバレー構想関連企業数」(又は

⁶⁹ 青森県(「アウトルックレポート2011」)、岩手県(平成24年度政策評価調書)、秋田県(平成23年度施策評価調書)、栃木県(平成24年度重点戦略マネジメント評価「新とちぎ元気プラン」)、千葉県(平成21年度基本施策評価帳票)、新潟県(平成23年度「夢おこし」政策プラン施策評価)、愛知県(平成24年度事務事業評価)、滋賀県(平成21年度部局組織目標)、静岡県(平成24年度施策展開表)、奈良県(平成23年度重点課題に関する評価)など。

⁷⁰ 宮城県(「宮城の将来ビジョン 第2期行動計画(平成22年度～平成25年度)」(平成22年))、福島県(「平成22年度福島県総合計画「いきいきふくしま創造プラン」の政策分野別重点施策に係る平成22年度施策取組状況評価」)、埼玉県(平成23年度施策評価)など。

⁷¹ 富山県(平成23年度政策評価表)、石川県(平成23年度目標管理型行政経営システム 行政経営シート(戦略別・組織別))など。

⁷² 神奈川県「神奈川力構想・点検報告書」28頁-29頁(2011年) <

<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/160658.pdf>>。本報告書は、神奈川県・総合計画の点検のウェブサイト<<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f4895/p14305.html>>(平成25年1月7日現在)にて閲覧できる。

「先端産業企業誘致件数」)をその基本事業の目標値として設けている。これらの成果指標につき、施策の目的の設定や取組み等により若干の相違は見られるものの、企業立地件数、といった評価指標の大枠は各自治体間で類似しているといえるし、また、製造品出荷額や雇用数等、経済波及効果の部分的要素も当該指標の設定に際しての要考慮事項になっていると見て取れる。

先述のとおり、経済波及効果は、通常、産業連関表を用いて測定されるが、そうした経済波及効果により得られる指標、即ちインパクト指標は住民が受ける効果を評価する指標でもあることから、施策評価に適しているともされる⁷³。一方で、かかるインパクト指標は、経済をどれだけ活性化させるかということであり、本来の施策とは何ら関係がない、ともされる⁷⁴。この点、施策の終局的目標が経済活性化にあるとしたならば、当該インパクト指標と無関係とはいえないだろう。とはいえ、雇用者数、とりわけ景気の波に左右され難い正規雇用者数を除けば⁷⁵、その他の上記指標は、景気動向等の外部要因に大きく左右されるものであり、そのような指標(例えば製造品等出荷額)が自治体に果たして制御(コントロール)可能なものかという疑義も生じうる、とも評される⁷⁶。

(2) 複眼的効果・成果指標設定の必要性

企業誘致施策の成果指標のとり方は、勿論、各自治体の固有の政策によって微妙に異なってくる。もっとも、各都道府県の当該施策の目的をサーベイする限り、それは比較的収斂している。それらの例として、先端技術産業集積、県内雇用創出、地域経済の活性化等があげられる。なかには、複数の成果指標を設けている自治体も見受けられる。たとえば、富山県の企業誘致施策(平成23年度政策評価表)では、「工場立地件数(暦年)(工場を建設する目的で1,000㎡以上の用地を取得・賃借した件数)」、「立地企業の投資額(年度)(県が企業立地助成金を交付した企業に係る投資額)」、「立地企業の新規雇用者数(年度)(県が企業立地助成金を交付した工場、事業所等による新規雇用者数)」の3つの成果指標が設けられている。もっとも、こうした指標は、いずれも外発的政策(“企業誘致、諸機関誘致を通じて需要と経営資源を地域に搬入するための政策”)⁷⁷の典型的な効果要素である。かかる外発的政策は、地域外からの投資と需要搬入による地域の内需拡大や雇用創出に対してある意味有効に機能しうる。しかしながら、自治体の多くに見受けられるように、企業誘致の目的が地域産業・経済の活性化⁷⁸や地域の自律的発展に置かれている場合には、当該外発的政策は十分に機能しない。なぜならば、地域産業・経済の活性化は、通常、地域内経営資源の量的増加とその質的向上によりもたらせられうる、と考えられるからである。そうだとすれば、このような場合には、内発的政策(“地域産業の需要確保を促進するための政策”⁷⁹)⁸⁰が有効に機能しうるであろう。かかる内発的政策は、「イノベーションの創出と増

⁷³ 安田秀穂[著]『自治体の経済波及効果の算出』139頁(学陽書房、2010年)。

⁷⁴ 同上、140頁。

⁷⁵ 「雇用数」は、神奈川県企業誘致施策評価の成果指標(目標値)として設けられていないが、施設整備等助成制度では助成適用条件の一つとして雇用条件(大企業については、常用雇用者数=50人以上、中小企業については、常用雇用者数=10人以上)が設けられており、これとは別に雇用助成制度を設けている。

⁷⁶ 野長瀬裕二[著]『地域産業の活性化戦略～イノベーション累積の経済性を求めて～』40頁(学文社、2012年)参照。

⁷⁷ 同上、61頁参照。

⁷⁸ 地域産業活性化の定義について、野長瀬・同上14頁は「①既存地域産業が一層の活力を備える場合、②新しい活力ある地域産業が生まれる場合、のいずれか、あるいは両方のパターンを通じて地域産業がさらに活力をもち、自律的発展状況に到達こと」とする。

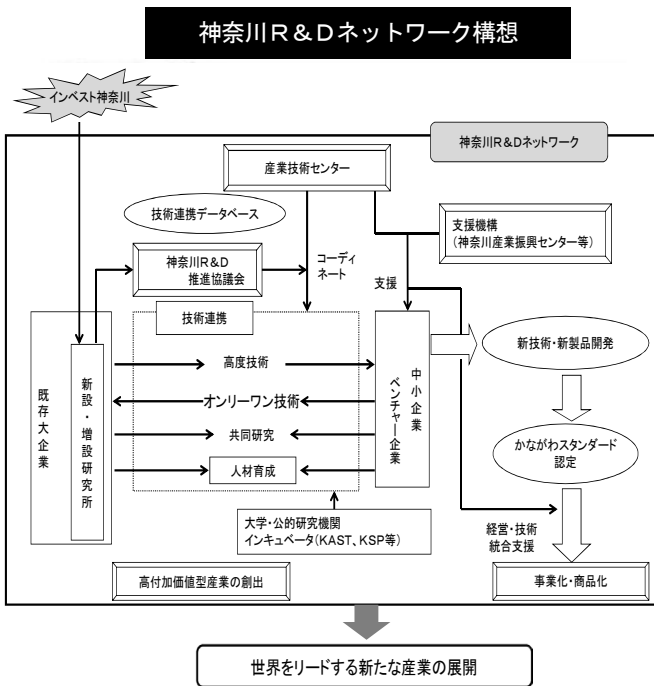
⁷⁹ 同上、31頁参照。

⁸⁰ 遠藤宏一「自治体政策の総合デザインと自治体経営 財政縮小時代の『計画行政』と財政実践」遠藤宏一・亀井孝文[編著]『現代自治体改革論』157頁(勁草書房、2012年)は、「今日のわが国では、地域づくりや自治体政策として『内発的発展のすすめ』が提唱されるようになったが、それは…、以下の原則として定式化されている。1つは目的の総合性ということである。本来大切なのは人命、健康、安全、自然や景観の保全、教育・福祉・医療・文化の向上…などの総合的な

幅」に焦点を合わせたものとなるため⁸¹、「インベスト神奈川」にセッティングされた「神奈川 R&D ネットワーク構想」（図表3-9参照）と符合する。これは、当該 R&D ネットワーク構想が、インベスト企業の立地・研究所集積を生かしつつ、県内の産学公官連携による共同研究を通じて高付加価値型の産業創出などによる地域産業のさらなる活性化を目指すというものである、からである（類似の取組みは、三重県においても見受けられる⁸²）⁸³。産業構造の変化や産業集積の度合い、あるいは技術革新進展のスピードに応じて、企業誘致施策が有効に機能すべく、その方策の力点やその設定の視点は変化し、したがって、それを様々な方向に分散させることが必要となろう。こうした中で、上述の外発的政策と内発的政策との各政策の下で見出させる企業誘致に係る効果・成果指標を複合的に組むことは、複眼的に施策効果を判断する上で有効である。

(図表3-9)

このような外発的政策と内発的政策を支えるのが、インフラ整備策である。自治体の大部分は、企業誘致に際し、たとえば上述の「インベスト神奈川」にも見られるように、工業団地の開発や道路整備等、様々なインフラ整備策を講じている。そうしたインフラは、企業誘致に係る地域経営資源の必要性に応じて、分類される（例えば産業集積インフラ・産業基盤インフラ・QOL インフラ等、図表3-10参照）。かかるインフラ整備策と企業誘致の効果・成果指標との関係は、付加価値の高い知識集約型産業の場合によく見えてくる。当該知識集約型産業においては、その源が人材（技術者や研究者等）の確保にある。人材の確保、即ちその人材が進んでその地域に定住し得るようなインフラ整備が必要である⁸⁴。「たとえば、医療機関が整備されていて将来の不安が少なく、地域には安定した職場がある。そうした潜在的なリスク



(出所) 神奈川県商工労働局新産業振興課ウェブサイト「神奈川 R&D 推進協議会 5年間の歩み」

目的を目指す取り組みだ…。2つには、その方法として地域内の資源と技術を出るだけ利用し、産業振興も特定業種に限定せず、複雑な産業部門・業種にわたるようにして、所得や利潤（＝いわゆる『社会的余剰』）などを地域内に再投資する地域内産業連関をつくり出すことである」とする。

⁸¹ 野長瀬教授は、「地域経済を豊かにするためには、地域内企業群が地域外から新たな需要を搬入すること、あるいは地域内需要を代替すること、を通じて需要を確保することが基本となる。需要確保を促進することは、地域内企業群の競争力をイノベーションにより高める必要がある。そのため、内発的政策は、『イノベーションの創出と増幅』に焦点を合わせたものとなる」とする（野長瀬・前掲注76、31頁）。

⁸² 三重県の企業誘致においては、亀山第一工場稼働後ではあるが、液晶産業が地域社会と上手くマッチすべく、「プロジェクトC」を発足させた。当該「プロジェクトC」は、三重県を「世界の液晶生産拠点」とするとともに、液晶産業の発展が市民生活に有効に機能するために施策を展開することを目指すものであった。そのコンセプトは、液晶、好機、集積、地域社会、地域社会、協働、創造、変革の7つの意味が込められていた。このプロジェクトのもと、シャープの亀山立地が、単にお金儲けの手段となるだけでなく、地域に根付いた企業となり、地域住民、地元企業、NPOなどの団体、行政、大学などと協働していく形をどのようにして確立するかが、大きな課題として浮かび上がった（児玉克哉「シャープ亀山工場の誘致とまちづくり-地域活性化への起爆剤となるか-」NIRA（総合研究開発機構）ケーススタディ・シリーズNo. 2007-06-A-4、5頁（2007年））。

⁸³ 神奈川県商工労働局新産業振興課「神奈川R&D構想推進協議会5年間の歩み」<

<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/14904.pdf>>（平成25年1月23日現在）参照。

⁸⁴ 地域政策研究（自治省大臣官房地域政策課内）[編]『新・企業誘致時代-これからの地域づくりと企業誘致-』130頁-131頁（ぎょうせい、1984年）参照。

の少ない地域であれば、誘致企業の社員達（研究者等）が自宅を建てて退職後もそこに永住しようとする。流入者が地域に組み込まれた存在となり、地域で投資や消費を行（う）。これこそが、企業誘致策の長期的な成功イメージといえるだろう⁸⁵（傍点強調筆者）。そうだとすれば、たとえば、企業誘致方策に係る効果・成果指標を設定するに当たっては、そのよりよい効果を求めるのであれば、単に「技術者数や研究者数」のみに着目するのではなく、より長期的な視野に立って、地域における生活環境インフラ（医療機関や教育機関等）の現状等（増加数）をも当該指標を設ける際の要考慮事項とするのが適当であろう。

(図表 3-10)

[分類] 外発的政策と内発的政策とを支えるインフラ整備政策における地域の諸インフラ		
一次インフラ	産業集積インフラ (大学、自治体傘下の工業試験場や農林漁業系試験場、衛生環境系試験場、企業に部品・設備・技術・資金等を提供する地元の企業や関連企業)	・一次インフラの量と質は地域産業の器、仮に、地域の一次インフラが量的・量的に不十分な場合。それを必要とする地域企業は、その機能を、地域外に求めるか、内部化する。
二次インフラ	産業基盤インフラ (交通網、通信網、エネルギー、水道、工業団地など)	・二次インフラは、雇用や税収をもたらしてくれる企業を誘致する際には、不可欠の要素。
三次インフラ	QOL (Quality of Life) インフラ (教育機関、病院、文化施設など)	・今後誘致したい企業等のタイプにより、必要とされるものが異なってくる。 ・三次インフラにおいては、社会的集積の概念 (Evans.A.M. (1985)も重要(地域に組み込まれた企業家により、意欲的な企業家活動が展開され、優秀な産業人材が地域の良き住民となる)。

(出所)野長瀬祐二[著]『地域産業の活性化戦略』109頁、110頁-113頁(学文社、2012年)を参照しつつ筆者作成

3-3 小括

本章では、「ヒト」と「マチ」への複合的投資である産業政策の一つである、企業誘致事業の費用対効果について、神奈川県産業集積促進方策「インベスト神奈川」を素材とし、自治体間の政策の波及的効果も見つつ、特にその効果の側面に焦点を当てて考察を行った。企業誘致事業の場合、多額の補助金（助成金）が当該事業に投入（投資）される一方で、損失等の大きなリスクを伴う。このようなリスクの回避のあり方について、以下の二つの方法がここでは存しうることが見て取れた。一つは、助成金の分割交付である。これは一種の財源上のリスク・マネジメンないしリスクの時間分散であり、その結果、財政上の負担は平準化される。もう一つは、リスク分散投資である。これは、財源投入（投資）先を特定業種に限定せず（リスクの一極集中を避け）、様々な産業部門・業種を助成の対象とすることにより当該投資に伴うリスクを配分し、分散させる、ということである。もっとも、特定産業・業種に財源投入を集中させる場合であっても、それが県内の主要産業・業種の平準化・重層化を図るものであれば、これもまた、一種のリスク分散投資、といえよう。いずれにせよ、こうした将来的なリスクの低減は、長期的には投資の安定化をもたらすもの、といえよう。

一方、当該企業誘致事業の効果・成果の側面についていえば、通常、それは産業連関表を用いて、そ

⁸⁵ 野長瀬・前掲注76、157頁。

の効果（経済波及効果）が数値上予測されるのだが、その効果予測数値は景気動向等の外部要因に左右され易い。とはいえ、このことのみを根拠とし、かかる産業連関分析の基礎となる数値指標（製品出荷額等）を当該誘致事業の成果指標に設定することは適当でない、とは判断し難い。本章では、誘致事業開始後の直近10年間のこれらの数値指標の動きを見た（確認した）に過ぎず、事業の性質上、さらに長い時間的スパンをもってその推移を見ていくことも必要であろう。ただ、このような指標は外発的政策の典型的な効果要素であるため、地域産業の特性やその集積度によっては適正な指標とはならないこともありうる。とりわけ知識集積型産業に根ざす地域の企業誘致事業においては、その源が人材（「ヒト」）であることから、当該事業の成果指標にかかる内発的政策を支える生活環境インフラの現状（増減数）等をも斟酌する、という複眼的な効果・成果の設定を考えるのが望ましい。

第4章 財源手当の仕組みづくりと新公会計制度の有用性

4-1 複数年予算の考えと行財政マネジメント

(1) 複数年予算の考え

長期的に亘るプロジェクト（事業）に投資を行うに当たっては、当該事業への投資判断の際の将来の財源予測ないしその投資回収に至るまでの期間中の財源手当（財源調達）等、複数年度的な予算編成が必要となる。もっとも、わが国の現行法制度上、所定の予算を除いては⁸⁶、予算の単年度主義原則⁸⁷が採られているため、こうした単年度という法的性質を維持しつつ、複数年の支出計画ないし財政計画を合理的に単年度予算のなかに組み入れるには、発生主義・複式簿記会計の考えが有用である⁸⁸。

発生主義の下、現金の収入・支出以外も収益及び費用（コスト）として認識されるが、例えば建物等の複数年利用できる固定資産について、当該資産が利用できる年数に応じて、減価償却費は毎年のコストとして認識（貸借対照表上に負債科目として計上）され、また、現時点では未確定であるものの、将来に発生する可能性が高い支出や損失に伴う負担については、当該年度に負担すべき金額を予め当該年度の費用として貸借対照上に引当金が計上される。一方、複式簿記は、仕訳という仕組みを通じて、引取を2面的に把握する。即ち、支出であればそれが単年度限りの費用であるのか、複数年使用可能な

⁸⁶ 会計年度独立の原則の例外として、繰越明許費用（歳出予算の経費のうち、その性質上又は予算成立後の事由に基づき年度内に支出を終わらない見込みのあるものについて、予算の定めるところにより、翌年度に繰り越して使用することが認められている経費（地方自治法（平成24年11月26日法律第102号）第213条）や継続費の通次繰越（継続費の毎会計年度の年割額に係る歳出予算の経費の金額のうち、その年度内に支出を終わらなかったものは、当該継続費の継続年度の終わりまで通次繰り越して使用することができる（地方自治法施行令（平成24年7月25日政令第202号）第145条）などがあげられる。

⁸⁷ 地方自治法（平成24年11月26日法律第102号）第210条は、「一会計年度における一切の収入及び支出は、すべてこれを歳入歳出予算に計上しなければならない。」と規定している。また、同法第208条では「普通地方公共団体の会計年度は、毎年四月一日に始まり、翌年三月三十一日に終わるものとする。」（第1項）とし、「各会計年度における歳出は、その年度の歳入をもって、これに充てなければならない。」（第2項）と規定している。

⁸⁸ 鈴木豊・兼村高文〔編著〕『公会計講義』39頁-40頁（税務経理協会、2010年）参照。公的部門における中・長期的計画と腹式簿記について、例えば北海道・平成18年度アカデミー政策研究「北海道における新たな公会計制度を考える・長期的計画と腹式簿記について、例えば北海道・平成18年度アカデミー政策研究「北海道における新たな公会計制度を考える～複式簿記・発生主義会計導入の可能性～」20頁-21頁（2006年）<

<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/sum/grp/06/kaikeizenpen.pdf>>（平成25年1月26日現在）は、「会計（予算）は1年単位であるが、公的部門においてその事業のサイクルが1年と考えられるか否かについては疑問が呈されている。むしろ、より中・長期的な視野を持って政策が設定され、それに合わせて会計が行われるべきであるという考え方も強い。事実、わが国においても独立行政法人には、中期計画が導入され、それに応じた会計処理が行われているところである。また、イギリスにおいては、地方公共団体を含む公的部門に中期計画に基づく中期予算が導入されているところである。わが国の地方公共団体会計においては、未だかかる中期計画及び中期予算が導入されているわけではないが、将来的には、その導入が求められるものと推察される。その際にも、複式簿記及び発生主義の意義が認められると考えられる」とする。

資産の購入であるのか、あるいは財産の積み立てなのか、収入であれば、それがその会計年度の収益であるのか、将来的に償還しなければならない負債であるのか、財産の取り崩しなのかといった情報を明らかにする。これにより、その収入と支出が単年度限りのフローであるか、それとも当該年度以降も利用可能なストックなのかを記録することが可能となる。したがって、こうした、発生主義・複式簿記会計の考えのもとでは、単年度の現金の収支に加えて、自治体がこれまでに形成してきた道路や施設などの資産や借入金などの複数年度にわたる資産の流れも含め、現在及び将来の財政状況を把握・分析することができ、その結果は単年度主義の制約からの脱却と長期的な視点に立った自治体の行財政運営に結実する。

(2) 行財政マネジメント

2006年、東京都は、わが国の行政としては初の試みとなる、かかる発生主義・複式簿記会計の考えを採り入れた新地方公会計制度（以下「新公会計制度」）を導入し、同年、日々仕訳を実施した（東京都方式）⁸⁹。この東京都方式の日々仕訳は、日々の取引を原因と結果に分けて「仕訳」している。これにより、発生主義会計に基づく決算書がリアルタイムに作成される⁹⁰。この東京都の日々仕訳方式では、日々の会計処理の時点で、官庁会計の情報（予算科目情報）に加えて、費用や資産等の複式情報がその所轄する財産管理システム（土地や建物等の公共財産に関する情報管理）、物品管理システム（取得価格が100万円以上の重要物品に関する情報管理）、公債管理システム（都債等）から取り込まれ、仕訳が行われる⁹¹。ここでの予算科目情報の仕訳区分の選択は、キャッシュ・フローの科目（キャッシュ・フロー計算書上の科目）を基に行われる、即ち日々の予算執行時に、新公会計を構成する財務4表の一つであるキャッシュ・フロー計算書の道筋を決定することにより、行政コスト計算書に計上される仕訳と、貸借対照表に計上される仕訳とに分かれて複式情報が蓄積されていく。その結果、当該行政コスト計算書（現金を伴わないコストも計上）と当該貸借対照表（貸借対照表内の「純資産の部」に計上されている各数値を表す純資産変動計算書を含む）により、リアルタイムで真のコスト情報とストック情報が把握される。同様の取組みは、2012年4月に新公会計制度を導入した東京都町田市においても見受けられるが、同市はさらに、当該新公会計制度を活用した財務業績の月次報告を制度化している⁹²。勿論、このような日々仕訳等を行わずとも、上記財務4表は、社会的資本形成の世代間負担率⁹³、資産老朽化比率⁹⁴、あるいは

⁸⁹ 石原知事は1999年の就任後、都の資産と負債の実態を把握するため、他の自治体の取組み同様、2001年に「機能するバランスシート」を公表したが、決算統計が整備された1969年度より前の取得資産等は抜けていた。そこで、当時の石原知事は制度の高い財務諸表を作成するため、2002年に複式簿記・発生主義会計の導入を表明し、2004年に約22億円を投じて新しいコンピュータシステム開発に着手した（磯道真「東京都による公会計改革の功績と課題」都市研究第45巻第5号6頁-7頁（2012年）、「大阪府に続き愛知県や町田市も採用へ 部局・事業別に会計管理し行政効率化」日経グローバルNo. 190、38頁（2012年）参照）。

⁹⁰ 小西砂千夫〔著〕『公会計改革の財政学』88頁（日本評論社、2012年）参照。

⁹¹ 東京都新公会計制度研究会〔編著〕・東京都会計管理局長〔監修〕『新地方公会計の実務 - 東京都における財務諸表の作成と活用』148頁（都政新報社、2008年）参照。

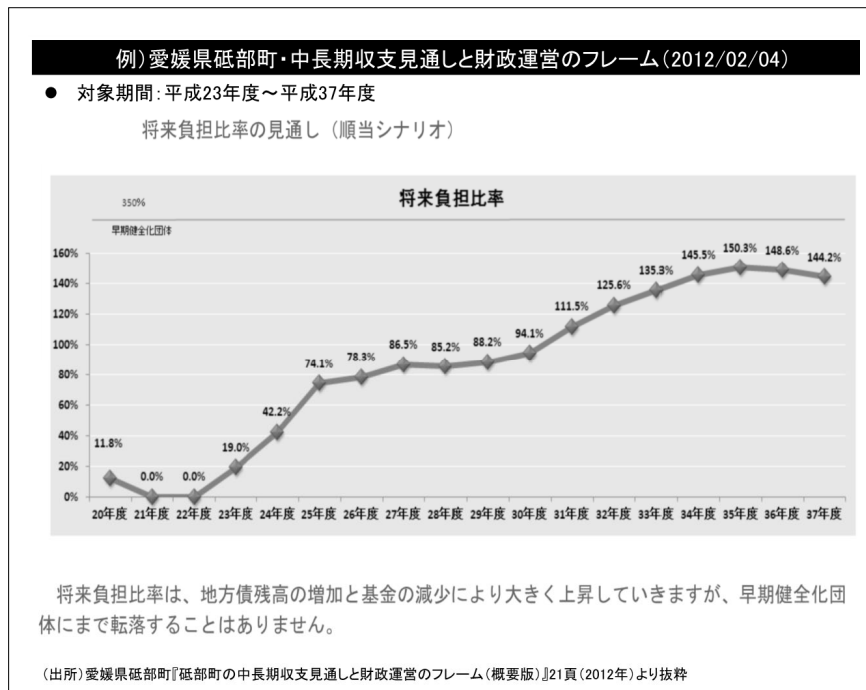
⁹² 町田市の月次報告は、一会計年度の決算時に財務諸表を作成するだけでなく、新公会計制度を活用した財務業績の月次報告を制度化するものとする。月次報告の内容としては、月次貸借対照表や月次行政コスト計算書、月次残高試算表（損益計算書と貸借対照表の区別なく、すべての勘定科目について、残高のみを集計した試算表）を活用した内容とし、月次報告を行うことにより、各部の目標管理を行うものである。具体的には、主要事業の進捗管理や担当者の計数管理の徹底に資する内容とするものである（東京都町田市「町田市の新公会計制度（2011年12月）」14頁（2011年）〈

http://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyouzaisei/shin_ko-kaikei.files/machida_no_shinkokaikei.pdf〉（平成25年1月26日現在）。町田市の月次報告による業務改善例については、本誌『デフォルト（財政破綻）に関する研究』を参照されたい。

⁹³ 社会的資本形成の世代間負担率とは、社会資本形成の結果を表す公共資産のうち、純資産による形成割合を見ることにより、過去及び現世代によってこれまでに負担された割合であり、また、地方債に着目すれば、将来返済しなければならない

は基礎的財政収支（プライマリーバランス）⁹⁵等、持続可能な行財政運営に関する有効な会計情報を提供しうる。実際に、これらの財務分析指標を用い、少子高齢化に伴う社会保障関係経費の増加、人口減少による収入の減少など中長期の財政状況を推計し、将来を見据えた財政運営に取り組んでいる自治体も存する（愛媛県砥部町の例、図表4-1参照）。

（図表4-1）



しかしながら、このような自治体全体の財政状況を総論的に分析するだけでは、長期に亘る事業への投資に係る費用対効果を見据えての財源手当は図り難い。これには、自治体の財政基盤の根幹をなすその各事業活動について、究極の目標を意識しながら、日々の具体的な行財政マネジメント（＝経営）をマクロ的な視点で続けていくことが必要であろう。予算編成システムの複数年化が先述のNPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の考えと密接に関連し合って行われるということに鑑みれば⁹⁶、当該NPMに基づくPDSサイクル又はPDCAサイクル（特に「See」又は「Check」の評価）に上述の日々仕訳又は月次報告及び事業ごとの財務諸表作成等から成る会計情報のツールとしての新公会計制度を落とし込むことは、将来（複数年予算）を見据えたより効率的で適正な行財政マネジメントに資するであろう⁹⁸。こうし

い、将来世代によって負担する割合を表す。

⁹⁴ 資産老朽化率とは、有形固定資産のうち、土地以外の償却資産の取得価額に対する減価償却累計額の割合であり、この財務分析指標をみることで耐用年数に比して償却資産の取得からどの程度経過しているのかを全体として把握することができる。

⁹⁵ 基礎的財政収支（プライマリーバランス）とは、「歳入総額（繰越金を除く）から地方債発行額及び財政調整基金等の取崩額を除いたもの」から「歳出総額から地方債元利償還額及び財政調整基金等の積立金を除いたもの」であり、キャッシュ・フロー計算書（資金収支決算書）上で見ることができる。

⁹⁶ （財）農林水産奨励会 農林水産政策情報センター「複数年予算制度ガイド」2頁（2006年）<<http://www.maff.go.jp/primaff/kenkyu/gaiyo/pdf/113-2.pdf>>（平成25年2月4日現在）参照。

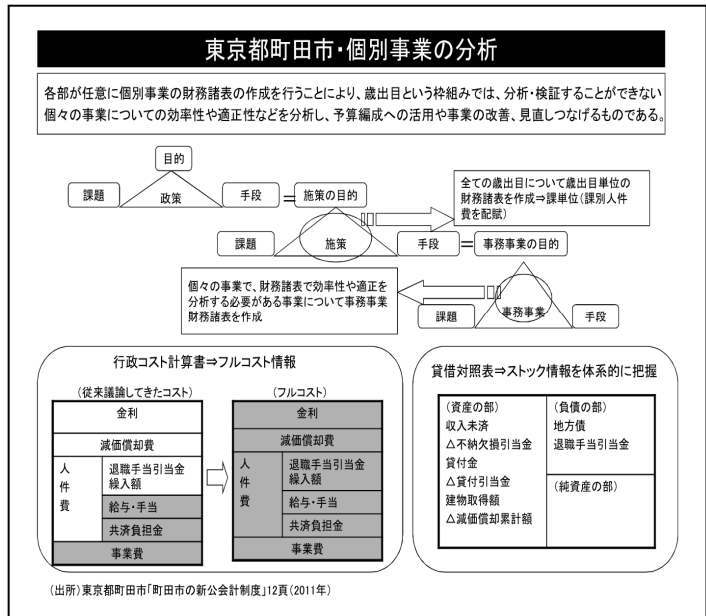
⁹⁷ 小林真理「地方自治体における公会計改革の方向性 - 持続可能で自律的な行政経営の実現に向けて -」日本地方自治研究学会[編]『地方自治の最前線』308頁-309頁（清文社、2009年）は、「これまで単年度、現金主義の原則で運営されていたわが国の地方自治体の予算制度は、次の点で限界であった。すなわち、行政評価を実施している場合においても、予算、決算、行政評価のサイクルが整合せず、PDCAサイクルが効果的に機能していないという重大な問題である。この問題を解決するために、複数年度予算の仕組みによる予算改革の視点を強調したい」とする。

⁹⁸ 平成24年11月13日開催セミナー「経営ツールとしての新公会計制度～制度導入の実際と政策マネジメントへの活用～」

たPDCA サイクル等と新公会計制度の融合ないし連携を構築すべく、上記東京都⁹⁹及び町田市ほか、2011年度よりこの東京都方式の本格的運用を始め

た大阪府においても、個別事業ごとの複式簿記・発生主義会計に基づいた財務諸表の作成が行われている¹⁰⁰。その作成に当たっては、多くの事業は幾つかの細事業により構成されており、引当金等の見えないコストを配賦するにも、その配賦の基準をどのように設定するか、統一的、標準的に示すことは難しく¹⁰¹、また、資産や負債、フルコスト（減価償却費、退職給与引当金繰入や公債費の利子等）を把握しようとしても、作業が煩雑であるため困難である¹⁰²、との指摘も見受けられる。この点、たとえば町田市は、個々の事務事業については財務諸表で効率性や適正性を分析する必要がある事業について事業別財務諸表を作成し、また、施策に係る予算編成の段階で歳出目を基本的に1課1目という形態に組替え、組織と目を一致させ、そこに人件費や公債費等を配賦している¹⁰³。したがって、ここにおいては、課（組織）に予算を配賦するという考えはない、とされる（図表4-2参照）¹⁰⁴。

もっとも、こうした、新公会計制度を導入した先進自治体においても、上述のPDSサイクルないしPDCAサイクルにおける「See」又は「Check」の評価とかかる新公会計制度に基づく会計情報との融合ないし連携（各評価指標と会計情報とのリンク）は発展の途上にある¹⁰⁵。これは、当該評価指標（特に、アウ



報告書（以下「経営ツールセミナー報告書」）・「第二分科会『新公会計制度の活用について』」（コメンテーター・米田正巳氏〈公認会計士、早稲田大学大学院会計研究科非常勤講師、東京都会計基準委員会委員長〉の発言）88頁（2012年）〈<http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/250124houkoku.pdf>〉（平成25年1月28日現在）によれば、「…町田市さんの場合、いわゆるPDCAサイクルの中に…新公会計制度を落とし込んでいる。これがひとつおもしろいものだとおもいます。…会計は道具、ツールなのです。それも情報のツールなのです。…発生主義複式簿記でないと、それも月次を含めた日々の仕訳をやっていくツールでない限り、いわゆる中長期の予算なんて考えられないわけですね」とされる（傍点筆者強調）。

⁹⁹ 東京都の事業別財務諸表の作成例については、本誌『自治体における「投資」と「回収」』を参照された。東京都の場合、「管理事業」という単位により、事業別の財務諸表を作成（局という枠組みの中であれば、会計や予算科目にとらわれることなく任意に設定することができる）。なお、今のところ、試行錯誤しながら事業別財務諸表を活用しているという状況であり、それは主要な施策に止まる、とされる（同上・『新公会計制度の活用について（東京都）』（東京都財務局発言）、61頁）。

¹⁰⁰ 大阪府では、平成23年度当初予算より、財務諸表の基礎的な作成単位を「会計別かつ所属別かつ事業別」とし、同一の事業に属するものを集約し、作成。

¹⁰¹ 三重県市町行政財政課「新地方公会計制度検討部会 報告書」184頁（2009年）。本報告書は、三重県市町行政財政課のウェブサイト〈<http://www.pref.mie.lg.jp/SHICHOS/HP/zaisei/koukaikai/kentoubukai.htm>〉（平成25年1月28日現在）にて閲覧できる。

¹⁰² 東京都会計管理局「東京都の新たな公会計制度の経緯と概要」1頁（2006年）〈

<http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/toukyoutonoaranakoukaikaiseidogaiyou.pdf>〉（平成25年1月28日現在）

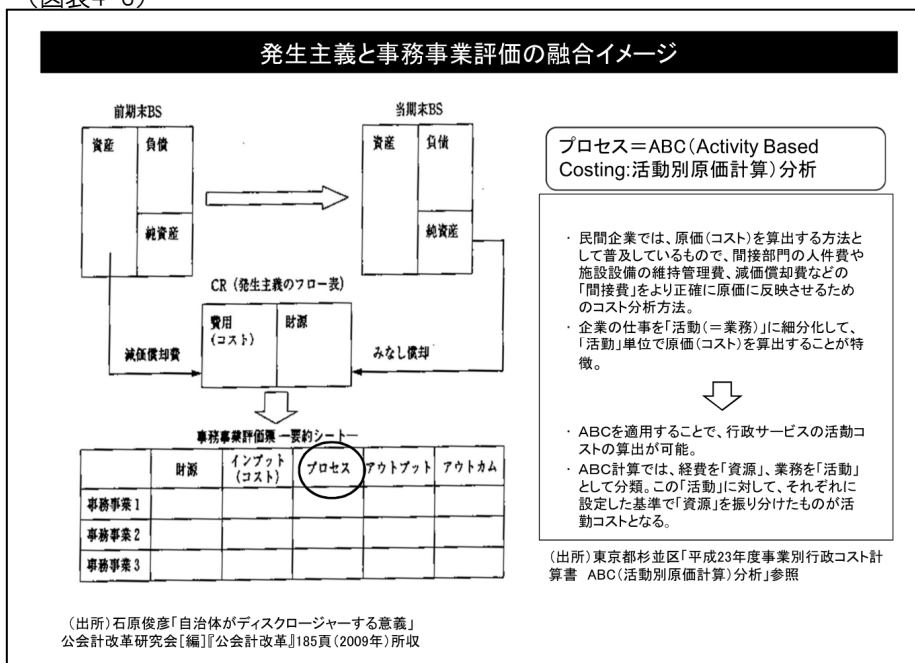
¹⁰³ 各事業への予算配賦に関し、東京都の場合、人件費など、執行時に管理事業別に分け、難しいものについては、共通・未定の管理事業に計上しておき、決算時に定数按分等の方法で各管理事業に配賦される。また、大阪府の場合では、人件費については、原則として職員の職階別平均給与額×職員数で算定した理論値を各事業に配賦されるが、共通経費をいかに事業ごとに配分するかが課題とされる。（「経営ツールセミナー報告書」・前掲注98、36頁、42頁-43頁、67頁-68頁等）

¹⁰⁴ 同上、36頁。

¹⁰⁵ 町田市の財務業績の月次報告は、アウトプットを財務業績で捉えることにより、目標（アウトカム）達成へのアクション

トカム（成果）指標）の大部分が、定性的効果として扱われる非財務情報により構成されていることに基因すると思われる。とはいえ、アウトカムの高さやその実現は、通常、アウトプット（投入された資源に対する行政の仕事量・活動量）に依拠するものであるから、当該アウトプットが会計（財務）情報に関連付けられる場合には、当該アウトカムをより正確に把握できる可能性は大きい、といえよう。この関連付けの一つの方法として、発生主義に基づく行政コスト計算書を、ABC〔Activity Based Costing:活動別原価計算〕という管理会計（原価計算）の手法を用いて更に掘り下げ、行政活動・業務単位ごとにコストを分解し、財務情報をアウトプットに関連付ける、というやり方もありうる（図表4-3参照）。その意味では、こうした会計情報は、PDCA サイクル等における評価の局面において、行政活動のコストとの比較という文脈における事業の成果・効果の把握に資するもの、といえるのではなかろうか¹⁰⁶。

（図表4-3）



4-2 コスト及びストックの情報

（1）保有・投資資産の減価償却費を含めたフルコスト情報

自治体におけるコスト情報の認識や分析は、職員によるコスト意識の醸成を通じての行政活動（勿論、その効果が長期に及ぶ資産への投資の意思決定も含む。）の費用対効果の評価¹⁰⁷や当該活動の効率性や

ン（気づき）〔傍点筆者強調〕として、PDCAサイクルのスピードアップを図っている（東京都町田市・前掲注92、28頁-29頁）。詳細については、本誌『デフォルト（財政破綻）に関する研究』を参照されたい。もっとも、かかる取り組みについて、町田市は、「この取り組みを始めたばかりです。正直、月次の目標管理もまだまだ不慣れで、目標の設定や報告内容もまだまだなのが現状です。しかし初めから完璧なものなど求めても仕方ありません。重要なのは意識改革だと思います」としている（「経営ツールセミナー報告書」・前掲注98、86頁-87頁）。

¹⁰⁶ 石原俊行「自治体がディスクロージャーをする意義」公会計改革研究会〔編〕『公会計改革』185頁-186頁（日本経済新聞社、2008年）は、財源→インプット→プロセス（ABC分析）→アウトプット→アウトカムの流れをイメージし行政運営のマネジメント・システムとして確立することが適当とし、「行政独自のアウトカム測定手法である事務事業評価システムは、いわば行政の収益を認識するシステムであるから、（原価計算と事務事業評価の）両者を融合することで行政の『収益-コスト=利益』という発想（決して数式的な意味においてではなく、アウトカムとコストの比較が可能となるという意味）が可能となる」とする（傍点筆者強調）。

¹⁰⁷ ここで言及する減価償却費や退職給与引当金等のコスト情報の重要性について、石田・前掲注4、249頁は、業績評価の観点から、「自治体がサービス提供のために要したコストが経済的であるか否か、提供したサービス（アウトプット）がコ

経済性に資する。新公会計制度の下、通常、行政を運営するために毎年費やされるコスト（フルコスト¹⁰⁸）に関する情報は、企業会計でいう損益計算書に該当する行政コスト計算書に記載される。発生主義会計の下で認識される、先述の減価償却費や引当金繰入額を費用（引当金、とりわけ一定の期間に亘り労働を提供したこと等の理由に基づいて、退職以後に職員に支給される退職給与の引当金）等が計上される¹⁰⁹。換言すれば、減価償却費は、過去において整備された施設・設備等のインフラ資産が現在に至るまでに長期的に使用されていることを示し、引当金繰入もまた、自治体の活動が将来に向けて複数年度に亘って継続していることを前提としている、所謂、時間をもたらすコストである¹¹⁰。

それでは、このようなフルコスト情報やそれが記載された行政コスト計算書は、実際に、どのように活用されているのであろうか。以下では、その活用事例を幾つか取りあげることとする。

❖ 東京都・神津島三浦漁港防砂潜堤の設置（泊地維持管理経費の縮減）に係る事業評価¹¹¹

この事例は、行政コスト計算書に計上される減価償却費と維持補修の累積費用の比較に基づき、東京都神津島三浦漁港防砂潜堤設置に関し、事後評価を行った事例である。以下は、その評価プロセスである。

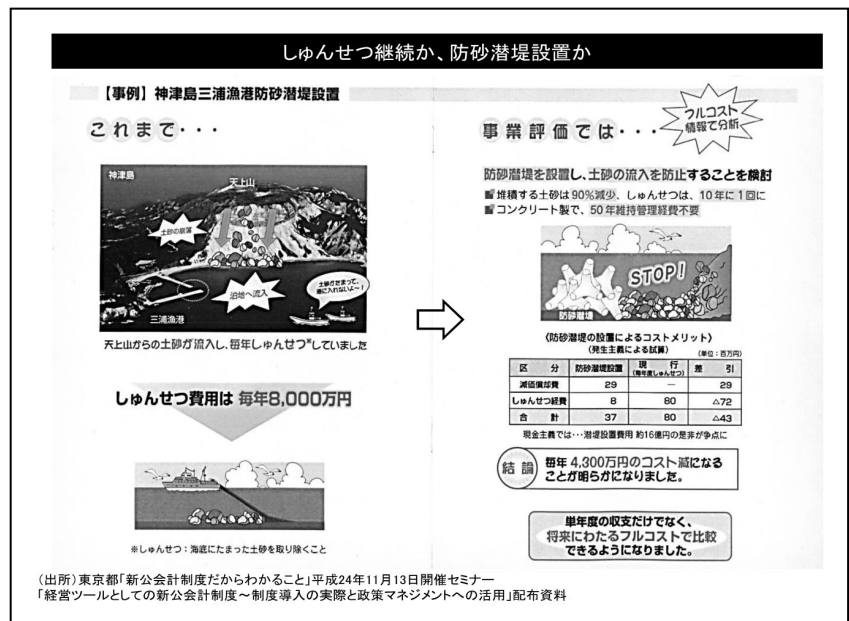
（現状・課題）

- ・ 神津島三浦漁港では、背後の山から土砂が流入するため、毎年度しゅんせつ作業を実施し、泊地の維持管理を行っている。
- ・ 貨客船等の安全航行を確保する必要があるが、しゅんせつ作業には多額の経費がかかる。

（対応）

- ・ 泊地内への土砂の流入量を低減させるため、周囲の海底への防砂潜堤の設置を検討。
- ・ 防砂潜堤の設置により、堆積土量を現在の10分の1程度に抑えることが可能となり、しゅんせつ作業は、10年に1度の実施で対応できる。

（図表4-4）



- ・ また、防砂潜堤は鋼材を使用しないコンクリートであるため、耐用年数（50年）が経過するまで維持

ストと比較して効率的であるか否か、サービス提供による効果（アウトカム）がコストとして満足できるものであるか否かというサービス業績評価の基礎としてコスト情報は重要である（傍点筆者強調）とする。

¹⁰⁸ フルコストの語源について、柴健次「公会計改革の基本的考え方」小林真理〔編著〕『公共経営と公会計改革』39頁脚注4（三和書店、2013年）は、「その語源を特定できないが、一般に用いられている内容から推定すると、発生費用と呼ぶのが正しいように思える」とする。

¹⁰⁹ 例えば東京都会計基準による行政コスト計算書の表示科目は、大きく、都の予算性質別による分類と発生主義による費用から構成される。発生主義による費用には、減価償却費ほか、債務保証費、不納欠損引当金繰入額、貸倒引当金繰入額、退職給与引当金額等が含まれる。

¹¹⁰ 大塚成男「地方公共団体のコスト情報の意義」会計検査研究第46巻69頁（2012年）参照。

¹¹¹ 東京都「平成23年度（2011年）東京都予算案の概要」<

<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2011/02/70121117.htm>>（平成25年1月30日現在）。

管理費用が生じることはない。

- ・防砂潜堤の設置には初期経費が発生するが、発生主義のもと、耐用年数を考慮した一年度当たりのコストを試算すると、現行のしゅんせつに比べてコストが半分以下である（図表4-4参照）。

❖ 熊本県宇城市¹¹²・施策別行政コスト計算書（総合計画との連携）¹¹³

宇城市は、2005年に「第1次宇城市総合計画」を策定したが、その中で部門基本計画として、「自然と共生するエコタウン構築（環境立市）」、「白寿にいぎなうセルフケアの確立（健康立市）」、「安定した生活・産業のインフラ整備（生活安定）」、「安全で安心できるライフサポート（安全安心）」、「ユニークな文化と心とひとつづくり（教育文化）」、という5つのミッションを設定した。それぞれのミッションの達成度を評価する資料として、施策別の財務書類が作成されている。そこでは、人件費、減価償却費等を含めた政策・施策のフルコストや受益者負担の状況を明らかにするため、上記5大政策と45の施策の貸借対照表と行政コスト計算書が作成されている¹¹⁴。たとえば、上記ミッションの1つである「教育文化」政策については、学校教育、社会教育、生涯教育及び文化教育の施策に区分された行政コスト計算書が作成されている¹¹⁵（図表4-5参照）。

その趣旨は、「（当該）財務書類を行政経営の羅針盤として活用するために、行政評価制度や総合計画と連携させるため、総合計画

の進捗管理として（当該）財務諸表を活用することにある¹¹⁶。宇城市によるこの取組みは、政策評価資料としてコスト情報の活用が図られている事例であり、単に財務諸表が資料として作成されているだけではなく、その分析に基づいて具体的な行政活動が行われている点で意義のある取組みである、と評されている¹¹⁷。また、このような施策別財務諸表は「効率的な行政運営や、職員のコスト管理意識をかえるきっかけにもなっている」ともされる¹¹⁸。

（図表4-5）

熊本県宇城市・行政コスト計算書（教育文化） 熊本県宇城市財政課作成資料															
【経常行政コスト】															
	総額			学校教育			社会教育			生涯教育			文化芸能		
	○年度	□年度	差額	○年度	□年度	差額	○年度	□年度	差額	○年度	□年度	差額	○年度	□年度	差額
1	(1)人件費														
	(2)退職手当引当金														
	(3)賞与引当金繰入額														
	小計														
2	(1)物件費														
	(2)維持補修費														
	(3)減価償却費														
	小計														
3	(1)社会保険費														
	(2)補助金等														
	(3)他会計等への支出額														
	(4)他団体への公共資産整備補助金														
	小計														
4	(1)支払利息														
	(2)回収不能見込計上額														
	(3)その他行政コスト														
	小計														
	経常行政コスト			a											
	(構成比率)														

【経常収益】(略)

（出所）天川竜治「自治体経営へ“会計”を活かせ」TKCウェブサイト公表分の行政コスト計算書参照
http://www.tkc.co.jp/kaze/kaikei_10_11.html（平成25年2月22日現在）
 なお、施策別行政コスト計算書は内部資料として作成・活用していること（宇城市への照会による）。

¹¹² 熊本県宇城市は、熊本県中央部に位置し、人口は約6万2,267人（平成24年12月31日現在）。同市は、2005年に三角町、不知火町、松橋町、小川町及び豊野町の5町合併によって成立した新設市である。

¹¹³ 熊本県宇城市『平成18年度包括年次報告 熊本県宇城市（自平成18年度4月1日至平成19年度3月31日）』（公会計研究会2007年度第2回首長部会・第5回研究会討議資料）23頁（2007年）。なお、この報告書、いわゆるアニュアルレポートは、①「はじめに」（宇城市を取り巻く環境や今後の市政方針）、②「財務報告」（財務書類とその解説）、③「統計情報および将来に関する情報」（各種統計情報、今後の財政計画など）の3部構成となっている（天川・後掲注114、175頁もまた、参照）。

¹¹⁴ 天川竜治（宇城市総務部財政課財政係長）「日本における公共経営と公会計改革の実践例（宇城市）」小林真理〔編著〕『公共経営と公会計改革』174頁（三和書店、2013年）参照。

¹¹⁵ 大塚・前掲注110、75頁参照。

¹¹⁶ 天川・前掲注114、174頁参照。

¹¹⁷ 大塚・前掲注110、75頁。

¹¹⁸ 天川・前掲注114、174頁。

❖ 愛媛県砥部町・事務事業評価という形で行政コスト計算書を補完

上で取りあげた愛媛県砥部町は、費用対効果を考えるうえで、コストだけでは表せない住民の満足度を金額に換算することは非常に困難であると考え、事務事業評価という形で行政コスト計算書を補完している¹¹⁹（図表4-6参照）。砥部町の場合、別途、事務事業評価を作成しているが、当該事務事業評価に計上されるコストは現金主義的な発想になっているものとされる¹²⁰。また、実際に、当該事務事業評価シート（その見方（説明））を見てみると、成果指標の記入欄には「1単位当たりの成果のコスト（費用）など、効率を測る指標名」を記入する旨が記載されている（〔参考・図表〕参照）。これらのことから、コストパフォーマンス単位当たりで当該満足度を測る（把握する）という、町のスタンスが見て取れる。その基本的な考え方は、上のABC分析で述べた考え方と相違ないのではなからうか。（図表4-6）

愛媛県砥部町・行政コスト計算書

図表 1-3-5 行政コスト計算書（期間損益）一覧 単位：千円

	砥部焼伝統産業会館	陶芸創作館	とべ温泉特会
正職員数（人）	0	0	1
人にかかるコスト	0	0	8,804
物にかかるコスト	28,942	15,345	45,375
物件費	1,923	2,221	4,424
施設管理費	3,866	192	3,146
賃金	10,680	6,670	13,266
燃料費、原材料	0	3,186	3,103
光熱水費	3,536	1,323	12,994
経常修繕費	628	220	2,457
減価償却費	8,309	1,533	6,985
その他のコスト	0	0	957
コスト合計	28,942	15,345	55,136
受益者負担収入	10,046	11,724	37,363
受益者負担割合（%）	34.7	76.4	67.7
差引	△18,896	△3,621	△17,773
単位コスト	1,344円/人	1,609円/人	498円/人
入館料など	一般個人 300円 一般学生 200円 小中学生 100円 団体個人 250円 団体学生 150円 団体小中 70円	給付湯のみ 450円～ 給付茶碗等 800円～ ろくろ 1,500円～	中学生以上 350円 小学生 200円
行政コスト計算書から見えるもの	単位コストは、入館料の2倍以上にするのが理想。コスト削減とともに、入館者増の取り組みが必要。	今後施設や設備改修に伴い、コスト削減とともに、入館者増への取り組みが必要。	飲食部門の収入で飲食部門の臨時職員の賃金しか賄えていない。収支を均等させる取組が必要。

事務事業評価	伝統産業会館（管理運営）	陶芸創作館	とべ温泉
総合評価	C	D	D
コスト評価	b	d	d
担当者評価	現状継続	現状継続	現状継続

図表 1-2 事務事業評価で行う総合評価とコスト評価

ランク	総合評価	コスト評価
A	現状どおり事業（施設管理）を進めることが妥当	現状どおり事業（施設管理）を進めることが妥当
B	事業の進め方の改善検討	現在の達成度を維持してコストを下げる取組が必要
C	事業規模・内容または実施主体の見直しが必要	現在のコストパフォーマンスを維持して達成度を高める取組が必要
D	事業の抜本的見直しが必要	事業の抜本的見直しが必要

*コスト評価では、ランクを小文字で表示しています。
 （出所）愛媛県砥部町「平成23年度砥部町財政分析 資料編第1章施設別・事業別の財務諸表」5頁・10頁（2011年）

〔参考・図表〕愛媛県砥部町・事務事業評価シートの見方

事務事業評価シート

1 事務事業の概要 (Plan)

事務事業名	記入者名	記入日	評価年度	平成23年度	事業年度	平成22年度
事業区分	事業類型	担当課係	電話番号			
根拠法令	分野	会計名	款			
総合計画体系上の位置付け	施策	予算	項			
	施策の成果	費目	目			

目的
 対象（誰を、何を、どこを）
 事業が対象としている人や、ものなどが記入されています。
 意図（対象者どのような状態にしたいか）
 事業を実施した結果、どのような成果を得ようとしているのかが記入されています。

手段
 （目的実現のための手段及び実施内容）
 事務事業の具体的な活動内容、やり方、手順など
 目的を達成するための事業の具体的な活動内容などが記入されています。

2 事務事業実施にかかるコストと業績 (Do)

コスト（単位：千円）	21年度		22年度		23年度	
	財源	コスト	財源	コスト	財源	コスト
国庫補助金等			国庫補助金等		国庫補助金等	
受益者負担			事業費	人件費	受益者負担	事業費
一般財源等			受益者負担	人件費	受益者負担	事業費
			一般財源等	合計	一般財源等	合計
人工数	0.00人		0.00人		0.00人	

指標名等	21年度 (a)	22年度 (b)	23年度	対前年比 (b+a) (%)	備考 (指標設定の考え方)
	具体的な活動量や活動実績(仕事量)を測るため、最もよいと思われる指標を考え、その指標名が記入されています。				
1単位当たりの活動のコスト(費用)など、効率を測る指標名が記入されています。					
対象となる人やものを何を得られたか(成果)を測るため、最もよいと思われる指標を考え、その指標名が記入されています。					
1単位当たりの成果のコスト(費用)など、効率を測る指標名が記入されています。					
指標化(数値化)できない成果					

（出所）愛媛県砥部町「平成23年度事務事業評価シートの見方」

¹¹⁹ 愛媛県砥部町「平成23年度砥部町財政分析 資料編第1章施設別・事業別の財務諸表」3頁（2011年） < <http://www.town.tobe.ehime.jp/uploaded/attachment/7350.pdf> >（平成25年2月10日現在）。

¹²⁰ 同上。

(2) 資産・負債のストック情報

地方財政が逼迫した状況においては、毎年度のフローの財務情報だけでなく、フローの行財政活動の蓄積であるストック情報を時間軸のなかで見ることが大切である。これにより、初めて将来を見据えた財源調達を管理することができる。ストック効果は、フロー効果と違い、瞬間的にあらわれるものではなく、経年的に徐々に顕在化するものであり、且つ、その効果は将来にも及ぶ。その代表例が、土地や建物等の社会資本であるインフラ資産への投資効果である。自治体の場合、それが公共の福祉の増進を最大の目的としているため、こうしたインフラ資産には「私企業では通常所有されない当該自治体特有のものが存在（し）、…これらの資産は他の有形固定資産に比べ相当期間又は永久に保有されているという特質を有する」¹²¹とされる。同時に、このような資産においては、時の経過とともに、その必要とされる住民サービスの需要の量やその質に変化が生じうる¹²²。したがって、このような自治体特有の資産に関し、その投資された蓄積とそのためを抱えている負債といったストック情報を示す貸借対照表は、そうした投資の将来的効果を把握するのに有用であろう。また、当該ストック・ベースの情報を示す貸借対照表については、投資効果が有機的に関連する自治体の生産性という視点で、それを見ることの必要性を説く意見もなかには見受けられる¹²³。

以下では、このようなストック情報を土地と施設の有効利用に活用した東京都の事例を紹介する。興味ぶかいのは、その保有ストックの活用効果を比較評価するに際し、そのプロセスのなかに機会費用¹²⁴的な要素の認識（下記事例では、「貸付収入」を考慮する。これは、「現在地」での改築の場合と「遊休地」での改築の場合とを単に比較するのではなく、各々の改築候補地において、仮に改築を行う替りに当該土地を貸付けた場合に稼得されるであろう、貸付収入を認識（又は意識）している、ということである（図表4-7参照）。）が見て取れる点である。公会計上、かかる機会費用を意識又は認識する必要はないともされるが¹²⁵、その効果が将来に及ぶ投資的事業の場合には、当該機会費用の認識は適当な財源調達へと誘導し、また、そのような認識により、かかる将来投資に対する不確実性（リスク）低減の効果を計ることもできよう。

❖ 東京都足立都税事務所の改築（保有ストックの有効活用）に係る施設整理評価¹²⁶

（計画検討）

- ・ 経年劣化の著しい足立都税事務所の改築について、適地、他の施設との合築などを幅広く検討。
- ・ 土地の形状や他の施設の特性などを比較検討した結果、単独で改築することとし、最終的な候補地と

¹²¹ 石田・前掲注5、48頁。

¹²² 石田・前掲注5、65頁参照。

¹²³ 上山・前掲注4、168頁-169頁は、「行政でいうフローとは、突き詰めると毎年度の予算をどう分配するかということである。フローの行革の核となる概念は『削る』と『束ねる』である。『削る』のは、予算や公務員の数で主に人とお金が対象である。『束ねる』というのは、組織の簡素化を目的とした部署の統合ほか…。さて、削る改革は原資がなくなると、次第に厳しくなる。…かくして『削る』『束ねる』というフローの行革は、当初はぜい肉落としのようなものでよいが、長続きがしない。そこで、次はストックに目をつけることになる。…自治体の例でいうと、各部局に聞くとすべて有効活用しているという答えが返ってくる。しかし実際に調べてみると、遊休状態にある土地や施設がたくさん出てくる。…また（そうした土地や施設の）資産価値を維持するため投資をすべきであろう」とする。

¹²⁴ ヘンリー・レヴィンほか・前掲注20、67頁は、機会費用の定義について、「（それは）その資源を他の用途に用いることによって生じたであろう金銭的利益で（ある）」とする。

¹²⁵ 北海道知事政策部「平成17年度アカデミー政策研究 コスト情報を活かした行政経営をめざして」2頁（2006年）<<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/sum/grp/06/zenpen.pdf>>（平成25年2月11日現在）は、「（機会費用は）、公会計上は意識する必要がないが、経費投入の意志決定に影響を与えるものとして重要な概念である」とする。

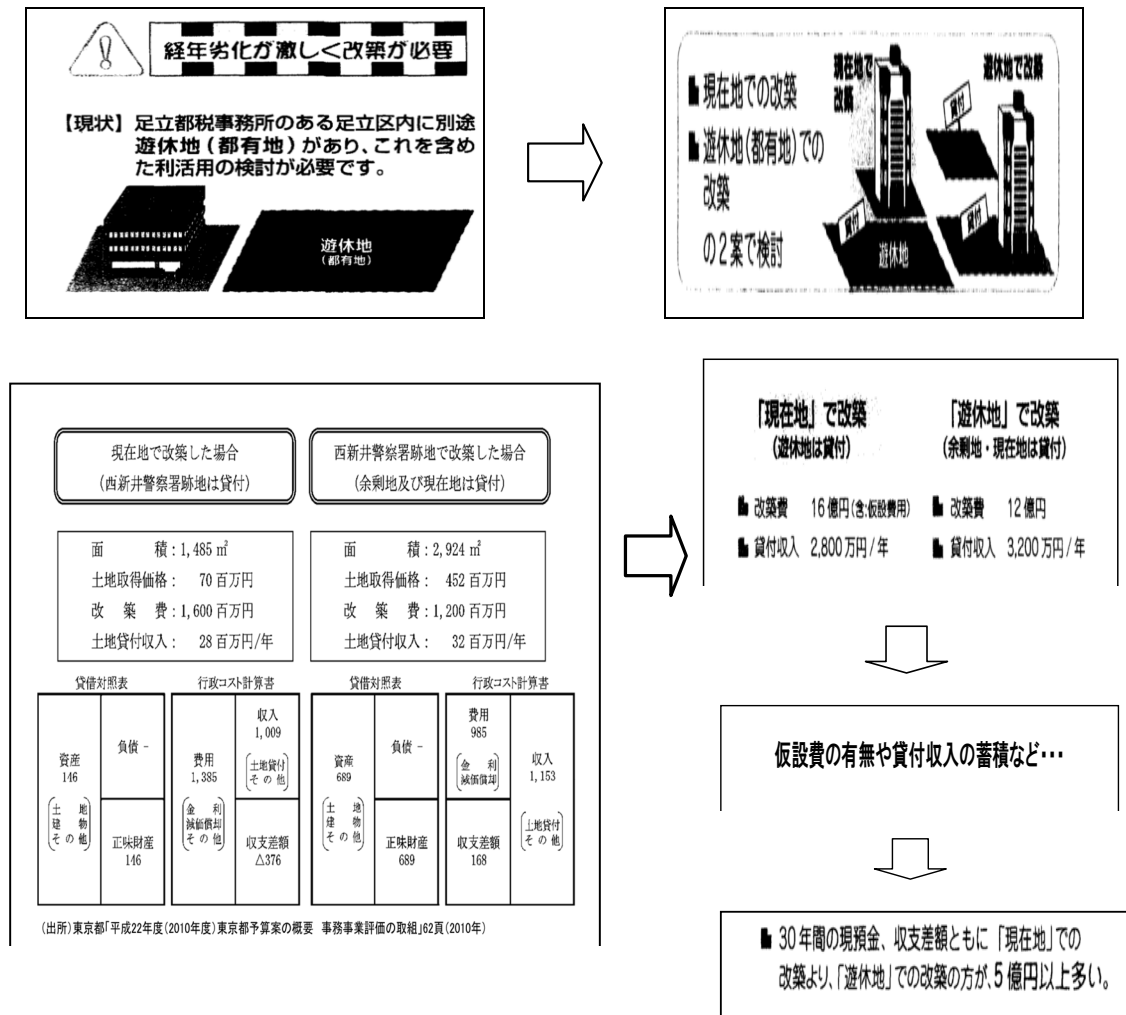
¹²⁶ 東京都「平成22年度（2010年度）東京都予算案の概要 事務事業評価の取組」62頁（2010年）<<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2010/02/DATA/70k2h106.pdf>>（平成25年2月11日現在）

して、現在地と西新井警察署跡地（都有地）を選定。

（コスト・ストック分析）

- ・ 次に、改築費及び財産利活用等の視点から、それぞれの場所で改築し、一方の土地などを貸し付けた場合の今後30年間のコスト・ストックを分析すると、西新井警察署跡地で改築した方が有益（以上、図表4-7参照）。

図表4-7



（出所）東京都「新公会計制度だからわかること」
平成24年11月13日開催セミナー配布資料抜粋・参照

4-3 小括

本章では、長期に亘る事業に係る財源手当を図る仕組みづくりについて、自治体財源に係る現在及び将来のコストとストック情報の把握に有用なツールである新公会計制度（東京都方式等）とそうした事業の評価の側面（効果・成果の把握）との融合ないし連携への接近、という視点で、これを考察した。発生主義複式簿記の考え方を採る新公会計制度は、原則単年度（予算単年度主義）という現行法の縛り

のもと、その法的性質を維持しつつ、複数年の支出計画ないし財政計画を合理的に当該単年度予算の中に組み入れることができる、即ち複数年予算的な考えを実現しうる技法ともいえる。もっとも、当該制度を単に導入するだけでは、長期に亘る事業に係る財源手当は図り難い。なぜならば、そうした財源の手当を図るには、当該事業に対する何らかの評価とそれの予算へのフィードバックが必要であると思われるからである。故に、ここにおいては、NPMに基づくPDSサイクル又はPDCAサイクルの「See」又は「Check」の評価に事業別・施策別の財務諸表作成等から成る会計情報のツールとしての新公会計制度を組み込みつつ、事業の究極の目標を意識しながら、日々の具体的な行財政マネジメントをマクロ的な視点で続けていくことが必要である。

もっとも、政策評価上の指標、特に定性的効果として扱われる非財務情報が混在するアウトカム（成果）指標等との整合性の問題等もあるが、この点、上述の発生主義に基づくコスト（フルコスト）情報は、事業のかかる成果ないし効果に関し、コスト・ベース又はコストパフォーマンス・ベースでの対比において、直接又は間接にその把握と評価に資するであろう。一方、ストック情報については、経年的に徐々に顕在化し、その効果が将来にも及びうるストック効果（例えばインフラ資産への投資効果等）を特定するのに有用であり、これは当該ストックに対する投資的事業の効果・成果を把握する目安となりうるし、同時に、将来を見据えたより効率的な財源手当に資するものとなりうるのではなかろうか。

おわりに - まとめと提言 -

まとめ

冒頭に述べたように、今般、自治体の多くは財政逼迫の状況にある。このような状況のなか、将来のビジョン・長期的視点は見失われがちな傾向にあり、そうした視点を欠いた近視眼的な行財政運営は自治体事業の負のスパイラルを惹起しうる。こうした認識のもと、本研究の課題は、行財政運営の経営学的アプローチをとりつつ、長期的に見て効果が現れる事業を適正に評価し¹²⁷、また、その財源手当（財源調達）を図る仕組みをどのように構築すべきか、そこに如何なる要素・事項を考慮すべきかを明らかにすることであった。

第1章では、政策評価を自治体の政策（仕事）の意味づけやその長期的な効果や副次的な効果を確認するためのツールとして位置付けたうえで、事業の性質を勘案しつつ、地域の将来ビジョンを示した総合計画と評価システムとの連動のもとで、そうしたビジョンを斟酌した自治体活動の目標値たるアウトカム（成果指標）につき、施策・事業に係る自治体活動のインプット（資源の投入）、アウトプット（活動結果）を経てそれに至るまでの因果関係の理論的プロセスのなかで把握することの必要性を説いた。このプロセスにおいては、当該アウトカム指標が事業の正確な現状及び将来予測に資するよう、地域の現状や構造の変化を見据えること、事業の正確な財務・会計上の情報を把握すること、及び職員一人ひとりの意識改革（仕事の仕方や行動を変えること）が求められる、ということが見て取れた。

¹²⁷ 長期的に視野に立った事業の費用対効果を考えるに際して、最後にここで、興味ぶかい話を付言しておく。森脇俊雅「事業評価を考える」公共政策研究第10号3頁-5頁（2010年）は、「ノイシュヴァンシュタイン城といえばドイツ・ロマンチック街道の南端に位置するおとぎ話に出てくるような美しい城として人気があり、南ドイツ観光のハイライト的存在となっている。…しかし、この城が建設された当時は不評でなんのための城かさんざん問題になった。…建設費は王室費から充当されたが、とうていそれでは足りないことから、公債を発行したが、国家財政の大きな負担となっていた。…だが、その城はいまや屈指の観光資源として世界中からの観光客であふれており、地元のみならずドイツの観光の・交通関連産業をうるおしている。建設当初はまったく無駄で不要なハコ物であり、費用対効果の観点からは真っ先にカットされる事業であったにちがいない。しかし、現在ではドイツ観光には不可欠の重要な存在になっているのである。建設から百数年のこの評価の逆転は事業評価の視点からはどう説明したらよいであろうか」とする。

第2章と第3章では、長期的に見てその効果が見込まれる「マチ」への投資的な事業の一例である道路整備事業の事例及び「ヒト」への投資的な事業の一例であるワクチン接種の事例並びにこれらの事業が合わさった複合的事業といえる企業誘致事業をそれぞれ取りあげて、考察した。それぞれの事例からほぼ共通して得られた知見とその含意は、次の二点であった。一つは、投資の費用対効果を高める（投資の回収を高める）べく、将来リスクを見極めた投資の多角化と分散である（ワクチン接種の事例及び企業誘致事業の事例）。そこでは同時に、財源上のリスク・マネジメントないしリスクの時間分散（例えば企業誘致事業の事例に見られた助成金の分割交付や「インベスト神奈川」第1ステージから第2ステージへのステップ・アップ段階において見られた財源調整）が見受けられた。もう一つは、複眼的視点での効果指標の設定である（道路整備事業の事例及び企業誘致事業の事例）。これらいずれも、将来的なイメージの変化や長期的に見ないと現れない効果もあるためである。

第4章では、こうした投資的な事業に係る財源手当の仕組みづくりについて、発生主義複式簿記の考え、さらには日々仕訳の内容を包含する新公会計制度（東京都方式）の事業評価に係る有用性を考察した。確かに、新公会計制度は、フルコスト及びストック情報、といった会計上の情報をタイムリー、且つ、正確に認識・測定できる情報ツールである。しかし、長期的に効果が現れる事業の財源手当を考える場合には、そうした事業を適正に評価した上で、それを予算へフィードバックする、といった行財政マネジメント及びそれを行う能力が必要である、ということが見て取れた。

以上の第1章乃至第4章の検討分析は、上記仕組みづくりに当たっての要考慮事項（仕組みのパーツ）の抽出とその考察にとどまり、具体的な示唆を欠くものであるが（例えば特定の事業への投資（費用）に対する公共福祉の増進向上に係る具体的な効果）、ただ、いずれのパーツにおいても、その根幹には、職員の意識改革や人材育成が必要である、ということとはほぼ共通して見て取れた。

提言

- 自治体の仕事（政策・事業）の意味づけやその副次的効果や長期的効果を確認するための道具として、且つ、職員の意識や思考方法の改革又は組織改革のきっかけとなる道具の一つとして政策評価を位置付け、活用していくことが望まれる。
- 長期的に見て効果が現れる事業については、必要とされる地域のニーズ等、将来的なイメージの変化や長期的に見ないと現れない効果もあるため、複眼的視点で公共の福祉の増進に資するような幾つかの効果・成果指標を設定することが望まれる。
- 長期的に見て効果が現れる事業の費用対効果を向上させるためには、将来リスクを見極め、多角的・重層的に分散投資を行いつつ、財源上のリスク・マネジメントを推進していく必要がある。
- 長期的に見て効果が現れる事業の財源手当（財源調達）については、新公会計制度（特に、必要な事業に係る事業別財務諸表）上の会計情報を活用しつつ、日々のマクロ的な視点でPDSサイクル・PDCAサイクルをスピーディーに回し行財政マネジメントを行っていく必要がある。
- 行財政マネジメントを推進していくには、職員一人ひとりのコスト及びリスク管理意識の醸成やマネジメント能力を向上させ組織を活性化していくことが必要である。新公会計制度の活用は、その一つのよい契機となりうる。

(謝辞)

本研究は、石田晴美先生(文教大学情報学部准教授)、玉村雅敏先生(慶應義塾大学総合政策学部准教授)より、多大なご示唆をいただきました。また、取組み事例調査については、先浦宏紀氏(株式会社三重銀総研調査部 副部長 主任研究員)、東京都町田市財政部財政課の皆様、天川竜治氏(熊本県宇城市総務部 財政課 財政係長)にご協力いただきました。ここに記して感謝申し上げます。

(調査研究体制)

神奈川県政策研究・大学連携センター 清水信行 副主幹(研究協力)、古賀敬作 特任研究員

【主要参考文献】

第1章

- INPM 行政評価研究会著・石原俊彦編著『自治体行政評価ケーススタディ』(東洋経済新報社、2005年)
- 稲沢克祐著『総合計画の導入と活用 - 予算・決算、総合計画 - 』(イマジ出版、2006年)
- 上山信一著『行政評価の時代』(NTT出版、1998年)
- 上山信一著『日本の行政評価 総括と展望』(第一法規、2002年)
- 上山信一著『行政の経営改革-管理から経営へ-』(第一法規、2007年)
- 上山信一著『公共経営の再構築 大阪から日本を変える』(日経BP社、2012年)
- 梅田次郎「意識改革と政策形成：三重県庁における自治体組織運営の変革プロセス」公共政策研究第2号60頁(2002年)
- 金井俊之著『実践自治体行政学 自治基本条例・総合計画・行政改革・行政評価』(第一法規、2010年)
- 神奈川県自治総合研究センター『施策評価システムに関する調査研究』(1980年)
- 神奈川県自治総合研究センター『平成10～11年度部局共同研究チーム報告書 政策評価システムの研究』(2000年)
- 高寄昇三著『地方自治の経営 企業性の導入と市民性の確立』(学陽書房、1976年)
- 高寄昇三著『自治体の行政評価システム』(学陽書房、1999年)
- 高寄昇三著『自治体の行政評価導入の実際』(学陽書房、2000年)
- 玉村雅敏著『行政マーケティングの時代 生活者起点の公共経営デザイン』(第一法規、2005年)
- 村林守著『こうすればできる自治体改革 三重県の行政改革に学ぶ』(和泉書院、2012年)
- 古川俊一・北大路信郷著『公共部門評価の理論と実際 政府から非営利組織まで』(日本加除出版、2004年)
- 米国行政学会・行政経営センター著/谷口敏彦翻訳/上山信一監訳・監修『行政評価の世界標準モデル』(東京法令出版、2004年)
- 山田治徳著『政策評価の技法』(日本評論社、2000年)
- 山谷清志著『政策評価の理論とその展開 政府のアカウントビリティ』(晃洋書房、1997年)
- 吉村裕之著『三重県の行政システムはどう変化したか』(和泉書院、2006年)

第2章

- 赤林英夫監訳/ヘンリー・レヴィン・パトリック・マキューアン著『教育の費用効果分析』(日本評論社、2009年)
- 足立幸男著『公共政策学入門 民主主義と政策』(有斐閣、2007年)
- 池上直己・西村周二編著『医療技術・医薬品』(勁草書房、2005年)
- 伊多波良雄編『政策評価手法』(中央経済社、2009年)
- 岩崎俊夫著『社会統計学の可能性 経済理論・行政評価・ジェンダー』(法律文化社、2010年)
- 内山弘隆・上山信一編著『公共の経済・経営学』(慶應義塾大学出版、2012年)

- 大日康史・菅原民枝「医療・公衆衛生政策における費用対効果分析のその応用」『フィナンシャル・レビュー』第77号 165頁 (2005年)
- 大日康史「予防接種の費用対効果分析」『臨床検査』Vol.54 no.11 1292頁-1293頁 (2010年)
- 金本良嗣ほか著『政策評価マイクロモデル』(東洋経済新報社、2006年)
- 岸本光永ほか監訳／アンソニー・E・ボードほか著『費用・便益分析【公共プロジェクトの評価手法の理論と実践】』(ピアソンエデュケーション、2004年)
- 行政経営フォーラム海外調査会監訳『行政評価による地域経営戦略 ムルトマ郡におけるコミュニティ・ベンチマーキング』(東京法令出版、1999年)
- 桐越信ほか著『道路投資の費用便益分析 - 理論と適用 - 』(社団法人道路工学研究会、2008年)
- 小長谷一之・前川知史編『経済効果入門 地域活性化・企画立案・政策評価のツール』(日本評論社、2012年)
- 小林大高・坂巻弘之訳／OECD 編著『OECD 医療政策白書 費用対効果を考慮した質の高い医療をめざして』(明石書店、2011年)
- 佐々木亮著『政策評価トレーニング・ブック 7つの論争と7つの提案』(多賀出版、2003年)
- 常木淳一『費用便益分析の基礎』(東京大学出版、2000年)
- 中井達著『政策評価 費用便益分析から包絡分析法まで』(ミネルヴァ書房、2005年)
- 中込とよ子・中込治「ワクチンの費用対効果」『小児科診療』第11号(通巻第77) 1832頁 (2004年)
- 萩原清子監訳／T. F. ナス著『費用・便益分析: 理論と応用』(勁草書房、2007年)
- 森地茂・金本良嗣編著『道路投資の便益評価 理論と実践』(東洋経済新報社、2008年)
- 安田秀穂著『自治体の経済波及効果の算出』(学陽書房、2010年)
- 龍慶昭・佐々木亮一著『「政策評価」の理論と技法』(多賀出版、2010年)

第3章

- 伊丹敬之ほか著『産業集積の本質』(有斐閣、1998年)
- 伊東維年／柳井雅也編著『産業集積の変貌と地域政策 - グローカル時代の地域産業研究 - 』(ミネルヴァ書房、2012年)
- 遠藤宏一・亀井孝文編著『現代自治体改革論 地方政治、地方行財政、公会計のこれから』(勁草書房、2012年)
- 内田純一著『地域イノベーション戦略 ブランディング・アプローチ』(芙蓉書房出版、2009年)
- 大阪自治体問題研究所・境市企業立地とまちづくり研究会編『地方自治体と企業誘致』(せせらぎ出版、2008年)
- 梶原豊著『地域産業の活性化』(同友館、2008年)
- 神奈川県経済研究所編『頭脳都市神奈川の研究開発戦略』(神奈川県経済研究所、1989年)
- 神奈川県自治総合研究センター編『平成18年度部局共同研究チーム報告書 かながわのビジネスの国際化に向けて 外資系企業誘致の取組』(2007年)
- 神奈川県商工労働部企業誘致室「『インベスト神奈川』の取組と明確化する地域経済への波及効果」ESP499号 34頁 (2007年)
- 橘川武朗・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生』(有斐閣、2005年)
- 財団法人神奈川県経済研究所創立20周年記念版・神奈川県経済研究所編『頭脳都市 神奈川の研究開発戦略』(財団法人神奈川県経済研究所、1989年)
- 先浦宏紀「三重県の産業集積と地域経済活性化～液晶関連企業の集積と県内経済発展の可能性～」『三重銀総研調査レポート』No.31 (2003年)
- 佐々木陽一編著『元気なまちのスゴイしかけ 地域経済を活性化する全国24の事例に学ぶ』(PHP研究所、2006年)
- 地域政策研究(自治省大臣官房地域政策課)編『新・企業誘致時代 - これからの地域づくりと企業誘致 - 』(ぎょうせい、

1984年)

日本政策投資銀行『工場立地・企業誘致分析 戦略的産業振興の成功に向けて』（日本政策投資銀行地域企画部・地方開発部、2006年）

野長瀬祐二著『地域産業の活性化戦略～イノベーター集積の経済性を求めて～』（学文社、2012年）

松沢成文著『インベスト神奈川』（日刊工業新聞社、2007年）

松沢成文「『インベスト神奈川』の挑戦」Voice 第337号143頁（2006年）

武者加苗「企業誘致政策が地方財政に与えた影響 - 亀谷市の事例から -」租税研究第735号80頁（2011年）

安田秀穂著『自治体の経済波及効果の算出』（学陽書房、2010年）

山川豊「企業誘致から三重県は何を得ているか-バレー構想の影響力」産業立地 第5号29頁（2006年）

第4章

石田晴美著『地方自治体会計改革論—わが国と諸外国及び国際公会計基準との比較』（森山書店、2006年）

石原俊彦著『地方自治体の事業評価と発生主義会計 行政評価の新潮流』（中央経済社、1999年）

遠藤尚秀著『パブリック・ガバナンスの視点による地方公会計制度改革』（中央経済社、2012年）

大塚成男「地方公共団体のコスト情報の意義」会計検査研究第46巻69頁（2012年）

大塚宗春・黒川行治責任編集『政府と非営利組織の会計』（中央経済社、2012年）

亀井孝文著『公会計制度の改革』（中央経済社、2008年）

関西学院大学会計学研究室編『最新 会計学総論』（中央経済社、2010年）

公益財団法人日本都市センター編集『自治体の予算編成改革 新たな潮流と手法の効果』（ぎゅうせい、2012年）

公会計改革研究会編『公会計改革 ディスクロージャーが「見える行政」をつくる = Improvement on public disclosure』（日本経済新聞出版社、2008年）

公会計改革に協力する会計人の会著『新地方公会計 <実務上の諸問題>』（東峰書房、2011年）

公会計改革に協力する会計人の会著『続・新地方公会計 <健全な社会インフラの整備>』（東峰書房、2012年）

小西砂千夫著『公会計改革の財政学』（日本評論社、2012年）

小林真理編著『公共経営と公会計』（三和書籍、2013年）

佐藤主光著『地方財政論』（新世社、2011年）

鈴木豊・兼村文編著『公会計講義』（税務経理協会、2010年）

隅田一豊編著『公会計改革の基軸 政策過程における公会計の役割』（税務経理協会、1999年）

東京都新公会計制度研究会編著・東京都会計管理局長監修『新地方公会計の実務 - 東京都における財務諸表の作成と活用』（都政新報社、2008年）

日本財政法学会編『財政法の基本的課題』（勁草書房、2005年）

日本地方財政学会編『地方財政運営の新機軸』（勁草書房、2007年）

日本地方自治研究学会『地方自治の最前線』（清文社、2009年）

法と公会計研究班著『行財政改革と公会計』（関西大学法学研究所、2012年）

その他

伊藤修一郎著『自治体政策過程の動態 政策イノベーションと波及』（慶應大学出版会、2002年）

高寄昇三著『地方自治の経営 企業性の導入と市民性の確立』（学陽書房、1978年）

高寄昇三著『地方自治の経済学』（勁草書房、1982年）

森脇俊雅「事業評価を考える」公共政策研究第10号3頁 - 5頁（2010年）