

国会計第 0430001 号
令和 7 年 4 月 3 0 日

国東市議会議長 様

国東市長 松井 督治

令和 7 年度（2025 年度）国東市年次資金調達及び資金運用戦略
の提出について

国東市資金リスクマネジメント条例第 1 3 条第 1 項の規定により、標記年次
資金調達及び資金運用の戦略について、別紙のとおり提出します。

2025（令和7）年度 国東市資金調達・資金運用戦略

1 資金調達・資金運用戦略の位置づけ

- (1) リスクマネジメントとは目的志向の経営の枠組み 1
- (2) 目的「安全性を優先した最善の業績追求(財政継続性維持に貢献)」とはなにか 1
- (3) 重要なリスク・機会を評価し、内部統制の基準を定め、実行するための戦略 2
- (4) 組織による内部統制 3

2 金融環境と課題

- (1) 金利が経験のない水準に上昇 3
- (2) 日本銀行の金融引き締め（政策金利引上げ）を阻む米国発スタフグレーションリスク 4

3 長期資金調達戦略

- (1) 目的 6
- (2) 目的実現のための戦略 6

4 資金運用戦略

- (1) 目的 9
- (2) 目的実現のための戦略 9

参考

- 1 財務省「国債 60 年償還」及び総務省「地方債 30 年償還」が示す目的 21
- 2 地方分権改革について 24
- 3 内部統制：規範による統制と組織による統制 26
- 4 金利シミュレーションによる国東市資金調達方法改善事例 28
- 5 基金一括運用による基金と運用商品の縦割りの関係を断ち切り、再統合 29

1 資金調達・資金運用戦略の位置づけ

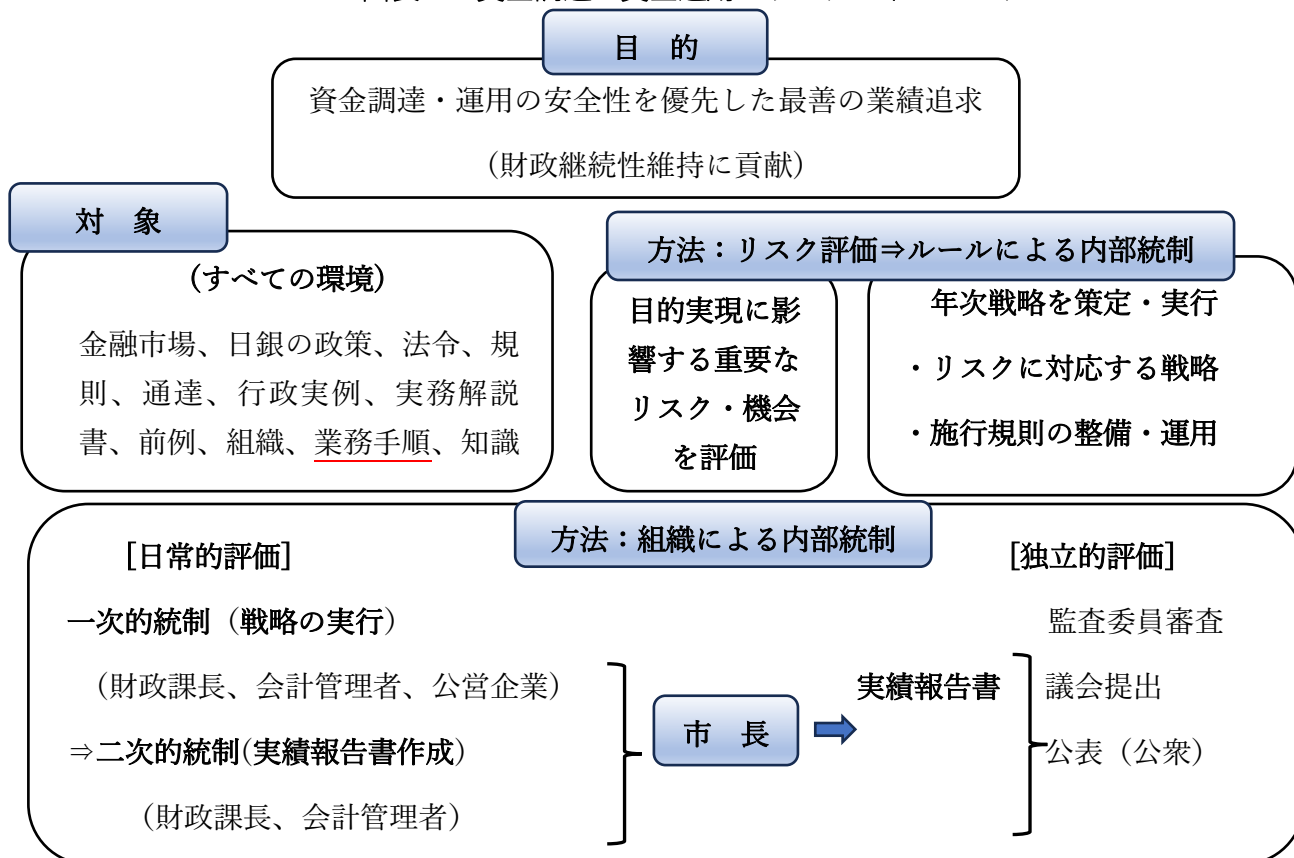
(1) リスクマネジメントとは目的志向の経営の枠組み

(目的) あるべき姿をみつめ、(対象) 組織の内外のすべての環境から、

(方法：リスク評価⇒規範による内部統制) 目的の実現に影響する重要なリスクと機会を見出し、
リスクと機会に対応するための戦略及び規範(活動基準)を策定・実行し、

(方法：組織による内部統制) すべての関係者の関与による評価・統制を行う

図表1 資金調達・資金運用のリスクマネジメント



※出所：資金リスクマネジメント条例(目的)第1条、(事業定義)第2条

(2) 目的「安全性を優先した最善の業績追求(財政継続性維持に貢献)」について

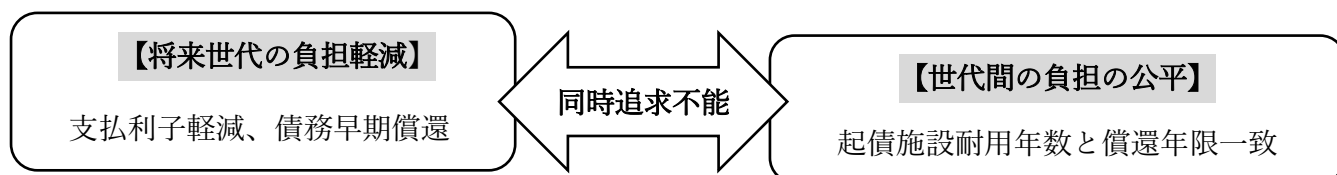
① (国東市) 長期資金調達の目的

ア) 将来世代の負担軽減「利子負担軽減、債務早期償還」を追及し、財政運営の健全性に貢献

イ) 人口減少社会において、地方債だけで世代間の負担の公平を図ることはできない

国立社会保障・人口問題研究所：推計(15～64歳)2020年 7,509万人⇒2045年 5,832万人(−22.3%)
公共施設・公用施設整備財源：税・国庫支出金・基金(現・過去世代負担)及び地方債(将来世代負担)

図表2 将来世代の負担軽減と世代間の負担の公平はトレードオフ



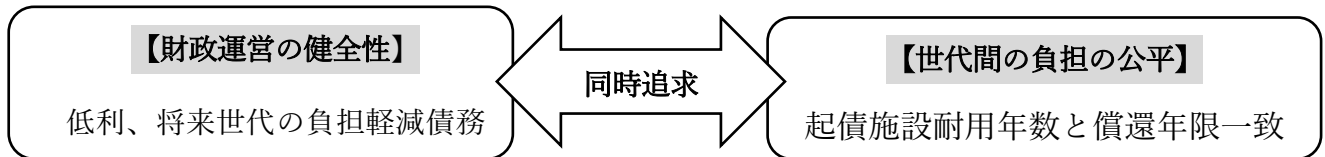
資金リスクマネジメント条例施行規則(長期資金調達)第30条第2項

市等は、支払利子軽減と債務早期償還を実現するために、次の方法を取るものとする。略

ウ)総務省地方債通知等の目的

(参照：参考 1 財務省「国債 60 年償還」及び総務省「地方債 30 年償還」が示す目的)
財政運営の健全性（低利、将来世代の負担軽減）と世代間の負担の公平（起債施設耐用年数と償還年限一致）の追求

図表 3 財政運営の健全性と世代間の負担の公平の調和



令和 6 年度地方債同意等基準(令和 6 年総務省告示第 134 号)

地方債の発行は、世代間の負担の公平や地方債を発行する地方公共団体の財政運営の健全性、財政秩序の維持、受益者負担の原則等を損なわないものである必要があり、 略

地方債制度研究会「令和 6 年度地方債のあらまし」(地方財務協会) 将来の財政負担をできる限り軽減し、世代間の負担を受益に応じてできる限り公平にすることが望ましい。

ア 低利であること イ 償還期限は当該施設の耐用年数と一致すること

ウ 据置期間は住民が利用できない期間と一致

※地方債制度研究会：全国知事会、全国市長会及び全国町村会が設置した社団法人

地方財務協会：正会員：都道府県・政令市、賛助会員：市町村、目的：地方行政制度・地方税財政制度の調査・研究・啓発と中央官庁との連絡調整

②資金運用の目的

安全かつ効率的な運用「リスク管理を通じた運用収益の向上」

資金リスクマネジメント条例施行規則(長期資金調達)第 24 条 市等は、条例第 1 条に規定する安全性を優先した最善の業績を追求するために、次の各号に掲げる引き受けるべきリスクの種類及び量を適切に管理することを通じて、支払利子削減及び債務早期償還並びに運用収益向上を図る。

(3) 重要なリスク・機会を評価し、内部統制の基準を定め、実行するための戦略

①目的に影響するリスクを評価するために

(参照：参考 2 地方分権改革について、参考 3 内部統制：規範による統制と組織による統制)

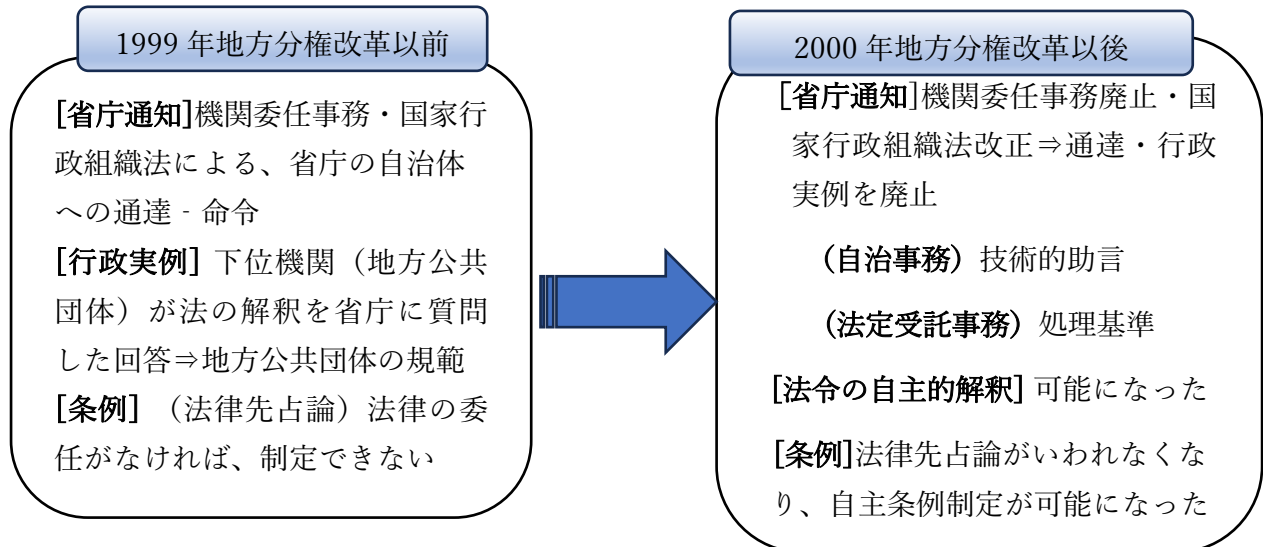
ア)1999 年まで：省庁通知は上部機関の通達のため、省庁の意思に反する法令解釈できない

イ)2000 年から：法令の自主解釈権獲得、通達・行政実例の廃止、自治事務に対する省庁通知は助言・法定受託事務は処理基準へ、自主条例制定が可能に

②組織文化が変わらなければ、すべての環境を対象にリスク評価を行うことは困難

(すべての環境)金融市場、日銀の政策、法令、規則、過去の通達・行政実例、実務解説書、前例、組織、業務手順のあり方などを問い返し、リスク評価できるだろうか

図表4 地方分権改革は国と地方公共団体を上下関係から対等な関係に変えた



③金融知識がなければ、目的に影響するリスク評価ができない

「安全性を優先した最善の業績追求(財政継続性維持に貢献)」に影響するリスクと機会を評価するためには、基礎的な金融知識を習得する必要がある

資金リスクマネジメント条例(専門的人材の育成及び誘致)第9条 市長等は、資金管理における倫理性及び専門性を備えた人材育成及び誘致を図らなければならない。

④制定された活動基準「条例施行規則、年次戦略」による内部統制

ア)日本は暗黙知により、前例・口伝により属人的に統制する文化

イ)トヨタ生産方式「標準作業書」のような、活動基準による内部統制

旧財務活動管理方針 11 回改正、資金リスクマネジメント条例 2 回改正、施行規則 6 回改正

(4)組織による内部統制

あらゆる関係者（市長、事業管理者、職員、監査委員、議会、公衆）による内部統制

2 金融環境と課題

(1) 金利が経験のない水準に上昇

①日本銀行：2024.3.19 異次元の金融緩和政策解除

②国債金利が上昇

	1 年国債	5 年国債	10 年国債	20 年国債
2012/1/4	0.121%	0.341%	0.986%	1.741%
2025/4/4	0.517%	0.35%	1.379%	2.279%

③米国保護主義台頭による高関税・安全保障等を通じた圧力の影響

・米国貿易赤字縮小とドル安政策

・日本の円高を望んでいる

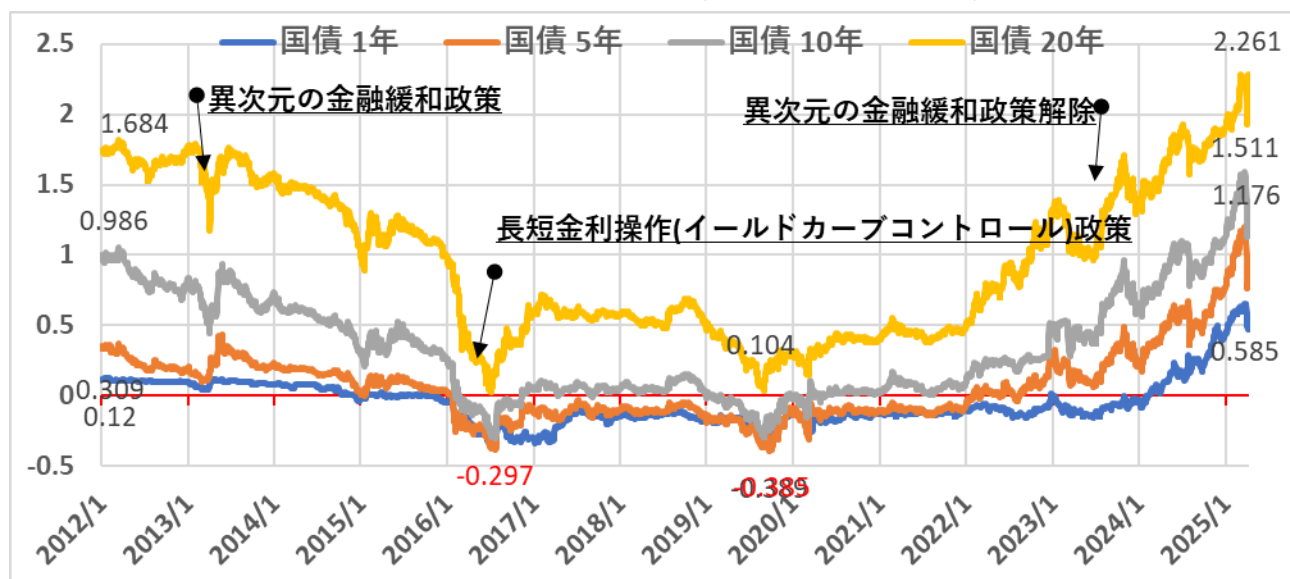
⇒政策金利上昇・中長期金利上昇要因

矛盾

・世界的なスタフグレーション（インフレ、不況）の可能性

⇒日本銀行政策金利引き上げを押し止める要素

図表5 国債利回りの推移 (2012/1～2025/4/10)



出所：財務省 国債金利情報

(2)日本銀行の金融引き締め（政策金利引上げ）を阻む米国発スタフグレーションリスク

- ①日本銀行は安定した物価目標 2%上昇が見込まれれば、金融引締（政策金利上昇）を進める
 ア) (政策金利) 2025 年度：現在 0.5%⇒年内に 0.75%へ⇒次年度以降：1.00%～1.5%へ
 イ) 日本の短期実質金利は超金融緩和的

2025/3 実質短期金利＝政策金利 0.5%－消費者物価指数前年同月比 3.6%＝－3.1%

※実質短期金利：アメリカ 1.85～2.1%（政策金利 4.25～4.5%、消費者物価指数 2.4%）

- ②米国通商政策による景気後退：日銀金融引き締め（政策金利上昇）を止まらせるリスク
 ア) 米国の関税による貿易赤字縮小とドル安政策
 世界的なスタフグレーション（インフレ、不況）の可能性
 イ) 金利低下、株価下落及びインフレリスク

図表6 日本銀行金融政策金利変更の実績及び今後の見込み

日銀金融 政策発表日	2024年		2025年							
	3月19日	7月31日	1月24日	3月19日	5月1日	6月17日	7月31日	9月19日	10月30日	12月29日
政策金利	0.1% ← —0.1%	0.25%	0.50%	—	0.75%の可能性					
長期金利	国債購入による長期金利誘導の撤廃									

※2016 年以降は長短金利操作(政策金利—0.1%、長期金利上限操作)を行ってきた

- ③日本銀行は経済が成長し消費者物価指数が 2 %を超えることを見込んだ 2025 年 1 月時点
 米国関税発動後の(2025/5/1、7/31、10/30) 日本銀行「経済・物価情勢の展望」を注視

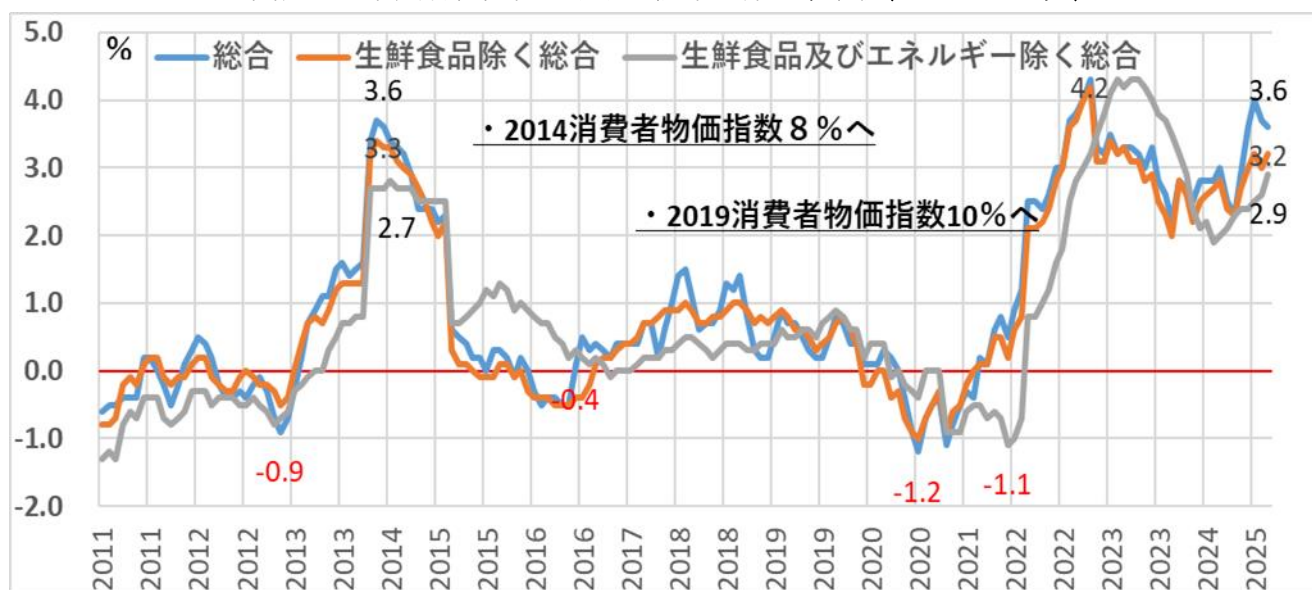
図表7 2023～2026 年度の日本銀行政策委員の大勢見通し、対前年度比%、<>は中央値

	実質 GDP	消費者物価指数 (除く生鮮食品)	(参考) 消費者物価指数 (除く生鮮食品, エネルギー)
2024 年度	+0.4～+0.6<0.5>	+2.6～+2.8<2.7>	+2.1～+2.3<+2.2>
2025 年度	+0.9～+1.1<+1.1>	+2.2～+2.6<+2.4>	+2.0～+2.3<+2.1>
2026 年度	+0.8～+1.0<+1.0>	+1.8～+2.1<+2.0>	+1.9～+2.2<+2.1>

出所：日本銀行「経済・物価情勢の展望（2025 年 1 月）」

④2022 年度から消費者物価総合指数が 2 %を超えている

図表 8 消費者物価総合指数の前年比伸び率推移(2011～2025/3)

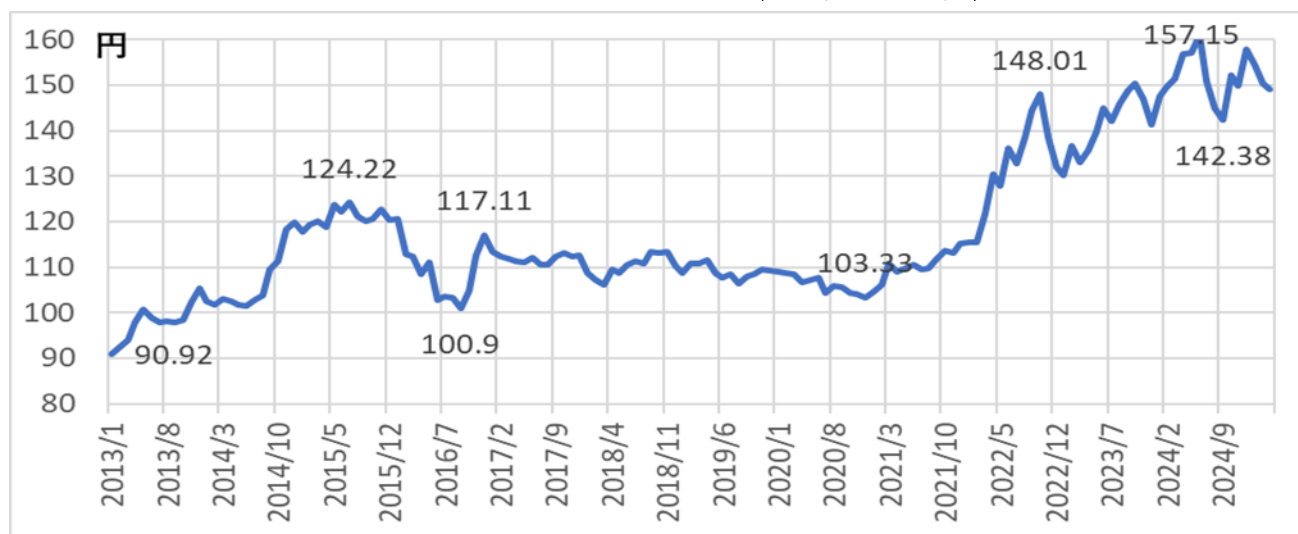


出所：総務省統計局

④消費者物価上昇の要因=2022 年からの急激な円安の進行

物価の安定（抑制）のため⇒政策金利引き上げ⇒円高誘導を行う

図表 9 ドル円為替レート推移（2013/1～2025/3）



出所：日本銀行「ドル・円スポット 17 時時点/月中平均」データ

金融政策運営の枠組みのもとでの「物価安定の目標」について（2013/1/22、日本銀行）

「物価の安定」を概念的に定義すると、「家計や企業等の様々な経済主体が物価水準の変動に煩わされることなく、消費や投資などの経済活動にかかる意思決定を行うことができる状況」である。そうした「物価の安定」は、持続可能なものでなければならない。

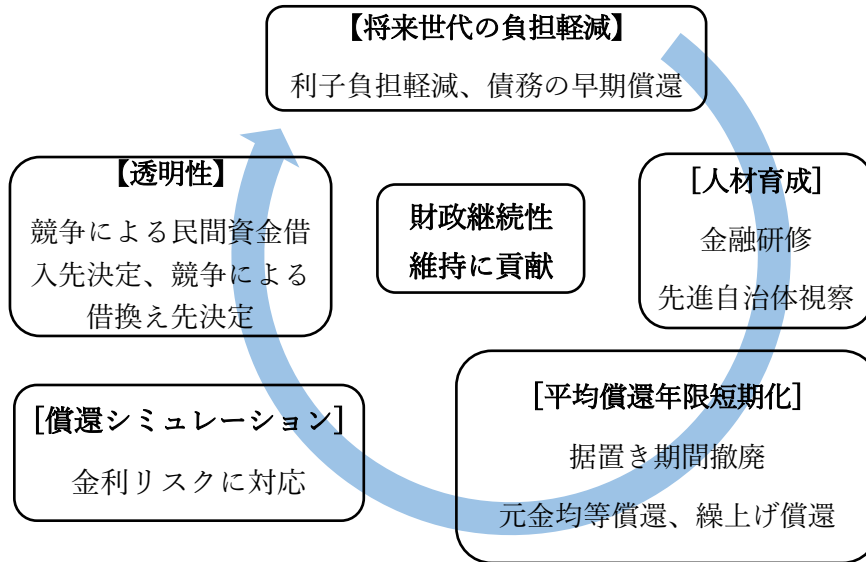
略、日本銀行は、「物価安定の目標」を中心的な物価指標である消費者物価の前年比上昇率で 2 %とすることとした。

3 長期資金調達戦略

(1) 目的

将来世代の負担軽減「利子負担軽減、債務早期償還」を追及し、財政運営の健全性に貢献

図表 10 長期資金調達の目的、対象および方法



(2) 目的実現のための戦略

① 人材育成

- ・ 地方公共団体金融機構出前講座テキスト(2024/1/26、国東市開催)による学習
「地方債の借入交渉(本編)」 「地方債の借入交渉(事前質問へのご回答)」
「岐阜県各務原市長期資金調達説明資料」 「鹿児島県出水市長期資金調達説明資料」
- ・ 繰上償還に関する学習 長崎県西海市等

② 金利シミュレーションによる借入方式の組み合わせの検討

(参考4 金利シミュレーションによる国東市資金調達方法改善事例)

- ・ シミュレーションをした上で、金利変動はリスク(不確実性)があるため、さまざまなやり方を組み合わせる
- ・ 金利動向を見て、可能であれば、低利の時に調達を行う

③ 平均償還年限短期化

ア) 据置き期間撤廃

- ・ 平均償還年限 = 金利の決定要因としての実質的な償還年限
- ・ 金利は平均償還年限に相当する国債金利をベースに借入元の信用リスクを付して決定
- ・ 平均償還年限短期化が支払利子軽減及び債務早期償還のポイント

図表 11 据置き期間の長さと平均償還年限は順相関

据置期間 償還期間	平均償還年限			
	据置期間なし	据置 3 年	据置 5 年	満期一括償還
10 年	5.25 年	6.75 年	7.75 年	10 年
20 年	10.25 年	11.75 年	12.75 年	20 年
30 年	15.25 年	16.75 年	17.75 年	30 年

図表 12 国債利回り曲線 (2025.4.10) 単位：％ 出所：財務省



イ)元金均等方式

元利均等方式に比べ、元本を早く償還し、支払利子が少ない

ウ)繰上げ償還

【先進事例】

長崎県西海市繰上げ償還による財政健全化

大阪府泉佐野市の繰上げ償還とふるさと納税による早期健全化団体脱却

新潟県の県債管理基金による満期一括償還債繰上げ償還による利子 34 億円削減

④透明性

- ・当初民間資金調達：競争による民間資金の借入先決定
- ・金利見直しの現状；市場金利を反映しない長期プライムレートによる高利調達
- ・改善戦略

地方公共団体金融機構出前講座テキスト(2024/1/26、国東市開催)を活用し、
 条例施行規則第 30 条第 2 項 6 号「テールヘビー方式における金融機関の引合い
 による金利見直し又は金融機関との協議による市場金利を基準とする金利見直し」を
 行う

岐阜県各務原市の支払い利子軽減と債務早期償還の取り組み 2014 年

(1)短期固定債（5 年・7 年）の導入

(2)人的コスト削減・透明性確保⇒テールヘビー方式導入

金利見直し年の償還額を大きく⇒引合いによる低利金融機関で借り換え

(3)据置期間撤廃 (4)借入時機の機動性 金利状況により、5 月末⇒3 月末又は 4 月末

(1)～(4)支払利子削減効果額約 1 億 7 千万円

(5)既発債 利率見直し 支払い利子削減効果額約 1 億円

支払い利子削減効果額合計約 2 億 7 千万円

国東市資金リスクマネジメント条例施行規則(長期資金調達・資金運用の基本的な考え方)

第 29 条 資金調達と資金運用は、金融活動の表裏として統一的に捉えるべきであり、ともに平均償還年限に応じた国債利回りを基準にリスクプレミアムを付して金利が決定されること、及び金融市場の動向を踏まえて、安全性を優先して、最も効率的な金融取引を行うものとする。

2 前項における平均償還年限とは、次の算式で算定される実質的な償還期間のことである。

平均償還年限 = { (返済期日ごとの返済額 × 返済期日ごとの借入期間) の和 } ÷ 借入額

3 市等は、資金調達及び資金運用において、平均償還年限を償還期間の目安とする。

4 市等は、資金調達における平均償還年限の短期化を利子負担軽減及び債務早期償還の基本的な考え方として戦略を立て、資金運用における平均償還年限の長期化を運用利回り向上のための基本的な考え方として戦略を立てるものとする。

5 市等は市場金利の動向を注視し有利な局面での資金調達及び債券売買を機動的に行うものとする

資金リスクマネジメント条例施行規則(リスクの対応) 第 24 条 市等は、条例第 1 条に規定する安全性を優先した最善の業績を追求するために、次の各号に掲げる引き受けるべきリスクの種類及び量を適切に管理することを通じて、支払利子削減及び債務早期償還並びに運用収益向上を図る。

(3) 金利変動リスクの対応 市場金利の動向を注視し、金利低下局面に資金調達及び債券売却を行い、金利上昇局面に預金又は債券購入を行うために、機動的に対応する。なお、資金調達は固定金利であれば、変動金利に比べ金利が高いが、金利変動リスクにさらされず、変動金利であれば金利見直し時に金利変動リスクにさらされる。略 この場合において、資金調達及び資金運用の業績向上並びに金利変動リスク抑制のバランスをとるため、次の対応を行う。

ア 資金調達 年次戦略及び第 30 条の規定により、支払利子軽減及び債務早期償還を図るために、有利な時機に資金調達を行うとともに、金利変動リスクにさらされる資金量を減らす。

(長期資金調達)第 30 条第 2 項

市等は、支払利子軽減と債務早期償還を実現するために、次の方法を取るものとする。

- (1)据置期間は撤廃 (2)元金均等償還方式 (3)財政収支見込が許す範囲で償還期間の短期化
- (4)市債の繰上償還 市債の繰上償還に関わらず、元利償還金に対する地方交付税措置は継続することに留意する。
- (5)償還期間、金利固定期間、金利見直し時期及び変動金利方式並びに公的資金及び民間資金の選択は、将来の金利見直しを変数としたさまざまな方式での償還シミュレーションを作成した上で、支払利子負担額及び債務早期償還の度合いを比較し有利な借入方式と組合せを選択する。この場合において、金利固定期間が長ければ、金利変動リスク回避のため調達金利が高くなり、金利見直し時期が短く又は変動金利方式であれば、金利変動リスクを引き受けるため、調達金利が低くなることに留意する。
- (6) 銀行等引受資金における金利見直し方法 テールヘビー方式における金融機関の引合いによる金利見直し又は金融機関との協議による市場金利を基準とする金利見直し
- (7)銀行等引受資金の金利条件 引き合い方式又は相対方式のいずれの場合も金融市場金利をベースにした金利での借入

(市債の繰上げ償還)第 31 条 市等は、銀行等引受資金の繰上げ償還を次の場合に行う。

- (1)借入先破綻時における預金と借入金の相殺
- (2) 将来の公債費負担を軽減するための繰上げ償還
- (3)金利負担軽減のため、別金融機関に借換え

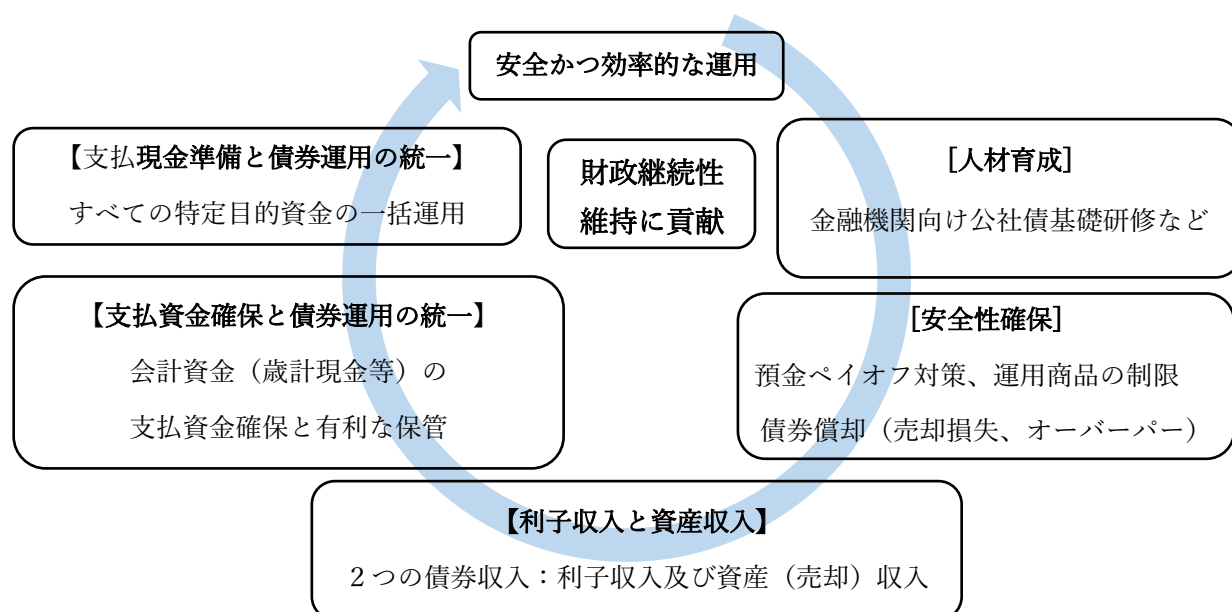
4 資金運用戦略

(1)目的 安全かつ効率的な運用「リスク管理を通じた運用収益の向上」

(2)目的実現のための戦略

①人材育成 金融機関向けの証券会社主催公社債基礎研修受講

図表 13 資金運用の目的、対象および方法



②安全性確保：預金ペイオフ対策

1.)取引金融機関の経営健全性の検証

2.)利子付き預金の預入限度額：預金と市債の相殺枠＋1千万円＋信用枠

3.)年次戦略で定める信用枠：0円

4.)金融機関破綻時の対応

- ・会計管理者、財政課長、上下水道課長、市民病院事務長及び市民病院総務経営課長が迅速に協議し、「利子付預金及び市債の相殺リスト」作成
- ・破綻金融機関に対する利子付預金及び市債の相殺の申込

資金リスクマネジメント条例施行規則(預金保護のためのペイオフ対策) 第25条 会計管理者は、各会計の金融機関ごとの利子付き預金集計結果及び財政課長が集計する各会計の金融機関ごとの借入金集計結果を照合し、利子付預金と借入金の相殺可能額を把握しなければならない。この場合において、金融機関破綻時には、決済用預金は金額の制限なく預金保険機構等による保護対象となること及び金融機関ごとに1千万円以下の利子付預金は保護対象になるが、その名寄せ範囲は、一般会計、特別会計、地方公営企業、市役所組織名預金であることに留意する。

2 利子付預金預入の相殺枠は、金融機関毎に借入金と1千万円の合算額を限度とする。

3 前項の規定にかかわらず、前条第1号に規定する経営健全性基準を満たした場合、条例第7条に規定する年次戦略で定める信用枠の金額を限度として、相殺枠を超えた利子付預金預入ができるものとする。

(リスクの対応)第24条 略

(1) 信用リスクの対応 投資資金の確実な償還のために、取引金融機関の安全性を次に掲げる経営健全性基準により検証した上で、次条に規定する預金保護のためのペイオフ対策、第28条に規定する短期資金運用及び第32条に規定する長期資金運用を行う。

ア 国内業務のみの銀行 自己資本比率4%以上 イ 国際業務を行う銀行 自己資本比率8%以上

ウ 証券会社 自己資本規制比率140%以上 エ 不良債権比率10%以内

オ 金融庁登録信用格付業者投資適格以上 カ 株価の推移

③安全性の確保：運用商品の制限

ア)外貨建て商品は運用できない

イ)運用対象商品

- ・預金 ・国庫短期証券 ・短期証券買い現先取引
- ・満期までおおむね20年以内の債券 国債、地方債、地方公共団体金融機構債、政府関係機関債、地方公社債

資金リスクマネジメント条例施行規則(短期資金運用方法)第28条 市等は、短期資金の保管及び運用は当該各号から選択して行う。この場合において、外貨建て商品で保管及び運用を行ってはならず、譲渡性預金は途中解約できないことに留意しなければならない。

(1) 国庫短期証券 (2) 短期証券買い現先取引 (3) 預金 (4) 基金繰替え運用

(5) 地方公営企業に対するグループファイナンス

(長期資金運用方法)第 32 条 市等は、長期資金の運用商品は次の各号から選択して行う。ただし、外貨建て商品で運用を行ってはならない。

(1) 預金 (2) 満期までおおむね 20 年以内の債券 国債、地方債、地方公共団体金融機構債、政府関係機関債（設立根拠法により設立された特殊法人。特殊会社、独立行政法人及び国立大学法人が発行する債券）、地方公社債

④安全性の確保：債券含み損の償却

ア)金利上昇による債券価格下落リスク増大⇒債券含み損発生リスクの増大

a)債券表面利率は算定式の分子：債券表面利率が高いほど、価格が高くなる

b)債券市場利回り算定式の分子：債券市場利回り上昇（低下）⇒債券価格下落（上昇）

c)残存年数が長い債券は金利変動による価格変動リスクが大きい

図表 14 債券価格算定式

$$\text{債券価格(単価)} = \frac{100 + (a)\text{利率} \times (b)\text{残存年数}}{100 + (c)\text{利回り} \times (b)\text{残存年数}} \times 100$$

(a)利率：利子算定のため乗率

(b)残存年数：満期までの年数

(c)利回り：債券の市場利回り

d)残存年数が長い債券は金利変動による価格変動リスク量が大きい

・ 0.1%金利低下⇒1 年債対比価格上昇：10 年債 8.9 倍、20 年債 14.4 倍、30 年債 17.9 倍

・ 0.1%金利上昇⇒1 年債対比価格低下：10 年債 8.8 倍、20 年債 14 倍、30 年債 17.3 倍

図表 15 残存年数の長さが金利変動による債券価格変動リスクを増加（単位：%、百万円）

満期までの残存年数		1年	2年	5年	10年	20年	30年
2025/4/3 国債購入	国債利回り	0.585	0.754	0.987	1.366	2.092	2.380
	A購入価格	100					
市場利回り0.1%低下		0.485	0.654	0.887	1.266	1.992	2.280
B債券価格		100.100	100.197	100.479	100.888	101.430	101.781
B-A含み益		0.100	0.197	0.479	0.888	1.430	1.781
各残存年限上昇額対1年倍率		—	2.0倍	4.8倍	8.9倍	14.4倍	17.9倍
市場利回り0.1%上昇		0.685	0.854	1.087	1.466	2.192	2.480
C債券価格		99.901	99.803	99.526	99.128	98.610	98.280
C-A含み損		▲ 0.099	▲ 0.197	▲ 0.474	▲ 0.872	▲ 1.390	▲ 1.720
各残存年限上昇額対1年倍率		—	2.0倍	4.8倍	8.8倍	14.0倍	17.3倍

ウ)売却損が生じた場合（債券含み損は売却により実現）

・ 1 年間の運用収入を用いて損失の償却を行う

・ 1 年間の運用収入を超える売却損＝運用資金を毀損

資金リスクマネジメント条例施行規則(売却損失の償却)第 42 条 市は、売却損失を 1 年間の運用収入を限度に、償却することができる。

- (1)歳計現金等に属する債券の売却損失は、歳計現金等の運用収入調定から売却損失相当額を減ずることにより償却を行う。
- (2)基金に属する債券の売却損失は、一括運用する基金の運用収入調定から売却損失相当額を減ずることにより償却を行う。
- (3) 前号の場合、歳計現金等から基金へ償却相当額の現金を移動する。この場合、基金における現金が増え、債券簿価が同額減ずるため、基金残高は変わらない。

⑤安全性の確保：オーバーパー債券の償却

ア)オーバーパー債券＝額面 1 億円以上で取得した債券 例：1 億 1 千万円

イ)満期に償還損失が発生するリスク

満期償還金額 1 億円－簿価 1 億 1 千万円＝償還損失 1 千万円

利率と利回り	債券価格
利率＞利回り	オーバーパー（債券価格 1 億円以上）
利率＝利回り	パー（債券価格 1 億円）
利率＜利回り	アンダーパー（債券価格 1 億円未満）

ウ)償還損失発生リスク対応⇒償却原価法によるオーバーパー償却

エ)償却原価法

- ・ オーバーパーを受取利子と帳簿価格から満期までの期間で按分した金額により減ずる
- ・ 満期に債券帳簿価格 1 億円＝額面 1 億円⇒償還損失 0

資金リスクマネジメント条例施行規則(オーバーパー債券の償却)

第 39 条 市は、債券を額面金額より高い金額で取得した場合、その取得差額を次に示す償却原価法で償還期に至るまで期間に応じて償却する。

- (1)オーバーパー債券の償却は、受取利子の調定又は仕訳は当年度償却額を減じた額で行い、債券簿価から同額を減ずる。ただし、年 2 回の受取利子のうち、2 回目の受取利子で一括して償却を行う。
- (2)前号の場合、基金に属する債券は、歳計現金等から基金に償却相当額の現金を移動する。この場合、基金における現金が増え、債券簿価が同額減

オ)オーバーパーの繰上償却

- 1.)国東市は一括運用収入を用いて、オーバーパー繰上償却ができる
- 2.)オーバーパー債券（利率＞利回り）をパー債券（利率＝利回り）に変える
- 3.)（メリット）利子収入上昇、帳場価格減額による売却収入上昇

資金リスクマネジメント条例施行規則(オーバーパー債券の繰上げ償却)

第 40 条 前条の規定に関わらず、市はオーバーパー債券の利回り向上による流動性リスク及び市場金利上昇による債券価格低下リスク抑制のため、歳計現金等運用収入又は基金一括運用収入を用いてオーバーパーの繰上げ償却をすることができるものとする。

- (1) 歳計現金等に属する債券のオーバーパーは、歳計現金等の運用収入調定からオーバーパー相当額を減ずることにより償却を行う。
- (2) 基金に属する債券のオーバーパーは、一括運用する基金の運用収入調定からオーバーパー相当額を減ずることにより償却を行う。
- (3) 前号の場合、歳計現金等から基金へオーバーパー償却相当額の現金を移動する。この場合、基金における現金が増え、債券簿価が同額減ずるため、基金残高は変わらない。

⑥運用収入の確保：利子収入と資産収入

ア) 利子収入 預金、債券利子収入

イ) 資産収入 債券売却収入

資金リスクマネジメント条例施行規則(債券取引の基本的考え方)第 35 条

市は、債券収入を利子収入及び売却収入の両面から得る努力を行う。 略

(リスクの対応)第 24 条 市等は、条例第 1 条に規定する安全性を優先した最善の業績を追求するために、次の各号に掲げる引き受けるべきリスクの種類及び量を適切に管理すること

(3) 金利変動リスクの対応 市場金利の動向を注視し、金利低下局面に資金調達及び債券売却を行い、金利上昇局面に預金又は債券購入を行うために、機動的に対応する。

略

イ 資金運用 年次戦略、 略 安全性を優先した資金運用収入の向上を図るために、有利な時機の債券売買を通じて、金利変動リスクに対応する。

⑦会計「歳計現金」の支払資金確保と債券運用の統一

ア)2つの目的の調和による、最善の業績追求

1.) 最も確実な保管：支払いに即応する支払い現金（流動性）準備

2.) 有利な保管：国債等公共債券による保管

[会計資金の保管目的]

地方自治法（歳計現金の保管）第 235 条の 4 普通地方公共団体の歳入歳出に属する現金は、政令の定めるところにより、①最も確実かつ②有利な方法によりこれを保管しなければならない。

地方自治法施行令（歳計現金の保管）第 168 条の 6 会計管理者は、歳計現金を指定金融機関その他の確実な金融機関への預金その他の最も確実かつ有利な方法で保管しなければならない。

地方公営企業法施行令(業務に係る現金)第 22 条の 6 管理者は、地方公営企業の業務に係る現金を出納取扱金融機関、収納取扱金融機関その他の確実な金融機関への預金その他の①最も確実かつ②有利な方法によって保管しなければならない。

ウ)一時的な資金不足の本質

1.)歳入「国県支出金、地方債」等の収納が歳出より遅い収入支出の時間のずれのため

※(対比)基金取崩しで減少した資金は戻ってこない⇒短期資金調達で対応できない

2.) 財政調整基金当初予算繰入金の役割＝当初予算の不均衡を均衡させる

・歳入予算は少なく見積る

当初予算要求時：市民税、地方交付税、繰越金は未確定のため

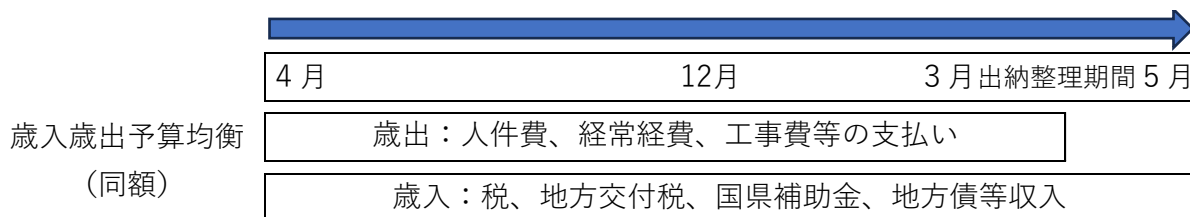
・歳出予算は多く見積る

歳出予算不足では執行できないため

3.) 歳入歳出予算均衡目的以外の財政調整基金繰入が、歳入不足金額を示す

4.) 歳入歳出均衡予算⇒短期資金調達は年度内（出納整理期間内）に返済できる

図表 16 収支の時間のずれが支払資金不足を生じさせる構造



エ)歳計現金残高/現金ベースの支払い資金不足を把握する必要

1.)現金ベースの「歳計現金等平均残高」測定により、真の支払資金不足がわかる

a)2024 年度歳計現金等平均残高 32 億円

短期資金調達を含まない歳計現金等平均残高 17 億円

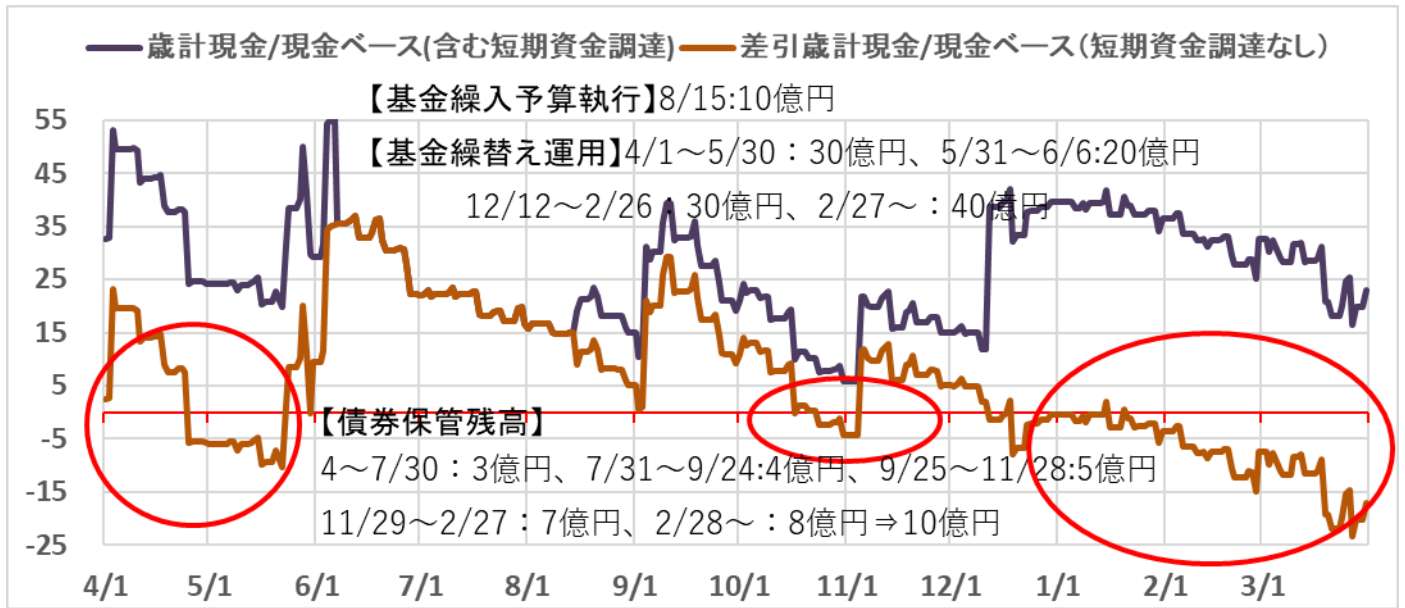
b)2024 年度歳計現金等平均残高/現金ベース（債券保管額を含まない） 27 億円

短期資金調達を含まない歳計現金等平均残高 6 億円

c) 国東市は歳計現金の債券運用を行っている

4月～3億円、7/31～4億円、9月～5億円、11月～7億円、8億円、10億円

図表 17 2024 年度 歳計現金等残高/現金ベースの推移 単位：億円



図表 18 2024 年度 歳計現金等残高/（含む債券保管金額）の推移 単位：億円



オ) 短期資金調達戦略

1.) 短期資金調達金利が上昇

a) 売り現先取引金利上昇

2023 年度まで -0.02%～0.11%、0.3% (今) 国債 0.55-0.6%、その他公共債券 0.8%

b) 短期プライムレート 2020/8 月 1.475%⇒2025/3 月 1.875% ※地元銀行 2.375%

c) 証券会社から市保有国債等を用いる売り現先取引

・取引期間中国債金利収入は自治体（売主）に帰属

・調達利子：20 億円×1/4×0.6%=300 万円 ※当初予算 50 万円

2.)基金繰り替え運用 **無利子**

a) 会計管理者の運用権限

機動的な基金繰替え運用を行う

b) 基金取崩しのための現金準備及び基金債券運用との調和が必要

3.) 基金繰入予算の執行

a) 基金繰入予算の執行を年度末まで行わない傾向

2024 年度基金繰入予算 30 億 25 百万円

2025/4/20 現在執行額 11 億 96 百万円、未執行 18 億 29 百万円

b) 繰入予算執行遅延が支払資金ひっ迫要因

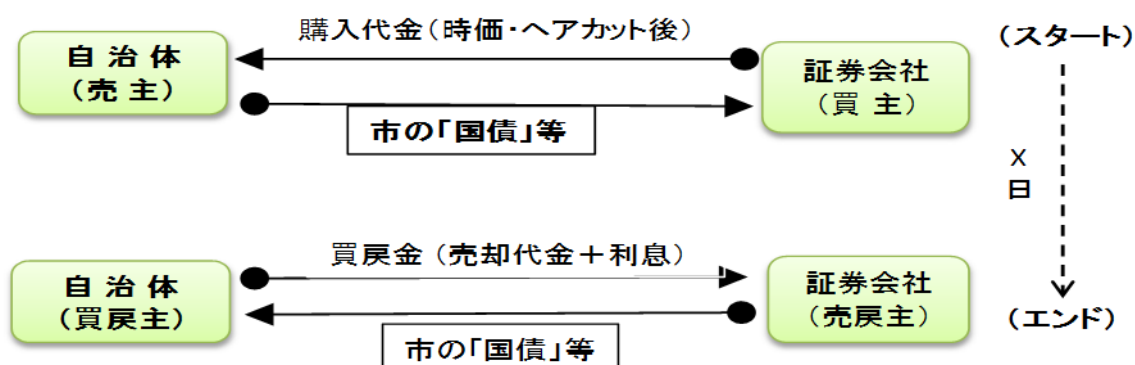
4.)債券売り現先取引

- ・ A 証券会社は実行 2 日前、B 証券会社は実行 7 日前の電話連絡が必要

5.)指定金融機関との当座貸越

- ・ 支払当日、指定金融機関に伝票持ち込み⇒支払可能⇒ 緊急の支払い資金不足対応
- ・ 金利が高い：短期プライムレート 2.317%

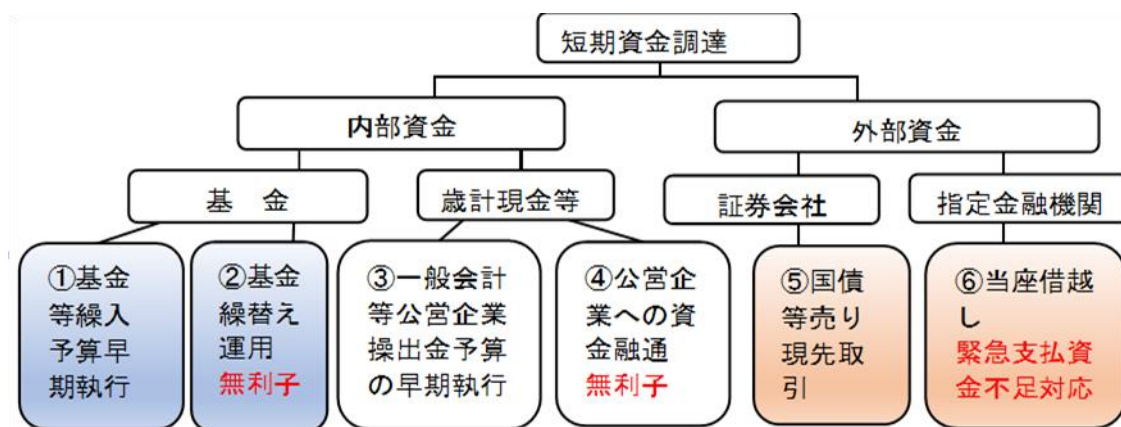
図表 19 国債等売り現先取引



6.) 公営企業の要望に応じて、一般会計公営企業会計繰出予算の早期執行

7.) 公益企業に対する「歳計現金」によるグループファイナンス

図表 20 国東市の短期資金調達体系図



資金リスクマネジメント条例施行規則(短期資金調達方法)第 27 条 短期資金調達は、迅速性並びに人的及び金銭的成本を勘案して、最も効果的かつ効率的な方法により行う。

2 短期資金調達には、歳計現金市内部資金の調達(以下「内部短期資金調達」という。)及び市外部資金の調達(以下「外部短期資金調達」という。)がある。ただし、外部短期資金調達上限額は予算で定める一時借入金最高額であることに留意する。

3 内部短期資金調達は、基金並びに歳計現金及び歳入歳出外現金(以下「歳計現金等」という。)を原資とするものである。歳計現金等の内部資金調達は基金繰入予算の早期執行及び基金繰替え運用があり、市公営企業の内部資金調達は一般会計繰出予算早期執行及び会計管理者の歳計現金等を用いる短期資金融資がある。なお、基金繰替え運用及び歳計現金等を用いた短期資金融資は、内部資金であること及び人的コスト削減のため、利子は付さないものとする。

4 前項の歳計現金等を用いる市公営企業への短期資金融資手続は、市公営企業管理者から会計管理者に対し短期資金融資申請書(様式第 13 号)を提出し、貸付を決定したときは、短期資金融資決定通知書(様式第 14 号)を交付する。

カ)流動性リスクに対する質(種類)と量(金額)による対応

1.)国東市の歳計現金等における国債等債券の保有金額上限

2024 年度歳計現金等/現金ベース平均残高 27 億円 $\times 1/2=13$ 億円

※基金繰替運用等短期資金調達を行わなかった場合の平均残高：6 億円

2.)基金繰入予算執行を年度末まで伸ばさない

2025 年度基金繰入当初予算 27 億円

3.)決済性預金保有金額 債券以外の資金は決済性預金で保管

決済性預金は支払いに即応し、預金保険機構が全額保護

4.)購入債券

a)2025 年度債券上限：13 億円、保有債券 10 億円(内 1 年未満債 2 億円)

b)2025 年度中購入債券 5 億円(内 2 億円は 1 年未満債と入れ替え)

5 年以内政府機関債、10 年国債、15 年国債

c)国債はベース金利であるため、最低の金利

・他機関発行債券は国債に上乗せされるスプレッドにより金利が決まる

5.)債券売却 国債:一物一価のため相対で取引 VS 他債券:引合いが必要

図表 21 国債金利とスプレッド

b p =0.01%

	2 年スプレッド	5 年スプレッド	10 年スプレッド
国債金利(2025/4/10)	0.646%	0.885%	1.377%
地方債		国債 + 14bp	国債 + 14bp

財投機関債	国債 + 6bp		国債 + 16bp
高速道路株式会社債	国債 + 7bp	国債 + 22 b p	国債 + 17 b p

図表 22 会計資金「歳計現金等」保管商品構成 2025/4/30 見込

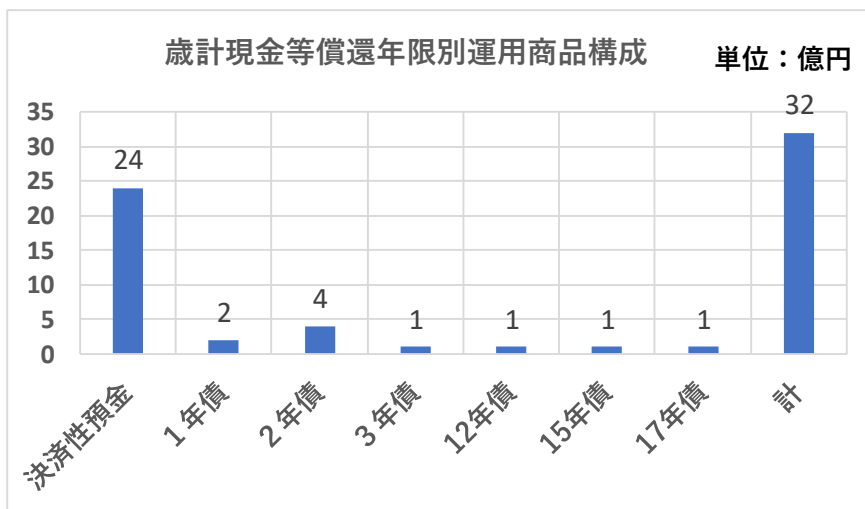
歳計現金等保管商品構成			
決済性預金	24	22	69%
1年債	2	2	6%
2年債	4	5	16%
3年債	1		
12年債	1	3	9%
15年債	1		
17年債	1		
計	32	32	100%

2024年度平均残高32億円

現金預金：決済性預金

1年債：満期＝2026/3月まで

n年債：満期＝(2025+n)年3月迄



⑧特定目的資金の支払い現金準備と确实かつ効率的な運用の統一

ア)特定目的資金

基金、公営企業資金及び外郭団体資金

地方自治法(基金の運用方法)第 241 条

1 普通地方公共団体は、条例の定めるところにより、①特定の目的のために財産を維持し、資積み立て、又は定額の資金を運用するための基金を設けることができる。

2 基金は、これを前項の条例で定める①特定の目的に応じ、及び确实かつ②効率的に運用しなければならない。

イ)流動性リスクに対する質（種類）と量（金額）による対応

1.)2025 年度以降の基金残高見込みを財政課・公営企業から聴取

2.)2024 年度末基金残高 190 億円

3.)2025 年度現金準備(預金保管下限 50 億円)

a)歳計現金繰替え運用 20 億円 + 基金繰入予算 27 億円 = 47 億円

b)公営企業運用受託金返還 3 億円

※1 年債券（2026/3 月迄満期）23 億円が年度内に現金化

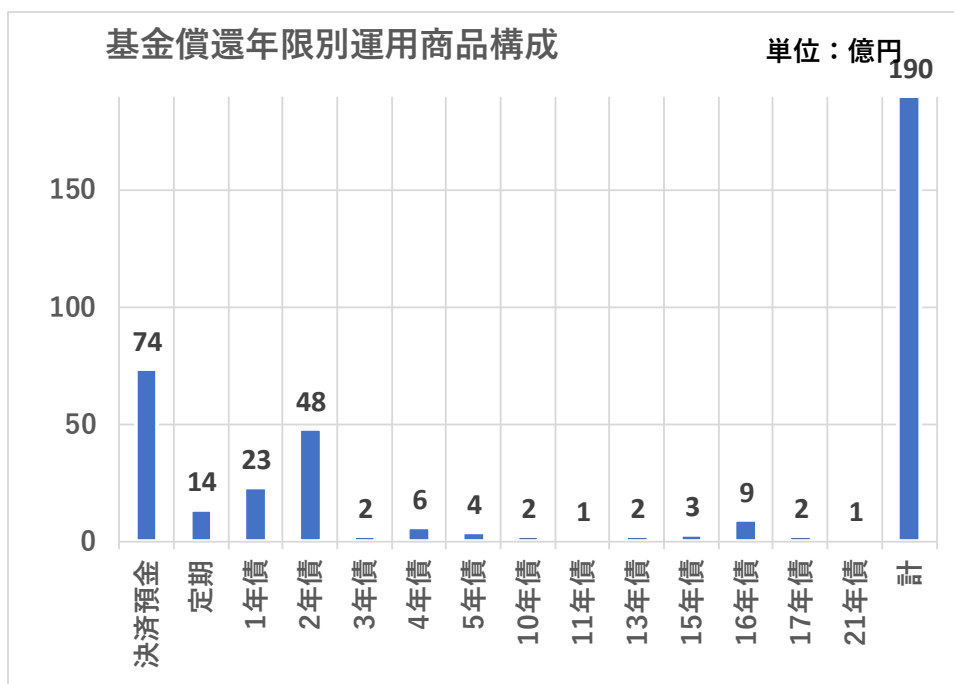
4.)購入債券（2025/5 月以降）

a)2025/4/30：預金 88 億円、保有債券 102 億円(1 年債 23 億円、2 年以上債 79 億円)

図表 23 一括運用基金運用商品構成 2025/4/30 見込

基金等運用商品構成

決済預金	74	87	46%
定期	14		
1年債	23	23	12%
2年債	48	60	32%
3年債	2		
4年債	6		
5年債	4		
10年債	2		
11年債	1	8	4%
13年債	2		
15年債	3		
16年債	9	12	6%
17年債	2		
21年債	1		
計	190	190	100%



注：現金等：決済性預金＋基金繰替え運用、n年債：満期=(2025+n)年3月迄

b)2025 年度購入債券上限額 61 億円=190 億円－預金 50 億円－保有債券 79 億円

- ・ 1 年債 23 億円を再投資
- ・ 満期 5 年以内政府機関債及び 10～15 年国債を 61 億円購入可能
- ・ 金利上昇が足元で進む場合⇒10～15 年国債を選好
- ・ 金利上昇が次年度以降になることが見込まれる場合⇒短・中期債券を選好
- ・ 国債は途中売却を考慮して購入
- ・ 2 年債(保有 48 億円)以外の年限の債券を購入

※保有金額：3 年債 2 億円、4 年債 4 億円、5 年債 4 億円

ウ)国東市はすべての特定目的資金を一括運用する

- 1.)特定目的資金の使用（支払）が必要になる時⇒現金準備が必要
 - 2.)債券は含み損リスクがある
 - 3.)すべての特定目的資金の一括運用は流動性（現金準備）リスクを克服・運用資金創出
- ・ 基金一括運用とは、基金と運用商品の 1 対 1 の関係を断ち切る
 - ・ 個々の基金の持ち分割合を超えて、基金残高に達するまで一括運用預金を使用できる

図表 24 2025/4 国東市特定目的資金一覧 単位：百万円

基金		残高	基金	残高
財政調整基金		3,794	介護保険介護給付費準備基金	431
減債基金		2,122	国民健康保険基金	268
地域福祉基金		783	地域振興基金	2,793
ふるさと農村活性化基金		26	過疎地域持続的発展基金	78
公共施設整備基金		1,366	ふるさと応援基金	4,832
若者奨学金返還支援基金		17	森林環境譲与税基金	28
財前奨学基金		13	コロナウイルス対策基金	1
サンコーポラス富来整備基金		27	公営企業及び外郭団体一括運用基金	2,490
合 計				19,069
公営企業等 資金運用 委託金	工業用水道事業	120	市民病院事業	2,000
	水道事業	90	農業公社	50
	下水道事業	230	小 計	2,490

※国東市土地開発公社は解散すべき法人のため、除外

エ)一括運用のその他の効果

1.)一括運用資金全体の中で、運用商品構成を定める

2.)基金管理事務の簡素化

- ・ 例月出納検査において、1つの資金として運用商品と金融機関残高証明の突合
- ・ 財政調整基金が収入を一括受入、年度末に各基金振替えと積立事務を一括執行

3.)売却損失償却事務

個別基金収入から一括運用収入に売却損失償却可能額が拡大

4.)オーバーパー債券償却事務

- ・ 個別基金収入から一括運用収入に売却損失償却可能額が拡大
- ・ 繰上げ償却が可能になる

資金リスクマネジメント条例施行規則(基金一括運用)

第 33 条 市が市公営企業等から運用受託する資金は、国東市公営企業及び外郭団体資金運用基金条例の規定により、国東市公営企業及び外郭団体資金運用基金に積み立て、一括運用を行う

2 基金一括運用とは、個々の基金の一括運用基金全体に占める持分割合を個々の金融商品に適用せず、基金残高と金融商品残高を総額で対応付ける管理の方法である。

4 基金一括運用の効果は、次の各号のとおりである。

- (1)基金管理事務の簡素化
- (2) 第 37 条、第 38 条、第 39 条及び第 40 条に規定する債券償却事務の簡素化
- (3) 第 41 条に規定する売却損失に充当する運用収入の拡大
- (4) 基金取崩し資金の確保

参考1 財務省「国債 60 年償還」及び総務省「地方債 30 年償還」が示す目的

(1)受益者負担の原則と世代間の負担の公平

- ①受益者負担の原則 水道使用料、公共施設使用料などの方法で受益に応じて負担を求める
- ②世代間の負担の公平 建設施設等の耐用年数に応じた償還年限⇒世代間の負担の公平を図る

(2)国債 60 年償還ルール（建設国債及び特例国債）

①1967 年建設国債発行：60 年償還ルールを採用

見合い資産（公共施設等）の効用が概ね 60 年であることに着目

②1976 年に特例公債（赤字国債）発行開始：60 年償還ルール適用 世代間の負担の公平は崩壊

ア)2025 年度当初新規国債発行額 28.6 兆円うち特例（赤字）国債 21.9 兆円（76.7%）

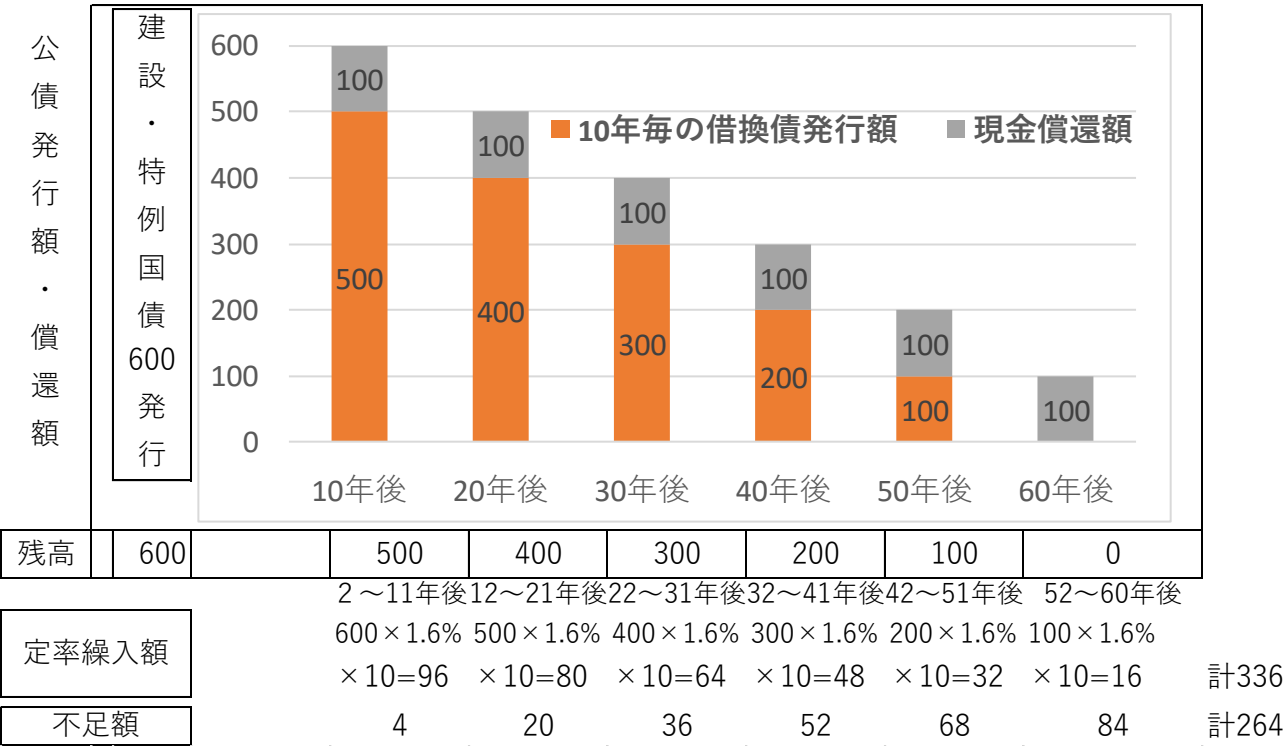
イ) 2025 年度当初国債発行額 176.9 兆円うち借換債 136.2 兆円(77%)

ウ)財政法第 4 条（赤字国債発行禁止）：国の歳出は、公債又は借入金以外の歳入をもって、その財源としなければならない。但し、公共事業費、出資金及び貸付金の財源については、国会の議決を経た金額の範囲内で、公債を発行し又は借入金をなすことができる。

※特例公債（赤字国債）の扱法「財政運営に必要な財源の確保を図るための公債の発行の特例に関する法律」（毎年更新の時限立法）

エ)世代間の公平の確保：一般会計から国債整理基金特別会計へ償還財源の繰入れ定率繰入（前年度期首国債総額の 100 分の 1.6） など

図表 25 10 年毎の借換債及び償還財源定率繰入（積立）による国債 60 年償還の仕組み 単位：億円



出所：財務省『債務管理レポート 2023 ―国の債務管理と公的債務の現状―』

(解説) 2023 年度末普通国債残高見込 1068 兆円中、特例公債(赤字国債)769 兆円(72.0%)に達している。特例公債(赤字国債)は見合い資産(公共施設等)がない(=将来世代に受益がない)ため、速やかに償還すべきもの。

主要何カ国かの国債管理当局宛に、「日本の『国債 60 年償還ルール』のような国債償還ルールがありますか」とメールで問い合わせたことがあります。その多くの国の当局者が回答をくださいましたが、その内容はみな「そのようなルールは自国にはない」というものでした。ある主要国の当局の方からは、次のような回答をいただきました。「そうやって国債の償還に 60 年もかけていては、いつまでたっても国債の元本は返済できないでしょう。だから私たちの国にはそのようなルールはありません。代わりに政治家が責任をもって、毎年度、過去に発行した国債の元本をできるだけ償還できるように予算返済するのです。

出所：河村小百合『日本銀行 我が国に迫る危機』講談社、2023 年、258 頁-259 頁

(2)総務省通知「地方債の総合的管理について」は「満期一括償還」と「3 年据置」を求めている。

※「地方債の総合的管理について」(都道府県総務部長・指定都市財政局長宛) 総財地第 115 号平成 21 年 4 月 14 日、改正令和 3.3.26

- ①都道府県・指定都市を中心に、安定的な資金調達を図るために、市場公募満期一括償還債発行満期一括償還債発行を求めている。
- ②30 年償還を前提にした、減債基金積立と 10 年毎の借換債発行が求められた。
- ③世代間の公平を図るために、満期一括償還地方債の償還に充てるための減債基金積立(発行額の 30 分の 1(3.3%))
- ④地方債証券証券発行の場合、金融商品の安定性確保と円滑な発行・消化のため、繰上償還を行わない。
- ⑤償還ペースは、30 年償還(3 年据置き)元金均等償還と同一のペースになるようにする。

[公表例]満期一括償還地方債の借り換えについて(単位：百万円、%)

銘柄名	借換前		借換後		借換割合 合(b/a)	償還ペースの考え方
	発行額(a)	償還年限	発行額(b)	償還年限		
〇〇県令和〇〇年度 第〇回公募公債	1,000.0	10(3)	741.0	10(0)	74.1%	通算30年償還(3年据置)の元金均等償還と実質的に同様の償還ペースとなるよう減債基金の積立及び借換債の発行。償還時に減債基金積立額は全額償還財源にあてる
〇〇県令和〇〇年度 第〇回公募公債	741.0	10(0)	370.0	10(0)	49.9%	
合 計	1741.0		1111.0		63.8%	

(解説)①30 年償還(3 年据置)と減債基金積立：満期一括償還を行う年度の世代とそれまでの公共施設等受益世代の負担の公平のため、30 年間の減債基金積立を求めている。元金償還の 3 年据置きを定式化した経済合理的な理由は不明。

⑥地方公共団体における資金運用と資金調達のアナケート調査結果

ア) 質問 26「据置期間の考えをお聞かせください」に対し、「据置期間は借入先の上限等」と回答した団体は 259 団体（母数 324 団体）

イ) 質問 25「借入において最も重視している観点」に対し、「世代間の公平」と回答した団体は 219 団体（母数 324 団体）

出所：2018 年「地方公共団体における資金運用と資金運用の現状～「資金調達と資金運用の調査結果報告」」、主催：関西学院大学経営戦略研究科、後援：国東市役所、調査対象：都道府県、政令市、中核市・旧特例市、近畿・九州（除く熊本県）市町村

https://www.city.kunisaki.oita.jp/uploaded/life/41788_133335_misc.pdf

(3) 総務省「地方債同意等基準」について

①「耐用年数と償還年限の一致」と「財政運営の健全性」を求めている

図表 26 総務省地方債同意等基準が示す相矛盾する 2 つの目的



②国東市は市債届出制適用団体

ア) 2006 年地方分権改革: 地方債の総務大臣・都道府県知事の許可性⇒協議制

イ) 2016 年地方財政法改正：財政健全基準を満たせば協議制から届け出制へ

(解説)①世代間の負担の公平「起債施設の耐用年数に応じた償還年限」と財政運営の健全「償還年限短期化⇒利子軽減、債務の早期償還」はトレードオフ（二律背反）

令和 6 年度地方債同意等基準(令和 6 年総務省告示第 134 号)

(抜粋) 世代間の負担の公平や財政運営の健全性、財政秩序維持、受益者負担の原則を損なわないものである必要がある、(略)。原則として、償還年限は 30 年以内、(建設改良に係る公営企業債にあっては 40 年) が適当であるものとする。

地方財政法（地方債の協議等）第 5 条の 3（原則） ①地方公共団体は、地方債を起こし、又は起こそうとし、若しくは起こした地方債の起債の方法、利率若しくは償還の方法を変更しようとする場合には、政令で定めるところにより、総務大臣又は都道府県知事に協議しなければならない。 略

第 5 条の 3（協議不要/届け出の場合）③～⑥[概要]協議不要基準：実質公債費比率 18%未満、将来負担比率（都道府県・指定都市）400%未満・（市町村）350%未満、実質赤字額 0、資金不足額 0、連結実質赤字比率 0 %

参考 2 地方分権改革について

(1) 日本の統治機構の特質

① (中央) 集権・(行政分野) 融合体制

外交・防衛等を除き、国・県・市町村の行政分野が重なる

② 省庁（本社）が企画立案⇒県（支店）監督⇒市町村（出張所）実行

財源：国庫、地方債の元利償還金地方交付税措置(30～95%)

③ 集権・融合的官僚主義の悪弊

- ・現場を持たない省庁が、国民の実情から離れた政策におちいる
- ・政策実施のための生きた情報の欠如⇒政治家等の個別陳情に依存

(2) 1947 年：憲法に初めて「地方自治」制定、地方自治法創設、

① 国家官僚による知事（府県知事・北海道庁長官・東京都長官）から住民選挙による知事へ

② 1947 年以後：機関委任事務制度が存続した

ア) 市町村・都道府県が省庁の下部機関：通達は地方公共団体への職務命令

イ) 行政実例：法令解釈は省庁へ照会を要し公開された回答が地方公共団体規範へ

(3) 2000 年地方分権改革

① 地方分権改革の核心「法令の自主解釈権」獲得

ア) 省庁の通達及び行政実例は過去にさかのぼり廃止された

通達、行政実例は省庁（上部機関）から地方公共団体（下部機関）への命令だった

イ) 法律、政令、規則及び前例の自主的な解釈とリスク評価ができるようになった

② 自主条例制定ができるようになった

[地方分権改革のため、廃止した法令]

国家行政組織法旧第 15 条① 各大臣は、主任の事務について、地方自治法第 150 条の規定により、地方公共団体の長のなす国の行政事務に関し、その長を指揮監督することができる。

※国家行政組織法第 14 条② 各省大臣、各委員会及び各庁の長官は、その機関の所掌事務について、命令又は示達をするため所管の諸機関及び職員に対し訓令又は通達を発することができる。

地方自治法（機関委任事務）旧第 150 条 普通地方公共団体の長が国の機関として処理する行政事務については、普通地方公共団体の長は、都道府県にあっては主務大臣、市町村にあっては都道府県知事及び主務大臣の指揮監督を受ける。

地方自治法旧第 151 条① 都道府県知事はその管理に属する行政庁又は市町村長の権限に属する国又は当該都道府県の事務につき、その処分が成規に違反し又は権限を犯すと認めるときは、その処分を取り消し、又は停止することができる。

[地方分権改革のため、新設した法令]

地方自治法(自治事務と法定受託事務の創設) 新第2条第8項 この法律において「自治事務」とは、地方公共団体が処理する事務のうち、法定受託事務以外のものをいう。

地方自治法(自治事務：技術的助言) 新第245条の4 各大臣又は都道府県知事は、普通地方公共団体に対し、事務の運営その他の事項について、適切な技術的な助言若しくは勧告をし、必要な資料の提出を求めることができる。

(4) 地方分権改革「法令の自主解釈権」が浸透せず、長期資金調達为目的が参考1総務省通知等に
しばられている

同じ自治体が、トレードオフである非財務的観点「世代間の公平」と財務的観点「利子軽減、債務早期償還」を選択している

図表 27 借入において最も重視している観点

	回答 団体 数	Q 2 5. 借入において、最も重視している観点を3つ以内お選びください								
		非財務的観点				財務的観点				
		①世代 間の公 平	②公債費負 担の平準化	⑥前例又は 近隣の自治 体の動向	③支払 利息削 減	④債務 早期償 還	⑤安定 的な資 金調達	⑦元利償還金 地方交付税措 置有利さ	⑧財 政的 配慮	⑨ その 他
都道府県	37	15	31	6	30		27	1	1	1
政令市	15	12	4		14	1	11			
中核市・旧 特例市	66	52	42	3	49	4	32	7	1	1
特別区	13	12	12		8	1	3			
市	124	81	80	10	92	26	50	5		
町村	69	47	47	2	35	10	32	4	1	
合計	324	219	216	21	228	42	155	17	3	2
累計	456	456				447				

出所：2018年「地方公共団体における資金運用と資金運用の現状～「資金調達と資金運用の調査結果報告」、主催：関西学院大学経営戦略研究科、後援：国東市役所、調査対象：都道府県、政令市、中核市・旧特例市、近畿・九州（除く熊本県）市町村

https://www.city.kunisaki.oita.jp/uploaded/life/41788_133335_misc.pdf

(5) 地方分権改革「法令の自主解釈権」が浸透せず、会計資金を預金のみで保管している

戦後、国債が発行されるようになったのは、昭和40年からであり、当時は預金金利が高かった。自治省通達（昭和33.6.14）はその時代に合った内容であるが、金融市場環境が変わっても、会計資金を預金のみ保管を行うことは、法令の自主解釈がなされないことを示している。

①質問42「歳計現金・歳入歳出外現金の運用期間」に対し「317団体が預金による運用」（母数324団体）。

質問43「歳計現金等を預金で保管する理由」に対し、「歳計現金が不足する時期があるための回答235団体（母数324団体）、自治省行政課長通知（昭和S38.12.19）によるとの回答61団体（母数315団体）」

出所：(4)と同じ

②①自治省行政課長通知は下記「自治事務次官通知」を基に通知されたものである。

昭和 33.6.14、自乙財発第 4 号、各都道府県知事長宛 自治事務次官通知

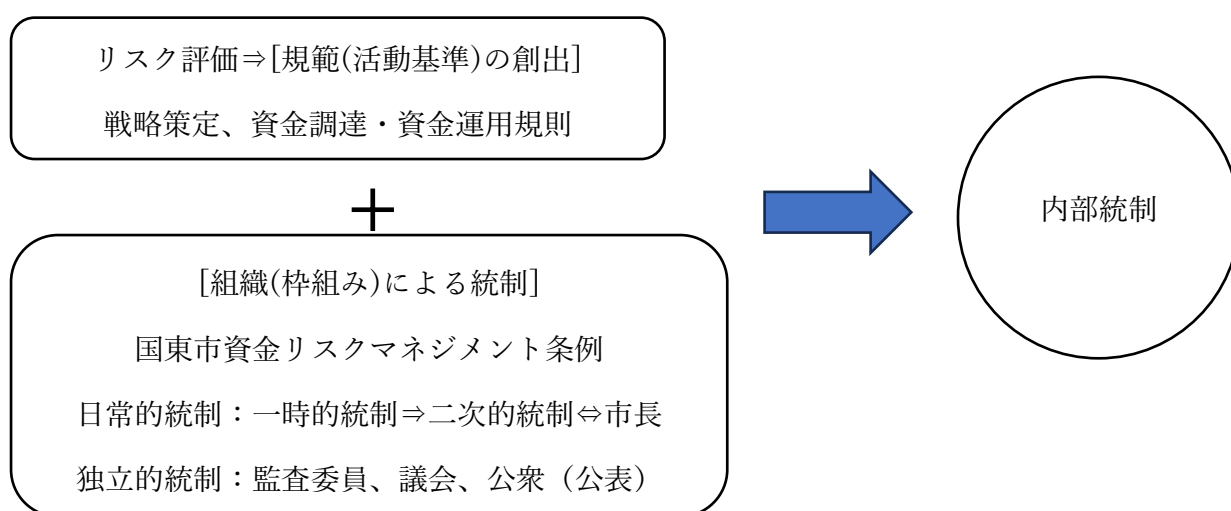
別紙第三地方公共団体における公金の取扱について

二出納長等の権限と責任の下になされる公金の保管は、安全確実を絶対条件とし、かつ、当該地方公共団体の支払いに即応できるような形において行われるべきものであるから、出納長等が行う保管の形式のうち最も適当と認められるのは確実な金融機関に対する預金の方法によることである。(略)

参考 3 内部統制：規範による統制と組織による統制の統合

(1) 資金調達・資金運用のルールがなければ、内部統制を行う基準がない

図表 28 内部統制は規範（活動基準）による統制と規範を基にした組織的統制



(2)日本の暗黙知による統制文化において、トヨタ生産方式「標準作業書」による統制は異色

①トヨタ生産方式「標準作業書」はマニュアルでなく、現場職員が作成し、朝礼暮改 OK

標準作業書とは 自主的・自立的ルール⇔仕事の見える化

ア)マニュアルではなく、現場職員がみずから書く

イ)簡潔かつ簡明な内容で、職場の見えるところに張り出す

ウ)仕事は必ず「標準作業」を決めて行う

エ)標準作業の三要素

- ・サイクルタイム 1個1台を作る時間
- ・作業順序
- ・標準手持ち（必要最小限の仕掛品）

オ)朝令・暮改OK 標準作業のために働くのではなく、公衆のために

②日本は暗黙知、口伝及び属人的な統制の文化

ア)一度作れば、なかなか変えられない→あいまいな規定にする

イ)規定と実務の不一致があっても気にならない⇒規範でなく暗黙知で動く業務

ウ)口伝で引き継ぐ組織風土

『内部統制実践ガイド 日本版 SOX 法実施基準対応』（監査法人トーマツ、2007、ダイヤモンド社）では次のように書かれている。

管理方針や管理手続きとして、文書として残されているものは全くない場合もあり、属人的な管理スタイル・・・経理規定や業務規定が存在しない、ないしは存在していたとしても・・・アップデートされてない

(3) 地方公共団体における資金運用と資金調達のアナケート調査結果は規範の欠如を示している

①資金調達・資金運用規程制定の状況

- ア) 1つの管理規程で資金調達と資金運用を管理 8 団体（2%）
- イ) 資金調達の管理規程がきわめて少ない 19 団体（6%）
- ウ) 資金管理（調達・運用）規程がない 81 団体（25%）
- エ) 資金運用管理規程が多く、資金調達管理規程が極めて少ない理由

総務省通知（H14.2.8、H18.12.1）平成 14 年ペイオフ解禁に対応するための資金運用方針制定を地方自治体に求めた

図表 29 資金管理規程の有無

①資金調達と資金運用を 1つの規程にまとめている	8 団体（2%）
②資金調達単独の管理規程がある	19 団体（6%）
③資金運用単独の管理規程がある	235 団体（73%）
④資金管理（調達・運用）規程がない	81 団体（25%）
計	324 団体（100%）

②資金管理規程が公開されない

ア) 条例設置 0 団体、内部規定（約 90%）→透明性の欠如

イ) 資金管理規程を非周知（78%）→ 公開性の欠如

図表 30 資金管理規程の形式上の透明性

	①条例:議決	②規則等:告示	③内部規程	計
資金調達規程	0	3 団体(11%)	24 団体(89%)	27 団体(100%)
資金運用規程	0	23 団体(9%)	220 団体(91%)	243 団体(100%)

図表 31 資金管理規程の実質的な透明性

	①ホームページ		③告示	④非公表	計
資金調達規程	4 団体(15%)		3 団体(11%)	21 団体(78%)	28 団体(100%)
資金運用規程	36 団体(15%)		22 団体(9%)	189 団体(78%)	247 団体(100%)

参考4 金利シミュレーションによる国東市資金調達方法改善事例

(1)シミュレーション内容：据置期間撤廃及び金利見直し方式等による利子削減効果

(2)目的 国東市一般会計は2007年から1年据置きに変えたが、公営企業は5年据置き30年固定金利により、長期資金調達を行っていた。

金利シミュレーションにより、据置期間撤廃と据置期間5年の場合、10年金利見直しと20年固定金利の場合、及び元金均等償還と元利均等の利子を比較し、有利な借入方法を選択する。

(3)討議：財政課、上下水道課、市民病院、2013年8月

(4)シミュレーション結果 参照：図表

①最も有利(=支払利子が少ない)な調達方法

G「10年後金利見直し、据置期間5年、元金均等方式」の支払利息差額は10億4千万円

②最も不利(=支払利子が多い)な調達方法

D「20年固定金利、5年据置、元利均等方式」の支払利息21億7千万円

(5)結果 国東市財務活動管理方針改正

支払利息削減と債務早期償還を実現するために、次の方法を取るものとする。

ア 据置期間は原則として設けない イ 選択できる場合は、元金均等償還方式

ウ 財政収支見込が許す範囲で償還期間を設定

エ 金利固定方式と金利見直し方式、変動金利方式の選択は、償還シミュレーションによる支払利息の多寡による判断

オ 金利見直し方式の見直し条件は国債等金融市場金利を基準

図表32 国東市における市債調達方法改善のための討議資料（2013年8月）

- 借入金額100億円、償還年限20年
- 借入利率:2012年国債金利年平均ー20年国債1.681%、10年国債0.812%
- 見直し金利：過去17年間で最高の10年国債金利ー1999年10年国債1.711%

	償還方法	据置期間	方法	借入利率	見直し利率	支払利息
A	20年固定金利方式	なし	元金均等	1.681%	—	17.0億円
B		なし	元利均等	1.681%	—	18.2億円
C		5年	元金均等	1.681%	—	21.2億円
D		5年	元利均等	1.681%	—	21.7億円
E	10年後金利見直し方式	なし	元金均等	0.812%	1.711%	10.4億円
F		なし	元利均等	0.812%	1.711%	10.9億円
G		5年	元金均等	0.812%	1.711%	13.2億円
H		5年	元利均等	0.812%	1.711%	13.7億円

参考5 基金一括運用は基金と運用商品の関係を断ち切り統合する

①国東市は一括運用のため、個別の基金の区分欄（預金、債券等区分）を使用しない

- ・基金一括運用とは 基金と運用商品の1対1の関係を断ち切る
- ・資金リスクマネジメント条例施行規則(基金一括運用)第33条第2項

基金一括運用とは、個々の基金の一括運用基金全体に占める持分割合を個々の金融商品に適用せず、基金残高と金融商品残高を総額で対応付ける管理の方法である。

②基金一括運用を行っていない自治体は、基金毎に預金及び債券の区分をしている

4. 基金（令和5年度決算書）					(単位：円)
基金名		区分	前年度末現在高	決算年度中増減高	決算年度末現在高
一括運用基金	国東市財政調整基金	—	4,413,245,399	△ 171,983,915	4,241,261,484
	国東市減債基金	—	2,104,175,000	94,583,000	2,198,758,000
	国東市公共施設整備基金	—	1,567,558,000	△ 123,507,000	1,444,051,000
	国東市地域福祉基金	—	782,907,000	0	782,907,000
	国東市財前奨学基金	—	15,502,269	△ 1,056,000	14,446,269
	国東市サンコーポラス富来整備基金	—	28,461,200	△ 818,000	27,643,200
	国東市公営企業及び外郭団体資金運用基金	—	1,960,000,000	500,000,000	2,460,000,000
	国東市地域振興基金	—	2,758,457,493	35,206,000	2,793,663,493
	国東市過疎地域持続的発展基金	—	77,633,000	897,000	78,530,000
	国東市ふるさと農村活性化基金	—	26,486,329	0	26,486,329
	国東市ふるさと応援基金	—	4,528,383,970	103,465,993	4,631,849,963
	国東市立国東自動車学校基金	—	446,000	△ 446,000	0
	国東市下水道基金	—	37,371,000	432,000	37,803,000
	国東市介護保険介護給付費準備基金	—	372,935,361	39,841,503	412,776,864
	国東市国民健康保険基金	—	414,668,572	△ 65,671,000	348,997,572
	国東市森林環境譲与税基金	—	24,068,000	3,588,000	27,656,000
	国東市新型コロナウイルス感染症緊急対策特別資金利子補給基金	—	3,994,000	△ 2,285,000	1,709,000
	国東市若者定着奨学金返還支援基金	—	4,185,000	6,513,000	10,698,000
	小計	預金等	14,454,279,593	3,310,333,581	17,764,613,174
		債券	4,666,198,000	△ 2,891,574,000	1,774,624,000
		計	19,120,477,593	418,759,581	19,539,237,174