

令和4年11月21日

松阪市議会議長 山本 芳敬 様

松阪市議会
蒼水会 濱口高志

令和4年11月7日(月)から11月8日(火)の間、行政視察を実施しましたので下記のとおり報告いたします。

蒼水会 研修報告書

1. 参加者

蒼水会 沖和哉 濱口高志

2. 研修内容

地方議員研修会

- ・公会計改革と公共施設との密接な関係
- ・公共施設をみれば、財政問題がわかる

3. 講師

東洋大学経済学研究科公民連携専攻客員教授 南 学 氏

4. 日時・会場

令和4年11月7日 14:00~16:30

令和4年11月8日 10:00~14:30(2日間)

京都府京都市南区東九条下殿田町70 京都テルサ 第9会議室にて

2. 研修項目



(1) 公会計改革と公共施設との密接な関係

－「カネ」はなくとも「資産」がある－

公会計制度は約 10 年前から始まっている。その成功事例として大阪城公園、横浜市民病院があげられる。一般的に指定管理による民間委託期間は 5 年がだが、民間に大規模な投資をしてもらうために、20 年、30 年と長期の委託期間を設定している。

大阪城公園は、20年の委託期間を設定し、民間で70億円の投資をしてもらい、従来は施設管理費として年間1億円を支出していたが、民間委託の結婚式場等の新築投資等により年間 3 億円の繰り入れを得た。民間業者は 20 年のうちに投資費用70億円を回収する。

横浜市民病院は日赤と 30 年間の委託契約を結んだ。医療機器は高額であるため、償却するのに長い期間を要するためである。民間は投資回収の意識で長期的な財務ビジョンを持ち事業を進めるが、行政は単年度会計でこの意識が無い。

神奈川県秦野市は庁舎が郊外にあるため車で来庁される人が多い。そのため駐車場を広くとっているが、必要以上に広く、使われていない面積が多かった。ここにコンビニを誘致し、土地の賃料として月 100 万円の収入を得ている。庁舎に食堂がないため、職員、来訪者に非常に重宝されている。

施設内の自販機設置も目的外使用から貸付へ変更することにより、月千円程度の使用料収入が数万円程度に増加した。

これは十数年前から「行政財産の貸付」ができるように法改正されたことにより可能になった。従来の目的外使用ではできなかった行政資産を使用した経済活動ができるようになったためである。

上記のような「行政財産の貸付」による経済活動を行うためには、まずは固定資産台帳を整備する必要がある。

個別の施設や個別の事業で財務諸表を作ることも重要である。町田市では 300 事業で実施している。これを行うことで、どこに無駄が隠れているのか、見えてくる。事業ごとに財務諸表が無いと、仕組み的にコスト感覚が持てない。実際のフルコストが見える一方、どこにどんな資産があるかも見えてくる。土地や建物等の市の資産は利益を生む可能性を秘めている。

愛知県高浜市は市庁舎整備にあたり、リース形式の庁舎整備(新築)の手法を採用した。これは 20 年間 30 億円のリース契約で、20 年後は再リース契約も可能で、リース料は半額となる。

従来方式で市庁舎を新築する場合は2年半かかるが、このリース方式なら 1 年半で入居が可能となった。工事に関する人件費も従来方式より2億円削減できた。

個別の施設ごとに利用率、稼働率を考えないと、対費用効果が見えない。市民の 10%しか利用しない施設に年間何億もの維持管理費を計上する必要があるのかという視点で考えることが重要である。

とくに地方の小さな博物館、美術館は水光熱費、維持管理費、人件費が割高となっているケースが多い。

松阪市のはにわ館の 1 日の入場者は十数人程度であり、2000~3000 円の入場料では経費を賄えない。週 1 回の開館にしてはとの提言があった。

注)南講師は平成 26 年、27年にジョイントパートナー制度マネジメントアドバイザーとして松阪市に数回来訪されている。

(2) 公共施設をみれば、財政問題がわかる

－「面積削減」から財政経営への発想転換－

公共施設マネジメントは、面積削減より、財政負担減を目標とすべきである。財政負担減は以下の方法が考えられる。

経費削減→投資的経費の削減、維持管理等のランニングコスト削減

面積削減→資産の売却・貸付により収益確保

指定管理→包括委託によりコスト軽減、収益確保、サービス拡充、人員削減

統廃合 →複合・多機能化によりサービス拡充、効率化

茨城県筑西市では、施設維持管理の包括委託により、随時さまざまな状況がきちんと上がってくる。将来的なコストやランニングコストなどに加え、利用率や稼働率を踏まえ、需要の低いものやハイコストのものはどんどん廃止していった。

国からの臨時交付税が余った際にも、無駄遣いせず翌年度以降に実施予定であった大規模修繕等に充てることで、将来的な負担の軽減に成功した。

そもそも、公共施設は建設費よりも維持管理費の方が何倍も必要になる。一度建設したら約 50 年耐用年数があるため、50 年間の維持管理費を賄う手立てが必要となる。一般的な施設では 50 年間の維持管理費は建設費の3倍、劇場などは5倍程度かかる。

住民からのさまざまな要望により、首長も議会も施設を建てたくなるのが人情だが、国の有利な補助金に目がくらみ、少額の市費で建設できても、維持管理費は市費で賄う必要があり、建設から廃止までの 50 年間、トータルライフコストで考えなければいけない。

注意すべきは、建設費のほとんどは地方債を充てているが、地方債は財源ではない。あくまでも地方債は将来の負担であり、後の世代が元本と利息を返済する。負担の平準化は必要な視点だが、何でもかんでも後の世代に先送りして負担させるのは危険である。

高度経済成長期には、土木工事(道路、港湾、鉄道など)に莫大な投資をして来たことで、多様な乗数効果として、国民の利便性はもちろん、民間・個人の投資が増えた。この成功体験を踏まえ、バブルが崩壊した 1991 年以降、90 年代に同じような公共土木事業に突き進んだが、すでにインフラが整備されていたため、以前のような乗数効果は得られず、新たな税収増加や景気浮揚には至らず、完全に赤字国家になってしまった。

その結果、今、90 年代に建設した公共施設の劣化、維持管理、修繕に苦しみ、悪循環に陥っているといえる。

パーク PFI(国土交通省)は、民間活力を活用した公園の利活用である。都市公園に必要な施設(カフェや保育園等)であれば、本来の公園敷地内の建蔽率 2%以内だが、10%までは許可するという仕組みである。

那覇市は公園の維持管理(主に除草費。少し放っておくとジャングルになってしまう)に多額の経費がかかるため、スターバックスを誘致して収益化しようとした。もともとこの公園は県の土地で、無償で借りていたが、県が営利事業には土地の無償貸与できないとのことでストップがかかった。県は有償貸付にしようとしており、現在交渉中である。市は土地を返還する意思を県に示し、県は慌てて対応を内部協議している。

3. 所感

そもそも行政は単年度会計であり、減価償却という概念が無い。事業別に財務諸を作成することにより、ライフサイクル全体でみた長期(複数年度)にわたる効率的な予算行が可能になる。これは従来型の単年度予算書/決算書の作成と大きく異なるため、変更するのは大変な労力を要する。これを実現するには首長の強力なリーダーシップが必要となると思われる。

東京都町田市の市長は元横浜市の幹部職員であり、財政に長けており、本手法を町田市に導入したいと考えていたが、当初はなかなか職員が動いてくれなかった。しかし、2 期目・3期目と連続当選を果たすことにより、職員に対して強力なリーダーシップを発揮できるようになり、300事業の事業別の財務諸表作成を実現した。固定資産台帳も作成し、活用できる資産も明確となった。作成した財務諸表等で議会質疑への答弁も容易にできるようになり、職員にも好評とのことである。

松阪市においても、市長が強力なリーダーシップを発揮し、民間手法を取り入れた効率的な市政運営を実施し、また民間で活用できる資産を「行政財産の貸付」により収益を得て、今以上に健全な財政運営ができるようになることを期待する。

また、南講師から提言のあった利用者数の少ない施設は開館日数を減らし、光熱費を低減し、職員は複数施設を受け持つようにすれば、経費削減ができると考えられるため、市へ提言していきたい。

以上