

# バランスシート探検隊全国会議 会議録

日時:令和3年8月19日(木)10:00~

場所:習志野市庁舎5階委員会室

## 第1部【会議】10:00~13:45

### 1.開会挨拶(習志野市会計管理者 関根順子)



皆様、おはようございます。

習志野市会計管理者の関根順子です。

本日はお忙しい中、バランスシート探検隊全国会議にご参加いただき、ありがとうございます。

習志野市では、千葉大学との協働事業として、平成23年度にバランスシート探検隊事業を開始しました。こ

のバランスシート探検隊事業は、多くの市民に市の財政状況を理解してもらうことを目的とした、全国で初めての取り組みでした。

現在では、習志野市の他、6団体で行われており、全国的に広がりを見せています。また、平成27年度からは政府会計学会、平成29年度からは日本公認会計士協会千葉会の皆様にもご協力もいただき、探検隊事業に取り組んでおります。

本日は、政府会計学会会長の小林麻理様、日本公認会計士協会千葉会会長の庄司基晴様、元千葉大学教授の大塚成男様、元習志野市会計管理者の宮澤正泰様にもご参加いただき、バランスシート探検隊の活用について、皆様と考えていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

以上、簡単ではございますが、開会の挨拶とさせていただきます。

### 2.市長挨拶(習志野市長 宮本泰介)



皆さん、こんにちは。

習志野市長の宮本泰介です。

本日はバランスシート探検隊全国会議ということで、ご来庁いただいた皆様、そして、リモートでご参加くださる皆様、全国からご参加くださり、誠にありがとうございます。

コロナ禍の中、現在習志野市では1週間の感染者数が人口10万人あたり100人を超えるという大変な状況になっています。

市内では救急車が足りないという状況になっており、けがをされたり、あるいは心筋梗塞など緊急を要する患者さんを救急搬送ができない可能性があるということで、不要不急の外出を控えていただいているという状況でございます。

そういう中で、今日はしっかり感染症対策をしたうえで開催しておりますので、ご安心いただければと思っております。また、このバランスシート探検隊の活動を通して、将来の様々な問題を解決する手段として、今後充実したものにしていいただければと思っております。

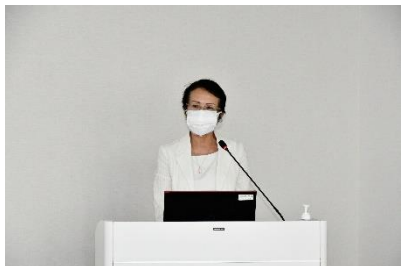
この会議を有意義に進めるためにも、今回も千葉大学、そして日本公認会計士協会と政府会計学会と協定を結ぶ中で、ご助言をいただければ幸いです。

この会議を通して、情報共有をしていただき、また、ご当地ならではのこともあろうかと思っておりますので、ぜひ意見交換を積極的に行っていただき、有意義で、かつ、楽しい会議になることを願っております。

よろしく申し上げます。

### 3. 来賓挨拶

(政府会計学会 会長 小林麻理 様)



政府会計学会の会長の小林麻理でございます。

今日はバランスシート探検隊全国会議にお招きくださり、ありがとうございます。

習志野市は、非常に重要な活動をこれまで様々な団体と連携・協働し、行ってきたと見聞きしております。

日本は先進国ではありますが、決算のやり方は、伝統的な現金主義、フローと呼ばれる管理となっています。ストックの管理という面が欠けているのではと感じております。

ストックの管理は非常に難しいですが、これからの公共サービスを考えるうえで、将来にわたって、非常に重要な機能を果たすものです。

私も資産マネジメントの委託を受けたことがありますが、施設の管理者によって、丹念に資産の状況調査を行っているところは、耐用年数が長くなりますし、コストのかかり方も違ってきます。

住民の便益について、このように広く皆様と議論をし、住民の皆様説明責任を果たしていくことは、非常に大切なことだと思っております。

本日はお招きくださり、ありがとうございました。

(日本公認会計士協会千葉会会長 庄司基晴 様)



日本公認会計士協会千葉会会長の庄司基晴です。今日は、このような有益なバランスシート探検隊全国会議にお招きくださり、ありがとうございます。

少し、日本公認会計士協会を紹介させていただきます。

今、公認会計士協会の本部は東京ですが、その中で千葉会は千葉県単独として組織し、活動しております。会員は800名ほどおります。

公認会計士は企業の監査が主な仕事ですが、商工監査、さらには自治体の外部監査をはじめ、様々な分野で活動しております。

私個人のことを申し上げますと、地元の木更津市の監査委員をしており、市の職員とのやり取りからは大変刺激を受けています。

そういう意味で、このような会議は大変重要だと思っております。これからも是非、連携してやっていきたいと思っております。

我々はどうしても行政の内部には入っていきません。この全国会議を通じて、こういう関わりを持たせていただくということは我々にとっても非常にプラスです。

特に今、持続可能な社会経済の必要性を感じております。そういう意味では、公会計の考え方は、民間の企業にも生かされていると思っています。

これから、双方通行の情報交換を基に、さらに発展していければと思います。

(千葉大学大学院社会科学研究所長 佐藤栄作 様(代理:大塚成男教授))



千葉大学社会科学研究所長の佐藤よりメッセージをお預かりしておりますので、代読をさせていただきます。

この度は、コロナ禍という状況にありながら、「バランスシート探検隊全国会議」が無事開催される運びとなりましたことを心よりお祝い申し上げます。

また、今回の会議の開会にあたって、協定を締結し、応援をさせていただいている千葉大学大学院社会科学研究所の代表者としてお招きいただきましたものの、公務により列席させていただくことができませんでしたことをお詫び申し上げます。

さて、私ども千葉大学大学院社会科学研究所は、千葉大学における社会科学の研究拠点として、現実社会との接点を重視した研究活動を続けております。

私どもの研究活動の成果を社会還元するだけでなく、私どもの研究活動自体を充実させるうえでも、現実社会との交流を図ることは極めて重要であります。

そのうえで、習志野市と本研究所の研究交流が、平成23年以来10年間にわたって続けられていることは、非常に大きな意義を有していると考えております。

また、習志野市のバランスシート探検隊の活動には、本学法政経学部の学生も参加させていただいております。

学生にとっても貴重な実社会での経験を得る機会が得られており、習志野市との交流が本学の教育の上でも大きな成果をあげております。ここに改めて御礼を申し上げます。

行政活動の持続可能性を高めることは、全ての自治体にとって喫緊の課題になっております。持続可能性を高めるためには、自治体が公共施設等の見直しを行うことが不可欠であり、習志野市が始められたバランスシート探検隊事業の果たし得る役割は大きいでしょう。

ただ、この事業が開催する側にとっても、手間がかかるものであることは承知いたしております。それだけに、同様にバランスシート探検隊の取り組みをされている参加団体の皆様に対しても、心より敬意を表します。

最後になりましたが、今回のバランスシート探検隊全国会議をきっかけに、バランスシート探検隊の取り組みが、さらに多くの自治体に広がることを祈念いたしております。

#### 4. バランスシート探検隊事業の経緯

(元習志野市会計管理者 宮澤正泰 様)



皆さん、こんにちは。

元習志野市会計管理者の宮澤正泰です。

私からは、習志野市バランスシート探検隊の設置の経緯をご説明します。

今から10年ほど前の2011年に習志野市でバランスシート探検隊を設置いたしました。

当時は公会計改革を進めるために、職員の他に市民にもバランスシートを理解していただくにはどうしたらよいか、私が主催していました公会計の自主勉強会メンバーと考えておりました。特にバランスシートの資産と負債について、中学生にも理解できるような内容で、映像を活用する事業がいいのではないかととなりました。

そこで、当時、千葉大学の犬塚先生にご相談して、バランスシート探検隊を社会教育の一環として捉え、犬塚先生のゼミ生を隊員に、また、犬塚先生に隊長をお願いしたところ、快諾していただきました。

次のステップとして、バランスシート探検隊を自主勉強会レベルで運営するのは難しいと考え、当時公会計の所管課でありました経営改革推進室の業務として、千葉大学と協定を締結し、市の事業として位置づけました。

バランスシート探検隊を実施するうえで一番苦労したのは、人集めです。

当初、中学生でもわかるようなバランスシート探検隊事業を目指したので、隊員に中学生を入れようと思いました。しかし、予定していた実施期間が長期にわたることなどから、実際に中学生を入れるのは難しかったため、高校生を広報等で公募募集しましたが、なかなか人が集まりませんでした。いろいろと手を尽くしまして、12名の高校生が応募してくれ、そのうち8名が女子高生でした。

また、映像を活用するという点では、映像で配信している習志野市のテレビ広報の「なるほど習志野」という番組で、このバランスシート探検隊を取り上げてもらい、15分番組を放映しました。

第1回目の探検隊では、それぞれの活動の場面で標語をつくりました。

結団式では「財政の夜明けを目指して出発進行」、協働学習では「財務書類にはヒントがいっぱい!みんなで目指す明るいまちづくり」、施設視察では「目で見て感じて体験しよう!習志野市の財務状況」です。

このバランスシート探検隊として勉強した内容は、レクチャーノートとしてまとめまして、習志野市の財務報告書に掲載しています。広く市民の方に見ていただき、資産の状況を知っていただくことが、バランスシート探検隊の成果ではないかと感じております。

このバランスシート探検隊事業が各自治体に広がり、バランスシートが広く住民の方に理解が進むことを願っております。



# バランスシート探検隊全国会議

開催日:令和3年8月19日(木)

場 所:習志野市庁舎5階委員会室

## 5. 基調講演(バランスシート探検隊の意義)

(熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様)



皆さん、こんにちは。

ご紹介いただきました熊本学園大学大学院教授の大塚成男です。

今、元習志野市会計管理者の宮澤さんから、バランスシート探検隊設置の経緯の説明がございました。

ここでは私からは改めて、このバランスシート探検隊事業の意義について、お手元の資料に沿って、少しお話をさせていただきたいと思います。

そもそもこのバランスシート探検隊の「バランスシート」という言葉は貸借対照表を指しています。

### バランスシート(貸借対照表)作成の普及と混迷

- 1999年 経済戦略会議答申「日本経済再生への戦略」  
→ 政策の事後評価のための会計財務情報基盤の整備を目的として、国と地方公共団体に対して貸借対照表の作成等の公会計改革を求めた。
- 2000年 総務省の研究会がバランスシートの作成指針(総務省方式)を公表
- 2002年 石原都知事(当時)が複式簿記・発生主義の導入を言明



バランスシート(貸借対照表)を作成する地方公共団体が急速に拡大  
2001年度決算 57.4% → 2006年度決算 93.6%

しかし、作成したバランスシート(貸借対照表)が何を意味しているのかについては十分には理解されていなかった。

- 2006年 総務省の研究会が「基準モデル」と「総務省方式改訂モデル」を併記した報告書を作成・公表

基準モデル: 換金性のある資産を重視。公正価値評価。  
改訂モデル: 過去の建設事業費の積上げによる評価を認める。

「資産」って何？

2

地方公共団体において、従来の決算で行われる収支の取りまとめだけでなく、企業会計の考え方を踏まえた財政状況を住民に広く周知すべきであるという議論がなされてきました。

現在の動きのきっかけになったのは、1999年の経済戦略会議の答申だと考えております。日本経済再生の戦略として、バブルの崩壊後のどん底にある日本経済を立て直すためにはどうすればいいのか、という検討がなされました。その検討の結果の提言の一つとして政策の事後評価のための会計財務の情報基盤、評価のための情報基盤をしっかりとつくらなければならないというものがありました。そのためには、国や地方公共団体に対して貸借対照表の作成等を行わせる必要がある。そこで、貸借対照表だけではなく、企業会計の手法の導入を踏まえた公会計改革が求められました。

その翌年の2000年には、総務省の研究会が通称「総務省方式」と呼ばれているバランスシートの作成指針を作り、公表しました。

実は私はその研究会のメンバーでした。そして、ここから私個人の、公会計との関わりが始まります。

さらに国の動きと並行して東京都知事選があり、2002年には当時の石原都知事が、決算に発生主義・複式簿記を導入することを明言しました。

その後、複式簿記が実際導入されたのはその4年後ですが、石原都知事は東京都のバランスシートをつくるということをかなり強く言われていました。

こういった2000年頃の動きが非常に大きなきっかけとなって、地方公共団体においても、バランスシートをつくるという動きが普及したわけです。

実際、2001年度決算については、半数以上の自治体がバランスシートの作成を行っております。そして、2006年度決算については、国の指針を踏まえて、9割を超える95%近くの自治体がバランスシートの作成を行っているという状況になっていました。

しかし、バランスシートを作成した後「これはなんだ」「何をどう理解すればよいのか」という思いを抱いた地方公共団体がたくさんあったのだらうと思います。例えば、バランスシートには資産が載っています。その資産とは何なのか。それが必ずしも十分理解されていませんでした。

さらには2006年に総務省の研究会から財務書類の作成のための新たな指針が、2つの方法を併記する形で示されました。それが、「基準モデル」と「総務省方式改訂モデル」です。この「基準モデル」と「総務省方式改訂モデル」では資産の考え方が異なっています。資産は貨幣性資産と非貨幣性資産がありますが、「基準モデル」では換金性のある貨幣性資産が重視されます。調達価格である再調達価額での評価ではありますが、時価の高いものが資産として評価されるという考え方が「基準モデル」でした。「総務省方式改訂モデル」では、中長期的には基準モデルに合わせていくとはされていましたが、過去の建設事業費の積上げによる評価を資産として捉えており、支出した金額で評価をしていました。そのように異なる考え方が示されたことにより「そもそも資産とは何か」と問題が出てきました。

#### バランスシート探検隊の任務

- ・バランスシート(貸借対照表)には、資産と負債が記載されている。  
→負債は返済しなければならない借金。(それはわかる)
- ・金額としては、数百億～数千億円の「資産」が保有されている
- ・負債と対比しているとしても、実際には換金できる資産はほとんどない。

では、「資産」とは何なのか？



現実の資産を見て、考えるべき。

#### 【バランスシート探検隊】

- ・職員、住民、学生で構成された資産の実施調査チーム  
→多様な視点から、現実の資産とは何かを考える。
- ・地方公共団体が保有している資産(施設、設備)を具体的に見学し、その資産を地方公共団体が保有していることの意味を考える。
- ・「資産を保有している」という事実がどのような意味を持つかについて検討した結果を広く発信する。

3

このような状況の中で、バランスシート探検隊が大きな意味を持つことになりました。

バランスシート、いわゆる貸借対照表には、資産と負債、その差額である純資産が記載されています。その中の「負債」は借金、返さなければならないものということはすぐに理解できますが、資産と聞いてもすぐに何であるかが思い浮かばないという現状があるかと思えます。

自治体のバランスシートを見ますと、通常の自治体では数百億から数千億円の資産があることがわかります。習志野市の場合は4,000億円を超える、大きな金額の資産があります。そして、市民の皆さんが「習志野市には4,000億円を超える資産がある」と聞いたら、きっと驚かれると思います。しかし、この金額は決して大きな金額ではありません。千葉市ぐらいの規模の自治体ですと、資産が兆を超える金額になり、それだけ大きな資産が保有されています。

また、バランスシートにおいて、資産と負債の対比は行われていますが、資産は換金できないものがほとんどです。資産が大きいから負債を返せるという単純なものではありません。

そうするとやはり先ほどの「資産とは何か」という疑問が出てくると思います。

さらに、資産と負債、どちらを重視していくか。私としては、資産を重視していくべきであると考えています。しかし、バランスシートを作成することで数字は出てきますが、その数字だけを見ても資産がどういうものかわからない。そうすると実際に資産の実物を見て理解しなければならない。そこでバランスシート探検隊の役割、意味が出てくるのです。



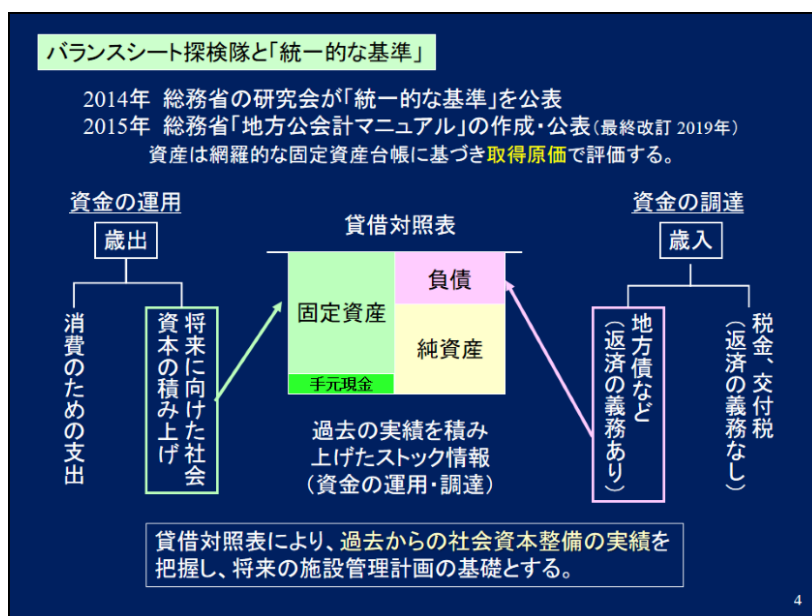
今回、ご参加いただいている団体の皆さんは、実際にバランスシート探検隊事業を行っている方がほとんどですので、改めて説明する必要はないかもしれませんが、バランスシート探検隊とは職員、住民、大学生・高校生を含めた学生で構成された資産の实地調査チームであり、多様な視点から現実の資産とは何かを考えるチームであります。

地方公共団体が実際に保有する資産の意義を考えることが“探検”であり、さらには、資産を保有しているという事実がどのような意味を持つのか、ということについて、単に探検隊の中だけで考えるだけでなく、結果を広く配信・発信していくということも、このバランスシート探検隊の大きな役割であると考えます。

具体的なバランスシート探検隊の構成は実施団体ごとに違いがあります。例えば、メンバーの構成が職員を中心にされている団体もあれば、学生、住民が入っているなどの違いがありますが、重要なのはやはり、様々な視点を取り入れるということだと思います。

そして実際に現地を見に行き、それをバランスシートの内容（数字）とあわせて、もっと外に発信していくということを、このバランスシート探検隊の活動で、行っていくということが大切なのではないかと考えております。

バランスシート探検隊は、中身がわかりにくい自治体にとっての資産を、より具体的に明らかにしていくという重要な活動であると言えるわけです。



さて、話を公会計に戻します。公会計の状況も少しずつまた変わってきています。現在は、この地方公会計については、「統一的な基準」というガイドラインに基づいて財務書類の作成が行われています。そこでもうバランスシートではなく、貸借対照表という呼び方になっているわけです。

この「統一的な基準」が公表されたのが、2014年です。

翌年には、総務省からさらに具体的な作成指針である「地方公会計マニュアル」が公表され、そのマニュアルはその後2回にわたって改定されております。

直近の改定が2019年で、これが現在のマニュアルになっているわけですが、この「地方公会計マニュアル」における資産の考え方は、当初から、網羅的な固定資産台帳に基づいて、取得原価で評価するという考え方であることが明確に示されています。

先ほど申し上げた「基準モデル」と、「総務省方式」及び「改訂モデル」では、資産に対する考え方が違っていただけですが、そもそも金額の計算方法が違ってきます。「基準モデル」では時価での計算が求められていたわけですが、「統一的な基準」では、明確に取得原価で計算することが指示されています。つまり、資産に対して現実に使ったお金で評価をすることが、現在の資産の金額に対する考え方になっています。

この取得原価で資産を評価、すなわちその金額を計算するということは、一体どういう意味を持つのかということ、私は講演会等でよく話しています。

結局、この貸借対照表は、過去から現在に至る資金の運用と調達の結果を表すものとして捉える必要があります。つまり過去における支出は消費のための支出だけではなく、固定資産として将来に向けた社会資本の積み上げに使われてきた支出でもあります。一方、入ってきたお金についても、税金や交付税など返済義務がないものもある一方で、地方債など将来に向けて返済の義務が残るものもあります。資金の運用・調達の結果として積み上げた結果が貸借対照表ということになります。

貸借対照表には、固定資産という資産が記載されますし、地方公共団体の場合、資産のほとんどの90%から95%は固定資産になります。その固定資産は、取得原価で評価するという考え方に基づけば、過去からの、将来に向けた社会資本の積み上げによる支出の累計額という実績であるわけです。

加えて、これから使うお金、手元にある現金が流動資産ということになりますが、この流動資産の占める割合は非常に小さく、5%前後です。

結局、これから使う部分のお金は税金で入ってきますので、手元にお金として持っているわけではありません。ですから、その資産は、過去の将来に向けた社会資本の積み上げの結果としての固定資産が中心になります。

ただ、そのお金の積み上げに伴って、借金も積み上がり、それが負債である、ということになります。

ただし、社会資本の形成にあたって使うお金のすべてを借金で賄えるわけではありません。現実に積み上げてきたお金よりも、借金の金額が当然小さいので差額が出ています。それが純資産です。

資産が取得原価の金額が表示されることで、貸借対照表というのは、過去の実績を積み上げたストック情報で、この資金の運用、調達を表しているものであるということが言えるわけです。そして、この貸借対照表によって、過去からの社会資本の整備の実績を把握し、将来の施設管理計画の基礎とするということが、今求められているということが言えます。

「統一的な基準」によって資産が取得原価で評価されるということになったことで、この貸借対照表も内容や性格がより明確になったということが言えると思います。

それが次のスライド(5p)になるわけです。

「統一的な基準」により、「資産」は地方公共団体全体としての社会資本整備の実績を示していることが明確になった。

↓

- ・バランスシート(貸借対照表)は、政策の事後評価のための「過去～現在」を表している。しかし、「現在～将来」を表しているわけではない。
- ・バランスシート(貸借対照表)に示されているのは、地方公共団体による資源のインプットである。しかし、アウトプット(施設、設備から提供される行政サービス)が示されているわけではない。

バランスシート(貸借対照表)は「資産」の評価のために必要である。しかし、バランスシート(貸借対照表)だけで「資産」が評価できるわけではない。

**【バランスシート探検隊の意義】**

- ・資産(設備、設備)を実地調査することで、その資産がどのようなアウトプットを生み出し、将来に向けてどのような課題があるのかを洗い出すことができる。

＝ 公共施設の見直しを進める中で、大きな役割を果たし得る。

5

「統一的な基準」に基づけば、資産は、地方自治体全体としての社会資本整備の実績を表しています。そして、貸借対照表の役割が明らかになるとともに、また、限界があるということが明らかになりました。

「これまで何をやってきたのか」。つまり、貸借対照表は政策の事後評価のための過去から現在の状況を表していると言えます。これは重要です。ただし、借金は将来返すべきお金ではありますが、資産の金額は、あくまで過去において使ったお金です。ですから、将来のことを考えようとすると、貸借対照表だけでは、その内容を考えることは難しい。

また、貸借対照表に示されているのは、地方公共団体による資源のインプットであると言えます。インプットとは資源の投入であり、アウトプットとは行政サービスの提供です。そのアウトプットの結果として、住民の満足度につながっていくと考えます。アウトプット(行政サービスの提供)を通じて、住民の満足度の向上させなければいけないのですが、そのためには、インプット、アウトプットの両方を同時に考えていかなければなりません。インプットがしっかりアウトプットにつながっていかなければならないわけです。

地方公共団体の評価にあたって、インプットの把握が必要であることは事実であり、そしてそのインプットを表すものとして貸借対照表があり、その重要性は明白です。ただし、貸借対照表はインプットが表れているだけで、アウトプットが示されているわけではありません。その資産がどのような公共サービスの提供を行っているのかということも貸借対照表だけで読み取ることはできません。

貸借対照表は、資産の評価のために必要であることは確かです。実績を捉えなければなりません。インプットを捉えなければなりません。貸借対照表がなければ、資産の評価は適切にできません。貸借対照表だけでもある程度の評価はできます。ただし、その資産を評価する、施設の評価しようとするれば、将来を考えなければなりません。そして、施設の将来を貸借対照表だけで決めることはできません。

そこで、バランスシート探検隊が意義を持ってくるわけです。

つまり、バランスシート探検隊が資産を実地調査することで、その資産がどのようなアウトプットを生み出し、将来においてどのような課題があるのかを洗い出す。これが実地調査の目的になります。現地を見に行かなければ、その資産がどんなことを生み出しているかはわかりません。また、その現状を踏まえて、その資産にどのような課題があるかを検討していく必要があるわけです。

公共施設の見直しを進めていく中では、アウトプットあるいは将来ということを考えなければいけません。その中で、バランスシート探検隊の活動は非常に大きな役割を果たすことができます。その役割は、決して小さいもの、または、小さくなっているわけではなく、ますます大きくなっていると思います。

今後、地方公共団体はフルセットでの公共施設は持てないことが大前提になってきます。その見直しを行おうとするときには、まず、どのようなインプットがあり、アウトプットが生み出されているのか、検証されなければなりません。

そこでバランスシートを踏まえて、どのようなアウトプットや課題があるのか、ということが検討されなければなりません。そのためには多くの視点を用いて、職員の皆さんによる検証が必要です。さらに職員という視点だけでなく、住民・市民という視点、学生といった様々な視点を含めて構成されるバランスシート探検隊が、非常に大きな意味を持ってきます。

#### バランスシート探検隊全国会議に向けて

2011年度に習志野市で始められた「バランスシート探検隊」は、その後、全国の他の地方公共団体にも広まっていった。



それぞれの団体が「探検」した資産は様々に異なる。

地方公共団体が保有している資産は極めて多様である。それだけに、多くの団体の知見を集めることが有益である。(バランスシート探検隊全国会議)

#### 【全国会議でのトピックス】

- ・それぞれの団体がどのような資産を「探検」して、どのような知見が得られたのか。
- ・それぞれの団体は得られた知見をどのように利用したのか。あるいは、利用しようとしているのか。
- ・「バランスシート探検隊」は今後に向けてどのような役割を果たし得るのか。

6

本日、このようにバランスシート探検隊全国会議が開催されました。

現在、新型コロナウイルス感染症が広まっている中で、こうして皆さんが苦勞されて、ご参加くださっていることに本当に感謝いたします

2011年度に習志野市でバランスシート探検隊が始まり、その後、他の団体での取り組みも始まり、現在、7団体が実施しています。この後、各団体からの活動報告がありますが、それぞれ団体ごとに活動内容は異なっています。

実際、地方公共団体が保有している資産は、極めて多種多様であり、ある一つの団体だけですべての資産を見ていくということは困難です。従って、多くの団体の知見を集めるということが非常に有益だと考えています。これが今回のバランスシート探検隊全国会議の開催につながっています。

この後、各団体に活動報告をしていただき、そのあと意見交換を行う予定です。その意見交換についても、私が進行役を務めさせていただきます。取り上げるトピックスとしましては、次の3つを考えています。

一つは、まずそれぞれの団体がどのような資産を探検して、どのような知見が得られたか。これを報告していただきます。「こういうものを取り上げました」「こういう知見が得られました」というお話があると思っています。

さらに二つ目としては、それぞれの団体が得られた知見をどのように利用したか、あるいは利用しようとしているのかということを発表していただきたいと思います。

なかなか現実にはまだ「こういうふうにご利用しました」ところまでいっているところは少ないかもしれません。その場合には、今後どのように使っていくのか、また、先行している団体がどのように使ってきたのかということを取り上げていきたいと考えています。

そして、三つ目としては、このバランスシート探検隊が今後に向けてどのような役割を果たせるのか、ということです。

バランスシート探検隊という事業が、今後、名称や内容はまた変わっていくかもしれませんが、果たし得る役割はこれからも非常に大きいと考えております。今回の全国会議は、決して取りまとめだけで終わらせるつもりはありません。

この全国会議を通じて、バランスシート探検隊の意義を再確認するとともに、今回の全国会議の報告書が習志野市から発信され、より多くの団体において、資産を实地調査し、それに基づいて公共施設の管理を考えていく同様の取り組みが行われることが望ましいと考えています。

簡単ではございますが、まず私の方から、このバランスシート探検隊の意義ということでお話をさせていただきました。この後、各団体のご報告をいただきたいと思っております。

ご清聴ありがとうございました。

## 6. 各自治体からの活動報告

<千葉県習志野市・鹿児島県和泊町・大阪府大東市・千葉県君津市・  
徳島県徳島市・ワンエヒメ(愛媛県砥部町)>

### 【習志野市会計課 小澤】

千葉県習志野市会計課の小澤です。

習志野市のバランスシート探検隊事業について、ご紹介させていただきます。

よろしくお願いいたします。



## 習志野市の概要



1. 立地 千葉県北西部に位置、首都圏近郊の都市
2. 市制施行 昭和29年8月1日  
人口 30,204人 面積 17.66 km<sup>2</sup>
3. 昭和40～50年代、埋め立てにより、市域が拡大
4. まちづくりの基本理念として  
**文教住宅都市憲章**を昭和45年に制定
5. 令和3年3月31日現在 人口 172,483人 面積 20.97 km<sup>2</sup>



昭和9年11月3日、全米オールスターチームは全日本のメンバーとともに京成谷津球場に向かい、来日初練習を行った。この球場がのちの巨人軍の事実上の発祥地となる。3千人収容の谷津球場のスタンドは、2万人といわれる大観衆が詰めかけた。フリー・バッティングを始めたルースは、第1球をバントし、第2球を鮮やかに右翼スタンドにたたきこんだ。沢村が記念すべき第1球を投げこんだのもこの日のことだった。  
(出所：東京読売巨人軍50年史)

日米野球(谷津球場) 「巨人軍発祥の地」の石碑  
(出所：習志野市ホームページ)

習志野市は昭和29年に誕生し、人口、約17万人、面積は20.97km<sup>2</sup>、千葉県の北西部に位置する首都圏近郊の都市です。

大きな特徴としては、2度にわたる埋め立てがあげられます。習志野市の今の区域の4分の1が埋め立て区域になっています。

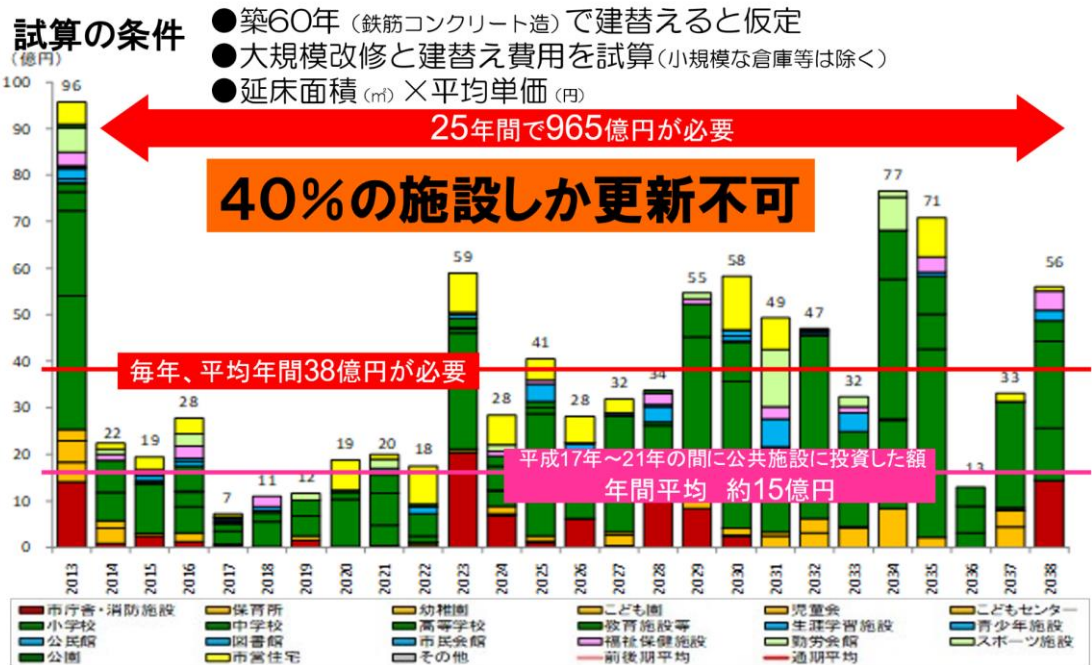
まちづくりの大きな特徴としては、昭和45年にまちづくりの理念として、文教住宅都市憲章を制定しました。それ以来、文化、教育を基本としたまちづくりをしており、市立の習志野高校もあります。

また、習志野市は巨人軍発祥の地とも言われ、市内にあった谷津球場で、昭和9年11月に、ベーブルースや沢村栄治が参加した日米野球の合同練習が行われた記録があります。

- **平成23年度（テーマ：市の資産）** 隊員：千葉大生、市内高校生、市職員  
下水道事業・1円の資産（体育館）  
防火水槽（消防施設）・小学校（校舎）
- **平成25年度（テーマ：インフラ資産－橋りょう）** 隊員：千葉大生、市職員  
市内の7橋梁
- **平成27年度（テーマ：社会教育施設）** 隊員：千葉大生、市内大学生、市職員  
習志野文化ホール・習志野市民会館・菊田公民館（講堂）
- **平成29年度（テーマ：複合施設）** 隊員：千葉大生、市職員  
谷津コミュニティセンター・新習志野公民館・屋敷公民館
- **令和元年度（テーマ：公共施設再生）** 隊員：千葉大生、市職員  
プラッツ習志野

宮澤様のご説明にもありましたとおり、習志野市は平成23年度に、バランスシート探検隊事業を開始しました。以降、ご覧のように、隔年で実施しております。

今回は、平成29年度に実施した、複合施設をテーマとしたバランスシート探検隊事業をご紹介します。



習志野市は、全国に先駆けて公共施設の更新問題に取り組んできた中で、平成26年3月に「習志野市公共施設再生計画」を策定しました。

この計画を策定した際に、将来の修繕や、建替えの費用を試算しました。

グラフをご覧ください。今ある施設を全て建て替えると仮定した場合、試算では、約4割しか施設の更新ができないという結果になりました。



## 公共施設再生計画の目的

1. 時代の変化に対応した公共サービスを継続的に提供すること。
2. 人口減少社会の中で持続可能な都市経営を実現すること。
3. 将来世代に負担を先送りしないこと。

## 目的を達成するための目標

1. 公共施設が適正に維持されること。
2. 公共施設の延床面積を削減し、再生整備に必要な事業費を0%圧縮する。
3. ファシリティ・マネジメントを導入し、公共施設について事後保全から予防保全に転換し、長寿命化を図りライフサイクルコストを低減する。

対策の3本柱：財源確保、総量圧縮、長寿命化

## 目標を実現するための7つの基本方針

【基本方針1】

- 施設重視から機能優先への発想の転換
- **単一機能での施設整備を止め、多機能化・複合化を推進**

4

この試算結果を受け、公共施設再生計画では、ご覧のように3つの目的と、目的を達成するための3つの目標を立てました。そして、目標を実現するための7つの基本方針を整理し、その基本方針1では、施設重視から機能優先へ考え方を転換し、単一機能での施設整備を止め、多機能化・複合化を推進していくこととしました。多機能化・複合化を導入することにより、機能を維持しつつ、延べ床面積を圧縮することが可能となります。

そこで、平成29年度のバランスシート探検隊では、公共施設の複合化を研究テーマとしました。

平成29年度の活動では、3つの施設を比較しました。

# 平成29年度 テーマ:複合施設

## ● 谷津コミュニティセンター（複合施設）



バランスシート


- 建物減価償却率（建物の老朽化度合）  
建物減価償却累計額 ÷ 建物 = **34.0%**
- 谷津CC利用1件あたりのコスト  
CC費用 ÷ 利用件数(5,135件) = **4,927円**

|       |                |   |
|-------|----------------|---|
| 所在地   | 習志野市谷津5-16-33  |   |
| 開館年月日 | 平成8年6月1日       |   |
| 構造    | 鉄筋コンクリート造り2階建て |   |
| 特記事項  | 谷津コミュニティセンター   | 1階部分<br>共有部分を除いた面積 811㎡<br>運営は <b>指定管理</b><br>多目的室・ふれあいルーム・和室・会議室・調理室・こどもの部屋        |
|       | 谷津ヘルステーション     | 1階部分<br>共有部分を除いた面積 78㎡<br>運営は <b>直営(パート職員)</b><br>地域保健活動施設(健康相談、検診会場等)              |
|       | 谷津地域包括支援センター   | 1階部分<br><b>谷津ヘルステーションと同室</b><br>運営は <b>直営(業務委託)</b><br>高齢者相談センター(介護、医療、福祉、健康の相談事業等) |
|       | 谷津図書館          | 2階部分<br>共有部分を除いた面積 761.434㎡<br>運営は <b>指定管理</b><br>図書約85,000冊、雑誌約143紙                |


5

1つ目の施設は、複合施設である谷津コミュニティセンターです。

谷津コミュニティセンターは、平成8年6月にオープンした鉄筋コンクリート造り2階建ての建物です。バランスシート上の資産は、約9億7千万円で、自治振興施設である谷津コミュニティセンター、谷津ヘルスステーション、谷津地域包括支援センター、谷津図書館の4つの機能が集約されています。このうち、谷津コミュニティセンターと谷津図書館は、指定管理者が運営しています。




**平成29年度 テーマ:複合施設**



**習志野市**  
Narashino City

**●新習志野公民館（複合施設）** (千円)



|                  |              |
|------------------|--------------|
| 資産<br>1,126,900  | 負債<br>19,259 |
| 純資産<br>1,107,641 |              |

バランスシート

- 建物減価償却率（建物の老朽化度合）  
建物減価償却累計額 ÷ 建物 = **47.5%**
- 新習志野公民館利用 1件あたりのコスト  
公民館費用 ÷ 利用件数(5,382件) = **10,832円**

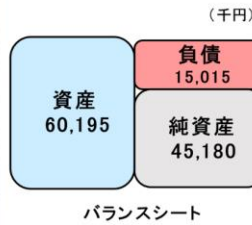
|       |                |   |
|-------|----------------|---|
| 所在地   | 習志野市秋津3-6-3    |   |
| 開館年月日 | 平成4年4月1日       |   |
| 構造    | 鉄筋コンクリート造り2階建て |   |
| 特記事項  | 新習志野公民館        | 2階部分<br>共有部分を除いた面積 919.929㎡<br>運営は <b>指定管理</b><br>多目的室・和室・講義室・会議室・研修室・調理室・幼児室 |
|       | 新習志野図書館        | 1階部分<br>共有部分を除いた面積 696.48㎡<br>運営は <b>指定管理</b><br>図書約77,000冊、雑誌約87紙            |
|       | 市民課西部連絡所       | 1階部分<br>共有部分を除いた面積 不明<br>運営は <b>直営</b><br>住民票、課税証明書、印鑑届等の発行                   |

6

2つ目の施設は、複合施設である新習志野公民館です。

新習志野公民館は、平成4年4月にオープンした鉄筋コンクリート造り2階建ての建物です。バランスシート上の資産は約11億3千万円で、新習志野公民館、新習志野図書館、市民課西部連絡所の3つの機能が集約されています。このうち、新習志野公民館と新習志野図書館は、指定管理者が運営しています。

## ●屋敷公民館 (単独施設)



●建物減価償却率(建物の老朽化度合)  
建物減価償却累計額 ÷ 建物 = 90%

●公民館利用1件あたりのコスト  
公民館費用 ÷ 利用件数(1,663件) = 18,510円

|       |  |
|-------|--|
| 所在地   | 習志野市屋敷3-13-13                          |
| 開館年月日 | 昭和52年4月1日                              |
| 構造    | 鉄骨プレハブ造り2階建て                           |
| 特記事項  | 面積 339㎡<br>運営は直営<br>図書室・幼児室・講座室・和室・調理室 |

3つ目の施設は、単独施設である屋敷公民館です。

屋敷公民館は、昭和52年4月にオープンした鉄骨プレハブ造り2階建ての建物です。バランスシート上の資産は、約6千万円で、建物減価償却率は90%と、他の施設に比べ、老朽化が進んでいます。市の職員が運営している、いわゆる直営施設です。公民館利用1件あたりのコストは、約1万8千円で、谷津コミュニティセンター、新習志野公民館の1件あたりコストに比べ、高くなっています。



事前学習  
グループワーク



視察



視察



視察



探検隊活動まとめ発表

こちらは、活動の様子です。

## 探検隊活動のまとめ

### メリット

- 違う機能を持つ違う機能を持つ複数の施設を一つの建物に集約したことにより、共用部分が共有化され、建物の面積が相対的に減少し、施設の維持管理コストが抑えられている。
- 指定管理者制度を採用し、民間活力の導入による効率化を図っている。
- 複数の施設の機能がまとまり、施設の規模が拡大されることで、一つの公共施設の果たす役割が大きくなり、提供できる行政サービスが拡大されている。

### 課題

- 複数の施設の機能が縦割りの仕組みで運営されている。**横断的な施設運営の仕組み**を工夫することが必要ではないか。
- 自治体の負担「 $1 + 1 < 2$ 」ではなく、**住民のメリット「 $1 + 1 = 3$ 」**を目指す必要があるのではないか。

活動を通して、視察した複合施設のメリットと課題が明らかになりました。

メリットの主なものは、次のとおりです。

- 違う機能を持つ複数の施設を一つの建物に集約したことにより、共用部分が共有化され、建物の面積が相対的に減少し、施設の維持管理コストが抑えられている。
- 指定管理者制度を採用し、民間活力の導入による効率化を図っている。
- 複数の施設の機能がまとまり、施設の規模が拡大されることで、一つの公共施設の果たす役割が大きくなり、提供できる行政サービスが拡大されている。

一方、課題としては、次のことがあげられました。

- 複数の施設の機能が縦割りの仕組みで運営されており、横断的な施設運営の仕組みを工夫することが必要はないか。
- 自治体の負担という面で複合化は「 $1 + 1 < 2$ 」(1たす1は2よりも小さい)を目的とすることになるが、住民のメリット「 $1 + 1 = 3$ 」(1たす1イコール3)を目指す、すなわち、それぞれの施設が個別に設けられている場合には提供できないような、複合的な行政サービスを提供していく必要があるのではないか。

### 第2次公共建築物再生計画基本方針 (R2.3)

【基本方針1】施設重視から機能優先へ考え方を転換し、公共建築物の多機能化・複合化を推進する。

【基本方針5】予防保全によりライフサイクルコストの削減を目指す。

#### ● 谷津コミュニティセンター、新習志野公民館

地域の生涯学習の拠点として、機能向上大規模改修を計画的な予防保全として行うことになった。

谷津コミュニティセンター：令和19年度に40年改修、令和39年度に60年改修

新習志野公民館：令和15年度に40年改修、令和35年度に60年改修

#### ● プラッツ習志野オープン

施設の整備及び維持管理運営にPFI手法を導入した

生涯学習複合施設「プラッツ習志野」が、令和元年1月1日にオープンした。

#### ● 屋敷公民館

老朽化の進んだ単独施設であることから、R2.4.1にプラッツ習志野（大久保公民館）へ機能統合した。

その後、習志野市では、令和2年3月に「第2次公共建築物再生計画」を策定しました。この計画は、公共施設再生計画を引き継ぐものであり、7つの基本方針も継承されました。

基本方針1では、施設重視から機能優先へ考え方を転換し、公共建築物の多機能化・複合化を推進すること、基本方針5では、予防保全に転換することにより、ライフサイクルコストの削減を目指すこととされています。

谷津コミュニティセンター、新習志野公民館については、この計画の中で、地域の生涯学習の拠点として、機能向上大規模改修を、計画的な予防保全として行うことになりました。

また、新たな複合施設として、施設の整備及び維持管理運営にPFI手法を導入した生涯学習複合施設「プラッツ習志野」が、令和元年11月1日にオープンしました。

屋敷公民館は、老朽化の進んだ単独施設であったことから、令和2年4月1日にプラッツ習志野の中の大久保公民館へ機能統合しました。

## 【習志野市公共施設等総合管理計画より抜粋】 地方公会計制度改革の取組との連携

- 公共施設の維持管理・修繕・更新等に係る中・長期的な経費の見込みの算出に固定資産台帳のデータを活用する。
- 公共施設単位ごとの財務書類のデータの活用を進める。
- 施設版マイナンバーの付与と日々仕訳の入力が可能となる財務会計の構築を進め、適時かつ詳細な施設ごとのコスト情報の活用努める。
- バランスシート探検隊事業を活用するなど、市民への情報提供に努める。

**バランスシート探検隊事業**



**公共施設再生の更なる推進**

習志野市では、地方公会計制度の適切かつ効果的な活用策を検討しており、その一つがバランスシート探検隊事業です。このことは、平成28年3月に策定した習志野市公共施設等総合管理計画にも示されています。バランスシート探検隊事業を含め、地方公会計制度が、公共施設再生の更なる推進などに役立つことを目指しています。

以上で私の発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

### 【鹿児島県和泊町企画課 永野 様】

鹿児島県の和泊町企画課の永野といいます。

よろしく願いいたします。

和泊町では、平成27年からバランスシート探検隊を実施しています。

それ以前は、習志野市の宮澤さんを訪ねまして、バランスシート探検隊をはじめとする習志野市の地方公会計の取り組みについて、勉強させていただきました。

バランスシート探検隊のお話を伺ったときに、大塚先生が習志野市のバランスシート探検隊の隊長をやっていることを伺いまして、和泊町でもぜひやってみたいということで、宮澤さんから大塚先生に連絡していただき、実施した経緯がございます。

## ■過去に探検してきた公共施設は・・・その後

### 第1回(H27)

#### 現状維持



水道施設

水道施設は、現在も稼働中。

石灰分の多い水から、石灰を除去し、飲料水に適した硬度にしています。取り除いた石灰は、農業肥料や、塗料として有効活用されています。

#### 転用



旧給食センター

現在、農産物加工センターとして利用されています。

一般の方でも利用ができ、機器の使い方を指導してもらうことができます。農産物加工による特産品の開発など

#### 解体



町民体育館

老朽化に伴い、取り壊されました。

### 第2回(H28)

#### 現状維持



実験農場

付加価値の高い農業を推進し、本町農業の振興を図ることを目的とし、新規作物の導入やバイオ技術による品種開発、土壌診断等を行っています。

#### 現状維持



保健センター

健康づくりをサポートする拠点施設として、各種健診や巡回相談、子育てサロン、調理実習等を実施しており、毎日利用されています。

平成27年から毎年実施しておりまして、実際にバランスシートをもとに、探検隊が様々な施設を見学してきました。

本町は離島にありまして、位置的には沖縄の方が近いということで、皆さん、和泊町は沖縄県じゃないかと言われる方もいらっしゃいますが、鹿児島県の所属になります。琉球文化圏の北限ということで、通常であれば、なかなか自治体が持つことのないような施設についても、本町ではたくさん持っております。例えば、今ご覧いただいている資料の、平成27年の第1回の一番の水道施設、これはですね、硬度低減化施設と言います。沖永良部島の成り立ちが、有機石灰岩からできている関係で飲料水・水道水に、石灰がたくさん混じるということで、その硬度を低減化することによってより飲料に適した水にするという施設です。

■過去に探検してきた公共施設は・・・

【探検報告】  
●前回の探検隊で出た意見が採用されている!!

第3回 (H29)

PPP(委託範囲拡大)



タラソおきのえらぶ

健康増進施設として、毎日多くの島民に利用されています。

トレーニングルームの管理運営を以前は直営で行っていましたが、プールと同一の指定管理者による運営に変わりました。

現状維持



西郷南洲記念館

平成11年度開館。入館者は減少傾向にありましたが、NHKの大河ドラマ「西郷(せご)どん」の影響で、2017年度入館者は過去最多の4,431人。前年度と比べて倍増しています。



施設の情報は、Webサイト↓  
和泊町～公共施設動画navi～  
でも紹介されています！  
ご覧ください

和泊町 公共施設動画



第4回 (H30)

(機能移転)→(解体)



中央公民館

旧庁舎議会棟に機能移転し解体。(移転先R元年改修)

跡地は、図書館の駐車場として利用されます。

図書館の駐車場が狭くて不便という声の課題解決にもつながりました。

改修



図書館

今後も維持していくために必要な改修工について検討を始めます。

PPP(一部民営化)



サンサンテレビ

テレビ事業の民営化について現在検討中です。

その他、本町の基幹産業である農業の振興を図るために、第2回にあります実験農場や防災情報、農業関係の気象情報を流すような公設のケーブルテレビなど、他の自治体では、持っていないような施設についても、本町では独自に整備してきたところがございます。

平成27年から取り組みを開始しておりますが、そのきっかけとなったのは、平成26年度の決算において、経常収支比率、実質公債費比率、将来負担比率の3指標がですね、鹿児島県内でも最も悪いワースト1になったということです。

なぜ財政状況がこんなに悪いのかをいろいろと分析していく中で、やはり他の団体よりも公共施設の数が非常に多いということがわかりました。住民1人当たりの割合の面積ベースでいきますと、全国平均の約3倍強です。

県内の平均よりも高い、また、他の離島の自治体と比べても多いです。先行投資みたいなかたちで、インフラ整備を積極的に進めてきた結果ではありますが、果たしてそれがどれだけ住民の役に立っているのか、今現在どれぐらいの役立ちがあるのかということをもう1回見直して、きちんとしたかたちで資産を活用していこうということを目的に、このバランスシート探検隊を実施しております。



## 探検結果報告



平成27年度から毎年行っておりますが、大塚先生に基調講演をいただきまして、鹿児島大学の法文学部・経済コースの学生の皆さん、町民、職員、第三者、外部の方も参加していただき、多様な視点で、施設のあり方とか、運営について検討するというかたちで今現在も続けられております。

消防署などの探検隊の報告ですが、探検隊から出された意見が採用されたケースとして、施設の統廃合や機能移転、今後の活用方法という事例がいくつかございます。

このバランスシート探検隊は令和元年度まで5回やってきましたが、大体1回当たり人数が20人から30人の、非常に多くの方に参加していただいております。

本町は、沖永良部島という一つの島の中に二つの自治体がありまして、お隣の知名町と和泊町です。合併の協議が進んでいきましたが、なかなか合併に至らず、結果として今、単独で自治体運営をしているところです。全国的な団体の傾向として合併が進んでいるところは、重複している施設の統廃合をどんどん進めて、資産の数を減らし、整理・統合されているとは思いますが、本町の場合はまだ両町で似通った施設が複数存在していて、かなり余っている状態になっております。

その余っている状態の施設について現状をきちんと把握すること、現状をきちんと把握した上で、次の新しい活用方法は何か、民間に譲渡したほうがいいのか、あるいは、取り壊したほうがいいのか、違う利用をしたほうがいいのか、機能も見直したほうがいいのかというような、そういった議論をする場が、なかなか今までございませんでした。

基本的には担当課の数名の担当者と副担当、あるいは所属長が議論してこういう方向でやりますという感じで、いろいろやっておりました。

庁舎内で情報が共有されていなかったということがありました。情報が共有されないと、例えば他の部署で「こういうのが必要なんだけど、どこか空いている施設はないかな」という情報が広く行き渡らず、結局、無駄にまた新たに施設を整備してしまうとか、本当は使えたのになくなってしまったケースも過去にはありました。そのようなケースを

なくすということで、まずはバラシート探検隊の目的としては、庁舎内の情報共有を行うということになりました。それに合わせて、公共施設のマネジメントについてきちんと考えていくことで、町が持っている公共施設の状況について広く町民にも知ってもらうこと。それを基に、財政状況の改善につなげていくというようなことを目的に実施しております。

## 消防署の探検

**●消防長:池田さん**  
「当組合も財政難で困っている。コスト削減できるポイントなどぜひご提案いただきたい」



**●総務課:白石さん**  
消防の活動状況、保有している設備等について説明。「消防車は自分たちでメンテナンスしながら20年以上使っています。耐用年数はとくに切れていまして1円の資産です。来年27年もの車両をやっと買い替えることができます。9000万円。」



**●総務課:白石さん**  
最近導入した5億円の通信指令システム。「通報があったら、固定電話なら電話番号から、場所を特定。携帯電話でも電波の位置から位置が特定され地図を表示。司令係が状況確認している間に隊員が準備をし出動指令が出されたらすぐに出勤できます。与論町からの通報もここで受けることで、人員配備に余裕ができました。これまでは、位置を紙のゼンリン住宅地図で確認していましたので、現場に到達するまでの時間が短縮されました。」



9000万円→現在価値1円の車両。27年にしては、きれい。メンテナンスが行き届いており素晴らしい。



重量制限120kgです。買い替える予算がないので、あと5kg痩せてください。



125kgの私は乗れますか。



島で一番高いフローラルホテルは5F建て？はしご車がないので対応できません。これ以外に分団で保有する車両も出動してもらいます。



【探検報告】組合の規模に対して、高額のような気もするが、安全安心のために必要な経費という気もする。



【探検報告】築30年の庁舎は、部分的に劣化も見られるが、危険な箇所は見られない。台風で室外機など機械類が壊れないよう、DIYで防風対策するなど、コスト削減や予防に工夫して取り組んでいるのは素晴らしい。



最後に、令和元年度に消防署の探検の報告をします。

本町の消防につきましては、お隣の知名町、隣の島の与論町の3町で広域事務組合というかたちでやっております。消防は、人命の財産を守る上で必要不可欠な施設・場所ですが、その消防署に対して年間どれぐらいの経費がかかっているのか、資機材についてはどれぐらいの費用がかかるとか、そういったものをなかなか普段は見る事ができないということで、令和元年度の対象施設を消防施設にしました。

通信指令施設や消防車両などをいろいろ探検し、どれだけ町民の役に立っているのかということ、財務情報のみならず、例えば年間の出動回数や救急搬送の回数、防災ヘリによる搬送の回数といった情報をもとに、どれだけこの資産が役立っているのかを検討しました。

## 探検結果報告



●事務局長:安田さん  
缶は、風と磁力でアルミとスチールに分類し、既定のサイズに圧縮する中間処理を組合で行い、資源として出荷します。

●ペットボトルは既定のサイズに圧縮して、資源として出荷します。  
私が来ている作業着は、ペットボトルを再利用した繊維でできています。  
キャップをはずしていなかったり、ラベルをはがしてなかったりすると職員が手作業ではずすことになり、無駄な作業コストがかかります。



●発泡スチロールも溶解圧縮して、資源として出荷します。



●非協力的な住民のせいで無駄なコストがかかっている。

●焼却はシステム管理、1~2名体制。焼却は着火に燃料を使うため、毎日ではなく、水~金の3日間などまとめて焼却することで燃料コストを抑制している。炉は2炉ある。メンテナンスや、不具合が出た際に燃やせないと困るため。



●嶺さん  
びんは色別に分別し、資源として出荷します。

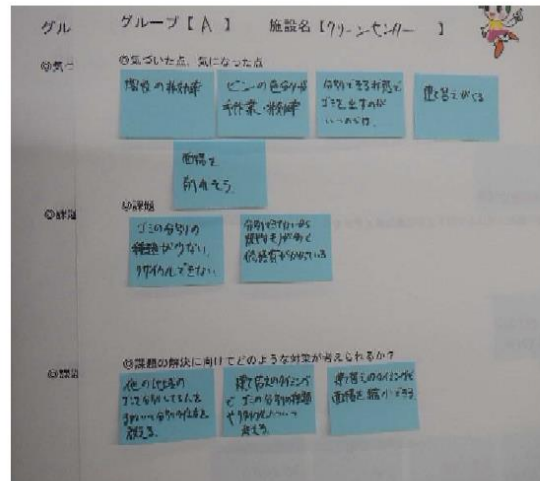
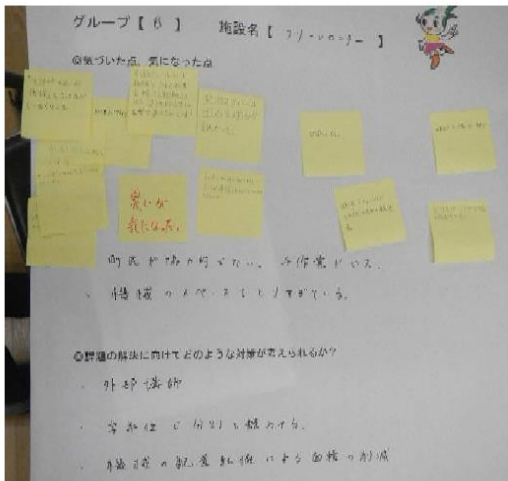


●築20年程度であるが、台風などの影響を受けやすい立地のためか壁面に大きなひび割れが多数見られる。



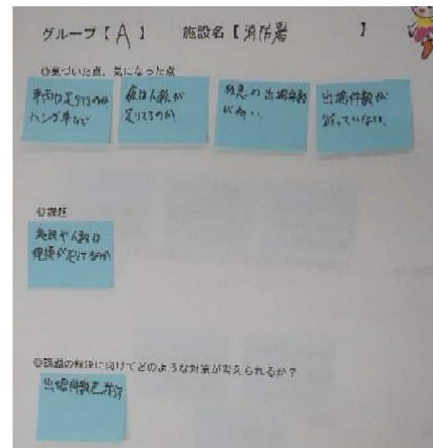
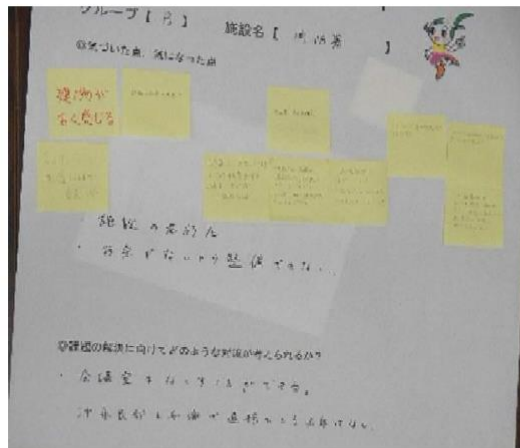
次は衛生管理組合ごみ処理センターです。

## 探検結果報告



市民が分別に協力的ではなく、無駄な作業が発生している。  
施設見学により現状を見てもらって、分別の必要性を理解してほしい。  
ゴミ袋が10枚で900円。高い。分別頑張って、目標達成出来たら、ゴミ袋の価格が下げられるなど、協力を促すしくみが必要だと思われる。  
時代にに合わせて、リサイクル用の倉庫や機械を増設していった経緯がある。機械の配置を工夫することで、面積の削減につながるのではないかと。  
台風等の影響で、築年数から想定する以上に施設の劣化が見られる。メンテナンスを怠っているわけではないが、想定外の改修などへの対策貯金が必要だと思われる。

## 探検結果報告



人数が足りているのか心配。ぎりぎりの人数で休暇がとりにくいのでは。  
車両の老朽化など、住民の安全にかかわることなので、もっとお金を出してあげてほしい。

5億円のシステムは、人員負担の軽減にもつながっており、与論と沿革で連携でき、迅速な出動にもつながっており、非常にすばらしいが高すぎる。  
5億円のシステムを10年つかったとして、1年あたり5,000万円分の人員削減につながったか？5名～10名分程度？

そもそも島を超えて、与論と連携することのメリットがあったのだろうか。

8

ごみ処理センターについては毎年多額の費用が発生しておりますが、なぜ修繕費用が増大しているのかということを実際に衛生管理組合の事務局長にお伺いしました。すると、ごみの分別がきちんとされていない、と。焼却ごみの中に、金属類などが混入されると、機械の故障に繋がるということで、そういった町民一人ひとりの意識を変えることで抑えられるコストもあるんじゃないかということを探検隊で勉強させていただきました。

この探検隊の結果報告の後、みんなで実践していこうということになりました。バランスシート探検隊を実施することによって、町民の皆様が町の財政状況や資産の情報、公共施設の情報を理解していただく、非常によいきっかけになったと思います。

こういったものをベースにして、公共施設等総合管理計画や個別計画の策定、また、和泊町にはこういう公共施設があって、こういう使い方ができるんだよということ、町のホームページとは別に動画で紹介するサイトを作成しまして、施設を十分に有効活用してもらうような取り組みも行っているところです。

和泊町は非常に小さな団体ですので、なかなか他の団体と比較することは難しいのですが、これまで、クローズであった町の資産の情報や財務情報についてきちんと説明をし、広く町民が共有できるということで、このバランスシート探検隊の意義は大きかったと思っています。

以上で和泊町の活動報告を終わります。

ありがとうございました。

## 【大阪府大東市財政課 川口 様】

大阪府大東市の川口です。

よろしく願いいたします。

バランスシート探検隊ですが、私が出戻りで財政課長になった平成28年度に、大阪産業大学さんからバランスシート探検隊をやってみないか、という申し出がありました。

本市としましては、なかなか地方公会計を推進していくためのきっかけがないような状態で、これから地方公会計をどう進めたものかとちょっと考えていた時期にそのお誘いがあり、バランスシート探検隊事業を行うきっかけとなりました。

その後は、大阪産業大学や JAGA (政府会計学会) と協定を締結しまして、この探検隊を実施いたしました。

それでは資料に沿って説明させていただきます。

### 1. 大東市の概要

大東市は、昭和 31 年 4 月 1 日に、住道町・四条町・南郷村が合併して誕生した。将来への明確な展望を「光は東方より」という言葉に託して「大東市」と命名した。

東西 7.5km、南北 4.1km で総面積は 18.27 km<sup>2</sup>。大阪府の東部、河内地域のほぼ中心に位置する人口およそ 12 万人の大東市。東は豊かな自然が息づく「金剛生駒国定公園」を境に奈良県に、西は大阪市に接している。また北は門真市・寝屋川市・四條畷市に、南は東大阪市にそれぞれ接している。

大阪市内および京都府南部方面へは、JR 学研都市線で結ばれ、道路も市の中央を南北に外環状線 (国道 170 号線)、東西を府道大阪生駒線が走り、交通の便にも大変恵まれたところである。

○令和 3 年 3 月 31 日現在、人口 119,126 人

まず、大東市の概要です。大東市は昭和31年4月1日に住道町、四条町、南郷村が合併して誕生しました。将来への明確な展望を「光は東方より」という言葉に託して「大東市」と命名しております。

総面積は18.27km<sup>2</sup>、人口は概ね12万人となっております。

### 2. 事業を実施した施設の紹介と実施内容

平成 28 年度

施設

- (1) 五軒堀川排水機場
- (2) 深野北小学校跡地
- (3) 鴻池水みらいセンター

バランスシート探検隊事業を実施した施設の紹介と実施内容ですが、平成28年度に五軒堀川排水機場、深野北小学校跡地、鴻池水みらいセンター、この3つをまわりました。

大東市は、寝屋川水系ということで、水害が多かった町です。過去には大東水害という最高裁の判例になっているような災害がありました。

五軒堀川排水機場は水害を防御するための施設であり、大東市内でも、市が持っている排水機場の中で一番大きなものです。

また深野北小学校跡地ですが、深野北小学校を廃校にし、その後、公民連携というかたちで現在進めていまして、この廃校した小学校の跡地をどういった方向で展開していくのかということを検討しております。概ね公民連携という方針は決まっておりますけれども、どういった展開をするのかということを試行錯誤しており、どのような活用方法があるのかといったことを探検隊の中で検討したことがございました。

また、鴻池水みらいセンターは下水道の施設で、市の施設ではなく、大阪府の施設となります。この施設でどのように下水が処理されているのかということを探検隊で見学しました。

#### 実施内容

資産の役立ちを具体的な数字で表すことは難しい。ほとんど人が通らない道路でも、住民の命や生活に必需であるかもしれない。資産、施設を実地に見ていくことで「どれほど役立っているのか」を判断することが必要である。職員が自ら管理する資産やコストに関心を持ち、その資産の「役立ち」を市民に説明できるようにしていかなければならない。

以上の考え方により、探検隊員が3施設を見学し、一方で施設を担当する職員が、施設の役立ちについて説明した。その後、施設ごとの財務諸表を試行的に作成し、グループごとに議論した。

大塚先生がおっしゃっていること、そのままになりますが、資産の役立ちを、具体的な数字で表すことは難しいということです。

ほとんど人が通らない道路でも、住民の命や生活に必要なものがあるかもしれない。資産である施設を実地に見ていくことで、どれがどのように役立っているのかを判断することが必要です。

また、職員も自ら管理する資産やコストに関心を持ち、その資産の役立ちを市民に説明できるようにしていかなければならない。

以上の考え方によりバランスシート探検隊が3施設を見学し、その施設を担当する職員が、施設の役立ちについて説明しております。

その後、施設ごとの財務諸表を試行的に作成し、グループごとに議論しました。

#### 3. 事業実施後の現在の状況(どのように変わったか)(代表的なもの)

実地見学と、施設担当職員による説明も含めたセグメント分析を通じ、財務書類の有効性について職員(特に財政課職員!)が体感するための第一歩として意義があった。その後、付箋紙仕訳ゲームによる一般職員の複式簿記への慣れを進め、予算仕訳を活用することで日々仕訳へ順調に移行し、現在は事業別人件費コストの積算において退職手当引当金繰入を活用するなどしている。

バランスシート探検隊事業実施後の現在の状況ですが、実地見学と施設担当職員による説明も含めたセグメント分析を通じまして、財務書類の有効性について議論しました。

特に財政課職員の意識改革が必要だと感じておりまして、一般的、全国的にもまだ、地方公会計よりも決算統計といった傾向が強いんじゃないかと思います。

将来負担比率など、従来からつづってきた指標や法律に基づくもの、ずっと長い間やってきた決算統計、そういったものに非常に重きを置いて、公会計に対する視点がやはり弱かったと思います。

バランスシート探検隊は、そういった意識を改革するというところで、非常に役立っていると考えております。

その後ですが、付箋仕訳ゲームなどを通じて、一般職員の複式簿記の慣れを進めまして、予算仕訳を活用し、その後日々仕訳に移行しております。

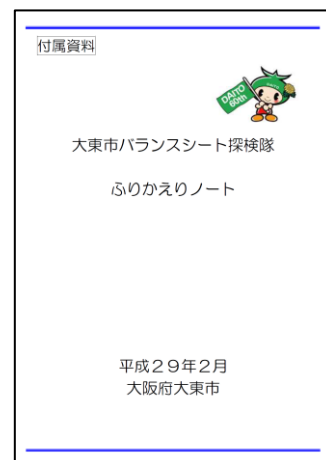
現在は、例えば事業別人件費コストの積算において、退職手当引当金繰入を活用するなどしているところです。

全体概要については以上となっております。

さて、バランスシート探検隊の振り返りノートというものを作成しまして、これを基に市の職員と大阪産業大学の学生で勉強しました。

そのときに使った資料がこちらとなっております。

このノートには、自治体の資産というテーマで大塚先生の講演の内容、習志野市の取り組みについて宮澤元習志野市会計管理者の講演の内容を掲載しております。



この自治体の資産は、まさしく先ほど大塚先生の基調講演と同様の内容についてご説明いただきました。一般的に民間であれば資産を活用してお金を生み出すなどの考え方がありますが、自治体においては、どうしても負担という側面があります。そういった内容についてご説明いただきました。

#### 1. 講演内容の要旨

大東市バランスシート探検隊事業を開始するにあたり、千葉大学教授でJAGA理事の大塚成男先生と千葉県習志野市会計管理者でJAGA理事の宮澤正泰先生にご講演いただきました。その講演内容の要旨です。



##### 1.1 自治体の資産とは（大塚成男先生）

○資産は負担

自治体が建設・保有している資産は様々な種類がある。上下水道や道路、橋りょうなどのインフラ資産から、庁舎や学校、市営住宅、文化ホールなどの公共施設がある。全ての資産が市民の生活に役立っている。ただし、役立ち方は資産によって異なる。役立ち方が多岐にわたることが自治体の資産管理を難しくしている。

地方公共団体が保有している資産のほとんどは売却することができない施設や設備となる。地方公共団体の税収は保有する資産によって金額が決まるわけではない。資産は自治体の資金源ではない。

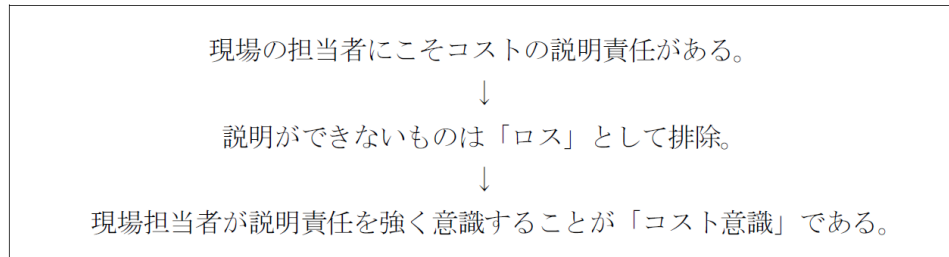
資産を維持・管理するためには、支出や人的資源の配置を必要とする。更新の負担もある。自治体にとり資産は負担である。

### ○フルコストの把握

支出ではなくコストをとらえることで資産に関して行われている行政活動の全体的な規模をとらえることが必要になる（＝フルコストの把握）。

コストは地域住民に行政サービスを提供し、地域社会の福祉を増進するための経済的資源の費消。ロスには行政サービスの提供や福祉の増進に結び付かなかった経済的資源の滅失。コストとロスは違う。コストは不可欠なもの、ロスは排除すべきもの。

なぜコストが必要なのかを説明することができるのは、現実に業務を担当している部局の責任者である。



フルコストとは、単なる補修費支出ではなく、施設の管理のために配置している職員の人件費や減価償却費も含めた人的、物的資源の消費の総額。

資産の役立ち > フルコスト ⇒ その資産を維持、保持する。  
資産の役立ち < フルコスト ⇒ 廃止、統合、売却など見直しが必要。

### ○探検隊の任務

資産の役立ちを具体的な数字で表すことは難しい。ほとんど人が通らない道路でも、住民の命や生活に必需であるかもしれない。資産、施設を実地に見ていくことで「どれほど役に立っているのか」を市民が判断することが必要。それがバランスシート探検隊の任務である。

職員が、自ら管理する自治体の資産やコストに関心を持ち、その資産の「役立ち」を市民に説明できるようにしていかなければならない。

資産は負担になっている。もともと当然ながら資産は負担になっているという前提であるということ、また、フルコストを把握するということが大事であるとか、その中で、バランスシート探検隊の任務として、具体的な施設の役立ちというものを見ていこうというようなご講演の内容でございました。



## 1.2 習志野市の取り組みについて（宮澤正泰先生）



### ○バランスシート探検隊の背景、目的

習志野市の今後について市民と一緒に考えていくためには、財務状況の理解が欠かせないにもかかわらず、市の財務書類は専門用語が多く、わかりにくいものである。そこで、財務書類のひとつである貸借対照表（バランスシート）を「高校生にもわかる視点」で読み解き、多くの市民に市の財務状況を理解してもらうことを目的に、平成23年度、全国に先駆け、「バランスシート探検隊」事業を実施した。

その後、この事業は、愛媛県砥部町や鹿児島県和泊町でも実施されている。また、公会計学会のひとつである公会計改革ネットワーク（JAGA）においても、本事業を重点事業と位置付け支援している。

今後、本事業が全国の自治体で実施されることを期待している。

### ○習志野市施設マイナンバー

習志野市では、公共施設のマネジメントのために、地方公会計情報を活用してきた。そして、平成28年3月に策定された習志野市公共施設等総合管理計画においても、公共施設等ごとのコスト情報を活用することが定められた。

現在の習志野市の予算体系では、複数の施設の管理経費が一本化されていることが多いため、複数の施設の経費を1枚の支出伝票で支払っている。そのため、各施設の正確なコストの把握が出来なかった。

そこで、財務会計システムに施設マイナンバーを付与し、支出伝票起票時に、各施設の負担額を入力し、財務会計システム上に各施設の支出額データを蓄積する取り組みを始めた。

これにより、施設ごとの詳細な支出額の把握が可能となった。このデータを基に、施設ごとの正確なコスト情報を算出し、公共施設のマネジメントに活用していくことは、画期的な取り組みであると自負している。

さらに、平成29年度より、日々仕訳システムを導入する。日々仕訳を導入することにより、①日々の予算執行時に仕訳を行うため、仕訳情報の検証可能性が高い。②財務書類の完成が早まり、早期開示、予算編成への活用が可能となる。③事業別財務書類を作成することにより、より精巧な分析が可能となる。などのメリットがあるが、前述の施設マイナンバーの付与と一体で運用することにより、資産と費用の区分が明確になり、より適時かつ詳細な施設ごとのコスト情報の算出が可能となる。

宮澤さんからは、習志野市さんのバランスシート探検隊の設置の背景と目的についてご説明をいただきました。

資産の負担はありますが、資産というものをできるだけ活用することで公民連携を進める、また、お金を生み出していくなどの発想で、今、大東市は公民連携を重視したかたちで動いています。

## 2.1 五軒堀川排水機場

### 2.1.1 施設の概要

#### ○整備の目的

大東市の大部分は、寝屋川の水位が上昇すれば河川への自然排水ができない内水域である。こうした状況下で河川の水位が上がると、強制的に水路などの増水を河川へ排水しなければ浸水被害が発生する事となる。内水浸水被害の軽減を図り、市民の生命と財産を守るため、本排水機場が整備された。

#### ○設置年度等

設置年度 昭和56年度  
 施工者 大阪府（管理者：大東市）  
 事業費 11億4千万円  
 ※事業費については昭和56年当時の新聞報道資料引用  
 事業期間 昭和54年度から昭和56年度

#### ○建築物（建屋面積）概要

敷地面積 3,877㎡  
 建物面積 330㎡  
 床面積 1階 312㎡  
 2階 64㎡  
 合計床面積 376㎡

#### ○主要工作物

建屋（2階・ポンプ室・操作室等）  
 排水ポンプ 2台  
 エンジン  
 除塵機  
 受電設備  
 制御盤および監視装置

水門ゲート設備（制水門）

自家用発電機  
 天井クレーンなど

#### ○集水区域および排水能力

口径Φ1,200mm  
 横型斜流ポンプ×2台  
 ポンプ排水量 396㎥/分  
 流域面積（集水区域）0.96ha

#### ○バランスシート（平成27年3月31日現在）

（単位：千円）

| 借方      |            | 貸方                 |         |
|---------|------------|--------------------|---------|
| 資産      |            | 大阪府からの受贈財産により負債はゼロ |         |
| 建物等     | 1,448,481  |                    |         |
| 減価償却累計額 | △1,022,080 |                    |         |
|         | 426,401    | 純資産                | 426,401 |
| 資産合計    | 426,401    | 負債・純資産合計           | 426,401 |



ここからは、試行的につくった施設ごとのセグメント分析となっておりまして、五軒堀川排水機場についての概要であるとか、バランスシートを作成し、市の内部で説明しました。「減価償却費がかかっている」「減価償却費を含めると、純行政コストとして赤字がある」といった説明をしてまいりました。

○行政コスト計算書（平成26年4月1日から平成27年3月31日）（単位：千円）

| 費用            |         |
|---------------|---------|
| 減価償却費         | 30,772  |
| 委託料           | 4,539   |
| ※警備、清掃、点検整備など |         |
| 修繕費           | 7,562   |
| 費用合計          | 42,873  |
| 収益            |         |
|               | 0       |
| 純行政コスト        | △42,873 |

※五軒掘川排水機場を含む本市の排水処理費に対し、特別交付税措置2,885千円があるが、特定財源ではないので収益として計上しない。

### 2.1.2 バランスシートの作成手順

バランスシートの基本ですが、左（借方といいます）が資産、右（貸方といいます）上が負債、資産から負債を引いたものが右下の純資産となります。左側は運用形態（お金の使い方）、右側は調達源泉（お金の集め方）を意味しており、資産や借金などの保有状況を全体として見渡せるような表になっています。

五軒掘川排水機場は、大阪府が建設し大東市に無償譲渡されました。受贈財産ですので、再調達原価による評価を行いました。五軒掘川排水機場の底地は大阪府の所有ですので、大東市は資産として土地は所有していません。

○再調達原価とは？

再調達原価とは、対象となる固定資産等を再調達することを想定した場合において必要とされる原価の総額をいいます。同じ建物をもう一度調達、建設する際に必要となるお金のこと。

ここでのポイントですが、無償譲渡ということは取得原価がゼロ円ではないかと思う方もおられると思いますが、統一的な基準では、受贈財産は再調達原価を計算して資産計上するのです。受贈であっても、維持・管理の責任は大東市が負っていますので、大

東市の資産として貸借対照表に計上します。資産として計上する金額は施設の規模に見合ったものである必要があることから、再調達原価を用います。

再調達原価は14億5千万円、減価償却累計額は10億2千万円、残存価額は4億3千万円となりました。

負債は受贈財産ですので借金がないということでゼロ円としています。受贈の際に借金も継承した場合は、負債が計上されます。

### 2.1.3 行政コスト計算書の作成手順

五軒掘川排水機場のフルコスト計算を試みたのは、これが初めてではないでしょうか。フルコストといっても、基本的には従来から現金ベースで把握されてきた維持管理費に、人件費、建設の際の借金の返済があるなら支払利息、それと減価償却費を加算する程度です。働く職員が多い施設なら、退職手当引当金繰入金を加算するケースも考えられます。

#### ○フルコストの定義

内部活用を目的としたセグメント分析において、何がフルコストなのか明確な定義はありません。どのようなコスト情報がマネジメントに必要なのかを考え、それぞれの団体にフルコストを定義すればよいのです。ただし、今後フルコスト計算などの手法を整理した管理会計指針のようなものが策定される可能性があると考えています。

収益は、受益者負担として使用料や手数料などが考えられますが、水防対策は税金で賄われますので収益はゼロ円です。そもそも会計基準上は収益には該当しませんが、維持管理に係る国・府支出金もありません。ただし、排水処理費には特別交付税措置があり、概ね現金ベースでの排水処理に係る維持管理費の10%～25%程度が毎年度特別交付税措置されていますが、これもまた会計基準上収益には該当しません。

#### ○行政活動における収益とは

行政コスト計算書の収益には、使用料および手数料等の自治体のコストを軽減する受益者負担としての収入が該当します。事業や施設の維持管理の特定財源となる国・府支出金は統一的な基準では収益ではなく、純資産に計上します。福祉関連における国・府負担金も収益に該当せず、純資産に計上します。

これでは、純行政コストが本市の税等一般財源ベースではなくなるので、今後セグメント分析する際に、本市独自の修正（特定財源となる国・府支出金を収益として計上して行政コストを算定する等）が必要になると考えています。

この中で、バランスシートの作成手順を示しまして、うちの財政課の職員に説明し、今も計算の考え方の基礎としているところです。

行政コスト計算書についても作成手順を示しまして、後の財政課につなげられるよう、引き継ぎを行ってきました。

フルコストの定義、行政活動における収益とは何か、資産老朽化比率、老朽化の程度についての説明なども行って、庁内の職員研修にも、後に活用してきたところです。

## 2.2 深野北小学校跡地

### 2.2.1 施設の概要

○バランスシート（平成27年3月31日現在）

（単位：千円）

| 借方      |                 | 貸方       |            |
|---------|-----------------|----------|------------|
| 資産      |                 | 負債       | 償還完了につきゼロ円 |
| 土地      | 1,116,685       |          |            |
| 建物等     | 667,957         | 純資産      | 1,316,229  |
| 減価償却累計額 | <u>△468,413</u> | 資産等形成分   | 1,316,229  |
|         | 199,544         |          |            |
| 資産合計    | 1,316,229       | 負債・純資産合計 | 1,316,229  |

### 2.2.2 バランスシートの作成手順

バランスシートの構成は至ってシンプルなものです。左が資産、右の上が負債、資産から負債を差し引いたものが右下の純資産です。

発生主義ですので、非現金支出として減価償却費があるのが現金主義との大きな違いです。土地は減価償却費が発生せず、建物等は減価償却費が発生します。公会計の場合総務省マニュアルに示された耐用年数を基準に定額法で減価償却費を計算しています。総務省マニュアルは税法による耐用年数を基準としています。

負債のうち借入金は、期日時点での残額となりますが、市債の発行は昭和54年度と56年度ですので、すでに返し終わっており残額はゼロ円です。結果、負債はなく右側全てが純資産となります。

次に深野北小学校跡地については、財務書類からみた施設の現状ということで説明しました。

鴻池水みらいセンターのセグメント分析につきましては、施設が作成している財務書類をベースに、セグメント分析を行いました。

こういったかたちで、毎年、バランス探検隊事業を進めていき、その後、日々仕訳まで順調に進めたという結果になっております。

大東市の報告は以上です。

ありがとうございます。

### 2.2.3 分析の視点

深野北小学校跡地は、学校施設工事管理台帳から工事金額情報を確認できましたので、資産は取得原価による評価としました。統一的な基準は取得原価主義を採用しています。

○取得原価とは？

資産の評価基準として、資産を取得した原価を基準として採用する会計手法です。日本の企業会計原則は、資産の評価につき取得原価主義の採用を原則としています。地方公営企業法も取得原価主義を採用しています。

資産合計はおおよそ13億2千万円と多額にのぼります。土地は15,688㎡で11億2千万円ですので、平米単価は71,181円となります。建物等は残存価額がおおよそ2億円です。

資産老朽化比率は、減価償却累計額/取得原価で表され、建物等の資産老朽化比率は、468,413/667,957千円=70.1%となります。

平成26年度は小学校跡地としての管理ですので、現金ベースでの維持管理費は多くはありませんが、減価償却費が1千7百万円かかっています。何もしなくとも1年間で1千7百万円が費消されているということです。これはコストなのでしょうか、それともロスなのでしょうか。



## 【千葉県君津市財政課 鹿島 様】

千葉県君津市財政部財政課の鹿島と申します。

よろしく願いいたします。

本日は、このような機会を設けていただきまして、誠にありがとうございます。

早速ではございますが、君津市の活動報告をさせていただきます。

君津市の概要やこれまでの実施内容につきましては、事前に習志野市がまとめてくださったデータがあるかと思いますので、本日はこちらのパワーポイントに沿って、お話を進めさせていただきたいと思います。



では本題の前に、簡単に君津市がどんな市であるかというところを、ご紹介をしたいと思います。

君津市はご覧のとおり、位置としては房総半島のほぼ中央にあり、面積は県内第2位となっております。

昭和40年代中頃に、大手鉄鋼関連企業の操業本格化に合わせて、人口が急増し、それに対応するため短時間で多くの公共施設を整備しているという経緯がございます。

東京湾アクアラインを利用することで、都心から60分程度でアクセス可能な立地ですが、自然に非常に恵まれており、そちらを活かした観光資源も多く有しております。



清水溪流広場（濃溝の滝・亀岩の洞窟）



亀山湖



九十九谷展望公園



久留里の名水



5

6

例えばこちらの清水溪流広場ですが、SNS で話題になったスポットです。  
あと、亀山湖、九十九谷展望公園という雲海が見える公園や久留里の名水など、水が非常に多く湧き出ているようなところでは、

### ここから本題・・・

#### 君津市のバランスシート探検隊について

第1回・・・平成29年度

第2回・・・令和元年度

第2回の実施内容についてご紹介します。

それでは、ここから本題に入らせていただきます。

君津市ではこれまでに、平成29年度と令和元年度の2回にわたり、バランスシート探検隊を実施しております。

## 市域が広く、多くのインフラ設備を 管理する君津市

- ・橋 梁→227橋
  - ・トンネル→ 47本
- ※平成29年度末時点



## 第2回のテーマは橋梁・トンネルに決定！

8

本日は第2回目の探検隊について、お話をさせていただきます。

君津市では、バランスシート探検隊の実施にあたりましては、大塚教授に多大なるご協力をいただいております。第2回の探検隊では、千葉大学の学生さん、市民団体の皆様、そして、市役所の職員からグループを構成して実施しました。

先ほど申し上げましたとおり、君津市は県内で2番目の面積となっております。それだけ多くのインフラ設備があり、それらを管理する必要があります。

こちらに記載のとおり、平成29年度末の時点で、橋梁が227橋、トンネルが47本という状況です。

君津市にとって、インフラ施設の管理は切り離すことのできない課題となっておりますので、第2回のバランスシート探検隊のテーマといたしました。

## 施設の概要

|        | 供用開始年  | 延長     | 耐用年数 | 稼働年数 |
|--------|--------|--------|------|------|
| 駅前大橋   | 平成 18年 | 68.85m | 60年  | 11年  |
| 大盛橋    | 昭和 37年 | 39m    | 60年  | 55年  |
| 清水トンネル | 昭和 62年 | 246.2m | 75年  | 30年  |
| 藤林隧道   | 昭和 44年 | 159.2m | 30年  | 48年  |

9

施設の概要につきましては、多くの橋梁・トンネルの中から選定した施設及び概要はこちらのとおりです。



## 施設見学の様子

駅前大橋



大盛橋



清水トンネル



藤林隧道



比較的新しい駅前大橋、架け替えがこの時点で決定していた大盛橋、まさに改修工事の最中である清水トンネル、改修は決まっていないのですが老朽化が進む藤林隧道です。

こちらは、少し写真が小さくて見づらいかと思いますが、実際に施設見学を行ったときの写真です。状況が全く異なる施設を選定したため、施設ごとに特色のある課題が見えてきました。

例えば、駅前大橋は、財政状況に比較的余裕のある時代につくられたため、ライトアップ機能、歩道のタイル敷き、椅子、ベンチなどのような本来の橋梁の役割とはかけ離れた、シンボルロード的な意味合いを含んだものとなっています。

しかし実際に、シンボルロードとして十分な役割を果たしているかという点、正直微妙な状況です。

そのため、この駅前大橋を研究したグループからは、この橋を活用した地域振興のような案も出てきました。

また、清水トンネルは先ほど申しましたとおり、まさに工事の最中だったので、工事の現場を見学することで、トンネルをつくるだけでなく、水道管や電気配線など、ライフラインの工事などについても考慮に入れながらの作業となるため、多くの時間を要するということもわかってきました。

以上のように、施設によって置かれている状況はまちまちですが、共通して、こちらに記載のことが言えるのではないかなと思います。

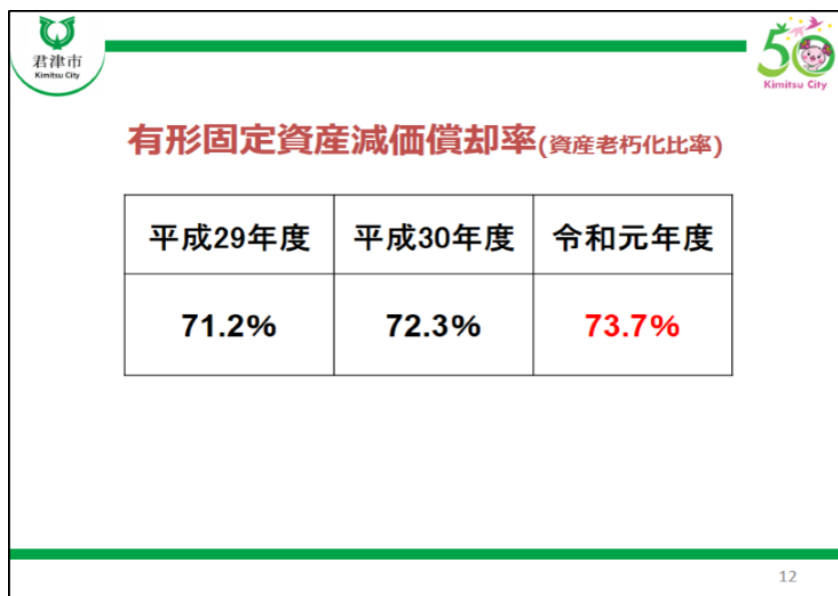
施設によって見えてくるそれぞれの課題・・・

### 共通して言えることは？

- ・インフラ施設は規模の縮小はできても、統廃合により維持負担を軽減することが基本的にできない。
- ・住民の生活に大きな影響を与えるものであり、更新には多くの時間が必要となるため、早い段階から検討を進める必要がある。
- ・資産が多い＝老朽化への対応が必要不可欠

このようになかなか厳しい現状ではありますが、市として経費削減のための策もいくつか講じているところで、その1例として、橋梁点検におけるドローンの活用がございいます。

従来は業者に委託し、高所作業車などを使用しながら、実施をしていたところですが、現在は職員の操作により、ドローンで橋梁に近づきまして、状況を確認(点検)するというような方法に切り換えたところ、大幅に経費の削減を図ることに繋がりました。



| 有形固定資産減価償却率(資産老朽化比率) |        |       |
|----------------------|--------|-------|
| 平成29年度               | 平成30年度 | 令和元年度 |
| 71.2%                | 72.3%  | 73.7% |

君津市はこれからも、し尿処理施設や学校の統廃合などを控えておりまして、さらに本庁舎の老朽化などもあることから、今後より一層これらの課題に向き合う必要があると考えているところです。

## 若手職員へ向けた報告会



13

## 若手職員へ向けた報告会 ～職員からの感想～

- ・バランスシート探検隊の報告も取り入れて、君津市全体がどのようにすれば市民が安心して、市民も納得できる方法なのか話し合い、より良いまちづくりができるように取り組みたいと思いました。
- ・市としての財政状況が良くない中で、コストをかける部分を選択することはとても重要だと感じました。その中でも、資産の維持にかかるコストはとても大きいので、利用率や安全性など踏まえた上で、より市民が生活しやすい地域づくりをする必要があるとわかりました。
- ・市としてだけでなく、住民と市の認識の差をなくしていくことが必要であると考えました。また、市職員、市民ともに、知識をつける必要があると感じました。

14

これらの研究結果をグループごとに、市の若手職員に向けて、報告しました。

その中で出てきた意見の一部をこちらに記載をしております。

君津市は地方交付税が長い間不交付であったり、財政健全化判断比率の数値が見た目上よかったりするところから、幅広い世代の職員の「うちにはお金がある」というような自信といいますか、意識が根強く残ってしまっていることを少し感じております。

その中で若手職員に対して、こういった話をして危機意識を醸成することが、今回のこの研修会で非常に良い機会となったのではないかなと思っております。

なおこちらの、今、紹介をしましたバランスシート探検隊の実施以降、清水トンネルはもう既に工事が完了しており、大盛橋についても架け替えの工事を進めていて今年度中に完了する予定となっております。

最後になりますが、今後も君津市は非常に厳しい財政運営が続くことが予想される中で、計画的な公共施設の再整備、事務事業の見直しなどを、強い意識を持って、全庁で推進していく必要があると思っております。

まともりませんが、君津市からの報告は以上となります。

ご清聴ありがとうございました。

### 【徳島市財政課 三好 様】

徳島市財政課の三好と申します。

これから、令和3年3月に実施しましたバランスシート探検隊の活動報告を行いますが、その前に簡単ではございますが、徳島市の概要を口頭で説明させていただきます。

徳島市は、徳島県の東部に位置し、市の北部を流れる四国の吉野川がつくった三角洲に発達してできた都市です。

市の面積は191km<sup>2</sup>で、令和3年4月現在の人口は約25万人となっております。

中心市街地には、徳島の象徴ともいべき眉山と城山がありまして、大小の河川が市街地を環状線状に流れ、郊外でも河川が網状に流れております。

水と緑に恵まれた豊かな自然環境に加え、阿波踊りに代表される個性的な文化や、近年、ジャパンプルーとして注目されている藍染などの特色ある地域資源を有しております。

ちなみに、徳島市出身の有名人で言えば、最近有名なところだと、シンガーソングライターの米津玄師さんやチームラボの猪子社長などが挙げられます。

それでは、徳島市の報告をさせていただきます。

## 財政課研修報告書 Vol.01



### 「経営改革推進研修 ～バランスシート探検隊～」

令和3年3月18日（木）、経営改革推進研修としてバランスシート探検隊を実施しました。

バランスシート探検隊とは、JAGA（政府会計学科）の提供するプログラムで地方自治体が作成・公表している財務諸表を活用し、地方自治体の現実の姿に対する理解を深めていこうとする取組です。実際に施設を見学・調査し、自治体の財務諸表の意味を問いただすとともに、将来に向けた課題について検討することを目的としています。

この日は、新型コロナウイルス感染症のため大規模な開催はできませんでしたが、徳島城博物館を対象施設とし、市の施設を所管する部署の職員等、11名が参加しました。研修の様子を、ご紹介します。

### 【施設見学】

前半は、参加者全員で徳島城博物館の施設見学を行いました。根津館長とともに施設内をまわり、施設の成り立ちや他自治体の博物館との比較、収蔵物の説明や収集方法など、詳しく教えていただきました。また、博物館が一般市民向けに実施している甲冑や十二単の着装体験等も体験させていただきました。

初めて徳島城博物館を訪れた参加者もあり、みな熱心に説明をきいておりました。後半講義いただいた大塚教授によると、施設の統廃合を考える際には、実際に現地を見て体験することが、非常に重要だとのこと。施設がどういった価値を提供しているかを知らなければ、その施設の有用性の有無は判断できないためです。



資料の1ページ目をご覧ください。

今回、バランスシート探検隊の対象となった徳島城博物館を簡単に説明します。

徳島城博物館は平成4年1月に開館した延べ床面積約2,300㎡の施設です。

施設の目的は、徳島藩と蜂須賀家の歴史・美術工芸資料を専門的に扱う博物館となっております。

今回、バランスシート探検隊を初めて実施したこともあり、市役所の近場にある徳島城博物館を調査しました。

前半は、参加者全員が班長とともに、館内を回り、施設の成り立ち、収蔵物や展示設備の説明を受けました。また博物館が一般市民向けに実施している、甲冑や十二単の着装体験をさせていただきました。初めて徳島城博物館を訪れた市職員もあり、皆、熱心に館長の説明を聞き、また、展示物について質問しておりました。そのためちょっと外から見るとですね、若干NHKのブラタモリのような状況になってしまいました。

### 【講義】

後半は、JAGA（政府会計学会）副会長である千葉大学の太塚教授に、リモートにて講義いただきました。教授には、貸借対照表において「資産」や「負債」、「純資産」として示される意味合いが、企業と自治体では全く異なること。一般的に誤認されている「コスト」の考え方や財務諸表の活用方法等について、実際に徳島市の財務データを使った分析を交えながら教えていただきました。

参加者からの感想として、「コストとロスの違いが分かった。」、「施設評価の考え方について、非常に参考になった。」、「セグメントや施設別の財務諸表の作成が必要ではないか。」との建設的な意見ができました。



後半は、徳島市の財務書類を踏まえて、太塚教授のリモート講義を行いました。講義のポイントは大きく分けて3つです。

◆ 徳島市公共施設等総合管理計画 (H28年12月 策定、R 2年 3月 一部改定)

公共施設の推定更新費用 (p.14)

推計条件に基づく試算の結果、今後 40 年間で合計約 3,571 億円、年平均約 89.3 億円が必要との結果になりました。

これらの更新費や今後の財政状況を考慮すると、今後すべての施設を現状通りに更新していくことは困難であることから、総量の縮減や長寿命化等の取り組みによって、将来の更新費を抑制するとともに、更新時期の調整等、単年度の更新費を平準化することで市民サービスの維持が図られるよう努めていく必要があります。

インフラの推定更新費用 (p.15)

推計条件に基づく試算の結果、今後 40 年間で合計約 3,514 億円、年平均約 87.9 億円が必要との結果になりました。

道路や橋梁等のインフラについては、市民生活の利便性や安心安全に深く関わる資産であることから、長寿命化等の取り組みによって、将来の更新費を抑制するとともに、更新時期の調整等、単年度の更新費を平準化することで、適切な維持管理に努めていく必要があります。

すべての公共施設・インフラを維持しようとすれば、今後40年間にわたって年平均 177.2億円の資金が必要になると推計されている。

cf. 徳島市の普通会計における普通建設事業費 H29:80.3億円、H30:79.7億円

15

$$89.3 + 87.9 = 177.2 \text{ 億円}$$

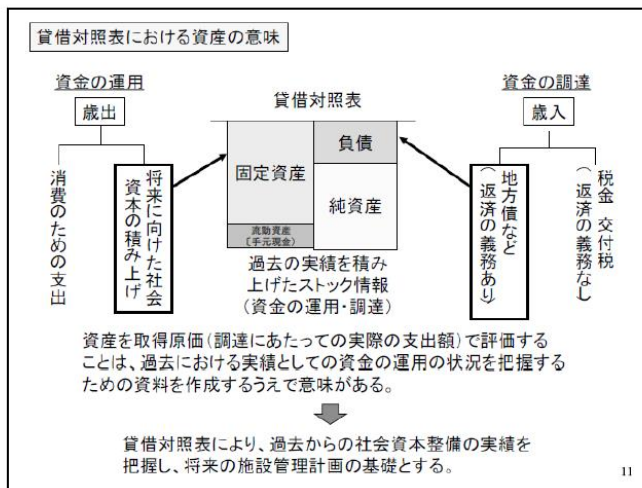
なんと  
今の投資の  
2倍以上!!



公共施設等総合管理計画では、現状と同規模の公共施設・インフラを更新しようとすれば、年平均 177.2 億円の資金が必要と推計されます。この金額は、現状投資している事業費 (H29: 80.3 億円、H30: 79.7 億円) の2倍以上となっています。

1つ目のポイントは、当市の財務書類を踏まえ、徳島城博物館を含めて当市の公共施設、インフラなどの資産は、今後も全て更新しようとすると年平均約177億円の費用が必要で、これは現在投資している事業費の約2倍となるということです。

貸借対照表によって示されるもの



企業の場合、「資産」は現金や売り物、建物や土地等のうち、今後利益を生み出すものが計上されます。「負債」は、よそから借りているお金、「純資産」は返済義務等がない資産を示します。

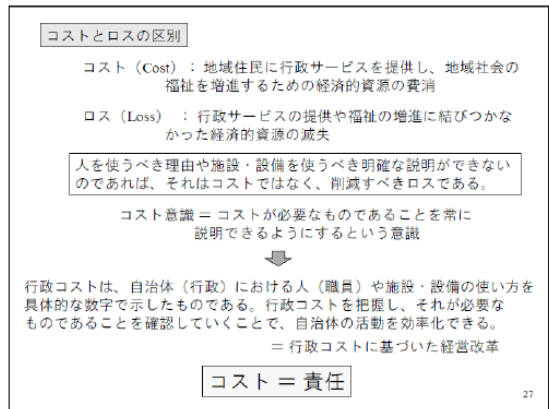
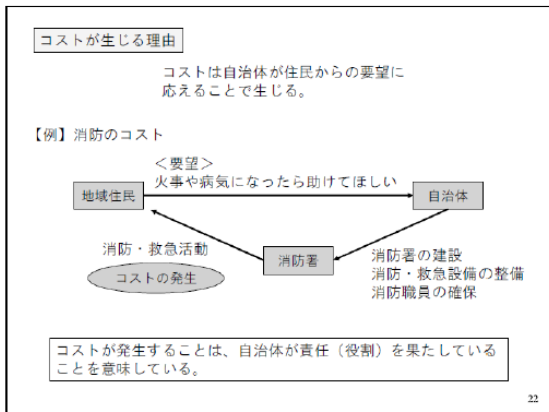
一方、自治体の場合、「資産」は、換金可能性は考慮されず、これまで投資してきたものの実績として示される。「純資産」は「資産-負債」の差額としての表示のみです。

そのため、自治体において資産が多

いということは、「金持ち」であることを示しているわけではありません。資産が大きくても、自治体の将来の収入が多くなるわけではないからです。むしろ、将来の支出(修理や建て替えのための支出)を大きくすることとなることから『**資産=負担**』と考えられます。

2つ目のポイントは、貸借対照表の資産については、民間企業と地方自治体とでは見方が変わってきますので、地方自治体において資産が多いことは、必ずしもお金持ちということに繋がらず、逆に将来の支出要因と考え、負担と見ることができるということです。

## コストとロスの違い



行政コストの大小は、活動規模の大小を示します。コストが発生することは、自治体が責任（役割）を果たしていることを意味しているため、何も考えずにコストを減らしてしまうと、地域住民にとって必要な活動までもが行われなくなってしまうことになってしまいます。

コスト意識とは、コストが必要なものであることを常に説明できるようにするという意識であり、本当に削除すべきは、明確に説明できないもの、つまり行政サービスの提供や福祉の増進に結びつかない経済的資源の損失＝「ロス」です。



減らすべきは  
市民に説明  
できない「ロス」

3つ目のポイントは、将来負担になることを理由に施設の統廃合を進めると、市民にとって必要なサービスまでを損なう可能性があるということです。

削減すべきは行政サービスや福祉の増進に結びつかない経済的資源を損失＝（イコール）ロスであるというところで、意識すべきはコストの削減ではなく、ロスの削減である、という講義を受けました。

バランスシート探検隊は令和3年の3月に実施したので、現時点で施設の運営状況の変化はありませんが、大塚教授から「財務書類の附属明細書等の公表を積極的に行うこと」というご指摘を受けましたので、それらを現在、財政課のホームページに公開しております。

徳島市からの報告は以上です。ありがとうございました。

### 【ワンエヒメ（愛媛県砥部町）代表管理者 田中 様】

愛媛県砥部町役場子育て支援課の田中と申します。

今は担当からは外れていますが、町が事業としてバランスシート探検隊を辞めた後も、私個人で公務員の勉強会のようなグループ「ワンエヒメ」の代表管理者として活動しております。

## 愛媛県砥部町

### 1 愛媛県砥部町の概要

- 愛媛県の中予地方に位置し、200年以上の歴史がある伝統工芸品「砥部焼」で有名。
- 松山と高知とを結ぶ国道33号が縦貫する交通の便と、変化に富んだ緑豊かな自然により、松山市のベッドタウンとして宅地開発が進んでいる。
- 人口20,548人(2021年7月1日現在)、面積101.59km<sup>2</sup>

### 2 事業を実施した施設の紹介と実施内容

#### ◆ 第1回企画財政課主催 平成26年度バランスシート探検隊

##### ○施設名

##### ✓ A チーム

##### 過疎の進む地域

ひろた交流センター、国保診療所、町営藤ノ瀬団地、町営東団地、山村留学センター

##### ✓ B チーム

##### インフラ・ライフライン

道路、橋りょう、公共下水、公共の浄化槽、ごみを燃やさないごみ処理センター

##### ✓ C チーム

##### 教育

幼稚園、保育所、小学校、中学校

##### ✓ D チーム

##### 文化・スポーツ

文化会館・図書館、中央公民館・体育館、ゆとり公園体育館

##### ✓ E チーム

##### 観光

伝統産業会館、陶芸創作館、とべ温泉、坂村真民記念館

##### ✓ F チーム

##### 福祉

老人福祉センター、老人憩いの家、老人生きがいの家、高齢者福祉センター

##### ✓ 全チーム

##### 消防

砥部消防署

※ 後日イベントの報告書を取りまとめ、結果と質問をもって砥部町長にインタビューする機会をつくった。砥部町バランスシート探検隊2014報告書は別添のとおり。

平成26年度に行った最初のバランスシート探検隊では、6チームほどに分かれて、いろいろな公共施設をチームごとに回りました。

最終的に全チームがそろった後、消防署を見えています。

町の若手職員と、地元の大学生と一緒に事前に5回ぐらい勉強会を開催した後、バランスシート探検隊として活動し、報告書をつくっております。



◆ 第2回企画財政課主催 平成27年度バランスシート探検隊

○施設名

上水道管渠布設替え工事中のところを見学、下水道管理設工事中の現場を見学、下水道処理施設センターを見学、トンネル、橋りょう、砥部消防署、小学校、道路の舗装など

※ バランスシート探検隊レクチャーノート 27.7月は別添のとおり。

◆ 第3回企画財政課主催 平成28年度まちづくり体験塾

平成28年度から二日間にわたるまちづくり体験塾の中のひとつとしてバランスシート探検隊が実施される。

○施設名

上水道、橋りょう、幼稚園・保育所、老人施設、学校、美化センター、道路、観光、消防署

※ バランスシート探検隊レクチャーノート 28.8月は別添のとおり

◆ 第4回総務課主催 まちづくり体験塾 2017

総務課が主催となり、主権者教育の一環としてまちづくりシミュレーションゲーム+バランスシート探検隊を実施

○施設名

道路、橋りょう、幼稚園・保育所、美化センター、観光、老人施設、学校、教職員住宅、給食センター、上水道、消防、

※ 29 まちづくりレクチャーノート 2017.8月は別添のとおり

◆ 第5回プライベートで実施 とべ動物園バランスシート探検隊+SIM2030

※ 資料なし

◆ 第6回プライベートで実施 四国オフサイトミーティング

とべ消防署バランスシート探検隊+サイボウズ松山オフィスにて SIM2030+高校生サミット

※資料 公認会計士中川美雪氏レポート

◆ 2020 高校生サミットのみ実施オンライン

◆ 2021 高校生サミットのみ実施オンライン

2回目の平成27年度も1回目と同様に、チームに分かれていろいろ施設を見に行っております。

このとき、バランスシート探検隊とは別に、シミュレーションSIM2030というまちづくりのシミュレーションゲームをやっております。

平成28年度は、バランスシート探検隊と平成27年度に行ったシミュレーションSIM2030の親和性が非常にいいんじゃないか、2つを同時にやるのは面白いんじゃないかと

思いました。そこで、第3回はまちづくり体験塾という名前にして、バランスシート探検隊とシミュレーションSIM2030を参加者と一緒に勉強していくという2日間のイベントにしました。

第4回の平成29年度は平成28年度と同様に実施しました。

第5回の平成30年度は、もう町では事業としては実施しないということになりましたので、この年度からプライベートで開催をしております。

第5回のときは、砥部動物園のバックヤードばかりをめぐりながら、水道代がいくらかかっているとか、駐車場の収入がいくらあるのとかということを考えるバランスシート探検隊を実施しております。

第6回の平成31年度（令和元年度）は、四国のオフサイトミーティングという四国の公務員が集まる勉強会として開催しました。そこでも、バランスシート探検隊とシミュレーションSIM2030を実施しています。

バランスシート探検隊や公会計、財政の話をする、諦める話がどうしても多くなってしまいます。そこで、オフサイトミーティングの一番最後に、高校生サミットというかたちで、サイボウズの松山オフィスに愛媛県内15校の高校生に集ってもらい、「こんなことをしたい」「こんなことをやってみたい」という話をしてもらいました。

その後は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、高校生サミットは現在、オンラインで開催をしている状況です。

一部、報告書の紹介をします。市の若手職員と学生たちが町の財政の勉強を一緒にしたので、その勉強した内容を踏まえて、学生たちが砥部町長にインタビューしたものを冒頭に載せています。

次に、6チームに分かれていろいろな施設を巡っていききましたので、データや見学した感想を報告書に入れています。

平成27年度のレクチャーノートということで、町の課題を説明していった後、公共施設を巡るというかたちになっています。

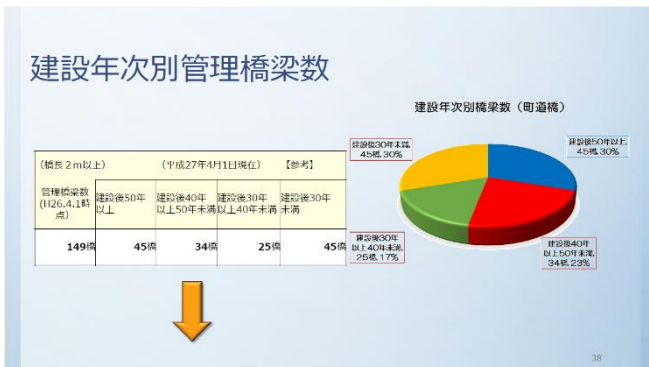


平成27.7月  
愛媛県砥部町

上水の問題やいろいろな設定の資料を持って、公共施設を巡っています。こちらのデータは基本全部、担当課の職員につくってもらい、説明も担当の人に全部してもらいました。

担当の人も自分で資料をつくって、自分が説明するというを通じて、意識も随分変わってきたんじゃないのかなと思っています。

平成28年度も同様なかたちで、レクチャーノートをつくって、施設をまわっているというような状況です。



最後に、バランスシート探検隊と親和性が高いシミュレーションSIM2030と一緒にいるというレポートを少しご紹介したいと思います。総務省の公会計研究会の委員であった公認会計士の中川先生に書いていただいたものです。これは四国の公務員が集まる勉強会、四国オフサイトミーティングとして実施したときのものです。



公会計をはじめ、いろいろな内容がありますが、まず、大塚先生に説明をしていただいております。



次に、消防署を財務データを見ながら見学しております。消防署1回出動あたりいくらぐらいかかるかとか、維持にはどれぐらいかかるかとか、救急車の備品も古くなると、人の命が救えないということに繋がる恐れもあるので、どれぐらいで更新するのがいいのか、ある一定程度の期間を超えたら、新しくしていかないと人命にかかわるのではないか、そんな話も出ております。



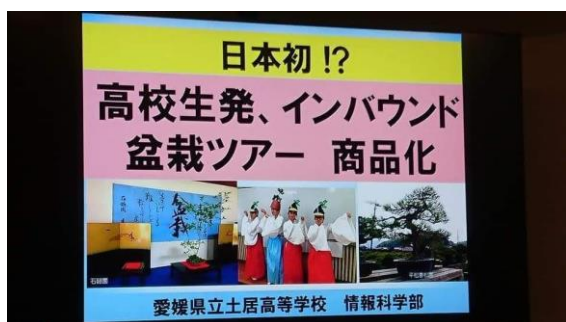
この後、それらを踏まえてシミュレーションSIM2030は、参加した人が建設部長や総務部長になって、どんどんお金がなくなっていく中、どんな事業や施設を廃止していくかというようなゲームになっています。

バランスシート探検隊が6チームに分かれていろんなところを見てまわります。

例えば、福祉施設を見たチームは、このシミュレーションゲームで福祉部長になると、他の部長さんとどんどんお金がない中で何を残すかという議論をしていく中で、これはそう簡単に辞めれるもんじゃないという発言が出てきます。

前日に実際にいろいろな施設を見ていなければ、机上ではやめようって簡単に言えたかもしれません。

学生から「おじいちゃん、おばあちゃんが泣いているところを見たよ」などの話が出てきて、シミュレーションゲームに熱が入るというようなことがあります。



公会計の話になるとやめる話ばかりとなり、すぐに雰囲気が暗くなってしまうので、県内の高校生が集まって、シミュレーションゲームを通じて、いろんなことをやってみたよという話をしました。

これが四国オフサイトミーティングの取り組みとなっています。

私の方からの報告は以上になります。

あとは、質疑応答で聞いていただければと思います。

皆様、ありがとうございました。

## 7. 質疑応答、意見交換

### 【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

前半の各自治体からの活動報告を受けまして、これから、質疑応答、意見交換を行っていきます。

進め方といたしましては、バランスシート探検隊事業に関して、

- (1) 職員の意識の変化
- (2) 市民の反応
- (3) バランスシート探検隊事業の意義
- (4) 今後の事業の進め方

を議論していきたいと考えています。

まず、(1) 職員の意識の変化というところで、バランスシート探検隊事業につながる職員の自主勉強会を開催した、宮澤元習志野市会計管理者にお話を伺いたいと思います。



### 【元習志野市会計管理者 宮澤正泰 様】



習志野市の資産、負債を含む財務状況を理解するには、財務書類を読み解くことが必要です。財務書類を読み解くことにより、職員の意識に変化がありました。すなわち、公会計改革の必要性が理解できたということです。

具体的な内容として、

1点目は、資産の状況を把握できるということです。減価償却累計額で、今までの価値が下がっている合計額がわかります。そして、取得価額と減価償却累計額を比べることによって、この建物がどの程度、価値が下がったのか、すなわちどれだけ老朽化しているのか、これが、価値が下がって0(ゼロ)になれば、建て替えしなければなりません。そういったことを調べるには、簿記の手法で可能となるということです。

2点目ですが、今までの自治体職員は、財産の価値・価額というところを考慮してきませんでした。

例えば、財産に関する調書の中には価額の表示がないものもあり、取得価額という価値の大きさを実感することがありませんでした。

民間では資産と言えば、その資産に見合った収益を上げるということになりますが、自治体の場合は、資産に対し利益を上げるということではなく、どれだけ、住民に対して便益があるのか、サービスが提供できるかということになりますので、そういった意味で資産はたくさんあればよいということではなく、負担になるので、その負担にあったサービスを提供できるのか、ということも取得価額で把握できます。

最後にコストですが、1年間で資産は減価償却費として、コストがわかりますので、コストに見合うサービスの提供はできているのかという判断することもできます。

このような財務書類から得られる公会計の情報を学んでいけば、





行政運営に役立つのではないかと。そういったことも含めて、勉強会を開かせていただきました。

勉強会のメンバーは70人を超え、勉強会を通じて公会計改革の必要性を理解してもらい、業務として各担当課に依頼した公会計関係の調査にも好意的に協力してくれました。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

勉強した中で、職員としても、施設設備について、財産から資産というかたちでの意識を変えていくことが必要であって、このような部分が、バランスシート探検隊に関わってくるのであろうと思います。

先ほど最初に話した進め方でいきますと次は、そのバランスシート探検隊と市民・住民の皆さんとの関係です。

習志野市のバランスシート探検隊では、発足時から市民の方あるいは高校生、大学生が隊員として活動してきました。さらに習志野市では、報告書やテレビを介して、バランスシート探検隊の活動を市民への広報というかたちで行われています。

そこで、バランスシート探検隊に対する市民の反応というものがあれば、お聞かせ願いたいと思います。



【習志野市会計管理者 関根】

習志野市の関根です。

市民からの反応ですが、先ほどもご紹介しましたケーブルテレビの15分番組として放送し、さらに市ホームページや YouTube にもアップしております。

直近で放送した回につきましては、昨日時点で再生回数が338回となっております。習志野市民が約17万人いる中で、再生回数338回はなかなか厳しい数字だと思っています。

ただ、平成27年度に市内の大学生に参加していただいたところ「参加して勉強になった」というご意見もいただきました。

いかにバランスシート探検隊事業を見てもらえるかというところだと思います。

バランスシート探検隊事業を見たり、体験していただければ、興味を持っていただけるのかなと思っています。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】



他の団体の方のお話も伺いたいのですが、同じようにバランスシート探検隊のメンバーに市民の方を含めて進められているところでは、市民の方に入っていただく、あるいは市民の方に対して、バランスシート探検隊の内容を伝えていく中で、どういう意見があったかというところを紹介していただきたいと思っています。

【鹿児島県和泊町企画課 永野 様】



和泊町の永野です。

バランスシート探検隊の1回目から町民の方にご参加いただいています。

大塚先生からのご講義を聴くなどして、町の資産の状況を把握してもらい「こんなに(資産があるのか)」という感想をいただいています。例えば「こういう施設がこういう使われ方をしている」「この施設の財務状況はどうだ」「その

施設がどのように役立っているのか」「その施設の収支のバランスはどうか」など、町民の皆さんは決算書を見る機会がなかなかないうえ、決算書には出てこない情報もバランスシート探検隊によって、情報を得られたので非常に役立ったという意見がありました。また「このままじゃ危ないんじゃないの?」という危機感を持った方もいるなど、バランスシート探検隊によって、町の財政と公共施設のあり方に対する問題意識が高まってきたのかなと思っています。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

君津市さんはいかがでしょうか。



【千葉県君津市財政課 鹿島 様】

君津市では引き続き会員として参加された方以外の、一般の市民からの反応はほとんどないような状況です。

バランスシート探検隊の隊員として参加されている方々の中に、日頃から常に集まって、君津市の財政について、いろいろ勉強されている方々がいらっしゃいます。

逆にこちらが本当にたくさんの気づきを与えられているといたしますか、こういった公会計の話だけではなく、例えばふるさと納税などに大変興味を持たれていらっしゃるようで、よくお問い合わせもいただいているような状況です。やはり市だけでやっていくのにも限界がありますので、こういった活動の広がりといいますか、市民の方と一緒に作り上げていけるのが、理想なのではないかなと思っています。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

君津市の場合はですね、これも私が個人的に関わってはいますが、市民の公民館活動の一環として活動されている財政に関する研究会に参加されている方がバランスシート探検隊の隊員になっています。

住民の皆さんをバランスシート探検隊に結びつけていく必要があるのかなと思っています。

そういう点でかなりいろんな方を巻き込んでいこうとされているのがワンエヒメさんかなと思っています。ワンエヒメさんでは、高校生サミットを開催







しています。このサミットはバランスシート探検隊とちょっと違うかもしれませんが、いろいろな方を巻き込んで活動されているという中で、どういう発見があったか、あるいは、どういう意味があるかということについて、ご意見いただければと思います。

### 【ワンエヒメ(愛媛県砥部町) 管理者 田中 様】

ワンエヒメの田中です。

私は今はバランスシート探検隊の担当ではなく、プライベートでいろいろやっているという中で、なかなか難しい部分と新型コロナウイルス感染症の拡大で、さらに難しくなっているなというところがあると思います。

一番最初に公会計を整備するために固定資産台帳をつくる時に、施設の所管課の担当が自分の担当の施設がいくらで建てて、そのための補助金がいくらで借金がいくらということを知っている人がほとんどいない状況でした。

それから紙ベースで本来作成していなければならないはずの公有財産台帳、備品台帳、これが余りにもずさんでほとんど整理できていませんでした。

資産に関する意識があまりにも低く、これからいろんな財政状況が厳しくなっていく中で何かを諦めていくというようなことを考えるときに、やはり住民の方と話をする前にセグメントの情報がある程度ないとしんどいなと思っていました。

セグメント情報を作成するとなるとやはり公有資産の情報として、減価償却費と人件費が入っていない施設のデータを見せても、本当の比較にならないだろうと考えました。

フルコストのセグメント情報が必要だろうし、事務事業の方のセグメント情報も、効率化という視点で非常に有効だろうという思いがありました。



この他にコスト情報に対する意識付けとして、仕訳ゲームとかセグメント情報の作成にはできるだけ職員に関わってもらって、みんなで勉強していこうということになりました。

ただ、自治体だけで行うことには限りがあり、民間の方にもこれから関わってもらおうというためには、これを庁外にも見せていく必要があると思います。そうすると決算統計は、まず財政担当以外の人にはほとんど伝わらないですし、それから決算書・予算書はもらったお金をどこに配分したかはわかりますが、施設がどういう状況を伝えることはほぼ無理というなかで、外の人にわかってもらうにはやはり財務諸表が必要なんだろうなと考えました。



以上の考え方や状況を踏まえて、発信はしていきしましたが、なかなか一般の方には難しいということもありました。

バランスシート探検隊を結成し、とにかく学生の方、大学生や高校生に話すと非常に反応がいいので、きっかけをつくって、企業や住民の方にも広げていければと思っています。



子育て支援課に異動になってすぐのことですが、幼稚園1つ、保育所1つの廃止と建て替えの問題があったので、当時自分が担当だったときに作成したセグメント情報を参考にしました。もし、自治体でこの施設を建て替えて50年としたときのライフサイクルコストを算出しました。幼稚園・保育所の建設は民間企業にお願いしたらできるものであり、それ以外の道路や小・中学校は民間企業になかなかお願いできないものです。自治体が建設した場合、道路や小・中学校にかけられるお金が少なくなる状況になりかねないということで、民間企業にできるものはできるだけまわしていきたいということを財務データを使い、リスクを説明させていただきました。

説明した中には議員さん、住民の方もいらっしゃいましたが、「こういった情報は見たことはなかったけれどすごくよくわかった」「納得できた」みたいな話もありました。

最終的にどうなるかはまた別として、住民の方にはなかなか参加はしてもらえないとは思いますが、何かのときに話すときには、こういったデータがパッと出せるとか、最終的に反対があってもこういうデータをはっきり見せておいたという実績は、最後の最後に何か効いてくるのかなという気はしているところです。



【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

住民の方へ示すものとして、イメージだけで話をするのではなく、バランスシート探検隊として、調べたものをしっかり発信していくということが重要だと思います。そういう意味で、バランスシート探検が住民の方へ果たす役割は大きなものになっているのではないかなと思っています。

今、職員の方あるいは住民の方というところに向けた取り組みとしてのバランスシート探検隊について、先ほどの活動報告の中でもお話をいただいておりますが、改めてお聞きしたい点があります。

対象の施設ですが、一つはいわゆる公共施設ですね。それからもう一つがインフラです。それぞれ性質が違いますし、先ほどの活動報告の中でも公共施設、そしてインフラも少し取り上げられています。

バランスシート探検隊で取り上げられたことで、公共施設に関して、従来とは考え方が変わった、変えることができたということはあったんでしょうか。

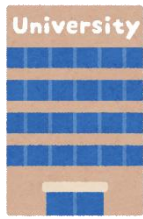
何かあれば教えていただきたいと思います。

【鹿児島県和泊町企画課 永野 様】

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>(機能移転)→(解体)</b>  | 旧庁舎議会棟に機能移転し解体。(移転先R元年改修)        |
|  | 跡地は、図書館の駐車場として利用されます。            |
|   | 図書館の駐車場が狭くて不便という声の課題解決にもつながりました。 |
| <b>中央公民館</b>  |                                  |

今までわりと「この施設はもうこういう使い方をします」という固定観念があったように感じます。

今、中央公民館という施設がなくなり、一応は新庁舎建設にあわせて議会棟が空いたので、そこに中央公民館の機能を移転して、



旧中央公民館は取り壊して、隣接する図書館の駐車場にしました。おそらくバランスシート探検隊がなければ、そういう考え方はなかったのかなと思います。例えば「庁舎が空きそうなので、そこに機能を移転してやりましょう」「別にどういう建物でも中身がきちんとしていけばいいんじゃないか」「あとは中身を変えて、議事堂だった部分をホールに変えましょう」とか、新しくリノベーションのようなかたちで公共施設を常に使い続けるという発想がまず生まれてきたのかなという思いがあります。

また、バランスシート探検隊に、鹿児島大学の准教授と学生の皆さんに参加していただきました。現在、使用頻度が非常に少ない実験農場という空いた施設を活用して、鹿児島大学のリカレント教育の拠点施設として再整備できないかという話が今、検討されています。そういったものがバランスシート探検隊を実施した上で、公共施設の新しい使い方として一つの成果かなと考えております。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございました。

バランスシート探検隊を通じて、施設の見直しをされ、空いた施設を積極的に使われているということだと思います。

習志野市でも公共施設が取り上げられていたのですが、習志野市として公共施設を捉える見方は、バランスシート探検隊を実施されることによって、何か変わったところはあるのでしょうか。



【習志野市会計管理者 関根】

習志野市の取り組みといたしましては、全国的に見ても公共施設再生の面で進んでいたというところがあります。公共施設再生を考えていくうえで、公会計情報を活用していくということを打ち出しております。そういう流れのなかで、バランスシート探検隊も活用しようという流れになっております。

バランスシート探検隊を実際に行ってみますと、公共施設再生を考えていくうえで、その土台になるということ深く認識しました。先ほど発表しました複合施設につきましても、習志野市がこれまで取り組んできている施策ですが、実際にはそれを大学生の皆さんや市民の皆さんから見たらどうなのかということ、きちんと市民の方に周知する、そういったところも含めて、一緒に考えていきたいと思いますというスタンスで取り組んできたということです。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】



ありがとうございます。

習志野市はそもそも公共施設が多く、また、全体的に古くなってきているということがあるので、バランスシート探検隊で積極的に取り上げられてきたという実績があります。

今回、この意見交換の後で、見学するプラッツ習志野ですが、そういった取り組みにも繋がっている施設だと思っています。



それに対して、その一方と言いますか、インフラの問題があります。このインフラ資産は、なかなか一般の住民の方々には見えにくい資産、例えば道路などは、なかなか資産としては意識しにくい部分なのかもしれません。

バランスシート探検隊でインフラを取り上げられたのが、大東市や君津市だったかと思います。その大東市においてはインフラ資産である下水道の施設、そういった施設をバランスシート探検隊で取り上げられたことで、どういう意義があったのか、ご説明いただければと思います。

【大阪府大東市財政課 川口 様】

大東市につきましては、確かに市民への広がりというイメージがありましたが、財政課職員自らが、普段、ポンプ場などのインフラ施設のコストを考える以前に、どうしても目の前の修繕や計画的でないところを考えがちという状況を改めて考えるきっかけになったと考えています。インフラ施設を長期的なビジョンで考えられるようになったという意味では、メリットがあったと考えております。



【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

やはりインフラ施設に関して何か見えたという部分はあったということですね。

【大阪府大東市財政課 川口 様】

普段、現場の担当者からの予算要求だけで、財政課職員がそこに足を運んでまで、その状況を目で確認することはなかなかありませんでした。バランスシート探検隊を通して、実際の状況を肌感じて、その後の財政運営に反映させるということでは、意味があったのかなと考えております。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

【千葉県君津市財政課 鹿島 様】

インフラ施設は、「これはいらないから、なくしちゃおう」「統合しよう」という判断はどうしても難しいです。

今回第2回の発表させていただいた際には、実際に道路を担当している職員にも講師として事前勉強会に参加してもらっています。



「普段こういう管理の工夫をしていますよ」とか先ほどお話あったような「ドローンで点検をしています」などの話もありました。なかなか今まで触れることのない工夫に触れることができ、同じ市の職員として非常に勉強になり、参考になったと思っています。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】



ありがとうございます。

先ほどの活動報告にもありましたとおり、君津市は県内で2番目に面積が大きくて、なおかつ資産も多く、インフラにもお金がかかるところではあります。

私も君津市のバランスシート探検隊に参加し、実際にトンネル工事や橋の工事を見て、インフラを更新するということがこんなに手間がかかることなのかということを感じました。このインフラに関して、小林先生にお伺いしたいのですが、先生が世界的な舞台で公会計に関して実際に活動されている中で、インフラに対する捉え方について、ご意見を頂戴したいと思います。

【政府会計学会 会長 小林麻理 様】

いろいろお話をさせていただき、ありがとうございます。

インフラ資産は、とても重要です。

それで、先ほどの下水道の話でいうと、管渠の管理が非常に重要です。

管渠は見えないので、管理をしっかりやっていかなければなりません。橋梁やトンネルなどはメンテナンスが必要で、安心安全は非常に重要な観点になります。

実際にトンネルが崩落した事故もありました。公会計の場合は企業会計と違って、資産評価、状態評価が難しく、将来のキャッシュ・インフローがありません。

インフラ資産が住民の利用安全、安心な利用ために使われるということからすると、その評価をしっかりやっていかなければなりません。同時にそのメンテナンス費用ですが、減価償却という考え方にに基づき、財政的な措置が必要です。

大塚教授から先ほど「国際的に」と言われましたが、今年から国際公会計基準審議会(IPSASB)のボードメンバーを務めております。

インフラ資産や普通の公共施設の評価ですが、それがどのくらいサービス提供能力があるかということを把握しなければなりません。

公共施設に加えて、インフラ資産に対してもしっかり管理・把握をしていただきたいと思います。



【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

企業会計ではインフラ資産というものは持ちません。それに対し、地方公共団体ではインフラ資産は非常に重要ではあります。この現実をどう捉えるのかということは、まだまだ検討しなければいけません。少なくともインフラ資産に関してはいくらキャッシュ・インフローがあるかということは見ませんので、そういう観点からは評価はできません。しかし、インフラ資産をどう維持していくのかという差し迫った





問題にもなっています。そのような中で、そもそもインフラとは何かというところをアピールするということもバランスシート探検隊で必要なのかなと考えています。

またそういった部分で、その役割を果たしてきたところを、今回活動報告の中で挙げていただけたことが重要なのかなと考えております。

このバランスシート探検隊をさらに発展させる、展開させていくということに関してですが、ワンエヒメさんが進められたシミュレーションSIM2030とバランスシート探検隊に結びつけて取り組んでいるということについて、どういった意味が期待できるかというようなところも含めて、一言いただければと思います。

### 【ワンエヒメ(愛媛県砥部町) 管理者 田中 様】

シミュレーションSIM2030、バランスシート探検隊ともに私、単体で、平成27年度に行いました。

バランスシート探検隊は6チームぐらいに分かれて、いろんなところを見に行き、帰ってきてから、みんなで情報共有をするというかたちをとり、シミュレーションSIM2030の方も6人一組になって、建設部長や福祉部長に入っただき、同様に行っていました。

どんどんお金がなくなっていく中、どのようにまちづくりをしていくかというところを翌日のシミュレーションSIM2030で、バランスシート探検隊として福祉施設を回った人たちに、福祉部長さんになって考えてもらうということを行いました。

他の部署や他のところに見に行った人も、それぞれその施設の部署の部長さんになってもらいました。

そうするとですね、実際現場を見てきた人たちが「そんな簡単にやめるようなもんじゃない」というような話もすごく出てきて、お互いがとても効果的に考えている感じがしました。

情報の大切さ、将来見通しということで、しっかりとした意見が出てきます。自治体の将来推計を通じて、上下水道の見通しといいますか、企業会計の影響がどれぐらい出てくるのかということを見ていきます。

このままの財政見通しではほぼ無理だなというのがわかるので、次に、何から諦めていきましょうか、ということになります。セグメント情報はこれから諦める話をするときに非常に重要になってくるのかなと思います。

セグメント情報を施設と事業ごとに違うスタイルにして考えられないかなと思い、仕訳ゲームを行いました。付箋を貼っていき、最後は貼り替えるだけで財務諸表ができちゃったというゲームになっています。



これで何を諦めるかということやっていくんですね。このときに現実を見てやっている、やってないのとは重みが違うと思います。どんどんお金がなくなっていく中で、何を諦めるのかということを考えるのと同時に、最後に





学生さんに「みんなが考える新しい事業は何ですか」という投げかけをして、提案してもらうというかたちをとっています。

大体イメージとしてはですね、こんな感じです。

また、バランスシート探検隊とシミュレーションSIM2030を一緒にやることで、さらに学生さんが入ることで、そのまま地域主権者教育というような

要素も出てきて、愛媛県の選挙管理委員会でも紹介させてもらいました。

最後にゲームが終わったら、優勝チームを表彰します。その優勝チームですが、その最後の最後に災害が降りかかるという条件を付します。そのときに、とある条件により、その災害が防げるか、防げないかというようなところがあり、それが災害復興に向けてのイベントに、さらに発展していくというゲームとなっています。

### 【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

バランスシート探検隊により新たな視点が得られる。その視点を活用するといえますか、ワンエヒメさんのシミュレーションSIM2030は大きな役割を果たしていると思います。

今のご説明のとおり、全く知らないままにシミュレーションだけやると、机の上だけの議論になってしまいます。バランスシート探検隊を経験することで、その経験をした上での議論になると、また内容が変わってくると思います。そういう意味では両者を結びつけやすいということだと思います。

実はシミュレーションSIM2030以外にも、シミュレーションゲームの手法を使った取り組みもあります。私も使ったものとしては、さいたま市が作成した公共施設再編ゲームというものもありますし、そういった中で、さらに考え方を深めるということができると思っています。



皆様からの報告の中で、このバランスシート探検隊の活動を通じて、今日においてその施設の見直しを現実に進められたという話がありましたが、その建設計画に上手く結びついていったということだと思います。

もう少し、改めてお話を伺えればと思うのですが、和泊町さん、いかがですか。

### 【鹿児島県和泊町企画課 永野 様】

具体的に総合管理計画や個別計画については、毎年度見直しを行っているところですが、その中でバランスシート探検隊を実施したことによって、施設の今後の方針が変わることは結構あります。



バランスシート探検隊を実施する前に、公共施設のマネジメントチームをつくりまして、その中できちんと議論をして「公共施設の今後の方針とか決めましょう」という体制づくりを進めていきました。この施設の今後の活用とかあり方を



検討するときに、バランスシートを含めた情報をデータに基づいてきちんと判断をするという文化が、恥ずかしなからないところがありました。きちんとデータを基に判断する、例えば、施設の使用料の見直しを含めた受益者負担の適正化とかですね。住民にどれだけ役立っているか。予算書とか決算書とか、主要施策の成果だけでは表せない部分についてもデータを表すことによって、それを基に、各課の担当、あるいは課内で協議をしてもらい、計画を見直すということを今やっております。

具体的にどの施設が、どうなったということはまだありませんが、計画をつくったり、見直しをする際にも、バランスシート探検隊を経験した中で職員に対し、また、職員の中でもきちんとした情報を基に、計画をきちんと練り直す、あるいは新しい計画をつくるということに繋がっているのかなと考えております。

新しい公共施設の再編のあり方については、職員に常に、今のままではよくないという意識が生まれてきてまして、財務情報やセグメント情報、施設カルテを毎年更新している中で、収支のバランスやどれくらい利用者がいるのか、利用日数はどうなのかといった情報を基に、公共施設の今後のあり方について計画を練り直すという土台が、今できつつあるのかなと感じております。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

バランスシート探検隊、あるいは公会計情報を今後活かしていくという視点で、企業会計の方の専門家で、最近公会計分野で大変ご活躍される鈴木先生のお話をお伺いできればと思います。



【日本公認会計士千葉会幹事、公会計研究会副研究会長 鈴木敦子 公認会計士】

バランスシート探検隊は、バランスシートをはじめとする財務書類を周知するためのツールであると思います。

そのツールを基に、現場を見て、施設の利用者の状況を把握し、課題を考えることで、各地方自治体全体のメリット、デメリットが明らかとなります。ここが今後必要であると思います。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

結局、バランスシート探検隊事業は、貸借対照表に現れた資産の全体像を把握する事業なんだろうと思うのですが、今、鈴木先生が言われたように、個別の問題について、見てきた部分を全体として見ていくというような視点もまた、はっきりしてくるのかなと思っています。そういう意味では、まさに先生が言われるように、私も全体としての捉え方や考え方を考えていかなければならないと思っています。



さて、会場の方からご質問がありましたら、いかがでしょうか。参加された団体の方でも構いません。いかがでしょうか。





【日本公認会計士協会千葉会 常任幹事 吉田恵美 様】

私は、習志野市の公会計でいろいろと関わらせていただいております。

バランスシート探検隊は会計課で行っており、市民向けの公共施設再生のワークショップにつきましては、施設の所管課が行っています。

市民として参加させていただきましたが、公会計が先進的な習志野市であっても、組織が横断的に進めていくのは難しい部分があるのかなと感じました。

習志野市においては公共施設再生について、施設所管課と会計課が定期的に意見交換・情報共有を行っていると聞いておりますが、何ができていて、何ができていないということを具体的に教えていただければと思います。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

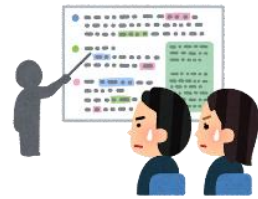
和泊町では町の財政と企画が一緒にやられているような印象があります。

その横断的な取り組みについて、もし何かあれば教えていただければと思います。

【鹿児島県和泊町企画課 永野 様】

私は現在、企画部門におり、以前は財政部門におりました。

学校の施設関係は財政の担当と財産管理の担当が同じ課に  
いるのですが、ご質問の横の連携は、全然結びついていないと  
いいますか…。各課に資産管理の担当がいますが、先ほどワン  
エヒメの田中さんがおっしゃったように、その施設がどういうふう



に、いつつくられて、いくらかかったのか、補助金や起債はどうなっているのかという情報の把握が全然できていませんでした。そこで、まず、これらの情報を正しく把握するために、各課で個別にやるよりもみんなで集まって同じやり方でやりましょうという考えの下、公共施設等ネットプロジェクトチームというものをつくりました。

職員が「この施設はこういう状況です」という共通認識を持ち、次に「今からこういうふうにやりますよ」という方向性を打ち出しました。また、固定資産台帳の整備であったり、施設の情報をきちんと把握するとか、そのような情報をきちんと管理するというところを行いました。

本日参加している地域科学研究所さんのシステムを使いまして、固定資産台帳システムと備品台帳システムが連携し、そこから財務書類や施設カルテを作成し、施設ごとにきちんと収支の状況や利用者の状況などを入力するなかたちをつくりました。



システムを整備し、職員がいつでもどこでもシステムを閲覧できるようにして、きちんと情報を共有するような場をつくりました。また職員が必ずその話し合いに参加できるようにして、横断的に組織をつくり、いろいろな課のいろいろな立場の人から、その施設を見直すときに意見が出るような場づくりといえますか、体制づくりを今進めていて、それが非常にうまくいっています。職員が異動しても必ずその次の人



が同じようにできる体制にして、常に、固定資産台帳や施設に関するデータをきちんと更新できる体制がつくれています。同じシステムを使っていますので、データとして正しいものが反映され、毎年度更新されるようなかたちになってきています。

【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございました。

組織として企画・財政・資産管理が完全に一体となって進めている自治体は今のところは少ないのかもしれませんが。

一番最初に取り上げた職員との関係ということと言うと、大東市も君津市もそうですが、決して財政課の人に限らず、広く職員を集めた研修というかたちで、バランスシート探検隊として取り上げられているところがかかなりあるのかなと感じております。

そういった中で、鈴木先生がおっしゃっていたように全庁的な取り組みというかたちになっていくのかなと感じております。

しかし、まだ十分でないことは確かですから、今後の課題になっていくと思いますが、それに向けた取り組みをしていくということが求められていくと考えております。

【政府会計学会 会長 小林麻理 様】

私からも一言申し上げます。

バランスシート探検隊ですが、これは、アメリカの都市計画委員会と同様のものだと考えます。アメリカでは、都市のプランニングは都市計画委員会で行っています。そういった意味からも、縦割りというのはおかしいかな、と思います。



【熊本学園大学大学院 会計専門職研究科教授 大塚成男 様】

ありがとうございます。

財政と企画がなかなか一体になって動いてない部分もありますが、やはり見直していかなければならないと思います。

本日は、いろいろな団体間での意見交換、あるいは情報提供ができたのかなと思っております。

バランスシート探検隊はこれで終わりというわけではなく、これからがさらに重要になってくるだろうと思います。今回のこの全国会議がそのきっかけになって、良い方向に進むことを祈っております。

これで意見交換会を終了したいと思います。皆さん、どうもありがとうございました。

## 8. 閉会挨拶(習志野市会計管理者 関根順子)

皆様、長時間にわたり、ご参加いただき、ありがとうございました。

午前中の基調講演、事例発表、午後の意見交換、ともに充実した内容となりました。本日の会議の成果を、今後のバランスシート探検隊の取り組みに繋げていくことで、公会計の活用が進むのではないかと考えております。

以上、簡単ではございますが、閉会の挨拶とさせていただきます。  
 本日は誠にありがとうございました。

## 第2部【施設(プラッツ習志野)見学】

「プラッツ習志野」は、生涯学習複合施設で、機能としては、公民館・市民会館・図書館・体育館・児童館が集約されています。この施設は、公共施設再生事業のモデル事業として、施設の再生と機能集約を実際の事業として進めたもので、令和元年11月にオープンしました。



- 廃止する施設**
- 屋敷公民館
  - 生涯学習地区センターゆうゆう館
  - 藤崎図書館
  - あづまこども会館

- 改築する施設**
- 大久保図書館(リノベーション)
  - 大久保公民館・市民会館(建替)
  - ⇒ プラッツ習志野 北館
  - 勤労会館(リノベーション)
  - ⇒ プラッツ習志野 南館

改築して、新しい施設に!

