

習志野市バランスシート探検隊

レクチャーノート

習志野市

政府会計学会（JAGA）

協働事業

日本公認会計士協会

千葉大学



令和2年3月

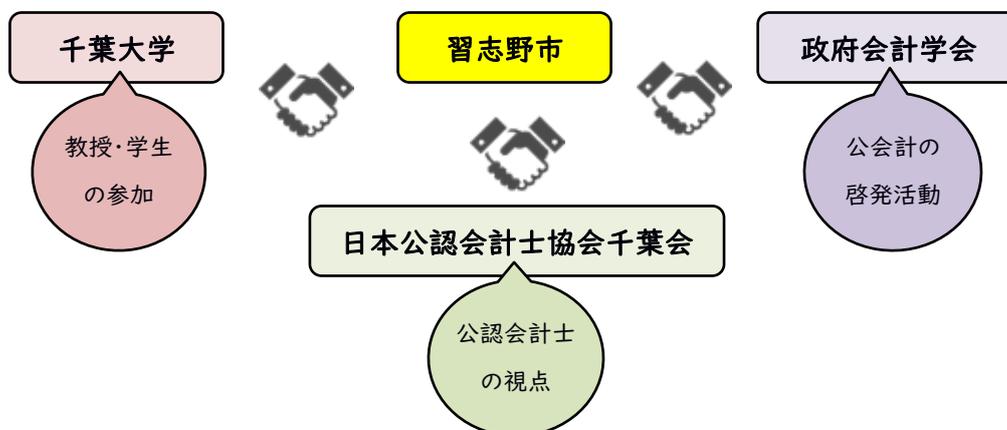
1. バランスシート探検隊について

1. バランスシート探検隊とは

施設や設備の維持・管理については、書面上の数値だけではなく、それらの実情を踏まえて考えなければいけません。バランスシート探検隊は、施設をつくる市の職員の視点だけではなく、施設を使う学生・市民の視点も取り入れて、勉強会や現地視察を通じて、市が保有する施設や設備に関する問題を検討することを目的とした取り組みで、平成 23 年度に全国で初めて千葉大学との協働事業として開始しました。バランスシート探検隊は令和 2 年 3 月現在、県内では君津市、県外では愛媛県砥部町や鹿児島県大島郡和泊町、熊本県玉名郡和水町、大阪府大東市でも行われており、バランスシート探検隊は、全国的に広がりを見せています。

本市では、平成 23 年度以降は隔年で実施しており、今回で 5 回目となりました。平成 23 年度は下水道や消防など様々な施設を、平成 25 年度は橋梁を、平成 27 年度は社会教育・文化施設を、平成 29 年は複合施設（施設の複合化）を対象としました。今回のテーマは「公共施設再生」とし、勉強会や現地視察といった取り組みを行いました。

また、前回から引き続き、千葉大学、政府会計学会*1、日本公認会計士協会*2と協定を結び、本活動のサポートしていただいております。なお、今回のメンバーは、千葉大学大塚教授を隊長とし、千葉大学学生（大学生隊員）、市職員隊員で構成されています。



*1 政府会計学会 (JAGA=Japan Association of Governmental Accounting、旧名称公会計改革ネットワーク)とは、公共経営と公会計そして公会計学に関する情報の拠点となるべく発足した組織であり、公会計改革についての研究活動や、公共経営における会計の重要性を体験し、理解してもらうための啓もう活動を行っています。

<http://jaga-network.org/>

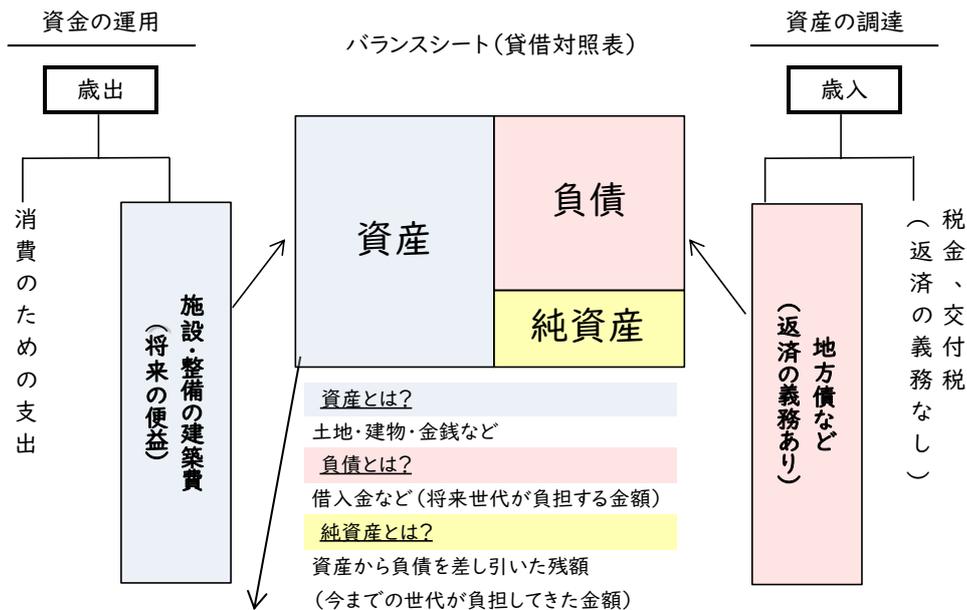
*2 日本公認会計士協会千葉会とは、会計士法に基づき設立された日本公認会計士協会の地域会です。千葉県内を主たる事務所とする公認会計士（会員）と公認会計士試験合格者等（準会員）および監査法人で構成されています。本会には「公会計研究会」があり、公会計に対して積極的な取り組みを行っています。本市においては、平成 28 年度から職員向け研修会の講師を依頼し、簿記・公会計の基礎知識を多くの職員に講義していただいております。

<https://www.jicpa-chiba.jp/>

2. バランスシート(貸借対照表)とは

バランスシート(貸借対照表)とは、毎年3月31日時点において保有する資産と、負担している負債、そしてその差額である純資産を一覧で表した報告書のことです。

習志野市のバランスシートの資産の主なものは、公共資産で、その金額は、ひとつひとつの資産ごとに作成されている固定資産台帳を積み上げた金額になっています。



資産の内訳

固定資産: 自治体が行政活動のために長期にわたって使用する施設・設備

事業用資産: 行政サービスの提供のために使用される施設・設備

(例) 市庁舎、学校校舎、公民館、図書館、福祉センター etc

インフラ資産: 生活環境を整備・改善するための施設・設備

(例) 道路、上下水道、橋梁、湾岸、公園 etc

投資その他: 外郭団体への出資金等

流動資産: 行政活動を実施するための当座の資金等

資産(土地・建物・金銭など)は、純資産(今までの世代が負担してきた金額)と負債(将来世代が負担する金額)から形成されています。資産の内訳は上記のとおりですが、負債には借金その他、職員が将来退職した場合に支払うことになる退職金も退職手当引当金として計上しています。つまり、負債には将来の世代が負担する金額だけではなく、その施設を維持していくための将来費用も含まれているということになります。

貸借対照表は、将来の地方公共団体の行財政運営において、過去からの実績として税金等の資金がどのように運用されているのかを表しています。今回学習する各施設について、施設ごとのバランスシート(平成31年3月31日現在)を見ていきます。

※本ページは大塚隊長資料より作成

3. 行政コスト計算書とは

行政コストとは、自治体が行政サービスの提供のために消費した費用のことです。

今までの官庁会計（現金主義会計）では、実際に現金を支出した費用しか把握できませんでしたが、発生主義会計を取り入れた新地方公会計では、現金支出を伴わない費用（減価償却費など）も計上します。

減価償却費とは

資産（建物や車両など）は使用できる期限は限られています。毎年使用していると、一部が消費されていきますが、この消費した減少分を「減価償却費」として毎年費用計上します。

総務省から作成が要請されている「行政コスト計算書」では、どのような目的でコストを消費したかによって、以下のように区分されます。

経常経費	業務費用	人件費	職員給与費 賞与引当金繰入額 退職手当引当金繰入額 その他	ヒトのコスト (人的資源の消費)
		物件費等	物件費 維持補修費 減価償却費 その他	
		その他	支払利息 徴収不能引当金繰入額 その他	資金のやり繰りに伴うコスト
	移転費用	補助金等 社会保障給付 他会計への繰出金 その他	外部支援のコスト (移転収支的なコスト)	
経常収益	使用料及び手数料 その他			自治体のコストを節減する収入
純経常行政コスト				

※行政コスト計算書より一部抜粋

前述のバランスシートは、資産形成に関係する状況を表すものですが、行政コスト計算書は、職員が働いていることを示すコスト（人にかかるコスト）や施設・設備を利用していることを示すコスト（ものにかかるコスト）を計上し、行政サービスの提供のために、どのように、どのくらいの資源が消費されているのかを示しています。

今後、中長期的な視点に立って行政運営を考えていくためには、資産の状況や行政コストを正確に把握することが非常に重要となります。

また、施設ごとのバランスシートや行政コスト計算書を作成することで、各施設の資産やコストを把握することが可能となり、分析や検証に必要不可欠な資料となります。

※本ページは大塚隊長資料より作成

4. 公共施設再生

今回のバランスシート探検隊のテーマは「公共施設再生」です。

公共施設とは市役所、学校、図書館などの公共事業により供給される施設のことです。公共施設は、高度経済成長期に大量に整備されましたが、現在では老朽化に伴い、多くの公共施設は建替えが必要な時期となってきています。

しかし、地方公共団体においては、厳しい財政状況が続く中で、今後の人口減少等によりインフラ・プラント系を含めた公共施設等の利用需要が変化していくことが予想されます。そのため、早急に公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置を実現することが必要となっています。

そこで、国から地方公共団体へ、公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための計画（公共施設等総合管理計画）の策定が要請されました。

（平成 26 年 4 月 22 日総務大臣通知より）

●習志野市の公共施設再生

習志野市では、全国に先駆けて公共施設の更新問題に取り組んできており、平成 21 年 3 月に「公共施設マネジメント白書」を発行し、公共施設の実態把握を行いました。その後、「習志野市公共施設再生計画基本方針（平成 24 年 5 月）」「習志野市公共施設再生計画（平成 26 年 3 月）」を策定し、本計画をもとに、平成 28 年 3 月に「習志野市公共施設等総合管理計画」を策定しています。

参考 URL

http://www.city.narashino.lg.jp/joho/matidukurisanka/koukyou_saisei/index.html

公共施設再生計画のポイント

単一目的で整備された施設が、市内にきめ細かく配置されている現状から、各施設を用途別に整理した課題・改善の方向性と、各コミュニティの人口構成の変化を踏まえ、市域全体の中で再配置を考え、公共施設の再編を行う方針としています。

また、身近な公共施設である地域対応施設の機能を見直し、これまでの単一目的整備をやめて、機能・施設の複合化、多機能化による機能向上を図り、市民が目的を持って活動できる協働の場として見直していくこととします。

更に、習志野市のコンパクトな地域特性を考慮し、既成の地域区分を尊重しつつも、将来の人口動向、まちの特性を見据えた地域区分に基づく、公共施設再生を検討し計画します。

今後、長期的な視点をもって公共施設の更新・統廃合・長寿命化などの計画を行う必要がある中で、習志野市は下記のとおり、公共施設再生の目的と目標を示しました。

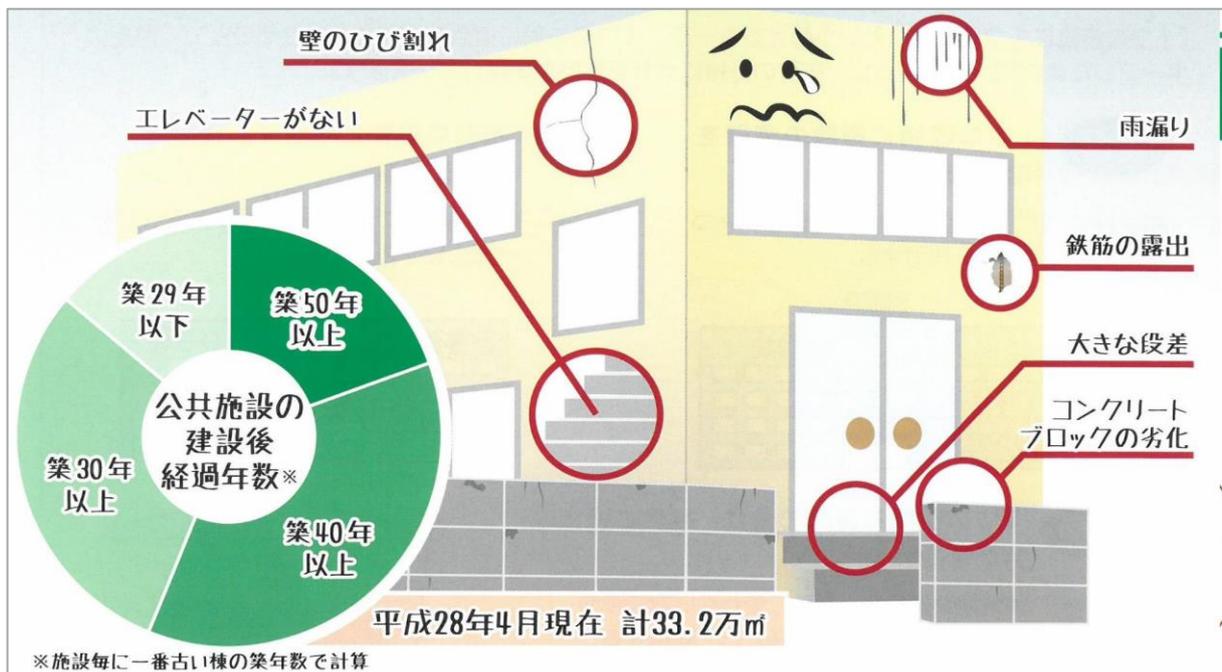
公共施設再生計画の目的

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30%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

●老朽化とは●



どうしたら、この目的・目標を達成できるのだろうか？
次のページからは習志野市の現状を踏まえて、解決策を考えてみよう。

5. 習志野市の現状について

地方公会計制度により、従来の官庁会計では見えにくい資産や負債の情報が得られるようになりました。例えば、貸借対照表を用いると、過去からの社会資本整備の実績を把握できるようになり、これを公共施設再生計画へ活かすことも可能となります。

習志野市のバランスシートを見ましょう。

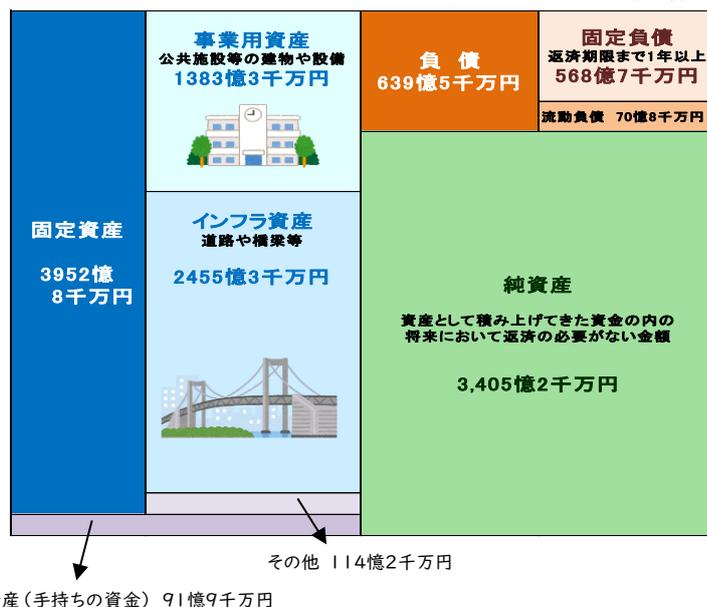
資産の内訳に注目してみると、固定資産（建物や土地、道路や公園など）が大半を占めていることがわかります。地方公共団体は一般的に、流動資産（現金等）よりも固定資産（施設）を多く抱えているため、このような状況となります。

今後、多くの施設が維持・更新が必要となっていく中で、習志野市はどれくらいの資金を維持・更新に回せる余裕があるのでしょうか。

習志野市のバランスシート

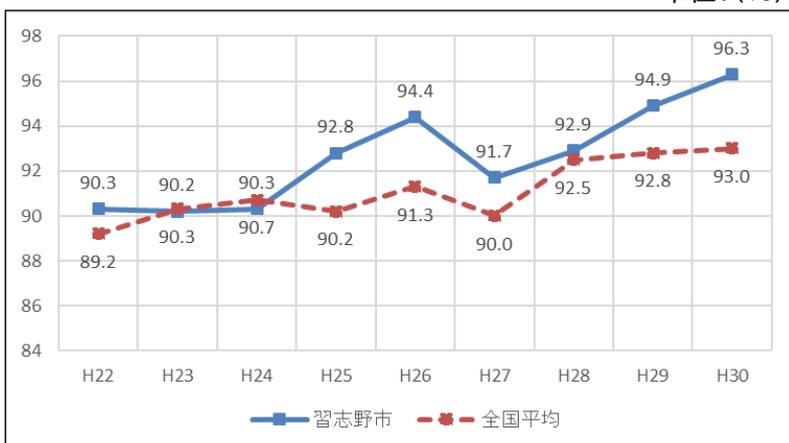
（平成 31 年 3 月 31 日現在）

（一般会計）



習志野市の経常収支比率

単位：（％）



※経常収支比率とは

財政構造の弾力性を判断する指標で、一般家庭におきかえればエンゲル係数にあたるものです。市税や普通交付税など定期的に収入される財源と人件費や扶助費など毎年度必ず支出しなければならない経常経費を比べたものです。

そこで、経常収支比率を見ましょう。グラフは平成 22 年度以降の習志野市と全国平均の経常収支比率を比較した図です。

通常、市であれば経常収支比率が 80% を越えると財政状況は弾力性がなくなるといわれます。習志野市は比較的、全国平均より高い比率となっており、特に平成 30 年度は 96.3% と高い比率になっています。つまり、歳入の多くを日常的に掛かる活動に使ってしまい、臨時的な活動（施設の建替や更新）のために使える資金が少なくなっているといえます。

※本ページは大塚隊長資料より作成

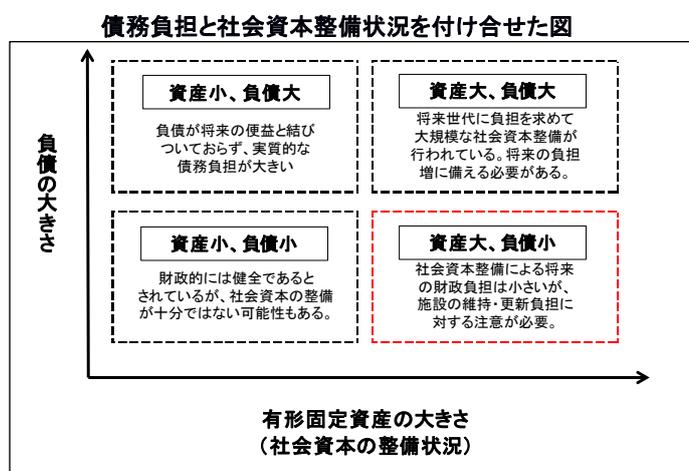
民間企業と異なり、地方公共団体の場合は資産が多ければ多いほど良いとは言い切れません。地方公共団体の税収は保有する資産（主に施設や設備等の固定資産）に比例するわけではないため、「資金源」とみなすことは適切ではないからです。むしろ資産が多いということは、それだけ今後の維持費や建替えに費用がかかるということになり、今後の負担も多いといえます。

資産=負担

貸借対照表の資産と負債の関係性は右図の4つに区分することができますが、どの区分もメリットやデメリットがあります。自分の住んでいる市の財務状況が、どの区分に属しているのかを知ることで、課題を把握できるようになり、市が取り組んでいる政策を様々な角度から見るができるようになります。

このように、地方公会計の視点からバランスシートを読み取ることは重要だといえます。

それでは習志野市の資産と負債の状況はどうなっているでしょうか。



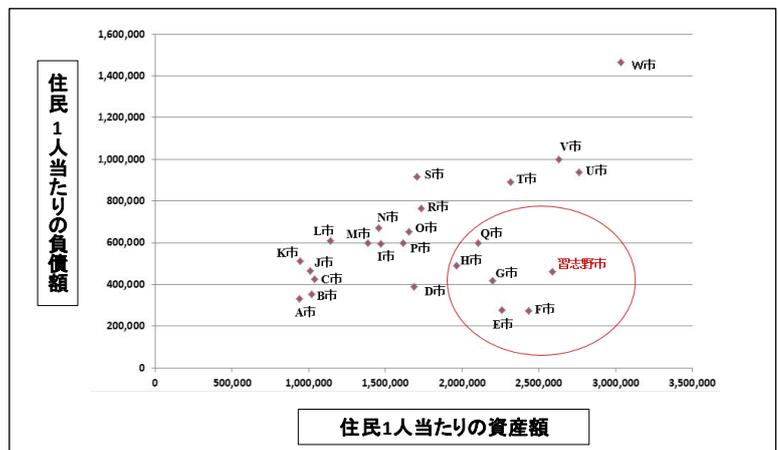
習志野市全体の資産と負債（平成29年度）における1人当たりの資産額は258万8千円、負債額は46万3千円となっていますが、この数値は県内の地方公共団体と比較して「資産が多く、負債が少ない」といえます。

このことに加え、経常比率が高い習志野市は、臨時的な活動に使える資金が少ないので、今後増加するであろう施設の維持や管理の負担を身の丈に合った規模にとどめる努力をしていかなければなりません。

住民1人当たりの資産と負債の突き合せ(平成29年度)

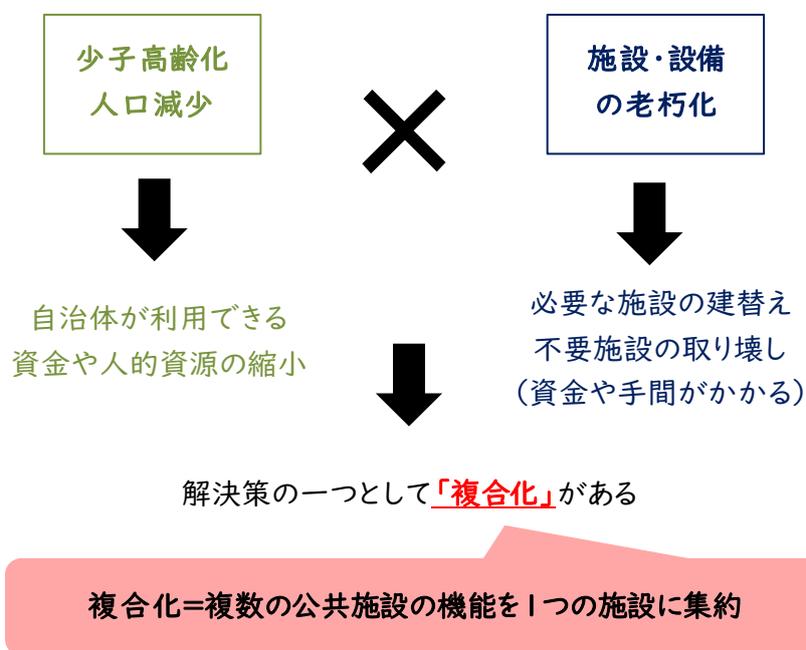
(県内市町村と比較)

(習志野市全体の資産と負債)



※本ページは大塚隊長資料より作成

このような問題の解決策として、複数の公共施設の機能を1つの施設に集約する「複合化」があります。この複合化のメリットとして、施設の運営・維持コストの削減や、更新（建替え）における負担の軽減があげられます。



こうしたことから、令和元年11月にオープンした生涯複合施設「プラッツ習志野」が誕生しました。複合化によって、市民にとっての機能は保たれているのか、従来にはなかった機能を果たすことができるのか、こうした内容は、実際の施設を見なければわかりません。そこで、本活動では「プラッツ習志野」と集約前の4つの施設を対象とし、視察いたしました。

2. 大久保地区再生事業について

■ 生涯複合施設「プラッツ習志野」とは



プラッツ習志野は令和元年11月にオープンしたばかりで、「公共施設再生計画」のモデル事業として、建設された施設なんだって。

「プラッツ」とは習志野市と交流のあるドイツの言葉で、みんなが集まる「広場」という意味があります。

本施設は公共施設再生事業のモデル事業ということで、施設再生と集約機能を併せた事業として進めてきました。京成大久保駅から周辺半径1km以内にある公共施設（図書館、公民館や児童館）の8施設（7建物）の機能を保ちながら、3つの建物に集約した施設で、生涯学習の拠点機能の拡充や地域の活性化を目的としています。

習志野市はコンパクトな市であるため、これだけの公共施設が半径1km圏内に点在しています。集約化は、このような市の特色を活かした事業であるといえます。

また、市民サービスの向上にも努めており、例えば、エレベーターや多目的トイレを設置したバリアフリー化や、図書館であれば蔵書の増加や閲覧スペースを充実した施設となっています。

8施設（7建物）の機能を保ちながら
中央公園周辺の3建物に集約



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

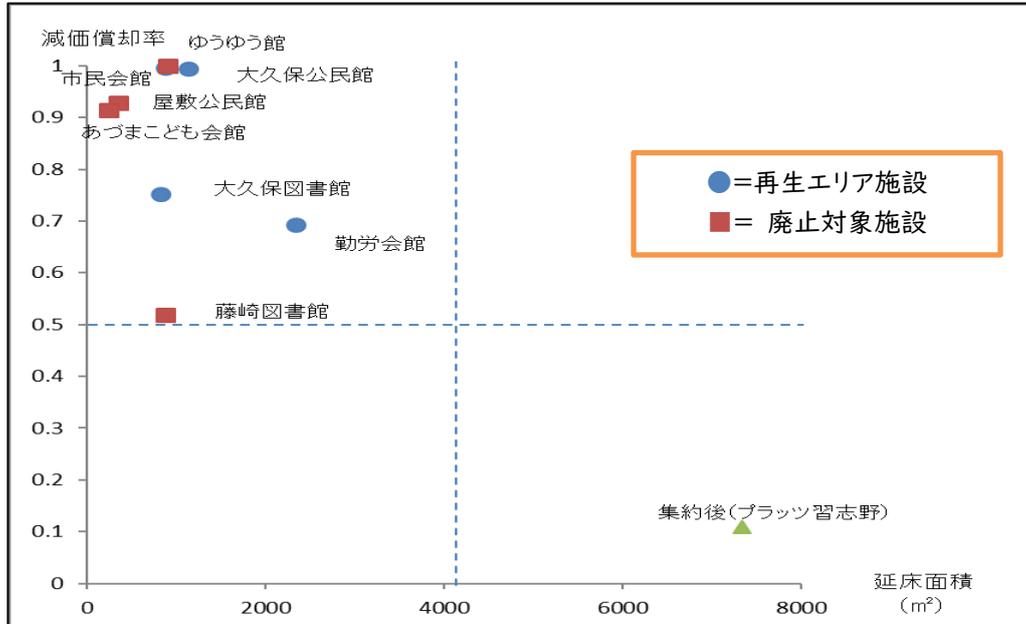
- 大久保図書館・大久保公民館
市民会館
⇒ プラッツ習志野 北館
- 勤労会館
⇒ プラッツ習志野 南館

改築して、新しい施設に!

■ 大久保地区再生事業の対象施設のバランスシート

集約対象施設の平成30年度末の状況はどうだったのでしょうか。
減価償却率と延床面積をまとめてみました。

○ 減価償却率の分布(H31.3.31)



※集約後(プラッツ習志野)は建設1年後を試算

		延床面積	減価償却率
廃止する施設	ゆうゆう館	911	100%
	屋敷公民館	350	93%
	あづまこども会館	241	91%
	藤崎図書館	878	52%
新築・するノ施設	大久保公民館	1,132	100%
	市民会館	875	100%
	大久保図書館	828	75%
	勤労会館	2,345	69%

減価償却率は大久保公民館、市民会館、ゆうゆう館の3施設は100%となっている。集約対象施設は藤崎図書館を除いて老朽化が進んでいることがわかるのう。
ちなみに、藤崎図書館は廃止予定となっているが、東消防署藤崎出張所と併設されているため、建物自体は引き続き使用していく予定なんじゃ。



複合施設としてプラッツ習志野がオープンしましたが、集約せずにそれぞれの施設を同じ土地に建替えた場合はどうなっていたのでしょうか。

施設を見学する前の勉強会として、バランスシート探検隊は3つのグループに分かれて

①個別に建替えた場合

②集約した場合

の財務書類を参考にグループワークを行いました。

○ バランスシートの比較(建設1年後を試算)

①個別に建替えた場合 (地方公会計試算)

(千円)

資産	土地	3,147,729
	建物	3,720,830
	建物減価償却累計	△74,417
	その他	755,068
	その他減価償却累計	△102,807
合計		7,446,403

負債	地方債	2,780,000
	長期未払金	0
	退職手当引当金	102,942
	流動負債(前受収益)	840
合計		2,883,782

純資産	4,562,621
-----	-----------



資産 7,446,403 千円	負債 2,883,782 千円
	純資産 4,562,621 千円

②集約後 (プラッツ習志野)

(千円)

資産	土地	2,865,563
	建物	4,287,291
	建物減価償却累計	△467,240
	その他	755,068
	その他減価償却累計	△102,807
合計		7,337,875

負債	地方債	3,705,500
	長期未払金	665,095
	退職手当引当金	80,367
	流動負債(前受収益)	35,141
合計		4,486,103

純資産	2,851,772
-----	-----------



資産 7,337,875 千円	負債 4,486,103 千円
	純資産 2,851,772 千円



個別に建替えた場合よりも集約後の方が、資産は圧縮しているが負債は増加している。個別に建替えた場合の方が負債(借金)が少ないので良く見えるかもしれないが、そうとも言い切れないじゃ。負債が少ないということは現世代の負担が多くなり、将来世代(今の若い人たち)の負担が少ないということじゃ。このような施設は若い人が大人になっても利用する施設のため、現世代と将来世代のバランスをよく保つことが重要なじゃ。

○ 行政コスト計算書の比較(建設後の1年間を試算)

①個別に建替えた場合
(地方公会計試算)

		(千円)	
費用	人件費	職員給与費	174,560
		退職手当引当金繰入額	7,382
		その他	60
		人件費 計	182,002
	物件費等	物件費	172,687
		維持補修費	0
		減価償却費	125,153
		その他	0
		物件費等 計	297,840
		支払利息・その他の業務費用	5,685
移転費用	補助金等	69	
	その他	18	
	移転費用 計	87	
	費用 合計	485,614	
収益	使用料及び手数料(受益者負担)	7,639	
	その他	707	
	収益 合計	8,346	
純行政コスト (費用－収益)		477,268	

②集約後
(プラッツ習志野)

		(千円)	
費用	人件費	職員給与費	116,808
		退職手当引当金繰入額	5,763
		その他	30
		人件費 計	122,601
	物件費等	物件費	136,177
		維持補修費	0
		減価償却費	138,626
		その他	0
		物件費等 計	274,803
		支払利息・その他の業務費用	11,502
移転費用	補助金等	53	
	その他	9	
	移転費用 計	62	
	費用 合計	408,968	
収益	使用料及び手数料(受益者負担)	0	
	その他	5,203	
	収益 合計	5,203	
純行政コスト (費用－収益)		403,765	



費用 485,614千円
収益 8,346千円

純行政コスト 477,268千円



費用 408,968千円
収益 5,203千円

純行政コスト 403,765千円



行政コスト計算書について比較すると、集約後の方がコスト削減されていることがわかる。内訳を見ると人件費に大きな差がでていることがわかるのう。

個別に建替えた場合は182,002(千円)に対し、集約後の人件費は122,601(千円)となっており、約6,000(千円)費用が下がっていることが読み取れるんじゃ。

■ 財務書類を見比べて



【バランスシート】

集約後は個別に建替えた場合に比べて、資産の値は変わらないが、負債が約1.5倍になっている。つまり、将来世代の負担が大きくなっているということだね。

【行政コスト計算書】

民間委託することで、集約後の方が物件費が大きくなっている。一方で市の人件費は減っていることが読み取れるね。



財務書類から読み取れることもありますが、現地を見なければわからないこともあります。バランスシート探検隊は主に以下の点に着目して、現地視察を行うことにしました。

- 集約後にも市民へのサービス提供は保たれているのか。
- この再生事業によって、習志野市の負担は軽減することができているのか。
- 集約によって、従来にはなかった機能を果たすことができているのか。
- どれくらいの人が、どのように利用しているのか...など

3. 施設見学(複合施設)

■ プラッツ習志野

事前学習を終えたバランスシート探検隊は、実際の施設状況を確認するため、複合施設「プラッツ習志野」の現地視察を行いました。

○ プラッツ習志野の概要

開設日	令和元年11月1日
施設の概要	北館：鉄筋コンクリート造 4階建 南館：鉄筋コンクリート造 2階建 駐車場棟：立体駐車場(153台)
延床面積	7,338㎡
備考	北館：中央公民館、市民ホール、図書館 (研究室、音楽室、集会室、和室、フリースペース工房、会議室、調理室) 南館：体育館、中央公民館 (多目的コーナー、子どもスペース、多目的室、調理室)



プラッツ習志野はどんな施設なんですか？

プラッツ習志野は生涯学習の拠点機能の拡充や地域の活性化を目的として作られた施設じゃ。また、習志野市で初めてPFI事業を用いた施設なんじゃ。

※PFI事業・・・Private Finance Initiativeの略。施設の建設や維持管理、運営等を民間の資金、運営能力及び技術的能力を活用して行う手法。



有形固定資産減価償却率

今回のバランスシート探検隊のテーマ「公共施設再生」と密接な関係にある老朽化問題ですが、バランスシートからは「有形固定資産減価償却率」を算出することができます。当初取得した時よりもどのくらい資産価値が下がっているかを比較できる指標ですが、このパーセンテージが高いほど老朽化が進んでいるといえるため、注目して見ていきましょう。理論上は100%になると、資産価値がなくなるため、建替えや更新が必要となります。

$$\text{有形固定資産減価償却率} = \text{減価償却累計額} \div \text{取得原価}$$

※減価償却累計額…使用したり、年数が経過すると価値が減少していく固定資産（建物や車など）について、使用できる年数にわたって費用計上していくことを減価償却費といい、その減価償却費の今までの累計額。

純資産比率

地方公共団体は、地方債の発行を通じて、将来世代と現世代の負担の配分を行います。返済していかなければならない地方債は負債なので、負債が多いと将来世代の負担が多くなり、純資産が多いと現世代の負担が多くなるということになります。

$$\text{純資産比率} = \text{純資産合計額} \div \text{資産合計額}$$

○ プラッツ習志野の財務書類

● バランスシート(建設1年後を試算)

(千円)

資産	土地	2,865,563
	建物	4,287,291
	建物減価償却累計	△467,240
	その他	755,068
	その他減価償却累計	△102,807
	合計	7,337,875

建物の有形固定資産減価償却率

$$\blacksquare 467,240 \text{千円} \div 4,287,291 \text{千円} = 10.9\%$$

(建物減価償却累計額) (取得原価) (有形固定資産減価償却率)

負債	地方債	3,705,500
	長期未払金	665,095
	退職手当引当金	80,367
	流動負債(前受収益)	35,141
	合計	4,486,103

純資産比率

$$\blacksquare 2,851,772 \text{千円} \div 7,337,875 \text{千円} = 38.9\%$$

(純資産合計額) (資産合計額) (純資産比率)

純資産	2,851,772
-----	-----------



プラッツ習志野のバランスシートを分析してみよう。

令和元年に建設されたばかりのため、純資産比率が低い(特に地方債が多い)ことがわかる。しかし、プラッツ習志野は若い世代も今後、使用が予想されるため、現世代の資金(純資産)だけで建設するのではなく、将来世代の資金(負債)で建設することも必要といえるんじゃ。

●行政コスト計算書(建設後の1年間を試算)

		(千円)	
費用	人件費	職員給与費	116,808
		退職手当引当金繰入額	5,763
		その他	30
		人件費 計	122,601
	物件費等	物件費	136,177
		維持補修費	0
		減価償却費	138,626
		その他	0
		物件費等 計	274,803
		支払利息・その他の業務費用	11,502
	移転費用	補助金等	53
		その他	9
移転費用 計		62	
	費用 合計	408,968	
収益	使用料及び手数料(受益者負担)	0	
	その他	5,203	
	収益 合計	5,203	
	純行政コスト (費用-収益)	403,765	

次に行政コスト計算書じゃ。

PFI事業を用いた施設であることで、費用に占める人件費の割合は29.9%、物件費等の割合は67.2%となっている。使用料収入は指定管理者の収入となるため、受益者負担比率は0%となるんじゃ。

また、集約により施設の規模が大きくなったため、減価償却費が約1億4千万円となっているんじゃ。



■ プラッツ習志野を視察して

【北館】



【市民ホール】

全324席でホールの規模は変わっていませんが、音響に力を入れているため演奏会や音楽会の開催が可能となりました。

また、楽屋も充実しており、楽器等が運びやすいよう、外から楽屋に直接出入り可能となっています。

【図書館】

現在は10万冊の本ですが、今後20万冊まで増やしていく予定です。本にICタグが付いていて自動貸出や無人の受取本も予約可能となっていることで人件費の削減につながっています。

また、勉強スペースも充実しているため、本を読む以外の利用者も多く見受けられました。





【旧大久保公民館、旧大久保図書館】

プラッツ習志野の目の前には旧施設が
ありましたが、見た目で老朽化が進ん
でいることがわかりました。

写真の旧大久保公民館は取り壊しとな
り、民間付帯施設となる予定です。また、
旧大久保図書館はリノベーション後にプ
ラッツ習志野とつながり、こどものフロア
や音楽のフロアとして利用される予定で
す。

【南館】



【こどもスペース】

子ども専用の遊び場・学習の場として利
用可能でオープンデッキでも遊べます。広
いスペースで見渡しも良いので、保護者の
方も安心して過ごせます。

廊下を挟んだ向かい側には、トレーニン
グルームや壁一面が鏡となっている多目
的室もあります。

【体育館】

バスケットコート1面分があります。
訪れた時点では、188のサークル登録が
ありましたが、今後は220以上の登録を予
定しているとのこと。また、スポーツ施
設が増えたことにより、運動系のスポー
ツサークルの利用者が増えました。



集約前の施設と比べて広いプラッツ習志野だからこそ、多種多様なス
ポーツができるようになり、運動する利用者が増えているんじゃ。
市民の要望を反映させた一例と言えるかもしれないのう。

4. 施設見学(集約対象施設)



次に、バランスシート探検隊は、集約対象施設のうち、「屋敷公民館」、「藤崎図書館」、「生涯学習センターゆうゆう館」の3施設を現地視察したのじゃ。ここでは、各施設の財務書類についても詳しく見ていこう。



屋敷公民館



藤崎図書館



ゆうゆう館

プラッツ習志野に集約されるのは8つの施設です。バランスシート探検隊は、そのうち屋敷公民館、藤崎図書館、ゆうゆう館の3施設を現地視察し、あづまこども会館は外観のみ見学を行いました。

統合される施設は、いずれも老朽化が進んでいるため、建替えや更新を検討しなければなりません。集約施設「プラッツ習志野」と集約前の各施設を視察し、サービス内容の変化や利用状況等を見ていくことにしました。

■ あづまこども会館

あづまこども会館については、バスの中から外観のみ見学を行い、施設の詳細については職員より説明がありました。



○ あづまこども会館の概要

開設日	昭和50年4月1日
施設の概要	鉄筋コンクリート造 3階建
延床面積	241.419㎡
敷地面積	168.45㎡
備考	遊戯室、図書室など

○ あづまこども会館のバランスシート(H31.3.31)

		(千円)	
資産	土地	16,543	負債 950千円
	建物	72,750	
	建物減価償却累計	△66,494	
	その他	0	
	その他減価償却累計	0	
	合計	22,799	
負債	固定負債	0	純資産 21,849千円
	退職手当引当金	950	
	流動負債	0	
	前受収益	0	
	合計	950	
	純資産	21,849	

建物の有形固定資産減価償却率

■ 66,494千円 ÷ 72,750千円 = 91.4%
 (減価償却累計額) (取得原価) (有形固定資産減価償却率)

純資産比率

■ 21,849千円 ÷ 22,799千円 = 95.8%
 (純資産合計額) (資産合計額) (純資産比率)

○ あづまこども会館の行政コスト計算書(H30年度)

		(千円)	
費用	人件費	職員給与費	19,782
		退職手当引当金繰入額	68
		その他	0
		人件費計	19,850
	物件費等	物件費	2,453
		維持補修費	59
		減価償却費	1,601
		その他	0
		物件費等計	4,113
		その他の業務費用	2
移転費用	補助金等	0	
	その他	0	
	移転費用計	0	
	費用合計	23,965	

受益者負担比率

(サービス提供に係る金額のうち、サービス利用者が負担した割合)

■ 0千円 ÷ 23,965千円 = 0%
 (使用料及び手数料) ÷ (費用) = (受益者負担率)

あづまこども会館は、45年間使用された施設のため老朽化が進んでおり、「有形固定資産比率」と「純資産比率」はどちらも90%を超えているんじゃ。施設利用料が無料のため、受益者負担比率は0%となっているんじゃ。

収益	使用料及び手数料(受益者負担)	0
	その他	0
	収益合計	0

純行政コスト (費用－収益) 23,965



■ 屋敷公民館

現地視察を行った3施設の財務書類の詳細を各施設ごとに見てみましょう。
まずは屋敷公民館です。

○ 屋敷公民館の概要

開設日	昭和52年4月1日
施設の概要	鉄骨造 2階建て
延床面積	349.500㎡
敷地面積	553.62㎡
備考	講座室、和室、幼児室、図書室など

○ 屋敷公民館のバランスシート(H31.3.31)

(千円)		
資産	土地	52,063
	建物	89,313
	建物減価償却累計	△82,960
	その他	0
	その他減価償却累計	0
	合計	58,416
負債	固定負債	0
	退職手当引当金	14,612
	流動負債	0
	前受収益	0
	合計	14,612
純資産		43,804

負債	14,612千円
純資産	43,804千円
資産	58,146千円

建物の有形固定資産減価償却率

$$\text{■ } 82,960 \text{千円} \div 89,313 \text{千円} = \mathbf{92.9\%}$$

(減価償却累計額) (取得原価) (有形固定資産減価償却率)

純資産比率

$$\text{■ } 43,804 \text{千円} \div 58,146 \text{千円} = \mathbf{75.3\%}$$

(純資産合計額) (資産合計額) (純資産比率)



屋敷公民館の有形固定資産減価償却率は92.9%と非常に高い数値じゃ。
有形固定資産減価償却率が高いということは地方公会計からの視点でも、建替えや集約化等の対策が必要な状況といえる。
純資産比率は75.3%と高い比率になっている。負債の内訳は全て退職手当引当金であるため、借金はない状態じゃ。借金はないが、退職金という将来の費用を負担しているのじゃ。建替えをする場合は、地方債(借金)が増加することにより負債も増加するため、将来世代の負担が大きくなる可能性があるといえるんじゃ。

○ 屋敷公民館の行政コスト計算書(H30年度)

		(千円)	
費用	人件費	職員給与費	27,851
		退職手当引当金繰入額	1,048
		その他	30
		人件費 計	28,929
	物件費等	物件費	7,851
		維持補修費	367
		減価償却費	867
		その他	0
		物件費等 計	9,085
		その他の業務費用	25
	移転費用	補助金等	11
		その他	9
		移転費用 計	20
	費用 合計	38,059	

受益者負担比率

(サービス提供に係る金額のうち、サービス利用者が負担した割合)

■ 246千円 ÷ 38,059千円
= **0.6%**

(使用料及び手数料) ÷ (費用)
= (受益者負担率)

費用に占める人件費の割合が76.0%と高いことがわかるね。



収益	使用料及び手数料(受益者負担)	246
	その他	45
	収益 合計	291

純行政コスト (費用－収益) **37,768**

○ 屋敷公民館を視察して



正面玄関

屋敷公民館は近隣に屋敷小学校があるため、放課後の子どもたちの利用も多いです。

主に地域住民の交流の場として活用している利用者が多いです。サークルは、ヨガやそば打ちなど33団体の登録があります。



公民館長から施設説明



図書室

図書室は約1,900冊の本があり、大半が児童用図書です。貸出も行っています。

令和2年3月末で閉館となるため、閉館を惜しむ声がたくさん書かれていました。



来館者メッセージボード

○ 屋敷公民館視察のまとめ



●集約化されたことで、プラッツ習志野では様々な年代の利用者が増えることが予想できます。また、子供向けの図書館や最大150名を収容可能な集会室など、屋敷公民館と比較して機能面も高くなっているといえます。

●学校や住宅地からのアクセスが良く、地域の交流の場として利用されていた屋敷公民館でしたが、プラッツ習志野に集約されることで、近隣の小学生や高齢者などから身近な存在ではなくなってしまいます。

●課題として、これまでの屋敷公民館利用者が継続して利用できる仕組みづくりが必要です。

また、これからの人口減少やニーズの変化に応じて、その時代に合ったサービスを提供していくことが重要だと感じました。

大学生隊員によるまとめ(屋敷公民館)

学生隊員 石橋駿、伊藤和也、石井健斗、高木るり夏、チョンチェヨン

〈バランスシートを通じて〉

平成30年度の貸借対照表より、屋敷公民館の減価償却率は92.9%と老朽化が進み、更新が必要であるとわかります。一方で固定負債が未だ残っているため、更新をした場合に発生する負債を合わせると、将来負担がかなり大きくなってしまいます。統廃合によって維持負担が軽減されることに鑑みると、屋敷公民館の廃止は妥当であると言えるでしょう。

また、既存の施設の更新とプラッツ習志野への統合での違いの1つとして人件費が挙げられます。平成30年度の行政コスト計算書から屋敷公民館は人件費の構成比が高いことがわかります。それゆえ、建て替えた場合よりもプラッツ習志野に集約した場合の方が、職員数を38人(うち屋敷公民館は6人)から21人と削減することができ、大きく費用を抑えることができます。結果的に各施設を更新した場合よりも集約した場合は純行政コストを7割に抑えることが可能となり、公共施設の再編に成功していると言えるでしょう。

〈施設見学を通じて〉

屋敷公民館は社会教育施設・公民館として人生の各段階に応じた社会教育と文化の推進を目的としており、見学の際にも小学生から高齢者まで多くの方が利用し、地域交流の場となっていることを確認しました。

屋敷公民館は大久保地区公共施設再編事業により廃止対象となり、徒歩で15分、900メートル先のプラッツ習志野に集約されます。機能面としての施設の役割は引き継ぐことはできますが、住宅街の中に建つ屋敷公民館だからこそ生み出していた地域住民の密な関わりや愛着は引き継ぐことが難しいと考えられます。例えば、近くにある屋敷小学校の小学生にとっては施設が遠のくことで同じように利用していくことは厳しいものかもしれません。

一方で、統合によって機能面を向上することができます。体育施設、音楽ホールの導入によるサークル等の増加やバリアフリー化、新たな備品の導入などのサービス向上により利用者層の拡大が見込まれます。また、機能面のほかに財務的な面での工夫も見られました。無人機械の導入がその一例で、人件費が大幅に削減されています。

〈まとめ〉

あらゆる世代の出会いと地域活動の促進をテーマとしているプラッツ習志野は機能面において従来の施設の価値以上の付加価値があると感じました。この施設をよりよいものにしていくために、統廃合される施設の利用者の継続を促進するシステム構築と、それによる地域住民間交流の創出を手助けする工夫をすべきだと提案します。財政面から考えてコストの工夫をしながらシンボルとして関心を持ってもらえる施設になって欲しいと思います。

■ 藤崎図書館

次に藤崎図書館を見てみましょう。

○ 藤崎図書館の概要

開設日	平成5年4月1日
施設の概要	東消防署藤崎出張所 3・4階
延床面積	878.393㎡
敷地面積	856.72㎡
備考	開架閲覧室、おはなし室、書庫など

○ 藤崎図書館のバランスシート(H31.3.31)

(千円)

資産	土地	46,090
	建物	432,830
	建物減価償却累計	△224,218
	その他	666
	その他減価償却累計	△666
	合計	254,702
負債	固定負債	0
	退職手当引当金	0
	流動負債	0
	前受収益	0
	合計	0

※負債は0円となっている。

資産 254,702 千円	純資産 254,702 千円
---------------------	----------------------

純資産	254,702
-----	---------

建物の有形固定資産減価償却率

$$\blacksquare \quad 224,218 \text{千円} \div 432,830 \text{千円} = 51.8\%$$

(減価償却累計額) (取得原価) (有形固定資産減価償却率)

純資産比率

$$\blacksquare \quad 254,702 \text{千円} \div 254,702 \text{千円} = 100\%$$

(純資産合計額) (資産合計額) (純資産比率)



藤崎図書館の有形固定資産減価償却率は51.8%となっており、3施設の中では1番新しい建物となっている。

純資産比率は100%となっているが、これは返済する地方債がないことと、運営を指定管理委託しているため退職手当引当金がかからないことが要因じゃ。

○ 藤崎図書館の行政コスト計算書(H30年度)

(千円)

費用	人件費	職員給与費	0
		退職手当引当金繰入額	0
		その他	0
	人件費計		0
	物件費等	物件費	36,679
		維持補修費	123
		減価償却費	9,420
		その他	0
	物件費等計		46,222
	その他の業務費用		13
	移転費用	補助金等	5
		その他	0
		移転費用計	5
	費用合計		46,240

受益者負担比率

(サービス提供に係る金額のうち、サービス利用者が負担した割合)

■ 0円 ÷ 46,240千円 = 0%

(使用料及び手数料) ÷ (費用) = (受益者負担率)

収益	使用料及び手数料(受益者負担)	0
	その他	0
	収益合計	0

純行政コスト (費用ー収益)	46,240
----------------	--------

運営を民間委託しているから、費用に占める物件費の割合が79.3%と高いことがわかるね。



○ 藤崎図書館を視察して



図書館入口

藤崎図書館は東消防署藤崎出張所と同じ建物内にあり、3階に児童書、4階に一般書があります。

閲覧所コーナーは3階に24席、4階に38席あります。おはなし室では、子どもを対象に職員が「おはなし会」を行っています。



図書館職員から説明



3階 児童図書コーナー

本は約45,000冊。近隣に幼稚園や小学校があるので児童書も豊富に取り揃えています。児童書と一般書の割合は、おおよそ6:4です。

藤崎図書館には学習室はありませんが、閲覧コーナーで勉強している学生も見られました。



○ 藤崎図書館視察まとめ



● プラッツ習志野に集約されることにより、本は現在10万冊、今後20万冊を予定しているため、専門書などの、より充実したサービス提供が可能となります。

また、学習スペースが増えることや、閉館時間が延びること、より多くの方に利用していただけたと思います。

● 藤崎図書館近隣の幼稚園や小学校に通っていた利用者が気軽に利用することが困難となってしまいます。

また、建物に消防署が入っているため、廃館となった場合でもすぐに取り壊しはできず、何かしらの対応をしなければ引き続き維持費がかかってきてしまいます。

● 集約化されることにより、施設のサービス内容は向上したと思いますが、これまで地元の人に通っていたような親近感がなくなってしまうことが課題と考えます。遠くなった方々も行きたいと思えるようなサービス提供をすることで、魅力的な施設として発信していくことが重要となってくると思います。

大学生隊員によるまとめ(藤崎図書館)

学生隊員 秋山拓也、小宮成智、出口美紗子、崎間千賀子

〈バランスシートを通じて〉

まず、プラッツ習志野に集約される前の各施設について、多くの施設が建物減価償却率において90%を超えており、継続して使用するなら建て替えの必要性が高いということがわかり、将来の財政的な課題を考えていくうえで今回の公共施設の複合化は大事な分岐点になるのだと感じました。

そして、プラッツ習志野と各施設のバランスシートを比較してわかったことは、純行政コストが集約したことでかなり小さくなっているということです。これは主に人件費と物件費等の金額が小さくなっているためでした。PFI事業によって業務を一体的に民間事業者に委託することで、それらの項目の金額が小さくなるとのことでした。

また、プラッツ習志野のバランスシートでは使用料及び手数料が得られなくなっているけれど定期借地権収入が追加されていることも注目すべき点だと思いました。

〈施設の見学を通じて〉

まず、プラッツ習志野は大きな駐車場が整備されており、駅からも近いので遠方から来やすいと感じました。また、図書館ではハンディキャップサービスなど機能が充実し、受付の機械化も進められ、従来の図書館とは異なる印象を受けました。

続いて、藤崎図書館を見学し、あまり大きな図書館ではないなという印象を受けました。しかし、すぐ近くに小学校や幼稚園があり児童書も充実していたため子ども目線の行きやすい図書館だと感じました。

両施設を比較し、藤崎図書館が近いという理由で利用していた利用者がプラッツ習志野まで足を運びにくいのではないかとということが課題にあがりました。しかし、プラッツ習志野は開館時間が長くなること、蔵書が増える、図書館以外の施設が併設されており多様な目的で行きやすい等、課題を克服できるような多くの魅力があるように思います。また、見学時にオープンされていなかった‘こどもとティーンズフロア’の機能次第では、さらに強みになると考えます。

〈まとめ〉

今回のバランスシート探検隊を通じて、各公共施設をプラッツ習志野に複合化することでプラスの効果をはたらいているように思います。今後人口減少が進んでいく中、将来の財政負担を考慮しつつ、現在の利用者に満足してもらえるような機能向上があると感じたからです。しかし複合化によって不便になった住民の方がいることも考慮する必要があり、その不便さを上回る魅力を発信し続けることが大切だと思いました。

■ 生涯学習センターゆうゆう館

次に生涯学習センターゆうゆう館を見てみましょう。

○ 生涯学習センターゆうゆう館の概要

開設日	平成7年1月18日
施設の概要	鉄筋コンクリート造 2階建て
延床面積	910.620㎡
敷地面積	1648.29㎡
備考	多目的室、集会室、工作室など

○ 生涯学習センターゆうゆう館のバランスシート(H31.3.31)

(千円)

資産	土地	167,470	負債 2,922千円
	建物	173,077	
	建物減価償却累計	△173,077	
	その他	0	
	その他減価償却累計	0	
合計		167,470	純資産 164,548千円
負債	固定負債	0	
	退職手当引当金	2,922	
	流動負債	0	
	前受収益	0	
	合計	2,922	
純資産		164,548	

建物の有形固定資産減価償却率

$$\blacksquare 173,077\text{千円} \div 173,077\text{千円} = 100\%$$

(減価償却累計額) (取得原価) (有形固定資産減価償却率)

純資産比率

$$\blacksquare 164,548\text{千円} \div 167,470\text{千円} = 98.3\%$$

(純資産合計額) (資産合計額) (純資産比率)



生涯学習センターゆうゆう館は平成7年に運営を開始しているが、昭和43年に建設された旧施設の建物を利用しているため、有形固定資産減価償却率は100%で対応年数を超えている状態じゃ。

純資産比率は98.3%となっているが、建替えた場合は今後の将来世代への負担が懸念されるところじゃ。

○ 生涯学習センターゆうゆう館の行政コスト計算書(H30年度)

(千円)

費用	人件費	職員給与費	3,174
		退職手当引当金繰入額	210
		その他	0
	人件費計		3,384
	物件費等	物件費	12,708
		維持補修費	406
		減価償却費	3,328
		その他	0
	物件費等計		16,442
	その他の業務費用		5
移転費用	補助金等	0	
	その他	0	
	移転費用計	0	
費用合計		19,831	

受益者負担比率

(サービス提供に係る金額のうち、サービス利用者が負担した割合)

■ 1,374千円 ÷ 19,831千円
= **6.9%**

(使用料及び手数料) ÷ (費用)
= (受益者負担率)

ゆうゆう館はサークル活動や地域の集会等に利用されている。平成30年度の利用回数は4,707回、利用人数64,653人であった結果、受益者負担率が6.9%となっているんじゃ。



収益	使用料及び手数料(受益者負担)	1,374
	その他	289
収益合計		1,663

純行政コスト (費用－収益)	18,168
----------------	--------



正面玄関

昭和43年に建設された施設のため、有形固定資産減価償却率は100%です。今回は集約化という手法が用いられましたが、実際に見学してみて、いずれにしろ建替えは必要だと感じました。

多目的ホールは100人以上収容可能な部屋となっています。映画上映会なども行っています。



職員から説明

施設名 時間帯	会議室		多目的室(多目的コーナー)		和室	
	プラッツ習志野 (20名)	ゆうゆう館 (12名)	プラッツ習志野 (80名)	ゆうゆう館 (100名)	プラッツ習志野 (25名)	ゆうゆう館 (20名)
9:00 ~12:00	¥390	¥210	¥1,350	¥1,370	¥630	¥270
13:00 ~15:00	¥260	¥140	¥900	¥910	¥420	¥180
18:00 ~21:00	¥390	¥210	¥1,350	¥1,370	¥630	¥270

施設利用料金を比較



プラッツ習志野と生涯学習センターゆうゆう館を比較すると、プラッツ習志野の利用料金は割高になっておる。しかし、収容人数が増えたり、機能が充実している施設もあるんじゃ。

特に多目的室は、壁一面が鏡張りとなっているので、ダンスをするサークル等が増えたりと、同じ施設でも用途の幅が広がっているんじゃ。

○ 生涯学習センターゆうゆう館視察まとめ

●集約されたことにより、これまでの活動にプラスして運動や音楽などの生涯学習活動の場が広がると感じました。

公園やグラウンドなどの子どもが遊ぶスペースが多いため、親同士の交流も深まると思います。

●施設を訪れた際は、高齢の方が多く利用されていました。プラッツ習志野は駐車場は充実していますが、公共交通機関の方も行きやすいよう利便性の配慮(バスの整備等)も必要と感じました。

●これまでの生涯学習の場としての役割をプラッツ習志野にも引き継ぐことは大切です。それだけでなく、例えば、広い施設を利用した老若男女が集まれるイベントの開催をすることで、新しいつながりが生まれます。複数の施設が集約されたことで可能となることを活用して、地域の活性化になれば、より良くなるのではと思いました。



大学生隊員によるまとめ(ゆうゆう館グループ)

大学生隊員 小山博之、北川滉貴、輿石真歩、古積紗英、渡邊大介

<バランスシートを通じて>

ゆうゆう館についてバランスシートを通して分かったことは、他多くの施設と同様に減価償却率が100%となっており、純資産比率も98.3%と将来への負担がほとんどない状態になっているということです。老朽化が進んでおり、このまま将来的に使用することは考えられておらず、手を打つ必要性を感じました。

集約せずに更新した場合、純資産比率が53.0%と、将来への負担が、廃止予定施設の中では比較的小さくなることが読み取れました。これはゆうゆう館の所有する土地が他施設に比べて大きく、資産としての価値が比較的大きくなっていることにあると思われます。

更新せずに集約すると、ゆうゆう館は廃止され、サービスが統合されることとなります。個別での比較は不可能ですが、全体として更新した場合と比較すると、集約した場合はより人件費等を抑えられています。これはPFIにより民間企業に業務を委託しているためです。

<施設の見学を通じて>

見学時には中に入り具体的な使用のされ方を説明していただきました。ゆうゆう館は生涯学習センターであり、映画鑑賞会等のイベントに使用されています。また、別室では高齢の方々が将棋を打っていました。夕方頃に向かいましたが、活用しているのは高齢の方であり、子どもは若干名といった状況でした。近隣のご高齢の方々の交流場所になっているといった印象を受けました。

ゆうゆう館は元来保健所としての役割を担っていましたが、その機能が廃止されてからは生涯学習の場として親しまれてきました。しかし、1968年に利用開始されてから現在に至るまで51年使用されており、バランスシート上でも、実際に見学をした実感としても、かなり老朽化が進んでいると感じました。

<まとめ>

今回のバランスシート探検隊の目的は「公共施設再生」ということで、減価償却率が100%などの老朽化がかなり進んでいた施設を見学しました。

PFIにより人件費等のコストを抑えることができ、集約したことにより多くのサービスが一つの場所で受けられます。また今までよりもプラスアルファのサービスを受けることができ、低コスト高パフォーマンスが実現できていると感じました。

5. バランスシート探検隊に参加して

大学生隊員感想

【大学生隊員 石橋駿】

今回プラッツ習志野を見学してみて、他の施設が持つ設備のほとんどを備えた複合施設として完成度の高いものだとわかりました。しかし廃止が決定している施設の壁に地域住民の方の寄せ書きがたくさん貼ってあるのを見て、廃止の決断も慎重になさねばならないと感じました。今後の日本の行政はこうした複合化の道へと舵を切っていくと思うので、そのモデルケースとなる習志野市での今回の体験は貴重なものとなりました。

【大学生隊員 伊藤和也】

今回の大久保地区公共施設再生事業は、バランスシート上の数値の改善といった定量的情報からでは一方的に良さそうと思う他ありませんでした。しかし、実地調査で定性的情報を得ることで、プラッツ習志野は地域住民の不満や老朽化した施設の現状へのアンサーが盛り込まれた施設になっているかという観点から、初めて評価・検討をするに至りました。行政サービスの提供の難しさと実地調査の重要性を学ぶことができました。

【大学生隊員 石井健斗】

財務書類は客観的な評価をするため、建て替えの必要性や新しくできる建物の規模の大きさ等を見ることができます。しかし今回の見学を通じて、客観性だけでなく主観的な評価の必要性も感じました。統廃合によって不利益を被る人はいないのか、規模の大きさは利用客の満足度につながっているのか、決して客観的な評価でわかるものではありません。その施設を利用する人の立場になる主観性も同時に考えるべきだと学びました。

【大学生隊員 高木るり夏】

実際に見学することによって「公共施設再生」のあり方について考えることができました。地方自治体は今後も人口減少によって財政が圧迫される見込みのため、数字の上では統廃合を進め、よりコンパクトにしていくべきだと考えます。しかし、数字では確認できないその施設の機能というものを見学によって発見することができました。可能な限り、現在あるもの機能を維持していくために市民もともに考えていく必要があると思いました。

【大学生隊員 小山博之】

プラッツ習志野のような複合施設は、地域に根付いた施設を閉鎖して新たに機能を集約するため、利用者のニーズを把握した上でサービスを提供することが重要なのではないかと感じました。今回のバランスシート探検隊に参加させていただき、自分の目で施設を見学することにより市民の方々の声といったバランスシートの上だけでは分からない情報を得ることの大切さを学ばせていただきました。

【大学生隊員 北川滉貴】

今回習志野市のバランスシート探検隊に参加して自治体の施設の重要性を感じました。統合化されたプラッツ習志野及び統合される前に活用されていた諸施設を見学することで、施設のそれぞれが地域の住民の方々にとって切り離すことができない存在であり、単純に施設を統合して新しくすれば良いということではないことがわかりました。利用者の意見としてある施設では、施設がその場所でないと利用できないといった地理的な面から旧施設の廃止に反対するといった意見も伺いました。市の職員さんもそういった意見は把握していて、その上で施設の老朽化等の理由からプラッツ習志野に集約させたということでした。施設は地域の方々が利用するためにあるものなので、これからも市の職員の皆様には地域の方々の視点に立ってよりよい街づくりを作っていただきたいです。

【大学生隊員 小宮成智】

資料の財務書類と実際の見学を通して、各既存施設の長期的な維持について考える中で、プラッツ習志野による「集約化」の必要性と有効性を実感しました。しかし、その一方で、集約化に伴う既存施設の廃止によって、住民にとってやむを得ず不利益が生じるケースが存在することについても実感しました。「集約化」によるメリットが認められ、プラッツ習志野が、財務の観点のみでなく、より大きな枠組みである住民の観点から肯定され、利用され続けて欲しいと感じました。

【大学生隊員 古積紗英】

今回プラッツ習志野に足を運び、財務書類上の数値だけでは分からなかったことを多く知ることができました。集約前の施設とプラッツ習志野を比較すると、集約した後のメリットがわかり、市民の方々に説明する大切さも実感しました。これから重視されるであろう PFI 事業における機能の集約において、地域の生活に親しむために今後どう動いていくのかを学生視点から考えることができる機会だったと思います。非常に勉強になりました。

【大学生隊員 チョンチェヨン】

古い施設を一つの大きく新しい建物へ集めることが出来たならば、「当たり前が良いことに間違いない」と思いました。しかしプラッツ習志野の事情や問題点、改善に関する意見交換を通して、自治体の収入に見合った政策でより多くの住民を利用させるようにもっと努力すべきだと思いました。元々のユーザーの不満に対処して彼らを誘致させること、そしてどのように新たな住民を呼び込むかがこれからの習志野市の大事な課題になると思います。

【大学生隊員 秋山拓也】

今回バランスシート探検隊に参加して、効率性を追求することの難しさを実感しました。全体から見れば「不要施設」と判断される公共施設でも、その施設を重点的に利用している住民からすれば「必要施設」となります。このようにバランスシートからはわからないことも多々あるため、数字だけで判断するのではなく、実際に施設に足を運び様々な観点から計画を策定することの重要性を実感しました。

【大学生隊員 渡邊大介】

複合化によりこれまで別々の施設を利用していた人々が交流できる習志野のプラットフォーム。これがプラッツ習志野の一番の強みと考えます。公民館や図書館の役割にとらわれずに幅広いイベントを企画開催していくことで地域住民老若男女が集まれる場所、家でも職場でもない、“サードプレイス”を提供し、プラッツが生活の一部として欠かせないものとなる可能性を感じました。

【大学生隊員 奥石真歩】

バランスシート探検隊では、財務書類上の数値だけでは見ることのできない、各々の施設が果たしてきた役割、また新たに担うべき役割があることがわかりました。プラッツ習志野は複合化による施設機能の効率化に加え、新たな世代間交流の場を体現するロールモデルになると思います。老朽化した施設への地域住民の愛着や独自のコミュニティの思いを汲み、新たな施設へ引き継ぐことの重要性と難しさを学ばせて頂きました。

【大学生隊員 出口美紗子】

事前学習では施設の複合化に問題はないと考えていましたが、実際に施設を見学し複合が必ずしも全ての住民にとって良いものではないということを初めて実感しました。また現在の利用者の声と将来世代の負担のどちらも考えて施設を残していかなければならないことへの難しさを改めて感じました。バランスシート探検隊を通して、数字と数字からはわからない情報のどちらも重要だということがわかりました。

【大学生隊員 崎間千賀子】

バランスシート探検隊を通じて、今まであまり意識することのなかった公共施設の維持・管理が将来の財政的な負担につながることを強く実感することができました。また、実際に施設の見学を行うことにより、その施設だけでなく周辺にある学校等と関連して利用者があることを忘れてはいけないと思いました。財務書類を見るだけではなく、実際に足を運ぶ重要性も学ぶことができました。

大学生代表の感想（高木 り夏）

習志野市バランスシート探検隊事業に参加させていただきありがとうございました。さまざまなサポートをしてくださった習志野市役所の職員の方々及び千葉大学大塚教授に感謝申し上げます。今回のバランスシート探検隊のテーマは「公共施設再生」です。地方自治体が作成・公表している財務書類や施設見学を通して、地方自治体の現状への理解を深めるとともに、これからの公共施設はどうあるべきか考えました。

私は、バランスシート等を比較・分析することによって「定量的」に複合化を進めるべきだと結論付けるだけでなく、公共施設という性質を考えて「定性的」に考える必要もあるということがわかりました。

廃止対象となった施設は、数字上では減価償却率が高く、更新が必要でした。しかし、これらの施設は生活に密着した施設として現在も使われており、アクセス面、料金面だけではなく既存施設に対する思い入れから統廃合に対して否定的な意見もありました。このことから、「現在あるものを維持して複合化」することは簡単なことではないということがわかりました。その一方で、これらをすべて今ある形で維持していくことは財政面から考えて困難であり、統廃合を進めることで維持管理することが妥当です。国の政策の1つである公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための「公共施設等総合管理計画」によって、近年地方自治体の公共施設の複合化についての関心が高まっており、今後も施設の複合化は進んでいくと考えられます。その際は、可能な限り既存施設の機能を維持していくために「住民本位」で統廃合を進めていくべきです。

また、新たな複合施設は地方自治体の資産の側面だけでなく、将来世代への負担の側面を持ちあわせているため、以下2点のことを満たす必要があると考えます。1点目は今後維持管理していく将来世代を考慮し、地方自治体の実情にあった将来計画において「適当」なサービスを提供できることです。どれだけ立派な施設をつくったかではなく、市民のニーズを満たす行政サービスがどれだけ提供できるかに焦点が置かれるべきです。2点目は各施設が持っていた価値を足し合わせたもの以上の価値をもつことです。なぜなら、利用者増加による収益増加が見込め、将来に渡って維持管理できると考えられるからです。集約後の新たな施設であるプラッツ習志野は多様な機能を持った生涯学習の新たな拠点として、一つの目的ではなく多様な目的を果たせる施設であることを確認しました。市に任せきりにするのではなく、地域住民の皆さんも公共施設の在り方を考え、新たなシンボルとなるような施設の価値をともに創るべきだと考えました。

地方自治体は、今後も見込まれる人口減少による財政圧迫と人口構成の変化・多様化によるニーズの変化への対応という課題があると考えます。公共施設は地方自治体が所有する資産のうち、統廃合によって維持負担を軽減することができるもので、比較的対応しやすく地方自治体ごとに運用の工夫がしやすいと思われます。その一例として習志野市から学ばせていただくことが多くありました。ありがとうございました。

市職員隊員 小山 幸子 主任主事（資産管理課）

検証対象である大久保地区公共施設再生事業については、担当課として事業契約当初から施設完成まで業務に携わらせていただきました。今回、本活動に参加させていただいたことにより、「公会計の視点から」という今までとは違った角度から施設を観察することができました。

プラッツ習志野は、既存の4施設を京成大久保駅前の3施設に機能集約させたものであり、「複合化」によって整備された施設です。

財務書類からは、各施設の財政・経営状況がわかります。例えば、集約後の施設における人件費や維持管理費が、既存施設を更新した場合と比べて削減できることなど、実際に数字を見ることで比較がしやすかったです。

また、実地調査では、各施設の利用状況や施設管理者からの説明など、財務書類だけでは見えない現地の状況を知ることができます。特に、施設利用者の施設に対する「愛着」は、実際に足を運んで初めて気づくものだと思います。

市が保有する公共施設の老朽化対策の手段の一つとしての「複合化」ですが、公共施設は市民の社会活動の拠点でもあるため、単に「コスト削減」という視点だけで施設保持の是非を決めることはできません。かといって、限りある財政状況の中で「あれもこれも」という全ての要望に応えることもできないところが現状であり、非常に難しい問題だと思います。

このことから、プラッツ習志野を成功事例とするためには、複合化によって「従来にはなかった機能を果たすこと」ができるかどうか非常に重要となります。

施設が完成すればそれで終わりではなく、私たち行政は引き続き、より良いサービスを提案・提供し、その施設に関する説明責任を明確にしていく必要があることを、本活動を通じて改めて認識することができたと思います。

市職員隊員 横内 翔吾 主事（会計課）

今年度のバランスシート探検隊のテーマは「公共施設再生」です。近年、公共施設の老朽化が問題視されており、全国の地方自治体は様々な対策を講じています。私も業務を通じて地方公会計制度による、固定資産台帳の整備に携わるようになり、施設の老朽化について関心を持つようになりました。本活動では、財務書類の数値だけでは見えない施設や利用者の状況などを感じることができる機会になると思い参加いたしました。

まず、財務書類からは、統合対象の施設の老朽化比率はいずれも高いことが読み取れます。特に「生涯学習センターゆうゆう館」は耐用年数を過ぎており、建替えや更新が必要な時期となっています。これらの施設すべてを建替し、維持していくことは多くの資金が必要となり、現状困難といえます。この対策として、市は公共施設の集約化を行いました。集約化することにより、運営面のコスト削減や建替え費用の軽減されるため、財政状況への影響が期待されます。

本活動では、その集約化された施設「プラッツ習志野」と、その統合対象となっている4つの施設を見学しました。統合対象の施設は、いずれの施設も地域住民の方々が集会場所や憩いの場として活用されていて、財務書類の数値からは見えない地域のつながりを感じることができました。しかし、統合後は以前の施設と比較して遠方になってしまう利用者が多く想定されます。財政面の問題だけでなく、統合後も住民の方々が集まれる場所として、地域のつながりを低下しないよう努め、市民サービスの維持・向上していくことも、今後の市の課題であると改めて感じました。

また、本活動を通じて、物事を多面的に見る必要性を再認識できました。

財務書類を見ると、現場からは見えない数字上の問題点も見えてきます。このことを普段は財務書類を見ない市民の方々にも感じていただきたいと思いました。会計課として、より多くの方々に市政に関心を持っていただけるよう、本活動や財務報告書などの情報を発信していきたいです。

6. 会計・数字は、住民の合意を形成し、 未来を切り拓くためのコミュニケーションツール

日本公認会計士協会千葉会
公認会計士 平林 元之



令和元年度の「バランスシート探検隊」事業に参加させて頂き、千葉大学の学生や習志野市の職員の隊員の皆さんと一緒に、プラッツ習志野をはじめとする市内の施設を見学し、グループワークを行ってきました。

ここで、公認会計士の視点から、【会計 (Accounting)】の意味を考えてみたいと思います。

会計の本質とは何か？

それは、「記録をして、報告すること」、つまり、【説明責任 (Accountability)】にあるといえます。

出資者からお金を出してもらって、その用途を記録して、報告する。これを地方自治体の活動に当てはめると、住民から税金を出してもらって、その用途を記録して、報告する、ということになります。

ただ、気をつけなければならないのは、「記録して、報告する」だけでは、単に過去の情報をまとめたものにすぎず、大きな意味はない、ということ。お小遣い帳と一緒に、帳簿をつけることが目的なのではなくて、記録した情報を振り返って、将来の行動・意思決定に活かすことで、真に有用な情報としての意味を持ちます。

習志野市の市政の現場では、多種多様な意見をもった住民の合意を取りながら、行政活動が行われています。では、いくら数字が大事だからといって、その現場で、数字だけを見て判断をしてもよいものでしょうか？そうではないはずです。

習志野市のバランスシートにしても、行政コスト計算書にしても、そこに表れている数字というのは、そのときの人々の想いが表れたものになります。だから、数字だけを見て、その背景にある人の想いや感情を無視する、というわけにはいきません。それが、実際に現場に足を運び、施設の実際の使用状況を見て、運営者や利用者の声を聴くことの意義なんだ、と。

仕事においても、プライベートにおいても、社会生活を営んでいく以上は、他者とのコミュニケーションは欠かせません。コミュニケーションの場面で大切なのは、「論理」と「感情」のバランスです。数字を使って論理的に正論を展開しても、主張がいくら正しかろうが、相手はなかなか首を縦に振ってはくれません。一方で、数字や根拠もなく、感覚頼みで説明をしても、相手に納得してもらうことは難しいわけです。

先に記載のとおり、地方自治とは、地域住民の合意を形成しながら、地域の未来を創っていく行為です。しかしながら、満場一致で全員の合意を形成することは不可能ですし、これからの時代は「唯一解」ではなくステークホルダー（利害関係者）の「納得解」を導いていく時代。

そういった時代に求められるコミュニケーションとは、会計情報・数字を使って論理的に納得感を醸成しながらも、相手の想いや感情に寄り添って、共感を生みながら合意を得ていく、ということではないかと思います。

今回、施設見学後のグループワークで、私が、隊員の皆さんに感じた変化は、自分が関わっている習志野市という地域に対して「ジブンゴト」だ、という当事者意識が芽生えたことだと感じています。地域や住民の暮らしに当事者意識を持つ、そこからすべてがはじまる。「バランスシート探検隊」事業をきっかけに、たくさんの習志野市民の皆さんが、市政や地域に、より興味を持ち、まちづくり、コミュニティづくりに主体的に活躍していくことを心から願っております。

日本公認会計士協会とは公認会計士法に基づき設置された、公認会計士の自主規制団体です。千葉会はその本部の下部組織としての地域会（16会）のひとつで、千葉県内に主たる事務所を持つ公認会計士等及び監査法人が会員（855名：令和元年10月末現在）となっています。

7. 公共施設集約化の意義と課題

バランスシート探検隊 隊長
千葉大学大学院 教授 大塚 成男



今回のバランスシート探検隊では、公共施設の集約化をテーマとして、「大久保地区公共施設再生事業」についての現地調査と検討を行いました。

日本では、少子高齢化・人口減少が進んでいます。そして、少子高齢化・人口減少により社会には様々な変化が求められています。地方自治体も例外ではありません。

地方自治体は市民のために様々な役割を果たしていく必要がありますが、そのためには資金が必要になります。ところが、少子高齢化・人口減少によって、地方自治体の活動資金となる税収は減っていきます。一方で、福祉のための活動に必要な資金は増加しています。そのため、地方自治体の財政的な余力は、どんどん小さくなっています。

地方自治体の財政的な余力を示す指標に「経常収支比率」があります。「経常収支比率」は、それぞれの地方自治体が継続的に得ることができている歳入（収入）に対する日常的な活動のための歳出（支出）の割合で、その値が大きいほど資金面での余裕がないことを示します。習志野市の経常収支比率は、全国平均よりも高いだけでなく、平成27年度から増加を続けており、平成30年度は96.3%という非常に大きな値になっています。100%から経常収支比率を引いたものが余力であると考えれば、平成27年度には8.3%（100%-91.7%）であったものが、平成30年度には3.7%（100%-96.3%）と半分よりも小さくなってしまっています。実は習志野市は全国的に見ても資金の面で余力がない自治体なのです。

地方自治体は資金的な余力を用いて独自の活動を行いますが、その中で特に重要なものが公共施設に関する活動です。公共施設が整備されることで、市民にとっての暮らしやすさは大きくなりますが、どんな公共施設も維持・管理をしていくための資金が必要です。また、老朽化した施設を建替えるための資金も必要です。ところがそのための資金的な余力が小さいのであれば、公共施設も見直してしていかなければいけません。地方自治体は「打ち出の小槌」ではありません。限られた資源を有効に利用し、将来の世代に過大な負担を残さないようにするために、市民にとって望ましい公共施設のあり方を改めて考えることが求められています。

公共施設の集約化は、地方自治体が、保有する公共施設を自治体全体として将来世代の負担にならない形に組み替えていくための手段の一つです。公共施設があることで市民にとっての暮らしやすさは大きくなりますが、施設の建設や維持・管理には資金が必要であり、無制限に施設を作っていくわけにはいきません。また、資金面での余力が将来的にますます小さくなっていくことを考えれば、今ある施設をすべて維持することも難しくなります。今ある施設をすべて残していくことは、将来の世代に大きな負担を残すことになりかねません。ただし重要なのは、施設があることよりも、市民に暮らしのための適切な「行政サービス」が提供されることでしょう。1つの施設がすでにある複数の施設の役割を果たすことができるようになれば、自治体が提供する「行政サービス」は維持されたまま、施設の維持・管理に伴う将来世代の負担は全体として減らすことができます。

今回のバランスシート探検隊で具体的な調査の対象とした「大久保地区公共施設再生事業」でも、公共施設の集約化によって、資金的な余力が小さい習志野市が将来においても維持・管理していくことができる公共施設を整備することが目指されています。

「大久保地区公共施設再生事業」について今回の活動で注目すべき点は2つあります。1つは、すでにある施設の統廃合と新しい施設の建設とが一体のものとして考えられている点です。すでに述べたように、習志野市の資金的な余力がさらに小さくなることが避けられないのであれば、今ある施設のすべてをそのまま残すことは困難です。しかし、市民の暮らしのための「行政サービス」の提供をやめるわけにはいきません。そこで、特に老朽化した施設については、その施設から「行政サービス」を提供するという役割を切り離し、その役割を担う新たな施設を整備するという考え方が採られることとなります。「大久保地区公共施設再生事業」はそのための具体的な取り組みとして注目されます。

そして2つ目は、施設単位ではなく、習志野市全体としての将来世代の負担という視点から検討が行われている点です。公共施設のあり方については、まず、施設と直接の利用者との関係が取り上げられます。しかし地方自治体における資金という観点に立てば、その施設に使った資金の分だけ他の行政活動で使うことができる資金が減ります。その結果、その施設を利用していない市民の生活にも大きな影響が生じます。それゆえ、公共施設はその施設を直接に利用していない市民も含めた自治体全体として検討しなければいけません。「大久保地区公共施設再生事業」で行われている利用者負担の見直しや民間企業の活用は、習志野市全体の資金の使い方を見直して、将来世代の負担を減らす取り組みであると言えます。

「大久保地区公共施設再生事業」が成功すれば、将来世代の負担を増やさずに「行政サービス」の提供を続けることができるだけでなく、習志野市全体の資金の余力ができることが期待できます。ただ、それを実現するうえでの課題もあります。

第一の課題は、新たな施設によって提供される「行政サービス」が、廃止される施設が提供してきた「行政サービス」と同等以上のものであることです。施設の統廃合は、建物としての施設を維持するのではなく、市民に対して提供される「行政サービス」を維持するために行われます。施設の集約化後に提供される「行政サービス」が、もともとの「行政サービス」よりも劣るものになってしまうような取り組みが行われていなければいけません。

そして第二には、統廃合によって生じると期待されている習志野市全体としての資金面でのメリットが、「捕らぬ狸の皮算用」にはなっていないことです。将来に向けた見込みがあまりに楽観的であれば、むしろ資金的な負担が増大してしまう危険性もあります。

「大久保地区公共施設再生事業」がこれら 2 つの課題をクリアできるかどうかは、机の上で書類を検討するだけではわかりません。統廃合の対象となる施設や新たな施設を実地に調査し、その中で改めて意義と課題を洗い出すことが必要になります。また、施設とその直接の利用者との関係に限定されない習志野市全体という視点からの検討を行うことも求められるでしょう。これらが今回のバランスシート探検隊のミッションでした。そして、その活動での検討の結果がこの報告書にまとめられています。今回のバランスシート探検隊の活動が、習志野市の将来をより良いものにするのに役立つことを願っています。

千葉大学大学院社会科学研究院教授（現職）

担当：会計学

【主な活動】総務省・地方公会計の推進に関する研究会委員、財務省・財政制度等審議会法制・公会計部会臨時委員、公認会計士試験委員（担当科目：財務会計論）、会計検査院情報公開・個人情報保護審査会委員など多くの財政分析・会計活動に従事。また、著作・論文多数。

8.活動内容のまとめ(習志野市バランスシート探検隊事務局)

第1回勉強会

日時:令和元年11月14日(木)午前16時~

場所:千葉大学 人文社会系総合研究棟

内容:事務局から事務企画の説明を行い、隊長と隊員の自己紹介を行いました。また、本事業に参加していただいた日本公認会計士協会千葉会の平林公認会計士からご挨拶がありました。その後、勉強会として、千葉大学教授の大塚先生からは「公共施設の複合化について」、習志野市資産管理課からは「習志野市の公共施設再生」をテーマに講義がありました。



資産管理課の講義



大塚教授の講義

協定書締結・結団式、第2回勉強会

日時:令和元年11月21日(木)午後5時~

場所:習志野市役所 市庁舎1階会議室

内容:宮本市長を交え結団式を行い、政府会計学会(JAGA)、日本公認会計士協会千葉会及び千葉大学と共同事業の協定書を締結しました。結団式終了後に第2回勉強会として、事務局から各施設の財務書類の詳細な説明がありました。3つのグループに分かれて、資料からわかることと視察をする際の着目点などの発表がありました。



協定書の締結

(左から大塚隊長、宮本市長、日本公認会計士協会千葉会 川口副会長)



集合写真



第2回勉強会

現地視察

日時:令和元年11月24日(日)午後9時30分~午後4時

場所:プラッツ習志野→屋敷公民館→あづまこども会館→藤崎図書館

→生涯学習地区センターゆうゆう館

内容:集約前の4つの施設を視察しました。

● プラッツ習志野



館長から説明を受けています



ホールを視察中



北館から南館へ移動中



広い敷地でしたが、全施設を案内していただきました

● 屋敷公民館



令和2年3月末で廃館の施設です



館長から施設の概要を聞いています

● あづまこども会館



施設概要は職員から説明があり、バスの中から見学しました

● 藤崎図書館



集約後の図書館と比較しています

● 生涯学習地区センターゆうゆう館



最後の現地施設です



今回も貸切バスで移動しました

第3回勉強会

日時:令和元年11月21日(日)午後4時～

場所:プラッツ習志野 集会室

内容:第1回の勉強会から現地見学を通じて学んだことについて3グループごとに討論し、発表しました。また、最後には大塚隊長、平林公認会計士、吉田公認会計士からの総括がありました。



グループワーク①



グループワーク②



発表①



発表②



平林公認会計士の総括



吉田公認会計士の総括

過去に行ったバランスシート探検隊の成果は、市ホームページに掲載されています。
http://www.city.narashino.lg.jp/joho/zaiseikaikei/balance_sheet/index.html