事例No.	1610
公表年度	R1
団体の属性	一般市
団体名	熊本県宇城市

事例区分	公共施設管理

タグ	・公共施設等総合管理計画 ・適切な資産管理 ・セグメント分析

事例種類	公共施設等総合管理計画

事例内容・タイトル

宇城市における公会計改革と公共施設マネジメントの取組事例

出典

令和元年度JFM地方財政セミナー雑誌公営企業

地方公共団体金融機構（JFM）の最近の取組み

宇城市における公会計改革と公共施設マネジメントの取組事例
～セグメント分析を用いた公共施設の統廃合～
（JFM 地方財政セミナー報告）

地方公共団体金融機構　地方支援部　調査企画課

Ⅰ　はじめに

地方公共団体金融機構（以下「機構」という。）は、地方公共団体の財政運営について「良き相談相手」となることを目指し、各種の地方支援業務を展開しています。本稿では、地方支援業務「人材育成・実務支援」の一環として実施した「JFM 地方財政セミナーin 秋田（令和元年８月28日開催）」から、熊本県宇城市が、地方公会計制度を活用し、セグメント分析を用いて施設の統廃合を達成した事例をご紹介します。当日の講師である宇城市総務部次長兼市長政策室長の天川竜治さんに、寄稿していただきました。

Ⅱ　寄稿

宇城市における公会計改革と公共施設マネジメントの取組事例

熊本県宇城市総務部次長兼市長政策室長　天川　竜治

1　熊本県宇城市の概要

熊本県宇城市は、平成17年１月15日、三角町・不知火町・松橋町・小川町・豊野町の５町合併による新設市で、宇土郡と下益城郡の一部（松橋町・小川町・豊野町）合併により宇城市と命名されました。熊本県のほぼ中央に位置し、バラエティに富んだ自然景観と都市的機能を併せ持った､バランスのとれた豊かな地域です。東西約31.2km､南北13.7km と東西に長い形状で、188.5平方キロメートルの面積を有し、地目別では農用地、森林がともに約32％、宅地約８％、道路・河川などが約28％となっています。

・人口59,756人（平成27年度国調）
・平成31年度一般会計当初予算　35,146百万円
・平成30年度財政力指数　0.40

・平成30年度経常収支比率　95.1%

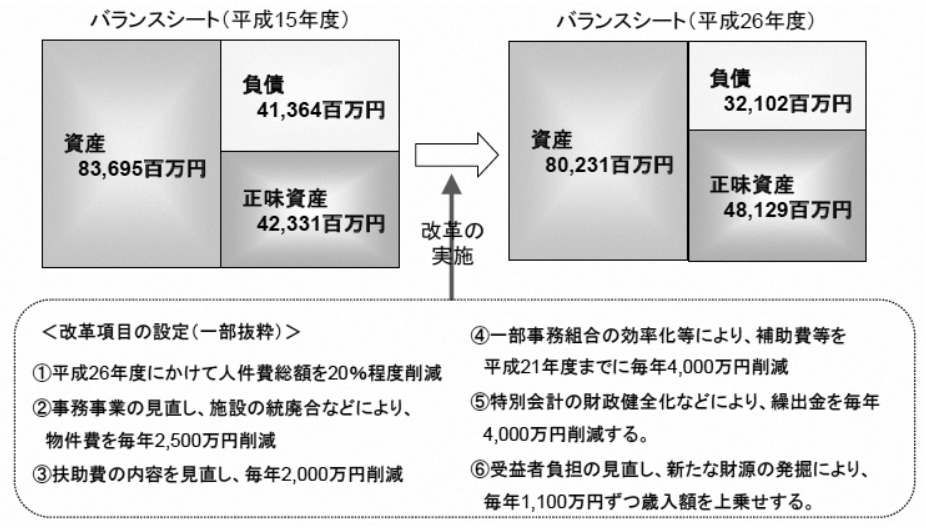
２　宇城市公会計改革の取り組み

宇城市では新市発足時点での資産・負債の状況を把握し、市民と情報を共有するために平成17年６月に総務省モデルによる連結財務書類を作成し公表しました。これは初代市長が新市発足時にデューデリジェンス（資産価値を適正に評価する手続き）を行い、資産・負債の状況を市民に公表し、新市の財政状況に応じた施策の実施を行うといった明確な視点から行ったものです。また、連結財務書類の作成だけではなく、財政指標として、合併していない同種・同規模の地方公共団体をベンチマークとして設定し、10年後の予測である「将来バランスシート」を作成し、マクロな視点での財政上の課題（費用を削減することが必要）を設定し、人件費削減、施設統廃合等の具体的な新市の課題を洗い出し、改革の具体的な目標値を設定することにより行財政改革を着実に進める取り組みを行いました。

３　公会計改革の成果

宇城市では、平成17年度に中長期財政計画等を使って10年後の姿（将来バランスシート）を試算し、将来の姿をみて今何をすべきか、具体策を提示しました。改革の成果、費用対効果を十分に検討した上で、必要な資産に「選択と集中」を行なったため、資産の部では有形固定資産、特定目的基金、現金預金が増加し、負債の部では地方債、退職手当引当金が減少しました。平成17年度末（１：1.5）と比較した場合、平成27年度における負債：純資産は371億円：732億円となり、目標設定していた１：２となりました。

図表１　将来バランスシートと具体的改革策（宇城市）



出典：宇城市集中改革プランより筆者作成

図表２　宇城市普通会計貸借対照表

○普通会計貸借対照表

（単位：百万円）

借　方　【将来世代に引き継ぐ社会資本】				貸　方　【将来世代の負担】			
資　産　の　部	**平成27年度**	平成17年度	増減額	**負　債　の　部**	**平成27年度**	平成17年度	増減額
1 公共資産	**88,280**	**86,550**	**1,730**	**1 固定負債**	**32,878**	**37,025**	**△ 4,147**
(1)有形固定資産	87,766	85,624	2,142	(1)地方債	27,912	30,685	△ 2,773
(2)売却可能資産	514	926	△ 412	(2)長期未払金	695	0	695
2 投資等	**11,157**	**7,966**	**3,191**	(3)退職手当引当金	4,271	6,340	△ 2,069
(1)投資及び出資金	6,786	6,305	481	**2 流動負債**	**4,192**	**2,959**	**1,233**
(2)貸付金	181	200	△ 19	(1)翌年度償還予定地方債	3,861	2,627	1,234
(3)特定目的基金	3,850	1,081	2,769	(2)未払金	100	0	100
(4)長期延滞債権	393	500	△ 107	(3)賞与引当金	231	332	△ 101
(5)回収不能見込額	△ 53	△ 120	67	**負　債　合　計**	**37,070**	**39,984**	**△ 2,914**
3 流動資産	**10,836**	**3,201**	**7,635**	【現世代までの負担や国県からの補助金】			
(1)現金預金	10,773	3,081	7,692	**純　資　産　の　部**	**平成27年度**	**平成17年度**	増減額
(2)未収金	63	120	△ 57	**純　資　産　合　計**	**73,203**	**57,733**	**15,470**
資　産　合　計	**110,273**	**97,717**	**12,556**	**負債・純資産合計**	**110,273**	**97,717**	**12,556**

出典：宇城市財務書類より筆者作成

４　統一的な基準による地方公会計の整備促進

平成27年１月23日付け総務大臣通知で「地方公会計については、これまで、各地方公共団体において財務書類の作成・公表等に取り組まれてきたところですが、人口減少・少子高齢化が進展している中、財政のマネジメント強化のため、地方公会計を予算編成等に積極的に活用し、地方公共団体の限られた財源を「賢く使う」取組を行うことは極めて重要であると考えております。」また、「統一的な基準による財務書類の作成手順や資産の評価方法、固定資産台帳の整備手順、連結財務書類の作成手順、事業別・施設別のセグメント分析をはじめとする財務書類の活用方法等を示しております。」とされており、財務書類の作成だけではなく、事業別・施設別のセグメント分析等の財務書類の活用が求められています。

５　宇城市予算科目

宇城市では、委託料・工事費・備品購入などの節の下に細節を細かく設定、細節の下に説明コードを細かく設定しています。これは、「決算統計」をいかに迅速に作成するかを課題に説明コードと決算統計コードを一対一になるように紐づけを行ったことが始まりです。また、決算統計コードが改訂されるごとに見直しを行っています。

平成28年度予算編成時点で「統一的な基準」による地方公会計に対応する財務会計執行データの精緻化のため、財務会計科目の見直しを行ないました。予算書についても平成28年度予算書から「統一的な基準」による財務書類に対応した説明コードを設定し明記しています。

例えば、節15工事請負費についても資産形成の工事費と資産形成外の工事費に細々節で区分しています。また、資産形成の工事費も事業用資産とインフラ資産とに分かれ、またそれぞれ

図表３　財務書類等の活用状況

【平成 30 年度中における財務書類等の活用状況】

（単位：団体）

区分	都道府県		市区町村		指定都市		指定都市を除く市区町村		合計	
財務書類等の情報を基に、各種指標の分析を行った	17	(36.2%)	774	(44.5%)	15	(75.0%)	759	(44.1%)	791	(44.2%)
施設別・事業別等の行政コスト計算書等の財務書類を作成した	3	(6.4%)	54	(3.1%)	4	(20.0%)	50	(2.9%)	57	(3.2%)
財務書類や固定資産台帳の情報を公共施設等総合管理計画又は個別施設計画に反映するなど、公共施設の適正管理に活用した	0	(0.0%)	79	(4.5%)	3	(15.0%)	76	(4.4%)	79	(4.4%)
決算審査の補足資料とするなど、議会における説明資料として活用した	10	(21.3%)	181	(10.4%)	7	(35.0%)	174	(10.1%)	191	(10.7%)
簡易に要約した財務書類を作成するなどし、住民に分かりやすく財政状況を説明した	37	(78.7%)	420	(24.1%)	14	(70.0%)	406	(23.6%)	457	(25.6%)
財務書類等の情報を基に,市場公募債の説明会において財政状況を説明した	10	(21.3%)	7	(0.4%)	6	(30.0%)	1	(0.1%)	17	(1.0%)
上記以外の活用	2	(4.3%)	57	(3.3%)	1	(5.0%)	56	(3.3%)	59	(3.3%)

注）%表示については、1,788 団体（都道府県 47 団体、市区町村 1,741 団体、指定都市 20 団体、指定都市を除く市区町村 1,721 団体）を分母として計算。

出典：令和元年６月７日　総務省　統一的な基準による財務書類の整備状況等調査

図表４　平成28年度宇城市予算書（抜粋）

（単位：千円）

13 委 託 料	97,020	一般業務委託料（単年度）	
		登記業務委託料	4,900
		不動産鑑定業務委託料	3,000
		積算システム移行業務委託料	120
		建設業務委託料	
		インフラ資産（工作物）	
		測量設計業務委託料	52,000
		インフラ資産（土地付随）	
		不動産鑑定業務委託料	3,500
		登記業務委託料	7,500
		インフラ資産（建設仮勘定）	
		工事監理業務委託料	20,000
		積算資料修正作成業務委託料	5,000

も建物、工作物、その他、建設仮勘定に区分されています。資産形成外の工事請負費についても、維持補修費、災害復旧費、その他に区分されています。節17公有財産購入費は細節により土地購入費、建物購入費、権利購入費に分かれており土地建物についてはそれぞれ事業用資産、インフラ資産にわかれています。

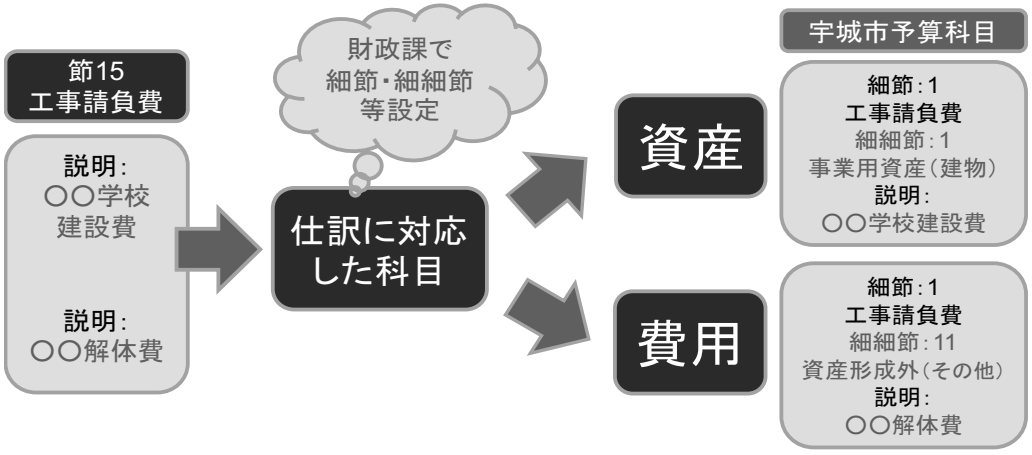
統一的な基準による地方公会計導入時には、公会計の仕訳に合わせた細節、細々節、説明などの設定が「日々仕訳」、「期末一括仕訳」のいずれの仕訳方式を導入する時の大きなポイントになります。宇城市では「予算細分化」を行い予算時点で官公庁予算に対してすべての複式簿

図表５　宇城市予算科目（抜粋）

節コード	節名称	細節コード	細節名称	細細節コード	細細節名称
15	工事請負費				
		1	工事請負費		
				1	事業用資産（建物）
				2	事業用資産（工作物）
				3	事業用資産（土地付随）
				4	事業用資産（建設仮勘定）
				5	インフラ資産（建物）
				6	インフラ資産（工作物）
				7	インフラ資産（土地付随）
				8	インフラ資産（建設仮勘定）
				9	資産形成外（維持補修）
				10	資産形成外（災害復旧）
				11	資産形成外（資産除売却）
				12	資産形成外（移転費用）
17	公有財産購入費				
		1	土地購入費		
				1	事業用資産
				2	インフラ資産
		2	建物購入費		
				1	事業用資産
				2	インフラ資産
		3	権利購入費		

出典：宇城市財務会計システムより筆者編集作成

図表６　仕訳コード



図表７　宇城市事業区分（例）



款	款名称	項	項名称	目	目名称	事業連番	事業名称
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	200	図書館一般経
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	202	図書館運営委員会経
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	203	A図書館施設管理経
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	204	B図書館施設管理経費
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	205	C図書館施設管理経費
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	206	D図書館施設管理経費
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	207	E図書館施設管理経費
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	1051	図書館職員人件費
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	1143	図書館建設経費
9	教育費	5	社会教育費	5	図書館費	1230	移動図書館事業費

出典：地方公会計の活用のあり方に関する研究会報告書抜粋　平成28年10月　p 34

記仕訳を１対１に対比させており、細々節コードで大まかな仕訳コードを割り振り、全てに伝票起票時に自動変換できる説明コードを付与しています。細節、細々節、説明を細かく「予算細分化」することにより自動仕訳が可能になります。

６　宇城市予算事業

合併前の旧町ごとに事業や施設管理の予算編成の基準が異なっていたことから、予算編成時点において新市としての予算編成の基準を作ることが必要でした。そのため、予算科目について、款・項・目の下に担当係別で事業別・施設別などに、さらに区分された事業単位（図７）を設定しました。このような設定により、予算編成過程においてあらかじめ細かい事業単位を設定することにより、予算編成時点で事業別・施設別の行政コストの比較分析を行うことが可能となっています。

事業別・施設別の行政コスト算出は、通常の伝票処理時点で事業別・施設別の予算計上なので自動で経費を算出することができます。デメリットとしては、細かい事業単位での予算管理となるため流用が想定されます。しかし、事業ごとに細かく分かれているため予算編成時点での各事業単位のベンチマーキング等がやりやすくなります。財務諸表作成についても事業別・施設別の財務諸表の作成も容易となります。「統一的な基準による財務書類」の作成にあたっても、既存の事業別・施設別の予算編成を活用してセグメント分析を行います。

宇城市では予算要求を本庁係ごとに行っており、款項目の下に事業別・施設別の財務会計科目体系を設定しています。具体的には、各施設の予算入力は施設担当者ごとに予算を計上し、伝票を作成しています。各施設担当者が予算要求の責任を負っており、同じ目内でも予算を流用するためには流用の手続きが必要となります。

7　施設白書

宇城市では、合併前までは旧町ごとに公共施設の整備を進めてきましたが、５町合併の結果、類似施設が近隣に多数あることが、維持管理経費、地方債債務の増大など宇城市財政運営に大きな影響を与える要因となっていることがわかりました。そのため、施設の統廃合を含む活用策および今後の施設のあり方を十分検討し、改築・改修の計画や維持管理経費を推計分析するとともに、問題点および管理運営の改善策等をまとめた「施設白書」を策定し平成20年３月に公表しました。

「施設白書」では公共施設の資産やコストの状況を含めた各施設の経営状況を分かりやすく説明するため、企業会計的手法（発生主義）により、施設ごとのバランスシートと行政コスト計算書を作成しました。これは、施設ごとの収入・支出の状況とともに、資産・負債の状況、人件費や減価償却費なども含めたフルコストを明らかにすることにより、職員のコスト管理意識や収支状況の分析等を通じて、今後の効率的な施設運営や維持管理の合理化を図ることを目的としたものです。施設別の資産・負債情報やコスト情報の「見える化」を契機として、施設統廃合や複合化に向けた議論が広く進んできました。

8　セグメント分析による施設の統廃合

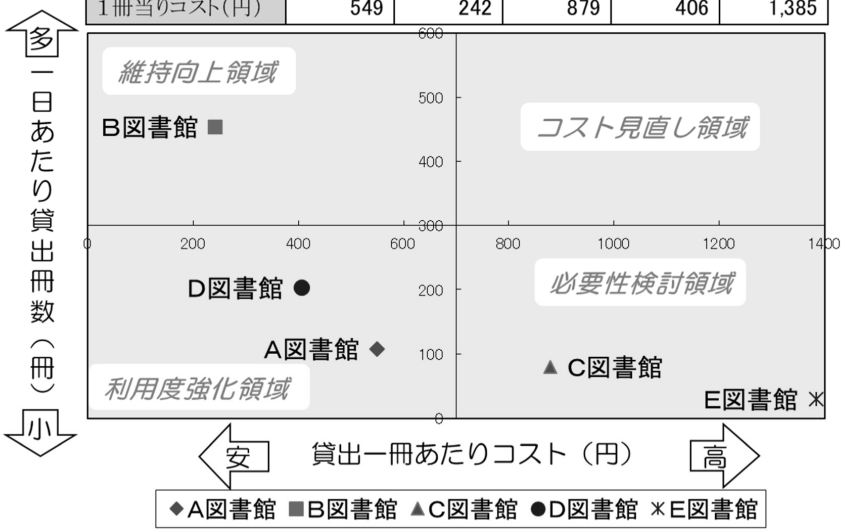
例えば、図書館を例に「施設白書」データを使い、各館ごとの行政コストを見てみると、Ｂ（不知火）図書館が40,076千円と一番高く、Ｅ（豊野）図書館が15,069千円と一番低くなっていて行政コストだけを見るとＢ（不知火）図書館が問題となります。一方で貸出数等を加味した各図書館別の評価分析を行うため、縦軸一日当たりの貸出冊数、横軸に貸出１冊あたりのコストをグラフ化してみると、「維持向上領域」「利用度強化領域」「コスト見直し領域」「必要性検討領域」など、各図書館が置かれている状況を４つにグルーピングができ、行政コストが高いＢ（不知火）図書館ではなく、重要なのは「必要性検討領域」に置かれている、Ｃ（松橋）図書館、Ｅ（豊野）図書館の２館と分析できました。しかし、施設白書を利用した分析はできていましたが、実際の各論になるとなかなか進んでいませんでした。

9　宇城市公共施設の見直し方針

宇城市では、合併前の各町で建設した類似の施設（図書館、福祉センター、公民館など）や合併後に新設された施設を合わせると約230の施設を抱えています。その中でも築30年を超える施設は維持補修費が増大し、昭和56年以前に建築された「旧耐震」と呼ばれる耐震力不足の施設も多数あり更新時期を迎えています。「施設白書」を作成し、議論を進めましたがなかなか進んでいませんでした。そこで、平成26年８月に策定した「公共施設の見直し方針（素案）」をもとに議会、地域審議会、嘱託員会、担当部署と協議を行いました。協議では、残すべき施設を選択し、施設の廃止や統合、移譲などを進めるため、次のことが方向性として決まりまし

図表８　宇城市図書館評価

	A図書館	B図書館	C図書館	D図書館	E図書館
蔵書数	27,299	72,813	39,767	40,273	8,573
貸出冊数	39,433	165,827	29,362	74,004	10,883
行政コスト(千円)	21,663	40,076	25,797	30,056	15,069
１日当たり貸出冊数	108	454	80	203	30
１冊当りコスト(円)	549	242	879	406	1,385



出典：宇城市施設白書より筆者作成

た。

① 移譲（民営化）により一層のサービスの向上が図れるもの、また同程度のサービスが確保され経費の低減が図れるものについては、積極的に「移譲」を進めます。（保育園・各種調理業務など）

② 効率的、合理的な活用がされているか検証し、より効果的な整備・運用ができるよう「廃止」、「統合」、「用途変更」を進めます。また、機能の移転・集約を検討し、積極的に「複合化」を進めます。

③ （施設全般）老朽化が著しい施設は、原則「廃止」を進めます。ただし、サービス提供施設として必要なものは、他施設への「複合化（機能移転）」を進めます。

これらを実現させるため、平成27年３月に「公共施設の見直し方針」を策定しました。「公共施設の見直し方針」を受けて、施設別管理運営方針も打ち出されました。

10　宇城市公共施設等総合管理計画

総務省は、地方公共団体に対し平成26年４月22日付け総務大臣通知「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」において、「公共施設等総合管理計画」の策定を要請しました。

宇城市では、すべての公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するため、平成27年９月

図表９　宇城市施設別管理運営方針（抜粋）

施設群	No.	名称	地区	所管	耐震	方向性	備　　考
庁舎		基本方針	行政サービスの拠点として本庁の他、旧4町に機能を残す。 【留意事項】＊事務の委託、空スペースの貸付など、より効率的・効果的な利用を検討する。 ＊施設利用の効率化を図るため、管内の他施設との機能集約を推進し複合化を検討する。				
	1	宇城市役所	松橋	総務		現状維持	現状維持とするが、施設の効率的管理運営に努める。
	2	宇城市三角支所	三角	支所		現状維持	現状維持とするが、施設の効率的管理運営に努める。
	3	宇城市不知火支所	不知火	支所		検討	公民館、老人福祉センターとの複合化（機能移転）を検討し、併せて、既存施設の有効利用を検討する。
	4	宇城市小川支所	小川	支所	×	複合化	老朽・耐震不足施設のため、機能をラポートへ移転し複合化する。（H26.9に複合化済み） 併せて、現庁舎のあり方を検討する。
	5	宇城市豊野支所	豊野	支所		複合化	豊野図書館機能の集約を目指す。
	6	宇城市松合出張所	不知火	支所	×	検討	窓口機能の民営委託を目指し、集会施設機能については、松合地域の公共施設として総合的に検討する。
保健センター		基本方針	一定の保健活動の場として、地域間の統合を行うとともに、他の施設と統合し汎用性の高い施設において保健指導等を行う。				
	1	三角保健センター	三角	健福		検討	三角老人福祉センター機能の集約を検討する。
		（不知火老人福祉センター）	不知火	健福			＊（参考）不知火老人福祉センター2Ｆの一部を占有し保健事業を実施している。
	2	宇城市保健福祉センター	松橋	健福		検討	小川・豊野との統合を目指し、不知火との統合も検討する。
	3	小川保健センター	小川	健福		複合化	小川総合福祉センター機能を含んだ施設として複合化を目指す。
	4	豊野保健センター	豊野	健福		用途変更	図書館（室）への用途変更を目指す。保健センター機能については、市保健福祉センターへ機能移転する。
福祉センター		基本方針	地域福祉サービスの提供の場として地域間の統合を行うとともに、他の施設と統合し汎用性の高い施設において地域福祉サービスの提供を行う。 【留意事項】＊現在、指定管理者制度による運営を行っているが、より効率的・効果的な運営を検討する。 ＊施設の老朽度合いの高いものについて、他施設へ機能移転・複合化を検討する。				
	①	三角老人福祉センター	三角	健福		検討	老朽施設のため、三角保健センターへの機能移転等の代替え案を検討する。
	②	不知火老人福祉センター	不知火	健福		検討	支所、公民館との複合化を検討する。
	③	松橋老人福祉センター	松橋	健福		検討	市社会福祉協議会の移転先として検討する。

出典：宇城市施設別管理運営方針

に「宇城市公共施設等総合管理計画」を策定しました。この総合管理計画は、既に策定している「公共施設の見直し方針」をもとに、総務省が示す指針に沿って作成しています。

この計画の計画期間は、平成27年度から平成36年度までの10年間としています、建物等の公共施設について、見直し期間の目標年度を平成31年度としています。また、インフラ施設に関しては、それぞれが個別に策定している施設の長寿命化計画などにおいて、適切な管理に努めます。普通交付税の合併算定替えによる加算額が、平成27年度から平成31年度までの５年間で段階的に削減され、平成32年度には本来の宇城市としての交付額（一本算定）となります。このため、早急に公共施設の見直しの方向性を決定し、できるところから順次、施設の廃止、統合、移譲等を進めていく必要があります。また、宇城市公共施設等総合管理計画を確実に進めるため、平成27年度から３万筆に上る土地の一筆ごとの調査を行うなどの固定資産台帳精緻化や平成28年度から公共施設マネジメント課の設置を行いました。

11　宇城市公共施設の統廃合

地方債の発行は、既存建物を撤去しなければ、施設の新増築ができないなど新施設建設事業に直接必要と認められる場合に限定されていました。平成26年度から「公共施設等総合管理計画」に基づく公共施設等の除却についての地方債の特例措置として、「公共施設等の除却に係る地方債」が計上されました。公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する計画に基づいて行われる事業を対象として起債が認められました。

公共施設解体等の財源確保に目途がついたため、宇城市施設別管理運営方針（図９参照）に基づき、公共施設等総合管理計画を進めています。図書館を例にあげると、松橋図書館は平成

27年７月末に閉館し、11月に中央図書館に統合し、平成28年３月には解体を行いました。豊野図書館は平成27年11月末に閉館し、平成28年３月に豊野支所内に中央図書館豊野分館として移転を行いました。統廃合についてはスムーズに進んだわけではなく、やはり総論賛成、各論反対の意見が出てきました。廃止される松橋図書館については隣接する公民館に図書予約端末や図書返却ポストの設置等をおこないました。また、平成30年度からは三角図書館を中央図書館三角分館、小川図書館を中央図書館小川分館として組織改編し職員削減などの効率化をすすめています。

12　宇城市公共施設等総合管理計画（改訂版）

平成27年９月に「宇城市公共施設等総合管理計画」を策定しましたが、平成28年４月に発生した熊本地震により甚大な被害を受けた経験を踏まえ、防災機能や耐震化など安全性の強化や防災活動拠点の位置づけに留意する必要がでてきました。また、本計画の初版策定後、二年以上が経過している点や固定資産台帳を整備したことで、各項目も数値などを更新する必要があり、平成30年６月に改訂版を作成しました。本計画の計画期間は、平成27年度から平成66年度までの40年間としています。

13　防災拠点センター

「宇城市公共施設等総合管理計画」の中で公共施設のあり方の検討と熊本地震を受けた経験から防災機能、耐震化を含めた防災拠点整備の必要性が出てきました。公共施設のあり方を見直す中で類似施設が旧町単位で多数存在し維持管理コストの増大が懸念されていました。今回、



三角防災拠点センター



不知火防災拠点センター



松橋防災拠点センター東



松橋防災拠点センター西



小川防災拠点センター



豊野防災拠点センター

図表10　宇城市防災拠点センター整備

新設施設名	人口（2015年）	面積	既存施設名	面積	稼働率	備考
三角防災拠点センター	8,030人	1,220㎡	三角センター（三角公民館）	2,981㎡	11.80%	解体【築45年】
不知火防災拠点センター	9,106人	950㎡	中央公民館	2,395㎡	16.70%	解体【築35年】
松橋防災拠点センター東・西	26,169人	1,986㎡ 1,441㎡	松橋公民館	648㎡	15.30%	解体【築33年】
小川防災拠点センター	13,174人	1,499㎡	ラポート（小川公民館）	4,863㎡	18.20%	【築19年】
豊野防災拠点センター	4,472人	957㎡	豊野公民館	1,623㎡	6.10%	解体【築35年】

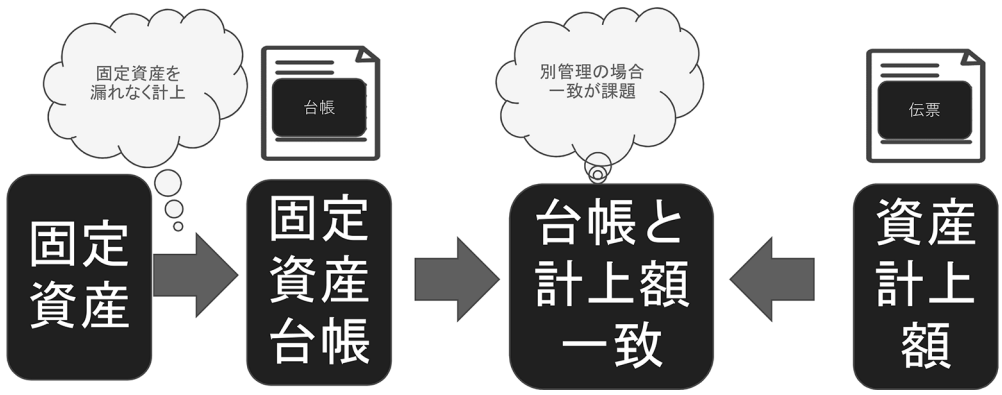
既存の公民館よりもコンパクトな防災拠点センターを建設しています。また、公民館だけではなく、類似サービスを提供している、生涯学習センター、老人福祉センター、コミュニティセンター等も解体し、公共施設総面積も削減しています。

14　固定資産台帳

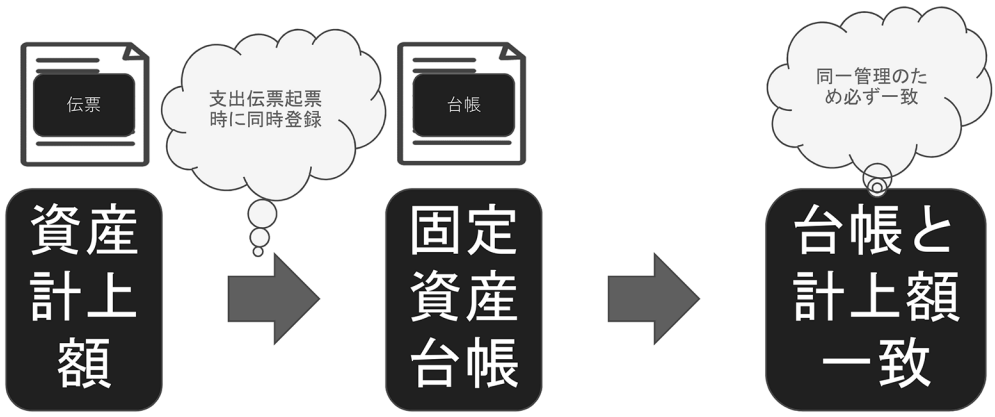
固定資産台帳とは、固定資産を、その取得から除売却処分に至るまで、個々の資産ごとに管理するための帳簿で、所有するすべての固定資産について、取得価額、耐用年数等のデータを網羅的に記載したものです。「統一的な基準」では、その現在高は貸借対照表に表示されます。仕訳された資産計上額と別管理された固定資産計上額との一致が必要です。

固定資産台帳登録は、日々仕訳の場合は、仕訳の発生の都度、固定資産台帳に登録することが想定されます。また、期末一括仕訳の場合は、日々の執行データは既存の財務会計システム等に蓄積し、期末に一括仕訳を行った後に固定資産台帳に登録をすることが想定されます。日々仕訳または期末一括仕訳のどちらの場合であっても、執行データの資産計上額と固定資産台帳額が一致させることが必須となります。

図表11　固定資産台帳



図表12　宇城市固定資産台帳



宇城市財務会計システム上の例として工作物（道路・橋りょう）について説明すると、予算科目で、資産取得のための支出か、費用処理するための支出（修繕費的支出）かを、説明コードにおいて１対１で特定しています。「資産となる支出」として整理されたものは、支出命令書を起票する際に、「資産台帳の登録」が必須として、資産登録が漏れなく行われる仕組みにしています。

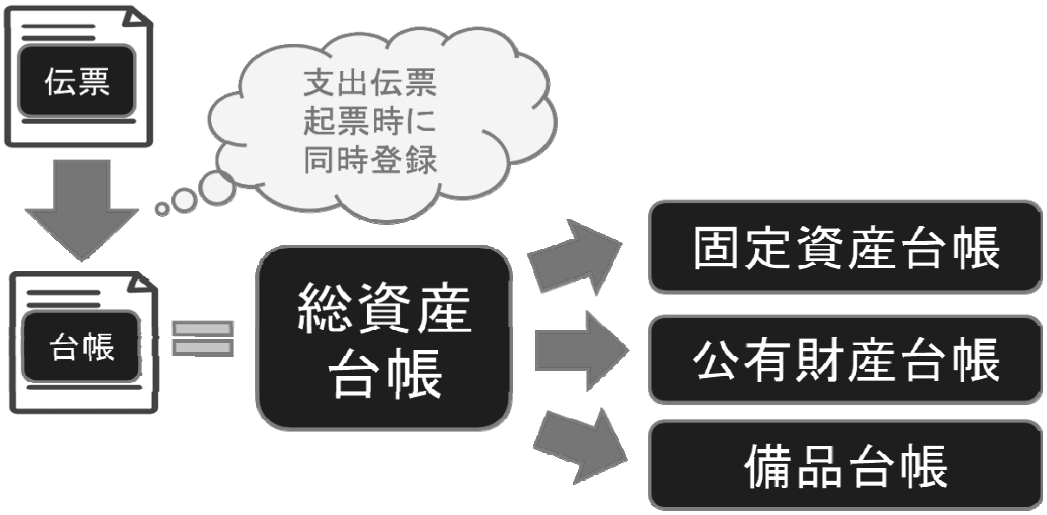
宇城市では、平成28年度から日々仕訳と固定資産同時登録を行う公会計システムを稼働していますが、大部分の「資産」について「建設仮勘定」となっている状況です。これは、資産台帳に登録する工作物（道路・橋りょう）が、「工事請負費」だけでなく「建設業務委託料」などの複数科目､複数年度からなる場合が多いためです。支出命令を起票する際に重要なことは、複式仕訳において当該工作物（道路･橋りょう）が完成し供用開始でき「本勘定」となるのか、未完成状態の「建設仮勘定」となるのかを事前に確認する必要があります。「建設仮勘定」は、有形固定資産に区分される勘定科目で、その工期が一会計年度を超える建設中の道路など、完成前の有形固定資産への支出を仮に計上しておくための勘定科目であり、当該資産が完成した時点で本勘定に振り替える必要があります。

15　総資産台帳

宇城市では「統一的な基準」による公会計システムの一環として、総資産台帳システム（固定資産台帳、公有財産台帳、備品台帳を包括する）と財務会計システム間の同時連携を行なっています。現行制度における各種台帳については、その目的や構造等において固定資産台帳と相違点もありますが、主として財産の運用管理を目的とする公有財産台帳と固定資産台帳については、重複する部分も多く、相互の整合性を保持し、効率的な管理を図るためにも、資産番号等を共用させることが重要です。

宇城市では「固定資産台帳」､「公有財産台帳」､「備品台帳」を１つのデータベースで管理をしています。例えば､「固定資産台帳」は50万円以下の備品は含まない､「公有財産台帳」は道

図表13　総資産台帳イメージ図



路等のインフラ資産は含まないなど、３種類の台帳を個別管理し整合性をとるのは難しいため、共通のデータベースから３種類の台帳を作成することにより担当者の負担軽減に繋がります。

すべての伝票が、複式仕訳が自動的に行われる仕組みと同時に「資産となる支出」の場合や「備品」登録が必要な場合は、総資産台帳に内容を登録し、必要に応じて固定資産台帳、公有財産台帳、備品台帳を抽出して作成できるようになっています。

また、地方公会計の推進に関する研究会報告書（平成30年度）によると「公有財産台帳と固定資産台帳のデータを連携・統合することにより、各台帳への登録業務を効率化することも可能であると考えられる。このような効率化により財務書類等の作成に係る時間が短縮されれば、財務分析にかける時間を十分に確保することが可能になるとともに、行政評価や予算編成のプロセスにおいて財務書類等の情報を利用することも可能となることから、各地方公共団体においては、財務会計システムの入替え等のタイミングに合わせて、上述のような財務書類等の作成業務の効率化の方策について検討が行われることが期待される。」とされています。

16　仕訳フォロー体制

適切な科目で仕訳されているか仕訳フォローが必要となります。すべての伝票について、会計課において適切な予算科目、説明コードのチェックを行っています。固定資産の登録を行う必要がある予算科目等については、「固定資産台帳」への転記ミスを防ぐための仕組みが重要になります。支出命令書起票時に、複式仕訳設定確認や固定資産台帳の登録確認を行うために、財政課において仕訳確認と固定資産台帳について「財政課」のチェック欄を設け確認を行っています。「財政課」が確認する科目は、委託料（建設業務委託料）、工事請負費、公有財産購入費、備品購入費、補償費（補償金のみ）、投資および出資金を確認します。また、予算編成時

点での細節、細々節、説明の設定については原課ではなく財政課で一括して行っています。

17　おわりに

新市誕生以来、宇城市では財務書類の作成を通じて、様々な取り組みを行っています。財務書類は行財政改革の「特効薬」ではなく、あくまでも「健康診断」です。資産・負債あるいは行政コストの実態を正確に把握し、数字の善し悪しを内部だけで判断するのではなく、外部に実情を正しく知ってもらうことです。「健康診断」を受けた後の「治療」については様々な手段があります。

「治療」への取り組みの第一歩は公会計情報を公表することです。さまざまな意見やアイデアが集まり、職員の意識も自ずと変わってきます。地方公会計改革を推進するためには、固定資産台帳整備や債権管理等推進が必要不可欠であり、これらは特定の部署だけでできる作業ではなく全庁的な取り組み、職員一人ひとりの地方公会計改革に対する「意識改革」が重要になります。

紹介している事例についても、一朝一夕にできたものではありません。10年間の改善計画と市長をトップとした全庁的な取り組みがあり、負債と純資産の比率を1：2にするといった目標があったことにより、バランスシート改革が達成できたと思います。また、平成28年度から日々仕訳方式による伝票単位の仕訳ができたのも職員の協力があってこそ実現できたと思います。公共施設の統廃合についても「熊本地震」が発生し、長寿命化だけではなく、防災強化等の課題が発生しましたが、既存施設統廃合を行った上での防災拠点センター整備をすすめることができました。

地方公会計改革は、まだまだ道半ばであると思います。同じような悩みや課題を抱える自治体は少なくないと思われます。そのためには、さらなる実績の積み上げ、実務ベースでの情報交換により、お互いに切磋琢磨し、「新地方公会計」が定着するとともに発展していければと願っています。

Ⅲ　統一的な基準による地方公会計の整備状況等

総務省が令和元年６月７日に公表した「統一的な基準による財務書類の整備状況等調査」によると、平成30年度末時点で、統一的な基準による財務書類及び固定資産台帳についてはほぼ全ての地方公共団体が作成済みとなっている（※）一方で、財務書類等から得られる情報の活用については、取り組む団体数が徐々に増えつつあるものの、まだ限定的な状況です。具体的には、天川さんからの寄稿でも紹介されていましたが、「財務書類等の情報を基に、各種指標の分析を行った」と回答した団体は791団体（前年同時期と比べて283団体増加）、「簡易に要約した財務書類を作成するなどし、住民に分かりやすく財政状況を説明した」と回答した団体は457団体（前年同時期と比べて91団体増加）となっています。

今後は、固定資産台帳及び財務諸表が適切に更新され、分かりやすく開示されるとともに、経年比較や類似団体間比較、財務書類の数値から得られる指標を用いた分析等を行い、資産管理や予算編成、行政評価等に活用されることが期待されています。

※統一的な基準による財務書類：1,788団体中1,695団体（94.8％）が作成済み
固定資産台帳：1,788団体中1,778団体（99.4％）が作成済み

Ⅳ　セミナーを開催して

今回は、地方公会計制度の活用事例として、セグメント分析を用いて施設の統廃合を達成した熊本県宇城市の事例を紹介しました。

熊本県宇城市の取組で特徴的なのは以下の３点です。

・類似団体をベンチマークに具体的な財政上の目標値を設定することで、課題を認識し行財政改革を進める。
・財務会計システムと一体的に地方公会計システムを導入することにより、仕訳変換を自動化し、地方公会計に係る業務効率化を図る。
・施設毎のセグメントにおいて費用対効果を検証することで、効率的な施設運営や合理化を図る。

なお、セミナー受講者からは、終了後のアンケートにおいて、「財務書類作成に係る固定資産台帳や財務会計システムにおける仕掛け、仕組みが参考になった。」、「固定資産台帳を日々更新していく重要性が認識できた。」、「予算編成で細かな編成をすることが、その後の財務書類作成や分析につながることが分かった。」といったご意見をいただきました。

Ⅴ　おわりに

本稿では、地方公会計の活用の取組みが一層推進されるよう、職員一人ひとりの「意識改革」を進めるとともに、全庁的な取組みとして固定資産台帳の整備等を効率的に実施することを通じ、財務分析に注力する時間を確保して、その結果を資産管理や予算編成等に活用する宇城市の取組みをご紹介しました。天川さんからの寄稿にもあったとおり、地方公会計の活用に向けては、地方公共団体同士の実務ベースでの情報交換による切磋琢磨が重要です。本稿が、少しでもそのお役に立てれば幸いです。

今後とも、JFM 地方財政セミナー及び JFM 地方公営企業セミナーについては、地方公共団体の人材育成等について支援することを目的として、地方財政に関する喫緊の課題であるテーマを取り上げ、制度を所管する関係省庁の講演、先進的な取り組みを行っている自治体からの報告、有識者の視点等からの講演等を実施する予定です。皆様のご参加をお待ちしています。

なお、機構では、今回ご紹介したセミナーのほかにも、地方財政に関する調査研究、資金調達や資金運用に関する研修、都道府県が主催する研修会への専門家派遣、出前講座など様々な地方支援業務を実施しています。その詳細は、機構ホームページの「地方支援業務のご案内（http://www.jfm.go.jp/support/support.html）」で詳しくご紹介しています。どうぞ地方支援業務をご活用ください。

＜お問い合わせ先＞
地方公共団体金融機構　地方支援部
ＴＥＬ：03－3539－2676
ＦＡＸ：03－3539－2618
E-mail：chihoushien@jfm.go.jp
Ｈ　Ｐ：http://www.jfm.go.jp/

【宇城市の紹介】

宇城市は九州自動車道が市内を南北に縦断、２つのインターチェンジからは九州各地へのアクセスを可能とし、九州の大動脈である国道３号線が市中心部を貫き、西は天草、東は宮崎県への結束点という地理的状況での利便性が高い地域です。

八代海・有明海の２つの海と田園地帯や山々の豊かな自然、農産物にも恵まれ、柑橘類のひとつ「デコポン」の発祥地でもあります。

また、「明治日本の産業革命遺産（九州山口と関連地域）」として平成27年世界文化遺産に登録された三角西港、江戸時代に造られたそのまま姿を残す松合白壁土蔵群では当時の歴史を感じることができます。

現在、５年先行く教育を目指して教育のまちづくりに力を入れており、民間企業と連携協定締結し、中学生に１人１台の学習用タブレット端末の導入とサポート体制強化のため学校に支援員を配置するなどした校内 ICT 環境の整備、英語４技能能力向上に向けた取組みを進めています。

その他、全国の自治体に先駆けて『RPA（ロボティック･プロセス･オートメーションの略）』の本格導入。まずは野菜から食べて、血糖値の急上昇を抑制し、市民の生活習慣病の予防・改善につなげる『さしより野菜プロジェクト（「さしより」は熊本弁で「まず、とりあえず」という意味）』。シティプロモーション事業の一環として若年層向け定住促進サイト『UKINISUM（ウキニスム）』の開設とパンフレット・PR 動画で市の施策や魅力の発信、などの事業を実施しています。

また、全国各地から多くの支援をいただき、熊本地震からの復興でも災害公営住宅の建設や防災拠点センター整備で災害に強く安心安全なまちづくりに向けても着実に進んでいるところです。





