

動画研修受講レポート



テーマ：公共施設更新費用と財政的な視点

講師	森 裕之 氏
報告日	2026 年 5 月 2 日
報告者	中尾 健一

1 研修の目的

本研修では、老朽化が進む公共施設の更新問題について、自治体財政の基本原則、地方債制度、公共施設等適正管理推進事業、PPP・PFI、包括的民間委託、公共サービスのソフト化など、多角的な視点から学んだ。

現在、多くの自治体では、高度経済成長期以降に整備された公共施設が一斉に更新時期を迎えている。一方で、人口減少、少子高齢化、社会保障関係費の増加、職員数の減少などにより、財政的・人的な余力は限られている。

そのため、公共施設を単に「残すか、廃止するか」という議論にとどめるのではなく、将来世代への負担、住民サービスの質、地域の持続可能性を総合的に考える必要がある。本研修は、その判断軸を学ぶ上で大変有意義であった。

2 自治体財政の基本原則について

まず、自治体財政の基本は「量入制出」、すなわち歳入の見込みの範囲内で歳出を行うことであると学んだ。

これは家計にも通じる考え方であり、財源には限りがある以上、すべての要望に応えることはできない。その中で、議会の重要な役割は、一般財源の使い道について優先順位を議論し、選択と集中、スクラップ・アンド・ビルドを進めることにある。

また、財政全体の原則としては公平性があり、水平的公平性と垂直的公平性の両面から考える必要がある。歳出の原則としては「最少経費最大効果」が重要であり、限られた財源をいかに効果的に活用するかが問われる。

特に印象に残ったのは、住民ニーズに合った事業を行っているか、そして費用を抑えながら最大限の効果を上げているかという視点である。これは公共施設の更新問題だけでなく、すべての行政施策に通じる基本姿勢である。

3 公共施設更新問題の本質

公共施設に関する財政負担は、建設時だけでなく、むしろ維持管理費や更新費用において重くのしかかる。

建設時には国の補助金や地方債を活用できる場合があるが、維持管理には一般財源が必要となる。つまり、公共施設は「造る時」だけでなく、「持ち続けること」に大きな財政負担が発生する。

この点は、市民にも分かりやすく丁寧に伝える必要があると感じた。

また、公共施設等総合管理計画においては、将来の更新費用や資金不足を具体的に推計することが重要である。霧島市の事例のように、財政負担の将来見通しを示すことは、住民理解を得る上でも有効である。

一方で、長寿命化を行えば財政負担が大きく下がるとは限らない。施設を保有し続ける限り、維持管理費、人件費、修繕費などは継続的に発生する。そのため、単なる長寿命化だけではなく、施設総量の適正化、集約化、複合化、転用、除却などを組み合わせて考える必要がある。

4 公共施設の再配置とコンパクトシティの視点

自治体は、学校、庁舎、公民館、体育館、図書館、福祉施設など、多種多様な公共施設を一通り保有している。人口が減少しても施設をそのまま維持すれば、住民一人当たりの負担は重くなる。

特に合併自治体では、旧自治体ごとに施設を保有しているため、一人当たりの公共施設床面積が大きくなる傾向がある。その結果、将来的な維持更新費用が大きな課題となる。

この課題への対応として、公共施設の再配置や再編が必要となる。ただし、これは単に施設を減らすということではなく、行政サービスを持続可能にするための再設計である。

立地適正化計画の考え方も重要である。市街化区域と市街化調整区域、居住誘導区域を設定し、人口密度を維持しながら生活空間を充実させる。いわゆるコンパクトシティの発想は、公共施設更新費用の抑制だけでなく、住民サービスの質を守るためにも重要であると感じた。

公共施設の再配置は、住民にとって不安や抵抗感を伴うテーマである。だからこそ、「施設をなくす」という説明ではなく、「必要なサービスを将来にわたって守るための見直し」であることを、丁寧に共有していく必要がある。

5 地方債と交付税措置の理解

地方債については、単なる「借金」として否定的に見るのではなく、世代間の公平性を確保する仕組みとして理解する必要がある。

たとえば住宅ローンと同じように、大きな施設を一度に整備する際、現在の市民だけが全額を負担するのではなく、将来その施設を利用する市民にも一定の負担を求めることは合理的である。

また、自治体が発行する地方債の中には、後年度に元利償還金の一部が地方交付税措置されるものがある。この場合、自治体の実質負担を一定程度抑えることができる場合がある。したがって、国の制度を的確に把握し、活用できる地方債メニューを選択することが重要である。

研修では、「公共施設等適正管理推進事業」をはじめ、集約化・複合化事業、長寿命化事業、転用事業、立地適正化事業、ユニバーサルデザイン化事業、除却事業などが示された。

さらに、こども・子育て支援事業債、脱炭素化推進事業債、高等学校教育改革等推進事業費、緊急防災・減災事業、緊急自然災害防災対策事業など、時代の政策課題に応じた財政措置についても学んだ。

今後の議会活動においては、単に「財源はあるのか」と問うだけではなく、国の補助制度、地方債、交付税措置を含めて、どのような財源設計が可能なのかを確認していきたい。

6 PPP・PFIの可能性と限界

公共施設の整備・運営においては、PPPやPFIなど民間手法の導入も重要な論点である。

PPPは、公共と民間が連携して公共サービスを提供する考え方であり、PFIは、民間の資金調達や設計・建設・運営のノウハウを活用し、公共施設等の整備・運営を行う手法である。

PFIの特徴として、性能発注、一体発注、複数年度契約、附帯事業などがある。特に、設計と建設を一体的に発注するデザインビルド方式は、調整コストの削減や品質向上につながる可能性がある。

一方で、PFIは万能ではない。民間企業の資金調達には支払利息が伴い、利益や配当、提案経費なども必要となる。そのため、必ずしも従来方式より安くなるとは限らない。

講義では、イギリスがPFIを用いない方針を示したことに触れられた。これは、PFIの導入にあたっては、単に「民間に任せれば効率化できる」という安易な発想ではなく、コスト構造を冷静に分析する必要があることを示している。

自治体がPFI導入を考える際には、自治体が不得意とする分野であるか、職員不足への対応になるか、遊休施設や空間の活用につながるか、運営収益によって委託費の削減が見込めるかなどを慎重に検討する必要がある。

あわせて、民間手法を導入する場合でも、公共側が事業目的を明確にし、サービス水準、費用、リスク分担、契約内容を適切に管理できる体制を整えることが不可欠であると感じた。

7 包括的民間委託と公共サービスのソフト化

包括的民間委託については、複数の業務、エリア、分野をまとめて一つの業務として発注することで、自治体業務の効率化を図る手法であると学んだ。

職員数が減少し、自治体職員の業務負担やストレスが増加している中で、包括的民間委託は現実的な選択肢の一つである。

ただし、自治体側に発注管理能力やモニタリング能力がなければ、かえって行政の主体性が弱まる懸念もある。民間委託は、行政責任を手放すことではなく、行政が責任を持って公共サービスの質を管理する仕組みでなければならない。

また、公共サービスの「ソフト化」も重要な視点である。これは、自治体が施設を所有せず、民間施設を借用したり、施設を使わない方法に切り替えたりすることで、公共サービスを提供する考え方である。

施設所有に伴う財政負担を減らすためには、すべてを公有施設で提供するという発想から転換する必要がある。民間移管や代替サービスなど、柔軟な手法を検討することが、今後ますます重要になると感じた。

8 公共性と収益性のバランス

本研修で特に考えさせられたのは、公共施設や公共サービスにおける「公共性」と「収益性」のバランスである。

民間手法の導入、ネーミングライツ、収益事業の活用などは、財政負担の軽減に資する可能性がある。一方で、公共サービスには、市場原理だけでは測れない価値がある。

講義では、ハーバード大学のマイケル・サンデル教授の考え方として、健康、育児、教育、環境、芸術、市民の義務などの価値を単なる経済問題として商品化すれば、社会に不平等が広がるだ

けでなく、それらの価値そのものが低級な規範によって扱われ、腐敗・墮落する危険性があるとの指摘が紹介された。

これは非常に重要な視点である。財政効率化は必要であるが、公共性を失ってはならない。とりわけ、教育、福祉、子育て、文化、地域コミュニティに関わる施設については、単純な採算性だけで判断すべきではない。

ネーミングライツについても、財源確保策として有効な場合がある一方で、施設の性格や地域の品位を損なわない慎重な判断が必要であると感じた。

公共施設のあり方を考える際には、単なる費用削減ではなく、その施設が地域においてどのような公共的価値を持っているのかを見極める必要がある。

9 議員としての責任

講義の中で、「議員はポピュリズムではないけない」との指摘があった。これは非常に重い言葉である。

市民は日々の生活に直結する要望を持っており、それに耳を傾けることは議員の大切な役割である。しかし一方で、市民が常に将来負担や財政規律まで考えて要望するとは限らない。

だからこそ、議員には、現在の市民の声を受け止めながらも、将来世代への責任を果たす判断が求められる。公共施設を残してほしいという声に対しても、将来の維持管理費、更新費用、人口動態、財政負担を踏まえ、丁寧に説明する責任がある。

基本的人権を守るために行政サービスを充実させることは当然重要である。一方で、その範囲や財源には限界があり、国からの財政措置の範囲も踏まえながら、自治体として持続可能な行政運営を行わなければならない。

「今の市民にとって望ましいこと」と「将来世代にとって責任あること」をどう両立させるか。これこそが、今後の自治体議会における大きな課題であると感じた。

10 今後の市政・議会活動への活用

今回の研修を通じて、公共施設更新問題は、単なる建物の老朽化対策ではなく、自治体経営そのものの課題であることを改めて認識した。

本市においても、学校施設、地域施設、公園、子育て関連施設など、市民生活に密接に関わる公共施設の維持管理・更新は、今後ますます重要な課題となる。財政状況が改善してきた時こそ、単年度の事業効果だけでなく、将来負担、維持管理費、施設総量、地域ごとの利用実態を踏まえた冷静な判断が求められる。

必要な投資は着実に進めつつ、将来世代に過度な負担を残さない公共施設マネジメントを議会としても注視していきたい。

今後の議会活動においては、以下の視点を重視したい。

第一に、公共施設の更新・長寿命化・集約化・複合化について、将来負担を含めた財政見通しを確認することである。

第二に、国の補助制度や地方債、交付税措置を的確に活用し、自治体の実質負担を抑えながら、必要な施設整備を進めることである。

第三に、PFI や包括的民間委託などの民間手法については、導入ありきではなく、財政効果、公共性、行政の管理能力、住民サービスの質を総合的に検証することである。

第四に、公共サービスのソフト化や民間施設の活用など、施設所有を前提としない柔軟な行政サービスのあり方を検討することである。

第五に、公共施設の再編や再配置を進める場合には、市民に対して財政状況や将来負担を丁寧に説明し、納得と理解を得る努力を行うことである。

11 まとめ

本研修を通じて、公共施設更新問題は、今後の自治体運営において避けて通れない重要課題であると強く感じた。

公共施設は、市民生活を支える大切な基盤である。しかし、すべての施設をこれまで通り維持し続けることは、財政的に困難になりつつある。

だからこそ、議会には、目の前の要望に応えるだけでなく、将来世代への責任を踏まえた冷静な判断が求められる。財政規律を守りながら、必要な公共サービスを持続可能な形で提供する。そのためには、施設の集約化・複合化、長寿命化、除却、民間活力の活用、公共サービスのソフト化など、複数の手法を組み合わせる必要がある。

一方で、公共施設や公共サービスには、単なる経済合理性だけでは測れない公共的価値がある。効率化を進める中でも、教育、福祉、子育て、文化、地域コミュニティなど、市民生活の根幹に関わる価値を守る視点を失ってはならない。

今後は、今回学んだ財政的視点を生かし、公共施設更新に関する議論において、財源、将来負担、公共性、住民サービスの質を総合的に捉えた提案・質疑を行っていきたい。

市民の暮らしを守りながら、次世代に責任ある自治体運営を実現するため、引き続き学びを深め、実践につなげていきたい。

以上

【研修報告書】

報告者 上田さおり
R8.6.30.(火)

USB セミナー動画を視聴し学ばせていただきました。

講師:立命館大学政策科学部教授、博士(政策科学) 森裕之 教授

『決算カードでわかる我が街の財政徹底解説』

～決算カード4「財政指標の見方」～

テーマは4つ

【財政力指数とは何か、正確に理解していますか？】

【経常収支比率の基礎的理論、議会での質疑例】

【予算書や決算書ではわからない財政の考え方】

【総務省のスタンスから考える今後の自治体財政】

財政力指数＝自治体がどれだけ自力で行政サービスを賄えているか

どのような計算式で求めるのかというと・・・

基準財政収入額÷基準財政需要額で計算する。

(税収の75%)

(国が算定したその自治体に必要な標準的サービス)

講師は自治体財政の仕組みをペットボトルとお茶に例えられました。→

◆ ペットボトルの大きさ(容量)＝その自治体が行政サービスを行うために
必要だと国が算定した金額である、**基準財政需要額**

◆ ボトルの中にあるお茶＝その自治体が自前で稼いだ地方税などの収入

↓

ボトルの口までお茶が満たされていない、足りない場合は国が外から注ぎ足してくれる

これが**地方交付税**

税収が増えても足りない分を注ぎ足されるのなら頑張って税収を増やす意味がないのでは？



ここで登場するのが **留保財源**。

実際には税収の全てをペットボトルの中身として考えるのではなく税収の25%を計算外としてペットボトルの外に置いておくことができる。先述した基準財政収入額が税収の75%というのはこのことによる。財政力が少ない自治体はこの留保財源が少ない。

一般財源は“身銭”

家計に例えると自分の給料や財布の中にあるお金だと言われた。

この例えはとても分かりやすい。

留保財源は努力して増やした自分だけの貯金のようなもの。この財源があるからこそその自治体らしい独自の個性を発揮する施策を展開できることになる。

わが市尼崎市の財政力指数は？ →令和6年度決算 **0.81**

自前の財源で行政サービスの必要経費の約8割を賄えているという状態

《**経常収支比率**》とは・

経常的な一般財源のうちどれだけが固定的な支出に消えているかを示す

つまり、、、

家計で例えると経常経費は食費、高熱水費、住宅ローンなど生活していくうえで削ることが難しい固定的な経費。

臨時的経費は電化製品、外食、旅行、リフォームなど

経常経費は地方税 臨時的経費は地方交付税。

経常収支比率が高いほど入ってくる給料のほとんどが固定費で消えてしまう為新しい施策に挑戦する余力が乏しい。⇒**財政の硬直化**

しかし、、安易に経常収支比率の引き下げをすればよいというわけではない。

経常収支比率の引き上げは住民サービスの削減を意味する。下げることだけが目的になってはいけない。

※浮いた財源によって新たに実施される住民サービスの便益がより大きくならなければならない。

比率が高いことはそれだけ手厚い福祉やサービスを提供している結果でもある。

“どの施策を優先し、何を削るのか”という優先順位を議論することが重要。

参考：尼崎市の経常収支比率 95%～96% 硬直化がみられる傾向

健全化判断比率

自治体の財政破綻(夕張市の事例など)を契機として財政の悪化を早期に発見し、立て直しを図るために[地方公共団体の財政の健全化に関する法律]が制定された。

この法律に基づき、自治体は毎年度、以下の指標を公表することが義務付けられている。

- 実質赤字比率・・・一般会計等の赤字が財政規模に対してどの程度か
- 連結実質赤字比率・・・一般会計に下水道や病院などの公営企業会計を含めた全会計の赤字の合計がどの程度か
- 実質公債費比率・・・毎年の借金の返済額の重さはどの程度か
- 将来負担比率・・・現在の借金だけでなく将来支払いが見込まれる負債、借金残高の重さはどの程度か

この比率が悪化すると、段階的に国の関与が強まる

※早期健全化基準・・・一つでも基準を超えると“財政健全化団体”となる。

自主的な改善計画の策定が求められる

※財政再生基準・・・さらに数値が悪化し、この基準を超えると“財政再生団体”

いわゆる財政再建団体となる

実質公債費比率の高さは財政が当該年度にひっ迫しており、将来負担比率の高さはそれぞれが将来にわたって続くことを含意する。

財政再生団体となった北海道夕張市はどの程度か？

令和6年度決算 実質公債費比率**68.1%** 将来負担比率**104.5%**



実質的に7割は返済、3割で財政を回している状態

住民サービスが大きく制約されてしまっている！ 現在具体的な改善が最終局面迎えている
夕張市の財政破綻を教訓にしていかなければいけない。

有形固定資産原価償却率

自治体が所有する公共施設やインフラなどの資産がどれくらい古くなっているか数値化した指標



この数値が高いほど資産の老朽化が進んでいるため、

今後の更新時期と更新費に注意する必要がある

実質公債費率や将来負担比率が低く、一見すると健全に見える場合があるが、借金が少ない一方でこの有形固定資産減価償却率が高い場合必要な更新を行わず先送りにしている場合がある

※借金関連の指標は原価償却率とセットで対比して考えることが本来の財政の運営のあり方を判断するうえで極めて重要になる

～上越市での医療センター病院建て替え延期問題～

当初、市は2024年度中の基本設計着手、2029年度末の新病院完成を目指して準備を進めていた。しかし、2024年12月の市議会で市長が突如として計画の延期を発表。

市議会は市に方針撤回と早期建設を求める決議を賛成15、反対16で否決した。

【 延期の理由は、そのままの規模で建て替えた場合、2036年度を過ぎても赤字が続くという厳しい経営推計が出たため】

※現在は2026年上半期をめどに新しい基本計画を取りまとめ

12月中に基本設計を行う業者選定を行う予定 規模を縮小し再始動している

上越市の例にもあるように健全な財政運営のためには、

「資産の老朽化(減価償却率)」と「借金(将来負担比率)」をセットで対比させどちらのリスクが深刻かを判断することが重要

※限られた財源をどう使うか優先順位の議論が議会でなされた証

【最後まとめ 財政の健全化をみるポイント】

- ・実質収支と実質単年度収支の黒字・赤字
- ・経常収支比率の高さとその内容
- ・健全化判断比率の数値
- ・財政調整基金の相対的大きさ
- ・財政の各指標や項目の近年の傾向
- ・財政が住民の福祉にきちんとつながっているか否か

自治体財政の唯一のルールは「赤字にしないこと」その範囲内で使いみちを自由に決められる一般財源(地方税・地方交付税)は、自治体にとっての身銭である。

財政は“お金の問題”ではなく「優先順位の問題」

限られた身銭を福祉、教育、防災など、どこに重点配分するかを話し合い、決定することこそが市民代表である議会の重要な役割。

『地域の暮らしの方向を定める』『適切な政策を立案する』『絶えず財政状況をチェックする』という三位一体の取り組みを継続することが持続可能な自治体運営の鍵となる。

今回の学びを最大限に生かし、市議会議員として一つ一つの施策に対して多角的な視点で提案をしていきたいと考えます。

公明党尼崎市議会議員 蛭子 秀一

蛭子 秀一

2026 年 7 月 9 日



インフラ老朽化の課題について(公共施設よりも深刻なインフラの老朽化)を森 裕之
立命館大学政策科学部教授、博士の講義を受けまして研修レポートとして報告いたし
ます。

講義では、日本の公共インフラの急速な老朽化と、それに伴う膨大な維持管理・更新
費用の増大という深刻な課題を詳説してくださっています。道路や橋梁、上下水道とい
った社会資本の多くが建設から 50 年以上経過し、構造物の損傷や事故が全国で相
次いでいる現状を、豊富なデータと写真で示しています。自治体レベルでは、特に技
術系職員の不足が顕著であり、限られた予算と人員でいかに施設を管理していくかが
大きな焦点となっています。

対策として、従来の事後管理から予防保全型管理への転換や、AI の活用、さらには
広域連携による経営の効率化の必要性が提言されています。将来的な人口減少を
見据え、持続可能なインフラ経営を実現するための戦略的なマネジメントが求められて
いることを浮き彫りにした内容です。

社会資本老朽化の危機と持続可能な都市経営への転換：実態分析と先進事例に基
づく提言として6点挙げられました。

1. 序論：日本が直面する「インフラ老朽化」の戦略的背景

我が国は現在、高度経済成長期に集中的に整備された膨大な社会資本ストックが一斉に更新期を迎えるという、歴史的な転換点に立たされている。これまで「造る」ことに最適化されてきた国家・地域経営のモデルは、今や物理的・財政的な限界に直面している。インフラの老朽化は単なる施設の経年劣化にとどまらず、国民生活の安全性、自治体財政の持続可能性、そして国土強靱化の成否を分かつ最優先の経営課題である。

老朽化対策の戦略的意義 現状維持、すなわち全てのインフラを従来通り維持・更新し続けることは、人口減少による税収減と、管理を担う人的資源の枯渇を鑑みれば、論理的に不可能と言わざるを得ない。この「維持不可能な現実」を直視せず、対応を先送りすることは、将来世代に対して機能不全に陥った社会資本と莫大な負債を転嫁することを意味する。今、我々に求められているのは、インフラ管理を単なる「修繕コスト」としてではなく、都市をよりコンパクトで機能的な姿へ再設計するための「戦略的投資」と捉え直すパラダイムシフトである。

2. インフラ老朽化の定量的実態と将来予測

インフラの「高齢化」は、今後 10 年から 20 年で加速度的に進行する。国土交通省等の統計データに基づき、建設後 50 年以上が経過する社会資本の割合を分析すると、その深刻さが浮き彫りになる。

建設後 50 年以上経過する社会資本の割合(推移予測)

施設カテゴリー	2023 年 3 月時点	2030 年 3 月予測	2040 年 3 月予測
道路橋(橋長 2m 以上)	約 37%	約 54%	約 75%
トンネル	約 25%	約 35%	約 52%
河川管理施設(水門等)	約 22%	約 42%	約 65%
下水道管路	約 8%	約 16%	約 34%
港湾岸壁	約 27%	約 44%	約 68%

ライフサイクルコストの最適化：予防保全の経済合理性

将来の維持管理・更新費用に関する試算によれば、今後 30 年間で約 190 兆円もの巨額な資金が必要とされる。しかし、損傷が深刻化してから対処する「事後保全」から、軽微な段階で対策を講じる「予防保全」へ完全移行することで、30 年間の累計費用を約 280 兆円から約 190 兆円へと、約 3 割抑制できる見込みがある。

財政自由度確保のための唯一の選択肢 2040 年には道路橋の約 4 分の 3、河川管理施設の約 3 分の 2 が耐用年数の目安となる 50 年を超える。このピークを乗り越え、自治体財政の破綻を回避するためには、予防保全への移行によるコスト抑制が「あれば望ましい施策」ではなく、財政の自由度を死守するための「唯一の生存戦略」であることを認識すべきである。

3. 自治体が直面する「三つの不足」：財政・人材・技術の限界

インフラ管理の実務を担う現場では、リソースの不足が構造的な限界点に達している。

特に管理責任の多くを負う市区町村における脆弱性は顕著である。

管理責任の偏在と体制のギャップ

日本のインフラは、その多くを市区町村が管理している。施設数ベースの管理シェアを見ると、道路橋の 68%、道路舗装の 66%、下水道管路の 75%が市区町村の所管である。住民生活に直結する施設の大部分を地方自治体が支えている一方で、それを維持するための能力との間に巨大な乖離が生じている。

専門人材の枯渇と小規模自治体の実態

管理体制の根幹をなす技術職員の不足は、もはや自助努力で解決できる水準を超えている。3 点にわたる現状で、

- ① 市区町村全体の土木部門職員数：ピーク時から約 14%減少。
- ② 技術職員「ゼロ」自治体の実情：全国の 552 団体において、土木・建築等の技術職員が一人も配置されていない。
- ③ 人口規模別の脆弱性：人口 1,000 人未満の小規模自治体では、土木技術職員が「0 名」である割合が圧倒的に高く、人口 5,000 人未満の層においても、技術職員が「0 名」または「1 名」しか存在しないケースが常態化している。

その様なことから、自前主義モデルの終焉「8割前後の施設を管理する市区町村に専門家がない」という構造的欠陥は、従来の自治体完結型の管理モデルが既に崩壊していることを証明している。個別の自治体が独力ですべてを抱え込むことは、もはやリスクでしかない。

4. 表面化するインフラの「機能不全」：重大事故と技術的リスクの正体

メンテナンスの遅延は、もはや予測される将来のリスクではなく、国民の生命を脅かす現実の脅威として表面化している。そして、技術的視点から見る重大損傷事例や近年の事故・損傷事例をエンジニアリングの観点から分析すると、インフラの物理的限界が露呈していることがわかる。

- **橋梁の重大損傷：**「主桁の腐食・破断」や「床版鉄筋の露出・剥離」が地方自治体管理の橋梁で多発。これらは構造的な耐力低下に直結する深刻なサインである。
- **水道事業の構造的危機：**全国平均の管路更新率はわずか 0.64%にとどまり、全管路の更新に約 130 年を要する計算となる。一方、法定耐用年数を超えた経年化率は 22.1%まで上昇。結果として、年間約 2 万件以上の漏水・破損事故が発生している。

- **都市機能の停止事例：**2021 年の和歌山市における水管橋崩落(約 6 万世帯が断水)や、大阪市、埼玉県、大網白里市等で頻発する道路陥没は、インフラの欠陥が生命維持の基盤や都市活動を一瞬で遮断することを知らしめた。

安全性に対する警告

これらの事象は、単なる老朽化の結果ではなく、適切な技術的介入を欠いたことによる「構造的な必然」である。専門家による高度な点検と診断を欠いた管理体制下では、インフラは利便性を提供する存在から、突発的に牙を剥く凶器へと変質しつつある。

5. 持続可能な管理への戦略的解決策：トリアージと広域連携

資源の最適配分のために、これまでの「全てを維持する」という発想を捨て、選択と集中による「新たなマネジメントパラダイム」を確立する必要がある。

富山市にみる「インフラ・トリアージ」と政治的リスク管理

富山市では、橋梁を重要度に応じて A(重要路線)から D(利用実態が乏しい路線)まで分類し、管理水準に差をつける戦略的選択を行っている。

- **廃止・撤去の決断：**社会的必要性が低下した「山吹橋」等の施設において、使用制限から最終的な「撤去」を選択。
- **政治的意志と合意形成：**トリアージの本質は、単なる効率化ではなく「政治的リスク管理」にある。使用制限から撤去に至るまでのタイムラグを許容しつつ、住

民に対し「何を守り、何を捨てるか」を説得する説明責任(アカウンタビリティ)が不可欠である。

広域化によるスケールメリットと国庫補助の活用

自治体の枠組みを超えた連携は、専門性の確保と財政基盤の強化に直結する。

- ・ **事業統合の成功例**：奈良県や香川県の水道広域化事例では、専門職員のブール化による技術力維持と、経営統合によるスケールメリットを追求。
- ・ **財政的インセンティブ**：水道の広域連携においては、広域化計画に基づく施設整備に対し、**国庫補助(1/3 補助)**等の強力な財政支援が用意されており、これらを活用した更新費用の抑制が鍵となる。

DX と官民連携(PPP/PFI)

包括的民間委託やコンセッション方式の導入により、民間ノウハウを活用したコスト削減と効率化を図ると同時に、AI 診断やドローン、衛星 SAR(合成開口レーダー)等の最新技術を導入し、点検業務の高度化を急ぐべきである。

6. 結言：次世代へ繋ぐ「縮充」の国土戦略

人口減少社会において、私たちが目指すべきは、かつてのような拡大路線ではなく、都市の規模と機能を最適化する「縮充(ダウンサイジング)」の国土戦略である。

戦略的提言3点述べられました。

1. 予防保全への完全移行：ライフサイクルコストを最小化し、財政の持続可能性を確保する。
2. 広域化と官民連携の加速：組織の壁を超え、国庫補助等のインセンティブを最大活用して専門人材と財政基盤を共有する。
3. スマートな再編の実践：全ての施設を維持する幻想を捨て、施設の集約・統合・機能転換・撤去を戦略的に進める。

具体的には、散在するインフラを「ハブ・アンド・スポーク」型のネットワークやコンパクトシティへと再編し、維持すべきインフラの総量を財政能力に見合った規模まで縮小させることが求められる。インフラ老朽化の危機を、単なる「管理の課題」としてではなく、次世代により豊かで持続可能な都市を引き継ぐための「転換の好機」と捉え、果敢に挑むべきである。

とのご講義でありました。

以上で 森 裕之 立命館大学政策科学部教授、博士の講義を受けましての感想、ご報告をさせていただきます。

森先生のご講義は大変参考になりました。感謝申し上げます。本市の施策に反映できますよう尽力してまいります。

動画研修受講レポート

報告日：2026 年 7 月 28 日

講師：森 裕之 氏（立命館大学政策科学部教授、政策科学博士）

テーマ：自治体財政の現状把握と収支構造の分析
財政収支の見方

報告者： 中村 敦子

◎自治体財政を学ぶ戦略的意義

自治体において「財政収支の見方」を習得することは、単なる事務スキルの習得ではなく、地域社会の持続可能性を担保するための「最重要ポイント」です。地方自治体は営利を目的としませんが、財政が破綻すれば、住民の生命・財産を守るための行政サービスそのものが停止するリスクを含んでいます。

本講座では、自治体が陥りやすい「財政危機の構造」を浮き彫りにして、健全な行財政運営に向けた戦略的視点を提示しています。

特に、見かけの収支に惑わされず、将来の危機を予見するためのモニタリング能力を養うことを目的とされています。

講座では財政評価の第一歩として、まずは混同されやすい「赤字・黒字」の本質と、破綻に至るまでの時間軸上のプロセスを整理しています。

財政における「赤字・黒字」と「破綻・危機」の構造的な理解

自治体における「赤字」は、家計や企業以上に深刻な意味を持ちます。なぜなら、自治体財政の唯一にして絶対のルールは「赤字にならないこと」だからです。

「財政破綻」と「財政危機」の構造的差異

自治体が「歳入 < 歳出」の状態に陥り、資金がショートした状態を「赤字（財政破綻）」と呼びます。一方で、多くの自治体が現在直面しているのは、基金（貯金）を取り崩すことで形式上の収支を合わせている「財政危機」の状態です。

状態	定義・構造	深刻度の評価（Sourceに基づく）
財政破綻	歳入 < 歳出 となり、実質的な赤字が発生した状態。	自治体として「法律的に予算が組めない」回避不能な末期状態。
財政危機	歳入 < 歳出だが、基金からの繰入で「見かけの黒字」を保つ状態。	基金が底をつけば破綻へ移行する。状態は「破綻へのカウントダウン」。

破綻への「3年間のスライド」

財政破綻は突発的に起こるのではなく、時間経過とともに進行します。

- ・ 1～2年目：収支不足を基金の取崩しで埋め合わせる。表面上は「黒字」に見えるが、内実は財政危機。
- ・ 3年目：基金が底をつき、収支不足を埋められなくなる。この瞬間に「赤字」が発生し、自治体は破綻します。

「黒字」を戦略的に評価する

「黒字が大きければ良い」というわけではありません。自治体の目的は利益の最大化ではなく、住民への還元です。過度な黒字は、本来行うべき住民サービスを抑制している可能性を示唆します。重要なのは、住民への「サービス還元」と、将来の備えである「基金の積み立て」の適切なバランスを政治・行政が判断することにあります。

3. 財政の「貯金」と「指標」：基金の種類と実質単年度収支

財政の健全性を測るバッファ（緩衝材）である「基金」と、早期警戒アラートとなる「収支指標」について詳述します。

基金の3つの分類（家庭の家計に例えた理解）

基金はその目的により3種類に分けられ、専門外のステークホルダーにも以下の例えを用いることで容易に解説可能です。

- ・ 財政調整基金【普通預金】：年度間の財源不足を調整するためのもの。急な支出や災害に備える、最も汎用性の高い「貯金」です。
- ・ 減債基金【借金返済用】：地方債（自治体の借金）を将来まとめて返すために計画的に積み立てる資金です。
- ・ 特定目的基金【学資保険や住宅貯蓄】：庁舎建設や福祉振興など、特定の事業目的のために設置される基金です。

早期警戒指標：実質単年度収支

形式上の黒字（実質収支）だけでなく、その年度だけの真の収支力を示す「実質単年度収支」を注視しなければなりません。

- ・ 算出の意味：実質収支から前年度の黒字分を除き、基金の積立・取崩しを考慮して算出します。
- ・ 戦略的意味：「実質単年度収支の赤字」は、その年度の活動を賄うために貯金を食いつぶしたことを意味します。この赤字が継続し、基金残高が減少することは、物理的な「破綻」への確実な予兆です。

ケーススタディ：全国の自治体における財政悪化の実態分析

全国の事例を分析すると、特定の自治体固有の問題ではなく、構造的な要因によって財政が急速に悪化するパターンが見て取れます。

事例自治体の課題と財政指標

- ・ 愛媛県西予市
 - 課題：慢性的な赤字構造と起債（借金）管理機能の欠如。
 - 指標：財政調整基金が9年前の約48億円から約2.8億円へ、約94%もの激減を記録。
- ・ 山梨県市川三郷町
 - 課題：合併による交付税の段階的削減、人口減少に伴う町税減、公共施設の集約不足。
 - 指標：実質的な収支の赤字が6年連続し、「財政非常事態宣言」を発令。
- ・ 大阪府阪南市
 - 課題：昭和40～50年代に開発されたニュータウンの高齢化、社会保障費の激増、公共施設の老朽化。
 - 指標：財政調整基金を8年連続で取り崩し、令和3年に「財政非常事態宣言」を発令。
- ・ 愛媛県新居浜市
 - 課題：実質単年度収支の赤字体質化による基金の枯渇。
 - 指標：2015年度末に51億円あった基金が、2024年度当初予算で3.2億円まで激減。
- ・ 京都市
 - 課題：深刻な財源不足を背景に、本来は借金返済用である「減債基金」まで取り崩して運用。

- 。指標：減債基金のルール外の取り崩しにより、危機が深化。

構造的要因と全国的トレンド

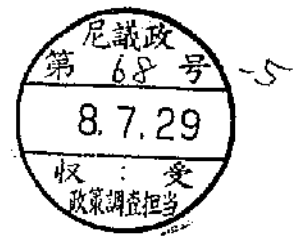
これらの事例に共通するのは、人口減少・高齢化による「歳入減」と、社会保障費・老朽施設維持費による「歳出の硬直化」の板挟みです。これは北海道北見市、埼玉県さいたま市、群馬県など、全国の自治体に波及している危機的なトレンドであり、一刻の猶予も許されない状況にあります。

1. 「実質単年度収支の赤字」を絶対に見逃さない 財政破綻の予兆は、必ず実質単年度収支の赤字継続と、それに伴う財政調整基金の減少として現れます。この2つの指標に負の相関が見られる場合、それは「破綻へのスライド」が開始されているサインです。
2. 「将来の収支見通し」を戦略的に要求する 行政側が将来の収支試算を提示していない場合、議会や市民はそれを強く求めるべきです。財源不足がいつ、どの程度の規模で発生するかを可視化しない限り、実効性のある事務事業の見直しは不可能です。試算を求めることは、健全な経営を行うための「戦略的権利」です。
3. 管理から「経営」への転換 単なる予算のつじつま合わせ（管理）ではなく、限られた財源をどの住民サービスに優先配分するか、将来への投資（基金）をどう確保するかという「経営判断」が求められています。

感想：本研修を通じて、地方自治体における財政健全性と倒産（資金繰り破綻）リスクを把握・分析する視点を学びました。単年度の収支バランスだけでなく、将来的な債務負担や資金繰りの状況を多角的に捉えることの重要性を実感いたしました。

特に、健全化判断比率などの指標を活用し、危機を早期に察知して未然に防ぐ仕組みを理解できたことは大変有意義でした。自治体経営においても財政リスクの可視化が不可欠であることを再確認しました。

今後は研修で得た知見を活かし、日常の業務においても数字の背景にある財政状態を常に意識し、持続可能な自治体運営に貢献できるよう努めてまいります。



動画研修受講レポート

講師：森 裕之 氏 決算カード「収入の基礎徹底解説」

報告日：2026.7.13

報告者：東浦 小夜子 東浦小夜子

決算カード特別研修：自治体財政の本質を読み解く

本資料は、立命館大学教授であり総務省経営・財務マネジメント強化事業アドバイザーを務める森裕之氏による「決算カード特別研修」の内容をまとめたレポートである。自治体財政の本質を理解し、決算カードを通じて議員や市民がどのように行政の健全性を判断すべきかについて学んだ。

1. 研修の概要と核心的メッセージ

本研修は、令和8年1月に京都、2月に東京で開催された。その中心的なテーマは「決算カードを読み解けるか否かが、議員の能力を分ける」という点にある。

- 自治体財政の最重要事項：自治体財政の本質を理解すること、それだけで「財政の本質が分かっている議員」になれる。
- 自治体財政の唯一のルール：「赤字にしない」こと。実質収支額を赤字にしないために細かな運用規定が存在する。

2. 自治体と議会の役割

自治体の運営は「予算(財政)」と「価値(大切なもの)」の相互作用によって成立している。

議会の役割

- 予算(財政運営)の決定：税金(公金)の使い道や集め方を決定する。
- 価値(大切なもの)の発展：地域社会の発展のあり方を話し合って決める。

- 例：基本的人権（自由、平等、生存権など）、平和、環境、健康、文化、美、生物的・社会的弱者の包摂、ダイバーシティの尊重、人と人の繋がりなど。
- 具体的な政策：福祉、教育、公共事業など。

自治体の構造

自治体は国から国庫支出金や地方交付税を受け取り、施策の成果を還元しながら、地域の暮らしを発展させる役割を担う。

3. 自治体財政の基本原理：家計・企業との比較

自治体財政は、本質的に「家計」と同じ構造で成り立っている。

項目	家計・企業	自治体
主な収入	給料、売上、貯金の取崩し	税金等、基金（貯金）の取崩し
主な支出	生活品、労働力、原材料等	公共サービス・事業、労働力・サービス等
余剰	貯金（翌月・翌年へ）	基金に積み立てる（翌年度へ）
不足	貯金を取崩す、ローンを組む	基金を取崩す、地方債を発行する

重要な相違点：自治体は「赤字ローン（消費者ローン等）」を借りることができない。財政危機の際、家計がどのように行動するか（支出を減らすか、収入を増やすか）を考えれば、財政再建の原理は自ずと明らかになる。

黒字の二つの側面

自治体の決算が黒字であっても、その中身には注意が必要である。

- **常識的な黒字：**歳入が歳出を上回っている状態。
- **基金の取崩しによる黒字：**収支不足を財政調整基金などの貯金で埋め合わせた結果としての黒字。この状態が続くことは「財政危機」を意味する。

4. 歳入構造の分析：一般財源と特定財源

自治体の歳入は、その使途の自由度によって大きく二つに分類される。

一般財源(自治体の「身銭」)

自治体が自分で使い道を決定できる財源であり、独自の施策を実行するために最も重要である。

- **地方税**: 住民から直接徴収する税(給料に相当)。
- **地方交付税**: 国からの仕送りだが、使い道は自由(義務的な仕送りに相当)。
- **地方譲与税**: 国が徴収し自治体に譲り渡される税。

特定財源

使い道が限定されている財源。

- **国庫支出金**: 特定の事業のために国から補助される(使途指定の仕送りに相当)。
- **地方債**: 特定の目的(建設費等)のために借りる借入金(住宅ローンに相当)。

5. 地方税の構成と課税自主権

令和5年度のデータに基づくと、地方税の構成は団体区分によって異なる。

- **市町村税の内訳**: 固定資産税(41.7%)と市町村民税(45.2%)が大部分を占める。その他、都市計画税、市町村たばこ税、軽自動車税などが含まれる。
- **道府県税の内訳**: 道府県民税(30.0%)、地方消費税(25.6%)、事業税(25.2%)が主要な三本柱である。

課税自主権

自治体は、地方税法に基づき自ら税率や税目を設定する権利を持つ。

- **超過課税と軽減課税**: 標準税率を引き上げ(超過)、または引き下げる(軽減)ことができる。
- **法定外税**: 地方税法に規定されていない税を独自に課税できる(法定外普通税・法定外目的税)。
 - 例: 産業廃棄物税、宿泊税、核燃料税、別荘等所有税、歴史と文化の環境税など。

- 。 状況：令和 5 年度決算では、法定外普通税が 24 件(542 億円)、法定外目的税が 53 件(275 億円)実施されている。

6. 地方交付税のメカニズム

地方交付税は、自治体間の財源格差を調整し、どの地域でも標準的な行政サービスを提供できるようにするための制度である。

- ・ 算定の基本概念：「ペットボトルにお茶を注ぎ込む」イメージ。
 - 。 ペットボトルの大きさ：「基準財政需要額」(自治体の標準的な支出に必要な額)。主に人口で決まる。
 - 。 元々入っているお茶：「基準財政収入額」(地方税収の 75%相当)。
 - 。 注ぎ込まれるお茶：「地方交付税」。需要額に収入額が満たない分が交付される。
- ・ 留保財源：税収の残り 25%は算定に含まれず、自治体が独自の施策に自由に使える。そのため、税収が多い自治体ほど使える「身銭」が増える構造になっている。
- ・ 不交付団体：基準財政収入額が基準財政需要額を上回る団体には地方交付税は交付されない。この場合、税収増はすべて一般財源の増加となる。

7. 地方債の戦略的活用

地方債は「借金」ではあるが、将来の住民も利用する施設(学校や道路など)の建設費を世代間で公平に負担するための手段として肯定的に捉えられる。

- ・ 住宅ローンとの類似性：借金自体が悪いわけではなく、身の丈に合わない借金(ムダなもの、身の丈に合わないもの)が問題となる。
- ・ 財政的メリット：公共施設等適正管理推進事業債のように、充当率が 90%と高く、さらに後年度の地方交付税で元利償還金の 50%が措置される(実質的な自治体負担が 45%で済む)ような有利な地方債も存在する。

8. 令和 8 年度 地方財政対策のポイント

物価高騰や社会情勢の変化に対応するための最新の財政措置が講じられている。

- **一般財源総額の確保：**令和7年度対比で+3.7兆円増の67.5兆円を確保。
- **地方交付税総額の確保：**+1.2兆円増の20.2兆円。
- **主要な新規・拡充事業：**
 1. **脱炭素化推進事業：**2050年カーボンニュートラル実現に向け、ZEB基準の改修やLED照明導入、電気自動車の導入等を支援。
 2. **地域未来基金(仮称)：**地域経済の活性化に向けた知事主導のクラスター形成や人材育成を支援(4,000億円)。
 3. **高等学校教育改革等推進事業(仮称)：**専門高校の機能強化や普通科改革等を支援(1,000億円)。
 4. **緊急防災・減災事業の拡充：**避難所の生活環境改善や、老朽化した橋梁・林道の改修などを推進。
 5. **持続可能な地域医療提供体制の確保：**公立病院等の経常収支赤字への対応として、病院事業への繰出金を増額。

結論

地方財政を理解するための第一歩は、決算カードに記載された各指標の意味を正確に把握することにあります。地方税、地方交付税、地方債、そして基金。これらがどのように組み合わさって一般財源(身銭)を構成しているかを知ること、自治体が直面している財政的課題と、独自の政策を実行するための余力を正しく評価することが可能となります。

動画研修受講レポート



報告日: 2026 年 7 月 13 日

テーマ: 学校統廃合と公共施設問題

講師: 森 裕之 氏 (立命館大学政策科学部教授、政策科学博士)

報告者: 小 藤 正 明

1. 公共施設問題における学校の現状

日本の地方自治体において、人口減少と公共施設の老朽化は、財政の持続可能性を揺るがす深刻な構造的課題となっている。これまでの拡大路線で整備された膨大な施設群を、縮小する財政規模と社会ニーズの中でいかに再編していくかという問いは、単なる維持管理の枠を超えた戦略的な自治体経営の核といえる。自治体経営の「本丸」とも言える学校施設の再編を軸に、持続可能な地域社会の構築が急がれる。

①公共施設における学校の比重

市町村が保有する主要な公共施設の延床面積において、学校(小学校・中学校)が占める割合は全体のおよそ 45.0%(小学校 27.8%、中学校 17.0%)と、圧倒的なボリュームを占めている。この数値は、学校施設の再編・最適化の成否が、自治体全体の公共施設マネジメント、ひいては財政基盤の安定化に大きな影響を与えることを示している。

②「学校統廃合」が避けて通れない理由

現状は、児童生徒数の激減と施設の老朽化という「ダブルパンチ」に見舞われている。児童生徒数は平成元年の 1,494 万人から令和6年には 887 万人へと約 41%減少した。一方で、公立小中学校施設の約 6 割が建築後 40 年を経過しており、建て替えや大規模改修の時期が一斉に到来している。この「少子化」と「施設更新期」の同時進行が、自治体経営を極めて困難な局面へと追い込んでいる。

③財政的制約の可視化

将来的な更新コストの試算は、現在の財政状況では対応不可能な水準にあることを浮き彫りにしている。

2. 文部科学省の指針と適正規模・適正配置の基準

①適正規模の定義と課題

文部科学省の指針(2015 年)では、小学校の標準的な規模を「12~18 学級」としている。これは、多様な考えに触れる集団学習や切磋琢磨する環境を確保するための基準である。しかし、現状では公立小学校の約4割がこの標準規模以下(11 学級以下)となっており、クラス替えができないことによる人間関係の固定化や、教職員配置の専門的バランスの欠如といった教育・運営上の課題が深刻化している。

②配置基準と地理的要因

通学条件については、小学校は 4km 以内、中学校は 6km 以内、通学時間は概ね 1 時間以内が目安とされている。しかし、地理的要因や交通事情により、統合が子供たちの負担増に直結するケースもあります。スクールバスの運行や ICT を活用した交流など、ソフト面での補完策を組み合わせた現実的な配置計画が不可欠である。

③「コミュニティ・スクール」の戦略的活用

統合に伴う地域コミュニティの希薄化を防ぐため、学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）の導入が重要である。保護者や地域住民が「学校運営の当事者」として参画し、校長に意見を述べられる組織体系（学校運営協議会）を整えることで、学校を地域全体の活力の拠点として再定義することが可能となる。

3. 学校を核とした公共施設再編と複合化の戦略的アプローチ

①施設複合化の現状とバリエーション

全国の公立小中学校における複合化・共用化は、すでに 11,450 校（約 39%）で実施されている。

主な活用実態は以下の通り。

複合化の分類	具体的な施設・機能の例	実施件数（延べ）
文教施設	体育館（843 件）、公民館（608 件）、図書館（75 件）	1,526 件
社会福祉施設	放課後児童クラブ（6,870 件）、児童館（170 件）、保育所（88 件）	7,128 件
その他施設	地域防災備蓄倉庫（7,475 件）、給食共同調理場（409 件）、行政機関（55 件）	7,939 件

（令和 4 年 9 月 1 日時点 文部科学省調べ）

②複合化による相乗効果の検討

複合化は、防災機能の強化（避難所としての高度化）だけでなく、耐用年数を迎えた小規模な公共施設を学校敷地内へ集約することによる「ハコモノ総量の削減」をもたらす。これにより、将来の更新コストを大幅に抑制しつつ、多世代が交流する新たな地域拠点としての価値を創出できる。

③「廃校」の積極的な利活用

統合によって生じる廃校についても、地域資産としての出口戦略が欠かせない。現存する廃校の約 74.4%（5,661 校）が活用されているが、未活用校においては「建物が老朽化している（41.4%）」や「地域等からの要望がない（41.5%）」といった課題が障壁となっている。

4. 先進事例の分析（秦野市、さいたま市、近江八幡市、瀬戸市）

秦 野 市:まちづくりのあり方と公共施設の削減

さいたま市:住民参加による公共施設・地域づくり

近江八幡市:コミュニティ拠点としての学校エリアづくり

瀬 戸 市:にじの丘学園 7つの小中学校の統合

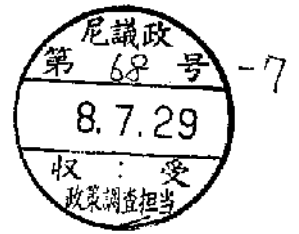
羽 村 市:住民参加による公共施設・地域づくり

飯 田 市:住民参加による公共施設・地域づくり

高知県・高知市:県市共同による図書館の建設・運営・まちづくり

5. 総括

今回の研修を通じて得られた知見は、本市が直面する公共施設問題に対しても極めて有効な処方箋となる。学校は単なる建物ではなく、地方自治の歴史そのものであり、地域コミュニティの支柱である。その再編において、子供たちの教育環境の最適化は最大の課題となる。そのため、反対意見を尊重しつつ、地域の持続可能性を見据えたリーダーシップと、透明性の高い合意形成プロセスを尽くす「高度な行政判断」が求められている。統廃合を単なる経費節減と捉えるのではなく、再編によって生み出された財源を、教育の質的向上へ再投資しなければならない。将来の世代に対して、持続可能な行政サービスと、多様な学びが保障された豊かな教育環境を引き継ぐことは歴史的責任となる。本市の政策立案へと反映させることに注力していく。



動画研修受講レポート

テーマ: 支出の基礎徹底解説

講師 森 裕之氏

(立命館大学、総務省経営・財務マネジメント強化事業アドバイザー)

報告日 2026年7月14日

報告者 田中 俊幸 田中 俊幸

[講義の概要]

1. 自治体財政における歳出管理の戦略的重要性

自治体財政において、歳出(支出)構造の把握は単なる計数管理ではなく、住民サービスを維持しながら、将来への投資余力をいかに確保するかという、極めて高度な経営判断・運用判断が求められる。

財政と歳出の基本原則: 二つの公平性

自治体財政の根幹には「公平性」の視点が不可欠である。

所得の低い層へ重点的に資源を配分する「垂直的公平」と、等しいニーズに対して等しいサービスを保障する「水平的公平」の双方が含まれる。この原則に基づき、自治体は「収入の範囲で最大の福祉を実現する」という大命題を背負っており、国の財政

統制制度の下、借入可能な範囲が厳格に制限されているからこそ、限られたパイの最適配分が至上命題となる。

歳出管理の具体的要件と効率性

歳出の質を評価する際、重要とされるのは以下の二点です。

1. **住民ニーズへの適合:** 必要な福祉サービスが不足する一方で、利用率の極めて低い公共施設に多額の維持費を投じていないかという視点。
2. **費用の最小化(効率性の追求):** 全く同じ住民サービスを提供するにあたり、ある手法では1時間で完了するものが、別の手法では5時間かかっているといった非効率を放置していないかを厳しく精査する必要がある。

総額の増減に一喜一憂するのではなく、分類手法を駆使して「支出の本質」を見極めることが、質の高い財政運営の出発点である。

2. 目的別歳出と性質別歳出の機能分析

自治体の決算分析については、「目的別」と「性質別」という二つの視点が必要である。

目的別歳出：行政目的の即時的理解

「何のために」使われたかに着目した分類。

- ・ **主要項目:** 民生費(福祉)、教育費、公債費(借金返済)、土木費など。
- ・ **役割:** 自治体がどの政策分野を優先しているかを、住民や議会が直感的に理解するのに適している。

性質別歳出：財政構造の弾力性評価

政策判断において、より決定的な役割を果たすのが「経済的性質」による分類。

- ・ **義務的経費:** 人件費、扶助費、公債費。一度決定すると任意に削減することが困難な「固定費」。
- ・ **投資的経費:** 普通建設事業費など。
- ・ **その他の経費:** 物件費(委託料含む)、維持補修費、繰出金など。

なぜ性質別分類が重要なのか

分析の要諦は、財政の「硬直化」の把握にある。義務的経費の割合が高まれば、新たな住民ニーズや災害などの緊急事態に対応する「自由な手」が奪われ、戦略的アドバイザーとして注視すべきは、総額ではなく「性質別の構成比」がいかに政策の選択肢を狭めているかという点である。

3. 財政運営の弾力性を測る重要指標：財政力指数と経常収支比率

自治体の「稼ぐ力」と「支出のゆとり」を可視化する指標は、将来の政策決定における羅針盤となりうる。

財政力指数：1.0の壁と「留保財源」の視点

財政力指数は「基準財政収入額 ÷ 基準財政需要額」で算出され、ここで重要な専門的視点は、基準財政収入額は実際の税収の100%ではなく、あえて「75%」で計算されているという事実である。残りの「25%」は留保財源と呼ばれ、自治体が独自の施策を打つための「知恵の見せ所」となる財源である。指数が1.0を超える「不交付団体」は自立性が高い一方、地方交付税による財源保障(補填措置)を受けられないため、より慎重な財政運営の規律が求められる。

経常収支比率：家計に例えた構造的理解

この指標は、人件費やローン返済などの「経常的経費」が、税収などの「経常一般財源」をどの程度占有しているかを示している。プロフェッショナルな表現で家計に例えれば、以下の通りである。

- ・ 給料(地方税)や仕送り(地方交付税等)といった安定収入に対し、住宅ローンや光熱費(義務的経費)がどれだけ占めるか。
- ・ 経常収支比率とは、「毎月の固定費に月給がどれだけ食いつぶされ、手元にいくら残るか」を測るものである。

4. 財政健全化判断比率と将来の財政リスク管理

夕張市の財政破綻を契機に導入された「財政健全化法」は、自治体へのイエローカードとして機能している。この制度により、議会の果たすべき監視責任（ガバナンス）は以前にも増して重くなっていることを忘れてはならない。

4つの指標：フローとストックの視点

これらはすべて、自治体の一般財源の規模を示す「標準財政規模」に対する比率として算出される。

- ・ フロー指標（単年度の赤字・返済）
 1. 実質赤字比率：一般会計等の赤字の程度。
 2. 連結実質赤字比率：公営企業会計等を含めた全会計合算の赤字。
 3. 実質公債費比率：借金返済（公債費）の負担の重さ。
- ・ スtock指標（将来の負債）
 4. 将来負担比率：公営企業、地方公社、三セク、一部事務組合まで含めた、将来支払うべき実質的な負債の総量。

将来負担リスクの批判的分析

指標をクリアしていれば安全だという考えは、政策アドバイザーとしては退けるべきである。夕張市が一般財源の約7割を借金返済に回している現状は、たとえ破綻を免れていても「住民サービスが著しく制約されている」という実態を突きつけている。

見かけの健全化ではなく、その裏で住民が享受すべき利益が損なわれていないかを監視することこそが、真のリスク管理である。

5. 実例比較から見る財政分析の留意点と「戦略的罠」

具体的な決算データを深掘りすると、表面的な指標には現れないリスクが浮かび上がる。

維持管理費という「戦略的罠」への警告

建設事業を検討する際、多くの自治体が陥るのが「維持管理費の罠」である。公共施設の建設時には、国庫支出金（補助金）や地方債といった「特定財源」を活用できるため、その瞬間の持ち出しは少なく見えるが、しかし、完成後の維持管理や補修にかかる経費は、その100%を自治体の一般財源（地方税・交付税）で負担しなければならな

い。「作るのは国のお金だが、守るのは自分たちのお金」というこの構造的リスクこそが、将来の財政を確実に圧迫していきます。

実質的なコストの把握：人件費と物件費のセット分析

行政運営のコストを見る際、単純な人件費の額に惑わされてはいけない。近年の民間委託の進展に伴い、物件費（経費）の約 60%が「委託料」で占められているという実態がある。したがって、見かけの人件費と委託料をセットで捉えなければ、その自治体の「実質的な人的コスト」の正体は見えてこない。

公営事業・繰出金のトレードオフ

一般会計から上下水道などの公営事業への繰出金・補助金は、住民への負担転嫁を抑える役割を果たすが、同時に福祉や教育に回せる財源を削っていることと同義である。この関係は明確なトレードオフである。

- 一般会計からの繰出金を減らせば、財政指標は改善するが、その代償として「水道料金の引き上げ」や、「サービスレベルの低下」を住民に強いることになる。

【感想】

今回の講義を受けて、財政指標の改善はそれ自体が目的ではなく、あくまで持続可能な住民・福祉サービスを継続するための「手段」であると思います。

指標の改善によって捻出された財源が、いかに住民サービスの便益を最大化するために再投資されるか。この本質的な目的を見失うことなく、多角的なデータに基づいた冷徹な分析と、情熱ある政策立案を両立させることが、現代の自治体経営に求められるプロフェッショナルの姿勢であると感じます。

自治体の財政運営は、住民の日常生活を支える基盤であると同時に、地域の未来を規定する戦略的ガバナンスそのものであります。

本講義では、講師の財政アナリストの視点から、決算データに隠されたリスクを読み解き、持続可能な地域社会を構築するための指針を提示しており、非常に有意義な研修であったと実感いたします。

今後の市政活動に活かしていきたいと思います。

動画研修受講レポート

テーマ: 公共施設問題の基礎

講師 森 裕之氏

(立命館大学、総務省経営・財務マネジメント強化事業アドバイザー)

報告日 2026年7月 15 日

報告者 田中 俊幸 田中俊幸

[講義の概要]

1. 公共施設が直面する危機の構造

公共施設マネジメントは、今や単なる「施設の維持管理」という行政実務の枠組みを超え、自治体の存立基盤を左右する最重要の経営戦略課題となっている。高度経済成長期に集中的に整備された膨大な資産が一斉に更新時期を迎える一方で、地方自治体の財政余力と行政資源はかつてない限界に達している。本講義では、客観的データに基づき、自治体経営が直面する「インフラ維持コストと税収のミスマッチ」という構造的リスクを浮き彫りにし、次世代に持続可能な地域社会を引き継ぐための戦略的転換を提言している。

「税収対インフラ比率」の崩壊：避けられない縮小社会 日本の人口動態は、もはや予測ではなく「確定した未来」であり、最新の将来推計によれば、日本の総人口は2070年に向けて激減し、特に生産能力を担う生産年齢人口（15～64歳）は2025年の約7,100万人から、2070年には約4,000万人にまで落ち込む。地域レベルでは、2070年までに居住エリアの29.0%が無居住化し、46.1%の地点で人口が半分以上に減少する。この「縮小社会」において、かつての人口増加を前提に設計された公共施設群は、もはや維持不可能な「過剰ストック」へと変質している。

国際比較から見る公共資本ストックの過剰感 日本の公的固定資本ストック（対GDP比）は117.8%に達し、英国（44.7%）や米国（59.3%）といった主要先進国と比較しても極めて高い水準にある。1960年代から80年代にかけて急激に積み上げられたこれらの資産は、今や「負の遺産」としての側面を強めている。人口が激減し、一人あたりの維持負担が爆発的に増加する中で、これまでの「造る」経営から、地域の身の丈に合わせた「賢く減らす」経営へのパラダイムシフトは、自治体経営者にとって不可避の選択となっている。

2. 財政的制約と技術基盤の脆弱化

自治体経営を脅かしているのは、物理的な老朽化だけではない。歳出構造の硬直化と、現場を支える専門人材の枯渇という「二重の制約」が、施設維持をいっそう困難にしている。

社会保障費の膨張と投資的経費の逼迫 地方財政計画の推移を見ると、この30年間で社会保障関係費を含む一般行政経費は増大の一途を辿り、歳出を圧迫し続けている。そのしわ寄せは「投資的経費」の抑制として現れており、新たな施設整備や大規模改修に充てる財源の余裕は構造的に失われている。

「人の危機」が招くガバナンスの空洞化 さらに深刻なのは、施設管理の技術的基盤の脆弱化である。市区町村における土木部門の技術職員数は過去10数年で約14%減少し、特に小規模自治体では、全国552団体が技術職を一人も配置できていない「執行体制の限界」に直面している。この技術職員の不足は、単なる事務遅延にとどまらない。建設資材価格の高騰、金利上昇、そして13年連続で上昇する公共工事設計労務単価といった外部環境の変化に対し、自治体が「発注者」としての適正なコスト管理や監理能力を失うことを意味する。専門知識の欠如は、結果として更新コストのさらなる押し上げを招き、財政をいっそう悪化させる悪循環を生んでいる。

すべての施設を現状維持しようとする試みは、行政機能全体の共倒れを招くリスクを孕んでいる。予算も人も足りない現実を直視し、データによる優先順位付けへと舵を切るべきである。

3. 客観的データに基づく現状把握：固定資産台帳の活用

住民との合意形成において、感情的な反対論を排し、エビデンスに基づく合理的な議論を行うための基盤となるのが「固定資産台帳」である。

「会計上の崖」を可視化する減価償却率 施設の老朽化度を測る最重要指標は、有形固定資産減価償却率（減価償却累計額÷取得価額）である。この数値が60～70%を超えている状態は、単に「建物が古い」ことを示すのではない。それは、近い将来、年間予算を凌駕する規模の更新費用が一斉に発生する「会計上の崖（フィスコ・クリフ）」が目前に迫っているという警告である。

例えば、上越市における将来更新費用の試算によれば、耐用年数経過時に単純更新を繰り返した場合、現在の投資額を大幅に上回る財政負担が発生することが明確化されている。

自治体間比較による相対的な立ち位置の把握 固定資産台帳のデータを用いた自治体間比較は、自団体の「異常値」を浮き彫りにする。

- **人口規模別面積比較：** 一人当たりの公共施設延床面積において、北見市（約6.6 m²/人）と松原市（約2.36 m²/人）の間には大きな開きがある。自団体が類似団体平均を大きく上回る面積を保有している場合、それは「過剰な固定費」を抱えている経営リスクとして認識すべきである。
- **個別団体の要因分析：** 例えば、長岡市の減価償却率は全国平均より低く推移しているが、これは中越地震からの復興事業や新市庁舎建設といった「新規資産の取得」が要因である。単に数値が低いから安心というわけではなく、新たな資産が将来一斉に更新時期を迎える「将来負担の予約」であることを理解しなければならない。

データによる「見える化」は、行政側には経営判断の根拠を、住民側には危機感の共有をもたらし、再配置戦略を推進するための共通言語となる。

4. 戦略的な再配置と合意形成のケーススタディ

施設の統廃合を成功させるためには、論理的な評価ロジックと、住民摩擦を回避するための丁寧な合意形成プロセスが不可欠である。

ポートフォリオ分析による冷徹な評価 富田林市などの先進事例で導入されている「ポートフォリオ分析」は、施設を以下の2軸で評価する。

1. **ハード(建物性能)**: 耐震性、劣化度、バリアフリー対応状況。
2. **ソフト(必要性・稼働状況)**: 延床面積あたりのコスト、利用者数、アクセス利便性。この評価に基づき、施設を「維持」「更新」「転用」「廃止」の4区分にプロットすることで、聖域なき優先順位付けが可能となる。

合意形成の戦術: 秦野市の「自治会長研修会」 秦野市は「原則として新規建設は行わない」「建てるなら同面積分を廃止する」という極めて厳格な方針を掲げている。特筆すべきは、住民の反発を抑えるための手法である。同市では「自治会長対象の研修会」を繰り返し実施し、財政の危機的状況を徹底的に共有した。ボトムアップの理解を醸成するこのプロセスこそが、摩擦を最小化し、実効性を高める鍵となる。

価値の対立を乗り越える: 北九州市門司港地区 9つの施設を1つの複合施設へ集約した門司港地区のプロジェクトは、面積を20,900㎡から14,000㎡へ削減しつつ、利用者を26.5万人から34.4万人へと増やす「量から質への転換」のモデルである。この過程では、1891年(明治24年)開業時の「旧門司港駅の遺構(赤レンガ)」が発見されるという予期せぬ事態が起きた。世界遺産的価値を重視する保存派と、施設集約を進める開発派の間で激しい価値の対立が生じたが、市は遺構の一部保存と展示方策を提示し、積極的な情報発信を継続することで、地域の歴史継承と最適化を両立させる道を選んだ。

【感想】

結論として、持続可能な地域社会のための公共施設マネジメントを実行していくために重要なのは、公共施設マネジメントの真の目的は、単なるコストカットではなく、限られた行政資源を、次世代が真に必要とする福祉や教育、子育て支援へと再配分するための「未来への投資」であるという考え方である。

公共施設を過剰に抱え続けることは、維持管理費（人件費、光熱水費等）の増大を招き、結果として住民サービスの質を低下させる。戦略的な統廃合により、施設を質的に向上させながら総量を適正化することは、自治体財政の強靱化に直結する。

例えば、モデルケースの試算によれば、単純更新を続けた場合と比較し、統廃合を断行することで、ライフサイクルコストを 30%削減（例：年間 100 億円を 70 億円に圧縮）し、年間約 30 億円もの財源を創出することが可能となる。

「住民にとっての公共施設とは何か」という問いに対し、今の時代の豊かさと住民ニーズに即した答えを出していかなければならない。

単に老朽化した施設を無造作に残すことは、次世代に耐えがたい負債を押し付ける無責任な行為であり、今、自治体経営に求められるのは、データに基づいた冷徹な現状把握と、住民との真摯な対話を積み重ねる勇気と、実行力である。

かつてない人口減少という荒波の中で、新しい豊かさをデザインするためのマネジメント。それこそが、持続可能な地域社会を築くための唯一の道であると確信します。

本市でも、令和 4 年 2 月改訂で、公共施設マネジメント基本方針を作成し、それに沿って必要な再編・予防保全・効率的・効果的な運営を実行している。

本講義は、既存の公共施設維持の在り方や、自治体が進むべき方向性をわかりやすく述べられており、今回、講義を受講した知識と内容を踏まえ、今後の公共施設維持・管理・再編に向けた市政活動に活かしていきたいと思います。

ご希望の講座にチェック ☒ を入れてください。1チェック 15,000円です。

人気セミナー動画データと レジューメ販売

1講座
15,000円

こんなお悩みありませんか？

- ◎ 交通費がもったいない
- ◎ あのセミナーを受けそびれてしまった
- ◎ 次の議会で質問したいのにタイミングが合わない

USBメモリに収録して郵送いたします！



議会の研修用や、会派でも
お買い求めいただいております



決算カードでわかる我が街の財政徹底解説

森 裕之 (もり ひろゆき) 立命館大学政策科学部教授、博士(政策科学)

- ☒ 決算カード1 「収入の基礎徹底解説」 /
 - ・決算カードとは何か？見方を学ぼう
 - ・収入の仕組みを理解して財政の勘違いを正そう
 - ・地方交付税と臨時財政対策債を決算カードで見ている
 - ・債務負担行為と一時借入金について把握の仕方
- ☒ 決算カード3 「財政収支の見方」 /
 - ・自治体財政の赤字問題と直近の財政課題
 - ・実は赤字？本当の収支を決算カードで確認
 - ・各自治体の財政収支の事例から財政危機の予兆を学ぶ
 - ・財政非常事態宣言の嘘と実際の把握の手法

- ☒ 決算カード2 「支出の基礎徹底解説」 /
 - ・支出の推移と構成比から未来を予測しよう
 - ・各支出について自分の街の決算カードを見て確認
 - ・見えにくい公営企業等の財政を見る
 - ・積立金と借金のコロナ後の推移を確認しよう
- ☒ 決算カード4 「財政指標の見方」 /
 - ・財政力指数とは何か、正確に理解していますか？
 - ・経常収支比率の基礎的理解と議会での質疑例
 - ・予算書や決算書ではわからない財政の考え方
 - ・総務省のスタンスから考える今後の自治体財政



公共施設特別講座

森 裕之 (もり ひろゆき) 立命館大学政策科学部教授、博士(政策科学)

- ☒ 公共施設問題の基礎 /
 - ・自治体の施設の全容把握
 - ・長寿命化と老朽化問題
 - ・自分の街の老朽化状況の把握
 - ・各地の公共施設マネジメント事例
- ☒ 公共施設更新費用と財政的な視点 /
 - ・将来の費用と財政的な視点
 - ・国が用意している財政措置の理解
 - ・いま考えないと街が破綻する
 - ・自分の街の状況を類似団体と比較してみる

- ☒ 学校統廃合と公共施設問題 /
 - ・学校老朽化の問題点
 - ・こどもの人口と学校施設
 - ・公共施設の大半は学校施設
 - ・避けて通れない学校統廃合のリアル
- ☒ インフラ老朽化の課題 /
 - ・水道管や道路の老朽化問題
 - ・災害から学ぶインフラ政策
 - ・インフラ政策のリアル
 - ・人口減少時代に考えるべき都市政策と国の方向性



財政比較特別研修

黒瀬 雄大 (くろせ ゆうだい) 元交野市議会議員、元交野市財政課職員

- ☐ データであなたのまちの特徴を知る方法
 - ・流山市、明石市の「先進事例」があなたのまちで役に立たない理由
 - ・あなたのまち「だけ」みても、特徴はわからない
 - ・あなたのまちがよくわかる比較データはここにある
 - ・23区の実データで、比較分析を体験

- ☐ あなたのまちの財政は比較分析でようやくわかる
 - ・財政の良し悪しは、予算決算では見えてこない
 - ・職員にいくら聞いても行政コストが高い安いはわからない
 - ・データでみると、23区の財政はこんなに違う
 - ・あなたのまちの財政の良し悪しを、実データで分析

ご希望の講座にチェック ☒ を入れてください。 1チェック 15,000円です。



生成AIチャットGPTを活用した質問づくりセミナー 宮本 正一 (みやもと まさひろ)

元参議院議員、日本公共政策研究センター、元トヨタ自動車副社長/パネラー

☐

議会質問の基礎

- ・そもそもの質問づくり基礎
- ・質問の効果と答弁の切り返し方
- ・過去4000人に話してきた極意
- ・自治法のここだけ押さえよう

☐

財政問題の取り上げ方

- ・財政ここをまず見てみよう
- ・あなたの町の決算カード配ります
- ・生成AIに指示する際の実例
- ・夕張の例に学ぶ財政破綻の足音

☐

生成AI (チャットGPT) の基礎

- ・まずアプリを入れて触ってみよう
- ・AIにできて議員にできないこと
- ・効果的な指示の方法や活用事例
- ・チャットGPTで簡単。質問作りの下準備

☐

人口問題の取り上げ方

- ・出生数70万人割れの衝撃
- ・自治体の人口減少を直視しよう
- ・生成AIに指示する指示事例
- ・これからの議員に必要なこと



新人議員基礎研修

杉本 康介 (すぎもと こうすけ) 地方議員研究会事務局長

☐

「初動」で決まる信頼と影響力 ～最初の一手で「できる議員」になる全て

- ・初登庁からの「最初の2年」でやるべきこと
- ・「一般質問」の勝ちパターン-使えるネタと構成
- ・先輩議員・職員との関係構築テクニック
- ・活躍する先輩議員の必須知識とセミナーでよく出る質問

☐

「議員力」を上げる！政策立案と提案力 ～「何をしているか分からない議員」にならないために

- ・議員としての「売り」を作る方法
- ・一般質問を「提案型」に変えて評価を上げる
- ・他自治体の「成功政策」を議会で通すテクニック
- ・「実現可能な公約」に変える戦略的アプローチ

☐

予算・決算を読み解く-「財政」に強い議員が最強 ～財政を「武器」にする議員になる

- ・自治体財政の「ここだけ見ればOK」ポイント
- ・「ムダ削減」と「政策提案」をつなげる視点
- ・財政質問のコツ-効く質問とスルーされる質問
- ・予算書や決算書から鋭い質問なんて作れない

☐

影響力のある議員になる「議会制度」の知識 ～制度やルールがわからないのにいい議員活動なんてできない

- ・議会の活動を本当に理解しているか？
- ・あなたの議会のルールは全国共通ではない？
- ・制度がわかれば主張が論理的になる
- ・議会改革は議員コミュニケーション改革

① 電話番号、FAX、
メールアドレスが変わりました！

☎ メール申し込み **chihogiken@h3o.works**

☎ FAX申し込み **050-6875-7448**

該当講座をチェックし、下記お申込費明記のうえお送りください。

お申込書	
お名前 フリガナ <u>ミナトケイ トシユキ</u> <u>田中 俊幸</u>	貴議会名 <u>公明党尼崎市議会</u> (期日)
電話番号 <u>(06) 6489-6055</u>	FAX番号 <u>(06) 6489-6060</u>
メールアドレス [REDACTED]	
領収書のご宛名 <u>公明党尼崎市議会</u> 〒 <u>660-8501</u> <u>兵庫県尼崎市東七松町1-23-1</u>	
※ご指定がない場合は議会事務局様宛にお送りします。	
申し込み合計 15,000円 (チェックボックス1つ分)	× 8 講座 = 120,000 円

受講料

1講座 15,000円

① チェックボックス1つにつき15,000円です。

受講料は【受講確認メール】到着後、

お問合せ

TEL 050-1089-9835

Eメール chihogiken@h3o.works

住所 〒221-0042

地方議員研究会

FAX 050-6875-7448