

財政通信 No.18

明けまして、おめでとうございます（ちょっと遅い？今年初めてのお便りですから。）
皆さん、いかがお過ごしですか。昨夏は35度を超える猛暑日が続いたかと思えば、今冬は氷点下3度（通勤時に記録した車外の最低気温）という日が続いています。1年の内でもこんなに浮き沈み（表現が間違ってる？）が激しいのですから、年度間の財政運営は尚更・・・？（早くも嫌な予感）。

ところで、昨秋以降、トイレやエアコンなどの本庁舎内の工事が続き、ご不便をお掛けしています。本庁舎も竣工後37年が経過しようとしており、機能維持・長寿命化のための工事です。引き続きご理解、ご協力をお願い致します。それから（言いづらいのですが）、改修工事は、臨機の現場対応と夜間・休日の工事が不可欠。管財係は、残業・休日返上の連続です。庁舎管理上多少の不都合については、事情ご賢察のうえ、しばし猶予を頂きますよう、この場をかりてお願い申し上げます。

1 平成23年度予算編成と収支動向

(1) 収支ギャップ

この時期の話題は、やっぱり新年度予算ですよ（「財政通信」ですから）。

平成23年度当初予算の編成は、昨年10月の予算編成方針に始まり、11月の予算要求、12月のヒアリング・査定作業、1月4日の庁内向け内示、部長間折衝と進み、終盤戦に突入。これから、地方財政計画等を踏まえた修正や計数整理、膨大なチェック作業など、マニアックな作業が待ってます（私は嫌いな作業ですが、中には・・・）

さて、平成23年度当初予算の収支ギャップ（歳入要求額と歳出要求額の差額）を見るとマイナス14億1900万円。数次の査定で収支ギャップは縮小しておりますが、これが埋まらない場合は、財政調整基金等（預金）を繰り入れて（解約）補てんせざるを得ません。今のところ、5億円程度の基金繰入れが必要な情勢です。

ところで、この収支ギャップ、当面は基金の繰り入れで対処するとしても、そのままの状態が続けば、いずれ基金は枯渇し、財政が立ち行かないのは自明です。第3次財政健全化プランの最優先課題を「恒常化しつつある赤字体質、基金繰入れに依存した財政運営からの脱却」としたのは、自治体としての持続可能性に対する『危機感』からなのです。もっとも、当初予算の編成時点では、歳入歳出ともに多くの不確定要素を含むため、多少は安全策を講じます（歳入留保など）。このため、当初予算はともかく、決算段階で収支ギャップを解消することが重要です。

したがって、事業効果を確保しつつ予算執行を効率化し、また、収入確保が必須となるわけで、皆さんの努力・頑張りにかかる所以でもあります。残り3カ月弱となった平成22年度の事業に全力で取り組み、また、平成23年度に万全の備えで臨んでください（何を今更・・・ですかね。失礼しました）。予算は2月18日発表予定です。

(2) 財政のトレンド

予算編成の話題のついでに、収支動向・財政のトレンドについて考えを述べます。

当初予算における基金繰入れによる財源調整額は、平成20年度6億5000万円、平成21年度8億5000万円、平成22年度2億1400万円。そして、最終的（決算）に平成20年度では4億円の基金繰入れが必要でしたが、収支が好転した平成21年度では基金の繰入れは不要。平成22年度は基金の繰入れは不要、加えて、4億円程度の積み増し（預金）が可能な情勢です。こうした流れの中で、当初予算で5億円程度の収支ギャップが見込まれる平成23年度予算、執行段階やいかに？

話は少し遡ります。地方財政は、「三位一体の改革」により一般財源が大きく減少、疲弊が進み、本市も大きな影響を受けました。こうした地方財政の疲弊に対し、「政治的な配慮」によって平成21年度に潮目が変わりました。その後の政権交代に伴い「地方分権」から「地域主権」とその呼び名に変化はありましたが、実質的な地方交付税総額（地方交付税に臨時財政対策債を加えたもの）は確保され、地方財政の悪化に歯止めがかかったようにも見えます。現に、本市においても、平成21年度決算及び平成22年度予算執行状況に限れば、収支状況は改善し、基金繰入れに依存した財政運営からは脱却した状態です。

すると、本市の財政状況は平成20年度に底打ちし、このまま改善傾向を維持できるのかどうか目下の関心事、ということとなります。結論を言うと、厳しい局面です。

平成23年度の地方一般財源は、地方税及び地方交付税（名目）等の伸びを見込み、0.1兆円の増。他方、地方一般歳出は、給与関係経費0.4兆円減を織り込んだうえで、なお0.5兆円の伸びを見込むなど、収支悪化を予感させる内容です（地方財政計画が未公表）。中でも、地方交付税は、名目ベース0.5兆円弱の伸びに対し、実質ベース1兆円強の減（臨時財政対策債1.5兆円強の減が影響）です。

本市の平成21年度以降の収支改善が、行政改革効果の顕在化（皆さんの汗と涙の結晶です。）に加え、実質的な地方交付税の伸びが大きく寄与した事実を踏まえれば、大きな痛手と考えざるを得ません。

実は、昨年6月22日に閣議決定された「財政運営戦略」の中で、「中期財政フレーム」というものが決定されました。平成23年度から平成25年度においては、国債費等を除く国の一般会計歳出を、平成22年度当初予算を実質的に上回らない規模とする、というものです。他方、高齢化の進行等に伴う社会保障関係費は、毎年1兆円規模の自然増が見込まれるわけですから、それ以外の歳出は削減傾向とならざるを得ないこととなります。

つまり、現在の地方税・財政制度を前提に考えれば、国から地方に移転される一般財源は、少なくとも平成25年度までは削減傾向との結論に達します。地方交付税依存度の高い自治体は、再び財政の疲弊進行が懸念されることとなり、本市も例外ではありません。国の動向を踏まえた『危機感』の内容更新が必要な時期なのです。

2 危機感の共有

「構想日本」の事業仕分け総括の中で、行政改革の出発点として、職員全体が財政の現状を認識し、危機感を共有することが必要である旨の指摘がありました。

う～ん、理解してると思うんですが。ただし、押しなべて事業仕分けの際の説明・表現が下手だったというのか・・・。

本市では、予算（執行）説明会、財政状況（決算）説明会、さらには、財政健全化説明会など、毎年、職員対象の説明会を何度も開催しています。共通テーマ（財政的な思惑）は、厳しい財政状況をより一層理解して頂き、改革意識を醸成することです。多分、皆さんは、財政の現状を嫌というほど分かっている。しかし、「閉塞感」という副作用が現れて、それが意識改革を阻害する一因となっているのかなあと。

いずれにしても、外から見ると私たち（本市）の取組はまだまだ甘く見えるという事実を重く受け止めて、改革の歩みを速めることが必要なのです。昨年7月の決算状況説明会（5回開催、300名超参加）の最後に、「財政力をつけるためには、職員の皆さんの改革への強い意志と実行が必要不可欠です。しかも、基金残高の状況を考えれば、時間との勝負という側面も見逃せません。こうした事情を理解しなければ、財政健全化の動機づけにはならないと思い、暗い話や、嫌な話もあえてしました。」とお話しました。

つまり、『危機感』をバネに改革を進めれば、必ずや市勢は好転する！。また、「今なら間に合う（ポジティブ思考向け）、今でなければ間に合わない（ネガティブ思考向け）」も覚えています・・・よね。そうです。『すべての努力は、財政収支に通ず』。そして、財政収支の改善は、即ち、「持続可能な行政基盤」を構築することにほかなりませんから、所属や役職、担当にかかわらず、職員が一丸となって取り組むべき重大事なのです。誰から指摘されるまでもなく、財政の現状を理解し、危機感を共有しているからこそ様々な改革を行えたし、これからも改革の歩みを続けていけると信じています。

『窮すれば変じ、変ずれば通ず』です！

3 公会計改革への対応

この際ですから、本市の公会計改革の取組を紹介します（何やら重苦しい空気）。

この時期の財政課は、予算編成で繁忙を極めることはご存知のとおりです。さらに、本年度は、公会計（官庁会計）改革の一つである財務諸表の作成方法を、「総務省方式改訂モデル」から「総務省基準モデル」への移行作業を並行（知ってました？）。例年にも増して、過密スケジュール・綱渡りの日々を過ごしています。

本市では、「総務省方式」により、普通会計バランスシートを作成してから間もなく10年が経過（早期の取り組みでした。）。この間、対象範囲を普通会計ベースから連結決算ベースへと拡大、作成方式も「総務省方式改訂モデル」へと改善を続けました。しかし、今の方式には重大な欠点がある。そもそも、財務諸表作成の基礎である「資産台帳」が、きちんと整備されていない（ほぼ自治体共通の問題）。これでは、複式簿記で財産の増減を記帳しても、実体と乖離してしまい、自治体経営上の有用なデータは得られません。

そこで、この改善策として「総務省基準モデル方式」へと移行します。この作業とし

て、財産を洗い直してデータ化し、資産評価を行い、「資産台帳」を整備。また、「開始貸借対照表」の作成も必須です。根気のいる地道な照合作業、評価や仕訳のルール構築に、予算編成と同時並行で取り組んでいるというわけです（実に乱暴な話ではありません。）。

ところで、皆さん。資産台帳と聞いた瞬間、財政課か会計課の専管事項で、自分には関係ないと思いませんか？学校・道路・公園・下水道・・・すべて台帳は整備済みだし。何を今更と。しかしですね、例えば、これらの施設台帳には取得価額の記載はあっても、経年による減価償却は反映されず、「時価額」は記載されていない。見方を変えると、財産の現状を正しく把握していない、管理不十分の状態。維持管理計画や将来の施設更新計画を作成しても説得力がない、ということにもなりかねません。

つまり、資産台帳とは、資産価値の側面から、施設や設備の現状を適正に把握するツールであり、実態に即した計画を作成するための基礎資料でもあるのです。活用次第では、各管理担当者（課）の強い味方となることは間違いありません。

そんなに大事な台帳が未整備の状態・・・。少し不安になってきました？安心してください。導入準備を進めている「総務省基準モデル方式」は、資産台帳の作成が敬遠されて、まだまだ少数派。この分野では、むしろ先端に行く団体の仲間入りができそうです（何事も、ポジティブ・シンキング！）。実は、高ストック（資産・債務）への『危機感』をバネに、財務改革を進めているというわけです。

第18回の財政通信は、新たな趣向として「お題」を設定しました。もう、お分かりですね。「危機感」です。なぜ危機感か・・・ですか？構想日本の事業仕分け総括の指摘を意識しました。

この危機感にも色々あって、中には「健全な危機感」といった使われ方も。背景や使用場面による相違もあるのですが、ソフト・フォーカス的な表現の裏には「甘え」の思考が見て取れる。「言い訳」の温床となる懸念もある。これでは、必要なときに、必要な行動を起こせない。やはり、冷徹に現実を見つめ、事実を正しく理解する中から危機感は生まれ、事実に基づく処方箋（対策）がつくられ、苦しい治療（実行）の動機づけともなる。このような「緊張をもった危機感」が必要、と私は考えています。

あれ、構想日本の総括の趣旨と同じだ！

構想日本 平成22年度龍ヶ崎市事業仕分け 総括(平成22年12月) ※抜粋

1. 市の姿勢など

- 龍ヶ崎市は、インフラ整備の債務償還を多く抱える一方で、歳入は伸び悩んでいるため財政が硬直化しており、財政状況は決して良い状況ではないが、そのことが職員全体で共有されていないと思われる。市の財政の現状とそれに対する危機感を、財政担当の職員だけでなく全員で共有することが、まず必要である。