

量が増えても同じようにコストは増えない間接費である。直接費は統合前のサービス水準によっては増えることもあり、この場合、運営コストは統合前後で大きく変わらない。統廃合のコスト効果は、統廃合しなければかかっていた更新コストと比した計算上のものである。目の前のコストではなく将来のコストの削減なので理解されにくいだが、これが重要なのは財政問題が将来の収入減だからだ。将来負担は極力回避しなければならない。

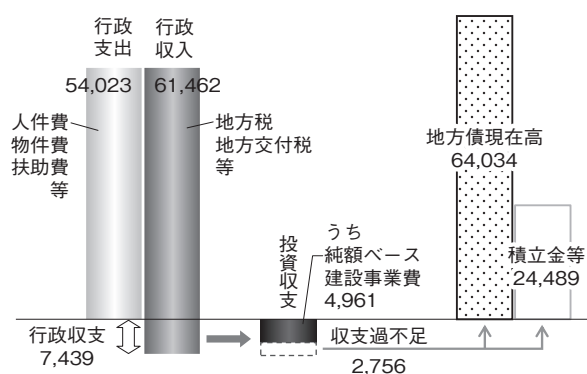
合意形成の2つ目のポイントは将来負担を説明することだ。「総事業費」と称して更新にかかる建設費を説明するケースを見かけるが、将来負担の観点では耐用年数にわたる維持管理費も含めなければ不十分である。仮に耐用年数が50年の場合、建設費の50分の1を維持管理費として加えれば将来負担額は建設費の倍になる。また、将来負担を示すのに債務残高を使うこともあるがこれも不十分である。この場合の債務残高とは施設整備にかかる借り入れのものだ。正確には、耐用期間にわたる維持管理費を元利返済とみなし、ここから逆算して求めた「当初借入額」を加算する必要がある。要するに、耐用期間にわたる収支予定表を現在価値に還元したものが維持管理費を反映した真の債務残高すなわち将来負担額だ。

財政制約と優先順位の共有が必要

3つ目のポイントは、施設整備に回せる財源の上限を認識することだ。フリーキャッシュフロー（FCF）の範囲に収めることが企業経営における設備投資の原則である。自治体財政でいえば、建設事業費を行政活動によるキャッシュフローの範囲に収めることとなる。財務省が財政診断に使う行政キャッシュフロー（CF）計算書は、財政悪化を引き起こさない建設事業費の上限を示している。

図2は長野県上田市の決算数値を例に、行政CF計算書の体系における建設事業費の位置を示したものだ。まず行政支出とは、人件費、物件費をはじめ行政機能の維持に必要な支出である。住民等に給付する扶助費や補助費等も含まれる。こうした支出の財源となる、地方税や地方交付税、

【図2】 行政キャッシュフロー計算書の体系の中の建設事業費（上田市 2020年度）



出所：総務省「地方財政状況調査」から大和総研作成

経常的に入る国庫補助金等が行政収入である。行政収入と行政支出の差が行政収支で、企業でいう営業キャッシュフローにあたる。これがFCFで、純額ベース、すなわち国等の補助金が充当される部分を除いた建設事業費の財源となる。純額ベース建設事業費を行政収支の範囲に抑制できれば、さらにその余剰（図中の「収支過不足」）を地方債現在高の削減あるいは積立金等の積み立てに回すことができる。抑制できなければ資金不足が生じ、地方債現在高を増やすか、積立金等を取り崩すかの手当てをしなければならない。

まず、企業会計の様式で自治体財政を開示することが施設廃止の合意形成の土台となる。財源には限りがあること、25年先を見通すと歳出はさほど減らないにもかかわらず税収は大きく減ることへの共通理解を得るためだ。次に、学校施設に限らず公共施設の要不要を二者択一で問われればすべて「必要」となる。すべて必要なのは当然である中で、どれがより必要か順位づけをしなければならない。指針となるのが「経営ビジョン」だ。逆にいえば、経営ビジョンは福祉、経済振興、インフラ整備など様々な課題のうち何に重みを置くかの選択基準として機能しなければならない。

施設廃止の合意形成には財政制約と優先順位の共有が前提だ。優先順位の設定に経営ビジョンが欠かせないことを考えると、施設廃止の検討こそ行政経営の神髄といえないか。葉隠風にいえば「経営は捨てることと見つけたり」である。 **G**