

令和 3 年度

外部有識者ヒアリングを踏まえた補助事業見直しの
取組についての報告書

【抜粋】

令和 4 年 2 月 28 日

滋賀大学 経済学部 教授／社会連携センター長 横山 幸司
京都みやこ税理士法人 公会計プロジェクトマネージャー 廣瀬 浩志

資料 4

1 本調査の趣旨・目的

米原市では、令和2年3月に策定された第4次米原市行財政改革大綱（行政経営と改革の基本方針）に基づき、これまでの行政経営の在り方を見直し、未来につながる持続可能な行財政基盤を確立するとともに、職員の意識改革と働き方改革、行政経営および地域経営の改革を実行されてきた。

大綱では、3つの基本方針を掲げ、行財政改革の目標の実現に向けて計画的に取り組まれているが、その基本方針の一つである「行政経営システムの構築」を実行するため、合理的・客観的、中立公正な基準に基づく行政経営を進める仕組みと外部有識者との意見交換会を導入し、外部視点による専門性の高い意見を行政経営に反映するとされていることから、補助事業について外部有識者との意見交換会を実施することとなった。

今回は、令和3年度から令和4年度を補助金の適正化に向けた集中取組期間に位置付けられ、米原市補助金適正化に向けた庁内連携会議を中心に総点検に取り組まれた補助事業のうち、特に希望する2つの事業について、所管課が検討している見直しの方向性等についてヒアリングし、地方自治ならびに地方財政の専門家、公会計の専門家の視点から助言を行った。

本書では、その助言概要についてまとめるとともに、各事業のヒアリングによって得られた知見から、今後、貴市において重点的に取り組むことが望ましいと考える行財政改革の観点について報告を行う。

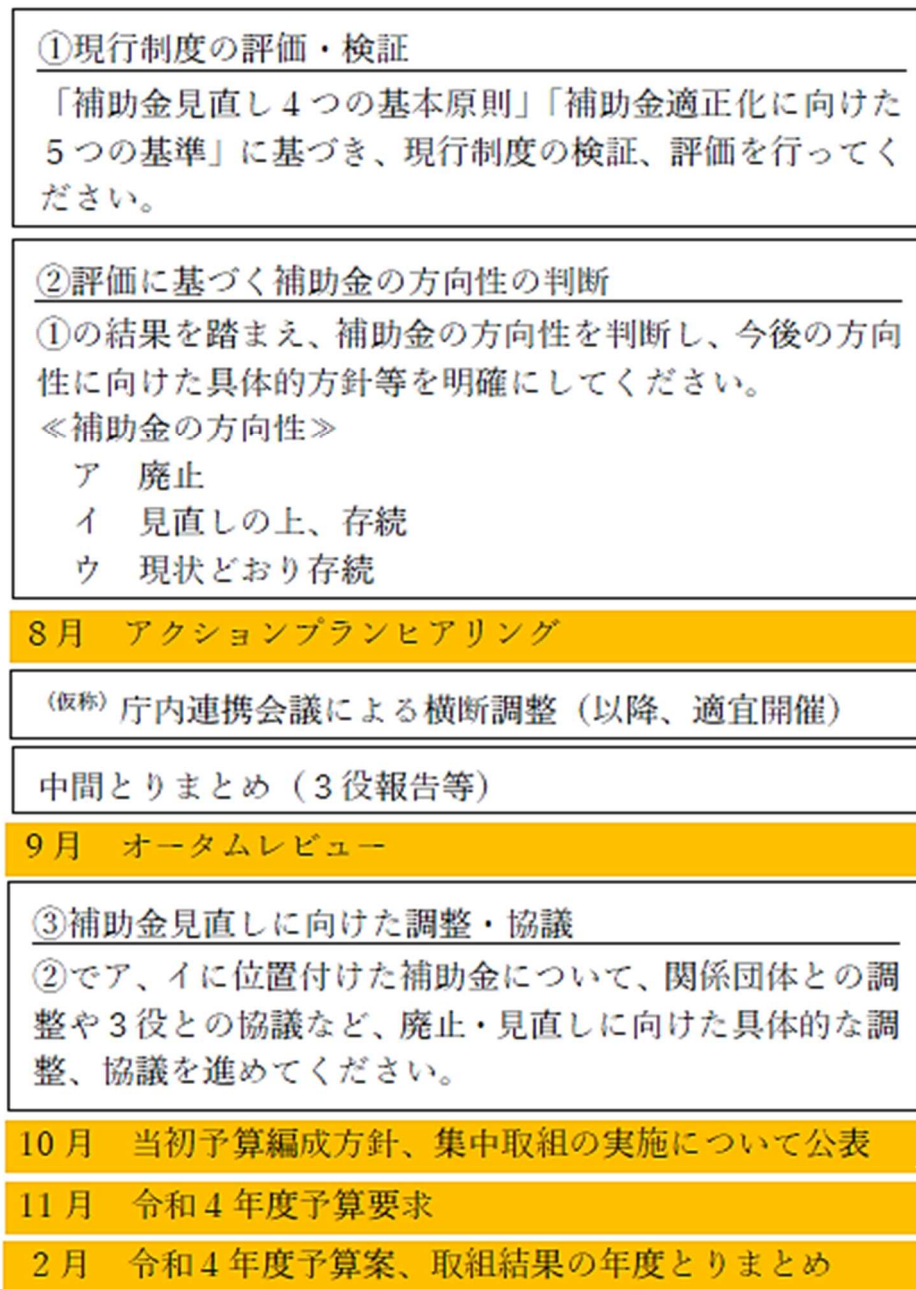
貴市に限らず、全国の自治体は、そもそも厳しい財政状況の中、新型コロナウイルス感染症対策という新たな財政需要が発生し、市税収入の面でも見通しが立て難い、非常に厳しい行財政運営を強いられる状況であると推察するが、本報告を参考に引き続き全庁あげて行財政改革に取り組まれない。

2 当該ヒアリングの位置づけについて

当該ヒアリングの位置付けは、貴市の取組である「事務事業見直しの指針」を参考とした事務事業見直しの一部とする。（下の図のうち、「④外部有識者による事業見直しヒアリング」に該当。）

資料 4

■補助金の適正化に向けた取組の流れ



④外部有識者による事業見直しヒアリングの実施

■外部有識者による事業見直しヒアリングの実施

日時	対象事業・担当課
10月21日(木) 13:30~15:30	観光関連団体補助金 (シティセールス課)
10月25日(月) 10:00~12:00	社会福祉団体補助金 (福祉政策課)
1月26日(水) 13:00~15:00	人権政策課所管補助金 (人権政策課)

資料 4

3 ヒアリング結果について

ヒアリング対象の事業の目的・概要と見直しの方向性について助言した内容については、以下のとおりである。

■各補助事業の見直しの方向性

観光関連 団体補助金	<ul style="list-style-type: none">●分析結果や市場調査など実態を把握したうえで市の観光ビジョンを立て、市と団体とそれぞれが担う役割を明確にする。●観光ビジョン確立のうえ、今後3年程度の事業計画・経営計画を立て、補助金の必要性、金額の妥当性を検討していく。●民間からの専門人材を確保する。(事務局長/3年間)
社会福祉 団体補助金	<ul style="list-style-type: none">●事業の委託先を補助団体1者からほかの民間事業者にも拡大する。●業務の仕様等に基づき、必ず中間報告や実績を確認し、状況によって改善も指導する。●民間事業者に任せていくことを前提にしつつ、計画的に見直しを進めるため、見直し方針、スケジュールを決定し、団体との協議を進める。●補助および委託事業については、1件ずつ内容を検証し、効果や必要性を検討すること。●補助団体本来の役割として、民間事業者・市民と行政をつなぐ役割を市側も理解して、実行されるように進める。

■補助事業への助言内容

人権政策課 所管補助金	<ul style="list-style-type: none">・団体補助から事業費補助へ、補助率、補助期間など、補助金について市の原則を設定し、運用すること。・団体に対して、自立して運営するための自己財源を確保するよう促すこと。・団体が自立運営できるためのスキルやノウハウが身につくように、自走に対する支援として補助金のあり方を検討されたい。・市は団体に対し、どのような役割を求めているのか明確にする必要がある。
----------------	--

資料 4

4 まとめ

ヒアリングを踏まえ、今後、貴市において重点的に取り組むことが望ましいと思われる行財政改革の観点は、以下のとおりである。

①補助事業の見直しについて

市民や団体などの活動支援や事業促進などを目的として、補助事業を実施しているが、その事業目的、対象者、事業の終期設定と目標とする成果等を検証し、改善の余地のあるものについて見直しをしていく必要がある。

今回は、令和5年度に向けて、各部局が所管するすべての補助事業について見直しをされた事業から課題がある2つの事業を選定されたが、各部局からの複数の事業を選定し、外部視点による客観的視点での見直しを進められたい。

その際、前述の「助言内容」でも述べたように、団体補助から事業費補助への転換、補助率の割合や補助期間など団体への補助金の支出について全庁的な基準・方針を定め、統一していくことが肝要である。同時に団体事務局を行政が担っているようなケースは補助金を出す側と受ける側が実質同一となり、利益相反関係になるため不祥事の温床となりやすいことから、早急に団体の自立を促していく必要がある。この点も併せて改善を進められたい。

②公共私役割分担と市民協働・公民連携の推進について

今回、3つの補助金について、ヒアリングを行ったが、いずれも補助金のあり方だけではなく、行政と民間団体との関係のあり方に関する問題も根底にある。それは、言い換えるならば、公共領域における公共私役割分担を整理し、市民や民間団体にどの部分を担ってもらい、どの部分を補助していくのかという普遍的な課題に行きつく。米原市におかれては、「米原市自治基本条例」は策定されているが、実質的な「市民協働推進計画」は策定されていない。また「米原市公民連携（PPP）の推進に関する指針」は策定されているものの、こちらも大まかな方針であり、より具体的な基準等が必要である。

前述したように補助金の支出について全庁的な基準を設け、その運用を徹底すると同時に、市民協働や公民連携に関しても、公共私役割分担を整理したうえで、適切な支援、民間活力導入を進められたい。

③行財政改革のための業務の棚卸しについて

今回、補助金の見直しにあたり、公会計による財務分析を行ったが、行財政改革の手順からすれば、現状分析は、いの一番に行う作業である。行財政改革の手順とは、①総合計画（行革大綱、内部統制方針）の策定→②現状分析（i 財務分析、ii 業務の棚卸し（業務量調査））→③事務事業の見直し（歳入・歳出の見直し）→④具体的な改善（既存制度の見直し、民間活力の導入等）→⑤定期的なモニタリング（政策評価・監査）である。

現状分析には、財務分析と業務の棚卸しがある。自治体の経営状況は財務分析で分かるが、さらにどんな事務事業があって、誰がどんな事業を行っているのか、従事時間はどれだけか、RPAやアウトソーシング導入は可能か等を詳しく調べるためには、業務の棚卸しが必要である。

資料 4

行財政改革のセオリーに沿って業務の棚卸しや他の歳出・歳入の見直し等も順を追って進められたい。

④行財政改革のための公会計財務分析について

複式簿記を採用した公会計で財務分析を行う必要があり、今回は5つの視点による分析を行い、県内団体との比較や位置を把握することで改善すべき科目や点の一端を明らかにすることができた。ただし、公会計財務4表におけるコスト集約は「性質別」であり、詳細分析を行うには不十分であるため、今回は「目的別」要素を加えたツール「標準目別行政コスト計算書」を試作した。これによって「どこの・何が」というコストの「見える化」が促進され、本格的かつ一体的な行財政改革が可能となり、このツールはその切り札となるべきものである。この結果を今後の財政運営に生かし、より一層、健全な財政運営に努められたい。

I. 5つの視点による財務分析

1. 5つの視点とは

- (1) 資産形成度 保有資産に関して、規模・老朽化度合・将来の更新額を測ることにより自治体の資産形成状況を把握するもの。
- (2) 世代間公平性 社会資本等（資産）の負担額について、将来世代（負債）と現世代（純資産）の割合を測ることにより自治体の世代間公平性を把握するもの。
- (3) 持続可能性 行政コストが財源により賄われているか、負債の規模を測ることにより自治体の持続可能性を評価するもの。
- (4) 効率性 行政コストや税収の規模を測ることにより自治体の効率性を評価するもの。
- (5) 自律性 行政コストのうち、受益者負担額の割合を測定することにより自治体の自律性を評価するもの。

資料 4

★大切なポイント

(1) 純資産比率と実質純資産比率（経営安全性の検証）

貸借対照表

資産 570億円	負債 274億円
	純資産 296億円

純資産比率

$\frac{\text{純資産}}{\text{資産}}$	$\frac{296\text{億}}{570\text{億}}$	52%
--------------------------------	-----------------------------------	-----



貸借対照表

インフラ資産以外 461億円	負債 274億円
インフラ資産 109億円	純資産 296億円

換金性なし



貸借対照表

インフラ資産以外 461億円	負債 274億円
	純資産 187億円

実質純資産比率

$\frac{\text{純資産}}{\text{資産}}$	$\frac{187\text{億}}{461\text{億}}$	40.5%
--------------------------------	-----------------------------------	-------

資料 4

★大切なポイント

(2) 全体会計では実質純資産がマイナスになる

(一般会計等)

貸借対照表

インフラ資産以外 461億円	負債 274億円
	純資産 187億円

実質純資産比率		
$\frac{\text{純資産}}{\text{資産}}$	$\frac{187\text{億}}{461\text{億}}$	40.5%

(全体会計)

貸借対照表

インフラ資産以外 534億円	負債 735億円
	純資産 -201億円

実質純資産比率		
$\frac{\text{純資産}}{\text{資産}}$	$\frac{-201\text{億}}{534\text{億}}$	-37.6%

公営企業の財務体質

資料 4

(6) 全指標まとめ表

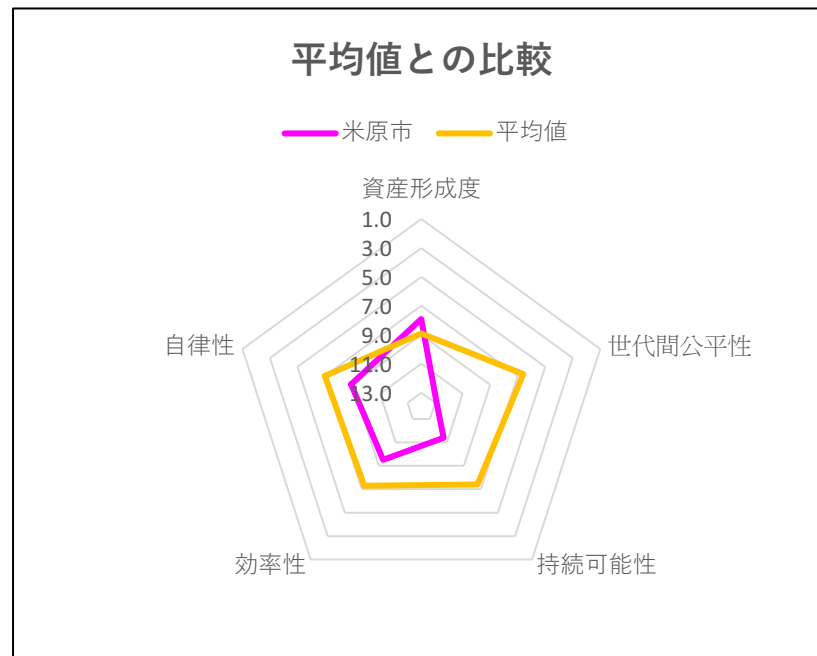
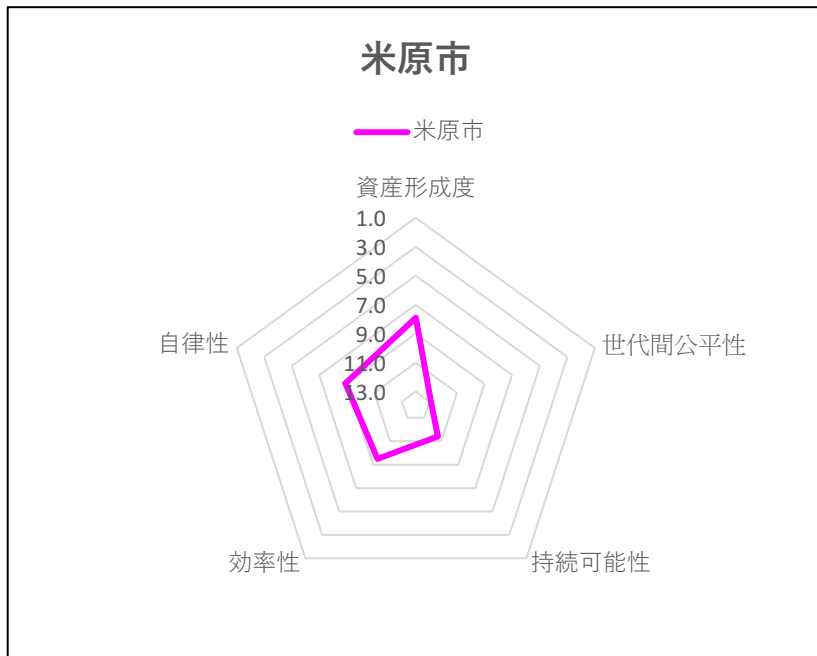
30年度決算値

資産形成度			世代間公平性			持続可能性		効率性					自律性
有形固定資産 減価償却率 (%)	住民一人当たり 資産額 (万円)	住民一人当たり 資産更新必要額 (万円)	純資産比率 (%)	実質純資産比率 (%)		行政コスト対 税収等比率 (純経常行政コ スト) (%)	住民一人当たり 負債額 (万円)	住民一人当たり 行政コスト (万円)	住民一人当たり 人件費 (万円)	住民一人当たり 減価償却費 (万円)	住民一人当たり 補助金額 (万円)	住民一人当たり 税収 (万円)	受益者負担の 割合 (%)
				一般会計等	全体会計								
野洲市	湖南市	栗東市	長浜市	守山市	守山市	栗東市	守山市	栗東市	草津市	守山市	大津市	高島市	東近江市
草津市	彦根市	守山市	草津市	長浜市	大津市	近江八幡市	草津市	守山市	栗東市	栗東市	守山市	米原市	野洲市
東近江市	野洲市	彦根市	守山市	近江八幡市	彦根市	草津市	近江八幡市	草津市	守山市	東近江市	彦根市	長浜市	栗東市
近江八幡市	米原市	野洲市	近江八幡市	草津市	長浜市	守山市	彦根市	大津市	近江八幡市	湖南市	栗東市	甲賀市	甲賀市
甲賀市	栗東市	大津市	大津市	東近江市	13市平均値 (7.52値平均)	東近江市	大津市	湖南市	大津市	野洲市	近江八幡市	東近江市	彦根市
彦根市	守山市	湖南市	甲賀市	高島市	近江八幡市	高島市	長浜市	野洲市	彦根市	彦根市	草津市	近江八幡市	草津市
13市平均値	東近江市	東近江市	13市平均値	大津市	草津市	大津市	13市平均値	近江八幡市	長浜市	大津市	野洲市	13市平均値	大津市
守山市	大津市	近江八幡市	彦根市	13市平均値	東近江市	13市平均値	湖南市	彦根市	野洲市	近江八幡市	甲賀市	湖南市	13市平均値
栗東市	近江八幡市	米原市	東近江市	甲賀市	野洲市	湖南市	甲賀市	東近江市	湖南市	草津市	湖南市	野洲市	高島市
長浜市	13市平均値	13市平均値	高島市	彦根市	高島市	米原市	東近江市	13市平均値	13市平均値	米原市	13市平均値	彦根市	米原市
米原市	草津市	草津市	野洲市	野洲市	甲賀市	野洲市	野洲市	甲賀市	甲賀市	13市平均値	東近江市	草津市	近江八幡市
大津市	甲賀市	甲賀市	栗東市	米原市	栗東市	長浜市	栗東市	長浜市	東近江市	長浜市	長浜市	栗東市	湖南市
湖南市	長浜市	長浜市	米原市	湖南市	湖南市	甲賀市	米原市	米原市	米原市	甲賀市	高島市	大津市	守山市
高島市	高島市	高島市	湖南市	栗東市	米原市	彦根市	高島市	高島市	高島市	高島市	米原市	守山市	長浜市

13団体中 10位 4位 9位 12位 11位 13位 9位 12位 12位 12位 10位 13位 2位 9位

資料 4

(7) 総括



資産形成度

老朽化比率は58.8%と県内平均を若干上回り、6割に近づいているため、既に償却済みの資産が発生していることを意味する。住民一人当たりの資産額は決して過剰保有ではなく、住民一人当たりの資産更新必要額についても県内平均値となっている。今後の人口減少を見込み、スクラップ&ビルドと長寿命化との選択適用など、今後の更新計画の見直しの精緻化、実行は必須である。

世代間公平性

純資産比率は県内平均を大きく下回り52%となっている。将来世代が48%もの負担を余儀なくされている状態である。資産の過剰保有がないのに地方債残高が多いのは連結対象団体の資産形成に係る地方債発行などが主な原因か。換金価値のないインフラ資産を除いた「実質純資産比率」は一般会計等ベースで40.6%であり、全体会計ベースではマイナス37.6%となっている。これは、主に公営企業の財政状態が大きく影響しているためであり、公営企業債残高が多いことを意味している。

病院、水道、下水など公営企業経営の改善は全国的に喫緊の課題であり、中身のある経営戦略を実行し、少なくとも2年ごとに計画値と実数値の予実対比による戦略見直しを定期的な経営習慣としなければならない。

持続可能性

行政コスト対税収等比率は99.8%であり、100%未満を維持している。これが100%を超えることは、行政コストが財源で賄えていないため厳に慎むべきである。この比率が低いほど民間企業でいう「もうけ」が多いことを意味する大切な指標である。また、住民一人当たりの負債額は県内平均を大きく上回っており、一般会計等においても地方債が多い。

効率性

住民一人当たりの税収は県内第2位の結果となり良好な収益環境であるにも拘わらず、それ以外の4指標は全て県内平均を下回っている。特に目立つのが住民一人当たりの補助金であり、県内最下位となっている。(住民一人当たりの補助金は13万円)

県内最上位である大津市の3万円と比べると、実に10万円もの差が生じている。使用節の違による要因もあるが、まずは現状分析が必要な指標である。

資料 4

自律性

受益者負担の割合は県内平均値を下回っている。決して受益者負担が大きいわけではないが、手数料収入の見直しなど受益者負担の適正化が必要である。

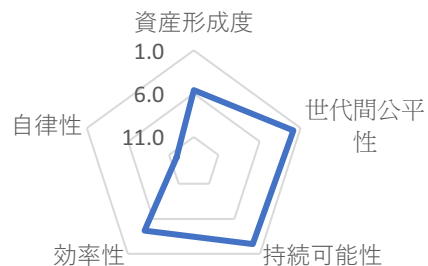
ご提案

負担金・補助金の見直しは必須であるが、特に連結対象団体への負担金についてその内容を精査し、連結対象団体そのものの経営分析・経営改善を実行する必要がある。(根本的原因の除去)

また、水道事業、下水道事業の経営戦略について、独立採算の考え方により真に持続可能なものとなっているか、確認が必要である。少なくとも2年に一度、計画値と実績値の乖離評価を行い、改善案を実行するPDCAサイクルを回していかななくてはならない。広域化などの抜本的な改革は県単位の事業であるので、単独の経営努力ではなし得ない。

参考

守山市



平均値との比較



資料 4

・標準目別に見た補助金の偏在（8市平均との比較）

