

個別外部監査結果報告書

「集中改革プランに基づく財政健全化事務について
－実質公債費比率の低減に向けて－」

平成21年12月

上牧町個別外部監査人

公認会計士 森田祐司

目次

第1 個別外部監査の概要.....	1
【1】外部監査の種類.....	1
【2】監査の対象とした事項名.....	1
【3】外部監査の方法.....	1
1. 監査の視点.....	1
2. 監査の目的.....	1
3. 主な監査手続き.....	2
【4】外部監査の実施時期.....	2
【5】外部監査人補助者の資格と氏名.....	2
【6】利害関係.....	2
第2 財政悪化の原因分析.....	3
【1】財政健全化法における各比率の状況.....	3
1. 財政健全化法における各比率の推移状況.....	3
2. 実質赤字比率の状況.....	3
3. 連結実質赤字比率の状況.....	3
4. 実質公債費比率の状況.....	3
5. 将来負担比率の状況.....	4
6. 財政状況推移のまとめ.....	4
【2】歳入歳出収支および地方債残高の状況.....	4
1. 歳入歳出収支および地方債残高の全般的推移状況.....	4
2. 歳入の推移.....	6
3. 歳出の推移.....	7
4. 地方債残高および公債費の推移状況.....	8
【3】財政悪化の根本的要因.....	12
1. 大型公共事業の実施と多額の地方債の発行.....	12
2. 投資意思決定の過程の問題点.....	12
第3 財政改善のための取組状況.....	14
【1】集中改革プラン策定の背景.....	14
【2】集中改革プランによる取り組み状況.....	14
1. 集中改革プランの概要.....	14
2. 町税収入等自主財源の確保（歳入増加）策の概要.....	14
3. 費用節減（歳出減少）策の概要.....	15
4. 集中改革プランの具体的効果見込額.....	16
5. 財源確保策、費用節減策の具体的内容.....	16
【3】公債費削減に向けた取り組み.....	30

1. 実質公債費比率削減に向けて	30
2. 「市町村財政健全化貸付事業（案）」の活用	30
第4 土地開発公社の問題について	32
【1】土地開発公社の現状.....	32
1. 土地開発公社の業績について	32
2. 保有土地の概要.....	33
【2】土地開発公社に対する改善計画	35
1. 土地開発公社の町財政へのインパクト	35
2. 具体的な対応策.....	36
【3】計画実施後の見通し.....	38
第5 監査の結果及び意見の総括.....	39
【1】財政悪化要因	39
1. 公債費の増大について.....	39
2. 土地開発公社について.....	39
【2】町の抱えるリスク	40
【3】今後の課題とその改善策	40
1. 健全化計画策定に当たっての留意点.....	40
2. 再発防止策の策定	40
3. PDCA サイクルの導入	41
4. 改革プランへの意見及び追加して検討する施策等についての要約.....	41
5. 公債費削減に向けた取り組みについて	43
6. 情報開示と説明責任の強化.....	43

第1 個別外部監査の概要

【1】外部監査の種類

地方公共団体の財政の健全化に関する法律第26条第1項及び地方自治法第252条の41第1項に規定する個別外部監査

【2】監査の対象とした事項名

集中改革プランに基づく財政健全化事務について
－実質公債費比率の低減に向けて－

【3】外部監査の方法

1. 監査の視点

上牧町（以下、町）は平成20年度に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（以下、財政健全化法）に定める**実質公債費比率が26.4%**となり、早期健全化基準の25%以上となった。このため町には「財政健全化法第四条の規定に基づく「財政健全化計画」（以下、「財政健全化計画」）の策定義務が課せられる。

町の財政状態は、平成20年度において急激に悪化したものではなく、例えば、実質単年度収支は平成13年度以降毎年赤字となっている。そこで、町は平成19年2月に平成18年度から平成22年度までの5年間の「上牧町財政健全化計画―「集中改革プラン」―」（以下「集中改革プラン」）を策定し、財政の健全化に努めている。

今般策定義務が課せられた「財政健全化計画」は、当該「集中改革プラン」の実施経過を踏まえて策定されるものであるため、「集中改革プラン」に記載された財政健全化事務の実施経過を把握し、これが実質公債費比率の低減に向けて有効に機能しているかという視点で監査を実施する。

2. 監査の目的

財政健全化法に基づく個別外部監査の要点は、町が分析した財政状況の悪化要因を把握し、健全化に向けた課題を抽出することにある。

（1）財政状況悪化要因の把握

財政健全化に向けた課題の抽出のため、町が分析している財政状況悪化の要因を把握・検討する必要がある。そのため、まずは町の財政状況全般及び財政状況悪化要因についてヒアリングを行い、監査人として財政状況悪化要因を検討した。

（2）健全化に向けた課題の抽出

財政健全化に向けた課題の抽出には、財政状況悪化要因との関連において「集中改革プラン」が妥当なものであるかどうか、また、それが確実に実行され、その効果が適切にモニタリングされているかが重要である。そこで、これらの観点から

「集中改革プラン」に基づく財政健全化事務の監査を実施し、財政健全化に向けた課題を抽出した。

3. 主な監査手続き

監査対象とした「集中改革プラン」に基づく財政健全化事務に関連して、主に以下の監査手続きを実施した。

- ◆ 町の財政状況全般に関してヒアリングを行うとともに、関連資料を入手し過年度からの財政状況の推移を分析、検討した。
- ◆ 町の財政状況悪化要因の分析結果に関してヒアリングを行うとともに、関連資料を入手し、財政状況悪化要因を検討した。
- ◆ 「集中改革プラン」の各項目ごとに、その内容をヒアリングするとともにプラン策定の根拠資料を入手し吟味した。
- ◆ 「集中改革プラン」の実行管理の方法をヒアリングした。
- ◆ 「集中改革プラン」の各項目ごとに、計画値・実績値との相違の状況をヒアリングするとともに根拠資料を入手し、吟味した。

なお、本報告書に記載した数値については、基本的には表示単位未満を四捨五入しているが、監査人が入手した資料、表の作成上の調整等により一部四捨五入とっていない場合がある。

【4】外部監査の実施時期

平成21年9月25日から平成21年12月28日まで

【5】外部監査人補助者の資格と氏名

公認会計士	西 育良
公認会計士	大川幸一
公認会計士	小室将雄
公認会計士	佐竹優子

【6】利害関係

個別外部監査の対象とした事項につき、地方自治法第252条の29に規定する利害関係はない。

第2 財政悪化の原因分析

【1】財政健全化法における各比率の状況

1. 財政健全化法における各比率の推移状況

財政健全化法における各比率の推移は下表にまとめられる。町が早期健全化団体（財政健全化法の早期健全化基準に抵触している団体を早期健全化団体と呼ぶ）に陥ったのは、実質公債費比率が26.4%と、早期健全化基準の25%以上となったことによる。

区分	実質赤字比率 (%)	連結実質赤字 比率(%)	実質公債費 比率(%)	将来負担比率 (%)
平成18年度	10.10	(未算定)	21.5	(未算定)
平成19年度	4.58	—	24.7	335.0
平成20年度	1.50	—	26.4	306.0
早期健全化基準	14.95	19.95	25.0	350.0
財政再生基準	20.00	40.00	35.0	—

2. 実質赤字比率の状況

実質赤字比率をみると、早期健全化基準14.95%に対し、平成18年度は10.10%と算定されており、一般会計等の赤字規模が、標準的な収入である標準財政規模の約1割に至っていたことがわかる。ただ平成19年度以降は赤字幅が縮小傾向にあり、単年度収支が黒字化し、一般会計等の収支バランスが改善されていることが読み取れる。

3. 連結実質赤字比率の状況

連結実質赤字比率については、平成19年度、平成20年度ともに一般会計等の赤字が公営事業会計（水道事業会計）の黒字でカバーされているため算定対象外となっている。

4. 実質公債費比率の状況

今回早期健全化団体に陥る要因となった実質公債費比率であるが、これは町の一般会計や特別会計だけでなく、関連する一部事務組合等も含めたより広い範囲を対象として、町の通常収入に対する公債費（公債の元利償還に要する経費）の負担割合を算定したものである（厳密な定義は財政健全化法、第二条一項三号参照）。この数値が高いということは、町の通常収入規模に比して、公債の発行額が多かった可能性があることを意味する。よって、実質公債費比率の悪化要因を検討するには、過去の起債する元となった事業計画（公債返済計画を含む）の適切性を検討することが必要である。

5. 将来負担比率の状況

将来負担比率とは、一部事務組合等だけでなく、土地開発公社も含めた連結ベースの負債額が、一般会計等の通常収入に比してどれ位の割合かを算定したもの（厳密な定義は財政健全化法、第二条一項四号参照）であり、平成20年には若干改善されているが、平成19年度以降、300%を超過し、早期健全化基準の350%に近い。

早期健全化基準には抵触していないものの、将来的な町の負担が過大となっており、過大な借金が将来世代に先送りされていることがわかる。後述するが、この数値が悪化している主要な要因は土地開発公社の巨額債務にある。

6. 財政状況推移のまとめ

以上のように、4指標（実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率）をみると、町の財政状況は平成20年度に急激に悪化した訳ではなく、過年度からの悪化傾向に歯止めをかけつつあったが、平成20年度までに早期健全化団体転落を回避するには至らなかったということがわかる。また、早期健全化基準以上となった実質公債費比率だけでなく、実質赤字比率や将来負担比率についても過年度から悪化していたことがわかる。そこでまず、以下において過去の歳入歳出等の推移をもとに、町の財政が悪化した原因について検証していきたい。

【2】歳入歳出収支および地方債残高の状況

1. 歳入歳出収支および地方債残高の全般的推移状況

町における直近10年間の歳入歳出収支および地方債残高の推移は以下のとおりである。

(単位：百万円)

区分	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
歳入総額	10,002	12,238	9,879	9,093	8,758
歳出総額	9,635	12,117	9,479	8,990	8,735
歳入歳出差引額	367	121	400	103	23
翌年度繰越財源	257	54	274	54	21
実質収支	110	67	126	49	3
単年度収支	55	△43	59	△77	△46
実質単年度収支	138	206	△379	△26	△78
財政調整基金現在高	226	475	32	65	13
標準財政規模	5,149	5,241	5,097	4,899	4,487
地方債残高	14,336	16,715	16,941	17,108	18,000
区分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
歳入合計	6,732	6,629	6,273	6,506	6,442
歳出合計	6,952	7,044	6,735	6,733	6,496
歳入歳出差引額	△220	△415	△462	△227	△54
翌年度繰越財源	132	29	0	3	22
実質収支	△352	△443	△462	△230	△76
単年度収支*1	△355	△91	△19	232	154
実質単年度収支*2	△366	△72	△19	290	209
財政調整基金現在高	2	0	-	-	-
標準財政規模	4,486	4,515	4,593	4,756	4,822
地方債残高	17,575	16,919	16,087	14,740	13,349

* 1 : 当該年度の決算による実質収支から前年度の実質収支を差し引いた額をいう。

* 2 : 単年度収支に実質的な黒字要素や赤字要素を加減した額をいう。

実質単年度収支 = 単年度収支 + 財政調整基金積立金 + 地方債繰上償還金 - 財政調整基金取崩額

【歳入歳出収支の推移の全体的状況】

町の収支状況の推移をみると、実質収支がマイナスとなったのは平成 16 年度以降であるが、実質単年度収支は平成 13 年度以降にマイナスに転じ、平成 18 年度まで連続してマイナス計上されている。また財政調整基金も平成 12 年度には 475 百万円あったものの、それ以降は減少の一途を辿り、現在は枯渇状態に陥っている。この累積赤字の影響で、実質収支も平成 16 年度にマイナスに転じ、それ以降、赤字決算が続いている。

【集中改革プランの効果】

しかしこのまま赤字決算が続くと、町は早期健全化団体どころか、財政再生団体へと転落していくリスクも高まってきたため、町ではこの財政悪化の状況を解消すべく、平成 18 年度に「集中改革プラン」を策定し、歳入増加及び歳出削減による対応が図られた。その結果、単年度ベースの収支は改善され、平成 19 年度以降、単年度収支および実質単年度収支は何れも黒字に転換し、実質収支の赤字幅も縮小しつつある。

【歳入歳出の主な増減とその主要因】

また歳入歳出の大きな動きをみてみると、平成 12 年度には歳入歳出が前年比で 20 億円以上増加し、平成 16 年度には歳入歳出が前年比で 20 億円程度減少していることがわかる。平成 12 年度の歳入歳出増加は、保健福祉センターの建設による普通建設事業費増加による影響が大きく、平成 16 年度の歳入歳出減少は、大規模な投資事業をストップさせ、設備の維持管理に必要な最低限のレベルでの投資にとどめたことによる影響が大きい。

このようにみてみると、町の財政悪化の要因は諸々あるものの、その最大要因は大型事業に対する投資によるものと考えられる。

以下、歳入歳出および地方債残高の年次推移を項目ごとに分析することで、原因を検証していきたい。

2. 歳入の推移

町における直近 10 年間の歳入の推移は以下のとおりである。

(単位：百万円)

区分	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
地方税	2,165	2,055	2,028	1,979	1,882
地方譲与税	59	61	62	63	66
利子割交付金等	32	145	144	43	31
地方消費税交付金	127	131	130	117	139
自動車取得税交付金	45	45	42	39	40
地方特例交付金	96	111	106	103	102
地方交付税	2,895	2,971	2,819	2,730	2,411
交通安全対策特別交付金	4	4	4	4	4
分担金・使用料・手数料	222	183	195	204	220
国・県支出金	2,107	1,969	1,801	1,576	1,460
財産収入	103	162	216	301	93
寄付金	13	0	58	10	7
繰入金	292	438	686	42	155
繰越金	247	367	121	400	103
諸収入	126	318	115	121	96
町債	1,468	3,278	1,352	1,361	1,950
歳入合計	10,002	12,238	9,879	9,093	8,758
区分	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
地方税	1,962	1,953	2,015	2,243	2,257
地方譲与税	110	153	230	66	63
利子割交付金等	46	54	53	58	30
地方消費税交付金	154	143	152	152	143
自動車取得税交付金	40	39	39	36	32
地方特例交付金	96	90	74	18	46
地方交付税	2,364	2,375	2,256	2,375	2,467
交通安全対策特別交付金	4	4	4	4	3
分担金・使用料・手数料	227	236	315	318	315
国・県支出金	645	690	499	585	605
財産収入	102	46	21	283	146
寄付金	3	0	-	-	0
繰入金	65	33	12	4	3
繰越金	23	132	29	0	3
諸収入	111	94	74	42	43
町債	779	588	501	323	286
歳入合計	6,732	6,629	6,273	6,506	6,442

【町債、国・県支出金の推移状況】

歳入面では、大型事業の実施、縮小に伴う町債発行の増減が歳入全体に与える影響が大きい。具体的には、平成 12 年度の保健福祉センター建設に伴う町債発行に伴う歳入増加（対前年比+18 億円）や、財政改善を目的とした平成 16 年度の公営住宅整備事業や分譲住宅造成事業等の縮小・凍結に伴う町債発行の制限（対前年比△12 億円）が大きな変動要因となっている。またこれらの事業縮小に伴い、平成 16 年度以降は、普通建設事業費補助金等の減少に伴う国・県支出金も大幅に減少するとともに（対前年比△8 億円）、国の三位一体改革により地方交付税も削減され、国や県への依存財源が大幅に減少したことが町にとって大きな痛手となった。

【地方税、分担金・使用料・手数料の推移状況】

町の主たる自主財源である地方税については、景気や徴収率の低迷により、集中改革プランの策定により徴収体制を強化するまでは減少傾向にあり、歳入減少の一要因となっていた。

町における公共サービスの使用料等についても、受益者の負担をできるだけ軽減すべく低水準に設定されていたため、集中改革プラン策定時に、受益と負担の適正化を図るべく各種使用料や手数料について単価の見直しを行った結果、2億円前後しかなかった収入が3億円程度にまで増加した。

【その他】

繰入金の推移をみると、以前は財政調整基金の取崩等により、歳入不足を補っていたが、取崩資金も枯渇してきたことから繰入金も減少していることが読み取れる。

3. 歳出の推移

町における直近10年間の歳出の推移は以下のとおりである。

(単位：百万円)

区分	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
人件費	1,863	1,825	1,906	1,860	1,813
物件費	934	1,067	1,086	1,114	1,155
維持補修費	25	32	63	48	51
扶助費	471	307	347	369	439
補助費等	766	586	632	635	664
公債費	1,339	1,417	1,663	1,708	1,513
積立金	306	596	98	70	18
投資及び出資金・貸付金	0	20	-	6	-
繰出金	545	687	631	698	680
前年度繰上充用金	-	-	-	-	-
普通建設事業費	3,373	5,579	3,053	2,482	2,403
災害復旧事業費	13	-	-	-	-
歳出合計	9,635	12,117	9,479	8,990	8,735
区分	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
人件費	1,763	1,790	1,665	1,519	1,467
物件費	1,063	953	910	801	804
維持補修費	36	23	18	31	22
扶助費	505	494	498	525	542
補助費等	699	656	691	602	617
公債費	1,622	1,631	1,701	2,020	1,995
積立金	6	12	0	0	0
投資及び出資金・貸付金	0	-	0	-	1
繰出金	638	675	675	661	699
前年度繰上充用金	-	352	443	462	230
普通建設事業費	620	458	132	108	118
災害復旧事業費	-	-	-	3	-
歳出合計	6,952	7,044	6,735	6,733	6,496

【公債費の推移】

歳出の内訳をみると、平成 15 年度までは、保健福祉センターをはじめとする普通建設事業費が大きな割合を占めていたが、財政悪化に伴い、平成 16 年以降は大型事業を縮小し、歳出額を減少させている。しかしその一方で、過去の大型事業の実施に伴い発行した地方債の償還負担が拡大し、公債費はこの 10 年間で約 1.5 倍にまで膨らんでいる。

また、平成 17 年度以降、前年度繰上充用金が計上されていることから、平成 16 年度以降は、単年度の歳入で歳出を賄いきれず、翌年度の歳入を繰り上げて当該年度に充当していることもわかる。

【集中改革プランの効果】

この歳出増大を少しでも減少させるため、町は集中改革プランに基づき、定員適正化（人員削減）や給与減額、経費削減等を徹底した結果、平成 20 年度の人件費は過去 10 年間で最大であった平成 13 年度の 23%減、物件費についても同様に、平成 15 年度の 30%減を実現させている。

ただ、扶助費については住民サービスの観点から容易に費用削減できる性質のものではなく、高齢化等に伴いニーズも高まってきていることから、費用は増加傾向にある。

4. 地方債残高および公債費の推移状況

(1) 地方債事業別残高一覧

平成 20 年度末における、町の地方債の残高は 13,349 百万円となっている。当該地方債の、平成 13 年度以降の事業別残高の推移は以下のとおりである。

(単位：百万円)

区分	H13 年度末	H14 年度末	H15 年度末	H16 年度末	H17 年度末	H18 年度末	H19 年度末	H20 年度末
普通建設事業債	16,447	16,331	16,600	15,217	14,292	13,152	11,635	10,135
1.義務教育整備事業	2,424	2,231	2,027	1,817	1,603	1,412	1,178	1,018
2.保健福祉センター整備事業	1,950	1,709	1,469	1,230	978	773	567	361
3.文化センター整備事業	1,967	1,911	2,187	2,160	2,132	2,045	1,776	1,506
4.公民館整備事業	95	86	136	165	153	138	122	105
5.ゴミ処理施設整備事業	304	302	558	535	573	501	429	346
6.道路整備事業	561	635	637	598	580	543	483	428
7.公営住宅整備事業	6,310	6,453	6,602	6,500	6,143	5,783	5,357	4,889
8.分譲住宅造成事業	890	1,051	1,018	898	853	774	695	614
9.その他	1,947	1,953	1,965	1,316	1,277	1,183	1,028	867
災害復旧事業債	17	14	12	9	7	5	2	-
特例事業債	478	762	1,388	2,348	2,620	2,930	3,102	3,214
合計	16,941	17,108	18,000	17,575	16,919	16,087	14,740	13,349

【主な残高の内容】

上記の表によると、平成 15 年度末までは地方債残高は増加しているが、平成 16 年度以降は大型事業の縮小・凍結の結果、残高は減少している。

普通建設事業債のうち、金額的重要性の高いものとしては、1. 義務教育設備事業、2. 保健福祉センター整備事業、3. 文化センター整備事業、7. 公営住宅整備事業、があげられる。

まず「1. 義務教育設備事業」については、住民の強い要望により建設された上牧第二中学校の建設や、上牧第三小学校の建設等に伴う起債分が含まれているが、平成 13 年度以降は減少傾向にあり、返済段階にあることが読み取れる。次に「2. 保健福祉センター整備事業」についてであるが、平成 12 年度に保健福祉センターの建設に伴い事業債を発行しており、平成 13 年度以降に順次返済されているが、公債費負担は大きなものとなっている。

一方、平成 13 年度以降にもそれ以外の事業ではなお大型事業が実施されており、平成 15 年度までは「3. 文化センター整備事業」や「7. 公営住宅整備事業」においても、盛んに大型の事業投資が実施されてきた。

【公債費比率への影響】

このような投資的経費に伴う財源の多くを起債に依存し、その負担を先送りしてきた結果、平成 16 年度以降に大型事業投資の規模縮小や事業を凍結しても、過去に発行した事業債の元利償還額は増加傾向にあり、公債費は大幅に増加した。特に平成 19 年度、平成 20 年度の公債費負担は大きく、平成 20 年度の公債費は 1,995 百万円と、歳出総額 6,496 百万円の約 3 割を占めるまでに至り、実質公債費比率を悪化させた。

(2) 公債費の増加要因

町の分析結果に基づき、平成 19 年度以降に公債費が急増した理由をみると、平成 15 年度および平成 16 年度に起債した大型の事業債や臨時財政対策債について、3 年間の償還据置期間が経過し、平成 19 年度から元利償還が開始されたことが大きいことがわかる。

具体的には、公債費の増加に大きく影響（年間 10 百万円以上の影響）を与えた地方債として、以下 5 本の事業債があげられ、文化センターにかかる借換債（No. 1 および No. 2）だけでも平成 19 年度以降は元金償還額が毎年 217 百万円も発生するなど、かなりの負担増加となっていることがわかる。

【起債条件】

No.	事業名	償還期限 (うち据置)	借入日	返済期限	起債額 (千円)	利率 (%)
1	アートピア上牧(文化センター) 建設借換債	10 (3)	H15.5.30	H24.11.30	680,500	0.61
2	アートピア上牧(文化センター) 建設借換債	10 (3)	H15.10.31	H25.10.31	783,500	1.50
3	小集落地区改良事業債	10 (3)	H16.5.31	H26.5.30	299,200	1.70
4	臨時財政対策債	20 (3)	H16.5.27	H36.3.25	235,400	1.40
5	文化センター改修事業	20 (3)	H16.5.31	H36.3.31	265,100	1.70

【金額の推移】

(単位：百万円)

事業名		H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
義務教育 整備事業債	元金返済	191	233	160	166	171	92	59	57	58
	利払	53	46	37	31	25	19	16	15	13
	年度末残高	1,412	1,178	1,018	853	682	590	531	474	416
保健セン ター整備 事業債	元金返済	206	206	206	137	70	15	15	15	15
	利払	16	13	10	7	5	4	3	3	3
	年度末残高	773	567	361	224	154	139	123	108	93
文化セン ター改修事 業債 (*1)	元金返済	87	269	270	270	270	271	258	141	30
	利払	25	24	21	18	15	12	9	6	4
	年度末残高	2,045	1,776	1,506	1,236	966	695	437	296	266
公民館整備 事業債	元金返済	15	16	18	12	13	13	13	13	11
	利払	4	3	3	2	2	1	1	1	1
	年度末残高	138	122	105	92	80	67	54	41	30
ごみ処理 施設整備 事業債	元金返済	72	73	83	82	83	49	49	50	13
	利払	7	7	6	4	3	2	2	1	0
	年度末残高	501	429	346	263	180	131	82	32	19
道路整備 事業債	元金返済	58	60	55	59	48	49	40	38	38
	利払	13	11	9	8	6	5	4	3	3
	年度末残高	543	483	428	369	320	271	231	192	155
公営住宅 整備事業債 (*2)	元金返済	360	426	672	790	338	341	336	328	276
	利払	165	153	140	115	91	82	74	66	58
	年度末残高	5,783	5,357	4,889	4,318	3,980	3,639	3,303	2,975	2,699
分譲宅地 整備事業債	元金返済	79	80	81	82	83	84	85	86	70
	利払	11	10	9	8	6	5	4	3	2
	年度末残高	774	695	614	532	449	365	280	194	124
その他	元金返済	146	155	161	145	128	93	71	62	56
	利払	18	17	15	12	10	9	8	7	6
	年度末残高	1,183	1,028	867	721	593	500	429	367	311
災害復旧 事業債	元金返済	3	2	1	-	-	-	-	-	-
	利払	0	0	0	-	-	-	-	-	-
	年度末残高	5	2	-	-	-	-	-	-	-
特例事業債 (*3)	元金返済	119	152	174	192	215	240	260	249	232
	利払	34	40	47	53	56	50	46	42	42
	年度末残高	2,930	3,102	3,214	3,021	2,806	2,566	2,306	2,057	1,824
住宅新築資 金等貸付事 業債	元金返済	7	8	7	11	5	5	6	6	6
	利払	4	3	3	3	2	2	2	1	1
	年度末残高	78	69	61	50	45	40	34	28	22
合計	元金返済	1,343	1,680	1,888	1,946	1,424	1,252	1,192	1,045	805
	利払	350	327	300	261	221	191	169	148	133
	元利償還額	1,693	2,007	2,188	2,207	1,645	1,443	1,361	1,193	938
	年度末残高	16,165	14,809	13,410	11,679	10,255	9,003	7,810	6,764	5,959

(*1) 【起債条件】に記載している No.1, 2, 5 の公債を含む。

(*2) 【起債条件】に記載している No.3 の公債を含む。

(*3) 【起債条件】に記載している No.4 の公債を含む。

【3】財政悪化の根本的要因

1. 大型公共事業の実施と多額の地方債の発行

【1】の分析結果から判断すると、町の財政状況が悪化した要因としては、景気の悪化、徴収率の悪化、国の三位一体改革による影響など、いくつかの要因が相まった結果だと考えられるが、その最も大きな要因は、やはり大型公共事業投資によるものと考えられる。上牧第二中学校の建設以降 15 年間の主な大型公共事業は以下の通りである。

(単位：百万円)

事業名	竣工時期	財 源			
		事業総額	国庫補助金	地方債	一般財源
上牧第二中学校	昭和 61 年 3 月	2,296	860	734	594
文化センター	平成 5 年 7 月	5,635		3,439	2,196
上牧第三小学校	平成 9 年 3 月	1,855	526	735	591
保健福祉センター	平成 12 年 12 月	3,070		2,246	825
合計		12,856	1,387	7,154	4,206

(2008 年 10 月 町議会議員のタウンミーティング資料を一部加工)

事業総額の合計は 12,856 百万円と町の標準財政規模（平成 19 年度 4,756 百万円）の 2.7 倍にも達している。また上記以外にも、小集落地区改良事業に対して数百億円 of 投資がなされている。

上記 4 事業をみると、地方債による資金調達割合は 7,154 百万円と事業総額の 5 割超となっており、投資後の町の財政に大きな負担となっている。特に文化センター、保健福祉センターの各割合は 61%、73%となっており、地方債に頼った事業投資となっている。

2. 投資意思決定の過程の問題点

【投資意思決定の検討の際のポイント】

当然、町にとって必要なインフラは整備していく必要があるため、町が実施した事業を全て否定することはできない。しかしながら、公共事業を行うにあたり、どこまで現実的、具体的な需要を見込んだ事業計画が立案され、事前に十分な検討が実施されていたのかが問題となる。すなわち稼働率や収支バランス、事業実施のタイミング、資金調達やその返済計画など、ランニングコストも含めた町の財政状況に与える影響をどこまで具体的に、かつ持続可能性を見極めたうえで事業が行われたのかという点がポイントとなる。

【投資意思決定における具体的な問題点】

収容人員 1,003 名の音響、照明を完備した文化センター大ホールは稼働実績があがらず休館しており、文化センターや保健福祉センター内の各施設の稼働状況が低迷している現状をみると、結果的に事業計画に問題があったと言わざるを得ない。

実際に文化センター設立時の企画書を閲覧したが、稼働率や収支計画についての計画見通しは実に甘く、財政計画の精度に問題があったため、それが投資判断を誤らせることになったと考えられる。

まず年間利用回数（稼働率：週 6 日ベースで算定）についてみると、大ホール 147 回（47%）、和室 144 回（46%）、会議室 292 回（93%）、調理室 96 回（31%）、陶芸室 60 回（19%）と計画されていた。会議室は稼働率が高く見えるが、3 部屋に分割できることから、全施設とも実質的には稼働率が半分に満たず、その状況を見込んだうえで事業着工に至っていることから、事実認識の甘さが伺える。なお利用時間ではなく利用回数ベースで計画立案されているが、時間単位でみると稼働率はずっと低下すると考えられ、その点について全く考慮されていないことから、計画の精度は高くなかったと考えられる。また、年間利用回数や利用者見込数については計画されているが、事業費やそれが受益者負担でいくら賄えるのか、といった当事業にかかる具体的な収支計画については明確な計画がなかった点でも問題がある。

さらに、公債費負担の見通しや、それを支える財政計画（歳入、町税推移、歳出）についても計画自体は存在するが、その対象期間は事業開始後 5 年程度の中期計画しかなく、またその数値も空欄が目立っていたことから、計画の精度に問題があったことは明確である。

また計画段階だけではなく、事後的に計画通りに遂行されているのかといった観点でのモニタリング、すなわち計画と実績の乖離の原因分析やその原因を反映した修正計画の立案、実行もなされていない点でも問題が伺える。

【財政悪化の根本的要因】

このような状況から判断すると、町の財政悪化の根本的要因は、企画段階での計画立案プロセスの甘さ、及び当該案に対する議会のチェックが十分に機能していなかったというガバナンス体制の弱さにあるものと考えられる。また、事業計画実施後も、計画と実績の差異分析、及びその分析結果を修正計画として立案、実施するといった「PDCA サイクル」が回っていなかったことが、更に財政状況を悪化させた要因であるともいえる。

第3 財政改善のための取組状況

【1】集中改革プラン策定の背景

第2章では、過去10年の歳入歳出状況や地方債の内容について大きくみてきたが、平成16年度に実質収支がマイナスに転じ、平成17年度以降も連続して赤字決算となっていることから、この平成16年度がひとつの節目になっていることがわかる。

町では、従来から経常経費や職員給与の削減など、財政健全化を図るための取組みが実施されてきていた。しかし長引く景気の低迷に伴う町税収入の減少や国の三位一体改革による地方交付税の削減などにより歳入が減少する一方、歳出面でも地方債の償還費負担がピークを迎え、収支の均衡が崩れつつある。この歳出超過の傾向は平成18年度以降も続くと思われ、現行の収支状況のまま行財政運営を続ければ、財政状況がさらに悪化することは確実であり、財政再建団体へ転落する可能性まで高まってきた。

そこで平成18年10月27日に上牧町行政改革懇談会からの「上牧町集中改革プランへの緊急提言」の答申を踏まえ、住民生活を直撃するような最悪の事態を回避し、早急に財政の再建を図るため、「財政健全化計画」が策定された。これが平成19年2月に公表された「集中改革プラン」である。

【2】集中改革プランによる取り組み状況

1. 集中改革プランの概要

この集中改革プランは5ヵ年計画（平成18年度から平成22年度）として策定され、本年度は4年目にあたる。集中改革プランは、組織のスリム化や経費の節減など徹底した行政システムの見直し、職員給与制度の見直しだけでなく、町の体力を見つめ直し、本来あるべき行財政の姿を明らかにしたうえで、住民との役割分担の明確化や行政サービスの範囲と受益者負担の見直しが必要との認識のもと策定された。

集中改革プランに基づく財政健全化計画の取り組みとしては大きく2つ、すなわち、町税収入等自主財源の確保（歳入増加）と、費用節減（歳出減少）とに分けられる。

2. 町税収入等自主財源の確保（歳入増加）策の概要

「自主財源の確保」のための手段としては、徴収・滞納整理体制の充実や保険料の見直し、受益と負担の適正化（適正な料金設定と適正価格への見直し）、町有財産（土地開発公社保有分を含む）における遊休資産の活用または処分、などが検討されている。

具体的内容は以下のとおりである。

項目	主な対応策
(1) 町税収入等の確保と徴収率向上	電話催告、臨戸訪問、 時間外徴収の強化
(2) 受益と負担の適正化	① 利用料金の有料化 a) ごみ処理有料化 b) 施設使用料の有料化 等 ② 利用料金の改正 a) 保育料の改正 b) 国民健康保険税率の改正 c) 下水道使用料の改正 d) 各種手数料の改正 等
(3) 資産の有効活用	遊休資産の活用、処分

3. 費用節減（歳出減少）策の概要

「費用削減」の手段としては、まず「人件費の抑制」策として、給料の減額以外にも退職者不補充などの人員調整まで実施することが検討されている。その他、「事務事業の見直し」として経常経費の削減や町単独補助金の見直し、「組織、機構の運営体制等の見直し」として、効果の期待できない研修、視察等を廃止、「公共施設の管理運営」として委託業務の一部廃止（職員が代替して当該業務を実施）、施設の休館や指定管理者制度の導入、「保育所、幼稚園の統廃合」として保育所民営化などが検討されている。

具体的内容は以下のとおりである。

項目	主な対応策
(4) 人件費の抑制	① 議員定数及び議員報酬の削減 ② 収入役の廃止 ③ 給料の減額 ④ 各種手当の削減・廃止 ⑤ 定員適正化（早期退職制度の実施、退職者不補充）
(5) 内部管理経費・一般管理経費の削減	① 経常経費の削減 ② システムの合理化
(6) 事務事業の整理合理化	① 公共施設の休業 ② 保育所の民営化等 ③ 報奨金の廃止 ④ バス事業の縮小 ⑤ 単独扶助費の削減
(7) 補助金、負担金の効率的執行	① 団体運営補助金の削減 ② 事業補助金の削減

4. 集中改革プランの具体的効果見込額

この集中改革プランに基づき、実際に実施された具体的な効果見込額は以下のとおりである。

財源確保策	効果額（単位:千円）				
	当初見込額 (H18~22)	実績 (H18~20)		H22年度までの見込額 (H18~22)	
		実績額	[達成率]	実績額	[達成率]
(1) 町税収入等の確保と徴収率向上	8,500	42,428	[499%]	91,469	[1076%]
(2) 受益と負担の適正化	332,742	572,240	[172%]	954,405	[287%]
(3) 資産の有効活用	837,000	431,041	[51%]	655,187	[78%]
合計	1,178,242	1,045,709	[89%]	1,701,061	[144%]

費用節減策	効果額（単位:千円）					
	当初見込額 (H18~22)	実績 (H18~20)		H22年度までの見込額 (H18~22)		
		実績額	[達成率]	実績額	[達成率]	
(4) 人件費の抑制	(議会)	93,704	51,118	[55%]	98,868	[106%]
	(特別職)	94,140	84,310	[90%]	148,803	[158%]
	(職員)	734,905	579,558	[79%]	1,074,676	[146%]
(5) 内部管理経費・一般管理経費の削減	271,130	123,004	[45%]	218,347	[81%]	
(6) 事務事業の整理合理化	636,770	397,501	[62%]	814,584	[128%]	
(7) 補助金、負担金の効率的執行	138,496	97,679	[71%]	202,578	[146%]	
合計	1,969,145	1,333,170	[68%]	2,557,856	[130%]	

5. 財源確保策、費用節減策の具体的内容

(1) 町税収入等の確保と徴収率向上

口座振替の促進、電話催告や臨戸訪問の強化、差押さえ等法的措置の実施、不動産競売事件や破産事件における交付要求、などにより、徴収・滞納整理体制を充実させることが掲げられていた。

【現状】

町の平成 19 年度の主要税目（町民税及び固定資産税）の徴収実績は 88.4%であり、奈良県下 39 市町村のうち 36 位と下位に位置している。これは、固定資産税の回収率が 79.8%に止まっていることによる影響が大きい。また、平成 20 年度における、平成 19 年度までの町税滞納繰越分にかかる徴収率についても、町民税（個人）32.0%、固定資産税 14.2%と低水準となっている。

そこで、この状況を打破すべく、上牧町町税等収納対策本部が設置され、幹部自ら夜間徴収に出向き、また口座振替の促進や差押えも強化したこと等により、平成 20 年度までの 3 年間で当初 5 年間の効果見込額の 5 倍となる 42 百万円の効果を上げている。

なお、平成 21 年 10 月からはコールセンターへの業務委託により電話催告を強化するなど更に体制を強化し、平成 22 年度までの 5 年間で当初見込額の約 10 倍にあたる 91 百万円の効果が見込まれている。

【意見／改善案】

町の徴収率改善に向けた取組みは当初の想定を大幅に超える効果が得られていることから、町の徴収体制の強化による取組みは、高く評価しうるものと考えられる。

しかし、一定レベルまで徴収率が上がれば、延滞債権の回収率をより高めていくことが効果拡大につながるため、延滞債権の回収率を高める取組みも強化していくことが望まれる。

具体的には、徴収課で実施している徴収業務の範囲の拡大を検討することも一案として考えられる。すなわち現在は、町税は徴収課、保育料は福祉課、町営住宅使用料は住宅土地管理課、下水道使用料は下水道課、というように、担当課がそれぞれ税金や使用料を回収しており、タテ割り組織の弊害が生じている。しかし、町が回収すべき税金および使用料を住民ごとに名寄せし、徴収課で一括徴収することで、町の自主財源を強化することにつながると考えられる。また、このように徴収課で一括管理することで、業務の有効性だけでなく効率化も図ることができると考えられるため、今後はタテ割りの組織の壁を破っていくことが必要であろう。

(2) 受益と負担の適正化

従来から、町民の負担をできるだけ減らしつつ、適切なサービスを提供するため、無料もしくは低料金で各種サービスを提供してきた。しかし、「受益と負担」の原則に基づき、サービスに対してかかるコストに対して適切な受益者負担を求め、サービスを利用する者と利用しない者との負担の公平を確保することを目的とし、利用料金の一部有料化や値上げに踏み切った。なお、価格の設定・見直しにあたっては、他の市町村について調査を実施したうえで適正価格が定められており、その主な変更内容と効果額は以下のとおりである。

財源確保策	効果額（単位:千円）				
	当初見込額 (H18～22)	実績 (H18～20)		H22年度までの 見込額 (H18～22)	
		実績額	[達成率]	実績額	[達成率]
① 利用料金の有料化					
a) ごみ回収費用の有料化	(家庭用) 141,264 (業務用) -	124,544 39,021	[88%] [-]	198,396 64,981	[140%] [-]
b) 施設使用料の有料化	(保健福祉センター) 21,500 (学童保育) 30,600	3,888 15,377	[18%] [50%]	7,088 27,257	[33%] [89%]
② 利用料金の改正					
a) 保育料の改正	(基準引上げ) 77,815 (学童保育) 4,150	53,653 2,020	[69%] [49%]	89,553 2,020	[115%] [49%]
b) 国民健康保険税率の改正	《未公表 280,000》	143,841	[51%]	232,827	[83%]
c) 下水道使用料の改正	《未公表 244,760》	145,212	[59%]	248,599	[102%]
d) 各種手数料の改正	13,550	7,612	[56%]	12,672	[94%]
③ その他	43,863	37,072	[-]	71,012	[-]
合計	332,742	572,240	[172%]	954,405	[287%]

【現状】

① 利用料金の有料化

a) ごみ回収費用の有料化

有料化により最も高い効果を得られたのが、ごみ処理有料化である。ごみ処理方法としては大きく2つに大別され、家庭用ごみの収集業務と、事業系ゴミの直接搬入がある。

家庭用のごみ処理については従来無料でサービス提供していたが、ごみ問題に対する意識も高めるためにも、平成18年7月からごみ処理有料化に切り替えた。この結果、平成20年度までの3年間で125百万円の効果を上げており、平成22年度までの5年間では198百万円と当初見込額の1.4倍の効果が得られる見込みである。また同時に、事業系のゴミについても単価の見直しを行い、従来単価の1.5倍に引き上げられたことで、平成20年度までの3年間で39百万円、平成25年度までの5年間で65百万円の効果が得られる見込みである。

b) 施設使用料の有料化

従来は、保健福祉センターや公民館の会議室、体育館等の施設を無料で貸出していたが、平成18年度から使用料の徴収に踏み切られた。ただ、保健福祉センターについても5年間で22百万円の利用料を得られる見込みであったが、年間収入は1.5百万円に満たず、平成20年度までの3年間で4百万円（達成率18%）の収入しか確保されていない。

また学童保育についても、小学3年生までの児童を対象に有料化し、5年間で31百万円の効果を見込んでいたが、平成20年度までの3年間で15百万円（達成率50%）、5年間でも当初見込額にはやや及ばず、当初の9割程度の効果が得られる見込みとなっている。

その他、自動販売機の設置や、町役場の敷地の一部賃貸分についても使用料を徴収するよう取組まれたことにより、収入増が図られている。

② 利用料金の改正

a) 保育料の改正

町の保育料は国で定められた基準（8割）より低く設定されていたため、当該差額を町が負担していた。そこで受益者が負担する保育料を国で定められた基準に達するまで段階的に値上げを行い、町の負担を軽減した。この保育料収入の増加による効果として、当初78百万円を見込んでいたが、平成20年度までの3年間で53百万円（達成率69%）と大きな成果をあげ、5年間では90百万円と当初見込額の115%の効果が得られる見込みである。しかし時間外保育については、法改正に伴い平成20年度に廃止され、延長保育で対応することとなった。その結果、時間外保育による効果額は2百万円（達成率48%）にとどまった。

b) 国民健康保険税率の改正

国民健康保険については、平成 18 年度に税率が引上げられるとともに、後期高齢者医療制度開始に伴う後期高齢者支援金分が課税されたことにより、実質的には平成 20 年度にも税率が引上げられた。制度改正による影響があるため、厳密な影響額については算定困難だが、少なくとも平成 20 年度までの 3 年間で 144 百万円の効果を得られており、既に当初計画数値の 5 割は達成されている。

なお、これらの税率引上げや制度改正に伴い、国民健康保険特別会計の財政状況についても改善されつつある。

c) 下水道使用料の改正

下水道使用料については 3 年ごとに単価の見直しが実施され、平成 18 年度の単価改正により、3 年間で 145 百万円の効果が得られた。なお、平成 21 年度も単価改正年度に該当するが、見直しを検討した結果、現行価格を維持することが妥当との判断により、単価改正は見送られた。しかしそれでもほぼ当初見込額どおりの成果を得られる見込みである。

このように使用料が適正価格で維持されていることから、下水道事業特別会計の財政状況は比較的安定している。

d) 各種手数料の改正

町役場で発行する住民票や各種証明書等の発行手数料を、1 枚当たり 200 円から 300 円に値上げし、平成 20 年度までで 7.6 百万円の効果が得られているが、当初の見直しにはやや及ばない見込みである。

【意見／改善案】

受益と負担の適正化に向けての見直しにより、全体としては当初の効果見込額を上回る成果が得られており、その点は評価できるが、各種施設使用料の有料化については、当初見込額に実績が伴わないケースがいくつも散見された。通常、施設使用料は「単価」×「使用頻度」で算定されるため、これを改善するには、①「単価」の引き上げ、もしくは②「使用頻度」すなわち「稼働率」の引き上げを行うことが考えられる。

まず①の「単価」についてであるが、有料化するにあたり近隣地域の調査結果をもとに単価が決定されているが、近隣市町村とのバランスだけでなく、必要経費のうちどれだけを受業者負担で賄うのか、という判断も含め、価格を設定することが重要である。よって、現状の使用料で受益者負担で賄うべき金額が賄えているのか、という観点で、再度単価の見直しを行い、現行価格では不十分との判断に至れば、単価改正を検討することも一案である。そのためには、各施設の種類ごとに、コストのうちどの程度を使用料で賄うのかの目安を定めておくことが有効である。

また②の「稼働率」が当初見込よりも低いことも、使用料収入の実績数値が低迷している要因の 1 つである。これを改善するには、まず現状の稼働状況を把握し、余裕率を確かめたうえで、その未稼働時間を有効活用していく手段を策定していくことが必要である。

町の主要貸出施設としては、保健福祉センターや文化センターの貸会議室等があげられ、健康福祉センターについては、ゲートボール場以外の施設については、月に数回使用される程度にとどまっており、その稼働率の低さについては問題視すべきところである。また文化センターについても、調理室については直近 3 年の稼働率は 10% 台で推移、その他の施設では 50%弱から 70%位の間で推移しているが、当該稼働率は日数ベースで算定されているため、時間ベースで算定すると、もっと稼働率は低下するものと考えられる。

しかし、町では稼働率低迷に対する問題意識に欠けており、今回の個別外部監査で依頼するまでは、施設の稼働率について把握されたことはなく、稼働率管理が実施されてこなかった点が町の問題点として考えられる。

このような町の実態から判断すると、町としてはまず実績管理を行い、稼働率を把握することから始めていく必要がある。そして現状を把握したうえで資産の有効活用を図り、収入を増加させる策を講じていくべきであろう。ただ町内の施設が過剰となっている現状において、単純に稼働率を高めることは困難と考えられるため、今後は町民の新たなニーズを引き出し、施設を有効活用していくことも求められてくるのではないかと。

その他、自動販売機の設置といった行政財産の使用料についても公募制を採用したり、1 m²当たり単価で使用料を設定するのではなく、販売実績に応じた使用料徴収の仕組みを作っていくことも、収入増加を図っていくための一案として考えられる。

(3) 資産の有効活用

【現状】

町では当初、服部住宅（町営住宅）の土地払い下げ、分譲宅地の売却、その他保育所の民営化に伴う売却等により、資産の有効活用や売却収入による財源補充が図られる予定であったが、資産売却については当初の計画よりも少し遅れ気味となっている。

服部住宅については、元々戦争引揚者用の住宅として利用されていたため、非常に安い賃料で賃貸されていたが、戦後数十年経った今でも、固定資産税にも見合わない程安い地代（年間 1 万円程度）で賃貸されている。町としては段階的に賃料値上げを行い、平成 23 年度以降は固定資産税相当額まで値上げすることを想定しているが、それでも近隣の地代と比較すると破格の賃料設定といえる。このような低価格での賃料設定であれば、賃借人にとっては土地を購入するメリットが少なく、土地払い下げが進まないのが実情である。

また分譲宅地については、現在残っているのは 4 物件ほどであり、ネットオークションでの売却等を試みているが、不況という時代の流れもあり、売却が進んでいな

い。

集中改革プラン策定後の資産売却収入のうち主なものは、ペガサス駐車場（平成 19 年度）や第 2 保育所（平成 20 年度）の民営化に伴う売却であり、平成 20 年度までの 3 年間で 431 百万円の効果を得ており、当初見込額の 51%を達成している。

また平成 22 年度には、第 3 保育所についても民営化に伴い売却する予定（2 億円程度を想定）であるが、その効果は集中改革プラン終了年度においても、当初見込額の 8 割弱にとどまる見込みである。

【意見／改善案】

ペガサス駐車場や保育所の民営化に伴う資産売却については、運営経費削減の観点だけでなく、行政と民間との役割分担を図る観点から実施されたものであり、役割分担の見直しと歳入増加という 2 つの目標を達成できたという点で、非常に有意義な取り組みであったと考えられる。

しかし、服部住宅や分譲宅地等の売却については売却が難航しているため、引き続き売却努力が必要であることは言うまでもないが、服部住宅については、戦争引揚者の保護という本来の目的を達成した時点で、賃料の見直しを進めていくべきであった。既住居者への異常な優遇措置は、行政の公平性の観点からも問題があり、賃料は近隣地区の地代も参考に、土地居住者にとって土地の購入メリットが生じるような適正価格に再度設定し直すことが必要である。

また分譲宅地については、もっと大々的に募集を行うなど、従来とは異なる売却手法を新たに採用していくことも一案である。

なお、土地開発公社の遊休土地への対応（利用もしくは処分）については後述する。

(4) 人件費の抑制

費用節減策	効果額（単位:千円）				
	当初見込額 (H18～22)	実績 (H18～20)		H22 年度までの 見込額 (H18～22)	
		実績額	[達成率]	実績額	[達成率]
① 議員定数及び議員報酬の削減	(定数削減) 76,904 (報酬削減) 16,800	40,358 10,760	[53%] [64%]	81,628 17,240	[106%] [103%]
② 収入役の廃止	50,000	37,534	[75%]	62,950	[126%]
③ 給料の削減	(特別職) 42,130 (委員報酬) 2,010 (職員) 412,360	46,451 325 234,828	[110%] [16%] [57%]	85,433 420 418,026	[203%] [21%] [101%]
④ 各種手当の削減・廃止	(管理職手当) 74,365 (地域手当) 146,000 (特殊勤務手当) 4,680	54,090 65,764 2,340	[73%] [45%] [50%]	87,190 126,815 3,588	[117%] [87%] [77%]
⑤ 人員適正化	(早期退職) 97,500 (退職者不補充) -	170,332 49,319	[175%] [-]	308,886 124,507	[317%] [-]
⑥ その他	-	2,885	[-]	5,664	[-]
合計	922,749	714,986	[77%]	1,322,347	[143%]

【現状】

① 議員定数及び議員報酬の削減

議員定数については、議会議員選挙時に定員を 16 名から 12 名へと 4 名減少させたことにより、平成 19 年度からの 4 年間で 82 百万円の費用削減効果が得られることになる。

また議員報酬についても、議長は 50 千円／月、議員は 20 千円／月減額したことにより、5 年間で 17 百万円の費用削減効果が得られることになる。

② 収入役の廃止

従来は収入役を設置しない場合は別途条例で定める必要があったが、地方自治法の改正に伴い、平成 19 年 3 月末で収入役制が廃止された。町ではこの流れを受けて平成 18 年 4 月より 1 年前倒しで収入役制を廃止したため、5 年間で 63 百万円の費用削減効果が得られることになる。

③ 給料の減額

まず、特別職については、町長は 27%、助役及び教育長は 22%の給料を減額したため、5 年間で 85 百万円の費用削減効果が見込まれる。さらに平成 19 年 4 月 1 日より副町長を空席としているため、副町長の人件費相当額についても削減されていることになる。

次に職員の給料についても、平成 18 年度に一律 5%削減、平成 19 年度以降は一律 10%削減され、平成 20 年度までの 3 年間で 235 百万円の費用削減効果が得られた。また平成 22 年度までの 5 年間で 418 百万円と、ほぼ当初の予定通りの効果が見込まれる。ただ、この給料削減は、平成 24 年度までの時限措置であるため、一時的な対応策としては非常に有効であるが、長期的な効果を得られるものではない。

その他、人数が少ないため効果額は少ないものの、委員報酬についても 25%減額されている。

④ 各種手当の削減・廃止

まず管理職手当については、平成 16 年度以降、段階的に支給割合を減らすとともに、平成 18 年度には係長への支給を廃止、更に平成 19 年度には定額化し、一律 50%カットして支給されている。これにより、平成 20 年度までの 3 年間で 54 百万円の効果が得られており、5 年間で当初の約 1.2 倍の費用削減効果が見込まれる。

次に地域手当（旧調整手当）についても従来は基本給の 3%を支給していたが、この制度を一時凍結することで、平成 20 年度までの 3 年間で 66 百万円の費用削減効果が得られているが、当初見込には及ばず、平成 22 年度までの 5 年間で当初見込額の 87%にとどまる見込である。

その他、特殊勤務手当（運転手当のみ）の廃止や、電話交換手につき人数削減や賃

金減額などを行うことで費用削減を図っている。

⑤ 人員適正化

町では、平成 23 年度当初までに平成 18 年度の 10%に該当する 25 名を削減目標とした人員適正化計画を策定し、実行に移してきた。その定員適正化を図るための具体的な対応策として実施されたのが、早期退職制度の推奨と、退職者分の新規補充見送りである。

まず、早期退職制度についてであるが、集中改革プラン策定時には、当時の退職者分のみを費用削減効果として見込額を算定していたものの（5 年間で 98 百万円）、実際は平成 17 年度から平成 20 年度にかけて、早期退職制度の活用等により 20 名が定年前退職しており、現状の早期退職者等による影響として 5 年間で 309 百万円の効果が得られることとなる。さらに平成 21 年度以降に早期退職者が発生すれば、更なる効果が見込まれる。

また、定員適正化計画に基づき、保育士及び技能現業職の退職者不補充と一般職の退職者につき最低限の補充にとどめるとされており、平成 21 年度までの 4 年間で計 12 名が不補充となったことから、現状の不補充者により、平成 22 年度までの 5 年間で 125 百万円の人件費削減効果が得られることになる。

このように、早期退職者制度等により減員 20 名、退職者不補充により減員 12 名と併せて計 32 名の減員となっており、「25 名削減」という当初の計画目標は、現時点で既に達成されている。

【意見／改善案】

町の人件費抑制による対策は徹底されたものであり、集中改革プランの中でも最も効果が高く、財政状況の改善に資する策といえる。

人件費抑制の策としては、大きく①給料の減額、と②人員数の減少があげられる。町では①に該当する給料削減については平成 24 年度までの時限措置としているが、これは職員のモチベーション維持という観点からは有効な措置と考えられる。ただ、これを廃止すると、また財政状況が悪化するリスクもあるため、人件費削減に依らない他の方策について追加的に検討していく必要があると考えられる。また②の人員数の減少については、単純に人員を削減すると町が提供するサービスの質の低下を招きかねないため、効率化で対応できる範囲内で人員削減を図っていくことが重要である。

なお、平成 19 年度の町の人口 1,000 人当たり職員数は 8.76 人であるのに対し、類似団体平均では 7.02 人となっており、町の人員が多いように見える。一方ラスパイレス指数（国家公務員行政職の基本給を 100 とした場合の地方公務員一般行政職の給与水準を表すもの）については、町は 80.8（平成 20 年度は 80.3）であるのに対し、類似団体平均は 95.6 となっており、これと比較すれば町は低い水準にあることがわかる。

この数値をみると、職員数は比較的多いように見えるが、これは町がごみの焼却等を自主事業として実施している一方、他の市町村では指定管理者制度の導入等により少数の職員で

対応しているという事業体制の違いによるところが大きく、単純に町の人員が過剰になっているという訳ではない（ごみ焼却事業の委託化については P.25 参照）。また、ラスパイレス指数は奈良県の中でも低い方であり、大幅な給料減額がなされていることがよくわかる。

だが、上述のとおり、給料減額による費用削減には限界があるため、長期的には最大限の効率化を図った際に必要な適正人員数について再度見直し、その適正人員体制を維持していくことが現実的な対応策となってくると考えられる。その観点からみると、効率的な事業遂行を実現するための他の対応策を策定、実行していくことがいかに重要であるかがよくわかるであろう。

(5) 内部管理経費・一般管理経費の削減

費用節減策	効果額（単位:千円）				
	当初見込額 (H18～22)	実績 (H18～20)		H22 年度までの 見込額 (H18～22)	
		実績額	[達成率]	実績額	[達成率]
① 経常経費の削減	(宿泊出張等廃止) 14,055 (徴集事務簡素化) 4,005	8,433	[60%]	14,055	[100%]
② システムの合理化	(住民情報系システム) 125,676 (共同調達)－	39,587 2,056	[32%] [－]	65,687 7,371	[52%] [－]
③ その他	127,394	70,525	[－]	127,229	[－]
合計	271,130	123,004	[45%]	218,347	[81%]

【現状】

① 経常経費の削減

宿泊出張や県内出張時の旅費日当を廃止したことにより、当初の見込どおり、5 年間で 14 百万円の費用削減効果を見込んでいる。その他、口座振替領収書の発行を省略するなど、徴収事務を簡素化したり（効果額 4 百万円/5 年間）、その他経常経費の節約を図ることで、当初の見込額以上の費用削減効果が得られている。

② システムの合理化

住民情報系システムにかかるリース料が減少したことにより、平成 19 年度からの 2 年間で 40 百万円の費用削減効果が得られている。

その他、グループウェア（組織内のコンピュータネットワークを活用した情報共有のためのシステムソフトウェア）の保守委託を解約するなど、システムの重要性に応じて可能な範囲でコスト削減を図っている。また、平成 21 年度には、人事情報総合システムの導入にあたり、複数町での共同購入の形をとり入札制度を採用するなど、費用削減に向けた工夫がなされている。

しかし、業務を支障なく進めていくためには一定の IT 投資も必要であるため、近

年、投資を抑制していたグループウェアの再構築については、地域活性化・経済危機対策臨時交付金を活用して整備する予定である。

このように一定のIT投資も実施した結果、当初の見込み（126百万円／5年間）よりも得られる効果は少なくなる見込みである。

【意見／改善案】

地方公共団体が売買契約等を締結する際には、原則としては一般競争入札制度を採用すべきであるが、入札制度がなじまない場合（取引先が限定されている場合など）や少額の場合には、一定のルールのもと、随意契約によることも可能である。

町においても入札制度により取引先選定を実施しているが、随意契約もまだ数多く残っているため、契約の適正化の観点からは、これらの中でも可能な範囲で入札制度へ移行することが必要と考えられる。

また、随意契約についても、理由書添付等の形式要件だけではなく、実質的に随意契約の締結の可否、及び選定された取引先の妥当性を検討できる体制を構築する必要がある。そのためにはまず、相見積りの入手を徹底し、契約締結時のチェック体制を強化するとともに、事後的にも、随意契約先を中心に、契約の適正性についての内部監査等を実施していくことが望まれる。

(6) 事務事業の整理合理化

費用節減策	効果額（単位:千円）				
	当初見込額 (H18～22)	実績 (H18～20)		H22年度までの 見込額 (H18～22)	
		実績額	[達成率]	実績額	[達成率]
① 公共施設の休業	(文化センター) 288,157 (保健福祉センター) 80,040 (町民ホール) 15,864	128,365 48,024 11,898	[45%] [60%] [75%]	241,591 80,040 19,830	[84%] [100%] [125%]
② 保育所の民営化等	—	102,923	[—]	295,227	[—]
③ 報奨金の廃止	42,025	25,215	[60%]	42,025	[100%]
④ バス事業の縮小	15,376	16,121	[105%]	24,331	[158%]
⑤ 単独扶助費の削減	44,070	26,133	[59%]	43,555	[99%]
⑥ その他	151,238	38,822	[—]	67,985	[—]
合計	636,770	397,501	[62%]	814,584	[128%]

【現状】

① 公共施設の休業

◆文化センター

文化センターについては、地域の活性化を目標として建設された、近隣地にはない大型施設である。1,003席を収容する大ホール（ペガサスホール）は、芸能人を招いた興行を自主事業として実施していくことを主目的として建設された。

しかし黒字の興行も一部あったものの、自主事業合計では赤字事業となり、事業を

継続することが赤字拡大につながるとの判断から、平成 18 年度に自主事業が廃止された。これにより 4 年間で 60 百万円の費用削減効果が得られることになる。

また大ホールは、町の規模に比して過大であったため、自主事業以外では成人式等のイベント以外には利用し難く稼働率は低かった。このようにニーズが限られている中で大ホールを開館しておくことは、維持管理費用ばかりがかさみ、財政状況を悪化させる一方であるため、平成 19 年度以降、大ホールを休館する旨決定された。大ホール閉鎖により照明費用や経常経費、保守 2 名の委託費などが不要となったため、5 年間で 167 百万円の費用削減効果が得られることになる。

◆保健福祉センター（2000 年会館）

保健福祉センター内には、会議室や多目的室等だけでなく、露天風呂付きの浴室が設置されていた。しかし、保健福祉センター内の浴室の稼働率も低く、至近距離の近隣に民間のスーパー銭湯ができたことも相まって稼働率改善を図ることは困難であると判断し、平成 17 年度に浴室を閉鎖した。その結果、水道光熱費等のコストと使用料収益の差として、5 年間で 80 百万円の費用削減効果が見込まれることになる。

また、浴室閉鎖に伴い、清掃業務等の外部委託を縮小し、一部職員で対応することで、平成 20 年度までの 3 年間で 4 百万円の費用削減効果が得られている。

◆町民プールの閉鎖

町民プールについては、一旦、平成 18 年度に使用料値上げにより対応を図ったが、値上げによっても赤字幅の縮小は困難であったため、平成 19 年度に閉鎖された。これにより、平成 19 年度以降の 4 年間で 16 百万円の費用削減効果が見込まれることになる。

② 保育所の民営化等

町には保育所が 3 つあるが、うち第三保育所については平成 19 年度より指定管理制度を導入、第二保育所については平成 21 年度より民営化された。

第三保育所の指定管理制度の導入や、民営化への移行に向けた人員配置に切り替えるなど、人件費を中心とした費用を削減した結果、平成 20 年度までの 3 年間で 103 百万円の費用削減効果が得られている。

なお、平成 22 年度には第三保育所についても民営化する予定であり、平成 21 年度以降は、第二保育所も含めた民営化による費用削減効果が一層見込まれる。

③ 報奨金の廃止

従来は町税について納期前全期前納報奨金制度を採用し、第一期納期内に全納した場合には、報奨金を支払っていたが、算定率を段階的に切り下げ、平成 17 年度に廃止した。この廃止により、平成 22 年までの 5 年間で 42 百万円の効果が得られることになる。なお、報奨金制度を採用することで資金繰り面での恩恵は受けていたが、報奨

金に見合う程、徴収率が高まっていたとまでは言いきれず、徴収率の低下に伴うマイナスの効果は算定に含めていない。

④ バス事業の縮小

町のバス事業として、①各種団体の移動等で依頼に伴い大型バスと中型バスの2台体制で運行されていたバス事業と、②2000年会館などの公共施設へのアクセスと住民の方の利便性を高めるために、小型バスと普通車の2台体制で運行されていた循環バス事業（2000年会館号）がある。

①については平成19年度に大型バスが、②については小型バスが廃止・売却されたことにより、維持管理費用の削減及びバスの売却収入が得られるとともに、②については運転手も嘱託職員を廃止し職員対応に切り替えられた。その結果、平成22年までの4年間で24百万円の効果が得られることになる。なお、バス2台分の売却収入（11百万円）については当初計画時には未考慮であったため、追加で得られた効果ということになる。

このように、電車の通っていない上牧町においては、バス事業に対する町民のニーズも高いことから、全廃や有料化という手段を用いることなく、バス台数の削減にとどめ、町民のニーズにも考慮した対応策が講じられている。

⑤ 単独扶助費の削減

従来は、高齢者や母子家庭、身体障害者をそれぞれ対象とした旅行を開催していたが、これらを廃止することで、5年間で44百万円の費用削減効果を得られることになる。

その他、敬老会記念品を廃止（後継制度である米寿記念品の単価減額）、福祉タクシー助成の廃止など、可能な範囲で事業の廃止もしくは縮小することで費用削減が図られている。

【意見／改善案】

町では上記に示したように、ありとあらゆる分野・手法によって経費削減に向けての取り組みが実施されているため、現状の枠組みの範疇で単純に経費を削減していくと、逆に町民に提供すべきサービスが十分に提供できなくなるおそれが生じてくる。よって、更なる費用削減を図っていくためには、新たな仕組みを導入し、業務の更なる合理化を図っていくことが必要となってくる。

具体的には、以下のような改善案が考えられる。

◆ 指定管理者制度の追加導入

町においては、保育所をはじめ、既に多くの事業において指定管理者制度が導入されている。しかし、現在もなお町営事業として実施されている以下の施設・事業については、指定管理者制度の導入を検討する余地があると考えられる。

No.	施設名・事業名	施設管理費等
1	図書館（文化センター内）	30 百万円
2	中央公民館（文化センター内）	44 百万円
3	体育施設（体育館およびテニスコート）	30 百万円
4	焼却場	271 百万円
5	し尿汲み取り業務	17 百万円

そもそも指定管理者制度が制度化された趣旨は、多様化する住民ニーズに、より効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用して住民サービスの向上と経費の節減を図ることにある。よって、導入の可否を検討する際には、この目的を達成することができるかどうかを判断することが重要である。

No. 1～No. 3 については従来、指定管理者制度の導入について検討されたことがないとのことなので、まずは検討してみる価値はあるだろう。

なお、No. 3 の体育館（2 施設）およびテニスコート（3 施設）については、現状も職員 4 名で一括管理されている（夜間開放業務についてのみ民間へ業務委託）ので、当制度を導入する際には、一括して指定管理者に任せることが適切と考えられる。また、体育施設については稼働率は高いが、利用料は安く設定しているため、利用料金制はなじまないと思われる。

No. 4 については、以前にも当制度の導入を検討されたこともあったが、職員の配置換えが困難との理由から、導入が見送られた経緯がある。確かに人員の適正配置も重要な問題であるが、現在の町の財政状況を改善するためには抜本的な見直しも必要であり、一定の効果を得られると判断すれば、どうすれば人材を有効活用できるか、というプラスの方向で改革を推進していくことも必要と考えられる。よって、焼却場についても、再度、指定管理者制度の導入について検討してみる価値はあるであろう。

No. 5 については、下水道の普及により、汲み取り手数料収入がこの 3 年で 7.7 百万円から 4.8 百万円と大幅に減少している一方、当該業務に 3 名が従事しているため、平成 20 年度においては人件費が 16 百万円（収入の 3.4 倍）にまで至っている。この数値から判断すると、し尿汲み取り業務についても指定管理者制度の導入を検討すべきと考えられる。

◆委託先の集中化

現在は、拠点や管轄に応じて個別に委託業者を選定し委託している所も多いが、拠点や管轄に関わらず、同一の業者に委託できる事業については、一括して委託することで、外部委託費も大幅に削減できると考えられる。よって外部委託事業を抽出し、可能な範囲で委託先を集中することを検討することも一案としてあげられる。

(7) 補助金、負担金の効率的執行

集中改革プランにおいて、「町単独補助金」については、行政の役割を踏まえ個々にその目的や成果等を精査して見直しする旨が、「負担金」については、行政運営に支障をきたすものを除き廃止または休止を検討する旨が明示されている。

補助金の削減対象としては大きく 2 つに大別され、①団体運営補助金の削減、と②事業補助金の削減、とがある。町では上記の方針に基づき、町の単独事業を中心に補助金等の内容が見直され、既に 30 以上の補助金について廃止または金額の削減がなされた。

このように、公益性の観点から個々に見直しを行った結果、平成 20 年度までの 3 年間で 98 百万円（当初見込額の 71%を達成）の費用削減効果を生みだしており、平成 22 年度までの 5 年間では 203 百万円（当初見込額の 146%）の効果を得られる見込である。具体的には、主に以下の補助金について見直しが実施されている。

【現状】

① 団体運営補助金の削減

まずは平成 19 年度から「共同浴場運営費補助金」が廃止され、4 年間で 24 百万円の費用削減効果が得られることになる。

団体運営補助金の中で最も効果額が大きいのは、職員派遣先である「上牧町社会福祉協議会運営費補助金」の削減であり、平成 20 年度までの 2 年間で 30 百万円、平成 22 年度までの 4 年間で 62 百万円の費用削減効果が得られる見込みである。その他、平成 19 年度に廃止された「福祉作業所運営費補助金」（効果額 28 百万円／4 年）、「再生資源業者助成金」（効果額 7 百万円／4 年）の効果も大きい。

なお、シルバー人材センター運営費補助金については町単独補助金ではないが、平成 19 年度以降、段階的に減額される予定であり、平成 19 年度からの 4 年間で 6.5 百万円の効果が得られる見込みである。

ただ、このようにあらゆる削減がなされている一方、土地開発公社で計上された欠損金を補填するため、平成 20 年度に 10 百万円の補助金が交付されるとともに、平成 21 年から 2 年間は 50 百万円、平成 23 年度以降は 150 百万円が交付される予定である。（土地開発公社については後述参照）

② 事業補助金の削減

事業補助金の中で削減効果の高かったものとしては、検診事業に対する補助廃止と、交付額の算定に所得制限を加味したことによる補助金減額があげられる。

検診事業の廃止とは、「人間ドック検診」と「脳ドック検診」に対する補助金廃止であり、段階的に減額した後、平成 20 年度から完全に補助を廃止した。これによる効果は平成 20 年度までで 6 百万円、平成 22 年度まででは 13 百万円の効果を得られることになる。

また補助金交付額の算定上、所得制限を加味したものとしては、平成 20 年度に開始された「要・準要保護児童・生徒援護費」であり、単年度効果額は約 3 百万円である。また平成 22 年度からは「幼稚園就園奨励金」についても所得制限が加味される予定であり、単年度効果額は 4.6 百万円と見込まれている。

その他、「再生資源集団回収助成金」についても平成 19 年度に単価改正に伴い、平

成 22 年度までの 4 年間で 7.5 百万円の効果が見込まれている。

【意見／改善案】

町においては、公益性等の観点から既に 30 以上の補助金等の廃止・見直しが行われており、高額な補助金だけでなく少額の補助金についても徹底して見直しされていることから、その取組姿勢は評価できる。

ただ、補助金等は一度交付されると既得権益化しがちであるため、原則として全ての補助金に対しサンセット方式（終期 3 年など）を採用するなどして、定期的に補助金の必要性等について再評価を行うことも検討すべきである。

補助金等については、財政状況が悪化している現在だけではなく、今後も引き続きモニタリングを実施し、必要な団体や事業に対し補助金等が公平に行き渡る仕組みを構築していくことが望まれる。

【3】公債費削減に向けた取り組み

1. 実質公債費比率削減に向けて

平成 20 年度に町が早期健全化団体に転落してしまったのは、実質公債費比率が 26.4%にまで拡大し、早期健全化基準（25%）以上となったことによる。

町が財政再建を図り、早期健全化団体から脱出するためには、収入増加や支出削減により財源を確保していくことも勿論重要であるが、公債費そのものを削減し、将来世代への負担の軽減を図っていくための抜本的な対策を実施していくことが必要である。

そこで町では、奈良県が事業主体として実施される「市町村財政健全化貸付事業（案）」を活用し、早期償還を実現することで、平成 23 年度（平成 22 年度決算）には早期健全化団体から脱出することを検討している。

2. 「市町村財政健全化貸付事業（案）」の活用

当事業は、奈良県が事業主体となり、財政健全化法の早期健全化基準を上回る団体で、同法に基づく財政健全化計画を策定し、財政健全化へ積極的な取組を行う市町村に対し、地域振興基金を財源として無利子貸付を行うものである。

当事業の目的は、早期健全化基準を上回る団体の利子負担等を軽減し、健全化の促進を支援することを目的とした事業であり、平成 21 年度で 15 億円（3 年間で 30 億円）の予算措置がなされている。平成 20 年度決算で早期健全化基準を上回った奈良県下の市町村は上牧町と御所市の 2 市町村であり、この 2 市町村が当事業の貸付候補先となる。町は当報告書の提出を受けて財政健全化計画を策定することになるため、現段階では借入の可否や借入金額については不明である。しかし町では、この制度を利用し、本来支払うべきであった利息等にかかる資金を他の公債費の返済に充当し、公債費比率の引き下げを促進していく予定である。

なお、当制度は早期健全化基準を上回る団体に限定して適用されるため、奈良県下

他の団体の状況にもよるが、平成 22 年度（平成 21 年度決算）および平成 23 年度（平成 22 年度決算）においても、町が早期健全化基準を上回っていれば、追加借入・借換ができる可能性もある。

第4 土地開発公社の問題について

【1】土地開発公社の現状

集中改革プランは一般会計および公営企業会計等を対象として計画が策定されていたが、町の財政状態を根本的に改善し、財政健全化を図っていくためには、土地開発公社も含めた対応策を検討していくことが必要不可欠である。

1. 土地開発公社の業績について

上牧町土地開発公社は、町からの出向職員 2 名により運営されているが、以下の平成 21 年度の決算数値のとおり、土地の取得および売却といった本来の事業活動は行われていない。

貸借対照表（平成 21 年 3 月 31 日現在）

資産の部	金額（千円）	負債の部	金額（千円）
I.流動資産	3,923,138	I.流動負債	5,439,124
現金預金	50,571	未払金	23,124
事業未収入金	101,223	短期借入金	5,416,000
公有用地	3,462,590	II.固定負債	0
特定土地	308,754	長期借入金	0
		純資産の部	金額（千円）
II.固定資産	9,392	I.資本金	5,000
投資その他の資産	9,392	基本財産	5,000
（長期定期預金）		II.準備金	△1,506,593
		前期繰越準備金	△1,485,404
		当期純損失	△26,190
資産合計	3,932,530	負債・純資産合計	3,932,530

損益計算書（平成 20 年 4 月 1 日から平成 21 年 3 月 31 日まで）

科目	金額（千円）	
I.事業収益		0
II.事業原価		0
事業純損失		0
III.事業管理費		0
事業損失		0
IV.事業外収益		
運営費補助金	10,000	
その他	1,382	11,382
V.事業外費用		
支払利息	34,100	34,100
経常損失		22,718
VI.特別損失		3,472
当期損失		26,190

まず、貸借対照表からは、公社の資産は保有土地で大半が占められており（計

3,771 百万円)、その一方で、資産を大幅に超える借入金計上(5,416 百万円)されていることから、1,507 百万円の債務超過(主に 19 年度の特定土地の評価損、売却損が原因。下記「2. 保有土地の概要【土地の評価】◆特定土地について」参照)に陥っていることがわかる。

また、損益計算書によると、平成 20 年度においては土地開発公社の業務である土地の取得・売却事業は実施されておらず、町からの補助金収入(10 百万円)により借入金利息の支払と土地の管理経費を支払っている状態であり、自転車操業に陥っていることが読み取れる。なお、出向職員 2 名の人件費についても町が負担している。

以下、最大の論点となる保有土地の資産性について検討する。

2. 保有土地の概要

土地開発公社では、公有用地(公有地取得事業により土地開発公社が取得した土地)として 3,463 百万円、特定土地(土地開発公社の取得した土地のうち、自治体等により再取得される見込みがなくなった土地)として 309 百万円の土地を保有しており、内訳は以下のとおりである。

公有用地及び特定土地の内訳(平成 21 年 3 月 31 日現在)

資産区分	筆数	地積 (㎡)	買収価格 (千円)	金利等 (千円)	評価減	簿価 (千円)
道路事業用地	36	5,672.79	260,942	208,338	—	469,280
焼却場用地	6	3,470.36	94,215	199,762	—	293,976
都市計画街路事業用地	40	9,180.37	500,416	196,158	—	696,573
住環境整備事業用地	73	13,311.66	679,247	948,132	—	1,627,379
サッシュイン・グリーンベルト事業用地	2	480.83	35,613	2,229	—	37,842
第 2 中学校用地	6	14,490.77	130,338	204,065	—	334,403
宮山地区用地	1	26.00	787	1,013	—	1,799
消防屯所(第 1 分団)用地	1	19.83	1,091	246	—	1,337
公有用地	165	46,652.61	1,702,647	1,759,943	—	3,462,590
特定土地	59	24,027.41	640,436	457,779	789,461	308,754

【土地取得の経緯】

現在、上牧町土地開発公社が保有している土地は、土地開発公社独自の判断で先行取得したものはなく、全て町的意思決定に従い先行取得されたもので構成されている。ただ、公社は役職員を含め町と一体でありながら、土地取得にあたり自律的抑制も働いていなかったことから、公社の土地取得には議会の承認を要しないという制度上の問題はあるものの、ガバナンスも機能していなかったと考えられる。

事実、公社設立の昭和 49 年から 59 年までの 10 年間で 584 筆もの土地の取得について、昭和 59 年土地開発公社の不正を調査するため、百条委員会が設置され昭和 61 年 12 月まで調査が行われた。結果的に当時の町長と議員 2 名が逮捕される事態となっており、この当時に買収した用地の多くが事業着手に至らず、塩漬け土地として現在も土地開発公社が保有し続けている(2008 年 10 月 町議会議員のタウンミーティング

資料より)。

【土地の評価】

◆公有用地について

公有用地は現在も取得原価（買収価格＋金利等）で評価されており、うち約半分が金利等で占められていること、また買収価格もバブル期に取得されたものが多いことから、実質価格（時価）は簿価の半分以下になることが想定される。現在、公有用地については時価評価が求められていないため、時価を算定した資料はなく、実際にどれ位の価値が減耗しているかは定かでない。

公有用地については、先行取得時以降において利用計画の見直しは行われていないため、明確に分析された資料はないが、現在残っている土地は事業用として利用見込のある土地も一部含まれているものの、その大半は、事実上、事業に供することのできない土地で占められているということである（町の供用済土地も平成 21 年 3 月 31 日現在の簿価で 479 百万円含まれているため、これについては平成 21 年度以降、町により買戻しされる予定である）。

このような状況下で保有土地の整理を進めていくため、公社においてはまず利用計画の有無の見直しを行うと同時に、個々の土地について時価を算定し、含み損失を把握していくことが検討されている。

◆特定土地について

現在計上されている特定土地は、平成 17 年度及び平成 19 年度に公有用地の利用可能性について見直しされた結果、利用可能性がないと判断され、特定土地への振替、および時価へと評価減されたものである。この公有用地の見直しによる振替および売却が行われた結果、含み損失が実現し、土地評価損および土地売却損として計上された。その具体的な内容は以下のとおりである。

(単位：千円)

年度		簿価	時価	売却価額	損失額
特定土地への振替による評価替	平成 17 年度 (3 筆)	68,806	5,641	—	63,165 (評価損)
	平成 19 年度 (56 筆)	1,029,409	303,113	—	726,296 (評価損)
売却	平成 19 年度 (49 筆)	1,394,376	—	380,086	1,014,291 (売却損)
合計		2,492,591	308,754	380,086	1,803,751

土地開発公社では、従来保有土地は取得原価で計上されていたが、経理基準要綱の改正に伴い、特定土地については時価評価が求められるようになった。時価評価の手法としてはいくつかあるが、上牧町土地開発公社では路線価および倍率方式に基づき算定された相続税評価額をもとに、特定土地の評価替が行われた。

上牧町の土地開発公社においては、上記のように平成 17 年度と平成 19 年度に合わ

せて 2,493 百万円の土地について評価替及び売却処理がなされ、合計 1,803 百万円の評価損と実現損が発生した。この数値から判断すると、この 2 年間で振替・売却された土地については、簿価の 3 割もの価値すらなかったことがわかる。

また、この特定土地への振替時の時価合計額（309 百万円）が平成 21 年度の特定土地の簿価として計上されているが、現在の時価は更に下落している可能性が高く、全物件を売却できたとしても、売却収入は 3 億円にも満たないことが予測される。

【土地売却の困難性】

特定土地に計上されている土地についても、売却は非常に難航しており、今後は売却による整理をいかに進めていくかが問題となってくる。土地の売却方法としても、従来は相対取引によっていたが、今後は公募制を導入していくことも検討しており、未整備の土地が多い公社の土地をいかにして公募で売却していくか、今後の対応について十分に検討していく必要がある。

【2】土地開発公社に対する改善計画

1. 土地開発公社の町財政へのインパクト

実質公債費比率の算定上、公社は対象に含まれていないため、今回の早期健全化団体への転落の直接的な要因には該当しないが、町の財政再建を図っていくうえで、実質上、経営破綻に陥っている土地開発公社についてどのように整理していくか、という問題は避けて通れない。町は土地開発公社の平成 21 年 3 月末現在の借入金残高 54 億円全額に対して債務保証を行っているが（保証限度額 58 億円）、公社は実質上、経営破綻に陥っており、公社に返済能力がない現状においては、町が将来的にはその負担を担わざるをえない。実際、公社も含めた指標である将来負担比率（早期健全化基準 350.0%）についてみると、平成 19 年度は 335.0%、平成 20 年度は 306.0%となっており、奈良県下で最悪の数値である。この数値からも、連結ベースで町の財政状況の改善が強く求められている。

このような財政悪化をサポートするため、公社で計上された平成 19 年度の欠損金（1,485 百万円）を補填する目的で、平成 20 年度以降、町から公社に対して継続的に補助金が交付されることとなった（平成 20 年度 10 百万円、平成 21 年度及び平成 22 年度は各 50 百万円、平成 23 年度以降は 150 百万円／年を予定）。しかし、徹底した費用削減のもと捻出した補助金を交付しても、借入金利息の返済資金として利用されるにとどまり、元本返済にまで資金がまわらないことから、根本的な財政改善にはつながらない。

このような状況を打破するため、町では土地開発公社も含めた抜本的な健全化プランを策定し、実行に移していくことが必要である。

2. 具体的な対応策

(1) 土地開発公社の経営健全化に関する計画

町では公社の経営健全化に向けて「土地開発公社の経営の健全化に関する計画」（平成 20 年 4 月奈良県知事に提出）が作成された。当計画では、平成 21 年度以降に町が公有用地（供用済土地）を毎年 1 億円程度買戻しすること、土地の詳細処分計画、補助金の交付、人件費等の管理経費の一般会計負担、などについて明記されている（補助金交付や人件費負担等については、既に実施済）。

しかし、土地売却により事業収益を確保できない限り、一時的な対応に過ぎず、根本的な解決にはつながらない。またバブルも崩壊した今となつては、先行取得により事業を遂行する必要性も乏しく、土地開発公社の存在意義も薄れてきた。

そこで町では、土地開発公社の解散を前提とした「第三セクター等改革推進債」を活用した対応策を検討している。

(2) 「第三セクター等改革推進債」の活用

① 第三セクター等改革推進債の制度概要

当制度は、地方交付税等の一部改正をする法律案において、地方財政法を改正し、第三セクター等の抜本的な改革に必要な経費の財源に充てる地方債の特例規定を設ける趣旨で設定されたものである。この「第三セクター等改革推進債」は、公営企業の廃止、土地開発公社及び地方道路公社の解散または業務の一部の廃止、損失補償を行っている法人等の解散または事業の再生に取り組む地方公共団体で、当該取組みにより当該地方公共団体の将来の財産の健全な運営に資すると認められる場合に発行が許可されるものである。

町では、土地開発公社の解散に取り組む、財政健全化を図っていくことを目的としているため、当改革推進債の対象要件に合致する。土地開発公社に関する部分を中心に制度の概要をまとめると以下のとおりである。

項目	内容
対象団体	地方財政法第 33 条の 5 の 7 第 1 項各号に規定する「土地開発公社の解散又は事業の再生」に取り組む地方公共団体で、当該取組みが当該地方公共団体の将来の財政の健全な運営に資すると認められる場合。
対象経費	土地開発公社の解散又は不採算事業の廃止を行う場合に必要となる地方公共団体が債務保証等をしている公社借入金の償還に要する経費。
貸付条件	貸付利子：支払利子の一部につき、必要に応じて特別交付税措置 貸付資金：民間等資金（市場公募資金及び銀行等引受資金） 償還期間：10 年以内を基本（必要に応じ 10 年超も設定可） 充当率：100% 対象期間：平成 21～25 年度（一定期間内の集中的な改革を推進） 発行手続：議会の議決及び都道府県知事の許可 ※ 許可申請に当たっては、当該取組みによる財政の健全化の効果等を記載した計画を提出しなければならない

②町の第三セクター等改革推進債の活用方針

町では、上で述べた集中改革プランの実行により町自身の財政状態を強化し、早期健全化団体からの脱出を果たした後、平成 25 年度に「第三セクター等改革推進債」を起債し、土地開発公社を解散、整理することを予定している。

当改革推進債の発行にあたっては、「土地の再取得または売却等の処分により、当該業務に係る借入金が確実に返済されると見込まれるもの以外のすべての業務の廃止」が前提とされている。また発行可能額は「当該地方公共団体がその元金若しくは利息の支払を保証している当該公社の借入金の償還に要する経費のうち、当該解散に際して当該公社の資産の処分による収入をもって充てることができる見込まれる部分以外の部分の金額に相当する経費」が対象、すなわち、借入金償還経費から資産処分収入を控除した額を限度として当改革推進債を発行することが可能であり、町では 40 億円程度の発行を見込んでいます。

なお、後年度に更に資産処分収入が得られた場合には、当該収入を第三セクター等改革推進債の繰上償還または減債基金への積立て等、適切な措置を講じる必要があるとされている。

③改革推進債発行のメリット

当改革推進債の起債そのものは借金の増加であり、負担の先送りである。しかし、当改革推進債を財源とする塩漬け土地の買い取りは、連結ベースで考えれば土地開発公社の借入金の借り換えであり、当改革推進債の発行は、土地開発公社の塩漬け土地問題を先送りせず、町全体の根本的な財政健全化を進めるにあたって一体として取り組む有効な手段の一つと考えられる。

現在は利息の支払についても町の補助が必要な程、公社自身の財政力は衰えており、借入期間も半年しか認められず、半年ごとに借換を行っているのが実情である。

しかし当改革推進債を活用することで、借入利息の一部について特別交付税措置を受けることができれば、利払が不要となるため、その分を元金返済に充当することができる。また償還期間についても 10 年超が認められる余地があるため、安定的な償還計画を立案、実施していくことが可能となると考えられる。

当改革推進債の起債により平成 25 年度に再度、町の実質公債費比率は悪化する見込みであるが、その負担を最小限に抑えるためにも、平成 24 年度までに町自身の体力を強化しておくことが望まれる。

【3】計画実施後の見通し

1. 実質公債費比率について

上述のとおり、町では集中改革プランを中心とした対応策の実行および奈良県からの借入による公債借換を実施する予定であり、これらの効果で平成 23 年度には実質公債費比率（過去 3 年平均）が 23.5%にまで低減し、同年度に早期健全化団体から脱却することを見込んでいる。

しかし、平成 25 年度以降に人件費を本来の水準に戻す予定であること、更には第三セクター等改革推進債を活用し、公社を解散することを計画しているため、これにより実質公債費比率は再度悪化することになる。

具体的な数値としては、当改革推進債による償還期限を 10 年（利率 3%、据置なし）とした場合、平成 25 年度の実質公債費比率（単年度）は 15.5%、平成 26 年度は 16.9%、平成 27 年度は 22.7%となる見込みであり、実質公債費比率（3 年平均）が一番悪化する平成 29 年度においても、22.0%に止まる見込みであるため、早期健全化団体への再度転落は免れられるものと考えられている。

そしてもし償還期限の延長が認められれば、償還期限を 15 年（他の条件は上記と同様）とすると、実質公債費比率が最も悪化するの、単年度ベースだと平成 27 年度の 19.4%、3 年平均では平成 29 年度の 18.9%と見込まれるため、より安定した実質公債費比率を確保できることになる。

2. 追加負担のリスク

町は今後の計画において、第三セクター等改革推進債を 40 億円程度起債することを想定しているが、着目すべき点としては現在の公社の借入金残高は 54 億円である、ということである。すなわち借入金残高 54 億円から起債額 40 億円を差し引いた差額 14 億円については、土地の売却代金によって賄われるという前提で起債されているが、逆に土地売却が進まなければ、それは町が追加で資金を調達し金融機関等へ返済していかなければならないということの意味している。

そこで公社の保有している土地の現状をみると、そもそも売却困難な土地が多いうえ、売却できても資産価値がかなり下落していることから、差額 14 億円のうち、土地の売却代金で賄えるのはごく一部と考えられる。

よって町は、公社の解散にあたり第三セクター等改革推進債の債務負担だけではなく、残り 14 億円についても土地売却代金で賄えない分につき、どのようにして資金調達を行い金融機関等への返済に充当していくのか、現実を見極めた計画を策定、実行していくことが必要といえる。

第5 監査の結果及び意見の総括

【1】財政悪化要因

1. 公債費の増大について

以上見てきたように、町の財政悪化の直接的要因は大型公共事業に伴う公債費の増大によるものであるが、その具体的な要因は以下のとおりである。

- ① 初期投資額とランニングコストが町の将来の財政に与える影響額を考慮した投資のタイミングを十分検討していないこと。
- ② 投資判断の際、町における需要見込み、適正投資規模を十分検討していないこと。
- ③ 上記①②の検討を十分行わず、町において投資決定及び執行がなされており、議会のチェックが十分機能していなかったこと。

町が上記の観点から十分な検討を実施していれば、ここまで財政状況が悪化することはなかったと考えられる。しかし実際、計画の見通しの甘さゆえ、文化センターをはじめとする過大な公共事業が実施され、将来世代に多大な負担を背負わせる結果となった。

2. 土地開発公社について

土地開発公社の問題は今回の実質公債費比率の悪化には直接的な影響はないが、土地開発公社が事実上、経営破綻状態に陥っており、土地開発公社の借入金に対して町が債務保証(平成21年度末54億円)をしていることから、近く町の財政への直接的な影響として顕在化する。

土地開発公社の土地取得には議会の承認を要しないという制度上の問題はあるが、公社は役職員を含め町と一体でありながら、土地取得にあたり自律的抑制も働かず、ガバナンスも機能していなかったと考えられる。

また、土地取得後も町が利用計画の見直し等を実施しないまま放置していた結果、利用価値がなくなってしまったものも多いため、町の事後のモニタリングが不十分であったことも否めない事実である。

3. 公債費問題、土地開発公社問題の共通点

このように、土地開発公社の土地取得において大きな問題が発生していたにも関わらず、その後の大型公共事業においても上記のように十分な検討、チェックが行われずに投資が行われた。

町の事業についても、土地開発公社の先行取得にしても、事前・事後のモニタリング体制が不十分であったことが、財政状況を悪化させた大きな要因であると考えられる。

【2】町の抱えるリスク

集中改革プランの実行により、全体で見れば、計画立案時の想定をかなり上回る効果を得られており、財政状況の改善に資するものであったと評価できる。

しかし、集中改革プランには含まれていなかった公社の解散に伴う清算費用（償還費用）として、第三セクター等改革推進債を40億円程度発行することになる見込みであるため、当該地方債の起債時（平成25年度を予定）には地方債残高が再度膨らむことになる。さらに、土地開発公社の解散にあたり、公社の所有する土地をいずれ町が買い取る必要があるため、その資金についても町の負担が発生する。

すなわち、町は実質的に経営破綻している土地開発公社の借入金54億円に対して債務保証をしていることから、その全額を負担することになる。その財源は上記の第三セクター等改革推進債と特定土地の売却収入であるが、特定土地の売却収入は多くを見込めない。そのため、借入金残高54億円から第三セクター等改革推進債の起債額40億円を差し引いた差額14億円に近い金額の資金負担が必要であり、その資金をいかにして確保するかについても検討しておく必要がある。

また現在は、あらゆる費用削減を実施しているが、最も高い効果をあげている人件費の削減については平成24年度までの期限付きの対策であるため、人件費を本来の基準に戻しても財政状態が安定するような体制へと財政状況を立て直していく必要がある。

【3】今後の課題とその改善策

1. 健全化計画策定に当たっての留意点

町では、平成18年度からの5ヵ年計画として「集中改革プラン」を策定し、財政再建に努めてきた。しかし今後、早期健全化団体からの脱却を目指して策定する実質公債費比率の改善を盛り込んだ健全化計画については、向こう数年間のものではなく、実質公債費比率に多大な影響を及ぼすと見込まれる土地開発公社の解散に係る第三セクター等改革推進債の影響も盛り込んだ中長期的なものとするべきである。

2. 再発防止策の策定

また今後、町が財政健全化をはかっていくうえで最も重要なことは、何故このような過去の失敗が起こったのか、その原因を徹底的に調査し、その結果を業務の見直しの際に反映させるとともに、ガバナンス体制の更なる強化をはかり、有効な牽制機能を備えた組織としていくことである。

その際には、「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」が平成21年3月に策定した「内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革」を参考としてガバナンス体制の強化を図ることが有効であると考えている。

3. PDCA サイクルの導入

そして町が今後、健全化計画を策定するにあたり、必ず実施しなければならないのが、計画と実績の差異分析、及び分析結果を計画へフィードバックすることである。

今回の個別外部監査を実施するまで、町では集中改革プランに対する実績把握を行っておらず、計画と実績の差異分析も、計画へのフィードバックも全く実施されていなかった。しかしどのような事業を実施するにあたって、計画立案時だけでなく、実施結果をチェックして改善活動に移していく、いわゆる PDCA サイクルを回していくことが必要不可欠ある。町ではこの C（チェック）、A（アクション）が欠けていたため、今後は実績把握を行い、計画との差異が生じた原因を分析したうえで、計画を定期的に修正していく「計画のローリング」を実施していくことが必要であると考えられる。

4. 改革プランへの意見及び追加して検討する施策等についての要約

第 3 章財政改善のための取り組み状況において記述した改革プランへの意見及び追加して検討する施策等についての要約を以下に記載する。

(1) 町税収入等の確保と徴収率向上について

現在は、町税は徴収課、保育料は福祉課、町営住宅使用料は住宅土地管理課、下水道使用料は下水道課、というように、担当課がそれぞれ税金や使用料を回収しており、タテ割り組織の弊害が生じている。しかし、町が回収すべき税金および使用料を住民ごとに名寄せし、徴収課で一括徴収することで、徴収率の向上を図ることができると考えられる。また、このように徴収課で一括管理することで、業務の有効性だけでなく効率化も図ることができると考えられるため、今後はタテ割りの組織の壁を破っていくことが必要であろう。

(2) 受益と負担の適正化について

公共施設の利用「単価」は、有料化するにあたり近隣地域の調査結果をもとに決定されているが、近隣市町村とのバランスだけでなく、必要経費のうちどれだけを受業者負担でまかなうのか、という判断も含め、価格を設定することが重要である。よって、現状の使用料で受益者負担で賄うべき金額が賄えているのか、という観点で、再度単価の見直しを行い、現行価格では不十分との判断に至れば、単価改定を検討することも一案である。

また公共施設の「稼働率」については実績管理を行い、稼働率を把握することから始めていく必要がある。そして現状を把握したうえで資産の有効活用を図り、収入を増加させる策を講じていくべきであろう。ただ町内の施設が過剰となっている現状において、単純に稼働率を高めることは困難と考えられるため、今後は町民の新たなニーズを引き出し、施設を有効活用していくことも求められてくるのではないかと。

その他、自動販売機の設置といった行政財産の使用権についても公募制を採用した

り、1㎡当たり単価で使用料を設定するのではなく、販売実績に応じた使用料徴収の仕組みを作っていくことも、収入増加を図っていくための一案として考えられる。

(3) 資産の有効活用について

服部住宅や分譲宅地等の売却については売却が難航しているため、引き続き売却努力が必要である旨は言うまでもないが、服部住宅については、戦争引揚者の保護という本来の目的を達成した時点で、賃料の見直しを進めていくべきであった。既住居者への異常な優遇措置は、行政の公平性の観点からも問題があり、賃料は近隣地区の地代も参考に、土地居住者にとって土地の購入メリットが生じるような適正価格に再度設定し直すことが必要である。

また分譲宅地については、もっと大々的に募集を行うなど、従来とは異なる売却手法を新たに採用していくことも一案である。

(4) 人件費の抑制について

町の人件費抑制による対策は徹底されたものであり、集中改革プランの中でも最も効果が高く、財政状況の改善に資する策といえるが、ラスパイレス指数は奈良県の中でも低く長期的には職員のモチベーションの低下にもつながりかねず継続的費用削減策としては限界がある。

長期的には最大限の効率化を図った際に必要な適正人員数について再度見直し、その適正人員体制を維持していくことが現実的な対応策となってくると考えられる。その観点からみると、効率的な事業遂行を実現するための他の対応策を策定し実行に移していくことが重要であるといえる。

(5) 内部管理経費・一般管理経費の削減について

物品購入等の取引先選定にあたっては、随意契約もまだ数多く残っているため、契約の適正化の観点からは、これらの中でも可能な範囲で入札制度へ移行することが必要と考えられる。

また、随意契約については理由書添付等の形式要件だけではなく、実質的に随意契約の締結の可否、及び選定された取引先の妥当性を検討できる体制を構築する必要がある。そのためにはまず、相見積りの入手を徹底し、契約締結時のチェック体制を強化するとともに、事後的にも、随意契約先を中心に、契約の適正性についての内部監査等を実施していくことが望まれる。

(6) 事務事業の整理合理化について

① 指定管理者制度の追加導入

町においては、保育所をはじめ、既に多くの事業において指定管理者制度が導入されている。しかし、現在もなお町営事業として実施されている以下の施設等について

は、指定管理者制度の導入を検討する余地があると考えられる。

No.	施設名・事業名	施設管理費等
1	図書館（文化センター内）	30 百万円
2	中央公民館（文化センター内）	44 百万円
3	体育施設（体育館およびテニスコート）	30 百万円
4	焼却場	271 百万円
5	し尿汲み取り業務	17 百万円

②委託先の集中化

現在は、拠点や管轄に応じて個別に委託業者を選定し委託している所も多いが、拠点や管轄に関わらず、同一の業者に委託できる事業については、一括して委託することで、外部委託費も大幅に削減できると考えられる。よって外部委託事業を抽出し、可能な範囲で委託先を集中することを検討することも一案としてあげられる。

(7) 補助金、負担金の効率的執行について

町においては、少額の補助金も含め、公益性等の観点から既に 30 以上の補助金等が廃止・見直しされており、その取組姿勢は評価できる。

ただ、補助金等は一度交付されると既得権益化しがちであるため、原則として全ての補助金に対しサンセット方式（終期 3 年など）を採用するなどして、定期的に補助金の必要性等についての再評価を行うことも検討すべきである。

補助金等については今後も継続してモニタリングを実施し、必要な団体や事業に対し補助金等が公平に行き渡る仕組みを構築していくことが望まれる。

5. 公債費削減に向けた取り組みについて

町では、奈良県が事業主体として実施される「市町村財政健全化貸付事業（案）」を活用し、地方債の一部を早期償還を実現することで、平成 23 年度（平成 22 年度決算）には早期健全化団体から脱出することを検討している。当該貸付事業を適用できれば、①3 年以内の償還据置、②無利子、という大きな効果を得ることができるため、事業適用条件を十分検討したうえで、確実に利用できるよう周到に準備をすすめるよう留意する必要がある。

6. 情報開示と説明責任の強化

町が早期健全化団体に陥った経緯と問題点、土地開発公社の問題（解散および第三セクター等改革推進債を発行するにあたり、土地開発公社の経営状態が悪化した要因、現状塩漬け状態となっている土地を取得した経緯や事業計画の実現可能性など）を徹底的に調査するとともに、その結果を住民にきちんと説明する必要がある。

土地開発公社の調査を実施するにあたっては、議会に特別調査委員会を設置して実施する、弁護士等も交えた第三者委員会を設置して実施するなどの方法が考えられる。

既述のとおり、町は誤った投資により住民に多大な損失を与えた。また、今後の行財政改革を行う上でも住民に大きな負担を強いることになる。このような状況に至った経緯を住民にしっかりと説明し、責任の所在を明らかにするとともに、今後同様の事態に陥らないためにも、住民に開かれた町として情報開示を徹底していくことが望まれる。

この住民への説明責任を果たしてようやく、町は新たな一歩を踏み出すことができるのではないだろうか。

以上