

## 第 1 期ガイドラインの達成状況

第1期ガイドラインでは、総合的な視点から財政の健全性を把握するために、11の「指標および目標値」を設定しており、これまでほとんどの項目で目標値を達成し、おおむね良好な財政状況となっています。このことは財政規律条例に基づき、総合計画に位置付けた事業を計画的に進めつつも、基金への積極的な積立てや、市債借入額の抑制等のガイドラインに掲げる目標達成に向けた取組を進め、各種指標に留意してきたことによる成果の現れと言えます。 ※赤字が基準超過の実績

第1期 (H29以降は改訂後の目標)																
No.	指標	当初目標値	時点	H25	H26	H27	H28	改訂後目標値	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R1類似団体平均	備考
1	経常収支比率	89.9%以下	予算 決算	<del>89.1%</del> 89.1%	- 89.3%	- 88.9%	- 93.9%	90.8%以下	- 90.0%	- 94.2%	- 94.6%	- 94.9%	- ***	- ***	91.1%	指標の性質上、決算時のみ算定
2	人口一人当たり人件費・物件費の合計	109,215円以下	予算 決算	<del>109,215円</del> 97,877円	111,639円 99,996円	108,525円 102,232円	113,759円 103,365円	108,563円以下	112,021円 103,844円	112,831円 106,645円	118,414円 109,096円	120,739円 115,956円	118,579円 ***	126,835円 ***	117,251円	
3	市税収納率	98.2%以上	予算 決算	<del>98.2%</del> 98.8%	98.5% 98.8%	98.7% 99.0%	98.8% 99.1%	98.7%以上	99.0% 99.1%	99.1% 99.2%	99.2% 99.2%	99.3% 98.3%	99.2% ***	99.3% ***	99.2%	
4	人口千人当たり職員数	5.38人以内	予算 決算	<del>5.38人</del> 5.28人	5.34人 5.24人	5.30人 5.26人	5.36人 5.21人	5.38人以内	5.23人 5.25人	5.23人 5.32人	5.23人 5.35人	5.17人 5.46人	5.24人 ***	5.59人 ***	6.66人	
5	ラスパイレス指数	100	予算 決算	<del>100</del> 100.6	- 102.4	- 102.1	- 101.8	100	- 101.7	- 101.7	- 101.3	- 101.4	- ***	- ***	99.7%	指標の性質上、決算時のみ算定
6	財政調整基金等残高	各年度の標準財政規模の12.14%以上を保持	予算 決算	<del>57.86億円</del> 79.59億円	57.86億円 81.69億円	69.95億円 77.93億円	70.67億円 75.23億円	各年度の標準財政規模の12.08%以上を保持	58.70億円 75.65億円	54.32億円 72.53億円	51.95億円 74.87億円	50.03億円 77.24億円	48.6億円 ***	63.7億円 ***	62.69億円	
7	プライマリー・バランスの黒字確保	黒字を確保	予算 決算	<del>2.88億円</del> 6.77億円	2.88億円 8.71億円	▲25.57億円 ▲6.74億円	2.42億円 ▲11.52億円	黒字を確保	▲45.15億円 ▲54.37億円	2.49億円 9.00億円	3.42億円 7.11億円	1.15億円 ▲13.93億円	▲2.28億円 ***	4.92億円 ***	-	赤字となる場合は、その累計額が総基金残高の範囲を超えないこと
8	市債借入額に占める交付税措置のあるものの割合	70.0%以上	予算 決算	<del>72.2%</del> 99.0%	72.2% 85.7%	62.1% 59.5%	79.9% 74.1%	70.0%以上	89.1% 87.5%	70.0% 88.4%	70.8% 64.9%	45.1% 64.7%	72.7% ***	84.3% ***	-	
9	実質公債費比率	9.0%以内	予算 決算	<del>7.0%</del> 3.1%	7.0% 4.3%	5.3% 5.0%	4.7% 5.7%	7.1%以内	6.6% 6.2%	6.0% 6.3%	7.6% 6.5%	7.1% 6.6%	7.0% ***	7.0% ***	5.1	
10	将来負担比率	55.0%以内	予算 決算	<del>55.0%</del> (▲30.6%)	- (▲32.5%)	6.2% (▲27.2%)	- (▲27.3%)	33.8%以内	7.0% (▲28.1%)	- (▲32.0%)	- (▲30.5%)	- (▲15.8%)	- ***	- ***	0.5	
11	人口一人当たり市債残高	425,000円以下	予算 決算	<del>425,000円</del> 296,661円	306,983円 290,713円	323,133円 295,495円	313,271円 304,093円	425,000円以下	359,959円 344,014円	354,326円 336,465円	351,533円 330,251円	352,414円 339,411円	349,418円 ***	346,246円 ***	351,808円	

## 参考「総基金残高見込額－プライマリー・バランス累積見込額(No.⑦関連指標)」

総基金残高見込額	H26-R3 プライマリー・バランス 累計見込額(赤字額)	差引
123.14 億円	79.96 億円	43.18 億円

## 第1期ガイドラインの達成状況

項目	目標値	(参考) R2 決算	達成状況
経常収支比率	90.8%以下	94.9% 91.9%※1	おおむね類似団体平均より高い水準にあり、今後も市税や譲与税など主要な一般財源収入の伸びを超えるペースで、社会保障関係経費等の義務的経費の増加が続く見込みであることから、比率の上昇が予想される。
人口一人当たり人件費・物件費の合計	108,563 円以下	115,956 円 108,151 円※2	人件費・物件費は毎年増加傾向にあり、令和元年度決算から基準超過が続くものの、類似団体平均よりは低い水準を維持できている。令和2年度から会計年度任用職員制度の開始により、人件費が大幅に増加した。
市税収納率	98.7%以上	98.3% 99.2%※3	令和2年度を除けば、決算時において、常に基準内であった。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症に係る徴収猶予の特例により、市税収納率が目標値を下回ったが、徴収猶予申請額が全て納付されていたと仮定すると、市税収納率は基準内(99.2%)となる。類似団体平均も年々改善してお
人口千人当たり職員数	5.38 人以内	5.46 人 5.31 人※4	ワクチン接種や認定こども園化の影響により今後も現在の基準を超過することが見込まれるものの類似団体の平均(6.66人)より低い水準を維持している。
ラスパイレス指数	100	101.4	ラスパイレス指数は逡減傾向にあるものの、目標値を上回っている状況にあるが、これは、職種ごとの採用条件や職員の昇格の基準・運用が国とは異なるために生じているものである。職員の給与水準の適正化に平行して、人口当たりの職員数等を見ながら判断をしていく必要がある。
財政調整基金等残高	各年度の標準財政規模の12.08%以上を保持 (R2年度決算:33.56億円)	77.24 億円	予算時・決算時ともに基準内となっている。基金の計画的な積立・取り崩しにより、おおむね計画開始時の基金残高の水準を維持できた。 △4.45億円、5.4%の減(H26決算 81.69億円 → R2決算 77.24億円)
プライマリー・バランスの黒字確保	黒字を確保 (累計赤字額<総基金残高)	▲13.93 億円	大規模事業の実施等により、単年度において赤字となる年もあったものの、第一期(H26-R3)の累計見込額は79.96億円の赤字であり、総基金残高見込額123.14億円(R3)の範囲内であることから目標は達成できる見込みである。
市債借入額に占める交付税措置のあるものの割合	70.0%以上	64.7%	交付税措置のない起債でしか実施できない大規模事業などの影響により、基準を超過することもあったものの、本計画期間における割合の平均は約75%であり、交付税措置のある市債借入額の割合を計画策定時に比べて増やすことができている。
実質公債費比率	7.1%以内	6.6%	本市では、起債利子圧縮のため、据え置き期間をとっておらず、償還年限も短めに設定していることから、市債残高が少ないにも関わらず比率が高めになる傾向にあるものの、予算時・決算時ともにおおむね基準基準内であった。
将来負担比率	33.8%以内	(▲15.8%)	市債借入額に占める交付税措置のあるものの割合や基金残高を目標として掲げていることにより、予算時・決算時ともに基準内を達成できた。
人口一人当たり市債残高	425,000 円以下	339,411 円	予算時・決算時ともに基準を順守できているが、類似団体平均も残高が減少しており、今後も引き続き注視が必要な指標である。

※1 会計年度任用職員制度の影響や、減収補填債の発行等、特殊要因を控除した場合の値

※2 国のGIGAスクール構想に基づく「学校ICT推進費」や、会計年度任用職員制度の影響等、特殊要因を控除した場合の値

※3 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う徴収猶予の特例分が納付された場合の値

※4 新型コロナウイルスワクチン接種体制の整備や、認定こども園への移行に係る対応等、特殊要因を控除した場合の値

## ガイドラインの目標達成に向けた主な取組

ガイドラインでは、11の「指標および目標値」を達成するため、17の「目標達成に向けた取組項目」を掲げており、主な取組状況については、以下のとおりです。

### 1. 財政の弾力性を高めるための財政構造見直しに係る項目

#### ① 適正な課税による市税収入の確保

(評価)

「償却資産税務調査の実施に関する指針」に基づき税務調査を進めつつ、未申告者調査の対象業種の拡大に取り組みました。また、適正な課税と財源の確保を図るため、申告の啓発(広報紙への掲載)等を実施しました。

(実績 平成26年度～令和3年度)

税務調査 1,787件 103,727千円

(今後の方向性)

税務調査や啓発業務等について、対象業種の抽出や手法の確立を行うことができたことから、今後はこれらの取組を継続して実施していきます。

#### ② 使用料・手数料の見直し、適正化

(評価)

平成29年度に使用料等の全庁的な見直しを行い、行政サービスの負担に係る公平性を確保しました。また、施設の新設、法改正等による料金設定や見直しが必要なものについては、随時、所管部署と調整しながら見直しを行い、利用者の受益等に応じた適正な料金に設定し、使用料・手数料等の適正化を図ることができました。

(実績)

平成25年度使用料・手数料等の全庁見直しによる歳入増加額 15,524千円(平成26年度当初予算ベース)

平成29年度の使用料・手数料等の全庁見直しによる歳入増加額 5,677千円(平成29年度当初予算ベース)

(今後の方向性)

引き続き、施設の新設、法改正等による料金設定や見直しが必要な使用料等については、随時、所管部署と調整しながら見直し等を行うとともに、令和4年度に予定している全庁的な見直しを行うことにより、受益と負担の適正化に努める必要があります。

#### ③-1 各種未収金の縮減(各種使用料等)

(評価)

個別に徴収計画を策定したほか、未収金対策会議や債権対策委員会において、情報交換や債権管理マニュアルに基づく指導徹底に取り組むことができました。また、職員研修会を行った結果、庁内全体で滞納整理の意識付け、知識の定着化を図ることができました。

(実績 市税・国保税を除く収入未済額の対前年度比較の累計)

21,505千円の増加(R2:215,973千円-H25:194,468千円)(決算)  
(平成26年度～令和3年度)

(今後の方向性)

各所属における債権管理についての知識や対応の平準化を一定図れたものの、滞納者に対する督促(文書、電話および訪問)に係る事務負担や、通常業務以外にも専門的な知識(民法等)が必要であるという業務の特殊性があることから、引き続き、徴収計画による進捗管理・情報交換を行うとともに、職員研修会を行い、債権管理に係る職員のスキルの維持、向上を進めていく必要があります。

### ③-2 各種未収金の縮減(市税)

(評価)

個別に徴収計画を策定し、未収金の縮減に取り組むとともに、未収金対策会議や債権対策委員会において、情報交換や債権管理マニュアルに基づく指導徹底に取り組むことができました。また、職員研修会を行った結果、庁内全体で滞納整理の意識付け、知識の定着化を図ることができました。

(実績 収入未済額の対前年度比較の累計)

327, 313 千円の減少 (R3:526,625 千円-H25:853,938 千円) (決算)  
(平成 26 年度～令和3年度)

(今後の方向性)

各所属における債権管理についての知識や対応の平準化を一定図れたものの、滞納者に対する督促(文書、電話および訪問)に係る事務負担や、通常業務以外にも専門的な知識(民法等)が必要であるという業務の特殊性があることから、引き続き、徴収計画による進捗管理・情報交換を行うとともに、職員研修会を行い、債権管理に係る職員のスキルの維持、向上を進めていく必要があります。

### ④ 市単独施策、補助制度の見直し

(評価)

費用対効果を踏まえ、市民に丁寧な説明を行いながら、制度が恒常化している補助金等の廃止、見直しを行い、事業の安易な継続の抑制に努めました。

(今後の方向性)

引き続き、予算編成時点等においてゼロベースで見直しを行い、市民生活の影響を十分に勘案した上で、時代や利用者のニーズに合った

事業内容とし、制度の再構築を図る必要があります。

### ⑤ 未利用財産の処分・利活用

(評価)

インターネットオークション等を利用した公用車・物品の未利用財産の売却を積極的に行った結果、財源の確保を図ることができました。

(実績 売却額累計 平成 26 年度～令和3年度)

土地 383,352 千円  
物品 2,684 千円  
公用車 8,703 千円  
貸付 158,908 千円

(今後の方向性)

引き続き、インターネットオークション等を利用した公用車・物品の未利用財産の売却を進め財源確保を図ります。

### ⑥ 公営企業会計等への繰出金の適正化

(評価)

公営企業会計の基準外繰出において、水道事業は一般会計事業に起因する企業債償還利息のみに削減したこと、下水道事業は繰出金の一部を貸付金としたこと等により、一般会計負担額を大きく減少することができました。また、各特別会計において、健全な経営計画のもと、歳入の確保に努めることで、一般会計からの基準外繰出しを極力抑制しました。

(今後の方向性)

見直した内容に基づき今後も適切な繰出しに努めます。

また、下水道事業においては、昨年度策定した令和 4 年度からの草津市下水道事業第 9 期経営計画に基づき、「経営の健全化」を図り、

「下水道の安定運営」を行いつつ、基準外繰出金については、段階的な削減を行うことにより、独立採算の実現を目指していきます。

#### ⑦ 適正な定員管理による人件費の抑制

(評価)

安定した行政サービスの提供や、職員の労働環境の必要水準を維持する観点(ワーク・ライフ・バランス)等から、行政需要や業務量に応じた職員の適正配置を行い、当初計画期間である令和2年度までは目標値の人口千人当たりの職員数 5.38 人以内(普通会計ベース)を達成することができました。

(今後の方向性)

職員の働き方改革を推進することや、再任用職員や任期付職員、会計年度任用職員など、多様な任用勤務形態を活用しながら、令和2年度に策定した定員管理計画(R3~R6)で定める目標値(人口1万人当たりの職員数(全会計ベース)59.70 人)を達成し、適正な組織・人員体制を整備することで、人件費の抑制に努めます。

#### ⑧ 財政マネジメントの強化

(評価)

各部局における特定財源の確保や事務事業の見直し等を促進するため、部局毎に予算の配分枠を設定し、各部局におけるマネジメントの強化と執行管理を推進するために枠配分経費を拡充してきたほか、各部局が作成した「部局別予算見積方針」の公開や、総務部(財政課)合議に係る金額の引上げ(事務手続の簡略化)、業務見直し工程表(スクラップロードマップ)の策定等、財政マネジメントの強化を行うことができました。

(今後の方向性)

引き続き、予算の編成や執行のあり方を見直しながら、各部局にお

る責任のもと、より一層部局のマネジメントを促す仕組みづくりを進める必要があります。

#### ⑨ 事務事業の最適化に向けた継続的な取組

(評価)

事務事業のセルフチェックの仕組みづくりや、業務見直し工程表の策定、BPR手法(業務内容や組織の構造を根本的に見直し、再設計すること)による窓口業務および会計事務の業務分析を行いました。また、AI・RPA 等の先端技術の導入や、若手職員で構成されるプロジェクトチーム方式による業務改善・人材育成を推進しました。

(今後の方向性)

引き続き、業務見直し工程表の策定・進捗管理を行うとともに、AI・RPA 等の先端技術の活用による業務プロセスの再構築や、活用によって生み出された時間や人的資源を、より付加価値の高い業務に投資することなどにより、市民サービスの質の向上を図る必要があります。

#### ⑩ 公共施設の運営の効率化

(評価)

指定管理者制度の導入を推進するとともに、平成 30 年度から導入した外部評価や、令和元年度事業の評価から採用した新たな事業評価書の活用する他、指定管理者選定評価委員会において効率的・効果的な運営が期待できる指定管理者候補者の選定および評価を行い、運営の効率化やサービス水準の向上に繋げることができました。

(今後の方向性)

引き続き、新規施設設置時において指定管理者制度の導入を推進し、さらなる「行政サービスの向上」と「経費の節減」を推進する必要があります。また、さらなる充実した選定が可能となる委員会運営に改

めるため、委員会の負担軽減および専門性の確保等を図るための運営方法の見直しを行い、ガイドラインに反映します。

## 2. 将来への備えとなる財務基盤強化にかかる項目

### ⑪ 基金の充実および活用

(評価)

毎年度、財政調整基金の法定積立て(地方財政法に基づく実質収支の1/2の積立て)や、決算収支状況を踏まえた各基金の積立て、取崩しの抑制等に努めた結果、「財政調整基金」と「減債基金」とを合わせた基金残高について、目標値として定める標準財政規模の12.08%以上を達成しました。

(実績)

財政調整基金等残高 77.24 億円 > 標準財政規模 × 12.08%  
= 33.56 億円(令和2年度決算)

(今後の方向性)

市税等の経常一般財源収入の伸びを超えるペースで、扶助費等の社会保障関係経費の増加が続き、投資的経費を除く経常収支において財源不足が生じていることに伴い、財政調整基金等の取崩しが恒常化しています。引き続き、「減債基金」を第二の財政調整基金として位置付け、標準財政規模に基づく残高に留意していく必要があります。

### ⑫ プライマリーバランス(基礎的財政収支)の黒字の確保

(評価)

剰余金や基金の活用と、資金手当債の抑制等を行うことで、大規模事業の輻輳に伴い市債の発行額が高水準で推移している中で、一時的にプライマリー・バランスの黒字の確保が困難となる場合においても、その状況が恒常化することの無いよう、後年度の公債費負担の軽減を図ることができました。

(実績)

累計見込額 79.96 億円の赤字 (平成26年度～令和3年度)  
総基金残高見込額 123.14 億円(R3)

(今後の方向性)

引き続き、後年度の公債費負担を軽減するため、市債残高の過度な増加を抑制し、市債の借入を毎年度の元利償還額以内とすることでプライマリー・バランスの黒字の確保に努めます。

### ⑬ 交付税措置のある市債の活用(資金手当債の抑制)

(評価)

平成26年度以降、大規模事業実施の影響により、市債の発行額が高水準で推移しているものの、交付税措置のある市債を活用するとともに、収支状況を踏まえた借入対象の精査等を行うことで、おおむね目標を達成することができました。

(今後の方向性)

引き続き、財政制度上、最も有利な財源構成となるよう、交付税措置のある市債を最大限活用するとともに、交付税措置のない市債については、予算編成および執行段階の両時点において、借入額の抑制に努める必要があります。

### ⑭ 借入条件の見直しによる支払利息の削減

(評価)

平成25年度債の借入から、据置期間を廃止することで、支払利息の抑制を行うことができました。また、平成28年度債の借入から、償還期間をこれまでの10年から20年に見直すとともに、より好条件での資金調達を図るため「コンベンショナル方式※」を採用しました(借入額が少額である年度は不採用)。

(今後の方向性)

新型コロナウイルス感染症の影響による物価上昇や米国の利上げの影響を受け、金利が上昇しており、今後も金融市場や金利の動向に注視するとともに、毎年の借入時において最も有利となる借入先と借入条件を慎重に選択していく必要があります。

※コンベンショナル方式…入札参加書に融資利率と融資可能額を提示させ、融資条件が有利(利率が低い)な上位の者から資金調達額に達するまで複数者(1者でも可)に落札させる方式。

### 3. 財政リスクの把握と事前統制に係る項目

#### ⑮ 土地開発基金の積極的な活用

(評価)

土地の先行取得に際して基金を積極的に活用することにより、公共事業の円滑な施行ができました。

(今後の方向性)

引き続き、公共事業用地の先行取得にあっては、長期保有土地となるリスクが存在することから、将来への負担転嫁を避けるためにも、事業の熟度を充分に見極め慎重に判断することで、リスクを極力抑制しつつ、公共事業の速やかな執行ができるよう適切に基金を活用していく必要があります。

#### ⑯ 財政シミュレーションによる影響分析

(評価)

毎年、財政運営計画を策定・公表し、大規模な事業計画が将来の財政運営に与える影響について、実質公債費比率や将来負担比率等を試算するなど、事前に財政上のシミュレーションを行い、健全な財政運営を図ることができました。

(今後の方向性)

引き続き、健全な財政運営の維持のため、市債借入実質公債費比率や将来負担比率等の各種財政指標等への影響も含めた財政上のシミュレーションを毎年度行い、財政運営計画を策定・公表していく必要があります。

#### ⑰ 公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進

(評価)

「草津市市有建築物中長期保全計画」に基づき、施設の長寿命化工事の推進と予算の平準化を行いました。また「草津市公共施設等総合管理計画」を策定し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針等を定め、計画に基づく取組を進めました。

(実績 平成26年度～令和3年度)

定期点検・劣化度調査

実施施設 1,010 施設

実施面積 2,214,391 m<sup>2</sup>

実施費用 251,730 千円

(今後の方向性)

草津市公共施設総合管理計画に定める「人口一人あたりの公共建築物延床面積が基準値(2.6 m<sup>2</sup>/人)以下」という目標値に留意しながら、公共施設の包括管理委託の導入や、劣化度調査の結果に基づく「草津市市有建築物中長期保全計画」を改定することなどにより、施設の長寿命化や維持管理の適正化をさらに進めていく必要があります。

