

答 申 書

大田原市が取り組む財政健全化に関する審議について

令和5年12月

大田原市財政健全化検証委員会

大田原市財政健全化検証委員会は、大田原市附属機関設置条例に基づき設置された市長の附属機関であり、令和4年11月22日付け諮問書で市長から「本市が取り組む財政健全化に関して、調査審議し意見すること。」について諮問を受けた。

検証を依頼された事業は、「令和3年度の決算額が500万円以上の事業費補助金」、「令和3年度の決算額が500万円以上の団体運営費等補助金」、「令和3年度の決算額が500万円以上の施設に関する指定管理料」及び「大田原市が出資している法人」で、地方公共団体の行財政に関し識見を有する検証委員会委員が、広範かつ多角的な観点から、慎重に審議を重ね、その審議結果を答申書としてまとめた。

大田原市財政健全化検証委員会
委員長 中村 祐 司

目次

1 答申内容

- (1) 事業費補助金について
- (2) 団体運営費等補助金について
- (3) 施設の指定管理料について
- (4) 出資法人について

2 審議に当たって

- (1) 大田原市財政健全化検証委員会が設置された経緯
- (2) 検証の方法（審議の進め方）
- (3) 検討資料等

3 結び（各委員の所感等）

（附属資料）

- ・ 諮問書
- ・ 委員名簿
- ・ 審議経過

1 答申内容

(1) 事業費補助金について

令和3年度の決算額が500万円以上の事業費補助金13事業について、事業検証シート（補助目的、事業内容、事業の必要性、他市との比較、年度別の予算・決算額、これまでの改善状況を記載したもの）、補助金交付要綱等の資料並びに事業に関する質疑応答を通じて審議した結果、各補助金の方向性（継続、減額又は改善、廃止）は次のとおりである。

なお、継続すべきとした補助金であっても、今後の事業実施に当たっての指摘、改善点を意見等として付する。

事業名	No.1 企業等立地奨励金
方向性	減額又は改善すべき
(意見等)	
(1) 工業団地がほぼ完売の状態であるので、時限的に奨励金を廃止すべき。	
(2) 奨励金は、大企業に対してインセンティブが働いているとは思えないことから廃止し、中小企業に対しては効果が不透明であるものの、額が大きくないことから継続すべき。	
(3) 条例改正後の奨励金上限額5千万円も額が大きすぎる。	
(4) 奨励金を継続するとともに、新たな工業団地の造成を視野に入れるべき。	
事業名	No.2 学校給食サービス事業費等補助金
方向性	廃止すべき
(意見等)	
(1) 受益者負担の観点から保護者が負担すべき。	
(2) 物価高騰による生活費負担増の現状を鑑み、令和5年度は現状維持とし、令和6年度又は令和7年度には補助金を廃止すべき。	
(3) 補助目的として掲げる「児童生徒の徳育に資すること。」については、目的を果たしていないと考える。目的として掲げるのであれば「子育て支援」とし、全ての児童生徒への補助ではなく、多子世帯の2人目、3人目の児童生徒への補助に切り替えるべき。	
(4) 廃止した場合、貧困家庭に対しての配慮は必要である。	

事業名	No.3 地域公共交通活性化事業費補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 市民の移動手段を確保するために必要な事業である。</p> <p>(2) 運転免許証自主返納者に交付する公共交通機関の無料乗車証の有効期間5年間は長いのではないか。</p> <p>(3) 民間バスの運賃を市営バスと同額にまで引き下げていることの合理性に疑問がある。</p> <p>(4) デマンド交通運行事業者に対し、より一層の経営努力を求めるべき。</p> <p>(5) 県内他市町と比較し、民間事業者への補助金の額が適正かどうか検討すべき。</p>	
事業名	No.4 公的病院等支援補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>特段なし</p>	
事業名	No.5 中小企業者に対する信用保証料補助金
方向性	減額又は改善すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 中小零細事業者に対する経営支援として継続すべき。</p> <p>(2) 制度融資と信用保証料の補助は二重支援であるため、制度融資の金利を調整するなどして、信用保証料の補助は廃止すべき。1件5万円程度の補助金に効果があるのか疑問である。</p>	
事業名	No.6 生活バス路線運行維持費補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 運行事業者と協議し、運行路線の効率的見直しや赤字額の算定(系統ごと)について検証を行うことが必要である。</p> <p>(2) 運行事業者と連携して、利用状況を調査し、運行状況を見直すなどしてコスト削減を検討すべき。</p> <p>(3) 他市と公費負担の割合や金額について比較し、本市の負担が多いようであれば、見直し等の検討が必要である。</p>	

事業名	No.7 敬老会補助金
方向性	減額又は改善すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 地域課題解決に資する包括的な補助金に変え、その中で既存の敬老会事業の必要性等は、敬老会単位で判断されるべき。</p> <p>(2) 補助金の効果について検証すべき。</p> <p>(3) 敬老会対象者に対し、市補助金により祝賀会等の開催又は記念品の配布がされていることを周知すべき。</p> <p>(4) 県内他市との状況を比較すると、大田原市の制度を見直す必要がある。</p> <p>(5) 目的に合った補助金の支出がされているか確認すべき。</p>	
事業名	No.8 私立保育所等特別保育事業費補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 補助金交付要綱に「特別支援児」の定義を規定すべき。</p>	
事業名	No.9 病害虫防除事業費補助金
方向性	減額又は改善すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 当該補助金を廃止して、販売促進、ブランド化等の支援に充てる方が農家にとって有意義かつ効果的である。</p> <p>(2) 補助金交付要綱を整備し、補助内容、補助金の算出根拠等を明確にすべき。</p>	
事業名	No.10 大田原市教育会（特別活動費）補助金
方向性	減額又は改善すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 部活動の地域移行も踏まえ、廃止を含めた抜本的な見直しが不可欠である。</p> <p>(2) 部活動に対する保護者負担と公費負担の区分及び割合を明確にすべき。</p>	

事業名	No.1 1 私立幼稚園地域子育て推進事業補助金
方向性	継続すべき
(意見等) 特段なし	
事業名	No.1 2 大田原市産業文化祭補助金
方向性	継続すべき
(意見等) (1) 大田原市産業文化祭実行委員会の検証にとどまらず、大田原市まつり事業実施団体運営費補助金交付要綱第2条に規定されている全8団体の補助金を抜本的に見直す必要がある。	
事業名	No.1 3 わがまちつながり構築事業補助金
方向性	継続すべき
(意見等) (1) 審査委員会での事業採択に当たり、補助金の適格性の審査を厳格に行うべき。 (2) 毎年同じような事業が開催されているので、事業ごとに補助目的に合致しているかなど検証すべき。	

(2) 団体運営費等補助金について

令和3年度の決算額が500万円以上の団体運営費等補助金9件について、事業検証シート（補助目的、事業内容、補助の必要性、他市との比較、年度別の予算・決算額、これまでの改善状況を記載したもの）、補助金交付要綱等の資料並びに交付団体に関する質疑応答を通じて審議した結果、各補助金の方向性（継続、減額又は改善、廃止）は次のとおりである。

なお、継続すべきとした補助金であっても、今後の事業実施等に当たっての指摘、改善点を意見等として付する。

補助金名	No.1 大田原市社会福祉協議会補助金
方向性	継続すべき
(意見等) (1) 総支出に占める人件費の割合が高いこともあり、社会福祉協議会の経営の効率	

<p>化を注視することが必要である。</p> <p>(2) 人件費・事務費の割合が支出の約8割を占め、事業費や助成金の支出が2割に満たないというのは十分な活動が行われていないように思う。今後は独居老人の生活支援、子どもの貧困支援など、社会福祉協議会が中心となって行うべき事業は多いと思うので、予算の一部を主要な事業に回す努力が必要である。</p> <p>(3) 効率的な福祉支援が実現されるのであれば、補助額の額を増やしても良いのではないか。</p>	
補助金名	No.2 那須野が原文化振興財団補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 指定管理者として那須野が原ハーモニーホールの効率的運営を行い、指定管理料と補助金の合計額の極小化を目指すべき。</p> <p>(2) 同補助金については、今後も毎年度の決算において残金が生じた場合は、補助金を返還させることを条件に継続すべき。</p> <p>(3) 県北の文化・芸術の中心的な役割を果たせるよう、指定管理者に運営の工夫の努力を求めていくことが必要である。</p>	
補助金名	No.3 大田原市シルバー人材センター補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 会員のこれまでの経験を生かせるような仕事の検討は必要である。</p>	
補助金名	No.4 大田原市観光協会補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 独自の財源確保にこれまで以上に踏み込んだ形で知恵を絞り、成果向上を追及すべき。</p> <p>(2) 観光協会が主体となって企画、運営する事業をより増やすとともに収益を増やす努力が必要である。</p> <p>(3) 観光協会の財政的な自立を促すため、事業収入の増加につながる事業の強化等何らかの工夫が必要である。</p>	

補助金名	No.5 大田原商工会議所補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 行政の立場から、商工会議所及び商工会の統合に関して助言や促しなどの働きかけが必要である。</p> <p>(2) 補助金を出すからには、市との連携を強化して積極的に産業振興につながる事業を行うよう求めていくべき。</p>	
補助金名	No.6 NPO法人大田原市体育協会運営費補助金
方向性	減額又は改善すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) スポーツ協会の専門部活動の課題を把握した上で、行政は専門部支援に焦点を絞り、スポーツ協会が地域スポーツを主導する方向に誘導すべき。</p> <p>(2) 体育協会は特定非営利活動法人であり、また、その設立経緯からも補助金による支援はやむを得ない。</p> <p>(3) アフターコロナに向け、顧客ニーズにマッチした事業内容に見直しするなどして、事業収入の増加を図り補助金の減額に努めてほしい。</p> <p>(4) 部活動の地域移行に関し、現状において体育協会の役割が不透明であるが、場合によっては体育協会への支援を強化せざるをえない可能性もある。</p>	
補助金名	No.7 農業公社運営費補助金
方向性	継続すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 同補助金については、今後も毎年度の決算において残金が生じた場合は、補助金を返還させることを条件に継続すべき。</p>	
補助金名	No.8 大田原地域職業訓練センター管理公社運営費・人件費補助金
方向性	現在の指定管理の期間が終了する令和6年度をもって廃止すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 市の計画では、令和6年度に施設廃止となっているので、それまでは継続</p> <p>(2) 指定管理料と補助金の合計額の極小化が必要である。</p>	

補助金名	No.9 大田原市土地改良区運営費補助金
方向性	減額又は改善すべき
<p>(意見等)</p> <p>(1) 繰越金が多いため、繰越金を使い切るまで補助金を停止してもいいのではないか。</p> <p>(2) 補助金の趣旨は理解できるが、収入の7.4%を占めるほどの補助金を交付する必要性はないのではないか。</p> <p>(3) 基金を取り崩して運営している団体（今回の検証対象団体）もある中で、そういう団体に対し補助金を増額するため、土地改良区の収支内容等を精査し、メリハリのある補助金の支出を検討してはどうか。</p> <p>(4) 多額の繰越金が発生した理由の検証が必要である。</p> <p>(5) 組織活動強化に向けた改善（増額も検討）が必要である。</p>	

(3) 施設の指定管理料について

令和3年度の決算額が500万円以上の施設の指定管理料6件について、事業検証シート（施設の概要、指定管理の状況、令和4年度事業報告書及び収支決算書、令和5年度事業計画書及び収支予算書、指定管理者評価シート等）、指定管理に関する質疑応答を通じて審議した結果、各施設における指定管理者制度の運用に関する指摘、改善点等は次のとおりである。

施設名	No.1 大田原市立図書館
<p>(指摘、改善点等)</p> <p>(1) 令和3年度と令和4年度の比較において、1日当たりの平均利用者数、1日当たりの平均貸出冊数ともに若干減少している。この件について事業計画書において抽象的な表現に留まり、具体策に触れられていない。</p> <p>(2) 令和4年度収支決算における総支出金額に占める人件費の割合（59%）が高い。これは25名の人件費であるが、民間の人件費との比較が望まれる。</p> <p>(3) 大田原図書館、黒羽図書館、湯津上図書室の3館を並立させるのではなく、大田原図書館を中核とした分館化のような形で、合理的な運用をすることが必要である。</p> <p>(4) 図書館の休館日を増やすことで、人件費の支出が抑えられ、指定管理料の削減につながるのではないか。</p> <p>(5) 図書館運営を支える職員の過重負担の軽減に努めてほしい。また、職員の報酬の増額があってもいいのではないか。</p> <p>(6) 図書館の運営に指定管理者制度を導入してから1社しか応募がない状況を鑑み、</p>	

指定管理料に関し、他市町と比較検討することが必要である。	
施設名	No.2 黒羽温泉五峰の湯及び湯津上温泉やすらぎの湯
(指摘、改善点等)	
<p>(1) 湯津上温泉やすらぎの湯について、コストをできるだけかけない形で、廃止後の温泉施設の有効活用のあり方を現段階から検討すべきである。</p> <p>(2) 各施設の使用料が市の歳入となっており、市の指定管理料は指定管理者の施設の管理に要する支出の補助となっている。したがって支出に関する適正性の検証が必要になるが、これが行われている形跡がない。指定管理者評価シートにおいても支出に関する適正性の検証のチェック項目がない。</p> <p>(3) 施設自体を廃止ではなく、民間に譲渡するなどして市の直営を廃止してはどうか。</p> <p>(4) 使用料を値上げして、その分を温泉施設のリニューアルに使用することで入湯者数の増加につながるのではないか。</p>	
施設名	No.3 那須野が原ハーモニーホール
(指摘、改善点等)	
<p>(1) 子供と一緒に入れるとかそういったところを最重要視して、高額な演奏料がかかる事業よりも草の根的な活動が良いのではないか。</p> <p>(2) 令和4年度収支決算における自主事業負担金収入（自主事業に係る両市負担金）20,891千円、人件費補助金収入64,655千円は、収支相償となる指定管理料の決定に当たり大きな要素となっており、両収入の根拠を明確にする必要がある。</p> <p>(3) 実施事業の入場者の率が低いので、率を上げる工夫が必要である。</p> <p>(4) パイプオルガンをもっとPRした方がいいのではないか。年間スケジュールを見てもパイプオルガンはそこまで活用されていない。</p>	
施設名	No.4 屋内温水プール、黒羽中学校屋内温水プール
(指摘、改善点等)	
<p>(1) 指定管理料の決定に際し、指定管理者の支出の適正性の検証が必要となるが、これが行われている形跡がない。指定管理者評価シートにおいても支出に関する適正性の検証のチェック項目がない。</p> <p>(2) 両施設とも利用料金が大人1回400円となっているが、施設の状況からみると屋内温水プールの方が充実している。そのため、屋内温水プールの利用料金を値上げしてもいいのではないか。</p> <p>(3) 指定管理料が年間1億円を超えており、2施設体制を維持すべきか今後検討を</p>	

要する。	
施設名	No.5 子ども未来館
(指摘、改善点等)	
<p>(1) 指定管理料が指定管理者の支出の補助となっている。したがって支出に関する適正性の検証が必要になるが、これが行われている形跡がない。指定管理者評価シートにおいても支出に関する適正性の検証のチェック項目がない。</p> <p>(2) トコトコ大田原の土地、建物の所有者は市、株式会社まちづくりカンパニー等の共有持分となっている。株式会社まちづくりカンパニーの代表者は市役所OB職員でもある。以上のことからガバナンスの効いた指定管理料の設定を望む。</p> <p>(3) 入場料について、市内在住と市外在住で50円違うなどの差別化をしたらどうか。</p>	
施設名	No.6 大田原市火葬場
(指摘、改善点等)	
<p>(1) 施設が老朽化する中で、早期発見、早期修繕にかかる経費の確保が大切である。</p> <p>(2) 指定管理料が指定管理者の支出の補助となっている。したがって支出に関する適正性の検証が必要になるが、これが行われている形跡がない。指定管理者評価シートにおいても支出に関する適正性の検証のチェック項目がない。</p> <p>(3) 利用者の個人情報（死因、遺族に関する情報等）の管理を指定管理者に任せきりにせず、市が適切に管理すべき。</p>	

(4) 出資法人について

市が出資している5法人について、令和4年度事業報告書及び収支決算書、令和5年度事業計画書及び収支予算書等、各出資法人に関する質疑応答を通じて審議した結果、各法人の経営状況等に関する指摘、改善点等は次のとおりである。

法人名	No.1 一般財団法人大田原市管理公社
(指摘、改善点等)	
<p>(1) 一般財団法人を設立して委託し、業務を間接化する理由がよく分からない。法人化することによって課税されるなど非合理的ではないか。</p> <p>(2) 理事長が副市長で、理事を監督すべき評議員が全て市職員という役員構成では物申すことができず、評議員の意味がないのではないか。一般財団法人の組織構造のモデルとも異なる。</p>	

<p>(3) 理事長をはじめ役員は、全て市の幹部職員で構成されている。事業目的、業務内容に沿って、外部から有識者を登用するなどして議論を重ねることにより、新たな方向性も見出されるのではないか。</p> <p>(4) 民間施設からの環境整備業務の受託も目的としているが、受託している業務がなく、管理公社の性格がよく分からない。</p> <p>(5) 事業活動支出における管理費支出の割合が高く、管理費支出のうち臨時雇賃金支出が多額である。管理受託公園数が多岐にわたるため、その理由について理解できるが、臨時雇賃金支出の検証（それだけの人数が必要なのか）が必要である。</p> <p>(6) 臨時職員の賃金は適正（低すぎるのではないか）であるか。</p> <p>(7) 公園愛護会の活動を継続させると同時に、自治会の有志や周辺住民有志による草刈りなどを徐々に浸透させていくことも必要ではないだろうか。こうした活動を支援する際に行政が提供できる中身やそのPRについて検討して欲しい。</p>		
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="197 896 359 963">法人名</td> <td data-bbox="359 896 1418 963">No.2 公益財団法人那須野が原文化振興財団</td> </tr> </table>	法人名	No.2 公益財団法人那須野が原文化振興財団
法人名	No.2 公益財団法人那須野が原文化振興財団	
<p>(指摘、改善点等)</p> <p>(1) 指定管理料とともに人件費補助金は、貴重な収入源であるため、継続して補助金の支出は必要であるが、人件費の精査は必要である。</p> <p>(2) 多くの事業が企画、実施されるなど、施設が活用され適切に運営されているが、入場者率が高くない事業が多く、事業内容の選択及び広報等の工夫が必要である。</p> <p>(3) 理事、評議員等に民間の有識者を数人登用しているが、更に多方面からの意見を聴取する観点から各業界の有識者を数人増やしてはどうか。</p> <p>(4) ハーモニーホールの年間スケジュール全体を見据え、複数年の長期的なスパンで知見を発揮するのは職員自身である。アンケート評価の良し悪しに一喜一憂することなく、自らの持つ価値観と俯瞰・包括的な視点から、自信を持って運営を支えて欲しい。</p>		
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="197 1568 359 1635">法人名</td> <td data-bbox="359 1568 1418 1635">No.3 公益財団法人大田原市農業公社</td> </tr> </table>	法人名	No.3 公益財団法人大田原市農業公社
法人名	No.3 公益財団法人大田原市農業公社	
<p>(指摘、改善点等)</p> <p>(1) 農業体験及び生産者との交流促進事業について、人気の高い事業などに特化し、事業数を減らして、参加人数を増やすといった事業の取捨選択と重点化を進めてはどうか。</p> <p>(2) 活動内容を考慮し、継続して補助金の支出は必要であるが、事業収入の増額の努力、事業費支出の削減努力等を求めるべき。</p> <p>(3) 耕作放棄地、休耕地等を増やさないため、農業公社の業務は緊急性があり、かつ、重要である。そのための体制を強化すべきである。</p>		

- (4) 令和5年度は特殊事情があるのかも知れないが、事業活動収支の額に対し、基本財産が過剰資本ではないかと思う。効率的な資金運用という面から、適当かどうか疑問がある。
- (5) 令和5年度事業計画書において、農地貸借等契約支援事業（利用権設定）、農地中間管理事業業務受託（貸借の受託事業）とも対前年度比マイナスの計画となっている。持続可能な農業の実現を目指し、対前年度比プラスの計画を立て、担い手や新規就農者への農地の集約を進めて欲しい。

法人名 No.4 株式会社大田原ツーリズム

(指摘、改善点等)

- (1) 市は、株式会社大田原ツーリズム及び関連会社の決算書等の会計帳簿を取得し、経営状況を精査するなど、株主として積極的に関与すべき。
- (2) 資本金額を上回る繰越損を計上して債務超過の状況になっている。事業内容に照らして、コロナの影響が大きかったことは理解できるが、早期解消が望まれる。
- (3) 増資の検討も必要である。
- (4) 資金繰り表がないのであれば、令和5年度以降の資金繰り表を作成する必要がある。
- (5) 事業目的からして、外部要因により業績が大きく左右されるため、業績が安定していない。資本金も既に取り崩されている。今後の方向性としては、取締役会のガバナンスを強化することや債務超過の縮小を図る観点から大口出資者である大田原市は関連企業2社も含めて実態把握が必要であり、常勤役員として派遣することも視野に入れながら経営に関与すべきである。
- (6) 栃木県内の利用者の拡大を目指す手もあるのではないかと。県民の間でこの事業への愛着とリピーターを増やせば、そのこと自体が県外、海外への強力なPR効果の発揮につながるのではないだろうか。

法人名 No.5 株式会社大田原まちづくりカンパニー

(指摘、改善点等)

- (1) 令和3年度、令和4年度と当期利益が計上されているが、当期繰越損失が多いので早期解消が望まれる。
- (2) 事業内容が公共的性格を持つとはいえ、株式会社組織を採る以上は赤字経営であってはならず、絶えず集客、収益を確保できるよう事業内容について工夫すべきである。
- (3) ビル総合管理受託事業を除く6つの事業の名称を魅力的なネーミングに変えてはどうか。また、各々の事業の中身を更に分かりやすくし、子ども目線での情報発信を行ってはどうか。

(4) 業績も増収で黒字計上と善戦している。今後もTOKO - TOKOマルシェ事業は、商品の品揃えの充実を図るとともに顧客満足度の向上に努めて欲しい。
また、移動販売事業は、ニッチに徹して効率的な運営に努め、第三セクターとして買い物が困難な方々の生活を支援して欲しい。

2 審議に当たって

(1) 大田原市財政健全化検証委員会が設置された経緯

市が考える財政健全化とは、収支の均衡が保たれていて、堅実な財政運営により適正な行政水準を保ち、政策的な事業や緊急的な需要に柔軟に対応できる弾力性を持つことであるが、市の毎年度の予算編成においては、歳出予算が歳入予算を上回り、その財源不足分を基金から補填し、編成している状況にある。

このため、平成17年の合併以降、市の基金残高は、平成25年度末の66億3千万円をピークに減少が続き令和2年度末には23億6千万円と約3分の1まで減少し、このままの財政構造が続くと、その時々に必要な事業や新たな事業への着手が困難な状況になるのではないかと市は危惧している。

また、自治体の財政構造の弾力性を示す市税や普通交付税などの経常的な一般財源に対する、経常経費である人件費、物件費、公債費、補助費、扶助費等の割合、いわゆる「経常収支比率」は、高水準で推移し、財政構造の硬直化が顕著となっている。

そのため、市は、一般財源の割合の多い事業を絞り込み、それらの事業に関する費用対効果の検証等を通して、市の財政構造の改善に向けた一助となることを目的とし、大田原市財政健全化検証委員会を設置した。

(2) 検証の方法（審議の進め方）

事業費補助金及び団体運営費等補助金の検証は、事業検証シート、補助金交付要綱等の資料並びに事業及び団体等に関する質疑応答を通じ、各委員が審査票に基づき、各補助金の方向性（継続、減額又は改善、廃止）を示した。

施設の指定管理料及び出資法人の検証は、事業検証シート、所管課への質疑応答を通じ、各施設における指定管理者制度の運用並びに出資法人の経営状況等に関する指摘、改善点を示した。

(3) 検討資料等

各事業等の検証に当たり、市から示された資料は次のとおりである。

事業費補助金	
・事業検証シート （補助目的、事業内容、事業の必要性、他市との比較、年度別の予算・決算額、これまでの改善状況を記載したもの）	
・補助金交付要綱等	
・事業の詳細（過去の交付実績、他市における同一事業の状況等）	
団体運営費等補助金	
・事業検証シート	

<p>(補助目的、事業内容、補助の必要性、他市との比較、年度別の予算・決算額、これまでの改善状況を記載したもの)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補助金交付要綱等 ・各団体の令和3年度収支決算書 	
施設の指定管理料	
<ul style="list-style-type: none"> ・事業検証シート (施設の概要、指定管理者制度導入の経緯、指定管理料を記載したもの) ・各指定管理者から提出された令和4年度事業報告書 ・各指定管理者から提出された令和5年度事業計画書及び収支予算書 ・指定管理者評価チェックシート 	
出資法人	
<ul style="list-style-type: none"> ・各法人の概要 ・各法人の令和4年度事業報告書 ・各法人の財務諸表(令和4年度) ・各法人の令和5年度事業計画書及び収支予算書 	

3 結び（各委員の所感等）

①中村祐司委員長

「総論」としての大田原市における財政健全化をめぐる課題や必要性について、よく理解することができた。本委員会の開始に当たって、精緻かつ的確な財政データが委員に示され、かみ砕いた丁寧な説明が事務局職員からなされたからである。

その後の「各論」においても、検証の対象となる各々の補助金事業等をめぐる豊富な一次資料が提供され、委員として向き合う資料の不足を感じることはなかった。

委員には、委員会開催以前に評価を提出することが求められる中、委員からの事前質問の提出とそれに対する所管課からの応答を、事務局経由で受け取ることができた。

このことが委員会当日の進行を円滑に進めることができた大きな要因であった。

一方で難しさを痛感することもあった。一つ目は、評価の結果がどうしても「改善すべきである」に向かう傾向にあった点である。「改善」という用語は、「現行のまま」や「廃止」と比べて包摂性があり、委員としては財源の削減（あるいは増額）や見直しを求める場合、どうしても「改善」に流れがちとなる。「改善」が本当に「健全化」に向かうかどうか。残念ながらその確証を持つことができたとは言い難かった。

二つ目は、提供される豊富な資料データの「行間」や背景を把握することができなかった点である。表面的な数値に基づく判断に頼らざるを得なかった。むしろ、他の委員からの指摘で気付かされ、これまでの経緯など深掘り的に把握できたと感じた機会がかなりあった。また、部分的であれ、現地視察や聴き取りの機会を持てればよかった。かつて県内の他市における総合計画の策定に関わった際、審議会のメンバーに担当部署の職員が加わったケースがあった。一委員として行政職員が発言することで、議論が活発化し、結論も説得力のある内容となった記憶がある。その意味では財政健全化をめぐる現場に根差した形での見識を有するのは、財政課及び総務課の職員だと思われる。委員会の審議に一委員として複数加わり、行政としてではなく、一職員の個人的見解としての意見を聴くことができれば、審議が更に濃密になったのではないだろうか。

三つ目は対象となる事業の健全性を数値データや説明資料に基づく実務・法務面のみから判断することは簡単ではないという点である。地方自治体が首長（執行部）と議会という二元的な政治的意思決定機構である限り、行財政の健全化を判断する際にはどうしても、実務や法務に加えて、「政務」をめぐる議論が不可欠ではないだろうか。行財政を対象とする政務の側面からの検証をどうするかが、今後の課題であろう。

②佐藤行正副委員長

私は以前、地方自治体の包括外部監査に携わってきました。

地方自治体の包括外部監査は、包括外部監査人がテーマを決定し、そのテーマを深掘りしていくというものであり、地方自治体の財政全般を検証するものではありませんでした。

今回の大田原市財政健全化検証委員会の委員就任の依頼を受けたときは、包括外部監査の経験が活かせると思い委員就任を承諾しましたが、地方自治体の財政支出が非常に多岐にわたり、いかに財政支出の公平性を保つにはたくさんの検証項目が必要であり、包括外部監査とは別物であると思いました。

会計の専門家である公認会計士として、地方公共団体の財政支出の健全化、公平化という視点に携わる機会をいただけたことに感謝します。

通常、地方公共団体は、健全化判断比率等をもって財政の健全化を客観的に表し、早期健全化の必要性等を判断していると思いますが、大田原市の状況はどうなっていますか。

現在の大田原市の下記の比率を提示してください。また大田原市と財政規模の同じような市町村との比率の比較も行っていれば合わせてご提示ください。

- ・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
- ・公営企業別資金不足比率

～大田原市の財政状況～

- ・実質赤字比率 赤字を生じていないため当該数値は、「該当なし」
- ・連結実質赤字比率 赤字を生じていないため当該数値は、「該当なし」
- ・実質公債費比率 (単位：%)

R4	R3	R2	R1	H30	H29	H28	H27	H26	H25
6.2	6.0	6.4	7.1	7.9	8.6	9.4	10.0	10.7	11.4

- ・将来負担比率 (単位：%)

R4	R3	R2	R1	H30	H29	H28	H27	H26	H25
37.0	51.9	64.9	63.7	58.2	51.1	49.6	47.4	52.4	60.9

- ・公営企業別資金不足比率 資金不足を生じていないため当該数値は、「該当なし」

<県内の他市との比較>

(単位：百万円、%)

自治体名	R4 歳入決算額	実質公債費比率			将来負担比率			経常収支比率		
		R4	R3	増減	R4	R3	増減	R4	R3	増減
大田原市	35,651	6.2	6.0	0.2	37.0	51.9	△14.9	94.1	89.2	4.9
宇都宮市	268,709	3.9	4.1	△0.2	43.1	19.2	23.9	92.1	86.6	5.5
足利市	58,292	4.7	5.6	△0.9	-	-	-	88.2	86.7	1.5
栃木市	72,648	8.1	8.5	△0.4	20.9	20.9	0.0	92.9	89.0	3.9
佐野市	57,393	2.1	1.8	0.3	-	-	-	92.1	89.3	2.8
鹿沼市	48,655	1.8	1.9	△0.1	-	-	-	89.6	85.2	4.4
日光市	44,485	8.1	8.1	0.0	50.6	56.0	△5.4	97.3	92.8	4.5
小山市	72,616	6.2	6.0	0.2	78.7	85.3	△6.6	89.0	84.7	4.3
真岡市	38,875	5.0	4.6	0.4	-	-	-	88.4	86.2	2.2
矢板市	15,515	8.6	8.8	△0.2	7.3	29.1	△21.8	89.8	85.0	4.8
那須塩原市	57,360	3.0	3.1	△0.1	-	-	-	93.5	89.5	4.0
さくら市	22,652	7.8	7.9	△0.1	-	-	-	93.6	87.8	5.8
那須烏山市	13,328	7.0	6.4	0.6	-	-	-	87.1	83.8	3.3
下野市	30,523	2.9	2.1	0.8	-	-	-	89.8	84.5	5.3

③田島二三夫委員

補助金額等について、適切に見直しがされているものが多いが、一部については、補助の割合などに照らしてこの補助金は本当に必要なのかと思うものや、補助金の交付が前例踏襲、他の市町との横並び的なものもある（企業等立地奨励金、敬老会補助金）ので、真に必要な補助金かどうかを絶えず見直すようにすべきである。

市町村合併から一定期間が経過したが、合併前の各市町村の施設や制度が合併後もそのまま継続されているものが複数ある（図書館、温水プール、公営温泉等）。合併によって一つの自治体になった以上は、大田原市全体として考え、合併前の各市町村の施設や制度を大胆に統合整理することに着手するべき時期にきているのではないかと感じた。

その場合、統廃合により一部地域では合併前よりも不便になることも考えられるが、何らかの代替策や補完策は必要であるとしても、合併を選択した以上はある程度やむを得ない。大田原市全体としての利便性の向上や合理性が図られれば、最終的には市民全体の利益になると思われる。

改めて現在の自治体に求められる役割が広範に及んでいることを実感したが、受益者負担のあり方は更に検討されるべきものと思う。例えば交通関係の補助金については、利用料は相当低額に設定されているが、利用料は、利用しない市民や地域的に利用ができない市民との公平の観点なども考慮して決定されるべきものと思う。観光関係の補助金なども利益を受ける事業者により多くの受益者負担を求めてもよいのではないか。

那須野が原ハーモニーホールは、那須塩原市との共同運営になっているが、この種のホールを単独で保有することの負担や稼働率を考えると、2市による共同運営は合理的なものと思われる。また、運営方法も、事業の専門性、特殊性（芸術的観点の必要性）からすると、指定管理者への業務委託も合理的である。このような例は、他市町ではあまり見られないと思われ、この種の施設を中小自治体が設置する場合の一つの先例になるものと思われた。

④村田稔委員

私ども委員が、検証した事業は「令和3年度の決算額が500万円以上の事業費補助金」、「令和3年度の決算額が500万円以上の団体運営費等補助金」、「令和3年度の決算額が500万円以上の施設に関する指定管理料」及び「大田原市が出資している法人」で、その内容を検証して事業内容への意見や指摘、改善点等を付したものである。これに基づき事業の見直し等を含め歳出の削減を図り、財政の健全化を目指すものである。

しかしながら、経済情勢の変化（物価高騰）などから、なかなか削減が厳しい事業もあり、想定よりも金額面において少なくなると思われる。

このようなことから、大田原市の歳出については今般の検証対象事業だけではなく『抜本的な見直し（改革）』が必要と考える。

中でも、性質別歳出の状況において、同地区自治体（那須塩原市）、同規模自治体（真岡市）の令和4年度決算状況から比較してみると、別紙のとおりである。

3市町村合併に伴う影響（後遺症）もあるかと思うが、大田原市は、比較した自治体と比べて、人件費、扶助費、公債費の「義務的経費」の構成比率が高い。

このような状況を踏まえると、早急ではあるが、私ども委員の財政健全化の検証と並行して、副市長をトップとした各部横断的なプロジェクトチームを組成し、『大田原市財政健全化中期計画（仮称）』を今年度中に策定するなどして実行していく必要があると考える。その後の進捗状況については、「P・D・C・A」でチェックしていくことがポイントとなる。そのことにより、『組織のスリム化・効率化』が図れるとともに、財政構造の弾力性を示す「経常収支比率が改善」されてくる。最終的には内部留保となる財政調整基金が増加して、毎年の予算編成において前向きな予算を組めることになると考える。

引き続き、職員の皆さん並びに市民の皆さんが前向きに捉え、財政健全化に取り組み『よりよい大田原を構築して行きましょう！！』

本市と近隣自治体並びに県内同規模自治体との
財政（歳入・歳出）構成比、比較について

令和4年度決算状況			大田原市	那須塩原市	真岡市
大田原市	人口	R2年国調	72,087人	115,210人	78,190人
那須塩原市		H27年国調	75,457人	117,146人	79,539人
真岡市		増減率	△ 4.47%	△ 1.65%	△ 1.70%

<歳入の状況>

(単位：百万円、%)

区分	決算額 (大田原市)	構成比		
		大田原市	那須塩原市	真岡市
地方税	11,086	31.1	33.3	37.2
地方譲与税	385	1.1	0.8	1.1
利子割交付金	2	0.0	0.0	0.0
配当割交付金	48	0.1	0.1	0.1
株式等譲渡所得割交付金	36	0.1	0.1	0.1
地方消費税交付金	1,888	5.3	5.2	5.2
ゴルフ場利用税交付金	76	0.2	0.1	0.1
特別地方消費税交付金	0	0.0	0.0	0.0
自動車取得税交付金	1	0.0	0.0	0.0
自動車税環境性能割交付金	36	0.1	0.1	0.1
法人事業税交付金	185	0.5	0.5	0.5
地方特例交付金等	76	0.2	0.2	0.3
地方交付税	6,480	18.2	11.5	7.7
普通	5,733	16.1	10.1	6.2
特別	747	2.1	1.3	1.5
震災特別	0	0.0	0.1	0.0
(一般財源計)	20,299	56.9	51.9	52.4
交通安全交付金	6	0.0	0.0	0.0
分担金、負担金	215	0.6	0.4	0.3
使用料	324	0.9	0.5	0.6
手数料	47	0.1	0.9	0.5
国庫支出金	6,369	17.9	18.1	17.4
都道府県支出金	2,666	7.5	7.9	6.4
財産収入	155	0.4	0.3	0.4

区分	決算額 (大田原市)	構成比		
		大田原市	那須塩原市	真岡市
寄附金	211	0.6	1.1	0.5
繰入金	326	0.9	4.7	1.5
繰越金	3,158	8.9	7.3	10.1
諸収入	1,024	2.9	3.9	7.1
地方債	851	2.4	3.0	2.8
うち臨時財政対策債	345	1.0	1.2	0.9
歳入合計	35,651	100.0	100.0	100.0

<性質別歳出の状況>

(単位：百万円、%)

区分	決算額 (大田原市)	構成比		
		大田原市	那須塩原市	真岡市
人件費	4,787	14.7	14.2	12.4
うち職員給	2,976	9.2	9.0	7.2
扶助費	8,120	25.0	24.0	22.8
公債費	3,610	11.1	8.0	7.3
内				
元利償還金	3,610	11.1	8.0	7.3
訳				
一時借入金利子	0	0.0	0.0	0.0
(義務的経費計)	16,517	50.8	46.2	42.5
物件費	4,377	13.5	15.5	15.6
維持補修費	212	0.6	0.7	0.7
補助費等	5,712	17.6	13.0	14.0
うち一部組合負担金	1,829	5.6	3.6	4.7
繰出金	2,535	7.8	7.0	6.7
積立金	1,156	3.6	6.9	6.1
投資、出資金、貸付金	580	1.8	2.0	6.9
投資的経費	1,410	4.3	8.7	7.5
うち人件費	101	0.3	0.2	0.1
内				
普通建設事業費	1,392	4.2	8.8	7.5
うち補助	629	2.0	5.3	4.6
うち単独	714	2.2	3.5	2.9
訳				
災害復旧事業費	18	0.1	0.0	0.0
失業対策事業費	0	0.0	0.0	0.0
歳出合計	32,499	100.0	100.0	100.0

大総第170号
令和4年11月22日

大田原市財政健全化検証委員会
委員長 中村 祐司 様

大田原市長 相馬 憲



諮 問 書

大田原市附属機関設置条例第2条別表に掲げる大田原市財政健全化検証委員会に下記事項を諮問します。

記

1 諮問事項

本市が取り組む財政健全化に関して、調査審議し意見すること。

2 諮問趣旨

本市では、健全な財政運営に向け、中期財政計画を推進し、歳入と歳出の均衡を図りつつ、事業の見直しによる歳出経費の削減を強化するとともに、市税等の積極的な財源確保を図ってきました。

しかし、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく早期健全化基準（地方公共団体が、財政収支が不均衡な状況その他の財政状況が悪化した状況において、自主的かつ計画的にその財政の健全化を図ることをいいます。）の数値は下回っているものの、毎年度の予算編成において歳出が歳入を上回り、その財源不足分を基金により補填してきたため、本市の基金残高は平成25年度末の66億3千万円から令和2年度末には23億6千万円まで減少している状況にあります。

そのため、本市では財政健全化に向けて、基金積立による財源の確保を図り、歳出超過の解消に努めるため、本市が現在行っている事業の費用対効果の検証など、貴会の調査審議を通し財政健全化への意見を求めるものです。

大田原市財政健全化検証委員会 委員名簿

役職等	氏名	備考
宇都宮大学地域デザイン科学部 教授	中村 祐司	委員長
公認会計士	佐藤 行正	副委員長
弁護士	田島 二三夫	
有識者（元金融機関理事長）	村田 稔	

(敬称略)

大田原市財政健全化検証委員会 審議経過

回数	開催日	審議内容等
第1回	令和4年11月22日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検証委員会委員の委嘱 ・ 委員長及び副委員長の選出 ・ 諮問書の交付及び諮問内容の説明 ・ 調査審議の方法及び今後の進め方について
第2回	令和5年1月19日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検証対象事業（事業費補助金5件）の見直しの方向性について
第3回	令和5年3月27日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検証対象事業（事業費補助金8件）の見直しの方向性について
第4回	令和5年5月26日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検証対象事業（団体運営費等補助金9件）の見直しの方向性について ・ 中間報告書の提出について
第5回	令和5年8月2日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検証対象事業（施設の指定管理料6件）の指摘、提案等について
第6回	令和5年10月12日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検証対象事業（本市が出資している法人5件）の指摘、提案等について ・ 財政健全化の取組に対する総括的な意見等について ・ 答申書の提出方法について
第7回	書面協議 (令和5年11月)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 答申書案について