

資料（概要）

# 小山町長期行財政運営計画【案】

（令和5年度-令和17年度）

企画政策課 総務課

令和5年2月2日作成

# 本冊構成

## 1 章. 策定の背景・目的

---

①背景

---

②目的

---

## 2 章. 本町の現状・課題

---

①財政状況の概観

---

②収支の状況

---

③健全性

---

④施設・職員の状況

---

⑤他団体との比較

---

⑥本町の財政課題

---

## 3 章. 今後の財政状況の見通し

---

①財政推計の前提条件

---

②財政状況の見通し

---

## 4 章. 長期行財政運営の方針

---

①財政課題の対応策及び目標

---

②今後の財政戦略

---

③今後の行財政改革戦略

---

④まとめ（理念・行動方針）

---

⑤推進体制

---

## 国・県の動向を踏まえた小山町を取り巻く社会状況

大きな社会状況の変動	必要な町の対応
新型コロナウイルス感染症拡大	✓ コロナ禍からの経済活動の回復は緩やかに持ち直しているが、引き続き感染症などの脅威に備える必要がある
ロシアのウクライナ侵攻	✓ 原材料費の高騰に伴う物価上昇によって町内産業が影響を受け、税収の落ち込みが懸念されるため、より堅実な行財政運営が求められる
自然災害の激甚化	✓ 地震や大規模台風、集中豪雨といった激甚化する自然災害への対応を、ソフト面、ハード面それぞれ行う必要がある ✓ 自然災害の要因の1つとなっている環境問題に目を向け、GXを推進する必要がある
DXの推進	✓ 地方行政のデジタル化を推進する施策に取り組むことで、住民の利便性の向上や自治体の業務効率化を図る必要がある
人口構造・人口動態の変化	✓ 加速する少子高齢化への対応を踏まえ福祉を向上するため、人材確保や多種多様な悩みに対応できる制度・体制の構築が求められる ✓ 新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、若者を中心に地方生活に対する注目が高まっていることを踏まえ移住・定住の促進が求められる

社会状況は目まぐるしく変化しており、地方自治体が常に新たな課題への対応が求められている。そのような中、堅実な財政基盤を確保し、EBPMやPDCAの取組を推進するなど、効果的・効率的な支出（ワイズスペンディング）の徹底や、国・県の施策と連動した効率的な取り組みを推進する必要がある

## 本計画の目的

目まぐるしく変わる社会状況に対応するため、地方自治体の担う役割も大きくなっている。

一方で、本町では人口減少、少子高齢化が進行するなど人口構造が変化し、税収減や社会保障費の増加が予測されるとともに、職員の定年延長に伴う人件費の増加や、公共施設の老朽化に伴う更新費用の確保など将来的な財政負担の増大が懸念される。

本計画では、本町を取り巻く環境や財政構造を把握することで課題を明らかにし、将来起きうる予測不能な事態にも対応できるよう持続可能な財政運営を実現するための方針を打ち出すために策定するものである。

## 人口推計

- 小山町の総人口は、減少傾向で推移していく見込みです。
- 65歳以上の高齢者数については令和7年度頃にピークを迎える見込みですが、その後も高止まりとなる見込みです。
- 一方15～64歳の生産年齢人口及び0～14歳の年少人口については、一貫して減少する見込みです。
- これに伴い高齢化率も上昇傾向にあり、令和17年度には37.3%となる見込みです。



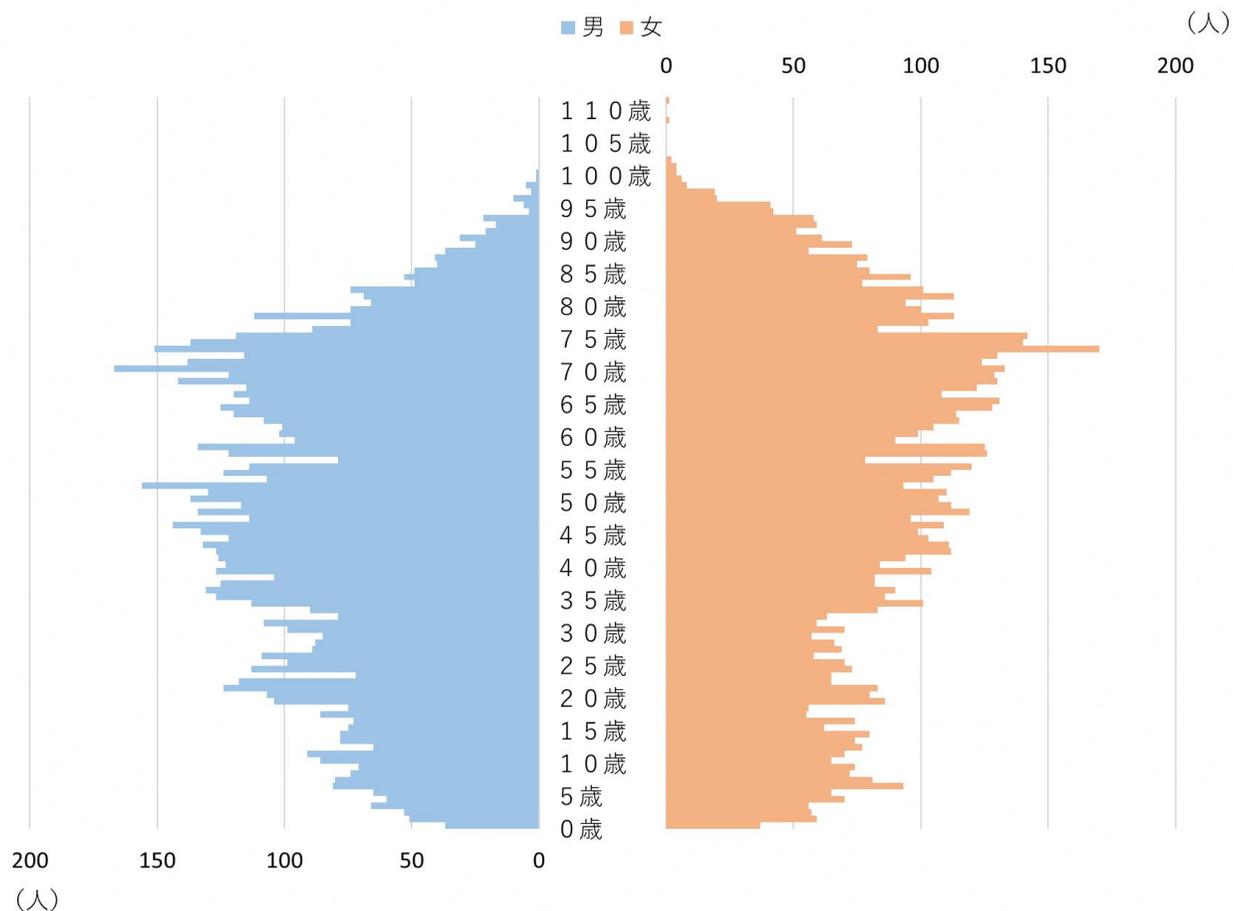
注：令和2年度の実績値は、0～14歳人口が2,165人、15～64歳人口が10,833人、65歳以上人口が5,570人、高齢化率が30.0%である。

出所：「国立社会保障・人口問題研究所」、「国勢調査」※H27は実績値、以降5年ごとに国立社会保障・人口問題研究所の推計値を元にグラフを作成

## 人口ピラミッド（令和5年1月1日時点）

- 小山町の年齢別人口は、73歳人口が321人と最も大きくなっています。
- 男性人口が最も大きい年齢は70歳で167人、女性人口が最も大きい年齢は73歳で170人となっています。
- 小山町の0歳人口は74人で、小山町の総人口の17,611人の0.42%にあたります。

人口ピラミッド（令和5年1月1日）



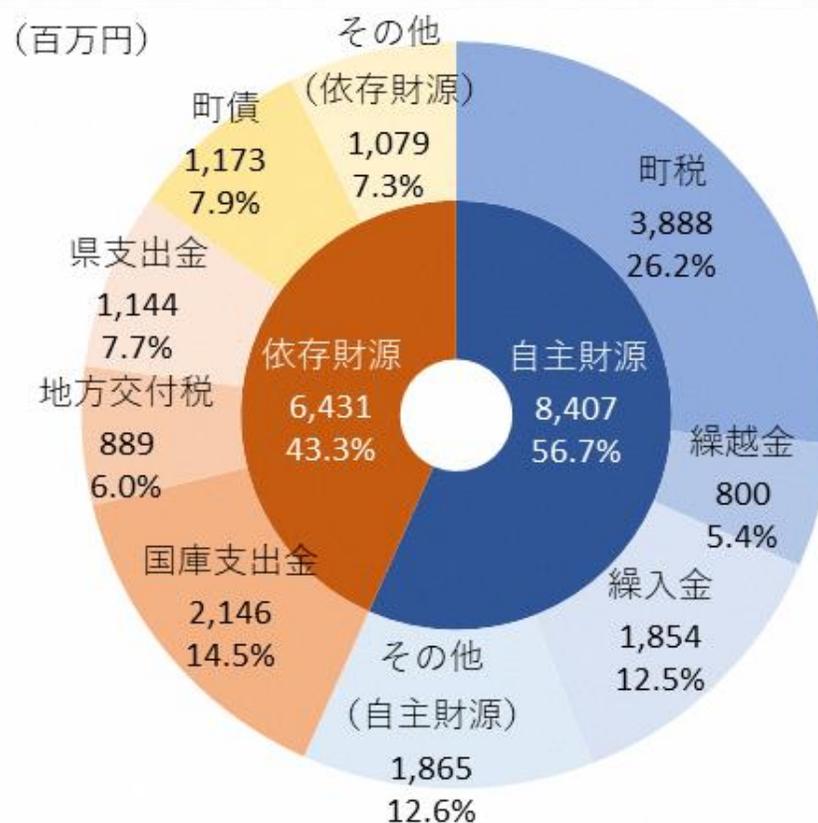
注：外国人人口を含む。

出所：住民基本台帳

## 歳入の内訳（令和3年度）

- 小山町の令和3年度の歳入総額は約14,838百万円で、自主財源が56.7%、依存財源が43.3%となっています。
- 自主財源では、町税が3,888百万円（26.2%）と最も大きく、次いで繰入金が1,854百万円（12.5%）、繰越金が800百万円（5.4%）となっています。
- 依存財源では、国庫支出金が2,146百万円（14.5%）と最も大きく、次いで町債が1,173百万円（7.9%）、県支出金が1,144百万円（7.7%）、地方交付税が889百万円（6.0%）となっています。

歳入の内訳（令和3年度）

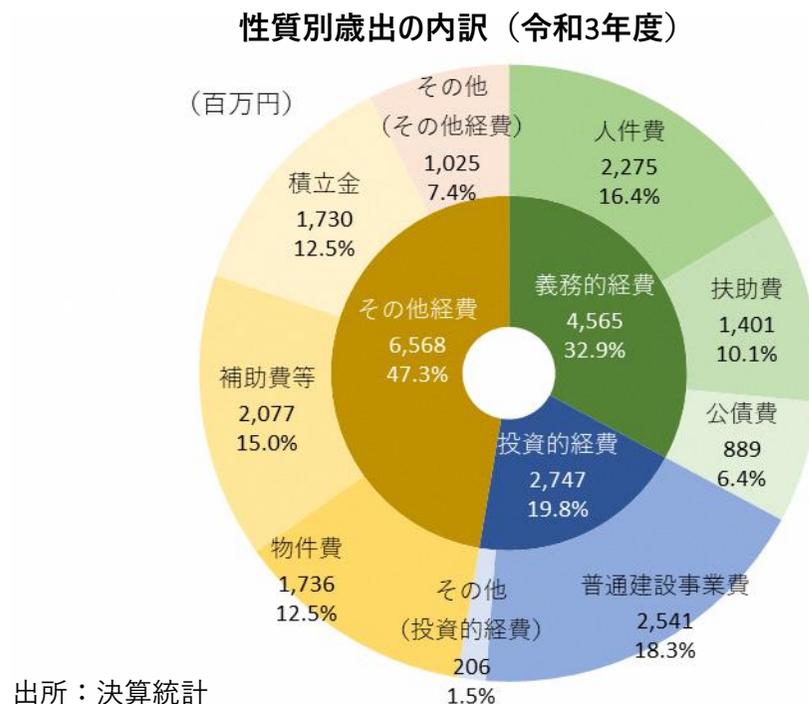
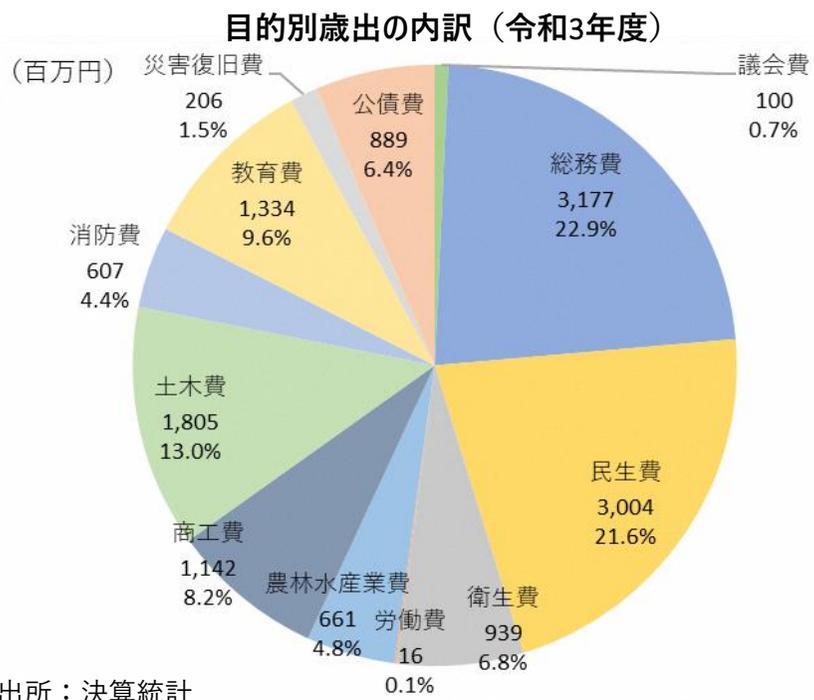


出所：決算統計

## 目的別歳出の内訳・性質別歳出の内訳（令和3年度）

- 小山町の令和3年度の歳出総額は約13,880百万円です。
- 目的別歳出では、総務費が3,177百万円（22.9%）と最も大きく、次いで民生費が3,004百万円（21.6%）、土木費が1,805百万円（13.0%）となっています。

- 性質別歳出では、義務的経費が4,565百万円（32.9%）、投資的経費が2,747百万円（19.8%）、その他経費が6,568百万円（47.3%）となっています。
- 義務的経費では、人件費が2,275百万円（16.4%）と最も大きく、次いで扶助費が1,401百万円（10.1%）、公債費が889百万円（6.4%）となっています。
- 投資的経費は、2,747百万円のうち、普通建設事業費が2,541百万円（18.3%）となっています。
- その他経費では、補助費等が2,077百万円（15.0%）と最も大きく、次いで物件費が1,736百万円（12.5%）、積立金が1,730百万円（12.5%）となっています。

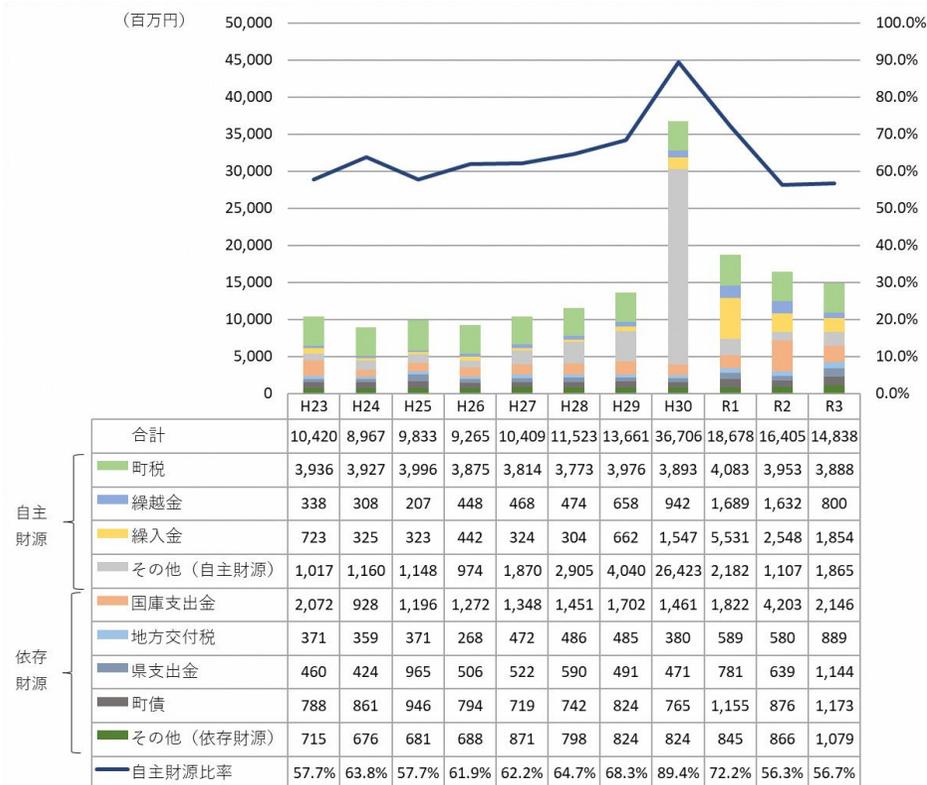


## 歳入の内訳の推移（平成23年度～令和3年度）

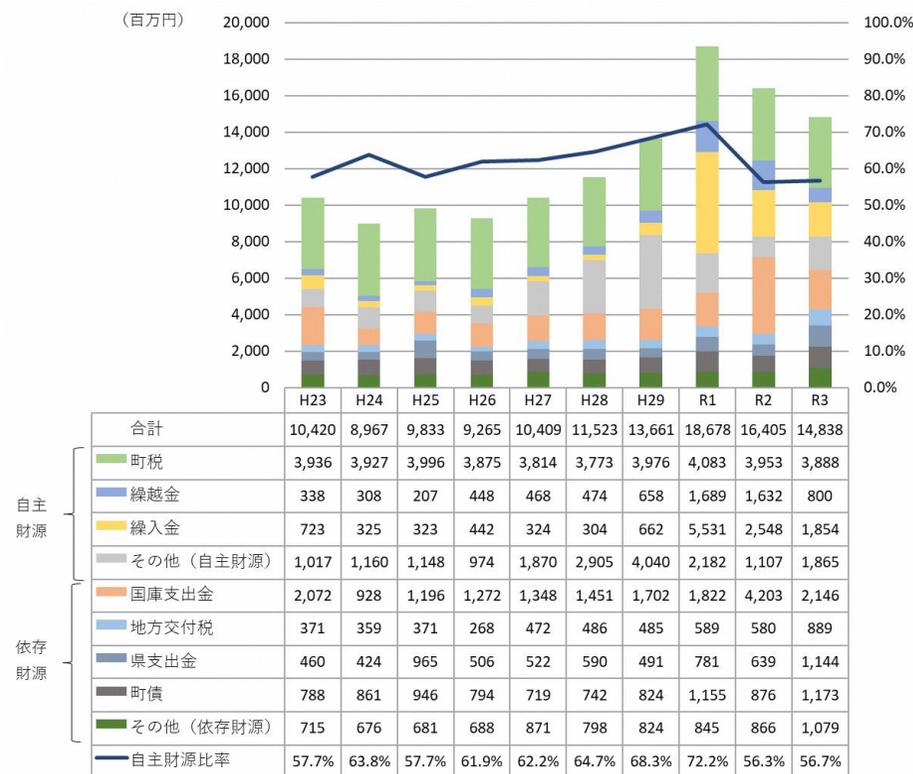
- 小山町の歳入総額は、令和元年度まで横ばいまたは増加傾向にありましたが、令和2年度、3年度は減少傾向にあります。
- 項目別では、平成30年度以降の繰入金が、平成30年度以前と比べ大きくなっています。
- 自主財源の比率は平成30年度まで増加傾向にあり、令和元年は72.2%となっていました、令和2、3年は60%を下回っています。

歳入の内訳の推移

平成23年度～令和3年度



平成23年度～令和3年度（平成30年度を除く）



出所：財政状況資料集・決算統計

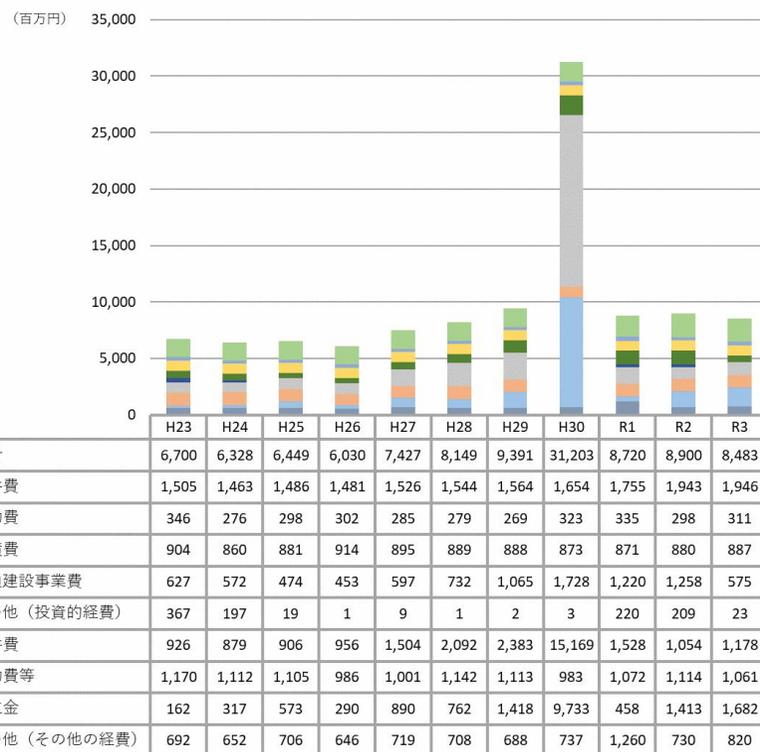
注：平成30年度が異常値であるため、平成30年度を除外したグラフを併記する。

## 性質別歳出の内訳の推移（充当一般財源ベース）（平成23年度～令和3年度）

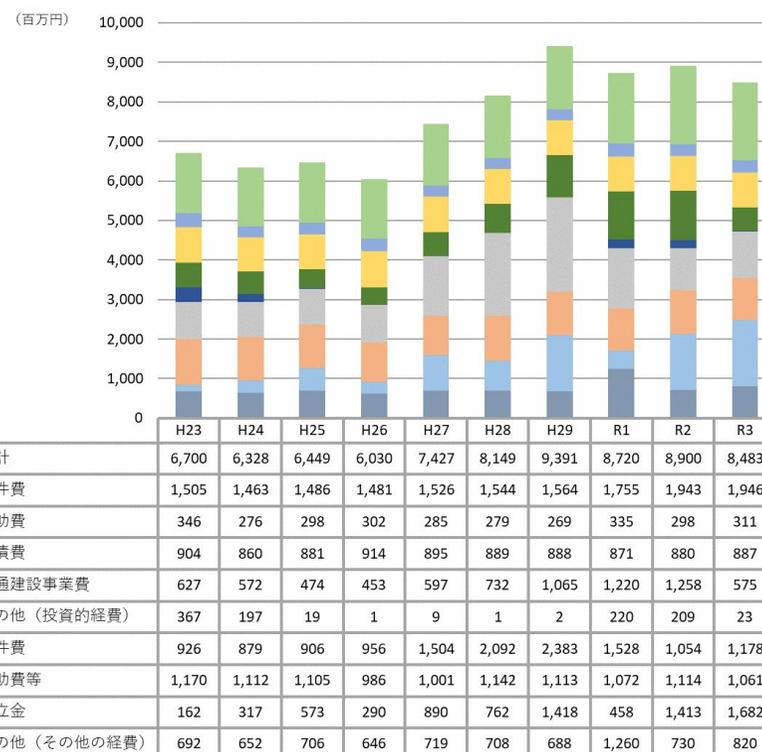
- 小山町の充当一般財源ベース歳出総額は、平成23年度から平成26年度までおおむね減少傾向、平成27年度から平成30年度まで増加傾向にあります。令和元年度以降は概ね横ばいとなっています。
- 性質別歳出の各項目は、概ね横ばいとなっています。
- 普通建設事業費は、平成29年度から令和2年度にかけて特に大きくなっています。
- 物件費は、平成27年度から令和元年度にかけて特に大きくなっています。

### 性質別歳出の内訳の推移（充当一般財源ベース）

平成23年度～令和3年度



平成23年度～令和3年度（平成30年度を除く）



出所：財政状況資料集・決算統計

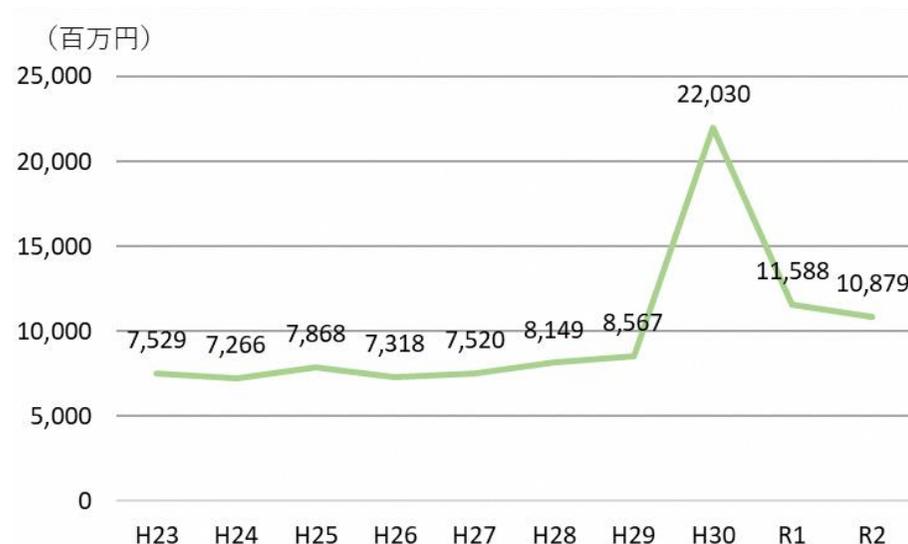
注：平成30年度が異常値であるため、平成30年度を除外したグラフを併記する。

## 純経常行政コスト（平成23年度～令和2年度）

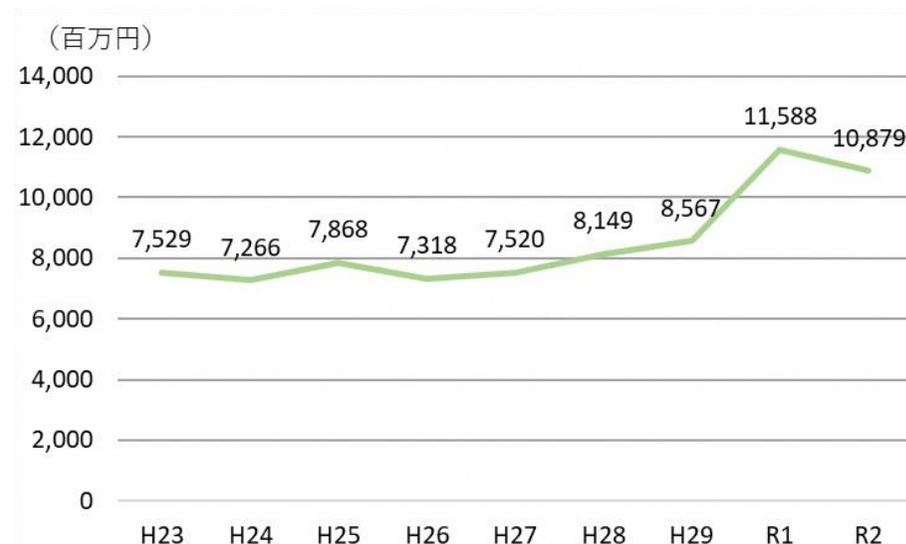
- 純経常行政コストとは、人件費や物件費などの経常行政コストから、使用料や手数料などの分担金を差し引いたものを指します。
- 小山町の純経常行政コストは概ね増加傾向にあります。令和2年度の純経常行政コストは10,879百万円で、平成23年度の7,529百万円と比べ3,350百万円増加しています。

### 純経常行政コスト

平成23年度～令和2年度



平成23年度～令和2年度（平成30年度を除く）



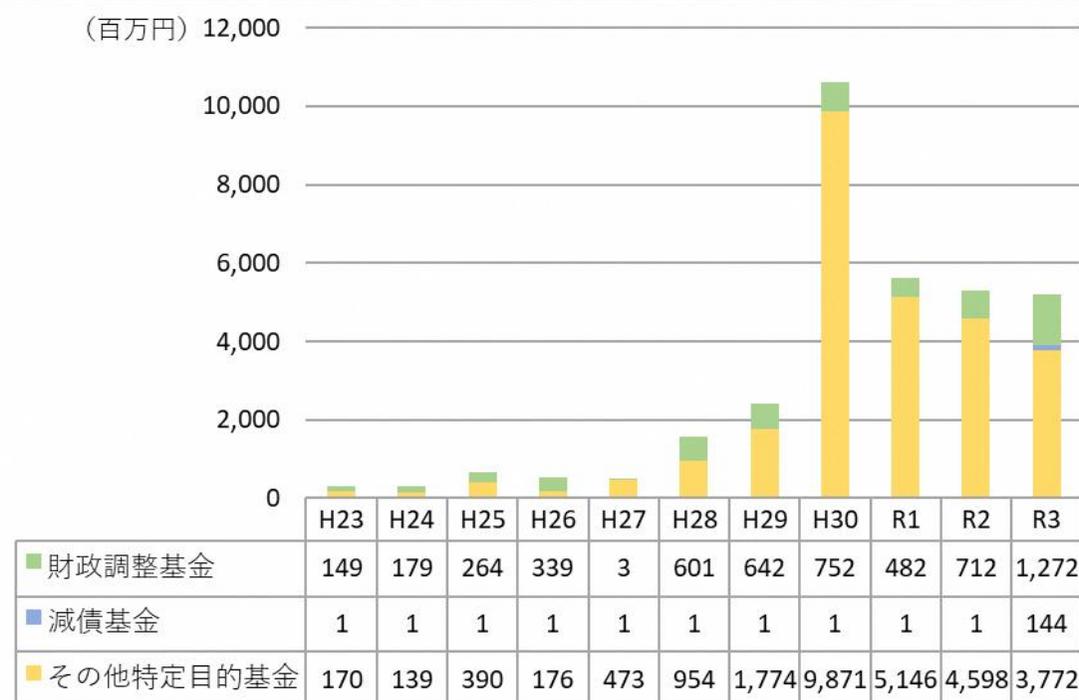
出所：財政状況資料集

注：平成30年度が異常値であるため、平成30年度を除外したグラフを併記する。

## 基金残高の推移（財政調整基金、減債基金、各特定目的金） （平成23年度～令和3年度）

- 財政調整基金残高は増減を繰り返しており、最大は令和3年度の1,272百万円、最小は平成27年度の3百万円です。
- 減債基金は令和2年度まで1百万円で横ばいであり、令和3年度は144百万円となっています。
- その他特定目的基金は平成30年度まで増加傾向で、最大は平成30年度の9,871百万円です。以後は減少しており、令和3年度は3,772百万円となっています。
- 第5次小山町総合計画前期基本計画では、令和7年度の財政調整基金の目標値を820百万円（標準財政規模の15%程度）を目標値としていますが、令和3年度現在では、目標値を達成しています。

基金残高の推移（財政調整基金、減債基金、各特定目的金）（平成23年度～令和3年度）

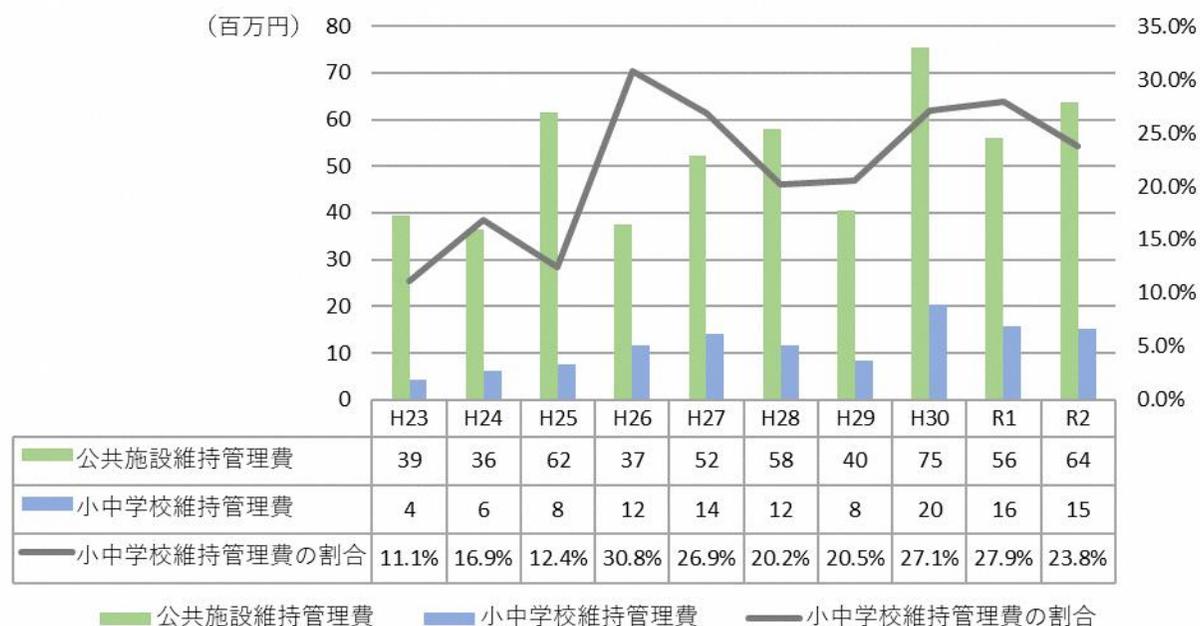


出所：財政状況資料集・決算統計

## 公共施設維持管理費・小中学校維持管理費の推移（平成23年度～令和2年度）

- 小山町の公共施設維持管理費は、36百万円から75百万円の間で推移しており、年度によってばらつきがあります。
- 小山町の小中学校維持管理費は増減を繰り返しており、近年では平成30年度の20百万円が最も大きく、平成23年度の4百万円が最も小さくなっています。
- 公共施設維持管理費のうち小中学校に係る割合は増減を繰り返しており、平成26年度の30.8%が最も大きく、平成23年度の11.1%が最も小さくなっています。

公共施設維持管理費・教育施設維持管理費（平成23年度～令和2年度）



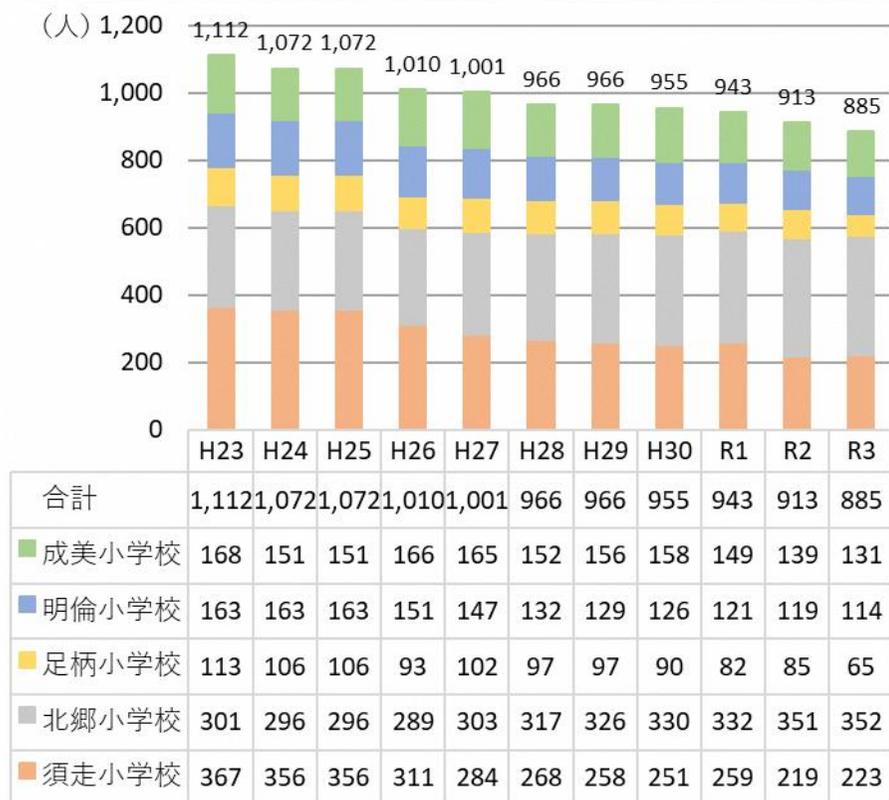
出所：小山町提供データ

## 児童生徒数の推移（平成23年度～令和3年度）

- 小山町の児童数は、減少傾向にあります。
- 学校別の児童数について、北郷小学校は増加傾向にあります、他の4小学校はいずれも減少傾向にあります。

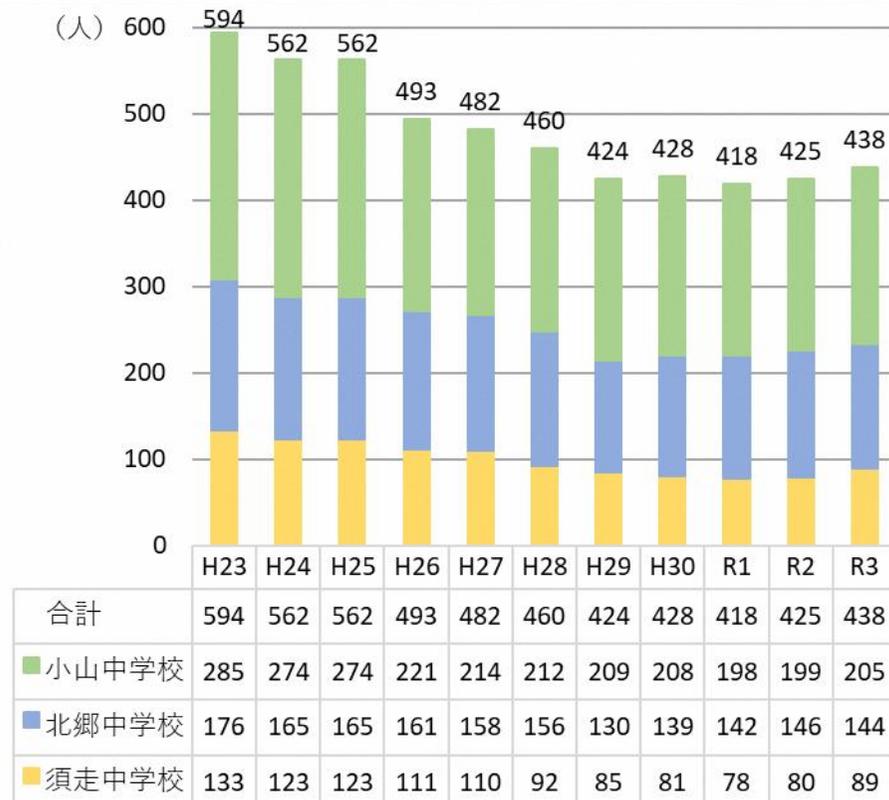
- 小山町の中学校の生徒数は、平成29年まで減少傾向にありましたが、平成30年以降は横ばいまたは微増しています。
- 学校別の生徒数も同様の傾向にあります。

児童数の推移（平成23年度～令和3年度）



出所：小山町の教育

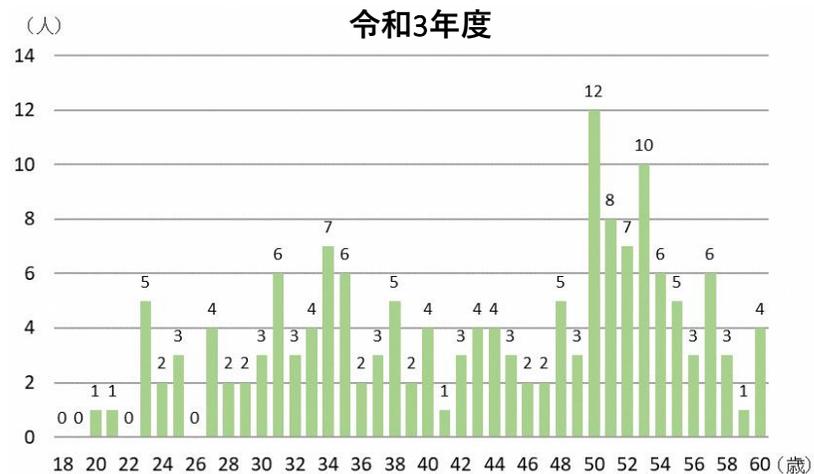
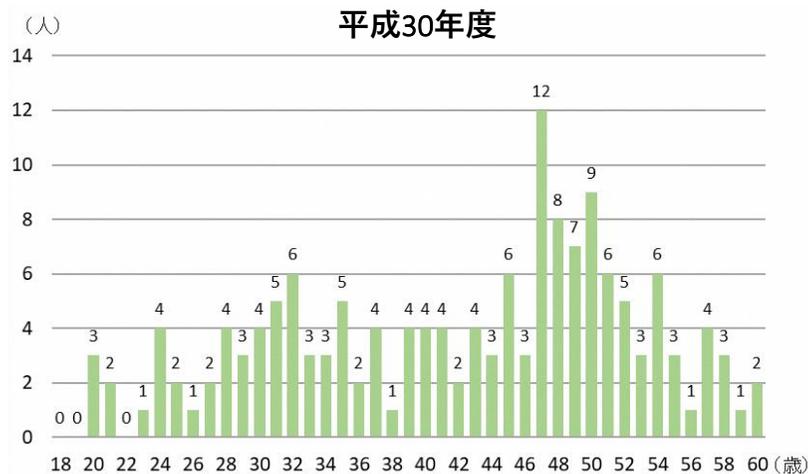
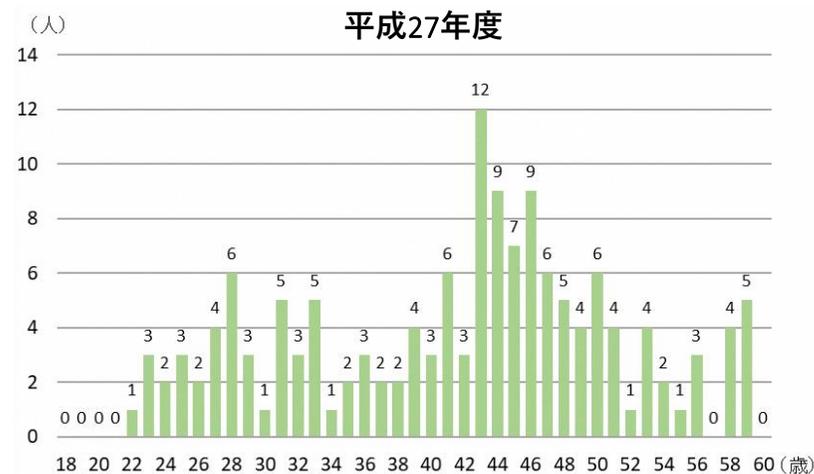
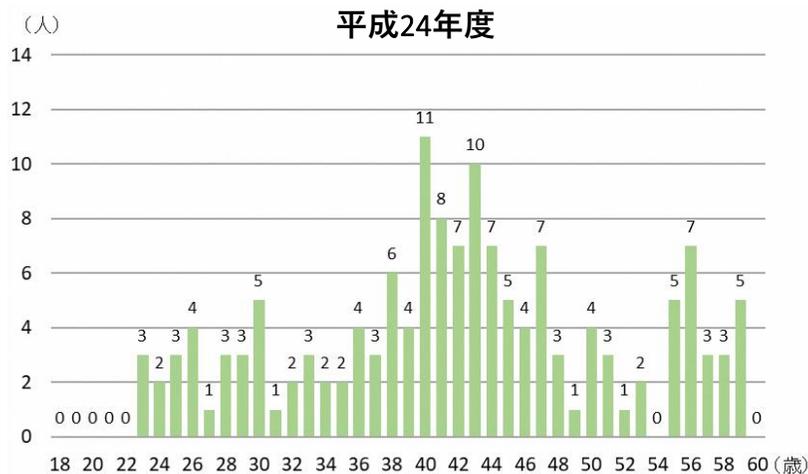
生徒数の推移（平成23年度～令和3年度）



出所：小山町の教育

## 年齢別事務職員数の推移（平成24年度、27年度、30年度、令和3年度）

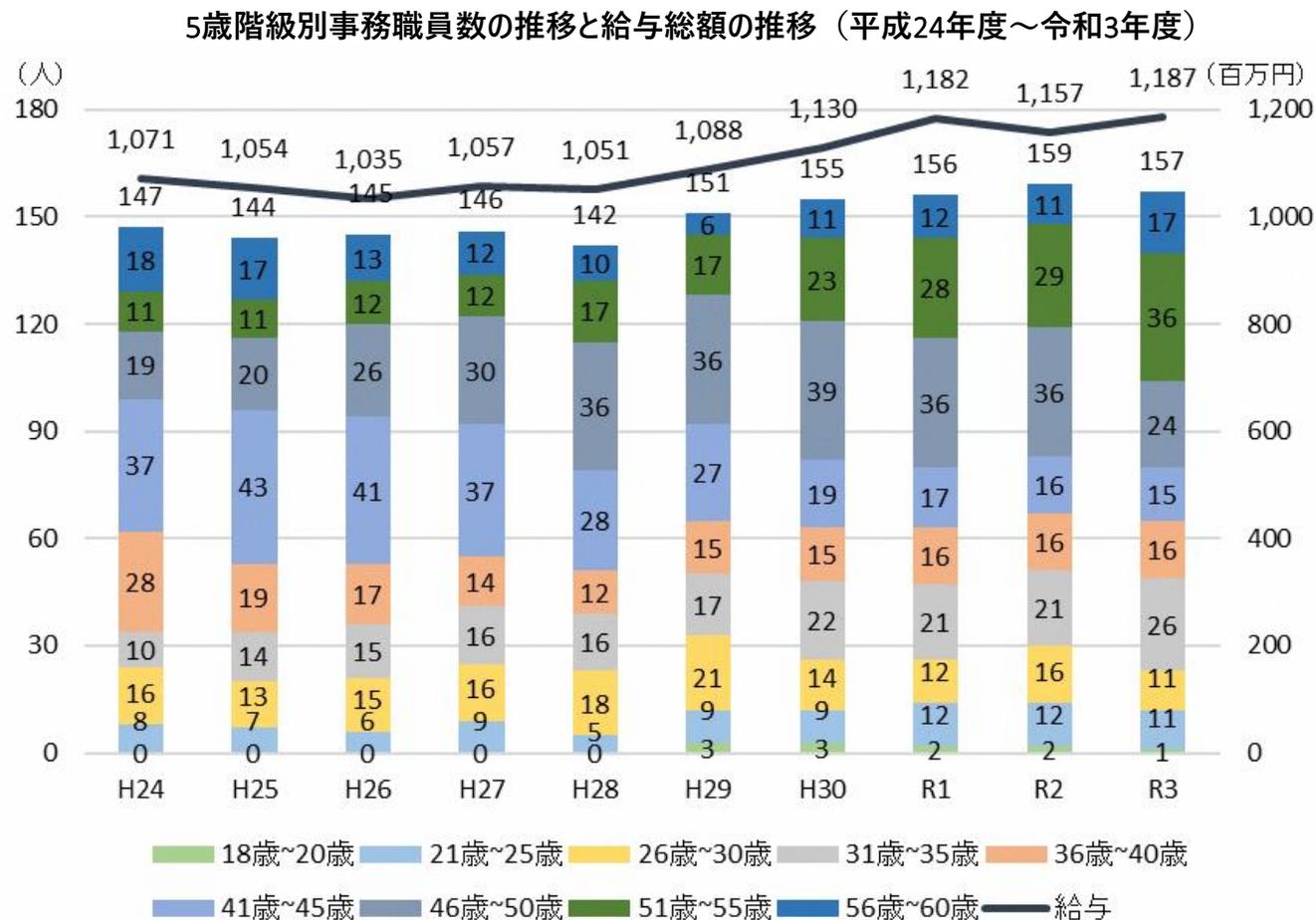
■ 小山町の事務職員は、平成24年度に40歳代である層の人数が特に大きくなっています。この傾向が続いており、令和3年度では、50歳代の職員数が特に大きくなっています。



出所：小山町提供データ

## 5歳階級別事務職員数の推移と給与総額の推移（平成24年度～令和3年度）

- 小山町の事務職員数は、概ね150人前後で推移しています。
- 事務職員の給与総額は、概ね増加傾向で推移しており、令和3年度は1,187百万円となっています。
- 5歳階級別の事務職員数は、31～35歳と51～55歳の職員数が増加傾向に、41～45歳の職員数が減少傾向にあります。



出所：小山町提供データ

## 比較団体の考え方

- 比較団体は、隣県の自治体のうち、人口規模、産業構造、人口密度が小山町に近い自治体という観点で、神奈川県大井町・山梨県市川三郷町・山梨県富士川町を選定しました。
- 財政力指数・標準財政規模・経常収支比率・実質公債費比率・将来負担比率・財産収入の各項目について、比較分析を行いました。

### 小山町および比較団体の基礎情報

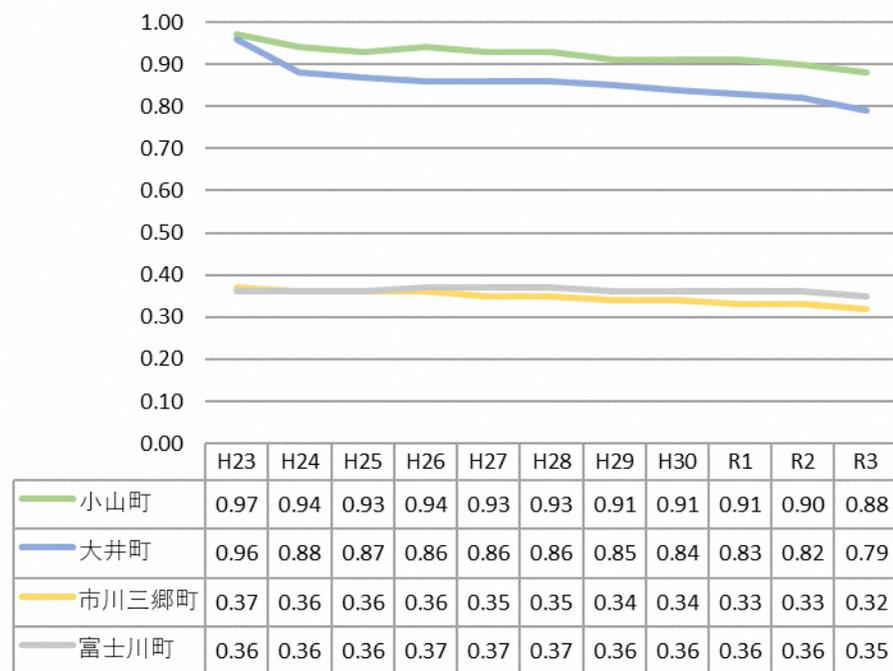
団体名	R2類型	人口 (R2国調)	面積 (km <sup>2</sup> )	人口密度 (人/km <sup>2</sup> )	R2歳入総額 (百万円)	R2歳出総額 (百万円)	標準財政規模 (百万円)
小山町 (静岡県)	IV-2	18,568	135.74	137	16,405	15,605	5,674
大井町 (神奈川県)	IV-2	17,129	14.38	1,191	8,736	8,278	4,097
市川三郷町 (山梨県)	III-2	14,700	75.18	196	11,218	10,932	5,822
富士川町 (山梨県)	III-2	14,219	112	127	11,471	11,103	4,918

## 財政力指数・標準財政規模（平成23年度～令和3年度）

- 財政力指数は、地方公共団体の財政力を示す指数で、基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去3年間の平均値です。
- 財政力指数が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きいことになり、財源に余裕があるといえます。
- 小山町の財政力指数は低下傾向にあります。令和3年度の財政力指数は0.88で、平成23年度の0.97から0.09ポイント減少しています。
- 比較団体の中では、小山町の財政力指数が最も高くなっています。

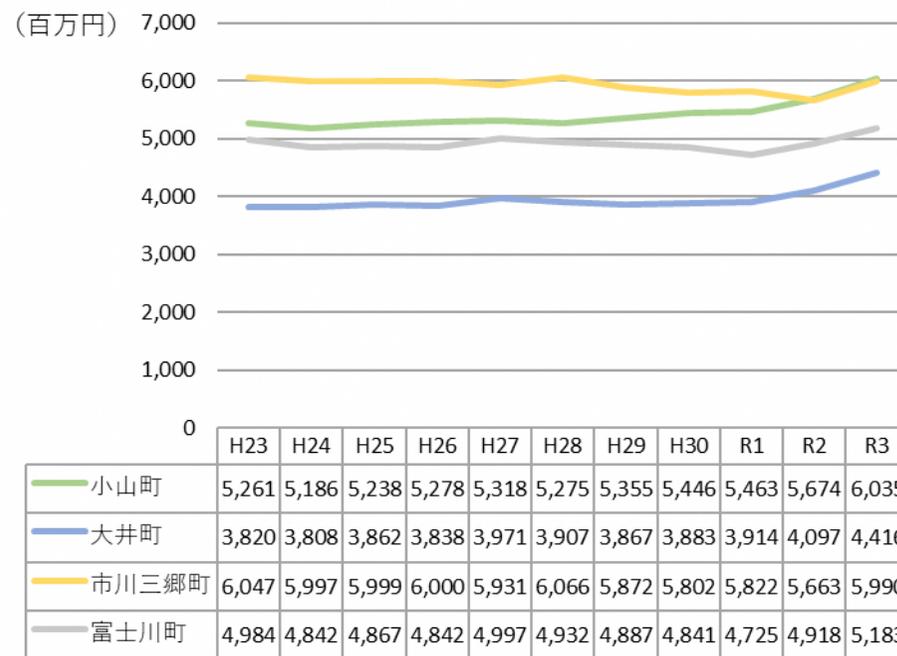
- 標準財政規模とは、地方公共団体の標準的な状態で通常収入されるであろう經常的一般財源の規模を示すもので、標準税収入額等に普通交付税を加算した額です。
- 小山町の標準財政規模は増加傾向にあります。令和3年度の標準財政規模は6,035百万円で、平成23年度の5,261百万円から774百万円増加しています。
- 令和2年度の小山町の標準財政規模は、比較団体の中で最も大きくなっています。

財政力指数



出所：財政状況資料集・決算統計

標準財政規模

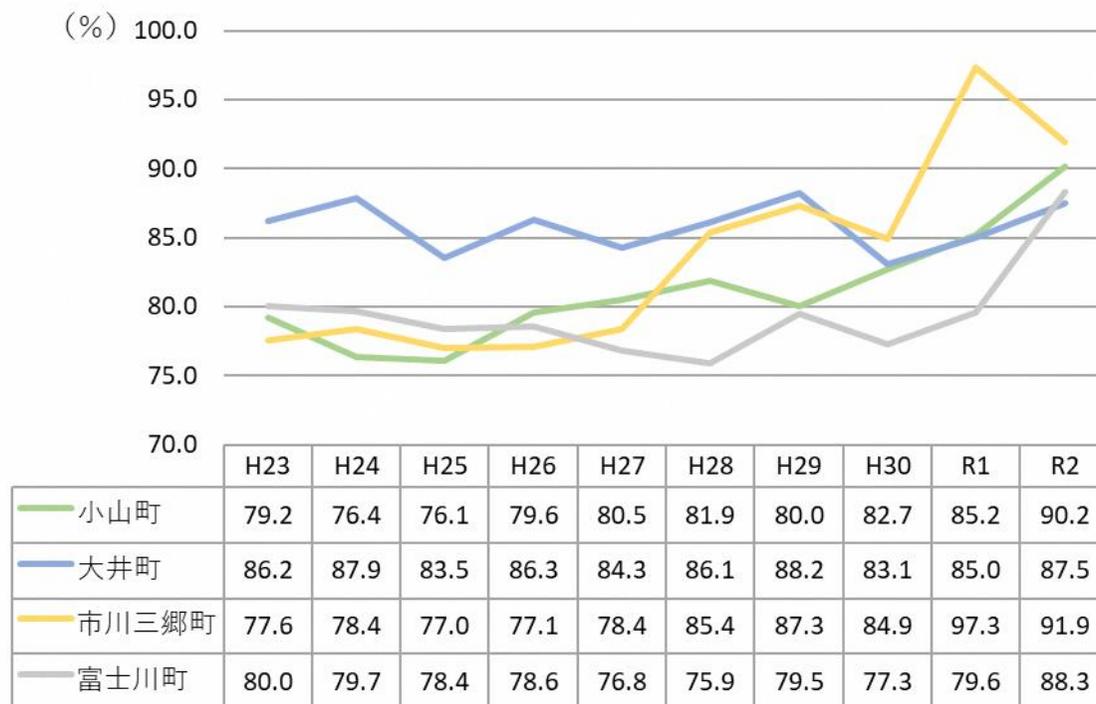


出所：財政状況資料集・決算統計

## 経常収支比率の推移（平成23年度～令和2年度）

- 経常収支比率とは、人件費や扶助費などの義務的経費に充当された、地方税や地方交付税などの経常的な一般財源の比率を示します。経常収支比率が高いほど、投資的経費に充当できる財源が少ないため、財政の弾力性が低いことを意味します。
- 小山町の経常収支比率は概ね増加傾向にあり、令和2年度の90.2%は、平成23年度の79.2%と比べ11.0ポイント増加しています。
- 比較団体では、市川三郷町と富士川町の経常収支比率は増加傾向にあり、大井町の経常収支比率は概ね横ばいです。令和2年度の小山町の経常収支比率は、比較団体の中で2番目に大きくなっています。

経常収支比率の推移（平成23年度～令和2年度）

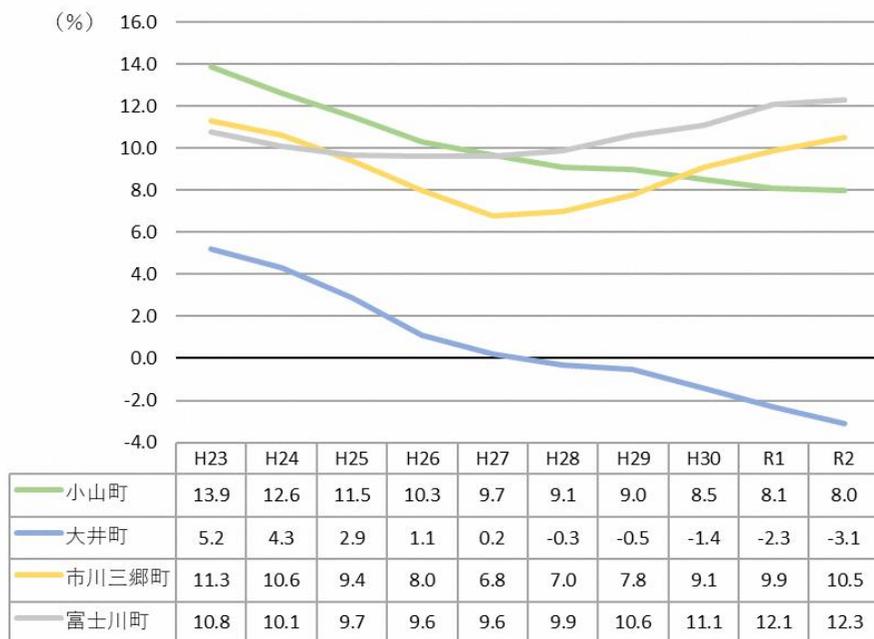


出所：財政状況資料集

## 実質公債費比率の推移・将来負担比率の推移（平成23年度～令和2年度）

- 実質公債費比率は、地方公共団体の借入金（地方債）の実質的な返済額（公債費）の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものです。
- 地方公共団体の財政の健全化に関する法律では、実質公債費率25%が早期健全化基準、35%が財政再生基準となっていますが、小山町はいずれの基準も下回っています。
- 比較団体と比べると、平成23年度は4自治体の中で小山町の実質公債費比率が最も大きくなっていましたが、令和2年度は2番目に小さくなっています。

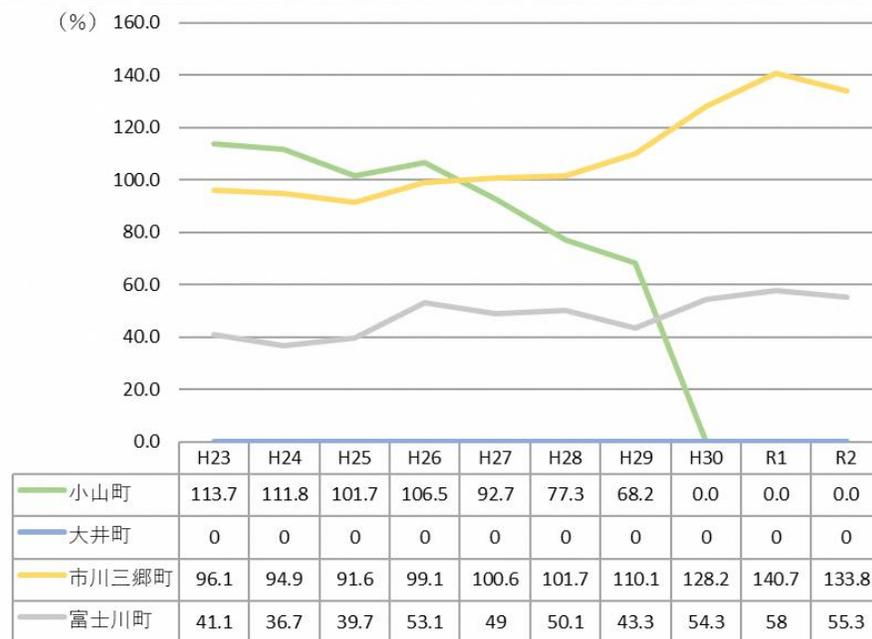
実質公債費比率の推移（平成23年度～令和2年度）



出所：財政状況資料集

- 将来負担比率とは、地方債など、地方公共団体が現在抱えている負債の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものです。
- 地方公共団体の財政の健全化に関する法律では、将来負担比率350%が早期健全化基準となっていますが、小山町はその基準を下回っています。
- 小山町の将来負担比率は減少傾向にあった一方、市川三郷町・富士川町の将来負担比率は増加傾向にあります。大井町の将来負担比率について、近年は0%となっています。

将来負担比率の推移（平成23年度～令和2年度）



出所：財政状況資料集

## 財産収入の比較（令和2年度）

- 小山町の令和2年度の財産収入は349百万円で、歳入のうち2.1%を占めます。財産収入額・歳入に占める割合のいずれも、比較団体の中で特に大きくなっています。
- 小山町の財産収入は、東富士演習場貸付料によるものが大きくなっています。令和2年度では、財産収入349百万円のうち、東富士演習場貸付料によるものが321百万円（約92%）となっています。

財産収入の比較（令和2年度）



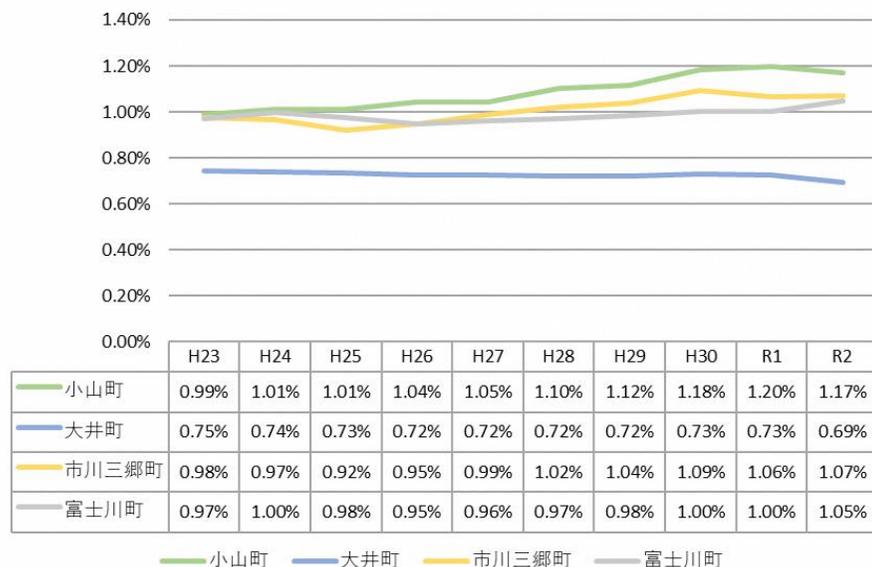
出所：財政状況資料集

## 人口に対する職員数の割合・人口当たり職員給与月額（平成23年度～令和2年度）

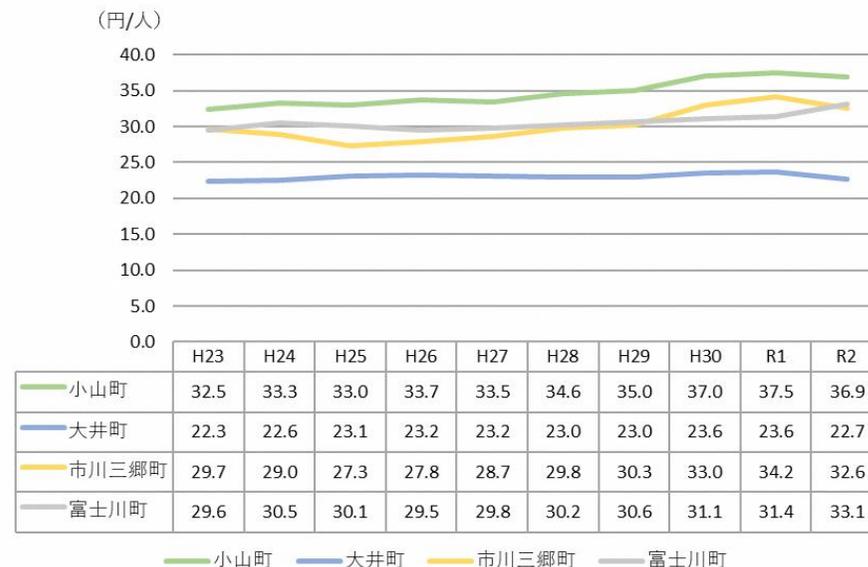
- 小山町の人口に対する職員数の割合は概ね増加傾向にあり、近年で最も大きい令和元年度の1.20%は、平成23年度の0.99%と比べ0.21ポイント大きくなっています。
- 比較団体の中では、小山町の人口に対する職員数の割合が最も大きくなっています。大井町の人口に対する職員数の割合は横ばいまたは減少傾向にあり、市川三郷町・富士川町の人口に対する職員数の割合は横ばいまたは増加傾向にあります。

- 小山町の人口当たり職員給与月額は概ね増加傾向にあり、近年で最も大きい令和元年度の37.5円/人は、近年で最も小さい平成23年度の32.5円/人の約1.15倍となっています。
- 比較団体の中では、小山町の人口当たり職員給与月額が最も大きくなっています。大井町の人口当たり職員給与月額は概ね横ばいであり、市川三郷町・富士川町の人口当たり職員給与月額は横ばいまたは増加傾向にあります。

人口に対する職員数の割合（平成23年度～令和2年度）



人口当たり職員給与月額（平成23年度～令和2年度）



出所：財政状況資料集

## 本町の特長と課題

### 特長：固定資産税収入、財産収入、ゴルフ場利用税交付金大きい

- 小山町の町税収入における固定資産税の割合は、令和2年度において約62%となっており、全国の町村の平均である51%を約10ポイント上回っています。（出所：総務省ホームページ）
- 小山町財産収入は歳入の約2%を占めており、比較団体の中でも特に大きくなっています。東富士演習場貸付料による財産収入が大きく、財産収入の約90%を占めています。
- 小山町のゴルフ場利用税交付金は減少傾向にありますが、令和2年度は全国の市区町村の中で13番目に大きくなっています。（出所：決算統計）

### 課題1：ふるさと納税による一時的な歳入・歳出の増加と基金残高の増加影響

- 平成30年度のふるさと納税の寄付金によって一時的に歳入・歳出や基金残高が大幅に増加し、令和元年度以降も平成30年度以前と比べ歳入・歳出額は大きくなっています。また、令和元年度以降は歳入のうち繰入金が大きくなっています。
- 一時的に残高の増加した基金を取り崩すことを前提とした財政運営を続けていると、いずれ基金が枯渇し、基金を財源とする行政サービスを縮小・廃止せざるを得ない状況となることが懸念されます。

### 課題2：普通建設事業費の増加と公共施設の維持管理費の増加

- 平成30年度にふるさと納税の増額により積み増した総合計画推進基金を取り崩し、新東名及び工業団地関連道路事業、都市計画道路事業、文化財改修事業、小中学校等空調整備事業などを集中的に実施したことにより、令和元年度以降は普通建設事業費が増加しています。
- 普通建設事業費の増加は、将来的な大規模改修の必要性や毎年の維持管理費の増加など、長期的な財政負担に繋がることが懸念されます。
- 加えて、公共施設の使用料収入は減少傾向にあり、公共施設の維持管理に必要な財源の確保が今後の課題となることが懸念されます。公共施設を効果的・効率的に運営するために、管理手法（直営・業務委託・指定管理等）の見直し、施設総量の適正化、施設の民間移譲等の検討が求められています。

### 課題3：職員人件費の増加と経常収支比率の増加

- 事務職員数に大きな変化はありませんが、事務職員数が特に多い年齢層（ボリュームゾーン）の高齢化に伴い、事務職員の給与総額が増加傾向にあります。今後も、令和3年度に31～35歳である層、46～50歳である層の高齢化に伴う人件費の増加が懸念されます。
- また、経常収支比率（人件費や扶助費などの義務的経費に充当された、地方税や地方交付税などの経常的な一般財源の比率）が増加傾向にあり、比較団体の中でも大きくなっています。経常収支比率が高いほど、投資的経費に充当できる財源が少ないため、財政の弾力性が低いことが懸念されます。

## 概要

### ● 目的

小山町における直近の歳入歳出の状況、人口推計、経済状況を踏まえた今後14年間の財政状況を見通すため、財政シミュレーションを行いました。

### ● 期間

令和4年度から令和17年度（次期総合計画の前期基本計画の終期）までの14年間

### ● 対象

一般会計

### ● 推計方法

平成28年から令和3年度までの決算状況、人口推計（国立社会保障・人口問題研究所）、中長期の経済財政に関する試算（内閣府）等を踏まえ、歳入歳出の科目ごとに推計の考え方を明らかにし、シミュレーションを行いました。

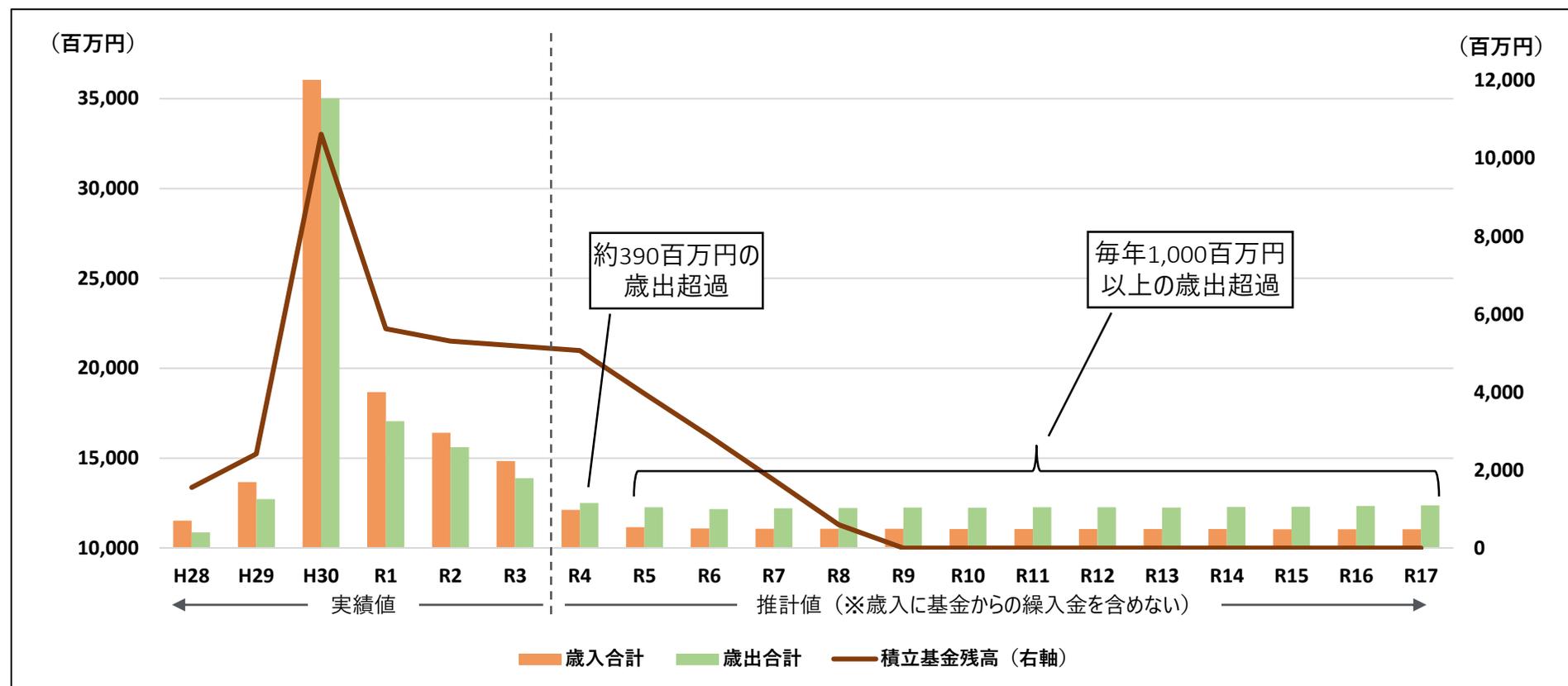
なお、本シミュレーションを基本パターンとし、次章以降では基本パターンから見える課題を整理した上で対応について検討を行います。

※科目ごとの条件設定は本冊参照

## 収支ギャップと基金残高

- 設定した条件（本冊参照）のもとシミュレーションを実施した場合、令和4年度以降は歳出超過となるため、基金から繰入を行い歳出超過分（以下「収支ギャップ」という）を補う必要があります。
- 令和4年度については、前年度繰越金があることにより収支ギャップも約390百万円とやや低い水準でしたが、令和5年度以降は前年度繰越金がないことから1,000百万円以上の大きな収支ギャップが生じております。
- 人口減少による税収の減少や、物価上昇により収支ギャップは年々拡大傾向にあり、令和9年度には基金残高が0となる見込みです。

収支ギャップと基金残高の推移



## 収支ギャップを埋める具体的対応策

- 前章で示した財政状況の見通し（以下「基本パターン」という）では、毎年1,000百万円以上の収支ギャップが生じる見込みです。基金残高が尽きる前に、歳入歳出のバランスを均衡状態にする必要があります。
- 本章では、小山町の抱える財政面の課題を以下のとおり整理し、それぞれ目標値を設定した上で財政効果を推計します。

対応パターン	課題・理由
普通建設事業費の削減・及び地方債の活用	<p>小山町における普通建設事業費は、ふるさと納税による寄付金額の増加に伴い増加傾向で推移し、令和元年度にピークを迎えた後も高い水準で推移しています。</p> <p>また、普通建設事業については、住民負担の世代間の公平性確保のための調整や、財政負担の平準化、国の財源の活用といった理由から地方債を活用する機会が多いですが、小山町の場合、他の団体と比較して地方債の活用の割合が小さくなっています（令和2年度地方財政状況調査（総務省）より）。地方債の活用により、自主財源の普通建設事業への充当割合が縮小されることが期待されます。</p>
職員数の適正化による人件費の抑制	<p>小山町の町民一人あたりの職員人件費は、静岡県平均、全国平均と比較して高くなっています（令和2年度財政状況資料集（総務省）より）。さらに、人口規模及び産業構造が類似している他団体と比較すると人口1万人あたりの職員数も大きくなっています（市区町村別人口1万人当たり職員数一覧（令和2年4月1日時点）（静岡県）より）。</p> <p>また、会計年度任用職員制度の開始（令和2年度から会計年度任用職員の給与を人件費に算入）に伴う人件費の増加もみられます。</p> <p>以上のことから職員数の適正化の余地があり、適正化による財政面の効果が期待されます。</p>
物件費の抑制	<p>物件費については、物価上昇に伴う増加が想定され、歳出増加の要因の1つとなっています。行財政改革の推進により物件費を抑制していくことが求められています。</p>

## 普通建設事業費の削減及び地方債活用の財政効果①

- 普通建設事業費については、対象事業を精査することにより、平成28年度と同水準の2,000百万円まで削減することを目標とします。
- また、地方債財源率については、他自治体の事例を参考に事業費の40%を地方債で賄うことを目標とします。
- これにより令和17年度時点の収支ギャップは840百万円改善される見込みです。

○目標値

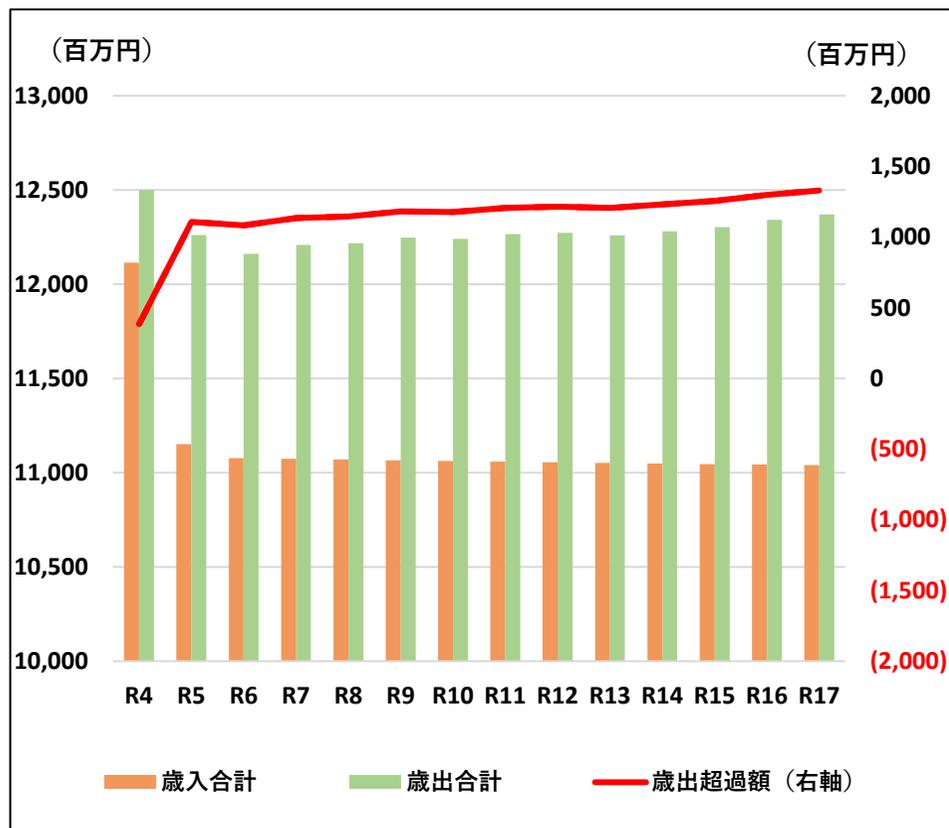
普通建設事業費（大規模な維持補修含む）

：約3,160百万円→2,000百万円（63.2%）

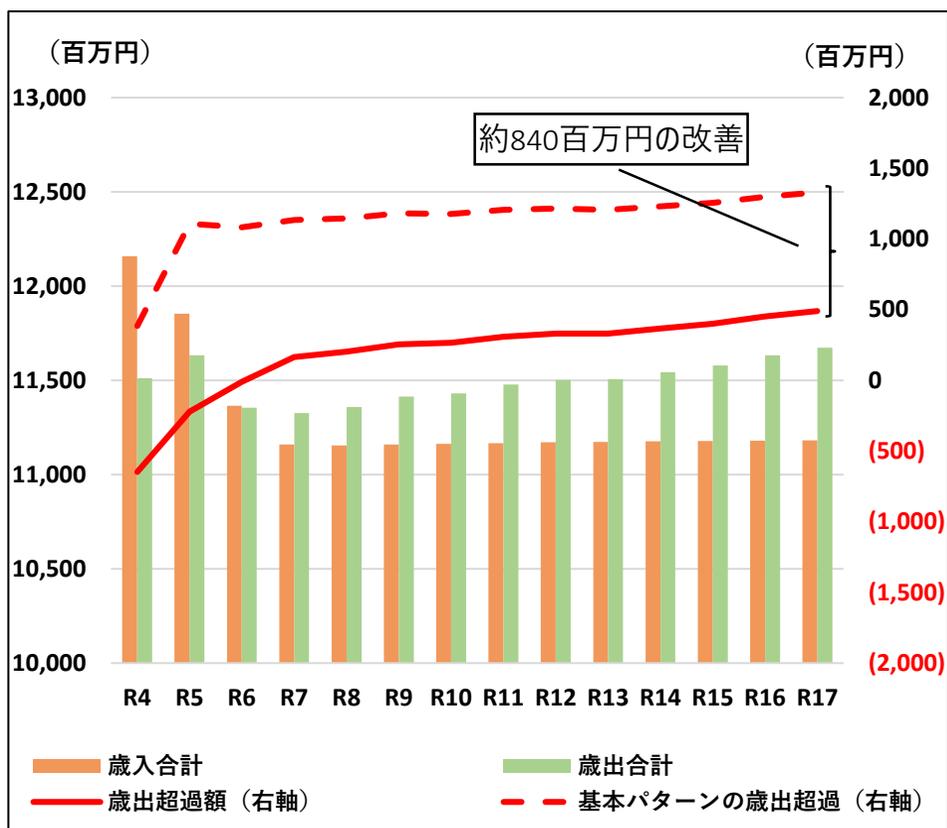
建設事業にかかる地方債の財源割合：14.7%→40%

### 収支ギャップの推計

基本パターン



普通建設事業費抑制・地方債活用パターン

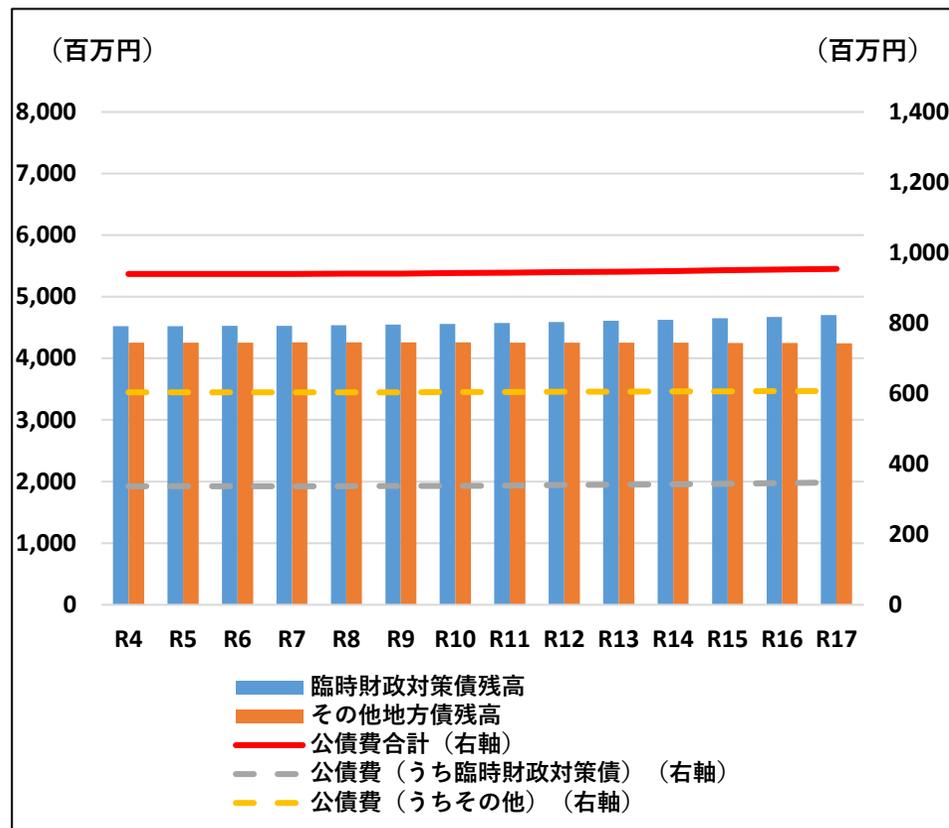


## 普通建設事業費の削減及び地方債活用の財政効果②

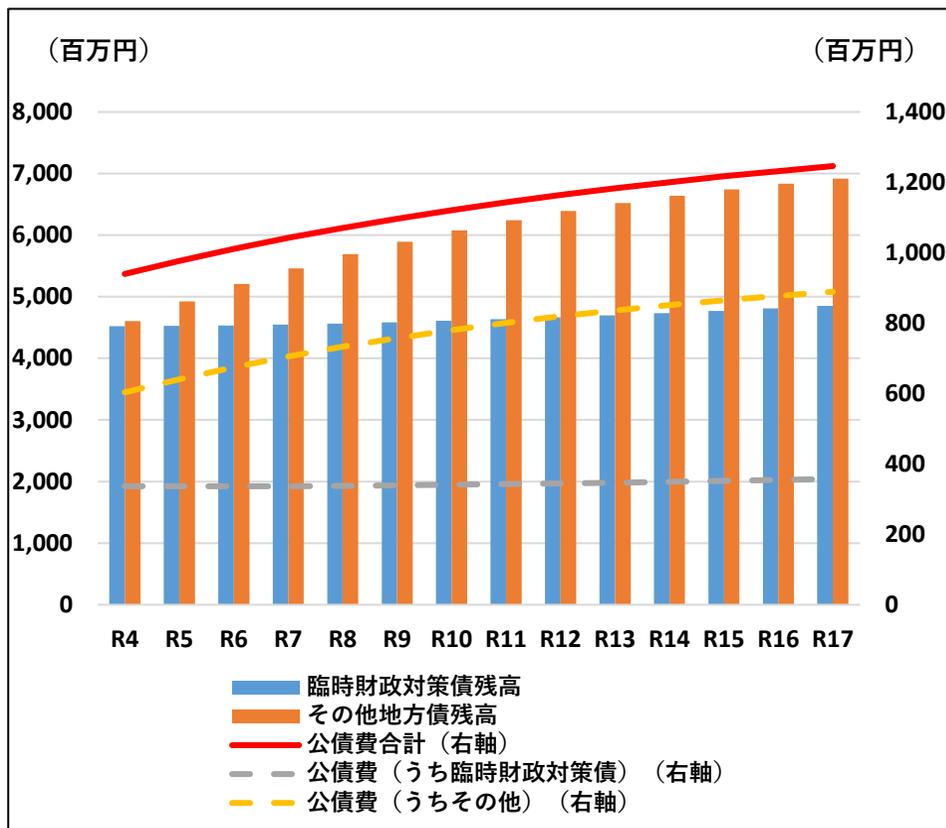
- 普通建設事業費にかかる財源において地方債を活用する場合、地方債残高と公債費は上昇します。
- 令和17年度時点の実質公債費比率については、「基本パターン」においては約7.7%となる見込みですが、「普通建設事業費抑制・地方債活用パターン」においては、約11.4%となる見込みです（標準財政規模等、一部数値については仮定値を用いて推計）。
- 実質公債費比率は上昇しますが、早期健全化基準の25%は下回る見込みです。

地方債残高と公債費の推計

基本パターン



普通建設事業費抑制・地方債活用パターン



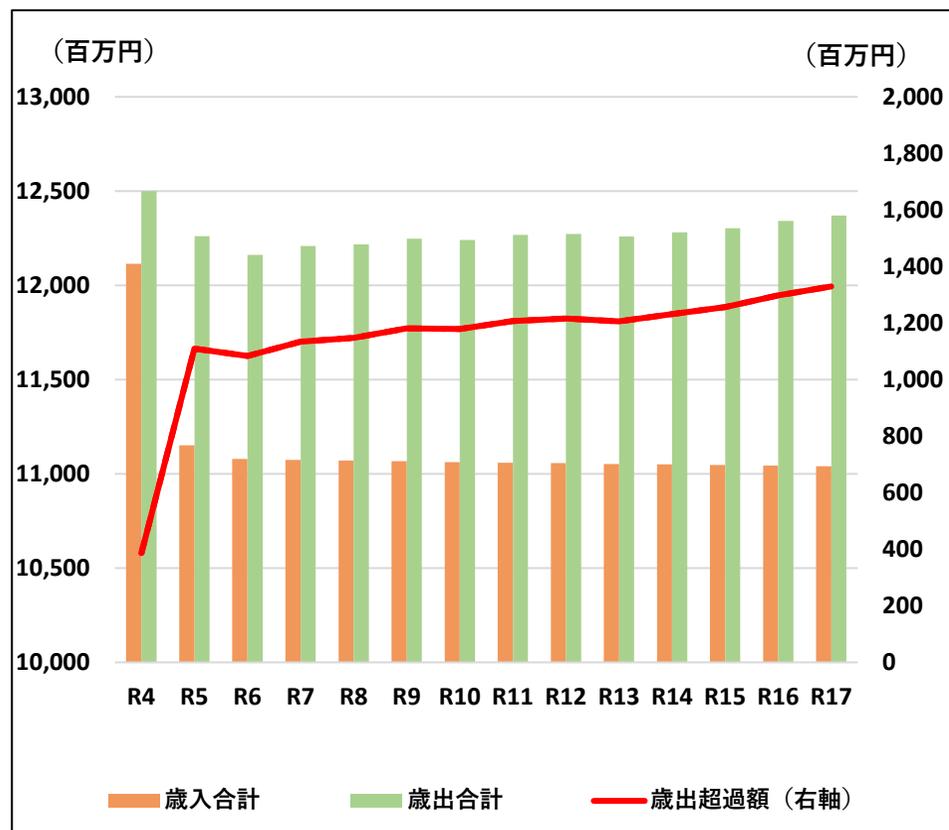
## 職員数の適正化による人件費の抑制の財政効果①

- 職員数については、直近10年間で最も少なかった平成28年と同水準の190人とし、会計年度任用職員にかかる経費についても300百万円までに抑制するとした場合、令和17年度時点の収支ギャップは約100百万円改善される見込みです。
- ただし、会計年度任用職員経費については、社会情勢に応じて国等からの財源を伴う任用職員が発生することを考慮する必要があります。

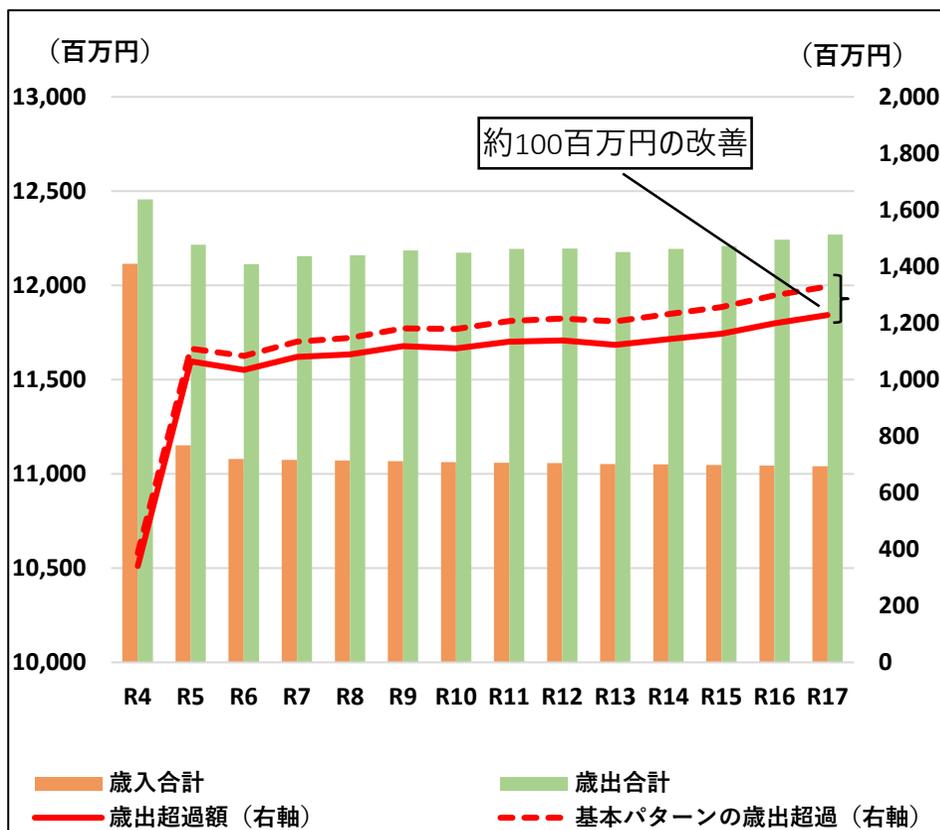
○目標値  
 人件費：約2,275百万円→2,150百万円（94.5%）  
 ⇒職員数：201人→190人（令和16年度までに段階的に削減）  
 ⇒会計年度任用職員経費：約360百万円→300百万円（83.3%）

### 収支ギャップの推計

基本パターン



職員数の適正化による人件費抑制パターン

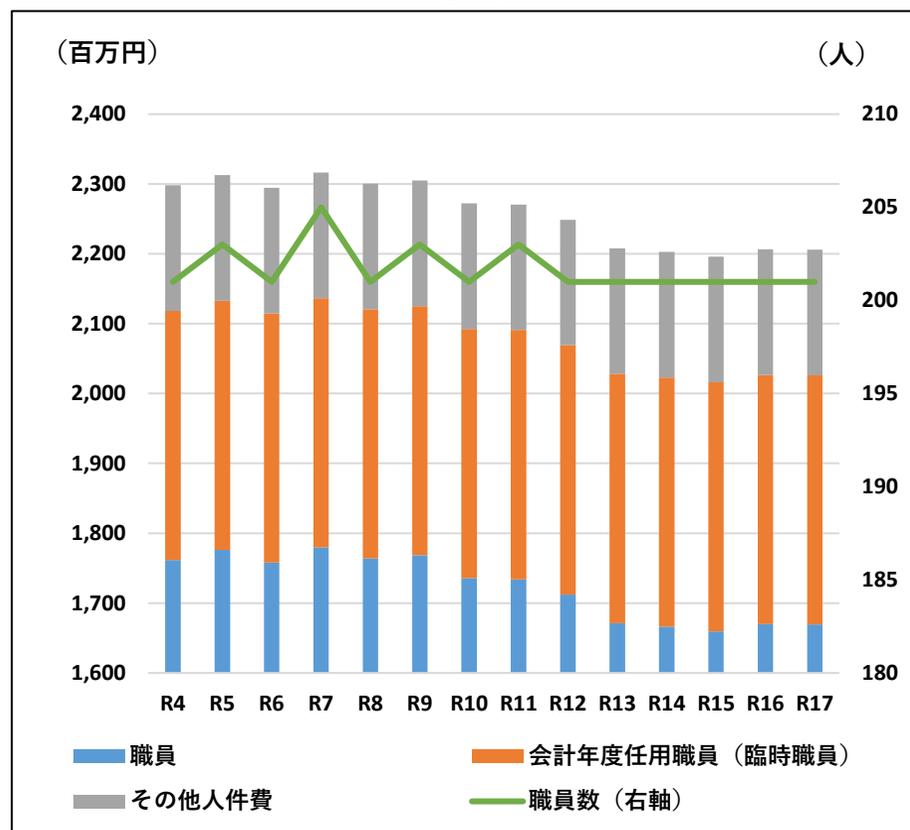


## 職員数の適正化による人件費の抑制の財政効果②

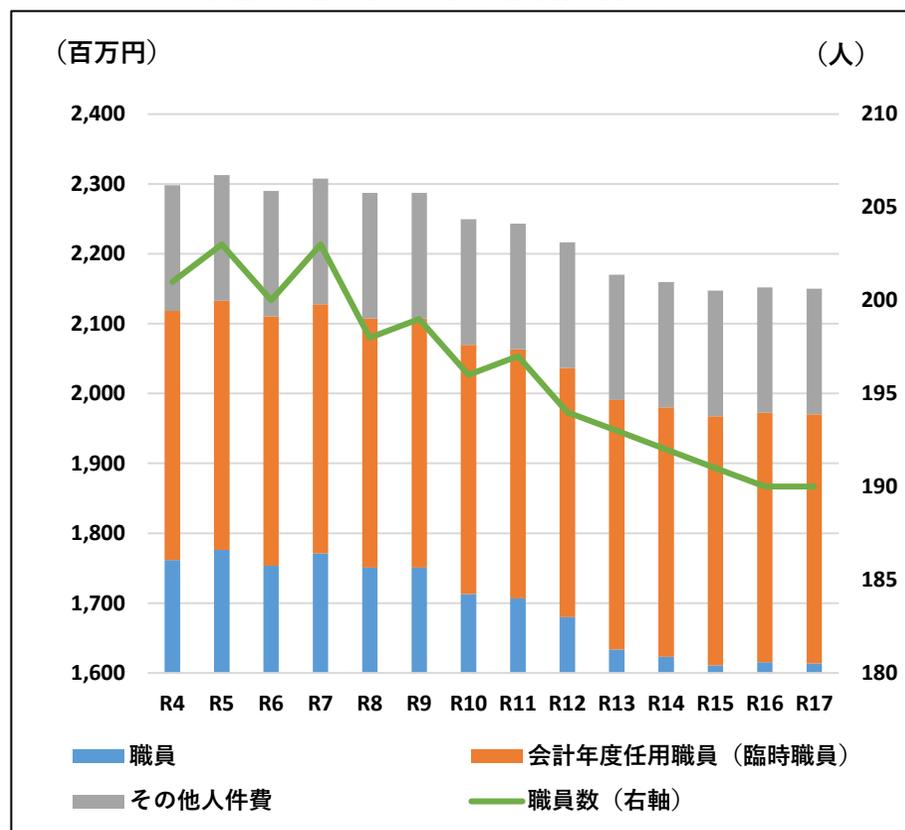
- 令和10年頃までは、定年年齢の引き上げ移行過渡期及び年齢のボリュームゾーンの高齢化により職員人件費は上下しながらも横ばいで推移していますが、それ以降は減少傾向で推移することが見込まれます。
- 令和13年度は、年齢のボリュームゾーンが60歳役職定年を迎え59歳以下職員の平均年齢が大きく下がることにより、人件費も大きく減少すると見込まれます。

人件費の推移

基本パターン



職員数の適正化による人件費抑制パターン



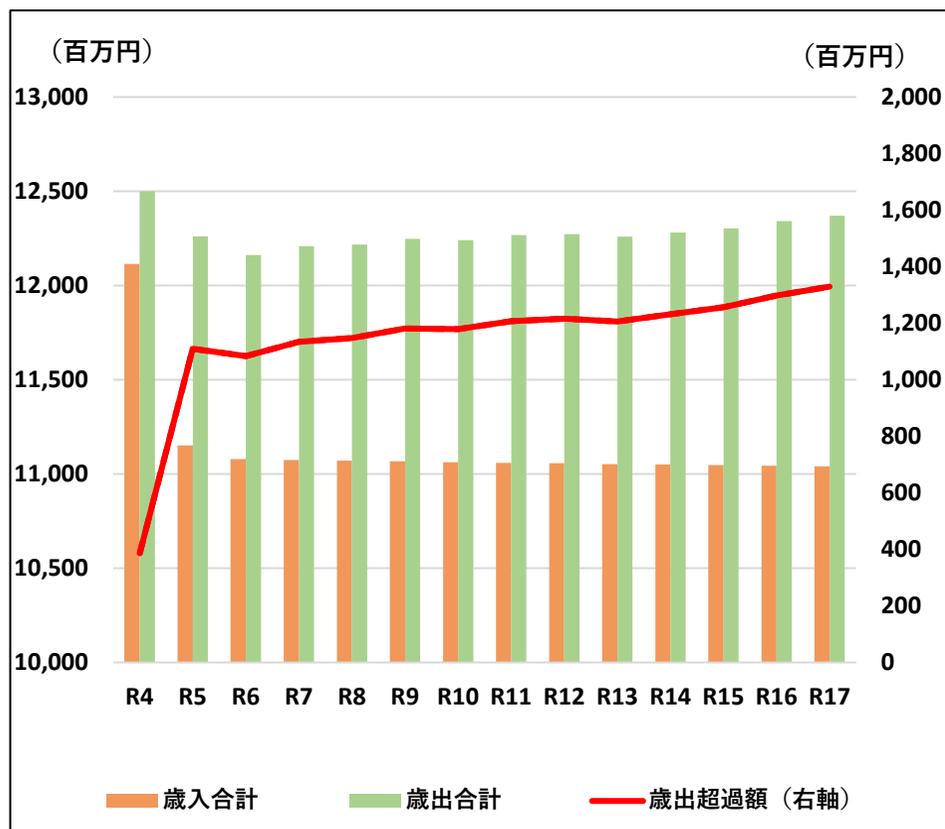
## 物件費の抑制の財政効果

- 物件費を令和3年度と同水準に抑制することにより、令和17年度時点の収支ギャップは約330百万円改善される見込みです。

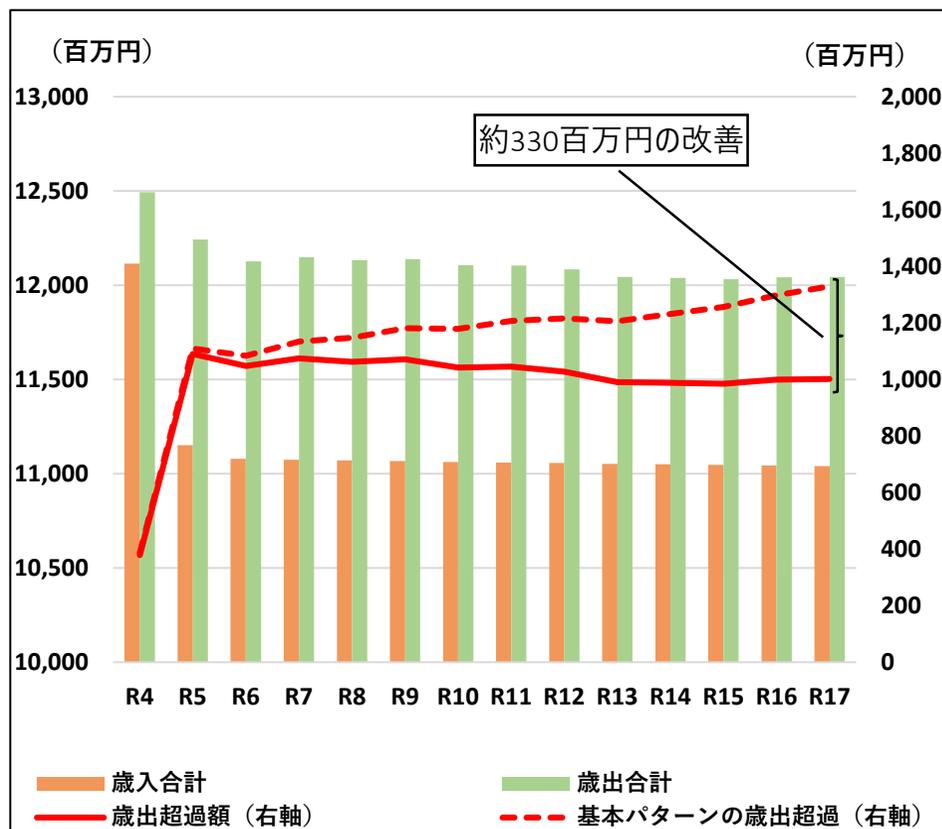
○目標値  
物件費：令和3年度と同水準の1,750百万円に抑制

### 収支ギャップの推計

基本パターン



物件費抑制パターン

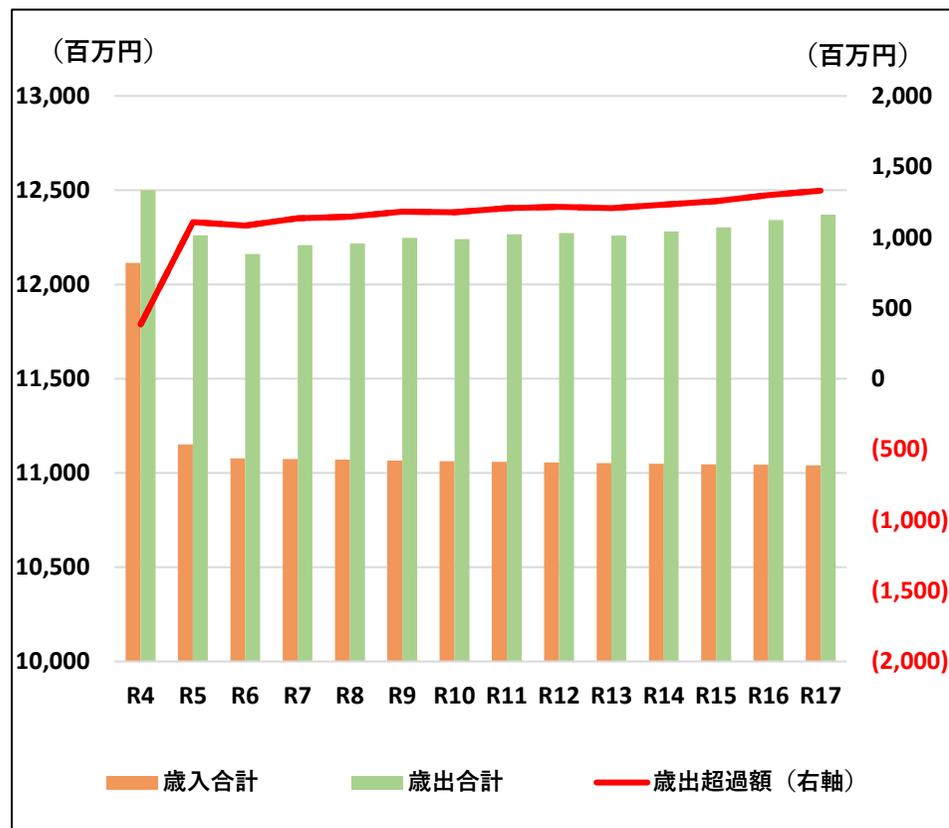


## 総合的な財政効果及び適正な財政規模

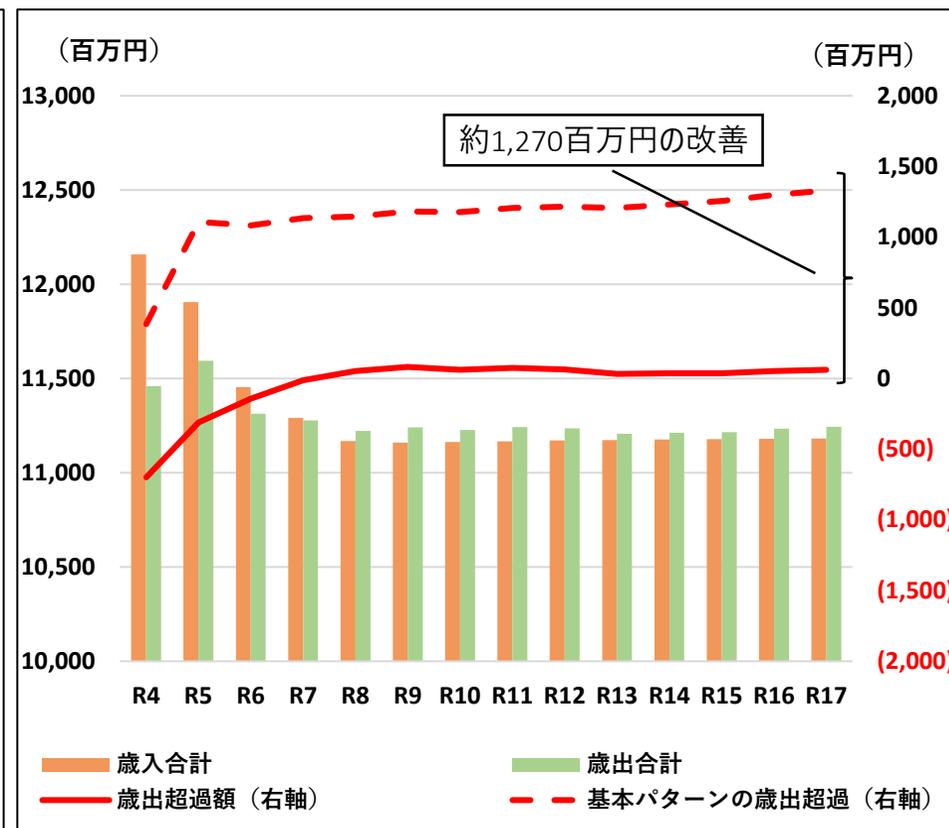
- 「普通建設事業費削減・及び地方債の活用」、「職員数の適正化による人件費の抑制」、「物件費の抑制」の3つについて目標値を達成することで、歳出の抑制や地方債活用による建設事業費の歳入増加により令和17年度時点での収支ギャップは約1,270百万円改善される見込みです。
- 小山町の歳入状況を鑑みると一般会計については約11,000百万円程度の財政規模を目指して、行財政運営の適正化を図る必要があります。

収支ギャップの推計

基本パターン



3つの対応パターンの複合



## 財政戦略

「4章長期行財政運営の方針 ①財政課題の対応策及び目標」では財政シミュレーションからみえる今後の数値的な削減目標とその財政効果を示しました。

「②今後の財政戦略」では、「経常事業面」「資産管理面」「災害対策面」の3つの枠組みで整理し、行政評価の結果等を踏まえて目標達成のための戦略を定めます。

### 経常事業面

安定した町政運営を行い独自性のある町民サービスを行うためには経常的な財政コストを抑えることが重要となります。

→人件費、扶助費、物件費、補助費等

#### 【財政戦略】

組織再編や業務改革を行うなどして経常経費の削減を行います。また、社会保障関連の事業や、補助事業についても既存のやり方にとらわれることなく見直しを行うことで経常経費の削減を図ります。

#### 【目標値】

人件費：2,150百万円に抑制  
 扶助費：1,000百万円に抑制  
 物件費：1,750百万円に抑制  
 補助費（ふるさと納税関連経費除く）：  
 1,000百万円に抑制

### 資産管理面

公共建築物やインフラなどの資産、また、町の借金である町債については、世代を超えて行政サービスや財政負担に影響するものです。現在だけではなく、将来を見据えることが重要となります。

→インフラ整備（道路、施設）、地方債残高等

#### 【財政戦略】

公共建築物やインフラについては、ライフサイクルコストに着目しながら、将来の需要や必要性について検討し、計画的に整備・維持管理・更新を行います。また、国や県の事業と連動することで補助金や地方債を活用し、財政負担の軽減を図ります。

#### 【目標値】※前提として災害対策面の実施

普通建設事業費（大規模な維持補修含む）：  
 2,000百万円に抑制  
 建設事業にかかる地方債の財源割合：40%

### 災害対策面

地震や異常気象による水害といった自然災害が多発しているなか、国や県の取組と連動しながら、効率的に災害対策を講じる必要があります。

→消防費、治山事業、急傾斜地防止事業、河川整備

#### 【財政戦略】

災害対策にかかるハード面の整備については、人命優先を第一としながら、優先順位を見極め、防災・減災の視点で計画的に行っていきます。また、ソフト面の事業についても目的達成に向けて効率的に実施していきます。

#### 【目標値】※前提として災害対策面の実施

普通建設事業費（大規模な維持補修含む）：  
 2,000百万円に抑制  
 建設事業にかかる地方債の財源割合：40%

# 行財政改革戦略

- 小山町では、財政戦略の方向性を踏まえ、総合計画の策定、組織の見直し、公共施設再編整備計画の策定、公会計の活用、BPR（業務プロセスの再構築）の実施、財源確保を含む事業手法の工夫が優先的な取組事項と考えられます。それぞれ方向性は以下のとおりです。
  - ①総合計画の策定では、小山町のあらゆる計画の基本となる計画として、小山町のあるべき姿を再検証するために実施します。また、町の意味決定の根拠となる計画として、財政状況を踏まえた実施内容を整理する必要があります
  - ②組織の見直しでは、総合計画の推進のため、各事業戦略に応じた組織体制に見直していく必要があります
  - ③公共施設再編整備計画は、施設が更新時期を迎えるにあたり、施設の総量・配置を見直し、財政負担の軽減及び平準化等につなげるために必要となります
  - ④公会計の活用では、財務諸表の作成によって資産や負債といったストック情報を正確に把握することが、中長期的な視点で有効な行政評価、予算編成、公共施設マネジメントの実施において必要となります
  - ⑤BPRでは、業務効率化及び組織のスリム化のため、小山町の町民当たりの職員数が他団体と比較して多いという課題を踏まえて業務プロセスの再構築が必要となります
  - ⑥事業手法の工夫では、コスト削減やサービス水準の向上のため、地方債の活用、国県施策連動による補助金・交付金等の財源活用やPFI、アウトソーシング、適正な受益者負担等が必要となります

## 1 総合計画の策定

- 総合計画は、自治体の最上位計画に位置付けられ、自治体が総合的かつ計画的な行政運営を行うための基本となる計画です
- 総合計画で明示された小山町のあるべき姿は、小山町が実施すべき事務事業の見直しや小山町に係る意思決定の根拠となります
- 総合計画では、各施策の目標を数値で定め進捗管理を行うことにより、自治体のガバナンス向上に寄与します
- 第5次総合計画後期基本計画（R8～12年度）及び第6次総合計画前期基本計画（R13～17年度）においては、長期行財政運営計画を反映し、実効性を高めます
- 総合計画及び長期行財政運営計画に沿った行政評価（施策評価、事務事業評価）による事務事業の見直し（廃止、統合、集約等）及び選択と集中（メリハリ、優先順位付け）を実施します

枠組	取組	効果
経常事業	小山町のあるべき姿の提示 総合計画の進行管理	事務事業の見直し、選択と集中 自治体ガバナンスの向上
資産管理		
災害対策		

## 2 組織の見直し

- 小山町の組織は、中央省庁や静岡県組織体制を基準とした結果、組織が細分化され、R4現在の課数は24課となっています
- 事業戦略や住民に提供する行政サービスを基準に組織を再編し、組織のスリム化を図ります
- 組織を再編、スリム化することで、管理職の減少に伴う人件費削減、窓口の集約による執務スペースの削減（施設総量削減）、災害を見据えた体制の再編成（BCP（業務継続計画）対策）が期待されます
- 業務性質、量及び人材育成を踏まえ、職員配置（定員管理及び人事戦略）の適正化を図ります
- 組織的なノウハウ継承、適切な業務引継ぎ、職員の専門スキル向上を図ります

枠組	取組	効果
経常事業	組織の再編	管理職数の減少に伴う人件費削減、時間外抑制
資産管理		執務スペースの削減（施設総量削減）
災害対策		災害を見据えた体制の再編成（BCP（業務継続計画）対策）

## 行財政改革戦略

### 3 公共施設再編整備計画の策定

- 公共施設再編整備計画は、公共施設の総量適正化・配置適正化を通し、財政負担の軽減や利便性向上を図るための計画です
- 施設総量を適正化することで、経常事業の観点では物件費の削減、維持管理に係る人件費の削減、資産管理の観点では建設費の削減、維持管理費の削減を図ります
- 庁舎移転、学校・子育て支援施設の再編等を契機に、公共施設等総合管理計画の行動計画として策定します
- 人口や周辺施設の立地を加味し、施設の配置を適正化することで、必要十分な避難場所の確保が期待されます
- 施設再編では、公会計を活用しトータルコストを示す施設カルテの作成及び情報開示が有効です

枠組	取組	効果
経常事業	公共施設の総量適正化	物件費の削減 維持管理に係る人件費の削減
資産管理		建設費の削減 維持管理費の削減
災害対策	公共施設の配置適正化	必要十分な避難場所の確保

### 5 BPRの実施

- BPRとは、Business Process Re-engineeringの略であり、組織構造や業務フローを見直し、効率的な業務プロセスを再構築することです
- RPA（Robotic Process Automation）の導入による定型業務自動化や業務の業務集約・標準化等により工数を削減し、組織のスリム化、人件費の抑制を図ります
- BPR実施時は、緊急時を見据えた検討を行い、災害時にも行政サービスの提供が継続可能な体制を再編成します

枠組	取組	効果
経常事業	RPAの導入 業務の集約・標準化等	人件費抑制
資産管理		執務スペース削減（施設総量削減）
災害対策	緊急時を見据えた業務プロセスの検討	災害時の業務体制の再編成（BCP（業務継続計画）対策）

### 4 公会計の活用

- 公会計では、発生主義・複式簿記による財務書類を作成、開示することで、財政の透明性を高め住民に対する説明責任を果たすこと、財政の効率化・適正化を図ることが期待されます
- 作成した財務書類や固定資産台帳は、経年比較や他団体との比較を行い、公共施設マネジメントや予算編成等に活用することが可能です
- 可視化された行政コスト等財務情報を行政評価に活用することが可能です

枠組	取組	効果
経常事業	財務書類、固定資産台帳の整備 各種指標の比較・分析	中長期的視点の予算編成
資産管理		老朽化対策の優先順位付け 施設使用料金の適正化
災害対策		中長期的視点の予算編成

出典：総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル」

### 6 事業手法の工夫

- 事業手法の工夫では、コスト削減やサービス水準の向上のため、地方債の活用、国県施策連動による補助金・交付金等の財源活用やPFI、アウトソーシング、適正な受益者負担等を実施します
- ふるさと納税、企業版ふるさと納税の推進はもとより、新たな歳入確保策を検討します
- 住民税や固定資産税等歳入確保のため、人口施策や企業誘致の促進を図ります
- 危機管理体制の継続的な見直しを行い、充実・強化を図ります。

枠組	取組	効果
経常事業	事業手法の工夫	コスト抑制
資産管理		地方債活用及び補助金等財源確保
災害対策		災害時の業務体制の再編成

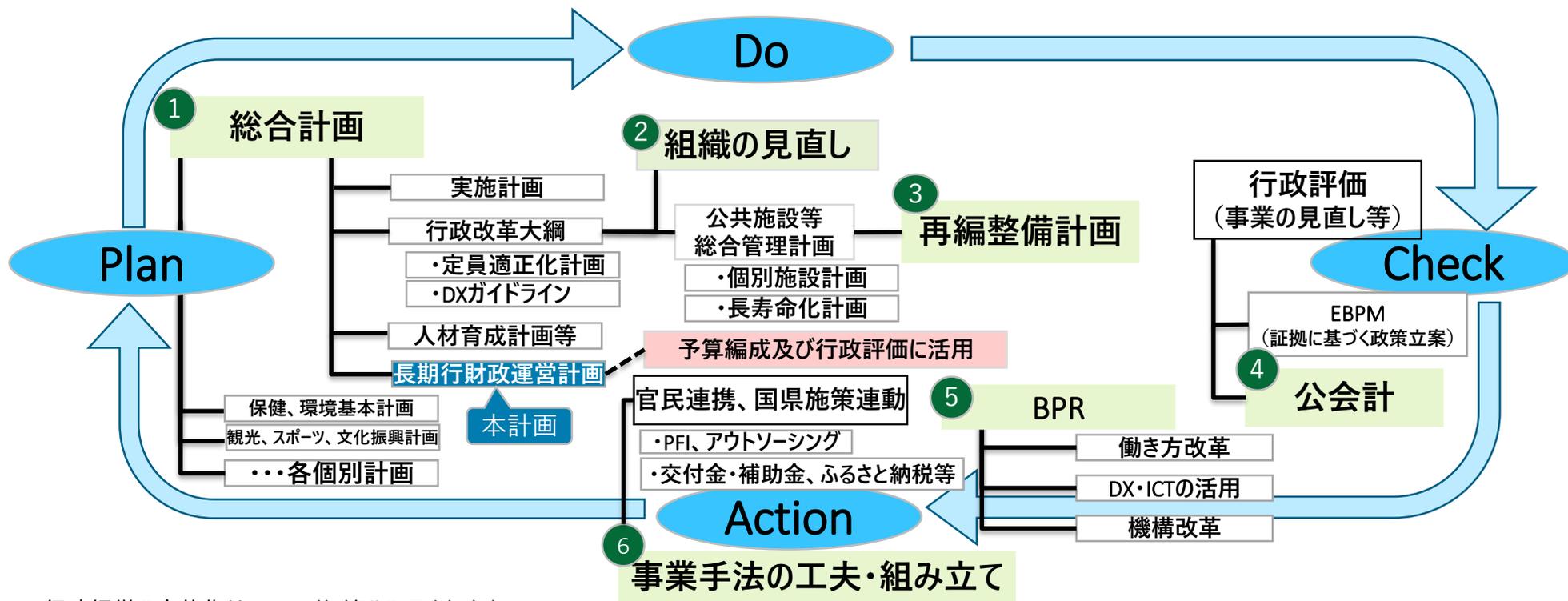
## まとめ（理念）

### 【財政目標値】

普通建設事業費：2,000、人件費2,150、扶助費1,000、物件費1,750、補助費1,000（単位：百万円）  
 建設事業にかかる地方債の財源割合：40%

- 少子高齢化、人口減少社会の先を見据え、町の適正な財政規模（一般会計歳出11,000百万円程度）へのダウンサイジングを目指すとともに、限られたリソースを有効活用する行政経営の仕組み（下図）を強化し、適切かつ迅速な意思決定のもと、住民サービスの維持・向上を図ります。
- 財政戦略（経常事業面、資産管理面、災害対策面）と行財政改革戦略（①総合計画の策定、②組織の見直し、③公共施設再編整備計画の策定、④公会計の活用、⑤BPRの実施、⑥事業手法の工夫）の両輪で、行政評価等による事業整理や業務見直しとともに、予算編成の充実を図り、歳出の削減・抑制（普通建設事業費、人件費、物件費、扶助費、補助費、地方債の目標値）を達成し、収支ギャップの改善を行い、持続可能な行財政運営を行います。

図：行政経営の全体像とPDCAサイクル



※行政経営の全体像は、PDCAサイクルで示されます

- 自治体のあるべき姿は「総合計画」で明示され、総合計画に基づき、各種個別計画・実施計画が作成されます
- 各種計画に沿って自治体の意思決定が行われ、実施された施策・事業は、「行政評価」によって評価されます
- 行政評価によって明らかになった課題を解決するために、BPR、官民連携・PFI等の取組が実施されます

## まとめ（行動方針）

- 前頁図の行政経営サイクルを連動させ、最小の経費で最大の効果を出すため、下表の内容を行動方針とし、実施に取り組みます。**※太字重点取組**
- 専門知識、ノウハウを要する場合には、国県支援メニューや町行政アドバイザー制度等外部リソースを積極的に活用します。

No.	サイクル区分	内容	主体	補足 ※期間想定
1	①	総合計画の策定（第5次後期基本計画、第6次前期基本計画）	総合計画推進（企画政策課）	長期行財政運営計画を反映 ※第5次後期基本計画はR7、第6次前期基本計画はR12策定
2	①	各個別計画の策定、改定	計画所管課	長期行財政運営計画を反映 ※適宜
3	①	行政改革大綱、定員適正化計画、DXガイドライン、人材育成基本方針の改定	行財政運営（企画政策課・総務課）	長期行財政運営計画を反映 ※第11次行政改革大綱はR6、第8次定員適正化計画はR7、DXガイドラインはR8に改定
4	②、⑤	組織の見直し（スリム化）、職員配置の適正化	機構改革及び定数配置（企画政策課） 人材育成、人事戦略・評価（総務課）	総合計画等事業戦略及び行政評価等を反映 ※年度毎
5	③	公共施設再編整備計画の策定（施設総量削減・跡地活用・脱炭素化）	公共施設マネジメント委員会（総務課・企画政策課・施設所管課）	PPP（官民連携）手法導入の優先的検討ガイドラインの策定、施設マネジメントシステムの導入（施設情報の一元管理・公会計の活用） ※R5着手～R7実施
6	④、⑥	公会計の活用、事業手法の工夫等行財政ノウハウの構築	（仮称）行財政チーム（企画政策課・総務課・全所属）	行財政状況・長期行財政運営計画の説明会、公会計の活用・EBPM・国県施策連動・PFI等民間リソース活用の勉強会、他自治体研究 ※R5着手～継続
7	④、⑥	事業の選択と集中、事業見直し、業務の集約（スリム化）	行政評価（企画政策課） 予算編成（総務課）	行政評価及び予算編成の実施方法最適化（公会計の活用、事業効果検証・スクラップアンドビルド手法の確立） ※R5着手～継続
8	⑤	BPR（業務プロセスの再構築）の実施、RPA等自動化・ICT利活用による業務効率化	行政改革幹事会DXリーダー（企画政策課・全所属）	DXガイドライン、DX人材育成基本方針（R4策定）に基づく ※R5実施～継続
9	⑤、⑥	働き方改革の推進、行財政運営の見直し	行財政運営（総務課・企画政策課・全所属）	業務改善提案制度、職員意識調査、団体等負担金、補助金の適正化、受益者負担適正化等 ※R5実施～継続
10	⑥	国県施策連動（補助金・交付金等財源確保）、PFI等民間リソースの活用、地方債の活用	全所属	事業効果、持続可能性及び計画性の向上 ※R5着手～継続
11	⑥	ふるさと納税、企業版ふるさと納税の推進 人口施策、企業誘致の促進	行財政運営（地域振興課・企画政策課・全所属）	新たな歳入確保策の検討 ※R5実施～継続

## 推進体制

### ■組織

#### ・行政改革推進本部：

全庁的に行財政改革を推進していくための中心組織として、町長を本部長とし、長期行財政運営計画の進捗管理を行う。

#### ・行財政改革審議会：

町民や有識者で構成し、計画の進捗状況について、住民視点からの意見を徴する。

※進捗については、行政改革大綱の進捗と併せ、毎年度進捗評価し、結果（収支ギャップ、基金残高、財政目標の実績値、行財政取組等）をホームページで公表する。

※令和7年度第5次総合計画後期基本計画策定に向けて、令和6年度に長期行財政運営計画内容の見直しを検討する。以降、進捗状況の評価を踏まえて、適宜見直しを検討するものとする。

### ■関連組織

#### ・公共施設マネジメント委員会：

公共施設について、町の方針を検討し、公共施設再編整備計画を策定する。また、施設整備・更新におけるPFI等PPP（官民連携）手法の検討を行う。

#### ・総合教育会議：

学校教育系施設及び子育て支援施設について、町の方針を協議する。

#### ・行政改革推進本部幹事会：

DXガイドラインに基づき、BPRを実施する。

#### ・（仮称）行財政チーム ※新設：

長期行財政運営計画に基づき、町の行財政状況を踏まえた事業推進のノウハウを蓄積し、組織力を高める。

# 参 考

小企企第 41 号  
令和 4 年 5 月 2 5 日

小山町行財政改革審議会  
会長 湯山 直文 様

小山町長 池谷 晴一

小行番第 4 号  
令和 4 年 9 月 2 9 日

小山町長 池谷 晴一 様

小山町行財政改革審議会会長 湯山 直文

**（仮称）小山町長期財政運営計画骨子の策定について【諮問】**

標題について、小山町行財政改革審議会条例第 2 条の規定により、下記理由に基づき諮問いたします。

記

（理 由）

町では、平成 2 7 年国勢調査時点において人口が 19,497 人と国勢調査としては初めて 2 万人台を下回り、令和 2 年調査では 18,568 人とさらに減少が進んでおり、小山地区においては、既に高齢化率が 3 割を超えるなど人口構造の変化に応じた行政運営が求められています。

また、財政面においては、特定目的基金やふるさと寄附に依存した財政構造や、職員の定年延長に伴う人件費の増加、経常的経費の増加、そして社会情勢・人口構造の変化に伴い公共施設等の老朽化と再配置や総床面積量の減等が大きな課題となっています。

以上のことから、今後も持続可能な行財政運営を図っていくための方針や長期的な方策を検討するために、本町を取り巻く環境や特有の財政構造を把握した上で財政シミュレーション等を行い、実現可能な財源確保策等を定める財政運営計画の骨子のあり方について調査・審議いただきたく諮問するものです。

以 上

小山町長期行財政運営計画骨子の策定について（答申）

令和 4 年 5 月 2 5 日付け小企企第 4 1 号により諮問のありました小山町長期行財政運営計画骨子の策定について、当審議会において慎重に調査審議した結果、以下のとおりまとめましたので答申します。

記

町財政運営について、近年の特徴に「多額のふるさと納税による一時的な歳入・歳出の増加と基金残高の増加」があり、現状課題としては、「工業団地等の基盤整備に伴う普通建設事業費の増加と施設老朽化等に伴う公共施設維持管理費の増加」がまず挙げられ、「職員人件費の増加と経常収支比率の増加」も指摘されるところです。また、財政状況の見通しですが、普通建設事業費等において近年大幅に膨らんだ規模感での支出が今後も続き、基金繰入を続けることとなり、基金残高が大きく減少していくことが推測され、行政サービスの質の維持・向上、町政運営自体の持続可能性に懸念が生じてまいります。

したがって、今後の行財政運営においては、基金から繰入が必要となる歳出超過を抑制することにより、収支ギャップを縮減し、適正規模の財政運営が求められます。

町におかれましては、本骨子答申を基本とし、具体的な対応方針を定めた計画を策定し、行財政改革を推進していただくよう要望します。

小企企第 90 号

令和4年10月26日

小山町行財政改革審議会  
会長 湯山 直文 様

小山町長 池谷 晴一

**小山町長期行財政運営計画の策定について（諮問）**

標題について、小山町行財政改革審議会条例第2条の規定により、下記理由に基づき諮問いたします。

記

（理 由）

令和4年9月29日付け小行審第4号により答申のありました小山町長期行財政運営計画骨子の策定について、町では、本答申内容に基づき、具体的な対応方針を定めた長期行財政運営計画を策定することとします。

つきましては、ここまでの答申に至る調査審議を踏まえ、今後も持続可能な行財政運営を図っていくための方針や長期的な方策のあり方について調査・審議いただきたく諮問するものです。

以 上

**以降、審議会調査審議中  
3月中の答申予定**