

第2次

下諏訪町行財政経営プラン

平成28年度～令和7年度

【後期改訂版】

令和3年度～令和7年度

令和3年（2021年）4月

下 諏 訪 町

目次

I	行財政経営プランの目的	2
II	現状と課題	3
III	取組み	9
○	取組みのアウトライン	9
1	人口減少、少子・超高齢社会への対応	12
(1)	行政サービスの分析と考察	12
(2)	時代にあった行政サービスへの取組み	13
(3)	歳入の確保	16
(4)	歳出の抑制	19
2	健全で持続可能な行財政経営	21
(1)	柔軟な行財政経営	21
(2)	人材育成への取組み	22
(3)	行政評価制度の充実	23
3	中長期的な課題への対策	24
(1)	中長期経営の考え方	24
(2)	公共施設整備の進め方	26
(3)	公共施設の計画的な維持管理	28
4	計画期間中の財政推計	31
5	特別会計・公営企業会計の健全化	33
①	国民健康保険事業特別会計	33
②	駐車場事業特別会計	33
③	後期高齢者医療特別会計	34
④	交通災害共済事業特別会計	34
⑤	温泉事業特別会計	35
⑥	特別養護老人ホーム事業特別会計	35
⑦	水道事業会計	36
⑧	下水道事業会計	36

I 行財政経営プランの目的

このプランは、平成28年度から令和7年度までの町の最上位計画である「第7次下諏訪町総合計画」を行財政的視点から裏付けし、各種計画との整合を図りながら、進行しつつある人口減少社会と、それに伴い懸念される歳入の減少等の課題に対する具体的な計画として策定するものです。

平成18年4月に策定した「下諏訪町行財政経営プラン」では、財政状況の悪化に伴い、自立する自治体として「行政運営」から「行財政経営」への転換を掲げ、職員数の削減、大課制・大係制の導入、単年度予算主義からの脱却などの改革に取り組み、資金積立等による計画的な大型事業、歳入の確保と収納率の向上、事務事業や補助金・負担金等の見直しなどを実施し、着実に事業を遂行してきました。

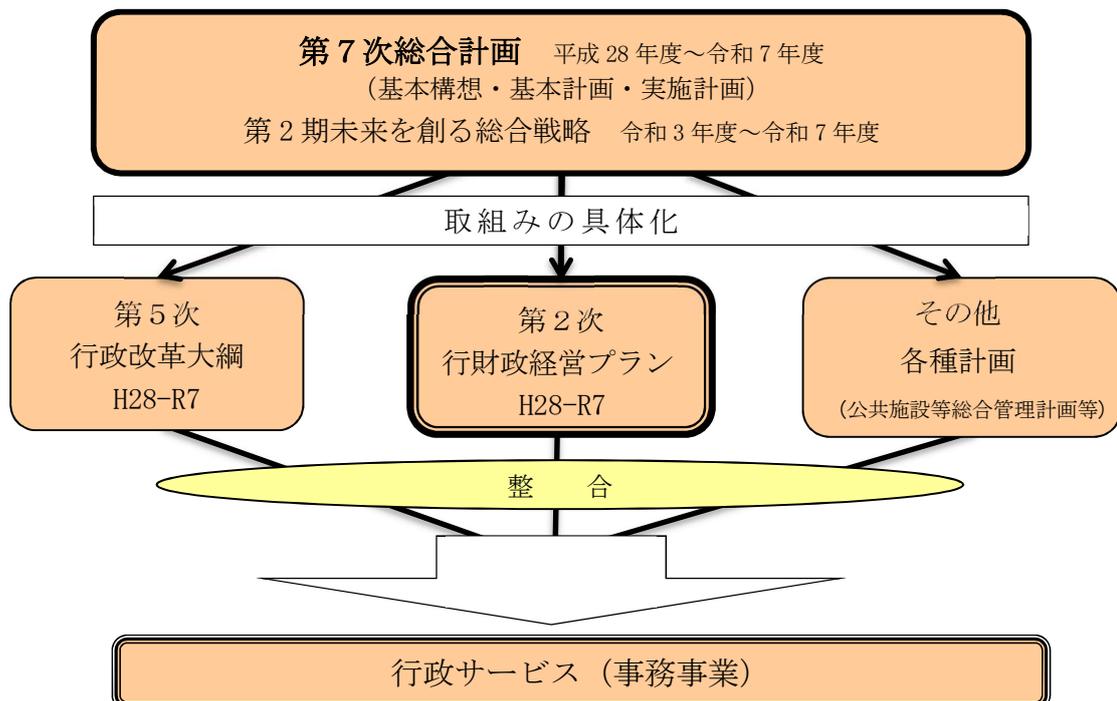
平成28年に「第2次下諏訪町行財政経営プラン」を策定し、これまでに取り組んできた行財政改革の内容を引き続き実施するとともに、新たな事業や課題に対しても中長期的な展望を持ちつつ柔軟な発想で取り組み、時代のニーズにあった行政サービスを提供するため、現状と課題を整理しながら具体的に取り組むべき方向性を示すなかで、この度、総合計画後期基本計画の策定に併せて見直しを行いました。

町民の皆さんの十分な理解と合意を得ながら、「住民参画」と「民公協働」のまちづくりを進め、町の将来を担う子どもたちの世代に夢と希望が持てる社会を引き継ぐため、確かな視点で町の将来を見据えた行財政経営を進めていきます。

計画期間

計画期間は、第7次下諏訪町総合計画に合わせて、平成28年度から令和7年度までの10年間とします。また、プランの推計値や目標年次等は、国の施策や経済状況、町の上位計画等に影響されるため、概ね5年を目途に見直しを行い、公表することとします。

【行財政経営プランの位置付け】



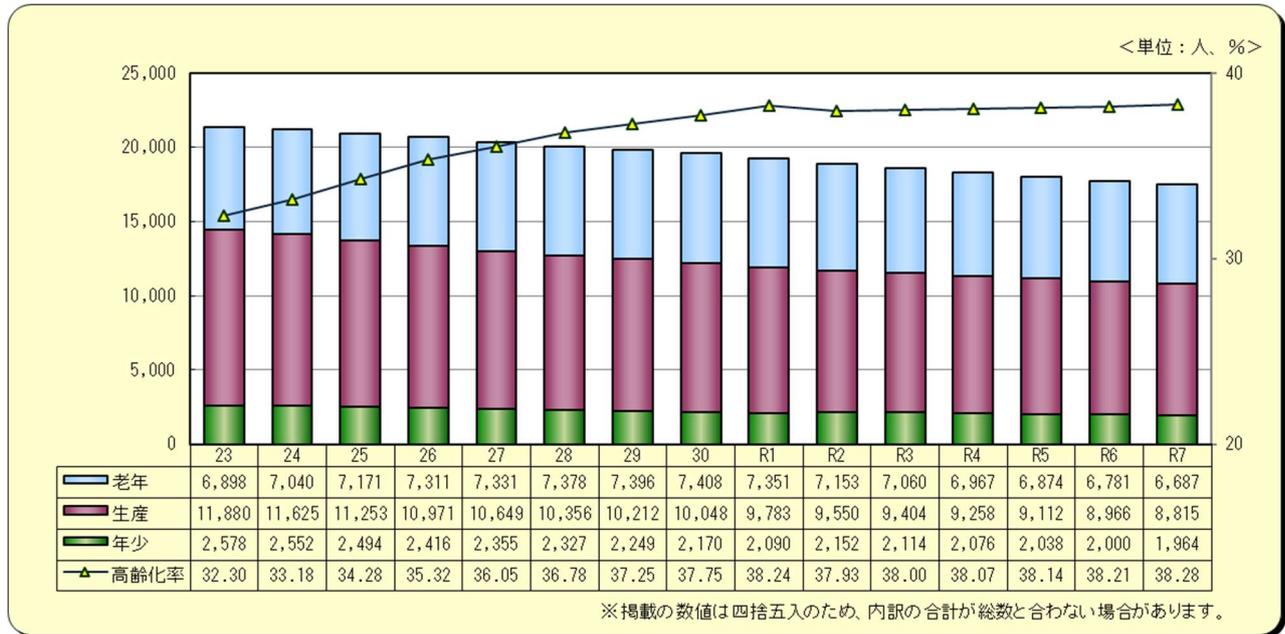
Ⅱ 現状と課題

(1) 人口と高齢化率の現状と課題

下諏訪町の人口は、昭和48年をピークに減少が始まり、ここ数年では平均約280人、毎年1%以上の人口減少が続いています。さらに、国立社会保障・人口問題研究所が公表する将来推計をもとに試算すると、令和7年の町の人口は17,466人になると予測されています。

加えて、少子高齢化は、前回プラン策定時の予測より急速に進んでおり、高齢化率にあつては、平成27年で36.05%（実績）、令和7年には38.28%になる予測がされています（下記「資料①」参照）。

【資料①】 年齢別人口と高齢化率の推計



人口の減少は、財政の根幹をなす町民税と地方交付税の減収に直結し、財政的にも大きな影響があります。特に交付税は国勢調査の翌年から算定額に反映されるため、令和3年度から大幅な減額が予測され、後年度に大きな影響が生じる可能性があります。

一方、歳出においては、少子高齢化の進展による社会保障費の増大や新型コロナウイルス感染症に伴う新しい生活様式への対応など、求められる行政サービスに変化が生じており、限られた財源のなかで子どもから高齢者まで全ての世代にとって住みやすく魅力のあるまちづくりに向けた施策を展開していかなければなりません。

(2) 投資的事業の現状と課題

下諏訪町は、居住地域が比較的コンパクトにまとまり、天恵の資源と豊かな自然環境に恵まれる地域の特性を活かしたまちづくりに取り組んでいます。平成18年策定の「下諏訪町行財政経営プラン」に沿って、行政サービスの見直しや義務的経費（人件費・公債費）の抑制、将来世代への負担を考慮した計画的な資金計画のもと中長期的な行財政経営を展開してきました。また、各種ソフト事業に加え、ハード面では安心安全のまちづくりとして公共施設の耐震化や長年の懸念であった保育のあり方を踏まえた保育園統廃合、南小学校改築事業、赤砂崎公園整備事業、庁舎耐震改修事業、新艇庫・水上防災拠点 健康スポーツ施設等改修事業

などの大型投資的事業を順次実施し（下記「資料②」参照）、財源には計画的に積み立てた特定目的基金や国からの財政措置がある有利な借金（起債）を活用してきました。

**【資料②】
H18～R2実施の投資的事業**

事業名	総事業費	年度別事業計画														
		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	R1	R2
(1) 下諏訪体育館耐震改修事業	1億4,762万円	診断	設計	工事												
(2) 第二保育園改築事業	4億1,124万円		診断	設計	工事											
(3) 第五保育園改築事業	4億4,733万円			設計	工事											
(4) 一ツ浜保育園改修事業	8,671万円				設計	工事										
(5) 高齢者・子育てふれあいセンター改修事業	6,738万円				診断	設計	工事									
(6) 北小学校耐震改修事業	2億1,333万円				診断	設計	工事									
(7) 下諏訪中学校耐震改修事業	2億7,161万円				診断	設計	工事									
(8) 社中学校耐震改修事業	2億7,124万円				診断	設計	工事									
(9) 南小学校改築事業	26億8,577万円					提案	設計	工事	工事	工事						
(10) 庁舎耐震改修事業	9億6,290万円				診断				設計	工事	工事	工事				
(11) 町道新設改良事業	3億9,054万円				工事	工事	工事	工事	工事	工事	工事	工事	工事	工事	工事	工事
(12) 街なみ環境整備事業	5億1,682万円	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備	整備
(13) 赤砂崎公園整備事業	29億4,768万円					測量	設計	整備								
(14) 赤砂崎損失補てん事業	20億1,036万円						補てん									
(15) 湖北火葬場建設（負担金）		準備	設計	工事	工事	維持	管理	維持	管理	維持	管理	維持	管理	維持	管理	負担金
(16) 湖周ごみ処理施設（負担金）							調査	調査	調査	工事	工事	工事	負担金	負担金	負担金	負担金
(17) お祭り広場整備事業（おんばしら館 よいさ）	2億6,004万円									設計	整備					
(18) 都市防災総合推進事業（駅前防災公園整備事業）	5,658万円										整備	整備				
(19) 体育館給排水設備等改修事業	4,799万円											工事				
(20) 旧焼却施設解体・リサイクル施設整備事業	3億3,529万円											解体	設計	工事		
(21) 消防水利施設整備	5,720万円											工事	工事	工事	工事	工事
(22) 都市計画道路事業（バイパスアクセス道路）	4,628万円											測量	調査	測量	設計	都市計画変更
(23) 埋蔵文化財センター整備事業（矢の根や）	1億7,064万円											整備	整備	整備	整備	整備
(24) 儀象堂整備事業（しもすわ今昔館）	9,812万円											設計	工事			
(25) 防災行政無線整備事業	2億9,788万円												設計	整備	整備	整備
(26) 八島湿原遊歩道整備事業	6,940万円												修繕	修繕	修繕	修繕
(27) 小中学校冷房設備設置工事	3億9,269万円													設計	工事	
(28) 八島高原公衆トイレ改修工事	6,903万円													設計	工事	
(29) 新艇庫・水上防災拠点健康スポーツ施設等改修事業	6億2,827万円													設計	工事	工事

今後の課題として、これまで計画的に整備を進めてきた公共施設のほか、建設から25年以上を経過する公共施設（文化センター、博物館、ハイム天白、保健センターなど）も多数存在し、平成22年度から作成を行っている新地方公会計制度による資産老朽化比率は令和元年度において59.7%と徐々に増加しているため（5ページ「資料③」参照）、今後は計画的な維持補修とともに施設更新などを順次進めていく必要があります。また将来負担比率や地方債償還可能年数も大型投資事業の実施により増加傾向にあるため、過剰な比率増加とならないように配慮していく必要があります。

**【資料③】
財政指数の推移**

指数項目 / 年度	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	R1	
経常収支比率	83.6				77.6	75.9	77.2	73.3	76.0	73.8	76.4	80.0	83.7	86.1	
財政力指数	0.673				0.648	0.622	0.600	0.599	0.599	0.592	0.596	0.599	0.606	0.604	
ラスパイレス指数	92.1				92.4	92.4	94.1	94.2	94.9	94.3	95.7	95.9	95.8	96.3	
判断比率 健全化	実質赤字比率		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	連結実質赤字比率		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	実質公債費比率		11.5	11.1	10.4	8.9	6.7	4.3	2.0	0.4	0.0	0.5	1.7	3.1	4.8
	将来負担比率		93.7	92.0	93.6	84.0	92.6	89.5	95.1	115.6	108.0	94.8	81.0	72.7	76.4
活用分析 財務書類	資産老朽化比率				46.0%	47.0%	48.8%	49.6%	50.1%	50.1%	51.0%	56.9%	58.3%	59.3%	59.7%
	受益者負担比率				3.8%	5.0%	4.1%	4.6%	5.2%	4.9%	5.0%	5.3%	4.9%	4.4%	
	地方債償還可能年数				4.7年	5.8年	8.3年	9.8年	9.6年	9.8年	15.0年	12.8年	16.9年	20.0年	

【経常収支比率】・・・税などの一般財源（自由に使えるお金）を、人件費や扶助費（福祉医療等）、公債費などの経常的に支出する経費にどれくらい充当しているかをみることで、財政構造の弾力性をあらわす指標です。この比率が高くなるほど、地域の実情に即した経費に充当する財源の余裕が少なくなるなど、財政構造が硬直化していることとなります。町村では、75%を超えると弾力性が失われるといわれています。

【財政力指数】・・・財政力指数は、地方公共団体の財政基盤の強弱を示す指数で、標準的な行政活動に必要な財源をどの程度自力で調達できるかを表しており、普通交付税の算定基礎となる基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の3か年平均値をいいます。この指標が「1」に近く、「1」を超えるほど財源に余裕があるということになります。

【ラスパイレス指数】・・・地方公務員と国家公務員の給与水準を、国家公務員の職員構成を基準として、一般行政職における学歴別、経験年数別に平均給与額を比較し、国家公務員の給与を100とした場合の地方公務員の給与水準を示したものです。

【健全化判断比率】・・・一般会計の赤字額の大きさを示す「実質赤字比率」、特別会計を含めた赤字額の大きさを示す「連結実質赤字比率」、借金返済の重さを示す「実質公債費比率」、一般会計が将来負担すべき負債の重さを示す「将来負担比率」の4つの比率で、自治体財政の健全度を表しています。

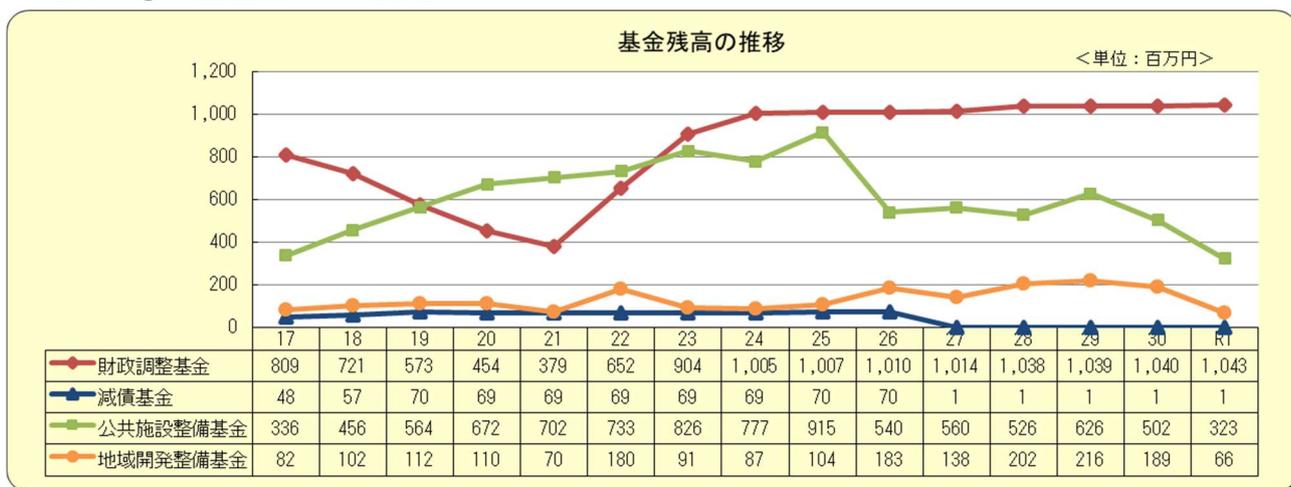
【資産老朽化比率】・・・有形固定資産のうち土地以外の償却資産の取得価額に対する減価償却累計額の割合を算出することにより、耐用年数と比較して償却資産の取得からどの程度経過しているのかが把握できます。35%～50%の間の比率が平均的な値です。

【受益者負担比率】・・・1年間の行政サービスに費やされた費用のうちどの程度の受益者負担があったかを表しています。この比率が他団体と比べて著しく低い場合などは、原因を詳細に検討する必要があります。平均的な値は、2%～8%の間になります。

【地方債償還可能年数】・・・町が抱えている地方債を経常的に確保できる資金で返済した場合に、何年で返済ができるかを表す指標で、借金の多寡や債務返済能力を測ることができます。3年～9年の間の年数が平均的な値です。

(3) 基金の現状と課題

【資料④】 基金残高の推移



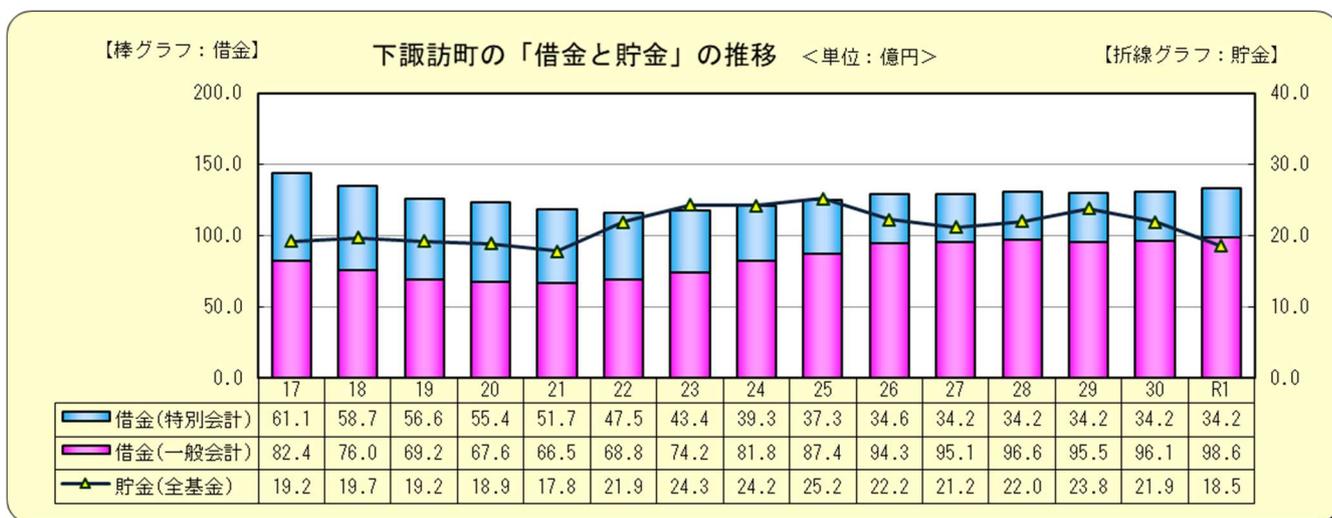
平成17年度から平成21年度までは公債費などの増加により、単年度の収入だけでは必要な経費を賄うことができず、財政調整基金を継続的に取り崩す状況が続き、その残高は3.8億円まで減少しましたが、歳出の抑制に努めることで、平成22年度以降は基金からの繰入を行うことなく、再度積み立てを行い、平成24年度末には10億円に回復し、不測の事態に備える基金としての本来の趣旨を取り戻した状態となりました（上記「資料④」参照）。

また公共施設整備基金は、これまでのプランに基づき、大型投資事業の実施のために、計画的に積み立てを行ってきました。平成25年度には9.2億円となり、南小学校改築事業や庁舎耐震改修事業、新艇庫・水上防災拠点 健康スポーツ施設等改修事業などを実施する財源として活用してきました。

今後も引き続き施設の老朽化対策やバイパス関連事業の実施が想定されるため、公共施設整備基金や地域開発整備基金の計画的な積み立てとともに、繰上償還や公債費平準化を目的とした減債基金への積み立てを図るなど、将来の目的にあった財源の確保が必要となります。

(4) 公債費の現状と課題

【資料⑤】 下諏訪町の「貯金」と「借金」の推移



一般会計における起債の残高は、これまでのプランに沿って、平成21年度に66.5億円まで減少させた後、南小学校改築事業をはじめ、庁舎耐震改修事業、赤砂崎公園整備事業などの大型事業を計画的に実施してきたことで、令和元年度には98.6億円となり（6ページ「資料⑤」参照）、今後は、総合文化センター改修事業、博物館改修事業などの大型投資事業を予定しているため、起債残高の増加が見込まれます。また、この借金（起債）の返済金である公債費は、平成17年度には12.4億円だったものが、財政硬直化の要因となる義務的経費の抑制を図ったことにより、平成25年度には6.3億円まで減少しましたが、その後の大型事業により増加した起債の償還に伴い、公債費は増加傾向で推移していくことが見込まれます。

起債残高が増加している背景としては、後年度に予定していた事業に対し、財政措置のある有利な起債が充当できる適正な時期に前倒しして実施してきたことや、臨時財政対策債の借入が大きく影響しており、起債残高の内6割は普通交付税で措置されることとなります。

一方、特別会計では、下水道事業の償還が進んだことなどを要因に、平成17年度の61.1億円から14年間で26.9億円減の34.2億円となり、引き続き減少傾向で推移しています。今後は、老朽化した上下水道施設や温泉施設の改修を計画的に進めていく必要があることから、残高の増加が見込まれます。

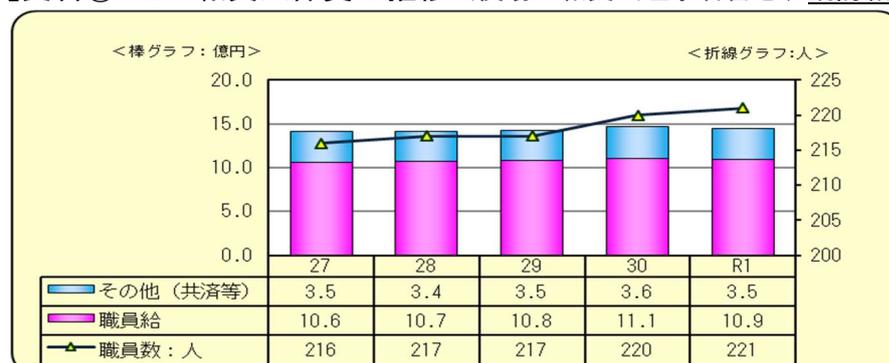
町では、公共施設の安心、安全性の確保や老朽化対策、赤砂崎の開発による土地開発公社の負債対策などの課題を中長期的なビジョンを持って解消してきました。計画どおりに整備を進めた結果ではありますが、公債費などの義務的経費は抑制に努めた時期と比べると高い数値となり、直面する人口減少による収入の減少の影響も甚大であるため、今後の財政状況を見据えた新たな中長期視点に立った行政改革・行政経営を住民の皆さんと共に進めていく必要があります。

(5) 人件費の現状と課題

【資料⑥-1 職員人件費の推移 役場全職員（理事者、消防職員含む）】



【資料⑥-2 職員人件費の推移（役場全職員（理事者含む、消防職員除く））】



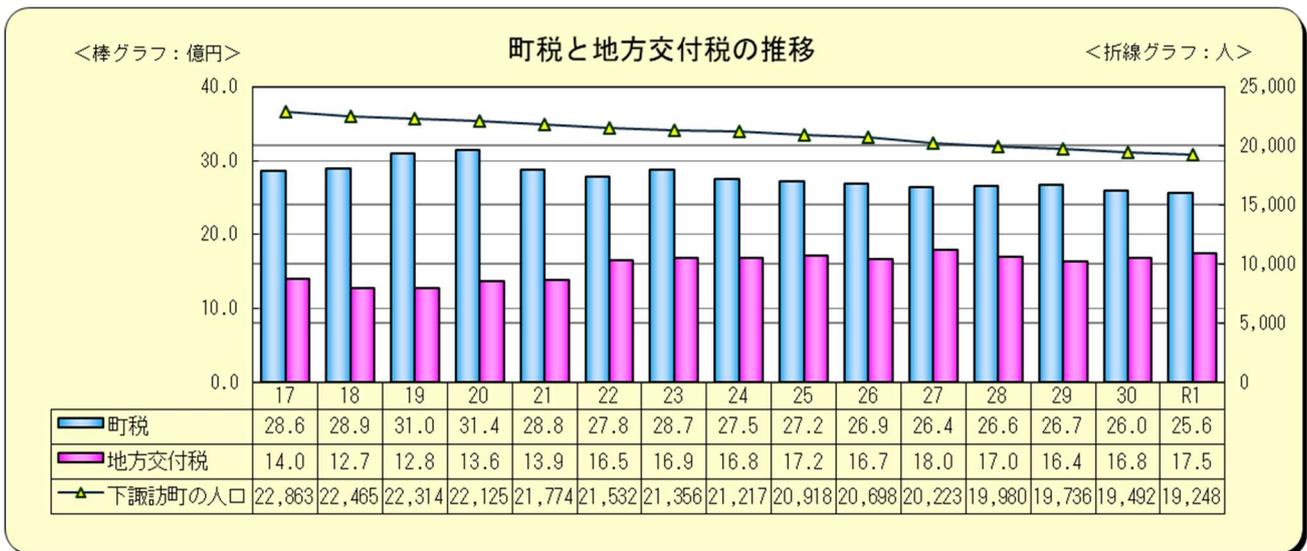
平成 17 年度には 20.1 億円だった人件費は平成 20 年度に実施した大課制・大係制による機構改革を実施するとともに、定員適正化計画に基づく後述の「3分の2方式」による職員確保を進めた結果、平成 23 年度に職員数の目標を達成し、その後は職員数の水準を維持しながらも社会人経験者の採用に取り組むなど、年齢構成の偏りに配慮しつつ、平成 26 年度では平成 17 年度より 4 億円減の 16.1 億円まで圧縮してきました（P7「資料⑥-1」参照）。

平成 27 年度からの消防広域化に伴い、消防職員を職員数から除いています。平成 27 年度以降の職員数は、社会情勢の変化による様々な行政需要に合わせた適切な職員配置を検討しながら、令和元年度までの 5 年間で 5 人を増員し職員数は 221 人となり、人件費は 14.4 億円となっています（P7「資料⑥-2」参照）。

今後は現有職員の昇給や定年延長等に伴い、緩やかな人件費の増加が見込まれますが、行政としての機能を十分発揮するため、組織体制を継続的に点検し、効率的で満足度の高い住民サービスをめざして、引き続き優秀な人材の育成に努めていく必要があります。

(6) 歳入の現状と課題

【資料⑦ 町税と地方交付税の推移】



財源の根幹をなす町税や地方交付税などの、用途が特定されない一般財源は、平成 20 年度以降の世界的金融危機からの回復基調が見られる一方、地方企業では継続する不安定な業績に加え、雇用や消費の不安も拭えず、社会的な人口減少も相まって、個人・法人の町民税の減少が続いています（上記「資料⑦」参照）。さらに、令和 2 年度には新型コロナウイルス感染症の流行により、様々な分野で甚大な影響を受け、企業収益や個人所得の落ち込みにより大幅な減収が見込まれます。また地価の下落による固定資産税・都市計画税への影響も多大なものとなっています。

地方交付税においては、国の地方再生・雇用対策やデジタル社会の推進などによる増加要因はあるものの、人口減少の影響による交付税の減少も想定していかなければなりません。

Ⅲ 取組み

○ 取組みのアウトライン（概要）

視 点	取 組 み	具 体 的 な 方 策
1 人口減少、少子・超高齢社会への対応	(1) 行政サービスの分析と考察	<p>* 人件費や公債費を削減して、大型事業への投資的経費を支出してきました。</p> <p>* 今後は、大型事業の起債借入に伴う公債費の増加、人口減少と高齢化による社会保障費などの増加が見込まれます。</p>
	(2) 時代にあった行政サービスへの取組み	<p>① 住民参加と意見の反映</p> <p>* 民公協働の輪を広げるための支援を行います。</p> <p>* 住民が求める要望に寄り添い、心のこもった、きめ細やかな行政サービスを提供できる職員の育成に努めます。</p> <p>② 協働事業の拡大</p> <p>* 地域コミュニティを核としたまちづくりを推進するための取組みを行います。</p> <p>③ 住民に寄り添った行政サービスの提供</p> <p>* 「住んでみたい」「住み続けたい」と思われるまちづくりと行政サービスの提供に努めます。</p> <p>* 次世代の人材育成、子育て支援策の充実を図ります。</p> <p>* 健康長寿に寄与し、地域全体で高齢者を支える社会の実現に向けて取り組みます。</p> <p>* 婚活支援、妊娠から出産後までの継続した支援、移住定住促進、企業誘致や雇用創出の取組みを行います。</p> <p>④ 広域連携（広域連合・一部事務組合）の推進</p> <p>* 市町村の連携により大きな効果・成果が期待できると思われる新規事業の展開を検討します。</p> <p>⑤ 民間活力（民間委託・指定管理・PFI等）の導入</p> <p>* 町直営公共施設について、部分的な民間委託や指定管理者制度、民間資金活用手法の検討を行います。</p>
	(3) 歳入の確保	<p>① 地域産業の活性化</p> <p>* 地域産業の活性化に向けた取組みを推進し、移住定住の促進に結びつけ、税収確保につなげます。</p> <p>② 収入未済額の削減</p> <p>* 組織の横断的な連携強化に取り組み、滞納者への対策強化を進めます。</p> <p>③ 受益者負担の適正化</p> <p>* 使用料や手数料が適正な費用負担であるかを定期的に検証するとともに、理解と納得が得られる合理的な受益者負担の水準を検討します。</p> <p>④ 新たな収入の確保</p> <p>* ふるさとまちづくり寄附金で応援したくなるようなまちづくりを進めるとともに、新たな広告媒体、施設の命名権活用についても検討します。</p> <p>⑤ 資産の整理と有効活用</p> <p>* 未利用、利活用の見込みのない町有財産の売却や貸付けの促進に努めます。</p> <p>* 資産の有効活用による積極的な歳入確保と保有資産の適正化をめざします。</p>

視 点	取 組 み	具 体 的 な 方 策
	(4) 歳出の抑制	<p>①事務事業評価に基づく事務事業の見直し *住民ニーズに合致しない事業の廃止も視野に入れながら事務事業評価を実施します。</p> <p>②補助金、負担金等の見直し *目的や内容、対象の妥当性を見極め、補助金・負担金を抜本的に精査し、進め方(手順)のルール作りを検討し適正化を図ります。</p> <p>③地域開発公社への委託事業を会計年度任用職員に移行</p>
2 健全で持続可能な行財政経営	(1) 柔軟な行財政経営	<p>①計画的採用による人件費の抑制 *退職者と採用者のバランスを調整し、人件費の水準を維持しながら、業務量に見合った職員数を確保します。</p> <p>②起債と公債費の均衡 *将来に偏った負担を残さないよう、起債残高と公債費の平準化に努めます。</p> <p>③新地方公会計制度の活用 *財務諸表を作成・公表するとともに、資産の多角的分析により有効的に活用します。</p>
	(2) 人材育成への取組み	<p>①人事考課制度の適切な運用 *職場間のコミュニケーションツールとして人事考課制度の活用を図り、考課結果を処遇に反映するための研究を行います。</p> <p>②研修による職員資質の向上 *専門業務に対応するための研修機会の拡大を図り、時代に合った行政サービスを提供できる人材の育成を進めます。</p> <p>③適正な職員配置の検討 *職員配置、職員数の定期的な検証と業務量に見合った職員配置の研究・検討を行います。</p>
	(3) 行政評価制度の充実	<p>①事務事業評価・行政改革大綱推進計画の活用、PDCAサイクルの徹底 *行政改革審議会による評価や評価結果の公表などにより、PDCAサイクルを徹底し、行政評価制度の充実に取り組みます。</p>
3 中長期的な課題への対策	(1) 中長期経営の考え方	<p>①基金の計画的積立と事業費の確保 *基金を計画的に積み立て、財源を確保します。 *財政状況を勘案しながら、繰上償還を見据えた減債基金への積立にも努めます。</p> <p>②世代間の公平性を確保した起債の借入れ *将来負担をできるだけ平準化する計画的な借入れを考えていきます。</p> <p>③大型事業の見通し *実施計画や公共施設等総合管理計画に基づき、施設のあり方を検討した上で事業を実施します。</p>
	(2) 公共施設整備の進め方	<p>①住みやすいまちづくりに向けた施設整備 *施設の老朽化対策とともに利便性の高い施設整備に努めます。 *国や県などの関係機関と協議を進め、必要な財源を確保します。</p>

視 点	取 組 み	具 体 的 な 方 策
		<p>②健康スポーツゾーン構想に基づく施設整備 *令和2年度に完成した施設を活用し、幅広い年齢層の町民に運動を通じた健康づくりをサポートします。</p> <p>③通年観光施設整備・歴史体験施設整備 *通年観光及び歴史体験に関する施設整備については、国の補助金や計画的に積み立てた基金を活用し、財源を確保します。</p>
	(3) 公共施設の計画的な維持管理	<p>①公共施設等総合管理計画に基づく計画的な公共施設・社会基盤等の維持整備 *令和2年度に策定した「下諏訪町公共施設等総合管理計画 個別施設計画」に基づき、計画に沿った公共施設・社会基盤等の維持整備を行います。</p> <p>②今後予定する公共施設の整備計画 *本プランの後期計画期間においては、社会教育系施設、学校教育系施設の整備を中心に事業を進めます。 *計画的な積立てにより基金を確保し、後年度への影響を少なくするよう取り組みます。</p>
4 計画期間中の財政推計	—	*投資的事業の平準化を図っていますが、町税の減収などにより、厳しい財政状況が見込まれるため、多方面からの歳入と財源の確保に努め、計画的に事業を実施するとともに、柔軟な行政サービスの提供と歳出削減を図り、健全な行財政経営に努めます。
5 特別会計・公営企業会計の健全化	—	<p>①国民健康保険事業特別会計 *平成30年度に財政運営主体が都道府県に移る制度改正が施行され、特定健診の受診率向上、国保税の収納率向上、適正な国民健康保険税による事業の運用に努めます。</p> <p>②駐車場事業特別会計 *地域住民・商店街に寄り添った安定経営に努めるとともに、まち歩き観光の拠点として来訪者へのおもてなしの充実を図ります。</p> <p>③後期高齢者医療特別会計 *保険料の収納率向上を図るとともに、保険事業の促進などによる被保険者の支援の充実を図ります。</p> <p>④交通災害共済事業特別会計 *未加入者と転入者の加入促進に努めます。</p> <p>⑤温泉事業特別会計 *加入者の確保、新たな温泉の利活用の検討を行うとともに、経営戦略を策定し健全化を推進します。</p> <p>⑥特別養護老人ホーム事業特別会計 *財政状況を見据えた計画的な施設整備を行います。</p> <p>⑦水道事業会計 *アセットマネジメント及び経営戦略に基づき健全化を推進するとともに、廉価な料金を維持しつつ適正な料金改定の検討を行います。</p> <p>⑧下水道事業会計 *人口減少を見据えた適正な下水道使用料の検討と、中長期的な経営戦略とストックマネジメント計画に基づき、下水道事業の健全化を推進します。</p>

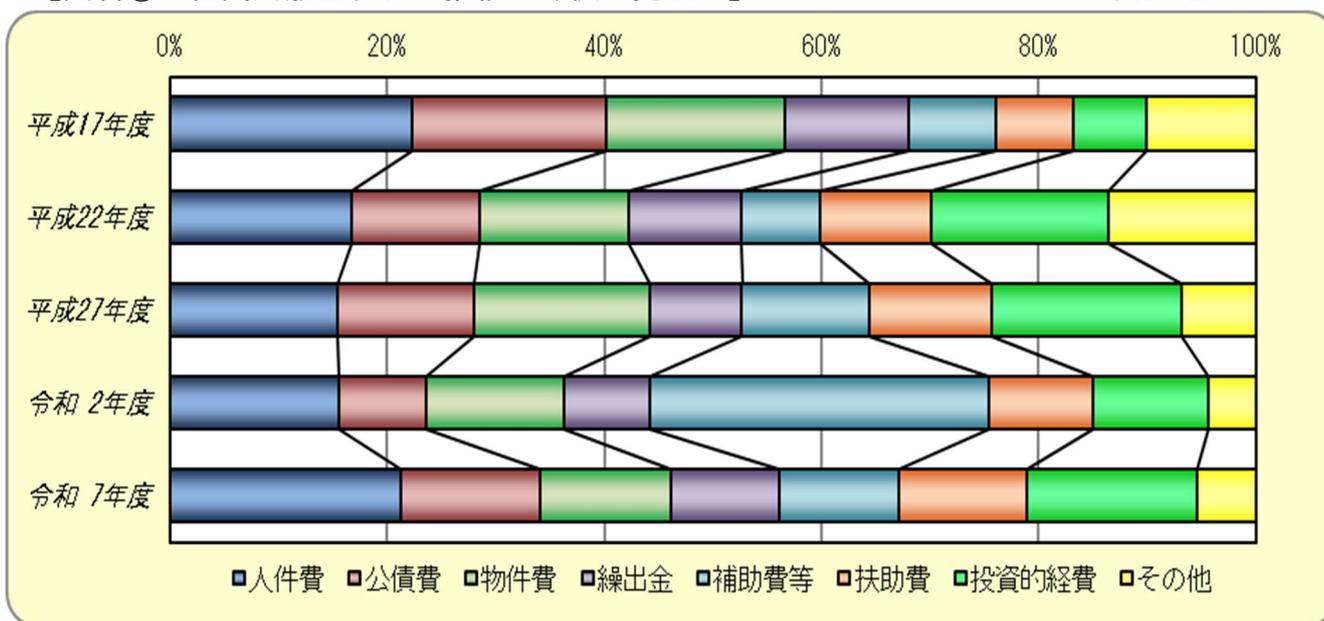
1 人口減少、少子・超高齢社会への対応

(1) 行政サービスの分析と考察

新たな中長期的経営を検討するにあたっては、これまでの社会情勢や町の取り組みによって支出の内訳がどのように推移しているか、また今後どのように推移する見込みかを確認する必要があります。

【資料⑧ 性質別歳出状況の推移と今後の見込み】

(単位：百万円)



	人件費		公債費		物件費		繰出金		補助費等		扶助費		投資的経費		その他	
	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合
平成17年度	1,559	22.3%	1,241	17.8%	1,150	16.5%	796	11.4%	558	8.0%	500	7.2%	470	6.7%	705	10.1%
平成22年度	1,325	16.8%	923	11.7%	1,091	13.8%	814	10.3%	576	7.3%	812	10.3%	1,283	16.2%	1,075	13.6%
平成27年度	1,262	15.7%	1,030	12.8%	1,331	16.6%	693	8.6%	969	12.1%	918	11.4%	1,443	18.0%	558	7.0%
令和2年度	1,594	20.9%	824	10.8%	1,303	17.1%	813	10.7%	3,200	42.0%	995	13.0%	1,084	14.2%	450	5.9%
令和7年度	1,779	24.5%	1,081	14.9%	1,010	13.9%	832	11.5%	922	12.7%	998	13.8%	1,314	18.1%	450	6.2%

令和2年度の性質別歳出状況を行財政経営プラン策定前の平成17年度と比較すると、計画どおり義務的経費である人件費や公債費を削減し、大型投資的経費を支出していることがわかります。今後、投資的経費は計画的に実施してきた大型事業の終了により減少となる見込みですが、その財源として借り入れた起債の償還が始まることにより、公債費は増額となる見込みです。

その他の性質別経費を見ると、主に社会保障費等で構成される扶助費が5.5億円の増となり、今後も少子高齢化により増加する見込みです。また、物件費や各種団体などへの交付金で構成される補助費等も共に増加しており（上記「資料⑧」参照）、限られた財源のなかで適正な住民サービスを提供していくうえでは、歳入の確保とともに抜本的な事業の見直しや縮小等も計画的に行っていく必要があります。

(2) 時代にあった行政サービスへの取組み

①住民参加と意見の反映

魅力あるまちづくりを進めるためには、行政の一方的な考え方を押し付けるのではなく、地域で生活する住民の皆様の意見や要望に十分耳を傾け、実現可能な施策として実行することが大切です。また、住民も可能な限り地域づくりへ参画いただくことが、地域コミュニティを再構築するうえでの重要なポイントになります。

住民参加については、地域住民による道路の除雪や諏訪湖岸の清掃といった身近な活動から、生ごみ減容リサイクル事業、環境美化、地区防災、下諏訪力創造チャレンジ事業といった地域社会を舞台とした活動、さらには町のアピール看板の制作やイルミネーションの装飾など中高生の活動が地域交流事業として広がりを見せ、地域コミュニティとしての清掃活動、ボランティアや各種団体・委員による子どもや高齢者への見守り事業など、様々な取組みが主体的に行われ、協働のスタイルが確立されつつあります。

町民、地域団体、事業者、ボランティア等の多様な主体との連携・協働を基本とした取組みをあらゆる分野で進めるとともに、これからも民公協働の輪を広げるための支援を行います。

また、各課窓口のほか、町ホームページや各種説明会、ご意見メールといった多様な方法で住民要望を把握するよう努めますが、住民の行政に対する関心は決して高いとは言えず、事業の具体化にあたっては、住民ニーズに応えるものか留意する必要があります。政策立案の過程で実施する各種アンケートの回収率やパブリックコメントの意見提出数についても、近年は減少傾向にあります。情報発信の面でも、町ホームページや広報誌、回覧などの方法により、住民との情報共有を図っていますが、方法や媒体を活用しきれていない面があります。

町民や団体などが地域課題の解決やまちづくりについて、より身近に話し合い交流できる場を創出しながら、住民から寄せられる建設的な意見や提言の積極的採用、公募制の活用、意見と回答の公開などにより、行政に対する住民の関心を高め、主体的・積極的に参加できる仕組みづくりと「住民のみなさんがまちづくりの主役」という意識の醸成を図るとともに、住民が求める要望に寄り添い、心のこもった、きめ細やかな行政サービスを提供できる職員の育成に努めます。

②協働事業の拡大

協働事業については、少子高齢化や厳しい経済情勢など、取り巻く背景が大きく変化する中で、地域の課題や住民ニーズが多様化、複雑化しており、限られた行財政資源だけで対応することは困難な状況にあります。

町の「下諏訪力創造チャレンジ事業」や長野県の「地域発元気づくり支援事業」のほか、「地域コミュニティ助成事業」などにより、住民が主体となって地域の活性化を図るための様々な取組みが実施されており、環境美化活動や小中高生の地域交流活動により幅広い年代層で住みやすい町づくりへの取組み成果が徐々に現れてきていますが、一方で支援終了後の活動の継続性や高齢化等に伴う地域ボランティア活動の担い手不足、また区や町内会への未加入世帯の増加による地域コミュニティ機能の低下など、財政・人材両面からの課題も出てきています。

これまでの「下諏訪力創造チャレンジ事業」を「地域の活力創生チャレンジ事業」に名称を改め、団体が利用しやすい制度として拡充を図りながら、住民や各種団体と協働で取り組めると考えられるものを積極的に提示するとともに、地域コミュニティを核としたまちづくりを推進するため、資金面での支援や、町内会などへの未加入世帯や転入者の加入を促進するための取組み、また現在全戸配布や班回覧で行われている各世帯への情報発信方法の検証と見直しなどを行います。

③住民に寄り添った行政サービスの提供

人口減少、少子・超高齢社会への対応は、全国の自治体で共通かつ喫緊の課題となっています。当町は諏訪圏域内で最も高齢化率が高い状況にはありますが、そのことだけをもって悲観することなく、各世代に対する支援を念頭に、「住んでみたい」「住み続けたい」と思われるようなまちづくりと行政サービスの提供が必要です。

次世代の人材育成は、人口減少、少子・超高齢社会における最も重要な課題のひとつです。安心して子どもを産み育てることができる地域づくりを進め、子育て世帯の移住定住を促進して人口の自然増と社会増につなげるため、子育てふれあいセンター「ぼけっと」を拠点とした子育て支援として、線路下の「第2ぼけっと」の開設に向けた検討を進めます。保育園での保育サービスの充実と特に3歳未満児の待機児童を発生させない受入体制の確保、延長保育拡大の検討など、仕事と家庭の両立に寄与する取組みを行うとともに、学校教育においても家庭と地域が一体となった学校運営の仕組みづくりを進めます。

また、次世代の育成とともに、高齢者がいつまでも元気で安心して暮らすことができる環境、地域づくりも重要です。健康スポーツ施設や「ゆたん歩^o」を活用した健康づくり並びに介護予防などの取組み、既存の福祉事業の活用とともに国が提唱する地域包括ケアシステムの構築をさらに具現化するなかで町の実情に応じたものを作り上げる取組み、交通弱者に対する移動支援の充実として「あざみ号」などの公共交通事業や福祉タクシー等助成事業など、より利便性が高く効率的な事業の検討、移動販売車による訪問対面販売の充実など、健康長寿に寄与し、地域全体で高齢者を支える社会の実現に向けて取組み、扶助費の増加を抑制する行財政経営に努めます。

さらに、結婚願望を持つ若い世代の結婚を後押しする婚活支援事業や結婚新生活支援事業のほか、不妊治療の助成を含めた妊娠から出産後までの継続した支援、空き家情報バンクの活用、町への移住定住の促進を図るため、移住交流拠点「ミーミーセンター スメバ」や駅前交流情報拠点「ら。Shirotori」を活用した地域交流の促進及び移住希望者の支援のほか、しごと創生拠点施設「ホシスメバ」を活用し、町内で起業創業を目指す方の支援とともに企業の誘致や連携による新製品・特産品の開発などによる新たな雇用の創出に向けて取り組めます。

町の事務事業における行政サービス向上の取組みとしては、第2・第4日曜日に各種証明書の発行を実施しサービス向上に努めてまいりました。今後においても時間差勤務による開庁時間の拡大、各種申請手続のオンライン化の拡充など、コストをかけずに手続を簡素化し、利便性の向上に努めます。

④広域連携（広域連合・一部事務組合等）の推進

広域連携による事業では、一部事務組合による湖北火葬場（湖風苑）や平成 28 年 12 月に供用開始となった諏訪湖周クリーンセンター、諏訪広域連合による介護保険制度や広域消防業務の運営など、個々の市町村の取組みでは経費がかさむと見込まれる非効率な事業や複数の市町村が共同で処理した方が効率的でコスト低減につながるものを集約して実施しています。また、令和元年度に日本遺産に認定された「星降る中部高地の縄文世界～数千年をさかのぼる黒曜石鉱山と縄文人に出会う旅～」では、諏訪 6 市町村を含む長野、山梨両県の 16 市町村が事業を連携して実施することで地域の活性化や観光振興に取り組んでいます。

ハード事業やソフト事業に関わらず、近隣市町村との連携により大きな効果・成果が期待できると思われる事業は、今後も密接な関係を構築しながら積極的な新規事業の展開を検討していく必要があります。特に人口減少対策や観光施策など諏訪圏域における共通課題に対しては、地方版総合戦略に基づく長期的な視点により、各種事業の連携を模索し検討を進めます。

⑤民間活力（民間委託・指定管理・PFI等）の導入

民間活力の点では、現在 4 つの町公共施設で指定管理者制度を導入しています。施設運営において経費のウェイトを占める人件費の縮減も勘案するうえで、民間のノウハウやアイデアを活用することは非常に有効な手段です。

町直営の公共施設のうち、おんばしら館については、既に指定管理者制度を導入しているしもすわ今昔館などの観光施設を一体として運営管理を進めます。また、図書館、体育館、博物館、子育てふれあいセンター「ぼけっと」などの社会教育関係施設や高浜健康温泉センター「ゆたん歩^o」、赤砂崎公園、健康スポーツ施設について、各種業務内容や施設にかかる経常的な維持管理費の状況を検証しながら、部分的な民間委託や指定管理者制度の導入、民間資金を活用する PFI^{※1}や民公協働で事業を進める PPP^{※2}等の活用が可能であるか検討します。

併せて、現在指定管理者制度を導入している施設についても積極的な見直しに努め、さらなる経費の節減とともに、持続可能で魅力ある施設運営に取り組みます。

※1 PFI (Private Finance Initiative: プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法のこと。

※2 PPP (パブリック・プライベート・パートナーシップ: 公民連携)とは、公民が連携して公共サービスの提供を行う枠組みを呼ぶ。PFI は、PPP の代表的な手法の一つ。そのほか、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営 (DBO) 方式、さらに包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれる。

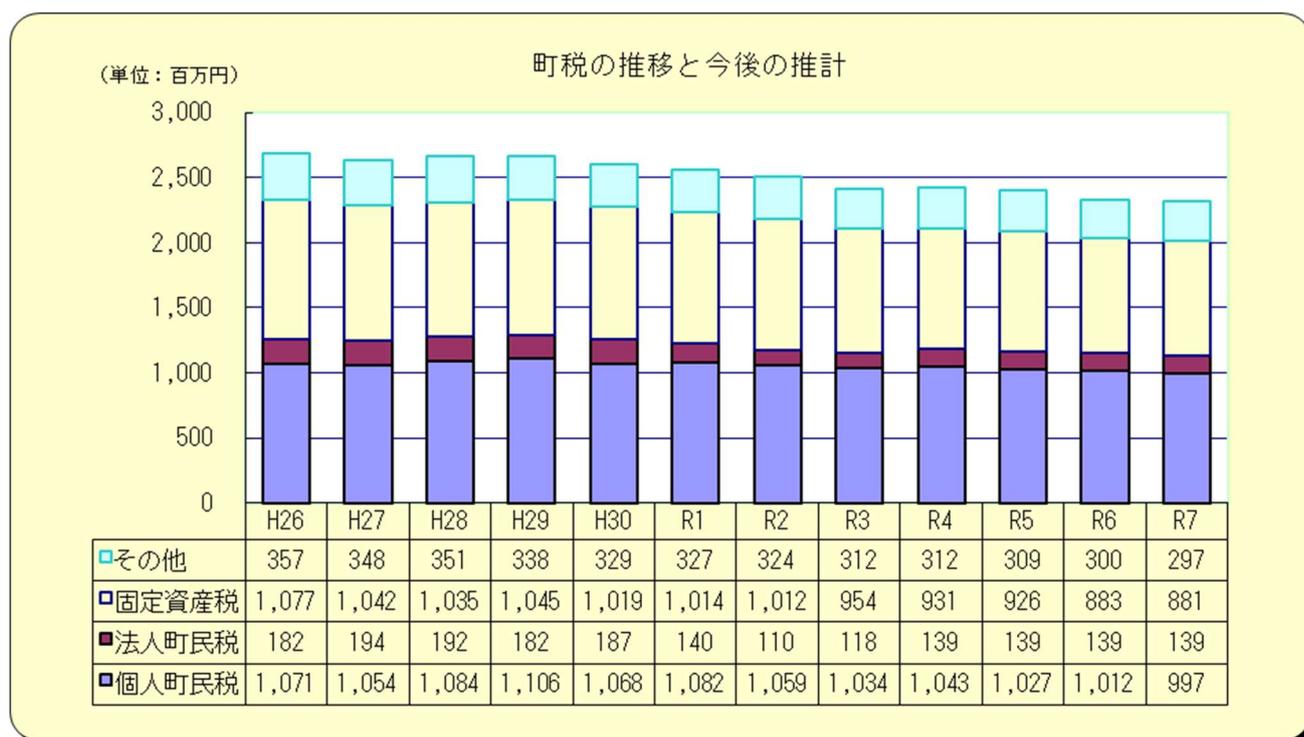
(3) 歳入の確保

町にとって重要な自主財源である町税は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け令和2年度、3年度は大幅な減収が生じ、令和4年度には例年並みの回復を見込んでいますが、全国的な傾向である人口減少や地価の下落などにより今後も減少傾向が続くと予想され（下記「資料⑨」参照）、長期的な計画に添った健全な行財政経営を行うためには、税収の安定的な確保が欠かせません。

負担の公平性の観点からも、引き続き収入未済額の削減に向けて取り組むとともに（17ページ「資料⑩」参照）、使用料、手数料など受益者負担の計画的見直しと適正化を図ります。

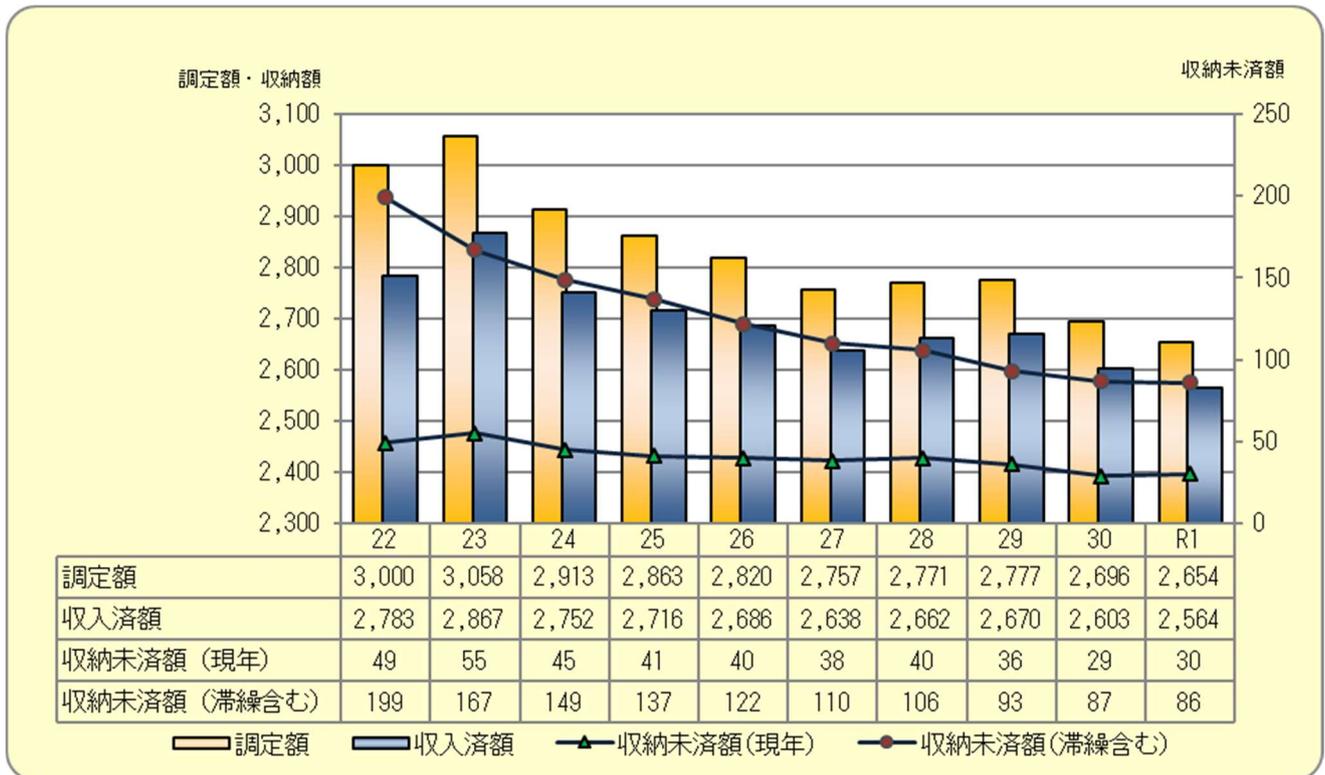
また、地域産業の活性化による経済基盤の強化と自主財源の確保に向けて、新たな視点と柔軟な発想により全庁をあげて積極的に取り組みます。

【資料⑨ 町税の推移と今後の推計】



【資料⑩ 町税の調定額・収入未済額の推移（国保税除く）】

（単位：百万円）



①地域産業の活性化

地域産業の発展を支える生産人口の減少を抑え、一定規模の人口を維持するため、地産地消の促進、雇用の確保、事業承継、観光振興など地域産業の活性化に向けた取組みを推進し、移住定住の促進に結びつけ税収確保につなげます。

諏訪エリアを中心に、広域的な企業の誘致を積極的に進めるとともに、町内企業の新分野、新市場への進出など、新たなビジネス展開を支援します。

「ものづくり支援センターしもすわ」による受注確保や製品開発、企業連携などの支援をワンストップサービスで提供し、さらなる企業間ネットワークの強化を図り、企業の収益向上につながる取組みを支援するとともに、「諏訪圏ものづくり推進機構」を中心とした諏訪地域のものづくり産業振興のための連携強化を図り、諏訪地域全体の産業の活性化を図ります。

また、恵まれた観光資源を活用した魅力的な旅行商品の造成と情報発信の一元化により、訪日外国人旅行者を含めた交流人口を拡大し、観光客の滞在時間の延長による観光消費額の増加を図るための環境整備を進めるとともに、ビーナスラインやシルクを活用した広域観光連携など、従来の枠組みにとらわれない観光連携事業を推進し、「観光都市しもすわ」を目指した地域DMO[※]の設立を視野に入れた組織構築を進め、地域全体の経済活性化につなげます。

※ DMO（日本版 DMO、Destination Management/Marketing Organization）とは、様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS 等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となって行う観光地域づくりの推進主体。

②収入未済額の削減

町民負担の公平性の確保と円滑な財政運営に資するため、収入未済額のさらなる削減に向けて、収納対策室を核とした全庁的な債権回収対策を講じるため、組織の横断的な連携強化に取り組みます。

悪質な滞納者に対しては毅然とした態度で臨み、長野県地方税滞納整理機構の活用や差押などの滞納整理を積極的に実施し、滞納者への対策強化を進めます。

これまでに、コンビニ納付やペイジー^{*}などの導入に着手してきましたが、更なる納付手段の拡充など納付方法の利便性の向上を図り、新たな収入未済を発生させないよう債権を適正に管理し、歳入の安定的確保に努めます。

※ペイジーとは、税金や公共料金、各種料金などの支払いを、金融機関の窓口やコンビニのレジに並ぶことなく、パソコンやスマートフォン・携帯電話、ATMから支払うことができるサービスのこと。

③受益者負担の適正化

町の各種サービスについて、その利便を受ける住民と受けない住民の公平性を確保するため、使用料や手数料がサービスやコストに見合った適正な費用負担であるかを定期的に検証し、適正な受益者負担を求めます。

減免措置を設けているものについては適用範囲などが適正であるか検証を行う中で、必要なものについては見直しを図るとともに、より良いサービスを提供することにより受益者の満足度と利用率の向上を図ります。

行政ニーズが高度化・多様化する中で、利用者がどこまで負担すべきか、公費でどこまで賄うべきかについて、住民の理解と納得が得られる合理的な受益者負担の水準を検討します。

④新たな収入の確保

増税に頼らずに歳入を増やすための方策について、常に知恵を出す努力が不可欠です。

ふるさとまちづくり寄附金については、返礼品の充実も寄附金増額の手段のひとつですが、まずは下諏訪町を知っていただき、応援したくなるようなまちづくりが必要です。御柱祭は、全国からの観光客や各種メディアにも取り上げられ、下諏訪町をPRする良い機会です。こうした契機を逃さず一過性にならないよう、町のPRと知名度向上に役立てることも必要です。

国や県も時代のニーズに合わせた施策を次々と打ち出しています。職員はアンテナを高くして情報収集に努め、知恵を出し合い、新規事業・継続事業を問わず、可能な限り有利な財源の活用を図ることが求められています。

民間企業の広告料収入については、すでに庁舎などの玄関マットをはじめ、町ホームページのバナー広告や事業別予算説明書への公告掲載など取り組みを行っていますが、公用車、ごみ収集車、あざみ号といった新たな媒体の検討や、施設の命名権（ネーミングライツ）活用についても検討します。

⑤財産の整理と有効活用

町民の貴重な町有財産のうち、個々の状況を踏まえたうえで、未利用のものや利活用の

見込みがない財産については、財源確保の視点とともに、長期遊休地の解消と将来にわたる維持管理経費の発生を抑制するため、売却や貸付けの促進に努めます。

保有資産の洗い出しと、長期的な管理計画に基づく管理と運用を実践することにより、売却や貸付けのほかに交換や譲渡なども視野に入れた有効活用を図り、積極的な歳入の確保と保有資産の適正化をめざします。

(4) 歳出の抑制

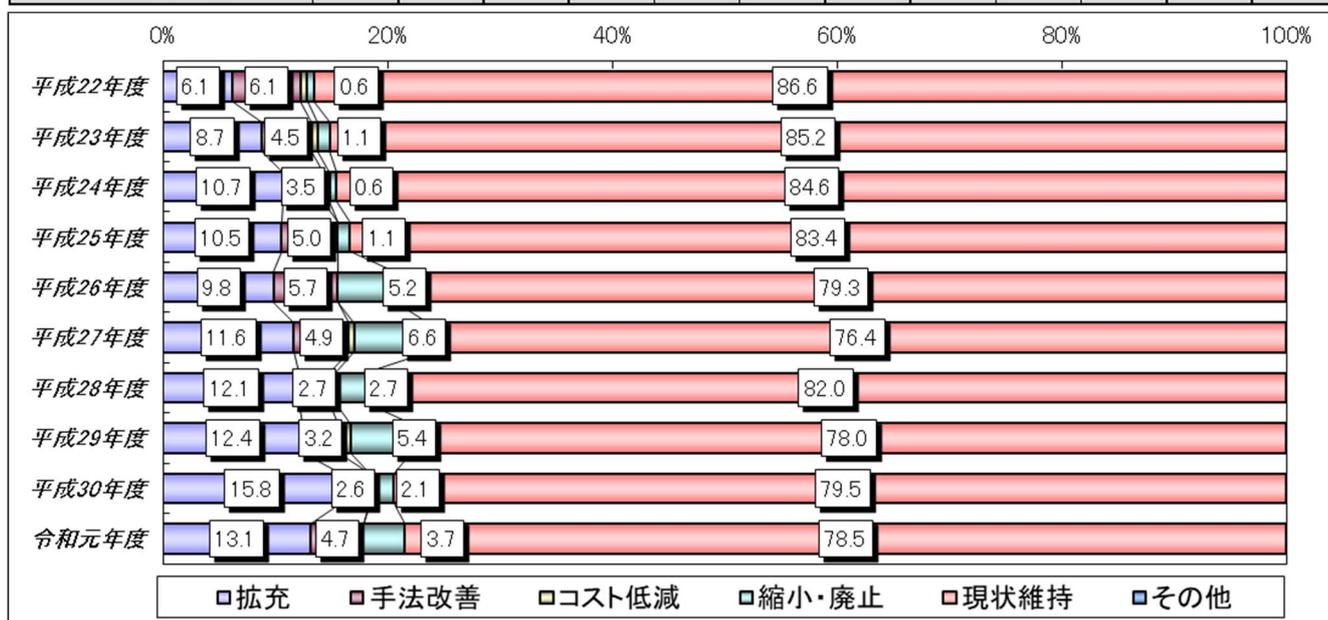
① 事務事業評価に基づく事務事業の見直し

行財政改革の一つとして『事務事業評価』を導入し、費用対効果の観点から歳出の抑制に取り組んでいますが、コスト抑制につながる総合評価のうち「コスト低減」「縮小・廃止」と判断された事務事業は、総事業数のうちわずかに数パーセントにとどまっているのが近年の状況です。拡充・手法改善を問わず大半の事務事業が継続すべきとの評価であることから（下記「資料⑪」参照）、大幅な歳出の抑制には至らず、評価の固定化と事業の硬直化が進んでいると考えられます。

【資料⑪ 「総合評価の区分」別の割合の推移】

(単位：件)

年度	総合評価項目		拡充		手法改善		コスト低減		縮小・廃止		現状維持		その他	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
平成22年度	11	6.1%	11	6.1%	1	0.6%	1	0.6%	155	86.6%	0	0.0%	0	0.0%
平成23年度	16	8.7%	8	4.5%	1	0.5%	2	1.1%	156	85.2%	0	0.0%	0	0.0%
平成24年度	18	10.7%	6	3.5%	1	0.6%	1	0.6%	143	84.6%	0	0.0%	0	0.0%
平成25年度	19	10.5%	9	5.0%	0	0.0%	2	1.1%	151	83.4%	0	0.0%	0	0.0%
平成26年度	19	9.8%	11	5.7%	0	0.0%	10	5.2%	153	79.3%	0	0.0%	0	0.0%
平成27年度	21	11.6%	9	4.9%	1	0.5%	10	6.6%	141	76.4%	0	0.0%	0	0.0%
平成28年度	22	12.1%	5	2.7%	1	0.5%	5	2.7%	150	82.0%	0	0.0%	0	0.0%
平成29年度	23	12.4%	6	3.2%	2	1.1%	10	5.4%	145	78.0%	0	0.0%	0	0.0%
平成30年度	30	15.8%	5	2.6%	0	0.0%	4	2.1%	151	79.5%	0	0.0%	0	0.0%
令和元年度	25	13.1%	9	4.7%	0	0.0%	7	3.7%	150	78.5%	0	0.0%	0	0.0%



コスト意識の高揚と経費削減を図るツールとしての『事務事業評価』を今後さらに機能させるためには、日頃から職員一人ひとりが事務事業評価の目的を強く自覚することと、「不要な経費が発生していないか」「本来受益者に負担を求めるべき費用がないか」「町としてどうしても行う必要があるのか」といったことを客観的な視点から常に意識しながら事務事業を実施することが肝要であり、担当業務の必要性と妥当性を踏まえ、事務改善と効率化を繰り返し検証しながら従事することが重要です。

また、行政側の事務事業評価による事業の在り方と課題整理のみにとらわれず、住民の声や要望を的確に把握しながら該当事業を継続すべきかの判断が求められます。町の財政は依然として厳しい状況が続くものと推測されますが、住民サービスの低下を招くことのないよう、現行のルールによる検証を進めると同時に、住民満足度調査なども活用し、住民ニーズに合致しない事業の思い切った廃止も視野に入れながら『事務事業評価』を実施します。

②補助金、負担金等の見直し

【資料⑫ 補助金・負担金の見直し状況】

[単位]上段:件 下段:千円

上段:件数 下段:影響額		H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
補助金	廃止	2 △ 3,326	4 △ 1,104	4 △ 5,119	7 △ 26,182	5 △ 100,432	4 △ 5,229	5 △ 5,603	6 △ 32,777
	見直しによる減	1 △ 50	1 △ 198	1 △ 275	6 △ 22,814	9 △ 18,353	10 △ 4,994	14 △ 7,313	15 △ 8,544
	自然減	18 △ 13,712	14 △ 8,898	24 △ 55,303	21 △ 25,849	16 △ 6,497	12 △ 4,558	12 △ 18,717	7 △ 5,043
	現状維持	66 0	80 0	72 0	68 0	73 0	75 0	79 0	78 0
	自然増	9 18,937	7 82,588	4 4,193	8 103,699	5 678	4 349	8 1,521	7 8,048
	見直しによる増	3 3,408	0 0	5 30,112	6 5,557	6 14,328	9 25,104	7 6,290	7 3,444
	新規	16 20,312	18 7,444	10 102,730	5 93,683	9 74,727	10 11,749	5 8,528	8 31,373
	補助金件数計	115	124	120	121	123	124	130	128
	(うち現状維持を除く影響件数)	49	44	48	53	50	49	51	50
	影響額(対前年度増減)計	25,569	79,832	76,338	128,094	△ 35,549	22,421	△ 15,294	△ 3,499
負担金	団体加盟	3 12	6 504	0 0	4 386	10 324	10 2,567	7 △ 6,157	4 △ 426
	研修会等	1 △ 13	1 3	1 8	2 10	3 98	3 △ 3	0 0	0 0

《第1次行財政経営プラン》

《第2次行財政経営プラン》

補助金や負担金などの歳出は、町の施策推進や住民ニーズに必要不可欠なもの、単年度のみで完結する一過性のものなど様々な性質や形態を持ち合わせています。また、一旦交付されると、事業本来の効果や必要性が十分に検証されず、漫然と継続されやすいという問題が指摘されています。

近年、町から支出している補助金や負担金の状況は、影響額では一見減少傾向に見えま

すが、単年の臨時的な補助金の影響であり、件数は上昇傾向にあります（20 ページ「資料⑫」参照）。交付の常態化が進むことは歳出額の増加につながり、好ましい状況ではありません。

これまで、補助金にあつては「補助金交付基準」「交付基準に基づく見直しの視点」、負担金にあつては「負担金交付見直し事項」のルールに従い、公平性と公益性の確保、効率的かつ適正な運用に努めるための見直しを進めてきましたが、今後は、目的や内容、対象の妥当性を見極めることにより、既得権のようになりがちな補助金・負担金を抜本的に精査し、常態化しているものを仕分ける作業が必要となります。

また、見直しにあつては、地域住民や各種団体などの補助対象者に過度な不利益を与えることのないよう、進め方（手順）のルール作りを検討し適正化を図ります。

③地域開発公社への委託事業を会計年度任用職員に移行

現在、庁舎の電話交換業務や学校の事務員、業務員、図書館司書、保育園を含めた給食調理員については、下諏訪町地域開発公社に業務を委託しており、この委託料に対して年間約1千万円の消費税が発生しています。

この地域開発公社への業務委託を、町が会計年度任用職員として直接雇用することにより、消費税相当額が削減でき財源の捻出にもつながることから、令和3年度から段階的に会計年度任用職員への移行を進め、歳出の抑制を図ります。

2 健全で持続可能な行財政経営

(1) 柔軟な行財政経営

①計画的採用による人件費の抑制

プラン策定前の町の財政状況は、人件費や公債費などの経常的経費が年々増加傾向にあり、財政の弾力性を失いつつあったことから、その要因の一つである人件費の抑制に努めるとともに、職員数10パーセント、人件費約2億円の削減をめざして、採用職員数の割合を退職者数の3分の2に抑えつつ（前出の「3分の2方式」）、必要職員数の確保と年代層の平準化を図ってきました。

その結果、平成22年度末には目標を上回る職員数26人、人件費約2億7,000万円の削減を行うことができ、一定の成果を達成することができました。また、平成27年度には消防業務の広域一元化により、消防職員の身分が諏訪広域連合へ移管されたことから、職員数はさらに減少している状況です。

一定の目標を達成した現在、引き続き職員数を減らすことだけに注力してしまうと、町としての業務遂行に支障を来してしまうことから、退職者数と採用者数のバランスを調整する中で、現状の人件費の水準を維持しながら、業務量に見合った職員数を確保していく必要があります。

また、今後も必要に応じて会計年度任用職員を弾力的に活用しながら、行政サービスの質を落とさないように定員管理を行うとともに、国及び長野県の動向や町の情勢を見据えた上で、必要に応じて組織機構の見直しを行うなど、人件費水準の維持と自主財源の確保を念頭に職員一丸となって計画的な改善に取り組めます。

②起債と公債費の均衡

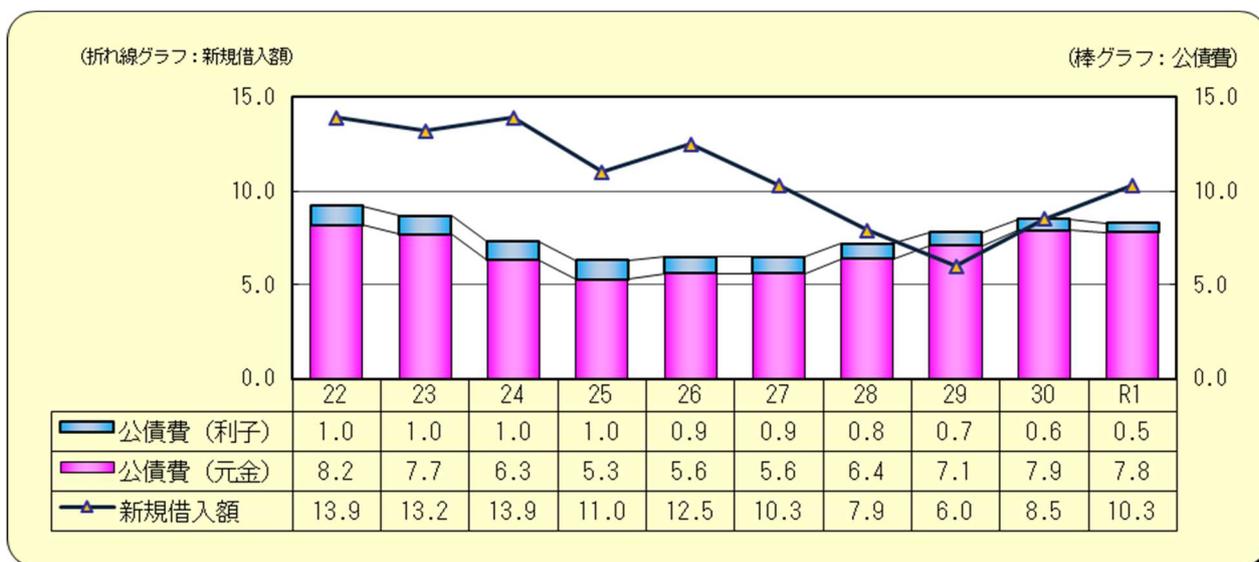
平成 18 年度策定の行財政経営プランに沿って、それまで大きく膨らんでいた公債費を圧縮することで（下記「資料⑬」参照）、中長期的な資金を確保して計画的に大型投資事業を実施し、課題となっていた施設の改修・更新を実施することができました。

その結果、公債費と新規借入額との間に不均衡が生じており、今後、健全な行財政経営を行うために、特定年度に投資事業が集中しないよう、事業の平準化を常に意識して取り組むことが重要となります。

起債の目的を最大限に生かし、将来に偏った負担を残さないよう、繰上償還の活用の検討や年度ごとの公債費（元金償還額）を超える新規借入を抑制するなど、起債残高と公債費の平準化に努めるとともに、財政措置のある有利な起債を優先的に活用します。

【資料⑬ 新規借入額と公債費】

（単位：億円）



③新地方公会計制度の活用

従来の地方公共団体の会計は、単年度ごとの現金収支を示すものでしたが、資産や将来負担などについての全体像については十分ではありませんでした。地方分権が推進され、自主的で責任のある財政運営が求められたことや全国的な自治体の財政状況悪化をきっかけに、資産や債務を総合的かつ長期的に把握し、財政状況の適切な開示と透明性の確保のため、財務諸表の作成を中心とした新地方公会計制度が全国的に導入されました。下諏訪町においても平成 23 年度（平成 22 年度決算分）から財務諸表を作成しており、平成 29 年度（平成 28 年度決算分）からは、全国統一的な基準による財務書類 4 表により、その状況を公表しています。

今後も、作成した資料を積極的に活用することで円滑な行財政経営を進められるよう取り組みます。

(2) 人材育成への取組み

①人事考課制度の適切な運用

前例踏襲による事務事業実施や職員の受け身体質、また、他市町村との横並び指向や国や県への依存など、これまで指摘されてきた行政運営の体質を変え、職員一人ひとりが組

織全体の目標と自己目標の達成をめざし、常に計画や目標を意識しながら事務事業に取り組み人材を育成するため、平成 17 年度から人事考課制度を導入し、職員意識の向上と組織力の強化を図る取組みを行っています。

事務事業に対する年間の組織目標と個人目標を立て、半期ごとにその進捗と仕事の成果について自己評価を行い、考課者からの評価を受けるとともに、普段の業務の中では言いづらい悩みなどを考課者と面談する機会を設けることで、問題点や改善点を明確にしながらか業務に取り組む姿勢を向上させ、明るく信頼関係のある職場づくりを推進しています。

職場間でのコミュニケーションツールとしての人事考課制度の活用を図る上で、自ら責任を持った適正な考課と、出された意見や課題などを職場内で共有し、活用していくという意識の向上が欠かせません。考課者が被考課者それぞれの長所、短所を把握し、能力や態度を公正に考課し、効果結果を処遇に反映していくためのルールを定め、平成 30 年度から勤勉手当への反映を行っており、令和 4 年 1 月から昇級への反映を予定しています。

②研修による職員資質の向上

人口減少、超高齢社会を迎えた今日では、住民ニーズが多様化・複雑化し、新たな行政課題が増大しており、これまでの行政運営手法だけでは対応できないケースも発生しています。

時代に合わせた住民ニーズや課題に対して、柔軟かつ迅速に対応するためには、職員研修が欠かせません。柔軟な発想や新たな視点で事務事業に取り組むため、高度化するそれぞれの専門業務に対応するための研修機会の拡大を積極的に行い、時代にあった行政サービスを提供できる人材の育成を進めます。

③適正な職員配置の検討

これまでに職員数の削減・人件費の抑制を行い、大課制・大係制の導入などによる組織機構改革を実施した結果、職員数の削減と人件費を抑える目標を達成することはできましたが、業務量が配置人員を超える状態が慢性的に続き、過大な負荷がかかっている部署においては、行政需要に併せた適切な職員配置の調整を図っています。

今後も、人件費の水準を維持しながら、長時間勤務に依存することとならないよう、会計年度任用職員の配置も含めて定期的な検証に基づく業務量に見合った職員配置の研究・検討を行います。

(3) 行政評価制度の充実

①事務事業評価・行政改革大綱推進計画の活用、PDCAサイクルの徹底

職員一人ひとりが自らの業務の目的と成果を常に念頭に置き、限られた財源を効率的に使用し、かつ最大の効果を得られるよう活用するため、事務事業の検証と改善、能率の向上を図ることを目的として、毎年度事務事業評価を実施しています。現在の財政状況と将来計画をしっかりと把握し、コスト意識の徹底を図るとともに、費用対効果を最大限発揮するという観点から、成果指標の確認、評価、見直しを行っています。

事務事業評価の方法については、「拡大」「手法改善」「コスト低減」「縮小」「廃止」「現状維持」の 6 種類の総合評価を用いていますが、増加を続ける住民ニーズに応えるため、

特にソフト事業について一度開始した事務事業に対しては、なかなか「縮小」や「廃止」の評価を出すことができず、「現状維持」に陥りがちな傾向が出ています。

事業の必要性や公平性を見極め、住民ニーズの変化に対して的確な行政サービスが提供できるよう、事務事業評価の方法を再度確認、徹底するとともに、今後は外部評価の導入など「行政の外側の視点」からの評価についても研究を行います。

また、事務事業評価と並んで行政改革の進捗状況を評価するため、「行政改革大綱推進計画」の活用を図る必要があります。行政改革大綱は、行政改革の基本的な方向性を定めるもので、その推進計画として5年間の数値目標や達成目標を設定し、毎年度その効果と進捗状況を検証しながら行政改革を積極的に進めていますが、早期に目標を達成したものの、そのレベルで停滞してしまっているものや、年度により目標を上回ったり下回ったりしているものもあります。

常に計画に定めた目標を意識しながら、計画年度内に目標を達成することができるよう、また早期に目標を達成したものは、より高い水準での行政サービスをめざして、評価、検証、見直しを行います。

そして、これらの行政評価を確実なものとするためには、P（Plan：計画）D（Do：実行）C（Check：評価）A（Action：改善）サイクルの徹底が不可欠です。PDCAサイクルによって継続的に業務の改善を図ることで各種計画をより具体的に進めていくことができますが、現状の内部評価ではこの4つのサイクルのうちCとAがPとDに比べて改善ができておらず、各種審議会などからも指摘を受けています。

時代の変化に合わせた住民ニーズの把握と行政サービスの提供をするためには、正確な評価と前向きな改善を行うことが重要になるため、町の行政改革審議会による評価や評価結果の公表などにより、広範な視野と柔軟な発想で業務に取り組むことができるよう行政評価制度の充実を図ります。

3 中長期的な課題への対策

(1) 中長期経営の考え方

起債は、投資的事業に充当するために借入れをし、施設等の恩恵を受ける後年度の住民にも世代を超え平準化して負担してもらい、将来に渡って返済していくものですが、高い成長を見込んで計画される起債事業の返済（公債費）は、低い成長で横ばいの経済状況となった場合、歳出に占める公債費の割合が上昇し、財政の硬直化を招いてしまいます。

景気回復への道筋が不透明な状況を踏まえ、今後の投資的事業は中長期的な視野に立ち、基金への計画的な積立てと有利な起債の活用を組み合わせ、後年度への影響をできるだけ少なくするような工夫が必要となります。

①基金の計画的積立と事業費の確保

投資的事業ではこれまで同様に中長期的な視野に立った実施計画等に基づき公共施設整備基金、地域開発整備基金を計画的に積み立て、大型事業に必要な財源を確保します(下記「資料⑭」参照)。また将来世代負担の平準化を行うために、財政状況を勘案しながら、繰上償還を見据えた減債基金への積み立てにも努めます。

【資料⑭ 基金積立ての計画】

(1) 公共施設整備基金

(単位:百万円)

基金の名称	積立額・年度末残高	26	27	28	29	30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
公共施設整備基金	各年度積立額	335	310	0	100	0	0	50		100	40		
	取り崩し分	△710	△290	△35	0	△124	△178	△111	△23			△10	△66
	各年度末残高合計	540	560	525	625	501	323	262	239	339	379	369	303

(2) 地域開発整備基金

(単位:百万円)

基金の名称	積立額・年度末残高	26	27	28	29	30	31	R2	R3	R4	R5	R6	R7
地域開発整備基金	各年度積立額	100	0	100	43	23	0	200		110	83		
	取り崩し分	△21	△45	△36	△29	△50	△122	△50	△59			△14	△58
	各年度末残高合計	182	137	201	215	188	66	216	157	267	350	336	278

②世代間の公平性を確保した起債の借入れ

右肩上がりの経済成長期には、観光、環境衛生、教育等の分野で多くの投資的事業を実施するうえで起債を活用してきました。

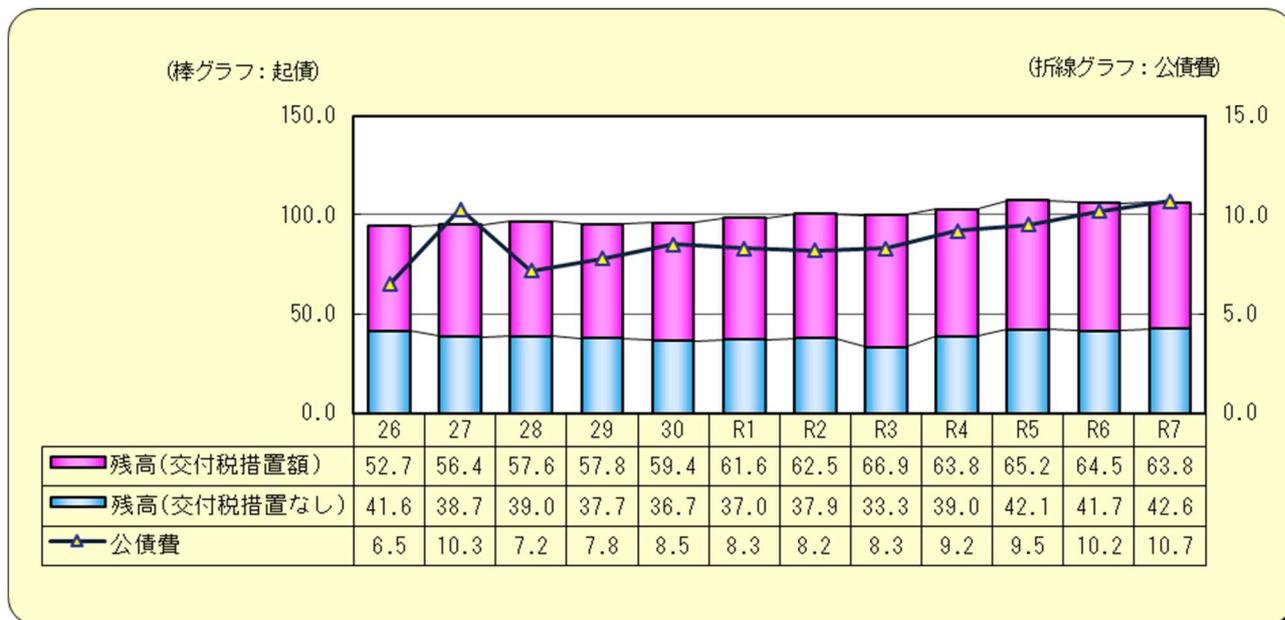
その結果として、起債の償還(公債費)に多額の予算を投入し、硬直化した財政状況になっていましたが、近年は、有利な起債とあらかじめ積み立てた基金を活用して、起債残高の圧縮に努め、歳出における公債費の比率を低水準で維持しています。

財政運営においては、公債費が増加している時期は投資事業を控え、公債費を圧縮している時期に投資事業を集中するというサイクルとなるため、公債費と起債の残高は周期的に不安定となる状況を繰り返してきました。中長期的視点により優先順位の高い公共施設の改修が一旦終了したことで、今後は将来負担をできるだけ平準化する計画的な借入れを考えていく必要がありますが、総合文化センターや博物館の多額な費用を要する改修事業も予定されていることから、起債残高は令和5年度をピークに増加し、公債費は大型事業の起債償還に伴い増加傾向が続く見通しとなります(26ページ「資料⑮」参照)。

公債費の増加に伴い財政の硬直化が懸念されますが、近年では交付税措置のある有利な起債を前提として借入を行っているため、起債残高の内6割は交付税措置のある起債であり、実質公債費比率においても4.8%と健全化判断比率で設定されている基準値(18.0%)を大きく下回っていることから、健全財政の範囲内にあると判断しています。

【資料⑮ 一般会計の「起債残高」と「公債費」の推計】

(単位：億円)



③大型事業の見通し

これまでに実施してきた公共施設整備等の投資的事業や今後の計画期間中に予定している大型事業により、公債費（起債償還）の増加が続く見通しのなかで、公共施設の修繕・維持管理においても財政的負担増加が見込まれます。

健全で持続可能な財政状況のもとで行政サービスの水準や、継続性を維持していくためには、引き続き計画的に基金を積み立てながら、中長期的な視野に立った実施計画や公共施設等総合管理計画・個別施設計画に基づき、施設のあり方を検討したうえで事業を実施します。

(2) 公共施設整備の進め方

公共施設の整備は、建物の耐用年数や老朽化に伴う危険性等を考慮するなかで計画的な改修、改築を実施してきました。耐震化が必要な公共施設の整備も平成 27 年度の庁舎耐震改修事業をもってほぼ完了し、今後は老朽化対策や将来的な施設の利用様態に重点を置いた維持補修計画のもとに事業を実施していく必要があります。

本プランでは、公共施設等総合管理計画・個別施設計画と整合を図り、今後改修、改築が必要な施設を目的別に分類し、目的や整備に必要な財源の見通しを含めた計画の立案を行います。

①住みやすいまちづくりに向けた施設整備

小中学校の耐震化や保育園の統廃合など、公共施設の安全確保に向けた施設改修を行ってきましたが、今後は施設の老朽化対策とともに利便性の高い施設整備を進めます。

防災、安全面について、平成 23 年度から進めてきた赤砂崎公園整備事業は、防災公園の機能を充実させながら、住民の憩いの場となる施設として令和元年度に事業が完了しました。土地開発公社から取得した用地の損失補てんについては、平成 23 年度から令和 4 年度までの「赤砂崎公園関係の財政計画」により着実に進めてきており、引き続き温泉事業

特別会計への貸付金を活用し、売却損の解消を図ります（下記「資料⑯」参照）。

この他の町が債務保証をしている土地開発公社の用地については、赤砂崎公園の損失補てん完了後、財政状況を考慮しながら計画的な債務解消を進めます。

【資料⑯ 土地開発公社への補てん計画（簿価との差額の解消計画）】 （単位：百万円）

財源	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2	R3	R4	計
温泉					100	197	197	197	197	197	127	61	1,273
一財	222	163	45	45	45	45	45	45	45	45	13	7	426
計	222	163	204	45	145	242	242	242	242	242	140	68	2,197

また、地震などの予測のできない大規模災害に備えた施設整備として、デジタル化に伴う防災行政無線の更新や老朽化した地下式貯水槽の取替を実施してきました。今後は豪雨災害に備えるため、自然災害防止対策に活用できる有利な起債により、鰻沢周辺の整備計画を策定し効率的かつ効果的な冠水対策を進めます。

公民館や公会所等については、災害時の避難施設として重要な拠点となりますが、災害の状況により求められる位置的要件や耐震性の確保が課題となっており、地域と協議をしながら各種条件を整理し、耐震化や蓄電システムなどの防災対策に必要な支援をしていきます。

道路や橋りょうなどの公共インフラについては、整備や改修からの経過年数を基準として更新計画を設定するものの、交通量や利用頻度、点検による老朽化状況に配慮しながら、計画的に整備を進めることとし、令和5年度から7年度に高木橋改良事業、令和3年度から5年度にかけて「諏訪湖周自転車活用推進計画」に基づき、諏訪湖周サイクリングロード整備事業を社会資本整備総合交付金と起債を活用して整備を行います。平成17年度からの継続事業である街なみ環境整備事業では、地域住民で組織する協議会との協働により、潤いある住環境の整備を行います。また懸案事項であるバイパス事業に係るアクセス道路の整備については、国や県などの関係機関と協議を進め、必要な財源を確保していきます。

②健康スポーツゾーン構想に基づく施設整備

幅広い世代にわたる町民が健康づくりを実践するエリアとして、高木から赤砂崎までの諏訪湖畔を「健康スポーツゾーン」と位置付け、高木運動公園、高浜健康温泉センターに引き続き、新艇庫、健康ステーション、健康フィールドの整備を進めてきており、令和3年度から計画していた全施設が供用開始となります。今後は健康づくりの動機付けや運動の習慣化を支援し、健康長寿のまちづくりを推進するとともに諏訪湖畔の賑わい創出にも努めます。

③通年観光及び歴史体験に関する施設整備

諏訪大社や万治の石仏、八島ヶ原湿原、諏訪湖や温泉などの観光資源を活かして観光振興を推進してきました。しかしながら、観光資源が町内に点在しており、これまで滞在型の観光につながりにくかったことから、近年では回遊性を持たせた「まち歩き」の観光に重点を置いています。平成27年度に「おんばしら館よいき」、平成28年度に「埋蔵文化財センター矢の根や」を開設し、平成29年度には「時の科学館儀象堂」を「しもすわ今昔

館おいでや」としてリニューアルし、「祭り」と「歴史・文化」を通年で体験できる施設環境の整備を行ってきました。令和4年度にはしもすわ今昔館の空調設備改修を有利な起債を活用して実施します。

国の天然記念物でもある八島ヶ原湿原は、山岳観光の拠点として年間70万人の観光客が訪れますが、平成13年に設置された遊歩道（木道）の経年劣化による損傷が激しく、安心して自然にふれあうための改修を計画的に進めます。

また、老朽化が激しく清潔感が損なわれていた公衆トイレについては、令和元年度に八島高原公衆トイレ、令和2年度に春宮公衆トイレ、四ッ角駐車場公衆トイレの改修を実施し、利用者からの要望が多い中山道沿いの公衆トイレは、関係機関と協議をするなかで整備を進めます。

(3) 公共施設の計画的な維持管理

① 公共施設等総合管理計画に基づく計画的な公共施設・社会基盤等の維持整備

全国の各自治体では、拡大する行政需要や住民ニーズの高まりにより多くの公共施設を建設してきました。現在その公共施設の多くが建設後30年を経過し維持補修にかかる費用が増大し、その費用が十分に確保できない自治体が増えています。

町では平成29年に「公共施設等総合管理計画」を策定し、令和3年度に施設の状態や利用度・維持管理経費などを明らかにして、利用度とコストによる相対評価等により今後の施設のあり方等を検証する中で具体的な方針を定めた「個別施設計画」を策定しました。下諏訪町の主な各施設の建築年、直近の修繕年については、29ページの資料⑰のとおりとなります。

【資料⑰ 下諏訪町の主な施設一覧】

種別	施設名	建築年	直近修繕年	備考
行政系施設	役場本庁舎	昭和46年	平成27年	・平成25年空調設備改修
	役場庁舎 別棟	昭和54年	平成27年	・平成26年、27年耐震・大規模改修
	公用車車庫	平成5年		・無償譲与
	防災センター	平成15年		
	保健センター	昭和62年		
学校教育系施設	下諏訪南小学校	平成25年		・建築年は棟毎に違うため面積の大きい棟の建築年 ・南小学校は平成25年に改築、ほかの学校は平成23年に耐震改修
	下諏訪北小学校	昭和46年	平成23年	
	下諏訪中学校	昭和42年	平成23年	
	下諏訪社中学校	昭和56年	平成23年	
社会教育系施設	総合文化センター	昭和63年		
	図書館	平成14年		
	諏訪湖博物館・赤彦記念館	平成4年		
	宿場街道資料館	昭和62年		・会館の開設年
	伏見屋邸	平成23年		
	埋蔵文化財センター	平成28年		
	いずみ湖研修の家	平成元年		
子育て支援系施設	みずべ保育園	平成2年	平成22年	・みずべ保育園は全面改修 ・さくら、とがわ各保育園は改築
	さくら保育園	平成21年		
	とがわ保育園	平成22年		
	子育てふれあいセンターぼけっと	昭和31年	平成23年	
スポーツ系施設	下諏訪体育館	昭和52年	平成20年	・平成20年は耐震改修 ・平成9年、10年にも改修有
	屋内運動場	平成元年		
	総合運動場スポーツコミュニティセンター	平成31年		・平成31年に改築
	錬成の家	昭和51年		
	下諏訪ローイングパーク	令和元年		
社会福祉系施設	特別養護老人ホームハイム天白	昭和63年		
	老人福祉センター	昭和49年	平成19年	・平成19年は耐震改修、他に修繕有
	高浜健康温泉センター「ゆたん歩」	平成26年		
	下諏訪町地域活動支援センター	平成10年		・会館の改築年
	健康ステーション	令和2年		
	健康フィールド	令和2年		
産業観光系施設	しもすわ今昔館おいでや(旧儀象堂)	平成9年		・会館の改築年
	おんばしら館よいさ	平成27年		
	しごと創生拠点施設	平成30年		・会館の開設年
	結婚新生活支援施設	令和元年		・会館の開設年
その他	すわのね(旧奏鳴館)	平成8年		・会館の改築年
	清掃センター	平成10年		
	旧第一保育園	昭和38年	昭和55年	
	旧第八保育園	昭和52年	平成13年	

※建物 300㎡以上を対象

資料⑰の一覧表にあるとおり、昭和40年代から50年代にかけて建築されたものが多く、学校、保育園については、平成20年代になって修繕又は改築を実施しました。しかし、建設後、大規模な修繕が実施されていない施設が多く存在している状況になっています。

また様々な公共施設がある中でも利用状況や維持管理経費に差が生じており、利用度の低い施設、維持管理費の高い施設については、個別施設計画の中であり方を含めた検討を行いました。今後は、公共施設等総合管理計画・個別施設計画に基づき、公共施設や社会基盤等の維持整備を行っていくこととします。

②今後予定する公共施設の整備計画

【資料⑩】 R3～R7予定の投資的事業一覧

		年 度 別 事 業 計 画				
事 業 名	総 事 業 費 (R3～R7)	3	4	5	6	7
住みやすいまちづくりに向けた施設整備						
街なみ環境整備事業	2億 697万円	整 備	整 備	整 備	整 備	整 備
諏訪湖周サイクリングロード整備事業	9,800万円	整 備	整 備	整 備		
高木橋改良事業	14億6,000万円	設 計		整 備	整 備	整 備
公園施設の整備・拡充事業 (いずみ湖テニスコート改修)	2,000万円		整 備			
赤砂崎損失補てん事業	2億8,000万円	補てん	補てん			
都市計画道路事業 (バイパスアクセス道路)	未定	測 量 調 査	測 量 調 査 地	測 量 用 地 工 事	測 量 用 地 工 事	測 量 用 地 工 事
湖周ごみ処理施設		負担金	負担金	負担金	負担金	負担金
健康スポーツゾーン構想						
高浜健康温泉センター改修事業	10,000万円				工 事	
通年観光施設整備構想						
八島湿原遊歩道整備事業	1億2,200万円	修 繕	修 繕			
しもすわ今昔館空調設備改修事業	4,000万円		工 事			
八島ビジターセンター改修事業	2,000万円					工 事
公共施設老朽化対策						
総合文化センター大規模改修事業	14億7,100万円	設 計	工 事	工 事		
北小学校改修事業 (小体育館屋根、プール施設、給排水設備、外壁改修)	7,743万円	工 事			工 事	工 事
小中学校照明設備改修事業	1億3,500万円	工 事	工 事	工 事	工 事	
体育施設改修事業 (体育館、テニスコート、小中学校夜間照明)	1億4,600万円		工 事	工 事	工 事	工 事
博物館・赤彦記念館改修事業	5億 150万円			設 計	設 計 工 事	設 計 工 事
図書館改修事業 (照明、空調、屋根外壁改修)	6,837万円	工 事			工 事	工 事
除却事業	2,436万円		艇庫A棟	鍊成の家		球場倉庫

公共施設を良好な状態で長年にわたり活用していくためには、定期的な点検と計画的な補修整備が必要となります。これまでのプランにおいては、用途別に①義務教育施設、子育て支援に資する施設、社会生活上必要な施設、②保健体育、文化施設、③趣味、娯楽等の施設と優先順位を設定し、計画的に整備を進めてきました。平成27年度までに①教育、子育て関連施設を中心に大規模な整備を完了し、本プランにおいては、②保健体育、文化施設の整備を中心に事業を進めます。

令和3年度には、文化施設や避難所としての機能を維持していくため、有利な起債を活用して令和5年度までの3ヶ年で総合文化センターの大規模改修を実施します。その後、博物館、図書館等の整備を計画的に進めていきます。また、照明LED化を促進するために、公共施設の照明設備改修を計画的に進めますが、本計画期間では小中学校と体育施設の改修を予定しています。(上記「資料⑩」参照)。

4 計画期間中の財政推計

それぞれの視点からの取組みを進めるためには、財政面での裏付けが必要となります。

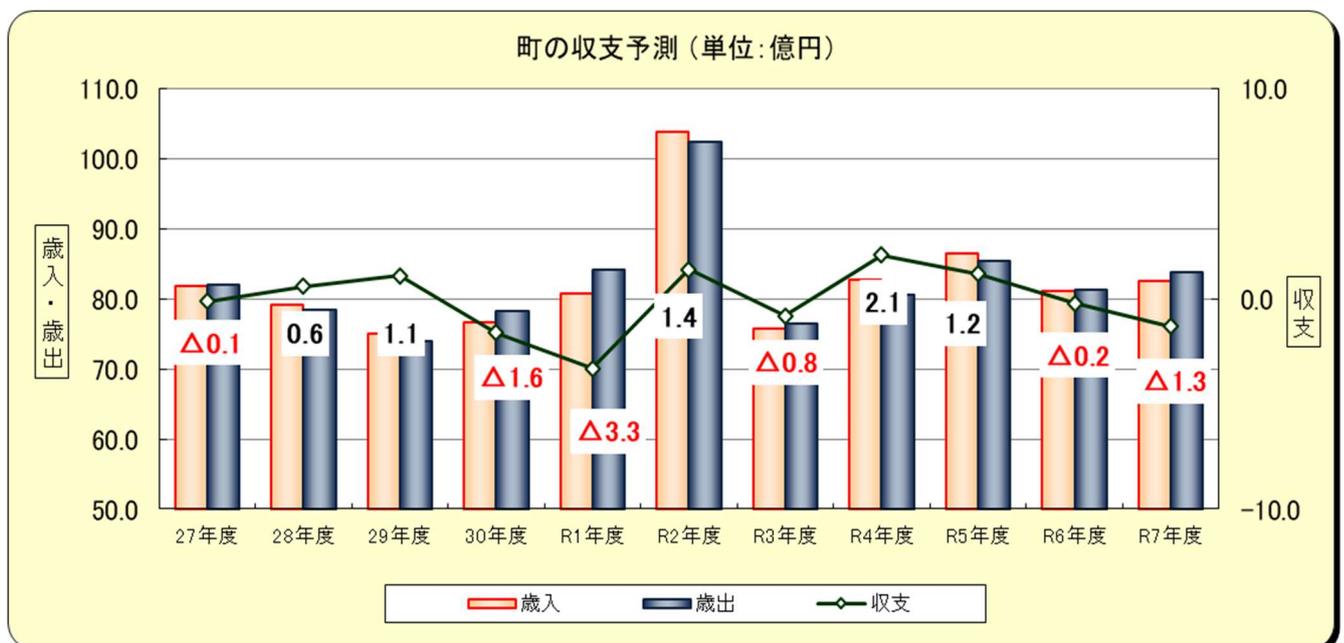
そこで、今後の単年度収支を明らかにするため、人口減少の影響を加味した地方税や地方交付税などの歳入と、投資的事業費、人件費や公債費などの歳出について、令和7年度までの期間における推計を行いました（31, 32 ページ「資料⑱」参照）。

令和元年度までは決算額を掲載しており、令和2年度は決算見込額としていますが、新型コロナウイルス感染症関連の事業（特別定額給付金等）により突出して増額となっています。令和3年度からの推計に当たっては、単年度支出への影響を抑えるため、投資的事業の平準化を図っていますが、令和4年度、5年度は総合文化センター改修事業に多額の費用を要するため予算規模が膨らみ、試算の結果では、令和3年度、6年度、7年度において単年度収支はマイナスの見込みとなりました。

マイナス収支が想定される年度においても、多方面からの歳入確保に努めるとともに、目的を持った基金の計画的な積立てと有利な起債の活用を組み合わせることで財源を確保し、計画的に事業を実施していかなければなりません。

また、時代の変化に柔軟に対応し、住民ニーズにあった行政サービスの提供に努めるとともに、事務事業の見直しや検証による歳出の削減を図り、健全な行財政経営に努めます。

【資料⑱】 下諏訪町の財政推計＜平成27年度～令和7年度＞



< 一般会計 >

(単位：億円)

区 分		27年度	28年度	29年度	30年度	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	
歳入	地方税	26.4	26.6	26.7	26.0	25.6	25.0	24.2	24.3	24.0	23.3	23.1	
	地方譲与税	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	
	地方交付税	18.0	17.0	16.4	16.8	17.5	19.0	18.9	20.3	20.1	20.0	20.0	
	国県支出金	10.7	11.5	9.9	9.1	11.1	35.0	10.0	7.8	10.5	10.6	10.4	
	地方債(借入金)	10.3	7.9	6.0	8.5	10.3	9.6	7.7	11.3	13.4	8.5	10.2	
	その他	16.0	15.6	15.6	15.7	15.7	14.8	14.4	18.4	18.0	18.2	18.3	
	合 計 A	81.9	79.1	75.1	76.6	80.8	103.9	75.7	82.7	86.6	81.2	82.6	
歳出	人件費	12.6	12.4	12.4	12.8	12.7	15.9	16.5	17.6	17.6	17.7	17.8	
	公債費(借入金返済)	10.3	7.2	7.8	8.5	8.3	8.2	8.3	9.2	9.6	10.3	10.8	
	普通建設事業費	14.4	11.8	7.8	10.8	15.6	10.8	7.8	11.5	16.4	11.5	13.1	
	経常的	道路(社会資本整備含む) 衛生・消防・教育等 事業費支弁人件費	1.7	1.4	1.7	1.8	1.7	2.4	1.9	1.6	1.5	1.5	1.5
		事業費支弁人件費	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
	投資的	庁舎耐震改修事業	5.6										
		防災行政無線整備事業				1.2	1.2	0.6					
		赤砂崎公園整備事業	1.2	1.5	1.4	1.3	1.7						
		街なみ環境保全整備事業	0.6	0.8	0.9	1.0	0.2	0.6	0.6	0.1	0.2	0.2	0.8
		リサイクル施設整備事業		3.0	0.3								
		歴史体験施設整備事業	0.2	1.5	0.7								
		通年観光施設整備事業	2.3	0.2	1.0	0.1	0.8	1.3	0.7	0.4			0.2
		新艇庫・水上防災拠点 健康スポーツ施設改修事業			0.1	2.1	3.7	2.4					
		総合文化センター改修事業							0.7	7.0	7.0		
		高木橋改修事業							0.6		5.0	5.0	4.0
		博物館改修事業										1.5	3.5
		小中学校改修事業								0.6	0.5	0.8	0.5
		その他(公共施設老朽化対策含む)	2.2	2.8	1.1	2.7	5.7	2.9	2.1	1.3	1.3	2.2	2.1
	補助費等	9.7	11.3	10.1	10.2	10.7	32.0	10.6	9.9	9.2	9.2	9.2	
	内訳	赤砂崎公園損失補てん事業補助金	1.5	3.5	2.5	2.4	2.4	2.4	1.4	0.7	0.0	0.0	0.0
湖周ごみ処理施設運営負担金		0.6	0.3	0.3	0.5	0.8	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	
その他		7.6	7.5	7.3	7.3	7.5	28.3	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	
積立金(特定目的基金除く)	0.1	0.4	0.5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2		
その他	34.9	35.4	35.4	35.7	36.6	35.4	33.1	32.2	32.4	32.5	32.8		
合 計 B	82.0	78.5	74.0	78.2	84.1	102.5	76.5	80.6	85.4	81.4	83.9		
収 支 C(A-B)		△0.1	0.6	1.1	△1.6	△3.3	1.4	△0.8	2.1	1.2	△0.2	△1.3	
目的基金(公共・地域)の増減額		△0.3	0.3	1.1	△1.5	△3.0	0.9	△0.8	2.1	1.2	△0.2	△1.3	

※この推計は、決算見込額で作成しているため、各年度の予算計上額とは一致しません。

※収支は、前年度繰越金、財政調整基金繰入金、財政調整基金積立金を除外し、単年度の収支を明らかにしています。

①国民健康保険事業特別会計

現状と課題

国民健康保険は、平成 30 年度から都道府県が財政運営の責任主体として、国保運営の中心的な役割を担うことになり、市町村は引き続き地域におけるきめ細かい事業を担うこととされました。都道府県は標準的な算定方法などにより、市町村ごとの標準保険料率を算定・公表し、市町村はその標準保険料率を参考に保険料率を決定し、被保険者に理解をいただきながら事業を実施しなければなりません。

令和元年度における平均被保険者数は 3,987 人で前年度に対し 251 人減少しており、今後も被保険者は減少していくことが見込まれます。今後、高齢化の進展や医療の高度化による医療費の増加も見込まれ、県及び市町村が協力・連携して予防・健康づくりへの取り組みを推進する必要があります。

国民健康保険税の税率を平成 29 年度に改正し、平成 30 年度から据え置いて運営していますが、県への納付金の激変緩和による軽減措置が終了となり、大変厳しい財政状況となるため、適正な国民健康保険税について、国民健康保険運営協議会で協議いただきながら、税率改定を視野に入れた検討を行う必要があります。

今後の取組み

- 1 医療費の増加を抑えるため保健事業の実施
特定健康診査の受診率向上
健康づくり推進室による町民健康講座等の充実
健康に関する啓発活動及び特定健診未受診者への勧奨通知
健康スポーツゾーンを活用した健康づくりの推進
- 2 財源の確保
滞納整理の強化による国民健康保険税の収納率向上
適正な国民健康保険税額の検討

②駐車場事業特別会計

現状と課題

産業の振興と道路交通の円滑を図るため、昭和 57 年に町営四ツ角駐車場を開設し事業を開始しました。市街地に立地する駐車場ということもあり、地元住民をはじめ、近隣企業への通勤者、商店街利用者などに日常的に利用されているほか、諏訪大社下社秋宮周辺を散策する観光客などにも利用されています。また、町の恒例行事である「ぶらりしもすわ三角八丁」や「農産物即売会」などの際には、イベントスペースとしても利用されています。

ここ数年は黒字基調を保っていますが、周辺事業所の雇用の減少、近隣の安価な駐車場への月極利用者の流出により定期利用者が減少傾向にあり、地域住民・地元商店街への利便を図りながら、安定的な利用料収入を確保することが今後の課題となっています。

また、駐車場の開設から 30 年余りが経過し、舗装などの改修が必要な時期を迎えて

いることから、令和2年度に管理棟と大型バスの駐車スペースを確保した駐車場整備を実施し、まち歩き観光の拠点として来訪者へのおもてなしの充実を図ります。

今後の取組み

- 1 地域住民・地元商店街に寄り添った安定的経営
- 2 地元に配慮した駐車場整備と大規模改修に向けた資金の確保

③後期高齢者医療特別会計

現状と課題

後期高齢者医療制度は、75歳以上の全ての方と65歳から74歳までの一定程度の障がいのある方で希望する方が加入しています。長野県の全市町村が加入する長野県後期高齢者医療広域連合が保険者として制度の運営を行い、市町村は窓口業務を行っています。

毎年加入者が増加し、医療費も増加するなか、財政の均衡を図るため、2年ごとに保険料の見直しを行っています。また高齢者の保険事業と介護予防事業の一体的な取り組みにより、被保険者それぞれの状況に応じた支援を行い、被保険者の寿命延伸と医療費の適正化を図ります。

今後の取組み

- 1 滞納整理の強化による保険料の収納率向上
- 2 保健事業の促進、介護予防との連携を図り、被保険者の健康課題の分析や個別支援の実施

④交通災害共済事業特別会計

現状と課題

交通災害共済事業は、交通事故に遭ってしまった会員に対し、見舞金を支給する相互扶助制度です。

安価な会費で加入することができ、多くの住民に利用されています。令和元年度の加入口数は14,888口で会費収入は約595万円、見舞金の支給は34件、174万5千円です。見舞金支給額は年によって変動がありますが、ここ数年は200万円から400万円の間で推移しています。

町単独の共済事業であり、町の人口が減少していくなか、会員数も減少傾向にあり、会員の確保が課題となっています。平成11年度以降、基金を取り崩すことなく運営できていますが、会費収入に対して見舞金支給額が上回り、基金を取り崩さなければならないような状況が続いた場合には、制度の見直しも含め、基金残高の減少に対する対応が必要となります。

今後の取組み

- 1 未加入者と転入者の加入促進

⑤温泉事業特別会計

現状と課題

温泉事業は昭和 60 年から事業を開始し、企業的な自力運営を図るため、資金の調達について平成 16 年度からは一般会計からの貸付を受けず地方債の借入に変更しました。それまでの一般会計からの貸付金については、平成 27 年度から返済を開始し令和 4 年度までに完済する見込みです。

温泉給湯については、供給対象世帯の約 20%の世帯へ配湯を行っていますが、高齢化や経済的な理由から引湯を廃止する世帯が増えてきています。

温泉施設においては、源湯施設の老朽化による修繕費の増加が懸念されます。また、温泉井戸の能力低下により揚湯量が不安定となってきたことから、安定供給を図るため平成 27 年度に新井戸を掘削しています。

一般会計からの貸付金の返済が終了する令和 4 年度までは、老朽化に伴う施設改修に多額の費用を要することもあり、厳しい財政状況が予想されます。

このため、経営戦略を策定する中で温泉加入者の確保、新たな温泉の利活用の検討などにより安定的な財源確保に努め、財源試算と投資試算の均衡を保ちながら効率的な修繕計画により持続可能な健全運営を図ります。

今後の取組み

- 1 温泉施設の効率的な更新計画
- 2 温泉加入者の勧誘推進
- 3 加入者の減少に歯止めをかける方策（新たな料金体系の構築）
- 4 新たな温泉利活用の検討（バイナリー発電など）
- 5 経営戦略の策定による事業の安定的な継続と健全化を推進

⑥特別養護老人ホーム事業特別会計

現状と課題

特別養護老人ホーム事業「ハイム天白」は、介護保険法に基づく介護保険 3 施設のうち「介護老人福祉施設」に位置付けられる施設運営を行っています。公設公営で特別養護老人ホームを運営しているのは、県内の市町村では下諏訪町だけであり、昭和 63 年の開所以来、地域における介護サービスの拠点としてその機能を発揮してきました。

しかし、経年劣化に伴う施設整備費等が増加する中、主な財源であるサービス収入が、近年の介護報酬改定で削減されたことにより、施設整備用に積み立ててきた基金も枯渇し、また年々増加する人件費など歳出削減が厳しい財政状況のなかでの経営を行っている状況です。

今後の取組み

- 1 財政状況を見据えた計画的な施設整備

⑦水道事業会計

現状と課題

町の水道は昭和 3 年に開設後、昭和 48 年には東俣浄水場を建設し、現在は東俣川の表流水 1 万トンのほか 7 箇所の水源から計 18,200 トンの水源水量をもとに 1 日平均 8,585 トンの水を、長野県内で一番低廉な料金で、町民の生活を根底から支えるライフラインとして日々送り続けています。しかしながら、人口減少、消費税増税等による節水意識の浸透、節水型の水道機器の普及などにより、給水収益は年々減少してきています。

収入が減る一方、支出においては、施設の老朽化に伴う改修や修繕、地震などの自然災害、水質事故等の非常事態に備えた施設整備などに、多額の費用が必要となっています。

このような状況の中、平成 28 年度にアセットマネジメント^{*}を導入し、平成 29 年度に策定した経営戦略に基づき各施設の老朽化・耐震化対策等の投資計画と、料金、企業債等の財源見通しである財政計画などを踏まえて、サービスの維持と投資・財政の均衡を図る取組みの中で、令和元年度に平均改定率 9.7%の料金改定（値上げ）を行いました。今後も計画的な施設更新と資金確保に努め持続可能な健全経営に努めます。

今後の取組み

- 1 アセットマネジメント^{*}及び経営戦略に基づく事業の安定的な継続と健全化を推進
- 2 廉価な料金を維持しつつ適正な料金改定の検討

※アセットマネジメントとは、もともとは経済用語で「投資用資産の管理を実際の所有者・投資家に代行して行う業務」のことであり、水道におけるアセットマネジメント（資産管理）とは、「水道ビジョンに掲げた持続可能な水道事業を実現するために、中長期的な視点に立ち、水道施設のライフサイクル全体にわたって効率的かつ効果的に水道施設を管理運営する体系化された実践活動」を指す。

⑧下水道事業会計

現状と課題

「よみがえれ諏訪湖」を合い言葉に、長野県下初の流域下水道として昭和 46 年に建設が始まり、町では昭和 46 年に計画に入り昭和 49 年から建設に着手しました。諏訪湖や河川の水質保全と生活環境の改善を目標に昭和 54 年から一部を供用開始し、ほぼ全町に普及しています。他市町村の下水道普及もあって諏訪湖の浄化が進み、現在では「みんなで作ろう 未来の諏訪湖」をキャッチフレーズに、下水道未接続世帯の水洗化を進めています。

一部供用開始から 41 年余りが経過し、管路の維持管理や改築更新の時代へと移行していることから、下水道施設の長寿命化や地震対策を重点として事業を進めています。

また、近年の局地的な大雨による浸水対策として、平成 14 年から中心市街地（友之町、御田町周辺）の雨水管渠の整備を進めており、令和 2 年度に雨水管渠を完成させ供用開始となりました。令和 3 年度に舗装本復旧工事を行い事業完了となります。

下水道施設には、将来にわたり多くの資金が投入されることから、安定的な経営が求

められます。このため平成 26 年度から下水道事業に地方公営企業法を適用して経営の明確化を図りながら、経営戦略とストックマネジメント計画を基本とする経営基盤と財政マネジメントの強化を促進し、下水道事業の健全化を目指します。

※ストックマネジメントとは、長期的な視点で下水道施設全体の今後の老朽化の進展状況を考慮し、優先順位付けを行ったうえで、施設の点検、調査、修繕、改修を実施し、施設全体を対象とした施設管理を最適化することを目的として、下水道施設を計画的かつ効果的に管理することです。

今後の取組み

- 1 人口減少を見据えた適正な下水道使用料の検討
- 2 スtockマネジメント計画・地震対策計画に基づいた既存管更生事業の推進
- 3 経営戦略に基づく事業の安定的な継続と健全化を推進