

裾野市総合計画 後期基本計画

3 経営方針（案）

目次

第1章 本市を取り巻く課題	3
1. 人口の潮流.....	3
2. 産業構造	7
3. 財政状況	10
第2章 土地利用の考え方	11
第3章 経営戦略	13

第1章 本市を取り巻く課題

1. 人口の潮流

1) 本市の将来人口見通し

本市の総人口は、2010年まで増加傾向にありましたが、2015年以降は減少に転じ、2020年には50,911人となっています。年齢階級別を見ると、年少人口（15歳未満）および生産年齢人口（15歳～64歳人口）はいずれも減少傾向である一方、老年人口（65歳以上）は増加傾向で推移しています。

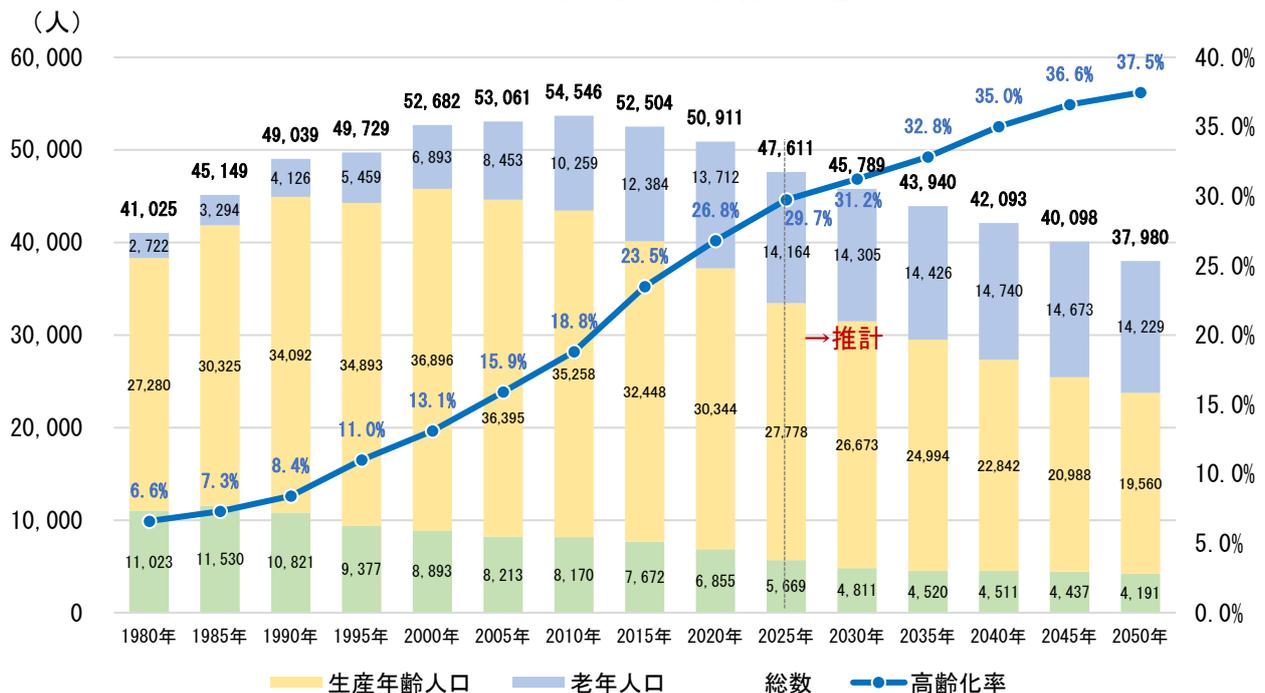
2025年以降の推計では、総人口はさらに減少し、高齢者数および高齢化率は上昇を続け、2050年（令和32年）には、総人口が37,980人、高齢化率が37.5%に達する見込みです。

特に2025年以降は、団塊の世代（1947～1949年生まれ）が後期高齢者層に移行することにより、地域社会の担い手不足、労働力不足、社会保障負担の増加など、さまざまな課題の顕在化が予想されます。

こうした状況に対応するためには、企業誘致や良好な住居環境に加え、デジタル技術や関係人口の増加によって地域の生産性を向上させ、人口減少の急激な進行を抑制する取り組みが求められます。また、人口減少社会における行政需要の変化を踏まえた社会全体の最適化を図り、人口減少社会に適応していく対策にも取り組んでいく必要があります。

本市では、今後どのような人口推移が生じたとしても、持続可能な行財政運営を維持できるよう、多様な対応策を柔軟に取り組んでいきます。

本市の総人口及び年齢3階層別人口推移

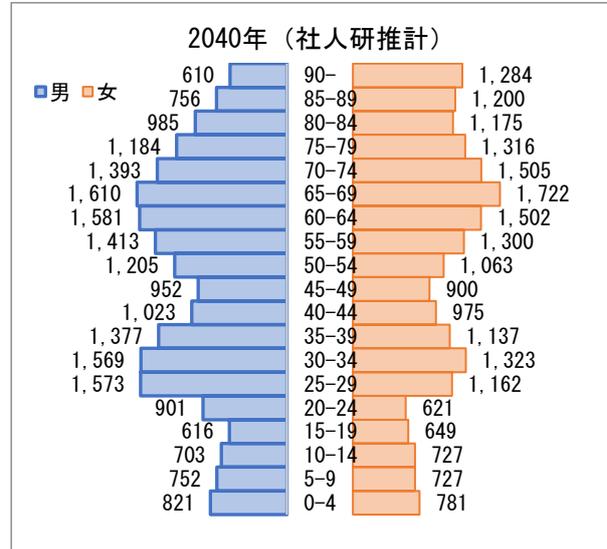
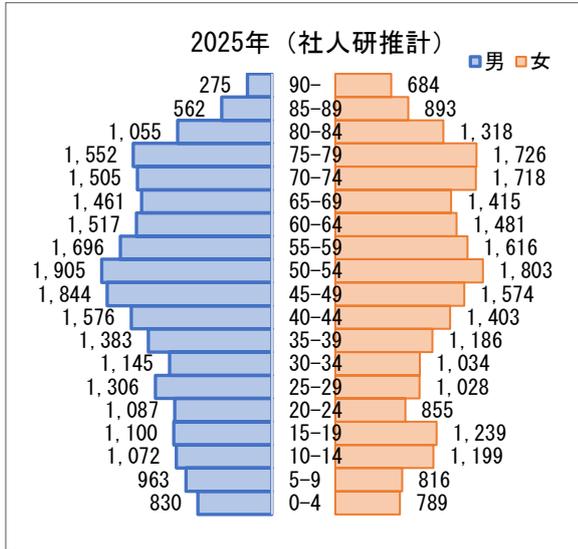


出典：1980年～2020年は国勢調査、2025年～2045年は国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』

(令和5年3月推計)

2) 人口ピラミッド (推計)

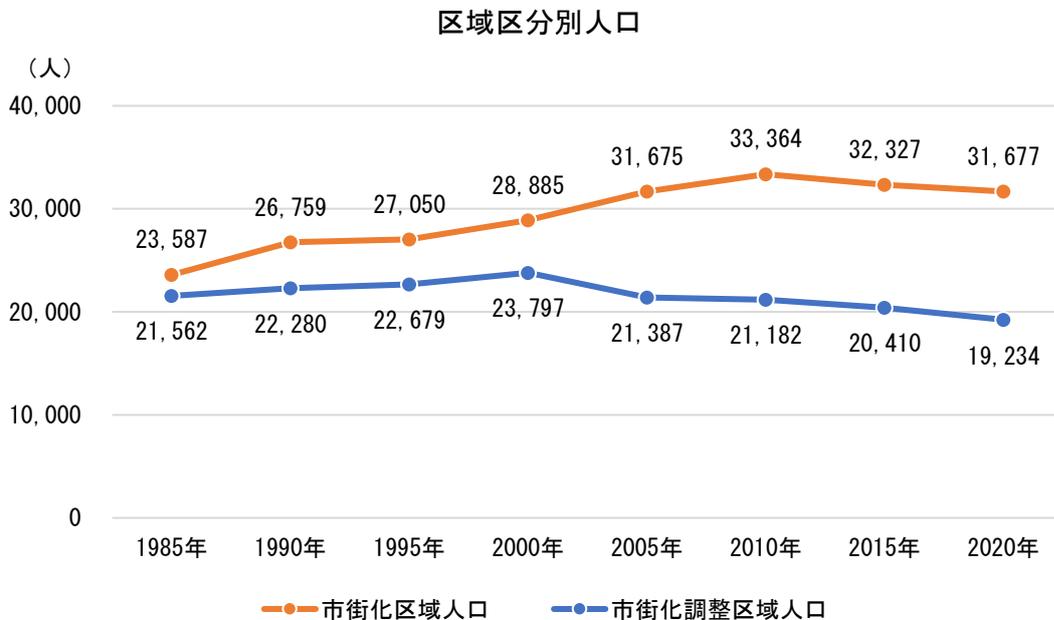
本市の5歳階級別人口の推計をみると、2040年には、男女ともに24歳以下の人口減少が顕著です。また、60歳以上は全体的にボリュームを維持しますが、特に女性は80歳以上の人口が増加する見込みです。



出典：人口動向分析・将来人口推計のための基礎データ及びワークシート（令和6年6月版）をもとに作成

3) 区域区分ごとの人口

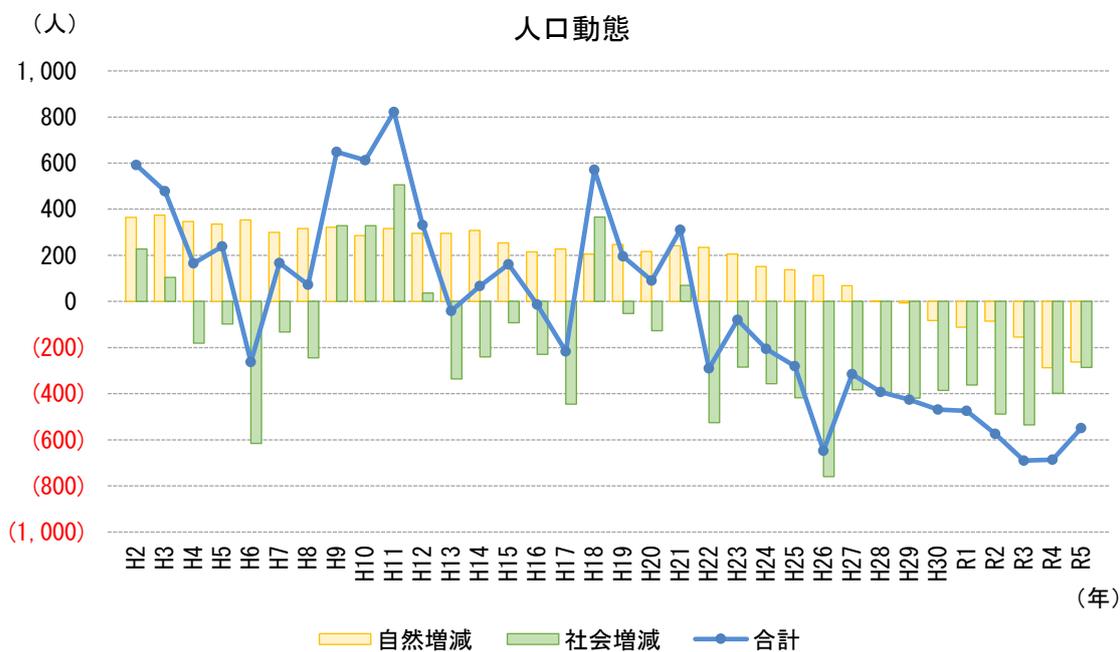
市街化区域では、2010年まで増加傾向を維持していましたが、2015年からは減少に転じています。また市域全域における市街化調整区域内の人口は約40%であり、増加傾向であった2000年からは、19%程度減少しています。



出典：国勢調査

4) 自然動態と社会動態

本市の人口動態は、平成2年以降、令和5年まで自然動態の減少傾向が継続するなかで、平成22年以降に継続している社会動態の減少が加わり、減少傾向が加速化しています。

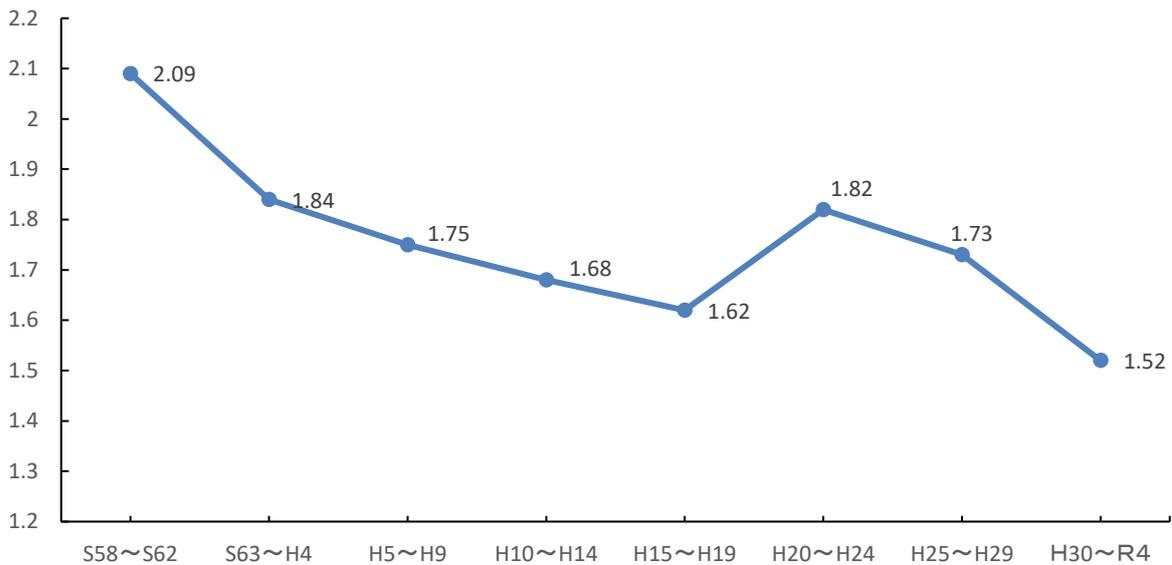


出典：市民課

5) 合計特殊出生率

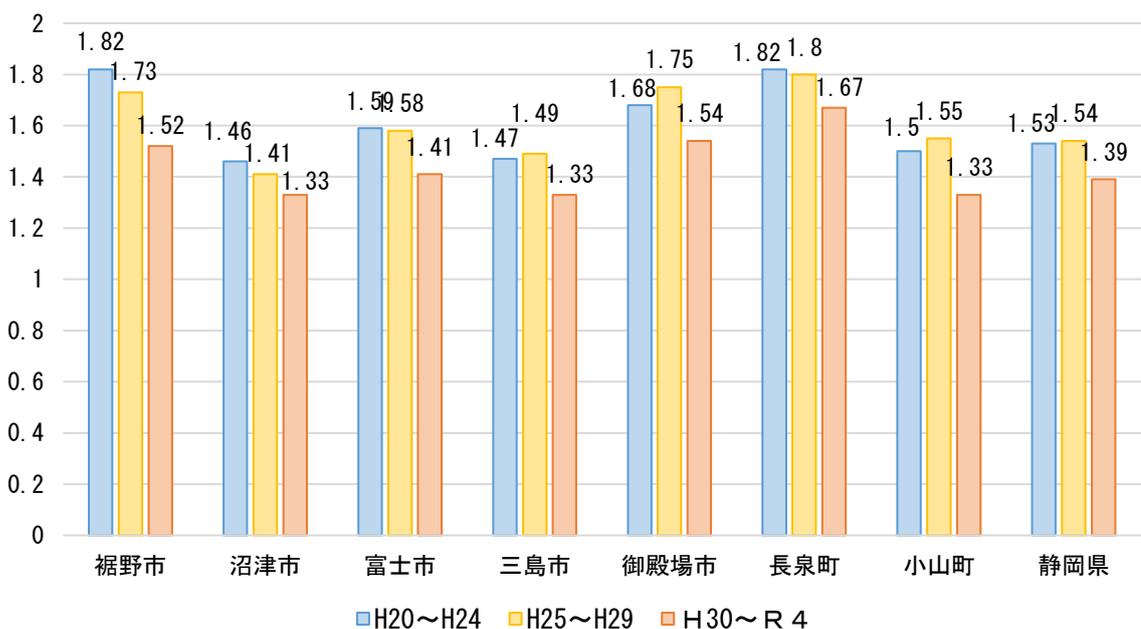
本市の合計出生率は、平成15年から20年までに増加を示したが、平成20以降には再び減少し、令和4年には1.52となっています。

平成20年以降の合計特殊出生率を他自治体と比較すると、静岡県平均よりも高い傾向が続いているほか、近隣の市町との比較では長泉町、御殿場市に次いで高い値となっており、県東部地域のなかでも出生率の高い地域としての特徴を示しています。



出典：人口動態保健所・市区町村統計

近隣市町との比較

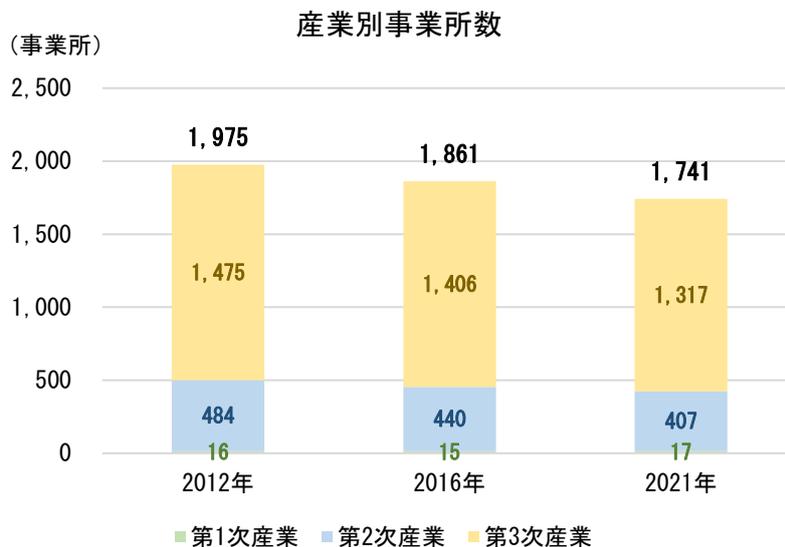


出典：人口動態保健所・市区町村統計

2. 産業構造

1) 産業別事業所数

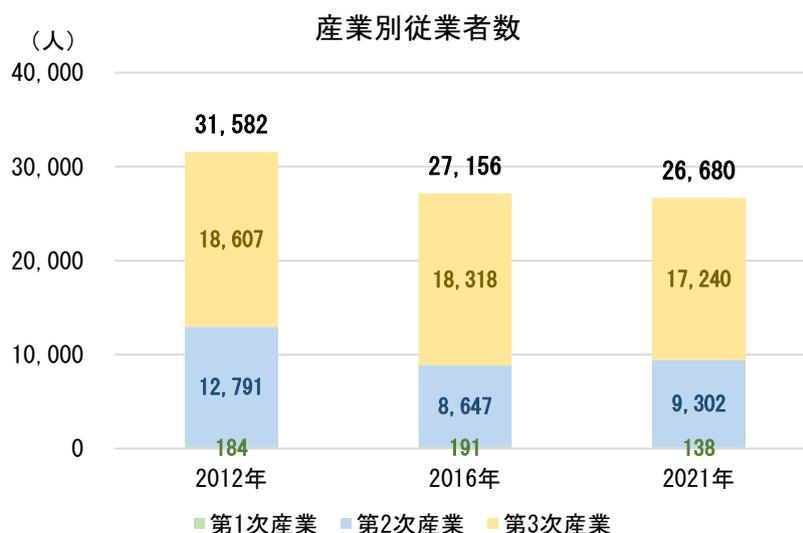
本市の事業所数は減少傾向であり、特に、第2次産業と第3次産業は継続して減少しています。産業分類別にみると、建設業、製造業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業では2012年から2021年にかけて事業所数が30以上減少しています。



出典：経済センサス - 活動調査

2) 産業別従業者数

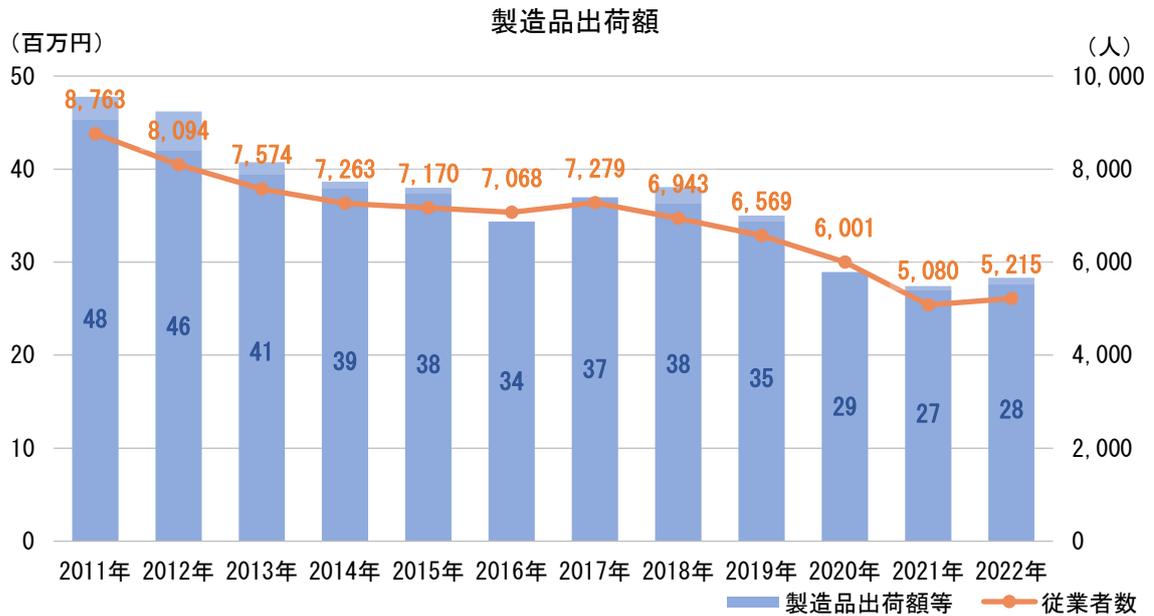
本市の従業者は減少傾向です。産業分類別にみると、産業分類別にみると、教育・学習支援業、製造業は特に減少率が高く、2012年から2021年にかけて25%以上減少しています。



出典：経済センサス - 活動調査

3) 製造品出荷額

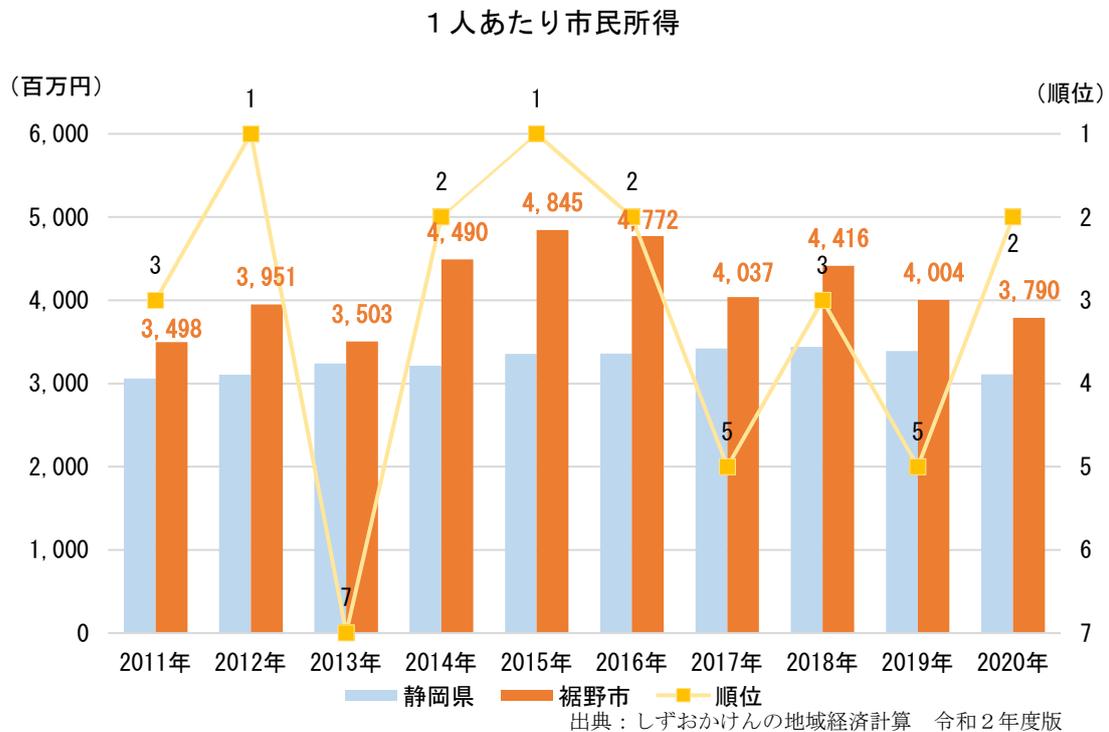
本市の製造品出荷額及び従業者数は年々減少しています。



4) 地域経済

(1) 1人あたり市民所得¹

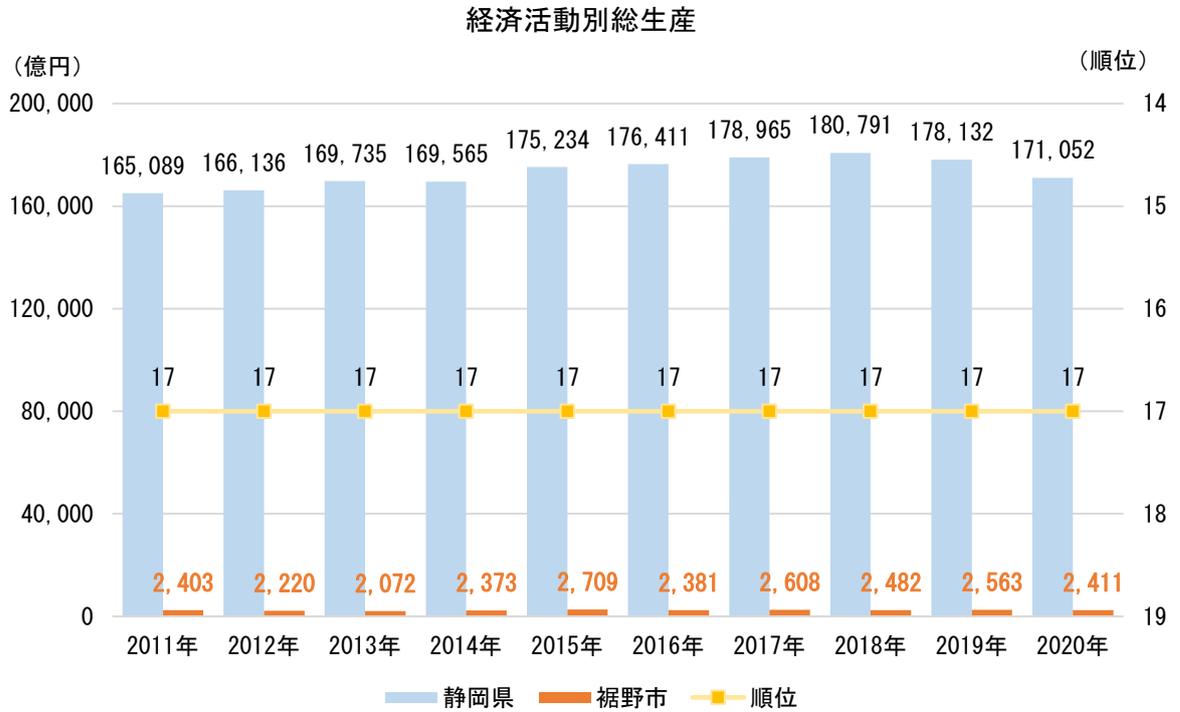
本市の1人あたり市民所得は、県内でも上位であり、静岡県全体の水準よりも上回っています。



¹ 雇用者報酬のほか、財産所得や企業の利潤など市町村民や市町村内の企業などが得た所得の合計を各年10月1日現在の総人口で割ったもので、市町村経済全体の所得水準を表す指標

(2) 経済活動別総生産²

本市の経済活動別総生産は、県内で17位と、概ね中程度の水準を維持しています。



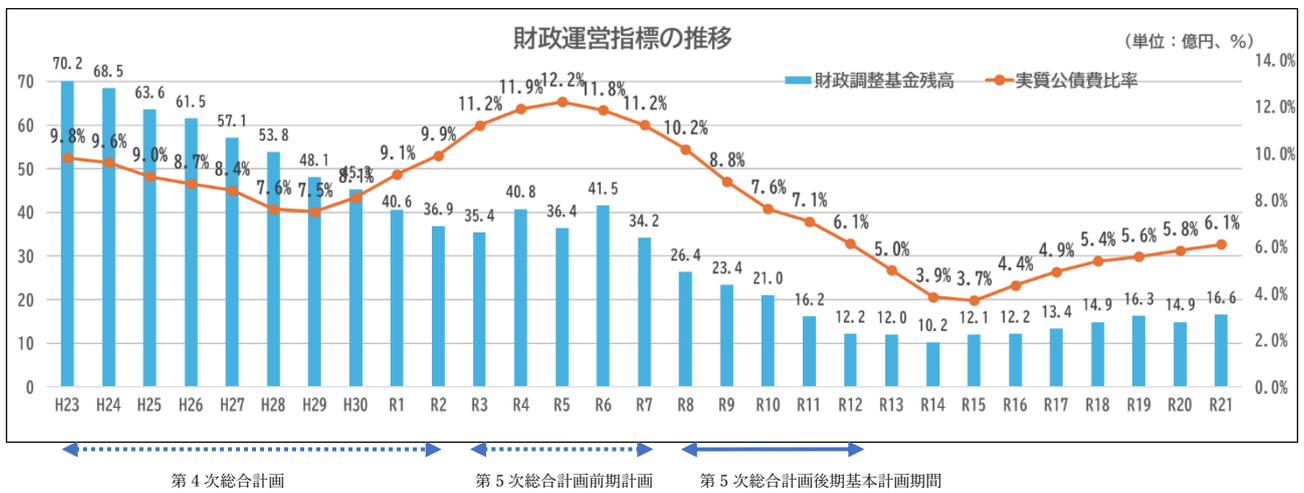
出典：しずおか県の地域経済計算 令和2年度版

² 各経済活動（例えば、製造業、サービス業、農業など）によって、市町村内で1年間に生産された付加価値の総額

3. 財政状況

本市の財政状況は、平成20年度のリーマン・ショックや、平成26年度及び令和元年度の法人市民税の税制改正などの影響により、歳入が大幅に落ち込みました。この減収に伴い、地方債の発行により財源を確保したこと等が影響し、財政調整基金を取り崩しながらの財政運営をしてきました。

令和6年度には、中長期的な観点での財政構造の健全化を目指すこととして策定しました今後の財政見通し（令和7年度当初予算版）において、令和14年度以降には財政運営指標が改善へと向かう見通しとなっています。



項目		R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	
歳入	合計	139.4	131.5	144.2	133.3	136.2	136.5	137.4	137.3	136.4	136.7	137.8	137.5	137.4	137.5	137.7	138.3	138.6	139.3	
	標準財政規模	117.6	120.8	123.8	124.0	125.0	125.3	126.1	126.1	125.2	125.5	125.6	126.3	126.2	126.3	126.5	127.0	127.4	128.1	
	その他	21.7	10.7	20.3	9.3	11.3	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2
歳出	合計	137.9	141.7	143.6	143.6	147.1	142.5	142.7	145.2	143.4	139.8	142.6	138.6	140.3	139.4	139.2	139.9	143.0	140.7	
	人件費	34.1	36.9	38.9	38.7	38.5	38.4	38.4	38.2	37.9	37.9	37.4	37.3	37.3	37.3	37.3	37.3	37.3	37.2	37.2
	扶助費	11.3	12.2	12.2	12.8	13.3	13.7	14.9	15.3	15.8	16.2	16.7	17.2	17.7	18.3	18.8	19.4	20.0	20.6	
	補助費等	18.1	16.4	17.0	16.2	17.8	16.0	15.9	16.1	16.1	18.3	20.1	16.2	16.1	16.8	16.2	16.2	16.2	16.1	16.1
	公債費	23.7	23.8	23.1	23.1	21.2	19.7	19.0	18.6	14.9	13.5	13.6	14.1	14.7	14.2	14.0	14.3	14.3	14.5	
	繰出金	11.4	12.9	13.0	13.1	13.7	14.0	14.3	14.6	14.9	15.1	15.4	15.6	15.8	16.1	16.3	16.6	16.6	16.8	16.8
	物件費	25.2	26.9	27.7	28.9	29.9	27.9	28.4	28.2	28.0	28.4	29.9	29.7	29.8	28.3	28.1	28.5	29.9	28.1	
	維持補修費	1.4	1.3	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
	投資及び出資金	5.7	4.9	4.6	4.5	4.3	4.3	4.1	4.0	3.7	3.6	3.3	3.2	3.0	2.8	2.6	2.5	2.4	2.4	
	普通建設事業費	6.9	6.4	6.0	5.2	7.1	7.2	6.6	9.1	11.0	5.6	5.1	4.3	4.8	4.5	4.8	4.2	5.3	4.0	
財政調整基金	年度末残高	40.8	36.4	41.5	34.2	26.4	23.4	21.0	16.2	12.2	12.0	10.2	12.1	12.2	13.4	14.9	16.3	14.9	16.6	
	増減額	1.5	△ 10.3	0.5	△ 10.3	△ 10.8	△ 6.0	△ 5.3	△ 7.9	△ 7.0	△ 3.2	△ 4.8	△ 1.1	△ 2.9	△ 1.8	△ 1.5	△ 1.6	△ 4.4	△ 1.3	
特定目的基金	年度末残高	3.9	5.9	4.6	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
	FM基金	5.7	5.7	5.7	5.7	4.7	4.7	4.6	4.1	1.2	0.7	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
市債発行額	学校基金	4.1	4.2	3.9	3.8	3.2	2.0	1.4	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	都市基金	6.5	5.6	4.6	3.6	2.8	2.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
実質公債費比率		11.9%	12.2%	11.8%	11.2%	10.2%	8.8%	7.6%	7.1%	6.1%	5.0%	3.9%	3.7%	4.4%	4.9%	5.4%	5.6%	5.8%	6.1%	

(※端数調整のため合計が一致しない場合があります。)

出典：今後の財政見通し（令和7年度当初予算版）

第2章 土地利用の考え方

1 土地利用の方針

本市の目指す「まちの将来像」を実現するためには、市域全体のバランスと長期的な時間軸の観点を踏まえた計画的かつ効果的な土地利用の推進が求められます。

本市のさらなる発展と新たな未来に向けたまちづくりに向けて、次の基本的な考え方に基づいて適正な土地利用を推進していきます。

①豊かで魅力ある自然環境の保全と適切な活用

- ・世界遺産に登録された富士山をはじめ、愛鷹山、箱根山麓など、本市の豊かで魅力ある自然環境と雄大な山麓景観を引き続き保全するとともに、周辺環境との調和に配慮しながら、工場内及び周辺部の緑化など、自然環境を生かした産業立地や観光・レクリエーション機能等の立地を図ります。道の駅整備に向けた基本計画の策定や都市計画道路・広域幹線道路の整備に加え、民間企業による土地利用も進展しており、これらを踏まえた市域全体で未来を見据えた土地利用の展望を示します。

②多様なライフスタイルに対応した暮らしやすい市街地の形成

- ・将来の人口規模や宅地利用の需要動向をみながら、商業、業務、文化、居住等の都市的機能の効率的な配置と集積を推進し、多様なライフスタイルに対応した住まい方や働き方が可能で、快適性と利便性の高さを兼ね備えた市街地の形成を図ります。市の主要拠点である裾野駅および岩波駅周辺において、公共施設の整備を通じて拠点性の向上を図るとともに、魅力ある都市空間の形成に取り組みます。

③国土強靱化に向けた安全で安心な土地利用の推進

- ・今後発生が予想される南海トラフ地震等の巨大地震や、大型台風、集中豪雨などの自然災害への対応を見据えて、災害リスクの高い地域の把握・周知を図るとともに、状況に応じて適切な土地利用制限の導入を図ります。また、積極的に防災・減災のまちづくりに取り組み、誰もが安心して暮らせるような生活空間の確保に向け、国土強靱化につながる土地利用を推進します。

④次世代産業の発展と地域特性を活かした交流機能の配置・誘導

- ・高規格道路や豊かな自然環境及び既存の産業集積など、本市の広域的な役割や地域特性を踏まえ、地域の活力向上と地域経済圏の形成につながる産業・交流機能の更なる集積を図ります。ウーブン・シティと連携した次世代産業、新技術開発の集積と産業連携の推進を図ります。須山地区や下和田地区において新たな産業用地の創出を進めるなど、地域経済の活性化に向けた施策を展開します。農地については、生産性の向上を図るとともに、多面性を生かした交流空間としての活用を図ります。2030年度に観光交流客数300万人の達成を目標に、「環境整備」「情報発信」「担い手強化」の3つの柱による基盤強化を推進します。

⑤市民の主体的な参画による土地利用の展開

- ・土地利用の実践、展開にあたっては、まちづくりや環境保全に対する市民意識の啓発及び役割と責任の明確化を図りながら、市民、事業者、行政の協働による取組を促進します。市街化調整区域における地区計画適用の基本的な方針に基づき、豊かな自然環境と共生する住環境の維持や優れた交通環境を活かした企業・工場などの立地を促進する適切な土地利用の誘導を図ります。

第3章 経営戦略（市役所経営のあり方）

人口減少や少子高齢化、厳しさを増す財政状況、そして日々変化する市民ニーズなど、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした中で、市役所が限りある資源を最大限に活用し、めすべき姿や目標を達成するには、組織の使命を明確にすることが必要になります。

持続可能な行財政運営を確保しつつ、変化に柔軟に対応し、より良い地域社会を築いていくことが求められている中、市民の声に耳を傾け、実情を深く理解し、創意工夫を重ねながら課題解決に取り組む市民目線の行政運営を行うため、本市では、何のために行政を行うのかを組織で共有し、市役所の使命であるミッションと使命実現のための綱領を市政運営のあり方を「経営戦略」として位置づけます。

○市役所の使命（ミッション）

『日本一市民目線の市役所』であること

このミッションには、市民一人ひとりの声に真摯に耳を傾け、市民生活に本当に必要な支援やサービスで市民のための施策に挑戦し続けることです。「何のために行政を行うのか」、市役所の本質的な役割を、全庁一丸となって実行していきます。業務の目的を見失わず、制度や慣習にとらわれず、常に「市民にとって本当に必要か」を判断基準とする行政運営を推進します。

○使命実現のための5つの行動指針（綱領）

① 本質的な課題の特定

市民目線の行政サービスを実現するために、表面的な対応にとどまらず、窓口や地域などさまざまな場面で直接寄せられる市民の声を丁寧を受け止め、その背景にある根本原因や構造的な問題、つまり「本質的な課題」を見極めます。これにより、より効果的で持続可能な課題解決を図り、市民に真に寄り添った行政運営を実現します。

② より良い解決策の探求

特定した課題に対しては、慣習的・形式的な対応に留まらず、常に最適な手段や方法を模索し続ける姿勢を重視します。裾野市では、多様な意見やデータを活用し、市民ニーズに応えるための創意工夫を行い、市民目線で「もっとよくできる方法がないか」を問い続け、質の高い行政サービスの提供に努めます。

③ 小さく始めて、継続的に改善

計画や大規模な施策を一度に実施するのではなく、まずは小さな試みを現場で始め、そこで得られた成果や課題、失敗を踏まえて段階的に改善を重ねていきます。この取り組みによって、裾野市は迅速かつ柔軟に市民の声に応え、現場の実態に即したサービスの質を継続的に向上させていきます。

④ 新しい挑戦の応援

市役所全体で革新と創造を促進し、市民や職員が積極的に新たな挑戦に取り組める環境を整えています。変化の激しい時代において、既存の枠組みにとらわれず新しいアイデアを試みることが市の持続的発展には不可欠です。職員一人ひとりが挑戦できる、失敗を恐れず創造的な取り組みに調整できる組織風土を醸成します。

⑤ コスト意識の徹底

限られた財源を最大限に活用しながら、市民サービスの質を維持・向上させるため、費用対効果を意識した効率的な行政運営を推進しています。単に成果を求めるだけでなく、その成果を生み出すためのコストや資源の使い方にも厳しく目を向け、市民の大切な税金をどう使うかに責任感と説明責任を持ち、持続可能な財政基盤を構築します。

○行財政運営基本方針

「日本一市民目線の市役所」を実現するため、財政健全化と将来投資の両立を図るため、下記の10項目の行財政運営に関する項目を遵守した行財政運営を推進します。

(1) 安定的な財政運営の目安となる指標（財政運営指標）及び基準の設定

「財政調整基金残高10億円以上」及び「実質公債費比率13%以下」を基準として設定し、当該基準を遵守しながら財政運営を行います。

(2) 中長期的な財政状況の可視化

可能な限り精緻化した15年間の財政推計「今後の財政見通し」を策定し、毎年更新することで、財政運営指標が基準を満たすことを担保します。

(3) 中長期的な公共施設及びインフラ施設の整備更新予定の可視化

「今後の財政見通し」の精緻化を図るため、15年間の公共施設及びインフラ施設の整備更新予定を示した「今後の公共施設等整備更新見通し」を策定します。また、5年に1度公共施設等総合管理計画を見直します。

(4) 歳入増等による一般財源の確保

事業立案にあたっては、補助金や交付税措置の活用やふるさと納税制度の活用等のあらゆる歳入確保策による歳入増を図り、出来る限り一般財源を確保します。また、地域経済の活性化による将来的な税収効果の視点も考慮します。

(5) 事業効果の定期的な見直し

安易な前例踏襲に陥ることなく、全ての事業は「最小の経費で最大の効果を挙げる」観点で不断の見直しを行い、事業費の圧縮及び事業効果の最大化を図ります。

(6) 人材育成及び組織開発への注力

市民への貢献のため、人こそが最大の経営資源であるという認識を忘れず、「裾野市人材育成基本方針」に基づき人材育成及び組織開発に注力します。

(7) 新しい技術の積極的な導入による行政サービスの質向上

デジタルツールなどの新しい技術を積極的に導入することで、行政サービスの大幅な質向上を目指します。

(8) 定量的な分析に基づく継続的な業務改善

アンケート調査などを活用し、定量的な分析を基に、継続的に市民目線での業務改善を図ります。

(9) 市民目線での情報発信

「伝わらなければ意味がない」ことを念頭に置き、市民目線に立った分かりやすい情報発信を心掛けます。

(10) 官民の適切な役割分担

持続可能な市政運営を図りつつ、地域の活力をより一層引き出すためにも、「市民協働」と「官民連携」をより一層推進します。

○後期基本計画における5つの重点戦略

後期基本計画において展開する施策のうち、本市が目指す姿の実現に向けた重要課題に対し、重点的・分野横断的に取り組む施策を「重点施策」として取りまとめています

重点戦略

戦略	重点施策	施策番号
戦略1 人口と立地企業数の増加	1-1 定住人口増加に向けた教育の魅力向上	1-2-(5)
	1-2 関係人口増加に向けた地域の魅力向上	2-5-(1)、2-6-(1)、2-4-(3)、4-1-(1)、4-2-(2)、4-3-(2)、4-5-(1)
	1-3 立地企業数増加に向けた環境の整備	2-1-(1)、2-2-(1)、4-1-(1)
	1-4 プロモーションの強化	5-2-(2)
戦略2 市民の抱える不安の解消	2-1 公園の不足解消	4-3-(2)
	2-2 商業施設の不足解消	4-2-(1)
	2-3 公共交通の不便さ解消	4-4-(1),4-4(2),4-4-(3)
	2-4 道路の不便さ解消	4-5-(1), 4-5-(2), 4-5-(3)
	2-5 窓口の不便さ解消	5-3-(2)
戦略3 市民満足度の更なる向上	3-1 あらゆる行政サービスの継続的な改善	5-3-(1), 5-3-(2)
	3-2 環境市民部重点施策の市民満足度向上	3-2-(1),3-3-(2), 3-3-(3) 5-4-(1)
	3-3 水道部重点施策の市民満足度向上	4-7-(1), 4-7-(2)
	3-4 健康福祉部重点施策の市民満足度向上	1-1-(2),1-1-(4),1-1-(9),1-4-(3),3-5-(6),3-5-(7)
	3-5 産業振興部重点施策の市民満足度向上	2-3-(1), 2-3-(2)
	3-6 建設部重点施策の市民満足度向上	3-2-(3) 3-2-(4),3-3-(4)
戦略4 財政健全化の実現	4-1 コストの徹底的な見直し	5-5-(1),5-3-(3)
	4-2 公共施設更新に係る負担の軽減	1-2-(5),3-1-(5),5-4-(1)
	4-3 歳入の増加	5-2-(3),5-5-(3)
	4-4 公共施設の今後の在り方の検討	5-4-(1)

戦略5 組織の 生産性向上	5-1 働きやすい職場環境の整備	5-6-(1),5-3-(2)
	5-2 職員の課題解決能力の向上	5-6-(1)
	5-3 組織の課題解決能力の向上	5-6-(1)
	5-4 採用の強化	5-6-(1)