

裾野市行財政構造改革第2期計画 (概要版)

令和3年10月

1. 第2期行財政構造改革計画について

(1) 第2期行財政構造改革に至る経緯

本市は、平成20年のリーマン・ショック以降、財政調整基金の取崩しを行い財政運営を行ってまいりましたが、国の税制改正に伴う地方法人税率の引下げや市内主要企業の生産拠点移転等の影響による市税収入の大幅な減少が見込まれたことから、令和元年度より3年間を集中取組期間とする第1期行財政構造改革を行い歳出の抑制を図ってまいりました。しかし、令和元年度時点では想定していなかった新型コロナウイルス感染症拡大など、より不確定な要素が見込まれたことから、本年2月、本市は財政非常事態を宣言し、抜本的な行財政の改革に着手し、この難局を乗り越えて行くことといたしました。

8月4日には裾野市行政改革推進委員会より意見書をいただき、この度、意見書に基づき、令和4年度から令和8年度の5年間を取り組み期間とする第2期行財政構造改革計画を取りまとめました。

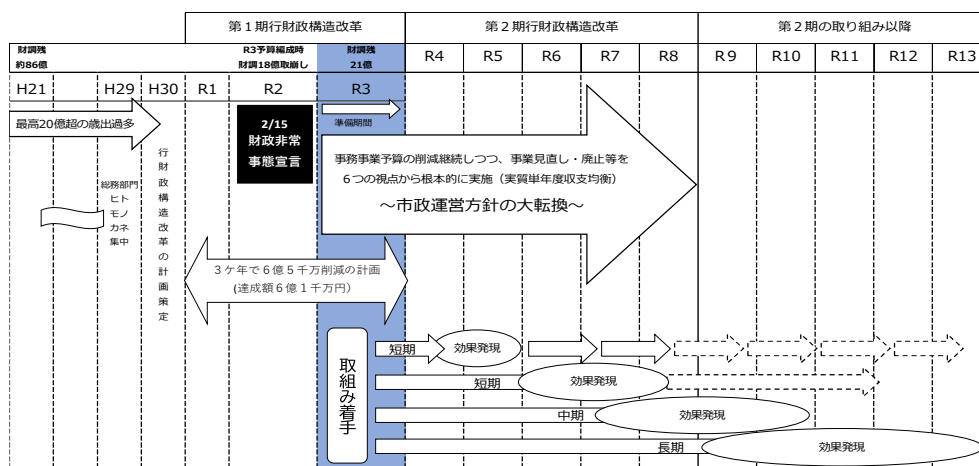
(2) 計画の位置付けと目的

第5次裾野市総合計画前期基本計画にかかげる持続可能な行財政運営を推進するため財政の健全な運営と効率的・効果的な行政経営を目指し、令和9年度の予算編成までに財政調整基金の取崩しによる財政運営から脱却し実質単年度収支を均衡させることを目的に、第2期行財政構造改革に取り組みます。

(3) 計画期間

計画期間は令和4年度から8年度とし、短期的な取り組みとして早期に効果が見込める歳出、中長期的な取り組みとして公共施設の在り方など計画を策定し見直しを開始します。

【図1-1】計画期間

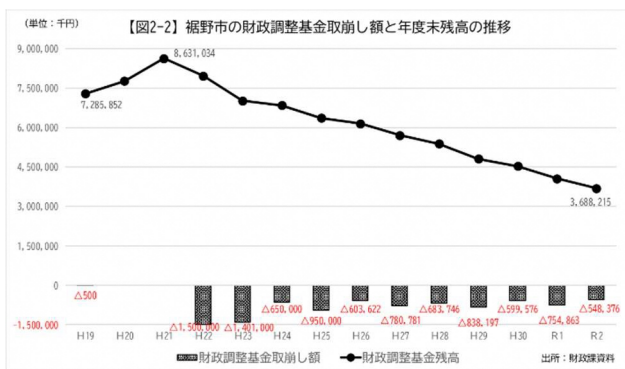
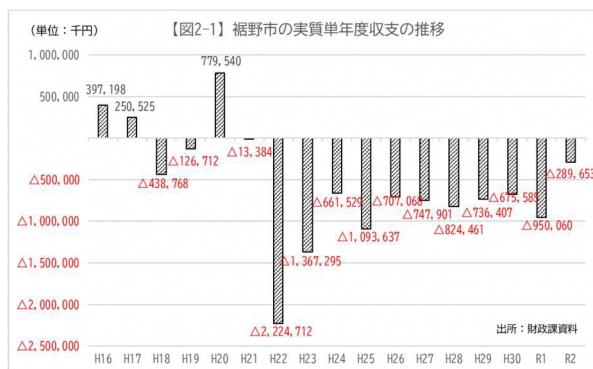


2. 裾野市の財政状況

(1) 実質単年度収支の経過

本市の実質単年度収支は、平成22年度決算においてリーマン・ショックの影響を受け急激に落ち込み、以降、恒常的な赤字体質になっています。【図2-1】

財政調整基金取崩額も平成22年度の15億円をピークに平成24年以降平均して7億1,200万円の取崩し財政運営を行っている状況です。【図2-2】



(2) 今後の財政見通し

現状の令和8年度までの財政見通しは、一般財源で平均10億800万円程度の財源不足額が生じる見込みです。不足額を財政調整基金で補填していくと令和7年度には基金残高がなくなります。【表2-3】

【表2-3】現状のままの財政運営を行った場合の財政見通し(一般財源ベース)

単位：千円

	R3	R4	R5	R6	R7	R8
歳入	12,454,434	12,948,294	12,874,392	12,841,412	12,817,790	12,845,049
歳出	13,664,357	13,677,235	13,877,415	13,793,290	13,943,397	13,872,633
財源不足	△1,209,923	△728,941	△1,003,023	△951,878	△1,125,607	△1,027,584
財調残高	2,788,292	2,259,351	1,456,328	704,450	△221,157	△1,048,741

3. 目指すべき一般財源の予算規模

(1) 中期財政計画から見る目指すべき歳出一般財源

令和3年の中期財政計画では5か年の歳入一般財源平均で128億6,500万円を見込みます。実質収支による前年度からの繰越金2億円を差し引いた平均額は126億6,500万円となり、歳出予算を推計すると実質収支4億円が決算剰余金となるため、130億6,500万円程度で歳出予算を編成できれば実質単年度収支は均衡します。【表3-1】

【表3-1】中期財政計画の歳入から試算した適切な一般財源

単位：千円

	R4	R5	R6	R7	R8
市税	9,504,745	9,549,602	9,461,265	9,513,898	9,572,783
譲与税交付金	3,443,549	3,324,790	3,380,147	3,303,892	3,272,266
普通交付税	351,384	302,369	304,942	269,373	253,994
特別交付税	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
臨時財政対策債	809,050	696,193	702,118	620,225	584,816
歳入合計	12,948,294	12,874,392	12,841,412	12,817,790	12,845,049

4. 健全な行財政運営に向けた方針と道筋について

(1) 今後の財政運営について

① 財政運営における具体的な改善視点

財政計画におけるチェック機能の重複化、必要な組織構造の不断の検証と再構築や改善視点による取組みの成果を政策マネジメントに反映させるなど、財政運営について改善の視点をもって見直しを進めます。

② 今後の財政運営の考え方

地方自治法では「最少の経費で最大の効果」を得られるよう効率的な運営に努めることが前提ですが、市民の皆さんが受けるサービス水準(一般財源の歳出)と市民負担の水準(市税などの一般財源収入)を均衡させることが原則です。

本市では長年、財政調整基金の取崩しにより財政運営を行ってきたことから、健全で持続可能な財政運営を行う上で早期の抜本的な行財政の改革により収支が均衡し安定した財政構造に改めるべく、財政調整基金の取崩しによる財政運営から脱却し、実質単年度収支を均衡させることを目指します。

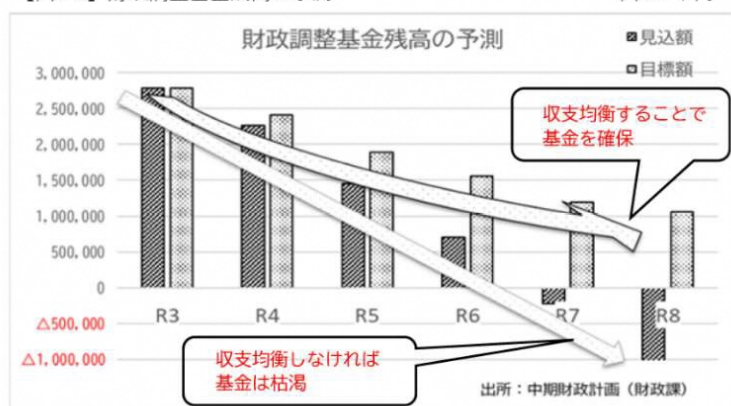
【表4-1】収支が均衡し安定した財政構造（一般財源ベース）

単位：千円

	R3	R4	R5	R6	R7	R8
歳入	12,454,434	12,948,294	12,874,392	12,841,412	12,817,790	12,845,049
歳出	13,664,357	13,527,235	13,592,415	13,373,290	13,388,397	13,172,633
財源不足	△1,209,923	△578,941	△718,023	△531,878	△570,607	△327,584
財調残高	2,788,292	2,409,351	1,891,328	1,559,450	1,188,843	1,061,259

【図4-2】財政調整基金残高の予測

単位：千円



③健全な財政運営に向けた取組方針

今後の取組方針として、健全な財政運営を維持するため公債費の抑制に努めるとともに、年度間の不均衡をなくすよう留意しつつ令和9年度の予算編成までに実質単年度収支を均衡させることを目標として取り組みます。

また、令和4年度の予算編成に早期に効果を生じさせるため、短期的な視点の取組となる全ての事業の見直しや経費の削減等に優先的に着手します。

合わせて中長期の視点の取組みとなる大規模修繕や建替えが見込まれる公共施設の在り方の見直しや借地の解消など、中長期に渡り取り組むべき改革や計画期間終了後に財政効果の発現が見込まれる取組みについても、計画を立てて抜本的な改革を開始します。

(2) 健全な行財政運営に向けた道筋について

①中長期に渡る視点の取組み

公共施設の在り方の見直しや借地の解消など、中長期にわたり取り組むべき改革や計画期間終了後に財政効果の発現が見込まれる取組みについて、既に策定されている「裾野市公共施設等総合管理計画」を改訂するとともに、新たに施設類型ごとの具体的な最適化方針を明確化します。

また、具体的な再編に向けて「学校教育施設再編推進本部」の設置により学校教育施設等再編計画の策定や「裾野市幼児施設整備基本計画」を推進するなど、公共施設の在り方の見直しや借地の解消に向けて計画を立てて抜本的な改革に取り組みます。

②短期的な視点の取組み

中長期的な取組みを要する行財政構造改革の効果が発現するまでの間、特に歳出超過状態が改善するまでの間は歳出超過とならないよう必要な事業を選択し限りある財源、経営資源を集中させる必要があります。

このため、令和4年度の予算編成から早期に効果を生じさせるため、短期的な視点の取組となる、全ての事業の見直しや経費の削減等に着手します。

・総人件費の抑制

給与については、裾野市の財政状況を踏まえ、国・県の支給基準や県内他市の支給状況等と比較し必要な見直しを行います。併せて組織・執行体制の見直しと人員の適正配置や事務手順の見直し・簡略化等を行い、職員総数の適正化により総人件費の抑制を図ります。

・大型公共事業の一時停止や先送り・普通建設事業の総量の抑制

市民生活の安全を守る側面と裾野市の発展を下支えする将来投資の側面があり、また、受益期間が長期にわたる事業ですが、財政状況を踏まえ一時停止や先送り、事業総量の抑制を図ります。

・事業全般の見直し

本市は、これまで健康福祉、子育て支援、教育等、幅広い分野で県内平均を上回るサービス水準を維持してきましたが、その結果、市の事業費は市民 1 人当たりの比較で県内平均や財政類似団体より多く、収支バランス不均衡の要因となっています。今後は、「最少の経費で最大の効果を上げること」を特に意識して事業を実施します。市民の生命安全を守る事業など第 2 期行財政構造改革期間中のまちづくりの方針に沿って優先順位の高い事業を実施します。

・各種補助金の見直し

平成 28 年度に策定した「補助金に関するガイドライン」について必要な検証・見直しを行い、補助金の適正な執行と必要な金額への見直しを進めるとともに、補助制度の効率化に向けて、対象範囲や性質及び効果等を考慮し、各団体への補助事業をまとめることを検討します。地区への補助は、今後、小規模多機能自治の検討を進めるなかで、多様な補助のあり方を検討します。

※小規模多機能自治

目的型組織や地縁型組織等の団体が集まり、地域課題を自ら解決するべく地域運営を行う仕組み

③歳入の確保について

これまで潤沢な税収に恵まれていたことや「防衛補助」を長年にわたり活用してきましたが、今後、利用可能な国・県補助金等の積極的な活用に向けた歳入確保対策に取り組みます。さらに、成長戦略の早期発現による税収の増加や、さらなる資産の有効活用、余剰資産の売却を進めるとともに、新たな事業実施に際しては、企業版ふるさと納税制度などを積極的な活用を検討し、必要となる財源と人材の確保に努めます。

④市民協働の推進や民間活力との連携

地域の課題解決にあたり、行政も市民の皆さんも一緒になって役割と責任を分担して「まちづくり」に取り組む「市民協働のまちづくり」の手法が、これまでも増して必要となります。また、民間活力によるビジネスチャンスや有意義な研究対象として展開されるよう、民間活力の積極的なまちづくりへの参画に向けて行政として行うべき官民連携について支援を行います。

⑤情報発信による財政状況の共有

第 2 期行財政構造改革では、行政サービスや施設の維持管理コストなどに要する市民一人当たりの負担の見える化を行い、市民の皆さんとそれぞれの施策や公共施設のあり方など、見直しに向けて広範囲に議論を進めることで実効性の高いものとしします。

第 1 期行財政構造改革では、事業の費用対効果の検証や公共施設の状況について市民の皆さんと情報を共有し、広範囲な議論につなげることができなかったことも反省点として挙げられます。

財政の豊かさを示す財政力指数は令和 2 年度で 0.99 となり既に本市は豊かな財政状況とは言えません。『健全化判断比率』が低いことから「市の財政は健全」としていますが、これは財政の豊かさを示すものではありません。「裾野市の財政は豊かである」という感覚を払拭することが必要です。今後も独自の事業や県内平均を上回るサービス水準を維持する限り、将来の市民に負担を強いることを市民の皆さんに伝える必要があります。

⑥行政事務の効率化

「最少の経費で最大の効果を挙げる」よう行政事務の効率化に引き続き取り組みます。

(ア)事務の効率性向上について

- ・行政計画の必要性の再検証、類似計画との統合、計画内容の簡素化を進めます。
- ・会議等の資料共有や簡易な決裁は一定の条件下の基で電子化し意思決定の迅速化・効率化を進めます。
- ・外部との協議等のリモート化による効率化及び経費節減を進めます。

(イ)事務分掌の見直し、組織の再編・合理化、管理運営費の縮減について

- ・効率化に向けた事務分掌の見直しと組織再編を行います。
- ・施設の統廃合による人件費を含む管理運営費を縮減します。

(ウ)DXの推進について

- ・戦略的なデータ活用を推進し、DX人材の育成、職員のDXスキル向上を図ります。
- ・自治体情報システムの共通化に向けた業務の見直し、行政手続きのオンライン化に向けて取り組みます。

5. 第2期行財政構造改革の取組について

～事業見直しの6つの視点に基づく方針～

財政非常事態の宣言時における事業見直しの6つの視点に基づく第2期行財政構造改革の方針を定め、令和4年度の予算編成に早期に効果を生じさせるため、短期的な視点の取組となる全ての事業の見直しや経費の削減等に優先的に着手します。

(1)公共施設の在り方の見直し

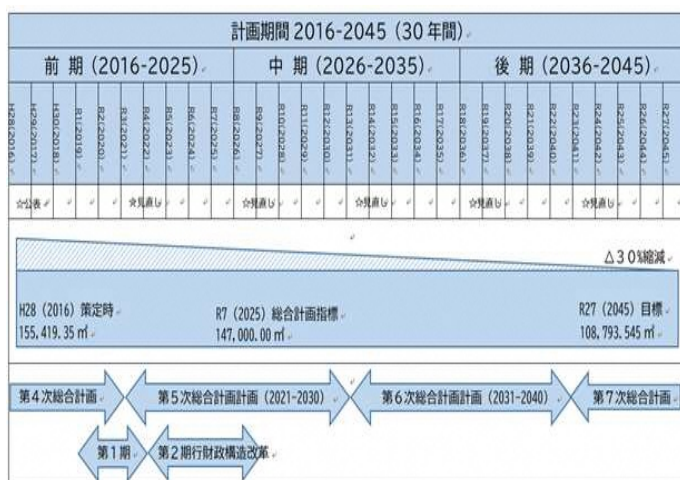
平成28年度策定の「公共施設等総合管理計画」において、将来の維持管理コストの増嵩に対応するため、今後30年間で延べ床面積30%削減を目標としています。【図5-1】

公共施設の統合・休止・廃止、借地の解消は、人口推計等や財政フレームに基づく長期的な視点、及び施設利用者などの関係者へ理解を求めつつ判断を行うことから、中長期に渡る継続的な取り組みが必要になります。今後、計画的且つ具体的に公共施設の縮小を進めるため、令和3年度「公共施設等総合管理計画」の改定において、個別施設計画を策定するための「類型別方針」を定め、毎年の進捗をマネジメントします。

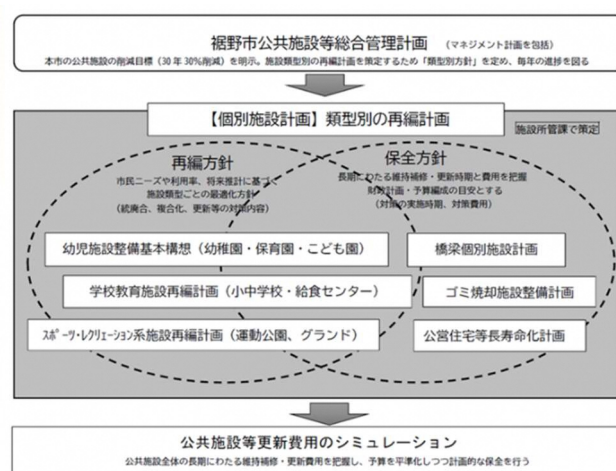
この方針に基づき、各施設所管課において、「幼児施設」、「学校教育施設」、「スポーツ施設」等の類型ごとに「個別施設計画（類型別の再編計画）」を策定します。【図表5-2】

また、公共施設全体の長期にわたる維持補修・更新費用を把握し、予算を平準化しつつ計画的な保全を行うため「公共施設等更新費用のシミュレーション」を作成します。

【図5-1】裾野市公共施設等総合管理計画(30年間)の全体像



【図表5-2】裾野市公共施設等関連計画の全体イメージ



- ①**子育て支援施設**:「裾野市幼児施設整備基本構想(改訂版)」に基づき、サービス基盤の確保を図りつつ、既に示されている「こども園化」、「民営化」および「民間参入」の方針に基づき再構築や具体化を進めます。
- ②**学校教育系施設**:複式学級化や全学年単学級が予測される中、教育的見地からも学校統合の国の方針が示されており、令和4年6月までに「学校教育施設再編基本計画」策定し具体的な取り組みを進めます。併せて学校給食については、学校適正化の方針を踏まえ、中長期的な必要供給量を把握し、自校式から給食センター方式への移行によるコスト縮減など、幅広く検討します。
- ③**文化施設並びにスポーツ施設**:改革取組期間中は改修を抑制するとともに、安全上影響が生ずる場合には機能の一時停止を検討します。市民文化センター、生涯学習センターなど会議室やホールなど類似した機能を有する施設の利用状況を分析し、実態に合わせた縮小や統合を検討します。スポーツ・レクリエーション系施設は、本市の借地全体の44%を占め、今後も財政負担が生ずることが予見されることから、必要性等を検証し、統廃合の方針を定めます。存続させる施設については計画的な借地解消に向けた取り組みに着手します。
- ④**保健・福祉施設**:温泉施設は民間でもサービスの提供が可能であることから、長期的な維持管理・運営コストを検証し、機能を維持したまま民間での運営を検討・協議を行います。
- ⑤**焼却施設**:近隣市町の更新時期に合わせた広域整備や処理委託の検討、耐用寿命を迎えている現行施設の最小限の費用で延命措置などを検討します。
- ⑥**行政系施設**:庁舎機能の集約化による施設の有効利用や床面積の縮減を検討します。

(2) 総人件費の削減について

① 特別職給与の支給額削減

令和3年度中に市長給与10%、副市長・教育長5%の削減を実施します。

② 職員手当の見直しによる支給額削減

(ア) 管理職手当:時限的な削減を実施します。

(イ) 時間外手当:引き続き事務の効率化、業務の平準化により時間外勤務を縮減します。

(ウ) 通勤手当:見直しを検討します。

③ 給与制度全般の見直し:人事院勧告や、社会情勢を踏まえ引き続き見直しを進めます。

④ 組織・執行体制の見直し:組織再編や執行体制を見直し、管理職数の削減を進めます。

⑤ 職員総数の見直し:業務効率化や事業見直し並びに施設の改廃に合わせ、会計年度任用職員を含む職員総数の適正化を進めます。

⑥ 市関係委員会・団体の整理:市の規模に準じた委員数、代替が可能な団体の縮小・廃止を検討します。

(3) 大型公共事業の一時停止や先送り・普通建設事業の総量の抑制

【大型公共事業】

大型公共事業は、今後の裾野市の発展のために不可欠な事業ではありますが、現在の財政状況を考慮し、事業の進捗状況、今後の予定事業費、問題点や必要な経費などから方向性を判断し、第2期行財政構造改革期間中は各年度の事業費の抑制・平準化など、一定の整備計画の見直しを行います。

① JR 御殿場線岩波駅周辺整備事業:企業版ふるさと納税を財源に充てることで、一般会計に拠らず関連事業に取り組みます。

② 裾野駅西土地地区面整理事業:令和4年度以降、5年間の事業費の平準化を図りつつ、事業を推進します。

③ 民生安定施設整備事業(防衛8条事業):修繕サイクル見直しによる計画期間の延長、市費の平準化を図ります。

④ 都市計画道路平松深良線稲荷工区:第2期改革期間中は事業を先送りします。

⑤ 新工業団地の検討:民間活力の導入を検討します。

【普通建設事業】

維持修繕等の市民の安全を確保するために必要な事業は優先して実施しつつ、長寿命化の観点から計画的な維持修繕に努め、必要な経費の縮減・平準化を行います。新規事業や進捗中の事業については、中長期的な視点から整備効果を検証し、選択と集中の観点から事業の優先順位付けを行い、一般財源の抑制を図りつつ、起債についても適正な管理を行い、要な事業を実施することで総量を抑制します。

【下水道事業】

事業化の範囲を示し事業の抑制を図りつつ維持管理コスト等の縮減による経営改善を行い、一般会計からの繰出金の抑制を図ります。

(4) 事業全般の見直し

- ・政策立案は、合理的根拠(エビデンス)に基づき政策目的を明確化し、まちづくりに有効な政策を実施します。
- ・新規事業は、既存事業のスクラップ(廃止)を前提とし、新たな事業への投資を行えるようサンセット(終了)の時期を設定します。
- ・国や県が広域的に一律に行うべき事業について市費で実施している事業は、国、県に実施を要望します。
- ・国、県や他市町との協調事業を含む全ての事業について、「事業見直しの視点」に基づき事業の根拠、目的、投資効果や将来に渡る必要性、独自の上乗せや対象範囲を精査し、サービス水準や今後の方向性を検討し、国、県、他市町に準拠した水準に見直しを行います。
- ・国・県の補助金活用、市民・企業等との協働事業化、民間活力の活用等により事業費を縮減しつつ目的を達成できる場合は、事業の維持・拡充を認めるなど前向きな取組を促します。
- ・特別会計事業においては、各事業内の見直しや経費の節減による繰出金の抑制、事務の効率化による人件費の抑制を図ります。

①**イベントの見直し**: 新型コロナウイルス感染症防止を契機として、市主催のイベントのみならず市内各団体においてもイベントの開催方法の見直しが行われました。ICTの普及により情報発信や啓発の手段が変わりつつある状況を踏まえ、改めてイベントの開催や啓発用品の配布について、目的達成手段として適切か、効率的か、職員人件費を含む費用に対し十分な効果が得られているかなど、検証を行います。

②**使用料、手数料など受益者負担の適正化**: 使用料の適正化に関する基本方針(H31.3)に基づき、引き続き見直しを行います。

(5) 補助金の見直し

- ・各補助団体に繰越金がある場合には返還または減額するなど、適正な金額への見直しを進めます。
- ・長期間継続している補助金、補助率が高いまま維持されている補助金の見直しを進めます。
- ・国等の制度、他市町に準拠した水準や規模への見直しを進めます。
- ・中長期の視点の中で、目的や成果、団体の自立の状況に応じた事業の終了等の検討を行います。
- ・導入当初の目的である公益性が低下している場合は、補助の必要性を再考します。
- ・市民協働を踏まえた上で自主性や権限を拡大させる地域協議会など小規模多機能自治の研究を進め、地区への多様な補助のあり方について検討します。
- ・地区を対象とした補助金のうち、区運営事業などの事業ごとに統合が可能な補助金の検討を進めます。

6. 期間中のまちづくりと成長戦略について

短期間で一般財源の大幅な増加を見込むことは難しい状況ですが、これまで取り組んできた市民の安全、暮らしを支える福祉、公衆衛生など本来市が行うべき政策、セーフティネットとなる政策は確実に実施しつつも、財政調整基金の取り崩しによる財政運営から脱却し、成長戦略を着実に進める必要があります。

(1)「第2期行財政構造改革期間中のまちづくり」について

第5次裾野市総合計画に示す「みんなが誇る 豊かな田園未来都市」の実現に向けて取り組みます。

①「みんなが誇る」まちの実現

「ウーブン・シティとSDCC構想の連携」、「東京2020オリンピックのレガシーとしてサイクリングの聖地化」など、裾野市にしかない「あるもの磨き」に取り組み、世界に誇り得る本市の知名度向上を目指します。

②「豊かな田園未来都市」の実現

「裾野市の特徴を活かした産業づくり」、「多様性を豊かさと感じられる環境づくり」を通じた「豊かな」まち、「豊かな自然環境の保全」、「防災・防犯・教育・高齢者の見守りに大切な共助に必要な温かい地域コミュニティ」づくりを通じた「田園風景」の保全、「SDGsを推進しカーボンニュートラルの実現に貢献」し、「SDCC構想の具現化により課題を解決する未来技術の実証実験都市」としての「豊かな田園未来都市」づくりへの取り組みを進めます。

(2)成長戦略について

①ウーブン・シティと共創する都市

トヨタ自動車株式会社が行う未来技術の実証都市ウーブン・シティと地域との共生を第一に、お互いの発展のために欠かせない存在として認め合いながら、まちづくりを進めます。

②デジタル・クリエイティブな都市

本市は令和2年3月にスノ・デジタル・クリエイティブ・シティ構想(SDCC構想)を策定し、様々な地域課題を解決する「次世代型近未来都市」の形成を目指しています。構想の理念である「市民生活を豊かにし、市民が生きる喜びを実感できるまちの実現」に向けて取り組みを進めます。

③カーボンニュートラルで持続可能な都市

富士山の裾野に広がる豊かな自然に囲まれた良好な住環境を未来の子どもたちに引き継ぐため、本市は令和3年10月に「カーボンニュートラルシティ宣言」を行いました。エネルギーだけでなく、人、モノ、金、資源が循環する「地域循環共生圏」を形成することにより、持続可能な都市の実現を目指します。

7. 推進体制について

(1)行政改革推進本部の設置について

毎年、金額に縛られない見直しを行うことで、持続可能な行財政の確立に向けて、実質単年度収支の均衡を目指します。全庁体制で改革を推進するため、市長をトップとする「行政改革推進本部」において、歳入歳出両面にわたる改革を適切に進捗管理するとともに、大きな改革を俯瞰的に議論し、迅速に意思決定を行います。同時に全庁で情報を共有し、全ての職員が知恵を出し合って取り組みます。

(2)計画の柔軟性・不断の改革継続と広域連携について

自然災害の発生や社会情勢の急激な変化など外部要因による状況の変化が計画の進捗に大きな影響を与える事態となった場合を含め、計画は柔軟に対応できるよう毎年見直しを実施します。

また、役割分担の再確認や提案・要望など、国・県との関係性を強化するとともに、特に公共施設維持整備については、周辺自治体との広域連携も視野に検討を行います。

(3)情報発信について

財政の現状や施設の状況、事業の方向性や進捗などを、広報紙・SNS・映像を使い、グラフや図表などで情報の見える化、比較資料などを活用し、わかりやすい表現で情報を発信します。