

掛川市行財政運営方針及び行財政改革方針

1 方針の策定に当たって

(1) 市長方針

本市は、定住圏構想として、生涯学習運動の提唱、定住圏モデル地区の指定及び新幹線新駅設置をはじめ、農業構造改善事業や農村地域工業等導入事業など、積極的に社会資本整備を進め、人口増、就業構造の多様化、雇用の創出、関連公共投資、民間投資の促進を図り、地域を全国に知らしめ、加えて市民の資産形成、土地利用の高度化を図ってきた。

これらの先輩市民の諸努力により、現在、市の経済成長率（GDP）、市民所得額及び工業出荷額等は、県内有数の実績を示すなど、今日の掛川市の発展があるが、一方で多額の債務残高を抱えるなどの諸課題も生んだ。

この諸課題を解決しながら、豊かな掛川市を後世に引き継いでいくため、昨今の厳しい経済状況を改革の好機として捉え、積極的な行財政改革を進める必要がある。

特に、これまでの行財政運営手法は、人口構成が若く、経済が高い成長を続けることを前提に、提供される公共サービスの量が重視されていた時代に確立されたものであり、経済の低成長、少子高齢化及び市民ニーズの多様化に対応していくためには、行財政の考え方や仕組みを大きく転換する必要がある。

また、都市経営は市民主権の時代であり、行政主体の均一型、統一型のやり方は限界にきていると考えられる。そのため、民間にできることは民間に任せ、多様な主体が公共サービスを支える仕組みを整える必要がある。

これらのことから、行財政改革の推進に当たっては、以上のことを念頭に全市民の参加、理解及び協働のもとで進めていくものとする。

(2) 策定体制等

市長方針をもとに、市長をトップとし全部長で構成される「経営戦略会議」で策定。

◆ 検討経緯

5月20日（木）市長方針示達	6月17日（木）方針案協議
5月23日（日）市長方針の確認	6月21日（月）方針案協議
5月31日（月）方針案協議	6月22日（火）方針案協議
6月14日（月）方針案協議	6月26日（土）方針案協議
6月15日（火）方針案協議	6月28日（月）経営戦略会議了承

(3) 掛川市長期（平成22年度～31年度）財政見通しの策定

掛川市総合計画を基本とした新たなまちづくりの着実な推進を補完するとともに、健全な財政運営を進めるため、長期的な視点に立った収支見通しや目標を示す「掛川市長期財政見通し」を策定した。

この中で、市債残高及び財政指標に係る目標や、人件費、物件費及び投資的経費など毎年度の実施計画策定や予算編成の指針にもなるガイドラインを示した。

設定された目標では、市の債務残高を10年間で100億円削減すること、経常収支比率を80%台に抑えること、将来負担比率を150%程度に抑えることとしており、いずれも弾力的な財政構造の保持、健全な財政運営の継続に必要なものである。

この目標の達成に向けて、中長期的に持続可能な健全な財政運営に努めていく。

(4) 更なる行財政改革の推進

将来に向けて行財政基盤の強化や効率化を図るための合併をはじめ、これまで、債務残高の削減や人件費の抑制などを中心に改革を進めてきた。

債務残高については、平成20年度から21年度において市債残高の削減が約2億円、債務負担行為残高の削減が約13億円となっている。

また、効果の観点から事業を見直すサマーレビューの実施や、平成22年度当初予算編成においては、前年度と比較して、特別職給料や職員給与の見直しによる人件費の削減が約2億円、物件費の見直しによる削減が約9千万円、補助金の見直しによる削減が約2億円と積極的に財政健全化に取り組んでいる。

さらに、社会福祉協議会やシルバー人材センターの再生に向けた検討委員会の発足など新たな取り組みも実施されている。

しかし、市民からみれば、まだまだ前例踏襲的な事業展開やコスト意識が不十分であるなど行政体質上の問題点が指摘されており、この点における改革には課題がある。

従って、今後の行財政改革に当たっては、成長、拡大の時代から低成長、成熟へと社会経済情勢が変化していることを踏まえ、既成の概念や枠組みに捉われることなく、行政サービスの量から質への転換を念頭に、様々な工夫や見直しを行う必要がある。

また、これまでの自己改革による取り組みを第1ステージだとすれば、行財政改革審議会での調査、審議、市民、企業の視点での助言をいただきながら、より効果的でスピード感ある自己改革を進める第2ステージに取り組む必要があると考えられる。

これらを踏まえつつ、財政見通しの策定に当たり設定した目標の達成と自立した市民満足度の高い市政の推進のために、今後の行財政運営及び行財政改革の基本方針を明確にする。

2 行財政運営の基本方針

行政のムリ、ムラ、ムダを省き、先行き不透明な経済情勢の中であっても安定した財政基盤を確保する。

ただし、財政状況の悪化を避けようとするあまり、政策や企画の立案・実施に際して消極的な姿勢に陥ったり、節約や節減だけに目を奪われることなく、将来に過大な負担を残すことがないように注意しながら、市の成長と市民が将来に夢を持てるような施策を実施できるよう機動的かつ弾力的な行財政運営を行う。

3 行財政改革の基本方針

行財政運営の基本方針を具体化させるために、社会経済の状況や市民ニーズに照らして重要度と力の入れ具合などの視点で事務事業を仕分けした上で、各年度における収支の均衡はもちろんのこと、中長期にわたる健全で計画的な行財政運営のために必要な見直しを行う。

◆行財政改革（財政健全化）の目標

- I 弾力的な財政構造の保持、健全な財政運営の継続
- II 総合計画・市長マニフェストの無理のない配置
- III 市の債務残高を10年間で100億円削減すること
- IV 経常収支比率を10年後には83%以下に抑えること
- V 将来負担比率を10年後には130%以下に抑えること

○方針の有効期間

長期財政見通しと同期間の10年間とする。

○見直し時期

3年ごとに、その間の取り組みの検証結果、社会経済情勢の変化及び市政の方針変更などを勘案しながら、見直し項目とその強度を見直すこととする。

なお、社会経済情勢が好転し、税金などが見通し以上に増収となった場合でも、改革の強度は弱めない。

(1)改革の方針1「財源増収のための見直し」

すべての行政サービスは、税を中心とする財源に支えられて初めて可能となることを再認識しつつ、収入の拡大と安定に向けた見直しを行う。

- ① 市税の収納率は約95%であり、平成20年度一般会計決算においては約12億円が収入未済額となっていることから、自主的納付の促進のための納税環境向上と徴収強化を図り、未済額を削減する。
また、国民健康保険事業においては、収支の不均衡から一般会計からの繰出金が大きくなっていることから、収支のバランスを踏まえて適切に税率の見直しを行う。
- ② 長期間見直しが据え置かれている使用料において、受益と負担のバランスが取れているか、事業内容の生活への密着度などの観点から見直しを行う。
- ③ 市有財産を広告媒体として有償提供するなど新たな収入増策を企画立案する。
また、将来に渡り活用する見込みの無い未利用地に係る維持管理の削減や財源確保のためにその処分を進める。

(2)改革の方針2「固定的経費を主とした歳出削減のための見直し」

予算額の約15%を占める人件費や固定化が見受けられる補助金や公共施設管理費などの削減が、支出面での重要な課題となることから、重要度と力の入れ具合、市が担うもの、民間でできるものなどの観点で事務事業の整理を行った上で、思い切ったアウトソーシングを含めてその適正化に向けた見直しを行う。

- ① 責任と役割が大きくなる保健・医療・福祉、消防・救急分野など今後の行政需要に対応可能なように職員定数の適正化を進めるとともに、削減に伴いサービスの低下を招かないように事務事業の委託化、廃止と合わせて職員数を削減し、民間活力の導入による新たな事務事業執行体制を確立しながら、職員をより効率的かつ重点的に配置する。

- ② 職員給与について、厳しい社会経済情勢を踏まえ、時代に即した給与体系になっているか、職員の動機付けを高める仕組みになっているかどうかの観点から見直しを行う。
- ③ 補助金は、歳出硬直化の原因のひとつであることから、補助金額の大小に関わらず一定の割合を削減しつつ、特に団体運営補助に係る部分の見直しを行う。
- ④ 多くの公共施設が存在していることや老朽化の進行により、維持管理費が政策的経費を圧迫していることが課題であることから、維持管理経費の見直しを行うとともに、市民の生活圏の広域化を踏まえ、類似の機能を有する施設、利用状況が低下している施設、今後の投資について市民の理解が得られない施設及び民間類似施設で同様のサービスが受けられる施設などについて見直しを行う。
- ⑤ 重複する事務事業を本庁と支所で実施していることから、身近な市民サービスを低下させない機能継続を前提として支所機能の見直しを行う。
- ⑥ 外郭団体のうち特に第三セクターについて、経営状況が著しく悪化している場合は、将来の市の財政に影響を及ぼすことが予想されることから、当該セクターに期待されていた役割や今後、現状のまま経営を継続した場合の財政負担などを考慮し、最適なあり方を検討する。
- ⑦ 大型プロジェクト事業などについては、その大きな投資額による他事業へのしわ寄せや後年度における維持管理経費等の財政負担の増が心配されることから、市民視点など多角的な視点で事業計画や事業実施年度の見直しを行う。
- ⑧ 地方財政構造の改革や経済状況の不安定化により、収入財源における市債への依存度が強まる傾向にあるが、事後の返済に際して過度な負担増とならないように、その発行について抑制に努めながら、債務残高の縮小を進める。
- ⑨ 厳しい財政状況における受益者負担の見直しや事務事業の縮小などの行財政改革の取り組みを市民に理解してもらうことが重要であることから、本市の財政状況や行財政改革の進捗状況を、市民の関心や考え方に即して分かりやすく伝える。

(3)改革の方針3「希望がみえるまちの実現に向けた施策の実施」

地元の企業の活性化と地域経済の成長が、将来的な本市の財政健全化、引いては豊かなまちづくりに繋がることから、企業成長に有利な施策の検討を行う。

また、市民が豊かな暮らしと将来に夢を持てる施策の実施により、人口の増加及び定住化を進めるとともに、行政の生産性を向上させる。

- ① 企業の事業拡大や新分野進出、起業を促す観点から、「産業立地奨励補助金」の新設のほか制度の新設、見直しを行う。
- ② 民間事業者などの事業参画機会の拡大や雇用の創出を図る観点から、市が直接実施しなければならない事務事業を除き、委託化・民営化を積極的に進める。
- ③ 富士山静岡空港や新東名高速道路など、新しいインフラを活用して、掛川製品の宣伝力の強化や販路拡大を促すとともに、生産者、商工業者の繋がりを強めて、新商品

開発や既存商品の販売力強化を支援する。

- ④ 情報化社会に対応するITインフラの未整備地区の存在が、企業活動、市民生活の増進に支障があることから、人・物・資金に加え情報の瞬時の伝達に必要なインフラ整備を進める。
- ⑤ 三つの日本一「健康医療、環境、市民活動」を具体化する効果的事業の企画立案、実施により、本市を「買いのまち」、「住んで良し、豊かに暮らせるまち」にする。
また、様々な公共的課題に対して、行政のみが対応していくことは非合理・困難であり、多様な主体による自主的・自律的な取り組みが行われるよう、地域自治組織や市民活動団体の育成、支援及び協働を進める。
- ⑥ 成長戦略を効果的に実施するためには、行政の生産性を向上させることが必要であることから、適時性、効果性及び効率性の観点から行財政運営の仕組みを見直すとともに職員の能力向上を図る。

4 見直しの優先順位と目標

改革の方針に従い、見直しの優先順位と目標は次のとおりとする。

※下記項目の順番は、優先度が高いものから記載。

(1) 市債務残高の縮小

①削減の目標

22年度末見込み 871億3,600万円
⇒ 31年度末目標 732億3,500万円 減△139億100万円

②財政健全化基金への積立

- ・23～26年度まで各年度4億円を積立

22年度末(350万円)

⇒24年度末(8億350万円) ⇒ 26年度末(8億350万円)

※25年度に開発公社損失補填のために8億円を取り崩し

27年度に繰上償還のために8億円を取り崩し

③財政調整基金への積立

- ・27～31年度まで各年度4億円を積立

22年度末(5億200万円) ⇒ 31年度末(25億200万円)

④病院建設基金の積立

事業年度に合わせた計画的な財源確保

- ・病院建設基金の積立 22～24年度まで各年度3億円を積立

既積立額6億円とあわせ、23～25年度に15億円を取り崩し

⑤市債借入額の抑制

22～31年度の市債元金償還総見込み額432億7,828万円に対し、市債借り入れの総額を329億5,820万円に抑え、103億2,008万円の市債残高を削減。

(2) 事務事業の委託化、廃止と合わせた行政職員数の削減

①削減目標

- ・定員管理適正化計画⇒17～26年度の10年間で、行政職員を128人削減

○これまでの実績

17年度：924人 ⇒ 22年度：828人（達成率75%）
減△96人（削減額約5億9,328万円）

○今後の削減

27年度までに、32人を削減。（削減額1億9,776万円）

- ### ② 重要度と力の入れ具合、市が担うもの、民間でもできるものなどの観点で事務事業の仕分けを行い、縮小、廃止、民営化及び民間委託が可能な業務の洗い出しと実施。

※例 掛川区域の小学校給食調理場をセンター化した場合の効果

職員削減数 正規 19人（削減額1億1,742万円）
非常勤27人（ 〃 5,106万円）

- ### ③時間外勤務時間は、事務改善を進め、21年度実績を下回るように取り組む。

○これまでの実績（行政職）

（20年度） 122,437時間 2億7,593万円
（1人当たり 179時間 40万円）
（21年度） 106,522時間 2億4,996万円
（1人当たり 159時間 37万円）
差し引き 減△15,915時間 減△2,597万円

- ### ④人事考課制度に基づく勤務評定の勤勉手当への反映 （現在、昇給に関して実施中。）

(3) 公共施設の維持管理費の見直し

①平成21年度決算見込み額

- ・観光施設（健康ふれあい館） 1億 616万円
- ・歴史文化施設（掛川城ほか5施設） 2億9,828万円
- ・スポーツ施設（さんりーなほか11施設） 3億4,124万円
- 合計 7億4,568万円

②削減目標

- ・財政見通しによる計画 毎年度1%減（10年間で8.7%減）
22年度 7億2,699万円
⇒ 23年度 7億1,972万円 減△727万円（10年間で6,287万円）
- ・施設の利用状況や老朽化の状況などから、施設の機能分担や統廃合を検討するとともに、施設ごとに利用率向上のための戦略を検討。

(4)支所機能の見直し

◇検討項目

- ・ 身近な市民サービスを低下させない機能（自治会、住民記録・証明・福祉相談など）の継続を前提として、地域健康医療支援センター計画との整合を図りつつ、市民視点であるべき機能の洗い出しと支所の将来計画を策定。
- ・ 支所機能の向上や専門性の発揮のために、窓口業務を中心に本庁付け職員を配置するなど組織機構を見直し。

(5)大型プロジェクト事業等のあり方検討

①長期財政見通しに計上した大型プロジェクト事業

- ・ 駅前東街区再開発事業（22～24年度）総事業費16億1,000万円
（総事業費のうち、一般財源3億2,040万円）
- ・ 南北道路整備事業（22～31年度）総事業費65億1,469万円
（総事業費のうち、地方債46億7,470万円 一般財源11億2,499万円）
- ・ 新病院建設関連道路事業（22～28年度）総事業費23億4,600万円
（総事業費のうち、一般財源8億9,600万円）
- ・ 大東体育館耐震化事業（23～24年度）〃 7億2,000万円
（総事業費のうち、地方債1億2,520万円 一般財源6,180万円）
- ・ 中央消防署整備事業（24～27年度）〃 15億3,730万円
（総事業費のうち、地方債13億1,220万円 一般財源2億2,510万円）

合計 総事業費127億2,799万円
（うち、地方債61億1,210万円 一般財源26億2,829万円）

②検討項目

大型プロジェクト事業の実施年度においては、その他の単独建設事業への投資規模は、平成22年度当初予算額と比較して縮小せざるを得ない。

従って、大型プロジェクト事業と通常事業への投資量などのバランスを検討し、事業計画や実施年度の見直しを行う。

また、公共下水道事業など他の事務事業で財政運営上に影響があると考えられるものについても検討を行う。

※大規模プロジェクト事業を実施した場合の、各年度における単独建設事業費の22年度当初予算額に対する割合

23年度（25.1%）	24年度（31.2%）	25年度（67.8%）
26年度（72.9%）	27年度（71.3%）	28年度（88.2%）
29年度（88.8%）	30年度（97.4%）	31年度（94.3%）

(6)外郭団体のうち、第三セクターの見直し

経営状況が著しく悪化している第三セクターについて、優先順位をつけて見直しを行う。
なお、(株)東遠青果流通センターについては、大規模、広域施設という当初の役割は終わったと判断し、会社解散を検討する。

①当期利益が赤字の会社（21年度決算）

- ・(株)東遠水産物流通センター △28万円（本市出資比率51.2%）
- ・(株)緑茶人間科学研究所 △330万円（〃 41.8%）
- ・(株)大東マリーナ △244万円（〃 74.2%）

②補助金・交付金を受けている会社（21年度決算）

- ・(株)東遠青果流通センター 428万円（本市出資比率48.1%）
（補助金を差引くと当期利益は△400万円）
- ・天竜浜名湖鉄道(株) 3億8,236万円（本市負担分3,891万円）
（補助金を差引くと当期利益は△3億7,701万円）
- ・(株)これっしかどころ 800万円（本市出資比率66.2%）
（管理委託経費分）

③検討項目

- ・当該セクターに期待されていた役割と今後の方針。
- ・今後の経営の見通しなどの分析。
- ・現状のまま経営を継続した場合の将来にわたる市負担の状況。
- ・会社が策定する黒字化戦略。

(7)政策目的に照らした補助金の見直し

①検討項目

- ・一定割合を削減しつつ、重要度と力の入れ具合などの観点で補助金の仕分けを行い、社会経済情勢の変化に照らして、金額の大小を問わず見直しを検討。
団体運営費補助金は、特に事務局経費などを見直し。

②削減目標

- ・財政見通しによる計画 毎年度1%減（10年間で8.7%減）
※補助費等のうちその他に対するもの
22年度 18億9,682万円
⇒ 23年度 18億7,786万円 減△1,896万円
（10年間で1億6,404万円）

次の事項は、優先順位に関係なく着実に取り組む。

(8)市税の増収

①市税収納率の向上

- ・ 22年度については、当初予算で想定された市税収入未済額28億4,000万円（国民健康保険税を含む）を、決算では24億8,000万円以下とする。
- ・ 長期に渡り差し押さえたまま換価しない財産を生じさせないための手段を実行。
- ・ 全事業所の特別徴収義務者指定を行い、市民税の収納率向上を図る。

②課税客体の正確な把握

- ・ 償却資産申告漏れ調査（法人決算書等税務署調査及び現地調査）などを実施。
- ・ 土地の現況と登記内容を整合させるため、地籍調査事業の更なる推進。

③国民健康保険税率の見直し

- ・ 収支のバランスが取れるよう税率を検討。

(9)未利用地の処分

数値目標

- ・ 処分可能な普通財産17,948㎡を売却。（約1億1,900万円の収入）

(10)行政の生産性向上

各業務の成果情報を、予算書・決算書に掲載し、予算・監査・決算審議などに合わせて公開され、市民レベルで議論されるようにするために必要な整備を行う。

- ① 実効性の高い計画の立案、進行管理を可能とするための見直し。
- ② 業務の取捨選択やランク付けを行う「事務事業の見直し」を一步進め、業務の実施成果を把握することに重きを置いた「評価」の手法を検討。
- ③ 方針管理がきちんとされる組織機構、運営方法の工夫。
- ④ 財務会計の更新にあわせ、評価結果を予算査定の判断材料とできるシステムの検討。
- ⑤ 研修制度のほか、職員の意識改革、企画立案及び実行能力向上を図るため、職務挑戦制度の実施。
- ⑥ 上記を合わせ、行政の仕事を予算と人員といった投入資源でなく、業務の目的と達成度で管理する経営システム（PDCAサイクル）を確立。

5 取り組み時期等

(1) 目標（指標等）

区 分	H 2 2	H 2 6	H 3 1	備 考
1 将来負担額	8 7 1 億円	8 8 0 億円	7 3 2 億円	
2 経常収支比率	8 9 . 1 %	8 5 %以下	8 3 %以下	
3 将来負担比率	1 5 2 . 2 %	1 6 5 %以下	1 3 0 %以下	

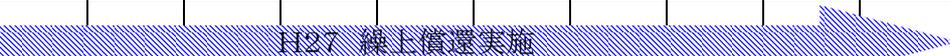
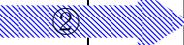
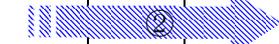
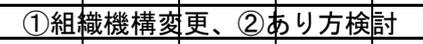
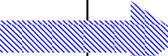
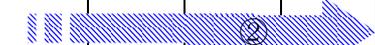
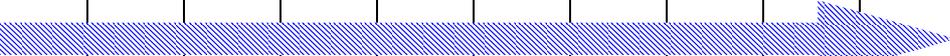
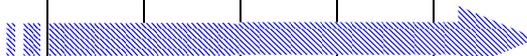
(2) 目標（削減額）

(単位：千円)

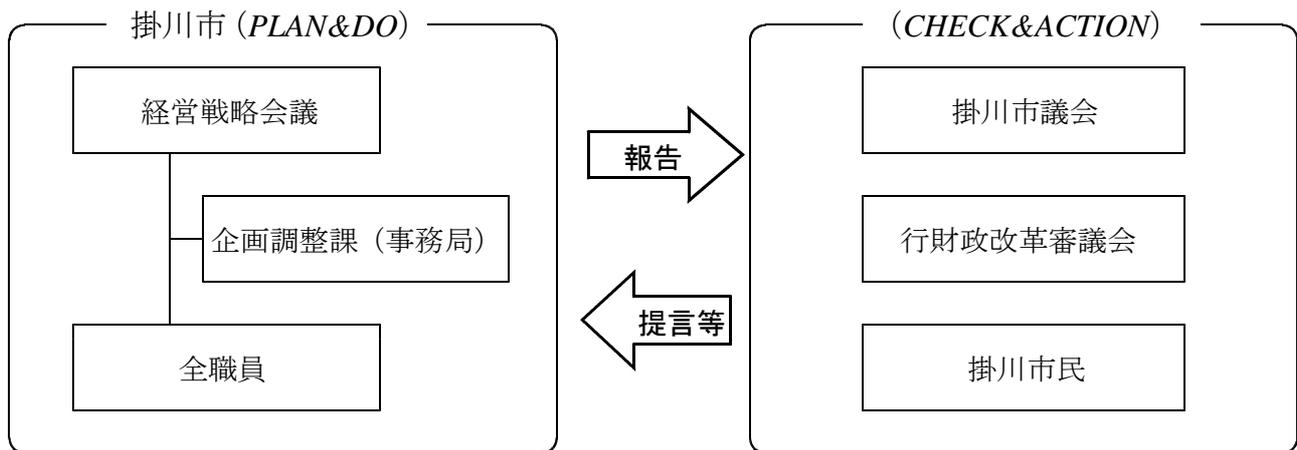
区 分	H 2 2	H 2 6		H 3 1		備 考
	予算額	目標額	削減目標額	目標額	削減目標額	
1 職員給与	4,470,535	4,322,143	△ 149,000	4,247,947	△ 223,000	
2 物件費	6,933,765	6,660,547	△ 274,000	6,334,114	△ 600,000	
3 補助費等（その他分）	1,896,824	1,822,082	△ 75,000	1,732,781	△ 165,000	
4 普通建設事業費	5,437,429	7,006,313	1,569,000	4,771,033	△ 667,000	
5 公債費	5,553,235	5,347,622	△ 206,000	4,807,593	△ 746,000	

※削減額は、対H 2 2 の額

(3) 取り組み時期

区 分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
○事務事業の仕分け		重要度と力の入れ具合、委託化等の可能性から整理								
1 市債務残高の縮小	 H27 繰上償還実施									
2 行政職員数の削減	 H22～31 行政職員36人削減(累計132人削減)									
3 施設維持管理費の見直し	 ①	 ②	 ①コスト削減策立案、②機能分担検討							
4 支所機能の見直し	 ①	 ②	 ①組織機構変更、②あり方検討							
5 大型事業等のあり方検討										
6 第三セクターの見直し	 ①	 ②	 ①一部検討、②他赤字セクター検討							
7 補助金の見直し										
8 市税の増収										
9 未利用地の処分										
10 行政の生産性向上										

6 推進体制



7 行財政改革審議会に対応を期待する事項

(1) 市が自ら行う見直し結果について、

- ① 鋭いコスト感覚、成長を促す観点に基づいた課題の指摘。
- ② 見直しの視点、方向性、新しい視点・発想の提案。

(2) 独自の調査・審議事項について

市の事業計画や見直し案について、市とは違う視点で議論することで、より適切な事業計画の立案、見直しを行い、事業実施の効果を向上させる。

① 公共施設（特にスポーツ施設）及び支所機能の見直し

- ・ 施設の機能分担などの検討や利用率向上のための戦略
- ・ 市民視点で支所にあるべき機能の洗い出し

② 大規模プロジェクト事業のあり方検討（新病院建設関連を除く）

- ・ 実施効果が高く、無理のない事業計画の立案、見直し