

次期行財政改革大綱の策定方針

1. 策定の目的

(1) これまでの取組と成果

➤ 第一次行財政改革大綱（平成 17 年～平成 26 年）

平成 17 年 3 月の市町村合併後の大きな課題は「サービス水準の統一」、「職員数の適正化」、「施設、事業の整理・統合」であった。これらの課題に対応するため、職員 400 人削減など「量」の見直しを中心とした徹底した合理化を進め、10 年間で累積 316 億円相当の効果を上げた。この効果を地方債残高の削減などの財政健全化、小学 6 年までの医療費の無償化、産業振興（Ruby City プロジェクト）など特色あるまちづくり施策として進めた。

➤ 第二次行財政改革大綱（平成 27 年～平成 31 年）

人口減少と少子化・高齢化の進展による社会保障費の増加、公共施設の老朽化に伴う維持管理経費の増加、市民ニーズの多様化、合併特例措置の終了による地方交付税の減少といった課題に対応し、将来にわたり持続可能な自治体経営の確立を目指し、これまでの「量」中心の見直しから、「共創」の手法を取り入れた「質」を高める取組を進めている。

また、平成 28 年 3 月に「松江市公共施設適正化計画」を策定し、将来を担う若い世代に大きな財政負担を先送りしないため、平成 28 年度から公共施設第 1 期計画に基づく公共施設適正化による将来負担の抑制を進めている。

平成 29 年度までの 3 年間で、約 41 億円の累積効果額を生み出し、更なる地方債残高の削減と財政健全化指標の改善を図っている。

➤ 市町村合併後 13 年間の総括・・・資料 3-1、3-2 を参照

少子化・高齢化の進展により年々増加する社会保障費への対応や地方交付税の段階的な削減といった厳しい財政状況の中で、地方債残高の削減や基金残高の確保を図りながら、小学 6 年生までの子ども医療費無料化など市民ニーズに対応した先駆的な施策を実施できたのは、行財政改革の取組の成果である。

・ 地方債残高の削減（市債の発行抑制と積極的な繰上償還）

（平成 17 年度 1,564 億円 → 平成 29 年度 1,158 億円）

・ 財政健全化指標の改善

実質公債費比率 9.1 ポイント改善（ピーク平成 18 年度 23.7% → 平成 29 年度 14.6%）

将来負担比率 113 ポイント改善（平成 19 年度 221.8% → 平成 29 年度 108.8%）

(2) 本市を取り巻く情勢と行財政改革の必要性

本市は、平成 30 年 4 月に中核市としてスタートを切り、一歩進んだ市民サービスを提供していくことが求められている。また、本格化する人口減少に対応し、地方創生、総合戦略に取り組み「選ばれるまち松江」を実現していくことが急務である。

《厳しい財政状況》

財政的には、本格的な少子化・高齢化の進行に伴う医療・福祉などの社会保障費の増加や公共施設の老朽化に伴う維持管理経費の増加に加え、地方交付税の合併算定替の段階的縮小などの影響、さらに生産年齢人口の減少による市税等の収入の落ち込みが見込まれ、引き続き厳しい財政状況が続くことが予想される。

《市民ニーズの多様化への対応》

今日、行政に求められる市民のニーズは、ますます多様化し、新たな業務サービスや質の高い市民サービスが求められている。

様々な市民ニーズがあるなか、松江市が将来にわたって活力を維持し続けていくために「真に必要な施策は何かを選択」していくことが重要になる。

既存事業についても、時代の変化に対応し、現段階において「本当に必要かどうか」、「費用対効果があるかどうか」を事業実施に至る経緯やしがらみにとらわれず、抜本的に改革していかななくてはならない。

《公共施設の適正化》

公共施設についても、必要な機能を見極め、次世代を担う子どもたちに大きな財政的負担を残すことがないように、公共施設の適正化は先送りできない重要な取組である。

《ICT技術の活用》

近年、ICT（AI、RPAなど）、キャッシュレス決済などの技術が飛躍的に発展し、これらの技術を市民の利便性の向上や業務の効率化に活用することが求められている。

《更なる行財政改革》

このような社会情勢の変化や厳しい財政状況の見通しに的確に対応していくため、次期行財政改革大綱は、新たな視点を取り入れた基本方針を掲げ、更なる行財政改革を断行しなければならない。

2. 次期行財政改革大綱の基本方針と改革の視点

(1) 目指す姿

「中核市松江の一步進んだ“行財政運営の確立”」

(2) 基本方針の概要・・・資料4（イメージ図）を参照

① 市民サービスの「質」の向上・・・《市民が満足する》

市民ニーズが多様化していくなか、全ての公共サービスを行政が担うという概念から脱却し、市民と共に考え、選択し、市民と行政が手を取り合ってきめ細かな公共サービスを提供していく「共創」の精神が求められる。そのため、積極的な情報公開・発信により市政への市民参画を促し、必要とされる公共サービスを市民と共に創り上げるよう取り組む。

そして、「協働」の考え方により、市が本来担うべき役割の重点化を行うとともに、最新のICT技術も取り入れてサービスの質と利便性の向上を図り、市民が満足できるサービスの提供を目指す。

② 持続可能な財政基盤の確立・・・《市民が安心できる》

今後も厳しい財政状況が予想される中、必要な行政サービスを将来にわたって安定的に提供していくためには、更なる財政の健全化を進め、市民が安心できる財政基盤を確立していかなければならない。

そのためには、一層の歳出削減と将来負担の抑制を図る必要がある。特に、公共施設については、毎年の維持経費と将来の改修経費を圧縮するため、その適正化を着実に推進していく。

また、市税等の徴収体制の強化や新たな財源の確保に努め歳入を確保していく。

③ 最大の効果を生み出す行政運営の実現・・・《市民から信頼される》

施策の実施におけるPDCAサイクルの強化を図り、不断の見直しにより、真に必要な施策に絞って、効率的・効果的に推進していく。そして、生み出した財源を総合戦略に掲げる主要施策に生かしていくというスクラップ&ビルドのサイクルを確立していく。

また、事務事業の実施に当たり業務プロセスの見直しを行い、定型業務の民間委託やICTを活用した業務の効率化を進めていく。

経営資源である人財としての職員については、人財育成基本方針に基づき、資質と意識を高め、業務効率を向上させるとともに、市民から信頼されるよう育成していく。

(3) 改革の視点（取組項目）・・・資料5（体系図）を参照

- 3つの基本方針の中に16の改革の視点を設定し、各部局が主体的に個別・具体的な取組を推進していく。

3. 実施計画の策定と実行

- 3つの基本方針と改革の視点に基づき、個別・具体的な取組をまとめた実施計画を策定し、全部局を挙げて実行する。
- 各実施計画項目は、目標とする効果や年次計画を明確化する。
 - (1) 効果については、削減効果額で示すことを原則とする。ただし、金額で表すことができないものは、数値目標その他の成果目標を設定する。
 - (2) 次に掲げる財政の健全化に関する指標を、全体の効果を測る指標とする。
 - ・ 地方債残高
 - ・ 基金残高（財政調整基金、減債基金）
 - ・ 財政健全化指標（実質公債費比率、将来負担比率）

4. 次期行財政改革大綱及び実施計画の計画期間

- 大綱及び実施計画の計画期間は、令和2年度から令和6年度までの5か年度とする。
- 時代の変化に的確に対応していくため、大幅な制度改正や社会経済情勢等の変化が生じた場合や松江市総合計画や中期財政見通し等との整合性を図る必要が生じた場合は、必要な見直しを行う。

5. 推進体制

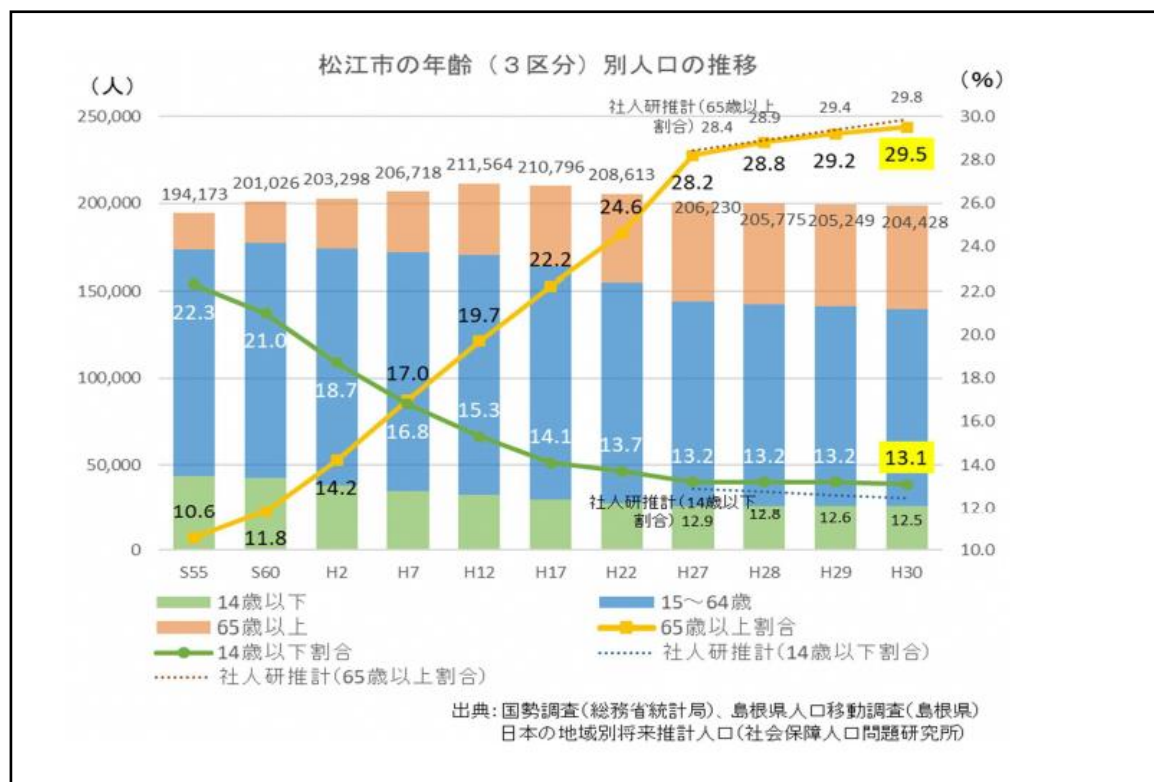
- 内部組織として市長を本部長とする松江市行財政改革推進本部を設置し、各部局の課題の調整や情報の共有を図りながら、全部局を挙げて推進する。
- 市民及び有識者で構成する外部委員会として松江市行財政改革推進委員会を設置し、市民の視点や専門的見地を取り込んだ見直しを図っていく。

【参考資料】

(1) 人口減少と少子化・高齢化の進展

➤ 松江市の人口と年齢構成の推移

- ・平成 30 年 10 月 1 日時点の市内総人口は 204,428 人となり、人口ビジョンにおいて同時点の目標としていた 203,454 人と社会保障人口問題研究所の将来推計値 201,309 人と比べ、いずれもやや上回って推移している。
- ・年齢構成については、平成 30 年 10 月 1 日時点では 65 歳以上の高齢者の実数・比率とも上昇し、高齢化率は 29.5%（平成 22 年国勢調査比+4.9%）であり、逆に 14 歳未満の年少人口は実数・比率ともに減少し、年少者人口の割合は 13.1%（平成 22 年国勢調査比-0.6%）となっている。
- ・自然動態については、自然減の状態が進んでいる。島根県人口移動調査によると、平成 28 年は自然減 495 人（出生 1,766 人、死亡 2,261 人）、平成 29 年は自然減 740 人（出生 1,676 人、死亡 2,416 人）、平成 30 年は自然減 850 人（出生 1,576 人、死亡 2,426 人）となった。死亡数は、高齢化が進んでいることから増加傾向にある。出生数は、出産適齢期にある女性人口の減少や未婚化・晩婚化等により低いまま推移しており、将来の出生目安となる婚姻届や妊娠届の件数も伸び悩んでいることから、自然減の傾向は今後も続くと思われる。
- ・社会動態については、平成 14 年頃から続いていた社会減の傾向から、平成 27 年以降は社会増に転じている。（平成 27 年 40 人増、平成 28 年 214 人増、平成 29 年 29 人増）

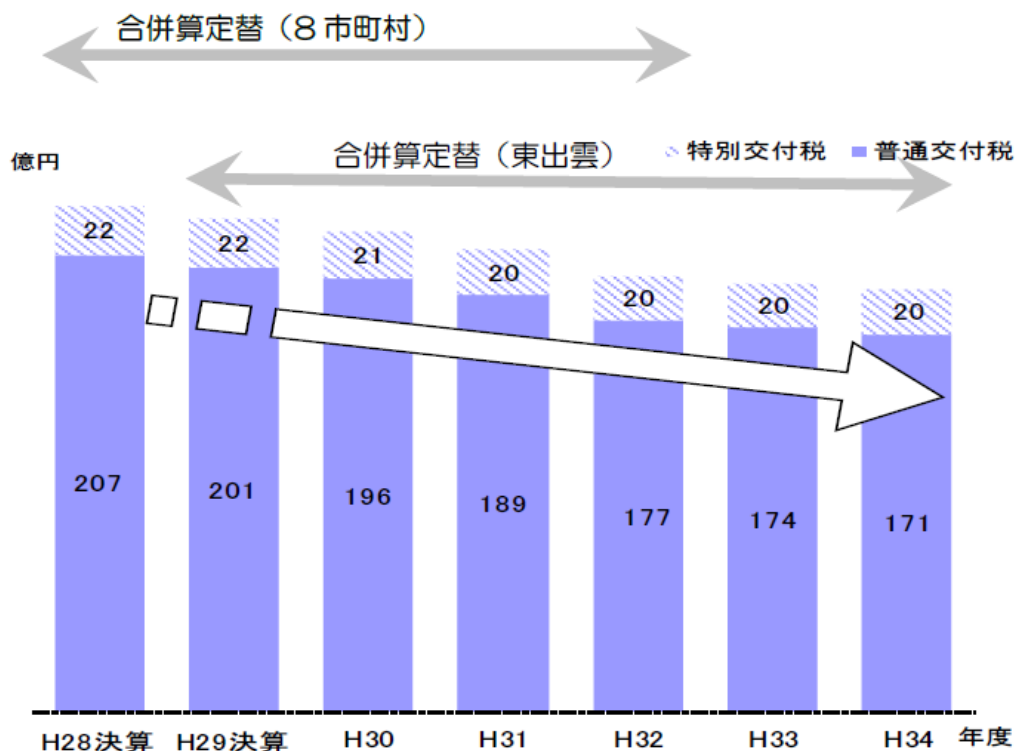


(2) 中期財政見通し

➤ 地方交付税の合併算定替の段階的縮小

- ・平成 30 年 10 月に策定した中期財政見通しでは、地方交付税の合併算定替が平成 27 年度から段階的に縮小され、合併特例措置が終了する令和 4 年度に向け減少することが見込まれる。

～合併算定替えの縮減による地方交付税の減少～



(単位: 億円)

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
1本算定による交付税影響額(見直し前)	—	▲ 56.3	▲ 56.1	▲ 56.8	▲ 54.7	▲ 57.0	▲ 57.0	▲ 57.0	▲ 57.0
算定替による交付税影響額(見直し前) ...①	—	▲ 17.7	▲ 32.8	▲ 41.8	▲ 50.7	▲ 54.6	▲ 57.0	▲ 57.0	▲ 57.0
合併により新たに生じた追加需要額 ...②	5.9	14.0	24.0	28.7	32.2	33.7	34.6	34.6	34.6
算定替による交付税影響額(見直し後) ①+②	—	▲ 3.7	▲ 8.8	▲ 13.1	▲ 18.5	▲ 20.9	▲ 22.4	▲ 22.4	▲ 22.4

（３）公共施設適正化の推進

➤ 背景

市町村合併前の自治体は、高度経済成長以降に多くの公共施設を整備してきた。今後、これらの施設の老朽化が進み、従来の考え方で施設の維持、改修、更新をするには、多額の費用が必要なことから困難である。

➤ 公共施設の適正化

公共施設の適正化とは、市が保有する多種多様な公共施設を将来にわたり持続可能な量と質へと転換をする取り組みである。市民や地域にとって必要な機能を見極め、将来を担う次の世代に大きな財政負担を先送りしないためにも、公共施設の適正化を先延ばしにしないことが重要である。

➤ 松江市公共施設適正化計画

平成 28 年 3 月に今後 30 年間の実施計画となる「松江市公共施設適正化計画」を策定するとともに、平成 28 年度から 5 年間（第 1 期計画）で適正化に取り組む具体的な個別計画を策定し取り組んでいる。

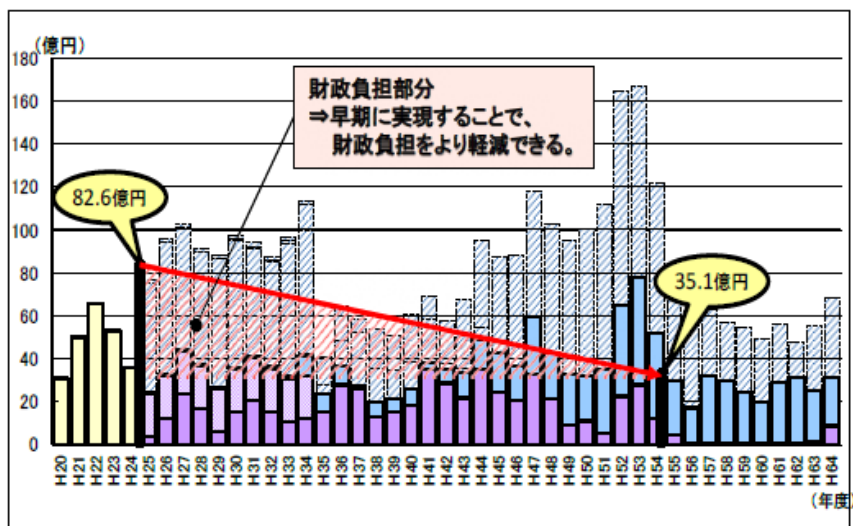
➤ これまでの適正化の状況

現在、計画の随時ローリングにより第 1 期計画の対象施設を 103 施設まで拡大し、30 年後の目標達成に向け積極的に取り組みを進めている。

第 1 期計画の対象施設は当初 76 施設であったが、随時ローリングを行い、年を追う毎に対象施設を 90 施設、103 施設と拡大をしているところである。そのうち、適正化を実施したものが平成 30.7 月現在で 54 施設、進捗率 52%と順調に進んでいる。

<進捗状況（H30.7 月現在）>

- ・適正化実施済み 54 施設（進捗率 52%） ※1 期計画（5 年間）対象施設 103 施設
 - ・更新経費 3.4 億円／年の減（進捗率 7.2%） ※30 年間の目標値 82.6 億円／年 ⇒ 35.1 億円／年
 - ・延床面積 3.0 万㎡の減（進捗率 8.1%） ※30 年間の目標値 88.4 万㎡ ⇒ 51.2 万㎡
 - ・運営経費 11,600 万円の減（うち、平成 29 年度適正化実施分は 5,600 万円）
- ※ただし、運営経費の実質的な効果は適正化の翌年度（平成 30 年度）から発生する。



(4) 職員数の適正管理

- 令和2年度から非正規職員の大きな制度改革である「会計年度任用職員制度」が始まり、今後、65歳までの段階的な定年延長も見込まれるため、正規・非正規職員両方の適正化に向け、「松江市定員管理計画（平成31年3月）」を策定した。

新たに対応すべき行政課題や更なる権限移譲に対しては、的確に必要な職員配置を行いながら、一方では、不断に事務事業の見直し・廃止や事務の効率化などに取り組み、適正な定員を維持していく必要がある。

