

案

第3次松江市行財政改革大綱

(計画期間:令和2年度～令和6年度)

令和 2 年 月

松江市

《目次》

1	策定の目的	1
(1)	これまでの取組と成果	1
(2)	本市を取り巻く情勢と行財政改革の必要性	2
2	第3次行財政改革大綱の基本方針と改革の視点	3
(1)	目指す姿	3
(2)	基本方針の概要	3
①	市民サービスの「質」の向上	3
②	持続可能な財政基盤の確立	3
③	最大の効果を生み出す行政運営の実現	3
(3)	改革の視点（取組項目）	5
3	実施計画の策定と実行	6
4	第3次行財政改革大綱及び実施計画の計画期間	6
5	推進体制	6
6	参考資料	7
	・ 資料1：14年間の行財政改革の成果	7
	・ 資料2：人口減少と少子化・高齢化の進展	11
	・ 資料3：中期財政見通し	12
	・ 資料4：公共施設適正化の推進	13
	・ 資料5：職員数の適正管理	14

1. 策定の目的

(1) これまでの取組と成果

➤ 第1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年生までの子ども医療費無償化、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2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30年度までの4年間で、約68億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14年間の総括・・・資料1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償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30年度 1,113億円）

・財政健全化指標の改善

実質公債費比率 9.8ポイント改善（ピーク平成18年度 23.7% → 平成30年度 13.9%）

将来負担比率 131ポイント改善（平成19年度 221.8% → 平成30年度 90.8%）

(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、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. 第3次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

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と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。

第3次行財政改革大綱の位置づけと3つの基本方針

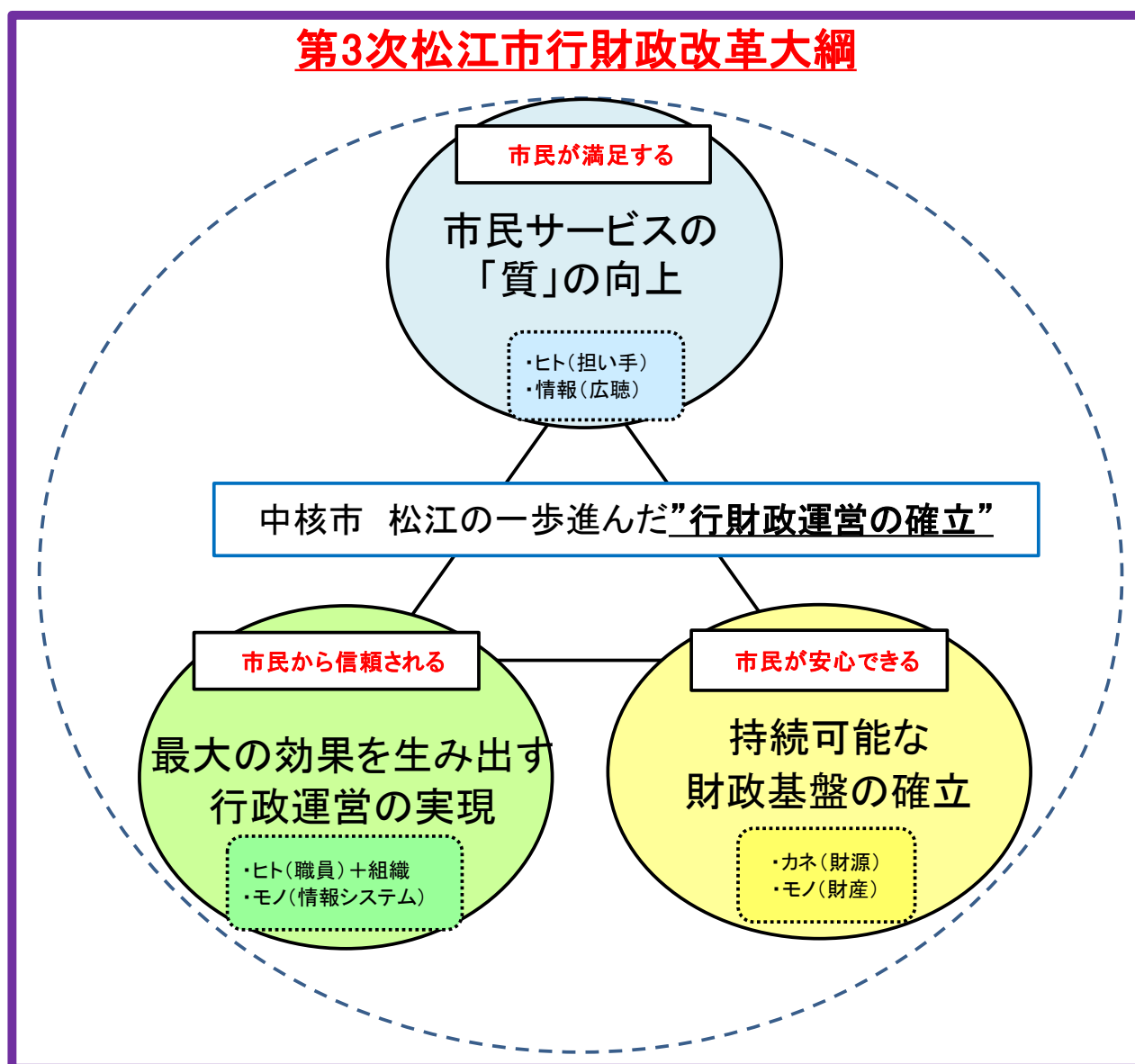
松江市総合計画及び総合戦略

将来像

「選ばれるまち松江」の実現

徹底した行財政改革の取組

第3次松江市行財政改革大綱



（３）改革の視点（取組項目）

- ３つの基本方針の中に 16 の改革の視点を設定し、別に定める実施計画では、各部局が主体的に個別・具体的な取組内容や年次計画を示し、全部局を挙げて推進していく。

大綱			実施計画
目指す姿	基本方針	取組項目(改革の視点)	要素項目
中核市松江の 一歩進んだ” 行財政運営の 確立”	① 市民サービスの「質」の 向上	(1) 担い手育成と共創・協働の推進	各 取 組 項 目 ご と に 個 別 ・ 具 体 的 な 実 施 項 目 を 設 定
		(2) 分かりやすい情報発信による開かれた市政の推進	
		(3) ICTを活用した市民の利便性の向上	
		(4) 市民満足度を高める窓口機能の拡充に向けた検討	
	② 持続可能な 財政基盤の 確立	(1) 市税等の収納率の向上と適正な債権管理の推進	
		(2) 新たな財源を含めた歳入の確保	
		(3) 地方債残高の縮減及び公債費の抑制	
		(4) 公共施設・インフラの適正化と未利用財産の処分・利活用	
		(5) 公営企業の健全経営・民営化	
		(6) 外郭団体の見直し	
	③ 最大の効果 を生み出す 行政運営の 実現	(1) 事業のあり方・やり方の抜本的な見直し	
		(2) アウトソーシングの推進	
		(3) 内部事務の集約と執行の効率化	
		(4) 働きやすい環境づくり	
		(5) 職員の人財育成による資質と意識の向上	
		(6) 定員管理と組織の適正化	

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. 第3次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。

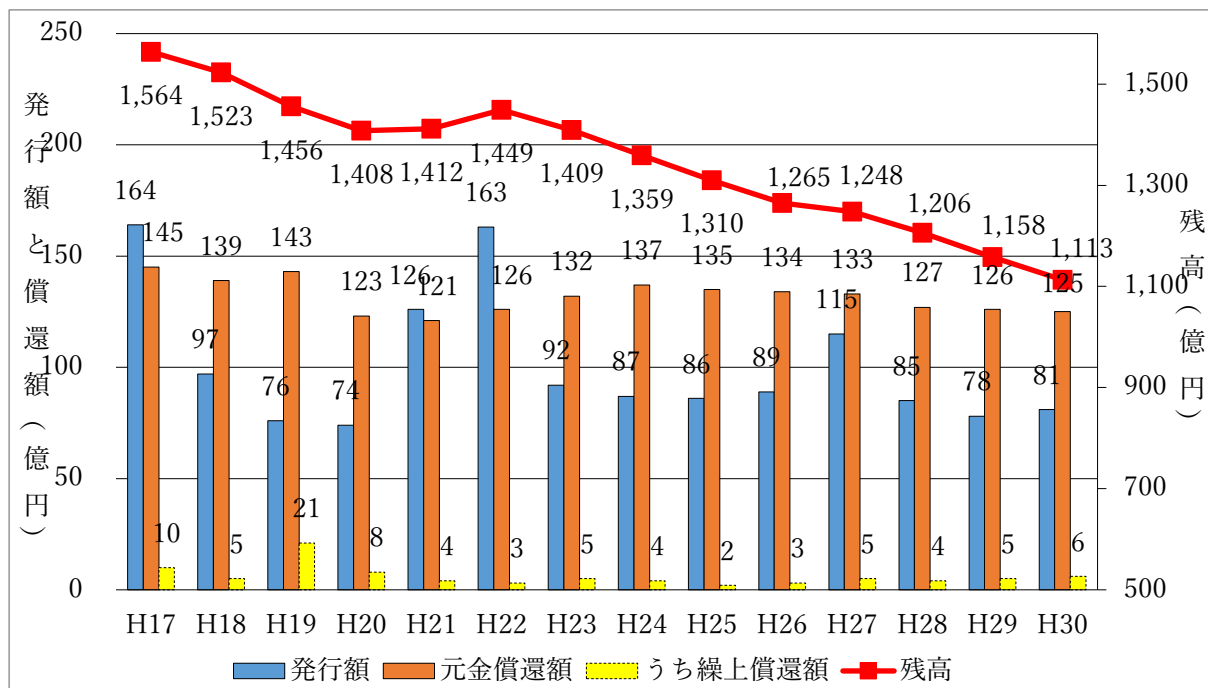
14 年間の行財政改革の成果

その① 財政の健全性が向上しました！

地方債残高を 451 億円削減

発行の抑制と積極的な繰上償還を行いました。

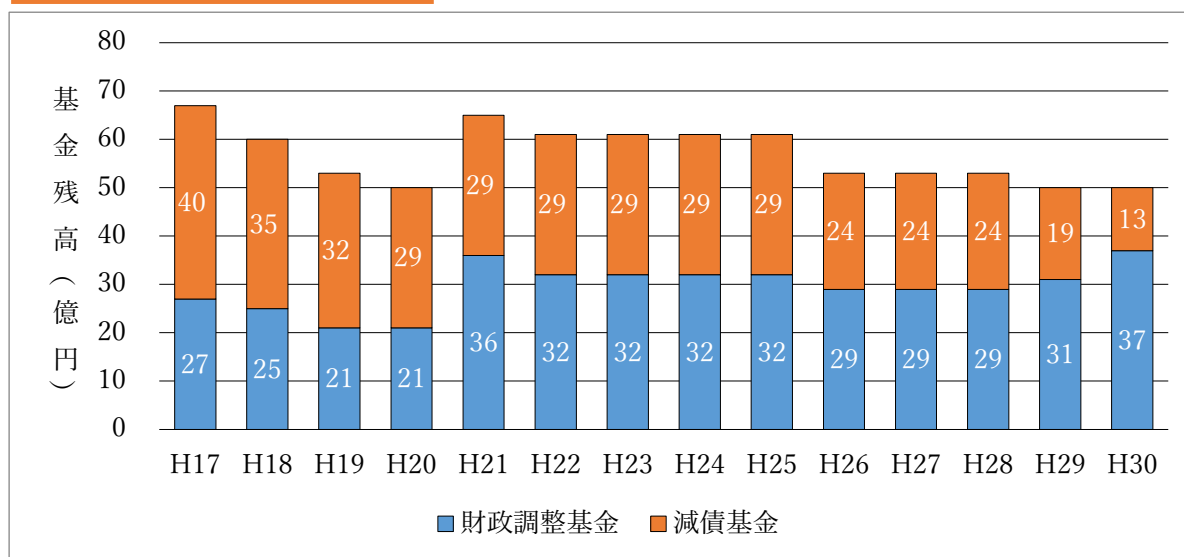
※合併前の東出雲町を含む。



基金を一定額確保

一定額の基金を確保しました。

※合併前の東出雲町を含む。

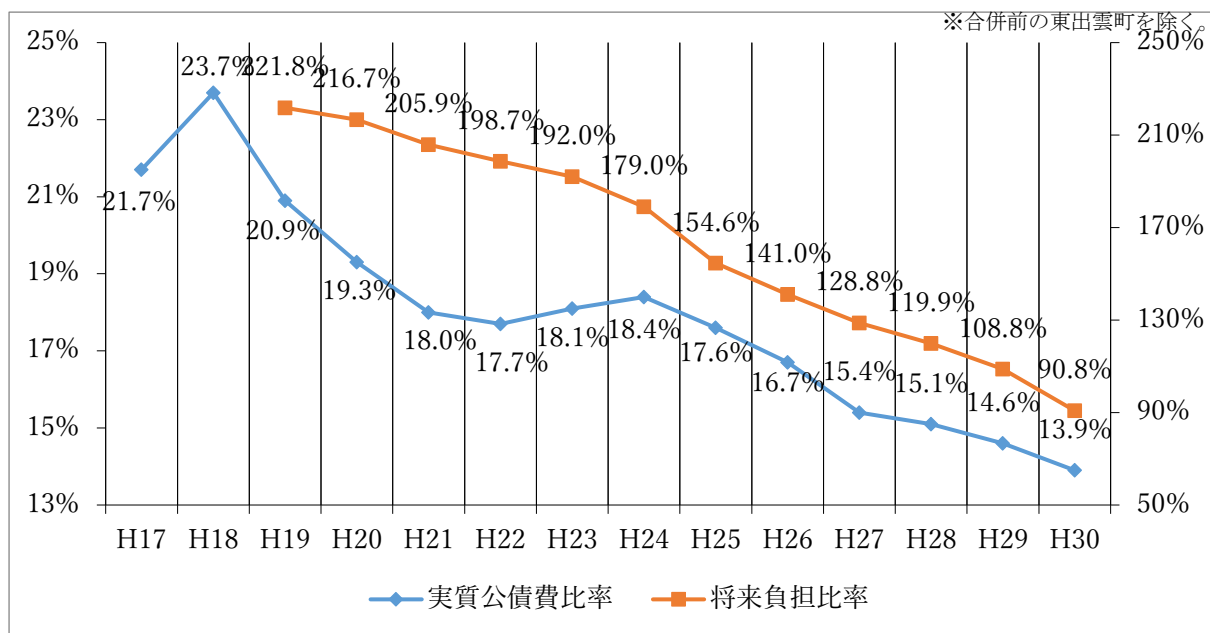


財政健全化指標が改善

ピークから

実質公債費比率は 9.8 ポイント低下しました。

将来負担比率は 131 ポイント低下しました。



※実質公債費比率

一般会計等の借入金の返済額等の大きさを指標化し、財政規模に対する割合を示すもの。早期健全化基準 25%。財政再生基準 35%。

※将来負担比率

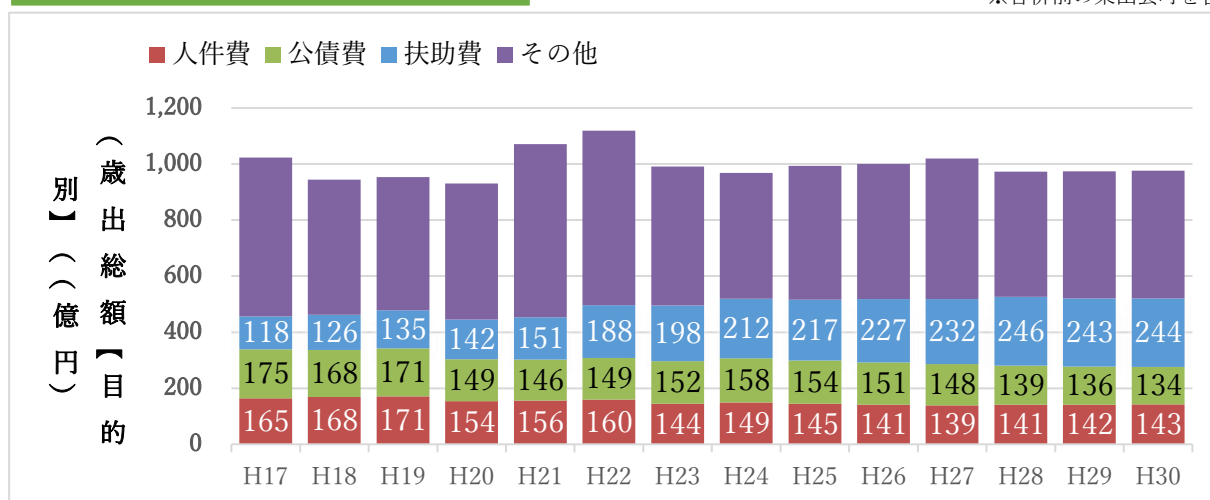
平成 19 年度決算から算定。一般会計等の借入金等の残高を指標化し財政規模に対する割合で示し、将来財政を圧迫する可能性の度合いを表すもの。早期健全化基準 350%。

その② 増加を続ける扶助費に対応しました！

歳出総額の膨張を抑制

人件費や公債費を中心に扶助費の倍増を吸収し、歳出総額を 1,000 億円前後に止めました。

※合併前の東出雲町を含む。



※公債費

地方債（市債）の元金や利子、一時借入金の利子を支払うための経費。

※扶助費

社会保障制度の一環として障害者総合支援法、児童福祉法、生活保護法等の法令に基づく給付や、市単独で行う各種扶助のための経費。

その③

暮らしやすさをグレードアップ！

都市基盤の整備で社会資本を充実しながら、特色あるまちづくりも進めました。

都市基盤の整備とネットワーク化

両立

- ✓ 幹線道路網の整備・促進、避難道路の整備
- ✓ バス中心の総合交通体系の構築
- ✓ 小中学校施設耐震化の早期完了

- ✓ 下水道整備の完了
(ほぼ全市域の普及達成)
- ✓ 高速通信回線網整備の完了
- ✓ 新ごみ処理施設の建設
- ✓ 大橋川改修事業の再開 など

特色あるまちづくり

◎ 子育て支援、教育の充実

6年生までの子ども医療費無償化
年度当初の待機児童の解消
保育料の軽減
・対国基準軽減率 40%
・第3子以降の無料化
特別保育(病児・病後児ほか)の実施
放課後児童クラブの拡充
小中一貫教育の全校実施
ふるさと教育、英語教育の充実
など

◎ 産業の振興

Ruby City MATSUE プロジェクト
まつえ産業支援センターを拠点とした
ものづくり産業の振興
牡丹の台湾・ロシアへの販路拡大
ブランド化の推進 など

◎ 観光の振興

松江開府 400 年祭の開催
まちあるき観光とインバウンドの推進
松江歴史館の開館
温泉街の再整備
松江城国宝化に伴う観光プロモーション
不昧公 200 年祭 など

◎ 高齢者・障がい者(児)の支援

総合的な相談・支援窓口の開設
・地域包括支援センター(高齢者)
・まつえ障がい者サポートステーション「絆」
(障がい者)
・松江市発達・教育相談支援センター「エスコ」
(乳幼児期～小・中学年齢期)
など

◎ 防災対策

自主防災組織、
要援護者支援組織の結成促進と支援
屋外スピーカー、屋内告知端末、
防災メールの整備 など

◎ 共創・協働のまちづく

松江市共創のまちづくり推進本部の設置
市民活動センターの開設
若者・女性の活躍支援
平成の開府元年まちづくり構想の策定
松江城国宝化市民運動の展開 など

◎ 環境対策

リサイクル都市日本一取り組み
再生可能エネルギーの普及促進
宍道湖・中海の水環境の改善 など

その④

これまでの先駆的な取組が実を結び 数多くの全国的な評価へ！

地域の暮らしやすさ指標 「全国1位」

(H27 経済産業省「地域の暮らしやすさ指標の貨幣価値」)

自治体の業務効率化 「全国1位」

(H29 日本経済新聞社による集計結果)

「松江城天守の国宝指定」

(H27.7.8 文部科学省告示第118号)



H19 「日経地域情報化大賞」受賞
(日本経済新聞社)

H20 子育て環境「全国3位」
(日本経済新聞社)

H20 「歴史ある牡丹の島 大根島」が
「花の観光地づくり大賞」受賞
(日本観光協会)

H22 防災行政・市民連携度
「全国2位」(日本経済新聞社)

H23 佐陀神能
「ユネスコ無形文化遺産」登録

H25 玉造地区が
「まちづくり達成大賞」受賞
(国土交通省)

H25 縁雫による雨の日の松江プロジェクト
「アジア都市景観賞」受賞

H26 受賞
「国際交流表彰(総務大臣賞)」

H28 松江市上下水道局が
「優良地方公営企業総務大臣表彰」受賞

「鷹の爪団 SHIROZEME」が
H28 「経済産業大臣賞
(日本イベント大賞)」受賞

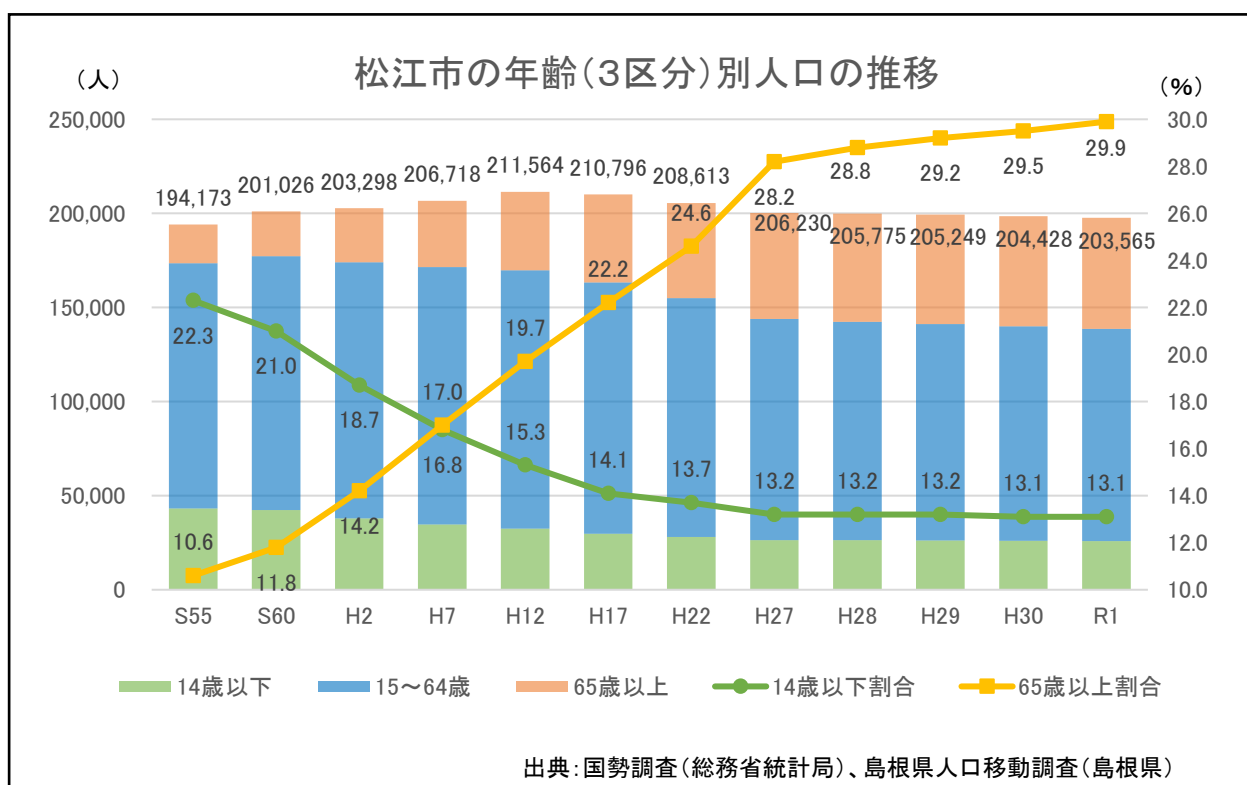
H28 「玉造温泉」が温泉総選挙2016
「環境大臣賞」「うる肌部門1位」受賞

H29 島根半島・宍道湖中海ジオパーク
「日本ジオパーク」認定

資料2 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

- ・本市の人口は、平成 17 年の国勢調査で減少に転じ、令和元年 10 月 1 日時点の本市の推計人口は、203,565 人となり、平成 27 年 10 月 1 日に比べて 2,665 人減少している。
- ・年齢構成については、令和元年 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 29.9%（平成 22 年国勢調査比+5.3%）であり、逆に 14 歳以下の年少人口は実数・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）、令和元年は自然減 756 人（出生 1,618 人、死亡 2,374 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。出生数は減少傾向で、出産、子育て世代である 20～39 歳の女性人口の減少が影響していると考えられる。
- ・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 28 年から 30 年の 3 年間は社会増に転じている。（平成 28 年 40 人増、平成 29 年 214 人増、平成 30 年 29 人増、令和元年 107 人減）

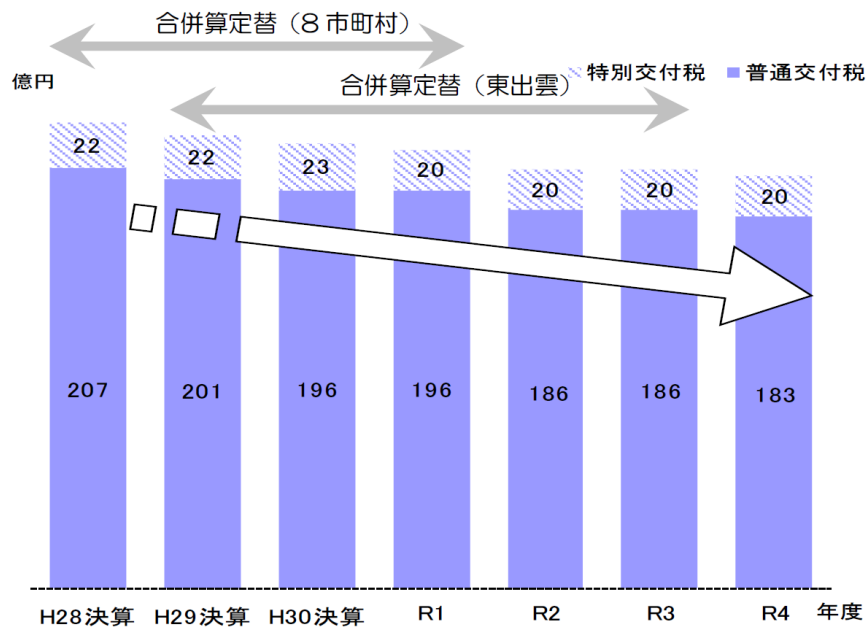


資料3 中期財政見通し

➤ 地方交付税の合併算定替の段階的縮小

- ・令和元年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、令和3年度で合併特例措置が終了し、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)

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
1本算定による交付税影響額 (見直し前)	▲ 17.7	▲ 32.8	▲ 41.8	▲ 50.7	▲ 57.0	▲ 57.0	▲ 57.0	▲ 57.0

合併により新たに生じた需要額が追加算入

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
算定替による交付税影響額 (見直し後)	▲ 3.7	▲ 8.8	▲ 13.1	▲ 18.5	▲ 25.1	▲ 28.4	▲ 28.4	▲ 28.4

資料 4 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

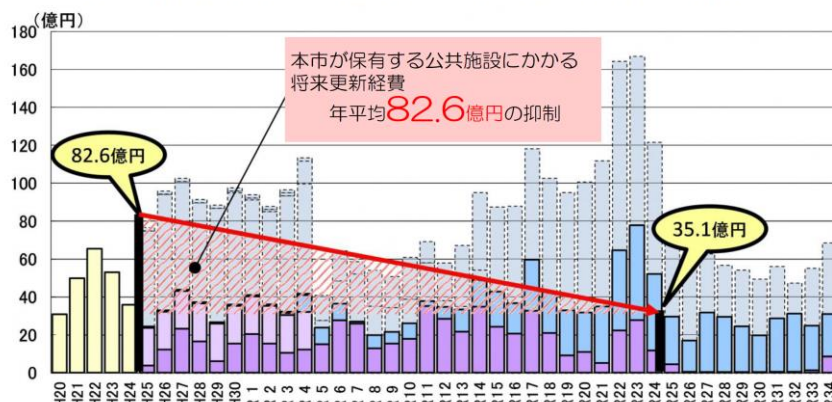
現在、計画の随時ローリングにより第 1 期計画の対象施設を 113 施設まで拡大し、30 年後の目標達成に向け積極的に取り組みを進めている。

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、113 施設（H30）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令和元年 7 月現在で 75 施設、進捗率 66%と順調に進んでいる。

<進捗状況（R1.7 月現在）>

- ・適正化実施済み 75 施設（進捗率 66%） ※1 期計画（5 年間）対象施設 113 施設
 - ・更新経費 4.5 億円／年の減（進捗率 9.5%） ※30 年間の目標値 82.6 億円／年 ⇒ 35.1 億円／年
 - ・延床面積 4.1 万㎡の減（進捗率 11.0%） ※30 年間の目標値 88.4 万㎡ ⇒ 51.2 万㎡
 - ・運営経費 24,200 万円の減（うち、平成 30 年度適正化実施分は 12,600 万円）
- ※ただし、運営経費の実質的な効果は適正化の翌年度（令和元年度）から発生する。

施設の更新・大規模改修に係る経費の抑制・運営費の縮減



資料5 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。

