

津山市行財政改革運営指針

津山市行財政改革推進本部

令和3年3月

目 次

| | | |
|-----------------------|-------|-----------|
| 1 市行財政運営の現状と課題 | | 1 |
| (1) これまでの行財政改革の取組 | | |
| (2) 津山市の現状と課題 | | |
| ①人口 | | |
| ②財政 | | |
| ③新たな課題 | | |
| 2 行財政改革運営指針の策定 | | 8 |
| (1) 目的 | | |
| (2) 基本的な方向性 | | |
| (3) 中長期目標 | | |
| 3 推進期間と推進体制 | | 10 |
| (1) 推進期間 | | |
| (2) 推進体制 | | |
| 4 推進に向けた取組 | | 11 |
| (1) 行政経営改革の推進 | | |
| (2) 歳出見直しの推進 | | |
| (3) 歳入確保の推進 | | |
| 5 取組の進行管理 | | 13 |

1 市行財政運営の現状と課題

(1) これまでの行財政改革の取組

本市では、これまで10次にわたる行財政改革に取り組み、本市を取り巻く社会環境の変化に対応した行財政運営の適正化に努めてきました。

2016年（平成28年）2月に策定した「津山市第10次行財政改革大綱（期間：平成28年度～令和2年度）」では、「協働によるまちづくりの推進」、「財政の健全化」、「行政経営改革の推進」を3本の柱に掲げ、民間活力の導入をはじめ、業務の効率化に伴う行政コストの圧縮や、人件費の縮減を進めるとともに、ファシリティマネジメント^{※1}や公民連携（Public Private Partnership）^{※2}の新たな分野でも、一定の成果を挙げることができました。

(2) 津山市の現状と課題

①人口

ア) 総人口の推計

本市の人口は、1995年（平成7年）をピークに減少が始まり、2020年（令和2年）10月1日現在の住民基本台帳に基づく人口が10万人を下回りました。

国立社会保障・人口問題研究所の推計値によると、人口減少は今後も進み、2040年（令和22年）には85,625人、2060年（令和42年）には69,977人と、2015年（平成27年）の約10万3千人と比較して3割以上減少すると推計されています。

イ) 年齢区分別人口・高齢化率の推計

年齢区分別の人口推移を見ると、65歳以上の高齢者人口が、2025年（令和7年）に30,783人とピークを迎え、その後はほぼ横ばいで推移する見込みとなっています。

一方、年少人口及び生産年齢人口は減少を続け、2060年（令和42年）には年少人口が7,554人、生産年齢人口は36,354人になるものと推計されています。

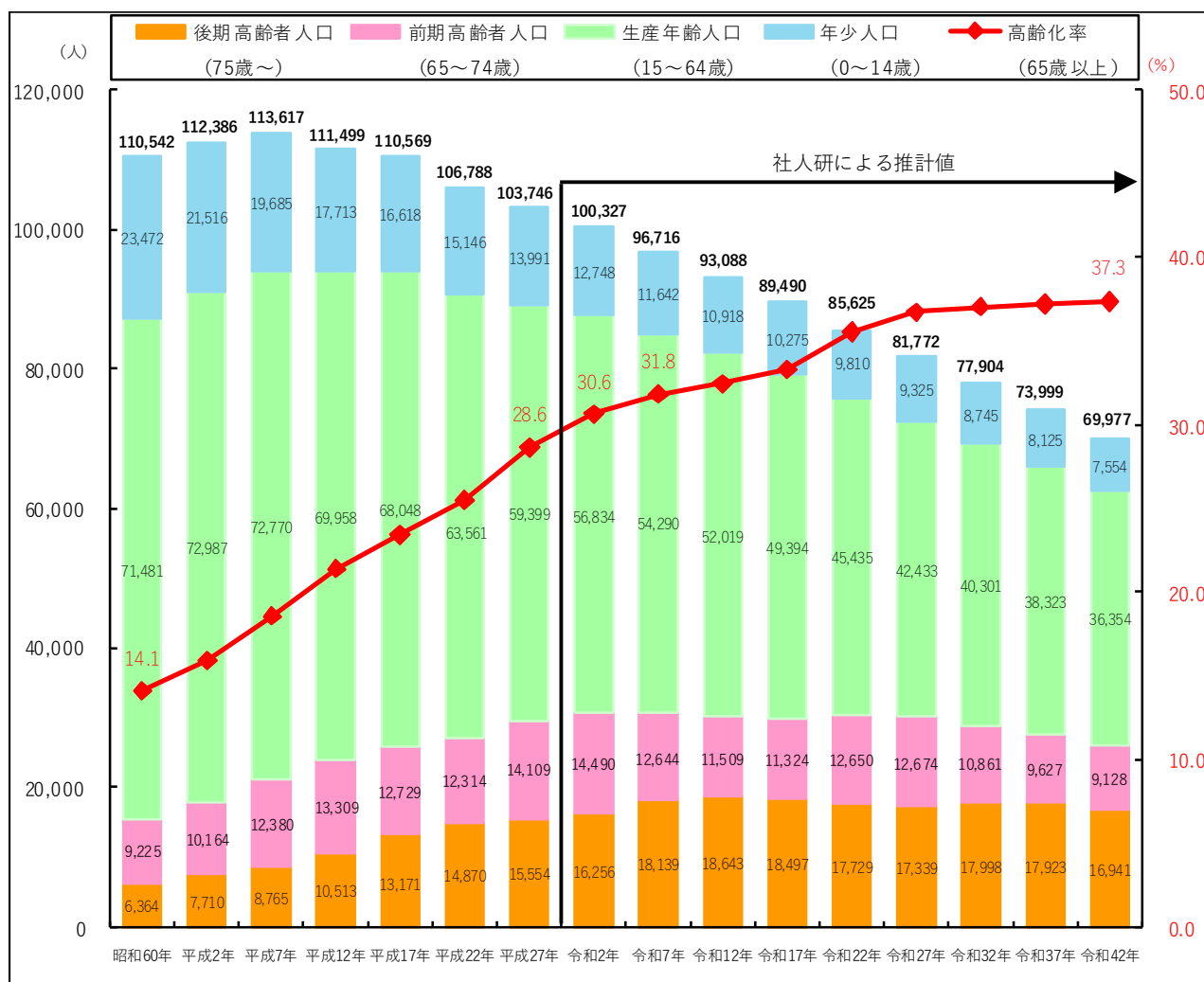
その結果、高齢化率^{※3}は上昇し続け、2060年（令和42年）には37.3%に達するとされ、人口減少と少子高齢化は急速に進むものと予測されています。（図1参照）

※1 市の有する建物、構築物などを最適な状態（コスト最小・効果最大）で保有し、運営維持するための総合的な管理手法

※2 行政と民間事業者等が連携して公共サービスの提供を行う手法

※3 65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合

《図1》人口の推計と推移及び高齢化率の推移



出典：国勢調査【基準日：平成27年10月1日】及び国立社会保障・人口問題研究所【平成30年3月推計】による推計値。総人口には年齢不詳含む。

②財政

本市の財政は、第三セクター等改革推進債^{※4}の発行に伴う元利償還の長期負担、一部事務組合への負担金や社会保障関係費の増加などから厳しい状況となっており、令和元年度決算の経常収支比率^{※5}は、96.2%の高い水準となっています。

また、現在の財政運営は収支の均衡を保つため、多額の基金繰入に頼らざるを得ず、財政の硬直化が進んでいます。

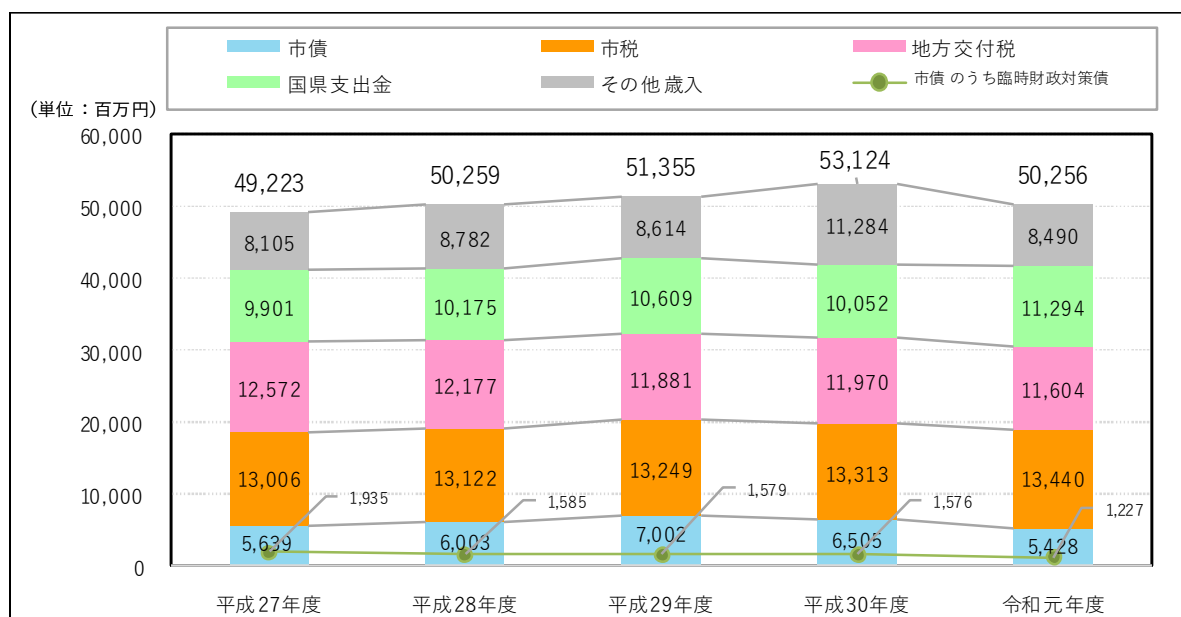
※4 第三セクターや土地開発公社などの抜本的な改革に必要な経費に充てるため、2009年度（平成21年度）から2013年度（平成25年度）に限って発行が認められた地方債で、支払利息の一部に国による特別交付税措置が講じられる。

※5 財政構造の弾力性を表す指標で、率が低いほど政策的経費に使える財源が増える。

ア) 普通会計^{※6}における過去5年間の歳入歳出決算状況

歳入決算において、市税は個人市民税、固定資産税などの伸びや、収納率向上に関する様々な取組の効果で、過去5年間は増加しています。地方交付税^{※7}については、合併算定替の経過措置による段階的な縮減により、歳入決算額は平成27年度の125億円から、令和元年度の116億円へと約9億円減少しています。(図2参照)

《図2》津山市の普通会計歳入決算の状況（平成27年度～令和元年度）



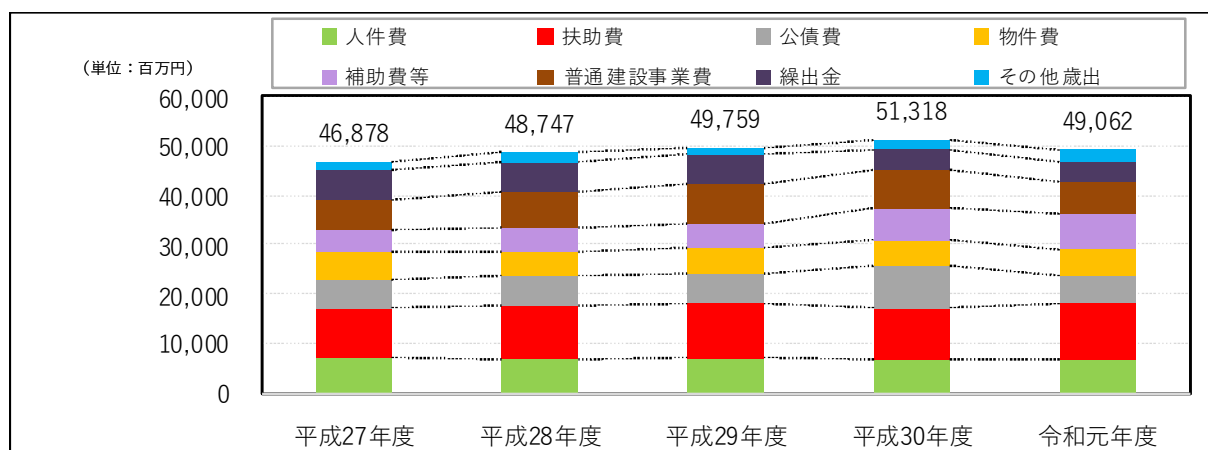
※6 地方公共団体の一般会計と特別会計のうち、地方公営事業会計に係るもの以外のものの純計額。地方財政状況調査などで便宜的に用いられる会計区分。津山市の普通会計は、「一般会計」、「磯野計記念奨学金特別会計」、「公共用地取得事業特別会計」、「奨学金特別会計」及び「土地開発公社清算事業特別会計」の以上5会計

※7 地方公共団体間の財政力格差の是正機能と、財源保障機能をあわせ持つ国の地方財政調整制度

歳出決算では、保育所運営費や障害者福祉サービス、高齢化に伴う医療、介護等といった社会保障関係費の伸びにより、扶助費^{※8}はこの5年間で約9億円の増加、補助費等^{※9}は、一部事務組合負担金等の増加に伴い上昇しています。普通建設事業費^{※10}は、小・中学校及び幼稚園の施設整備や、公共施設の大規模改修事業により、この5年間は増加傾向となっています。

なお、公債費^{※11}は、第三セクター等改革推進債の繰上償還を実施したことから、平成30年度に大きく増加しています。(図3参照)

《図3》津山市の普通会計歳出決算の状況（平成27年度～令和元年度）



(単位：百万円)

| | 平成 27 年度 | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 人件費 | 7,135 | 6,672 | 7,068 | 6,665 | 6,753 |
| うち退職手当 | 625 | 401 | 765 | 370 | 600 |
| うち上記以外の人件費 | 6,510 | 6,271 | 6,303 | 6,295 | 6,153 |
| 扶助費 | 10,202 | 10,858 | 10,960 | 10,766 | 11,151 |
| 公債費 | 5,757 | 6,097 | 6,064 | 8,227 | 6,009 |
| うち繰上償還に係るもの | 0 | 0 | 0 | 2,090 | 0 |
| 物件費 ^{※12} | 5,416 | 4,943 | 5,422 | 5,157 | 5,252 |
| 補助費等 | 4,650 | 4,728 | 4,851 | 6,737 | 6,948 |
| うち一部事務組合負担金 | 2,672 | 2,630 | 2,512 | 2,489 | 2,952 |
| うち上記以外の補助金等 | 1,978 | 2,098 | 2,339 | 4,248 | 3,996 |
| 普通建設事業費 | 5,792 | 7,335 | 8,070 | 7,446 | 6,488 |
| 繰出金 ^{※13} | 6,166 | 6,060 | 6,073 | 4,144 | 4,246 |
| その他歳出 | 1,760 | 2,054 | 1,251 | 2,176 | 2,215 |
| 歳出合計 | 46,878 | 48,747 | 49,759 | 51,318 | 49,062 |

※8 社会保障制度の一環として、生活保護や児童手当など国の法律に基づいて実施する給付や、地方公共団体が独自の施策で行っている各種給付など、現金、物品を問わず被扶助者に対して支給される経費

※9 市から他の地方公共団体や法人等に対し、行政上の目的により支給される現金的給付に係る経費

※10 道路、橋りょう、学校など公共または公用施設の建設等社会資本の整備等に要する投資的経費

※11 市が発行した地方債（市が国や銀行などから借りたお金）の元利償還等に要する経費

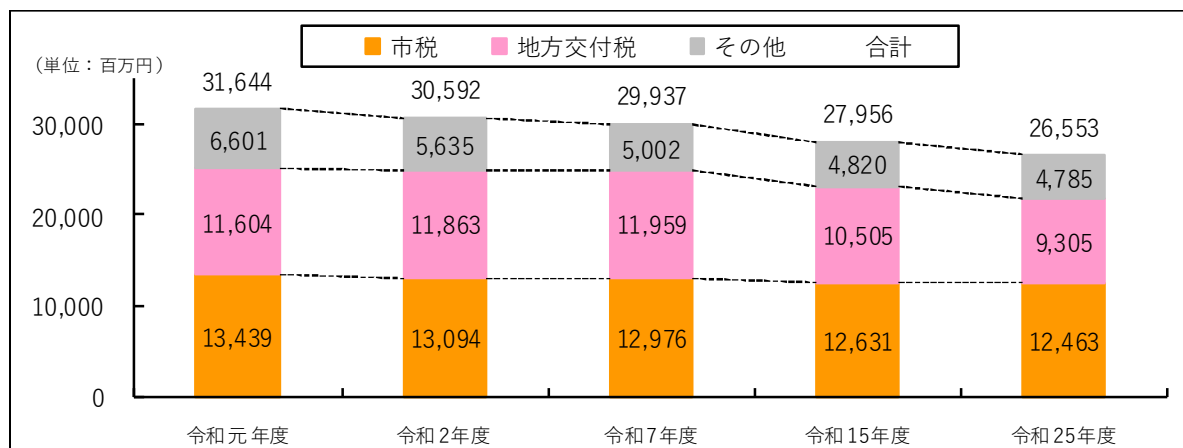
※12 人件費、維持補修費、扶助費、補助費等以外の地方公共団体が支出する消費的経費の総称

※13 普通会計と公営事業会計との間又は特別会計相互間において支出される経費

イ) 津山市財政計画（令和2年11月・ローリング^{※14}）による一般財源^{※15}ベースの見通し

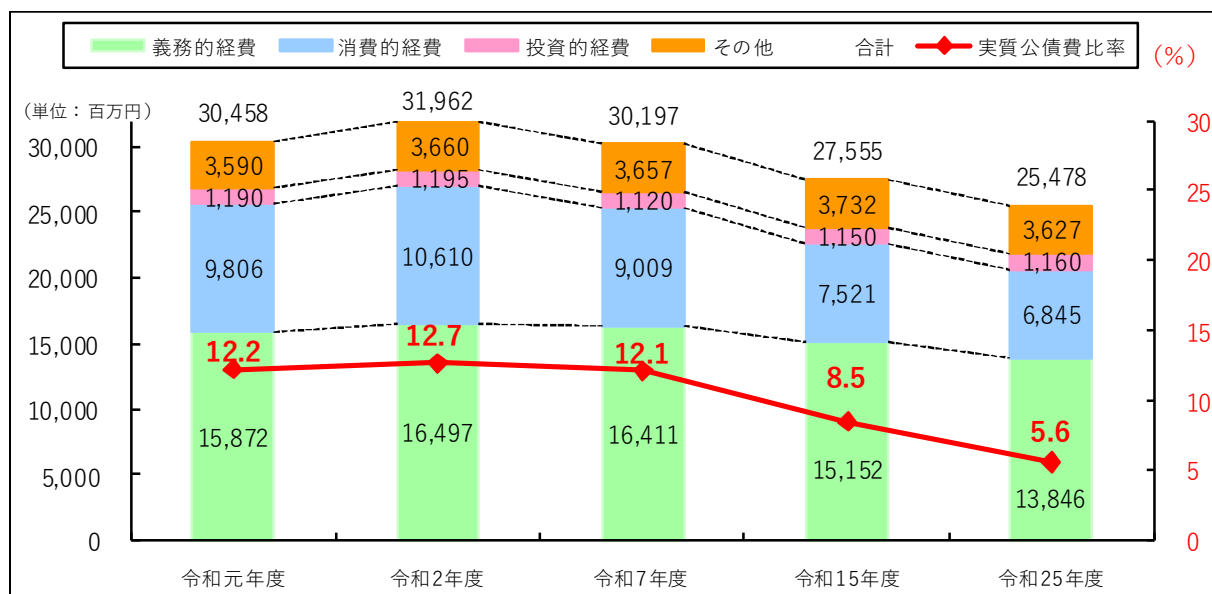
歳入見通しにおいては、人口減少や人口構造の変化（生産年齢人口割合の低下、高齢者人口割合の増加等）の影響から、市税等の減少が進み、令和元年度に316億円であった一般財源の歳入額は、令和25年度には265億円程度になるものと見込んでいます。（図4参照）

《図4》今後の歳入見通し（一般財源ベース・特定財源を除く）



歳出見通しでは、高齢化の進行によって社会保障関係経費は増加傾向が続き、義務的経費^{※16}は令和7年度ごろまで高止まりの状況になるものと見込んでいます。（図5参照）

《図5》今後の歳出見通し（一般財源ベース・特定財源を除く）



※14 中長期の計画を定期的に見直し、部分的に修正を加えていくこと

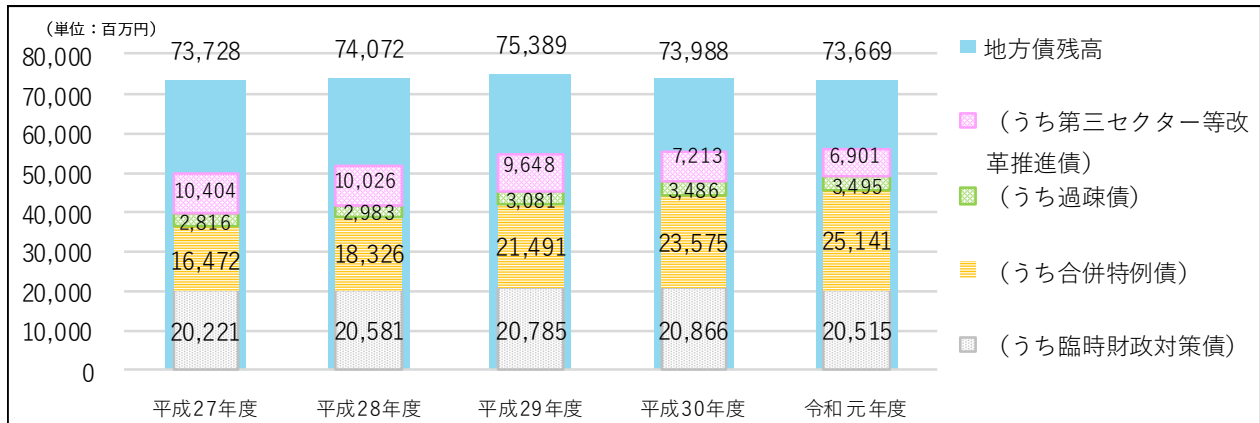
※15 地方税、地方譲与税、地方特例交付金及び地方交付税の合計。津山市においては岡山県から交付を受ける利子割交付金などの交付金を加算した額をいう。

※16 地方公共団体の歳出のうち、任意に削減できない極めて硬直性が強い経費。職員の給与等の人件費、生活保護費等の扶助費及び地方債の元利償還金等の公債費からなる。

ウ) 普通会計における過去5年間の地方債残高及び基金残高の推移

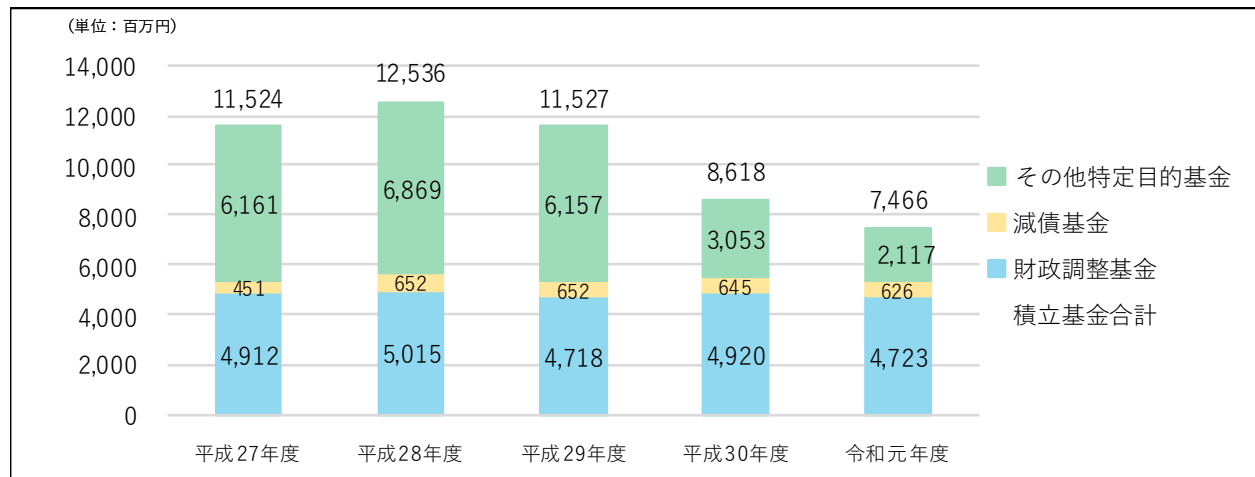
地方債残高は、小・中学校及び幼稚園の施設整備や公共施設の大規模改修事業において、合併特例債を活用したことから、過去5年間は高止まりの状況が続いており、令和元年度末に736億円となりました。(図6参照)

《図6》津山市の普通会計地方債年度末残高の推移(平成27年度～令和元年度)



基金残高は、多額の基金を取り崩して収支の均衡を保つ予算編成により、令和元年度末に74億円(うち財政調整基金^{※17}47億円)となりました。(図7参照)

《図7》津山市の普通会計基金年度末残高の推移(平成27年度～令和元年度)



※17 地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するための基金

③新たな課題

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が、住民生活や社会経済活動に甚大な影響を及ぼし、市税収入の減収が見込まれる中で、地域の実情に応じた感染症対策と、「with コロナ」、「after コロナ」を見据えた『新たな日常』づくりへの対応が求められることから、財政収支への影響が懸念されます。

人口減少や少子高齢化の課題に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大による移動の制限など、社会環境が大きく変化しており、経済活動においてもこれまでの域外への発展はもとより、地域内での循環を基本とした施策展開も求められます。

こうした中で、持続可能なまちづくりを実現していくためには、これまで以上に財政基盤の強化に向けた取組を着実に進めていかなければなりません。

2 行財政改革運営指針の策定

(1) 目的

人口減少をはじめとする本市を取り巻く厳しい状況において、硬直化した財政構造からの脱却を図り、多様化する住民ニーズ及び新たな社会情勢の変化に、的確かつスピード感を持って対応していくためには、積み重ねてきた行財政改革の成果を維持しつつ、これまで以上に財政に対する危機意識を共有し、より効率的・効果的で質の高い行財政運営が求められています。

このため本市では、「津山市行財政改革運営指針」を策定し、行財政改革全般にわたる目指すべき方向性や取組を定め、財政基盤を強固なものにしていくとともに、持続可能な津山の実現を図ります。

(2) 基本的な方向性

次の3つの基本的な方向性を踏まえ、不断の見直しによる行財政改革の取組を推進します。

①健全な行財政運営

本市が抱える課題と社会情勢の変化に、的確かつスピード感を持って対応できる持続可能な財政基盤の確立を目指す。

②職員の意識改革

組織目標を共有し、前例にとらわれない柔軟な発想で、課題解決に向けて積極的に取り組む職員の意識の向上を図る。

③行政資源の最適化

財源、資産、人材といった限りある行政資源を効率的・効果的に活用するため、長期的な視点に立った行財政運営を進める。

(3) 中長期目標

①津山市財政計画（長期財政見通し）に基づく行財政改革の効果額目標

第三セクター等改革推進債の発行に伴い策定した「津山市財政計画（長期財政見通し）」を踏まえ、本指針の推進期間中における行財政改革効果額について、次の数値目標を設定します。

| |
|--------------------|
| 効果額目標合計 [~令和7年度まで] |
| 15億円以上 |

※単年度当たり3億円以上を目標とします。

②基金残高

2030年度（令和12年度）の基金残高10億円確保を目標とする「財政構造改革に向けた取組方針（2020年（令和2年）2月策定）」を前提とし、本指針による取組の強化を進めます。

＜参考資料 1＞ 津山市財政計画【長期財政見通し（～令和 25 年度）】 令和元年 11 月ローリング

本市の財政計画（長期財政見通し）は、津山市土地開発公社解散プランの実施により発行した第三セクター等改革推進債の償還が終了する令和 25 年度までの収支見通しを明らかにし、将来にわたる適正な財政運営を行うために必要とされる行財政改革の規模等を把握することで、今後の財政運営の指針とすることを目標に、2012 年度（平成 24 年度）に策定されました。以降、決算及び決算見込みや、国の地方財政計画の見直しを反映させるローリングを毎年度実施しています。

令和元年 11 月ローリングでは、2020 年度（令和 2 年度）以降も単年度収支は赤字で厳しい状況が続き、累積収支の赤字が最大となる 2030 年度（令和 12 年度）の収支不足対応後の基金残高が 3.8 億円程度にまで減少する見通しとなりました。

《図 8》津山市財政計画（令和元年 11 月ローリング後） 累積収支の状況 （単位：百万円）



＜参考資料 2＞ 財政構造改革に向けた取組方針（2020 年（令和 2 年）2 月策定）

財政計画（長期財政見通し）令和元年 11 月ローリングによって、基金残高が減少する極めて厳しい財政状況に陥ることを示しながら、平成 30 年 7 月豪雨災害では財政調整基金 7.6 億円を取り崩して災害応急復旧予算を編成しており、大規模災害など緊急時への備えとして 3.8 億円では十分とはいえない状況でした。

今後、基金残額を確保しながら、基金に依存しすぎない財政構造を確立していくためには、一層の行財政改革の取組強化と従来型予算編成からの転換が必要となりました。

こうしたことから、財政計画（長期財政見通し）で示した行財政改革の着実な実施はもとより、令和 12 年度に財政調整基金 10 億円を確保することにより持続可能な財政運営を目指すため、2020 年（令和 2 年）2 月に「財政構造改革に向けた取組方針」を策定しました。当方針では、2020 年度（令和 2 年度）から 2021 年度（令和 3 年度）までの 2 か年を取組強化期間、収支改善目標額を 4.34 億円に設定し、その効果を 2022 年度（令和 4 年度）以降も継続させることで基金残高 10 億円の確保を目指すものとしています。

《図 9》「財政構造改革に向けた取組方針」反映後の収支不足対応後基金残高見込

| 区分 | 元 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 財政計画 (令和元年11月ローリング) | 6,937 | 5,949 | 5,231 | 4,608 | 3,991 | 3,271 | 2,622 | 2,032 | 1,413 | 919 | 588 | 380 |
| 財政構造改革の取組反映 | 6,989 | 6,092 | 5,430 | 4,863 | 4,302 | 3,631 | 3,031 | 2,490 | 1,919 | 1,473 | 1,190 | 1,030 |

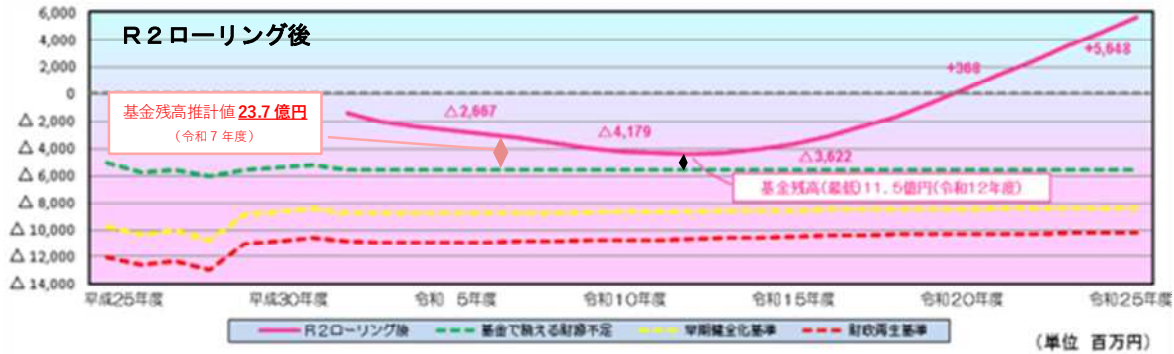
《図 10》 「財政構造改革に向けた取組方針」における主な対策と目標額

| 区分 | 主な対策 | 収支改善目標額 |
|----|----------------------------|-----------|
| | | 令和 2～3 年度 |
| 歳入 | 公有財産の売却、ふるさと納税などの歳入確保の取組強化 | 83 百万円 |
| 歳出 | 全体的な事務事業の見直しによる歳出の削減 | 148 百万円 |
| | 時代に対応した行政機構の構築による歳出の削減 | 203 百万円 |
| 計 | | 434 百万円 |

<参考資料3> 津山市財政計画【長期財政見通し（～令和25年度）】 令和2年11月ローリング

令和2年11月ローリングでは、「財政構造改革に向けた取組方針」を前提に、令和元年度決算、令和2年度決算見込み及び地方財政計画を踏まえてローリングを行った結果、財政調整基金残高は、2030年度（令和12年度）に11.5億円へ改善することを見込んでいます。

《図11》 津山市財政計画（令和2年11月ローリング後） 累積収支の状況



・津山市財政計画（令和2年11月ローリング）に基づく収支不足対応後基金残高の令和7年度時点推計値

| | | | | |
|----------|---|----------|---|-----------|
| 令和元年度実績額 | ⇒ | 令和7年度推計値 | ⇒ | 令和12年度目標額 |
| 51.7億円 | | 23.7億円 | | 10億円以上 |

※上記の推計値は、今後のローリング結果によって金額が変動します。

3 推進期間と推進体制

(1) 推進期間

津山市第5次総合計画との整合を図り、令和3年4月から令和8年3月までの5年間とします。なお期間中、指針に見直しが必要が生じた場合には、随時改訂を行うものとします。

(2) 推進体制

庁内の推進組織として、市長を本部長とする「行財政改革推進本部」を設置し、各種の行財政改革に関する取組の決定や進行管理を行います。

また、市長の附属機関で、学識経験者等により構成する「行財政改革推進委員会」に取組の進捗を報告し、評価や提言を受けるものとします。

4 推進に向けた取組

(1) 行政経営改革の推進

①ファシリティマネジメントの推進

保有する意義や利用実績に乏しい公共施設の廃止・縮小や、民間資金を活用した新たな有効利用、施設規模や機能の適正化、住民ニーズの高い施設の長寿命化など、公共施設の最適な配置を推進していきます。

道路・橋梁などの社会資本については、計画的な維持補修に努め、適正な管理に取り組んでいきます。

②行政のデジタル化の推進

『新たな日常』における持続可能な行政経営と、住民の利便性や満足度の向上を実現するため、行政のデジタル化による手続、申請のオンライン化や、AI^{※18}やRPA^{※19}といったICT^{※20}による業務の省力化・効率化を推進し、マイナンバー制度の利活用、書面、押印、対面方式のあり方に関する規制・手続の見直し、キャッシュレス決済の導入などを計画的に進めていきます。

③職員の能力開発と人材育成

社会情勢の変化や住民ニーズを的確に捉え、将来を見据えた住民満足度の高い施策を実現するため、職員の政策形成や法務に関する能力、創造力などの向上を図り、持てる力を最大限発揮しながら主体的に行動できる人材を育成していきます。

④職務への意欲向上と適正評価

人事評価制度^{※21}を通じた職員の意識改革に取り組み、組織内コミュニケーションの促進や評価結果のフィードバックによる自己啓発の推進、職務への意欲向上や職員の成長を促し、効率的でより質の高い行政組織づくりを進めます。

⑤働き方改善の強化

『新たな日常』における職場環境の変化にあわせて、在宅勤務の導入やリモート^{※22}による会議

※18 人間の思考プロセスと同じような形で動作するプログラムあるいは人間が知的と感じる情報処理・技術。Artificial Intelligence の略称

※19 これまで人間のみが対応可能とされていた作業もしくはより高度な作業を人間に代わって実施できる自動化技術。Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略称

※20 Information and Communication Technology の略称で、コンピュータや情報通信ネットワークなどの情報コミュニケーション技術

※21 地方公共団体において能力・実績に基づく人事管理を行い、組織全体の士気高揚と公務能率の向上を図るため、地方公務員法の改正により2016年度（平成28年度）から施行された評価制度

の実施に加えて、業務改善や職場環境の整備、総労働時間や時間外勤務の縮減の取組を通じ、事務効率や生産性の向上を図ります。

⑥執行体制の効率化

事務事業に対する不断の見直しを通じて効率的な事務執行体制を確立し、職員数の管理や適正な人員配置を図ります。

(2) 歳出見直しの推進

①民間活力、公民連携の取組強化

市の財政負担を軽減するとともに、質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するため、民間活力、ノウハウを誘導しながら指定管理者制度^{※23}や外部委託等の推進による更なる行財政改革を進めます。

コンセッション^{※24}など公民連携の枠組みによる導入可能性も検討しながら、民間活力を積極的に推進していきます。

②社会情勢を見据えた事務事業の見直し

職員一人ひとりが高いコスト意識と創意工夫の視点を持ち、事業の必要性、効率性や費用対効果、客観的データに基づく評価を行い、真に必要な事務事業へ重点化を図ります。

③投資的経費の見直しによる公債費の抑制

投資的事業については、必要性や費用対効果を勘案し、所要額を見極めながら計画的な実施に努めます。将来負担軽減の観点による事業の見直しやコストの縮減、国県補助金等の活用を合わせた効率的な事業実施を進め、市債の抑制に努めます。

(3) 歳入確保の推進

①市税等収納率の維持向上

自主財源を確実に確保していくため、市税等収納の適正管理の取組を継続するとともに、収納率の維持向上を図ります。

^{※22} 離れた場所にある二者（人や機器など）が通信回線やネットワークを通じて結ばれていることを示すIT用語

^{※23} 民間事業者やNPOなどの法人・団体を指定し、公園や文化センターなど市民が利用するための施設（公の施設）の管理運営を行わせることで、利用者サービスの向上や施設の経営改善を図る制度

^{※24} 利用料金の徴収を行う公共施設で、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式。

②公有財産の有効活用

ファシリティマネジメント推進の観点から、未利用財産の売却だけでなく、民間提案制度^{※25}、トライアルサウンディング^{※26}などの公民連携の取組によって、公有財産の有効活用を推進していきます。

③使用料・手数料の適正化

安定的に行政サービスを提供し、公共施設を継続的に維持管理していくためには、公平性を考慮した受益者負担の検討が求められています。各種行政サービスに対する受益者負担を原則としながら、使用料・手数料の見直しを図ります。

④その他の歳入確保策

広告収入やネーミングライツ^{※27}などといった民間事業者との取組を強化するとともに、ふるさと納税を通じた市の魅力発信と寄附金収入の拡大を図ります。さらに、新たな歳入確保策として、クラウドファンディング^{※28}や企業版ふるさと納税^{※29}の導入の推進に努めます。

⑤税外債権^{※30}の適正管理の推進

津山市債権管理条例に従い、債権管理の適正化に継続して取り組みます。

5 取組の進行管理

本指針に基づく具体的な取組事項については、別途、単年度ごとに進行管理を行う実行計画を策定し、取組内容や評価指標などを設定するとともに、他の計画等と整合を図りながら、目標達成に向けて行財政改革を推進していきます。また、毎年度評価検証を行いつつ、次年度の取組へつなげていきます。

実行計画の実施状況については、市ホームページ等を活用しながら、公表することとします。

^{※25} 民間事業者から市が保有する土地・公共施設についての提案を求め、公共施設マネジメントに貢献する提案を選定し、採用された提案者との協議を経て事業化を図る制度。なお、事業化が決定した際には、提案が採用された者と随意契約を締結することを前提としている。

^{※26} 公共施設への民間活力導入を検討するに当たり、民間事業者に公共施設を暫定利用していただく社会実験により、公共施設の魅力や活用の可能性、使い勝手などについて意見等をいただく取組

^{※27} 公共施設等に名称を付与する権利。命名権

^{※28} 群衆（クラウド）と資金調達（ファンディング）を組み合わせた造語。不特定多数の人が通常インターネット経由で他の人々や組織に財源の提供や協力などを行うことを意味する。

^{※29} 国が認定した地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行った場合、法人関係税から税額控除する仕組み

^{※30} 使用料、貸付金など、市の債権のうち地方税法の規定に基づく徴収金に係るもの以外の債権

津山市行財政改革運営指針

策定 令和3年3月

発行 津山市

〒708-8501 岡山県津山市山北 520 番地

作成 津山市総務部行財政改革推進室

電話 0868-32-2028