



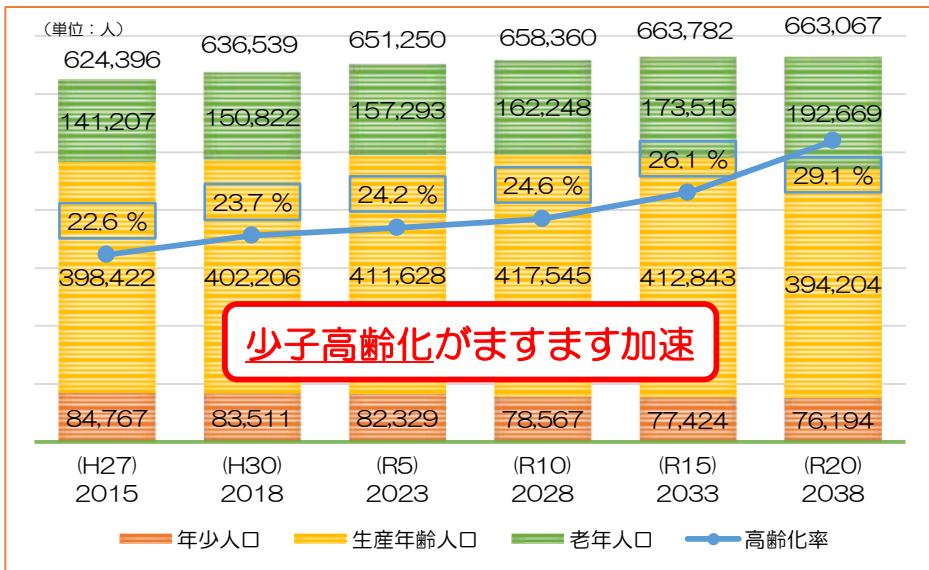
令和2年度第2回 船橋市行財政改革推進会議

新たな行革のステージへ
～令和3年度以降のさらなる行革～

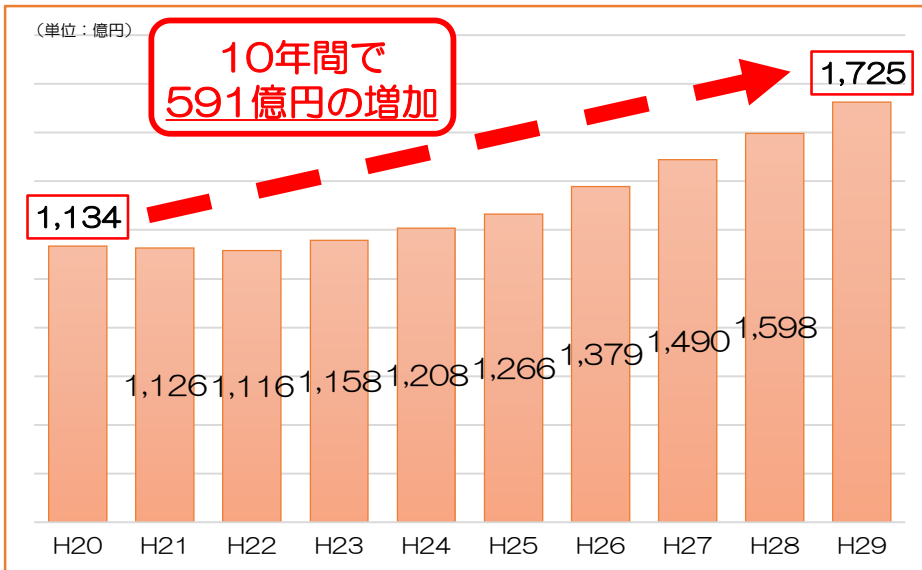


令和3年3月25日
企画財政部 行政経営課

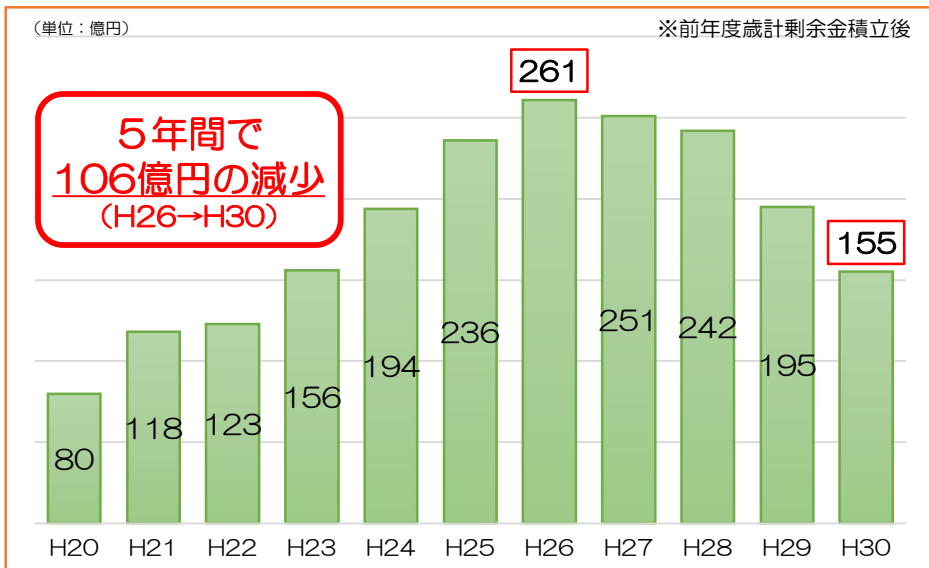
【今後の人口推計】



【一般会計 市債残高の推移】



【財源調整基金残高（市の貯金）の推移】



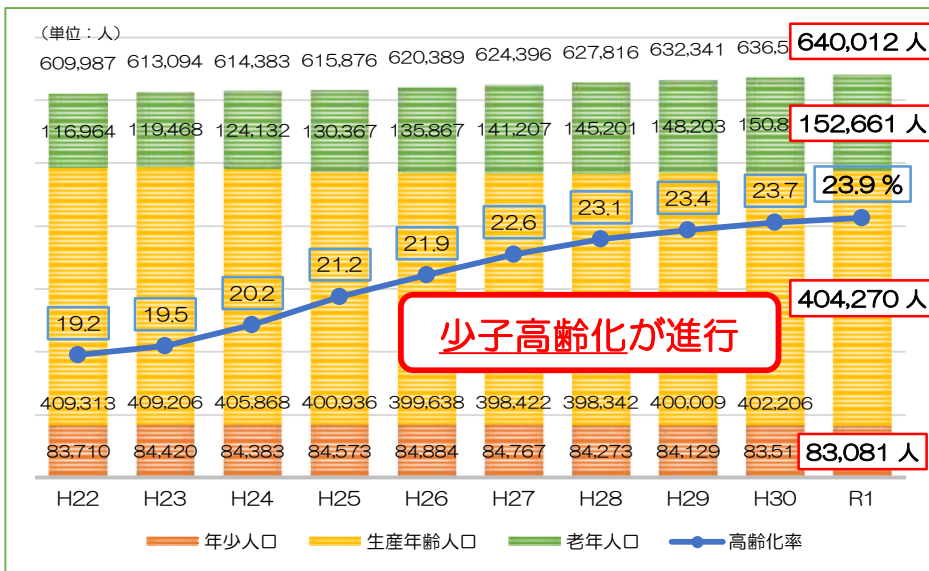
毎年度30億円以上の財源不足

【将来財政推計】（平成30年度作成）

(単位：億円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
歳入総額	2,064.9	2,065.3	2,071.0	2,014.5	2,061.0	2,063.1	2,062.9	2,066.4	2,070.0	2,066.0	2,072.7
市税	999.8	1,000.8	1,003.5	993.1	1,004.9	1,012.3	998.5	1,003.1	1,003.1	990.7	995.9
国庫支出金	475.0	480.0	461.0	463.3	468.0	469.5	470.8	483.9	476.3	477.5	475.7
財源調整基金繰入金	48.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
市債	194.5	205.8	138.5	122.5	151.1	161.9	147.2	149.5	146.7	139.0	151.7
その他	347.6	357.7	394.8	395.6	397.0	399.4	397.4	399.9	403.9	408.8	408.4
歳出総額	2,064.9	2,112.2	2,061.1	2,054.5	2,106.0	2,146.1	2,112.1	2,146.9	2,118.7	2,124.4	2,123.0
人件費	356.1	356.4	355.4	354.0	362.0	371.2	365.2	365.8	361.1	368.4	361.2
扶助費	559.5	572.4	588.3	601.0	610.3	613.3	615.0	623.6	624.8	626.1	627.5
公債費	132.5	146.1	155.9	168.7	177.9	180.3	178.7	178.7	183.5	184.7	187.9
普通建設事業	271.3	287.6	195.9	158.9	199.6	214.0	182.4	198.6	179.4	161.3	167.1
その他	745.5	758.7	755.6	761.9	760.1	770.3	770.8	783.2	777.9	785.9	780.1
収支差額	-	▲35.9	▲33.3	▲40.0	▲48.9	▲85.0	▲58.2	▲53.5	▲56.7	▲70.4	▲51.1

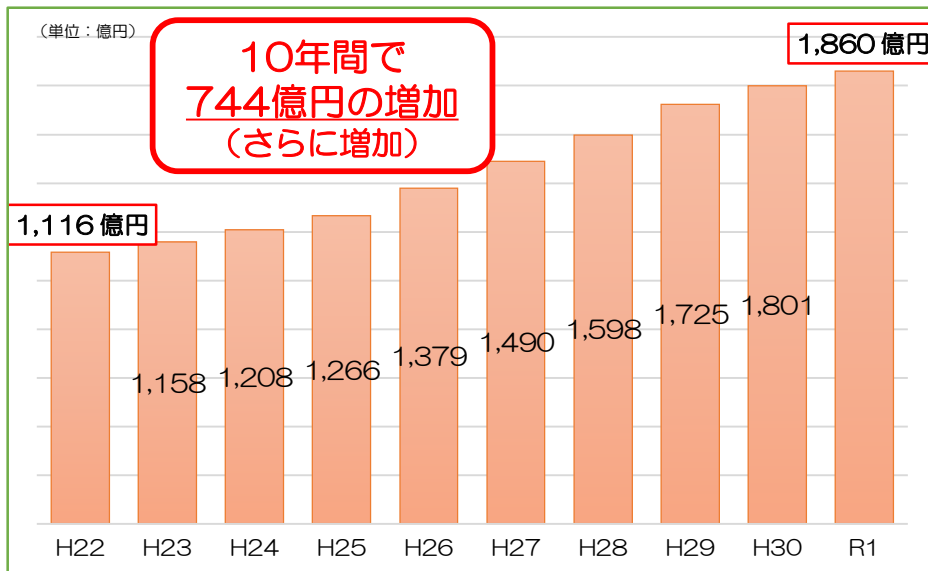
【直近10年間の人口の推移】



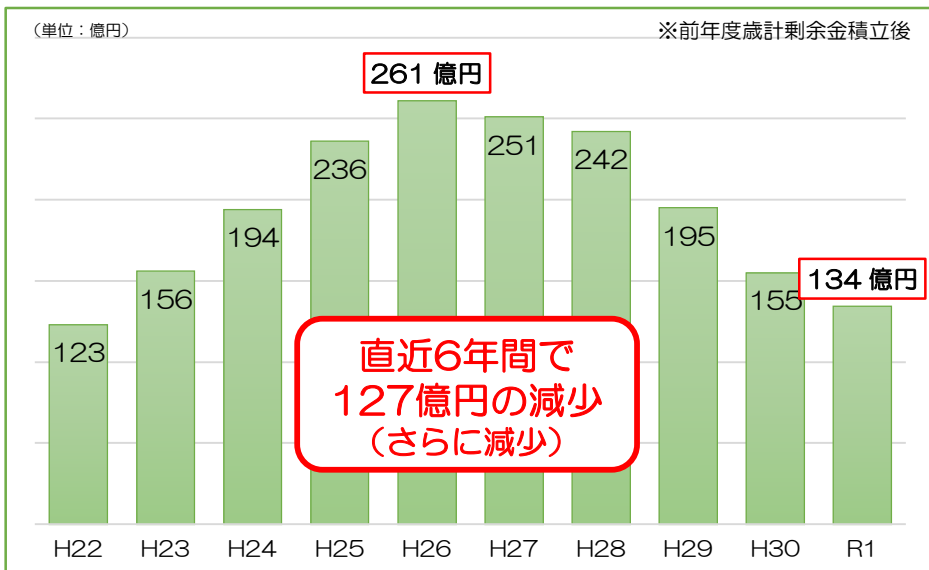
少子高齢化が進行

【直近10年間の市債残高（一般会計）の推移】

3



【直近10年間の財源調整基金残高の推移】



毎年度40億円以上の財源不足 (さらに増加)

【将来財政推計】

(令和元年度作成)

(単位：億円)

	R2	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11		
収入総額	6776.4	6776.2	2021.4	2014.4	2090.2	2067.7	2067.5	2085.0	2083.3	2084.9	2090.2
市税	1015.7	1015.0	1001.4	1023.7	1032.9	1024.7	1029.4	1034.9	1028.5	1033.5	1036.7
国庫支出金	495.3	499.8	486.7	495.7	501.6	508.3	515.7	514.2	514.2	513.6	517.0
財源調整基金繰入金	40.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0
市債	191.8	143.1	117.2	135.0	138.2	136.7	125.1	120.7	122.2	120.4	119.5
その他	389.4	381.1	380.1	385.1	382.5	383.0	382.3	380.9	383.4	382.4	382.0
歳出総額	2112.3	2088.1	2071.9	2122.3	2171.0	2170.3	2147.7	2145.3	2181.1	2168.2	2166.7
人件費	358.2	365.2	381.7	386.0	393.1	388.2	388.3	383.7	392.9	384.3	389.6
扶助費	590.6	605.8	616.3	628.9	641.9	655.3	657.7	658.6	658.1	660.4	663.0
公債費	147.8	157.7	167.8	174.8	178.4	175.7	174.6	176.0	175.8	178.6	179.2
普通建設事業	247.1	199.4	140.9	162.7	171.7	157.0	142.8	145.3	140.6	134.0	137.3
その他	788.5	738.9	758.1	769.9	786.7	794.1	804.4	801.7	812.6	812.9	817.5
収支差額	-	▲142	▲65	▲179	▲81.6	▲82.6	▲90.2	▲79.7	▲97.8	▲83.3	▲95.5

令和3年度予算の編成に当たっては、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化を見据え、市税等の大幅な減収が見込まれる中でも、市民の安全・安心を守ることを最優先に考慮。

- ◆ 一般会計の予算規模は、2,121億7,000万円【前年度比：4億8,500万円（0.2%）増】
 - ※ 新型コロナウイルス感染症の影響がない場合の予算規模は、約2,029億円【実質4.1%減】
- ◆ 新型コロナウイルス感染症の影響額は、92億7,000万円（うち一般財源4億6,000万円）
- ◆ 税収等の大幅な減少【前年度比：42億8,100万円（4.2%）減】
 - ※ 普通交付税・臨時財政対策債・地方特例交付金などによる財源不足への地方財政措置あり
- ◆ 普通建設事業の抑制【前年度比：98億2,000万円（54.3%）減】
 - ※ 普通建設事業の額は、昭和50年度並み
 - ・昭和50年度決算：普通建設事業 94億6,000万円（構成比：歳出全体の28.4%）
 - ・令和3年度予算：普通建設事業 82億7,000万円（構成比：歳出全体の3.9%）
- ◆ 財源調整基金からの繰入金35億円【今後の取崩可能額：36億7,951万円】
- ◆ 経常収支比率は、102.0%（臨財債等を含めない場合は、109.4%）で財政が硬直化

年度		H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
比率	当初 予算	100.7 (107.1)	98.4 (104.4)	98.0 (103.9)	97.5 (103.2)	98.8 (104.5)	96.9 (101.5)	98.9 (103.2)	97.9 (103.4)	99.8 (104.8)	99.5 (104.2)	101.0 (105.6)	102.0 (109.4)
	決算	91.8 (97.3)	91.9 (97.4)	92.6 (98.0)	92.4 (96.3)	93.7 (99.0)	92.7 (97.1)	96.6 (101.0)	94.4 (99.3)	96.0 (101.3)	96.1 (100.7)	-	-

※ 経常収支比率 = 「経常経費充当一般財源 ÷ (経常一般財源 + 臨時財政対策債) × 100」(当初予算は一般会計ベース、決算は普通会計ベース)
 ※ () 書きは、減税補填債・臨時財政対策債・減収補填債(特例分)を経常一般財源に含めないで計算した場合の値

少子高齢化の
進行

市債残高が
増加

毎年度
多額の財源不足

税収等の
大幅な減少

※新型コロナウイルス感染症拡大の影響による

財源調整基金が
減少

このままの財政運営を続けていくと
船橋市は今後どうなってしまうのか？

財源調整基金の枯渇

経常収支比率の悪化

これまでどおりの予算編成が困難

現状の市民サービスの維持が困難に

新たな行革のステージへ

“さらなる行革”



まずは、財政分析により見直すべき課題を抽出

さらなる行革の具体的な取組に当たっては、普通交付税の分析や他市状況の比較を行うなど、様々な視点で財政分析を行った上で、事業規模や人員配置、施設の状況等の課題を抽出し、見直しに着手すべき内容を洗い出します。

【(例) 普通交付税ベースの比較】

【国】 “標準財政規模” 1,159億円 (普通交付税)

臨財債 振替前 需要額	基準財政需要額 866億円 <small>(地方公共団体が合理的で妥当な水準の行政サービスを実施するために必要とされる財政需要の額)</small>		
臨財債 55億円	普通交付税 38億円	基準財政収入額 828億円 <small>(標準税率・標準徴収率で徴収しうる地方税等の収入額の75%の額)</small>	留保財源 238億円

(国) 普通交付税と
(市) 予算の一般財源の
内容を比較・検証

差額
183億円

【市】 “一般財源” 1,342億円 (一般会計 令和元年度当初予算)




55億円	38億円	828億円	238億円	107億円	都市計画税 76億円
------	------	-------	-------	-------	---------------

計
345億円

※都市計画税は、都市計画事業（街路事業、下水道事業、市街地再開発事業、都市計画事業に係る公債費）に充当される

財政分析を踏まえて…

3つの取組項目

	項目	概要
1	組織の最適化・ 人件費の抑制 	◆ 限られた人材を効率的に運用するため、業務執行体制の見直しを行い、組織の最適化を図る。
2	事業の検証と 見直し 	◆ 限られた財源を効率的に運用するため、時代の変化・利用状況の増減・トータルコスト等を踏まえ、事業の検証・見直しを行い、事業の最適化を図る。
3	公共施設の 最適化 	◆ 限られた資産を効率的に運用するため、ファシリティマネジメントを推進し、建築物のライフサイクルコストの縮減、財政負担の平準化を図る。 ◆ 保全事業を含めた大規模事業の優先順位を行い、計画的に事業を実施。



- ① 可能な限り財源調整基金の取崩しに頼らない当初予算の編成を目指します。
- ② 市債発行の抑制による計画的な市債残高の減少を目指します。
- ③ 経常経費を徹底して見直します。

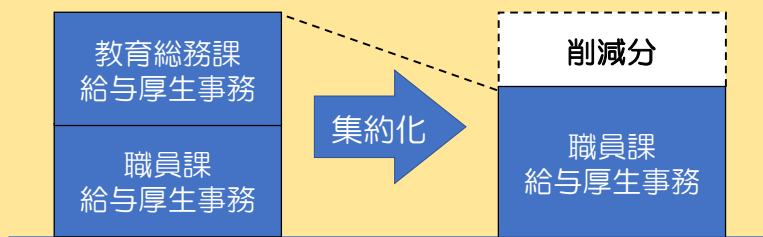
1. 組織の最適化・人件費の抑制



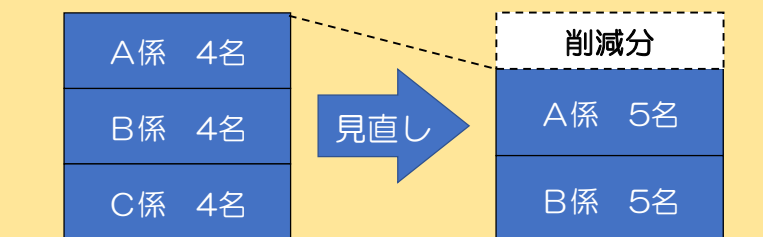
◆ これまで行ってきた「類似業務の集約化」や「細分化している組織・業務の見直し」などに加え、他自治体に比べ人材（人件費）が多く投入されている業務・組織を洗い出した上で、業務の執行体制を見直し、総人件費の抑制を図ります。

【従来】

●類似業務の集約化



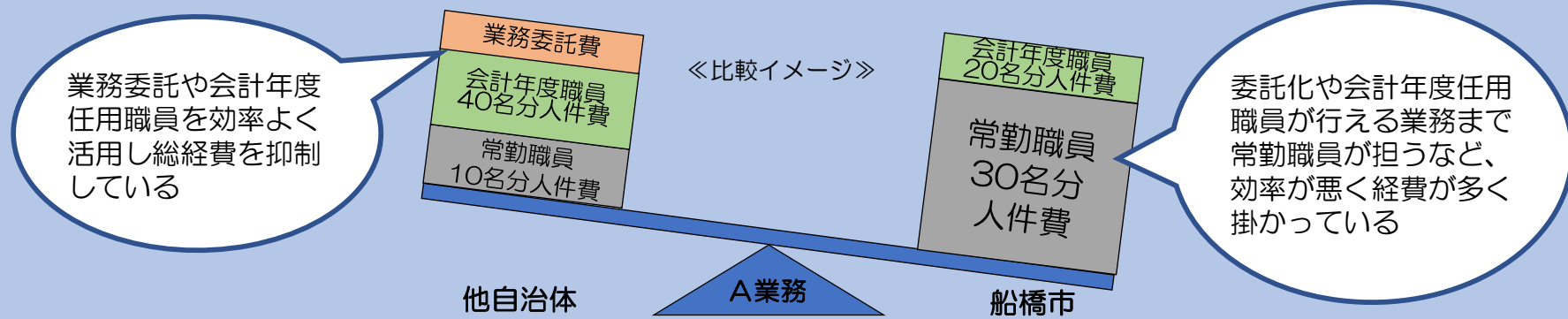
●細分化している組織・業務の見直し



＋ 上記に加え

【新たな取組】

他自治体に比べ人材（人件費）が多く投入されている業務・組織を洗い出し、業務の執行体制を見直します。



- ◆ 単独事業のトータルコスト（事業費・人件費・維持費）を踏まえ、財政分析（普通交付税の分析・他市状況の比較など）により課題を抽出した上で、見直しの検証を行います。
- ◆ 特に、長年にわたって実施している単独事業を重点的に検証します。

【これまでの検証対象事業の抽出プロセス】

【平成29年度】405事業（約210億円）を抽出

- 国や県の補助基準を超えて、補助の上乗せ・横出しを行っているもの
- 市単独の財源で行っているもの

【平成30年度】235事業（約170億円）を抽出

- 執行率が50%未満の事業
- 団体に対する補助事業
- 不特定多数を対象としたイベントに関する事業
- その他事業費が1,000万円以上の事業

【令和元年度・2年度】63事業（約40億円）を抽出

- 行革プランにおける検証対象事業として位置付け

事業費が多い事業を中心に
見直しを検討

【今後の事業の検証と見直し】

トータルコスト
（事業費・人件費・維持費）

普通交付税
の分析

他市状況
の比較

見直すべき課題を抽出

対象者が減少

対象者が限定的で、当初の
目的や効果が薄れていないか

対象者が増加

事業費の増加が見込まれ、持続
可能な事業とする必要がないか

上乗せ・横出し

内容は適切か

役割が変化

他の主体でも
供給が可能か

代替制度の有無

他の制度により
代替が可能か

（様々な視点で見直しを検討）

- ◆ 公共施設等総合管理計画・施設類型別方針・保全計画等の個別施設計画に基づき、建築物の長寿命化を実施するとともに、時代の変化に対応してサービスを見直し、将来的には施設の複合化を図るなど、施設総量の最適化を図ります。
- ◆ 財政負担の平準化を図るため、保全事業を含めた大規模事業の優先順位付けを行い、計画的に事業を実施します。
- ◆ ライフサイクルコストの縮減を図るため、目標使用年数の見直しや包括管理委託を検討します。

①施設管理の見直し

従来型（保全）

- 適切な保全・維持管理
- 施設の長寿命化



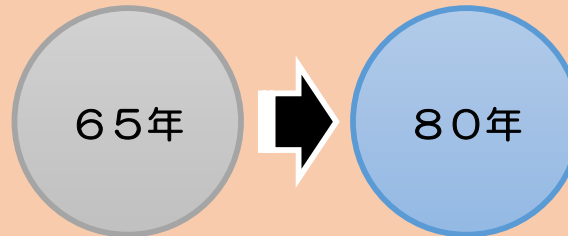
未来型（最適化）

- サービスの見直し
- 統廃合（集約化）
- 複合化・転用
- 民間建物の活用

保全基金の設置検討

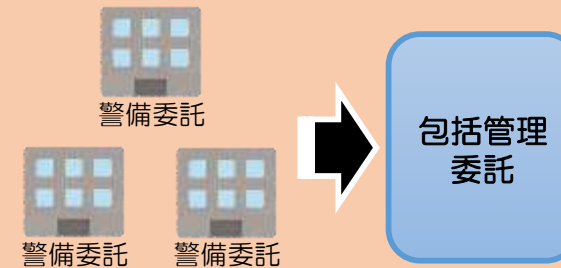
②ライフサイクルコストの縮減

《建築物の目標使用年数》



今後の財政負担を考え、建替等の経費の平準化を図るため、適切な維持管理がなされ、かつ構造躯体の健全性が確認できたものは、目標使用年数を80年まで延長することを検討します。

《包括管理委託のイメージ》



民間活力を活用し、スケールメリットを活かした管理方法（包括管理委託）を導入することで、管理コスト軽減を図るとともに、契約等の事務負担の軽減が図れないか検討します。



“さらなる行革”の2つの基本方針

1. 行政の経営資源を「最適化」する



- ◆財源（カネ）、人材（ヒト）、施設（ハコ）などの限られた経営資源を効果的に運用します
- ◆徹底的な無駄の排除による効率化を図ります

（組織や職員配置の見直し、学校の余裕教室の活用や公共施設の複合化など施設の有効活用を行うことが、市民の皆さんに納めていただく税金を、新たな市民ニーズの財源として適切に活用していくことに繋がります。）

2. 「時代の変化」をとらえる



- ◆時代の変化を的確にとらえ、事業や仕事のこれまでのやり方や考え方を変えていきます
（事業開始時の背景や行政サービスの水準が現状に適したものであるかを常に確認します）
- ◆多様化する市民ニーズ、高齢化のさらなる進行などの社会情勢の変化に対応します



財政の危機的状況を脱却し

市民サービスの維持・向上

実効性の高い持続可能な行財政運営

を目指す



～ 行革プランの継続事項の取組 ～

- 行革プランの6つの柱のうち、以下の継続事項となった内容については、引き続き、具体的な取組の検討を進めます。

	項目	継続事項
1	民間活力の積極的活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者制度導入の推進 市民文化ホール、市民文化創造館（きららホール）、霊園・霊堂（各霊堂を含む）、子育て支援センター、児童ホーム、公民館 ● ごみ収集業務の委託化の推進
2	事業の精査と見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 市単独事業の見直し 保育所建物賃借料補助金、有価物・資源ごみ回収費
3	受益者負担（使用料等）の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 使用料等の定期的な見直し 公共施設の使用料、国民健康保険料、下水道使用料
4	安定的な財政運営のための歳入確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 市税徴収率の向上 ● 未利用地の売却等

～ 新たな行革のステージへ移行 ～

- 「第3次総合計画」の策定を見据えて、中・長期的な視点により見直しと評価を実施できる仕組みを構築し、新たな行革のステージへ移行する予定。

これまでに実施してきた
行財政改革の結果や課題
を踏まえて…

第3次総合計画
(策定予定)

令和元年～
◆ 行財政改革推進
プラン

平成15年～
◆ 財政健全化プラン
平成18年～
◆ 財政健全化プラン
(改訂版)
平成21年～
◆ 補助金の見直し

令和3年～
◆ さらなる行革

令和4年～
◆ 新たな行革の
ステージへ

「行財政改革」から
「行政の効率的・効果的運営
(行政経営)」へ

令和元年度・2年度
(2019年度・2020年度)

令和3年度
(2021年度)

令和4年度～
(2022年度～)

(第2次) 総合計画

第3次総合計画

行財政改革推進プラン (行革プラン)

さらなる行革

行革プランにおける6つの柱

- ①業務改善による事務執行の効率化
- ②民間活力の積極的活用
- ③事業の精査と見直し
- ④普通建設事業の精査・見直しと
公共施設マネジメント
- ⑤受益者負担 (使用料等) の見直し
- ⑥安定的な財政運営のための歳入確保

第3次総合計画

関係性を整理

行財政改革

めざすまちの姿の
実現

基本構想

基本計画

連動

実施計画

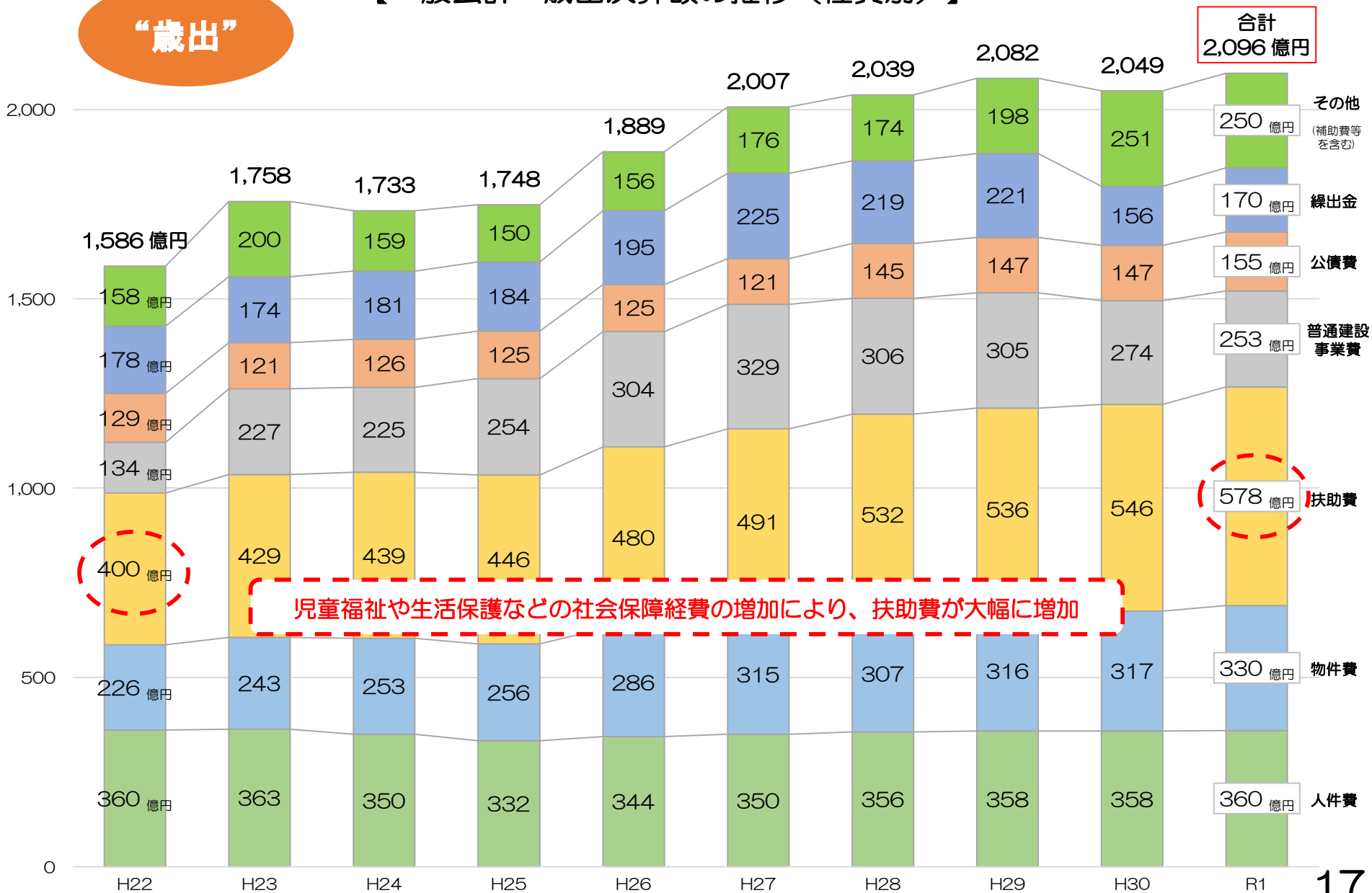
新たな行革のステージへ

【参考】財政状況など

【一般会計 歳出決算額の推移（性質別）】

（単位：億円）

“歳出”

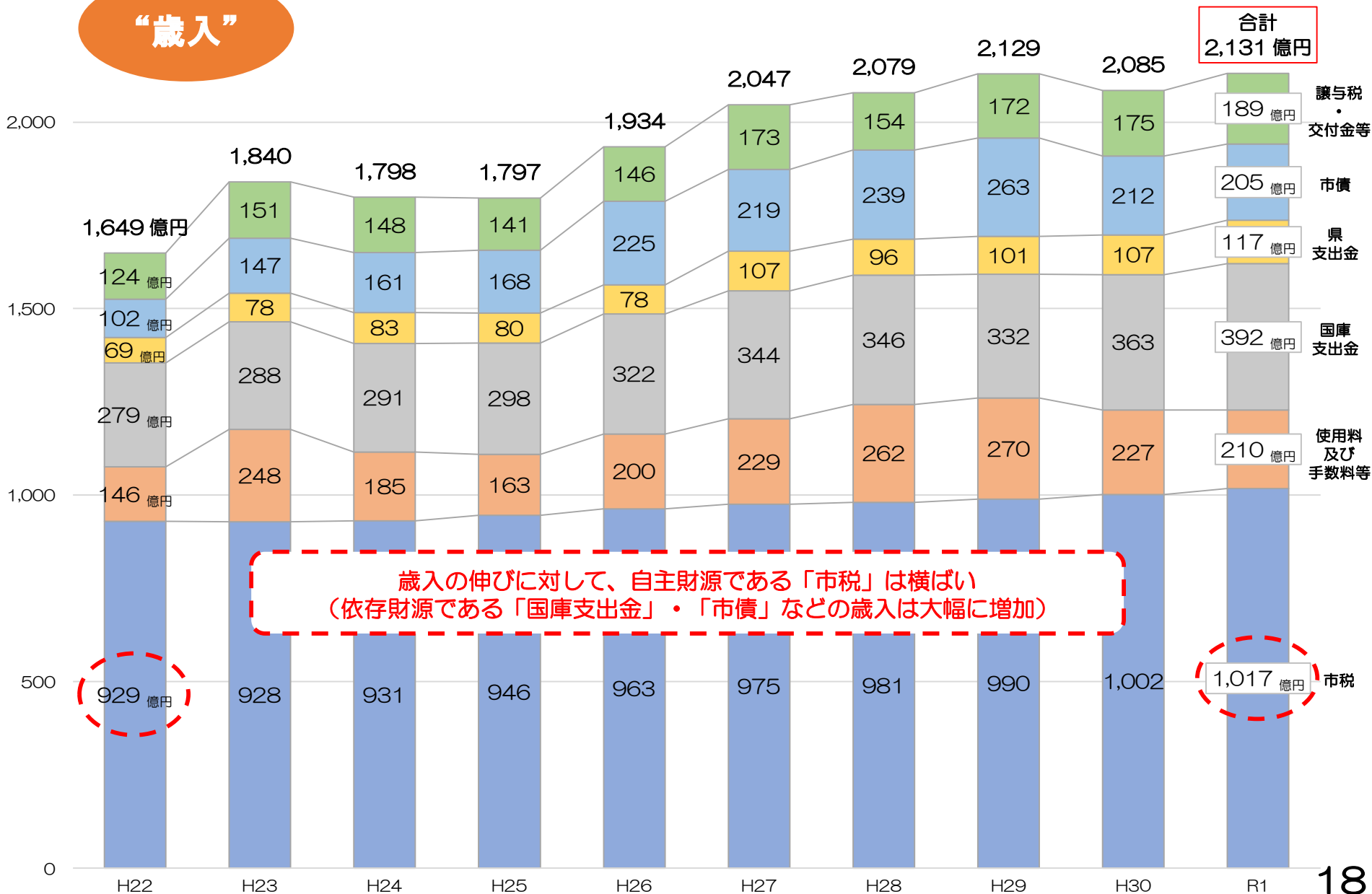


児童福祉や生活保護などの社会保障経費の増加により、扶助費が大幅に増加

【一般会計 歳入決算額の推移】

（単位：億円）

“歳入”

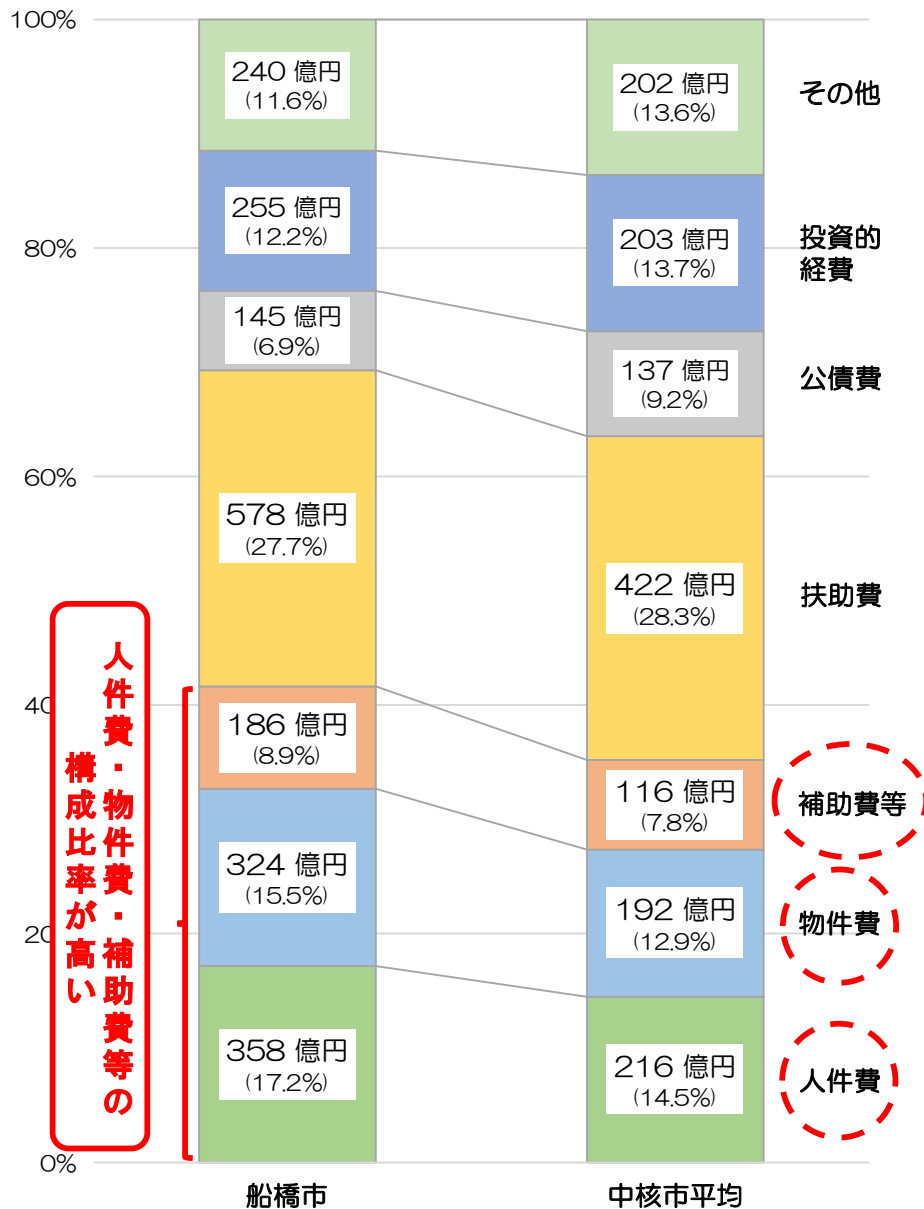


歳入の伸びに対して、自主財源である「市税」は横ばい
（依存財源である「国庫支出金」・「市債」などの歳入は大幅に増加）

【参考③】 財政状況（歳出・歳入の構成比比較）

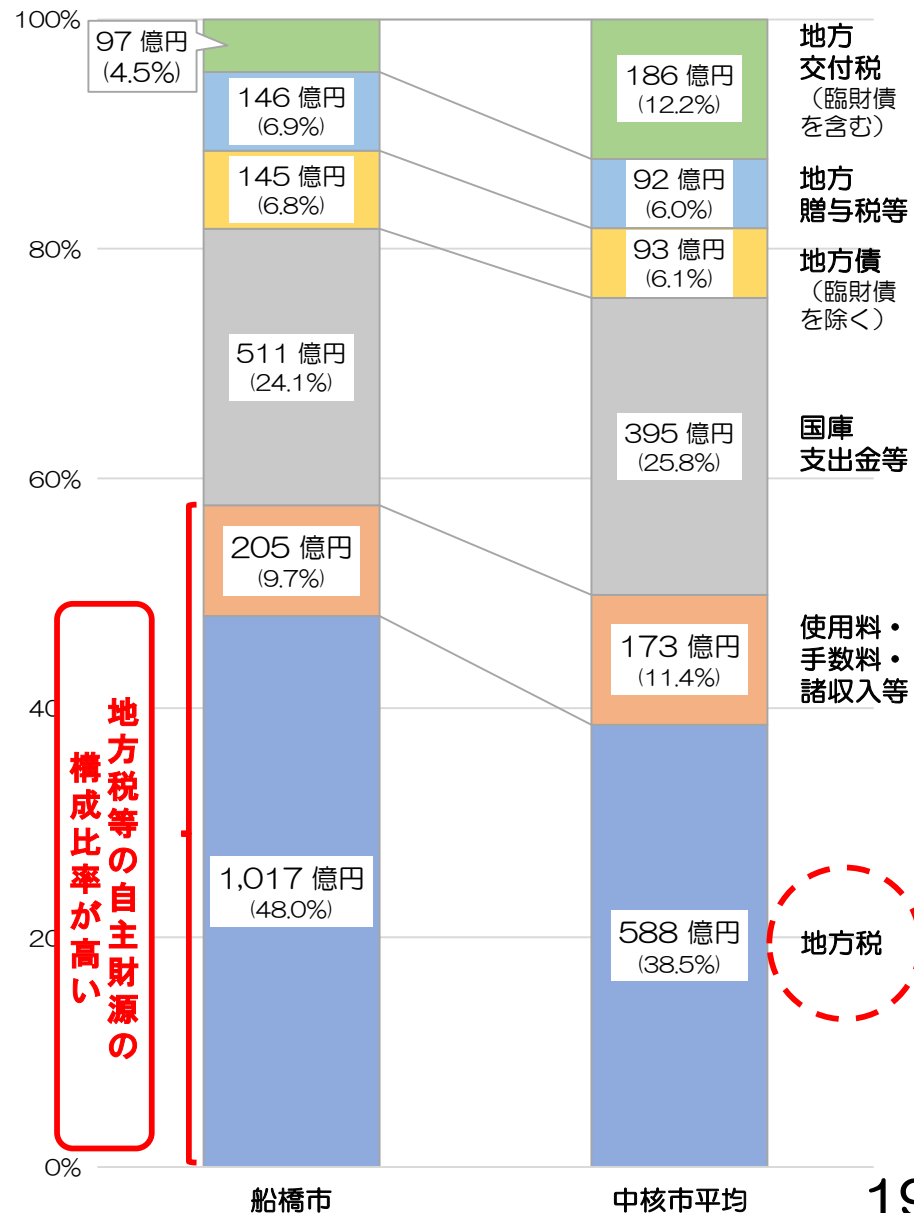
歳出

【中核市平均との比較（歳出）】
（単位：億円）
（令和元年度決算）
（普通会計ベース）



歳入

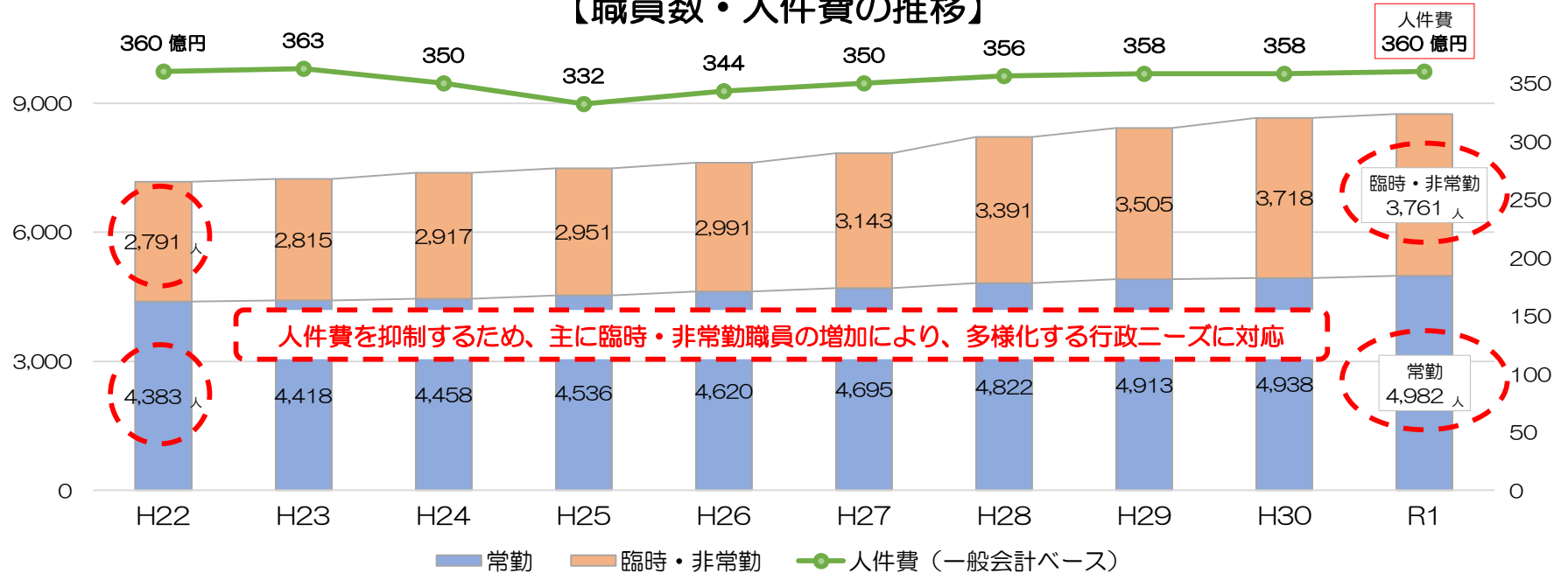
【中核市平均との比較（歳入）】
（単位：億円）
（令和元年度決算）
（普通会計ベース）



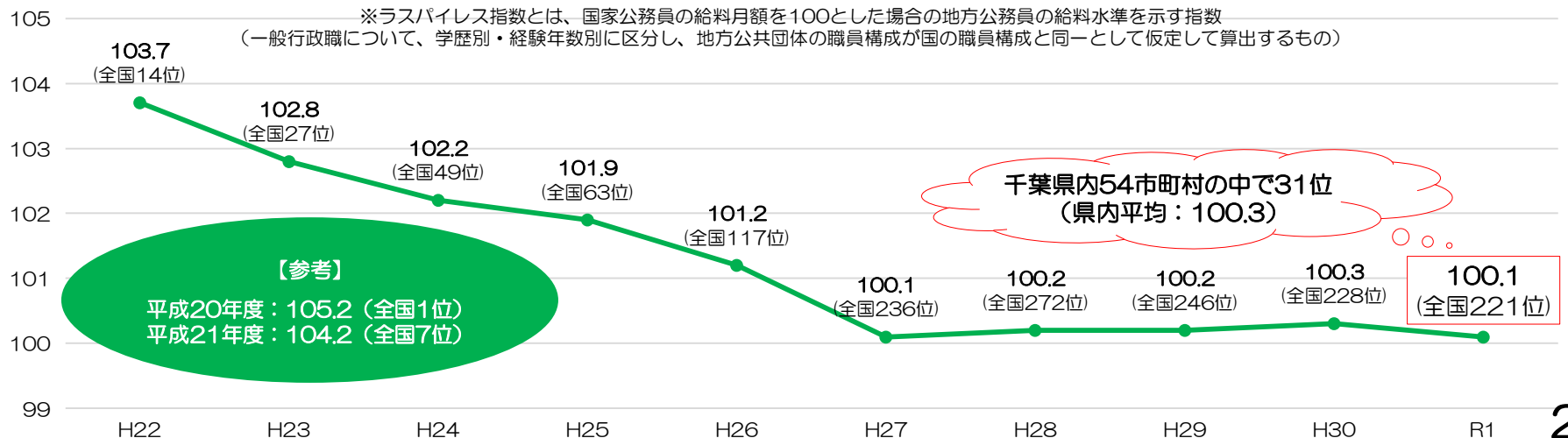
(単位：人)

(単位：億円)

【職員数・人件費の推移】



【ラスパイレス指数】



【補助費 単独で行う補助交付金（中核市比較（人口1人当たりの金額））】 （令和元年度決算）

合計（円）		総務費（円）		民生費（円）		衛生費（円）		商工費（円）		教育費（円）	
1	豊田市 19,115	1	水戸市 2,809	1	船橋市 7,416	1	豊田市 2,314	1	高崎市 5,121	1	豊田市 4,959
2	鳥取市 15,674	2	鳥取市 2,684	2	豊中市 6,098	2	金沢市 1,979	2	宮崎市 4,279	2	秋田市 3,686
3	高崎市 15,297	3	久留米市 2,488	3	豊田市 5,733	3	福島市 1,297	3	鳥取市 4,190	3	鳥取市 3,650
4	久留米市 14,076	4	高崎市 2,359	4	八尾市 5,284	4	高崎市 1,253	4	長野市 3,230	4	金沢市 3,277
5	金沢市 12,868	5	豊田市 2,101	5	東大阪市 4,968	5	松山市 1,111	5	豊田市 3,013	5	前橋市 2,833
6	前橋市 11,566	6	岐阜市 2,048	6	枚方市 4,306	6	高槻市 1,028	6	大分市 2,835	6	富山市 2,790
7	宮崎市 11,506	7	高松市 1,939	7	久留米市 4,267	7	川口市 967	7	松江市 2,562	7	岡崎市 2,200
8	富山市 10,837	8	長野市 1,799	8	大津市 3,988	8	宮崎市 936	8	久留米市 2,425	8	久留米市 2,099
9	船橋市 9,686	9	前橋市 1,737	9	金沢市 3,805	9	八王子市 924	9	倉敷市 2,380	9	宮崎市 1,872
10	長野市 9,029	10	下関市 1,526	10	寝屋川市 3,741	10	水戸市 877	10	秋田市 2,279	10	高崎市 1,700
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	38	船橋市 548	⋮	⋮	38	船橋市 236	43	船橋市 602	27	船橋市 554
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
60	那覇市 1,508	60	大津市 98	60	奈良市 311	60	八尾市 14	60	豊中市 46	60	尼崎市 73
中核市平均	6,811	中核市平均	912	中核市平均	2,446	中核市平均	499	中核市平均	1,313	中核市平均	914

○ 人口1人当たりの金額を中核市で比較すると、全体で9位、“民生費”で1位。

事業名（民生費）	決算額（千円）
1	保育所運営費補助金 3,055,517
2	軽費老人ホームサービス提供費補助金 230,210
3	小規模保育事業費補助金 179,578
4	認定こども園運営費補助金 155,260
5	敬老行事交付金 146,198
⋮	⋮

総額 4,767,890

◆ “民生費”の内訳を確認すると、上位5事業の決算額が総額の約80%を占めている。

◆ 特に、保育関連費用（保育所運営費補助金・小規模保育事業費補助金・認定こども園運営費補助金）が多くを占めており、待機児童対策を重点的に行ってきた市の施策が色濃く反映されている。

①市税徴収率の状況

【市税徴収率の中核市比較（令和元年度決算）】

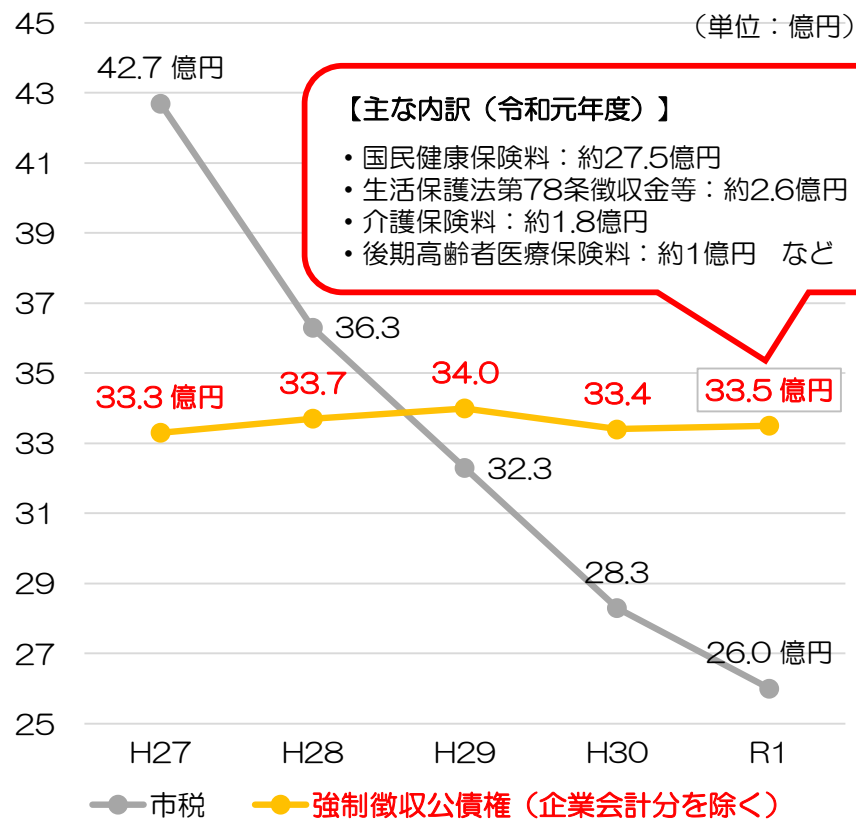
1	高槻市	99.4	(単位：%)
2	大分市	99.3	
3	豊田市	99.2	
4	枚方市	99.1	
5	呉市	98.9	
6	前橋市	98.8	
7	八王子市	98.7	
8	長野市	98.7	
9	東大阪市	98.7	
10	倉敷市	98.6	
：	：	：	
29	船橋市	97.3	
：	：	：	
60	青森市	94.2	
	中核市平均	97.4	

【行革プラン】

「市税徴収率の目標を対前年度プラス0.5%に設定し、将来的には中核市上位の徴収率である99%以上を目指す」としている。

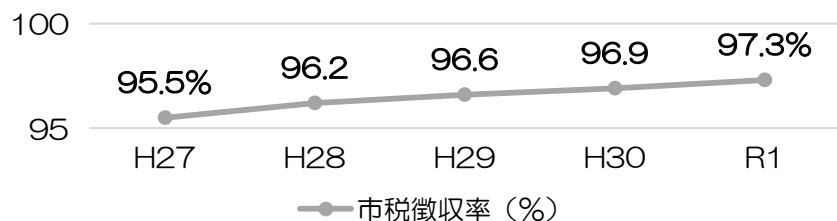
②市税以外の債権の状況

【収入未済額の推移（企業会計分を除く）】



【市税徴収率の推移】

(単位：%)



◆強制徴収公債権とは

個別の法令の根拠規定により、市が滞納債権について地方税法の例による滞納処分（給与・預貯金・不動産等の差押えや担保権の実行等）を行える債権。

※ DX（デジタル・トランスフォーメーション）：ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること

【自治体におけるDX推進の意義】 ※総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」より抜粋

新型コロナウイルス対応において、地域・組織間で横断的にデータが十分に活用できないことなど様々な課題が明らかとなったことから、こうしたデジタル化の遅れに対して迅速に対処するとともに、「新たな日常」の原動力として、制度や組織の在り方等をデジタル化に合わせて変革していく、言わば社会全体のデジタル・トランスフォーメーション（DX）が求められている。こうした認識に基づき、…目指すべきデジタル社会のビジョンの実現のためには、住民に身近な行政を担う自治体、とりわけ市区町村の役割は極めて重要であり、自治体のDXを推進する意義は大きい。

デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針（IT基本法の見直し・デジタル庁の設置など）

デジタル・ガバメント実行計画【改定版】（自治体DXの推進など）

自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画 ※令和2年12月25日総務省策定

【自治体における重点取組事項】

- ①情報システムの標準化・共通化
- ②マイナンバーカードの普及促進
- ③行政手続のオンライン化
- ④AI・RPAの利用推進
- ⑤テレワークの推進
- ⑥セキュリティ対策の徹底

【自治体DXの取組みとあわせて取り組むべき事項】

- ①地域社会のデジタル化
- ②デジタルデバイド（情報通信技術を利用できる者と利用できない者の間に生じる格差）対策

【各自治体の対応】

総務省が令和3年夏を目途に提示する「自治体DX推進手順書」に基づき、自治体DXの推進を図る。