

第4章 市政運営の基本姿勢

1 行財政改革方針

(1) 趣旨

横須賀の人口は、1990～1995年頃をピークに横ばいから緩やかな減少傾向が続いており、今後もその傾向は続くことが予測されています。また、人口減少による市税収入の減少、少子高齢化に伴う社会保障関連費の比率の増加、老朽化する都市基盤の更新需要の増加などが推測され、人材や財源の確保がより一層厳しくなることが想定されています。

一方で、家族形態の多様化や雇用・就業構造の変化に伴う育児や介護の課題、頻発する災害への対応など、地域課題や市民ニーズも多様化・複雑化しており、これまでの行政単独の取組みだけでは、限界が見え始めてきています。

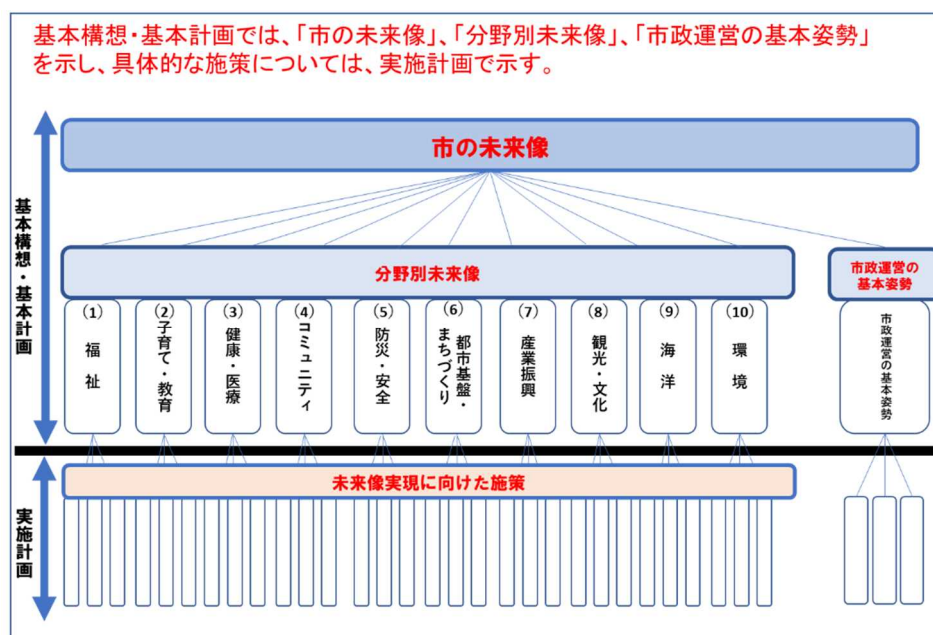
このような社会状況に迅速に対応していくためには、限られた行政資源を有効かつ効率的に活用していかなければなりません。そのため、これまでの仕事のやり方にとらわれることなく、デジタル技術やデータを活用し、市全体のDXを推進しながら、市民の生活の質の向上を目指していきます。

あわせて、行財政改革を実施計画に統合することにより、政策的な事業の推進と行財政改革による見直しを両輪で進め、職員の行財政改革に対する意識付けを高め、さらに積極的な取り組みを促していきます。



(2) 位置づけ

「行財政改革方針」は、新たな基本構想・基本計画に掲げる「市政運営の基本姿勢」を実現するために、横須賀市全体で共通の認識を持ち、その推進のために全庁一丸となって取り組んでいきます。



(3) 実施期間

令和4年度（2022年度）から7年度（2025年度）までの4年間とします。

(4) 行財政改革の方向性

今後、将来にわたって安定的な行政運営を行なっていくために、これからの4年間（令和4年度（2022年度）から令和7年度（2025年度））における基本姿勢と推進項目を定め、行財政改革を推進します。

これまで、実施計画の策定年度に合わせて、4年ごとに実施してきた事務事業等の総点検を毎年度実施していくことで、業務の見直しと効率化をこれまで以上に強化していきます。

なお、点検の中で、業務の目的、コスト、効率性などをセルフチェックし、議会での決算審査に活用することで、しっかりと検証・評価を行います。さらに、その結果を市HPで公開することで透明性を確保していきます。

（５）行財政改革推進のための基本姿勢と推進項目

【基本姿勢１ 将来を見据えた財政運営と組織運営の最適化】

事業の検証や見直しを継続的に実施するとともに、柔軟で機動力のある組織の運営を図り、効率的な行政運営に努めます。

＜推進項目＞

- ① 事務事業等の見直し
- ② 柔軟で機動的な組織運営と職員数の適正化
- ③ ファシリティマネジメントの推進
- ④ 使用料や手数料の適正化
- ⑤ 民間活力の導入と新たな財源の積極的な獲得

【基本姿勢２ 働き方の改善と職員の意識改革】

常に業務効率を意識しつつ、多様なワークスタイルの実現を目指します。
また、固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成に努めます。

＜推進項目＞

- ① 業務の効率化やコストを意識した働き方の推進
- ② 多様なワークスタイルの実現
- ③ 固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成

【基本姿勢3 協働や共創の推進】

市民や民間事業者等と連携し課題解決に取り組み、共に地域の未来を創っていきます。その前提として市政運営の透明性を確保します。

また、市が保有する行政データを積極的に公開し、オープンデータの活用を推進します。

《推進項目》

- ① 多様な主体との協働や共創の推進と透明性の確保
- ② オープンデータの推進

【横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの推進】

デジタル技術を活用して地域社会全体の暮らしやすさの向上を図るとともに、利用者中心の行政サービスの構築を推進します。

《推進項目》

- ① スマートシティの実現に向けた取り組みの推進
- ② デジタル技術を活用した市民の利便性向上と業務の効率化



(6) 基本姿勢ごとの具体的な取り組みと評価指標

【基本姿勢1 将来を見据えた財政運営と組織運営の最適化】

(現状と課題)

- ・ 「これまでどおり」という考えのもと、前例を踏襲し事業を続けるのではなく、将来のまちづくりを展望したなかで、市民生活や住民福祉の向上に何が重要なのかを見極めて事業を行う必要がある。
- ・ 労働力人口の減少が進んでいるなかで、今後、職員の確保が困難になることが予測される。こうした状況下において、抜本的な業務の見直しを進めるとともに、柔軟な組織体制を整え、職員数の適正化を図っていく必要がある。
- ・ 多くの公共施設で老朽化が進み、近い将来多額の更新費用が想定される。長期的な施設の更新・再編の方向性のもと、計画的に対象施設を選定し、公共施設を管理していく必要がある。
- ・ より良い市民サービスを提供し続けていくために、積極的に民間の資金を呼び込むとともに人材の受け入れを進めていく。また、ふるさと納税や国県支出金等の財源の確保に努めていく。

＜推進項目＞

① 事務事業等の見直し

事務事業における目標と実績を振り返り、効果や必要性を自己点検することで、内部管理経費の徹底した見直しや委託化の推進、事業手法の見直しなどに努め、事業のスクラップアンドビルドにつなげます。

(主な取組み例)

業務の委託化、補助金等の見直し、審議会の見直し、総点検の実施

指標	直近の現状値	所管
「見直し計画」に基づく取組の推進	検討(2021年度)	経営企画部都市戦略課
事務事業等の総点検の毎年実施	実施(2021年度)	経営企画部都市戦略課

② 柔軟で機動的な組織運営と職員数の適正化

政策的な重点事業の確実な推進のために必要な組織を整備するとともに、部局横断的な行政課題に柔軟かつ機動的に対応するため、既存の組織にとらわれないプロジェクトチームの活用など柔軟な組織運営をしていきます。

また、今後導入が予定されている定年延長制度の影響を踏まえ、職員数の適正化を図ります。

(主な取組み例)

定員の適正化

指標	直近の現状値	所管
定員適正化計画の策定	検討(2021年度)	総務部人事課、 経営企画部都市戦略課

③ ファシリティマネジメントの推進

公共施設が市民の日々の暮らしにおける多様な活動をサポートしていることを念頭におきながら、限られた財源のなか、公共施設の量を需要に応じた適正な規模にしていくとともに、施設の利便性を高めていくことを目指します。

(主な取組み例)

施設の更新・再編、施設の維持保全、適切な公共施設の管理

指標	直近の現状値	所管
FM戦略プランの確実な推進	縮減額約17.3億円(2019年度～2021年度の累計)	財務部FM推進課

④ 使用料や手数料の適正化

今後も一定のサービス水準を維持するため、施設の使用料や行政サービスの手数料等の定期的な検証を行い、その必要性を検討したうえで、公平で適切な使用料・手数料となるよう努めます。

(主な取組み例)

使用料・手数料の適正化

指標	直近の現状値	所管
使用料・手数料の定期的な見直し	実施及び調整	関係課

⑤ 民間活力の導入と新たな財源の積極的な獲得

より良い市民サービスを提供し続けていくために、積極的に民間の資金を呼び込むとともに人材の受け入れを進めていきます。

また、ふるさと納税や国県支出金等の財源の確保に努めていきます。

(主な取組み例)

横須賀応援ふるさと納税の実施、企業版ふるさと納税の実施、民間事業者等の人材交流

指標	直近の現状値	所管
横須賀応援ふるさと納税の実施 ア 寄附金額 イ 寄附件数	ア 51,086千円 (2020年度) イ 1,722件 (2020年度)	財務部財務管理課
企業版ふるさと納税の実施 ア 寄附金額 イ 寄附件数	ア 30,000千円 (2020年度) イ 2件 (2020年度)	財務部財務管理課

〈「基本姿勢1」に関連する計画等〉

「FM 戦略プラン」「公の施設の使用料に関する基本方針」「デジタル・ガバメント推進方針」

【基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革】

（現状と課題）

- ・ 限られた職員数で、多様化する行政需要に対応するため、これまでの業務プロセスを見直し、徹底した事業の効率化を図っていく必要がある。
- ・ 育児や介護など、多様な事情を抱えた職員が増加している。そうしたなかで、行政サービスの質を維持・向上させるためには、時差出勤やテレワークなど柔軟な働き方ができる環境を整備する必要がある。
- ・ 「前例」や無駄なルール・仕事に縛られず、生産性の向上を意識しクリエイティブに業務を進めていくことができる組織風土を醸成する。
- ・ 部局の壁を越え、柔軟に連携する組織体制を構築するとともに、変化を恐れず時代の局面にあった発想ができる職員を育成する。

＜推進項目＞

① 業務の効率化やコストを意識した働き方の推進

業務プロセスの見直しを行うことで、無駄な作業やボトルネックとなっている業務を明らかにし、業務の効率化やコスト削減を意識した働き方を進めるとともに、職員の負担軽減を図ります。

（主な取り組み例）

BPM の推進、書類の電子化促進

指標	直近の現状値	所管
電子決裁の積極活用（電子決裁の割合）	ア 34.3% （2020年度）	総務部総務課
ア 電子決裁の割合	イ 75.6% （2020年度）	
イ 電子決裁及び併用決裁の割合		
BPM研修の実施部局数	3 部局 （2021年度）	経営企画部デジタル・ガバメント推進室

※BPM（ビジネスプロセス・マネジメント）：複数の業務プロセスや業務システムを見直し、最適なプロセスに統合・制御・自動化しながら改善を続けていくための手法

② 多様なワークスタイルの実現

子育てや介護など多様な事情を抱える職員が心身共に健康に職務が精励できるよう、時差出勤の活用やテレワークの活用など、場所や時間にとらわれない多様なワークスタイルの実現を目指します。

（主な取組み例）

時差出勤の活用、テレワークの活用、ICTの利活用、長時間労働の削減

指標	直近の現状値	所管
時差出勤やテレワークの活用	試行(2021年度)	総務部人事課
月別平均超過勤務時間数	11.67時間 (2014年度)	総務部人事課

③ 固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成

課題と目標を共有し、職員一人ひとりが当事者意識を持って、主体的に行動できるような業務の進め方や職場環境づくりを推進します。

また、固定観念や先入観にとらわれず、挑戦と改善を繰り返すことで、より良い成果を追求する意識改革を推進します。

さらに、職員がこれまで以上に前向きな意識を持つために、人事・給与制度改革に取り組みます。

（主な取組み例）

オンライン技術の柔軟な活用、eラーニングの活用、人事・給与制度改革

指標	直近の現状値	所管
BPM研修の実施部局数	3 部局 (2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
人事給与制度の改正	検討(2021年度)	総務部人事課、 経営企画部都市戦略課

〈「基本姿勢2」に関係する計画等〉

「人材育成基本方針」「デジタル・ガバメント推進方針」

【基本姿勢3 協働や共創の推進】

（現状と課題）

- ・ より良い行政サービスを提供し続けていくために、既存の制度や枠組みにとらわれることなく、多様な主体がそれぞれの強みを活かした連携を推進することが必要になる。
- ・ あらゆる分野において、民間の資金やノウハウを取り入れることや、専門性を持った人材を積極的に迎え入れることで、市民サービスの向上を図っていく。
- ・ 行政が保有するデータを公開し、透明性を確保するとともに、データの横断的な利活用により、これまで見つからなかった課題や市民ニーズの発見につながることを期待できる。

＜推進項目＞

① 多様な主体との協働や共創の推進と透明性の確保

多様化・複雑化する地域課題や市民ニーズに対応するため、様々な主体と課題を共有し、知恵や資金を持ち寄り、共に解決策を見出すことのできる共創社会を推進します。あわせて、政策施策の評価や事務事業等の総点検の結果を公表し、共創の前提となる市政運営の透明性を確保します。

（主な取り組み例）

市民協働の推進、民間事業者等との連携、事務事業等の総点検の結果公表

指標	直近の現状値	所管
外部組織と締結している協定・提携等数	365(2021年度)	経営企画部企画調整課

② オープンデータの推進

市が保有する行政データを積極的に公開し、誰もが自由に利用や加工ができる環境を整えます。

また、データ活用にあたり民間事業者等との連携を深め、新しいアイデアやビジネスの創出を促します。

(主な取組み例)

民間事業者等との連携、オープンデータの推進

指標	直近の現状値	所管
オープンデータの公開データのセット数	94セット (2021年度)	経営企画部都市戦略課

〈「基本姿勢3」に関係する計画等〉

「デジタル・ガバメント推進方針」



【横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの推進】

（現状と課題）

- ・ デジタル技術は急速なスピードで発展し、暮らしのなかで身近で欠かせないものとなっており、市民一人ひとりの市民生活の質の向上や様々な社会課題の解決につなげていく必要がある。
- ・ 行政手続きのオンライン化を推進することで、市役所に行かなくても、時間と場所を選ばずに様々な手続きができる、利用者中心の行政サービスの実現を目指す必要がある。
- ・ DXの推進により、制度や組織のあり方及び業務のやり方を抜本的に見直し、職員でなければできない業務に注力できる環境を整えていく必要がある。

＜推進項目＞

① スマートシティの実現に向けた取り組みの推進

民間事業者との連携を積極的に推進し、健康づくりや防災、交通などの分野にデジタル技術を活用することで、一人ひとりの生活様式に応じた暮らしの質の向上につなげます。

また、デジタル社会に対応できる人材を育てていきます。

（主な取り組み例）

民間事業者等との連携、スマートモビリティの推進、防災時のデジタル活用、GIGAスクールの推進、スマートシティ推進構想の策定

指標	直近の現状値	所管
防災時のリアルタイム映像配信	検討(2021年度)	経営企画部企画調整課、 市長室危機管理課（市民部危機管理課）
スマートモビリティの推進	実証(2021年度)	経済部創業・新産業支援課
GIGAスクールの推進	実施(2021年度)	教育委員会教育研究所

② デジタル技術を活用した市民の利便性向上と業務の効率化

スマートフォンなど様々なツールにより、利用者が欲しい情報をいつでも容易に入手でき、必要な手続きが行える環境を整備することで、生活利便性の向上を図ります。

また、デジタル技術を活用することで業務の効率化を図り、無駄のない業務執行を推進します。

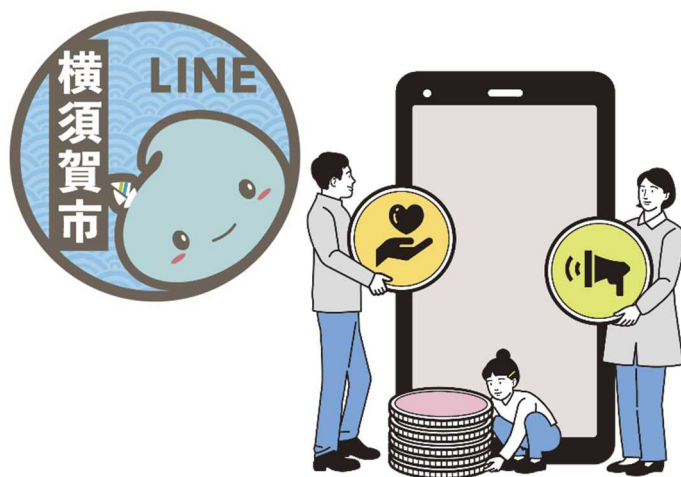
(主な取組み例)

行政手続きのオンライン化、オープンデータの推進

指標	直近の現状値	所管
住民手続きワンストップサービスの実証	検討(2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
「AIRPOST」による口座振替申込み手続きのデジタル化	実証(2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
AI相談パートナーの導入	実証(2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
横須賀市公式LINEの登録者数	121,611人 (2021年)	経営企画部広報課 (市長室広報課)

〈「横断的な姿勢」に関する計画等〉

「デジタル・ガバメント推進方針」、「横須賀市GIGAスクール推進計画」



2 財政運営の方針と財政推計

(1) 財政運営の方針

横須賀市は、「誰も一人にさせないまち」という再興プランが目指す姿を実現するため、経済と福祉の両立による好循環を生み出すように積極投資を行ってきました。

地域に根差す人々をしっかりと支え、にぎわいや活気を取り戻し、経済を再興させることで増加した税収を福祉へ投入する。こうした循環を途絶えさせることなく、さらに好ましい連鎖の流れを広げ、より一層の大きな循環をもたらすような、未来に向けた投資が必要です。

現在、横須賀市は、人口減少や高齢化に伴う社会保障費の増加などに伴って、多くの財政的な課題に直面しています。こうした状況でも、福祉、介護、子育て、教育、生活環境、観光、防災といった生活に必要なサービスを安定的に、継続して提供するため、毎年度の予算編成では、創意工夫をしながら財政運営のコントロールに努めてきました。

今後も市民の生活と経済を支えるためには、財政面での舵取りがますます重要になっていきます。さらに、必要な施策にはしっかりと投資していくためにも、あらゆる手段で財源を生み出していかななくてはなりません。

本章では、将来にわたり安定的な財政運営を行うための方針と、将来の財政収支の予測を示していきます。

<基本的な考え方>

① 横須賀再興に向けた積極投資

市民や企業への支援策、観光振興、コミュニティづくりなどの取り組みを推進し、地域の好循環をさらに成長させる投資を積極的行います。

② 事業実施の裏付けとなる財源の確保

事業や人員の見直しを進めるとともに、民官連携で投資を呼び込むなど新たな財源を獲得し、歳入・歳出の適正化を図ることで必要な財源を確保します。

③ 将来への責任を果たす財政運営

市債残高を適正にコントロールし、将来世代への責任を果たしながら、突発的な事態にも対応できるよう財政調整基金残高を一定額確保します。

(2) 横須賀市の財政状況（一般会計）

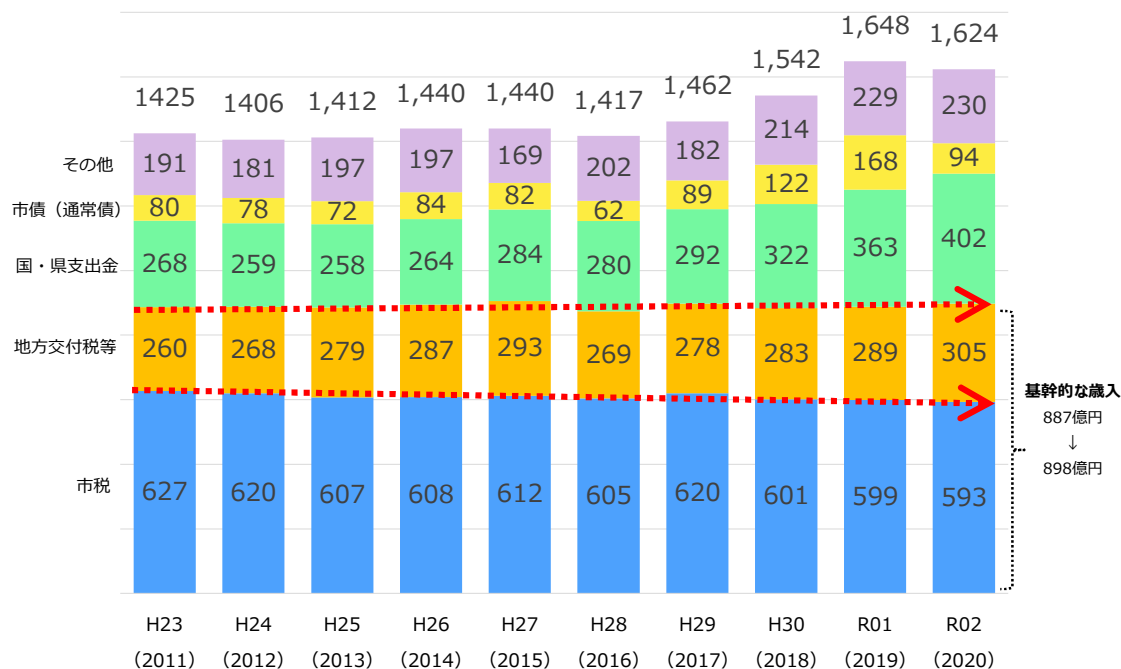
① 歳入の状況

歳入の総額は、令和元年度(2019年度)に1600億円を超えています。これは、ゴミ処理施設（エコミル）や給食センターの建設など、大規模な事業の財源として、国・県支出金および市債（通常債）が増加したことが主な要因です。

一方、市税および地方交付税等の合計である「基幹的な歳入」は、概ね横ばいとなっています。高齢化の進展などにより社会保障費が増加しているなかで、基幹的な歳入が変わらないということは、社会保障費の伸びにともない増加する市の負担部分を賄うだけの歳入が得られていないことを意味しています。

また、基幹的な歳入の内訳をみると、市税は年々減少傾向で、この減少分を地方交付税などの増加で補っていることがわかります。これは、国や県から交付を受ける財源に頼らざるを得ない状態が進んでいることを示しています。

（単位：億円）



※端数処理のため、合計が表示と合わない場合があります。

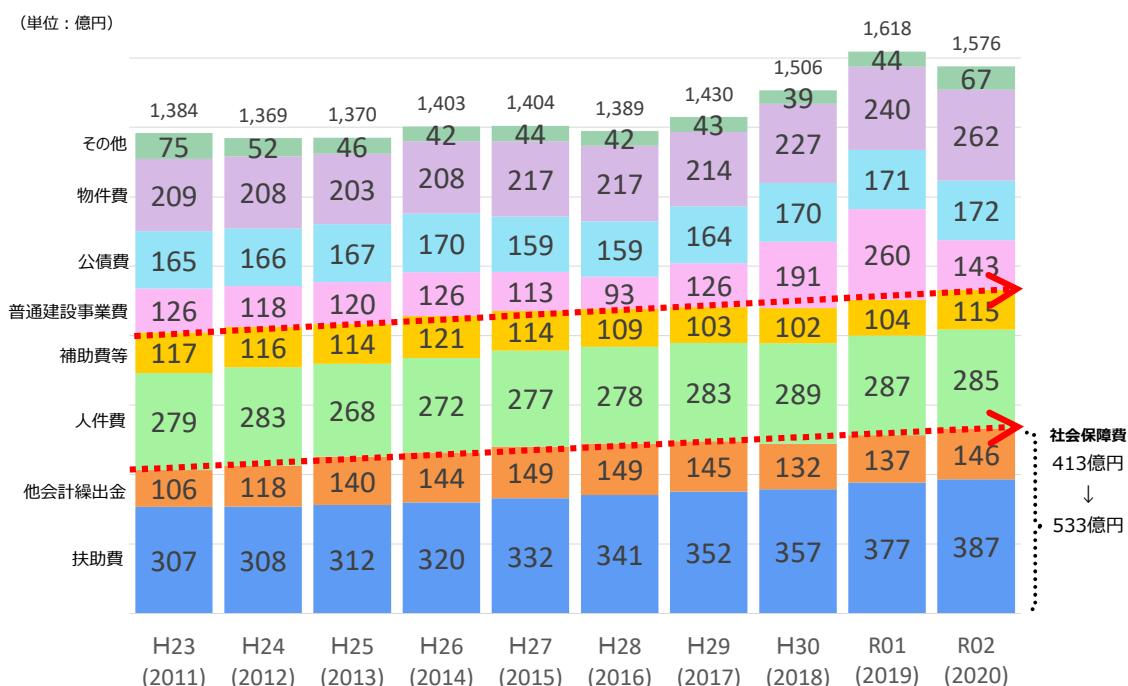
※平成26年度は臨時福祉給付金に係る国庫支出金（10億円）および子育て世帯臨時特例給付金に係る国庫支出金（5億円）、平成27年度は臨時福祉給付金に係る国庫支出金（6億円）および子育て世帯臨時特例給付金に係る国庫支出金（2億円）、平成28年度は臨時福祉給付金に係る国庫支出金（17億円）および土地開発基金の廃止に伴う繰入金（46億円）、平成29年度は臨時福祉給付金に係る国庫支出金（11億円）、令和2年度は特別定額給付金に係る国庫支出金（404.5億円）、ひとり親世帯等臨時特別給付金に係る国庫支出金（5.9億円）および子育て世帯臨時特別給付金に係る国庫支出金（4.4億円）をそれぞれ除く決算額

② 歳出の状況

歳出の推移を見ると、主に福祉と医療に関する費用である「扶助費」と「他会計繰出金」を合わせた「社会保障費」の増加が顕著です。

「扶助費」は、生活に困っている人や障害者の支援にかかる経費、保育が必要な子どもを預かるための経費などで、近年では、障害福祉サービスの利用が伸びていることや、子ども・子育て支援策の充実などによって増加してきました。

また、「他会計繰出金」は、国民健康保険や後期高齢者医療保険、介護保険などを運営する特別会計に対して、一般会計が負担している経費です。近年、高齢化の進展などにより後期高齢者医療費や介護保険に対する負担が大きく増加しています。



※端数処理のため、合計が表示と合わない場合があります。

※平成26年度は臨時福祉給付金（9億円）および子育て世帯臨時特例給付金（5億円）、平成27年度は臨時福祉給付金（6億円）および子育て世帯臨時特例給付金（2億円）、平成28年度は臨時福祉給付金（17億円）および土地開発基金の廃止に伴う償還金、積立金（42億円）、平成29年度は臨時福祉給付金（11億円）、平成30年度は臨時福祉給付金還付金（0.2億円）、令和2年度は特別定額給付金（404.5億円）、ひとり親世帯等臨時特別給付金（5.9億円）および子育て世帯臨時特別給付金（4.4億円）をそれぞれ除く決算額

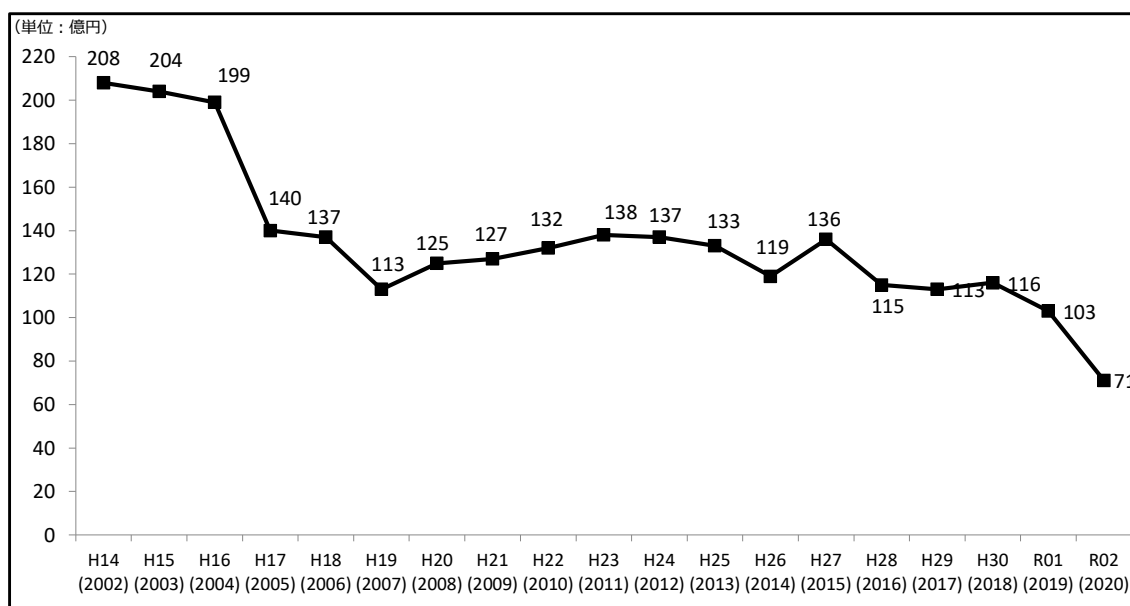
※令和2年度に会計年度任用職員が創設されたことによる人件費の影響額（約10億円）は、過年度比較のため物件費に計上しています。

③ 財政調整基金残高の状況

「財政調整基金」は、収入が大きく減少した場合や、一時期に多額の経費がかかる場合などの不測の事態に備えて積み立てている貯金です。横須賀市では、毎年度のように発生する財源不足を、財政調整基金などの貯金を取り崩すことで補っています。

財政調整基金の残高は、平成 14 年度(2002 年度)には 208 億円ありましたが、平成 19 年度(2007 年度)に 113 億円まで減少しました。平成 20 年度(2008 年度)以降は、事務事業等の総点検による見直しを行ったことに加え、未利用地の売却などの特別な要因により増加に転じ、平成 27 年度(2015 年度)は基金の取り崩しを行わなかったこともあり、136 億円に回復しています。

しかし、その後は、社会保障費の増加に伴って基金残高は減少に転じ、令和 2 年度(2020 年度)には新型コロナウイルス感染症の影響もあり、71 億円まで減少しています。



④ 市債の借入額と残高

地方自治体は、その年度内に必要な経費はその年度内の収入で賄うのが原則ですが、例外的に将来の収入を見込んで借金をする場合があります。この借金を「市債」といいます。

市債には、大きく分けて、通常の建設事業等に伴う「通常債」と、地方交付税の不足分を補填するための「臨時財政対策債」があります。

＜用語解説＞

通常債：施設整備（道路、学校、公園等）を行う場合など、一時期に多額の資金を必要とする場合に借り入れる市債

臨時財政対策債：

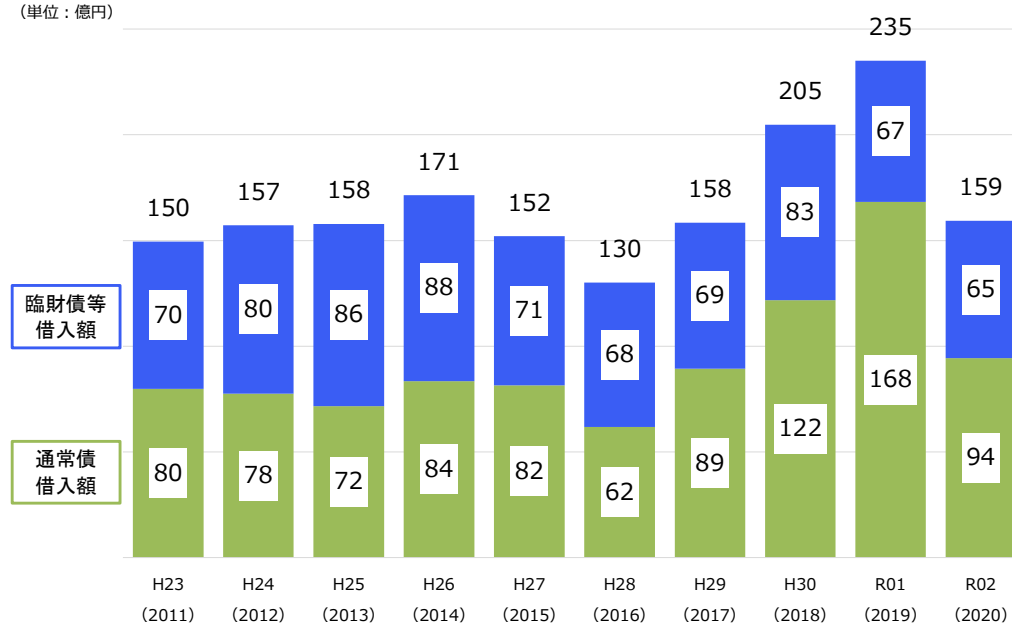
本来、国から地方自治体へ地方交付税（現金）として再配分されるべきものが、国の財源不足により全てを現金で配分することができないため、その不足額をいったん地方自治体が借り入れて、資金不足を補うもの。返済額は、国が地方交付税に上乗せして補填

※その他、「減収補填債」、「減税補填債」といった、本来、国から交付されるべき現金の振替措置として借り入れられる市債があります

通常債の借入れは、返済時の負担が過度に増えすぎないようにコントロールを行っています。

以下の図は、市債借入額の推移です。平成30年度(2018年度)と令和元年度(2019年度)に通常債の借入額が増えていますが、ごみ処理施設（エコミル）の建設や大型台風の災害復旧で大規模な借入が必要となったことが要因です。

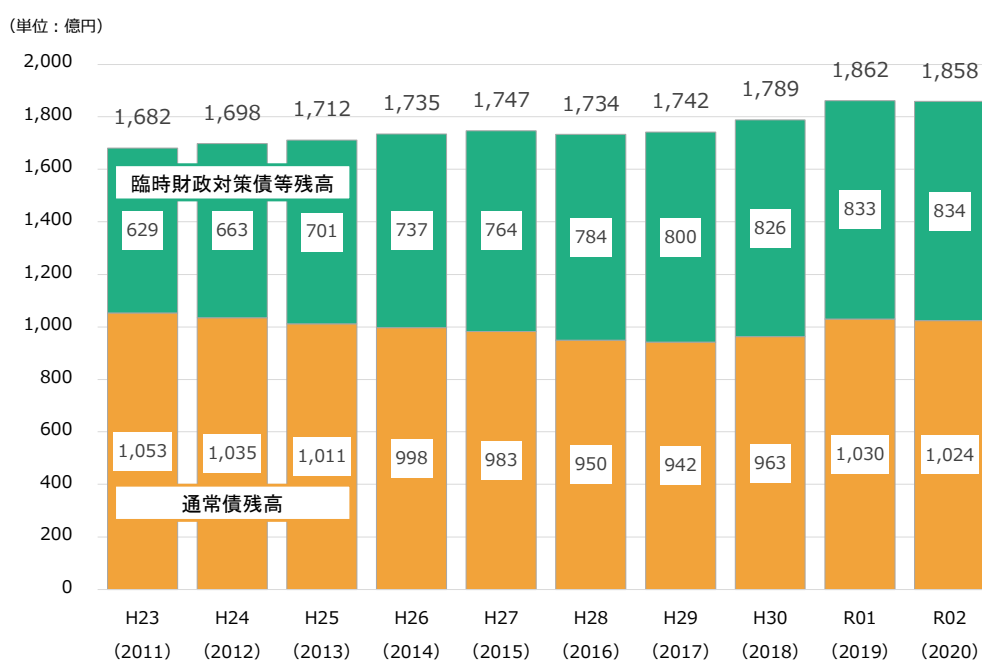
(単位：億円)



※端数処理のため、合計が表示と合わない場合があります。

そして、市債残高の状況も、借入額が増えるにつれ増加しています。
 残高の総額は10年前から170億円以上増えていますが、その内訳を見ると、臨時財政対策債の残高が年々増加していることがわかります。

臨時財政対策債の返済額は、国から地方交付税で交付されるとはいえ、原資となる国の税収にも限りがあることを考えると、将来にわたり十分に補填を受けられるか、懸念が生じています。



※端数処理のため、合計が表示と合わない場合があります。

(3) 将来の見通し

① 推計の考え方

一般会計を対象に、令和4年度(2022年度)から令和7年度(2025年度)までの4年間における収支状況を推計しました。

ただし、今後の景気動向や国の制度変更に伴う影響などを予測することは困難であるため、推計にあたっては、

- ・ 将来の制度改正が明らかになっているもの以外は、現行の諸制度が継続
 - ・ 過去の歳入・歳出の状況などを勘案して負担が増加・減少する要素を加味
- ということを基本としました。

《用語解説》

一般会計：市税収入等を財源として、福祉、教育、道路など市の基礎的な行政サービスを経理する会計

※その他の会計

特別会計：国民健康保険、介護保険など、主に特定の料金収入を財源として、一般会計と分けて運営する会計

企業会計：水道、下水道、病院など、独立採算で一般の企業と同様の経理を行う会計

② 歳入の見通し

歳入合計は、令和4年度(2022年度)と令和7年度(2025年度)を比べると1536億円から1592億円へ、56億円増加する見込みです。

歳入の根幹である市税は、新たな工場の稼働による増収を見込み、令和7年度(2025年度)までの各年度は577億円～602億円に推移すると見込んでいます。

なお、市税の増加は地方交付税を減少させる要因となるため、規模に連動して地方交付税は減少していくものと見込んでいます。

また、国庫支出金、県支出金および市債といった特定財源は、再興プランの積極投資への裏付けとして獲得することを見込み、これらの財源が歳入総額に占める割合は3割程度になると予想しています。

➤ 歳入（性質別）の見込み

（単位：百万円）

	R 3（参考） （2021）	R 4 （2022）	R 5 （2023）	R 6 （2024）	R 7 （2025）	4 力年計
市 税	54,634	57,782	57,968	59,083	60,276	235,108
各 種 交 付 金	14,007	13,258	13,258	13,258	13,258	53,030
地 方 交 付 税	10,758	17,906	17,978	17,004	16,445	69,333
分 担 金 及 び 負 担 金	320	276	277	278	279	1,110
使 用 料 及 び 手 数 料	3,863	3,823	3,962	3,953	3,957	15,695
国 庫 支 出 金	29,028	26,138	25,939	25,096	29,160	106,333
県 支 出 金	9,800	10,358	10,302	9,734	10,241	40,635
財 産 収 入	274	312	205	205	205	926
寄 附 金	82	405	508	504	413	1,830
繰 入 金	1,307	1,812	1,601	1,617	1,599	6,628
繰 越 金	300	300	300	300	300	1,200
諸 収 入	7,018	7,481	7,377	7,720	7,266	29,844
市 債	24,270	13,750	14,959	13,164	15,769	57,642
通 常 債	11,979	10,325	11,534	9,740	12,344	43,943
臨時財政対策債	12,291	3,425	3,425	3,424	3,425	13,699
計	155,660	153,600	154,633	151,916	159,167	619,315

※端数処理のため、合計が表示と合わない場合があります。

《参考》

区分	考え方
市税	・ 各税目、現行税率が継続するものと見込む ・ 近年の経済成長を踏まえ個人市民税の下落傾向は弱まる見込み ・ 新たな工場の稼働による固定資産税の増などにより、市税全体は増加を見込む
各種交付金	令和4年度(2022年度)当初予算を基本として見込む (地方譲与税、利子割交付金、配当割交付金、株式等譲渡所得割交付金、法人事業税交付金、地方消費税交付金、ゴルフ場利用税交付金、環境性能割交付金、国有提供施設等所在市町村助成交付金、地方特例交付金、交通安全対策特別交付金)
地方交付税	市税の動きに連動した増減を反映し、社会保障費や臨時財政対策債の増減など、交付税で見られるべき要因の増減分を考慮し反映
使用料及び手数料	公園施設など新規整備に伴う使用料や料金の見直しなどによる増減を見込む
国庫支出金・ 県支出金・ 市債	・ 令和4年度(2022年度)当初予算や再興プランにおける特定財源、また、大型起債案件の見込みを反映 ・ 臨時財政対策債は令和4年度(2022年度)当初予算を基本として見込む
財産収入	・ 不動産売払収入は、確実に売却を見込める案件がないため見込まず ・ その他は令和4年度(2022年度)当初予算を基本として見込む
寄附金	・ ふるさと納税は、令和4年度(2022年度)当初予算を基本として見込む ・ 企業版ふるさと納税は、国の制度期限が令和6年度(2024年度)までの予定のため期限までの採納を見込む
繰越金	令和4年度(2022年度)当初予算を基本として見込む
その他 (分担金及び 負担金、繰入 金、諸収入)	・ 再興プランにおける特定財源の状況を反映し、その他は令和4年度(2022年度)当初予算を基本として見込む

③ 歳出の見通し

歳出合計額は、令和4年度(2022年度)と令和7年度(2025年度)を比べると1575億円から1629億円へ、54億円増加する見込みです。

推計にあたっては、国の制度改革（公務員の定年延長*、情報システムの標準化*など）による対応経費、また、高齢化や介護認定者の予測を基にした社会保障費の増や、公債費の見込みに基づき算出しています。

<主な増減の見込み>

ア 社会保障費（扶助費＋他会計繰出金）

高齢者世代の中での高齢化が進み、要介護・要支援認定者の割合が増加する影響で介護給付費が増加

イ 人件費

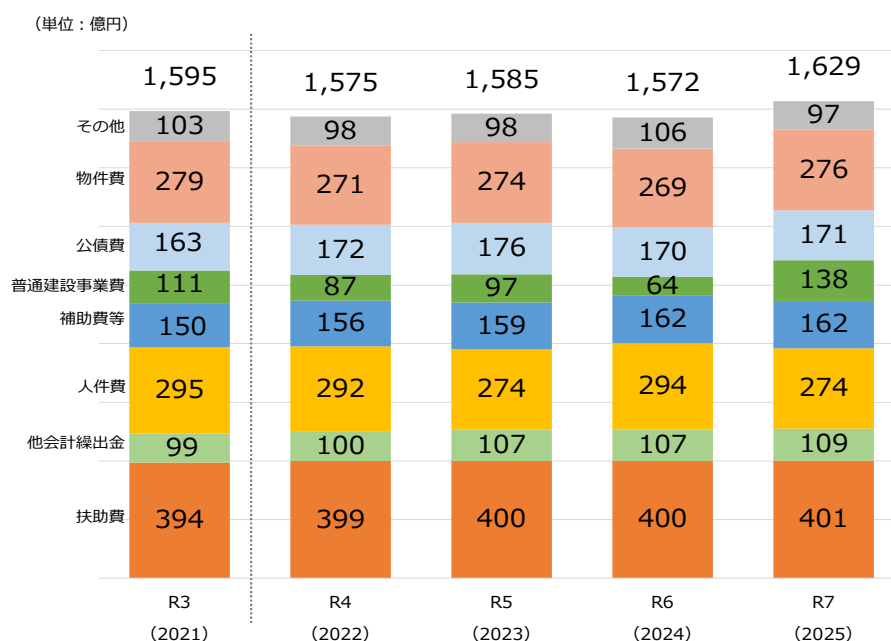
人員の見直しを行った効果など、令和3年度(2021年度)よりも減少する見込み。また、定年延長の影響により各年度増減

ウ 補助費等

高齢化による後期高齢者医療費や下水道事業会計への負担金が増加

エ 公債費

ごみ処理施設建設（エコミル）で借入れた市債の償還開始による増加を見込む一方で、臨時財政対策債の償還完了による減を見込む



※端数処理のため、合計が表示と合わない場合があります。

➤ 歳出（性質別）の見込み

（単位：百万円）

	R 3（参考） （2021）	R 4 （2022）	R 5 （2023）	R 6 （2024）	R 7 （2025）	4 力年計
人 件 費	29,485	29,164	27,428	29,443	27,396	113,432
扶 助 費	39,382	39,888	39,990	40,043	40,087	160,007
公 債 費	16,313	17,157	17,595	17,007	17,110	68,869
通 常 債	9,388	9,875	10,497	10,415	10,359	41,146
臨時財政対策債	6,926	7,281	7,097	6,593	6,751	27,723
普通建設事業費	10,987	8,568	9,512	6,214	13,681	37,976
災害復旧事業費	150	150	150	150	150	600
維 持 補 修 費	6,594	6,625	7,072	7,859	6,974	28,530
貸 付 金	2,423	1,783	1,783	1,783	1,783	7,132
積 立 金	1,109	1,160	761	761	761	3,444
繰 出 金	9,916	10,048	10,677	10,662	10,923	42,311
物 件 費	27,935	27,106	27,403	26,850	27,554	108,913
補 助 費 等	15,016	15,600	15,934	16,216	16,241	63,991
予 備 費	200	200	200	200	200	800
計	159,510	157,450	158,504	157,190	162,860	636,004

※端数処理のため、合計が表示と合わない場合があります。

<制度解説>

*公務員の定年延長

令和3年(2021年)の地方公務員法改正により地方公務員の定年を段階的に引き上げるもの。令和5年度(2023年度)から令和13年度(2031年度)まで2年ごとに1歳ずつ段階的に対象年齢を引き上げ(65歳まで)

*情報システムの標準化

住民記録、地方税、福祉など、自治体の主要な20業務を処理するシステムについて、国が作成した標準仕様書に準拠するシステムを民間事業者が開発し、各自治体は全国規模のクラウド基盤(ガバメントクラウド)を通じて各システムの利用を目指すもの(令和7年度(2025年度)に完了予定)

《参考》

区分	考え方
人件費	公務員の定年延長の影響を反映。退職手当の支給年度が隔年となり、支出の有無による収支の増減を見込む
扶助費	少子化の影響から児童手当などは減少を見込む一方で、障害福祉サービスは利用が広がり増加する見込み
公債費	・通常債はごみ処理施設（エコミル）建設の償還が始まり、令和4年度(2022年度)から増加する見込み ・臨時財政対策債は借入額が増加する一方で、償還が完了するものもあり毎年度増減
普通建設事業費	再興プランに示す大規模事業の見込みを反映
維持補修費	施設の更新および長寿命化に向けた施設維持保全のための経費を見込む
積立金	国からの再編交付金の終了を見込み、積立金は減少
繰出金	介護保険や後期高齢者医療費は、高齢化の影響などにより増加する見込み
物件費	・国が推進する情報システム標準化に係る経費を見込む ・各種システム更改や機器更新など、システム関係経費の見込みを反映
補助費等	高齢化による後期高齢者医療費や下水道事業会計への負担金の増加を見込む
災害復旧、貸付金、予備費	令和4年度(2022年度)当初予算を基本として見込む

④ 将来の収支見込みおよび財政調整基金残高の見通し

前述の歳入・歳出の見通しから、令和4年度(2022年度)から令和7年度(2025年度)までの4年間の財源不足額、財政調整基金残高の推移を計算しました。

なお、この見通しは、事業等の見直しや適切な管理運営といった内部管理経費の削減の取り組みを前提としています。

将来の収支見込

(単位：億円)

	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
歳入の見込み	1,557	1,536	1,546	1,519	1,592
歳出の見込み	1,595	1,575	1,585	1,572	1,629
歳入－歳出	△ 39	△ 39	△ 39	△ 53	△ 37

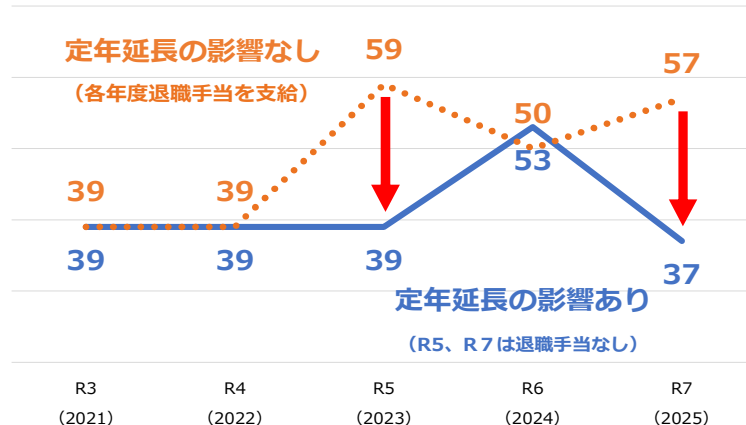
※端数処理のため、計算が表示と合わない場合があります。

再興プランの期間中、最も収支が悪化する年度は令和6年度(2024年度)の見込みです。これは、前述した公務員の定年延長により令和5年度(2023年度)と令和7年度(2025年度)は退職手当の支出がなく、支出のある令和6年度(2024年度)は歳出が増えてしまうことが原因です。

令和4年度(2022年度)にも退職手当の支給はありますが、令和5年度(2023年度)以降、社会保障費や公債費はさらに増加し、また、国と連動した各種システム改修費の増加なども見込まれるため、収支は令和4年度よりも悪化すると見込んでいます。

<参考 定年延長の影響の違いによる財源不足額>

(単位：億円)

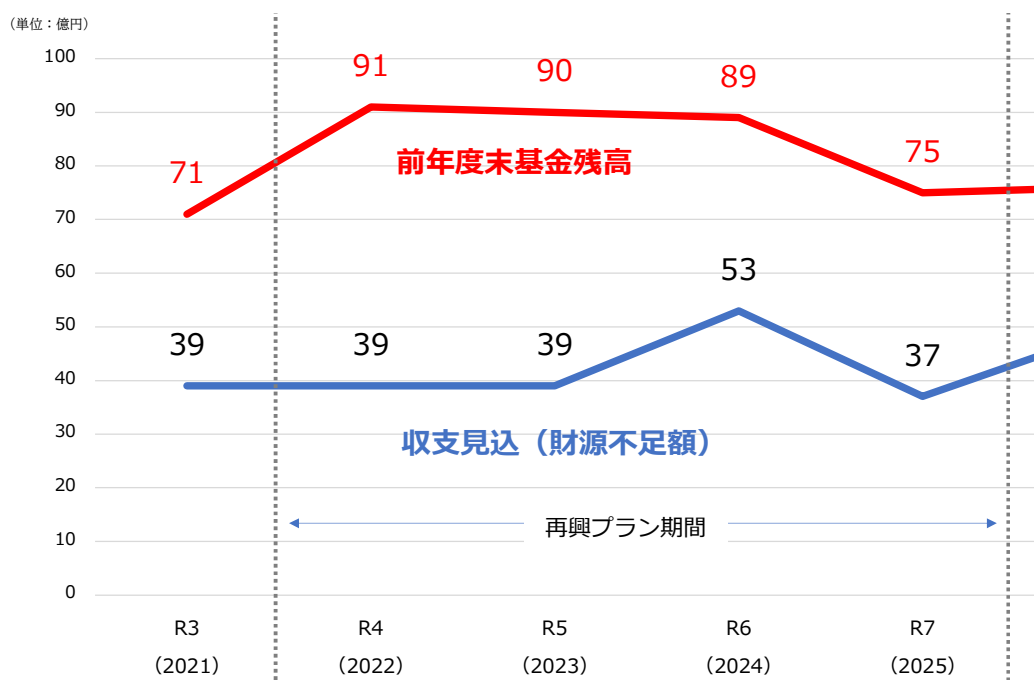


以下のグラフは、4カ年の財政調整基金残高と財源不足額の見込みを示しています。

令和7年度(2025年度)までの再興プラン期間中は、基金残高が財源不足額を上回るため、事業実施の裏付けとなる財源は確保できる見込みです。

令和6年度(2024年度)までは約90億円の基金残高を確保する見込みですが、人件費や社会保障費の増による収支の悪化により、令和7年度(2025年度)には75億円に減少する見込みです。

このように、基金残高は財源不足に連動して増減するため、残高を一定程度確保するためには、事業や人員の見直しを進めるとともに、新たな財源の獲得も目指し、歳入・歳出の適正化を図る必要があります。



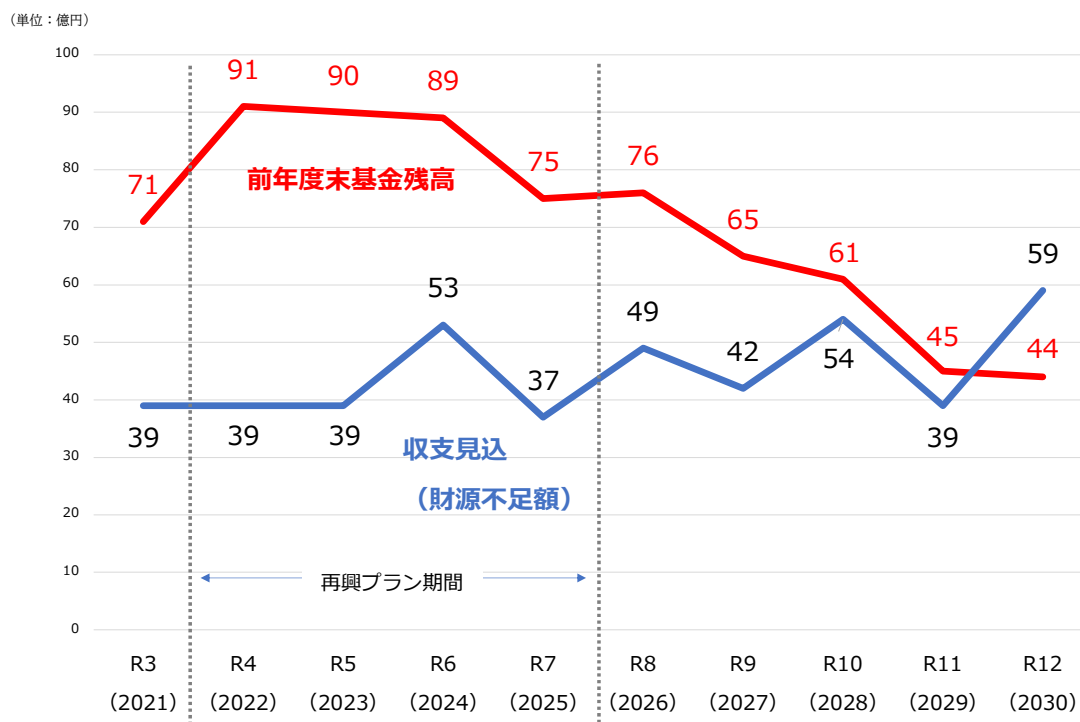
<参考 中長期の見込み>

長期予測することは困難ですが、参考に令和12年度(2030年度)までの中長期の見込みを算出しました。

推計にあたっては、令和7年度(2025年度)の歳入・歳出を基本としながら、令和8年度(2026年度)以降に予測される財政負担が増減する要素（人件費の増減、社会保障費の伸び、公債費の見込み、事業の完了予定など）を加味しました。

○ ポイント

- ・収支（財源不足）は退職手当支給の有無に合わせて増減を繰り返し、収支が悪化する年度の影響により基金残高は減少
- ・システム更改や選挙など、定期的に大きな財政負担が伴う年度の収支は悪化（令和9年度(2027年度)：物件費＋4億円）
- ・このまま推移した場合、令和12年度(2030年度)には財源不足額が基金残高を上回る見込み



⇒ 将来の安定した財政運営を行うためには、令和8年度(2026年度)以降も、さらなる業務改善を図り、収支改善と基金残高の確保に努めていく必要があります。

(4) 財政運営のチェック項目

今後4年間の財政運営は、将来の財政運営を見通したうえで、今できる最大限の施策を、速やかに実行しなければなりません。

今後の財政運営が財政収支見通しに沿ったものとなっているかをチェックするための参考指標を置き、各年度の予算、決算において確認を行います。

① 財政調整基金残高

今後も安定した財政運営を行っていくためには、現状では財政調整基金を活用していく必要があり、将来にわたって一定の残高を確保していかななくてはなりません。

将来の見込みで算出した基金残高を目安として、収支の見通しに沿ったものとなっているか確認していきます。

(単位：億円)

	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2025)
数値目安	70.6	90.6	90.1	89.4	74.7

② 経常収支比率

経常収支比率とは、市税のように毎年経常的に収入される使い道の自由な収入を、人件費や社会保障費のように毎年経常にかかる経費にどのくらい使っているかを示す指標です。

$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{毎年経常にかかる経費のうち、使い道の自由な収入を使って支払う経費}}{\text{毎年経常的に収入される使い道の自由な収入}} \times 100$$

全体の収入に限りがある中で、経常にかかる経費が増加していくと経常収支比率も上昇していくことになるので、財政の硬直度を表す指標として活用していきます。

近年は102%前後で推移する状況が続いていますが、内部管理経費の見直し等を進め、令和7年度(2025年度)決算時点で100%台に改善するよう目指していきます。

	R 3 (2021)	R 7 (2025)
数値目安	(見込み) 101.1%	決算時点：100.5%

③ 人件費比率

人件費比率は、正規職員、会計年度任用職員に支払う人件費（定年退職を除く）が、一般財源に占める割合を表します。

$$\text{人件費比率} = \frac{\text{人件費}}{\text{一般財源収入}} \times 100$$

正規職員だけでなく、会計年度任用職員も含めた市全体の人件費の透明化を図り、「人」にかかっているコストの把握、適正化に努めていきます。

(単位：%)

	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2025)
数値目安	(見込み) 27.2	27.2	27.1	27.1	26.8

④ 公債費負担比率

その年の市債の返済額が、一般財源収入に占める割合を表します。

収入に占める返済の負担割合が高くなると、公債費負担比率は上昇します。これは自由に使えるお金のうち、借金返済に充てる割合が増加していることを意味しています。

財政収支見通しに沿った市債の借入れを行うことで、後年度の公債費負担が大幅に増えることのないようにコントロールしていきます。

$$\text{公債費負担比率} = \frac{\text{市債の返済額（一般財源）}}{\text{一般財源収入}} \times 100$$

(単位：%)

	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2025)
数値目安	(見込み) 16.1	17.1	17.5	16.7	16.5

⑤ 市債（通常債）借入額

新たに市債を借入れる場合には、既存の市債の返済額も考慮して、将来の返済が過度な負担とならないようにコントロールすることで、安定した財政運営が可能となります。

今後の財政収支を見通し、現状の実質的な公債費負担比率の範囲内となるように借入れをコントロールすることとします。

	R 3 (2021)	R 4～7 (2022～2025)
数値目安	(見込み) 120 億円	4 カ年計 450 億円以内