

『菊川市新行財政改革推進方針』

キャップドゥ
菊川市CAPDo!

- 中期 計画/進捗管理 -

【菊川市広告事業】



市役所本庁舎内案内所



図書館の貸出袋

【中期計画】平成 30 年度～平成 31 年度

平成 28 年 3 月 策定 (前期)

平成 28 年 7 月・11 月 改訂

平成 29 年 3 月 改訂

平成 30 年 3 月 策定 (中期)

静岡県菊川市

【 目 次 】

第1 方針の目的及び具体的な事業の計画

1	菊川市新行財政改革推進方針の目的	1
2	菊川市新行財政改革推進方針の期間	1
3	菊川市新行財政改革推進方針の実施	1
4	菊川市新行財政改革推進方針の体制	2

第2 現状の課題と分析

1	現状の課題	3
2	課題分析	3
(1)	人口	3
①	年齢3区分別人口の推移	3
(2)	将来人口	4
①	年齢3区分別人口（将来見込）の推移	4
(3)	財政	5
①	経常一般財源収入と普通交付税の推移	5
②	扶助費等経常的経費と普通建設事業費	5
③	一般会計から特別会計への繰出金	6
④	経常収支比率	7
⑤	公共施設の老朽化	7
⑥	修繕・更新費用の見込み	8

第3 CAPDo! の特徴（改善内容） / 進捗管理

1	特徴（改善内容）	9
(1)	短期間で集中的に改革	9
(2)	現状の課題を把握	9
(3)	即効度と難易度の設定	9
2	進捗管理	9
(1)	職員の意識改革及び経営感覚	9
(2)	実施計画の見直し	9
(3)	目標及び取組内容等の管理体制	9

第4 CAPDo! の実施メニュー

実施メニュー一覧表	10
実施メニュー総括表	11
実施メニュー個表	13

第1 方針の目的及び具体的な事業の計画

1 菊川市新行財政改革推進方針の目的

健全な行財政基盤の確立

今までの行財政改革大綱では、合併した効果を生み出すべく、削減・縮小といった減量型の取組みが中心となってきましたが、方針では大綱の一部を継承しながら、財源確保のため必要な情報の取得や分析を十分に行い、その中から選択して活用していくことを取り入れつつ、限られた資源を集中して活用するなどして、将来にわたって市民が安心して暮らすことができる健全な行財政基盤の確立を目指します。

以上から、「健全な行財政基盤の確立」を方針の目的とします。

2 菊川市新行財政改革推進方針の期間

方針は、総合計画の実現に重要な施策のひとつと言えることから、現在策定中の第2次総合計画の半期に合わせ、期間を平成33年度までの6年間とします。

なお、平成34年度以降については、方針の検証を踏まえつつ、第2次総合計画との整合を図ります。

3 菊川市新行財政改革推進方針の実施

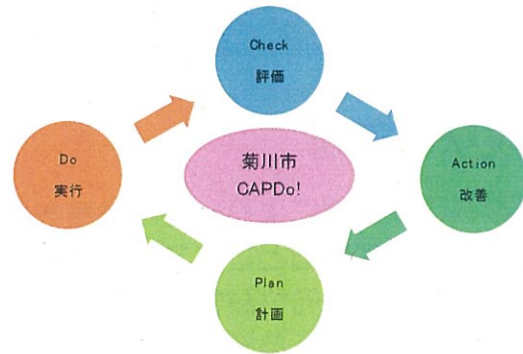
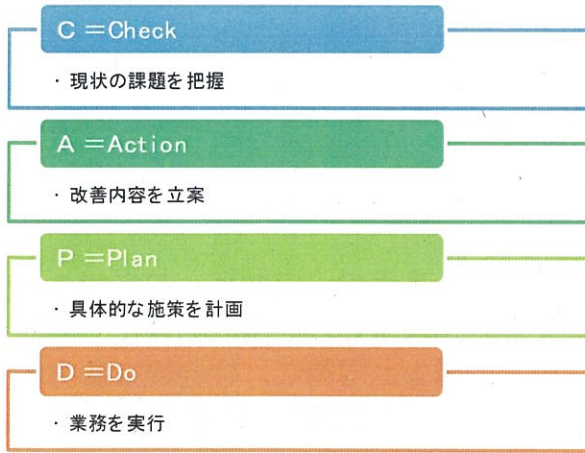
方針に示した目的を達成するために、具体的な事業内容について現状における課題や今後の実施方法などを明らかにした上で、実施計画を別に定めます。

なお、この実施計画については方針の期間6年間で短期的に改革するために、2年間ずつ前・中・後期に分けて策定し、方針の即効性を高めていきます。

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38
総合計画			第1次菊川市総合計画 (前期)				第1次菊川市総合計画 (後期)				第2次菊川市総合計画											
行財政改革 大綱・方針	第1次 菊川市行財政改革大綱				第2次 菊川市行財政改革大綱				菊川市新行財政改革推進方針													
実施計画	第1次 集中改革プラン				第2次集中改革 プラン(前期)		第2次集中改革 プラン(後期)		菊川市 CAPDo! (前期)	菊川市 CAPDo! (中期)	菊川市 CAPDo! (後期)											

実施計画については、短期間で行うことに意味のある実践的な改善活動をするために、改善サイクル（CAPDサイクル）に基づいた推進管理を行います。

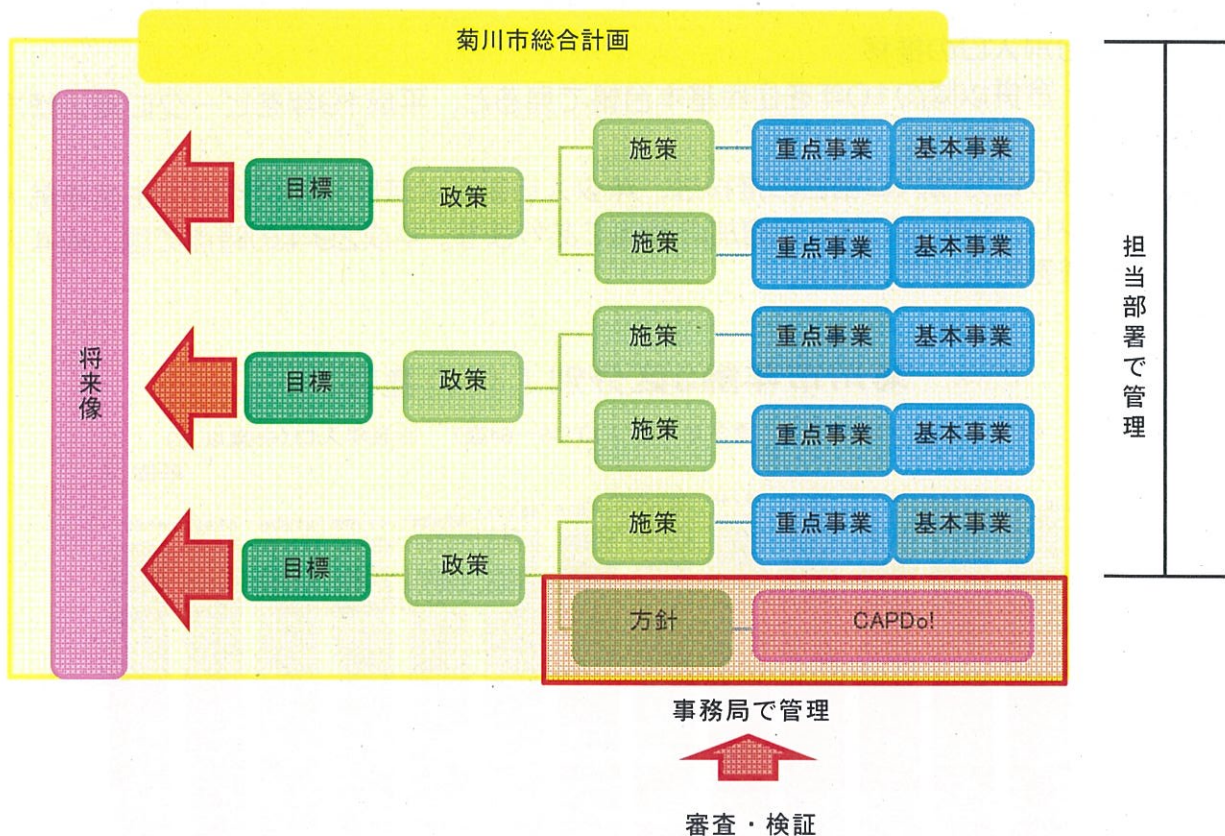
これを踏まえ、実施計画を「菊川市CAPDo!（キャップドゥ）」として重点的に推進していき、方針の視点を現場に根付かせていきます。



4 菊川市新行財政改革推進方針の体制

菊川市CAPDo!の取組状況については、方針の目的からぶれないよう、事務局で進捗を管理します。取組結果については、庁内組織『菊川市行財政改革推進本部』と市民代表等で構成する外部組織『菊川市行財政改革推進懇話会』で審査・検証を行い、助言や指導を得ながら方針の推進に取り組んでいきます。

また、取組結果をホームページなどにより、広く市民に分かりやすく公表していきます。



第2 現状の課題と分析

1 現状の課題

『行財政改革大綱により一定の成果をあげたものの、本市の人口はピークを超え、既に減少局面を迎えているところです。今後は、少子高齢化による人口構成の変化、普通交付税の合併算定替による財政特例の終了といった歳入の減少と同時に、社会保障費の増大や公共施設の更新といった歳出の増加も見込まれ、今まで以上に厳しい財政状況が想定されます。

こうした現状に対応するため、行財政基盤の確立に即効性をもった取組みが必要となります。』（菊川市新行財政改革推進方針より）

2 課題分析

菊川市新行財政改革推進方針に示した「健全な行財政基盤の確立」という目的を達成するために、まずは現状における課題などを明らかにします。

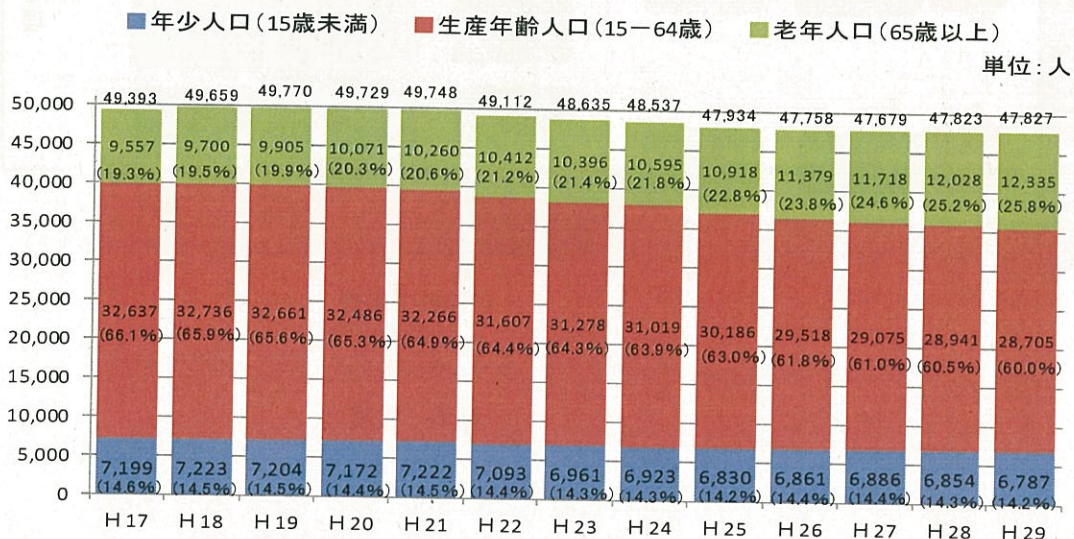
(1) 人口

①年齢3区分別人口の推移

総人口は、合併以降の10年を住民基本台帳で見ると、平成19年をピークに減少傾向にあります。

また、年齢3区分別人口割合の推移は、年少人口割合はほぼ一定ですが、生産年齢人口割合が減少し、老年人口割合が増加の傾向にあります。平成29年の時点では、約4人に1人が高齢者となっています。

菊川市年齢3区分別人口の推移



データ: 菊川市住民基本台帳(各年3月31日現在)(外国人を含む)

(2) 将来人口

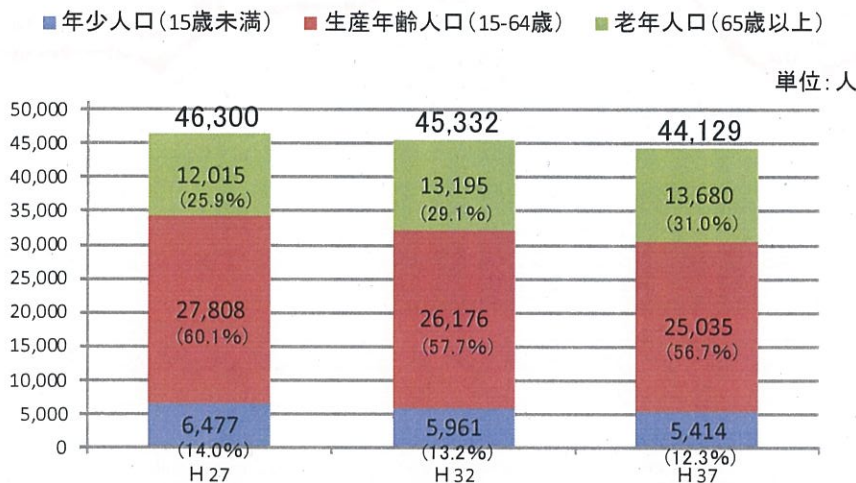
①年齢3区分別人口（将来見込）の推移 ※国勢調査結果に基づく推計値

総人口の将来見込みは、自然減少が進んでおり、一層の少子高齢化の進行が見込まれます。

また、年齢3区分別人口割合の将来見込みの推移は、年少人口割合も減少していき、平成37年には老年人口割合が30%程度になることが推定されます（表1）。

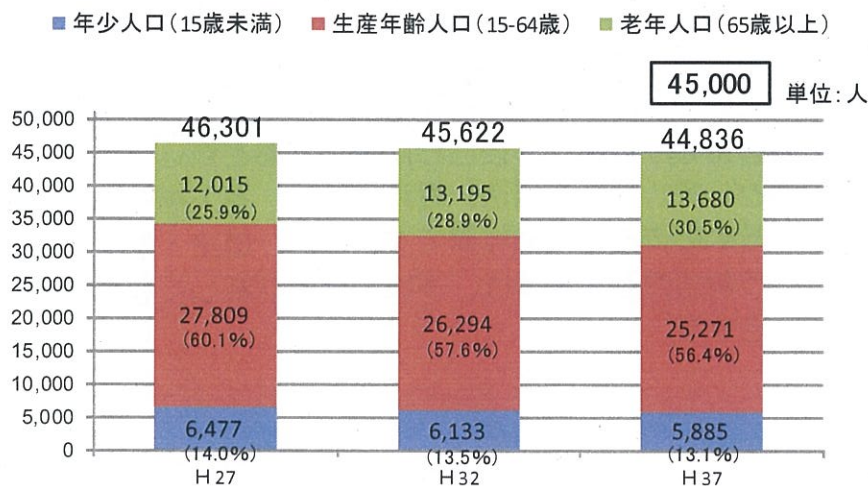
なお、独自推計では、社人研推計（国調）をふまえて、第2次菊川市総合計画の目標年次である平成37年の人口を、45,000人として設定します（表2）。

表1 菊川市年齢3区分別人口（将来見込）の推移



データ: H22 国勢調査に基づく国立社会保障・人口問題研究所推計値(外国人を含む)

表2 菊川市年齢3区分別人口（将来目標）の推移



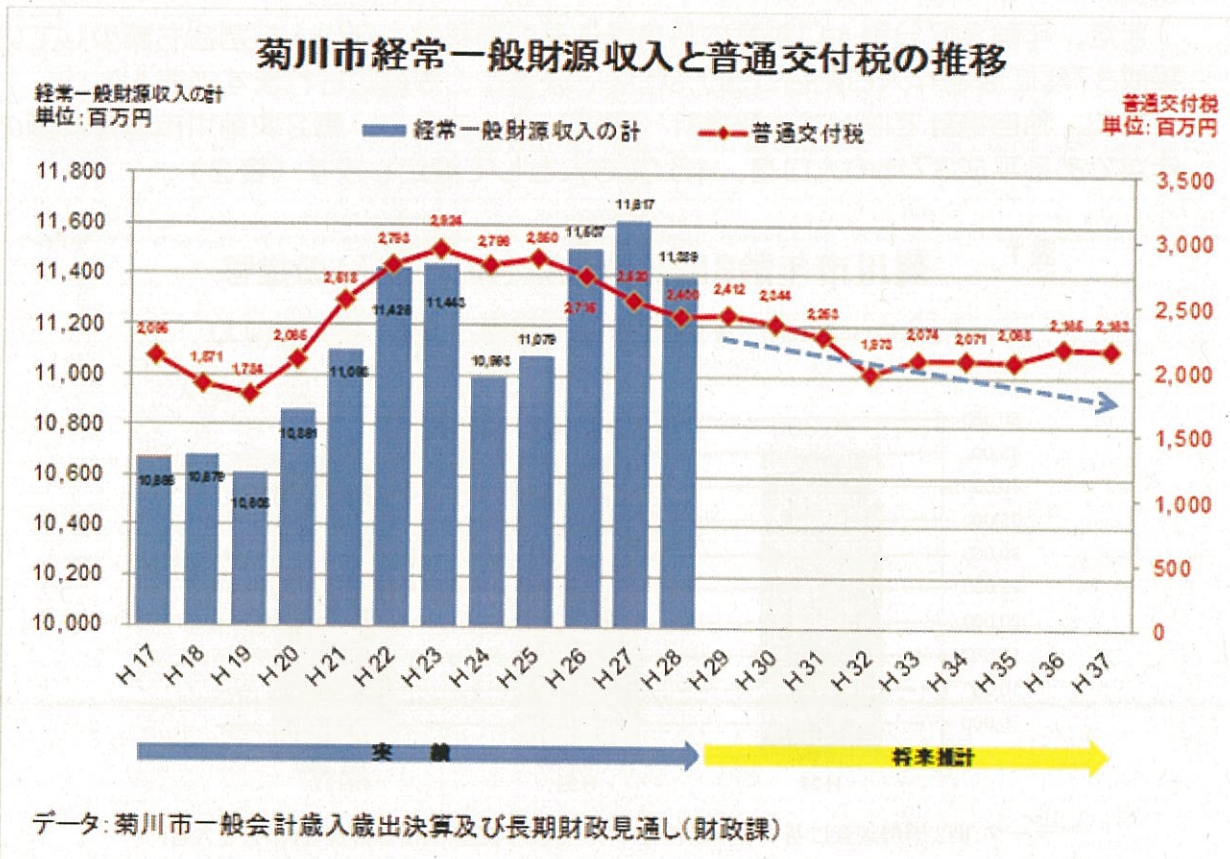
データ: 独自推計(表1による2060年人口に対し、同時点の推移に+5千人を目標とした目標推移 外国人を含む)

※住民基本台帳における人口数値は住所登録の有無において示され、国勢調査に基づく人口数値は実際の居住の有無において示されるため、同年度において比較しても乖離が生じます。

(3) 財政

① 経常一般財源収入と普通交付税の推移

合併算定替による財政特例の終了の影響等により、毎年度収入できるような性格のもので用途が特定されない経常一般財源収入は今後、減少が予測されます。

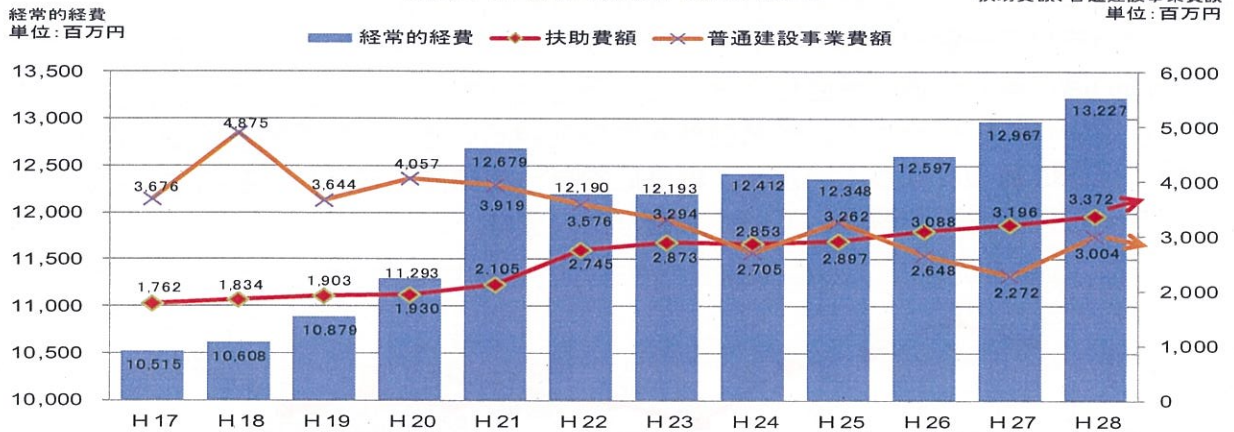


※経常一般財源収入：毎年度経常的に収入され、かつ自由にその用途を決定できる市税や普通交付税等の一般財源収入

② 扶助費等経常的経費と普通建設事業費

厳しい財政状況が続く中、毎年度支出されるような経常的経費は、増加傾向にあり、特に扶助費は少子高齢化等が進み、今後さらに増加すると見込まれます。扶助費とは、社会保障制度の一環として、生活保護法、児童福祉法、老人福祉法等に基づき、被扶助者の生活を維持するために支出される経費です。一方、道路・橋梁・学校等各種社会資本の新增設事業を行う普通建設事業費は、予算の確保が厳しくなっており、政策的な投資活動が限られていきます。

菊川市歳出決算額の推移



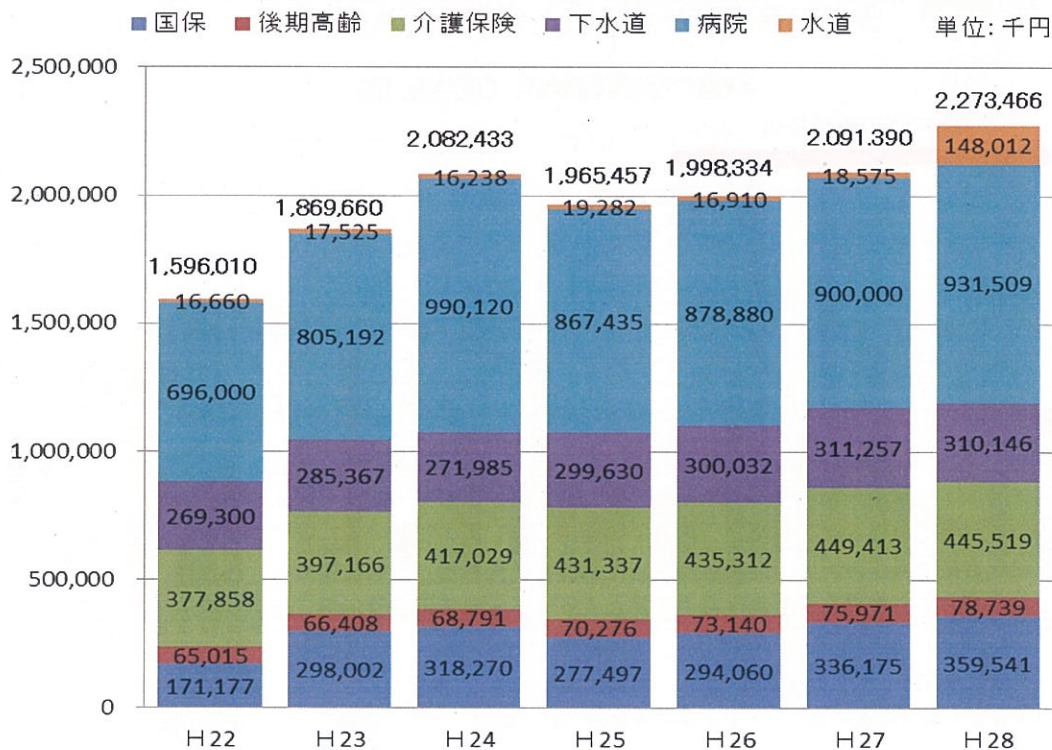
データ: 菊川市地方財政状況調査(普通会計)

※経常的経費：人件費、扶助費、公債費（借入金の返済）、物件費（委託料、賃金、旅費等）、維持補修費（施設の修繕費等）、補助費等（補助金・負担金等）のように毎年経常的に支出される経費

③一般会計から特別会計への繰出金

一般会計から特別会計への繰出金が増加傾向にあるため、特別会計の健全経営の確立を進め、一般会計からの繰出金の抑制に努める必要があります。

菊川市一般会計から特別会計への繰出金

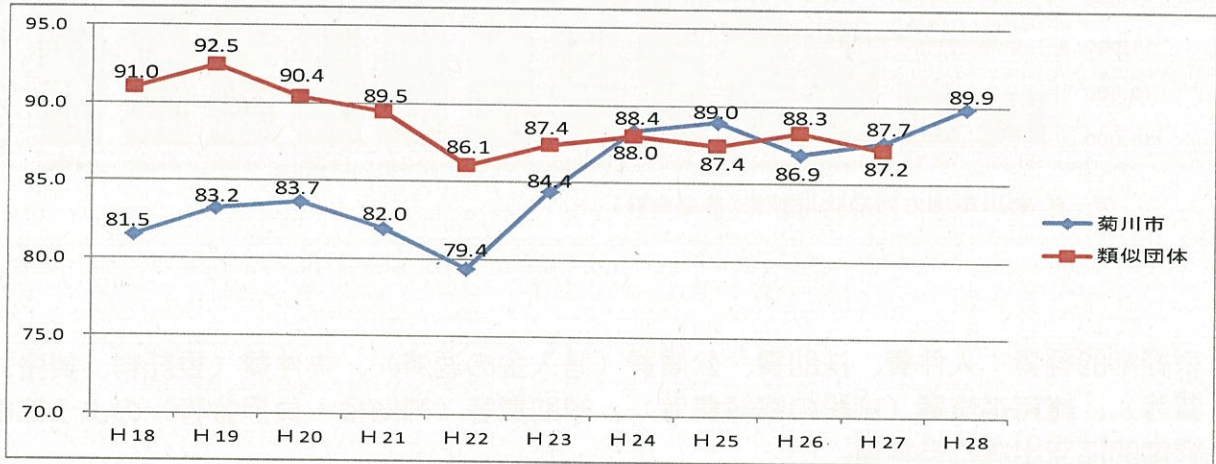


データ: 菊川市一般会計歳入歳出決算書

※H28水道への繰出は、一般会計から事業発注のための繰出分の増額（時限的なもの）

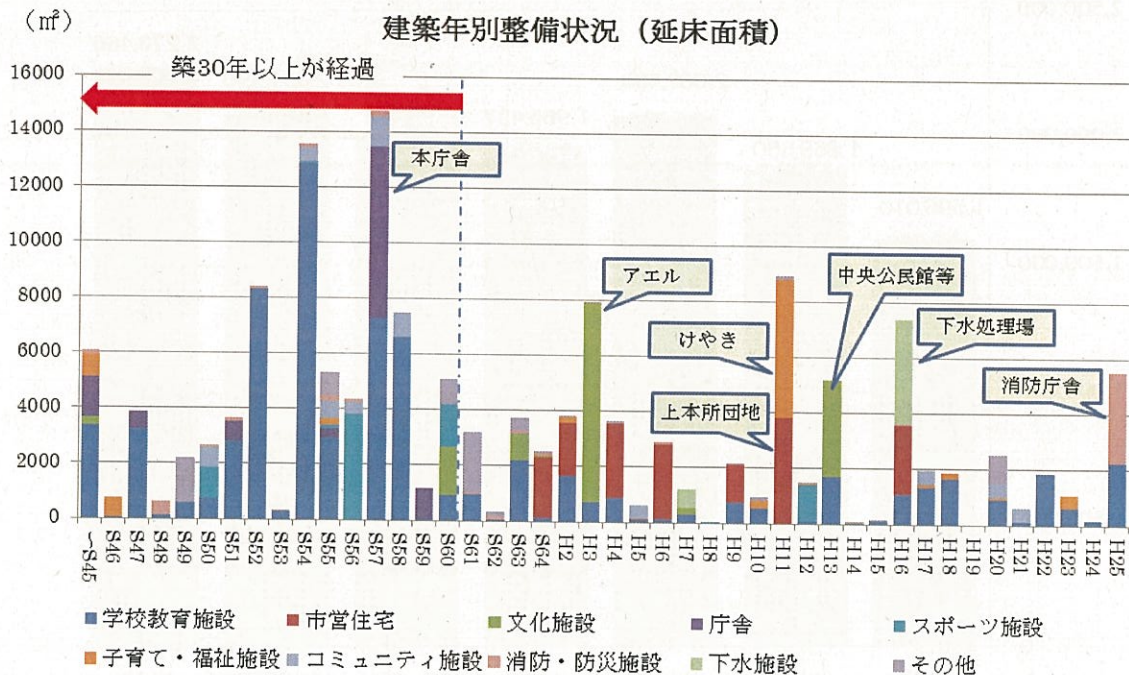
④経常収支比率

地方公共団体の財政構造の弾力性を判断するための指標で、経常的経費（※②参照）に充当された一般財源の額が経常一般財源収入（※①参照）に占める割合で、この比率が高いほど財政構造の硬直化が進んでいることを表します。全国的にも経常一般財源収入が減少していく一方で、経常的経費は増加傾向にあり、政策的な事業を進めていく財源の確保は厳しくなっています。将来にわたって市民が安心して暮らすことができる行政サービスの財源を確保していく必要があります。



⑤公共施設の老朽化

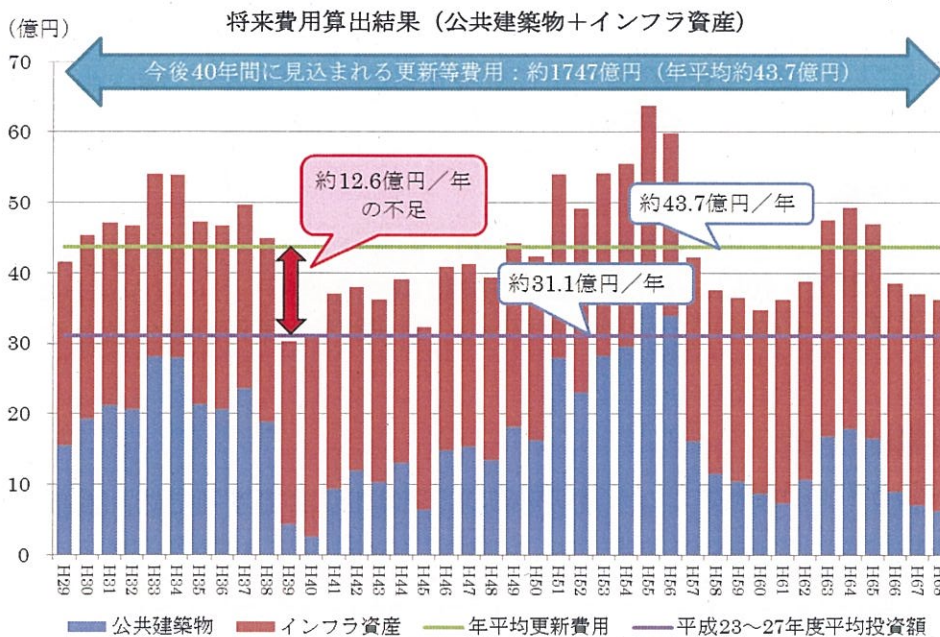
本市の公共建築物は、昭和50年代に多く整備されており、現在保有している施設のうち、延床面積ベースで約40%がこの時期に集中して整備されています。また、大規模な改修が必要な目安とされる建築後30年以上が経過している施設は、延床面積ベースで52%となっており、これらの施設は、今後一斉に老朽化していき、大規模な改修や建て替えが必要となり、多くの費用がかかることが予想されます。



⑥修繕・更新費用の見込み

公共建築物とインフラ資産の将来費用予測結果を合算し、本市の公共施設等の将来更新等費用を試算しました。

その結果、現在市が所有する公共施設等を維持していくためには、将来40年間で、約1,747億円のコストがかかると推計されます。年平均では、約43.7億円となりますが、平成23年度から平成27年度までの投資的経費の平均値である約31.1億円を基準にすると、毎年約12.6億円の不足が生じることとなります。



第3 CAPDo!の特徴（改善内容） / 進捗管理

1 特徴（改善内容）

「菊川市新行財政改革推進方針」に示した目的を達成するために、次のとおり実施計画を策定します。

(1) 短期間で集中的に改革

「菊川市新行財政改革推進方針」については、平成33年度までの6年間としますが、「菊川市CAPDo!」については、短期間で集中的に改革するため、2年間ずつ前・中・後期に分けて策定し、方針の即効性を高めていきます。

(2) 現状の課題を把握

「菊川市CAPDo!」の名称にもありますとおり、改善サイクル（CAPDサイクル）に基づいた進捗管理を行います。特に、C=Check（現状の課題を把握）からスタートすることで、菊川市のおかれた状況に合致した改善内容を立案し、具体的な施策を計画した上で、業務を実行します。

(3) 即効度と難易度の設定

「菊川市CAPDo!」の実施メニューを効果的かつ効率的に実施するため、即効度と難易度を設定します。

即効度は、短期間で集中的に改革する度合いを示し、即座に実施することで効果を高めていきます。

難易度は、改革・改善の難しさの度合いを示し、手法に改善や工夫を加えながら取り組んでいきます。

2 進捗管理

「菊川市新行財政改革推進方針」に示した目的を達成するために、次のとおり進捗を管理します。

(1) 職員の意識改革及び経営感覚

厳しい財政状況の中で行政運営を進めていくためには、職員の意識改革及び経営感覚が必要不可欠となります。職員一人ひとりが、現状の課題を把握し、共通の認識をもって同じ目的（方向）に向かって取り組んでいきます。

進捗管理においても、担当部（課）に限らず情報の共有を図り、組織の連動性をもっていきます。

(2) 実施計画の見直し

社会情勢や財政事情等、当市に与える影響に柔軟に対応するため、計画期間中であっても達成目標や取組内容等の実施計画全般に渡って見直しを可能とします。

(3) 目標及び取組内容等の管理体制

新たな行財政改革の推進実施にあたっては、市長を本部長とする庁内組織『菊川市行財政改革推進本部』によって目標や進捗状況、取組内容の管理を行っていきます。

また、市民代表や企業代表、学識経験者等による外部組織『菊川市行財政改革推進懇話会』によって、方針及び実施計画の評価を受け、民間ノウハウや市民の意見等を積極的に取り入れていきます。その内容は、ホームページなどにより広く市民に分かりやすく公表していきます。

第4 CAPDo!の実施メニュー

菊川市CAPDo! (中期計画) 実施メニュー一覧表

目的	視点	分類	No.	実施メニュー	事業	即効度	難易度	頁数
健全な行政基盤の確立	1 健全行政マネジメント	効率的な行政運営	1	職員定員の適正化と人材の育成	継続	◎	A	13
			2	未収金対策の研究	ステップアップ	○	S	15
		積極的な歳入確保	3	税外収入の研究	継続	○	A	17
			4	ふるさと納税制度の活用	継続	◎	B	19
			5	国民健康保険特別会計の安定化	継続	◎	B	21
		公営企業会計の健全化と事業会計の安定化	6	下水道経営の健全化	継続	◎	B	23
			7	水道経営の健全化	継続	◎	B	25
			8	病院経営の健全化	継続	◎	S	27
			9	使用料等の適正化	継続	○	B	29
		財政基盤の強化	10	実質公債費比率・将来負担比率の適正化	継続	◎	A	31
	2 公共施設マネジメント		公有財産の最適管理	11	公共施設等総合管理計画の推進	ステップアップ	○	S
		12		公共施設の有効利用(市営住宅)	継続	○	S	35
		13		公共施設の有効利用(児童館)	新規	○	A	37
		14		公共施設の有効利用(図書館)	新規	◎	B	39
		15		公共施設の有効利用(市立小中学校プール)	新規	◎	A	41
		16		遊休市有地の有効利用	ステップアップ	◎	A	43

【事業】⇒継続:10事業 ステップアップ:3事業 新規:3事業

継続:前期計画の取り組みを継続していくもの ステップアップ:前期計画から取り組み内容を拡大していくもの 新規:中期計画から新たに取り組むもの

【即効度】短期間で集中的に改革する度合い。⇒◎:10事業 ○:6事業 △:0事業

◎:即座に実施 ○:組織や制度を検討後に実施 △:数年後の実施に向けて準備

【難易度】目標達成の難しさの度合い。⇒S:4事業 A:6事業 B:6事業

S:非常に高い A:高い B:やや高い

【即効度】経済性・効率性・有効性・必要性・先進性等を勘案した効果の表れる時期。◎:すぐに効果あり。○:数年後に効果あり。△:将来的に効果あり。

菊川市CAPDo！中期総括表

目的	視点	分類	No.	実施メニュー	担当部 担当課	H30年度の目標
健全な行政 財政基盤の確立	1 健全行政マネジメント	効率的な行政運営	1	職員定員の適正化と人材の育成	総務部 総務課	・平成31年4月1日現在 職員実数:310人以内 (定員管理計画数:315人以内)
			2	未収金対策の研究	企画財政部 調整室	・未収金額を前年度比9%改善
		積極的な歳入確保	3	税外収入の研究	企画財政部 企画政策課	・ネーミングライツを含む広告収入 120万円以上
			4	ふるさと納税制度の活用	建設経済部 商工観光課	・寄附金総額 1億7,000万円以上
			5	国民健康保険特別会計の安定化	生活環境部 市民課	・ジェネリック医薬品普及率 73% ・特定健診受診率 43%(平成31年12月公表)
		公営企業会計の健全化と事業会計の安定化	6	下水道経営の健全化	生活環境部 下水道課	・汚水処理原価に占める使用料単価の割合 68.0%以上
			7	水道経営の健全化	生活環境部 水道課	・有収率 前年度実績以上 ・水道事業会計純利益 5,900万円以上
			8	病院経営の健全化	菊川病院 経営企画課	・病院事業会計 経常収支比率 100%
		財政基盤の強化	9	使用料等の適正化	企画財政部 企画政策課	・消費税増税(予定:H31.10月~)に対応した使用料等の設定
			10	実質公債費比率・将来負担比率の適正化	企画財政部 財政課	・実質公債費比率 11.6%(H28-30の3か年平均) ・将来負担比率 40.7%(H30決算)
	2 公共施設マネジメント	公有財産の最適管理	11	公共施設等総合管理計画の推進	企画財政部 財政課	・個別施設計画(整備指針)の作成
			12	公共施設の有効利用(市営住宅)	建設経済部 都市計画課	・平成31年3月末現在 入居率 87%以上
			13	公共施設の有効利用(児童館)	健康福祉部 福祉課	・利用状況や利用者ニーズの把握、運営委託先との協議、子育てに関連する施設等の開館状況の調査等を実施
			14	公共施設の有効利用(図書館)	教育文化部 図書館	・平成31年3月末現在 入館者数:275,000人以上 (平成29年3月31日現在:272,651人)
			15	公共施設の有効利用(市立小中学校プール)	教育文化部 社会教育課	・小中学校プール開放のための検討
			16	遊休市有地の有効利用	企画財政部 財政課	・1カ所以上の遊休市有地の売却をすすめる

(平成30年度～平成31年度)

中期 計画/実績

H30年度実績 (見込み)			H31年度の目標	H31年度実績 (見込み)		事業	即効度	難易度
種別	実績(%) (見込み)	達成状況 (見込み)		種別	実績(%) (見込み)			
目標値 H31.4.1現在職員数315人…① 実績値(見込み) H31.4.1現在職員数322人…② ①÷②=0.9782 ≒ 97.8%	97.8	(未達成)	・平成32年4月1日現在 職員実数:308人以内 (定員管理計画数:313人以内)			継続	◎	A
①平成28年度未収金額を9%改善した額 (目標額)327,850,150円(360,274,890円×91%) ②平成30年度滞納繰越分見込額 585,324,248円 ③未収金額9%改善に必要な収入額 257,474,098円(②-①) ④平成30年度決算見込収入額 262,765,274円 ⑤目標までの実績割合 102.06%(④/③)	102.1	(達成)	・未収金額を前年度比9%改善			ステップ アップ	○	S
<収入見込額> 【既存事業】 ①納税通知用等封筒92,700円 ②成人式のしおり50,000円 ③広告付掲示物事業420,000円 ④「えんてつ通り」52,500円 ⑤「さわやかグラウンド」450,000円 ①+②+③+④+⑤=1,065,200円 【新規事業】 ⑥窓口表示板導入事業1,800,000円 ⑦雑誌カバー広告事業160,000円 合計 既存+新規=3,025,200円 <達成率> 302万円/120万円=251.66%	251.7	(達成)	・ネーミングライツを含む広告収入 120万円以上			継続	○	A
①H30上半期寄附額 (H30.4月～9月実績) 48,500,000円 ②H30下半期寄附見込額 (H29.10月～H30.3月実績) 128,000,000円 ③H30年度寄附見込額・達成率 ①+②=176,500,000円 ③/170,000,000円=103.82%	103.8	(達成)	・寄附金総額 1億7,000万円以上			継続	◎	B
ジェネリック、特定健診ともに予定している事業を進められているため、中間の進捗状況として50%とし、年度末に向けても順調に進捗する見通しのため見込みについては100%とする。	100.0	(達成)	・ジェネリック医薬品普及率 76% ・特定健診受診率 46%(平成32年12月公表)			継続	◎	B
①使用料単価=使用料収入÷年間有収水量 =141,000,000円÷1,029,032t=137.0円/t ②汚水処理原価=汚水処理費(維持管理費) ÷年間有収水量 =207,172,000円÷1,029,032t=201.3円/t ③汚水処理原価に占める使用料単価の割合 =使用料単価÷汚水処理原価 =137.0円/t÷201.3円/t=68.0%	100.0	(達成)	・汚水処理原価に占める使用料単価の 割合 86.3%以上			継続	◎	B
・有収率(H30.8月末現在) 83.0% 前年同月比+0.8ポイント 85.8%+0.8%=86.6% ・純利益の算定 収益-費用=1,271,327,862円-1,211,820,705円= 59,507,157円(>59,000,000円)	100.0	(達成)	・有収率 前年度実績以上 ・水道事業会計純利益 6,000万円以上			継続	◎	B
平成30年度上期収支 医業収支:医業収益(2,375百万円)-医業費用(2,658百万円)= 医業収支(▲283百万円) 経常収支:医業収支(▲283百万円)+医業外収益(364百万円)- 医業外費用(114百万円)=経常収支(▲33百万円) 経常収支比率:98.8%	98.8	(未達成)	・病院事業会計 経常収支比率 100%			継続	◎	S
方針が決定し、年度内に消費税増税に対応した使用料等の算定を行うため、目標は達成すると判断した。	100.0	(達成)	・継続実施			継続	○	B
実質公債費比率と将来負担比率は、決算の数値を基に算出するため、決算後でなければ数字は出ませんが、実質公債費比率、将来負担比率ともに過去の借入の償還に係るものであり、過去の大きな借入は終了してきていることから目標は達成するものと見込まれます。	100.0	(達成)	・実質公債費比率 11.9%(H29-31の3 か年平均) ・将来負担比率 37.1%(H31決算)			継続	◎	A
整備指針策定に係る各業務の進捗率より算出。 ①支援業務委託:40% ②市民アンケート:30% ③施設調査:90% ④ヒアリング:10% ⑤人口推計:10% ①-⑤の平均より約40%と算出したが年度内の進捗に大きな影響はないため策定可能と見込む。	100.0	(達成)	・市民の合意形成			ステップ アップ	○	S
・H30目標入居率 (必要な入居数183戸/全戸数210戸)/87%=実績値(100%) ・H30.9.30時点の入居率 (H30.9.30現在入居戸数 169戸/全戸数210戸)=80.47% ・目標に対する達成率 (H30.9.30現在入居戸数 169戸/ 必要な入居者数183戸)= 92.34%(年度末に掛けても微増減の推移と見込むため9月末と 年度末見込みを同数とする。)	92.3	(未達成)	・平成32年3月末現在 入居率 87%以上			継続	○	S
6月開催の児童館運営委員会において状況報告や委員からの意見聴取を行った。アンケートも当初計画より前倒しで実施し、現在、集計作業を行っており、ほぼ当初計画通りに進捗しているため、実施率を50%とし、今後においても計画通りの進捗が見込めるため実績を100%とした。	100.0	(達成)	・児童館運営委員会の検討・協議結果 を報告し、休館日を決定する。			新規	○	A
4月～9月末までの2館合計入館者実績数と10月～3月末までの2館合計入館者見込数を足して、目標値で除したものの。 4月～9月末2館合計入館者実績数: 142,013人 10月～3月末2館合計入館者見込数: 125,321人 142,013人+125,321人=267,334人 267,334人/275,000人=97.21% △7,666人	97.2	(未達成)	・平成32年3月末現在 入館者数:278,000人以上			新規	◎	B
プール開放に伴う必要経費の算出等を行ったが費用対効果等において懸念事項があるため、開放の在り方を踏まえ、H31年度に向けた検討を行っている。	100.0	(達成)	・小中学校プール開放+カ所以上 ・小中学校プールの活用方法検討			新規	◎	A
上半期は、企画調整期間としており、次年度以降に向けて市有地売却における土地の洗い出しを行った。年度末に向けて予定通り売却に向けて業務を進めるため年度末見込みを100%とした。	100.0	(達成)	・1カ所以上の遊休市有地の売却をすすめる			ステップ アップ	◎	A