

(平成24年度～平成26年度)

財政健全化に向けた アクションプログラム取組結果

平成27年8月

目黒区

目 次

ページ

第1章 アクションプログラムの取組結果

- | | | |
|---|-----------------|---|
| 1 | アクションプログラムの概要 | 1 |
| 2 | アクションプログラムの取組結果 | 3 |

第2章 アクションプログラムに基づく各取組の状況

- | | | |
|---|------------------------|----|
| 1 | 緊急財政対策本部における事務事業見直しの取組 | 5 |
| 2 | 各部局における事業見直しの取組 | 7 |
| 3 | 行革計画（平成24年度～平成26年度）の取組 | 8 |
| 4 | 実施計画（平成25年度～平成29年度）の策定 | 10 |

第3章 アクションプログラムの総括と課題

資 料 事務事業見直し取組結果一覧

第1章 アクションプログラムの取組結果

1 アクションプログラムの概要

(1) 取組に至る背景

平成20年度以降、区の財政状況は、歳入面では世界的経済危機の影響による大幅な減少となる一方、歳出面では経常的経費（容易に削減することが困難な人件費、公債費、法内扶助費など）に充当される一般財源の増加傾向が続いていました。このため、新たな行政需要に対応するための財源が不足する状態にありましたが、区民生活への影響を最小限に留め、また、区民生活を支える重点施策に取り組むため、当面基金を取り崩して対応しました。

このような厳しい財政状況に対応するため、平成22年度には緊急財政対策本部を設置し、実施計画事業を含む36事業の見直しを行いました。この結果、24年度の財源活用可能基金の枯渇と財源不足は回避しましたが、翌23年3月に発生した東日本大震災による様々な影響などを踏まえた23年度時点での財政収支見通しにおいても、当時の歳出規模を維持した場合、25年度以降には財源が不足することが見込まれました【表1】。

そこで、財政収支見通しにより見込まれた財源不足を確実に回避するとともに、将来にわたり区民サービスを安定的、持続的に提供していくため、「財政健全化に向けたアクションプログラム」に取り組むこととしました。

【表1】 23年度時点の財政収支見通し (単位：億円)

	23年度	24年度	25年度	26年度
収入	890	929	851	818
うち財源活用可能基金取崩し額	47	38	39	0
支出	890	929	878	903
うち財源活用可能基金積立て額	0	13	0	0
収支状況(収入－支出)	0	0	▲27	▲85
財源活用可能基金の残高	64	39	0	0

財源不足を回避するための取組みが必要となりました。

(2) アクションプログラムにおける財政運営の目標

アクションプログラムに取り組むに当たり、財政運営上の目標を設定しました。

東日本大震災の影響を踏まえた財政収支見通しでは、平成26年度までに112億円の財源が不足する見込みとなり、また、緊急事態に備えるために23年度末の財源活用可能基金残高である64億円を維持する必要もありました。さらに、将来的に財政の健全化を図る必要性から、短期的目標、中・長期的目標を設定し、取り組むこととしました。

①短期的目標

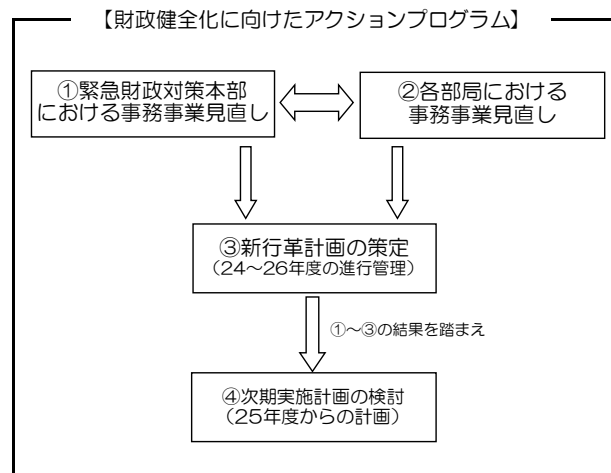
平成26年度までの財源不足を確実に回避する

②中・長期的目標

財政対応力回復に向けた取組を進め、計画的に基金の積み増しを図る

(3) アクションプログラムにおける取組の4つの柱

アクションプログラムは、財政運営上の目標を達成するため、「緊急財政対策本部における事務事業見直し」、「各部局における事務事業見直し」、「新行革計画の策定」、「次期実施計画の検討」の4つを柱として取り組むこととしました。各取組の内容については以下のとおりです。



①緊急財政対策本部における事務事業見直し

区民生活への影響度、事業実施の緊急度、事業継続の必要性、実施主体の妥当性の視点から事務事業をゼロベースで見直すこととしました。見直しを行う事業と見直しの内容は、区長を本部長とする緊急財政対策本部において、全庁的な視点で相対的に施策の優先度を判断し、見直すべき事業（約180億円）を整理しました。

②各部局における事務事業見直し

緊急財政対策本部で見直し対象とならなかった事務事業（緊急財政対策本部において見直しは行わず現状のまま継続することとした事業及び義務的事業）についても、各部局において見直しに取り組むこととしました。

③新行革計画の策定

緊急財政対策本部において見直し対象とした事業をはじめ、財政健全化に向けて必要な取組を明らかにし、計画的、体系的に行財政改革を推進するため、新たな行革計画を策定することとしました。

④次期実施計画の検討

①から③の取組を踏まえ、平成25年度を初年度とする実施計画を策定することとしました。

2 アクションプログラムの取組結果

アクションプログラムに基づく各取組において、歳入・歳出の両面から様々な見直しを進めてきました。また、喫緊の課題や新たな行政需要への対応を図るなど、アクションプログラムに取り組む中においても、区民の暮らしを支えるために必要な対応を図ることを基本として取組を進めてきました。この結果、全体としては区民生活への影響を極力抑えつつ、区民や関係諸団体のご協力により、取組期間において財源不足に陥ることなく、財政運営を行うことができました【表2】。

また、職員定数適正化の取組や、財政運営上のルールに則った財政運営など、財政対応力回復に向けた取組を進め、財政構造の弾力性を判断する指標である経常収支比率は、平成23年度まで3年連続して95%を超えるという危機的状況でしたが、26年度には85.7%と、23年度の95.9%から10ポイント以上改善するとともに、財源活用可能基金の残高(※)は、26年度末には139億円余となるなど、23年度末の基金残高からの積み増しを図ることができました【図1、図2】。さらに、26年度に続き27年度についても、財源不足対応のための基金の取崩をせずに当初予算編成を行い、更なる基金の積立を図っています。

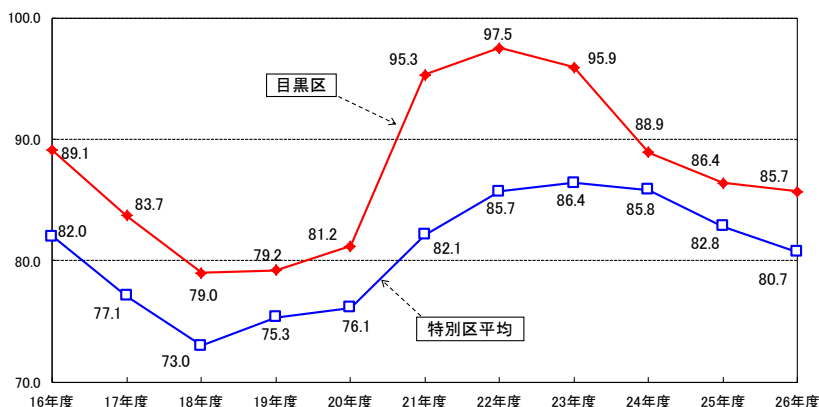
(※アクションプログラム策定時点では、財政調整基金、減債基金の一部(一般分)、施設整備基金を財源活用可能基金としていましたが、減債基金の一部(一般分)は平成24年度末に全額取り崩しており、25・26年度の財源活用可能基金には含んでいません。

なお、施設整備基金は、区有施設の更新経費を計画的に積み立てる必要があることを踏まえ、財政白書2014(平成26年10月)に定めるルールにおいて、27年度以降財源活用可能基金からは除いています。)

【表2】 26年度までの財政収支(実績) (単位:億円)

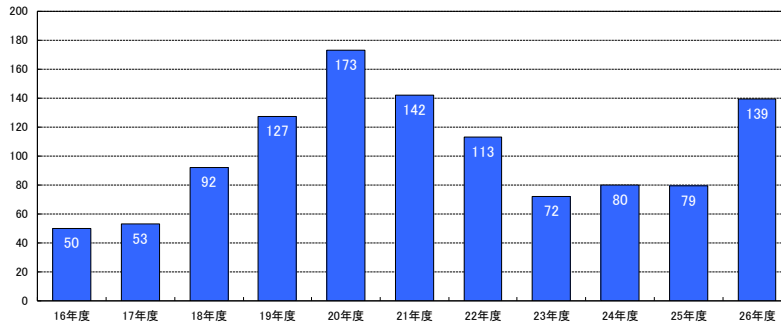
	23年度	24年度	25年度	26年度
収入	906	934	898	937
うち財源活用可能基金取崩し額	42	7	10	0.4
支出	865	890	861	904
うち財源活用可能基金積立て額	2	15	9	60
収支状況(収入-支出)	41	44	37	33
財源活用可能基金の残高	72	80	79	139

【図1】 経常収支比率の推移 (単位:%)



【図 2】 財源活用可能基金残高の推移

(単位：億円)



以上から、財政運営の短期的目標である「平成26年度までの財源不足の回避」は達成することができ、中・長期的目標についても、26年度までの取組において一定の成果をあげることができました。

しかし、経常収支比率は依然として適正範囲といわれる70～80%を上回っており、基金についても、他区と比べてもまだ少ない状況にあります。さらに、今後の区の財政状況は、歳入面では、引き続き緩やかな景気回復基調にあるとの認識のもと、特別区民税などによる一定程度の増収が見込まれるものの、法人住民税の一部国税化や法人実効税率引き下げに伴う特別区交付金への減影響などのマイナス材料があり、一般財源の大幅な増収は見込めない状況です。一方で、歳出面では、社会保障費の増加、今後見込まれる施設の更新経費負担、建設経費の上昇など、引き続き行財政運営上の課題を抱えています。

このため、緒に就いたばかりである区有施設見直しの取組をはじめとして、今後も継続的に行財政改革を進め、将来にわたり安定した行財政運営を行うための強固な財政基盤の確立に向け取り組んでいく必要があります。

アクションプログラムの取組結果

①短期的目標

平成26年度までの財源不足を確実に回避する

【取組結果】

取組を進めていく中においても喫緊の課題や新たな行政需要への対応を図り、全体としては区民生活への影響を極力抑えつつ、区民や関係諸団体のご協力により、平成26年度まで財源不足に陥ることなく、財政運営を行うことができた。

②中・長期的目標

財政対応力回復に向けた取組を進め、計画的な基金の積み増しを図る

【取組結果】

平成26年度までの取組においては、経常収支比率の改善や基金の積み増しなど一定の成果をあげることができたものの、引き続き行財政運営上の課題を抱えており、今後も継続的に行財政改革に取り組んでいく必要がある。

第2章 アクションプログラムに基づく各取組の状況

1 緊急財政対策本部における事務事業見直しの取組

平成24年度から緊急財政対策本部における事務事業見直し検討結果を踏まえた取組を実施した結果、3年間の財源確保額は予定していた180億700万円に対し、135億3,062万円となりました。

区有資産の売却が予定額を大幅に下回るなど、予定していた財源確保額には届きませんでした。強固な財政基盤の確立に向け、JR跡地の売却などの取組を継続しています。

(単位：千円)

内 訳	予定	結果	備 考
事務事業の見直し	13,533,000	13,013,791	各部局における検討結果をもとに緊急財政対策本部で全庁的な視点から相対的な優先度を判断した見直し結果
給与・報酬等の見直し	172,000	165,729	特別職給与、管理職給与、時間外勤務手当、附属機関委員報酬等の見直し
民間活力の活用	135,000	0	民間活力を活かした民営化の推進
区有資産の売却	3,900,000	80,080	区有地の売却
歳入確保策	267,000	271,023	飲料自動販売機入札制度導入等、使用料・負担金等の見直し
計	18,007,000	13,530,623	

※取組結果の財源確保額算出方法は、事務事業見直しを開始した平成23年度の考え方にに基づき、23年度の当初予算額から各年度の決算額を差し引くことで求めています(以下同じ)。

○ 事務事業の見直し

事務事業見直しの対象とした831事業のうち、3年間の財源確保額が予定を上回った事業は565事業ありました。競争入札等による契約落差や、利用者数等が見込みより少なかったことによる事業費減によるもののほか、総合庁舎印刷室業務の見直しや、学校緊急情報連絡システムの委託内容の見直しなど、更なる見直しを行ったもの、平町エコプラザの廃止や用品調達基金の廃止など、検討対象ではあったものの財源確保額には計上していなかったものなどにより、予定額を超える財源を確保しています。

また、3年間の財源確保額が予定を下回った事業は266事業となりました。主な内容は、災害情報システムなどの新たに整備した防災関連機器に係る維持経費や、予防接種の法定化、待機児童対策、東山小学校改築の前倒し実施などによる事業費

増のほか、老人いこいの家の移転とその跡地の売却が、代替施設の確保が困難であったため実施できなかったことなどによるものです。

この結果、財源確保額については、予定していた135億3,300万円に対し、130億1,379万円となりました。見直し内容別の削減額の内訳は以下のとおりです。

(単位：千円)

	予定	結果
行政内部の経費の見直し	4,462,000	4,941,686
事業運営の見直し	2,147,000	1,878,372
施設運営の見直し	888,000	989,019
団体補助・助成制度の見直し	601,000	899,161
公益法人等の見直し	698,000	668,568
事業の延期	4,011,000	3,222,289
その他	726,000	414,696
合計	13,533,000	13,013,791

※事務事業見直しの各事業別の取組結果は別添資料のとおりです。

○ 給与・報酬等の見直し

特別職給与・管理職給与の見直し、付属機関委員の報酬見直し、時間外勤務の縮減による手当の削減により、財源確保額は予定していた1億7,200万円に対し、1億6,573万円となりました。

【財源確保額の内訳】

- ・特別職給与・管理職給与等の見直し 62,644千円
- ・付属機関委員の報酬見直し 12,027千円
- ・時間勤務手当の削減 91,058千円

○ 民間活力の活用

児童館・学童保育クラブの委託化、保育園の民営化等による財源確保を予定していましたが、委託化及び民営化計画検討の結果、実施時期を平成29年度からとしたため、24年度から26年度の期間においては財源確保に至りませんでした。

○ 区有資産の売却

利用計画の無い土地について、売却益と売却経費との関係や、維持管理経費などの費用対効果を考慮し、早期売却に努めた結果、箱根保養所の売却により8千万円余の財源を確保しましたが、JR跡地等について平成26年度までに売却には至らなかったため、予定していた39億円の財源確保には至りませんでした。

(※平成24年度に上目黒福祉工房跡地(6億4千万円余)、26年度に旧大橋図書館(6億5千万円余)の売却により財源を確保しましたが、23年度時点の実施計画において売却を見込んでおり、アクションプログラムの取組みの前提となった23年時点の財政収支見直しには、当該売却益を計上済みであったため、事務事業見直しによる財源確保額としては計上していません。)

○ 歳入確保策

歳出面だけでなく、歳入面から見直しを進め、施設使用料や保育園・学童保育クラブ保育料の見直し、自動販売機の設置に係る公募制度の導入などに取り組んだ結果、財源確保額は予定していた2億6,700万円に対し、2億7,102万円となりました。

【財源確保額の内訳】

・施設使用料の見直し	96,562千円
・学童保育料の見直し	15,029千円
・保育園保育料の見直し	87,813千円
・自動販売機の設置に係る公募制度の導入	68,279千円
・新たな歳入確保策の実施	3,340千円

2 各部局における事務事業見直しの取組

緊急財政対策本部において、見直しは行わず現状のまま継続することとした事業及び緊急財政対策本部による見直しの対象としなかった事業(義務的事業など)についても、各部局において見直しに取り組み、財源の確保を図ることとしました。

より効果的・効率的な執行方法の検討や、状況の変化に応じた事業の見直しなど、各部局において、絶えず見直しに取り組んできた結果、平成24年度から26年度までの合計で1億273万円の財源を確保しました。見直しを行った主な事業と見直しの概要等については、以下のとおりです。

見直しを行った主な事業と見直しの概要

事業名	見直しの概要	財源確保額 (千円)
高齢者等緊急通報システム	非常通報システムへの移行促進に伴う新規受付の休止	8,277
ひとりぐらし高齢者等への助成	さわやかコール、高齢者火災安全システムの助成対象者見直し	12,742
高齢者在宅支援ヘルパー派遣	訪問介護員養成研修に係る制度見直しに伴う研修修了者への補助の廃止	9,294
予防接種(碑文谷保健センター)	碑文谷保健センターでの集団接種を医療機関での接種に変更	11,272
駐輪場等運営	登録制自転車置場の委託事業者人員配置の見直し	12,367
公衆便所管理	工事内容の精査による工事請負費等の削減	5,683
保存樹木等の補助	保存樹木等の新規指定休止	4,281
興津自然学園運営管理	施設管理運営委託の拡大による非常勤職員配置などの見直し	30,765

3 行革計画（平成24年度～平成26年度）の取組

アクションプログラムに基づく取組として、平成24年3月に目黒区行革計画（平成24年度～26年度）を策定しました。

この行革計画では、中・長期的な視点に立った健全で安定的な行財政運営を確保するために最も重要となる改革を「区政の将来展望を切り拓く3つのプロジェクト」として掲げるとともに、緊急財政対策本部における事務事業見直しによる歳入歳出両面からの財源確保を確実なものとするため、33の改革項目を掲げて取り組むこととしました。

3年間の取組の結果、3つのプロジェクト、各改革項目ともにおおむね目標に近い取組となりました。

(1) 区政の将来展望を切り拓く3つのプロジェクトの取組

【プロジェクト1】区有施設の抜本的な見直しを進めます。

区有施設（平成24年度末現在の区有施設数は175）を、現在の規模のまま将来にわたって保有していくことについては、区有施設の老朽化や人口構造の変化への対応など、さまざまな課題があります。毎年度必要となる維持管理経費のほか、今後、大規模改修や建て替えに多額の経費が見込まれることから、これらの財政負担を軽減するため、施設の統廃合などを含めた抜本の見直しに向けた取組を進めました。

（平成26年度までの主な取組内容）

- ・施設白書の作成（平成24年度）
- ・区有施設見直し有識者会議の設置（平成24～25年度）
- ・区有施設見直し方針の策定（平成25年度）
- ・区有施設整備アドバイザーの設置（平成26年度）
- ・生活圏域整備計画の見直しの必要性の検証（平成26年度～）
- ・長寿命化のルールづくり（平成26年度～）

【プロジェクト2】事務事業や組織の見直しを推進し、職員定数の適正化を図ります。

安定的な財政運営と新たな施策への対応を可能とするためには、人件費総体としての削減を進め経常的経費を抑制していく必要があります。このため、事務事業の見直しや、民間活力の活用、効果的・効率的な事業執行を可能とするための職員配置、組織見直しなどによる職員数の削減を進めた結果、3年間で200人の削減目標に対し、193人の削減（達成率96.5%）となりました。

	24年度	25年度	26年度	合計
削減目標数	90人	50人	60人	200人
削減数	94人	69人	30人	193人
達成率	104.4%	138.0%	50%	96.5%

【プロジェクト3】安定的財政運営を目指して、財政運営上のルール化に取り組みます。

安定的かつ強固な財政基盤の確立のためには、区の財政運営上の課題を踏まえた一定のルールのもとで、財政運営にあたることが重要です。このため、「目黒区財政白書2012」において3つのルールを定め、ルールに基づく財政運営に取り組みました。さらに、「目黒区財政白書2014」では、ルールをレベルアップし、財政規律を一層高め、取り組むこととしました。

(財政運営に当たっての3つのルール)

- ・ルール1 財政運営の基本と積立基金の維持
- ・ルール2 積立基金の自律的な積立
- ・ルール3 起債発行額の上限設定

(2) 各改革項目の取組

改革項目として掲げた33項目の取組状況は以下のとおりです。改革項目による財源確保額は予定した66.6億円に対し27.2億円となりました。

実績額が予定額から大幅に減少している理由は、「区有資産の活用」で予定していたJR跡地の売却が平成27年度となったことなどによるものです。

(※行革計画の取組は、緊急財政対策本部における事務事業見直しの結果、見直すこととした項目を中心に構成していることから、行革計画による財源確保額のうち、14.3億円については、緊急財政対策本部における事務事業見直しによる財源確保額にも含まれています。)

第1段階 検討・協議中	第2段階 一部実施	第3段階 実施	第3段階の内訳		合計
			(A)	(B)	
2件	9件	22件	18件	4件	33件
6.0%	27.3%	66.7%	54.6%	12.1%	100.0%

※達成状況の区分

3段階	(A)	実施	計画に沿って実施済み、実施中のもの (※財源確保額、職員削減数の数値目標を掲げた項目については、数値目標の3年間の合計値を達成したもの)
	(B)		計画に沿って実施済み、実施中のもの (※財源確保額、職員削減数の数値目標を掲げた項目で、数値目標の3年間の合計値の達成には至らなかったもの)
2段階		一部実施	計画に沿って取組の一部を実施したもの
1段階		検討・協議中	方針・内容・実施時期について検討や研究を行っているもの 実施に当たって関係団体等との協議・調整・条件整備を行っているもの

4 実施計画（平成25年度～平成29年度）の策定

財政健全化に向けた取組を進める中、平成22年3月に策定した実施計画（平成22年度～26年度）においても多くの事業を延期や縮小せざるを得ない状況となりました。一方、財政状況が厳しい中であっても、区政の中長期的な目標を示すとともに、区政の課題に的確に対応することにより、区民の暮らしの安心を支え、まちの魅力を高め、愛着や誇りを持てるまちづくりを進めていく必要があることから、これまでのアクションプログラムに基づく各取組を踏まえ、25年3月に計画期間を25年度から29年度とする実施計画を策定しました。

この実施計画では、平成29年度までの財政収支を見通したうえで、行革計画（平成24年度～26年度）などとの整合性を図りつつ、「防災対策の強化」「保育所待機児童対策の充実」「高齢者・障害者への支援」「学校教育の充実」など、計画期間内に優先的・重点的に取り組むべき事業を厳選しました。

施設整備に係る事業は、原則として区有施設見直し検討の結果を踏まえて平成26年度の実施計画改定時に整理することとしましたが、東山小学校の改築など緊急性の高い事業は計画に盛り込みました。

策定に当たっては、優先性の高い喫緊の課題を重点的に計画化したことから、計画規模は、5か年間で135億円余（41事業）となりました。また、事業費は平成22年3月に策定した実施計画（平成22年度～26年度）の312億円（59事業）余の半分以下（43.4%）となりました。

(1) 実施計画（平成25年度～29年度）の事業数及び事業費（前計画との比較）

区	分	実施計画（22～26年度）			実施計画（25～29年度）			比較	
		事業費(千円)	構成比	事業数	事業費(千円)	構成比	事業数	事業費(千円)	事業数
実施計画事業費合計		31,236,330	100.0%	59	13,555,175	100.0%	41	△ 17,681,155	△ 18
基本 目 標 等 別 事 業 費	豊かな人間性をはぐくむ文化の香り高いまち	11,831,961	37.9%	10	6,384,978	47.1%	5	△ 5,446,983	△ 5
	ふれあいと活力のあるまち	14,000	0.0%	2	3,500	0.1%	1	△ 10,500	△ 1
	ともに支えあい 健やかに安心して暮らせるまち	6,881,037	22.0%	11	2,280,092	16.8%	6	△ 4,600,945	△ 5
	環境に配慮した安全で快適なまち	12,325,609	39.5%	34	4,886,605	36.0%	29	△ 7,439,004	△ 5
	計画推進姿勢	183,723	0.6%	2	0	0.0%	0	△ 183,723	△ 2

(2) 事業の執行状況

実施計画事業41事業のうち、平成26年度までに完了した事業は、認定こども園の開設、大橋一丁目周辺地区の整備、災害時用備蓄食料の充実、災害情報発信体制の整備の4事業です。また、5年間の実施計画における総事業費、135億円余のうち、44億円余を執行しました。

(3) 実施計画（平成27年度～31年度）

平成27年3月に、事業数を48事業、5年間の総事業費を200億円余とする新たな実施計画を策定し、前実施計画の41事業のうち36事業を継続事業として計上しました。

第3章 アクションプログラムの総括と課題

アクションプログラムの取組により、平成26年度までの財源不足を回避するとともに、26年度末の基金残高は139億円余となるなど、緊急財政対策としての所期の目的は達成することができました。

また、事務事業の見直しでは、区民生活への影響を最大限考慮するとともに、見直しで生み出した財源の一部は、待機児童対策や災害対策等へ振り向け、喫緊の課題や新たな行政需要への対応を図るなど、アクションプログラムに取り組む中においても、区民の暮らしを支えるために必要な対応を図ることを基本として取組を進めてきました。さらに、平成26年度に実施した事務事業見直しの検証では、見直しによる影響があった一部の事業について、27年度以降、事業の拡充を図るなど、これまでの取組による各事務事業の状況を踏まえた、今後の事業の方向性を決定しています。

一方で、アクションプログラムは、財源不足の短期的な回避のみを目的としたものではなく、行財政運営の抜本的な見直しにより、将来にわたる健全な財政運営を目指した取組でもあります。

平成26年度までの取組では、財政運営上の課題の1つである、硬直した財政構造の改善について、経常収支比率は23年度以降一定の改善が図られたものの、依然として適正範囲といわれる70～80%を上回っており、財政構造の硬直化から脱却しきれていない状況です。また、経常的経費を押し上げる一因となっている人件費の抑制のため、24年度からの3年間で、他区を上回るペースで職員の削減を実施してきましたが、未だ23区の職員数の平均を上回っています。基金についても、これまでの取組で、23年度残高からの一定の積み増しを図ったものの、他区と比べてもまだ少ない状況にあります。さらに、今後の区の財政状況は、歳入面では法人住民税の一部国税化など、一般財源の大幅な増収は見込めない状況である一方、歳出面でも社会保障費の更なる増加など、引き続き行財政運営上の課題を抱えています。

このような状況の中、急速な少子高齢化に的確に対応し、子育て支援や高齢者対策などの施策の充実を図り、活力ある住みよい地域として持続的な発展ができるよう取り組んでいくとともに、将来にわたり継続的・安定的に区民サービスを提供し、区民福祉の向上を図っていくためには、真に行政が担うべきサービスを見極めるとともに、民間の力や地域の力を活かした、効果的・効率的な行政サービスを推進し、強固な財政基盤を確立していくことがより一層重要となっています。

このような観点に立てば、これまでのアクションプログラムの取組は、支え合いの多様化など成熟した地域社会の充実をもたらす、大切な「礎」(いしずえ)となる取組であったとともに、財政健全化のため、基金に頼ることなく、見込まれる歳入の範囲で財政運営を行うという、事業運営の基本を再確認する取組でもありました。

区財政は危機的状況から脱却することができ、緊急財政対策として実施したアクションプログラムの取組は一つの区切りをつけることができました。今後は、平成26年度に一

体的に改定した3計画（実施計画・財政計画・行革計画）の着実な推進を通じて、アクションプログラムの理念を継承し、中・長期的な視点からの財政健全化を図るとともに、目黒区基本構想で示した「ともにつくる みどり豊かな 人間のまち」の実現に向けて取り組んでいきますので、引き続き区民の皆様や関係諸団体のご協力をお願いいたします。