



経営改革の取り組みについて

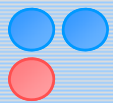
(概要)



「自ら創造し、いきいきと支え合い、笑顔咲き誇るまち」を将来像とする次期総合計画の10年後の目指す姿を実現させていくため、恒常的な財源不足を解消することで持続可能な財政基盤を確立し、行政経営の機能強化を図ることが必要不可欠であり、平成23年度から新たに経営改革に取り組みます。

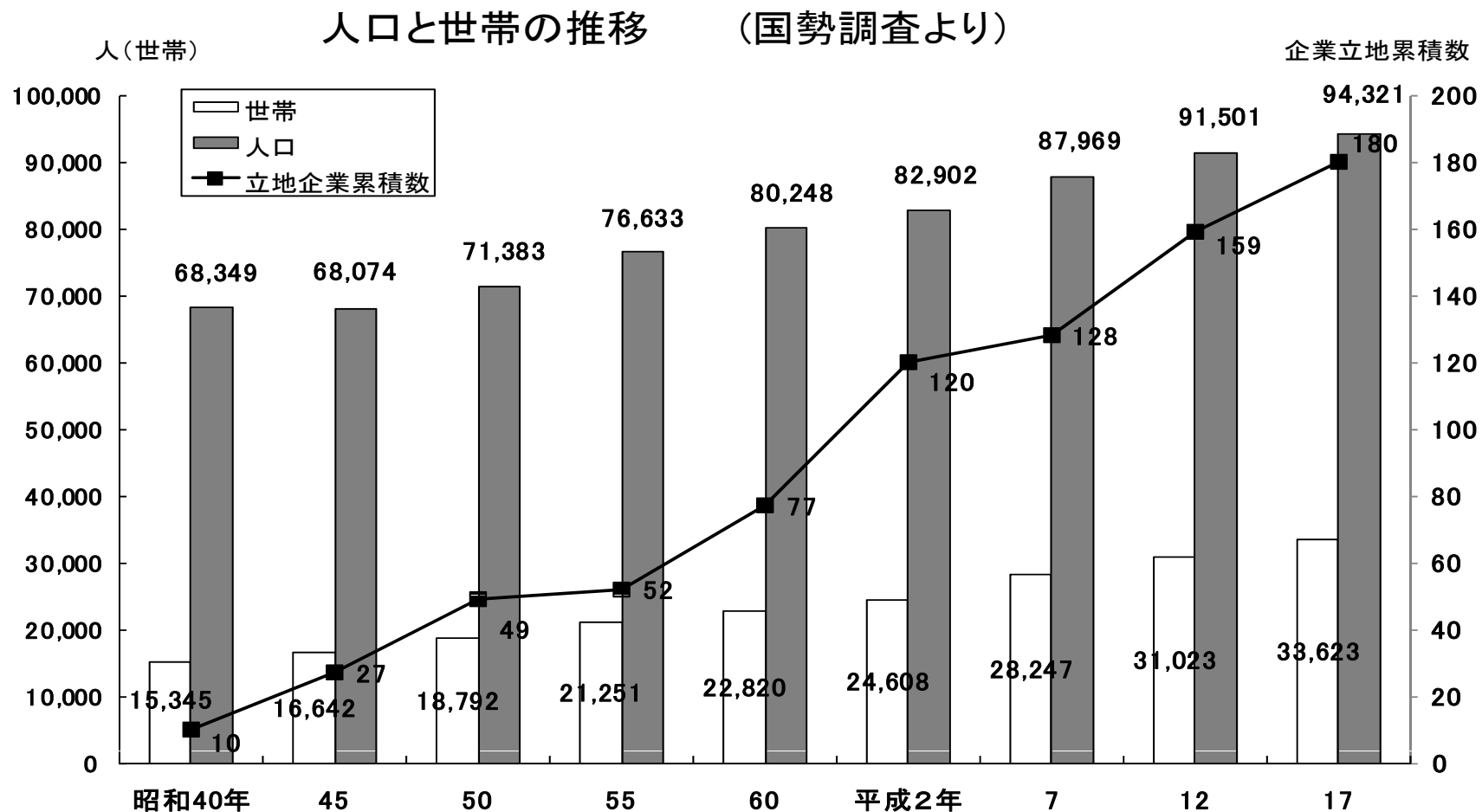
これは、北上市がこれからも発展していくための新たな戦略づくりであり、厳しく苦しい時期を乗り越えて、北上市が行財政運営における自立と、市民参画や協働の推進等により、住む人や働く人にとって満足度の高いまちづくりを行っていかうとするものです。

【企画部政策企画課 財務部財政課】



I-1 北上市のまちづくりと成果①

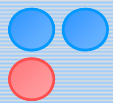
北上市



【まちづくり…工業振興や産業振興を柱とした施策】



- 工業団地整備 → 積極的誘致による企業進出 → 雇用の拡大 → 人口定着・流入増 → 市勢の発展
- 社会資本の整備、教育福祉の充実 → 住環境整備・住みやすい街 → 人口定着・流入増 → 市勢の発展



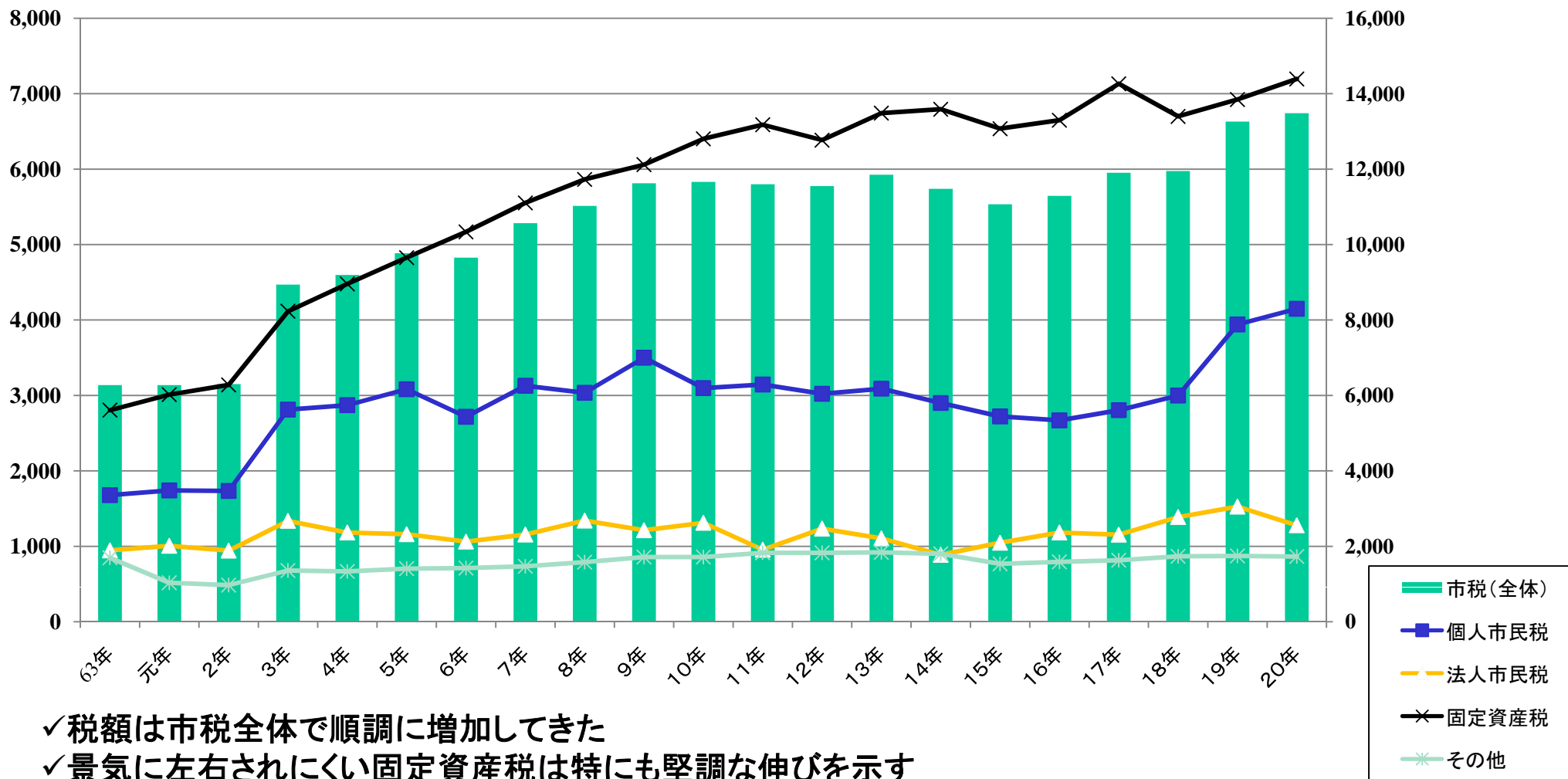
北上市のまちづくりと成果②

北上市

個人・法人市民税
固定資産税
その他
百万円

北上市の税額の推移

市税(全体)
百万円



✓税額は市税全体で順調に増加してきた

✓景気に左右されにくい固定資産税は特にも堅調な伸びを示す

工業団地に立地する企業の市税は平成20年度調定額で合計 3,319,493千円(全体の約1/4)

2 他団体に先駆けた合併、行財政改革

北上市

●平成3年三市町村合併

➤ まちづくりの進展

産業振興の推進、経済活動の活性化、
土地利用の進展

インフラ整備(道路、下水、農集排等)
大規模プロジェクト

インターハイ等全国大会の開催

➤ サービス水準の向上

公共施設の有効活用

教育福祉施策の推進

高規格の設備によるサービス提供

➤ 負担水準の軽減

三市町村で一番低い水準に合わせる

全国でも元気がある都市の一つとして評価を受け、平成の大合併のモデル都市として多くの視察があった

●行財政改革の継続実施

合併直後から継続実施(定員、補助金等)

➤ 行革大綱・行革推進計画

北上市行政改革大綱(H11.10)

北上市行政改革推進計画(H13.3)

(出資等法人の適正化、事務事業評価等)

➤ 緊急プログラム

北上市行財政緊急プログラム(H15.12)

平成15年度から19年度まで、88項目で
目標効果額40億円(実績58億円)の取組み
(新たな政策機能強化、人材育成、公的
関与と市民との協働等)

➤ 構造改革

北上市行財政構造改革計画(H18.7)

平成18年度から22年度まで31項目

(市役所の役割見直し、受益と負担の検証
行政評価を機軸にした行政経営と協働)

→大きな成果をあげ、ある程度絞れるものは絞ってきた 職員数H3: 822人→H22: 635人

3 国の動向と社会経済情勢の変化

北上市

●三位一体改革

国の取組額(H16~H18)

- ・国庫補助負担金改革 Δ 約4.7兆円
- ・税源移譲 約3兆円
- ・地方交付税改革 Δ 約5.1兆円

(地方交付税及び臨時財政対策債)

→地方交付税総額の大幅減

地方側から見た三位一体改革

- | | | |
|---|----------------------|-------|
| ① | 国庫補助金の減額と税源移譲額との差額 | 1.7兆円 |
| ② | 3兆円の所得税減税による交付税原資の減分 | 1兆円 |
| ③ | 地方交付税の削減 | 5.1兆円 |
| | 地方に負の影響額 | 7.8兆円 |

●平成の大合併団体への重点的な配分

18年市町村1,820←11年3,229
合併特例法に基づく国の措置

- ・合併特例債
- ・財政力指数

●改正健全化法の施行

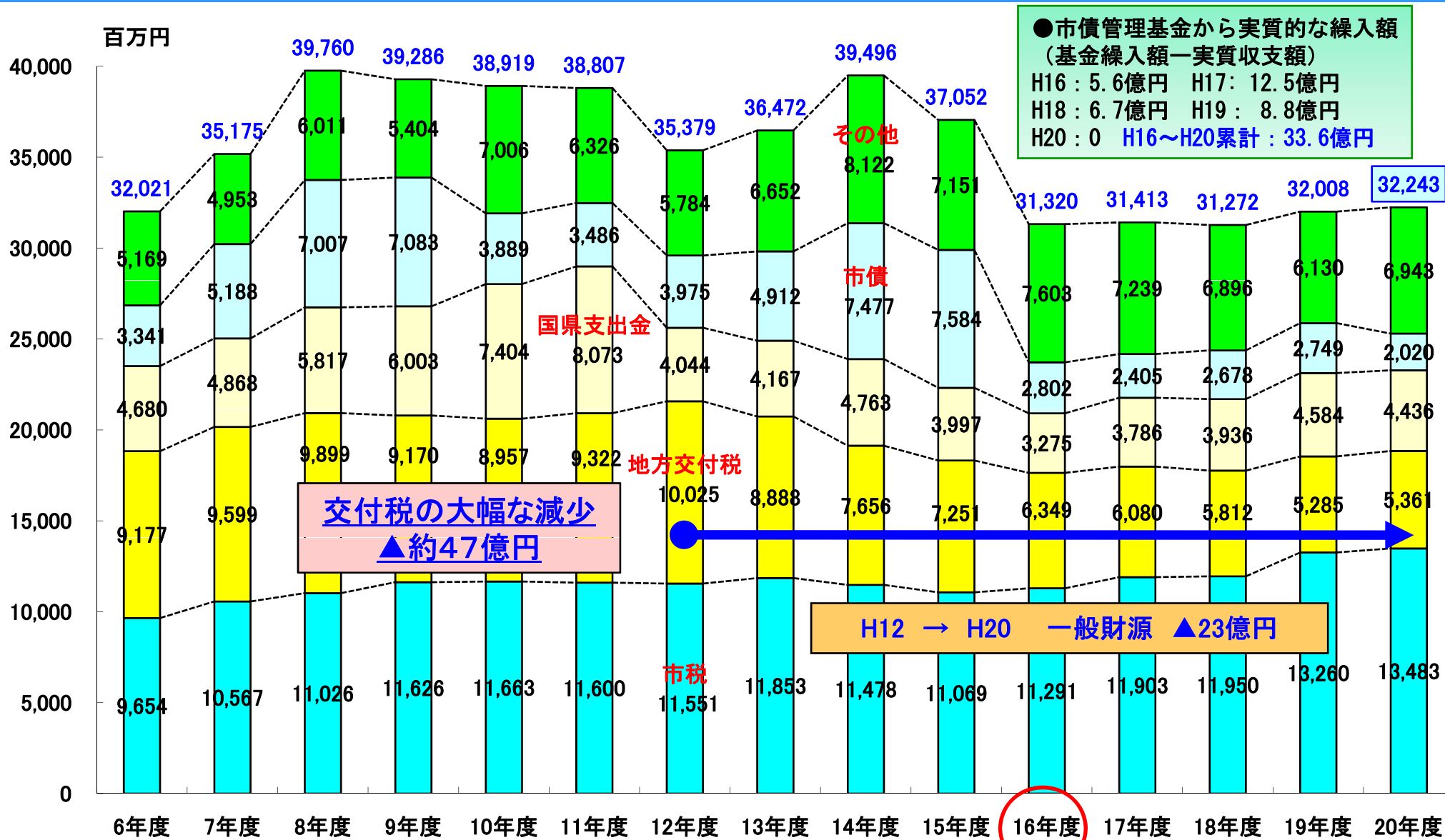
早期健全化団体(イエローカード)、再生団体(レッドカード)の定義と健全財政への取り組み →フロー指標・ストック指標<連結ベース>

●世界同時不況

離職者の大量発生、人口減、
税収減、扶助費の増

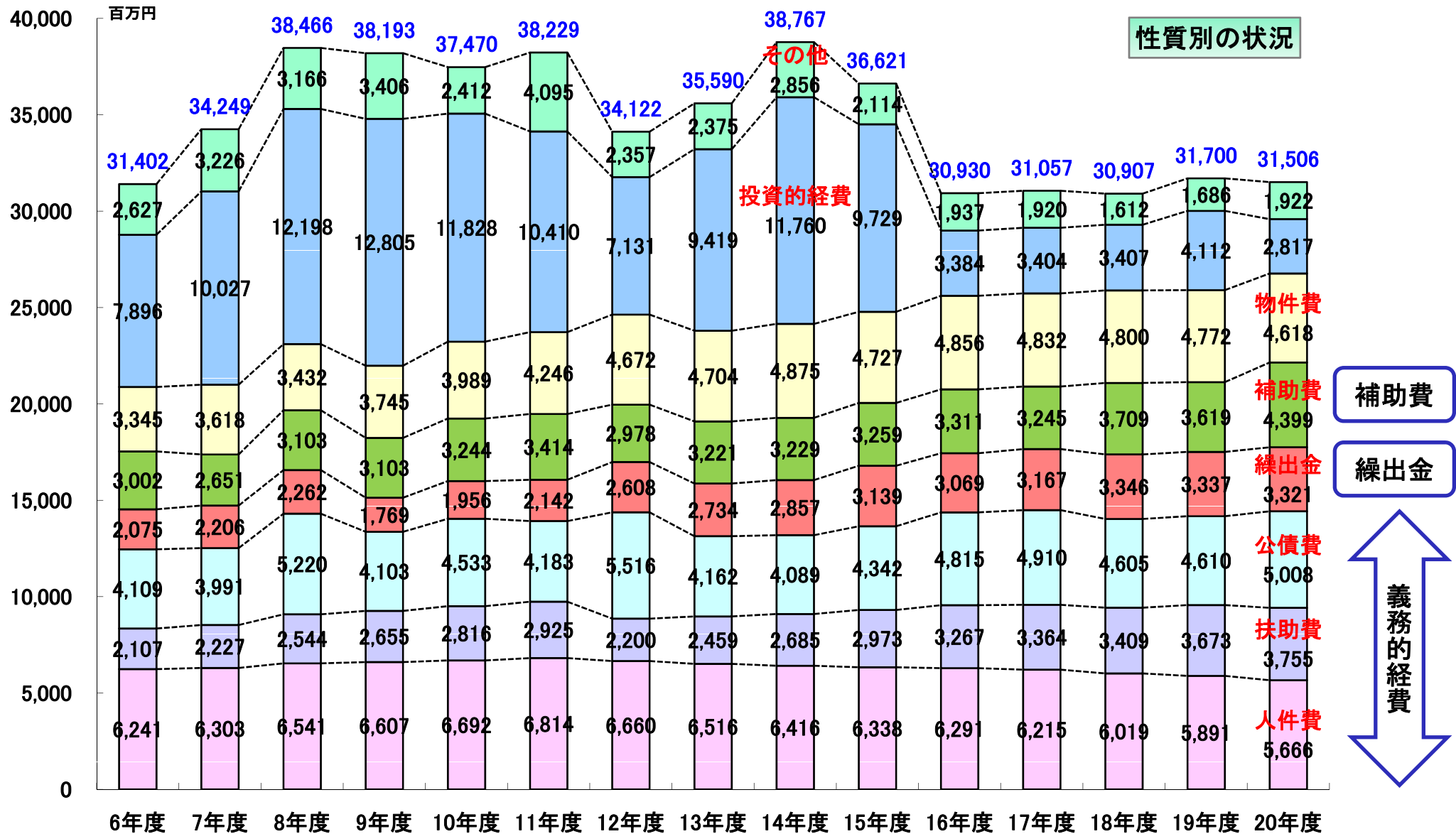
Ⅱ-1 北上市の財政状況① 収入の推移

北上市



北上市の財政状況② 支出の推移

北上市



北上市の財政状況③ 連結会計(全会計)

北上市

■連結会計の状況

(単位:百万円)

| 区分 | H18年度 実質収支 | H19年度 実質収支 | H20年度 実質収支 | H20年度末 起債残高 | |
|-----------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|--------|
| 普通会計 | 308 | 213 | 679 | 41,935 | |
| 特別会計 | 国民健康保険 | 157 | 3 | 11 | |
| | 老人保健 | △ 128 | 75 | △ 17 | - |
| | 後期高齢者医療 | | | 49 | - |
| | 介護保険保険事業勘定 | 141 | 94 | 121 | - |
| | 介護保険介護サービス事業勘定 | △ 4 | △ 7 | 0 | - |
| | 工業団地事業 | △ 2,761 | △ 2,862 | △ 2,328 | - |
| | 農業集落排水事業 | 2 | 1 | 1 | 9,523 |
| | 駐車場事業 | 0 | 0 | 0 | 2,356 |
| | 宅地造成事業 | △ 671 | △ 694 | △ 505 | 26 |
| | 小計 | △ 3,264 | △ 3,390 | △ 2,668 | 11,905 |
| 合計(普通会計+特別会計) ① | △ 2,956 | △ 3,177 | △ 1,989 | 53,840 | |
| 公営企業 | 上水道事業 | 1,138 | 1,474 | 1,154 | 7,207 |
| | 下水道事業(H20から法適用) | △ 408 | △ 710 | △ 111 | 26,946 |
| | 合計 ② | 730 | 764 | 1,043 | 34,153 |
| 合計 ①+② | △ 2,226 | △ 2,413 | △ 946 | 87,993 | |

※公営企業に係る実質収支は、資金不足比率算定に係る資金不足額(流動資産-流動負債)

- ✓普通会計のH20末の市債残高: **419億円**
- ✓特別会計等を含めた連結ベースの起債残高: **880億円**
- ※起債の1/2程度(409億円)は、交付税の基準財政需要額に算入見込

これまで各自治体の財政の健全性は、普通会計(税収入を基本に行政の一般的な支出を経理する会計)で判断されてきました。



平成19年6月、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が公布され、特別会計のほか公社や第3セクターも含んだ連結ベースで財政の健全性が判断されることとなりました。



連結での北上市の財政は...

平成19年度の普通会計と特別会計等の連結では、**約24億円の赤字**となっています。特別会計を含めた連結で赤字だった団体は、**全国約1,800自治体のうち80団体**(平成17年度決算)のみでした。

2 財政見通し

H22.8現在 単位:百万円

北上市

【収支見込み(一般財源ベース)】 H21までは決算額

| 行 番 号 | 区分 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | H31 |
|-------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 歳入総額 | 23,776 | 24,483 | 23,298 | 23,795 | 22,850 | 21,835 | 21,844 | 21,905 | 21,834 | 21,748 | 21,691 | 21,618 | 21,592 |
| 2 | 市税 | 13,260 | 13,483 | 12,762 | 11,956 | 12,144 | 12,055 | 12,296 | 12,486 | 12,296 | 12,296 | 12,296 | 12,296 | 12,296 |
| 3 | 譲与税・交付金 | 2,146 | 2,101 | 2,015 | 1,839 | 1,870 | 1,870 | 1,870 | 1,870 | 1,870 | 1,870 | 1,870 | 1,870 | 1,870 |
| 4 | 地方交付税 | 5,285 | 5,361 | 5,974 | 6,916 | 8,450 | 7,524 | 7,292 | 7,163 | 7,282 | 7,196 | 7,139 | 7,066 | 7,040 |
| 5 | 臨時財政対策債 | 786 | 737 | 1,143 | 2,043 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 6 | 繰入金 | 1,091 | 1,007 | 318 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 繰越金 | 365 | 307 | 737 | 852 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 8 | その他 | 843 | 1,487 | 349 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 |
| 9 | 歳出総額 | 23,469 | 23,746 | 22,446 | 22,512 | 23,455 | 23,373 | 23,298 | 23,842 | 23,908 | 23,745 | 23,861 | 22,855 | 22,110 |
| 10 | 業務経費 | 10,854 | 11,346 | 11,028 | 10,896 | 11,053 | 11,126 | 11,319 | 11,725 | 11,696 | 11,729 | 11,917 | 11,987 | 12,010 |
| 11 | 繰出金 | 3,091 | 3,007 | 2,211 | 2,343 | 2,765 | 2,729 | 2,827 | 3,035 | 3,232 | 3,288 | 3,303 | 3,340 | 3,385 |
| 12 | 公営企業出資・補助金 | 402 | 1,388 | 2,052 | 1,674 | 1,380 | 1,381 | 1,391 | 1,389 | 1,382 | 1,335 | 1,307 | 1,278 | 1,257 |
| 13 | 一組等負担金 | 1,540 | 1,405 | 1,315 | 1,304 | 1,345 | 1,423 | 1,503 | 1,698 | 1,741 | 1,762 | 1,960 | 2,019 | 2,015 |
| 14 | 扶助費 | 1,267 | 1,242 | 1,387 | 1,429 | 1,460 | 1,489 | 1,495 | 1,498 | 1,501 | 1,504 | 1,507 | 1,510 | 1,513 |
| 15 | その他 | 4,554 | 4,304 | 4,063 | 4,146 | 4,103 | 4,104 | 4,103 | 4,105 | 3,840 | 3,840 | 3,840 | 3,840 | 3,840 |
| 16 | 人件費 | 4,976 | 4,546 | 4,455 | 4,353 | 4,353 | 4,353 | 4,450 | 4,450 | 4,450 | 4,450 | 4,450 | 4,450 | 4,450 |
| 17 | 公債費 | 4,434 | 4,720 | 4,097 | 4,166 | 5,080 | 4,925 | 4,560 | 4,698 | 4,793 | 4,597 | 4,525 | 3,449 | 2,681 |
| 18 | 予備費 | | | | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 19 | 政策経費 | 3,205 | 3,134 | 2,866 | 3,057 | 2,729 | 2,729 | 2,729 | 2,729 | 2,729 | 2,729 | 2,729 | 2,729 | 2,729 |
| 20 | 新規行政需要対応枠 | | | | | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 21 | 単年度財源過不足額 | 307 | 737 | 852 | 1,283 | -605 | -1,538 | -1,454 | -1,937 | -2,074 | -1,997 | -2,170 | -1,237 | -518 |

3 現状と経営改革で求められるもの

北上市

●現在の財政状況

- ・恒常的な財源不足（一時的なものでない）、基金（貯金）の枯渇
- ・地方交付税の大幅な減、税収低迷
- ・過去に整備した設備の借金返済と維持管理費の負担増
- ・少子高齢社会の進展と景況悪化による扶助費の増大
- ・特別会計繰出金等の増大

●先送りできない負担

- ・特別会計の繰上充用（累積赤字）の解消 工業団地会計約23億円
- ・北上地区広域土地開発公社の土地（有利子負債）約96億円の計画的解消→三セク改革推進債活用

●経営改革で求められるもの

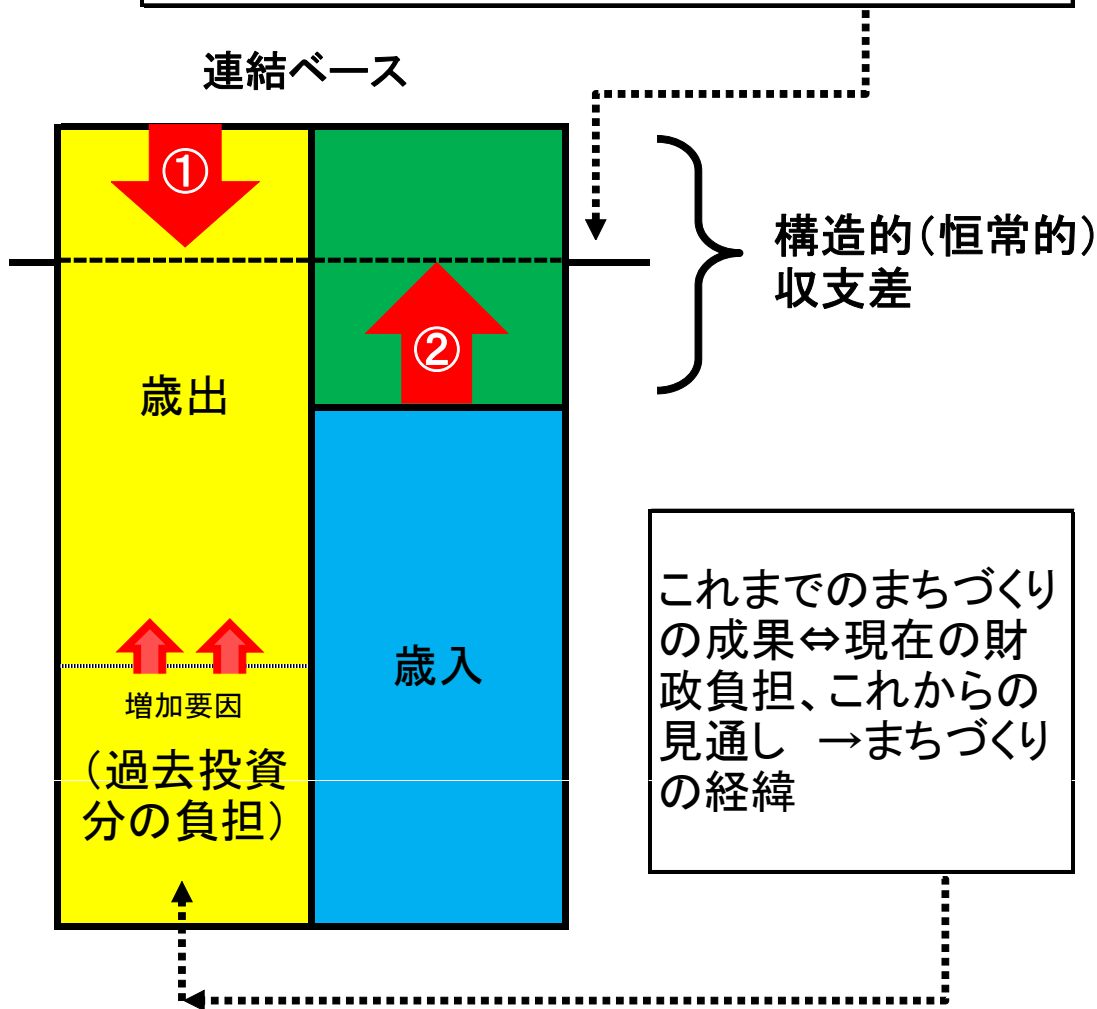
- ・持続可能で安定した行財政基盤
- ・従来型行革（節減、一律削減）でない根本的な検討と対策
- ・先送りできない負担への対策

H23年度以降毎年度の財源不足 最大約22億円(H29)

まちの発展のための新たな戦略づくりが必要
拡大成長、量的な推進 → 持続可能・質的向上へ転換、意識改革
（都市の将来像とまちづくりは総合計画で位置づけする）

Ⅲ-1 全体視点(持続可能な行財政運営のため) 北上市

「身の丈」の財政規模 = 住民理解のもと適正な負担にもとづく持続可能な財政規模



①歳出の見直し <一律カットでなく>

◆行政関与の見直し

- a. 役割見直しのフィルタ
- b. 必要性のフィルタ
- c. 個別確認

◆直接実施でなくていいもの見直し

- a. 市場化テスト等フィルタ
- b. 個別確認

◆その他

上記以外のもので実施し得る取り組み

②歳入確保

◆受益者負担の実態確認、是正

(一般・特会・企業会計)

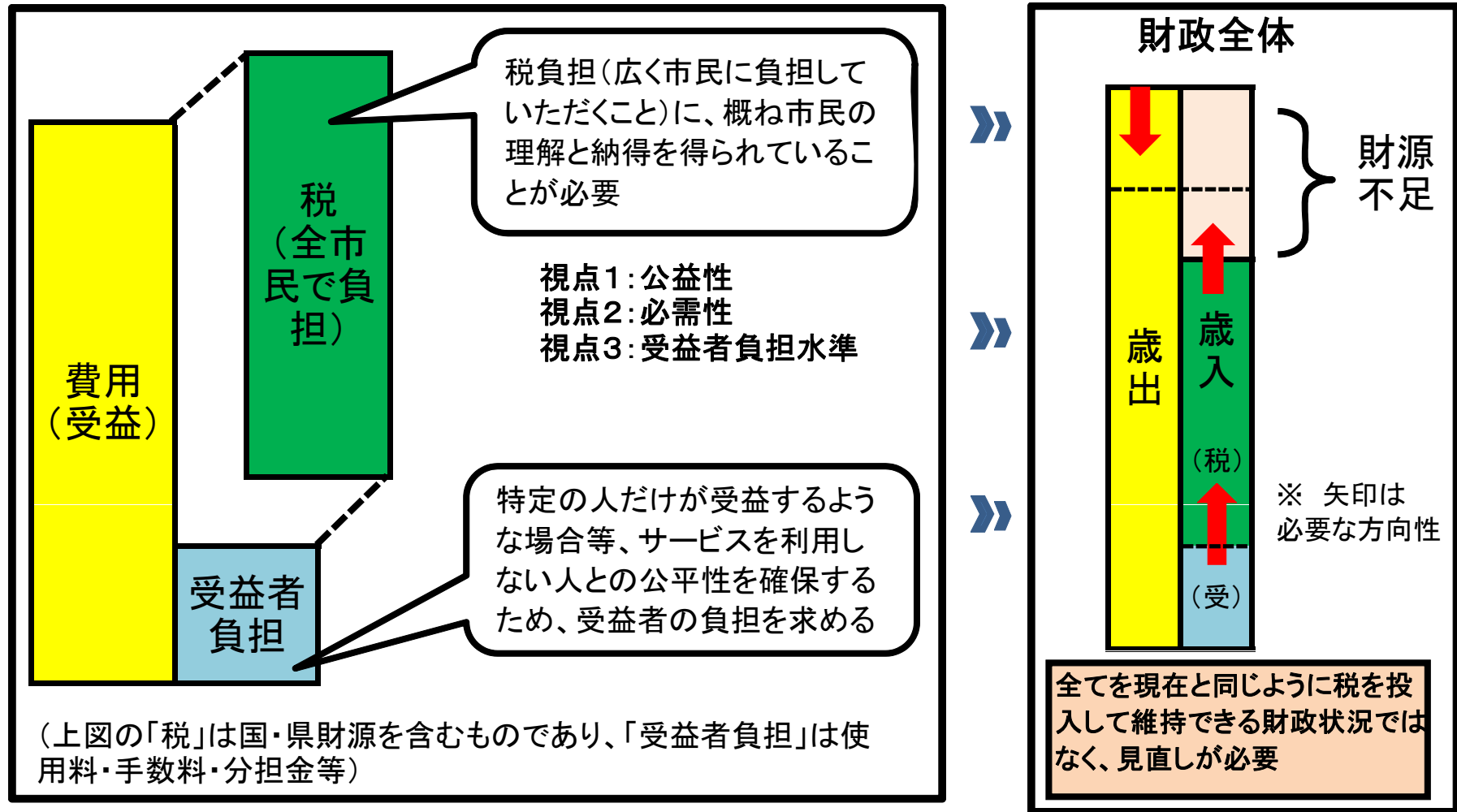
◆税の見直し

マネジメント改革、長期課題への対応

- ◆意思決定のあり方、組織・定員のあり方
- ◆長期課題への継続的な検討と対応
- ◆サービスの質の向上、改善

2 視点①(受益と負担の概念)

【全行政サービスは「受益者負担」と「税」により費用が賄われている】



～受益者の視点だけでなく納税者の視点での検証、市民への説明が必要～

検証の目的

※「行政サービス検証指針」(平成19年7月庁議決定)から抜粋

行政サービスにおける行政が担うべき役割を検証し、公共性の位置づけによる市の業務領域の見直しを行う

→全てをそのまま維持することはできない

検証の視点

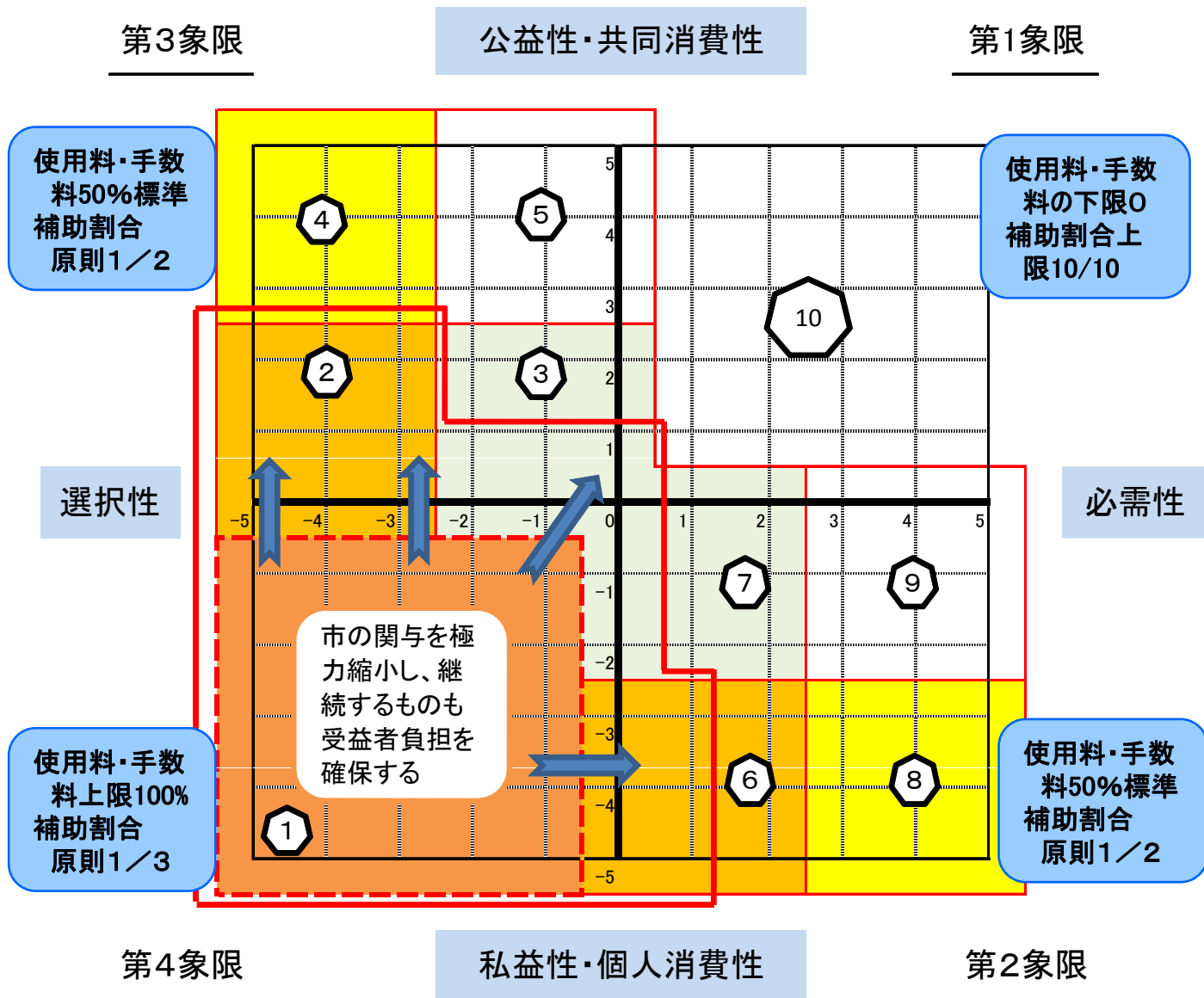
公共性 行政関与の妥当性 実施主体の妥当性
受益者負担の妥当性

2つのモノサシ

「必需性」と「選択性」

「公益性・共同消費性」と「私益性・個人消費性」

3 公共性の再検証から見直しへ



- ◆ 経営資源配分の絶対量を議論するのではなく、役割(関与の必要性)での検証 ~ 施策の方向性の議論はこの検証を行ってから
- ◆ 見直しの手法
 1. 役割検証で「市の役割(関与の必要性)が薄い領域」から順に見直し
 2. 施設のあり方(統合、休廃止、譲渡、指定管理)について検討し推進
 3. 受益と負担のあり方(減免見直し、負担水準見直し)、共通精査(横ぐし)
 4. 民営化等の検討と推進

IV-1 経営改革による対策の検討

単位:百万円

北上市

【収支見込み(一般財源ベース)】

H21までは決算額

| 区分 | H19 | H2 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | H31 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 歳入総額 | 23,776 | 24,483 | 23,298 | 23,795 | 22,850 | 21,835 | 21,844 | 21,905 | 21,834 | 21,748 | 21,691 | 21,618 | 21,592 |
| 2 歳出総額 | 23,469 | 23,746 | 22,446 | 22,512 | 23,455 | 23,373 | 23,298 | 23,842 | 23,908 | 23,745 | 23,861 | 22,855 | 22,110 |
| 3 単年度過不足額(対策前) | 307 | 737 | 852 | 1,283 | -605 | -1,538 | -1,454 | -1,937 | -2,074 | -1,997 | -2,170 | -1,237 | -518 |

【経営改革による検討対応策(一般財源ベース)】

法人税割14.7% 固定資産税1.6%

| 区分 | H19 | H2 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | H31 |
|---------------------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------|-----|
| 4 歳出総額 | | | | | 429 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 |
| 5 役割検証による見直し | | | | | 429 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 | 470 |
| 6 事業の改廃(仮置き) | | | | | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| 7 補助金の見直し | | | | | 50 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 |
| 8 施設の改廃 | | | | | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| 9 歳入総額 | | | | | 1,044 | 1,141 | 1,220 | 1,221 | 1,221 | 105 | 105 | 105 | 105 |
| 10 市税(税率改定) | | | | | 989 | 1,063 | 1,116 | 1,116 | 1,116 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 法人税割 | | | | | 29 | 148 | 191 | 191 | 191 | | | | |
| 12 固定資産税 | | | | | 960 | 915 | 925 | 925 | 925 | | | | |
| 13 使用料見直し(減免含) | | | | | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| 14 公営企業等料金改定 | | | | | | 23 | 49 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 15 補填計画額計 | | | | | 1,473 | 1,611 | 1,690 | 1,691 | 1,691 | 575 | 575 | 575 | 575 |
| 16 対策後 単年度過不足額(繰入前) | 307 | 737 | 852 | 1,283 | 868 | 73 | 236 | -246 | -383 | -1,422 | -1,595 | -662 | 57 |
| 17 基金 財政調整基金繰入金 | | | | | | | | | | | | 501 | |
| 18 基金 市債管理基金繰入金 | | | | | | | | 246 | 383 | 1,422 | 1,595 | 161 | |
| 19 最終 単年度過不足額(繰入後) | 307 | 737 | 852 | 1,283 | 868 | 73 | 236 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 57 |

2 経営改革の検討案概要

北上市

●公の施設の見直し

市の役割を再検証し、税の投入の妥当性公平性を勘案し、市が直接維持管理するものの等を見直しする

→条例廃止、休止、統合 等

●減額・免除規定の見直し

これまで施設ごとに個別運用されていたものを統一的な減額・免除基準を定め、受益者負担の原則を徹底する。50%減額の新設

●使用料の見直し

施設の性質と象限の考え方により、あるべき受益者負担の水準と現状の乖離を踏まえながら、適正な受益者負担を確保するための見直しをする。

→今回素案は現行の2倍への改訂 施設ごとに10年間で受益者負担50%となる水準まで3年に1回見直しを行う

●補助金の見直し

平成19年度に策定した「**補助金負担金等検証指針**」をベースに、市の役割検証による業務領域の見直し、補助率や補助対象経費の見直しを行い、**廃止・休止・縮小・隔年実施**などの方向性を検討し、アクションプランで取りまとめする。

→廃止、休止、退会 49件

見直し 73件

完了等 24件 別途精査 14件

●市税の見直し

歳出の削減だけでは、現在の財源不足への対応が十分には対応できないことから、市税の23年度以降5年間に限定した税率の見直しを行う。

→法人市民税法人税割(12.3%から14.7%)

固定資産税(1.4%から1.6%)