

平成29年度 第1回 第2次新城市財政健全化推進本部会議  
会議録（概要版）

平成29年5月30日（火）  
午前11時～12時  
政策会議室

1. あいさつ

本部長（市長）

合併直後の平成18年度当初予算編成では、60億円弱の歳入不足という大きな財政困難が生じました。枠配当方式など緊急改革を行いつつ、平成20年3月に第1次新城市総合計画が定まったことを受け、その財政困難を脱するとともに、新東名時代に備えた新たな投資財源を確保していくという大きな目標を据えて、第1次財政健全化推進本部を設置し、公開のもとに行ってまいりました。

大きな指標として、当時95%を超えていた経常収支比率を何としても80%台に持っていくという共通の目標を掲げ、各部局でそれぞれの取り組みを進めてもらいましたが、結果として、数年を経ずして経常収支比率の改善ができ、また、プライマリーバランスが平成18年度の予算ベースでは大きな赤字が出ましたが、その後に黒字化も達成することができました。その大きな要因としては、全庁を挙げて財政健全化に取り組んだという取り組み姿勢、方向性を共有できたことがまず第1であったと思います。

第2は、様々な補助金の見直しなども含めて歳出の見直しを行ってきたこと。第3には、これが最大の直接的な要因であります。定員管理を厳格に行い、退職者の半数を新規採用していくなどを続けてきました。その結果、市民病院やこども園全体を含めて約200人の人員削減をすることができ、それによって財政健全化を図ることができたと思っています。

その後の財政運営は、新東名の時代に合わせた様々な大型の投資事業、新庁舎建設を含めて行いつつ、特に財政健全化推進法ができて以降、健全化の4指標のいずれにおいても堅調に推移しているところです。

しかし、一方で今後発生する大きなリスク要因が生じています。世界経済や日本経済の状況、大きな自然災害など我々がコントロールできないものが多数ありますが、我々自身が自覚的に対処しなければならない財政のリスク要因が3つあります。

1つは、本格的な人口減少時代を迎えるところ、特に生産年齢人口の減少からくる税収減です。2つ目は、合併特例期間が終了したことによる地方交付税の段階的縮減が始まっているということ、3つ目に公共施設の適正管理を誤ると非常に大きな財政負担が生じてくるということです。

今後、第2次総合計画が始まっていくこと、さらには地方創生の取り組みを積極的に推進していかなければならないということ、日本全体が人口減少という大きな転換期にある中で、新城市としてはあくまでも「山の湊創造都市」をめざして積極的にまちづくりを進めていくという方針を貫いていくとするならば、この財政運営におけるリスク要因を自律的に管理し、コントロールしながら、財政の健全化を強力に推進していかなければ

ならないと思っています。

財政事情が厳しいからこれだけのことしかできないという言い訳を共有するために財政健全化推進本部を設置するわけではなく、反対に大きな目標に向かって進んでいくための適正な財政運営とは何なのかを全庁が共有しながら、それぞれ問題意識を持ち、また与えられた職場の中で最大限の努力を發揮しながら、市民福祉の増進に一路邁進していくという精神で設置するものであります。

そうしたところから、本日は取り組みの進め方や目標設定などについて議論していただきたい。本格的な取り組みの推進というのは、どうしても今年は選挙の年でありますので、選挙を挟んで取り組むわけですから、当初は様々な調整など難しいと思いますが、まずは本日の会議で基本的なスタートラインを全庁で共有し、目標を定めていきたいと思っていますので、心して今後この本部会議を運営していきたいと思っています。

## 2. 議題

### (1) 第2次新城市財政健全化推進本部の進め方について 事務局

#### ・平成40年度までの財政推計について説明

財政健全化を推進していくうえで、今後の財政推計がどのようになっているかを共有するために、説明させていただくものです。平成28年9月の市政経営会議において承認され、平成28年度版「ザイセイの話」にも掲載しています。

平成28年度から地方交付税の合併算定替による増額分の段階的縮減が始まったこと、今後数年間に予定される大型事業により財政負担の増大が予想されること、地方創生に向けた事業を今後も継続的に実施していくための財源確保が必要になることを踏まえて作成しています。

今後、人口減少等により市税や地方交付税など歳入の減少が続く見込みであります。一方で、歳出は扶助費などの義務的経費、物件費などの経常的経費の占める割合が年々増加する見込みでありまして、まちづくりのための投資的経費に振り向ける財源確保が懸念されるという、見通しとしては大変厳しい予測となっています。

#### 【歳入】

- ・地方税・・・平成40年度には今年度よりも約5.7億円減少。
- ・地方消費税交付金・・・平成31年10月から消費税が10%に引き上げられる予定となっていることを見込む。
- ・自動車取得税交付金・・・消費増税に伴う廃止の方向性。
- ・地方交付税・・・平成40年度には今年度よりも約5億円減少。
- ・地方債・・・合併特例債が終了する平成32年度以降は、少ない金額を見込む。

#### 【歳出】

- ・人件費・・・平成40年度までに12人の人員削減を見込んで算出。  
再任用職員は定員管理上40人を上限として設定。
- ・扶助費・・・社会保障費の増大（毎年度3%の増加で推移するという設定。）
- ・物件費・・・毎年2%増加で推移する見込みだが、将来的な財源不足を考慮し、毎年1%ずつ削減していくとしている。

- ・補助費等・・・現在と同水準で推移する見込みだが、将来的な財源不足を考慮し、毎年1%ずつ削減していくとしている。
- ・普通建設事業費等・・・各課からの投資的事業計画に基づき推計。合併特例債の終了以降は、少ない金額で推移すると見込む。

経常的経費の占める割合が、今後ますます増大する見込みであり、これまで積み立てた財政調整基金を取り崩しながら運営するという極めて厳しい財政推計となっているということを共通理解として腹に落としていただきたい。

- ・財政健全化推進本部の体系図、スケジュールについて説明

本部会議、財務会計検討会議、各部会で構成する。各部会には、本部員全員がいずれかの部会に属する。各部会において検討項目を挙げ、庁内プロジェクトチームを設置し、具体的な取り組みを進めていく。各部会が相互に情報共有するための部会連絡会議を設ける。本部全体の事務局は、財政課が担うが部会の事務局は、各部会でお願いしたい。

7月上旬に部会連絡会議を設定している。各部会は、6月中に検討項目やプロジェクトチームとそのメンバーを事務局に報告していただきたい。平成31年度当初予算に組み込みの成果や方針を反映させたいので、平成30年9月を一つの目安として取り組みを進めていきたい。

#### 総務部長

平成30年9月を一つの目安とするが、例えば今年度中に結論の出たものなどは、そのまま9月を待たずに取り組む方が良いと思うが。

#### 事務局

それは、取り組んでいただければよいと思っている。

#### 総務部長

できることはすぐに取り組む方がよいので、そういう意識を持って臨んでいく。

各部長は、それぞれ一つの部会に属しているが、その部会のことだけではなく、できるだけ幅広い角度から意見をお伝えしていただきたい。

#### 副本部長

6月末までに各部会の検討項目やプロジェクトチームについて財政課に報告とあるが、財政課に報告する前にメンバーを調整しなくても部会連絡会議で調整するということが良いか。各部会は、メンバーを検討する際には考慮せずに検討すればよいということが良いか。

#### 事務局

プロジェクトメンバーの候補職員は、複数の部会で同じ名前が挙がる可能性がありますので、重複しないように連絡会議で調整したいと考えている。

#### 消防長

例えば、様々な消防施設を健全化していきたいと考える中で、歳出見直し部会に説明をしておきたいことがあると思った場合には、部会連絡会議なのか、歳出見直し部会なのかどちらにいうべきか。

#### 事務局

会議が開かれるタイミングもあるが、関係する部会に適宜ご意見を言っていただければ共有が図れると思う。

## (2) 取り組みの目標設定について

### 事務局

合併して10年が経過して、合併算定替による交付税の縮減は当初10億円程度というところであったが、現在は7.3億円程度と若干減り幅は少なくなると想定されている。しかし、減少額は大きなものであるため、どのように対応していくべきかということがまず大きな課題である。また、合併特例債の活用も平成32年度で終了する。その一方で、今後数年間には大型事業もいくつが予定されているので、財政負担の増大が予想され、今後とも厳しい財政運営になっていくと予想される。

4月3日の部課長会議での市長訓示では、これからの新城市には稼ぐ力をつけることが必要、地域経済を地域で還流させることが必要、地域で活躍できる人材を育成する必要があることなどがあつた。また、平成30年度には世界新城アライアンス会議が本市で開催されるので、これをきっかけとして、若者議会を日本のスタンダードにしていくことや観光インバウンドのきっかけにすること、企業のグローバル展開を後押しすることも我々に求められていることだと思う。こうしたことを踏まえると、財政が厳しいからここまでしかできないということではなく、様々なことにチャレンジすることができる財源の確保が必要になってくる。こうした財源を生み出すために、3つの部会を設け、取り組むこととしている。平成31年度からは第2次総合計画に基づく取り組みがスタートすることから、事務局の考える一番の目的としては、第2次総合計画に邁進できる財政基盤を構築することで、具体的な目標としては経常収支比率90%以下を堅持すること。これは、重要な施策に必要な財源を振り向けることができるように財政の弾力性を保つということ。また、公共施設等の適正管理のためにはかなりの財源が今後は必要になってくるので、その財源確保をどうしていくか。事務局では、例えば公共施設等の維持管理のための基金を設けて計画的に行っていくというようなことを考えている。これらを含めて、本部会議で推進本部全体としての目標について議論していただきたいと考えている。また、部会としての目標も合わせて今後検討していただきたいと思うので、そのための全体目標を共有するというところでお願いしたい。

### 総務部長

第2回の本部会議で具体的な目標を決定していきたい。

### 企画部長

各部会の目標があり、その上に全体の目標があるというイメージか。

### 事務局

各部会として目標をもっていただきたい。数値的な目標を設定していただけるとよい。

### 副本部長

全体としてイメージしたいのは、財政健全化をプラス思考で考えたいという意味合いのことを説明したと思うが。

### 総務部理事

公共施設を各部皆さんのところにあると思うが、おそらくどうしてもマイナス思考で

あると思う。そもそも、公共施設について国を挙げて取り組み始めたというのは、財源の問題、今後の維持管理の問題が起点となっているが、そこにプラス思考ということが絡んでくると思う。もともと公共施設を整備してきたのは、その時代、その時代の社会背景や財政状況を見ながら、その時に市民の皆さんの需要や要望などを実現するためにより良い、より賢い選択でつくられてきたのだと思う。ただ、人口減少、少子高齢化となった今、同じような思考で市民の満足度を上げていこうというのは無理がある。そこをマイナスととってしまうと、マイナス思考となりおそらく市民もついてきてくれないということになる。非常に難しい話ではあるが、まずは職員が頭を切り替えなければならない。これまで高度経済成長時代に進めてきた、市民のためにお金を使って何とかしてきたという時代は終わった。それは、その時には賢い選択であったと思う。しかし、これからの時代の中で何が賢い選択なのか、それを皆さんで議論してよりよい選択をしていこうという取り組みをしていきたい。そういう意識で地域に入っていけないと、個別具体的な自分たちが使っている公共施設がどうなるのかというところで抵抗にあってしまい、本当に市民の幸せにつながるような検討に入っていけないのではないかと思いますので、そのようなことを目標に挙げていきたい。ちょっと大きな話ですが、個別具体的には様々な手法があると思うが、その方法がすべて新城市に合うかということは別の問題でそれは市民の皆さんや議会とも、大きな方向性として今の時代ですから、高度経済成長時代の思考から切り替えていただいて、これから30年、40年先を考えた時に何が賢い市民のためになる選択なのかということと一緒に進めていきたい。

副本部長

ここにいる皆さんは高度経済成長を体現してきたが、今、市の職員として入ってきている人たちは、高度経済成長ではなく、フラットな状態、あるいはマイナスのときだと思うので、もしかするとそういう人たちが公共施設のことを考えた方が、よい方向に向くのかもかもしれない。

総務部理事

私の感覚だと、高度経済成長時代は終わっているが、そうは言ってもまだ余韻が残っているというか、お金がないと言いながらも国の制度などで経済対策としてお金がついていたので、何とかお金で解決していこうというところがあったのではないかと思います。ですから、若い人にも40年先、この先どうなるかを見て考えてほしい。

副本部長

それは、プロジェクトに入ってもらってということか。

消防長

平成17年に合併した当時、私は消防団の担当をしていた。その時は、千何百人の団員がいて、それに伴う施設や車両、器具庫などの整備をしていた。地域に入って、集約の話をして地域でマイナスになってしまうということであったが、10年たって集約ができる地域ができ始めた。この10年の時代の流れを改めて思い返すと、やはり、プラス思考で地域に歩み寄ることが大事になってくる。

総務部長

それでは、これからそれぞれの部会長が中心となって、今後の進め方や目標設定等をしっかりと議論していただきたい。歳入確保も、歳出見直しについても色々なことがあ

と思うが、それぞれしっかりとアイデアを出し合って検討していただき、例えば、補助金の見直しは、現在、行政課でプロジェクトチームを設けてやっているが、その問題はそのまま行政課に続けてもらえばよいと思うし、担当課が主体となる課題、プロジェクトチームで検討すべき課題などがあると思うので、その辺を整理していただき、6月末までにプロジェクトチームのメンバー案を出していただきたい。

本部長

本日の議論を踏まえて、次回の会議、あるいは各部会に向け、私の全体のチェック指標をお伝えしたい。今、大きな転換期を迎えているということは誰でも感じていただいていると思うが、今回の第2次財政健全化推進本部は新城市行政運営の在り方の大きなマインド転換のきっかけにしていきたい。

第1次では、合併直後の歳入不足というある種のトラウマがあって、その轍を二度と踏まないということが私自身のマインドとしても大きかった。そういう中で人件費の削減等を行ってきたので、どうしても守りの姿勢というか堅実なものにしていこうという志向が強かったと思う。今回の活動は、そこから大きく一步踏み出して、いかにして市民力を高めるのか、民間経済の力を強化していくのか、そのために行政がどのような奉仕ができるのか、貢献ができるのか、そして変わらずに住民福祉の増進を図っていけるのか、こういうことに気を配りながら我々の行政体系を再構築していかなければならないと思う。人口減少の中で非常に危機が叫ばれているが、私自身は日本の国民は馬鹿ではないので、必ずこの局面を日本人らしいやり方で乗り越えていくと思う。大きな要因としてはAIなどのイノベーションが進んでいく。働き方改革と言われるように、今までの労働体系を大きく変えていけると思う。そして、グローバル人材を輩出していくこと、さらには地域社会を強靱化していくことを通じて、この局面を乗り越えていけるだろうと思うが、そのときに各自治体・地域での取り組む姿勢の違いが5年後、10年後の地域の姿を大きく変えていくだろうと思う。人口減少の中で縮み思考になって、人口の奪い合いや今あるものの維持に汲々とするのか、それとも新しい時代に向かって、積極果敢にまちづくりを進めていくのか、その違いが出てくる。新城市は新東名の開通も含めて、その中で必ず生き残るばかりではなく、山の湊を創造するという第1次総合計画の目標を堅持しながらやっていきたいと思うが、そのためのエンジンを強力に吹かしていくための財政の在り方を考えていかなければならない。そのうえで尚且つ、我々にははっきりと目に見えているリスク要因があるので、それをいかにコントロールしていくかということが、財政運営にとって大きなポイントになる。

私なりに、今ある置かれた状況、市の財政状況、公共施設の在り方等々を総合して、3つのアラーム指標、警鐘指標を設定している。

1つは、第1次健全化で目標とした経常収支比率の90%以下の堅持、2つ目は将来負担比率をどのようにコントロールしていくか、3つ目は財政調整基金をはじめとしたいわゆる基金の積み高。この3つをチェックポイントにしていきたい。

経常収支比率は、先ほど財政課長が申しあげたとおり。将来負担比率というのは、これまで公債費を増やして、かつ将来負担比率は低減させてきたが、その一番の要因は合併特例債という地方交付税の有利な還元措置があるものを活用した結果であるが、この合併特例債が切れてしまう。切れた中でなお、必要な投資を、起債をしながら行ってい

く、かつ、膨大な公共施設の維持管理業務が10年間ぐらいで集中してくる。ここの乗り切り方というのは、端的に言えば、単年度の指標以上に将来負担比率にどのように変動していくかということにあらわれるだろうとみている。それと裏腹ではあるが、色々な公共施設の維持管理、不時の出費あるいは災害対策等々からしていわゆる基金の積み高をどのように適正に管理していくか。ここに最終的に数値を設定して、それを超えているかを毎年度の決算で検証して、全庁的に共有して、目標通りなのか、危険水準なのかをわかりやすく見える化できるようにしていきたい。

そこで、財政課で推計してもらいたいのは、公共施設の維持管理の関係で、今後平均で58億円、一番大きいところは120億円という数値が出ているが、それを今のペースで維持管理し、単独起債で賄うという前提で数値を出し、予算ベースで良いので将来負担比率がどうなっていくのかシミュレーションしてほしい。次回までに。

それで、ある種の危機意識を共有しなければいけないし、どうやってコントロールできるかということも知恵を出さなければいけない。今一番気持ち的に重いのが公共施設なので、そこがすべて単独で負担しなければならなくなった場合に、新城市の財政に何が起こるかということ洗い出してほしい。そのうえで、今、国が、財政調整基金が積みあがりすぎているという横やりが入ってきているが、基本的に基金を健全な形で積み続けていくということが、どうしても新城市には必要だと思うので、その適正規模。それから許される範囲の将来負担比率の上限。この辺も洗い出していきたい。

以上、課題は多いが、将来世代に引き継げるまちをつくりあげていくために、全職員が方向を共有して、この財政健全化に取り組んでほしい。

終了