

令和6年度JFM地方財政セミナー

私が財政課で 大事にしてきたこと

令和6年8月22日

高岡市産業振興部次長 長久洋樹



本日の内容

私が、「高岡市財政健全化緊急プログラム」を策定し、目標である「40億円の歳出超過の解消」に向けて取り組んだ際に、気付いたこと、大事にしていたことについてご紹介いたします

1. はじめに

高岡市の位置です



明治22年 市制施行時に誕生
平成17年 平成の大合併で、旧
福岡町と対等合併
⇒新「高岡市」誕生

富山市まで約20km
金沢市まで約40km

人口 約16.3万人
※2024(R6).6末

東京まで、2時間30分ほど
(北陸新幹線)
大阪まで、2時間50分ほど
(新幹線＋特急)
名古屋まで、3時間ほど
(新幹線＋特急)

※いずれも最短時間

高岡の主な観光地



雨晴海岸



国史跡高岡城跡（高岡古城公園）



高岡大仏



国宝瑞龍寺



国宝勝興寺



山町筋重要伝統的
建造物群保存地区

高岡御車山祭

2.「高岡市財政健全化緊急プログラム」への取り組みについて

どうして緊急プログラムを策定することになったのか

背景

2016年度(H28)決算作業と2017年度(H29)決算見通し作業を通じ、将来の財政見通しに危機感(※)を覚え、自主的に再建計画を策定

※2022までに単年度あたり最大40億円(一般財源の約10%)の歳出超過が見込まれることに

どうして2016[H28]決算で急に資金繰りが 厳しくなったのか？ (2015-2016の決算額の変化)

【歳入】

計 ▲6億円 ①

理由	説明	影響額
地方消費税交付金の減	全国的な傾向	▲4億円
普通交付税の減	H27国調人口及び合併算定替え(税收増効果の影響除く)、看護学校の学校法人化など	▲2億円

【歳出】

計 +9億円 ②

理由	説明	影響額
公債費の増	H20(99億)→H21(86億)H22(106億)→H23(111億)→H24(113億)と借入額の増加による	+3億円
繰出金の増	後期高齢(1億)、介護、駐車場、国保 等	+2億円
投資的経費の増	企業立地助成金(+2億)、駅東再開発(+2億)等	+4億円

合計(②-①)
=15億円
の資金需要が増加

財政健全化緊急プログラム（概要）

【2018[H30]年2月策定】

現 状

- 小中学校の耐震化、北陸新幹線関連事業、高岡駅周辺再整備などの投資的事業を集中的に実施
- 市債残高は、2016(平成28)年度末で1,128億円（市債発行による公債費は約10億円(H22-28比較)の増加）
- 職員数の適正化などにより、人件費を約△18億円(H22-28比較)圧縮
- 少子高齢化の進行などにより、扶助費(市の負担)は約13億円(H22-28比較)増加
- 市税や交付税等(一般財源)は、年平均約417億円で推移(H22-28)
- 2016(平成28)年度は、行政改革推進債の発行等に加え、財政調整基金等を約17億円取り崩して対応

今後の運営

約40億円の構造的な「歳出超過」を解消するため、毎年度、臨時的な財源対策に努めながら、前年度比で約8億円程度の改善を図る。

【目標】

収支均衡した財政構造(2023年度当初予算編成時までに構造的な約40億円の歳出超過の解消)

【実施期間】

2018(平成30)年度から2022年度まで【5カ年】

①投資的経費の抑制(目標額:公債費で△3億円)

- ・投資的経費の抑制により、事業債の発行額を年間45億円以内(総額で年間75億円以内)とし、公債費の大幅な抑制を図る。

②公債費の平準化(目標額:△7億円)

- ・過去に借入れた市債の一部を借換えし、公債費の平準化を図る。

③公共(的)施設管理コストの縮減 (目標額:△6億円)

- ・公共施設再編計画に掲げた公共施設の再編に速やかに取り組む。
- ・市が運営に深く関与している公共的施設についても、積極的に整理・統合を進める。

④事務事業の見直し(目標額:△15億円)

- ・交際費、旅費、消耗品費等の事務的経費の見直し
- ・委託事業など、その他事務事業の見直し
- ・補助金等の見直し
- ・繰出金の見直し

⑤総人件費の圧縮(目標額:△5億円)

- ・組織体制の見直しと職員の適正配置(目標数:70人超削減)
- ・臨時的な人件費の削減措置

⑥歳入の確保(目標額:+4億円)

- ・市税徴収率の向上等と税収確保策の推進
- ・受益者負担の原則の徹底と使用料・手数料の適正化
- ・その他収益の確保(ふるさと納税、広告料収入、保有資産の活用、特定目的金の活用方針の見直し、共創による「行政の稼ぐ力」の推進 など)

「高岡市の財政健全化に向けた意見」（概要）

～2018.8.29 高岡市財政健全化アドバイザー会議～

○ 市の財政の現状を厳しく認識し、「**緊急プログラム**」により早急に行財政改革に取り組む姿勢は**適切**。

→ 市長をはじめとする**市当局及び市議会**に対しては、持続可能な財政運営の実現に向けた**最大限の努力を求める**。

○ 「緊急プログラム」に掲げる**方策**については、2019年度以降については、現時点で、具体的な改善対策が**明確ではない**。

万が一、2022年度までの期間中に、公共施設管理コストの縮減や事務事業の見直し等に関する目標が達成できない場合は、財政調整基金が払底し、財政収支の調整ができない状況に陥る恐れがあり、さらに厳しい対策により財源不足に対応せざるをえなくなる。

→ 「**緊急プログラム**」に掲げられた目標の**着実な実施が必要**。

集中的な取組み

類似団体との比較

将来を見通した対応

予算配当及び
執行管理の徹底

取組みの「見える化」

市債発行額の抑制、公債費の平準化

○ 2022年度まで毎年度の**市債発行額は75億円を上限**とし、**早期に市債残高が1000億円以下となる**よう発行額の抑制に努める。

・市債発行額の過度な抑制により地元経済に深刻な影響を及ぼすことのないよう、また未来への投資という観点から好機を逸失することのないよう十分な配慮が必要。

・緊急経済対策や災害復旧事業債等、償還にあたって地方財政措置が手厚い市債の発行については、単年度あたりの上限額に厳格にとられることなく、複数年度間で市債発行額を調整するなど適切かつ柔軟に市債発行を行うべき。

○ 既に発行した市債の借り換えによる**公債費の平準化は、当面の資金繰り対策**として行いつつ、仮に資金が確保できた場合には、**繰上償還**を行って、後年度の公債費の**負担軽減**を図る。

施設管理コストの縮減

○「**高岡市公共施設再編計画**」の推進が必要であり、すべての施設について、できる限り**早期に管理運営方法の改善を検討**する。

- ・類似団体の施設数や管理費用を参考に各施設の現況を客観的に把握。
- ・指定管理者制度導入施設は、公的な財政支援額を把握し、存立の要否も含め検討。
- ・受託事業者・団体等に対し、施設の運営改善に向けた指導。受託事業者・団体等の経営体質の改善を図る。

○**一定のエリア**を念頭におき**再編統合を進める**。

- （小中学校の再編は、教育の充実等に重きを置き、一方で既存施設の活用を基本としつつ、総合的な観点から推進）
- ・大規模で専門性の高い施設は、**広域行政連携**による施設運営も合わせて検討し、1自治体あたりのコスト縮減に努める。

事務事業の見直し

○**客観的な評価基準**により事業の必要性を判定するとともに、**客観的な効果測定**を実施し予算の透明性を確保する。

- ・**自治体クラウド**の活用等によるシステム管理費の効率化等、広域行政連携の推進によるコスト縮減に努める。
- ・**特別会計**の業務についても再点検し、繰出金の抑制に努める。

総人件費の圧縮

○「**70人を超える職員数の削減**」に向け、類似団体との比較などを通じ、更なる適正配置を図る。

- ・職員一人ひとりのコスト意識と組織力の向上による**生産性の向上**に向けた不断の取組みを推進。
- ・事務事業の見直しを通じた非常勤職員、再任用職員、外郭団体の市OB職員を含めた**実職員数を厳しく管理**。
- ・**会計年度任用職員制度**導入に向けた業務点検を行い、**業務に応じた職員の適正配置**。

歳入の確保

○**市税の確保**は、関係法令等に基づき、**課税客体の捕捉**、**特別徴収制度**の徹底、**滞納整理**などを推進する。

- ・各種保険料等の**市の債権の収納率の向上**に努める。

○「**ふるさと納税**」の戦略的实施や参加型寄附制度の導入へ取り組む。（例：クラウドファンディングなど）

- ・**使用料、手数料**を行政コストやライフサイクルコスト観点から適切に算定し、**受益者負担の原則**に基づいた適正なものへ見直し。
- ・民間の知恵の活用等による**公有財産を活用した収益向上策等**の検討。
- ・資金確保の観点のみならず保有コストの縮減の観点からも**不要公有財産を早期処分**。

その結果

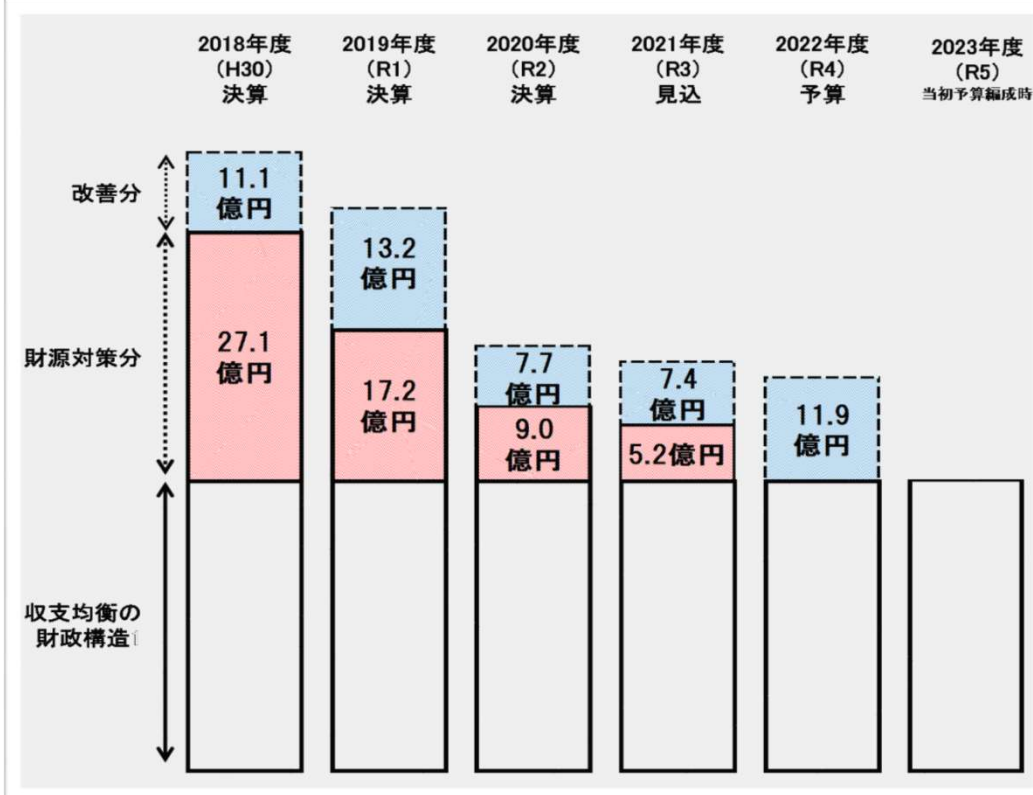
財源不足見込み額を
徐々に解消!!

最大▲40億円(見込み)

⇒ 残り▲5.2億円(2021当初)

⇒ 結果+▲11.9億円(2022当初)

緊急プログラムに掲げた
目標は、1年前倒しで達成
することができました。

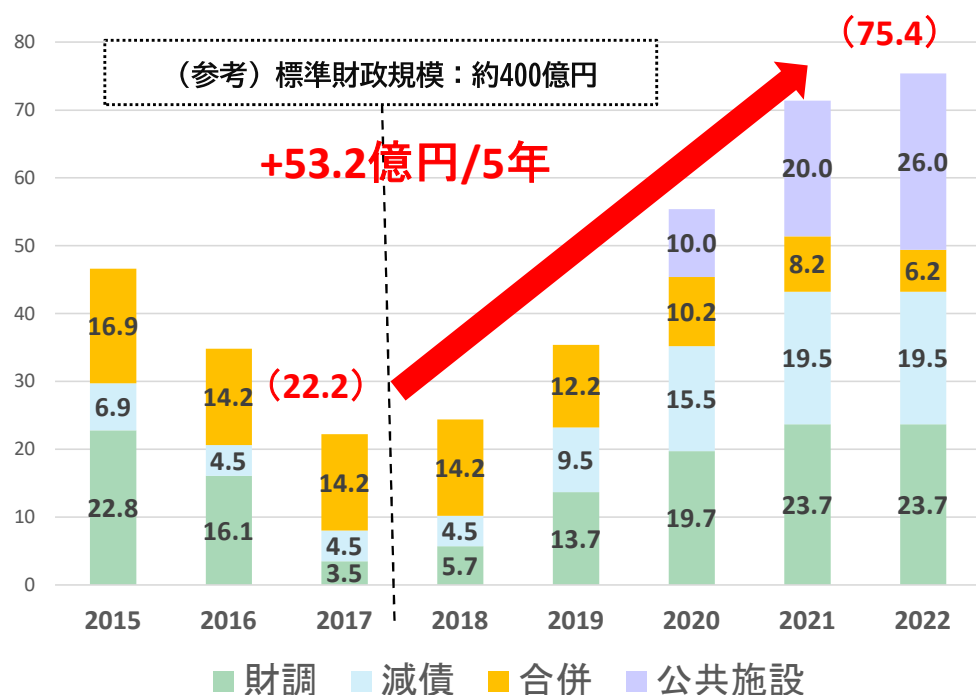


改善内容の内訳

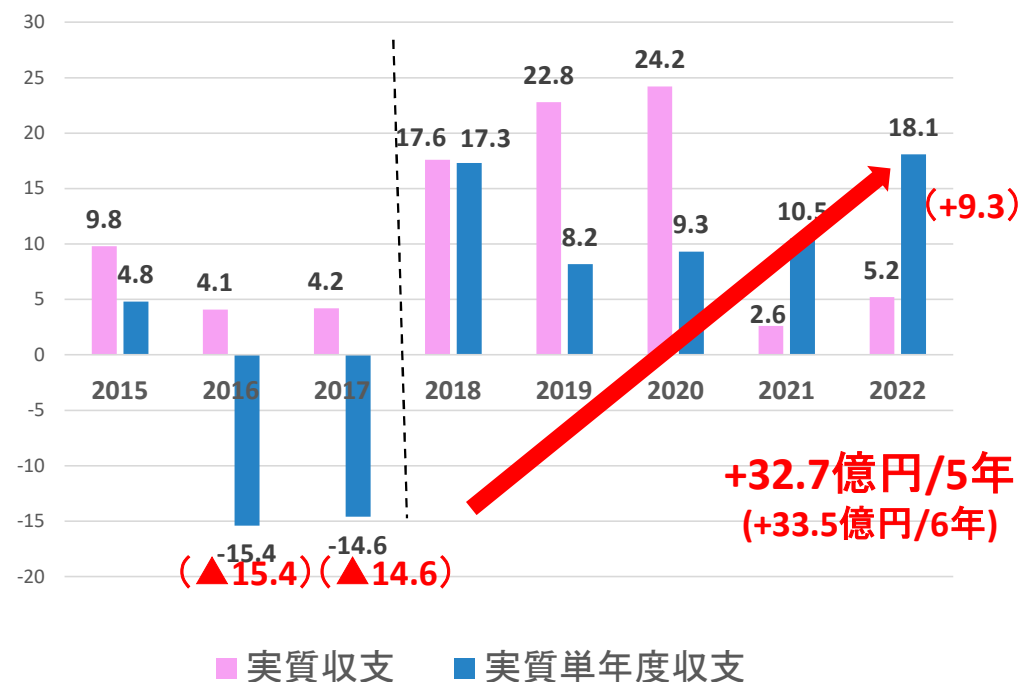


改善結果は、数字にも反映されています

資金充当可能な基金残高の状況 (単位: 億円)



財政収支の状況 (単位: 億円)



3. 予算編成にあたり意識していたこと

(1) 財務の特徴を理解する

(2) コスパを考える

(3) 現場を考える

(4) キャッシュフローを管理する

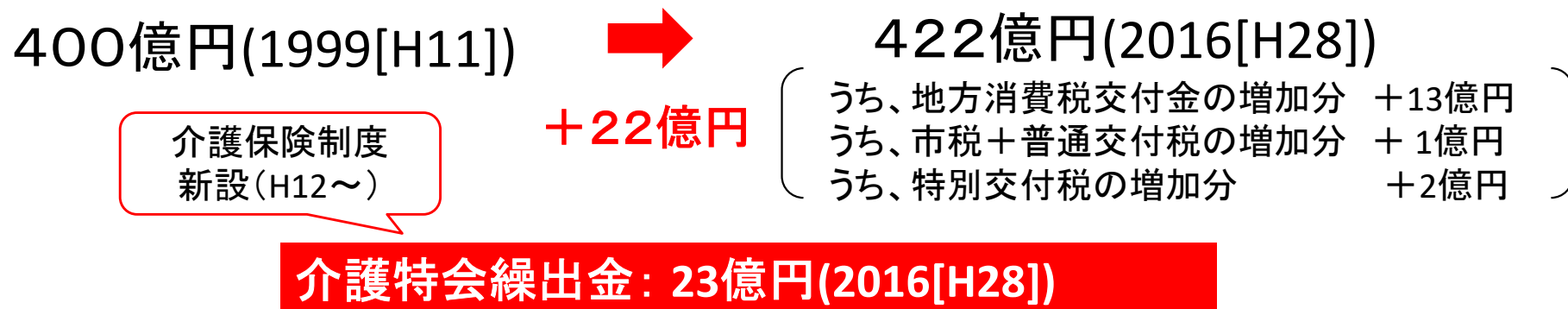
「財務の特徴」とは

一般財源の使途の違いについて、
自身の自治体の過去の振り返りや
他自治体等との比較を通して、
理解すること

【比較の例①】 人口規模が同じ時期の決算状況と比べてみると (1999[H11][旧高岡市:173,754人]-2016[H28][173,425人]の比較)

歳入				歳出			
区分	H11決算	H28決算	差額	性質別	H11決算	H28決算	差額(一財)
市税	262億円	258億円	▲4	人件費	156億円	101億円	▲55(▲38)
地方交付税	73億円	76億円	+3	扶助費	65億円	136億円	+71(+23)
繰入金	0.0億円	18億円	+18	公債費	75億円	98億円	+23(+23)
その他一財収入	65億円	88億円	+23	義務的経費	296億円	335億円	+39(+8)
税等総額	400億円	440億円 (422+18)	+40	補助費等・繰出金	91億円	128億円	+37(+32)
国県支出金	93億円	141億円	+48	物件費	67億円	87億円	+20(+15)
分担金・負担金	12億円	8億円	▲4	維持補修費	6億円	8億円	+2(+2)
市債	42億円	99億円	+57	小計	164億円	223億円	+59(+49)
その他特定財源	73億円	45億円	▲28	積立金	15億円	0.0億円	▲15(▲2)
特定財源総額	220億円	293億円	+723	投資的経費	89億円	121億円	+32(▲13)
合計	620億円	733億円	+113	合計	613億円	726億円	+113(+42)

この間の一般財源の変化は、という。。。。



①介護保険制度以外への財源確保が必要

②人口が減少傾向

⇒市税、交付税等も減少傾向でも不思議ではない

⇒一方で、必要なコストは増加傾向

【比較の例②】類似団体との比較①

類似団体との比較は、**自身の自治体の特徴の理解**に有効

【比較方法】

決算カードの歳出欄

>
≡
<

決算カード(類団別)の歳出欄×住基人口

【参考】2016(H28)における高岡市の状況

	高岡市		類団×高岡市住基人口
一般財源計	約390億円	≡	約390億円
使用料	約18億円	>	約11億円
繰入金	約18億円	>	約14億円
公債費	約96億円	>	約63億円
普通建設事業費(事業費ベース)	約121億円	>	約92億円
普通建設事業費(一財ベース)	約16億円	<	約29億円

【比較の例②】類似団体との比較②

決算総額ベースの感覚が身につけば、経年比較は、類団カードだけでも有効

(単位:円)

	2016(H28)			2022(R4)		
	高岡市		類団	高岡市		類団
一般財源計	224,073	≒	224,111	263,966	>	257,275
使用料	10,155	>	6,282	6,342	>	4,662
繰入金	10,149	>	7,957	3,928	<	10,659
公債費	56,348	>	37,157	59,315	>	36,231
普通建設事業費(事業費ベース)	69,476	>	52,619	36,268	<	49,424
普通建設事業費(一財ベース)	9,457	<	17,023	11,007	<	16,180

・・・本日、時間がないので省略しますが

公会計(財務諸表)の他自治体との比較も、自身の自治体の財務体質の確認には有効

3. 予算編成にあたり意識していたこと

(1) 財務の特徴を理解する

(2) コスパを考える

(3) 現場を考える

(4) キャッシュフローを管理する

財政課の考える「コスパ」って？？

一般財源の最小投資による最大効果を目指すこと

そのためには、

①目的に対し合理的な要求となっている

（他部局の同種の事業との比較。節・細節、積算根拠と目的との比較など）

②特定財源を探している

（国県補助だけでなく、他財源の搜索、受益者負担の設定など）

③人件費も含めた総コストで比較し、有効な方法を選択している

（担当課・係の有する業務から全体最適の視点で評価）

どのようになしえたか？

- ①徹底した情報共有
- ②やめるタイミングづくり
- ③査定方針の提示

①徹底した情報共有

情報開示の内容と手法

内外に対し、資金見通しを公表

市長以下、職員に対し

- ・財政状況に対する意識の共有
- ・階層別の情報共有・職員研修

市民に対し

- ・市民向け説明会の開催
- ・議員向けの説明や定例会での答弁
- ・財政改善状況の公表

②やめるタイミングづくり

見直すルール作り

異動した職員も「判断できる」ための方針づくり

- | |
|-----------------------|
| ①一般財源フレーム、市債管理フレームの作成 |
| ②新規要求事業への基準 |
| ③補助金ガイドラインの作成 |
| ④指定管理者制度への評価 |
| ⑤公共施設の適正な管理 |
| ⑥各種資料の公表 |
| ⑦庁内職員の意識醸成 |

無駄な事業を「やめる」ための努力

千里の道も一歩から、しかも全員で

財政課の努力

- ・財政状況の徹底開示と情報把握
方針はぶれない。ルールも作り守る
- ・協議への回答は、可否のいずれでも具体的に提示
担当課に無駄な作業はさせない

担当課の努力

- ・財政課への説明責任への意識
費用対効果の最大化を考えられるのは現場
- ・行革提案のチャンスを生かす
予算要求時等、検討段階のみならず執行時も
- ・利害関係者との対話
影響のある変更には、丁寧な説明が必要

「やめる」努力以上に 「やめない」努力も必要

「キャッシュフロー経営」と「やめる優先順位」が大事

キャッシュフロー経営

① 税収の確保

収納率(現年度、滞納繰越)のアップ

② 税外収入の確保

使用料等、受益者負担の適正化と行政財産の多用途利用、不要資産の早期売却、ふるさと納税

③ 「ゼロ予算」事業の推進

④ 国等の内示額を意識した執行

補助金を上手に申請・活用することも忘れずに

⑤ 概算払い時期の調整

税収時期(例: 固定1期(4末))に応じた概算払い計画のリスク

やめる優先順位

① 内部経費を見直す

人件費、システム経費、旅費、公債費など

② サービス(施設、事業など)の質を変えずに経費を見直す

必要な受益はなにかに着眼し、事業手法を見直し経費を見直す

③ 要綱等のルールを徹底する

あいまいな適用はやめる。時宜に応じ要綱を変更

④ 効果の低いサービスは廃止する

「やめた」結果は「はじめられる」

事業とその目的を
整理すると
投資判断が容易に
なります

学校教育環境	普通・特別教室へのエアコン設置／トイレの洋式化／タブレット、大型ディスプレイ、デジタル教科書（教師用）の導入／慶応義塾大（SFC）との遠隔授業／校務支援システムの導入 など
補助制度	地域交通の事業検討に向けた新たな補助制度 ／ 小規模多機能自治に向けた新たな補助制度 創業・事業承継・新商品開発・新技術導入を意識した産業・農業支援 ／ 新たな文化活動支援 ふるさと納税を活用したクラウドファンディング制度の導入 ／ 空き家解体支援 中心市街地での定期マーケットの開催支援 ／ 企業のDXやSDGs、リスクリングなどへの支援 着地型観光造成支援の拡充 ／ 新高岡駅の観光施設等の見直し など
保育所・認定こども園等	定員増、特別保育（病児保育など）、学童保育の増設、民間学童への支援制度の新設
社会福祉全般	18歳未満への人工内耳への支援（市単独） ／ 重層的課題に対応するための担当室の設置
マイナンバーカード活用	コンビニ・マルチコピー機による発行手数料を減額（400円⇒300円）
施設整備・維持	決算状況を見て、大型営繕の前倒し対応 観光施設や駐車場でのキャッシュレス決済導 延期していた消防署の改築決定 ／ 「令和」で人気の出た万葉歴史館の展示室改修 ／ LED化の推進 ／ ICT化による道路維持補修情報の管理
業務管理	ICT人材確保（アドバイザー） 国税連携・預貯金照会電子化、スマホ収納 適正な人材確保、4月以前の前倒し採用など ／ RPA、セグメント分析、公会計業務委託 ／ 自動議事録作成サービス、ロゴチャットの導入

③査定情報の提示

査定方針の伝え方

- ・財政課との協議時点
- ・予算執行方針(4月)、予算要求方針(10月)

3. 予算編成にあたり意識していたこと

(1) 財務の特徴を理解する

(2) コスパを考える

(3) 現場を考える

(4) キャッシュフローを管理する

現場の意見と財政課の考え方の調整の視点

現場の考え方

国や県から提示された新規事業なので、補助要綱もあるし、無条件でやりたい

●●にいわれたから、新しい単独事業を提案した

事業の整理は面倒くさい

過去からの懸念のネタは、業務に影響ないなら触れたくない

予算は不足しているけど、流用財源あるから、それでやろう

財政課の考え方

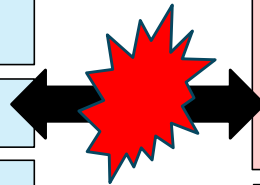
既存の事業との重複はないの？

他の部局で、似たような事業あるけど、確認した？

他の部局で、予算かけない違うやり方でやってるのがあるけど、知ってる？

無駄と思っているならやめて

流用の相談は、新規要求と一緒にだから



**基本は、ミクロとマクロのぶつかり合い
予算握っている財政課が優位となり「指導・助言(?)」し対応**

ただ、現場を仕切っているのは担当課 財政課は、事業手法の評価者にしかすぎない

正しい資金使途は、1つだけとは限らない その背景によって異なる

適時性

緊急性や
その背景

特定財源
への期待

職員の
マンパワー

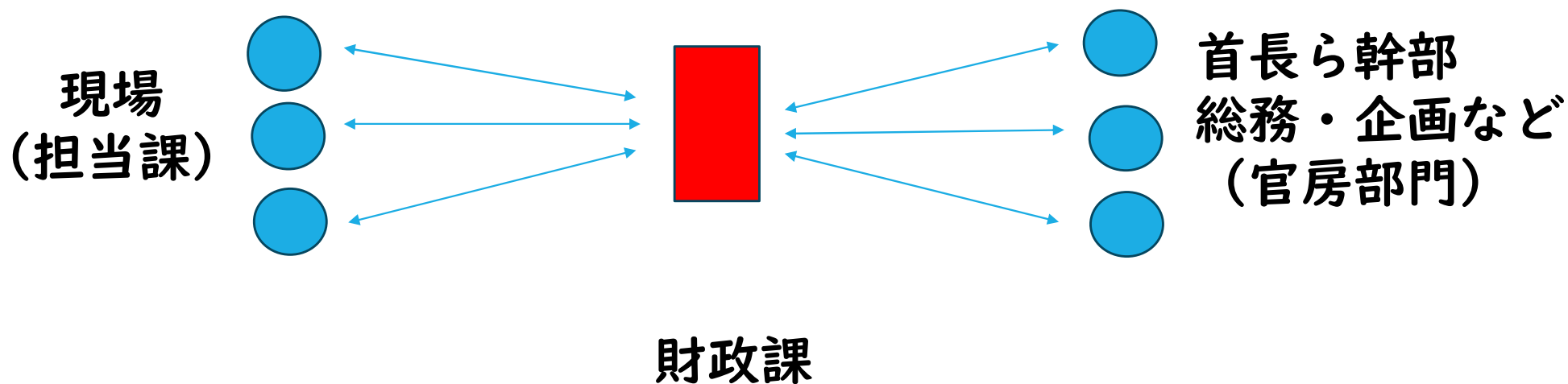
他施策への
影響・効果

などなど

予算編成上、執行上のルール順守は必要だが、財政課だけの常識を現場に押し付ける、財政課の最適だけを追い求めることは、役所全体のパフォーマンスの悪化を助長させるすぎない

**当該予算にかかわる職員のパフォーマンスを落とすことのないよう、
キャッシュフローを見ながら、TPOに応じた、ゆとりを持った判断が必要**

つまるところ 財政課は「現場」と「官房」のつなぎ役になるべき



こんな言い方していませんか？

根拠レス の指摘

- ・費用対効果が感じられない
- ・修理しなくてすむよう頑張って
- ・時期尚早
- ・整備費は、要求額の8掛けで

根性論 での要請

財政課が査定した結果により

- ①担当課がどのような事態になり、
- ②その査定方針で担当部局長も含め、どのような対応が求められ、
- ③それで現場が段階的な対応ができるのか、残業代など無駄なコストがかからないか

などを想定し、査定することが大事

査定の理由や根拠を丁寧に説明できない査定が
まかり通るなら、財政課はいらない

「財政課は偉くない」

財政課は、偉くない

財政課は、単なる役割の一つ

財政課の知見で人の役に立つことを考えることが大事で、それを周りがどう評価するかで財政課の価値が決まる

目的と手段をはき違えないことが大事

3. 予算編成にあたり意識していたこと

(1) 財務の特徴を理解する

(2) コスパを考える

(3) 現場を考える

(4) キャッシュフローを管理する

行政の考える「キャッシュフロー」とは

①年間ベースで考えるC/F

- ・税収等、一般財源収入に対する丁寧な見積
- ・使用料、ふるさと納税等の自主財源への取り組み
- ・「ゼロ予算」で実現できる事業の検討

②日別・月別で考えるC/F

- ・税収・国費等の入金時期を考えた支払い時期の調整
(最初のまとまった入金時期 ⇒ 固定資産税 4月30日)
- ・管理費等の概算払のうち、4月支払い分を絞る。(概算払の分割払いの回数を増やす)

この違いに注意

予算がある
から払える

≠

手持ち資金
があるから
払える