

# 行財政改革の取組について

## 1 京都市行財政改革計画 2021-2025 の概要

### (1) 計画の位置づけ

京都市基本計画に掲げる財政構造の抜本的な改革を着実に実行し、公債償還基金の枯渇を回避するとともに、基金の計画外の取崩しからの脱却の道筋を示すために策定

### (2) 計画期間

令和3～7年度(5年間) うち、令和3～5年度の3年間は集中改革期間

### (3) 財政収支の資産と行財政改革の必要性

令和2年11月の財政収支の試算では、令和3年度から令和7年度までの5年間で、合計 2,800 億円の財源不足が生じる見込みとなり、このままでは公債償還基金が枯渇し、急激かつ大幅に市民サービスが低下するため、行財政改革が必須となった

### (4) 財政運営の考え方

特別の財源対策から脱却し、収支均衡の安定した財政構造を確立するとともに、これまでの公債償還基金の計画外の取崩額を積み戻し、将来世代への負担の先送りを完全に解消することを目指す

#### ア 計画策定時の目標

- (ア) 令和7年度までに特別の財源対策を230億円以下に圧縮
- (イ) 令和8年度以降、可能な限り早期に特別の財源対策ゼロ
- (ウ) 公債償還基金残高 1,000 億円以上確保(令和7年度)
- (エ) 実質市債残高の抑制(令和7年度末 8,722 億円以下)

#### イ 実績

- (ア) 令和4年度は、特別の財源対策を決算で講じずに黒字を達成
- (イ) 令和5・6年度予算では、収支均衡予算(特別の財源対策ゼロ)を編成し、目標を前倒して達成
- (ウ) 公債償還基金残高は目標を前倒し達成(令和5年度決算 2,002 億円)
- (エ) 実質市債残高は目標を前倒し達成(令和5年度決算 8,077 億円)

## (5)行財政改革の取組

### 行財政改革1:事業見直しや受益者負担の適正化等

#### <計画策定時の考え方>

社会経済情勢の変化や多様化する行政課題に対応するため、既存事業の見直しや手法の変更、行政事務の効率化等を図る

#### <主な取組状況>

委託化、指定管理者制度の拡大、新たな公民連携手法の導入  
受益者負担の適正化や国・他都市水準を上回る施策の見直し など

### 行財政改革2:投資的経費のマネジメント

#### <計画策定時の考え方>

収支改善を図りつつ、公債費を中長期的に低減させ、財政運営の柔軟性を高める

#### <主な取組状況>

投資的経費の一般財源を年170億円以下に抑制  
投資的経費の市債発行額を年平均400億円以下に抑制 など

### 行財政改革3:公共施設のマネジメントと資産の戦略的な活用

#### <計画策定時の考え方>

施設の改修・建替えに必要な財源を賄うため、総量(延床面積)を削減するとともに、新たな価値の付加等も含め、時代に合った施設を実現する

#### <主な取組状況>

令和14年度を目途に7万㎡削減する目標に対して、令和6年度当初時点で4万㎡削減 など

### 行財政改革4:全会計連結による改革の視点

#### <計画策定時の考え方>

公営企業・特別会計の収支改善に努め、一般会計の収支改善にも寄与する

#### <主な取組状況>

交通局(市バス・地下鉄)、上下水道局は着実に収支改善。一般会計からの繰入金も削減 など

### 行財政改革5:組織・人員体制の適正化、人件費の削減

#### <計画策定時の考え方>

職員数や人件費について、他都市平均との乖離を縮小する

#### <主な取組状況>

職員数適正化や働き方改革等の取組みにより、他都市との人件費乖離を縮減 など

## (6)改革の推進体制

市長を本部長とする「行財政改革推進本部」を設置し、全庁一丸で取組みを遂行。  
市民に対しても様々な媒体を通じてわかりやすい情報発信を行う など

## 2【参考】新京都戦略

### (1)概要

行財政改革計画2021－2025(終期:令和7年度末)を前倒しで改定し、  
今後取り組む政策や、政策を推進するためのしごとの仕方改革、財政・組織体制の  
方針について策定

### (2)計画期間

令和6年度から令和9年度までの4年間

### (3)取組内容(一部抜粋)

#### ア しごとの仕方改革

「長年の歳出削減に軸足を置いた取組みによって、職員の縮み志向を生んでこなかったか」といった課題意識のもと、外部有識者の意見も踏まえ、  
以下の4つの取組みを推進

【取組1】:多様な主体との協働

【取組2】:公共資産・公共空間のフル活用

【取組3】:市役所のアップデート

【取組4】:創造的に市政を改革する職員・組織づくり

#### イ 持続可能な行財政運営の確立(財政・組織体制)

財政運営では、特別の財源対策を講じず、将来世代に配慮することを目標と  
するとともに、組織体制では、施策の充実が必要な部署には積極的に体制を  
強化するなどの改革を推進 など

(参考1) 北九州市との主な項目の比較

項 目		京都市 行財政改革計画 2021-2025	北九州市 市政変革推進プラン
背景等		公債償還基金を取崩して財源不足を補てんする厳しい財政状況にあり、同基金の枯渇を回避し、基金の計画外の取崩しからの脱却の道筋を示す	新たな基本構想等に基づいた行財政運営を着実に進め、未来への挑戦を続ける都市としての持続可能性を保ち、安心安定した生活環境を次世代に引き継ぐべく、もっぱら「削る改革」ではなく、未来を「創る改革」により、行財政運営のあり方を再構築する
計画期間		5年間 (R3~7年度) ※R5年度末に前倒しで改定	3年間 (R6~8年度)
目標		R7年度の公債償還基金残高 1,000億円以上 など	次世代投資枠の確保 (330億円/3年) 持続可能な行財政状況の確保
個別の取組項目	事業見直しや受益者負担の適正化等	委託化、指定管理者制度の拡大、新たな公民連携手法の導入、受益者負担の適正化や国・他都市水準を上回る施策の見直し など	<p style="text-align: center; border: 1px dashed blue; padding: 2px;">経営分析・事業分析やX方針等において個別施策の見直しに取組み中</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者制度は、企業の参入促進や施設の価値向上を目指し、指定管理期間の長期化や、新たな自主事業を実証しやすくする制度を導入</li> <li>・外郭団体は、北九州市の政策の一翼を担う公民連携のパートナーであると再定義し、名称を「政策連携団体」に改称</li> <li>・原則、全ての補助金等に効果測定指標を設定し、定期的に評価・検証ができる仕組みづくりを行うとともに、全庁的な補助金等の最適化に関する基準を策定</li> <li>・令和5年度にすべての予算事務事業(約3,000)をベースに棚卸しを実施 など</li> </ul>
	投資的経費のマネジメント	投資的経費の一般財源を年170億円以下に抑制、投資的経費の市債発行額を年平均400億円以下に抑制 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急度の高い老朽化対応事業が多い中、近年の急激な資材・労務単価の上昇への確に対応しながら、市債残高の減少トレンドを維持するため、令和7年度から9年度までの投資的経費の適正水準を年650億円程度に設定</li> <li>・市債に過度に依存することなく、将来に向けた都市発展の基盤をつくるため、公営競技事業の剰余金を活用して新たな基金(200億円)を創設</li> </ul>

項 目		京都市 行財政改革計画 2021-2025	北九州市 市政変革推進プラン
個 別 の 取 組 項 目	公共施設の マネジメント と資産の戦略 的な活用	令和 14 年度を目途に 7 万㎡削減する 目標に対して、令和 6 年度当初時点 で 4 万㎡削減 など	<p><b>経営分析・事業分析やX方針等において個別施策の見直しに取組み中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで、施設保有量に着目して総量の抑制を目指していたものの、40 年で 20% の削減目標に対し、8 年間の削減実績はわずか 1%に過ぎず、供給者目線重視の現行計画は、実効性に問題があることを表明</li> <li>・施設保有量の抑制ありきではなく、社会経済状況の変化や市民ニーズの多様化などに応じて、施設の価値を最大限発揮させる方策を検討し、新たな価値を創出するよう方針を転換</li> </ul>
	全会計連結に よる改革の 視点	交通局（市バス・地下鉄）、上下水道 局は着実に収支改善。一般会計から の繰入金も削減 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市営バス事業は、厳しい経営状況の中、持続可能な公共交通ネットワークの維持を図るため、あり方・役割検討会議を実施。運転者確保、効率的な路線のあり方、利用者サービス向上、運賃体系の見直し等を検討し、できる取組みから実施</li> <li>・上下水道事業は、経営環境の変化へ対応するため、適正な事業量や必要となる財源等について、審議会等の議論を踏まえて検討</li> </ul>
	組織・人員体 制の適正化、 人件費の削減	職員数適正化や働き方改革等の取組 みにより、他都市との人件費乖離を 縮減 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「人件費削減を前提とした市役所づくり」から「市民ニーズに寄り添った市役所づくり」に転換。DX等による業務量の削減や業務の最適化で生み出したリソースを、住民への直接的なサービス提供など職員にしかできない業務へ再分配</li> <li>・若手職員らの提案による改善・改革を実施（プラチナ市役所プロジェクト）。これまでに「フレックスタイム制の全面試行」や「本庁舎女子トイレ増設」等の改善策を実現</li> </ul>

(参考2) 京都市と北九州市の財政状況

(1) 公債償還基金における計画外の取崩

北九州市においては、京都市のような市の借金返済のために積み立てている基金の「計画外の取崩」は行っていない。

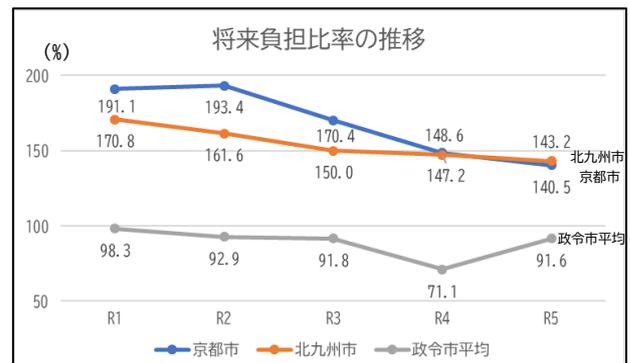
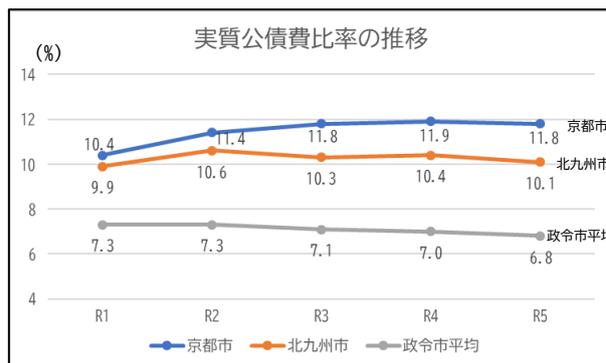
(2) 北九州市の公債償還基金残高の推移

[億円]

	R1	R2	R3	R4	R5
決算年度末 現在高	1,690	1,828	2,012	2,152	2,312

(3) 健全化判断比率

実質公債費比率や将来負担比率などの健全化判断比率は、京都市、北九州市いずれの都市も、総務省の定める早期健全化基準を下回っているが、政令指定都市平均より厳しい水準で推移している。



(4) 経常収支比率

財政の硬直性を示す指標である経常収支比率は、京都市、北九州市ともに政令指定都市平均を上回っており、100%に近い水準で推移している。

