

豊田短期経営方針

平成21年9月29日

「経営方針」を策定する背景

我が国では、平成19年末ごろから景気の後退局面に入り、平成20年9月以降の米国発の金融不安を契機とする世界同時不況の中で、本市としても大きな影響を受けました。

今般、「経営方針」を策定するのは、こうした状況を踏まえて本市の財務体質を強化することが直接の目的ですが、同時に、この機会をとらえ、本市の経営全般について再確認する必要があると考えるからです。

平成12年4月の地方分権一括法の施行以降、三位一体改革や地方分権推進法の制定などの動きは見られたものの、その成果は地方にとって芳しいものではありませんでした。しかし、地方分権・地域主権に向けた動きは今後も留まることなく、いずれ税制の抜本改革や国と地方の税財源の再編等を含めた「この国のかたち」の根本的な議論が展開されることが想定され、そうした中で、当然、本市のまちづくりも大きな影響を受けることになります。

こうした状況下においては、ともすれば、自らの意志とは別に、外部の要因で本市のまちづくりの方向性を決められることになりがちです。もとより、まちづくりは自発的・主体的に取り組むほど、その結果に責任が持てるうえ、満足度も高いものです。

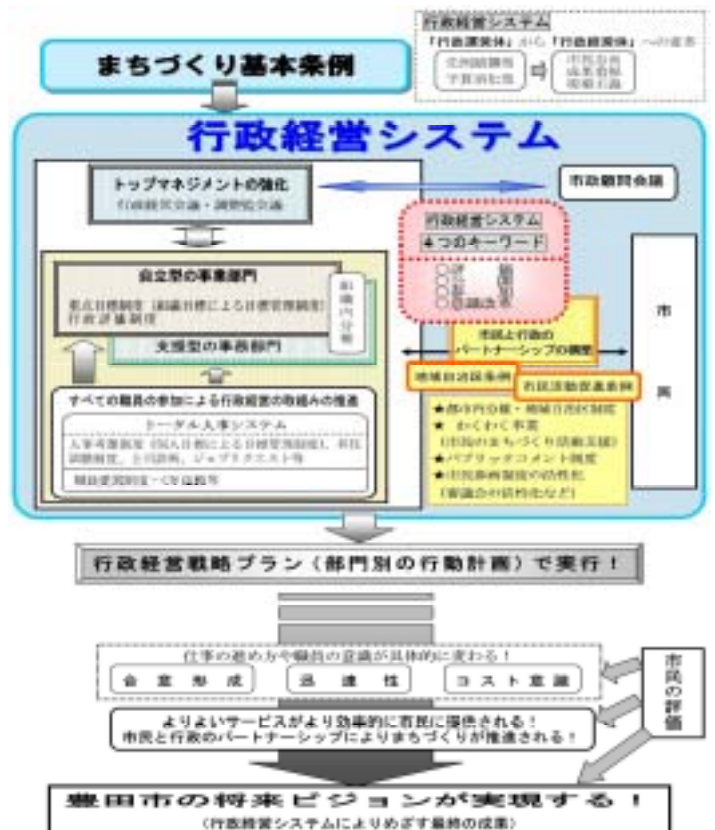
そのために、今なすべきことは、外部の環境の変化に対して柔軟に、迅速に、的確に対応できる体質への転換です。

<めざすのは、自立した地域社会の実現>

様々な外部の環境の変化に対して柔軟に、迅速に、的確に対応できる体質への転換。

めざすのは、自立した地域社会の実現です。

今般の世界同時不況による本市への影響により、グローバル化が進展する中で、本市が外部からの様々な影響を受けていることを改めて認識することとなりました。しかし、グローバル化は一方で、様々な事象との相乗効果を得ることにより、本市が更に豊かに発展することを期待させる側面も持ちます。自立した地域社会を



構築することは、外部からの悪影響を最小化し、併せて好影響を最大化することでもあります。

本市においては、平成12年より「豊田市行政経営システム」の取組みを通して、「行政運営体」から「行政経営体」への変革を目指してきました。更に、その取組みの実績を踏まえ、平成17年に「豊田市まちづくり基本条例」を制定し、今日に至っています。本条例においては、その前文で「自立した地域社会の実現を目指すことを自治の基本理念におき」とし、「参画と共働」の推進や「市政経営の基本事項」等について規定されています。こうした、自立した地域社会に向けて本市が目指してきた方向性や具体的取組みに対して、本市を取り巻く状況は、予想を超えた速さ・拡がりで変化しており、それらの取組みの重要性・必要性が一層増していると考えます。

自立した地域社会を実現するために必要なのは、行政の自立と共働の推進です。そして、行政の自立のために必要なのは、財務体質の強化と職員力・組織力の向上です。

短期経営方針においては、財務体質の強化について具体的取組みを示すとともに、第7次豊田市総合計画前期実践計画（以下、「前期実践計画」といいます。）期間中の財政見通し及び、その見通しを踏まえた平成22年度当初予算編成方針について取りまとめます。

なお、引き続き、自立した地域社会の実現を念頭に、後期実践計画の取組みを視野に入れながら、財政見通し、職員力・組織力の向上、共働の推進、重点的に取り組む施策の方向性を明らかにするため、「中期経営方針」を策定します。

財務体質の強化に向けた取組み（支出の最適化）

限られた財源、人・ものを含めた経営資源を、いかに効果的に活用するかは、本市にとって将来にわたり継続的に取り組むべき課題であり、今般の経済危機を受け、改めてその取組みを強化する必要があります。

そのため、「施策の意図の明確化」を図りながら「最少の経費で最大の効果」を上げることがをねらいとして、「支出の最適化」に向けた以下の4つの取組みを推進します。

（1）仕事の仕組み・制度・進め方の改善

これまでの固定観念にとらわれず、仕事を進める上での課題等を洗い出し、部局間の横断的な対応が必要な課題は共通ルール化し、全庁的な仕事の質の更なる向上を図ります。

(取組み例)

補助金・負担金のあり方、公共施設の適正配置、新たな自主財源の確保、予算要求額と執行額の乖離解消、施策意図を踏まえた設計等の積算手法の見直し、契約差金の有効活用など

(2) 前期実践計画ローリング

各前期実践計画事業について、それぞれの施策目標を踏まえ、事業内容を精査するとともに、予定通り実施、事業縮小、年度間調整、延期の4つに分類し、事業化に向けた優先順位付けを行います。

(3) 事業・事務の改善

前期実践計画事業以外の全事業・事務(予算を伴わない事業も含む)を見直し、業務改善、コスト削減、職場環境の改善等を図ります。

(4) 経費削減行動(ゼロゼロ 大作戦)

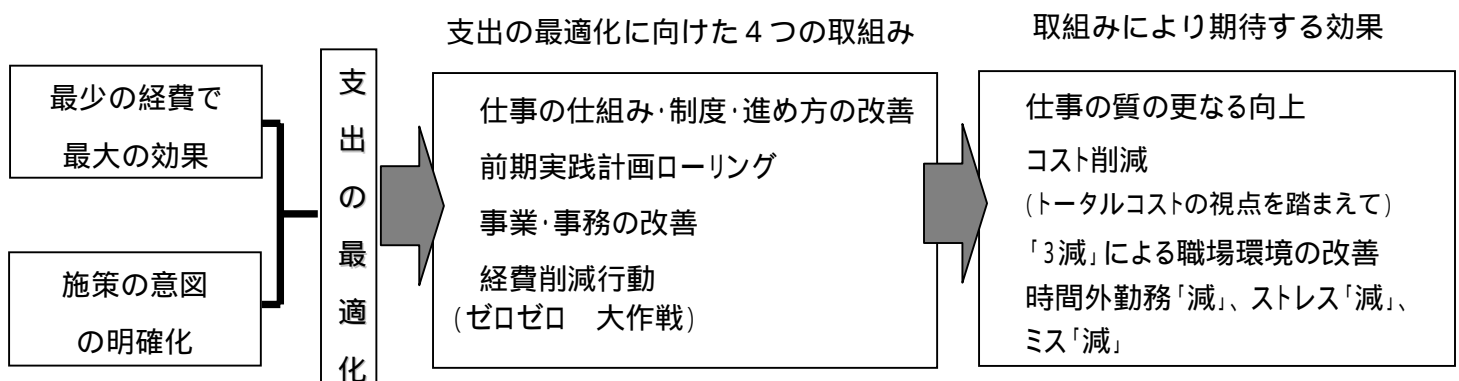
「ゼロベースで見直し、ムダをゼロに」を合言葉に、旅費、消耗品費、印刷製本費、光熱水費、時間外勤務を対象に、全庁的な経費削減行動を徹底し、コスト削減と職員の意識改革を図ります。

(取組み例)

物品の全庁共有管理、エレベーターの時間外稼働の停止、先進地視察・研修会への参加見直し、ノー残業デーの徹底

これらの取組みを徹底することにより、仕事の質の更なる向上、コスト削減、3 減(時間外勤務減、ストレス減、ミス減)による職場環境の改善を図り、財務体質を強化することで、必要な施策・事業への重点的な経営資源の配分、とりわけ効果的な予算の配分を実現します。

< 支出の最適化に向けた取組み >



前期実践計画期間中の財政見通し

1 前期実践計画策定時の財政見通し（平成20～24年度）

（1）前期実践計画策定時（平成19年度）の状況

前期実践計画期間（平成20～24年度）中の財政見通しは、策定当初、一般会計の予算規模が毎年1,650億円程度で推移するという前提のもと、投資的経費を年平均で約440億円程度と見込み、この結果、前期実践計画に掲げる主な事業は、この投資的経費の財源の枠内で執行可能と見込んでいました。

（2）大幅な減収に伴う当初想定との乖離

平成21年度の当初予算規模は1,645億円ですが、法人市民税等の還付金の190億円を差し引くと、実質の予算規模は1,455億円と想定予算規模を大きく下回ることとなりました。

また、投資的経費の見通しに対する実績（下記表の の欄）は、平成20年度こそ、見通し468億円余に対し、当初予算措置額が479億円余と想定を10億円ほど上回りましたが、平成21年度においては見通し454億円余に対し、当初予算措置額が305億円余と想定約3分の2、額にして148億円余の縮小となり、昨今の経済情勢を踏まえた財政見通しの修正が必要となっています。

< 前期実践計画期間中における財政見通し（当初） >

（単位：百万円）

		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	合計 (20～24年度)	5ヶ年平均 (20～24年度)
一般会計予算規模		167,600	165,000	165,000	165,000	164,500	827,100	165,420
歳出	経常的経費	103,195	104,039	104,333	105,410	105,002	521,979	104,396
	投資的経費	46,896	45,436	44,666	42,805	41,423	221,226	44,245
	その他経費	17,509	15,525	16,001	16,785	18,075	83,895	16,779
実績（投資的経費）		47,956	30,537	-	-	-	-	-
予算に占める投資的経費の割合（％）		28.0	27.5	27.1	25.9	25.2	-	-

2 前期実践計画期間中の新たな財政見通し（平成22～24年度）

平成21年度においては、社会経済情勢が急激に悪化したことにより企業収益や消費動向が落ち込み、本市においても税収が大幅に減収するなど、その影響は極めて大きなものとなりました。また、こうした不測の事態は、平成19年度に作成した前期実践計画にかかる財政見通しに乖離を生じさせることとなりました。

現時点において、一部の経済指標からは景気の底打ちが想定されるものの、我が国の経済活動水準は依然として低く、景気が再び下押しされるという予想も見受けられます。また、本市の平成22年度及び23年度の市税収入は、企業収益の悪化が個人所得へ波及すること等により、平成21年度よりも一層厳しくなることが想定されます。

こうした状況を踏まえ、今後の財政見通しを以下のとおりとします。

なお、国庫補助金の動向等、不確定な要因があることを踏まえ、予算規模等については具体的な数値を提示しないこととしました。

（1）基本方針

「支出の最適化」の取組みによる事務事業の精査及び事業の優先順位の明確化により、予算規模が縮小しても、市民生活の安全安心確保のための所要額や将来に向けて必要な投資額を確保できる財政構造を目指します。

このことにより、今後の新たな施策展開や社会経済情勢の様々な変化への的確な対応に備えます。

（2）主な歳入・歳出

歳入において、本市の財政見通しを立てる上で特に影響の大きい税目について以下のとおり想定します。

（法人市民税について）

自動車関連企業の動向については、国の経済対策により需要創出効果が見込まれるものの、円高の進行や外需の伸び悩み等により、平成22年度及び23年度については、平成21年度並の厳しい状況が続くことを想定します。

<参考>平成21年度当初予算の法人市民税額 1,628百万円

（個人市民税について）

企業収益の減少に伴い、平成22年度の個人所得を前年比約25%減、平成23年度以降は景気の緩やかな回復を想定し若干増での推移を想定します。

<参考>平成21年度当初予算の個人市民税額 32,109百万円
(固定資産税のうち大規模償却資産について)

税収減による財政力指数の低下により平成22年度以降、全額市課税となることを想定します。

<参考>平成21年度の大規模償却資産にかかる県課税額 5,613百万円
(平成21年4月現在)

歳出において、本市の将来に向けたまちづくりに必要な投資額を確保するため、投資的経費について以下のとおりとします。

(投資的経費の必要額の考え方)

前期実践計画の当初の財政見通しでは、平成20年度～24年度までの普通建設事業費を年平均で約440億円と見込んでいましたが、平成21年度当初予算では約305億円となり、見通しの3分の2に縮小しました。前期実践計画の進捗を図るため、平成21年度レベルの予算額以上の確保を目指します。

(3) 基金及び市債

市税の収入状況を踏まえ、基金及び市債は、それぞれの活用方針に基づいて予算計上します。

(基金の活用方針)

平成24年度末に266億円(平成11年度末の残高と同規模)以上の残高確保を念頭に、基金を有効に活用します。

(市債の活用方針)

歳出内容を精査し、基金の有効活用を図った上で、なお必要があれば、特に厳しい財政状況が予想される平成22年度と平成23年度については豊田市版プライマリーバランスの黒字化に向けた制限を解除します。

<参考>平成22年度の市債償還元金 102億円

平成23年度の市債償還元金 99億円

(4) 財政調整基金への積立て

基金残高確保に向け、前年度繰越金及び年度内の執行残額については、原則として財政調整基金へ積み立てます。

(5) 短期経営方針の期間

短期経営方針の期間は、平成22～24年度の前期実践計画終了時までとします。
 なお、平成25年度以降については、「中期経営方針」において取りまとめます。

(6) 今後の財政見通し

(単位：億円)

【歳入】	21年度 (実績値)	22年度～24年度の考え方
市税・譲与税・交付金・交付税	961	法人市民税...22年度及び23年度については、21年度並の厳しい状況とし、増収は24年度以降となることを想定 個人市民税...22年度は雇用情勢等を踏まえ減収、23年度以降は若干の増収を想定 大規模償却資産...22年度以降は全額が市の課税対象となり、増収を想定
国県支出金	158	国の動向について、引き続き、情報を収集中 (一括交付金制度の導入等)
繰入金	282 (92)	一定額以上の残高確保を念頭に基金を活用
市債	107	豊田市版プライマリーバランスの黒字化に向けた制限を22年度及び23年度に限定的に解除 <償還元金> ・22年度...102億円 ・23年度...99億円
その他	137	21年度より減収となることを想定
歳入合計	1,645 (1,455)	

【歳出】	21年度 (実績値)	22年度～24年度の考え方
義務的経費	587	21年度レベルを想定
投資的経費	305	前期実践計画の進捗を図るため、21年度レベルの予算額以上を確保
その他経費	753 (563)	国の動向について、引き続き、情報を収集中 (子ども手当等の動向)
歳出合計	1,645 (1,455)	

21年度の欄中、()の数値は過年度還付金190億円を除いたもの

平成22年度当初予算編成方針

平成21年度当初予算は、景気悪化の影響により400億円を超える市税の減収に加え、190億円にものぼる税の還付金が必要となるなど、歳入・歳出ともに過去に経験のない厳しい編成となりました。

平成22年度の歳入においては、現下の厳しい経済情勢がもたらす影響で、個人市民税などを中心にさらなる市税の減収が予想されます。

従前は、本市の財政運営において、景気動向の影響を受けやすい財政構造という特徴を念頭に、将来のリスクに備えるために、積極的な基金の積立や市債借入れの抑制などに努め、健全財政の維持を第一優先として取り組んできました。

昨今の急激な景気悪化による税収不足に対しては、これまでの「備え」を効果的に活用するとともに、先行き不透明な社会情勢にあって、国や景気等の動向に対するアンテナを高くし、併せて、引き続き質の高い市民サービスを提供できるよう財務体質を強化することが重要です。

このため、平成22年度の予算編成に当たっては、次の3点を基本方針として、取り組むこととします。

基本方針

1 国の動向を踏まえた取組み

1) 政策動向の見極めと施策への反映

国の政策動向が本市に与える影響を早期に見極め、本市として対応すべき事項は、適時適切に施策に反映させます。

2) 補助金・交付金等を見極めによる予算への反映

補助金・交付金等の動向を注視し、その必要性を精査した上で、本市の施策に活用できるものは積極的に予算に反映させます。

2 社会経済情勢の動向を踏まえた取組み

1) 市民生活・意識の施策への反映

現場から集約された市民生活・意識の実情を冷静に分析し、市として対策を講ずるべきことは適切に施策に反映させます。

2) 市内経済情勢の施策への反映

市内経済の動向を注視し、必要性があれば、本市の景気浮揚に効果的な取組みを、時期を逸することなく施策に反映させます。

3 「支出の最適化」の徹底

1) 予算見積もり時での事業スクラップの再検討

予算見積もり時において、今一度、スクラップの可能性を検討します。

2) 予算見積もり時での事業事務改善の再検討

予算見積もり時において、今一度、事業事務改善を検討します。

健全財政の維持に向けた取組み

(財務指標の目標設定)

財政構造の弾力性を測る指標である「経常収支比率」に加え、財政運営の深刻度や将来の財政負担等を判断する視点から、健全化判断比率を判断指標として採用し、健全財政の維持に向けた数値目標を設定します。

なお、本市の中長期的な経営に向けた、新たな財務指標や基金及び市債の活用方法などについては、今後作成する「中期経営方針」のなかで検討していきます。

		前期実践計画 最終年次目標(H24)	H20年度 中核市平均(参考)	
目 標 指 標	経常収支比率	83.2%	91.2%	
	健全化判断比率	実質赤字比率	黒字	-
		連結実質赤字比率	黒字	-
		実質公債費比率 1	3.8%以内	10.4%
		将来負担比率	5.0%以内	104.1%

1 実質公債費比率は、3カ年平均

【豊田市短期経営方針で使用している用語について】

(3 ページ)

前期実践計画ローリング = 第7次豊田市総合計画前期実践計画事業の進捗状況を確認すること及び各事業費の見直しを行うこと（毎年実施）。

(4 ページ)

経常的経費 = その支出が義務づけられ任意に削減できない、また、施設の管理費等財産の維持に欠かすことのできない等の経費をいう。人件費、扶助費、公債費、物件費、維持補修費、補助費等が該当する。

投資的経費 = 支出の効果が資本形成に向けられ、施設等がストックとして将来に残るものに支出させる経費をいう。普通建設事業費、災害復旧事業費が該当する。

その他経費 = 経常的経費及び投資的経費に含まれない積立金、投資及び出資金、貸付金、繰出金、予備費をいう。

(6 ページ)

大規模償却資産 = 一の納税義務者が市内において所有する償却資産で、その課税標準額の合計が人口段階に応じて定められた額（豊田市は 40 億円）を超えるものをいう（地方税法 第349条の4）。

市は償却資産に対し固定資産税を課税するが、人口段階に応じて定められた額を超える部分は原則として県の課税となる。

なお、財源保障のため、一定の範囲において市の課税分を増額するという特例がある。

基金 = 特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立て又は定額の資金を運用するために設けられる財産をいう。

プライマリーバランス = 基礎的財政収支のこと。基礎的財政収支とは、債務残高がゼロであった場合の財政収支を意味するもので、「借入を除く税収等の歳入」から「過去の借入に対する元利払いを除いた歳出」を差し引いて計算される。基礎的財政収支が均衡すれば、毎年度の税収等によって、過去の借入に対する元利払いを除いた毎年度の歳出をまかなうことができる。

豊田市版プライマリーバランスは、当該年度における新規借入額を元金償還額以内に抑制するというもの。

財政調整基金 = 年度間の財源の不均衡を調整するための基金

(7 ページ)

- 歳入のうち「その他」の構成** = 分担金及び負担金、使用料及び手数料、財産収入、寄附金、繰越金、諸収入
- 歳出のうち「義務的経費」の構成** = 人件費、扶助費、公債費
- 歳出のうち「投資的経費」の構成** = 普通建設事業費、災害復旧事業費
- 歳出のうち「その他経費」の構成** = 物件費、維持補修費、補助費等、積立金、投資及び出資金、貸付金、繰出金、予備費

(9 ページ)

- 経常収支比率** = 財政構造の弾力性を測定する指標。この率が低いほど新たな行政需要に弾力的に対応でき、80%を超える場合には、財政構造は弾力性を失いつつあるとされる。
- 健全化判断比率** = 平成19年6月の財政健全化法（地方公共団体の財政の健全化に関する法律）の公布により公表が義務づけられた指標で、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率の4つ（これとは別に公営企業においては資金不足比率がある）。
- 実質赤字比率** = 一般会計等の実質赤字の標準財政規模に対する比率。これは、一般会計等の赤字の程度を指標化し、財政運営の深刻度を表すもの。
（早期健全化基準 11.25%、財政再生基準 20%）
- 連結実質赤字比率** = 一般会計、特別会計及び水道事業会計を含めた会計の実質赤字の標準財政規模に対する比率。これは、市全体の赤字の程度を指標化し、その運営の深刻度を表すもの。
（早期健全化基準 16.25%、財政再生基準 40%）
- 実質公債費比率** = 一般会計等が負担する元利償還金の標準財政規模を基本とした額に対する比率。これは、市全体の公債費の大きさを指標化し、資金繰りの危険度を表すもの。（早期健全化基準 25%、財政再生基準 35%）
- 将来負担比率** = 一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率。これは、一般会計等の借入金や将来支払う可能性のある負担等の現時点での状況を指標化し、将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを表すもの。
（早期健全化基準 350%）

早期健全化基準を上回る場合・・・早期健全化段階として自主的な改善努力が求められる
財政再生基準を上回る場合・・・再生段階として国等の関与による財政再建が行われる