

## 終章

# これまでの行政改革の取組みと 財政健全化の流れ

## 終章 これまでの行政改革の取組みと財政健全化への流れ

### 1. これまでの行政改革の取組み

バブル経済の崩壊以降、リーマンショックをはじめとして、日本の経済状況が低迷を続ける中、本区を含めた各自治体ではこれまでに経験したことのない厳しい行財政運営を強いられることになりました。とりわけ平成7年以降は財政状況が極めて厳しい状況となり、豊島区は破綻寸前まで追い込まれる状況となりました。

こうした状況を背景として、豊島区では、義務的な経費である行政内部コストの削減を重点的に、職員定数の適正化、業務の委託化・民営化、事務事業の見直し等、絶え間なく行政改革に取り組んできました。

#### 【行政改革の主な取組み】

時期	実施主体	取組み
		(□：全庁的取組 ●：個別取組 ☆：国の取組み)
平成5年度	区	●「リフレッシュプラン」策定（平成6～7年度までの定員適正化計画）
平成7年度	区	●「新リフレッシュプラン」策定（平成8～11年度までの定員適正化計画）
平成8年度	区	□「行財政改革推進本部」設置 □「豊島区行財政改革計画」（平成9年～11年度）策定 （職員定員の削減、事業の民間委託の推進、執行方法の見直しによる経費の削減など）
平成11年度	国	☆「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」に基づくPFI制度の導入
	区	●「定員適正化計画」（平成12年度の定員適正化計画）
平成12年度	国	☆「地方分権一括法」施行
	区	□「新生としま改革プラン」策定（平成13～16年度に推進計画を策定） （5つのプラン＝行政サービスの再編成、公共施設・都市基盤のあり方、区民との協働、効率的な組織運営・定数の適正管理、透明性と迅速性にすぐれた行政システムなど） □「財政健全化計画」策定 （計画的かつ段階的な取組、歳出の抑制と歳入の確保、財政指標の改善） ●「新定員適正化計画」策定（平成13～16年度の定員適正化計画）
平成13年度	国	☆今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針（骨太の方針）策定（聖域なき構造改革、地方自立活性化等）
	区	●行政評価実施開始

平成 15 年度	国	☆「地方自治法」改正による公の施設に係る「指定管理者制度」の導入
平成 16 年度	国	☆「集中改革プラン」(総務省) 策定※18 年からの指針 (民間委託化の推進、出先機関の見直し、市町村への権限移譲、事務事業の再編・整理等、市場化テストの推進)
平成 16 年度	区	□「行財政改革プラン 2004」(平成 17～21 年度) 策定 (行財政システムの改革、施策の再構築、公共施設の再構築・活用、としま未来への経営戦略(文化・都市再生・健康)) ●「定員管理計画」策定(平成 17～22 年度の定員適正化計画)
平成 17 年度	区	●指定管理者制度の導入
平成 18 年度	区	□「豊島区未来戦略推進プラン 2007」(平成 19～22 年度) 策定 (未来への戦略プラン(文化・健康・都市再生・環境)、行財政システムの改革、公共施設の再構築・区有財産の活用など) ※平成 19 年度以降、毎年度本プランを策定
平成 22 年度	区	●「新定員管理計画」策定(平成 23～27 年度の定員適正化計画)
平成 24 年度	区	□「総点検」の実施開始 (無駄・非効率の改善、事業の休廃止、歳入の確保)
平成 28 年度	国	☆「PPP/PFI 推進アクションプラン」策定
	区	●「第 7 次定員管理計画」策定(平成 29～38 年度の定員適正化計画) ●ワークスタイル変革の実施 ●FF パートナーシップ協定 第 1 号締結 ※FF は Female/Family Friendly (女性/ファミリーにやさしい) の略
平成 29 年度	区	●公民連携推進担当課長設置 ●「豊島区ネーミングライツ導入に関するガイドライン」策定 ●新公会計制度導入に伴う予算科目の再編成
平成 30 年度	区	●RPA の試験導入
令和元年度	区	●業務委託モニタリング制度の試行実施

## 2. 財政健全化と今後の課題について

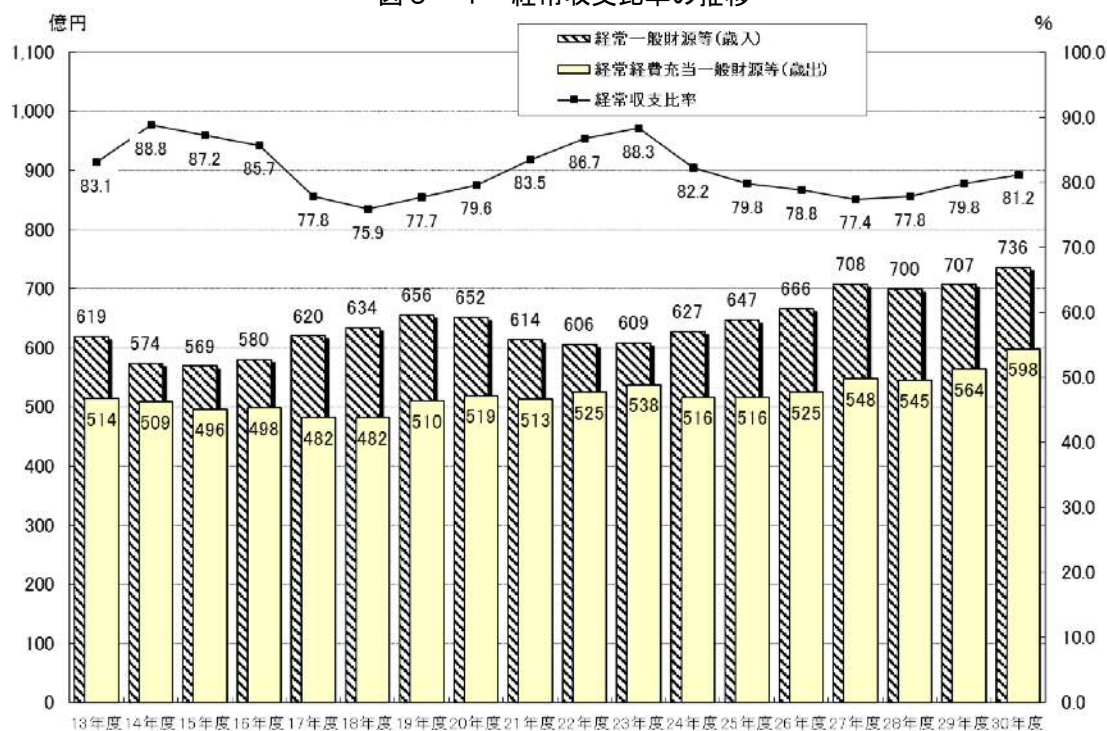
### (1) 経常収支比率の推移

経常的に収入される一般財源のうち、経常的に支出される経費に充当した一般財源の割合を指標化したものが経常収支比率です。経常的経費に充当する経常的一般財源が少ないほど臨時の財政需要などに充当できる分が多くなり、経済や社会の変化、区民需要にも適時・適切に対応した行政活動の展開が可能となり、財政構造の弾力性が高いとされます。

本区の経常収支比率は、図表 22 のとおり、16 年度まで 80%～90%台で推移し財政の硬直化が進んでいました。17 年度以降は、特別区財政調整交付金の増加、人件費の減少などの影響により 4 年連続で 70%台に下がり、適正とされる水準の範囲内となっていました。しかしながら、20 年秋以降の世界的な景気の悪化により、経常一般財源歳入が大きく落ち込み、23 年度には 88.3%と適正範囲を超え 5 年連続で悪化傾向にありました。

24 年度からは、特別区民税や特別区財政調整交付金といった一般財源歳入の増と義務的経費である人件費や公債費の歳出減により経常収支比率は改善しましたが、30 年度は減債基金の 31 年度積立分を前倒しで積立てたため、81.2%と前年度から 1.4 ポイント悪化し 6 年ぶりに 80.0%を超えてしまいました。

図 5-1 経常収支比率の推移



※「区財政の推移と現状（令和元年9月）」より

・「経常収支比率」とは、地方税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源が、人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費にどの程度充当されているかにより、財政構造の弾力性を判断しようとする指標です。経常収支比率の適正水準は、一般的に80%以下とされています。

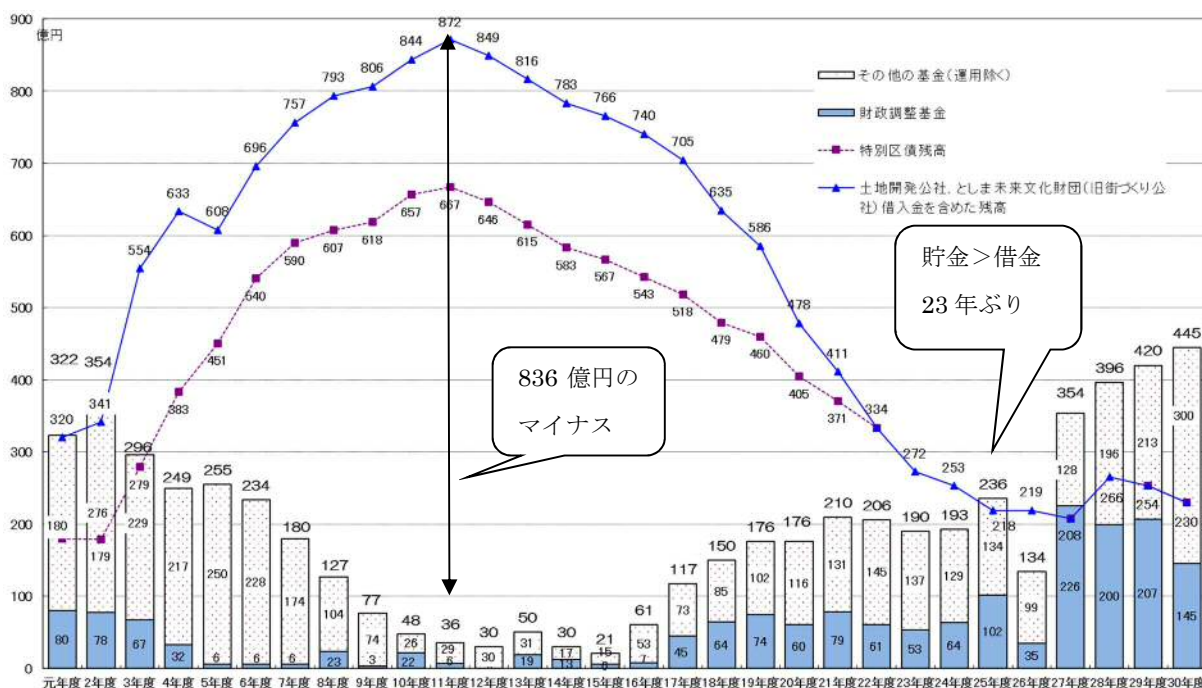
## (2) 「貯金」と「借金」のバランス

恒常的に発生する財源不足を補うため取り崩しや運用を行ってきた結果、2年度に350億円台に達していた基金残高（貯金）は、15年度には21億円となり、ほとんど枯渇寸前の状態に陥っていましたが、17年度を境にした景気回復による区税等の歳入増を背景に、積み立てに努めてきた結果、25年度末には236億円にまで回復しました。

一方、施設建設などの財源を確保するために発行してきた負債の残高（借金）は、11年度末に872億円にまで膨らみました。その後、投資的経費を抑制し新たな起債発行を極力回避してきた結果、25年度末には218億円とピーク時の1/4にまで減少、その結果、貯金と借金の差はプラス18億円となり、2年度以来23年ぶりに貯金が借金を超過しました。

26年度は、新庁舎保留床等購入の財源として基金を136億円取り崩したため、差は再び85億円の借金超過の状態となりましたが、27年度末には旧庁舎跡地一括前払い地代が191億円歳入され、それを原資に基金に183億円を積み直すなどしたため、再び貯金が借金を上回りました。30年度においても前年度に引き続き積極的に積み増しを行った結果、貯金が25億円増え、借金も24億円減少したため、貯金と借金の差は49億円拡大し、215億円の貯金超過となっています。今後も引き続き安定的な財政基盤を維持できるよう、貯金と借金のバランスを保つことが大変重要となります。

図5-2 貯金（基金）と借金（負債）の推移（一般会計）



※「区財政の推移と現状（令和元年9月）」より

### (3) 今後の課題

前述のとおり、平成30年度末は、貯金が借金を上回る黒字財政となっています。

特別区の歳入環境は、世界経済や日本経済の影響に大きく左右されます。世界経済の情勢を見ると、アメリカによる通商政策の動向や、中東情勢の不安定からくる金融資本市場の変動、中国経済の減速、イギリスのEU離脱問題（ブレグジット）など、先行きの不透明さは増しており、決して楽観できる状況ではありません。また、日本においても、東京2020大会後の国内の経済情勢は、その不透明さが喧伝されており、区を取り巻く様々な状況の変化を的確に捉える必要があります。

区税収入は堅調に推移しているものの、ふるさと納税制度による個人住民税の流出は年々増加しており、その影響は無視できない状況です。都区財政調整制度による財政調整交付金についても、地方消費税清算基準の見直しや法人住民税の一部国税化など、今後の歳入環境は予断を許さない状況にあります。

歳出においては、高齢化の進展や待機児童対策に伴う扶助費や繰出金の増加、旧庁舎跡地に建設した新ホールの整備や、不燃化特区推進事業を核とした防災まちづくり、老朽化した義務教育施設や公共施設の改築・改修事業への対応など5年間で1,100億円を超える投資事業が見込まれています。(図6-3) 特に平成31年度の歳出規模はこれまでの最大となり、当初予算段階の起債額も120億円を超える大きな額となっています。

区が目指す「女性にやさしいまちづくり」、「国際アート・カルチャー都市づくり」などの持続発展戦略をエンジンとした、誰もが訪れたくなる、住みたくなる、魅力あるまちづくりを実現するには、引き続き、行財政改革を推進し、持続可能な財務体質を維持することが不可欠です。そのためには、適正な組織・人員配置、事務事業の見直し、公民連携を推進するとともに、透明性・説明責任・参加・公平の理念に基づいた行政経営システムを構築し、運営していくことが重要な課題となっています。

図 5-3 当面する5か年の投資的経費の概算算定

単位：億円

事項	2年度 (2020) 予算	3年度 (2021) 見通し	4年度 (2022) 見通し	5年度 (2023) 見通し	6年度 (2024) 見通し	5年度計
投資的経費 合計	164	255	221	158	220	1,018
特養大規模改修	0	3	4	2	0	9
高齢者福祉基盤	0	0	0	0	0	0
保健所の仮移転	3	3	3	3	1	14
長崎健康相談所の改築	9	8	14	0	0	31
保育所誘致関係	7	7	7	7	7	33
市街地再開発事業	17	111	61	55	142	386
居住環境総合整備事業	5	9	1	1	1	16
特定整備路線沿道不燃化促進事業	3	4	6	2	2	17
不燃化特区推進事業	13	0	0	0	0	13
狭あい道路拡幅整備事業	6	6	6	6	6	29
都市計画道路整備事業	0	2	1	1	2	6
区道の整備事業（旧庁舎周辺・無電柱化除く）	5	2	3	3	1	14
旧庁舎周辺区道	3	1	2	1	2	9
橋梁の長寿命化修繕等整備事業	9	18	11	8	4	50
4公園整備事業	18	12	8	0	0	38
その他公園整備	1	9	10	1	1	23
無電柱化事業	3	8	5	4	4	25
学校改築	16	16	35	18	15	100
学校トイレ・教室改修	3	2	2	2	2	10
その他施設建設事業	25	17	21	24	19	105
大規模改修	19	19	22	19	14	94

注：四捨五入により、計と内訳の合計が一致しない場合がある。

### 財源内訳の想定

単位：億円

事項	2年度 (2020) 予算	3年度 (2021) 見通し	4年度 (2022) 見通し	5年度 (2023) 見通し	6年度 (2024) 見通し	5年度計
投資的経費 合計	164	255	221	158	220	1,018
特定財源	120	172	162	101	137	692
国庫・都支出金等	40	99	62	47	101	348
起債	50	44	55	27	22	198
基金繰入金	29	29	45	27	15	145
一般財源	45	84	59	57	93	327

注：四捨五入により、計と内訳の合計が一致しない場合がある。

※「平成31年度豊島区当初予算（案）の概要」より

