

## 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、日本経済が長期間の低迷期に入中、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年以降は区財政が極めて厳しい状況となり、本区は破綻寸前まで追い込まれることとなりました。

こうした状況を背景として、本区では、人件費をはじめとする行政内部コストの削減を重点的に行うため、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
令和 2 年度	区	●業務委託モニタリング制度の運用開始 ●予算事業と事務事業評価単位の統一
令和 3 年度	区	●外郭団体経営改善検討会の設置

## 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

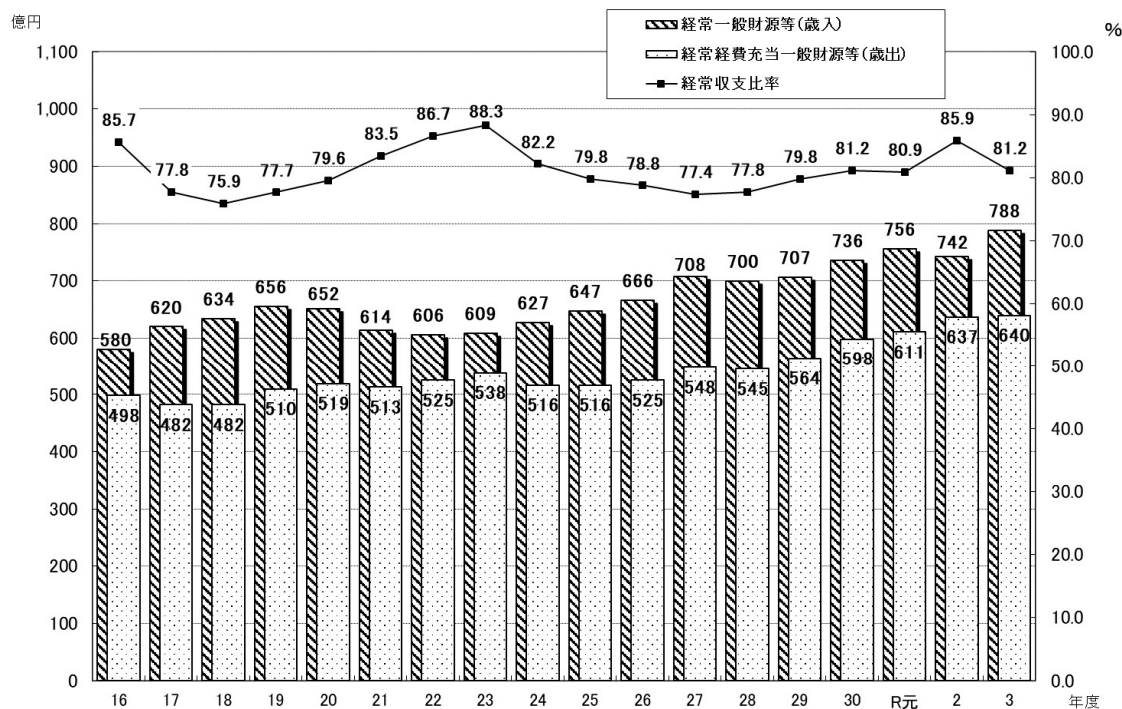
経常的に収入される一般財源のうち、経常的に支出される経費に充当した一般財源の割合を指標化したものが経常収支比率です。経常的経費に充当する経常的一般財源が少ないほど臨時的財政需要などに充当できる分が多くなり、財政構造の弾力性が高いとされます。適正水準は、一般的に80%以下とされています。

本区の経常収支比率は、図表5-1のとおり、平成17年度以降は、4年連続で70%台を維持し、適正水準の範囲内となっていました。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、21年度以降は4年連続で80%を超える状況となりました。

25年度からは、特別区民税や財政調整交付金といった一般財源歳入の増と人件費や公債費の歳出減により経常収支比率は5年連続で70%台を維持しましたが、30年度以降は、4年連続で80%を超える状況となっています。

特に、令和2年度は前年度比で5.0ポイントも大きく上昇し85.9%となりましたが、3年度は、分子である経常経費充当一般財源が2億円の微増となったものの、分母である経常一般財源歳入が、特別区財政調整交付金の増などにより45億円の増となったことから、前年度比で4.7ポイント改善し、81.2%となりました。

図5-1 経常収支比率の推移



※「区財政の推移と現状(令和4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、平成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特別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。

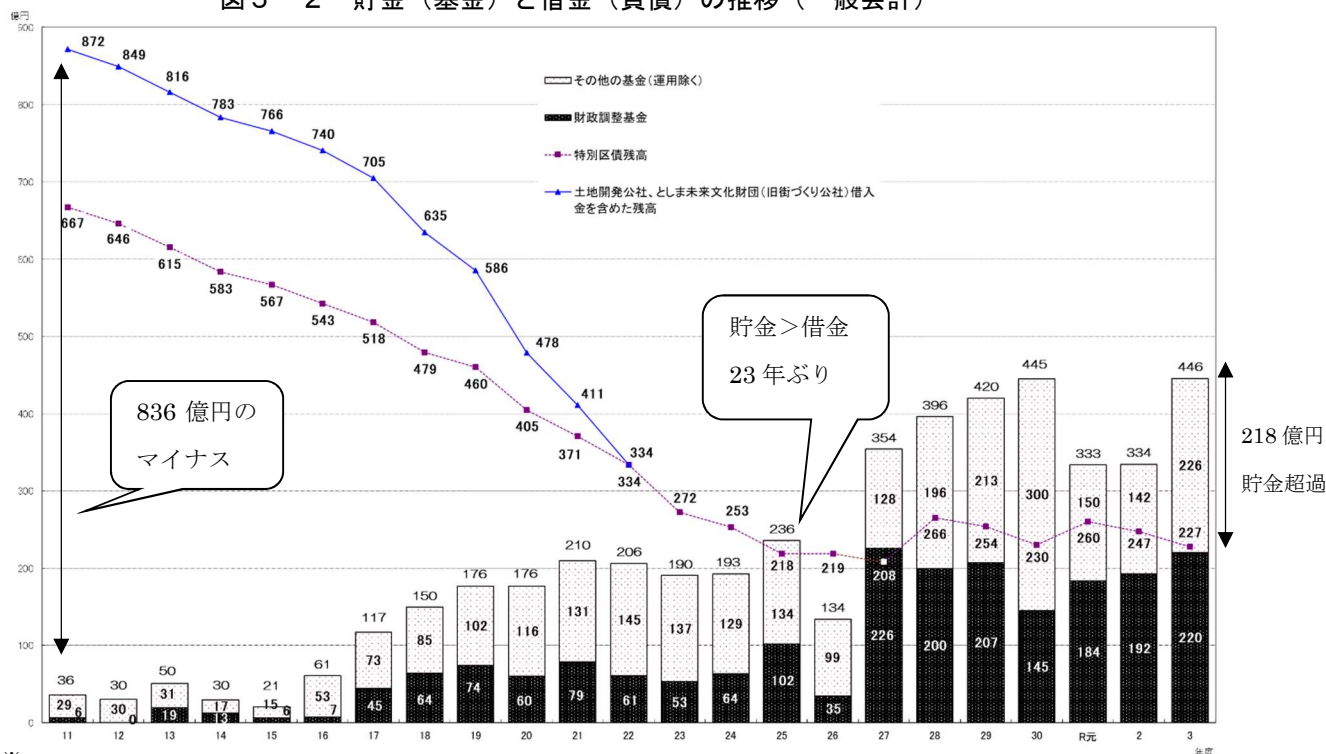
一方、施設建設などの財源を確保するために発行してきた負債の残高（借金）は、11年度末に872億円にまで膨らみました。その後、投資的経費を抑制し特別区債の発行を極力回避してきた結果、25年度末には218億円とピーク時の1/4にまで減少し、その結果、貯金と借金の差はプラス18億円となり、2年度以来23年ぶりに貯金が借金を超過しました。

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。これ以降は、7年連続で貯金が借金を上回っています。

令和3年度はコロナ禍が及ぼす基幹歳入への影響が当初の見込みより大幅に改善したことから、その財源を活用し基金への積み立てを積極的に行うとともに、起債については将来負担を考慮し、最小限にとどめたため、貯金と借金の差は過去最大の218億円となりました。

今後も持続可能な財政基盤を維持していくためには、貯金と借金のバランスを考え、基金の管理と特別区債の発行を計画的に行っていく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4年9月）」より

### (3) 今後の課題

前述のとおり、令和3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、新型コロナウイルス感染症の拡大により停滞していた社会経済活動の正常化が進む一方、ウクライナ情勢の緊迫化や中国での厳格な防疫措置からの大幅な緩和措置など、経済に影響を与える新たな事象も見られました。特にウクライナ情勢によるエネルギーや食料の供給懸念が相まって、物価上昇が一段と進行する中で、新興国に続いて先進国においても金融引締めが進展しており、国内経済を取り巻く環境は大きな影響を受ける可能性があります。区としては、こうした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きたものの、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、高齢化の進展やコロナ対策に伴う扶助費の増加、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の投資事業も見込まれています。令和4年度一般会計当初予算規模は前年度に比べて55億65百万円の増となり、過去2番目の予算規模となりました。区は社会変化に対応するため多様な事業を展開するようになってきており、事業の効率性や有効性を評価したうえで、新規拡充事業及び既存事業の精査により、事業の統廃合を行っていく必要があります。

豊島区は、令和2年度に内閣府から「SDGs 未来都市」および「自治体 SDGs モデル事業」に選定されました。これまで区が目指してきた「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」に加え、国内の代表都市として、持続可能なまちづくりを進めていきます。令和4年度には区制施行90周年を迎え、次なる100周年に向けて「としま新時代」を築くために、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。