中津川市
第３次行財政改革推進プラン

【令和６年度～令和９年度】

令和６年３月策定

令和７年１２月改訂

中 津 川 市

目　次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
Ⅰ．これまでの行財政改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
　１．ロードマップ 2009～2014（平成 21 年度～平成 26 年度）・・・・・・・・・ 4
　２．行財政改革推進プラン（平成 28 年度～平成 31 年度）・・・・・・・・・・ 4
　３．第２次行財政改革推進プラン（令和 2 年度～令和 5 年度）・・・・・・・・ 4
Ⅱ．改革の背景（本市における喫緊の課題等）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
　１．社会情勢の変化への対応・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
　２．本市の課題等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
Ⅲ．第３次行財政改革推進プランの概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
　１．基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
　２．取り組み項目・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
　３．取り組み期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
　４．効果額等の目標金額（基準）設定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
　５．進捗管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
Ⅳ．改革の具体的方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
　１．行政改革に関する項目・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
　　1-1．事務の効率化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２
　　1-2．職員力の向上・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４
　２．財政改革に関する項目・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
　　2-1．歳入・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
　　　2-1-1．自主財源の確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
　　　2-1-2．市有財産の有効活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
　　2-2．歳出・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８
　　　2-2-1．施設の統廃合とコストの削減・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８
　　　2-2-2．その他・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９
Ⅴ．目標効果額・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１

はじめに

・本市では、これまで行財政改革の取り組みを積極的に推進し、職員の意識改革や、事務事業の見直しによる職員数の抑制、各種業務の民間委託の推進、ＩＣＴ（情報通信技術）の導入等を進めてきました。平成 28 年度に策定した行財政改革推進プラン（平成 28 年度～平成 31 年度）では、財政改革に重点を置いた取り組みを実施し、財源の捻出や運営経費の圧縮を進めました。令和 2 年度以降については新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、第２次行財政改革推進プラン（令和 2 年度～令和 5 年度）の公表は控え、一部の取り組みを凍結するなどしましたが、実施可能な取り組み内容については市役所内部で着実に取り組みを継続してきました。

・その結果、財政改革については、歳出面では人件費、公債費、繰出金については計画通りの抑制を達成したほか、歳入面では金銭債権収入確保のための組織的対応の強化やふるさと納税の活用により一定の成果を挙げることができています。

　その一方で、これまでは行政改革の一環として職員数の削減に取り組んできましたが、高度化・多様化する市民ニーズにより行政需要は年々増加しており、限られた職員での行政運営は限界を迎えつつあります。

　さらには、社会的な労働人口の減少を受け、職員の「なり手不足」により、今後必要な職員数を確保できない事態に陥ることが懸念され、行政機能の維持自体が危惧されるところです。

・このような現状を踏まえ、第３次行財政改革推進プランにおいては、第２次プランから継続して取り組むべき財政改革の項目に加えて、行政改革の強化を図ります。具体的には、すでに取り組んでいるＲＰＡ、ＡＩなどＩＣＴのさらなる活用、ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）の本格的な推進に向けた取り組みへの着手などにより、「デジタル化による業務の効率化により、限られた人的資源を行政サービスの向上にあてていく」ことや、「行政運営体制の維持」に重きを置いた内容にシフトしていきます。

　時代の流れに対応した行財政改革に取り組み、市民生活の向上と、持続可能な行政運営に努めてまいります。

Ⅰ．これまでの行財政改革

１．ロードマップ 2009～2014（平成 21 年度～平成 26 年度）

・行政改革を着実に進めるために、より少ない予算でよりよいサービスを目指して、「市役所改革（意識改革）」、「職員・組織改革」、「財政改革」、「行政改革」を改革項目と定め、全 154 項目に取り組みました。

その結果 147 項目を完了し、財政効果としては、歳入に係るものとして、市有財産の売却や滞納整理の実施等により歳入増加額は約 6.6 億円となりました。歳出に係るものとして、職員の定数削減、金利の高い借入金の繰り上げ償還、業務のシステム化の実施、し尿収集業務やごみ収集業務での民間委託、指定管理者制度の導入等により歳出削減額は約 14.3 億円となり、合計で約 21 億円の効果をあげることができました。

２．行財政改革推進プラン（平成 28 年度～平成 31 年度）

（１）取り組みの目的と内容

・持続可能な行政運営を可能とする財政構造の改革をすすめ、限りある財源を効果的かつ効率的に活用する行財政運営を推進することを目指し、平成 26 年度に策定した中津川市財政計画の「財政構造改革取り組み宣言項目」及び、ロードマップで未完了となっている「第三セクターの自立化」、「病院経営の改革」を 3 つの大項目として取り組みを進めました。

・「財政構造改革取り組み宣言項目」に関連する 21 項目、「第三セクターの自立化」１項目、「病院経営の改革」１項目の合計 23 項目を細項目とし、このうち効果額の目標を設定する 11 項目について、4 年間の目標累計効果額を約 25.9 億円と計画しました。

（平成 29 年度及び平成 30 年度に一部計画内容を変更）

（２）行財政改革推進プランの実績

・計画額約 25.9 億円に対し実績は約 31.2 億円であり、達成率は 120.5%となりました。成果の大きかった項目として、ふるさと納税の活用（累計計画額 3.1 億円に対し実績約 9.2 億円）、市保有土地の売却や貸付等による利活用（累計計画額 1.0 億円に対し実績約 1.8 億円）、金銭債権収入確保のための組織的対応（累計計画額約 2.9 億円に対し実績約 4.0 億円）などが挙げられます。

３．第２次行財政改革推進プラン（令和 2 年度～令和 5 年度）

（１）取り組みの目的と内容

・行財政改革推進プラン（平成 28 年度～平成 31 年度）同様、持続可能な行政運営を可能とする財政構造改革を引き続き推進するとともに、今後の労働人口減少に対応するための個々の職員のスキルアップ、事務の効率化と職員力の向上を目的として「第２次行財政改革推進プラン」を策定しました。

・平成 30 年度に策定した「中津川市財政計画（平成 31 年度～平成 34 年度）」及び、「市有財産（施設）運用管理マスタープラン（改定）」の内容を反映した「財政改革に関する

項目」10 項目と、多様化する業務に対応するための「行政改革に関する項目」5 項目の計 15 項目を取り組み項目に位置付け、公表する予定でした。

・しかしながら新型コロナウイルス感染症が流行したため、感染症が及ぼす市民生活への影響や、コロナ禍におけるプラン推進が市民生活に与える影響を考慮し、プランの大々的な公表と実施は控える結果となりました。

・そのような状況の中、コロナ禍においても市民生活へ影響を及ぼすことのない取り組み項目については、「担当部署の目標」と位置づけ、進捗管理を継続しました。

（２）行財政改革推進プランの実績（担当部署の目標としての取り組み結果）

・令和 2 年度～令和 4 年度までの累計目標効果額約 11.0 億円に対し、実績は約 22.1 億円となり、達成率は 200.9%となっています。

成果の大きかった項目としては、ふるさと納税の活用（累計計画額 9.5 億円に対し実績約 20.3 億円）、市保有地の売却や貸付等による利活用(累計計画額約 0.8 億円に対し実績約 1.4 億円)などが挙げられます。

Ⅱ．改革の背景（本市における喫緊の課題等）

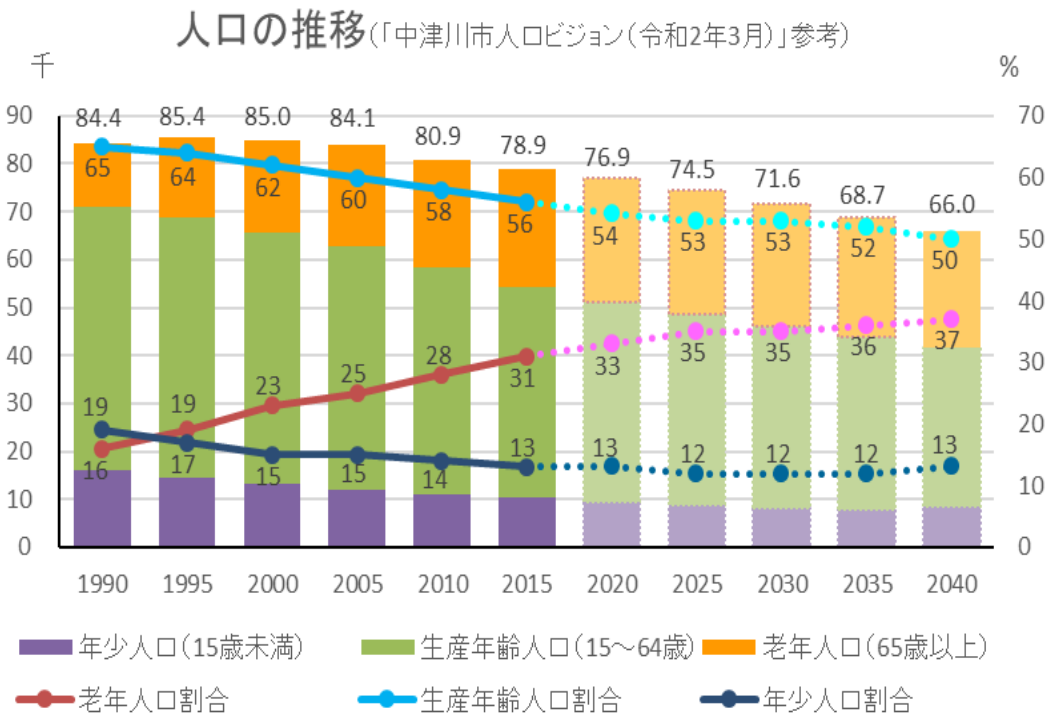
１．社会情勢の変化への対応

（１）人口減少・少子高齢化による社会構造の変化

・本市の人口は、平成 7 年（1995 年）の 85,387 人をピークとして減少に転じ、令和 2 年（2020 年）の国勢調査では 76,570 人と、ピーク時と比較し約 10%の減少となっています。また、総人口に占める 65 歳以上の人口の割合は、平成 2 年（1990 年）の 16%から令和 2 年（2020 年）には 33%まで急激に増加しています。一方、15 歳未満の人口割合は、平成 2 年（1990 年）の 19%から令和 2 年（2020 年）には 13%まで減少し、少子高齢化が顕著に進行しています。

・中津川市人口ビジョン（令和 2 年 3 月）の将来推計によると、令和 22 年の人口は約 66,000 人となり、65 歳以上の人口の割合は 37%まで増加する一方で、15～64 歳の生産人口割合は 50%まで減少する推計がなされています。

・このような、人口減少、高齢化の進展に伴う社会構造の変化により、市税収入の減少と社会保障関係費の増大という財政上の課題とともに、地域社会の担い手が不足するという課題が生じています。



（２）市民ニーズの高度化・多様化と、行政需要の増大

・社会の成熟化に伴い、経済的な豊かさとともに、精神的な豊かさが強く求められるようになりました。そのため、環境問題、介護問題、地域コミュニティ問題等、市民ニーズの高度化、多様化が進んでいます。

・また本市においては、リニア開業後を見据えたまちづくりを戦略的に展開していく重要な時期にあり、より大きな職員力が必要となっています。

（３）物価高騰、長期金利の上昇等経済環境の変化

・ロシアによるウクライナ侵攻を始め世界情勢の不安定化及び急激な円安の進行によるエネルギー価格の高騰に加えて、デフレ経済からの脱却を目指す政府の方針もあり、物価や賃金、金利は上昇に転じるなど我が国の経済環境は大きな転換期を迎えています。

・地方自治体にとっても人件費の上昇や物価高騰、金利の上昇に伴う公債費の増加等、行政コスト全般が増加し、行政運営は大きな影響を受けています。

２．本市の課題等

（１）限られた職員による行政運営実現のための業務の効率化・省力化

・本市では、行政改革により職員数の削減に取り組んできました。その結果、職員数は平成 17 年 2 月の合併時における 1,086 人から、令和 5 年 4 月 1 日時点では 818 人となっています。

　これに合わせ、業務の効率化に取り組んできましたが、年々増大する行政需要への対応やリニア開業に向けた本市固有の事業実施を考慮すると、これ以上の職員削減は難しくなっています。

　これに加え、社会全体で課題となっている人手不足は市役所にも影響が及び始めており、少子化が加速している現状（本市の令和 4 年度の出生数は過去最低の 372 人）を鑑みると、今後は、人材の獲得が非常に厳しくなり、急激な職員数の減少が予想されています。限られた職員数で行政機能を維持するためには、真に必要な行政サービスの取捨選択を行っていくことを検討する段階を迎えつつありますが、まずはデジタル技術を活用した業務の効率化・省力化が急務となっています。

・国が策定した「自治体デジタル・トランスフォーメーション推進計画」に基づき、本市においても「住民の利便性の向上」と「行政の業務効率化」を目的として、令和 4 年度に「中津川市デジタル・トランスフォーメーション（ＤＸ）推進計画」を策定し、取り組みを始めています。

（２）自主財源が乏しい財政構造

・本市は市税等自主財源の割合が低く、交付税等国からの財源に依存する財政構造にあります。（令和 4 年度財政力指数 0.49。県下 21 市の中で 15 番目）

　今後ますます人口が減少し、それに伴い市税等も減少する中にあっても、多様な行政課題に対応するだけの財政基盤を確保するために、積極的に様々な歳入確保策を検討することが不可欠です。

（３）施設の老朽化対策と統廃合の遅れ

・本市は非常に多くの施設を所有しており、人口一人あたりの延べ床面積を比較すると全国平均の倍近い面積になります。また施設の老朽化が進んでおり、修繕経費がかさみ必要最小限の手当てさえ困難な状況となっています。

・平成 26 年 3 月「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」を策定し、施設の民営化・統廃合等を積極的に進めてきました。令和 4 年度末の維持管理費の削減目標に対する達成率は 91.2%であり、概ね計画に沿った施設の統廃合は進んでいますが、引き続き計画の推進が必要です。

・「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」（令和 6 年 4 月改定）を着実に進め、さらなる公共施設の維持管理費の削減に向け、施設の絶対数を減らし、市の貴重な財源を真に必要な市民サービスに活用できるように取り組むことが必要です。

（４）財政調整基金の残高維持

・平成 27 年度以降、取り崩し過多が続いていた財政調整基金残高は、令和 2 年度以降増加に転じ、令和 4 年度末現在高は 66 億 7 千万円となっています。

　しかしながら、昨今の物価高騰や人件費上昇、新たな市民ニーズに答えるための経常的経費は増加の一途を辿り、歳出予算減少の見通しは立たない状況です。

　一方で、人口減少に伴う市税や普通交付税の減少や、充当率や交付税算入率が共に高く有利な地方債である合併特例事業債が令和 6 年度をもって活用期限を迎えるなど、歳入は先細り傾向にあり、一般財源不足はさらに拡大することが懸念されます。

　そのような状況下で、一般財源不足分を安易に財政調整基金の取り崩しに頼れば、再度基金残高は減少に転じ、遠くない将来に枯渇することが懸念されます。

　健全な財政の維持と、時代に対応した行政運営を継続できるよう、財政調整基金の残高を適切にコントロールすることは不可欠です。

（５）民間活力の活用

・市民が求める質の高いサービスの提供とコスト縮減を図ることができる場合においては、行政としての責任に留意しつつ、民間の資金やノウハウ等を活用した手法を適切に導入していくことが必要です。

・施設の更新や、集約による新規建設時には、ＰＰＰ（※1）やＰＦＩ（※2）といった手法を念頭に民間活力の積極的な導入を検討し、市民サービスの向上と市の財政負担の軽減を図ることが求められています。

※1　ＰＰＰ…Public Private Partnership の略。公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広くとらえた概念で、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指す手法。

※2　ＰＦＩ…Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、効率化やサービスの向上を図る手法。

Ⅲ．第３次行財政改革推進プランの概要

１．基本方針

・財政改革については、これまでの取り組みによって一定の成果が得られたことから、「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」の推進などの重点項目は継続して取り組む一方、ＤＸの推進を核とした、**「行政改革に重心を置いた取り組み」**へシフトします。

人口減少に伴う労働力不足に直面する時代にあって、限られた職員数で、変化する社会情勢と多様化する市民ニーズに対応できるよう、事務の効率化や職員力の向上を図る行政改革を推進していきます。

２．取り組み項目

・ＤＸ等を推進するための**「行政改革に関する項目」**と、令和４年度に策定した「中津川市財政計画（令和５年度～令和８年度）」及び、「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」の内容を反映した**「財政改革に関する項目」**を大項目とし、これらを実現するための細項目の計８項目を設定し取り組むこととします。（別表参照）

■別表：取り組み項目

大項目	中項目	小項目	細項目	成果指標
1. 行政改革に関する項目				
	1. 事務の効率化			
			1. ICT（RPA、AI）を活用した事務の効率化の取り組みの推進	行動
			2. DX推進のための新たな取り組みの実施	行動
	2. 職員力の向上			
			1. DX推進に係る人材育成の強化	行動
2. 財政改革に関する項目				
	1. 歳入			
		1. 自主財源の確保		
			1. ふるさと納税の活用による自主財源確保の強化	目標金額設定
		2. 市有財産の有効活用		
			1. 市保有土地（未利用等）の売却や貸付	目標金額設定
	2. 歳出			
		1. 施設の統廃合とランニングコストの削減		
			1. 市有財産（施設）運用管理マスタープランに基づく施設維持管理費等の削減	目標金額設定
		2. その他		
			1. 財政調整基金の残高維持	基準設定
			2. 民間活力の積極的な活用	行動

３．取り組み期間

・本プランの取り組み期間は、令和６年度から令和９年度までの４年間とします。

４．効果額等の目標金額（基準）設定

・効果額の目標金額及び、基準の設定を以下の細項目について行うものとします。
事業進捗の状況により、取り組み期間内において目標金額、基準の見直しを行うことがあります。

・行政改革に関する項目等、効果を金額として測定し難いものは行動指標を設定することとします。事業進捗の状況により、取り組み期間内において指標の見直しを行うことがあります。

■効果額の目標設定を行う項目

2-1-1-1　ふるさと納税の活用による自主財源確保の強化
2-1-2-1　市保有土地（未利用等）の売却や貸付
2-2-1-1　市有財産（施設）運用管理マスタープランに基づく施設維持管理費等の削減

■一定の基準を設定する項目

2-2-2-1　財政調整基金の残高維持

５．進捗管理

・取り組みの細項目については、担当課において進捗を管理することとし、年度末の進捗状況について行財政改革推進本部会議（以下「本部会議」という。）に報告するものとします。

・本部会議は進捗状況と評価を取りまとめ、議会に報告するとともに、ホームページ等を通じて広く市民に公表します。

Ⅳ．改革の具体的方策

１．　行政改革に関する項目

～ＤＸの推進とそれに必要な職員力の向上～

・社会的な労働人口の減少を受け、市役所の労働力低下が起こりうることを想定し、市民サービスを低下させることなく、市政運営を進めるためにデジタル技術の活用等によるサービスや働き方改革が急務となっています。

・国のデジタル社会の実現に向けた改革の基本方針では、「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」が目指すべきデジタル社会のビジョンとして示されており、その実現のためには、住民に身近な市町村の役割は極めて重要であり、自治体のＤＸを推進する意義は大きいとしています。

・本市では国のビジョンを踏まえ、令和４年度に「中津川市デジタル・トランスフォーメーション（ＤＸ）推進計画」を策定し、デジタル技術を効果的に活用した施策を積極的に推進することにより、更なる住民サービスの向上や職員の業務効率化を図ることとしています。

・そのために、従前より取り組んでいるＲＰＡやＡＩといったＩＣＴ技術の積極的な導入、ＤＸに関する施策を推進します。

・また、ＤＸの推進には、職員の知識・技術の習得が必要不可欠であるため、ＤＸに係る人材育成を強化します。

１－１.事務の効率化

１－１－１	ＩＣＴ（ＲＰＡ(注)、ＡＩ）を活用した事務の効率化の取り組みの推進
現状と課題	・特定の業務において、定型的な大量データの単純入力作業等に時間がかかり、職員が行うべき施策的業務が進められない部署が見受けられます。 ・ＩＣＴ等を積極的に導入し、定型業務を自動化・効率化することによって得られる人的資源を、職員でなくては行うことができない業務に充てていくことが必要です。そのためには庁舎内のＲＰＡ等の活用対象となる業務の選定、検証を行い、全庁的な導入につなげていく必要があります。 ・今後、ＩＣＴの活用を推進するにあたり、より専門的な知識が必要となっていくことが予想され、デジタル技術に精通した職員の確保や育成が必要となります。 （注）ＲＰＡ：人がＰＣ上で行っていた反復の多い単純入力作業を、「ロボット」がマウスやキーボード操作を代行（自動化）し、高速かつ正確に自動入力するツール
取組内容	① ＲＰＡの導入により効率化できる業務の検討を庁内に働きかけ、導入業務数の拡大を図ります。 ② 高精度な文字読み取りが可能なＡＩ－ＯＣＲの活用を庁内に積極的に働きかけ、導入業務数の拡大を図ります。 ③ 会議や打ち合わせの議事録作成にあたって、ＡＩ会議録作成システムの利用増加を図ります。

取り組みスケジュール			
令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
ＲＰＡを新規に 3 業務へ導入	ＲＰＡを新規に 3 業務へ導入	ＲＰＡを新規に 3 業務へ導入	ＲＰＡを新規に 3 業務へ導入
ＡＩ－ＯＣＲを新規に 3 業務へ導入	ＡＩ－ＯＣＲを新規に 3 業務へ導入	ＡＩ－ＯＣＲを新規に 3 業務へ導入	ＡＩ－ＯＣＲを新規に 3 業務へ導入
ＡＩ会議録作成支援システム利用件数を 30 件増	ＡＩ会議録作成支援システム利用件数を 30 件増	ＡＩ会議録作成支援システム利用件数を 30 件増	ＡＩ会議録作成支援システム利用件数を 30 件増

１－１－２	ＤＸ推進のための新たな取り組みの実施
現状と課題	・自治体ＤＸを推進するにあたり、「自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、市民の利便性を高めること」、「デジタル技術やＡＩ等の活用で業務効率化を図り、人的資源を行政サービスのさらなる向上に繋げていくこと」が求められています。 ・本市では、デジタル技術の導入・活用により、市民の利便性の向上と業務の効率化を図ることで、多様な生活スタイルに寄り添える地域社会を実現するため、「中津川市デジタル・トランスフォーメーション（ＤＸ）推進計画」を策定し、デジタル技術を効果的に活用した施策を積極的に推進することとしています。 ・今後、社会情勢が急速に変化する中、市民の多様な生活スタイルに寄り添うためには、様々な分野におけるＤＸの取り組みが必要となります。
取組内容	① 中津川市ＤＸ推進計画に掲げた18分野の施策を実現するための取り組みを進めます。 さらに、国の政策、社会情勢の変化並びにデジタル技術の進展等を踏まえ、本計画を適宜見直し、様々な分野におけるＤＸの取り組みについて拡大を図ります。

取り組みスケジュール			
令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
ＤＸに関する施策の実施 10 事業	ＤＸに関する施策の実施 10 事業	ＤＸに関する施策の実施 10 事業	ＤＸに関する施策の実施 10 事業

１－２．職員力の向上

１－２－１	ＤＸ推進に係る人材育成の強化
現状と課題	・社会を取り巻く環境の変化に対して、市民サービスの向上、それを支える職員の働き方改革など、自治体は様々な課題に向き合っています。その課題を解決する手段の一つとして、ＤＸの推進があります。自治体ＤＸを推進するには、その担い手となる人材の育成が重要です。 ・ＤＸを推進するためには、全ての職員がデジタルに関して基本的な知識を持ち、デジタル技術の活用方法などを理解することが必要です。 ・各部署において自分たちの業務内容を理解しながら、その課題解決に向けてデジタル技術の活用を推進する人材の育成が重要です。 ・情報リテラシーの向上などの取り組みを進める上ではＩＣＴの知見を有し、自治体の実務実態に即した導入提案などを行うことができるＤＸ推進人材を確保することが求められています。
取組内容	① 新任管理職員を対象に、ＤＸの推進に必要となる知識（業務改善やＤＸの必要性、人材の育成や組織風土づくり、事例など）の習得を目的とする研修会を企画・開催します。 ② ＤＸ推進リーダーを対象に、研修会や部会を実施し、リーダーシップ手法及びデジタル技術の活用による課題解決、業務改善等の能力を身に着けたリーダー育成・配置を行います。 ③ 一般職員を対象に、デジタル化に関する知識・技能の底上げを目的に、自治大学校や地方公共団体情報システム機構（J-LIS）等が提供するコンテンツを積極的に活用し、スキル習得を図ります。 ④ ＩＣＴの活用による業務の効率化に取り組む意識と技術を職員に浸透させることを目的として、一般職員向け研修会を継続的に行います。

取り組みスケジュール

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
①新任管理職研修会 １回開催	①新任管理職研修会 １回開催	①新任管理職研修会 １回開催	①新任管理職研修会 １回開催
②ＤＸ推進リーダー向け 部会２回開催 研修会１回開催	②ＤＸ推進リーダー向け 部会２回開催 研修会１回開催	②ＤＸ推進リーダー向け 部会２回開催 研修会１回開催	②ＤＸ推進リーダー向け 部会２回開催 研修会１回開催
③一般職員向け ＤＸ研修会　１回開催	③一般職員向け ＤＸ研修会　１回開催	③一般職員向け ＤＸ研修会　１回開催	③一般職員向け ＤＸ研修会　１回開催
④一般職員向け ＲＰＡ・ ＡＩ－ＯＣＲ研修会 １回開催	④一般職員向け ＲＰＡ・ ＡＩ－ＯＣＲ研修会 １回開催	④一般職員向け ＲＰＡ・ ＡＩ－ＯＣＲ研修会 １回開催	④一般職員向け ＲＰＡ・ ＡＩ－ＯＣＲ研修会 １回開催

２．財政改革に関する項目

～自主財源確保の強化と行政運営コストのさらなる削減～

・財政改革については、これまでの行財政改革推進プランにおいて重点的に取り組みを継続しており、一定の成果を挙げてきました。

・しかしながら、持続可能な行政運営のためには引き続き自主財源確保の強化や行政運営コストのさらなる削減は不可欠であり、今取り組むべき項目に的を絞った財政改革を継続します。

・歳入面では、本市の貴重な自主財源となっているふるさと納税のさらなる強化、未利用市有地の売却や貸付の取り組みを継続します。

・歳出面では、令和６年３月に見直しを行った「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」に基づいた施設維持管理費の削減に引き続き重点的に取り組みます。

・また、昨今の物価高騰や、有利な地方債としてフル活用してきた合併特例事業債の活用期間終了など、本市は今後、一層の財源不足が懸念されます。財源不足の補填を安易に財政調整基金の取り崩しに頼ることは厳に慎み、財政の弾力性の確保のため一定程度の財政調整基金の残高維持を継続します。

・また、「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」に沿って、施設の更新や集約による新規建設時には、従来の「公設公営型」だけでなく民間の資金やノウハウなどを活用したＰＰ/ＰＦＩの手法を検討することができるよう、知識向上のための研修会などを行っていきます。

２－１．歳入

２－１－１．自主財源の確保

<table>
<tr><th>２－１－１－１</th><th colspan="5">ふるさと納税の活用による自主財源確保の強化</th></tr>
<tr><td>現状と課題</td><td colspan="5">・歳入の多くを国からの交付税などに依存している本市にとって、自主財源の確保は継続的な課題となっています。

・平成 28 年度に策定した第 1 次行財政改革推進プランにおいて「ふるさと納税制度の活用」を重点取組項目に掲げ、継続的に取り組んできた結果、現在ではふるさと納税は本市において貴重な自主財源の一つとなっています。

・ふるさと納税の制度自体が毎年見直されており、完全に確立されたものではないため、制度変更による寄附金額の大幅な下振れが充分に想定される状況です。

・新たな対策を検討し、取り組みの強化を行い、さらなる自主財源の確保を図ることが求められています。

（参考）寄附実績
<table>
<tr><th>年度</th><th>寄附件数</th><th>寄附金額</th></tr>
<tr><td>H28</td><td>113 件</td><td>5,790 千円</td></tr>
<tr><td>H29</td><td>14,778 件</td><td>287,527 千円</td></tr>
<tr><td>H30</td><td>10,156 件</td><td>222,438 千円</td></tr>
<tr><td>R1</td><td>23,072 件</td><td>407,328 千円</td></tr>
<tr><td>R2</td><td>27,960 件</td><td>458,676 千円</td></tr>
<tr><td>R3</td><td>38,522 件</td><td>647,210 千円</td></tr>
<tr><td>R4</td><td>55,568 件</td><td>926,574 千円</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>取組内容</td><td colspan="5">① 中間事業者を導入し、新たな返礼品の開発やポータルサイトの磨き上げなど、民間が持つノウハウを活用し、寄附金増額を目指します。

② 本市の魅力ある返礼品を多くの方に知ってもらえるよう、ＳＮＳ広告等の活用を積極的に推進します。

③ 市内の事業所にふるさと納税制度を周知し、新たな返礼品登録事業者の拡大を目指します。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">目標効果額
※</td><td>直近の実績
（令和４年度）</td><td>令和６年度</td><td>令和７年度</td><td>令和８年度</td><td>令和９年度</td></tr>
<tr><td>9.3 億円</td><td>13.0 億円</td><td>10.0 億円</td><td>10.5 億円</td><td>11.0 億円</td></tr>
<tr><td colspan="6">※目標効果額は、ふるさと納税の寄附歳入目標額です。ふるさと納税に対する返礼品を送る経費は別途かかります。</td></tr>
</table>

２－１－２．市有財産の有効活用

<table>
<tr><th>２－１－２－１</th><th colspan="5">市保有土地（未利用等）の売却や貸付</th></tr>
<tr><td>現状と課題</td><td colspan="5">・平成 27 年度に市有財産（土地）運用管理マスタープランを策定し、市有地としての利活用、未利用地の売却、長期貸付の推進を柱とする基本方針に沿って、未利用地の売却を積極的に進めてきました。
その結果、合併以降の 18 年間（平成 17 年度～令和 4 年度）で延べ 438 件、約 8 億 7,600 万円の市有地売却実績を上げることができましたが、市街地（住宅地）にある市有地から順に売れていく傾向のため、売却や貸付の実現性が高い土地が減少傾向となっています。

・上記のように、以前と比べ市有地の売却は難しくなりつつありますが、自主財源の確保を図るためには、引き続き公共的利用が見込まれない土地の売却や貸付等による利活用を図ることが重要です。

・また、依然として公共施設の敷地のための借地料を年間約 5,700 万円（令和 4 年度実績）支出している状況であり、経常的に財政を圧迫する要因となっています。</td></tr>
<tr><td>取組内容</td><td colspan="5">① 未利用土地の売却を効率的に進めるため、現地調査から契約といった一連の業務を不動産取引業者へ包括委託します。

② 売却可能な土地について、毎年 2,500 万円を目標に売却します。

③ 土地の有効活用及び土地の売却に取り組み、事業用地として利活用可能な土地の利活用計画を作成します。

④ 借地については、用途廃止等のタイミング等に合わせ地権者へ返却し、借地料負担の軽減に努めます。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">目標効果額
・売却額</td><td>直近の実績
（令和４年度）</td><td>令和６年度</td><td>令和７年度</td><td>令和８年度</td><td>令和９年度</td></tr>
<tr><td>27,084 千円</td><td>25,000 千円</td><td>25,000 千円</td><td>25,000 千円</td><td>25,000 千円</td></tr>
</table>

２−２．歳出

２−２−１．施設の統廃合とコストの削減

<table>
<tr><th>２−２−１−１</th><th colspan="5">市有財産（施設）運用管理マスタープランに基づく施設維持管理費等の削減</th></tr>
<tr><td>現状と課題</td><td colspan="5">・市有施設の老朽化と、非常に多くの施設を所有している現状から、施設の維持更新に多額の費用（税負担）がかかっています。

・多くの市有施設を所有することは、維持管理に必要な経費の増加につながり、厳しい財政状況の中で全てを維持していくことは困難です。

・最適な市有施設の配置を明らかにするとともに、施設にかかる維持管理費の削減を目的として、「市有財産（施設）運用管理マスタープラン（令和６年４月改定）」を策定し施設の再編を進めています。</td></tr>
<tr><td>取組内容</td><td colspan="5">①　「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」に基づき、施設の統廃合及び民間譲渡等を進め、効率的な資産経営を目指します。

②　学校教育施設については、令和６年４月策定予定の「中津川市学校施設等適正配置計画」に基づき、各施設について具体的な対策を講じます。

③　施設の統廃合及び民間譲渡等により施設の絶対数を削減し、市有施設の中長期的な維持更新費用の縮減を図ります。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">目標効果額
・統廃合施設数
・維持管理費の圧縮額</td><td>直近の実績
（令和４年度）</td><td>令和６年度</td><td>令和７年度</td><td>令和８年度</td><td>令和９年度</td></tr>
<tr><td>建物 22 施設
▲16,400 千円</td><td>建物 4 施設
▲1,400 千円
累計
▲1,400 千円</td><td>建物 17 施設
▲21,800 千円
累計
▲23,200 千円</td><td>建物 17 施設
▲130,100 千円
累計
▲153,300 千円</td><td>建物 15 施設
▲22,600 千円
累計
▲175,900 千円</td></tr>
</table>

２-２-２．その他

<table>
<tr><th>２-２-２-１</th><th colspan="5">財政調整基金の残高維持</th></tr>
<tr><td>現状と課題</td><td colspan="5">・財政調整基金は、年度間の財源の不均衡を調整するとともに、災害などの不測の事態に対応する財源として大切な基金です。
中津川市財政計画（令和５年度～令和８年度）において、本市の財政調整基金残高については標準財政規模の２割程度（50 億円程度）を維持することとしています。
・令和 4 年度末時点では 50 億円を上回る残高を維持していますが、昨今の物価高騰など時代の変化に伴う経常的経費の上昇、合併特例事業債の活用期間終了（令和６年度）など、今後は一層の財源不足が懸念されます。

・上記の対応策として安易に財政調整基金の取り崩しに頼れば、基金は急激に減少し、財政の弾力性が損なわれ、財政運営を揺るがす事態に陥りかねないことから、財政計画に則った一定水準の残高維持に努める必要があります。</td></tr>
<tr><td>取組内容</td><td colspan="5">① 財政の弾力性確保のために必要な、標準財政規模の 20%程度の残高維持に努めます。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">基準設定
・基金残高</td><td>直近の実績
（令和４年度末現在高）</td><td>令和６年度</td><td>令和７年度</td><td>令和８年度</td><td>令和９年度</td></tr>
<tr><td>66.7 億円</td><td>50 億円程度</td><td>50 億円程度</td><td>50 億円程度</td><td>50 億円程度</td></tr>
</table>

２－２－２－２	民間活力の積極的な活用
現状と課題	・質の高いサービスの提供とコスト縮減を図るため、民間の資金やノウハウ等を活用した官民連携（ＰＰＰ(注1)/ＰＦＩ(注2)）事業の推進が求められる中、これまでに水道事業の包括民間委託、指定管理者制度の導入等を進めてきました。 ・指定管理者制度は導入から 10 年以上が経過し、制度の向上へ向けてＰＤＣＡサイクルの実効性をより高める運用が必要です。 ・「市有財産（施設）運用管理マスタープラン」は令和６年３月に改定を行い、民間活力の活用を重要な項目として位置付けました。 ・施設の更新や集約による新規建設時には、公共が自ら整備・運営等を行う従来型手法だけでなくＰＰＰ/ＰＦＩ手法の採用を検討するための規程（優先的検討規程）を策定し、最も効率的かつ効果的な手法による事業実施が必要です。 （注１）ＰＰＰ：Public Private Partnership の略。公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広くとらえた概念で、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指す手法。　（指定管理者制度の導入、ＰＦＩ、包括的民間委託など） （注２）ＰＦＩ：Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、効率化やサービスの向上を図る手法。
取組内容	①　指定管理者制度の評価結果から運用を改善する基準を設け、ＰＤＣＡサイクルの実効性を高め、制度の向上を図ります。 ②　ＰＰＰ/ＰＦＩ手法の採用を検討するための規程（優先的検討規程）の運用により、従来型の手法に捉われない施設整備・運営を検討します。 ③　ＰＰＰ/ＰＦＩ手法について専門家による職員向け研修会を開催します。

取り組みスケジュール

令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
・指定管理者制度の評価基準の設定 ・優先的検討規程の策定と運用開始 ・研修会の開催	・指定管理者制度導入施設の平均評価結果の前年度以上を目標とする。 ・優先的検討規程の運用 ・研修会の開催	・指定管理者制度導入施設の平均評価結果の前年度以上を目標とする。 ・優先的検討規程の運用 ・研修会の開催	・指定管理者制度導入施設の平均評価結果の前年度以上を目標とする。 ・優先的検討規程の運用 ・研修会の開催

Ⅴ．目標効果額

・Ⅳに掲げた具体的方策で、目標効果額を定めた取り組みにおける目標効果額の年度毎の合計は、下記表のとおりとなります。

・令和６年度から令和９年度までの４年間の累計目標効果額は、約 47.3 億円となります。

歳入：45.5 億円

歳出：約 1.8 億円

単位：千円

取り組み項目	令和4年度（実績）	令和6年度（計画）	令和7年度（計画）	令和8年度（計画）	令和9年度（計画）	計画期間の合計（R6～R9）
行財政改革推進プラン実施による効果額	970,058	1,326,400	1,046,800	1,205,100	1,147,600	4,725,900
歳入効果額	953,658	1,325,000	1,025,000	1,075,000	1,125,000	4,550,000
自主財源の確保	926,574	1,300,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	4,450,000
2-1-1-1 ふるさと納税の活用	926,574	1,300,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	4,450,000
市有財産の有効活用	27,084	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000
2-1-2-1 市保有土地（未利用等）の売却や貸付	27,084	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000
歳出効果額	16,400	1,400	21,800	130,100	22,600	175,900
施設の統廃合とコストの削減	16,400	1,400	21,800	130,100	22,600	175,900
2-2-1-1 市有財産（施設）運用管理マスタープランに基づく施設維持管理費等の削減	16,400	1,400	21,800	130,100	22,600	175,900

※2-1-1-1 ふるさと納税の活用については、寄附歳入目標額です。ふるさと納税に対する返礼品を送る経費は別途かかります。