

# 下田市の公共経営改革に向けた実行計画

【令和8年度～令和12年度】

令和8年3月

下田市

## < 目 次 >

はじめに	…… 1
第1章 本市の財政状況	…… 3
1. 本市の財政状況	…… 4
1) 決算収支の状況	…… 4
2) 地方債及び積立金の状況	…… 5
2. 財政状況分析	…… 6
1) 市税収入の低迷	…… 7
2) 普通建設事業	…… 8
3) 市債残高、公債費の増加と基金残高の減少	…… 8
4) 施設の維持管理・更新費	…… 10
5) 人件費	…… 11
6) 特別会計への繰出金等	…… 11
第2章 令和8年度当初予算編成	…… 13
1. 令和8年度当初予算の編成方針	…… 14
2. 令和8年度当初予算の状況	…… 15
第3章 公共経営改革に向けた実行計画	…… 17
1. 「公共経営改革に向けた実行計画」の位置付け	…… 18
1) 計画の位置付け	…… 18
2) 関連する既存の計画や組織	…… 18
3) 公共経営改革の推進に向けた作業経過	…… 19
2. 『公共経営改革』の実現に向けた基本方針	…… 20
1) 基本方針～2本の柱～	…… 20
2) 重点指針～3つの視点～	…… 20
3. 「下田市の公共経営改革に向けた実行計画」の計画期間と実施目標	…… 21
1) 計画期間	…… 21
2) 目標	…… 21
3) 公共経営改革の推進体制	…… 22
4. 取組の柱と具体的実施項目	…… 23
5. 具体的実施項目における効果見込額	…… 30
おわりに	…… 31
【別冊】個別調書－具体的実施項目の取組と目標－	

## はじめに

令和7年度予算編成に先立ち、令和6年10月に取りまとめた「中期財政見通し」では、本市の財政状況は近年にない厳しい状況であり、今後何の対策も講じなかった場合、今後単年度の予算編成が困難になることが想定される状況が判明した。

令和7年度当初予算については、職員全員が本市の厳しい財政状況及び将来の財政見通しを共有した上で、事業の優先順位、費用対効果、事業の取捨選択、経常経費の見直し、基金の取崩し等を行い、予算を編成したところであるが、今後の財政運営に係る課題が解決したものではなく、引き続き令和8年度以降の財政健全化に向けて、あらゆる措置を講じていかなければならない状況であった。

こうした状況に対応し、令和7年度の予算執行から本市の財政健全化への取組を進めることを表明するため、令和7年6月に「下田市の公共経営改革に向けた取組方針」をまとめ、庁内における検討を進めてきた。

さらに、令和7年11月から開始した令和8年度当初予算編成については、本市が令和8年度から取組に着手する公共経営改革に向けた準備段階と位置づけ、全職員の認識の統一を目的に、「下田市の公共経営改革に向けた実行計画（令和8年度当初予算編成における重点方針）」を発出して作業に取組んだところである。

これまで、公共経営改革の検討と併行して、令和8年度当初予算編成や中期財政見通し、行財政改革大綱等各種計画の策定等が進められてきた中で、改めて下田市が議会、市民、関係機関、関係団体と一体となって財政健全化、公共経営に取り組んでいくため基本的な方針を、「下田市の公共経営改革に向けた実行計画」として策定し、公表するものである。



## 第1章 本市の財政状況

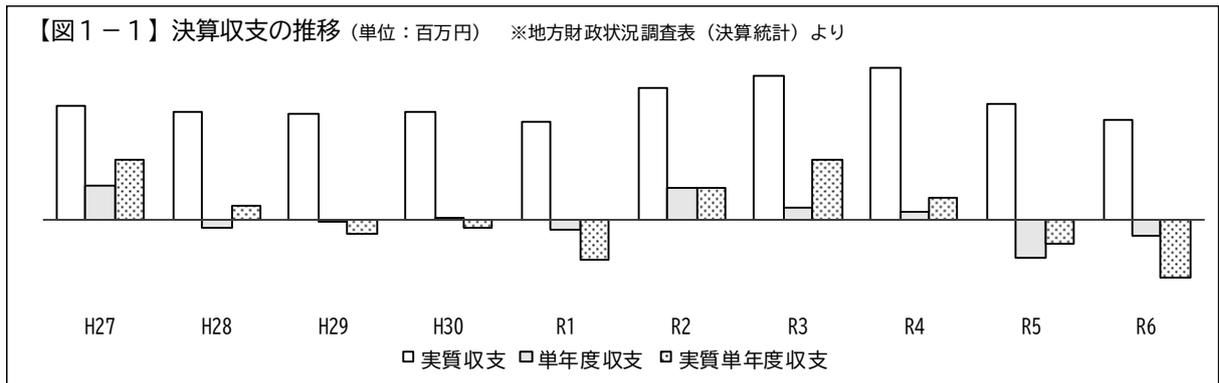
# 1. 本市の財政状況

## 1) 決算収支の状況

本市の令和6年度決算は、単年度収支、実質単年度収支とも2年連続の赤字である。

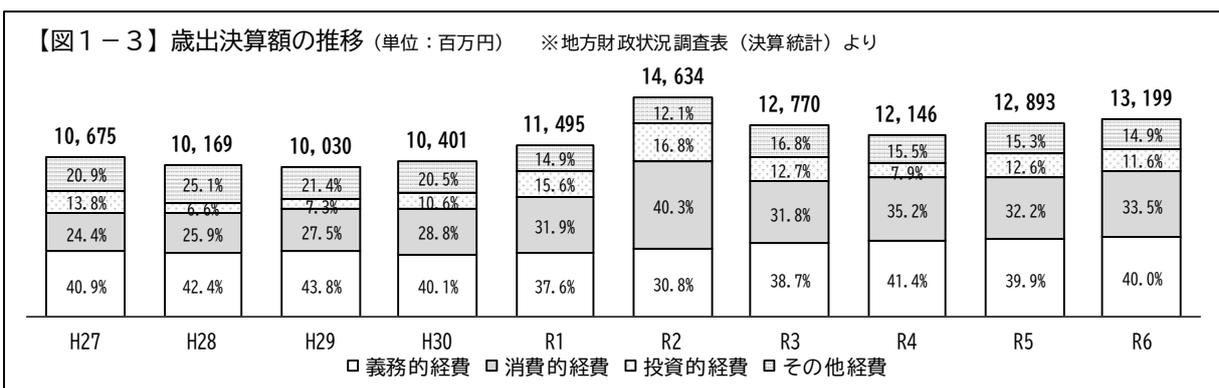
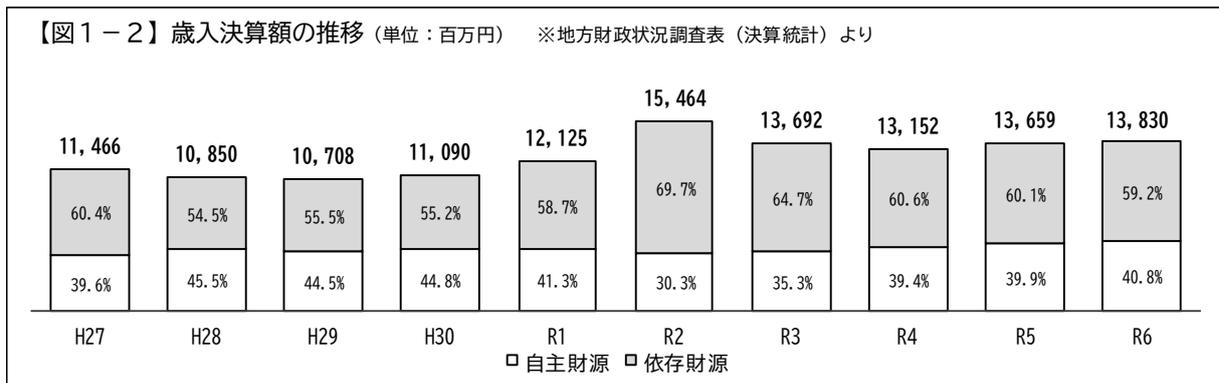
決算収支の状況は図 1-1 及び表 2-1 のとおりであるが、コロナ禍における黒字を除くと、平成 29 年度から実質単年度収支の赤字が続いている。

なお、歳入・歳出決算額の推移は、それぞれ図 1-2、図 1-3 のとおりである。



【表 2-1】 決算収支の推移 (単位：百万円) ※地方財政状況調査表 (決算統計) より

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
実質収支	719	680	668	679	619	821	903	955	727	627
単年度収支	215	△ 40	△ 12	11	△ 59	201	82	52	△ 228	△ 100
実質単年度収支	379	93	△ 87	△ 44	△ 249	206	372	142	△ 148	△ 357



## 2) 地方債及び積立金の状況

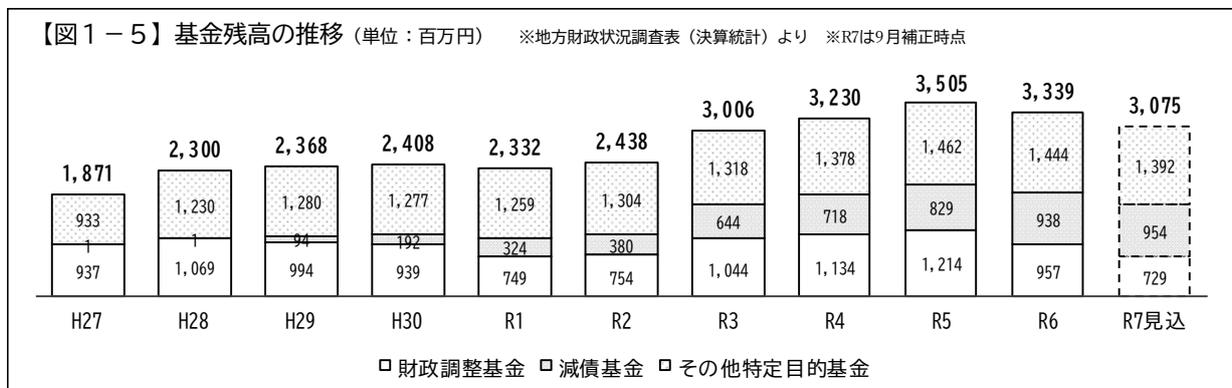
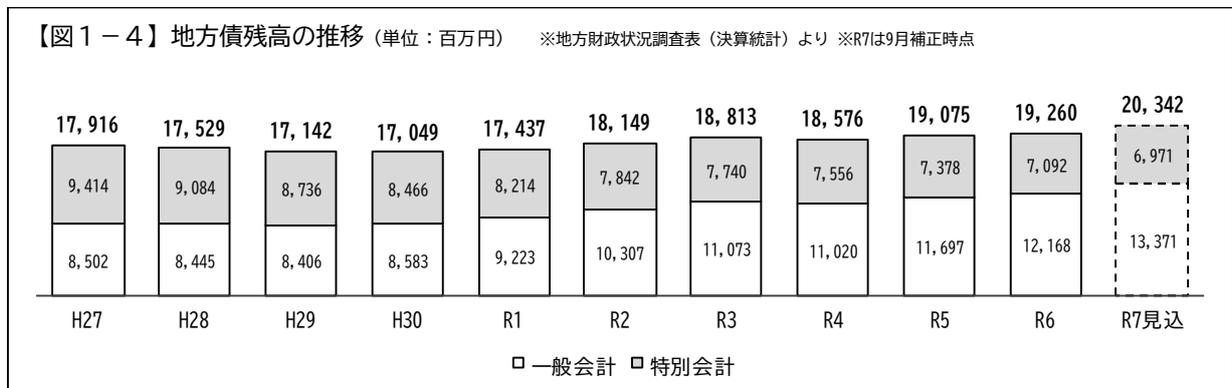
令和7年度(9月補正予算時点)における、一般会計の地方債年度末残高は130億円を超え、平成12年度末の122億円を上回り、過去最高を記録する見込である。

中学校再編整備事業や新庁舎建設事業など、懸案解決に向けた大規模事業の影響もあるが、特別会計を含めた市全体での地方債残高も200億円を超える見込であり、200億円台は第4次行財政改革大綱と集中改革プランの下で財政健全化に努めていた平成21年度以来となる。

地方債の活用にあたっては、償還に対する財政措置を考慮し、制度上有利なものを優先しているが、金利上昇局面への転換もあり、今後の償還額は年10億円を超え、状況によっては、公債費負担比率が警戒ラインとされる15%を上回るおそれがある。

一方、積立金のうち、年度間の財源調整に用いる財政調整基金(残高)は、令和5年度末に過去最高の12億円に達したものの、財政需要への対応のため、積立額を大幅に上回る取崩しが続き、令和7年度末には7億円台まで減少する見込である。

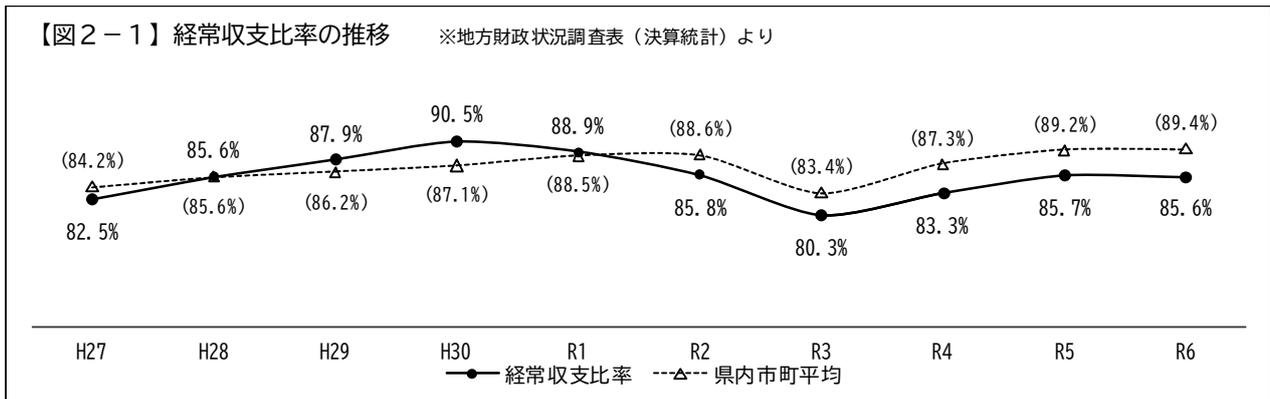
コロナ禍に続く物価高騰、賃金上昇等の社会経済状況も影響しているが、現在の収支構造が改善できない状態が続けば、取崩し超過により数年内に財政調整基金が枯渇し、予算編成が困難になることが懸念される。



## 2. 財政状況分析

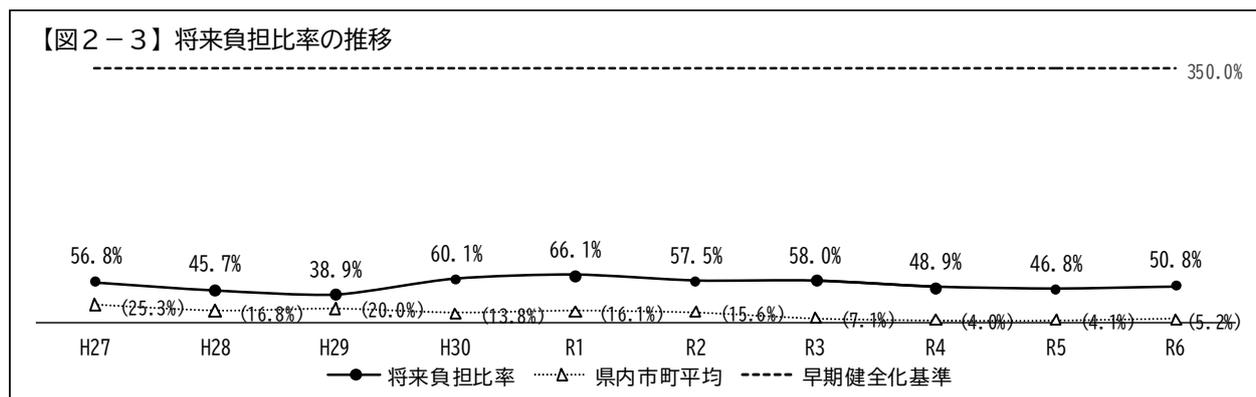
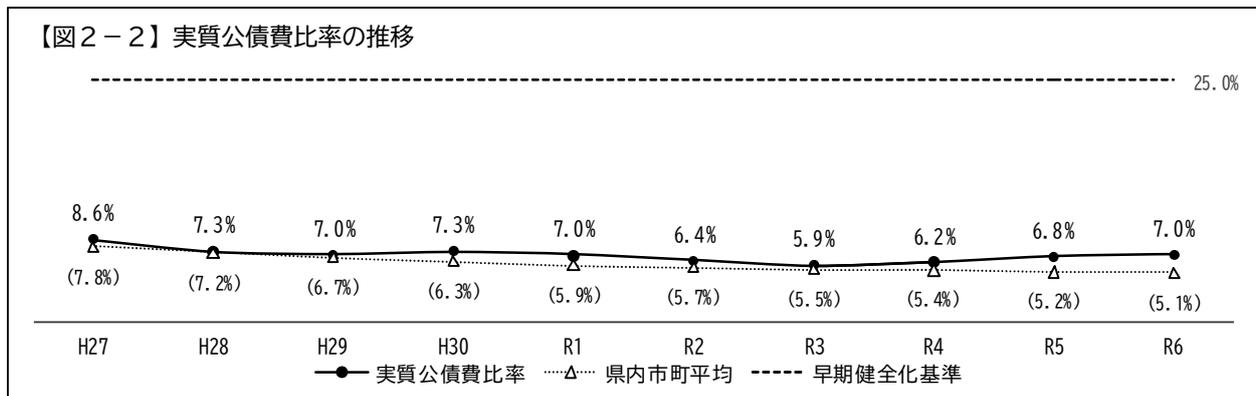
主な財政指標のうち、財政構造の弾力性を示す経常収支比率の状況は、図 2-1 のとおりである。

近年は県内市町平均を下回るなど、80%台で推移しているが、コロナ禍や地方交付税の再算定（追加交付）の影響もあることから、必ずしも実態を正確に現しているとは言い切れない面がある。



「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく健全化判断比率の状況は、実質公債費比率が図 2-2、将来負担比率が図 2-3 のとおりである。

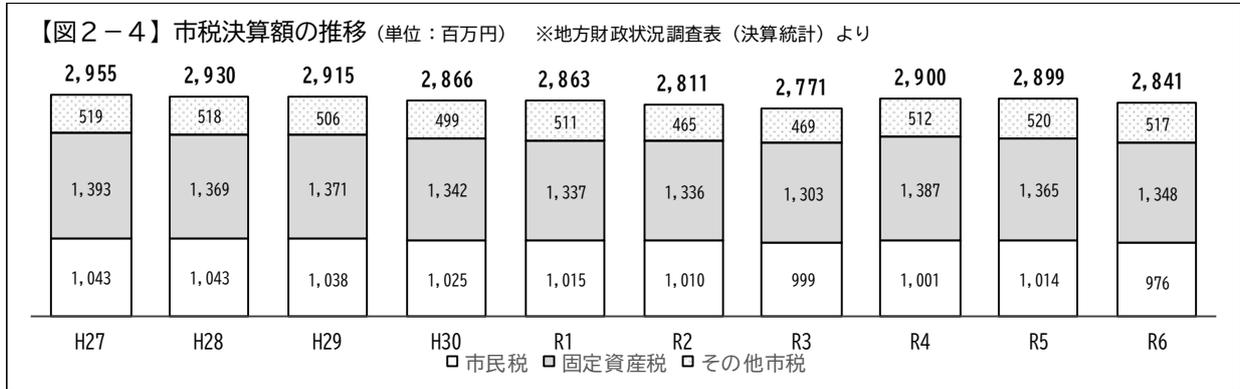
いずれも早期健全化基準を下回る水準で推移しているが、将来負担比率については県内市町平均を大きく上回っており、収支構造の改善が進まず、基金の取崩しによる財政運営を続けた場合、充当可能な財源（控除財源）が減少し、比率の更なる悪化を招くおそれがある。



## 1) 市税収入の低迷

市税決算額の推移は図 2-4、市税調定額の推移は表 2-2 のとおりである。

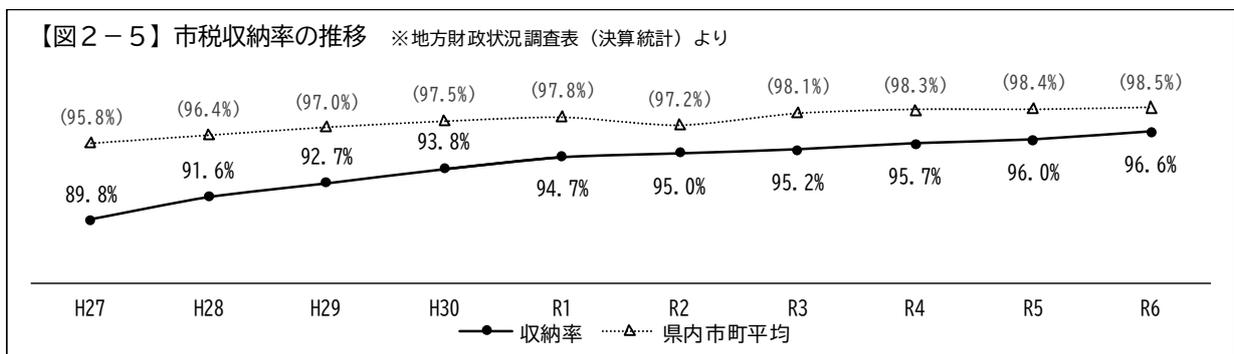
令和6年度は国の総合経済対策の一環として個人住民税の定額減税が実施されたこともあるが、この10年間で市税収入は1億円余り減少し、ピーク時(平成5年度:41億円)の7割程度まで落ち込んでいる。



【表2-2】市税調定額(現年課税分)の推移(単位:百万円) ※地方財政状況調査表(決算統計)より

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
市民税	1,035	1,031	1,034	1,019	1,014	1,008	996	1,005	1,015	971
固定資産税	1,362	1,360	1,367	1,345	1,346	1,354	1,309	1,387	1,373	1,349
軽自動車税	56	67	70	71	74	77	79	81	82	83
市たばこ税	207	202	187	181	195	177	188	197	197	194
入湯税	83	79	79	82	79	49	53	74	79	80
都市計画税	170	169	170	165	165	165	150	161	162	158
計	2,913	2,908	2,907	2,863	2,873	2,830	2,775	2,905	2,908	2,835

また、市税収納率の推移は図 2-5(主要税目ごとの収納率は表 2-3)のとおりであり、改善傾向が続いているものの、依然として県内市町平均を下回る水準にある。



【表2-3】市税収納率(現年課税分)の推移 ※地方財政状況調査表(決算統計)より

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
市民税	97.6%	98.0%	98.0%	98.4%	98.5%	98.8%	99.0%	98.6%	98.9%	99.1%
固定資産税	96.7%	97.3%	97.5%	97.7%	97.5%	96.9%	97.2%	98.4%	98.5%	98.6%
その他市税	98.6%	98.7%	98.8%	98.9%	98.8%	98.3%	98.6%	98.9%	99.1%	99.3%
市税全体	97.4%	97.8%	97.9%	98.1%	98.1%	97.8%	98.1%	98.5%	98.7%	98.9%

## 2) 普通建設事業

普通建設事業費の推移は、表 2-4 及び図 2-6 のとおりである。

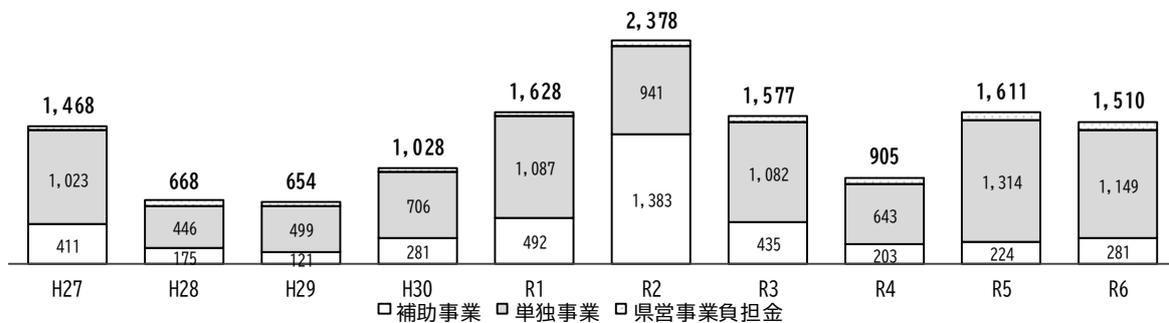
また、主な普通建設事業は、表 2-5 のとおりであり、近年は中学校再編整備事業や新庁舎建設事業等の大規模事業が続き、地方債増加の一因ともなっている。

【表 2-4】普通建設事業費の推移 (単位：百万円)

※地方財政状況調査表 (決算統計) より

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
補助事業	411	175	121	281	492	1,383	435	203	224	281
単独事業	1,023	446	499	706	1,087	941	1,082	643	1,314	1,149
県営事業負担金	35	46	34	42	49	53	60	59	72	80
計	1,469	667	654	1,029	1,628	2,377	1,577	905	1,610	1,510

【図 2-6】普通建設事業費の推移 (単位：百万円) ※地方財政状況調査表 (決算統計) より



【表 2-5】主な普通建設事業 (単位：百万円)

※地方財政状況調査表 (決算統計) より

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
給食センター建設事業	899									
新庁舎建設事業				96	177	3	0	17	835	622
デジタル同報無線整備事業					369	631				
中学校再編整備事業					121	910	1,069			
市民文化会館改修事業							5	285	158	102
田牛漁港海岸保全施設整備事業									52	49

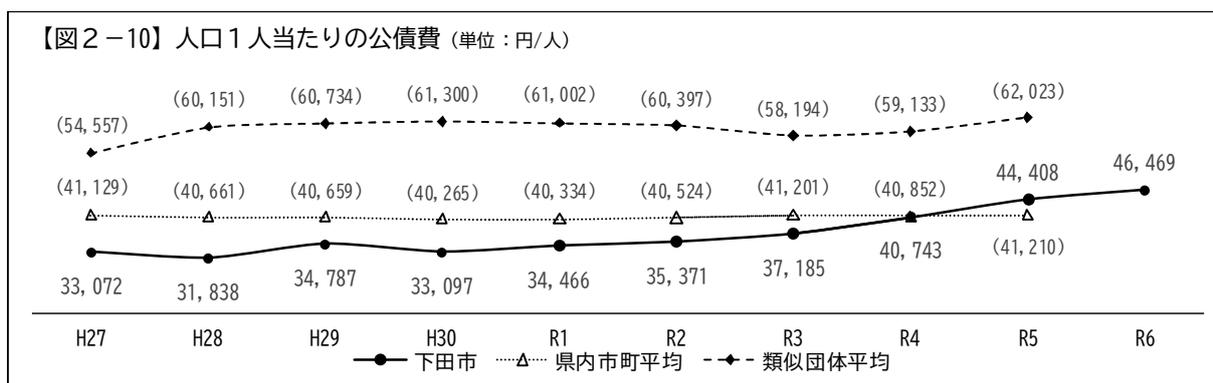
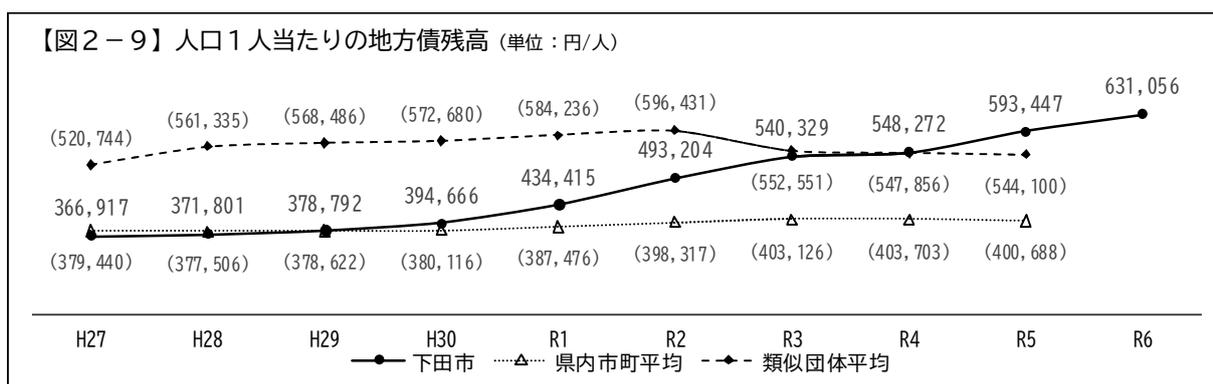
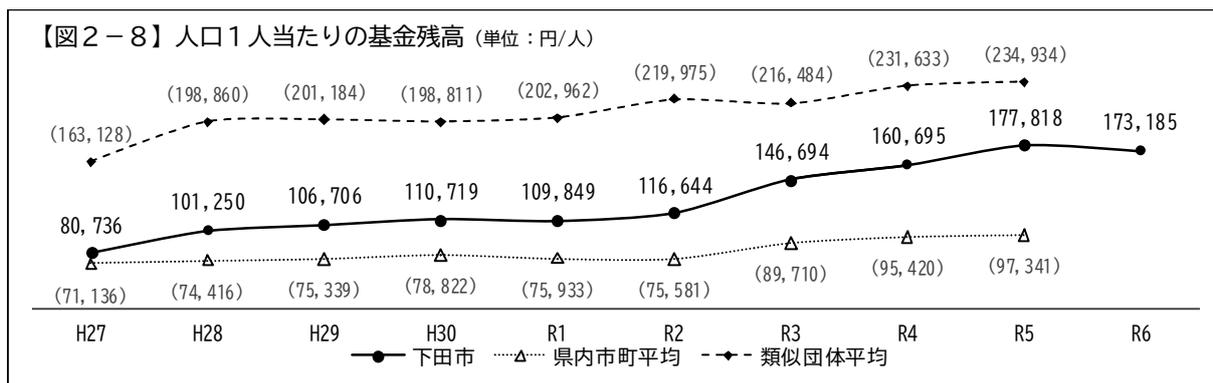
## 3) 市債残高、公債費の増加と基金残高の減少

基金残高、地方債残高及び公債費を人口1人当たりに換算したものがそれぞれ図 2-8、図 2-9 及び図 2-10 である。

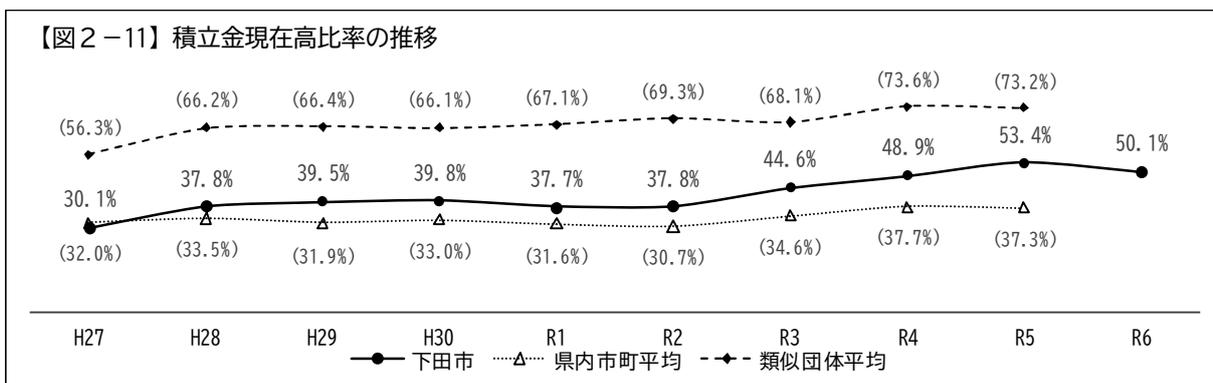
基金残高については、県内市町平均を上回るものの、類似団体 (市町村を人口と産業構造により類型化したもの。本市の分類は都市 I-3) 平均を下回っている。

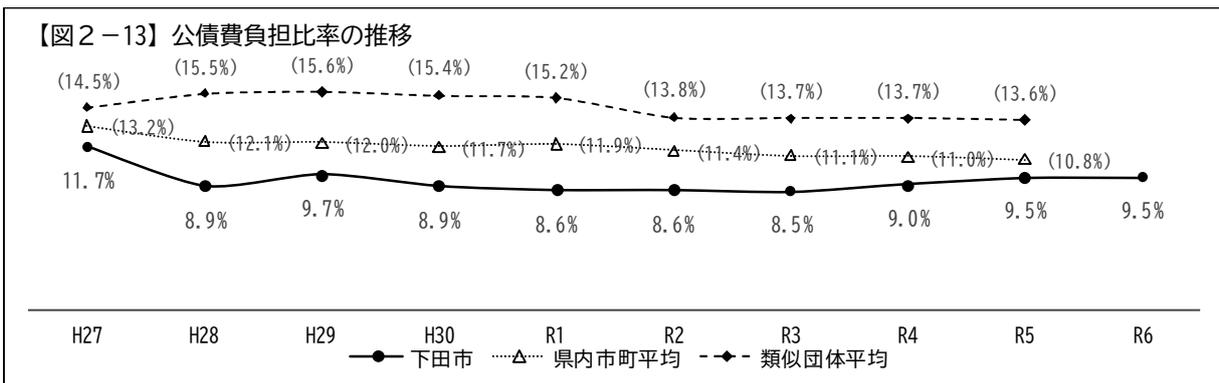
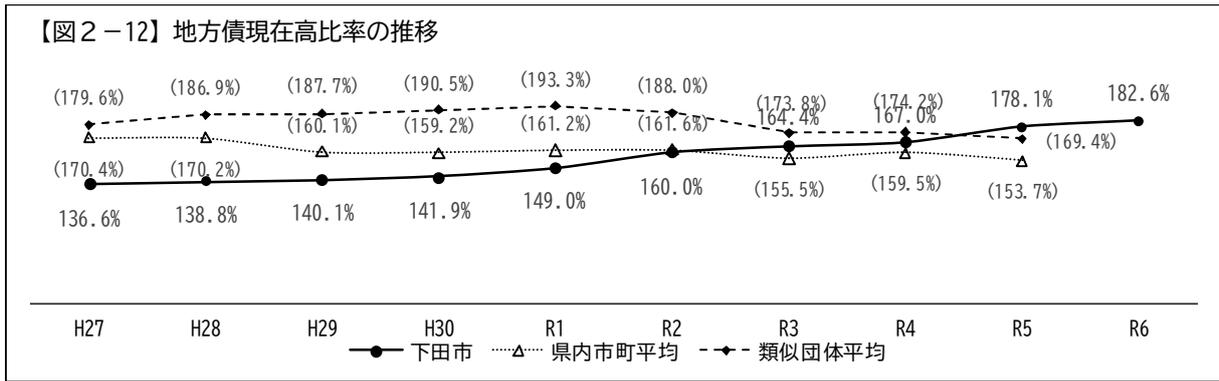
地方債残高については、借入額の増加に伴い県内市町平均、類似団体平均を上回るようになり、公債費についても元利償還金の増加により上昇傾向にある。

いずれも人口減少 (平成 27 年度から令和 5 年度にかけて  $\Delta 14.9\%$ ) の影響を大きく受けている。



基金残高と地方債残高の標準財政規模に占める割合（現在高比率）を示したものが図2-11と図2-12、公債費による財政負担の度合いを判断する指標の一つである公債費負担比率の推移を示したものが図2-13であり、いずれの指標も近年悪化傾向にある。





#### 4) 施設の維持管理・更新費

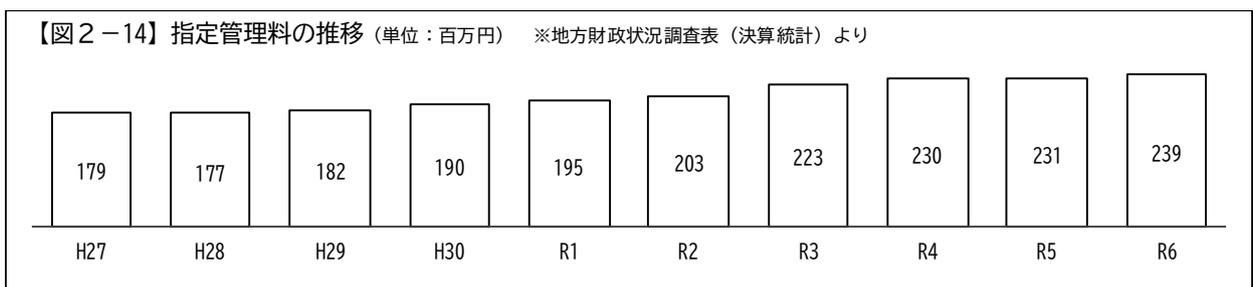
平成28年度に策定した「下田市公共施設等総合管理計画」では、公共施設等を取り巻く現状や将来にわたる課題等を整理した上で、将来の更新等に要する費用の縮減に向け、公共施設の保有量(延床面積)を今後40年間で30%削減する目標を掲げている。

計画の進捗管理に基づく市保有施設の状況は、表2-6のとおりであり、施設の統廃合などで計画策定時から17施設、5,958㎡減となっている。

なお、指定管理者制度を採用する5施設(総合福祉会館、外ヶ岡交流館、敷根公園、市民文化会館及び市民スポーツセンター)の維持管理費(指定管理料)の状況は、図2-14のとおりであり、近年は光熱水費の高騰などの影響を受けている。

【表2-6】 公共施設(市保有施設)の状況

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
施設数	—	99	99	95	92	93	92	86	84	82
延床面積(㎡)	—	89,344	89,344	88,784	88,443	87,888	87,049	85,029	84,652	83,386



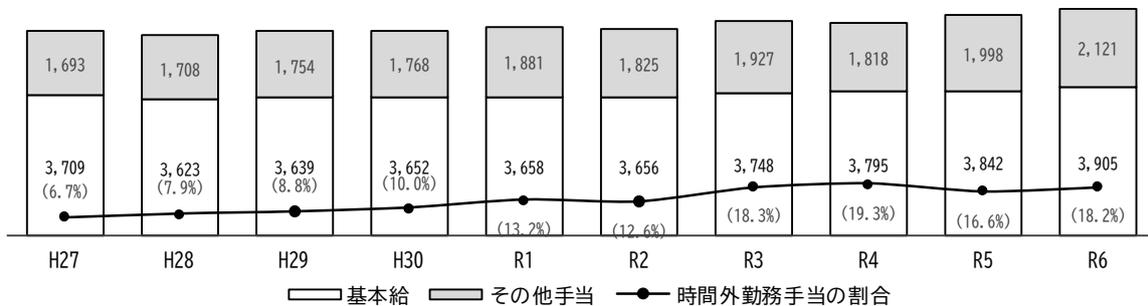
## 5) 人件費

職員数、平均給与、会計年度任用職員制度採用後（令和2年度以降）の人件費の推移は、それぞれ表 2-7、図 2-15 及び図 2-16 のとおりである。

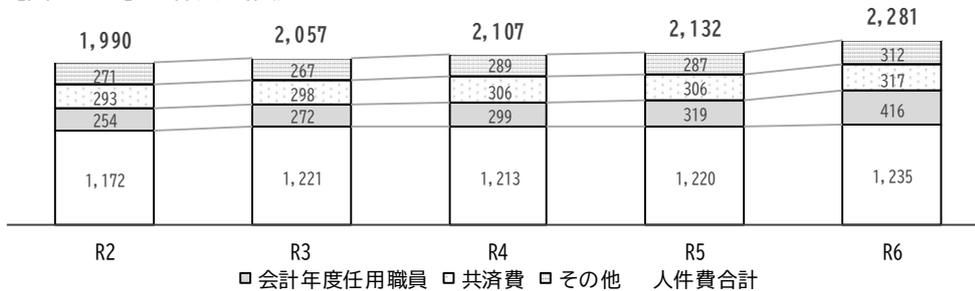
【表 2-7】職員数の推移（単位：人）

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
普通会計	211	211	211	212	212	213	214	215	208	205
公営企業会計等	33	34	32	32	31	32	32	32	33	32
職員数計	244	245	243	244	243	245	246	247	241	237
条例定数	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286

【図 2-15】平均給与の推移（単位：千円）※地方財政状況調査表（決算統計）より



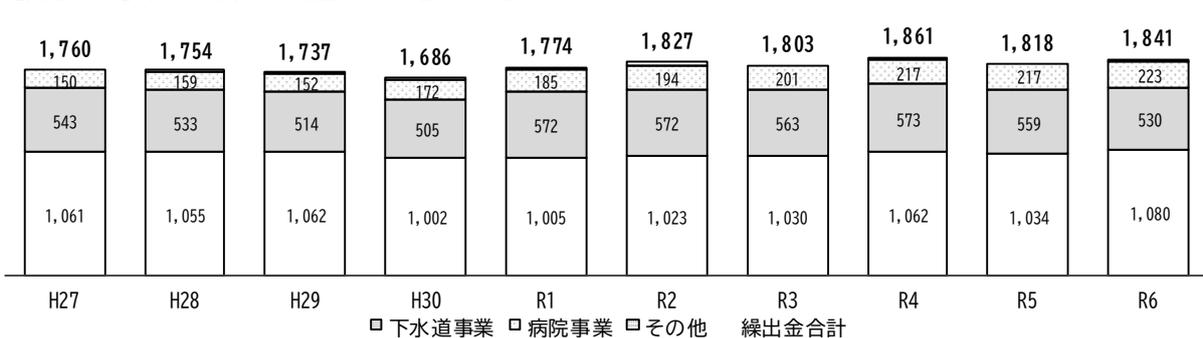
【図 2-16】人件費の推移（単位：百万円）※地方財政状況調査表（決算統計）より



## 6) 特別会計への繰出金等

特別会計（一部事務組合で運営する病院事業会計を含む。）への繰出金の推移は、図 2-17 のとおりであり、医療3会計（国民健康保険、介護保険及び後期高齢者医療）に係る繰出しが 60%、下水道事業が 30%、病院事業が 10%を占めている。

【図 2-17】特別会計への繰出金等の推移（単位：百万円）※地方財政状況調査表（決算統計）より





## 第2章 令和8年度当初予算編成

## 1. 令和8年度当初予算の編成方針

本市の置かれた厳しい財政状況に対応するための基本的な方針として、令和7年6月に「下田市の公共経営改革に向けた取組方針」を策定した。

さらに、令和7年11月から開始した令和8年度当初予算編成については、本市が令和8年度から取組に着手する公共経営改革に向けた準備段階と位置付け、全職員の認識の統一を目的に、「下田市の公共経営改革に向けた実行計画（令和8年度当初予算編成における重点方針）」を発出して作業に取り組んだところである。

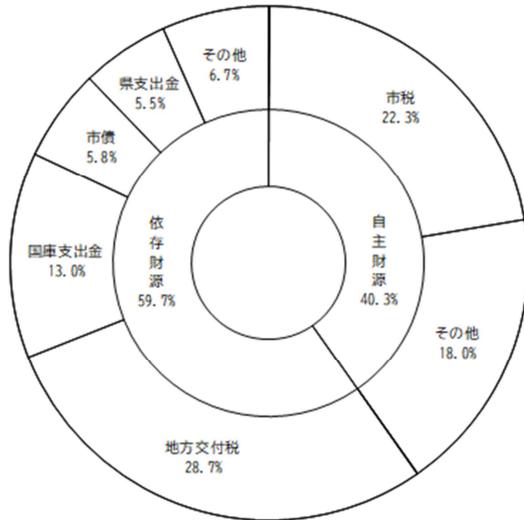
「将来を見据え、行財政の体質改善を図っていく」との方針に基づき、ムダを廃し、新たな財源を確保することで、今後も魅力的なプロジェクトにチャレンジしていくことを目指すこととした。

また、第5次総合計画（後期基本計画）の初年度となることから、単年度はもとより、中長期を視野に入れたより実効性のある予算とすべく、全職員が共通の目標を掲げ、高い意識を持って取り組むこととした上で、総合計画におけるまちづくりの4本の柱に沿って予算編成に当たることとした。

## 2. 令和8年度当初予算の状況

編成作業を完了した令和8年度当初予算の状況は、次のとおりです。

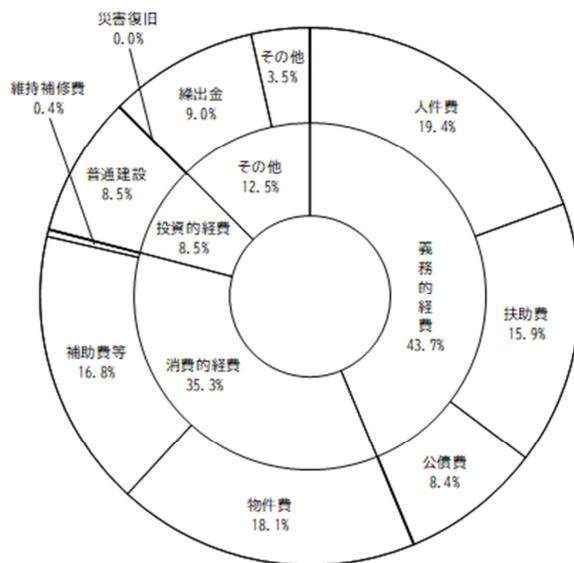
### ○一般会計・歳入（性質別）



(単位：千円、%)

	予算額	構成比	
自主財源	市税	2,797,598	22.3
	その他	2,266,074	18.0
	繰入金	1,026,595	8.2
	寄附金	500,008	4.0
	繰越金	300,000	2.4
	その他	439,471	3.4
小計	5,063,672	40.3	
依存財源	地方交付税	3,600,000	28.7
	国庫支出金	1,635,599	13
	県支出金	694,359	5.5
	市債	720,500	5.8
	その他	837,870	6.7
	小計	7,488,328	59.7
合計	12,552,000	100.0	

### ○一般会計・歳出（性質別）



(単位：千円、%)

	予算額	構成比	
義務的経費	人件費	2,439,848	19.4
	扶助費	1,999,273	15.9
	公債費	1,053,404	8.4
	小計	5,492,525	43.7
消費的経費	物件費	2,271,801	18.1
	補助費等	2,112,500	16.8
	維持補修費	46,601	0.4
	小計	4,430,902	35.3
投資的経費	普通建設事業	1,066,827	8.5
	災害復旧事業	10	0.0
	小計	1,066,837	8.5
その他	繰出金	1,126,255	9.0
	その他	435,481	3.5
	小計	1,561,746	12.5
合計	12,552,000	100.0	

### ○地方債残高

(単位：千円)

	令和7年度末 残高見込	令和8年度末 残高見込	増減率
一般会計	13,350,156	13,145,028	△1.5%
公営企業	6,956,393	6,966,257	0.1%

※令和7年度末見込は3月補正予算時点

### ○普通会計・基金残高

(単位：千円)

	令和7年度末 残高見込	令和8年度末 残高見込	増減率
財政調整	839,480	442,080	△47.3%
減債	974,901	832,901	△15.6%
その他	1,432,883	1,278,054	△10.8%

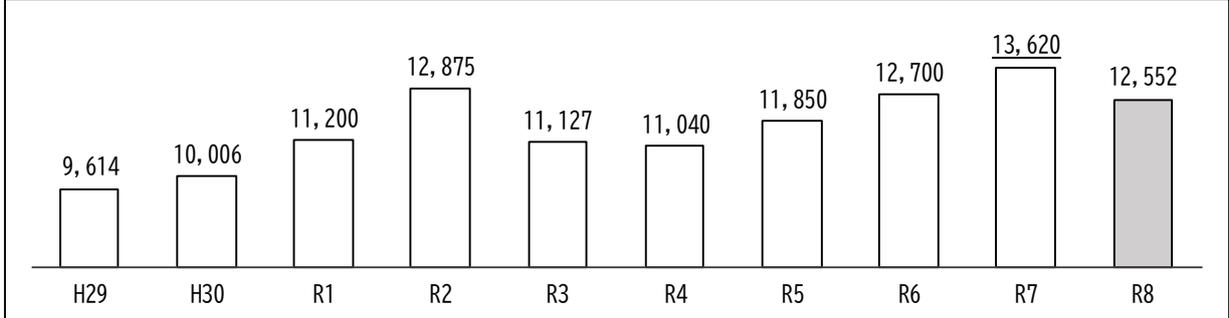
※令和7年度末見込は3月補正予算時点

1) 予算規模

令和8年度予算(規模)は、過去最高を記録した令和7年度対比△7.8%減の125億5,200万円となった。

《一般会計・予算規模の推移》

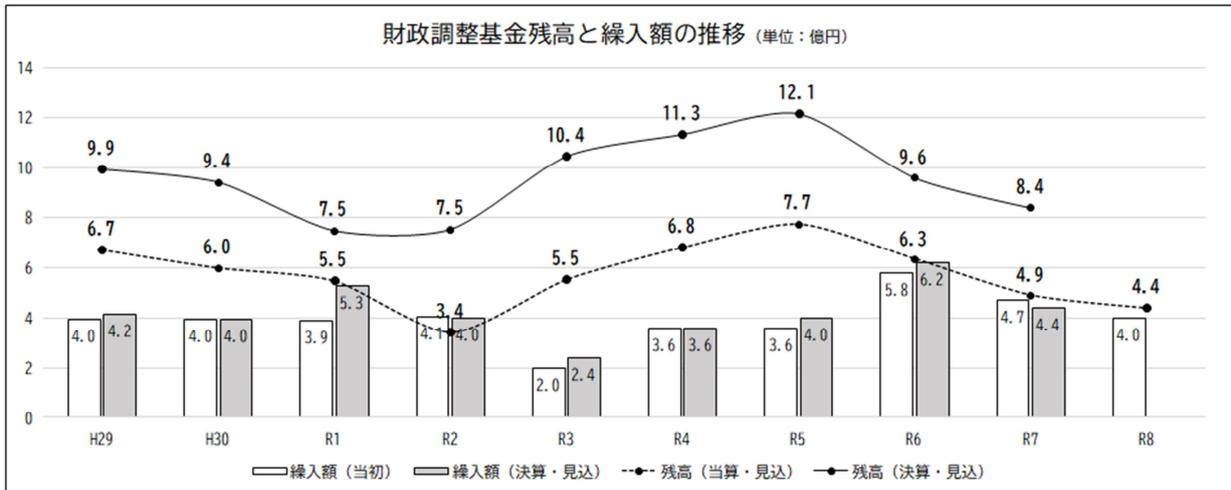
(単位：百万円)



2) 財政調整基金

収支調整のための財政調整基金からの繰入額は、令和7年度当初予算対比△7,000万円減の4億円で、当初予算時点(決算余剰金の積立前)での年度末残高見込額は4億4,200万円である。

令和7年度において、繰入額の圧縮に努めたことにより、令和8年度に向けて8億3,900万円程度の残高が確保できる見込である。



(単位：千円)

令和6年度末 残高	令和7年度			令和7年度末 残高見込		
		当初予算時点	9月補正予算時点		3月補正予算時点	
	積立額	2,000	322,000		322,000	
	取崩額	(△)470,000	(△)550,000		(△)440,000	
957,480 (14.4%)	⇒	△468,000	△228,000	△118,000	⇒	839,480 (12.4%)

※残高及び残高見込の下段括弧書きは標準財政規模に占める割合(積立金現在高比率)

### 第3章 公共経営改革に向けた実行計画

## 1. 「公共経営改革に向けた実行計画」の位置付け

### 1) 本計画の位置付け

今回の実行計画は、令和6年度に作成した財政見通しにおいて、現在の財政運営を続けた場合に、数年内に財政調整基金が枯渇し、予算編成が困難になる事態が想定されたことから、それを回避するための事前措置を目的に作成するものである。

これまでも本市では厳しい財政状況が続いていたことから、市役所内には様々な視点から行財政改革のための検討組織が設置され、策定された計画に基づき、財政や組織機構の点検、見直しが継続的に実施されている。

今回の公共経営改革は、将来的に懸念される財政の危機的事態を迎えることがないように、取り得る様々な対策を短期間で確実に実施し、財政健全化に向けた具体的な成果をあげることが求められていることから、今後の予算編成等においては、既存の計画や取組、組織を含めたあらゆる取組を総合的に進めていくことが必要となる。

こうしたことから、この実行計画は、市役所が今回の公共経営改革において共有すべき目標や取組方針を明示するとともに、既存の計画や取組、組織を横断的に連携させ、具体的な取組をより効果的に実践していくための基本的な方針を提示するものである。

### 2) 関連する既存の計画や組織

今回の公共経営改革は、以下の計画や組織等による取組を継続しながら、より効果的で実効性のある取組となるように、全体の連携、調整を図るものとする。

#### (1) 関連する計画

- ・第5次下田市総合計画（実施計画）
- ・第8次行財政改革大綱
- ・第8次定員適正化計画
- ・下田市公共施設等総合管理計画

#### (2) 関連する検討組織

- ・下田市DX推進プロジェクトチーム
  - ◇公式 LINE・行政手続オンライン化検討部会
  - ◇窓口環境検討部会
  - ◇庁内会議ペーパーレス化・文書ファイル保存ルール検討部会
- ・下田市公有財産有効活用検討委員会
- ・公共施設使用料の見直しのための庁内検討会議
- ・新たな財源確保のための庁内検討会議

### 3) 公共経営改革の推進に向けた作業経過

公共経営改革の推進に向けた作業経過は、以下のとおりである。

#### <経過>

- ・令和7年4月＝『下田市公共経営改革推進委員会』設置
- ・令和7年6月＝「下田市の公共経営改革に向けた取組方針」決定
- ・令和7年6月＝「下田市の公共経営改革に向けた実行計画」検討開始
- ・令和7年8月＝検討状況に係る各課ヒアリング
- ・令和7年10月＝「下田市公共経営改革に向けた実行計画」  
～令和8年度予算編成に向けた重点方針～を公表
- ・令和7年11～1月＝「下田市公共経営改革に向けた実行計画」検討  
※令和8年度当初予算編成作業との連携、調整
- ・令和8年3月＝「下田市公共経営改革に向けた実行計画」作成、公表  
※令和8年度当初予算編成を受けて本計画を作成

## 2. 『公共経営改革』の実現に向けた基本方針

今回作成する実行計画においては、令和7年6月に策定した「下田市の公共経営改革に向けた取組方針」に基づき「公共経営改革」に向けた幅広い視点での取組を進めるため、基本方針となる2本の柱と重点指針となる3つの視点を定める。

また、実行計画及び具体的な取組内容の作成にあたっては、人口減少や少子高齢化等の人口動態、自然や歴史、文化といった地域資源、観光に集中している産業構造、地方創生に向けた国県の動向等を踏まえ、本市の特性に応じた効果の高い取組を進めることとする。

### 1) 基本方針～2本の柱～

#### (1) 歳出を抑える～緊急かつ最優先の取組として歳出の抑制を図る～

現在の財政状況からの脱却のためには、収支バランスの改善が緊急かつ最優先の課題であることから、事業の中止や延期、内容の見直しを積極的に進めるとともに、思い切った事務事業の見直しを行い、歳出の抑制を図る。

#### (2) 体質を改善する～将来を見据えた公共経営改革に向けて体質の改善を図る～

歳出の抑制を図りつつ、将来的に持続可能な行財政運営を確保するために、歳入の拡充、公有財産の有効活用、地域活性化の創出等による行財政の体質改善を図る。

### 2) 重点指針～3つの視点～

#### I：新たな財源の確保＝新しい財源の確保に向けた制度をつくる

税、使用料、手数料等、従来からある歳入の拡大はもとより、事業やイベント、施設等を活用した新しい財源の確保策の導入にチャレンジする。

#### II：公共施設の有効活用＝公有財産の有効活用と最適化に向けた動きをつくる

保有する公共施設、公有財産について、積極的な活用を検討するとともに、利用状況や社会環境の変化等を踏まえた抜本的な維持管理の見直しを行い、公共経営の観点から効果の高い管理運用体制への転換にチャレンジする。

#### III：稼ぐためのプロジェクトの立案＝“稼ぐまち”に向けた仕組みをつくる

全ての事業において、経営の視点に基づく管理運用体制の改善を図るとともに、“稼ぐまち”への転換を図る地域活性化プロジェクトにチャレンジする。

### 3. 「下田市の公共経営改革に向けた実行計画」の計画期間と実施目標

公共経営改革に向けた実行計画の計画期間と実施目標を以下のとおり定める。

#### 1) 計画期間

今回の実行計画の計画期間は、令和8年度～12年度の5年間とする。

#### 2) 目標

今回の実行計画においては、以下の目標を前提とした財政健全化策を検討するとともに、将来的に継続していける公共経営の実現を目指す。

#### ◆実行計画の重点目標

今回の実行計画で計画期間終了年度の重点目標は、以下のとおりとする。

○収支均衡した財政構造の確立に向けた単年度収支の均衡

この目標を達成するためには、現在の財政状況から推計した場合、年平均で5億円程度の収支改善を図り、財政調整基金の取崩しを最小限に抑えることが求められる。

#### ◆財政指標目標

実行計画の重点目標を補完するため、計画最終年度における財政指標目標を設定する。

○財政調整基金残高	10億円以上
○地方債残高(一般会計)	110億円以下
○経常収支比率	90%以下
○将来負担比率	50%以下
○実質公債費比率	10%以内

### 3) 公共経営改革の推進体制

#### ①計画の策定

財政健全化を含む公共経営改革を実効性とスピード感をもって進めるため、『下田市公共経営改革推進委員会』を設置した。この委員会は、令和7・8年度の2か年の時限的な設置とし、今回の実行計画策定と進捗管理への接続までを所掌する。

この委員会は、既存の各種計画、取組み、組織との連携を図り、主に財政面からの歳出の見直しと歳入の確保策について検討するとともに、将来を見据えた法令や制度、事務・事業等の見直しを行い、計画として取りまとめを行う。

#### ②計画の進捗管理

今回策定する実行計画の実効性を確保するため、策定後、計画期間終了まで、目標達成状況や各種計画の実施状況について進捗管理を行うものとし、その具体的な作業は下田市経営戦略会議において実施する。

経営戦略会議では、毎年度前年度決算に基づき計画の目標値の達成状況について検証し、その結果に基づき、翌年度の予算編成に向けた重点方針を策定し、各課に取組みを促すものとする。

#### <進捗管理のスケジュール(予定)>

- ・令和8年4月 「下田市の公共経営改革に向けた実行計画」庁内説明会
- ・令和8年7月 令和7年度決算分析
- ・令和8年9月 令和8年度予算下期執行に向けた行財政運営方針作成
- ・令和8年11月 令和9年度当初予算編成に向けた重点方針発出

## 4. 取組の柱と具体的実施項目

### ★取組Ⅰ：事務費・事業費の縮減

収支均衡の確保に向けて、事務費・事業費の縮減による歳出の抑制を図るため、事業の取捨選択を徹底するとともに、事務費・事業費の徹底的な見直しを進める。

<取組項目>

#### ①事業の取捨選択の徹底

##### ◆新規事業の着手抑制や既存事業の見直しの徹底

計画期間中、総合計画実施計画や予算編成作業を通して、投資的事業の新規着手の抑制及び実施中の事業の見直しを徹底し、事業費の縮減を図る。

【主な取組】

- ・投資的事業の新規着手は原則抑制（※起債、一般財源の支出抑制）
- ・実施中の事業は、中止・延伸、事業内容の見直しを実施

##### ◆国、県、関係団体等が実施する制度の活用

市や地域が抱える課題解決に向けて、国、県、関係団体等が実施し、有効な特定財源を有する公募型・募集型事業に積極的に取り組む。

【主な取組】

- ・国、県、関係団体等が実施する公募型事業等の積極的な活用
- ・公募型・募集型事業に取り組むための職員研修の実施

##### ◆水道事業、下水道事業の見直し

人口減少による計画人口の縮小や維持経費の増大が見込まれることから、将来的な必要事業費の縮減に向けて、事業計画の縮小を検討する。

【主な取組】

- ・事業計画、管理運営方法の点検、評価、見直し
- ・使用料の増収に向けた下水道接続率の向上対策の推進

#### ②制度、手続等の見直し

##### ◆制度、手続等の見直し

行政経費の縮減や利用者の負担軽減を図るため、既存の制度や手続について、削減、縮減に向けた見直しを行う。

【主な取組】

- ・既存の申請や届出等の点検、見直し
- ・電子化・オンライン化による届出方法の見直し

##### ◆組織（会議、委員会、審議会等）の見直し

既存の組織（会議、委員会、審議会等）の設置目的や開催状況、他組織との重複等について点検を行い、必要な見直しを図る。

【主な取組】

- ・既存の組織（会議、委員会、審議会等）の統廃合

・オンライン会議等多様な開催方法、SNS を活用した意見集約の検討

### ③歳出の削減

#### ◆行政管理経費の削減

経常的な行政管理経費を削減するため、各種経費の見直しに向けた点検・改善と職員の意識改革を実施する。

##### 【主な取組】

- ・行政管理経費の削減（光熱水費、燃料費、複写機使用料等）
- ・電子化によるペーパーレス化の推進（会議資料、広報資料、申請手続等）
- ・オンライン会議推進による旅費等の削減と執務時間の確保
- ・支払事務・収納事務における金融機関処理手数料の削減

#### ◆事業実施に係る経費（需用費、役務費、委託料等）の削減

事業実施に係る経費の縮減を図るため、既存事業の実施方法について見直し、改善を行い、事業実施経費の削減を徹底する。

##### 【主な取組】

- ・AI等の活用による事務の内製化（印刷製本、翻訳、議事録等）
- ・オンライン化、電子化の導入による需用費や役務費の削減

#### ◆各種負担金、補助金の見直し

負担金、補助金について、支出の目的、根拠、必要性、公費負担の基準等に基づき、全ての負担金、補助金について再点検する。

##### 【主な取組】

- ・負担金、補助金の適正化
- ・補助事業に対する職員関与の見直し（時間外手当、勤務時間）

#### ◆各種基金の有効活用

各種基金について、基金の効果的な運用や統廃合について検討するとともに、計画期間中は事業充当による効果的な活用を検討する。

##### 【主な取組】

- ・基金管理運用方法の見直し（金利上昇の活用）
- ・計画期間中の財政運用として、基金の有効活用を検討

### ④広域化による経費削減

#### ◆事務・事業の広域化の推進

人口減少の進行等により、単独での実施が効率的でなくなっている各種の行政事務において、広域による実施について検討を進める。

##### 【主な取組】

- ・健康診査や保健事業、乳幼児健診等の広域による実施を推進
- ・観光推進や二地域居住等新しい取組みにおける広域化の検討

## ★取組Ⅱ：歳入の確保

歳入の確保に向けて、法定外税の導入、市税の税率や使用料・手数料等の見直しを検討するとともに、ふるさと納税の強化を推進する。

<取組項目>

### ① 税収の確保

#### ◆ 入湯税の税率見直し、宿泊税等法定外税の導入検討

観光財源の安定的確保を図るため、入湯税の税率の見直しを行うとともに、宿泊税等法定外税の導入について検討を行う。

##### 【主な取組】

- ・入湯税の税率の引き上げに向けた事務処理を実施
- ・宿泊税等法定外税の導入に向けた調査、研究

#### ◆ 税、保険料、各種使用料等の収納率の向上

市税、保険料、使用料、負担金、給食費、保育料等について、収納率の向上を図るとともに、滞納対策を強化する。

##### 【主な取組】

- ・静岡地方税滞納整理機構や賀茂地方税債権整理回収協議会との連携
- ・各種保険料、使用料、負担金、給食費、保育料等の滞納整理の推進
- ・口座振替やキャッシュレス決済による納付の推進

#### ◆ 適正課税・徴収対策の強化

市税や各種使用料・手数料等における適正課税や徴収対策の強化を図るため、申告漏れ、申告誤りのチェックや実態調査、滞納処分などを強化する。

##### 【主な取組】

- ・市民税や固定資産税等の市税における適正課税の推進
- ・各種使用料、手数料の事務における徴収対策の強化

### ② ふるさと納税の増収

#### ◆ ふるさと納税の増収に向けた取組の強化

ふるさと納税の拡大に向けて、情報発信の強化を図るとともに、ガバメントクラウドファンディング等事業と連携した寄附募集を実施する。

##### 【主な取組】

- ・マーケティング（情報発信）の強化（新たな業務委託の導入）
- ・ガバメントクラウドファンディングの導入
- ・企業版ふるさと納税の募集、提案

#### ◆ 新規返礼品の開発促進による民間事業者の活性化

市内事業者による新規返礼品の開発、製造、販売のサイクルを支援することで、民間事業者の売上増加と事業者の活性化を図る。

##### 【主な取組】

- ・返礼品の新規開発の促進（企業誘致、起業支援との連携）

・返礼品開発と連動した地域資源の活用

### ③使用料、手数料等の見直し

#### ◆各種使用料、手数料の見直し

適正な歳入確保のため、各種施設使用料、各種手数料について見直しを行い、所要の料金改定を実施する。

#### 【主な取組】

- ・施設使用料の見直し(料金改定)
- ・各種手数料の見直し(ごみ処理、水道、下水道、証明・発行等手数料)

### ④新しい歳入の確保

#### ◆各種事業やイベント等における有料化の導入検討

黒船祭やあじさい祭、水仙まつり等の大型観光イベントにおいて、入場料の導入等、新たな歳入方策を検討する。

市主催事業において、受益者負担適正化の視点に基づき、有料化を検討するとともに、クラウドファンディングの利用推進を図る。

#### 【主な取組】

- ・各種イベントにおける入場料等の導入
- ・市主催事業における受益者負担の徹底
- ・クラウドファンディングの導入促進

#### ◆ネーミングライツ等新たな仕組みの導入検討

公共施設を活用したネーミングライツ等新たな歳入方策を検討する。

#### 【主な取組】

- ・公共施設を活用したネーミングライツ等新たな歳入方策の検討
- ・遺贈寄附の導入検討

## ★取組Ⅲ:公共施設管理経費の縮減

保有する公共施設や公有財産(遊休財産を含む。)については、活用、売却、貸付け等の有効利用に向けた様々な手法を検討する。

また、老朽化や物価高騰等による維持管理経費の上昇や人口減少による利用者の減少が進む公共施設について、管理・運営体制の抜本的な見直しを検討する。

### <取組項目>

#### ①公有財産の有効活用

#### ◆公有財産の有効活用(活用、売却、貸付け等)の検討

遊休化している公有資産の売却や貸付けを積極的に推進するとともに、民間活力によるPFIやPPP等の導入による有効活用を推進する。

#### 【主な取組】

- ・公有財産の売却や貸付の推進
- ・PFIやPPP等民間活力による公有財産の活用検討

## ②公共施設の管理方法の見直し

### ◆公共施設の適正運営の確保

公共施設の適正な管理・運営を進めるため、既存施設の運営方針、管理体制、運営方法について抜本的な見直しを行う。

#### 【主な取組】

- ・既存施設の運営方針、管理体制、運営方法の抜本的な見直し
- ・開設時間の短縮、実施事業の縮減、機械導入による管理職員の減等
- ・(公財)下田市振興公社の解散

## ③公共施設の削減

### ◆公共施設の削減

公共施設総合管理計画に基づく総面積の削減を推進するため、公共施設の計画的な統廃合や再編による廃止、解体、休止を進める。

#### 【主な取組】

- ・用途廃止施設の廃止、解体を推進

## ★取組Ⅳ：組織改革と人件費の縮減

組織・機構、職員定数の適正化に向けた見直しを行うとともに、事務の効率化を図るため、デジタル技術の活用等による事務の抜本的な見直しを検討する。

<取組項目>

### ①組織、機構の見直し

#### ◆組織、機構の適正化の検討

令和8年5月の市役所全面移転に合わせて、こども・子育て支援及び高齢者福祉の業務を一元化するとともに、引き続き効率的な組織運営に向け、組織・機構の点検を実施する。

#### 【主な取組】

- ・組織・機構の適正化に向けた継続的な検討

### ②職員定数の見直し

#### ◆職員定数、会計年度任用職員数の適正化の検討

定員適正化計画に基づき、職員数の管理を進める。

#### 【主な取組】

- ・定員適正化計画に基づく職員数の適正管理

### ③人件費の削減

#### ◆時間外勤務手当の縮減

時間外勤務手当の縮減に向けた各種の取組を推進する。

#### 【主な取組】

- ・開庁時間の短縮、会議の削減、会議時間の短縮(事務処理時間確保)
- ・フレックスタイム制等働き方の多様化

・業務マニュアルの整備やジョブローテーションの実施

#### ④事務の適正化・効率化の推進

##### ◆DX化の推進による事務の適正化・効率化

事務の省力化、効率化に向けて、長期的な視点でDX等のシステム導入を推進するとともにキャッシュレス決済の推進による業務量削減、各種手数料の削減を図る。

##### 【主な取組】

- ・長期的な視点に基づくDX等のシステム導入の検討
- ・キャッシュレス決済による業務量削減、金融機関手数料の削減
- ・AIや業務アプリ等、便利機能の普及・共有に向けた職員の研修

##### ◆公共経営改革に向けた職員の意識改革

全職員が公共経営改革に向けた意識を共有するため、階層や職種を問わず行財政改革に関連した職員研修の実施を推進するとともに、職員提案制度の活性化を図り、改革に向けた職員の意識向上を図る。

##### 【主な取組】

- ・公共経営改革の周知徹底に向けた職員研修の実施
- ・職員提案制度の活性化による職員の意識向上
- ・国・県等の補助制度活用促進に向けた庁内体制の整備

### ★取組Ⅴ：地域活性化プロジェクトの推進

地域活性化の推進に向けて、官民連携や市民協働の視点に基づき、庁内横断的な体制のもと、新たな産業の創出に向けた各種プロジェクトを推進する。

#### <取組項目>

##### ①地域活性化プロジェクトの促進

国レベルで動きが始まっているニ地域居住推進事業やデジタルノマド誘致等について、地域活性化のプロジェクトとして積極的に推進する。

##### 【主な取組】

- ・国が進めるニ地域居住推進事業やデジタルノマド誘致等の推進
- ・各課が連携した庁内横断的なプロジェクトの推進

##### ②官民協働の推進、民間活力の積極的な導入

市の各種事業において、民間事業者との協働型の事業を推進するため、PPPやPFIなどによる民間活力の積極的な導入を図る。

また、地域づくりにおける官民協働を推進するため、稲梓地域で先行実施している「まちづくり協議会」の全市的な展開について検討を進める。

##### 【主な取組】

- ・事業実施における官民協働型の事業の推進
- ・PPPやPFI等民間活力の積極的な導入
- ・「まちづくり協議会」の全市的展開の推進

③国、県、関係団体が実施する支援制度の積極的な活用の推進

地域おこし協力隊や集落支援員、二地域居住コーディネーターなどの国の制度を活用して、市外からの高い意識と意欲を持った人材の導入を促進するとともに、国、県、関係団体等が実施する様々な補助事業の活用を図る。

【主な取組】

- ・地域おこし協力隊や集落支援員等の積極的な導入
- ・国、県、関係団体等が実施する補助事業の積極的活用

## 5. 具体的実施項目における効果見込額

今回の計画期間とする令和8年度から令和12年度のまでの具体的実施項目における効果見込額（累計）は、別冊「具体的実施項目の取組と目標」でまとめた結果、約30億円となった。

これを年平均に換算すると、約6億円となり、第3章3(2)の実行計画の重点目標とする「収支均衡した財政構造の確立に向けた単年度収支の均衡」のための収支改善として掲げる年平均5億円程度を1億円上回る形となった。

効果見込額（累計）約30億円のうち、「歳入の確保」が約21億円、「歳出の削減」が約9億円となった。

「歳入の確保」の主なものは、「取組Ⅱ-②ふるさと納税」の13億5,000万円（累計）や「取組Ⅱ-①税収の確保」として、観光まちづくり推進に関する税収の確保等約5億円（累計）を見込んでいる。

一方、「歳出の削減」については、「取組Ⅰ-③事務費、事業費の縮減」として基金の事業充当による有効活用（一般会計）等約4億8千万円（累計）や「取組Ⅳ-①～③組織機構、人件費等の見直し」として、公立園の一元化、開庁時間の短縮による人件費の削減約2億5千万円（累計）を見込んでいる。

なお、稼ぐ視点を取り入れた、「取組Ⅴ地域活性化プロジェクト」では、ニ地域居住、デジタルノマド、サーフシティ構想等を促進し、地域経済の活性化に繋げることとしている。

## おわりに

令和6年10月に取りまとめた「中期財政見通し」で、本市の財政状況は近年にない厳しい状況であり、今後何の対策も講じなかった場合、今後の予算編成が困難になることが想定される事態となった。

通常、こうした場合の財政健全化に向けた取組は、コストカットを中心とした引き算の手法をとる場合が多い。もちろんこの手法は、緊急かつ短期的な対応として有効かつ効果的な手法であるが、ややもすると閉塞感、縮小感に陥りがちで、前向きな思考や活動までも止めてしまうことが懸念される手法である。

今回、下田市は、この手法だけでなく、様々な手法を組み合わせることを目指し、「公共経営改革」を旗印に掲げた。そして、この取組の基本方針として、“歳出を抑える”と“体質を改善する”の2本の柱を、重点指針として、“新たな財源の確保”、“公共施設の有効活用”、“稼ぐためのプロジェクトの立案”の3つの視点を定めた。

こうした取組により、行財政のスリム化を図りながら、AI等新しい技術の積極的な導入、新しい財源の確保、様々な主体との連携、制度や意識改革等を進めることで、財政の健全化と本市の将来への投資を並行して進めていくことを目指すものである。

混迷する社会、不透明な時代の中で、正当性や誠実さを力にして、下田市が持続可能で力強い自治体となるよう、市政運営に邁進していきたい。

今回の取組が、改めて下田市が議会、市民、関係機関、関係団体と一体となって財政健全化、公共経営に取り組んでいくための基本的な方針となることを目的に、「下田市の公共経営改革に向けた実行計画」として策定し、公表する。

下田市の公共経営改革に向けた実行計画

2026（令和8）年3月

下 田 市

（担当：企画課）