

第4章 新たな行政経営システムの展開



1 行財政の現状と課題

(1) 本区の予算規模と財政状況

本区の一般会計当初予算規模は、平成25年度までの約20年間は1,000億円前後を推移していましたが、平成26年度以降から徐々に右肩上がりとなり、令和6年度予算案においては過去最大の1,529億円となりました。

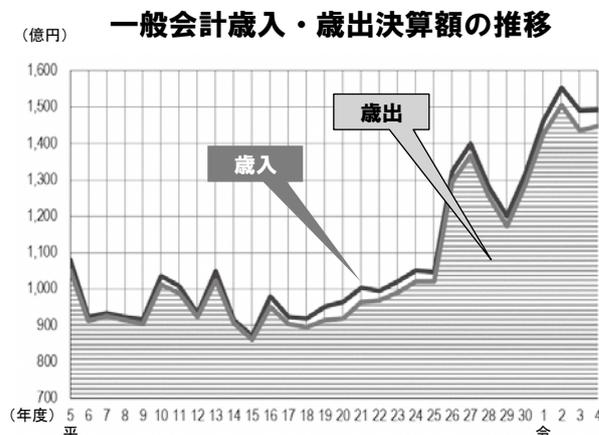
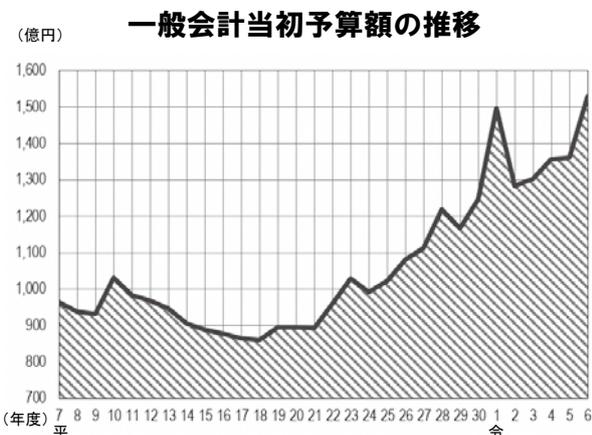
同様に、一般会計の歳入・歳出決算額は平成25年度までは1,000億円前後で推移していましたが、平成26年度・27年度は庁舎移転関連経費により大きく増加したほか、28年度以降も学校改築を始めとする区有施設の更新などの投資的経費が増加したことなどから、近年は1,400～1,500億円台の決算額となっています。

本区の基幹歳入の一つである特別区民税は、本区における平成17年から令和2年までの一貫した人口増加や社会全体の景気回復を背景に、コロナ禍の影響を受ける前の令和2年度までは堅調に推移してきました。

また、同じく基幹歳入の一つである特別区財政調整交付金は、法人住民税が原資の一つとなっていることから、景気変動や企業業績に大きく左右される側面があり、リーマン・ショックの影響を大きく受けた平成21年度は前年度比39億円の減、コロナ禍の影響を大きく受けた令和2年度は前年度比40億円の減となりました。令和3年度は堅調な企業業績等からコロナ前の水準を上回る水準まで回復し、令和4年度は過去2番目の規模となる353億円となっています。

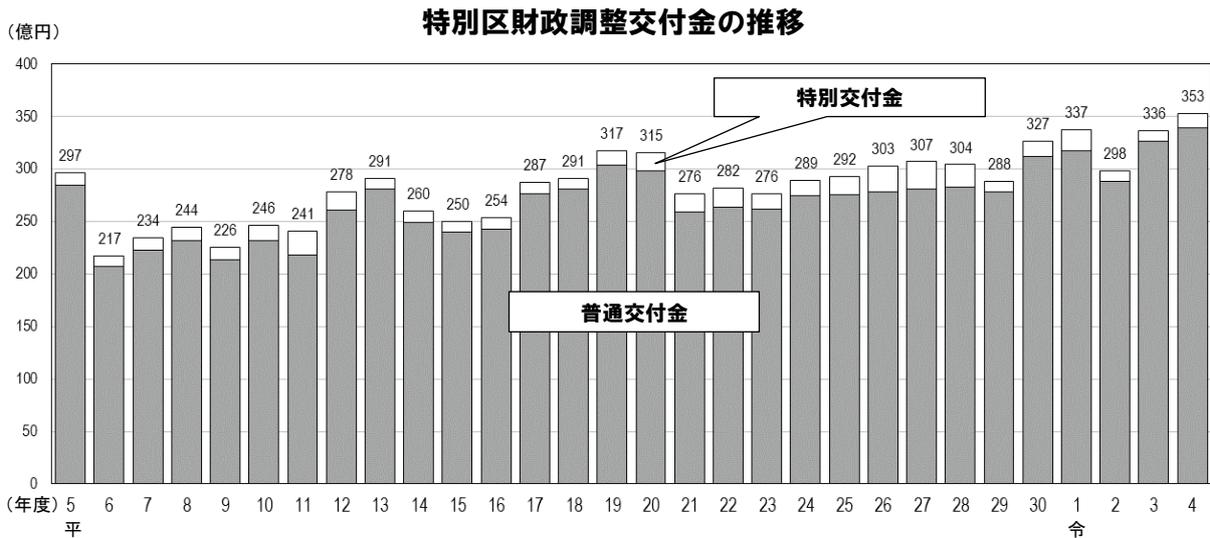
過去に本区は、経常的な歳入が減少したにもかかわらず歳出を縮減しない、「身の丈」を超えた行財政運営を続けた結果として、平成11年度には借金が貯金を836億円もの規模で上回るなど、未曾有の財政危機を経験しました。その後、人件費や投資的経費の抑制や徹底的な行財政改革に取り組んだ結果、平成25年度末には23年振りに貯金が借金を上回り、令和4年度末まで8年連続で貯金が借金を超過するなど、健全な財政状況を維持しています。

令和2年以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大や不安定な国際情勢による物価高騰を受け、本区は感染症対策や物価高騰対策等、区民生活に直結する分野の施策に最優先で取り組んできました。そのような状況でも、特別区財政調整交付金を始めとする基幹歳入の落ち込みが長期化しなかったことから、令和4年度末の貯金残高は過去最高の507億円となりました。



このような強固な財政基盤を背景に、世代間の公平性を図るバランスの良い貯金と借金の活用を行うことで財政の健全性を保ちながら、これまで以上に区民視点に立った施策を展開することで、区民サービスのさらなる充実を図りながら、時代や区民ニーズの変化に的確に対応できる財政運営を継続していく必要があります。

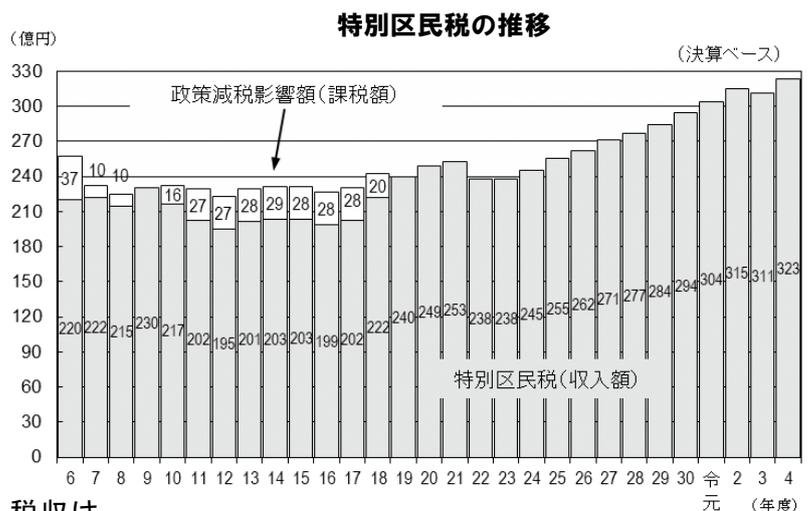
本区は、かつて直面した財政危機を教訓として、近年の財政規模が膨張している状況に留意しつつ、今後の社会経済情勢の変化を的確に把握することで基幹歳入の動向を注視するとともに、歳入の規模に見合った「身の丈」を常に意識しながら、既存事業の見直しと新たな施策の展開を両立させる中長期的な視点での財政運営に努めていきます。



(2) 特別区民税の状況

特別区税のうち特別区民税は、減税や景気低迷による所得の低下、そして政策減税等により、平成4年度の279億円をピークに減少が続き、平成11年度以降は、約200億円前後で推移してきました。その後、景気の回復等により一旦増加しましたが、平成20年秋に発生した世界的な景気悪化を受け、平成22年度には再び減少し、238億円となりました。

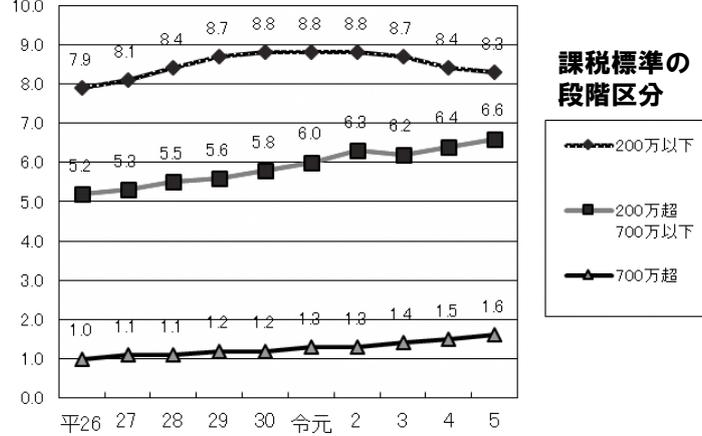
その後、景気の回復等によって、税収は増加を続けましたが、令和3年度はコロナ禍の影響を受け減少し、令和4年度に再び増加し、323億円となりました。



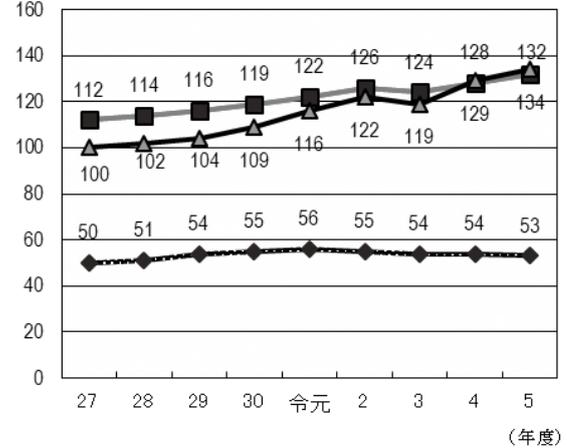
※グラフ中の政策減税影響額とは、特別減税（平成11年度からは定率減税）と平成11年度からの最高税率の引き下げ（課税標準額700万超12%→10%）による区税の減収分（調定額）です。

特別区民税(所得割)の納税義務者数は、令和3・4年度を除き増加傾向にあり、課税額は令和3年度を除き増加しています。

特別区民税・納税義務者の推移



特別区民税・課税額の推移

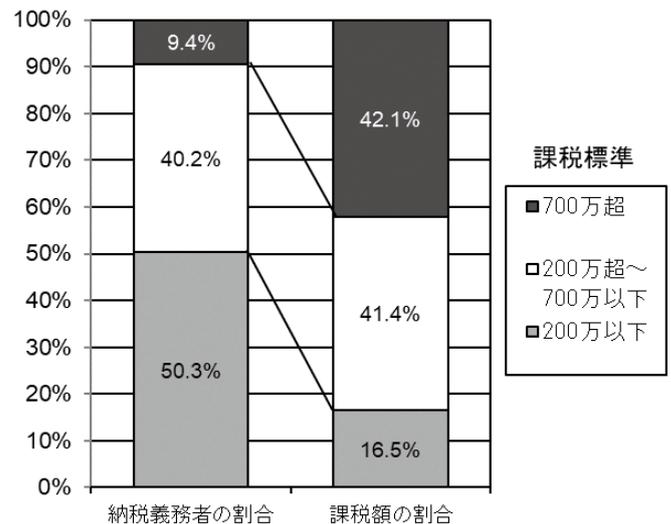


また、豊島区の特別区民税(所得割)の税收構造を見ると、課税標準で700万円を超える9.4%の納税義務者が、42.1%の税を負担する状況となっています。

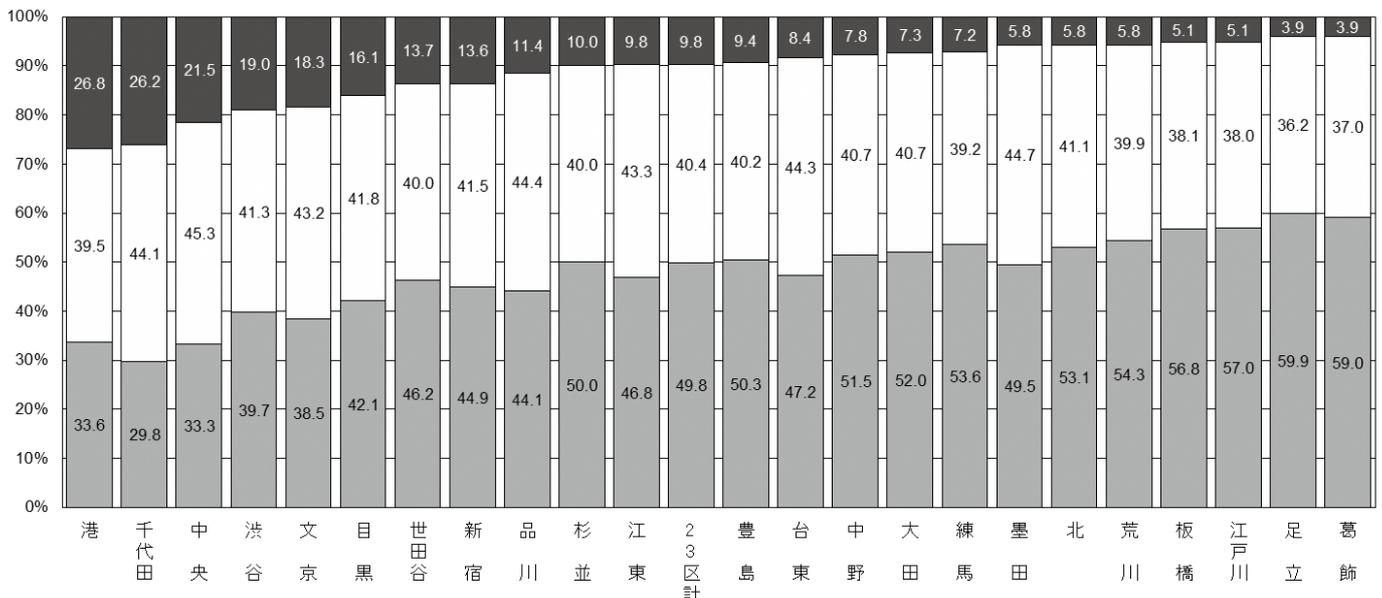
少子高齢・低成長社会において、区民福祉を向上させ、持続的な地域経営を進めていくためには、現在の人口や税收を前提として考えるだけでは限界があります。

長期的に安定した歳入を確保するため、居住の場、そして経済活動の場としての魅力を高め、バランスのとれた人口・世帯構成を確保するための取組が重要です。

特別区民税(所得割)の税收構造〔令和5年〕



特別区民税(所得割)の課税標準別・納税義務者の割合の23区比較〔令和5年〕



(3) 義務的経費の増大傾向

区の歳出は、一般的に、扶助費、公債費及び人件費の義務的経費、公共施設を整備するための投資的経費、そして様々な区民サービスに充てるための一般行政経費の3つに分けられます。実態を分かりやすく示すため、義務的性格が強い特別会計（国民健康保険事業、老人保健医療、後期高齢者医療事業、介護保険事業）

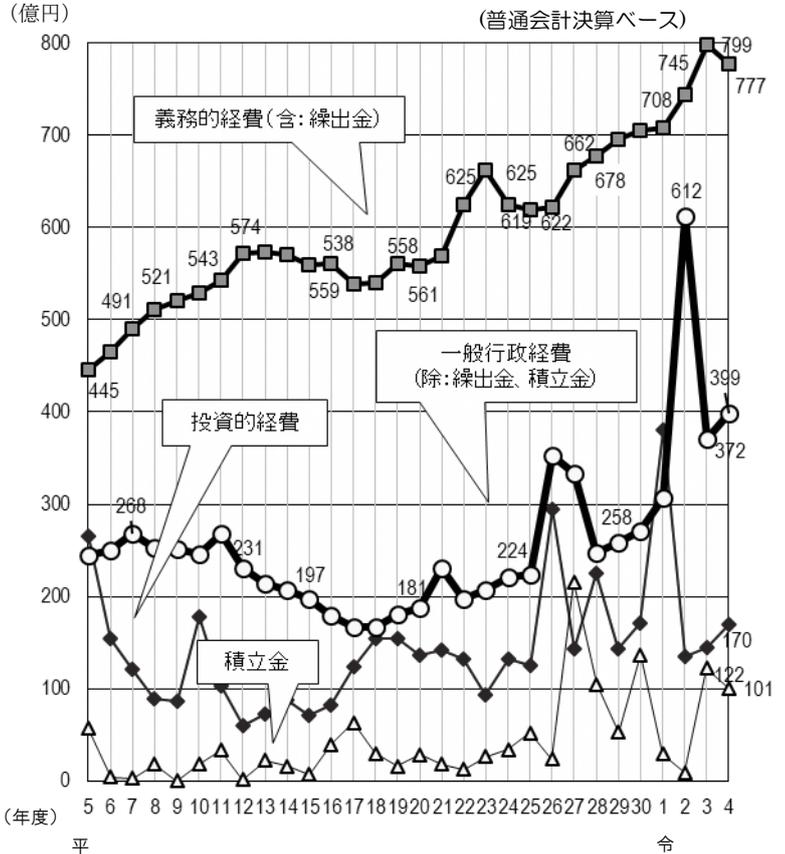
への繰出金を一般行政経費から差し引いて義務的経費に加えるとともに、基金への積立金についても一般行政経費から切り離して示したのが右のグラフです。

これまでの推移を見ると、経常的・固定的な義務的経費が大きく増加し、ニーズの変化に対応して新たな施策を展開するための、政策的経費が確保できない状態が続いてきました。

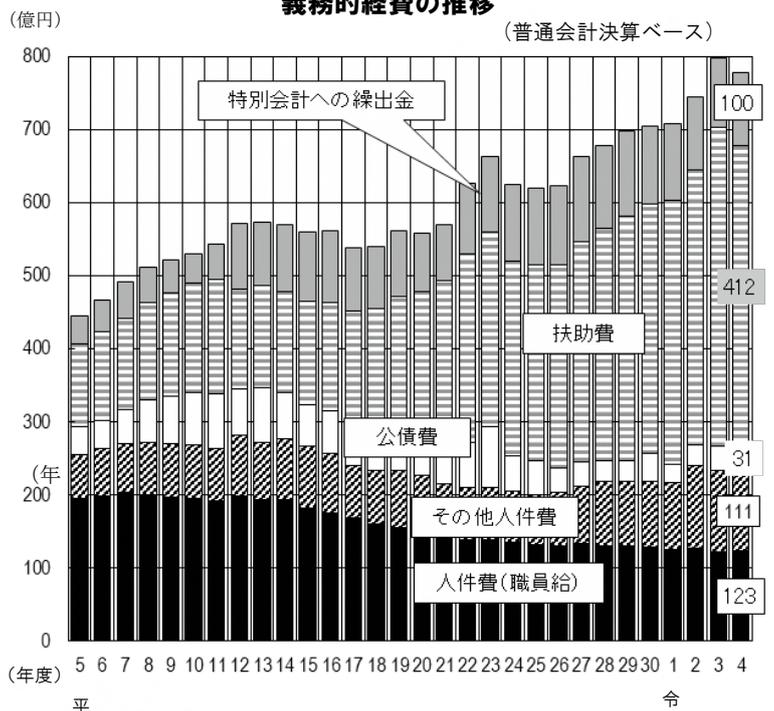
区民サービスに充てるための一般行政経費（繰出金、積立金を除く）については、事業の再構築や民間委託等の効率化に向けた取組により、平成7年度をピークとして減少傾向にありましたが、18年度以降は増加傾向に転じています。平成26・27年度は庁舎等建設基金運用金の償還（111億円・79億円）、令和2年度は特別定額給付金の支給により大きく増加しています。

また、義務的経費（繰出金を含む）の内訳をみると、扶助費の増加が顕著となっており、平成15年度以降、生活保護費の増や児童扶養手当の区移管、児童手当の拡充などにより増加の一途をたどっています。令和4年度は、子育て世帯への臨時特別給付金の規模が縮小したことなどから、前年度比5.4%、23億円の減となる412億円となり、10年ぶりに減少に転じました。公債費は、平成23年度に銀行債の満期一括償還があったため、一時的に増大しましたが、それ以降は減少し、令和4年度は31億円となっています。

歳出（性質別）の推移



義務的経費の推移

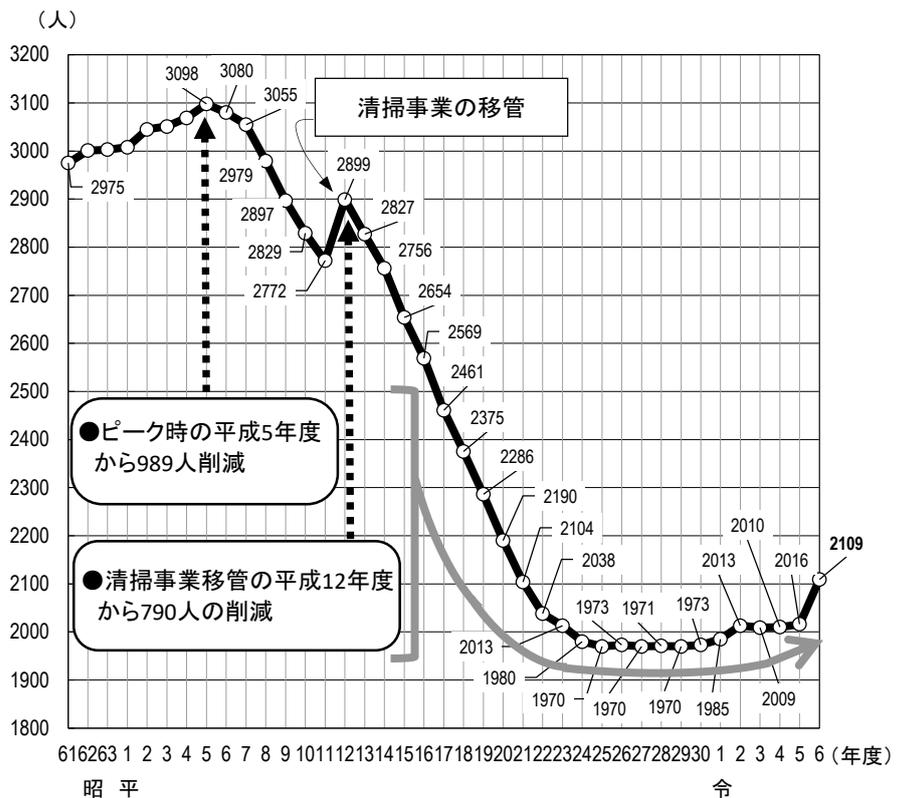
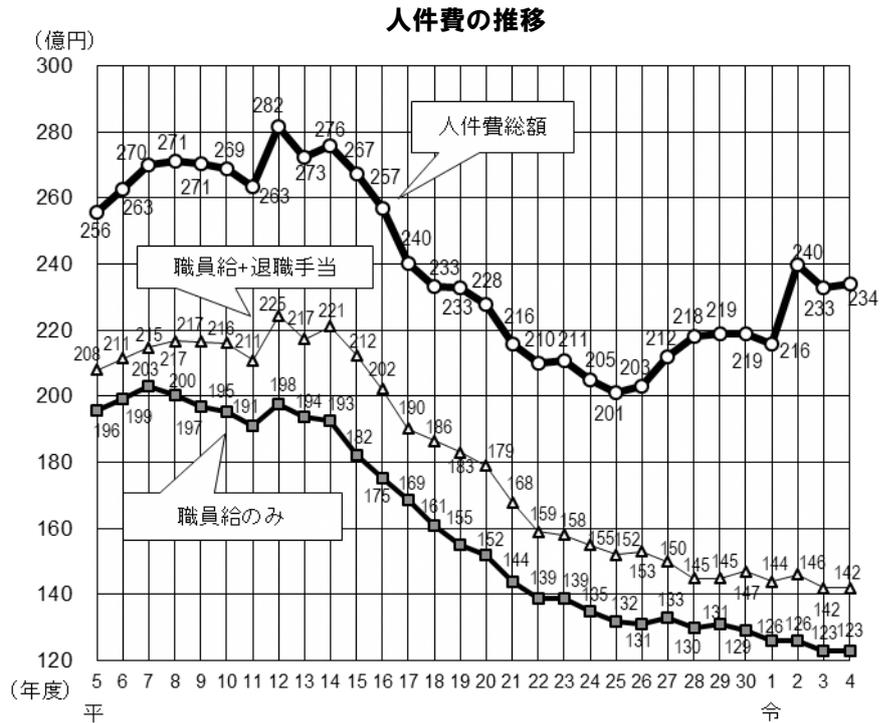


(4) 人件費と職員定数の減少

義務的経費のうち、人件費（普通会計ベース）についてみると、平成12年度の清掃事業移管により一時増加しています。平成13年度以降は減少傾向が続いていましたが、27年度以降は共済費本人負担額の計上方法を見直したため、増加しました。令和2年度の増加は、会計年度任用職員制度の導入によるものです。

また、職員給についてみると、平成7年度の203億円をピークに減少を続けており、令和3年度では123億円となり、ピーク時から80億円、約39%減少しています。

また、職員数の推移についてみると、平成5年度の3,098人をピークとして減少傾向にありましたが、行政需要の高まりなどから、令和元年度以降増加傾向となっています。



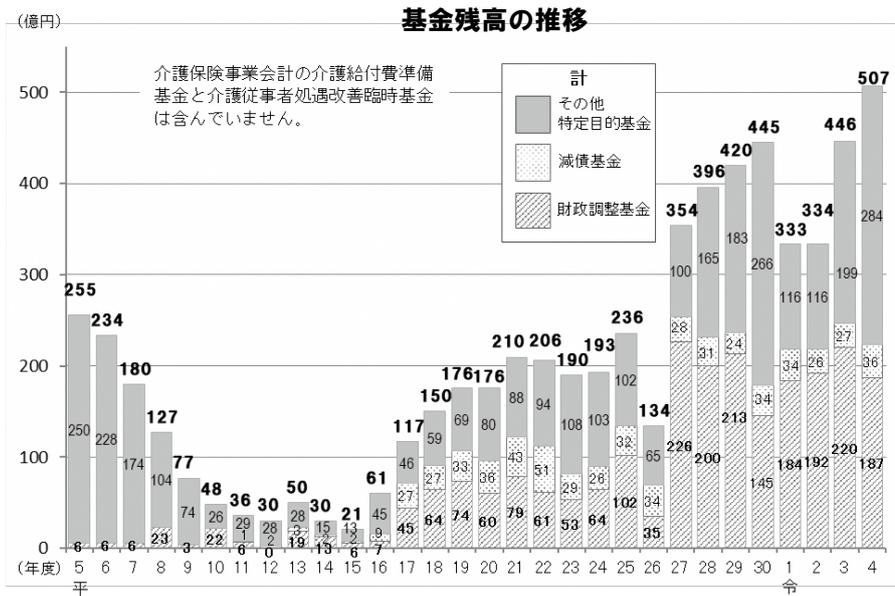
職員数は、総務省の「地方公共団体定員管理調査」の基準に合わせ、地方自治法第252条の17の規定による一部事務組合等への派遣職員数等を除いた数で告示しています。

(5) 積立金の推移

基金残高は、平成15年度には21億円まで減少しましたが、平成16年度以降は増加傾向にあり、残高を着実に増やしています。

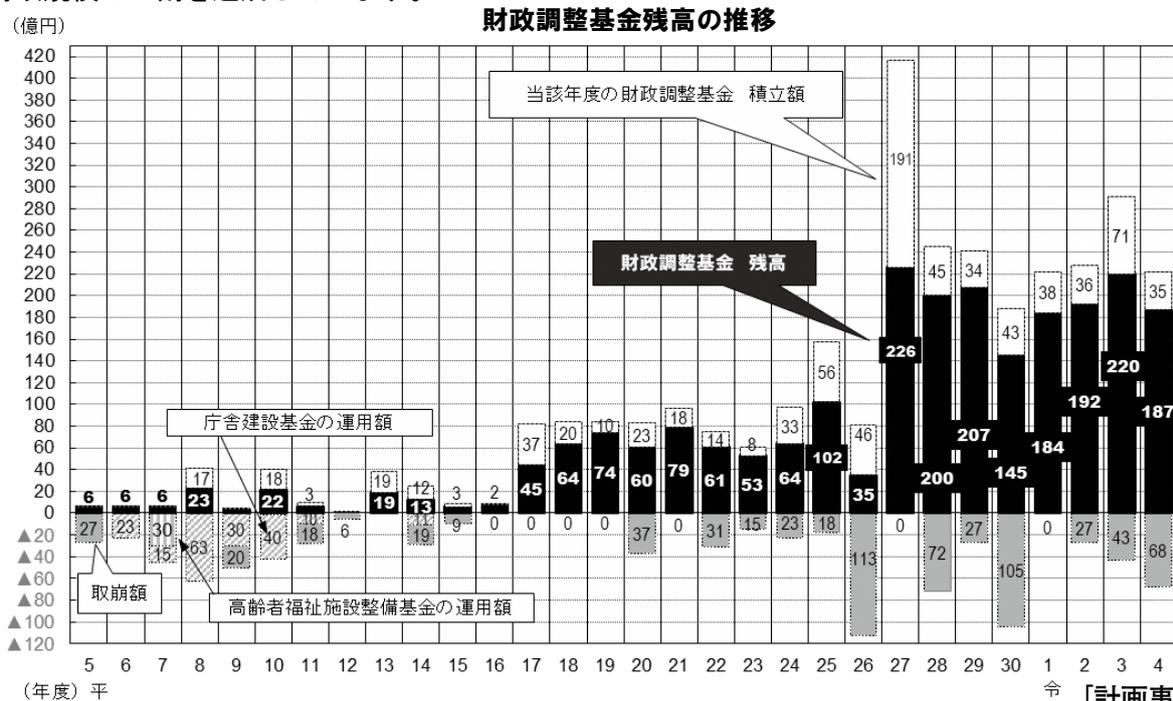
平成26年度は、新庁舎保留床等購入経費の財源として136億円の基金を取り崩し、平成27年度は旧庁舎跡地活用収入191億円を原資に、183億円の基金を積み立てました。令和元年度は投資的経費の財源に活用するため基金を取り崩したことなどにより、前年度比112億円の減となる333億円となりました。

令和4年度は前年度と同様に、基幹歳入が当初の見込みを上回ったことから、積立額の増額を行うなど将来の需要に備える対応をしたため、年度末残高は前年度比で61億円の増となる507億円と、過去最大になりました。



下のグラフは、景気の変動等に備え、年度間の財源の調整を行うための貯金である財政調整基金の残高の推移と、取り崩しの状況を見たものです。

平成12年度には残高が1億円を下回る危機的な状況となりましたが、平成27年度以降は、概ね200億円前後で推移しています。令和4年度末残高は187億円となっており、目標とする標準財政規模の2割を達成しています。

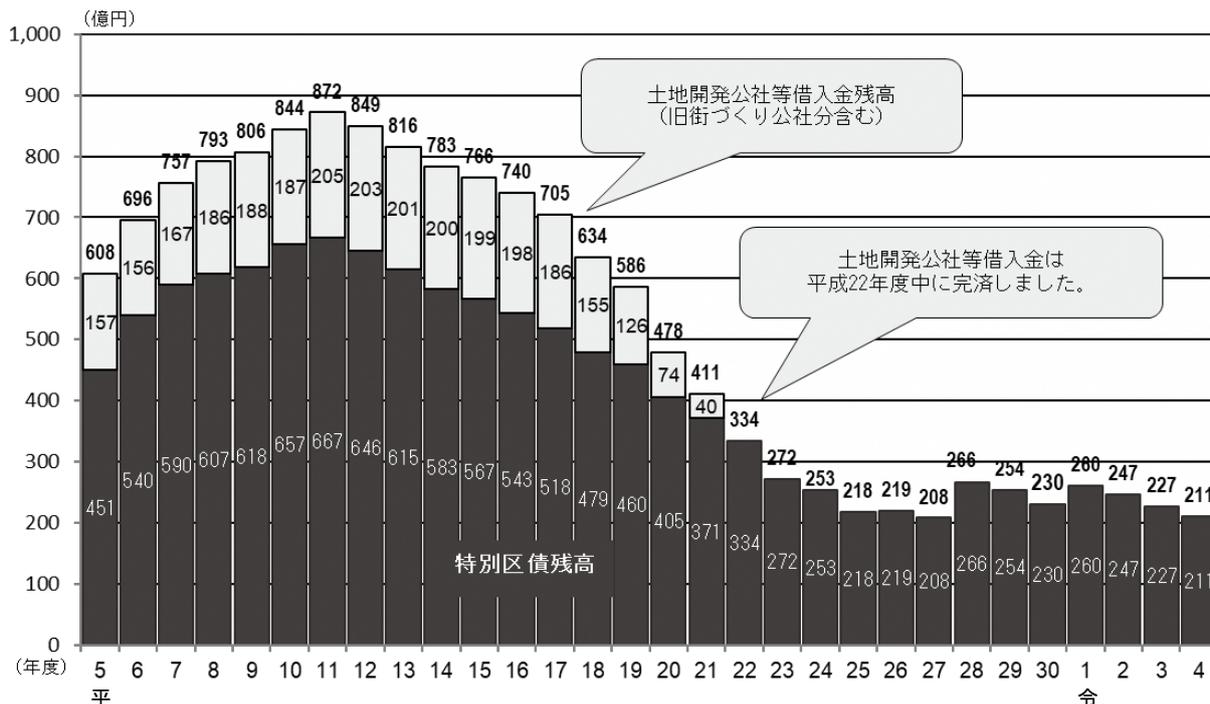


(6) 借入金残高の推移

特別区債残高や土地開発公社等への借入金残高は、平成11年度には過去最高となる872億円もの規模にまで増加しました。

平成12年度以降は財政健全化に取り組み、平成22年度には土地開発公社等借入金を完済しました。また、新規の借入れを抑制することで、平成23年度以降の区債残高は200億円台で推移しており、令和4年度は211億円となっています。

起債・借入金残高の推移



(7) 施設関連経費の状況

令和4年度の施設関連経費は約361億円で、前年度と比較して約18億円、約5%増加しています。なお、一般会計歳出総額に占める割合は24.9%です。

令和4年度は、前年度と比較して、池袋第一小学校、豊島区児童相談所・長崎健康相談所、西部生活福祉課複合施設などの新設整備等による施設建設費・大規模改修経費の増加が大きかったことが、施設関連経費増の主な要因です。

区では、平成27年度に策定した施設等の総合的かつ中長期的な管理計画である「豊島区公共施設等総合管理計画」に基づき、人口の推移やまちづくりの動向を踏まえた、施設等の適切な整備・更新を進めていきます。

施設関連経費の推移

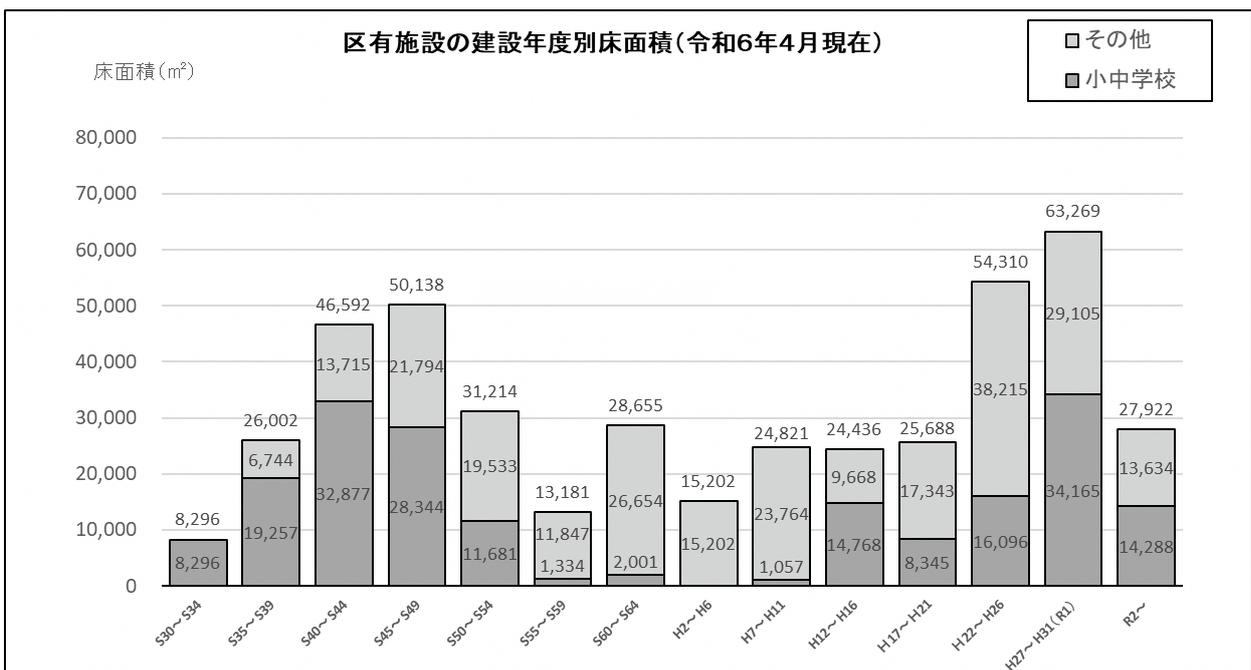
施設関連経費	平成30年度 (百万円)	令和元年度 (百万円)	令和2年度 (百万円)	令和3年度 (百万円)	令和4年度 (百万円)	令和3年度→令和4年度	
						増減額 (百万円)	増減率
①施設建設費・大規模改修経費	9,058	28,525	10,914	12,866	15,659	2,793	21.7%
②用地等取得費	2,593	3,726	2,402	1,381	1,089	△292	△21.1%
③補修工事費等	1,278	1,917	1,511	1,339	1,472	133	9.9%
④施設管理運営経費	12,094	14,377	13,158	11,172	11,214	42	0.4%
⑤施設関連人件費	6,144	5,955	8,741	7,544	6,674	△870	△11.5%
合計(A)	31,167	54,500	36,726	34,302	36,108	1,806	5.3%
⑥施設使用料等(B)	3,117	3,107	2,928	2,978	3,208	230	7.7%
施設収入を加味した経費 (A-B)	28,050	51,393	33,798	31,324	32,900	1,576	5.0%

一般会計決算歳出総額(百万円)	128,594	142,460	150,469	143,696	144,730
歳出総額における 施設関連経費(A)の割合	24.2%	38.3%	24.4%	23.9%	24.9%

※施設関連人件費には、会計年度任用職員の経費を含めている。
 ※施設使用料等は、使用料、雑入の科目から施設関係の歳入を集計した。

令和6年4月現在、区は283カ所、約44.0万㎡(床面積)の施設(簡易な建物及び文化財を除く)を保有しています。そのうち、区立小中学校が仮校舎を含め31カ所・約19.0万㎡、その他の区有施設が252カ所・約25.0万㎡となっています。築年度別の床面積は下記のグラフのとおりです。

グラフのとおり、今後施設の老朽化が順次進んでいきます。施設の老朽化への対応についても、「豊島区公共施設等総合管理計画」に基づき、総合的、中長期的な観点から更新や活用等の方策を検討していきます。



(8) 財務書類から見た豊島区の財務状況

貸借対照表（バランスシート）は豊島区の財政状態（資産・負債・純資産の残高及び内訳）を表すものです。令和4年度は資産が4,291億円、負債が597億円、純資産が3,694億円となっています。

貸借対照表により、現在の“資産”を形成するために要した、これまでの世代の負担と、将来世代の負担がわかります。社会資本整備の結果である「有形・無形固定資産」に対し、将来償還が必要な負債である「地方債残高」の割合が大きければ、将来世代の負担が大きいとと言えます。この割合のことを「社会資本等形成の世代間負担比率（将来世代負担比率）」と言い、令和4年度においては5.7%となっています。

貸借対照表(一般会計等)【令和4年度決算】	
資産	負債
区が保有する財産(道路、公園、学校などの公共施設、基金、現金預金等)	将来世代の負担(特別区債等) 597億円
4,291億円	純資産(資産－負債)
	これまでの世代の負担 3,694億円

(単位:千円)

借 方		貸 方	
[資産の部]		[負債の部]	
固定資産	400,465,612	固定負債	51,138,226
有形固定資産	366,238,527	地方債	19,329,894
事業用資産	237,705,626	退職手当引当金	12,649,051
インフラ資産	127,385,300	その他	19,159,281
物品	1,147,601		
無形固定資産	607,214	流動負債	8,540,312
投資その他の資産	33,619,870	1年内償還予定地方債	1,720,412
投資及び出資金	599,916	未払金	9,028
長期延滞債権	1,229,684	前受金	250,000
長期貸付金	2,580	賞与等引当金	1,075,844
基金	31,911,203	預り金	4,739,063
徴収不能引当金	△ 123,513	その他	745,965
		負債合計	59,678,538
流動資産	28,608,416	[純資産の部]	
現金預金	9,338,584	固定資産等形成分	419,251,183
未収金	567,345	余剰分(不足分)	△ 49,855,693
短期貸付金	-		
基金	18,785,571	純資産合計	369,395,491
徴収不能引当金	△ 83,084		
資産合計	429,074,028	負債・純資産合計	429,074,028

(注)数値は、端数処理等の関係で総額と内訳の合計が一致しない場合があります。

行政コスト計算書（一般会計等）

（単位：千円）

経常費用(a)	124,278,720
業務費用	61,634,673
人件費	22,773,803
物件費等	36,307,277
その他の業務費用	2,553,593
移転費用	62,644,047
補助金等	14,915,739
社会保障給付	37,621,478
他会計への繰出金	10,001,575
その他	105,256
経常収益(b)	8,363,430
純経常行政コスト(c)=(a)-(b)	115,915,290
臨時損失(d)	207,327
臨時利益(e)	16,884
純行政コスト(f)=(c)+(d)-(e)	116,105,733

行政コスト計算書は、資産形成以外の人的サービスや給付サービスなど、豊島区がどのような行政サービスを提供したのかをコスト面から把握するものです。令和4年度の純行政コストは1,161億円となっており、そのうち、社会保障給付などの「移転費用」が最も高い割合を占めています。経常費用から、行政サービスの対価である経常収益を差し引いた額が純経常行政コストと呼ばれ、行政サービスの提供に要した純粋なコストを表します。令和4年度における純経常行政コストは1,159億円となっています。

純資産変動計算書（一般会計等）

（単位：千円）

前年度末純資産残高(a)	347,363,416
純行政コスト(Δ)(b)	Δ 116,105,733
財源(c)	130,742,217
税収等	84,534,918
国県等補助金	46,207,299
本年度差額(d)=(b)+(c)	14,636,484
無償所管換等(e)	7,395,590
本年度純資産変動額(f)=(d)+(e)	22,032,074
本年度末純資産残高(g)=(a)+(f)	369,395,491

純資産変動計算書は、当年度の純資産がどういった要因で、どの程度変動したのかを表すものです。令和4年度末の純資産残高は3,694億円となっています。財源（税収等及び国県等補助金）と純行政コストの差額（本年度差額）はプラスとなっており、それに無償所管換等を加算した220億円が令和4年度の増加額となります。

資金収支計算書（一般会計等）

（単位：千円）

業務活動収支(a)		17,195,555
業務支出		119,239,145
業務収入		136,434,699
投資活動収支(b)		△ 15,731,185
投資活動支出		25,430,351
投資活動収入		9,699,166
財務活動収支(c)		△ 2,143,093
財務活動支出		2,622,093
財務活動収入		479,000
本年度資金収支額(d)=(a)+(b)+(c)		△ 678,723
前年度末資金残高(e)		5,278,244
本年度末資金残高(f)=(d)+(e)		4,599,521
本年度末歳計外現金残高(g)		4,739,063
本年度末現金預金残高(h)=(f)+(g)		9,338,584

資金収支（キャッシュ・フロー）計算書は、当年度の現金収支の状況を①業務活動②投資活動③財務活動の3つの活動区分に分けて表すものです。業務活動収支（経常的な行政サービスを提供するための現金収支）は172億円のプラス、投資活動収支（公共施設の整備、基金、貸付に係る現金収支）は157億円のマイナス、財務活動収支（区債に関わる現金収支）は21億円のマイナスとなり、令和4年度の資金収支は7億円のマイナスとなっています。これに前年度末の資金残高を加算した46億円が令和4年度末の資金残高となり、さらに歳計外現金残高を加算した93億円が令和4年度末の現金預金残高となっています。