

# 第1章 後期実施計画の概要

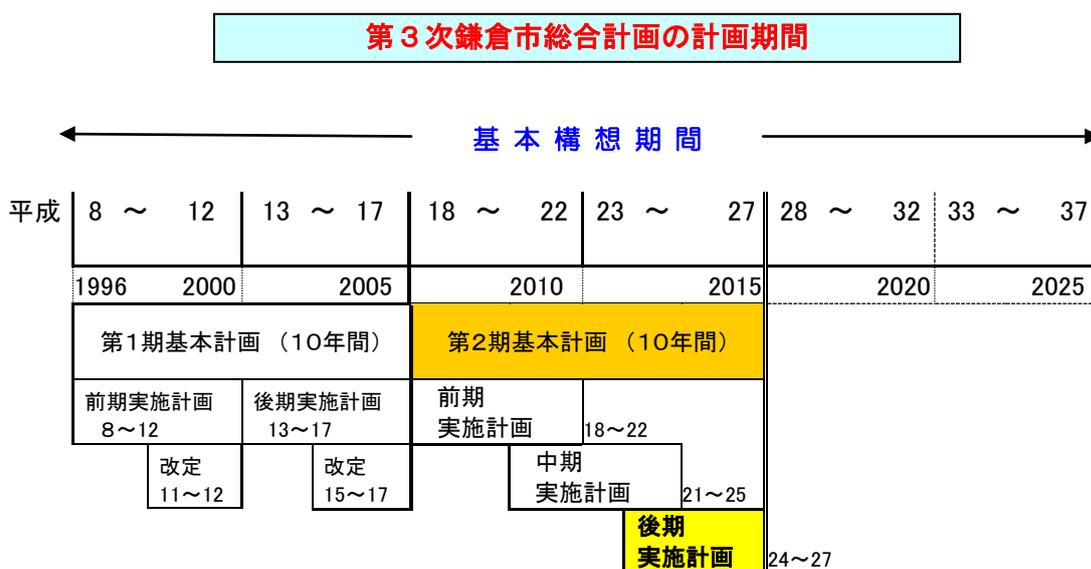
## 1 計画策定の趣旨

後期実施計画（以下、「実施計画」という。）は、第3次鎌倉市総合計画第2期基本計画に掲げためざすべきまちの姿の実現に向けて、基本計画で示される「目標」や「施策の方針」を計画的・効果的に実施していくため必要とされる具体的な事業工程や経費などの概要を明らかにすることで、毎年度における予算編成や事業実施の具体的指針となる短期計画であると同時に、基本計画を総括する計画とします。

なお、実施計画の策定に当たっては、平成21年度に策定した中期実施計画の3年目である平成23年度にローリングによる見直しを実施し、社会情勢の変化に対応するほか、事業内容や実施時期の変更を行いました。

## 2 計画期間

計画期間は、平成24年度から27年度までの4年間とします。



## 3 計画策定に向けた考え方

### (1) 現状認識

#### ア 厳しい財政状況

政府は、平成23年度の経済見通しについて、東日本大震災の影響や個人消費の鈍化を踏まえ下方修正したものの、平成23年度の後半には復興需要で景気が押し上げられ、その後は1.1~2.6%程度の経済成長を見込んでいます。しかしながら、急激な

円高の継続や欧州の政府債務危機など、予断を許さない状況が続いています。

こうした中、本市の歳入、特にその根幹を成す市税収入については、平成23年度予算こそ、前年度並み（約352億円）で見込んだものの、中期実施計画策定時の財政計画の推計（377億円）とは大きな乖離が生じております。また、国補助金については、平成23年度内示額が要求額の7割程度になる等、補助金を財源として実施する事業の進捗にも影響を与えています。

一方、歳出においては、市立小中学校の耐震改修や第二中学校の改築、大船駅周辺整備構想に基づく大船駅西口整備事業などの大型事業はおおむね終了するものの、中期実施計画で繰延べしてきた事業や深沢地域の拠点整備やごみ減量化・資源化に向けた新たな仕組の構築と実践、大船中学校の改築などの継続事業、さらに、新たな課題解決に向けた新規事業への対応に迫られることとなります。

## イ 人口動向

施策展開の基礎条件である人口動向については、第2期基本計画策定段階の予測と現状に大きな乖離が生じています。実施計画策定に合わせて実施した人口推計では、平成24年度をピーク（174,503人）に、総人口は減少に向かうと見込んでおり、人口動態の長期的なトレンドとしては、当初の予測に合ったものになると考えます。

## ウ 地方分権・地域主権に係る国県の動向

「国から地方へ、地方から地域へ」という地方分権・地域主権の確立に向けた検討が国により進められ、今後、国県からの権限・財源の移譲が進むものと想定されます。

こうした流れは、「地域の住民一人ひとりが自ら考え、主体的に行動し、その行動と選択に責任を負う」という市民主体の行政運営を基礎自治体に求めるものです。また、身近な基礎自治体への権限移譲の進展は、多様化する市民ニーズに対応する機会と捉えることもできます。

このため、実施計画事業の構築に際しては、地域との協働や事業委託、民間活力の積極的活用、広域連携などの効率的・効果的な事業手法を積極的に導入し、持続可能な行財政運営の確立に向けた創意工夫を行うこととします。

## (2) 基本方針

### ア 実施計画事業の構成の視点

実施計画は、基本計画を総括する計画となることから、施策進行評価結果や目標達成状況の把握など、中期実施計画の進捗状況等の検証や施策進行評価の評価結果を踏まえ、次の視点を考慮した事業により構成することとします。

- (ア) 基本計画に掲げる目標や施策の方針を実現するために不可欠な事業
- (イ) 上記目標に照らし、内容・手法等が適正である事業
- (ウ) 各種補助金の活用・受益者負担の導入など財源確保の工夫が盛り込まれた事業
- (エ) 費用対効果を高めた事業

#### イ 財政及び行財政改革との連携

財政運営を所管する財政課、「新鎌倉行政経営戦略プラン」「職員数適正化計画」等を所管する行革推進課と緊密な協議・調整を図り、策定することとします。

#### ウ 市長マニフェストに掲げる施策の盛り込み

市長マニフェストの実現をめざし、総合計画との整合に配慮しながら、既存事業の再構築や新規事業の追加により、マニフェスト掲載項目の事業化を進めることとします。

### (3) 重点施策

基本計画に掲げるリーディングプロジェクトを推進するため、市民ニーズや事業を取り巻く環境を勘案し、計画期間内に積極的に取り組む重点施策は、次の3点とします。

#### ア 安全安心まちづくり対策の充実

東海地震等の想定、台風による風水害などの自然災害や社会的災害の脅威が指摘される中、平成23年3月、大津波を伴う観測史上最大規模の地震が発生しました。

今回の大災害は、「津波」に対する我々の認識を根本から覆し、沿岸部に位置する地方公共団体に大きな課題を提示しました。

実施計画においては、災害想定の見直しやそれに伴う対策の再構築、非常時における地域力の強化に向けた地域コミュニティの機能の充実など、市民の生命と財産を守るための危機管理体制の整備に注力します。

#### イ 少子高齢対策の推進

今後、少子高齢社会がさらに進行する中で、子育てや老後の生活などへの不安が顕在化しています。だれもが安心して子どもを産み、健やかにはぐくむことのできる環境や、住みなれた地域において、互いに支え合い、健康で心豊かに暮らせる環境づくりに向けた保健・福祉・教育（学校教育、生涯学習）など一連の施策の推進と地域コミュニティを活用した地域福祉の充実を図ります。

#### ウ 世界遺産登録

平成8年にスタートした「鎌倉の世界遺産登録」の取組は、神奈川県、横浜市、逗子市との連携を深めながら、登録推薦に向けた様々な準備を着実に進めてきました。

平成24年1月には、推薦書が国からユネスコに提出され、平成25年6月頃に登録の可否が決定される見込みです。

鎌倉市にとって世界遺産登録は、歴史的遺産を後世に継承し、日本の歴史・文化を世界に向けて発信していくための重要施策であることから、こうした機運の高まりを捉え、市民・事業者・行政が一体となり、登録及び登録後に向けた取組を進めます。

## 4 実施計画事業費の推計

実施計画事業は、基本計画の分野における「めざすべきまちの姿」の実現や「目標」・「施策の方針」を計画的・効果的に達成することを目的として、計画期間内に集中的に行うものです。

実施計画に要する経費のうち政策的な視点から市が特に行う行政サービスに充てるため、経常的経費以外の計画自由財源を活用して行う事業に要する経費を計画の前提と6つの将来目標・計画の推進の27分野ごとに集計しました。(表1を参照)

また、下水道事業特別会計で行う実施計画事業費については、公営企業会計の独立性を担保するため、別に集計しました。(表2を参照)

さらに、個々の事業に係る計画期間内の推計事業費については、「第2章 後期実施計画の内容」において事業ごとに示しています。この事業費は計画策定時の推計であり、実施計画事業費を含む各年度の予算案は、その時々の財政状況等の中で編成され、議会の議決を受け、確定します。したがって、向こう4年間における予算化を保証するものではありません。

表1 将来目標別 実施計画事業費(政策的経費) ※下水道事業特別会計を除く

分野等	期間計 (単位: 百万円)					事業本数	
	総事業費	国県	市債	その他	一般財源		
計画の前提		620	69	0	0	551	14
	I 市民自治	0	0	0	0	0	1
	II 行財政運営	620	69	0	0	551	13
	III 基礎条件	0	0	0	0	0	0
1		0	0	0	0	0	5
人権を尊重し、人との出会いを大切にすまち	1 平和・人権	0	0	0	0	0	2
	2 男女共同参画社会	0	0	0	0	0	2
	3 多文化共生社会	0	0	0	0	0	1
2		1,873	1,044	223	0	607	15
歴史を継承し、文化を創造すまち	1 歴史環境	1,696	1,044	223	0	430	12
	2 文化	177	0	0	0	177	3
3		16,939	2,829	6,420	1,266	6,425	43
都市環境を保全・創造すまち	1 みどり	7,191	1,950	4,184	564	492	15
	2 都市景観	6	0	0	0	6	3
	3 生活環境	9,742	879	2,236	702	5,926	25
4		10,499	1,727	2,915	285	5,573	74
健やかで心豊かに暮らせるまち	1 健康福祉	5,146	1,100	215	284	3,546	49
	2 学校教育	5,042	573	2,700	0	1,768	16
	3 生涯学習	168	53	0	0	114	4
	4 青少年育成	106	0	0	0	106	2
	5 スポーツ・レクリエーション	38	0	0	1	37	3
5		8,840	1,467	1,868	2,045	3,460	66
安全で快適な生活が送れるまち	1 地域安全	2,550	22	1,110	3	1,415	21
	2 市街地整備	4,892	771	684	2,042	1,396	17
	3 総合交通	68	0	0	0	68	4
	4 道路整備	1,213	620	74	0	519	14
	5 住宅・住環境	75	45	0	0	31	7
	6 下水道・河川	41	9	0	0	32	3
6		2,061	489	184	9	1,378	24
活力ある暮らしやすいまち	1 地域情報化	884	0	0	0	884	6
	2 産業振興	901	448	134	9	309	8
	3 観光	153	41	50	0	62	7
	4 勤労者福祉	123	0	0	0	123	2
	5 消費生活	0	0	0	0	0	1
計画の推進		95	0	0	0	95	7
計画の推進	1 市民参画・協働の推進	71	0	0	0	71	4
	2 コミュニティ活動の活性化	7	0	0	0	7	2
	3 地域福祉の推進	17	0	0	0	17	1
事業費計		40,928	7,625	11,609	3,605	18,089	248

表2 下水道事業特別会計 実施計画事業費(政策的経費)

下水道事業特別会計	期間計 (単位: 百万円)					事業本数
	総事業費	国県	市債	その他	一般財源	
事業費計	5,839	2,130	3,038	0	670	18

\* 端数計算の関係上、「合計」欄の数値に不一致が生じています。

## 5 計画実現のための考え方

### (1) 計画期間内の財政見通し

財政の見通しは、景気や消費の動向、国県の制度の改変など他律的な要素に大きく左右されるものであり、実施計画期間の4年間の経済情勢や財政動向を推測することは非常に難しいのが実情ですが、可能な限り将来動向を見据えた財政の見通しを立てることが必要になるともいえます。

この財政見通しは、実施計画事業を進める上での前提条件となるものですが、常に外部環境の変化を踏まえた財政の実態と照らし合わせ、状況に応じて所要財源の確保策の強化や既定経費の大幅な見直しを進めるなど、今後、実施計画事業を着実に推進するための羅針盤にもなるものです。

国の制度や景気動向が激変する中で、東日本大震災を踏まえた地震・津波対策をはじめとする新しい課題への対応が求められています。改めて最新の社会経済情勢等に基づいた財政収支の見通しを立て(表3)、この見通しの大枠を維持しながら、短期的な景気変動等に柔軟に対応することとします。

なお、推計の対象となる会計は普通会計(一般会計、大船東口市街地再開発事業特別会計、公共用地先行取得事業会計)としています。

財政見通しの詳細については、「第3章 財政の見通しと運営」をご参照ください。

表3 計画期間内における経常的事業の財政収支

(単位:億円)

区 分		推 計 期 間				合 計
		H24	H25	H26	H27	
歳 入	市税	345.1	351.3	355.8	357.4	1,409.6
	譲与税・交付金等	26.2	26.7	26.9	27.3	107.1
	国県支出金	87.9	91.0	93.9	96.7	369.5
	市債	5.0	2.5	0.0	0.0	7.5
	その他	64.0	51.9	52.0	52.0	219.9
	合計(A)	528.2	523.4	528.6	533.4	2,113.6
歳 出	人件費	147.9	144.1	149.5	141.3	582.9
	(うち退職手当)	13.2	12.2	18.9	14.0	58.3
	扶助費	104.0	107.6	111.0	114.3	436.9
	公債費	47.4	44.5	44.5	38.2	174.5
	繰出金	84.0	87.8	90.8	89.1	351.8
	その他	117.4	117.4	117.4	117.4	469.4
合計(B)	500.6	501.3	513.2	500.3	2,015.5	
収支(C)=(A)-(B)		27.6	22.1	15.3	33.1	98.1

\* 端数計算の関係上、「合計」欄の数値に不一致が生じています。

## (2) 計画自由財源の推計

表4のとおり、計画期間内の経常的事業の財政収支は、約98.1億円を見込みますが、これは剰余金を毎年度の繰越金として歳入に見込んだ上での収支であるため、ここから導き出される実施計画に充当可能な一般財源（計画自由財源）は約74.1億円となります。

これに対し、実施計画期間中に実施を予定する事業の一般財源の総計は、約180.9億円となり、約106.8億円の財源不足が生じることとなります。

この乖離を解消するため、「(3) 行財政改革」に掲げる「新鎌倉行政経営戦略プラン」の取組の実施により、実施計画事業の実現に向けた財源確保を図ることとします。

しかしながら、実施計画期間内の各年度において、計画自由財源の不足が生じた場合には、事業査定の中で、それぞれの事業の緊急性や熟度等を精査し、事業の先送りや事業内容の見直し等も併せて行うこととします。

表4 計画自由財源と後期実施計画推計事業費（一般会計）

（単位：億円）

	推 計 期 間				合 計
	H24	H25	H26	H27	
収支①	27.6	22.1	15.3	33.1	98.1
繰越金②	6	6	6	6	24.0
実施計画充当可能自由財源（計画自由財源） ③=①-②	21.6	16.1	9.3	27.1	74.1
後期実施計画事業費（一般財源）④	37.5	49.6	52.6	41.1	180.9
財源不足額 ⑤=③-④	▲15.9	▲33.5	▲43.3	▲14.0	▲106.8

\* 端数計算の関係上、「合計」欄の数値に不一致が生じています。

## (3) 行財政改革

本市においては、平成11年度から2度にわたり、行財政改革に関するプラン（かまくら行財政プラン（平成11～17年度）及び、鎌倉行政経営戦略プラン（平成18～22年度））を策定し、行政評価の実施、職員数や給与の適正化による経費の削減、収入確保対策の取組による歳入の確保など、限られた行政資源を最大限に有効活用しながら高まる市民ニーズに答えていく計画として推進してきました。

しかし、基礎自治体を取り巻く行財政環境は、多様化する行政需要や景気の低迷など厳しさを深めており、持続可能な行政経営を実現するためには、これまで以上に社会経済情勢の変化に則した対応が求められる時代を迎えています。

こうした状況を踏まえ、市では、平成23年度から27年度までを計画期間とする「新鎌倉行政経営戦略プラン（以下「新プラン」という。）」を策定し、より積極的な行財政改革に取り組むことにより、後期実施計画の着実な推進を財政面で支えていくこととしました。

新プランは、行財政改革を推進するに当たり、「持続可能な財政基盤の確立」、「地域主権の推進」、「市民本位のサービスの提供」の3点を基本方針に掲げ、それぞれの基本方針は、次の視点をもって取り組んでいくこととしています。（表5）

表5 新プランの基本方針と取組の視点

新プランの基本方針	取組にあたっての視点
1 持続可能な財政基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経費の削減</li> <li>• 事務事業の見直し</li> <li>• 歳入の確保</li> </ul>
2 地域主権の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市民とともに進める行政経営</li> </ul>
3 市民本位のサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サービスの向上</li> </ul>

特に、新プランの基本方針の1つとして位置づけている「持続可能な財政基盤の確立」では、7つの取組項目（人件費の見直し、民間委託等の推進、補助金の見直し、事業の見直し、広域連携の推進、収入確保の取組、受益者負担の見直し）と27のアクションプログラムに取り組むこととしており、これを確実に実施していくことで実施計画のための財源を確保します。

具体的には、平成24年度から27年度までを計画期間とする第3次職員数適正化計画による人件費の圧縮、職員給与の見直しや新たな委託業務の拡大などによってコストの削減を図るとともに、滞納市税などの徴収率の向上のための取組やネーミングライツ（命名権の販売）などの新たな財源の確保、利用を予定しない市有地の積極的な売却などにより、歳入・歳出の両面からのアプローチを図ります。

しかしながら、実施計画期間内における新プランの目標財政効果額の見込みは約46.1億円であり、実施計画に必要とする財源には至っていません。このため、今後、新たなアクションプログラムの追加や更なる人件費の削減の目標値の修正など、実施計画実現のために必要な新プランの見直しを進めていきます。

## 6 計画の進行管理

実施計画の進行管理は、第3次鎌倉市総合計画進行管理要綱に基づき、毎年度、実施計画事業が効率的・効果的に行われているか把握し、次年度の事業査定に反映させるため、いわゆるPDCAサイクルの一環として行います。

進行管理の結果は、実施計画（WEB版）において、事業工程、予算額、実績、決算額など事業の進捗状況について、随時、公表します。

## 7 次期基本計画の策定に向けて

実施計画は、上位計画である基本構想・基本計画に示される将来都市像や将来目標の実現のために必要とされる事業を具体的に示すものです。

平成18年度にスタートした第2期基本計画においても前期実施計画以降、年度ごとに社会経済状況等を勘案し、必要とされる事業を計画に盛り込み実施してきましたが、前期・中期実施計画で実現してきた事業の多くが、後期実施計画においては、義務的な事業として計画自由財源を圧迫し、計画規模を肥大化させています。

このことにより、東日本震災を教訓とする自然災害に対する備えの見直しや、今後急増

する公共施設の老朽化による維持・更新経費の増大など、新たに発生する課題に対応するための新規的・政策的な事業の実施が難しくなっています。

このような状況の中、実施計画では、平成 23 年 8 月内閣府発表の最新の国の経済見通しに基づく 1.1~2.6%の経済成長を見込んでいますが、急激な円高の継続や欧州の政府債務危機など、予断を許さない状況も続いており、こうした先行きが不透明な経済環境下においては、厳しい財政環境を常に念頭においた計画の構築・推進が必要となります。

第 2 期基本計画を踏まえた次期基本計画の策定に当たっては、諸課題解決のための施策を幅広く網羅した現行基本計画が本市の財政規模に適したものであるか、基本計画 10 年、実施計画 5 年という計画期間が、めまぐるしく変遷する社会環境に柔軟に対応するために適切な期間かなどの諸課題を整理し、取り組んでいくことが必要です。