

西予市財政危機脱却プラン 2025(案)
についての答申書

令和 7 年 8 月

西予市行財政改革有識者会議

はじめに

西予市行財政改革有識者会議は、「西予市財政危機脱却プラン2025(案)」(以下「プラン」)についての諮問を受け、客観的かつ専門的な議論を重ねてまいりました。

西予市は、人口減少、公共施設の老朽化、交付税の減少、公債費の増加など、複合的な要因によって深刻な財政危機に直面しています。これまで地域の特性を尊重したまちづくりを優先してきたことは、合併した地域の均衡ある発展や一体感を醸成する上で一定の成果を上げたものの、財政的な持続可能性が困難な状況となっています。

西予市誕生から 20 数年、将来にわたって西予市が選ばれるまちとなるため、今回の財政危機を行政運営改善の契機として、ピンチをチャンスに変える覚悟と具体的な取組みが必要です。

そのためにも、市民への正しい危機感の共有、職員の意欲を損なわない改革の進め方、民間との連携による新たな価値創造、そして市民参加型の施策推進が重要であるとの認識が委員間で共有されました。

以下に、提言を分類・整理し、具体的な方向性を示します。

なお、今後西予市において、プランが策定される際には、本答申を最大限に尊重されることを切に願います。

令和7年8月29日
西予市行財政改革有識者会議
座長 西村 勝志

1 総論

西予市の財政状況を鑑みれば、財政危機脱却に向けたプランの基本方針、取り組みを、粛々と進める必要があります。

それは、平成30年豪雨災害の経験から、一定程度の貯金(財政調整基金)は必要であり、南海トラフ巨大地震など予測される大災害に備える必要があるためです。

今後は、「行政あつての財政」から「財政あつての行政」への転換を図り、持続可能な行政運営を実現するための抜本的な改革が求められます。

改革は市民・職員双方に負担を強いるものとなりますが、将来への希望を見出すための前向きな取り組みとして、丁寧な説明と共感の醸成が不可欠です。

今こそ市民、議会、職員が一体となって改革に取り組む時です。

2 財政危機の現状と課題について

なぜ財政状況が悪化したのか、なぜこれまで十分な対策が講じられなかったのか、このまま何もしなければどうなるのか、といった西予市の財政危機の現状や要因については、他自治体の事例も参考に、市民に正しく危機意識を伝えていくことが重要です。

また、対等合併であるため均衡あるまちづくりを優先したことや、平成30年豪雨災害など、不可抗力要因についても、しっかり説明し、共有する必要があります。

なお、「年間を通じて常に10億円以上の財政調整基金残高を確保する。」という具体的な数値目標についても、市民や職員の納得を得ることが重要となります。

3 財政危機脱却プランの3つの基本方針の考え方と方向性について

(1) 持続可能な行政運営に向けた公共施設マネジメント

老朽化や人口減少の現状を鑑みれば、公共施設を再編、集約、削減する方向性は、避けられないと考えます。その際には、方針、原則、基準を明確にし、将来のまちづくり像を示したうえで、市民の理解と協力を得ながら、推進することが重要です。

また、支所や地域づくり活動センターを核とし、機能を集約することは、西予市の特性を生かした取り組みであり、多くの市民がひとつの施設に集うメリットもあるため、前向きな説明などの工夫が求められます。

PPP/PFIなど公共施設整備に民間資金を活用するほか、公共不動産のデータベースに登録し、売却等につなげるなど民間企業のノウハウ、技術を活用する工夫も重要となります。

文化施設については、長期的な視点も必要ですが、資料の集約や展示方法等を低コストで行う工夫が求められます。また、観光施設については、民間企業との協働により経営改善を実現し、市民へのプラスアピールにつなげることが重要な視点となります。

(2) 持続可能な行政運営に向けた財政改革

歳入確保の取り組みとしては、返礼品のブラッシュアップや効果的な情報発信など、官民が連携したふるさと納税を推進するほか、クラウドファンディングやネーミングライツなどを活用し、自ら財源を生み出す「攻め」の視点が不可欠です。

歳出削減においては、公債費の削減がプランの根幹となる取り組みであるため、覚悟をもって進めていくことが重要となります。

また、イベントについては、目的や価値が今の時代に即しているのかといった視点が判断基準となると考えます。新たな賑わいの創出やこれまでの成果を踏まえたスクラップ&ビルドが必要となります。

人口減少、移住定住対策については、西予市のあり方に関わる重要な政策であるため、今後の進め方については、十分検討する必要があります。

西予市の特長の一つであるジオパークについては、誘客につながる仕組みづくりや、近隣観光地との連携強化などこれまで以上の創意工夫が必要となります。

(3) 持続可能な行政運営に向けた組織・業務改革

行政連絡業務の電子化推進や、地区要望を緊急性かつ重要性の高いものに限定するなど業務の効率化を図り、市民、職員相互の負担軽減を進める必要があります。

公金のキャッシュレス決済の普及には、金融機関との連携、直接自治会に出向いての利用促進など、積極的な推進が重要となります。また、生成AI活用による業務改善も積極的に進める必要があります。

給与カットといった人件費の抑制については、改革を断行する西予市の強い意思の表れとなります。一方、職員のケアや副業拡充、将来のビジョンを明確に示すなど働きがいのある職場づくりに努めることが求められます。

4 財政危機脱却プランの進捗管理の手法と進め方について

プランについて、行政経営戦略会議を最終判断の場とし、責任の所在を明確にすることや、プランを円滑に進め、適切な進捗管理を行い、3年間の集中改革期間で結果を出すためには、部・課の枠を超えた進捗管理体制が重要となります。

また、職員だけではなく、市民の理解と共感を得る、市民参加型の改革の進め方も必要な視点です。

まとめ

以上の内容を踏まえ、西予市が持続可能な行政運営を実現するためには、市民・職員・議会が一体となって改革に取り組む姿勢が求められます。

また、改革の先に希望を見出すため、西予市のビジョン・将来像を提示し、丁寧な説明と共感の醸成を通じて、市民や関係機関等との信頼と協力のもと、進めていくことを強く提言いたします。

西予市行財政改革有識者会議 委員名簿

(五十音順、敬称略)

氏名	所属・役職等
赤塚 昌弘	伊予銀行地域創生部 部長
岡田 温仁	愛媛銀行公務ふるさと振興部 部長
木村 謙児	八幡浜みなととみなと交流館 館長
高橋 勇介	愛媛大学法文学部人文社会学科 准教授
西村 勝志	愛媛大学社会共創学部 教授
古谷 佑一	古谷税理士事務所 税理士

西予市行財政改革有識者会議 開催経過

回	開催日	会議内容
第1回	令和7年6月20日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ◎委嘱状交付 ◎座長、座長代理の選出 ◎諮問 ◎説明事項 <ul style="list-style-type: none"> ○全体スケジュール、会議の進め方について ◎議事 <ul style="list-style-type: none"> ○「財政危機脱却プラン 2025」について <ul style="list-style-type: none"> ■財政危機の状況 ■財政危機の要因 ■本市を取り巻く背景 ■財政危機脱却プランの考え方 ■財政危機脱却プランの取り組み(基本方針・進捗管理、体系図)
第2回	令和7年7月24日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ◎協議 <ul style="list-style-type: none"> ○財政危機脱却プラン 2025 について <ul style="list-style-type: none"> ■財政状況を表す各指標について ■財政危機に要因について ■基本方針と実施項目 <ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な行政運営に向けた公共施設マネジメント ・持続可能な行政運営に向けた財政改革 ・持続可能な行政運営に向けた組織・業務改革 ■人件費の抑制等について
第3回	令和7年8月29日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ◎議事 <ul style="list-style-type: none"> ○答申案について
答申式	令和7年8月29日(金)	◎答申

