

奈良市

行財政改革推進計画



令和 年 月

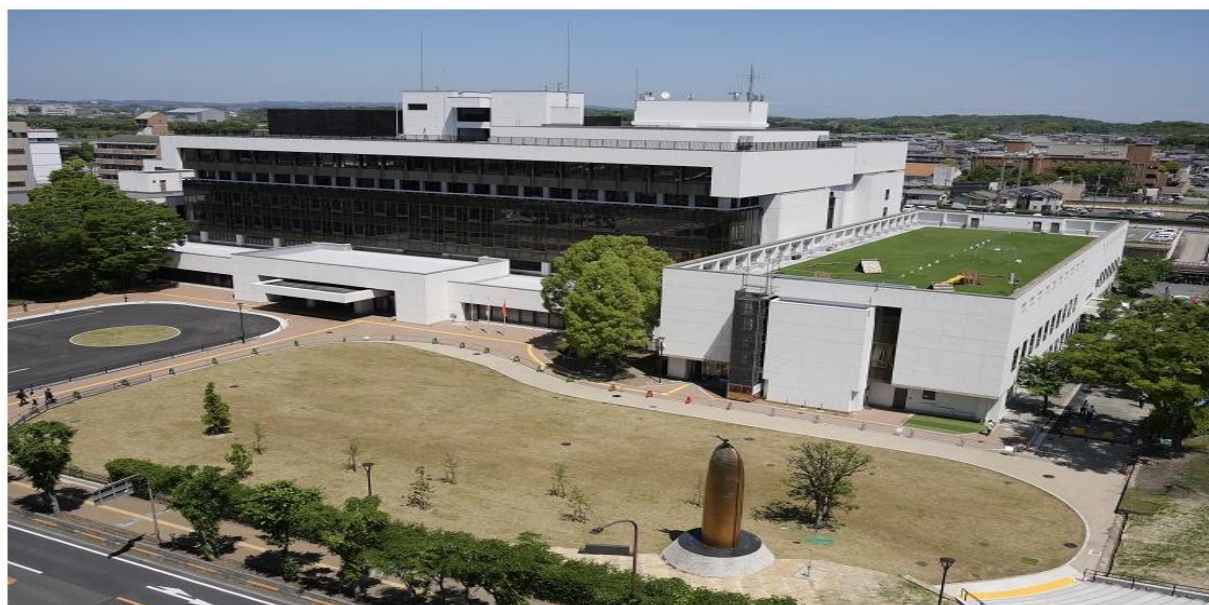
奈良市行財政改革推進本部

「奈良市行財政改革推進計画」策定について

奈良市は、古代より「あをによし」と讃えられ、「奈良の都は咲く花のにほふがごとく今盛りなり」と万葉集に詠われたように、悠久の歴史と豊穡な文化を受け継いできた都市であります。この歴史の積み重ねは、市民の誇りであるとともに、奈良市の未来を支える揺るぎない礎であります。

しかしながら、現代の行政環境は大きな転換期を迎えております。人口減少と少子高齢化の進行、増大する社会保障費、老朽化が進む公共施設群、さらには急速に進展するデジタル化への対応など、本市が直面する課題は複雑かつ多岐にわたり、従来の延長線上では解決が困難な局面にあります。とくに2040年代には団塊ジュニア世代が65歳を迎え、高齢者比率が過去最高水準に達する見込みであり、高齢化の進行と少子化による労働人口の急減が同時に進むことで、経済や社会保障制度の維持に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。加えて、市内の公立学校、庁舎、橋梁など多くの公共施設・インフラが建設後50年以上を経過する時期を迎え、限られた人員・財源の中で維持・更新や機能再編をどう進めるかが大きな課題となります。こうした時代変化に対応していくため、「奈良市行財政改革推進計画」を策定し、行財政改革を引き続き進めてまいります。

「奈良市行財政改革推進計画」は奈良市第5次総合計画とともに令和13年度までの市の目指す姿をまとめたものとなります。活力と魅力のある持続可能なまちを実現すべく、取り組んでまいります。



奈良市役所本庁舎

目次

1. これまでの取組 . . . 頁

- (1) 行財政改革の推移
- (2) 取組による改善状況

2. 本市を取り巻く現状と課題 . . . 頁

3. これからの行財政改革 . . . 頁

- (1) 本計画の位置づけ
- (2) 本計画の構成
- (3) 行財政改革推進の視点
- (4) 本計画の骨子

参考：本計画のイメージ



Ⅰ. これまでの取組

(Ⅰ) 行財政改革の推移

本市の行政改革は、昭和60年の「第1次奈良市行政改革大綱」を端緒に、5度にわたり行財政改革に関する大綱を策定しました。平成27年度からは、社会環境の変化に対応するために「奈良市行財政改革重点取組項目」を策定し、平成30年度からは、従来の理念を継承しつつ優先度が高い項目に絞った「新・奈良市行財政改革重点取組項目」を策定するなど、継続的に行財政改革に取り組みました。

年度	計画名等
昭和60年度～昭和62年度	第1次奈良市行政改革大綱 昭和60年12月策定
平成8年度～平成11年度	第2次奈良市行政改革大綱 平成8年10月策定
平成12年度～平成15年度	第3次奈良市行政改革大綱 平成12年6月策定
平成16年度～平成25年度※	第4次奈良市行財政改革大綱及び奈良市行財政改革実施計画 平成16年7月策定
平成23年度～平成27年度	第5次奈良市行財政改革大綱及び奈良市行財政改革実施計画 平成23年12月策定
平成27年度～平成29年度	奈良市行財政改革重点取組項目 平成27年10月策定
平成30年度～令和3年度	新・奈良市行財政改革重点取組項目 平成30年11月策定
令和4年度～令和7年度	奈良市新たな行財政改革計画 令和5年1月策定

※第4次奈良市行財政改革大綱及び奈良市行財政改革実施計画は平成25年度までの計画期間であったが、社会情勢の急速な変化に対応するため、平成23年12月に第5次奈良市行財政改革大綱を策定し、役割を終える。



令和4年度からは、「奈良市新たな行財政改革計画」を推進し、今後優先的に取り組むべき6つの取組の柱として「職員・組織体制の見直し」「歳入増に向けた取組の推進」「歳出の重点化・効率化」「公共施設の適正化」「DXの推進と業務改革」「官民連携・協働の推進」を定めました。これをもとに、市民の多様なニーズに応えながら持続可能な公共サービスの提供に取り組んでいます。

奈良市新たな行財政改革計画の主な取組実績

職員・組織体制の見直し

- 職員数の適正化（正規職員）
令和4年4月1日 2,534人 → 令和7年4月1日 2,391人
- 民間や地域への業務委託の推進
再生資源収集運搬業務を完全に民間事業者へ委託

歳入増に向けた取組の推進

- ふるさと納税収入の確保
(令和3年) 224,921千円 → (令和6年) 893,684千円

歳出の重点化・効率化

- 可燃ごみの搬入量（年間）
(令和3年) 74,526トン → (令和6年) 70,762トン

公共施設の適正化

- 市立幼保・認定こども園施設数（民間移管の推進）
(令和3年) 39園 → (令和6年) 30園
- 公営住宅等の指定管理導入

DXの推進と業務改革

- オンライン化の推進
(令和4年11月時点) 43件 → (令和6年) 918件

官民連携・協働の推進

- 奈良市斎苑 旅立ちの杜にDBO方式を採用（令和4年）

(2) 取組による改善状況

これまでの取組の積み重ねにより本市の財政状況は改善傾向にあります。

① 経常収支比率・将来負担比率

経常収支比率は、物価高騰や社会福祉費の増大による歳出増という厳しい状況に直面しながらも、歳出の削減と歳入の確保に努め、全体として横ばいで推移できている、急激な悪化は見られませんが、望ましい水準に向け引き続き着実な改善を図ってまいります。

将来負担比率は減少が続き令和6年度において現在の取組が始まる直前の令和3年度と比較して31.6ポイント改善しました。

(単位：％)

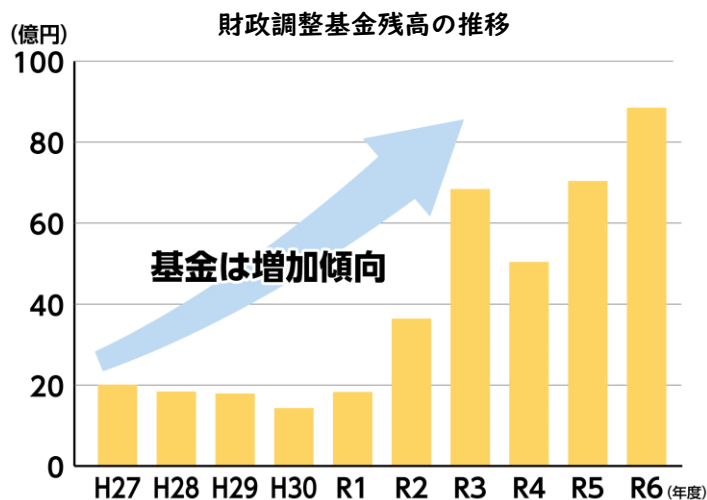
指標	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
経常収支比率	97.4	91.1	96.9	96.9	97.1
将来負担比率	119.7	103.7	90.0	81.7	72.1

② 財政調整基金残高

5年連続の黒字決算により、令和6年度決算による積立で市の貯金にあたる財政調整基金残高が令和6年度末時点で過去最高となる88.5億円になりました。

(単位：億円)

指標	平成30年	～	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
財政調整基金残高	11.8	～	68.4	50.4	70.4	88.5



残高が近年で最も少なかった平成30年度と比較して76.7億円、前計画が始まる直前の令和3年度と比較して20.1億円増加しました。

なお、令和4年度には、長年の課題であった地域振興基金からの40億円の繰替運用を解消しました。

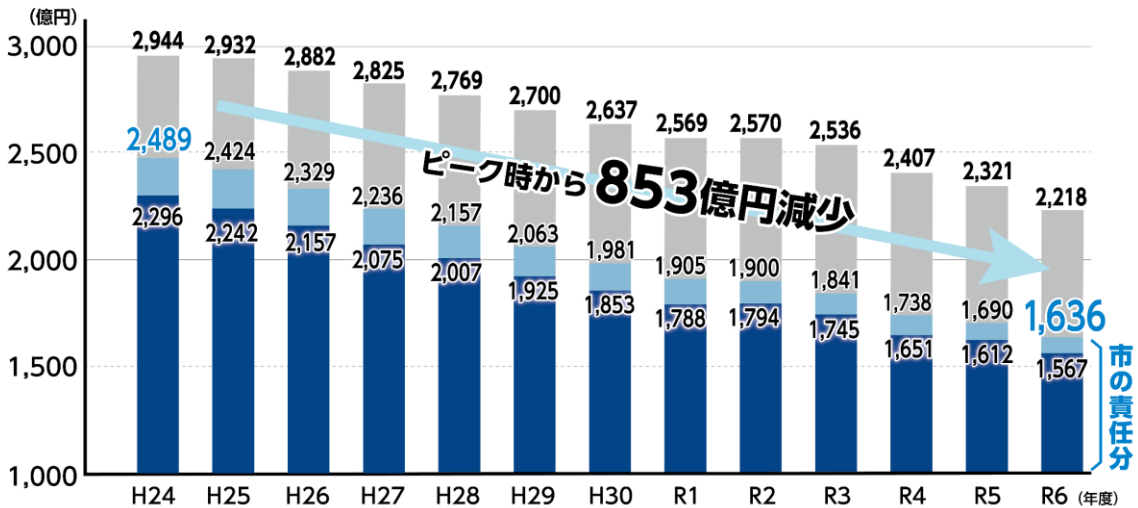
③市債残高（一般会計・特別会計・公営企業会計の合計）

平成24年のピーク時から着実に削減に努め、臨時財政対策債を除く市の責任分の市債残高において、令和6年度末時点でピーク時から853億円、現在の取組が始まる直前の令和3年度と比較して318億円減少を達成しました。

（単位：億円）

指標	平成24年	～	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
市の責任分の市債残高 （一般会計、特別会計、公営企業会計）	2,489	～	1,841	1,738	1,690	1,636

市債残高（一般会計・特別会計・公営企業会計の合計）の推移



■ 臨時財政対策債

国が地方交付税の財源不足等を理由に、市への交付額を減らしたとき、いったん市が市債として借り入れるもの。後年度に国から地方交付税で全額充当されます。

■ 第三セクター等改革推進債

多額の負債を抱えていた市土地開発公社を清算（解散）するために発行した市債

■ 上記を除く市債（一般会計・特別会計・公営企業会計）

→ 市の責任分

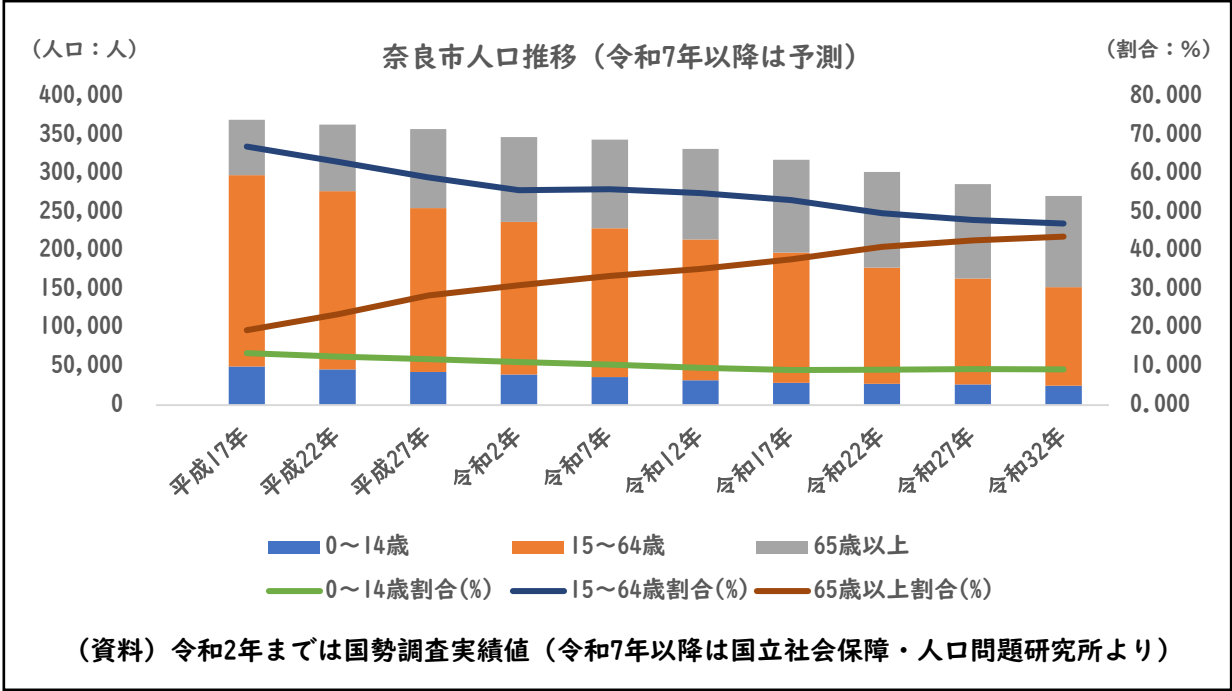
2. 奈良市を取り巻く状況と課題

(1) 人口減少・少子高齢化

本市の人口は、令和7年10月1日現在の総人口は345,295人で、平成17年を境に減少傾向が続いています。高齢化も着実に進展しており、将来推計では令和22年頃には総人口が30万人を下回る見込みです。

人口減少とともに、人口構造の変容も進んでいます。65歳以上人口の割合（高齢化率）は32%に達し、将来推計では令和22年には高齢化率は40%に達すると予測されています。

また、少子化も加速度的に進行しており、令和6年の出生数は1,746人で、10年前の平成26年の2,523人と比べ約31%減少しています。合計特殊出生率は平成26年の1.25から令和6年には1.11となり、全国平均の1.15（令和6年）と比較すると低位にとどまり、出生数の継続的な減少とあいまって重大な課題となっています。



合計特殊出生率の推移

区分	平成26年	～	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
奈良市	1.25	～	1.19	1.20	1.10	1.11
奈良県	1.27	～	1.30	1.25	1.21	1.19
全国	1.42	～	1.30	1.26	1.20	1.15

注：奈良県及び全国の数値は厚生労働省の発表概数

人口減少・少子高齢化による人口構造の変化は行政運営に様々な影響を及ぼすことが懸念されます。

財政面では税收減や社会福祉費増による歳出圧迫が予測され、財政運営を取り巻く環境が厳しさを増し、これまで以上に財政規律を堅持していくことが求められます。

また、労働市場における人材獲得が厳しさを増し、職員の安定的な確保が困難になることが想定されます。これに対応すべく、職員の働き方改革の推進、健康の保持、長時間労働の解消及びワークライフバランスの充実を目指すことにより職員の意欲や技能を向上する環境の整備を進めることが重要となっています。また、限られた職員で行政サービスの質を維持すべく、効率的な行政運営を一層進めることが求められます。

(2) 老朽化する公共施設への対応

本市が保有する多くの公共施設は、高度経済成長期以降に集中的に整備されたものであり、現在、一斉に更新時期を迎えつつあります。これにより、建物の老朽化に伴う大規模改修や建替えに要する経費、さらには日常的な維持管理コストが今後加速度的に増大し、本市の財政を長期にわたって圧迫する大きな要因となることが見込まれています。

一方で、人口減少や少子高齢化、デジタル化の進展などにより、市民ニーズは大きく変化しています。これらに的確に応えるためには、既存施設を単純に維持するのではなく、時代の要請に合わせて機能を再編することが必要です。具体的には、集約化・複合化による「施設の総量削減」を推進するとともに、長寿命化対策や民間活力の導入によって維持管理の効率化を図り、量・質の両面から最適化を進めることで、持続可能な行政サービスの実現を目指します。

(3) 経済・社会情勢の推移

世界各地で紛争が発生し、急激な外国為替相場の変動による物価上昇が続く中、さらに自然災害の激甚化・頻発化が進むなど、社会経済環境は一層不確実性を増しています。こうした外部環境の変化は本市においても例外ではなく、市民生活や地域経済、行政運営に多方面で影響を及ぼしています。円安・原材料の高騰に起因するエネルギーや生活必需品の価格上昇は市民の家計負担を増大させるとともに、観光関連産業や中小企業を中心とした地域経済にも深刻な影響を与えています。

また、豪雨や猛暑など気候変動に起因する自然災害リスクの高まりにより、市街地から山間部まで多様な地形を有する本市において、防災・減災体制の強化や地域コミュニティの備えが必要になってきます。

(4) 財政構造の分析と課題

行財政改革により本市の財政は健全性を維持してきましたが、平成21年度から令和6年度までの16年間の決算分析から、今後の行財政運営で対応すべき構造的な課題が明らかになっています。

① 扶助費の増勢と義務的経費の高止まり

高齢化と社会保障制度の拡充を背景に、扶助費は16年間で約8割増加（208億円→372億円）し、民生費は最大の歳出項目となりました。近年も年率3%台で増加し、義務的経費は歳出の5割を超えています。今後も増勢が続く見込みで、財源確保と歳出の重点化が不可欠です。

② 市税収入の停滞と依存財源化

市税収入は16年間ほぼ横ばい（526億円→529億円）です。生産年齢人口の減少を背景に個人市民税が減少し、法人市民税も企業集積の薄さから他の中核市より低い水準にあります。一方、扶助費等の財源需要は地方交付税や国県支出金で補われ、自主財源比率は50.5%から40.4%へ低下しました。国の地方財政対策に左右されやすい構造であり、自主財源の確保が重要な課題です。

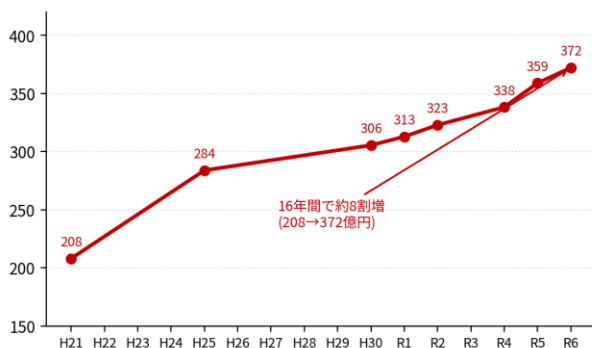
③ 公債費の相対的な重さと投資余力

市債残高の削減に努めてきた一方、過去の大規模投資の償還が長期に残るため、公債費は約180億円で16年間横ばいです。多くの中核市が公債費を削減する中、本市は高い水準にとどまり、相対的な負担は重くなっています。この結果、土木費・教育費など投資的経費は中核市の中でも低く、老朽化する公共施設の更新需要への対応余地が限られています。起債と施設更新投資を両立させる規律づくりが求められます。

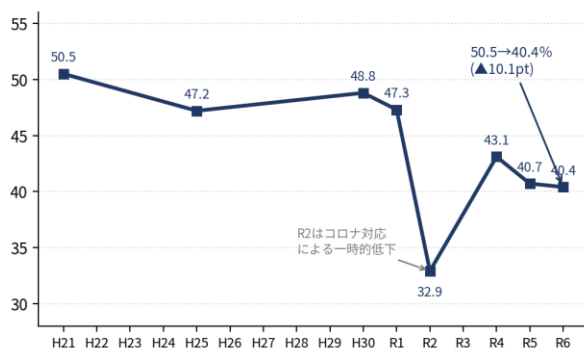
④ 分析のまとめ

16年連続の黒字決算や市債発行の抑制など、これまでの行財政改革により財政規律は維持されています。一方で①から③のとおり、扶助費を中心とする義務的経費の増勢、市税収入の停滞と依存財源化、公債費の重さと投資余力の薄さという構造的課題を抱えています。これらに的確に対応し、将来にわたり持続可能な財政基盤を確保することが求められます。次章「3. これからの行財政改革」では、これらを踏まえた改革の視点と具体的な取組を示します。

扶助費の推移（億円）



自主財源比率の推移（%）

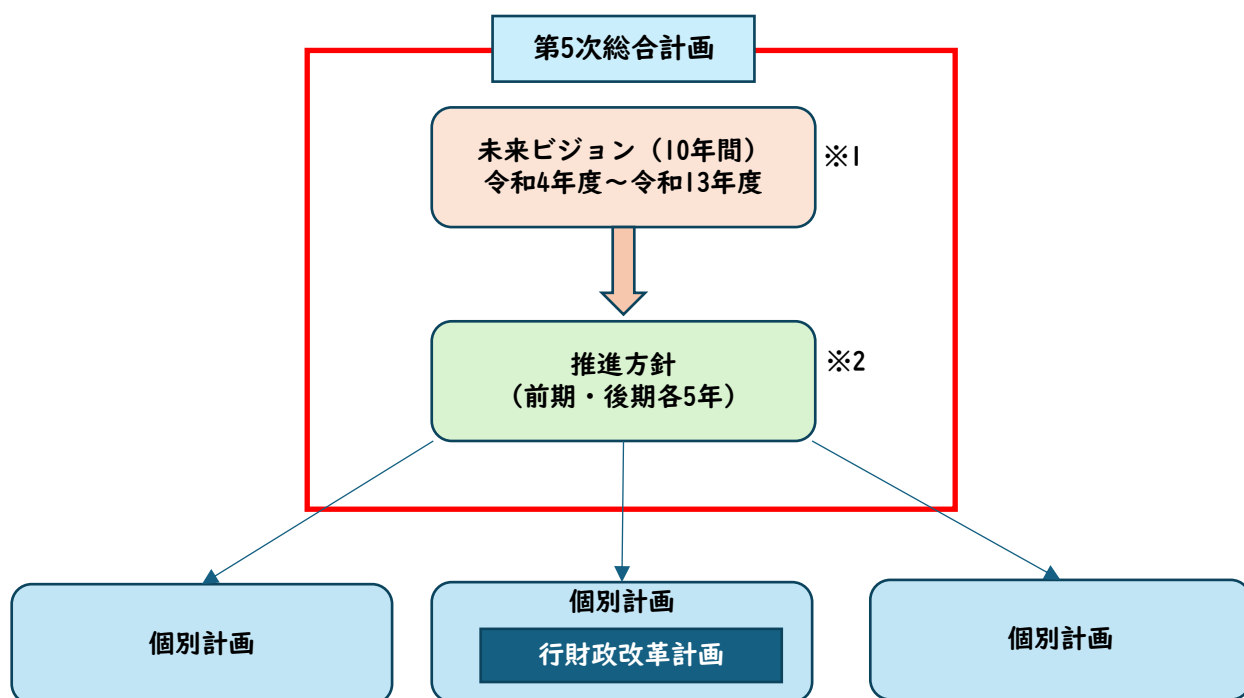


3. これからの行財政改革

(1) 本計画の位置づけ

これまで本市は、時代の変化に応じて効率的な行政体制の構築に取り組んできましたが、先に述べた、奈良市を取り巻く現状と課題を踏まえると、従来どおりの人員体制や財政規模を維持し、持続的な行政サービス提供し続けることは困難です。このため本計画は、変化する外部環境に柔軟に対応し、限られた行政資源を最大限に活用する行財政基盤の構築を目指します。

本計画は、令和4年度に開始した「奈良市新たな行財政改革計画」を継承・発展させるものであり、奈良市第5次総合計画の個別計画として、第5次総合計画が掲げる将来像「『わたし』からはじめる『わたしたち』のまち 奈良」を着実に実現するための行財政上の実行計画として位置づけられます。



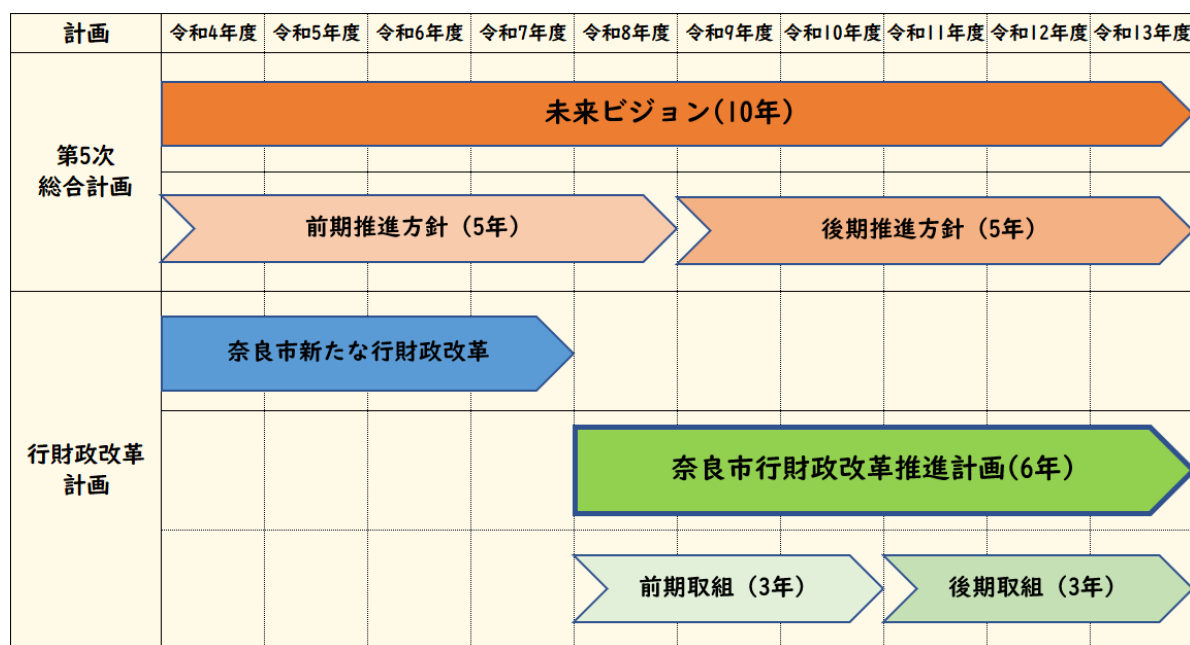
※1 未来ビジョン：奈良市の将来の都市像及びその実現に向けた方向性を定めたもの

※2 推進方針：未来ビジョンの実現に向けて施策の方向性を体系化したもの

(2) 本計画の構成

本計画は奈良市第5次総合計画の個別計画として、同総合計画の目標年度である令和13年度までの6年間を計画期間とします。

計画の実効性を高めるため、6年の対象期間を3年ずつの前期（令和8年度～令和10年度）及び後期（令和11年度～令和13年度）に区分し、それぞれに対応する取組項目を策定します。取組項目を3年ごとに見直す仕組みとすることで、社会情勢の変化や新たな行政需要の発生に柔軟に対応できる体制を確保します。



取組項目については、別冊に「行財政改革計画アクションプラン」としてとりまとめます。

(3) 行財政改革推進の視点

本計画推進にあたり、次の2つの視点を重視していきます。

①奈良市の特色を活かした持続可能な行政運営

本市は歴史・文化・自然が調和する魅力あふれる都市であり、世界遺産をはじめとする豊かな文化資源、四季折々の自然景観、市街地と山間部が共存する多様な地域性、観光都市としての高い魅力、そして地域コミュニティの強さといった多くの特色を有しています。こうした本市ならではの強みを最大限に生かし、地域との連携強化や市の特色を活かした新たな財源確保などの施策を推進するとともに、誰一人として取り残されることなく地域全体が共に成長していくことでSDGs（※1）の実現を目指します。さらに、これまでの行財政改革で培った知見を投入して改革を着実に進めることで、本市の魅力と地域力を将来へとつなげていきます。

②AI等先進技術を活用した効率的な行政運営

AI等の先進技術は急速に進化・普及しており、本市はこれらを積極的に活用して行政サービスの効率化と質の向上を図ります。業務の自動化やデータ連携により、人手を要する定型業務を削減するとともに、職員が高度な政策立案等に注力できるよう、限られた人手や予算を最大限に生かす仕組みづくりを進めます。加えて、Society 5.0（※2）の理念に基づき、デジタル技術を連携させたSmartCity（※3）施策を推進し、まちの課題解決や市民サービスのさらなる高度化を目指します。こうした取組により、人口減少や少子高齢化が進む状況下においても行財政基盤の維持・強化を図り、限られた財源の効率的な配分を進めていきます。

※1 SDGs：持続可能な開発目標。貧困・格差・環境問題等を解消し、誰一人取り残さない持続可能で包摂的な社会を実現する国際目標

※2 Society 5.0：国が提唱するICTとデータで経済と社会を高度融合させる社会。

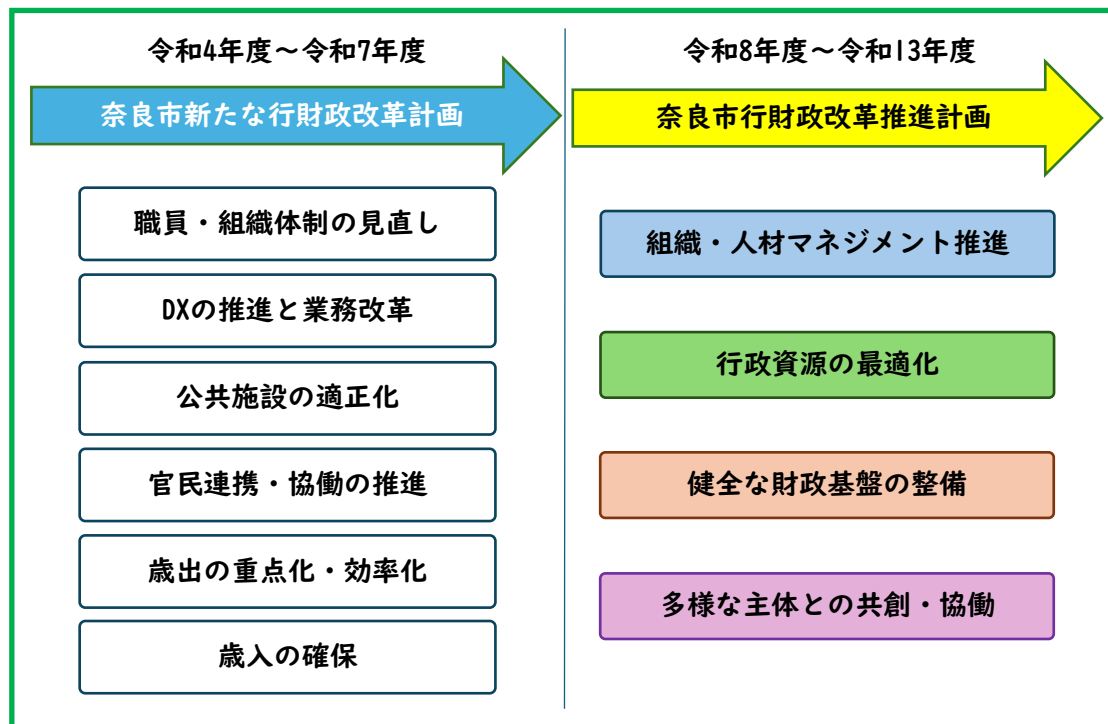
※3 SmartCity：ICTやIoTを活用して行政事務を効率化・連携させ、住民サービスの向上と財政負担の軽減を図る都市づくり。

(4) 本計画における取組の柱

現在の「奈良市新たな行財政改革」では、「職員・組織体制の見直し」「DX推進と業務改革」「公共施設の適正化」「官民連携の推進」「歳出の重点化」「歳入の確保」の6つを取組の柱に据え行財政改革を進めてきました。

今後は、(3)①、②で述べた2つの視点を踏まえ、これらの取組をより戦略的かつ体系的に推進するべく、改革における取組の柱を「組織・人材マネジメント推進」「行政資源の最適化」「健全な財政基盤の整備」「多様な主体との共創・協働」の4つへ再編することとしました。これは、従来の施策が個別に進められる傾向にあったことを踏まえ、相互に関連する領域を統合し、行政運営の根幹となる「人」「資源」「財政」「協働」という視点から再整理することで、改革の方向性をより明確に示すためです。

これら4つの取組の柱への再編により、行財政改革の体系が中長期的な視点から一貫性をもって構築され、施策間の連携が強化されることで、より効果的かつ計画的に改革を推進できる体制が整えられます。この新たな取組の柱のもと、活力と魅力ある持続可能なまちの実現に向けて、行財政改革を着実に推進していきます。



組織・人材マネジメント推進

職員の専門性強化と多様な人材の登用を推進し、デジタル技術を最大限活用した効率のかつ柔軟な組織体制を構築します。働きがいのある職場環境を整備し、挑戦を促す風土を醸成することで、行政課題に的確に対応できる能力の高い職員を育成します。市民ニーズに応える質の高い行政サービスを持続的に提供し、組織全体のパフォーマンスを向上させます。

行政資源の最適化

業務プロセスのデジタル化等で徹底した見直しにより、限られた行政資源の最適な再配分を実現します。老朽化したインフラや公共施設等の再編・有効活用を推進し、無駄を排除した効率的な行政運営を徹底します。市民サービスの維持・向上と、将来にわたる持続可能な行政基盤の強固な構築を目指し、最大限の資源活用と不断の改善を行います。

組織・人材マネジメント推進



行政資源の最適化



健全な財政基盤の整備



多様な主体との共創・協働



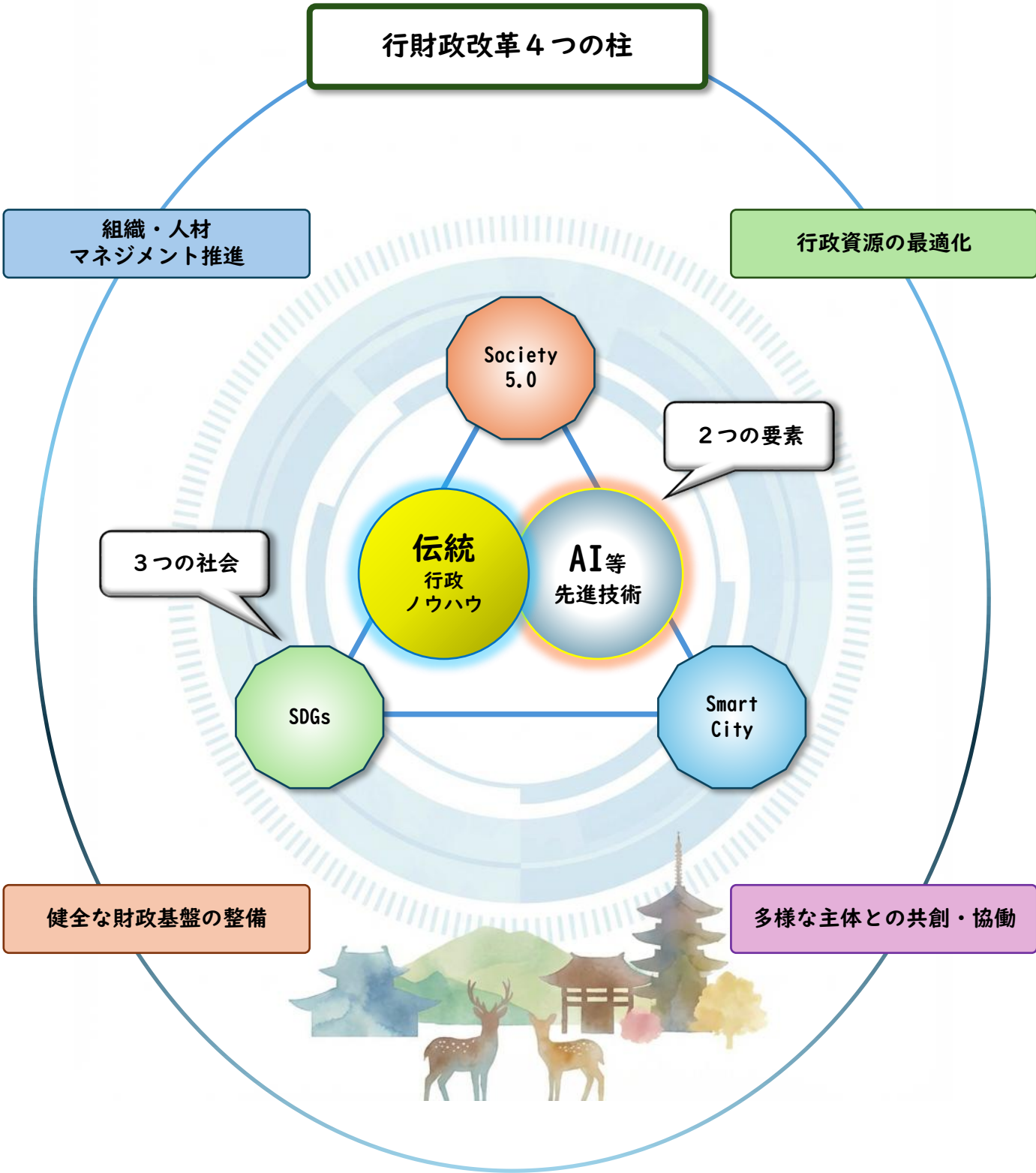
健全な財政基盤の整備

財政の健全性を確保するため、歳入確保策と歳出構造の抜本的改革を推進し、持続可能な財政運営の実現を目指します。社会・経済情勢の変化を踏まえ、新たな財源の確保や事業の見直しに努め、財政基盤を強化します。将来世代への負担を軽減しつつ、必要な住民サービスを最大限確保するため、透明性の高い財政運営に不断に努め、安定した行政サービスを提供し続けます。

多様な主体との共創・協働

市民、企業、大学、NPO等の多様な主体との対話と連携をさらに強化し、地域課題の解決に向けた共創・協働を推進します。それぞれの知見や資源を結集することで、行政だけでは解決困難な複雑な課題に対応し、社会全体の新たな価値とサービスを創出します。これにより、地域全体の活性化と持続的な発展を確かなものとし、より豊かな社会を築きます。

行財政改革の4つの柱で、3つの社会に適応、それを支える2つの要素、新しい時代の1つの姿





奈良市行政改革推進本部