

経営戦略

① 経営戦略とは

(1) これまでの自治体の在り方：行政管理型

一般的に、従来の自治体は、国から示された制度や方針に基づき、受け身で業務を遂行する姿勢が中心でした。法令遵守や事務処理を重視する行政管理型の運営が主流であり、「定められたことを正確に実施すること」が目的とされてきました。そのため、短期的な視点や縦割りによる業務遂行、手続き中心の運用に偏り、自治体自身の理念や考え方を反映したまちづくりを主体的に行う機会は多くありませんでした。

1990年代以降の地方分権改革により、自治体には独自の判断や政策形成の機運が高まり、行政評価制度や指定管理者制度の導入などを通じて、限られた財源の中でコストを抑えつつ既存サービスを維持し、成果や効率性を重視する取組が進められてきました。しかし、多くの自治体では依然として国の枠組みに沿った事務処理型の運営が中心であり、主体的な戦略形成には十分踏み出せていないのが実情でした。

その結果、実施した業務(アウトプット)が評価される一方で、その取組が生み出す成果(アウトカム)が必ずしも重視されないという課題が生じていました。

(2) これから求められる自治体の在り方：経営型

経営型への転換はこれまでも提唱されてきましたが、現在はその必要性がこれまでとは質的に異なる段階にあります。従来の経営型は、主に地方分権改革への対応として位置付けられていました。しかし近年、自治体には行政ニーズの多様化、少子高齢化や人口減少とそれに伴う財源不足、急速なデジタル化、さらにはカーボンニュートラルへの対応など、複雑で長期的な課題への対応が求められています。これらは、従来型の効率化だけでは対処しきれない性質を持っています。

本市は現在、人口が増加傾向にありますが、近い将来には人口減少に転じる可能性が高く、財政運営や職員数の確保が課題になることが想定されます。こうした状況を踏まえると、自治体が自らの意思と戦略を持ち、地域の価値を高めるまちづくりを主体的に進めていくことが欠かせません。

そのためには、経営的な視点を取り入れ、限られた資本(ヒト・モノ・カネ・情報)を戦略的に活用し、住民福祉の最大化を目指す「戦略的な行政運営」、すなわち経営型への転換が求められています。

本戦略は、こうした経営型自治体への転換を具体化するための指針として策定するものであり、この指針に基づいて将来都市像の実現を目指していきます。

② 本市が直面する課題とこれからのまちづくり

千葉ニュータウン事業の開始、そして停滞

- 本市では、千葉県が進めた千葉ニュータウン事業により、昭和59(1984)年に現在の千葉ニュータウン中央地区で入居が始まりました。その後、人口は増加を続け、平成4(1992)年には5万人を超え、平成8(1996)年には市制を施行しました。しかし、バブル崩壊の影響で住宅開発を中心に事業が停滞し人口増加は鈍化。結果として、広大な未開発地が残る状況となりました。

未開発地を中心とした開発の活性化と歳入の増加

- この広大な未開発地が残されていたことが功を奏し、平成14(2002)年の大型商業施設の進出を契機に、次々と商業施設が進出しました。これに伴い住宅開発も活発化し、急激に人口が増加していきました。また、業務施設用地を大街区化したことから、物流施設に加えてデータセンターの立地も相次ぎ、「データセンター銀座」として国内外から注目され、「世界のINZAI」と呼ばれるまでになりました。
その結果、本市の歳入決算額は、平成23(2011)年度と令和5(2023)年度を比較すると約1.5倍にまで増加しています。

人口増加を支えた都市の魅力と子育て支援

- 東京や成田空港への優れたアクセスや強固な地盤など、都市基盤の条件が良かったことに加え、東京や近隣市等と比べ安価な土地価格も追い風となり、本市には多くの転入がみられました。整備されたまち並みと豊かな自然が調和した都市環境は高く評価され、特に子育て世代から強い支持を集めています。本市でも、子育て支援策を充実させるなど、市民や時代のニーズに応える施策を積極的に展開してきました。その結果、人口は着実に増加を続け、令和5(2023)年には11万人を突破しました。

市街化区域の開発一巡と、人口減少・高齢化リスク

- 令和の時代に入り、千葉ニュータウン事業などによる計画的な市街化区域の開発は概ね完了し、今後はこれまでのような大規模な住宅開発による人口増加は見込めなくなっています。また、これまでも大学進学や就職に伴う若年層の転出は一定程度ありましたが、住宅開発による転入がそれを上回っていたため、課題として表面化していませんでした。今後はこの転出傾向がより顕在化し、人口減少と高齢化が一段と進むリスクが高まっています。

人口減少や地域活力の低下など、地域ごとに異なる課題の顕在化

- 既に人口減少が進んでいる地域もあり、特に千葉ニュータウン区域以外の既存集落の中には、活力低下が懸念される地域もあります。さらに、今後は市全体で高齢化が進行し、公共サービスの維持や地域コミュニティの持続性がより大きな課題になると見込まれます。加えて、千葉ニュータウン区域とそれ以外の地域では、生活環境や交通利便性、公共サービスの提供状況などに違いがあり、地域の特性に応じた対応が求められています。また、千葉ニュータウン区域内においても、年齢構成の違いにより、地域ごとに抱える課題やニーズが異なるため、きめ細やかな施策展開が必要となっています。

新しいまちづくりのルール必要性

- 現在のまちづくりのルールの下では、必ずしも市民にとって暮らしやすい住環境が維持されるとは限りません。今後は、市民や関係者との対話を重ねながら、新たなまちづくりのルールを検討していくことが求められています。

成長から「成熟・再構築」への転換

- 千葉ニュータウン区域の新規入居が一段落し、まちは更新期を迎えつつあります。本市は今、これまでの「成長フェーズ」から「成熟と再構築のフェーズ」へと移行しようとしています。これからのまちづくりでは、新たな大規模開発に依存するのではなく、既存の住宅ストックを活かし、住環境の魅力を高めることで、人口の新陳代謝を促し、定住の促進と新たな転入の呼び込みを目指します。

若い世代が住み続けたいと思えるまちへ

- 地域が持つ豊かな自然を活かした教育や日本一進んだデジタル教育、誰もが安心して子育てできる環境の充実、世界で戦える企業の誘致や起業・創業など挑戦しやすい環境の整備、そして都市近郊にある里山など本物の自然を活かしたまちづくりを進めることで、若い世代が「このまちで住み続けたい」「また帰ってきたい」と思える魅力を育てていきます。

成田空港機能強化による恩恵の享受

令和10(2028)年度末には、「第二の開港」と呼ばれる成田空港の機能強化が予定されています。空港関連企業の集積やこれに関連する従業者数の増加により、周辺自治体への移住が増えることが見込まれることから、本市としてもその恩恵を着実に取り込む施策を展開していきます。

多極・循環型のまちづくり

- 市内のどこに暮らしても住み心地のよい環境をつくるとともに、地域ごとに蓄積された情報や知恵など、様々な資源を活かし交流を促します。また、市民サービスを再構築し、持続可能性を高めることで、まち全体の活力を維持していきます。

時代に即したまちづくりのルール整備と安定的な財政運営

- 本市ならではの施策の実施にあたって、これまで税収面で大きな貢献をしてきたデータセンターの在り方も含め、時代に即したまちづくりのルールへと更新します。市民にとって良好な住環境を維持しつつ、データセンターを含む各企業の適正な立地を促し、新たな財源の創出にも取り組むことで、安定した財政運営を図ります。

施策推進体制の強化

- これらの施策を確実に進めるため、新たな手法を取り入れた広報と市民参加の促進、民間企業のノウハウを活用した公民連携、レジリエントな人材育成と最適な組織の構築、さらにDXを軸とした業務改革と健全な行財政運営を図っていきます。
- 本市には、自然と都市が調和した環境や多様で魅力的な地域資源など、大きな可能性があります。これからは、ゼロから新しいものをつくるのではなく、既存の資源や地域ならではの個性を活かし、それらをつなぎ合わせることで、新たな価値や交流を生み出す「多極・循環型のまちづくり」を進めていきます。そして、印西市に暮らすすべての人が手を携えつつ、それぞれの個性でまちに彩りを加えていく。そのようなまちの姿を目指し、市民・民間事業者・行政が一体となって、選ばれるまちをともに創り上げていきます。

③ 将来都市像の達成に向けた経営戦略の全体像

本市では、市の経営を(1)都市経営、及び(2)行政経営に大別し、この二つを連動させて好循環を生み出すことを通じて、将来都市像「住みよさ実感都市 ずっと このまち いんざいで」の実現を目指します。

(1) 将来都市像の実現に向けた「都市経営」の戦略

本市では、今後5年間のまちづくりが目指す姿として、以下の経営ビジョンを定めます。本経営ビジョンに基づき、市民のウェルビーイング向上に向けた様々な施策を戦略的かつ効果的に実施することで、まちの価値を高め、人口の維持・増加を図ることを通じて、将来都市像の実現を目指します。

— 経営ビジョン —

「緑育職住」近接の、未来都市。

里山・都市・人がゆるやかにつながる、
健やかな未来の暮らしへ。

— 経営ビジョン文 —

都心や世界の玄関にも近く、豊かな日本の自然があふれる里山のまち、印西市。

この自然と都市生活が共存する恵まれた環境を生かし、

「職住」近接を超えた「緑育職住」近接のまちづくりで

人と自然と都市がつながり合う、心地よい暮らしを生み出していきます。

土と緑のすぐそばで、まなび、はたらき、家族の近くで健やかに生きていく。

そんな人間的な幸せを持続する、世界モデルの未来都市を実現します。

※関連する政策分野：子育て・教育・文化(政策1)、安全・安心・健康福祉(政策2)、
産業・交流(政策3)、まちづくり・生活環境(政策4)

(2) 将来都市像の実現に向けた「行政経営」の戦略

将来都市像の実現に向けた様々な政策を行うためには、それを支える行政(市役所)経営の高度化が欠かせません。本市では、市民や民間事業者、自治体等との「共創」により、様々な施策を戦略的かつ効果的に実施することで、行政への信頼度を高め、市職員のエンゲージメント(仕事や組織に対して熱量や愛着を持ち、自発的に貢献しようとする状態)の向上や健全で安定的な財政運営を図ることを通じて、将来都市像の実現を目指します。

また、市職員の人材をコストではなく資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、将来にわたって持続可能なまちづくりの実現につなげる経営の在り方である「人的資本経営」の視点を取り入れます。

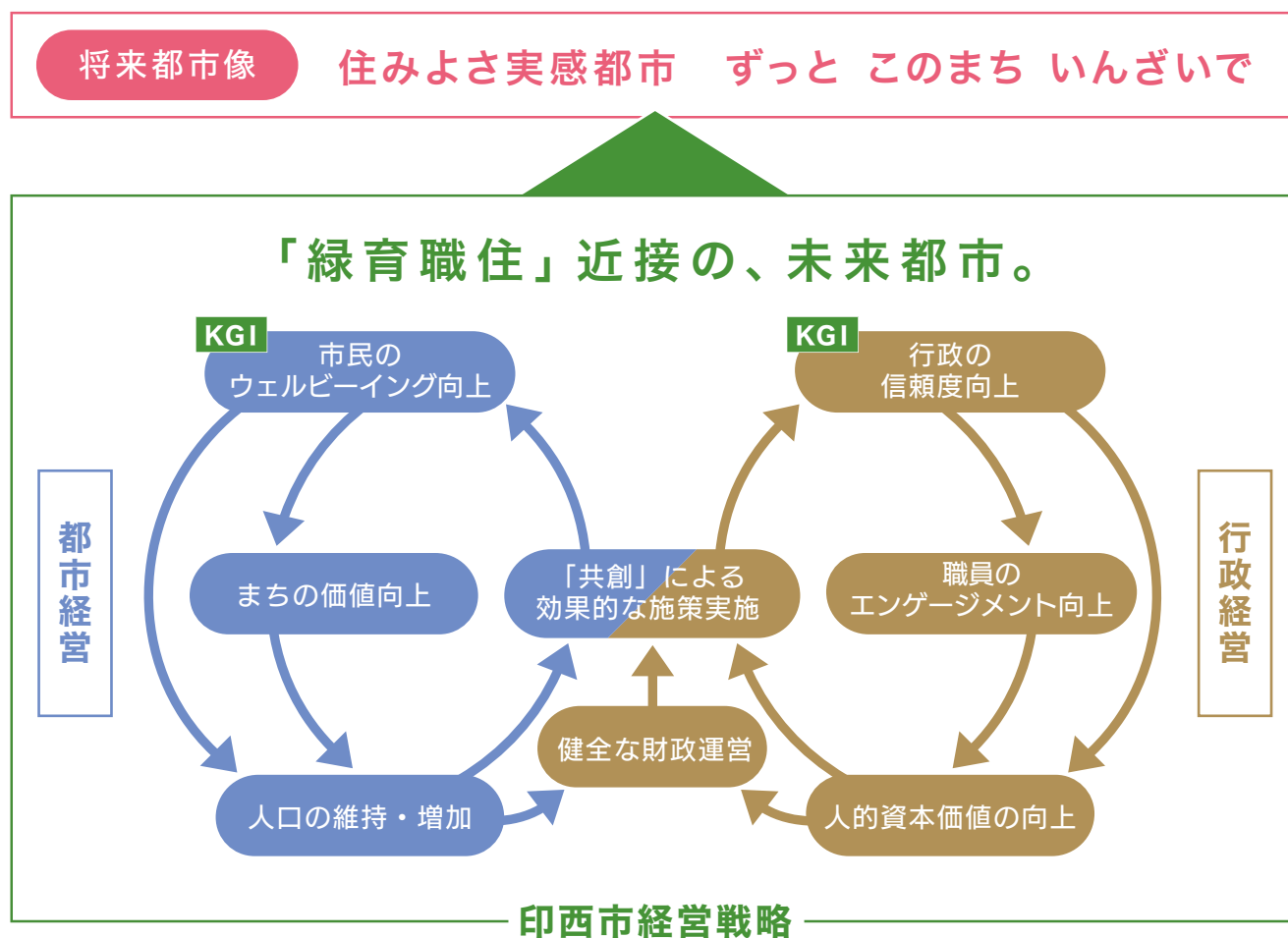
※関連する政策分野：住民自治・協働・行財政(政策5)

(3) 都市経営と行政経営の好循環と、経営目標達成指標（KGI）の設定

本市では、都市経営と行政経営が両輪となり、持続的な好循環を生み出すことを通じて、将来都市像の実現を目指します（図表：将来都市像の実現に向けた都市経営と行政経営の好循環を参照）。

また、本戦略の実効性を高めるため、都市経営と行政経営のそれぞれにおいて、目指すゴールを数値化して表す「経営目標達成指標（KGI）」や基本目標及びその数値目標等（次節参照）を設定します。それぞれの達成度合いを定期的に評価することを通じて、本戦略の着実な推進を図っていきます。

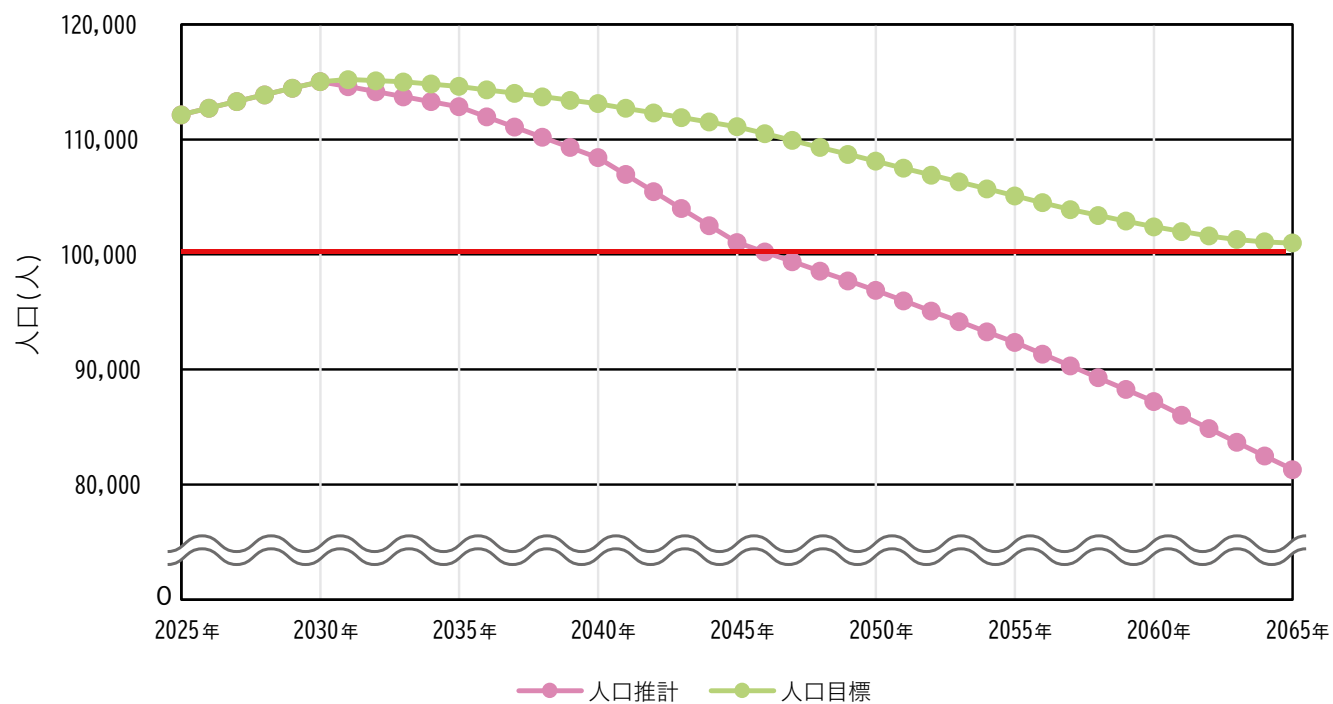
図表：将来都市像の実現に向けた都市経営と行政経営の好循環



【経営目標達成指標（KGI）】

経営目標達成指標（KGI）		現状値（R7）	目標値（R12）
都市経営	市民のウェルビーイング向上〔↑〕	78.3%	上昇
行政経営	行政への信頼度向上〔↑〕	62.7%	上昇

図表：印西市の人口推計と人口目標（令和 7（2025）年～令和 47（2065）年）



※人口推計の推計方法については、P.12～13を参照

4 経営戦略における基本目標と数値目標

本戦略の実効性を高めるため、都市経営と行政経営のそれぞれにおいて、合計8つの基本目標を定めます。また、基本目標に応じて数値目標や具体的な施策及びKPIを定めることで、本戦略の着実な推進を図ります。

都市経営

基本目標①

次世代に繋ぐこどもたちを育てる

基本的方向

先端的なテクノロジー教育や自然豊かな地域の特性を活かした学習環境づくりを推進し、地域の宝であるこどもたちの可能性を最大限に伸ばします。

また、どんな状況にあっても誰一人取り残されることなく、結婚・妊娠・出産・育児の各段階で切れ目のない支援体制を構築し、安心してこどもを産み育てられる環境づくりを進めます。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
0～14歳人口の減少低減 [→]	18,295 人	17,600 人
合計特殊出生率の改善 [↑]	1.41 (R6)	上昇

具体的な施策

テクノロジー教育の推進

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
先端的な教材を活用した授業の実施校数の増加 [↑]	7 校	27 校

安心して産み育てる環境づくりの推進

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
・住んでいる地区は子育てしやすい環境であると感じている保護者（就学前）の割合の向上 [↑]	53.5% (R5)	上昇
・住んでいる地区は子育てしやすい環境であると感じている保護者（小学生）の割合の向上 [↑]	46.5% (R5)	上昇

基本目標②

起業・創業や企業誘致で職住近接なまちをつくる

誰でも気軽に新たな“なりわい”を創出できるような環境を整えとともに、地域の強みを活かして世界の企業から選ばれる環境を整備することで、地元で働くことができる職住近接なまちをつくれます。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
市内従業者数の増加 [↑]	34,151人 (R6)	上昇 (R10)
起業・創業件数の増加 [↑]	16件 (R6)	30件

起業・創業の支援

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
起業・創業支援件数の増加 [↑]	17件 (R6)	70件

多様な働き方ニーズに向けた環境整備

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
起業・創業拠点の整備 [↑]	—	1拠点

都市経営

基本目標③

自然を活かし、暮らしに息吹かせ、心が安らぐまちをつくる

基本的方向

都市のすぐそばに広がる自然や里山だけでなく、都市の中にある自然も含め、グリーンインフラの活用や自然体験により、自然を感じ心が安らぐまちをつくります。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
該当事業の満足度向上 [↑]	41.2%	上昇

印西市市民満足度・重要度調査
問7(14)農林業の推進の23.9と(25)自然との共生の実現の58.5の平均 小数点第2位で四捨五入

具体的な施策

里山保全活動への参加促進

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
里山保全活動団体数の維持 [→]	14団体	現状以上

耕作放棄地への対策

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
農地中間管理事業のマッチング面積（延べ面積ha）の増加 [↑]	99ha (R6)	615ha

グリーンインフラに関する取組の実施

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
グリーンインフラ導入施設の件数の増加 [↑]	0施設	5施設

基本目標④

安全・安心な住み続けたいまちをつくる

道路や公共交通などのインフラを計画的に整備し、日常生活サービスや医療・福祉サービスといった機能を維持・確保するとともに、危機管理や防犯対策を強化し、安全・安心で住み心地の良い、住み続けたいと思えるまちをつくります。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
今後も住み続けたいと感じる市民割合の向上 [↑]	84.5%	上昇

公共交通の充実

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
運行コストの最適化（収支率の向上） [↑]	13.9%	18.0%

安全・安心な道路整備

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
1・2級市道の道路改良率（幅員5.5m以上）の向上 [↑]	49.5%	50.8%

医療機関や買い物へのアクセス困難者の解消

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
医療機関や買い物へのアクセス手段の構築 [↑]	—	2事業

DXによる行政サービスの利便性向上

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
行政手続きのオンライン対応割合の上昇 [↑]	10.2%	100%

※この指標では、ライフイベントに係る手続きなどのうち、オンライン化可能な手続き割合を高めることを目的としています（住民異動届（転入届など）の手続きなどで法令によりオンライン化の適用除外としているものは除く）

都市経営

基本目標⑤

地域ごとの特性を活かし人・モノが
つながる多極・循環型のまちをつくる

基本的方向

市街地だけでなく、自然豊かな地域もその立地や特性を活かし、各地域の人・モノが相互につながる多極・循環型のまちをつくります。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
自然豊かな地域に暮らす市民のウェルビーイング向上 [↑]	73.1%	上昇
自然豊かな地域における人口の維持・減少率低減 [↑・→] 印西地域	17.6%	10%以上
自然豊かな地域における人口の維持・減少率低減 [↑・→] 印旛地域	-12.3%	-5%以内
自然豊かな地域における人口の維持・減少率低減 [↑・→] 本埜地域	-5.1%	-5%以内

具体的な施策

自然豊かな地域への移住・定住の推進

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
新たな移住・定住支援策の実施 [↑]	—	上昇

地域文化の継承

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
地域で伝承される獅子舞や神楽の維持 [→]	6団体	6団体

基本目標⑥

市民参加と公民連携を進め、
地域ならではの共創のまちをつくる

多様な市民参加の仕組みと効果的な情報発信体制を整備するとともに、地域資源を活かした個性のあるまちづくりに向けて公民連携を推進し、地域ならではの共創のまちをつくれます。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
該当事業の満足度向上 [↑]	39.2%	上昇

印西市市民満足度・重要度調査
問7 (26)①市政への参加についての30.8と(28)②市政情報の提供・公表についての47.5の平均 小数点第2位で四捨五入

市民参加の推進

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
タウンミーティングの開催等による市民意見の収集 [→]	10回	10回

公民連携の推進

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
民間提案制度による提案数の増加 [↑]	—	10提案

行政経営

基本目標⑦

変化に対応し、挑み続ける人材が育ち、
支え合いと信頼が根付く組織をつくる

基本的方向

複雑化・多様化する行政ニーズや社会課題に迅速かつ柔軟に対応できるよう、職員一人ひとりが主体的に学び、挑戦し、互いに支え合う組織風土の醸成を図ることで、職員の能力(人的資本価値)を向上させ組織全体の成長に繋がります。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
定員管理計画に基づく職員数の充足率の維持 [→]	98.2%	100%
職員のエンゲージメント向上 [↑]	—	上昇

具体的な施策

職員のスキル・キャリアアップ支援

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
キャリアアップ重点事業応募倍率 (応募者数/募集事業) の向上 [↑]	1.43倍	2.14倍
研修受講延人数の増加 [↑]	1,366人 (R6)	2,000人

柔軟な採用手法の導入と採用後の定着

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
倍率(受験者数/合格者数) の向上 [↑]	10.32倍	11.84倍
新規採用者定着率(3年以内) の向上 [↑]	91.67%	95.00%

多様性の確保

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
女性管理職比率の向上 [↑]	9.8%	22.0%

働きやすさの確保

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
年次休暇平均取得日数の向上 [↑]	14.6日 (R6)	16日

基本目標⑧

多様な行政ニーズに対応するための
戦略的な行財政運営を実現する

多様な行政ニーズに対応できるよう、組織や制度、業務プロセスを抜本的に見直し、特にDXによる業務の自動化・効率化を進め、住民サービスの利便性と職員の生産性を向上させます。

財政の健全性と持続可能性の確保のため、限られた財源を効率的かつ効果的に配分し、中長期的な視点による戦略的かつ計画的な財政運営を実現します。

数値目標	現状値 (R7)	目標値 (R12)
業務量削減率の向上 [↑]	0%	30%
経常収支比率の維持 [→]	84.8% (R6)	90%以下

行政手続の効率化の推進

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
行政手続完了時間の短縮 [↓]	137分	減少

電子決裁の推進、ハンコレス・ペーパーレス・移動レスへの取組

KPI	現状値 (R7)	目標値 (R12)
電子決裁率の向上 [↑]	58.4%	100%
ペーパーレス比率の向上 [↑]	8.1% (R6)	50%

⑤ 総合計画における役割と地方創生に関する 総合戦略の一体的な推進

総合計画に定める将来都市像の実現に向けた各施策の推進にあたっては、本戦略の考え方に基づき実施することとします。

また、まち・ひと・しごと創生法に基づく地方創生に関する構想及びこれに基づく国や県の計画・総合戦略と同じ方向性であることから、これらを勘案して策定する地方創生に関する計画を内包するものとして位置付け、本戦略と一体的に推進していくこととします。