



本物力こそ桑名力

令和4年度当初予算編成の考え方

～ 変革を“当たり前”に～

総務部 財政課

令和4年度当初予算編成の考え方～変革を“当たり前”に～

目 次 頁

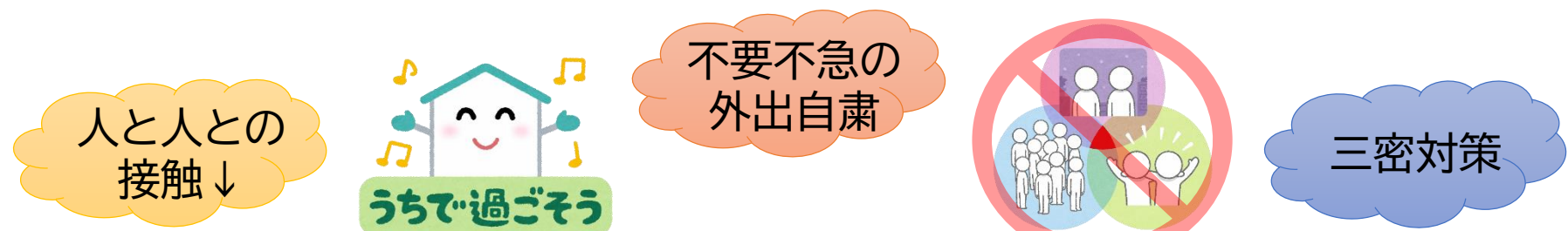
1. 行財政運営を取り巻く環境	2
2. 令和4年度当初予算編成の主な課題	4
3. 変革を“当たり前”にしたい6つの予算編成改革	6
4. 令和4年度当初予算編成について	16

行財政運営を取り巻く環境（1）

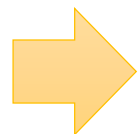


本物力こそ桑名力

“Withコロナ”“Afterコロナ”の新たな暮らし・社会環境等のスタイル



人々のライフスタイル等は、
加速度的に変化している！



デジタル化の加速！

行財政運営を取り巻く環境（2）



本物力こそ桑名力

“Withコロナ”“Afterコロナ”と同時進行で社会は劇的に変化している！



1. 厳しい財源の状況

- 新型コロナウイルスの感染拡大による市財政の影響
 - ・ 市税収入では令和2年度⇒令和3年度で▲12.1億円（当初予算ベース）
前年度比予算ベースではリーマンショック時を超える過去最大の落ち込み
→ 市税収入の水準がコロナ前の状態に戻るまで、まだ数年を要する見込み
→ 引き続き厳しい財源の中での予算編成となる

2. 財政需要の高まり・変遷

- 社会保障関係経費や公共施設・インフラにおける老朽化対策などの費用負担は、年々増大していく見込みである。また、福祉や教育、暮らしの安全、防災・減災など、市民生活に不可欠なサービスを安定的に提供するとともに、新型コロナウイルス感染症への対応やDX（デジタルトランスフォーメーション）、グリーン社会の実現などの新たな行政課題への対応もしっかりと進めていく必要がある。

3. 将来にわたる持続可能な行財政運営の確立

- 創意工夫による歳入確保に一層努めるとともに、歳出全般にわたる見直しを全庁一丸となって進め、厳しい財源の状況においても、歳入歳出の収支の均衡をしっかりと堅持しながら、将来にわたり持続可能な財政基盤の確立を図る必要がある。

【第1の改革】

職員一人ひとりの改革を後押しする予算編成へ

拡充

- 事業見直しにあたっては、アイデアはあるものの、一時的な経費がかかるためにその見直しを断念するケースも想定される。そのため、今回の予算編成から「**長い目で見た**」改革予算」を創設する。
- 「**長い目で見た**」改革予算」は、創意工夫のアイデアを基に、一時的な経費はかかるが、3年以内のトータルコストでは歳出削減（歳入増収）効果が見込めるものを、特別要求予算枠（「部局マネジメント予算枠」の枠外）として扱う。具体的には各部署より「**長い目で見た**」改革予算」の予算要求を受け、財政課による歳出削減（歳入増収）の効果検証及び査定を行った上で予算化していく。（部内調整対象外）
- また、この予算の執行による歳出削減（歳入増収）の効果額については、「がんばり“見える化”予算」として申請でき、取組内容を評価された上で予算が付与される。

- なお、「がんばり“見える化”予算」は継続して実施するとともに、安定した財政基盤を確立するためにも、歳入増収に係る取組みについては評価点を加算し、「稼ぐ改革」を推進する。
- また、経常的な既存事業を17の視点により見直しを進める「みんなで“変わる”“変える”予算」についても、継続して実施する。

«「みんなで“変わる”“変える”予算」17の視点»

- ①内部事務の精査、②内部事務や事業の集約化、③体制の見直し、④手法の変更・見直し、主体・執行体制の見直し、⑤委託の仕様内容、需用費等の見直し、⑥在庫等の有効活用、⑦公有財産の適正管理・戦略的活用、⑧執行残(決算)額との比較、⑨計画の見直し(平準化)、⑩国・県・他市基準との比較、⑪歳入の確保、⑫社会経済情勢の変化、目的の達成、⑬政策・施策への有効性、⑭公民連携の取組、⑮データやICTの活用による業務の効率化、⑯民営化・委託化、⑰業務の効率化・働き方の見直し

【第2の改革】 現場重視、現場目線の予算編成へ ～集権型から庁内分権型、庁内全員参加型へ～

継続

- 経常的予算（「一次予算」）については、従来の予算要求・査定的方式を見直し、各部等を単位として、一般財源を基準とした一定の予算枠を「**部局マネジメント予算枠**」として配分する。（義務的経費（人件費・扶助費・公債費）、繰出金などはこの予算枠から除外）この各部等の予算枠をもとに部内で調整し、各部長の最終的な判断により予算を編成するという手法を今回も引き続き採用する。
- この手法を採用することにより、この予算枠に関しては財政課での査定はなくなり、住民に近い、現場をよく把握している各所属の判断に基づく予算編成となり、現場重視、現場目線での予算編成、また職員一人ひとりの改革を促す庁内全員参加型の予算編成をめざしていく。

変革を“当たり前”にしたい6つの予算編成改革（4）



本物力こそ桑名力

- 財政課は、予算編成を各部で検討する際の部内調整会議に参加し、財源調整、事業の見直し・歳入増収・歳出削減に関する助言や相談支援等を行って、各部の予算編成を円滑に進められるよう支援していく。
- なお、今回より1,000万円以上の令和3年度以前からの長期継続契約及び債務負担行為に係る契約の経費（令和4年度中に更新予定のものは除く）は、「部局マネジメント予算枠」の枠外として扱い、実情に即した予算編成とする。

経常的経費（部局マネジメント予算枠）に係る予算編成の流れ

【財政課】

予算編成方針・要領の提示、各部等の経常的経費に係る一般財源の予算枠を提示

財源調整、部内調整会議への参加、事業の見直し等に関する助言や相談支援

【各部局】

・「みんなで“変わる”“変える”予算」による事業見直し

・次年度実施事業内容・実施方法検討
・関係者等との調整
・制度や条例等の改正を検討

・部内調整会議を経て、予算原案作成

・改革の成果は「がんばり“見える化”予算」を申請

【財政課】

予算案とりまとめ
・総合調整

↓
市長査定

↓
議会に予算案を上程

【第3の改革】

改良

重点施策への戦略的投資と変化に対応した予算編成へ

- 桑名市総合計画は、令和2年4月から後期基本計画がスタートした。新型コロナウイルス感染症の影響により、社会の仕組みや生活のあり方など、様々なスタイルが変化する中であっても、揺らぐことのない理念「本物力こそ、桑名力」のもと、めざす桑名市の将来像の実現のため計画を推進していく。
- そして、総合計画に位置付けた重点プロジェクトや持続可能なまちづくりを支える重点施策については優先的に予算を配分するために、従来の「一次予算」と「二次予算」の区分を次ページのとおり再編し、財政推計を踏まえた予算配分をもとに、優先順位を明確化した予算編成を進める。

令和4年度予算区分の整理について

予算区分		予算調製方法	予算区分		予算調製方法
二次予算（政策的経費（新規・臨時事業含む））	①持続可能なまちづくりを支える「三つの柱」 ※政策創造課・財政課で事業選定 ・ <u>防災力の強化</u> ・ <u>スマート自治体への転換</u> ・ <u>安定した財政基盤の確立</u>	政策創造課・財政課による「一件査定」 ※DXに関してはデジタル推進課も加わる	一次予算（経常的経費）	①「部局マネジメント予算枠」 ・「みんなで“変わる”“変える”予算」による事業見直し	通知する予算配分額に基づく予算要求、部内調整会議による予算調製
	②11の重点プロジェクト・3つのミッション ※政策創造課・財政課で事業選定	政策創造課・財政課による「一件査定」		②「“長い目を見た”改革予算」	財政課による「一件査定」
	③新規事業・臨時的事業	政策創造課・財政課による「一件査定」		③「がんばり“見える化”予算」付与額(R4分)	財政課による確認
	④公共施設マネジメント（公共施設の大規模修繕工事を含む）	グリーン資産創造課・政策創造課・財政課による「一件査定」		③人件費	財政課による「一件査定」
	⑤旧指定管理者制度導入施設の運営方法見直し	政策創造課・グリーン資産創造課・財政課による「一件査定」		④扶助費	財政課による「一件査定」
			⑤公債費	財政課による「一件査定」	
			⑥特別会計 企業会計への繰出金 一部事務組合 地方独立行政法人に対する負担金	財政課による「一件査定」	
			⑦1,000万円以上の長期継続契約 債務負担行為に係る契約の経費(令和4年度中に更新予定のものは除く)	財政課による確認 ※必要に応じて財政課による「一件査定」	

- また、「限られた財源」という制約の中で、時代の変化に対応した行財政運営を進めるため、新規事業を要求するにあたっては、スクラップアンドビルドを徹底し、新規事業1件につき、廃止（縮小）事業1件以上を要することとする。さらに、令和3年度予算での新規事業（「二次予算」）（令和3年度補正予算での新規事業含む）で、令和4年度予算において「一次予算」に移行する継続事業については、9割を掛けて減額した上で、「部局マネジメント予算枠」の算定基礎に加算することとする。
- なお、新規事業のうち、クラウドファンディングや企業からの協賛など検討できる事業については、各所属の努力のもとで財源確保の方策をまとめた上で、予算要求することとする。

【第4の改革】 予算編成作業の前倒しへ ～事業の見直しをしっかりと行う期間の確保へ～

継続

- 予算編成の中で、事業の見直しにあたっては、関係者等との調整に一定の時間がかかる場合や市民への周知期間を要する場合、条例等の改正が必要な場合などが想定されるため、その期間の確保が必要となる。
- このため、他の自治体では10月以降に本格的な予算編成をスタートするのが一般的であるが、本市では昨年度に引き続き、7月下旬に予算編成方針説明会を開催することを予定している。そして、前倒しで予算編成をスタートさせ、事業の見直しをしっかりと行うことができる期間を確保する。

【第5の改革】

継続

創意工夫の取組、予算編成を通じた職員力の向上へ

- 予算編成は政策形成の一手法であり、できるだけ多くの職員が予算について主体的に考え、取り組んでいただきたい。そして、職員一人ひとりが、少しずつでも着実に変えていくという改革意識を持つことによって、変化のスピードが早い社会情勢に対して的確に対応できる職員力を養うことができる。
- 各所属長に対しては、「がんばり“見える化”予算」への各所属職員の積極的な取組を促していただくとともに、その取組内容や取組の成果については、人事評価における目標管理や人事考課の中で適切に評価していただくように要請している。
- また、若手職員を対象として、予算のヒアリングや市長査定の傍聴、議会の提案説明傍聴など、予算編成のプロセスを学ぶ研修の機会を提供する。
(9月補正予算で実施予定)

【第6の改革】

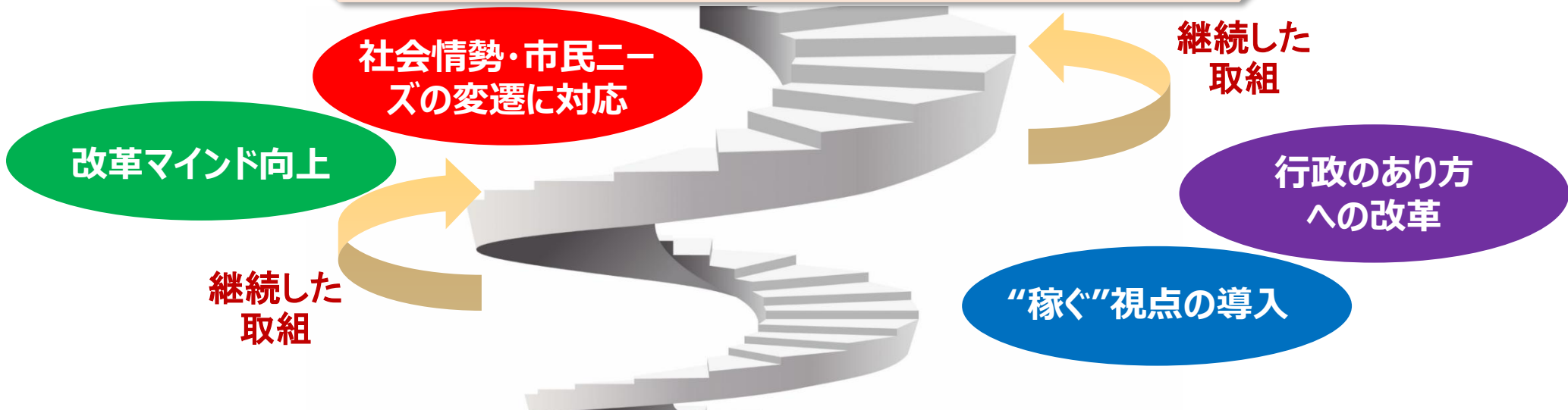
継続

予算編成のDX（デジタルトランスフォーメーション）へ

- ▶ 昨年度の途中まで、各所属から提出していただく予算要求資料は、一連の提出資料を10セット程度提出していただくことにしていたが、この従来手法を見直し、引き続き、紙での提出を不要とし、電子データのみを提出することとする。ヒアリングについても提出いただいた電子データをもとに実施する。このことにより経費削減や業務の効率化を図る。
- ▶ また、昨年度に引き続き、新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点からも、7月下旬開催予定の予算編成方針説明会は動画配信（共有）する。
- ▶ なお、本庁以外の出先機関部署への予算ヒアリングについては、オンラインによる予算ヒアリング実施を検討する。

令和4年度予算編成について（1）

市民の暮らし、地域社会・経済を
持続可能な形で支える



現場重視、現場目線の予算編成へ

庁内全員参加型の予算編成へ

“長い目で見た”改革予算

一時的な経費を要する、中期的な視点における事業見直しのアイデアを後押し！

がんばり“見える化”予算

創意工夫、新たなアイデアによる改革の成果に対する評価・奨励！

みんなで“変わる”“変える”予算

一般会計の経常的予算を中心に、義務的経費等を除くすべての予算を見直し！

今後のスケジュール（案）

- ・ 予算編成方針説明会（7月下旬）
- ・ 事業の見直し・部内調整・予算要求等（7月～）
- ・ がんばり“見える化”予算の申請（10月）
- ・ 予算査定（11月～令和4年1月）
- ・ がんばり“見える化”予算の付与額決定（12月）
- ・ 予算案確定（令和4年1月下旬） ※予算協議（随時）