



本物力こそ桑名力

令和3年度 予算編成方針

～ Creating a Sustainable City ～

目 次	頁
I . 予算編成にあたって	
市財政の現状および中期的な財政の見通し	3
長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革	6
II . 予算編成方針について	
Creating a Sustainable City	11
令和 3 年度予算における編成方針	19
令和 3 年度予算編成に向けた取組	20
その他特記事項	23

I. 予算編成にあたって

市財政の現状および中期的な財政の見通し



本物力こそ委名力

◆ 市財政の現状 = 足元の財政状況は改善基調 =

直近となる平成30年度決算は、合併算定替の特例措置の縮減により普通交付税が減少したものの、経常的な経費を抑制し、景気の動向による市税、地方消費税交付金等の増が要因となり、経常収支比率は95.5%、前年度から2.6ポイントの改善となり、改善基調が続いている。また、令和元年度決算は、現在調製中であるが、市税収入は引き続き堅調に推移している。しかしながら、今般発生した新型コロナウイルス感染症の影響により、景気は急速に悪化しており、市財政にとって今後の見通しは不透明な状況となった。

◆ 中期的な財政の見通し = 今後は当面厳しい状況が続くか =

国際通貨基金(IMF)は、世界経済見通しにおいて、2020年の日本の実質GDP成長率はリーマン・ショックを超える落ち込みと見通しである。市財政の歳入については、实体经济とのタイムラグが生じる場合が多く、今後は当面厳しい状況が続く見込み。なお、平成20年のリーマン・ショック時においては、その後2年間で市税収入は約16億円減少している。

今後、公共施設・インフラの更新費用や社会保障費の増加が見込まれる中で、予定している重点事業の投資的経費についても計画どおり予算計上し、工事等が進めていけるように、経常的事業の積極的な見直しやあらゆる手法を用いた歳入の確保による財政基盤の強化が求められる。

世界経済見通し(WEO)による最新 の成長率予測

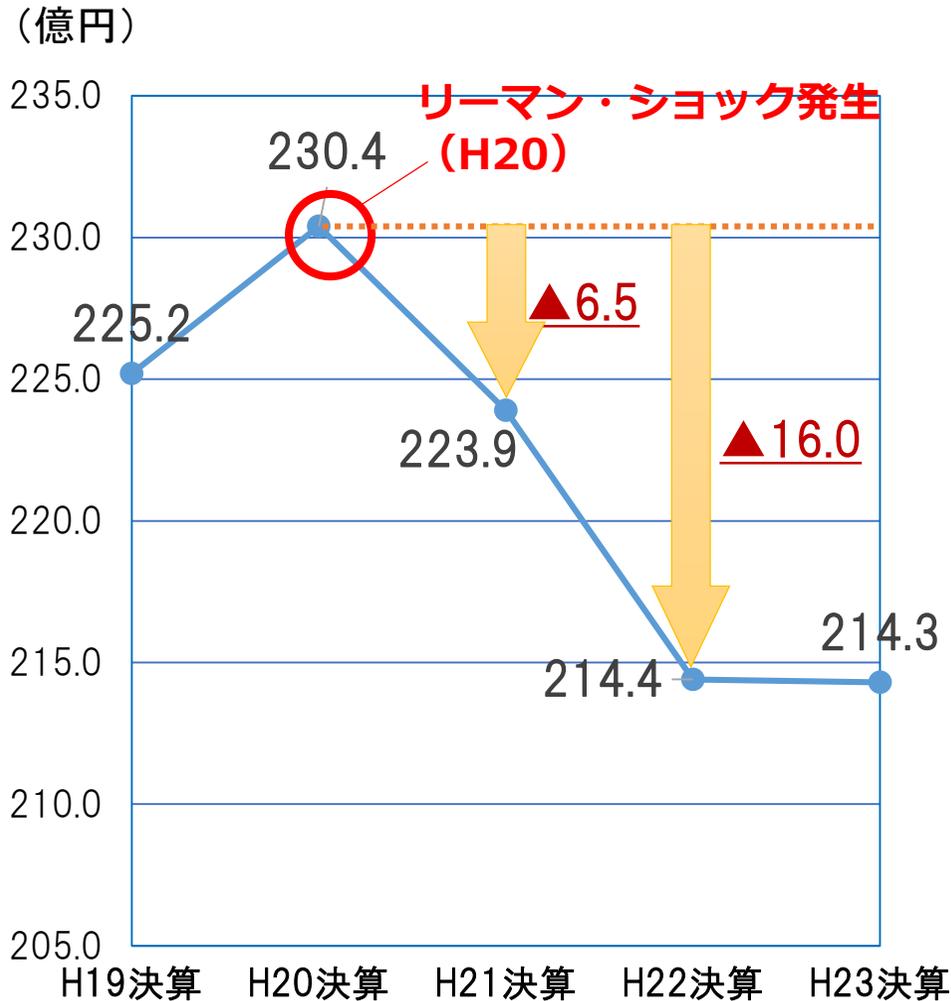
(実質GDP、年間の増減率、%)	予測		
	2019	2020	2021
世界GDP	2.9	-4.9	5.4
先進国・地域	1.7	-8.0	4.8
アメリカ	2.3	-8.0	4.5
ユーロ圏	1.3	-10.2	6.0
ドイツ	0.6	-7.8	5.4
フランス	1.5	-12.5	7.3
イタリア	0.3	-12.8	6.3
スペイン	2.0	-12.8	6.3
日本	0.7	-5.8	2.4
イギリス	1.4	-10.2	6.3
カナダ	1.7	-8.4	4.9
その他の先進国・地域	1.7	-4.8	4.2
新興市場国と発展途上国	3.7	-3.0	5.9
アジアの新興市場国と発展途上国	5.5	-0.8	7.4
中国	6.1	1.0	8.2
インド	4.2	-4.5	6.0
ASEAN原加盟国5か国	4.9	-2.0	6.2

国際通貨基金(IMF)は、世界経済見通しで、2020年の日本の実質GDP成長率は新型コロナウイルスの感染拡大が響いてマイナス5.8%に落ち込むと予測。リーマン・ショック後の09年のマイナス5.4%を下回る水準の悪化と予測している。また、世界全体の成長率はマイナス4.9%の予測。

2021年の成長率は、感染収束を前提としてプラス成長の急回復を予測しているが、不確実要素が大きい。

リーマン・ショック時の主な歳入の推移

◎ 本市の市税収入推移



◎ 本市の主な一般財源の推移

(単位:億円)

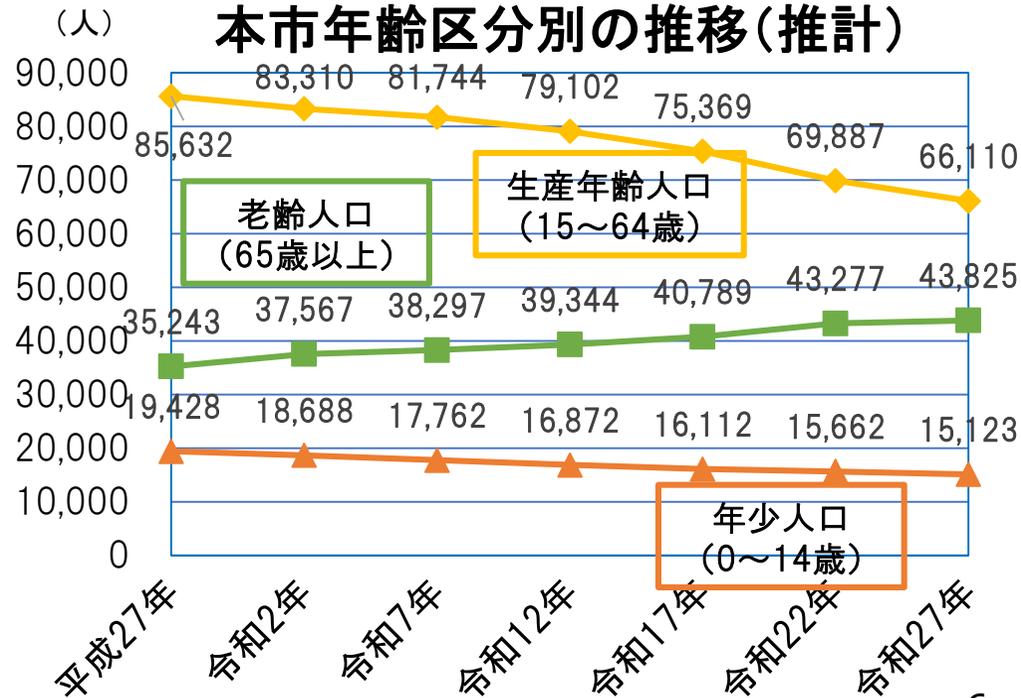
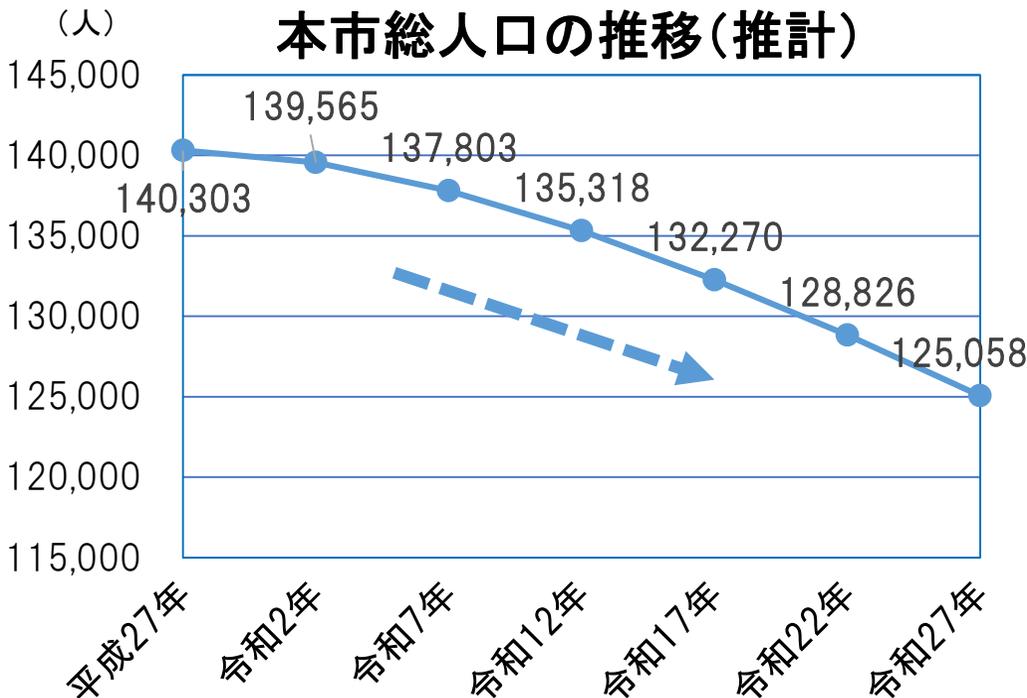
	H19決算	H20決算	H21決算	H22決算	H23決算
市税	225.2	230.4	223.9	214.4	214.3
地方譲与税	5.1	4.9	4.6	4.6	4.5
利子割交付金	1.1	1.2	1.0	0.9	0.9
配当割交付金	1.1	0.5	0.4	0.5	0.5
株式等譲渡所得割交付金	0.9	0.2	0.2	0.1	0.1
地方消費税交付金	12.3	11.6	12.6	12.6	12.5
ゴルフ場利用税交付金	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5
自動車取得税交付金	3.3	3.0	1.6	1.5	1.3
地方特例交付金等	1.5	2.8	2.8	2.7	2.5
地方交付税	29.2	26.0	34.3	43.5	53.7
臨時財政対策債	12.9	12.0	18.7	32.9	28.6

長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(1)

◆ 桑名市の将来推計人口 = 将来的な人口減少・人口構造変化 =

国立社会保障・人口問題研究所の直近の推計であるが、総人口は徐々に減少し、令和27年(2045年)には約12万5千人にまで減少の予測。

また、生産年齢人口は平成27年(2015年)から令和27年(2045年)にかけて約2万人・約23%の減少、高齢人口は約9千人・約24%増加する予測。特に、生産年齢人口の減少が著しい。労働力不足、経済活動の制約、介護需要の増大等が懸念される中、こうした人口構造の変化に適応できる行財政運営が求められている。



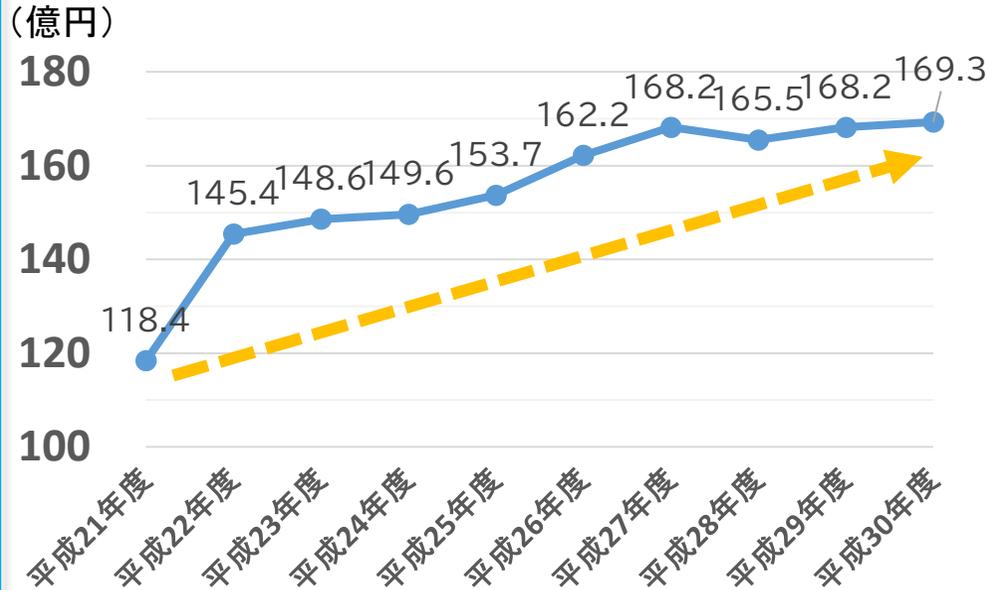
長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(3)

◆ 社会保障関係経費の増大 =持続可能な社会保障制度へ=

児童、高齢者、障害者等のための社会福祉の諸施策に係る経費である民生費は増加傾向にある。少子高齢化社会がさらに進む中で、医療や介護の需要は増大し、財政的な負担は今後さらに重くなってくる見込みである。

「人生100年時代」と言われるようになったが、年齢にとらわれず元気な高齢者も増えている中で、自助・共助・公助のあり方、地域包括ケアシステムによる支え合いや共生社会の推進、疾病や介護の予防・健康づくりの推進など、従来型の「支える側」と「支えられる側」との関係性をあらためて再構築していく必要がある。

本市における民生費(普通会計決算額)の推移



本市で広がる支え合いの活動

在良地区では、本年2月より「在良お助け隊」を結成し、一人暮らしの高齢者等を対象に、ご近所での助け合いによるごみ出し支援を始めている。



長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(4)

◆ 災害リスクの高まり = 市民の生命・財産の保護 =

南海トラフ地震の発生が危惧されている。また、去年は記録的な暴風と大規模な停電、多数の河川の氾濫を生じさせた台風により、東日本を中心に甚大な被害が発生した。今後も、防災・減災対策に係る費用や災害復旧に係る費用の増加が想定される。

これまでの行政主導のハード・ソフト対策の転換を図り、特にソフト対策については、住民の「自らの命は自らが守る」ための行動を取るという原則のもと、行政はそれを全力で支援していくという形に防災対策の役割分担を改めていく必要がある。

近い将来想定される大規模地震



出典: 第32次地方制度調査会第4回専門小委員会資料2-1 (内閣府提出資料)

昨年度の本市の災害被害

・昨年9月の大雨による被害(多度町地内)



昨年度、本市の災害復旧のために約2.6億円を予算計上(令和元年度予算額(災害復旧費))

長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(5)

◆ 行政のデジタル化 =Society5.0時代のスマート自治体への転換=

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のためにとられた移動抑制や人と人との接触の機会の低減は、社会のデジタル化(DX(デジタル・トランスフォーメーション))を一層加速させることとなった。しかし、全国的に行政は、現状、行政手続きのオンライン化等は十分に進んでおらず、市民や事業者目線での更なる利便性の向上が図られる必要がある。

行政のデジタル化は行政手続きのオンライン化をはじめ、行政サービスに係る一連の業務を様々なICT技術を活用して処理するものであるが、市民の利便性が向上し、迅速に行政サービスを享受するため、また市職員の業務効率化のために不可欠な手段である。

<国の動向>行政手続きのオンライン化

令和元年12月に法改正され、個々の手続やサービスを一貫して完結する原則などの基本原則が定められ、国の行政手続に係る申請や処分通知について、オンライン実施が原則化された。(地方自治体は努力義務)

これを受けて、法令に基づく国の行政手続案件数の約9割についてオンライン化するとの方針が示されている。



本市のRPA導入による業務効率化

本市では、全庁的に利用する財務会計システムへRPAを導入するなど、RPAを適用できる業務を増加させ、業務の効率化を促進している。

・情報政策室が発信する「RPA通信」

□ RPA通信(11月1日)

■ RPAとは

RPAとはロボティックプロセスオートメーション(Robotic Process Automation)、通称RPAは、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジン等を活用して代行・代替する取り組みです。

■ 財務会計システムへの導入

9/18に掲示板に掲載しましたが、現在財務会計システムを利用した下記の業務にRPAを導入しています。

- ・ 支出命令書作成
- ・ 支出負担行為兼支出命令書作成(過去の伝票を複製しての作成のみ)
- ・ 消費税増税に伴う各種処理(変更契約)
 - └ 契約変更依頼処理
 - └ 契約変更受付処理
 - └ 契約変更決定処理
 - └ 支出負担行為書更正
- ・ 歳出予算整理第一括印刷 new

Ⅱ. 予算編成方針について

Creating a Sustainable City (1)



本物力こそ桑名力

～ 持続可能なまちを創造していく ～

平成27年度に策定した桑名市総合計画は、5年の折り返しを迎え、本年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、目指す桑名市の将来像の実現のため計画を推進していく。

令和3年度予算編成において、政策的予算では、次ページ以降で示す「**三つのシンカ**」に位置付けられる事業に、予算を優先配分する。（詳細は別途、政策創造課より通知）

また、持続可能な行財政運営を進めるため、経常的経費では、「**みんなで“変わる”“変える”予算**」を創設し、既存事業の見直しをしっかりと行う仕組みを開始する。それと同時に、各部等を単位に一定の予算枠を配分し、現場重視、現場目線での予算編成、また庁内全員参加型の予算編成をめざしていく。

さらに、「**がんばり“見える化”予算**」については引き続き実施し、職員一人ひとりが努力して見直しを行った改革の成果を、人事評価とあわせて、予算上しっかりと評価していく。

以上のように予算編成を進めることで、持続可能なまち、そして本市が目指す将来像である「次世代へと続く快適な暮らしの中でゆるぎない魅力が本物として成長し続けるまち」を創造していく。

政策的予算(二次予算)の考え方①

3つのシンカ ~総合計画の推進のために~

社会情勢の変化にともなう パラダイムシフト

- ・人口減少、少子化高齢化
- ・新型コロナウイルス感染症の発生



○既存の型の破壊と創造の必要性

○常識の変化 (ニューノーマル)



★今までの考え方ではなく、新しい発想で『シンカ』していくことが求められる

ゆるぎない総合計画の推進



政策的予算(二次予算)の考え方②

3つのシンカ ～本物(真価)であふれる桑名市へ～

戦略的投資

将来の桑名市への成果となる
スピード感をもった積極的投資

芯 化

【価値観の見直しと創造】

- ・ 市民満足度の向上
- ・ 既存の施策の精査
- ・ 3つのミッションの推進

新 化

【超スマート社会の構築】

- ・ スマートシティの推進
- ・ 企業の国内回帰への対応
- ・ 公民連携の推進

- ・ 持続可能な社会の構築に向けた施策
- ・ 中長期的な視点をもった施策
- ・ 重点プロジェクトの推進につながる施策

進 化

【総合計画の推進】



本物(真価)であふれる桑名市へ
～持続可能なまちを創造していく～

経常的予算（一次予算）の編成の流れ・ねらい

- 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配分する。(義務的経費(人件費・扶助費・公債費)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で、予算編成を進めるように改革。
- この手法を導入することにより、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。

【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

行革推進員向け歳入確保の研修、公共施設ヒアリング、財源調整、事業の見直し等に関する助言や相談支援

【各部局】

・ 創設した「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

Creating a Sustainable City (5)

市民の暮らし、地域社会・経済を
持続可能な形で支える

社会情勢・市民ニーズの変遷に対応

行政のあり方への改革

継続した取組

“稼ぐ”視点の導入

改革マインド向上

継続した取組

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

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、義務的経費を除くすべての予算を見直し！

持続可能なまちの創造に向けた取組事例②

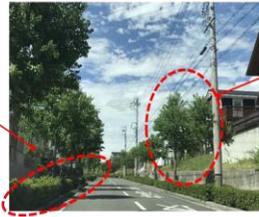
全員参加型市政の具現化 ～地域のことは地域で決める・地域で取り組む！～



藤が丘まちづくり協議会設立準備委員会との協定式の様子

協定に基づく維持管理の内容

◆寄植剪定



◆車道側及び歩道側
下枝高さ管理



◆下枝剪定

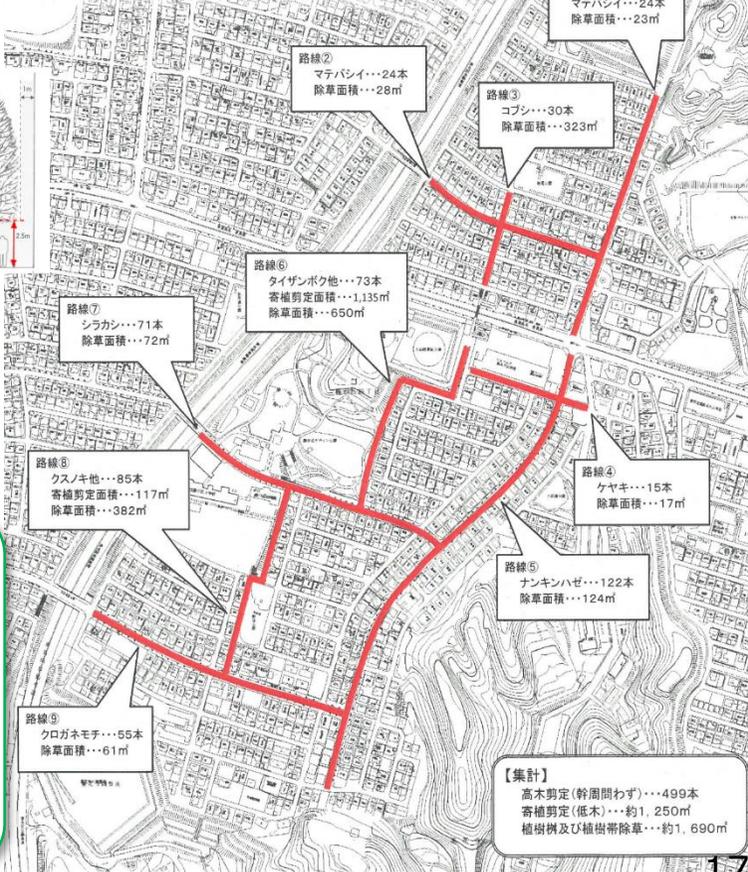


◆植樹柵内除草



◆落ち葉清掃

藤が丘地区内の街路樹木状況



藤が丘まちづくり協議会設立準備委員会は市と協定を締結し、市の業務であった地区の街路樹木等の維持管理業務を主体的に担うこととなった。作業の時期や手法、また、樹形や枝ぶりなどを地域の裁量で決められ、地域が望む景観にすることができるというメリットがある。

持続可能なまちの創造に向けた取組事例③

先端技術による地域課題解決～Society5.0時代のまちを創造～



自動運転バス実証実験出発式の様子



自動運転バス走行の様子

高齢化・人口減少に伴い、公共交通の維持や移動手段の確保が困難となっている中、持続可能な公共交通ネットワークの維持・確保が重要な地域課題となっている。本市では他自治体に先駆けて、いち早く自動運転バスによる実証実験に取り組み、今後、MaaSの取組と合わせて、導入の可能性や課題について検証していく。

○ 予算総額(一般財源総額)について

一般会計歳出予算の一般財源総額(調製目標額)は、次のとおりとする。

令和3年度 一般会計歳出予算 一般財源総額 前年度比 同額以内

(令和2年度 一般会計歳出予算 一般財源総額 325.8億円)

歳入で大きな割合を占める市税については大幅な減少が予想され、予算編成は大変厳しい状況である。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の収束後を見据えた対策や計画している各種事業の推進を図るため、上記の目標額とする。

この目標額を達成するため、予算(事業)のあり方については、「Creating a Sustainable City～持続可能なまちを創造していく～」という基本理念をもとに次のとおりとする。

[1] 経常的経費(事業)は、事業実施所管課が主体的に事業の見直しに取り組み、前例踏襲でなく、全てゼロベースで見直すこと。

[2] 経常的経費(事業)は、特に扶助費や人件費の増加を見込んでいる。このため、各所属の予算は、義務的経費(人件費・扶助費・公債費)を除き、一般財源総額を、**前年度比 ▲3%**で調整すること。また、**各部等に配分する予算枠は、この基準をもとに配分する。**

[3] 政策的経費(事業)は、別途、政策創造課より通知する内容に従って、予算要求すること。なお、継続事業であっても、全て見直しの対象となる。

（1）従来の慣行を打破する変革への挑戦

①「みんなで“変わる”“変える”予算」の取組

様々な視点をもとに各所属自らが対象事業すべてを厳しく点検し、これまでの事業の手法をゼロベースで見直すこと。そして、前例にとらわれずにあらゆる創意工夫を重ねた予算とすること。

②「がんばり“見える化”予算」の活用

該当する改革の取組があれば申請し、歳入増収や歳出削減の取組や成果を「見える化」すること。また、各所属長は、職員の積極的な取組を促すとともに、その取組内容や取組の成果については、人事評価へも適切に反映すること。

③ 公民連携による事業スキームと財源確保 ～新たな改革手法の実行～

事業の実施にあたっては、まずは、行政がすべきかを考え、行政と民間の持つ経営資源を効果的・効率的に活用すべく、公民連携・民営化を検討すること。なお、検討にあたっては、政策創造課と協議すること。

④ 業務効率化推進のための新技術の活用 ～業務自動化による生産性向上～

AI(人工知能)やRPA(ソフトウェア・ロボットによる業務自動化)などの新たな技術を活用して処理できる業務については、その導入を検討すること。

なお、検討にあたっては、情報政策室と協議すること。

(2) 公共施設のコロナ禍・Society5.0時代への挑戦

① 公共施設マネジメントの推進

公共施設等総合管理計画 第一次アクションプランに示された、平成28年度から令和7年度までの10年間で概ね6.6%(約3万㎡)の削減を目指すため、「公共施設個別計画を進めるにあたって～公共施設マネジメント推進のためのルール化～」に基づき、各施設の方向性を整理すること。

特に、「ファーストステップ一覧表」に記載された施設は、方向性に沿って、重点的にマネジメントを進めること。

② 令和3年度からのセカンドステップに向けて

- withコロナ＋密を避ける＝without公共施設
- AI、ロボティクス等の活用による行政サービスの自動化

市が施設を持つことなく、行政サービスのオンライン化や民間企業のサービス等を活用し維持できる手法を検討すること。

③ 未耐震・未修繕施設の早急な見直し

公共施設マネジメントの「見直し順序のルール化」に沿って早急に見直し、実行すること。今後、財政課によるヒアリングを行い、改めて施設の現状把握及び運用等を見直し、予算に反映すること。

④ 全公共施設をハード・ソフトからの見直し

- ハード(財政課)
「公共施設マネジメント推進のためのルール化」
- ソフト(政策創造課)
「時代の変化に対応した施設運営」

**公共施設はハード・ソフトの両輪
での見直しを行うこと**



その他特記事項

① 財源の確保

事業の実施にあたっては、補助事業の活用など、財源の確保を念頭に要求を行うこと。特に、後年度に生じる負担に備えるため、使用料収入の増収分や広告事業収入等の臨時的な収入は、一定額を基金に積立てるなど、計画性を持った事業展開を図ること。

② 地方債

これまで、国の財政措置が受けられる財源として、各整備(改修)事業に活用してきた「合併特例事業債」は、令和6年度まで発行期限が延長されているが、政策創造課との協議の上、計画的に活用していく方針である。

また、今後の公債費負担の抑制のため、財政措置の無い地方債はもとより、普通交付税措置率が低いものについても、今後は発行額を抑制していく必要があることから、地方債を財源とする事業の実施にあたっては、事業計画について、十分に財政課と協議すること。

③ 県財政の動向

県財政が厳しい状況にあることを鑑み、県の補助事業については、財源が確実な場合のみ予算計上することとし、県事業が廃止・縮減となる場合は、その方向性に合わせて、事業を廃止・縮減すること。

④ 公共施設の大規模修繕・改修工事

公共施設の大規模な修繕・改修工事のうち、財政課への執行委任を前提としている工事については、原則、所定の期間内に見積依頼があったものに限る。

なお、財政課より見積額の回答があった案件であっても、予算措置を保障するものではない。

⑤ 補助金の取り扱い

新型コロナウイルス感染症による補助対象団体への影響、また補助対象団体の自主・自立の活動が未だ確立していない状況等を踏まえ、令和3年度予算編成では、補助金の全庁的な一律の見直しは実施しないこととする。ただし、個々の補助金については、「補助金の見直し方針」における補助金見直しの方向性等を確認した上で、補助金支出の適正性について再度検討し、これに基づいた予算要求をすること。

⑥ 公用車 専属車の共用化

所管課が専属車として管理する公用車については、限りある行政財産の有効活用・効率的な運用を実現するため、全庁職員が柔軟に活用できる共用車への移行を積極的に検討すること。