



本物力こそ桑名力

令和2年度 予算編成方針

～ Challenge to change ! ～

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	5
II. 予算編成方針について	
Challenge to change!	10
令和2年度予算における編成方針	14
令和2年度予算編成に向けた取組	15
その他特記事項	18

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 = 財政状況は改善基調に =

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。

しかし、類似団体(30団体)の経常収支比率の平均89.9%(平成29年度)に比べれば、依然として高い状況である。

◆ 中期的な財政の見通し = 普通交付税の縮減を乗り越えて次のフェーズに =

普通交付税の特例措置である合併算定替の段階的縮減が続いていたが、令和元年度がこの縮減の最終年度にあたる。また、主な財政指標では改善基調が継続しており、厳しい財政状況から少しずつ明るい兆しが見えてきている。

歳出については、市債の元利償還に係る公債費は令和元年度前後をピークとして減少に転じていくと見込まれる。一方で、公共施設・インフラの更新費用の増加や社会保障費の増加が見込まれるとともに、変化の激しい社会情勢に対応する将来のための適切な投資については、優先的に予算計上していく必要がある。

令和2年度以降の中期見通し（中期財政計画より）

◎歳入（普通会計）の見通し

（単位：百万円）

	令和元年度 当初予算	令和2年度 計画額	令和3年度 計画額	令和4年度 計画額	備 考
市税	21,579	21,566	21,452	21,655	
地方交付税	4,180	4,180	4,180	4,180	
国県支出金	10,733	11,871	10,681	12,456	投資的経費等に応じて変動
市債	5,066	3,755	3,229	5,363	投資的経費等に応じて変動
その他	10,054	9,506	8,964	8,944	財政調整基金繰入金等の減少
	51,612	50,878	48,506	52,598	

◎歳出（普通会計）の見通し

（単位：百万円）

	令和元年度 当初予算	令和2年度 計画額	令和3年度 計画額	令和4年度 計画額	備 考
人件費	9,374	9,788	9,880	9,675	会計年度任用職員 制度による変動あり
扶助費	10,604	11,116	11,253	11,391	増加傾向
公債費	6,737	6,528	6,410	6,315	減少傾向
投資的経費	6,042	5,973	3,647	7,005	政策的判断により 今後変動の可能性あり
その他	18,855	17,473	17,316	18,212	
	51,612	50,878	48,506	52,598	

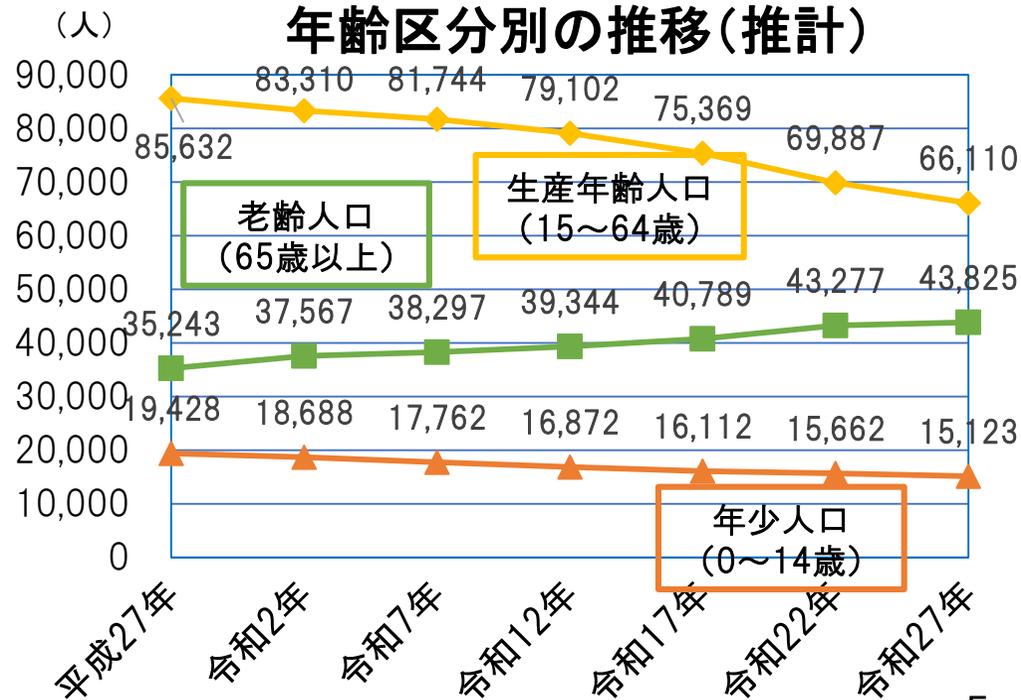
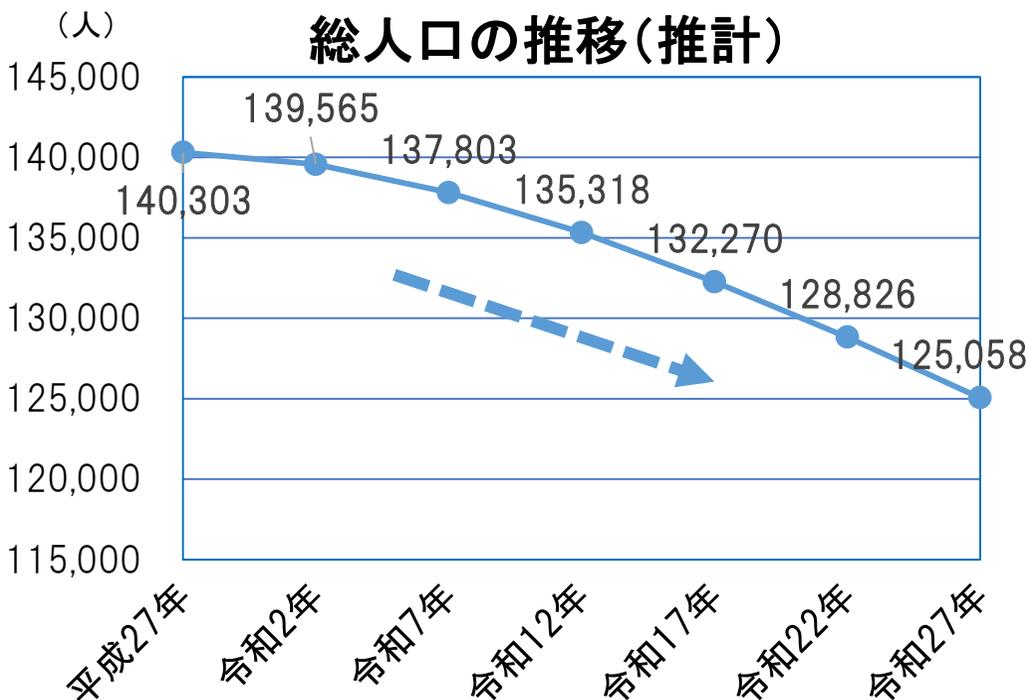
長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(1)

◆ 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・人口問題研究所の最新の推計であるが、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。

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。



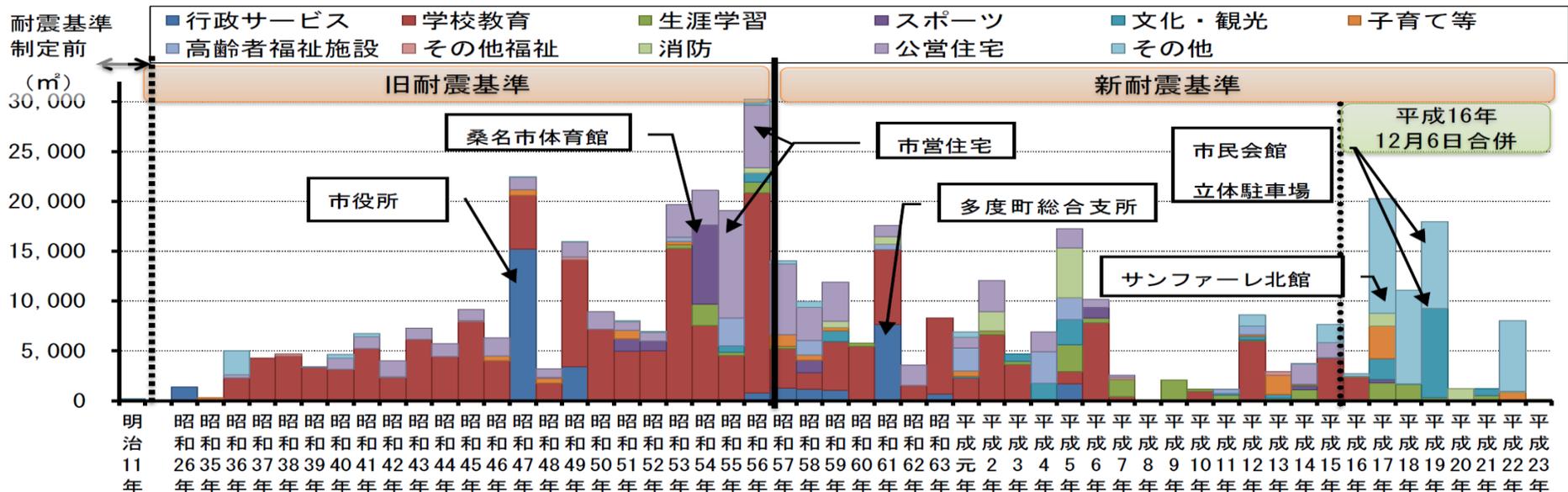
(出典)『日本の地域別将来推計人口』(平成30(2018)年推計)(国立社会保障・人口問題研究所)

長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(2)

◆ 公共施設やインフラの老朽化 = 持続可能な公共施設・インフラへ =

下表は公共施設床面積の推移であるが、高度経済成長、人口増加を前提として集中的に整備された学校等の公共施設は、多くの施設が大規模改修等の更新時期を迎えつつある。これは、道路、水道等のインフラも同様であり、維持管理・更新の費用が今後増加していくことが予測される。持続可能な公共施設等を維持管理していくためには、将来的な見通しや時代のニーズを踏まえた適正配置や複合化、民間の経営資源を含む利活用、また、整備の必要性や整備内容を検証し、更新費用の削減・コスト縮減に取り組みながら、新たな手法も取り入れて進める必要がある。

桑名市における公共施設床面積の推移



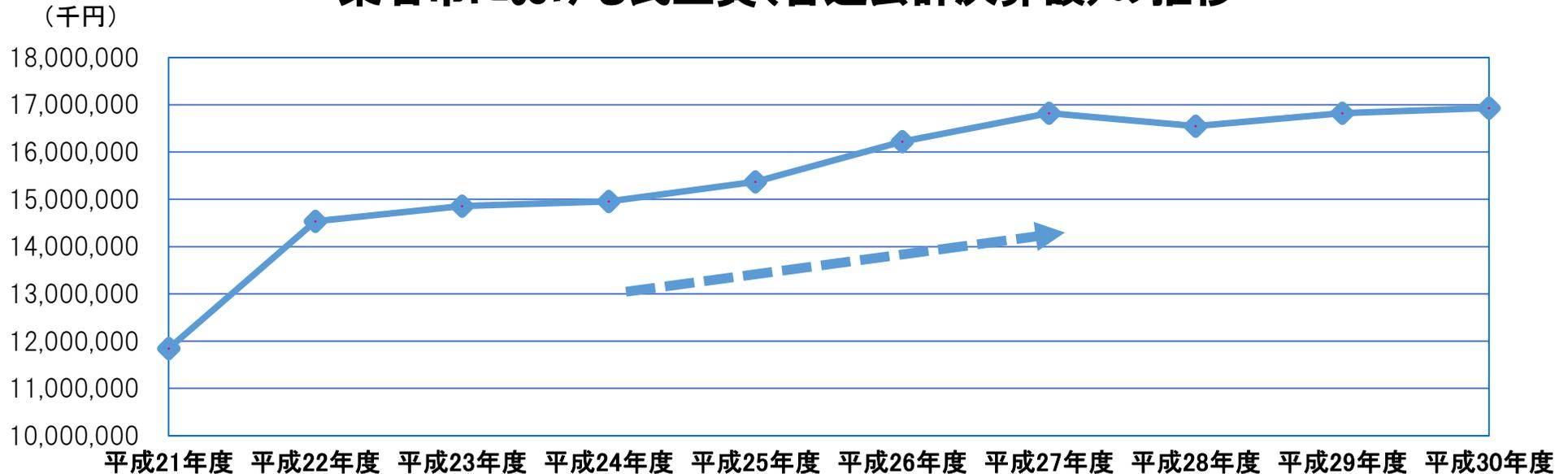
長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(3)

◆ 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。

桑名市における民生費(普通会計決算額)の推移



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、台風や集中豪雨による災害が激甚化しており、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



長期的な行財政運営の諸課題および必要な変革(5)

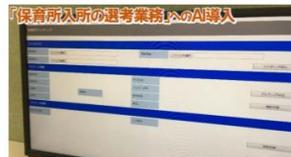
◆ 「Society 5.0」の到来 = 新たな技術の導入を前提とした行政体制へ =

「Society 5.0」とは、国が提唱する未来社会のコンセプトであるが、AI、IoT、自動運転などの革新的技術により、少子高齢化・人手不足等の社会課題を解決できることが期待でき、これを推進しようとするもの。

この「Society 5.0」の到来は、社会システムに大きな変革をもたらす可能性があるが、行政運営、行政サービスの提供体制についても、効率化、行政コストの低減が期待でき、この到来を前提とした行政体制へと変革していく必要がある。

「Society 5.0時代の地方」の各分野におけるイメージ(総務省資料)

〔技術革新〕	〔地方での実装イメージ〕
農業 自動運転、ドローン	 <p>トラクターの自動運転</p> <p>森林林業クラウド クラウドやドローンを活用した森林資源管理</p> <p>ロボットセンサー</p> <p>☆【未来の姿】「全自動農村」</p>
観光 多言語翻訳 (来年には10言語がTOEIC800点レベル)	 <p>多言語音声翻訳活用(京浜急行電鉄・三菱地所)</p> <p>☆【未来の姿】「時空メガネ」</p>
地場産業 ネット販売 マッチングプラットフォーム	 <p>中小の縫製工場の効率的な受発注のマッチング</p> <p>☆【未来の姿】「職場スイッチ」</p>
5G・セキュリティ 5G、4K・8K	 <p>古民家や蔵を改装したサテライトオフィスにて4K等の映像編集を実施</p>

〔技術革新〕	〔地方での実装イメージ〕	☆【未来の姿】
医療 5G 4K・8K クラウド	 <p>遠隔医療、医療情報をクラウドで共有</p>	☆【未来の姿】「いつでもドクター」
教育 クラウド	 <p>いつでもどこでも教材を活用できるクラウドプラットフォーム(タブレット端末を持ち帰っての家庭学習)</p>	☆【未来の姿】「パノラマ教室」
自治体 業務効率化AI・RPA 多言語翻訳	 <p>保育所の利用調整業務が1,500時間が数秒に</p>	☆【未来の姿】「どこでも手続き」

Ⅱ. 予算編成方針について

Challenge to change! (1)



本物力こそ桑名力

～力を合わせ、新時代の変革に挑む～

今年「平成」の時代が終焉を迎え、「令和」という新しい時代を幕を開けた。この新しい時代では、人口減少や少子高齢化などが進行する中、これまでになかった革新的な技術が登場すること等により、今まで当然のことと考えられていた認識や思想、価値観が劇的に変化していくというパラダイムシフトが起こっていく可能性がある。

令和2年度予算編成に向けては、「**がんばり“見える化”予算**」を創設し、職員一人ひとりが“変わる”“変える”意識をもって改革に取り組み、その改革の成果を予算上しっかりと評価するという仕組みを開始した。

また、これに合わせて歳入確保の向上に向けた改革を進めるために、寄付制度の見直しや職員提案の“歳入確保キャンペーン”、公有財産利活用推進についての取組も開始している。

さらに、令和2年度は、中長期的な行政運営の総合的な指針となる「総合計画後期基本計画」がスタートする年度であり、令和2年度予算編成においては、この新たな総合計画と昨年度実施した市民満足度調査の結果との整合性を図るため、まちづくり推進課において「**オータムレビュー**」を実施し、これをもとに新時代の変革を見据えた投資的経費(臨時的経費)の予算配分を行う。

がんばり
“見える化”
予算

サステナブル(持続可能)なまちへ

総合計画推進・市民満足度向上

行財政改革

新たな手法・アイデア

公共施設マネジメント

時代のニーズに合わせた
事業のスクラップ&ビルド

寄附制度の
新たな取組

公民連携

コラボ・ラボプロジェクト
“歳入確保キャンペーン”

公有財産利活用

～稼ぐ視点での公有財産利活用～

施設のシェア、
多機能化・複合化

一人ひとりが“変わる”、“変える”意識を持ち、
“節約”と“稼ぐ”！ボトムアップによる改革！

新たな手法・アイデアによる取組事例①

市役所駐車場の有効活用～あるものを有効活用・市場開放～

南駐車場



北駐車場



東駐車場



民間事業者 タイムズ24 (株) による活用の効果

赤字から黒字への転換

駐車場の維持管理コストの削減・貸付収入による新たな歳入

駐車場を24時間化・一律の料金設定

カーシェアリングの実施など
市民の利便性向上

新たな手法・アイデアによる取組事例②

益世地区「益世支え“愛”の会」～住民の利他の精神を喚起、後押しして形に～



市が社会福祉協議会と連携してワークショップの開催等により地区に働きかけ、地区住民が元々抱いていた「**支え合い・助け合うことで自分たちが住んでいる地区を、少しでも安心して楽しく住み続けられる地域にしたい**」という思いと合致。

地区住民(地区社会福祉協議会)主体で「**益世支え“愛”の会**」を立ち上げ、地区住民のちょっとした困りごと、ゴミ出しや庭の草刈りなどの有償ボランティアの活動を行っている。

会のメンバーから、「**活動により得た収入で地域の子供たちの心身の成長に役立ててほしい**」という声上がり、今年9月、益世小学校に「支え愛文庫」として、図書の寄贈を行うことに至った。

地区住民の利他の精神に富んだ気持ちを、市や社会福祉協議会が後押しして形にし、行政の福祉事業を補完する活動に結びついた事例。



(1) 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(削減目標額)は、次のとおりとする。

令和2年度 一般会計歳出予算 一般財源総額 前年度比 同額
(令和元年度 一般会計歳出予算 一般財源総額 322.8億円)

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、「Challenge to change!」という基本方針を念頭に、次のとおりとする。

[1] 経常的経費(事業)は、前例踏襲でなく、全てゼロベースで見直す。

[2] 経常的経費(事業)は、各所属の前年度予算枠をもとにシーリングを実施。

[3] 投資的経費(事業)は、オータムレビューでの要求事業以外は基本、無いものとする。
また、継続事業であっても、全て見直しの対象とする。

(2) 予算要求について

予算査定による減額を前提とした要求をするのではなく、事業実施所管課が、主体的に事業の改廃を検討し、実行に移すこと。

なお、編成方針にもとづかない要求は、受け取らない。

（1）行財政改革について

① 事業のスクラップ&ビルドの実施

継続する事業について、スクラップ&ビルドの考え方にに基づき、2つの事業を1つの事業に統合することや、事業や施設、人のシェアを進めること等によるスケールメリットを活かして経費節減に努めること。

② 継続事業の見直し

事業の目的と成果を検証し、「継続」ありきではなく、市が実施すべきか、またサービスが過剰ではないか等を見直すこと。事業実施後、5年以上経過するものについては、廃止の方向で検討すること。

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、まちづくり推進課と協議すること。

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) 公共施設マネジメントの推進について

新たな施設管理等

施設管理については、指定管理者制度の見直しにより、全ての施設がフラットな状態になることから、継続する施設は多機能化・複合化など、新たなスタイルによる施設運営を検討すること。

また、多様化する「市民ニーズ」に対応するため、施設管理については積極的にPPP（Public Private Partnership）手法等、民間の創意工夫を活用するよう検討すること。

新たな施設整備にあたっては、総量の枠内とするため、既存施設の解体を行うスクラップ&ビルドとすること。

i) 公共施設の現状把握

公共施設マネジメントを推進するにあたっては、施設の稼働率・地域の人口動向など様々な観点から、施設の現状を整理すること。

ii) 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。

iii) 施設の維持管理経費

平成30年度から使用料の改定を実施しているが、その目的の一つは、老朽化が進む施設にかかる改修費等の財源確保策であることから、使用料収入(増収分)を有効的に活用するためにも、改めて、ランニングコストの見直しを図ること。

iv) 公共施設の臨時的経費

大規模な修繕や改修費の要求は、原則、オータムレビュー時に予算要求された施設を対象とする。

なお、オータムレビュー時に財政課より見積もり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。

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る。

現在の財政悪化の要因のひとつとなっている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、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 会計年度任用職員制度への移行

令和2年度より臨時的任用職員等は、「会計年度任用職員」へ移行するため、人事課からの通知等を確認し、制度移行の準備を進めること。

⑤ 補助金の取り扱い

「補助金の見直し方針」における補助金見直しの方向性等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。