



本物力こそ桑名力

# 平成31年度 予算編成方針

～人口縮減時代のパラダイムへの転換へ～

# 目次

頁

## I. 予算編成にあたって

市財政の現状、今後の見通し（課題） . . . . . 3

平成31年度以降の見通し . . . . . 4

## II. 予算編成方針について

人口縮減時代のパラダイムへの転換へ . . . . . 5

基本方針 . . . . . 8

編成方針 . . . . . 9

平成31年度予算編成に向けたサマーレビュー . . . . . 10

一般会計歳出予算〈一般財源〉の削減目標 . . . . . 14

編成への取組 . . . . . 15

基本ルール . . . . . 18

# I. 予算編成にあたって

## 市財政の現状、今後の見通し（課題）

### ◆ 市財政の現状 = 財政の硬直化 =

平成29年度決算は、合併算定替の特例措置の縮減による普通交付税が減少したものの、経常的な経費を抑制し、景気の動向等による市税や各交付金の増加が要因となり、経常収支比率は98.1%、前年度から1.1ポイントの改善となった。しかし、類似団体(30団体)の経常収支比率の平均90.4%(平成28年度)に比べれば、依然として高い状況が続いている。

### ◆ 今後の見通し(課題) = 一般財源の減少と臨時的な大型事業 =

平成27年度から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始まっており、平成31年度はこの縮減の最終年度にあたる。

一方、歳出では、桑名駅自由通路整備事業や小学校等における空調設備整備、教育ICT整備、市職員の一人一台パソコン更新など、臨時的な大型投資の事業が今後大きな負担となる。

# 平成31年度以降の見通し

|                              | H29                 | H30             | H31          | H32    |
|------------------------------|---------------------|-----------------|--------------|--------|
| 一般会計 予算総額                    | 528.8億円             | 518.4億円         |              |        |
| <b>・歳出見通し &lt;主要事業&gt;</b>   |                     |                 |              |        |
| 病院整備関連 ※総事業費                 | 新棟整備(完成)<br>132.6億円 | 既存棟改修<br>13.5億円 | —            | —      |
| 駅周辺整備関連 ・自由通路整備<br>・駅西土地区画整理 | 7.2億円               | 42.5億円          | 38.0億円       | 8.4億円  |
|                              | 12.2億円              | 15.1億円          |              |        |
| 小中一貫校整備                      | 基本構想・計画<br>検討       | 基本構想・計画<br>策定   |              |        |
| <b>・歳出見通し &lt;臨時経費&gt;</b>   |                     |                 |              |        |
| 教育ICT整備                      | —                   | 調達仕様策定          | 整備           | —      |
| 小学校等空調設備整備                   | —                   | 調達仕様策定          | 整備           | 整備     |
| 一人一台パソコン更新                   | —                   | —               | 調達           | —      |
| 住民情報システム更新                   | —                   | 調査・仕様策定         | 調達先選定        | 導入・整備  |
| PCB廃棄処理費                     | 調査・準備               | 調査・準備           | 処理費          | 処理費    |
| <b>・歳入(財源確保)見通し</b>          |                     |                 |              |        |
| 普通交付税の縮減<br>(合併算定替H31終了)     | 前年度比<br>▲3億円        | 前年度比<br>▲3億円    | 前年度比<br>▲3億円 | (一本算定) |
| 広域清掃事業組合負担金                  | 16.3億円              | 16.4億円          |              |        |

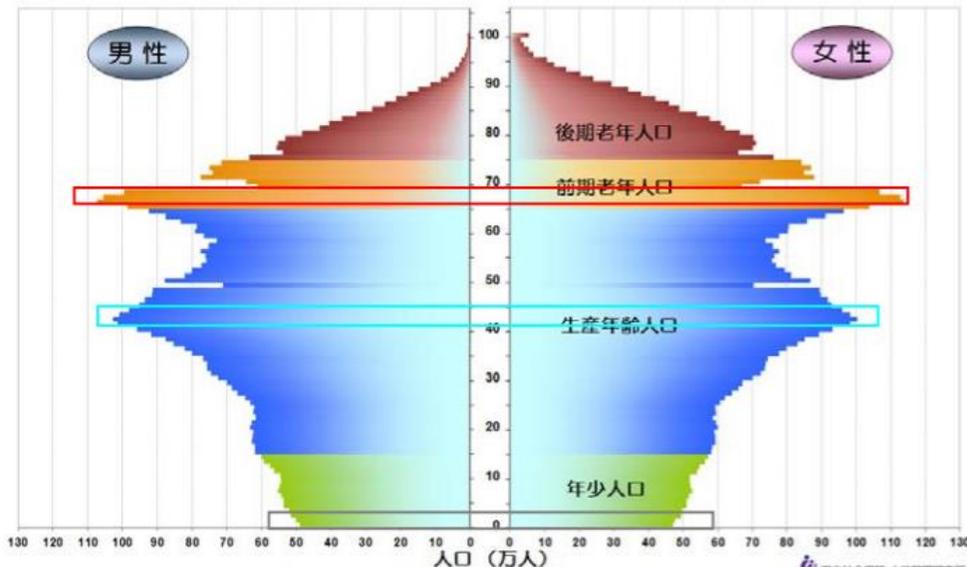
# Ⅱ. 予算編成方針について

## 人口縮減時代のパラダイムへの転換へ（1）

### ◆ 人口縮減時代

日本の2015年総人口は1億2,709万人であるが、2040年には総人口が1億1,092万人に縮減する予測。団塊の世代及び団塊ジュニア世代は高齢者となり、生産年齢人口は減少していく。こうした変化に適応できる行政運営が求められている。

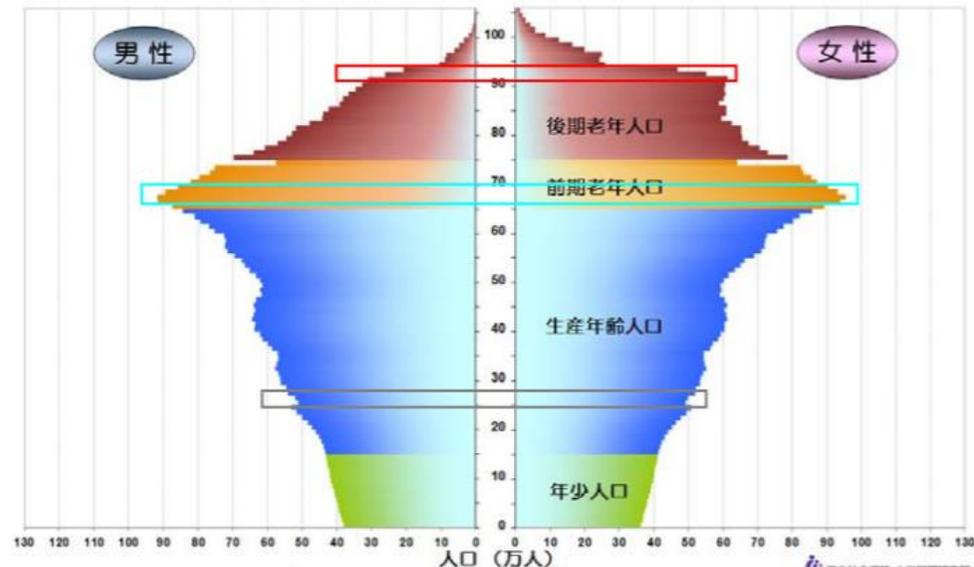
2015



資料：1965～2015年：国勢調査、2020年以降：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」。

国立社会保障・人口問題研究所

2040



資料：1965～2015年：国勢調査、2020年以降：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」出生中位(死亡中位)推計。

国立社会保障・人口問題研究所

出典：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」(国立社会保障・人口問題研究所)

※パラダイムとは、これまで当然のことと考えられていた認識や思想、価値観のこと。

# 人口縮減時代のパラダイムへの転換へ（2）

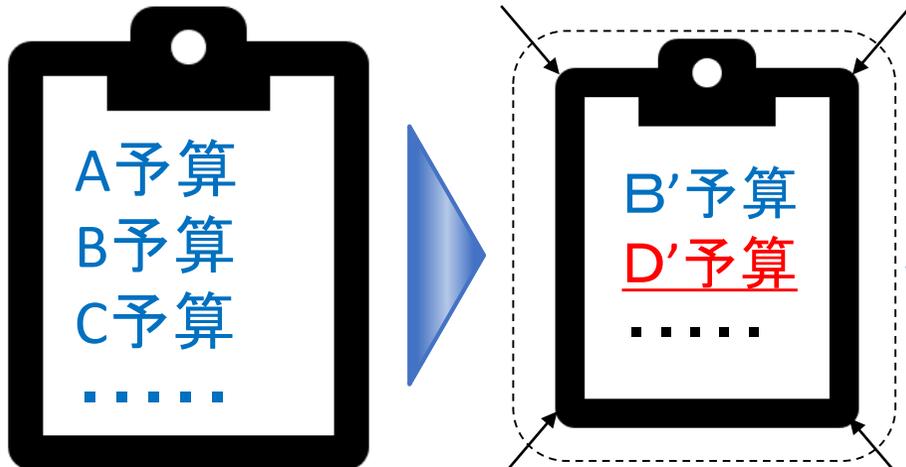
◆ 既存の方法や考え方の転換へ = 変化への適応と改革の必要性 =

人口構造の変化による社会保障関係費の増大のほか、普通交付税の縮減による一般財源の減少、老朽化が進む公共施設への対応など、本市を取り巻く環境は、今、大きく変化しており、既存の方法や考え方では、時代の変化への適応が困難になってきている。

「限られた財源」の中で、「新たなニーズ」に対応するためには、既存の方法や考え方を転換する「改革」が必要であり、事業の見直しや取捨選択の決断、また、多様化・複雑化するニーズに、「新たな手法」で対応していく必要がある。

そして、予算もこれに合わせて逐次変化していく必要がある。

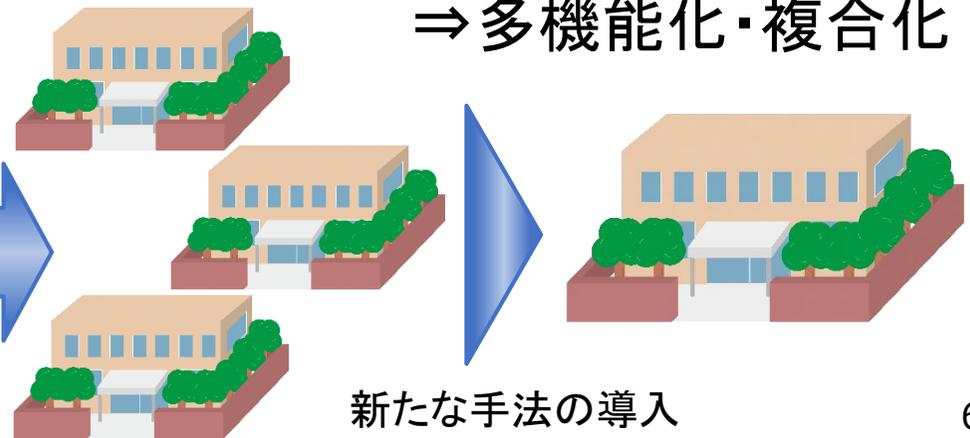
行財政改革⇒予算をスマート化



新たな手法の導入

公共施設マネジメント

⇒多機能化・複合化



新たな手法の導入

予算

時代の変化への対応

施設

# 人口縮減時代のパラダイムへの転換へ (3)

## サスティナブル(持続可能)なまちへ

行財政改革

公共施設マネジメント

すべての事業を  
抜本的に見直し

事業と施設と人のシェア

事業のスクラップ&ビルド

11の重点プロジェクト

施設及び維持管理経費  
のスクラップ&ビルド

指定管理者・  
外郭団体の見直し

補助金の見直し

新たな手法・アイデア

施設の多機能化・複合化

自治体が担う役割の変化に対応し、それぞれの良さを活かした  
持続的なサービスを提供できる予算編成に！

# 基本方針

平成31年度の予算編成は、一般財源の減少が見込まれる中、すべての事業を優先順位をつけながら、本格的な予算編成の前に、前倒しで見直しを実施する。

そして、過去にとらわれず、未来を見据え、自らが変わることで、変化に適応できる予算としていく。

## (1) 行財政改革を軸とした財政健全化の推進

「前例踏襲予算(経常経費)のゼロベース見直し」を行い、事業の統合・共有(シェア)などによる予算のスマート化による改革の実行

## (2) 公共施設マネジメントの推進

施設及び維持管理経費のスクラップ&ビルド、多機能化・複合化等の見直しによる改革の実行

## (3) 変化に適応する重点政策に対する投資の集中

社会情勢の変化に適応するための適切な投資として、11の重点プロジェクトを実行

# 編成方針

## (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。

**平成31年度 一般会計歳出予算 一般財源総額 前年度比 ▲3億円**

(平成30年度 一般会計歳出予算 一般財源総額 327.7億円)

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、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、全てゼロベースで見直す。

[2] 投資的経費(事業)は、サマー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、要求にあたっては、部局単位で、政策監が中心となり調整を行うこと。

なお、編成方針にもとづかない要求は、受け取らない。

# 平成31年度予算編成に向けたサマーレビュー（1）

従来は、一次分・二次分の二段階方式で予算要求・編成

一次分（経常的経費）

二次分（政策的経費）

● 効率的・効果的な予算編成に！

すべての事業の見直しを実施。各グループごとに優先順位をつけてサマーレビューを実施。

1グループ

11の重点  
プロジェクト

プロジェクトの進捗  
に合わせて精査

2グループ

施設整備  
・維持管理

公共施設マネジメント  
による見直し

3グループ

扶助費

国庫等  
補助事業

市単独事業

市単独事業を優先的に見直す等  
、優先順位をつけながら見直し

4グループ

補助金  
・外郭団体

行政改革による  
補助金・外郭団  
体の見直し

5グループ

その他  
事業

指定管理事業  
者の見直し等

6グループ

人件費 公債費

削減が困難な経費

新規  
・廃止  
事業

必要性  
の精査

# 平成31年度予算編成に向けたサマーレビュー（2）

## サマーレビューの趣旨

- 平成31年度の予算編成については普通交付税の減少等により、財源確保が難しい状況が続く見込みであることを鑑みて、従来の1次・2次の2段階方式にとらわれず、すべての事業の抜本的な見直しを推進していく必要がある。
- これを踏まえて、本格的な当初予算編成作業に着手する前の段階から検討・調整を行い、その結果を予算に反映させるため、事業の方向性を精査するサマーレビューを実施。

## サマーレビューから予算編成への流れ

7月中旬 各所属からヒアリング

7月30日 市長・副市長レビュー 各事業の方向性を整理

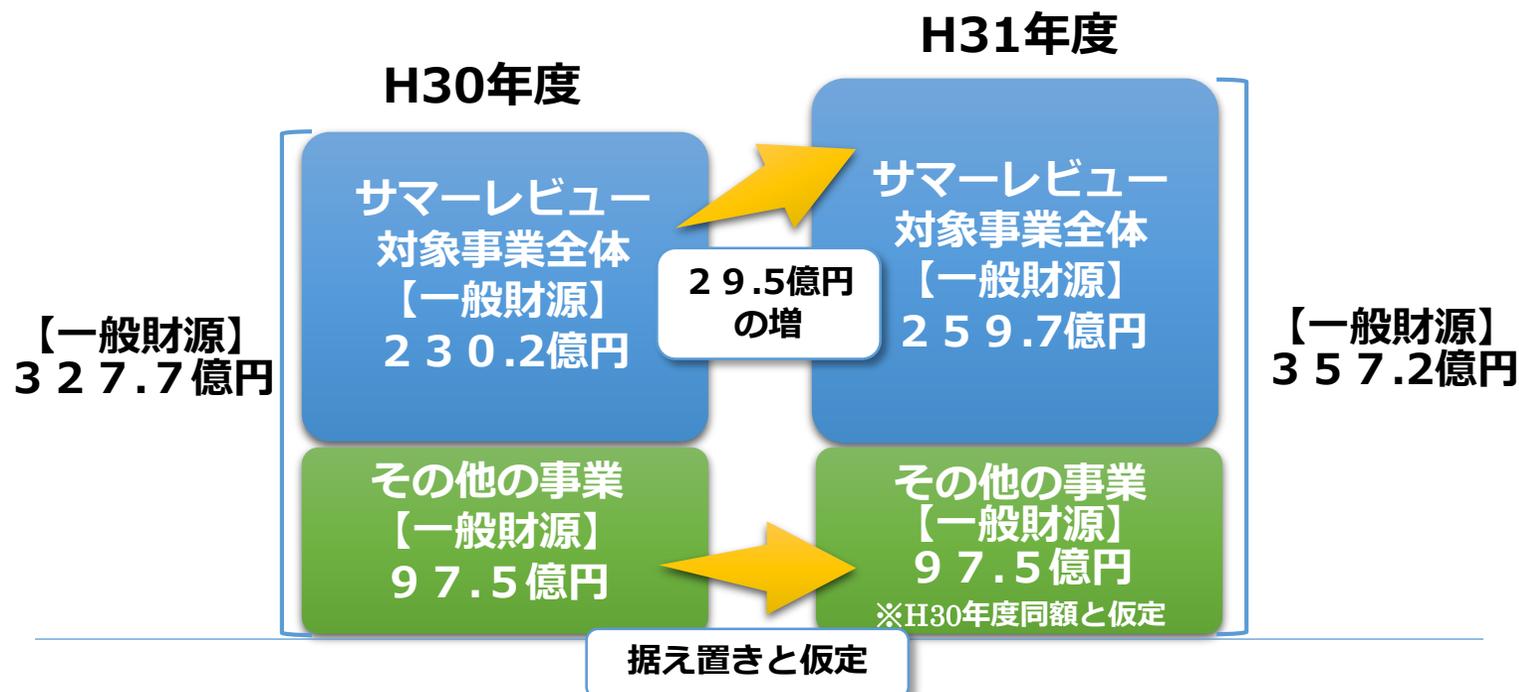
夏～秋 各事業の方向性をもとに調整

秋以降 本格的な予算編成作業へ着手

# 平成31年度予算編成に向けたサマーレビュー（3）

## サマーレビューにおける予算要求状況からの想定（一般財源ベース）

- サマーレビュー対象となる事業全体（11重点プロジェクト、扶助費等含む全て）の一般財源について、平成30年度、31年度を対比。概算で約29.5億円の増
- 目標額324.7億円（前年度比▲3億円）からは約32.5億円の削減が必要  
※平成31年度のその他の事業の一般財源を平成30年度と同額と仮定。



# 平成31年度予算編成に向けたサマーレビュー（４）

## 対象事業全体の予算額推移（概算）

|    | グループ                      | H30年度      |           |           | H31年度                     |                         |                           |
|----|---------------------------|------------|-----------|-----------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
|    |                           | 予算額        | 特定財源      | 一般財源      | 要求額                       | 特定財源                    | 一般財源                      |
| 1  | 11の重点プロジェクト               | 7,866,093  | 6,415,917 | 1,450,176 | 9,460,156<br>(+1,594,063) | 6,981,667<br>(+565,750) | 2,478,489<br>(+1,028,313) |
| 2  | 施設整備・維持管理<br>(公共施設マネジメント) | 271,594    | 251,818   | 19,776    | 1,794,146<br>(+1,522,552) | 282,897<br>(+31,079)    | 1,511,249<br>(+1,491,473) |
| 3  | 扶助費                       | 11,252,877 | 7,719,864 | 3,533,013 | 11,468,562<br>(+215,685)  | 7,835,683<br>(+115,819) | 3,632,879<br>(+99,866)    |
| 4  | 補助金                       | 1,123,087  | 418,015   | 705,072   | 1,025,068<br>(▲98,019)    | 353,760<br>(▲64,255)    | 671,308<br>(▲33,764)      |
| 5A | 指定管理者制度                   | 603,810    | 58,618    | 545,192   | 798,991<br>(+195,181)     | 202,362<br>(+143,744)   | 596,629<br>(+51,437)      |
| 5B | 市長指摘事業を中心<br>に+新規・廃止事業    | 9,629,200  | 1,554,439 | 8,074,761 | 10,225,287<br>(+596,087)  | 1,660,711<br>(+106,272) | 8,564,576<br>(+489,815)   |
| 6  | 人件費                       | 10,298,215 | 1,524,136 | 8,774,079 | 10,097,548<br>(▲200,667)  | 1,494,437<br>(▲29,699)  | 8,603,111<br>(▲170,968)   |

重複事業を調整

|    | H30年度      |            |            | H31年度                      |                          |                            |
|----|------------|------------|------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
|    | 予算額        | 特定財源       | 一般財源       | 要求額                        | 特定財源                     | 一般財源                       |
| 合計 | 40,958,598 | 17,942,807 | 23,015,791 | 44,741,771<br>(+3,783,173) | 18,772,753<br>(+829,946) | 25,969,018<br>(+2,953,227) |

※表中の金額は概算であることに留意

# 一般会計歳出予算〈一般財源〉の削減目標

## 削減目標①

サマーレビュー対象事業については、ヒアリング・予算査定を行うことにより、サマーレビュー時の要求額に対して、一般財源ベースで29.5億円の削減をめざす。

## 削減目標②

サマーレビューの対象外であった事業のうち、グループ区分  
・「2-1」（維持管理経費や小規模改修等の事業）  
・「5-1」（一般事務、所管事務等の経常的経費の事業）  
の事業を中心に、一般財源ベースで▲2%のシーリングを実施。

上記の削減目標①・②を達成し、全体として一般財源 前年度比▲3億円の達成をめざす。

# 編成への取組（1）

## (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、政策経営課と協議すること。

### ④ 業務効率化推進のためのICT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)によるICTを利用して処理できる業務については、そのICT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。

# 編成への取組（２）

## (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P  
PP(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。

# 編成への取組（3）

## 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、28年度から37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

今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) 公共施設個別計画の実行

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

なお、サマー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。

# 基本ルール（1）

## 基本ルール

### 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」が、平成31年度に発行期限を迎える。

現在の財政悪化の要因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。

# 基本ルール（2）

## 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 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。