

令和元年10月21日

各 部 局 長 様

総 務 部 長

## 令和2年度予算編成方針について

このことについて、次のとおり令和2年度の予算編成方針を示しますので、各部局においては、編成方針に留意の上、十分議論を尽くし予算編成に臨むよう、ここに通知します。

### 1 本市の財政状況と収支見通し

本市の財政状況は、平成30年度普通会計決算で、実質収支が約9,500万円の黒字となりました。しかしながら、一般財源の不足を補うため財政調整基金を4億8千万円取り崩しており、それらを差し引いた実質単年度収支では、前年度の約5,800万円の赤字を大きく上回る、約4億3,250万円の赤字となっています。

歳入の根幹である市税は、経済の回復基調にもかかわらず、人口減少等に伴い、依然として減少が続き、対前年度で約1,600万円の減少となっています。また、歳入の約4割を占める普通交付税は合併特例加算の縮減により、対前年度で約1億4,200万円減少しています。

歳出では扶助費、維持補修費、普通建設事業費などが減少したものの、人件費、補助費等、繰出金などが増加しました。特に7月豪雨災害に伴う災害復旧関連経費が大幅に増加するとともに、多額の事業が繰越となっています。

また今後、建物施設や道路橋りょう等のインフラ施設の老朽化に伴い、修繕工事等の費用が増加すると見込んでいます。

財政構造の弾力性を示す経常収支比率は96.6%で、前年度の94.8%から1.8ポイント上昇し、財政が硬直化しています。今後、一層の経常経費の削減に取り組まなければ、投資的経費や新規事業を実施するための財源を確保することが困難な状況となっています。

市債については、消防庁舎等の大型建設事業や災害復旧事業等により起債額が膨らみ、今年度末現在高見込みは一般会計で約197億円となり、前年度末から約15億円の増加となる見込みです。また、現時点において、財政調整基金については予算ベースで約13億7,000万円取り崩すこととしており、単純計算で今年度末現在高が42億6,000万円となる見込みです。

現在整理中の「第3次江田島市財政計画（令和2年度～6年度）」では、現行の計画に引き続き、計画期間中における多額の財源不足を見込んでいます。これらの財源不足に対し、財政調整基金等の取崩しに依存する財政運営が続くと、長期的には財政調整基金も枯渇し、自治体としての存続が危ぶまれることとなります。

市税などの自主財源が少なく、地方交付税や国・県支出金などの依存財源に頼らざるを得ない財政構造の本市では、限られた財源をいかに有効に活用するかが常に問われています。多様化する市民ニーズに柔軟に対応するためにも、創意工夫による財源の確保と着実な行財政改革による歳出削減などメリハリのある予算編成を進める必要があります。

## 2 予算編成における基本方針

令和2年度の予算編成は、現在整理中の財政計画の収支見通しで見込まれる、厳しい財政状況を踏まえ、将来にわたって持続可能な財政運営を維持していくため、歳入規模に準じた歳出規模に向けて、歳出の削減に積極的に取り組んでいくこととします。

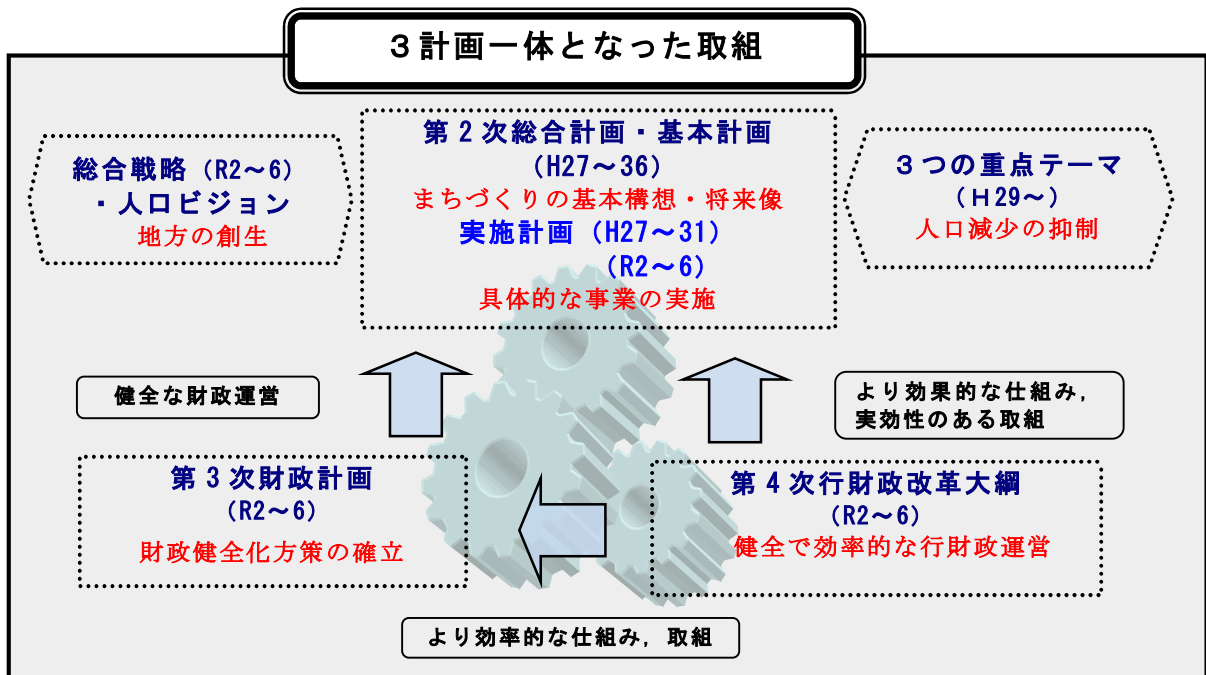
また、「第2次江田島市総合計画」で描く「協働と交流で創り出す『恵み多き島』えたじま」の実現に向けた2つの戦略（「市民満足度の高いまちづくり」、「未来を切り開くまちづくり」）の効率的な実行を目指すこととします。

特に、本市の最も重視すべき課題である人口減少の抑制に向けた、3つの重点テーマによるチャレンジ事業、「総合戦略」に掲げる本市独自のまち・ひと・しごとの魅力づくりに取り組む「地方創生」事業など、最も効果的かつ効果的な事業に重点化します。

また、平成30年7月豪雨災害の教訓を活かすため、市民の安全・安心につながる事業にも引き続き取り組むこととします。

そのためには、各部局において、全ての事業の検証、見直しを行い、前例にとらわれることなく、創意工夫による主体的な運営やマネジメントの強化など「行財政改革大綱」や「財政計画」における財政健全化方策など、3計画一体となった取組により、財政健全化のバランスを図っていく必要があります。

以上のことを前提に、将来に向けた健全な財政運営と、課題解決に向けた事業の展開とのバランスを図りながら、市民本位の質の高い行政の実現に資する予算編成に取り組むものとします。



### (1) 職員の意識改革

地方創生の時代において、各地方公共団体が知恵を絞ってアイデアを競う中、新たな取組と財源の確保が本市の生き残りの“カギ”となります。

このため、職員一人ひとりが「市民が必要とし、求めているサービスを提供する」すなわち「市民満足度を高めていく」という視点に立ち、既存の事業を見つめ直し、創意工夫と柔軟な発想により、真に必要な事業を効率よく実施してください。

また、市財政の厳しい状況を認識し、それぞれの所管事業の現状と課題を明確にし、改善を図るために、自らが考え、実行する必要があります。

市民の皆様から「市の職員が市民の宝」と言われるよう、意識改革を念頭に置く必要があります。このことが、市民の信頼を得ることにつながり、将来の安定した行政サービスの提供、未来の「ふるさと江田島」の創生につながるものです。

#### ア 前例踏襲の排除

長期にわたり措置されている事業や経常的な経費については、所期の効果（成果）が上がっているか、効率的か、なぜ成果が上がらないかなどを十分検証し、効果が薄いもの、課題解決の成果が上がったものについては、前例にとらわれることなく、思い切って見直し・廃止を検討すること。

#### イ 類似事業の重複排除

各部局の類似事業については、部局の垣根を超えて、内容を十分調整し、統廃合すること。

## ウ 固定化等の是正

事業の委託先や実施主体が固定化していないか、助成制度や補助金制度が硬直化していないか、既得権益化していないか、委託先や実施主体の必然性及び制度の必要性などを検証すること。

## エ 社会の変化を踏まえた事業の見直し

日々の変化を敏感に感じ取り、その時々々の市民ニーズや社会ニーズに合わせ、既存事業の変更や廃止、又は新たな事業の仕組みづくりなどを柔軟な発想により検討すること。

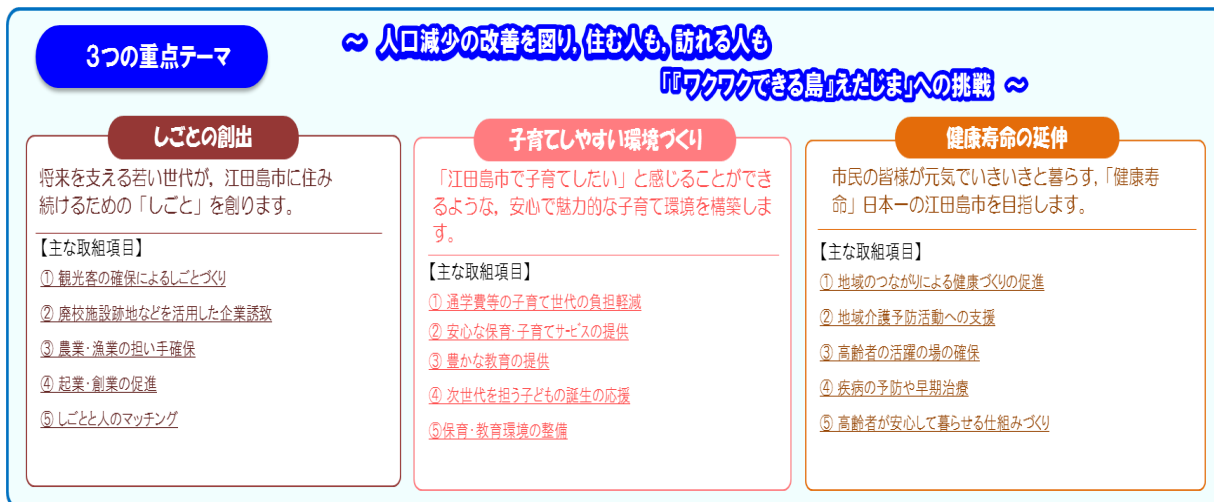
## (2) 災害復旧関連事業

平成30年7月豪雨災害に対する災害復旧事業は、早期復旧に向けた取組を進めてきました。しかしながら、復旧事業の実施に伴い、あらたに被害規模が確認され、設計の見直しが必要になったことなどにより、復旧事業の繰越などが見込まれるところです。引き続き、早期の復旧に向けて取り組んでください。

## (3) 3つの重点テーマによるチャレンジの継続

人口減少の課題解決に向けて掲げる、3つの重点テーマによるチャレンジは、令和2年度も継続して実施します。これまでの取組・効果を検証し、予算編成に反映させてください。

### ■ 3つの重点テーマ



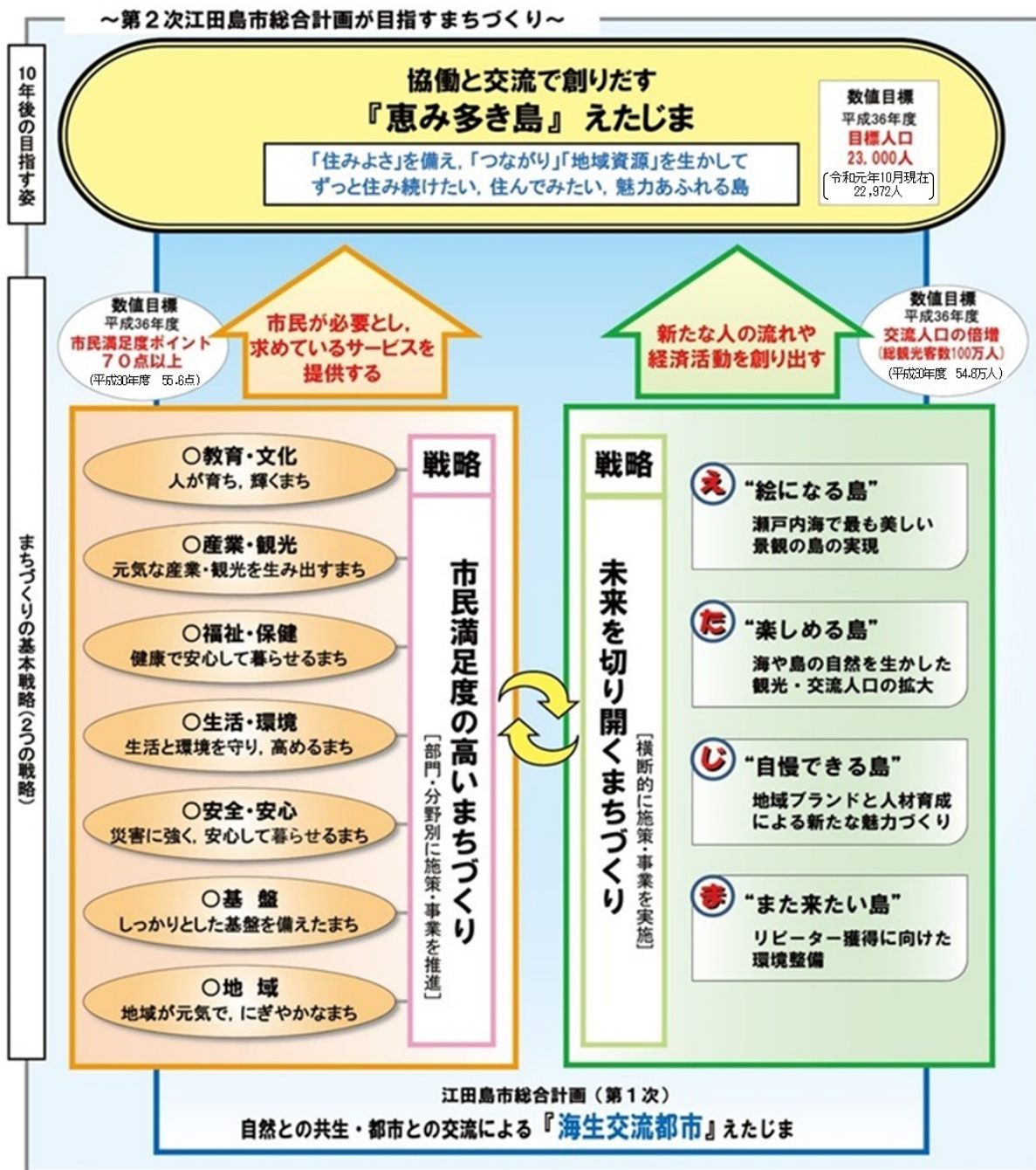
## (4) 総合計画・実施計画の効率的な実行・実現

「第2次江田島市総合計画」で描く「協働と交流で創り出す『恵み多き島』えたじま」の実現に向けた2つの戦略（「市民満足度の高いまちづくり」、「未来を切り開くまちづくり」）は、市政運営の重要な柱です。

令和2年度は総合計画の後期実施計画の初年度であり、前期計画の実施状況・成果を踏まえ、予算編成してください。横断的に施策・事業を展開する場合には、関係部局で十分協議してください。

また、市民満足度調査の結果について、重要度・満足度の増減要因の分析・検証に基づいた事業を展開してください。

## ■第2次総合計画～2つの戦略の展開～



### (5) 地方創生の推進

平成27年度に策定した「総合戦略」、「人口ビジョン」についても、現在、見直しを行っているところです。

「総合戦略」については、本市における人口減少と地域経済縮小の克服、まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立を目指したものです。

まち・ひと・しごと創生本部会議及びまち・ひと・しごと創生有識者会議での議論や意見を踏まえ、本市ならではの、まちづくり、ひとづくり、しごとづくりの施策に重点化した事業を、積極的に検討・実施してください。

なお、事業実施に当たっては、地方創生推進交付金などの国の財政支援

措置の活用を検討してください。

## (6) 財政計画の堅持

現在、第3次財政計画を作成しているところです。

合併特例債の期限延長に伴う、大規模事業の実施等により、計画期間中における多額の財源不足を見込んでいます。

これまでの財政計画で見られた、計画時には大幅な財源不足であっても、決算では、結果的に黒字となる状況がある中で、事業の実行と財政健全化の両立に向けた予算編成のためには、これまで以上に、財政計画に基づく予算編成が必要となってきます。

収納率の向上や未利用財産の処分・活用などによる歳入の確保、事務事業の見直しによる経常経費等の削減、投資的経費の優先順位付け、進度調整、実施規模の検討・見直しなどによる歳出の抑制などの健全化方策は継続して取り組んでいくことが必要です。

令和2年度は、普通交付税の合併特例加算が終了し、市本来の交付税規模となります。人口減少や少子高齢化の進展など、本市を取り巻く状況は厳しい状況が続く、財政健全化は喫緊の課題です。県内の同規模団体と比べ、財政力が低い本市では、財政構造の劇的な変化や改善は見込めない状況であり、今後もより一層の財政規律が求められます。

本市が将来にわたって持続していくためには、**職員一人ひとりが現状や将来の財政状況を十分認識し、中長期的な視点を持って、**限られた財源の中で、収支バランスのとれた財政運営を目指す必要があります。

### ■（参考）第2次財政計画の基本的な考え方（H27～H31）

#### （歳入）

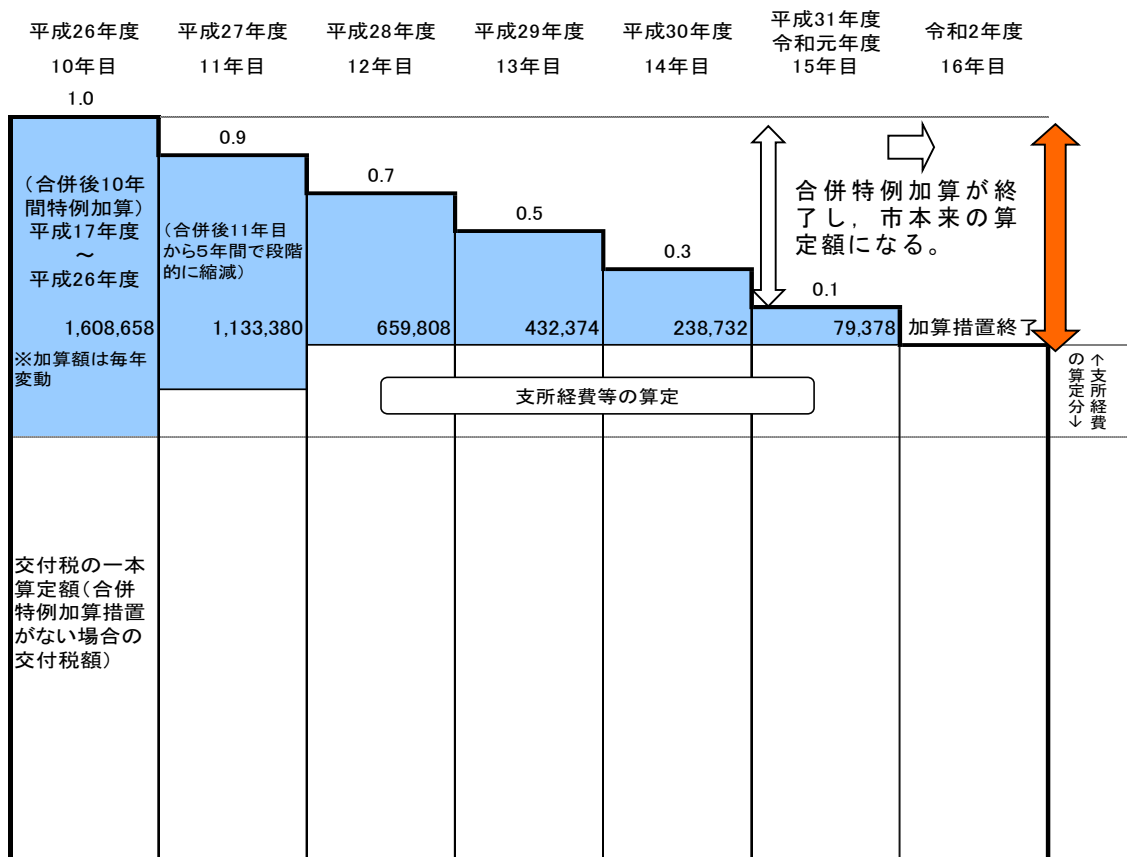
区 分	内 容
自主財源の確保対策	<ul style="list-style-type: none"><li>・人口の減少や地価の下落等により、歳入の根幹である市税の収入が減少している中、現年度課税分の収納率の向上と滞納繰越分の収入確保のため、より一層の収納体制の強化を図る。</li><li>・未利用財産等については、個々の財産の状況に応じた対応策を検討し、年間を通じたホームページへの掲載や市広報紙によるPR、有償貸付又は無償貸付による活用、売却など積極的な処分に努める。</li><li>・新たな運用による基金の運用収益の最大化を図る。</li><li>・本市の魅力を積極的にPRできる「ふるさと納税制度」を活用する。</li></ul>
普通交付税の合併特例加算縮減に伴う影響額の反映	<ul style="list-style-type: none"><li>・普通交付税の合併特例加算の縮減が平成27年度から始まった。さらに、合併後の市町村の姿に対応した普通交付税の算定見直しが行われていることから、その動向を注視し、的確に反映する。</li></ul>
市債の適正化	<ul style="list-style-type: none"><li>・大規模事業が実施される中、プライマリーバランスに留意しつつ、合併特例債や過疎対策事業債など、後年において普通交付税算入のある有利な市債を活用する。</li></ul>
国・県補助金等の積極的な活用	<ul style="list-style-type: none"><li>・国や県の施策、制度改正などの動向を注視するとともに、国や県の補助メニューはもとより、財団法人や民間が行う助成事業の活用など、広く情報収集を行い、本市の事業に活用できるものについて、積極的に活用する。</li></ul>

(歳出)

区 分	内 容
「第2次総合計画」「第3次行財政改革大綱」との整合性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>「第2次総合計画」に盛り込んだ事業のうち、特に投資的経費（普通建設事業費）については、計画的に配分し、収支バランスの均衡を図る。また、事業が具体化したものを追加する。</li> <li>「第3次行財政改革」に掲げる「選択と集中」による効率的な行財政運営や組織体制の構築、職員の意識改革や資質向上など事務改善に取り組む。</li> </ul>
公共施設等の総合的な管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>「公共施設等総合管理計画」に基づき、市有財産の総合的かつ計画的な管理と、財政負担の軽減・平準化や財産の適正な配置の実現を目指し、トータルの経費を節減する。</li> </ul>
事務事業評価の実施による見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務事業評価におけるPDCAサイクルにより、評価・点検を行い、評価・点検を踏まえた事業の見直しや課題などを検討し、効率的な事務事業へと改善を図る。</li> </ul>
民間委託の一層の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務事業評価により費用対効果を検証し、包括的民間委託や指定管理などアウトソーシングの積極的な活用による経費縮減を図る。</li> </ul>

※第3次財政計画の基本的な考え方は整理中。

【参考】普通交付税の合併特例加算の縮減イメージ (単位：千円)

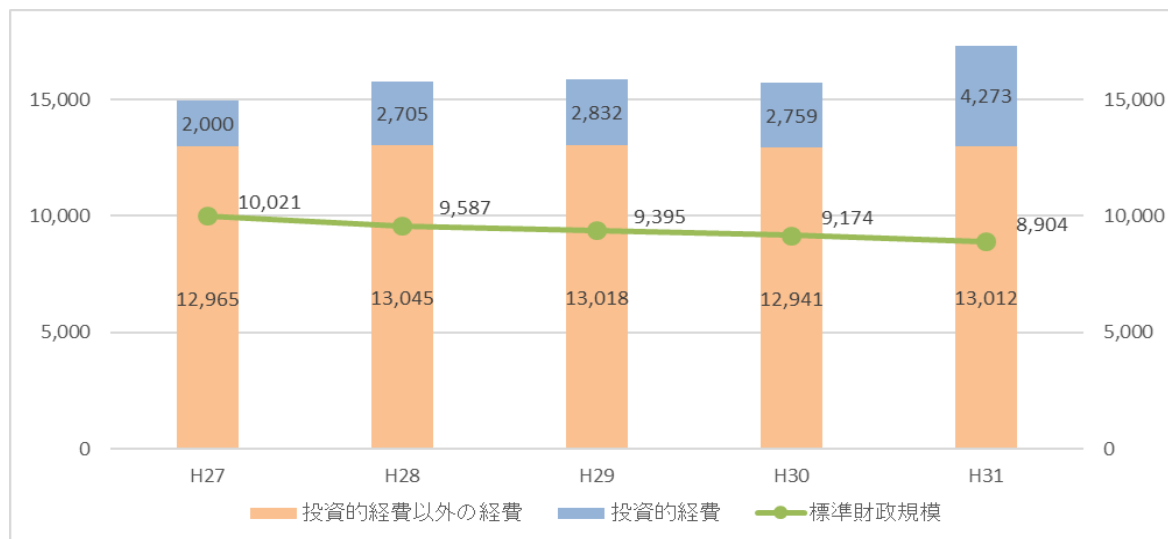


図内の金額は、合併特例加算の額。

平成27年度から始まった普通交付税の合併特例加算の縮減は、令和元年度で終了し、令和2年度から、一本算定による算定となります。

(参考) 予算規模と標準財政規模の推移

(単位：百万円)



※標準財政規模とは、税、各種交付金、普通交付税、臨時財政対策債発行可能額などで算定される地方自治体の一般財源の規模を示す指標。

予算規模と標準財政規模の推移のグラフをしてみると、本市の一般財源の規模を示す標準財政規模が減少する一方で、投資的経費以外の経費は、ほぼ横ばいとなっています。

投資的経費以外の経費には、義務的な経費や政策的な経費、施設の維持管理などの経常経費などがあります。各経費に伴う国・県支出金などの特定財源がありますが、特定財源の残りの部分に充当できる一般財源が減少しており、その減少部分（不足分）を補う必要があります。

そのためには、基金の取崩しに頼るだけでなく、歳入の規模に対応した、歳出の削減が必要です。

## (7) 行財政改革の推進

今後、第4次行財政改革大綱の策定に取り組んでいくところですが、現行の第3次行財政改革大綱に基づき、効果的で実効性のある取組を実施してください。

各部局においては、事務事業評価のPDCAサイクルの[Check（事後評価）]、[Action（今後の方向性と改善提案）]、決算書類の「主要施策の成果報告書」における[成果]、[今後の課題]などにより、実施事業に対する検証・評価を行っています。これらの検証・評価で認識した課題や成果を基に、より実効性のある取組を検討し、事業の見直し・廃止・拡充など、メリハリのある予算として反映させてください。

なお、検討に当たっては、客観的な指標・数値データに基づく分析等を必ず行ってください。

また、業務の効率化を図るためには、ICT（Information and Communication Technology・情報通信技術）やAI（Artificial Intelligence・人工知能）、RPA（Robotic Process Automation・ロボットによる業務の自動化）などの最新技術の導入も有効な手段です。



それぞれの事業において、無駄な作業がないかを洗い直し、業務のスリム化に努めてください。

(参考) ■ 第3次行財政改革大綱の基本取組項目

- 基礎自治体としての体制整備
- 「選択と集中」による事務・事業の重点化
- 民間活力や住民パワーの活用
- 組織及び財政のスリム化

### (8) 公共施設等のマネジメント

高度経済成長期に整備した公共施設やインフラ資産の多くが耐用年数を迎え、今後、施設の建替や維持補修に多額の財政負担が見込まれます。

施設の集約や統廃合、長寿命化等の方針を盛り込む「公共施設等総合管理計画」は、「公共施設のあり方に関する基本方針（平成26年12月策定）」を踏まえ、平成29年度に策定したものです。

施設の所管課においては、施設の最適な配置、建替、改修、廃止など、施設のあり方、更新費用や維持管理経費などの財政負担の軽減・平準化など、中長期的な施設のマネジメントを検討した個別計画を整理し、要求に反映させてください。

### (9) 市民の声・現場の声の的確な把握と協働のまちづくりの推進

市民からの要望・提言等に基づいたそれぞれの地域における課題解決や市民生活に密着する事業については、的確に把握し、緊急性・重要性などを勘案しながら、事業内容の精査及び優先順位付けを行い、効率的かつ効果的な事業実施の手法を検討してください。

また、行政主導のまちづくりでは、地域の特性を生かしきれない部分があります。個性豊かで活力に満ちたまちづくりを推進する上で、市民や各種団体、企業、NPO法人などとの協働が不可欠であるため、情報の共有と対話による相互理解を深め、市民と行政が共通の認識に立った取組を推進してください。

## 3 その他留意事項

### (1) 新規・拡充事業

別途実施している、「サマーレビュー」に提出した事業を原則とします。

ただし、「サマーレビュー」に提出していない事業であっても、各分野における課題の解決に向けて、重要な事業を実施する場合は、予算要求

を妨げるものではありません。特に、3つの重点テーマに関連する事業、まち・ひと・しごと創生関連事業など、積極的に提案してください。

限られた財源の有効活用の観点から、既存事業のスクラップアンドビルドによる一般財源の確保、国・県以外の財団法人などの助成金等の申請、受益者負担による新たな財源の確保にも努めてください。

なお、「サマーレビュー」で予算措置を認めたものについても、事業費について改めて査定を行うため、事業費を削減することがあります。

## (2) 決算・執行状況を反映した予算編成

前年度当初予算額との比較にとどまらず、平成30年度決算額及び令和元年度執行状況を反映させ、予算計上漏れや必要不可欠な経費の把握に努め、厳正な予算要求を行ってください。

なお、毎年度、最終補正時の大幅な減額や、決算において多額の不用額が生じています。その大半は経費削減への努力や入札残によるものですが、平成30年度決算においても、事業の不執行や過大な見積もりによるものも見受けられたので、その要因を分析し、予算要求に反映させてください。

**また、決算審査特別委員会や前年度の予算審査特別委員会、監査委員から指摘のあった事項については、内容を十分に検討の上、予算へ反映させていただきます。**

## (3) 各種制度の把握

国や県の政策・施策の実施状況や予算編成の動向、制度改正など情報収集に努め、新たな情報を得た場合には、その内容や財源構成を正確に把握・検証し、予算要求に反映させるとともに、必ず財政課へ情報提供してください。

ア 他の事業や部署に影響を及ぼすものについては、計上漏れや重複計上にならないよう、関係部署と十分協議すること。(国・県補助金等を他部署の事業に充当する場合は、関係部署と調整し、充当漏れなどが無いようにすること)

イ 予算要求後の変更については、速やかに財政課と協議すること。

制度改正に伴う増額や減額が生じる場合、既に計上している要求額で安易に相殺することなく、増減額を明確にすること。

なお、国では、今年10月の消費税率引き上げに伴う需要変動の影響や経済状況等を踏まえ、臨時・特別の措置を講ずることも予想されるため、その動向等を注視してください。

#### (4) 特別会計及び企業会計

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(いわゆる健全化法)が施行されて以降、公営事業会計(国保、介護保険など)や公営企業会計(水道、下水道、地域開発など)までを対象とする連結ベースの財政指標が財政健全化の判断指標となっています。財政健全化は、全ての会計に共通したものであり、特別会計及び企業会計も例外ではありません。

このため、特別会計及び企業会計についても、予算編成方針の趣旨をよく理解し、予算編成を行ってください。

一般会計からの繰出しについては、法令等による負担割合や繰出基準に基づく繰出しを原則とします。やむを得ず基準外の繰出しを必要とする場合でも、各会計において、まず収入確保・支出削減に向けた具体策に取り組んだ上で、要求額を最小限に圧縮・抑制してください。

特に、企業会計については、策定済の「経営戦略」に基づき、経営の基本原則である経済性と公共性の調和、独立採算の徹底を図り、経営の合理化・効率化を積極的に推進してください。財源不足を理由に安易に一般会計繰入金を計上するのではなく、前述のとおり、まずは収入確保と支出削減に取り組んでください。