

# 弘前市経営計画改訂及び平成29年度予算編成スタートにあたって

## (市長メッセージ)

平成29年度は、「弘前市経営計画」の最終年度であると共に、次期総合計画の策定に取り組む年である。

これまで「弘前市経営計画」においては、人口減少対策を最重要課題としてとらえ、社会経済情勢の変化に的確に対応し、地域の持続的な成長・発展を実現するため、市民生活を守り充実を図る事業から、将来に向けたプロジェクトまで、事業等の直接的な効果はもとより、5年先、10年先の地域経済や市民生活への波及効果までを考慮した計画行政を積極的に推進し、オール弘前体制による地域課題の解決に着実に取り組んできたところである。

しかし、世の中は絶えず変化しており、人工知能やI o T（モノのインターネット化）など第4次産業革命と呼ばれるような社会の変革につながる技術が急速に発展しつつあり、これまで当然に行われてきたことが、明日は通用しなくなるような極めて大きな変化が生まれている。

また、世界経済において、米国の追加利上げや中国経済の下振れの懸念が高まるなど、依然として景気は力強さを欠いており、日本経済においても、実質賃金の増加や経済対策などにより、緩やかな景気の持ち直しが予想されるものの、海外経済の下振れリスクに対しては注意が必要な状況である。

当市の財政においては、これまでの施策の効果により市税の伸びがある程度期待できるものの、人口減少等に伴う地方交付税の減少が見込まれるなど、厳しい状況が予想される中で、急激に進展する人口減少・少子高齢化や社会保障費の増嵩などの課題に的確に対応すると共に、曳屋された弘前城天守が元の位置に戻るまでの間の誘客対策など、将来に向けて地域経済の活性化を図るため、弘前の新たな魅力の創造にも取り組んでいく必要がある。

このため、平成29年度においては、4年間の集大成として「弘前市経営計画」の計画期間内での目標達成を目指すと共に、次期総合計画の策定のための準備に取り組むこととし、限られた資源を最大限有効に活用するため、財源の確保や「選択と集中」を徹底することとする。そのポイントは次の5点である。

### 1 「弘前市経営計画」の目標実現

施策の成果を十分に検証し、目標達成に向けた効果的な取り組みを継続すると共に、政策資源を地域経済の活性化に寄与する施策などへ重点的に配分する。

## 2 次期総合計画の策定

社会経済動向や地域課題の変化に的確に対応するため、新たな取り組みや課題解決策についての積極的な調査・検討を実施する。

## 3 人口減少対策の加速・強化

「弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の取り組みの成果を、K P I（重要業績評価指標）等により分析し、より効果的な手法を選択・実施する。

## 4 オール弘前体制の進化・発展

市民の市政参加を積極的に推進することにより地域コミュニティの活性化を図り、オール弘前による地域経営を進化・発展させる。

## 5 政策資源（人材、財源、資産等）の有効活用

概ね目的を達成した施策や効果が見込まれない施策については、資源配分を抑え、次期総合計画の策定に向けて、創造的で革新的な取り組みの調査等へ注力するなど、選択と集中を徹底する。

地域の経済を強力に牽引し、活力を生み出すためには、もはや従前通りの仕事の仕方では、到底太刀打ちできないと強く認識してもらいたい。問われているのは、我々の仕事に対する姿勢と覚悟である。

これまでも国の財源等を創意工夫によって積極的に活用してきたが、新たな歳入を見つけて出す「稼ぐ力」や、ひとつの事業で複数の課題を解決し、財源を効果的・効率的に活用して支出を抑えるような「仕事力」がこれまで以上に必要となる。

職員一人ひとりが、更なる成長のためにクリエイティブな感性を磨き、その豊かな能力を最大限に発揮して活躍できるよう、働き方に創意工夫を加え、市民と手を携えてオール弘前体制の輪を更に広げることによって、「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」の実現のための新たなステージを創造していこう。

# 平成29年度予算編成方針

## 1 国の動向

本年6月2日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2016」（骨太の方針）において、国では、一億総活躍の考えの下、「新・三本の矢」による「成長と分配の好循環」を確立することにより、地方を含め日本経済全体の持続的拡大均衡を目指すとともに、地域が持つ魅力（知恵、人材、資源）を最大限引き出し、国及び地方において官民総力を挙げて地方創生を本格展開することにより、人口減少と地域経済の縮小の悪循環に歯止めをかけ、将来にわたって地域の成長力を確保することとしている。

また、今後も増加が見込まれる社会保障分野においては、「経済・財政再生計画」に掲げられた医療・介護提供体制の適正化、負担能力に応じた公平な負担、給付の適正化などの改革を着実に実行し、社会保障費の抑制を図るとしている。

これを受けて「平成29年度予算の概算要求に当たっての基本的な方針について」（平成28年8月2日閣議了解）では、「歳出全般にわたり、安倍内閣の歳出改革の取組を強化するとともに、施策の優先順位を洗い出し、無駄を徹底して排除しつつ、予算の中身を大胆に重点化する。」と示された。

また、平成28年度第二次補正予算により、一億総活躍社会の実現の加速や21世紀型のインフラ整備など、約4兆円規模の「未来への投資を実現する経済対策」を実施することとしている。

平成29年度は、こうした国の動向を注視するとともに、当市においても限られた財源で最大の効果を生み出すよう、徹底した事業内容の検証と見直しを図ることが重要である。

## 2 当市における地方創生の取組み

全国的にも喫緊の課題である地方創生については、平成28年度においても最重要課題として、「弘前市経営計画」及び「弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき、地方創生推進交付金など国の財源を積極的に活用しながら、他都市とも連携して取り組んでいる。

平成29年度においてもその動きを後退させることなく、国や他都市の動向を見極めながら、行政、市民、コミュニティ、民間事業者等も含めた「オール弘前」により将来を見据え、さらに深化させていく。

### 3 本市の財政状況と見通し

本市の財政状況を見ると、平成 27 年度一般会計決算では、実質収支が約 7 億 1 千万円の黒字決算となった。歳入では、地方消費税交付金が約 34 億 5 千万円で前年度に比べ約 12 億 4 千万円の増となったが、市税が約 198 億 1 千万円で前年度に比べ約 3 億 3 千万円の減、地方交付税が約 206 億 3 千万円で前年度に比べ約 3 億 3 千万円の減となった。自主財源は、前年度に比べ約 28 億 3 千万円、9.3%の減となり、地方交付税をはじめとする依存財源の割合が全体の 67.5%と前年度より 3.8 ポイント増え、依然として高い比率となっている。

一方、歳出では、人件費、扶助費及び公債費の義務的経費が約 385 億 9 千万円で前年度に比べ約 1 億 9 千万円の増となっており、全体の 46.6%を占めている。また、財政健全化の指標である実質公債費比率は 8.6%、将来負担比率は 51.6%で、いずれも早期健全化基準を下回っている。

市財政の今後の見通しとしては、市税はこれまでの施策の効果によりある程度の伸びが期待できるものの、地方交付税の減少が見込まれる。

国では、地方一般財源総額について 2018 年度までは 2015 年度と同水準を確保しているが、本市においては、歳入一般財源の減少により厳しい状況が想定されることから、将来に向けてより一層健全な財政運営を堅持する必要がある。

### 4 平成 29 年度予算編成の基本方針

#### (1) 重点的取組事項

平成 29 年度は、本市財政にとって大きなウェイトを占める普通交付税が、平成 27 年国勢調査による人口減や合併算定替特例措置の段階的削減などにより、平成 28 年度当初予算と比較し大幅に減少する見込みであり、歳入面においては厳しい状況である。

一方、「弘前市経営計画」の最終年度であり、「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」の実現に向け、着実に目標を達成するよう取り組む必要がある。

このような状況を踏まえ、多くの行政課題がある中で、各部局においては、自らが歳入の確保に力を注ぐとともに、限られた財源を最大限有効に活用するための徹底した検証を行い、「選択と集中」を図ったうえで予算を見積るものとする。

また、「地方創生」といった最重要課題には創意工夫をもって積極的に取り組むこととし、全国に先駆けた取組みや補助金等の活用を十分検討するとともに、民間資金の導入などにより財源の確保に努めるものとする。

① 国の第二次補正予算との一体予算

平成 29 年度に予定している事業で国の第二次補正予算の対象となるものについては、前倒しで実施することにより有利な財源を活用して一体的に取り組む。

② 限られた財源・資源の有効活用

当市の置かれた財政状況を踏まえ、柔軟な発想と創意工夫をもって、限られた財源で効率的・効果的に事業に取り組むほか、限られた資源をあらゆる方法により有効に活用して歳入の確保につなげる。

③ 「弘前市経営計画」の改訂と連動した予算配分の優先化・重点化

弘前市経営計画に掲げる目標の達成を目指し、経営計画掲載事業に優先的に予算の重点配分を行うものとし、「経営計画マネジメントシステム」の評価結果に基づき、事業の見直しと資源配分を徹底する。

④ 「弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の推進

国の地方創生の取組みと連動し、人口減少を克服し、地方創生を成し遂げるため人口、経済、地域社会の課題に対して一体的に取り組むため、地方版総合戦略として策定した「弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略」に掲げる 5 つの基本目標を達成できるよう各種施策・事業を継続して実施する。

○ 5 つの基本目標

1. 安定した雇用創出と地域産業のイノベーション
2. 弘前への新しいひとの流れと定住の推進
3. 若い世代の結婚・出産・子育てをトータルサポート
4. 健やかで、生き生きらせる地域づくり
5. 弘前ならではの地域づくり

⑤ ファシリティマネジメントの推進

「弘前市公共施設等総合管理計画」に基づいて実施した施設評価の結果等を踏まえ、施設の統合・廃止、多目的化など具体的に取り組んでいくとともに、長寿命化や維持管理コストの縮減・平準化、市有財産の積極的活用など、これまで以上にファシリティマネジメントの取組みを進めていく。

## ⑥ マイナスシーリング方式の継続

今年度もマイナスシーリング方式を継続することとし、各部局の予算見積上限額は別紙財務部長通知のとおりとし、市民満足度の更なる向上を目指し限られた財源で最大の効果を生み出すよう、各部局が主体的に予算見積上限額内においてスクラップ・アンド・ビルドを行い、メリハリのある予算を組み立てるものとする。

## (2) 一般的取組事項

### ① 年間予算の編成

予算は、年間を通じる総合予算としての編成を原則とする。年間の事業計画を十分検討し、年度途中において安易に補正措置を講ずることのないよう留意するものとする。ただし、経営計画の推進に係る追加事業などは柔軟に対応するものとする。

なお、行政需要の多様化、複雑化に伴い、複数の部課に関係する事務事業については、事前に協議を済ませておくものとする。

### ② 歳入歳出に関する事項

ア シーリング対象経費以外については、1件ごとに査定を行い予算配分する。

イ 新規事業については、緊急性や事業効果等を十分検討して厳選するとともに、新たに一般財源の負担が生じることとならないよう、特定財源の確保、及び既存事業の廃止（スクラップ・アンド・ビルド）または見直しにより所要の一般財源を確保すること。ただし、「地方創生」に特に資する取組みについては、この限りとしない。

ウ 国や県の予算・動向を注視するとともに、積極的に情報収集を行い、既存事業も含めて財源の活用を図ること。また、制度改正等に対しては適切に対応すること。

エ 国・県補助金を受けて事業執行してきたもので、その補助金が打ち切られるものについては、真にやむを得ない場合以外は原則廃止とすること。

オ 一部事務組合や各種団体等に対する市費単独の負担金、補助及び交付金は、補助目的、事業内容、事業効果等を精査し、補助率等の見直しを検討すること。

カ 人件費総額を抑制する観点から、全ての事務事業について見直しを図り、職員数の適正化や時間外勤務の縮減に向けた取組みを強化すること。

キ 分担金及び負担金や、使用料及び手数料については、実態に即した適正な料金設定を行うため、受益者負担の適正化・公平化の観点から見直しを検討すること。

ク 市が保有する財産について、資産経営の観点から有効利用の検討を行い、処分や

貸付などを積極的に進めて財源の確保に努めること。

ケ 事業経費の節減や収入の増加を図った部局に対し、その捻出経費の一部を追加配分するインセンティブ予算制度を継続することとし、広告収入など職員の自発的な創意工夫による財源の確保に努めること。

### ③ 特別会計及び企業会計に関する事項

ア 特別会計においては、当該特別会計を設置した本来の原則に基づき、一層の効率的、合理的な編成と執行、自己財源の確保を図り、一般会計からの繰入を可能な限り圧縮するよう最大限努めるとともに、繰入は原則として制度上の基準額以内とすること。

#### A 国民健康保険特別会計

国民健康保険の運営主体が平成 30 年度から県に移管されることから、財政運営の健全化に向けた具体的な検討を行い、保険料の徴収率向上や医療費の適正化など、歳入・歳出の両面から取組みを進めていくこと。

#### B 介護保険特別会計

平成 29 年度までは地域福祉基金を財源に一般会計からの基準外繰出しにより保険料負担の軽減を図ることとしているが、引き続き介護保険の安定的な運営のため様々な観点から健康な高齢者を増やす取組み等を一層推進するとともに、平成 30 年度からの第 7 期計画に向けた財政の健全化に努めること。

イ 企業会計においては、包括業務委託の取組みなど経営の効率化・合理化を進めているところであるが、より一層の効率的・合理的な編成と執行、自己財源の確保を図り、一般会計からの繰入れを可能な限り圧縮するよう最大限努め、繰入は原則として制度上の基準額以内とすること。

## 5 結び

平成 29 年度は、市の最上位計画である「弘前市経営計画」における計画期間の最終年度となる。計画の目指す「子どもたちの笑顔あふれるまち 弘前」を実現するため、地方創生の取組みをさらに深化させるなど、地域経済の活性化に向けて取り組んでいかなければならない。

そのため、予算見積書の提出にあたっては、基本方針を踏まえ、これまで以上に、部局

横断的な連携、新たな着眼や柔軟な発想、創意工夫による予算の見積りを期待する。

以上の方針をもって、平成 29 年度予算の編成に臨むものとし、予算編成の細部については、別途財務部長から通知するので、遺漏のないように対応されたい。



## (参考) 平成 29 年度弘前市経営計画改訂方針

### 第 1 経営計画改訂のポイント

#### (1) 経営計画に位置付ける各施策の評価結果に基づく改訂

経営計画策定後も、依然として厳しい社会経済情勢の中で、刻々と変化する地域課題や市民のニーズに適切かつ臨機応変に対応し、経営計画を常に有効に機能させるためには、各分野の地域課題の状況や、施策の進捗状況を適切に評価・確認するとともに、その結果を踏まえ、人材・財源・情報といった政策資源を適切に配分することが重要である。

このことから、昨年度に引き続き P D C A サイクルの考え方に基づいた「経営計画マネジメントシステム」により、経営計画の進捗の評価・確認と、各施策の資源配分方針を定めるとともに、資源配分方針に基づいた見直しの結果を踏まえて、経営計画の改訂を行うこととする。

ただし、資源配分方針に基づく見直しについては、原則として単に予算や人員の増加・維持を伴うものではなく、スクラップ&ビルドや創意工夫による見直しを前提とする。

#### (2) 計画最終年度及び次期総合計画へ向けた見直し

今回の改訂により、計画は最終年度となることから、4年間の集大成として着実な目標の達成を目指して各施策に取り組むとともに、次期総合計画へ向けた新たな取り組みの調査・検討を実施する。

さらに、市を取り巻く経済状況を踏まえ、地域経済の活性化へ寄与する新たな施策などへ政策資源を配分し、次期総合計画に先行して取り組むこととする。

ただし、概ね目的を達成した施策や今後も期待した効果が見込まれない施策については、資源配分を抑え、平成 29 年度の早期から次期総合計画へ向けた新たな取り組みの調査・検討へ注力することとする。

#### (3) 弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略の改訂と地方創生の推進

まち・ひと・しごと創生法（平成 26 年 11 月 28 日法律第 136 号）は、急速な少子高

齢化の進展に的確に対応し、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくために制定されたものである。

これを受け、当市においても、「弘前市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下「総合戦略」という。）を平成 27 年 9 月 29 日に策定（平成 28 年 4 月 6 日改訂）し、昨年度の経営計画の改訂時に、それまでの人口減少対策（笑顔ひろさき重点プロジェクト）から新たに総合戦略を経営計画の人口減少対策へと移行したところである。

よって、経営計画の改訂と連動した総合戦略の改訂を行い、地方創生に向けた取り組みを推進する。

#### **（４）適切な評価のための指標の見直し**

各施策の成果をより適切に把握することが出来る指標の設定が可能な場合は、指標の追加等による見直しを実施する。

## 第2 各施策の評価結果と資源配分方針について

各施策とも、別途公表する進捗の評価と資源配分方針に従い、新規事業の立案あるいは事務事業の整理統合等を含む見直しを行うとともに、財源・人材等の政策資源の配分は、その見直しの結果に基づいて適切に実施することとする。

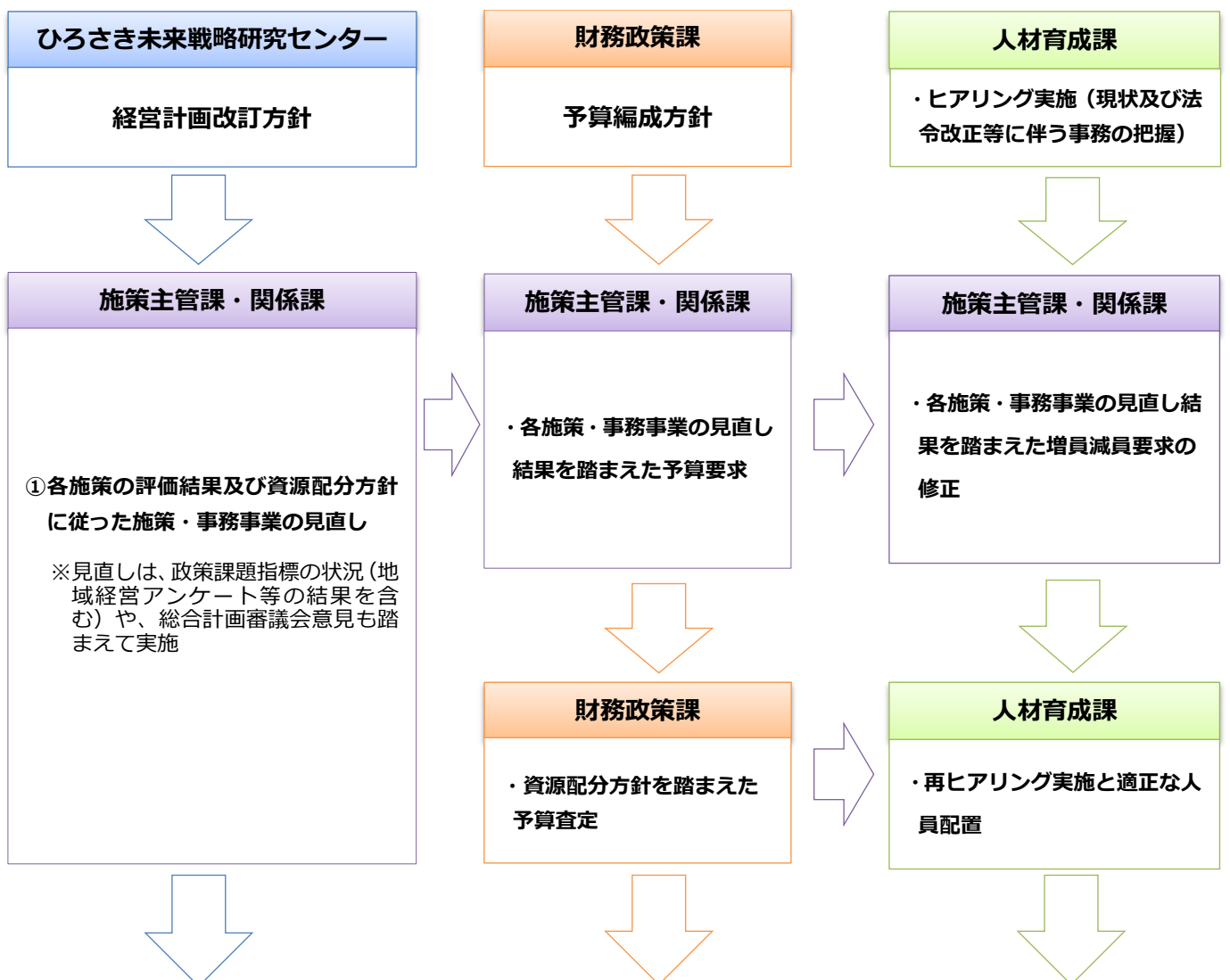
また、今後の経営計画の改訂に向けたフローは以下のとおりである。関係する部課室等においては、以下に留意のうえ、経営計画の改訂に向けた取組みを実施すること。

### 「経営計画の改訂に向けたフロー」

#### 【経営計画の進行管理・計画の改訂】

#### 【財務管理・財政運営】

#### 【人事管理】



#### ひろさき未来戦略研究センター 及び 各施策主管課・関係課

- ・各施策・事務事業（計画事業・関連事業）の見直しと、それを裏付ける政策資源（財源・人員等）と連動した経営計画の改訂