令和９年度予算編成方針

令和８年10月

１　日本経済の状況及び国の動向

我が国の経済は、緩やかに回復しているが、中東情勢や自然災害の影響を注視する必要がある。こうした中、国は、本年７月に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2026」において、「責任ある積極財政」のもと「強い経済」の実現と「財政の持続可能性」の両立を掲げた。令和８年度は、原油価格上昇に伴う影響が経済を下押しするものの、賃上げによる所得増や各種政策効果の下支えにより、GDP成長率は、実質で0.9%程度、名目で3.0%程度の経済成長が見込まれる。

国の令和９年度予算の概算要求では、要求・要望は賃金や調達価格の上昇を踏まえて行い、予算編成仮定において「経済・物価動向等の的確な反映」を実現することを基本方針としている。

地方財政における一般財源総額（水準超経費を除く）は、前年度比＋2.3%の69.1兆円と「令和８年度地方財政計画の水準を下回らないよう実質的に同水準を確保」する概算要求が総務省から行われており、地方交付税については財源調整機能と財源保障機能が適切に発揮されるよう総額を確保するとしている。

２　本市の財政見通し

山陰の景気動向は、不安定な海外情勢の影響等から生産活動は弱い動きが続いているものの、投資活動は全体として概ね堅調に推移し、個人消費も上向くなど、総じて緩やかな持ち直し基調となっているとされている。先行きについては、投資活動や個人消費は概ね堅調な推移が見込まれ、当面の間は総じて緩やかな持ち直し基調が続くものとされるが、中東情勢に起因する物価高や景気下振れリスクには注意が必要であると予想されている。

令和８年度の本市財政について、賃金や物価高騰による諸経費が増額する中、歳出の伸びに対して一般財源（歳入）の伸びが追いついていないことから、引き続き厳しい財政運営を強いられている。収支バランスを確保するため、財政調整基金の取崩しに依存した財政運営を余儀なくされており、基金残高は減少傾向にある。

令和９年度は、市税の一定程度の増加を見込むが、歳出は人件費の増加や労務単価の上昇による経常的な経費の増、さらにはごみ処理施設や教育施設などの大規模公共建築物の整備更新、道路・橋りょうといった既存の社会資本の適正な維持管理に要する経費の増加により、非常に厳しい財政運営となることが予想される。しかしながら、松江市総合計画「MATSUE DREAMS 2030」に基づき、「夢を実現できるまち　誇れるまち　松江」の創造に向け、掲げる施策を着実に推進し、本市の持続的な発展に繋げていくことが求められる。そのためにも、行財政改革により生み出す財源を活用し、最大限の効果を発揮できるよう施策展開しなければならない。

したがって、歳出を徹底して検証し、事務事業等の見直し、デジタル技術を生かした行政事務の効率化、職員数の適正管理、公共施設の適正化などの健全化策を着実に進める一方で、

ふるさと納税やネーミングライツといった自主財源を確保し、国補助金や有利な地方債を最大限活用していく。最小の経費で最大の効果を挙げるためには、より効果の高い事業へ予算配分するメリハリの効いた予算編成を行い、近年減少傾向にある財政調整基金の残高確保や、地方債残高の償還と発行のバランスに配慮するなど、将来を見据えた予算編成を行う。

３　予算編成の基本的な考え方

（１）持続可能な財政運営

中期財政見通しでは、今後、「島根かみあり国スポ・全スポ 2030」開催にかかる関連経費の増、市民生活に直結するごみ処理施設整備や「(仮称) 湖北統合学園」整備をはじめとした普通建設事業費の増、賃金の上昇や物価高騰に伴う事業コストの増、人事院勧告に準拠した職員人件費の上昇などの影響により、一層厳しい財政状況を見込んでいる。

引き続き、安定的な収入の確保と、不断の行財政改革による歳出の見直しを「両輪」として進めることで、持続可能な財政運営を行っていかなければならない。

（２）労務費、原材料費、エネルギーコスト等の上昇への適切な対応（官公需における価格転嫁の徹底）

国は「責任ある積極財政」の下、物価・賃金上昇を的確に反映し、経済の成長率強化と名目の経済規模の拡大を図る方針であり、地方経済における官公需の重要性を鑑み、実勢を踏まえた適正な労務単価や資材価格を考慮した積算を行うこと。

（３）予算の優先的・重点的な配分

「重点的事業」の要件に該当する事業については、優先的・重点的な予算配分を行う。

ただし、財源には限りがあるため、事業の効果・予算の効率性を熟考の上、予算要求を行うこと。

【重点的事業要件】

〇松江市総合計画「MATSUE DREAMS 2030」の５つの柱に該当する新規事業

※該当事業がある場合でも、各部局３事業までとし、要求後、重点的事業配分額の範囲内において総合的観点から予算編成を行う。

４　予算編成の留意事項

（１）松江市総合計画該当事業

①　類似施策等の重複･排除、大胆な見直し

松江市総合計画該当事業は、「夢を実現できるまち　誇れるまち　松江」を創るため、「松江にしかない強み」を力にして、分野横断的に取り組むことが重要である。

同一の主要施策の事業など各部局が連携して取り組むべき施策については、部局間・関係課の横串を通した連絡調整を密に行い、要求内容を整理・統合し、効率的・効果的に事業実施ができるように予算要求を行うこと。

② 予算要求までの準備

松江市総合計画該当事業は、各部局内および「総合計画庁内推進委員会」での評価・検証、「総合計画審議会」における評価・検証・委員意見を踏まえ、予算の適切な立案や事業の見直しを行うこと。また、実施スケジュールや経費負担、実施主体の責任・役割などについて関係団体等との調整を十分に行った上で予算要求を行うこと。

さらに、「主要事業（施策）進捗管理表」に掲載されている事業については、市長からの指示事項を適切に予算要求に反映させること。方向性が定まっていない事業については市長、副市長協議を終え、指示内容を適切に予算要求に反映させること。

（２）歳入の確保

① 国等の動向の把握

国、県の予算編成や地方財政対策、税制改正などの動向について注視し、予算編成過程の中で柔軟かつ迅速に対応できるよう努めること。

特に、高市首相は「必要な予算は可能な限り当初予算で措置する」と方針を示しており、国から補助金・交付金を確保するためには、国の当初予算に向けた適切なタイミングで本市のユニークな取組みを政府に説明し、理解を得ることが重要である。そのため、国への交付申請に先立つ事前説明など必要に応じて柔軟かつ迅速にアプローチし、関係する計画や申請の準備に早期着手するなど、十分な準備を行うこと。

② 有利な財源活用の徹底

「地域未来交付金」等の国・県補助金や交付税措置のある有利な地方債を研究し、財政負担の軽減に努めること。

国・県の補助事業等については、関係機関と連携を密にするなど的確な情報収集に努め、漏れがないよう徹底すること。国や県の予算削減に伴い、補助事業が廃止または縮減されたものは、事業の必要性・効果・優先順位を改めて検証し、見直しを行うこと。（一般財源で肩代わりすることは原則認めない。）

特に、制度の見直し等により新たに財政的・人的負担が発生するものは、県内市町村や関係機関と連携を密にし、事前協議や意見交換等を徹底し、事業の必要性について十分に検討すること。

③ 交付税措置を意識した外部人材任用

外部人材を任用する場合は、交付税措置対象の業務内容・任用形態等を把握し、任用が可能かどうか積極的に研究すること。

（例：CIO 補佐官、地域活性化起業人、JET プログラム、ALT、地域おこし協力隊など）

④ 財産を活用した広告料収入の検討

新たな財源として、各施設を活用した広告料収入やネーミングライツを積極的に民間事業者へ働きかけること。特に、ネーミングライツは、財源の確保だけでなく、民間との様々な協力体制が期待できる。なかでも、施設の整備や大規模改修をする際には、注目や関心が高まり、ネーミングライツ導入の好機でもあることから、必ず検討すること。

⑤　市有施設の使用料・利用料並びに手数料の改定

「公共施設使用料設定の基本方針」に基づき、令和８年４月に料金改定を行った施設、令和９年４月以降に改定を予定している施設については、改定額や収入実績を反映した使用料や指定管理料を予算要求すること。

なお、使用料・利用料、手数料については令和 10 年４月からの料金改定を検討しており、原価や受益者負担割合、他市の料金等を踏まえた適正な料金を積算しておくこと。（詳細は別途通知予定）

⑥　目的税の使途明確化

入湯税や宿泊税、都市計画税といった目的税は、特定の目的を達成するため課税されていることから、その使途を明らかにすること。

（３）歳出の抑制

①　既存事業の見直しの徹底

限られた財源の中で、予算要求額が「一般財源配分額」を超えることのないよう、効率性、効果性、市民ニーズなど多角的な視点による既存事業の見直し・調整を部局内で行うこと。

第４次行政改革プランの考え方を踏まえ、これまでに提案された「事務事業見直し」の各項目の推進に加え、新たな見直しにも積極的に取り組むこと。

なお、既存事業の見直しにあたっては事前に関係団体等との調整を十分に行った上で予算要求すること。

②　人員の適正管理

令和６年３月に策定した「松江市定員管理計画（令和６年度～令和 10 年度）」で、正規職員の総数の現状維持及び会計年度任用職員の削減を掲げていることを踏まえ、会計年度任用職員が従事する業務を十分に把握するとともに、職員の人数、任用期間及び任用形態の妥当性を検証し、適正な人員配置とすること。特に、会計年度任用職員が従事する事業のうち、人件費への財源措置のない事業について、事業そのものを積極的に見直すことにより、人件費の縮減を図ること。

人員増を要する事業は、概ね全額が国等の財源で賄われている、または、配置見直しにより総数が増えないことを基本とすること。

なお、人員に関する見直しや増員については、事前に総務部と調整の上、予算要求すること。

③　公共施設のあり方

公共施設について、物価高騰や賃金上昇の影響を受ける管理運営費や、老朽化等による維持補修費が増嵩していることを踏まえ、利用者数や収入とコストのバランス等、これまで以上に施設の現状を整理・分析の上で、予算要求を行うこと。

また、「公共施設適正化計画」の内容に基づき、効率的な運営管理や、公共施設としての必要性、施設の統廃合（集約化・複合化による施設総量のダウンサイジング）、長

寿命化を含めた再編の可能性等を十分検討した上で予算要求すること（交付税措置率の高い有利な地方債制度あり）。

さらに、老朽化等により利用見込みのない施設については、売却や除却の検討を積極的に行うこと（集約化・複合化に伴う除却の場合は有利な地方債制度あり）。

加えて、適正化の方向性が未定の施設であっても、施設運営の効果が極端に少ないものは当面休止とするなど、出来る限りコスト削減に努めること。

なお、「公共施設適正化計画」において譲渡や廃止など今後の方針が示された施設は、原則修繕を行わない。ただし、適正化の対応までに利用者に多大な影響を及ぼすような修繕が発生した場合に限り、財政課に協議のうえ対応を検討すること。

④　デジタル化の推進や業務委託による業務の効率化

業務の効率化を図る観点から、AI（人工知能）や定型的なパソコン操作業務の RPA（ソフトウェアロボットによる業務自動化）の活用を検討すること。また、「自治体における AI 活用・導入ガイドブック（令和 4 年 6 月総務省作成）」、「自治体における RPA 導入ガイドブック（令和 5 年 6 月総務省作成）」等を参照し、時間外勤務削減等の効果が見込まれる業務については、実装に向けた調整に着手し、必要な経費を予算要求すること。また、これまで実施した取組みについて、市民サービス、職員の事務負担の両面からの効果を検証すること。

なお、AI、RPA の内容によっては、市全体で導入した方が効率的なものもあると想定されるため、具体的な検討に着手する前に組織戦略課に相談すること。

併せて、押印の廃止やペーパーレス化、手続の電子化についても推進すること。

業務のデジタル化に伴うシステムの調達や更新などについては、規模の大小にかかわらず、令和 4 年 8 月に策定された「情報化企画ガイドライン」及び「調達・契約ガイドライン」に則り、必ずデジタル戦略課と事前に協議の上、要求すること。

また、コスト比較をした上で、業務委託（アウトソーシング）を積極的に活用すること。

（４）PPP/PFI 手法導入の優先的検討（公民連携）

「公民連携」を幅広い分野で積極的に活用していくために、職員向け研修の実施による意識醸成を図るとともに、公民連携によって解決したい具体的な課題を抽出するための取組みを進めているところである。民間事業者の持つ柔軟な発想・ノウハウ・資金を生かして、質の高い行政サービスや新たな価値を創造するための公民連携に取り組むこと。

中でも、新たに公共施設等の整備等の方針を検討するとき（運営等の見直しを含む）は、令和 6 年 2 月に策定した「松江市 PPP/PFI 手法導入優先的検討指針」に基づく検討を行うこと。

（５）特別会計及び公営企業会計に関する事項

特別会計の予算要求及び公営企業会計の予算原案の作成にあたっては、一般会計に準じて行うこととし、当該会計設定の趣旨に則り、経営改善の徹底、諸料金の適正化に努め、健全経営の確立を図ること。

一般会計からの繰入金や補助費等に関する事業費は、総務省が定める繰出基準を原則として、収支状況や経営プラン等を踏まえ、適切な額を予算要求すること。また、基準外の補助・繰入額の抑制に努めること。

併せて、公立病院の集中的な改革や水道、下水道の広域化等、国の施策に注視しながら、将来に向けた経営改革に取り組むこと。

（６）外郭団体等に関する事項

市が人的、財政的関与を行っている外郭団体等については、財政健全化法の対象となることに留意し、積極的かつ計画的に市関与の上で見直しを進めること。

また、労働関係法令改正に適切に対応するとともに、団体の組織・人員のあり方を検討し、団体が真に必要な事業を行っているか、財政的自立のための経営努力を行っているかなどの観点から、安易に市基準を適用することなく、市の財政支出の見直しを行うこと。

（７）その他

①　事業効果の明確化

「kintone の事業進捗管理アプリ」及び「主要事業（施策）進捗管理」を活用し、PDCA サイクルに基づき、事業効果を明確にすること。

②　各種統計データに基づいた効果的かつ分かりやすい予算要求

事業を実施する目的を明確にした上で、各種統計データを分析・活用し、効率的・効果的な施策となるよう予算要求を行うこと。また、予算要求額の積算根拠を明確かつ客観的に説明できるよう工夫すること。

③　決算特別委員会意見の反映

決算特別委員会意見を参照し、必要な見直し等を行った上で予算要求すること。

④　事業計画等の調整

個別事業の計画策定にあたっては、総合計画の実施計画及び各種事業計画（プラン）に留意すること。

⑤　議決を要する事案の取扱い

工事または製造の請負や、財産の取得または処分（物品の購入や土地の売買）など議決を要する事案は、スケジュールを確認の上、予算要求すること。

予算要求基準

令和９年度は、以下の基準により予算要求すること。

＜基本的要求基準＞

Ⅰ【重点的事業】 ※一般財源で2億円を確保

○松江市総合計画「MATSUE DREAMS 2030」の5つの柱に該当する新規事業【再掲】
※該当事業がある場合でも、各部局3事業までとし、要求後、重点的事業配分額の範囲内において総合的観点から予算編成を行う。

Ⅱ【重点的事業以外の新規事業】

重点的事業以外の新規事業を予算要求する場合は、新規事業の経費と同額を既存事業の見直し等により捻出し、「一般財源配分額」の範囲内（既存事業を含む）とすること。

Ⅲ【既存事業】

① 以下の対象事業については、「一般財源配分額」の範囲内での予算要求とし、部局内で調整を行い厳守すること（ただし、大きな収支不足が生じる可能性を考慮し、一般財源配分額内の予算要求であっても予算査定を実施する）。

・【二次予算（臨時的経費）】ハード事業・・・・・・ 中期財政見通しで示す事業及び事業費（地方債額・一般財源額）の範囲内
・【一次予算（義務的経費）】扶助費
・【一次予算（経常的経費）】特別会計繰出金
・【一次予算（経常的経費）】その他経常的経費 } 令和8年度予算と同額を基準に配分
・【二次予算（臨時的経費）】ソフト事業・・・・・・同▲1%を基準に配分
・【一次予算（経常的経費）】施設等管理運営費・・・同＋2%を基準に配分

※「ハード事業」は、Ⅰ、Ⅱ、Ⅲとも中期財政見通しで示す事業及び事業費（地方債額・一般財源額）の範囲内で予算要求すること。
※令和8年度に重点的事業として予算要求した事業を令和9年度も継続して要求する場合は、原則として臨時的経費（ハード事業またはソフト事業）として一般財源配分額の範囲内で要求すること。
※令和8年7月31日付財第77号「令和9年度当初予算編成に向けた準備作業について（通知）」により回答した「当初予算見直し調書」において、令和8年度当初予算より減額可能とした事業については、必ず減額要求すること。
また、これまで事務事業見直し、スクラップ対象とされた事業や財政課の予算査定において見直し対象とした事業については、必ず事業費見直しを検討のうえ、削減額に反映させること。

② 「公営企業繰出金」は所要額要求ではあるが、総務省が定める繰出基準を原則として、収支状況や経営プラン等を踏まえ、適切な額を予算要求すること。また、基準外の補助・繰入額の抑制に努めること。【再掲】

Ⅳ【優先度の設定】

二次予算【臨時的経費（ハード事業、ソフト事業）】は、事業毎に優先度の高いものからＡ、Ｂ、Ｃの区分けを行い予算要求すること。ただし、区分が偏ることの無いよう、

各部局内の一般財源額に対して以下の割合を目安に、区分けすること。

Ａ：一般財源額の３割を超えない範囲で指定
Ｂ：一般財源額の５割を超えない範囲で指定
Ｃ：上記以外の事業について指定
※廃止が不可能な事業を安易に「Ｃ」としないこと。