

各部課(かい)長

熱海市長 齊 藤 栄

令和2年度予算編成方針について(通達)

**1. 世界の潮流と日本の現状**

グローバル化とデジタル化の進展により、世界経済は米国と欧州を中心とした二極構造から中国やその他新興国が存在感を増す多極構造へ変化しつつある。

特に中国の台頭を契機に、自由主義・民主主義を共通の理念とする国際秩序は転換点に差しかかり、世界の政治・経済の不透明感は一層高まっている。

経済面では、AI/IoT 等の発達により、これまでの財・サービスの生産・提供の在り方が大きく変化し、テクノロジーによる社会全体の再定義が始まった。とりわけ、新興国の発展のスピードはめざましく、新興国が先進国から遅れて新しい技術に追いつく際に、通常の段階的な進化を踏むことなく、途中の段階をすべて飛び越して一気に最先端の技術に到達する現象が起きている。今後、世界における都市間競争のさらなる加速が予測される。

平成の始めにおいて、マラソンで例えるならば、日本は世界の先頭集団をけん引する存在であった。しかし、失われた20年を経て令和となった現在において、もはや2番手集団がすぐ後ろに見える位置まで後退している現実がある。こうした中、今日本は復活のための一手が求められている。

**2. 熱海市の現状**

日本全体が正念場に差し掛かる中、熱海市もまた予断を許さない状況にある。

熱海市は、「V字回復」したまちとして、全国から注目を集めるようになった。平成23年に大きく落ち込んだ宿泊客数は、地域資源の磨き上げ、シティプロモーションなど、官民一体となった「オール熱海」での取り組みにより、その後堅調に推移し、平成27年度から4年連続で年間300万人を超える状況にある。また、長年の懸案であった公営企業会計の約41億円もの不良債務も、平成28年度に全額解消した。さらに、この5年間、重要政策として取り組んだ「住まうまち熱海づくり」についても、教育・子育て、福祉、市民インフラの整備等の分野で着実に施策を展開してきたところである。

他方で、地方自治体の3つの重要課題とも言える人口減少、高齢化、そしてインフラの老朽化の進行は深刻であり、熱海は日本でも課題先進地域に位置する。なお、熱海市の風光明媚な地形は、観光という分野においては大きな強みとなっている一方で、市民の生活環境という分野においては施策の難易度を高める制約要因ともなっている点には留意が必要である。

こうした課題・制約要因を容易に解決する魔法の杖は存在しない中、これまでの常識的な発想や縦割りの考え方で現状を打破することは困難である。

政策資源が限られている中で、環境の変化を的確に捉え、既存の常識にとらわれない発想と横の連携により、本格的な熱海の発展を目指し、中長期の視点で熱海市が持続的に発展する仕組みを作っていく必要がある。

### 3. 施策の方向性

令和2年度の予算編成は、熱海のさらなる発展に向け、引き続き、熱海2030ビジョンの「観光・経済の活性化」、「教育・福祉の充実」、「仕事・くらしの変革」の3つの柱立てを基本とする。

上記の大きな方針に加え、職員においては、常に世の中の新しい動向に好奇心を持ち、アンテナを高くし、デジタル革命をはじめとしたグローバル規模のテクノロジー等に関する変化を踏まえた施策に取り組まれることを期待したい。

また、令和2年度は東京オリンピック・パラリンピック開催の年である。こうした機会を的確に捉えた施策についても意識していただきたい。

各部課長におかれては、職員の創意工夫・チャレンジ精神が常に発揮できるよう環境づくりに取り組むとともに、部署横断の施策検討・実行を常に意識するなど、強いリーダーシップを発揮されたい。

## 記

### 1. 施策検討の視点

施策検討に際しては、上述の課題や3つの柱立て、2.基本方針(歳入歳出等にかかる基本的事項)とともに、以下の点を踏まえ、全職員が編成作業にあたること。

- (1) 定性、定量データを活用した現状分析のもと、市民意向等を把握し、何のために、どのような手法を用いて、何をするのかを明確にし、施策予算案を作成すること。
- (2) 先進地視察の実施結果に基づく他都市の先行事例など、本市においても効果が見込める施策については、本市の特性を考慮しつつ、施策検討を積極的に進めること。
- (3) 予算案の段階における施策実施の工程については、四半期ごとに進捗把握及び仮の効果測定が可能となるよう設計すること。
- (4) 新政策ヒアリングにおける指示事項等、ヒアリング結果に基づき、予算編成作業を進めること。

### 2. 基本方針

#### (1) 基本的事項

予算要求額は、継続的に実施する事業に係る経常経費については、原則として、令和元年度当初予算額の範囲内とする。

公共施設等総合管理計画の個別計画に掲載されている事業及び新政策ヒアリングの対象となった事業を予算要求する場合は、事業計画、後年度への財政負担等を調整したうえで、要求を認める。

前記事業以外の臨時的経費、新規事業及び既存事業の拡充については、必ず既存事業の見直しや廃止、新規補助金等の財源を確保したうえで要求すること。適切な事業設計、必要経費の見直し等を徹底し、予算要求を行うものとする。なお、基本的事項を遵守した要求であっても、更なる査定を行う。

#### (2) 歳入について

- ① 市税については、社会経済情勢、税制改正の動向に即応しつつ、的確な課税客体、課税標準の把握に注力すること。また、口座振替やコンビニ収納の活用を奨励することにより納期内納付の促進を図るとともに、特に税負担の公平確保のため、収納率の向

上に最大限の努力をすること。

- ②国、県支出金、市債等の依存財源については、新たな補助制度、融資制度等の発掘に努めること。なお、国庫支出金については、交付金化など、制度変更される場合、情報に十分注意し予算計上すること。市債については、将来予想される施設更新等の大型事業への対応に留意し計画的に措置すること。
- ③使用料、手数料等については、受益者負担の原則により、現行料金の設定年度、他都市の状況、関連事務費等を勘案し、適正な額となるように見直しを行うこと。また、安易な減免措置について見直すこと。
- ④その他の収入についても、本来受益者が負担すべきものと考えられるにもかかわらず収入していないケースがないか、原点から精査し、収入の増大と確保に努めること。
- ⑤未利用財産については、公共施設マネジメントの観点から、売却や民間投資の誘致など利活用に努めること。
- ⑥新たな財源の確保に積極的に取り組むこと。

### (3) 歳出について

- ①既存の事務事業経費については、廃止・中断を含めて全面的な見直しを行い、費用対効果を検討して、徹底的に削減・合理化を図ること。
- ②経常的経費については、慣例にとらわれず、抜本の見直しを図り廃止・統合の推進を図ること。
- ③新たな補助金は原則として認めないものとする。また、継続する補助金及びイベント開催等の奨励的経費については、公益性、行政の責任分野、経費負担のあり方、行政効果を精査のうえ、ゼロベースから徹底した見直しを行い、収入に応じて減額措置を講ずるとともに、可能な限り終期を設定すること。
- ④多様な入札・契約方式の推進を図り、公共工事のコストを見直し、縮減について積極的に研究し、予算要求に反映させること。

### (4) 特別会計及び公営企業三会計について

- ①特別会計は、その設置趣旨に沿って、一般会計に依存することなく独立採算を目指し一般会計に準じて、予算を編成するものとする。
- ②公営企業三会計は、受益と負担の原則からも適正な料金の設定や徴収体制の強化及び組織のスリム化、アウトソーシング等を推進し、独立採算の基本原則に立脚した経営に努めること。