

令和3年10月5日

各 局 ・ 区 長  
危機管理担当局長  
会計管理者  
水道事業管理者  
教 育 次 長  
行政委員会等事務局長  
様

小 池 副 市 長  
(財政局財政課)

### 令和4年度の予算編成について（依命通達）

本市の財政は、市税や地方交付税を含む一般財源収入総額の大幅な伸びが見込めない一方で、高齢化の進展等に伴い社会保障費が増加していることに加え、歳入・歳出両面にわたり、新型コロナウイルス感染症の影響が懸念される所であり、引き続き厳しい財政運営が続くものと見込まれる。

また、市債残高については、国による多額の臨時財政対策債の配分や本年8月の大雨災害への対応などの影響により、本年度末に1兆1,800億円を超える見込みであり、新たな借入れは引き続き抑制せざるを得ない状況にある。

こうした状況下においても、令和4年度予算編成に当たっては、「広島市行政経営改革推進プラン（令和2年度～令和5年度）」及びその部門計画である「財政運営方針（令和2年度～令和5年度）」に則りつつ、広島市基本構想及び第6次広島市基本計画に掲げられた「世界に輝く平和のまち」、「国際的に開かれた活力あるまち」、「文化が息づき豊かな人間性を育むまち」の三つを柱としたまちづくりを着実に進めていかなければならない。

また、「200万人広島都市圏構想」の実現に向け、今後も、近隣市町との強固な信頼関係をベースに、地域資源を活用して圏域経済の循環を促進することや、本市が持つ高次都市機能を圏域で共有すること等により、圏域全体を持続的に発展させていく必要がある。

さらに、まちの持続的な発展のためには、「自分たちのまちは自分たちで創る」という考え方の下、地域住民が主体的にまちづくりを進めることができるよう、「地域共生社会の実現」や「地域のにぎわいづくり」などの課題に対して積極的に取り組む地域コミュニティを支援していく必要がある。

加えて、新型コロナウイルス感染症への対応については、感染症の収束が見通せない中、市民の安全・安心を守ることを最優先に、引き続き、感染拡大の防止と経済活動の活性化を両立するための取組を進める必要がある。

そのためには、これまで以上に事業の選択と集中を徹底し、将来世代の負担にも配慮した持続可能な財政基盤の構築が必要である。また、本市が保有するヒト、モノ、カネ、情報といった限られた経営資源を最大限活用しながら、効果的・効率的に質の高い行政サービスを提供していくという「経営改革」を全市的に進めることが求められる。

こうした考え方の下、令和4年度予算編成に当たっては、職員一人一人が、「ゼロベース」という観点に立ち、

- ① 事務・事業は、住民のニーズに応えるもの、かつ、自助・共助・公助のバランスが取れたものになっているか
- ② 国・県・広島広域都市圏の市町等の関係機関との連携は、十分に図られているか
- ③ 事務・事業は、その政策目的の達成に最少の経費で最大の効果をもたらすものになっているか
- ④ 従来から継続されている事務・事業であっても、新しい発想や手法を取る余地はないか

を常に問い直しつつ、施策の企画・立案を行わなければならない。

令和4年度の予算編成においては、以上述べてきた点を十分に踏まえるとともに、別紙「令和4年度予算編成要領」も踏まえた上で要求するよう、命により通知する。

## 令和4年度予算編成要領

予算要求に当たっては、以下の事項に十分留意すること。

### 第1 総括的事項

#### 1 新型コロナウイルス感染症への対応等について

- (1) 新型コロナウイルスの感染状況、市民生活や経済活動への影響を十分把握するとともに、国・県の支援策の動向等も踏まえ、感染拡大防止、市民生活の支援及び経済活動の活性化などに必要な施策を精査した上で予算要求すること。その際、新型コロナウイルスとの共生を図り、新たな生活様式や社会の変化に対応した実施手法とするとともに、地域での支え合いや事業者同士が連携した「共助」という視点に意を用いて、苦境に立たされている市民や事業者に寄り添った施策の展開が図られるよう留意すること。
- (2) 現時点において、国から地方創生臨時交付金が継続して交付される見通しが立っていないことから、予算要求に当たっては、事業の効果などその必要性等を十分に吟味した上で、同交付金以外の国・県の財源の積極的な活用に努めること。

#### 2 新規の事務・事業の要求等に当たっての留意事項

新規・拡充する事務・事業については、本市の現状に即して、事業の必要性・緊急性、民間等との連携等について十分検討するとともに、施策目標や将来の財政負担を明確にした上で予算要求すること。

その際には、先進事例を積極的に取り入れることとし、そのために必要となる訪問・調査・研究に取り組むとともに、当該事務・事業の終期設定や既存の事務・事業の見直しなどにより、財源の確保に十分努めること。

また、職員の健康管理やワーク・ライフ・バランスの観点から、原則となる時間外勤務の上限を定めていることを踏まえ、職員の業務量が過度なものとならないよう配慮すること。

#### 3 事務・事業の見直しと経営改革の推進

- (1) 全庁的な「選択と集中」による政策の重点化・効率化を図っていくため、大規模プロジェクトや事務・事業の執行体制も含め、全ての事務・事業について、他都市の取組事例も参考にしながら、次の視点から見直しを行うこと。
  - ・ 事業目的に照らした事業の妥当性・必要性
  - ・ 事業手法の有効性・効率性
  - ・ 事業に対する市の関与のあり方
- (2) また、(1)の見直しに当たっては、市民生活への影響も考慮し、必要な代替策、激変緩和策など、所要の措置を講じることを検討すること。
- (3) さらに、経営改革の推進に当たり、具体的な方向性等が固まった取組については、スピード感を持って着実に実施できるよう、必要となる経費を予算要求に反映させること。
- (4) 上記の考え方にに基づき、経常的経費については、各局が事務・事業の見直しや縮減に取り組み、自らのイニシアチブで「選択と集中」を行う観点から、一部の経費を除

き予算編成の目標（3%縮減）内で自主的に予算を編成すること。

#### 4 「地方創生」に向けた取組の推進

「200万人広島都市圏構想」の実現に向け、出生率の向上や若い世代の人口の確保（東京圏・関西圏への転出超過の抑制）、圏域全体の経済成長のけん引や高次都市機能の集積・強化、圏域内の諸課題への対応をより効果的・効率的にするために必要となる事務・事業について、積極的な企画立案に努めること。

その際には、民間資金やノウハウの活用、市民等との協働、県や広島広域都市圏内市町との連携、本市の他施策との連携を検討するとともに、地方創生関係交付金や「企業版ふるさと納税」制度を積極的に活用すること。

なお、近隣市町との連携による事務・事業については、近隣市町と事前に十分な調整を行うこと。

#### 5 DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進

機動的かつ全庁横断的にDXを推進するため、本年度中に「広島市DX推進計画（仮称）」を策定することとしており、行政手続のオンライン化や、データ分析に基づく多様な行政サービスの提供など「受動的な行政体制」から「能動的な行政体制」に変革するための取組を進める必要がある。

新規事業の企画立案や既存事業の見直しに当たっては、情報を迅速かつ的確に収集・分析できる技術を有効活用し、制度や組織の在り方等を変革するDXの推進を積極的に検討すること。

その際には、最適なデジタル技術の導入や横串連携の観点から、情報政策部門や関係部局と事前に十分な協議を行うこと。

#### 6 地球温暖化対策の推進

本年3月に「広島市環境基本計画」を改定し、本市として2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすることを目指すこととしており、市民、事業者と一体となって、脱炭素社会の構築に向け、省エネルギー対策の推進、再生可能エネルギーの導入の促進等の地球温暖化防止への取組を進める必要がある。

事業の企画立案や予算要求に際しては、費用対効果を考慮しつつ地球温暖化対策に資するものとなるよう創意工夫を凝らすとともに、市民や事業者の自主的な取組を促すものとなるよう配慮すること。

#### 7 各局単位を超えた全庁的な取組

多様化する行政需要に的確に対応するため、必要に応じその課題解決を主導すべき主管課が中心となって行政内部の横串の連携により、部局の垣根を超えた横断的な施策の立案に取り組むこと。

その際には、「部分最適」のみならず、市の施策を俯瞰し、「全体最適」も追及するという発想に立つとともに、一つの対応策により多面的な成果を上げる「一石三鳥」を可能とするような、生産性の向上を図ること。

また、事前に十分な調整を行い、事業の重複や競合が生じないようにすること。

#### 8 関係機関との連携と適切な負担割合の設定

(1) 施策の展開に当たっては、国・県・広島広域都市圏の市町等の関係機関や民間団体と十分連携すること。

- (2) 連携事業については、財政課等関係部局と事前協議の上、当該事業に係る本市の担うべき役割や受益に応じた適切な負担割合とすること。
- (3) 広島県と本市が、それぞれ実施している類似の行政サービスについて、互いの連携や役割分担を見直す際には、県民・市民の利便性の向上や県・市の施策の整合を図るとともに、県・市を合わせた費用対効果の改善に留意して検討を進めること。

## 9 地域等との連携や民間活力の活用

- (1) 市民や地域社会、企業等の主体的な取組を念頭に置き、自助・共助と、公助のバランスを取ること。
- (2) 民間のノウハウ等の有効活用による、市民サービスの向上、経済的効果、経費節減などの観点に立って、PFI等の事業手法や外部委託、指定管理者制度の活用などを積極的に検討すること。

なお、委託先や指定管理者が公益的法人等となっているものについても、民間への委託替えや公募化等が効果的と考えられる場合は、同様の観点に立って積極的に検討すること。

## 10 議会、監査等の指摘への対応

議会の審議、包括外部監査や監査委員監査等を通じて、これまでに指摘を受け、対応が必要な事項については、問題を解消するための措置を予算要求に反映するなど、的確に対応すること。

## 第2 歳入に関する事項

### 1 市債発行の抑制

- (1) 市債については、財政運営方針において、臨時財政対策債の残高及び減債基金積立累計額を除いた市債残高を令和2年度から令和5年度までの4年間で5%程度減少させる目標を掲げている。また、本市の実質公債費比率、将来負担比率は政令指定都市の中で極めて高水準である。こうしたことを踏まえ、事業計画の見直しやコスト縮減などを図り、その発行抑制に努めること。
- (2) また、市債を財源とする場合には、将来の財政負担が軽減されるよう、償還等に当たって地方交付税が措置される有利なものを活用すること。

### 2 収納率の向上対策

市税、介護保険料、国民健康保険料、保育料、住宅使用料については、「広島市行政経営改革推進プラン」に定めた目標を達成できるよう、口座振替やキャッシュレス決済の利用促進、悪質滞納者に対する滞納整理の強化など、収入の確保及び収納率向上に向けた取組を更に強化すること。

### 3 受益者負担の適正化等

- (1) 施設の管理運営や事務の簡素・効率化等徹底した経費の節減や利用促進に努めてもなお、管理運営費等のコストを回収できていない使用料や手数料については、住民負担の公平性の確保と受益者負担の原則に立って、その適正化に努めること。なお、適正化に当たっては、国の補助制度等において前提とされている受益者負担額、社会経済情勢の変化、他都市・民間との均衡なども考慮し、市民の立場に立ったサービスの

改善・向上を併せて図ること。

- (2) 受益が特定され、個別的なサービスでありながら無料となっている公共サービスの有料化について検討すること。
- (3) 広島広域都市圏地域共通ポイントの活用を図る観点から、同ポイントで使用料や手数料が支払える仕組みの導入を検討すること。

#### **4 未利用地等の売却促進及び有効活用**

- (1) 未利用地については、財源確保の観点から、積極的な売却に努めるとともに、売却までの間は、「未利用市有地貸付実施要領」を踏まえ、一時貸付け、定期借地権等の設定等により、有効活用を図ること。
- (2) 売却等に当たって課題を有する未利用地については、課題整理、対応策の検討などを行い、売却等を促進すること。
- (3) 事業予定地のうち、長期間にわたり事業に供されていない土地にあつては、売却も含め今後のあり方を抜本的に見直し、財政局への移管を進めること。また、本来の目的に供するまでの間は、事業実施に支障のない範囲で、財産管理上の適切な手続を行った上で最大限の有効活用に努めること。

#### **5 国・県の財政支援制度の積極的活用**

- (1) 事務・事業の実施に当たっては、既存の国・県の予算や制度を活用できるよう事業展開を工夫するなど、国・県の財政支援制度を積極的に活用すること。このため、国・県の予算編成、法律・制度改正の動向を的確に把握するとともに、本市の事業の必要性や有効性に関し、国・県の納得度を高めるとともに、相手方の指摘に的確にこたえるための対応を用意周到に行うことなどにより、その確保に努めること。また、必要に応じて国・県に制度の創設や見直しを求めること。
- (2) 特に、国・県支出金の合理的な理由のない削減等については、市民に広く情報を公開し、その支持を得ながら、あらゆる機会を捉えて要望等を行い、事務・事業の実施に必要な財源の確保に努めること。

#### **6 新たな財源の積極的確保**

- (1) 新たな事業を展開しようとする場合は、あらゆる財源確保策を検討すること。
- (2) 「ふるさと納税」や「企業版ふるさと納税」制度等を活用した寄附金の積極的な確保に努めること。また、その際、本市の魅力のアピール、地域の活性化、平和の心の共有等につなげるよう検討すること。
- (3) 本市の印刷物や刊行物、ホームページ、公共施設等を活用し、行政目的を損なわない範囲での広告掲載や命名権設定などが可能なものについては、積極的に導入を図り、財源の確保に努めること。
- (4) 事業の実施に伴い発生するエネルギーを活用した売電など、本市が所有する資源等を生かした新たな財源確保策について、積極的に検討すること。

### **第3 歳出に関する事項**

#### **1 公共事業の見直し**

- (1) 財政運営方針の目標として市債残高の抑制を掲げており、新規の市債発行を伴う公共事業については、長期的な視点に立って必要に応じ事業計画を見直すこと。

- (2) 計画の作成や事業費の積算に当たっては、民間活力を最大限活用することなどにより、各年度の財政負担を抑制するとともに、事業の着手時あるいは実施途中で追加の財政負担が生じないように、厳密な検討を行うこと。
- (3) 計画策定から長期間経過し、未着手となっている事業などは、事業の再評価を行い、事業の中止を検討するなど、抜本的な見直しを行うこと。

## **2 公共工事のコスト縮減等**

- (1) 公共事業の実施に当たっては、計画の早い段階から新技術・新工法を積極的に活用するなど、事業の構想・設計段階から工事・維持管理までの全ての段階において、コスト縮減に努めること。
- (2) 事業計画について事前に十分検討し、適正な工期を設定するとともに、施工時期の平準化を考慮すること。また、工事の着手時期を踏まえ、年度内に工事が完了しないと見込まれる場合には債務負担行為を設定すること。

## **3 公共施設の整備等に係る留意事項**

- (1) 老朽化・狭あい化による施設の更新や新たなサービス需要の発生等により施設の新設を検討する際には、まず、既存施設等の有効活用により対応することを検討すること。
- (2) 施設の更新や新設を行う場合には、「広島市公共施設等総合管理計画」を踏まえ、機能・サービスの見直しや施設数・規模の適正化、近隣の施設との複合・集約化等を検討するとともに、建設費と管理運営費を合わせたトータルコストが市民の受益に見合うものかどうかを十分吟味すること。
- (3) 防災・減災のまちづくりを一層推進するため、公共施設等の耐震化を着実に進めること。また、障害者差別解消法を踏まえ、公共施設のバリアフリー化を計画的に進めること。
- (4) 道路・橋りょう等のインフラ資産については、それぞれの点検要領や長寿命化（更新）計画に基づき、市民の安全確保とともに、効果的・効率的な維持保全に努めること。また、ハコモノ資産についても同様の視点をもって取り組むこと。

## **4 用地取得に当たっての留意事項**

- (1) 施設の建設等で新たに用地を必要とする場合は、土地の利用計画や事業スケジュールを考慮しながら、まず現在保有している未利用地等の活用を検討すること。
- (2) その上で用地取得が必要な場合には、事前に建設予定地の調査を十分行い、地価の動向や取得の見通し等を勘案し、適正な価格・規模で予算要求すること。
- (3) 事業の性格や経費効果を考慮しながら、必要に応じ、定期借地等の借上げ方式による用地確保の方策についても検討すること。

## **5 公共施設における維持管理経費の節減と利用促進**

- (1) 各種公共施設の管理運営費については、引き続き徹底した節減に努めること。
- (2) 新設に伴う経費については、既存の事務・事業の見直しにより対応することを原則とすること。
- (3) 「広島市環境マネジメントシステム」に基づいて、高効率の省エネルギー設備・機器の導入などについて、リース方式やE S C O事業の活用も視野に入れ、費用対効果を見極めつつ検討し、光熱水費や消耗品費等のより一層の節減を図るなど、環境負荷の低減やコスト縮減に努めること。また、太陽光発電設備等の導入を推進するとともに

- に、ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）化について検討すること。
- (4) 施設の維持保全については、「市有建築物の維持保全ガイドライン」に基づき、適切な点検の実施により建物部位・設備の老朽化を見越した上で、予防的に修繕や改修等を行うことにより、維持保全費用の抑制につなげること。
  - (5) 財政局契約部が労務単価や諸経費率などを示している業務の委託料の積算に当たっては、当該労務単価等を遵守し、適正に見積りを行うよう、厳に留意すること。
  - (6) 公共施設の用地として民有地を賃借する場合には、「借上土地の借上料算定基準」により算定した額の範囲内で行うこと。契約借上額がこの基準により算定した額を上回る場合には、鋭意引下げ交渉を行い、その是正に努めること。
  - (7) 指定管理者制度を導入している施設については、指定管理者とも連携して、利用実態を踏まえた的確なPR等を行うなど、公共施設の一層の利用促進を図ること。また、十分な利用が図られていない施設については、指定管理者に対して利用促進に向けた適切な指導を行うとともに、多目的な活用や他の施設への転用、施設の廃止も含めた抜本的な対策を検討すること。

## 6 情報システムの運用・保守業務等に係る経費の削減・適正化

情報システムの運用・保守業務等については、情報政策部門と十分協議の上、導入を担当した事業者以外の者への委託や情報システム改修費の厳格な精査、事業者との複数年一括契約の締結、最新技術・サービスの活用など、その経費の削減・適正化に向けてあらゆる可能性を検討すること。

## 7 社会保障費の増加の抑制等

- (1) 社会保障費については、自助・共助・公助を適切に組み合わせることを基本とすべきであるということ踏まえつつ、市民生活の安定に配慮するとともに、制度の持続可能性や世代間の負担の公平性を考慮しながら、健康づくりや健診受診率の向上、介護予防等の取組により医療費や介護費用の増加を抑制するなど、今後の費用増加の抑制を検討すること。
- (2) また、国の制度に基づく事業等については、制度見直しの動向に十分注意を払い、遺漏なく適切に対応すること。

## 8 補助金、負担金の整理合理化等

- (1) 補助金、負担金については、行政の責任の範囲を明確にするとともに、過去の慣例等にとらわれることなく、事業開始時からの社会経済情勢の変化や事業効果等の観点から、徹底した見直しを行うこと。また、必要性の薄れたものや長期間継続しても効果があがっていないものについては、原則として廃止すること。
- (2) 開催地負担金等の会議費、大会費等については、必要最小限の範囲で質素なものとする。また、開催者に対してもそのことを要請すること。

## 9 イベント等の見直し

- (1) 定例的なイベント（大会、キャンペーン等）・啓発事業・記念事業等については、新型コロナウイルス感染症の影響下における実施状況等を踏まえ、慣例的な予算要求をすることなく、原点に立ち戻り、事業ごとに開催意義・目的・頻度・実施方法・効果を改めて検証すること。また、ノベルティグッズの配布などインセンティブの付与が必要な場合は、広島広域都市圏地域共通ポイントの発行への切替えを検討すること。
- (2) 企業からの協賛金や広告収入をはじめとする財源確保について、積極的に取り組む



こと。

- (3) 開館記念式等については、必要最小限の範囲で質素に行うとともに、原則として記念品の配布はしないこと。

## 10 計画策定・調査等業務の事前調整等

- (1) 効果的・効率的な事業展開を図るため、担当部局が策定した部門計画に従って事業化するというこれまでのやり方を、関連部局との共通課題を見据えて確定した中長期的でかつ実践的な方針の下、逐年事業化するというやり方に変えることを検討すること。
- (2) 調査等の業務については、既存の成果物の活用や共同実施などにより効率化が図れるものはないかなどをチェックした上で、真に必要なものに限り委託すること。
- (3) 具体的な事業実施の見通しが無い事業計画については、その関連予算の要求を見送ること。

## 11 旅費・食糧費・消耗品費等の内部管理経費の節減

- (1) 旅費を要する会議等について、新型コロナウイルス感染症の影響下における実施状況等を踏まえ、必要性が薄れているものは廃止するとともに、WEB会議等の積極的な導入に努めること。また、廃止できないものについても出席者を必要最小限とするなど見直しに努めるとともに、視察・研修の機会として有効に活用すること。
- (2) 海外派遣（市民を対象とするものも含む）・出張については、必要最小限に抑えるとともに、視察・研修の機会として有効に活用すること。
- (3) 食糧費については、個々の必要性を十分吟味し、社会的批判を招くことのないよう節度をもった内容とするなど、その節減に努めること。
- (4) 消耗品費等の内部管理経費については、振替物品の活用の徹底を図るとともに、在庫数量や使用状況を十分に考慮し、徹底した節減に努めること。また、各種物品、設備の購入・更新に当たっては、コスト縮減を図るため、購入、レンタル、リース等の方法を比較衡量し、同等の品質が得られる場合には最も安価な方法を採用すること。
- (5) 庁内LAN等、ICTを積極的に活用し、WEB機能で代替可能なものは紙媒体を用いないなどの徹底したペーパーレス化や、両面・裏紙コピーを推進するなど、内部管理経費の節減に努めること。

## 第4 企業会計、公益的法人等に関する事項

企業会計、公益的法人等については、上記の事項を遵守するとともに、特に、以下に掲げる事項に留意すること。

### 1 企業会計等における独立採算制の原則の徹底

- (1) 企業会計や企業的性格を有する事業については、経営の健全化を図るため、将来にわたる的確な収支見通しの下に、新たな財源確保策を検討するとともに、従来にも増して、徹底した経費の節減、業務の合理化・効率化などに努めること。
- (2) 一般会計からの繰入金は最小限にとどめるとともに、現在、一般会計から貸付けを受けている資金についても早期に返済できるよう経営の一層の効率化を図るなど、独立採算制の原則及び健全経営の確保に努めること。

## 2 公益的法人等における事業の再点検

- (1) 公益的法人等については、社会経済情勢の変化を踏まえた上で、市からの委託事業や補助事業について、そのあり方を含め再点検すること。
- (2) 公益的法人等の自主事業の実施に当たっては、経営改革の視点を持って事業の再点検を行うとともに、長期間元本の取崩しのない基金を計画的に活用するなど、自主財源を積極的に確保するよう指導すること。