令和９年度 当初予算　編成方針

令和８年１０月７日

Ⅰ 財政運営の現状と課題

本市の財政は現在、極めて厳しい局面にある。基金残高の減少や財政構造の硬直化が進む中、今後も社会保障関係費の増加や大型事業に伴う財政需要の拡大が見込まれている。将来にわたり安定した市政運営を維持していくためには、現状を正しく認識し、財政運営上の課題を全庁で共有する必要がある。

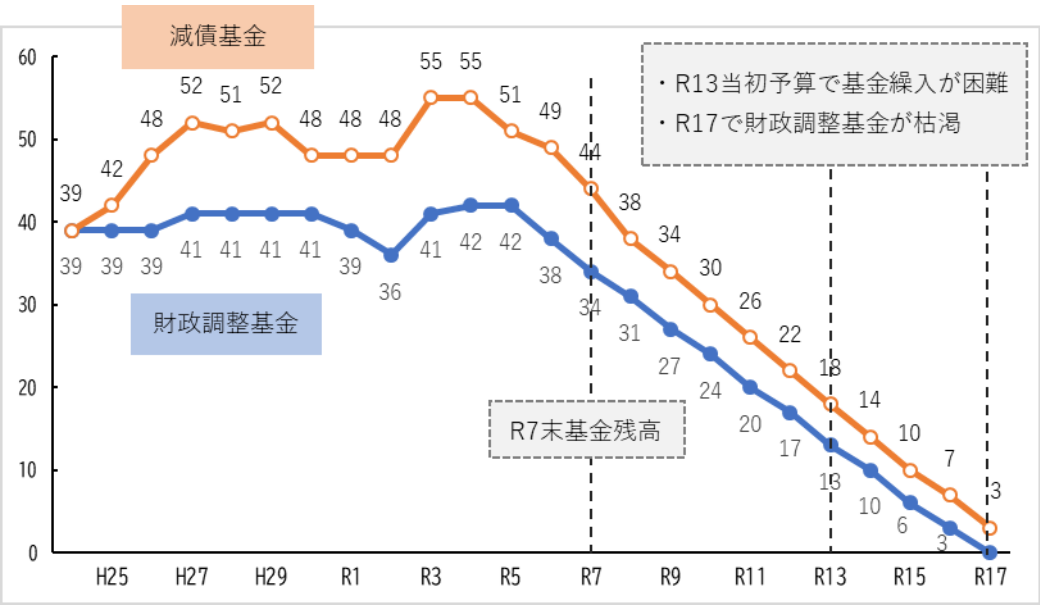
１　基金依存からの脱却

令和 6 年度決算では、財政調整基金及び減債基金から合わせて 8 億円を取り崩した結果、実質収支は黒字を確保したものの、単年度収支は 3 年連続の赤字となり、実質単年度収支も 6.4 億円の赤字となった。令和 7 年度決算では、市税や地方交付税の収入増により各種収支は黒字となったが、両基金からは合わせて 7 億円を取り崩している。

また、当初予算編成においても、財源不足に対応するため、両基金からの繰入額は令和 6 年度 20 億円、令和 7 年度 24 億円、令和 8 年度 23 億円となっており、基金に依存した財政運営が常態化している。この状況が継続した場合、令和 13 年度当初予算編成への影響が懸念され、令和 17 年度頃には基金の枯渇が見込まれる。

基金は不測の事態や将来の行政需要に対応するための財源であり、恒常的な収支不足を補う手段ではない。基金取崩しに依存した財政運営から早期に脱却し、歳入に見合った歳出構造への転換を図ることが喫緊の課題となっている。

【財政調整基金・減債基金　残高の推移及び推計】　※R8 以降は推計



２　財政構造の硬直化

経常収支比率は令和 6 年度決算において過去最高の 93.4%となり、令和 7 年度は 92.1%と前年度から 1.3 ポイント改善したものの、依然として 90%を超える高い水準で推移している。

人件費、扶助費、繰出金、公債費などの義務的経費等が増加しており、新たな行政課題や政策的事業に充当できる一般財源の確保が困難な状況となっている。財政の弾力性が低下する中、行政需要の変化に迅速に対応する余力は確実に縮小している。

今後も社会保障関係費等の増加が見込まれることから、経常経費の増加を抑制し、財政構造の改善を進めていく必要がある。

３　今後の財政見通し

歳入面では、国の地方財政措置を踏まえると、市税や地方交付税など一般財源総額の増加が見込まれるものの、社会保障関係費や人件費、物価高騰等に伴う歳出の増加が見込まれ、財政運営に大きな余裕が生じる状況にはない。また、人口減少の進行や税制改正の動向に加え、世界経済の先行きや地政学リスクの高まりなど、歳入環境には依然として不確実性が存在している。

歳出面では、社会保障関係費の増加をはじめ、公共施設・インフラの老朽化対策や再編・統廃合、人件費の上昇、エネルギー価格や物価の高騰、さらには資源循環型施設やその周辺整備など、中長期にわたる多額の財政需要が見込まれており、構造的な歳出増加圧力が高まっている。

このように、本市の財政運営を取り巻く環境は極めて厳しく、限られた財源の中で行政サービスを維持していくためには、事業の優先順位付けと歳出の見直しを一層徹底する必要がある。

Ⅱ　令和 9 年度予算編成の基本方針

本市は、基金依存体質からの脱却や財政構造の改善など、極めて厳しい課題に直面している。しかし、このような状況にあっても、将来を見据えた改革と必要な投資を着実に進めていかなければならない。

令和 9 年度当初予算編成においては、「歳入に見合った歳出構造への転換」を図るため、行財政改革を推進し、持続可能な行財政運営の確立に取り組むとともに、徹底した「選択と集中」のもと、真に必要な施策への重点投資を行う。

また、市民ニーズを的確に捉えた施策の推進、民間活力の導入、地域資源や地域の魅力の最大限の活用に加え、従来の発想や手法にとらわれない創意工夫と新たな挑戦により、財政基盤の強化と地域の未来を支える投資の両立を図り、持続可能な地域社会の実現を目指して、次の方針に基づき予算を編成する。

１　第三次上田市総合計画の推進と未来への重点投資

「第三次上田市総合計画」の具現化に向けた施策を着実に推進するとともに、市長公約「100 の挑戦」を踏まえ、市民ニーズや社会経済情勢を的確に捉えながら、地域社会の発展につながる施策へ重点的に財源を配分する。

２　歳入に見合った歳出構造への転換と将来負担の軽減

基金取崩しに依存した財政運営から脱却し、「歳入に見合った歳出構造」への転換を図る。

全職員が本市の厳しい財政状況に対する危機意識を共有し、将来にわたり安定した行政サービスを提供できる財政基盤を確立することは、現世代のみならず、子どもたちをはじめとする将来世代の市民に対する私たちの使命であり、責務であることを強く認識しなければならない。その上で、将来世代に過度な負担を先送りすることのないよう、健全な財政運営に取り組む。

３　歳入確保の強化

国・県補助金等の積極的な活用を図るとともに、収納率の向上と未収債権の縮減、ふるさと納税及び企業版ふるさと納税の拡充、市有財産の有効活用、基金の運用などにより、自主財源の確保・拡大に取り組む。

４　公共施設マネジメントの推進

「上田市公共施設等総合管理計画」に基づき、施設の統廃合、複合化、長寿命化及び適正配置を計画的に推進する。

施設の更新や維持管理に当たっては、建設費のみならず将来の維持管理費や更新費を含めたライフサイクルコストを十分に考慮し、将来負担の軽減につなげる。

５　公民連携と民間活力の積極的活用

多様化・複雑化する行政課題に対応するため、地域団体、民間事業者、大学等との連携を強化し、多様な主体との協働による事業展開を推進する。

特に、公共施設整備や維持管理、行政サービスの提供に当たっては、PPP／PFI 手法の導入を積極的に検討し、民間の資金、ノウハウ及び創意工夫を最大限活用することで、行政サービスの向上と財政負担の軽減の両立を図る。

６　行財政改革の推進と徹底した事業見直し

「第五次上田市行財政改革大綱」、「行財政改革アクションプログラム」及び「上田市行財政集中改革プラン 2026」など、関連する各種計画との整合を図り、改革の成果を着実に予算へ反映させる。

全ての事業について、必要性、有効性、効率性及び公平性の観点から検証を行い、事業の

優先順位を明確にしたうえで、限られた財源を重点的・効果的に配分する。

Ⅲ　部局別枠予算編成の推進

１　枠予算編成の基本的な考え方

本市は、基金依存体質からの脱却と「歳入に見合った歳出構造」への転換という大きな課題に直面している。このため、令和９年度予算編成においても、部局別枠予算編成を実施する。

予算要求に当たっては、各部局に一般財源ベースの枠配分額（要求上限額）を設定し、各部局はその範囲内で事業の優先順位付けを行い、自律的かつ主体的な予算編成を行うものとする。

枠予算編成は、単なる歳出削減を目的とするものではなく、限られた財源を真に必要な施策へ重点配分し、持続可能な財政基盤の確立と地域社会の持続的な発展の両立を図るための仕組みである。このため、一般財源対象経費について一定率の減額シーリングを設定するとともに、各部局においては、全ての事業について必要性、有効性及び費用対効果の観点から検証を行い、見直し、統廃合、事業手法の転換等を積極的に進めること。

新規・拡充事業については、「ビルド（新たに取り組むべきこと）」と、その財源確保のための「スクラップ（見直し・廃止すること）」を一体的に検討することを原則とし、既存事業の見直しによる財源確保と事業の新陳代謝を図ること。

各部局長は部局経営の責任者として、枠配分額の範囲内で最適な資源配分に努めるとともに、真に必要な施策への重点投資、行財政改革の推進及び財政規律の確保を通じて、「歳入に見合った歳出構造」への転換を着実に進めるものとする。

２　枠予算編成の基本原則

⑴　ビルド＆スクラップの実践

新規事業及び既存事業の拡充に当たっては、「ビルド（新たに取り組むべきこと）」を明確にした上で、その実現に必要な財源を確保するため、既存事業の廃止、縮小、統合等による「スクラップ（見直し・廃止すること）」を併せて検討することを原則とする。

事業の検討に当たっては、「何を実施するか」だけでなく、「何を見直すか」、「何を終了するか」を一体的に整理し、真に必要な施策への重点化を図ること。

⑵　部局内マネジメントの強化

部局長は部局経営の責任者として部局全体を俯瞰し、限られた経営資源の最適な配分に向け、主体的なマネジメントを行うこと。

特に、次の事項について重点的に取り組むこと。

・事業の優先順位付け

・所属間の財源配分の最適化

・類似事業及び重複事業の整理・統合
・補助金及び負担金の見直し

⑶　コスト意識を踏まえた事業選択

事業費総額だけでなく、「どれだけ一般財源を投入しているか」という視点を持ち、事業の企画立案及び見直しを行うこと。

また、事業実施に当たっては、費用対効果や将来的な財政負担を十分検証するとともに、国・県補助金等の活用により一般財源負担の軽減に努めること。

⑷　歳入確保と公民連携の推進

枠予算編成は歳出の見直しのみを目的とするものではなく、歳入確保と一体的に推進するものである。

国・県補助金の積極的な活用、ふるさと納税及び企業版ふるさと納税の拡充、使用料・手数料の適正化、市有財産の有効活用など、自主財源の確保に努めること。

また、多様化・複雑化する行政課題に対応するため、PPP／PFI の導入や公民連携の推進など、民間の資金やノウハウを活用した事業手法についても積極的に検討すること。

３　事務事業の点検・見直しの視点

事務事業の点検・見直しは、次の⑴から⑺の視点に基づいて実施するとともに、以下の資料を参照すること。なお「行財政集中改革プラン 2026」に基づく、既存事業の棚卸の対象となっている補助金等に限らず、全ての事務事業を対象として見直しを行うこと。

・令和９年度当初予算編成に向けた「事業概要・評価シート」の作成について（行財政改革推進課、10/1）

⑴　必要性

・市が実施すべき事業か
・法令等に基づく事業か、それとも任意事業か
・社会経済情勢や市民ニーズの変化に対応しているか
・当初の事業目的は現在も有効か
・行政が関与する必要性は低下していないか

⑵　有効性

・事業目的の達成に寄与しているか
・成果指標（KPI）の達成状況はどうか
・市民ニーズや行政課題に的確に対応しているか
・投入した予算に見合う成果が生じているか
・他の事業や手法により同等以上の成果を得られないか

⑶　効率性

・最少の経費で最大の効果を発揮しているか
・事務処理方法の改善や DX 化の余地はないか

・委託、指定管理、PPP/PFI 等の活用が可能でないか
・類似事業や関連事業との統合や事務の集約が可能でないか
・広域連携や他自治体との共同実施が可能でないか
・事業規模、対象範囲、実施手法等の見直しによりコスト削減が可能でないか

⑷　公平性

・公平・公正な制度運用となっているか
・特定の個人、団体又は地域に偏った支援となっていないか
・受益と負担のバランスは適切か
・補助金、減免制度等について制度開始当初の目的に照らして妥当か

⑸　緊急性・優先性

・直ちに対応すべき行政課題か
・市民生活への影響が大きい課題か
・他の政策課題と比較して優先順位は高いか
・実施時期の延期又は段階的実施は可能か
・限られた財源を優先的に配分すべき事業化

⑹　持続可能性

・将来的な維持管理費や人件費を含めて実施可能か
・将来世代への負担増につながらないか
・財政推計を踏まえて継続可能な事業か
・実施に必要な人材や組織体制を確保できるか
・将来的な制度変更や環境変化にも対応可能か

⑺　総合計画、市長公約等との整合性

・第三次上田市総合計画の施策体系に位置付けられている事業か
・市長公約及び重点施策との整合が図られているか
・他計画との重複や整合性に問題はないか

Ⅳ　予算要求における留意事項

⑴　部局別枠予算の遵守

予算要求に当たっては、別途通知する部局別枠予算（一般財源ベース）の範囲内で事業の優先順位付けを行い、上限額を超えることのないよう要求すること。

また、枠配分額については、一般財源対象経費に一定率の減額シーリングを反映していることから、各部局においては、編成方針に基づく既存事業の見直し等により所要額を調整すること。

なお、制度改正その他真にやむを得ない事情により枠配分額を超える要求を行う場合は、その必要性及び財源措置について十分な説明を付すこと。

⑵　数値根拠に基づく説明責任

部局別枠予算編成の下では、限られた財源の中で事業の「選択と集中」を行う必要があることから、要求内容については利用実績、成果指標、将来推計等の客観的データに基づき整理し、事業の必要性、有効性及び優先順位付けの妥当性について、市民や議会に対して説明できるよう留意すること。

⑶　実施計画査定結果を踏まえた要求の徹底

令和９年度実施計画登載事業は、査定額（一般財源ベース）を上限額として要求すること。項目計上と査定された事業については、原則として要求を認めない。また、実施計画査定は事業の優先度及び財源配分の方向性を示すものであることを十分認識し、その査定結果を踏まえた要求を徹底すること。

⑷　将来負担の軽減に向けた市債活用の適正化

将来世代への過度な負担の先送りを避け、持続可能な行財政運営を確保するため、市債の活用に当たっては、事業の必要性、緊急性及び費用対効果を十分検証するとともに、将来世代と負担を分かち合うことが適当な事業であるかを十分精査すること。

また、国県補助金等の特定財源や基金の活用により市債発行額の抑制に努めるとともに、交付税措置のある有利な市債についても、後年度の一般財源負担を十分考慮し、将来の財政運営に支障を来さないよう留意すること。

あわせて、市債発行額が市債償還額を上回らないことを基本とし、市債残高の抑制に努めること。一方で、今後の大規模事業の実施に伴い、上田地域広域連合が実施する施設整備に係る負担金を含め、実質的な将来負担の増加が見込まれることから、当面は市債残高及び公債費の増加を踏まえ、後年度負担の平準化を図るとともに、金利上昇局面における利子負担の増加にも留意すること。

⑸　公共施設等の適切な維持管理の確保

公共施設、インフラ等の安全性及び機能維持に必要な修繕・更新については、予防保全の観点を踏まえ、中長期的なライフサイクルコストの縮減につながるよう計画的に予算要求を行うこと。

修繕や維持補修の先送りは、将来的な改修・更新費用の増加につながることから、施設の安全性や利用者への影響を十分考慮し、短期的な財源確保のみを目的とした過度な縮減を行わず、必要な経費を適切に見込むこと。

⑹　物価上昇等を踏まえた適切な予算要求

物価高騰及び労務単価の上昇が継続している状況を踏まえ、事業費の積算に当たっては、客観的指標や市場動向を十分勘案し、実勢価格を適切に反映した積算を行うこと。

また、公共工事、業務委託、指定管理その他の契約については、適正な価格での契約を基本とし、労務費、原材料費及びエネルギー価格等の上昇を適切に反映するとともに、契約後の価格変動にも対応できるよう必要な経費を見込むこと。

なお、過度な経費圧縮や実勢価格を反映しない積算は、入札不調や事業品質の低下、担

い手不足を招く要因となることから、価格転嫁の適切な推進及び品質の確保に留意すること。また、公共事業については発注時期の平準化や適正な工期の確保に努めるとともに、物品調達や業務委託についても納期等を十分考慮し、必要に応じて債務負担行為を活用するなど、計画的な予算要求を行うこと。

⑺　市議会附帯意見及び監査意見等への適切な対応

市議会の決算認定に係る附帯意見及び監査委員による決算審査意見書等を十分踏まえ、必要な見直しや改善措置については、適切に予算要求へ反映するなど的確に対応すること。

Ⅴ　その他

⑴　市長査定時の部局別プレゼンテーション

市長査定に当たり、各部局の予算編成における基本的な考え方、重点施策及び事業見直しの取組等について、部局長によるプレゼンテーションを実施する。(詳細は、後日通知)

⑵　今後の日程（予定）について

<table>
<tr><td rowspan="3">提出期限</td><td>一次経費（経常的経費）</td><td rowspan="2">11 月 5 日（木）</td></tr>
<tr><td>二次経費（政策的経費）</td></tr>
<tr><td>三次経費（義務的経費）</td><td>11 月 12 日（木）</td></tr>
<tr><td colspan="2">財政部長ヒアリング</td><td>11 月 16 日（月）～19 日（木）</td></tr>
<tr><td colspan="2">市長査定・プレゼン※</td><td>令和 9 年
1 月 20 日（水）、21 日（木）、28 日（木）、29 日（金）</td></tr>
<tr><td colspan="2">3 月市議会定例会</td><td>2 月 19 日（金）　予定</td></tr>
</table>

※理事者、関係部課長の日程の確保をお願いします。