

令和7年（2025年）10月10日

各 局（区）長 様

財 政 局 長

令和8年度予算の編成について

令和8年度予算の編成は、下記の方針に基づき作業を進めることとしますので、内容を十分に御理解の上、予算に関する見積書等を提出してください。

記

1 札幌市を取り巻く財政環境と今後の見通し

わが国の経済状況は、雇用・所得環境の改善が続き、個人消費や設備投資の持ち直しなど、緩やかな景気回復が続くことが期待される。一方、米国の通商政策等による景気の下振れによるリスクや、物価上昇の継続が消費者マインドの下振れ等を通じて個人消費に及ぼす影響、金融資本市場の変動等に一層注意する必要がある。

国が示す「経済財政運営と改革の基本方針2025（骨太の方針2025）」において、わが国は、物価上昇を上回る賃上げの普及・定着等による成長型経済を実現するための政策を推進するとともに、「経済・財政新生計画」に基づき、経済あつての財政との考え方の下、中長期的に持続可能な経済社会の構築に取り組むこととしている。

札幌市の財政状況については、「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン2023」（以下、「アクションプラン」という。）において、アクションプラン期間における事業費と財源の大枠を中期財政フレームで示したが、令和7年度予算では、扶助費や職員費の増のほか、物価高騰の影響を大きく受けたことによる歳出の増加が、市税などの歳入の増加を上回ったことにより、財源不足に対応する基金活用額が中期財政フレームで示した想定よりも増大することとなった。

また、令和6年度決算においても、財政調整基金の取崩し額が政令指定都市移行後52年間で2番目に多く、残高は5年ぶりに300億円を割り込むなど、財源不足に活用する基金残高が減少し、令和7年度末残高見込みは、アクションプラン策定時の想定よりも183億円減少する見込みとなっている。

なお、中期財政フレームの最終年度である令和9年度末基金残高について、令和6年度決算を反映したことにより、アクションプラン策定時の想定よりも132億円減少する見込みであり、今後も物価高騰等の影響が続く場合、非常に厳しい財政運営とな

ることが考えられる。

2 予算編成の基本的な考え方

札幌市を取り巻く厳しい財政状況を踏まえ、「内部経費の徹底的な見直しと節減」及び「事業の選択と集中」を基本方針とし、よりメリハリがついた予算編成を行い、アクションプランで示した基金残高の確保を含め、持続可能な財政構造への転換を目指す。

したがって、各局においては、限られた経営資源で最大の事業効果を挙げるため、局マネジメントを一層発揮し、事業の見直しによる抜本的な再構築に取り組むこととする。

これらのことを踏まえて、令和8年度予算編成における基本的な考え方は以下のとおりとする。

(1) 「内部経費の徹底的な見直しと節減」に基づく予算規模拡大傾向の抑制

持続可能な財政構造への転換に向け、事務的経費の削減や事業の実施手法の効率化、新たな財源の確保など、内部努力を中心とした見直しを着実に進めることが必要であり、その推進のため、各局予算枠の一般財源の減額を行う。その際、各局においては、局マネジメントを発揮し、単なる事業費の一律カット等に拠らない見直しを実施すること。

(2) 事業見直しサイクルの徹底

アクションプラン中の財政運営の取組に掲げた「事業見直しサイクル」のとおり、継続的に事業の成果や手法を客観的に検証・評価すること。それを踏まえ、目的を達成した事業や成果があがらない事業などについては、前例にとらわれることなく、廃止を含めた事業再編・再構築を徹底する。

(3) アクションプランの推進と局マネジメントによる「事業の選択と集中」

アクションプランで掲げる計画目標を達成するための「まちづくりの取組」と、その実効性を担保する「行財政運営の取組」を着実に推進する。

また、アクションプラン策定以降、新たに生じた行政課題に対応するための事業については、各局において財源を確保した上で、事業の必要性や効果等を十分に検証し、新規・レベルアップ事業の構築することを徹底する。

なお、政策課題を踏まえ、議論を積み重ねてきた事業のうち、現時点で各局での財源確保の見込みが立たない事業や、総合的見地から現時点で予算額を積み上げ

て要求できない事業、制度構築が引き続き必要な事業については「事項要求」としての要求を認める。

3 予算編成にあたっての留意事項

(1) 歳入について

歳入の見積りにあたっては、過去の実績、令和7年度の決算見込、国の概算要求、社会経済の動向等あらゆる資料に基づいて適正な財源の捕捉に努め、過大もしくは過少見積りとならないよう十分留意すること。

多額の収入未済額を抱える歳入については、具体的な対策を講じるなど、収納率の一層の向上に努めること。

ア 市税

市税収入は札幌市の基幹となる歳入であり、財源確保の面はもちろんのこと、税負担の公平性の観点からも、課税客体の完全な捕捉に努めるとともに、収納率については、より一層の向上に向け鋭意努力すること。

イ 負担金、使用料・手数料及び諸収入

数量等について、十分調査の上、的確に見積もること。

また、利用者数が減少している施設については、各局において施設管理者とともに、その原因を十分調査・分析の上、サービスの向上を図るなど、利用者増や各種収入増に結びつく方策を検討し、歳入の確保に努めるとともに、施設設置の効果が十分に発揮されるよう留意すること。このほか、市が保有する公有財産、物品、印刷物等（市有資産）を広告媒体として活用し、民間事業者等の広告を掲載又は掲出する広告事業を積極的に実施するなど、職員の創意工夫による新たな財源確保に努めること。

ウ 国及び道支出金

法令の規定及び過去の実績等の勘案はもちろん、様々な機会で行っている国や道への要望に対する関係機関の検討状況など、国や道の動向を見極めるためにも、あらかじめ関係機関と連絡を密にし、十分調整を行った上、的確に見積もるとともに、積極的な確保を図ること。

また、補助事業に係る超過負担や、他自治体との比較における不公平な取扱いについては、あらゆる機会を捉えて、関係省庁等に対しその解消を強く働きかけるとともに、新たな超過負担が生じることのないよう十分留意して見積もること

とし、安易な市費負担への振替は厳に慎むこと。

エ 財産収入

財産の評価等については、関係部局と十分調整の上、見積もるものとするほか、今後、札幌市として活用が見込まれない財産については、積極的に処分を進めるなど、財源の確保について鋭意努力すること。

オ 寄附金

事業の実施にあたっては、ふるさと納税やクラウドファンディングを活用した手法を検討するなど、財源確保に努めること。

また、基金の果実を活用して実施している事業については、より多くの運用益を確保するために寄附金を募るなど、基金積立額の増加に努めること。

カ 市債

別添の「令和８年度予算見積書等作成要領」（以下「見積書等作成要領」という。）に基づき、財政部において所要の調整を行い設定する要求枠を上限とし、さらに事業費の圧縮などによる発行抑制に努めること。

また、財源的に有利な公共施設等適正管理推進事業債等の活用を積極的に検討すること（別紙「財源的に有利な地方債の活用等について」を参照）。

なお、対象事業としての適否及び計上額については、必ず財政部企画調査課に事前協議の上、見積もること。

(2) 歳出について

各局においては、部局間の連携はもとより、市民、企業、NPO等との連携や自主的な活動の促進により課題に対応する「市民力」の結集や、複雑多様化する市民ニーズに的確に応える「市民感覚」を大切にした事業構築に取り組むこと。

また、予算要求にあたっては、限られた経営資源で最大の効果をあげるため、事業効果を適切に把握した上で、事業の必要性を改めて検証するなど、「内部経費の徹底的な見直しと節減」と「事業の選択と集中」を意識して事業構築を行うこと。

なお、令和８年度予算として要求した経費であっても、国の予算措置の状況等により、財政部の判断において、令和７年度補正予算に前倒しで計上する場合があるので留意すること。また、各局においても、事業内容に大幅な変更が生じる可能性があるものについては、要求の進め方などについて、財政部とあらかじめ相談・協議すること。

ア 要求区分とマイナスシーリングについて

予算要求の区分は「一般経費」と「政策経費」の2区分とし、一般経費において局配分枠、政策経費において局要求枠を設定の上、この2つを合わせた局マネジメント枠に対し、マイナスシーリングを実施する。

局マネジメント枠のうち、一般経費については、内部努力を中心とした見直しを着実に推進するため、節の性質や予算執行の実情等を勘案してシーリング対象節の範囲を定め、対象節の令和7年度一般経費局配分一般財源額等から15%を削減する。ただし、令和7年度一般経費局配分一般財源額が5億円に満たない局の削減は同節・細節の7.5%とする。

また、政策経費については、各局による事業の再編・再構築を進めるため、別途財政部が示す一般財源額及び市債額から10%を削減する。

(7) 局マネジメント枠対象経費

a 「政策経費」 (局要求枠)

政策経費における各局の局要求枠は、別途財政部が示す一般財源額及び市債額に、「見積書等作成要領」に基づき、財政部において所要の調整を行い設定する。

b 「一般経費」 (局配分枠)

一般経費における各局の局配分枠は、令和7年度一般経費局配分一般財源額に、「見積書等作成要領」に基づき、財政部において所要の調整を行い設定する。

c 局マネジメント枠対象経費にかかる留意事項

令和7年度予算においては、各局のマネジメントにより、局要求枠と局配分枠を相互に調整することができるものとしていたが、令和8年度予算においては、内部努力を中心とした見直しを着実に進めるため、各局のマネジメントにより局要求枠から局配分枠へ枠を調整することは認めないこととする。なお、令和9年度予算編成においては調整前の状態に復元する見込みであるため留意すること。

また、アクションプラン計画期間中の弾力的な事業運営や市民ニーズに即応した事業構築を可能とするため、局マネジメント枠の年度間調整を認める。年度間調整を希望する場合は「見積書等作成要領」に基づき、別途財政部が指定する様式を提出すること。年度間調整の適否は提出様式をもとに財

政部にて決定する。

(イ) 局マネジメント枠対象外経費（積上げ経費）

「見積書等作成要領」に定める経費については、経費の積上げによる要求を認める。なお、当該区分による要求を可とした事業であっても、国や道の予算措置の状況により事業内容等の調整を行う場合があるので留意すること。

(ウ) 事項要求

政策課題はあるが、現時点で各局での財源確保の見込みが立たない事業や、総合的見地から予算額を積み上げて要求できない事業、制度構築が引き続き必要な事業など、直ちに予算計上が難しい事業については「事項要求」として要求を認め、予算編成過程における事業の検討状況や財政状況を踏まえ、今後の予算計上を検討する。

イ 要求にあたっての留意点

(ア) 新規事業については、その効果等について検証した上で、終了する時期または存廃を判断する時期を設定するので留意すること。

(イ) 市有建築物の整備を検討する際には、「札幌市市有建築物及びインフラ施設等の管理に関する基本的な方針」における総量抑制の考え方等を踏まえ、必要となる機能を精査の上、施設サービスの提供主体や施設整備以外の目的達成の手法について十分検討すること。

また、整備手法や建築単価等の精査による整備コスト縮減はもちろんのこと、ライフサイクルコストについても十分留意すること。

なお、市有建築物の整備のうち新增改築、大規模改修、除却等は、予算要求を行う前に、周辺施設の状況を踏まえ、計画的な施設の更新・統廃合・長寿命化や最適な施設配置について、公共施設マネジメント担当課の確認を得た上で要求すること。

詳細については、「公共施設等の新增改築、大規模改修、除却等に関する事前確認について（札幌財企第604号 令和7年（2025年）7月31日付）」を確認すること。

(ウ) 出資団体への財政的関与については、「札幌市出資団体のあり方に関する基本方針」（平成28年3月策定）に基づく見直しを継続するとともに、出資団体

の財務状況等を踏まえ、出資の引き揚げや補助金の廃止・縮減等、可能なものを、見積り等に反映させること。

- (エ) 補助金については、慣例や先例にとらわれることなく、その必要性や対象経費を精査し、ゼロベースからの見直しを図ること。

なお、法律で定められた補助金以外のすべての補助金に対して、合理的な期間内での終了（見直し）年度を設定すること。

- (オ) 委託事業においては、本来行政で検討すべき事柄についても、委託業務内容に含める事例が散見されるため、自ら課題点を洗い出したうえで、事業構築を行うこと。

- (カ) 宿泊税充当予定事業については、別途取り扱いを通知する。

ウ 事業の見直し方法について

- (ア) アクションプランの「財政運営の取組」においては、「事業化に際しては、適切な成果目標を立てた上で、事業による活動結果と、それによる事業の成果を定量的かつ論理的に結びつけた事業評価の枠組みを設定すること」、「毎年度、客観的なデータに基づいた事業の効果検証を行うことで、当該事業の最終成果を可視化し、より効果的な事業に再構築する『事業見直しサイクル』を確立すること」を掲げている。

これらを踏まえ、別途財政部から発出している「指標に基づく事業効果の検証・見直し一覧表（以下、「見直し一覧表」という）」を活用のうえ、指標に基づいた客観的な効果検証を行うとともに、想定した効果が見込まれない事業や、事業効果が不明確な事業については、ゼロベースでの見直しを行うこと。

事業の見直しにあたっては、見直し一覧表における財政部指摘や、次の４つの観点を参考とし、各局が主体的に検討すること。

【既存事業に関する４つの見直し視点】

視点１ 必要（有効）性

時代の変化等に伴い、必要性や効果が薄れていないか。

視点２ 担い手

民間事業者や地域団体、NPOなどに事業の全部又は一部を委ねることが適當ではないか。

視点３ 事業水準

時代の変化の中でサービス水準・事業規模・受益者の負担を再検証する必要はないか。

視点４ 効率性

実施手法として効率的に行うことはできないか。

(イ) マイナスシーリングは、単に事業費の一律削減を行うのではなく、「内部経費の徹底的な見直しと節減」や「事業の選択と集中」を促すものであるので、局長によるマネジメントを最大限発揮し、予算要求を行うこと。

4 その他

(1) 予算編成過程の効率化

令和8年度予算編成においても、全庁的な予算編成及び管理の効率化を図るため、引き続き事業数の削減を進めることとしていることから、目的に類似性のある事業や少額の事業については、「見積書等作成要領」に基づき積極的に統合すること。

(2) 区との積極的な連携等

多様化する地域課題の解決に向けて、これまで以上に区と本庁が積極的に連携し、関連する各局において要求を行うとともに、区の予算要望システムの積極的な活用や、未来へつなぐ笑顔のまちづくり活動推進事業の積極的な活用を図ること。

(3) 特別会計・企業会計について

特別会計・企業会計の予算編成においても、本通知の趣旨を踏まえ、歳出全般において「内部経費の徹底的な見直しと節減」や「事業の選択と集中」を行うなど、適切に対応願いたい。

(4) 予算見積書の作成

令和8年度の予算見積書等は「見積書等作成要領」に基づいて、事業目的や積算根拠、積算した経費が小事業内で実施する事柄のどの部分の経費なのかなど、より一層わかりやすく記載するとともに、提出期限を遵守すること。

(5) 予算編成日程

令和8年度予算編成は以下の日程により作業を進めることとする。なお、この日程は国家予算の動向等によっては一部変更することもあるので留意すること。

令和7年10月14日（火）	見積書等提出期限
12月中旬	予算要求公開
12月下旬	市長査定
令和8年1月下旬	予算案記者発表