

佐賀県行財政運営計画2019

計画期間： 令和 元年度（2019年度）～
令和 4年度（2022年度）

佐賀県

1. 佐賀県行財政運営計画2015の実績

収支改善対策（歳出抑制や県税増収など）により、目標とする財源調整用基金残高（平成30年度末残高：135億円）を確保できることとなりました。

収支改善対策		目標	実績
歳出抑制	投資的経費の抑制	145億円	156億円
増収	県有地売却、税徴収増 など	15億円	29億円 ※H27～29実績
財政的工夫	退職手当基金の活用（取崩）	40億円	40億円



〔財源調整用基金残高〕

	目標	実績
平成30年度末	135億円	160億円

2. 本県の主な財政指標（平成29年度決算）

区分	定義	本県	全国平均	全国順位
経常収支比率	財政構造の弾力性を測定する比率	93.3%	94.2%	10位
実質公債費比率	一般会計等が負担する元利償還金等の標準財政規模に対する比率 ※早期健全化基準 25%	9.6%	11.4%	6位
将来負担比率	公営企業、出資法人等を含めた一般会計等が将来負担すべき実質的負債の標準財政規模に対する比率 ※早期健全化基準 400%	112.2%	173.1%	4位

3. 県政を取り巻く環境と新たな計画の必要性

人口減少、少子高齢化、グローバル化の進展、第4次産業革命の到来など大きな変革期を迎えています。また、成長する東アジアとの連携・交流が深まる時代が到来しつつある中、大陸に近く、福岡都市圏に隣接する地の利を有するなど、地理的優位性を活かしていくことが、県勢を浮揚させていく重要なポイントになっていきます。

本県においては、「総合計画2015」に基づき、「子育てし大県“さが”プロジェクト」をはじめとする様々な施策に取り組んだ結果、子育て世代を中心とした県外からの移住者及び外国人住民数・宿泊者数が年々増加し、九州佐賀国際空港の利用者数は毎年度、過去最高を更新するなど、国内外からの人の流れが定着するとともに、世界をターゲットにできる環境が整いつつあります。

また、肥前さが幕末維新博覧会により、佐賀に対する県民の誇りが醸成され、本県が未来に向けて飛躍できる基盤が形成されてきています。こうしたことを土台として、全国高等学校総合文化祭の本県開催、ラグビーワールドカップ、東京オリンピック・パラリンピック、九州新幹線西九州ルートの開業、国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会の本県開催などを県勢発展の絶好の機会として最大限に活かさなければなりません。

こうした佐賀の発展に重要な分岐点となる時代を迎え、「人を大切に、世界に誇れる佐賀づくり」を目指し、時代に即した様々な施策を時機を逃さず実施していくためには、県政運営の土台となる行財政運営を効果的・弾力的なものとするとともに内容を更に充実することが必要です。

4. 行財政運営の基本的な考え方

「現場」「ミッション」「プロセス」をキーワードとして、現場を第一に考え、政策本来の目的を見失わず、政策決定のプロセスを大切にす県政を推進します。

効率的かつ効果的な行政運営

限られた経営資源（人員・財源）の中で、社会経済情勢の変化や多様化・高度化する県民ニーズ、危機事象等に適切に対応し、より水準の高い行政サービスを提供していくため、人材の確保・育成及び業務改革・業務改善の推進を図るとともに、時代に対応した組織づくりを進めることで、効率的かつ効果的な行政運営に取り組みます。

安定的かつ弾力的な財政運営

今後の4年間の収支試算を行った結果、令和4年度末(2023年3月末)の基金残高は130億円程度となる見込みであり、この期間における財政運営に目処は立っていますが、この前提となる収支改善対策にしっかりと取り組む必要があることから、県税収入をはじめとする歳入確保対策を強化し、徹底的に歳出を見直します。

また、本県の自主財源比率は4割程度に留まっていることから、中長期的な視点で財政の安定性の確保を目指します。

あわせて、財政の健全化に配慮しながら、本県が未来に向けて飛躍し、時機を逃さず様々な施策を実行していくために、弾力的な財政運営に取り組みます。

5. 計画の柱

効率的かつ効果的な行政運営

- 1 人材の確保・育成
- 2 業務改革・業務改善の推進
- 3 時代に対応した組織づくり

安定的かつ弾力的な財政運営

- 1 歳入確保対策の強化
 - (1) 財源の獲得
 - (2) 自主財源の確保
- 2 徹底した歳出の見直し
- 3 持続可能で柔軟な財政構造の確立

効率的かつ効果的な行政運営

1 人材の確保・育成

- ① 多様で能力の高い人材の確保
- ② キャリア開発
- ③ 能力開発の推進
- ④ 人事評価の人材育成への活用

2 業務改革・業務改善の推進

- ① AI、RPA等のICT利活用の推進
- ② 多様な主体による施策の推進
- ③ 施策間連携の強化及び組織横断的な事業の推進
- ④ オープンデータの推進

3 時代に対応した組織づくり

- ① 機動的な組織体制の整備
- ② 効率的で質の高い働き方の実現
- ③ 事務マネジメント（内部統制）制度の整備・推進

行政運営 1 人材の確保・育成

① 多様で能力の高い人材の確保

佐賀県庁で働く魅力を効果的に発信し、志望者の増加を図るとともに、多様な人材が応募しやすい採用方法、的確な選考等の実施により、佐賀県庁を担う多様で能力の高い人材の確保に取り組みます。

具体的取組

- ・ 情報発信、説明会等、効果的なリクルート活動の実施
- ・ 採用方法の工夫、的確な試験・選考の実施
- ・ 試験合格者に対する入庁までのサポート

② キャリア開発

職員的能力開発及び能力発揮に資するキャリア開発を行います。また、職員の意思や強み、ライフイベントをキャリアへ反映し、その活躍を支援します。

具体的取組

- ・ 職員のキャリア開発に関する事項の明確化
- ・ 職員が自らのキャリアについて意思表示できる仕組みの構築
- ・ 職員のキャリア形成（キャリア形成の支援、女性の管理職登用の推進）

③ 能力開発の推進

職員の自発的・主体的な能力開発の意識の醸成、効果的かつ早期の育成及び多様な活躍に資する能力開発を行います。

具体的取組

- ・ 自らの能力の向上等のきっかけづくり
- ・ 効果的かつ早期の育成に資する研修の推進
- ・ 多様な人材の多様な活躍に資する研修の推進

④ 人事評価の人材育成への活用

公平・公正な人事評価（業績評価及び能力評価）を推進し、人材育成へ活用していきます。

具体的取組

- ・ 標準職務遂行能力の設定（改定）
- ・ 人事評価の公平性・公正性を高める制度運営
- ・ キャリア開発及び能力開発への人事評価の活用の推進

行政運営 2 業務改革・業務改善の推進

① AI、RPA等のICT利活用の推進

限られた経営資源（人員・財源）の中で、職員一人一人がコスト意識を持ち、業務の改善に取り組むとともに、ICTの利活用によるワークスタイルの変革や事務処理の効率化、簡素化・高度化等をより一層推進することで、県民サービスの向上を図ります。

具体的取組

- ・ 庁内業務におけるAI、RPA等のICT利活用の推進
- ・ テレワークの推進
- ・ マイナンバーのより一層の有効活用

② 多様な主体による施策の推進

公共サービスの質の向上に向け、行政のみが公共サービスを担うのではなく、県民、CSO、企業、行政等の多様な主体による施策の推進を図ります。

具体的取組

- ・ CSO提案型協働創出事業の実施
- ・ 県外で活躍するCSOの誘致
- ・ 企業との包括連携協定の推進

③ 施策間連携の強化及び組織横断的な事業の推進

多様化する行政課題に対応し、より効果的な施策を展開するため、職員一人一人が所属の枠を超えた“横串”の視点での施策構築を図るとともに、組織横断的な課題に適切かつ迅速に対応するため、対策本部等の積極的な活用を図ります。

具体的取組

- ・ 組織横断的な対策本部や推進本部、プロジェクトチーム等の創設
- ・ 対策本部等による施策の検討、実施

④ オープンデータの推進

県が保有するデータで公開可能なものについては、機械的・自動的にデータを再利用（加工、編集等）できる形式で公開を進めるとともに、営利・非営利を問わず、第三者が当該データを自由に編集・利用できるようにするなど、利用者（県民、観光客、事業者等）が社会経済活動においてデータを利活用しやすい環境を整備します。

具体的取組

- ・ 佐賀県オープンデータカタログサイトにおけるデータセット数の充実
- ・ 市町に対するオープンデータ推進の啓発

行政運営 3 時代に対応した組織づくり

① 機動的な組織体制の整備

社会経済情勢の変化や多様化・高度化する県民ニーズ、危機事象等に適切に対応するため、限られた経営資源（人員）を適切に管理するとともに、高い県民満足度を達成できる機動的な組織体制を構築していきます。

具体的取組

- ・ 組織体制の不断の見直し

② 効率的で質の高い働き方の実現

「意識」を変え、「仕事の仕方」を変えることで、仕事の効率性、生産性を高め、職員一人一人が意欲的に仕事に取り組める職場環境を実現します。

具体的取組

- ・ 時間外勤務の上限設定等による総労働時間の縮減
- ・ 職員がより働きやすい職場環境の実現の観点による勤務形態や組織体制の見直し
- ・ 年次休暇の取得促進等による職員のワーク・ライフ・バランス推進及び健康の保持・増進
- ・ 庁内業務におけるAI、RPA等のICT利活用の推進（再掲）
- ・ 組織横断的な対策本部や推進本部、プロジェクトチーム等の創設（再掲）

③ 事務マネジメント（内部統制）制度の整備・推進

人口減少社会において行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供していくため、事務マネジメント制度を整備し、組織として、予めリスクがあることを前提として、法令等の遵守はもとより、適正な業務執行を行います。

具体的取組

- ・ 事務マネジメントに関する方針の策定
- ・ 事務マネジメント体制の整備

安定的かつ弾力的な財政運営

1 歳入確保対策の強化

（1）財源の獲得

- ① 国の交付金、補助金の活用
- ② 民間企業等の助成金の活用
- ③ 新たな補助制度などの国への積極的な提案

（2）自主財源の確保

- ① 税源の涵養
- ② 増収対策及び未収対策の推進
- ③ 県有財産の活用
- ④ 受益者負担の適正化

2 徹底した歳出の見直し

- ① スクラップアンドビルドによる施策の活性化
- ② 施策の評価、改善
- ③ 協議会や第三セクターへの補助金・負担金の検証
- ④ PPP/PFI手法の活用
- ⑤ 健康づくりの推進等による社会保障関係経費の適正化
- ⑥ 歳出不用額の縮減

3 持続可能で柔軟な財政構造の確立

- ① 財政健全化に配慮した財政運営
- ② 基金残高の確保及び戦略的な基金活用
- ③ 効果的な資金運用
- ④ 社会資本整備の計画的推進
- ⑤ 県有施設のアシリティマネジメントの推進
- ⑥ 公債費負担の平準化
- ⑦ 総人件費の適切な管理
- ⑧ 収支見通しのローリング及び計画の見直し
- ⑨ 財務諸表 4 表の作成・公表及び活用

財政運営 1 歳入確保対策の強化（1）財源の獲得

① 国の交付金、補助金の活用

職員一人一人が歳入への意識を高め、財源措置について幅広く情報を収集した上で施策を構築し、新たな財源の獲得につなげるなど、国の交付金や補助金を最大限に活用します。

具体的取組

- ・ 制度の創設や改正の情報収集、活用可能な事業の精査
- ・ 地方創生推進交付金及び国の補正予算の積極的な活用

② 民間企業等の助成金の活用

県事業はもとより、市町やCSOなど民間団体における事業について、民間企業・団体の各種助成金などの外部資金を積極的に活用します。

具体的取組

- ・ 各種助成制度の情報収集、活用可能な事業の精査
- ・ 庁内、市町、CSOなどへの公募情報、申請状況等の定期的な情報提供

③ 新たな補助制度などの国への積極的な提案

あらゆる機会を捉え、国に対し、現場の実情、ニーズに即した補助制度の創設や弾力的運用などを具体的に提案します。

具体的取組

- ・ 国の予算編成や制度検討などのタイミングを捉えた効果的な政策提案の実施
- ・ 全国知事会、九州地方知事会、関係自治体等と連携した提案の実施

指標

指標名	H29実績	目標
地方創生推進交付金の採択額	約3億円	各年度4億円
民間企業等助成金の採択額	約1.5億円	各年度2億円

① 税源の涵養

企業誘致、移住促進、インバウンド対策及び人口流出対策に積極的に取り組むとともに、税収増につながる施策を幅広く研究・分析し、分析結果に基づく取組を推進します。

具体的取組

- ・ 市町と連携した企業誘致活動の推進
- ・ 移住希望者への情報発信、相談対応体制の構築
- ・ 外国人観光客の誘致及び受入体制整備の推進
- ・ 高校生の県内就職の促進
- ・ 税収増につながる施策、税制度の研究・分析

② 増収対策及び未収対策の推進

ふるさと納税について、より寄附者の共感を得られるよう工夫し、寄附者の裾野の拡大を図るとともに、クラウドファンディングを活用することで財源の確保に取り組みます。

また、個人県民税をはじめとする県税の徴収対策を推進し、県税未収額の縮減を図るとともに、税外未収債権について、回収の取組を強化します。

具体的取組

- ・ ふるさと納税、クラウドファンディングの活用
(効果的な寄附募集、訴求力のある用途メニューの充実)
- ・ 県税未収額の縮減（個人県民税の徴収に特化した部門を組織化、市町との共同徴収を実施、適正課税のための税務調査や課税客体捕捉調査）
- ・ 税外未収債権の回収（適正管理及び支払督促による徴収強化）

③ 県有財産の活用

未利用財産の有効活用を検討した上で、活用計画のない財産の積極的な売却・貸付を進めるとともに、現在利用中の財産を用いて、有料広告等による収入を確保します。

また、財源の確保につながる県有財産を活用した施策を幅広く研究・分析し、分析結果に基づく取組を推進します。

加えて、知的財産の創造を図り、知的財産権を活用した財源の確保につながる取組を調査・研究します。

具体的取組

- ・ 未利用財産の積極的な売却及び貸付
- ・ 有料広告掲載数の増加に向けた取組の推進
- ・ 社会経済情勢に応じた行政財産使用料及び普通財産貸付料の適切な見直し
- ・ 著作権・商標権・特許権などを活用した取組の調査・研究

④ 受益者負担の適正化

業務に必要な経費を精査し、行政サービスに対する受益に応じた負担の適正化を図ります。

具体的取組

- ・ 社会経済情勢に応じた使用料及び手数料の適切な見直し
- ・ イベント参加料など行政サービスに対する受益者負担の適正化
- ・ 刊行物やグッズなどの有償頒布

指標

指標名	H29実績	目標
ふるさと納税寄附額	約6.7億円	各年度7億円
県税の未収額縮減 ※ 個人県民税等未収額の縮減、 適正課税の実施による増収	約1.1億円	3億円 (計画期間中の合計)
未利用財産の売却・貸付 有料広告等の収入	約1.6億円	4億円 (計画期間中の合計)

財政運営 2 徹底した歳出の見直し

① スクラップアンドビルドによる施策の活性化

既存の事業の必要性や効果を客観的なデータ等に基づき検証した上で、先入観を持つことなく、不断の見直しを行い、施策効果やニーズが低下した事業は廃止します。

その上で、社会経済情勢の変化に伴う新たな課題への対応や更なる県勢発展のために真に必要な施策への転換を図ります。

具体的取組

- ・ スクラップアンドビルドの徹底、真に必要な施策への財源の重点的配分
- ※平成31年度当初予算編成にあたって政策推進費（県民の安全安心に資するものや弱者対策などを除く）を5%圧縮し、新規施策の財源として活用

② 施策の評価、改善

データ分析に基づく効果的な施策の立案を推進するとともに、県民への説明責任を果たすため、施策の成果を評価し、現状・課題を明らかにした上で、より効果的なものに改善します。

具体的取組

- ・ 統計データの利活用に関する研修の実施及びデータ分析の実践
- ・ 政策評価の実施及び評価結果に基づく施策・事業等の改善

③ 協議会や第三セクターへの補助金・負担金の検証

協議会や第三セクターの財政状況を踏まえ、事業の費用対効果や補助金・負担金の執行状況を精査・検証します。

具体的取組

- ・ 協議会や第三セクターに対する県負担のあり方を精査

④ PPP/PFI手法の活用

新たな事業機会の創出や民間投資の喚起を図るとともに、効率的かつ効果的な公共施設の整備等を進めるため、民間資金・ノウハウの活用に取り組みます。

具体的取組

- ・ PPP/PFI手法導入の優先的検討

⑤ 健康づくりの推進等による社会保障関係経費の適正化

県民の健康寿命の延伸を図り、医療費や介護給付費など毎年度増加している社会保障関係経費の適正化を図ります。

具体的取組

- ・ 生活習慣病の発症、重症化予防対策(運動・身体活動の定着)
- ・ 意欲ある元気な高齢者の社会参加活動支援
- ・ 重複服薬等対策の推進、後発医薬品の使用促進

⑥ 歳出不用額の縮減

決算における歳出不用額を縮減するため、予算編成の精度を高め、執行管理を徹底します。

具体的取組

- ・ 多額の不用額が生じている事業の抽出、要因分析
- ・ 分析結果を予算編成に反映

指標

指標名	H29実績	目標
事業の廃止・見直し額	約3.6億円	各年度4億円
歳出不用額	約39.9億円	各年度30億円以下

財政運営 3 持続可能で柔軟な財政構造の確立

① 財政健全化に配慮した財政運営

実質公債費比率、将来負担比率などの「健全化判断比率」については、全国平均と比べ良好な水準で推移しており、引き続き、地方交付税措置のある有利な地方債を活用するなど、財政健全化に配慮しながら、財政運営に取り組みます。

② 基金残高の確保及び戦略的な基金活用

収支改善の取組を進め、令和4年度末（2023年3月末）の財源調整用基金の残高は約130億円（標準財政規模の5%程度）を確保します。

また、特定目的基金の規模の適正化を図り、戦略的に活用していきます。

具体的取組

- ・ 土地開発基金、大規模施設整備基金、地域づくり基金などの有効活用

③ 効果的な資金運用

基金や特別会計について、設置目的や活用計画を踏まえ、長期的な運用が可能なものについては、安全な債券運用及び複数基金による一括運用などを検討し、利息収入の増加を図ります。

具体的取組

- ・ 基金等の長期収支計画を把握
- ・ 資金運用手法の多様化に向けた検討

④ 社会資本整備の計画的推進

県勢の発展に不可欠な大型事業に取り組むとともに、継続的に実施する通常事業を確保し、地域経済や県民生活に与える影響に配慮しつつ、必要な社会資本整備を計画的に推進します。

具体的取組

- ・ 大型事業のタイムリーな実施
- ・ 通常事業の着実な実施

⑤ 県有施設のアシリティマネジメントの推進

質の高い行政サービスを将来にわたり持続的に提供していくため、県有施設について、経営的な視点を重視するアシリティマネジメントにより施設ごとに個別施設計画を策定し、必要な対策を適切な時期に実施することで、計画的かつ効率的に管理・運営していきます。

具体的取組

- ・ アシリティマネジメント基本方針に基づく県有施設の計画的な管理
- ・ 個別施設計画を踏まえた計画的な予算編成、執行

⑥ 公債費負担の平準化

将来の県債残高に留意しながら、大型事業の実施に伴い、償還期間が20年以上の超長期年限債を発行し、公債費負担の平準化を図ります。

具体的取組

- ・ 大型事業に伴う30年債発行

⑦ 総人件費の適切な管理

効率的かつ機動的な人員配置により、限られた経営資源の効果的な活用を図ります。
また、職員給与等について、国や他の自治体の状況、社会情勢の変化も踏まえ、適切な見直しを行います。

具体的取組

- ・ 職員定数の適切な管理
- ・ 給与勧告を踏まえた適切な対応

⑧ 収支見通しのローリング及び計画の見直し

地方交付税や県税収入等の変動による収支見通しと実態との乖離に対応するため、収支見通しを毎年度ローリングし、翌年度以降の財政運営について検討した上で、必要に応じて柔軟に計画の見直しを行います。

具体的取組

- ・ 定期的な収支見通しのローリング
- ・ ローリング結果（実質公債費比率、将来負担比率の推計を含む）の公表

⑨財務諸表 4 表の作成・公表及び活用

統一的な基準による財務諸表を作成し、県民にわかりやすく公表することで財政の透明性を確保し、予算編成等への活用方法を研究します。

具体的取組

- ・ 統一的な基準による財務諸表の作成、公表
- ・ 活用方法の研究

指標

指標名	目標
財源調整用基金残高	約130億円 ※標準財政規模の5%程度 ※R4年度末（2023年3月末）

【参考】県財政の収支見通し（R5.2月試算）

基金残高の推移

(単位：億円)

	R元	R2	R3	R4
財源調整用基金残高	182	180	187	180

収支改善対策

収支改善対策		金額（見込み）
財源の獲得	地方創生推進交付金の採択額	44億円
	民間企業等助成金の採択額	2億円
自主財源の確保	ふるさと納税寄付額	45億円
	県税の未収額縮減	5億円
	未利用財産の売却・貸付、広告収入	7億円
計		104億円

【参考】県財政の収支見通し（R5.2月試算）

予算規模の推移

(単位：億円)

区分	R元	R2	R3	R4
公債費	598	593	602	598
人件費	1,258	1,266	1,256	1,265
うち退職手当	108	119	120	117
社会保障関係経費	618	623	631	640
うち扶助費	269	274	279	290
投資的経費	960	1,083	1,155	1,000
うち災害復旧	79	80	88	47
その他	1,091	1,201	1,187	1,158
経済対策等	219	1,474	1,579	1,334
(歳出計)	4,744	6,240	6,410	5,995
一般財源	2,798	2,858	3,119	3,127
うち県税	894	876	943	964
うち地方消費税清算金	290	354	385	398
うち地方譲与税	147	132	146	169
うち地方交付税	1,452	1,487	1,637	1,587
県債	667	909	873	658
うち臨時財政対策債	147	135	159	39
国庫支出金、繰入金等の特定財源	1,279	2,473	2,418	2,210
うち財政調整積立金	5	29	38	40
うち大規模施設整備基金	0	5	0	3
うち土地開発基金	20	43	0	23
うち経済対策等	131	1,298	1,558	1,224
(歳入計)	4,744	6,240	6,410	5,995