

# 2025（令和7）年度予算編成方針

## 1. 本市の財政状況

2023（令和5）年度の一般会計の決算額は、前年度決算に比べ、歳入が約1,935百万円増の約49,443百万円、歳出が約2,868百万円増の約48,283百万円であり、歳入歳出差引額から翌年度へ繰り越すべき財源を控除した実質収支は約825百万円の黒字となっている。

地方公共団体の財政健全化法に基づく「健全化判断比率」では、速報値ではあるが、2023（令和5）年度決算に基づく「実質公債費比率」が8.6%（前年度同率：比率が高いほど公債費負担の割合が大きい）、「将来負担比率」が56.3%（前年度比10.4%減：比率が高いほど財政規模に対する負債の割合が大きい）となっており、類似団体と比較すると依然として厳しい状況である。

また、「経常収支比率」については、こちらも速報値ではあるが、2023（令和5）年度普通会計決算において96.6%（前年度比0.4%減：比率が高いほど経常経費に占める義務的経費の割合が大きい）であり、類似団体平均や県内他市と比べると、こちらも依然として非常に高く、公債費等の義務的な経費（経常経費に充当した一般財源）が決算総額の57.8%（前年度比0.1%増）を占めており、財政硬直化の要因となっている。

なお、国の一般会計の税収は4年連続で過去最高を更新し、2023（令和5）年度は72兆円台となる見通しであることから、地方交付税については前年度規模程度での交付が期待されるものの、本市の中期的な財政状況を見通した「伊賀市中長期財政見通し」（令和6年2月作成）における歳入歳出の試算では、歳出が歳入を大幅に上回る財源不足の傾向が見込まれており、近年、肥大化傾向にある当初予算規模との間で相当のギャップが生じているなど、今後、厳しい状況が予想される。

## 2. 国の動向

2024（令和6）年6月21日に閣議決定された国の「経済財政運営と改革の基本方針2024」では、現状として物価上昇に追いついていないものの、1991年以来33年ぶりの高水準による賃上げが実現していることや、足元の企業の設備投資が史上最高水準にあることなど、前向きな動きを中小企業、地方経済等でも実現し、デフレからの完全脱却を図るとともに、日本経済を成長型の新たなステージへと移行させていくことが、経済財政運営における最重

要課題であるとしている。

また、地方行財政基盤の強化について、人口減少や少子高齢化が急速に進行する中でも、活力ある持続可能な地域社会を実現するためには、経済の好循環を地域の隅々まで行き渡らせるとともに、地域ごとに異なる将来の人口動態を念頭に、地方公共団体が人手不足やインフラ老朽化等の資源制約に対応し、持続可能な形で行政サービスを提供していくことが重要であるとしており、地方の安定的な財政運営に必要となる一般財源の総額については、2024年度地方財政計画の水準を下回らないよう実質的に同水準を確保して、地域における賃金と物価の好循環の実現を支える地方行財政基盤の持続性を確保・強化するとしている。

### 3. 2025（令和7）年度当初予算編成の基本方針

国の「経済財政運営と改革の基本方針 2024」では、デフレからの完全脱却を図るとともに、日本経済を成長型の新たなステージへと移行させていくことが、経済財政運営における最重要課題であると位置づけ、これを実現するための集中的な取り組みの方向性が示されている。

本市では、「第2次伊賀市総合計画第3次基本計画」の取り組みの最終年度として、引き続き「こども、暮らし、にぎわい。」を中心とした各種施策を展開しているところであり、コロナ禍を経て、社会全体として「停滞」から「成長」への転換を目指す前向きな動きと、それを後押しする国の施策推進の方向性等を的確に捉え、本市のさらなる発展につなげていく必要がある。

一方で、2023（令和5）年12月に発表された国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計では、生産年齢人口の減少が予想されており、近い将来、労働可能な世代の人口が不足し、経営に必要な資源が限定されること、また、税金の減少等の影響から、市の財政規模の縮小傾向は避けられないと見込まれる。

こうした中で、質の高い行政サービスを維持しながら本市のさらなる発展に向けた投資を行っていくことは、言うまでもなく安定した財政基盤があつてこそのものであり、中長期の視点から、身の丈に合った持続可能な財政運営に向けた取り組みを計画的かつ継続的に進めていく必要があることから、事務事業の「スクラップ&ビルド」、「選択と集中」の指向をこれまで以上に強めていく必要がある。

これらのことを踏まえ、以下の「基本的な考え方」及び「留意事項」に基づき、2025（令

和7) 年度当初予算編成を行うものとする。

## (1) 基本的な考え方

### 1) 要求上限基準額（シーリング）の設定

- ・当年度の歳入をもとに歳出を賄うという基本原則に立ち、限られた範囲内で効果的な予算配分を行うとともに、今後見込まれる厳しい状況に計画的に対応していくため、一般財源をベースとした要求上限基準額（シーリング）を設定する。
- ・予算要求額の積算に当たっては、事務事業の見直し等を行いつつ、通年所要額を適正に見込んだ上で、各部局単位で財政課が調整したシーリングの範囲内に収めて要求すること。

### 2) 経常的経費の抑制

- ・令和5年度の経常収支比率は96.6%と高い水準にあり、今後も高齢化の進展に伴う社会保障関係経費の増加等により、財政の硬直度高止まりする懸念がある。こうした中で、特に魅力ある施策を実施するため、経常的経費の抑制や削減による財源の捻出に積極的に取り組むこと。
- ・法令等に係るもの以外は見直しの対象とし、特に国・県事業への上乗せを含む市単独事業については、廃止も含めた抜本的な見直しを行うこと。

### 3) 「選択と集中」の理念に基づく財源配分（重点事業）

限られた資源で激変する経済社会情勢や山積する課題に的確に対応するため、「財源性・実現性・発展性・合理性・持続性・公平性・効率性」等を踏まえた事業の優先順位を定めながら、「選択と集中」の理念で真に必要な事業に財源を重点的に配分すること。

### 4) 「新たな総合計画」を見据えた施策の展開

現在、第2次伊賀市総合計画第3次基本計画の最終年度としての取り組みと振り返り、また、それらを踏まえた2025（令和7）年度からの新たな総合計画の策定が進められていることから、計画に位置付ける施策の方向性と予算要求内容の整合を図ること。

## (2) 留意事項

### 1) 全事業のゼロベースの視点での見直しと業務の効率化の徹底

- ・前例踏襲の固定観念から脱却し、全事業についてゼロベースの視点で見直すとともに、業務改善の意識を持って一層の業務の効率化を徹底すること。
- ・類似・重複事業については、部局横断的な視点で事業の再構築を進めること。
- ・近隣自治体の実施水準を超える事業については、本市の地域性や独自性を踏まえて高い水準を維持すべき特別な場合を除いて、実施水準の見直しを行うこと。

### 2) 新規・拡充事業の政策立案とスクラップ・アンド・ビルドの徹底

- ・新規・拡充事業など各所管の課題に対応する施策の立案に当たっては、「デジタル田園都市国家構想を踏まえた DX (AI を含む) の取組」、「SDGs の推進や『ゼロカーボンシティ宣言』の実現に向けた取組」、「官民連携や民間企業等との協働、他自治体との連携等による取組」、「外部人材の活用」等を積極的に意識しつつ、各種統計等の客観的なデータによる必要性の検証や費用対効果の見える化に努めるなど、EBPM (証拠に基づく政策立案) により政策の有効性を証明すること。
- ・制度設計に当たっては、金銭等のインセンティブに依らずに行動変容を促す理論である「ナッジ」の活用等により、より効果の期待できる仕組みを構築すること。
- ・他の継続事業の廃止・縮小や、国・県補助金、新たな財源を最大限活用するなど一般財源負担は考え得る限り最小となるようあらゆる角度から検討を重ねた上で要求すること。

### 3) 部局長による部内調整の強化

- ・部局長は、市全体の厳しい財政状況を踏まえ担当部局の予算調整を行うとともに、各部局が主体的かつ責任を持って事業の見直しに取り組めるよう、マネジメント機能を最大限に発揮すること。
- ・部局長は、各課の業務量や繁忙期を的確に把握した上で、会計年度任用職員を組織横断的かつ柔軟に配置するなど、人的資源の最適配置に努めること。また、当該取組に合わせて、部局全体の時間外労働や会計年度任用職員数の削減を図ること。

#### 4) 外部からの指摘事項等への適切な対応

事業レビュー、市議会及び監査委員から指摘のあった事項については、公益上の必要性や財源性等を客観的かつ総合的に判断した上で適切に対応すること。

#### 5) 公共施設等ファシリティマネジメント (FM) の徹底

- ・設備や機器を含めた施設を総合的かつ統括的に企画・管理・活用する経営手法であるファシリティマネジメントを徹底し、施設・資産の最適化を通じて、資産価値・使用価値の最大化とコストの最小化を図ること。
- ・所管する公共施設等については、公共施設最適化計画に基づき長期的視点及び資産最適化の観点から更新・統廃合・長寿命化等を計画的に行い、財政負担の軽減や平準化に取り組むこと。

#### 6) 人員配置の最適化と人件費の抑制

- ・定年の段階的な引き上げによる影響を踏まえ、経験や知見等を最大限に生かせる人員配置の最適化を図るとともに、適正な定員管理を推進すること。
- ・会計年度任用職員を含む人件費については、業務プロセス・システムの標準化の推進など、少子高齢化・人口減少社会における行政サービスのあり方を踏まえ、AI や RPA の導入・活用によるスマート自治体への転換等を念頭に、真に必要とされる人員・雇用形態等を検証した上で、所要額を予算要求すること。
- ・正規職員の配置数の減少については、事務事業の見直しによる対応を基本とし、安易に会計年度任用職員で補う想定はしないこと。

#### 7) 社会保障関係費の適正な要求

- ・社会保障関係経費については、歳出総額に占める割合が高く、財政に与える影響が大きいため、近年の対象者数等の増減率だけでなく、人口、世帯、就業人口、年齢別人口構成割合の推計値など、あらゆるデータに基づき適正額を見積もること。
- ・安易な自己負担額の軽減措置等により、過度の財政負担を招くことがないよう、常に受益者負担の適正化の視点に立ち、適正水準の検討を行うこと。

## 8) 業務委託の精査

- ・業務委託については、BPR（業務フローの再構築）を通じて、市が自ら行うべき業務と委託で行う業務を明確にすること。
- ・計画策定や調査研究等の業務委託については、専門的な知識・技術を要することから職員が行うことが困難であるもの、職員が行うと著しく非効率なもの等、十分な合理性が認められるものに限定し、職員で実施できるものは内製化すること。
- ・過去に類似の計画策定等を業務委託している場合は、その効果を十分に検証すること。

## 9) 合理的な発注方式の検討

- ・類似する工事、業務委託、物品購入等については、部局の内外を問わず一括発注による事務量の軽減とスケールメリットの発現に努めるなど、費用対効果の最大化が図られるよう合理的な発注方式を検討するとともに、業務委託等について、包括的民間委託の研究等を進めること。
- ・公共事業については、会計年度独立の原則に基づく執行上の財政規律を遵守しつつ、公共工事の施工時期の平準化に関する取組の「見える化」を踏まえた適切な工期設定を行うこと。

## 10) 補助金及び交付金の適正化

- ・補助金及び交付金については、経済社会情勢の変化を踏まえ、民間との役割分担、費用対効果、補助率・補助限度額等を十分に精査・検証した上で徹底した見直しを行い、所期の目的を達成したものや補助効果の薄いものについては、廃止するか事業の終期を設定すること。
- ・団体等への運営費補助については、事業費補助へ見直しを行うこと。事業の見直しに当たっては、交付先団体との事前調整を十分に行うこと。
- ・イベント事業への助成など、交付先団体から第三者が実施する事業等に補助金及び交付金を財源として支出がなされている場合には、当該支出の目的まで踏み込んで、その必要性を精査すること。また、業務委託においても同様の姿勢で臨むこと。
- ・補助金及び交付金の新設は原則として認めないこととするが、喫緊の行政課題への対応のためにやむを得ず新設する場合には、経費負担のあり方、必要性、緊急性、効果等の

面から十分に検証し、必ず最低限の終期を設定すること。

#### **11) 外郭団体及び出資団体の事務のあり方の見直し**

- ・外郭団体等の事務のあり方に関し、職務専念義務や事務負担の軽減の観点から、市と外郭団体等のどちらが担うべき業務かを精査し、適切な機能分担を図ること。
- ・外郭団体等の事務処理能力の向上を図る等の団体育成策を通じて、独立性を担保しつつ組織運営上の自立を促すこと。

#### **12) 歳入確保に向けた取組の推進**

- ・市税の課税対象の正確な把握に努めて収納率の向上を図るとともに、税外収入についても、ふるさと納税、債券購入による資金運用、市有財産の有効活用、広告事業の拡充等を積極的に検討し、あらゆる創意工夫により財源の確保に努めること。

#### **13) 国・県・他自治体の動向の的確な把握と対応**

- ・国・県の新年度予算編成の内容や関連する制度改正等の動向を迅速かつ的確に把握し、予算への反映に努めること。特に、補助事業や地方交付税措置のある事業については、他自治体の活用事例を収集するなど、的確に把握するとともに、安易な事業実施で過度の財政負担が生じないよう必要性・費用対効果を精査した上で、積極的に活用すること。
- ・補助の打ち切りや補助割合の変更等がある場合は、市単独事業として継続する必要性を十分に検証し、統廃合や規模縮小等の事業内容の見直しを行うこと。
- ・定住自立圏の形成や地域課題の解決に向けた広域連携の可能性を視野に入れ、関係自治体との積極的な情報交換や協議に努め、事業の具体化を図ること。

#### **14) 特別会計及び企業会計の運営原則の徹底**

- ・特別会計及び企業会計については、一般会計との負担区分を明確にし、独立採算の原則に基づき、財源不足を漫然と一般会計に依存することなく、受益者負担の適正化や業務運営の合理化等を進めるとともに、事業収入の確保や長期的な収支見通しに基づく経営改善等により、一般会計からの繰出金等の抑制に努めること。特に、地方公営企業繰出金については、基準内と基準外を明確に区分すること。