

令和7年度予算編成方針

令和6年8月

茅ヶ崎市

1 令和7年度予算編成に向けた課題認識

(1) 茅ヶ崎市が将来にわたって持続可能であり続けることの大切さ

令和7年度予算編成にあたっては、全職員が立場を超えて、以下のことを「共通認識」として持ち合わせたうえで編成作業に臨んでもらいたい。

「茅ヶ崎市が将来にわたって持続可能なまちであり続けること」

月並みな言葉かもしれないが、改めて原点に立ち返った時に、予算を要求する立場である各事業セクションの職員も、事業採択をする立場である企画セクションの職員や、予算査定をする財政セクションの職員も含め、すべての職員が、この共通認識を胸に持ち合わせた中で、予算編成作業に臨んでもらいたいと強く願っているため、まずは冒頭において述べることにした。

(2) 魅力的なまちであるために必要とされる事業の推進

前述した共通認識の実現に向けて、本市がやるべきことの方角性は多岐に渡る。

その中でも大切なことのひとつが「本市が魅力的なまちであり続け、選んでいただけるまちであり続けるために、真に必要とされる事業やサービスについては、しっかりと提供していくこと」である。

本市は現在、3か年計画である「茅ヶ崎市実施計画2025」に位置づけた事業を推進しているところであるが、同計画に位置づけられた事業はすべからく、本市の目指すまちの実現に向けて、その歩みを確かなものとし、さらに加速化していくために必要な事業である。

限られた財源のなかでの事業展開となる以上、「実施したい」と考えている事業のすべてを実現することは現実的には難しいかもしれないが、「真に実施すべき」事業については、本市としてはしっかりと財源を配分していくべきであり、このことを放棄することは、市としての価値向上を放棄し、本市が魅力的であり、選んでいただけるまちであり続けることの放棄に他ならないと考える。

(3) 財政の健全性の確保

一方で、事業を実施することで市の価値や魅力をどんなに向上させたとしても、それら事業の実施に伴う財政負担が過度に増大し、将来に向けた財政の健全性が損なわれるようなことがあったとしたら、そのことは、「茅ヶ崎市が将来にわたって持続可能なまちであり続ける」ことが損なわれてしまうことに直結することは言うまでもない。

本市では、茅ヶ崎市実施計画2025の策定をもって、それまでの守勢から攻勢へと舵を切り、同計画に位置づけた数多くの事業をひとつでも多く実現することに力を注いできた。このことは、新たに発生する行政需要や市民からのニーズにしっかりと応えていくことになる一方で、同計画に基づいてスタートした事業により生じる多額のランニングコストや、施設の新設や老朽化対策、強靱化対策などのハード事業の実施に伴って生じる公債費などの負担増は確実であり、このことは今後の財政運営において大きな影響を及ぼすこととなる。そして、その影響が今後において確実に顕在化してくるのは間違いない事実である。

この着眼点を顧みず、財政負担や財政影響を考慮しない事業展開をしてしまうようなことがあるとしたら、次世代のこどもたちのためにこの素晴らしい茅ヶ崎市というまちを残していけなくなることにもなりかねない。このようなことは、絶対にあってはならないことである。

再び「財政健全化緊急対策」を講じるような事態に立ち戻ってしまうことがないようにするためにも、事業実施に偏重することなく、常に財政の健全性を強く意識し続けることが肝要である。

(4) 相反する着眼点を持ち合わせた予算編成

当然のことながら、前述した「事業の推進」と「財政の健全性の確保」という着眼点は、簡単に両立できるものではなく、むしろ相反する要素であると考えられる。事業を止めてしまえば、財政の健全性は向上するが、市民サービスの向上からは遠ざかる。逆に、事業を多く推進すれば、その分だけ財政負担は増大し、健全性の確保からは遠ざかる。

そのため、本市は今後、必要とされる事業の推進と、財政の健全性の確保とい

う、ベクトルが相反するミッションを両立させていくという、大変困難な舵取りを余儀なくされることになるが、この困難なミッションを遂行していくことが、「茅ヶ崎市が将来にわたって持続可能なまちであり続けること」の実現に向けた、唯一の最適解であり、最短の近道であることは間違いない。

令和7年度予算編成作業にあたっては、全職員がこのことを胸に刻み込み、共通認識を常に持ち合わせた中で、編成作業に臨んでもらいたい。

2 予算編成に向けた基本的な考え方

上記のことを踏まえた中で、令和7年度予算編成に向けた基本的な考え方については、以下の通りとする。

(1) 本当の意味で「真に実施すべき事業」の抽出

限られた財源を配分するにあたっては、事業実施による効果が市民の皆様にとって最大限の効果を発揮していけるように、最も必要かつ効果的とされる事業から優先的に実施すべきである。そのため、実施計画事務事業の採択に当たっては、事業の優先順位や実施の可否を決める際に「客観的合理性に照らし、真にいま実施すべき事業であるか」「当該事業の実施に伴うランニングコストや公債費等の将来的な財政負担を覚悟してでも、なお実施すべき事業であるか」などの厳しいフィルタをもって徹底的に議論を深め、本当の意味で「真に実施すべき事業」を抽出することとする。

(2) 経常的経費の徹底的な縮減

実施計画事務事業は、継続的事務事業における業務量のダウンサイジングや経費の縮減によって生み出した財源の範囲内で実施することとしている。

そのため、上記(1)の厳しいフィルタを経て、「真に実施すべき」とされた事業であったとしても、継続的事務事業の査定状況によっては、財源が配分できない可能性がある。事業推進の観点からは大変厳しいことではあるが、「無い袖は振れない」のである。

そのため、経常的経費の徹底的な縮減に努めることが、より多くの政策的な実施計画事務事業の実施につながるものとなり、ひいてはまちの目指す姿の実現に寄与するものとなる。「振る袖が無いのであれば、生み出すしかない」のである。

まちの将来を見据え必要な事務事業には、有効性の高いものから順次、しっかりと財源を配分する一方で、そうした事務事業をより多く実現するために、ひとつひとつの経費に対する査定は「磨き上げ、研ぎ澄ます」という視点のもと、これまで以上に大変厳しいものとなる。

(3) 今後の財政負担増への対応

数多くの実施計画事務事業を推進するということの宿命として、事業推進に伴うランニングコストや公債費などの経常的経費の増加は、避けて通れないものである。しかしながら、このことを顧みず、ただ事業を積み上げてしまっただけでは、本市の将来はないものと考える。

このような認識のもと、来たるべき財政の負担増に「今から」備えていくためにも、事業の休廃止や見直し、より優位性の高い財源や新たな財源の確保、経常的経費のさらなる縮減をはじめとした、財政負担のインパクトを可能な限り軽減するためのあらゆる手段を講じることが急務である。

単に事業をビルドするだけではなく、スクラップや事業の見直し・休廃止についても同時並行で進めていくことで、持続可能な行財政運営の確保に向けた体制を構築していくことが不可欠である。そのため、単に令和7年度予算を組み上げるといった短期的な視点ではなく、本市の将来を見据えた中長期的な視点も持ち合わせた中で、「行財政経営改善戦略」に基づく取り組みをはじめとした、あらゆる手段による財政負担への対応を進めていきたい。

3 予算要求について

(1) 一般的事項

＜継続的事務事業経費（扶助費等を含む）＞

継続的事務事業経費（扶助費等を含む）とは、実施計画事務事業経費に該当せず、これまでも経常的に実施されている事業に係る経費を指すものである。

継続的事務事業経費に係る要求額の見積りに当たっては、原則として令和6年度当初予算における事業費を上限の目安とするが、自然増が生じることがやむを得ない事情のある扶助費や、昨今の物価高騰に伴う資材等の単価上昇に伴う増、選挙関連や統計関連など、令和6年度当初予算には計上がない

ものの、令和7年度における事業実施が不可欠なもの、施設点検の結果、実施すべき修繕など、特段の事情がある経費についてはその限りではない。

しかしながら、より多くの実施計画事務事業経費を予算化し、事業実施につなげていくためにも、「行財政経営改善戦略」に基づく、見直しに向けた庁内議論の結果を予算要求に反映すること。また、当該上限額に関わらず、事業費の精査をしっかりと行い、必要最小限の予算要求額を導き出していくことに努められたい。

なお、「茅ヶ崎市実施計画2025」に位置づけられていない経費のうち、その内容が実施計画事務事業に該当すべきものについては、継続的事務事業経費での予算要求を認めないものとする。

＜実施計画事務事業経費＞

「茅ヶ崎市実施計画2025」に位置づけられた事業に係る経費のうち、総合政策課からの別途通知において令和7年度予算の要求の水準に達していると示されたものに限り、実施計画事務事業経費としての予算要求を認めるものとする。

予算要求に当たっては、より多くの政策的事業を実現していくためにも、実施計画事業調書に記載された事業費をそのまま予算要求するのではなく、事業費や事業実施手法などを極限まで精査し、可能な限り経費の縮減に努めること。

(2) 歳入に関する事項

歳入の見積りに当たっては「歳入の更なる確保が、政策的事業のより多くの実現につながっていく」という視点を十分に踏まえ、すべての歳入科目について、既存財源の更なる拡充と新たな財源の確保を常に念頭に置きながら見積りを行うこと。また、制度の変更が生じることが予想されるものについては関係機関との連絡を密にし、遺漏のないよう努めること。

① 市税

市税収入については、直近の経済状況等の社会情勢を的確に反映するのはもちろんのこと、新たな増減要因が判明した場合は確実に当初予算に反映させること。また、実施計画2025に位置づけた事業をより多く

事業化していくというミッションを踏まえた中で、過度に悲観的な見込みによるのではなく適切な水準により見積もること。

また、市税の更なる徴収率の向上に向けて、保険料など税外収入を所管する部局とも緻密な連携を図りながら取組を進めること。

② 分担金及び負担金

国庫補助基準等がある場合は、その基準を考慮するとともに、受益者負担の原則に基づく受益と負担の適正化を図ること。

③ 使用料及び手数料

「受益者負担の適正化」の観点から、原則として維持管理経費を考慮した上で受益者負担の水準を検討し、適正に設定すること。また、使用料等の減額免除の見直しを徹底し、予算に反映すること。

指定管理者制度導入施設の利用料金については行政改革推進課と協議・調整すること。

使用料や手数料については、前年度の予算計上額によらず、適切かつ慎重に見積もること。

④ 国・県支出金

国・県支出金等については、最新の情報を積極的に収集し、補助対象を的確に把握すること。近年、一部の補助金について補助率どおりの内示が見込めない状況にあるため、補助金の確保を国や県に対して積極的に働きかけるとともに、実際に想定される交付率を考慮し、的確な額を予算に反映すること。

また、従前では国・県支出金を受けていない既存事業においても、事業のロジック立てを改めて精査したり、事務フローを見直したりすることで、新たに補助対象とできた事例などもある。そのため、市の単独事業として実施している既存事業についても今一度、補助対象の可否について検討すること。

特に、普通建設事業費については、その実施に際して補助金のみならず市債を活用することが大半であるが、市の単独事業として発行する市債と国庫補助金を伴って発行する市債とでは、後年度の基準財政需要額に算入される財政措置に雲泥の差があり、国庫補助金を活用することで将

来の負担を大幅に軽減することができることを十分に認識し、安易に単独事業の立案を行うことは厳に慎むこと。

⑤ 財産収入

市有財産の利活用に向けては、「茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画（改訂版）」及び「茅ヶ崎市市有財産利活用基本方針」を踏まえ、積極的な検討を行うこと。

新たな財源確保の観点から、各課かいで所管している行政財産については、特定の行政目的を達成するために取得したものであるということとは十分に踏まえながらも、「行政財産の貸付制度」の活用の余地が見込まれるものについては積極的な検討を行うとともに、統廃合などを行うことで処分の可能性が見込まれるものや、時代の流れとともに事業目的が変化し、市として保有する必要性が薄れてきた財産については、廃止かつ売却も視野に入れた検討を行うこと。

⑥ 寄附金

各課かいで所管している特定目的基金については、基金の趣旨及び設置目的等を積極的かつ丁寧に周知し、PRを図ること。

特に、ふるさと納税に伴う寄附金については、依然として他市への流出額が本市への流入額を上回っている状況にある。そのため、シティプロモーションを進めることで更なる寄附の受入れに努めること。企業版ふるさと納税制度については、令和7年度以降のスキームが不透明な状況ではあるが、制度改正の動向を注視し、今後の活用を検討すること。

⑦ 繰入金

特定目的基金からの繰入金については、基金の設置目的等に合致する事業に対して積極的に活用すること。

また、近年、当初予算編成における財源不足を解消するため、財政調整基金からの繰入金を当初予算の歳入として予算計上せざるを得ない状況が続いているが、単年度の予算編成における財源不足を単に補うための投入は極力控えること。

⑧ 諸収入

「茅ヶ崎市における広告に関する基本方針（改訂版）」に基づく広告事

業のうち、既存のものについては更なる広告料の増加を目指すとともに、新たな広告媒体について積極的に検討し、実施が見込まれるものについては歳入予算に計上すること。

また、ネーミングライツについては、その活用を積極的に検討し、更なる自主財源の確保に努めること。

⑨ 市債

市債については、財政上の収入と支出との年度間調整、住民負担の世代間の公平性の確保という観点では有効な財源である。

しかしながら、コロナ禍の事業休止期間を経て、茅ヶ崎市実施計画2025の計画期間中に数多くの実施計画事業を推進していくことで、今後の公債費が急激に増加することは確実であり、そのことが及ぼす財政影響は大変大きいものがある。そのため、このタイミングで市債を活用してでも真に実施すべき事業なのかという必要性の観点については、これまで以上に厳しい視点に基づいて事業を十分に精査するなど、慎重な運用に努めること。

また、市債については、同じ額の借り入れであっても、その借入メニューごとに交付税措置などの財政措置の内容が大きく異なる。市債の活用が可能なハード事業の立案に際しては、これらの財政措置の有無が将来の財政運営に多大なる影響を及ぼすという認識のもと、緊急防災減災事業債や緊急自然災害防止対策事業債をはじめとした、交付税措置の優遇が多いメニューに対する意識を高く持って事業立案や市債活用の検討を行うことは言うまでもない。

(3) 歳出に関する事項

歳出の要求に当たっては、実施計画事務事業経費、継続的事務事業経費（扶助費等含む）の別に関わらず、その経費の細部にわたり、改めてその積算の妥当性や事業実施手法の適正性を吟味し、必要最小限の経費に限り予算要求すること。

特に、継続的事務事業経費については、事業費の精査や事業手法の見直し等により経費を圧縮することで、より多くの実施計画事務事業の実施につ

なげることができることを十分に踏まえた中で、「行財政経営改善戦略」の方向性に基づく取組を適切に予算に反映するのはもちろんのこと、例年計上している経費を例年通りに計上することは断固として慎むとともに、休廃止を含めたゼロベースでの見直しを徹底的に検討した上で予算要求すること。

① 人件費

人件費については、近年の人事院勧告を踏まえた給与改定及び職員の定年延長制度導入に伴う経費の増加も見込まれるなど、経費の増加傾向は避けられない状況にある。

「行財政経営改善戦略」における「人財活躍推進方針」や「茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針」に基づき、適切な事業規模のもとで真に必要な職員数の精査や、積極的なＩＣＴの活用、管理職のマネジメントによる時間外勤務手当の縮減などに可能な限り努めること。

また、会計年度任用職員に係る経費の予算要求については、必要に応じて行政改革推進課との協議・調整を行い、必要性の議論を深めていくこと。

② 物件費

物件費については、最も大きな比率を占める委託料をはじめとして、近年は増加傾向が長期にわたり続いている状況にある。

行政需要の多様化や、ＩＣＴの進展に伴うシステム関係経費の増など、避けられない点はあるものの、固定的な物件費の増加が本市財政の硬直化の一因になっていることは紛れもない事実である。

これらのことを肝に銘じ、特に物件費のうち経常的なものについては、可能な限りの縮減を図ること。

③ 維持補修費

公共施設（インフラ系・建築物系のいずれも含む）については、市民にとって「使える状態にあるのが当たり前」なものであり、施設の老朽化に伴う適切な修繕等の対応がなされないことにより、その機能が欠けてしまうことは、あってはならないことである。

維持補修費は、公共施設の機能を維持・継続していくとともに、市民の安全な施設利用の確保に向けて大変重要な経費である。

これらの状況や予防保全の観点を踏まえた中で、インフラ系公共施設については各施設所管課において議論を深め、建築物系公共施設については各施設所管課が必要に応じて資産経営課、建築課及び教育施設課と議論を深めることにより、しかるべき優先順位付けを行うことを前提として、必要とされる経費については適切に予算要求すること。

一方で、経常的経費の負担増が確実に見込まれる状況の中で、しかるべき優先順位付けにあたっては、必要性の観点で十分に議論した結果に基づき、真に実施すべきものなのかどうかを吟味していくこと。

④ 扶助費

扶助費については、市民のセーフティネットの観点も踏まえて適切に見積もることとするが、予算額の不足等への懸念を理由とした過度な経費の計上は、実施計画事務事業経費の予算計上への影響が大きいため、十分に対象者数等のシミュレーションを行った上で、過不足のない経費を予算要求すること。

その上で、単に扶助費だから、対象者数などが増となったからといって、当たり前のように増額計上するのではなく、それら扶助費の増が、限られた財源の中で他の施策分野にも多大なる影響を及ぼすということを肝に銘じ、担当課による創意工夫や代替策の検討はもとより、あらゆる手段を用いて、経費の抑制に努めること。

また、近年における扶助費の増加が財政硬直化の大きな要因となっていることから、事業の必要性や規模、基準の妥当性等を再度検証すること。特に市単独の事業については、現在の社会情勢に合った事業への再構築、社会的な使命を終えたと判断される事業の廃止や見直しを行うこと。

⑤ 補助費等

補助金については、財政健全化緊急対策の期間は終了したものの、引き続き同取組の趣旨に鑑みたく中で、市単独の補助金については必要に応じて適切な見直しを各部局で行い、その結果に基づいて予算要求すること。

なお、当然のことながら、これまで見直しを行った補助金については、その見直しの効果は将来にわたって継続すべきものであるという認識のもと、令和7年度予算における復元は認めない。

⑥ 普通建設事業費

普通建設事業費については、そのほとんどが実施計画事務事業経費とすることが想定されるため、原則として総合政策課が予算要求の水準に達していると示した実施計画事務事業に係るものに限り、予算要求を認めることとする。

要求額の見積りに当たっては、可能な限りの精査に努めるとともに、昨今の急激な物価変動等を的確に捕捉し、予算要求に反映すること。

なお、令和6年4月より労働基準法の時間外労働上限規制が建設業に適用開始されていることから、長時間労働を防止し、週休2日等の休日を確保することを前提とした工期設定を行うとともに、週休2日制確保モデル工事の適用検討を行うこと。

また、公共工事施工時期の平準化実施による中長期的な工事量の安定化を図ることで、財政負担の平準化のみならず、公共工事従事者の処遇改善及び建設業者の経営健全化等に寄与し、結果的に公共工事の品質確保につながることから、各公共工事の施工時期を再度精査し、中長期的な計画に基づく予算要求を行うこと。

なお、市債の発行を伴うことが確実である普通建設事業費については、前述した財政負担への影響を十分に踏まえた中で、どの事業をいつのタイミングで実施すべきなのかという議論をしっかりと行った中で、「将来的な財政負担を覚悟してでもなお、令和7年度で行うべきである」と判断されたものに限り、令和7年度予算に計上していくべきものとする。そのため、要求された普通建設事業費の予算化に当たっては、事業の優先順位に関するさまざまな議論を経て、慎重に判断していくものとする。

4 予算査定について

令和7年度予算編成における重要なミッションである「ひとつでも多くの実施計画事務事業を予算化すること」を達成し、市民サービスの更なる向上につなげていくことと、将来の財政負担・財政影響に対して今からしっかりと備えていくという、相反する事項を両立させていくためには、予算編成の全ての過程を通じ、予算要求サイドと予算査定サイドが共通認識を持った中で、経費

の縮減に向けた検討をはじめとして、しっかりと議論を深めていくことが不可欠である。そのため、令和7年度予算要求に対する査定については、全ての経費に対して一件査定を実施する。

継続的事務事業経費（扶助費等を含む）については、財政課監督職による総括のもと、財政課担当者によるヒアリングから査定へという流れとなるが、再三申し上げている通り、経常経費の縮減によって捻出された財源をもって実施計画事務事業経費を予算化していくというコンセプトに加え、将来の財政負担を今から少しでも軽くしていく必要があるという認識のもとでは、継続的事務事業経費に対する予算査定は、実施計画事務事業経費に対する予算査定以上に、そしてこれまで以上に、厳しいものとならざるを得ない。

実施計画事務事業経費の予算査定については、財政課長ヒアリングから査定へという流れとなるが、総合政策課における事業の優先度を最大限に尊重するという視点のもと、事業の「必要性」に関するヒアリングは原則として行わず、要求された経費水準の妥当性や事業手法の適正性などに軸足を置いたヒアリングを予定している。ただし、予算査定の進展に伴い、実施計画事務事業経費に投入可能な財源の範囲内での事業採択となるため、その採択対象とならなかった事業については、ゼロ査定となることに留意すること。

また、査定に際しては昨年度と同様、部局ごとの「査定における指針」を査定前にお示しする予定である。

なお、予算編成過程における財源不足の状況が芳しくなく、調整が難航した際には、事業の必要性等の有無にかかわらず、再査定による削減や特定の性質の経費に対する一律の削減など、更なる対応が必要となる可能性もあることに留意すること。

5 その他の事項

- ① 継続費、債務負担行為及び長期継続契約を新たに設定する場合は、将来の財政硬直化の要因となることから、慎重に検討を行った上で、予算要求に際しては財政課に事前協議を行うこと。
- ② 各特別会計に対する繰出金、負担金については、一般会計への負担の軽減の観点から縮減を図ること。特に、地方公営企業である公共下水道事業

及び病院事業については独立採算の原則に基づき、一般会計に依存しない経営に努めること。