

令和3年度（2021年度） 予算編成方針

令和2年（2020年）9月
横須賀市財務部

— 目 次 —

I	横須賀市を取り巻く環境	1
II	令和3年度以降の財政見通し（令和2年9月時点）	1
III	編成方針	2
1	基本方針	2
	（1）「再興プラン」に基づく積極投資	2
	（2）市内経済を早期に回復していくための投資	2
	（3）将来に向けた先行投資	3
2	積極投資のための財源確保	3
	（1）徹底した内部管理経費の見直し	3
	（2）FM戦略プラン等の着実な推進	3
	（3）国や県などからの財源の獲得	4
	（4）決算ベースの編成	4
3	基本姿勢	5
	（1）広い視野に立った積極的な事業立案	5
	（2）国・県、他の自治体や民間企業、研究開発機関等との連携強化	6
	（3）時代の変化に合わせた取り組み	6

I 横須賀市を取り巻く環境

新型コロナウイルス感染症の影響により、生活様式は一変した。国内の経済は、企業の業績が悪化し、倒産件数の増加や非正規労働者を中心とした解雇者数の増など非常に厳しい状況にある。

横須賀市の財政にもこの影響は及んでおり、既に令和2年度予算において当初予算から市税等を15億円減額補正せざるを得なくなった。令和3年度においても、この減収の傾向は続くと予測している。

歳出面では経済状況の悪化から生活保護費をはじめとした社会保障費が増加するとともに、いわゆる「新しい生活様式」のもとでは、感染拡大防止を前提とした行政サービスの提供が当然必要になるため、こうした対応にかかるコストの増加も見込まれる。

未だ感染症の収束が見通せない中、これまでも増して横須賀市の財政状況は厳しくなるものと考えられる。

II 令和3年度以降の財政見通し（令和2年9月時点）

現時点で下記の条件に基づき推計を行うと次のグラフのとおりとなる。



【推計の条件】

歳入の想定 (市税)

- ・リーマンショック時と同程度落ち込む見込み（9月整理補正後予算を基準に算定）
- ・R2年度の徴収猶予による減収は特例借入れで補てん、R3年度に一括返済（1.8億円）
- ・市税収入の回復は経済財政諮問会議の『中長期の経済財政に関する試算』を参考に算定

(地方交付税)

- ・リーマンショック後に増額されたことを踏まえ、同程度増額（R3～R5年度）
- ・社会保障費の増など地方交付税に反映されるべき要素は推計に反映

歳出の想定

- ・現時点で見込まれる主な増減見込み（社会保障費等 1件5,000万円以上）を反映

財政調整基金

- ・横須賀再興プラン（実施計画）事業はR2年度予算額（一般財源）と同額で算入
- ・今後、新型コロナウイルス感染症緊急対策基金から10億円を財政調整基金に戻す
- ・R3年度以降、より決算に近い予算編成を想定し、決算剰余金からの積立額は従来より減少

Ⅲ 編成方針

1 基本方針

令和3年度予算は最終年度を迎える「横須賀再興プラン（横須賀市実施計画2018－2021）」（以下、再興プラン）の総仕上げとして、再興プランに掲げたまちづくりの方向性に沿って財源を重点配分し、各種の施策を着実に実行していく。

さらに、新型コロナウイルス感染症により、市民の暮らし、市内経済は大変な困難に直面している。こうした課題に対して、市民に最も身近な基礎自治体として今こそ積極的に立ち向かっていく必要がある。

また、コロナ禍で社会は大きく変容している。こうした変化にしっかりと対応しなければならない。

「誰も一人にさせないまち」の実現に向け、市民ニーズを的確に捉え、スピード感をもって施策を展開していくため、以下のとおり令和3年度予算を編成する。

（1）「再興プラン」に基づく積極投資

最終年度を迎える再興プランの総仕上げとして、横須賀市の特性を生かした3つのまちづくりの方向性を全ての分野にわたり常に意識した上で、4つの最重点施策に沿った事業に財源を重点配分する。

なお、技術革新のスピードや社会情勢の変化を見据え、計画策定時の事業内容にこだわらず、より効果的な施策を積極的に検討する。

（2）市内経済を早期に回復していくための投資

新型コロナウイルス感染症により低迷する消費の喚起、就労・雇用対策、観光振興など、市内経済を早期に回復させる取り組みに対して積極的な投資を行う。

(3) 将来に向けた先行投資

将来のまちづくりの方向性に沿って、長期的なスパンで効果が期待できる事業に対する先行投資には積極的な財源配分を行う。

また、社会情勢の変化に対応するとともに、市民サービスの向上、業務の効率化を図るため、ICT技術の導入・活用に積極的に取り組む。

2 積極投資のための財源確保

税収の大幅な減少、社会保障費の増加、新型コロナウイルス感染症への対応が予測される中でも、再興プランに掲げた事業を着実に実施するとともに、市民の暮らし、市内経済を一日も早く回復させるため、以下の方策で財源確保を図っていく。

(1) 徹底した内部管理経費の見直し

現在の厳しい財政状況下においては、人員も含めた内部管理経費の削減は必須である。各部局長等は人員、システム経費、事務費などの内部経費の見直しを徹底すること。

人員配置については、例えば繁忙期やイベントなど業務のピーク時に合わせた配置とするのではなく、部内で応援体制をとるなど柔軟な配置を工夫すること。

あわせてICTの活用をはじめとする業務の効率化、事務負担の見直しを行い、ゼロベースで今の業務のやり方そのものを見直すこと。

(2) FM戦略プラン等の着実な推進

施設の更新・再編における長期的な方向性および中期的に実施する具体的な取り組みを示した「FM戦略プラン」と、施設の長寿命化に向けた取り組みを示した「公共施設保全計画」に基づき、計画的に公共施設を管理していく。

建物については、ファシリティマネジメントの視点に基づき、施設の

有効かつ適切な運営管理が可能となるよう、建て替え、改修、維持管理経費の削減等を検討すること。

また、施設利用者等の安全確保を最優先に考え、公共施設点検マニュアルに基づく点検結果や各種法定点検の結果を基に優先順位を検討し、計画的な修繕を行う。

道路、トンネル、公園、港湾施設などのインフラについては、長寿命化計画等に基づき、有利な財源を確保しながら、計画的な維持管理・更新を行う。

「事務事業等の総点検」、「第3次行政改革プラン（平成30年度～令和3年度）」に位置付けた取り組みについては、確実に実行し予算要求に反映させること。

（3）国や県などからの財源の獲得

限られた財源のなかで、より施策の推進を図るためには外部から財源を獲得する必要がある。国や県とは密に連携を図り、積極的に財源獲得を目指すこと。

事業検討においては、さらに多くの特定財源を得られるよう、補助要件を意識した手法・制度の工夫や活用していない補助金等の発掘に努めること。必要があれば、国や県に事業案やグラウンドデザインを示し、新たな補助の獲得のほか、制度改正等の要望、交渉を行うこと。

（4）決算ベースの編成

当初予算は、歳入・歳出ともに決算ベースを基本としたタイトな編成とするため、令和元年度の決算分析に努め、要求に反映すること。こうした適正な予算編成の結果、年度途中で予算に不足が生じることとなった場合は、補正予算等で対応する。

3 基本姿勢

(1) 広い視野に立った積極的な事業立案

事業が必要とされる背景や事業を行う目的（本質）を的確に捉え、目標（KPI・KGI※）を適切に設定し、各施策の効果が確実に発現するような事業構築に取り組むこと。

常に目的意識を強く持ち、「どうしたらその目的が果たせるのか」「より大きな効果をあげられるのか」という視点に立ち、既成概念にとらわれないクリエイティブ（創造的）な発想をもって検討すること。

組織も職員個人も、意欲やアイデアを埋没させることのないよう、失敗を恐れずに、まずは取り組むこと。

部局単位の組織の立場ではなく、横須賀市全体としてどうすべきかという立場で検討し、1部局では困難な課題については、組織の枠を超えてこれまで以上に連携して対応すること。

これまでにない、新たな取り組みを行うにあたっては、様々な課題が生じる。立ちどころの障壁に対し、できない理由を考えるのではなく、どうすればできるかを考えること。

条例、規則等については、議決の可否など異なる部分はあるものの、横須賀市の意思により改正することが可能である。

国、県の制度や法令についても、横須賀市から具体的な提案をすることで運用の改善や見直しは可能である。既存の要望機会を活用するほか、市長・副市長による直接要望も含めて検討すること。

※Key Performance Indicator＝重要業績評価指標

業務レベルにおける具体的な目標設定

※Key Goal Indicator＝重要目標達成指標

全体の戦略的な目標設定

(2) 国・県、他の自治体や民間企業、研究開発機関等との連携強化

国・県、他の自治体との連携は、単独では解決できない課題に対応できる可能性があり、民間企業や研究開発機関との連携は、投資を誘発させて新たな産業を生み出すことにつながる可能性がある。他の組織や団体との連携強化を図ること。

(3) 時代の変化に合わせた取り組み

時代の流れや変化のスピードは驚くほど速く、変化に取り残されないよう対応していかなければ、新たに顕在化した課題や市民のニーズについて行くことができなくなる。

固定観念や先入観を排し、仕事を根本から見直しするなど、市役所が変わらなくてはならないということを、肝に銘じて取り組むこと。

時代の変化に合わせた新たな取り組みをするにあたっては、見聞を広め大局的な視点で、将来のために何をすべきか、将来を見通した視点で事業を検討する必要がある。そのために必要な経費については、積極的に要求すること。