

令和4年度（2022年度） 予算編成方針

令和3年（2021年）9月
横須賀市財務部

— 目 次 —

I	予算編成にあたっての基本認識	1
II	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) 将来に向けた先行投資	3
2	積極投資のための財源確保	4
	(1) 徹底した行財政改革の推進	4
	(2) FM戦略プラン等の着実な推進	5
	(3) 国や県などからの財源の獲得	5
	(4) 決算ベースの編成	6
3	基本姿勢	6
	(1) 目的を明確化した積極的な事業立案	6
	(2) 広い視野に立った課題解決	7
	(3) 時代の変化に合わせた取り組み	7

I 予算編成にあたっての基本認識

新型コロナウイルス感染症は、人々の暮らしや経済活動に多大な影響を与えている。個人消費の減少、企業業績の悪化、倒産件数や解雇者数の増加など国内経済は引き続き厳しい状況にある。

感染の拡大を防ぐために、ワクチン接種をはじめとする様々な対策を講じてきているが、新たな変異株の出現により全国的に感染者数が急増し、現時点では、収束に至っていない。

国内経済の厳しさは、市税収入の減少など横須賀市の財政にも大きな影響を及ぼしている。一刻も早く、こうした厳しい状況から脱却し、活気あふれる横須賀を取り戻していかなければならない。

これまで、目の前の感染症対策と並行して、来るべき収束を見据えた様々な仕掛けづくりを行ってきたが、その成果は既に表れ始めている。

令和3年度は、新たな観光拠点であるティボディエ邸のオープンや北九州市とのフェリー就航などが実現し、再興に向けた足がかりを着実に築きつつある。

令和4年度は、感染症対策に万全を期することは当然のこととして、同時に厳しい状況におかれた地域経済を復活させるために、反転攻勢をかける重要な年となる。いち早く回復軌道に乗せられるよう、思い切った行動力を発揮しなければならない。

横須賀市の持つ様々な地域資源を最大限に活かし、これまで以上に注目を高め、投資を呼び込み、多くの人に訪れてもらい需要を喚起する。これにより地域経済が元気になり税収を押し上げることで、さらなる市民生活や福祉の向上を実現していく。繰り返し述べてきたことであるが、こうした地域経済と福祉の好循環を生む予算を編成していかなければならない。

今はまさに、横須賀市職員の知恵と工夫が試される時期でもある。

前例にとらわれることなく想像力を発揮し、部局を超えて議論を尽くし、一丸となって、未来に向けて挑戦していく。

Ⅱ 編成方針

1 基本方針

令和4年度は、現在策定中の「(仮称)YOKOSUKAビジョン2030(次期基本構想・基本計画)」(以下、基本計画)と一体の総合計画として策定している「(仮称)横須賀再興プラン(横須賀市実施計画2022-2025)」(以下、再興プラン)のスタートにあたる重要な年である。横須賀のまちににぎわいや活気を取り戻し、経済を再興させることで増加した税収を福祉へ投入する。こうした経済と福祉の両立による好循環を生み出さなくてはならない。

この基本方針のもと、最終的に目指している「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4年度予算を編成する。

(1)「再興プラン」に基づく積極投資

今回、策定する再興プランは、基本計画の前期となる令和4年度から令和7年度までの4カ年を計画期間とし、この間に特に力点を置いて取り組む事業を位置付ける。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、5つの最重点施策に沿った事業に財源を重点配分する。

①目指すまちづくりの3つの方向性(案)

- ア 海洋都市
- イ 音楽・スポーツ・エンターテインメント都市
- ウ 個性ある地域コミュニティのある都市

②5つの最重点施策(案)

- ア 経済・産業の再興
- イ 地域で支え合う福祉のまちの再興
- ウ 子育て・教育環境の再興
- エ 歴史や文化を生かしたにぎわいの再興
- オ 環境対策

(2) 将来に向けた先行投資

再興プランに示す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、従来のやり方を根本から見直すデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）を推進し、市民サービスの向上、業務の効率化を図る。

なお、コロナ対策については、今後の感染状況を十分注視したうえで、補正予算での計上も含め、適切なタイミングで予算計上するものとする。

2 積極投資のための財源確保

厳しい財政状況下において、地域経済の回復、市民生活の立て直しに取り組んでいくとともに、再興プランに掲げる事業を積極的に推進するため、以下の方策で財源確保を図っていく。

(1) 徹底した行財政改革の推進

①内部管理経費の見直し

現在の厳しい財政状況に対応するためだけでなく、人口減少に合わせた効率的な行政執行体制への変革を進めるためにも、人員を含めた内部管理経費の適正化は必須である。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、部内のみならず全庁一丸となったワンチームでの応援体制の構築や、年度途中の異動など組織内の機動性を上げること。
- ・併せてDXの推進による業務の効率化、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事業等の見直し

社会の変化等によりニーズが失われたもの、事業目的が既に達成されたもの、別の代替事業ができているもの、執行実績・利用実績が低調に推移しているものは、事業廃止（生まれ変わり）を前提に見直すこと。

また、民間でできることは民間に委ね、主体・執行体制を見直すとともに、市独自の給付、補助水準の上乗せや対象者の拡大等を実施しているものは、必要性や妥当性を検討し、適正化を図ること。

③使用料等の適正化

施設・サービスの利用者負担と公費負担の割合について、あらためて、市民負担の公平性や類似施設との比較などの観点から検証し、適正化を図ること。

(2) FM戦略プラン等の着実な推進

建物については、「FM戦略プラン」に示したとおり、現状の建物面積から削減・縮小していかなければならない状況にある。あらためて、施設の在り方を見直し、施設の廃止・統合を含めた検討のスピードアップを図ること。

併せて利用率向上による増収、維持管理手法の工夫による経費の削減、管理の合理化などを徹底すること。

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・県からの補助金はもちろんのこと、民間企業等とも連携を図り、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、企業版ふるさと納税の活用を努めること。
- ・単に既存の制度を活用するだけでなく、既存の制度で対応できないのであれば、国・県に事業案やグランドデザインを示し、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2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、補正予算等に対応する。

3 基本姿勢

(1) 目的を明確化した積極的な事業立案

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。

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（K P I ・ K G I ※）を適切に設定するよう指示してきたが、適切な指標設定がなされていない事業も多い。あらためて、その事業の目的および目標を明確化し、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。

※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) 広い視野に立った課題解決

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。立ちはだかる障壁に対し、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、議決の要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。

(3) 時代の変化に合わせた取り組み

これまでも繰り返し指示してきたところであるが、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。

もはや例年どおり昨年と同じ事務を行っていけばよいという時代ではない。仕事を根本から見直すなど、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、将来を見通した視点で事業を検討すること。