

# 令和5年度（2023年度） 予算編成方針

令和4年（2022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	3
1	基本方針	3
	(1) 「再興プラン」に基づく積極投資	3
	(2) 将来に向けた先行投資	4
2	積極投資のための財源確保	5
	(1) 民官連携の推進	5
	(2) 国や県などからの財源の獲得	5
	(3) FM戦略プラン等の着実な推進	6
	(4) さらなる行財政改革の推進	6
	(5) 決算ベースの編成	7
3	基本姿勢	8
	(1) 対話と交流による実態把握	8
	(2) 目的を明確化した積極的な事業立案	8
	(3) 広い視野での課題解決	9
	(4) 時代の変化に合わせた取り組み	9

## 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きた。横須賀市は、この未曾有の事態に対し、機動的な保健所の応援体制をはじめ、ワクチン接種会場の開設など、部局の垣根を超え、一丸となって立ち向かっている。

また、消防救急、上下水道、ごみ処理、施設の維持管理などをはじめとする市民生活の基盤となる分野、そして、福祉・教育分野や相談業務など、市民にとって欠かせない様々な分野においても、職員が日々努力し工夫が重ねられ、サービスの質が向上してきた。

さらに、各部局が知恵を絞り、市民サービスの在り方についても、改革が進み始めている。例えば、住民異動手続きの『書かない窓口』をはじめ、福祉の『A I相談パートナー』など、感染拡大の防止だけでなく、市民の利便性向上にもつながるデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）が成果を上げ始めたところである。

今後とも、市役所、そして、市職員は時代の流れに対応し、常に変化し続けなければならない。

感染症対策の在り方は、当初の行動制限を伴うものから、変異株の特性に応じ、感染リスクを引き下げながら、経済社会活動を継続していく「新たな日常」の実現を前提としたものに変化してきている。

この変化はチャンスでもある。

コロナ禍以前から横須賀市が進めてきた観光集客の取り組みは、昨年5月のティボディエ邸オープン、7月の東京九州フェリーの就航など、着実に実を結び、来春には横浜F・マリノス久里浜練習場のグランドオープンも予定しているなど、今後、これまで以上に注目が高まることは間違いない。

また、横須賀市では、人流が復活するときに備えて様々な種まきも行ってきた。令和4年度も、浦賀地区の『MEGURU PROJECT』をはじめ、運慶作の仏像を一堂に会した特別展などは多くの新しい流れを生み出している。

繰り返し述べてきたことであるが、こうした地域経済を復活させる取り組みによって、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

の利便性そして福祉の向上を実現していく、地域経済と福祉の好循環を生んでいかなければならない。

すべての施策は、最終的には福祉の増進に収斂させるためのものであるということを常に念頭に置き、予算を編成していく必要がある。

令和5年度は、単にコロナ禍からの回復に留まらず、横須賀のさらなる発展につなげる重要な年となる。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。

時代の大きな変化に臆することなく、変化を力に変え、一丸となって、希望ある豊かな横須賀を目指し、挑戦していく。

## Ⅱ 編成方針

### 1 基本方針

令和5年度は、「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2年目の年として、プランを円滑かつ着実に推進する重要な年である。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5年度予算を編成する。

#### （1）「再興プラン」に基づく積極投資

再興プランは、YOKOSUKA VISION2030（基本構想・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ている。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

- 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

- ア 地域で支え合う福祉のまちの再興
- イ 子育て・教育環境の再興（整備・充実）
- ウ 経済・産業の再興
- エ 歴史や文化、スポーツを生かしたにぎわいの再興
- オ 未来につなぐ環境の保全・創出

## (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。

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DXを推進し、市民サービスの向上、業務の効率化を図る。

また、脱炭素社会の実現を目指す、「横須賀市ゼロカーボンシティ宣言」の趣旨を踏まえ、行政活動に伴う二酸化炭素排出量の実質ゼロへの取り組みと地域全体で環境負荷の低減に向けた取り組みを推進していく。

なお、コロナ対策、原油価格・物価高騰対策については、今後の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。

また、再興プランの市政運営の基本姿勢（第4章）に掲げる「行財政改革方針」に基づき、前例踏襲にとらわれず、取り組みを推し進める。

### (1) 民官連携の推進

地域課題や市民ニーズが多様化している現在、より良い市民サービスを実現するためには、民間事業者のノウハウやアイデア、民間資本の呼び込みが必要不可欠である。

「オープン・チャレンジ・フレンドリー」を合言葉に、新たな民官連携の可能性を積極的に検討するとともに、企業版ふるさと納税の活用など財源獲得についても前向きに検討すること。

### (2) 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、国・県などからの補助金・交付金などを積極的に獲得すること。

- ・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。
- ・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、制度改革等の要望、交渉を行うこと。

### (3) 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縮減していかなければならない状況にある。あらためて、公共施設に求められる機能・役割が、現在の規模・形態でなければ満たすことができないのか、施設の在り方や効率性を見直し、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。

また、遊休資産については、民間活力の活用も積極的に進めるなど、速やかに新たな活用方法を見出すこと。

### (4) さらなる行財政改革の推進

#### 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、事務費などの内部管理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事務事業等の見直し

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。

## （５）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、「事務事業等の総点検」の結果を踏まえるなど、令和３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) 対話と交流による実態把握

住民とより多く接し、目の前にある課題にできるだけ早く気づき、解決への時間をできるだけ短くしなければならない。積極的にまちへ出て市民、事業者、企業などの声を聞き、実態把握に努め、政策に展開させること。

#### (2) 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 ※）を適切に設定すること。そのためには、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

### (3) 広い視野での課題解決

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。

- ・民官連携による、横須賀市単独では難しい行政課題の解決やより効果的な事業展開の可能性を積極的に検討すること。
- ・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。

### (4) 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。

もはや例年どおりの事務を行っていれ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、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。