令和7年度（2025年度）
予算編成方針

令和6年（2024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

I 予算編成にあたっての基本認識

現 状

我が国の経済は、雇用や所得環境が改善する中で、各種政策の実行により、緩やかな回復の兆しをみせている。しかし、実体経済に目を向けると、実質賃金は26カ月もの間マイナスの状況が続いており、6月に入っようやくプラスに転じたという状況である。

横須賀市においても、個人市民税や法人市民税などの基幹的な歳入は増加傾向にあるものの、物価高や電気料金の高騰が市民生活を圧迫している。

さらに、コロナ禍が私たちの日常生活に与えた影響は計り知れない。リモートワークの普及やデジタル化の進展により、生活様式は根本的に変わり、社会は急速に変容し続けている。効率化が進み利便性が向上した一方で、外出を控えるといった行動が日常化し、特に高齢者を中心に孤独感や孤立感が広がり、地域全体の関係を希薄化させている。

加えて、元日の能登半島地震や最近の宮崎県沖地震などを考えると、いつ危機が訪れてもおかしくない状況であり、防災力の強化が急務である。

こうした状況においても、横須賀市の地域社会は、平時、災害時を問わず、町内会、自治会、民生委員、ボランティア、地元事業者など多くの方々の下支えによって、地域全体の安全と安心を保ち続けている。あらためて横須賀の地域力を認識したところである。

市職員の使命

私たち市職員の使命は、こうした支えに感謝しながら、市民サービスの向上を常に考え、少しでも市民の皆さまの支えとなり、多くの方に喜んでいただける事業に取り組むことである。

そのためには、失敗を恐れず、革新性をもってデジタルトランスフォーメーション（DX）を積極的に進め、効率化を図り、新たな事業を生み出すとともに「人にしかできない、人だからこそできる仕事」に多くの知恵と労力を注ぎ込むことが求められている。

これまでの種まきと明るい兆し

長かったコロナ禍は昨年5月に一区切りを迎え、以降、幸いなことに、再び特段の脅威となることなく、ようやく市民生活にコロナ禍前の日常が

戻ってきている。

これまで「海洋都市」「音楽・スポーツ・エンターテインメント都市」「個性ある地域コミュニティのある都市」という3つのグランドデザインを掲げ、一步ずつ市政を前に進めてきた。その努力が実を結び、施策の種が芽を出し、横須賀全体が明るさと元気を取り戻しつつある。市民の皆さまからの「まちが少しずつ明るく元気になってきた」「マスメディアに取り上げられるようになってきた」という声は、私たちの大きな励みと自信につながっている。

今後さらに、浦賀駅前周辺の開発、大矢部弾庫跡地の活用や三笠公園のリニューアルをはじめ、さまざまな将来の希望につながるプロジェクトにも取り組んでいく。

全ての事業において、市民、そして民間事業者の皆さまと連携し、新たな財源を獲得しながら、これらの取り組みを一層進めていかなければならない。

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、ひいては定住の促進を実現していくという、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。

全ての施策は、最終的には市民サービスの向上、つまりは住民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、あらためて念頭に置き全ての事業に取り組んでいく。

予算編成に向けて

令和7年度予算は、市民生活を守り、福祉を充実させるという私たち本来の使命を果たすべく、さまざまな力強い種を数多く実らせる内容となるよう編成する。

多様性を認め合い、誰もがお互いを慈しみ合うことのできる「誰も一人にさせないまち」を実現するためには、私一人の3,000歩よりも、職員3,000人が一步ずつ進む、その積み重ねが重要である。

今こそ変化を力に変え、一丸となって挑戦する時である。職員一人ひとりが「忠恕の心」を持ち、革新性をもって知恵と労力を最大限に活かし、市民のために最善を尽くす姿勢が求められている。全ての取り組みが住民福祉の向上につながるよう、共に歩もう。

Ⅱ 編成方針

1 基本方針

令和7年度は、最終年度を迎える「横須賀再興プラン（横須賀市実施計画2022－2025）」（以下、再興プラン）の総仕上げとして、再興プランを円滑かつ着実に推進する重要な年である。

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とらえ、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7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

② 5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。

- ・ 市民サービスを向上させるために、社会情勢の変化にも対応しながら、従来のやり方を是とせず、革新性を持ってDXを推進し、業務の効率化を図る。
- ・ 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。
- ・ コロナ禍での行動自粛の広がりによって、特に高齢者の受診控えや孤独・孤立化が進み、持病の悪化や認知症の発症、心身の衰えなどが顕在化している。住み慣れた地域でいつまでも健康で過ごすために、一人ひとりの健康寿命を延ばす取り組みを積極的に進めていく。
- ・ こどもたちや若者は、未来の社会を支える重要な存在である。全てのこどもや若者が夢を追い、可能性を最大限に発揮できる社会こそが、明るく希望に満ちた未来の礎となる。横須賀ならではの多様性に富んだ、そして強固な地域社会を存分に活用し、こどもや若者のための施策、そして子育て支援を積極的に推進していく。

なお、市民の安全と生命を何よりも優先するため、防災・減災関連については、当初予算にとらわれることなく、必要に応じて補正予算での対応も視野に入れ、迅速かつ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、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をはじめとした民間資金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、統廃合を含めた検討のスピードアップを図ること。その際には、現在の利用者に配慮し、代替機能についても検討すること。

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、既成概念にとらわれず、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。
また、派遣や委託等も視野にいたした人員配置の抜本的な見直しを検討すること。
- ・人にしかできない仕事に注力するために、全ての事務的業務にお

いて、『チャットGPT』を有効に活用するなど、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

「事務事業等の総点検」などを活用し、各事業の検証および見直しを行い、より効果の高い事業展開となるよう必要な検討をすること。

代替となる民間サービスがある事業や、効果・実績が低調な事業は、その要因を分析し、廃止を含め、手法や執行体制の見直しなどについて積極的に検討すること。

(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5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。要望に耳を傾けるのはもちろんのこと、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

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。

常に目的意識を強く持ち、「なぜ、何を、どう変えたいのか」「誰を助けたいのか」「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」という視点に立ち検討すること。また、「事業の効果为谁に届けたいのか」を意識して事業立案を行うこと。

事業が必要とされる背景や事業を行う目的（本質）を的確にとらえ、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、さまざまな課題が生じる。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、どうすればできるのかを考えること。

- ・ 民官連携や広域連携による、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。