

令和 9 年度（2027年度）

予算編成方針

令和 8 年(2026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	基本方針	3
1	地域経済と福祉の好循環の創出	3
	（1）横須賀再興のための積極投資	4
	（2）未来を変える、革新的なチャレンジ	4
	（3）広い視野での課題解決（広域連携）	5
2	積極投資のための財源確保	6
	（1）人員配置の適正化を含む、徹底した内部管理経費の見直し	6
	（2）時代の変化を踏まえた事業見直し	6
	（3）民官連携の推進	7
	（4）国や県などからの財源の獲得	7
	（5）物価高騰・社会情勢を踏まえた予算の最適化と精査	8
3	基本姿勢	9
	（1）対話と交流による実態把握	9
	（2）目的を明確化した積極的な事業立案	9
	（3）積極的なシティプロモーションと市民への発信	9
	（4）各部による自律的な経営の推進	10
	（5）防災体制のさらなる強化	10

I 予算編成にあたっての基本認識

1 現状

我が国の経済は、雇用・所得環境の改善や各種施策の効果により緩やかな回復がみられている。特に長らくマイナスが続いていた実質賃金もプラスに転じ始め、所得の伸びが物価上昇に追い付き始めるという明るい兆しが見え始めている。しかし、中東情勢をはじめとする国際秩序の混迷により、エネルギー価格や原材料費などへ影響が生じ、依然として物価上昇圧力は強く、市民生活における実感を伴う景気回復には至っていない。

横須賀市においても、個人市民税などの基幹的な歳入は増加傾向にあるものの、人件費の改定や資材価格の高騰等が続き、歳出の増加に歳入の伸びが追いつかない、極めて厳しい局面にある。

加えて、7月に発生した熊本地震、千葉県や北陸3県の豪雨被害を見ると、横須賀市でも同様の災害がいつ起きてもおかしくはなく、今後世の中がどのようなようになっていくのか、誰も予想が出来ない状況にある。

そのような中でも、横須賀市に暮らすすべての人が「横須賀に住んでよかった」と心から実感できる魅力的なまちの実現に向けて、前進していかなければならない。

2 市職員の使命

私たちの使命は、第一に社会環境の変化に即応し、「市民の幸福のために何ができるか」を問い続けることであり、その根幹にあるのは「忠恕（ちゅうじょ）」の精神、すなわち「自分の良心に正直に、真心をもって人に接する」という、最も重要な姿勢である。

今、生成AIをはじめとする最新テクノロジーの進化は目覚ましく、事務作業が瞬時に完結する時代となった。しかし、0と1だけでは表しきれない「想像する力」と「思いやる心」こそが、私たち人間の真の価値である。デジタル化は目的ではなく、それによって生み出された時間を、対話が必要な現場や温かみのある支援、そして創造的な政策立案という「人にしかできない仕事」に注ぎ込むための手段である。そこにこそ、私たちの多くの知恵と労力を注ぎ込まなければならない。

また、これまで様々な施策や取り組みを進めてきたが、その成果や意義が市民に伝わらなければ、最大限の効果を発揮することはできない。職員一人ひとりが「横須賀の広告塔」としての役割を自覚し、自らの仕事の価値を市民にしっかりと届けていく。そうした当事者意識を持ち、誠実な仕事を通じて市民の負託に応える責任ある行政を体現しなければならない。

3 これまでの種まきと明るい兆し

これまで、「横須賀復活」と「誰も一人にさせないまちの実現」に向け、さまざまな施策を展開してきた。

その結果、観光来訪者数はついに 1,000 万人を超え、社会減については大幅な改善がみられ、ファミリー層ではプラスに転じるなど、横須賀は「選ばれる都市」へと変貌を遂げている。ふるさと納税も 3 年連続で過去最多を更新し、地域経済と福祉の好循環が回り始めている。

今後さらに、「横須賀のプライドとアイデンティティ」を次の世代につなげていく象徴的なプロジェクトである浦賀の再開発、大矢部みどりの公園の整備など、新たな横須賀の魅力の創出を進めている。

ただ、行政の最大の役割は、広義の意味での福祉の充実であり、これまで実施してきた施策もこれから実施しようとしている施策もすべてはこの目的のために、実施していかなければならない。

4 予算編成に向けて

令和 9 年度予算は、将来にわたって持続可能な行財政基盤を堅持しつつ、これまでの成果を土台とし、地域経済と福祉の好循環をさらに加速させる予算とする必要がある。

令和 7 年度において、内部管理経費の徹底した見直しを実施したが、人件費の改定や物価高騰の影響、そして増大し続ける社会保障関係経費を考慮すれば、一度きりの取り組みで終わらせてはならず、前年同様の延長線上にある運営では、安定的な財政運営は不可能である。見直しは「一度行えば済むもの」ではなく、時代の変化に合わせて「毎年、当たり前に行い続けるもの」であることを意識して取り組む必要がある。

その上で、時代の変化や人口減少を踏まえた事業見直し、民間との連携や、国・県からの補助金獲得をはじめとする戦略的な外部財源の確保など、行政の枠にとらわれず、あらゆる手段を尽くして財源を確保しなければならない。

社会の変化のスピードが別次元となる今、横須賀市はその変化に決して遅れをとることなくむしろ先駆者として変化を力に変えていかなければならない。限られた財源をいかに市民の幸福に結びつけるか。職員一人ひとりが「市民のために」という原点を胸に、勇気と創造性を発揮し、市民の皆様が未来に希望を持てる横須賀を共に創り上げる予算を編成していく。

Ⅱ 基本方針

令和9年度は、「横須賀再興プラン（横須賀市実施計画 2026－2029）」の2年目の年として、プランを円滑かつ着実に推進するとともに、計画策定時には予想していなかった大きな経済情勢の変化やテクノロジーの進捗等に柔軟な対応が求められる。

横須賀市の特徴を最大限に生かす3つの柱

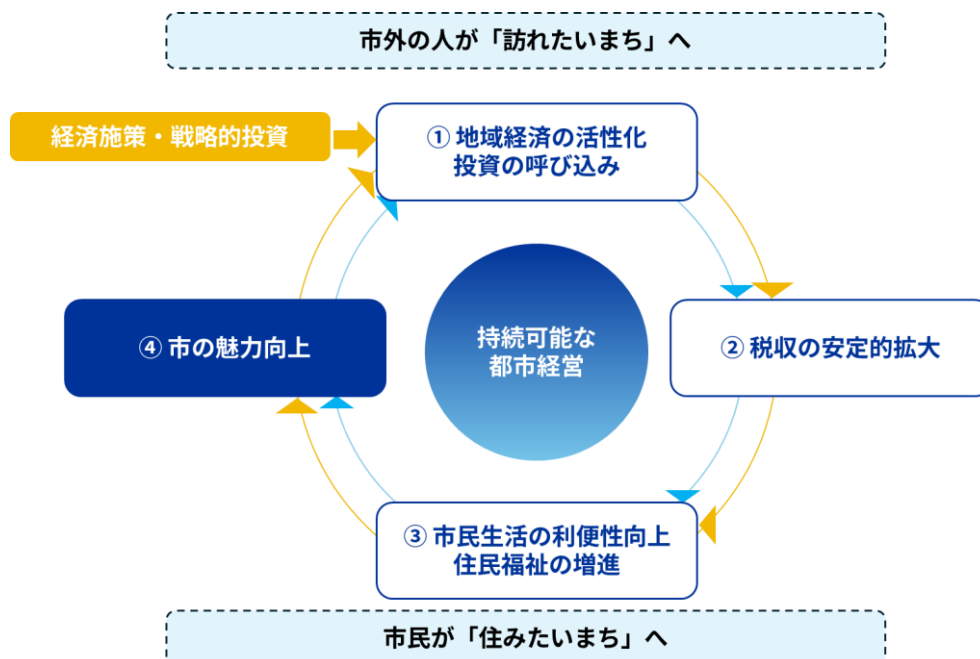
- ・「海洋都市」
- ・「音楽・スポーツ・エンターテインメント都市」
- ・「個性ある地域コミュニティのある都市」

のまちづくりの方向性を維持しつつ、健康・福祉、子育て施策の充実のほか、地域経済の下支えや防災対策の強化、また、観光や移住・定住促進など、市民の暮らしやすさ、まちの魅力を向上させる事業に優先的に財源を配分していく。

1 地域経済と福祉の好循環の創出

福祉の充実を図るためには、既存の税収を分配するという発想を捨て、地域経済を活性化させ、投資を呼び込むことで税収を押し上げ、それを原資にさらなる市民生活の利便性向上、そして福祉の向上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。すべての施策は、最終的に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念頭に置きつつ、さらに強力に取り組んでいく。

【地域経済と福祉の好循環モデル（イメージ）】



（１）横須賀再興のための積極投資

現在進めている浦賀の再開発は、海や歴史など横須賀ならではの価値を受け継ぎながら新たな魅力を創出する大規模プロジェクトである。民間事業者と連携した新たなまちづくりとして、これまで進めてきた様々な仕掛けづくりの総仕上げとも言える事業である。

この取り組みは、民間投資や国の財源を活用し、大規模な投資を生み出すことで将来的な税収増につなげ、市の実質的な負担がない中で実施するものであり、浦賀の、ひいては横須賀市の魅力向上・発展に資する取り組みである。まさに地域経済と福祉の好循環を生む施策の好事例である。

このような取り組みに対しては積極的に投資をしていく。

（２）未来を変える、革新的なチャレンジ

横須賀市は現在「ヘルスケアデータ事業」に取り組んでいる。この事業はデジタル技術を道具として、市民を幸福にすることを掲げてきた横須賀市の姿勢が高く評価され、日本DX大賞を受賞した。

このほかにも横須賀市は

- ・生成AIの全国先行導入
- ・生成AIによる福祉相談、認知症予防会話サービス
- ・路線バス自動運転 など

をはじめ、さまざまな革新的な取り組みを行ってきた。

この分野、この事業にかかわらず、未来を変える、革新的な取り組みに積極的にチャレンジしていく。

(3) 広い視野での課題解決（広域連携）

一つの自治体では抱えきれない行政課題に対しては、広域で共通の施策を実施するという考えを持たなくてはならない。

具体的には、

- ・ 三浦半島 4 市 1 町との広域防災体制の推進、ダンス大会の共同開催
- ・ 葉山町との学校給食センターや三浦市とのごみ処理施設の共同利用

など様々な分野で広域連携を進めている。

さらに今後は、「近隣市町や県所管施設等と役割が重なる施設の共同利用や機能の再編が出来ないか」というファシリティマネジメントの視点も取り入れ、持続可能な市民サービスを維持するための最適なあり方を検討する必要がある。

このように市役所内の部局の枠を超えて連携するのはもちろんのこと、今後も広い視野を持ち、市域、広域の課題解決に取り組み、これからの地方自治体のあるべき姿を示していく。

2 積極投資のための財源確保

(1) 人員配置の適正化を含む、徹底した内部管理経費の見直し

人件費の上昇や物価高騰が財政を圧迫する中、「人にしかできない、人だからこそできる仕事」に注力していくためには、不断の構造改革と意識改革が不可欠である。

- ・ Google Workspace の導入を機に、従来のやり方を一から見直し、組織全体の生産性を高められないか。
- ・ 人口減少等の社会変化や他都市との比較を通じ、過剰な人員配置や業務上の無駄がないか、合理的なやり方がないか。
- ・ 従来どおりのやり方に固執し、非効率に手間や時間をかけていないか。
- ・ 繁忙期を前提とした人員配置になっていないか。時間帯・曜日によっては人員配置が過剰となっていないか。

など、あらゆる視点で徹底的な見直しに取り組み、将来にわたって職員がやりがいを持って働けるとともに、市民から信頼される組織の実現を目指す。

(2) 時代の変化を踏まえた事業見直し

目の前の市民が、今まさに必要としているサービスに財源を投入するために、既存事業の効果や課題を十分に検証し、

- ・ 市民ニーズの変化等により、役割を終えていると考えられる事業
- ・ 代替となる民間サービスがある事業
- ・ 他の自治体や庁内他部局と比べ、サービスが過剰と考えられる事業
- ・ 効果や実績が低調な事業

などは、事業の縮小や廃止による市民サービスへの影響を十分に考慮した上で、積極的に見直しに着手する。

(3) 民官連携の推進

地域課題や市民ニーズが多様化する中、地域の持続的発展を図るためには、民間事業者と一緒にまちづくりを進めるという基本スタンスに立つことが必要不可欠である。これまで以上に、

- ・「オープン・チャレンジ・フレンドリー」を合言葉に、民間事業者のノウハウやアイデアを積極的に呼び込むこと
- ・自ら積極的に足を運び、連携を進めること
- ・民間開発の後押しや、民間資本の活用など、多様な財源確保策にも積極的に取り組むこと

より質の高い市民サービスを実現するため、職員一人ひとりが意識し、取り組んでいく。

(4) 国や県などからの財源の獲得

事業効果を最大化していくため、国・県などからの補助金・交付金などを積極的に獲得していく。事業の検討においては、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て、事業効果を最大化できる総事業費を確保していく。そのうえで、

- ・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、交渉を行っていくこと
- ・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や、市議会各会派のご協力を得ながら要望すること

なお、国や県が負担すべき経費が措置されていない場合は、安易に市単独経費を継ぎ足すことは厳に慎み、適切な費用負担をしっかりと求めていく。

（５）物価高騰・社会情勢を踏まえた予算の最適化と精査

現在、例年になく規模での人件費の上昇や物価高騰、資材調達の停滞に伴う工事スケジュールの遅延が発生している。予算編成にあたっては、これらの影響を冷静に見極め、積算には適正な最新価格を反映させるとともに、確実な事業執行のための適正な工期確保を図ること。

一方で、現在の財政状況を考慮すると、すべての物価上昇分を歳入の増で賄うことはできない。安易な増額要求は、結果として市民生活に直結する行政サービスそのものを削らざるを得ない事態を招くことを、全職員が強く認識しなければならない。

「物価高騰によるコスト増は避けられない」という固定観念を捨て、以下の視点で徹底した精査を行うこと。

- ・仕様の最適化

従来の仕様を見直し、真に必要な最小限の機能に絞り込んでいるか。

- ・手法の転換

デジタル技術の活用や民間委託の拡大など、やり方を変えることでコストを抑制できないか。

- ・優先順位の再検討

コスト増に見合うだけの事業効果が本当にあるのか。

- ・包括管理等の検討

各部局が個別に行っている施設の維持管理、各種委託業務等について、全庁的な「包括管理」の視点を取り入れ、集約・統合することでスケールメリットを活かしたコストの最適化を図れないか。

3 基本姿勢

(1) 対話と交流による実態把握

社会情勢を十分に意識した上で、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、施策に展開させていく。

(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。

- ・対象や目的、効果などを明確にし、目的を果たすための最適な手法を検討すること
- ・内部の検討に留まらず、他都市の先行・先進事例を学ぶため、積極的に現場に足を運び、自らの目で確かめた知恵を施策へ反映させること

様々な検討を行い、事業効果を高め、市民サービスのさらなる向上につながるよう取り組むこと。

(3) 積極的なシティプロモーションと市民への発信

全国初の ChatGPT 導入や観光施策など、メディアでの露出が非常に多くなっており、特に市外からは横須賀への耳目が非常に高まっているが、一方で、福祉、子育て、教育といった市民生活に直結する分野の成果が、必ずしも市民に十分に理解されているとは言えない。

どれほど良い施策や事業であっても、市民の方々に伝わらなければ最大限の効果は生まれない。そのため、

- ・戦略的かつ統一感のあるプロモーション活動を行うこと
- ・職員一人ひとりが「横須賀の広告塔」としての役割を意識し、市民へ発信を行うこと

このことは、施策の実行と同じく極めて重要であり、欠くことのできない要素であることを意識し取り組む。

(4) 各部による自律的な経営の推進

令和9年度予算編成から、目的が明確な経常的経費については各部局長による自律的な予算編成を導入する。これにより、現場に精通した各部がよりきめ細かく効率的な事業運営が行いやすくなるため、各部局長は、事業執行の効率化・効果の最大化の観点から、

- ・既存事業を精査し、より事業効果を発揮できる内容に組み替えるなど自主的な工夫を反映させること
- ・これまで以上に部内の調整を図ること

など、厳しい財政状況を乗り越えていくには、各部による自律的な経営が重要であることを意識し予算を編成していく。

(5) 防災体制のさらなる強化

令和6年の能登半島地震や先日発生した熊本地震、千葉県や北陸3県の豪雨の甚大な被害を目の当たりにし、市民はいま強い危機感と緊張感の中にいる。大規模災害が短い期間に立て続けに発生している状況を鑑みれば、いつ横須賀市で同様のことが起きてもおかしくはなく、強い危機感を持って防災体制の強化を迅速かつ強力に行っていく必要がある。

市民の生命を守ることは最優先事項であり、予算編成にあたっては、改めて各所管施設やインフラの防災体制・機能を点検し、必要な対策を講じること。あわせて、市民がどうすれば安全・安心に暮らせるかを多角的な視点で検討し、予算を編成すること。