

市第59号議案関連資料

基本計画特別委員会
政策・総務・財政分科会
令和4年12月20日
財 政 局

横浜市中期計画

2022~2025

(原案)

(財政局 抜き刷り版)

横浜市

議決範囲の考え方

横浜市中期計画2022～2025の議案については、原案のうち「方向性」や「目標」等をまとめており、本資料では該当部分を黒い点線で囲んでいます。

<例> 戦略1及び政策1の議決範囲＝点線囲み部分

戦略1 『すべての子どもたちの未来を創るまちづくり』

未来を担う子どもを育む子ども・子育て支援の充実
若い世代が横浜に住み、希望する人が安心して妊娠・出産・子育てができる環境づくりを進めます。全ての子どもとその家庭の生活の安定を実現するとともに、子ども・青少年の一人ひとりが自分の良さや可能性を発揮し、幸せな生き方を切り拓く力、共に温かい社会をつくり出す力を育みます。

未来を担う子どもの教育の充実
横浜の教育は、一人ひとりが個性や能力を生かしながら、夢や目標にチャレンジすることができるよう、「自ら学び社会とつながり」とともに未来を創る人」の育成を目指します。この理念を、子どもの成長に関わる人々と広く共有しながら、一人ひとりを大切に教育、家庭・地域・様々な機関との連携・協働、客観的な根拠に基づいた教育政策（EBPM）の推進の3つの視点に基づく政策を展開し、全ての子ども・青少年の質の高い育成につなげます。

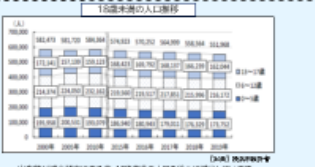
★主な内容

安心して子どもを産み育てられる環境づくり
妊娠中から出産後、乳幼児期にむけて必要な支援を受けられるよう、相談体制の強化等により、母子の健康維持・確保を図ります。
産前・産後期間の「産後の準備・向上」「産後の確保」「人材の確保」に一体的に取り組むことで、子どもの健康を支え、育児を必要とする子どもが保育所等を利用できる環境を整えるとともに、多様な子育てニーズへの対応を図ります。
全ての小学生にとって安全・安心・豊かな学習環境等の整備を確保するとともに、その質の維持・向上を進めます。
妊娠・出産・子育てに係る家庭の経済的負担を軽減し、子育て家庭の生活の安定を図ります。
DVの防止に向け、広帯域・啓発を行うとともに、DV等の被害者に対し、相談から保護、自立に向けた切れ目のない支援の充実を図ります。

子ども・青少年の健やかな育ちを守る取組の推進
全ての子ども・青少年が社会との関わりの中で健やかに成長できるよう、体験活動の機会や場所の提供の充実を図るとともに、その成長を見守り、支えるため、地域における環境づくりを進めます。
子どもとの関わりが広がる環境づくりを進めるとともに、その成長を見守り、支えるため、地域における環境づくりを進めます。
経済的負担や労働の環境、ひきこもり等の課題の解消にある様々な取組を進め、多面的な支援を行います。

＜関連データ＞

出生率の減少傾向にある中、1歳未満の人口は徐々に減少しています。



★主な内容

一人ひとりを大切にしたい学びの推進
全ての子ども一人ひとりの個性や多様性を大切にしたい教育を推進し、それぞれの資力・能力を育成します。小中学校24万人の児童生徒を対象とした「横浜市学力・学習状況調査」を活用した一人ひとりの学力の伸びの把握による授業改善や、1人1台端末の活用などにより学びの可能性を広げること等を進め、より質の高い教育につなげていきます。各学習者が連携し、子どもたちの新たな学びを創出する「（仮称）スマート教育センター」において、最先端のICTやデータ等を活用した調査・研究等に取り組むほか、また、年々増加している、特別な支援や配慮が必要な児童生徒や日本語指導が必要な児童生徒、不登校児童生徒等への支援の充実を図り、多様な教育的ニーズに対応した教育を実施します。さらに、学校給食の改善を進め、学校給食の利用を原則とし、全ての生徒に満足してもらえる給食を提供します。

教育現場の充実と学び続ける環境づくり
教職員の採用・育成、働き方改革の一体的な推進を通じて、教職員が学ぶ時間を確保することで、教職員の資質・能力を高めています。模範校ならではの多様な豊富な地域資源を活用しながら、様々な主体との連携・協働による学びの実現や各主体で子どもに関わる体制の構築を目指します。また、学校給食や環境改善などにより、魅力ある学校づくりをします。さらに、市立図書館の拠点としたい施設を視察するとともに、児童・生徒世代をはじめとした全ての市民が思いやり・豊かな時間を過ごせるよう、地域の特色を活かして子育て支援や市民活動支援などの機能を生かすこと、市民の学びの環境を充実させるとともに、まちの魅力づくりにも貢献していきます。

＜関連データ＞

子育てで子育てを必要としたり、負担も増えてきたりしていること
「よくあつた」「あつた」と回答した人の割合が減少傾向にある中、子育てに関する不安や負担を軽減する取組が求められています。

特別支援学校、個別支援学校、過半数が指定校に在籍する児童生徒の割合

特別支援学校等の児童生徒数は増加傾向にあり、児童生徒の多様な教育的ニーズへの対応が求められています。



■関係する政策

政策1 切れ目なく力強い子育て支援～妊娠・出産期～乳幼児期～
政策2 切れ目なく力強い子育て支援～乳幼児期～学童期～
政策3 困難な状況にある子ども・家庭への支援
政策4 児童虐待・DVの防止と社会的規範の充実
政策5 子ども一人ひとりを大切にしたい教育の推進
政策6 豊かな学びの環境の実現

＜関連データ＞

「ICT・データ」×「教育」の推進・活用による多様な学び・教育のイメージ



政策1

★政策の目標

・希望する人が安心して妊娠・出産・子育てができる環境づくりが進んでいます。「横浜市子育て世代包括支援センター」を基盤として、妊娠期からの切れ目のない支援を充実させるとともに、若い世代に対して、これらに悩める妊娠・出産・子育てに関する普及啓発が進み、全体的な子育て意識及び妊娠・出産・子育てに関する意識が向上し、子育てに関する課題の早期発見・早期対応が実現されています。また、出産費用や子どもの医療費などの妊娠・出産・子育てに関する家庭の経済的負担を軽減することで、子育てしやすい環境づくりが進んでいます。

・全ての子どもが健やかに育つよう、乳幼児の心身の発達・発達等の確認及び適切な指導を行うことで、乳幼児の健康が保持・増進されています。

・地域における子育て支援の場や機会を拡充し、子育てに関する情報提供・相談対応の充実などにより、地域ぐるみで子育てを温かく見守る環境づくりが進んでいます。

■ 政策指標

子育て環境が整っていることと理由、横浜に住みたいと考える子育て世帯の割合

項目	現在の現状値	目標値
子育て環境が整っていることと理由	14.1%	20.0%

子どもの育てにくさを感じている保護者のうち、解決方法を知っている方の割合

項目	現在の現状値	目標値
子どもの育てにくさを感じている保護者のうち、解決方法を知っている方の割合	80.1%	83.0%

■ 関係するSDGsの取組



■ 現状と課題

・少子化や地域のつながりの希薄化により、「自分の子どもが産まれる前に赤ちゃんの世話をした経験」がない人が約75パーセントと、子どもを生み育てるイメージが持ちにくくなっています。若い世代が、主体的に自らのライフプランを構築できるよう、妊娠・出産・子育てに関する正しい知識の普及啓発を行うことが求められています。

・出産年齢が上昇することで、不妊に悩む方の増加や、妊娠・出産に伴う合併症などのリスクが増えるとともに、産後の母の心身の不調や育児の負担感に影響を与えています。産後うつなど、心身に不安を抱える妊娠・出産の早期発見と、妊娠期からの適切な支援が求められています。

・3歳児の保護者のうち、約30パーセントが育てにくさを感じており、保護者が悩み一人で抱えることになりがちです。個々の状況に応じた支援が求められています。日常的に感じる疑問や悩みを、気軽に相談・解決できる身近な場所を充実させるとともに、多くの人が子育て家庭に心を寄せ、温かく見守る環境づくりが必要です。

・全ての子育て家庭が安心して子どもを産み育てられるよう、相談支援や経済的支援など、妊娠期から子育て期にわたる切れ目のない支援の更なる充実が必要です。

＜関連データ＞

1歳未満の人口は徐々に減少しています。



◎ 主な施策

切れ目なく力強い子育て支援～妊娠・出産期～乳幼児期～政策1

1 妊娠・出産・子育てに関する普及啓発及び相談支援の充実 主担当 ことば青少年部

母子一人ひとりがライフプランを構築でき、安心して子育てができるよう、妊娠・出産・子育てに関する正しい知識を普及させるとともに、不妊・不育に関する相談体制の確保や、子育て支援センターでの相談支援を行います。

2 妊娠期からの切れ目のない支援の充実 主担当 ことば青少年部

出産費用（基礎的費用）の無償化を含む妊娠・出産・子育てに係る経済的負担の軽減を図ります。あわせて、妊娠・出産に対する不安や、妊娠・出産・子育てに関する悩みを軽減し、安心して子育てができるよう、切れ目のない支援を充実させます。

3 乳幼児の健やかな育ちのための支援の充実 主担当 ことば青少年部

乳幼児の健やかな育ち、発達を支援し、疾病や障害の早期発見・早期対応につながるよう、新生児の健康診査、乳幼児の健康診査、歯科検診、視覚検診、心理相談など、心身の発達状況の確認及び適切な指導等を行い、乳幼児の健康の保持及び増進を図ります。

4 地域における子育て支援の場や機会の充実 主担当 ことば青少年部

地域子育て支援拠点を中心に、子育て中の親子が気軽に利用でき、親子や地域とのつながりを持つことのできる場や機会の充実を図ります。また、地域における子育て支援の場や機会の確保・向上に取り組むとともに、相談支援や情報提供の充実、関係機関との連携及びネットワーク強化を図り、それぞれの家庭に寄り添ったきめ細かな支援を行います。

5 小児医療費助成の拡充 主担当 健康福祉局

母子を担う子どもたちの健やかな成長を図るため、中学3年生までの医療費助成の所得制限や一部負担金を撤廃し、安心して医療機関を受診できる環境を整えます。

関係するSDGsの取組

小児医療費助成の拡充（一部負担金の撤廃）
健康福祉局
【調査の現状値】
【目標値】
母子3年生まで医療費助成（3歳以上所得制限あり）
令和5年度内に減額一部負担金あり

項目	現在の現状値	目標値
母子一人ひとりがライフプランを構築でき、安心して子育てができるよう	19,245人/年	22,700人/年
出産費用（基礎的費用）の無償化	26,170円/年	28,740円/年
乳幼児の健康診査受診率	97.6%	97.6%
健康診査受診率	96.4%	97.0%
健康診査受診率	96.1%	96.5%
地域における子育て支援の場や機会の充実	43,728人/年	85,485人/年

目次

V 9つの戦略及び38の政策 4 (冊子18) 頁

番号	名称	頁
政策38	公共施設の計画的・効果的な保全更新	5 (冊子115) 頁

VI 行財政運営 8 (冊子122) 頁

番号	名称	頁
行政 2 (2)	市民ニーズに応える持続的な行政運営の推進	9 (冊子133) 頁
財政運営	財政ビジョンに基づく「施策の推進と財政の健全性の維持」の両立	13 (冊子139) 頁
財政 1	債務管理ガバナンスの徹底による中長期的な視点に立った債務管理	15 (冊子141) 頁
財政 2	戦略的・総合的な取組による財源の安定的・構造的な充実	17 (冊子143) 頁
財政 3	資産の総合的なマネジメント（ファシリティマネジメント）の推進	19 (冊子145) 頁
財政 4	歳出ガバナンスの強化による効率的で効果的な予算編成・執行	21 (冊子147) 頁
財政 5	市民の共感を生み出す情報発信と課題提起	23 (冊子149) 頁

IX 計画の前提 26 (冊子160) 頁

③計画期間中の財政見通しと収支不足の対応 27 (冊子191) 頁

素案からの主な変更点 35 (冊子211) 頁

V 9つの戦略及び38の政策

★ 政策の目標

- 「横浜市公共施設等総合管理計画」に基づき、将来の人口や財政を見据えた公共施設（都市インフラ、公共建築物）の規模・数量、質、保全更新コスト等の適正化を図りながら、長寿命化を基本とした、計画的かつ効果的な保全更新が進んでいます。
- 公共建築物の建替えに当たり、施設規模・配置の最適化や実施時期の中長期的な平準化等を考慮した計画的な再編整備を進めることで、サービス水準の維持・向上と総床面積の増加抑制が図られています。
- 今後、更に需要増大が見込まれる公共施設の保全更新を安定的に進めるため、市内中小企業における長時間労働の改善などによる働き方改革、新技術の活用などによる生産性向上の取組を推進することにより、公共工事等の円滑な実施が図られています。

■ 政策指標

公共施設の適正化に向けた「個別施設計画※」の改定

公共施設の適正化（公共建築物の規模効率化）目標
 [財政ビジョン・資産経営アクション]
 一般会計で整備・運営する本市保有の公共建築物の施設総量を
 〈2040年度〉・・・2021年度以下に縮減（現状より増やさない）
 〈2065年度〉・・・2021年度から少なくとも1割を縮減

直近の現状値	目標値
0/31計画	31/31計画

※ 国・地方公共団体等が策定した「インフラ長寿命化行動計画」・「公共施設等総合管理計画」に基づき、長寿命化など個別施設ごとの具体的な対応方針を定めたもの。本市では、令和3年度末時点で31計画を策定済。

本市発注工事における平準化率

（4～6月期の工事平均稼働件数/年度の工事平均稼働件数）

直近の現状値	目標値
0.65（令和2年度）	0.80

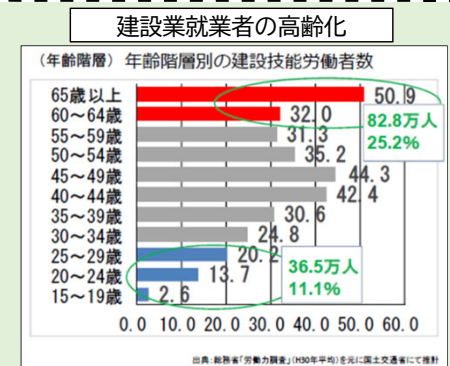
■ 関係するSDGsの取組



■ 現状と課題

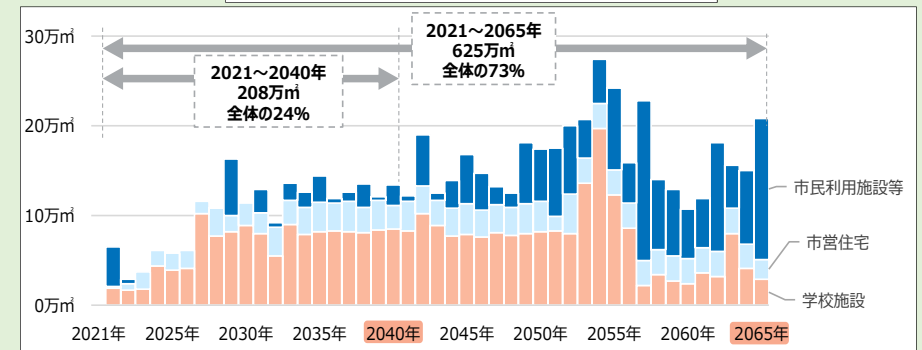
- 人口急増期に建設された公共施設の老朽化の進行に対し、点検や計画的な保全更新を着実に進めてきましたが、今後、老朽化に伴う更新需要が更に増大する一方、本市人口や税収等の財源は減少していく見込みです。このため、これらの取組に加えて、既存の方針や計画を将来の人口・財政規模に見合ったものに見直しを行いながら、サービス水準の維持向上を図っていくことが必要です。
- 建設業等は、今後、少子高齢化による担い手不足が懸念されており、将来にわたり公共工事等の品質を確保するためには、労働環境の整備のための施工時期の平準化や週休2日制確保、CCUS※の加入促進など働き方改革の推進が急務です。また、生産性向上のため、BIM/CIMの活用やi-Constructionの推進による調査・設計・施工・管理の効率化が必要不可欠です。

※ CCUS：建設キャリアアップシステム（Construction Career Up System）の略称。建設技能者の有する資格や現場の就業履歴等を登録・蓄積することで、技能と経験に応じた賃金支払い・処遇改善を図ることにより担い手を確保する建設業の制度



【出典】国土交通省交通政策審議会海事分科会第11回基本政策部会資料

2065年までに建替えが想定される施設(3分類)



※ 築70年が経過した時点で建替えを行うものと想定。ただし、小中学校及び市営住宅は、各施設の建替え等の方針に基づき、2050年頃までの期間において建替え時期の平準化が行われるものと想定。

1	都市インフラの着実な保全更新の推進	主管局※1	財政局、関係区局
<p>計画的な保全（点検、修繕）により、効果的な予防保全・長寿命化を推進するとともに、新技術等を活用した点検手法の導入などによるメンテナンスの高度化・効率化を図ります。また、更新に当たっては、需要に応じた施設規模の効率化を図りながら、実施時期の中長期的な平準化を推進します。</p>			

※1 政策38は、施設所管区局が主体となって取り組む横断的な施策を財政局がとりまとめているため、主管局を『財政局、関係区局』と表記しています。

※2 公共施設等総合管理計画における52の「主な取組」（公園施設の定期点検、下水道の予防保全型の再整備、橋りょうの修繕、河川護岸の修繕、上水道の老朽化管路の更新等）の進捗度の総合評価

施策指標	都市インフラの保全更新(4か年)の進捗度※2	
	【直近の現状値】	【目標値】
	計画改定中	100%

2	公共建築物の将来を見通した計画的な保全更新の推進	主管局※1	財政局、関係区局
<p>計画的な保全（点検、修繕）により、効果的な予防保全・長寿命化を推進します。また、更新（建替え・大規模改修等）に当たっては、個別施設計画の見直しを行いながら、施設規模・配置の最適化や多目的化・複合化、実施時期の中長期的な平準化など計画的な再編整備を推進し、社会環境の変化に応じたサービス水準の維持・向上を図ります。</p>			

施策指標	公共建築物の再編整備検討件数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①市立小中学校 6校 ②市営住宅 1住宅	①24校（4か年） ②7住宅（4か年）

3	働き方改革の推進と生産性向上への取組	主管局※1	財政局、関係区局
<p>公共工事等の品質を確保し、週休2日制の確保や施工時期の平準化など、市内中小企業の働き方改革を支援します。また、CCUSの活用などによる技術者や技能労働者の経験年数・技術力に応じた適切な評価と処遇の改善、BIM/CIMの活用やi-Constructionの推進による調査・設計・施工・管理の効率化など生産性向上に寄与する取組を進めます。</p>			

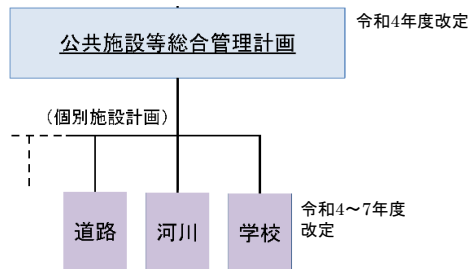
施策指標	週休2日制確保適用工事の発注率 (週休2日対象工事・公告件数/週休2日対象件数)	
	【直近の現状値】	【目標値】
	0.64	1.00

4	時代に即した公共工事等の適正な発注と担い手の育成	主管局※1	財政局、関係区局
<p>公共工事等の品質確保・生産性向上のために、優良工事施工者表彰等による技術者の育成と意欲の向上、総合評価落札方式による時代に即した公共工事等の適正な発注と若手技術者等の担い手の育成を図ります。</p>			

施策指標	本市工事発注における総合評価落札方式の適用率	
	【直近の現状値】	【目標値】
	4.7%	5%程度確保（毎年度）

○個別施設計画の改定

公共施設の適正化に向けて中長期的に取り組むため、公共施設等総合管理計画に続き、31の個別施設計画を改定します。



公共施設等総合管理計画と個別施設計画の関係図

○都市インフラに関する保全更新の目標

(施策1の指標に設定)
公共施設等総合管理計画に位置付けた52の「主な取組」の目標達成を目指し、取り組みます。

主な施設（都市インフラ）	主な取組	取組数
公園、緑地	公園施設の定期点検など	5
下水道施設	下水道の予防保全型の再整備など	4
ごみ焼却工場	鶴見工場の長寿命化対策など	3
昇降施設など	歩行者デッキの定期点検など	3
道路	橋りょうの修繕など	12
河川管理施設	河川護岸の修繕など	9
港湾	ターミナルの再整備など	8
水道施設	上水道の老朽管の更新・耐震化など	4
地下鉄、バス	早期運行再開のための耐震補強など	4

【出典】横浜市公共施設等総合管理計画



VI 行財政運営

★ 目標

データを活用した事業の「選択と集中」をはじめとした行政サービスの最適化に向けた歳出改革を段階的に進め、限られた経営資源の中で、市民のニーズに応える行政サービスを効率的・効果的に提供する、持続的な行政運営に向けた取組が進められています。

横浜市のあらゆる政策、施策、事業において、民間の知恵とノウハウが発揮される共創の取組が展開されることで、市民満足度の向上や社会課題の解決が図られると同時に、事業手法の「創造・転換」につながっています。さらに、連携する企業や団体がCSV※の考え方に基づいて持続可能な取組を行っています。

※ CSV (Creating Shared Value「共通価値の創造」) は、企業が社会のニーズや社会課題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的な価値も創造されること。社会貢献とビジネスを融合する考え方

■ 指標

ガバナンスとマネジメントによる歳出改革の推進

直近の現状値	目標値
<ul style="list-style-type: none"> 「3つの市政方針」の策定着手（財政ビジョン、中期計画、行政運営の基本方針） 総務局行政イノベーション推進室設置公表（令和4年1月） 	<p>データを活用したPDCAサイクル等の仕組みの概成</p> <ul style="list-style-type: none"> アウトカム指標等の段階的構築 施策・事業評価制度の再構築・運用 意識改革 等

共創の仕組みの拡充

直近の現状値	目標値
検討	新たな共創推進の指針に基づく仕組みの運用

■ 現状と課題

- これまででも横浜市では、内部経費の削減等の事務・事業の見直しを重ねてきましたが、近年では、将来世代からの前借りに当たる臨時財源に依存した予算編成が続いています。
- 今後も続くと思込まれる厳しい財政状況の中、人口減少・超高齢化などの変化に対応し、持続可能な市政を確立していくためには、横浜市が抱える課題を職員一人ひとりが自分事として捉え、事業の優先順位を見極めた上で、「選択と集中」を進めるとともに、市民満足度の維持・向上に向けて、縦割りを打破し、既存のルールに縛られずに自由な発想で新たな行政サービスをデザインする「創造・転換」に取り組むことが必要です。
- 限られた経営資源の中で、多様化する市民ニーズに応えつつ、効率的かつ効果的な行政運営を進めていくために、庁内でデータを重視する意識をより高め、データを重視した政策形成を着実に進めることが重要です。
- 市が保有するデータは、市民等と共有し、活用できる重要な資産であることから、その公開を一層推進していく必要があります。
- 厳しい財政状況を踏まえ、市役所の内部経費の削減に向け、集約化や委託化等を継続的に推進していくことが必要です。
- 外郭団体についても同様に、外部有識者からなる「横浜市外郭団体等経営向上委員会」から御意見をいただきながら協約マネジメントサイクルを推進し、市への財政貢献という視点も持ちつつ、更なる経営向上に取り組んでいくことが求められます。
- 複雑化する地域課題の解決や、多様化する市民ニーズに応えるためには、行政だけではなく、それぞれ固有のノウハウやリソースを持つNPO、企業など様々な主体と連携した「共創」をより一層推進する必要があります。
- 近年、企業において、CSV（共通価値創造）が注目されています。持続可能な形で「共創」を実現するために、行政は企業との連携に当たり、社会課題や地域課題の解決の中で企業の社会的価値と経済的価値の創造が両立するよう、企業のCSVを意識する必要があります。そのためには、行政が決めた枠組みに企業が参加するのではなく、課題解決の検討段階から対話を通じて、共に解決策を模索できる関係となるよう発想を転換していくことが重要です。

◎ 主な取組

1	行政サービスの最適化に向けた歳出改革の推進	所管局	総務局、財政局、 政策局、全区局
<p>「政策-施策-事業」の体系化や、徹底した事業の「可視化」（一般財源の充当額上位100大事業の現状・課題分析等）とともに、施策・事業評価制度を再構築するなど、データに基づき実効力が高い事業への新陳代謝を進めます。</p> <p>あわせて、内部経費の見直しや受益と負担の更なる適正化、投資管理、戦略的・総合的な財源充実策の展開など、歳出・歳入の両面から多様な取組を重ね、減債基金の臨時的活用から2030年度までに脱却し、持続的かつ最適な行政サービスの提供の実現を目指します。</p>			
2	データを重視した政策形成とオープンデータの推進	所管局	政策局、財政局、 総務局
<p>ファクト重視の観点から、財政情報や資産情報などのデータを一元的に管理・保有する「行政経営プラットフォーム」を整備します。それらのデータや、ロジックモデル及びアウトカム志向のエッセンスなどを用いて、根拠（エビデンス）に基づく政策形成（EBPM）、事業展開をより一層推進するとともに、そのための人材育成や体制整備などを進めます。さらに、様々な分野での基礎資料となり得る信頼性の高いデータなどを機械判読に適した、より活用しやすい形式で公開するオープンデータの取組を進めます。</p>			
3	業務の効率化・経費適正化	所管局	総務局、全区局
<p>BPR※の観点から業務フローを可視化し、より効率化を進めるとともに、効果的な取組の庁内での共有化・横展開を図ります。また、庶務デスクが行っている全市的な共通事務の集約について、全区局への展開や外部委託化等を進めます。</p> <p>さらに、庁舎管理費など内部管理業務について、外部視点の活用も含めて点検し、より適正な仕様や価格に見直すことにより、経費の更なる適正化を進めます。</p>			

取組指標	①施策・事業評価制度の再構築 ②減債基金の臨時的な活用額 （財政運営4 取組指標一部再掲）	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	①事業評価の実施 ②減債基金の臨時的活用額 : 200億円 （令和4年度）	①施策・事業評価制度の再構築・運用 ②歳出改革により財源を捻出した上で、減債基金を臨時的に活用 : 令和5～7年度の活用上限額 500億円
	①行政経営プラットフォームの活用 ②オープンデータポータルへの公開データセット数	
取組指標	【直近の現状値】	【目標値】
	①ベースとなる新たな財務会計システム構築中 ②371件	①施策・事業評価制度の再構築・運用等における行政経営プラットフォームの活用 ②641件 （前計画期間における増加数の2倍の増加）
取組指標	①事務の効率化・経費適正化 ②事務の集約化・委託化 ③内部管理業務の経費適正化	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	①検討 ②検討 ③予算編成を通じた見直し	①一部実施 ②一部実施 ③取組業務ごとに点検し、適正化に向けた目標値を設定しながら削減

行政運営

※ BPR : Business Process Re-engineering (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)。既存の業務内容や業務フロー、組織構造などを見直し、再構築すること。

◎ 主な取組

4	協約マネジメントサイクルによる外郭団体の経営向上	所管局	総務局
<p>外郭団体の経営目標を本市との「協約」として掲げ、その達成状況を外部有識者が確認・評価するPDCAサイクル（協約マネジメントサイクル）を着実に実行するとともに、事業の選択と集中などにより外郭団体の更なる経営向上と本市財政への貢献を促進します。</p>			

5	公民連携の強化による共創の推進	所管局	政策局、全区局
<p>各区局の職員が事業を企画・実施する際に、まずは共創の取組の可能性を検討することで、事業手法の創造と転換につなげ、共創の取組を全庁的に広げていきます。そのために、共創に関する分かりやすい説明や具体的な取組事例の共有により庁内における共創マインドの浸透・定着を図ります。また、「共創推進の指針」を改訂し、地域課題の可視化・発信等による民間との対話の場や機会の拡充と公民連携手法の活用を促進を図ります。</p> <p>【公民連携手法：共創フロント、PPP/PFI、広告、ネーミングライツ、PFS、公共空間活用、共創ラボ、リビングラボ等】</p>			

6	オープンイノベーションの推進	所管局	政策局
<p>SDGsの視点や横浜版地域循環型経済推進を意識し、社会課題の解決を図るための新たなソリューションを創発するオープンイノベーションを進めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共創ラボなどオープンイノベーションの手法やプラットフォームを創発する取組の展開 ・リビングラボなどSDGsの視点から地域課題の解決に向け、多様な公民の主体が連携することで、新たなソリューションを創発する取組の展開 ・ケアテックオープンラボや介護ハッカソンなどオープンデータの活用と最新のテクノロジーの導入によって、多様な公民の主体が連携し、新たなソリューションを創発する取組の展開 			

取組指標	協約マネジメントサイクルの実施	
	【直近の現状値】	【目標値】
	実施	実施

取組指標	①共創の仕組みの拡充 ②民間事業者等と連携した取組数	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①検討 ②609件 （従来型の民間委託や補助金事業等を除く）	①新たな共創推進の指針に基づく仕組みの運用 ②2,700件（4か年）

取組指標	①共創ラボなどによって創発されたオープンイノベーションの手法やプラットフォーム ②リビングラボなどによって創発された地域課題を解決するためのソリューション ③ケアテックオープンラボなどで創発された社会課題を解決するためのソリューション	
	【直近の現状値】	【目標値】
	① 2件 ② 3件 ③ 3件	① 5件 ② 6件 ③ 6件

■背景

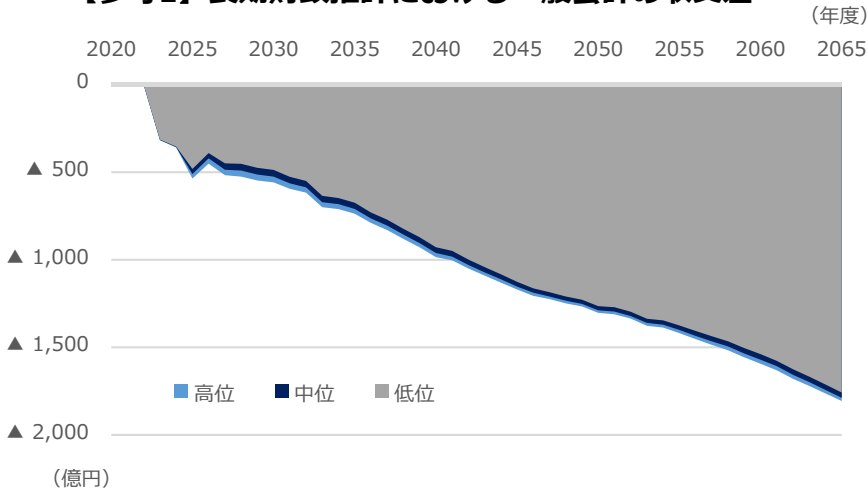
1 これまでの取組

これまで横浜市では、平成15年度から中期的な視点に立った財政運営を行い、平成26年6月施行の「横浜市将来にわたる責任ある財政運営の推進に関する条例（以下、「財政責任条例」という。）」に基づき、基本計画（中期計画）ごとに、財政目標（第4条）と目標達成に向けた取組（第5条）を、市民・議会の皆様と共有しながら取り組んできました。

令和2年9月には、2065年度までの長期財政推計を初めて公表し、生産年齢人口の減少などによる市税収入の減や、高齢化の進展などに伴う社会保障経費の増が将来財政に与える影響を明らかにしました。

※平成15年に「中期財政ビジョン」を策定し、平成18年度までの中期的な財政運営指針などを取りまとめた。

【参考1】長期財政推計における一般会計の収支差



	2030年度	2040年度	2050年度	2060年度	2065年度
高位	▲ 559	▲ 984	▲ 1,303	▲ 1,594	▲ 1,806
中位	▲ 526	▲ 962	▲ 1,288	▲ 1,571	▲ 1,788
低位	▲ 487	▲ 929	▲ 1,264	▲ 1,539	▲ 1,759

出典：「横浜市の長期財政推計（R4.8更新版）」

【参考2】主な指定都市の健全化判断比率の状況（令和2年度決算）

	横浜市	名古屋市	大阪市	京都市	神戸市	川崎市
実質公債費比率	10.5%	7.9%	2.7%	11.4%	4.3%	8.2%
将来負担比率	137.4%	104.4%	5.3%	193.4%	61.6%	122.0%

【出典】横浜市財政局

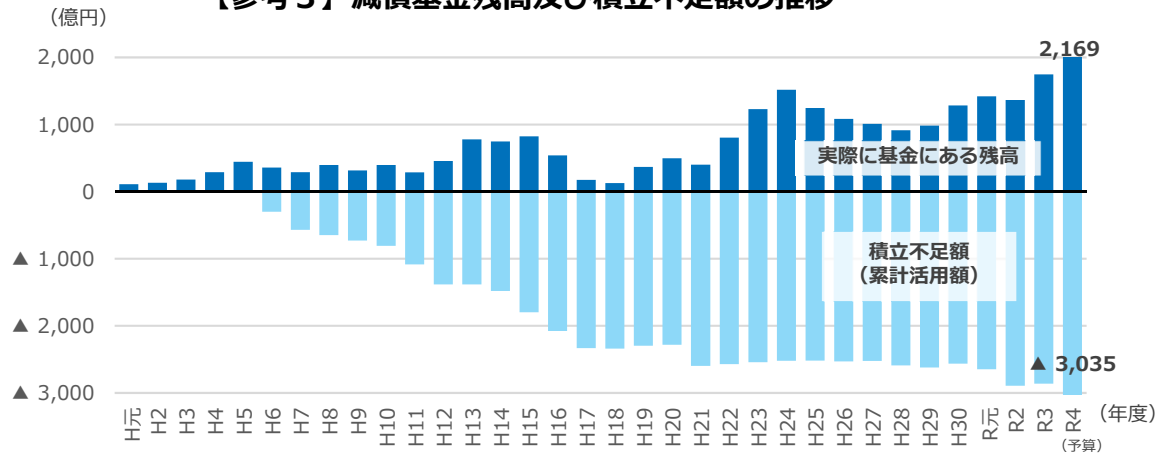
2 「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」の策定（令和4年6月）

近年の予算編成では、減債基金の臨時的な活用等により、行政サービスの水準を維持していることや、今後、人口減少と高齢化の進展や公共施設の老朽化等により、収支不足が更に拡大していくことから、本市の財政状況は持続性に欠けた危機的な状態にあります。

こうした厳しい見通しの中で、自然災害や感染症、経済の大きな変動といった危機にあっても、安定した行政サービスを提供し続け、市民生活を守るとともに、子どもたちや将来の市民に対して横浜の豊かな未来をつないでいく必要があります。そこで、“財政を土台”に持続可能な市政が進められるよう、中長期の財政方針である「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」を策定しました。

「財政ビジョン」では、目指すべき「持続的な財政」の姿の実現に向けて、「債務管理」、「財源確保」、「資産経営」、「予算編成・執行」、「情報発信」、「制度的対応」の6つの柱から成る「財政運営の基本方針」を掲げています。この基本方針に基づく、将来に向けて今から取り組むアクション（債務管理、収支差解消、資産経営、地方税財政制度の充実に向けた課題提起）を踏まえ、「施策の推進」と「財政の健全性の維持」の両立に向けて、財政目標を設定し、その目標のための取組を確実に進めていきます。

【参考3】減債基金残高及び積立不足額の推移

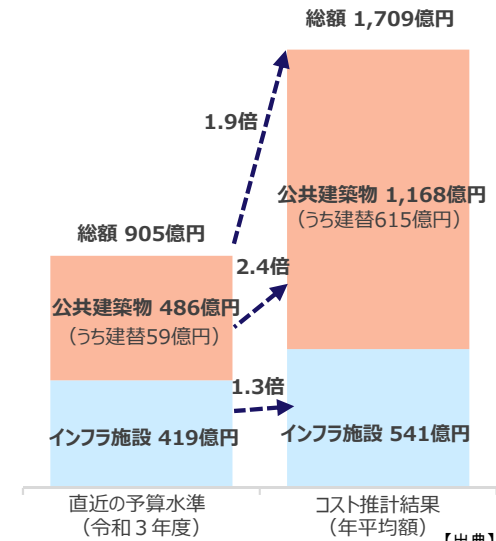


減債基金は、将来の市債の償還に備えて積立てを行うものですが、経済事情の変動等により財源が不足する場合に、当年度の市債の償還の財源に充てる目的で、本来より早く取り崩して活用を行っています。本来あるべき積立額に不足する金額は、市債の償還に滞りがないよう、積戻しを行う必要があります。

【出典】横浜市財政局

【参考4】公共施設の保全更新コストの推計

(1年当たり平均額(現状との比較))



【出典】横浜市財政局

◆財政ビジョンの将来アクションで掲げる中長期のベンチマークや目標

- <債務管理> 「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」について、2040年度末残高を2021年度末残高程度に抑制
- <収支差解消> 2030年度までに減債基金の取崩による財源対策から脱却した上で予算編成における収支差を解消
- <未利用等土地> 基準時点(2021年度末)における未利用等土地と、基準時点以降に新たに生じる未利用等土地の総面積のうち、2030年度までに30haを適正化、2040年度までに60haを適正化
- <公共建築物> 一般会計で整備・運営する本市保有の公共建築物の施設総量(=総床面積)について、2065年度に基準時点(2021年度末)から少なくとも1割を縮減、2040年度に基準時点以下に縮減(現状より増やさない)

3 今後4年間の取組

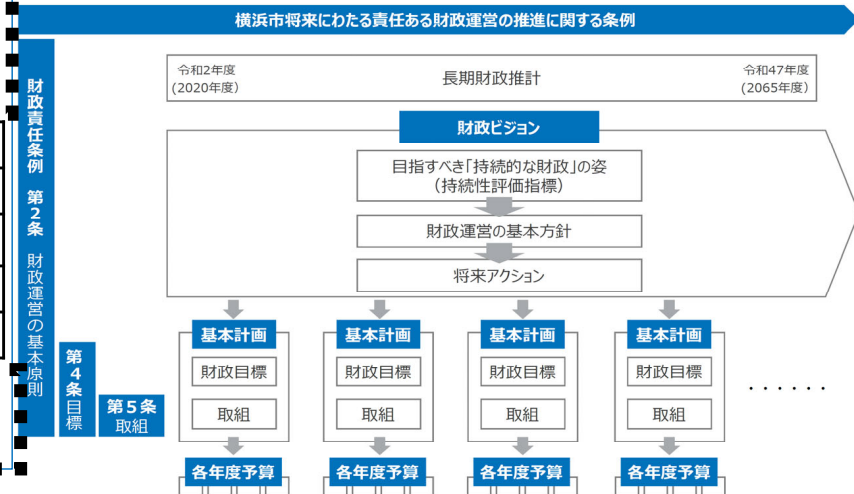
■「施策の推進」と「財政の健全性の維持」の両立を図り、多様化・複雑化する課題に的確に対応していく持続可能な財政運営を進めます。

財政運営1	債務ガバナンスの徹底による中長期的な視点に立った債務管理
財政運営2	戦略的・総合的な取組による財源の安定的・構造的な充実
財政運営3	資産の総合的なマネジメント(ファシリティマネジメント)の推進
財政運営4	歳出ガバナンスの強化による効率的で効果的な予算編成・執行
財政運営5	市民の共感を生み出す情報発信と課題提起

■財政運営1から5に掲げた「指標」は、財政責任条例第4条に基づく目標です。

また、「主な取組」は第5条に基づく取組です。

【参考5】財政責任条例と財政ビジョン、基本計画等の関係



【出典】横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン(R4年)

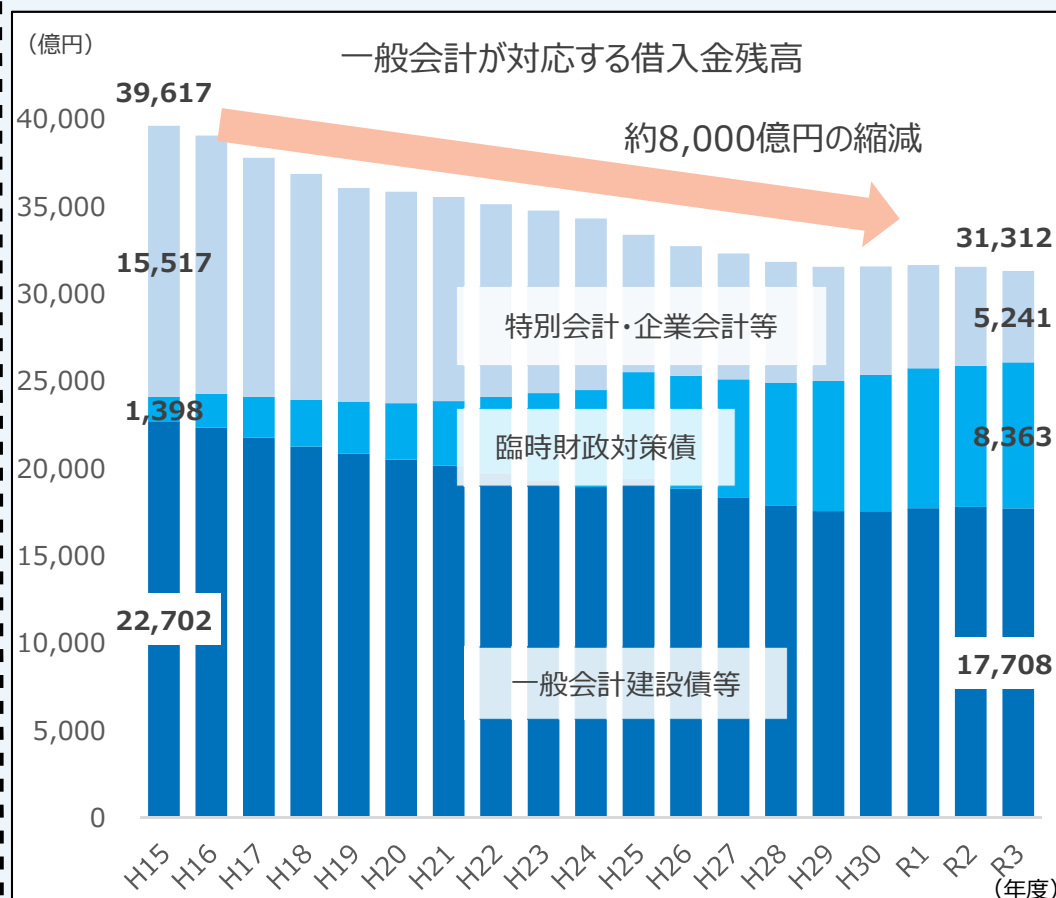
★ 目標

財政ビジョンにおける財政運営の基本方針（債務管理）に基づき、将来の市民負担を抑制しつつ、計画的・戦略的な市債活用を行い、一般会計が対応する借入金残高が適切に管理されています。

■ 指標

一般会計が対応する借入金残高

直近の現状値	目標値
3兆1,312億円	3兆 100億円以下



【出典】横浜市財政局

■ 現状と課題

- 本市はこれまで、債務については一般会計で「横浜方式のプライマリーバランス」の考え方に基づき、計画的な市債発行と残高管理を進めてきたほか、特別会計等の借入金についても一般会計負担分を明らかにし、市民の税負担等で返済する必要のある「一般会計が対応する借入金残高」を大きく縮減してきました。
- 今後、更に厳しい財政運営が見込まれる中、将来世代に過度な負担を先送りしないよう、人口減少に対応し、市民一人当たりの負担に着目しながら、中長期の時間軸で借入金残高全体を管理していく必要があります。

＜財政ビジョンにおける中長期のベンチマーク＞

「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」について2040年度末（令和22年度末）残高を2021年度末（令和3年度末）残高程度に抑制

- 市債の活用にあたっては、引き続き、安定的な調達及び中長期的な調達コストの抑制に取り組むとともに、市債管理の透明性と債務償還能力に対する信頼を高める必要があります。
- 特別会計※1及び企業会計については、引き続き、経営戦略※2（経営計画・会計運営計画）に基づき、中長期を見据えた経営基盤の強化や財政マネジメントの向上、計画的かつ効率的な事業運営に取り組む必要があります。

※1 特別会計：港湾整備事業費、中央卸売市場費、中央と畜場費、市街地開発事業費、自動車駐車場事業費、新墓園事業費、風力発電事業費
 ※2 経営戦略：公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画

◎ 主な取組

1	計画的・戦略的な市債活用と残高管理	所管局	財政局																																								
<p>・計画的な市債発行や確実な公債費の償還を通じた、「一般会計が対応する借入金残高」の管理を進めます。 4年間の市債活用計画及び一般会計が対応する借入金残高の推移見込み</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>3年度決算</td> <td>4年度予算</td> <td>5年度</td> <td>6年度</td> <td>7年度</td> <td>4か年計</td> </tr> <tr> <td>一般会計市債活用額</td> <td>1,494億円</td> <td>1,360億円</td> <td colspan="3">1,300億円程度/年</td> <td>5,300億円程度</td> </tr> <tr> <td> 建設地方債</td> <td>908億円</td> <td>965億円</td> <td colspan="3"></td> <td></td> </tr> <tr> <td> 臨時財政対策債</td> <td>587億円</td> <td>395億円</td> <td colspan="3"></td> <td></td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>一般会計が対応する借入金残高</td> <td>3兆1,312億円</td> <td>3兆1,465億円</td> <td colspan="3">3兆900億円～3兆100億円程度</td> </tr> <tr> <td>一人当たり残高</td> <td>83万円</td> <td>84万円程度</td> <td colspan="3">82～80万円程度</td> </tr> </table> <p>・必要な公共投資を進めつつ、建設地方債の管理に留意し、臨時財政対策債も含めて計画的に活用していきます。 ・横浜方式のプライマリーバランス：令和4年度 +206億円、令和5～7年度：+210～+150億円程度</p>					3年度決算	4年度予算	5年度	6年度	7年度	4か年計	一般会計市債活用額	1,494億円	1,360億円	1,300億円程度/年			5,300億円程度	建設地方債	908億円	965億円					臨時財政対策債	587億円	395億円					一般会計が対応する借入金残高	3兆1,312億円	3兆1,465億円	3兆900億円～3兆100億円程度			一人当たり残高	83万円	84万円程度	82～80万円程度		
	3年度決算	4年度予算	5年度	6年度	7年度	4か年計																																					
一般会計市債活用額	1,494億円	1,360億円	1,300億円程度/年			5,300億円程度																																					
建設地方債	908億円	965億円																																									
臨時財政対策債	587億円	395億円																																									
一般会計が対応する借入金残高	3兆1,312億円	3兆1,465億円	3兆900億円～3兆100億円程度																																								
一人当たり残高	83万円	84万円程度	82～80万円程度																																								

2	市場から信頼される市債の安定的かつ円滑な発行	所管局	財政局、全局
<p>・計画的な市債活用の一環として、市場動向を見据えた市債の調達先の最適化や市場ニーズに合った手法の多様化（ESG債※などの活用）を進め、引き続き、安定的な調達及び中長期的な調達コストの抑制に取り組みます。 <small>※ ESG債とは、環境事業や社会貢献事業を資金使途として発行する債券をいう。</small></p> <p>・市債管理の透明性と債務償還能力に対する信頼を高めるため、市の財政状況や市債の発行・償還状況について、投資家の方々を中心に、広く市民の方々に理解が促進するよう、「公債管理レポート（仮称）」として情報発信していきます。</p>			

3	計画的・戦略的な投資管理の推進	所管局	財政局、全局
<p>・一般会計や特別会計、企業会計における大規模な市債活用が必要な投資事業については、事業の計画段階で、一般会計負担や市債の活用額・償還財源、投資による事業効果の見込み等について明らかにするとともに、事業期間中や事業完了後といった時機を捉え検証を行います。</p> <p>・市全体の投資事業を全体最適化する観点から、予算編成に先立ち、全体の投資水準の検討・調整を行い、計画的・戦略的な投資管理を行います。</p>			

4	特別会計・企業会計等の更なる健全化の推進	所管局	財政局、経済局、健康福祉局、医療局病院経営本部、環境創造局、都市整備局、道路局、港湾局、水道局、交通局				
<p>・特別会計及び企業会計については、引き続き、経営戦略（経営計画・会計運営計画）に基づき、経営基盤の強化や財政マネジメントの向上、計画的かつ効率的な事業運営に取り組みます。「経営計画」、「会計運営計画」については、債務ガバナンスを更に強化する観点から、4年間の計画に加えて、10年間の収支見通しを盛り込みます。</p> <p>・「社会経済情勢の変化等により一般会計での負担が必要となった事業」について、これまでの対応を踏まえながら、以下のとおり、計画的に対応していきます。</p> <table border="1"> <tr> <td>南本牧埋立事業</td> <td>◆令和4年度末に埋立を完了し、保有土地の売却を進めるとともに、その後の会計の廃止に向けて、新規廃棄物処分場整備に伴う負担（護岸費相当額 平成13年度末：約900億円）と収支不足（約600億円）について一般会計で計画的に負担します。（一般会計負担期間：平成16～令和14年度、令和3年度までの一般会計負担：約850億円）</td> </tr> <tr> <td>（一財）横浜市道路建設事業団</td> <td>◆（一財）横浜市道路建設事業団の民間借入金等の債務（平成14年度末：約910億円）について、一般会計で計画的に負担します。（計画的処理期間：平成15～令和4年度、令和3年度までの一般会計負担：約888億円）</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">* 表中の債務額及び収支不足額は、平成15年に公表した「中期財政ビジョン」等において示した額</p>				南本牧埋立事業	◆令和4年度末に埋立を完了し、保有土地の売却を進めるとともに、その後の会計の廃止に向けて、新規廃棄物処分場整備に伴う負担（護岸費相当額 平成13年度末：約900億円）と収支不足（約600億円）について一般会計で計画的に負担します。（一般会計負担期間：平成16～令和14年度、令和3年度までの一般会計負担：約850億円）	（一財）横浜市道路建設事業団	◆（一財）横浜市道路建設事業団の民間借入金等の債務（平成14年度末：約910億円）について、一般会計で計画的に負担します。（計画的処理期間：平成15～令和4年度、令和3年度までの一般会計負担：約888億円）
南本牧埋立事業	◆令和4年度末に埋立を完了し、保有土地の売却を進めるとともに、その後の会計の廃止に向けて、新規廃棄物処分場整備に伴う負担（護岸費相当額 平成13年度末：約900億円）と収支不足（約600億円）について一般会計で計画的に負担します。（一般会計負担期間：平成16～令和14年度、令和3年度までの一般会計負担：約850億円）						
（一財）横浜市道路建設事業団	◆（一財）横浜市道路建設事業団の民間借入金等の債務（平成14年度末：約910億円）について、一般会計で計画的に負担します。（計画的処理期間：平成15～令和4年度、令和3年度までの一般会計負担：約888億円）						

取組指標	一般会計が対応する借入金残高総額	
	【直近の現状値】	【目標値】
	3兆1,312億円	3兆100億円以下

取組指標	①市債発行手法の多様化（ESG債などの発行） ②「公債管理レポート（仮称）」の公表	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①検討 ②検討	①発行 ②公表 (令和4年度：試行、 令和5年度以降：本公表)

取組指標	投資管理の推進	
	【直近の現状値】	【目標値】
	・公共事業評価制度の実施 ・横浜市経営会議や予算編成の中で投資事業の議論を実施	投資管理の推進

取組指標	①経営計画、会計運営計画 ②社会経済情勢の変化等により一般会計での負担が必要となった事業等への対応	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①経営計画、会計運営計画の計画期間：4年 ②令和3年度負担額：178億円（埋立事業）、279億円（（一財）横浜市道路建設事業団）	①経営計画、会計運営計画における収支見通しの長期化（10年以上） ②計画的に縮減

★ 目標

- 戦略的なまちづくりによる将来の税収確保や国・県支出金などの特定財源の積極的な確保など、あらゆる機会を生かした財源確保の取組により、財政基盤の強化が図られています。
- 行政DXによる納税者の利便性向上と税務行政の効率的で適正な推進により、市税収入の税収増と安定的な確保が図られています。
- システム構築など全庁的な債権管理の更なる適正化を進め、未収債権額（滞納額）の縮減が図られています。

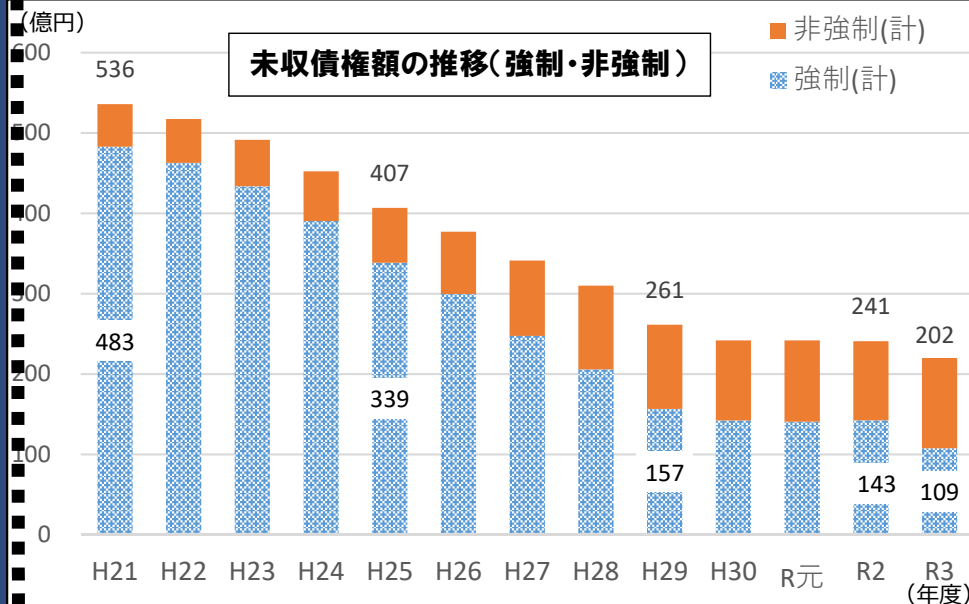
■ 指標

市税収納率

直近の現状値	目標値
99.3%	99.4%

未収債権額（一般会計・特別会計）

直近の現状値	目標値
202億円	170億円



【出典】横浜市財政局

■ 現状と課題

- ・ 住民情報系システムの標準化の取組として税務システムの再構築を進めており、市税に係る手続のオンライン化など納税者の利便性の向上を図る必要があります。
- ・ デジタル技術の利活用により業務プロセスの見直しや公平かつ公正な賦課徴収の取組を進めていく必要があります。
- ・ 長期的な市税収入の減少が見込まれる中、税務システムの再構築を契機として、より効率的な執行体制を検討し、税務調査を充実させることで税収を確保していく必要があります。
- ・ 未収債権のうち、市税や国民健康保険料等の強制徴収債権については、一定の縮減が図られているものの、一方で非強制徴収債権の中には、縮減が伸び悩んでいるものも多く、債権の状況を踏まえ、適切な改善策を実施する必要があります。
- ・ 現在構築中の財務会計システムの一つの未収債権管理システムを活用し、引き続き債権管理の更なる適正化に取り組む必要があります。
- ・ ふるさと納税による税収への影響額は年々拡大し、看過できない水準にあるため、制度本来の趣旨に沿った見直しがされるよう国に要望を行う必要があります。また、財源確保の観点から、市へのふるさと納税を促進する必要があります。

(左図) 未収債権額の推移(強制・非強制)

- * 強制徴収債権：市税・国民健康保険料など
- 非強制徴収債権：生活保護負担金・母子父子寡婦福祉資金貸付金など
- * 未収債権額全体(左図)とは別途管理する債権
 - 産廃最終処分場行政代執行費
 - 国の同意を得た特別措置法の事業であり、本市としても、債務者への責任追及及び滞納処分を徹底するなど、厳正に対処しています。
 - 東京電力ホールディングス株式会社賠償請求金
 - 請求年度ごとに、東京電力側の支払いの判断が全て示された段階で、「原子力損害賠償紛争解決センター」にあっせんの申立てを行っています。

1	戦略的なまちづくりによる税財源基盤の強化	所管局	全局
<p>地域特性・地域資源を生かし、さらに規制緩和も活用した戦略的なまちづくりによる税収効果創出、データに基づいた要望行動の充実、保有資産の有効活用、課税自主権の検討など、あらゆる機会を生かし、今後、増大する財政需要に対応できるよう、財源確保策を強力に推進します。</p>			
2	税務行政における行政DXの推進	所管局	財政局
<ul style="list-style-type: none"> 地方税共通納税システム^{※1}の対象税目の拡大や特別徴収税額通知の電子化などeLTAXやマイナンバー制度の更なる活用により「いつでも」「どこでも」「簡単に」手続きができるよう納税者の利便性の向上を図ります。 令和7年度（令和8年1月）に予定している税務システム再構築を確実に推進し、AI-OCR^{※2}やRPA^{※3}などのデジタル技術の利活用を前提とした新しい業務プロセスを策定し事務効率化に取り組み、賦課から徴収まで一貫して公平かつ適正な賦課徴収事務を進めます。 <p><small>※1 地方税共通納税システム：地方税共同機構が運営する地方税ポータルシステム『eLTAX』を用い、全ての都道府県・市区町村へ、自宅や職場のパソコンから電子納税を行うことができる仕組み</small></p> <p><small>※2 AI-OCR：「人工知能技術を取り入れた光学式文字認識機能」（Artificial Intelligence-Optical Character Recognition の略）</small></p> <p><small>※3 RPA：「ソフトウェアロボットによる業務プロセス自動化」（Robotic Process Automation の略）</small></p>			
3	市税収入の安定的な確保	所管局	財政局
<ul style="list-style-type: none"> 多様な納付手段の広報など滞納発生未然防止を図るとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえながら現年課税分を中心とした早期未納対策を進め、市税収入の安定的な確保を図ります。 税務DXの推進により効率的な執行体制を構築し、税務調査の一層の充実を図ることで税収増に取り組みます。 			
4	全庁的な債権管理の適正化の推進	所管局	財政局、健康福祉局等
<p>更なる債権管理・回収促進を図るため、非強制徴収債権においては、弁護士を活用したノウハウの提供等に取り組みます。また、令和6年度に予定している「未収債権管理システム」の導入により、全庁的な債権管理・回収促進の適正化を図ります。</p>			
5	本市へのふるさと納税の推進	所管局	財政局、政策局、関係局
<ul style="list-style-type: none"> より多くの方から、制度を通じて本市を応援していただけるよう、返礼品の拡充、寄附者の利便性の向上、寄附金活用状況の見える化を進めます。あわせて、制度本来の趣旨に沿った見直しがされるよう、国に要望を行います。 事業単位で寄附金を募集する、クラウドファンディング型のふるさと納税について、相応しい事業への活用を図ります。 地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）の活用を進めます。 			

取組指標	税財源基盤の強化	
	【直近の現状値】	【目標値】
	<ul style="list-style-type: none"> 保有土地売却益の有効活用：40億円(令和4年度) 横浜みどり税：約29億円（個人市民税18億円、法人市民税11億円） ※ 課税年度は令和5年度まで 法人税超過課税分の収入額：約51億円 	既存の取組に加え、税財源基盤の強化に資する財源確保策を推進
取組指標	税務行政における行政DX	
	【直近の現状値】	【目標値】
	<ul style="list-style-type: none"> eLTAX電子申告利用率 法人市民税：82.3% 償却資産：66.8% 個人市民税（特別徴収）：73.2% 事業所税：36.9% 	<ul style="list-style-type: none"> 税証明の電子申請の拡充、電子申告や申請手続等の電子化を推進 eLTAX電子申告利用率 法人市民税：90.0% 償却資産：80.0% 個人市民税（特別徴収）：80.0% 事業所税：50.0%
取組指標	市税収納率	
	【直近の現状値】	【目標値】
	99.3%	99.4%
取組指標	未収債権額（一般会計・特別会計）	
	【直近の現状値】	【目標値】
	202億円	170億円
取組指標	本市へのふるさと納税	
	【直近の現状値】	【目標値】
	3.37億円	20億円

★ 目標

- 本市が保有する土地・建物等を経営資源として総合的に捉え、保有の在り方・維持管理・利活用の最適化を図る「ファシリティマネジメント※」の取組が進むとともに、財政ビジョンにおける資産経営の考え方が広く理解・共有されています。
- 資産の利活用に当たっては、資産情報を市民・企業と共有した上で、取得や利用の経緯といった資産の特性や、まちづくりの視点等を踏まえ、柔軟な発想や多様な公民連携により地域課題の解決や財源確保につなげる等、価値の最大化が進んでいます。
- 将来の人口や財政を見据えた公共施設の適正化に向けて、施設の将来像や方向性の検討・見直しが行われるとともに、公共工事等が安定的・効率的に実施され、施設の長寿命化を基本とした計画的かつ効果的な保全更新が着実に進んでいます。

■ 指標

未利用等土地の適正化

直近の現状値	目標値
未利用等土地の総面積 約100ヘクタール	・資産所管局別「未利用等土地の適正化計画(仮称)」の策定 ・12ヘクタールを適正化(利活用)(4か年)

多様な主体との協働・共創による保有資産の新たな価値の創出

直近の現状値	目標値
サウンディング型市場調査 事業提案型公募売却等 保有土地情報の公表	多様な公民連携による 協働・共創型の利活用の推進

公共施設の適正化に向けた「個別施設計画※」の改定

直近の現状値	目標値
0/31計画	31/31計画

※ 国・地方公共団体等が策定した「インフラ長寿命化行動計画」・「公共施設等総合管理計画」に基づき、長寿命化など個別施設ごとの具体の対応方針を定めたもの。本市では、令和3年度末時点で31計画を策定済。

■ 現状と課題

- 市場性の高い土地は利活用が進む一方、未利用・暫定利用でポテンシャルを発揮できていない土地（未利用等土地）が令和3年度末時点で約100ヘクタールあります。持続可能な市政運営を進めるためには地域課題解決の可能性や財源への寄与等、様々な可能性を持つ重要な資源として資産を有効活用し、適正化することが必要です。
- 人口減少・超高齢社会が到来し、市税収入の減少が見込まれる中、公共施設の老朽化に伴い保全更新の需要は大幅に増大する見通しとなっています。施設が提供する機能・サービスの持続的な維持向上を図っていくためには、ファシリティマネジメントを推進することにより、計画的かつ効果的な保全更新を着実に進めながら、施設の規模・数量、質、保全更新コスト等を将来の人口や財政に見合った水準へと「適正化」していくことが不可欠な状況です。

<財政ビジョンにおける未利用等土地の適正化目標>

- 基準時点（2021年度末）における未利用等土地と、基準時点以降に新たに生じる未利用等土地の総面積のうち
- ・2030年度までに30haを適正化
 - ・2040年度までに60haを適正化

<財政ビジョンにおける公共建築物の適正化目標>

- 一般会計で整備・運営する本市保有の公共建築物の施設総量（＝総床面積）について
- 2065年度：基準時点（2021年度末）から少なくとも1割を縮減
 - 2040年度：基準時点以下に縮減（現状より増やさない）

※ ファシリティマネジメント：本市が保有する施設・資産とその環境（ファシリティ）を、都市経営の観点から総合的に企画、管理、利活用する経営活動

◎ 主な取組

1	ファシリティマネジメントの推進に向けた仕組みづくり	所管局	財政局、関係局、全区
<p>ファシリティマネジメントを全庁的に進めるため、資産・公共施設に関する既存の方針を見直すとともに、庁内の推進体制の見直し等、財政局の総合調整機能の強化を図ります。また、新たな財務会計システムの構築等により資産・施設情報の収集、一元化・見える化及びデータ活用を進めるとともに、職員の意識改革や人材育成に取り組むなど、資産の適正な維持管理、効果的な活用を推進します。</p>			
2	資産の戦略的利活用による価値の最大化	所管局	財政局、関係局、全区
<p>廃校等の用途廃止施設がある土地、社会経済状況の変化等で暫定利用となっている土地などの未利用等土地について、全庁的な方針の下、資産所管局が適正化の計画を策定します。計画の推進に当たっては、資産の棚卸しを継続して未利用等土地を幅広く捕捉するとともに、区役所や関係局との連携を緊密に図りながら、情報の更なるオープン化や多様な公民連携により、地域課題の解決や財源確保等に向けた利活用に取り組みます。</p>			
3	公共施設が提供する機能・サービスの持続的な維持・向上	所管局	財政局、関係局、全区
<p>長寿命化を基本とした計画的かつ効果的な保全更新を進めるとともに、公共施設の適正化を目指し個別施設計画の見直しを行い、3つの原則※に基づく公共施設マネジメントを推進します。特に公共建築物については、規模効率化の目標（2065年度の施設総量を、2021年度時点から少なくとも1割縮減）の達成に向けて、再編整備等による施設規模・配置の最適化に取り組めます。</p>			
<p>※ 財政ビジョンで位置付けた、公共施設マネジメントに当たっての3つの基本原則（保全・運営の最適化、施設規模の効率化、施設財源の創出）。</p>			
4	働き方改革の推進と生産性向上への取組（政策38-3再掲）	所管局	財政局、関係区局
<p>公共工事等の品質を確保し、週休2日制の確保や施工時期の平準化など、市内中小企業の働き方改革を支援します。また、CCUS※の活用などによる技術者や技能労働者の経験年数・技術力に応じた適切な評価と処遇の改善、BIM/CIM※の活用やi-Construction※の推進による調査・設計・施工・管理の効率化など生産性向上に寄与する取組を進めます。</p>			
<p>※ CCUSについては、政策38の注釈を参照。BIM/CIM、i-Constructionについては、戦略9の注釈を参照。</p>			
5	時代に即した公共工事等の適正な発注と担い手の育成（政策38-4再掲）	所管局	財政局、関係区局
<p>公共工事等の品質確保・生産性向上のために、優良工事施工者表彰等による技術者の育成と意欲の向上、総合評価落札方式による時代に即した公共工事等の適正な発注と若手技術者等の担い手の育成を図ります。</p>			

取組指標	資産・公共施設に関する既存方針の見直し等	
	【直近の現状値】	【目標値】
	横浜市資産活用基本方針及び横浜市公共施設管理基本方針によるマネジメント	資産活用基本方針の改定及び公共施設等総合管理計画の策定、庁内推進体制の見直し、資産・施設情報の収集、一元化・見える化、データ活用
取組指標	資産の適正化を推進する計画の策定、取組	
	【直近の現状値】	【目標値】
	未利用等土地の総面積 約100ヘクタール	・適正化ガイドラインの策定、「未利用等土地の適正化計画（仮称）」の策定 ・12ヘクタールを適正化
取組指標	公共施設の適正化に向けた「個別施設計画」の改定	
	【直近の現状値】	【目標値】
	0/31計画	31/31計画
取組指標	週休2日制確保適用工事の発注率 (週休2日対象工事・公告件数/週休2日対象件数)	
	【直近の現状値】	【目標値】
	0.64	1.00
取組指標	本市工事発注における総合評価落札方式の適用率	
	【直近の現状値】	【目標値】
	4.7%	5%程度確保（毎年度）

★ 目標

■ 厳しい財政状況の中にあっても、持続可能な市政に向け、創造・転換を図りながら、職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費の縮減や財源確保が徹底されています。

■ データ活用を徹底し、根拠に基づいた事業が行われるとともに、多様な公民連携や民間資金活用、協働の取組により、効率性・効果性の両面から、施策・事業の成果が着実に挙げられています。

■ 指標

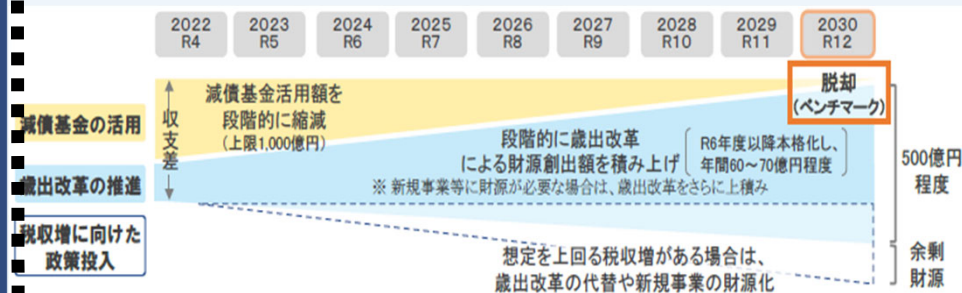
歳出改革や財源確保により収支差を解消

直近の現状値	目標値
▲400億円の収支不足額を解消し、令和4年度予算を編成	財政見通しの収支不足額を解消し、予算を編成

減債基金の臨時的な活用額

直近の現状値	目標値
令和4年度活用額：200億円	令和5～7年度活用上限額：500億円

＜収支差解消フレームのイメージ＞



【出典】 横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン（R4年）

■ 現状と課題

・ これまでは厳しい財政状況の中、行政内部経費を中心とした事務事業の見直しや、財源確保を徹底し、中期財政見通しで見込まれた収支不足額を、減債基金等の臨時財源も活用しながら予算編成で解消してきました。

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
事業見直し効果額	110億円	111億円	159億円	88億円

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
減債基金の臨時的な活用	-	200億円	※ 200億円	200億円

※令和3年度は市税収入見込みの増により、最終的に活用を取りやめ

・ 今後、長期財政推計でも明らかになっているように、生産年齢人口の減少に伴い、歳入の中心を占める市税収入の減少が見込まれる中、社会保障経費などの財政需要は増大し、財政の硬直化が一層進みます。

・ こうした将来を見据え、データ活用を徹底し、エビデンスに基づく政策形成を実践するとともに、事業・行政運営の効率性追求や市民協働・公民連携の推進など、総合的なアプローチによる効果的・効率的な政策展開・事業執行を図りながら、予算構造を体系化・スリム化し、臨時財源に依存しない財政運営を行うことで、「施策の推進と財政の健全性の維持」の真の両立に取り組む必要があります。

＜財政ビジョンにおける中長期のベンチマーク＞

2030年度（令和12年度）までに減債基金の取崩による財源対策から脱却した上で予算編成における収支差を解消

◎ 主な取組

1	収支差解消フレームに則った歳出改革の推進 (行政運営2-(2)一部再掲)	所管局	総務局、財政局、 政策局、全区局											
		<ul style="list-style-type: none"> 「政策-施策-事業」の体系化や、徹底した事業の「可視化」(一般財源の充当額上位100大事業の現状・課題分析等)とともに、施策・事業評価制度を再構築するなど、より効果的・効率的な事業への新陳代謝を進めます。あわせて、内部経費の見直しや受益と負担の更なる適正化、投資管理、戦略的・総合的な財源充実策の展開など、歳出・歳入の両面から多様な取組を重ね、行政経営プラットフォーム※も活用しながら、持続的かつ最適な行政サービスの提供の実現を目指します。 ※ 行政経営プラットフォーム：財政情報等のデータを一元的に管理・保有し経営判断に生かす仕組み 財政ビジョンに示した収支差解消フレームに基づき、減債基金の取り崩しによる財源対策を段階的に縮小していきます。 <table border="1" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td></td> <td>令和4年度</td> <td>令和5~7年度</td> <td>令和8~11年度</td> <td>総額</td> </tr> <tr> <td>減債基金の 臨時的な活用</td> <td>200億円</td> <td>500億円程度</td> <td>300億円程度</td> <td>1,000億円</td> </tr> </table>						令和4年度	令和5~7年度	令和8~11年度	総額	減債基金の 臨時的な活用	200億円	500億円程度
	令和4年度	令和5~7年度	令和8~11年度	総額										
減債基金の 臨時的な活用	200億円	500億円程度	300億円程度	1,000億円										

取組指標	歳出改革の推進	
	【直近の現状値】	【目標値】
	<ul style="list-style-type: none"> 事業見直し効果額 88億円、見直し件数 1,069件 減債基金の臨時的活用額： 200億円(令和4年度) 	歳出改革により財源を捻出した上で、減債基金を臨時的に活用：令和5~7年度の活用上限額500億円

2	歳出ガバナンスの強化(行政運営2-(2)一部再掲)	所管局	財政局、政策局、 総務局、全区局		
		<p>予算編成においては、成果志向・将来志向・公平性の3つの原則に沿ったガバナンスを徹底するとともに、データ活用、仮説構築・実践・検証・改善のサイクルによる根拠(エビデンス)に基づく政策形成(EBPM)を実践します。</p>			

取組指標	歳出ガバナンスの強化	
	【直近の現状値】	【目標値】
	現場主義とトップマネジメントの視点に基づいた予算編成を行い、令和4年度予算における収支不足を解消	データ活用の徹底や3つの原則に沿った予算編成を行い、減債基金の段階的な縮減を図った上で、収支不足を解消

3	財源確保等の徹底	所管局	財政局、総務局、 政策局、全区局		
		<ul style="list-style-type: none"> 国庫補助事業等の積極活用、保有資産の有効活用等による財源確保、受益者負担の適正化の推進など、あらゆる角度から財源確保に取り組みます。 従来の財源調達手段にとらわれず、社会全体の変化を捉えながら、市民の受益と負担や財源と用途の関係性について新たな考え方や手法を取り入れつつ、財源の多様化・充実に取り組みます。 			

取組指標	財源確保策の徹底	
	【直近の現状値】	【目標値】
	保有土地売却益の有効活用：40億円(令和4年度)、使用料等の見直し：5億円(令和4年度)	既存制度に基づく財源確保の徹底及び財源の多様化・充実に財源確保の実施

4	公民連携強化による共創やオープンイノベーションの推進 (行政運営2-(2)一部再掲)	所管局	政策局、全区局		
		<ul style="list-style-type: none"> 各区局の職員が事業を企画・実施する際に、まずは共創の取組の可能性を検討することで、事業手法の創造と転換につなげ、共創の取組を全庁的に広げていきます。そのために、共創に関する分かりやすい説明や具体的な取組事例の共有により庁内における共創マインドの浸透・定着を図ります。また、「共創推進の指針」を改訂し、地域課題の可視化・発信等による民間との対話の場や機会の拡充と公民連携手法の活用の促進を図ります。 【公民連携手法：共創フロント、PPP/PFI、広告、ネーミングライツ、PFS、公共空間活用、共創ラボ、リビングラボ等】 SDGsの視点や横浜版地域循環型経済推進を意識し、財源確保につながる新たなソリューションを創発するオープンイノベーションを進めます。 			

取組指標	①民間事業者等と連携した取組数 ②オープンイノベーションによって創発された財源確保につながる新たな事業手法や仕組み(企業版ふるさと納税を活用した横浜型地域循環型経済の推進の仕組み)	
	【直近の現状値】	【目標値】
	①609件(従来型の民間委託や補助金事業等を除く) ②0件	①2,700件(4か年) ②5件

★ 目標

- 中期的な財政見通しや長期財政推計等の財政情報を作成し、市民の皆様へ効果的に発信することにより、財政運営の透明性の確保・向上が図られているとともに、財政の現状・未来像が「共有」され、財政を身近に捉える「共感」（自分事化）が生み出されています。
- 市民・事業者ニーズに合った財政情報・データを公表し、利活用されるなどにより、市政へ参画等の「共創・協働」につながる環境の整備が推進されています。
- 国の地方税財政制度の充実に向けて、大都市の行政現場の実態や客観的なデータに基づき、本市や指定都市における課題を分かりやすく発信し、国に対して適時適切な課題提起や提案・要望を行っています。

■ 指標

将来財政の共有

直近の現状値	目標値
中期財政見通し： 中期計画策定時、毎年度の予算編成開始時、予算案公表時 長期財政推計： 令和2年9月公表 （令和4年1月更新）	中期財政見通し： 中期計画策定時、毎年度の予算編成開始時、予算案公表時 長期財政推計： 中期計画策定時・最終振り返り時、将来人口推計更新時

財政ビジョンの周知・理解促進

直近の現状値	目標値
財政ビジョン（素案）の パブリックコメント実施	双方向型広報の実施

■ 現状と課題

- ・ 厳しい財政状況の中で、持続可能な財政としていくためには、市民や議会、行政の3者がこれまで以上に財政の現状と未来像を共有した上で、「施策の推進と財政の健全性の維持」を両立するための取組を推進する必要があります。
- ・ 市民の皆様が財政運営に対し関心を持ち、理解を深め、更には市政への参画へとつなげていくためには、広報冊子やWebサイトなど様々な媒体を活用し、市民が得たいと思う情報・データをわかりやすく、利活用しやすい形でタイムリーに発信していくことはもとより、行政サイドからの一方的・画一的な情報発信だけではなく、様々な世代等に合わせた財政出前講座の開催などアウトリーチ型広報の取組を強化する必要があります。また、市民協働型広報など時代感覚に沿った広報展開をしていくことも重要です。
- ・ 地方自治体の財政運営の前提となる国の地方税財政制度は、大都市の特性や基礎自治体の実態を十分に反映したものになっているとは言えません。従来から、他の指定都市等とも連携して提案・要望を行ってききましたが、今後も、客観的なデータ等を用いて粘り強く働きかけを続けることが重要です。

<財政見える化ダッシュボード>



◎ 主な取組

1	わかりやすく、利活用しやすい財政情報の公表・共有	所管局	財政局、全区局
<ul style="list-style-type: none"> ・中期財政見通しや長期財政推計を公表するとともに、中期財政見通し・長期財政推計や財政状況を全区局と共有します。また、将来的な市費負担が大きく見込まれる施策・事業については、中・長期の将来コストを原則公表するなど、中・長期的な視点により財政運営を進めます。 ・予算・決算（財務書類、財政ビジョンのデータ集等を更新したアニュアルレポート含む）などの公表資料については、ペーパーレス化の観点も踏まえ、Webサイト主体に、わかりやすさを重視した広報に取り組むとともに、SNSを活用するなど、市民のもとへ届く形での発信を積極的に進めます。また、事業内容や事業評価の概要などを見える化し、情報提供だけでなく、市民協働や公民連携につなげます。 			
2	共感につなげる双方向型広報の充実	所管局	財政局
<ul style="list-style-type: none"> ・様々な財政情報を活用して、市民の皆様への財政出前講座など双方向型広報に取り組むとともに、オンライン講座や市民協働による発信を進めます。 ・市職員が、財政状況を「自分事」と捉えて、各事務事業を実施するよう、出前講座などを通じて、財政状況を共有します。 			
3	オープンデータの加速化	所管局	財政局、関係局
<p>財政データを活用して、調査・分析や事業提案などが進むよう、現存する財政データは、過年度分も含めて、原則全てをオープンデータ※で公表します。</p>			
<p>※ ローデータ：手を加えていない状態のデータ</p>			
4	地方税財政制度の充実に向けた課題提起	所管局	財政局
<p>国の地方税財政制度の充実に向けて、国と地方の税源配分の見直し、地方交付税の充実・確保、臨時財政対策債の見直し等の構造的な課題に対し、大都市の行政現場の実態や客観的なデータに基づく課題提起及び提案・要望に、他の指定都市とも連携しながら、適時適切に取り組みます。また、時々の状況変化に伴う財政運営上の課題を踏まえ、機動的な提案・要望を行います。</p>			

取組指標	財政情報の公表・共有 (財政運営 1 取組指標一部再掲)	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	<ul style="list-style-type: none"> ・中期財政見通し及び長期財政推計の公表 ・「横浜市の財政状況」(財務書類)の公表 ・財政見える化ダッシュボードの公表 	<ul style="list-style-type: none"> ・中期財政見通し及び長期財政推計の公表 ・統一的な基準に基づく財務書類(セグメント情報)の充実 ・アニュアルレポートや「公債管理レポート(仮称)」の公表
取組指標	「財政状況に対する理解が深まった」と答えた財政講座参加者(市民)の割合	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	85.9%	88.9%
取組指標	財政データの公表(財政運営 1 取組指標一部再掲)	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	<ul style="list-style-type: none"> ・「横浜市の財政状況」(財務書類)、長期財政推計の公表 ・「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」の数値データの公表 	<ul style="list-style-type: none"> ・統一的な基準に基づく財務書類(セグメント情報)の充実 ・アニュアルレポートや「公債管理レポート(仮称)」の公表
取組指標	国への提案・要望	
	【直近の現状値】	【目標値】
取組指標	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜市「国の制度及び予算に関する提案・要望」 ・指定都市「大都市財政の実態に即応する財源の拡充についての要望」 ・指定都市「国の施策及び予算に関する提案」 	<p>様々な要望の機会を捉え、国の制度における構造的な課題に対し粘り強く働きかけを行うとともに、時々の社会経済状況の変化に伴う財政運営上の課題を踏まえ、機動的な提案・要望を実施</p>



IX 計画の前提

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

1 計画期間中の事業費の姿

(1) 歳入見込みの考え方

① 一般財源

- 市税・県税交付金は、4年度収入見込額をもとに、過去の実績、税制改正や今後の経済動向等を踏まえて試算
※ 横浜みどりアップ計画 [2019-2023] の財源の一部として、同期間での横浜みどり税収入を見込んで試算
※ 4年度予算で確保した年間補正財源（20億円）は、5年度以降は留保していない
- 地方交付税は、4年度交付実績額をもとに、市税収入の動向や地方財政措置の考え方等を踏まえて試算

② 市債

- 「財政ビジョン」のベンチマークの一つである「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高について、2040年度末残高を2021年度末残高程度に抑制」という考え方の下、**計画期間中の市債活用額を約5,300億円程度（※）として試算**
※ 4年度予算では1,360億円活用し、5年度から7年度の市債活用額はおおむね均等として試算

③ その他

- 減債基金繰入金**は、「財政ビジョン」のベンチマークの一つである「2030年度までに減債基金の取り崩しによる財源対策から脱却（2030年度までに上限1,000億円を活用）」という考え方の下、**計画期間中の活用額を700億円として試算**（R4：200億円、R5：200億円、R6：150億円、R7：150億円 と試算）
- 本市債務対応（埋立事業会計支援）に係る財政調整基金繰入金を見込む（R6：40億円）
- 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金や包括支援交付金は、国の措置が不透明であるため、5年度以降は見込んでいない

④ 特定財源

- 扶助費などの増加に連動した国費の増などを反映

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

(2) 歳出見込みの考え方

① 人件費

- 4年度当初予算をベースに、定年退職予定者数等を積み上げて試算
※5年度以降の給与等の改定分は見込まない
- 65歳への定年引上げの制度改正（5年度から実施予定）を踏まえた退職手当は、次のとおり試算
(単位：億円)

項目	4年度予算	5年度推計	6年度推計	7年度推計	4か年累計
退職手当	220	100	220	100	640

※早期退職者数について過年度実績を考慮した場合などによる試算

② 公債費

- 過年度の市債発行実績及び試算に用いた発行額等に基づき試算

③ 扶助費・義務的な繰出金

- 原則として事業の新規・拡充は見込まず、4年度当初予算をベースに過年度実績等を踏まえて試算

④ 施設等整備費

- 必要な公共投資や本市債務対応※を進めるため、前ページ「②市債」の考え方などを踏まえ、4年度当初予算と同額で試算
※本市債務対応（埋立事業会計支援）は、各年度の施設等整備費総額の中で計画的に対応するものとして試算

⑤ 行政運営費・任意的な繰出金

- コロナ関連経費及び本市債務対応（埋立事業会計支援）関連※を除き、4年度当初予算と同額で試算
※本市債務対応（埋立事業会計支援）を計画的に進めることに備えて財政調整基金への積立を行うために、行政運営費は、4年度当初予算に比べて、5年度：+90億円、7年度：+80億円 と試算

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

(3) 計画期間中の財政見通し

(単位：億円)

項目	4年度予算	5年度推計	6年度推計	7年度推計	4～7年度 4か年累計
歳入	19,750	18,840	18,910	18,960	76,460
一般財源	10,680	10,500	10,520	10,520	42,220
市税	8,440	8,650	8,690	8,730	34,510
地方交付税	270	220	200	200	890
県税交付金	1,140	1,140	1,150	1,150	4,580
その他	830	490	480	440	2,240
うち、減債基金繰入金	200	200	150	150	700
市債	1,360	1,320	1,310	1,310	5,300
特定財源	7,710	7,020	7,080	7,130	28,940
歳出	19,750	19,040	19,280	19,390	77,460
人件費	3,740	3,640	3,780	3,670	14,830
公債費	2,130	1,780	1,770	1,740	7,420
扶助費	5,490	5,560	5,700	5,760	22,510
義務的な繰出金	1,740	1,840	1,870	1,900	7,350
施設等整備費	1,980	1,980	1,980	1,980	7,920
行政運営費・任意的な繰出金	4,670	4,240	4,180	4,340	17,430
差引：歳入-歳出	0	▲ 200	▲ 370	▲ 430	▲ 1,000

※ 中学校給食の喫食率向上や供給体制の確保に向けた準備、小児医療費助成の制度拡充、敬老パスの75歳以上の無償化について現時点で想定される事業費240億円を見込んでいる

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

2 計画期間中の収支不足への対応策

(1) 歳出改革の“仕組み”

【これまでの中期計画における計画期間中の収支不足への主な対応例】

- 不断の行財政改革等による経費縮減・財源確保の徹底
 - ・ 行政内部経費や補助金等をはじめ徹底した事務事業見直し
 - ・ 民営化・委託化の推進
 - ・ 外郭団体への財政支援の見直し
 - ・ 国庫補助事業の積極活用
 - ・ 保有資産の有効活用等による財源確保 等
- 多様な公民連携手法・民間資金活用の検討・導入

これらの深化に加え、次の全体的な考えに基づき、収支不足へ対応

- 厳しい財政見通しにあっても、持続可能な市政の確立に向けて、**施策の推進と行政サービスの最適化による段階的な財源捻出を両立していくために、「創造・転換」を理念とする歳出改革を進める“仕組み”※を構築**

※ 仕組み①：市役所のガバナンスとマネジメントの強化

仕組み②：「政策－施策－事業」の体系化、評価制度の再構築、予算編成との連動

- この仕組みは、財政ビジョンの「収支差解消フレーム」で明示した「改革のフェーズ展開」に沿って、**段階的に強化**
- 職員は、**歳出改革を自分事化**し（「意識改革」）、「DX・データ活用」「公民連携」の視点をもって、市民目線、スピード感、全体最適を重視し、取り組む

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

(2) 歳出改革の段階的な強化

■ 令和4～5年度：「3つの市政方針」の共有、歳出改革の“仕組み”の構築と実践

- ・ 今後の10年程度の行政運営の考え方をまとめた「行政運営の基本方針」を4年度中に策定。
⇒ 財政ビジョン・中期計画と合わせた、「3つの市政方針」が持続可能な市政の土台
- ・ 5年度予算編成開始時には、当該年度の歳出改革の方向性を示す「令和5年度予算編成における歳出改革基本方針」を新たに公表
- ・ 施策・事業の「選択と集中」による予算構造のスリム化のため、「政策－施策－事業」を体系化し、「評価制度」を再構築（事業評価の再構築と施策・事業評価の構築）
- ・ マネジメントサイクル*を確立し、歳出改革を始動。データに基づくPDCAサイクルの基盤として、「行政経営プラットフォーム」を6年度予算編成から活用
※ 「予算編成や中期計画への反映」 → 「執行・決算」 → 「『政策－施策－事業』の体系化を踏まえた評価の実施」 → 「評価結果データ等を予算編成や中期計画へ反映」
- ・ 歳出改革を進める“仕組み”の中心でもある評価制度の再構築や、市内経済の活性化、規制緩和、土地利活用の推進等を通じた税等の戦略的な財源確保などについては、今後順次、専任チームや専門部門を設置し、成果発揮を推進。

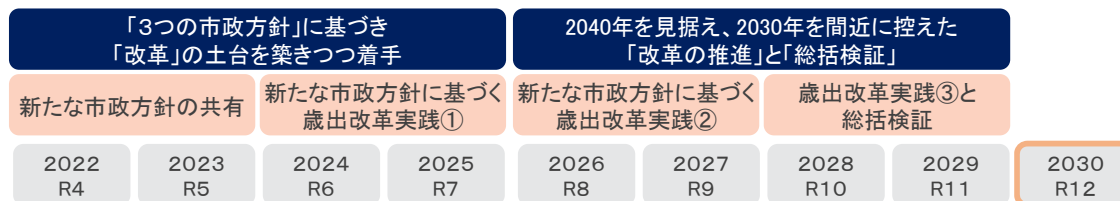
■ 令和6～7年度、8年度以降：歳出改革の実践

- ・ 4年度からのマネジメントサイクルを深化させながら、庁内政策議論の強化や、施策・事業の新陳代謝につながる徹底した施策・事業の見直しを実施
- ・ また、市役所内部のさらなる業務改革や、戦略的・総合的な財源充実策の展開、計画的な投資管理、受益と負担のさらなる適正化などを推進
- ・ 引き続き、並行してデータを重視した政策形成を実践

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

(3) 歳出改革の仕組みを踏まえた主な工程

収支差解消に向けた改革のフェーズ展開



【仕組み①】

市役所のガバナンスと
マネジメント強化

「ねらい」

限られた経営資源(財源・人材)
活用の最大化

★「3つの市政方針」の策定

各年度の「歳出改革基本方針」を軸とした予算編成・組織体制の検討・実施※1

「区局統括本部の運営方針」の活用強化による持続性ある事業運営
～ 単年度だけでなく中長期も視野に入れた運営 ～

※1：ガバナンスの確立
年度前半より「中期的な政策の在り方⇔「選択と集中」の在り方⇔収支差解消」等の議論を重視。毎年度の予算案での具体的成果に向け、「歳出改革基本方針」等方針を発出し、予算編成・組織体制に適切に反映。

【仕組み②】

施策・事業の体系化、評価制度
の再構築、予算編成との連動

「ねらい」

徹底した「見える化」による
施策・事業の新陳代謝、業務改革

「政策-施策-事業」の体系化・深化、評価制度の再構築※2 行政経営プラットフォームの構築・活用（6年度～）

事業評価 評価基準の明確化
100大事業（4年度～）→ 全事業で実施（5年度～）→ 予算編成へ反映

施策・事業評価 段階的なアウトカム指標化
政策-施策-事業体系の深化 次期中期計画と予算編成への反映

※2：評価制度の再構築

- ①事業評価
 - ・100大事業自己分析
5年度予算案にあわせ、
分析内容を公表
 - ・全事業の適用（5・6年度～）
- ②施策・事業評価
 - ・ロジックモデルの検討構築
〔5～7年度で指標化検討、
外部コンサル導入、
指標は、順次、予算編成
等にも活用〕

市役所内部のさらなる業務改革

～業務・事務の最適化（業務フロー、内部経費、執行体制）～

行政手続きオンライン化（～5年度）
行政情報系システム標準化（～7年度） 次期中期計画と
予算編成・執行体制への反映

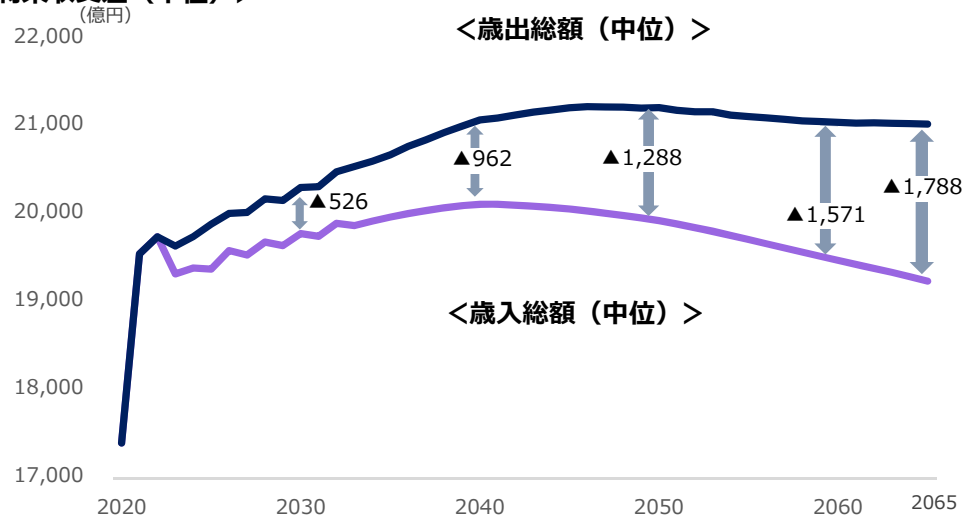
B P R、調達の適正化

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

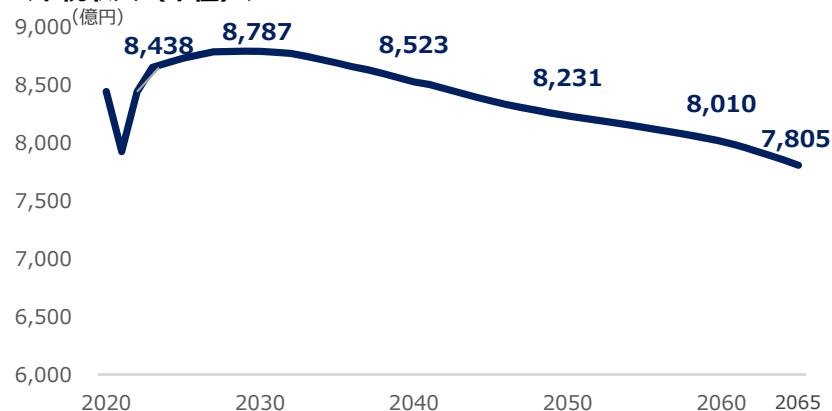
【参考】中期計画を踏まえた財政ビジョンにおける各種指標の状況 その1

「横浜市の長期財政推計」（令和4年8月更新版）は、「今後の人口の見通しの推計（令和3年度）」（令和4年5月公表）のデータを基に、「高位（出生が多く死亡が少ないケース）」、「中位」、「低位（出生が少なく死亡が多いケース）」の3つのケースを設定して、2065年度までの各年の歳入・歳出と将来収支差の推計を行っています。

＜将来収支差（中位）＞



＜市税収入（中位）＞



「横浜市の長期財政推計」（令和4年8月更新版）

<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/jokyo/zaiseijokyo/tyoukisuikei.html>

財政ビジョンでは、持続性評価指標について、「評価の視点」に沿って、**中期計画期間ごとにモニタリングを行い、本市の財政の持続性について総合的に評価を行うとともに、その評価に基づき、中期的な財政運営の方針を決定し、実践していくこととしています。**

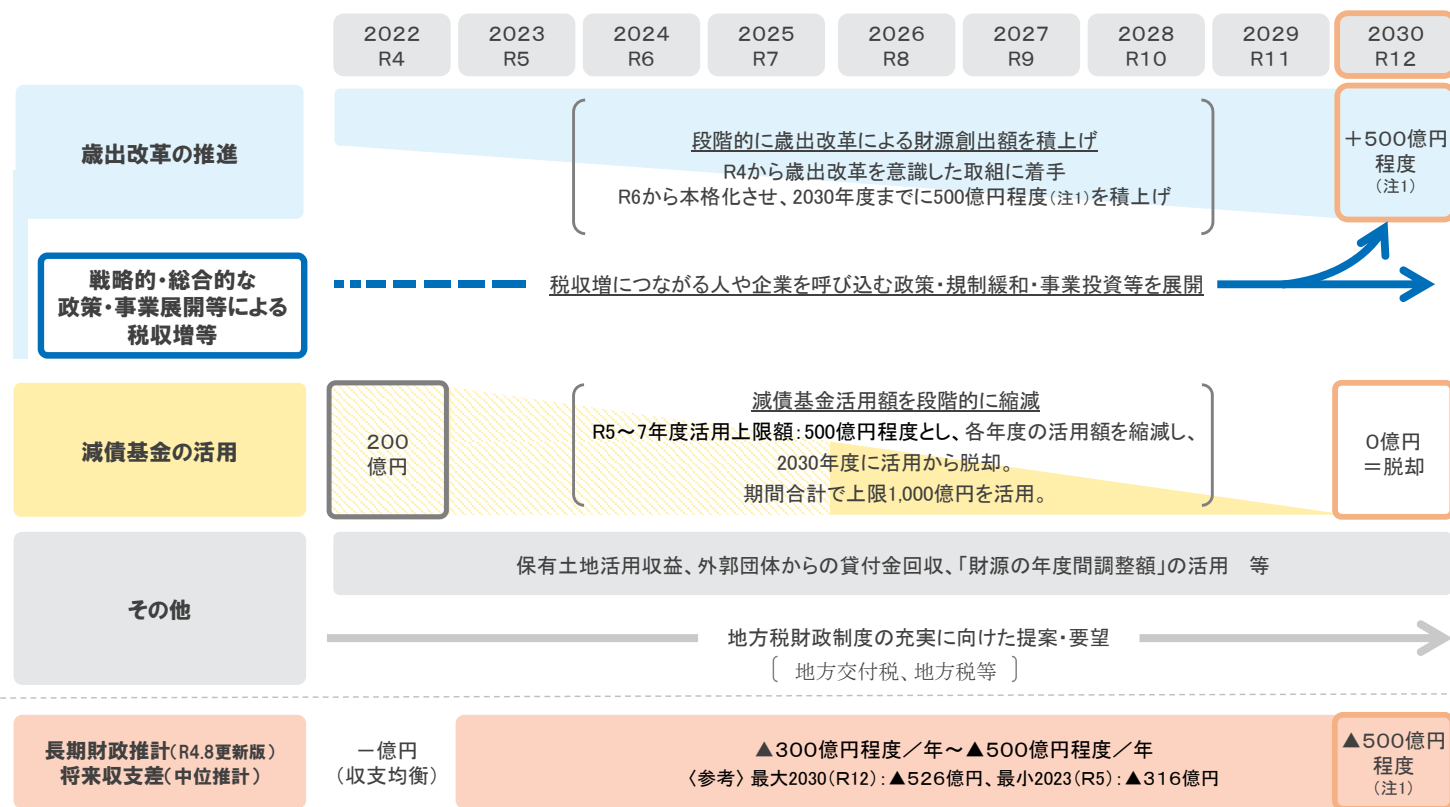
「今後の人口の見通しの推計（令和3年度）（令和4年5月公表）」「横浜市の長期財政推計（令和4年8月更新版）」「『一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高』における中長期のベンチマークの達成」を前提とした場合の推計可能な指標の推計結果は以下のとおりであり、**財政ビジョン策定時（令和4年6月時点）から大きな変動はありません。**

	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026~2029 (R8~R11)	2030~2033 (R12~R15)	2034~2037 (R16~R19)	2038~2039 (R20~R21)	2040 (R22)
一般会計が対応する借入金残高	31,312億円	31,465	30,900~30,100程度			30,500~30,000程度	30,300~29,900程度	29,500~29,200程度	30,000~29,500程度	30,000程度
市民一人当たり残高	83万円	84程度	82~80程度			81~80程度	81~80程度	80~79程度	82~80程度	83程度
減債基金残高	1,746億円	2,169	1,500~1,800程度			1,500~2,300程度	2,000~2,400程度	1,300~1,800程度	1,600~1,800程度	
実質公債費比率	11%程度	11程度	13~11程度			13~10程度	12~11程度	13~12程度	12~11程度	
将来負担比率	130%程度	130程度	140~130程度			140~130程度	130~120程度	130~120程度	140~130程度	
実質硬直的経費比率	79.2%	78.2	76~78程度			77~79程度	78~80程度	80~81程度	81~82程度	

IX ③ 計画期間中の財政見通しと収支不足への対応

【参考】中期計画を踏まえた財政ビジョンにおける各種指標の状況 その2

収支差解消アクション:中期計画2022～2025を踏まえた収支差解消フレーム



(注1) 長期財政推計 (R4.8 更新版) では、社会保障経費について人口動態の変化等を反映させて推計し、人件費や行政運営費、他会計繰出金等については、直近実績等から不変 (横置き) としている。この他、中学校給食・小児医療費助成事業・敬老バスについては、計画期間内の今後の見込み値等を反映。人件費は定年引上げによる影響を反映。そのため、社会保障経費について、人口動態の変化の影響を超えて増加させる場合や、横置きとしている経費を増加させる場合は、収支差は更に悪化する可能性がある。

参考資料 2 素案からの主な変更点

頁	変更箇所	変更前（素案）	変更案（原案）
135	VI 行財政運営 行政運営2 - (2) 主な取組4 本文	P D C Aサイクル（協約マネジメントサイクル）を着実に実行し、外郭団体の更なる経営向上と本市財政への貢献を促進します。	P D C Aサイクル（協約マネジメントサイクル）を着実に実行するとともに、 <u>事業の選択と集中などにより</u> 外郭団体の更なる経営向上と本市財政への貢献を促進します。
142	VI 行財政運営 財政運営1 主な取組1 本文内の表	【市債活用額 3年度】 合計1,529億円 建設地方債942億円	【市債活用額 3年度 決算 】 合計 1,494 億円 建設地方債 908 億円
144	VI 行財政運営 財政運営2 主な取組5 取組指標	本市へのふるさと納税 【目標値】 推進	【目標値】 20億円
144	VI 行財政運営 財政運営2 主な取組5 本文	より多くの方から、制度を通じて本市を応援していただけるよう、返礼品の拡充、寄附者の利便性の向上、寄附金活用状況の見える化を進めます。	より多くの方から、制度を通じて本市を応援していただけるよう、返礼品の拡充、寄附者の利便性の向上、寄附金活用状況の見える化を進めます。 <u>あわせて、制度本来の趣旨に沿った見直し</u> がされるよう、 <u>国に要望</u> を行います。

参考資料 2 素案からの主な変更点

頁	変更箇所	変更前（素案）	変更案（原案）
145	VI 行財政運営 財政運営3 現状と課題 枠外	-	以下の注釈を追加 「※ファシリティマネジメント：本市が保有する施設・資産とその環境（ファシリティ）を、都市経営の観点から総合的に企画、管理、利活用する経営活動」
155	VII 大都市制度	-	「特別市の実現により期待できる効果」について追記
195	IX③ 計画期間中の財政見通しと 収支不足への対応 2 計画期間中の収支不足への 対応策	-	2（2）歳出改革の段階的な強化について、評価制度の再構築や戦略的な財源確保などについて、専任チーム・専任部門を設置して進めること等を追記
196	IX③ 計画期間中の財政見通しと 収支不足への対応 2 計画期間中の収支不足への 対応策	-	2（3）歳出改革の仕組みを踏まえた主な工程表を追記