

各区局・統括本部長

総務局長  
政策経営局長  
財政局長

## 令和8年度予算編成の歳出改革基本方針

「財政ビジョン」に掲げる、2030年度までに減債基金の臨時的活用から脱却した上で、予算編成における収支差の解消を図るという目標の達成に向け、8年度予算編成では、新たな中期計画の初年度として、「令和8年度予算編成スタートにあたっての市政運営の基本的な考え方」を踏まえ、中長期的な運営や施策評価・事業評価の推進といったこれまで構築してきた歳出改革の仕組みを活用しながら、データに基づく効果の“見える化”を進め、より効果的な事業への転換を図り、施策・事業の『選択と集中』による新陳代謝や財源確保に取り組みます。

各区局・統括本部長をはじめとして、全ての職員が、現役世代はもとより子どもたちや将来の市民のための持続可能な市政運営を実現することが、今の時代の行政を担う私たちの使命・責務であることを改めて認識し、本方針を踏まえて「創造と転換」を理念とする歳出改革を、自分事として主体的自律的に取り組むようお願いします。

### 1 基本的な考え方

#### (1) 現在の財政状況

本市の市税収入は、企業収益の増などにより増加傾向ではありますが、長引く物価高の影響に加え、少子高齢化の進展などによる社会保障経費の増加が続くため、毎年度の予算編成では、減債基金の臨時的活用等によって、収支差の解消を行っている状況です。将来的には、本格的な人口減少社会に突入すると、生産年齢人口の減少や高齢者人口の増加による税収の長期的な減少や社会保障経費の更なる増加が見込まれ、何も手を講じなければ、収支差の更なる拡大が進むほか、生産年齢人口の減少を背景とした深刻な人手不足も見込まれます。

こうした状況の中でも、歳出改革を段階的に進めることによって、行政サービスを最適化し、持続可能な市政を実現していかなければなりません。

#### (2) 歳出改革の意義

職員一人ひとりが、上記（１）のような厳しい財政状況を認識し、その上で、「厳しい将来見通しにあっても後ろ向きにならず、子どもたちや将来市民のために、持続可能な市政に向け、創造・転換を図ること」を理念とし、絶えず変化する市民ニーズを的確にとらえながら、施策・事業を見直すことで、横浜市全体としての行政サービスの質の向上と最適化を進めていきます。

### (3) 歳出改革を進める仕組みの活用

これまで構築してきた歳出改革を進める仕組みを活用し、「創造・転換」の観点から施策・事業の「選択と集中」による新陳代謝や財源確保に取り組みます。

#### ア 市役所のガバナンスとマネジメントの強化

- ・中長期的な施策の方向性や「選択と集中」のあり方、歳出歳入両面からの収支差解消など、将来を見据えた大胆な議論を進めること
- ・年間の運営に、中長期の運営といった経営的な視点を持たせ、中長期的な目標設定と進捗管理を適切に行うこと
- ・現行の運営方針については、定期的な振り返りと評価を実施し、評価結果は、次年度の予算編成および運営方針の策定に反映させ、継続的な改善につなげ、「政策立案・予算編成-執行-決算・評価」という単年度で終わらない継続的な経営サイクルを確立すること

#### イ 施策評価・事業評価の推進、予算編成との連動

- ・再構築した施策評価・事業評価を推進し、予算編成との連動を図ること
- ・施策評価の取組として実施しているデータドリブンプロジェクト（DDP）の手法を活用し、中期計画に紐づくすべての事業に対して、目標、実績の数値化・明確化など、データに基づく効果の検証を行うこと
- ・効果の検証にあたっては、他都市との比較や、これまでの取組の推移、ニーズの変化などを踏まえ、事業の縮小や手法の改善を図るなど、今後の方向性を検討すること
- ・手法の改善には、AI といったデジタル技術の活用や多様な主体との公民連携を積極的に取り入れること
- ・事業評価については、客観的な指標に基づく評価や事業改善の検討内容を踏まえるとともに、100 大事業の自己分析に対する外部視点の点検・報告書（6 年 2 月公表）を活用し、各事業の検証と改善に継続して取り組むこと

### (4) 歳出改革における各区局・統括本部の役割

区局・統括本部長は、歳出改革を自分事として捉えたうえで、所属職員の意識改革を一層進めることで、この歳出改革基本方針に基づき、新陳代謝につながる施策・事業の見直し等に、組織全体として、主体的自律的に取り組みます。

また、政策経営局、総務局、財政局は、各区局・統括本部が主体的自律的に検討を進められるよう検討支援や全庁的な調整を実施します。

## 2 歳出改革の推進

全ての事業について、次に示す「検討にあたっての重点ポイント」踏まえ、歳出改革に取り組めます。

その中でも8年度予算編成においては、

○「データ駆動型の都市経営」を推進し、中期計画の振返りなども踏まえ、データに基づく質の向上と創造・転換を一層加速していく必要があること

○AIの活用といったDXの推進等により、更なる業務効率化や内部経費の削減を図るとともに、執行体制の見直しも進める必要があること

○今後、税収の減少が見込まれていることや現在の激しい物価高騰等に対応するため、更なる財源確保策を検討していく必要があること

以上のこと等から、「検討にあたっての重点ポイント」のうち、「施策・事業の徹底した見直し」、「市役所内部経費の更なる見直し」、「積極的な歳入確保策の実施と、個々の事業の持続可能性の確保」については、重点検討テーマとし、より踏み込んだ議論を行い、予算原案に反映します。

なお、中長期的な議論が必要な見直しについても、実施時期を見定めバックキャストで検討を進めます。

検討にあたっての重点ポイント	重点検討テーマ (今年度特に重点を置いて見直しを検討するポイント)
<ul style="list-style-type: none"><li>① 施策・事業の徹底した見直し</li><li>② 市役所内部経費の更なる見直し</li><li>③ 補助金・特別会計等に対する繰出金の適正化・縮減、新たな政策手法の導入</li><li>④ 外郭団体等への財政支援等の適正化</li><li>⑤ 積極的な歳入確保策の実施と、個々の事業の持続可能性の確保</li><li>⑥ 計画的な投資管理の推進</li><li>⑦ 使用料、利用料金、手数料など受益者負担の更なる適正化</li><li>⑧ ファシリティマネジメントの推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① <u>施策・事業の徹底した見直し</u> (データに基づき、最適な事業主体や事業手法を選択しているか見直しを行い、更なる事業の効率化、スリム化、コストの適正化を検討すること)</li><li>② <u>市役所内部経費の更なる見直し</u> (BPRの実践やAIを活用したDXの推進等により、業務効率化に向けた抜本的な見直しを進め、最適な業務内容や業務フローの再構築を検討すること)</li><li>⑤ <u>積極的な歳入確保策の実施と、個々の事業の持続可能性の確保</u> (市独自基準への国費等の導入や民間資金の活用など、積極的な歳入確保策を検討すること。なお、広く歳入を確保する観点から、公共サービス等の利用者に適切な負担を求めることや外郭団体等の当期純利益に応じた適正な株主配当金の確保などについても検討すること)</li></ul>

※詳細については、別紙参照

### 3 8年度予算編成と連動した執行体制づくり

人口減少社会においては、公の役割は増大しつつも、その担い手は現在よりも少ない人員で対応することが求められ、固定的経費となる人件費についても抑制していく必要があります。

次年度は、今後策定が見込まれる新たな中期計画のスタートとなる年であり、重点政策の強力な推進と、必要な行政サービスの提供を、限られた資源の中で効果的に投入していくことが必要であるため、執行体制づくりにおいては以下の視点を軸として見直しに取り組んでください。

- ・管理スパン等に着目した必要ポスト・職位構成の見直し
- ・業務収束／縮小を契機とした業務分担の整理／組換による見直し
- ・各事務事業に対するアウトカムと投資人員バランスの精査

持続可能な市政運営に向け、人的側面においても、適正コストを意識した執行体制の見直しを進めてください。見直しなくして増員は困難であることから、事務事業の収束を捉えた見直しのみならず、経常化している業務や、過去5年以上見直しの行われていない所属の業務分担や仕事の進め方の精査等、一つ一つの所属に対し踏み込んだ具体的な議論を進めてください。

## 検討にあたっての重点ポイント

【重点ポイント詳細 一覧】		
項目		説明
1	施策・事業の徹底した見直し	<p>ア 事業の目的・効果を明確化し、データを活用した事業の「選択と集中」を検討すること。その上で、選択した事業についても、施策目標に対して、最適な事業主体や事業手法を選択しているか見直しを行い、更なる事業の効率化、スリム化、コストの適正化を図ること。</p> <p>イ 新規事業や既存事業の拡充は、その財源は同じ目的をもって実施している既存事業の廃止や休止、統合など、事業の新陳代謝を進めることで捻出することを基本とすること。また、後年度の負担分についても、その財源捻出策を明確にすること。</p> <p>ウ 政策や施策の達成に向けては、より効果的な事業を議論し、当該事業に財源を集中すること。</p> <p>エ 個々の事業や施設・外郭団体等のあり方などについて、中長期的な視点に立って段階的に縮小・廃止・適正化を進めるなど、今後の市政を見据えた「創造・転換」について検討を始め、8年度から着手すべき取組は8年度予算原案へ反映すること。</p>
2	市役所内部経費の更なる見直し	<p>ア 市役所内部の管理・運営経費などについては、物価高騰、現在の社会経済情勢を踏まえつつ、行政サービス水準の維持・向上を図りながら適正な仕様への見直し等による経費適正化を進めること。</p> <p>イ 中長期的な行政サービスの持続可能性確保のため、A Iを活用したDXの推進や関係部署が連携してB P R※に取組み、一層の業務効率化や経費の節減に取り組むこと。</p> <p>※ B P R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）：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。</p>
3	補助金・特別会計等に対する繰出金の適正化・縮減、新たな政策手法の導入	<p>ア 本市が交付している補助金（負担金・交付金なども含む）について、目的・内容・金額・負担割合・期間設定・交付団体の自立など様々な観点から検証し、適正化を進めること。</p> <p>イ 特別会計・企業会計の経営改善・自立について、国基準・他都市基準なども参考にしつつもこれらを前提とせず、一般会計からの繰出金の縮減を図ること。</p> <p>ウ 行動デザインの知見によるナッジの活用や成果連動型の民間委託契約（Pay for Success / PFS）など、より高い効果を引き出す新たな政策手法の採用に係る導入可能性を検討し、導入可能な取組は8年度予算原案へ反映すること。</p>
4	外郭団体等への財政支援等の適正化	<p>外郭団体及び関係団体（以下「外郭団体等」という。）の設置目的や公益的使命を再確認し、今後のあり方など抜本的な見直しを行うこと。また、効果が上がっていない事業は、縮小・廃止・適正化に向けた指導を行うなど費用対効果等を十分に分析し、徹底した事業見直しを進めること。さらに、外郭団体等への職員の派遣について、当該団体の業務内容及び派遣の必要性・妥当性を含め精査すること。</p> <p>併せて、以下の視点から外郭団体等への財政支援の見直しを進め、局予算原案や外郭団体等の経営に反映するとともに、横浜市外郭団体等経営向上委員会からの指摘を踏まえ、協約マネジメントサイクルの推進を軸とした外郭団体等の財務改善に向けた取組を着実に進めること。</p> <p>ア 外郭団体等が保有する資産について、基金等の取崩しなどによる補助事業への充当や本市への寄附なども含め、積極的に活用を検討すること。なお、区局・統括本部の予算原案に財源として見込むものは、あらかじめ財政局と調整・協議すること。</p> <p>イ 外郭団体等に対する補助金や貸付金について、補助等の理由や効果を明確にするとともに、必要に応じて補助基準や必要額等の見直しを行うこと。また、本市からの委託費についても、内容や所要額を精査し、より効率的に執行するとともに、外郭団体等を相手方とする随意契約については、原則競争入札への見直しを行い、随意契約の継続が必要な場合には、随意契約理由や積算内容を精査すること。あわせて、外郭団体等において、市への財政貢献の観点から本市と同様の見直しが進むよう指導すること。</p> <p>さらに、外郭団体等からの貸付金の返還等については、経営状況を踏まえた適切な対応となるよう外郭団体等と調整すること。</p> <p>ウ 損失補償について、本市の将来的な財政負担に影響を及ぼす場合もあることから、必要額や借入条件について、事前に総務局及び財政局と十分な庁内調整を実施すること。</p> <p>エ 外郭団体等の自立的経営の視点からも、収益事業の展開や、国・県補助金の活用、クラウドファンディングの実施など、自主財源の確保に積極的に取り組むよう促し、市からの財政支援の縮減につなげること。</p>
5	積極的な歳入確保策の実施と、個々の事業の持続可能性の確保	<p>ア 個人・法人からの寄附について、より多くの方に本市を応援してもらうよう、広報・PR等の強化に努めるとともに、本市が実施する事業（プロジェクト）で寄附者から共感・賛同が得られそうな場合は、企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）の活用やクラウドファンディング型ふるさと納税の実施についても積極的に検討すること。</p> <p>イ 広報印刷物等への広告料収入の獲得や企業とのタイアップによる事業実施、公共施設等へのネーミングライツの導入による施設命名権収入の確保等について、引き続き積極的に検討すること。</p> <p>ウ 国が実施することが本来的には望ましいにもかかわらず、市民からの期待の大きさなど政策的な見地から本市が国に先行して実施する施策・事業については、あらゆる機会を捉えて、国庫補助事業化や補助率引き上げ等に向け、国等への要望を強化すること。</p> <p>エ 国・県補助金などは、補助制度等に照らし、十分に調整のうえ最大限確保すること。その際、7年度認証状況だけでなく、これまでの予算計上額を踏まえた適切な水準で見込むとともに、見込んだ財源は予算執行に影響を与えないよう確実に確保すること。</p> <p>一方、これまでの決算などを踏まえ、本市の事業実績に比べ国費の歳入決算額が見合わないなど国費措置に課題がある場合には、適切な国費措置がされ、過度な市費負担とならないよう国等への要望を強化すること。</p> <p>オ こうした財源確保を積極的に図りつつ、社会保障経費をはじめとした義務的な経費であっても、個々の事業における本市の負担水準（特に一般財源の負担水準）を、国基準や他政令指定都市の水準と比較・検証することなどによって、個々の事業がより持続可能な制度となるよう、制度的な検討を進めること。そして、8年度から着手すべき取組は、8年度の区局・統括本部の予算原案へ反映すること。</p> <p>カ 本市が保有する外郭団体等の株式について、団体の財務状況及び当期純利益の状況を踏まえ、適正な配当が確保されるよう、株主としての立場から配当方針の見直しを含め、継続的かつ積極的に働きかけを行うこと。</p>

【重点ポイント詳細 一覧】		
6	計画的な投資 管理の推進	<p>ア 公共投資全体について、計画的な市債活用をはじめとする負債管理や、公共建築物の規模の効率化などを踏まえた管理を徹底すること。また、全体最適の観点から、既存の事業計画についても、個々の事業費・事業量の平準化をはじめ、将来的な人口減少や施設老朽化等も見据え、柔軟に見直しを検討すること。</p> <p>イ 多額の市債活用が必要な事業等について、公債費償還時の一般財源負担の最小化と市全体の投資効果の最大化の観点から、データ等での客観性を高めながら進めること。また、過去の水準に照らした国費獲得・市費単独負担の可能性などを踏まえ、既存の事業計画にとらわれずに時機を捉えて柔軟に見直すこと。</p>
7	使用料、利用 料金、手数料 など受益者負 担の更なる適 正化	<p>使用料や利用料金、各種手数料などについては、以下の観点から、市民負担の公平性の観点に立って負担水準等の検証を行い、あるべき負担水準等について、例えば、中期計画期間ごとや指定管理者制度に基づく次期指定管理選定時など、一定期間ごとに適正化を実践するなど、受益と負担の適正化を進めること。</p> <p>ア 「市民利用施設等の利用者負担の考え方」などにに基づき、施設の利用状況（諸室ごとの利用者数など）や経営状況を市民に積極的に公表しながら、施設運営費など対象経費の削減や利用者増による収入の増加、新たな財源の確保など、経営上の工夫を徹底すること。その上で、使用料等の収入と市税などの公費負担のバランスや、本市類似・同種施設の状況、他都市の状況などを総合的に勘案し、使用料等の料金改定を検討すること。特に、人件費や光熱水費などのランニングコストの上昇、消費税率引き上げなど、コスト算定の前提条件が使用料等の設定時から変わっている点にも留意して検討すること。</p> <p>イ 現在実施している使用料等の減免について、類似・同種の施設において明確な理由がなく取り扱いが異なるなどの合理性に欠ける内容とならないよう、検討や整理を進めること。</p> <p>ウ 個々の施策・事業における受益と負担の関係について、負担額による政策効果と、市費負担抑制という両面から、「ア」で掲げたデータなどを整理した上で、詳細に分析し、データで客観性を明確にしながら検討すること。</p>
8	ファシリティマ ネジメントの推 進	<p>本市が保有する土地・建物等の資産を経営資源として総合的に捉え、以下の観点から、保有のあり方・維持管理・利活用の最適化を目指し取り組むこと。</p> <p>ア 本市保有の資産は、市民から負託された貴重な財産であるという原点に立ち返り、保有コストを把握した上で管理を徹底するとともに、既存の計画や現在の利用を前提とせず、事業の必要性や実現性、利用にかかる費用対効果や公平性について、期限を設けて見極めをし、価値の最大化に向けて、全庁的な視点で利活用に取り組むこと。</p> <p>イ 個々の土地の利活用に当たっては、地域にとって何が必要かを適切に捉えることが必要であることから、地域課題・ニーズをきめ細かく把握し、現在の利用状況等の情報もオープンにした上で、各区局の施策の枠にとどまらず、局横断的な視点で、地域住民全体の福祉向上に向けた検討を行うこと。</p> <p>ウ 特に「未利用等土地」の所管局にあつては、前ア及びイを踏まえて「適正化計画」に沿った取組を着実に実行すること。また、新たに生じる「未利用等土地」を漏れなく「適正化計画」へ反映させ、計画的に適正化を進めること。なお、適正化までに期間等を要する場合であっても、一時貸付等により歳入確保や管理費等の縮減を図ること。</p> <p>エ 売却益等の一部を各区局予算に還元する「資産活用メリットシステム」を活用した区局連携等の取組を、より一層進めること。</p> <p>オ 公有財産の貸付料や使用料については、直近の公示価格等を反映した適切な算定及び必要に応じた減免の見直しを実施するとともに、増減のあった財産の台帳等への登載や削除漏れ、使用許可等の手続漏れ等の基本的な部分での不備がないか等、保有する資産の状況をよく点検し、歳入確保と適正管理の取組を進めること。</p> <p>カ 公共施設（公共建築物及びインフラ施設）については、中長期的な視点に立ち、規模・数量、質、コスト等を将来の人口や財政の規模に見合った水準へと適正化していくことを目指し、保全更新等に当たっては「公共施設等総合管理計画」に基づき、「保全・運営の最適化」、「施設規模の効率化」、「施設財源の創出」の3つの原則に適合する取組を総合的に進めること。</p> <p>キ 特に公共建築物については、施設総量（総床面積）の増加抑制に向けて、大規模改修や建替え、新築等の事業化の検討に先立ち、単純更新や純増を前提とせず、既存施設の利用、多目的化、複合化、集約化及び余剰空間の活用、公民連携も含めた整備手法等について必ず検討すること。また、類似施設や周辺施設の状況（立地、築年数、運営コスト、稼働率等）、地域課題、地域ニーズ等を把握した上で、個別の事業計画の適切性に加え全体最適の視点で整合のとれた計画となるよう検討し、資産活用推進会議で審議・了承されたものを予算化すること。</p> <p>なお、こうした事業の実施にあたっては、国庫補助金等の確保や公共施設等適正管理推進事業債等の積極的な活用に取り組むこと。</p>