

各区局・統括本部長

行財政局長
政策経営・国際戦略局長

令和 9 年度予算編成における歳出改革の当面の進め方

令和 9 年度予算編成における歳出改革については、当面の間、職務代理者のもとで、市会で議決された「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」(以下「財政ビジョン」という。)
及び「横浜市中期計画 2026～2029」(以下「中期計画」という。)、並びに「行政運営の基本方針」の『3つの市政方針』に基づき、取組を進めていきます。

施策の推進と財政の健全性の維持を両立する持続可能な市政運営の実現に向け、『3つの市政方針』で 2030 年度までに減債基金の臨時的活用から脱却した上で、各年度の予算編成における収支差を解消するという目標を掲げています。目標達成に向けて、中期計画期間中に「創造・転換」による財源創出額として 240 億円以上（毎年 60 億円から 70 億円）をねん出する指標を設定しました。

当面の 9 年度予算編成作業では、これまで構築してきた歳出改革の仕組みも活用しながら、データ駆動型経営の実践として、経営サイクル（PDCA）のもと、施策評価・事業評価の推進により、全施策・事業を対象に検証・改善を図り、より効果的な事業への転換を推進し、『選択と集中』による新陳代謝や財源確保に取り組めます。

各区局・統括本部長をはじめ、全ての職員が、現役世代はもとより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、「創造・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、少子高齢化の進展や近年の国制度改正などによる社会保障経費の増加が続いており、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。すでに人口減少社会に突入しており、今後、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、何も対策を講じなければ、収支差が更に拡大するほか、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。

(2) 歳出改革の意義

上記（１）の現在の財政状況、今後の財政見通しをしっかりと認識し、その上で、「厳しい将来見通しにあっても、子どもたちや将来の市民のために、持続可能な市政に向け、創造・転換を図ること」を理念とし、変化する市民ニーズを的確にとらえながら、絶えず施策・事業を見直し、行政サービスを最適化する必要があります。

現在、毎年の予算編成は将来市債を返済するために積み立てている減債基金などの臨時的な財源を活用することでようやく成り立っています。

これらの状況を全職員が十分に認識し、「創造・転換」を理念とする歳出改革に継続的に取り組むことで、将来にわたって持続可能な市政を実現していくことが私たちの使命です。

(3) 歳出改革を進める仕組みの活用

「データ駆動型経営」のもとで実践する「経営サイクル（PDCA）」において、全ての施策や事業について、「目指すべき状態」と「アウトカム指標」を設定し、進捗状況を適時適切に検証、改善を図っていきます。この経営サイクルを通じ、限られた経営資源の中で、本質的な行政課題を追求しながら、政策の質を高めるとともに、成果の発現に繋がっていきます。

そのうえで、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
- ・運営方針は、経営サイクルのもと、上半期、下半期等の機を捉え、振り返りと評価を実施し、その結果を次年度の予算編成及び運営方針に反映するなど、単年度で終わらない継続的な改善につなげること

イ 施策評価・事業評価の推進、予算編成との連動

- ・経営サイクルの中で、施策評価・事業評価を推進し、予算編成に反映すること
- ・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、今後稼働予定の指標ダッシュボードを活用した定量的な進捗管理や、これまでの取組、ニーズの変化、他都市との比較などを踏まえ、事業の転換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をはじめとし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や助言等を活用し、各事業の検証と改善に継続して取り組むこと
- ・新規・拡充事業を中心に評価指標・検証時期の明確化など事業周期を設定し、効果的な事業への転換や着実なスクラップ＆ビルドの実践につなげること

(4) 歳出改革における各区局・統括本部の役割

区局・統括本部長をはじめとした経営責任職が先頭に立って、リーダーシップを発揮し、歳出改革を一層進めます。また、所属職員の意識改革を進め、職員一人ひとりが主体的に歳出改革に取り組んでいきます。

各区局・統括本部は組織として、限られた予算と人員で、必要な行政サービスを持続的に提供できるよう、新陳代謝につながる施策・事業の見直し等に、主体的自律的に取り組みます。

また、行財政局は、デジタル技術の活用などによる効率的な行政運営、公民連携、ファシリティマネジメント、人事・財政運営などの観点から、より持続的な行財政運営を推進することで、政策経営・国際戦略局は、データに基づく政策・施策の立案及び総合調整を通じた、横浜の持続的な成長・発展に向けた都市経営を推進することで、「施策の推進と財政の健全性の維持」の両立を図り、両局が連携し、各区局・統括本部が主体的自律的に歳出改革を進められるよう、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」（詳細は別紙参照）を踏まえ、歳出改革に取り組めます。加えて、次の3つの視点も念頭に置いてください。

- 「データ駆動型経営」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をはじめとしたデジタル技術の活用やBPRの推進により、既存の仕事の仕方を大胆に変革することで、市民サービスの向上を図るとともに、行政運営の更なる効率化を進め、超過勤務の抑制、執行体制の見直し、内部経費の削減につなげていく必要があること
- 今後、長期的には税収の減少が見込まれていることから、戦略的なまちづくりの推進等により、将来の税財源基盤の強化に取り組んでいく必要があること

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		※詳細は別紙参照
① 施策・事業の徹底した見直し		
② 市役所内部経費の更なる見直し		
③ 補助金の適正化・縮減		
④ 特別会計等に対する繰出金の適正化・縮減		
⑤ 積極的な歳入確保策の実施		
⑥ 計画的な投資管理の推進		
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		
⑧ ファシリティマネジメントの推進		
⑨ 外郭団体への財政支出の適正化等		

3 9年度予算編成と連動した執行体制づくり

人口減少や少子高齢化の進展に伴い、行政需要が増大・複雑化する一方、生産年齢人口の減少により、人材確保を取り巻く環境も一層厳しさを増しています。

このような状況の中、持続可能な市政運営を実現していくためには、中長期的な視点のもと、施策の推進に必要な執行体制を確保し、限られた人員の中でも重点施策を効果的に推進できる体制づくりが必要です。

このため、9年度予算編成にあたっては、「現状維持」や「増員ありき」の発想から脱却し、事業と執行体制の見直しを一体的に進めながら、各事務事業の成果（アウトカム）と執行体制のバランスを踏まえた人員配置の適正化に取り組んでください。特に、次の視点を踏まえた検討を進めてください。

(1) 既存業務の徹底した見直し

新たな行政需要や政策課題への対応に当たっては、既存業務の廃止・縮小・統合を含めた再構築を行い、その上で必要な執行体制を検討すること。また、事務事業の収束に伴う見直しのみならず、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についても、業務分担や仕事の進め方を精査し、所属ごとの実態を踏まえた具体的な見直しを検討すること。

(2) DX・AI 活用等による生産性向上

AIをはじめとしたデジタル技術の活用やBPRの推進により、業務の効率化・標準化を進め、限られた職員体制で最大限の効果を発揮できる執行体制を構築すること。あわせて、区役所リ・デザインの取組も踏まえながら、市民の利便性向上と効率的な行政サービス提供の両立を図ること。

(3) 組織・職位構成の適正化

管理スパンや業務量を踏まえ、必要ポストや職位構成を見直すとともに、事務事業の収束や縮小を契機として業務分担や組織体制の再編を進めること。

(4) 多様な担い手との役割分担の推進

行政が担うべき役割を整理しながら、民間事業者や地域団体、外郭団体等との連携を進め、最適な実施主体・実施手法への転換を検討すること。

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	ア 事業の目的・効果を明確化し、データを活用しながら、社会情勢等に応じた事業の廃止や、類似事業をより効果の高い事業に統合するなど事業の「選択と集中」による新陳代謝に取り組むこと。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。 イ 新規事業や既存事業の拡充は、その財源は既存事業の廃止や休止、統合など、充当する財源を捻出し実施すること。また、後年度負担についても、その財源捻出策を明確にすること。 ウ 中期計画で設定した政策・施策の指標達成に向けて、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。 エ 社会保障経費をはじめとした義務的な経費であっても、本市の負担水準（特に一般財源）が適正であるか、常に現状の把握を行うこと。特に、上乗せ横出しについては、国基準や他政令指定都市の水準との比較・効果検証を行った上で見直しを進め、個々の事業の持続可能性を確保すること。 オ 個々の事業や施設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、9年度から着手すべき取組は9年度予算原案へ反映すること。 カ 解決すべき行政課題に対応した成果指標を設定し、サービスの成果に基づいて支払額を連動させる成果連動型の民間委託契約（Pay for Success / PFS）の導入を検討すること。
2	市役所内部経費の更なる見直し	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。 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も含めたD Xの推進やB P R※に取り組むこと。 ※ 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。 ウ 新規情報システム等の導入・改修時には、その必要性、導入・運用経費及び将来的な更新経費等を含めた総コストによる費用対効果や他システムとの連携などを十分に検証し、最適な手法を選択すること。原則としてカスタマイズは行わず、システムの標準機能に合わせて業務を見直すことでコスト削減及び業務効率化を図ること。また、既存の情報システムについては、運用・保守を含めた経費や仕様の妥当性を継続的に検証し、契約内容の見直し等による経費適正化を進めること。 エ 市民サービスの向上、経費削減、業務効率化などの観点から、引き続き、市全体において電子文書を基本とした文書事務への転換を進め、紙の使用量を令和7年度の使用実績以下に削減すること。併せて、中東情勢などを受けたインク代の高騰なども踏まえ、必要最小限の色使いに努めること。
3	補助金の適正化・縮減	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。 イ 特に、任意的な補助金を新設または拡充する場合は、「負担金・補助金・交付金の見直しに関する指針」に則り、適正な補助率や補助対象経費、終期等を設定すること。
4	特別会計等に対する繰出金の適正化・縮減	ア 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。
5	積極的な歳入確保策の実施	ア 事業のP Rとともに、寄附者からの共感や賛同を財源確保に繋ぐことができるクラウドファンディング型ふるさと納税や本市ふるさと納税独自サイトによる寄附募集について、積極的に検討し活用すること。また、返礼品を目的としない、いわゆる純粋寄附の受入についても積極的に取り組むこと。 イ 寄附者にとってのメリット（社会貢献・事業展開等）が期待される場合は企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）の活用を積極的に検討すること。 ウ 指定管理施設を含めた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、積極的に検討・実施すること。導入に向けた具体的な取組として、サウンディング調査などを通じて、民間事業者にヒアリングし、的確にニーズ把握を行うこと。 エ 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を積極的に検討すること。 オ 本来、国が実施することが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、国への要望を強化すること。 カ 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。特に、国・県の最新の補助制度の内容や、必要に応じて他都市の状況も確認し、補助メニューの変更も含め、適切な補助額を確保すること。その際、8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。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。
6	計画的な投資管理の推進	ア 市民生活の安心・安全や横浜の持続的な成長・発展に向けた取組の推進と投資事業の最適化を図る観点から、データを活用した市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うこと。 事業の計画段階で、市民ニーズや投資による事業効果、一般財源負担、市債の活用額・償還財源等について整理するとともに、事業期間中や事業完了後といった時機を捉え検証を行うこと。 イ 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。 ウ 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。

【重点ポイント詳細 一覧】		
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	使用料や利用料金、各種手数料などについては、次の視点から、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。 ア 「市民利用施設等の利用者負担の考え方」などに基づき、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など近年の物価高騰の状況を踏まえ、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。 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。 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、施設の利用状況や経営状況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か検討すること。
8	ファシリティマネジメントの推進	本市が保有する土地・建物等の資産を経営資源として捉え、以下の視点から、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。 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。 イ 個々の土地の利活用にあたっては、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。 ウ 特に「未利用等土地」の所管局にあつては、「適正化計画」に沿った取組を優先順位を明確にしたうえで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。 エ 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。 オ 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、将来の人口規模及び財政規模に見合った規模、数量、質及びコストへの適正化を図るため、保全更新等にあたっては、公共施設等総合管理計画及び中期計画2026～2029に基づき、公共施設マネジメントの3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」）に適合する取組を総合的に進めること。 カ 公共建築物の施設総量（総床面積）の抑制・縮減に向け、建て替え又は新設する際は、時代の要請に見合った施設とすること。また、供用開始から相当年数が経過した市民利用施設については、公共サービスを取り巻く社会環境の変化等を多角的に分析し、将来を見据えた施設のあり方や運営方法を検討すること。検討にあたっては、公共施設カルテ等のデータを活用し、既存施設、周辺施設及び類似施設の状況（立地、築年数、運営コスト、稼働率等）や地域課題・ニーズ等を把握するとともに、類似の施設類型も包含した全体最適の視点（必要に応じて局横断での検討も実施）を持って検討し、3原則に基づいた計画とすること。 キ 施設の整備、維持管理・運営及び余剰空間の活用にあたっては、民間のノウハウや資金を活用する公民連携の視点を取り入れ、最適な手法となるよう検討すること。 ク 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（※事業期間は令和8年度までとなりますが、延長を前提に令和9年度も活用してください。）。 ケ 指定管理施設については、「指定管理者制度運用ガイドライン」に基づき、「公の施設」としての設置目的や地域社会における役割を踏まえた施設運営の検証を行った上で次期指定管理者の選定を行うなど、市民サービスの向上や地域活性化に資する持続可能な運営につなげること。
9	外郭団体への財政支出の適正化等	ア 外郭団体に対して市から委託料・補助金等の財政支出を行っている事業については、効果を的確に把握・評価し、必要に応じて縮小・転換・廃止を含め適切に見直し、適正化を図ること。また、補助・貸付等の財政支援については、団体の経営及び基金等資産保有の状況を踏まえ、支援の理由や効果を明確にするとともに、必要に応じて支援額等の見直しを行うこと。基金等保有資産については、その目的に照らし適正管理が図られ、有効活用が進むよう団体と検討すること。 イ 外郭団体からの役務等の調達について、随意契約による必要がある場合には、その理由や積算内容を改めて十分に精査すること。 ウ 外郭団体の安定的な経営基盤の強化に向け、収益事業の展開や寄附・協賛の募集、クラウドファンディングの導入、国・県の補助金の活用など財源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。 エ 本市が株式を保有する外郭団体等について、団体の設立趣旨及び中長期的な経営の安定性に鑑み、財務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必要な働きかけを行うこと。 オ 時代や社会環境、市民ニーズの変化に照らし、団体の役割・事業の必要性や有効性が低下していると認められる場合は、総務局をはじめ関係局と連携し、団体のあり方の検討に早急に着手すること。