



行財政運営

行財政運営

政策分野の総合的な取組や横断的な取組を進めるに当たって、これらを支える土台となる取組です。政策推進・行政運営・財政運営を密接に連動させることで、持続可能な市政運営を更に強化します。

「施策の推進と財政の健全性の維持」を両立させることを目指し、限られた経営資源を最大限に活用しながら、将来にわたって安定した行政サービスを提供できる体制・仕組みを構築し、市民の皆様の信頼に応える持続可能な市政運営を実現します。

行財政運営一覧

1 行政運営

01 便利で安心な市民サービス

02 行政運営の最適化

DX推進 横浜市が推進するDXの事例と4年後の姿(ビジョン)

2 財政運営

01 市民ニーズに柔軟かつ的確に応え続けるための持続可能な財政運営の推進

02 将来世代に先送りしない適正な債務管理と投資管理

03 将来を見据えたファシリティマネジメント(資産の総合的なマネジメント)の推進

04 誰もがわかりやすく共感できる財政広報の展開・情報発信

ページの見方

01 便利で安心な市民サービス ①

現状と課題

◆窓口サービス

●市役所における上位100手続のオンライン化が進展した一方で、結婚や引越しなどのライフイベントについては、現状、複数の手続をそれぞれの窓口で行う必要があります。オンラインで手続可能なものと、区役所に行く必要がある手続が混在しており、オンラインだけでは手続が完了しない状況です。

●手続のために区役所を訪れた市民の皆様が、複数の窓口を回り、同じ内容を何度も記入する必要があるなど、手続に要する時間が長く、来庁者の負担につながっています。

◆AI活用

●急速に進化するAI技術は、行政においても市民サービスの向上や業務の効率化に大きな可能性を秘めています。

●AIは定型的な作業の自動化にとどまらず、複雑な判断支援や市民対応の質的向上、さらには市民の皆様の声の分析による施策立案の基盤的支援など、多岐にわたる分野での活用が期待されています。

◆地域支援の在り方

●人口減少やライフスタイルの多様化に伴い、地域のつながりが希薄化する中、地域活動の担い手不足や新たな担い手の発掘が課題です。また、高齢・障害・子育て・貧困など、複合的な福祉課題、制度の狭間の課題を抱えた人が増えていくことが考えられます。

◆公民連携の推進

●複雑化する地域・社会課題の解決や、多様化する市民ニーズに応えていくためには、行政だけでなく、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、「協働・共創」を更に進めていく必要があります。

目指す姿

●区役所に行かずに、いつでもどこでも手続ができる状況が実現しています。

また、手続のために区役所を訪れた場合でも、窓口のワンストップ^{※1}化が進み、短時間で手続を終えられる窓口が実現しています。

●AI等のデジタル技術の活用により、誰もが必要な情報にアクセスできる環境が整うなど、行政サービスが便利に利用できると、市民生活の質の向上が図られています。

●区役所の機能強化や、デジタル技術の活用等を推進するとともに、地域特性に応じた地域支援の充実を図ることにより、地域の活動が活性化しています。

●公民連携が進み、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。

※1 ワンストップ：ある目的のために必要な複数の手続や情報収集などが一か所で行えること

95

① 取組番号と名称 行財政運営の取組番号とその名称

② 現状と課題 横浜を取り巻く状況と課題

③ 目指す姿 4年後、そして、更に将来にわたって 目指すべき姿

④ 主な取組 具体的な取組

⑤ 主な取組における方向性 主な取組の方向性

⑥ 主な取組の指標 取組の進捗状況を確認する指標

取組

1 (1) 「行かない」、「待たない」、「書かない」、「回らない」窓口の実現

区役所で行うライフイベント関連手続のオンライン化や、デジタル技術を活用したサービスの導入、証明発行窓口の統合、窓口のワンストップ化などを行い、市民の皆様の利用性を向上するとともに、効率的な窓口サービスを実現します。

指標	行政手続のオンライン利用率 【行政機関】	状況	目標	引継し手続に伴う 申請書記入枚数 【市民局】	状況	目標
行政手続のオンライン利用率 【行政機関】	59%	現状	70%	7枚	現状	0枚
引継し手続に伴う 申請書記入枚数 【市民局】	59%	現状	77%	5枚	現状	30%減

1 (2) AI活用による市民サービス向上

生成AI等を活用し、市民の皆様が必要な情報を素早く取得できる環境を構築します。

また、様々な年代、国籍の方など、あらゆる方に市政情報を活用していただけるよう、多言語・ユニバーサルデザインへの対応を進めます。

あわせて、市民の皆様の声やAI分析により幅広く市政に反映し、市民目線の政策立案を推進します。

指標	AIサービスの利用人数 【行政機関】	状況	目標	市民目線の傾向分析に AIツールを活用した割合 【行政機関】	状況	目標
AIサービスの利用人数 【行政機関】	約180万人 (R6時点)	現状	1,450万人 以上	—	現状	100%

1 (3) 地域課題の解決に向けた取組強化

区役所の支援体制の強化による相談・支援の充実を図るとともに、分野横断的な「地域サポートチーム」を新たに設置し、地域主体の課題解決を支援します。

また、地域課題の解決に向け、多様な主体との連携・コーディネートを図ります。

指標	地域サポートチームが特定し 課題解決に取り組む地区数 【市民局】	状況	目標	市民協働事業数 【行政機関】	状況	目標
地域サポートチームが特定し 課題解決に取り組む地区数 【市民局】	—	現状	全255 地区	278件/年 (R6時点)	現状	1,120件 (4か年)

1 (4) 公民連携で実現する社会課題解決

共創フロントの推進に向け、庁内における民間との連携ニーズの掘り起こしとマッチングの強化を図るとともに、新たなPPP^{※1}事業の創出に取り組むなど、公民共創の取組を推進します。

横浜地域経済振興戦略ビジョン(サステナブル・エコノミー・plus)の推進に向け、横浜グリーンエクスポを大きなステップとして、地域や民間事業者等が連携し、社会課題の解決を図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。

指標	共創フロントの実現率 【行政機関】	状況	目標	横浜地域経済振興戦略ビジョン (サステナブル・エコノミー・plus)の 活動エリアの拡大 【行政機関】	状況	目標
共創フロントの実現率 【行政機関】	34.4%	現状	40%	—	現状	全域 で推進



「職員が窓口改善を検討する様子
(窓口利用体験観察)」



「子ども主体の公民連携の取組
(よこはまネイチャーキッズ)」

※1 PPP：Public Private Partnershipの略称。
公共施設の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図る手法

96



行政運營

行政運営

これまでの取組

- 2022(令和4)年度に策定した「行政運営の基本方針」に基づき、横浜市役所を「創造・転換」＝「イノベーション」していくための取組を、様々な角度から推進してきました。
- 横浜市の財政状況や複雑な行政課題に直面している状況を踏まえ、組織の見直し等による効率的・効果的な執行体制を構築してきました。また、チームイノベーション^{※1}を推進するため、職員的能力・役割発揮の最大化に取り組みました。
- 行政手続のオンライン化や庁内のデジタル活用を進め、市民満足度の向上や業務効率化につなげてきました。
- あわせて、多様な主体が連携するためのオープンイノベーション^{※2}など、協働・共創の取組を進めました。

今後の方向性

- 少子高齢化社会の進展や、生成AI等の最新技術の発展など、社会の状況が大きく変化する中で、横浜市では一層、イノベーションを加速していく必要があります。
- デジタル技術の活用をはじめとした便利で安心な市民サービスの向上、BPR^{※3}による業務効率化等で目指す行政運営の最適化を両輪として、行政運営を進めていきます。
- 職員が働きがいを実感できる職場をつくるために、戦略的な人材育成の推進や、働き方改革、就業環境の更なる向上等を進め、市役所のチーム力向上につなげます。



※1 チームイノベーション：チームのメンバーがそれぞれの能力やスキルを発揮することで、チームシナジー(相乗効果)を生み、新たな価値や大きな成果を上げること
※2 オープンイノベーション：組織や分野を越えて多様な主体が連携し新たな価値を生み出すこと
※3 BPR：Business Process Re-engineeringの略称。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

便利で安心な市民サービス

デジタル技術を活用した行政サービスの利便性向上 【取組1(1)(2)】	地域課題の解決 【取組1(3)】	公民連携 【取組1(4)】
デジタル技術を活用したサービスの導入、区役所窓口の改善等により、市民負担の軽減を進めます。 また、誰もがわかりやすく、より手軽に市政情報にアクセスできる環境づくりを進めます。	地域とのつながりを大切にし、協働を進めながら、地域支援・個別支援に取り組めます。 また、区役所が主体となり、地域特性を踏まえ、地域へアプローチしていくことで課題への対応力を向上します。	質の高い公共サービスの提供、地域活性化に向け、様々な民間事業者等と行政の対話による共創の取組を進め、公民連携により複雑化・多様化する社会課題の解決を図ります。

行政運営の最適化

業務効率化【取組2】 組織体制【取組3(1)】 人材育成【取組3(2)】 歳出改革【取組4】
より効率的な行政運営を目指し、デジタル化の進展など取り巻く環境の変化も踏まえ、内部事務や組織体制の見直し、戦略的な人材育成と働きがいを実感できる職場づくり、「施策の推進と財政の健全性の維持」の両立に向けた取組を進めていきます。

DXの推進[※]

市民サービス、行政事務の両分野で、デジタル技術を積極的に活用していきます。
新たな価値・サービスの創出に向け、横浜ならではのDXを創り上げることで、デジタルの恩恵を全ての市民、地域に行き渡らせ、魅力あふれる都市づくりを目指します。

このほか、行政運営の基盤となる職員の意識改革やコンプライアンスの推進など、様々な運営事項においても、持続可能な行政運営の実現を支える基盤を強化するため、積極的に取り組んでいきます。

※本計画は、総務省が策定した「自治体DX推進計画」に対応しています。また、DXの推進に係る101～102ページが、横浜市官民データ活用推進基本条例第3条に基づく「横浜市官民データ活用推進計画」を兼ねるものとして位置付けます。

【参考】行政運営の基本方針

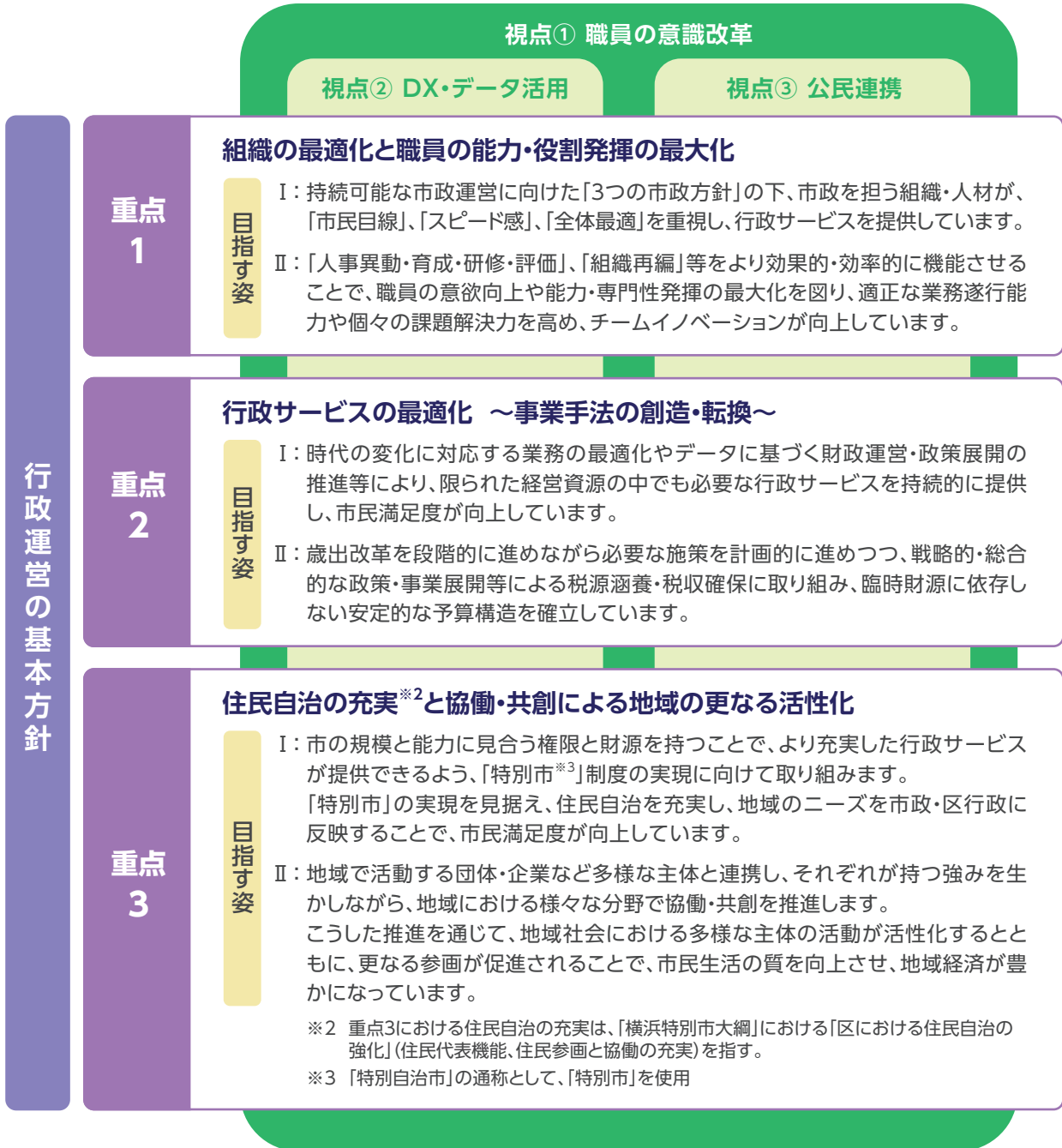
策定(2022(令和4)年度)から10年程度を見据え、横浜市役所と職員が「どのような考え方で、何に重点をおき、どのような姿勢で行政運営に取り組むか」を明確にし、これまでの横浜市役所を「創造・転換」＝「イノベーション」していくための市役所内部の大方針として、「行政運営の基本方針」を策定しました。

「横浜市中期計画(行政運営)」は、「行政運営の基本方針」で示した方向性を踏まえた具体的な4年間の目標、指標、主な取組を示しています。

横浜市役所と市職員が目指すこれからの行政運営

- I 基礎自治体として、ゆるぎない理念を実践する信頼ある行政運営
- II 持続可能な市政運営に向け、「3つの市政方針^{※1}」を重視した責任ある行政運営

※1 財政ビジョン、中期計画、行政運営の基本方針(10ページ参照)



01 | 便利で安心な市民サービス

現状と課題

◆窓口サービス

- 市役所における上位100手続のオンライン化が進展した一方で、結婚や引越などのライフイベントについては、現状、複数の手続をそれぞれの窓口で行う必要があります。オンラインで手続可能なものと、区役所に行く必要がある手続が混在しており、オンラインだけでは手続が完結しない状況です。
- 手続のために区役所を訪れた市民の皆様が、複数の窓口を回り、同じ内容を何度も記入する必要があるなど、手続に要する時間が長く、来庁者の負担につながっています。

◆AI活用

- 急速に進化するAI技術は、行政においても市民サービスの向上や業務の効率化に大きな可能性を秘めています。
- AIは定型的な作業の自動化にとどまらず、複雑な判断支援や市民対応の質的向上、さらには市民の皆様の声の分析による施策立案の基盤的支援など、多岐にわたる分野での活用が期待されています。

◆地域支援の在り方

- 人口減少やライフスタイルの多様化に伴い、地域のつながりが希薄化する中、地域活動の担い手不足や新たな担い手の発掘が課題です。また、高齢・障害・子育て・貧困など、複合的な福祉保健課題、制度の狭間の課題を抱えた人が増えていくことが考えられます。

◆公民連携の推進

- 複雑化する地域・社会課題の解決や、多様化する市民ニーズに応えていくためには、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、「協働・共創」を更に進めていく必要があります。

目指す姿

- 区役所に行かずに、いつでもどこでも手続ができる状況が実現しています。
また、手続のために区役所を訪れた場合でも、窓口のワンストップ^{※1}化が進み、短時間で手続を終えられる窓口が実現しています。
- AI等のデジタル技術の活用により、誰もが必要な情報にアクセスできる環境が整うなど、行政サービスが便利に利用できることで、市民生活の質の向上が図られています。
- 区役所の機能強化や、デジタル技術の活用等を推進するとともに、地域特性に応じた地域支援の充実を図ることにより、地域の活動が活性化しています。
- 公民連携が進み、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。

※1 ワンストップ：ある目的のために必要な複数の手続や情報収集などが一か所で完了すること

取組

1 (1) 「行かない」、「待たない」、「書かない」、「回らない」窓口の実現

方向性	区役所で行うライフイベント関連手続のオンライン化や、デジタル技術を活用したサービスの導入、証明発行窓口の統合、窓口のワンストップ化などを行い、市民の皆様の利便性を向上するとともに、効率的な窓口サービスを実現します。			
指標	行政手続のオンライン利用率 【行財政局】	現状 59% (R6時点)	目標 70%	引越し手続に伴う 申請書記入枚数 【市民局】
	コンビニ等での 住民票発行利用率 (コンビニ交付対象外のものを除く。) 【市民局】	現状 59%	目標 77%	引越し手続の 所要時間の縮減 【市民局】
				現状 7枚
				目標 0枚
				現状 ー
				目標 30%減

1 (2) AI活用による市民サービス向上

方向性	生成AI等を活用し、市民の皆様が必要な情報を素早く取得できる環境を構築します。 また、様々な年代、国籍の方など、あらゆる方に市政情報を活用していただけるよう、多言語・ユニバーサルデザインへの対応を進めます。 あわせて、市民の皆様の声をAI分析により幅広く市政に反映し、市民目線の政策立案を推進します。			
指標	AIサービスの利用者数 【行財政局】	現状 約1,060万人 (R6時点)	目標 1,450万人 以上	市民意見の傾向分析に AIツールを活用した割合 【行財政局】
				現状 ー
				目標 100%

1 (3) 地域課題の解決に向けた取組強化

方向性	区役所の支援体制の強化による相談・支援の充実を図るとともに、分野横断的な「地域サポートチーム」を新たに設置し、地域主体の課題解決を支援します。 また、地域課題の解決に向け、多様な主体との連携・コーディネートを図ります。			
指標	地域サポートチームが伴走し 課題解決に取り組む地区数 【市民局】	現状 ー	目標 全255 地区	市民協働事業数【行財政局】
				現状 278件/年 (R6時点)
				目標 1,120件 (4か年)

1 (4) 公民連携で実現する社会課題解決

方向性	共創フロントの推進に向け、庁内における民間との連携ニーズの掘り起こしとマッチングの強化を図るとともに、新たなPPP ^{※1} 事業の創出に取り組むなど、公民共創の取組を推進します。 横浜版地域循環型経済ビジョン(サーキュラーエコノミーplus)の推進に向け、横浜グリーンエキスポを大きなステップとして、地域や民間事業者等が連携し、社会課題の解決を図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。			
指標	共創フロントの実現率 【行財政局】	現状 34.4%	目標 40%	横浜版地域循環型経済ビジョン (サーキュラーエコノミーplus)の 活動エリアの拡大【行財政局】
				現状 一部地域 で推進
				目標 市域全体 で推進



「職員が窓口改善を検討する様子
(窓口利用体験調査)」



こども主体の公民連携の取組
「よこはまネイチャーキッズ」

※1 PPP：Public Private Partnershipの略称。
公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図る手法

02 | 行政運営の最適化

現状と課題

◆業務効率化

- 少子高齢化の進展、社会情勢の変化が激しい中であっても、限られた経営資源を有効に活用し、地域の課題解決や複合化する福祉保健課題への対応など、市民の皆様の暮らしを将来にわたり支えることができる区役所であり続けるために、デジタル技術等を活用した区役所内部事務の更なる効率化が課題です。
- また、業務効率化、自動化等について、職員が自らすぐに取り組める環境を整えることも重要です。

◆効率的な組織体制の構築と戦略的な人材育成

- 厳しい財政状況の下で、市民ニーズの多様化に対応するため柔軟な組織再編と執行体制の見直しに取り組んでおり、今後も社会情勢や人口構造の変化を踏まえた持続可能な組織体制を構築することが必要です。
- 生産年齢人口の大幅な減少が見込まれる2040(令和22)年を見据え、社会情勢・市民生活等の変化に対応するため、必要な知識・スキルを保有する人材の戦略的な配置及び育成が課題です。

◆歳出改革

- 今後、更なる生産年齢人口の減少や高齢化が進み、将来的な市税収入の減少や社会保障経費の増加等が見込まれることに加え、新たな行政課題に対応するための施策の推進も求められます。持続可能な市政運営の実現のため、「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。)」における収支差解消フレームに基づき、更なる財源創出に取り組み、2030(令和12)年度までに減債基金の臨時的な活用からの脱却を実現する必要があります。

目指す姿

- 行政手続オンライン化やデジタル技術を活用した窓口サービスの充実等に合わせ、区役所内部事務についても、業務プロセスの簡素化・集約化、AI活用をはじめとしたDX等によるBPRを推進することで業務効率化が図られており、職員が地域の課題解決や複合化する福祉保健課題への対応などに注力できる環境が整えられています。
- 全体最適の視点で事業の見直しを行い、市民サービスの質を維持・向上させながら、効率的で持続可能な組織体制を構築するとともに、適材・適所の職員配置や知識・スキル向上に向けた人材育成などにより、組織力が高まっています。
- AIなどの先端技術も活用し、行政サービスや業務を自らデザインできるデジタル人材を計画的に育成・確保し、課題解決に向けて主体的に動けるための環境が整えられています。
- 歳出改革の取組を全ての区局統括本部が主体的・自律的に実践することにより、2029(令和11)年度に実施する2030(令和12)年度予算案の編成において、減債基金の臨時的な活用からの脱却を実現します。

取組

2 業務の効率化と生産性向上

方向性

BPR等による業務見直しを踏まえ、AIをはじめとしたデジタル技術の活用等によるシステム化など、業務効率化を更に進めます。ノンコア業務からコア業務^{※1}により注力できる環境づくりを進め、一層質の高い行政サービスを提供するとともに、これまで以上に職員がいきいきと働けるよう、区役所業務や区役所業務と関連する局業務のBPRを推進します。

市役所業務全体についても、デジタル化による定型業務やルーティンワークの見直しを進め、業務効率化と組織の生産性向上を図ります。

指標

業務時間削減量 【行財政局】

現状	—	目標	100万時間以上
----	---	----	----------

※1 コア業務：専門性が高いなど職員による対応が必要な業務

3 (1) 効率的な組織体制の構築

方向性

限られた人材で最大の効果を発揮するために、DX・公民連携、全体最適の視点により、全事業の見直しを実施し、市民サービスの質を維持・向上させながら、総人件費の抑制を図るとともに、効率的な組織体制を構築します。

指標

職員配置 (人口1,000人当たり職員数) 【行財政局】	現状 (2025(令和7)年4月現在、普通会計職員数、教員を除く。)	5.76人(21,635人)	目標	現状値以下に抑制
総人件費の抑制 【行財政局】	現状 (2025(令和7)年度一般会計当初予算ベース、ただし、教職員・非常勤職員及び退職手当を除く。)	1,808億円	目標	現状値以下に抑制 (人事委員会勧告等の影響分を除く。)

3 (2) 戦略的な人材育成と働きがいのある職場づくり

方向性

各職員のスキル情報や研修歴等を活用し、人事異動と研修を連動させることで、今後求められる知識・スキルを有する職員を計画的に育成します。特に、データやAIの利活用など、DXの推進に必要な知識・スキルを向上させることで、業務の質とスピードを高めます。さらに、職場内のコミュニケーションの活性化や、就業環境の更なる向上等を進め、職員が働きがいを実感できる職場づくりを推進し、組織全体の生産性向上につなげます。

指標

成長実感比率 【行財政局】	現状	63.6%	目標	70%
働きがいがあると感じる職員の割合 【行財政局】	現状	— (参考値:80.1%)	目標	90%

4 歳出改革の推進

方向性

2029(令和11)年度に実施する2030(令和12)年度予算案の編成において、減債基金の臨時的な活用からの脱却を実現するため、「創造・転換」を理念とする歳出改革を進める仕組みの実践を通じて、各区局統括本部が、主体的・自律的に歳出改革に取り組みます。データを活用した「選択と集中」による施策・事業の新陳代謝を全庁的に進めるとともに、戦略的・総合的な財源充実策の展開、組織体制の最適化、市役所内部の更なる業務改革、計画的な投資管理、受益と負担の更なる適正化、ファシリティマネジメント^{※2}の推進など、あらゆる手法を総動員して、財源創出を図ります。また、AIを活用し、事務事業の各種データを分析することで、更なる財源創出の検討材料とし、新たな歳出改革の取組も検討します。さらに、意識イノベーションの取組をアップデートするなど、更なる歳出改革の推進に向けて、職員の意識改革・行動変容を図ります。

指標

減債基金の臨時的な活用からの脱却に向けた歳出改革の推進 【行財政局、政策経営・国際戦略局】	現状	2022(令和4)～2025(令和7)年度活用額：650億円	目標	2029(令和11)年度に実施する2030(令和12)年度予算案の編成において減債基金の臨時的活用からの脱却を実現 (2026(令和8)～2029(令和11)年度活用上限額：300億円)
「創造・転換」による財源創出額 【行財政局、政策経営・国際戦略局】	現状	186億円 (2022(令和4)～2025(令和7)年度合計額)	目標	240億円以上 (2026(令和8)～2029(令和11)年度の合計額) ※令和11年度実施する令和12年度予算案の編成までの合計額：300億円

※2 ファシリティマネジメント：土地・建物等を経営資源と捉え、価値の最大化と公共施設の機能・サービスの持続的な維持・向上の視点から、保有のあり方・維持管理・利活用を最適化すること

持続可能な区役所の実現に向けて

～市民サービスの向上と効率的な行政運営 区役所のリ・デザイン～

取組の方向性

区役所を取り巻く状況の変化を踏まえ、引き続き、区役所が地域に寄り添い、多様化・複雑化する市民ニーズ・地域課題、複合化する福祉保健課題に対応するため、次の3つの方向性により取組を進めていきます。

地域課題・福祉保健課題への対応力向上

区主体の取組展開や地域支援を強化し、地域課題への対応力を向上させます。また、複合的な福祉保健課題への相談・支援の取組を強化します。



窓口サービスの利便性向上

デジタル技術を活用した「行かない」、「待たない」、「書かない」、「回らない」窓口により、市民の皆様の利便性を向上させます。

区役所業務の効率化

デジタル化の進展など取り巻く環境の変化も踏まえ、効率化の効果が見込める業務等を中心に内部事務の簡素化・集約化・DX等によるBPRを推進します。

主な取組

1 地域特性を踏まえた区主体の取組展開

地域特性やデータに基づいて、市民ニーズや地域課題を把握し、様々な市の施策にもひも付けながら、市民の皆様と共に解決する仕組みを構築します。

2 地域主体の課題解決の支援の強化

分野横断的な「地域サポートチーム」の設置や社会参加のきっかけづくりから活動の担い手育成までの切れ目のない支援を通じて、課題解決に向けた多様な主体との連携・コーディネートを図ります。

3 福祉保健課題に対する相談・支援の取組強化

複合的な福祉保健課題等への対応を強化するほか、ICTを活用した相談しやすい環境の整備や地域の支援者等からの相談を受ける窓口機能を強化し、セーフティネットを充実させます。

4 窓口サービスのオムニチャネル※¹化 「行かない」

ライフイベント※²に関連する手続のオンライン化を拡充し、市民一人ひとりが対面とオンラインを自由に選択できる窓口サービスを実現します。

5 受付番号発券のオンライン化 「待たない」

事前ウェブ発券や自動呼出通知により、自分の順番が近くなつてから来庁できる待ち時間の少ない窓口サービスを実現します。

6 窓口のワンストップ化 「書かない」、「回らない」

ライフイベントに関連する手続や証明発行の窓口をそれぞれワンストップ化するとともに、デジタル技術を活用して「書かない」窓口を実現します。

7 区役所業務のBPR

AIをはじめとするデジタル技術の活用等により、内部事務の簡素化・集約化・DX等を推進します。あわせて、職員の意欲向上や、能力・役割・専門性発揮の最大化、専門知識・技術の継承に取り組めます。



「地域でつくる子どもたちの居場所」ワークショップの様子



書かないワンストップ窓口のイメージ

※1 オムニチャネル：実際の窓口とオンライン窓口で同じサービスを提供し、市民が手続の方法を自由に選択できること

※2 ライフイベント：出生、婚姻、離婚、死亡、引越し、就職、退職

横浜市が推進する DXの事例と4年後の姿(ビジョン)

あなたの手の中に市役所が デジタルで時間を生み、もっと市民の皆様の近くに

4年後には、市役所のイメージが大きく変わります。

ライフイベントの手続きはオンラインで完結し、証明書はコンビニで取得が当たり前。引越しなどの窓口サービスも再設計され、「行かない・待たない・書かない・回らない」が実現。AIの活用が全庁で進み、市民サービスの質向上と業務の効率化が加速。生まれた時間は、相談など“人”によるサービスの充実に生かされ、職員がより市民の皆様に寄り添えるように。市役所も職員も、あなたの人生に寄り添うパートナーへと進化しています。



DXを推進する体制・基盤

“X”(=変革)人材の育成

- AIなど先端技術の活用による業務改革を主導できる人材の育成
- 専門知識を生かし、技術導入や運用をマネジメント

情報システム基盤

- クラウド活用の拡大など、変化するICT環境に対応
- 業務効率化と行政コストの最適化を両立

※1 AIエージェント：目標に向けて計画を立て、自律的に業務を自動実行するAI

※2 ナレッジ：業務上の知識、経験、事例等

DXの推進に向けた7つの工程表

自治体DX推進計画等、国の方針も踏まえ、以下のマイルストーンを設定するとともに、「横浜市官民データ活用推進計画」に基づく施策として位置付け、推進します。

市民目線のサービス変革

① オンライン手続きの利用拡大

出産や引越しなど、**ライフイベント関連手続きのオンライン対応を完了**します(法令等により制限のあるものを除く。)。あわせて、**マイナンバーカード利活用の拡大**や、**市民一人ひとりの状況に合わせた案内**にも取り組みます。

R8	●ライフイベント手続きのオンライン化推進
R9	●各種証明書のコンビニ取得促進
R10	●マイナンバーカード更新時期を捉えた利活用促進
R11	●手続きのUI/UX※1改善
R11	●ライフイベント手続き100%対応
指標	★行政手続きのオンライン利用率(目標値:70%以上)

② 待たない・書かない・回らない窓口の実現

受付番号の事前取得で、待ち時間を短縮します。申請書への**手書き記入を大幅に削減**する仕組みを導入します。**複数手続をまとめるワンストップ申請**で、市民サービスの向上を図ります。

R8	●証明発行窓口の統合を一部区で実施
R9	●ワンストップ窓口を一部区で導入
R10	●上記2つの窓口を全区に展開完了
R11	●AIによる案内の導入など、窓口サービスを更に進化
指標	★引越し手続に伴う申請書記入枚数(目標値:0枚) ★引越し手続の所要時間の縮減(目標値:30%縮減)

業務のリ・デザイン

③ AIイノベーションの推進

市民サービスの質の向上と業務効率化の取組をAIで加速させるとともに、**AI分析により市民目線の政策立案**を支えます。

R8	●活用試行・検証、一部実装
R9	●活用事例の横展開、情報発信
R10	●市民サービスでの実装拡大
R11	●各活用的高度化 ●新技術への継続的な対応
指標	★AIサービスの利用者数(目標値:1,450万人以上) ★市民意見の傾向分析にAIツールを活用した割合(目標値:100%)

④ DXによる内部事務のリ・デザインで時間創出

先端技術(生成AI×クラウド技術など)を活用し、DXを軸に**全ての業務の変革を加速**します。これにより従来の常識を超えた規模で内部事務の効率化を図り、**市民の皆様に寄り添う時間を生み出します**。

R8	●AI-RPA※2、クラウドサービス等の活用推進
R9	●業務基盤(次期YCAN)の設計、環境構築
R10	●業務基盤(次期YCAN)の設計、環境構築
R11	●先端技術を活用できる業務基盤の全庁展開 ●新しい働き方の実現
指標	★DXで生み出す時間(目標値:100万時間超)

DXを推進する体制・基盤

⑤ DXを推進する組織体制の整備

DX推進人材が職場の取組をけん引する体制を強化します。また、業務で今後求められる知識・スキルを有する職員を計画的に育成し、**データやAIなどの利活用を見据えた持続可能な推進体制を構築**します。

R8	●DX推進研修及びデータ利活用研修の充実(～R11)
R9	●デジタル人材確保・育成基本方針の改定・公開
R10	●研修参加者の継続的なスキル習熟
R11	●習熟したスキルの知見共有及び業務における活用
R11	●DX推進人材による業務改善への参画・主導
指標	★DX推進人材が在籍する課等の割合(目標値:90%以上)

⑥ 庁内システム基盤の構築

標準化対象全20業務のうち移行済みの9業務に続き、残る11業務の**標準化への対応を進めながら、市民サービスを途切れさせずに、安定的なICT基盤を構築**します。

R8	●国民健康保険システム標準化対応
R9	●残り10システム標準化対応推進
R10	●残り10システム標準化対応推進
R11	●その他標準化対象外業務への対応
指標	★R12までに20業務について標準化対応完了 ＝クラウド活用率(目標値:100%)

⑦ デジタル官民共創体制の強化

民間企業との共創を促進するプラットフォーム「**YOKOHAMA Hack!**」を、**更に柔軟かつ迅速な対応が可能な仕組みへと進化**させ、**多様な行政課題の解決**につなげます。また、AIでの活用を見据えた**オープンデータ化**を推進します。

R8	【YOKOHAMA Hack!】	【行政データの民間での活用】
R9	●企業向け情報発信等による会員数の拡大	●オープンデータポータルサイトにおける公開ダッシュボード※3の拡充
R10	●企業等との新たな対話の場を検討・設置	●行政機関等匿名加工情報の提供
R11	●企業との対話の場を活性化	
R11	●様々な分野でマッチングを創出	
指標	★行政からの課題提示数 倍増 ★企業等からの提案・連携数 倍増	★質の高い(機械可読な)オープンデータ率(目標値:100%)

※1 UI：User Interfaceの略称。利用者とサービスとの接点 UX：User Experienceの略称。利用者がサービスの利用で得られる体験全体

※2 RPA：Robotic Process Automationの略称。人が端末で行っている事務作業を自動化するソフトウェアロボット技術

※3 ダッシュボード：様々なデータを、グラフや地図などの方法により、視覚的にわかりやすく表示するもの



市民サービスを磨き上げ、 効率的で持続可能な行政を目指して ～横浜市が推進するAIイノベーション～

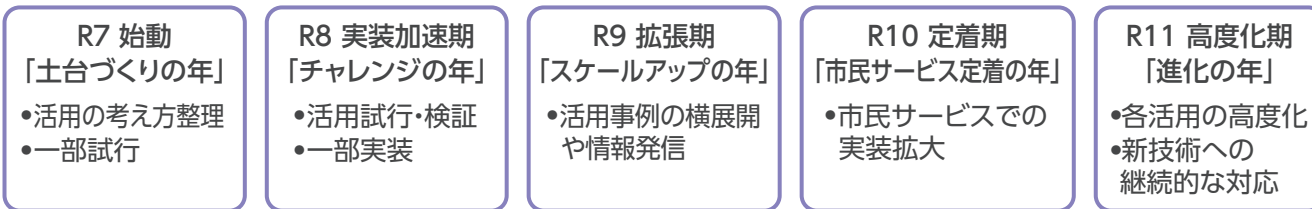
VISION

従来からの職員の経験や洞察を大切にしながら、AIの可能性を正しく方向付け、活用することで、市民サービスの更なる向上と業務効率化に加え、市政運営を高度化していきます。

また、子育て・教育、医療や福祉等の領域で市民生活の質を高めることや、企業のAI活用を支援、経済成長の好循環を生み出すことにチャレンジしていきます。

今後も続くAIの加速度的な性能向上を的確に捉え、積極的かつ適切な活用を進めるとともに、市民、企業、大学など、多様な主体の皆様との連携・共創の視点を大切にしながら、横浜から世界に向けて力強く発信していきます。

計画期間を通じ、AI活用の取組を加速化・高度化していきます



※1 ブロードリスニング：
広い情報源から多様な声を幅広く捉える取組。本市では、AIを活用して市民の皆様のご意見の傾向や関連性の分析を検討している。

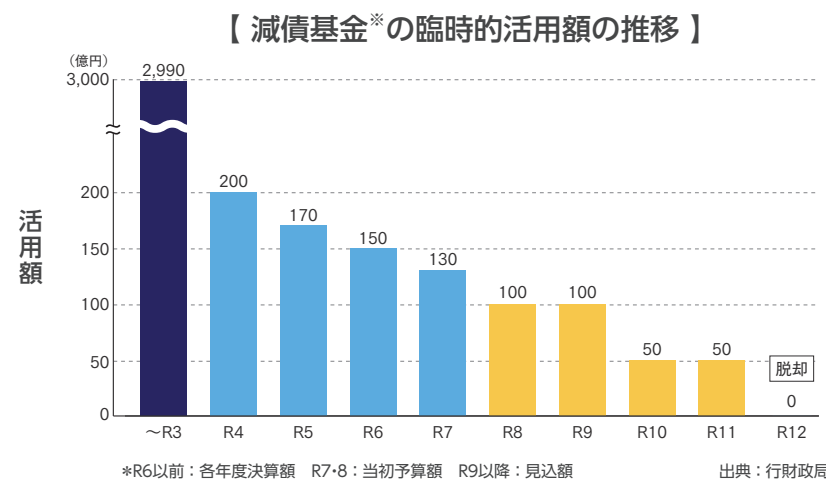
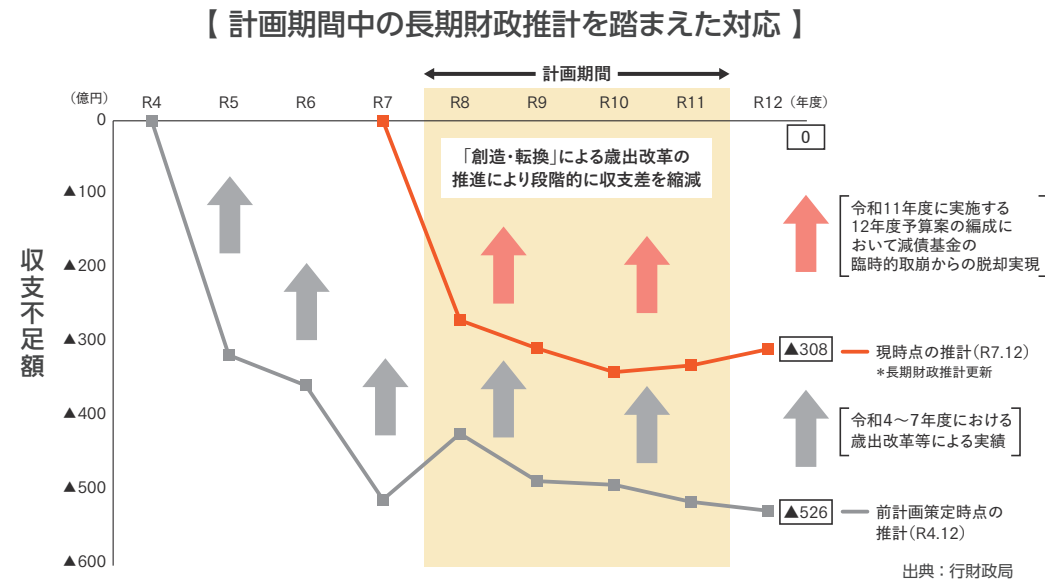
2

財政運営

V 行政財政運営

市民の皆様や社会のニーズに的確に応え、 かつ持続可能な市政運営の実現に向けた財政運営

減債基金の臨時的活用からの脱却



※減債基金とは、市が発行した市債の将来の償還(返済)等に備えて、計画的に資金を積み立てるために設置している基金です。本市では、これまで、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してきています。2022(令和4)年度に策定した「財政ビジョン」を踏まえ、臨時的な活用額の縮減に計画的・段階的に取り組んでいます。

これまでの取組

- 横浜市では、2014(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、中長期的な視点に立った財政運営を進めるため、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。
- 2020(令和2)年9月に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将来的な市税収入の減少や高齢化の進展などに伴う社会保障経費の増加が将来財政に与える影響を明らかにするとともに、2022(令和4)年6月には中長期の財政方針となる「財政ビジョン」を策定しました。
- これらの条例等を踏まえ、「施策の推進と財政の健全性の維持」の両立に向け、前計画では、「一般会計が対応する借入金残高の適切な管理」を進めたほか、「創造・転換」を理念とする歳出改革を通じて、「減債基金の取崩による財源対策からの脱却」を計画的に進めてきました。

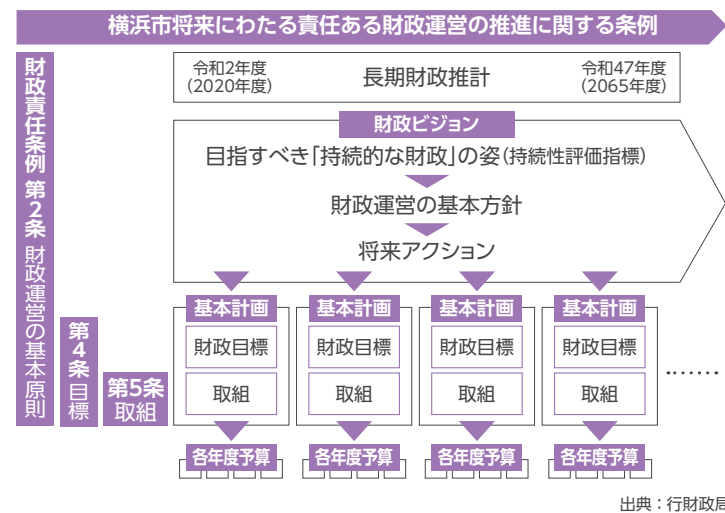
今後4年間の取組

- 横浜を取り巻く社会経済情勢がかつてないスピードで変化する中、市民の皆様の新たなニーズにも柔軟かつ的確に応えつつ、多様化・複雑化する課題等に対し、常に中長期的な財政運営の展望を持ちながら、持続可能な財政運営を推進する必要があります。
- そのため、より効果的・効率的な財政運営を目指し、前例にとらわれることなく施策の質の向上や事業の新陳代謝を積極的に進めるなど、「創造・転換」を理念とする歳出改革に取り組むことで、2029(令和11)年度に実施する2030(令和12)年度予算案の編成で減債基金の臨時的活用からの脱却を実現します。

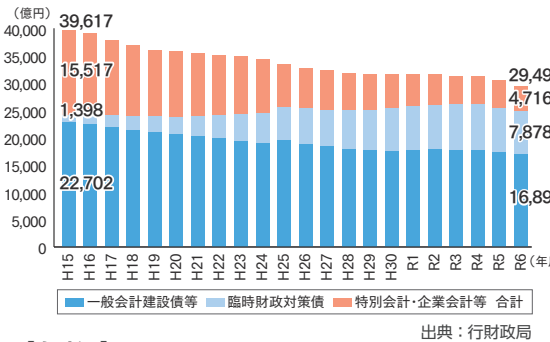
【参考1】「財政ビジョン」における将来アクションで掲げた中長期のベンチマークや目標

収支差解消	2030(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
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(令和22)年度末残高を2021(令和3)年度末残高程度に抑制
未利用等土地	基準時点(2021(令和3)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(令和12)年度までに30haを適正化、2040(令和22)年度までに60haを適正化
公共建築物	一般会計で整備・運営する横浜市保有の公共建築物の施設総量(=総床面積)について、2065(令和47)年度に基準時点(2021(令和3)年度末)から少なくとも1割を縮減、2040(令和22)年度に基準時点以下に縮減(現状より増やさない)

【参考2】財政責任条例と財政ビジョン、基本計画等の関係



【参考3】一般会計が対応する借入金残高の推移



【参考4】「創造・転換」を理念とする歳出改革の取組状況 (単位：億円)

	R4	R5	R6	R7	4か年計
財源創出	88	232	153	172	645
うち、「創造・転換」による財源創出	11	24	72	79	186

出典：行財政局

◆本計画における財政運営の柱及び財政目標

市民ニーズに柔軟かつ的確に応え続けるための持続可能な財政運営の推進	財政目標	●減債基金の臨時的な活用からの脱却に向けた歳出改革の推進： 2029(令和11)年度に実施する2030(令和12)年度予算案の編成において減債基金の臨時的活用からの脱却を実現(2026(令和8)年度～2029(令和11)年度活用上限額：300億円) ●市税収納率:99.5% ●未収債権額:180億円
将来世代に先送りしない適正な債務管理と投資管理	財政目標	●一般会計が対応する借入金残高：2兆9,400億円以下
将来を見据えたファシリティマネジメント(資産の総合的なマネジメント)の推進	財政目標	●未利用等土地の適正化：15haを適正化(4か年) ●3つの原則による公共施設に係る歳出削減・歳入確保の取組：120件(4か年)
誰もがわかりやすく共感できる財政広報の展開・情報発信	財政目標	●わかりやすい財政情報の見える化、アウトリーチ型の財政広報の実施： 市民の皆様によりわかりやすく、適時適切に公表・発信

*計画期間における、財政責任条例第6条に基づく「財政の健全性に関する比率の推計」
実質公債費比率：10～11%程度、将来負担比率：120%程度、実質赤字比率・連結実質赤字比率：一(該当なし)

- 財政運営1から4に掲げた「財政目標」は財政責任条例第4条に基づく目標であり、「取組」は財政責任条例第5条に基づく取組です。

01 市民ニーズに柔軟かつ的確に応え続けるための持続可能な財政運営の推進

現状と課題

- 長期財政推計における将来収支差の解消に向け、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進め、「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。また、時代の変化を捉えた新たなニーズに適切に対応するほか、将来を見据えた税財源基盤の強化を図るため、都市の持続的な成長・発展に向けた税源涵養の検討など、より戦略的・総合的な財源充実策の展開を図る必要があります。
- こうした状況などを踏まえ、2022(令和4)年度以降、「3つの市政方針^{※1}」に基づく歳出改革における“仕組み”の段階的な構築を進めつつ、その実践に取り組むとともに、「財政ビジョン」における収支差解消フレーム^{※2}に基づき、減債基金の臨時的な活用における段階的な縮減に取り組んでいます。
- 減債基金の臨時的な活用については、前計画において段階的な縮減に取り組みつつ、計画策定時に想定した活用額に対し、歳出改革の取組・進捗状況等を踏まえ「650億円」に収めるなど、活用総額の圧縮にも取り組みました。

※1 10ページ参照 ※2 収支差解消フレームの具体的な工程は、116ページ参照

(単位：億円)

	R4	R5	R6	R7	4か年計
減債基金の臨時的な活用額 (前計画策定時の見込み)	200 (200)	170 (200)	150 (150)	130 (150)	650 (700)

出典：行財政局

- ふるさと納税による収税への影響額は年々拡大し、看過できない水準にあるため、特例控除額の上限を引き下げるなど、更なる制度の見直しが必要となるよう、引き続き国に要望を行うとともに、財源確保の観点から、実質的な収税影響額との差の縮減を目指し、ふるさと納税の寄附受入れを引き続き推進する必要があります。あわせて、地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)による寄附やネーミングライツ等により、外部資金を積極的に確保していく必要があります。また、昨今、社会的な寄附意識の高まりが見られる中、遺贈寄附等の受入促進に向けた取組も必要です。
- また、市税に係る手続のDX等を更に進めることで納税者の利便性の向上を図るなど、着実に収税を確保していく必要があります。未収債権については、債権ごとの性質の違いを踏まえながら、適切な改善策を実施し、債権管理の更なる適正化と効率化に取り組む必要があります。

目指す姿

- 持続可能な市政運営の確立に向け、職員一人ひとりがコスト意識を強く持ち、施策推進を図りつつも「創造・転換」を理念とする歳出改革を更に進め、2029(令和11)年度に実施する2030(令和12)年度予算案の編成において、減債基金の臨時的活用からの脱却を実現します。
- 戦略的なまちづくりの推進や、税データ等を活用した施策展開による税源涵養など、全庁的に収税増に向けた取組が推進され、将来の財政基盤の強化につながられています。
- 市税収入は、DXによる納税者の利便性向上と効率的で適正な税務行政の推進により、安定的な確保が図られるとともに、未収債権の管理は、早期未納対策の推進や未収債権管理システムの活用等により、全庁的な債権管理の更なる適正化と効率化が図られています。

取組

1 減債基金の臨時的な活用からの脱却に向けた歳出改革の推進 (施策・事務事業の最適化、財源確保等の徹底)

方向性

- (1) 施策・事務事業の最適化
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、DDPIによる施策の質の向上や、より効果的な事業への転換を図るなど、施策・事業の「選択と集中」による新陳代謝を進めます。また、外部の視点を取り入れた100大事業を含む事業評価の中で、コスト構造や事業の効率性を分析し、予算の最適化に取り組めます。こうした「創造・転換」を理念とする歳出改革を進めることで、減債基金の臨時的な活用からの脱却と、予算編成における収支差の解消を目指します。
- (2) 財源確保等の徹底
国庫補助事業等の積極活用、保有資産の売却・貸付等の有効活用など、様々な角度から財源の多様化・充実による財源確保に取り組めます。また、社会全体の変化やニーズを捉えつつ、市民の皆様の利便性向上をはじめとする施策・サービス等の最適化と併せて、受益と負担の適正化に向けた検討を進めます。

指標

減債基金の臨時的な活用からの脱却に向けた歳出改革の推進 【行財政局、政策経営・国際戦略局】	現状 2022(令和4)～2025(令和7)年度 活用額：650億円	目標 2029(令和11)年度に実施する 2030(令和12)年度予算案の編成において 減債基金の臨時的活用からの脱却を実現 (2026(令和8)～2029(令和11)年度活用上限額：300億円)
予算編成における収支差の解消 【行財政局、政策経営・国際戦略局】	現状 2026(令和8)年度予算編成において、 ▲400億円の収支不足額を解消	目標 各年度の予算編成において、 長期財政推計による収支差を解消

2 将来を見据えた税源涵養の取組等の推進 (税財源基盤の強化、ふるさと納税の推進等)

方向性

- 都市の持続的な成長・発展に向けた戦略的なまちづくりの推進や税データ等を活用した施策展開による税源涵養、課税自主権の活用検討など、全庁的な戦略のもとで税財源基盤の強化に取り組めます。
- ふるさと納税を通じ多くの方から横浜市を応援していただけるよう、引き続き横浜らしい返礼品の充実やプロモーション、寄附金活用事業の見える化に取り組めます。あわせて、事業の推進に当たっての地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)の積極的な活用や、施設運営を支えるネーミングライツの導入等、区局が事業の性質に応じた多様な財源確保に主体性を持って取り組めます。また、遺贈・相続寄附等の幅広い寄附の受入れに取り組めます。

指標

税財源基盤の強化 【政策経営・国際戦略局】	現状 「土地利用誘導戦略」の策定：策定検討	目標 収税効果を踏まえた策定及び 規制緩和等の実施
横浜市へのふるさと納税 (個人版)の受入れ 【政策経営・国際戦略局】	現状 42億円(2025(令和7)年度)	目標 60億円以上 ^{※1} (2029(令和11)年度)
地方創生応援税制 ^{※2} (企業版ふるさと納税)の活用 【政策経営・国際戦略局】	現状 14億円 ^{※3} (2024(令和6)年度～ 2025(令和7)年度)	目標 25億円 ^{※3} (計画期間累計)

※1 現行税制下を前提としたもの ※2 制度は令和9年度まで ※3 GREEN×EXPO推進事業(協会負担金分)での活用額を除く。

3 公平公正な税務行政の推進と市税収入等の確保

方向性

- 税務手続のデジタル化を進め、納税者サービスの更なる向上を図るとともに、多様な納付手段の広報や滞納発生の未然防止と現年課税分に重点を置いた収納対策により市税収入の安定的な確保を図ります。
- 全庁的な債権管理の取組として、滞納発生の未然防止を徹底し、弁護士への徴収委任も含めた早期未納対策を推進するとともに、未収債権管理システムの更なる活用により、債権管理の適正化と効率化を図ります。

指標

市税収納率【総務局】	現状 99.3%(2024(令和6)年度決算)	目標 99.5%
未収債権額【総務局、関係局、全区】	現状 190億円(2024(令和6)年度決算)	目標 180億円

02 将来世代に先送りしない適正な債務管理と投資管理

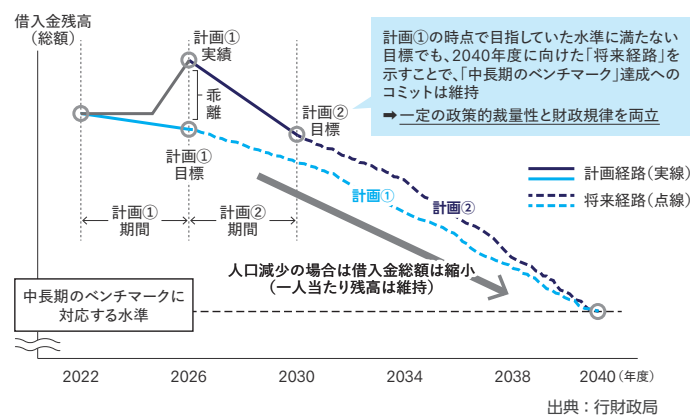
現状と課題

- 横浜市の債務管理は、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るとの認識のもと、「財政ビジョン」における中長期のベンチマークとして、「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」を掲げました。
- この中長期のベンチマークは、持続可能な財政運営の実現に向けて、「債務管理長期フレーム」という仕組みのもと、債務管理のPDCAサイクルを中期計画ごとに回すことにより、長期的な目標を捉え、中期で目指す「一般会計が対応する借入金残高」の水準と計画期間中の「市債活用額の水準」を決定し、借入金残高を適切に管理するものです。
- 前計画では、一般会計の市債活用額を「4か年合計で5,300億円程度」と掲げましたが、臨時財政対策債の発行額減などの影響により、4,570億円程度となる見込みです。
- 今後の債務管理と投資管理においては、現下の物価高に対応しつつインフラの老朽化等に適切に対応するなど、市民生活の安心・安全や横浜の持続的な成長・発展に貢献していく必要があります。この中で、前計画で未活用となった一般会計の市債発行枠について、中長期のベンチマークも踏まえつつ今後の建設地方債への活用など、計画的・戦略的な活用も進めていきます。
- また、市債の活用に当たっては、近年の急激な金利上昇という状況下で、金融状況や市場環境により適した発行手法を検討し、安定的かつ円滑な発行を行うとともに調達コストの低減を目指していくことが必要です。
- 特別会計^{※1}及び企業会計については、投資的活動がある会計を対象に、現下の社会経済情勢の変化等を踏まえ、10年間の収支見通しを含む経営戦略^{※2}（経営計画・会計運営計画）の更新を行うとともに、中長期を見据えた経営基盤の強化や財政上の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。

目指す姿

- 「財政ビジョン」における「債務管理長期フレーム」に基づき、将来の市民負担を抑制しつつ、計画的・戦略的な市債活用により、市民生活の安心・安全や横浜の持続的な成長・発展に必要な公共投資を効果的に行いながら、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。

【参考1】「債務管理長期フレーム」のイメージ



【参考2】前計画における一般会計の市債活用額 (単位：億円)

	R4	R5	R6	R7 見込み	4か年計
市債活用額	1,255	1,141	952	1,215	4,570程度
建設地方債	943	975	890	1,215	4,030程度
臨時財政対策債	313	166	61	—	540程度

出典：行財政局

※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

取組

1 計画的・戦略的な市債活用と残高管理

今後の4年間においては、横浜市地震防災戦略や中期計画で掲げる施策の推進のほか、現下の物価高やインフラの老朽化等に対応するなど、必要な公共投資を進めていかなければなりません。こうした中においても、将来世代に過度な負担を先送りしないよう、中長期のベンチマークを念頭に、臨時財政対策債の状況や前計画での市債の活用状況を踏まえながら、元金の確実な償還を通じて、借入金残高を適切に管理していきます。

〈計画期間中の市債活用額及び一般会計が対応する借入金残高の推移見込み〉

	(参考)H30～R3 4か年計	R4～R7 4か年計	R8～R11 4か年計
一般会計市債活用額	6,472億円	4,570億円程度 (5,300億円程度)	5,300億円程度
建設地方債	4,426億円	4,030億円程度	5,000億円程度
臨時財政対策債	2,045億円	540億円程度	300億円程度

	(参考)R3末残高	R6末残高	R11末残高
一般会計が対応する借入金残高	3兆1,312億円	2兆9,492億円	2兆9,400億円

*表中の()は、前計画策定時の見込み

出典：行財政局

指標	一般会計が対応する借入金残高【行財政局】	現状 2兆9,492億円(2024(令和6)年度決算)	目標 2兆9,400億円以下
----	----------------------	-----------------------------	----------------

2 計画的・戦略的な投資管理の推進

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います。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。

指標	投資管理の推進【行財政局、全局】	現状 予算編成の中で投資事業の議論を実施	目標 投資事業(施設等整備費)の総額管理
----	------------------	----------------------	----------------------

3 市場から信頼される市債の安定的かつ円滑な発行

近年の急激な金利上昇、日銀の金融政策の変更や米国をはじめとする諸外国の政策等に伴い市場環境が大きく変化している中でも、調達コストを意識した上で、安定的かつ円滑な市債発行を実現していく必要があります。そのため、投資家のCSR^{※1}活動と横浜市の課題解決を結び付けた市債の発行など、新たな発行手法の検討・実施を目指します。

指標	市債発行手法の多様化【行財政局、全局】	現状 発行手法の多様化(ESG債 ^{※2} の発行)	目標 新たな発行手法の検討と実施
----	---------------------	-------------------------------------	------------------

※1 CSR：Corporate Social Responsibilityの略称。社会的責任のもと、事業者等が様々な分野で行う社会貢献活動

※2 ESG債：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

4 特別会計・企業会計の更なる健全化の推進

特別会計及び企業会計のうち投資的活動がある会計について、横浜市の重要な都市基盤・インフラの維持に向け、経営戦略(経営計画・会計運営計画)に基づき、引き続き、経営基盤の強化や財務上のマネジメント向上、計画的かつ効率的な事業運営に取り組めます。また、「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」として、「南本牧埋立事業」について、これまでの対応を踏まえつつ、2032(令和14)年度の会計廃止に向け、計画的に対応していきます。

指標	経営計画、会計運営計画の適切な更新【※3】	現状 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)	目標 計画の更新
----	-----------------------	------------------------------------	----------

指標	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への対応【行財政局、港湾局】	現状 計画的に縮減	目標 計画的に縮減
----	--	-----------	-----------

※3 脱炭素・GREEN×EXPO推進局、行財政局、経済局、健康福祉局、医療局病院経営本部、下水道河川局、都市整備局、道路・交通政策局、港湾局、水道局、交通局

将来を見据えたファシリティマネジメント (資産の総合的なマネジメント)の推進

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しきれていない土地(未利用等土地)が2024(令和6)年度末時点で約87ヘクタールあります。将来を見据え、地域の魅力向上や財源への寄与等、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。
- 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る中、施設が提供する機能・サービスの持続的な維持・向上が求められています。そのためには、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重要です。そこで、公共施設の適正化に向けた個別施設計画^{※1}の改定を行いました(2025(令和7)年度に完了)。今後は、長寿命化を基本とした保全更新を進めるとともに、個別施設計画も踏まえ、具体的な取組を進めていくことが必要です。
- ファシリティマネジメントの推進においては、安定した市民サービスの提供や横浜市の財政負担の軽減につなげることはもとより、PPPの推進等、より民間の活力を生かしていくことが重要です。
- 公共施設の維持には、物価高やDX等の社会経済情勢の変動に適時適切に対応しながら、品質を確保した保全・更新を計画的に実施していかなければなりません。また、公共工事の担い手である建設業は人手不足が課題となっており、公共工事の持続には建設業の休日確保など、労働環境の改善を進めていくことも重要です。

目指す姿

- 横浜市が保有する土地・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」の取組が全庁的に進んでいます。
- 資産の利活用に当たっては、市民の皆様から負託された貴重な財産として、その価値が最大限発揮されるよう、資産の特性に応じて役割・位置付けを明確にした上で、市民の皆様の理解を得ながら、価値が最大化されるような利活用(売却・貸付を含む。)が進んでいます。
- 市民生活を支える公共施設の機能やサービスの持続的な維持・向上に向けた公共施設の適正化に当たっては、少子高齢化の進展等によるニーズの変化を捉え、3つの原則^{※2}を踏まえるとともに、施設の整備・維持管理・運営では、民間のノウハウ・資金を活用するPPPの視点を取り入れながら最適な手法を選択して推進されています。
- インフラ整備の担い手や、地域の守り手である建設業について、休日確保など労働環境の改善が図られるとともに、物価高やDX等の社会経済情勢の変動に適時適切に対応しながら、公共工事が安定的・効率的に実施されています。

※1 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」や「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

※2 「財政ビジョン」で位置付けた、公共施設の適正化を具体化するための基本原則(保全・運営の最適化、施設規模の効率化、施設財源の創出)

取組

1 資産の適正化の推進

方向性

適正管理を徹底し、データ活用や人材育成に取り組み、社会経済情勢の変化等で暫定利用となっている土地や、廃校等の用途廃止施設等について、積極的に適正化を進めます。
適正化までに期間等を要する資産は、検討を着実に進めつつ、一時貸付等による歳入確保・管理費等の歳出削減など持続可能な財政運営を意識した取組を進めます。

指標

未利用等土地の適正化
【行財政局、総務局、関係局、全区】

現状

適正化計画の策定・進捗管理

目標

15haを適正化(4か年)

2 公共施設の適正化の推進

方向性

施設類型(学校施設、市営住宅、市民利用施設)ごとに、「財政ビジョン」に掲げた規模効率化の目標達成に向け、具体的な方針を策定し、再編整備を推進します。あわせて、市民利用施設については、人口動態やライフスタイルの変化、デジタル化等の時代の要請や市民の皆様のニーズを踏まえた機能のアップデートを目指し、施設の将来像を検討します。また、「保全・運営の最適化」、「施設規模の効率化」、「施設財源の創出」の原則に基づき、PPPの活用などを含む最適な手法により公共施設マネジメントに取り組むことで、各施設のサービスの持続的な維持・向上を図ります。

指標

施設再配置等方針の策定及び
施設の再編整備の実施
【行財政局、関係局、全区】

現状

個別施設計画の改定

目標

施設類型毎に実施

3つの原則による公共施設に係る歳出削減・歳入確保の取組
【行財政局、関係局、全区】

現状

24.3件/年(2022(令和4)年度～
2024(令和6)年度の平均)

目標

120件(4か年)

3 公共工事における建設業の働き方改革の推進、適正な発注による品質確保

方向性

公共工事における、施工時期の更なる平準化に向け、繁忙期(1～3月)の工事量を削減することで年間の工事量を安定させ、労働環境の改善である休日確保など働き方改革の推進につなげていくとともに、生産性向上にも取り組みます。また、物価高やDX等の社会経済情勢の変動に適時適切に対応しながら公共工事を安定的・効率的に実施するとともに、価格と施工技术や体制等を一体評価する「総合評価落札方式」により信頼性の高い工事を実現し、インフラ維持管理の負担軽減など公共工事の品質確保を図ります。

指標

平準化率(繁忙期のピークカット)
【都市整備局、関係区局】

現状

1.09

目標

1.00

工事発注(単独随意契約を除く。)における総合評価落札方式の適用率【都市整備局、関係区局】

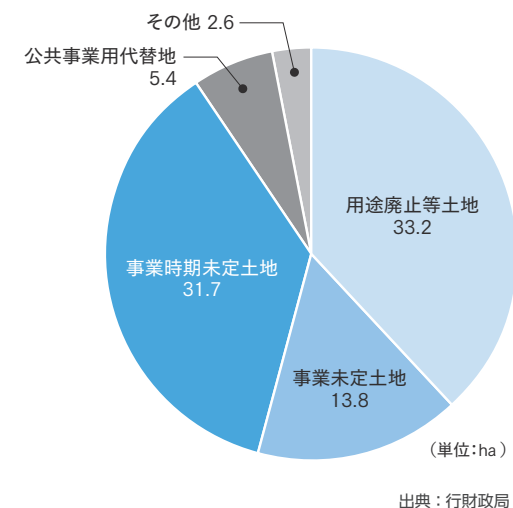
現状

7.6%

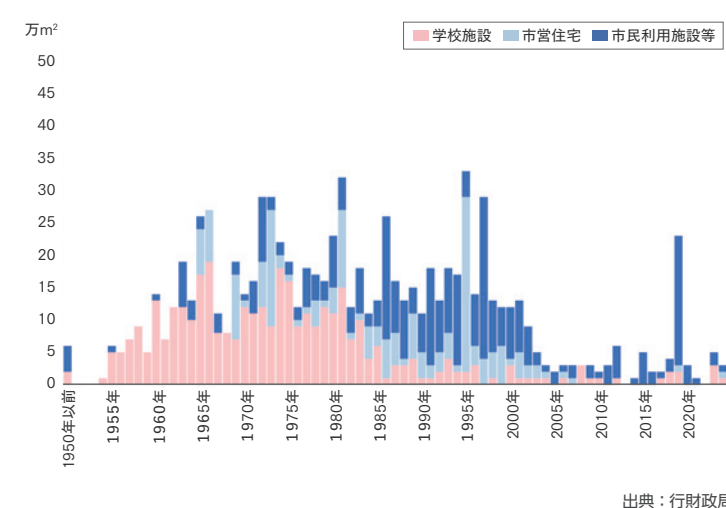
目標

10%確保
(2029(令和11)年度末)

【参考1】未利用等土地(約87ha)の要因別内訳
(2024(令和6)年度末)



【参考2】公共建築物の築年度別整備状況(一般会計等)
(2024(令和6)年度末)



現状と課題

- 社会経済情勢の変化が大きい中、持続可能な財政運営を続けていくためには、市民・議会・行政の3者がこれまで以上に財政の現状と未来を共有し、「施策の推進と財政の健全性の維持」の両立に向けた取組を推進していくことが求められます。
- これまでも、市民の皆様にわかりやすく財政情報を発信してきましたが、現役世代はもとより、こどもたちなど将来の市民の皆様には豊かな横浜の未来をつないでいくためにも、生活に密接に関わる財政への関心を高めていただき、持続可能な市政運営の実現に向けた財政運営に対して、「共感」が生み出されるような効果的な広報の展開が必要です。
- 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。他の指定都市等とも連携して客観的なデータ等をより活用しながら、戦略的な国要望に粘り強く取り組んでいくことが求められます。

目指す姿

- 様々な世代やニーズに応じ、時代感覚に沿ったアウトリーチ型の財政広報等を通じて、人口減少や社会経済情勢の周辺状況を踏まえた財政運営上の課題や方向性が、市民の皆様と共有されています。また、持続的な財政の実現に向けた取組などに「共感」が生まれるなど、横浜市の将来について共に考え、共に行動する関係にもつながっています。
- 国の地方税財政制度の充実に向けて、社会経済情勢の変化や市民の皆様の要請を十分に踏まえた上で、大都市の行政現場の実態や客観的なデータに基づき、横浜市や指定都市における課題をわかりやすく発信し、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。

【参考】財政広報コンテンツ



「あなたと創る横浜の財政（一般向け）」



「あなたと創る横浜の財政（こども向け）」

毎年度の予算や財政状況をわかりやすく説明。一般向けとこども向けを展開
<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/jokyo/kohoshi/>



取組

1 世代やニーズに応じた、わかりやすく利活用しやすい財政広報の展開

方向性

中長期的な財政情報をはじめ、透明性を確保しつつ、わかりやすく利活用しやすい情報発信に取り組みます。また、次世代を含む多くの市民の皆様へ情報をお届けし、財政運営に共感いただくため、世代やニーズに応じた広報に取り組むとともに、デジタル媒体の活用や財政出前講座といった双方向型の広報など、アウトリーチ型の財政広報を展開します。さらに、市職員が時代の変化を捉え、新たなニーズに適切に対応しながら「創造・転換」による事務事業を実施できるよう、研修などを通じて財政運営への理解促進に取り組みます。

指標

わかりやすい財政情報の見える化、
アウトリーチ型の財政広報の実施
【行財政局、全区局】

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
長期財政推計：2025（令和7）年12月更新
財政広報コンテンツの公表・発信

目標
市民の皆様によりわかりやすく、
適時適切に公表・発信

現状
アウトリーチ型の財政広報認知件数：
14万回/年（2024（令和6）年度実績）

目標
200万回（4か年）

2 地方税財政制度の充実に向けた課題提起

方向性

横浜市及び国全体を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しており、この変化を踏まえ、機動的かつ効果的な要望を発信する必要性が更に高まっています。そのため、社会経済情勢のトレンドを捉え、喫緊の課題解決に向けて機動的・積極的に提案・要望を行うとともに、国の制度における構造的な課題に対しては、引き続き粘り強く働きかけを行っていきます。

指標

国への提案・要望【行財政局】

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」

目標
横浜市の将来を見据えた
機動的な提案・要望を実施



「財政見える化ダッシュボード」

予算の使われ方や事業の内容を、
興味・関心に応じて分野別・組織別に検索
<https://zaiseidashboard.city.yokohama.lg.jp/>



「ワンストップ財政情報（アニュアルレポート）」

より詳しく財政を知りたい方に向けて、予算や決算、
財政ビジョンなどの財務関連情報をまとめ、要点を解説
<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/jokyo/onestopzaisei.html>



「財政出前講座」

職員が市民の皆様のおところに伺いし、市の財政について
直接御説明し、参加された方と意見交換を実施
<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/jokyo/zaiseijokyo/demae.html>

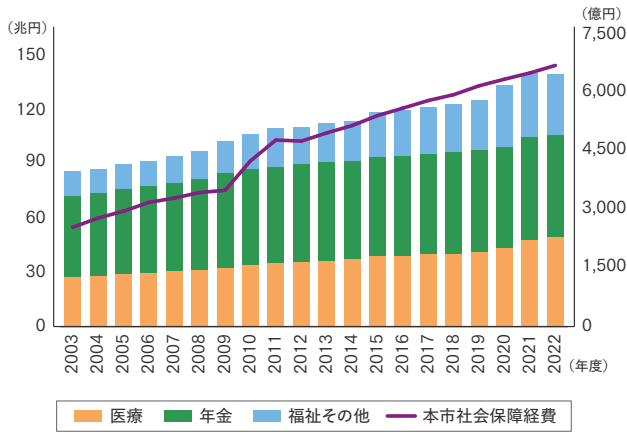


歳出改革の取組

1 地方自治体の財政を取り巻く現状等

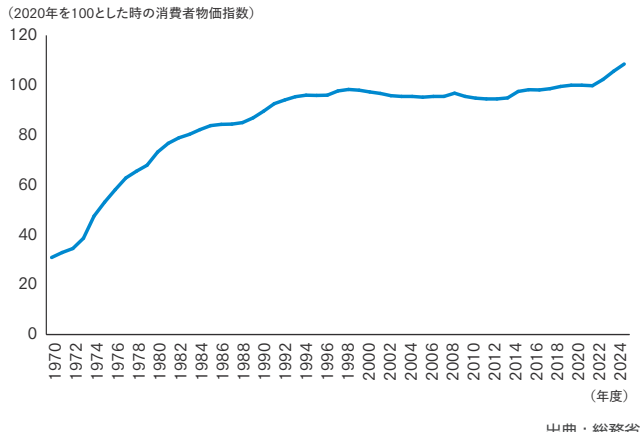
現在の社会経済情勢は、足下の景気が緩やかな回復局面にあるものの、賃金の伸びは物価上昇に追いつかず、物価高による影響が継続している状況となっています。さらに、高齢化の進展や近年の国制度改正等により社会保障経費が増加している一方、歳入の根幹である市税収入は歳出の伸びを補うほどには増加していない状況にあります。加えて、市民の皆様の安心・安全を守るため、横浜市地震防災戦略やインフラの老朽化等への対応など、必要な公共投資にも対応していく必要があります。このような厳しい自治体の経営環境においても、持続可能な財政運営を進め、「施策の推進と財政の健全性の維持」の両立に、しっかりと取り組んでいく必要があります。

【参考1】社会保障経費の推移



出典：国立社会保障・人口問題研究所、行財政局

【参考2】消費者物価指数の推移(2020年:100)

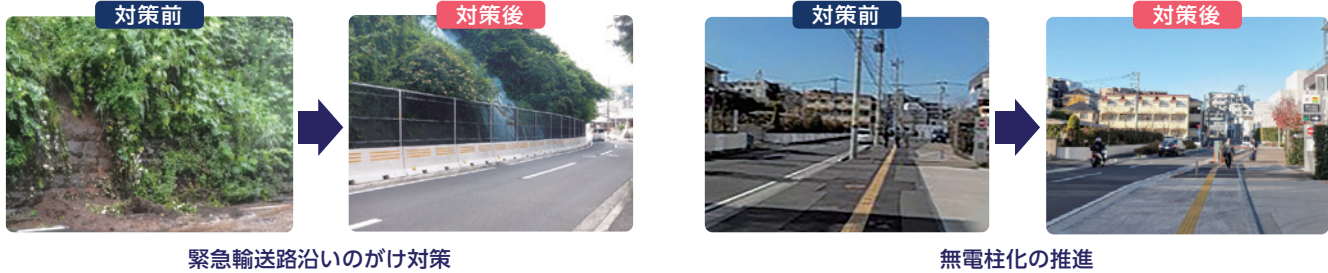


出典：総務省

【参考3】避難所(地域防災拠点)の環境整備



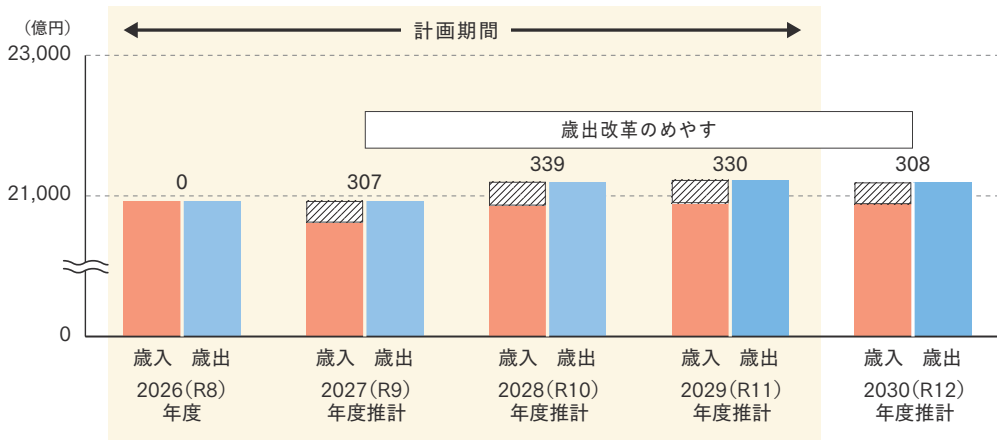
【参考4】インフラ対策等の必要性(事例)



2 歳出改革の必要性 ～現行税財政制度をもとにした長期財政推計を踏まえて～

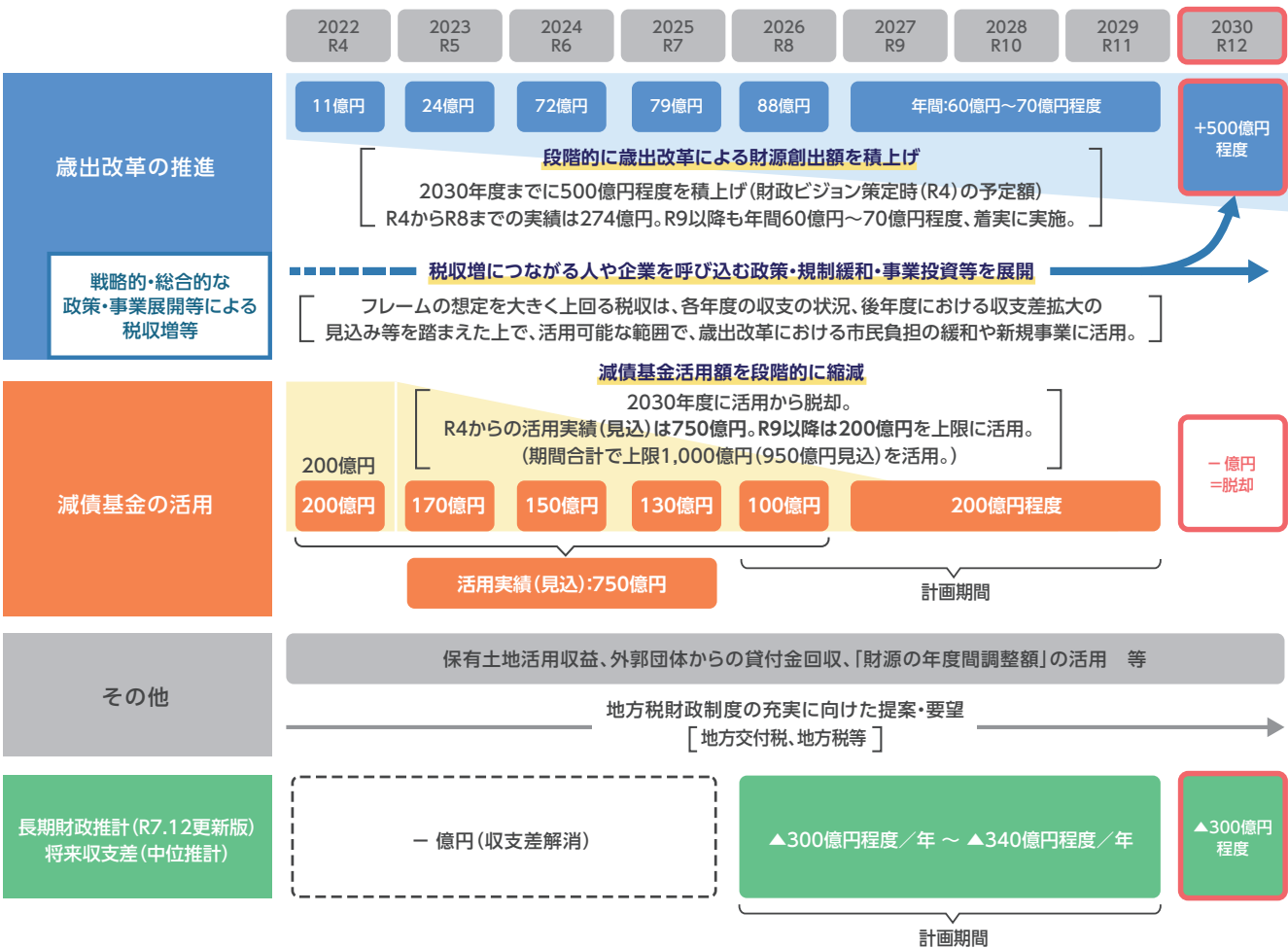
こうした状況にしっかりと対応していくためには、計画期間中、年間300から340億円程度を目途とした歳出改革が必要となります。計画で掲げた施策の推進に着実に取り組みながら、各年度における収支差を解消するとともに、2029(令和11)年度に実施する2030(令和12)年度予算案の編成における減債基金の臨時的活用からの脱却に向け、「創造・転換」による歳出改革の取組を進めていきます。

【参考5】年間300から340億円程度を目途とした歳出改革



出典：行財政局

収支差解消アクション：「中期計画2026-2029」を踏まえた「収支差解消フレーム」



出典：行財政局

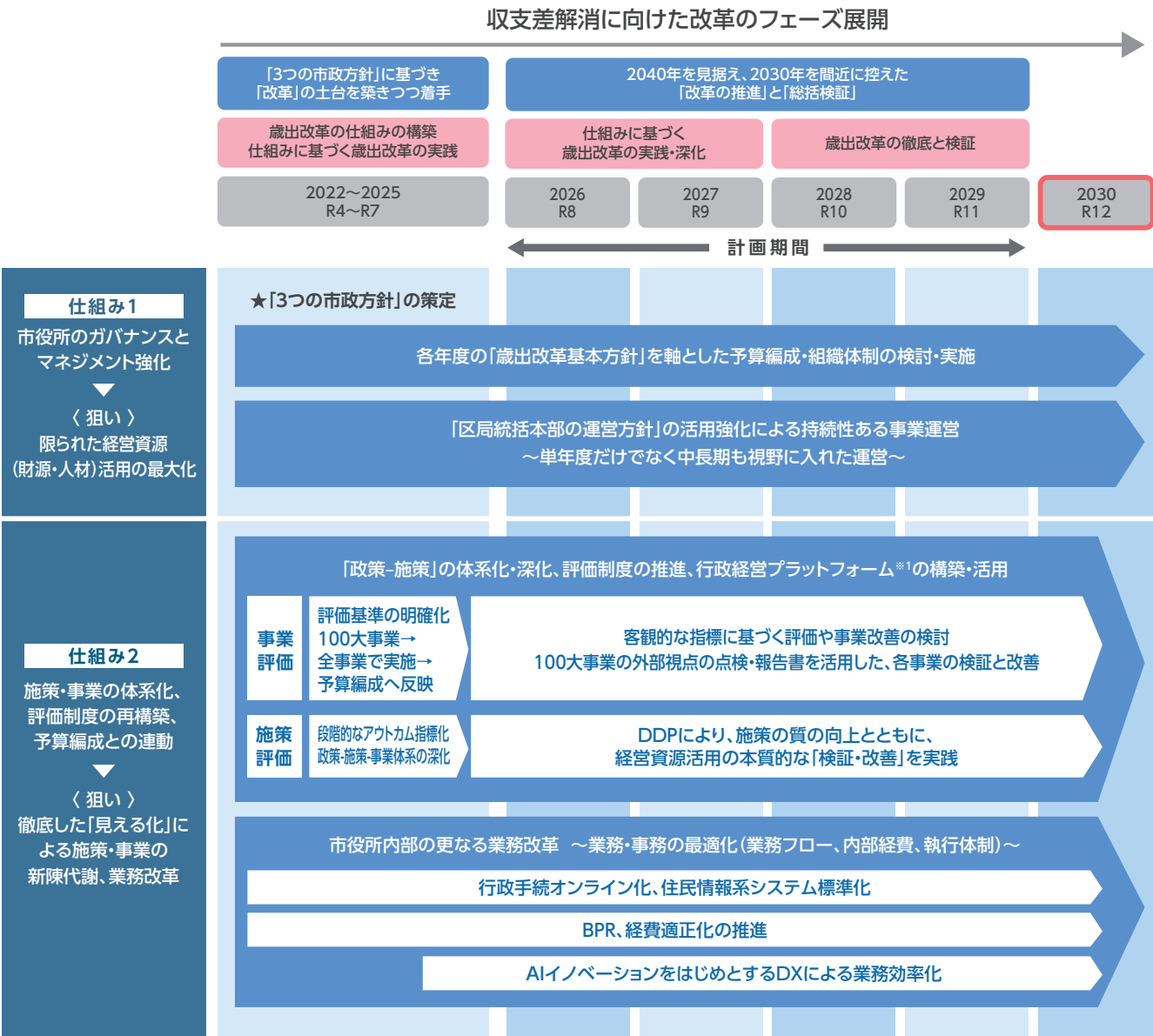
3 計画期間中の歳出改革の推進

これまで、「財政ビジョン」に掲げた、2030（令和12）年度までに減債基金の臨時的活用からの脱却、予算編成における収支差の解消の達成に向け、歳出改革の仕組みの段階的な構築と実践を進めてきました。

今後は、これらの仕組みを深化させながら、全ての施策・事業を対象に、データに基づき課題・効果の検証を行い、施策の質と効果を高めながら「創造・転換」を理念とする歳出改革を進めます。

また、区局統括本部長をはじめとする責任職のリーダーシップのもと、職員一人ひとりが厳しい財政状況を自分事として認識した上で、全区局統括本部において、従来の施策・事業の枠にとらわれず、主体的・自律的な財源創出の取組が定着するよう、更なる職員の意識改革・行動変容を図ります。

【歳出改革の仕組みを踏まえた主な工程】



出典：行財政局

※1 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