令和 7 年 12 月 16 日
政策経営・総務・財政委員会
配付資料
財政局

横浜市中期計画2026-2029（素案）

＜財政局　抜き刷り版＞

目次

V 行財政運営

1　行政運営 …… 2（冊子92）頁

02　行政運営の最適化　3（冊子97）頁

2　財政運営 …… 6（冊子104)頁

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　9（冊子107）頁

02　将来世代に先送りしない適正な債務管理と投資管理　11（冊子109）頁

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　13（冊子111）頁

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　15（冊子113）頁

1　行政運営

02 行政運営の最適化

現状と課題

〇業務効率化

・少子高齢化の進展、社会情勢の変化が激しい中にあっても、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。

〇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。

〇歳出改革

・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、「財政ビジョン」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て、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共に、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

＜総務局＞

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※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共に、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。

※ 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

指標

	現状	目標
業務時間削減量【総務局】	—	100万時間以上

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共に、効率的な組織体制を構築します。

指標

	現状	目標
職員配置（人口1,000人あたり職員数）【総務局】	5.73人（21,507人）（2025（令和７）年４月現在、普通会計職員数。教職員を除く）	現状値以下に抑制
総人件費の抑制【総務局】	1,808億円（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）	現状値以下に抑制（人事費負担金等の影響分を除く）

3 (2) 戦略的な人材育成

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、組織全体の生産性向上につなげます。

指標

	現状	目標
成長実感比率【総務局】	63.6%	70%

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共に、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

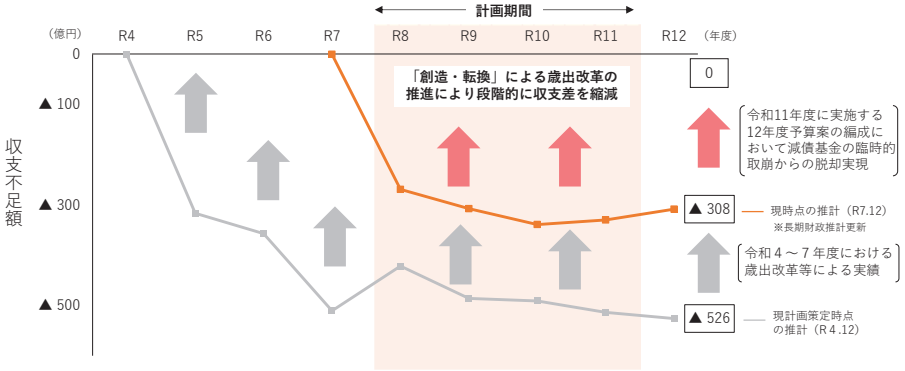
	現状	目標
減債基金の臨時的な活用からの脱却に向けた歳出改革の推進【総務局、政策経営局、財政局】	2025（令和７）年度活用額：130億円（2022（令和４）～2025（令和７）年度活用額：650億円）	2029（令和11）年度に実施する2030（令和12）年度予算案の編成において減債基金の臨時的活用の脱却を実現（2026（令和８）～2029（令和11）年度活用上限額：300億円）
「創造・転換」による財源創出額【総務局・政策経営局・財政局】	186億円（2022（令和４）～2025（令和７）年度）合計額）	240億円以上（2026（令和8）～2029（令和11）年度の合計額）※ 令和11年度実施する令和12年度予算案の編成までの合計額 300億円

2　財政運営

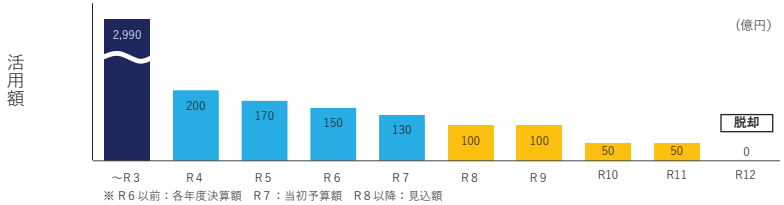
市民の皆様や社会のニーズに的確に応え、かつ持続可能な市政運営の実現に向けた財政運営

減債基金の臨時的活用からの脱却

＜計画期間中の長期財政推計を踏まえた対応＞



＜減債基金の臨時的活用額の推移＞



※ R６以前：各年度決算　R７：当初予算額　R８以降：見込額

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）毎に、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共に、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、現計画では、「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

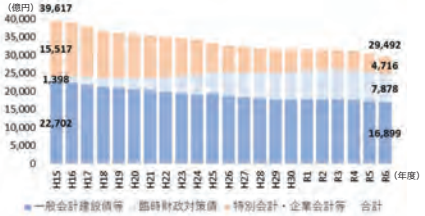
- 横浜市を取り巻く社会経済情勢がかつてないスピードで変化する中、市民の皆様の新たなニーズにも柔軟かつ的確に応えつつ、多様化・複雑化する課題等に対し、常に中長期的な財政運営の展望を持ちながら、持続可能な財政運営を推進する必要があります。
- そのため、より効果的・効率的な財政運営を目指し、前例にとらわれることなく施策の質の向上や事業の新陳代謝を積極的に進めるなど、「創造・転換」を理念とする歳出改革に取り組むことで、2029（令和11）年度に実施する2030（令和12）年度予算案の編成で減債基金の臨時的活用から脱却を実現します。

【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

◆ 本計画における財政運営の柱及び財政目標

財政運営１	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
財政運営２	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
財政運営３	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）
財政運営４	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：市民の皆様にわかりやすく、適時適切に公表・発信

※ 上記、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、次頁以降に記載する「取組」は条例第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共に、「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。 ※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
- 減債基金の臨時的な活用については、現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。

（単位：億円）

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

- 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、特例控除額に定額の上限を設けるなど、制度本来の趣旨に沿った見直しがなされるよう粘り強く国に要望を行うと共に、財源確保の観点から、実質的な税収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。併せて、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）による寄附等の外部資金を積極的に確保していく必要があります。
- 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、着実に税収を確保していく必要があります。未収債権については、債権毎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、全庁的に税収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げられています。
- 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ていると共に、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共に、ＤＤＰ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みます。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みます。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

指標	現状	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【財政局、政策経営局、総務局】	2025（令和７）年度活用額：130億円（2022（令和４）～2025（令和７）年度活用額：650億円）	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【財政局、政策経営局、総務局】	2025（令和７）年度予算編成において、▲440億円の収支不足額を解消	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）

＜政策経営局＞

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、全市的な戦略のもとで税財源基盤の強化に取り組みます。
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みます。併せて、事業推進にあたって地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）の積極的な活用や、事業の性質に応じたその他の多様な財源確保に取り組みます。

指標

指標	現状	目標
税財源基盤の強化【政策経営局】	「土地利用誘導戦略」の策定：策定検討	税収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【政策経営局】	35.0億円（2025（令和７）年度）	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【政策経営局】	5.2億円※3（2024（令和６）年度～2025（令和７）年度）	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協賛事業（協会直接受分）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共に、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共に、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

指標	現状	目標
市税収納率【財政局】	99.3%（2024（令和６）年度決算）	99.5%
未収債権額【財政局、関係局、全区】	190億円（2024（令和６）年度決算）	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毎に回すことにより、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。

- 現計画では、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、4,530億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、現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、市債の活用にあたっては、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共に調達コストの低減を目指していくことが必要です。

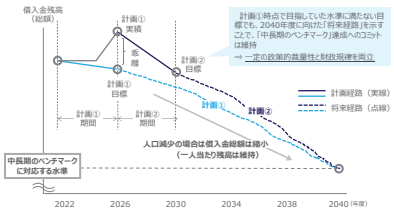
- 特別会計※1及び企業会計については、投資的活動がある会計を対象に、現下の社会経済情勢の変化等を踏まえ、10年間の収支見通しを含む経営戦略※2（経営計画・会計運営計画）の更新を行うと共に、中長期を見据えた経営基盤の強化や財政上のマネジメントの向上、計画的かつ効率的な事業運営に取り組む必要があります。

※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

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】現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	1,177	4,530程度
建設地方債	943	975	890	1,177	3,990程度
臨時財政対策債	313	166	61	－	540程度

取　組

1 計画的・戦略的な市債活用と残高管理

方向性

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現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	4,530億円程度（5,300億円程度）	5,300億円程度
建設地方債	4,426億円	3,990億円程度	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、現計画策定時の見込み

指標

一般会計が対応する借入金残高【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

方向性

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共に、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　【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

方向性

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【財政局、全局】
現状　発行手法の多様化（ESG債の発行）
目標　新たな発行手法の検討と実施

4 特別会計・企業会計の更なる健全化の推進

方向性

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みます。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【※】
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

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【財政局、港湾局】
現状　計画的に縮減
目標　計画的に縮減

※ 脱炭素・GREEN×EXPO推進局、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、道路局、港湾局、水道局、交通局

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

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※の改定を行っています（２025（令和７）年度に完了見込み）。今後は、長寿命化を基本とした保全更新を進めると共に、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。

  ※ 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毎の具体的な対応方針を定めたもの。

- 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。

- 資産の利活用にあたっては、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・位置づ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あたっては、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※を踏まえると共に、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。

  ※ 「財政ビジョン」で位置づけた、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）

- 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共に、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。

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

	現状	目標
未利用等土地の適正化【財政局、関係局、全区】	適正化計画の策定・進捗管理	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）毎に、「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。併せて、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

	現状	目標
施設再配置等方針の策定及び施設の再編整備の実施【財政局、関係局、全区】	個別施設計画の改定	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【財政局、関係局、全区】	24.3件/年（2022（令和４）年度～2024（令和６）年度の平均）	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

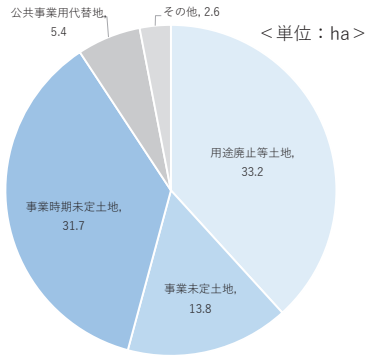
方向性

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共に、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共に、価格と施工技術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。

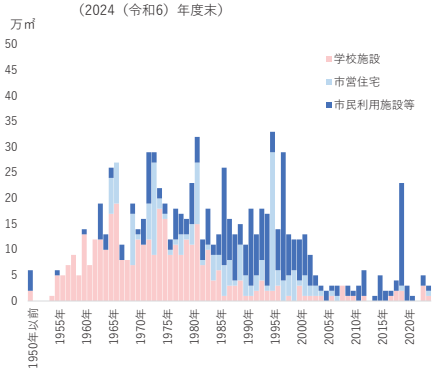
指標

	現状	目標
平準化率（繁忙期のピークカット）【財政局、関係区局】	1.09	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【財政局、関係区局】	7.6%	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）



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

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うえで、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に情報をお届けし、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共に、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
【財政局、全区局】

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）
現状	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　：2022（令和４）年８月更新 財政広報コンテンツの公表・発信	目標	市民の皆様にわかりやすく、適時適切に公表・発信

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・要望を行うと共に、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　【財政局】

現状	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/

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

「ワンストップ財政情報　（アニュアルレポート）」

「財政出前講座」

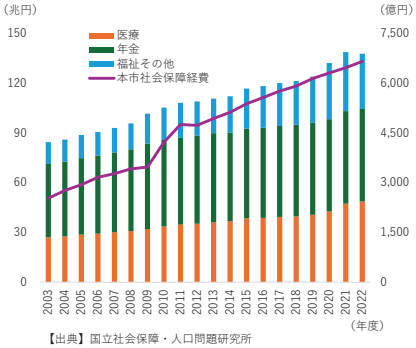
財政局職員が市民の皆様のところにお伺いし、市の財政について直接ご説明し、参加された方と意見交換を実施
https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/zaisei/jokyo/zaisejokyo/demae.html

歳出改革の取組

1　地方自治体の財政を取り巻く現状等

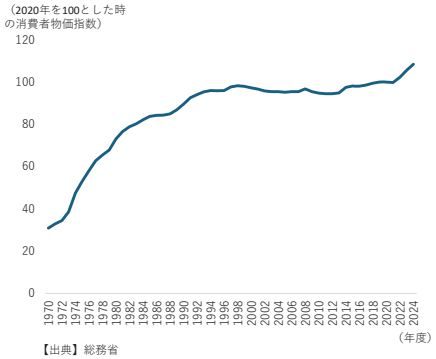
現在の社会経済情勢は、足下の景気が緩やかな回復局面にあるものの、賃金の伸びは物価上昇に追いつかず、物価高による影響が継続している状況となっています。さらに、高齢化の進展や近年の国制度改正等により社会保障経費が増加している一方、歳入の根幹である市税収入は歳出の伸びを補うほどには増加していない状況にあります。加えて、市民の皆様の安心・安全を守るため、横浜市地震防災戦略やインフラの老朽化等への対応など、必要な公共投資にも対応していく必要があります。このような厳しい自治体の経営環境においても、持続可能な財政運営を進め、「施策の推進と財政の健全性の維持」の両立に、しっかりと取り組んでいく必要があります。

【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

【参考２】消費者物価指数の推移（2020年：100）



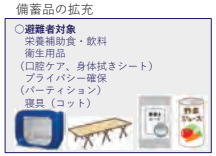
【出典】総務省

【参考３】避難所（地域防災拠点）の環境整備

トイレの洋式化

体育館の空調整備

備蓄品の拡充



応急給水施設の整備

【参考４】インフラ対策等の必要性（事例）

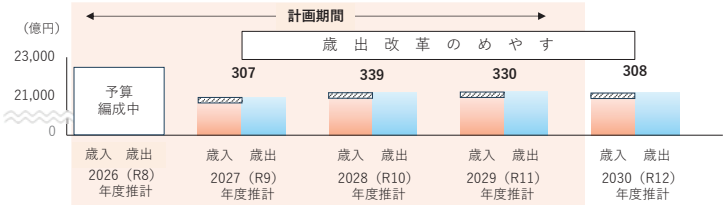
緊急輸送路沿いのがけ対策

無電柱化の推進

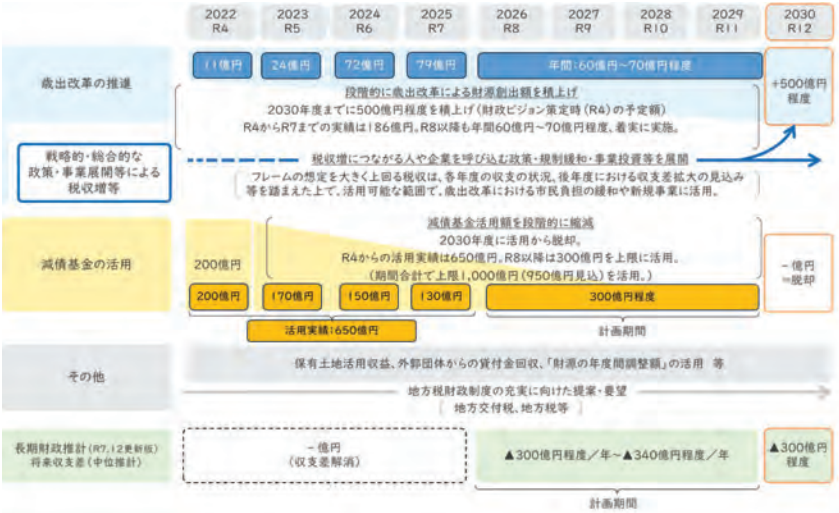
2　歳出改革の必要性　～現行税財政制度をもとにした長期財政推計を踏まえて～

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300～340億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共に、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300～340億円程度を目途とした歳出改革



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』



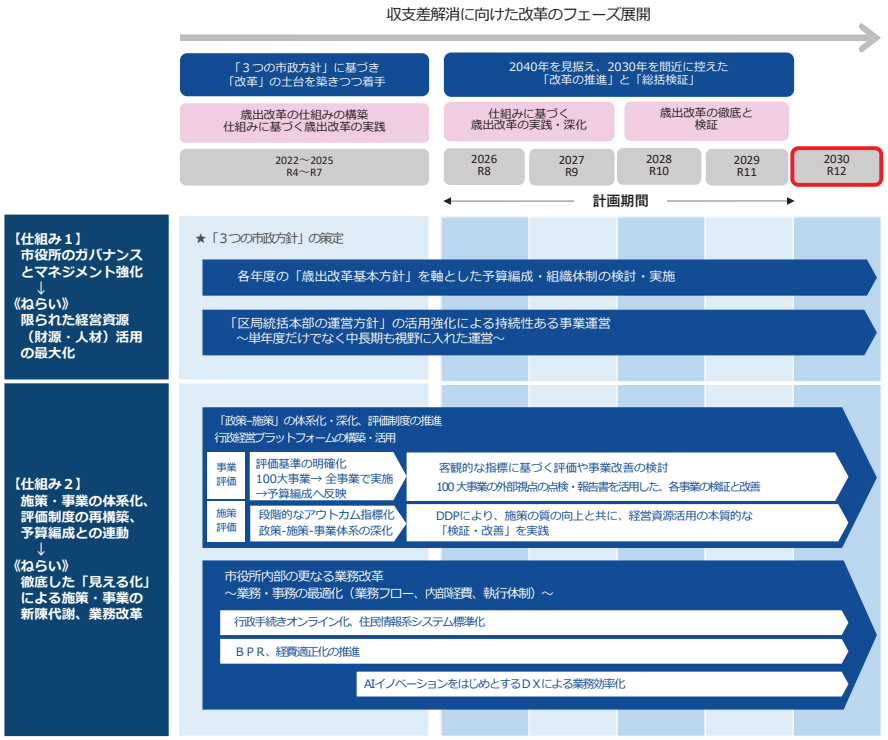
3　計画期間中の歳出改革の推進

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



別紙

「横浜市中期計画 2026-2029（素案）」の計画期間中における、「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」の第６条を踏まえた「財政の健全性に関する比率の推計」について、以下のとおり、報告いたします。

項目	2026～2029（令和8～11）	（参考※1）	
		早期健全化基準	財政再生基準
実質赤字比率	― ※2	11.25%	20.0%
連結実質赤字比率	― ※2	16.25%	30.0%
実質公債費比率	10～11%程度	25.0%	35.0%
将来負担比率	120%程度	400.0%	

※1 地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく基準
※2 実質赤字比率及び連結実質赤字比率は該当がないため、「―」（赤字なし）と表示。

【参考】各比率の説明（市 HP「健全化判断比率および資金不足比率について」より抜粋）

1　実質赤字比率
　各年度の経営状況を示す指標で、「一般会計などの実質的な赤字額」が「標準的な状態で収入が見込まれる各自治体の一般財源（市税や地方交付税などの使途が限定されない財源）の規模」に占める比率。

2　連結実質赤字比率
　「一般会計」「特別会計」「公営企業会計」すべての会計を通しての赤字額が「標準的な状態で収入が見込まれる各自治体の一般財源の規模」に占める比率。

3　実質公債費比率
　各自治体の公債費による財政負担の度合いを判断する指標で、３か年の平均で表示。「1 年間の収入に対する借金返済額の割合」を表す。

4　将来負担比率
　「各自治体が将来に支出しなければならない財政負担」が、「標準的な状態で収入が見込まれる、各自治体の一般財源の規模」の何倍にあたるかを示す指標。