

各区局・統括本部長

総務局長  
政策経営局長  
財政局長

## 令和7年度予算編成の歳出改革基本方針

本市は、「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。)」 「横浜市中期計画 2022-2025(以下「中期計画」という。)」 「行政運営の基本方針」を『3つの市政方針』として、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を進めています。

7年度予算編成では、『3つの市政方針』を基軸とし、「令和7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、中長期的な運営や評価制度(施策評価、事業評価)の実践など、市役所のガバナンスとマネジメントを発揮しながら、市民本位・市民中心の予算案を編成するため、この歳出改革基本方針をもとに、「創造・転換」を理念とする歳出改革に取り組むようお願いいたします。

※ 歳出改革基本方針は、3部構成の通知です。

編成着手にあたり、区局長・統括本部長はもとより職員一人ひとりが限られた財源の範囲で市民本位・市民中心の施策・事業を新陳代謝等により推進していくよう、歳出改革の位置づけや意義等を「1 基本的な考え方」に明記しました。また、予算編成及び執行体制の具体的な検討作業は、「2 7年度予算編成における歳出改革の取組」及び「3 7年度予算編成と連動した執行体制づくり」を活用します。

### 1 基本的な考え方

#### (1) 歳出改革の位置づけ

人口減少、大規模災害や感染症等のリスク、脱炭素社会への移行など、時代の大きな転換期にあって、私たち横浜市役所は、市民・事業者の皆さまから納めていただいた税金の使途・配分のあり方について、これまで以上に効果が発揮されるよう、強い問題意識を持って考えていかなければなりません。

長期財政推計(2021-2065)や直近の財政見通しにおける多額の収支差からも、より効率的効果的な税金の使途・配分の推進と予算構造の体系化・スリム化の必要性は明らかです。

こうした中で、「財政責任条例<sup>※</sup>」の趣旨を具体化・実効化する中長期の財政方針として策定した「財政ビジョン」では、本市の持続的な発展を目指し将来にわたり責任ある財政運営を進めるため、歳出改革を段階的に進めながら減債基金活用額を計画的に減額することで、2030年度までに減債基金の臨時的活用から脱却を図ることとしています。

※ 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

[https://cgi.city.yokohama.lg.jp/somu/reiki/reiki\\_honbun/g202RG00001809.html](https://cgi.city.yokohama.lg.jp/somu/reiki/reiki_honbun/g202RG00001809.html)

## (2)本市が進める歳出改革 ～ 歳出改革の意義と定義 ～

これからも厳しい経営環境が見込まれる中で、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の実現は、今の時代の行政を担う私たちの使命・責務であることを認識し、自分事として主体的自律的に歳出改革を意識、思考し、行動していくことが不可欠です。

具体的には、まず、職員誰もがこれまでの施策・事業の実績や経過を確認しつつ、縦割り意識から抜け出し、市民目線、全体最適、スピード感の観点から、施策・事業の課題の本質を追求することが必要です。そして、信頼ある行政運営、責任ある行政運営の観点から、施策・事業が市民から見てわかりやすく無駄がないか、施策・事業が意図した目的をどの程度達成し、対象とした市民や社会環境にいかなる変化や影響をもたらしているかを確認することが重要です。さらに、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ながら、時代の変化により多様化・複雑化する市民ニーズに、「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を図り、最適な行政サービスを提供していきます。

こうした歳出改革の考え方を基本に、市役所のガバナンスとマネジメントを強化しながら予算編成をはじめとした毎年度の市政運営において、単年度から中長期の運営への思考の転換、とりわけ中期計画の期間(2022～2025)や収支差解消フレームの目標年度(2030)を重視し、次の項目を重点的に取り組みます。

- ・ 新陳代謝につなげる施策・事業の徹底した見直し
- ・ データを重視した政策形成
- ・ 戦略的・総合的な財源充実策の展開
- ・ 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

これらの取組により、硬直化した予算構造の改革と収支差解消を段階的に実行することで行政サービスの最適化を図り、常に市民・社会の要請に応え続ける責任ある市政運営を進めます。

以上の全体の取組を本市が進める歳出改革とし、議会や市民の皆さまのご理解をいただきながら、市役所一丸となって取り組みます。

## (3)市役所のガバナンスとマネジメントの強化 ～ 2つの仕組みの構築と実践 ～

### ア 中長期的な運営

限られた経営資源下で市民本位・市民中心の施策推進をより重視し、「財政ビジョン」「中期計画」に位置づけた歳出改革を進めるため※、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、庁内における政策議論を強化します。

※ 「中期計画」に明記した「歳出改革の段階的な強化」「歳出改革の仕組みを踏まえた主な工程」は P.196、P.197 に掲載。

<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/seisaku/hoshin/4kanen/2022-2025/chuki2022-.html>

#### (ア) 「歳出改革基本方針」の徹底

毎年度の予算編成と執行体制づくりは、編成前に発出する「歳出改革基本方針」に基づき編成することとします。

区局長・統括本部長は、「歳出改革基本方針」を所属の組織に浸透させ、事業や業務に精通したベテラン職員はもとより中堅・若手職員の意見も拾い上げながら、区局・統括本部における歳出改革の主体性自律性を発揮・実践します。

#### (イ) 「区局運営方針」との連動

毎年4月に区局・統括本部が策定する「区局運営方針」は、『3つの市政方針』や「歳出改革基本方針」をもとに、区局長・統括本部長が年間の運営方針として具体化しているものです。

予算に計上した事業の執行はもとより、年間を通じて、年間の運営に中長期の運営といった経営的な視点・要素も持たせ、運営方針を振り返り、評価するとともに、その結果を次年度予算や運営方針につなげるといった複数年の思考を持つことで、「政策立案・予算編成-執行-決算・評価」という経営サイクルへつなげ、ガバナンスとマネジメントを強化します。

### イ 「政策-施策-事業」の体系化、評価制度の再構築と予算編成との連動

#### (ア) 「政策-施策-事業」の体系化

施策・事業の「選択と集中」による予算構造のスリム化等にも資するよう、中期計画の策定に合わせて「政策-施策-事業」体系を作成しました。「政策-施策-事業」の体系は、毎年度の予算に合わせて更新し、市WEBサイトに掲載することで、本市が取り組む政策等の全体の姿の「見える化」を図り、引き続き議会や市民の皆さまと共有していきます。

#### (イ) 評価制度の再構築(施策評価と事業評価)、予算編成との連動

時代の要請に応える施策推進と市政運営の持続可能な発展に向けて、評価制度(施策評価、事業評価)の取組を推進し、予算編成との連動を図ります。

施策評価では、6年度からデータドリブンプロジェクトに取り組んでいます。施策の所管部長を責任者とするプロジェクト形式で、所管部署が主体となって、ロジックモデル等を活用して、施策目的と紐づく事業の関係性などを確認・検証し、データに基づいて、施策の質を高めながら、効果的な事業への転換や類似事業の整理等の検討を加速していきます。

事業評価では、全事業を対象に、5年度決算を踏まえて、客観的指標に基づく評価を実施し、評価結果を踏まえ、事業の改善に取り組んでいきます。また、一般財源活用額の上位100事業(4年度当初予算ベース)については、6年2月にまとめた「100 大事業の自己分析に対する外部視点の点検 報告書」※の外部助言に基づき、各事業の検証と改善に継続して取り組んでいきます。

※ 市WEBサイトに掲載

<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/gyosei-kansa/innovation/jigyohyoka/r05/100daijigyoku.html>

#### (ウ) 行政経営プラットフォームの活用とEBPMの推進

財務会計システムを基盤に、「政策体系、予算編成・執行、決算・評価」等のデータを構造化し、保持・経年蓄積するなど、庁内でのマネジメントサイクルを支える行政経営プラットフォームを構築し、政策立案や予算編成等の参考情報として活用※していきます。

また、データを政策立案・予算編成等でより一層活用する仕組みやデータ人材の育成を進め、定性的な情報のみを根拠としない、データを重視した政策形成(EBPM)の実現を進めます。

※ 6年度予算編成から、施策評価・事業評価のデータを財務会計システムに蓄積させ、評価と予算編成との連動に活かすなど、段階的な活用を開始しています。

#### (4)7年度予算編成にあたって

区局・統括本部長は、財政局が示した「原案編成水準」を目安に予算原案を編成していく中で、「2歳出改革の推進～7年度予算編成への反映等～」に基づき、7年度予算案における歳出改革を検討してください。

なお、市民本位・市民中心の施策・事業の推進と歳出改革の検討にあたっては、政策経営局、総務局、財政局が、区局・統括本部の主体的自律的な検討を支援します。

##### 主な役割

各区局・統括本部	市民本位・市民中心の施策・事業の推進に向け、全体最適、「創造・転換」、歳出改革を自分事にし、中長期の運営思考や評価制度活用により新陳代謝につながる施策・事業の見直し等を主体的自律的に検討
政策経営局・総務局・財政局	各区局・統括本部が主体的自律的に歳出改革を進めることができるよう、『3つの市政方針』や最終的な予算案の姿を見据え、3局が連携しながら各区局・統括本部の検討支援や全庁的な調整を実施

#### 2 歳出改革の推進 ～ 7年度予算編成への反映等 ～

歳出改革の推進にあたっては、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」を踏まえ、区局・統括本部内で議論してください。その中でも7年度予算編成においては、職員の採用が今後厳しくなる状況も鑑みて、これまで行ってきた内部経費の削減の取組をさらに進め、更なる業務効率化を図る必要があることや、また、市の施策を共に進める外郭団体にも内部経費の見直しの取組を広める観点などから、「検討にあたっての重点ポイント」のうち、「市役所内部経費の更なる見直し」、「外郭団体等への財政支援等の適正化」、「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、予算原案に反映してください。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てください。

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
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・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 ④ 外郭団体等への財政支援等の適正化 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 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	② <u>市役所内部経費の更なる見直し</u> （BPRの実践や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してください。） ④ <u>外郭団体等への財政支援等の適正化</u> （団体が保有する基金等の活用などによる本市への更なる財政貢献、委託費・補助金のより一層の効率化、貸付金返還等の適切な対応を検討してください。） 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してください。）

※詳細は別紙のとおり

### 3 7年度予算編成と連動した執行体制づくり

持続可能な市政運営の実現に向けては、執行体制をゼロベースで見直し、総人件費を抑制していくことも不可欠です。また、市民目線、スピード感という観点から、政策・施策を着実に推進するための執行体制を検討・構築することも重要です。そのため、「現状維持」「増員ありき」からの思考脱却、横浜DX戦略の推進、全体最適による既存業務や施策・事業の見直しとスクラップ・アンド・ビルドの徹底について、職場内で共有・議論するとともに、中長期の運営という観点も含め、7年度の執行体制について、次の3つの視点から検討を進めてください。

#### 〔検討にあたっての3つの視点〕

- (1) 住民情報系システムの標準化、行政手続きのオンライン化をはじめ、「横浜DX戦略」に基づくデジタル化・RPA※の導入等を積極的に進め、業務の効率化・省力化や組織・体制の再構築を検討すること。  
 ※ RPA（Robotic Process Automation）：人工知能を備えたソフトウェアのロボット技術により、定型的な事務作業を自動化・効率化すること。
- (2) BPRの考え方を取り入れ、業務の目標と効果検証を踏まえつつ、業務フローの可視化等を通して執行体制の課題把握や原因分析を行い、行政サービスの向上と時代の変化に相応しい簡素で効率的な執行体制の再構築を検討すること。
- (3) 施策・事業の推進にあたっては、本市の担うべき役割と責任を明確にしながら、これまで検討してきた課題も含め、民営化・委託化の推進はもとより、多様な民間主体との更なる連携や共創の深化という観点からも、市民や社会の要請に応える公的なサービスの最適な実施主体・手法を検討すること。

## 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	<p>持続可能な市政運営の実現に向け、中期計画の計画期間（2022～2025）や収支差解消フレームの目標年度（2030）を重視し、施策・事業の徹底した見直しに取り組むこと。具体的には、次の視点から検討すること。</p> <p>ア 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>イ 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>ウ 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、7年度から着手すべき取組は7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、引き続き区局・統括本部毎に出来る経費縮減を図ること。</p> <p>イ 行政サービス水準の維持や向上を図りながら、市役所内部の更なる業務改革を進めること。具体的には、行政手続きのオンライン化や住民情報系システムの標準化を契機として、関係部署が連携してBPR※を実践し、一層の業務効率化に取り組むとともに、適正な仕様の見直し等による経費適正化を進めること。</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7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。）の経営状況を踏まえながら、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こと。また、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。</p> <p>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。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えよう、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・賛同が得られるケースなどは、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、公民連携による共創的な視点も踏まえつつ、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、6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。</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、7年度から着手すべき取組は、7年度の区局・統括本部の予算原案へ反映すること。</p>

**【重点ポイント詳細 一覧】**

項目	説明
<p>6 計画的な投資管理の推進</p>	<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>
<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>	<p>使用料や利用料金、各種手数料などについては、以下の視点から、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。</p> <p>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、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>
<p>8 ファシリティマネジメントの推進</p>	<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。</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、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あたっては、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」の所管局にあたっては、作成中の「適正化計画」に前ア及びイを踏まえた検討を反映させ、実行に向けて取り組むこと。</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、保全更新等にあたっては「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。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>