



### 3 「時代の変化に対応した施策・手法への転換」 ～市政運営の効率化～

市民・企業・行政の適切な供給主体の組合せによる公共サービスの提供などにより、必要なサービスについては、その水準を維持しつつ財政支出を削減します。

#### 【重点取組 1】

人件費や施設の運営費、各種行政・福祉サービス（法定分を除く）に要する経費、特別会計や公営企業会計への繰出金（義務的なものを除く）について、その合計額の削減目標を 18 年度までの 3 か年で 10%減とします。

指標	目標値 (18 年度末)	18 年度実績
人件費や施設の運営費、各種行政・福祉サービス（法定分を除く）に要する経費、特別会計や公営企業会計への繰出金（義務的なものを除く）の合計額	▲10%減	▲3.6%減

#### 【重点取組 2】

電子市役所の実現や業務の効率化などにより、行政内部経費を削減します。

#### <その他の取組>

- ア 各種団体に対するすべての補助金を見直し、自立的な運営を促進
- イ 職員配置や退職手当等の適正化などにより、人件費総額を抑制
- ウ 外郭団体の自主的・自立的な経営を促進し、財政支出の見直し・削減

### 4 予算制度の改革 ～成果主義～

事業等を実施した成果を市民に分かりやすい形で評価し、その結果を翌年度以降の予算に反映します。

#### 【重点取組 1】

局区に予算編成の権限を分権し、成果を踏まえ局区が中期的な視点をもって自主・自律的な予算の編成に取り組めるよう、予算制度を改革します。

#### 【重点取組 2】

経費の縮減や新たな財源確保の取組を評価し、局区の予算に一定のメリットを与えるメリットシステムを 15 年度から導入し、執行段階での経費削減を目指します。

#### 【重点取組 3】

民間企業型財務情報を作成し公表することにより、よりわかりやすく市民に財政状況に関する情報を提供するとともに、市政運営において必要な財政情報が的確に把握できるようにします。

#### <その他の取組>

- ア 市民の意見が政策に反映される制度を創設
- イ パブリックコメントの手続きを実施
- ウ 中期的な視点に立った財政運営を実施

### 5 市債発行のあり方 ～世代間負担の公平化～

将来の世代に過度な負担を残さないよう、市債などの借入金を適正に管理します。

#### 【重点取組 1】

一般会計の全ての市債と特別会計、公営企業会計の市税等で償還する市債について、16 年度以降の発行額を対前年度 8%減となるよう抑制します。

指標	目標値（18年度末）	18年度実績
横浜方式のプライマリーバランス	黒字化	黒字化達成
16年度以降の市債発行額	対前年度▲8%減	目標どおり（対前年度▲8%減）に抑制

<その他の取組>

- ア 特別会計及び公営企業会計の各会計における自律的な経営に向けた取組を強化
- イ 市債発行の工夫や投資家向けの広報（IR）の実施、過年度の高金利の市債の借換えや償還などによる金利負担の軽減

## 2 中期計画2006-2010(計画期間:平成18~22年度)

### 重点行財政改革 8 横浜の活性化に向けた財政基盤の強化

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
歳入のうち自主財源の割合	70%	65.7%（22年度決算）

#### 【重点取組1】多様な財源確保と公正・公平な受益者負担

##### 1 市税等の収納率の向上

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
市税収納率（滞納繰越分含む）	97.6%	97.5%
国民健康保険料収納率（現年度分）	90.0%	87.5%
市営住宅使用料収納率（滞納繰越分含む）	92.5%	93.1%

##### 2 受益者負担の適正化

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
適正な使用料等の適正化	-	使用料等の検証を実施

##### 3 広告事業の推進・拡充

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
ネーミングライツの売却	3か所以上	4か所

##### 4 新たな税の検討

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
緑の保全・創造に向け、新たな税の導入について検討	-	平成21年度から横浜みどり税を導入

#### 【重点取組2】保有財産の活用処分

##### 1 保有土地の活用・縮減

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
先行取得用地の縮減	約195ha （約25%減）	184.4ha
保有土地の売却	8ha（H18~22）	7.6ha

##### 2 用途廃止された公共施設の活用・処分

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
活用・処分等の方針を決定した施設数	14施設	14施設

## 重点行財政改革 9 行政コストの適正化と財政健全化の取組

指標	目標値	22年度実績
横浜方式のプライマリーバランスの黒字維持	毎年度黒字	18年度：+77 19年度：+210 20年度：+294 21年度：+236 22年度：+127 ※一般会計当初予算

### 【重点取組1】時代の変化に対応した事業選択と行政コストの適正化

#### 1 人件費の縮減

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
一般会計人件費の抑制額	19～22年度までの累計90億円以上	105億円

#### 2 経常的経費の縮減

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
既存事業の予算計上額 ①行政推進経費（施設運営、市民助成など） ②経常的内部経費（庁舎管理、管理事務など内部経費や特別会計・企業会計への任意的繰出金）	① 毎年度1%減 ② 毎年度3%減	①19年度：▲1.1%減 20年度：▲1.0%減 21年度：▲1.0%減 22年度：▲9.5%減 ②19年度：▲7.8%減 20年度：▲3.0%減 21年度：▲3.2%減 22年度：▲3.0%減

### 【重点取組2】公共事業の効率化

#### 1 施設整備費の縮減

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
計画期間中（19年度～22年度）の施設等整備費の予算計上額	19～22年度の合計額8,675億円程度	8,202億円

#### 2 公共事業評価制度の拡充

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
事前評価の実施事業数	30事業（H18～22）	24事業

#### 3 PFIの活用等による公共事業コストの縮減

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
PFI導入（契約）事業数	8事業（H18～22）	4事業

### 【重点取組3】財政健全化の取組

#### 1 一般会計等の市債発行額の抑制

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
市債発行額（19～22年度）の合計額を毎年度5%減とした場合の範囲内に抑制 ①一般会計で発行するすべての市債 ②特別会計・企業会計で発行する市債のうち市税等で償還する市債	19～22年度の発行合計額 ①4,345億円以内 ②1,883億円以内	① 4,824億円 ② 1,408億円

## 2 特別会計・企業会計や外郭団体の借入金の返済

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
特別会計・企業会計や外郭団体の借入金返済のための一般会計予算計上額（19年度～22年度の合計額）	19～22年度の計上額合計 4,000 億円以上	3,975 億円

### 重点行財政改革 10 新たな財政運営の取組

指標	目標値	22年度実績
予算編成の仕組が改善されたと感じている区局の率	100%	90%

※区局へのアンケートの結果、「以前より、自主・自律的に事業決定などの予算編成が行えるようになってきている。」と感じている区局の率

#### 【重点取組1】 将来を見通した予算管理を行うシステムの導入

##### 1 予算編成の新たな工夫

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
複数年度的な視点に立った予算管理システムの実施	-	中期財政見通しの作成、メリットシステムの運用

#### 【重点取組2】 外部評価を活用した財政運営の推進

##### 1 依頼による市債格付けの取得・活用

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
格付け会社への依頼による格付けの取得・活用	-	格付け会社への依頼による格付けの取得・活用

#### 【重点取組3】 わかりやすい財務情報の提供

##### 1 民間企業型財務情報の充実

指標	目標値（22年度末）	22年度実績
ストックを含めた財政状況の分析・公表の実施	-	連結財務4表の作成・公表

## 3 中期4か年計画2010-2013(計画期間:平成22～25年度)

### 財政運営 1 財政健全化の取組（市全体の借入金の縮減）

#### 【目標】

- ・将来の世代に過度な負担を残さないよう、一般会計の市債残高、特別会計・企業会計や外郭団体の借入金のうち市（一般会計）が対応する残高などが確実に減っています。

指標	目標値	25年度
市（一般会計）が対応する借入金残高の縮減	3兆4,000億円以下	3兆3,382億円 (25年度決算)

#### 【取組】

- 1 一般会計における市債の発行抑制

## 財政運営2 行政コストの縮減とわかりやすい財政情報の提供

### 【目標】

- ・職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費縮減が徹底されています。
- ・公共事業については、コスト縮減と品質確保が図られています。
- ・財政広報を充実させ、よりわかりやすい財政情報を市民に提供しています。

	指標	目標値	25年度実績
1	経費の縮減	任意的経費の縮減 750 億円(23～25年度)	任意的経費の縮減 531 億円(23～25年度)
2	財政広報の充実	提供情報の充実	提供情報の充実

### 【取組】

- 1 任意的経費の縮減
- 2 公共事業のコスト縮減と品質確保
- 3 外部の視点を取り入れた事業評価の実施
- 4 わかりやすい財政広報誌の作成

## 財政運営3 未収債権の回収整理や使用料等の適正化による財源確保の取組

### 【目標】

- ・危機的な財政状況の中、市民負担の公平性と財源確保の観点から、全庁的な取組方針等に基づく適正な債権管理を行い、未収債権の収納率の一層の向上等により、財政基盤の強化が図られています。
- ・市民負担の公平性確保の観点から、使用料等の受益者負担の適正化が図られています。

	指標	目標値	25年度実績	
1	滞納額 (一般会計・特別会計合計)	500 億円未満	467 億円	
2	収納率 (現年度分と滞納繰越分の合計値)	国民健康保険料	76.0%	78.6%
		市税	97.3%	98.5%
		介護保険料	95.5%	96.0%
		保育料	93.2%	94.6%
		市営住宅使用料	92.5%	94.9%

### 【取組】

- 1 回収体制等の整備強化
- 2 滞納発生の未然防止
- 3 早期未納対策の充実
- 4 専門人材の有効活用
- 5 受益者負担の適正化

## 財政運営4 保有資産の戦略的な有効活用

### 【目標】

- ・市が保有する土地等の的確な状況把握がなされ、市が保有する必要があるものは有効活用が進むとともに、一部不要なものの売却・貸付等により、財源の確保に寄与しています。
- ・資産経営の視点に立って資産活用を検討し、様々な地域課題の解決にも寄与できる、土地や建物の有効活用が図られています。

	指標	目標値	25年度実績
1	全庁的な資産の把握と情報の共有化	建物を含む全資産で実施	実施
2	行政財産の余裕部分等の活用	実施	実施
3	用途廃止施設の利活用	10施設以上 (22~25年度)	22施設 (22~25年度)

【取組】

- 1 土地・建物情報の総合的把握に基づく有効活用推進
- 2 財産管理の適正化
- 3 民間事業者のノウハウを活用した資産活用の推進
- 4 土地・建物管理システムの拡充
- 5 用途廃止施設や未利用地の活用・処分推進

## 4 中期4か年計画2014-2017(計画期間:平成26~29年度)

※「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」(平成26年6月制定)に基づき、基本計画に財政目標と目標達成に向けた取組を設定

### 財政運営1 「計画的な市債活用」と「一般会計が対応する借入金残高の縮減」

【目標】

- ・横浜の成長・発展に向けた投資を行いつつ、将来世代に過度な負担を先送りしないために、一般会計・特別会計・企業会計の市債残高や、外郭団体の借入金のうち「一般会計が対応する借入金残高」が確実に減っています。

指標	目標値	26年度	27年度	28年度	29年度
一般会計が対応する借入金残高の縮減	3兆2,000億円以下	3兆2,725億円	3兆2,313億円	3兆1,830億円	3兆1,549億円

【取組】

- 1 中期的な視点からの計画的な市債活用と残高管理
- 2 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適切な対応

### 財政運営2 市民ニーズに迅速かつ柔軟に対応する財政運営の推進

【目標】

- ・厳しい財政状況の中にあっても計画を着実に推進していくため、職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費の縮減・財源確保が徹底されています。
- ・公共施設の維持・保全、更新など、将来の横浜に必要な公共事業等を進めながら、市内中小企業の育成・活性化が図られています。

指標	目標値	26~29年度
経費の縮減・財源の確保	収支不足の解消に向けた経費の縮減等	経費の縮減等の実施

【取組】

- 1 不断の行財政改革による経費縮減・財源確保の徹底
- 2 前例にとられない新たな事業手法の検討・導入
- 3 公共工事の適正かつ効率的な執行
- 4 現場主義とトップマネジメントの視点に基づいた予算編成の実施

### 財政運営3 財政基盤の強化 ～財源の安定的な確保～

#### 【目標】

- ・ 税務行政の一層適正な推進により、安定的な市税収入の確保が図られています。
- ・ 市民負担の公平性と財源確保の観点から、未収債権の収納率の一層の向上等により、未収債権額（滞納額）のさらなる縮減が図られています。

	指標	目標値	26年度	27年度	28年度	29年度	
1	滞納額 (一般会計・特別会計合計)	370億円 未満	377億円	341億円	310億円	261億円	
2	収納率 (現年度分と 滞納繰越分 の合計値)	国民健康保険料	84.0%	80.2%	81.8%	84.1%	86.2%
		市税	98.6%	98.7%	98.9%	99.0%	99.2%
		介護保険料	96.5%	96.2%	96.7%	96.8%	97.0%
		保育料	95.8%	95.3%	95.9%	96.8%	97.6%
		市営住宅使用料	95.3%	96.1%	96.4%	97.5%	97.9%

#### 【取組】

- 1 公平かつ適正な税務行政の推進
- 2 滞納発生の未然防止
- 3 早期未納対策の充実
- 4 未収債権回収促進に向けた体制整備の仕組みづくり

### 財政運営4 公有財産の戦略的な有効活用

#### 【目標】

- ・ 本市で保有する全ての土地・建物について経営的視点に立って、資産の価値を最大限に引き出せる活用策を決定するとともに、施設の多目的利用や複合化等の将来を見据えた取組が進んでいます。一方、本市による利用の見込みのない土地等は売却・貸付等を積極的に進めることで財源確保に寄与しています。
- ・ 市民利用施設については、効率的な運営と受益者負担の適正化が進むとともに、時代に即した公有財産の管理の適正化が進んでいます。

	指標	目標値	26年度	27年度	28年度	29年度
1	経営的視点に基づいた資産の有効活用	具体的活用策の決定	資産の活用や売却・貸付に向けた取組を推進	資産の活用や売却・貸付に向けた取組を推進	資産の活用や売却・貸付に向けた取組を推進	資産の活用や売却・貸付に向けた取組を推進
2	民間ノウハウ等を活用した資産活用の推進 (「事業提案型公募による売却等の資産活用」、「区局連携による売却」の件数)	60件以上 (26～29年度)	19件	16件 (累計35件)	57件 (累計92件)	41件 (累計133件)
3	施設の多目的利用や複合化などの将来を見据えた取組の推進	モデル事業の実施等、推進	「再編整備検討専門会議」の創設	「再編整備検討専門会議」の運用	「再編整備検討専門会議」の運用	「横浜市公共建築物の再編整備の方針」の策定、モデル事業の実施等



【取組】

- 1 経営的視点に基づいた資産の有効活用
- 2 民間ノウハウ等を活用した資産活用の推進
- 3 施設の多目的利用や複合化などの将来を見据えた取組
- 4 市民利用施設の効率的な運営と受益者負担の適正化
- 5 公有財産の管理の適正化

財政運営5 分かりやすい財政情報の提供

【目標】

- ・予算や財政を身近に感じていただくため、分かりやすい財政情報を市民や市場に提供するとともに、財務書類などを作成・公表し、財政状況を透明化しています。
- ・中・長期的な財政見通しを作成・活用することで、中・長期的な視点を持った財政運営が進められています。

	指標	目標値	26年度	27年度	28年度	29年度
1	財政に関する情報提供の充実	提供情報の充実	実施	実施	実施	実施

【取組】

- 1 広報誌・ICTを活用した情報提供の充実
- 2 中・長期的な財政見通しの公表
- 3 新地方公会計制度への対応

## 5 中期4か年計画2018-2021(計画期間:平成30~令和3年度)

財政運営1 計画的な市債活用による一般会計が対応する借入金残高の管理

【目標】

- ・横浜の成長・発展に向けた投資や公共施設の保全・更新への本格的な対応に、計画的に市債が活用されています。
- ・将来世代に過度な負担が先送りされないよう、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。

	指標	目標値 (3年度末)	平成30年度	令和元年度	令和2年度
計画的な市債発行を通じた借入金残高の適切な管理					
1	横浜方式のプライマリーバランス	下記参照	▲244億円	▲286億円	34億円 (215億円※)
2	一般会計が対応する借入金残高	下記参照	3兆1,570億円	3兆1,648億円	3兆1,543億円 (3兆1,362億円※)

※新型コロナウイルス感染症の影響に伴う市税等の一般財源の減少等により、計画値を超えて発行が必要となる「さらなる赤字地方債(コロナ対策)」を除く。

- 市債活用計画にかかる変更後の財政目標(指標と目標値)(※)

指標	横浜方式のプライマリーバランス	一般会計が対応する借入金残高
目標値 (3年度末)	「4か年(H30~R3年度)通期」での均衡確保 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う市税等の一般財源の減少等により、計画値(※)を超えて発行が必要となる「さらなる赤字地方債(コロナ対策)」を除く。 ※ 計画値(赤字地方債): R2年度300億円、R3年度280億円	H29年度末残高の水準以下 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う市税等の一般財源の減少等により、計画値(※)を超えて発行が必要となる「さらなる赤字地方債(コロナ対策)」を除く。 ※ 計画値(赤字地方債): R2年度300億円、R3年度280億円

※新型コロナウイルス感染症の影響に伴う一般財源の減少等により、市民生活や市内経済に支障が生じないよう、令和2年度(2月補正)に財政目標を変更

【取組】

- 1 中長期的な視点からの計画的な市債活用と残高管理
- 2 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適切な対応
- 3 特別会計・企業会計のさらなる健全化の推進

財政運営2 財源の安定的な確保による財政基盤の強化

【目標】

- ・市税収入は税務行政の適正な推進と納税者の利便性向上により、安定的な確保が図られています。
- ・全庁的な債権管理のさらなる適正化の推進により、未収債権の収納率の向上や、未収債権額（滞納額）の縮減が図られています。

	指標	目標値 (3年度末)	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	
1	未収債権額全体（一般会計・特別会計）	220億円	242億円	241億円	241億円	
2	収納率※ (現年度分と滞 納繰越分の合 計値)	国民健康保険料	91.3%	89.3%	90.1%	91.8%
		市税	99.3%	99.2%	99.2%	99.0%
		介護保険料	98.1%	97.9%	98.2%	98.6%
		保育料	98.2%	98.5%	98.9%	98.1%
		後期高齢者医療保険料	98.9%	99.1%	99.0%	99.2%

※強制徴収公債権のうち主なもの

【取組】

- 1 税務行政の公平かつ適正な推進
- 2 税務のさらなる電子化
- 3 全庁的な債権管理の適正化の推進

財政運営3 保有資産の適正管理・戦略的活用

【目標】

- ・本市で保有する土地・建物について、適正な管理のもと、用途廃止施設の適切な後利用に取り組むとともに、利活用が可能と考える資産については、公共公益的な利用をはじめ、財源確保に向けた売却等が積極的に進められています。
- ・市立小中学校や市営住宅等の建替えなどの機会をとらえた多目的化や複合化等の公共建築物の再編整備や、市民利用施設の効率的な運営や受益者負担の適正化など、時代に即した施設の配置・運営が進んでいます。

	指標	目標値 (3年度末)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
1	資産の利活用の推進（事業提案型公募※等による利活用）	利活用が決定した資産の面積 10.0ha 以上	利活用が決定した資産の面積 6.0ha	利活用が決定した資産の面積 4.5ha (累計 10.6ha)	利活用が決定した資産の面積 1.1ha (累計 11.7ha)
2	公共建築物のマネジメントの推進	マネジメント 推進	推進	推進	推進

※周辺地域等の意向や当該資産の望ましい利用用途等も想定したうえで民間事業者から資産活用の提案を受ける公募手法

【取組】

- 1 資産の利活用の推進
- 2 公有財産分野における人材育成、財産管理の適正化
- 3 公共建築物のマネジメントの推進 ～施設の多目的化や複合化等の将来を見据えた取組～
- 4 市民利用施設の効率的な運営と受益者負担の適正化

財政運営 4 効率的な財政運営の推進

【目標】

- ・ 厳しい財政状況の中にあっても計画の着実な推進に向け、職員一人ひとりがコスト意識を持ち、経費の縮減や財源確保が徹底されています。
- ・ 多様な公民連携や民間資金活用の手法を積極的に検討・導入することにより、市内経済の活性化と行政の効率性の両面から、施策・事業の成果が着実にあげられています。

	指標	目標値 (3年度末)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
1	経費の縮減・ 財源の確保	財政見通しの収 支不足額を解消 し、計画を推進	▲500 億円の収支 不足額を解消し、 令和元年度予算を 編成	▲320 億円の収支 不足額を解消し、 令和 2 年度予算を 編成。台風被災対 応のため、補正予 算を編成	▲970 億円の収 支不足額を解消 し、令和 3 年度 予算を編成。新型 コロナウイルス 感染症に対応し た 2 年度補正予 算、3 年度予算を 編成
2	新たな発想に 基づく多様な 公民連携手法・ 民間資金活用 の検討・導入	導入	SIB・公共空間活 用 モデル事業 実施	公共空間活用の 手引き策定 SIB モデル事業 (成果連動型) 実施	SIB モデル事業 (民間資金導 入・成果連動 型)実施

【取組】

- 1 不断の行財政改革等による経費縮減・財源確保等の徹底
- 2 多様な公民連携手法・民間資金活用の検討・導入
- 3 現場主義とトップマネジメントの視点に基づいた予算編成の実施

財政運営 5 財政運営の透明性の確保・向上

【目標】

- ・ 中期的な財政見通しや長期的な財政見通しを作成・公表することにより、中・長期的な視点を持った財政運営が進められています。
- ・ 予算・決算や、統一的な基準に基づく財務書類等の財政情報が発信され、財政運営の透明性が向上しています。

	指標	目標値 (3年度末)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
1	財政見通しの公表 ①中期的な財政見通し ②長期的な財政見通し	①実施 (中期計画策定時、 毎年度の予算編 成開始・予算案公 表時) ②実施 (中期計画策定時)	①実施 (中期計画策定時、 令和元年度予算編 成開始時・予算案 公表時) ②実施 (中期計画策定時)	①実施 (令和 2 年度予算編 成開始時・予算案 公表時) ②実施 (※) (大都市行財政制度 特別委員会、令和元 年 8 月) ※2040 年度までの市税・社 会保障経費等の見通し	①実施 (令和 3 年度予算編 成開始時・予算案 公表時) ②実施 (※) (令和 3 年度予算 編成開始時・予算 案公表時) ※2065 年度までの長 期財政推計

2	わかりやすい財政情報 の提供 ①投資家向け地方債 IR活動件数 ②大学等での出前財 政講座などの広報 活動件数	①35件以上/ 年 ②8件以上/年	①63件 ②5件	①61件 ②6件	①41件 ②4件
---	---	-------------------------	-------------	-------------	-------------

【取組】

- 1 財政見通しの公表
- 2 わかりやすく、利活用しやすい財政情報の「見える化」の推進