

# 抜粋版



## 横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン

(素案)

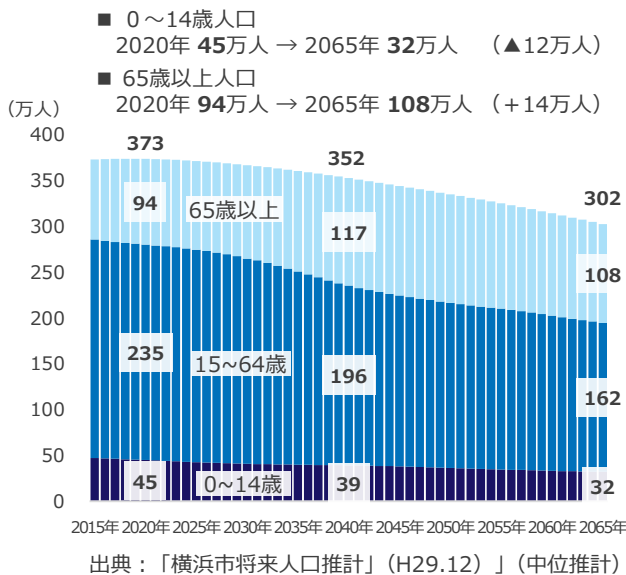
令和4年1月  
横浜市

# 今後の財政状況の見通し

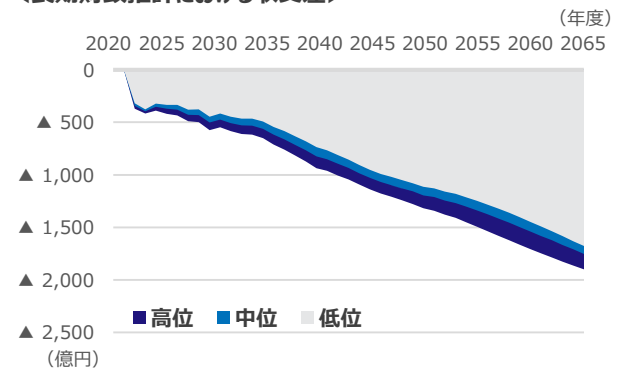
今後の財政状況を見通す上で前提となる本市の将来人口推計では、今後、急激な少子高齢化と総人口の減少が予測されています。将来人口推計をベースにした長期財政推計では、高齢化の進展による社会保障経費の増加と、人口減少による市税収入の減少により、今後、各年度の収支差（歳出に対する歳入の不足額）は拡大し続けることが予測されています。これは、将来的に現在の行政サービスの水準を維持することが困難になることを意味しており、市政の持続性が欠けた危機的な状態です。

将来世代に負担を先送りせず、未来の横浜を担う子どもたちが安心して暮らせるよう、市政の土台となる財政の構造的な課題から目を背けず、今からその解消に向けて正面から取り組む必要があります。

## <人口推計>



## <長期財政推計における収支差>



(億円)

	2030年度	2040年度	2050年度	2060年度	2065年度
高位	▲ 573	▲ 937	▲ 1,319	▲ 1,708	▲ 1,899
中位	▲ 502	▲ 823	▲ 1,195	▲ 1,540	▲ 1,752
低位	▲ 447	▲ 735	▲ 1,114	▲ 1,448	▲ 1,678

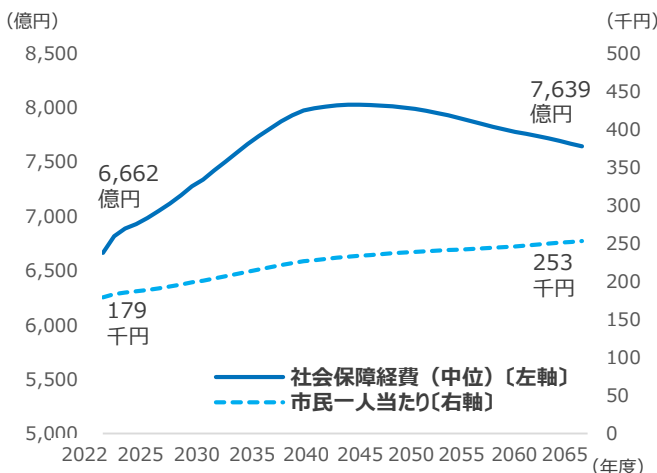
出典：「横浜市の長期財政推計 (R4.1.28更新版)」

## 【歳出面の見通し】

- ・ 社会保障経費は、今後、2040年頃にかけて高齢化の進展とともに支出が拡大。2040年以降も、総人口が減少する中で、市民一人当たりの支出額は継続して増加。
- ・ 市内の公共施設の老朽化が進行し、今後、保全更新需要が増大。

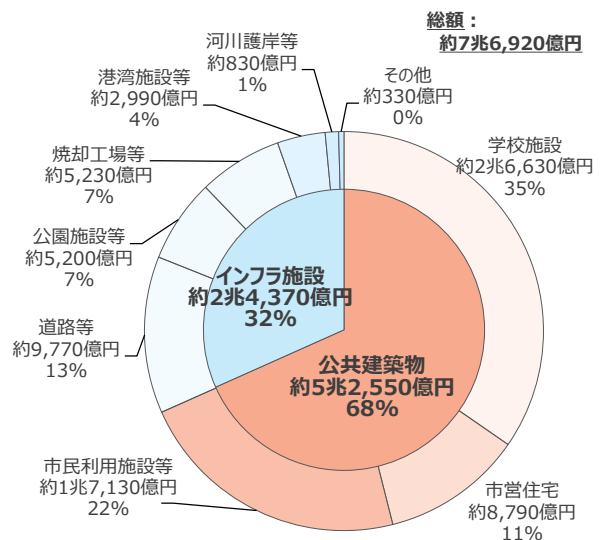
## <社会保障経費の推計>

2022→2065年度 (億円) □：市民一人当たり (千円)  
 高位推計 +2,160 中位推計 +980 低位推計 +70  
 [+89] [+74] [+64]



## <公共施設の保全更新コストの長期推計>

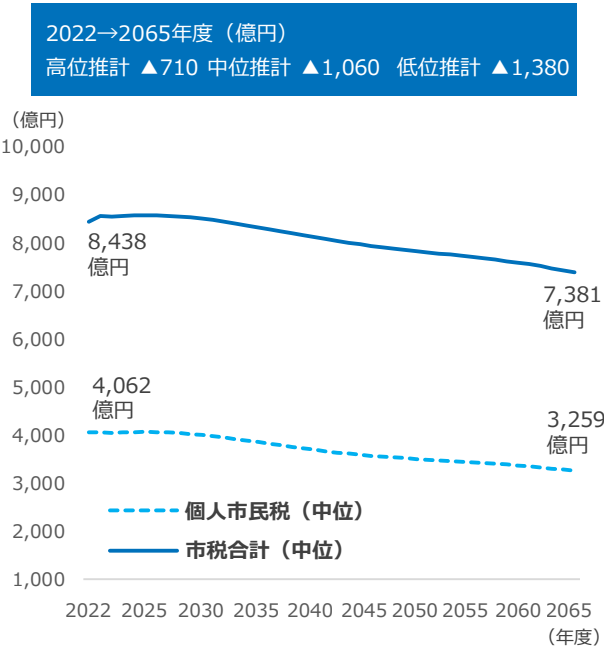
(一般会計における2021年～2065年の見込額)



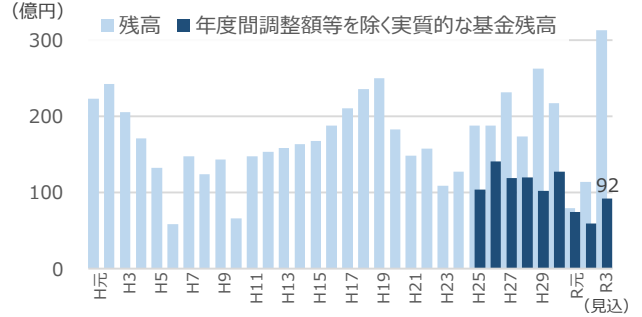
〔歳入面の見通し〕

- ・ 歳入の中心となる市税収入が、人口減少により個人住民税を中心に減少。
- ・ 現在でも、税収等の経常的な財源に加えて多額の臨時財源を活用することで毎年度の歳出をまかなっている状況。施策の「選択と集中」と、財源の充実に向けた歳出・歳入両面の取組が必要。

＜市税収入の推計＞



＜財政調整基金の推移＞（決算）



＜主な臨時的な財源の活用状況＞(予算)

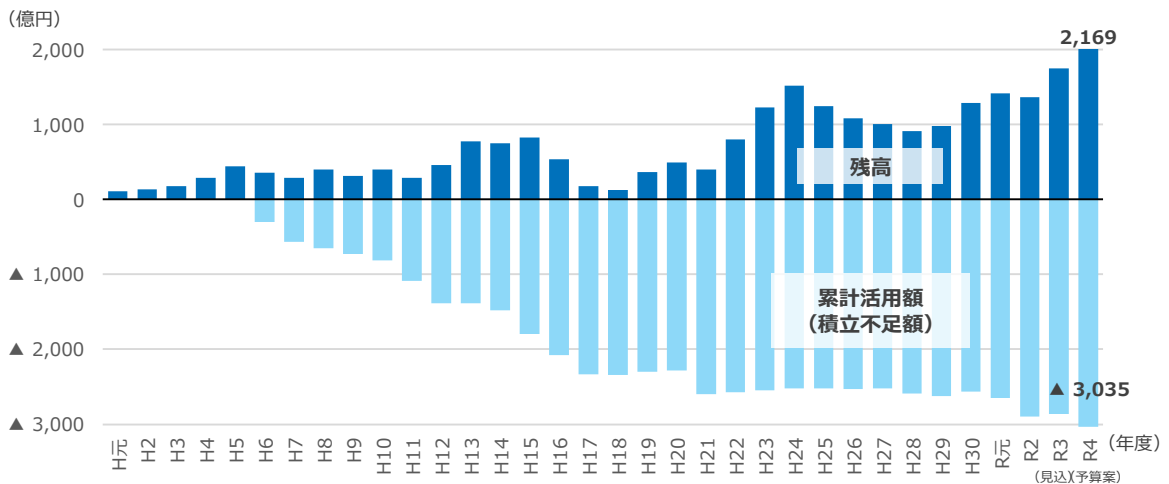
	保有土地 売却益の活用	財源の年度間 調整額の活用	減債基金 の活用
平成28年度	64億円	112億円	80億円
29年度	77億円	54億円	80億円
30年度	146億円	160億円	-億円
令和元年度	120億円	90億円	-億円
2年度	18億円	5億円	200億円
3年度	40億円	54億円	※ 200億円
4年度	40億円	70億円	200億円

※ 年度中の税収の大幅増等により、R3年度2月補正予算で活用を取りやめる予定

債務に関する今後の見通しについては、国の厳しい財政状況から今後も臨時財政対策債の割当てが継続する可能性があります。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、借入金残高全体として管理をしていく必要があります。

現在まで多額の積立不足額がある減債基金についても、財源対策としての臨時的活用について、構造的な収支差の解消の状況を踏まえながら計画的に脱却し、着実に積戻しを実施していくことが求められます。

＜減債基金及び累計活用額（積立不足額）の推移＞（決算）



減債基金は、将来の市債の償還に備えて積立てを行うものですが、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を行っています。累計活用額は、本来あるべき積立額に不足する金額であり、市債の償還に滞りがないよう、積戻しを行う必要があります。

# 債務管理アクション

## 1. 「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」の管理

（「債務管理長期フレーム」による中長期のベンチマークの達成）

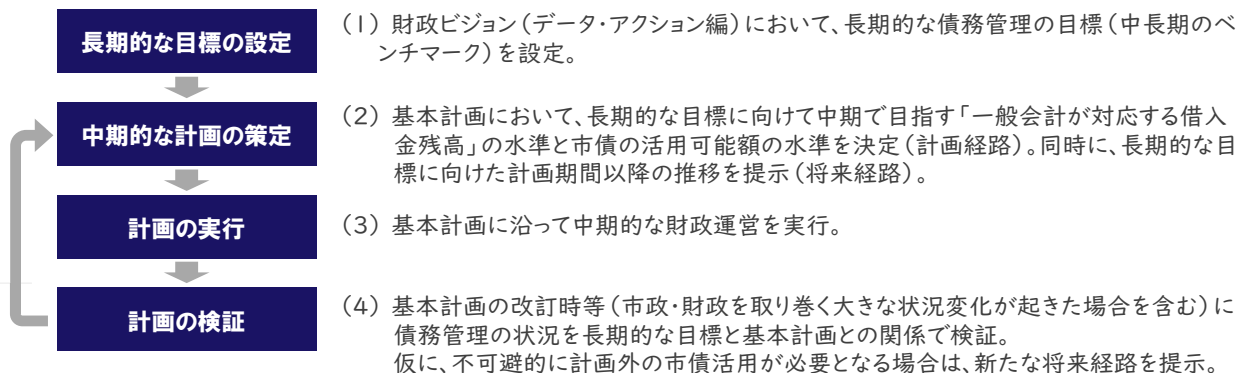
「財政運営の基本方針（債務管理）」に基づき、「債務管理長期フレーム」により「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」を管理し、持続性評価指標の「評価の視点」で定める中長期のベンチマークの実現に向けた債務管理を行います。

<「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」の中長期のベンチマーク>

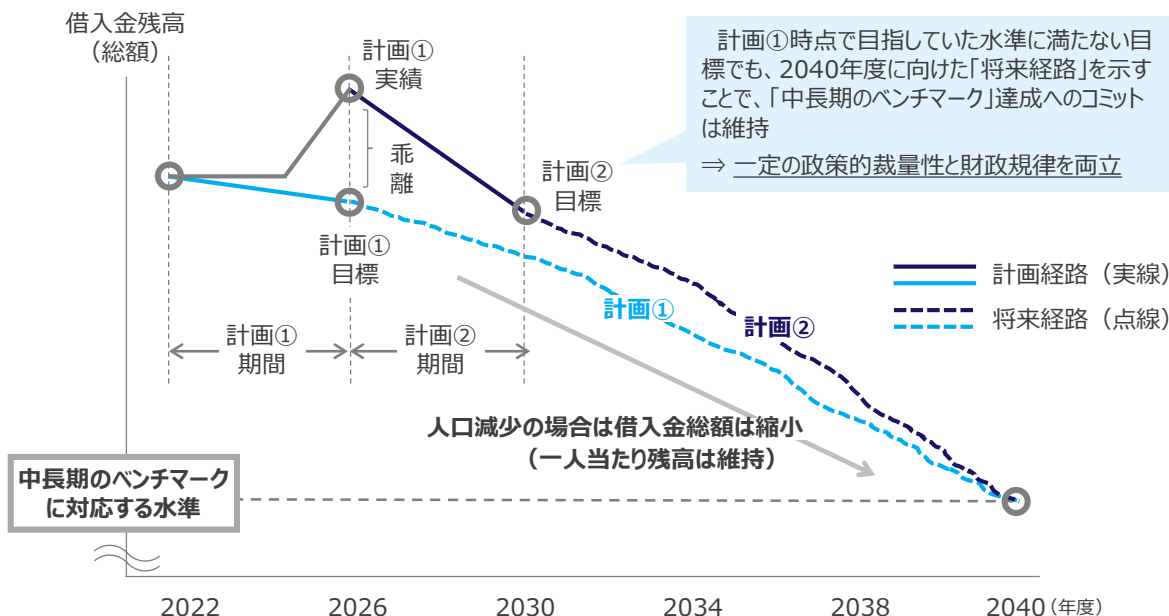
「一般会計が対応する借入金 市民一人当たり残高」について  
2040年度末残高を2021年度末残高程度に抑制

「債務管理長期フレーム」は、長期的な債務管理の目標（中長期のベンチマーク）に向けて、中期的なスパンで「計画→検証→見直し（軌道修正）→新たな計画」というサイクルを回していく仕組みを組み込んだものとします。また、想定外の事態に対応し、中期的な計画が達成できなくなった場合も、長期的な目標に向けた軌道修正が確実に図られ、そのことが見える化される仕組みを組み込みます。

<「債務管理長期フレーム」の仕組み>



<「債務管理長期フレーム」のイメージ>



## 2. 債務ガバナンスの強化に向けた取組

### ① 計画的・戦略的な「投資管理」

- － 大規模な市債活用が必要な投資事業については、事業の計画段階で、「一般財源負担」「市債の活用額」「市債の償還財源」「投資による事業効果の見込み」等について明確化し、市全体の投資事業を全体最適化する観点から検討・調整を行うとともに、実行段階で検証を行いながら、計画的・戦略的な「投資管理」を行い、市民負担の最小化と市全体の投資効果の最大化を図ります。
- － あわせて、施設等整備費全体についても、全体最適化のための調整と計画的な執行を行います。
- － これら計画的・戦略的な「投資管理」を機能させるため、市としての仕組み・ルールを新たに構築します。

### ② 債務管理状況・債務償還能力の一層の見える化

- － 本市の財政状況について一層の透明性の向上を図るため、財政状況に関するデータ等をまとめたアニュアルレポート(年次報告書)を公表します。この中では、市債の発行・償還にかかる情報についても、市民等の理解を促進するよう充実させます。

### ③ 特別会計・公営企業会計における中長期を見据えた投資計画の策定

- － 中長期的な債務管理への移行に合わせ、特別会計の会計運営計画及び公営企業会計の経営計画についても、その期間を現行の4年間から10年間以上に長期化し、特別会計・公営企業会計における市税等を償還財源とする市債を活用した投資の水準と債務を管理することにより、一般会計負担の抑制を図ります。

### ④ 財源対策を目的とした減債基金の臨時的取崩からの脱却と計画的な積戻し

- － 「収支差解消アクション」における「収支差解消フレーム」に基づく取組を進め、2030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します。その上で、減債基金の積立不足額については、計画的に積戻しを行います。

# 収支差解消アクション

## 1. 「歳出改革」等の推進 ～減債基金に頼らない財政収支の均衡化～

### ① 歳出ガバナンスの強化

#### 〔「歳出改革」の推進と行政サービスの適正化〕

- － 予算構造の体系化・スリム化を進めるため、「政策－施策－事務事業の紐づけ」を行い、目的や効果に着目した評価に基づく事業の新陳代謝を促す仕組みとして、「施策・事務事業評価制度の再構築」を行います。この過程において、各事業を評価する指標をアウトカム重視にシフトしていきます。
- － 一般財源の充当額の多い上位100大事業について、現状や課題等を分析し、個々の事業構造の転換や、一般財源の配分構造について局・事業をまたいだ再構成を図るとともに、市民利用施設や外郭団体等、市が関与している施設・団体のあり方についても、中長期の市政運営を見据えた検証・見直しを行います。
- － 事務事業の評価と合わせ、受益と負担のさらなる適正化を進めます。使用料や手数料について、利用者負担水準等の検証を行いながら、基本計画期間ごとに適正化の実践を図るとともに、個々の施策や事務事業における受益と負担の関係についても、持続性の確保を重視した取組を強化します。
- － 大規模な市債活用が必要な投資事業については、「債務管理アクション」の「2. ①計画的・戦略的な「投資管理」」に基づき、「投資管理」（「事業効果の見える化と検証」を含む）を行いながら進めます。
- － 「財政運営の基本方針（資産経営）」及び「資産経営アクション」に基づき、公共建築物の規模の効率化を進め、施設等整備費の水準を管理します。また、公共インフラについても、「債務管理アクション」を踏まえた適正な整備費水準とします。
- － こうした取組を含め、「厳しい将来見通しにあっても後ろ向きにならず、子どもたちや将来市民のために、持続可能な市政に向け、創造・転換を図ること」を理念とする「歳出改革」について、市民及び議会と共有しながら、段階的に推進します。その中で、行政サービスの範囲や水準の見直しを含む行政サービスの適正化を進めます。

#### 〔データに基づく財政運営・政策展開の推進〕

- － 「行政経営プラットフォーム（仮称）」（※1）を活用し、コストや資産データに基づく財務管理を強化します。
- － 政策の立案と実行における課題分析・事業設計・効果検証等の各プロセスにおいて、定量的に検証された根拠（エビデンス）を重視し、エビデンスに基づく政策形成（Evidence-Based Policy Making/E BPM）（※2）を推進します。また、このために必要となる組織的能力の強化と開発を図ります。

### ② 行政運営の効率化とパフォーマンス向上

- － デジタル関係投資のガバナンスを行いながら行政のデジタル・トランスフォーメーション（※3）を推進し、行政運営のあり方をアップデートするとともに、行動デザインの知見によるナッジ（※4）の活用や成果連動支払型委託契約（Pay For Success/PFS）（※5）の導入など、最先端の技術・政策手法を積極的に試行・活用することや、職員の潜在力を引き出す人材育成、多様な働き方への改革等に取り組むことにより、行政運営の効率化とパフォーマンス向上を同時に進めます。
- － このように、財源や人材を始めとする政策資源の効果を最大化することで政策課題に迅速・柔軟・的確に対応する行政組織への革新に向けて、必要な組織文化と組織体制の実現を図ります。

## 2. 収支差解消フレーム

「横浜市の長期財政推計」（令和4年1月更新版）では、予算編成における収支差が年々拡大していく危機的な財政状況が見込まれています。

（2030年：▲502億円 ⇒ 2040年：▲823億円 ⇒ 2065年：▲1,752億円）

子どもたちや将来市民のために持続可能な市政を行っていくには、収支悪化の要因である構造的な課題への対応が待ったなしの状況です。

そこで、次ページに示す「収支差解消フレーム」に基づき、中長期のベンチマーク実現に向け、2030年度までに収支差を解消する取組を進めます。さらに、2040年度に向けても、歳出改革等に引き続き取り組むことで、構造的な収支差が解消された状態を継続していきます。

今後、基本計画の振り返り時や改訂時に、「収支差解消フレーム」に照らして進捗状況を評価し、必要な軌道修正を行いながら、2030年度の目標まで着実に取り組みます。

### <長期財政推計 将来収支差>の中長期のベンチマーク

2030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

### <「収支差解消フレーム」の留意点>

- 「収支差解消フレーム」における計数は、実際には今後の財政需要や税収等の状況により変動する可能性がありますが、中長期のベンチマークの実現に向けた標準的な工程として記載しています。
- 中長期のベンチマークの実現に向けて、歳入を増やす観点からは、今後、戦略的・総合的な政策・事業展開や「投資管理」（「事業効果の見える化と検証」を含む）を通じた税源涵養と税収確保、また、国費等の特定財源の確保などに徹底して取り組みます。

また、持続可能な市政運営の土台となる財政構造への転換は、歳入増に頼るだけでは困難であり、予算の基礎となる事務事業の構造の体系化・スリム化を始めとした歳出ガバナンスの強化という大方針のもと、全区局長の強いリーダーシップにより職員の意識改革を進め、同時に、市民・議会の皆様との理解や共有を図りながら、歳出改革を進めることが非常に重要です。したがって、この標準的な工程では、特に、歳出改革での対応規模がイメージできるように記載しています。

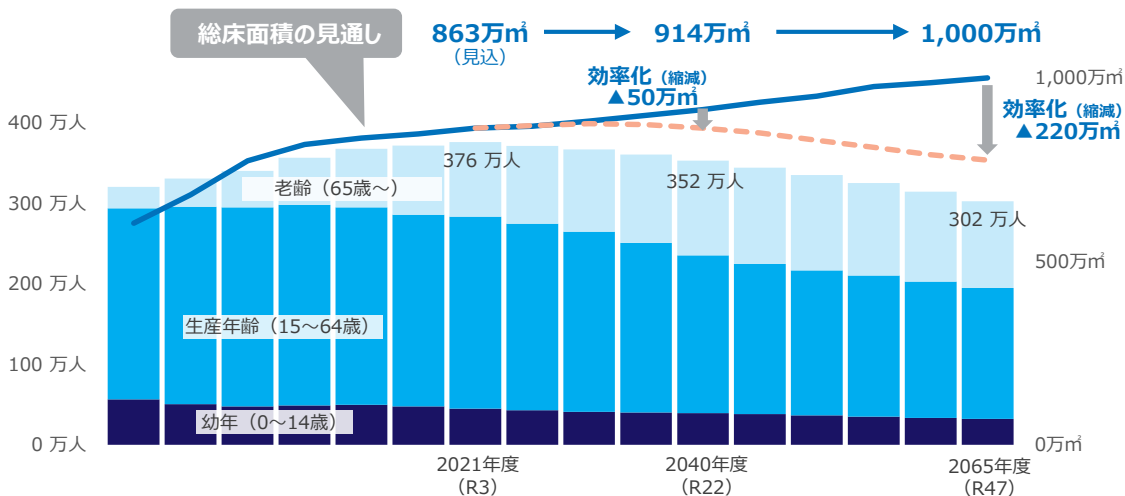
## 4. 公共建築物の規模効率化目標と工程

公共建築物の規模効率化は、以下のとおり目標と工程を定め、全庁的に取り組みます。

### <公共建築物の規模効率化目標>

一般会計で整備・運営する本市保有の公共建築物の施設総量（＝総床面積）について、  
 2065年度：基準時点から少なくとも1割を縮減  
 2040年度：基準時点以下に縮減（現状より増やさない）  
 （基準時点：2021年度末）

### <将来人口推計と公共建築物の規模効率化のイメージ>



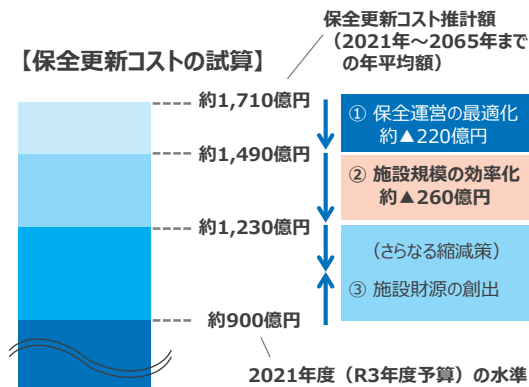
### <目標設定の考え方>

#### 【マネジメント3原則の取組によるコスト適正化の枠組み】

- ① 保全・運営の最適化〔歳出の削減〕  
コスト縮減、状態監視保全の徹底など
- ② 施設規模の効率化〔歳出の削減〕  
再編整備、民設・民営化、  
平準化、整備基準見直しなど
- ③ 施設財源の創出〔歳入の確保〕  
資産の売却・利活用、国費・市債の活用など  
(試算条件に含めず)

総合的に  
取り組み

#### 【保全更新コストの試算】



### 目標設定の考え方

- ・ 施設規模の効率化だけではコストの適正化を図ることは困難なため、保全・運営の最適化によるコスト縮減、財源の確保と合わせて「マネジメント3原則」に沿った取組を、総合的に推進する。
- ・ 実現可能と考えられる削減目標として、保全運営コストの縮減（▲220億円）、総床面積の1割の縮減（▲260億円）を想定。これに加えて、財源の確保や更なる縮減策に取り組む必要がある。