

行財政運営のあり方について

答 申 書

令和2年10月26日

伊丹市行財政審議会



令和2年10月26日

伊丹市長 藤原 保幸 様

伊丹市行財政審議会

会長 松尾 貴巳

伊丹市行財政審議会

答 申 書

本審議会は、令和2年6月1日付伊財財経第59号をもって諮問のあった貴市の「行財政運営のあり方」について、慎重に審議を重ねてまいりましたが、その結果を次のとおり答申いたします。

貴市におかれましては、本答申の内容を尊重し、将来にわたり持続可能な行財政運営が図られるよう切望いたします。



## 目 次

はじめに .....	1
1. 伊丹市の行財政の現状.....	2
(1) 歳入の状況 .....	2
(2) 歳出の状況 .....	2
(3) 市債及び基金の状況 .....	3
(4) 将来の人口推計 .....	3
(5) 公共施設等の老朽化の現状 .....	3
2. 伊丹市行財政プラン（平成 28 年度～令和 2 年度）の取組状況について .....	4
3. 行財政運営の基本的考え方 .....	5
4. 行財政運営の 4 つの取り組みについて.....	7
(1) 公共施設マネジメントの推進.....	7
(2) 効率的・効果的な行政経営 .....	8
(3) 公営企業等の経営改革.....	10
(4) 健全な財政運営 .....	11
おわりに .....	13

### （参考資料）

参考資料 1 伊丹市行財政審議会委員名簿

参考資料 2 伊丹市行財政審議会開催経過



## はじめに

伊丹市では、平成 28 年度から令和 2 年度までを計画期間とする「伊丹市行財政プラン(平成 28 年度～令和 2 年度)」の着実な実施により、計画期間内の収支不足解消に努め、将来を見据えた持続可能な行財政運営を目指している。当初計画していた行財政改革による取組効果及び財政指標の目標についてはおおむね達成できる見込みとなっている。

一方、中長期の財政収支見通し(令和3～32 年度)では、生産年齢人口の減少による税収の伸び悩みや少子高齢化に伴う社会保障関係経費の増嵩、公共施設等の老朽化対策に伴う公債費の増嵩が見込まれることに加え、令和元年度末に発生した新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、今後 30 年間に約 600 億円程度の収支不足が生じる見込みとなっている。今後、新たな行財政改革や公共施設マネジメントの取り組み等を実施しなければ、実質公債費比率の上昇により起債許可団体となり、公債費負担適正化計画を策定し、許可を得なければ新たな地方債の発行ができなくなる事態に陥ることが想定される。

こうした状況を踏まえ、本審議会においては、将来見込まれる収支不足の主要因である公債費の抑制を図る「公共施設マネジメントの推進」、健全化に向けた積極型の投資による行財政改革を推進する「効率的・効果的な行政経営」、市立伊丹病院の再編を踏まえた公営企業等に係る財政リスクの適正管理に向けた「公営企業等の経営改革」を次期行財政プランの取り組みの柱に据え、それぞれの取り組みの基本的考え方、具体的な取組内容について審議を進めた。

次に、今後の伊丹市の行財政運営のあり方に関する審議では、投資的事業に要する一般財源及び地方債に係る財政規律の課題を整理したのち、国の有利な財源の活用や新型コロナウイルス感染症の影響など、計画策定後の状況変化に柔軟に対応できる規律の設定と将来の財政効果が期待できる事業を推進する仕組みが必要であること、計画的な基金の積立による将来の財政負担の平準化を図る必要があることを確認した。

これまでの行財政プランの着実な実施により、将来の公共施設の老朽化対策に備えるため、一定程度の基金積立が措置されているものの、公共施設マネジメントの進捗状況、再編を進める市立伊丹病院の経営状況によっては収支不足額が増大する可能性があり、伊丹市の財政状況は、なお厳しい状況である。

持続可能な財政基盤を確立するためには引き続き、事務事業のスクラップ&ビルドを原則とした積極的な投資を実施するとともに、公共施設マネジメントの着実な推進による将来の財政負担の軽減効果額を積み上げることが不可欠である。

伊丹市は本答申を踏まえ、少子高齢化時代における満足度の高い行政サービスの提供に向け、中長期的な課題解決に係る新たな行財政改革の方針を策定し、諸施策を計画的に推進していくことを期待する。

令和 2 年 10 月 26 日

伊丹市行財政審議会  
会長 松尾 貴 巳

# 1. 伊丹市の行財政の現状

## (1) 歳入の状況

平成 30 年度の一般会計決算をみると、歳入の根幹を成す市税収入は、歳入全体の約 42.5%を占めており、20 年前の平成 10 年度決算とほぼ同額の約 300 億円前後で推移している。今後も生産年齢人口の減少などに伴い、実質的な市税収入の大きな伸びを期待することは難しい状況にある。

次に地方交付税及び臨時財政対策債は、地方の自主性・主体性を最大限に発揮するための地方固有の財源として重要なものであるが、これらの総額は歳入の約 11.6%となっており、市税収入、国庫支出金に次ぐ大きな割合を占めている。しかし、地方交付税の原資となる国税 5 税<sup>1</sup>だけでは地方一般財源<sup>2</sup>を確保することが厳しく、引き続き臨時財政対策債による補填が見込まれるなど、国税収入の伸び悩みや社会保障関係経費、防災・減災対策事業費の増加の影響から、今後の大幅な増加は見込まれない。そのため、市民税等の徴収体制強化による基準財政収入額に算入されない、いわゆる留保財源や超過課税による財源確保は、活力あるまちづくり実現するうえで一層重要なものとなっている。

その他の主な歳入である収益事業収入は、伊丹市の財政への貢献を目的としてモーターボート競走事業等における収益金の一部を一般会計に繰り入れ、公共施設等の整備費等に活用しているものであるが、昭和 40 年代から平成 4 年度までは、年平均約 20 億円以上を繰り入れ、多くの公共施設等の整備費に活用されてきた。しかしながら、現在は、社会環境の変化等により、過去のような多額の収益事業収入が見込めない状況にある。

## (2) 歳出の状況

平成 30 年度の一般会計決算をみると、扶助費は歳出のうち約 31.4%と最も高い割合を占めている。高齢者等の増加に伴う生活保護費の増大、障害者(児)福祉サービスの充実をはじめ、少子高齢化に伴う社会保障関係経費の増加などにより、平成 13 年度以降 18 年連続で増加傾向にあり、扶助費のうち国庫支出金等特定財源を除いた一般財源についても、20 年前の平成 10 年度決算の約 2.5 倍の増となっている。

普通建設事業費(投資的経費)は、阪神・淡路大震災からの復興経費がピークであった平成 10 年度以降、都市の成熟化に伴い減少傾向にある。平成 28 年度以降は、行財政プランの投資的事業の取組方針として、インフラ・その他分に係る一般財源を毎年 5 億円以内に、再配置計画推進分に係る一般財源を毎年 15 億円以内に設定し、将来負担が過大にならないように努めてきた。

人件費(退職手当除く)は、歳出のうち約 16.8%と、扶助費に次いで構成比率が高いものとなっている。これまで、職員の定員削減・給与カット・各種手当の適正化などの行財政改革により着実に人件費の抑制に努めてきたが、職員の年齢構成の上昇等により、今後の人件費総額は増加する傾向である。

1 国税 5 税：所得税・法人税の 33.1%、酒税の 50%、消費税の 19.5%、地方法人税の全額。

2 一般財源：地方公共団体の収入のうち、あらかじめ用途が定められていない自由に使える収入のこと。一方特定の事業目的のための収入(国庫補助金や地方債など)を特定財源という。



### (3) 市債及び基金の状況

市債のうち普通債<sup>3</sup>発行額は、阪神・淡路大震災からの復興にかかる災害復旧事業債の発行をピークに、普通建設事業費(投資的経費)と同様に、都市の成熟化に伴い減少傾向にある。また、平成 28 年度以降は、行財政プランの投資的事業の取組方針として、インフラ・その他分に係る普通債の発行額を毎年 15 億円以内に、再配置計画推進分に係る普通債の発行額を毎年 35 億円以内に設定し、将来負担が過大にならないように努めてきた。また、市債の現在高は、償還の進捗及び発行抑制の取り組みにより、普通債は着実に減少しているが、特例債<sup>4</sup>は臨時財政対策債の発行により増加し続けており、市債現在高全体としては平成 10 年度以降高止まりしている。

基金現在高は、令和2年度末時点で財政調整基金の現在高を標準財政規模の 20% まで改善することを目標に積み立てを進めてきたが、新型コロナウイルス感染症対策を実施するための財源として取り崩したことにより、目標値の達成は困難な見込みとなっている。

### (4) 将来の人口推計

伊丹市の人口は現在も微増傾向であり、兵庫県内でも数少ない人口増加都市である。第 6 次伊丹市総合計画における人口推計データによると、まちづくり施策が効果的に進んだ場合、将来人口は令和 12 年(2030 年)に 200,625 人となると推計されているが、令和 12 年をピークに減少に転じ、年少人口、生産年齢人口の割合が減少する見込みとされており、市税収入は大きく増加することが期待できない見込となっている。また、団塊ジュニア世代の高齢化等により、令和 32 年(2050 年)頃に高齢者人口の割合がピークを迎えることに伴い、医療・介護需要に伴う社会保障関連経費の増加等、様々な懸念材料が見込まれている。

### (5) 公共施設等の老朽化の現状

伊丹市には、多くの公共施設等があり、令和 2 年 4 月現在、施設総数は 255 施設、総延床面積は約 61.1 万㎡となっている。そのうち学校施設が 40.2%、市営住宅が 18.6%、文化・社会教育系施設が 9.3%を占めている。また、各公共施設等は、人口が急増した昭和 40 年代から昭和 50 年代にかけて集中的に整備してきたため、約 75%の施設が築 30 年以上経過しており、老朽化が進んでいる状況である。

公共施設の延床面積を令和 12 年度(2030 年度)までに平成 22 年度(2010 年度)比 10%削減することを目標に掲げた「伊丹市公共施設等総合管理計画」に基づき、短期のあり方検討施設の機能集約・複合化等の公共施設マネジメントを推進し、延床面積の減少に努めてきた。一方で、外郭団体の経営改革に伴う施設の市有化や教育施設の整備等により、延床面積は基準とした平成 22 年度に比べ約 3.8%の増となっており、市立伊丹病院の再編事業を控え計画目標の達成は非常に厳しい状況となっている。

3 普通債：公共施設や道路の整備など、建設事業に充てることを目的に発行する地方債。

4 特例債：償還のための財源を国が手当てする地方債で、普通交付税の代替として発行する臨時財政対策債などがある。

## 2. 伊丹市行財政プラン(平成28年度～令和2年度)の取組状況について

第7次行財政改革である「伊丹市行財政プラン(平成28年度～令和2年度)」においては、人口減少対策や公共施設等の老朽化対策といった中長期的な財政収支見通しの課題を把握するため、今後30年間の財政収支見通しの試算を行った。その結果、人口減少問題や公共施設の老朽化問題に対して何も講じず、また新たな行財政改革の取り組みを何も実施しなかった場合、30年間で約450億円の収支不足が生じるものと見込まれた。

これに対し、魅力ある都市経営、公共施設マネジメントの推進、効率的な行政経営、健全な財政運営の4つの取り組みを柱に、将来にわたる財政の自立性の確保と健全な財政基盤の構築に向け、行財政運営を行ってきた。また、見込まれた収支不足に対しては、投資的事業を「再配置計画推進分」と「インフラ・その他分」に区分したうえで、一般財源・地方債発行のそれぞれに上限を設定したほか、公債費の平準化に向けた基金の積立・取崩のルール化、スクラップ&ビルド<sup>5</sup>を原則とした政策的事業の実施といった財政規律を設けるとともに、健全化判断比率等の財政指標の目標設定等により、財源不足額の解消を図ってきた。

一方で、国の補正予算等の有利な財源の活用や地方債の発行抑制など、将来の財政負担の軽減に向けた取り組みにより、当初計画との乖離が生じ、計画に基づき設定した財政規律を逸脱するなどの課題が生じた。また、令和元年度末より顕在化した新型コロナウイルス感染拡大防止対策の財源として、財政調整基金の取り崩しを行ったことにより、目標とした標準財政規模の20%の確保が困難とみられるほか、地方自治体の基金の積立状況に関し、基金の設置趣旨に即した適正な管理運営を行うよう国の要請が出されており、こうした様々な状況の変化に柔軟に対応できる枠組みの設定が求められている。

行財政改革の取り組みにおける効果額は、公共施設マネジメントの推進やPPP(公民連携)<sup>6</sup>の推進、事務事業の見直し・効率化等の取り組み121項目の着実な実施により、当初想定していた約35.8億円を大きく上回る約74.4億円となる見込みとなっている。

一方で、計画期間内において実施に至らなかった検討項目については、社会経済情勢の変化や方針の転換等により見直すべきものは見直し、なお残る課題については新たな計画に盛り込み、引き続き課題解決に向けて取り組む必要がある。

5 スクラップ&ビルド:効果や必要性の低い事業を廃止し、新たな事業を計画・実施して置き換えることをいう。

6 PPP(公民連携):Public Private Partnershipの略。「公(行政)」と「民(市民やNPO、企業、各種団体等)」が協働により公共サービスを提供する仕組み。

### 3. 行財政運営の基本的考え方

#### 基本理念

将来を見据えた持続可能な行財政運営

～少子高齢化時代における満足度の高い行政サービスの提供に向けて～

伊丹市行財政プラン(平成 28 年度～令和 2 年度)では、歳出削減など抑制を中心とした行財政改革に加え、市税等の徴収強化や公有資産の活用、広告事業といった歳入増加や新たな財源の確保策を講じてきた。また、毎年度の予算編成における政策的・投資的事業に要する一般財源、地方債に制限を設けてきたこと、基準を定めて基金の積立を実施してきたことは、健全化判断比率等の改善に大きく寄与してきた。

今後の行財政運営においては、いつ、どの程度の財源不足が見込まれるか、中長期的な視点で課題を把握したうえで、歳出の抑制に取り組むだけでなく、将来的に投資した経費を上回る財政効果が期待できる事業について、健全性が維持できる範囲において積極的な投資を行う枠組みの構築が必要となる。

また、事業の見直し・効率化により得られた効果が上振れする場合は、将来に向けた柔軟かつ機動的に追加の投資を行うことにより、さらなる健全化を図る積極型の行財政改革の推進が求められる。

将来にわたり健全な行財政運営を行うための積極型の行財政改革の取り組みと、不測の事態や計画策定後の状況変化に柔軟かつ機動的に対応できる財政規律・財政指標の目標を設定することにより、将来における財政の自立性の確保と健全な財政基盤を構築し、少子高齢化時代における満足度の高い行政サービスを提供できる、持続可能な行財政運営の実現を目指すべきである。

この基本理念の実現に向け、以下の「4つの取り組み」を柱として、不断の行財政改革に取り組む必要がある。

## 4つの取り組み

### ○公共施設マネジメントの推進

施設のライフサイクルコスト<sup>7</sup>や余剰空間、時間帯等を考慮し、施設の再配置に向けた集約・複合化や長寿命化等の必要な投資の推進と、施設の有効活用による収入の確保により、将来負担の低減を目指す。

### ○効率的・効果的な行政経営

PDCA サイクル<sup>8</sup>による評価の徹底と客観的データに基づく政策立案(EBPM<sup>9</sup>)を推進と、ICT<sup>10</sup>等の活用による行政事務のデジタル化や効率的な業務実施体制の確保、公民連携の仕組みの構築など、事務事業の見直し・効率化に取り組む。

### ○公営企業等の経営改革

再編後の新病院における財政リスクの明確化と経営改革による経営基盤の強化に取り組むとともに、公営企業・第三セクターにおける効率的で安定的な経営の実現に向け、経営戦略に基づく業務改善・経営改革等に取り組む。

### ○健全な財政運営

財政規律の設定による抑制の仕組みと健全性に資する積極的な投資、将来の財政負担に備えた基金への計画的な積立・取崩により持続可能な行財政運営を確立する。

以上を今後の行財政運営の基本的な考え方とし、以下、個別の取り組みについては、それぞれ現状と課題を踏まえ、提言としてまとめた。

7 ライフサイクルコスト(LCC):計画や設計、建設工事、維持管理や修繕・改修、最終的な解体・廃棄までの過程(ライフサイクル)で必要となる費用の総額をいう。

8 PDCA サイクル:Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(改善)を繰り返すことにより業務を継続的に改善する手法。

9 EBPM:Evidence-Based Policy Making の略。証拠に基づいて合理的、論理的に政策を評価し立案する仕組みのこと。

10 ICT:information and Communication Technology の略で情報通信技術を指す。

## 4. 行財政運営の4つの取り組みについて

### (1) 公共施設マネジメントの推進

#### 基本的な考え方

総合管理計画及び再配置基本計画に基づき、将来負担の低減を目指す。

伊丹市公共施設等総合管理計画の基本的考え方、伊丹市公共施設再配置基本計画の再配置方針に基づき、施設の設置目的や建物・利用・コストの現状、事業等を取り巻く社会環境の変化、市民ニーズの現状や課題など、現時点で想定しうる事象等を踏まえたうえで、施設のライフサイクルコストや余剰空間、時間帯等の有効活用を考慮し、必要な投資と収入の確保により将来負担の低減を目指す。

#### ○公共施設マネジメントによる事業費削減目標(今後30年間で200億円)を設定

伊丹市公共施設再配置基本計画における中長期のあり方検討対象施設のうち、次期行財政プラン計画期間中に大規模改修時期が到来する施設の具体的な再配置方針の検討と事業化に取り組むとともに、それ以降の対象施設について早期に方針検討を行うことにより、計画的な施設改修や効率的な管理運営を推進し、施設更新経費(ライフサイクルコスト)と管理運営経費(ランニングコスト<sup>11</sup>)を合わせた公共施設全体の事業費削減を図ること。

#### ○行財政プランにおいて見込んだ財政負担を増加させない事業計画の推進

維持補修・更新改修の実施にあたり、機能追加や充実等により、行財政プランの財政収支見通しにおいて見込んだ財政負担額から事業費が増加した事業計画となる場合が想定される。今後施設の改修等を検討する際は、施設機能の抜本の見直しを前提とし、行財政プランにおいて見込んだ財政負担を超過することがないように、シーリング<sup>12</sup>の設定と進捗に応じた点検により適切に事業計画を推進すること。

#### ○事業が着実に実施できる財政運営の枠組みを設定

伊丹市公共施設再配置基本計画等の再配置方針に基づき実施する事業を計画的かつ着実に実施できるよう、毎年度の予算措置の枠組みを設定し、施設の機能移転や複合化、長寿命化を積極的に推進すること。

#### ○公共施設の有効活用による収入の確保

使用料手数料等審議会の答申における受益者負担の考え方に基づき、料金改定実施の可否や改定時期等について個々の施設の性質や目的等を踏まえ適切に判断すること。

11 ランニングコスト：建物を維持するために必要な管理費や補修費、事業の実施に必要な経費のこと。(参考 イニシャルコスト：建築物の建設や機械・設備の導入など新たに施設を整備する際の初期費用)

12 シーリング：天井の意。予算要求等において、これ以上高くしてはいけないという上限を指す。

## (2) 効率的・効果的な行政経営

### ① 事務事業の見直し・効率化、組織力の強化

#### 基本的な考え方

PDCA サイクルによる評価と客観的データに基づく政策立案により、事務事業の不断の見直し、効率化に取り組む。

事務事業の実施にあたっては、最小の経費で最大の効果があがるよう、事業目的や必要性、公益性、代替性の有無といった観点から PDCA サイクルによる評価を徹底するとともに、客観的データや合理的根拠に基づく政策立案や評価・検証を推進し、スクラップ&ビルドを原則とした事務事業の見直し・効率化に取り組む。

#### ○先端技術(AI・ロボティクス等<sup>13</sup>)の利活用による行政事務の電子化と自動化

超勤レス、ペーパーレス、キャッシュレスを柱とする「Smart Itami 宣言」<sup>14</sup>の推進や AI-OCR<sup>15</sup>、RPA<sup>16</sup>等の活用業務の拡大、マイナンバーやマイナポータル等の活用によるオンライン申請に関する仕組みの構築など、先端 ICT 等を活用した事務事業の効率化に取り組むこと。

#### ○業務の見える化と標準化による効率的な業務実施体制の確保

業務全般にわたるフローの作成により業務の見える化を進め、ICT や民間活力の活用などによる効率的な業務実施体制を確保すること。また、業務プロセス・情報システムの両面から業務の標準化を推進し、各業務に係る調達・導入の平易化、価格低減を図ること。

#### ○共通事務の集約による事務の最適化

各所属に散在する庶務事務等の内部管理事務や光熱水費や管理委託、消耗品調達といった各所属共通事務について、一括処理や集約化、標準化を推進し、事務ミスや属人化、手待時間解消等による効率化に取り組むこと。

#### ○事務事業の見直しを可能とする組織力の強化

社会情勢と市民ニーズの複雑化・多様化に伴う行政需要の変化に対応し、安定したサービス提供を両立させるために、改めて組織のあり方を検討し、給与制度の適正な運用に努めるとともに、柔軟かつ適正な定員管理を行うこと。また、職員の能力向上と意識改革を促し、「真の協働社会の実現」を実行できる人材づくりのため、人材育成基本方針の取り組みを推進すること。

13 AI・ロボティクス: AI(人工知能)やロボティクス(ロボット工学)の分野に関する技術。

14 Smart Itami 宣言: 新庁舎の供用開始(R4 年度)を機に AI(人工知能)などの技術革新や働き方の推進により、職員が生き生きと働く、スマートな職場と市民サービスを目指すことを目的に、令和元年度に行った宣言。①超勤レス(時間外労働を H29 年度比 30%減、有給休暇 14 日以上取得)、②ペーパーレス(庁舎内文書量 H30 年度比 50%削減)、③キャッシュレス(本庁窓口を原則キャッシュレス)の3つの目標からなる。

15 AI-OCR: AI(人工知能)による Deep Learning(深層学習)の成果を活用し、手書きの文字や帳票等の読み取りを行い、データ化する技術。

16 RPA: Robotic Process Automation の略。コンピューター上で行われる業務や作業を人に代わって自動的に行う技術。繰り返すマウスのクリックや文字・数値の入力など、定型・反復的な業務をソフトウェアに組み込まれたロボットが代行する。

## ② 公共私 の 協 力 関 係 構 築

### 基本的な考え方

公民連携の仕組みによるサービス充実・向上を図る。

平成 29 年 3 月に改定した「PPP（公民連携）の基本的な考え方」に基づき、民間と公共の双方に利益がもたらされるよう、社会資本の整備や公共サービスの充実・向上を図る。また、新規事業実施の際や社会環境に変動があった場合は、優先的に PPP の活用を検討するとともに、既存の事業についても適宜民間ノウハウの活用を検討し、PPP の更なる推進を図る。民間の活力を活用できるものは民間に任せ、公共が直接行うべきサービスの集中・重点化を推進する。

### ○指定管理者制度等の活用

公の施設については、施設運營業務の評価・検証と、利用料金制度導入等のインセンティブ<sup>17</sup>付与による更なる市民サービス提供の充実・効率化を推進すること。また、指定管理者のノウハウの活用による収益性の確保とサービスの向上に向け、指定管理者が積極的に自主事業を実施するための環境整備に取り組むこと。直営による管理を行っている施設については、伊丹市公共施設再配置基本計画を踏まえ管理のあり方について検証を行い、指定管理者制度導入の可能性について研究すること。

### ○民間委託等の推進

公共が担うべき本来業務に人的資源を集中させるため、財務会計や庶務事務といった定型・ノンコア業務における業務フローの総点検を実施し、費用対効果やノウハウ継承等を踏まえた上で、民間委託導入の検討に取り組むこと。また、施設維持管理の包括委託や成果連動型委託、優先交渉権付サウンディング<sup>18</sup>型市場調査、コンセッション方式<sup>19</sup>による民営化など、他市先進事例を参考に導入・活用の可能性の検討に取り組むこと。

### ○未利用資産の利活用の見直し

本市の保有する未利用の土地や資産について売却やその他活用方法を中長期的かつ経営的観点から検討を行うことにより、積極的な財源の確保を図ること。また、民間ニーズに適合した多様な手法により効果的な資産活用を進めること。

### ○多様な手法による新たな財源の確保

ネーミングライツ<sup>20</sup>や広告事業など、民間ニーズや社会経済環境の変化を踏まえつつ、引き続き新たな財源確保に取り組むこと。また、ふるさと寄附金の受け入れ増加に向け、返礼品の充実や魅力ある情報発信に取り組むほか、クラウドファンディング<sup>21</sup>等の手法による寄附金募集を検討すること。

17 インセンティブ：意欲を引き出すための奨励策のこと。

18 サウンディング：事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行うもの。

19 コンセッション方式：利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定（売却）すること。

20 ネーミングライツ：公共施設等の名称に企業名等を付与することで施設の運営資金を調達する手法。いわゆる命名権。

21 クラウドファンディング：インターネットを通じて不特定多数の人々へ資金提供を呼びかけ、その趣旨に賛同した人から資金を調達する仕組みのこと。

### (3) 公営企業等の経営改革

#### 基本的な考え方

公営企業会計における「経営戦略」の着実な遂行と第三セクターへの適切な関与により財政リスクのマネジメントに取り組む。

社会情勢の変化等により経営環境が厳しい中でも安定した事業・サービスの提供が可能となるよう、施設・設備に関する投資計画や財源の見直しを中心とする「経営戦略」を適宜見直し、計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政リスクのマネジメントの向上に取り組む。

#### ○病院再編を踏まえた「新公立病院改革プラン」の改定と財政リスクの徹底管理

地域における基幹的な公的病院として良質な医療の継続的な提供に向け策定した「市立伊丹病院改革プラン」について、総務省が示す「新公立病院改革ガイドライン」の改定を前提に、新病院における経営効率化や地域医療構想等を踏まえた役割の明確化、経営形態の見直しの視点に立った経営改革を継続するため、次期公立病院改革プランを策定し、地域における良質な医療の確保に取り組むこと。

また、新病院の経営改革による安定した経営継続ができなければ整備事業費に係る一般会計負担が増大する可能性があることから、将来の収支見直しにより財政リスクを明確にしたうえで、病院改革プランの着実な遂行による経営基盤強化に取り組むこと。

#### ○取り組みの検証に基づく経営戦略の見直しとICTの利活用

各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となる「経営戦略」に基づき、これまでの取り組みの分析評価等の検証を行い、その結果を踏まえた取り組みの再検討や将来の収支見直しに係る試算精度の向上を図るなど、経営基盤強化と財政リスクのマネジメント向上に向けた見直しに取り組むこと。

また、新型コロナウイルス感染症拡大防止を踏まえた「新たな生活様式」等に対応するため、ICTの活用による業務改善、経営改革等を進めることにより、効率的で生産性の高い経営の実現と住民サービスの向上に積極的に取り組むこと。

モーターボート競走事業については収益金の低下につながらないよう、引き続き事業運営の効率化に取り組むこと。

#### ○第三セクターの経営状況等の把握と適切な関与

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは行政の補完・代行機能を有している一方、経営が悪化した場合には本市の財政に影響を与える可能性があることから、健全な経営が維持されるよう経営状況を把握し、適切な関与を行うとともに、経営の悪化が見込まれる場合は、速やかな経営健全化に取り組むこと。また、本市の財政規律を強化する観点から、第三セクターの資金調達に係る新たな損失補償は、原則として設定しないこと。



#### (4) 健全な財政運営

##### 基本的な考え方

財政規律の設定による抑制の仕組みと健全性に資する積極的な投資により持続可能な行財政運営を確立する。

伊丹市を取り巻く課題に対応し持続可能な行財政運営をしていくため、財政規律による抑制の財政運営に加え、将来的に投資した経費を上回る財政効果が期待できる事業への積極的な投資を推進する仕組みを構築する。また、事業の見直し・効率化により得られた効果額が当初計画に比べ上振れる場合は、さらなる投資による健全化の推進や将来の財政負担に備えた基金への積立・取崩により、中長期的な視点から持続可能な行財政運営を確立する。

##### ○政策的・投資的事業のメリハリのある抑制と積極的な推進

中長期的に財政の健全化に資する取り組みの推進に向け、財政の健全性が維持できる範囲において積極的な投資を行うため、適切な目標指標を設定すること。また、国の有利な財源の活用や地方債の発行抑制など、柔軟かつ機動的な事業展開を図ることができるよう、計画策定後の状況変化に対応できる財政規律の設定を行うこと。

政策的・投資的事業の実施にあたり、事業成果の目標設定を明確に行い、定期的に検証し、効果の低い事業は廃止したうえで、別の投資に財源を振り替えるスクラップ&ビルドの仕組みを厳格に運用すること。また、将来の財政効果が当初計画を上振れた場合や行財政改革の取り組みにより新たに財政効果が発生した場合は、さらなる投資に活用するなど、柔軟に対応することができる財政規律を設定すること。

##### ○基金の設置趣旨に即した適正な管理運営

基金の積立目標については、不測の事態に備える財源調整用の基金と、予見性の高い特定の財政負担を平準化するための基金とに分類したうえで、過度な規模の資金保有とならないよう、合理的で客観的な目標の設定及び、積立・取崩を行うこと。

公債管理基金と公共施設等整備保全基金については、社会経済状況の変化や国の財政措置の充実、公共施設マネジメントの推進状況に応じ、将来の財政負担が大きく変動する可能性があることから、財政収支見通しにおける所要額を一定の年限ごとに区分し、基金積み立てによる平準化、公共施設マネジメント推進による公債費の低減、国の財政制度改正による財源活用といった、それぞれの期間に応じた対策により負担の平準化を図ることにより、適切な規模の積立・取崩を実施するよう配慮すること。

財政調整基金については、行財政プラン(平成28年度～令和2年度)における目標を維持しつつ、過度な規模の資金保有にならないよう、適正な管理に向けた目標の設定を行うこと。また、一般職員退職手当基金については、計画的な積立・取崩による負担の平準化を図ること。

### ○将来の財政負担の縮減と健全化に向けた財政指標の目標設定

国庫補助や地方債の元利償還金に対する財政措置など、有利な財源を積極的に活用するとともに、将来の公債費負担の削減に向け、積極的な繰り上げ償還を実施すること。

公債費の増嵩が財政運営上の課題であることを踏まえ、公共施設マネジメントを先送りすることなく積極的な投資の推進を図るとともに、財政健全化法における健全化判断比率の目標水準を設定し、財政の健全性について検証すること。

## おわりに

伊丹市の「行財政運営のあり方」について、伊丹市行財政審議会での議論を終え、今後の行財政運営について、市民や各団体の代表による意見、学識経験者の専門的な助言を踏まえた議論を行い、答申書の作成に至ったものである。

これまでの行財政改革の取り組みにより、伊丹市の財政状況は改善の傾向がみられる。しかしながら、公共施設の中長期保全費用の精緻化と市立伊丹病院の再編事業に伴う一般会計負担を財政収支見通しへ反映した結果、地方債の元利償還金と病院事業会計への繰出金の増加が一般会計の収支不足の主要因であることが明らかになった。

本審議会では、見込まれた収支不足に対し、公共施設マネジメントの推進、効率的・効果的な行政経営、公営企業等の経営改革の着実な推進による収支不足の縮減を掲げた。しかしながら、公共施設マネジメントの推進には地域住民への説明・合意形成が必要であり、その推進には一定の不確実性が伴う。また、市立伊丹病院再編による新病院の安定した経営継続ができなければ一般会計負担が増大するリスクを抱えている。

もし、これらに対する取り組みの成果が得られなかった場合には、行政サービスの縮小や削減が必要となり、将来の世代に大きな負の影響を与えるであろう。すなわち、取り組みによる成果が得られることを前提とした経営計画は必ずしも良い計画とは言えず、計画通りの成果が得られなかった場合や国の財源措置等により収支不足が縮減した場合など、状況の変化に対応できる枠組みとすることが望ましい。

また、基金の積立方針についても、人口構造や市民ニーズの変化に応じた公共施設のあり方検討を踏まえ、中長期保全費用の試算において見込んだ積立額を後年度の状況変化に応じ、適切な額に補正する仕組みを行政計画に折り込んでおく必要がある。

当面の間は公共施設の集約・複合化や長寿命化、行政事務のデジタル化に向けた設備投資、市立伊丹病院再編等に係る財政負担が先行することとなる。しかしながら、長期的な行財政全体を展望し、将来の健全性確保に向けた積極的な投資を推進すべきである。そのために、次期行財政プランの最終年度となる4年後のあるべき姿を見据えて財政指標の目標設定を行い、計画の範囲内で必要な事業を着実に実施していかなければならない。

今後、伊丹市が策定する新たな「行財政プラン」においては、本審議会でも議論されてきた意見を十分に反映されるよう要望するものである。

なお、本答申書は、現時点で考える最善の提案をとりまとめたものであるが、現状の新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえると、今後の社会経済情勢の変化や国の政策展開の見通しは、極めて不透明な状況である。変更する必要性等が生じた際には、本内容の趣旨を踏まえた上で、適宜目標数値の設定やスケジュールの見直し等を行い、社会経済情勢の変化などに柔軟に対応することを妨げるものではないことを附言しておく。

参考資料 1 伊丹市行財政審議会委員名簿

《委員》

氏名	選出区分	所属
うえむら としゆき ○上村 敏之	学識経験者	関西学院大学経済学部 教授
なりた まゆこ 成田 真由子	市民公募委員	
はしもと いくこ 橋本 育子	民間経営者代表	伊丹商工会議所女性会 副会長
まつお たかみ ◎松尾 貴巳	学識経験者	神戸大学経営学研究科 教授
やました しょういち 山下 彰一	労働者代表	日本労働組合総連合会 兵庫県連合会東部地域協議会 事務局次長
やまだ ともこ 山田 智子	市民公募委員	
わだ さとこ 和田 聡子	学識経験者	大阪学院大学経済学部 教授

◎：会長 ○：副会長

50音順 敬称略

参考資料 2 伊丹市行財政審議会開催経過

開催	日時	議題
第1回	令和2年6月1日(月) 新型コロナウイルス感染拡大の影響により書面開催	(1) 伊丹市行財政審議会傍聴要領について (2) 伊丹市行財政の現状と課題について (3) 伊丹市新・行財政プランの策定について
第2回	令和2年7月20日(月) 10:00~12:00 議会棟第2委員会室	(1) 第1回審議会の議事概要 (2) 公共施設マネジメントの取り組みについて (3) 事務事業の見直し・効率化、組織力の強化について (4) 公共私協力の関係構築の取り組みについて (5) 地方公営企業及び第三セクター等の経営健全化について
第3回	令和2年8月31日(月) 16:00~18:00 議会棟議員総会室	(1) 第2回審議会の議事概要 (2) 政策的・投資的事業の取組方針について (3) 基金の管理方針について (4) 「将来を見据えた持続可能な行財政運営」を目指して
第4回	令和2年10月26日(月) 16:00~18:00 議会棟議員総会室	(1) 第3回審議会の議事概要 (2) 伊丹市行財政審議会答申書(案)について