

案

令和 6(2024)年 9 月 3 日
第 5 回行財政審議会
資料 2

行財政運営のあり方について

答 申 書

令和 6 年 9 月●日

伊丹市行財政審議会

令和6年9月●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6年5月17日付伊財財経第5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. 伊丹市の行財政を取り巻く環境	3
2. 伊丹市行財政プラン(令和3年度～令和6年度)の取組状況について	6
3. 行財政運営の基本的考え方	7
4. 行財政運営の4つの取組について	9
おわりに	17
《参考資料》	18

はじめに

伊丹市では、令和３年度から令和６年度までを計画期間とする「伊丹市行財政プラン（令和３年度～令和６年度）」の着実な実施により、計画期間内の財政指標の目標については、概ね達成できる見込みとなっている。

一方、今後の中長期の財政収支見通しでは、近年の物価・賃金の上昇に伴い短期的には市税収入が増加するものの、中長期的に見れば生産年齢人口の減少に伴う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加、公共施設等の老朽化対策の需要増などが見込まれることから、今後３０年間で約５９０億円の収支不足が生じる見込みとなっている。引き続き事務事業の見直しや公共施設マネジメントなど行財政改革の取組を実施しなければ、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。

また、公共施設の老朽化対策や、現在、再編統合を進めている市立伊丹病院の建設物価高騰の影響等に備えるため、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や再編後の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楽観視できない状況である。

こうした状況を踏まえ、本審議会においては①人口の減少、②物価・賃金の上昇、③金利の上昇、の３点を社会情勢の変化のポイントと捉え、これらの変化が伊丹市を取り巻く環境にいかなる影響を及ぼすのかを論点とし、今後の行財政運営に対する影響が特に大きいと考えらえる事項に着目して審議を進めてきた。

これらの審議を踏まえ、今後の伊丹市の行財政運営のあり方においては、①人口減少に対応する公共施設マネジメントを着実に推進すること、②事務事業の不断の見直しや公共私協力関係など効率的な行政経営に努めること、③公営企業や第３セクターなどの経営改革に取り組み財政リスクのマネジメントが必要であること、④歳出抑制と積極投資を両立させ中長期的に健全な財政運営を確保する枠組みを設定すること、などの対策が必要であることを確認した。

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と中長期的な財政の健全性を確保するため、インフレ時代に対応した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６年９月●日

伊丹市行財政審議会

会 長 松 尾 貴 巳

1. 伊丹市の行財政を取り巻く環境

我が国において長年続いてきたデフレ下における経済の低成長時代は終わりを迎えつつあり、物価等の上昇を踏まえたインフレ下における経済成長時代への移行が現実味を帯びてきている。

このような社会経済状況の変化は、伊丹市の行財政を取り巻く環境に多大なる影響を与えることから、その変化の度合いを適切に把握する必要がある。

(1) 推計人口の減少、年齢構成の変化

全国の出生数は令和4年に初めて80万人を割り込み、令和5年には75.8万人となり国が統計を開始して以来過去最少を更新するなど、急速な少子化が進行している一方で、いわゆる団塊世代が後期高齢者となり、高齢化も着実に進行している。この少子高齢化の進行を受け、我が国では平成19年以降、死亡数が出生数を上回る自然減の状況が継続し、その差は年々拡大し続けている。

伊丹市においても、これまで自然減を上回る社会増により人口は微増を続けてきたが、令和3年度からは減少に転じており、今後も人口減少は継続すると見込まれている。また、年齢構成については第6次伊丹市総合計画における人口推計データよりも早く年少人口、生産年齢人口の割合が減少すると見込まれる一方で、団塊ジュニア世代の高齢化等により、令和36年まで高齢者人口の割合は漸増すると見込まれている。

(2) 物価・賃金・金利の上昇

世界経済は、新型コロナウイルス感染症の蔓延や、ロシアによるウクライナ侵攻が勃発した令和3年から令和4年を境に、世界規模でサプライチェーンに影響が生じるとともに、欧米ではアフターコロナにおける需要の変化を受けた好景気が発生するなどし、様々な資源・物資等の価格が高騰することとなった。他方、日本経済はバブル経済の崩壊やグローバル経済の進展等の影響を受け、「失われた30年」と言われるように長期間にわたってデフレ状態が継続してきたが、この世界的な物価の高騰を受け企業物価が上昇し、ひいては消費者物価・労働者賃金が上昇する「景気の好循環」が誘引されつつある。

このような状況を受け、日本銀行は令和6年に入りマイナス金利政策を解除し、また、日経平均株価や東証株価指数(TOPIX)も最高値を更新するなど、物価・賃金・金利等が動き出し、地方財政を取り巻く社会経済状況は大きく変動している。

（３） 歳入の状況

令和４年度の一般会計決算を見ると、歳入の根幹を成す市税収入は約 324 億円であり、歳入全体の約 34.3%を占めている。市税収入の今後の動向として、近年の物価・賃金の上昇に伴い短期的には増加する一方で、中長期的には生産年齢人口の減少の影響により、減少に転じるものと見込まれている。

次に地方交付税¹及び臨時財政対策債²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 10.6%となっており、市税、国庫支出金に次いで大きな割合を占めている。近年の物価・賃金の上昇を受け、地方交付税の原資となる国税 5 税³の税収増が続いており、地方交付税総額は増加傾向にある中で、臨時財政対策債は減少傾向となっている。このような状況の下、基準財政収入額⁴に算入されない、いわゆる留保財源⁵や超過課税による財源確保は、活力あるまちづくりを実現するうえで重要であることに鑑み、引き続き徴収体制を維持するなどの取組が求められる。

その他の主な歳入である収益事業収入としては、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ており、昭和 40 年代から平成 4 年度までは、年平均 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。その後、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ったが、近年では売上が増加しており、令和 4 年度決算におけるモーターボート競走事業からの繰入は 13 億円となるなど、臨時的な一般財源としては大きな額となっている。

（４） 歳出の状況

令和 4 年度の一般会計決算をみると、扶助費は歳出のうち約 29.5%と最も高い割合を占めている。令和 3 年度にコロナ禍に伴い実施した臨時の給付金事業が終了したことを受け、令和 4 年度の扶助費額は前年度に比して減少したものの、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 年度以降増加傾向にある。

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ったが、令和元年度以降は新庁舎建設や幼児教育施設の再編に伴い増加傾向となっている。

人件費は歳出のうち約 14.8%と、扶助費に次いで構成比率が高いものとなっている。

1 地方交付税：地方公共団体間における財政不均衡の是正と、すべての団体が行政サービスを提供できる財源を保障するために国から地方公共団体に対して交付されるもの。

2 臨時財政対策債：国の財源不足により地方交付税として交付するべき財源が不足した場合に、不足額を補てんするために地方公共団体が特例として発行する地方債のことであり、実質的な地方交付税として取り扱われる。

3 国税 5 税：税収のうち所定の割合が地方交付税の原資となる税目のことであり、所得税・法人税(33.1%)、酒税(50%)、消費税(19.5%)、地方法人税(100%)となっている。

4 基準財政収入額：地方交付税法第 14 条の規定に基づき、地方自治体の税収入等に所定の割合を乗じて算定された額。

5 留保財源：地方交付税の算定上、基準財政収入額に算入されなかった税収入の額。

これまで、職員の給与・手当の適正化などにより着実に人件費の抑制に努めてきたが、今後は賃金の上昇や職員の年齢構成の上昇等により、人件費総額が増加すると考えられる。

（５） 市債及び基金の状況

市債のうち普通債⁶発行額は、阪神・淡路大震災からの復興により平成 7 年度にピークとなり、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ったが、令和元年度以降は新庁舎建設や幼児教育施設の再編に伴い、増加傾向となっている。

また、臨時財政対策債をはじめとする特例債⁷は平成 30 年度にピークとなり、近年は繰上償還を実施し、その残高は減少傾向に転じている。市債現在高全体としては平成 10 年度以降は概ね 600 億円台で推移しており、令和 4 年度末残高は約 651 億円となっている。

市の貯金にあたる基金は、令和 4 年度末時点における財政調整基金の現在高が約 72 億円となっており、市の財政規模に対して一定割合の残高を有している。

（６） 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 4 年度末現在における施設総数は約 260 施設、総延床面積は約 61.4 万㎡となっている。このうち学校施設が 40.2%、市営住宅が 18.4%、文化・社会教育系施設が 8.8%を占めているが、これらの公共施設等の多くは、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ことから、老朽化が進んでいる状況である。このような中、建物施設の延床面積を令和 22 年度（2040 年度）までに令和 2 年度（2020 年度）比で 10%以上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、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いる。

6 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し、市税収入等で償還する地方債。

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

2. 伊丹市行財政プラン(令和3年度～令和6年度)の取組状況について

「伊丹市行財政プラン(令和3年度～令和6年度)」においては、将来の公共施設等の更新費用や経済状況等の見通し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を加味したうえで、今後30年間の財政収支見通しの試算を行った。その結果、公共施設マネジメントについて何も対策を講じず、また、新型コロナウイルス感染症拡大による社会経済状況の見通しに大幅な変更がなかった場合は、今後30年間で約600億円の収支不足が生じるものと見込まれた。

これに対し、市は「公共施設マネジメントの推進」、「効率的・効果的な行政運営」、「公営企業等の経営改革」、「健全な財政運営」の4つの取組を柱とした行財政改革に取り組むとともに、不測の事態に備える財政調整基金の積立目標額を設定したほか、政策的経費に係る一般財源、投資的経費に係る一般財源・市債発行額のそれぞれに上限額や基金の積立・取崩のルール、健全化判断比率に係る財政指標の目標を設けることなどにより、見込まれた収支不足額の解消を図り、将来にわたる健全な行財政運営に向けた取組を推進している。

一方で、新型コロナウイルス感染症拡大による影響で減少すると見込んでいた市税収入が増加に転じたことや、地方交付税の再算定が実施されたことなどで、結果として基金の積立額が大幅に増加している。また、急激な少子化の進行に対応すべく、子ども医療費助成の拡充や中学校給食の無償化に取り組むことにより、政策的経費に係る一般財源が計画値を上回る見込みとなるなど、計画当初の想定とは異なる状況にも臨機に対応している。

このような状況を踏まえて取り組んだ収支不足額の解消については、「事務事業の見直し・効率化、組織力の強化」や「公営企業の経営改革」に係る108項目にのぼる行財政改革の取組を着実に実施したことや、既積立基金の活用による一般財源負担の削減により、当初計画していた取組効果額93.7億円を上回る112.6億円となる見込みである。また、基金の積立や市債の繰上償還の実施により、健全化判断比率は目標よりも良好な状態を維持することができている。

なお、計画期間内において実施に至らなかった取組項目については、社会経済状況の変化や方針の転換等を踏まえて見直し、また、必要に応じて新たな計画に引き継ぐなどの検証を行う必要がある。

3. 行財政運営の基本的考え方

我が国における少子高齢化・人口減少は現在、急速に進行している。また、コロナ禍を脱し、経済が力強さを取り戻しつつある中、物価・賃金は急激に上昇し、そして「金利のある世界」が既に現実のものとなっている。

伊丹市においても、これらの社会経済状況の変化を踏まえて中長期の財政収支見通し（令和7年度～令和36年度）を試算したところ、近年の物価・賃金の上昇に伴い短期的には市税収入が増加するものの、中長期的に見れば生産年齢人口の減少に伴う税収の減少や、少子高齢化に伴う社会保障関係経費の増加、公共施設等の老朽化対策に伴う公債費の増加が見込まれることから、今後30年間で約590億円の収支不足が生じる見込みとなっている。

更には、頻発する地震等の自然災害や安全保障環境の変化等、国内外の潜在的なリスクに対して備える必要性が高まっている。地方自治体がこうした諸課題に対応することに加え、住民生活に身近なサービスを安定的・持続的に提供したうえで、それぞれの地域の実情に応じて、創意工夫を凝らしながら持続可能な地域社会を構築する取組を進めていくためには、財政基盤の強化・構築が不可欠であり、地方自治体が自らの判断で自由に使うことのできる地方税や地方交付税等の一般財源を適切に確保していく必要がある。このためには、地域経済の好循環を通じた地方税等の自主財源の確保に努めるとともに、引き続き、国の取組と基調を合わせた歳出改革を行うことが重要であり、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、満足度の高い行政サービスを継続して提供できる行財政運営を目指すべきである。

その実現に向け、以下の4つの取組を柱として、不断の行財政改革に取り組む必要がある。

（1） 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⁸や余剰空間、利用時間帯等を考慮し、施設の再配置に向けた機能移転・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。

（2） 効率的・効果的な行政経営

PDCA サイクル⁹による評価を徹底させ、物価・賃金の変動を適切に料金に転嫁し、受益者負担の適正化を図るとともに、ICT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

8 ライフサイクルコスト：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のこと。

9 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。

化に取り組む。

（３） 公営企業等の経営改革

公営企業の経済性の発揮と第三セクターの民間組織としての特性を最大限に活かし、経営基盤の強化に取り組む。また、公営企業・第三セクターが市に及ぼす財政リスクを明確にし、効率的かつ安定的な経営の実現に向け、自主的・自立的な業務改善・経営改革等に取り組む。

（４） 健全な財政運営

財政規律の設定による歳出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計画的な基金の積立・取崩により持続可能な財政運営を確立する。

4. 行財政運営の4つの取組について

前述の基本的考え方を念頭に置き、個別の取組については、それぞれ現状と課題を踏まえ、提言としてまとめた。

(1) 公共施設マネジメントの推進

物価・賃金・金利が上昇しており、現有の建物施設を維持し続けた場合の大規模改修・更新費用は今後30年間で約2660億円と見込まれ、4年前の試算と比較して約1.5倍と急激に増大している。一方で、人口減少は現実のものとなっており、市民ニーズと施設利用の状況が変化していくことから、伊丹市公共施設等総合管理計画の基本的考え方に基づく公共施設の質と量を最適化する施設整備が急務となっている。

「公共施設マネジメントの推進」にかかる具体的な提言は、以下のとおりである。

➤ 公共施設マネジメントによる事業費削減目標の設定と実効性の担保

公共施設の整備・維持管理に係るコストの増加は、将来の伊丹市財政に多大な負担を与えることから、イニシャルコスト¹⁰とランニングコスト¹¹のそれぞれに削減目標を設定し、公共施設に係る全体事業の削減に努めること。また、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を検討し事業費を算出するとともに、シーリング¹²を設定することにより事業費が中長期収支見通しから確実に削減される枠組みを構築すること。

➤ 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の再配置方針に基づく整備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。また、臨時的に一般財源に余剰が生じる場合など、決算見込みを的確に把握し、地方債の発行抑制に取り組み、金利上昇リスクに対応した財政負担の軽減に努めること。

10 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。

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。

12 シーリング：予算要求等において、これ以上超えることができない上限値のこと。天井の意。

(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

事務事業の見直し・効率化、組織力の強化の取組は収支不足の解消に大きく寄与しており、最小の経費で最大の効果をあげるための最も基本的・普遍的な取組であることから、今後も継続して取り組まなければならない。

事務事業の実施にあたっては、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引き続き徹底するとともに、客観的データや合理的根拠に基づく政策立案や評価・検証が必要である。また、スクラップ&ビルド¹³を原則とした事務事業の見直し・効率化を図るとともに、組織力の強化に取り組む必要がある。

「事務事業の見直し・効率化、組織力の強化」にかかる具体的な提言は、以下のとおりである。

➤ DX を活用した業務効率化

伊丹市はこれまで、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¹⁴」の実施等により、DX を着実に推進している。

人口減少が現実のものとなる中、今後は職員数が減少し、事業を着実に遂行していくためには更なる効率化を求められることが想定される。その際、DX による効率化の導入にあたっては、事業目的や必要性、公益性、代替性の有無といった観点で精査するとともに、人員の効率化による効果を定量的に把握し、費用対効果を見積もること。

なお、行政手続きの DX 化によって取り残される市民がないよう、きめ細かく補完する体制などの配慮が必要である。

➤ 人口減少時代に合わせた行財政改革の推進

伊丹市のこれまでの行財政改革の取組は、主に事務コストの削減（経費削減型）に重点が置かれ、数多くの事業の見直しに取り組んできた。その結果、大きな行財政改革取組効果額を産み出し、社会情勢の変化に対応した魅力ある市単独事業の実施に繋げることができたと考えられる。今後も、物価・賃金の上昇以上の事務コストの増大に繋がらないよう、引き続き行財政改革の推進に取り組むこと。

また、人件費の削減（労務削減型）に資する取組のほか、ネーミングライツ

¹³ 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。

¹⁴ Smart Itami 宣言：令和元年度に宣言した、「超勤レス」「ペーパーレス」「キャッシュレス」に係る目標を掲げ、ハード面での執務環境整備とソフト面での働き方改革を促進する取り組み。

¹⁵や企業版ふるさと寄附の制度充実など新たな財源確保策についても着実に遂行していくこと。

② 公共私 の 協力関係 の 構築

自治体経営においては、拡大するすべての市民ニーズに行政資源（公）だけで対応することは既に困難な状況にあり、地域団体（共）や民間団体（私）の協力関係を構築し、必要な人材や財源を確保できるよう適切に対応する必要がある。

「共働」「分担」「育成」「運営」「収益」に留意し、行政がすべてを担うのではなく、担い手を育成しながら市民サービスを持続的・安定的に提供できるよう取り組む必要がある。

「公共私 の 協力関係 の 構築」にかかる具体的な提言は、以下のとおりである。

➤ 事業継続のための対話による改善

人材確保が困難な状況を受け、全国的に委託事業の受託者や施設の指定管理者が選定できない事例が散見され、事業継続が危ぶまれる事例が増加している。そのような状況に陥ると、市職員が施設を管理運営する必要性が生じ、人員の配置や施設運営ノウハウの不足に伴う運営コスト増大など、様々な混乱が生じると想定されることから、担い手に対してサウンディング¹⁶を実施するなど、対話による事業内容や選定手続きにかかる仕様の見直し等の改善に継続的に取り組むこと。

また、指定管理期間中に受託者の経営状況が悪化すると、施設の効率的な運営が阻まれ、市民サービスの低下につながる恐れがあることから、受託者の経営の健全性と持続可能性を継続的に注視すること。

➤ 適切なコスト管理とリスク分担

物価・賃金の上昇に伴い施設管理費用の増加が見込まれる中、統計資料等を参考に客観的な伸び率を見込み、業務委託料の積算など適切なコスト管理に努めること。

過度に費用を抑制した場合、民間企業の経営リスクが上昇し、事業からの撤退や応募回避に繋がる蓋然性が高まり、逆に過大な伸び率を前提とした場合は不要な市民負担が生じることに繋がるため、合理的な積算方法など適切なリスク分担を織り込んでおくことにより、できる限り多くの担い手が参画可能な環境を整備すること。

¹⁵ 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。

¹⁶ 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こと。

➤ 指定管理者制度の適切な運用

指定管理者制度に移行する以前の管理委託制度においては、公共施設の管理委託は地方自治体の出資法人等に限定されていたことを踏まえ、伊丹市では多くの出資法人が設立され、市内公共施設の管理委託を展開してきた。指定管理者制度に移行した際に、半数以上の施設は公募による事業者選定に移行したものの、未だ一部の施設において非公募により市の出資法人等が受託している。

指定管理者制度の導入意義であるサービスの質向上や効率化について他団体比較などの検証を行い、市場性の高い公共施設については、その選定方法を再検討すること。

③ 適切な受益者負担の設定

原則として、施設の維持管理に要する費用は、その施設の特性に応じて受益者の負担割合を設定し、施設利用者の使用料で賄う必要がある。物価・賃金の上昇は施設の維持管理コストの増加に繋がり、これを料金転嫁しないことは市税による補てんに繋がることから、適宜適切に受益者負担の見直しを図ること。

なお、受益者負担の見直しにあたっては、激変緩和措置を適用するなど市民への影響を考慮するほか、定期的に見直しを実施するルールを策定し、社会経済状況と著しく乖離することがないように留意すること。

また、高齢者・障がい者・子育て世代等に対する割引、いわゆる減免制度については時代に応じて見直すことや、市内・市外の利用者に対する料金区分についても検討するなどし、メリハリのある使用料を設定すること。

(3) 公営企業等の経営改革

急激な物価・賃金・金利の上昇や、人口減少・少子高齢化の進行による人材不足など、公営企業等を取り巻く経営環境は厳しさを増している。公営企業等は自主的で自立的な経営戦略を作成するとともに、伊丹市においても公営企業等の経営状況を注視し、市民サービスの急激な低下に至ることがないように、適切な経営に関与していく必要がある。

「公営企業等の経営改革」にかかる具体的な提言は、以下のとおりである。

➤ 経営戦略の進捗状況の確認と適切な関与のあり方

各地方公営企業は、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」を物価・賃金・金利の上昇や、人口減少・少子高齢化の進展に合わせて適宜見直し、経営基盤強化と財政リスクマネジメントの向上に向けて取り組む必要がある。

また、企業により料金の見直しに係る裁量が異なるものの、可能な限り受益者負担の適正化に努めるとともに業務の効率化を推進し、運営コストの削減に努める必要がある。

伊丹市においては、経営戦略上の収支見通しと予算・決算の状況、業務効率化の推進状況等を的確に把握し、乖離が認められる場合は助言を行うなど、独立採算による自助努力を基本とした経営改善に資する支援を行うこと。

➤ 統合新病院経営に係る財政リスクの把握

物価・賃金・金利の上昇の影響を受け、統合新病院の整備事業費の負担が増加していることに対しては、モーターボート事業会計からの繰入金を活用するなど、速やかな財源対策を実施している。一方で、統合新病院が開院した後、安定した経営を継続できなければ市民負担が増加する財政リスクに繋がることから、病院改革プランに基づく経営基盤強化が着実に遂行されているか外部評価による検証の枠組みなどにより適宜確認し、必要に応じて更なる経営改善を求めるなど、適切に関与していくこと。

➤ 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伊丹市の財政に影響を与える可能性があることから、原則として、第三セクターの資金調達に係る新たな損失補償は設定しないこと。また、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い、経営の悪化が見込まれる場合は速やかな経営健全化を促すこと。

(4) 健全な財政運営

社会経済状況の変化に適用しながら地域課題に対応し持続可能な行財政運営を行っていくため、財政規律による抑制的な財政運営に加え、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弾力的に予算措置し、投資を促進する仕組みが必要である。

そのため、財政指標に裏付けされた実現可能な臨時的経費に対する資金配分枠を設定することや、不測の事態に備えるとともに、財政負担を平準化させる各基金の管理方針を設定することなどにより、中長期的な視点により持続可能な財政

運営に努める必要がある。

また、健全で柔軟な財政運営の担保となる比較可能性の高い指標を用い継続的に検証していくことが必要である。

➤ 物価上昇時代における基金の適正管理

基金の管理については、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、積立と取崩の考え方の整理を行うこと。

財政調整基金については、過度な規模の資金保有にならないための上限と不測の事態に備えるために必要な下限とを勘案し、適正な残高水準を設定して管理するとともに、地域課題解決のための特別な財政需要に対応する資金を組み合わせ、都市の成長戦略に向け弾力的に運用すること。

公債管理基金、公共施設等整備保全基金及び一般職員退職手当基金については、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、計画的な積立・取崩による負担の平準化を図る運用とすること。

なお、公債管理基金の残高水準に関しては、公営企業等を含む公債費にかかる純粋な市民負担総額から過度な規模の資金保有とならない額を上限とし、人口減少に伴い将来世代に負担させるべきでない額を下限とするなど、適正な残高水準を設定して管理すること。

➤ 財政規律による歳出抑制と柔軟な財政による投資促進

中長期的に財政の健全化に資する取組の推進に向け、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、過去数年間の臨時的経費の実績と直近の物価上昇率とを勘案し、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枠組みとすること。

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組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、弾力的に運用できる枠組みとすること。

➤ 健全化判断比率による財政健全性の検証

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にすることなく積極的な投資の推進を図ること。

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、資金手当債¹⁷の発行抑制や積極的な繰上償還に努めること。

これら公共施設マネジメントと財政マネジメントの取り組みを勘案し、地方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すること。また毎年度、決算に基づく比率の分析を行い、財政の健全性について検証すること。

¹⁷ 資金手当債：財源不足額を補てんするために発行する地方債のうち、後年度の公債費に対する交付税措置がないもの。

おわりに

伊丹市の「行財政運営のあり方」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組と全国自治体にみられるコロナ禍における収支改善により、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、人口減少に伴う税収の漸減や賃金・物価・金利の上昇による行政コストの増大などを財政収支見通しへ反映した結果、大きな財源不足が見込まれるとともに、健全化判断比率も悪化していく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、また、現段階では統合新病院の安定経営は再編事業が進行中であることから、一定の不確実性を伴う。更に、賃金・物価・金利の見込みは上振れするリスクがあり、マクロ経済が停滞する可能性もある。

特に不確実で予測困難な時代にあっては、自治体財政は有事に大胆な財政運営を可能とする財政基盤を確立するため、平時は常に健全財政を目指す必要がある。

もし、これらの取組の成果や経済成長に伴う収支改善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、取組成果の実現やマクロ経済の成長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が縮小した場合など、状況の変化に対応できる枠組みを構築することが望ましい。

具体的には、物価上昇に伴う受益者負担は安易に税による補てんをしないよう、公共料金に転嫁していかなくてはならない。また時代に応じた減免制度のあり方についても適宜見直しが必要である。更に、基金の管理方針についても、物価上昇に伴う貨幣価値の変化を考慮し、適切な残高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。

当面の間は建物施設の機能移転・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、伊丹病院再編等に係る財政負担が先行することとなり、財政の健全性を維持するための財政規律を定量的な枠組みとして設定する必要がある。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も推進すべきであり、財政規律の下に成長の機会を埋没させてはならない。そのためには財政の柔軟性を最優先させるとともに、計画最終年度となる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、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。

《参考資料》

1. 伊丹市行財政審議会 委員名簿

	氏 名 (五十音順・敬称略)	所 属
【副会長】	うえむら としゆき 上村 敏之	関西学院大学 経済学部 教授
	こぞの よしみつ 小園 善充	伊丹労働者福祉協議会 会長
	はしもと いくこ 橋本 育子	伊丹商工会議所 女性会 会長
	ふじわら りょうこ 藤原 涼子	市民公募委員
【会長】	まつお たかみ 松尾 貴巳	神戸大学理事・副学長 神戸大学大学院 経営学研究科 教授
	まつおか あきこ 松岡 晶子	市民公募委員
	わだ さとこ 和田 聡子	大阪学院大学 経済学部 教授

2. 伊丹市行財政審議会 開催経過

開催	日時・会場	議題
第1回	令和6年5月17日（金） 16:00～18:00 市役所 105 会議室	（1）諮問 （2）傍聴要領について （3）伊丹市行財政の現状と課題について （4）第4次伊丹市行財政プランの策定について
第2回	令和6年6月11日（火） 18:00～20:00 市役所 201 会議室	（1）第1回審議会の議事概要 （2）「社会情勢の変化」のポイント （3）公共施設マネジメントの取組について （4）受益者負担のあり方について
第3回	令和6年7月12日（金） 16:00～18:00 市役所 201 会議室	（1）第2回審議会の議事概要 （2）事務事業の見直し・効率化、組織力の強化 （3）公共私との協力関係の構築 （4）地方公営企業及び第三セクター等の経営改革
第4回	令和6年8月6日（火） 18:00～20:00 市役所 201 会議室	（1）第3回審議会の議事概要 （2）政策的・投資的経費に係る財政規律、健全化 判断比率について （3）基金の適正管理について
第5回	令和6年9月3日（火） 18:00～20:00 市役所 201 会議室	（1）第4回審議会の議事概要