

西宮市財政構造改善基本方針に基づく取組について

令和5年12月

もくじ

I	財政構造改善基本方針について -----	1
II	本市の財政の現状と悪化要因の分析等 -----	2
	1 本市の財政状況	
	2 財政悪化の要因と財政構造の課題	
	3 今後の収支見通しと財政構造改善の必要性	
III	財政構造改善に向けた基本方針 -----	9
	1 基本姿勢	
	2 目標	
	3 取組期間	
	4 取組方針と主な取組項目	
	5 推進体制	

I 財政構造改善基本方針について

本市の財政状況は、阪神・淡路大震災を境に大きく悪化しましたが、その後の3次にわたる「行財政改善実施計画」の取り組みにより、一定の立て直しを図り、深刻な財源不足を回避できた一方で、高止まりした経常収支比率の改善には至らず、財政構造の健全化は引き続いての課題でした。

令和元年10月には、「行政経営改革基本方針」を策定し、財務マネジメントを含む4つの柱を設定して、持続可能な財政基盤の確立に向けた取組を進めてきました。この取組の結果、令和2年度から4年度の3か年で約47億円の累積効果額を捻出することができましたが、高齢化の進展による社会保障関係経費の増大、公共施設の老朽化対策などにより、引き続き厳しい財政運営を強いられる状況となっています。

このような中、令和4年度普通会計決算においては、収支不足を補填するために財政基金を21億円取り崩した結果、実質単年度収支が42億円を超える赤字となり、赤字基調である財務体質の改善が急務であることがより一層明らかになりました。収支不足を補填するため、このまま多額の基金の取り崩しを続けると、数年後には予算編成に大きな支障が生じる事態に陥ることが考えられます。

このような事態を回避するには、全庁をあげて抜本的な財政構造の改善に早急に取り組む必要があることから、本年10月に「財政構造改善基本方針」を策定し、現在進めている行政経営改革に加え、今後策定予定の定員管理計画等と相互連携を図りながら、財政構造改善に向けた取組を進めることとしました。

なお、この取組は、本年11月に西宮市行政評価等検討懇話会から提出された意見書の内容も踏まえながら進めてまいります。

II 本市の財政の現状と悪化要因の分析等

1 本市の財政状況

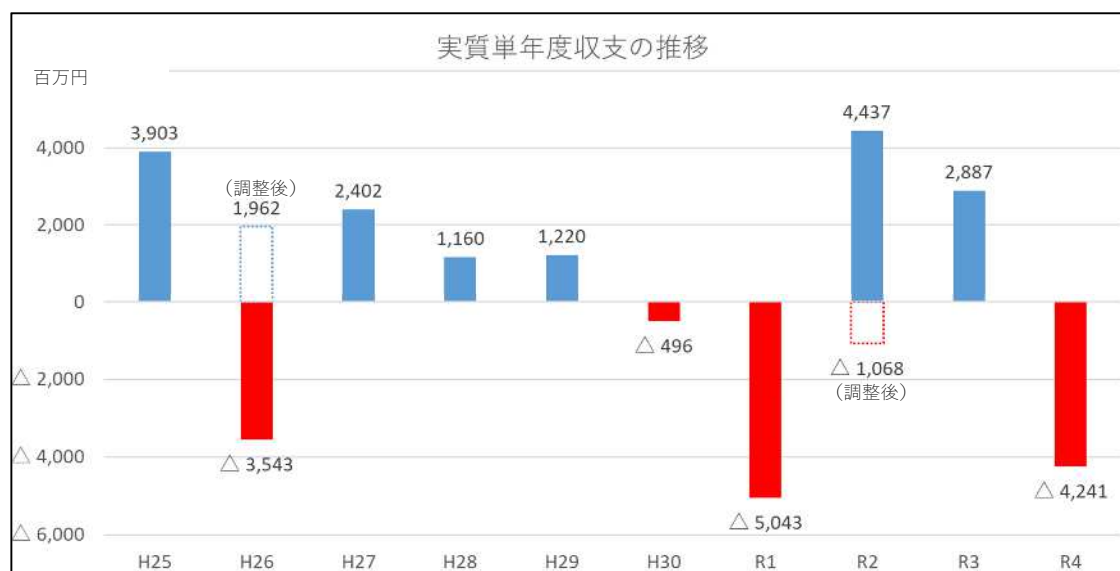
本市の普通会計決算における実質単年度収支^(※1)の過去10年間の推移は表1のとおりです。平成26年度は土地開発公社へアサヒビール工場跡地取得に係る約55億円の貸付を行ったため、大きく赤字となっていますが、この貸付を除くと黒字となっています。一方、令和2年度はこの貸付金の償還があったため、多額の黒字を確保することができましたが、償還金を除くと赤字となりました。令和3年度はコロナ禍の影響もあり、国県支出金の超過交付額が多額に及んだことや地方交付税が手厚く交付されたことなどの特殊要因で黒字となりましたが、令和4年度は再び赤字に転じることとなりました。これらを勘案して推移を見ると、平成29年度までは各年度とも黒字を確保できていましたが、平成30年度以降は赤字基調に陥っています。

【表1】決算収支の状況

(単位：百万円)

区 分	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
歳入総額 A	164,702	168,713	173,379	169,271	171,624	173,129	175,700	239,348	210,264	201,068
歳出総額 B	159,914	167,488	170,606	166,414	168,677	172,108	174,384	234,279	204,699	200,150
形式収支 C=A-B	4,788	1,225	2,774	2,857	2,947	1,020	1,316	5,069	5,564	917
翌年度繰越財源 D	307	735	134	384	500	297	698	321	302	397
実質収支 E=C-D	4,481	491	2,640	2,472	2,447	723	617	4,749	5,262	520
単年度収支 F=E-前年度E	652	△ 3,990	2,149	△ 167	△ 25	△ 1,724	△ 106	4,131	514	△ 4,742
財政基金積立金 G	3,251	2,247	253	1,328	1,245	1,228	363	306	2,373	2,602
地方債繰上償還額 H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
財政基金取崩し額 I	0	1,800	0	0	0	0	5,300	0	0	2,100
実質単年度収支 J=F+G+H-I	3,903	△ 3,543	2,402	1,160	1,220	△ 496	△ 5,043	4,437	2,887	△ 4,241

1,962 ← 土地開発公社への貸付・償還金調整後 → △ 1,068



※1 実質単年度収支

単年度収支から、実質的な黒字要素（財政調整基金への積立額及び地方債の繰上償還額）を加え、赤字要素（財政調整基金の取崩し額）を差し引いた額。

2 財政悪化の要因と財政構造の課題

(1) 性質別歳出から見た要因

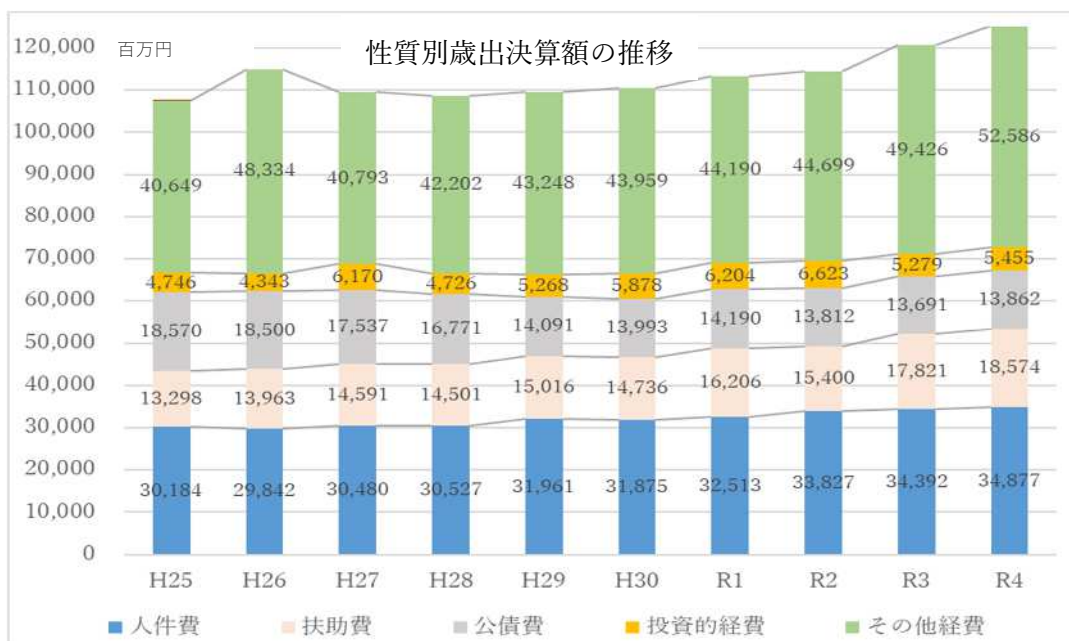
義務的経費（人件費・扶助費・公債費）のうち、公債費については、阪神・淡路大震災からの復興事業のために借入れた多額の市債の償還が順次終了したことで、平成30年度までは減少傾向でしたが、それ以降は横ばいで推移しています。一方、人件費や扶助費は増加傾向で推移していることに加え、学校施設をはじめとする公共施設の老朽化対策などで投資的経費も増加傾向となっているほか、近年の物価高騰などの影響で施設管理や業務委託料をはじめとする物件費も年々膨らんでいます。これら歳出の増について、これまでは公債費の減でカバーできていましたが、公債費が横ばいとなったことで賄うことができなくなり、歳出総額が増え続けたことが赤字基調に陥った要因となっています。

【表2】性質別歳出決算額の推移（普通会計一般財源ベース）

（単位：百万円）

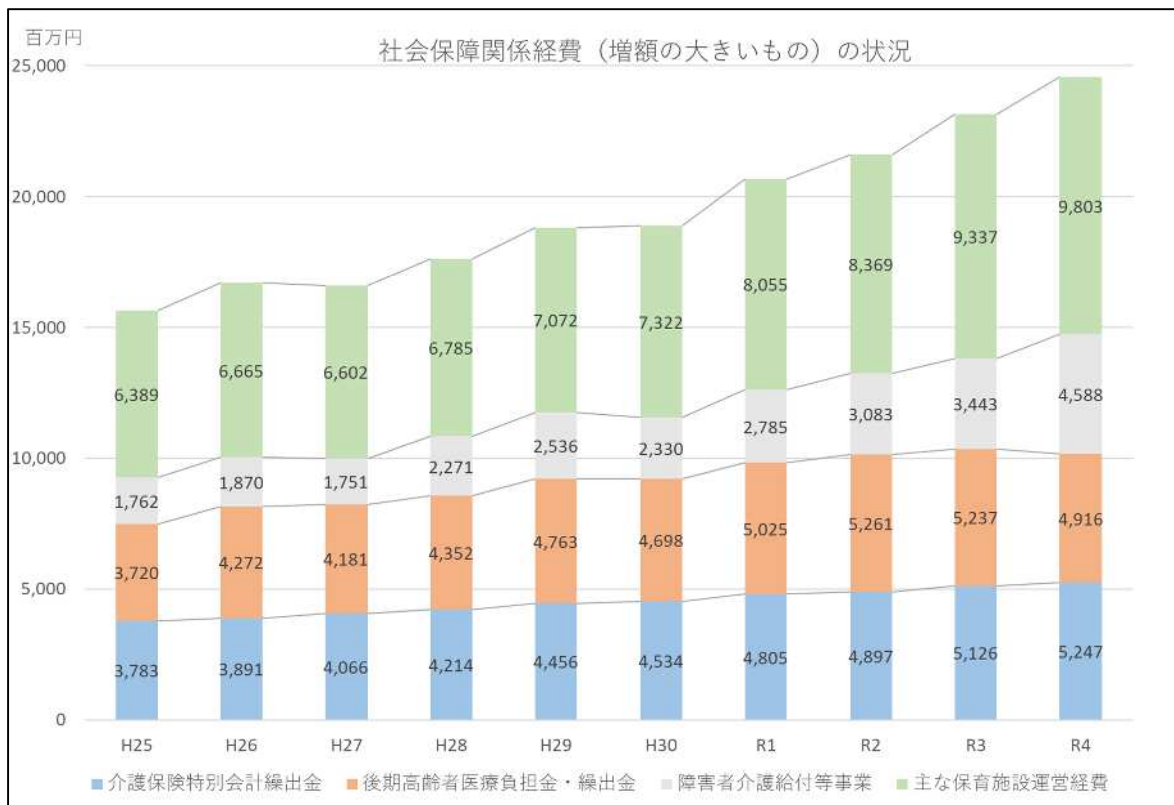
区 分	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
義務的経費	62,052	62,305	62,608	61,798	61,068	60,604	62,908	63,039	65,904	67,313
人件費	30,184	29,842	30,480	30,527	31,961	31,875	32,513	33,827	34,392	34,877
扶助費	13,298	13,963	14,591	14,501	15,016	14,736	16,206	15,400	17,821	18,574
公債費	18,570	18,500	17,537	16,771	14,091	13,993	14,190	13,812	13,691	13,862
投資的経費	4,746	4,343	6,170	4,726	5,268	5,878	6,204	6,623	5,279	5,455
その他経費	40,649	48,334	40,793	42,202	43,248	43,959	44,190	44,699	49,426	52,586
物件費	13,325	14,013	14,514	14,830	15,396	14,710	15,378	15,413	15,731	17,559
維持補修費	2,593	2,765	2,779	2,878	2,900	3,634	3,407	3,841	3,748	3,603
補助費等	9,901	10,107	10,667	9,542	9,784	10,221	10,276	9,963	10,323	10,801
投資及び出資金・貸付金	571	6,531	384	1,011	521	892	966	690	337	213
繰出金	10,941	11,708	11,584	11,970	12,714	12,607	13,093	13,346	13,649	13,411
積立金	3,318	3,211	866	1,970	1,932	1,895	1,070	1,447	5,638	6,999
合 計	107,448	114,982	109,570	108,727	109,584	110,441	113,303	114,361	120,608	125,354

※端数調整の関係により計が合わない場合があります



(2) 社会保障関係経費から見た要因

扶助費などの社会保障関係経費の増加の主な要因として、障害者介護給付や保育所などの子育て施設にかかる運営経費の伸びが挙げられます。また、高齢化の進展に伴って介護保険特別会計への一般会計からの繰出金や後期高齢者医療に係る広域連合への負担金・特別会計への繰出金が年々増加しています。社会保障の充実は重要な行政課題ですが、この関係経費の伸びが市財政の大きな負担となっています。



※障害者介護給付等事業、主な保育施設運営経費については事務事業評価結果報告書の一般財源を記載

※主な保育施設運営経費は公立保育所管理運営事業、民間保育所給付等事業、地域型保育給付等事業、認定こども園給付等事業、私立幼稚園給付等事業、留守家庭児童育成センター管理運営事業の各一般財源の合計

(3) 一般財源歳入から見た要因

歳入のうち、市税や国県からの譲与税・交付金、地方交付税や臨時財政対策債といった主な一般財源の推移は表3のとおりです。市税については、コロナ禍の影響で減となった令和3年度を除いて堅調に推移しています。地方交付税・臨時財政対策債は、市税や譲与税・交付金の増減によって交付額が影響を受けるほか、国の地方財政計画などによっても増減があります。歳出の伸びに見合うだけの歳入の伸びになっていない状況です。

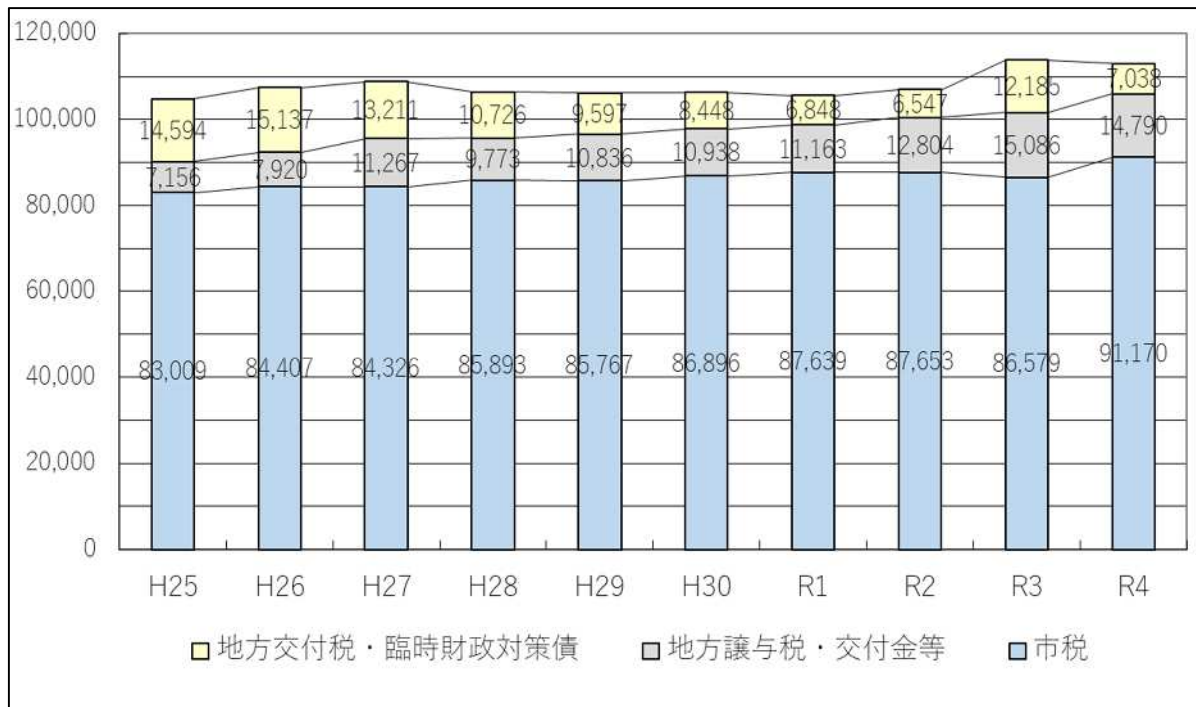
【表3】主な一般財源の推移

(単位：百万円)

区 分	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
市税	83,009	84,407	84,326	85,893	85,767	86,896	87,639	87,653	86,579	91,170
地方譲与税	823	781	822	813	811	821	838	855	869	872
地方消費税交付金	3,795	4,708	7,973	7,252	7,544	7,928	7,634	9,445	10,327	10,806
その他交付金	2,186	2,120	2,174	1,419	2,181	1,857	1,568	2,120	3,096	2,678
地方特例交付金	352	310	298	288	299	333	1,123	383	795	434
地方交付税	8,493	7,597	6,482	5,367	4,448	3,665	3,280	2,783	6,827	5,121
臨時財政対策債	6,101	7,540	6,729	5,359	5,149	4,783	3,568	3,764	5,358	1,917
計	104,758	107,464	108,805	106,391	106,200	106,282	105,651	107,004	113,850	112,998

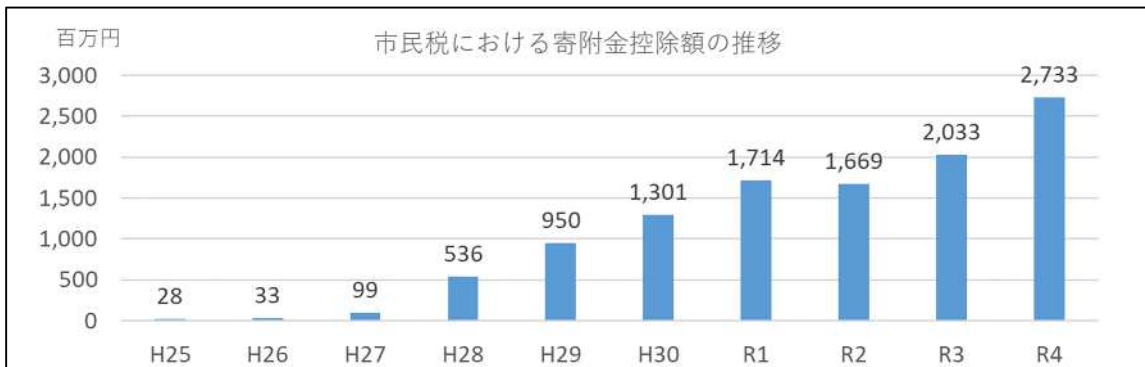
百万円

主な一般財源の推移



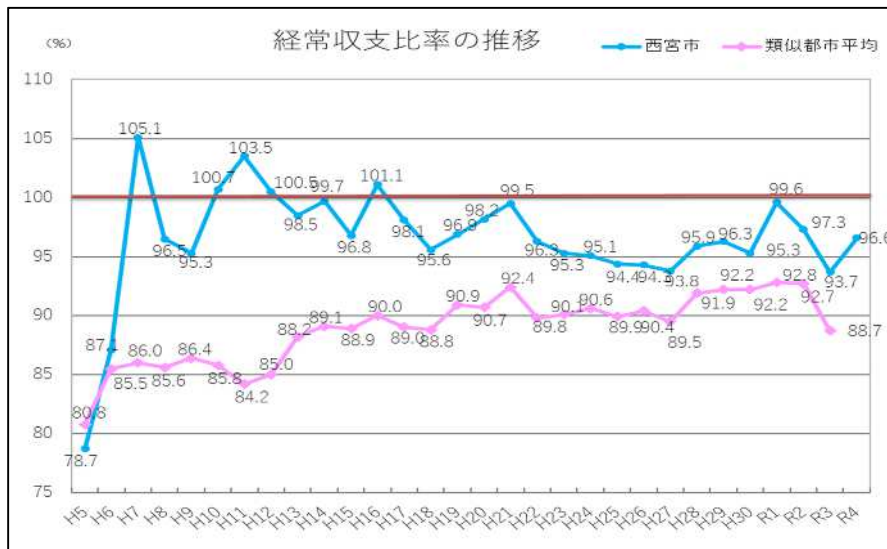
(4) 市民税における寄附金控除額の推移

ふるさと納税など寄附金による市民税の控除額は年々増加しています。寄附金控除による市民税減収額の75%は地方交付税措置されますが、残りの25%については実質的に市の減収となり、市の収支悪化に少なからず影響を及ぼしています。



(5) 財政構造上の課題

財政状況を示すための主な指標のうち、財政構造の弾力性を判断する経常収支比率^(※1)の推移は、類似都市平均値と比べても高い水準が続いています。このような硬直化した財政構造が、本市の財政運営上の大きな課題となっています。また、経常収支比率のうち人件費の割合が中核市平均と比べて大きく、比率を押し上げる要因となっています。



■ R3 経常収支比率の状況

	西宮市	中核市平均
経常収支比率	93.7%	88.7%
うち人件費	31.8%	23.5%
うち扶助費	15.5%	14.6%
うち公債費	12.8%	14.9%

※1 経常収支比率

人件費などの経常的な支出が、税収などの経常的な収入に占める割合。「財政構造の弾力性」の度合いを判断する指標の1つとして用いられており、この数値が高いほど財政が硬直化していることを意味し、突発的な災害等に適切に対応する財政的余裕がない状態にあるといえます。

(6) 行政マネジメントから見た要因

これまでの財政運営を行政マネジメントの観点から振り返ると、毎年行ってきた実施計画策定や予算編成の過程において、各部局から新規・拡充事業の要求が出される一方で、それに見合った事業スクラップの取組が十分ではありませんでした。

また、事務事業評価の仕組みは設けていたものの、多くは事業内容の説明にとどまり、事務事業の見直しや歳出削減の観点からの踏み込みが足りなかったことも大きな要因と考えます。

～ 総 括 ～

- 本市の財政状況は、第3次行財政改善実施計画の取り組み後も高水準の経常収支比率が続くなど硬直化した状態にありました。
- 歳出のうち、人件費の占める割合が中核市平均と比べて大きく、経常収支比率を押し上げる要因となっているほか、社会保障関係経費の伸びも市財政の大きな負担となっています。
- 人件費や扶助費等の歳出増加については、公債費が減る中でその伸びをカバーできていましたが、平成30年度以降は公債費が横ばいで推移し、歳出の負担増を賄うことができなくなっていました。
- 市税や地方交付税などの一般財源は歳出の増加に見合うだけの伸びにはなっていません。
- このような状況に対し、令和元年度から「行政経営改革基本方針」を策定し、財政改善を含む取り組みを進めてきましたが、十分な効果を上げるまでに至っていません。
- 毎年、新規・拡充事業の要求が出される一方で、それに見合った事務事業の見直しや歳出削減の観点からの取り組みが不足しており、財政改善に向けた仕組みづくりが不十分でした。

3 今後の収支見通しと財政構造改善の必要性

(1) 令和5年度から10年度までの収支見通し

令和4年度決算を踏まえた普通会計一般財源ベースでの財政収支見通しを試算しました。

令和5年度以降、年度平均で40億円を超える収支不足が発生すると見込まれ、この不足を財政基金等の取り崩しで補った場合、令和10年度末には基金が枯渇する見込みとなります。

【表4】今後の収支見通し

(単位：百万円)

区 分		4年度 (決算)	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
入	市 税	91,170	89,914	88,558	88,930	89,076	88,116	88,193
	地方譲与税・交付金等	14,790	15,608	15,619	15,619	15,619	15,619	15,619
	地方交付税・臨時財政対策債	7,038	6,177	7,483	7,229	6,945	7,416	7,683
	その他収入	3,030	1,666	1,666	1,658	1,658	1,658	1,658
	合 計 A	116,028	113,365	113,326	113,436	113,298	112,809	113,153
出	義務的経費	66,822	66,181	67,530	66,430	67,930	66,618	69,268
	人件費	34,781	33,109	34,600	33,484	34,777	33,683	35,252
	扶助費	18,181	19,312	19,602	19,884	20,247	20,463	20,607
	公債費	13,860	13,760	13,328	13,062	12,906	12,472	13,409
	投資的経費	5,363	5,039	7,020	6,690	6,735	5,216	4,432
	その他経費	48,090	47,434	45,705	44,102	43,899	43,720	43,406
	合 計 B	120,275	118,654	120,255	117,222	118,564	115,554	117,106
歳入歳出差引 C (A - B)		△ 4,247	△ 5,289	△ 6,929	△ 3,786	△ 5,266	△ 2,745	△ 3,953

上記の補填財源 D	4,767	5,289	6,929	3,786	5,266	2,745	1,748
前年度繰越金	2,667	320	0	0	0	0	0
財政基金等 取崩額	2,100	4,969	6,929	3,786	5,266	2,745	1,748

補填後の実質収支 C+D	520	0	0	0	0	0	△ 2,205
--------------	-----	---	---	---	---	---	---------

財政・減債基金残高 E	24,232	20,474	13,545	9,759	4,493	1,748	0
-------------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	---

※普通会計上一般財源となっている収入のうち、収支見通し上では特定財源扱いとしているものがあるため、【表2】性質別歳出決算額の推移（普通会計一般財源ベース）と異なります。

※事業の実施予定に合わせて、公共施設保全積立基金と都市計画事業基金の財源調整を反映し、それぞれの基金残高は除いています。

(2) 財政構造改善の必要性

令和5年度以降、多額の収支不足が発生する見込みとなっているのは、前述のとおり経常的な経費が年々増加する一方で、税金などそれに見合った歳入の確保が見込めないことが要因です。

この状況に対応するには、短期的な財源確保の取り組みに加え、現状の財政構造を改善し、持続した歳入増・歳出減を図ることが必要です。

Ⅲ 財政構造改善に向けた基本方針

1 基本姿勢

次の姿勢を基本として財政構造の改善に取り組むこととします。

- ① 市の独自施策のうち、継続的に実施することが困難な事業や市の直営で実施する意義が薄れている事業は抜本的に見直す。
- ② 職員の働き方改革を進め、事務事業の取捨選択と効率化を徹底するとともに、DXを積極的に推進し、大胆な変革を行う。
- ③ 事務事業の取捨選択や効率化を行う上では、第一に庁内の横串を意識し、単発的な取組ではなく、連鎖的に相乗効果が生まれるような改革・改善を目指す。
- ④ 財政収支の改善を優先しつつ、まちづくりへの投資に資する施策・事業は厳選して実施する。

2 目標

財政基金取崩しに依存しない財政体質の確立に向け、実質単年度収支の均衡を保つことを目標とします。

前述の収支見通しで、今後、年度平均で40億円ほどの収支不足が生じると見込まれることから、単年度で40億円以上の収支改善を目指します。

3 取組期間

令和6年度から10年度までの5か年とし、次期総合計画が始まる令和11年度からの収支均衡実現を目指すこととします。

4 取組方針と主な取組項目

(1) 歳入増の取組

■ 基本的な方針

構造改善の取組による効果が現れるまでの間、市有地の売却等により財源を捻出するほか、基金の活用などにより短期的な収支不足を補うとともに、ふるさと納税の拡充や施設使用料の適正化などにより、歳入増を図ります。

■ 主な取組項目

① 市有地及び公共施設跡地等を活用した財源創出

市有地や用途廃止後の公共施設等について、条件が整ったものから順に積極的に売却や賃貸による有効活用を図ります。また、公立幼稚園・保育所の再編などにより生み出される市有地の売却等を進めるほか、すでに利用計画の構想等が立案されている市有地についても、財源の確保に向けて売却額や貸付料の見直しを行います。

② 施設使用料等受益者負担の適正化

公共施設の使用料の適正化については、令和元年度に策定した「施設使用料指針」に基づき、受益者負担の原則に立ち、物価高騰など社会経済情勢の変化等を踏まえ、さらなる適正化を図っていきます。

③ ふるさと納税の拡充

返礼品の充実をはじめ、広報内容の改善を進めるほか、企業への働きかけを積極的に行うことにより、本市へのふるさと納税の増額に努めます。

これらの実現に向けては、本年11月に市内の若手職員を中心とした「ふるさと納税タスクフォース」を立ち上げ、検討を開始しています。

④ 未収債権の回収取組の強化

収納対策本部を設置して取り組んでいる未収債権の回収について、「債権管理事務モデル」に準拠した取り組みをさらに強化するとともに、共通コールセンターを活用した電話催告業務などを通じ、初期段階での滞納解消の促進を徹底します。

⑤ その他

公共施設のネーミングライツなど、公民連携手法を活用した取組を引き続き進めるほか、その他の税外収入等の財源確保の検討や基金等の運用方法の見直しもあわせて行います。

(2) 歳出減の取組

■ 基本的な方針

内部事務改革による経費削減を優先的に進めるとともに、人件費の抑制ではさらなる給与水準の適正化を図るほか、定員管理計画等と相互に連携を図りながら職員数を抑制していきます。

また、施策・事務事業について複数の視点による見直しと再構築を進めるとともに、施設総量の縮減により、維持管理に要する経費の削減に努めます。

さらに、効率的な組織体制の構築に向けて、会計年度任用職員も含めた機動的な人員配置を進めるほか、統廃合を含めた外郭団体の見直しを行います。

■ 主な取組項目

① 内部事務改革による経費削減

「ペーパーレス化行動計画」に基づき、会議及び資料作成等における事務量の削減に向けて、ペーパーレス化や電子決裁の徹底を図るとともに、内部事務手続きの簡素化や集約化による業務の効率化・合理化を進め、内部事務経費の削減に努めます。

市民窓口業務においても、行政手続きのオンライン化による「来庁しなくてもできる手続き」を拡充するほか、ワンストップ窓口の拡充、組織・事業を超えた市民窓口サービスの再構築を

進めます。

また、今年度取り組んでいる委託事業「内部経費適正化によるコスト削減支援業務」の成果を内部事務改革の全般にわたって活用するとともに、DXの推進や業務プロセス分析に基づく事務の効率化、働き方改革を進めることなどにより、さらなる経費削減を図ります。

② 人件費の抑制

給与制度については、国県の基準や近隣市、中核市の水準を参考としつつ、本市独自の制度で均衡を失っているものについて早期に適正化を図るほか、増加する行政需要に対応しつつ、退職職員の不補充や配置転換などにより職員数全体の抑制を図るとともに、給与水準のさらなる適正化を進めます。

また、現在、職員が従事している業務について、担い手の変更や業務の効率化を進めるとともに、施策・事務事業の見直しと再構築を行うことにより、既存の業務に係る職員数の削減を進めます。合わせて人事評価に基づく適正な処遇反映や時間外勤務の縮減など働きやすい環境づくりを進めます。

なお、今後策定する定員管理計画に基づき、職員数を適切に管理していきます。

③ 施策、事務事業の見直しと再構築

国や県の事業に内容が重複するものがないか、他事業との集約や他部局と一体的な実施をすることができないか、国や県の基準や近隣市・中核市の水準を大きく上回っていないかなど、類似性・妥当性の視点による見直しを行うとともに、目的が社会のニーズに照らして妥当か、市民生活に欠くことのできないものか、効果が特定の対象者に限定されたものでないかなど、必要性の視点による見直しを行います。

また、コスト等に見合った効果が得られているか、より少ないコスト等で効果が得られる他の方法がないか、期待される効果が得られているかなど、効率性・有効性の視点による見直しもあわせて行います。

事務事業の再構築にあたっては、公立幼稚園・保育所の再編や市民利用施設・窓口サービスの統廃合など、部局を超えて取り組むことで、より大きな効果を生み出せるよう進めていきます。

④ 施設総量の縮減

「公共施設等総合管理計画」や「建築系公共施設個別施設計画」等に基づき、施設の更新時に合わせた集約化や複合化、建替え時の規模縮小や民間事業者の活用などによる総量縮減を図ります。

⑤ 経費削減のための外部委託の推進

直営で行っている事業などについては、多様な民間等の資源を活用することによりコスト削

減や業務執行の効率化を図る観点から、他都市の先進事例も参考としながら、さらなる外部委託の可能性を検討していきます。

⑥ 機動的な人員配置を含む効率的組織体制の確保

縦割り組織の弊害（スピード感の欠如等）を解消するため、機動的な人員配置を進めるとともに、業務上密接に関連している複数部署を統合することなどにより、新たな行政需要に的確に対応できる効率的な組織に改編します。

⑦ 外郭団体の見直し

これまで団体の統合や業務の見直しなどを実施してきましたが、令和5年度の包括外部監査の結果も踏まえ、その役割や個々の業務が時代に見合ったものであるか、市の人的・財政的関与が適切であるかなどの視点から、統廃合を含めた検討を行います。

※ なお、各取組の大枠につきましては、今年度中にお示しさせていただきます。

【令和6年度における取組の一例】

〔歳入増の取組〕

- ・特別養護老人ホームの土地貸付料の段階的有償化

〔歳出減の取組〕

- ・後期高齢者医療 人間ドック受診費用助成額の見直し
- ・米寿のお祝い事業の廃止
- ・献血推進協議会運営補助事業の見直し
- ・健康ポイント事業の経費見直し

(3) 持続可能な財政運営の仕組みづくり

既存事業について、成果が不明または成果が見えないものは、廃止を含めた見直しを行う仕組みを検討します。

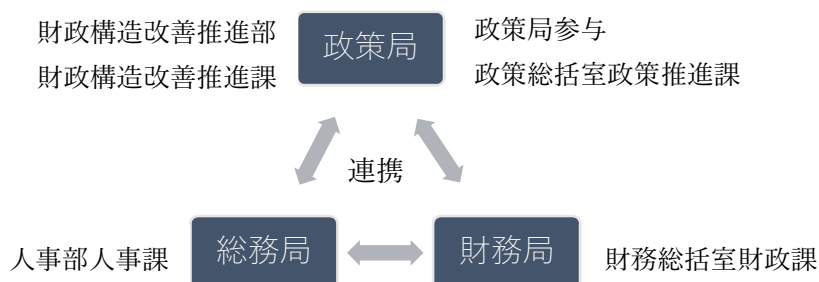
また、新規・拡充事業の実施にあたっては、既存事業の見直し等による財源確保を原則とするなど、持続可能な財政運営の仕組みを構築します。仕組みの構築にあたりましては、必要に応じて外部有識者の知見を取り入れたいと考えています。

5 推進体制

(1) 財政構造改善推進部の設置

本年11月、政策局に財政構造改善推進部を新設し、その下に財政構造改善推進課を設置しました。

- 政策局参与（行政経営改革等）、政策推進課（政策経営）、財政課及び人事課等と連携して、基本方針の具体化に向けた実務を担当する。



(2) 財政構造改善推進部会の設置

「行政経営改革本部」の下に、副市長をトップとし、政策局・総務局・財務局の局部長で構成する「財政構造改善推進部会」を設置し、他の部会とも連携を図りつつ、全庁的な体制で財政構造改善の取り組みを進めます。

