

財政の主要課題に関する調査特別委員会調査報告書

委員会の概要

- 1 委員会名 財政の主要課題に関する調査特別委員会
- 2 設置日 令和6年（2024年）11月18日
- 3 任務事項
（1）財政の主要課題に関すること
（2）中長期的な財政見通しに関すること
（3）事務事業見直しに関すること
- 4 委員
委員長 桑原 健三郎
副委員長 三宅 浩二
委員 大島 淡紅子
北山 照昭
坂本 篤史
末永 やよい
寺本 早苗
中山 ゆうすけ
みとみ 智恵子
村松 あんな
持田 ちえ
- （50音順）

5 委員会の開催経過

1	令和6年(2024年) 11月18日(月)	1 正副委員長の互選について 2 その他
2	12月20日(金)	1 委員会の進め方について 2 参考人について 3 その他
3	令和7年(2025年) 1月14日(火)	1 参考資料の確認について 2 財政シミュレーションについて 3 参考人招致について 4 今後のスケジュールについて

		5 その他
4	1月 21 日 (火)	1 当局への確認について 2 その他
5	1月 31 日 (金)	1 宝塚市の財政の構造的課題について 参考人：上村敏之氏（関西学院大学経済学部教授） 2 その他
6	2月 6 日 (木)	1 委員会の進め方について 2 資料請求について 3 その他
7	3月 6 日 (木)	1 当局への確認について 2 中間報告について 3 その他
8	3月 14 日 (金)	1 中間報告について 2 その他
9	10月 6 日 (月)	1 委員会の進め方について 2 その他
10	11月 21 日 (金)	1 行財政改革に関する中間報告について 2 最終報告について 3 その他
11	12月 15 日 (月)	1 委員会報告書について 2 その他
12	12月 16 日 (火)	1 委員会報告書について 2 その他

調査報告

1 はじめに

本委員会は、令和6年（2024年）11月18日に設置され、宝塚市の財政運営における主要な課題を整理し、中長期的な視点に立った行財政改革の方向性を明らかにすることを目的として調査を進めてきた。

設置当時、本市では今後10年間で112億円もの一般財源の不足が見込まれ、議会としても「宝塚市財政非常事態宣言の発令を求める決議」を全会一致で可決するなど、財政状況に対する強い危機感を共有していた。市民生活に密接に関わる行政サービスを維持しつつ、将来世代に過度な負担を残さない財政運営に転換していくことが、喫緊の課題であった。

本委員会の調査対象は、（1）財政の主要課題に関すること、（2）中長期的な財政見通しに関すること、（3）事務事業見直しに関すること、という3項目である。単に歳入・歳出の数字を確認するにとどまらず、これまでの意思決定の在り方や、事務事業の組立て方そのものにまで踏み込んで議論を行ってきた。

その過程で明らかになったのは、本市の財政問題が単なる一時的な収支不足ではなく、長年の先送りの結果として累積してきた「構造的な課題」であるという点である。言い換えれば、財政の数字の裏側には、市政運営の姿勢や組織文化が色濃く反映されており、そこにメスを入れない限り、持続可能な財政運営は実現しないという認識である。

なお、令和4年度（2022年度）に取りまとめられた行財政経営に関する調査特別委員会調査報告書においても、「大きな決断を避ける傾向」や「問題の先送り」、さらには「時間という資源の浪費」といった表現を用いて、本市の意思決定構造の弱さが既に指摘されていた。本委員会での調査・議論は、こうした過去の指摘を踏まえつつ、財政面からその実態を改めて検証する作業であったとも言える。

本最終報告書は、これまでの本委員会での議論や、令和7年（2025年）3月に取りまとめた中間報告書、その後の新市長就任後の動きなどを踏まえ、本市財政の現状と課題、改革の方向性、本委員会としての評価と提案を総合的に取りまとめるものである。市民の皆様にもできるだけ分かりやすい形で、本市が直面している現状を共有し、今後の議論の基盤となることを目指す。

2 参考人意見と本市の構造的課題

令和7年（2025年）1月31日、本委員会は当時本市の政策アドバイザーであった上村敏之関西学院大学経済学部教授を参考人として招き、本市財政の構造的課題について意見を伺った。参考人からは、単年度の予算収支だけでは見えにくい「組織としての意思決定の在り方」に焦点を当て、示唆に富む指摘がなされた。

第一に指摘されたのは、「決断できないマネジメント」の問題である。老朽化した公共施設の更新や、不採算事業の見直しなど、本来であれば早期に方向性を定めるべき課題について、長い年月にわたり結論が先送りされてきた。その結果、問題が顕在化した時点では、解決のための選択肢が限られ、市民にとっても痛みの大きい対応を迫られる状況になっているという構図である。これは個々の担当部署のみの問題ではなく、組織全体として「大きな決断を避ける傾向」が続いてきたことを意味している。

第二に、本市の財政運営は、もはや「平時」ではなく「有事」の段階に入っているという指摘である。人口減少・少子高齢化、社会保障費の増大、施設更新需要の集中など、従来の延長線上の発想では対応しきれない要因が重なっており、従来と同じやり方のままでは財政の持続可能性が確保できないという認識である。有事であるにもかかわらず、平時と同じような検討ペースや判断基準で対応してきたことが、今日の深刻な状況を招いているとの指摘は、委員会としても重く受け止めた。

第三に、こうした状況を開拓するためには、市長をトップとした強いリーダーシップとトップダウン型の改革が不可欠であるとの提言があった。現場の創意工夫は重要であるが、それだけでは乗り越えられない「構造的な見直し」が求められており、その方向性を示すのはトップマネジメントの役割である。

あわせて、市議会においても度々、行財政を「運営」から「経営」へと転換していく必要性が強調されていた。すなわち、限られた財源を前提に、エビデンスに基づく政策立案（EBPM）、成果志向の事業評価、継続的なモニタリングといった経営的視点を行政運営に取り込むことが求められている。本委員会での参考人意見は、こうした過去の提言と軌を一にするものであり、財政問題の背後にある構造的課題を改めて浮き彫りにするものであった。

本委員会としても、これらの指摘は本市財政の現状を端的に言い表すものであり、その後の調査・議論の土台となった。特に「数字の問題の背後に、意思決定の構造的問題があ

る」という視点は、以後の議論の中で繰り返し確認されることとなった。

3 中間報告書で整理された財政状況

本委員会は、令和7年（2025年）3月14日に中間報告書を取りまとめ、本市財政の現状と当面の課題について整理を行った。その内容は、以下のようなポイントに集約される。

第一に、令和6年度（2024年度）から令和15年度（2033年度）までの10年間において、一般財源ベースで112億円を超える不足が見込まれるという財政見通しが示されている点である。これは単年度ごとの収支不足を累積した結果であり、とりわけ中期的な数年間において大きなギャップが生じる見込みであることが明らかになった。

第二に、この不足を埋めるため、市は令和7年度（2025年度）に10億円、令和8年度（2026年度）及び令和9年度（2027年度）にそれぞれ7億円、合計24億円の財政改善を目標として掲げ、全591事業を対象に事務事業の見直しを行ったが、その結果として示された取組効果見込額は約2.8億円にとどまった点である。目標額との乖離は大きく、このままでは令和8年度（2026年度）以降の予算編成に支障が出る可能性が高いことが確認された。

第三に、事務事業の見直しに関する議論の中で、市当局から「これ以上の改革案を持ち合わせていない」との趣旨の答弁があったことである。これは、市内部でのボトムアップの見直し努力だけでは、もはや抜本的な財政改善は困難であることを意味しており、本委員会としても重大な問題意識を共有した。

一方で、令和7年（2025年）2月には、市民から新病院整備を含む多額の寄附があり、これにより企業債発行額が大きく減少することで市・病院両会計の負担が軽減し、当初想定していた財政悪化の時期が2年程度後ろ倒しになる見込みとなった。しかし、寄附を反映した最新の財政見通しにおいても、令和7年度（2025年度）から令和16年度（2034年度）までの10年間で一般財源ベースの累積不足額は約63億円に上ると試算されており、短期的な危機は一定程度緩和されたものの、中長期的な財政改善の必要性が解消されたわけではない。

中間報告書では、以上の点を踏まえ、（1）財政問題が一時的な収支不足ではなく構造的な課題であること、（2）現行の延長線上の見直しでは限界があり、抜本的な改革が不

可避であること、（3）議会・市民と問題意識を共有しながら行財政改革を進める必要があること、の三点を柱として取りまとめを行った。これは、「行財政の“運営”から“経営”への転換」という方向性を、財政面から具体化していくための第一歩であったと言える。

4 財政見通しに反映されていない潜在的リスク要因

中間報告書の議論を踏まえつつ、本委員会では、その後の審議の中で「財政見通しに現れていない、潜在的な財政圧迫要因」についても議論を深めた。委員からは、今後の財政運営を考える上で、こうした要因を無視することはできないとの意見が出された。

その一つが、近年の物価高騰の影響である。建設資材や人件費、物品購入費など、多くの分野で価格の上昇が続いている。短期的な予算編成においては、ある程度最新の単価を反映しているものの、中長期の財政見通しにおいては、予測の難しさから、過去の水準を前提としている部分も少なくない。そのため、今後の物価動向によっては、見通しよりも実際の支出が膨らむリスクが存在する。

また、最低賃金の継続的な引上げも、指定管理料や委託料などを通じて、市の支出に大きな影響を与える要因である。最低賃金の水準は国の政策判断により左右されるため、市独自ではコントロールが難しいが、長期的には確実にコスト増要因として作用する。現時点の財政見通しでは、こうした水準の変化を完全には織り込めていない部分がある。

さらに、新ごみ処理施設の整備においては、物価上昇に応じて契約金額を見直す「スライド条項」が設けられている。これは事業者側の経営安定や工事継続を確保するために必要な仕組みである一方で、将来の物価動向次第では、市の負担が大きく増加する可能性があることを意味する。実際に、本事業では既にスライド条項が一度適用され、総事業費は当初の約468億円から約510億円へと増額されている。この点についても、現行の財政見通しでは具体的な上振れ幅を数値化することが難しく、リスクとして潜在的に存在している。

加えて、老朽化が進行している公共施設全般についても、想定を上回る更新費や修繕費が必要となる場合がある。特に、雨漏りや設備故障など、利用に支障を来す事態が生じた場合には、急を要する対応が必要となり、計画的な更新スケジュールが崩れる可能性もある。

以上を踏まえ、本委員会としては、今後市が公表する財政見通しや関連資料においては、「見通しに反映されていないリスク要因が存在する」ことを、注記や補足説明として明示することが望ましいと考える。市民に対して、必要以上に不安をあおることなく、しかし楽観的すぎない現状認識を共有することが、将来にわたって持続可能な財政運営を行う上で重要である。以前にも議会として指摘した「時間という資源の浪費」を繰り返さないためにも、潜在的リスクを適切に共有し、早期に対応策を検討していく姿勢が求められる。

5 新市長就任後の改革状況

中間報告書を取りまとめた後、市長選挙が行われ、市長が交代した。新市長就任後、おおむね半年間の動きを通じて、これまで課題とされてきた事務事業の整理や、行財政改革の具体化に向けた取組が、本格的に進み始めたことが「行財政改革に関する中間報告（検討を進めている事業の整理とこれからの政策を含む行財政改革について）」を受けて行った質疑などを通して確認できた。

こうした一連の動きは、参考人から指摘のあった「決断できないトップ層」という課題に対し、一定の改善が見られたものと評価できる。特に、従来は議論の俎上にのせること自体が難しかった分野についても、方向性を示し、市民や議会との対話にのせていくこうとする姿勢は、これまでとは明らかに異なるものである。

本委員会としては、新市長による一連の取組は、過去に指摘してきた「大きな決断を避ける傾向」からの脱却に向けた動きであり、行財政の「運営」から「経営」への転換に向けた具体的な一步として、一定の構造変化が始まったものと理解できる。

一方で、委員からは、「改革の方向性は理解するが、実際にその内容が着実に実行されるのか」「市民への丁寧な説明と納得のいくプロセスが確保されるのか」といった点について、引き続き注視が必要であるとの意見も出された。特に、負担増やサービス水準の見直しを伴う施策については、影響を受ける市民の声を丁寧に聞きながら進めることができずであり、その姿勢が実際の運用の中で貫かれるかどうかは、今後の大きな課題である。

6 本委員会の成果と今後の対応

本委員会は、設置以来、複数回にわたり集中的な審議を行い、本市財政の現状と課題を整理してきた。その成果は、大きく次の4点にまとめることができる。

第一に、本市財政の課題が、一時的な収支不足ではなく、「決断の先送り」に起因する構造的な問題であることを明らかにした点である。中長期財政見通しや事務事業見直しの結果だけを見れば、数字の不足という形で表れているが、その背景には、長年にわたり抜本的な見直しを避けてきた意思決定の在り方が存在することを、本委員会として共通認識とすることができた。「大きな決断を避ける傾向」や「問題の先送り」、さらには「時間という資源の浪費」といった表現で示された過去の指摘は、本委員会の議論を通じて、財政の観点からも具体的に裏づけられたといえる。

第二に、外部の専門家の知見を踏まえつつ、議会としての問題意識を整理し、中間報告書という形で広く共有した点である。これにより、行財政改革の必要性が改めて市全体の課題として位置づけられ、その後の市長選挙や新市長による改革方針にも一定の影響を与えたと考えられる。また、行財政経営に関する調査特別委員会調査報告書で示された、「行財政を“運営”から“経営”へと転換していくべきであり、議会自身も経営視点を持つ必要がある」という問題提起を、本委員会としても今後の議会活動において生かしていくべき視点であることを共有した。

第三に、新市長就任後の半年間の動きを通じて、これまで課題とされてきた事務事業の整理や、財源の有効活用に向けた具体的な取組が進み始めた点である。成果の全てが直ちに数値に表れるわけではないが、少なくとも「決断する」という姿勢が見え始めたことは、本委員会設置当初の状況からすれば大きな変化である。

第四に、今後の財政運営にあたって留意すべき潜在的リスク要因を整理し、財政見通しや関連資料において、その存在を明示することの重要性を指摘した点である。物価や賃金の動向、大型事業の事業費変動、公共施設更新費の不確実性など、見通しには反映しきれていない要素があることを、市民と共有しておくことは、将来の予期せぬ負担感を軽減する上でも重要である。

以上を踏まえ、本特別委員会は、設置当初に掲げた目的については、おおむね達成されたと判断する。先行する行財政経営に関する調査特別委員会調査報告書において、本市が抱える課題は「積み残しの解決」と「未来への転換」の両面にまたがると整理されていたが、本委員会の議論もまた、財政という側面からその方向性を補強するものであった。

今後は、新病院建設や新ごみ処理施設の整備など、個別性が高く専門的な検討を要する案件については、それぞれに適した会議体において、より詳細な議論が行われることが望

ましい。本委員会としては、こうした状況を踏まえ、自らの役割は一区切りを迎えたと考え、ここで調査活動を終了し閉会することが適切であるとの結論に至ったものである。

今後も議会としては、常任委員会や予算・決算審査等を通じて、行財政改革の進捗とその影響を丁寧に検証し、市民にとって納得感のある財政運営が行われるよう、引き続き責任を果たしていく必要がある。