

テーマ：なぜ今、行財政改革の取組が必要なのか

雲雀丘SSのあり方に関する説明会資料

令和8年（2026年）9月26日

宝塚市 企画経営部 経営改革担当

01

はじめに

- 人口減少・少子高齢化の進行と影響
- 本市特有の課題

02

本市の財政状況

- 財政状況の変遷
- 今後の財政課題

03

行財政改革の取組

- 森市長就任後における行財政改革の取組

ポイント

対話を軸とした聖域を
設けない改革や見直し

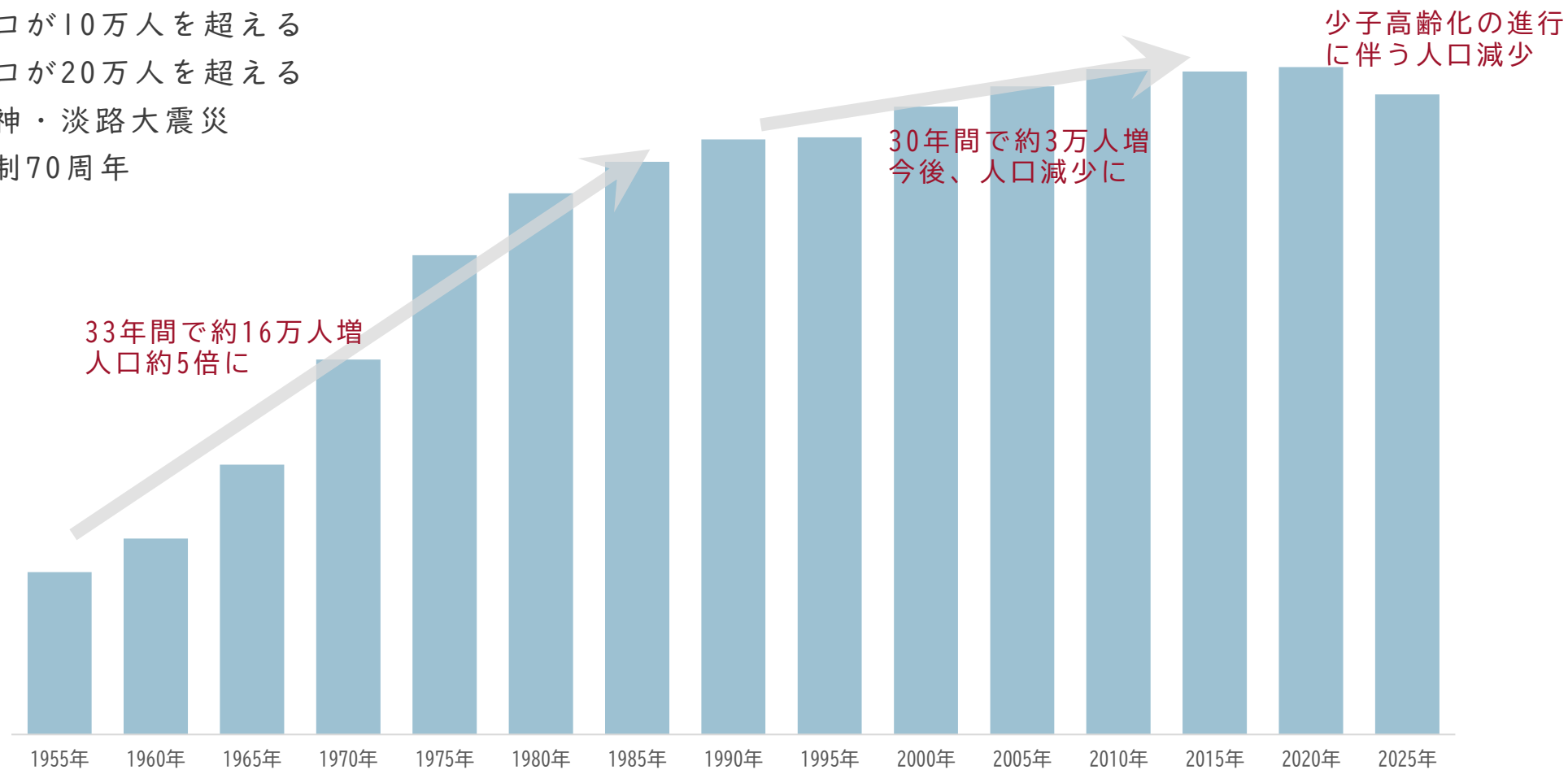
数値化されていない
潜在的なリスク

人口減少・少子高齢化の進行と影響

01 人口減少・少子高齢化の進行と影響

宝塚市の人口の変遷

- 1954年（昭和29年）宝塚市誕生（人口4万人）
- 1967年（昭和42年）人口が10万人を超える
- 1987年（昭和62年）人口が20万人を超える
- 1995年（平成 7年）阪神・淡路大震災
- 2024年（令和 6年）市制70周年

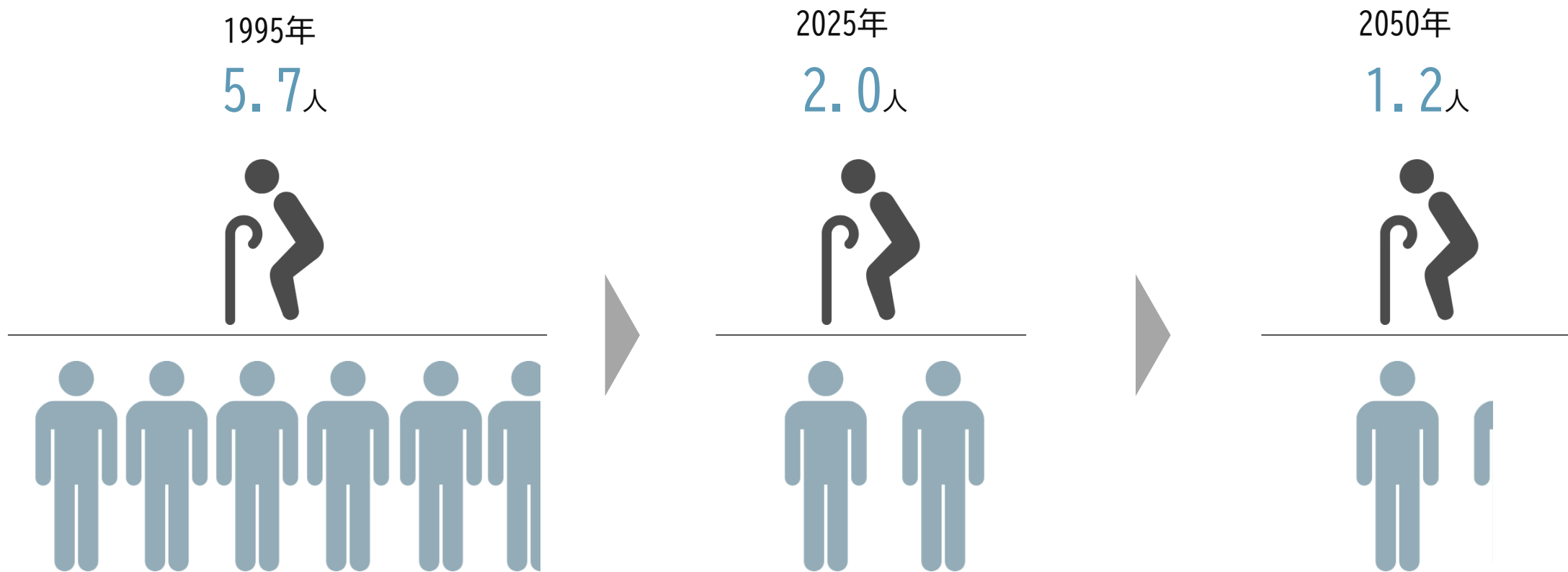


出典：国勢調査（※2025年は速報値）

01 人口減少・少子高齢化の進行と影響

宝塚市の人口の推移と将来推計

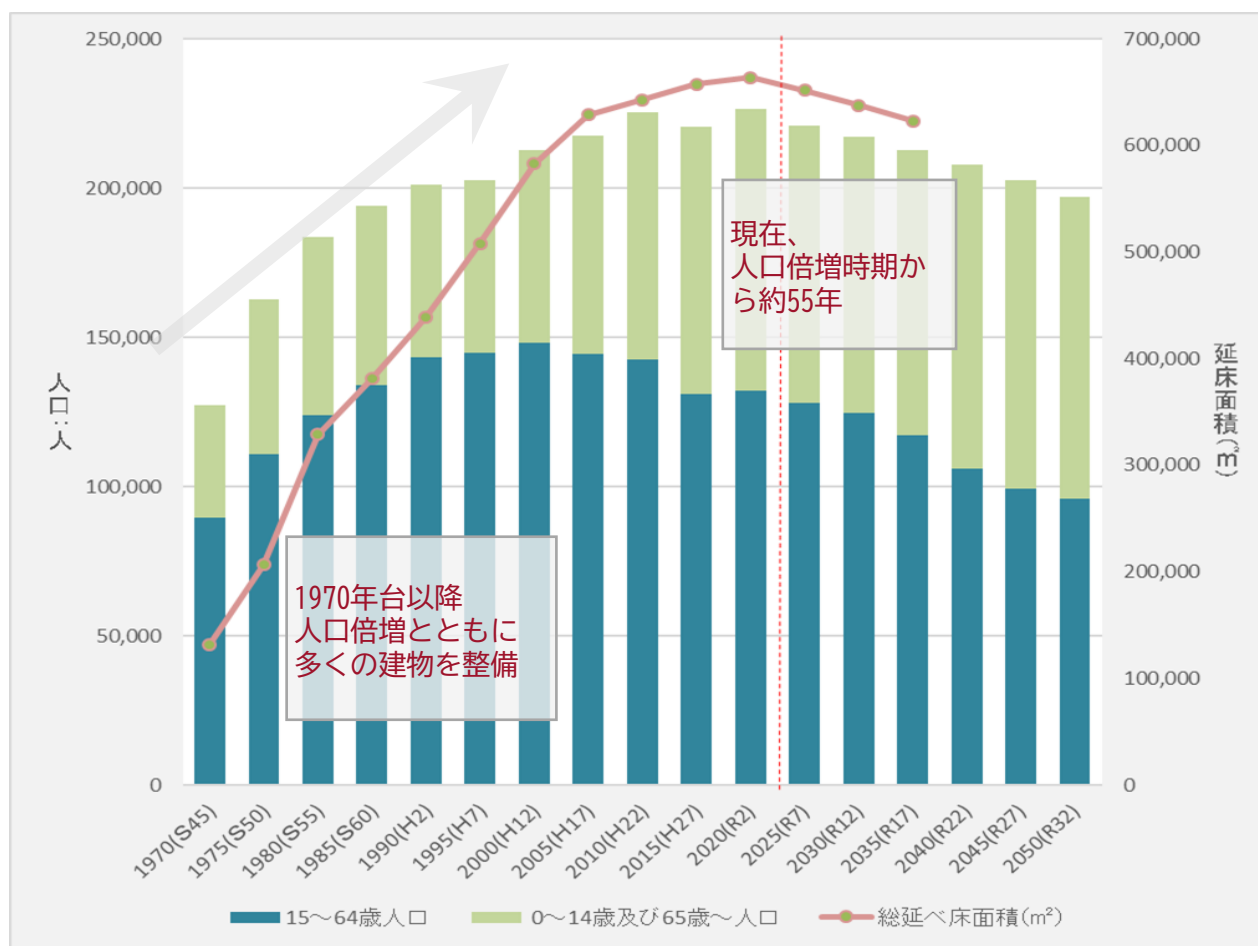
- 65歳以上の高齢者を支える生産年齢人口の数は減少し続けており、現在は約2人で1人を支える構図になっています。
- 国立社会保障・人口問題研究所の推計では、令和32年（2050年）にはさらに1.2人で1人を支える構図まで減少する見込みです。



01 人口減少・少子高齢化の進行と影響

建物保全経費について

- 市は、人口増加に合わせて多くの建物を整備してきました。今後適切に保全していくためには多額の維持更新経費が必要となるため、建物施設やインフラ施設についてこれまで以上に費用がかかることが見込まれます。
- これらの維持更新経費については、将来にわたる維持費などを予測し、効果的かつ効率的な維持管理を行っていくことや、施設の機能移転・統合等による効率的な施設の利活用を進めることなどにより、人口や財政規模にあった施設保有の最適化を図っていく必要があります。



人口倍増時期から約55年が経過し、
多くの建物が老朽化

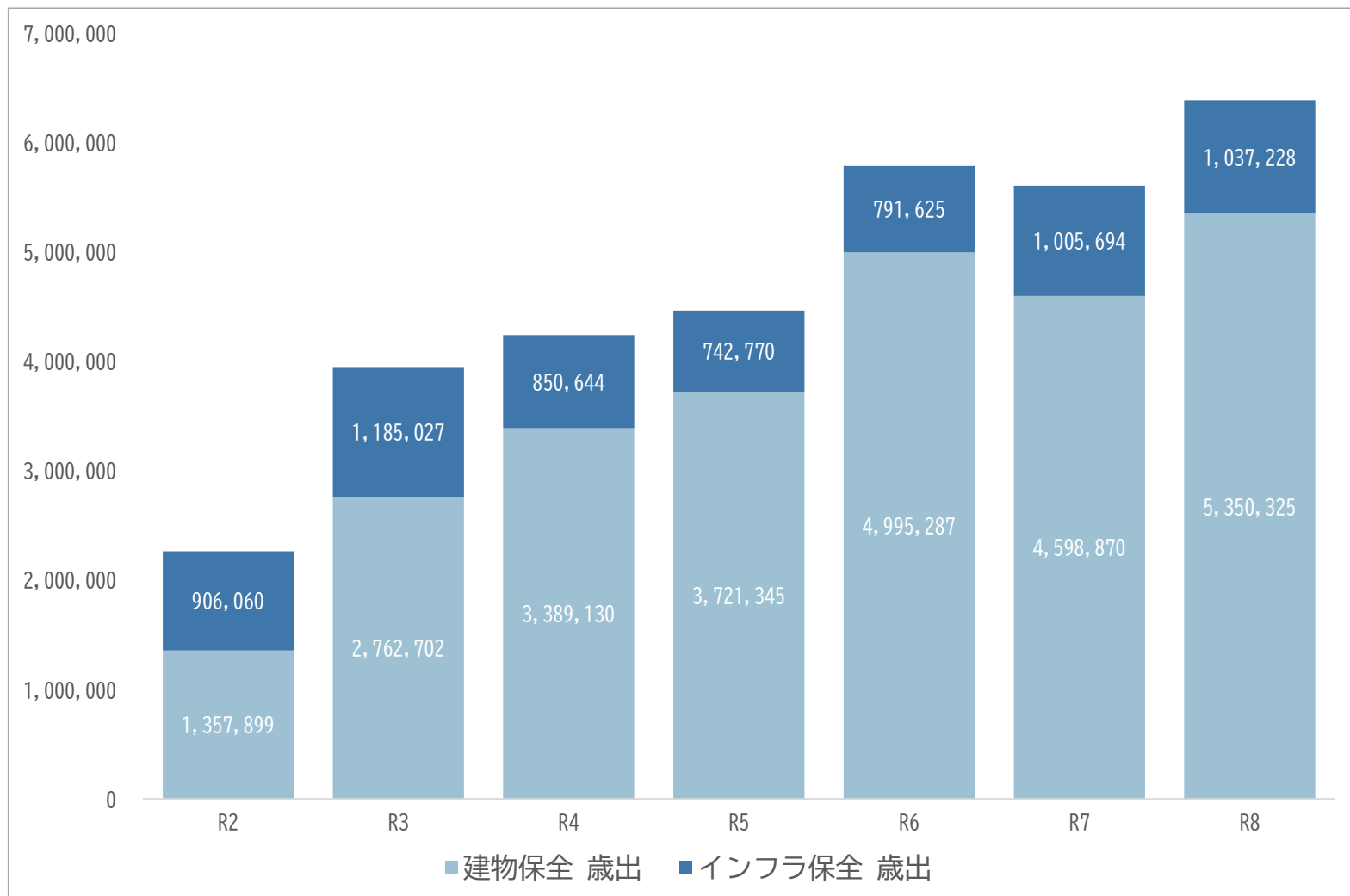
建物を保有する以上、
維持保全のための経費は必須

01 人口減少・少子高齢化の進行と影響

建物保全経費について

- 近年は建物施設やインフラ施設の保全にかかる予算を積極的に配分しています。

(単位：千円)



※一般会計予算

本市特有の課題

01 本市特有の課題

市域図

- 阪急宝塚線と阪急今津線に囲まれた南東の地域は、標高が50m未満の比較的平坦な土地が広がっていますが、阪急宝塚線から北側、阪急今津線から西側は、勾配が急な土地となっています。

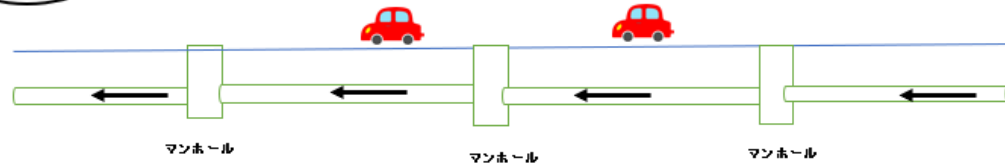


01 本市特有の課題

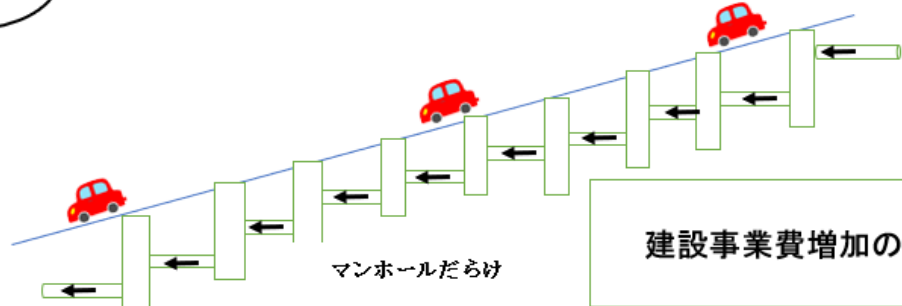
事例：本市における下水道事業の特徴、行政コストの増要因

- 山間部における下水道施設の整備、鉄道との交差、狭隘な道路と交通事情により、下水道の建設コストは増大します。
- 山間部では平野部に比べてマンホール間隔が狭くなることや、鉄道との交差により下水道管を深く埋設し特殊工法を使用すること、道路の幅員が狭いことで大型重機が使えないことなど、建設事業費が増加する要因があります。

平野部 マンホール間隔：約30～50m 管深さ：約1.5m



山間部 マンホール間隔：10m以下 管深さ：1.5m以上



建設事業費増加の要因

鉄道との交差断面図



ずっと地下5～6mで埋設
しなければならない

□下水道管を深く埋設しなければならない
□推進・シールドなど特殊工法使用

財政状況の変遷

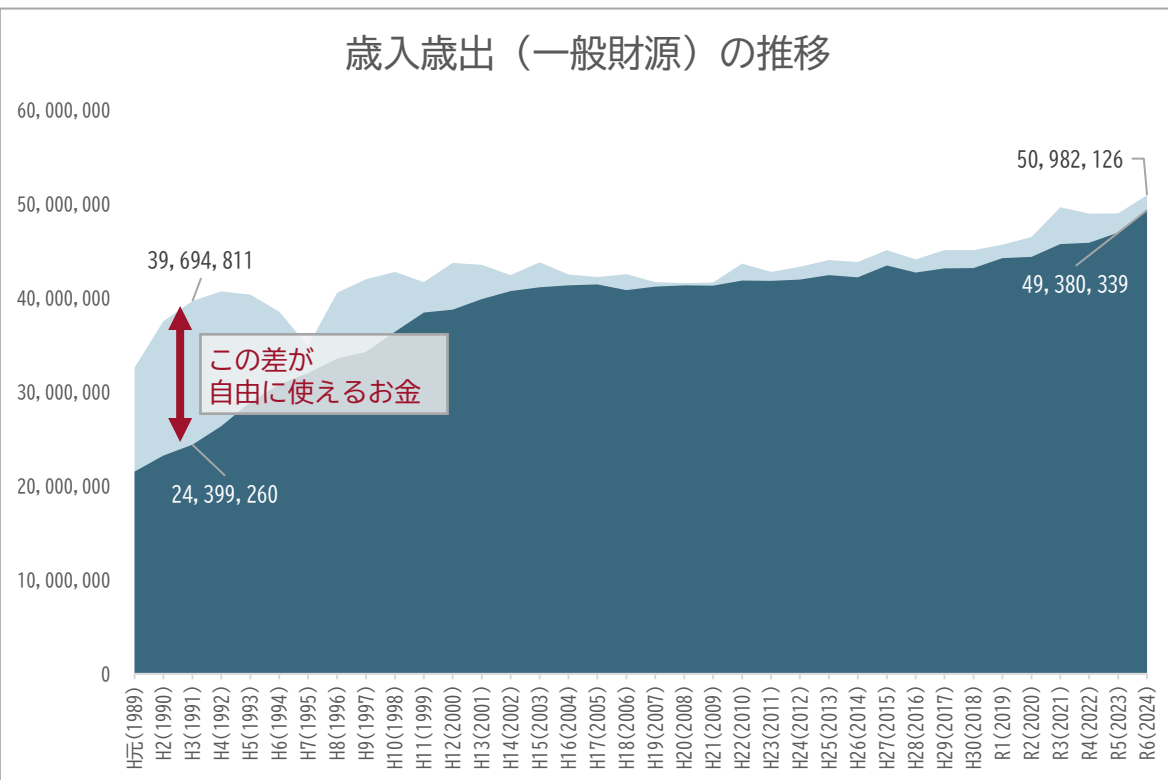
02 財政状況の変遷

市の一般財源の推移

- 入ってくるお金（歳入）と出ていくお金（歳出）の規模の推移です。歳入と歳出の間の部分が、自由に使えるお金の多さを示します。
- 平成7年（1995年）の阪神・淡路大震災、平成16年（2004年）頃からの三位一体の改革の影響などにより、自由に使える財源は減少しています。
- 限られた経営資源の範囲内で、いかにして市民サービスを提供していくかが重要になっています。

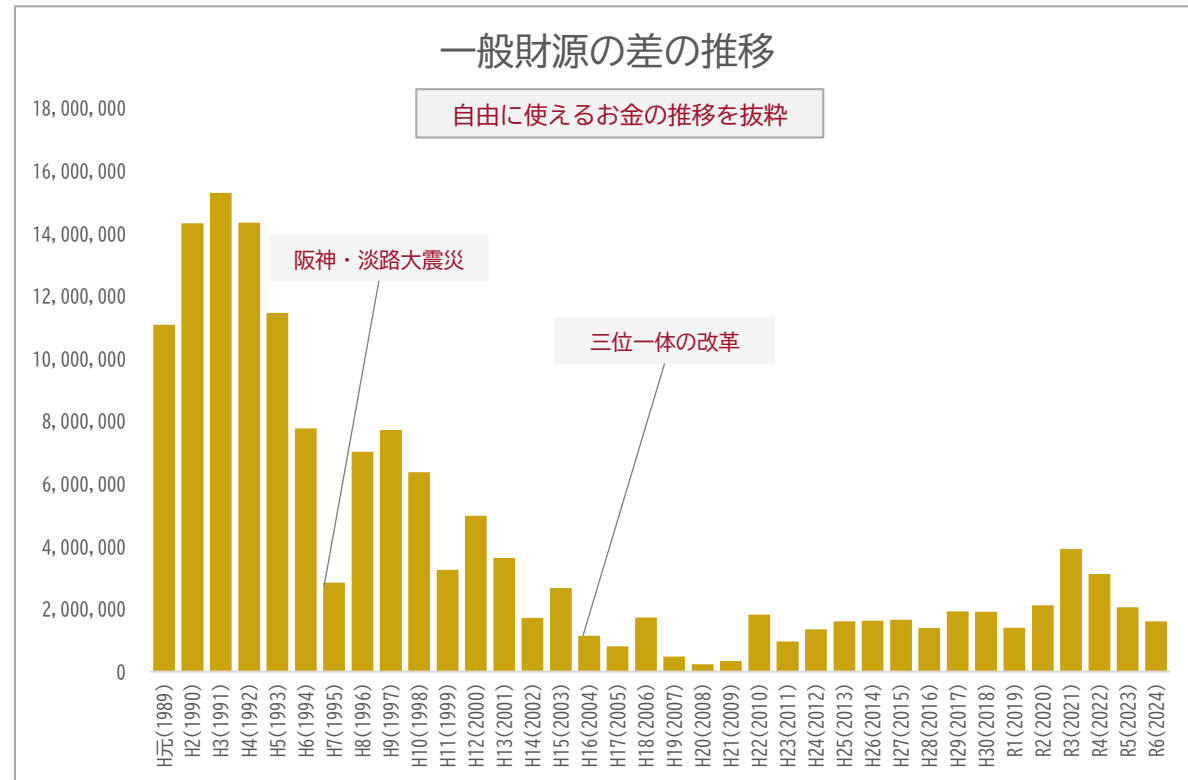
(単位：千円)

歳入歳出（一般財源）の推移



(単位：千円)

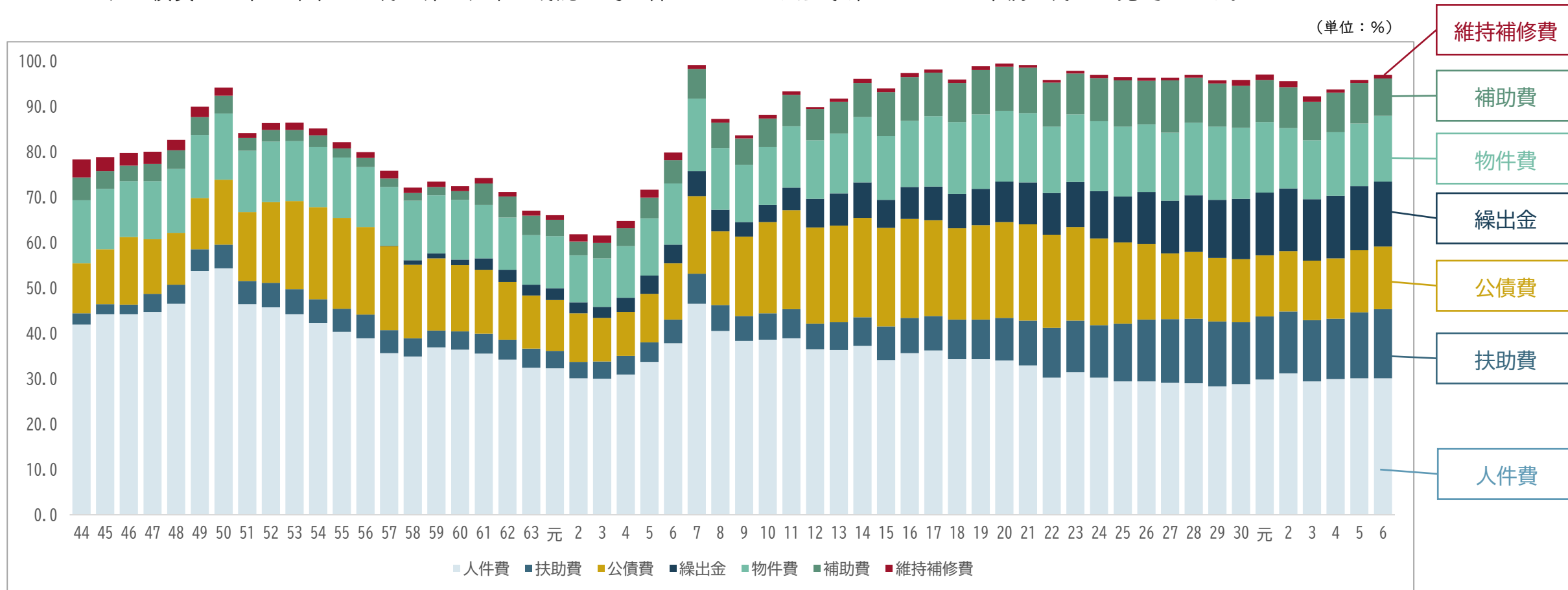
一般財源の差の推移



02 財政状況の変遷

経常収支比率の推移

- 経常収支比率とは、「毎年決まって入る収入」のうち、「毎年必ず出ていく支出」がどれくらい占めるかを割合で示したもので、自治体の財政にどのぐらいの余裕があるかを示します。
- 近年、人件費や公債費の比率が下がっている一方で、人口構造の変化や福祉サービスの充実の影響により、特に扶助費・繰出金の比率が高まっています。ただし、公債費の比率は昨今の金利上昇や、市立病院の建て替えといった大型事業などにより今後は高まる見込みです。

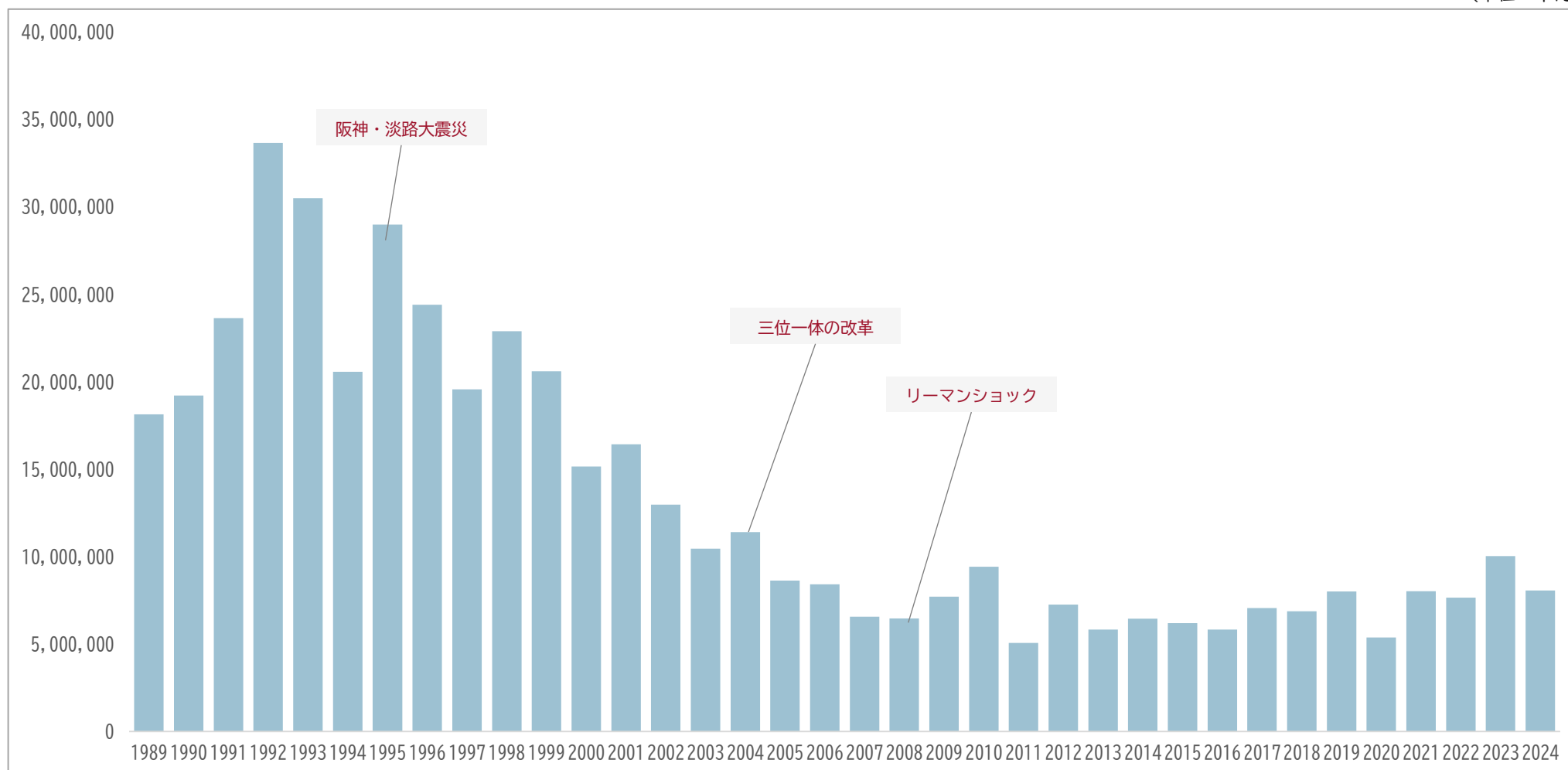


02 財政状況の変遷

建設費の推移

- 工事などにかかる建設費の額については、財政状況が厳しくなるにつれて先送りしてきた経緯があります。
- しかし、本来は建物施設の老朽化対策や道路の維持補修などは先送りすべきではない必要な経費であり、近年、適切な予算配分に努めています。

(単位：千円)

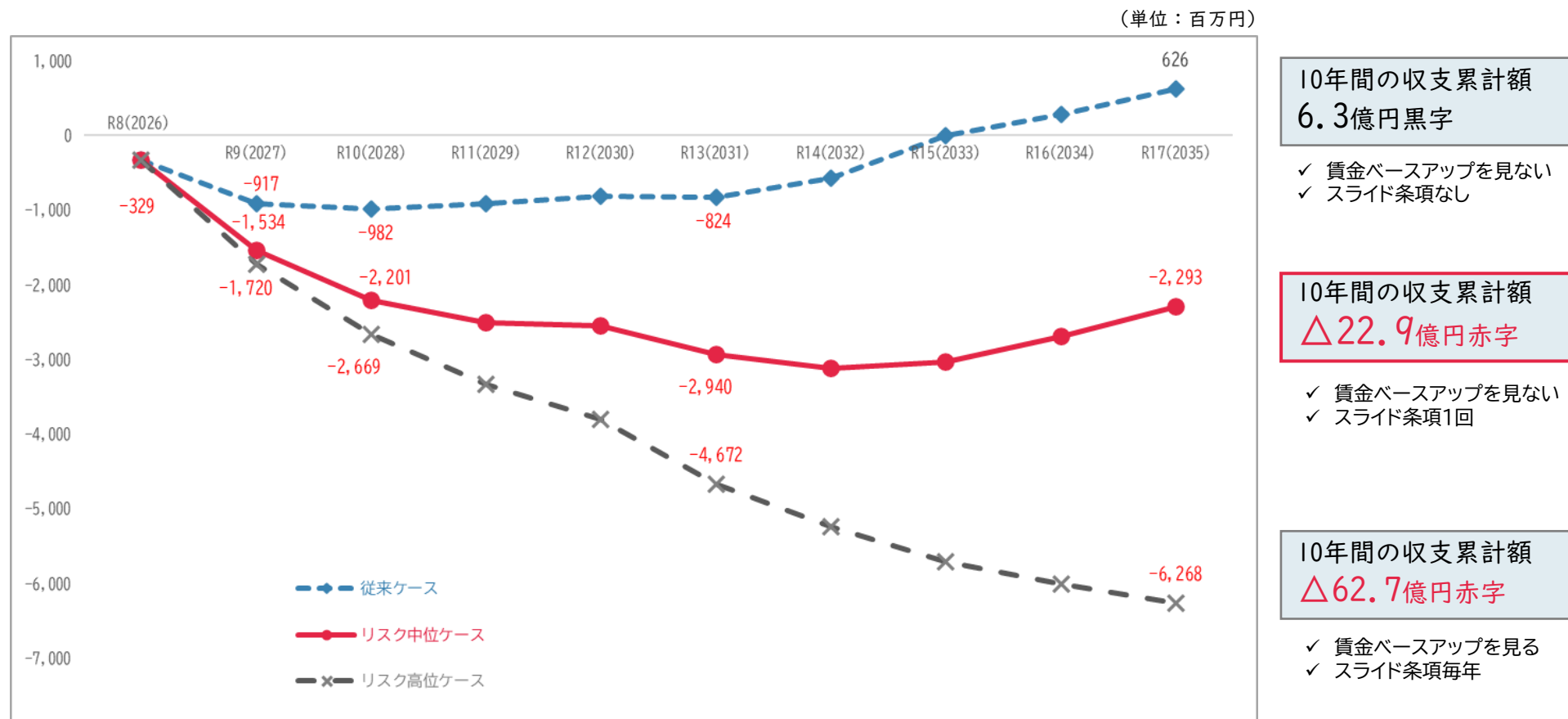


今後の財政課題

02 今後の財政課題

今後10年間の財政見通し

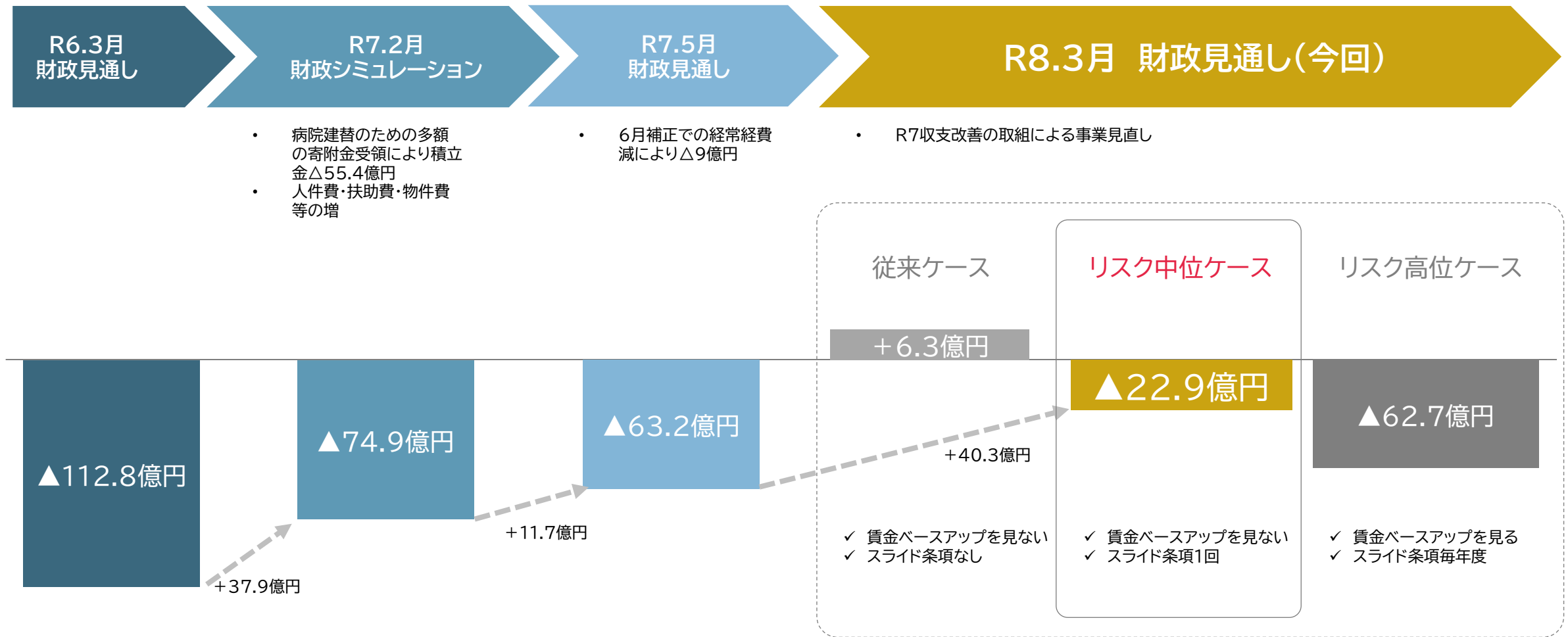
- 毎年度当初予算編成後に、10年間の歳入及び歳出を予測し、持続可能で安定的な財政運営を行うことや、市の財政に係る諸課題を市民と行政が共有することなどを目的に、財政見通しを作成・公表しています。
- 令和8年3月に作成・公表した最新の財政見通しでは、今後の見通しは状況により変動することから、シミュレーションに幅を持たせるために3つのパターンで試算しています。
- 主に、賃金のベースアップや新ごみ処理施設の建設費にかかるスライド条項をパターン分けし、3つの中から「リスク中位ケース」を採用しています。



02 今後の財政課題

今後10年間の収支不足額の変遷

- 令和7年度に取り組んだ事業の棚卸し（後頁参照）により、収支不足額は大きく改善しました。
- ただし、今後の新ごみ処理施設のスライド条項や病院の建て替え、物価高騰や金利の上昇等を考えると、依然として厳しい状況が続くと認識しています。



02 今後の財政課題

財政見通しで数値化されていない潜在的なリスクについて

- 以下の各項目については、数値化できる段階で財政見通しに反映することにより、持続可能な財政運営に向けた取組を進めていきます。

項目	説明
施設保有の最適化にかかるリスク	現有施設を民間などに売却する場合、交渉によっては施設の修繕や既存建物を除去した上で売却する可能性があります。その場合は多額の費用を要することが見込まれます。
新病院建設に伴うリスク	宝塚市新病院整備基本計画書【基本部分】（案）では概算事業費を約401.1億円と見込んでいます。この費用には、令和8年3月以降の建築単価上昇や企業債の貸付金利上昇などを見込んでいません。また、病院本館や検査棟などの利活用策を検討中であり、解体撤去費用は見込んでいません。さらに、物価高騰や既存棟の活用方針により事業費が上振れするリスクがあります。
新ごみ処理施設の建設に伴うリスク、3つの前提条件によるシミュレーション	事業者からは既にスライド条項の要求がなされていることから新ごみ処理施設の建設部分については最低でもリスク中位ケースになる見込みです。また、物価高騰の状況によってはリスク高位ケースのように、毎年度スライド条項の適用を求める要求がなされる可能性があります。
土地開発公社の経営健全化にかかるリスク	土地開発公社は簿価相当分の借入を一時的に市中銀行などから行っているため長期保有土地を抱えている間は利子相当分を市から支出しており、金利上昇に伴い支出が増加するリスクがあります。また、市が長期保有土地を買い戻す際には大きな支出を伴います。
建設工事、建物施設やインフラ施設の維持更新にかかる地方債関連のリスク	基本的には、地方債（借金）は建設工事等の事業費と連動するため、労務単価の上昇や資材の高騰等が進めば地方債の発行額は増加します。また、地方債（借金）を借りると利息が発生しますが、その金利（利率）も上昇しています。借入残高の増加と支払利息の両面で負担増のリスクがあります。
基金（貯金）関連のリスク	年度間の負担平準化および大型事業遂行のために基金の積み立てを計画的に行っていますが、物価高騰等により事業費が増加すれば、更なる積み立てを検討する必要があります。

森市長就任後における行財政改革の取組

03 森市長就任後における行財政改革の取組

宝塚市行財政経営方針

- 令和3年（2021年）、将来を見据えた持続可能なまちづくりを進めるため、行財政経営方針を策定
- 令和7年（2025年）、これまでの成果や課題、森市長の市政運営の考え方などを反映し、持続可能で市民の豊かさにつながる行財政経営をさらに進めていくために改訂

宝塚市行財政経営方針 改訂版

時代にふさわしい行財政経営により

活動・活躍できる場をつくり
暮らしを支え
まちを未来につなげていく

第6次宝塚市総合計画のスローガン「わたしの舞台は たからづか」に込める想い

The Transformation of Takarazuka

令和7年（2025年）
9月改訂

5つの 方針

時代にふさわしい行財政経営を実現するため、経営層がその責任と役割を果たし、各部署長が十分にマネジメントを発揮して、各方針に基づく取組を全庁的に推進していきます。

方針1 多様な主体との協働・共創

方針2 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり
(財政基盤・組織基盤・デジタル・データ基盤)

方針3 限られる経営資源の適正配分

方針4 職員の働きがいの創出

方針5 DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

続けるための基盤づくり(財政基盤)

主な推進項目

- ① 規律に基づく財政運営
各部署長を含む経営層によるマネジメントを十分に発揮し、財政規律に基づく健全で持続可能な財政運営を実現します。
- ② 対話を軸とした聖域を設けない改革や見直し
財政健全化の課題を「私たち事」となるよう市民との対話を積極的に重ねます。その上で、市民の暮らしを守り、持続可能なより良い未来を実現するため、聖域を設けない改革や見直しの取組を進めます。
- ③ 市税をはじめとする債権の適正な管理
市民負担の公平性・公正性の確保の観点から、未収金対策をはじめとする債権管理の取組を進めます。
- ④ 歳入確保の多様化と受益者負担適正化
ふるさと納税や企業版ふるさと納税の推進、市有地の売却や資産としての活用などに取り組みます。また、受益者負担適正化ガイドラインに基づき、適正な使用料や手数料とするなど、物価等の影響を料金に適切に反映し、非受益者に対する公平性・公正性を確保します。
- ⑤ 特別会計・地方公営企業・外郭団体の健全化
特別会計の適切な運営により一般会計からの繰出金を抑制するとともに、公営企業の経営健全化に取り組みます。外郭団体については、市の施策に沿った事業展開と、自主的・主体的な経営を促進します。

でいきます。

03 森市長就任後における行財政改革の取組

宝塚市行財政経営行動計画に基づく行財政改革の取組の実行

- 行動計画とは、行財政経営方針のアクションプランとして具体的な取組を示し、その進捗管理を行うためのもの
- 令和7年度は、事業開始時の目的や公平性の観点、事業に要している予算額等を総合的に勘案し、優先度が高いと判断した取組を実施
- 引き続き収支均衡を図りつつ、時代に即した政策への転換を軸とした行財政改革の取組を実施中

R7年
4月

森市長就任

<3月下旬>
行財政経営行動
計画を改定(毎年)

R7年
6～8月

棚卸し作業

行動計画を中心に
優先度が高いと
判断した取組を実施

<6月議会(予算特別委員会 答弁)>
「財政非常事態宣言」発出を避けるような政策をしなければならない

R7年
9月

経営方針改定

「対話を軸とした聖
域を設けない改革や
見直し」等を追加

R7年
12月

令和7年度12月議会

見直しに伴う
条例改正
(条例改正が必要なもの)

R8年
3月

令和7年度3月議会

令和8年度予算に
見直し内容を反映

<3月下旬>
行財政経営行動計画を
改定(毎年)

03 森市長就任後における行財政改革の取組

宝塚市行財政経営行動計画に基づく行財政改革の取組の実行

◆推進項目 ④将来に向けた公共施設の再編

取組番号 宝塚市公共施設(建物施設)保有量最適化方針に掲げる取組対象施設(前期)の取組推進 3-④-01														施設マネジメント課
取組概要	宝塚市公共施設(建物施設)保有量最適化方針に掲げる取組対象施設(前期)の取組の推進を行う。												取組開始年度 完了予定年度	R3年度 R9年度
指標					指標目標値・実績値								指標完了時の実績値	
番号	定義	単位	基準値	基準年度		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	指標完了年度	実績値
指標1	取組完了施設数【累計】	施設	6 (全37中)	R5	目標	21	26	31	37	-	-	-		
					実績	8								
指標2	削減床面積【累計】	m ²	3,479.24 (全27,601.75中)	R5	目標	14,200.4	18,667.55	23,134.7	27,601.75	-	-	-		
					実績	3,836.24								

取組番号 雲雀丘サービスステーションのあり方検討 3-④-09														窓口サービス課
取組概要	宝塚市公共施設(建物施設)保有量最適化方針に基づき、検討を進める。												取組開始年度 完了予定年度	R6年度 R9年度
指標					指標目標値・実績値								指標完了時の実績値	
番号	定義	単位	基準値	基準年度		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	指標完了年度	実績値
指標1	あり方検討	-	-	R5	目標	検討	検討	検討	-	-	-	-		
					実績	検討								