

提 言 書

三木市の持続可能な行財政運営に関する提言

令和 8 年 1 0 月

三木市財政健全化アドバイザー会議

目 次

目 次	2
はじめに	3
第1章 三木市財政の現状分析と課題認識	4
1－1 財政の現状と特徴的な課題点	4
1－2 第1期財政健全化計画の評価	5
第2章 第2期財政健全化計画の目的や視点に対する評価	6
2－1 計画目標の評価と課題	6
2－2 人口減少に対応した事業の見直し	6
2－3 市民の豊かな暮らしを支える財政基盤の確立	6
第3章 収支見通しに対する評価	7
3－1 短期・中期の収支見通し	7
3－2 計画的な公共施設の老朽化対策	8
第4章 事業評価と職員モチベーションの維持	8
4－1 事業評価と実績報告の重要性	8
4－2 職員の意欲・能力向上の具体策	8
第5章 三木市財政全体の負担統制	9
5－1 公営企業会計・特別会計などを含めた市全体としての財政負担の統制	9
第6章 今後の財政健全化に向けた取組	9
6－1 収支見通しの継続的な検証と更新	9
6－2 自主財源確保に向けた戦略的な取組	10
6－3 持続可能な行財政運営に向けて	10
結び	12
三木市財政健全化アドバイザー会議 開催経過	13
三木市財政健全化アドバイザー会議委員名簿（令和8年10月）	13

はじめに

現在、世界経済は地政学的な情勢変化や資源・エネルギー価格の変動、物価上昇の継続、産業構造のデジタル化・脱炭素化への転換など、多様な要素が複雑に絡み合いながら推移しています。国においては、こうした環境変化に対応するため、デジタルトランスフォーメーション（DX）やグリーン投資、科学技術振興をはじめとした積極的な投資を進めています。

こうした取り組みによって経済の成長や社会の変革が期待される一方、地方公共団体においては、人口減少と高齢化の進展により税収の伸び悩みが続く中、社会保障関係経費や公共施設の維持管理費・改築更新費用、身近な行政サービスへの需要は増加を続けており地方財政の運営はかつてなく厳しい局面を迎えています。三木市においても、令和6年度にかけて人件費・物件費の急激な増加などにより財政の硬直化が進み、令和2年度以降3年間実施していなかった赤字補填のための基金の取崩しを行うこととなりました。

社会や経済の変化が新たな可能性を生み出す一方で、基礎自治体の財政には厳しい制約があります。こうした状況の中でも、三木市が今後も「誇りを持って暮らせるまち」を実現し続けるためには、限られた財源を有効に活用するだけでなく、職員一人ひとりの知恵と工夫、デジタル技術、地域や民間の力など、利用可能な資源を幅広く生かしながら、行政サービスや事業のあり方そのものを不断に見直していくことが求められます。その上で、将来を見据えた計画的かつ持続可能な行財政運営を確立していくことが不可欠です。

三木市財政健全化アドバイザー会議は、第1期財政健全化計画の総括と第2期財政健全化計画（案）の策定過程について、専門的知見に基づく審議を重ねてまいりました。本提言書は、これまでの審議で交わされた委員意見及び市からの対応状況を踏まえ、三木市の持続可能な行財政運営と財政健全化に向けて、本会議として取りまとめた具体的かつ実行可能な提言を示すものです。

市当局におかれては、本提言を今後の行財政運営の羅針盤の一つとして活用いただき、市民、議会、企業、団体、行政が一体となった「チーム三木」による協働のまちづくりを一層推進されることを期待します。

令和8年10月

三木市財政健全化アドバイザー会議
委員長 定野 司

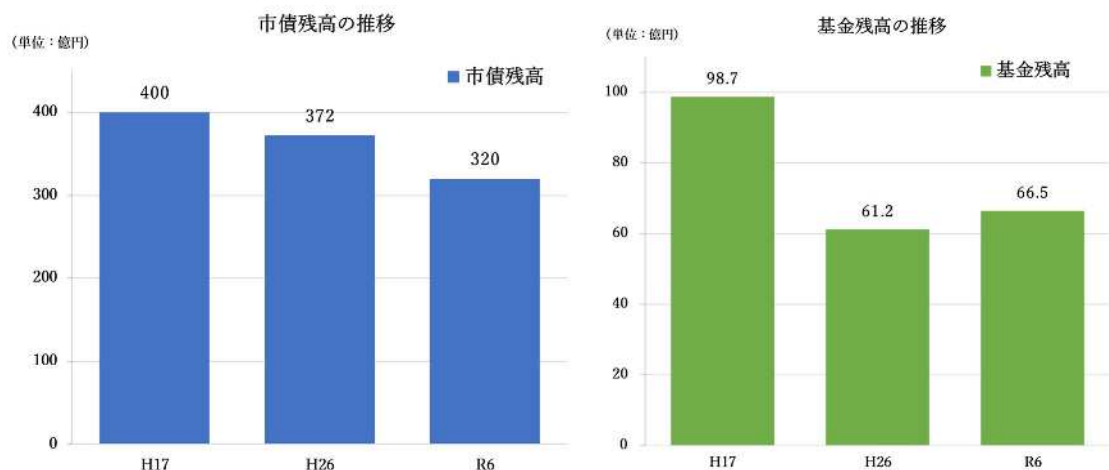
第 1 章 三木市財政の現状分析と課題認識

1－1 財政の現状と特徴的な課題点

三木市の財政は、義務的経費（人件費・扶助費・公債費）の割合が高く、新たな施策等を実施するための余裕が少ない状況が続いてきました。

このような中、令和 6 年度にかけては、人事院勧告に伴う給与改定などによる人件費の増加、物価高騰・人件費高騰を背景とした委託料等の物件費の増加（委託料は令和元年度比で約 2 割増）、高齢化や子育て支援ニーズの拡大に伴う扶助費の増加（平成 17 年度から約 2.6 倍）が重なり、歳出総額は平成期の年間約 300 億円規模から令和 6 年度には約 375 億円まで拡大しました。

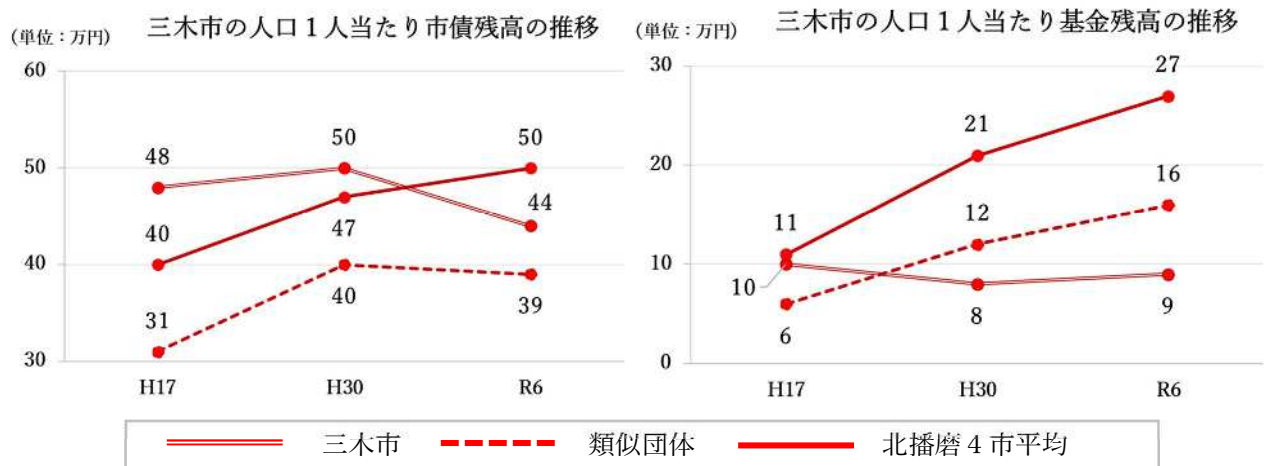
これに対し、市の基幹的な自主財源である市税収入はおおむね横ばいで推移し、歳入総額に占める割合は平成 17 年度の約 39% から令和 6 年度には約 29% まで低下しています。令和 6 年度財政力指数は 0.66 にとどまり、地方交付税や国県支出金など国の制度変更や景気動向に左右される財源への依存度が歳入の 5 割を超え、令和 5 年度から令和 6 年度に関しては、県内でも際立って経常収支比率が悪化しました。



図：市債残高及び基金残高の推移（資料 6 ⑥、第 2 回会議資料を基に作成）

市債残高は合併特例債等の償還が進んでいること等により平成 17 年度の 400 億円から令和 6 年度には 320 億円まで着実に減少した一方、基金残高も同期間に 98.7 億円から 66.5 億円へと減少しています。人口 1 人当たりの残高で他団体と比較すると、平成 17 年度から平成 30 年度にかけて、類似団体の多くが「市債残高の増加」と「基金残高の増加（財政基盤の強化）」を同時に進めた一方、三木市は「市債残高の増加」と「基金残高の減少（財政基盤の弱体化）」がほぼ同程度に進みました。続く平成 30 年度から令和 6 年度（第 1 期財政健全化計画の取組期間を含む）

にかけては、類似団体・北播磨4市と同様に三木市も基金残高の増加を進めたものの、基金残高の増加額は類似団体・北播磨4市平均を下回る水準にとどまっています。



図：三木市の人口1人当たり市債残高・基金残高の推移
(資料6⑥「本市財政が令和6年度に急激に硬直化した要因」図15を基に作成)

令和6年度時点の市民1人当たり基金残高は約9万円にとどまり、北播磨圏域平均（約27万円）を大きく下回っています。一方、同時点の市民1人当たり市債残高は約44万円で、北播磨圏域平均（約50万円）と比べてむしろ低い水準にあります。すなわち三木市の最大の弱点は「市債残高の多さ」ではなく「基金残高の少なさ」にあり、不測の事態に備える財政的な余力が少ない点こそが、他団体との決定的な違いであるといえます。この事実、基金の適正管理方針を着実に実行し、基金残高を計画的に回復させることの重要性を裏付けています。

1-2 第1期財政健全化計画の評価

第1期財政健全化計画（令和4年度～令和8年度）は、財政基金・減債基金の取崩しが必要となるなど財政状況の悪化の兆候が現れた早い段階で着手されており、市がまだ財政的な体力のあるうちに対策を講じることができた点は高く評価できます。また、福祉施策や使用料・手数料の見直しなど、職員のみならず市民の理解と協力のもと取組みを実行し、令和4年度から令和7年度までの累計で19億5,815万円の収支改善効果を上げたことは、着実な実績として評価できます。

他方で、この間の実績には普通交付税の追加交付や国の物価高騰対策に係る臨時交付金など、持続性の低い臨時的な歳入増加による影響も含まれています。そのため、第2期財政健全化計画の策定に当たっては臨時的な歳入に安心せず、事業の見直しや行政サービスの効率化に向けた取組みを継続することが必要です。

第2章 第2期財政健全化計画の目的や視点に対する評価

2-1 計画目標の評価と課題

第2期財政健全化計画では、「財政基金を標準財政規模の10%確保」及び「今後5年間の財政収支見通しにおいて実質公債費比率18%未満を維持」という2つの取組目標が設定されることについては、単一の指標に依存せず、基金と市債という両面から設定しておりバランスの良い目標となっています。

本会議の助言を受け、基金ごとの目的・役割の明確化、基金の適正管理方針（財政基金は標準財政規模の20%、減債基金は今後10年間の公債費所要見込額の平均、公共施設整備基金は投資的経費に係る一般財源の2分の1を目安とする）の設定、市民1人当たり市債残高を補助指標として用いる案など、市民目線での分かりやすさについては今後も引き続き検討が必要です。

2-2 人口減少に対応した事業の見直し

人口減少社会においては、行政が提供するサービスを増やすことを前提とした従来型の行政運営から転換し、「あれもこれも」ではなく「あれかこれか」を選択する意識を、職員のみならず市民・議会・首長を含めた社会全体で共有する必要があります。行政が本来担うべき業務とそうでない業務を整理し、単なる負担の付け替えではなく民間委託や官民連携、市民との協働へ移行していくことで、市民サービスの質を維持・向上させることが必要です。

こうした事業の手法の見直しは、財源の制約だけでなく、近い将来、現在の社会インフラを維持するだけで必要な労働力を確保することが難しくなる時代が到来するとも指摘されており、労働力の視点からも、事業の廃止・縮小・効率化を継続的に検討していく必要があります。

2-3 市民の豊かな暮らしを支える財政基盤の確立

第2期財政健全化計画は、単なる赤字削減や支出抑制を目的とするものではありません。今ある行政サービスを守るだけでなく、これからの三木市に必要な政策を選び、未来に向けて新たな価値を生み出していくための基盤づくりです。

健全な財政は、市民の暮らしの可能性を広げます。子どもたちが質の高い教育を受け、進学や就職など将来の選択肢を広げることができます。働き盛りの世代が、仕事と子育てを両立しながら安心して暮らすことができます。高齢者が必要な介護・医療サービスを受け、住み慣れた地域で自分

らしい生活を続けることができます。また、公共施設、道路などの生活基盤を計画的に整え、次の世代へ引き継いでいくこともできます。

大切なのは、限られた財源を一律に削ることではなく、時代の変化に応じて事業を見直し、そこで生み出した財源や人材を、教育、子育て、福祉、産業、まちづくりなど、三木市の未来をつくる分野へ振り向けていくことです。

財政健全化は、「何を削るか」だけを考える取組ではありません。「何を残し、何を変え、何に新たに挑戦するのか」を選択する取組です。

今日の暮らしを支えながら、明日の三木市をもっと魅力あるまちにしていける。そのための力を生み出すことが、第2期財政健全化計画の目指すところです。

第3章 収支見通しに対する評価

3-1 短期・中期の収支見通し

会議の中では、収支見通しの信頼性・説明力を高めるための技術的な論点として、「普通交付税の原資の伸びについて名目GDP成長率等を参考に試算する」、「歳入・歳出それぞれについて過度に保守的あるいは楽観的にならないよう、同一のバランス感覚で見積もる」などの提案がありました。

また、収支見通しの公表については、今後の社会情勢等を見込むことは困難であり、長期的な収支見通しを作成することについて信頼性が担保できないことから、これまでの収支見通しの10年間で5年間へとすることで、より実績に近い収支見通しとすることを提言しました。

この結論に至った背景として、収支見通しの作成に当たっては、国の成長戦略に沿った賃上げや物価上昇等の歳出の増加は現実性の高いものとして見込む一方、国の制度や景気動向に左右される地方交付税等の歳入の増加については不確実な要素を安易に織り込まず抑制的に見積もらざるを得ず、結果として収支は厳しめに推計せざるを得ないという地方財政の構造的な特徴があります。しかし、近年は国税収の上振れに伴う普通交付税の追加交付など不確定要素が継続しているため、収支見通しと各年度決算に乖離が生じていることから、5年間の短期的な収支見通しの公表が望ましいという結論としました。

3－2 計画的な公共施設の老朽化対策

三木市だけでなく、全国の自治体で高度経済成長期に建設した公共施設が現在更新時期を迎えています。しかし、その更新費用を賄うための税収は、人口減少や高齢化社会の影響もあり伸び悩んでおり、どの自治体でも更新が進まない状況が続いています。財源の確保に向けて、「財政健全化計画」の実行はもちろん重要な取り組みですが、コンパクトシティのように、住民が暮らしやすくなるための「まちの集約化」によってコストを削減できるかどうかは今後の重要なポイントとなります。

このためには、「公共施設再配置計画」を着実に進めることが不可欠であり、これによって公共施設の大規模改修や更新を計画的かつ効率的に進め、財政負担の軽減・平準化を図るとともに、公共施設の総量や配置の最適化をすることが必要です。

第4章 事業評価と職員モチベーションの維持

4－1 事業評価と実績報告の重要性

財政健全化を着実に進めるためには、それぞれの事業に目標数値や満足度などの評価指標を設定し効果を検証することで、効果が薄い事業や類似事業の重複などを洗い出す「事業の棚卸し」を継続することが不可欠です。第1期計画で採用された、①目的等の確認（事業の実施目的や意義が社会環境や制度の変化とともに変わっていないか）、②有効性の確認（事業の効果が低下・限定的になっていないか）、③効率性の確認（費用と成果が見合っているか、他に手法はないか）という3つの視点による事業の総点検（棚卸し）は、第2期計画においても引き続き基本的な評価の枠組みとして取り組む必要があります。

あわせて、財政健全化計画の実績報告については、庁内での自己点検・公表にとどめず、外部有識者を交えた場で点検を受けることで、評価の客観性と信頼性が高まります。

4－2 職員の意欲・能力向上の具体策

事業の廃止・縮小や効率化は、新規事業の立ち上げ以上に職員に大きな負荷を伴う取り組みです。所管課が自発的に事業見直しへ取り組めるよう、一定の裁量を与えると同時に、提案が正当に評価される人事評価・処遇制度の整備、褒賞制度の導入、成果を職員間で共有する体制づくりなど、モチベーションの維持及び改革実行のための具体的な仕組みを構築する必要があります。

第5章 三木市財政全体の負担統制

5－1 公営企業会計・特別会計などを含めた市全体としての財政負担の統制

三木市の財政は一般会計に加え、公営企業会計・特別会計など複数の会計から構成されており、これらの経営を支える繰出金の適正な管理が財政全体の健全化における重要な課題です。繰出金は各会計の繰出基準等に応じて算定されます。特に公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本としている一方で、経費の性質上公営企業の収入で賄うことが適当でない経費については、一般会計で賄うこととされています。この経費負担のルールについては毎年度、繰出基準として総務省より通知されていますが、個別具体の経費負担についてまで一律に定められているものではありません。このため、繰出金については、各会計の経営状況とともに、一般会計の財政状況も踏まえながら、その適正な水準を判断していく必要があります。

しかし、職員数の増加、施設の老朽化対応、利用料金の据え置きなどにより繰出金が年々増加する傾向が見られると、一般会計の財政を圧迫しかねません。一般会計が直接その水準をコントロールすることは容易ではありませんが、繰出金が増加傾向の場合は、その原因を抜本的に改善する必要があります。

こうした状況を踏まえ、各会計の収支状況や繰出金の内訳、中長期的な推移を継続的に把握・検証するとともに、外部有識者の専門的かつ客観的な知見も活用しながら、経営状況、事業の効率性、料金・使用料のあり方、投資計画などを総合的に点検する仕組みを構築する必要があります。その上で、効率的な事業運営と繰出金に過度に依存しない財務構造の構築を進め、市全体としての最適化の視点から、繰出金の水準や算定方法を見直すとともに、三木市としての繰出金に関する基本方針を明確化することが求められます。

第6章 今後の財政健全化に向けた取組

6－1 収支見通しの継続的な検証と更新

収支見通しは、作成して終わりとするのではなく、最新の決算実績や経済指標の変化を踏まえて毎年度見直しを行うとともに、見通しと決算との間に乖離が生じた場合には、その要因（臨時的歳入の有無、物価・人件費動向等）を丁寧に分析し、次年度以降の見通しに反映させていくことが重要です。あわせて、計画期間の中間年度（令和11年度）決算をもって中間評価を実施し、第2期

財政健全化計画の取組目標の達成可能性を検証することを提言します。

また、今回の収支見通しでは、計画終了時点（令和１３年度）で財政基金の残高を約２０億円という目標に対して、約１８億円と見込んでいます。これは、計画当初の策定時点で「実施プログラム」に具体的な効果額を計上していない「重点分野の見直し方針」として方針のみを示している事業について、今後、見直し実施項目の詳細な内容を確定し、具体的な効果額を設定したうえで「実施プログラム」に反映することを前提とした数値です。この前提が実現されなければ収支見通しは目標に到達しないことから、対象事業の検討を先送りすることなく、着実に推進する必要があります。

６－２ 自主財源確保に向けた戦略的な取組

三木市の市税収入の割合は、平成１７年度の約３９％から令和６年度には約２９％へと低下し、国・県支出金や地方交付税等への依存が高まっています。本会議の審議を通じて、事業の見直しと効率化に加えて、自主財源確保の取組が不可欠であるという認識が共有されました。

今後、ふるさと納税やクラウドファンディングなどによる自主財源の確保に継続して取り組む一方で、市が保有する基金や歳計現金等の公金を適切かつ効率的に運用することも重要です。個人の家計に例えるなら、当面使う予定のない資金について、必要な時にはいつでも使える状態を確保しながら、より有利な預金等を活用して利息を得ることに似ています。

市が保有する基金や現金のうち、当面支出する予定のない資金については、預金や債券等を活用することにより、運用収益を市の収入とすることができます。ただし、公金の運用に当たっては、収益性のみを追求するのではなく、元本の保全を図る安全性を最優先とし、必要な時に確実に資金を確保できる流動性を十分に確保するとともに、運用方針や運用状況を市民や議会に明らかにする説明責任を果たすことが求められます。

金利が上昇している現在は、こうした原則を踏まえた上で、預金や債券等による公金運用のあり方を改めて検討する好機です。安全性、流動性及び説明責任を確保しながら、より効率的な運用を進めることにより、市民に新たな負担を求めることなく、財源の確保につなげていくことが期待されます。

６－３ 持続可能な行財政運営に向けて

人口減少・少子高齢化がさらに進み、大型事業や公共施設の更新が本格化する中であっても、三

本市が将来にわたって安定した行政サービスを提供し続けるためには、社会経済情勢の変化を的確に捉えながら、不断に行財政運営の改善を進めていくことが求められます。分かりやすい財政状況の説明と適切な危機感の共有を積み重ね、市民・議会とともに計画を着実に推進していくことが、市民から信頼される行財政運営の実現につながるものと考えます。

結び

三木市の財政は基金残高の少なさが最大の課題です。令和6年度と令和7年度にかけて人件費・物件費の急増により赤字補填を余儀なくされましたが、この厳しい局面は、限られた財源でいかに行政サービスを維持し続けるかが、市の最大の課題であることを示しています。

第1期財政健全化計画で達成した19億5,815万円の収支改善は着実な成果ですが、臨時的な歳入に依存した部分も大きく、第2期財政健全化計画では、事業の見直しと行政サービスの効率化に継続的に取り組む必要があります。「財政基金を標準財政規模の10%確保」及び「実質公債費比率18%未満の維持」という2つの目標は、バランスよく設定されています。

このような取組の中で、財政健全化は「何を削るか」ではなく、「何に新たに挑戦するのか」を選択する取組です。時代の変化に応じて事業を見直し、生み出した財源を、教育、子育て、福祉、産業、まちづくりなど、三木市の未来をつくる分野へ振り向けることが重要です。

こうした視点から、人口減少社会では「あれかこれか」を選択する意識が不可欠です。行政が本来担うべき業務を明確にしながら、民間委託や官民連携、市民との協働へ転換することで、サービスの質を維持・向上させることが重要です。また、公共施設再配置計画の推進により、施設の総量最適化と財政負担の平準化を図る必要があります。

これらの取組を着実に進めるため、事業評価の制度を導入し、効果の薄い事業や類似事業の重複などを洗い出すとともに、外部有識者による客観的な点検と、職員のモチベーション維持の仕組みを構築することが必要です。また、公営企業会計・特別会計については、各会計の収支状況や繰出金の推移を継続的に検証するとともに、一般会計からの繰出しに関する基本的な考え方を明確にし、安易な繰出金依存に陥らない持続可能な運営を確立することが求められます。

さらに、自主財源の確保も重要です。ふるさと納税やクラウドファンディングなどに加え、安全性・流動性・説明責任を確保しながら公金運用を進めることで、市民に新たな負担を求めることなく、財源の確保を図ることができます。

三木市が将来にわたり安定した行政サービスを提供していくためには、社会経済情勢の変化を的確に捉えながら、不断に行財政運営の改善を進めることが求められます。本提言が、そのための具体的な取組につながり、一つひとつ着実に実行されることで、持続可能な行財政運営の確立に着実につなげていただくことを期待します。

三木市財政健全化アドバイザー会議 開催経過

回	開催日	主な議事内容
第 1 回	令和 8 年 4 月 30 日	○第 1 期財政健全化計画の取組状況 ○本市財政の現状分析 ○第 2 期財政健全化計画（案）の概要について ○今後の会議の進め方について
第 2 回	令和 8 年 7 月 2 日 （非公開）	○令和 7 年度決算見込みの概要について ○第 1 回会議で受けた助言への対応 ○第 2 期財政健全化計画の目標及び指標について ○（案）第 2 期三木市財政健全化計画及び実施プログラム等について
第 3 回	令和 8 年 8 月 6 日 （非公開）	○第 1 期財政健全化計画令和 7 年度実績報告 ○収支見通しについて ○第 2 回会議で受けた助言への対応 ○（案）第 2 期三木市財政健全化計画及び実施プログラム等について
第 4 回	令和 8 年 10 月 1 日	○第 3 回会議で受けた助言への対応 ○収支見通しについて ○（案）第 2 期三木市財政健全化計画及び実施プログラム等について

三木市財政健全化アドバイザー会議委員名簿（令和 8 年 1 0 月）

（順不同・敬称略）

氏名	職名	会議における役割
定野 司	一般社団法人 新しい自治体財政を考える研究会 代表理事	委員長
瓦田 沙季	兵庫県立大学 社会科学研究科 教授	委員
石本 成史	三木市代表監査委員 石本会計事務所 税理士	委員