資 料 2

第３回持続可能な財政運営検討会
（今後の改革の方向性）

令和８年11月11日
財務部

〈目　次〉

第１　持続可能な財政運営検討会で検討する内容　・・・・・１

第２　これまでの行財政構造改革等の再検証　・・・・・２

第３　今後の財政運営に向けた課題　・・・・・４

第４　『躍動する兵庫』実現のための「改革の検討方向」（案）　・・・・・５

１　重視する改革の考え方　・・・・・６

２　県が担う役割の転換　・・・・・７

３　改革の方向性　・・・・・８

４　各分野の改革の視点

（Ⅰ）事務事業見直しの視点　・・・・・９

（Ⅱ）公的施設見直しの視点　・・・・１０

第１　持続可能な財政運営検討会で検討する内容

- ✓ 1回目、2回目において、財政構造分析を行うともに、公債費負担適正化計画の策定に向けて議論を実施した。
- ✓ 年度後半においては、これまでの議論を踏まえ、令和9年度以降の歳入・歳出全般にわたる改革を検討することから、**財政健全化と未来への投資を両立できる「改革の検討方向」を議論しとりまとめる。**

財政運営検討会	検討内容	時期
第１回	➢ 財政構造分析 ➢ 投資のあり方	５月
第２回	➢ 公共用地先行取得等事業債の取り扱い ➢ 公債費負担適正化計画（素案）の策定 → **公債費負担適正化計画策定**	７月
第３回	➢ **財務検証部会からの報告** ➢ **今後の改革の方向性** これまでの**行財政構造改革等の再検証** 『躍動する兵庫』実現のための「**改革の検討方向**」 重視する改革の考え方、基本的な改革の方向性、各分野の改革の視点 ➢ **公債費負担適正化計画の改定（案）** → **公債費負担適正化計画改定**	１１月
第４回	➢ **今後の改革の方向性** 各分野の改革の視点 財務運営の方向性 ➢ **公的施設等総合管理計画（素案）の策定** → **公的施設等総合管理計画策定**	１月～ ２月頃

令和8年度末　財政健全化と未来への投資を両立できる「改革の検討方向」をとりまとめ

令和9年度～　「改革の検討方向」を踏まえ、歳入・歳出全般にわたる改革を検討

第２　これまでの行財政構造改革等の再検証

（1）実施状況と評価

①　阪神・淡路大震災からの復旧復興と行財政構造改革（H12～19）の実施

（趣旨）震災復旧・復興のため、本県は約2兆3,000億円の財政負担を強いられ、約1兆3,000億円の県債発行で復旧復興に注力
これにより悪化した財政を立て直すため、「行財政構造改革推進方策」を策定し、行財政全般にわたる改革に着手
あわせて、多額に上る震災関連公債費の償還財源を賄いつつ、負担の長期平準化を図るため、
県債管理基金約2,600億円、財源対策債約3,100億円により収支対策を講じる

（課題）この行革期間後半、国の三位一体改革により本県地方交付税が700億円削減されるとともに、財政指標に県債管理基金残高に係るストック指標が反映されることとなり、**本県財政は収支、財政指標両面で新たな改革が不可避に**

②　新たな行財政構造改革（H20～30）の実施

（趣旨）震災を乗り越え、県民の要請に的確に対応できる持続可能な行財政構造を確立するため、行革推進条例を策定して議会・県民とともに改革を推進する体制を構築

（結果）県債管理基金約1,500億円、財源対策債約3,100億円による収支対策を講じつつ、下記の絶えざる取組により、平成30年度には、収支均衡や実質公債費比率など財政運営目標を達成し、構造改革を完了

（課題）震災関連県債が3,600億円、県債管理基金積立不足5,000億円、今回行革による財源対策債残高2,900億円が残存
これらの負担を吸収した財政フレーム（H31～40）を策定

H12～H19

主な取組

組織再編・定員・給与等の見直し
投資・事務事業、
公的施設見直し等

H20～H30　主な取組

組織	定員	給与	事務事業	投資事業	自主財源等
本庁 9→5部 地方機関 111→70事務所	一般行政部門 8,279→ 5,795人	役職に応じ給与抑制 （特別職） 給料▲20%～▲7%　等 （一般職） 給料▲7%～▲2.5% 等 ※H27年度から段階的に縮小	選択と集中 廃止2,728／ 新規1,327	通常事業費 H19比 約86%水準	収入未済 236→94億円 長期保有土地 金額▲69.1%

H30

持続可能な
行財政構造の保持

【改革による効果額（H20～30）：1兆3,487億円（一般財源8,355億円）】　（単位：億円）

区分	定員削減	給与ｶｯﾄ	事務事業	公的施設	公社等	投資事業	自主財源等	累計計
改革効果	1,183 （1,003）	917 （774）	1,640 （2,420）	237 （307）	589 （293）	7,125 （2,825）	1,796 （733）	13,487 （8,355）

（２）行財政構造改革（～H30）の再検証

- ✓ 平準化のため先送りした震災関連の負担は、H30時点において以下の前提条件のもとで将来的に吸収可能と試算
  - ① 収支面　高い経済成長シナリオの活用、低金利環境の恩恵、臨時財政対策債の償還差効果（「交付税の先食い」）
  - ② 指標面　県債管理基金への基金集約
- ✓ しかし、財政環境の変化（金利上昇、臨財債発行停止）に加え、透明性を向上させ現実的な財政フレームへと移行を図った結果、再び多額の収支不足が発生し、実質公債費比率は悪化
  （※ 税収は好調であるものの、一般財源の伸びを上回る歳出の増加もあり、財政状況を抜本的に好転させていない）

⇒ H30財政運営目標の達成は、一定の条件下で実現

⇒ 大きな環境変化にも対応できる新たな行財政構造改革が必要

震災関連公債費（財政指標悪化の要因）
2.04兆円（発行額1.3兆円）

H7～H19	H20～H30	R1～R7	R8～R19
10,060億円	6,490億円	2,690億円	1,200億円

【償還の方法】

基金取崩	財源対策債	その他（災害復旧交付税等）	財源対策債	基金取崩	償還差効果	その他（主に行革効果）	償還差効果	その他（主に税収増）	償還差効果	残りの震災関連公債費④
（3,305）	（3,095）	（3,660）	（3,095）	（1,530）	（485）	（1,380）	（1,095）	（1,595）	（120）	（1,080）

積立不足
約4,850億円①

新たな借金
約6,200億円
R8末残高：約2,500億円②

将来の交付税措置の減
約1,700億円③

財政指標悪化の要因

将来の収支不足の要因

残存負担：約10,150億円
①＋②＋③＋④

第３　今後の財政運営に向けた課題

今なお残る震災関連の負担に加え、これまで震災関連公債費に対応するために先送りせざるを得なかった負担や、政策課題に対応するための一時的・多額な負担も吸収し、財政環境の変化に対応できる「真に持続可能な行財政構造」を構築する必要がある

■ 今なお残る震災関連の負担への対応 （残存負担：約1兆600億円/総額：約2兆1,650億円）

- ✓ 震災関連公債費の償還を平準化するため先送りしてきた負担は、発災から30年以上経過した現在においても、約5割程度が残存（約1兆150億円/約2兆450億円）。
- ✓ これに加え、財源対策債の利子負担が残存（約435億円/約1,200億円）

■ 分収造林事業及び地域整備事業会計の債務整理（約1,200億円）に伴う元利償還金負担

- ✓ 両事業については、森林の公益的機能の発揮や県土の秩序ある開発などに貢献してきたが、社会経済情勢が大きく変化する中で、将来にわたる厳しい経営課題を抱えたため、県債管理基金を一時的に活用して債務整理を実施。
- ✓ 行政改革推進債（約1,200億円）を活用し、10年計画（R6～15）で基金積戻しを実施中、その元利償還が残存。

■ 過去の先行投資等に伴う公債費

- ✓ 東日本大震災を踏まえ先行的に取り組んだ防災・減災事業や乱開発防止を目的とした県有環境林の取得など、政策課題に対応するため実施した投資事業が類似団体と比べ高い水準。
- ✓ 公債費負担を抑制するため、今年度策定した公債費負担適正化計画に基づく中長期的な取組が必要。

改革の方向性

真に持続可能な行財政構造を確立し、「躍動する兵庫」を実現するため、

従来の発想にとらわれない抜本的改革が必要

第４　『躍動する兵庫』実現のための「改革の検討方向」（案）

- ✓ 『躍動する兵庫』を実現するため、「重視する改革の考え方」を設定
- ✓ 令和9年度に本格検討する『歳入歳出全般の改革』は、持続可能な財政運営検討会で検討する「基本的な改革の方向性」を踏まえ、財政基盤の確立のため長期にわたり継続的に実施
- ✓ その際には、厳しい財政制約の下においても県民や地域から期待される役割を最大限発揮できるよう、改革本部により改革の基本方針等を検討するとともに、各施策においては、各分野に精通した部局の主体的なマネジメントのもと、議会とも十分に議論し、国・市町・関係者との連携のもと、新たな県の役割を再構築

令和8年度後半～

持続可能な財政運営検討会

基本的な改革の方向性

県が担う役割の転換

プラットフォーム型県政

- ・広域自治体機能への重点化
- ・サービス提供手段の転換
- ・市町との適切な役割分担
- ・民間活力の最大活用
- ・国制度・財源の積極活用

改革の検討方向

各分野の改革の視点

公的施設、事務事業、公社等、組織　等

改革を具体化

令和9年度～

歳入歳出全般の改革

方向性を踏まえた検討

改革本部による検討

- ➢ 改革の基本方針（方向性・視点等）
- ➢ 組織、働き方の見直し
- ➢ 資産利活用(PPP/PFI、運営権売却) 等

歳入・歳出・組織改革

見直し視点

- ➢ 事務事業、公的施設等の見直し
- ➢ 成長分野への重点配分
- ➢ 施設、ｲﾝﾌﾗ等戦略的配置
- ➢ 人材確保・育成へ重点化
- ➢ 財源創出・歳入確保　等

議会・市町等との連携

持続可能な財政基盤の確立

将　来

目指す姿

誰もが希望を持って
生きられる1人ひとり
の可能性が広がる
『躍動する兵庫』

重視する改革の考え方

「新しい種を植える」
「県民の命を守る」
それを支える
「持続可能な財政運営」

1　重視する改革の考え方

- ✓ 社会的環境変化に対する持続可能な財政運営の確立に向けて、財政構造改革と長期間の取組が必要
- ✓ 「躍動する兵庫」を目指すため、「県が担うべき役割」を整理したうえで、施策の優先順位を決定
- ✓ 「県民の命を守る」分野を優先的に実施するとともに、あわせて将来を見据え、改革期間中であっても様々な分野で「新しい種を植え育てる」施策を実施

「躍動する兵庫」

新しい種を植え育てる
教育、人づくり、産業創出、DX/GX、地域創生　等

【施策の定義】
現在の県の産業体系・人口動態を構造的に変える可能性を持つ取組

例：将来の産業競争力や地域を支える人材基盤、新たな成長市場の創出と生産性向上や人口流出抑制と地域活力の維持・向上　等

県民の命を守る
防災・減災、医療・福祉・安全　等

【施策の定義】
県民の生命・身体・生活基盤を守るため、県が優先的かつ継続的に責任を果たすべき取組

例：防災・減災対策、老朽化インフラの維持、医療体制確保、感染症対策、福祉サービス維持、治安対策　等

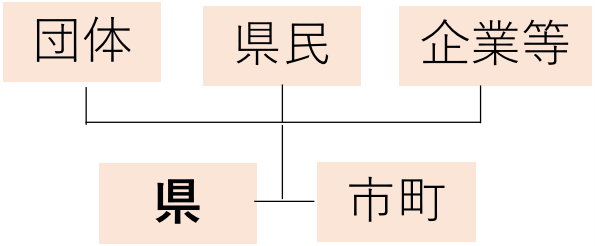
持続可能な財政運営
選択と集中、公民連携、資産マネジメント、業務改革　等

2 県が担う役割の転換

「県が担う」から「つながりの中で新たな価値の創生」へ

- ✓ 人口減少や財政状況悪化が進む中、従来のように県があらゆる行政需要に直接対応していくことは、今後ますます困難
- ✓ そのため、県が自ら課題解決することを前提とするのではなく、市町、企業、大学、地域団体、県民など多様な主体との連携を一層進め、それぞれの強みや資源を生かしながら課題解決を図る「プラットフォーム型県政」への転換を図る
- ✓ 県は広域自治体としての役割に重点化しつつ、多様な主体をつなぎ、調整し、挑戦を後押しすることで、限られた経営資源の中でも県民サービスの効率化・最適化を目指す

従来の県政



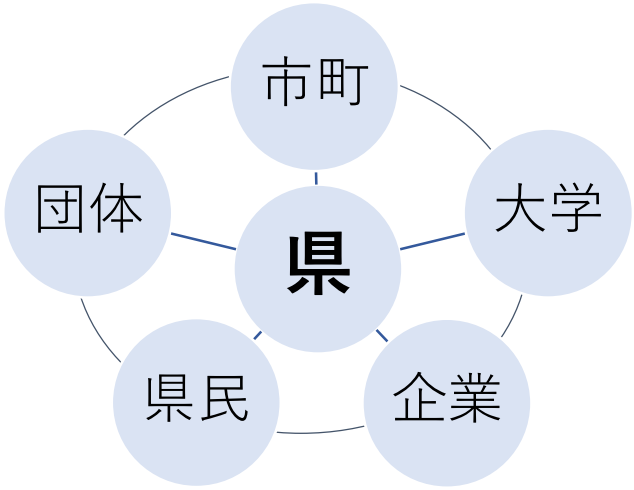
県が行政需要に直接対応

→ 人口減少や財政状況から資源・人員に限界

→ 多様な主体と連携することで、県の役割を転換することで対応

転換

プラットフォーム型県政



県が「つなぐ・調整・後押し」
それぞれの強みで課題解決
→ 県民サービスの効率化・最適化

機能転換の見直し視点
- ○広域自治体機能の重点化
- ○サービス提供手段の転換
- ○市町との役割分担

実現手段の見直し視点
- ○民間活力の最大化
- ○国制度・財源の積極活用

＋

県が担うべき施策
- ○県が守るべき内容の明確化
- ○受益者負担の段階化
- ○国への改善要望・施策提案

3 改革の方向性

県の役割転換を踏まえた改革の推進へ

- ✓ これまでの行財政構造改革により見直しの余地が限られる中、持続可能な県政を将来世代に引き継ぐためには、「重視する改革の考え方」を踏まえ「県の役割転換」を果たすことで改革を推進
- ✓ 本検討会で検討したこれらの内容をもとに、令和9年度に県政改革本部で基本方針を決定し、改革を具体化
- ✓ その際に、「分野毎の改革の視点」にも留意しながら、改革本部の指揮のもと、地域や関係団体などの分野事情に精通した各部局が主体的に責任を持って、政策毎の見直しを実施
- ✓ 「事務事業」や「公的施設」の見直し、それに伴う「公社等」や「組織・定員」の見直しを実施するとともに、「歳入確保」や「DX化など働き方改革」を実施し、効果的・効率的な行政運営へ転換

検討会で検討した方向性を具体化

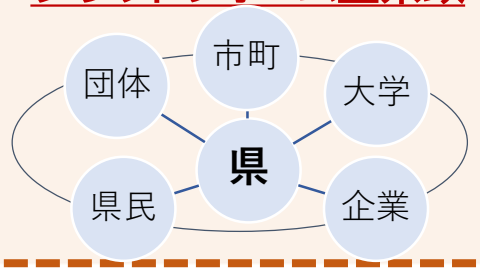
令和9年度に、歳入歳出全般の改革を本格検討

県政改革本部で基本方針を決定し、各部局が政策毎に見直し

重視する改革の考え方

「新しい種を植える」
「県民の命を守る」
「持続可能な財政運営」

プラットフォーム型県政



分野毎の改革の視点を踏まえ見直し

分野や地域事情を把握する部局が
主体的に県民影響も踏まえ、政策毎に検討

- 事務事業
- 公的施設
- 組織・定員
- 公社等
- 歳入確保
- DX・働き方

県民生活への影響も考慮し
改革効果額を達成し
持続可能な財政構造へ

第３回検討会では、事務事業、公的施設の視点から検討

４　各分野の改革の視点
（Ⅰ）事務事業見直しの視点

⑴ 県の役割を再確認し重点を置く分野を見極めるため、以下視点で事業を棚卸

① 県が事業を担う必要性
（**法令等の根拠**の有無、**国・県・市町・民間事業者との役割分担**の適切性等）
② 事業開始当初からの時代・環境変化への対応
（事業目的・背景・対象の変化、**制度改正、国補助・地財措置**の有無・変更等）
③ 事業水準の適正性
（事業実績・効果、対象者数・性質、類似事業の有無、他団体水準との比較等）

⑵ 効率的・効果的な事業実施手法の検討

① **プラットフォーム機能**の設定や人材・ノウハウの共有などによる**官民連携**
② AI/DXといった**デジタル技術の活用**による事業実施手法の転換〔SNS広報など〕
③ 費用対効果を重視した事業運営
・行政サービス水準の適正化
・前例・慣行にとらわれない成果重視の見直し
・限られた経営資源の効果的・効率的な配分による県民価値の最大化

⑶ 自主財源確保などの歳入強化

① 国庫補助金等の**有利な財源の活用**
② 施設の空きスペースやリニューアルに伴う未利用資産など、将来的な民間活用が見込まれる**県有資産の積極的な利活用**
③ **クラウドファンディング型寄附**を活用したふるさと寄附、企業版ふるさと納税の活用
④ **ネーミングライツの拡充**、県施設や広報誌、ホームページ等の**広告媒体活用**

4　各分野の改革の視点
（Ⅱ）公共施設等見直しの視点

⑴ **県が担うべき事務・業務・事業の実施に、必要不可欠な施設か棚卸**

① **開設当初からの、目的・時代背景・利用者数/層・立地状況などの変化**に着目し、
② **法令**や、**国・県・市町・民間事業者との役割分担**を踏まえ、
③ 県が担うべき事務・業務・事業であることが明確であり、
④ **施設を介したサービス提供以外に代替手段がない**場合に、施設を維持

⑵ (1)の結果、施設が必要不可欠な場合、**ライフサイクルコストの最小化に向けて検討**

① **有利な財源**(国庫・起債・助成・寄附など)**を最大限活用**しているか
② (**大規模**)**改修**/**リニューアル**、**維持管理**/**運営について、手法・水準・所要額が最適**か

⑶ (1)の結果、**必要不可欠でない場合、見直しを判断**

① **県予算を確保できない場合**や、
② **有利な財源確保**や官民連携による**収益化等で県実負担を軽減できない場合、施設廃止を検討**

⑷ **利活用検討では、積極的に官民連携手法の採用を検討し、最適な手法を選択**

手法検討において、**ひょうごPPP/PFIプラットフォームやロングリストの活用**を徹底

（主な手法）指定管理者制度・PFIの他、コンセッション、セール＆リースバック、定期借地、資産売却など