

「持続可能な行財政運営手法の確立」に向けた検討状況について

行財政改革アクションプランの「推進項目No.7:持続可能な行財政運営手法の確立」は、現行プランの策定時に有識者会議からの『長期的な財源不足への対応として歳入確保以外の対応策も準備すべきであり、何らかの形で推進項目を追加すべきである』という強い意見を踏まえて位置付けたものである。

平成30年度から検討に着手し、令和元年度は、田中座長から実現に向けた基本的概念や内容を整理した「持続的財政運営プロセス」に関する提案^{*1}を受け、令和2年度以降は、座長提案をもとに課題の整理^{*2}や対応策の検討を進めてきたが、これらを踏まえ、現時点の案を取りまとめたもの。

【参考】行財政改革アクションプラン（推進項目抜粋）

主管課	企画課・財務課		新規継続の別	新規	取組年度	30 ~ 34	番号	7
重点項目	1-①健全な財政運営							
項目名称	持続可能な行財政運営方法の確立							
現状と課題	今後、歳入歳出差引額が年を追うごとに拡大していく見込みであり、特に平成36年度以降の長期見通しでは10億円以上の不足が見込まれている中で、既存事務事業の見直しや現在想定されている財源確保策だけでは、持続可能な財政運営を実現することは難しい。 このため、縮小傾向で推移する税収に見合うように歳出を抑制すると同時に、その歳出によって最大の効果を上げることができるような行財政運営方法を確立する必要がある。							
取組内容	町の行財政運営方法を大きく見直す取組みとなるため、まずは町の行財政運営の実態を把握・分析し、加えて国内外の参考事例の調査分析を行う。その結果に基づき、新しい行財政運営方法を検討する。 見直しに向けては、歳入制約下の予算編成は、事務事業や経費を「削る」という行為になりがちであるが、重要度や必要性が高い事務事業や行政サービスに対して、優先的に適切な額の財源を配分できるような財政運営方式に改める。そのために、行政サービス等の必要性・効率性・有効性を把握し、役場内での議論・検討を経て、予算要求や予算査定に反映させることができるよう、予算編成プロセスを抜本的に見直す。また、予算編成プロセスの見直しに留まらず、町の財務状況や行政サービスへの財源配分状況等の可視化と情報共有、予算執行状況のモニタリング、事後的な評価の実施、総合計画の進捗状況の管理等、行財政運営の全般にわたるプロセスを連動させていくことが必要である。							
目標指標	平成32年度までに行財政運営方法の実態把握・分析と見直しの方向性の検討を行い、平成33年度に新しい行財政運営方法の試行的実施、平成34年度からは本格実施をめざす。							
年次計画	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度		
計画内容		・実態把握 ・他団体事例分析	・実態把握・分析 ・行財政運営方法の抜本的見直し	・行財政運営方法の抜本的見直し・決定	・見直し後の行財政運営方法の試行	・見直し後の行財政運営方法の本格実施		
年度目標	—	—	—	—	—	—		
収支改善効果額	歳入	—	—	—	—	—		
	歳出	—	—	—	—	—		

「箱根町における持続可能な行財政運営手法（プロセス）」（案）

1 本町の財政面における留意点

- (1) 現在の社会経済情勢のまま推移しても、歳入減と歳出増が同時的・継続的に進行していくため、現状のままでは財源不足が必然的に発生する。
- (2) 財源不足は、今後恒常的に発生するため、既存の経費の組み替えや廃止だけでこれを補うことは困難であり、新財源が必要となる時がほぼ確実に訪れる。
- (3) 観光客の大幅な減少や自然災害の発生など、特殊な事態が発生した場合には、財源不足がより早く、かつより大きな規模で発生することもありうる。
- (4) (3)のような事態が発生しない場合、町財政の動向に大きな影響を与えるのは公共事業の実施状況であり、その動向は特に注視する必要がある。
- (5) 国の制度改正や金利の動向は、町財政に与える影響が大きいため注視する必要がある。

2 持続的財政運営手法（プロセス）とは

本町における既存の行財政運営の仕組みを基礎にして、持続可能な財政運営を可能にするための手順や要領の導入を目的とするものであり、制度や仕組みというよりは、手法やプロセスと表現すべきものと考えたもの。

日本語名称：箱根町持続的財政運営プロセス

英語名称：Hakone Sustainable Fiscal Management Process (H-SFMP)

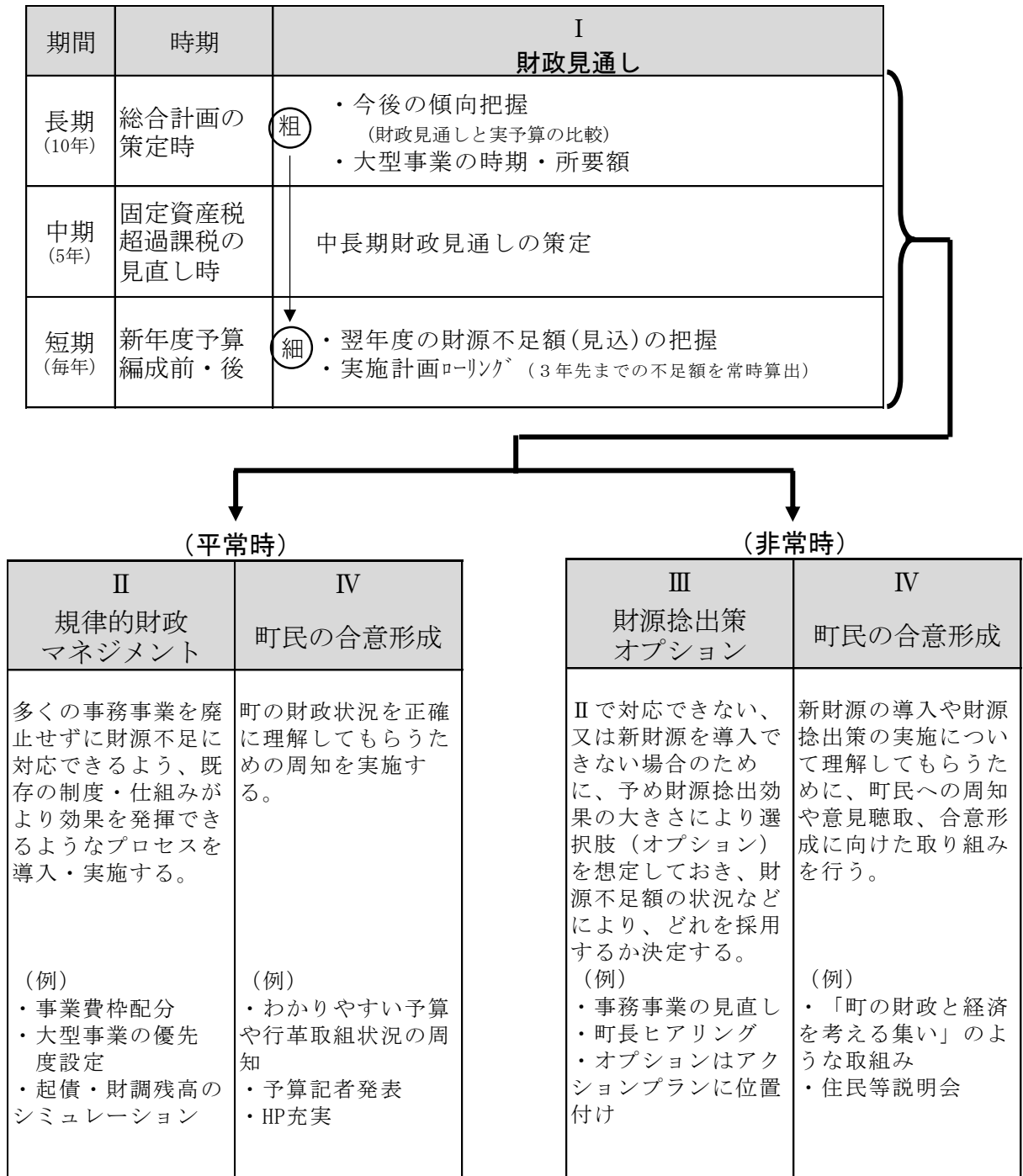
3 持続的財政運営手法（プロセス）の目的

概ね今後20年程度の期間（2040年頃まで）において、本町が必要とされる行政サービスを適切かつ持続的に提供していくことができるよう、長期の財政面を考慮して町行政を運営していくこと。

※「概ね今後20年程度」としたのは、この期間中に人口減少高齢化の影響が強く顕在化すると予想されることと、この20年程度の期間中に財政運営手法を確立しておけば、その後も財政面の困難な状況に対応することが可能になると考えたことの2つの理由による。

4 持続的財政運営手法（プロセス）の考え方

「Ⅰ 財政見通し」、「Ⅱ 規律的財政マネジメント」、「Ⅲ 財源捻出策オプション」、「Ⅳ 町民の合意形成」の4つの要素を、短期・中期・長期ごとに、財政見通しを中心に、それぞれを適切に実施することで持続的な財政運営を目指すもの。



5 持続的財政運営手法（プロセス）の内容（案）

各段階における取組内容の案は、次のとおりである。

I 財政見通し

長期・中期・短期ごとに、全般的な財政状況と財源不足の発生状況を的確に把握し、財源不足が生じる見通しの場合には、適切な対策の実施につなげる。

〔取組内容案〕

- 長期…今後の傾向把握（財政見通しと実予算の比較分析）
大型事業の実施時期・概算所要額の把握
- 中期…中長期財政見通しの作成
- 短期…予算編成前の次年度財源不足額見込額の算出（毎年度）
実施計画ローリング時の中期財政見通しの更新（向こう3年）

II 規律的財政マネジメント

平常時は、財源不足の発生をできるだけ抑制し、非常時は、多くの事務事業を廃止せずに財源不足に対応できるように、既存の制度・仕組みがより効果を発揮できるようにプロセスを導入・実施する。

〔取組内容案〕

- 総合計画と予算の連動性向上（不足見込みに応じた枠配分の実施）
- 大型事業の実施時期の優先順位付け（予算要求可否の判断）
- 財政調整基金残高の確保・起債のシミュレーション（将来負担見通し算出）

III 財源捻出策オプション

長期・中期・短期において財源不足の発生が確実となり、かつIIの規律的財政マネジメントの手法だけでは十分に対応できない場合や新財源の導入が不調に終わった場合、思い切った財源捻出策を実行に移す。

この備えとして、財源捻出効果の大きさにより選択肢（オプション）をあらかじめ想定しておき、財源不足額の大きさや時間的制約、町民の理解の度合いなどにより、どのオプションを採用するかが異なってくる。

〔取組内容案〕

- 財源捻出策オプションの作成と運用
第1段階（オプションA）：短期的かつ即時的な手段の実施
（事務事業の見直し）

第2段階（オプションB）：即時的であるが、実施のハードルが高い手段
（町長ヒアリング or アクションプランに検討実施を位置づけ）

第3段階（オプションC）：時間はかかるが効果の大きい手段の実施
（アクションプランに検討を位置づけ）

IV 町民の合意形成

平常時には町民に町の財政状況を正確に理解してもらい、非常時には、新財源の導入や財源捻出策の実施について理解してもらうために、町民への周知や意見聴取、合意形成に向けた取り組みを行う。

なお、この項目は、町民への周知（広報）、町民の意見聴取（広聴）、町民との意見交換（対話）、町民の理解醸成（合意形成）といった町民とのコミュニケーションに関わる要素をすべて含んでいる。

〔取組内容案〕

- 町の財政状況（長期・中期・短期）の周知（平常時）
- 短期的財源不足への対応策に関する理解醸成（非常時）
- 長期的財源不足に対する新財源導入に関する理解醸成（非常時）
- 長期的財源不足への対応策に関する理解醸成（非常時）

→アクションプランの周知（オプションの内容）

定期的な周知（わかりやすい予算・行革取組状況・記者発表・納税義務者周知）

「町の経済と財政を考える集い」のような機会を設ける

【今後の扱いについて】

本日の行財政改革有識者会議の意見を踏まえて修正等を行い、次期行財政改革アクションプランの推進項目の1つとして位置付ける方向で検討を進めていくもの。

(参考1) 実際の運用イメージ

【5年毎の作業】

年 度	項 目	持続可能な行財政運営の観点から実施すること
N-2 年度	総合計画策定 (基本構想・基本計画)	①既存財政見通しと実予算を比較し財源不足の傾向(拡大 or 縮小)を把握 ②行財政運営に最も影響を与える大型建設事業の予定と起債基金を踏まえた将来見込みを算出する
N-1 年度	総合計画総括評価 総合計画実施計画策定 中長期財政見通し策定	①前計画の総括評価を実施し、実施計画の策定に活かす ①実施計画と財政見通しを連動させる形で策定 ②長期は5年後に次期総合計画策定時の基準となるため必要
	行財政改革 アクションプラン	①中長期財政見通しの結果に応じて財源捻出策オプションの内容を決定 ②起債・基金・財源不足の対応は、何らか必ず位置付ける
N 年度	固定資産税超過課税の見直し	①超過課税の見直しを含めて、今後5年間の財源確保のあり方をまとめる

【毎年度の作業】

月	項 目	持続可能な行財政運営の観点から実施すること
4 月	分かりやすい予算作成	今年度の実施内容をあわせて財政周知
8, 9 月	行財政改革有識者会議 総合計画審議会	アクションプラン取組状況や総合計画実施状況に対する意見を伺う→次年度予算反映
9 月	新年度予算関係	次年度財源不足見込みの算出 大型事業の優先度決定
2 月	予算案発表	
3 月	実施計画ローリング	予算を踏まえて3年間の実施計画をローリング(財政見通しも3年間更新)
随時	周知	財政状況・行革取組状況等周知

(参考2) これまでの検討経過

年月日	内 容	備考(資料の項目等)
平成30年度 事例調査	他団体の事例調査に加え、行財政運営に係る主な年間事務を整理した	・他団体の事例調査結果 (財政難の要因と再建手法の調査) (財政運営基本条例の内容調査) ・町の行財政運営の現状について
令和元年5月16日 勉強会	平成30年度の検討結果をもとに意見交換	・他団体事例調査結果 ・町の行財政運営の現状について
令和元年8月8日 検討会①	勉強会を踏まえて調査した結果をもとに意見交換	・夕張市との行政サービス削減内容との比較結果 ・総合計画と予算編成を連動させている事例調査結果
令和元年9月30日 検討会②	検討会①を踏まえて調査した結果をもとに意見交換	・歳入・歳出・町税50年推移 ・箱根町未来カルテ
令和元年12月5日 検討会③	検討会②時に作成依頼のあった資料と観光財源検討会議用に作成した資料をもとに意見交換	・固定資産税の状況 (全体、土地、家屋、償却資産) ・町の歳出の分類結果
令和2年3月26日 検討会④	これまでの勉強会と検討会を踏まえ田中座長が作成した資料をもとに意見交換	・箱根町持続的財政運営プロセスの提案
令和2年7月21日 検討会⑤	前回の田中教授の提案に対し、具体化に向け町で検討した結果をもとに意見交換	・箱根町持続的財政運営プロセスの提案に対する検討結果
令和2年8月11日 有識者会議①	検討会⑤を踏まえた町の検討状況を説明し、意見を伺った	・持続可能な行財政運営手法の確立に向けた検討状況について
令和3年4月26日 情報提供	R3当初予算編成時に実施した町長ヒアリングについて情報提供し意見交換	・町長ヒアリング時の資料一式 ・町長ヒアリング指摘事項 ・町長ヒアリング結果一覧
令和3年8月6日 有識者会議②	これまでの検討結果を踏まえ、新型コロナ対応の一環として行った3つの取組みについて説明し意見を伺った	・R2.5事務事業の見直し ・R2.10短期の財源不足額算出 ・R2.10事業費枠配分と町長ヒア
令和4年2月18日 検討会⑥	これまでの検討結果を踏まえて整理した持続可能な行財政運営手法のたたき台を説明し、意見交換した	・持続可能な行財政運営手法の確立に向けた検討状況について ・長期財政フレームの扱いの検討結果 ・今後の財政運営上の留意点ほか