

## 令和 5 年度第 1 回箱根町行財政改革有識者会議報告書

日 時： 令和 5 年 5 月 15 日（月曜日）14：00～16：00

場 所： 箱根町役場分庁舎 4 階 第 5 会議室

出席者：【箱根町行財政改革有識者会議】

田中 啓座長、池島祥文委員、伊集守直委員、  
嶋矢 剛委員、高井 正委員、田代恭子委員

【箱根町】

石川憲一企画観光部長、村山総務部長、関田企画課長、  
石川茂樹財務課長、松島企画課副課長、辻満財務課副課長、  
鈴木企画課特定政策係長、上田

## 【会議概要】

## 1 開 会

企画課長

それでは、第 1 回箱根町行財政改革有識者会議を開会します。議事に入るまでの進行を務めさせていただきます企画課長の関田です。どうぞよろしくお願いたします。

企画課長

会議に先立ち資料の確認をさせていただきます。  
資料は事前に送付させていただきましたが、「会議次第」、「委員名簿」、「資料 1～3」及び「参考資料 1」となります。不足等ございませんでしょうか。  
また新年度となり、人事異動により企画課副課長に松島が、財務課副課長に辻満が着任し、特定政策係長鈴木が事務局を務めますので、ご承知おきください。  
それでは、早速ですが、開会に当たり田中座長からご挨拶をいただき、引き続き議事の進行についてもお願いしたいと思います。

田中座長

久しぶりに委員全員が対面で集合し、大変嬉しく感じております。昨年度、回数を重ねて議論をしていただき、第 2 期アクションプランがとりまとめられ、提言書も、前回会議での審議を踏まえ、会議終了後に修正案を確認いただきました。ありがとうございます。

本有識者会議は、昨年 5 月から 5 年毎の超過課税の検討に

係る一連の作業に対し、意見や助言を行ってきましたが、本日で一つの区切りとなります。本日の主な議題は提言書の提出ですが、これまでのまとめとなる重要な会ですので、引き続き活発な議論をお願いしたいと思います。

それでは、まず本日の会議の流れについて、事務局から説明をお願いしたいと思います。

## 2 会議の流れについて

事務局から会議の流れについて、まず議題3の報告を行い、その後、議題1、議題2の順に進めるという説明を行った。

田中座長

それでは、議題3について事務局から説明をお願いします。

## 3 議題

### (3) その他

事務局から、資料2「第2期箱根町行財政改革アクションプラン」をもとに、令和5年3月末に第2期アクションプランの策定が完了したことを報告した。

また、資料3「令和6年度以降の財源不足への対応について」をもとに、行財政改革推進本部会議での議論を経て、表現等の一部を修正したうえで、財源不足への対応を確定したことを報告した。

田中座長

第2期アクションプランは公開済ということですが、資料3はいかがでしょうか。

事務局

資料3はまだ公開してありませんが、今後、議会等にお示しするとともに、町民にも内容の周知をしていきたいと考えています。

池島委員

資料3を推進本部会議で検討した際の状況について伺いたいと思います。財源不足が見込まれることについては理解が進んでいると思いますが、なかなか対策が見つからない中で、役場内でどのように検討したのか教えていただければと思います。

- 企画課長** これまでも財政状況が厳しいという話は繰り返ししてきましたが、中長期財政見通しを作成した結果、財源不足が生じ、長期においては中期の2倍以上にまで不足額が拡大する見通しとなったことで、推進本部会議の中で、本部長である町長から、改めて危機的だという意識を持つようにと指示がありました。現在もそのような意識をもって行財政改革等に取り組んでいますが、より深刻な状況と受け止め、町長自ら危機的だということを強調しておりました。
- 田中座長** 今のは主に推進本部会議の中の様子、言わば幹部の方についてのお話だと思います。ただ、幹部の方と一般職員の方との受け止め方に落差がある可能性も考えられますので、一般職員の方まで危機感の共有がされているのか、あるいはこれから共有していくのでしょうか。
- 企画課長** 町長からは、各部課の職員にも危機感をしっかり浸透させるようにという指示も出ております。しかし、予算を組むことができている現状の中で、全職員に対して危機感を共有することについては、難しさを感じているところです。
- 田中座長** 少し怖いと感じるのは、財源不足だという話はもう10年以上続いているため、それに慣れてしまうことです。今回の中長期財政見通しで見込まれる財源不足は、これまでより危機感のトーンが高いことを役場内で共有すべきだと思います。
- 田代委員** 令和5年度の当初予算概要を見ましたが、重点事業をはじめ、適切な用途に予算が配分されていると感じました。ただ、そこから危機感は読み取れなかったため、役場内を含め、危機感の共有が難しい部分もあると思います。
- 田中座長** 危機感の共有については、今後、是非対応をお願いしたいと思います。
- 田中座長** 資料2及び資料3については、これまで何度も確認していただきましたので、よろしいでしょうか。では、以上で議題3は終了し、続いて議題1に移りたいと思います。事務局から説明をお願いいたします。

**(1) 提言書の最終確認について**

事務局から、資料1「令和6年度以降の財源のあり方について(提言)[最終案]」をもとに、前回有識者会議以降の経過及び提言書の概要を説明した。

**田中座長**

提言書については、本日、町に提出しますので最後の修正の機会となります。これまで時間をかけ検討いただきましたが、細かい表現や語句の修正なども含め、ご意見等ありましたらお願いいたします。

**伊集委員**

内容の修正に関する意見は特にありませんので、このままでよいと思います。附帯意見の「議会での議論」に関連して、事務局から、推進本部会議で議論した際に、特別委員会のような形で議会における検討が既に始まっているという説明がありました。議会での検討の進捗状況はいかがでしょうか。

**企画観光部長**

議会に対しては、これまで中長期財政見通し、第2期アクションプラン及び第2期公共施設再編・整備計画などの概要説明を行ってまいりましたが、5月11日には行財政改革調査特別委員会が開催され、アクションプランと公共施設・再編整備計画の内容に関する質疑がありました。

また、同委員会の中で、有識者会議からの意見を踏まえ、「令和6年度以降の財源不足への対応」を作成し、6月の説明に向け準備を進めていると報告させていただきました。

なお、議会側の今後のスケジュールですが、引き続き行財政改革調査特別委員会による検討を行い、9月頃を目途に議会の考えをとりまとめる予定と伺っています。

**田中座長**

実質的な議論はこれからということですね。ほかにはいかがでしょうか。

**田中座長**

それでは資料1の内容をもって、本有識者会議の提言書として確定したいと思います。準備もありますので、10分間の休憩といたします。

(休憩)

企画課長

(2) 提言書の提出について

それでは会議を再開させていただきます。有識者会議を代表し、田中座長から町長に提言書の提出をお願いします。

(町長への提言書の提出及び写真撮影)

企画課長

続きまして、座長から提言書のご説明をお願いします。

田中座長

それでは有識者会議を代表し、提言書の内容を説明させていただきます。

タイトルは「令和6年度以降の財源のあり方について」となっており、全体の構成は、検証結果、提言、附帯意見と大きく三つに分かれています。

前文は、事実関係や現状認識を述べておりますので説明は割愛させていただきます。

「1. 検証結果」には、本有識者会議が時間をかけて検証した結果が2点に分けて書かれております。

1点目は「財源確保策の必要性」についてです。町が行った中長期財政見通しでは、中期、長期のいずれにおきましても、多額の財源不足額が発生することが見込まれていますが、検討を行った結果、我々も町の財政見通しが示す財源不足は、現実的に起こり得ると考えております。

特に中期は、第2期アクションプランの収支改善効果を見込んでも、毎年度、4千万円程度の財源不足が生じる見込みであることを踏まえますと、今後、第2期アクションプランに盛り込んだ項目以外にも、何らかの財源確保策を講じる必要があると判断いたしました。

2ページに移り、2点目の「超過課税の継続の妥当性」について、こちらも慎重に検討いたしました。町ではこれまで、令和6年度以降は超過課税や新たな財源を含めて、適切な負担のあり方を検討することを目指してきましたが、新型コロナの影響等でそれができませんでした。そのため、現時点での現実的な対応としまして、令和6年度以降の行財政運営を行っていくに当たり、現行の超過課税を継続するという町の対応は妥当であると判断いたしました。

以上2点が「1. 検証結果」の総括で、これを踏まえて「2. 提言」となります。

「2. 提言」では、中期（令和6年度から10年度までの5年間）、と長期（令和11年度から15年度までの5年間）、それぞれの期間における町の対応への提言を述べています。

「中期の対応への提言」ですが、中期では、第2期アクションプランの中で様々な取組みの収支改善効果を見込み、さらには、ふるさと納税の強化も挙げられております。まずは、第2期アクションプランで見込んだ歳入確保、あるいは歳出削減策について、確実に効果額が出るように取り組むことが必要であるということ、それに加え、ふるさと納税の促進に限らず、その時々状況の変化に応じて推進項目の内容を随時見直し、積極的に行財政改革を推進すべき、というのが中期に関する提言になります。

次が「長期の対応への提言」です。長期では、今申しあげました中期の対応に加え、財源確保策の検討や公共施設のあり方の抜本的な見直しなどにより対応することとされています。長期において、財源不足額が中期以上に拡大するという見通しを勘案しますと、令和11年度以降も超過課税を継続することは、やむを得ないと考えられます。ただし、令和16年度以降も財源不足の拡大が続くような事態もあり得ますので、令和11年度以降に新たな財源確保策を導入することを見据えた取組みの着実な進展を図りながら、持続可能な行財政運営の実現を目指すべき、というのが長期に関する提言であります。

以上が「1. 検証結果」と「2. 提言」になりますが、最後に「3. 附帯意見」が3点ございます。

1点目は「歳入確保・歳出削減策の確実な実施」です。町の対応では、第2期アクションプランの収支改善効果を実現した上で、現行税率で超過課税を継続するという方針が打ち出されています。そのため、推進項目で財政健全化効果額を見込んだものは、確実に効果額が発揮されるように取り組んでいただきたいということはもちろんですが、さらに推進項目の中で実施の可否を検討するとした項目につきましては、できるだけ実施に向けて取り組む方向で、積極的に検討していただきたいと思っております。

3ページに移りますが、推進項目のうち「持続可能な行財政運営手法の確立」、「財源確保策の検討」は第1期アクションプランに盛り込まれていたものです。さらに今回、第2期アクションプランで「公共施設のあり方の抜本的な見直し」

を追加していますが、これらについては令和 11 年度以降の財源不足の縮減に寄与できるよう着実に検討を進めていただきたいと思えます。

2 点目は「ふるさと納税に係る留意事項」です。ふるさと納税については、これまでも取組強化により効果が上がってきております。引き続き、今後の財源不足への対応として、ふるさと納税の取組強化を行っていくということですが、これについては増収の可能性が認められることから、我々も進めるべきと考えております。ただし、今後、ふるさと納税の制度自体の変更がないとは言いきれず、いろいろな事態により見込んだほどの歳入が得られない可能性もありますので、制度の動向には十分に留意していただきたいと思えます。

最後に 3 点目、根本的な問題提起になりますが「箱根町が抱える構造的な問題への対応」です。ご存じのとおり、そもそも箱根町で財源不足が生じる背景には、人口減少や観光収入の域外流出など、町が抱える構造的な問題があります。有識者会議においても、度重なる議論の末、やはりこの問題への対応なくして、財源不足の根本的な解決は困難であると判断をしております。このことを踏まえまして、令和 6 年度以降の財源不足への対応に加えて、定住化の促進、あるいは域内事業者の育成など、構造的な問題の解決に向けた対策の検討と実施に積極的に取り組んでいただきたいと思えます。

以上が提言書の内容となります。附帯意見としては踏み込んだ内容も含まれておりますが、提言書の内容を受け止め、今後の町の取組みに生かしていただきたいと思えます。

企画課長

ありがとうございました。それでは、委員の皆様から提言書の内容で補足したい事項、あるいは、この有識者会議に参加した感想などを一言ずつお願いしたいと思えます。

池島委員

座長の発言にもあったように、財源不足に関しては約 10 年にわたり議論を続けている中で、様々な資料・データを見せていただきながら、少しずつ具体的な話にはなりつつも、委員の皆さんを含め、財源不足を解消するところまではなかなか辿り着かないというもどかしさを抱えて、議論されたと思えます。

そういう意味では、不足する金額がある程度、具体的に見えてきたものの、私自身は、その不足をどのようにカバーす

るかが課題で、1番難しいと思っていますので、今回、提言書を提出しましたが、むしろこれがスタートという気持ちで、どのように財源を確保するか、今後も考えていきたいと思えます。ありがとうございました。

#### 伊集委員

提言書の内容について補足することはありませんが、当初はオリンピックの時期、あるいはオリンピック後を見据えて議論をしてきましたが、そこに新型コロナへの対応が入り、新たな財源や構造的な問題についての検討を進めることが困難だったという事情があるかと思えますので、池島委員からも話があったように、これをスタートとしながら、さらに検討をしていく必要があると考えていますし、また、何かお手伝いができることがあれば、貢献させていただきたいと思えます。

先ほど話のあった危機感の共有が難しいという話に関連してですが、町と横浜国立大学との包括連携協定に基づき、私のゼミでも箱根町の財政に関する調査研究を進めさせていただいています。

新年度に入り、新しい3年生が先輩から資料を受け継ぎながら研究を始めたところですが、過去の住民アンケートの中には「これだけ財政が厳しい中でこの施設はもう廃止すべきではないか」といった意見、あるいは全く逆の意見が出てきています。その一方で、アクションプランなど町が作成する資料では「このままの状況だと必要なサービスが提供できなくなる恐れがあります」といった表現が出てきますが、学生たちの中には具体的に何ができなくなるのか分からないという反応もあり、教員として、町側から具体的な施設名を例示して廃止になるかもしれないということまでは、なかなか言い出せないといったコメントをしています。

ただ、今後は具体的な状況まで想定していかないと議論が進まず、危機感の共有も難しくなる中で、議会の特別委員会などの場で、ある程度、具体的な状況を想定した議論をしていくことがとても大切ではないかと思っています。いずれにしても、危機感を共有して皆で議論していくことは重要になってくると思えますので、そのための仕掛け、きっかけを考えていく必要があると感じました。

#### 嶋矢委員

本日までの一連の会議で、座長をはじめ、ここにいらっし

やる皆さんに多大なご協力をいただき、このたび提言書をまとめさせていただいたことに感謝申し上げます。内容については、これまで皆さんと議論を重ねてきましたので特に補足することはありませんが、次のステージとして、是非これを実際に運用していくということに注力していただきたいと思います。

**田代委員**

今まで取り組んできたことや議論してきたことが、提言書の中に大変よくまとめられていると思います。今後、財源不足の問題については、もっと掘り下げて考えていく必要がありますが、その中で、部署ごとの縦割りや経費の多少とは異なる自由な発想で考える部分があってもよいのではないかと感じております。今回、有識者会議に参加させていただき大変ありがたく思いますし、今度とも勉強してまいりたいと思います。ありがとうございました。

**高井委員**

これまで会議に参加させていただき、どうもありがとうございました。私も大学で財政を教えている立場ですが、この会議は市町村の現場を知る貴重な機会でもあり、感謝しております。

提言書の中で構造的な問題についても触れていますが、箱根町は産業、経済活動、生業の大部分が観光に依拠していますので、観光地所在市町の中でも、新型コロナの影響により、特に大きな打撃を受けたのではないかと思います。

最近は旅行客も回復してきているとの報道もありましたが、税収が回復するという意味でも、新型コロナ前の活気溢れる町に一日でも早く戻ることを期待しております。

**企画課長**

最後に、毎回の会議の進行、あるいは提言書のとりまとめなどにご尽力いただきました田中座長からお願いします。

**田中座長**

昨年度は6回会議を行いました。このメンバーで会議を行ったのは果たして何十回かなと思うぐらい、長年、同じメンバーで財政問題を中心に議論をさせていただいております。皆さんの非常に高い能力がある中で、これまでの積み重ねがあり、質の高い議論ができた結果として、アクションプランの改定や提言書の作成につながってきたのだと思います。

私自身は交通整理役をしているだけですが、逆に皆さんの大変良い意見をいかにうまく盛り込むかが非常に難しく、十分にできているという実感もありませんが、意味があるものができたとすれば皆さんのおかげだと思います。

また、事務局のメンバーは少しずつ変わりながらも、継続性を持ち非常に精緻な分析、資料作成をされてきました。以前は今ほど長期間にわたる財政見通しはありませんでしたが、それが精緻に、長期まで財政見通しを出せるようになり、いろいろな計画の策定にも反映されていて、この事務局の皆さんの努力が有識者会議、あるいは箱根町の行財政改革の肝になっているという感じがいたします。そういう意味では、大変助けていただきましたし、同時に、事務局の方も自分事として頑張っておられるのだと思います。

他の委員からもお話がありましたが、アクションプランの改定や提言書はあくまで、スタートに過ぎませんので、それらを踏まえ、今後、どのように取り組んでいくかということが問われます。是非町長をリーダーとして取り組んでいただきたいと思いますし、我々有識者会議もできる限り応援してまいりたいと思います。

企画課長

それでは、ここで町長から委員の皆様にお礼を申し上げさせていただきます。

町長

行財政改革有識者会議の皆様には、本町の行財政改革の推進につきまして、長年にわたりご尽力をいただき誠にありがとうございます。また、今回は大変お忙しい中、1年足らずの間に、本日を含めて7回の会議を開いていただき、重ねて御礼申し上げます。

今回の有識者会議では、行財政改革アクションプランの改定に加えまして、固定資産税超過課税の5年毎の検討時期を初めて迎えるに当たりまして、町が実施した一連の取組みの検証と、令和6年度以降の財源のあり方という、今後の行財政運営に向けた大変重要なテーマについて、ご議論をお願いいたしました。

このうち、行財政改革アクションプランの改定につきましては、第1期の達成状況に対する外部評価の中で、目的の明確化やアウトプット、アウトカムの整理など、指針となるご意見とともに、第2期の取組みの成否が今後の行財政運営の

あり方を大きく変える可能性があるため、より積極的な対応を期待するとのお言葉をいただきました。その後、中長期財政見通しにより、さらに厳しさを増す財政状況が見込まれるため、第2期は、特に量の改革に力を入れることといたしました。推進項目の設定に当たっては、一つひとつの項目を掘り下げるとともに、長期に備えた取組みの位置付けなど、実効性を確保するためのご意見やご助言をいただいた結果、本年3月に、第2期プランを策定することができました。

また先ほど、令和6年度以降の財源のあり方についての提言書をいただきました。

提言に当たっては、これまで本町の行財政改革に深く関わっていただき、過去の経緯や現在の状況を熟知されている皆様に、超過課税の5年毎の検討に係る一連の取組みを検証していただいた結果、財源確保の必要性や、固定資産税超過課税の継続が妥当であるとのことご判断をいただきました。

中長期の財源不足に対しては、超過課税のほか、ふるさと納税の強化、新たな財源確保策の検討などにより対応してまいります。これらの対応について、各専門分野を生かした、多角的な視点をもって、より深い議論をしていただいた結果、状況の変化に応じた行財政改革の推進や、令和11年度以降に新たな財源確保策を導入することを見据えた取組みを着実に進展すべきという、将来までを見据えた貴重なご提言をいただき、誠にありがとうございます。

いただいたご提言につきましては、真摯に受け止め、対応してまいります。特にこれから、町の方針を議会に示し、町民の皆さんにも説明していく中で、専門的な視点による、しっかりとした裏づけができたことは、大変心強く感じております。一方、附帯意見にありました三つの項目につきましては、着実に、実施していかなければならないと考えております。

結びになりますが、田中座長をはじめ、委員の皆様には、今後も町政運営の様々な場面でご協力を賜りたいと考えておりますので、引き続きご協力いただきますようお願い申し上げます。私からの挨拶とさせていただきます。今後とも、どうぞよろしくお願いたします。

企画課長

この後は懇談の時間をとらせていただきたいと思います。

(懇談後、町長退席)

企画課長

#### 4 閉 会

本日、無事に提言書をご提出していただき、誠にありがとうございました。昨年5月から約1年間で7回にわたる会議を経まして、毎回、的を射た深い議論をしていただき大変感謝しております。町としましては今後、議会、町民へ説明を行う予定としておりますけれども、町長の挨拶にもありましたとおり、提言書の内容を裏づけとしつつ、しっかり対応し、また附帯意見についても、着実に取り組んでまいりたいと考えております。

それでは、以上をもちまして令和5年度第1回行財政改革有識者会議を閉会します。約1年間ありがとうございました。引き続きどうぞよろしくお願いいたします。