

## 平成30年度第3回箱根町行財政改革有識者会議報告書

日 時：平成31年1月31日（木曜日）16：10～17：20  
 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、伊集守直委員、嶋矢 剛委員、  
 高井 正委員、田代恭子委員（欠席：池島祥文委員）  
 【箱根町】  
 吉田功企画観光部長、對木総務部長、  
 村山企画課長、吉田朋正財務課長、  
 伊藤企画課副課長、石川財務課副課長、辻満

## 【会議概要】

## 1 開 会

企画課長

それでは、少し定刻を過ぎていますが、平成30年度第3回箱根町行財政改革有識者会議を開会します。

資料は、会議次第、委員名簿、「資料1 行財政改革有識者会議の提言後から財源確保策決定までの経過について」、「資料2 今後の行財政改革の推進体制について」、「参考資料1 平成30年7月財政対策に関する説明会等の結果について」、「参考資料2 納税義務者周知に対する問合せ結果について」、「参考資料3 行財政改革アクションプラン（平成29～34年度）の推進体制等【抜粋】」、「参考資料4 箱根町行財政改革有識者会議設置要綱」を事前に送付していますが、不足等ございませんでしょうか。

本日は池島委員が所用により欠席しておりますので、ご承知おき下さい。早速ですが、田中座長から開会のご挨拶をいただき、引き続き議事の進行についてもお願いします。

## 2 座長あいさつ

田中座長

かなり久しぶりになりますが、この間、皆さんご存じのとおり、本有識者会議の提言内容に沿って議会に固定資産税の

超過課税案を提案し原案のとおり可決されました。その結果を聞いて皆さんも少しほっとされたかと思います。

毎回、申し上げていますが、これで終わりではなく、今後がむしろ重要だと思います。とは言いながらも、皆さんに何回も長時間にわたり、熱心に議論していただいたことが、このような結果に繋がったということで、改めてお礼を申し上げたいと思います。

今日は、報告なので、いつもよりはリラックスして臨めるかと思いますが、本日もよろしくお願いいたします。

### 3 報告事項

#### (1) 有識者会議の提言後から財源確保策決定までの経過について

事務局から、「資料1 行財政改革有識者会議の提言後から財源確保策決定までの経過について」をもとに、財源確保策の決定内容と提言後の経過を説明した。

田中座長

ただ今の説明について、ご感想でもご意見でも、ご質問でも結構ですのでいかがでしょうか。報告事項なのでフリースペースで自由に進めたいと思います。

嶋矢委員

決定内容が、有識者会議の提言内容とほぼ同じ形で実現し、これまで尽力していただいた皆様に感謝申し上げます。

前回の財源確保に関する有識者会議では、伊集委員と2人で参加し、提言内容の一部が取り入れられませんでした。前回の実績をもとに、この3年間、継続して検討、協議、説明を行ってきた積み重ねが、今回の結果につながったと思います。地道な継続というものが大切であることを改めて感じました。

継続というのは、今後も続けていくということだと思いますので、今回はまずお疲れさまというところがありますが、少し落ち着いたところで、今後の行財政改革に向けてアクションしていただきたいと思います。

そのアクションも有識者会議の議論の中で注文をつけさせて頂いていますので、それも踏まえながら積極的に取り組んでいただきたいと思います。

田中座長

ありがとうございます。

確かに嶋矢委員と伊集委員は、前回の財源確保の議論に係わっていただきましたので、足掛け何年ということでもまさにステップを踏んだ成果が、今回、出たということだと思います。

田代委員

今、説明を聞きまして、町の丁寧な段取りを感じました。

やはり丁寧な段取りと周知活動が第一歩であり、私は町民ですが、それを非常に感じました。ご苦労さまでした。

田中座長

ありがとうございます。

かなり何年にもわたり、周到に色々とステップを踏んできたということだと思います。

伊集委員

有識者会議の提言後のプロセスも、色々大変だったと思いますが、お疲れさまでした。最近、色々話をする機会があり、この前も地方公共団体金融機構の主催で自治体職員向けに中期財政計画に関する話をしました。

その際、箱根町の事例について、少し綺麗に話をまとめて説明した部分もありますが、ただ動きとして、そういう面があると思っているのは、今回の問題を切っ掛けに、そもそも超過課税を実施すること自体、非常に大きな決断だったと思いますし、特に今回は、町民会議を設置し、色々な提言も出され、今後のまちのあり方について、いろんな方面から積極的な案が出てきて、そのような動きが出てきたことは非常に良いことだと思っています。

今、全国の自治体の財政状況は厳しいですが、自分達で財源を確保して、しっかり町を運営していこうという動き、そういう自治体も出てきている例として取り上げましたが、今日の説明を聞いて、前回よりも説明会の参加者が減ったのは、色々な要因がありやむを得ない部分もあると思いますが、これに慣れてしまい、また、行政頼みのような方向性に行ってしまうと勿体無いと思います。

個人的な見解ですが、住民の関心を保つには、固定資産税でなく0.01%でも良いので、あえて個人住民税所得割を上げるという考え方もあると思います。

相当の批判があると思いますが、それで住民が関心持ってくれるのであれば、そのような考え方もあるのではないかと

事務局の説明を聞きながら思いました。

もう1点、気になるのは、議会でも特別委員会で議論を色々されていますが、議会での議論を見ると、反対討論だけでなく賛成討論も含めて、「今後の行財政運営にはこれまで以上の努力をお願いする」や「今後の行財政改革を間断なく図っていただきたい」という、行政に対してお願いする姿勢に留まっているのは、やはり、部外者の意見ですが、物足りないなと感じました。

これに関連する他自治体の取組みとして、議会が政策決定の主導権をどこまで発揮するかを議論されていて、予算や税制の変更に関する町民説明会を、議員自身が行う自治体があります。通常、行政が案を出し議会で審議して承認する形が多いかと思いますが、最終的に決めるのは、議会なので、説明責任は議員にあるという考え方です。

このように町民説明会は、議員が行うべきという考え方の自治体もありますし、そうなれば行政にこうして欲しいではなく、私達は今後、どうすべきかを議員の責任で発言する必要に迫られます。

話が飛んでしまいましたが、箱根町もそのような方向に議論が発展していくと良いなという感想を持ちました。

#### 田中座長

ありがとうございました。

ただ今の発言の中には提案までいかないにしても、色々なヒントがあったかと思いますが、町側で何かコメントがありますか。あえて住民税に少しでも、手をつけるということが関心や議論を巻き起こすという意味では、意義があるということであり、参考になると思います。

あと、議会は、中々我々が関与できない部分ではありますが、改めて議会の役割というのは、いろんな意味合いにおいて重要だということですね。

#### 高井委員

お疲れ様でした。私の経験ですが、県職員時代に水源環境保全税を導入するまでに足掛け7年、議論しましたが、最終的に全国で唯一、住民税の所得割の超過課税を行っています。

他県では均等割のみで1人500円増しとか、1,000円増しですが、所得割ですから、高額所得者には沢山納税してもらっており、その意味では、伊集委員が発言されたことを少し意識していたところがあります。

当時の県の担当部長、今でいう県の局長から、負担を求めることを逆手に関心を高めることを意図しながら取り組んでいたと、終わってから聞きました。

箱根町や町職員にとっては、厳しいと思いますが、町をまとめる、町民をまとめるためには、少しスパイスというか、常にそういう事を示して、町民が町から負担を強いられていると感じさせるのではなく、町の現状を説明して必要性を理解してもらう努力をしていく必要があると思います。

先ほどの説明にもありましたが、住民説明会を重ねることで、だんだん理解が得られていく部分もありますが、関心が薄れるという部分もあるかと思います。

2005年に神奈川県で水源環境保全税を導入し、15年程度経ちますが、この間、延長、再延長しています。県でもそうですが、当初実施時は、非常に関心がありますが、2回目以降の延長時は、説明会の出席者数が減るのは当たり前で、5年後の見直し時には、さらに減ると思います。

それを考えると町民に町財政に関心を持ってもらうような仕組みが必要であり、その一例として伊集委員の発言の様に、所得割の超過課税などあの手この手を考えながら、役場任せではなく、常に住民にも関心を持ってもらう、そうすれば住民の代表である議員は、最終的な可否を議会で決めないといけない訳ですから、態度を明確にするのに非常に悩むと思いますし、関心を高めることに繋がると思います。

どこかから財源確保をしないといけないという折角の機会ですので、その議論を通じて、職員も説明会を開催するので、厳しく大変だと思いますが、それは、関心を持ってもらうことに繋がっていると感じましたので、5年後に向けて参考にしてもらえればと思います。

田中座長

ありがとうございます。

私も少し感想を申し上げますと、今回、超過課税の延長ができたのは、高井委員が言われた1回目よりもハードルが低くなったということや、前回と比べて関心度合いが低くなった。無関心層が少し増えた面もあると思います。

一方、理解が進んだ面も確かにあると思います。また、この間の社会情勢がやむなしと思えるような状況にあったという側面もあると思います。

このような中で怖いのは、諦め感だと思います。説明会に

行っても変わりっこないし、自分が発言しても何も変わらず、負担が増していくのは仕方のないことだと思ってしまう、そのような諦め感が町民の間に広がるのは、非常に怖いので、そうならないように取り組んでいく必要があると思います。

皆さんほっとして、脱力感を感じている部分があると思いますが、今後を考えると、全然そんなことはなく、あくまで時間稼ぎをしたに過ぎないと思っています。

この何年間か超過課税ができる間に、どのような手を打つのか、それは財源問題だけでなく、施策面の新たな展開や行財政改革アクションプランの着実な遂行も期待されていますので、今後は、役場が行う施策や財源確保策の検討、行財政改革がトータルで問われると思います。

勝ち負けではないですが、勝って兜の緒を締めよという言葉と近い状況かと思しますので、是非、そのようなことを意識して取り組んで欲しいと思います。

#### 高井委員

参考資料2の2枚目の町長から納税義務者各位宛の文章ですが、第3段落目の4行目の「平成15年度を財政再建元年と位置づけて以降、『入りを量って出を制する』という考え方により」という部分ですが、国の財政再建などでも使っていますが、財政学では全く誤った考え方です。

家計と企業ができないことや、やりづらいことなどを、三つ目の経済主体である政府が財政を通じて行う考え方なので、民間でできないことは何か、まず、歳出、出る方を量らないといけなくて、その後、それに対する負担、簡単に言うと税になりますが、どうするかを決めるというのが、財政学の考え方になります。

財務省もホームページにこの「量入制出」の考え方を掲載していますが、家計や企業と同じように政府も収入に見合った支出するという考え方を採っているのは、恐らく日本だけだと思います。

その原因は、永久税主義であり、税法で収入がずっと見込まれますので、入りが量れることが要因だと思います。

典型的なのは、今、アメリカで起こっている政府機関の閉鎖であり、アメリカは量出制入で運営していますので、国境の壁に関する歳出が決まらなると歳入法が成立しない訳で、だから、職員の給与が払えず、政府機関が閉鎖されています。

アメリカでは、税収は、毎年、何を実施するかで変わります。

す。これだけの歳出を国民が期待しているから、今年は税が増えます。逆に、家計と企業は自分達で何とかするから政府は余計なことは実施しないでくれということであれば税は減るという考え方ですので、日本で財務省を含めてまかり通っている考え方は、世界では一般的ではなく、財政学上の考え方、アダム・スミスが見たら驚くような考え方であることだけは、お伝えしたかったということです。

嶋矢委員

私は、財政学の専門家ではありませんが、もう1段落下の5行目の右側に、「今後は、出るを量って入りを制する」と書いてあるので、ただ、そういう、両方を踏まえて記述しているのかなと思いました。

ただ、今、財政学上の考え方を教えていただき、そういう事なのかと理解できましたのでありがとうございました。

田中座長

両方入っているのでバランスが取れているということになるのでしょうか。私もなんとなく読み流していましたが、確かに、入りを量って出るを制するというのは、間違いとまで言い切れないのですが、一つの価値観というか財政についての一つの考え方だと思います。

だから、全くニュートラルなことかということと、多分に財務省的というか、財政均衡を第1に目指すような主義主張が前面に出たようなニュアンスなのかなと思います。

伊集委員は、何かこの件でコメントがありますか。

伊集委員

これまで量入制出で来ていたものを、やはり量出制入という考え方が必要ですということ訴えたことは良いことだと思います。

言葉尻を捉えるようですが、あえて言うと宛名は納税者ではなく住民の方が良いと感じました。文章の最終段落に住民福祉の向上や今後の箱根町のあり方云々とありますが、今回の超過課税の継続は、固定資産税の納税者のみに話すのではなく、箱根町の住民向けに示した方が良いと思います。

超過課税の継続に対して発言権があるのは、納税者だけではないので、アメリカでは、それこそ、タックスペイヤーを対象に説明するというのがありますが、あくまでも納税していなくても住民に発言権はあるし、権利はあるので、そこまでの意図はないと思いますが、あえて言うとそのように感じ

ました。

高井委員

固定資産税の納税義務者だけに送付しているのですか。

事務局

この文章の内容は、元々町税条例の一部改正案を上程した際に、重要な議案ということで冒頭に町長から趣旨説明をした際のもので、その原稿をもとに納税義務者の方にお知らせする文書に取り入れたという流れとなります。

伊集委員

納税者以外に説明していない訳ではなく、この文書が納税者向けに作成したものであれば、問題ないと思います。

田中座長

誰に向けて説明するか、誰に対して文章を発信するかは非常に重要な部分なので、今後、配慮して欲しいと思います。

説明会参加者が前回と比べると半減しましたが、前回を含めて説明会に参加される方は、賛成で町を後押ししようという人より、懐疑的な人や反対に近い方が多く、そのような人達が減ったという理解でよいでしょうか。

企画課副課長

先ほどの説明で触れた部分もありますが、前は、どの税目を対象とするか、何を上げられてしまうかわからない状況で、参加していた方々がいました。

今回は、事前報道等で固定資産税超過課税の継続であることが、ある程度、知られていたこと。それに伴い関係のない方々は、ほぼ出席しなかったという部分が大きいと思います。

高井委員

水源環境保全税の県民集会を行った際は、県内 21 カ所ぐらいたったと思いますが、そのエリアの選出県会議員は来ていました。発言せずに、どのように県が説明するか、出席者の反応などの様子を見に来ていましたが、今回は、どのような感じでしたか。

企画課長

各回の説明会で議員さんが出席しており、やはり、様子を伺っていたと思います。

田中座長

それでは、1 番目の報告事項は、この辺で終了しまして、2 番目の報告事項になりますが、今後の行財政改革の推進体制についてということで、事務局から説明をお願いします。

**(2) 今後の行財政改革の推進体制について**

事務局から、「資料2 今後の行財政改革の推進体制について」をもとに、来年度以降の体制について説明した。

田中座長

ありがとうございます。

有識者会議の今後のあり方にも直接係わる説明でしたが、ご意見ご質問等ありましたら、お願いしたいと思います。

伊集委員

質問ですが、参考資料3の下にある体制図はこれまでもこういう形になっていたのですか。専門部会というの、今までであったということですか。

事務局

専門部会は、過去に一度、設置したことがあり、内容は、受益者負担のあり方の基本方針を作成した際に関係課で集まって専門部会で検討して、本部会議に諮るという形で実施しています。

伊集委員

今回の有識者会議も、前回の新財源確保の会議もこの体制の中で行っていたということで良いですか。今回の有識者会議もこの体制図の関係の中の組織という事で良いですか。

田中座長

先ほど説明のあった今後の推進体制は、参考資料3の図に、観光財源の検討組織が書き加えられるようなイメージでよいですか。

事務局

観光財源の検討組織については、別組織を考えています。

観光財源の検討は3年掛けて行う予定ですが、その後、4年目、5年目で行財政改革有識者会議において、観光財源の検討結果とともに、固定資産税との優劣などを検討していくことを想定しています。従いまして、観光財源の検討組織は、一時的な組織と考えています。

伊集委員

まだ余り整理できておらず、前回の会議の終わりでも同じような発言をした記憶がありますが、常設にすることの良し悪しは、我々、有識者会議という場で責任を持って、議論して提案まで行った訳ですが、それなりというか、かなり政策決定に影響を与える提案をすることになるので、ある意味そ

こがしっかり議論をしてきているというような位置づけになる可能性もあります。

逆にあえて悪く言うとそこがしっかりしていれば良いとも言えます。常設で目を光らせることに懐疑的な人もいるでしょうし、ある種、権威化されるような存在として、専門知識のある人が議論してくれているから問題ないでしょということになると、町民や議会の受け身の姿勢を助長してしまう恐れもあり、その意味で常設化が良いか、今、整理がついておらず、難しい問題であると思いました。

また、以前からこの体制図であれば、見落としていた部分があります。先ほどの発言と関連しますが、この体制図における議会との関係です。議案提出や議会審議とは別のレベルでの、継続的な関係ということかもしれませんが、議会は行財政改革推進本部に対して助言する存在なのかは、関係の再整理が必要ではないかと思います。

少なくとも、これまでそのような働きをしていないと理解しているので、何らか機能させるようにするとしても、助言をしてもらう主体ではないと思います。今まで気づきませんでした。今回、気になったので指摘させていただきました。

田中座長

伊集委員の発言に対し、町側の考えはありますか。

企画課長

今の発言も含めて要綱改正を考えたいと思います。

ただし、議会側も行財政改革調査特別委員会という組織は、今回の超過課税に関する議決で終了という訳ではなく、継続して設置することは明確にしておき、賛成討論では、それも踏まえた表現になっていると感じる部分もあります。

また、体制図の矢印の助言は、確かに指摘のとおりだと思いますので、これも併せてどのように表現するのが適切か検討したいと思います。

田中座長

助言では、対等ではないイメージを受けるので、もっとドライな関係ですよね。

嶋矢委員

個人的なコメントですが、私自身が引き続き委員を行うかは別として、私は監査が本職ですが、監査というと帳簿だけを見ていると思われがちですが、実はお客様の所に伺って、実態を見て数字と突き合わせる形で検証作業をしています。

なぜこのような話をするかという、以前ふるさと納税をさせていただいた時に町長のお礼のはがきの中で、箱根町に是非お越しく下さいとありました。

これを妻が見て喜び、この会議の前後など機会を捉えて箱根町に訪れ、すばらしい旅館ばかりでホスピタリティも非常に良く、いつも命の洗濯をさせていただいています。

この際、近くの土産物屋さんの何十年も営んでいるお婆さんに、固定資産税が上がることは知っていましたかと聞いたことがあります、「そうなんですかね。いいように使ってくださいるのであれば、良いと思います」と聞いて感心した部分もあります。

私の仕事のやり方もそうですけれども、会議の場で色々説明を聞いて、皆さんと議論を重ねることも重要ですが、個人で行えることには限りがあるかもしれませんが、もう一步踏み込ながら、お役に立てればいいかなと感じました。

田中座長

田代委員はいかがですか。今後の体制について、今後も係わって頂く事になりそうですが。

田代委員

やはり、外部というのは非常に大事だと思いますが、嶋矢委員の発言のとおり、現場を知っているということも大切です。

教科書を読むことは、読み込むかどうかは別として誰でもできると思いますが、やはり現場ありきで、最終的には、町のために尽くすしかないの、やはりみんなで頑張っていくためには、色々な立場で現場を見て考えて行く必要があると思います。

箱根町の場合、温泉がなければどうにもならないので、それを念頭に観光地ということを考えて、進んでいくしかないと思いました。やはり、現場が大事であると思います。

田中座長

ありがとうございます。

有識者会議ですが、確かに伊集委員が言われるとおり、常設であることのメリット・デメリットはあると思います。

一方、この会議が、今、無くなる事を考えた時に、今後の様々な状況考えると、当面はあってもいいのかなという気がします。高井委員が言われたように、あまり、常設、非常設は明記せずに、委員の任期2年のみ決めておけば良いのかな

と思います。

私は、将来的には有識者会議が無くても、回っていきえるようになって欲しいと思っています。有識者会議が続くとしても、この会議自身の我々の役割は、もうそろそろ終わったのではないか。また、必要な時にだけ立ち上げれば良いのではないかという議論も、今後、メンバーも変わるかと思いますが、議論してはどうかと思いました。

より重要なのは、2番目の方の観光財源の検討体制です。

これは多分、今後、数年間の1番重要なテーマになると思いますから、これはしっかりと体制を固めていただいて取り組んでもらいたいと思います。

私の方でまとめてしまった感じですが、当面、置くということで、恐らく皆さんに、しばらくは係わって頂く可能性が高いと思いますが、ご了承頂ければと思います。

今の感じでは、31年度以降、仮に続くとしても、いつ開催するか、現状では決定していないと考えてよろしいでしょうか。それでしたら何か動きがありましたら早めに連絡をいただきたいと思います。

それでは、2番目の報告事項はよろしいでしょうか。よろしいようなので、この辺で終了したいと思います。

### (3) その他

田中座長

3番目は、その他になりますので、まず、委員の皆さんのから何か、一応、区切りではありますので、ご意見とか発言したいことがありましたらお願いしたいと思います。

嶋矢委員

先ほどの発言と重複する部分がありますが、今回、2回連続のような形で会議に参加させていただいて、こういう成果を挙げるようなところまで係わらせて頂いたことに、改めてお礼を申し上げます。

先ほど少し触れましたが、この会議を通じて勉強させていただいた部分もありますし、箱根町に訪れた中で感じたこともありますので、逆に今まで経験してきたことを、しっかり返せるように、それはこの会議の場かもしれませんし、また、違った形もあると思いますので、個人でできることは限られているかもしませんが、引き続き、お力になればと思います。

伊集委員

一言ずつ言っていくような流れでしたのでまた、何かお世話になることもあるかと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

今後は税のこともそうですし、やはり行財政改革全体で見た場合に町の施策内容を、もっと丁寧に見ていく必要も出てくると思っています。私も学生に、箱根町の話をする機会もあるので決算資料などを見て、箱根町と周辺の市町 10 団体程度を対象に住民 1 人当たりの歳出額、例えば、民生費などを比較すると、箱根町は、全く異なります。

それは、参考資料 1 の中にある本町の特徴的な行政サービスという形で示されていて、これはこれで結構だと思いますが、これ以外の要因や、これが他の市町と比べてどういう違いにつながっているのか、という辺りを分析するのは、大事なのかなと思いました。

私も資料を頂いていますが自分でうまく分析できてないところがあるので、何かそういうところも必要になってくるだろうな、という風に感じています。ありがとうございました。

田中座長

他にはよろしいでしょうか。

本日の報告事項は、以上となりますので進行を事務局にお返しします。

#### 4 閉 会

企画課長

委員の皆さまにおかれましては、公私共にご多忙のなか、本日を含めまして平成 29 年 7 月から計 9 回の会議に出席いただき、毎回、的確な意見・助言をいただきありがとうございました。

本日で、今回の有識者会議は一区切りとなりますが、先ほど説明しましたとおり、委員の皆さまに置かれましては、来年度以降も引き続き協力を賜うことができれば、大変ありがたいと思います。

それでは、これをもちまして、平成 30 年度第 3 回箱根町行財政改革有識者会議を終了させていただきます。