

## 「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「推進項目No.7：持続可能な行財政運営手法の確立」は、重点項目「①健全な財政運営」の達成手段の1つとして位置づけたものである。

平成30年度から検討に着手し、令和元年度は、田中座長と勉強会を1回、検討会を4回開催し、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」に関する提案も頂いた。

令和2年度は、座長提案をもとに、町で具体的な検討を行っているが、担当課レベルの検討結果を整理したので、意見を伺うもの。

【注】本資料は、あくまでも企画課・財務課の担当課レベルの案（未定稿）であり、今後、内容が大きく変更する可能性があるもの。

### 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。

### 2 持続的財政運営プロセスとは

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に提供していくことができるように、財政面を中心に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。

#### ■ 平常時（財源不足の状況が、Ⅱで対応可能な範囲内の場合）

期間	時期	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
長期	総合計画の 策定時	粗 財政フレーム の作成	財源不足の発生を抑制するため、既存の制度・仕組みがより効果を発揮するようなプロセスを導入・実施する。	実施しない	町の財政状況を正確に理解してもらうための周知を実施する。
中期	固定資産税 超過課税の 見直し時	中長期財政 見通しの策定			
短期	新年度予算 編成時	細 翌年度の財源 不足額（見込） の把握			

#### ■ 非常時（財源不足の状況は、Ⅱでは対応不可能レベルの場合）

期間	時期	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
長期	総合計画の 策定時	粗 財政フレーム の作成	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、既存の制度・仕組みがより効果を発揮できるようなプロセスを導入・実施する。	Ⅱで対応できない、又は新財源を導入できない場合のために、予め財源捻出効果の大きさにより選択肢（オプション）を想定しておき、財源不足額の状況などにより、どれを採用するか決定する。	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。
中期	固定資産税 超過課税の 見直し時	中長期財政 見通しの策定			
短期	新年度予算 編成時	細 翌年度の財源 不足額（見込） の把握			

## 5 持続的財政運営プロセスの内容

### 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。

(主な取組内容)

- 財政フレームの作成
- 中期財政見通しの作成
- 財源不足額の早期把握（毎年度）

### 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、既存の制度・仕組みがより効果を発揮できるようなプロセスを導入・実施する。

(主な取組内容)

- 総合計画と予算の連動性向上
- 「(仮)公共事業管理会計」の導入（特別会計のような既定の会計ではないもの）
- 財源不足状況に応じた柔軟な予算編成手法の導入
- 財政調整基金残高の確保

### III 財源捻出策オプション

長期・中期・単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。

(主な取組内容)

- 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
  - 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
  - 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

#### 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。

（主な取組内容）

- 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）

#### 6 検討課題

今後、「5 持続的財政運営プロセスの内容」の具体化に向け、さらに検討していくものであるが、現時点での課題は次のとおりである。

##### (1) 長期財政フレームの扱い

長期フレーム策定後、中期財政見通しの策定と単年度の財源把握をすぐに行うので、長期フレームの役割が一時的なものとなってしまふ。

##### (2) 「(仮) 公共事業管理会計」の導入

財務書類や固定資産台帳を用いる方向を考えているが、有効に活用できるか、具体的に考える必要がある。

##### (3) 財源捻出策オプションの周知と合意形成

オプション B, C の内容は、町民や事業者への影響も大きく何らか計画に位置付けないと実施できないレベルの内容が想定されるため、総合計画策定時、超過課税見直し時に示すこととしているが、どのように示すか。また、町民への合意形成をどのように図るか。

##### (4) 財源不足の周知

短期で大幅な財源不足が見込まれる場合、町民に周知するタイミングがないので周知を工夫する必要がある。

令和2年8月11日

第1回箱根町行財政改革有識者会議

(参考) 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 の結果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