

# 箱根町の今後の行財政運営に関する提言書

平成29年11月17日

箱根町行財政運営を考える町民会議

## 目 次

<b>箱根町の今後の行財政運営に関する提言書</b> .....	1
はじめに.....	1
1. 現状認識.....	2
(1) 箱根町の財政状況.....	2
(2) 行政の取り組みについて.....	3
(3) 議会の取り組みについて.....	3
(4) 町民・事業者の姿勢について.....	4
2. 本提言書の基本的考え方.....	4
(1) 町民会議の基本姿勢.....	4
(2) 提言の基本理念.....	5
(3) 提言の基本的方向性.....	6
3. 提言 ー危機的状況に対応するための総合的戦略ー.....	8
(1) 全体像.....	8
(2) 観光分野の目標と具体策.....	10
(3) 暮らし関連分野の目標と具体策.....	11
(4) 行財政改革の目標と具体策.....	14
(5) 固定資産税の超過課税の今後の扱いについて.....	15
終わりに ー提言の実現に向けてー.....	16
<b>付属資料</b> .....	18
付属資料1 固定資産税超過課税の導入経過.....	18
付属資料2 箱根町の財政状況.....	19
付属資料3 箱根町行財政運営を考える町民会議の概要.....	21
付属資料4 行財政運営を考える町民会議設置要綱.....	22
付属資料5 箱根町行財政運営を考える町民会議・委員等名簿.....	23
付属資料6 町民会議の開催状況.....	25

箱根町長殿  
箱根町議会議長殿  
箱根町民<sup>1</sup>の皆様

## 箱根町の今後の行財政運営に関する提言書

### はじめに

箱根町は豊かな自然と歴史的な文化遺産に恵まれた国際観光地であり、同時に約1万2千人の町民が暮らす日常生活の場でもあります。町民の安全・安心で快適な生活を確保した上で、毎年この地を訪れる2千万人近くの観光客に万全のおもてなしを提供することは、箱根町に課せられた永遠の使命です。

平成27年に大涌谷周辺の火山活動が活発化し、噴火警戒レベルが3まで引き上げられる事態が発生しました。これにより箱根町への観光客数が一時的に大きく減少し、地元の観光業界は大きな痛手を受けました。その後、幸いに火山活動は沈静化し、観光客数もほぼ以前の水準を回復しています。とはいえ、箱根町の繁栄には、観光地としての脆弱性が同居していることを改めて認識させられました。

現在、箱根町は重大な財政問題に直面しています。平成27年7月、箱根町は今後毎年9億円程度の財源不足が生じるとの見通しを発表し、財源不足を埋め合わせるために新たな財源が必要であるとの認識を示しました。その後、町民をはじめとする関係主体への説明と議会での審議を経て、平成28年度から3年間の期間（平成30年度まで）で固定資産税に対して1.58%という超過課税を適用することになりました（従前の税率は標準税率1.4%）。

固定資産税の税率を見直したことにより、町は当面の財源不足を回避することができたものの、財源不足の問題が根本的に解決されたわけではありません。あくまで現在は、固定資産税の超過課税という期限付きの措置によって、時間稼ぎをしているに過ぎません。

財政問題が顕在化したことを受けて、町は平成28年7月に「箱根町行財政運営を考える町民会議」を設置しました。町民会議には、各種団体推薦および公募による15名が委員として参加し、平成28年7月から現在まで、約1年半近くにわたり活動を続けてきました。

町民会議の場では、町財政の現状や行財政改革に対する取り組みについて役場から説明を受ける一方、町が抱える問題や将来のめざすべき姿について、委員同士で突っ込んだ話し合いを行いました。町民会議に参加した委員は、それぞれ立場や背景は異なるものの、箱根に誇りと愛着を抱き、箱根をより良い町にしたいという思いを共有し、これまで建設的な議論

---

<sup>1</sup> 町民とは、箱根町自治基本条例（平成20年9月18日条例第14号）第3条において、住民、町内に別荘を有する者、町内で働く者、学ぶ者、事業を営むもの及び活動するものをいいます。

を積み重ねてきました。

本提言書は、町民会議に参加した委員の総意に基づき、町民会議における議論の結果をとりまとめたものです。「提言書」と銘打っていますが、むしろ「観光地としてどのような町をめざすべきか」「自分たちがどのような町に住みたいか」「将来子どもたちにどのような町を残したいか」「そのような町にするためにどうしたらいいか」といったことについて、町民会議のメンバーの思いをまとめたものです。

十分にこなれた内容にはなっていませんし、現状では実現が困難と思われる提案も数多く含まれています。しかし、私たちは箱根町が今後も観光地として発展するとともに、今以上に住みよい町になることを願っており、そのためには、本提言書に示したビジョンや提案の実現をめざしていくことが必要だと考えています。箱根町に関係するできるだけ多くの方々にこの提言書をお読み頂き、その内容を共有して頂ければ幸いです。

## 1. 現状認識

### (1) 箱根町の財政状況

箱根町は、固定資産税や入湯税といった町税収入が大きいいため、国から普通交付税を交付されていません。一方で箱根町では、年間約2千万人の観光客を迎えるために、ごみ処理や消防救急に対して多額の支出を行う必要があり、もともと財政状況に余裕はありません。

近年、町税収入は長期的に減少を続けています。特に町税収入の約7割を占める固定資産税の税収は、バブル経済の崩壊以後の地価下落等により、平成10年度をピークとして年々減少しています。さらに、人口の減少高齢化が進む中で、町民税も減収が続いています。

付言しておく、町税収入の約7割を占める固定資産税の約7割を町外の納税義務者が負担しています。事業用資産や別荘を町内に所有して箱根町の行政サービスの恩恵を受けている以上、町外の納税義務者にも固定資産税を負担してもらうのは当然のことですが、町の歳入の3分の1以上を町外の主体が負担し、下支えしていることは、箱根町の財政を理解する上で無視することができない現実です（町民税や入湯税を含めれば、町外者が町税収入を負担する割合はさらに大きくなります）。

一方、町の歳出は人件費や公債費を段階的に削減・縮小してきたものの、高齢化の進行に伴い、扶助費や福祉関係の支出は増大を続けています。公共施設の老朽化に伴い、これらの維持補修費も増加傾向が顕著です。

以上から判断すると、歳入面では、その大半を占める町税収入が長期的に減少する一方、歳出面では、福祉関係支出や維持補修費が増大傾向にあるため、箱根町が極めて厳しい財政状況に直面していることは明らかです。<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> 町の財政状況（歳入・歳出）に関するグラフは、付属資料2のとおり。

## （２）行政の取り組みについて

箱根町における今回の財政問題をめぐる経緯を振り返ると、町民や関係者からすれば、行政から財源不足が半ば突然伝えられ、十分に議論や検討を行う時間的余裕がないままに、固定資産税の税率見直しが急いで決定されたという印象を拭うことはできません。遡ると平成14年頃に端を発する財政難の状況において、その広報のあり方はもちろんのこと、財政の抜本的な改革においても、今回の固定資産税の税率見直しをめぐる経緯を見る限り、行政には大いに反省すべき点があったと考えるべきです。

以下には、この点に関して町民会議において委員から出された意見のうち、代表的なものを示します。

- ・町の財政状況に関する広報が不足していたのではないかと
- ・行政では行財政改革に取り組んでいるというが、危機感が感じられない
- ・町役場職員の間で財政状況に関する危機感が共有されていないのではないかと
- ・財源不足がこれほど深刻になる前に、何か手を打つことはできたのではないかと

今回のような事態が発生した場合には、多額の財源不足が生じるに至った状況と固定資産税の税率見直しをめぐると一連の経緯について、行政が自らを厳しく振り返った上で、今後のあるべき姿の実現に向けて広い視野で議論や検討を行い、結果を実行していくことを強く求めます。

## （３）議会の取り組みについて

町議会では、今回の固定資産税の税率見直しをめぐると一連の経緯において、行財政改革調査特別委員会を中心に、超過課税分の税率ならびにその期間とともに、歳入の最大化、歳出削減案を独自に調査・研究し、その具体策を多岐にわたる内容で取りまとめました。しかしながら、それらが実際に町の施策や予算に反映されているかという点では疑問が残り、また超過課税の導入決定後における追加の議論や行政への働きかけについては、残念ながら町民にはほとんど伝わっていません。

町議会の役割は、行政のチェック機能はもちろんのこと、町民を代表してその声を町政に反映していくことです。財政問題における超過課税の導入が緊急回避的措置であることは明白で、期限が定められたものでもある以上、これに代わる根本的な解決策の検討が急務です。議会に対しては、行政からの提案を待つだけでなく、主体的に本件に取り組んでいくことを強く期待する声が町民会議でも数多く聞かれました。

#### (4) 町民・事業者の姿勢について

先に箱根町の財政問題については、行政に広報不足の面があったことを指摘しましたが、一方で、情報の受け手であり行政サービスの最終的な受益者である町民・事業者が、これまで行政や町財政に対して無関心であったことも認めざるを得ません。また合併前の旧5か町村を色濃く残す現在の行政区域における、施設や各種行政サービスへの平等意識が招いた弊害も否定できません。

町民会議に参加した私たちは、これまでのように行政や議会任せの状態では、次世代に負の遺産を残すことになりかねないという強い危機感を共有しています。確かにこれまで、町民の生活に関わる行政サービスの見直しや各種団体向けの補助金の削減などが続けられ、町民としてはこれ以上の大幅な歳出削減を受け入れることは難しいと感じる部分があります。

一方で箱根町が困難な財政問題に直面している現状においては、受益者負担の観点から行政サービスの経費配分の見直しを受け入れることはもとより、財政状況に見合う水準に行政サービスを削減することを私たち自身が自戒の念を持って声を上げていくべきであると考えています。さらに言えば、このような状況下では、行政に頼るのではなく、むしろ町民・事業者が自分たちでできることは自ら行うことを積極的に提案していく姿勢を持つことも必要です。

## 2. 本提言書の基本的考え方

### (1) 町民会議の基本姿勢

箱根町行政財政運営を考える町民会議は、平成28年7月から平成29年11月までの期間に8回の会合を開催し、議論を積み重ねてきました。これ以外にも、有志の委員が随時集まり意見交換や提言書のとりまとめに取り組んできました。

町民会議では、行政に対して厳しい意見は多く出されたものの、行政批判に時間を費やすことは取ってしないようにし、むしろ今回明らかになった財源不足問題は、箱根町の特有の財政構造と経済の長期停滞や人口の減少高齢化といった日本の社会的・経済的要因がもたらしたものであるとの認識から、すべてを行政の責任にするのではなく、自分たちも「当事者であるという意識を持つこと」が必要であると考えました。

その上で、過去を振り返るだけでなく、今回の問題をきっかけにして、箱根をより良い町にしていくための議論に集中し、「未来志向で検討を進めていくべき」であるという点において、町民会議の委員の意見は一致しました。これらは行政が用意した筋書きではなく、議論の経過の中で私たち委員がたどり着いた考え方です。

つまり、町民会議では「オール箱根で箱根の将来を検討する」ことを基本姿勢にして、これまで議論を進めてきたということです。

## (2) 提言の基本理念

当初は、町民会議における議論の結果を提言書等の形でとりまとめるかどうかは白紙の状態でした。行政からも、この点に関して明確な要請があったわけではありません。

その後、町民会議の開催を重ねて、各委員の箱根町の現状に関する理解や問題意識が深まるにつれて、ただ議論するだけでなく、箱根町をより良い町にしていくための提案を検討し、その実現を働きかけていくべきだという思いをメンバーが共有するようになりました。

そこで、平成 29 年度に入ってから、具体的な提案内容を検討することを町民会議の主軸に据え、そのための議論と検討作業に取り組んできました。その成果を以下の提言としてまとめました。提言の基本理念は以下に示す通りです。

### 基本理念 1：箱根町の財政が危機的状況にあるとの認識を持つこと

箱根町はこれまで、国内有数の観光地であることに伴う多額の経費を潤沢な税収で賄ってきましたが、税収が長期的に減少傾向にあり、それが困難になっています。また、山岳地帯で集落が分散しているため、公共施設や行政サービスの集約・廃止による歳出削減にも限界があります。

このようにもともと財政構造が硬直的な上に、税収の減少が急速に進んだため、今回の財源不足の問題につながっており、箱根町が置かれた状況と日本の社会・経済の動向を踏まえると、今後も長期にわたりこの傾向が続くことを覚悟しなければなりません。しかも、歳入減と歳出増はそれぞれが拡大していくので、仮に固定資産税の税率を現在の超過課税の税率（1.58%）に維持したとしても、いずれ財源不足が顕在化することは避けがたいと考えられます。

以上から、箱根町は構造的に財源不足の傾向を抱えているため、財政の長期的な維持可能性の観点で危機的状況であると強く認識することが必要です。これは通常の状態を前提とした場合のことなので、再び火山活動が活発化するなど、予期せぬ事態が生じた場合には、それを契機に財政が破綻に陥るほど大きな打撃を受けてもおかしくありません。

### 基本理念 2：「オール箱根」でこの危機的状況に対処すること

箱根町の抱える問題は、財政の構造的要因に起因するものであり、しかもそれは箱根町の観光地としての位置づけや箱根を取り巻く経済・社会の動向にも深く関わっています。こうしたことから、箱根が直面する財政面の危機的状況を解決するためには、行政が従来取り組んできたような行財政改革の手法だけでは不十分です。財源不足を生じさせる構造的な要因を解消するために、行財政改革の枠組みを超えた総合的な戦略を立案し、その戦略に基づき対策を実行することが必要です。

その戦略の実行には、箱根町に関わるあらゆる主体、特に住民、観光関連の事業者、各種

団体、箱根町（行政）、箱根町議会が「オール箱根」で取り組むことが重要です。これまで、町の公共的課題は行政に対応や調整を任せておけば良いという「役場頼み」の風潮が支配的でした。現在箱根が直面している問題は、行政だけでは十分に解決することが難しいことを認識し、関係する主体が自主的に、かつ連携して対応していくことが求められます。

「オール箱根」の取り組みにおいては、旧5か町村の意識改革も重要です。対策を実行していくために各地区が協力・連携していくことはもとより、各地区の地域特性を踏まえた機能・役割の分担を行っていくことも必要になります。

### （3）提言の基本的方向性

町民会議では、「箱根町の財政が危機的状況にあるとの認識」を持ち、『オール箱根』でこの危機的状況に対処すること」を基本理念として、箱根町が実行すべき総合的な戦略を検討しました。その基本的な方向性は以下の3点です。

#### ①観光地としての一層の発展と成長を志向する

箱根町の存立基盤は、それが国内有数の観光地であることであり、現在がそうであるだけでなく、将来的にもそのようにあり続けることが求められます。仮に箱根が観光地としての優位性を失ったとすれば、一般の自治体以上に厳しい状況に置かれることになります。

さらに、箱根町は観光地として現在の地位を維持すれば良いだけでなく、観光地として一層の発展と成長を志向していく必要があります。個々の町民や事業者にとってそれが望ましいのはもちろんのことですが、箱根町が自治体として自立していくためにも、それが必要条件となります。現在の財政構造を前提とした場合、箱根町が現在程度の活況を維持していくだけでは、将来的に町財政の財源不足が深刻化する局面がかなりの確度で発生するからです。

箱根町にとって必要なことは、観光客数が今後も継続的に増加していくなど、観光地として持続的に魅力度を高めていくことです。そのことが箱根における投資の拡大や雇用の増加をもたらし、地価や所得の上昇を通じて固定資産税や町民税等の増収につながり、公共投資や行政サービスの拡大を通じて箱根の観光地としての優位性をさらに高めていくという好循環をもたらします。

ただし、箱根の道路をはじめとするインフラ面は、現在の観光客数でも既に限界に達しているとの指摘もあります。やみくもに拡大戦略を追求するだけでは、かえって観光地としての評判を落としてしまう恐れがあることから、既存のインフラ網や従来手法だけにとらわれず、柔軟な発想で観光地としての許容能力の拡大を実施していくことが必要になります。



## ②「観光」と「暮らし」を車の両輪ととらえる

箱根町は1万2千人近くの住民の生活の場であることも忘れてはいけません。箱根町が観光客にとって魅力的な町であり続けたとしても、生活者にとって暮らしやすい場所でなければ、箱根町が長期的に存立していくことは困難です。

ただし、箱根町の特性として、町民の生活だけを切り離して対応することができません。箱根町が観光地として繁栄することは、町民が就労機会を確保するとともに、観光関連の税収によって教育・医療・福祉等の行政サービスがより充実することにつながります。同時に、住民をはじめ箱根を基盤として生活する人々の活動により箱根の観光が成り立っており、地域の福祉もさまざまな人々の協力により支えられています。

したがって箱根町が実行すべき戦略においては、「観光」と「暮らし」を車の両輪のようにとらえて、両者が相互に好影響をもたらすような関連性を想定して、具体的な対策を検討することが必要になります。

## ③長期的に持続可能な財政構造に転換する

今回、町民会議が設置されたのは箱根町の財源不足がきっかけであり、町の財政問題の解決は町民会議にとって最重要課題です。既に述べてきたように、箱根町の財源不足は一過性の問題ではなく、町の財政面の特性に起因する構造的な問題です。

したがって対症療法的な解決策では、一時的に財源不足を埋め合わせることができても根本的な問題の解決には至らず、将来的に同様の問題が再び発生することになります。平成28年度から固定資産税に超過課税が導入されていますが、時限的な措置とされていることからして、対症療法的な対策と考えられます。また、仮にこの超過課税を維持したとしても、将来的に再び財源不足が問題になることは明らかです。

町民会議では、対症療法的な対策を検討するのではなく、長期的に持続可能な財政構造に転換するための方策の検討に重点を置きました。先に①と②で示した方向性も、箱根町の財政構造を持続可能なものに変えていくために導いたものです。

①と②は、財政外部の条件を変えることにより、財政構造を転換していくことをめざすものです。一方、財政自体の改革も必要になります。個々の効果は限られているとしても、歳出と歳入の各項目を全般的に見直すことが求められます。その際には、歳入面では受益者負担や公平性の観点で各種の手数料や利用料を見直すことが必要であり、歳出面では行政サービスの削減も検討の対象とすべきです。箱根町が危機的状況に直面しているという事実を照らして、町民には身を削る覚悟も求められます。

さらには、既存税目の税率見直しや新税の導入も検討が必要です。今回の財源不足問題が生じた際に、町では外部有識者の提言を踏まえて検討を行い、固定資産税に超過課税を導入したという経緯があります。町民会議においてもさまざまな手法や課税対象を視野に入れた

新税の意見が出ましたが、一定の結論には至りませんでした。新税の導入はかなりハードルが高いことが予想されますが、今後の方向性を議論する中で、箱根町の特殊事情（観光客関連の経費が多額であること等）に鑑み、公平・中立・簡素の原則を満たし、なおかつ財源確保の効果に優れた新税の可能性について、引き続き検討を行うべきと考えます。

### 3. 提言 ー危機的状況に対応するための総合的戦略ー

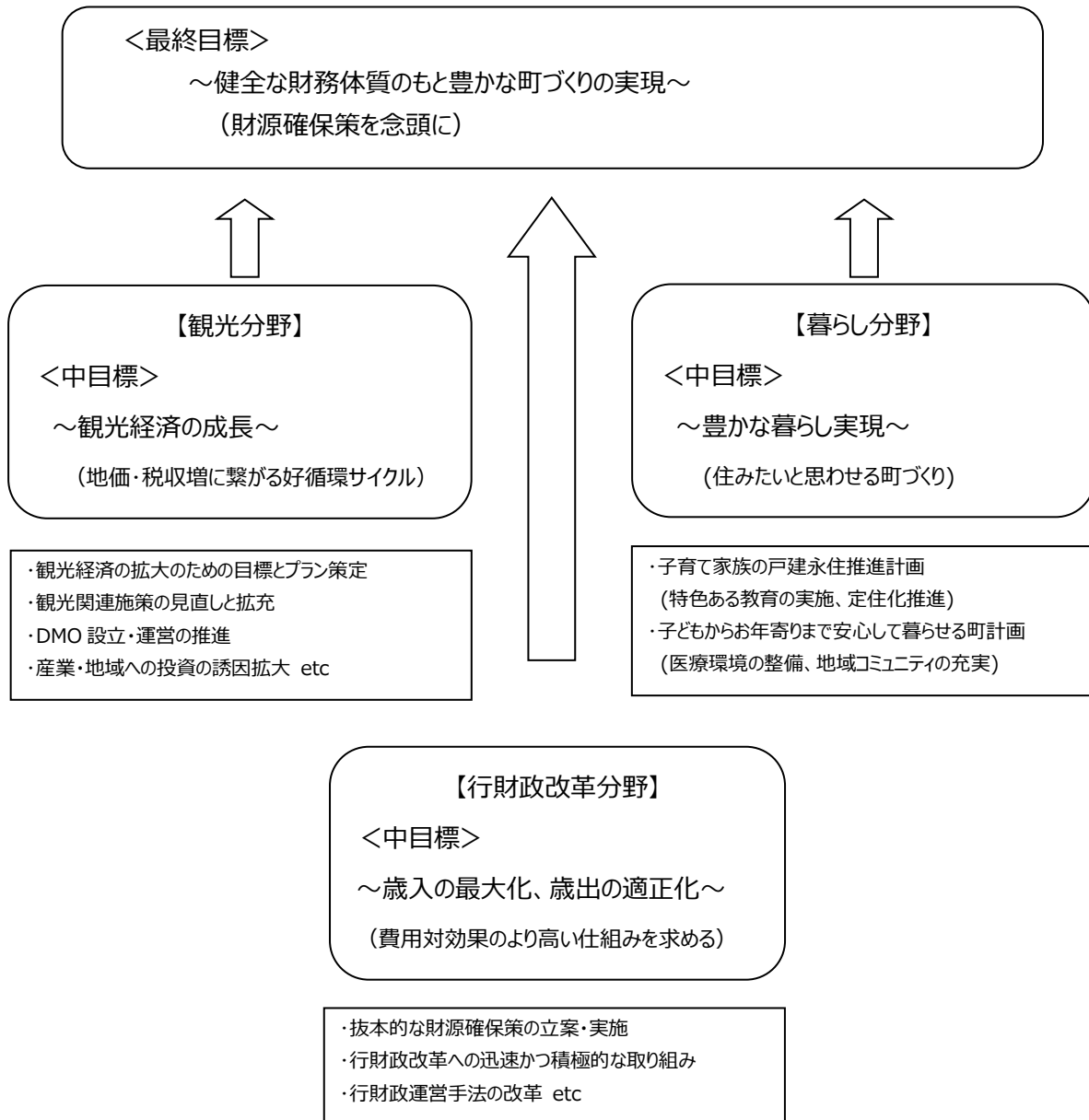
#### （1）全体像

前述の基本理念と基本的方向性に基づき、箱根町が直面する危機的状況に対応するための総合的戦略を検討しました。この戦略では、「健全な財務体質のもと豊かな町づくりの実現」を最終目標としています。それを実現するための道筋を「観光」「暮らし」「行財政改革」の3つの分野に分けて検討しました。

前述したように、本提言では箱根町が観光地として一層発展・成長することを志向していますが、「観光」と「暮らし」は車の両輪のような関係であることから、「観光」と「暮らし」の両面に注目して戦略を検討しました。さらに、箱根町が抱える財政問題を解決するためには、行政を中心に「行財政改革」分野における対策が極めて重要です。

「観光」「暮らし」「行財政改革」の各分野の具体的な提案内容は（2）～（4）に示しますが、その全体像を示したのが図1になります。この図が示すように、「健全な財務体質のもと豊かな町づくりの実現」のためには、「観光」「暮らし」「行財政改革」の各分野において、それぞれの目標の達成をめざして、具体的な方策を実施していくことが必要になります。

図1 箱根町における「危機的状況に対応するための総合的戦略」の体系図



## (2) 観光分野の目標と具体策

### ■ 概要

箱根の基幹産業は観光であり、箱根が観光立町をめざすべきことは今後も変わりません。箱根の観光経済をさらに拡大・成長させていくことにより、観光関連産業の増収や地価の上昇につながり、それらが税収増をもたらす、その財源を用いて観光関連施策の充実や町民生活の向上が可能となり、そのことがさらなる観光客数や就労人口の増加につながるという好循環をもたらします。

こうした好循環を実現するために、観光客数について思い切った目標を設定し、その実現のために中長期的なプランを策定し、そのプランに基づき箱根町への投資の誘因拡大、観光関連施策の実施、ソフトインフラの整備等を進めていきます。また既に設立が決まっているDMO (Destination Management/Marketing Organization) の主導により、「観光地そのものの経営視点」から観光地としての箱根のあり方をレベルアップしていくことをめざします。

### ■ 目標

観光経済の拡大・成長（地価・税収増に繋がる好循環サイクルの構築）

### ■ 具体策

#### ①観光経済の拡大のための目標とプラン策定

- ・現状の入込観光客数2千万人、宿泊客数5百万人を超える数値目標の設定
- ・中長期的プランに基づく方針、施策、事業の決定と弾力的な予算執行の実現

#### ②観光関連施策の見直しと拡充

- ・既存観光関連事業の見直し  
PDCA サイクルを徹底した費用対効果の観点による抜本的事業・歳出の見直し  
観光関連予算の財源の明確化及び確保・拡充を前提とした料率化
- ・町営観光施設の運営等の見直し  
町営観光施設の運営の有効性・効率性向上（指定管理者制度の導入等）  
町営観光施設入館料・入場料の見直し
- ・インバウンド対応の施策拡大  
波及効果の高い宿泊者増を目指した施策・事業の導入

### ③「観光地そのものの経営視点」にのっとったDMO<sup>注</sup>設立・運営の推進

- ・地域が有する観光資源の掘り起こしとそのPRのための仕組みの構築
- ・箱根町、箱根町観光協会（DMO）を中心とした観光行政のワンストップ化の推進

注：DMOとはDestination Management/Marketing Organizationの略で地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。箱根町と（一財）箱根町観光協会では平成30年4月の設立を目指している。

### ④ソフトインフラの整備

- ・ハコモノ依存からソフトインフラ整備に重点を置いた事業の導入
- ・交通事業者との連携による渋滞・混雑緩和対策への積極的関与
- ・パーク&ライド施策の恒常的運営

### ⑤就労者の町内居住に対する優遇措置

- ・賃貸・住居購入補助金の積極的広報
- ・域内工事事業者活用の場合の優遇措置
- ・観光イベント等での短期雇用による繋ぎ止め策の実施

### ⑥産業・地域への投資の誘因拡大

- ・建物建築時の税制優遇や補助金措置の導入
- ・地域資源が事業の利益効果に寄与しうることを活かした誘致宣伝

## （3）暮らし関連分野の目標と具体策

### ■ 概要

「暮らし」は町民の生活全般を含むため、福祉、教育、医療、住生活、環境、防災をはじめその内容は多岐にわたります。箱根町が直面する財政問題や人口減少高齢化の進展を踏まえて、箱根町において現在以上に豊かな暮らしを実現し、誰もが箱根町に住み続けたい、あるいは移住してみたいと思わせるような町づくりをめざします。

そのために大きく分けて2つの計画を推進することを提案します。第1の計画では、子育て中の家族が箱根町内に移住または定住し、さらには永住することを促進します（「子育て家族の戸建永住推進計画」）。この計画においては、箱根町で充実した教育環境を整備し、特

色ある教育を実施することにより、子育て中の親が箱根町内で子どもに教育を受けさせたいと考えてもらうとともに、そのような家族が箱根町内に移住・定住することを支援します。

第2の計画では、子どもから高齢者まで年代を問わず安心して箱根町に暮らすことができるような環境や条件を整備します（「子どもからお年寄りまで安心して暮らせる町計画」）。特に地域医療については、以前から医療機関や医師の不足が問題視されていることから、これを補うことができるような医療環境の整備をめざします。さらに、町民が安心して暮らすことができるようになるためには、地域コミュニティの機能を充実させることが必要です。既に町内では生活支援や学校支援の面においてボランティアが活動していますが、これをさらに充実させていくことを提案します。

なお、以下に示す具体策の中には、既に箱根町が取り組んでいるものが含まれている一方、現状では実現がかなり困難と思われるものもあります。本提言では、実施状況や実現可能性にはあまりとらわれずに、箱根町で豊かな暮らしを実現するために必要と考えられる施策のメニューを包括的に示すことに主眼を置いたことを付言しておきます。

## ■ 目標

豊かな暮らしの実現（住みたいと思わせる町づくり）

## ■ 具体策

### 計画1：「子育て家族の戸建永住推進計画」

#### ①教育環境の整備と特色ある教育の実施

- ・小中9年間の一貫教育の実施
  - 国際観光地を生かした語学・観光・おもてなし教育
  - 地域特性を生かした教育（特にスポーツや火山・地質学に関する教育）
- ・町と民間学習塾の連携
  - 放課後や長期休暇を利用した基礎学力向上
- ・町教育の実績向上（全国学力テストの結果活用等）
  - 全国学力テストの結果の詳細な分析と活用など
- ・町営学生寮の運営（旧文教施設の活用など）
  - 通学困難生徒・学生の受け入れ
  - 町外学生の宿泊学習の場の提供
  - 留学生の受け入れ、国際交流
  - 留学生対象に旅館スタイルの体験機会提供
- ・町の教育環境の積極的なPR

## ② 定住化推進

- ・ 転入してくる子育て家族への住宅購入促進
- ・ 各公民館へレンタカーの配備・カーシェアリング実施
- ・ 交通事業者との連携による交通問題の対応策の検討・実施
  - 町民生活に密接した公共交通機関の実現（バスの運行ダイヤ見直しやバス・電車共通定期券の発行など）
- ・ 町内事業者による合同企業説明会の開催
- ・ 箱根で過ごすI・Uターン者の促進策実施

## 計画2：「子どもからお年寄りまで安心して暮らせる町計画」

### ③ 町内の医療環境の整備

- ・ 病院の誘致または救急対応できる病院の確立
  - 軽症者を受け入れ可能な設備と医師の確保
- ・ 訪問型の医療の提供
  - 町内の開業医等と提携し、各公民館での巡回診療
  - 近所で気軽に健康相談
  - お年寄りのコミュニケーションの場としての活用
- ・ 町民が安心して診察を受けることのできる医療の広域連携

### ④ 地域コミュニティの充実と町民参加の促進

- ・ 生活支援ボランティアの地域配備
- ・ 町立小中学校を中心としたボランティア活動の充実
  - 子どもたちの成長に地域が関わる仕組みづくり
  - 登下校の見守り活動
  - 現代版寺子屋（シニア世代による放課後遊びや放課後教育への支援・協力）
- ・ 自治会、老人会、女性会などへの参加促進
- ・ 生きがいややりがいの場の確保
  - 経験豊かな人材の活用策の検討（シルバー人材センターの充実）

## (4) 行財政改革の目標と具体策

### ■ 概要

大目標に掲げる「健全な財務体質のもと豊かな町づくりの実現」のため、行財政改革においては、歳入の最大化と歳出の適正化をめざします。これは、費用対効果の観点で、箱根町の歳入と歳出を抜本的に見直すことにほかなりません。

これを実現するための具体策は3つに分かれます。第1に、中長期的な財政見通しに基づき抜本的な財源確保策の立案と実施が必要です。箱根町の財政問題が財源不足に起因することから、財政構造を抜本的に見直した上で、既存財源の見直しと新財源の導入可能性を検討することを求めます。

第2に、行財政改革に対して迅速かつ積極的に取り組むことが不可欠です。行財政改革による財源確保の効果がたとえ限定的であるとしても、この面において真剣に取り組まない限り、財源確保の道筋は見えてきません。受益者負担等の観点から、使用料や手数料を全般的に見直すことも求められます。

第3に、箱根町の行財政運営手法を改革することです。ここでは、財源確保策を検討することや歳入・歳出を見直す以外の全ての項目が視野に入ります。財政構造を変えていくためには、町民・事業者・議会等の理解や協力が不可欠であることから、行政とこうした主体との関係性を強化することが必要であるほか、行政内部では予算編成方法や組織・機構・人事政策等の見直しにも取り組むべきです。

### ■ 目標

歳入の最大化、歳出の適正化（費用対効果のより高い仕組みを求める）

### ■ 具体策

#### ① 中長期的な財政見通しに基づく抜本的な財源確保策の立案・実施

- ・ 財政構造の抜本的見直し
- ・ 既存財源の税率・用途および配分の再検討（入湯税等）
- ・ 新財源の導入可能性検討

#### ② 行財政改革への迅速かつ積極的な取り組み

- ・ 総合計画と中期財政見通しを反映したアクションプランの見直し
- ・ アクションプランの重要取り組み事項の実施
  - 費用対効果の観点による事務事業の見直し
  - 未収町税、使用料等の徴収率向上
  - 公共施設の計画的再配置



- ・受益者負担・公平性の観点による使用料・手数料等の見直し  
事業用ごみ処理費用など

### ③ 行財政運営手法の改革

- ・町の財政状況等に関する広報・説明の拡充
- ・行政と町民・事業者・議会との積極的な対話・連携
- ・予算編成方法の抜本的見直し
- ・組織・機構・人事政策の見直し

### (5) 固定資産税の超過課税の今後の扱いについて

町民会議では、固定資産税の現行の超過課税については、前述のとおり緊急回避的措置としてはやむを得ない事態であったとの評価があったものの、超過課税の今後の継続については、その必要性が十分に認定された上で判断すべきと考えています。大涌谷周辺の火山活動により観光業が経済的打撃を受け、入湯税の減収などが起こっていた中での今回の決定でもあり、その後の観光客数の回復状況や支援的配慮に基づき比較的多額の寄付が寄せられているふりさと納税の動向も注視する必要があります。

さらに、町民会議の委員の総意としてとりまとめた本提言書の内容に基づき、町の財政構造の転換が実現可能かどうかの検証も必要であり、現在見直しが進められている行財政改革アクションプランの改訂内容とその実施状況も重要な判断要素となります。現在、箱根町では今後の中期的な財政見通しについて最新の推計を行っています。これらを踏まえ、本提言書のみならず外的・内的要因を加味した新たな中長期の財政見通しに基づき、固定資産税の超過課税の今後の扱いを決定すべきです。

この「扱い」とは、超過課税の継続可否の決定のみならず、超過課税分の税率の改正も視野に入ります。仮に超過課税の継続を決定するとしても、これを一時的な措置として導入した経緯を踏まえ、適用期間を極力短い期間とし、可及的速やかに抜本的な財政構造転換の方向性をまとめられるよう町を挙げて不退転の覚悟で取り組むべきです。

## 終わりに ー提言の実現に向けてー

平成 28 年 7 月に設置された箱根町行財政運営を考える町民会議は、本提言書のとりまとめをもってその活動にひとつの区切りをつけることとなります。言うまでもなく提言書を作成することが町民会議のゴールではありません。町民会議に参加した私たちは、箱根町が今よりもさらに良い町になるために、本提言書が新たな出発点となることを期待しています。

そのためにもまず行政には、本提言書を真摯に受け止め、盛り込まれた提案内容をできる限り実行に移していくことを求めます。ただし、本提言書の提案を行政がそのまま実行すれば良いということではなく、本提言書に盛り込まれた理念や方向性を十分に理解の上、むしろさらに踏み込んだ施策を立案・実行していくことを期待します。同時に、町財政が極めて困難な状況に直面しているという危機感を役場全体で共有し、積極的に、かつスピード感を持ってこの事態に対処していくことが必要です。

一方、町財政が危機的状況にあることを踏まれば、町議会には従来以上に行政の監視役としての役割を果たすことが求められます。さらに箱根町が直面する財政問題は、行政の努力だけで解決するのは困難であることが明らかなので、その解決のためには議会と行政が対立するのではなく、必要に応じて協力しあうことが不可欠ですし、議会側がこれまで以上に政策提言機能を発揮することも必要です。本提言書で指摘した問題に十分に対処せずに、今後町財政が悪化していくとすれば、議会の責任も重いと言わざるを得ません。

町民や事業者も、もはや行政任せの姿勢は許されない状況になっています。財政問題について行政に責任転嫁している限り、時間を浪費するだけであり、財政の悪化に歯止めをかけることにはつながりません。まずは、町の財政が危機的状況にあることを町民や事業者が十分に認識することが必要です。その上で、町の問題解決のために、行政や議会に協力する一方、自分たちでできることを見つけて主体的に行動していくべきです。

現在箱根が直面する問題の解決において、町民側が一切痛みを感じずに済むということはありません。町民・事業者には身を削る覚悟も求められますが、それを安易に許容するのではなく、行政の施策や議会の活動を常に厳しい目でチェックしていく姿勢が必要となります。

箱根町に関係する各主体が認識を共有し、それぞれができる取り組みを主体的に実施し、さらに必要に応じて関係主体が協力・連携することにより、はじめて町財政が望ましい方向に転換することが可能になります。このように複合的な取り組みが必要になりますが、何よりも重要なことは、次世代に負担を先送りしないことであり、そのためにも「オール箱根」を結集した取り組みを先導するよう、特に行政には期待します。

最後に、箱根町行財政運営を考える町民会議の今後のあり方について、町民会議の考えを示します。

町民会議は、町民を代表する組織という位置づけではないものの、箱根町に関わるさまざまな団体や地域の人々が参加していることから、分野や立場を超えて箱根町のあり方を検討するのに適したメンバー構成になっています。本提言書で再三強調した「オール箱根」を体現した組織と言えます。

町民会議では、町の「行財政運営に関すること」であれば、どのようなテーマについて議論することも自由であり、かつ柔軟な運営が可能であるという利点もあります。町民会議の運営には行政も関わりますが、基本的には情報提供をはじめ会議の開催支援が中心的な役割であるため、委員による主体的な運営が可能であり、会議における議論も自由闊達です。こうした特徴を持つことから、箱根町が弱いとされてきた町民参加において、町民会議は先導的な役割を果たす機関となる可能性もあります。

現在、箱根町が深刻な財政問題に直面しており、その解決のためには「オール箱根」の取り組みが必要であることを踏まえれば、町民会議のような組織体の存在は極めて重要だと考えられます。そこで、町民会議の今後については、本提言書を受けた町の対応を見つつ、町民会議として検討を継続し、現在の委員の任期中に提案していきたいと思えます。

この提言書の提出にあたり最も重要なことは、町民会議における議論の経過や結果を広く町民に知ってもらうことです。今回はその試みのひとつとしてこの提言書を取りまとめました。本提言書を箱根町に関係するできるだけ多くの方々にお読み頂くことを願っていますが、それと同時に、本提言書の内容が箱根町の課題について全町的な議論のきっかけとなればさらに幸いです。

平成29年11月17日

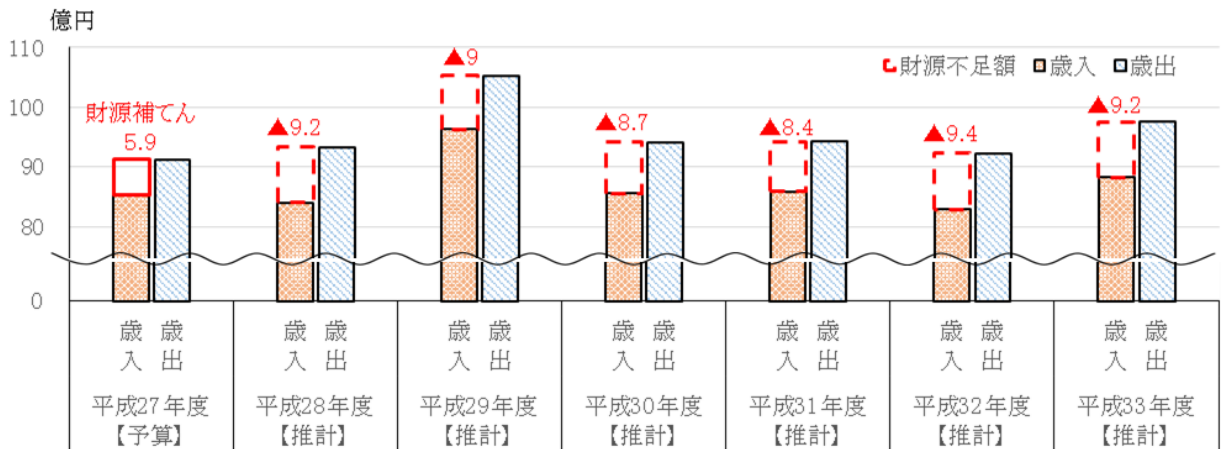
箱根町行財政運営を考える町民会議 委員一同

## 付属資料 1 固定資産税超過課税の導入経過

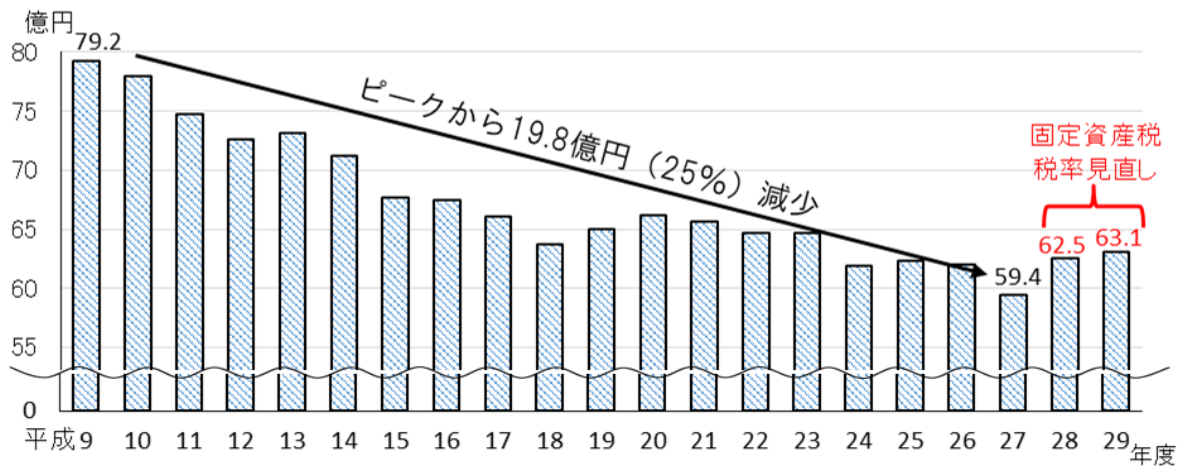
- 平成 27 年 2 月 ・平成 27 年度施政方針において、平成 28 年 4 月以降、固定資産税の超過課税や都市計画税等の新たな財源を検討すべく新組織を立ち上げる方針を表明
- 4 月 ・町民や各種団体に対して町の財政状況の説明会開催（6 月まで）
- 6 月 ・新財源確保有識者会議を設置
- 7 月 ・町の財政状況の説明会を開催（7 月中 今後の約 9 億円の財源不足が生じる見通しを説明）  
・財政状況と新財源確保に向けた取組に関するアンケート調査を実施
- 8 月 ・町外の納税義務者に対し財政状況や新たな財源確保の取り組みを周知
- 9 月 ・箱根町行財政改革アクションプラン策定
- 10 月 ・町民や各種団体に対して町の財政対策の説明会開催（10 月中）  
・新財源確保有識者会議が提言書を提出（10 月 30 日）  
・町が財源不足額の解消策を発表  
（行財政改革により 1.5 億円を捻出し、新財源で 7.5 億円を確保）
- 11 月 ・11 月臨時議会に町税条例改正案を上程  
（固定資産税の税率を 1.68%に改正、期間は 6 年間）  
・行財政改革調査特別委員会において条例改正案を継続審査
- 12 月 ・行財政改革調査特別委員会が町側に検討結果を提案  
・議会宛に箱根温泉旅館ホテル協同組合が要望書を提出  
・12 月議会最終日（12 月 17 日）に町長が当初の議案を撤回、その後追加議案が提案され、賛成多数で議決  
（固定資産税の税率は 1.58%で期間は 3 年間）  
・固定資産税納税義務者に対して税率改正の周知文発送
- 平成 28 年 2 月 ・平成 28 年度当初予算案を議会に上程  
（財源不足の対応策としては、固定資産税の税率見直しにより 4.9 億円を確保し、行財政改革により 4.1 億円を捻出）
- 4 月 ・固定資産税の税率の見直し等についてホームページ等による周知開始

付属資料2 箱根町の財政状況

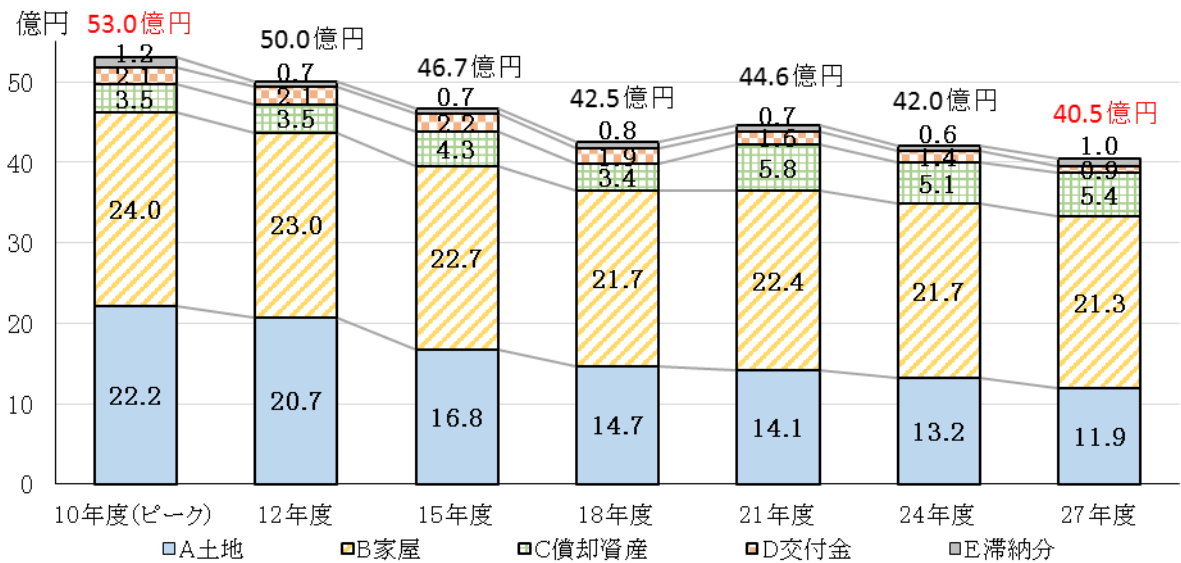
①中期財政見通し(平成28~33年度)



②町税当初予算額の推移

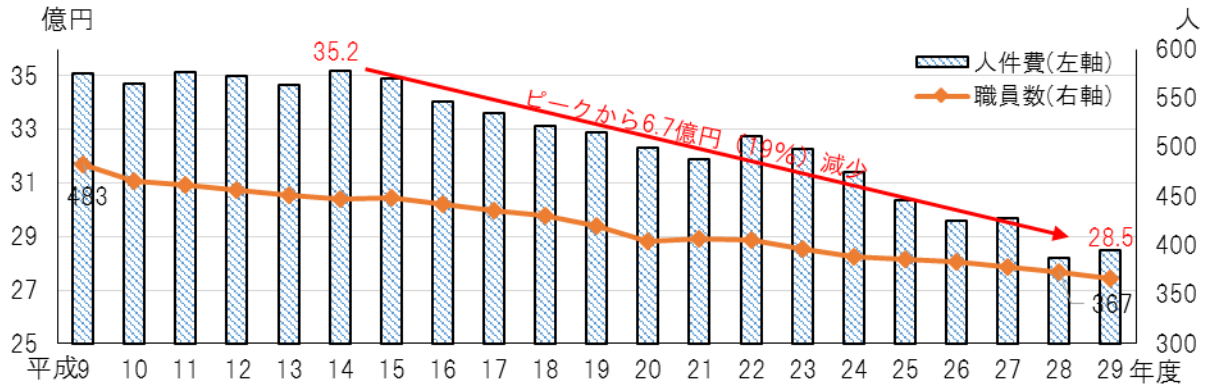


③固定資産税決算額の推移

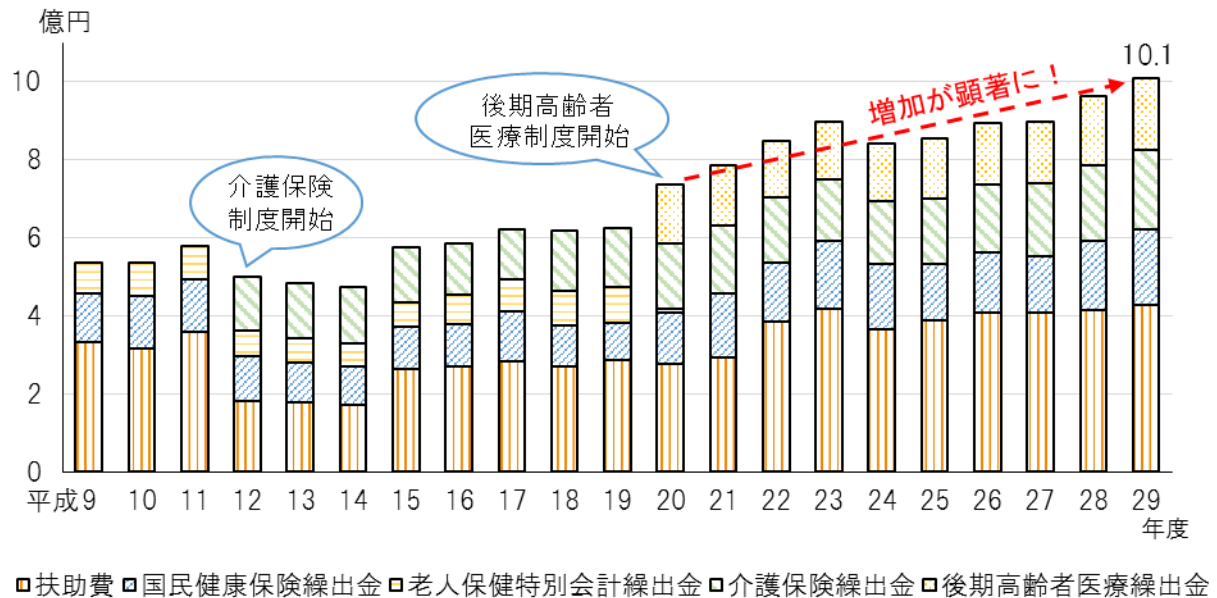


出典：①②「箱根町のわかりやすい予算(平成29年度版)」、③「平成28年度第2回町民会議資料」

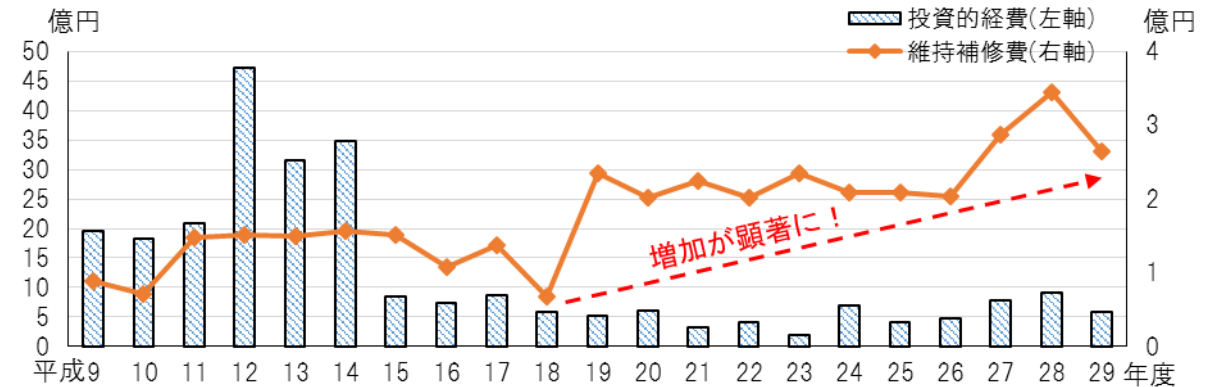
④当初予算の人件費と職員数の推移



⑤当初予算の社会保障関係費(扶助費・繰出金)の推移



⑥当初予算の投資的経費と維持補修費の推移



出典：④⑤⑥「箱根町のわかりやすい予算(平成29年度版)」

## 付属資料3 箱根町行財政運営を考える町民会議の概要

### (1) 町民会議設置の経緯

平成27年12月議会における固定資産税超過課税の税率見直しの審議の間に、箱根温泉旅館ホテル協同組合から議会に対し「財政再建と持続的発展についてALL箱根で議論する場の設置」について要望があり、それを受け町も前向きに会議設置について検討した結果、平成28年度に設置することとした。

### (2) 町民会議の目的

町財政の現状や、それに対する歳入確保・歳出削減などの取り組みを説明したうえで、将来に向けてどうあるべきか。安定的な行財政運営をするにはどうすべきかについて、町民や事業者の皆さまから幅広く意見を伺うことを目的とする。

### (3) 委員の構成

各種団体推薦及び公募による15名の委員により会議を構成している。

委員選出にあたっては、コミュニティ、福祉、観光、建設、教育の5つの分野から各分野2～3団体、計12団体に推薦を依頼するとともに、公募委員として3名を募集した。

また、委員以外に活発な意見交換が行えるよう、行政、税財政、地域経済の学識経験者によるファシリテーター（進行役）とアドバイザーを置いている。

### (4) 委員の任期

平成28年7月8日～平成30年7月7日

## 付属資料4 行財政運営を考える町民会議設置要綱

(目的及び設置)

第1条 社会経済情勢の変化や新たな行政課題に対応した合理的かつ効率的な行財政運営の確立に向けて、町民の意見を聴取するため、箱根町行財政運営を考える町民会議（以下「町民会議」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 町民会議は、次に掲げる事項について町と意見交換を行う。

- (1) 行財政運営に関すること。
- (2) その他町長が必要と認める事項に関すること。

(委員)

第3条 町民会議は、委員15人以内をもって組織する。

2 委員は、次に掲げるもののうちから、町長が委嘱する。

- (1) 町民の一般公募者
- (2) 各団体から推薦を受けた者
- (3) その他町長が特に必要であると認めた者

3 委員の任期は、2年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残留期間とする。

(ファシリテーター等)

第4条 町民会議にファシリテーター及びアドバイザーを置く。

2 ファシリテーター及びアドバイザーは、学識経験者とする。

3 ファシリテーター及びアドバイザーは、委員が活発に意見交換を行えるように進行役及び助言役を務める。

(会議)

第5条 町民会議は、事務局が招集する。

2 事務局は、必要があると認めるときは、委員以外の者に出席を求め、その意見又は説明を聴くことができる。

(事務局)

第6条 町民会議の事務局は、企画観光部企画課に置く。

(委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、町民会議の運営に関し必要な事項は、事務局が会議に諮って定める。

附 則

この要綱は、平成28年4月15日から施行する。



付属資料5 箱根町行財政運営を考える町民会議・委員等名簿

(平成28年7月8日～平成30年7月7日)

委員

氏名	所属・役職等	分野
うちだ よしお 内田 良雄	箱根町自治会連絡協議会 会長	コミュニティ関係
かつまた かずよ 勝俣賀寿代	箱根町女性会連絡協議会 会長	
あんどう まさあき 安藤 雅章	箱根町国民健康保険運営協議会 会長	福祉関係
かつまた みのも 勝又 實	箱根町老人クラブ連合会 副会長	
なかむら みつあき 中村 光章	箱根町社会福祉協議会 事務局長	
くらた よしみ 倉田 義巳	箱根温泉旅館ホテル協同組合 副理事長	観光関係
すずき しげお 鈴木 茂男	小田原箱根商工会議所箱根支部 支部長	
たかはし はじめ 高橋 始	一般財団法人箱根町観光協会 専務理事	
かつまた あきひこ 勝俣 昭彦	箱根町建設業協会 会長	建設関係
なかざと けんじ 中里 健次	箱根町下水道運営協議会 副会長	
さかより しげき 酒寄 繁基	箱根町PTA連絡協議会推薦	教育関係
たかはし のりゆき 高橋 典之	箱根町子ども会育成団体連絡協議会推薦	
かつまた まさみ 勝俣 昌美	在住	公募
さわむら よしゆき 澤村 吉之	在住及び在勤	
すぎやま しんご 杉山 慎吾	在勤	

### ファシリテーター・アドバイザー

氏 名	所属・役職等	区 分	分 野
たなか ひらき 田中 啓	静岡文化芸術大学 文化政策学部文化政策学科 教授	ファシリテーター	行政学
たかい ただし 高井 正	帝京大学 経済学部経済学科 教授	アドバイザー	租税、 地方財政
いけじま よしふみ 池島 祥文	横浜国立大学 大学院国際社会科学研究院 准教授		地域経済

### 町職員

氏 名	所属・役職等	区 分
ついき ゆういち 對木 雄一	総務部長	関係課
よしだ ともあき 吉田 朋正	総務部財務課長	
すぎもと ただし 杉本 匡	総務部税務課長（平成 29 年度）	
かつまた まさゆき 勝俣 雅幸	総務部税務課長（平成 28 年度）	
よしだ いさお 吉田 功	企画観光部長	事務局
むらやま いちろう 村山 一郎	企画観光部企画課長	
いとう かずお 伊藤 和生	企画観光部企画課副課長	
つじま りょういち 辻満 陵一	企画観光部企画課特定政策係長	
うみの かずき 海野 和樹	企画観光部企画課特定政策係 主事（平成 29 年度）	
かりや ひろゆき 荻谷 宏幸	企画観光部企画課特定政策係 主事補（平成 28 年度）	

## 付属資料6 町民会議の開催状況

### (1) 平成28年度

会 議 等	結 果 概 要
第1回町民会議 平成28年7月8日 (委員14名)	(1) 箱根町行財政運営を考える町民会議について 町民会議の概要・町民会議の目的や進め方の説明 (2) 平成28年度当初予算について 平成28年度当初予算の内容と固定資産税超過課税をはじめとした財源不足への対応の説明
委員アンケート① 平成28年7月 (回答14/15名)	今後の行財政運営に関するアンケートの実施 財政状況や行財政運営の進め方への各委員の認識や考え方についてアンケートを実施
第2回町民会議 平成28年10月14日 (委員13名) (傍聴者5名)	(1) 町の主な財源について 固定資産税、ふるさと納税、入湯税、受益者負担について過去の推移や現状の説明と意見交換 (2) 行財政改革アクションプランの取組状況について 平成27年度の取組状況について説明と意見交換
第3回町民会議 平成28年12月16日 (委員14名) (傍聴者3名)	(1) 今後の行財政運営に対する意見について 今後の行財政運営に対する全委員の発言と自由な意見交換 3つのテーマ(「行財政改革」、「観光のまちづくり」、「住みよいまちづくり」)ごとに具体的な意見交換を行う方針を決定
意見交換会 平成29年2月24日	地域経済循環に関する研究発表及び意見交換会 横浜国立大学経済学部池島ゼミによる箱根町の地域経済循環に係る研究成果の発表、学生・委員間の意見交換
第4回町民会議 平成29年2月24日 (委員13名) (傍聴者7名)	(1) 観光のまちづくりについて 観光のまちづくりと次年度の町民会議について意見交換 (2) 町からの情報提供 ①平成29年度当初予算案の概要について ②国立公園制度と箱根地域の国立公園について ③観光の現状と課題について ④箱根町内の経済循環について

委員アンケート② 平成 29 年 3 月	町民会議への感想と来年度の進め方に係るアンケートの実施 今後の町民会議に向けて、今年度の町民会議に参加した感想等と次年度の進め方についてアンケートを実施
-------------------------	---

(2) 平成 29 年度

回数	主な結果
第 1 回町民会議 平成 29 年 5 月 19 日 〔委員 15 名〕 〔傍聴者 1 名〕	(1) 町民会議の今後の進め方について アンケート結果を踏まえた今後の町民会議の進め方について (2) 観光のまちづくり・住みよいまちづくりについて 3つのテーマのうち「観光のまちづくり」と「住みよいまちづくり」について、グループ別に意見交換
第 2 回町民会議 平成 29 年 6 月 23 日 〔委員 15 名〕 〔傍聴者 3 名〕	(1) 観光のまちづくり・住みよいまちづくりについて 前回の結果を踏まえ具体的な方向性を出すためのグループ別意見交換、その後、全体で各グループの結果報告と意見交換
第 3 回町民会議 平成 29 年 7 月 14 日 〔委員 15 名〕 〔傍聴者 1 名〕	(1) 観光のまちづくり・住よいまちづくりについて 有志委員が作成したたたき台の説明後、意見交換 (2) 成果物のとりまとめについて とりまとめの基本方針と進め方、成果物のイメージについて協議 (3) 行財政改革について これまでの町民会議の結果をもとに、行財政改革について意見交換
委員アンケート③ 平成 29 年 7 月	町民会議の成果物（意見書）のとりまとめ方について これまでの議論を踏まえて、今後とりまとめる意見書に盛り込むべき内容等についてアンケートを実施
意見交換会 平成 29 年 9 月 22 日	交通事業者との意見交換会 町内の交通問題についてバス事業者 2 社と委員間の意見交換
第 4 回 平成 29 年 9 月 29 日 〔委員 14 名〕 〔傍聴者 1 名〕	(1) 提言書の内容について 提言案の内容について意見交換 (2) 町民会議の今後のあり方について 提言書に記述する町民会議のあり方等について意見交換
第 5 回 平成 29 年 11 月 17 日	(1) 提言書の提出

箱根町の今後の行財政運営に関する提言書

平成29年11月17日発行

編集・発行 箱根町行財政運営を考える町民会議

編集協力 箱根町企画観光部企画課特定政策係

電話 0460-85-9560

FAX 0460-85-7577