

岡崎市議会議長 様

支出番号

会派名

代表者名

加藤史朗

以下のとおり、政務活動を実施したので報告します。

政務活動報告書

令和7年11月10日提出

活動年月日	令和7年10月8日（水）～10月10日（金）	
氏名	加藤史朗	
用務先 及び 内容	1	用務先 神奈川県横須賀市
	10月8日	内容 ふるさと納税に関する取組について
	2	用務先 栃木県宇都宮市
	10月9日	内容 第87回全国都市問題会議
	3	用務先 栃木県宇都宮市
	10月10日	内容 第87回全国都市問題会議
	4	用務先
	月 日	内容
備考		

政務活動報告書(行政視察)

神奈川県横須賀市

調査項目 ふるさと納税の寄付額拡大の取組について

ご対応 横須賀市ふるさと納税担当課 課長 小島様

■調査の意図

本市は財政力指数が1を超え、地方交付税の不交付団体に該当するが、近年の財政状況は大変厳しく、財政調整基金を取り崩しても積み戻せない財政運営、「貯金の取り崩しが無ければ成り立たない」財政という状況に陥っています。

データを見れば、歳出のなかでも特に扶助費の増加による所が大変大きく、歳出の精査に目が行きがちですが、歳入の面では、ふるさと納税による税収減は見逃してならない水準にあると感じています。寄付金額から税控除額を差し引いた流出額は、令和4年度から3年間で12億円、13億円、15億円と増加しつづけています。もし交付団体であれば税控除額の75%、13億ほどは国から補填されるのですが、本市ではかなわず、なおさら厳しい状況に置かれています。

担当課では、納税のサイトを増やし、返礼品目を増やすなど対応を強化することで、寄付金額を毎年数千円ずつ伸ばして今では3億円を超えていますが、それにもかかわらず流出額の増加に歯止めがかからないため、対応方法を抜本的に変えていく必要があるように感じます。

そのようななか、横須賀市は、人口規模は本市と同程度の中で、もともとふるさと納税による流出が数億円あった中で、様々なアプローチをする中で、寄付額を大いに伸ばし、赤字・流出を減らしていると聞いたため、そのポイントを把握し、本市が参考にすべきことはないか学びたく視察することとしました。

■横須賀市の取組のポイント

●かけた予算と寄付額、税流出額の推移

・アドバイザーを2年前のR5から招へい 費用はR6は約700万円

月額25万円 月に5回来てもらう 一日5万円 + 成果報酬

成功報酬 3億を超えた場合は1%報酬

・議会からは「ノウハウを学んだなら必要ないのではないか」との指摘もある

・R7は半日6.5万円×3回とし、予算としては減額になっている

- ・寄付額は R3 2.8億→R6 7.2億(+4.4億)
税控除額は R3 7億→R6 11億(Δ4億)
収支は R3 Δ4.1億→R6 Δ3.8億(+0.3億)
- ・寄付件数は R4 が4000件だったのが、R6 は17700件と大きく伸長
- ・税控除額(流出)が増え、地方交付税の補填が8.3億となり、経費3.3億を差し引いても、黒字が1.1億となった。(税控除額の75%の交付税措置があったうえで、R6は初めて実質黒字化)

●R5 に企画担当課を設置した経緯

- ・もともと交付団体であり、財政が苦しい状況が続いていた
- ・ふるさと納税が域内事業者の売上創出、市の PR・ファンづくり、外貨獲得になるなど地域活性化の効果に注目し、取り組みを強化
- ・ふるさと納税は財務部で担当していたが、機動力や企業との付き合いがなく苦戦
当時の経済部の部課長が危機意識を持ち、財務部から業務移管し、担当となった。
- ・もともと楽天と包括連携をしており、そのタイミングで、アドバイザーとなる吉田氏が独立されたため、担当課設置とあわせて「協力してもらいながら取り組もう」となった。

●庁内の体制、関係機関との連携

- ・担当は、民間出身の営業担当していた職員。EC サイトを管理できる中途採用者。
- ・営業担当職員2名体制だが足りていない状況
- ・連携チームは11課20名。主な課の役割は、
農林水産課 生産者との接触
企業誘致課 普段から付き合いのある製造業者への営業、一緒に企業回りも
- ・各担当課から、若手のエース級職員を選んで出してもらった
- ・今までの市役所頭ではできない仕事であり、若手の育成にもなった
- ・R7 は、連携チームとしての活動はない(これまでの取組により連携の素地ができ、自然に連携ができているため)
- ・新規開拓は、連携チームか信金から発掘するケースが多い
- ・他自治体の情報を見て、同じ業種にアタックもしている

●アドバイザーの役割

- ・山田氏は元楽天の EC ナンバー2のかた

- ・横須賀市がもともと楽天と包括連携をしており、山田氏が独立され、ふるさと納税の支援会社立ち上げたタイミングで協力打診した
- ・月に5回市へ来る 戦略策定、営業同行、事業者向けセミナー、信金、観光協会への指導
- ・寄付額を伸ばせる体制づくりを支援(連携チーム編成、金融機関連携等)
- ・KPI の設定管理と改善策の検討(数字で管理。これが大きい)
- ・EC 市場では一般的な「アクセス数」「転換率」「客単価」を用いた PDCA
- ・定期便の提案、ボリューム調整や客単価の判断などを、数字で管理
- ・総務省の動きなど、情報を持っていることも大きい。適時に戦略を更新できる。
- ・事業者を口説くところに貢献。市場規模の予測、競合の情報等を用い「売れる」と提案
- ・ポータルサイトの PR 支援 具体的には、ポータルが行う特集に合わせた作戦などを提案。

●寄付額拡大につながったポイント

- ・積極的な営業を通じた参加事業者数・返礼品数の伸長
事業者数 R4 66 →R6 144
返礼品数 R4 262→R6 1,445
- ・連携チームが中心となり、金融機関、商工会議所と連携し、営業面談やセミナー実施。
- ・ポータルサイトとの関係強化
「商品どうですか?」「特集してもらえませんか?」と提案 アドバイスをもらう
楽天、さとふるなど大きい所には頻繁に面談を実施
連携のきっかけや、相手の紹介はアドバイザーが担ってくれた。
- ・市外へのPRとして、プレスリリースを強化。
新聞やニュースにとりあげられ、寄付額増、ふるさと納税以外の購入も。
- ・返礼品ページの改善
画像や情報を大幅に刷新。返礼品のサムネイル画像を目につくようデザイン変更、返礼品がもたらす価値や生産者の声を重視するなど、寄付者側の目線で改善。
ランキングを定期的に確認し、どんな商品か、どんな写真・サムネイルかを参考に。
- ・アドバイザーによる商品ごとのKPI管理 $\text{アクセス数} \times \text{転換率} \times \text{客単価} = \text{売上(寄付額)}$
アクセス数 返礼品開発、サムネイル改善、広告、ニュースリリース
転換率(購入率) 寄付したくなるページ、掲載画像改善、価値を伝える
客単価 定期便、まとめ買いの促進
中間事業者の選定も重要。商品企画や広報など根幹を担うため、役割や貢献が大きい。

- ・ポータルサイトのアクセス数を伸ばす
検索連動型広告を活用。検索の10位に入らないとみられない。R5から。
- ・「勝てる所」ニッチ返礼品の提案。富裕層の産後ケアホテルなど。
- ・パンフレットを作成(R7)
カタログではなくて 関係人口をふやすのが目的
寄付者に同梱 市街の人が来るところ(電車の沿線 旅行会社、不動産関係)に設置

●その他

- ・寄付額を伸ばすことが何よりも重要。事務経費が5割、商品調達は3割等の制限があり、寄付額が伸びれば伸びるほど、費用をかけて更に寄付を伸ばせる。

■所感

本市と横須賀市は、人口規模はさほど変わらず、キラー返礼品がないという共通点がある中で、返礼品数が同等のなかで寄付金額には約 2.4 倍の開きがあります。それぞれのポータルサイトを見れば、サムネイル画像の状況から、返礼品の魅力の伝え方や寄付者への訴えかたに差があることも消費者として感じられます。

「その違いは、どこから来ているのか？」それは、今回の調査を通じ、アドバイザーの招へいと、担当課・担当職員の配置によるものと理解をしました。

ふるさと納税は、納税とは言いつつ、現実としては EC における競争。ポータルサイト上でどれだけ魅力的な商品を並べ、商品の魅力を伝え、購入(寄付)したいと思わせるかの戦いです。この戦いに勝つためには、公務員である市職員ではノウハウや技術も不足していますし、中間事業者も数々の市の業務を受託する中で、本市だけに力を注ぐとは考えにくい現実があります。その中で、市の側に立ち、不足するノウハウや情報を補い、中間事業者をはじめ関係機関を引っ張る存在としてアドバイザーの招へいは、必要性、有効性が高いものと考えられます。

ただ、アドバイザーを入れただけでは不十分で、アドバイザーの分析や助言をもとに中間事業者を指揮し、新規事業者獲得のための営業活動を担う実働部隊としての担当(専任)職員の配置は不可欠と考えられます。

実際に追加となるコストは、アドバイザー招へいは横須賀市では数百万円、担当職員2名の新規配置を加味しても 2,3 千万円で、もし横須賀市のように2億、3億の成果が得られるとすれば、検討する価値が十分にあると思われれますので、本市のふるさと納税の寄付額増加策の一つとして担当課に提案し、取り組み強化を促していきたいと思えます。

政務活動報告書

<全国都市問題会議>

人口減少・成熟時代の都市とまちづくり

京都大学名誉教授 広井良典氏

○中心市街地再生の流れ

・都市の中心市街地、商店街を魅力ある「コミュニティ空間」として再生させる動きが出てきている。ウォークアブルシティもその一環。

・子どもから高齢者まで多世代がゆっくりとくつろげる「コミュニティ空間」が目標。

・企業レベルの取組として、無印良品が前橋や岡山で商店街に出店し、あわせて企業支援の「一坪開業スペース」を設けている。

○若い世代の巻き込み

・岡山市の商店街では若い世代の出店が相次ぎ、40パーセントが40代以下というところも。商店街への若者の回帰。

・若い世代のローカル志向が始まっている。もはや「内向き批判」は的外れ。ローカル志向を支援する政策こそが必要。

○多極集中が重要

・AIを活用し、2050年、日本は持続可能か？と問うたところ、人口地域の持続可能性、健康、幸福の観点からは「都市集中型」より「地方分権型」が望ましいという結果になった。

・AI未来シミュレーションは真庭市、福山市、山口市、宇都宮市などの自治体も活用。

・「一極集中」「多極分散」でもない「多極集中」が重要。多極的でありつつ、各極は集約的な都市地域像。

・令和時代の人生は、自由度の高い形で、多様な働き方や生き方をデザインでき、自らの創造性を伸ばしていく時代。

○新しい街づくりのキーワード

・コンパクトシティの本質は、コミュニティ空間とウェルビーイングな都市づくり。商店街は、多世代がゆっくりくつろげるコミュニティ空間。

・これからは「ポスト情報化」の時代。ローカルから、ナショナルやグローバルにしていく時代。流れとしては、物質→エネルギー→情報→『生命』へ。生命は時間の消費の時代。

・生命(人生、生活、生態系を含む)の時代は、「生命関連産業」が中心になる。健康、環境、福祉、農業、文化…これらは小規模・ローカルが提供するもの。デジタルは手段。

・ネイチャーポジティブ経済、グリーンインフラもこの流れ。

・鎮守の森構想として、神社やお寺に注目。全国に6万のコンビニを超え、それぞれ8万ある。生物多様性、文化・精神・豊かさ、祭りなどを通じ、新たな価値を提供したい。

人口減少社会に対応する都市の構造改革

～100年先も発展できる「ネットワーク型コンパクトシティ」の形成～

宇都宮市長 佐藤栄一氏

○宇都宮の都市計画

- ・人口51万人。都市の骨格は3環状12放射道路をはじめとする道路ネットワーク。
- ・ネットワーク型コンパクトシティ(NCC)を長期的街づくりの方向性として位置づけ。国交省が進める「コンパクト+ネットワーク」とほぼ同義。
- ・中心部の都市拠点、郊外部の産業・観光拠点、地域の既存拠点に都市機能を集積し「拠点化」、骨格となる交通網、身近な交通網までの交通ネットワークを構築し、拠点間を連携するネットワーク化を実現。拠点化とネットワーク化で、コンパクトなエリアで日常生活に必要な機能を充足し、都市の活力も高める。
- ・H26に2050を見越した将来都市の形成方針を示す「NCC形成ビジョン」を策定。
- ・NCC形成に向けて、中心部の都市拠点は広域的都市機能(高度専門病院、大規模商業)を集積。その周辺・鉄道駅周辺を都市機能誘導区域とし、調整区域にも地域拠点(7つ)を設定して、幅広い都市機能(病院、スーパー、子育て支援施設等)を誘導集積。日常生活は各拠点で完結できるようにする。
- ・高齢者が、公共交通を使い安心して暮らせるよう、公共交通沿線に居住誘導区域を設定し、住宅の取得や家賃助成。100年～200年かけてゆっくりと誘導していく。

○公共交通ネットワーク

- ・交通ネットワークとして、南北の鉄道に加えて、東西はバス交通に代えて基幹公共交通となるLRTを整備。そこから、各地域に伸びる路線バス網を新設・再編。地域を面的にカバーする地域内交通を運行。
- ・地域内交通は、各地元からの発意で、それを市が補助する形。補助率は2/3以下。家から出られない高齢者のため、ドア to ドアのデマンドタクシーを想定。
- ・LRTは、工業団地への通勤による大渋滞の対策としても実施。LRTにより渋滞が緩和、団地内の駐車場が不要となり、更なる工場設置等の新規投資も。
- ・人口増加、地価上昇の成果。その他、市民の一日当たりの歩行数が増え16～18億円の医療費抑制。外出率増加でウェルビーイング向上も。
- ・LRT整備は、上下分離方式でレールと車両は市で整備し、民間にそれらを賃貸。整備に

は 684 億かかったが国が 1/2 負担。20 年ローンで年最大 13 億の返済をする。

・地域連携 IC カードを利用すれば、市内どこから乗っても中心市街地まで500円以内で行ける乗り継ぎ割引制度を実施。

・すべては次世代のためにどんな街づくりをしておくか、ということ。

縮充発想による公共施設マネジメント

東洋大学国際 PPP 研究所 シニアリサーチパートナー 南学氏

○公共施設マネジメントが進まない

・総合管理計画を策定しても、縦割りの部局ごとの管理運営と予算執行のため、削減に向けた具体的な手法の決定や実践には至らない。結果が出るまで数十年かかるため、年度ごとの具体的な目標もなく、異動もあるため先送りにされがち。

・市民の反発を避けたい気持ちからも先送りになりがち。

○進まないことによるリスク、課題

・安全確保 事故時は委託先ではなく担当課の課長や係長が施設所有者として責任を問われる(訴訟事例あり)。

・縮充 実際に施設を使っている人は少なく、使用時間も少ない。

・機能の見直し コロナで集客が否定され利用できなくなった時でも批判はなかった(本来に必要なものではない、という現実)

○包括的施設保守点検が基本ライン

・縦割り部局別の保守点検作業を一元的管理し、横断的に優先度決定、予算配分を行う。

・包括委託の基本は安全確保。受託事業者は日常的に主要施設を巡回点検。その結果、利用頻度の高い施設を中心に維持管理業務の内容を精査、巡回点検時に小規模な修繕は「内製化」で対応が可能。

・明石市では、包括委託により、7名の職員を削減し、5名の民間スタッフを常駐化し、小規模修繕を内製化

・一定規模の自治体で技術系職員が確保できるなら、現業職員チームで包括的保守点検業務を行うことも可能

○固定費(維持管理・人件費)を削減

・図書館を利用する市民は 10%、そのうちの10%(全体の1%)が貸出冊数の 9 割を占めるとい現実がある。カフェ設置、交流スペース拡大で利用急増も。

・体育館は特定種目に利用が集中。ニーズの高い卓球に特化の専門施設化で利用向上も。

・最も効果的なのは、小学校を地域の核施設とすること。小学校は、子どもはさることなが

ら、小学校区の住民の徒歩圏に設置されている。児童が学校に存在している時間は2割で、放課後、夜間、土日、夏休み等は地域開放が可能。

・セキュリティの問題は、職員室とクラスルーム以外は、児童のいない時間帯の管理を民間委託やデジタル技術で克服することが可能。多くの事例も出てきている。

・公民館も、館全体でなく、各室が固定客により利用されているケースが多い。機能と利用実態をはっきりさせれば合理化が可能。鳥取市では、公民館と学校を一つの建物で実現した。半田市では市民の体育館を学校内に作り、学校の利用と共存している。

・施設を必ずしも廃止しなくても、利用可能諸室を一部縮減することで固定費を削減できる。光熱水費や人件費は削減される。

・図書館は個人利用であり、需要が大きい。対して、体育館はグループ利用であり、需要が小さい。体育館の個人利用の強化は課題ではないか。ママ友の居場所がない、という課題に対応した「シリウス」という施設がある。また、武蔵野市では中高生の居場所がないことに注目し、武蔵野プレイスとして地下2階を20歳以上は入れない場所とし、遊んだり、勉強したり、食事もできる居場所とした。

都市縮小時代の持続可能なまちづくり

高松市長 大西秀人氏

○高松市の公民連携のまちづくり

・縮小する都市ではハード整備や一時的な景気対策ではなく地域に根差した持続的な都市経営が必要。

・高松では、単身高齢者世帯の増加や空き家の増加が顕著になり、都市の量的成長から質的再構築への転換が急務となった。

・「面的整備」に向けて、地元が主導してまちづくり構想をまとめ、地権者とも信頼関係を構築してきた。

・重要な点は、こういった取り組みが高松市・行政と密接に連携して進められたこと。行政は、民間の主体的取り組みを支えるべく、都市計画、補助制度等を組み合わせて指導助言を行った。行政主導でも民間任せでもない、真の官民協働で進められた。

○成果と教訓

・ビジョンの共有と小さな成功体験の積み重ね、が重要。整備を段階的に進め、関係者の信頼を得ながら実現性を高めていく。

・行政の柔軟な伴走姿勢も重要。民間を尊重しつつ、制度や予算の裏付け等で後方支援に

徹することが大事。

次世代交通とコンパクトで持続可能なまちづくり

早稲田大学教授 森本章倫氏

○コンパクトシティの現実的な進めかた

- ・現行制度でコンパクトシティはできるのか。都市計画事業も、用途規制も人口増の時代のやり方であり、人口減の時代には使えない。
- ・土地市場を動かす方法は、「交通手段が都市の形を変える」ということ。
- ・次世代交通システム「人中心の交通システム」をデザインしなければならない。道路空間には限界があるため、各モードをどう組み合わせ、デザインするかが大事。
- ・都市内の移動には、次世代型路面電車(LRT)、快速バスシステム(BRT)、自動運転バスなど定時性と利便性の高い次世代交通を導入し、郊外部では自転車やパーソナルモビリティ、ライドシェアできる自動運転車を先行導入。車の免許を持たない子供や、免許返納高齢者の日常の足となるロボットタクシーとしての活用を期待。
- ・居住誘導は、新しく住む人を中心部に、時間をかけて住まわせていく方法しかない。
- ・郊外部は地域主体の地域内交通とするが、将来は自動運転にしたい。

○自動運転社会のまちづくり

- ・国交省は2025年に、「都市空間における自動運転技術の活用に向けたポイント集」を公開。まちづくりのために技術を能動的に活用するよう促している。
- ・自動運転社会には、シェアリングモビリティと、モビリティハブが必要になる。これらを踏まえた街づくりを考えていく必要がある。

パネルディスカッション

○公共交通のまちづくり

- ・社会的に必要な路線は、民間事業として守った方がいい。コストは公営の半分。
- ・交通の姿は、高校生を巻き込むといい。マイカー運転ができないため、「歩いて楽しむ」ことを理解して、「自分ごと」として提案できる。
- ・すべての地域を一気にはやれないので、拠点から始めるといい。いつかは自動運転やデマンド交通が、今以上に導入しやすくもなる。

○市街化調整区域での展開

・米子市では、市街化調整区域でも、駅周辺で地区計画を活用して規制緩和し、宅地分譲などの開発を可能にした。

○室蘭市の公共施設の集約化

- ・室蘭市では、人口減少が早い段階で進んだため、居住誘導区域を市街化区域の約3割まで絞り込んでいる。小中学校も統合を進め、H10の33校から、R7は15校にした。
- ・公共施設(図書館、科学館)を学校の空き地で集約した。
- ・市民が「仕方ないよね」と思うまで粘り強く説明した。

■所感

「成熟社会の都市のかたち」がテーマでしたが、今回の会議に参加したことで、本市におけるこの「都市のかたち」が何なのか、自分自身の中で考えられていなかったことを実感しました。これに対し、宇都宮市が15年をかけて、未来世代が豊かに安心して暮らせるまちはどんなものなのかを考え、NCC形成ビジョンを策定され、着実に、公共交通ネットワークを軸としたまちづくりを進めてこられたことに感銘を受けました。

公共交通の沿線では、車がなくても暮らせるエリアを十分に確保するとともに、地域内交通を地域主導・行政支援で張り巡らすことで、どこに住んでいても公共交通により500円で中心市街地に行ける環境を整備することを宣言していることは、住民が暮らすうえでも、労働者が工場等に通勤するうえでも、大変魅力的に見受けられました。加えて、宇都宮ではLRTを工業団地まで延伸していることで、工業団地の渋滞解消を図り、駐車場の削減・企業用地拡大につなげられたことは、本市にとっても大変参考になると感じました。

本市は、財政的に厳しいこともあってか、将来の都市の姿を具体的に描く機会に恵まれていないように感じています。やろうと思っても早くても10年、20年がかかってしましますので、ぜひ一度、予算の制約は後の話とし、今回学んだ「交通手段が都市の形を変える」という考え方をもとに、今の交通課題の解決にとどまらない岡崎の交通網の在り方を検討できたらと思います。