

令和2年1月31日

鳥羽市議会議長 木下順一 様

総務民生常任委員長 世古安秀

### 総務民生常任委員会行政視察報告書の提出について

総務民生常任委員会では、令和元年10月10日（木）～10月11日（金）に静岡県熱海市で「行財政改革の取り組みについて」、同県西伊豆町で「ふるさと納税の取り組みについて」それぞれ行政視察を行いました。

各委員の報告書をもとに主な視察内容を以下のようにまとめました。今回、調査したテーマについては、引続き、総務民生常任委員会の調査研究課題としたいと考えます。

### 記

#### 1. トップダウンによる行財政改革の実施（熱海市）

熱海市では平成18年9月の現市長就任後、公営企業会計における欠損金が40億円あるなど厳しい財政状況から、「財政再建スタート宣言」を行い、平成19年度から5年間「熱海市行財政改革プラン」に取り組んだ。市長のトップダウンにより人件費の削減や投資的事業の中断や見直し、事務事業の整理・廃止、ごみ処理の有料化などを断行した。市民だけでなく市長、市職員などが痛みを伴うものとし、市長の強い信念のもと公営企業欠損金の大幅な減少や基金残高の増加、市債残高の減少等の成果を出している。

#### 2. ふるさと納税の取り組み（西伊豆町）

西伊豆町では平成26年3月にふるさと納税総合サイト「ふるさとチョイス」を企画・運営している(株)トラストバンクの須永社長を招聘し、ふるさと納税セミナーを開催、一週間後にはプロジェクトチーム（10課23人）を発足させている。同年5月に「ふるさとチョイス」への情報掲載を開始、プロジェクトチーム発足時に最低寄付受入目標額2,700万円、最終寄付受入目標額1億円が設定されたが、1年目で3億7,000万円を超え、2年目から3年続けて10億円を超えている。

ふるさとチョイスなどのホームページで多くの方に西伊豆町の返礼品ページを見てもらえるように改修したり、寄附者への寄付金の使い道の報告を郵送（ダイレクトメール）で行い、お礼状と西伊豆町カレンダー等の同封によるリピーター率アップの取り組みを行っている。

※各委員の視察報告については別紙の通りです。



10/10 視察 齋藤熱海市長からお話を伺う



熱海市議会本会議場にて



10/11 説明員 西伊豆町まちづくり課



西伊豆町本庁玄関前にて

## 行政視察報告書

総務民生常任委員長 世古 安秀 様

総務民生常任委員会委員 世古 安秀

<b>視察年月日</b> 令和元年 10 月 10 日（木）～10 月 11 日（金）
<b>視察先及び視察目的</b> 静岡県熱海市 10 月 10 日 行財政改革の取り組みについて 静岡県西伊豆町 10 月 11 日 ふるさと納税の取り組みについて
<b>説明者</b> 熱海市長 齊藤栄氏、経営企画部次長 小林太氏 西伊豆町まちづくり課課長 大谷きよみ氏、 同課ふるさと納税係長 木野のぶ子氏 同課同係 塩谷奉明氏
<b>参加者</b> 委員長 世古安秀 副委員長 坂倉広子 委員 奥村敦、戸上健、浜口一利、坂倉紀男、木下順一 執行部随行 山下企画財政課長、事務局 木田次長
<b>成果・所感</b> ○熱海市の行財政改革の取り組み 1. 財政再建 ・齊藤栄市長が平成 18 年 9 月の就任当時に公営企業会計に約 41 億円の赤字(夕張市に次いで全国 6 番目)があったが、市民や職員も知らされていなかった。 ・12 月に「財政危機宣言」(翌年からは議会の要請により「財政再建スタート宣言」と改名)を行いその後「行財政改革プラン」を策定し 5 年間で財政再建に取り組んだ。 ・入りを増やして出を抑えることが大事であるが、熱海市は別荘所有税を徴収していることから収入を増やすのは難しく出を抑える(コストカッター)しかない。嫌われることをやった。 具体的な方策 ①大型公共事業の凍結 新市庁舎建設、駅前広場整備事業 ②事務事業(360)を聖域なく見直し ③職員給与削減 ④公共料金の値上げ 上下水道、ゴミ処理の有料化 上記の行財政改革プランをトップダウンで確実に実行することにより、不良債務 41 億円を 5 年間で 6 割減らし 10 年後の平成 28 年には全額解消した。  2. 観光振興 ・就業人口の 85%がサービス業に従事している。宿泊客数のピークは昭和 44 年に 532 万人であったが、以後一貫して減少し平成 23 年には 236 万人を記録した。以降は増加傾向にあり平成 30 年には 309 万人まで V 字回復した。 ・熱海の V 字回復の元は熱海にもともとあった宝に磨きをかけた事である。

### ①熱海梅園

### ②糸川の早咲き桜（熱海ざくら）

### ③ジャカラランダの花園(ポルトガルの紫色の花)

- ・梅園や桜園などの整備には大塚商会の社長が足掛け7年に渡り5億円の私財を投じていただいた。
- ・熱海しかない「オンリーワン・ナンバーワンを目指した。
- ・また「ADさんいらっしゃい!」アシスタントディレクターにより、ロケ誘致事業を始めたことも宿泊客増加につながっている。
- ・これからは「バラエティー」である。これまで100件誘致した。今後も力を入れていくという。
- ・『働きたくなる観光地』づくりは本来ならば行政の仕事ではなく事業者がやることであるが、しかしそれではダメ。行政が観光でやるべきことはインフラ整備とプロモーションをやることである。行政が観光業者と一緒にやってできることを考えることが大事である。
- ・観光地は投資をし続けるのが宿命である。

### 所感

大変多忙の中齊藤市長におかれましては貴重な時間をとっていただきありがとうございました。

齊藤市長は元国土交通相で国会議員の政策担当を経験し、「地方から国を変えたい」という夢があり、熱海市でそれを実現していることに敬意を表したい。

鳥羽市の行財政改革については市民に嫌われても市長のトップダウンで力強く推し進めることが重要であると感じた。そのためにはトップが市内各地区に出向き市民や各種団体に鳥羽の夢を語りかけ理解を十分に得ることが必要であることを学んだ。

熱海の宿泊客のV字回復は熱海の梅と桜の宝を磨くことから始まった。鳥羽市の宝が自然・景観・食・文化・ひと・の中から何があるのかを見だし、鳥羽のオンリーワン、ナンバーワンを市民が共通の認識を持ち、磨きをかけることが重要であると感じた。

「働きたくなる観光地」づくりには、行政と事業者の役割があるが、「行政が観光業者と一緒に考えることが大事である」との言葉が印象的であった。

常にポリシーを持ち目標に向かって前進する齊藤市長には、今後においてもその手腕に注目していきたい。

### ○西伊豆町のふるさと納税の取り組み

人口7672人、一般会計54億8400万円。ふるさと納税の寄付額は平成27年～29年まで年間10億を突破。正職員数128名(教育長、社教指導員含む)。

### 西伊豆町の取り組みの特徴

#### 1.プロジェクトチームでの取り組み

平成26年3月にまちづくり課内にふるさと納税プロジェクトチームを10課23人で発足(現在は6課17名)。

- ・1年ごとに募集をかける(メンバーを固定せず出入り自由)
- ・辞令は出ないが兼務と同等の扱い
- ・メンバーが一番力を発揮できる仕事(班)を自分で選ぶ
- ・各班での仕事が完了したら、他の班の仕事を手伝う(縦割り排除、連携体制)
- ・情報共有(職員に情報、状況開示)

◎ふるさと納税のプロジェクトチームの活動と効果

- ・パートナー企業との連携(直接会って話す機会が増えた。共に考え、より良いお礼の品を提供する。)
- ・職員の仕事に対する意識向上  
(成功体験、地域産業への関心度アップ)
- ・チームワークの向上  
(協力体制、得意分野での力の発揮、年齢・役職によらないリーダーの選出)

◎現在専任の職員は正職員2名、臨時職員2名で対応し、年末年始の繁忙期にはプロジェクトチームに手伝ってもらっている。

## 2.西伊豆町ふるさと納税の実績

	件数	納税額	一件当たり
平成26年度	20,521件	3億7812万円	18,426円
平成27年度	43,821件	10億947万円	23,051円
平成28年度	57,135件	11億2502万円	19,691円
平成29年度	57,609件	11億2471万円	19,471円
平成30年度	56,728件	7億4246万円	13,088円

### ・鳥羽市ふるさと納税の実績

平成28年度	5,249件	5億4661万円	104,137円
平成29年度	3,917件	4億9884万円	127,353円

## 3.具体的な取り組み

### ①お礼の品ページの改修

- ・売り上げ=集客×コンバージョン率(買ってもらう)×リピート率
- ・トップ画面の画像の取り直し
- ・ファーストスクロールの改修。ページ上部で寄付をしてもらえる情報を載せる。
- ・「楽天ふるさと納税」と「ふるさとチョイス」で「訳あり干物セット」が魚介ランキングで1位を獲得。楽天の割合は50%を占める。
- ・お礼の品のトップ10は干物

### ②寄付金の使い道の報告

- ・ふるさと納税通信(DM)の送付でリピーター率アップ

### ③お礼状と西伊豆オリジナルカレンダーの送付

### ④クラウドファンディングの実施

- ・稚貝&稚魚放流事業 西伊豆町の漁業を応援するプロジェクトで、平成30年度は319件で482万円を達成
- ・災害派遣トイレネットワーク事業  
南海トラフ地震が想定される中、1台あたり4部屋洋式の水洗トイレ付きトレーラーの購入

目標額 500 万円を上回る 523 万円を達成し購入。この度の台風被害を受けた千葉県にも派遣

#### 4.ふるさと納税制度を通じて

- ・この町に生まれ、この町で育った。ここにある自然、環境、食物、文化は今も昔も変わらない。
- ・資源があるからこそ、過去、現在、未来がある。
- ・あらためて、地域を見直すきっかけになった。
- ・いちばん大切にしなければならないのは、住民である。
- ・街の産業振興を図る上で、ベースとなる政策。街や特産品を効果的に PR できる優れたツールである。
- ・外貨獲得→雇用の創出→産業の活性化←をこのサイクルをうまく回すことが重要。

#### 所感

まず担当の職員が簡潔で非常に分かりやすい説明をしていただいたことに感謝します。

- ・プロジェクトチームでの取り組みが職員のワンチームへの意識改革につながり、他の事業へも広がっていることがすばらしい。
- ・寄付行為は簡単なことではなく、56,000 人の寄付者(鳥羽市の 10 倍以上)は「町の応援団」であるとの意識を持ち、アフターフォローを十分に行っていることがポイントになっていると考える。鳥羽市でも交流・関係人口を増やし、ふるさと納税や観光客のリピート率を上げるためにも、寄付者への情報発信をこれまで以上にきめ細やかにこなっていく取り組みが必要であると思う。
- ・クラウドファンディングで西伊豆町の漁業を応援する事業を行なっている。鳥羽市では漁業と観光の連携事業や種苗放流事業を行っているが、稚貝や稚魚放流で漁業振興という目的を明確にしたクラウドファンディングの取り組みも進めていくことが望まれる。
- ・少子高齢化、人口減少、過疎化、産業の衰退、厳しい財政状況などの危機感を持ってこの事業に取り組んでいる様子がひしひしと伝わってきた。また自分たちの住むこの町を改めて見直すきっかけになったと言うのが、この事業をやったの大きな成果であり、すばらしいと思った。
- ・新しい事業を生み出すため職員が知恵を出し合える各課横断的な場の設置の重要性を改めて感じた。

今回様々な取り組みを聞かせていただきましたが、今後鳥羽市でできることから取り入れるように活動していきたいと思う。

## 行政視察報告書

総務民生常任委員長 世古 安秀 様

総務民生常任委員会委員 坂倉 広子

<b>視察年月日</b> 令和元年 10 月 10 日（木）～10 月 11 日（金）
<b>視察先及び視察目的</b> 静岡県熱海市 10 月 10 日 行財政改革の取り組みについて 静岡県西伊豆町 10 月 11 日 ふるさと納税の取り組みについて
<b>説明者</b> 熱海市長 齊藤栄氏、経営企画部次長 小林太氏 西伊豆町まちづくり課課長 大谷きよみ氏、 同課ふるさと納税係長 木野のぶ子氏 同課同係 塩谷奉明氏
<b>参加者</b> 委員長 世古安秀 副委員長 坂倉広子 委員 奥村敦、戸上健、浜口一利、坂倉紀男、木下順一 執行部随員 山下企画財政課長、事務局 木田次長
<b>成果・所感</b> 熱海市： 斎藤 栄市長にお話を聞かせて頂いた。 市長が就任後最初に取り組んだ課題が、市財政の立て直しであった。就任当時熱海市には、公営企業会計に約 41 億円の、不良債務（赤字）があった。下水道事業会計に巨額の不良債務があり、財政規模に対する赤字の大きさは、財政破綻した北海道夕張市に次いで全国 6 番目であった。このため、市民に対する財政状況の情報公開を目的に H18 年 12 月に「財政危機宣言」を行い、その後「行財政改革プラン」を策定、5 年間で集中的に財政再建に取り組んだ。プランの内容は、大型公共事業（新庁舎建設、再開発事業）などの凍結、職員給与削減（4 年間 8%カット）、公共料金の値上げ（上下水道など）やゴミ処理の有料化など市民にも大きな負担を求めた。同プランの着実な実行により巨額の不良債務は 5 年間で、約 6 割減少し、H28 年度には全面解消した。 むすびに、人口減少社会の中で今後基礎自治体は自らが生き残る術を自らの頭で本気考えなければならない。「熱海 2030 ビジョン」は人口減少社会であっても経済の持続的発展と豊かな市民の暮らしを実現できる温泉観光地の全国モデルをつくることを目標とし、熱海市から作るべく努力してまいりたいとの話であった。 首長と職員の一体で取り組んできた事に感銘した。 今後調査・研究させて頂き、一般質問等に取り組んで行きたい。  西伊豆町： 「ふるさと納税の取り組みについて」 西伊豆町 人口 7,798 人、まちのキャチフレーズは「ふるさとと言いたくなる夕日

のまち」。

ふるさと納税 5 つの特徴「①特産品がもらえる②生まれ故郷でなくて OK③税金控除される④使い道が指定できる⑤複数の自治体から選べる。」を活かした取り組みを始めるべく、平成 26 年からふるさと納税プロジェクトをスタートさせた。現在は 6 課 17 名のメンバーで構成されている。H26 年 6 月ふるさと納税「お礼の品」を公開。H27 年度寄付金が 10 億円突破。H28 年度 29 年度には、11 億円を突破した。

しかし、H29 年 4 月 1 日付総務省通知(寄付額の調達価格を 3 割以下にすること。高額な返礼品は送付しない。)を受け、H30 年度月 1 日より返礼品の調達価格を 3 割以下に変更する等により 11 億円超であった寄付金が H30 年度には 7.1 億円まで減少した。

西伊豆町のファンやリピーターを増やすための取り組みを始める。①お礼の品ページの改修②改善後寄付金の使い道の報告③お礼状と西伊豆町カレンダーの送付。②、③の結果として、寄付者様の嬉しい声が沢山届いている。④クラウドファンディングの実施。しかし、黄金崎公園整備事業においては目標達成ならず(GCF)の難しさに直面した。クラウドファンディングで、災害派遣トイレネットワーク事業(災害地のトイレ事情を良くする。トイレ付きトレーラー)に取り組み(GCF)目標達成した。

ふるさと納税 H29 年度の実績は 57,609 件で約 11 億円については担当課(職員 2 名 臨時職員 2 名) 4 名で対応している。

ふるさと納税の取り組みを通じて、寄付という行為は、簡単にしていただけることではないこと、寄付を通じて、顔は見えなくても、そこには、町を応援してくれるひとりひとりの人がいること、返礼品をお届けした寄付者からの応援の言葉もクレームもありがたい言葉であること、寄付されたものがどのように使われているかを報告することが大事であることに気付いた。

そのためにふるさと納税通信(DM)、HP づくり等工夫している。

職員の熱意ある取り組みに感銘を受けた。鳥羽市において、これから一般質問等に取り組みたい。



## 行政視察報告書

総務民生常任委員長 世古 安秀 様

総務民生常任委員会委員 奥村 敦

<b>視察年月日</b> 令和元年 10 月 10 日（木）～10 月 11 日（金）
<b>視察先及び視察目的</b> 静岡県熱海市 10 月 10 日 行財政改革の取り組みについて 静岡県西伊豆町 10 月 11 日 ふるさと納税の取り組みについて
<b>説明者</b> 熱海市長 齊藤栄氏、経営企画部次長 小林太氏 西伊豆町まちづくり課課長 大谷きよみ氏、 同課ふるさと納税係長 木野のぶ子氏 同課同係 塩谷奉明氏
<b>参加者</b> 委員長 世古安秀 副委員長 坂倉広子 委員 奥村敦、戸上健、浜口一利、坂倉紀男、木下順一 執行部随員 山下企画財政課長、事務局 木田次長
<b>成果・所感</b> ○熱海市の行財政改革の取り組み 財政再建、観光振興、住まう町熱海づくりを重点施策とし、10 年の歳月をかけ回復から躍進への道を歩み続けている。本市においても、事務事業の整理・廃止、民間活力導入は見直しを実施し、また、18 歳まで所得制限なしの医療費無料化、子どもたちの為の大型複合遊具の設置など熱海市の成功事例を参考にし、検討する必要があると感じた。  ○西伊豆町のふるさと納税の取り組み 西伊豆町と本市との大きな違いは、市職員 4 名体制で日常をこなし、さらに、プロジェクトチームをつくり取り組んでいることが寄付額 11 億円を達成した要因であると思う。 そして、お礼の品ページのファーストスクロールの改修が非常に素晴らしく、寄付金の使い道の報告、お礼状とカレンダーを寄付者に送付するなどきめ細かな取り組みを実施している。これは本市においても、取り組み方を検討する必要がある。 また、募集サイトについては、トラストバンクと楽天を使用し、その申し込み割合がフィフティフィフティであることには驚きました。これについても、寄付者を増やす重要なことですので検討する必要があると感じた。

## 行政視察報告書

総務民生常任委員長 世古 安秀 様

総務民生常任委員会委員 戸上 健

<b>視察年月日</b> 令和元年 10 月 10 日（木）～10 月 11 日（金）
<b>視察先及び視察目的</b> 静岡県熱海市 10 月 10 日 行財政改革の取り組みについて 静岡県西伊豆町 10 月 11 日 ふるさと納税の取り組みについて
<b>説明者</b> 熱海市長 齊藤栄氏、経営企画部次長 小林太氏 西伊豆町まちづくり課課長 大谷きよみ氏、 同課ふるさと納税係長 木野のぶ子氏 同課同係 塩谷奉明氏
<b>参加者</b> 委員長 世古安秀 副委員長 坂倉広子 委員 奥村敦、戸上健、浜口一利、坂倉紀男、木下順一 執行部随行 山下企画財政課長、事務局 木田次長
<b>成果・所感</b> <b>【熱海市】</b> 「財政危機宣言から驚異のV字回復」と名高い熱海市政。なぜかを探究するのが視察の目的だった。 要因は3つ。①まずは流れる血を止めた。人件費カット。市長 30%、副市長 20%、教育長 10%、職員 8%。職員数も5年間で 104 人削減した。10 億円を圧縮した。ちなみに市長歳費は 88 万円の 3 割減で 61 万 6 千円（今は 74 万 8 千円に戻している）。 ※鳥羽市長は 89 万円。この辺りもいかなものかと考えざるを得ない。 市長自ら財政再建の先頭に立つ姿勢を示し、市民にも協力を求めた。市税の徴収率も向上した（18 年度の 75・6%から→30 年度 91・9%）。 熱海駅開発に関わるビル建設。通常の自治体は（鳥羽市もそうだが→近鉄鳥羽駅舎建設の例）応分の建設費を負担する。熱海市は「市は金を出せない」と頭から拒否。結局 JR が全額を持った（駅前整備だけ負担）。 一方で駅ビルには注文を付け「高級スーパー」店舗開設をと言いつづけた。実現して大当たりした。 億単位の公共事業をすべて凍結。45 億円の庁舎建設計画も中止した。300 の事務事業もすべて見直した。全補助金も原則単年度限りにした。 これらをまず市民に公開。「赤字を解消し財政再建を成し遂げない限り熱海の振興なし」と訴えた。 ②財政再建を5年間でやり遂げた（市債残高は 40 億円減少、財調は 4 億円から 31 億円へ 7 倍加）。これをベースに子ども医療費は高校 3 年生まで無料に拡大、「2030 プラン」で保育、学校の無償化を目指している。産後ケアの「ホテルでの 1

日リフレッシュ」事業、海浜公園に大型複合遊具設置し、地元市民も観光客も近隣市町のファミリー層も楽しめる環境を整備した。

テレビ界のADを専門職員として採用し年間100件のメディア発信。熱海来訪の若者が増えた。視察当日も駅前でのテレビ撮影が行われていた。

中心市街地の「熱海銀座」は30店舗中10店舗が閉鎖し「シャッター商店街」と呼ばれていた。市と関係団体が協力して空き家対策と創業支援を同時に行う体制をつくった。

③視察には市長みずからが報告した。立ちっぱなしでメモも読まずまるで大学のゼミの如しだった。市長は言った。「止める事業は市長のトップダウンでできる。そうやった。大切なのは自分たちの頭で考えること。観光産業はオンリーワンかナンバーワンを目指さなければ生き残れない。私は『働きたくなる観光地・熱海』を目指している。

#### <鳥羽市の活かせる体制と施策>

- ・ 宿泊税の検討
- ・ 補助金は原則単年度限り、1年ごとの検証
- ・ 市長給与の見直し（鳥羽市は高い。県内類似団体比でも）。※3役と職員給与は削減したが39万円の議員歳費は手を付けず。議会は活発で毎議会多数の議員が一般質問に立つ（議員定数17人）
- ・ 「意外と熱海」「やっぱり熱海」など観光ブランドプロモーション
- ・ 空き家対策と創業支援のタイアップ
- ・ 「働きたくなる観光地」づくりの環境整備
- ・ プロの人材の採用

#### 【西伊豆町】

人口7798人。鳥羽の半分以下だ。一般会計予算の規模は55億円（30年度当初）。歳入の町民税は2億8千5百万円。ふるさと納税収入額は3億円（寄付総額7億4千万円）。30年度は返礼品3割制限で減ったが29年度までの3年間は10億～11億円をキープしていた。

鳥羽市はどうか。市民税8億8千万円。ふるさと納税収入額は9719万円（寄付総額1億7千8百万円）。

西伊豆にことさらの特産品があるわけではない。主力は干物と海産物加工品だ。それでもふるさと納税額は鳥羽市の3倍である。

違いはどこか。行政の姿勢の差異がそこにあった。

①担当部署が違う。「ふるさと納税係」がある。係長と若手の正規職員に臨時職員2人の4人。鳥羽は観光協会へ委託。

②手厚さが違う。返礼品ページの充実と更新、寄付金の使い道報告（町HPに写真入りで詳細）、5万人の寄付者全員にお礼状と町カレンダーのプレゼント。係は情熱の塊だった。

③行政の情熱が違う。西伊豆も人口減少、少子高齢化、過疎化、産業衰退、厳しい財政状況にあった。職員たちは懸命に税収増を探求した。行財政係で唯一の歳入事業がふるさと納税。活用して後退をくい止めようとプロジェクトチームを発足させた。

メンバーは全職員（90人ほどだ）からの公募。危機感と打開意欲を共有した17人が集まった。4つの班で取り組み、毎月全職員に状況を伝えた。

職員たちは返礼品商店・事業者と直接会い、ともに考え、より良い品供給にともに汗した。仕事に対する意識もチームワークも向上した。

ふるさと納税を核にして外貨獲得、雇用創出、産業活性化に結実させた西伊豆町。3割制限で落ち込んだ実績を今年度はV字回復。11億円実績に復調した。

説明した職員はこう言った。「地元の皆さんにどれだけ還元できるか。日々考えながら仕事をしている」。彼は役場に入ってまだ2年目だという。上司のまちづくり課長もふるさと納税係長も女性だった。

職員的情熱とやる気を100%発揮させる風通しの良さ。自治体の在りようもまた学べた。

## 行政視察報告書

総務民生常任委員長 世古 安秀 様

総務民生常任委員会委員 浜口 一利

<b>視察年月日</b> 令和元年 10 月 10 日（木）～10 月 11 日（金）
<b>視察先及び視察目的</b> 静岡県熱海市 10 月 10 日 行財政改革の取り組みについて 静岡県西伊豆町 10 月 11 日 ふるさと納税の取り組みについて
<b>説明者</b> 熱海市長 齊藤栄氏、経営企画部次長 小林太氏 西伊豆町まちづくり課課長 大谷きよみ氏、 同課ふるさと納税係長 木野のぶ子氏 同課同係 塩谷奉明氏
<b>参加者</b> 委員長 世古安秀 副委員長 坂倉広子 委員 奥村敦、戸上健、浜口一利、坂倉紀男、木下順一 執行部随行 山下企画財政課長、事務局 木田次長
<b>成果・所感</b> <b>熱海市</b> ：熱海市は古くからの観光地として有名で、昭和 40 年には人口 54,000 人、532 万人もの年間宿泊客数を誇りましたが、その頃をピークに人口減少が続き、宿泊客数も平成 23 年には半分以下の 247 万人まで減少していました。 平成 18 年 9 月に齋藤市長就任時には、公営企業会計に 41 億円の不良債務が有り、このような財政破綻状況を改善しないと何も出来ないと市民に対する財政状況の情報公開を目的に、12 月に「財政危機宣言」を行い、「熱海市行財政改革プラン」を策定し、5 年間で集中的に財政再建に取り組んでいます。その施策の詳細について、齋藤 栄市長から直接、お話を聞くことができました。 主な取り組みは、市庁舎建設など大型公共事業の凍結、職員給与を 4 年間、8%カット、公共料金の値上げ、ゴミ処理の有料化、事務事業評価による補助金カットなどで市民にも負担を求めました。他に、市税収納率の向上、民間活力導入による経費削減も進め、不良債務の大幅な圧縮、基金残高の増加、市債残高の減少など大きな成果をあげました。その後、庁舎建設、熱海駅前広場整備事業など大規模プロジェクトに着手しています。 熱海市は V 字回復した温泉地として全国から注目を集めていますが、観光振興についてもきっかけは熱海梅園の再生など、元々あった熱海の宝に磨きをかけた事だそうです。早咲の梅とあたま桜、ジャカランダを情報発信しています。 市長就任以来、財政再建、観光振興、住まうまち熱海づくりと重点政策を進めながら、回復から躍進へと強い目的意識を持って進めて行く齋藤 栄市長、事業の凍結、見直しなど市長が決断した方がやり易いと話しました。 終始、着座しないで説明する姿に、その強い意志を感じましたが、2 年前、議長会で熱海駅に降りて新しい駅舎と賑わい振りに驚きました。その時以上に賑わい

を見せている駅前、整備されている海浜公園、建設中のビル、確実に回復している事を実感しました。

**西伊豆町**：台風が接近中で慌ただしい中、私達も少し申し訳なく思いましたが、議長はじめ、担当職員に丁寧に迎えて頂きました。

西伊豆町には有名な黄金崎、天窓ドームなど奇岩が多くて、鳥羽とは異なった自然景観が有り、自然豊かな町です。人口 7,672 人、地理的にも伊豆半島の西岸で交通面でも決して恵まれているとは言えない自治体ですが、ふるさと納税は、平成 25 年 4,245,000 円からスタートして 27~29 年には 10 億円から 11 億円以上の実績をあげています。

西伊豆町も人口減少、過疎化、産業の衰退などで厳しい財政状況があり、平成 26 年に 10 課 23 人で、この制度を活用してこれらの課題解消に向け、ふるさと納税プロジェクトチームをスタートさせました。チームの特徴的なものはメンバーを固定しない、出入り自由など 1 年毎に募集をかけ、縦割り排除、連携体制維持、情報共有を重要視しています。

返礼品の企画、紹介ページの改良などでは、パートナー企業と連携することによって、共に考えてより良い返礼品を提供する事ができること、又、職員の仕事に対する意識向上、チームワークの向上などでより以上の成果をあげています。

しかし、平成 29 年に総務省からの指導を受け、ふるさと納税額も 7 億 4 千万円まで減少しました。まだそんなに有るのかとの感覚ですが、西伊豆町のファンやリピーターを増やす為に何をやるべきかと、次のような取り組みを始めました。お礼の品ページの改修、寄付金の使い道の報告、お礼状と西伊豆町カレンダーの送付、クラウドファンディングの実施などですが、どうしたら西伊豆町のページを見てもらえるか、寄付していただけるか工夫を凝らして進めています。

特に、リピーター率アップの為に寄付金の使い道の報告とか、お礼状と西伊豆町カレンダーを送ったり、丁寧に対応していて、フォローがしっかりしていると多くの声が届き高評価を受けています。

まちづくり課ふるさと納税係が説明の中で、自主財源増だけではなく、移住、定住にもつなげていきたいと言っていました。税収が 8 億 73 百万円の西伊豆町にとって大きな自主財源、ふるさと納税はまちの産業振興を図る上でベースとなる施策と位置づけられています。

他にも産業振興によって雇用の創出が人口増加、まちの PR が出来ることよっての観光客増加にもつながるでしょう。

当初、担当がまちづくり課と知って何故なのかと思いましたが、担当職員の熱い思いのこもった説明に、この事業への懸命さを感じました。

## 行政視察報告書

総務民生常任委員長 世古 安秀 様

総務民生常任委員会委員 坂倉 紀男

<b>視察年月日</b> 令和元年 10 月 10 日（木）～10 月 11 日（金）
<b>視察先及び視察目的</b> 静岡県熱海市 10 月 10 日 行財政改革の取り組みについて 静岡県西伊豆町 10 月 11 日 ふるさと納税の取り組みについて
<b>説明者</b> 熱海市長 齊藤栄氏、経営企画部次長 小林太氏 西伊豆町まちづくり課課長 大谷きよみ氏、 同課ふるさと納税係長 木野のぶ子氏 同課同係 塩谷奉明氏
<b>参加者</b> 委員長 世古安秀 副委員長 坂倉広子 委員 奥村敦、戸上健、浜口一利、坂倉紀男、木下順一 執行部随員 山下企画財政課長、事務局 木田次長
<b>成果・所感</b> ○熱海市行財政改革の取り組み 齊藤栄市長自らが奇跡の V 字回復について熱っぽく語り始めた。故事に曰く「入るを凶りて、出るを制する。」ことに尽きると、平成 18 年 12 月このままの行財政が続けば、近い将来この街が「財政再生団体に転落する」ことは確実であることを市民と話し合い、事実を共有し、進行中の事業、策定中の事業のすべてを見直し、徹底した合理化を行うことにより、本市の最重要課題が「財政の健全化」であることを共有し、「財政再建スタート宣言」を行い、結果その後の 5 年間で財政は 84.9 パーセントまで回復した。鳥羽市においても事業計画の見直し、職員定数の削減、補助金の削減、市債の減債等々合理化対象は多い。熱海市の V 字回復に学ぶまでもなく全ての分野で危機感を持って新生鳥羽市を目指すべきである。初心に帰ることの大切さを学んだ時間でした。  ○西伊豆町のふるさと納税の取り組み まず驚いたのは、返礼品の種類と数量の多さ、金目鯛の干物～体験型マリンスポーツまで 150 パターン以上を職員 2 名、臨時職員 2 名で賄い、インターネットポータルサイトは「ふるさとチョイス、楽天、アマゾン等々」フル活用で納税実績も 2017 年には 11 億円超を記録している。マーケットは東京中心の関東地方を目指しているのは確実で、更なる納税実績が期待できます。返礼品の内容も体験型に移ってきている様子である。 また、寄付金の使い道の報告やお礼状と一緒に西伊豆の素晴らしい風景カレンダーを送付しており、このこまめさがリピーターを呼んでいるように思える。

## 行政視察報告書

総務民生常任委員長 世古 安秀 様

総務民生常任委員会委員 木下 順一

<b>視察年月日</b> 令和元年 10 月 10 日（木）～10 月 11 日（金）
<b>視察先及び視察目的</b> 静岡県熱海市 10 月 10 日 行財政改革の取り組みについて 静岡県西伊豆町 10 月 11 日 ふるさと納税の取り組みについて
<b>説明者</b> 熱海市長 齊藤栄氏、経営企画部次長 小林太氏 西伊豆町まちづくり課課長 大谷きよみ氏、 同課ふるさと納税係長 木野のぶ子氏 同課同係 塩谷奉明氏
<b>参加者</b> 委員長 世古安秀 副委員長 坂倉広子 委員 奥村敦、戸上健、浜口一利、坂倉紀男、木下順一 執行部随行 山下企画財政課長、事務局 木田次長
<b>成果・所感</b> <b>熱海市</b> ：熱海市は近年、「V字回復した温泉地」として注目を集めています。宿泊客数を見ればそのように言われる状況にはあるが、地方都市の未来は厳しい。 平成18年9月に市長に就任後、最初に取り組んだのが財政の立て直しで、就任当時、公営企業会計に約41億円の不良債務（赤字）があり、このため、市民に対する財政状況の情報公開を目的に、同年12月に「財政危機宣言」を行い、「行財政改革プラン」を策定し、歳出カットのために、視聴者の立て直し、駅前広場の建設、再開発場など大型公共工事の凍結、職員の給与削減（4年間、8%カット）に加え、公共料金の値上げ（上下水道など）やゴミ処理の有料化など、市民にも大きな負担を求めた。 同プランの着実な実行により、不良債務は5年間で約6割減少し、10年後の平成28年度には全額解消したとのことでした。 また、V字回復したきっかけに、熱海梅園の再生とあたま桜という熱海の宝に、改めて気づき、その価値を高めたこと。「早咲きの梅と桜が同時に楽しめる熱海」をキャッチフレーズに、平成24年ころから本格的にメディアプロモーションを開始し、宿泊客が徐々に増えていったと市長はおっしゃっていました。 また、財政の立て直しと宿泊客の回復が徐々に進んでいったが、一方で人口減少に歯止めがかかっていなかった。いくら観光客が増えても定住人口が減り続ければ、基礎自治体の存続そのものが危うくなるという強い危機感を持っており、このため、より多くの住民にこの町に住み続けたい、移り住みたいと思ってもらうため、子育て支援や教育環境、高齢者や障がい者福祉の充実にも力を入れられている。 鳥羽市も、行財政改革を行っており、令和3年より本格的に行うとのことであるが、熱海市にあっては、市長によるトップダウンと強い意志により行われていて結



果として、財政調整基金も増えており、鳥羽市においても、基金を取り崩す状態から脱していかなければならないと感じました。

**西伊豆町**：西伊豆町では、人口減少、少子高齢化、過疎化、産業の衰退、厳しい財政状況等ある中、減少する収入源の確保、西伊豆町の魅力を発信して地域を活性化させたいとの思いから、ふるさと納税プロジェクトチームを発足させている。プロジェクトチームとは、1年毎に募集をかけ、辞令なき兼務としてメンバーが一番力を発揮できる仕事（班）を選び、各班での仕事が完了したら、他の班の仕事を手伝い同時に職員間情報の共有も図る。令和元年度は、6課17名でメンバー構成されている。

**【西伊豆町の直近5ヵ年の「ふるさと納税」寄付実績】**

年 度	寄付件数	寄付実績	備 考
平成26年度	20,521 件	378,125,655 円	
平成27年度	43,821 件	1,009,476,489 円	10億円突破
平成28年度	57,135 件	1,125,026,693 円	11億円突破
平成29年度	57,609 件	1,121,711,831 円	2年連続11億円突破
平成30年度	56,728 件	742,466,210 円	

ふるさと納税は、特産品が注文されるほど出品者が潤うが、それだけだと出品者しか利益を得ないことになる。市内を活性化させるためには、特産品を出品していない飲食店や土産物屋さん、宿泊施設などのお客さんも増やして、市内でお金の循環を生み出す必要があると感じました。

鳥羽市は、返礼業務を観光協会に委託しているため、比較はできないが、不安定な財源である、ふるさと納税制度を職員でよく努力されているし、何と云っても納税していただいた方が、またこの町へ納税したいというフォローが行き届いていました。