

令和6年12月2日

石巻市議会議長 遠藤 宏 昭 殿

総務企画委員会
委員長 山口 莊一郎

視察報告書
視察の概要は下記のとおりです。

記

- 1 参加委員 委員長 山口 莊一郎
副委員長 早川 俊弘
委員 阿部 和芳、大森 秀一
- 2 視察日時 令和6年10月16日から
令和6年10月18日まで 3日間
- 3 視察先及び視察内容
(1) 福岡県糸島市
・ふるさと納税の取り組みについて

(2) 福岡県北九州市
・指定管理者制度の見直しについて
- 4 視察目的 別頁のとおり
- 5 視察概要 別頁のとおり
- 6 所 感 別頁のとおり
- 7 添付書類 別頁のとおり
- 8 経 費 5人 439,500円(随行職員の旅費を含む)

福岡県糸島市「ふるさと納税の取組」について

1. 調査概要について

(1) 実績

年度	寄付金額	寄付件数
令和5年度	2,494,539,000 円	111,980 件
令和4年度	2,092,706,742 円	88,456 件
令和3年度	1,389,203,000 円	62,696 件
令和2年度	1,133,878,000 円	51,055 件
令和元年度	698,647,578 円	27,115 件

過去5年間で寄付金額・件数ともに3倍以上に増加しており、寄付金額の伸びは、平成23年度から続いている。当年度での寄付額は一旦基金に繰り入れするものの、原則として次年度で全て使い切るという方針であり、充当した事業については事業内容の紹介とともにホームページで公開している。

糸島市で活用している10種類（令和6年度は9種類）のふるさと納税サイトのうち、最も寄付金額が多いのは楽天ふるさと納税サイトであり、他のふるさと納税サイトの倍以上の実績が出ている。

なお、糸島市は「楽天市場」「Yahoo!ショッピング」「Amazon」の3つのECサイト顧客層があると捉えており、3つのサイトにゆかりの深いふるさと納税モール（還元ポイントがもらえる等）をバランスよく配置している。

(2) 返礼品

寄付者の約半数は関東在住者であり、関西・中部と合わせて8割近くを占める。糸島市では大きな事業所が少なく、小規模事業者が多いという特徴があり、返礼品の種類は3,000種類を超すが、肉、魚介類を中心とした食料品で8割を占めている。人気商品は水炊きセットや牛ヒレ肉、ハムなどであるが、お歳暮に特化した傾向があるわけではなく、高額寄付は「定期便」（毎月一定数の商品を届けるパッケージ）に集まる傾向がある。

(3) 差別化・ブランディング

		競争優位性	
		低コスト	差別化
ターゲットの層	広い	【コストリーダーシップ戦略】 規模の経済の追求、独自の技術、 原材料・生産コスト優位の追求	【差別化戦略】 製品/サービスの機能・品質、 流通システム、マーケティングなど 顧客の求める差異化を追求
	狭い	集中戦略	
		【コスト集中（コストニッチ）】 特定の地域・顧客・製品に対して コスト優位の追求	【差別化集中（差別化ニッチ）】 特定の地域・顧客・製品に対して差 異化を追求

糸島市が戦略として基本とするのは、「低価格を求める寄付者市場に入らず、価格よりも優れた品質と独自性を重視する顧客をターゲット」とすることであり、価格で捕まえた顧客は価格で逃げてしまうことを念頭に置き、ふるさと納税寄付額上位に位置する自治体がしのぎを削るコストリーダーシップ戦略を取っていない。具

体的には、「知覚品質を訴求し、高価格で差別化を図る」ことであり、「つまんでご卵」のように、生卵をつまんでも壊れない黄身という品質を基本としたうえで、ネーミングや見せ方を工夫し、寄付者のプチ贅沢をくすぐるような取り組みをしている。

また、知覚品質という観点から、ポータルサイト以外のカタログ（一定金額寄付者へ発送）、封筒、お礼状などもブランディングイメージと合わせたデザイン・カラーに統一するといった工夫を行っている。

(4) 推進体制

サイト運営や受発注管理といった主要業務以外に、上述の戦略を維持するために各種取り組みを行っている。安定的に税収を確保したいという考えはあるものの、寄付金額を稼ぐという観点よりも、事業者を育てるという観点が強いとのこと。寄付金額の増を打ち出す中間事業者も存在し、外部から安価な肉を仕入れ、市内でハンバーグに加工するといった提案などは、市の戦略にはそぐわない。

糸 島 市 担当職 1 名（兼務）、会計年度任用職員 1 名（専任）

- ・ 中間管理事業者との月 1 回の打ち合わせ（実績報告、進捗管理）
- ・ 市の戦略とのすり合わせ

物価高騰で高価格帯の実績が伸びにくくなっていることから、事業者側から低コスト品目へのシフト等の提案がなされることがあるため、細かい意思疎通が必要となる。質は重要であるが、消費者インサイトの観点から一定程度の品数が必要となったり、寄付の恩恵を最大で受け取るために大きな寄付をした残り分を回してもらうために一定程度の低価格帯ラインナップが必要という場合がある。

- ・ 日常的なポータルサイトの確認
- ・ 広告の適正状況確認

マーケティングに関する分析は、事業者のみではなく市担当者も加わって行うことがあり、広告の A/B テストなども行った。

中間管理事業者

- ・ 既存登録事業者への営業活動
- ・ 新規登録事業者への営業活動
- ・ 事業者育成

市・中間管理事業者がサイトを運営し、受発注し、ふるさと納税に出品者が直接的に関与しない仕組みであるため、出品者側の能動的な営業活動につながりにくい側面があることから、主体意識向上の観点で各種セミナーを開催している。

- ・ 新規加入者説明
- ・ 配送方法の向上セミナー

最も多い苦情が、品物がダメになっている等の配送に関する内容であり、配送方法など事業者単位で相談・調整している。

- ・ 商材社員の撮影研修
- ・ 新規登録者への商材撮影補助

など

(5) 課題

① 生産能力の限界

福岡県内の実績分布では、返礼品が増加するほど寄付金額が多いという傾向があり、糸島市の実績においても返礼品の増加と寄付金額は正比例しているものの、人気の返礼品ほど生産能力を超えるリスクがあり、実際に発送できなくなった事案も発生した。不足が発生すると予測された段階で当該品目での返礼を停止せざるを得ない状況であり、想定では1億円ほどの機会を損失しているとのこと。

② 事業者強化

市内約3,000事業者のうち、参加事業者は300社であり、食料品以外への返礼品拡大が必要である。鳥インフルエンザで卵が出せなくなった経験もあり、寄付金額上位事業者への依存度が高くなった場合のトラブル発生リスク軽減の観点から、寄付金額が1千万円～1億円の事業者を中心に育成を行い、返礼品のブラッシュアップ、広告の集中、レビューの増加を目指している。

2. 所感

体制は、経営戦略部・企画秘書課に属しふるさと納税担当職員は係員1名（兼務）会計年度任用職員1人（専任）の2人で上司には、前年度より寄付金額を増額するように指示されているとのこと。これまでも返礼品の数を増やすごとに金額が伸びていった、糸島市には大型の企業は少なくほとんどが中小企業であり、昨年度は約3,000事業社ある内の300事業社が加盟した。品物により時期的、突破的リスクにより返礼品の中止せざることもある。例えば大変人気のある平飼いのにわたりの卵「つまんでご卵」、12月にはクリスマス商品のケーキの材料で価格が高騰するためにこの時期は返礼品から除く、又鳥インフルエンザ等で返礼品から除く等事業者の事情に併せ対応している。

返礼品が多いと寄付額が多くなることがこれまでの実績からよみとれることから、随時企業への加盟を推進されている。しかし牛肉や卵、おまおうなどの人気カテゴリーは、生産力の限界があることから複数事業者の加入が必要である。

「good jobs itoshima」という、返礼品カタログを昨年度は90,000部作成して、常連の寄付者に配送された。内容は、市長の挨拶に始まり、寄付金の使い道、街の紹介やお土産、糸島の魅力情報、ジャンル別のお礼の品紹介等。約1,600万円の予算でカタログが作成、配送され寄付金増額に大変効果を揚げられているようである。

市内のたくさんの事業所に参画してもらいふるさと納税の恩恵を広めるために、新規加入者説明会の開催、配送方法の向上セミナー、商品写真の撮影体験、新規登録者への商材撮影補助等、事業者育成に注力されていた。

3. 提言

糸島市では、返礼品の79%が食品である、全国的に見ても食品が占める割合が多いようであることから石巻市においても食品の充実が必要かと思われる。品質を下げることなく事業者が継続可能な状況で、寄付者がお得感が持てる製品であることが大切になってきます。返礼品の数を増やす事は寄付者の選択肢が増やせる事や選ぶ楽しみに繋がるほか、人気の返礼品ほど、製造のキャパシティを超える危険性があり危険回避にもつながる。

また、糸島市のように返礼品カタログは大変効果的で、石巻市の現状や魅力をダイレクトに伝えることが出来寄付金増額に期待が持てるものと考ええる。

「百聞は一見に如かず」担当職員には、全国の自治体に直接足を運んで担当職員の話聞く機会を与えて頂きたい。今は調べれば何でもネットで調べることができるが苦労した点とか、頑張ったところを直接聞くことで色々な問題の解決策や新しい発想に向け是非とも全国の自治体へ派遣すべきと考える。

福岡県北九州市

視察テーマ 「指定管理者制度の見直しについて」

(説明者) 北九州市財政・変革局市政変革局 次長 安徳 一紀

○行政視察概要

北九州市は、福岡県北部に位置する政令指定都市で、2024 年 10 月 1 日現在の人口は 908,109 人である。九州地方では福岡市に次いで 2 番目に大きな都市であり、面積は 486.8 平方キロメートルあり福岡県内で最大である。また、官営八幡製鐵所の創業以来、国内有数の産業都市として、石炭、製鉄、海運の分野で日本の近代化を支えてきた歴史を持っている。

北九州市は、指定管理業務への参入を希望する事業者が応募しやすい仕組みとすることで適正な競争性を確保し、指定管理者制度の見直しに取り組んだ。見直しにあたり、多様化する住民のニーズに効果的かつ効率的に対応できるよう、公の施設管理に民間の能力を活用し、それにより、住民サービスの質を向上させるとともに、行政経費の節減も図った。

北九州市の公の施設管理状況は、平成 15 年 9 月 1 日時点で 681 施設のうち、382 施設 (56.09%) が管理委託 (自治法改正前)、299 施設 (43.91%) が直営であった。しかし、令和 6 年 4 月 1 日時点では、493 施設のうち 254 施設 (51.52%) が指定管理、239 施設 (48.48%) が直営となっている。北九州市の行財政改革により施設数は減少したが、施設の開館時間を 18 時から 20 時に延長し、セミナー・交流会やパラフェアのイベント企画・開催などによりサービスの質を向上させた。さらに、平成 15 年度から令和 5 年度までに累計 37 億円の行政経費を節減してきた事業について、令和 6 年度から見直しを行っている。

指定管理者の役割や、指定管理業務と自主事業に関わるリスク分担を明確に整理した上で事業を実施するほか、①参入しやすい制度への見直し②民間ノウハウを発揮しやすい制度への見直し③施設のあり方や業務内容の見直しを目的に、受託者側の視点から、施設のあり方や直営に関する意見・提案、施設の魅力向上、市民サービスの向上に関する意見や提案をいただく機会を設けた。

約 1 か月間にわたり、33 事業者の協力を得て、事業の参画時や管理運営時における課題や障壁などについて、事業者から意見を聴取するサウンディング調査を実施し、さらに他都市との制度比較も行った。

また、指定管理者の取組実績を毎年評価する制度を設けており、評価内容の客観性および公平性を確保するため、制度見直しの際には制度のあり方や見直しの方向性について有識者から意見を聴取する有識者会議を設置している。

そこで、施政改革の一環として制度のあり方の検討・見直しに取り組み、課題を以下の通り整理した。

【課題①】十分な競争原理が働いていない

1 事業期間 (指定期間) 妥当性

- ・採算性や事業安定性のためには長期間が望ましい。
- ・特に、高い専門性が求められるものや、積極的な民間投資の実施には、民間ノウハウや事業者の努力だけでは限界がある。

2 指定管理料上限額の妥当性

- ・全施設に共通する人件費、一般管理費にも統一的な考え方がない。
- ・募集要項での指定管理料の明示が不十分なため、事業規模の把握や経費の積算が困難

3 運営費上昇のリスク分担が適正でない

- ・市の見込み以上に修繕費が嵩むなど、経年劣化のリスク分担が運営実績に即していない。
- ・急激な物価変動など、通常想定し難い運営費上昇のリスク分担が明確になっていない。

4 選定時の加点制度が新規参入を阻害している

- ・地域連携や地域経済活性化の評価がない。
- ・加点（地元団体・優秀実績）のみで最大 10 点は、配点が大き過ぎる。

【課題②】民間ノウハウが十分に活かされていない

1 民間ノウハウが発揮しづらい環境

- ・業務内容（仕様）の定めが細かすぎる。
- ・民間投資や自主事業の実施ハードルが高い。
- ・民間投資や自主事業を実施するメリットが低い。
- ・北九州市の独自ルールが、事務の効率化を阻害。

以上の課題を踏まえ、「企業参入の促進」と「施設の価値向上」の 2 つの視点から見直しを行った。具体的には、事業者が参入・応募しやすい仕組みを整備することで企業の参入を促進し、民間のノウハウを活用しやすい環境を整えることで施設の価値向上を図った。

「北九州市の指定管理者制度の見直し」下記のとおり

1 事業者が応募しやすい仕組み（競争性の確保）

指定管理業務への参入を希望する事業者が応募しやすい仕組みとすることで、適切な競争性を確保し、最も効果的に施設の設置目的を達成できる事業者を選定する

（1）指定期間の長期化（更新性の導入）

- ・運営実績が優良な事業者の指定期間を 5 年→10 年に延長することを可能に
- ・実績評価の高い施設の指定管理者は、指定期間（通常 5 年）をさらに 1 期分更新（最長 10 年）

（2）指定管理料上限額の算定ルールを整備

- ・人件費、一般管理費の積算基準を統一的に規定 ex. 5 年間の上昇分
- ・募集要項に管理運営経費を明示し、事業規模を明確化

（3）リスク分担の見直し

- ・〈老朽化リスク〉修繕費を実績払い（積算対象経費）へ変更
- ・〈物価変動リスク〉著しい物価変動は両者協議を明確化

（4）選定時に社会的価値を新たに評価

- ・提案内容の社会的価値（社会貢献・地域貢献）を評価するよう審査項目を新設
- ・更新制度の導入により、優秀実績加点を廃止

2 施設のポテンシャルの最大化（潜在能力の開花）

行政の柔軟な対応で民間事業者のノウハウをさらに引き出すことにより、施設の内在する価値を顕在化させ、多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応していく。

（5）「仕様書発注」ではなく「性能発注」を徹底

- ・性能発注の概要などをガイドラインに明示・性能発注に適した募集要項等の様式を改定

（6）公募前に事業者とコミュニケーション機会を確保

- ・公募前に指定管理者や参入可能性のある事業者との意見交換を行い、仕様や条件の見直しを推進することを規定

- (7) 指定管理者の自主事業への挑戦を応援
 - ・指定管理者が新たな自主事業を実証する場合、使用料を全額免除し、暫定的な施設利用を認める。(政令市初) ex. 公園でキッチンカーの利用挑戦を応援
 - ・自主事業の実施検討段階での施設利用を認めるトライアル事業制度を創設
- (8) 民間提案の実現や、新規参入を支援する相談体制の構築
 - ・提案実現に向けた検討や調整する相談窓口を設置
 - ・指定管理者セミナーの開催など、市内中小企業等の参入促進を図る

3 その他の取り組み

制度検証の結果取り組むべきことが判明したその他の事項へ、適切な対応を行うもの

- (9) 公金の取扱事務を効率化
 - ・会計規定の見直し(収納金の数日分を取りまとめた振り込みを可能に)
- (10) 運営実績を評価に連動
 - ・実績評価が低評価の場合、次期選定時に減点する
 - ・民間投資や収益還元を評価に反映
 - ・管理運営実績の情報公開

以上が視察内容である。

○所感及び提言

北九州市の「指定管理者制度の見直しについて」の進め方を拝見した。この見直しでは、制度導入の目的である公の施設管理に民間の能力を活用し、住民サービスの向上を図ることを目指している。見直しにあたっては、指定管理業務への参入を希望する事業者が応募しやすい環境を整備し、適切な競争性を確保することで、より効果的かつ効率的に施設の設置目的を達成できる事業者を選定している。また、行政が柔軟に対応し、民間事業者のノウハウを活用することで、多様化する住民ニーズに応えるため、予定者を含む参入事業者や施設利用者の意見を積極的に取り入れながら、指定管理者制度の見直しに取り組んでいる。

指定管理者制度が始まって20年が経過し、本市においても、運動施設、文化施設やこども園などの指定管理を実施しているが、現在、十分な競争原理が機能しているか、また事業期間(指定期間)が適切かどうかといった課題に直面していると認識している。多くの自治体も同様の課題を抱えているが、今後は、北九州市の「指定管理者制度の見直しについて」の進め方を参考に、「指定管理制度見直し委員会」を設立するなど、さらなる検討を進めていただきたいと考える。

お問い合わせ

石巻市議会事務局 議事調査係

〒986-8501 宮城県石巻市穀町14番1号

Tel: 0225-95-5080 (議会直通)

Fax: 0225-96-2274

Mail: assesc@city.ishinomaki.lg.jp