

「自主財源増強」に関する提言

分科会B（山内・荒木・馨）

I. はじめに

第2期行革審では、「削減」と「増収」の両輪による検討を行い、本分科会Bにおいては「自主財源増強」をテーマに、市歳入構造の分析を皮切りに、市内に点在する地域資源の整理を行うとともに、収入アップにつながる51項目にも及ぶ施策のアイデア出しなどを行ってきた。

各検討段階で、特に重要視した考え方は次のとおりである。まず一つは、市民や職員の自主財源増強に関する意識改革を促し、発想の転換による増強策を考えること。そして、もう一つは「協働と連携」により、まちの活性化につながる取り組みを検討することである。

掛川市ではあまり活発でないが、各自治体が企業等とコラボして広告料収入を得ながら増収を図る取り組みは各地で頻繁に行われているし、納税意識の向上と滞納整理の強化により収納率を上げることは収入アップには不可欠であるため、まずは市民も職員も市の収入のことを再認識すべきではないだろうか。

また、産業や地域活性化のための施策やイベントは個々に実施するのではなく、参画する者どうしの連携を図れば、経費や手間の節約とより多くの費用対効果が期待できるため、市には「縦割り行政の是正」と併せて積極的に連携に向けた調整機能を担ってもらいたい。

本分科会Bのメンバーは、市民活動、まちづくり活動、市街地活性化などを考え、行動する実践者であり、これまで、その知識や経験を活かして市民目線や協働の視点での提言を考えてきた。

これからの行革は、首長そして自治体職員の本気度が問われるし、本気でやらなければ期待する効果は得られないと思われる。まずは、歳入の現状をよく知り、毎年決まった予算をただ使うだけでなく、少しでも収入を増やして、将来の支出に備えていくことも必要ではないだろうか？

「明るく住みやすく未来豊かな掛川市」を築くために、今だけでなく、未来を見据えた取り組みを積極的に始めて行こうではありませんか。

II. 分科会Bにおける検討経緯（調査項目）

1. 自主財源項目の内容把握と現状分析

(1) 自主財源と依存財源

- ・「自主財源」＝市が自らの権限によって決定することのできる収入のこと
- ・「依存財源」＝自主財源以外の収入で、財源を国などに依存するもの

(2) 自主財源の種類と金額（→資料B-1-2 参照）

- ・平成22年度掛川市一般会計決算書にある自主財源の金額を大きい順に並べれば下記のとおりであり、自主財源の中では地方税が7割以上を占めている。

		単位：百万円、（%）	
地方税	20,427 (74.7)	寄附金	291 (1.1)
諸収入	3,080 (11.3)	財産収入	222 (0.8)
繰越金	1,750 (6.4)	繰入金	130 (0.5)
使用料	775 (2.8)	手数料	77 (0.3)
分担金・負担金	609 (2.2)		
		自主財源合計	27,360 (100)

(3) 種類別内容分析と増強のためのアプローチ

①地方税

市民税、固定資産税、たばこ税、軽自動車税など地方税法に基づき市が徴収する税で下記の7種類がある。

ア 市民税	7,830 百万円 (個人 6,037 百万円・法人 1,793 百万円)	オ 特別土地保有税	5 百万円
イ 固定資産税	9,950 百万円	カ 入湯税	46 百万円
ウ 軽自動車税	257 百万円	キ 都市計画税	1,692 百万円
エ 市町村たばこ税	648 百万円		

(データは平成 22 年度一般会計歳入決算額より)

○「調定額」増強について

- ・「調定額」とは、歳入の内容を具体的に調査し、収入すべき金額を決定した額のことである。
- ・納税者の増加及び納税者個々における納税額の増加が要素となる。
即ち、納税者の増加という観点からは、住民(人口)の増加、地元企業の増加、これらを背景とした固定資産の増加も寄与してくる。
納税者数は同じでも金額として増やすためには、商工業など企業・個人事業者が活性化し、収益を向上させること。これが各法人・個人の所得を増やし税収を増やすこととなる。
- ・景気動向等、環境に左右される部分大きいのが、知恵を絞っての自助努力の余地は充分あり、市を挙げて挑戦すべき課題である。
- ・企業誘致も1つの重要なツールであり、当市は従前より注力しており成果につながっている。なお、市内の工業団地の状況は、資料B-3のとおりであり、このうち新病院周辺工業用地など3カ所を平成 24 年 9 月 10 日に視察し、現状確認した。

○「徴収額」増強について

- ・この税収の詳細をチェックする中で、調定された金額についての徴収額の問題が大きいことを確認した。具体的な数値を示せば下記のとおり。

④ 収納率 (収入済額÷調定額で算出) の問題

表 1 : 当市の個人・法人市民税収納率と他市との比較

	H22年 (H21年)	ランク/23市中	1位	23位	(参考)
個人市民税	87.6%(88.8%)	14位(13位)	島田市	伊東市	浜松89.5%
現年分・・・	97.2%(95.9%)		92.6%	77.1%	磐田87.5%
滞納分・・・	17.3%(15.6%)				袋井85.6%

法人市民税	99.4%(99.3%)	3位(2位)	静岡市	下田市	浜松98.4%			
現年分・・・	99.8%(99.7%)					99.5%	88.8%	磐田98.8%
滞納分・・・	17.5%(34.8%)							袋井99.1%

※<収納率>・・・収入済額÷調定額で算定

上記に見るように、当市は個人市民税では87.6%で23市中14位(低位)

法人市民税では99.8%で23市中3位(上位)

仮に当市の個人市民税が、1位の島田市並み(92.6%)に向上したならば、税収は約3億円の増加となる。

(算定根拠) H22年度調定額 6,893百万円×5%=345百万円の増加

(当市87.6%→島田市92.6% ↑5.0%)

表2：当市の固定資産税収納率と他市との比較

	H22年	H21年	ランク/23市中	1位	23位	(参考)
固定資産税	95.2%	95.5%	8位(5位)	湖西市	伊東市	浜松95.7%
現年分・・・	98.6%	98.7%		97.4%	79.2%	磐田95.0%
滞納分・・・	23.3%	16.7%				袋井94.8%

当市の固定資産税収納率が1位の湖西市並みに向上したとすると、

(算定根拠) H22年度調定額 10,443百万円×2.2%=230百万円の増加

(当市95.2%→湖西市97.4% ↑2.2%)

㊦ 不納欠損額の問題

「不納欠損額」

民間企業で言えば債権の償却である。要件は法律で規定(地方税法第15条の7第4項・第5項、第18条第1項)平成22年度においては、61百万円が、平成23年度には77百万円が徴収不能として償却され、収納率低下の一因となっている。

(単位：百万円)

年度	不納欠損額	個人市民税	法人市民税	固定資産税	軽自動車税	都市計画税
H22	61.2	40.8	0.3	15.8	1.6	2.7
H23	76.7	51.4	0.8	19.2	2.1	3.2

○滞納整理の強化について

- ・この個人住民税収納率の向上及び滞納整理については、静岡県においても重要課題として位置付け、懸命な努力を重ねている。
- ・特に個人住民税の収納率において、静岡県は2009～2010年度で2年連続最下位(収納率89.0%)となったため、県と35市町でつくる「静岡県個人住民税徴収対策本部会議(本部長＝大須賀副知事)」を設置し、H24～26年度の3ヶ年を集中計画期間として市町別に数値目標を定め、年度ごとに状況評価をする予定としている(県の2014年度収納率

目標は、91.5%(2011年度比2.5ポイント増)。

- ・なお、県及び市では本年11月及び12月を「滞納整理強化月間」として、住民への納税広報や滞納整理を集中的に行っている。
- ・当市においては、目標を92%(18年度の実績91.8%並)とし挑戦していく方針
- ・組織強化・・・24年度 納税課管理係4名(うち非常勤1名)、収納係8名(うち非常勤2名)
- ・現在の対策・・・徴収体制及び滞納整理の強化
→差押え、タイヤロック、搜索の実施、インターネット公売などに加え、「債権管理条例」を制定し、市の債権管理事務の適正化を図り、滞納整理の強化を図る。

②分担金・負担金

- ・これは市が一部や特定の者に対し、特に利益のある事務事業を行なう際にその必要な費用に充てるため、利益を受ける人や団体から納めていただくものである。
- ・22年度の収入額609百万円のうち、保育園保育料等負担金が417百万円と68.5%を占める。
- ・今後の方向性としては、延長保育や一時預かり保育など、保育サービス拡充ニーズが高くなってきており、これらに合わせての保育料等の適正化を検討していくことが求められる。

③使用料

- ・これは、市が保有し又は管理している施策等を利用する時に納めていただくもの。
- ・22年度収入額775百万円のうち、市営住宅使用料(家賃)が153百万円・19.7%で最も大きく、保健体育施設使用料が77百万円・10.0%、幼稚園使用料(保育料)が64百万円・8.3%と続く。
- ・市営住宅使用料については、詳細をチェック、22年度時点で未納額45百万円(うち過年度分40百万円)があるが、不納欠損額の計上はない。
- ・維持管理課では収入未済額を減らすべく、督促状や催告書の送付、電話、文書、訪問による催告、連帯保証人へのアプローチなどに注力している。

④手数料

- ・これは、市が特定の人のために行う行政サービスの対価として納めていただくもの。
- ・22年度収入額77百万円のうち、住民票等手数料49百万円(63.6%)が主なもの
戸籍関係については法令で定められている(地方公共団体の手数料の標準に関する政令)。
- ・全体的に見直しの余地は少なく、効果は限られている。

⑤財産収入

- ・これは、市が所有する財産を貸付等の運用を行うことにより得た収入。

- ・22年度収入額 222 百万円のうち、土地売却収入 184 百万円(82.9%)、財産貸付収入(土地・駐車場など)15 百万円。
- ・現在、市の保有する財産(公有財産)の土地・建物は下記のとおり(注)金額表示なし)

表3：当市における市有財産の概要

	土地	建物	うち未利用土地	うち未利用建物
行政財産	3,840千㎡	339千㎡	42千㎡	2千㎡
うち学校	704	161	公営住宅 7	
公園	519	0	旧浄水場他 35	2千㎡
普通財産	1,419千㎡	5千㎡	6千㎡	—千㎡
うち宅地	132	3	宅地 0.5	—
山林	341	—	その他 5.7	—
合計	5,259千㎡	344千㎡	48千㎡	2千㎡

※未利用財産のうち、売却可能なもの

宅地等 25 箇所 29 千㎡・・・うち H24～25 年度売却予定 7 箇所 6 千㎡

(以上、市より提出された資料に基づくものであり、現物は未確認である。)

〔注〕「行政財産」とは、掛川市が公用又は公共用に供することとした財産のこと。
「普通財産」とは、行政財産以外の一切の公有財産のことをいう。〕

⑥寄附金

- ・市民や各種団体等からの寄附によるもの。用途を特定しない「一般寄附」と、用途を限定した「指定寄附」がある。
- ・22年度収入額 291 百万円のうち、250 百万円が病院建設事業寄附金。ふるさと納税は1 百万円と少ない(21年度は、8 百万円)。

⑦繰入金

- ・市の他の会計や基金(貯金)からの収入であり、見直しの余地はない。
- ・22年度収入額 130 百万円のうち、基金繰入金(基金の取り崩し)122 百万円

⑧繰越金

- ・前年度の決算で生じた余剰金。見直しの余地はない。
- ・22年度 1,750 百万円

⑨諸収入

- ・22年度収入額 3,080 百万円(21年度は 2,493 百万円)
- ・主な内訳として勤労者住宅建設資金貸付金戻入収入 1,154 百万円(21年度は 1,114 百万円)、教育費雑収入 575 百万円(21年度 598 百万円)、農林水産事業費雑収入 482 百万円 (21年度 38 百万円)
- ・教育費雑収入は、幼稚園・小学校・中学校の給食費自己負担金である。22年度の未納額 2 百万円(21年度 5 百万円)、過年度分を含め累計 7 百万円があり、学務課においては、内容調査、督促などこの削減に注力している。

2. 地域資源の確認と活用状況

- ・地域資源と考えられる場所、施設、人、モノ、イベントなどを掛川・大東・大須賀の区域別に選定し一覧表を作成（→資料B-2参照）。当市には、豊富な資源があることを確認した。しかし、その活用状況については十分ではない。特に個々には活用努力が認められるものもあるが、連携が少ないため、その魅力が十分に活かされていない。知恵と工夫、努力によって相互連携を活発化し、保有資源の威力を大いに増強したいものである。

3. 課題の抽出と委員アンケートの実施

担当課からの提供資料、ヒアリング及び委員どうしの意見交換を通じて、当市の自主財源増強における課題を指摘し、その課題に対する検討テーマを設定し、各委員からテーマに沿った提案を出し合った。

<現状の課題>

- 観光、商工業の活性化、まちづくり施策において、連携を図り掛川市を統一するようなブランドがない。
- 社会体育施設など、運営コストと利用料収入の収支バランスが悪い施設が多い。
- 市有財産の利活用状況が行政目線のありきたりな内容であり、検討の余地があるのではないかと。

<検討テーマ案>

- ①「掛川ブランド」の創出と地域プロモーションによる増収策の検討
- ②発想の転換で市有施設の収支バランスを改善
- ③行政財産は誰のためのものか？～市有財産の有効活用を考える～

<委員からの提案>

市民目線での発想の転換により、可能性を秘めたアイデアを各委員が提案した。大小合わせて51項目のアイデアが寄せられたため、区分ごとに整理した上で、委員による相互評価を行い、提言すべきテーマの骨子を作成した。

4. 提言したいテーマの選定

上記のプロセスを経て、以下の3つのテーマを自主財源増強に関する提言テーマとして選定した。（→資料B-4参照）

キーワードは・・・「**まちの活性化**」

テーマ1 まちの活性化のしくみづくり

～「きてみて掛川」、売りのまち・買いのまち・にぎわいのまちを市民の手でつくろう！～

テーマ2 発想の転換で市有財産の有効活用と収支バランスの改善

～市役所だって儲けてもいいじゃん！稼げる自治体をめざせ！～

テーマ3 税金、市営住宅家賃、学校給食費などの収納率アップ

～納めるべきものはきっちり納める！当たり前のできる掛川市であるために！～

Ⅲ. 提言

テーマ1 まちの活性化のしくみづくり

～「きてみて掛川」、売りのまち・買いのまち・にぎわいのまちを市民の手でつくろう！～

1. 選定理由

自主財源(H22年度 274億円)のうち、約75%を占める地方税収入。これを増やすためには、納税者の増加と納税者個々における納税額の増加が必要となる。

この課題は極めて市の広いものであり、一言で言うならば「まちの活性化」と言えよう。

この課題は、景気動向等、社会環境に左右される部分は大きいですが、知恵を絞っての自助努力の余地は充分あり、市を挙げて挑戦すべき課題である。

2. 主要施策

「協働によるシティプロモーションの全市展開」という観点からまちの活性化を図る。市外、県外及び海外から人を呼び込むための対策が求められる。

具体的なコンセプトは以下のとおり。

- 豊富な地域資源の発掘 → 一覧表で見える化 → 有効活用
- 仕掛けづくり・・・世間のニーズを把握し、知恵を絞り組み立てる
- 受け皿づくり・・・“また来たい!” “ここに住みたい!”と思わせるような取り組みなど、特におもてなしの充実強化を図る。
駐車場、トイレ、食事処の整備は欠かせない。
- コラボレーション・・・市の保有資源の活用状況を見ると、個々の活動は認められるものの、連携が少ないため、その魅力が十分に活かされていない。
- モチベーション・・・まちの活性化に向けての全市民の心意気、やる気の醸成
- プロモーション・・・民間の専門的知識や経験を持つ人材の登用。市役所職員及び市民の意識改革と、市民・事業者・行政の協働によるシティセールスの実践。

◎特に重要な施策として・・・

以上のようなことを上手にまとめ、推進していくためには、専門的なセクション又は人材の配置が不可欠である。

望ましい人材としては、掛川市の売り込みに対して「熱意」があり、「アイデア」が豊富で、「行動力」があり、様々な関係者との「調整力」をもち、「情報収集力」に長けている者が理想である。

3. 提案

(1) 市役所の人づくり・組織づくり

掛川市を市内外に積極的に売り込むことについて、各部署ではそれぞれ特産品や名所、イベントなどを通じて実施しているが、どれも単発で継続性がなく、部署ごとの縦割りであるため、市内部又は外部との連携がとれていない部分がある。

したがって、情報発信の中核をなす市役所内部に、シティプロモーションに関する専門的な機能を持たせることで、より効率的、効果的にまちの売り込みを行うことを提案する。

- 市役所内にシティプロモーションを専門的に行うスタッフ(又は組織)を配置する。(企画・農林・商工・観光・広報の横断的機能をもつセクション)
- 上記シティプロモーション部門へ民間の人材を登用する。

シティプロモーションとは、地域の魅力を創造し、それを地域の内外へと広めることで『地域イメージをブランド化』すること、魅力的なブランドに育て、観光客や転入者を増やすこと、住民に誇りや地元愛を根づかせることが目的である。地元愛が高まれば、住民は町の発展に貢献しようとし、観光客に対する「心からのおもてなし」の精神が生まれることが期待できる。

(2) シティプロモーションのビジョンづくり

市には諸計画があるが、観光振興やシティプロモーションに関するものは見当たらない。市民や事業者とともにまちづくりや商工業、観光振興等、当市を売り込むための計画(ビジョン)をつくり推進する。人を呼び込むためのソフト事業の充実強化と仕掛けづくりが大切である。なお、その進捗管理においても市民が参画して評価を行うことが望ましい。

(3) シティプロモーションの実践

① 地域資源の掘り起こしと「連携」による有効活用

「資料B-2」では、当市の地域資源の一部を区域ごとに表したが、これらを相互に連携させ、「エコツーリズム」や「〇〇体験ツアー」のように市内外からのお客様の呼びこみに注力する。

② 「掛川ブランド」の構築

「静岡県といえば、富士山」とか「富士宮といえば、焼きそば」というように、「掛川市」と言えば〇〇～と大半の人が連想できるようなまちのイメージをつくり、そのブランドを中心にシティプロモーションを展開する。

③ 「ロゴ」や「ゆるキャラ」を使ったプロモーション

掛川ブランドと同様に、掛川に愛着がわき、シンボリックな役割を果たすロゴマークやご当地キャラをつくり、あらゆる場面で活用する。

例) お茶のまち掛川、茶のみやきんじろう



④仲間づくりと情報発信

地域の情報は、何と言っても口コミによる宣伝効果が絶大である。市役所には多くの職員がいるが、自分の業務と関係のないイベント等について関心が薄く、尋ねても「担当じゃないのでよくわかりません」という返事が割と多い。市役所内部からも情報発信を積極的に行い、一人ひとりが市のセールスマン的な気構えで、情報発信をしてもらいたい。

また、フェイスブックなどの電子媒体やタウン紙、広報紙などの紙媒体は、市内外に情報発信するためのツールとしてより効果的に活用したい。

<ふるさと納税制度の活用>

平成23年の掛川市実績では、寄附件数4件、267,000円と、磐田市の456件5,555,000円に比べると、あまり制度が活用されていない様子であり、もっと積極的な制度活用をすべきではないか。

◇制度のPR

ホームページ、e-じゃん掛川、高校の同窓会への呼びかけとDM発送など

◇特典の充実

複数ある特典から、寄附していただいた方が選択できるようにする。

◇ふるさと納税活用実績の紹介

寄附がどの様に活かされているか、実例を踏まえて紹介する。

⑤内陸部への新たな企業立地の誘導

南海トラフによる大地震・津波による被害想定により沿岸部の企業や住民が不安を抱いている。掛川市には、沿岸部に立地する企業もあり、今後市外への移転の可能性もある。そのことは、安心・安全な掛川市だけでなく、市民の雇用の場も失われる可能性が高い。

また、新東名高速道路の開通を受け、掛川市北部への人やモノの流れが始まっている。こうした動きに対応し、掛川市北部（内陸部）への新たな企業立地のための規制緩和策や誘導策を積極的に推進してもらいたい。そうすることによって、税収アップや雇用の確保につながり、掛川市の経済活性化に大きく寄与するものと思われる。

⑥イベントの活用と実施主体間の連携

市内で開催されるイベントは、実施主体と協力団体などにより運営されるが、それぞれが別々にパンフレットを作製する、また、問い合わせ先が内容ごとにバラバラであるなど、来場者目線でない非効率な面があり改善する余地は十分にある。

また、イベント単体での盛り上がりだけでなく、イベント開催をきっかけに市内に関連した事業が盛り上がりを見せるとか、会場付近の既存商店とのコラボを考えるなど、個々に活動するのではなく、市民団体、事業者、行政がよく連携した上で実施されることが望ましい。

(4) まちの顔の再生

公共交通の拠点となるJR掛川駅周辺、横須賀地区の町並み、潮騒橋・シートピアを含めたシーサイドエリアなど、市内には観光の拠点となる場所やふるさとの愛着が持てる場所がいくつかある。

市外から来たお客様には、“よく来てくださいました”というおもてなしの気持ちと、地域資源を活かした受け皿づくりを。市民に対してはふるさとの変わらぬ懐かしさと新たな魅力を発見してもらえそうな仕掛けづくりを。

わがまち掛川の歴史や文化、風土、施設、自然、名産品、人、などをよく知り、その良さと愛着を感じ、まちづくりに活かしていくことでにぎわいを創出し、「行ってみたいまち、何度も行きたいまち、住みたくなるまち」をめざそうではないか。

～「友引ストリートカフェ」の取り組み～

駅からお城までの駅通りの街路樹の下で、ゆったりとした時間を過ごしてもらいたい。このコンセプトで作られたイベントが「友引カフェ」であり、ほぼ毎月1回のペースで友引の日を中心に歩行者天国で営業している。

「JR掛川駅前にはどのような店があると良いか」、「どんな街並みが理想か」という市民の声に耳を傾け、新たなまちづくりの第1歩として、趣向を凝らした様々な「仕掛け」をして皆様をお待ちしております。

- ・将来的な姿としては、例えば市街地に土地と建物を所有したまま、部分的或いは建物全体を若手商業主に貸し出す仕組みを充実する・・・。
- ・また、今は駐車場として利用している広い土地や使わなくなった市有財産などに、オフィスや賃貸マンションを計画的に配置し、自動車に乗らない人や高齢者等が入居し、地権者の住み替えを促進する・・・。
- ・オフィスがあり、マンションがあり、商店街には若者向けのショップがある、こんな街はどうだろうか・・・。

この「友引カフェ」を通じて、古くからの市街地住民どうして気持ちを寄せ合いながら住み替えを進め、持続可能な住環境整備をめざし、まちの活性化を図ろうとしています。



テーマ2 発想の転換で市有財産の有効活用と収支バランスの改善 ～市役所だって儲けてもいいじゃん！稼げる自治体をめざせ！～

1. 選定理由（現状と課題）

行政財産は、市が公用又は公共用に供すると決めた財産であるが、そもそも「公共」という概念は、行政だけでなく一般市民を含めた社会全体のことを指すわけだから、行政目的にとられることなく、もっと市民の利便性の向上を考えた運用をしたほうが良いのではないか。

建設費と年間管理費に多くのコスト(税金)を投入している公共施設だが、使用料として市や指定管理者に入る収入だけでは、施設の維持管理費や老朽化に伴う修繕費をまかなうことができない。

したがって、行政財産を単なる箱モノとして管理するだけでなく、儲けが期待できる資産として、また将来的に修繕費等のツケを残さないような運営計画を立案することが、一つの改革につながると考える。

2. 課題解決への提案

(1) 市有財産の柔軟な利活用方法を考える

① 公共施設等へ広告掲載強化

他の自治体では、増収目的でごく普通に実施されている取り組みであるが、当市の場合、市ホームページのバナー広告による収入(年間約150万円)のみである。市内企業・事業所との協働という観点で、公募等により、行政も積極的に事業内容や製品等を市内外に売り込むということに一役買っても良いのではないか。

広告料収入としては少額かもしれないが、“ちりも積もれば山となる”ことから、他自治体の事例を参考に、未着手の部分で可能な範囲で広告料収入を得ることを提案する。もちろん、知恵を出し合い、まだどこの自治体でもやっていないことを考えることも職員の増収意識向上には大切なことである。

◇事例A：「公用車」への広告掲載

公用車、ごみ収集車、移動図書館などの車両側面にマグネットシートなどで事業者名等を表示し、事業者の名称や事業内容等をPRする。

例えば、市リース車両60台の両面に縦30cm×横50cm(1台30,000円設定)の広告を掲載した場合、@30,000円×60台=1,800,000円/年間という試算ができる。

◇事例B：「公用封筒」への広告掲載

平成23年度実績では、約20万枚(長形3号・4号、角形2号の計)作製し、印刷費は約55万円要している。印刷業者や広告代理店が協賛広告主を募集、封筒を作製し、必要数を自治体に寄附するというやり方があり、これだと印刷費の節約ということになるがこの際検討してみてもどうか。

◇事例C：「地域支援型自動販売機」の導入

飲料水メーカーとの協定により、売上金の一部を市に寄附として提供してもらう制度。県内では、静岡市(大道芸自販機)や磐田市(まちづくり応援自販機)などで導入されている。静岡市と協定している飲料水メーカーの例では、収益の一部を寄付金に充てる自販機が市内に53台あり、平成23年には約110万円を市に寄附している。

その他に・・・

◇野球場、体育館、テニスコート、多目的広場などスポーツ施設のフェンス等に企業広告を掲示する。

◇クリアファイル、職員の出張バッグやエコバッグに企業広告を掲載する。

②利用者サービス向上をめざした公共施設の目的外使用

現在、指定管理者制度を導入している施設の中で、「歴史文化施設」と「社会体育施設」は他に比べ収支率が悪く、利用者サービスの向上を図ることで集客力が上がり使用料収入の増につながると考えられる。以下にいくつかの施設のアイデアを挙げてみる。

【歴史文化施設】

ア 竹の丸

運営管理形態を、現在の指定管理から公設民営方式に変え、施設内でカフェやレストランを営業する。周辺に飲食店がないことから観光客の休憩所を兼ねた利用も期待できる(現在の入館料100円を徴収する形態は廃止)。

○平成23年度 ・使用料収入 887,650円(うち入館料収入416,200円)
・運営コスト(人件費等) 10,983,448円
・施設コスト(管理委託費等) 2,757,010円

○入館者+施設利用者 10,798人が、1,000円の飲食をしたと仮定すると、10,798,000円の収入があり、併せて民営化による人件費、管理費等の削減が行われれば、経営が黒字化する可能性がある。

イ 茶室

茶道振興という目的に限らず、囲碁、将棋、かるた、落語などの娯楽や、結納、結婚式、予約制の宴会等ができるように使用目的を拡大する。若しくは、竹の丸と同じく民営化の手法を検討する。

ウ 掛川城・御殿、茶室、二の丸美術館、竹の丸の5施設

それぞれが指定管理や直営で運営しているが、5施設共通のセット券を販売して、収益と入館者数を増やす。掛川城・御殿の入館者(約90,000人)のうち、1割の人がセット券を購入したと仮定すると、年間約500万円の収益が見込まれる。

5施設全てを見る場合	
現行料金	1,100円
セット券案	1,000円

※上記見込みで、9,000人がセット券を購入した場合
→(茶室500円+美術館100円)×9,000人=5,400,000円

【社会体育施設】

ア 東遠カルチャーパーク総合体育館(さんりーな)

- ・喫茶スペースやマッサージコーナーの営業
- ・プル・トレ会員制の復活で常連客を確保する

【その他】

- ・福祉施設での介護・福祉用品、生活雑貨の販売
- ・学校施設での放課後児童対策としての空き教室利用
- ・施設修繕、改修を想定した募金箱の設置
- ・指定管理は、条件のつかない公募にすることで、様々なアイデアが出てくるため、現在の公募のやり方を見直すべきではないか。
(現在の募集要項には、「公益財団法人に限る」や「市内NPO 法人に限る」という条件が付されている施設がある。)
- ・各団体等に目的外使用料をもらって設置している自動販売機の収益を市に還元してもらう。もしくは市が直接設置する。
- ・二の丸美術館の展示内容や生涯学習センターの興業内容について、芸術文化の枠組みにとらわれすぎずに、広く大衆受けするものや収入増につながる内容を検討する。
- ・太陽光発電事業者に公共施設等の屋根を貸し、その使用料を徴収する(ただし、売電収入は事業者の収入となる)。

(2) 公共施設の収支バランス改善

①積極的な官民連携・民活導入

観光物産センター「こだわりっぱ」のように、赤字経営が続いていた第3セクターから時之栖(本社：御殿場市)に経営を引き継ぎ、市からみると従来、管理費として支出していた約400～500万円の予算が削減でき、運営は時之栖の独立採算制で行われ、営業時間の拡大や販売品目・サービス内容の充実が図られている。

この事例のように、収支率の悪い施設、全国的に民間事業で成功事例がある分野、行政が管理運営するよりも民間に託した方が増収の見込まれる分野などについて、公設民営化や完全民営化を検討すること。主な対象としては、竹の丸、茶室、健康ふれあい館(シートピア)、下垂木多目的広場、とうもんの里などが考えられる。

- 参考事例：
- ・武雄市立図書館へのTSUTAYA(CCC株)参入
 - ・成岩中学校敷地内への学校・地域共同施設(ソシオ成岩スポーツクラブ)の整備

②収入アップにつながるアイデア募集<市民と職員のブレインストーミング>

公共施設に限らず、自主財源増強に向けたアイデアや行政職員の意識を変えるためのやり方を市職員の中から募集、また市民から公募してみる。

面白いアイデア、最終的に採用されたものについては、市長から表彰されるなど、継続的にアイデアを生み出すための仕掛けを考えてみてはどうか。

(3) 計画的運用と使用料見直し

①長期修繕を見据え、収益性を加味した公共施設使用料等基準の見直し

市として、公共施設があとどのくらいの耐用年数があって、いつ頃どのくらいの規模の修繕費が必要となるのか把握できていない。このため、様々な施設の老朽化による修繕費が一度に膨らみ、将来の負担となることが懸念される。合併後、市域に複数ある類似施設の統廃合(機能集約)を含めて、行政として公共施設のあり方に関する指針を示すことが望ましい。

また、使用料は、公共施設などの利用者(受益者)に、利用の対価として負担してもらった料金であり、利用者にとっては安いに越したことはない。しかし、施設の建設時や維持管理に係る費用には多くの税金が使われ、施設を使わない人(負担者市民)を含めた市民全体で負担している。このことから、利用者市民と負担者市民との負担の公平性を確保するために、顔の見えない負担者市民のことも考えた使用料に改定すべきではないか。

【要点】

- 各施設所管課が持っている公共施設の情報を一元化し、「施設白書」や「公共施設再編計画」をつくり、計画的な施設運営、修繕を行う。
- 「利用者市民」と「負担者市民」の両者の視点から適正な使用料を設定する。

「利用者市民」と「負担者市民」

◇疑問?? 使用料の適正さを考える際に、顔の見える利用市民のことしか考えていないのではないかな?



テーマ3 税金、市営住宅家賃、学校給食費などの収納率アップ

～納めるべきものはきっちり納める！当たり前のできる掛川市であるために！～

1. 選定理由（現状と課題）

テーマ1でも述べたが、市税収入は、自主財源の7割以上を占め、市歳入全体でみてもその半分弱を賄っている。しかし、その市税も世界的な不況による景気の低迷などにより、平成23年度の決算では、平成20年度に比べて約23億円(約10%)減少している状況である。

第Ⅱ章 分科会Bの検討経緯でも示したように、当市の個人市民税や固定資産税の収納率は県内他市と比べて特別高い水準とは言えない。つまり、まだ改善の見込みは十分にある。

市では納税課が、従来から取り組んでいる滞納対策と全県ぐるみの滞納整理強化月間の実施、さらに「債権管理条例」の制定により、滞納整理の強化に努めているところではあるが、このまま収納率が向上せず、支払い能力があるにもかかわらず納税しないという人が増えていく場合には「税負担の公平性」は確保できない。このことは、市営住宅家賃や学校給食費、幼稚園・保育園の保育料などにも当てはまることであり、行革審として現状を打開すべき有効かつ具体的な解決策を提示することはできないが、市民に対して納税の重要性を訴えかける一つのきっかけになることを期待して以下の提案をしたい。

2. 課題解決への提案

(1) 収納率県下No.1大作戦

①市民の納税・納付意識の向上

【収納率目標の明確化】

静岡県の個人県民税の収納率が3年連続(2009～2011年度)で全国最下位という状況を踏まえ、県及び35市町では2012～2014年度の3ヵ年を集中計画期間と位置付け、各自治体ごとに収納率目標を定め、徴収対策をより強化している。

当市の個人市民税に関する2014年度収納率目標は、92%(2011年度比4.4ポイント増)である。この水準では、見出しに挙げた「静岡県下No.1の収納率」には届かないが、まずは県下第1位収納率の市レベルに到達したらどうなるか、という仮算定を以下にしてみた。

具体的な数値目標や目標額を示すことにより、取り組みへの本気度が見え、広く周知することにより、目標達成に向けた市民の役割も明確になり、収納率の向上が期待できるのではないかと考える。

◇滞納整理の強化により、市民税収納率を県下No.1レベルに引き上げる

→H22 個人市民税 87.6%を県下1位の島田市並み 92.6%(現状より5%増)に引き上げた仮定すると、・・・・・・68億9,300万円×5% = **3億4,465万円の増収見込み**

→H22 固定資産税 95.2%を県下1位の湖西市並み 97.4%(現状より2.2%増)に引き上げた仮定すると、・・・・・・104億4,300万円×2.2% = **2億2,974万円の増収見込み**

→ **合わせて約5億円の増収が見込まれる**

◇「市民税、固定資産税、使用料（市営住宅家賃、幼稚園保育料等）、負担金（保育園保育料、学校給食費等）」の滞納額を減らす。

例えば、・・・

○市営住宅家賃の滞納が多い

- ・市営住宅運営事業をやめて、民営アパート居住者に対する補助制度に転換する
- ・家賃が高くて納められない場合、少し安い市営住宅に転居できるよう検討する

【市民への広報と納税教育の実施】

- ・市税にかかる情報（収納率、滞納状況など）とその対応策を市民に知らせる。
- ・中高生など、近い将来納税者になる世代に対する「税のしくみと納税義務」に関する教育を実施する。
- ・市役所や金融機関に支払いに行く時間がないという人が多い場合は、ペイジー（Pay-easy）収納を導入し、納付手段をもっと増やす。
- ・教育の一環として、つくる費用も含めた「学校給食のしくみ」を示す。
例）一食つくるにはいくらかかり、納められていない給食費は、毎日の給食何食分に相当するとか、身近なたとえで表現する。

※**ペイジー**とは、税金や公共料金、各種料金などの支払いを、金融機関の窓口やコンビニのレジに並ぶことなく、パソコンや携帯電話、ATMから支払うことができるサービスのこと。

自治体では、静岡県、前橋市など21都府県37市区町が、自動車税や市県民税、固定資産税の納入でペイジー収納を導入済みである。

（日本マルチペイメントネットワーク推進協議会HPより引用）

②徴収体制の強化（他自治体の事例を参考に）

- ・民間の債権回収会社等に一部の業務を委託する。【大阪府堺市】
（例：滞納者への電話呼びかけなど）
- ・滞納整理の経験がある職員OBの短期任用を検討する。【浜松市】
- ・国税局OBやクレジット会社OB等、徴収専門官を中心とした「債権管理課」を設置し、各課の滞納徴収サポートを行う。【香川県善通寺市】

IV. おわりに

自主財源の増強と一言で言っても、すぐに効果が現れるものから長い期間を要するものまでその手段や対策は様々である。どれを選択し実施するか、どれだけの成果を上げるかは、自治体の努力、工夫、それと「やる気」次第であると思う。しかし、行政だけで考えて、行政だけでやろうとしても限界がある。市職員だけでなく市民、事業者を巻き込んで、全市で継続的に関わりを持たせることが大切である。

他自治体のマネでも、前例のない取り組みでも良い。掛川市に関わる一人ひとりが、このまちやそこに住む人、通う人の幸せを願って、考え行動することが大切だと思う。この提言書がそのきっかけになれば幸いである。

☆平成 24 年度の分科会活動

- ・ 第 1 回(5/23) 議論の方向性の確認
 - ①直接的な収入増につながるテーマ選定
 - ②地域活性化など間接的に収入増になる項目にも着手する
 - ③掛川市を内外にプロモーションできる何か一つを提言
 - ④イベント運営など個々の活動は優れているが各主体間の連携が弱い
 - ・ 第 2 回(6/26) 歳入項目、市税・市営住宅家賃・給食費・保育料に関するヒアリング
(7/17) 検討テーマを決めるための意見交換
 - ・ 第 3 回(7/24) 市有財産管理状況と企業誘致活動に関するヒアリング
(8/ 9) 3つのテーマに基づく意見交換
 - ・ 第 4 回(8/30) 3つのテーマに基づく提案・意見交換
(9/10) 企業誘致現場見学と意見交換、提案の整理
 - ・ 第 5 回(9/26) 現時点における調査検討のまとめと提言づくり
(10/10) 自主財源増強のアイデア評価と提言骨子づくり
 - ・ 第 6 回(10/24) 提言骨子の確認・意見交換
(11/ 8) 検討結論案作成・意見交換
 - ・ 第 7 回(11/26) 検討結論案提出・全体協議
 - ・ 第 8 回(12/ 6) 検討結論案全体協議
 - ・ 第 9 回(12/26) 提言書提出
-

平成 24 年 12 月 26 日

分科会 B 「自主財源増強」検討部会

◎分科会長 山内 秀彦

委員 荒木 直二

委員 馨 敏郎