資料3

公民連携の取り組みについて

～官民対話の成功の秘訣～

三重県　桑名市

目　次

1. 桑名市の概要
2. 公民連携を取り入れた背景
3. 公民連携の歴史
4. 官民対話の成功事例
5. なぜ失敗するのか～官民対話が上手くいかない5箇条～
6. 官民対話の成功の秘訣～官民対話の心構え5箇条～
7. 提案件数に対して実現した割合
8. 最後に・・・

1.桑名市の概要

1. 桑名市の概要

- H16.12　桑名市、多度町、長島町が合併
- 人口139,169人（令和５年３月末）
- 面積136.65km²

名古屋市から約２０分
運行頻度の高いＪＲ線、近鉄線、養老線、北勢線の4路線が通っている

1.桑名市の概要

「観光」のまち桑名

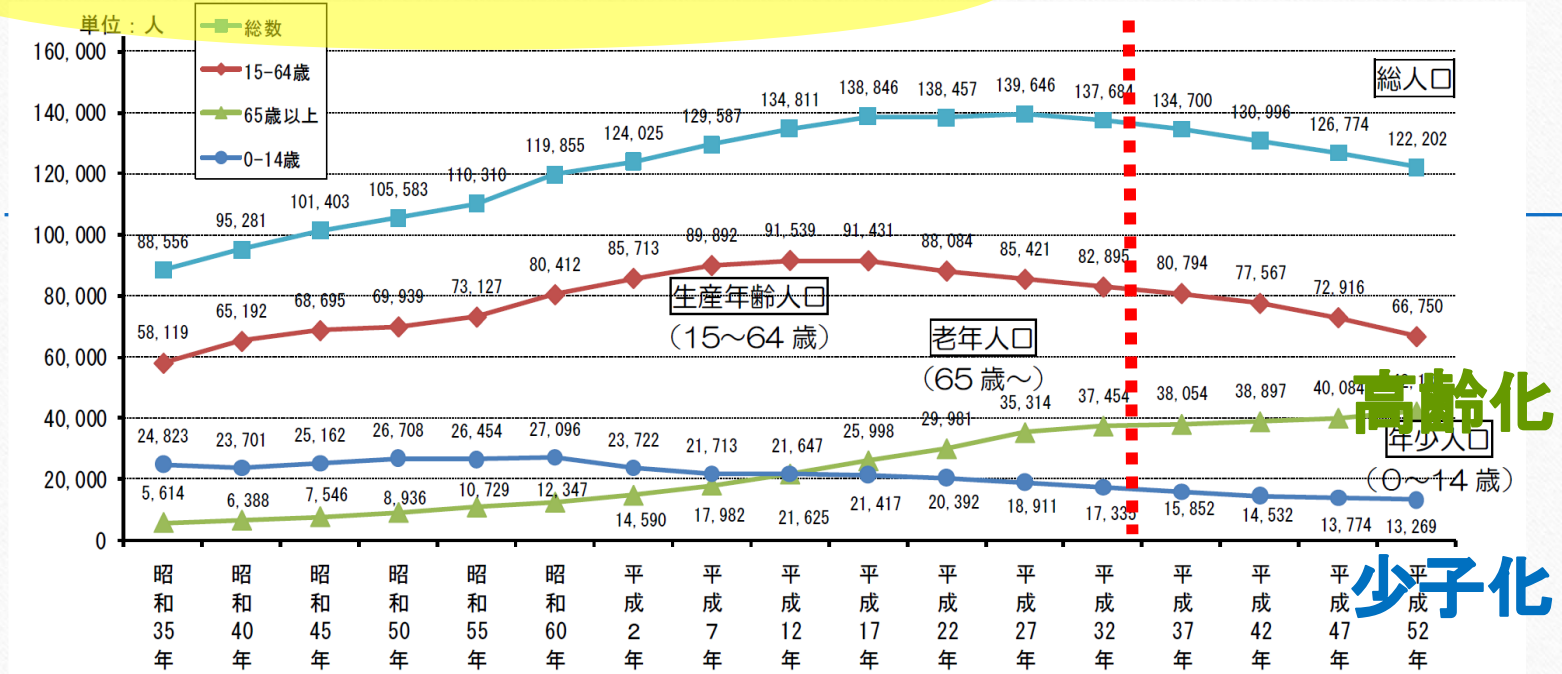
ナガシマリゾート
年間1,500万人が訪れるレジャー施設（アウトレット併設）

2.公民連携を取り入れた背景

2.公民連携を取り入れた背景～人口推計（ヒト）～

桑名市でも人口減少がはじまる

令和４年



高齢化

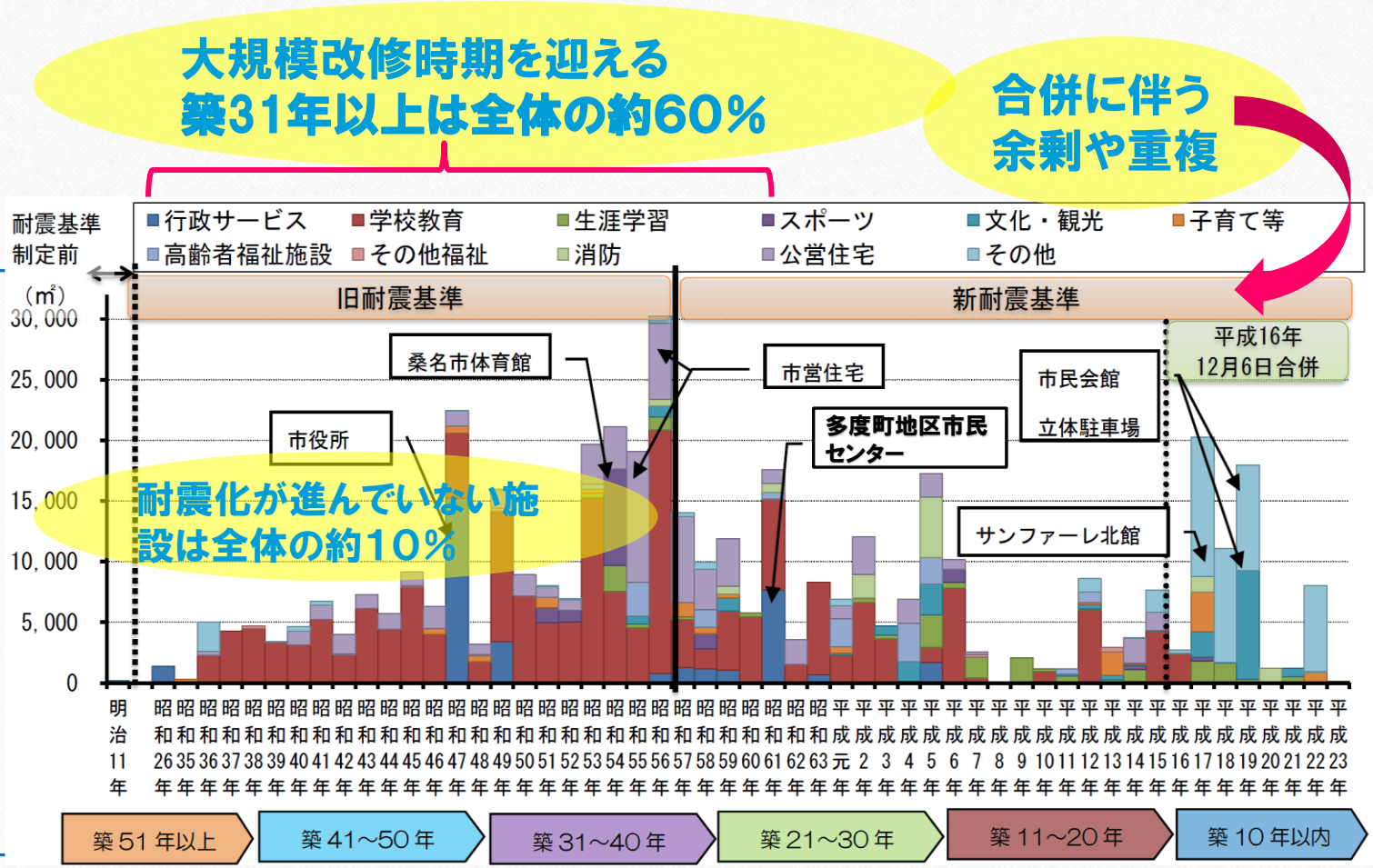
少子化

確実に少子高齢化が進行

⇒ 『地域で生活するうえでの様々な課題』

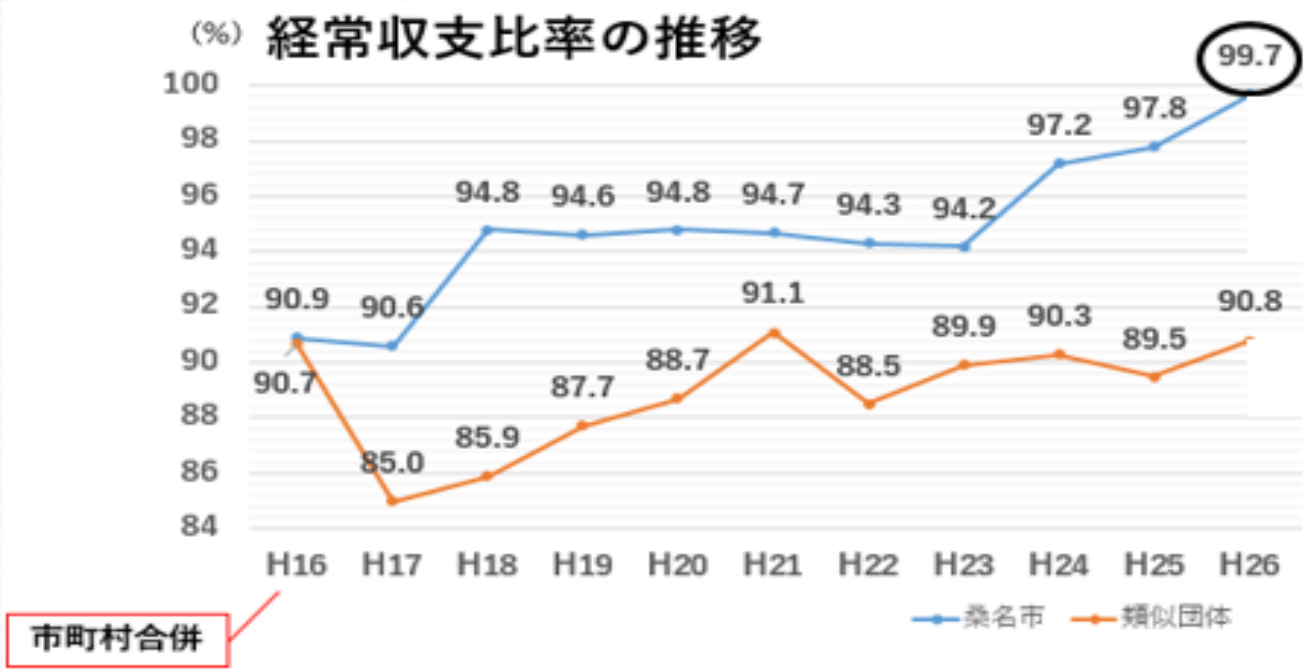
⇒ 『行政だけでは解決できない地域の課題』

2.公民連携を取り入れた背景～公共施設の老朽化と余剰（モノ）～



桑名市における種類別公共建築物床面積の推移

2.公民連携を取り入れた背景～経常収支比率(カネ)～



※「経常収支比率」は、市税や地方交付税など使い道が自由な一般財源に対して、必ず支出しなければならない経費の割合

2.公民連携を取り入れた背景～持続可能な行財政経営を行うには～

課題の複雑化と多様化

ヒト	モノ	カネ
人口減少・少子高齢化 （働き手の縮小）	公共建築物の老朽化 更新需要の到来	社会保障関係経費の増大 （限られた財源）

2.公民連携を取り入れた背景～持続可能な行財政経営を行うには～

課題の複雑化と多様化

ヒト
人口減少・少子高齢化
（働き手の縮小）

モノ
公共建築物の老朽化
更新需要の到来

カネ
社会保障関係経費の増大
（限られた財源）

行政のデジタル化の遅れ

環境問題の深刻化

激甚化する災害への対応

持続可能なまちへ

成長し続けるまちへ

持続的に公共サービスの提供を行う為には・・・

2.公民連携を取り入れた背景～持続可能な行財政経営を行うには～

財政健全化

公民連携

デジタル化の遅れ

環境問題
災害対応

公民連携をひとつの手法として取り入れる

カネ
社会保障関係
経費の増大

モノ
公共施設等老朽化
対策経費の増大

コラボ・ラボ桑名

ヒト
人口減少

財政基盤を確立し持続可能なまちづくりを進める

3.公民連携の歴史

3. 公民連携の歴史

～コラボ・ラボの歴史～

平成16

- 図書館等複合公共施設（PFI手法）

日本初

健康増進施設

・優先交渉権者なし
→
・PFIで公募

経常収支比率　99.7

平成27

- 公民連携専門部署 創設

公民連携の研究のため、職員が東洋大学へ

広告事業提案制度

～Small Success～
小さな成功

広告付き
・地図案内板
・番号案内システム
・婚姻届の書き方
・・・etc

ネーミングライツ提案制度

・NTN総合運動公園
・NTNシティホール
・ヤマモリ体育館
・・・etc

～コラボ・ラボの歴史～

平成28

10月

- 民間提案窓口「コラボ・ラボ桑名」開設

市役所駐車場
民間による運営開始

情報交流施設「又木茶屋」
民間による飲食事業開始

令和元

- 新フリー型提案制度開始
随意契約導入

市有財産に関する
サウンディング型市場調査

汚水処理場の売却

～大きな成果へ～

令和3

健康増進施設「神馬の湯」

令和5

駅周辺エリアの公共施設再編
及び人口減少対策に関する
サウンディング型市場調査

コラボ・ラボ桑名

3. 公民連携の歴史～最初に取り組んだこと（平成27年頃）～

広告事業提案制度

「広告付き案内地図板」を設置！

・導入施設　本庁舎・長島町総合支所・多度町総合支所（当時）

・契約期間　５年間

・歳入確保額　**９０７,２００円／年**

ネーミングライツ・パートナーシップ提案制度

愛　称：NTNシティホール(現在は柿安シティホール）

施　設：桑名市民会館

期　間：5年間

金　額：年間50万円（総額250万円）

役務の提供等：施設および周辺の除草作業を実施

職員の意識改革
からスタート

他にも多くの事例を重ね市民や職員に公民連携の良さを知ってもらうこと

3. 公民連携の歴史　～『公民連携』をさらに前進させるために～

しかし･･･民間活力に取り組んでわかったこと

- 先進事例を参考にしてもうまくいかない
- 「行政から提案募集⇒民間が対応」
  提案制度の企画設計の限界

- どこの窓口に行けばいいのか分からない
- いつでも、自由に提案したい
- 事業の企画段階から携わりたい

行政の思い

公

民間事業者の思い

民

～桑名市にあった取り組みを～

3. 公民連携の歴史　～コラボ・ラボ桑名とは～

どんな提案でも受ける

平成28年創設

コラボ・ラボ桑名

－ 公民連携ワンストップ対話窓口 －

●主な提案募集

① テーマ型提案

② フリー型提案

③サウンディング型市場調査

④ 包括連携協定

市役所３階 政策創造課 政策推進係

アイデア　民間の視点

民間事業者等

- 企業
- NPO
- 市民活動団体
- 自治会

etc.

対話 ⟷ 提案

課題　行政の限界

桑名市役所担当部署

A課

B課

C課

情報提供・共有

調整・連携

専門的な知見

助言 ⟷ 相談

アドバイザー（PPP・財務・法務等）

係長以下2名
・重要施策の調整・実行
・公民連携による事業の推進

対等なパートナーとして
WIN－WINの関係を構築

コラボ・ラボ：「公」と「民」の連携（コラボ）を研究する研究所（ラボラトリー）を意味します。

4.官民対話の成功事例

～小さな成功～

市役所駐車場の有効活用

北駐車場

東駐車場

南駐車場

施設の有効活用について提案を求める

【活用前】

- 維持管理コストが年間約400万円、収入が約150万円（マイナス250万円）
- 稼働率は平均約30%

市役所駐車場の有効活用についてサウンディング型市場調査を実施

4. 官民対話の成功事例～小さな成功～　市役所駐車場の有効活用

- サウンディング型市場調査の実施：提案事業者（2社）
- プロポーザルでの提案➡<u>タイムズ</u>が採用された

① 料金体系　60分200円
- 最大料金･･･全日24時間400円
- <u>定期契約･･･5,000円（税別）約70台分</u>

② 貸付料　年額1,200,000円（税別）

提案により
月極契約開始

<u>市役所利用者は引き続き
無料</u>

【活用後】

民間事業者（タイムズ）からの提案により、

<u>維持管理が不要になりマイナス250万円がプラス120万円に！</u>

4. 官民対話の成功事例～小さな成功～　情報交流施設「又木茶屋」

● 公民連携による新たな利活用へ

情報交流施設「又木茶屋」は、平成16年の市町合併以後、約12年間、合併前と同じ状態で維持管理をしてきました。しかし、年々、来場者が減少し、物品の販売等による収入も減り、一年間で約450万円の赤字となっていることから、平成２９年度より休館としました。

【 施設の概要 】

・土地面積　1,644.13㎡
・建物概要　①展示場　木造延床面積　129.60㎡　②トイレ 非木造延床面積　40.53㎡
・アクセス・場所　近鉄長島駅より約1.2km、徒歩１５分程度、国道１号線長島橋交差点角

国道一号線から

施設内

情報交流施設「又木茶屋」の有効活用についてサウンディング型市場調査を実施

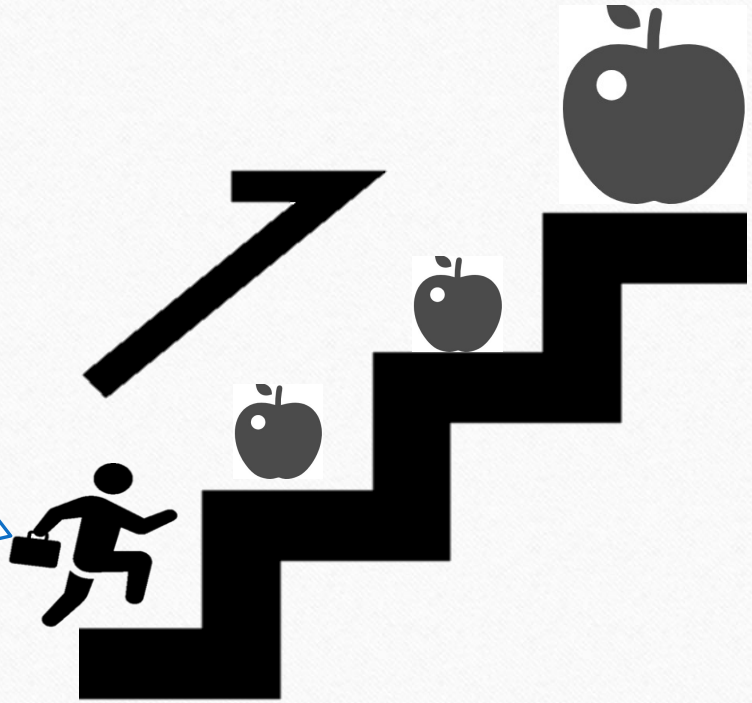
4. 官民対話の成功事例～小さな成功～　情報交流施設「又木茶屋」

民間事業者による飲食事業運営開始

- 維持管理費が不要
- 地域活性化
- 障がい者雇用の受け皿

4. 官民対話の成功事例～小さな成功～

小さな成功（Small Success）を積み重ねて、大きな成果を目指してきました！



4.官民対話の成功事例

～大きな成功～

４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

①市有財産に関するサウンディング型市場調査（令和元年～）

**②桑名駅周辺エリアの公共施設再編及び人口減少対策に関する
サウンディング型市場調査（令和5年４月）**

③健康増進施設「神馬の湯」～フリー型提案～

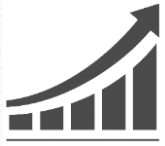
４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

①市有財産に関するサウンディング型市場調査（令和元年～）

【概要】

- 市が所有するすべての公共施設を対象（現在使用中の財産も含む）
- 公共施設を一覧でオープンデータに掲載
- 令和元年～現在も募集中

地域活性化



市民サービス向上

施設総量削減

【特徴】

【結果】

- 提案実績：８件（内5件実現）
- 提案内容：遊休施設の売却や敷地有効活用

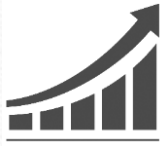
４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

①市有財産に関するサウンディング型市場調査（令和元年～）

【概要】

- 市が所有するすべての公共施設を対象（現在使用中の財産も含む）
- 公共施設を一覧でオープンデータに掲載
- 令和元年～現在も募集中

地域活性化



市民サービス向上

施設総量削減

【特徴】

【結果】

- 提案実績：８件（内5件実現）
- 提案内容：遊休施設の売却や敷地有効活用

そのなかでも大きな成果が汚水処理場の売却

４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

【概要】
- 汚水処理施設
- 敷地面積約14,000㎡
- 昭和53年～平成12年まで稼働
- 閉鎖後も**毎年120万円**の維持管理費用
- 解体費用：**約4.7億円（市概算）**

【これまでの取組み】
- 部長級の検討会議を開催
- ワーキングチームによる検討会議
- 弁護士相談

過去に何度も開催

【結果】
- 建物付きでの売却はリスクが大きい‥
- 解体後の活用を決めてから解体するべき
- 汚水処理場の跡地なんて売れないだろう・・・

※解体予算を認めてもらえない

【固定概念】

市内部で勝手に結論を出していた。
後任者も過去の検討内容から先送りにしていた・・・

４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

市有財産に関するサウンディング型市場調査に提案

民間提案　建物付きで購入の提案

▼

入札　令和元年12月入札実施
（民間事業者による解体条件）

４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

市有財産に関するサウンディング型市場調査に提案

結果

▼

現在

2事業者からの応札

▼

5,005万円で売却

▼

分譲開始

《歳入確保効果額》売却費用5,005万円＋税収(見込)の増！

《歳出削減効果額》約4.7億円の解体費用と年間120万円の維持管理費削減！

なぜ、今まで実現できなかったことが実現したのか・・・

４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

【官民対話の成功の秘訣】

官民対話（提案）を随時募集としたこと

- 事業者はいつでも提案・対話することができた
- 何度も官民対話を行い、双方（提案事業者と市）の想いやリスクの確認できた

４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

②桑名駅周辺エリアの公共施設再編及び人口減少対策に関するサウンディング型市場調査

R5.4実施

【課題】

①赤枠内の38施設の老朽化

🟡築年数40年以上：17施設

🔴築年数60年以上：4施設

②人口減少

年間出生数が1,000人を下回り人口14万人を割り込む

【求める内容】

①公共施設の多機能化、複合化に関するアイデア

②人口減少対策に関する施策へのアイデア

【特徴】

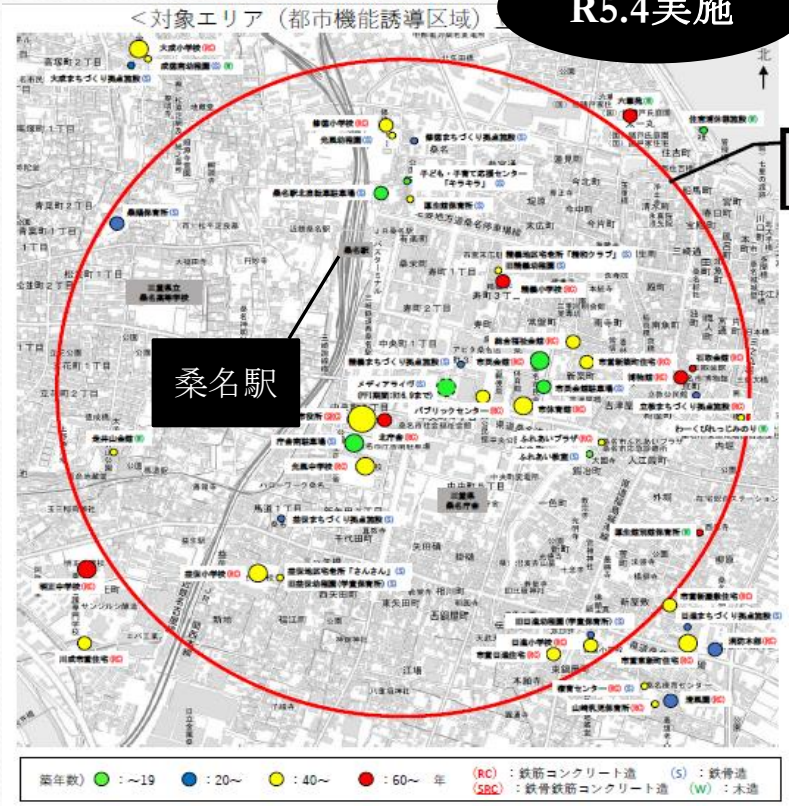
・A.中長期的視点：中長期的な視点で意見交換レベル

・B.短期的視点：令和6年までに着手可能な提案

・公共施設（土地・建物）をオープンデータに掲載

A,B同時に募集

※Bについては審査の結果優良提案となった場合
プロポザールの際、インセンティブ付与。
財政負担がなく市にメリットがあれば随契。



４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

②桑名駅周辺エリアの公共施設再編及び人口減少対策に関するサウンディング型市場調査

【結果】

A【中長期】

6社から提案

複数社

市は意見交換レベルの対話を
想定していたが・・

市の課題を解決する**具体的な提案**（大きな成果）

⇓

実現に向けて協議と対話

B【短期】

3社から提案

優良な提案があり⇒プロポーザルに向けて協議中

なぜ、市の方針に沿った提案が複数から出てきたのか・・・

４．官民対話の成功事例　～大きな成功～

【官民対話の成功の秘訣】

提案書の提出前に事前相談期間を設けたこと

・市の想いや課題を伝え提案内容に組み込むことができた
・提案事業者の質問に答え提案の精度を高めることができた

4.官民対話の成功事例

～フリー型提案の大きな成功～

４．官民対話の成功事例～フリー型提案の大きな成功～　**健康増進施設「神馬の湯」**

施設概要

- 敷地面積：12,380.1㎡
- 延床面積：2,794.2㎡
- 泉質：アルカリ性単純温泉
- 天然温泉、岩盤浴、ボディケアルーム、飲食

４．官民対話の成功事例～フリー型提案の大きな成功～　健康増進施設「神馬の湯」

- 事業実現（民設民営）
- 土地貸付収入：405,600円/月

施設概要

- **敷地面積：12,380.1㎡**
- **延床面積：2,794.2㎡**
- **泉質：アルカリ性単純温泉**
- **天然温泉、岩盤浴、ボディケアルーム、飲食**

４．官民対話の成功事例～フリー型提案の大きな成功～　健康増進施設「神馬の湯」

事業背景【経緯】

健康増進施設
事業の思い

高齢者入浴施設
誘客施設
温浴施設

市町村合併
公民連携手法
時代の変化

社会情勢の変化
公共施設の優先順位
市民サービスへの対応

蔦井株式会社
×
桑名市

市の構想とマッチ
市の事業パートナー
新しい市民ニーズやサービスの提供

公設公営

公共施設＝市が建設・運営

・用地取得
・温泉掘削 ⇒4.5億円
・敷地造成

施設建設検討開始

公民連携

一旦、事業ストップ

コラボ・ラボ桑名

民設民営

コラボ・ラボ桑名に提出
・事業用定期借地契約（30年間）

桑名市健康増進施設「神馬の湯」
建設費：16億円

平成15年 ―― 18年間 ―― 令和3年

5.なぜ失敗するのか

～官民対話が上手くいかない5箇条～

官民対話が上手くいかない５箇条

その１．職員の知識、経験不足

その２．縦割り行政

その３．合意形成の不足

その４．行政の目的設定が不十分

その５．提案事業者がノーリスク

5. なぜ失敗するのか～官民対話が上手くいかない５箇条～

その１．職員の知識、経験不足 ～健康増進施設～

建康増進施設
事業の思い

高齢者入浴施設
誘客施設・温浴施設

時代の変化へ
対応していく

社会情勢の変化
市民ニーズの変化

平成27年
PFI法で公募

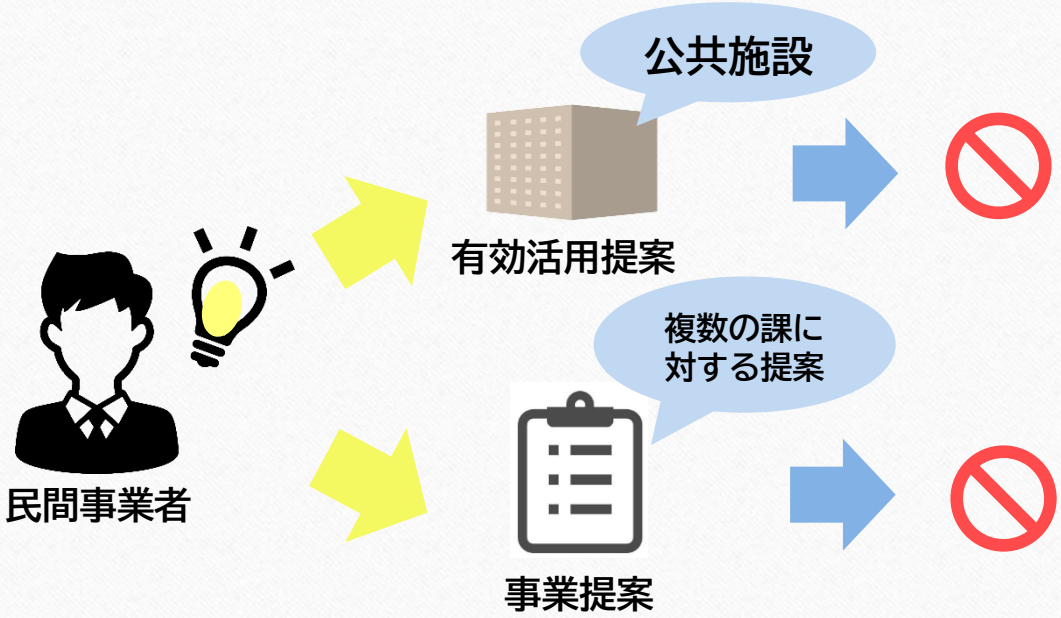
【要因】
・PFI手法に限定

公設公営	公民連携	優先交渉権者なし
公共施設＝市が建設・運営	公共施設＝民間のアイディアを PFI手法で検討開始	断念

平成15年 ―― 12年間 ―― 平成27年

【失敗要因】要求水準に要望を記載しすぎて民間事業者の自由度を抑制したこと（経験不足）

その２．縦割り行政 ～複数の課が関係する提案～



部署間の調整ができない

- 予算担当：財政課
- 補助金担当：政策創造課
- 用途地域担当：都市整備課
- ●●事業担当：××課

- 担当外の為、断る
- 他の課へ誘導（たらい回し）

【失敗要因】庁内の横連携ができていない

その３．合意形成の不足　～歴史ある公園へのネーミングライツ～

- 行政：民間収益を活用し利便性を向上したい
- 地域住民：公園への想い（名称を変えたくない）

官民連携では
市民（利用者）との対話
も重要

【失敗要因】

市と地域住民の対話が不十分

合意形成の失敗（地域住民への伝え方）

その４．行政の目的設定が不十分

行政のビジョンがなく対話を実施

【失敗要因】・民間事業者に丸投げや聞くだけ
・市のビジョンが示せない
・サウンディングが目的になり本来の目的が達成できない

その５．提案事業者がノーリスク　～提案と営業の違いを理解～

提案窓口＝営業窓口

・開発商品の実証をしたい
・商品・サービスを売りたい

・市民にメリットがある＝契約
・提案窓口に営業にいこう

民間事業者

商品を売るだけ・一過性の事業　市民・行政への継続的サポート無　提案窓口＝営業・商談窓口

【失敗要因】提案事業者がノーリスクの事業提案

6.官民対話の成功の秘訣

～官民対話の心構え5箇条～

6.官民対話の成功の秘訣～官民対話の心構え5箇条～

コラボ・ラボ桑名

その1. 固定概念にとらわれない
・前例踏襲、事例がないから断る

その2. 民間ノウハウを最大限活かす
・最初（行政側）から民間ノウハウを阻害してはダメ

その3. 提案・対話は断らない
・どんな内容でも対話すること

その4. 提案事業者を大切にする
・また対話や提案に来てもらえるような関係を

その5. 行政と民間の壁を壊す
・双方が同じ目的に向かってサービスを提供すること

すばらしい提案者には・・・

6.官民対話の成功の秘訣～官民対話の心構え5箇条～

コラボ・ラボ桑名

その1. 固定概念にとらわれない
・前例踏襲、事例がないから断る

その2. 民間ノウハウを最大限活かす
・最初（行政側）から民間ノウハウを阻害してはダメ

その3. 提案・対話は断らない
・どんな内容でも対話すること

その4. 提案事業者を大切にする
・また対話や提案に来てもらえるような関係を

その5. 行政と民間の壁を壊す
・双方が同じ目的に向かってサービスを提供

すばらしい提案者には・・・

提案者へインセンティブを付与（随契・プロポの際に加点）

新フリー型≪随契の条件≫
・市民サービスの向上
・歳出削減、歳入確保
・財政負担なし

7.提案件数に対して実現した割合

7. 提案件数に対して実現した割合～実現件数～

随意契約導入

年度	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	合計
経緯	公民連携部署創設	コラボ・ラボ桑名窓口開設10月			新フリー型提案制度導入11月				
テーマ型提案		1件	3件	3件	0件	7件	4件	8件	26件
フリー型提案		14件	18件	11件	26件	23件	26件	47件	165件
包括連携協定		0件	0件	2件	2件	7件	7件	9件	27件
提案件数(合計)	-	15件	21件	16件	28件	37件	37件	64件	218件

圧倒的にフリー型提案が多い

※上記は提案件数です。対話回数はおおよそ倍以上の件数になります。

7. 提案件数に対して実現した割合～実現件数～

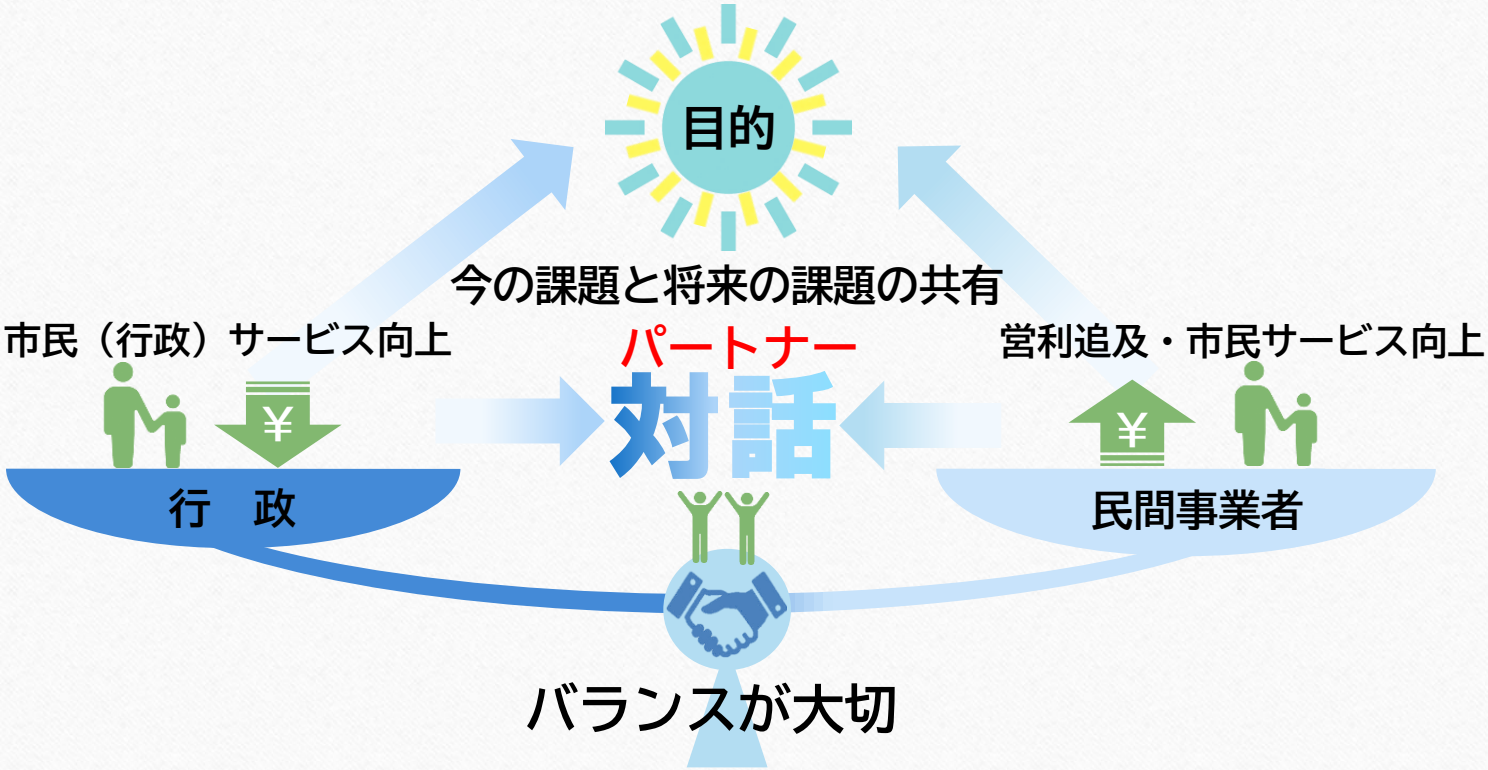
年度	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	合計
経緯	公民連携部署創設	コラボ・ラボ桑名窓口開設10月			新フリー型提案制度導入11月				
テーマ型提案		1件	3件	3件	0件	7件	4件	8件	26件
フリー型提案		14件	18件	11件	26件	23件	26件	47件	165件
包括連携協定		0件	0件	2件	2件	7件	7件	9件	27件
提案件数（合計）	-	15件	21件	16件	28件	37件	37件	64件	218件
実現件数		3件	5件	2件	6件	11件	18件	20件	65件

30%程度

※上記は提案件数です。対話回数はおおよそ倍以上の件数になります。

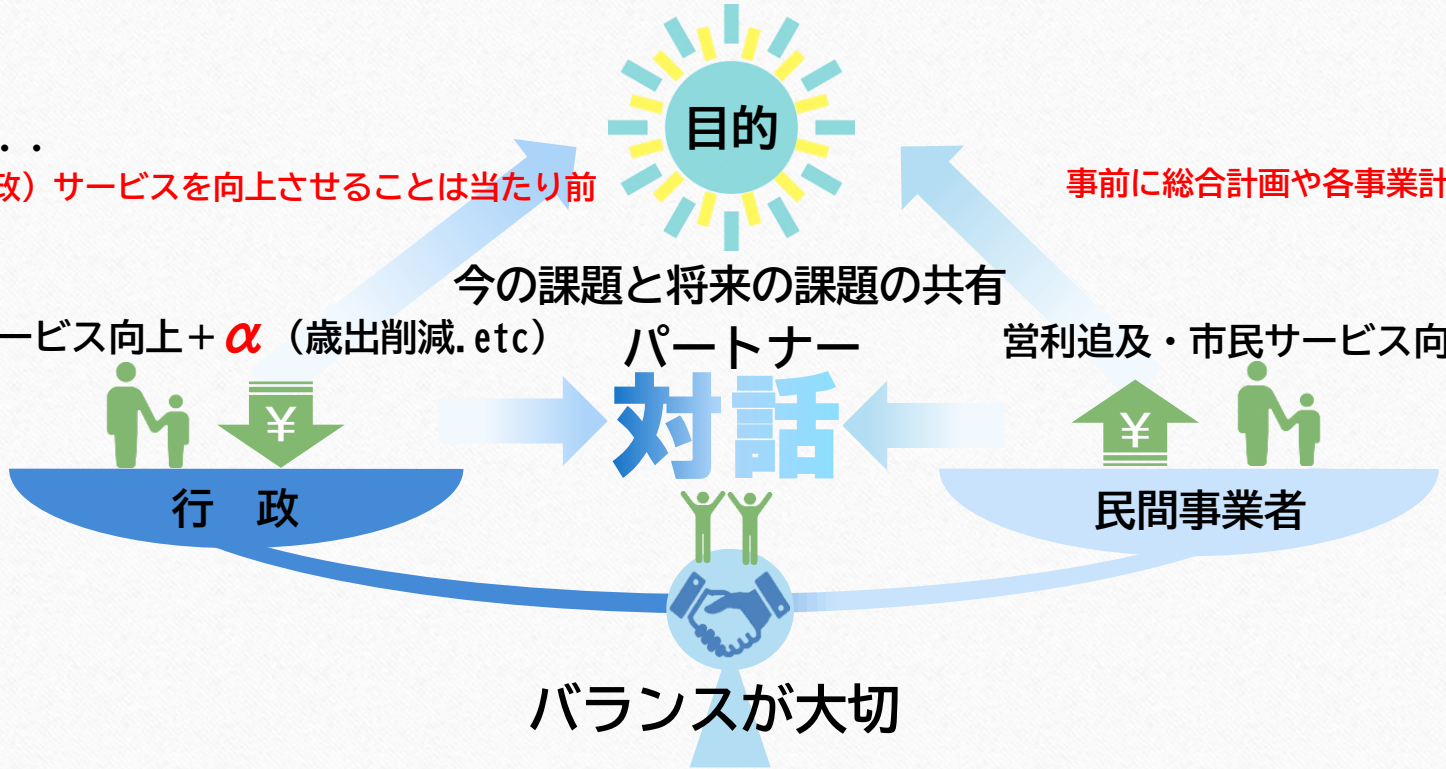
7. 提案件数に対して実現した割合～フリー型提案の実績から～

官民対話の成功の秘訣



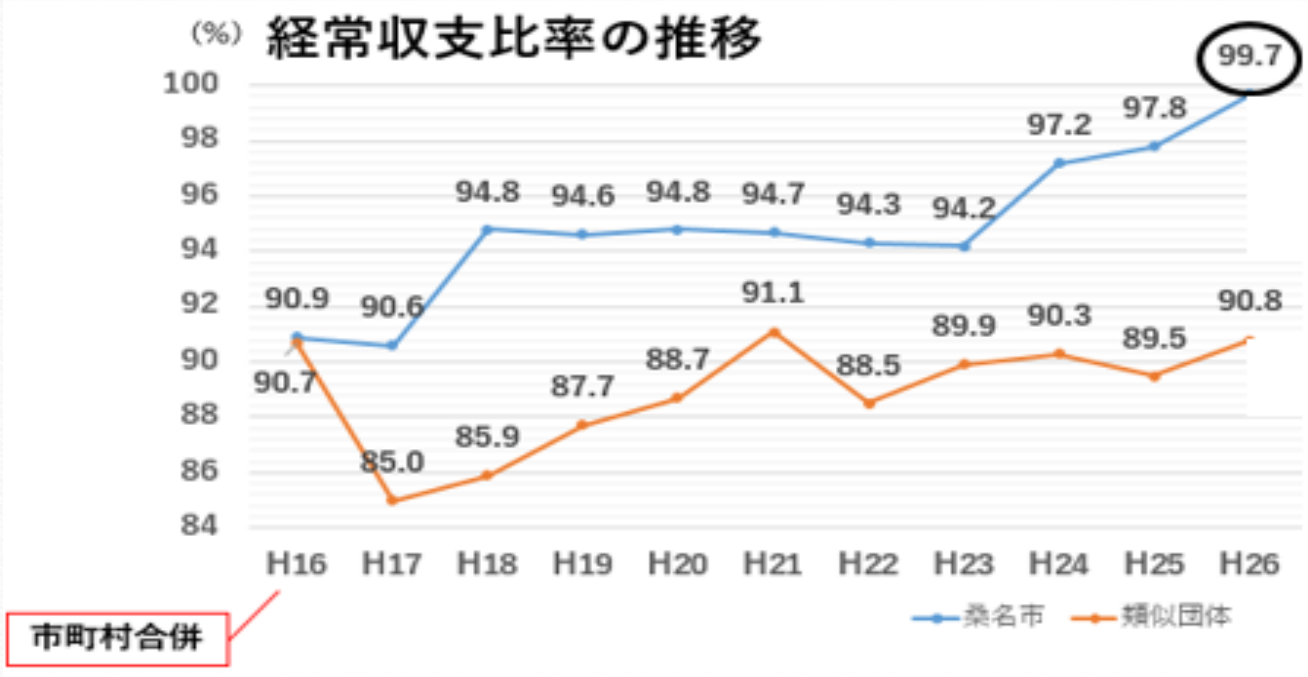
7. 提案件数に対して実現した割合～フリー型提案の実績から～

実現しやすい提案とは・・・



8.最後に・・・

8.最後に～経常収支比率の変化～

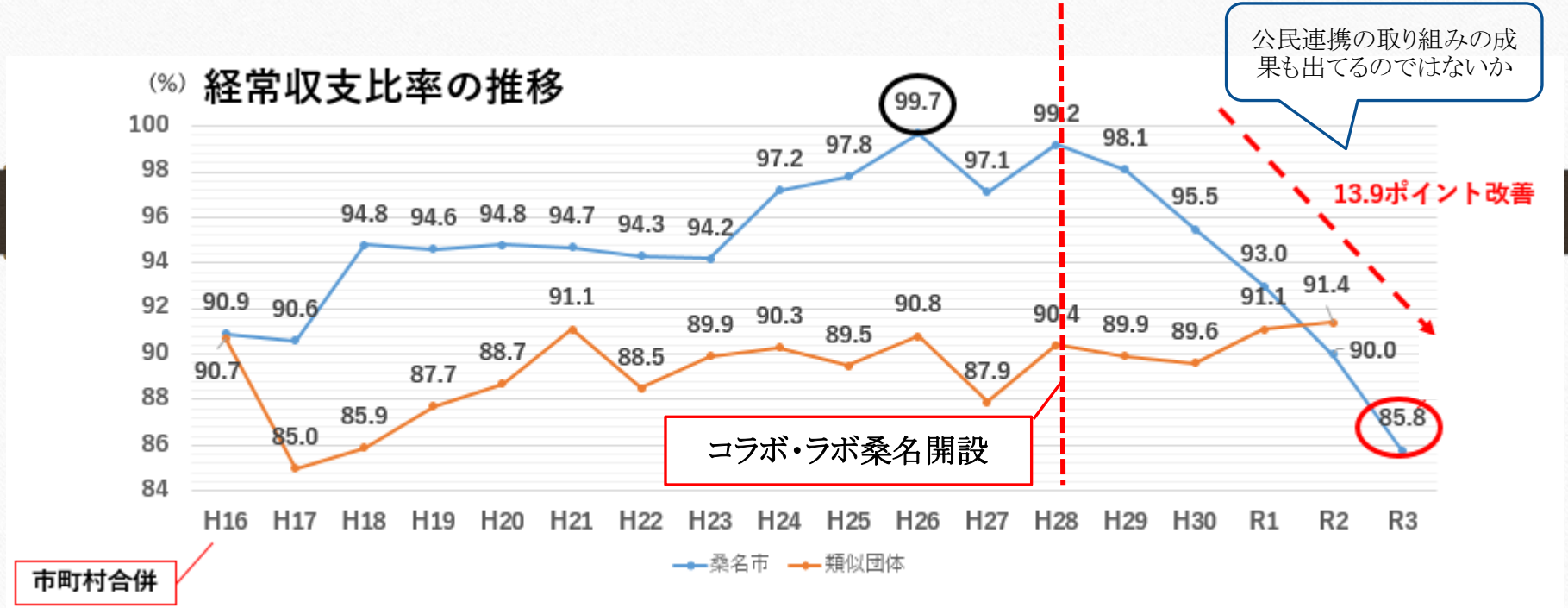


※「経常収支比率」は、市税や地方交付税など使い道が自由な一般財源に対して、必ず支出しなければならない経費の割合

8.最後に～経常収支比率の変化～

◎ 令和３年度では市町合併以来最も良い85.8%

◎ 経常収支比率は５年連続で改善



※「経常収支比率」は、市税や地方交付税など使い道が自由な一般財源に対して、必ず支出しなければならない経費の割合

ご静聴ありがとうございました

三重県　桑名市

市長公室　政策創造課　日紫喜