

**自治体をマネジメントする**  
～桑名市が明かす公民連携の成功の鍵～

---

**桑名市長 伊藤 徳宇**

桑名市長

伊藤 徳宇

Narutaka Ito

Profile プロフィール

昭和51年11月3日生

平成12年 3月 早稲田大学 政治経済学部 経済学科 卒業

平成12年 4月 株式会社 フジテレビジョン

平成18年12月 桑名市議会議員

平成24年12月 桑名市長（現在4期目）



## 目次

1. 桑名市の紹介
2. コラボ・ラボ桑名の歴史
3. 公民連携の成功事例
4. 公民連携を成功させるには
5. 最後に

# 1.桑名市の紹介

---

# 1. 桑名市の紹介

H16.12 合併により新桑名市へ（桑名市、多度町、長島町）

人口**137,444**人（令和7年4月末）、面積**136.65**km<sup>2</sup>



# 1. 桑名市の紹介

## 鉄道

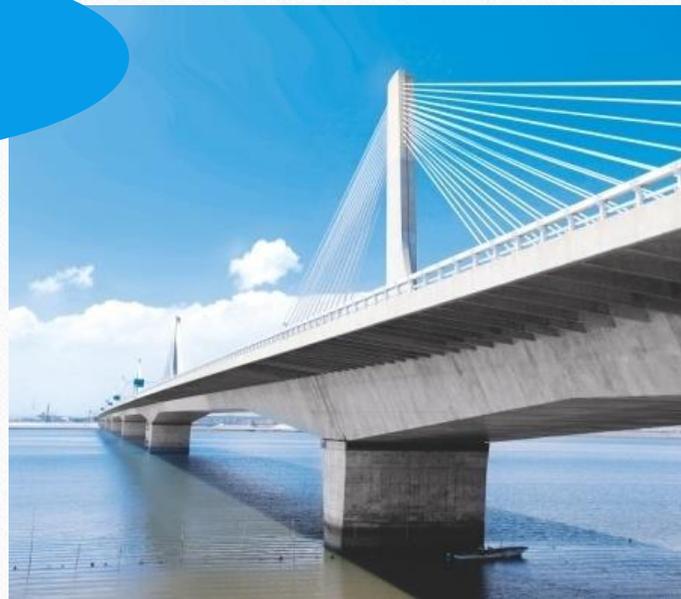


名古屋駅から約**20分**  
運行頻度の高い近鉄線、JR線、養老線、  
北勢線の**4**路線が通っている

高い利便性  
良好なアクセス

名古屋圏の  
住宅都市として  
発展

## 高速道路



高速道路 インターチェンジ**5**ヶ所  
名古屋市内まで車で約**30分**  
\*今後、新たにスマートICも整備予定

# 1. 桑名市の紹介

## 観光

### ナガシマリゾート

年間1,500万人が訪れるレジャー施設



## 文化

### 石取祭（いしどりまつり）

日本一やかましい祭り ユネスコ文化遺産



## 食

### はまぐり

その手は桑名の焼き蛤で有名



## 歴史

### 国の重要文化財 六華苑

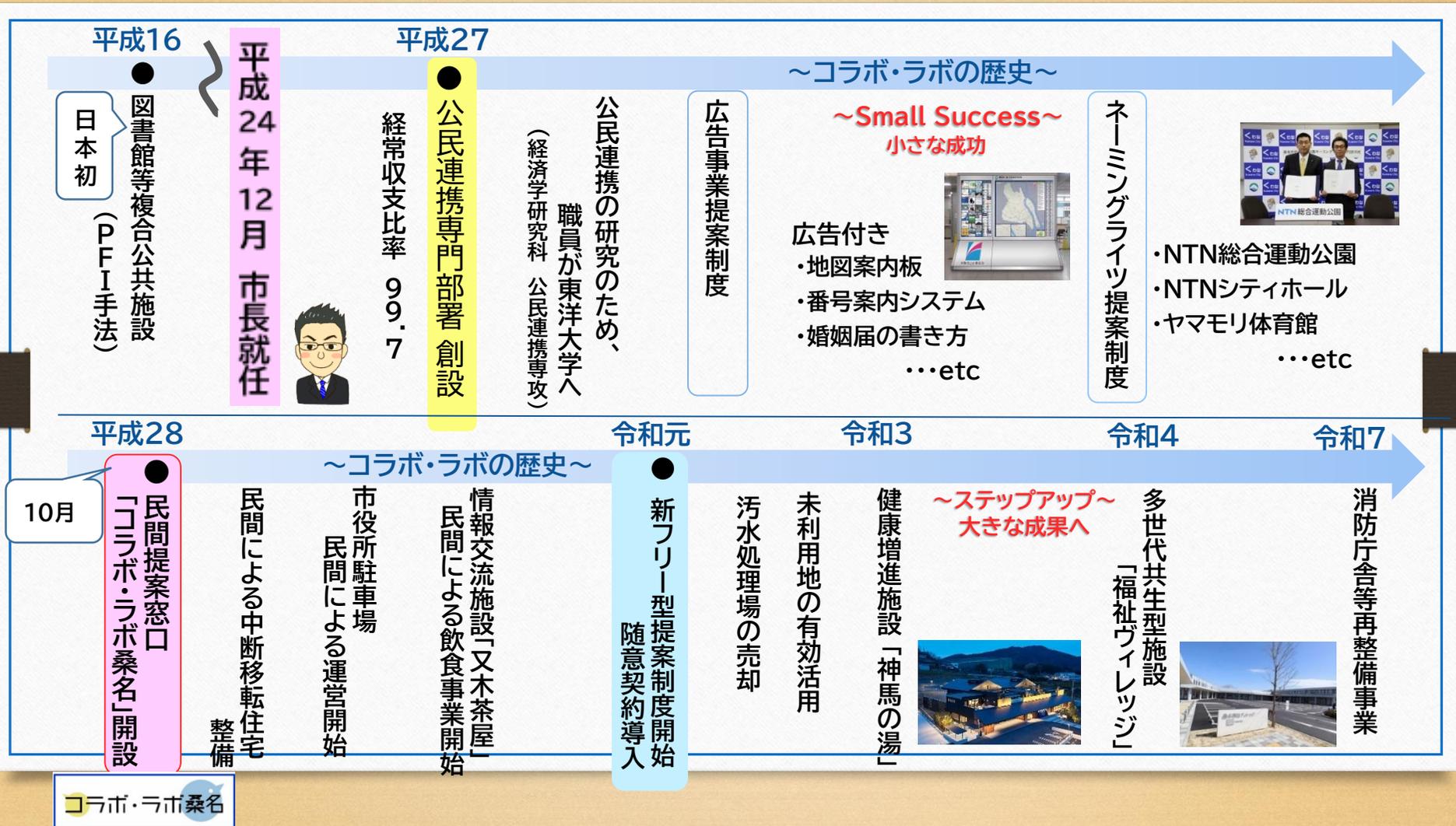
「鹿鳴館」設計者のジョサイア・コンドル設計



## 2. コラボ・ラボ桑名の歴史

---

## 2. コラボ・ラボ桑名の歴史～10年の取組み～

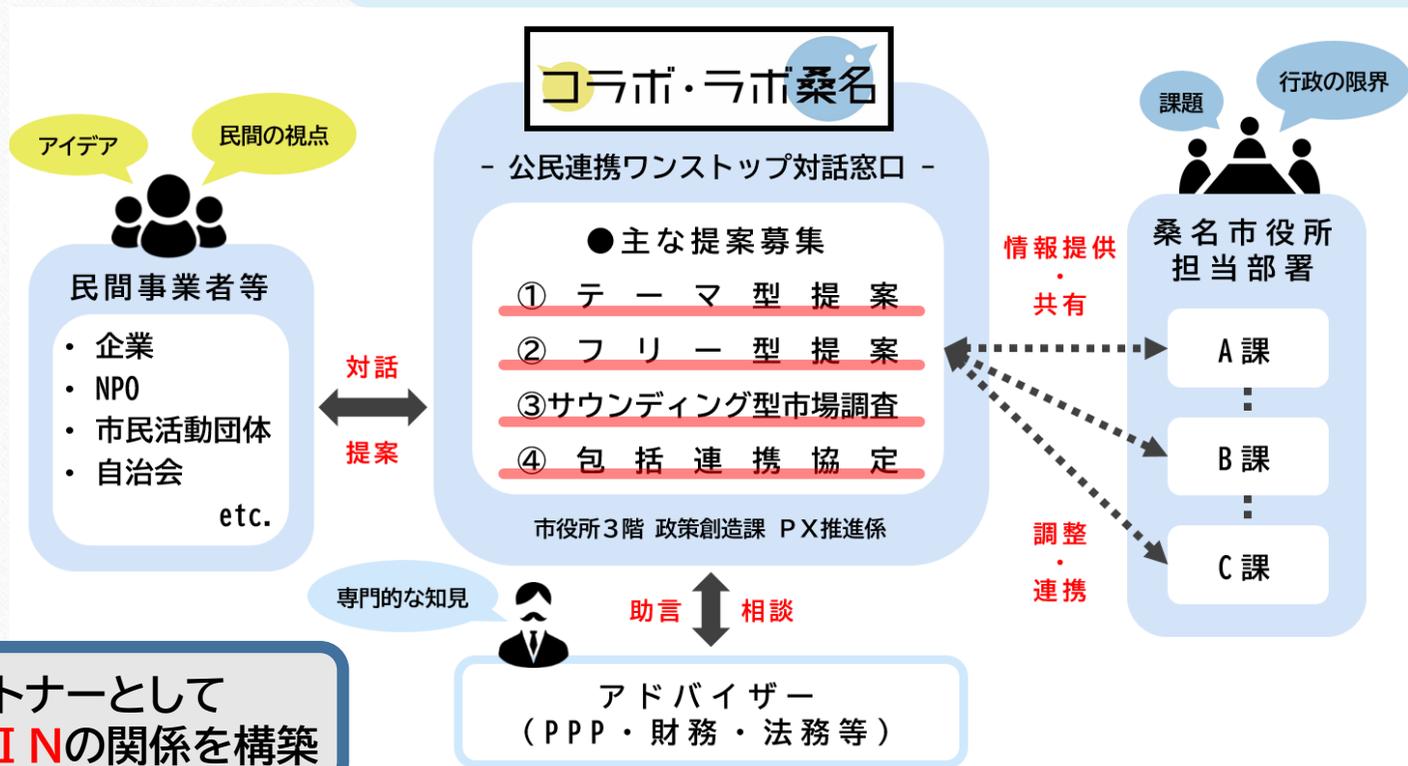


## 2. コラボ・ラボの歴史～コラボ・ラボ桑名とは～

コラボ・ラボ桑名

とは？

市の社会的課題・地域課題の解消を目指し、民間事業者と行政との対話により連携を進め、お互いの知恵とノウハウを結集して新たな解決方法、新たな価値を創出するワンストップ窓口



対等なパートナーとして  
WIN-WINの関係を構築

## 2. コラボ・ラボの歴史～コラボ・ラボ桑名の理念～

1

### 市民への利益

市民の皆さんが最大の利益を享受できるように、市が単独で事業を実施するのではなく、民間事業者の資本力、企画力、経験豊かな事業ノウハウを最大限に活用できる公民連携手法で事業を進めていく

2

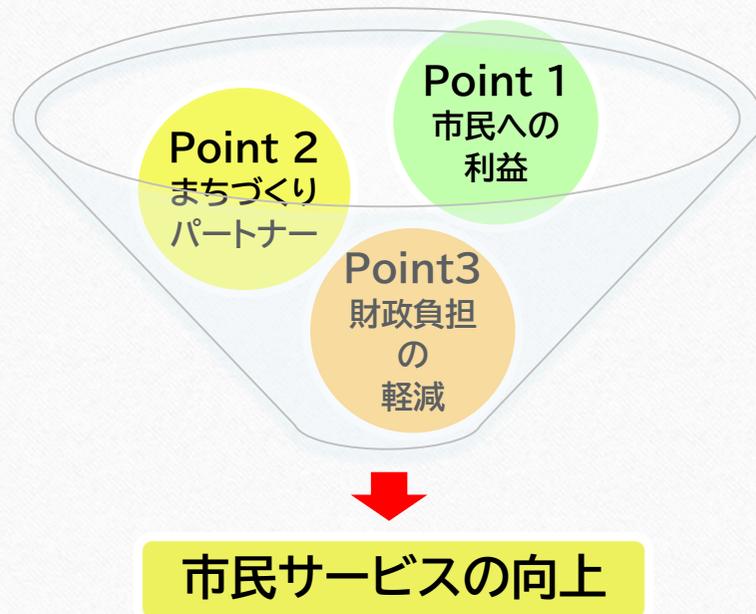
### まちづくりパートナー

民間事業者には一過性の事業で終わるのではなく、パートナーとして市と共に永続的なまちづくりに参加していただく

3

### 財政負担の軽減

可能な限り市の財政負担を軽減出来るスキームを構築できるように、民間事業者のアイデア・手法を最大限に活かしていく



## 2. コラボ・ラボ桑名の歴史～持続可能な行財政経営を行うには～

# 財政健全化

## 公民連携

コラボ・ラボ桑名

社会保障関係  
経費の増大

公共施設等老朽化  
対策経費の増大

土地開発公社の解散

公共施設マネジメント

行財政改革の決断

使用料等の見直し

補助金の見直し

破壊的  
イノベーション  
が必要

財政基盤を確立し持続可能なまちづくりを進める

### 3. 公民連携の成功事例

---

### 3. 公民連携の成功事例～市役所駐車場の有効活用～

#### 【活用前】

- ・ **維持管理コストが年間約400万円、収入が約150万円**
- ・ **稼働率は平均約30%**



南駐車場

駐車台数:330台



東駐車場

駐車台数:21台



北駐車場

駐車台数:26台

### 3. 公民連携の成功事例～市役所駐車場の有効活用～

#### 【活用後】

民間事業者(タイムズ)からの提案により、  
マイナス250万円がプラス120万円に！

- 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⇒タイムズが採用
- ① 料金体系 60分200円
    - ・ 最大料金…全日24時間400円
    - ・ 定期契約…5,000円(税別) 約70台分
  - ② 貸付料 年額1,200,000円(税別)



### 3. 公民連携の成功事例 ～ 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

### 3. 公民連携の成功事例 ～ 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

### 3. 公民連携の成功事例 ～桑名駅西土地区画整理事業 中断移転住宅整備事業～



#### 中断移転住宅とは……

土地区画整理事業において、  
移転対象者が各々の仮換地が  
整備されるまでの間、一時的に  
仮住まいを行う集合住宅。



これまで一戸単位で行われてきた駅西土地区画整理事業において、  
一度に一定戸数の住宅を確保することで移転先(仮換地)の整備促進が期待される。

### 3. 公民連携の成功事例 ～桑名駅西土地区画整理事業 中断移転住宅整備事業～

#### ● 市直営と比較した提案内容の詳細について

	市直営の場合	協働応募者の提案
建築手法	RC造（15年使用想定） 10戸	軽量鉄骨造（15年使用） 10戸※利用者の意向により 柔軟な対応可能
完成予定	平成30年度末	平成29年度末
建物所有	市	大和リース株式会社三重支店 （リース方式）
15年後 （事業完了 後）	中断移転住宅業務が 完了した後も 市が財産として所有	①解体撤去 ②契約継続 ③市が財産として所有 ①～③の選択肢から選択可能
事業費	321,208千円	287,640千円
事業費内容	設計費、建築費、 維持管理費、 解体費、人件費	借上料（15年間）

大和ハウスグループの提案  
により実現

桑名駅西「コラボハウス」

工期 1年  
短縮

事業完了後の  
選択が可能

総額 約33,500千円  
の削減



「コラボハウス」外観

### 3. 公民連携の成功事例～健康増進施設「神馬の湯」～

神馬の湯  
しんまのゆ

R3.3  
オープン

●桑名市健康増進施設

月約40万円の借地収入



### 3. 公民連携の成功事例～健康増進施設「神馬の湯」～



高齢者入浴施設  
誘客施設  
温浴施設

#### 事業背景【経緯】

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  
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



平成15年

公民連携

公共施設 = 民間のアイデアを

コラボ・ラボ桑名

18年間

民設民営

桑名市健康増進施設「神馬の湯」

地域連携 健康増進



令和3年

## 2. 公民連携の成功事例～健康増進施設「神馬の湯」～

- 提案事業者（民設民営）：蔦井株式会社
- 土地貸付収入：4,867,200円/年×30年間
- 入湯税：約1,200万円/年



年間35万人の利用

### 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

### 3. 公民連携の成功事例～多世代共生型施設「福祉ヴィレッジ」～



R4.4  
オープン

多世代共生型施設  
(桑名福祉ヴィレッジ)

### 3. 公民連携の成功事例～多世代共生型施設「福祉ヴィレッジ」～

「支え手」「受け手」という枠を超えた、互いに「支え合う」関係性の創出を目標

## 国が提唱する「地域共生社会」の実現を目指す

- シルバーサポートらいむの丘ハウス（養護老人ホーム）
- らいむの丘ハイム（母子生活支援施設）
- 児童発達支援センターライムの丘（児童発達支援事業所）
- らいむの丘保育園
- 相談支援センターらいむの丘
- ケアプランセンターらいむの丘
- ヴィレッジセンター（地域交流施設）
- らいむショップ（店舗）

縦割行政を  
打破！

重点プロジェクト

新しい  
福祉のかたち

ビジョン1/地域福祉

- 地域をつなげる場づくり

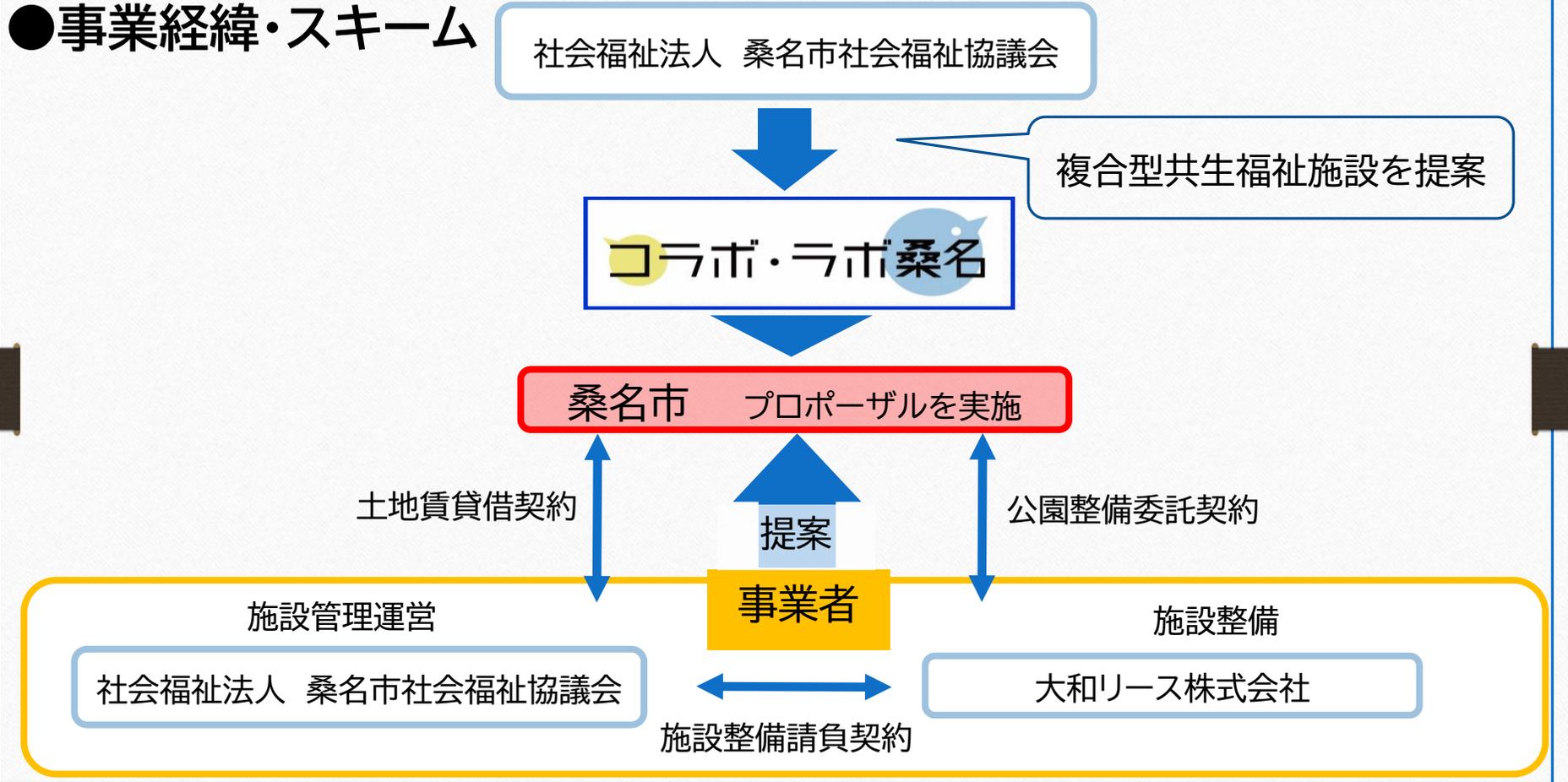
多世代共生型施設  
（仮称：福祉ヴィレッジ）の  
整備を促進します。



市内に点在した施設をそれぞれの担当課が管理していた・・・

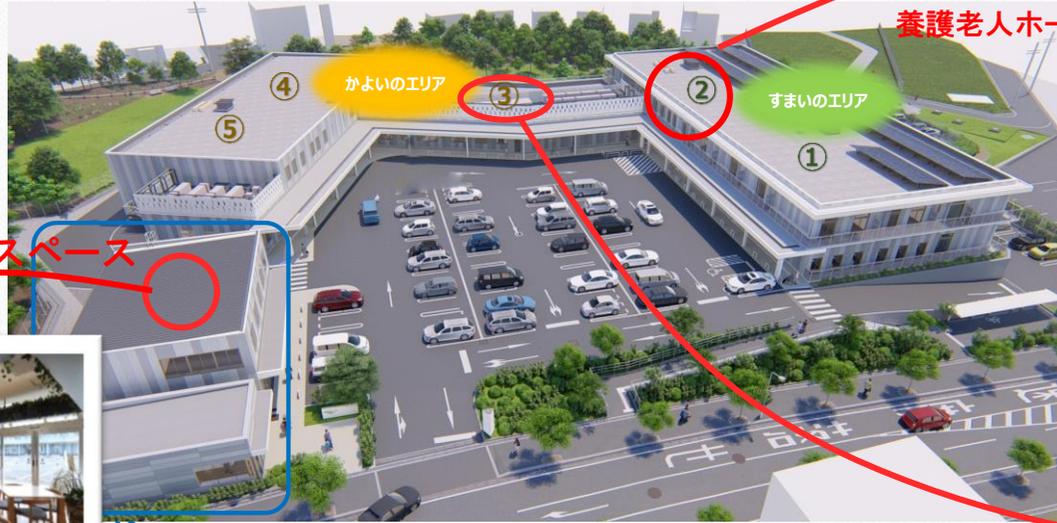
### 3. 公民連携の成功事例～多世代共生型施設「福祉ヴィレッジ」～

#### ●事業経緯・スキーム



# 3. 公民連携の成功事例～多世代共生型施設「福祉ヴィレッジ」～

多世代共生施設 らいむの丘



養護老人ホーム「世代を超えて交流」

- ① 母子生活支援施設
- ② 養護老人ホーム

- ③ 保育所
- ④ 児童発達支援センター
- ⑤ 生活介護事業所

構造：鉄骨造・2階建  
床面積：約 5,800 m<sup>2</sup>



地域の交流スペース



障害者サービス事業所の商品販売



ヴィレッジ公園（やまざきパーク）

保育所「公園で遊ぶ保育園児」

⑥ ヴィレッジセンター

構造：鉄骨造・2階建  
床面積：約 380 m<sup>2</sup>

⑦ 店舗

構造：木造・平家建  
床面積：約 70 m<sup>2</sup>



芝生広場

散策路



### 3. 公民連携の成功事例～多世代共生型施設「福祉ヴィレッジ」～



市内に点在した施設をそれぞれの担当課が管理

5つの施設の機能を集約

### 3. 公民連携の成功事例～消防庁舎等再整備事業～

R7.6  
オープン

**消防庁舎等再編整備事業** \*複合施設整備  
(\*消防本部、消防署、消防団詰所、地区市民センター、まちづくり拠点施設、**大山田郵便局**)



### 3. 公民連携の成功事例～消防庁舎等再整備事業～



事業手法：設計施工一括方式(Design-Build、DB方式)

### 3. 公民連携の成功事例～消防庁舎等再整備事業～

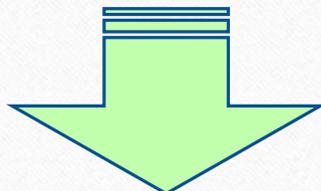
#### プロポーザルで期待した提案事項

「より強固な防災体制の確立」

「市民サービスの向上」

「施設機能の向上」

桑名市総合計画  
各種計画



消防庁舎等再編  
整備構想

応募者の自由な発想に基づき、創意工夫あふれる提案を期待

大規模災害時の  
活動拠点として  
**強固な施設**

整備エリアの中  
で各施設の  
**機能の適正化**

緊急車両と  
一般車両の  
**最適な動線**

市と郵便局  
窓口の  
**連携強化**

最大限市の  
**財政負担の  
軽減**

上限価格にしばられることなく、提案事業者のノウハウを最大限引き出す為  
プロポーザルでは上限価格を設定しなかった（配点250／1,000）

# 新消防庁舎等複合施設

令和7年6月2日OPEN

(※郵便局は6月9日～)



## 4. 公民連携を成功させるには

---

## 公民連携が上手くいかない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

## 4. 公民連携を成功させるには ~上手いかない5箇条~

### その1. 職員の知識、経験不足 ~健康増進施設~



高齢者入浴施設  
誘客施設・温浴施設

公設公営

公共施設 = 市が建設・運営



平成15年

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

公民連携

公共施設 = 民間のアイデアを  
PFI手法で検討開始



12年間

平成27年  
PFI法で公募

【要因】

・PFI手法に限定

優先交渉権者なし

断念

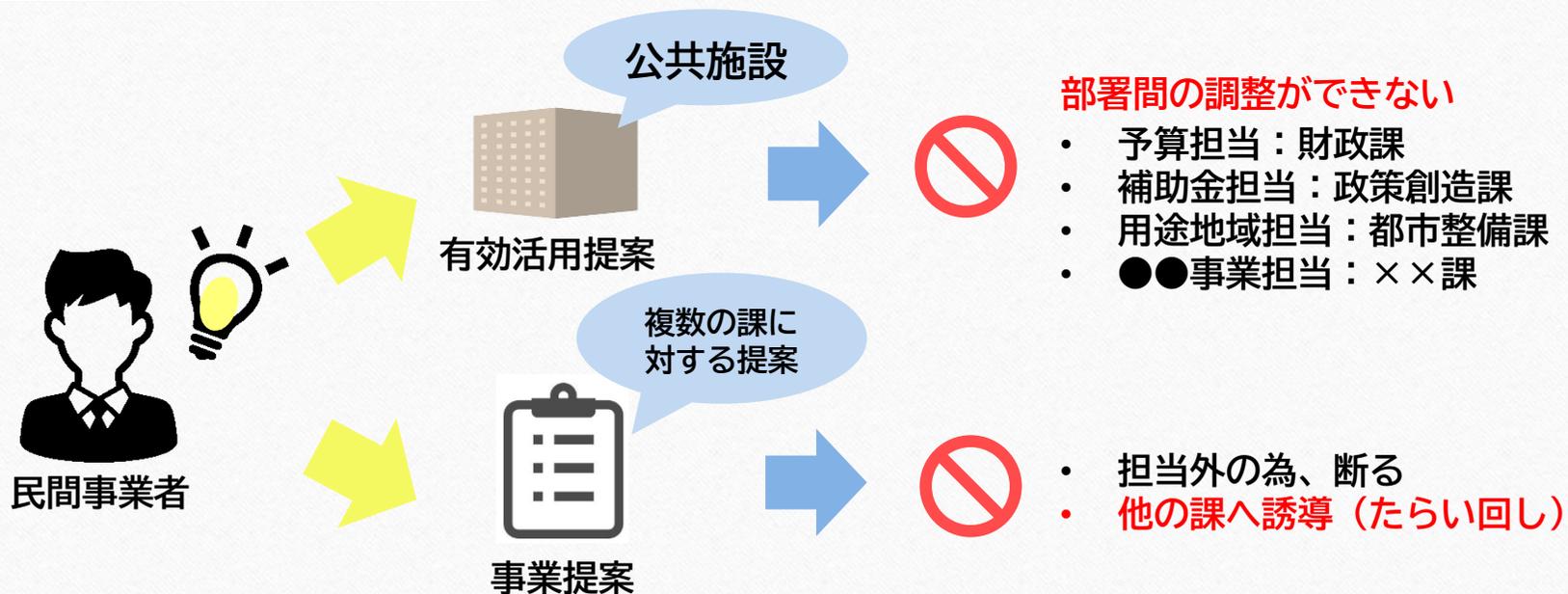


平成27年

【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)

## 4. 公民連携を成功させるには ~上手いかない5箇条~

### その2. 縦割り行政 ~複数の課が関係する提案~



【失敗要因】 庁内の横連携ができていない

福祉ヴィレッジのような複合化の提案は実現できない可能性も・・・

## 4. 公民連携を成功させるには ~上手いかない5箇条~

### 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）

公民連携では  
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）



## 4. 公民連携を成功させるには ~上手いかない5箇条~

### 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

## 4. 公民連携を成功させるには ~上手いかない5箇条~

### 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~



商品売るだけ・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**

## 4. 公民連携を成功させるには ~公民連携の心構え5箇条~

コラボ・ラボ桑名

### その1. 固定概念にとらわれない

- ・行政と民間の当たり前の違い

### その2. 民間ノウハウを最大限活かす

- ・公民連携への志が高い自治体(職員)と出会うこと

### その3. 事前対話の重要性

- ・行政と民間の思いが一致した仕様書作成

### その4. 時間軸の違いを認識する

- ・優良提案でもすぐ実行できるわけではない

### 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

**良い提案は、「YES」or「はい」で受ける精神**

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)**

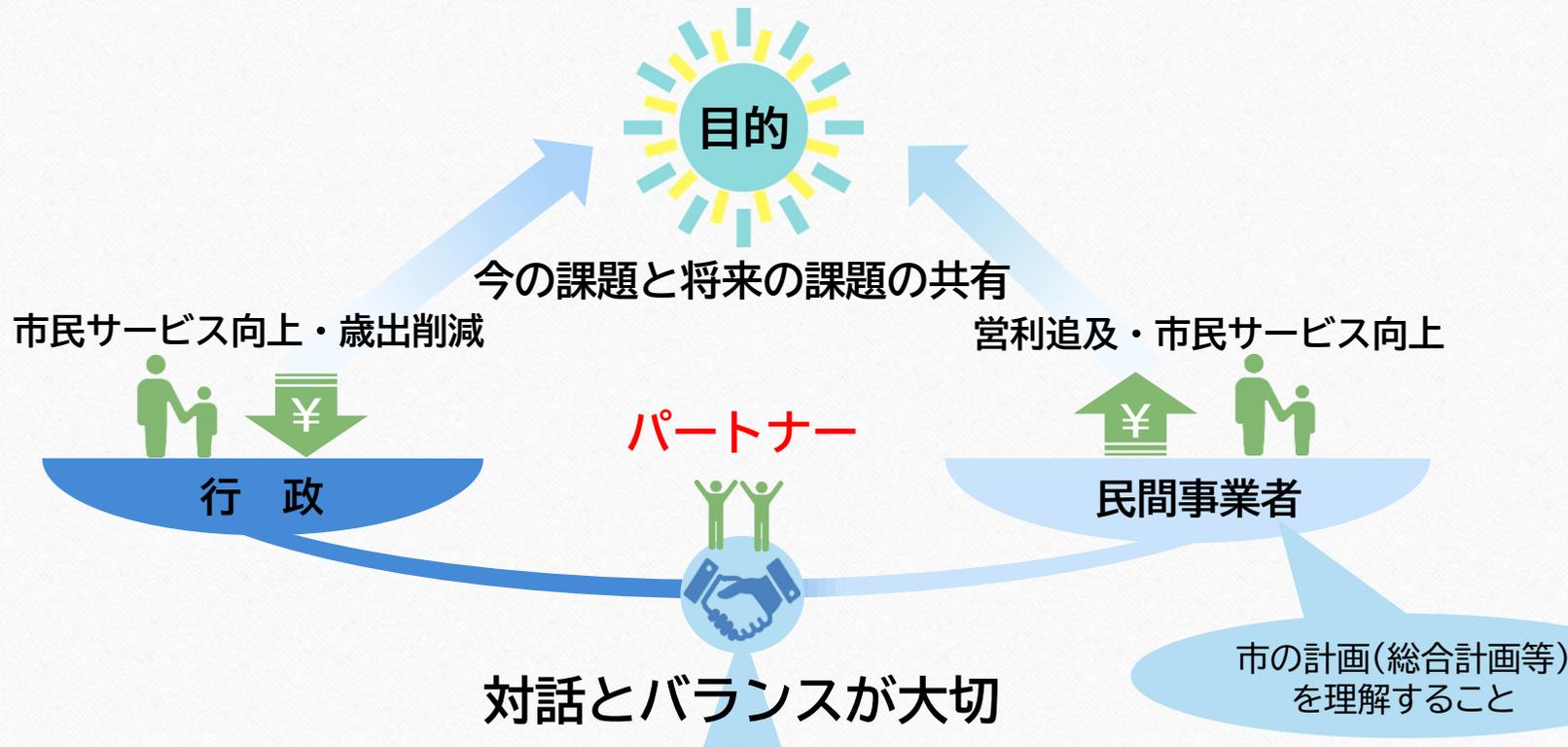
### 随契の条件

《新フリー型》

- ・市民サービスの向上
- ・歳出削減、歳入確保
- ・市の財政負担なし

## 4. 公民連携を成功させるには

官民の双方にメリットのある事業を成功させるには



## 5.最後に

---

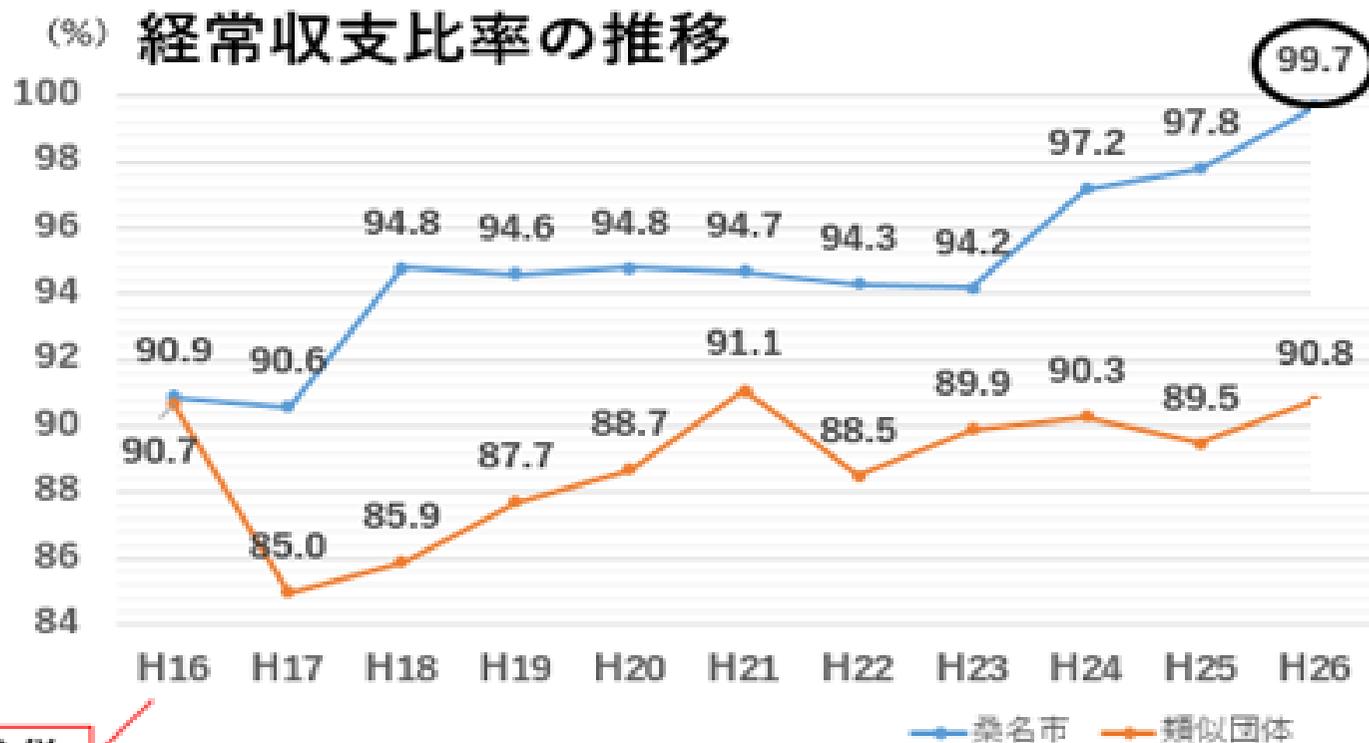
## 5.最後に ～提案件数に対して実現した割合～

年度	H27	H28	H29	H30	R 1	R 2	R3	R4	R5	R6	合計
経緯	公民連携 部署創設	コラボボ桑 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	5件	3件	34件
フリー型提案 (内 新フリ ー型)		14件 (0件)	18件 (0件)	11件 (0件)	26件 (0件)	23件 (8件)	26件 (11件)	47件 (21件)	65件 (32件)	63件 (16件)	293件 (88件)
連携協定 (内 包括連 携)		0件 (0件)	0件 (0件)	2件 (2件)	2件 (2件)	7件 (6件)	7件 (7件)	9件 (5件)	20件 (10件)	17件 (14件)	64件 (46件)
提案件数 (合 計)	-	15件	21件	16件	28件	37件	37件	64件	90件	83件	391件
実現件数	5件	3件	5件	2件	6件	11件	18件	20件	22件	20件	112 件

※広告事業、ネーミングライツ、サウンディングはテーマ型提案を含む

実現は30%程度

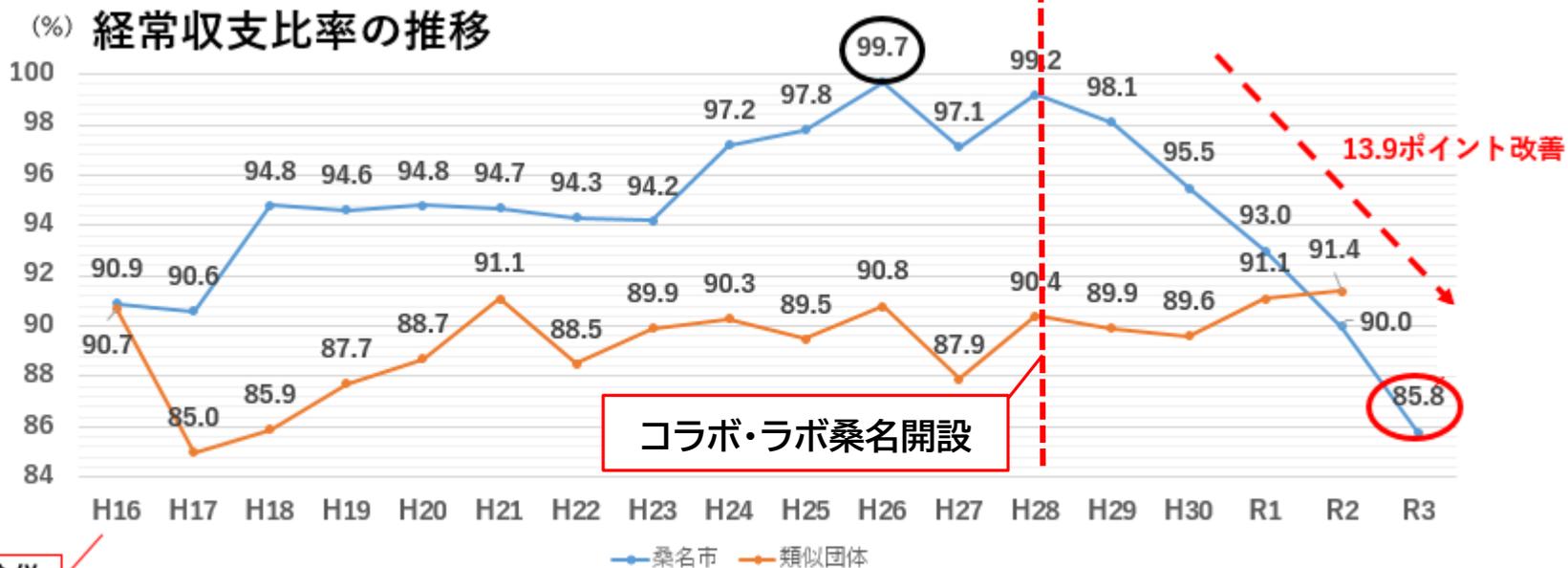
## 5.最後に ~経常収支比率の変化~



※「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

## 5.最後に ～経常収支比率の変化～

- ◎ 経常収支比率は5年連続で改善
- ◎ 公民連携の取り組みの影響もあるのではないか



※「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

約10年間公民連携に取り組んで…

反対が多いほど大きな成果に繋がる

破壊的イノベーション

ご静聴ありがとうございました

桑名市長 伊藤徳宇

