

公民連携ワンストップ対話窓口 「コラボ・ラボ桑名」の取組みについて

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. 小さな成功
5. 大きな成功
6. 公民連携を成功させるには
7. これまでの実績と課題

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. 小さな成功
5. 大きな成功
6. 公民連携を成功させるには
7. これまでの実績と課題

1. 桑名市の概要

H16.12 合併により新桑名市へ(桑名市、多度町、長島町)

人口**136,345**人(令和8年8月末)、面積**136.65**km²

9年ぶり
出生数
増加

2026年8月末時点

人口………… 136,345人
男性………… 67,715人
女性………… 68,630人
世帯数……… 62,868世帯



1. 桑名市の概要

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

「食」のまち桑名

焼きはまぐり

その手は桑名の焼き蛤で有名

「文化」のまち桑名

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

「歴史」のまち桑名

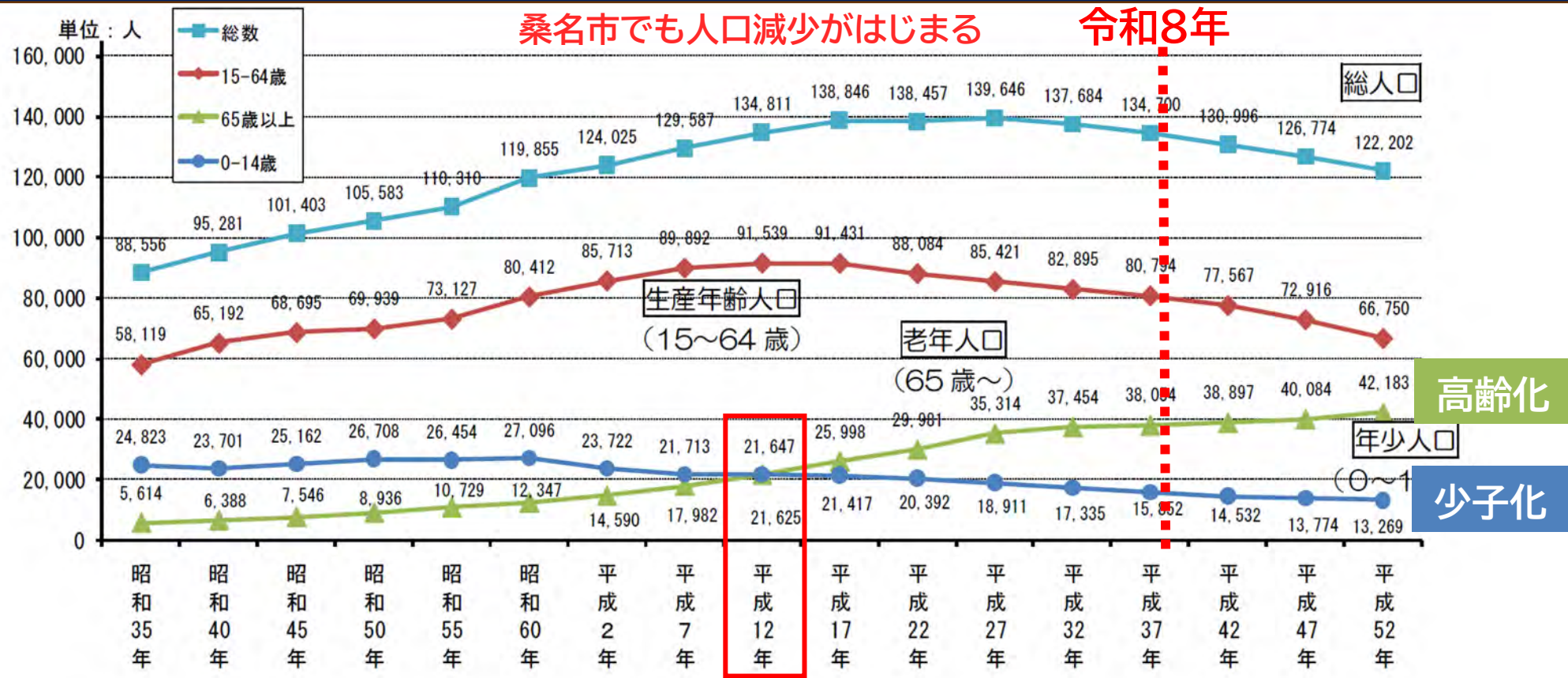
国の重要文化財 六華苑

「鹿鳴館」設計者のジョサイフ・ジョンドール設計

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. 小さな成功
5. 大きな成功
6. 公民連携を成功させるには
7. これまでの実績と課題

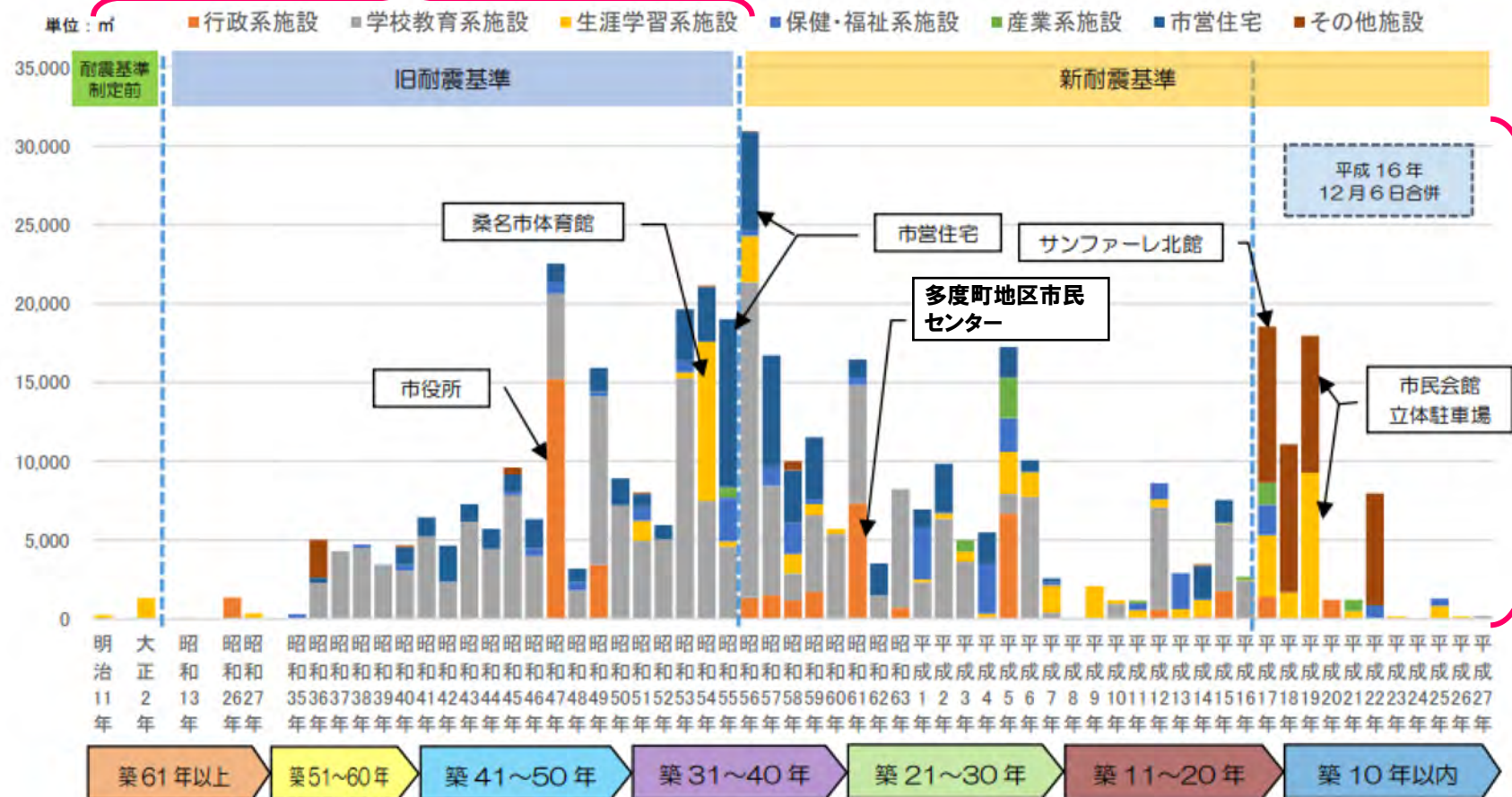
2. 公民連携を取り入れた背景 ～人口推計（ヒト）～



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）～

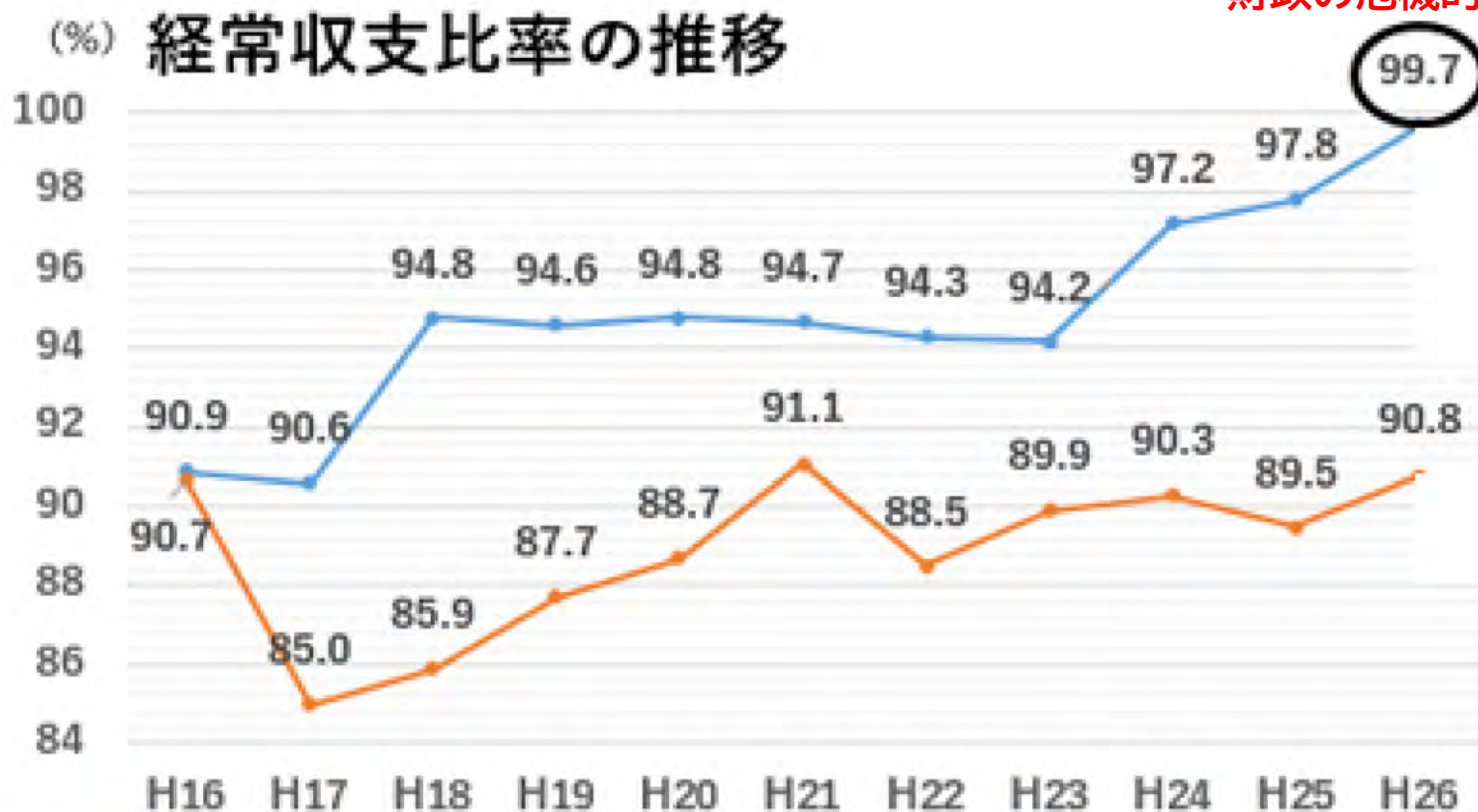
・大規模改修時期を迎える築31年以上は全体の約60% ・耐震化が進んでいない施設は全体の約10%



合併に伴う余剰や重複

2. 公民連携を取り入れた背景 ～厳しい財政状況(力ネ)～

財政の危機的な状況

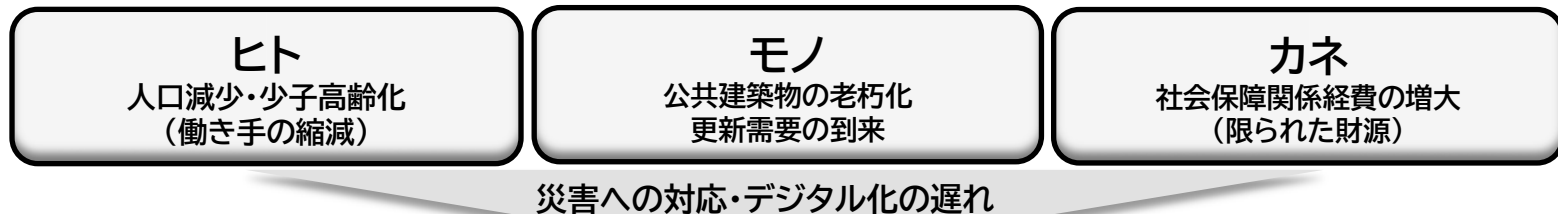


市町村合併

※「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

—●— 桑名市 —●— 類似団体

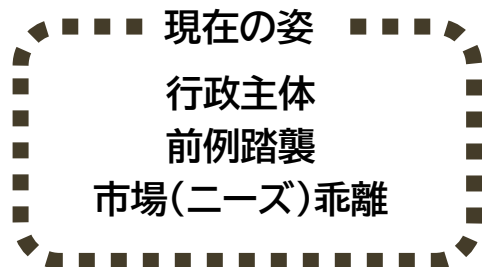
2. 公民連携を取り入れた背景 ～課題の複雑化と多様化への対応として～



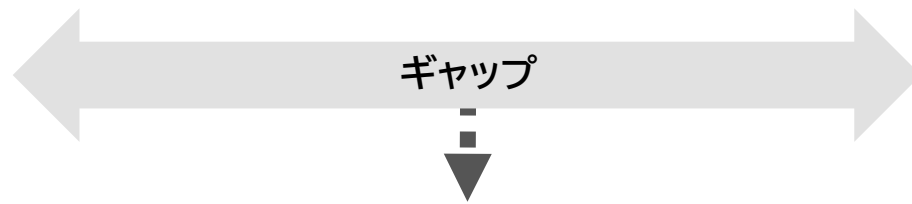
社会構造が変化するなか、新たな公共サービスのニーズが生まれ
公共施設の維持管理更新・インフラ整備・公共サービスの提供をより効率的に行う為には・・・

ハード
ソフト
両面

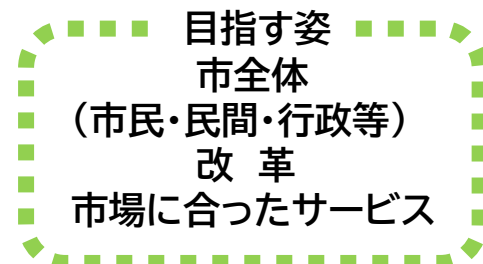
- ・ 将来を見据えた現実的な対応が急務
- ・ 市民ニーズに的確かつ持続的に対応していくためには、最適な手法を選択する必要がある



行政が実施するサービス

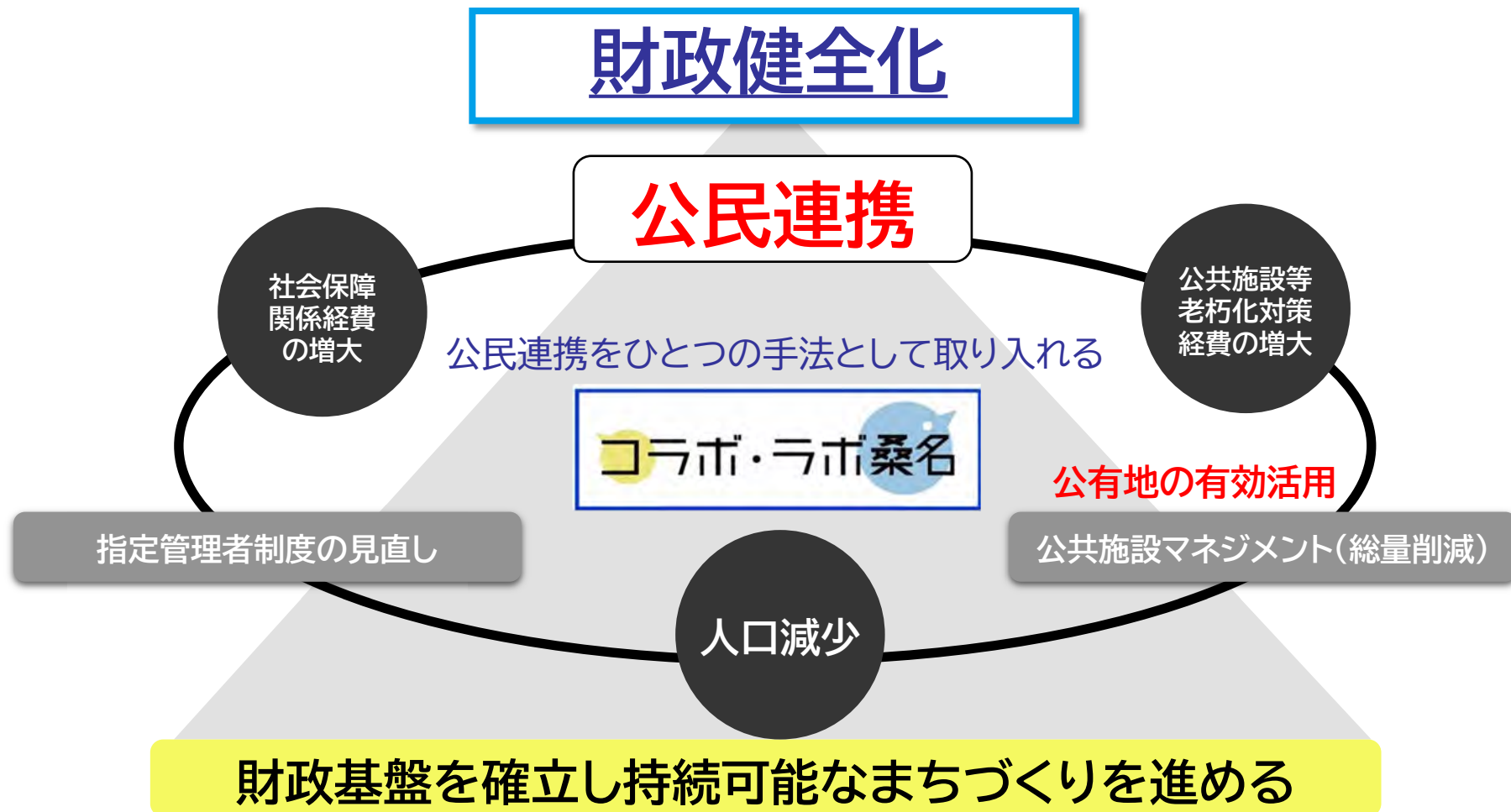


埋めて持続可能なまちづくりを進める為に・・・



市民が求めるサービス

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～



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. 小さな成功
5. 大きな成功
6. 公民連携を成功させるには
7. これまでの実績と課題

3. 公民連携の歴史 ～年 表～

平成16

● 図書館等複合公共施設
日本初
(PFI手法)

平成24年12月 市長就任

平成27

● 公民連携専門部署創設
経常収支比率 99.7
公民連携の研究のため、
職員が東洋大学へ
(経済学研究科 公民連携専攻)

広告事業提案制度

～コラボ・ラボの歴史～

～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

平成28

10月

● 民間提案窓口
「コラボ・ラボ桑名」開設

民間による中断移転住宅
整備

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

汚水処理場の売却

未利用地の有効活用

健康増進施設「神馬の湯」

～ステップアップ～
大きな成果へ



令和4

多世代共生型施設
「福祉ヴィレッジ」



令和7

消防庁舎等再整備事業

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」を公共施設に設置！

- 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



目に見える形で
公民連携をスタート

● 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



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

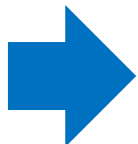
3. 公民連携の歴史 ～『公民連携』をさらに前進させるために～

- 先進事例を参考にしてもうまくいかない
- 思うように提案が得られない
提案制度の企画設計の限界

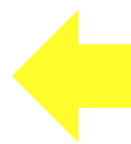
- どの窓口に行けばいいのかわからない
- いつでも、自由に提案したい
- 事業の企画段階から携わりたい



行政の思い



公民連携対話の場
創出

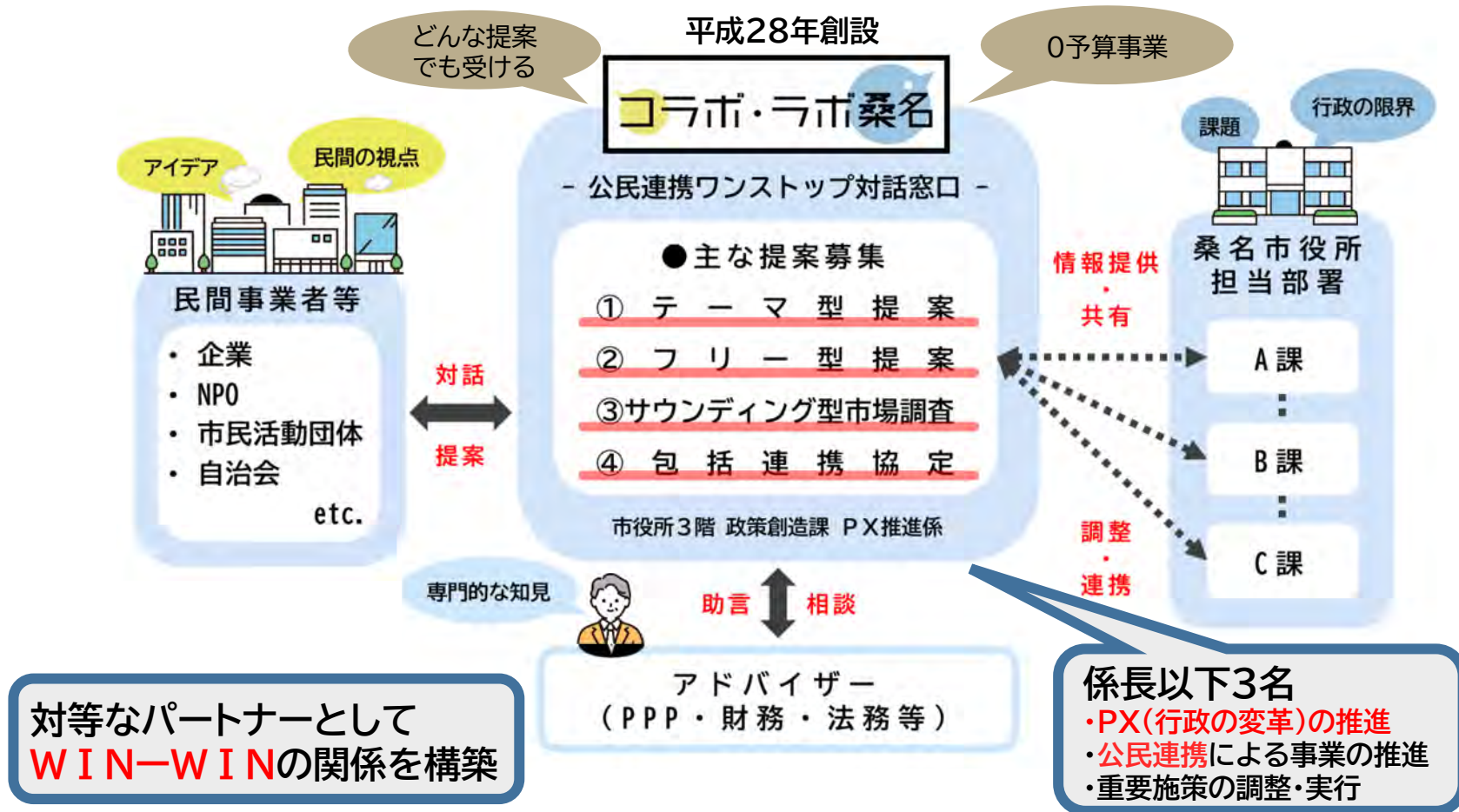


民間事業者の思い



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～



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。

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. 小さな成功**
5. 大きな成功
6. 公民連携を成功させるには
7. これまでの実績と課題

4. 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)～

● 市役所駐車場



【課題(活用前)】

- ・ 維持管理コストが年間約400万円、収入が約150万円 = **250万円の赤字**
- ・ 稼働率は平均約30%

そこで市では…

施設の有効活用について民間提案を求める

4. 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)～

サウンディング型市場調査

- 提案事業者 2者

市の駐車場施設を借受けて、
タイムズの時間貸駐車場
として運営

プロポーザルの実施

- 提案内容(タイムズ)

- 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120万円(税別) ※現在:年額480万円(R6.4.1～)

選定

- タイムズの提案を採用

【活用後】

- ・ 民間事業者(タイムズ)からの提案により、維持管理が不要に
- ・ 民間ノウハウにより稼働率UP
- ・ マイナス250万円がプラス120万円に！

市役所利用者は引き続き無料



4. 小さな成功 ～情報交流施設「又木茶屋」の有効活用(サウンディング型市場調査)～

● 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、1年間で**約450万円の赤字**となっていたことから、平成29年度より休館としました。

＊郷土の画家の生前屋敷で、旧長島町が譲りうけた建物

【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

4. 小さな成功 ～情報交流施設「又木茶屋」の有効活用(サウンディング型市場調査)～

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. 小さな成功 ～Small Success～

小さな成功

を積み重ね、ステップアップし、

大きな成果

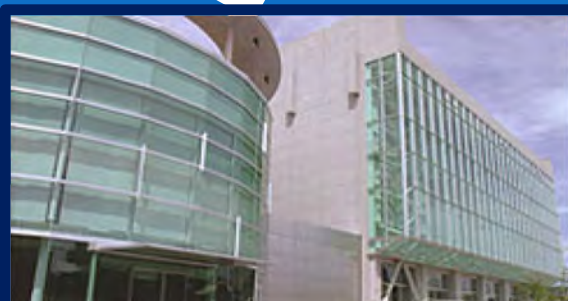
を目指す



広告事業提案制度



地域交流の場 創出



ネーミングライツ提案制度



遊休地の有効活用

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. 小さな成功
5. 大きな成功
6. 公民連携を成功させるには
7. これまでの実績と課題

5. 大きな成功～市有財産に関するサウンディング調査～

市有財産に関するサウンディング型市場調査(平成31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
- ・ 平成31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】

- ①随時募集・対話
- ②行政財産含む
- ③随契(負担なし)



【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

5. 大きな成功～市有財産に関するサウンディング調査～



【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】

過去に何度も開催

- 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

【結果】

- 建物付きで売却するとリスクが大きい…
- 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…

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…

5. 大きな成功～市有財産に関するサウンディング調査～

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)

5. 大きな成功～市有財産に関するサウンディング調査～

2016年度



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

2事業者からの応札

5,005万円で売却

現在

分譲開始

2026年度



《歳入確保効果額》

売却費用5,005万円+**税込(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

5. 大きな成功～未利用地をコンビニ用地として貸付～



行政財産の未利用地利活用

- ・ 普通財産に所管替え
- ・ 30年間コンビニ用地として貸付
- ・ 敷地面積：2,280㎡



《歳出削減効果額》

維持管理経費(年間15万円)の削減

《歳入確保効果額》

賃料月額32万円×12か月⇒年間384万円

(※R3.5から30年間(契約期間)で、約1億円！)

5. 大きな成功 ～健康増進施設「神馬の湯」～



- X(旧Twitter) 2,000人以上のフォロワー
- インスタグラム 5,000人以上のフォロワー
- LINE 友達 12,000人以上
- **Googleクチコミ 1,400件以上 評価4.2**
- 年に数回テレビ番組での放映
- 温泉特集を行う情報誌への出稿

5. 大きな成功 ～健康増進施設「神馬の湯」～



5. 大きな成功 ～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

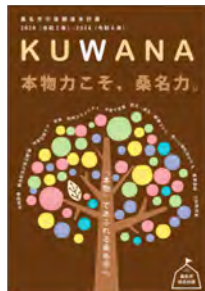


5. 大きな成功 ～多世代共生型施設「桑名福祉ヴィレッジ」～



5. 大きな成功 ～多世代共生型施設「桑名福祉ヴィレッジ」～

桑名市総合計画

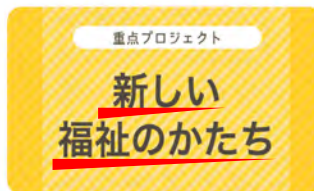


「支え手」「受け手」という枠を超えた、互いに「支え合う」関係性の創出を目標

桑名市総合計画でも国が提唱する「**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！



ビジョン1／地域福祉

- 地域をつなげる場づくり

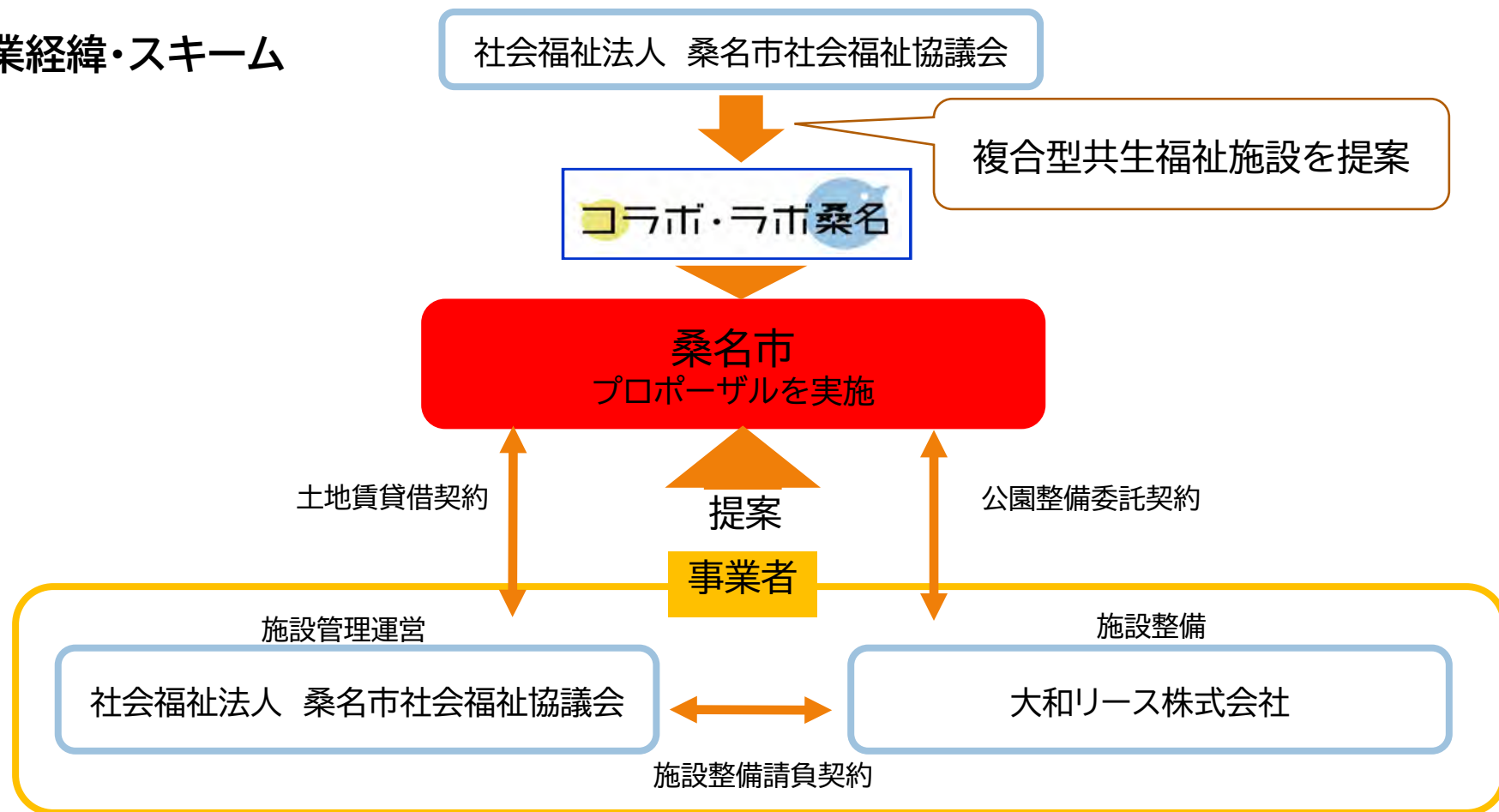
多世代共生型施設
（仮称：福祉ヴィレッジ）の
整備を促進します。



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・・・

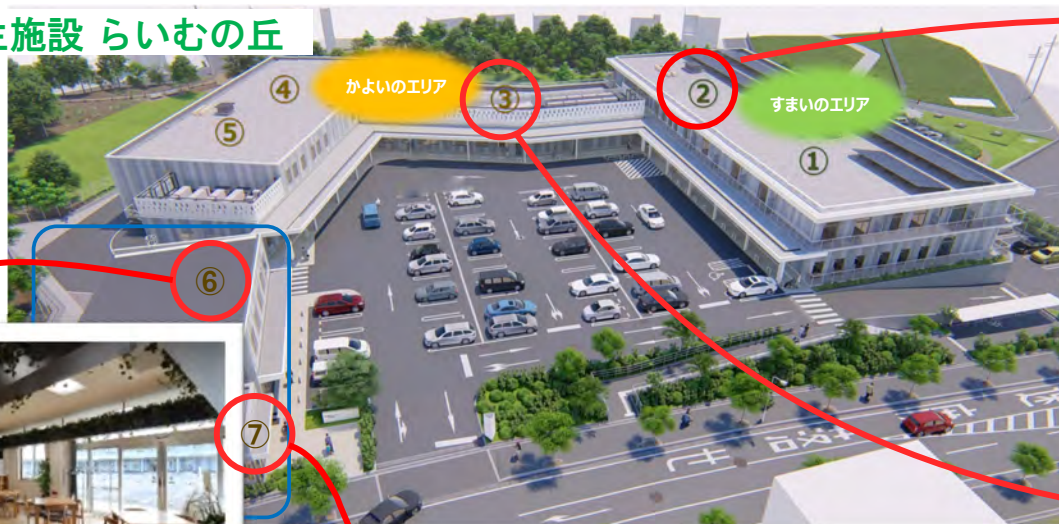
5. 大きな成功 ～多世代共生型施設「桑名福祉ヴィレッジ」～

●事業経緯・スキーム



5. 大きな成功 ～多世代共生型施設「桑名福祉ヴィレッジ」～

多世代共生施設 らいむの丘



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 m²



養護老人ホーム
「世代を超えて交流」

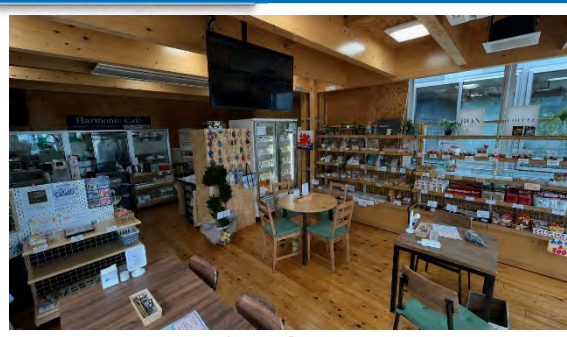


保育所
「公園で遊ぶ保育園児」



地域の交流スペース

ヴィレッジ公園（やまざきパーク）



障害者サービス事業所の商品販売

⑥ ヴィレッジセンター

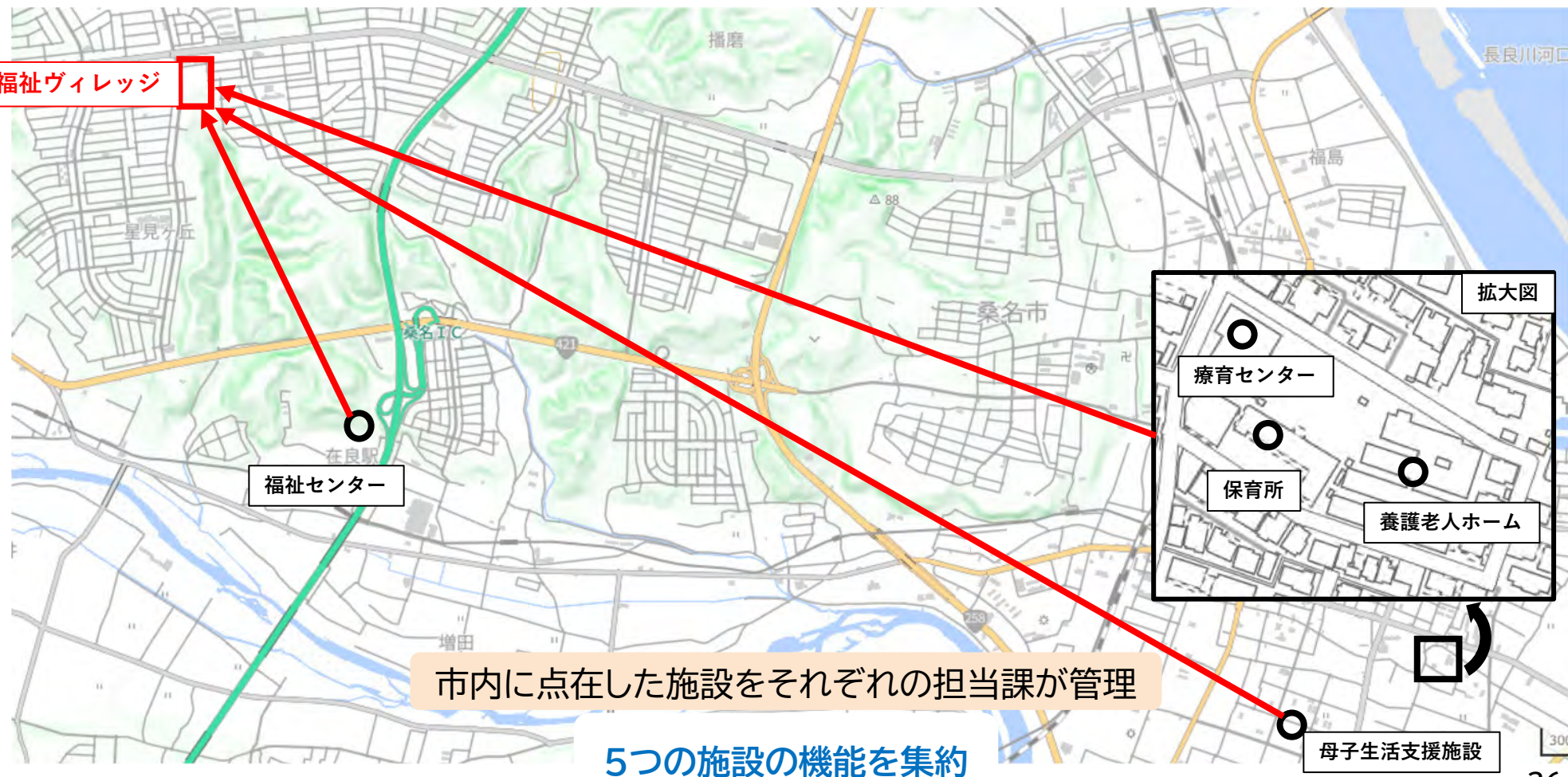
構 造：鉄骨造・2階建
床面積：約 380 m²

⑦ 店舗

構 造：木造・平家建
床面積：約 70 m²



5. 大きな成功 ～多世代共生型施設「桑名福祉ヴィレッジ」～



5. 消防庁舎等再編整備事業

令和7年度供用開始

消防庁舎等複合施設

- ・消防本部、大山田分署、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



5. 消防庁舎等再編整備事業 ～消防本部の高台移転と施設複合化～



5. 消防庁舎等再編整備事業 ～大山田地区市民センター周辺エリア～

再編整備前

大山田地区市民センター
大山田まちづくり拠点施設

整備エリア

光精工コミュニティプラザ

大山田郵便局

大山田分署

浸水地域

消防本部

海拔0.6m

老朽化

大山田地区市民センター

築40年以上

消防署大山田分署

築40年以上

長年の課題

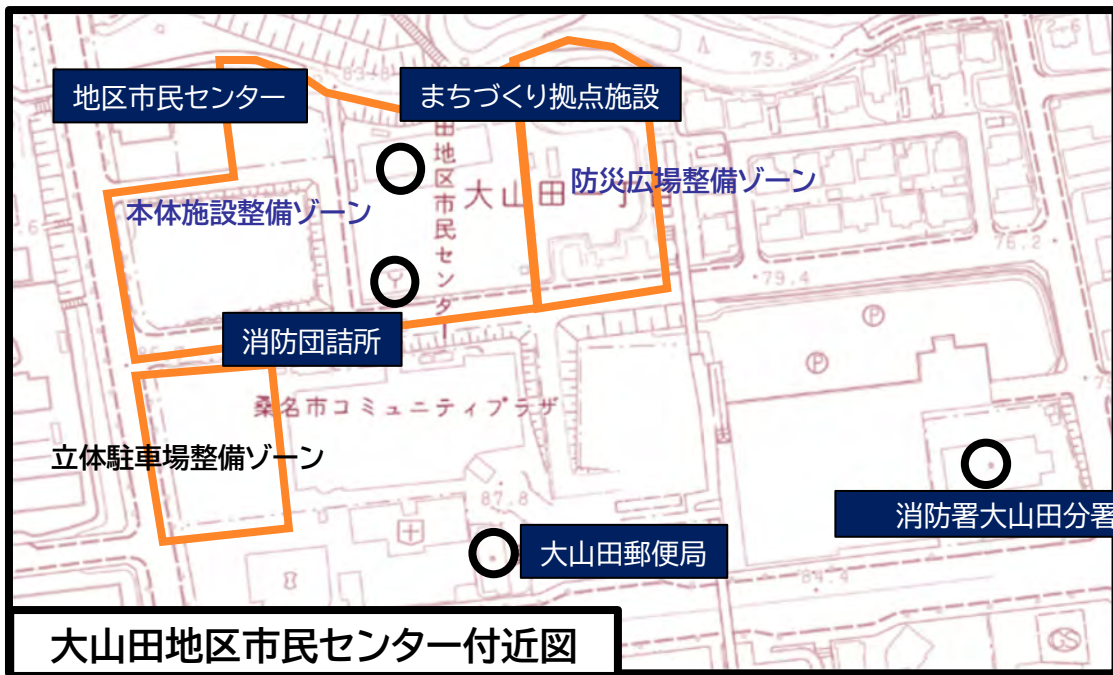
大山田郵便局

(市民からの要望)

駐車場不足

交通量が多い道路に路上駐車

5. 消防庁舎等再編整備事業 ～民間ノウハウを最大限に活かす～



5施設＋郵便局の複合化・多機能化を条件とし、
DB方式によるプロポーザルを実施（上限価格の設定なし）
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

5. 消防庁舎等再編整備事業 ～大山田地区市民センター周辺～

【大和リースグループ】

代表企業：大和リース株式会社 三重支店

再編整備中

消防庁舎等複合施設(DB方式)

- ・消防本部、大山田分署、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



5. 消防庁舎等複合施設について ～事業による効果～

1. 防災力の強化

- ・消防機能の高台移転による消防力発揮
- ・消防関係施設の適正な配置



2. 多機能化・複合化

- ・6施設一体型多機能施設を実現

消防本部、大山田分署、消防団詰所
地区市民センター、まちづくり拠点施設
郵便局

3. さまざまな市民ニーズへの対応

- ・民間施設(郵便局)との複合化による利便性向上
- ・新たな行政サービスの実現
(リモート窓口の設置)



桑名市が目指す公民連携により、民間ノウハウを最大限に活用した施設の実現

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. 小さな成功
5. 大きな成功
- 6. 公民連携を成功させるには**
7. これまでの実績と課題

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

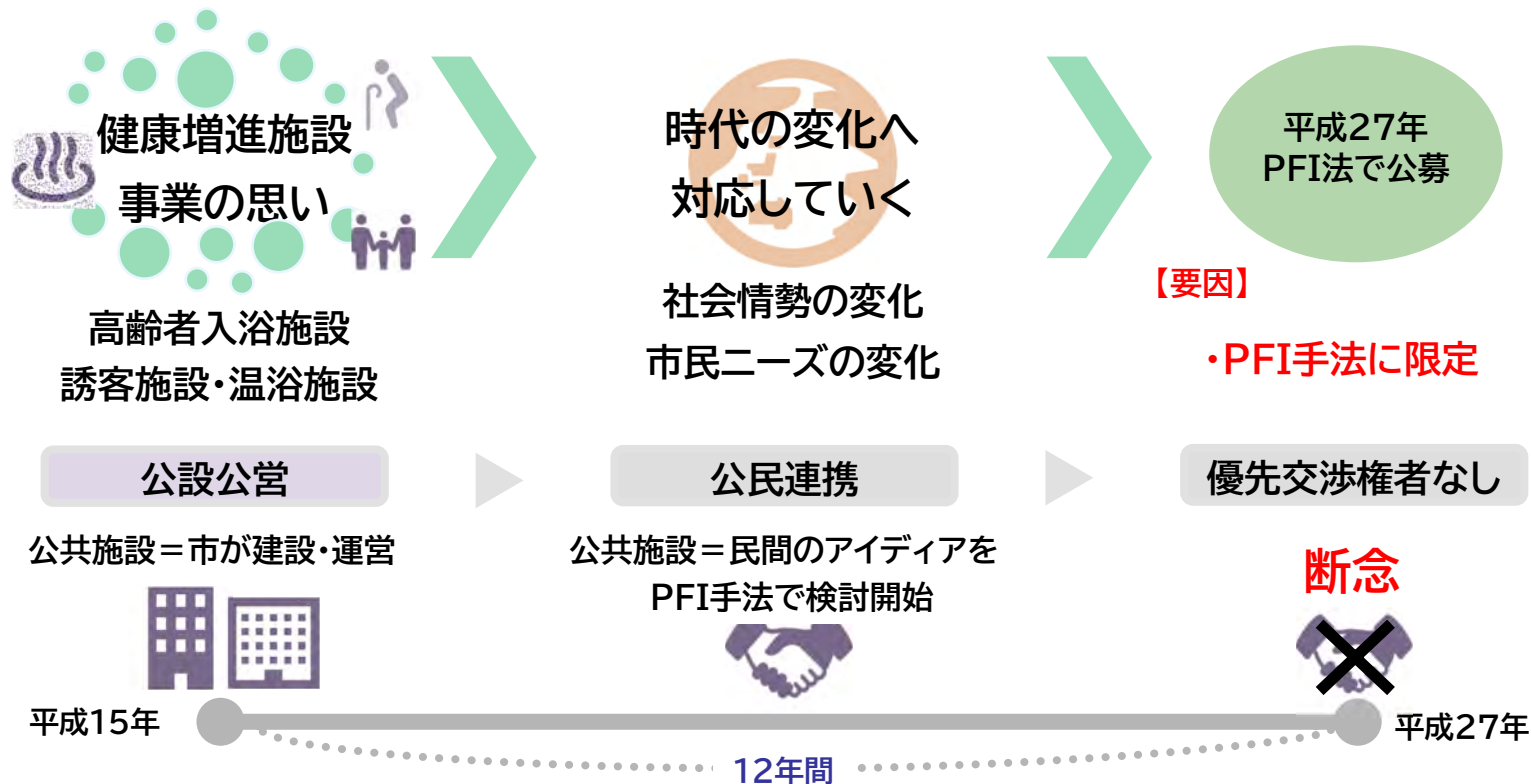
その4. 行政の目的設定が不十分

その5. 提案事業者がノーリスク

6. 公民連携を成功させるには ～上手いかわない5箇条～

その1. 職員の知識、経験不足

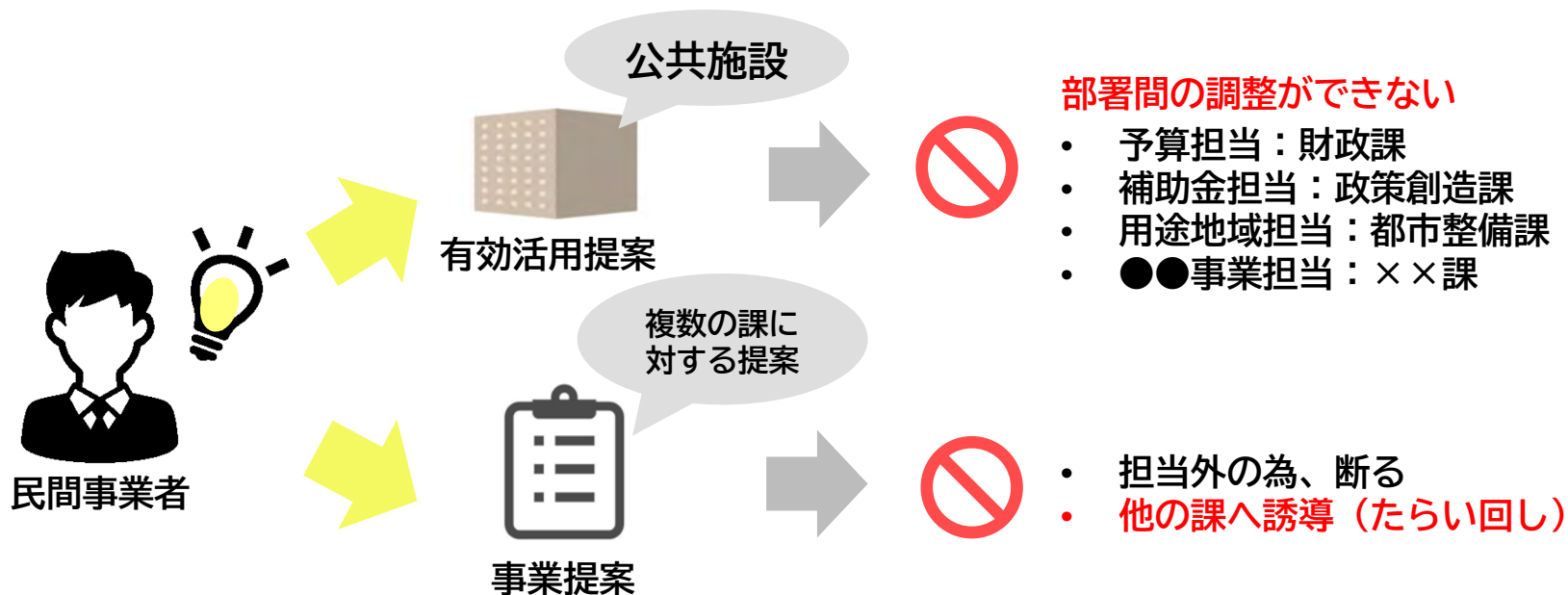
～健康増進施設～



【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)

6. 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

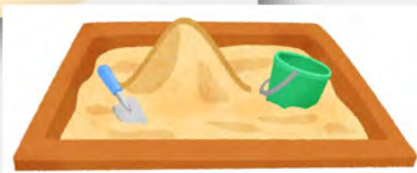
福祉ヴィレッジのような複合化の提案は実現できない可能性も・・・

6. 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）



6. 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

6. 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

6. 公民連携を成功させるには ～公民連携の心構え5箇条～

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
 - ・前例踏襲、事例がないから断るはダメ
- その2. 民間ノウハウを最大限活かす
 - ・民間ノウハウを阻害する仕様書はダメ
- 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・・・

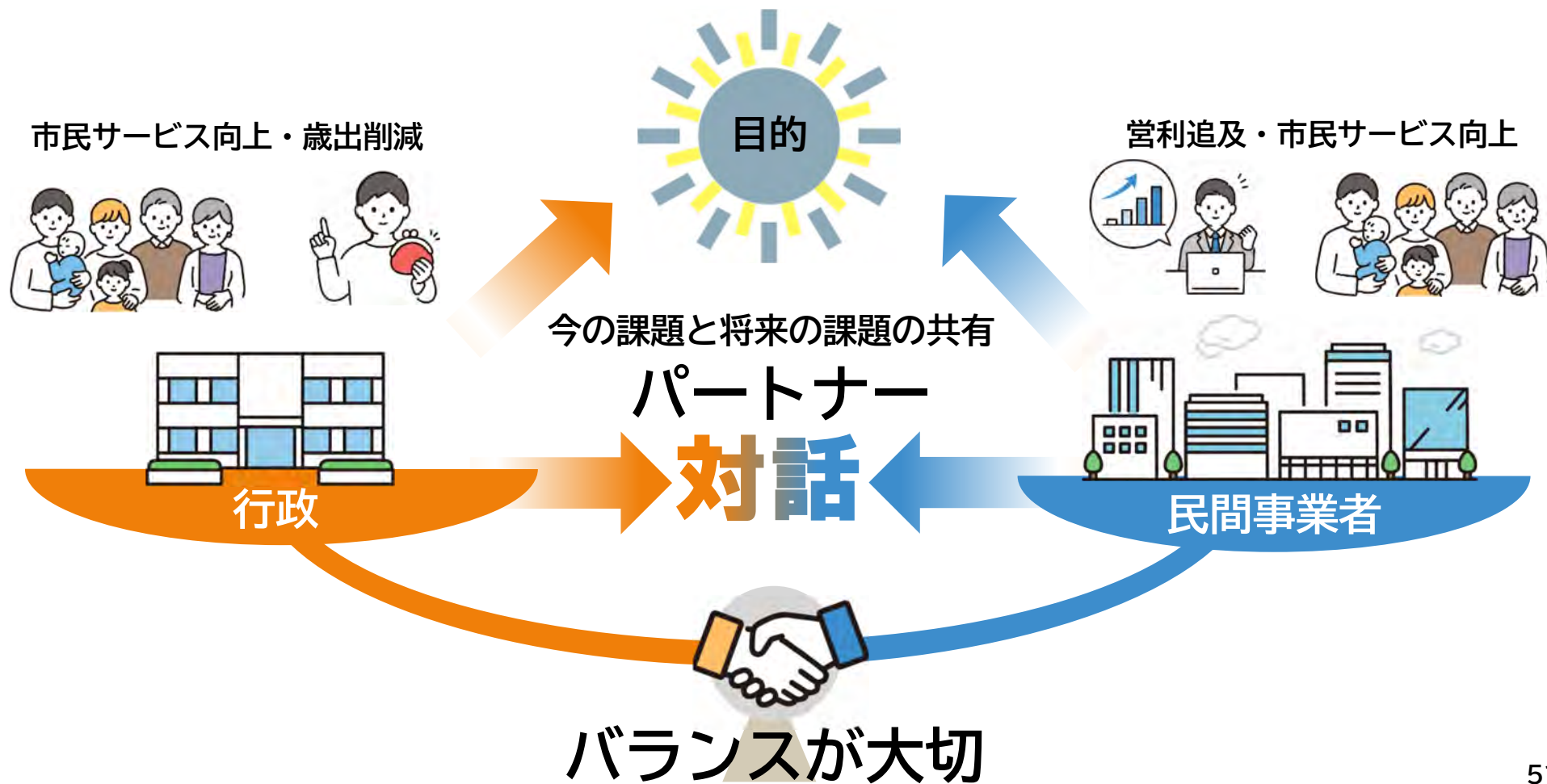
提案者へ、インセンティブを付与(プロポの際に加点・随契)

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

6. 公民連携を成功させるには ～官民対話の成功の秘訣～



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. 小さな成功
5. 大きな成功
6. 公民連携を成功させるには
- 7. これまでの実績と課題**

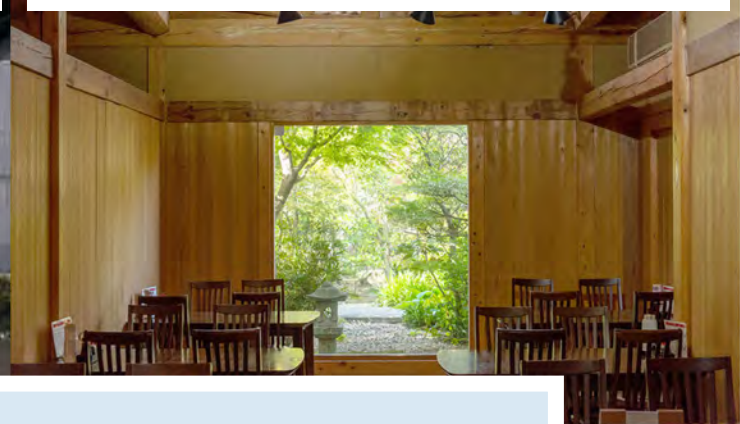
多世代共生型施設(桑名福祉ヴィレッジ)整備



市役所駐車場の有効活用



赤字施設の民間利用(又木茶屋)



これまで**446**件の民間提案を受け付け、**133**件の取り組みを実施

実現は30%程度

区画整理用の中断移転住宅整備



シェアサイクルの導入

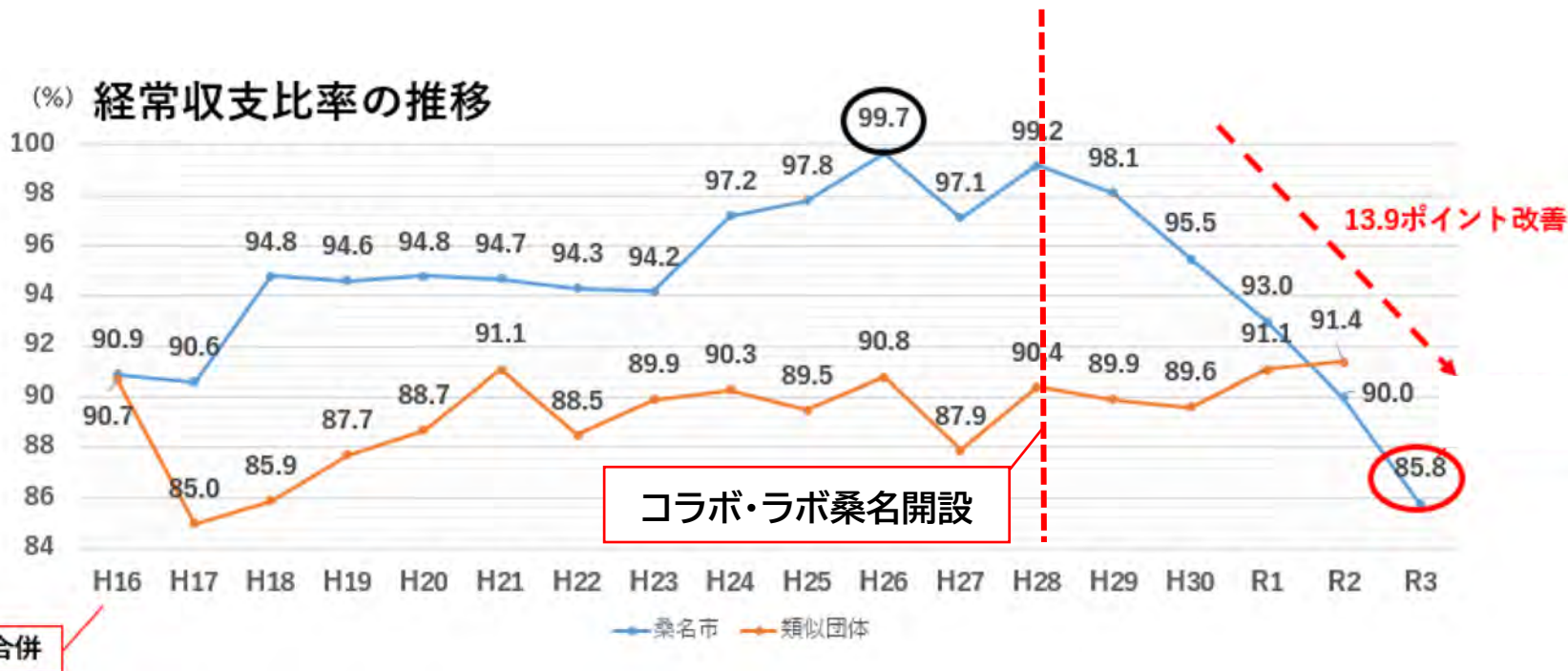


民設民営の施設整備



7.これまでの実績と課題 ～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な



※「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

7.これまでの実績と課題 ～公民連携で歳出削減・歳入確保した財源を新事業へ～

人口減少対策パッケージ

フェーズ① 流入促進		3事業	8,547万4千円	「生産年齢人口」の外 部からの流入促進
・市内企業と取り組む移住推進 ・空家を活用した移住促進			2,500万円 1,500万円 など	
フェーズ② 定着環境整備		9事業	3億4,910万2千円	「生産年齢人口」が子 育てしやすい環境
・新婚世帯への住居支援 ・放課後児童対策のための支援員の充実 ・“桑名市版”保育現場充実パッケージ			6,600万円 5,678万3千円 1億6,673万3千円 など	
フェーズ③ 流出抑制 等		6事業	3,244万6千円	若者に寄り添った施 策を実施し「生産年齢 人口」を確保
・若者のニーズに合った施策の推進			3,244万6千円 など	
新規分 15事業		3億5,166万4千円	拡充分 3事業	1億1,535万8千円
令和6年度 全30事業		予算総額	16億8,324万6千円	
※令和5年度 全14事業		予算総額	13億4,495万9千円	

行政課題の解決や各施策に財源を充てています

7. 今後の方向性

今後

さまざまな自治体の課題に加え 社会がかかえる課題

インフレ
(物価高騰)

ヒト

公共
施設

モノ

市役所
業務

カネ

市民
サービス

経常
経費

少子高齢化
人口減少

社会基盤
の劣化

人材
不足

人材
流出

自治体
消滅

国際化
共生

課題に合わせて市役所のサービスの形を変え、社会の変化に市役所を合わせる

課題

DX
GX

課題

AIやRPA
の活用

課題

公民連携

新たな行政のすがた

変化する社会・多様化する市民ニーズへの対応

➡ 持続可能な未来の市役所に向け「改革」ではなく「変革」が必要

これまでの行政のやり方を見直す＝「改革」ではなく
新たな行政の姿を想像し
ゼロベースで抜本的に見直す

Public Transformation

「変 革」

を進め、持続可能な市役所へ

ご清聴ありがとうございました

三重県 桑名市