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. 最近の取組事例
7. 公民連携を成功させるには
8. 最後に･･･

1.桑名市の概要

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138,079人（令和6年10月末）、面積136.65km²

1. 桑名市の概要

高い利便性
良好なアクセス

名古屋から約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

名古屋圏の
住宅都市
として発展

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

1. 桑名市の概要

✓ 桑名の「観光」

年間1,500万人

- 日本最大の来客数を誇る複合リゾート施設「ナガシマリゾート」
- バラエティに富んだアトラクション、ジャンボ海水プールのほか、アウトレットモール、「なばなの里」のイルミネーション、などが有名

1. 桑名市の概要

✓ 桑名の「食」

- 「その手は桑名の焼き蛤」で江戸時代から桑名のはまぐりが有名
- 桑名産の地はまぐりを使用した商品はふるさと納税の返礼品でも人気

1. 桑名市の概要

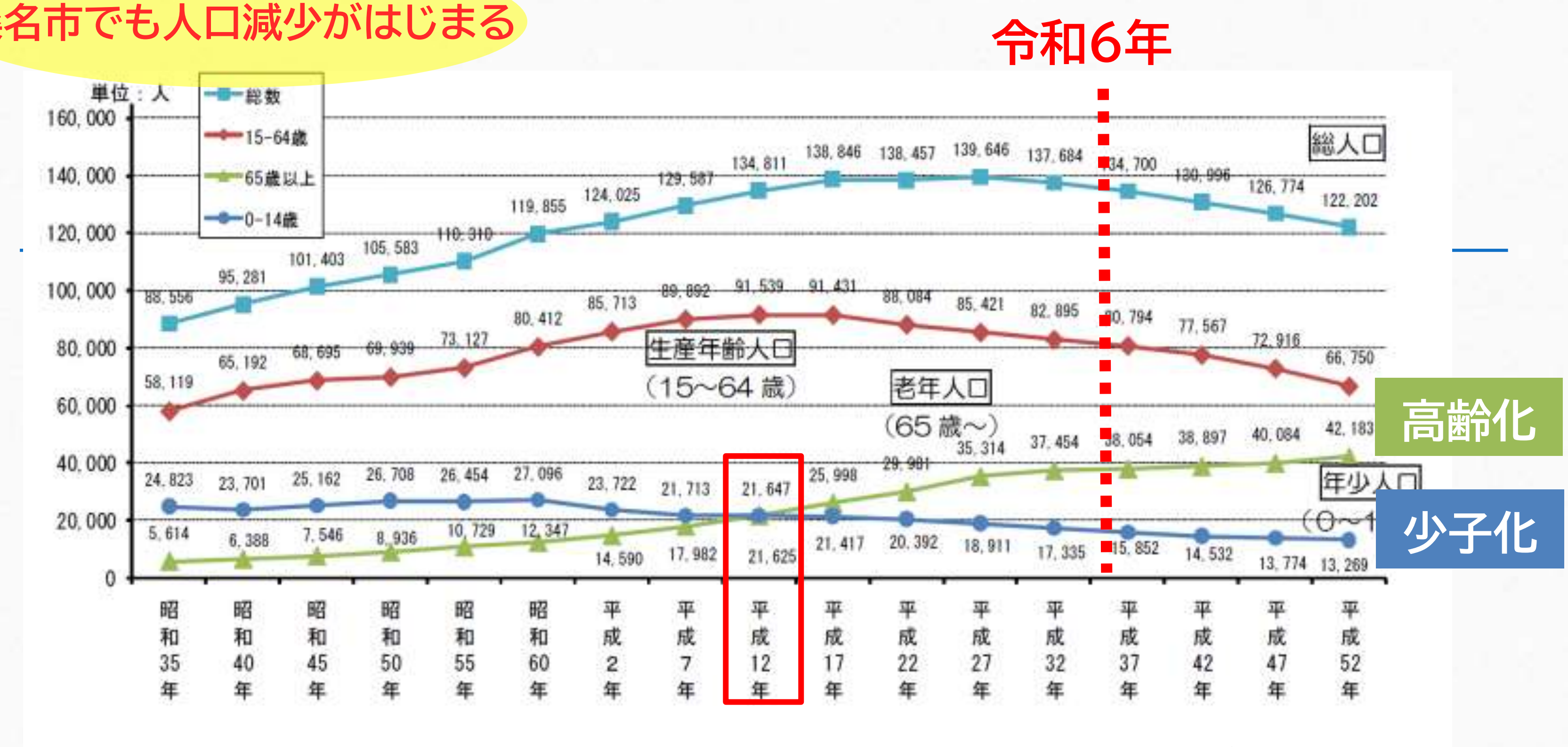
✓ 桑名の「文化」　石取祭（いしどりまつり） 日本一やかましい祭り　ユネスコ無形文化遺産

2.公民連携を取り入れた背景

～桑名市の課題～

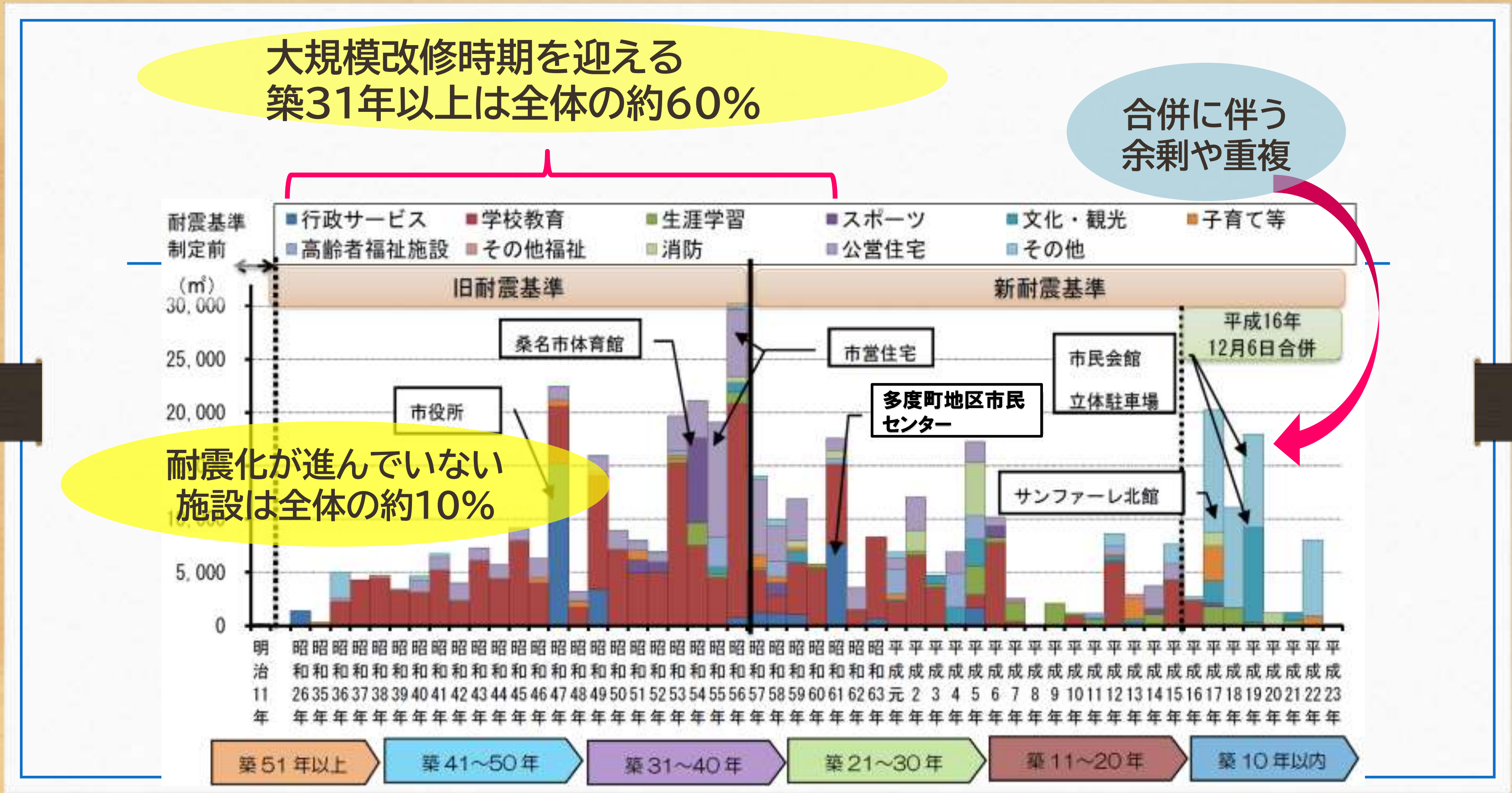
2.公民連携を取り入れた背景 ～人口推計（ヒト）～

桑名市でも人口減少がはじまる



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 ～厳しい財政状況(カネ)～

財政の危機的な状況

※「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 ～課題の複雑化と多様化への対応として～

ヒト
人口減少・少子高齢化
（働き手の縮減）

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）

災害への対応・デジタル化の遅れ

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・・・

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

持続可能なまちづくり

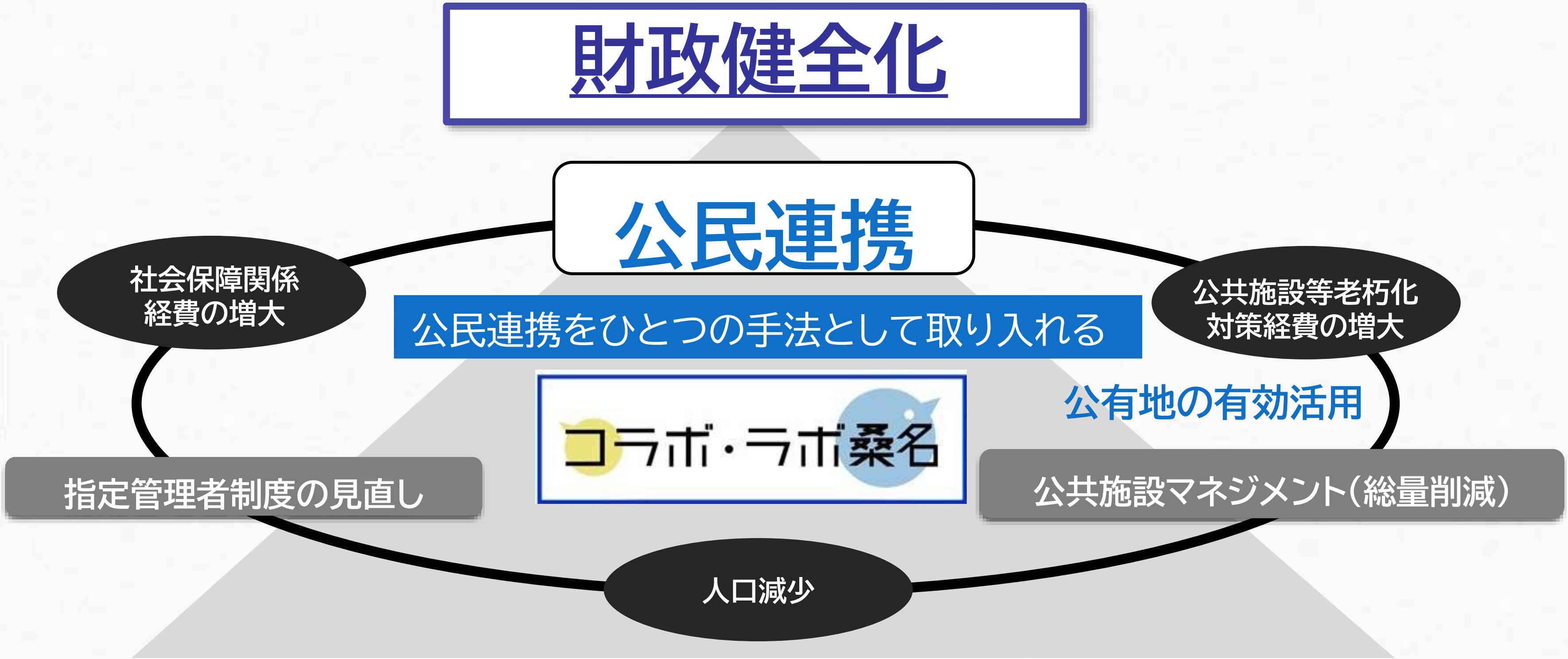
現在の姿
行政主体
前例踏襲
市場（ニーズ）
乖離

ギャップ

目指す姿
市全体
（市民・民間・行政等）
改　革
市場に合ったサービス

埋めるためには・・・

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

～これまでの歩み～

3. 公民連携の歴史　～年　表～

～コラボ・ラボの歴史～

平成16

日本初

図書館等複合公共施設
（PFI手法）

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
（経済学研究科　公民連携専攻）

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

汚水処理場の売却

令和3

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」

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

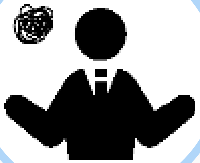
他にも多くの事例を
重ね、市民や職員に
公民連携の良さを
知ってもらうこと

3. 公民連携の歴史　～『公民連携』をさらに前進させるために～

公民連携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
- 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

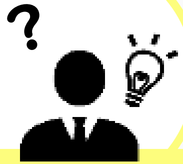


行政の思い

公民連携対話の場

創出

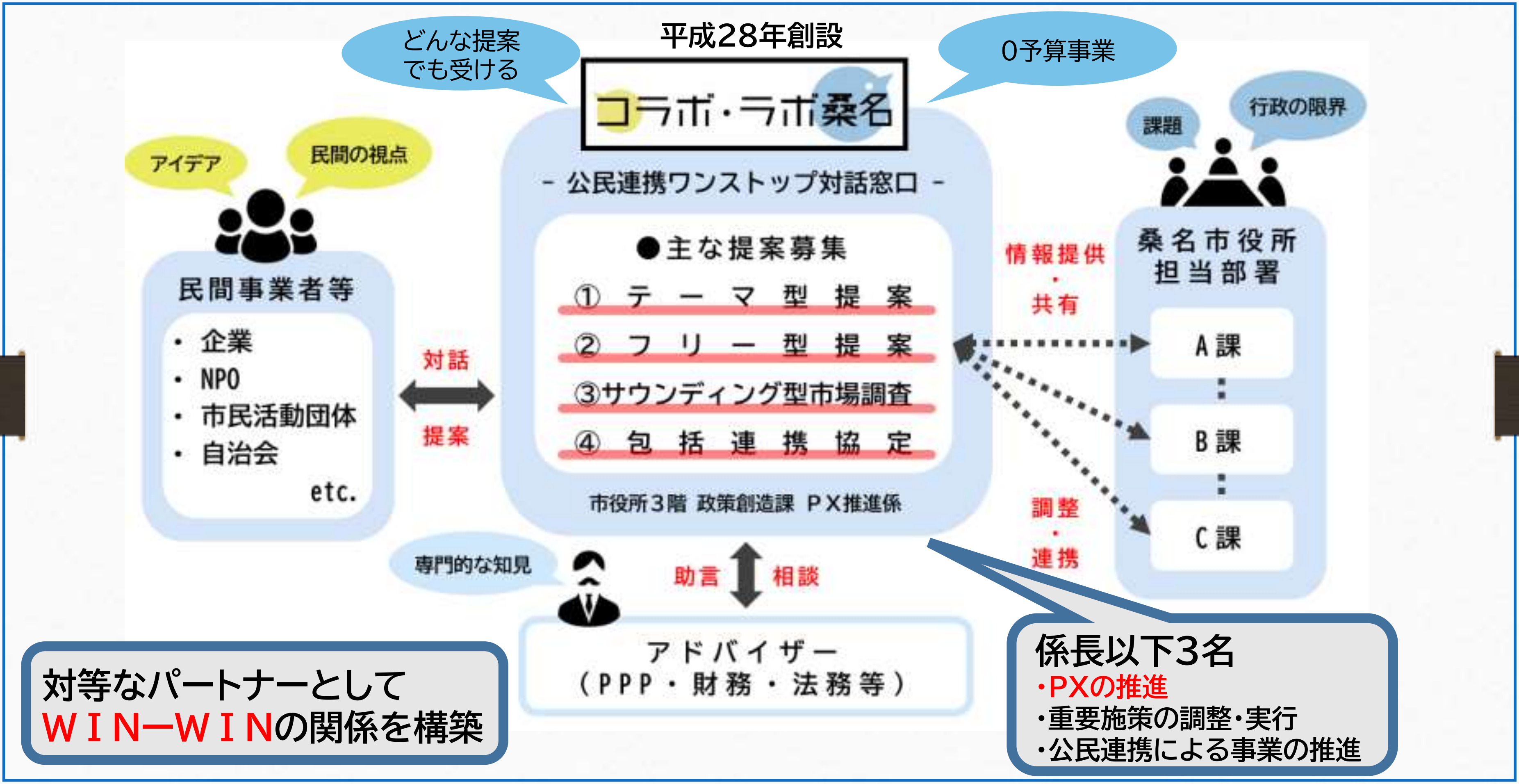
- どこの窓口に行けばいいのか分からない
- いつでも、自由に提案したい
- 事業の企画段階から携わりたい



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。

4.小さな成功

～公民連携成功事例～

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

駐車台数：26台

駐車台数：330台

駐車台数：21台

【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　<u>2者</u>

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～ ）

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

選定

- <u>タイムズ</u>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」～

● 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

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

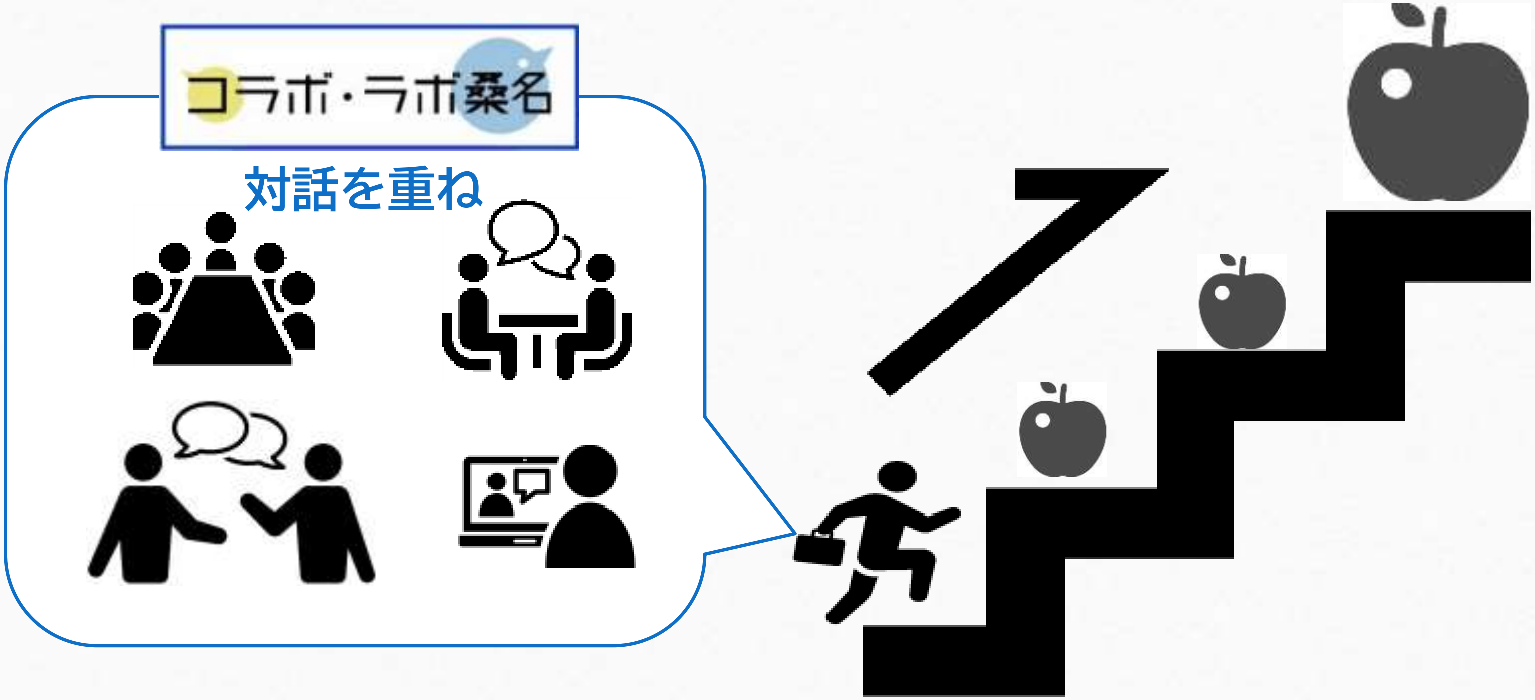
4. 小さな成功　～情報交流施設「又木茶屋」～

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. 小さな成功　～Small Success～

小さな成功(Small Success)を積み重ねることでステップアップし、
大きな成果を目指してきました！



5.大きな成功

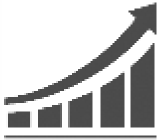
～公民連携成功事例～

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】

【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. 公民連携の成功事例～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】
- 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･･･

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．公民連携の成功事例~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

結果

2事業者からの応札

▼

5,005万円で売却

▼

現在

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！

5. 公民連携の成功事例～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（無料）

5．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
・敷地造成
⇒4.5億円

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

公民連携

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. 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

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

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

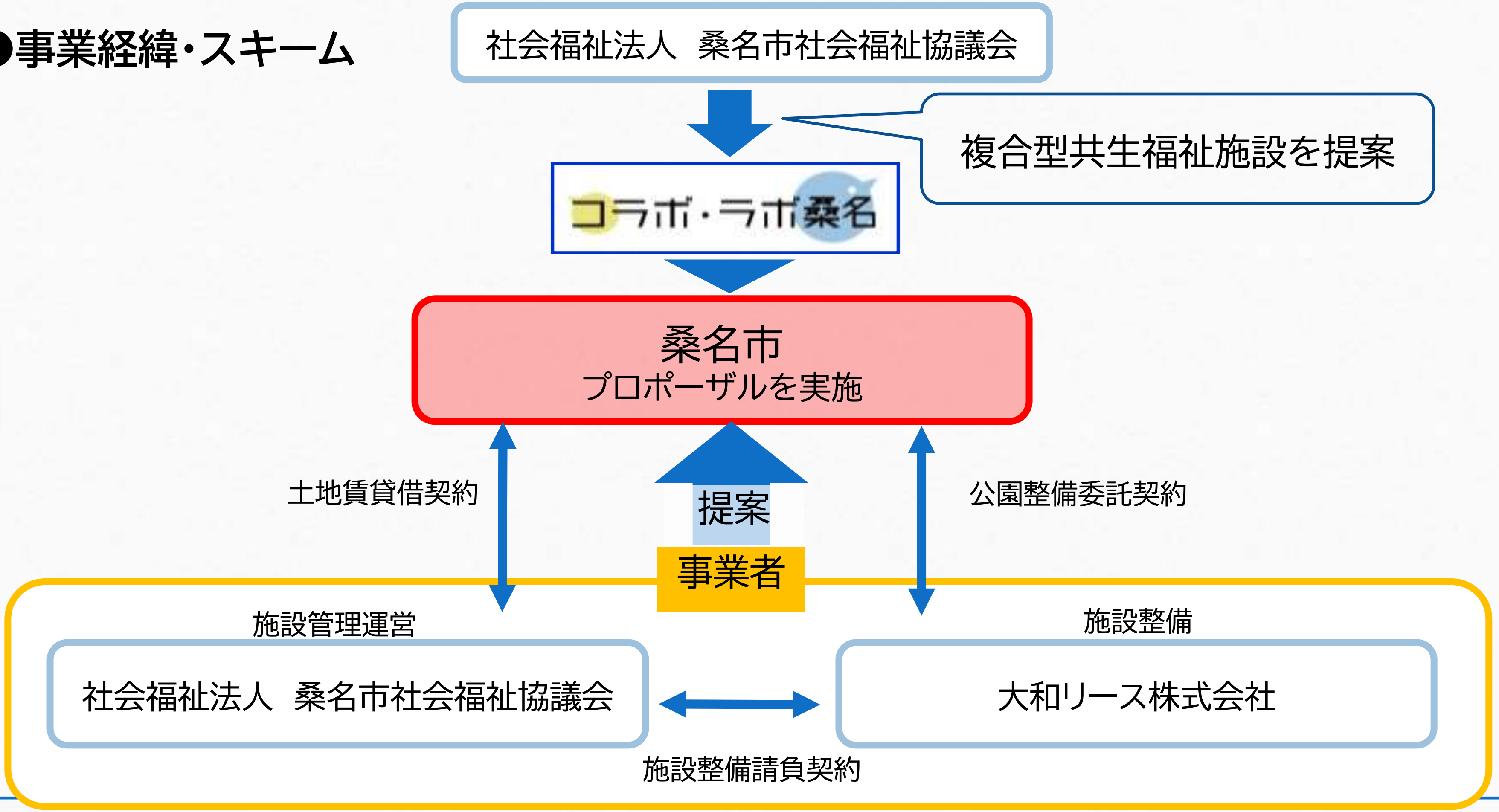
- シルバーサポートらいむの丘ハウス（養護老人ホーム）
- らいむの丘ハイム（母子生活支援施設）
- 児童発達支援センターライムの丘（児童発達支援事業所）
- らいむの丘保育園
- 相談支援センターらいむの丘
- ケアプランセンターらいむの丘
- ヴィレッジセンター（地域交流施設）
- らいむショップ（店舗）

縦割行政を打破！

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

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 ㎡

地域の交流スペース

保育所「公園で遊ぶ保育園児」

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）

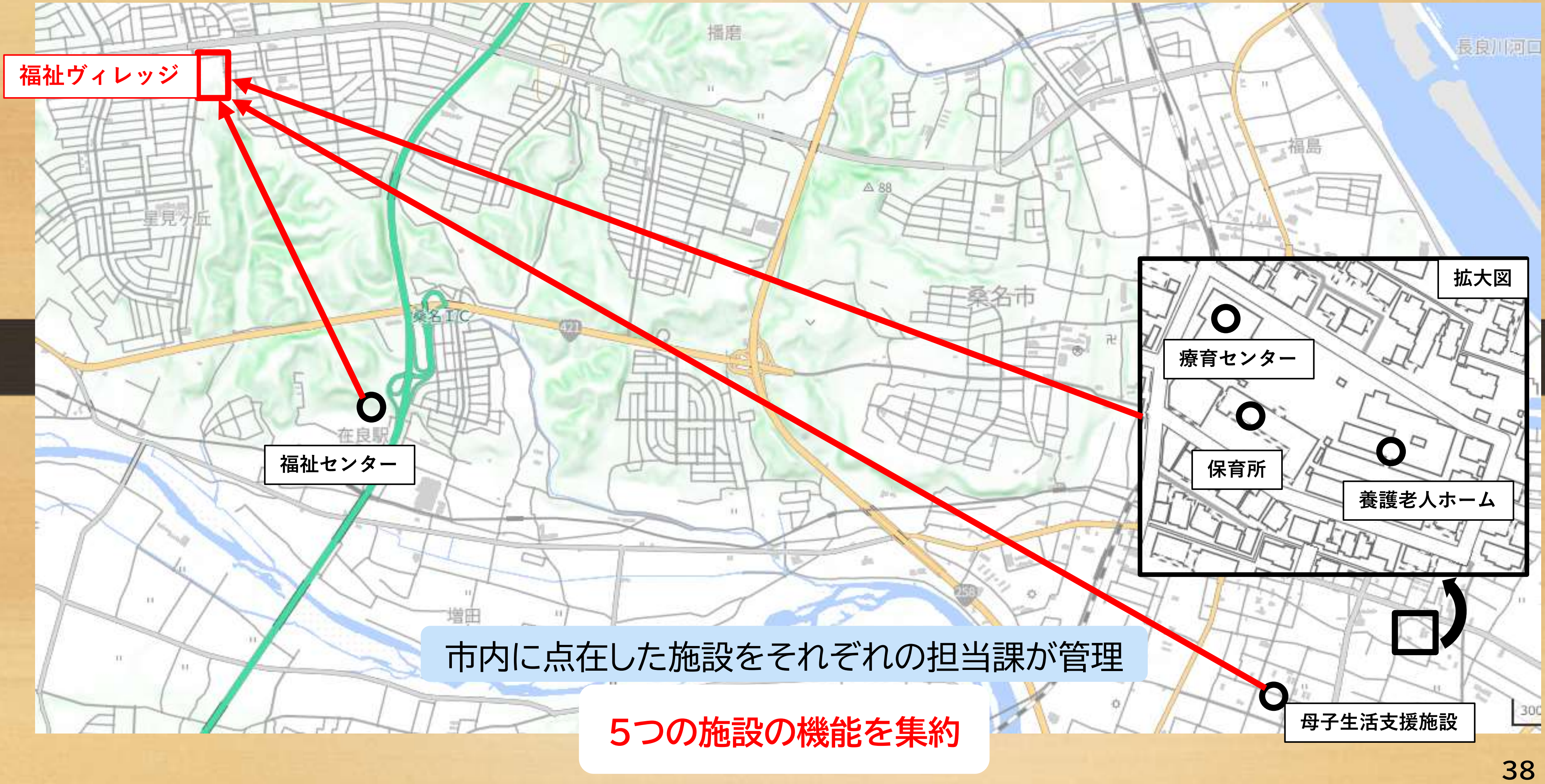
⑥ ヴィレッジセンター

構　造：鉄骨造・２階建
床面積：約 380 ㎡

⑦ 店舗

構　造：木造・平家建
床面積：約 70 ㎡

５．大きな成功　～多世代共生型施設「桑名福祉ヴィレッジ」～



6.最近の取組み事例

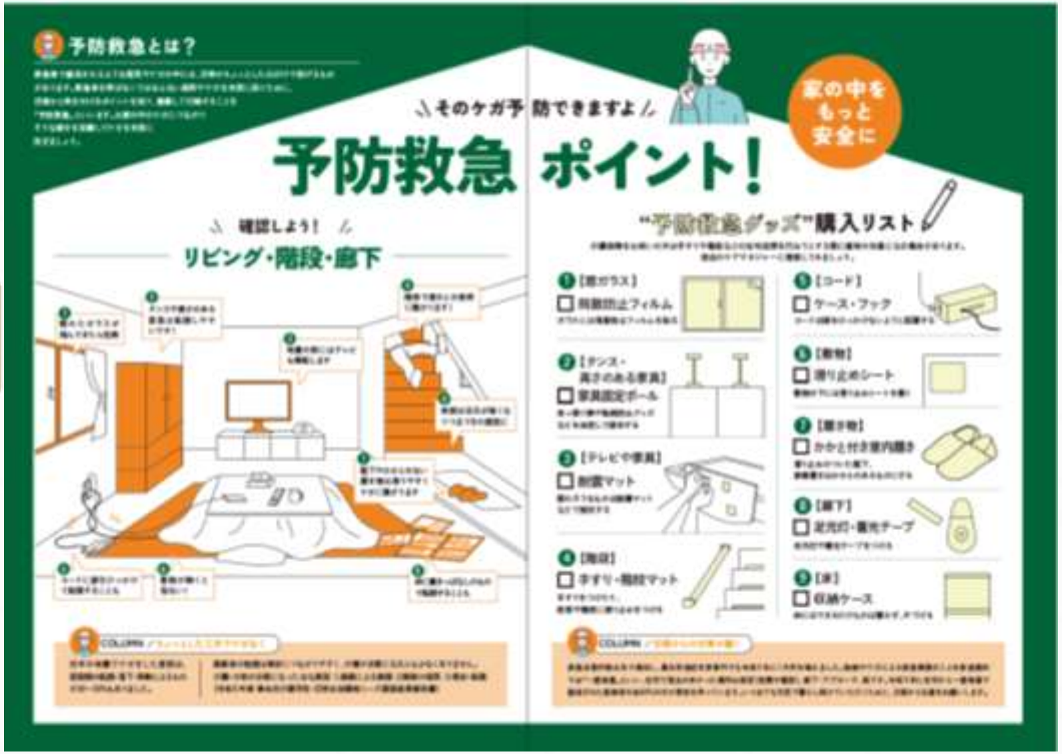
6. 最近の取組み事例　～ごみカレンダー（企業広告枠付き）（R5）～

歳出削減額

約150万円/年

6. 最近の取組み事例　～カインズとの包括連携協定の取り組み～

カインズと共同で作成した予防救急の啓発チラシ



①約3万部のリーフレット
印刷をカインズで実施

②カインズ桑名店での
予防救急イベント開催

6. 最近の取組み事例　～カインズとの包括連携協定の取り組み～

※カインズ最大の物流拠点、2024年3月より本格稼働

7.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

7.公民連携を成功させるには　～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～

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

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
公共施設＝市が建設・運営

公民連携
公共施設＝民間のアイディアを
PFI手法で検討開始

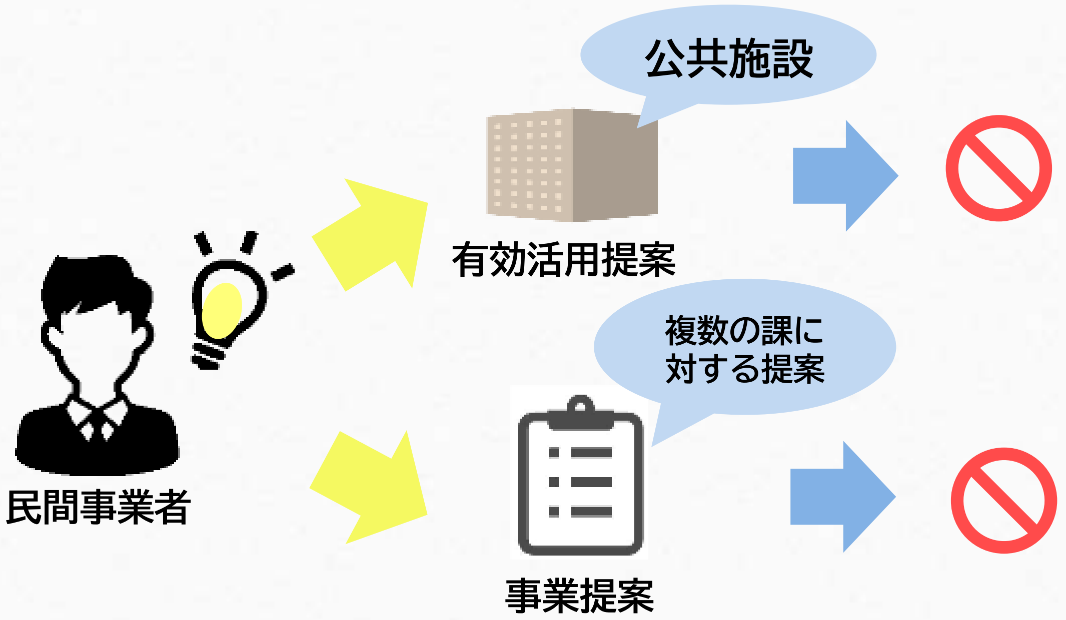
優先交渉権者なし
断念

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）

7.公民連携を成功させるには　～上手くいかない5箇条～

その2．縦割り行政　～複数の課が関係する提案～



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

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・・・

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）

【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）

▼

公民連携では
市民(利用者)との対話も重要

7.公民連携を成功させるには　～上手くいかない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

何がしたいの？

目的は？

民間事業者

【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

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

7.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

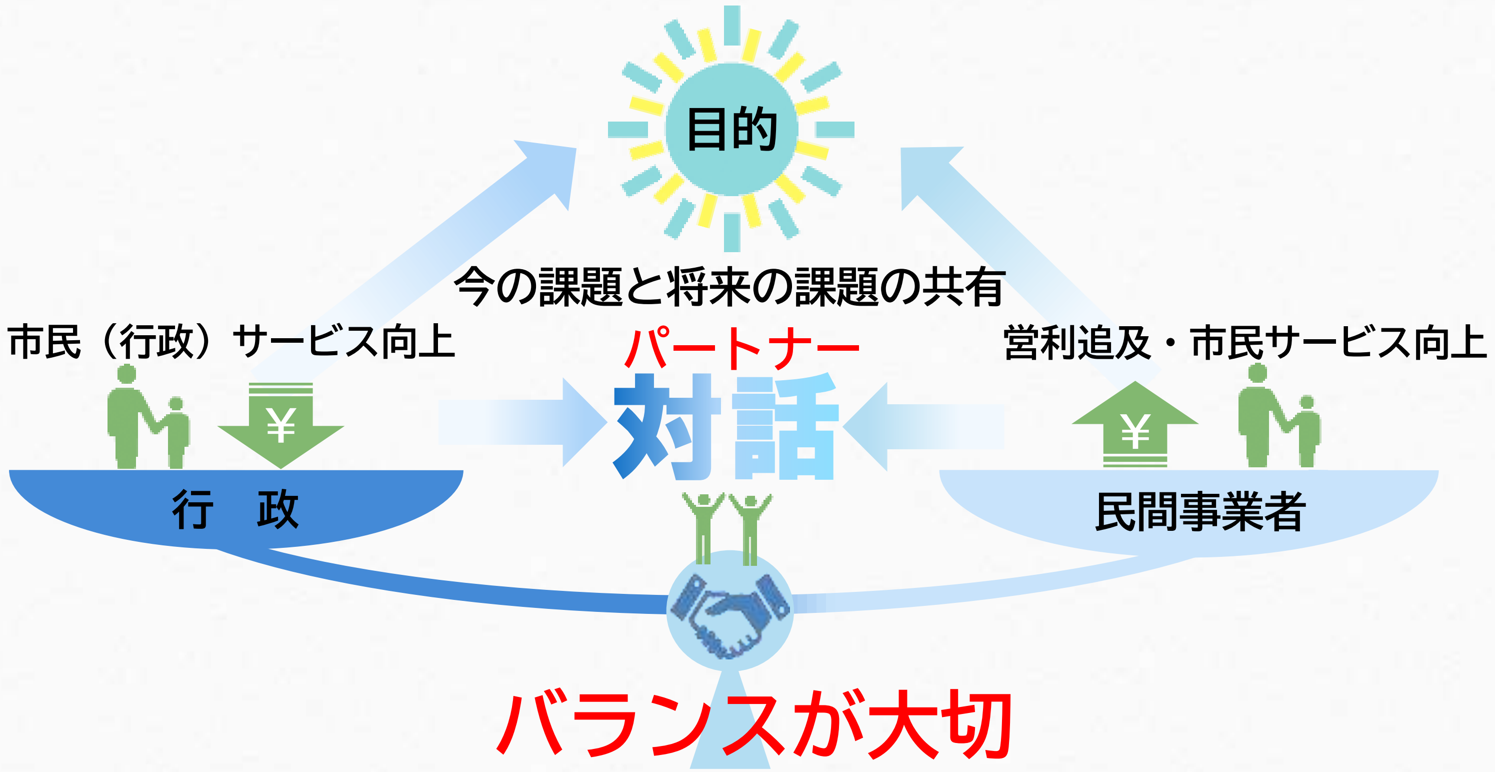
その5. 行政と民間の壁を壊す
・双方が同じ目的に向かってサービスを提供すること

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）

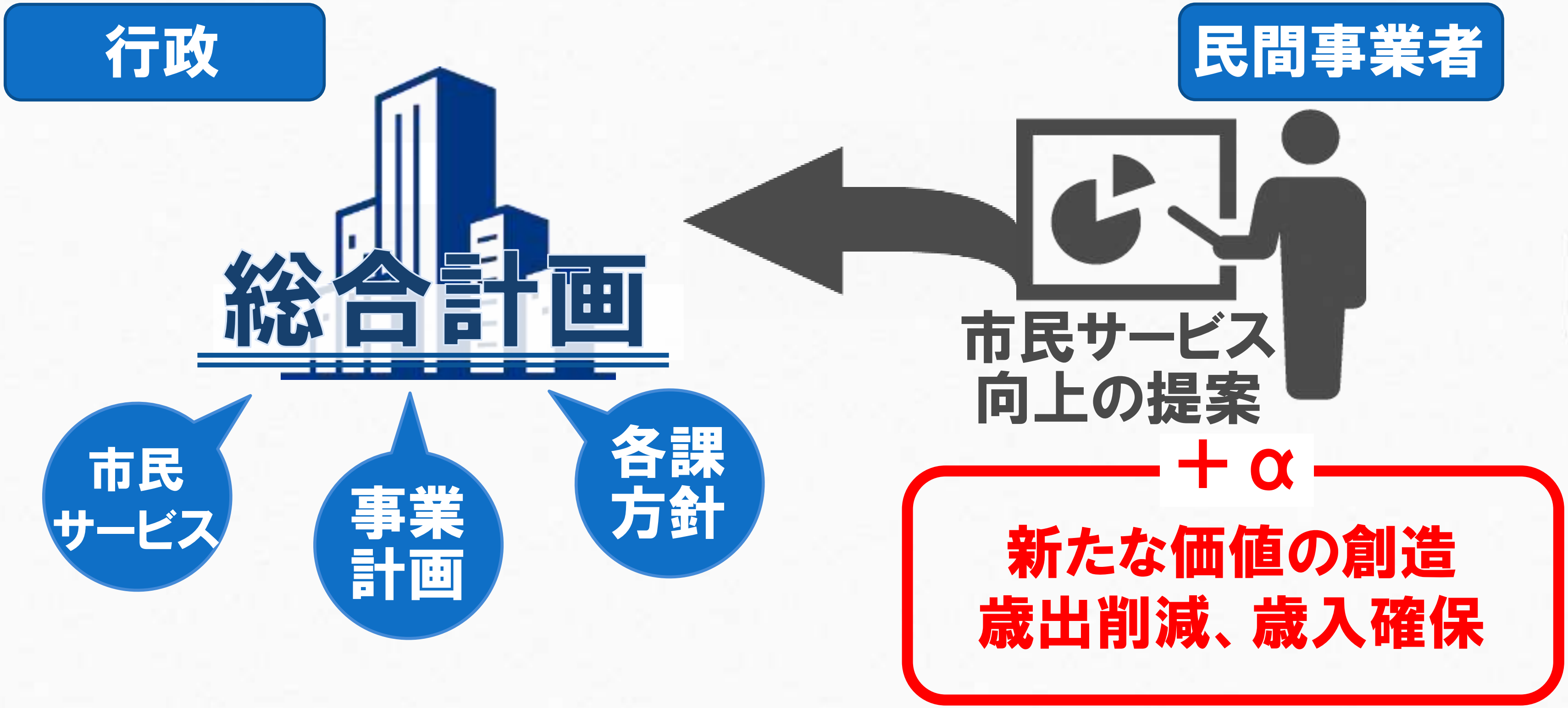
随契の条件
≪新フリー型≫
・市民サービスの向上
・歳出削減、歳入確保
・市の財政負担なし

官民対話の成功の秘訣


目的
今の課題と将来の課題の共有
市民（行政）サービス向上
パートナー
営利追及・市民サービス向上
¥
対話
¥
行　政
民間事業者
バランスが大切

7.公民連携を成功させるには

官民対話の成功の秘訣



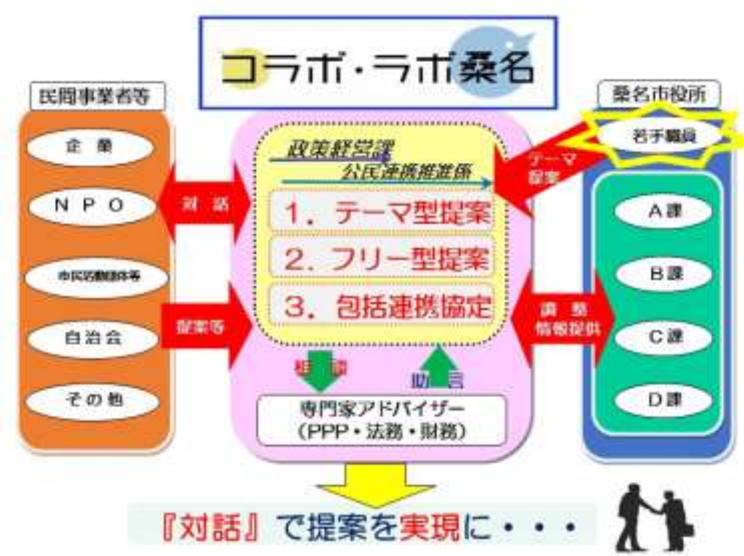
公民連携が庁内に浸透した３つのポイント

その１.　若手職員による職員提案

その２.　がんばり見える化予算

その３.　トップダウンとボトムアップの好循環

その１.若手職員による職員提案（Ｈ２９～）



提案募集するだけではなく、

①政策創造課が提案作成をサポート

②記者会見で提案一覧公表

③市長からの表彰

④提案実行は政策創造課主体

提案職員の負担軽減とモチベーションアップに注力

※図は当時の若手職員提案フロー図

２年間で５２件の職員提案

庁内の公民連携の機運を高めることに成功！

その2.がんばり見える化予算（R１～）

【目的】

①社会環境が急速に変化する中、職員一人ひとりが「変わる・変える」意識をさらに持ち、ボトムアップ型の行政改革の取組を行うことを促進する

②歳入確保や歳出削減の取組や成果を「見える化」し、全庁的な横展開を図る

【内容】

- 業務改善による歳出削減
- 公民連携など新たな手法やアイデアによる歳入確保・歳出削減

各課が自由に
使える予算に！

【職員のメリット】

①歳入増額・歳出削減額の全部or一部をインセンティブとして、翌年度当初予算に還元

②市長からの表彰

③取り組んだ職員の人事評価に反映

若手職員が日々の担当業務で改善した提案を予算に反映

５年間で約６億円の効果

取組事例（計５４件）

①結核検診受診票送付対象者の見直し
１８３万円の歳出削減

②市空きスペースに自販機の設置
（行政財産貸付）
８３万円の歳入確保

ボトムアップで公民連携の推進を実現！

※金額は、千円以下切り捨て

7.公民連携を成功させるには　～庁内に公民連携が浸透した理由～

その3.トップダウンとボトムアップの好循環

≪トップの考え≫
公民連携を推進する

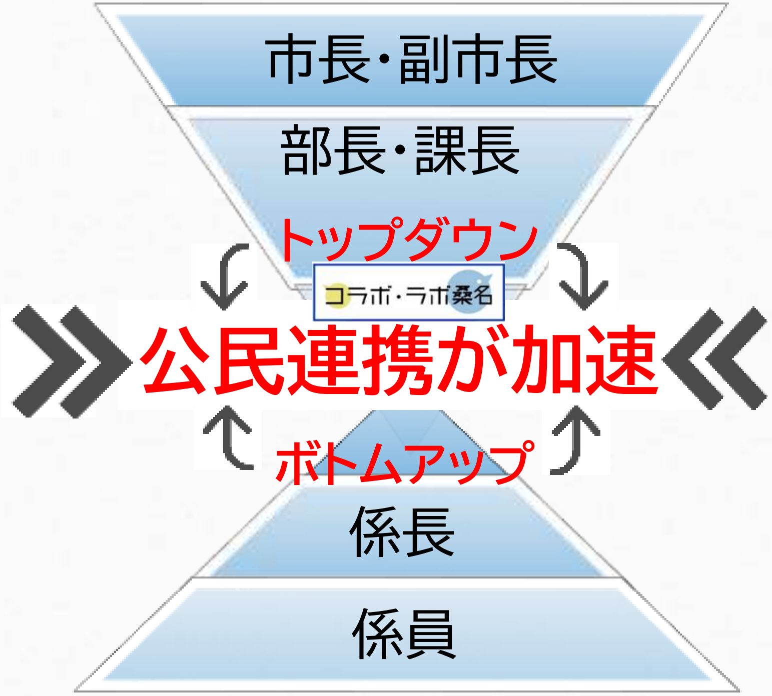
▼

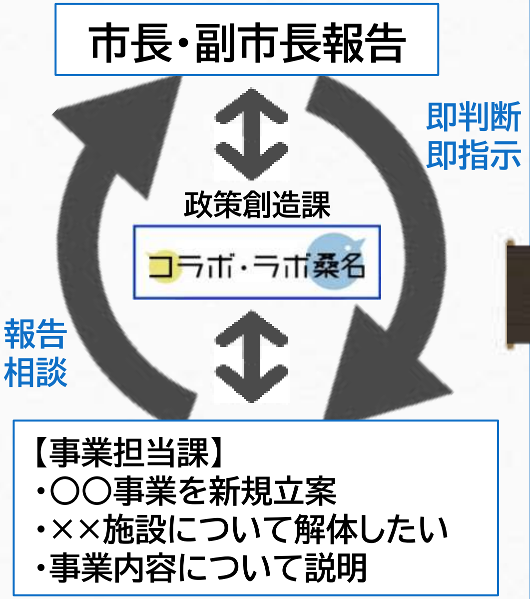
部長・課長が公民連携に
積極的にチャレンジ

≪ボトムアップの取組み≫
係員・係長の公民連携
アイデアも積極的に採用

▲

・職員提案
・がんばり見える化予算





公民連携を加速させるには、管理職の意識も大事！

8.最後に・・・

8.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	コラボラボ桑名 窓口開設10月			新フリー型提案 制度導入11月					※11月 末時点	
テーマ型提案		1件	3件	3件	0件	7件	4件	8件	5件	8件	39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）	39件 （8件）	269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）	13件 （10件）	60件
提案件数（合計）	-	15件	21件	16件	28件	37件	37件	64件	90件	60件	368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に含む

8.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	コラボラボ桑名窓口開設10月			新フリー型提案制度導入11月					※11月末時点	
テーマ型提案		1件	3件	3件	0件	7件	4件	8件	5件	8件	39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）	39件（8件）	269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）	13件（10件）	60件
提案件数（合計）	-	15件	21件	16件	28件	37件	37件	64件	90件	60件	368件
実現件数	5件	3件	5件	2件	6件	11件	18件	20件	22件	18件	110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に含む

実現は30%程度

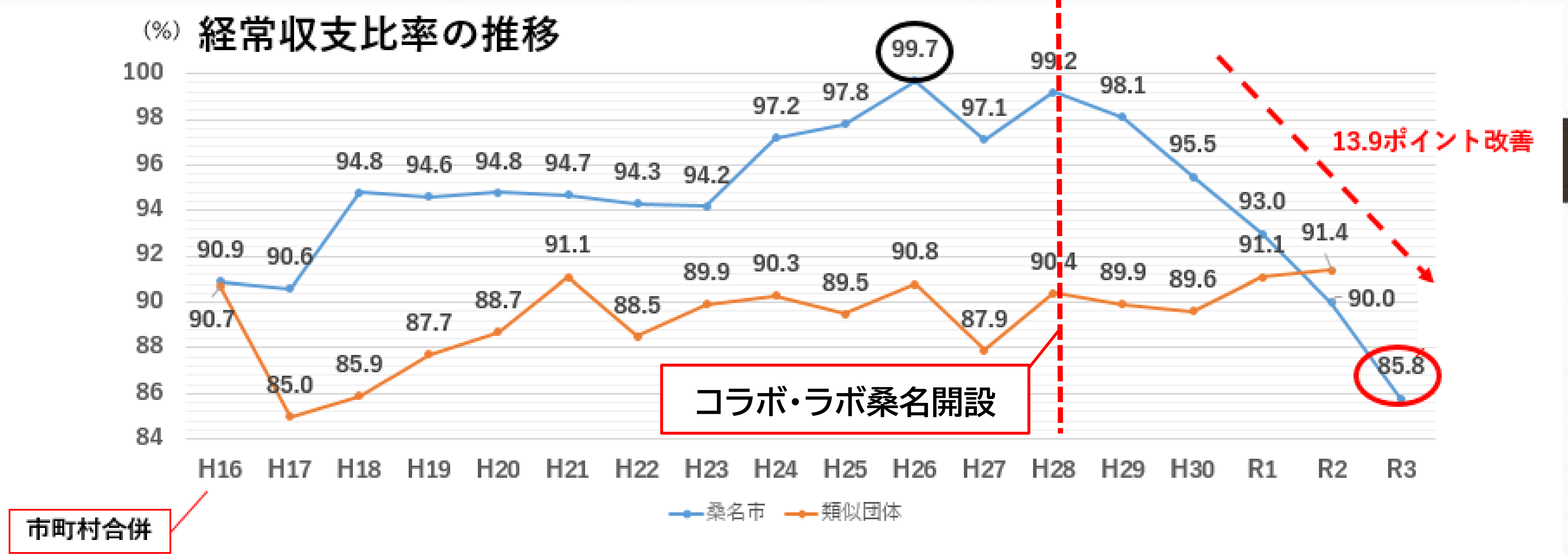
8.最後に・・・　～経常収支比率の変化～

※「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～

◎　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

8.最後に・・・ ～公民連携で歳出削減・歳入確保した財源を人口減少の課題解決に～

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

- 市内企業と取り組む移住推進　2,500万円
- 空家を活用した移住促進　1,500万円　など

「生産年齢人口」の外部からの流入促進

フェーズ② 定着環境整備　9事業　3億4,910万2千円

- 新婚世帯への住居支援　6,600万円
- 放課後児童対策のための支援員の充実　5,678万3千円
- “桑名市版”保育現場充実パッケージ　1億6,673万3千円　など

「生産年齢人口」が子育てしやすい環境

フェーズ③ 流出抑制 等　6事業　3,244万6千円

- 若者のニーズに合った施策の推進　3,244万6千円　など

若者に寄り添った施策を実施し「生産年齢人口」を確保

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

行政課題の解決のための施策に財源を充てています

コラボ・ラボ桑名　今後の展望

①人口減少に合わせた公共施設の削減

（１）民間施設と連携

（２）同様の公共サービスを民間施設で運営

②近隣自治体を含めた広域連携した自治体運営

新たな行政のすがたを目指して、桑名市は
これからも公民連携を力強く推進していきます！

桑名市の公民連携の取組み・・・

固定概念は捨てどうしたら実現できるかを考える

ご静聴ありがとうございました

三重県　桑名市