

政 策 提 言 書

民間の力を引き出す公民連携の仕組み作り

～岡谷市における公民連携の推進によるエリア価値向上と市民生活の充実～

令和7年3月6日

岡 谷 市 議 会

(担当委員会 総務委員会)

目 次

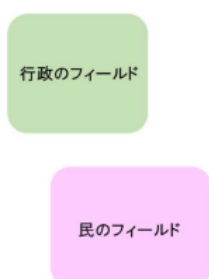
1	はじめに	1
2	岡谷市の現状と課題等	1
	(1) 岡谷市の現状等	1
	(2) 考察	3
3	調査・研究内容等	4
	(1) 先進地における取組事例	4
	(2) 調査・研究の経過	8
4	調査結果のまとめ	10
	(1) 公民連携推進体制について	10
	(2) 公民連携事業の制度整備について	10
	(3) 民間活力の活用について	10
5	提言事項	11
	(1) 公民連携推進体制の整備	11
	(2) 公民連携事業の制度整備と透明性確保	12
	(3) 公共資産の有効活用及び地域再生と地域課題解決 に向けた民間活力の活用	13
6	おわりに	14

1 はじめに

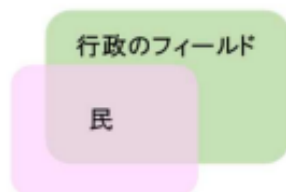
現代において、自治体運営は様々な課題に直面しています。少子高齢化、人口減少、公共インフラの老朽化といった問題は、岡谷市においても例外ではありません。これらの課題を克服し、地域の価値を高め、持続可能な行政運営を実現するためには、従来の行政主導型のアプローチに加え、民間主導で公共サービスを提供する「公民連携※1」のスキームを活用した新しい形の自治体運営が求められています。

岡谷市では指定管理者制度※2を手法とした行政主体で民間と公共サービスを提供する「官民連携※1」を採用しており、効率的な行政運営を実現するための手段として機能しています。この取り組みをさらに発展させることで、民間資本の活用やノウハウの導入を一層推進し、財政の健全化を図りながら、市民サービスの質を高めることが期待されます。本提言書は、これらの視点も踏まえ、「岡谷市における公民連携の推進によるエリア価値※3向上と市民生活の充実」を目的に、「民間の活力の最大限の活用」をテーマとして作成しました。岡谷市の行政運営をより効率的で持続可能なものにするための具体的な方策を提案し、市民の皆様が安全かつ安心して生活できる環境を提供し、未来に向けて誇りを持てる地域社会を築くことを目指していくためにも、これまでの「官民連携」に加え、この「公民連携」の推進は極めて重要であると考え提言するものであります。

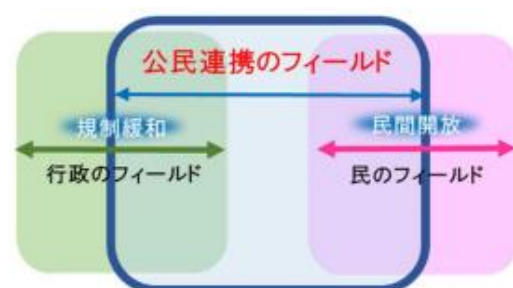
●従来の関係



●「官民連携」の関係



●「公民連携」の関係



2 岡谷市の現状と課題等

(1) 岡谷市の現状等

総務委員会では本提言書の作成にあたり、令和5年10月20日に、岡谷市の「公共施設管理の公民連携の仕組み」について企画課との勉強会を実施し、岡谷市の現状や取り組み状況を学んだ後に、議員からの質疑、課題の抽出を行いました。

官民連携（公民連携）は、行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図る総称的概念です。PPP（Public Private Partnership）※1とも言います。指定管理者制度はその中の一つで、ほかに包括的民間委託※4、公設民営※5、PFI※6（BT0※7、BOT※8、コンセッション※9）、なども含まれます。このうち、岡谷市では、公共施設の管理運営に指定管理者制度を採用しています。指定管理者制度は、多様化する市民ニーズに対し、効率的に対応するため、民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上と経費削減を図ることを目的とし、平成18年度より導入されています。

■岡谷市の指定管理の現状

①指定管理方式の種類

種 類	内 容
ア 指定管理料方式	指定管理にかかる経費を支給
イ 指定管理料方式(精算制)	指定管理にかかる経費を支給し、赤字、黒字を精算
ウ 利用料金制	利用料金収入で全ての管理費用を賄う
エ 指定管理料+利用料金制	利用料金収入で不足する部分を指定管理料で補填

岡谷市で指定管理者制度が導入されている施設は、岡谷健康福祉施設（ロマネット）、岡谷市やまびこ国際スケートセンターを「(株)やまびこスケートの森」、岡谷市スポーツ施設（岡谷市民総合体育館、市営岡谷球場、岡谷市民川岸スポーツ広場、岡谷市民湖畔広場、岡谷市営庭球場、岡谷市民水泳プール）を「シンコースポーツ（株）」、おかや総合福祉センターを「岡谷市社会福祉協議会」、岡谷市勤労青少年ホーム、岡谷市勤労会館を「(一財)諏訪湖勤労者福祉サービスセンター」、岡谷市岡谷駅前広場等、岡谷市岡谷駅前自転車駐車場を「(株)スカイ」、岡谷市文化会館（カノラホール）、日本童画美術館（イルフ童画館）、岡谷市都市公園（鳥居平やまびこ公園、岡谷湖畔公園、蚕糸公園）を「(公財)おかや文化振興事業団」と、以上19施設です。

また、岡谷市で主に採用されているのは、アの指定管理料方式で、5年契約で指定管理にかかる経費を支給するスタイルです。また、おかや総合福祉センターはイの指定管理料方式(精算制)を、岡谷健康福祉施設（ロマネット）はウの利用料金制を採用しています。

②指定管理者制度の運用

指定管理者制度導入から選定までの流れは、下記の通り行われています。

- ・ 制度導入の検討・決定
- ・ 条例の制定・改正（必要に応じて）
- ・ 指定管理者の募集
- ・ 申請・書類審査
- ・ 公の施設指定管理者等選定審議会（審査員5名）
- ・ 指定管理者の決定（議会の議決）

③モニタリング

適正な管理運営を確保するため、「履行確認」「サービスの質の評価」「サービスの安定性の評価」を行っています。その方法としては「指定管理者によるセルフモニタリング」、「施設の担当課による総合評価」、「審議会（第三者）によるモニタリング」があります。

④議員からの意見

議員から出た意見としては、「5年間の契約の中でしか事業ができないので、長期的視点を要する事業がやりにくかったり、仕様書に縛られてしまうことで、民間ならではの自由度、機動力が活かせない」「指定管理方式が岡谷市にあったやり方かどうかを判断する必要がある。

プロポーザル、随意契約、サウンディング※10、コンペ等さまざまな方法を検討したかどうか」などの意見がありました。また文化施設に関して、「産業振興部のブランド推進室に紐づく形であることから、文化振興も大事だが、産業や観光に寄与するという観点から事業を行う、特性を活かせていないのでは」などの意見もありました。

(2) 考 察

① 競争原理による活性化の可能性

既存事業者が再認定されるケースが続くことによって応募者が減少し、新規参入のない現状につながっており、公募の際のさらなる周知が求められる。また、選定方法は公募が原則の中、任意指定の4施設では競争が行われていない。競争原理が機能することは、市においては指定管理者の適切な評価に、指定管理者においてはサービスの改善意識向上につながる可能性がある。

② 指定管理期間

指定管理者の再認定が続くことによる指定管理期間の実質的な長期化は、管理運営における創意工夫の減少を招き、時代の変化や利用者ニーズに柔軟に対応できないことがある。一方で、現在の指定管理期間の縛りは、管理運営における長期的視点が不足がちになることもあるため、施設の現状にあった期間の導入が必要であり、施設運営の活性化につながる可能性がある。

③ 事業範囲の制約

仕様書によって管理運営の事業範囲が制約され、指定管理者の裁量による自主事業の取り組みも限定的となり、指定管理者の独自性を発揮しづらくしている。多様な自主事業の実施と、そのことによる指定管理者のインセンティブの確保は、市民サービスの向上につながる可能性がある。

④ 幅広い市民参加や意見の反映

審議会による指定管理者の選定及びモニタリングの実施はされているが、市民の幅広い意見やニーズが反映されるまでには至っていないことから、より広く利用者の満足度や信頼感につながる意見聴取の必要性を感じる。

⑤ 指定管理者制度運用の固定化

平成18年に指定管理制度を導入以来、平成21年に5施設、令和5年に1施設の追加があったものの、対応施設の大きな見直しが行われていない。制度を適用する施設の範囲や、制度の柔軟な運用を検討することで、時代の変化や利用者ニーズに対応し、民間の活力を生かすことにつながる可能性がある。

3 調査・研究内容等

(1) 先進地における取組事例（行政視察時事例等）

①（株）オガール 公民連携のまちづくりについて

（令和6年7月25日（木） / 岩手県紫波町）

【概要】

2009年に紫波町公民連携基本計画が策定され、この年からオガールプロジェクトがスタート。2012年にオガールプラザが開業してから2017年にオガール保育園が開園するまで、図書館、バレーボール体育館、ホテル、医院、飲食店、産直マルシェ等が入居する複合施設が順次建設された。それぞれ事業主体は異なり、事業手法も代理人方式※11、PPP（RFQ※12、RFP※13）、随意契約、事業者公募、PFI（BT0方式）となっている。事業推進の原動力は、（株）オガールの岡崎社長をはじめ町長や関係者の強い思いや尽力であったといえる。オガール・デザイン会議を町で設置しており、エリア全域が都市デザインに優れ、統一感のある魅力的なまちづくりを推進している。また、町の木材を使うエネルギーステーションは、他の建物に熱を供給している。各施設や省エネ住宅では町の木材を活用しながら地元の工務店が建設をしており、環境的にも地域振興の点でも評価されている。さらに、テナントと賃料が決まってから施設を建設する逆算方式※14を行っている。事業効果としては、来訪者は高水準であり、人口も微増、地価も着実に上昇している。このプロジェクトによって、サービス産業が集まって、来訪者が増加し、地域が潤い、雇用が生まれ、不動産の価値が上がる持続可能な循環エリアになっている。

【考察】

公民連携の手法であれば、集客力の高い公共施設と民間施設を併設することで、来訪者が増え、エリアの価値が上がり、不動産価値の向上となる。この場合、完成後の市の財政負担は限定的、もしくはかからないため、非常に有効な手法であると考え。そのためには公民連携事業に対するノウハウ構築が急務と考える。新規事業はもちろん、公共施設や既存施設の運営等についても公民連携の手法の可能性を探るべきであると考え。持続可能な魅力あるまちづくりのためにも、民間主導で稼ぐ力をもったまちづくりのためにも有効な手法であると考え。ここの公民連携プロフェッショナルスクールで学んだ人々が、全国で新たな取り組みをしている。人材育成として参考にしたい。

② 紫波町役場 公民連携事業の進め方について

（令和6年7月25日（木） / 岩手県紫波町）

【概要】

まず、前例の少ない公民連携の手法で開発を進めるために、町全体が真剣な議論を重ねていった。2007年度から2008年度にかけて町民意見交換会を2年で100回行うなど、関係団体、市民参加等の取り組みや市場調査を着実に推進し、町として住民を巻き込んでいった。次に、2009年に「紫波町公民連携基本計画」が策定され、町有地の活用に民間と連携することを明記するとともに、地域課題すなわち、若い世代の転入誘導及び流出抑止対策、商店街の人口減

少対策、少子高齢化対策、雇用の場の確保に対する解決を盛り込んでいる。都市と農村の暮らしを愉しみ、環境や景観に配慮したまちづくりを理念とし、そして町有地を活用して、財政負担を抑えながら公共施設整備と民間施設等の立地による複合開発を目的としている。公民連携を推進する町の組織は、以前は公民連携室であったが、現在は公民連携係として3人の職員が携わっている。オガールプロジェクト以降もさまざまな公民連携の取り組みを推進している。

【考 察】

新たなまちづくりを始めるにあたって、「今後の明確な方向性を示した基本計画」を策定する必要があると考える。当時の町長を中心に民間に委ねる覚悟により進められたが、民間の役割を明確化して民間に期待することへのマネジメントが大切であると感じた。オガールプロジェクト以降、公民連携が当たり前になっており、何よりこのプロジェクトの経験から職員自ら次に取り組む課題を提案して、新たなプロジェクトが誕生していることがすばらしいと感じた。町民意見交換会を数多く持ったとのことで、市民とともに進める事が大事だと再認識できた。



PFI（BTO方式）の事業手法により建設された紫波町役場庁舎

施設名	岩手県フットボールセンター	オガールプラザ	オガールベース	役場新庁舎
事業主体	公益社団法人岩手県サッカー協会	オガールプラザ(株)	オガールベース(株)	紫波町(SPC:紫波シティホール(株))
事業手法	PPP(RFQ、RFP方式)	PPP(RFQ、RFP方式)	事業用定期借地権設定方式	PFI(BTO方式)
事業費(税込み)	約1.75億円	約10.7億円	約7.2億円 (設計・監理費除く)	約33.8億円 (契約額)
施設規模	サッカー場1面	2階建て 約5,822㎡	2階建て 約4,267㎡	3階(一部4階)建て 約6,650㎡
施設内容	人工芝グラウンド、クラブハウス等	図書館、地域交流センター、子育て応援センター、産直、医院、飲食店、学習塾、事務所等	ホテル、バレーボール専用アリーナ、飲食店、コンビニ、事務所等	役場庁舎単独
供用開始	2011年4月	2012年6月	2014年7月	2015年5月
特徴	日本サッカー協会公認	官民複合施設、地域材活用	民間複合施設、地域材活用	国内最大木造庁舎、町産材活用



オガール広場

③ 盛岡ローカルハブ（株） 盛岡バスセンター整備事業

（令和6年7月24日（水） / 岩手県盛岡市）

【概要】

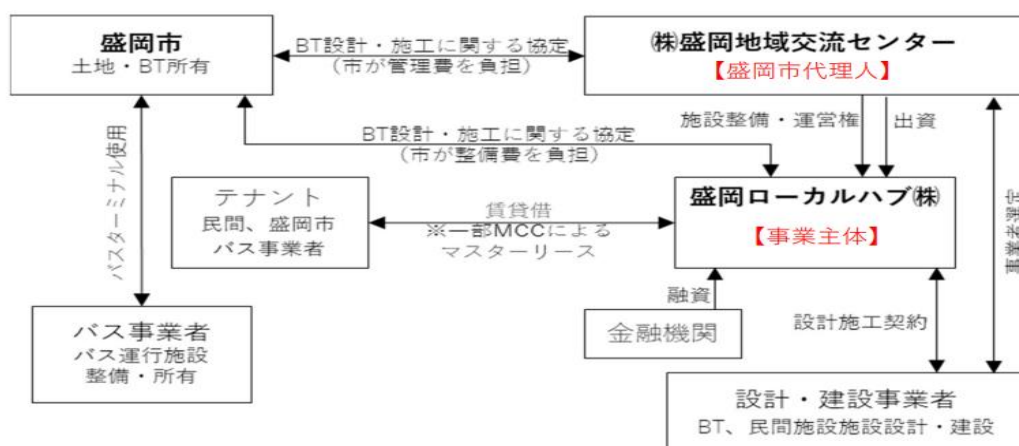
民間事業者による旧盛岡バスセンターを2016年に廃止することになったが、市は翌年土地を先行取得して再整備がスタート。同年、公民連携事業導入可能性調査及びサウンディングを行い、行政がバスターミナル機能、民間が賑わい機能を整備する公民連携事業が決定する。2018年から2020年にかけて基本方針、基本計画、事業計画を順次策定し、工事を実施、2022年10月に開業。事業主体は、市（土地とバスターミナル所有）、盛岡地域交流センター（MMC）（市代理人）、盛岡ローカルハブ（MMC100%出資、SPC※15、民間収益施設の所有・運営）の3者で、民間の2者は黒字を確保している。ポイントは（株）オガールの岡崎社長がアドバイザーとなり、逆算方式を採用して、収入に応じた投資可能な範囲で事業を行っていること、そして地域の市民のまちづくりへの強い思いが反映していることだ。再整備へ向けての地元での署名活動があったり、建設前の更地を活用し2ヶ月に1回イベントを開催して、3年半で4万人を集客している。また、地域との連携を重視し、施工業者は地元の企業を採用し、マルシェでは地元のものを扱い、市民の名前をプレートに刻んでメモリアルとして設置しているなども注目される。事業効果としては、地価上昇や来訪者増加の効果が出ているとのこと。さらに、近隣には新しい百貨店ができ、数棟のマンションが建設中とのことであり、今後の周辺エリアの賑わいが期待されている。

【考察】

建設コスト、運営面、スピード感等様々な点で、公民連携手法は必須と感じた。民間事業者との関わり方のルール化、条例化等が必要であり、公民連携事業に対するノウハウ構築が急務であると考え。市民が主体的にまちづくりに関われるように、情報共有、市民意見の聴取、市民意識の向上に注力すべきと思う。例えば、エリア価値の向上、地域の産業振興、交流人口の増加、持続可能な事業の推進等明確なビジョンや目標を設定して、事業を推進していくことが重要であると考え。

■ 事業ストラクチャー

MORIOKA
BUS
CENTER



④ （株）コーミン 全国初の公民連携による市営住宅の建替え・再開発プロジェクト (令和5年11月15日(水) /大阪府大東市)

【概 要】

大東市では、市が目指す「公民連携」の定義を明確にし、全庁的な検討体制と民間提案を受け入れる体制を整え、事業化へ向けた手続きを明確化した「大東市公民連携に関する条例」を2018年に制定した。この第一弾として、公民連携による市営住宅の建て替え・再開発プロジェクトである morineki プロジェクトに取り組み、2021年に「まちびらき」をした。事業スキームとして、PPP エージェントである（株）コーミンが市のビジョンに基づいてテナントリーシング※16を行い、SPC である東心（株）が市と（株）コーミンからの出資及び金融機関からの融資で事業を実施した。また、大東市は東心（株）が所有する民間賃貸住宅を市営住宅として借り上げ、周辺の整備を行った。市営住宅に隣接する店舗の建物において、オガールの手法であるテナント先付け逆算方式を採用し、堅実な事業を行っている。新たな市営住宅は、耐用年数22年の木造の建物により節税効果がある。2022年度の周辺道路の路線価が前年度比125%の増加となり、エリア価値向上の効果が出ている。



大東市と民間企業が連携して開発をおこなった、住宅・お店・企業が集まる複合施設（morineki エリア）

【考 察】

（株）コーミンの入江社長は、元市の職員であり、（株）オガールで公民連携を学んだということで、大事なのは推進する人であり、人材の輩出、育成が重要と考える。公民連携の条例化が必要であり、岡谷駅周辺の再整備等へ向けて検討できるのではないかと。市営住宅のリニューアルをしながらエリア価値向上を図り、子育てしやすいまちづくりにつなげていきたい。

⑤ 津市役所 公民連携の庁内推進体制について

(令和5年11月14日(水) /三重県津市)

【概要】

2019年11月に津市公民連携事業手法優先的検討指針を策定。注目すべきは、公民連携提案・相談窓口の設置であり、その主な視点・考え方として、市民サービスの向上、地域資源の活用、資産の有効活用、新たな歳入の確保、行政コストの削減、新たな価値の創造、職員の資質向上につながるということなどを掲げている。その取り組みとして、民間事業者の相談や事業及び連携の提案を行政経営課が受けて、課題の提示や提案への対応を行うとともに、市役所内の各事業の所管課へつなぎ、情報の提供や提案内容の調整を行っている。県の公民連携の部署、百五銀行及び商工会議所とも連携して事業を進めている。2022年11月の窓口設置以降、12業者よりさまざまな案件が提案されているとのこと。この他の個別事例として、PFI手法による新斎場「いつくしみの杜」の建設、DB0※17方式による「榊原温泉湯の瀬」のリニューアルオープン、パークPFI※18による「中勢グリーンパーク」の整備などがあり、いずれも公費投入を抑えつつ民間のアイデアとノウハウを活用する手法で行われている。

【考察】

窓口の設置により、民間事業者からの提案件数の増加とともに、職員の意識の向上もあったとのことであり、効果は今後も期待されると思われる。こうした窓口の設置をするにあたって、公民連携事業の必要性や理解を深める必要があると感じた。岡谷市でも、今後公共施設の統廃合を進めるには、民間の力を取り入れることが重要であると考えている。

(2) 調査・研究の経過

●令和5年度

- | | | |
|------------------|------|---|
| 5月24日(水) | 協議会 | ・令和5年度年間計画について
・行政視察について
・政策提案・提言について |
| 8月3日(木) | 検討会 | ・政策提案・提言に向けたテーマについて |
| 8月29日(火) | 検討会 | ・政策提案・提言に向けたテーマについて
・行政視察について |
| 9月13日(水) | その他 | ・3団体(連壮・連婦・高齢者クラブ)との懇談、意見交換 |
| 9月20日(水) | 検討会 | ・行政視察について |
| 10月20日(金) | 検討会 | ・政策提言について(市職員による勉強会及び意見交換)
○公共施設管理の公民連携の仕組み(企画課)
○ICTを活用した活用した学校教育について(教育総務課) |
| 11月14日(火)～16日(木) | 行政視察 | (三重県津市、大阪府大東市 ほか) |

- | | | |
|----------|-----|----------------------------|
| 1月11日（木） | 検討会 | ・政策提言について
・行政視察のまとめについて |
| 1月23日（火） | その他 | ・議会報告会 |
| 2月2日（金） | その他 | ・教育委員との懇談、意見交換 |

●令和6年度

- | | | |
|-----------------|------|--|
| 4月11日（木） | 協議会 | ・令和6年度年間計画について
・行政視察について
・政策提言について |
| 4月17日（水） | 検討会 | ・行政視察について |
| 4月26日（金） | 検討会 | ・行政視察先の選定について |
| 5月20日（月） | 検討会 | ・行政視察の行程視察内容について
・政策提言について |
| 5月27日（月） | 検討会 | ・行政視察の行程視察内容について |
| 7月17日（水） | 検討会 | ・行政視察について
・政策提言スケジュール概要について |
| 7月24日（水）～26日（金） | 行政視察 | （岩手県盛岡市、岩手県紫波町 ほか） |
| 9月13日（金） | 検討会 | ・行政視察のまとめについて
・政策提言について |
| 10月7日（月） | 検討会 | ・行政視察のまとめについて
・政策提言について |
| 10月28日（月） | 検討会 | ・政策提言について（骨子確認） |
| 11月21日（木） | 検討会 | ・政策提案・提言について（素々案について） |
| 12月9日（月） | 検討会 | ・政策提案・提言について（素案について） |
| 12月12日（木） | 検討会 | ・政策提案・提言について（案について） |
| 12月20日（金） | その他 | ・政策提案書案の議長への提出 |
| 1月9日（木） | 会 議 | ・第1回政策討論会議 |
| 1月30日（木） | 検討会 | ・政策提案・提言について（案について） |
| 2月4日（火） | 会 議 | ・第2回政策討論会議 |



行政視察の様子（岩手県紫波町役場）

4 調査結果のまとめ

本市の現状から導き出された課題について調査研究を進め、公民連携のさらなる推進が必要と考え、以下の通りまとめました。

(1) 公民連携の推進体制について

津市役所では行政経営課、紫波町役場では公民連携係（以前は公民連携室）といった、いずれも公民連携事業を一元的に推進する専門部署を設置し、公民連携の推進体制を整えています。特に紫波町では公民連携を始めるにあたり、担当の職員に大学院で学ぶ機会を与えるなど、「公」の担当職員と「民」の岡崎氏（株）オガール社長）が車の両輪となって推進しました。さらに、大東市で公民連携事業を推進した（株）コーミンの入江社長は、大東市の元職員であり、（株）オガールでの9ヶ月間の研修を経て、公民連携による市営住宅の建て替え事業を推進しました。以上のことから、公民連携を担う人材育成こそが、公民連携の推進体制の要であると考えます。

また、盛岡バスセンター整備事業では、（株）オガールの岡崎社長がアドバイザーになっており、外部の専門家の支援を受けることも有効と考えます。

なお、紫波町、盛岡市、大東市及び津市いずれも、公民連携を推進するにあたっての基本方針や計画を策定しており、その目的や基本的な枠組み等を明確にしています。

(2) 公民連携事業の制度整備について

紫波町および大東市では、公民連携基本条例を制定しており、民間との連携に関する基本ルールや透明性の確保を図っています。

(3) 民間活力の活用について

（株）コーミンによる市営住宅の建て替え事業は、エージェント型 PPP※19 によるものであり、今後の公共施設の再編と利活用を進めるにあたり有効であると考えます。

また、紫波町におけるオガールプロジェクトは、公民連携による駅前整備から始まっており、本市が今後エリア価値の向上を目指して、民間のノウハウを活用し開発を進めるにあたり参考になると考えます。さらに盛岡バスセンターの公民複合施設は、市民の集いの場と民間の商業施設が併設する形で運営されており、今後本市でも有効であると考えます。

オガールプロジェクトや盛岡バスセンター整備事業では、地元企業や地域の生産物を重視し、地域再生や地域課題解決という視点を持って公民連携が進められており、（株）コーミンも同様の視点で事業を進めています。また、公民連携により持続可能なまちづくりを推進し、新たな雇用の創出と地域経済の活性化が図られ、さらには自治体における財政負担の軽減にもつながっています。なお、盛岡市や紫波町では、サウンディング調査や実証実験を通じて、まずは小規模な取り組みを行い、事業の実現性を検証していますが、本市のまちづくりにおいても有効な手法と考えます。

5 提言事項

市民がより暮らしやすく持続可能なまちづくりを進めていくには、従来の手法にとらわれず「公民連携」という新しい手法で取り組む必要があると考えます。

まずは、「公民連携」の定義を明確にし、全庁的な検討体制を整えるとともに、民間提案を受け取る体制を整え、事業化に向けた手続きを明確化した「条例」の制定など、岡谷市が公民連携を通じて地域課題に対応し、エリア価値向上と市民生活の充実が図られるよう、次の通り提言します。

提 言 1 公民連携推進体制の整備

①公民連携推進室の設置

- 公民連携事業を一元的に推進する専門部署を新設し窓口機能を整備する。
- 民間企業や団体からの提案や相談を受け入れるための「公民連携相談窓口」の設置を行い、積極的な参画を促す。

②公民連携専門スタッフの配置

- 民間との交渉経験を持つ人材や、公民連携の専門知識を有する職員を採用し、相談対応や事業推進の専門人材として配置する。
- 必要に応じて、外部のコンサルタントを招聘し、ノウハウを市職員に移転する研修プログラムを実施する。

③職員の能力開発と意識改革

- 公民連携や PPP 事業に関する職員向け研修を定期的 to開催し、知識とスキルの向上を図る。
- 実施事例や他自治体の成功事例をもとに、学びの場を提供することで、組織全体での公民連携に対する意識改革を行う。
- 具体的なプロジェクトをベースに職員の育成を図り、実践を通じて公民連携のノウハウを蓄積する。
- 外部専門家のアドバイザー制度を導入し、プロジェクトの進行にあたって専門的な支援を受けることを検討する。

④公民連携推進方針の策定

- 「岡谷市公民連携推進基本方針」を策定し、市全体として公民連携を推進する目的や基本的な枠組みを明確にする。
- 同基本方針に基づき、各部門や地域課題ごとに公民連携事業を推進するガイドラインを整備する。

提 言 2 公民連携事業の制度整備と透明性確保

①公民連携基本条例の制定

- 公民連携事業に関する「岡谷市公民連携基本条例」を制定し、民間との連携に関する基本ルールや透明性を確保する。
- 条例の中で、事業評価や市民参加の仕組みを明文化し、事業の進捗を定期的に市民と共有する。

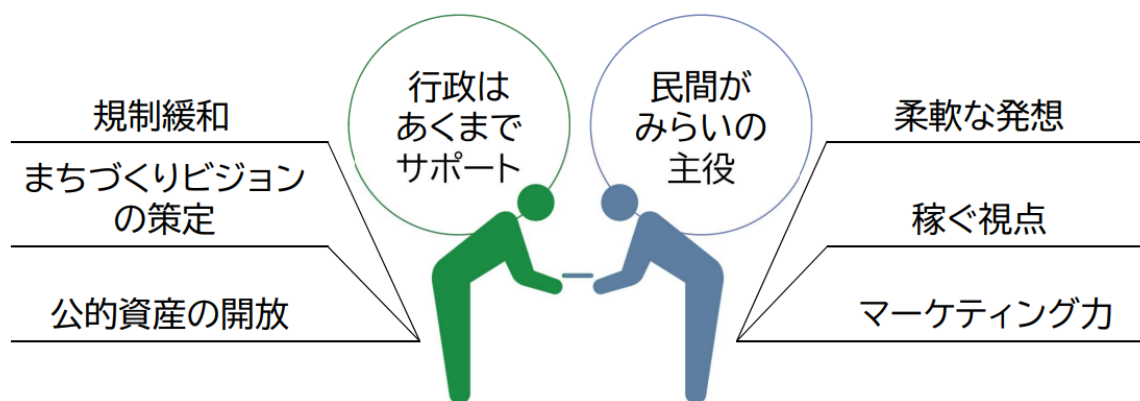
②プロジェクトマネジメントのルール化

- 各プロジェクトにおける役割分担や事業運営体制を明確化し、事業の実施段階ごとにチェック体制を整備する。
- 複数のステークホルダー（例：市民団体、企業、地域コミュニティ）を巻き込み、合意形成プロセスを透明かつ効率的に行う。

③事業評価とモニタリング体制の強化

- 公民連携事業の進捗状況や事業成果を定期的に評価し、必要に応じて改善策を講じる仕組みを整備する。
- モニタリング体制を強化し、市民からのフィードバックを反映できる「評価・改善サイクル」を導入する。

公民連携イメージ



提 言 3 公共資産の有効活用及び地域再生と地域課題解決にむけた

民間活力の活用

①公共施設の再編と利活用

- 現在の公共施設を「資産」として再評価し、遊休資産や老朽化施設の有効活用を図る。
- 民間事業者との協力により、20年程度の短期利用契約（定期借地権など）を導入し、柔軟な活用モデルを構築する。

②駅周辺整備プロジェクトの公民連携推進

- 岡谷駅周辺の整備や空き地活用において、提案型のサウンディング市場調査を実施し、民間事業者からの意見を積極的に取り入れる。
- 岡谷駅周辺の整備に関しては、エリア全体の価値向上を目指し、民間のノウハウを活用したデザイン性と集客性のある開発を進める。

③民間企業との複合施設整備

- 公民複合施設（例：盛岡市の「盛岡地域交流センター」）の事例を参考にし、市民の集いの場を提供しながら、民間による商業施設も併設する形での運営を目指す。

④地域企業や団体との連携促進

- 地元企業や市内の商工会議所などとの協議の場を設け、岡谷市の地域課題（空き家対策、商店街活性化など）に対する民間の知恵とリソースを活用するための取り組みを強化する。

⑤地域資源を活用した新規事業創出

- 岡谷市の特産品や観光資源を活用した新規事業（例：観光DMO※20の設立）を検討し、民間企業と共同で地域の魅力発信や観光産業の活性化を図る。

⑥小規模プロジェクトの実証実験の推進

- 盛岡市や紫波町の事例のように、サウンディング調査や実証実験を通じて、まずは小規模な取り組みを行い、事業の実現性を検証する。

6 おわりに

岡谷市が直面する少子高齢化や人口減少といった課題は、持続可能な自治体運営への新たな挑戦を求めています。本提言書では、民間の活力を活用した「公民連携」による効率的な行政運営と市民サービス向上を目指し、具体的な方策を提案しました。

特に、公共施設の運営や地域イベントなど、民間の創意工夫が活用される場面は多く、これらの取り組みを進めることで地域課題に応える可能性が広がります。また、今後進められる岡谷駅周辺整備におかれましては、まちづくりの実現に向けた想定スケジュールが示されており、地域活性化の拠点として新たな価値を生み出すことが期待されています。

本提言書が岡谷市の未来に向けた指針となり、トップマネジメントのリーダーシップのもと、市民、行政、民間が協力し合い、次世代に誇れる地域づくりが進む一助となることを願っています。



公民連携のまちづくりの先進地である岩手県紫波町役場前にて

岡谷市議会 総務委員会

委員長	吉田 浩
副委員長	早出 すみ子
委員	宇野 香二
〃	今井 浩一
〃	花岡 健一郎
〃	今井 康善

【用語解説】

本文中に※印がついた用語の解説

※1 公民連携と官民連携 PPP (Public Private Partnership) P1

公共的な事業を官、民、市民が連携して行うことの総称的概念。つまり、公共サービスを行政がすべて行うのではなく、企業や市民も連携して関わることを「公民連携」「官民連携」と称している。同義語で扱われる場合もあるが、本提言書では民間主導で公共サービスを提供するスキーム（民間のみで実施するケースも含む）を公民連携、官と民が連携し行政主導のもと行政サービスを提供するスキームを官民連携としている。公民連携、官民連携のメリットとしては、限られた財政資金を有効活用でき、行政の効率化が図れることが挙げられる。また、公共サービスの質の向上や地方財政の健全化などの効果も期待できる。

※2 指定管理者制度 P1

公の施設の管理を、地方自治体の指定する者（指定管理者）が代行する制度で、民間企業や公益法人、NPO 法人、任意団体などが公の施設を管理できるようになった。指定管理者による業務は、契約に基づく業務委託ではなく、地方自治法第 244 条の 2 に準じた行政処分の位置付け。条例に基づいて議会の議決を経て指定された団体が、「指定」という行政処分に基いて公の施設の管理運営の代行をする。指定管理者が施設を管理することで、民間のノウハウを導入することができるようになり、管理運営の効率化とサービスの質の向上が期待できる。

※3 エリア価値 P1

街全体をひとつの「エリア」と捉えて管理・運営することを言います。多様な商業施設やオフィスなどが混在する街をひとつの「エリア」として捉え、民間が主体となってまちづくりや地域経営を行っていく仕組み。街全体をプロデュースすることで、そのエリアにブランド力を創造し、地域価値を向上させる。

※4 包括的民間委託 P1

複数の業務や施設をまとめて委託契約を結ぶ手法で、民間事業者が創意工夫やノウハウを活用して効率的に運営することを目的としている。

※5 公設民営 P1

国や地方公共団体が施設を設置し、その運営を民間に委託する方式。従来、公が行ってきた業務について、民のノウハウを生かし、効率的な管理・運営を行おうとするもの。

※6 PFI (Private Finance Initiative) P1

公共施設などの設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方。PFI は、PPP の代表的な手法の一つ。BT0、BOT、コンセッションなどの方式がある。

※7 BT0 (Build Transfer Operate) P1

建設・資金調達を民間が担い、完成後は所有権を公共に移転し、その後は一定期間、運営を同一の民間に委ねる方式。

※8 BOT (Build Operate Transfer) P1

民間が施設を建設・維持管理・運営し、契約期間終了後に公共へ所有権を移転する方式。

※9 コンセッション P1

公共施設の運営権を民間事業者に売却する方式で、「公共施設等運営権制度」とも呼ばれる。公共団体にとっては税負担が減り、民間の資金や運営手法を活用できる一方、民間企業は施設の取得や保有に伴う税負担が生じず独自の工夫によって収益を拡大できるなどのメリットがある。

※10 サウンディング P3

地方公共団体が所有する土地や施設の活用方法について、民間の事業者から広くアイデアや意見を聞くために行うもの。事業対象となる土地や施設を広く、また公式に外部に示すことで、民間事業者の参入意欲を高める役割も果たす。

意見を聞くというと、いわゆるヒアリングと思われるが、ヒアリングは、文字通り相手の意見を「聞く」ことで、サウンディングは、意向を相手に「伝え」たうえで、それについての反応を得るものであり、そこに特徴がある。まず伝え、その反響を知るところがサウンディングと呼ばれている理由。

※11 代理人方式 P4

まちづくりにおける代理人方式とは、PPP エージェント型手法やエージェント型 PPP と呼ばれる手法で、公や地元企業などが設立したまちづくり会社が公民連携事業を企画・運営する。

※12 RFQ (Request for quotation) P4

企業がサプライヤー候補に価格情報や見積もり書の作成を依頼する調達業務の手法で、日本語では「見積依頼書」や「見積要求書」となる。

※13 RFP (Request for Proposal) P4

発注側が開発会社に対して、システム開発を依頼する際に提示する提案依頼書のこと。自社システムに必要な要件や、具体的な依頼内容を記載する。RFP は主に、発注側が依頼する開発会社を選ぶ際に、提示するために作成するものである。RFP にはシステムに必要な要件や依頼内容に加えて、発注側の現状や課題なども記載されているため、開発会社が明確な目的や今後の方向性を把握できる。

※14 逆算方式 P4

先にテナントを固めてから、建物の規模や建設費用を算出する手法。地域に必要な事業者を選び、個別の事業収入から見込みをつけてテナントの建築やリノベーションを実施することで、リスクの軽減、建設コストの削減が図られる。これにより若い人でも無理なく事業を始めたり、小さく始めたビジネスを拡大していくプロセスを歩める。

※15 SPC (Special Purpose Company) P6

特別目的会社と訳され、企業で運用する事業が特定されており、その特定された事業のために設立された法人のことを言う。事業会社が SPC を設立する目的は2つあり、特定の資産を切り分けることでリスクヘッジをすることと、投資家の投資を促すことである。SPCHA 不動産事業や不動産投資でよく活用されているが、M&A にも活用事例がある。

※16 テナントリーシング P7

商業施設やオフィスビル、空き店舗などの賃貸物件に新しいテナントを探し、誘致し、契約成立までにかかる業務をサポートすること。

※17 DBO (Design Build Operate) P8

PFI に類似した事業方式の一つで、公共が資金調達を負担し、設計・建設、運営を民間に委託する方式のこと。民間の提供するサービスに応じて公共が料金を支払う。民間が資金調達を行うのに比べ、資金調達コストが低いため、コスト縮減率 $\approx$ VFMで有利になりやすい。

※18 パーク-PFI P8

2017 年 6 月の都市公園法の改正によって創設された「公募設置管理制度」の通称。都市公園において飲食店、売店などの収益施設の設置または管理を行う民間事業者を、公募により選定する手続きのこと。このとき、公募対象公園施設で上がった事業収益を還元し、園路、広場など公共部分の施設（特定公園施設）の整備を一体的に行うことが条件となる。また従前の制度よりも広範な特例を設けている。これにより、民間投資の促進、公園の維持管理の財政負担の負担軽減、民間のノウハウ導入による公園活性化を見込む。

※19 エージェント型 PPP P10

行政と民間では組織や考え方の違いが大きいため、両者をスムーズにつなぐ架け橋となる役割をするパブリックマインドのある民間、あるいは第3セクターなど。エージェントが民間との対話を通じて、金融機関の厳しいチェックを受けながら、市場に合わせた事業を行政に提案していく。

※20 DMO (Destination Management Organization) P13

観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人のこと。