

第3回下呂市公共施設適正化研究会議事要旨

【開催概要】

- ・ 日時 令和7年10月7日(火) 14:30~16:30
- ・ 場所 星雲会館 天慶の間
- ・ 次第 別紙「次第」のとおり
- ・ 出席者 別紙「出席者名簿」のとおり
- ・ 事務局 下呂市まちづくり推進部財務課、同企画課、青山社中株式会社

【議事概要】

1 開会 [略]

2 事務局挨拶

<杉山財務課長> [略]

3 下呂市地域力創造アドバイザーからの発言

<冒頭に下呂市地域力創造アドバイザー朝比奈一郎氏から発言を求められ、齋藤座長が許可>

(朝比奈アドバイザー)

- ・ 3点ほど明るい話が合った。
- ・ ①高市氏は、積極財政に見られがちだが「財政が大事じゃないと言ったことは一度もない」と発言しており、これは財政を見通しながら元気を出すという下呂市のやり方と通じるものがある。
- ・ ②山内市長が浜松市訪問に同行してくださることになった。浜松市役所やスズキ社(副社長)と面会予定であり、これにより広域化や民間活用の議論が進むことを期待している。
- ・ ③下呂市の公共施設マネジメントの取り組みにおいて、瀧委員から「旅行客を惹きつける観光改革 下呂温泉 価値創出プロジェクト」を出された。民間の手法やデータを活用し、単なる節減ではないという内容に感銘を受けた。
- ・ 大きなビジョンと財政状況の確認を踏まえ、本日の最大のテーマは「シナリオ策定」である。提示される3つのシナリオについて忌憚のない議論を期待する。今日は「戦略からシナリオ」への大きな柱を作る回と位置づける。
- ・ そのうえで、今後、決定したメインシナリオを推進するための具体的な手法(広域化、共用化、集約化など)を検討・具体化し、提言書にまとめていく。

4 議事

(1) 公共施設適正化に係る考え方及び基準の具体化について

<事務局説明>

- ・ 資料1(P.1~6)に基づき説明

<意見交換・質疑①>

(近藤委員)

- ・ 資料2と(当日追加配布された)資料について発言する。この2つの資料の数字を繋げるのは難しいと感じている。
- ・ 資料2の財政シミュレーションで特に懸念されるのは、財政調整基金の推移で

ある。令和4年度決算で47億円ある残高が、令和6年度以降は毎年減少し続ける見通しとなっている。このままでは10年程度で基金が枯渇するのではないかと。現状は、財政調整基金を取り崩すことで財政を運営していると思われるが、基金が尽きた時点で立ち行かなくなる。

- この状況を踏まえると、15年間で一般財源の規模を180億円をとする計画は、15年を待たずに財源が足りなくなるのではないかと危惧している。
- こうした厳しい財政の数字は、公表すると数字が一人歩きする可能性があり、取り扱いが難しいことは理解している。しかし、180億円という数字の算出根拠となった細かいところについては、いずれ示していく必要がある。コロナ禍のような予測困難な事態もあり、長期のシミュレーションは難しいが、この財政分析は避けて通れない課題だと考える。

(事務局)

- ただいまご意見のあった財政調整基金について、市の取り組みを補足する。
- まず、第1回目の会議でも話したが、市として令和7年度の予算編成から、将来に借金の負担を残さないという方針を打ち出した。具体的には、これまで年間20億円程度あった借入金を毎年15億円以下に抑えるという取り組みを始めている。当然、借金を減らせば歳入もその分減ることになる。そのため、この方針を実行する初期段階においては、財源確保のために財政調整基金を投入することも、ある程度生じてくる可能性があると考えている。
- 今後は、「借入15億円以下」という考え方の浸透と、一つ一つの歳出の見直しを継続することで、この借入額を堅持しつつ、基金の取り崩しも極力減らしていく取り組みを継続する必要があると感じている。
- なお、委員からご指摘のあった財政シミュレーションは、本年3月に作成したのものとなっている。これは「借入15億円以下」という方針を反映する前の推計であったため、現状の資料上は、基金残高が減っていく形になっている状況となっている。

<事務局説明>

- 資料1 (P.7~15)、資料5、資料6に基づき説明

<意見交換・質疑>

(近藤委員)

- 下呂市は、地理的に集落ごとの距離が離れており、例えば下呂から金山へもかなりの時間がかかる。そのため、施設を一律に扱うのは難しいと考える。
- メインシナリオについて、下呂市の特性を考えると、「地域」や「生活拠点」という視点は外せないと思う。それに加え、シナリオ2にある「利用者視点」も議論の上で非常に重要になる。したがって、基本的な考え方としては、シナリオ3をベースにしつつ、シナリオ2の要素をハイブリッドする形で検討を進めるのが良いのではないかと感じた。
- 税理士という職業柄、どうしても数字が気になる。例えば施設カルテについて、収入のない施設などは特に、「利用者1人当たりどれだけの費用がかかっているか」を指標の一つにせざるを得ないと考える。複数の施設がまとめれば、それだけ利用者も増えるため、分散している施設はなるべく集約し、施設の稼働率を上げることが重要ではないか。その方が、利用者1人当たりのコストという観点からも有利になると考える。

(田中委員)

- まず、シナリオについては、シナリオ3が大切だと考える。
- シナリオ1は、公平性があり客観的にデータを見られる良さがあるが、これだけではどの施設を「守る」という視点が薄くなることが多い。また、「効果が出ていない」といった評価がずっと付きまとう可能性も懸念される。
- したがって、1や2（あるいは1と2の組み合わせ）というよりは、3をベースに考えるのが良いと思う。
- ただし、シナリオ3を基本としつつも、中長期的には客観的なデータ整備が必要である。私が以前いた自治体では、使用料見直しを検討する際、施設ごとのコスト（全体コスト、利用者1人当たりコスト等）、稼働率などをすべてデータとして作成し、議論の土台としていた。下呂市においても、今後は「この施設は？」と聞かれた時に、すぐに「こういう状態です」と説明できるようなデータ整備が望ましい。
- 次に、資料5について、説明を伺うと「赤字が多いな」という印象を受け、様々な難しい問題がありそうだと感じた。今後、使われなくなった施設をどうするかという問題が必ず出てくる。自治体が施設を解体するとなると非常にお金がかかる。そのため、ソフト面の工夫と合わせ、解体費用を捻出する代わりに民間活用も必要になってくるのではないかと考える。

(森田委員)

- まず、メインシナリオの部分について、先ほど近藤委員がおっしゃったことに賛同する。少し付け加えると、シナリオ1,2,3をうまく組み合わせても、結果としてあまり減らなかったというのでは意味がない。シナリオ1は、全体としてどれだけ削減できたかという「チェックポイント」として使いつつ、具体的なアプローチとしてシナリオ3を検討するという形が良いと思う。
- そのシナリオ3に関連して、「徒歩圏内」などの議論があったが、例えば「人口の重心地」のような指標も一つ考えられるのではないか。日本列島で例えられることがあるが、市としても一度研究していただきたい。
- 次に、利用者視点・機能の点について、先ほど別の委員がおっしゃったように、施設をやめる際の廃棄コストが非常に高額になるという問題をどうするのか、これは非常に大きなポイントとなる。
- また、施設カルテについて、今現在かかっているコストも重要だが、それ以上に「その施設を継続した場合、将来いくらかかるか」という情報が重要だ。例えば、利用者が減ればコストも変動費的に減っていく性質のものなのか、逆に利用者が減っても施設が存在する限りコストが固定費としてずっとかかり続けるのかは、全く性格が異なる。
- もう一点、施設カルテの観点から、昔の行政改革では「スクラップ・アンド・ビルド」、つまり「あれかこれか」の選択が合言葉だった。しかし、これからは、「あれもこれも（多目的利用）」を考えるべきだと思う。「この施設は、これだけじゃなくて、あれにも使えるのではないか」あるいは「ソフト事業と組み合わせられないか」という視点も持っていただきたい。
- 最後に、「多極ネットワークからコンパクトシティへ」という方向性は賛同するが、「一極」で効率的にできるものまで、無理に多極化しないようにすることに注意が必要だ。「多極」を意識するあまり、1ヶ所で効率的にできるものを

わざわざ5ヶ所に作る、ということのないようにすべき。「一極化できるものは一極化する」というのも重要なポイントかと思う。

(瀧委員)

- 私もシナリオ3が良いのではないかと思う。合併した経緯がありますので、それぞれの旧町村の生活圏を中心に考えるべきだ。
- その際、特に「利用」と「機能」に着目する必要がある。まず、地域ごとに「不足している機能」と「必要ない機能」を洗い出すべき。例えば、ある地域で必要なくなった機能でも、隣の地域で必要とされているなら移転・集約することも考えられる。
- これには、「縦割り」を根本から見直す必要がある。そして、「拠点となる施設に、なるべく入れられる機能は全部入れていく」という視点で機能をチェックしながら集約を進めるべき。
- そうすることで、施設はコンパクトになり、不要な業務の見直しも進むはずである。機能を集約すれば施設の利用価値も上がり、結果として少ない施設を少ない人数で効率的に機能させることが可能になる。このようにして、生活拠点から離れた施設を整理していく、というイメージで進められたら良いかと思う。
- 私自身の経験でも、部署が物理的に離れていたが、再編・整理を行ったところ、元々は入らないと思っていたスペースに多くの部署がおさまった。その結果、隣り合った部署同士が連携してプラスの成果を出すという効果もあった。
- こうした機能の視点で施設を見直せば、住民の生活に不自由を与えることなく、再編を進められるのではないかと考える。

(中川委員)

- 20年ほど前、新庁舎の建設検討委員会で「なぜ一本化するのか」と議論した際、「(庁舎が)なくなったら活気がなくなるから困る」という意見が出た経験がある。しかし、その方に「あなたは1年間に役場を何回利用するのか」と尋ねたら黙ってしまった。これが実態だった。私自身、役場の利用など10年に1回のパスポート更新ぐらいしかない。
- しかし、合併後、全ての振興事務所が残された。この維持管理費は誰が負担しているのか、非常に大きな問題だ。例えば、旧下呂町には本庁があるにも関わらず、別に「下呂振興事務所」があり、2つも存在している。こうした重複が本当に必要なのか、この会で検討していくことになると思うが、一番無駄なことをやっているのではないか。
- そこで、先ほど田中委員からもお話があったが、データが必要だ。振興事務所に限らず、対象となる全500施設について、「誰が、どのように、どういう目的で、いつ、どれだけ利用しているか」という詳細なデータはあるのか。そのデータがあって初めて、我々は「必要か、必要でないか」という議論ができる。

(事務局)

- データの収集状況についてお答えする。現在、来庁者の訪問調査をデータで収集しており、本庁あるいは振興事務所に「どういう用件で」「どの部署に行ったか」というデータの収集を始めている。

(中川委員)

- 今はネットでも手続きができる時代になり、来庁者はますます減っているはずだ。それなのに振興事務所が全部残っているという実態は納得がいかない。
- 私は極論として「小学校も中学校も1つでいいのではないか」と言ったことがある。もちろん本気で良いとは思っていないが、施設の統廃合を進めるには、それぐらいの強い気持ちがないとできないのではないか。
- また、コンパクトシティの話も、現実的に大丈夫かと懸念している。私は旧下呂町の少ケ野エリアに住んでいるが、このエリアは示されたコンパクトシティの円の中に入っていない。しかし少ケ野にも公的施設はある。こういったエリアの施設をどうしていくのか、疑問に思っている。

(田谷委員)

- まず、メインシナリオについては、私も他の委員がおっしゃられた通り、シナリオ3をベースとし、そこにシナリオ2（利用者視点）の考え方をハイブリッドさせる形が良いと感じている。どの施設を「守るか」という視点が非常に大事であり、シナリオ1や2も活用しつつ、最終的にはシナリオ3に行き着くと考える。
- 次に、下呂市の特性について、我々は下呂市を「自己完結型」の自治体だと捉えている。高山市や中津川市など周辺自治体との連携は、ゴミ焼却施設などでは模索の余地があるかもしれないが、住民関連サービスでの連携は難しいのが実態。
- その意味で、企画を所管する立場から「多極型のコンパクトネットワークシティ」という考え方をどう捉えているか、補足する。総合計画には「3つのエリア」と「5つの地域」という区分がある。しかし現状、5つの地域単位では、すでにスーパーマーケットがない地域もあり、生活関連サービスが完結しない。生活が完結できるのは「3つのエリア」単位であると我々は捉えている。
- したがって、市の方針としては、この3エリアにおいて、生活関連サービスを提供し続けることを堅持し、守っていく。一方で、5つの地域は、それぞれの地域のアイデンティティ、歴史的価値、強みを持つため、そこは別途大切にしていける。こうした視点が必要だと理解している。
- 最後に、先ほどご紹介のあった「現物出資」などの手法について、今後、公共施設を削減していく中で、遊休地の利活用や地域の活性化を考えると、民間活力の導入は積極的に進める必要があり、不可欠であると考えている。

(大前委員)

- 私も皆さんの意見と同様に、まずは機能が重複する施設から手をつけることが重要であり、それが最も効果が得られると考える。将来的には、コンパクトシティを目指した施設配置に向かうのがベストな方法だと思う。
- 前回も申し上げたが、資料5にある「公共施設の面積40%削減」という目標は、コストの視点が抜けている。面積を40%削減しても、経費が減らなければ意味がない。やはりコストを重視し、森田委員や近藤委員がおっしゃったように、利用者数や利用実態とのバランスを見ながら、本当にメスを入れるべきところを判断すべきではないか。コストがあまりかかっていない施設を無理に整理する必要はない可能性がある。

- 特に振興事務所については、組織改革が必要だ。総合計画やコンパクトシティの構想に合わせ、各地区の振興事務所がどうあるべきか、その方向性を打ち出すべき。一気に変わらないため、目標を定めて「徐々に集約していく」という道筋を立てることを提案する。

(今村委員)

- 皆さんの意見とほぼ変わらない。
- 一点、事例として挙げられている高岡市や富山市などは、おそらく平坦で比較的狭い地域であり、その地理的条件で成功したのだと思う。対して下呂市は、広大で起伏があり、川が中央を通っているという特性がある。他都市で成功した手法をそのまま当てはめても、下呂市で成功するとは限らず、難しい面があると考えます。
- その上で資料5の「2040年人口比」を見ると、萩原に4割、下呂に4割、金山に2割と読み取れる。これは、先ほど大前委員がおっしゃっていた「3つの拠点」という考え方が、将来の人口から見ても最も理想的な形であることを裏付けているのではないかと。小坂や馬瀬の地域の方には申し訳ない話だが、「出て行け」という意味ではなく、純粹に人口動態から判断すると、この3拠点モデルが理想ではないかと考えている。

(齋藤座長)

- 事務局として、ここまでの議論を整理させていただく。
- まず、メインシナリオについては、シナリオ3をベースとし、そこにシナリオ2を組み合わせて考えていく、というのが皆様の共通認識と整理できる。
- その際、コストや利用者のデータに基づき、施設ごとのコストパフォーマンスを見ていくことが重要である、というご意見をいただいた。また、シナリオ1についても、市全体としてどうなっているかを把握するチェック機能として欠かせない、というご意見だった。
- シナリオ1, 2, 3をうまく組み合わせ、他市の事例とは異なる、下呂市に合わせた独自のモデルを作っていくべき、というご意見だったと理解している。
- あわせて、「どこを守るか」という視点や、生活拠点から離さず近くにあるべき施設を明確にすること。その一方で、機能や施設の性質によっては一極化すべきものもあるのではないかと、というご指摘もいただいた。
- また、除却にかかる費用は現実的なコスト問題であり、優先順位付けが必要であるという点もご指摘があったと認識している。
- 皆様のご意見に関連して、私からも一点補足させていただきたい。冒頭の説明で、市は年間の地方債発行を15億円に抑えていく方針だと申し上げた。一方で、除却に関しては過疎債などが認められている。
- ここで重要になるのは、この除却のための地方債（過疎債）を、市の「15億円」の枠の中にも含めるのか、それとも枠の外として扱うのか、という点だ。施設をそのまま放置することは、コストがかかるだけでなく、老朽化による「危険」も伴う。市民の生活をどう守っていくかという観点からも、この除却費用をどう財源整理していくかは、重要な論点になると考えている。
- 委員の皆様からは貴重なご意見をいただいた。それでは次に、朝比奈アドバイザーからご発言をお願いしたいと思う。

(朝比奈アドバイザー)

- 今回のシナリオ検討は、なかなかクリアカットには決めきれない難しさがあると感じている。皆様のご議論を伺うと、下呂市は多極であるという点を非常に意識されていることがよく分かる。
- あえて数学的な表現を使えば、 X 、 Y 、 Z という変数がある中で、まず「地域軸」という変数 X を固定し、それに基づいて Y （利用者視点）や Z （数値）の変数を考えていく、というアプローチかと思う。本日、「地域軸」（シナリオ3）をベースに変数を固定し、他の要素（シナリオ2など）を組み合わせで考えていく、という検討の仕方については、皆様のコンセンサスが得られたという印象を受けた。
- 今後の議論は、いよいよ具体的な検討事項に移っていくことになる。例えば、萩原庁舎に具体的にどのような機能を集約できるか、といった内容だ。
- ただし、先ほど委員からご指摘があったように、全ての施設をしらみつぶしに検討してはキリがない。そこで、機能集約等に関する具体的なイメージをいくつか検討していくことが必要になると考える。
- そのためにも、実際の利用実績データが不可欠だ。先ほど市から、窓口の来庁者調査データを収集しているというお話があったが、そうした客観的なデータが、次回の議論で重要になってくると考える。
- 次回は、この具体的な集約イメージを見ながら、民間利用の可能性なども含めて議論することになる。ここからは、委員の皆様の知見が特に必要となる領域だ。例えば「給食センターを広域化し、デリバリーを充実させる」といったような、より具体的なブレインストーミングが必要になると感じた。
- 最後に、今村委員のご指摘通り、下呂市は他市（例：富山市）とは置かれた状況が全く異なる。富山市は人口41万人規模だが、下呂市は人口も地理的条件も違う。この下呂市の独自性を強く意識しながら、具体的な議論を進めていく必要があると、改めて認識した。

(齋藤座長)

- ただいまのアドバイザーからのご意見も踏まえ、メインシナリオについてはシナリオ3をベースにして進めていく、ことで皆様のコンセンサスが得られたものと認識した。
- なお、先ほど利用者データに関するご要望があった。次回の会議までに全ての詳細データをご用意するのは難しいかもしれないが、まずは事務局において、現在こういった項目の情報を保有しているかが分かる概要をご提示いただければと思う。
- また、委員の皆様からも、用意してほしいデータ等があれば、あわせてご意見をいただきたい。
- これより、本日いただきましたご意見やご質問について、皆様で自由に意見交換を進めていただきたいと思います。ご発言のある方から発言いただきたい。

(田谷委員)

- 先ほどご指摘があった「除却の費用」について、市としての考え方をご紹介させていただく。
- まず、令和7年度予算において、財務課長からもご説明した通り、市債の発行総額を15億円に抑制するという方針を立てており、これは今後も継続してい

く予定だ。令和7年度の市債発行額の中には、過疎債のソフト分として1億円を計上している。

- この1億円は、公共施設の除却費用に充てることができるものであり、令和7年度予算から基金として積立を開始した。今後についても、この15億円の枠の中で、過疎債のソフト事業としてこの基金を継続して積み立てていく。
- そして、この研究会での議論の方向性も踏まえ、今後は、例えば維持管理費が非常にかかるものから優先的に、この1億円の基金の範囲内で除却を進めていく予定である。

(近藤委員)

- 最終的に施設の存廃などを判断するためには、何らかの客観的な基準や数字がなければ判断のしようがないと思う。
- その基準の一つとして、先ほど施設カルテや利用者数の把握という話が出ている。ただし、利用者数を数えるために人を雇うと、逆にコストがかかってしまうので、そうしたやり方はぜひ避けていただきたい。
- 例えば、私の事務所の近くにある小さな郵便局が、今年4月から、窓口に行く前に必ず整理券の発券機でボタンを押す方式に変わった。理由を尋ねたところ、「どの窓口にも、何人で、何の目的で来たか」を集計する必要があるから、とのことだった。こうした機械式の整理券システムであれば、機械が毎日自動で集計できる。これを各施設の入口に設置し、利用者にとっていただくというのも、利用者データを収集する一つの方法ではないか。
- あわせて、既存の施設のあり方そのものを見直す必要性について申し上げる。税理士として税務署の例を挙げると、昔は各フロアの担当課に行っていたが、最近では、まず1階の受付でまとめて用件を聞き、そのまま近くの相談スペースのような場所に対応し、他のフロアには行かせない形に変わってきている。
- これを市役所に当てはめると、現状は各フロアにそれぞれの課があり、市民がそこへ行くための通路が多く、面積を占めている。また、市民がフロア内を通行することで、職員の緊張感という点でも課題があるかもしれない。もし、税務署のように窓口を1ヶ所に集約すれば、こうした通路を大幅に減らすことができる。一般的な市役所では、それだけで面積を3割程度減らせるという話も聞く。
- 旧町村役場であった振興事務所もそうだが、既存のやり方や「前例踏襲」を変え、別の発想で取り組まない限り、施設の見直しは進まないのではないかと危惧している。
- 私は企業のコストダウンも見ているが、「3%のコストカット」よりも「20%のコストカット」を目指す方が、結果的にやりやすいことがよくある。なぜなら、3%は既存のやり方の微修正で済むが、20%を目指すとなると、そもそもやり方を変えるしかないからだ。
- 自治体は前例踏襲になりがちだが、本当のコストカットを実現するためには、既存のやり方を1から見直す抜本的な改革が必要だと強く感じている。

(田中委員)

- コンパクトシティのビジョンについて。現状のビジョンはまだざっくりとしており、具体的なイメージが湧きにくいと感じている。例えば、「北部は観光と住民生活」「中部は観光・医療など災害時の拠点」「南部は自然を活かした産

業」のような形で、エリアごとの具体的なスタイルやビジョンがもう少しはつきりしてくると、「どの施設を守るべきか」「何をどこに集約すべきか」といった議論のイメージがしやすくなるのではないかと思った。

- もう一点は、削減後の施設の利活用について、施設を削減した場合、「その後どうするのか」という視点も必要だ。私の知っている事例では、自治体が使っていない施設（廃校など）を民間のバス会社に貸し出し、その代わりに地域のバスを運行してもらう、といった取り組みがある。「このスペースなら借りる」といった民間側のニーズもあるかもしれない。どこでどのような効果が出るかは分からないが、こうした民間活用のトライアルを色々とやってみることも重要ではないか。

（齋藤座長）

- 「多極ネットワーク型コンパクトシティ」については、市の総合計画などで、どの程度まで議論や計画が進んでいるのか、現状を教えてください。

（田谷委員）

- 市の総合計画では、まず「3つのエリア」と「5つの地域」という考え方がある。このうち「3つのエリア」については、そのエリア内において生活関連サービスが完結できる状態を維持したいというのが基本的な考え方になる。
- 具体例を挙げると、「5つの地域」の一つである小坂地域では、一度撤退したスーパーが復活しサービスを提供されているが、今後のさらなる人口減少を考えると、その維持は非常に厳しい状況にあると予測される。現状、小坂地域の方々は、エリアの中心である萩原地域まで地域を超えてサービスを利用することで、生活が維持されている。この「3つのエリア」単位で生活関連サービスが維持できる形を、将来にわたって守っていきたいと考えている。
- ここで言う生活関連サービスとは、具体的にはスーパー、病院、金融機関、商業施設などを指しており、これらが1つのエリアで完結できることが求められる、という整理をしている。
- 先ほど田中委員から、エリアごとのビジョンというお話があったが、現在市が持っている考え方は、そうした地域づくりのビジョンというよりは、あくまで「今後の人口減少に対し、いかに生活関連サービスをこの3エリアにおいて維持していくか」という点に重きを置いたものだ。
- 一方で「5つの地域」については、合併前の旧自治体のエリアであり、それぞれの歴史や価値観が異なるので、その点も（総合計画では）考慮して策定されている、という状況になる。

（森田委員）

- 資料4について、例として挙げられている施設は、年間利用者数が市の人口に匹敵するほどで、一見すると非常に利用率が高いように思える。しかし、このカルテではコストと利用者数は分かるが、施設のキャパシティが分からない。
- これでは、この数字が、施設が満杯になるほど人気なのか、それとも例えば「年間10万人のキャパがあるうちの30%しか利用されていない」のか、つまり稼働率がどうなのかが判断できない。キャパシティの情報は比較的簡単に入手できると思うので、カルテに加えていただきたい。

(近藤委員)

- 資料4について、市の負担部分と指定管理者側の収支を分けて記載されているのだと思われる。指定管理者側の収支を見ると、市からの指定管理料と利用者からの利用料を足せば、事業としてはプラスになっているように見え、これだけなら事業者は問題なく継続できると読み取れる。
- しかし、これでは市と指定管理者を合わせたトータルのコストがどうなっているのかが分からない。指定管理が本当に有利なのかを判断するには、例えば指定管理の施設と同種の市の直営施設とを比較検討する必要がある。別の自治体でそうした検討をした経験があるが、そのためにはトータルの数字が必要だ。最終的には、施設運営にかかるトータルのコストが分かるように情報を整理していただけるとありがたい。

(朝比奈アドバイザー)

- 議論には2つのアプローチ、すなわち「トップダウン型」と「ボトムアップ型」があり、両方をサンドイッチのように進める必要があると感じている。
- トップダウン型は、田中委員などからご指摘のあった、市のビジョンや「3地域」「5地域」の特徴からあるべき姿を落とし込んでいく話だ。ボトムアップ型は、「A施設とB施設は一緒にできる」「この施設は民間が使える」といった、現場の具体的な積み上げの話になる。
- トップダウンのビジョン側は、様々な思惑も絡むため難しい側面がある。そこで、もし残りの時間で可能であれば、ボトムアップの具体的なアイデアを、ご専門の違う皆様からお伺いしたいと考えている。
- アイデアの分類としては、大きく分けて3つあると考える。
 - ①機能を維持しつつ「量」を削減する：典型的なのは「広域化」や「共用化」（例：小中学校のプールや体育館を一緒に使う）や、「集約化」「複合・多機能化」「廃止」、あるいはPFIなど「民間活用」。
 - ②機能も量も維持しつつ「費用」を削減する：これはインフラ管理のリスクベースマネジメントに近い考え方になる。例えば、施設の点検を「なんとなく3年ごと」ではなく、耐震度などのリスク評価に基づいて周期を見直す、あるいはドローン等を活用して予防保全を行う、といった内容だ。
 - ③全く「新しい方向」で機能を見直す：例えば、私がアドバイザーをした地域では電子図書館を導入した。これなら物理的なスペースや蔵書数の問題を解決できる。また、別の地域では、優れた先生の算数の授業を小中学校に遠隔配信し、教育の質を上げる試みをしている。
- 委員の皆様には、ご自身の知見から「あそこあそこは一緒にいいのではないか」といった、乱暴に聞こえるようなアイデアでも結構なので、ぜひお聞かせいただきたい。
- 例えば、先ほど「生活圏に医療施設は必要」という話があったが、一方で下呂と金山に大きな病院がある現状をどう考えるか、など、具体的な積み上げのアイデアをいただきたい。

(瀧委員)

- スポーツ施設について申し上げる。下呂は合宿が盛んに行われているが、実際には、下呂交流会館などスポーツ施設としての規模が見合わずに断っているケースも多い。市から出てくる数字では、断っている件数が把握できないという

課題もある。

- スポーツは下呂市にとって伸びている分野だというのは重要だ。ビジネスの世界でもよくある間違いは、伸びている分野を削って、ダメな分野に予算を回し、結果として両方ともダメにしてしまうことだと思う。そうではなく、伸びている分野にしっかり投資し、そこで生まれた収益を他に回す、という考え方をすべきだ。この実態は、単純な利用率の数字だけでは見えてこないかもしれない。
- 合宿の誘致についても、潜在的な需要があるにもかかわらず、取り逃している部分がある。
- 合宿の「ニーズ」が発生している要因は宿泊施設があること。ただ現状は、体育館は予約が取れても、宿泊施設が取れないし、その逆のケースも起きている。
- そもそも交流会館は、もっと大きく作るべきだった。建設当時に参考にした市が、観光地ではなく宿泊施設がない地域だったため、あのサイズになってしまった。下呂市は観光地なため、その発想は甘かったと言わざるを得ない。もっと大きく作ってれば、収入も増やせたはずで、非常にもったいないと感じている。
- もう一つは合掌村について。かつて、不正があり、私は活性化検討会に関わったが、以前の経営は非常にひどいものだった。今、黒字になったと喜んでいるが、私から見れば改革は全然足りていない状況だ。改革が途中で止まり、元に戻ろうとしている。合掌村は市にとって非常に重要な施設であり、もっと真面目に取り組めば、もっと収益を上げられるはずだ。中途半端な改革では、優秀な人材も去ってしまい、停滞してしまっている。

(中川委員)

- 泉ホールや交流会館等について、建設当初から「もっと大きなものを」と随分懇願した経緯がある。しかし結局は、「下呂市が持てる範囲はこの程度」という話になり、結果として、前回も話に出たが、限られたアーティストしか呼べず、限られたスポーツ大会しかできない、という中途半端なものになってしまった。
- また、合宿の宿泊施設について。下呂温泉だからといって、中学生や高校生が合宿で水明館のような高級な旅館に泊まれるかということ、そうはいかない。市営でも民間でも良いので、安価な宿泊施設があれば、地域の活性化につながる部分は大きいと思う。もちろん、費用対効果はよく考える必要はあるが。
- 空いている学校については、大半がすでに耐震化済みだ。先ほどバス会社の話があったが、大きな機械を入れるような活用は難しいかもしれない。しかし、3階建て程度の建物であれば、電子部品の製造ラインなど、手軽にできる活用法もあるはず。そうした民間活用等への努力もしていかなければならないと思う。

(瀧委員)

- 宿泊施設の不足要因は、以前は小規模な・低単価の旅館・民宿に合宿の学生を受け入れてもらうよう、うまく棲み分け・マネジメントができていた。
- しかし、インバウンドが増加したことで状況が変わった。小規模な旅館の方々もインバウンド客を受け入れるようになり、合宿の学生が溢れてしまった。

その結果、我々のような大旅館が受けなければならなくなってきた、という流れの変化がある。

(朝比奈アドバイザー)

- 大きなスポーツ大会は人気があり、スポーツやインバウンドがもたらす経済的インパクトも確かにある。また、先ほどお話に出たような廃校を活用し、何か生産活動などを行うプロジェクトも考えられる。そうした可能性は、本来ならしっかり調査したいぐらい有望だとは思う。
- しかし、課題もありそうしたイベント的な施策に依存すると、どうしても需要や収益に波が出てしまうという問題がある。

(近藤委員)

- おっしゃる通り、需要は平均化できず、常に一定の集客が入るわけではない。需要が集中した際に既存の施設から溢れた方々を、どこに受け入れていただくかが問題だ。
- 例えば、市が新たな施設を建てるのではなく、農泊や民泊を促す、といった形はいかがか。そうすれば、地域全体としてのキャパシティを確保できるかと思う。大規模な施設投資に頼るのではなく民間のリソースを活用する形で進めていく方が良いのではないかと考える。

(田谷委員)

- 施設の利用方法について、例えばスポーツ施設の条例を見ると、10人以上の団体で利用できるとか、スポーツ目的でないとは利用できないなど書いてあるが、この解釈や運用をもっと柔軟にすべきだ。
- また、サブスクのような新しいサービスを公共施設に取り入れることも考えられる。例えば、宿泊施設が「予約が1週間前を切ったら30%オフにする」というようなダイナミック・プライシングも、やろうと思えばできるのではないか。「前例がない」と敬遠されがちだが、こうした工夫次第で、施設の利用はもっと増やせると思っている。
- 次に、先ほど「どの施設を守るか」という議論があったが、その補足をした。5つの地域は、それぞれ歴史的な価値やアイデンティティが異なる。これは私個人の意見だが、「学校」というハコは、児童・生徒がいるかないかに関わらず、各地域に1つは残すべきだと考えている。
- そのハコさえ残しておけば、先ほど来の議論にあったように、合宿所として使うなど、様々な活用の可能性が生まれる。

(齋藤座長)

- まず、今後の議論の進め方については、シナリオ3をベースとし、そこにシナリオ2を組み合わせ、あわせてシナリオ1もチェック機能として活用していく、という方向で皆様の合意形成ができたものと認識している。
- また、本日の議論では、既存のやり方や現在の利用状況にとらわれるのではなく、別の発想を持って取り組むことの重要性が確認できた。サブスクの導入、窓口集約による面積の見直し、あるいは施設カルテの利用率の定義（例：24時間利用可能とした場合の稼働率）など、従来の発想を変えることで見えてくる部分も多くあると思う。

- 公共施設の見直しは、どうしても削減といった暗い話題になりがちだが、皆様からいただいたご意見には、施設を活かすことで市民生活を豊かにできるのではないかと、という明るい視点が多く含まれていた。この方向性を大切にして、今後の議論を進めてまいりたいと思う。
- 本日議論いただく内容は以上となる。最後に、これについて言い残したことや、補足しておきたいことなどがございましたら、ご発言をお願いしたい。また、事務局に随時お伝えいただきたい。

(瀧委員)

- 定住者が増えており、また今後も若者の定住者を増やそうとする努力をしているといった前向きな政策をしていると聞くと、あまり伝わっていない。ぜひ積極的な情報提供をお願いしたい。

5 閉会

- 次回以降の研究会は日程、開催形態などについては、現在調整中である。全員出席可能な日程を見つけることが困難なため、参加者の一番多い日に開催する方針である。日程調整完了次第連絡する。