

## 第5回 下呂市公共施設適正化研究会 次第

日時：令和8年2月10日（火）  
14:30～16:30  
場所：馬瀬中央公民館  
3階大会議室

### 1 開 会

### 2 事務局挨拶

### 3 議 事

- (1) シナリオ、適正化の判断基準、適正化手法その他必要なツール  
についての最終議論
- (2) 公共施設適正化の進め方（住民理解の進め方等）
- (3) 提言案について

### 4 閉 会

#### 【配布資料】

- ・ 次第
- ・ 出席者名簿
- ・ 第4回研究会議事要旨
- ・ 資料1 シナリオ、適正化の判断基準、適正化手法その他必要なツール  
についての最終議論
- ・ 資料2 公共施設適正化の進め方（住民理解の進め方）について
- ・ 資料3 提言書（骨子案）
- ・ 参考資料1 公共施設マネジメントにおける市民討議会の活用  
（岩手県盛岡市公表資料）
- ・ 参考資料2 地域活性に関する取り組み  
（住民参加・ワークショップ関係抜粋）

下呂市公共施設適正化研究会 出席者名簿

区分	氏名	所属
外部有識者 (座長) (オンライン参加)	齊藤 由里恵	中京大学経済学部 准教授
外部有識者	近藤 一夫	一般社団法人地方公会計研究センター 理事・事務局長 近藤一夫税理士事務所 所長
外部有識者	田中 弘樹	一般社団法人新しい自治体財政を考える研究会 事務局長 株式会社 WiseVine マーケティング部 コミュニティマネージャー
外部有識者 (オンライン参加)	森田 祐司	会計検査院 顧問 (元院長)
市内経済人	瀧 康洋	株式会社水明館 代表取締役社長
市内経済人	中川 正之	株式会社ハウテック 代表取締役社長
市職員	大前 栄樹	下呂市 総務部長
市職員	田谷 諭志	下呂市 まちづくり推進部長
市職員	今村 正直	下呂市 上下水道部長
地域力創造 アドバイザー	朝比奈 一郎	青山社中株式会社 筆頭代表 CEO

# シナリオ、適正化の判断基準、適正化手法その他 必要なツールについての最終議論

---

令和8年2月10日

下呂市公共施設適正化研究会 第5回資料

# はじめに～これまで及び今後の検討過程～

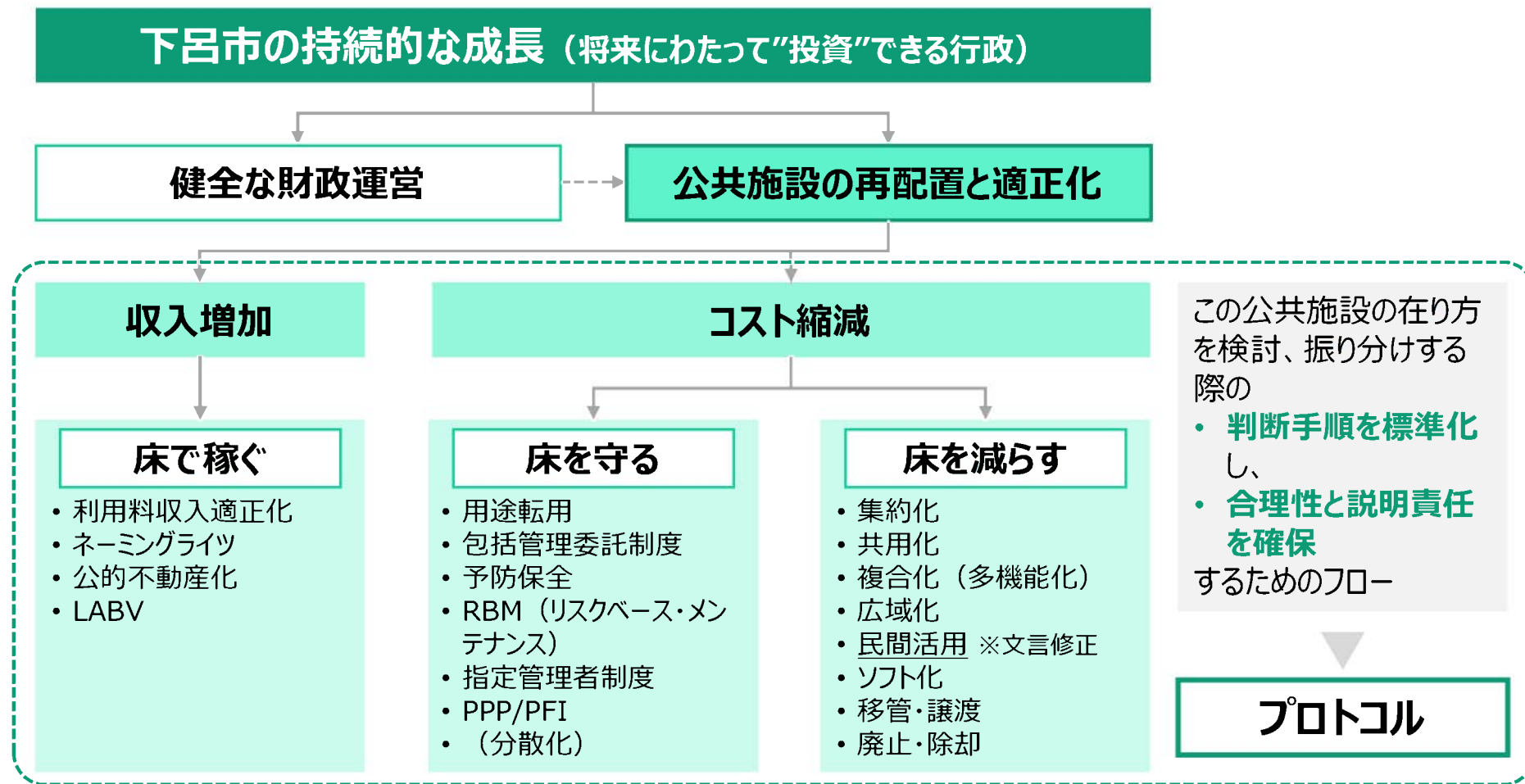
回数	テーマ	主な議論の内容	ゴール（案）
第1回	現状把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>下呂市の人口推計、財政状況について</li> <li>公共施設適正化に向けたこれまでの取組</li> </ul>	—
第2回	スコープの設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハコモノ、インフラの現況把握</li> <li>適正化を図る基準の大枠について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討方法に関する意見聴取</li> </ul>
第3回	戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設適正化に向けた複数シナリオの提示</li> <li>シナリオを進めていくための共通論点について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインシナリオ及び「多極ネットワーク型コンパクトシティ」に関する共通イメージの獲得</li> </ul>
第4回	戦術検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>メインシナリオを進めるために必要な情報の整理</li> <li>適正化を進める上での場所・施設及び手法の絞り込み方について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正化の判断基準（プロトコル）及び適正化手法に関する共通イメージの獲得</li> </ul>
第5回	提言案作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>シナリオ、適正化の判断基準、適正化手法その他必要なツールについての最終議論</li> <li>今後の取組内容</li> <li>提言案についての議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タスクリストやスケジュールを含む提言書（案）の作成</li> </ul>
第6回	提言取りまとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>提言についての最終確認</li> <li>各委員から山内市長への意見具申、提案等</li> <li>その他意見交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提言書提出</li> </ul>

# **1 適正化を進める上での場所・施設の絞り込み方の詳細 (主に第4回研究会で議論の反映)**

# 【前回再掲】公共施設適正化のゴールイメージ（一部修正）

- 人口減少・財政制約の中にあつて、将来世代に過度な負担を先送りせず、市民に真に必要な行政サービスを将来にわたつて維持し、さらに新しい時代のまちづくりに向けて必要な投資ができることが目的。
- コスト削減の手法として、公共施設の適正化は非常に有効な手段であるが、無分別に施設の「数」や「延床面積」を減らすことが目的ではない。（手段の目的化を防ぐ）

公共施設の適正化の手段と目的の関係及びプロトコルの位置づけ



# 【前回再掲】 公共施設適正化プロトコル策定に向けた基本的な考え方（案）

## 【本プロトコルの位置づけ】

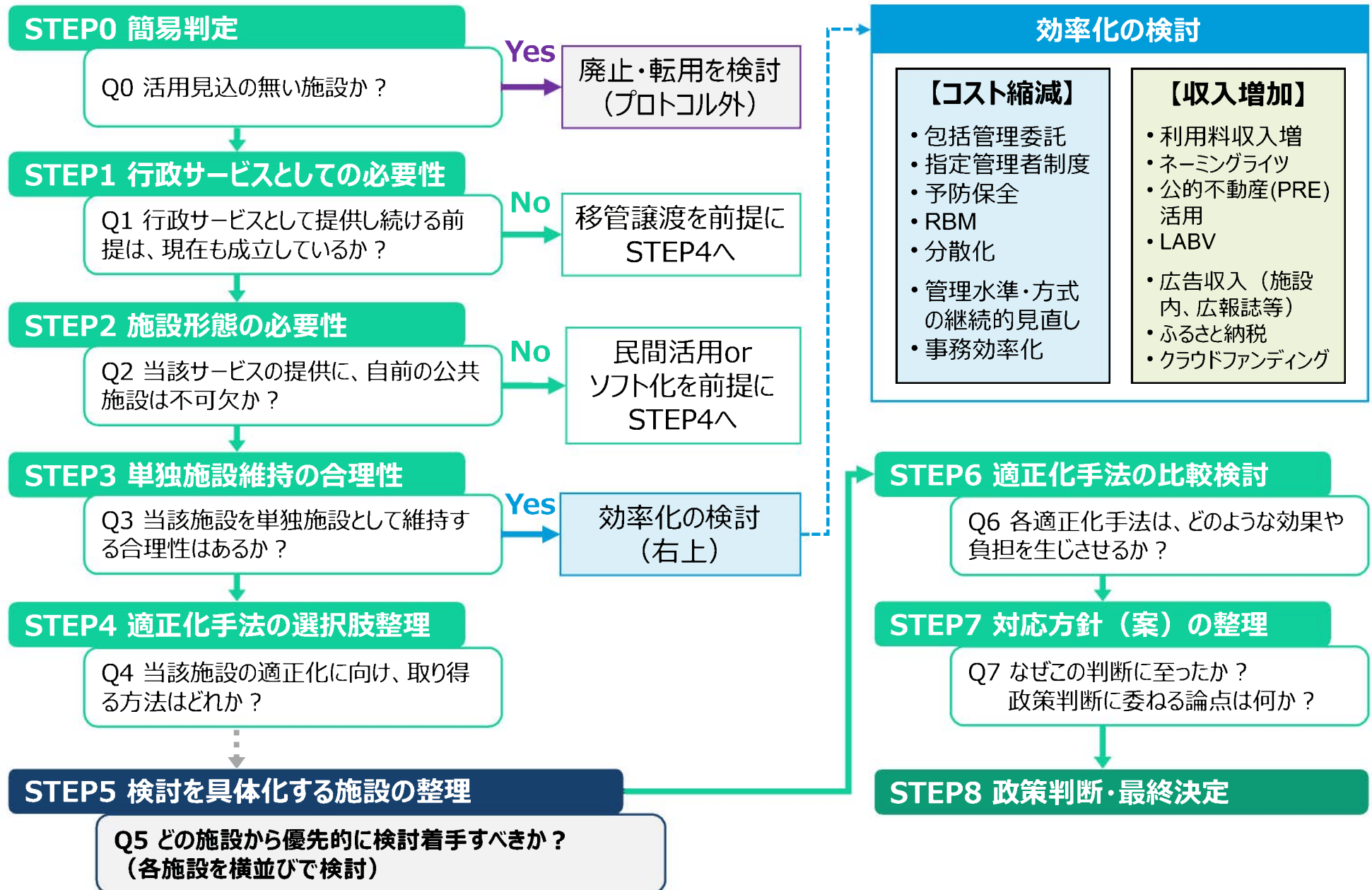
- 公共施設の存廃を**機械的に決定するものではない**。
- 公共施設の在り方を検討する際の**判断手順を「標準化」**するもの。
- **判断の合理性と説明責任を確保**するための道具として活用。
  - プロトコルの策定に当たっては、以下の点を重視し、極力恣意性が少ないものを目指す。
- 定量指標は、結論を自動的に導くものではなく、各ステップにおいて「どの方向が合理的か」を示すために用いる。
- （市長や議会の責任においての）**最終的な政策的判断を否定するものではない**。
  - 必要に応じて、パブリックコメント、アンケート、住民投票など市民の意向を直接的に確認することも考えられる。

## 公共施設適正化プロトコルで重視するポイント・目指すべきこと

重視すべきポイント	プロトコルで目指すべきこと
市民の納得感が得られること	<ul style="list-style-type: none"><li>• 同じ判断手順を用いて、公平・公正に検討することができること</li><li>• いたずらに細かい指標は採用せず、誰もが確認、検証できること</li><li>• 公会計を活用し、数字で方向性を示すことができること</li></ul>
シンプルであること	
客観性が高いこと	
将来の市財政への貢献（インパクト）がわかること	

# 【前回再掲】公共施設適正化プロトコルの全体像（判断フロー）

- 適正化に向けた速やかな判断を提供するため、以下の判断フローを提案するもの。



# プロトコルに関する前回（第4回研究会）での指摘事項

- 第4回研究会における「公共施設適正化に向けたプロトコル」については、大筋で基本的な考え方で同意をいただいたところ。
- 他方、プロトコルの充実、ひいては、より住民や行政の納得感の高いプロトコルの設定に向け、以下の視点を検討に盛り込むべきではないかとの意見をいただいた。
- ただし、これらの要素をやみくもに「公共施設を残す」根拠として位置付けることの無いように留意が必要。
  - **項目ごとに位置付けるべき適切なSTEPを定め、判断の“深化”に用いる。**

## 新たに考慮すべき視点

No.	観点	項目	説明・論点
1	需要面	利用者サイド（マーケット）	将来、どれだけの人に利用される見込みがあるか。 （例えば、体育館を利用するスポーツチームは、X年後にどれだけ残るのか、など。）
2	物理面	防災・耐震補強	災害時にどのような施設を残しておくべきか。 立地適性、インフラ、ライフラインの関係含めて整理が必要ではないか。 耐震補強が完了した先は、集約先の候補になりうるのではないか。
3		駐車場の確保	車での移動が中心で、範囲が広い下呂市にとっては、非常に重要。 また、車を持ち合わせていない住民のための移動手段も併せて検討が必要。
4		立地・場所の特性	水道、電気等ライフラインの供給能力に見合っているか。 （統廃合・新設しても「使えない」ということを防ぐ必要あり。）
5		トータルコストの大小	トータルコストの大きな施設を優先的に手をつけるべきではないか。 （コストの小さな施設は、災害時等の代替利用などの検討も可能。）
6	コスト面	1人当たりコスト	利用者が減ったときにおける更新規模を決める参考にできる。
7		施設による収入増加の可能性	収入増加（①利用料収入、②民間等からの賃借料収入）を図ることができる施設はどのような施設か。（例えば、使用可能期間が長い比較的新しい施設や立地の利便性が高い施設などか。）

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP0)

- 前ページの指摘事項を、プロトコルの適切なステップへの導入を図ると、以下のとおりと考えられる。

## STEP0 簡易判定

Q0 活用見込の無い施設か？

Yes

廃止・転用を検討  
(プロトコル外)

### 【STEPの役割】

明らかに検討の余地がない施設を選別し、プロトコルの適用対象を「説明が必要な施設」に絞り込む。

判断基準原案	修正案
<ul style="list-style-type: none"><li>□ 現在、利用がほぼない。</li><li>□ 明確な代替手段が存在する。</li><li>□ 将来の活用見込みが確認できない。</li><li>□ 地元や議会からの存続要望が確認されていない。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 現在、利用がほぼない。</li><li>□ 明確な代替手段が存在する。</li><li>□ 将来の活用見込みが確認できない。</li><li>□ 地元や議会からの存続要望が確認されていない。</li><li>□ <b>(現行の地域防災計画等において) 災害時拠点や避難所等としても、防災計画上の位置づけがなく、代替可能な施設・手段が存在する。</b></li></ul>

⇒ すべての評価基準に当てはまる場合は、廃止を前提とした検討に着手（プロトコル外で検討）

### <留意点>

- 追加項目については、「地域防災計画」や「下呂市指定緊急避難場所・指定避難所一覧表」等への記載の有無を“機械的に”判断する。（災害時における“利活用可能性”は加味しない。）
- 判断に迷う場合は、STEP1に送る。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP1)

## STEP1 行政サービスとしての必要性

Q1 行政サービスとして提供し続ける前提は、現在も成立しているか？

No

移管譲渡を前提に  
STEP4へ

## 【STEPの役割】

施設の存続に当たっての制度、社会環境、市場、補足的公共性の各面における前提条件の有無を確認する。(価値判断はしない。)

## 【判断基準】

判断基準原案	修正案
<ul style="list-style-type: none"><li>□ [制度] 法令・制度上の位置づけが、現存している。(制度改正があった場合は、それに対応できているか。)</li><li>□ [社会環境] 利用実態・対象者が変化しておらず、今後も一定の利用者が見込める。</li><li>□ [市場] 民間事業者や市民団体等により、同等・類似のサービスが提供されていない。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ [制度] 法令・制度上の位置づけが、現存している。(制度改正があった場合は、それに対応できているか。)</li><li>□ [社会環境] 利用実態・対象者が変化しておらず、今後も一定の利用者が見込める。</li><li>□ [市場] 民間事業者や市民団体等により、同等・類似のサービスが提供されていない。</li><li>□ [補足的公共性] 防災拠点としての役割は、この施設が存在するための主たる目的である。</li></ul>

## 【判断結果】

- どれか1つでも判断基準に当てはまる場合は、STEP2に進む。
- すべての判断基準に当てはまらない場合は、行政サービスとして提供し続ける前提がなくなったと判断できる。  
→ 適正化手法として「移管・譲渡」を進めることを前提に、STEP4に進む。  
※ 移管・譲渡先が見つからなかった場合は、廃止や転用も含めて検討する可能性もある。

## <留意点>

- 「この施設が存在するための主たる目的」とは、この機能がない場合に、防災という行政サービスの提供が著しく困難になる場合を指し、災害対策本部を置く庁舎、消防署、その他ライフライン関連施設を主に指す。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP2)

## STEP2 施設形態の必要性

Q2 当該サービスの提供に、自前の公共施設は不可欠か？

No

民間活用or  
ソフト化を前提に  
STEP4へ

### 【STEPの役割】

「サービス」と「施設」を切り分けて考える。

### 【検討の観点】

検討の観点原案	修正案
① 常設・専用である必要性（例えば、現在の施設が使用不可になった場合、サービスも同時に供給停止するか？）	① 常設・専用である必要性（施設が使用不可になった場合、サービスも同時に停止するか？）
② 利用頻度・利用形態（例えば、施設の混雑状況や専用の機器・什器の有無など）	② 利用頻度・利用形態（利用頻度、 <u>時間帯の偏在</u> 、混雑状況、専用設備の有無）
③ ソフト化・民間活用・広域化による提供可能性（他市で1例でも実施事例があれば、自前施設の必要性は要検証）	③ <u>ソフト化（移動サービス含む）・民間活用・広域化による代替可能性（他市で1例でも事例があればひとまず該当）</u>
④ 中長期コスト（再築費用も考慮）	④ <b>コスト構造（年間維持管理費、再築費用、利用者1人当たりコスト）</b> の同種施設や他市類似施設と比較しての相対的高さ
	⑤ <b>利用者視点（将来の利用者層の見通し、利用者ニーズが施設前提orサービス前提のどちらにあるか）</b>

### 【判断結果】

- 観点の①で必要性が乏しいもの、②で相対的に低調なもの、③で可能性があるもの、④で相対的に割高なもの、⑤で利用者見通しが少なく、サービス前提であるものやは、サービスの提供において、自前の公共施設を必ずしも要しない可能性が高い。  
→ 適正化手法として「民間活用」または「ソフト化」を進めることを前提に、STEP4に進む。
- 上記以外は、STEP3に進む。（判断に迷う場合は、ひとまずSTEP3に進んでよい。）

### <留意点>

- 原案から引き続き、「価値判断」は盛り込まず、客観的な指標やサービスの「本質」を捉えたものに基づいた判断が必要。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP3)

## STEP3 単独施設維持の合理性

Q3 当該施設を単独施設として維持する合理性はあるか？

Yes

効率化の検討  
(コスト縮減・収入増加)

### 【STEPの役割】

単独更新・単独維持しなければならない施設の厳格化（今後も単独施設として、更新・維持・運営を“背負えるか”を判断）

### 【検討の観点】

判断基準原案	修正案
① 集約化・共用化・多機能化による提供可能性（他市で1例でも実施事例があれば、単独施設の必要性は要検証）	① 集約化・共用化・複合化による提供可能性 （他市実施事例の有無／ <b>同種・類似施設の近接状況</b> ）
② 単独施設である必要性（法令上の制約、共用化・多機能化による著しい安全性の低下、専用設備の有無（当該設備の移転に莫大な費用がかかるか））	② 単独施設である必要性 （法令上の制約／共用化・複合化による安全性／移動・除却コストが大きい設備の有無）
③ 利用実態・再編余地（施設近隣の同種施設数とそこまでの距離、施設内の余裕スペースの有無）	③ <b>立地・場所の特性</b> （ <b>立地の災害リスク／駐車場確保の可否／上下水道等インフラ条件</b> ）
④ 更新・改修予定時期までの期間（残存可能年数）	④ 利用実態（稼働率／施設内の余裕スペースの有無）
⑤ 中長期コスト（維持管理費だけでなく、再築費用も考慮）	⑤ 更新タイミング（残存可能年数／ <b>耐震補強の実施状況</b> ）
	⑥ 中長期コスト （ <b>再築費用の規模／維持管理費の硬直性／市財政全体へのインパクト</b> ）

### 【判断結果】

- ・ 観点①では、できるだけ広く「集約化・共用化・複合化」（以下「複合化等」）の方向（STEP4）に仕分けする。
- ・ 観点②・③の判断により、複合化等により、市民生活又は行政運営上、高いリスクや著しい“副作用”が見込まれる場合に限り、単独更新・単独維持を前提とした検討を進める。
- ・ 観点④～⑥は、複合化等の検討に際し、より優先的に適正化を進める施設の決定の基礎材料とする。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP4 その1)

## STEP4 適正化手法の選択肢整理

Q4 当該施設の適正化に向け、取り得る方法はどれか？

### 【STEPの役割】

STEP3の結果を踏まえ、「どの適正化手法を優先的に検討すべきか」を整理する。  
※ 本STEPは、STEP3で整理した施設の条件や制約を出発点として、**当該施設に対して取り得る適正化手法の“幅”を整理する段階**であり、個々の条件から特定の手法を直ちに導くものではない。(この段階で最終決定は行わない。)

### 【検討の観点】

検討の観点原案	修正案
① サービスの性質：利用頻度、常設性、専用性	① 市民（利用者の分布・将来見込み／移動負担／日常生活への影響）
② 施設依存度：施設がなくても提供可能か、機能切り出し可否	② サービス（利用頻度／常設性／専用性／災害時を含むサービスの継続性）
③ 空間・立地条件：近接施設、余剰空間、拠点性	③ 施設（サービス提供における施設の従属性／機能切り出しの可否／代替手段の現実性）
④ コスト構造・将来負担：固定費性、更新費集中度	④ 場所・安全（近接施設／余剰空間／拠点性／災害リスク／インフラ条件）
⑤ 実現可能性・調整難易度：制度制約、関係者調整、段階的実施の可否	⑤ 財政（固定費性／更新費集中度／耐震補強・再築を含む中長期負担）
	⑥ 実現・運用（制度制約／関係者調整／段階的実施の可否／説明可能性）

⇒ STEP3までの修正内容を集約し、6つの適正化の視点として整理。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP4 その2)

## 【検討対象となる手法・手法選択の方向性】

判断基準原案	修正案
I. 集約化：同種施設が複数、更新時期が近接している場合	I. <b>【集約化】</b> 同種施設が複数存在し、かつ更新時期が近接している場合には、 <u>施設の集約化により、更新費用や維持管理負担の縮減が期待できる。</u>
II. 共用化：利用時間帯が分散、余剰空間がある場合	II. <b>【共用化】</b> 利用時間帯が分散している、又は施設内に余剰空間が確認できる場合には、 <u>施設の共用化により、空間の有効活用や運営効率の向上が考えられる。</u>
III. 複合化（多機能化）：複数サービスの親和性が高く、拠点化効果が期待できる場合	III. <b>【複合化（多機能化）】</b> 複数の行政サービス間に親和性があり、立地条件や拠点性を活かせる場合には、 <u>施設の複合化（多機能化）により、利便性の向上や相乗効果が期待できる。</u>
IV. 広域化：同一サービスを近隣自治体が提供し、単独維持の固定費が重い場合。施設までの距離もポイント。	IV. <b>【広域化】</b> 同一又は類似のサービスが近隣自治体でも提供されており、単独維持に伴う固定費負担が大きい場合には、 <u>施設までの距離や利用実態を踏まえた上で、広域的な連携による提供も検討対象となる。</u>
V. 民間活用：民間機能との親和性が高く、賃料負担をしても、将来負担が抑えられる場合	V. <b>【民間活用】</b> 民間機能との親和性が高く、 <u>非所有（公共機能が民間施設に入居）又は賃料収入（民間が公共施設に入居）等を通じて将来負担の軽減が見込まれる場合には、民間活用も検討対象となる。</u>
VI. ソフト化（代替化）：利用頻度が低く、1人当たりコストが高い場合	VI. <b>【ソフト化（代替化）】</b> 利用頻度が低く、利用者1人当たりコストが高い場合には、 <u>移動サービス等によるソフト化（代替化）により、サービス水準を維持しつつ効率化を図ることが考えられる。</u>
VII. 移管・譲渡：行政サービスとしての前提が弱く、将来負担が極めて重い場合	VII. <b>【移管・譲渡】</b> 行政サービスとしての前提が弱まり、将来にわたる施設維持の負担が極めて大きい場合には、 <u>移管・譲渡を適正化手法の一つとして検討することが考えられる。</u>

⇒ 各適正化手法の選択条件だけでなく、それによる効果を明示することで、市民説明・理解を促進させる。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP4 その3)

## 【検討マトリクス】

- STEP3まで検討してきた各施設について、**6つの観点**に基づき、該当するセルに○を付ける。  
(各観点(横軸)に複数の○が付いてよい。)  
⇒ 各セル内をすべて「疑問形」にすることで、市民や市職員がより(直観的に)回答できるように工夫した
- 手法の列(縦軸)ごとに、○の数を多く付いた手法が優先して検討する手法と考えられる。
  - ただし、1つの手法に絞り込むことはせず、複数手法が該当した場合は、この時点では併存とし、結論は出さない。
- 定量項目は、判定の参考として用いる。

検討観点 \ 手法	定量項目(参考)	集約化	共用化	複合化(多機能化)	広域化	民間活用	ソフト化	移管・譲渡
①市民	・ 利用者の地区別・世代別構成比	立地変更による負担は過大ではないか	利用時間帯の調整は可能か	利用者層の重複はあるか	利用圏の拡大に耐えられるか	利用条件が大きく変化しないか	移動距離・頻度は許容範囲か	利用主体が限定されるか
②サービス	・ 利用件数 ・ (時間帯別)利用者数	同種サービスがエリア内に複数存在するか	時間分割でサービス提供可能か	各行政サービスの品質が低下しないか	市民以外が利用しても支障ないサービスか	民間サービスと機能や役割を分担できるか	常設しなくても提供できるサービスか	行政サービスとしての必然性はないか
③施設	・ 延床面積 ・ 利用者1人当たり面積	機能を1施設に集約可能か	空間・機能を切り分け可能か	機能単位で再構成可能か	施設機能を他自治体に委ねられるか	行政機能と空間的に分離可能か	施設がなくてもサービス提供可能か	施設を保有する必然性は低い
④場所・安全	・ 施設間距離 ・ 一定圏内の同種施設数	近接する同種施設があるか	余剰空間があり、導線確保が可能か	拠点化に耐えられる立地か	近隣自治体に代替施設があるか	立地条件が民間利用に適しているか	立地に安全・利用上の制約があるか	用途を変えれば利活用の余地が広がるか
⑤財政	・ 利用者1人当たりコスト ・ 維持管理費 ・ 再築価格	更新時期が近接し、更新費集中するか	規模が過大で、稼働率が低い	単独更新では非効率か	単独維持の固定費が重い	トータルコストを軽減できるか	利用者1人当たりコストが高い	受益者の範囲が行政負担に見合っているか
⑥実現・運用	—	施設統廃合に向けた調整が可能か	運営ルール調整により対応可能か	改修や運営・維持管理の調整に耐えうるか	自治体間調整が可能か	契約・責任分担を整理できるか	制度変更により対応可能か	譲渡条件が透明性をもって説明できるか

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP5 ※修正なし)

## STEP5 検討を具体化する施設の整理

Q5 どの施設から優先的に検討着手すべきか？  
(各施設を横並びで検討)

### 【STEPの役割】

STEP4までで整理した検討可能な手法を踏まえ、**具体的な検討に着手する施設(群)を整理**する。

そのために、本ステップでは、個別施設の結論や対応方針を決定はせず、検討を効率的かつ計画的に進めるために、複数の施設を「横並び」で比較・検討をするものである。

### 【【考え方の基本整理】】

検討の優先度は、単一の指標ではなく、複数の観点が重なって現れているかで判断する。

※ 点数化・ランキングは行わないが、「どこから着手すべきか」の判断は避けない。

### 【優先的に検討着手すべきと考えられる施設の特徴】

以下の観点のうち、該当項目が多い施設ほど、早期に検討へ着手することが望ましい。

比較検討の観点	確認項目
(1) 将来負担に関する観点	✓ 将来更新費が短期間に集中する見込みがある ✓ 更新判断を先送りした場合の財政的拘束が大きい
(2) 施設配置・代替性に関する観点	✓ 同種・近接施設が存在し、代替・集約の検討余地がある ✓ 単独施設としての存続必然性が相対的に低い
(3) 利用実態と施設規模の関係	✓ 利用実態と施設規模に乖離が見られる ✓ 将来的な需要減少が見込まれる
(4) 次期判断時期との関係	✓ 次期更新・大規模改修の判断時期が比較的近い ✓ 判断を先送りすると、選択肢が狭まる可能性がある

### 【本ステップのアウトプット】

- 「検討に着手すべき施設群」の整理
- 具体的な結論（存廃・手法）は次ステップで検討
- 優先度は固定せず、定期的に見直す

### ※ 留意事項

- この整理は、個別施設の結論を先取りするものではなく、市長・議会による政策判断を妨げるものではない。
- あくまで、検討の順序と負荷を整理するための枠組みである。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP6 その1)

## STEP6 適正化手法の比較検討

Q6 各適正化手法は、どのような効果や負担を生じさせるか？

### 【STEPの役割】

- STEP5で整理した具体的に検討に着手する施設を対象に、STEP4で整理した複数の対応手法について、**定量・定性の両面から実現可能性・負担・効果を具体化する。**
- 特定の手法を選択する段階ではなく、各手法を比較可能な状態に整理する段階である。

※ 以下、青字下線部を加筆・修正

### 【検討の観点（方向性の判断に用いることができる定量指標の例）】

#### （1）施設・配置の観点

定量項目	評価の視点	数値の読み取り方・方向性
延床面積 (㎡)	施設規模と利用実態の関係	利用実態に対して過大な場合、集約化・共用化の検討余地が高い
未利用面積／延床面積 (㎡・%)	実際に使われている割合	未利用割合が高いほど、単独維持の合理性は低下
利用率 (%)	時間・空間の稼働状況	低水準・低下傾向の場合、多機能化やソフト化などの提供手段見直しを検討

※ 共通原則：数値は絶対値より相対比較に用いる

#### （2）コスト・財政負担の観点

定量項目	評価の視点	数値の読み取り方・方向性
年間維持管理費 (円／年)	固定費の大きさ	利用実態に比べて高い場合、複合化・広域化・集約化等の見直しが必要
利用者1人当たりコスト (円)	サービス効率・再築規模の判断	他施設・他手法との相対比較に用いる（高低で自動判断しない） <u>また、再築する場合においては、再築後の施設規模の設定に用いる</u>
再築価格（更新費用） (円)	将来負担の総量	単独更新を前提とした場合の財政的重さを示す指標 将来更新費が短期間に集中する施設ほど→判断先送りによる財政拘束が大きい
残存耐用年数 (年)	更新判断までの猶予	残存期間が短いほど、 <u>早期に方向性の検討に着手すべき</u>
<u>使用料・利用料金 (円)／ 賃料・行政財産目的外使用料(円)</u>	<u>収入増加の可能性</u>	<u>他施設・他手法との相対比較に用いる</u> <u>値が高いほど、民間活用の可能性や、「官民連携手法」の導入がしやすい</u>

※ 共通原則：閾値で自動判断はせず、負担の重さを示す指標として活用

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP6 その2)

## (3) 運営・制度の観点

定量項目	評価の視点	数値の読み取り方・方向性
職員配置数・人件費	運営負担の構造	公的関与の度合いとコストの関係を把握
委託費・指定管理料	外部活用コスト	直営との比較、他手法とのコスト構造比較に使用
利用者数（実績・将来推計）	需要動向	減少傾向の場合、施設規模・提供方法の見直し余地あり
想定収支（民間活用時）	財政影響	民間譲渡・用途転換時の市負担の残存・軽減を整理

※共通原則：数値は絶対値より相対比較に用いる。精緻な数値より傾向把握を重視。

## (4) サービス・地域への影響に関する観点

定量項目	評価の視点	数値の読み取り方・方向性
利用者数（実績・将来推計）	需要動向	減少傾向の場合、施設規模・提供方法の見直し余地あり
到達時間・距離（分・km）	アクセス性	集約・広域化時の影響把握に使用（厳密な閾値は設けない）
代替施設までの距離	代替可能性	代替手段が近接するほど、単独施設存続の必然性は低下

※共通原則：精緻な数値より傾向把握を重視。

## (5) 防災・地域の安全に関する観点

定量項目	評価の視点	数値の読み取り方・方向性
ハザードマップ上の位置づけ	<u>立地適性</u>	<u>高い危険性がある場所については、検討の優先度を高める必要あり</u>
<u>耐震化・長寿命化改修実施状況</u>	<u>施設の長期使用可能性</u>	<u>対応済みの施設への集約化・複合化・民間活用について検討の余地あり</u>

### 【本ステップのアウトプット】

- ・ 各対応手法についての**具体案（複数案）**の提示
- ・ 定量項目を用いた、**コスト構造・負担・影響の比較**
- ・ 次ステップ（政策判断）に耐えうる検討材料の整理

### ※留意事項

本ステップは、個別施設の最終方針を決定する段階ではなく、**政策判断に向けた選択肢と論点を可視化する段階**である。

- ・ このSTEPは、数値によって結論を導くものではなく、定量項目は、各手法の特徴や負担の違いを比較・説明するために用いる。

# プロトコルの各STEPにおける判断基準等の改良(STEP7・8 修正なし)

## STEP7 対応方針（案）の整理

Q7 なぜこの判断に至ったか？  
政策判断に委ねる論点は何か？

## STEP8 政策判断・最終決定

### 【STEPの役割】

STEP6では、STEP4整理した施設について、複数の対応手法を同じ粒度で具体化・比較。

STEP7では、これらの比較結果を踏まえ、各施設における対応方針（案）と政策判断に委ねるべき論点を整理し、判断の透明性と説明の明確化を図る。

### 【【説明資料に最低限求められる記載事項】

- ✓ 採用する適正化手法
- ✓ 特に重視した判断基準（※「総合的判断」は極力使わないようにすると、説明力が高まる。）
- ✓ 採用しなかった選択肢とその理由
- ✓ 方針決定に向けた論点

STEP8の政策判断では、市長や議会による対応方針案の変更を許容する。

その場合にあっても、これまでの分析を通して、概ね想定されうる方法の分析ができていますので、適正化の方法が変更した場合でも、合理的な説明は確保できるものと考えます。

## 公共施設適正化の進め方（住民理解の進め方）について

---

令和8年2月10日

下呂市公共施設適正化研究会 第5回資料

# 次年度以降の取組（総論）

- これまでの本研究会での議論や先行事例等を踏まえると、次年度以降の公共施設適正化に向け、**当面優先して必要と考えられる取組**は、下表のとおりと考えられる。
- できる限り早期の着手に向け、各取り組みの「タスクリスト」を整える必要がある。

取組	1 市の財政状況や施設の現況を示す材料づくり	2 公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論	3 象徴的な施設を事例とした「住民参画型プロトコル」の実践
目的（効果）	<ul style="list-style-type: none"> <li>議会・住民との情報共有の準備</li> <li>庁内における機運醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正化に関する市民理解（原動力）の獲得</li> <li>市が持続可能な発展を実現させるための前提についての共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民・議会・行政が一体となった成功体験の獲得</li> <li>公共施設適正化活動の継続</li> </ul>
内容	<p>【マクロ(財政状況)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>目指すべき市の将来像</li> <li>人口減少と予算の関係（中長期財政見通し・目標）</li> <li>経常収支や基金の状況</li> </ul> <p>【ミクロ（施設）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>固定資産台帳のデータクレンジング（データ不備、誤記等の修正）</li> <li>プロトコルの検討に必要な内容を盛り込んだ施設カルテの改訂（施設別・事業別の財務諸表、使用料・手数料の実績、諸室ごとの稼働率など）</li> <li>各種データ収集体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中高生向け出前授業</li> <li>市報・Webを使った継続的情報提供（ニュースレターや市報コラムなどによるシリーズ化）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象とする「象徴的施設」の選定</li> <li>当該施設に関する情報パッケージの作成</li> <li>プロトコルの簡略版提示</li> <li>結果の可視化と共有</li> <li>プロトコルや検討プロセスの改善</li> </ul>

# 【事例】①市の財政状況や施設の現況を示す材料づくり

## ■ 固定資産台帳のデータクレンジング（データ不備、誤記等の修正）に関する事例（愛媛県砥部町）

### 固定資産台帳への登録漏れを防ぐための取組（愛媛県砥部町）

#### 事例概要

- 予算編成の段階から複式簿記の勘定科目に対応するように予算科目を設定することにより、仕訳作業を効率化するとともに、資産形成を伴う支出伝票の決裁時には資産登録伝票の添付を要件化し、固定資産台帳への登録漏れを防ぐ体制を構築。

#### 取組内容

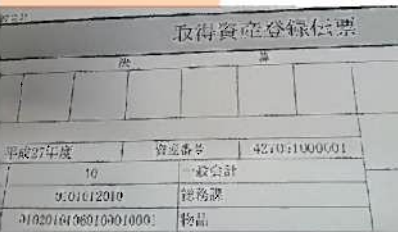
- 予算編成の段階から複式簿記の勘定科目と予算科目が対応するよう、勘定科目に合わせて予算細節・細々節を細分化。  
 (例)委託料について、資産形成に繋がるものと、費用計上するもの(資産外)に分類  
 →予算編成段階で資産計上するものの特定が可能に
- 資産形成に繋がる支出伝票には、決裁時に「取得資産登録伝票」を添付することを要件化し、台帳登録が漏れていた場合は支出処理自体を停止する仕組みとすることで、固定資産台帳への登録漏れを防ぐ体制を構築。
- 支出伝票決裁時には、会計課において「取得資産登録伝票」の添付状況を確認し、1ヶ月分をまとめて、管財担当課に回付し、台帳登録内容を確認する。その後、財政担当課で最終確認として、財務会計システム内の仕訳データと固定資産台帳の登録内容が一致していることを確認する。

平成27年度砥部町当初予算書

経費 金	1,112	【11-01-10-10-1】 経費	22,402
経費 債	110	1. 固定資産形成費	11,112
経費 費	1,546	経費 債	17,320
経費 債	2,049	経費 費	206
経費 費	9,302	経費 債	1,732
経費 債	2,317	経費 費	4,928
経費 費	710	経費 債	729
経費 債	919	経費 費	2,941
経費 費	408	経費 債	692
経費 債	149	経費 費	59
		経費 債	1,179
		経費 費	912
		経費 債	227
		経費 費	5,095
		経費 債	3,017
		経費 費	729
		経費 債	214
		経費 費	352
		経費 債	217
		経費 費	427
		経費 債	591
		経費 費	557
		経費 債	1,109
		経費 費	736
		経費 債	76
		経費 費	58
		経費 債	32
		経費 費	191
		経費 債	192
		経費 費	40
		経費 債	81
		経費 費	8,121
		経費 債	8,069
		経費 費	1,514
		経費 債	34,078
		経費 費	34,029
		経費 債	49
		経費 費	49
		経費 債	49

修繕料でも、資産計上されるものとそうでないもの(費外)に細節を分けて予算計上。  
 委託料については、大きく資産と資産外というカテゴリに分けたうえで、それぞれに該当する細目を設定することにより、資産計上するものを予算の段階で特定。  
 翌年度の工事に対応する工事設計費などについては、今年度は建設仮勘定で集計する必要があるので、建設仮勘定部分について、分けて予算計上している。

固定資産台帳への登録済の伝票



資産形成となる支出伝票には、必ず資産台帳登録済の伝票も添付し、計上漏れを防ぐようにしています。

#### 効果等

- 出納閉鎖時(6月1日)において、仕訳の確認と固定資産台帳の更新が概ね完了している状況となるため、出納閉鎖後速やかに作業に入り、9月議会に間に合うように財務4表を完成させることが可能となった。
- 台帳登録済みの伝票がない場合に支出処理自体を停止する仕組みにより、固定資産台帳への登録漏れがなくなった。
- 支出伝票の処理と同時に固定資産台帳への登録作業を行うことにより、台帳登録作業が日々のルーティンワークに溶け込み、公会計の事務に対する職員の負担感を軽減させることに繋がった。

# 【事例】①市の財政状況や施設の現況を示す材料づくり

## ■ 施設別財務諸表の作成事例（熊本県宇城市）

### セグメント分析（施設の統廃合）

#### 【事例】施設別の財務書類の作成・分析による図書館の統廃合（熊本県宇城市）

##### 背景・目的

- 合併に伴い、同種同規模の建物が旧5町ごとに存在している現状は、少子高齢化、市民ニーズの多様化、合併による生活圏の変化に合致した施設規模・配置では必ずしもなくなってきている。
- 多くの施設を維持管理する上で、更新又は大規模改修が必要な施設に計画的かつ適切な保全管理ができていない。

##### 事例の概要

- 財務書類のうち、経常的な行政活動に係る費用・収益を示す「行政コスト計算書」を、5つの図書館ごとに作成し、各図書館の行政コストを把握。

＜施設別行政コスト計算書＞ (単位:千円)

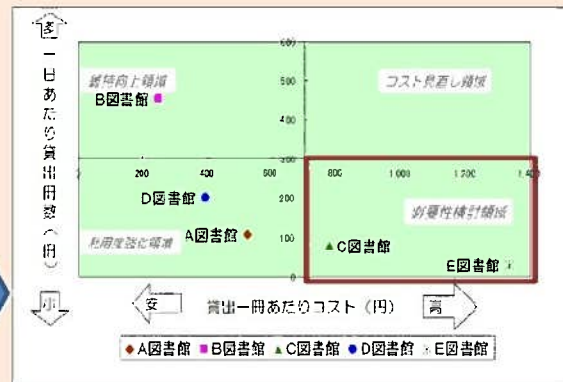
施設名称	A図書館	E図書館	C図書館	D図書館	E図書館
【行政コスト】					
人件費	14,175	13,139	13,421	15,209	8,592
退職手当コスト	1,080	585	1,080	1,170	540
委託料	495	1,525	1,713	1,445	565
費用表	1,759	5,316	3,205	2,745	1,641
減価償却費	74	11,581	1,920	4,336	1,210
その他	3,780	7,910	4,458	5,151	2,521
行政コスト合計	21,663	40,076	25,797	30,058	15,069
【収入】					
その他		4			
収入合計		4			

- 各図書館の行政コストをもとに、貸出一冊当たりのコストを算出。

＜一冊当たりのコストを算出＞

	A図書館	E図書館	C図書館	D図書館	E図書館
蔵書数	27,299	72,813	39,767	40,273	26,373
貸出冊数	39,433	165,827	29,362	74,004	10,883
行政コスト(千円)	21,663	40,076	25,797	30,058	15,069
1日あたり貸出冊数	108	464	80	203	30
1冊あたりコスト(円)	549	242	879	406	1,385

- 一日当たりの貸出冊数と組合せてグラフ化し、4つのグループに分け、各図書館の評価分析を実施。



- 必要性検討領域(右図の右下太枠)にある2つの図書館について、耐震性や地理的要素等も考慮しながら、移転、解体等を検討。

##### 効果等

- 検討の結果、耐震性が低いC図書館については、平成27年度解体撤去。
- 市街地中心部から離れていたE図書館はB図書館の分館として中心部にある支所に移転(貸出冊数が倍増(1,500冊→3,000冊/月))。E図書館であったスペースを利用し、複数あった郷土資料館を宇城市郷土資料館として統合。

# 【事例】②公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論

## ■ 中高生向け出前事業の事例（長野県長野市）

2018.2.1 長野俊英高等学校出前授業 資料

### 公共施設マネジメント推進について

～ 将来世代に負担を先送りすることなく、より良い資産を次世代に引き継いでいくために ～

公共施設マネジメントの基本理念

平成30年2月1日  
11:15～12:05

総務部 公共施設マネジメント推進課  
総務部次長兼公共施設マネジメント推進課長 望月勇次  
公共施設マネジメント推進課長補佐 村上巧

### 授業の項目(目次)

- 1 公共施設をとりまく現状と課題  
公共施設とは、行政の役割、税、自治体の財政、人口減少
- 2 長野市の公共施設マネジメント  
老朽化問題、高度成長時代、長野オリンピック、市町村合併
- 3 基本理念、基本方針、縮減目標  
複合化多機能化、エリアマネジメント、LCC、公民連携
- 4 市民合意形成のための取組  
市民ワークショップ、シンポジウム
- 5 住民の権利～まとめ

ほくは3年前に俊英高校で生まれたんだニャ

まんがでわかる！公共施設マネジメントに巻く長野家のネコ「ミーコ」

### 長野市の公共施設マネジメント

公共施設等の老朽化  
高度成長時代に、人口の増加や市民生活の質の向上に対応するため、多くの公共施設を整備

高度成長時代に整備した建物やインフラ施設が改修・更新時期を一齐に迎える

人口減少・少子高齢化の進展  
生産年齢人口の減少、老年人口の増加

税金の減少  
社会保障関連経費(扶助費等)の増大

長野市  
オリンピック競技施設  
市町村合併

全国平均を上回る公共施設を保有(建物延床面積1.25倍 市道延長中核市トップ)

市民サービス向上に努めてきた結果だが...

既存する全ての公共施設を、将来にわたり維持していくために財源を確保し続ける事は極めて困難。公共施設の量と質について、全市的・総合的な視点による見直しを図り、公共施設を最適に維持管理していく取組「公共施設マネジメント」が必要不可欠

公共施設はみんなのものだから・みんなで考える

### ◇ 複合化・多機能化の推進

例：学校の稼働率  
小学校で、標準的に約1ヘクタールの土地に、校舎・体育館・プール等が整備

年間365日のうち、土・日・長期休暇を除くと200日程度の稼働 = 約55%

一日のうち17時間を使用可能と仮定し、授業時間は8時～16時の8時間程度 = 約70%

$55\% \times 70\% =$  年間稼働率は 約38%  
(空き教室、特殊教室、体育館・校庭等の個別稼働状況を考慮すれば30%以下??)

◇複合化・多機能化により、玄関・廊下・ホールなどの共用スペースを削減する  
◇児童福祉施設と高齢者福祉施設の複合化で「多世代交流」などの新たな価値を生み出す

A B  
B A B  
複合化  
単なる合築ではなく、複合化の運用を見直して  
共用  
A+B

# 【事例】②公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論

## ■ 市報・Webを使った継続的情報提供の事例（神奈川県秦野市）

平成25年(2013年)11月15日

### 進めています シンボル事業

**1) 施設を合わせる**  
**— 養老教育施設と地域施設の複合化 —**  
 市内中学校の体育館を従来の用途で、限定的に使用し、併せて地域の施設を複合化して施設とし、管理運営に共通性を高めることで、将来的に合わせやすく見られる施設として残していくことを目指しています。  
 計画の進行にあたっては、市民や関係団体の方々に意見を伺う場を設けるが重要視されています。



西中学校体育館 西公民館

西中学校・西公民館周辺地図

複合化すると、互額やトイレはもちろん、音楽室や調理室なども共有できるから、両館を減らさるんだ。  
 民間の力を借りれば、きのこ類のサービスが期待できそう。市の負担も減らせるわ。若い人たちに受け入れられる面白そうな施設になったら、嬉しいかも！

**2) 余白のあるスペースを直す** **取組み完了**  
**— 公共施設のネットワーク活用 —**  
 保健福祉センターの4Fのスペースを地域に貸出し、施設利用者のための無料貸入をすることで、市民や関係団体の方々の利用の活性化を図る取り組みを実施し、市民や関係団体に適した場所での取り組みを行うことができるようになりました。



保健福祉センターの4Fに貸出した郵便局

公共施設は雲の山余白のあるスペースは、ほかの施設でもあってもいいね。  
 証明書の交付事務もやっているの知らなかった。みんなにも教えてあげたいね。

**3) 地域で運営する**  
**— 小規模地域施設の修繕と開放 —**  
 民間の力や市民の力で、地域の施設を修繕し、自主運営によって地域の活性化を図るよう行います。  
 また、市民や関係団体の協力を得ることで、施設の維持管理が実現することによって、公共施設の持続の確率が向上しています。今後、地域が主体的に運営できるよう取り組んでいきます。

サークル活動に使えるところが増えれば便利になるかも！  
 団体の利用で収入を得て、施設の維持管理に充てるんだ。

**4) 利用していない土地ごと直す** **取組み完了**  
**— 公民館運営によるサービス充実 —**  
 日本市民会館の創設者や関係者に話し、阿古沼地区の公民館センターの運営を任せることで、従来の施設で行っていたサービスも充実したサービスが、より良い形で提供できるようになりました。

遊休地をうまく使えば、これからニーズが増える福祉事業にも役立つよ。  
 利用できる土地を空き地にしておくのは、もったいないね。

自分たちの都合だけじゃなくて、費用を負担するみんなのことを考えて、関心はあっても誘導することも必要なんだ。

公共施設の再配置って、「将来の市民への贈り物」なのね。

問い合わせ 秦野市民課 8215127

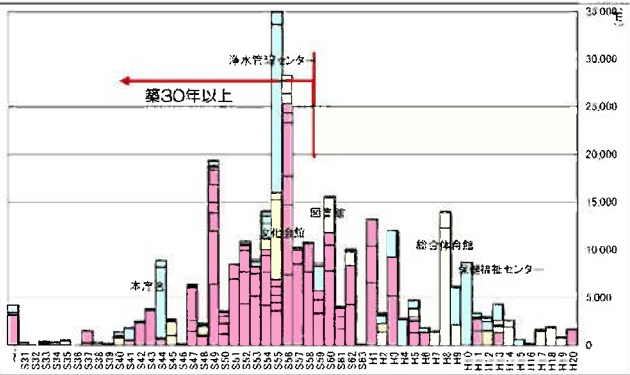
問い合わせ 公共施設再配置推進課 8215122

5分で読める **一からわかる再配置** H26 G.18 Vol.1  
 公共施設の再配置に関連する基本的な情報を紹介します。

人口減少・少子化・超高齢社会を迎え、社会構造が大きく変化している中、公共施設の再配置の考え方は、今後、職務を行ううえで、常に意識しなければならないものになっています。  
 なぜそう言えるのでしょうか。定期的に関連する情報をお届けします。

**公共施設の現状**

昭和40年代から昭和50年代にかけて、経済成長や都市化、人口増加の波に乗り、多くの公共施設が一斉に作られました。  
 延床面積の割合で見ると、平成26年4月現在、「ハコモノ」である公共施設の約81%が築20年以上、約58%が築30年以上となっており、維持補修や更新の費用が、今後さらに必要になってきます。



このまま現在の公共施設数を維持すると仮定（小中学校は、児童・生徒の減少に合わせて縮小）し、主要な建物を耐用年数に応じて建替えを行うと、建築費用と大規模改修費用の試算は、次の図のようになります。  
 今後40年間をみたとき、建替え及び改修にかかる費用はおよそ758億円。特に建替えのピークを迎える平成48年度からの10年間は、年平均約36億円もの建築費が必要になると見込まれます。

## 【事例】②公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論

### ■ 議会向け「課題共有セッション」の実施事例（東京都目黒区）

#### 🍃 公共施設更新における適切なマネジメントについて 議員勉強会を開催しました（令和7年2月）

目黒区では、限られた財源の中で時代のニーズに即した最適な施設サービスを提供していくために、目黒区区有施設見直し方針・計画を定めています。目黒区民センターをはじめとする区有施設の整備について、どのような手法を進めていくのがよいかを研究するため、令和7年2月14日に議員勉強会を開催しました。



人口減少時代の公共施設の更新方法などについて、公共施設マネジメントの第一人者である東洋大学PPP研究センター客員研究員の南学氏からお話を伺いました。講師の自治体での経験や他の自治体の事例などを挙げながら、現場感覚を踏まえたお話を伺うことができました。

# 【事例】②公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論

## ■ 市民向け「課題共有型説明会」の実施事例（大阪府四条畷市）

2019

### 第3回 公共施設再編に係る 市長との意見交換会 ～意見集約表～

令和元年8月21日～8月31日 計5回開催



# 【事例】②公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論

## ■ 市民ワークショップの事例（神奈川県相模原市）・市民討議会の事例（岩手県盛岡市：別紙配布）

### みんなで考えよう、公共施設のあり方ワークショップ通信



創刊号  
令和元年9月18日発行

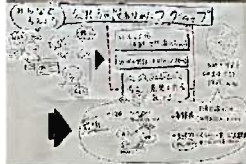
相模原市では、今後、人口減少や少子高齢化などが進む中、老朽化した公共施設への対応が大きな課題となっています。

そこで、「みんなで考える」をテーマに、限られた財源の中で、これからの相模原市らしい公共施設のあり方を考え、その実現に向けたアイデアや視点を提案してもらうためのワークショップを開催（全4回）することとしました。

ワークショップの様子を、市民の皆さんにも知ってもらうため、「みんなで考えよう、公共施設のあり方ワークショップ通信」を発行していきます。

#### 8月24日（土）に、第1回ワークショップを開催しました！

第1回ワークショップでは、「思い出そう！公共施設」をテーマに、公共施設の現状や課題について、市から説明したのち、二つのワークを行いました。



市からの説明の様子

#### ワーク1 公共施設を思い出そう

生活の中で「使っている施設」と「施設での活動」を付せんにと書き出してみました。



意見を書いた付せんを模造紙に貼り、お互いがどのような施設で、どのような活動をしているかを知りました。

#### ワーク2 公共施設って何だろう？

施設と活動を思い出してみた中で、施設と活動のつながりについて、気が付いたことや感じたことを話し合いました。

自分以外の人の活動や施設の使い方を知り、考えることで、今まで気が付かなかったことが見えたり、改めて大切なことを思い出したりしました。



#### ワークショップの参加者ってどうやって選んだの？

今回のワークショップでは、より多くの市民の方に興味を持ってもらうため、市内在住で、16歳以上の方2,000名を無作為抽出し、参加の案内状を送付しました。また、一般公募による募集も行いました。その結果、59名の方から参加申込（途中辞退者を除く）をいただき、お住まいの区を中心に、各区3グループ、合計9グループにわけ、ワークを行っています。



### 第1回ワークの結果

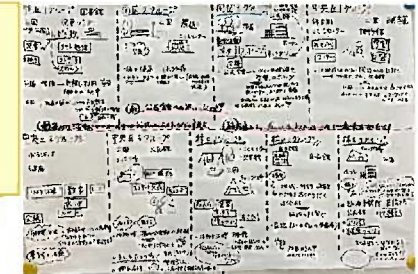
ワークの成果を、グループごとに発表してもらいました。



#### 主な意見

（ホームページにはすべての意見を掲載します）

- インターネットを有効に使う
- 交通の便や圏域が大切
- 生活・手続きのために必要な施設
- 夏・雨の日はこどもセンター
- 外国人の居場所と交流も大切
- 建物でなくても活動できる
- 公民館は、地域住民の集いの場
- 利用ルールの緩和が必要
- 学校のスペースを有効利用



職員がその場で図や絵を使ってワークの様子をイメージ化

今回のワークショップは、首都大学東京の讃岐先生と学生の皆さんの協力をいただいています！



#### 讃岐 亮 助教 プロフィール

首都大学東京 都市環境学部 助教  
専門は、都市計画学。これまで、多くの自治体において、公共施設の再編に関する計画策定などを支援。

先生からのコメント

相模原市は広く、公共施設と交通アクセスを一体的に考えることの大切さを感じることが出来ました。そして、そうした課題の解消策の一つとして、たとえば施設に行かなくてもサービスを受けられるというITを意識した発想など、既成概念にとらわれないアイデアも出ました。公共施設は、単純にお金を投じるだけでなく、市民の皆さんの協力や理解のもとで「ちょっと使いやすくする」ための工夫を施すことも大切です。これからどのようなアイデアが出てくるのか、次回以降のワークも楽しみにしています。

第2回は9月21日（土）

テーマは「どうしたらよい？公共施設」です。

相模原市 公共施設 ワークショップ

検索

発行

相模原市 企画財政局 企画部 経営監視課  
〒 252-5277 相模原市中央区中央2-11-15  
☎ 042-769-9240

# 【事例】②公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有及び議論

## ■ 地域・年代・事業者等区分別・属性別懇談会の事例（埼玉県熊谷市）

● 1-1 エリア別市民説明会 開催概要

### エリア別市民説明会 開催概要

■ 目的

令和三年策定二個別施設計画を策定予定であり、個別施設計画決定に先立ち「公共施設再編方針案」に係る説明会を実施し、市民からの意見を収集し、「公共施設再編方針案」及び「個別施設計画」をより良いものとすることを目的とする。

■ 開催日時

エリア	西部エリア	北部エリア	中央エリア	東部エリア	南部エリア
対象地区(小学校区)	■ 大麻生小 ■ 玉井小 ■ 野附小 ■ 三坂小 ■ 藤原小 ■ 新堀小	■ 中桑小 ■ 奈良小 ■ 奥井小 ■ 藤小 ■ 豊沼小 ■ 勇沼小 ■ 小島小 ■ 太田小 ■ 豊沼南小	■ 熊谷東小 ■ 熊谷西小 ■ 石塚小 ■ 大塚小 ■ 熊谷南小 ■ 桜木小	■ 成田小 ■ 佐谷田小 ■ 久下小 ■ 星宮小	■ 吉岡小 ■ 吉見小 ■ 市田小 ■ 江南南小 ■ 江南北小
日時	6月29日(土) 10:00~12:00	7月6日(土) 10:00~12:00	7月6日(土) 15:00~17:00	7月13日(土) 10:00~12:00	7月13日(土) 15:00~17:00
会場	さくらめいと会議室	豊沼中央公民館 大会議室	酒工業会 2階 大ホール	成田公民館 ホール	大里コミュニティセンター 大集会室
参加者数	93名	113名	89名	64名	78名

● 1-1 エリア別市民説明会 開催概要

### 西部エリア市民説明会 開催概要

■ 日時  
6月29日(土)10:00~12:00

■ 場所  
さくらめいと 会議室

■ 参加者数  
93名

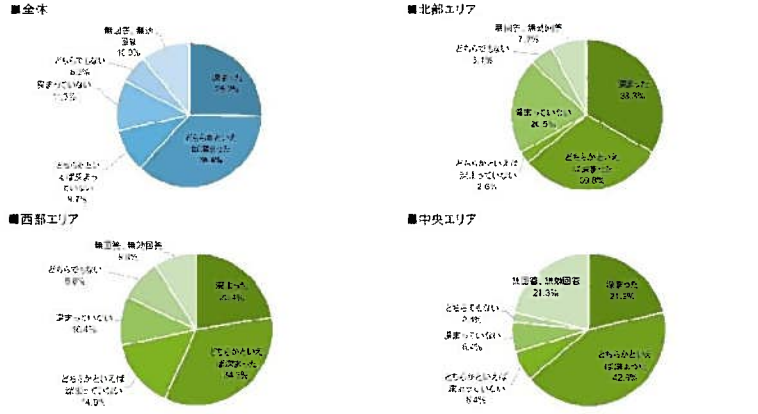
■ 次第

- 開会
- 挨拶
- 説明・質疑応答  
 (1)熊谷市の現状と公共施設再編に向けた取組について  
 『有観音監査法人トーマツ』  
 (2)公共施設再編方針案の概要について  
 『熊谷市 総合政策部施設マネジメント課』  
 ~休憩(10分間)~  
 (3)質疑応答
- 今後のスケジュールについて  
 『熊谷市 総合政策部施設マネジメント課』
- 閉会



● 2-2 アンケート調査結果

### 問4. 公共施設マネジメントの取組について関心や理解が深まりましたか。



エリア	関心や理解が深まりました	関心や理解が深まりませんでした
■ 全体	関心や理解が深まりました 76.9%	関心や理解が深まりませんでした 23.1%
■ 北部エリア	関心や理解が深まりました 83.3%	関心や理解が深まりませんでした 16.7%
■ 西部エリア	関心や理解が深まりました 80%	関心や理解が深まりませんでした 20%
■ 中央エリア	関心や理解が深まりました 71.3%	関心や理解が深まりませんでした 28.7%

● 2-2 アンケート調査結果

### 問6. 公共施設マネジメントの取組についてのご意見をお聞かせください。

カテゴリ「学校施設について」(原文のまま一部抜粋)

エリア	回答
西部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校施設には見直しし、市の財政上ゆとりがあるならば日本政府に施設移管の検討を支持して欲しい。</li> <li>・ 小学校の施設、また、中学校の施設</li> <li>・ 小中学校の統合等については賛成です。また、学校の再編については、小中学校の統合については賛成です。</li> <li>・ プランに賛成は出来ませんが、財政的に厳しい状況で、少子化が進む中で、学校の再編は必要だと感じています。</li> <li>・ 小学校・中学校は、地域の中心地として役割を担っており、小学校の再編については、少子化が進む中で、学校の再編は必要だと感じています。</li> <li>・ 小学校の再編については、99~19年度の人数を基にしているが、人口減少(17年度以降)からして、10年以内に行っているのが、多面的に様々な生活者から見て、10年以内で行うべきではない。</li> </ul>
北部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在の学校の再編は賛成です。小学校の再編が早いことには賛成です。今の学校の再編は、再編が早いことには賛成です。再編は、再編が早いことには賛成です。</li> <li>・ 小中学校の統合は賛成です。再編は、再編が早いことには賛成です。</li> <li>・ 自治体は再編を進めるべきだと思います。</li> </ul>
中央	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校の再編は、必要だと感じています。再編は、再編が早いことには賛成です。</li> <li>・ 学校の再編は、必要だと感じています。再編は、再編が早いことには賛成です。</li> </ul>
南部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小中学校の統合は賛成です。</li> </ul>

上記のほか、小学生保護者向け説明会や、子育て世代を対象に市内の地域子育て支援拠点での説明会も複数開催



# 【参考】ワークショップの進め方について（主な手法-その1）

- ワークショップの進め方には、さまざまな手法があり、テーマ、利用者属性、進め方等に合わせて適切な形態を選択することが有効である。

## KJ法

- 多くの意見やアイデアをグループ化し、論理的に整理して問題解決の道筋を明らかにしていくための手法
- バラバラに集められた多くの情報の関係性を視覚化し、本質的な問題や解決策の発見、アイデアの創出を促す。



## KJ法

- ワールドカフェは、カフェでお茶をしているようなリラックスした雰囲気の中で、テーマに沿った対話を行う。
- メンバーの組み合わせを変えながら、4～5人程度の小グループで話し合いを続けることにより、あたかも参加者全員が話し合っているような効果を得る。



## 熟議

- 多くの当事者が「熟慮」と「議論」を重ねながら、共通認識・課題解決を図るプロセス。
- ①多くの当事者が集まって、②課題について学習・熟慮し、議論をすることにより、③互いの立場や果たすべき役割への理解が深まるとともに、④解決策が洗練され、⑤個々人が納得して自分の役割を果たすようになるという、話し合いのプロセス



## 事業仕分け

- 現場や外部の視点で行財政の無駄を省く手法
- 公共施設適正化の文脈では、施設内の事業の必要性を検証した上で、住民参加のもと施設の配置や機能を点検し、最適化に向けた合意形成を図る
- 住民が「自分ごと」として議論に参加し、個別の合意形成が難しい施設の最適化を推進できる。



# 【参考】ワークショップの進め方について（主な手法-その2）

## 市民討議会（プランクスツェレ） ※別添参照

- ドイツで住民自治の手法として行われているプランクスツェレを日本風にアレンジし取り入れたもの。
- 無作為抽出した市民に招待状を出し、その中から参加の意思表示を頂いた方々が、テーマについて公正な情報提供を受けた上で、小グループに分かれて討議
- グループ毎に意見を幾つか取りまとめ発表し、それらの意見に対して全員で投票し、全体としての意見を形成



② どのような討議がなされたのかも含め発表

## フューチャーデザイン

- 近視眼的思考による将来世代への負の影響を回避するために、議論の中に「仮想将来世代」を参加させ、「将来世代の視点」で考えることで、将来世代の利益も踏まえた意思決定を行えるようにする。
- 岩手県矢巾町では、水道事業経営戦略の策定において、フューチャーデザインを取り入れたことで、住民自らが水道料金の値上げを行う提案がなされた。



## グラフィックレコーディング

- ワークショップ等で、対話の内容をイラストや図を用いてリアルタイムに視覚化する手法
- 参加者の意見をその場で整理・共有することで、発言しやすい環境を整え議論を活性化させる役割がある。
- また、記録を情報発信に活用し、市民の理解促進や合意形成につなげることも有効



## DAC

- 青山社中が提唱するオリジナルのワークショップスタイル。
- D（ディスカッション）、A（アクション）、C（クリエーション）の頭文字をとったもので、ワークショップで課題の抽出とその解決アイデアを発見し、アイデアを事業化・予算化するチーム作りを行い、アクションから生み出される内容の効果について、目標を設定する。



### 3 住民参加・ワークショップ

近年、住民参加を重視したまちづくりが各分野で行われている。多様なバックグラウンドを持つ市民の参加は重要であり、ワークショップ等のイベントを開催することが多く見られる。

ワークショップは、その場での気付きや参加者同士の人脈形成に期待できるが、アクションに直結することは稀であり、報告書を作成する程度で終了するケースが多く見受けられる。

そこで私たちが提唱するが「DAC」であり、ワークショップをアクション、クリエイションに繋げていくことを重要視する。



\*DAC

D（ディスカッション）

ワークショップで課題を抽出し、課題を解決するアイデアを発見する。

A（アクション）

アイデアを事業化・予算化・(実践するための)チームづくりをする。

C（クリエイション）

アクションから生み出されるもの。その効果・目標設定をしておく。 31

# 【参考】ワークショップの進め方について

## 3 住民参加・ワークショップ

### 住民主体の画期的なまちづくりのための軽井沢22世紀風土フォーラム、 ワークショップの運営・推進 【長野県軽井沢町】

軽井沢の特徴・歴史・これまでの経緯を重視し、他に例の無い住民主体の画期的なまちづくりのため、軽井沢22世紀風土フォーラム全体の体制拡充・確立や各プロジェクト推進に関する仕組みの検討を行う。日本と世界をつなぐ会が業務を受託して、下記を推進(一部の町役場職員も事務局ではなく会議メンバーとして参加する珍しい仕組み)。

#### ◆ 私どものサポート内容

##### ① 軽井沢22世紀風土フォーラム全体の設計・助言

##### ② 基本会議の円滑な運営

- ・ 風土フォーラム全体を総括する場として、基本会議の円滑な運営
- 風土フォーラム会長や事務局との議論・調整
- 各参画メンバー（委員）との合意形成

##### ③ テーマ別プロジェクトチーム(PT)の立ち上げ・運営

- ・ 個別テーマを検討・推進するプロジェクトチームの立ち上げと、議論・検討を円滑にするサポート
- プロジェクトチーム議論への参画と意見調整
- 議論推進における各プロジェクトチーム座長のサポート

##### ④ エリアデザインの具体化

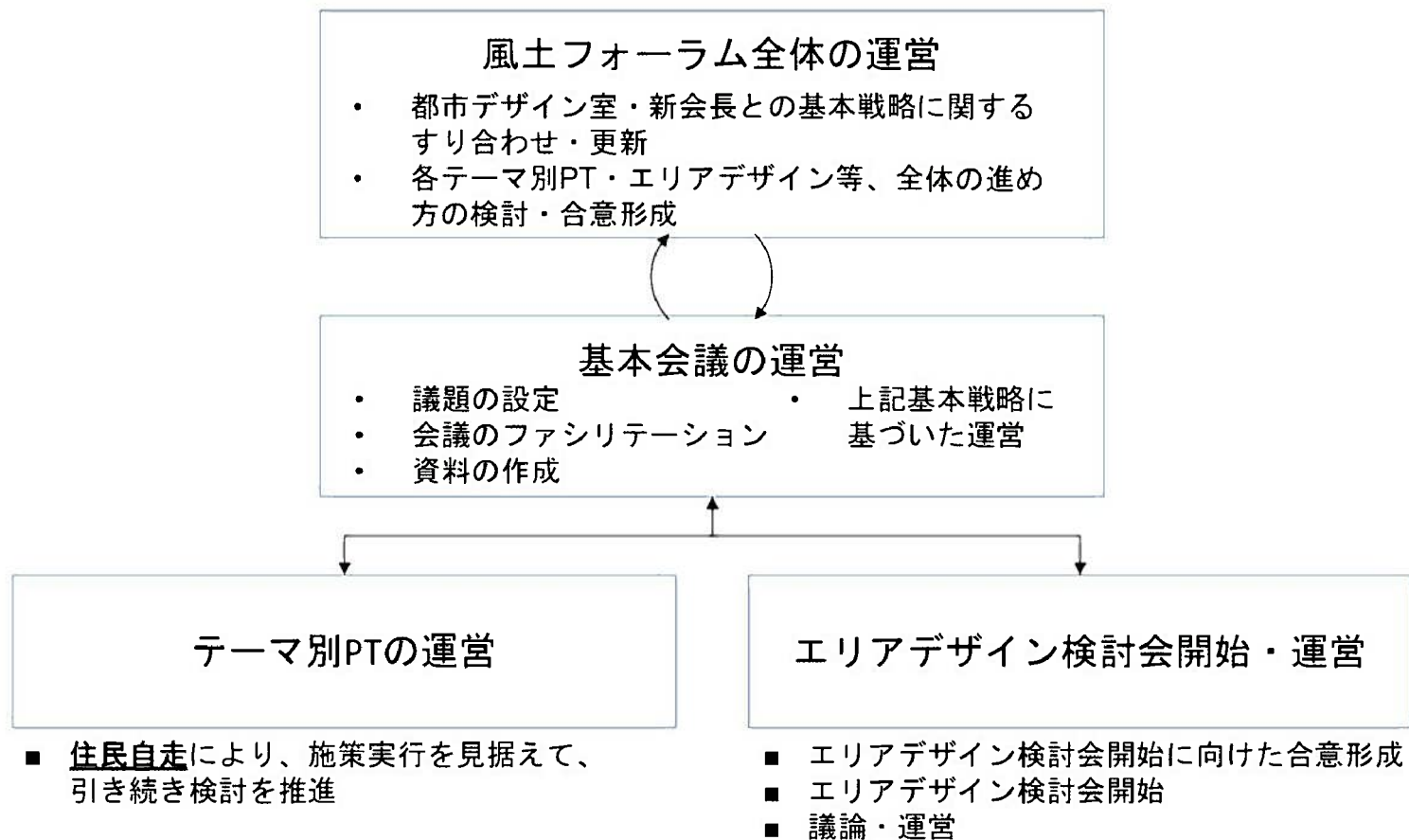
- ・ 軽井沢町各エリアにおいて描かれた“エリアデザイン”を具現化すべく、エリアプロジェクトチームの立ち上げに向けたヒアリング・検討を実施
- 各エリアのキーパーソンへのヒアリング・現状把握
- エリアプロジェクトチーム立ち上げに向けた設計・調整



# 【参考】ワークショップの進め方について

## 3 住民参加・ワークショップ

### 風土フォーラム推進の全体像



# 【参考】ワークショップの進め方について

## 3 住民参加・ワークショップ

### 地域課題を解決する官民連携プラットフォーム “みようこうミライ会議”の企画・運営

【新潟県妙高市】

妙高市では、様々な存在する地域課題について実効性の高い解決策を提言する仕組みとして、官民連携プラットフォーム“みようこうミライ会議”の実施を決定。特定の地域課題テーマについて、市役所職員だけではなく、都市部の企業や妙高市内の事業者・市民が協働するチームを組成し、課題解決策検討に取り組む。解決策案は、最終的に市長へ直接プレゼンされ、有望な案については、妙高市での事業化・予算反映に繋げる

#### ◆ 私どものサポート内容

##### みようこうミライ会議の企画検討

- プログラム内容の検討
- 参画候補の都市部企業の検討・アプローチ
- 課題テーマの詳細を記述した仕様書の作成



##### 参画候補企業へのアプローチ・チーム組成



##### キックオフミーティングの実施

- オンラインでのプレキックオフの実施・顔合わせ
- 妙高市でのキックオフ及びフィールドワーク実施



##### リモートワークにてチームでの施策検討推進・サポート



##### 2泊3日の最終合宿実施

##### 最終日に市長へのプレゼンテーション実施



##### 最終プレゼンテーションを踏まえて、妙高市での事業化・予算反映の検討



# 【参考】ワークショップの進め方について

## 3 住民参加・ワークショップ

### 地域課題を解決する官民連携プラットフォーム “みようこうミライ会議”の企画・運営

【新潟県妙高市】

令和2年度には、「交通利用者のニーズにマッチした新しい移動手段の整備」と「with/afterコロナ時代における妙高市への新しい『人の流れ』の創出」の2つのテーマについて検討され、市長への最終プレゼンテーションから3か月後には、実証実験開始に至った事業も存在



# 【参考】ワークショップの進め方について

## 3 住民参加・ワークショップ

### 地域課題を解決する官民連携プラットフォーム “みょうこうミライ会議”の企画・運営

【新潟県妙高市】

令和2年度には、「交通利用者のニーズにマッチした新しい移動手段の整備」と「with/afterコロナ時代における妙高市への新しい『人の流れ』の創出」の2つのテーマについて検討され、市長への最終プレゼンテーションから3か月後には、実証実験開始に至った事業も存在

テーマ①  
交通利用者のニーズにマッチした新しい移動手段の整備

【参画都市部企業】  
・ダイハツ工業  
・NearMe (ライドシェアリング)

モバイルワークステーション  
実証実験 (2021年1月～)

市民の相乗り浸透を見据えた職員の通勤シェア

交通事業者の新たな収益施策 (複数アイデアを提案)



テーマ②  
with/afterコロナ時代における妙高市への新しい「人の流れ」の創出

【参画都市部企業】  
・日本マイクロソフト  
・ワーナーミュージック  
・カヤック

新しい移住スタイルの提案 (移住に必要なもののワンパッケージ提供、継続検討中)

音楽フェス開催による誘客多角化



令和3年1月より4社共同の実証実験が開始された、モバイルワークステーション事業

## 下呂市公共施設適正化研究会提言書（骨子案）

### 1. はじめに—未来への投資を続けるために

#### (1) 本提言書の位置づけと目的

- 全国的な人口減少・少子高齢化、厳しい財政環境の中、下呂市においても公共施設の多くが一斉に更新時期を迎え、これまでの前提ではサービスの維持が困難になっている。
- 本提言は、単なる「ハコモノ削減」のための提言ではない。限られた資源を次世代のために再配分し、「未来への投資」を確実に行えるようにするために、市民と行政が対等な立場で公共施設適正化のために協働できる基盤を構築することを目的とする。例えるなら、
- 本提言は、特定の施設についての廃止や統廃合を決定するものではなく、今後の公共施設のあり方を検討するための「物差し」であり、かつ市民との対話を進めていく上での「基本的な考え方」となる「プロトコル」を提案するものである。

#### (2) 研究会の設置趣旨

- 下呂市における将来的な人口減少や人口構成の変化等に伴う市の公共施設の需要動向等を見据え、公共施設の適正化（新設、改修、改築、転用、複合化又は廃止等）について必要な事項を研究する。

#### (3) 議論において重視すべき点

- 人口動態、老朽化、財政状況（正面の理）、現状を放置することで招く財政破綻のリスク、維持費の膨張により将来のまちづくりのための投資財源が失われるという危機感（背面の恐怖）を客観的なデータを使って示していく。
- なお、市民生活を守り、地域の想いを大切にしながら将来のあるべき方向へ進めていけるような政策判断の余地を残すことに留意する。（側面の情）

### 2. 下呂市の公共施設をめぐる現状と課題

#### (1) 人口減少と利用ニーズの決定的な乖離

- 下呂市の人口は毎年約 600 人ずつ減少しており、2040 年には 20,000 人を割り込むことに加え、2020 年比で生産年齢人口が 46%減、年少人口が 56%減となる一方、高齢者比率は 50%を超えることが予測されている。
- かつての人口増加時代に旧町村ごとに整備された施設配置と利用者の母体となる人口減を主な原因とする希薄化する利用ニーズに、大きな乖離が生じている。

## (2) 老朽化の同時進行と更新コストの爆発的増大

- 施設の約 8 割（面積ベース）が 2030 年代には築 30 年を超え、大規模修繕等が「待ったなし」の状況となる。
- 今後 40 年間に公共建築物の改修・更新に要する費用は約 1,356 億円と推計され、現在の投資実績ペースを維持した場合、毎年約 12 億円が不足する試算結果が出ている。

## (3) 財政制約が招く将来不安

- 下呂市の経常収支比率は 90%を超え、財政は極めて硬直化している。
- 市では一般財源規模として、2025 年度の 225 億円から 2041 年度には 180 億円まで抑制する目標が設定されている。
- 上記の財政目標を達成するカギは「物件費」にあり、コントロールできるのは施設の維持管理費である。このため、公共施設適正化の判断を先送りすることは、固定費である施設の維持管理費を将来世代に委ねてしまうことになり、未来のまちづくりへの投資財源をねん出できなくなる。

## 3. 適正化に関する基本的な考え方

### (1) 「適正化」の目指すところ－量から質への転換

- 公共施設はそれ自体が目的ではなく、本質的には市民サービスを届けるための「手段」である。
- かつては、そのサービスを届けるために「施設（ハコ）」が不可欠な時代もあった。しかし、今日、情報通信技術の発達やさまざまな規制改革などにより、必ずしも施設がなくとも、施設があった時代と同等あるいはそれ以上の行政サービスの提供も可能となった。
- そこで、「建物を残すこと（ハコ）」と「サービスを守ること（機能）」を切り分け、本質的なサービス提供に必要なハコという“ぜい肉”を削ぎ落とす一方で、市民生活を豊かにする行政サービスという“筋肉”の質を維持・向上させる「発想の転換」が必要不可欠である。
- つまり、公共施設の「適正化」とは、施設を単に削減するのではなく、時代の変化に合わせて施設の役割を再定義し、これからの時代において市民一人ひとりの幸福度、満足度を上げるために真に必要な機能を強化することを意味する。

### (2) 将来世代への責任

- 現在の市民の利便性のみを優先し、未来の子どもたちが新しい挑戦をするための予算を使い切ってしまうことは、世代間の不公平を助長しかねるだけでなく、将来の下呂市を支える世代の可能性を摘んでしまうことになりかねない。

- 将来世代から「あの時の大人が逃げずに決断してくれたおかげで、今の暮らしがある」と言ってもらえる長期の時間軸での判断が求められる。

#### 4. 公共施設適正化の戦略シナリオ

- (1) メインシナリオ：「地域拠点への集約」と「利用者視点」のハイブリッド型
- 単一の指標で判断せず、以下の3つのシナリオを組み合わせた「下呂モデル」を構築する。
    - 地域拠点集約型（基本軸）：第3次総合計画の「多極ネットワーク型コンパクトシティ」に基づき、旧町村単位からなる5つの生活拠点と地域的な結びつきからなる3つのエリア（北部・中部・南部）に、必要な機能を戦略的に集約する。
    - 機能・利用者視点型：行政の縦割りを排し、市民が「何のために使っているか」という利用実態に基づき施設を再分類・再編する。
    - 一律削減目標型（チェック機能）：床面積の削減に係る数値目標を定め、どれだけの床面積・コストが削減できたかを検証する指標として活用する。
- (2) 下呂市固有の特徴を活かす独自の戦略
- 観光立市であることを踏まえ、観光客も利用でき、市民も恩恵を受けられるような方策を打ち出すなど、独自の戦略も取り入れる。
  - 市域が広大であることも鑑み、3つのエリア（北部・中部・南部）内で生活サービスが完結できる環境の構築を基本としつつ、施設類型によっては、全市的な施設利用についても考慮する。

#### 5. 戦略を実現するための具体的手法

- (1) 施設をスリムにする手法
- 集約化・複合化：複数の機能を一つの建物にまとめ、未利用スペースを解消する（例：学校の余裕教室への福祉施設導入、支所と公民館の合築）。
  - 共用化：複数の主体が同一施設を時間帯や目的に応じて利用し、稼働率を最大化する（例：学校体育館と地域スポーツの共用）
  - 広域化：近隣市町と施設を共同利用する（例：給食センター、焼却施設）
  - 民間活用：民間施設に公共機能が入居し、施設保有を回避する（例：庁舎、図書館、各種相談窓口など）
  - ソフト化：ICT・オンデマンド化により、施設サービスを代替する（例：移動図書館、移動市役所）。

## (2) 物理的ストックを維持しながら収入を増やす手法

- 官民連携の深化：民間の創意工夫や収益事業を取り入れ、行政単独では難しかった「稼ぐ施設」への転換を図る（例：LABV方式、公的不動産活用）。
- 施設で直接収入を獲得：適切な利用料金を改めて算定するほか、ネーミングライツ等による広告料収入を得る。

## (3) 物理的ストックを維持しながらコストを抑える手法

- 用途転用：既存施設の機能を変更し、より市民ニーズの高い施設など新たな用途に転用する。
- 包括管理委託：複数の公共施設の維持管理・小破修繕を一括して委託することで、維持管理コストの縮減を図る。
- 予防保全とRBM（リスクベース・メンテナンス）：リスクの高い施設に重点的に投資し、適切な時期に修繕を行うことでトータルコストを削減する。
- 指定管理者制度：民間事業者等による管理運営で、サービス向上と経費節減の両立を図る。
- 分散化：規模の経済が見込めない施設を小規模に分散し、コストを縮減

## (4) 地域拠点集約型による公共施設適正化の例（イメージ）

※ 本節で示すものは、あくまで適正化の可能性を机上で検討した「仮説」であり、この内容のとおり適正化を進めることを決定したものではない。

- 北部エリア（小坂・萩原・馬瀬）
  - エリア内小・中学校（小学校4校＋中学校3校）の義務教育学校化
    - ・ 2040年には7校合計の児童・生徒数が約350人と推計されることから、学校規模や設備面を精査の上、義務教育学校の設置を検討しうるのはないか。
  - 小坂中学校体育館・小坂体育館・湯屋体育館の集約化＋共用化
    - ・ 小坂中と小坂体育館は隣接、また湯屋体育館とも約5kmの距離にあり、稼働率によっては共用可能ではないか。
  - 馬瀬小学校体育館・馬瀬武道館の集約化＋共用化
    - ・ 両者の距離が約1kmと比較的近接しており、稼働率によっては共用可能ではないか。
  - 貸館機能の統合（小坂振興事務所と木こりセンター／星雲会館・はぎわら十六館／馬瀬振興事務所（馬瀬中央公民館）と清流ふれあい会館）
    - ・ いずれも近距離に類似の貸館機能があり、稼働率によっては集約化が可能ではないか。

- 中部エリア（下呂）
  - エリア内小学校 3 校の集約化
    - ・ 2040 年には 3 校合計の児童数が約 240 人と推計され、現在の下呂小の児童数とほぼ同等になることから、集約化が可能ではないか。
  - 上ヶ平サンビレッジの民間活力導入
    - ・ 既に民間活力導入に向けたサウンディング実績があり、条件精査により可能性が高まるのではないか。
  - 下呂図書館、下呂小学校及び下呂中学校の図書館の集約化＋共用化
    - ・ 徒歩 10 分圏内に 3 施設が立地していることから、集約化の上、児童・生徒・一般の共用化により運営の効率化と活性化に寄与できるのではないか。
- 南部エリア（金山）
  - 下原公民館と金山市民会館の集約化
    - ・ 両者の距離が約 1km と比較的近接しており、稼働率によっては集約化可能ではないか。
  - 金山小・金山中の義務教育学校化
    - ・ 2040 年には 2 校合計の児童・生徒数が約 150 人と推計されることから、学校規模や設備面を精査の上、義務教育学校の設置を検討しうるのではないか。
  - 旧小学校校舎・体育館の民間利活用推進
    - ・ 2021 年に 4 校統合により空き校舎となった施設については、耐震補強が済んでいることから、民間利活用の可能性があるのではないか。
- 上記のほか、全市的な検討可能性のあるもの
  - 小・中学校余剰教室への公共機能導入による複合化（特に振興事務所）
  - 全市的な義務教育学校の検討
  - 学校図書室と（社会教育施設である）図書館（室）の運営一体化
  - 旧町時代に設置された温泉施設の民営化（既に譲渡済みの小坂、馬瀬を除く）
  - 振興事務所機能の見直しとセットにしたソフト化（移動市役所の導入）
  - 将来需要予測を踏まえた公営住宅のソフト化（住宅供給から家賃補助へ）

## 5. 判断基準（プロトコル）—公平な対話のための「共通ルール」

### (1) プロトコルの意義と検討プロセス

- 「誰が、いつ、どのように決めたのか」を透明化し、恣意的な判断を排し、住民への説明責任を果たすための「共通の物差し」を確立する。

- 「適正化（時代に合わせて施設の『数』ではなく『役割』を整えること）」や「プロトコル（対話のための共通ルール）」を、市民と行政が未来を語るための共通言語として定義する。
- 検討フロー（STEP0～STEP8）：
  - STEP0：施設（ハコ）の活用見込の有無を確認
  - STEP1：行政サービスとしての必要性を厳格に確認
  - STEP2：行政サービスを提供するために、自前の公共施設の必要性を確認
  - STEP3：単独維持の合理性（集約・複合化の可能性）を検証。
  - STEP4：適正化に向けて取り得る具体的な手法を抽出
  - STEP5：将来負担、老朽化度、利用実態等を踏まえた優先順位の設定。
  - STEP6：手法別の効果・負担の比較検討
  - STEP7：手法選択に係る判断根拠・論点の明確化
  - STEP8：政策判断

## 6. 住民理解・合意形成の考え方（仮）

### (1) 住民理解の進め方

- 公共施設適正化を進めるためには、「市の財政状況や施設の現況を示す材料づくり」と「公共施設適正化の必要性（市の危機感）についての議会・住民との共有」を当面優先的に取り組む必要がある。
- 前者については、マクロ面では市の将来像、人口減少と財政の関係など、ミクロ面では各公共施設の基礎情報（施設カルテの整備）の整備を進める。
- 後者については、議員や市民を対象にした勉強会、出前事業、継続的な情報提供、市民討議・ワークショップなどがあり、市民参加の「多様な入口」を用意しておく必要がある。
- それらの機会を通じて、市民が「判断基準（プロトコル）」に触れる機会を提供し、公共施設適正化のプロセスを住民と共有できるようにすることが重要。

### (2) 合意形成の考え方

- 本提言における「合意形成」とは、反対意見を持つ市民においても、意思決定の過程と理由に一定の「納得感」を持てる状態を目指すことである。
- 「納得感」を醸成するためには、リスク、コスト、利用者数、老朽化度合いなども全面的に公開し、市民が当事者としてリスクを共有する誠実な対話を行うことが必要。

## 7. 今後の進め方に関する提言

- 本提言は特定の施設に関する一つの方向性を見出すための「地図」ということができる。
- この「地図」の使い勝手を確認するためにも、市内で象徴的な施設について、シンボル事業として「住民参画型プロトコル」の実践を行い、その成功体験を積み重ね、着実に実行段階へと移していく必要がある。
- 公共施設の適正化は、将来への投資につなげるためにも、急務ではあるものの、実際には、資料の整備や住民への説明など、地道な努力を重ねていかなければならないものである。
- 住民に「自分ごと」であることを求める以上、職員も「自分ごと」であることが強く求められる。そして、これは決して財務・管財部門や企画部門だけの職員だけが担うものではなく、全庁を挙げた取組を進めることを強く願うものである。

# 公共施設マネジメントにおける市民討議会の活用

(盛岡市まちづくり市民討議会)

みんなの未来が  
未来のまもりおか  
を一緒に考えよう!



## 考えよう! みんなのタテモノの未来

主催：盛岡市まちづくり市民討議会実行委員会(一社)盛岡青年会議所・盛岡市



2014年9月24日

盛岡市財政部資産管理活用事務局 主任 土森 貞行  
国土交通省/東京大学公共政策大学院 PRE/FM研修 アドバイザー  
総合政策修士

# ○自己紹介

職歴	
平成12年度	盛岡市採用 盛岡市中央卸売市場 配属
平成16年度	総務部職員課 配属
平成22年度	市長公室企画調整課 配属 (盛岡市まちづくり研究所担当)
平成24年度	財政部(資産管理活用事務局)配属
公共施設マネジメント関連	
平成22～23年度	岩手県立大学盛岡市まちづくり研究所 共同研究員 研究テーマ「アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について」 【日本都市センター「第3回都市調査研究グランプリ」優秀賞受賞】 【法政大学「第10回地域政策研究賞」奨励賞受賞】
平成23年度	(財)東北活性化研究センター 「地域社会資本ストックの維持・更新と取り組みの方向性調査研究会」委員
平成23～24年度	岩手県立大学大学院総合政策研究科博士前期課程 (総合政策修士取得) 修士論文「地方自治体における公共施設マネジメントの現状と課題」 【課題は合意形成。スタート段階から住民とともに検討していくアプローチが必要。】
平成24～27年度	国土交通省/東京大学公共政策大学院PRE/FM研修アドバイザー
平成25年度	市町村職員中央研修所「公共施設の有効活用(大量更新へ対応)」講師

## ○市民討議会とは

ドイツで住民自治の手法として行われているプラーヌンクスツェシを日本風にアレンジし取り入れたもの。

無作為抽出した方々に招待状を出し、その中から参加の意思表明を頂いた方々が、テーマについて公正な情報提供を受けた上で、小グループに分かれて討議する。グループ毎に意見を幾つか取りまとめ発表し、それらの意見に対して全員で投票し、全体としての意見を形成する。

### ○主な特徴

- 1 対象者を無作為で抽出して参加要請する
- 2 参加者には謝礼を支払う
- 3 少人数（5～6人）によるグループ討議
- 4 討議でのまとめを発表，全員で投票
- 5 討議前に参加者に必要な情報を提供

# ○プラーヌンクスツェシとは

ドイツ・ヴパタール大学名誉教授ディーネル (Peter C. Dienel) により1970年代に考案された市民参加の手法。ドイツでは、1990年のドイツ統一後、地方公共団体において住民投票制度が導入されたことに伴い、直接民主主義に対する認識が高まり、市民参加の手法の1つとして注目された。現在、スペインやオランダなどでも取組まれている。

【長所】

## 1. 決意志向

多くの代案的な解決策が考えられ、そのひとつに決定が必要な係争的課題に適している。無作為抽出された市民が正統性を持ち、人々に受け入れられる提言を出す。それ故、社会全体に対して決定を促す。

## 2. 意見の代表性, 中立性

無作為抽出で候補者が選定されるため、地域全体の平均的意見に比較的近い意見が得られる。特定の考え方を有する集団の組織的な働きかけの影響を受ける懸念が少ない。

## 3. 地域全体の視点にたった意見

討議後、投票されるため、地域全体にとって適切か、より多くの人に支持される提案であるかが意識され、個人的な利害や好悪の感情からでなく、地域全体の視点にたった討議がなされる。

# ○盛岡市の市民討議会（概要）

## （１）開催目的

18歳から80歳代までの幅広い市民の参加により英知を結集して、公共施設の老朽化問題の解決方法を討議し、「公共施設保有の最適化と長寿命化の計画」策定につながる「市民提案」をまとめることを目的として開催。

## （２）開催内容

盛岡青年会議所と盛岡市の協働により市民討議会実行委員会を組織し実施。討議の前提となる問題の所在を、参加者に十分に理解いただいた上で、討議を行うこととし、施設の現地視察を行ったほか、施設管理者による施設の利用状況の説明や、市の客観的な数値データ等の説明，専門家による問題解決策の考え方の説明など、情報提供に多くの時間を設けた。

1日目は、施設の現地視察を行った後に、

「テーマ1（練習討議）公共施設の視察を行い感じたこと。」

「テーマ2 公共施設の老朽化問題に、今後どのように取り組んでいくべきか。」

2日目は、初日にまとめた方向性を具体的にどのようを実現していくべきか検討し

「テーマ3 地域で利用している施設を、どのように見直していくべきか。」

「テーマ4 全市的に利用している施設を、どのように見直していくべきか。」

を討議した。

## ○参加者の選定

住民基本台帳から18歳以上の市民3,000人を無作為抽出し、案内を送付。募集人数40人のところ134名申込。応募多数につき抽選で44名を選出。

抽選は、参加者の世代が偏らないよう配慮し、10歳代から80歳代までを年代毎に分類し、各年代から7名（10歳代及び80歳代以上は各1名）を選出。

結果、男性23名、女性21名が選出された。仕事等によるキャンセルもあり、最終的に1日目は36名、2日目は35名の方が参加。

2日間で6,000円の謝礼を準備。また、子育て世代も参加しやすいよう、託児サービスを設置。

### ▼参加申込者及び抽選結果

年代	申込者	抽選結果
10歳代	1名	1名
20歳代	10名	7名
30歳代	14名	7名
40歳代	20名	7名
50歳代	17名	7名
60歳代	39名	7名
70歳代	24名	7名
80歳代	9名	1名
計	134名	44名

### ▼実際の参加者数

年代	1日目	2日目
10歳代	1名	1名
20歳代	6名	5名
30歳代	5名	5名
40歳代	5名	5名
50歳代	4名	4名
60歳代	7名	7名
70歳代	7名	7名
80歳代	1名	1名
計	36名	35名

# ○当日の構成

## ○平成25年10月12日(土)【1日目】

開会式・説明	開会式・説明
9:30～ 9:45	9:30～ 9:56
9:45～ 12:00	9:57～ 10:11
現地視察① 大新小学校(10:10～) 【説明】大新小学校校長 佐々木 健 様 現地視察② 厨川児童・老人福祉・地区活動センター(10:50～) 【説明】同センター所長補佐兼館長補佐 石川 孝 様 現地視察③ 青山二丁目アパート 青山三丁目アパート(11:20～) 【車内説明】実行委員会委員	【情報提供】実行委員会委員 盛岡青年会議所 理事 吉田 光晴 「テーマ3 地域で利用している施設を、どのように見直していくべきか。」 【情報提供】 地域利用施設の再整備の観点について 日本大学経済学部教授 中川 雅之 様
12:00～ 12:45	11:02～ 12:30
12:45～ 13:50	12:30～ 13:15
14:05～ 14:30	13:15～ 13:56
14:30～ 16:05	13:57～ 15:26
16:05～ 16:15	15:40～ 15:48
	閉会式・事務連絡

## ○平成25年10月27日(日)【2日目】

開会式・説明	開会式・説明
9:30～ 9:56	9:30～ 9:56
9:57～ 10:11	9:57～ 10:11
10:12～ 10:51	10:12～ 10:51
11:02～ 12:30	11:02～ 12:30
12:30～ 13:15	12:30～ 13:15
13:15～ 13:56	13:15～ 13:56
13:57～ 15:26	13:57～ 15:26
15:40～ 15:48	15:40～ 15:48
	閉会式・事務連絡

# 〇グループ討議の方法（情報提供）

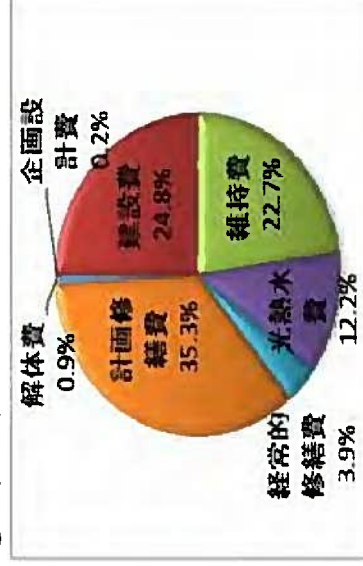
(1) 情報提供  
はじめに、情報提供者から参加者全員で情報提供を受けます。

## ① 施設利用者



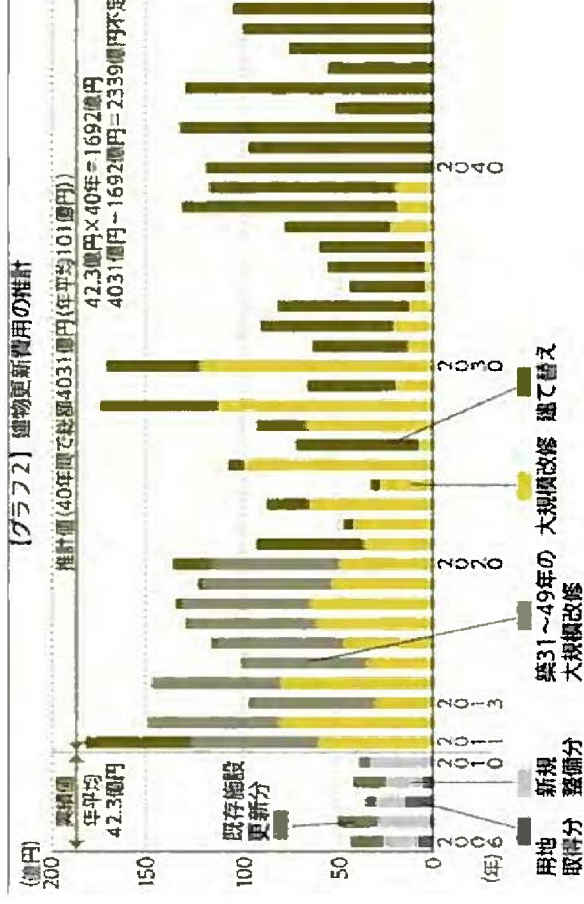
市には、修繕の要求をしているが、予算でほかに優先するものがあったりし、修繕できていない。  
児童数が半減し余剰教室も発生している。

## ③ 専門家



建設費以外に将来掛かる費用は、建設費の約3倍。  
建設費以外には、国の補助は無く、自治体の負担。

## ② 実行委員会



更新費用推計年101億円、このままの予算年約42億円では、全体の約4割しか更新できない。  
放っておくとやがて崩壊して大きな事故になりかねない。  
その一方で、すべてを補修しようとするのと巨額の費用が掛かって自治体の財政を押し潰してしまう。

# ○グループ討議の方法（討議）

## (2) グループ討議



テーマ：公共施設の老朽化問題に、今後どのように取り組んでいくべきか。

作業スペース

課題解決の  
具の強

投票欄

① 現状分析(施設の必要性) 必要な施設の選別、統廃合	投票欄 ●●●●●●
② 外部委託による施設維持費の削減 とカービズ向上	●●●●●
③ 任務互換による敷地以外の見込みありまち作り (中核員担の少ない施設運営系と補助員の新入)	●●●●●●●●

10  
4  
11

④ 討議の結果を3つまとめ欄に記入

中核員担の少ない施設運営系と補助員の新入  
履きたい意見

# 〇グループ討議の方法（発表・投票）

## (3) 討議結果の発表

全体に向けて班毎に1分程度で、代表意見を中心に討議結果を発表する。



## (4) 討議結果への投票

発表を聞いて、各班の代表意見のうち、同意する意見に投票する。投票はシー1人5枚まで投票できる。1つの代表意見に複数枚貼っても良い。



# 〇市民からの提言

## (練習討議) 公共施設の視察を行い感じたこと

- 1位 建替え・修繕が必要** 71票
  - 2位 老朽化・ラジエーション・ライスタイル文化のトータル設計を** 21票
  - 3位 トイレ環境整備** 19票
- 4位 施設の有効利用のコーディネート-育成 16票
- 5位 施設の有効利用 14票
- 6位 運営や家賃の見直し 12票
- 7位 施設の再構築 10票
- 8位 サービスの広報不足 9票
- 9位 給食は教室より食堂に、トイレはLED、校庭は芝生 7票
- (以下省略)

## 公共施設の老朽化問題に、今後どのように取り組んでいくべきか？

- 1位 複合化・多目的利用を行う** 25票
  - 2位 市民の問題意識の向上が必要** 18票
  - 3位 統廃合が必要** 16票
- 4位 価値のある古いモノを生かす 14票
- 5位 長期展望・計画をつくる 11票
- 5位 生産年齢人口を増やす 11票
- 5位 人材育成が必要 11票
- 8位 老朽化対策の総合的機関を設置する 9票
- 9位 リサイクルを考慮した建設を行う 8票
- 9位 税外収入を確保する 8票
- 1位 1位 税財源を見直す(工場誘致) 7票
- 1位 2位 利用者の料金負担を行う 5票
- 1位 2位 解体・修繕を行う 5票
- 1位 4位 環境に配慮した住みやすい町 4票
- 1位 4位 外部委託により施設維持費を削減する 4票
- 1位 4位 新設は拡大展開しない 4票

# ○市民からの提言

地域で利用している施設を、  
どのように見直していくべきか？

**1位** 統廃合と民間委託について、  
具体的に検討する **16票**

- 不要なハコ物は  
思い切って解体  
する。土地は売却  
し又は貸出する
- 児童・老人・地区  
活動センターを統合  
し地域住民の集  
いの場にする
- 統合すること  
によって世代間交  
流が出来るので  
はないか
- 管理運営は民  
間活力を利用  
する

**2位** 施設の機能（サービス）は維持し、  
設備（ハコ）は簡素化・集約する **14票**

- 地域で利用でき  
る施設を1つに  
集約する
- 学校を統廃合し  
ても良いのでは  
ないか。距離を  
考え中心に  
配置する
- 老朽化したもの  
は隣接地区と併  
合する
- デマンドバスの  
活用で施設の  
エリアを広める

**3位** 施設の区割りを見直し  
広域化を行う **13票**

- 将来地域人口財  
政等を見通した  
まちづくりを行う
- 小・中学校の学  
区の見直しを行  
う
- 地域を再編する  
2、3地区を1つ  
にする
- 広域化に対応し  
情報・交通サー  
ビスを充実する

**3位** 既存・新築の統合複合 **13票**

- 学校の図書館・  
プール・体育館  
をみん家で使う
- 児童センターを  
なくし、小中学  
校の中に入れる
- 老人福祉施設も  
小中学校に入れ  
る
- 市営住宅の1階  
に児童・老人施  
設をつくる

**3位** 民間との協力 **13票**

- パブリックセクター  
公民館を併設す  
ると、利用率の  
確保につながる
- 新しく建てる際  
は、コンビニや  
レストランなど  
を入れる
- 体育館を民間の  
スポーツジムな  
どに運営を任せ、  
収入を得る

- 6位 利用目的・利用形態を考える（公民館） **12票**
- 7位 利用率にとらわれない姿勢 **10票**
- 8位 交通手段の利便性を考える **9票**
- 9位 小中学校を基本にして施設を見直す（学校を地域で利用） **7票**

（以下省略）

全市的に利用している施設を、  
どのように見直していくべきか？

**1位** 施設機能の積極的な  
対外PRを行う **16票**

- 利用してもらえ  
るようPRが必要
- オンライン化やIT化に  
よる情報周知を行う  
ネット利用して積極  
的に全国展開する
- 施設へのアクセ  
スを充実させる

**2位** 施設利用の広報活動をする **16票**

- 各施設のPRが不  
足している
- 指定管理者の活  
動方針が長く分か  
らない

**3位** 施設統廃合による不便は、  
デマンドバス（IT活用）  
の導入でサービスを落とさない **13票**

- 施設を減らした経費  
を投入して  
運用することにより、  
利便性が向上する
- 庁舎・支所・出  
張所は設置の  
意義が見出せ  
ないものもある
- 図書館は、学校や  
公民館の蔵書や外  
ワガで検索利用す  
る仕組みとしては  
ない

**4位** 施設運営の充実化 **11票**

- 図書館は、統合し専  
門書等を充実させる  
CD・DVD・CD-ROM  
などの複合化を行う
- 体育施設は、グ  
ラウンドや功  
能教室などとの  
複合化を行う
- 博物館等の施設  
は展示内容の更  
新（他市との入  
れ替え）を行う

**5位** 重複施設を減らす **10票**

- ホールは多い。集約  
し小規模に呼び  
なす（集約を呼び  
子とも運に見せる）
- 図書館は717内の小  
中学校と複合化する  
中学校には図書館が  
あり複合化可能
- 記念館・博物館  
は類似している  
ものを統合する

- 6位 支所・出張所の統廃合 **9票**
- 6位 施設目的・必要性の再検討（県・近隣地域との共同利用、市民意見を募る） **9票**
- 6位 少子高齢化に対処し民間アイデアを取り込む **9票**
- 9位 利用者が増えるように宣伝する（観光PR、イベント、ゆるキャラ） **8票**
- 10位 民営化・委託（行政サービスを民間委託・証明書発行はATMでIT化） **7票**

（以下省略）

## ○市民提言書の提出

市民討議会開催後，市民討議会実行委員会において，討議内容などをまとめた報告書の作成が進められ，2013年12月17日（火），市民提言書・実施報告書が盛岡市長に提出された。

実行委員会の高橋一仁副委員長は「市民の方も意欲的だった。今後，市政の一助になればという思いで資料を作成した。一読しぜひ活用して欲しい」と，市長に市政への反映を要望し，谷藤市長は「市の中でも課題になっているテーマを掘り下げても良かった。さまざまな計画に反映できるものを生かしていければ。少子高齢化でもあり，財源もかなり限られた中で，どう効率よく行政を運営していくかが重要な課題。活用させてもらう」と答えた。



市民提言書は同市議会議員に配付したほか，ホームページ（施設保有の最適化と検索）で公表。

<http://www.city.morioka.iwate.jp/machizukuri/28638/index.html>

※

## ○市民討議会の活用に至った背景

### ○長期的課題への対応の遅れ

- ・ 公共施設の老朽化問題は財政問題であり長期的課題
- ・ 代表制民主主義では短期的課題が優先されやすい

### ○利害関係の調整が困難

- ・ 施設の利用者等の利害が絡む
- ・ 代表制民主主義では、課題認識していても、調整が難しい領域
- ・ 市民の声を議会に届けることで、議論が可能となる

### ○十分な問題認識が必要

- ・ 施設マネジメントの問題点がどこにあるか十分な認識が必要
- ・ 従来の市民アンケート等では対応方法を決めることが困難
- ・ 十分な資料や専門家の考えなど、十分な知識が必要

### ○市民の決断が必要

- ・ 人口減少社会に入り、既存のサービスの維持が困難に
- ・ 選択と集中が必要

# 地域活性に関する取り組み

(住民参加・ワークショップ関係抜粋)

---

### 3 住民参加・ワークショップ

近年、住民参加を重視したまちづくりが各分野で行われている。多様なバックグラウンドを持つ市民の参加は重要であり、ワークショップ等のイベントを開催することが多く見られる。

ワークショップは、その場での気づきや参加者同士の人脈形成に期待できるが、アクションに直結することは稀であり、報告書を作成する程度で終了するケースが多く見受けられる。

そこで私たちが提唱するが「DAC」であり、ワークショップをアクション、クリエーションに繋げていくことを重要視する。



\*DAC

D (ディスカッション)  
ワークショップで課題を抽出し、課題を解決するアイデアを発見する。

A (アクション)  
アイデアを事業化・予算化・(実践するための)チームづくりをする。

C (クリエーション)  
アクションから生み出されるもの。その効果・目標設定をしておく。

## 住民主体の画期的なまちづくりのための軽井沢22世紀風土フォーラム、 ワークショップの運営・推進

【長野県軽井沢町】

軽井沢の特徴・歴史・これまでの経緯を重視し、他に例の無い住民主体の画期的なまちづくりのため、軽井沢22世紀風土フォーラム全体の体制拡充・確立や各プロジェクト推進に関する仕組みの検討を行う。日本と世界をつなぐ会が業務を受託して、下記を推進(一部の町役場職員も事務局ではなく会議メンバーとして参加する珍しい仕組み)。

#### ◆ 私どものサポート内容

##### ① 軽井沢22世紀風土フォーラム全体の設計・助言

##### ② 基本会議の円滑な運営

- ・ 風土フォーラム全体を総括する場として、基本会議の円滑な運営
- 風土フォーラム会長や事務局との議論・調整
- 各参画メンバー（委員）との合意形成

##### ③ テーマ別プロジェクトチーム(PT)の立ち上げ・運営

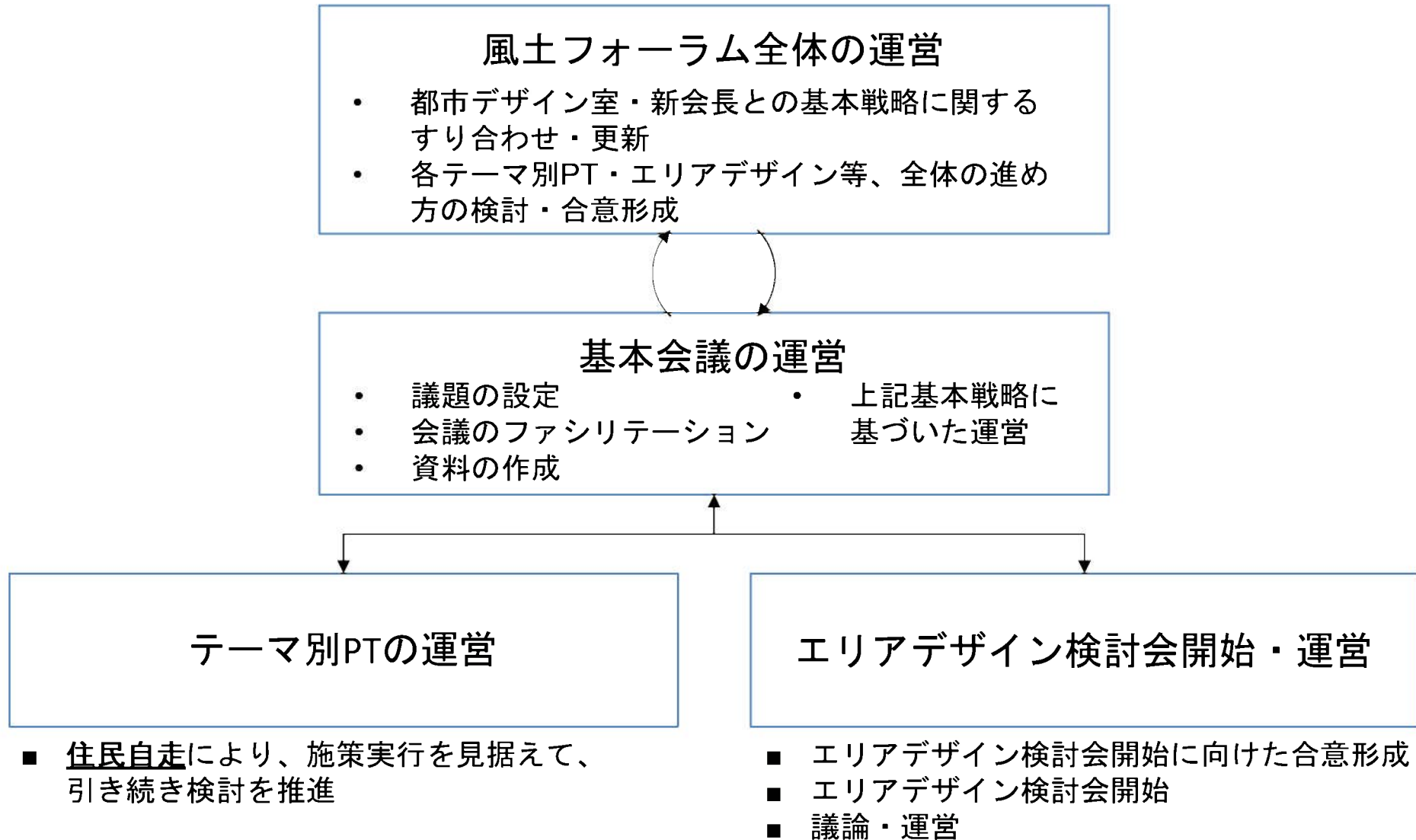
- ・ 個別テーマを検討・推進するプロジェクトチームの立ち上げと、議論・検討を円滑にするサポート
- プロジェクトチーム議論への参画と意見調整
- 議論推進における各プロジェクトチーム座長のサポート

##### ④ エリアデザインの具体化

- ・ 軽井沢町各エリアにおいて描かれた“エリアデザイン”を具現化すべく、エリアプロジェクトチームの立ち上げに向けたヒアリング・検討を実施
- 各エリアのキーパーソンへのヒアリング・現状把握
- エリアプロジェクトチーム立ち上げに向けた設計・調整

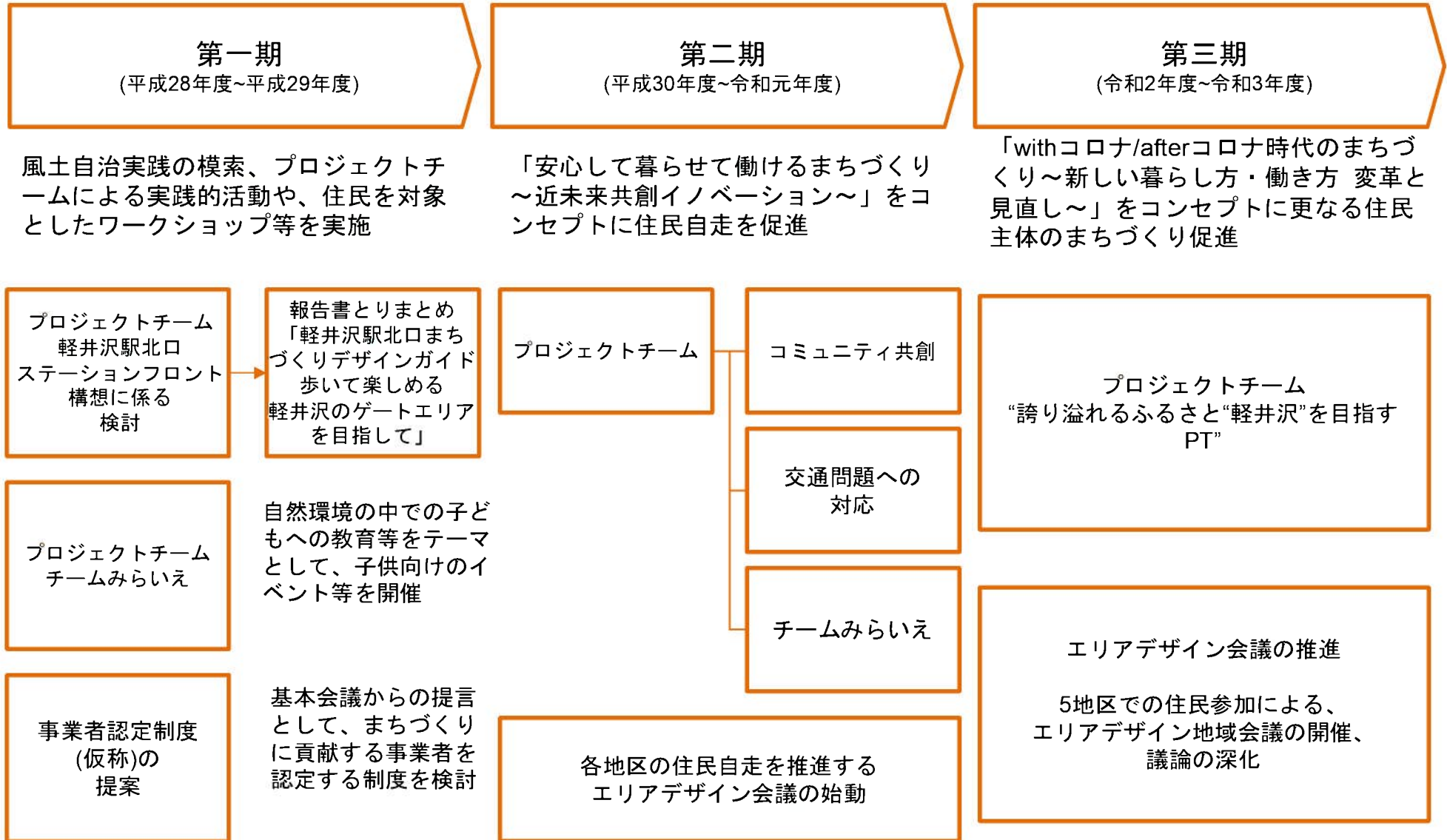


#### 風土フォーラム推進の全体像



### 3 住民参加・ワークショップ

#### 風土フォーラムの取組み



令和3年度は、「軽井沢 22世紀風土フォーラム シンポジウム」を開催

軽井沢 22世紀風土フォーラム シンポジウム

“未来の軽井沢像”  
～風土自治の実践によるまちづくり～



○軽井沢100年グランドデザイン (作画) イマイ カズ

**日時**  
令和3年11月5日(金)  
13:00～16:30  
※12:30開場

申込不要・参加費無料

■主催：軽井沢 22世紀風土フォーラム  
【問い合わせ】軽井沢町 総合政策課 都市デザイン室  
電話 0267-45-8185 FAX 0267-46-3165  
電子メール [22fuudo@town.karuizawa.nagano.jp](mailto:22fuudo@town.karuizawa.nagano.jp)

**会場**  
軽井沢大賀ホール  
長野県北佐久郡軽井沢町軽井沢2-8-4  
※会場には駐車場がありますので、公共交通機関をご利用ください。  
※100円駐車券がご利用いただけます。

オンライン配信：YouTube Live  
当日はシンポジウムの様子をオンライン配信いたしますので、ご参加できない方でもご覧いただけます。  
【オンライン配信の観覧方法】  
下記URLまたはおの二次元コードからアクセスください。  
○軽井沢 22世紀風土フォーラムホームページ内  
URL <https://www.karuizawa22fuudo.jp/onlinekaigi/kasurindo/>  
※配信終了の都合、一部見逃しがあります。

**新型コロナウイルス感染拡大防止について**  
当日はマスク着用、体温検査、アルコール消毒、住所・氏名・連絡先の記入にご協力をお願いします。  
開催日当日が、新型コロナウイルス感染症の長野県感染警戒レベル5以上に該当する見込みがある場合は、オンラインのみでの開催に変更となります。変更の際は、軽井沢 22世紀風土フォーラムホームページ (<https://www.karuizawa22fuudo.jp/>) 内でお知らせします。

プログラム

**第1部 鼎談（軽井沢のこれまでと未来）【13:00～13:45】**

【登壇者】 園 紀彦 氏（軽井沢町マスターアーキテクト）  
稲葉 俊郎 氏（軽井沢病院副院長）  
巫き 進 氏（軽井沢町長）  
モデレーター 朝比奈 一郎 氏（軽井沢町未来共創アドバイザー）

**第2部 パネルディスカッション【13:55～15:55】**

テーマ①：「軽井沢の景観・環境維持の取り組み」【13:55～14:50】  
軽井沢町の各地域のあり方を議論するエリアデザイン会議が町内5地区で先行的に開催されており、この会議体を推進する組織から代表して5名の方に登壇いただき、軽井沢の景観・環境文化等をどのように継承していくか議論します。

テーマ②：「次世代を考える（教育/テクノロジー/アート）」【15:00～15:55】  
軽井沢の未来を考えるうえで次世代の育成は避けては通れないテーマです。教育をとりまくテクノロジーやアート等の話題を含め、どのようなものを次世代に残していくのか、軽井沢ではどのようなことができるのかを議論します。

【登壇者】 本城 慎之介 氏（学校法人軽井沢風越学園理事長）  
須永 久 氏（基本会議委員）  
軽井沢高校生徒  
UWC ISAK 高校生徒  
モデレーター 芳野 まい 氏（東京成徳大学経営学部准教授）

**第3部 総括（これからの軽井沢について）【16:05～16:25】**

【登壇者】 軽井沢 22世紀風土フォーラム基本会議歴代会長  
横島 庄治 氏（第1期会長）  
鈴木 幹一 氏（第2期会長）  
石山 武 氏（第3期会長）

※プログラムの内容及び出演者は、予告なく変更される場合があります。

軽井沢町は宣教師アレキサンダー・クロフト・ショーが訪れて以来、避暑地・別荘地として発展し、多くの先人の努力の積み重ねの結果として現在の国内外での認知・評価を得るに至りました。

他方、近年の世界の潮流や軽井沢を取り巻く状況の変化を踏まえ、これまでの軽井沢の培った資産を継承しつつ、どのように発展とさせていくのか議論を行い、未来を見据えた住民を主体者としたまちづくりや、住民と企業、行政のパートナーシップによる実践が求められる状況となっています。

軽井沢町では、平成26年12月（2014年）、軽井沢の50年後・100年後の未来像を議論する契機とすべく「軽井沢グランドデザイン」を発掘、グランドデザインの理念の具現化に向けて平成28年に「軽井沢 22世紀風土フォーラム」が発足しました。

今回のシンポジウムでは、これまでの22世紀風土フォーラム3期6年の総括として、軽井沢に関わるすべての“住民”と**風土自治＝自らのふるさとを自らの責任で守ること**、そして軽井沢の未来についておおいに語り、これからの住民主体のまちづくりについて意見を共有する場とすべく、開催とさせていただきます。是非多くの住民の皆さまにご参加いただき、おおいに議論ができますようお願い申し上げます。

軽井沢 22世紀風土フォーラム 基本会議会長 石山 武

## 第3期の成果として、“軽井沢 22 世紀風土フォーラム未来宣言”としてとりまとめ

軽井沢 22 世紀風土フォーラム未来宣言  
「風土自治で軽井沢の価値を高める！」  
(風土フォーラムが目指す軽井沢の未来像)

この数年、社会のデジタル化やカーボンニュートラルへの取り組み、直近ではコロナ禍など社会状況は大きく変わりました。軽井沢においては移住者や別荘の長期滞在利用、テレワークの増加など人流に大きな変化が見られます。軽井沢への移住の増加や都市化の波は、町に活性化をもたらす半面、かけがえのない自然環境や歴史的景観、文化遺産の衰退を招いているとの危惧もあります。

軽井沢 22 世紀風土フォーラムでは 3 期 6 年のまちづくり活動を振り返り、今後のまちづくりの道しるべとすべく、風土フォーラムが目指す軽井沢の未来像をまちづくりの理念や目標としてすべての軽井沢住民の方々に宣言します。

私たち風土フォーラムが目指すのは、軽井沢の自然や歴史、文化の衰退の危機感と未来への展望を住民が共有し、住民主体の議論や行動によって軽井沢の価値（ブランド）をより高めていくことです。軽井沢の価値を高めるためにこの宣言ではまちづくりの未来像として以下の五つに焦点を当てました。

#### (1) 自然・歴史・文化が一体となった生活空間

緑豊かな自然環境や品格ある歴史的景観、文化の香りが一体となった生活空間こそ軽井沢の価値です。これらかけがえのない環境を将来世代に引き継いでいくために、節度ある活性化や自然保護ルールの内取り方などの検討とともに自らの故郷は自らで守るという成熟した風土自治意識の醸成に努めます。

#### (2) 質の高い多様性に富むおもてなし文化のコミュニティ

昨今の人流の変化は軽井沢に居住・滞在する人的資源に厚みと多様性をもたらしています。多様な人たちが交流し、未来の軽井沢や文化、芸術などを語り合える場は軽井沢に新しい価値を生み、新たなおもてなし文化と言えます。そのような新たなおもてなし文化を育むコミュニティづくりに努めます。

#### (3) 先進的な低環境負荷型の高原保養都市

軽井沢の高原保養都市としての価値をさらに高めるためには温暖化などを踏まえ、官民一体となって先進的な低環境負荷型の町への進化が必要と考えます。住民一人一人が何をできるか考え、ライフスタイルの見直しや低環境負荷型のまちづくりへの様々な取り組みを提言、行動していきます。

#### (4) 先端技術を活用し、新たな価値を創造しつづける地域

大都市から地方へという流れの中で地方に新たな価値を創ることは大きな課題です。先端技術を活用した行政・住民サービスの向上、高度な教育・医療の実現や軽井沢らしい新規産業の創出には軽井沢の人的資源の活用や官民

連携が重要な要素です。人的資源や官民連携をベースにより暮らしやすい、新たな価値を持つ軽井沢を創造する議論を推進します。

#### (5) 災害に備えある安心・安全な暮らしの場

軽井沢は活火山浅間山の噴火や近年の気候変動によるがけ崩れや豪雨などの大規模災害に常にさらされていると言えます。災害に対する危機意識の醸成とともに避難訓練、情報伝達など具体的な防災活動や災害時の助け合いなどをより一層強くする相互扶助のコミュニティづくりに努めます。

以上のような未来像を実現するために、軽井沢 22 世紀風土フォーラムは住民主体のまちづくりの議論を一層深め、取り組みの具体化や行政への提言などの活動を推進していきます

2022 年 2 月 10 日 軽井沢 22 世紀風土フォーラム

# 地域課題を解決する官民連携プラットフォーム “みようこうミライ会議”の企画・運営

【新潟県妙高市】

妙高市では、様々存在する地域課題について実効性の高い解決策を提言する仕組みとして、官民連携プラットフォーム“みようこうミライ会議”の実施を決定。特定の地域課題テーマについて、市役所職員だけではなく、都市部の企業や妙高市内の事業者・市民が協働するチームを組成し、課題解決策検討に取り組む。解決策案は、最終的に市長へ直接プレゼンされ、有望な案については、妙高市での事業化・予算反映に繋げる

## ◆ 私どものサポート内容

### みようこうミライ会議の企画検討

- プログラム内容の検討
- 参画候補の都市部企業の検討・アプローチ
- 課題テーマの詳細を記述した仕様書の作成

### 参画候補企業へのアプローチ・チーム組成

### キックオフミーティングの実施

- オンラインでのプレキックオフの実施・顔合わせ
- 妙高市でのキックオフ及びフィールドワーク実施

### リモートワークにてチームでの施策検討推進・サポート

### 2泊3日の最終合宿実施

### 最終日に市長へのプレゼンテーション実施

### 最終プレゼンテーションを踏まえて、妙高市での事業化・予算反映の検討



# 地域課題を解決する官民連携プラットフォーム “みょうこうミライ会議”の企画・運営

【新潟県妙高市】

令和2年度には、「交通利用者のニーズにマッチした新しい移動手段の整備」と「with/afterコロナ時代における妙高市への新しい『人の流れ』の創出」の2つのテーマについて検討され、市長への最終プレゼンテーションから3か月後には、実証実験開始に至った事業も存在

テーマ①  
交通利用者のニーズにマッチした新しい移動手段の整備

【参画都市部企業】  
・ダイハツ工業  
・NearMe (ライドシェアリング)

モバイルワークステーション  
実証実験 (2021年1月~)

市民の相乗り浸透を見据えた  
職員の通勤シェア

交通事業者の新たな収益施策  
(複数アイデアを提案)

⋮

テーマ②  
with/afterコロナ時代における妙高市への新しい「人の流れ」の創出

【参画都市部企業】  
・日本マイクロソフト  
・ワーナーミュージック  
・カヤック

新しい移住スタイルの提案  
(移住に必要なもののワンパッケージ提供、継続検討中)

音楽フェス開催による  
誘客多角化

⋮



令和3年1月より4社共同の実証実験が開始された、モバイルワークステーション事業



# 地域課題を解決する官民連携プラットフォーム “みょうこうミライ会議”の企画・運営

【新潟県妙高市】

令和3年度には、以下のテーマと参加企業のもとに、検討を実施。10月に市長向けの最終プレゼンを実施

## テーマ①

「人の流れ創出」と「交通のあり方」に関する施策検討  
※昨年度からの継続検討

【都市部参加企業】

- ・ダイハツ
- ・スズキ
- ・三菱商事
- ・NearMe
- ・カヤック
- ・ワーナーミュージックジャパン

人の流れ

新たな観光ジャーニー  
(移動販売×人流データ)

SGDs未来都市に向けた  
グリーンモビリティ提案

学生ボランティア×関係人口化

妙高の仲間を増やすPJ

面白い人が集まる街構築

交通のあり方

貨客混載

冬季オンデマンドシャトル

市営バスオンデマンド

## テーマ②

妙高ならではの“ほんもの教育”  
を実現する教育プログラムの検討

【都市部参加企業】

- ・花まる学習会
- ・LITALICO
- ・カタリバ
- ・放課後NPOアフタースクール

社会教育

妙高ミライストア

こども基地「ヒダベース」

学校教育

廃校を児童がプロデュース

ICT教員負荷軽減&魅力化

家庭教育

一人残らず学びにつなぐ



## 行政区分の垣根を超えた市民チームを結成し、市長に政策提言。

【栃木県那須塩原市】

那須エリアは、行政区分上は那須塩原市・那須町・大田原市に分かれているが、経済活動は経済圏としての那須で日々動いている。そこで、行政区分を超え、地元の商業・工業・観光業(温泉旅館など)の団体幹部、約30名に参加いただき、ワークショップを通じてアイデアを市長に提言していく団体「チーム那須」を結成。

### ◆ 私どものサポート内容

「チーム那須」結成準備  
(地元経済団体等への協力依頼)



「チーム那須」の結成式



ワークショップの実施



内容を取りまとめ、市長に提出  
(本会が市役所内部から後押し)



商業・工業・観光業の団体幹部が参加し  
チーム那須結成



テーマに応じて地元企業を視察し、  
ワークショップの議論に反映。



ワークショップで出されたアイデアは、コンテスト  
での発表や市長への提出という形で発信する。

## 中小企業の活性化条例を地元経済界と共に策定

【神奈川県川崎市(川崎商工会議所)】

工業都市・川崎は今もなお人口が増え続けているが、グローバル時代において取り巻く環境は厳しく、中小企業を活性化する条例を、商工会議所を中心とした経済界が市に対して提案することになった。経済界を中心とした会議での議論、市内の多様な事業者からのヒアリングを通じて、条例に取り入れるべきエッセンスを抽出し、条例文案を作成、同条例は2016年4月に施行された。現在では、条例に紐づいた諸政策を実行・検証する流れをつくり出している。

### ◆ 私どものサポート内容

会議の設計・開催（合計5回）  
(全国各地条例の紹介プレゼン、専門家による講義、市内事業者からのヒアリング)

◎朝比奈が副座長としてとりまとめ

▼  
条例案策定

▼  
市役所との協議(その中で朝比奈が川崎市経済活性化アドバイザーに)

▼  
2015年12月 条例可決

▼  
2016年4月 条例施行

▼  
条例に基づく具体的な施策の構築

▼  
中小企業の活性化に関する施策の検証を実施するため、「中小企業活性化専門部会」を開催中



全国の条例・事例について商工会議所にプレゼンテーション



市内の多様な事業者約30団体に対してヒアリング・視察

【条例文】

川崎市中小企業活性化のための成長戦略に関する条例

前文

川崎市は、首都圏の中央部に位置するという地理的条件を生かしながら、ものづくりを中心に多様で幅広い産業が集積するとともに、日本を代表する数々の企業が成長することで、国際的な産業都市として発展してきた。

また、かつて高度経済成長をけん引した京浜工業地帯では、深刻な公害など環境問題に直面したこともあったが、その克服に取り組み過程で培われた優れた環境技術の集積がなされてきた。

このような川崎市の産業の発展や優れた環境技術の集積を促してきた推進力が、各企業における新たな製品及びサービスの開発等を通じて新たな価値を生み出し、近代産業の歴史において、このイノベーションを創出した取組であり、近代産業の歴史において、このイノベーションを創出した企業家精神がこの地で発揮され、その成果が現在に至るまで脈々と受け継がれてきた。

そして、川崎市のイノベーションの創出を支えてきた重要な存在が、市内企業の多数を占める中小企業であり、時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、社会経済環境の変化に対応し、商業、工業、サービス業等の様々な分野において、地域経済を支える努力を重ねることで、市民生活を豊かにし、川崎市の発展に大きく貢献してきた。

一方で、中小企業を取り巻く環境は、経済の国際化の進展に伴う企業間競争の激化、人口減少や少子高齢化の進展に伴う国内需要の低迷等により悪化している。

このような状況においては、個々の危機を改革への機会と捉え、新しい環境を果敢に乗り越えようとする中小企業者の自主的な取組、そして、その取組を促進するための市、中小企業者、関係団体等の連携による環境づくりが重要である。さらには、国内及び海外からの投資並びに企業の立地が活発化し、多くの中小企業が生まれ、また、今ある中小企業が成長することで、経済全体が活性化するという好循環を本格的に創出することが求められているのである。

国においても、中小企業憲章において、中小企業が経済をけん引する力であり、社会の基盤であることとされているところである。また、中小企業基本法及び小規模企業振興基本法は、中小企業者及び小規模企業者等の自主的な努力を基本としつつ、その多様で活力ある成長発展や事業の持続的発展を促すために、地方公共団体がその地域の特性に応じた施策を実施する責務を有することを規定している。

さらに、川崎市では、地域の経済界の主体的な取組により、広範な関係者による中小企業活性化のための成長戦略についての議論を重ねられてきた。

これらを受け、中小企業がその活力を最大限に発揮するための環境づくりと好循環の創出を推進し、もって川崎市の持続的な発展に寄与するため、この条例を制定する。

目的、定義、基本理念

目的

第1条 この条例は、中小企業の活性化に関し、基本理念を定め、並びに市の責務並びに中小企業者、関係団体等及び市民の役割を明らかにするとともに、中小企業の活性化に関する施策の基本となる事項を定めることにより、中小企業の活性化を総合的かつ計画的に推進し、もって市内経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを目的とする。

定義

第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。  
(1) 中小企業者 中小企業基本法(昭和38年法律第154号)第2条第1項各号のいずれかに該当する者で、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。  
(2) 大企業者 中小企業者以外の事業者(会社又は個人に限る。)で、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。  
(3) 大学等 学校教育法(昭和22年法律第26号)第1条に

規定する大学その他の研究機関で、市内に施設を有するものをいう。

(4) 金融機関 銀行その他の金融機関で、市内に営業所又は事務所を有するものをいう。

(5) 関係団体等 中小企業に関する団体及び前3号に掲げるものをいう。

基本理念

第3条 中小企業の活性化は、次の基本理念にのっとり、その推進が図られなければならない。

- (1) 中小企業者の経営の改善及び向上に対する自主的な取組が促進されること。  
(2) 国内及び海外からの投資並びに企業の立地が活発に行われることにより、地域の活性化が促進されること。  
(3) 市、国、関係地方公共団体、中小企業者、関係団体等及び市民の相互の連携が促進されること。

市の責務

第4条 市は、中小企業の活性化に関する施策を、関係する部局の有機的な連携の下に、総合的かつ計画的に策定し、及び実施するものとする。

第5条 市は、国、関係地方公共団体、中小企業者及び関係団体等との緊密な連携を図り、中小企業の活性化に関する施策を効果的に実施するものとする。

第6条 市は、中小企業の活性化に関する施策について、中小企業者、関係団体等及び市民からの理解と協力を得るため、広報活動を行うよう努めるものとする。

中小企業者の役割

第7条 中小企業者は、自主的に経営の改善及び向上を図るよう努めるものとする。

第8条 中小企業者は、中小企業に関する団体に参加すること等により、中小企業に関する団体との連携に努めるものとする。

第9条 中小企業者は、市が実施する中小企業の活性化に関する施策に協力するよう努めるものとする。

中小企業に関する団体の役割

第10条 中小企業に関する団体は、中小企業者の経営の改善及び向上の支援に積極的に取り組むものとする。

第11条 中小企業に関する団体は、自らその運営の状況を明らかにして中小企業者及び大企業者等が加入しやすき状況をつくること等により、これらの者との連携に努めるものとする。

第12条 中小企業に関する団体は、市が実施する中小企業の活性化に関する施策に協力するよう努めるものとする。

大企業者の役割

第13条 大企業者は、市が実施する中小企業の活性化に関する施策に協力するよう努めるものとする。

第14条 大企業者は、中小企業に関する団体に参加すること等により、中小企業に関する団体との連携に努めるものとする。

大学等の役割

第15条 大学等は、人材の育成並びに研究及びその成果の普及を通じて、市が実施する中小企業の活性化に関する施策に協力するよう努めるものとする。

金融機関の役割

第16条 金融機関は、中小企業者が経営の改善及び向上に取り組むことができるよう、中小企業者の事業内容に応じた資金の貸付並びに経営に関する相談及び助言を通じて、市が実施する中小企業の活性化に関する施策に協力するよう努めるものとする。

市民の役割

第17条 市長は、中小企業の活性化が市内経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを理解し、中小企業の活性化に協力するよう努めるものとする。

施策の展開に関する計画

第18条 市長は、中小企業の活性化に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、市長が策定する施策の展開に関する計画に、次に掲げる事項を定めるものとする。

- (1) 中小企業の活性化に関する基本方針及び総合的かつ長期的な目標  
(2) 中小企業の活性化に関する基本的施策  
(3) その他中小企業の活性化に関する施策を推進するために必要な事項  
2 前項各号に掲げる事項を定めるに当たっては、地域の特性を考慮するものとする。  
3 第1項各号に掲げる事項を定めるに当たっては、中小企業者、中小企業に関する団体その他の関係者の意見を聴くための必要な措置を講ずるものとする。

創業、経営の革新等の促進

第19条 市は、創業及び中小企業者の経営の革新(中小企業基本法第2条第2項に規定する経営の革新をいう、以下同じ。)その他経営の向上への意欲的な取組を促進するため、次に掲げる施策その他の必要な施策の推進を図らなければならない。

- (1) 創業しやすい環境の整備  
(2) 中小企業者の経営の革新に関する情報の提供  
(3) 中小企業者の技術の向上に関する支援  
(4) 中小企業者が新たに開発した製品及び技術の販路の拡大に関する支援

連携の促進

第20条 市は、中小企業者と大企業者との物的財産その他の経営資源(中小企業基本法第2条第4項に規定する経営資源をいう、以下同じ。)に係る連携を促進するため、当該連携の機会を提供その他の必要な施策の推進を図らなければならない。

研究及び開発の支援

第21条 市は、大企業者及び大学等における専門的知識を有する人材及び高度な技術を中小企業者が活用することを促進するため、中小企業者と大企業者又は大学等との連携による研究及び製品開発の取組の支援その他の必要な施策の推進を図らなければならない。

経営基盤の強化及び小規模企業者の事情の考慮

第22条 市は、中小企業者の経営基盤の強化に資するため、次に掲げる施策その他の必要な施策の推進を図らなければならない。

- (1) 経営資源の確保に関する相談  
(2) 中小企業者に対する資金の円滑な供給の促進  
2 市は、前項の施策の推進に当たっては、経営資源の確保が特に困難であることが多く小規模企業者(中小企業基本法第2条第5項に規定する小規模企業者で、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。)の事情を考慮するものとする。

地域の活性化の促進

第23条 市は、地域の活性化が中小企業の活性化に資することを踏まえ、次に掲げる施策その他の必要な施策の推進を図らなければならない。

- (1) 地域の特性を生かした新たな事業の創出の支援  
(2) 地域における経済活動の拠点の形成の促進

人材の確保及び育成

第24条 市は、事業の展開に必要な人材の確保が困難であることが多く中小企業者の事情を踏まえ、次に掲げる施策その他の必要な施策の推進を図らなければならない。

- (1) 若者、女性、高齢者等の就業を希望する者に応じた就業の支援  
(2) 若年者の職業についての基礎的な知識及び勤労を重んずる態度を養うことに資する職業を体験する機会の提供

海外市場の開拓等の促進

第25条 市は、中小企業者が行う海外市場の開拓等を促進するため、当該開拓等に資する情報の提供及び相談その他の必要な施策の推進を図らなければならない。

発注資金の増大等

第26条 市は、工事の発注、物品及びサービスの調達等(以下「工事の発注等」という。)に当たっては、予算の適正な使用並びに透明かつ公正な競争及び契約の適正な履行の確保に留意しつつ、工事の発注等の対象を適切に分離し、又は分割すること等により、中小企業者(市内に主たる事務所又は事業所を有するものに限る。以下この条において同じ。)の受注の機会を増大を図るよう努めるものとする。

- 2 市は、工事の発注等に当たっては、予算の適正な使用並びに透明かつ公正な競争及び契約の適正な履行の確保に留意しつつ、中小企業者の社会貢献の取組の状況についてしん助するよう努めるものとする。  
3 市は、地方自治法(昭和22年法律第67号)第244条の2第3項に規定する指定管理者の指定に当たっては、予算の適正な使用並びに透明かつ公正な選定手続及び当該公営施設の効果的な管理の確保に留意しつつ、中小企業者の参入の機会を増大を図るよう努めるものとする。

商標における考慮

第27条 市は、市が行う他の施策の推進においても、当該施策が中小企業の活性化に及ぼす影響について考慮するよう努めるものとする。

調査及び研究

第28条 市は、中小企業の活性化に関する施策を効果的に実施するため、必要な情報の収集及び調査研究を行うものとする。

施策の種類等

第29条 中小企業の活性化に関する施策の実施状況について、川崎市産業振興協議会の意見を聴いて検証するとともに、その検証の結果を当該施策に適切に反映させるよう努めるものとする。

実施状況の公表

第30条 市長は、毎年度、中小企業の活性化に関する施策の実施状況を取りまとめ、これを公表するものとする。

財政上の措置

第31条 市は、中小企業の活性化を推進するため、必要な財政上の措置を講ずるよう努めるものとする。

附則

この条例は、平成28年4月1日から施行する。

### 3 住民参加・ワークショップ

- ・ 条例のフォローアップの仕組みとして、中小企業の活性化に関する施策の検証を実施するため、「中小企業活性化専門部会」を開催
- ・ 弊社・朝比奈が、川崎市のアドバイザーとして同専門部会に参加

(ご参考：令和3年度の施策検証シート例)

#### 工業振興関連事業 ①ものづくり中小企業経営支援事業

**施策における目標**

市内中小企業の技術を活かして事業展開できる環境を整備することで、経営を改善し、成長を促進させる

**事業計画 Plan**

- 市内中小企業等が抱える経営課題の解決に向け、補助金の交付、「川崎ものづくりブランド」認定制度活用や共同出展による情報発信、販路拡大、ものづくり企業とICT産業等の連携促進、事業承継・事業継続力強化に向けた支援等を行います。

**主な取組**

- 市内中小企業等における、新製品・新技術開発、大字等と連携した産学共同研究開発、販路開拓、経営改善等の取組に対する補助金の交付
- 展示会への共同出展による技術・製品のPR支援
- 川崎商工会議所との連携による「川崎ものづくりブランド」の認定、認定品の情報発信
- 市内の製造業等とICT産業等の連携促進
- 中小企業の事業承継・事業継続力強化に向けた支援

**主な成果・活動指標**

○研究開発、経営安定、販路拡大等への支援の件数

	R2 (2020) 年度	R3 (2021) 年度
目 録 (件)	17	17
支 給 (件)	14	17 (予定)

○川崎ものづくりブランドの認定数

	R2 (2020) 年度	R3 (2021) 年度
目 録 (個)	10	10
支 給 (個)	8	5 (予定)

**主な成果・活動指標に関する補足事項**

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、製品開発、販路開拓等に積極的に取り組む企業が減少したと考えられる。

**事業の実施状況 Do**

令和3年度の実績

○研究開発・経営安定、販路拡大等への補助金の交付

補助品名	採択件数
新製品・新技術開発等支援	4件 (予定)
産学共同研究開発プロジェクト	4件 (予定)
がんばるものづくり企業応援補助金	9件 (予定)

○「川崎ものづくりブランド」の認定  
新規認定5件 (予定) (認定式 令和3年9月30日)

企業名	認定製品・技術
㈱ケンテック	熱交換器「コールドプレート」
㈱ゼンク	レコメンドシステム「Ten Voice」
㈱一パイプ工業㈱	高強度再生プラスチック「ダイプラストワッド」
パリュウソリユーション㈱	遠隔自動制御装置「NONフリーズ」
㈱マイクロネット	音響可視化装置「SoundViewer」

○展示会への共同出展による技術・製品のPR支援  
工業技術見本市「テクノカルショウヨコハマ2022」への共同出展 (令和4年2月2日～10日 (予定))

- ・川崎市、川崎市産業振興財団、川崎市工業団体連合会、川崎ものづくりブランド推進協議会の4者による実行委員会形式にて実施
- ・市内○社・団体が出展  
高津工友会 (○)、川崎中京工場協会 (○)、下野毛工業協同組合 (○)、浅野町工業団地組合連絡協議会 (○)、川崎市青年工業経営研究会 (○)、川崎ものづくりブランド認定企業 (○) 他

**事業の実施状況 Do**

令和3年度の実績

- 市内の製造業とICT産業の連携促進  
・中小企業のICT活用促進に向けたフォーラムの開催「ものづくり×ICT連携フォーラム」(9月22日) など  
・「かわさきIoTビジネス共創ラボ」の運営  
IoTビジネス参画を目指す企業により形成された、ワーキンググループ (WG) による実証活動
- 中小企業の事業承継・事業継続力強化に向けた支援  
・導入セミナー 4回開催 (予定) ・後継者育成講座 (9回講座) 1回開催  
・専門家派遣 60回 (予定) ・事業継続計画 (BCP) 策定講座 1回開催 (予定)  
・川崎商工会議所・川崎信用金庫・川崎市産業振興財団と構成する「KAWASAKI事業承継市場」による支援  
個別訪問支援 ○○回 M&Aセミナー 1回開催 個別相談会 (9月3回) (予定)  
・地域で連携したBCP策定支援 2エリアでの取組実施  
・事業承継・事業継続力強化補助金 交付件数：事業承継 ○件、事業継続力強化 ○件

**事業の実施状況 Do**

第2期実行プログラムの実績・成果 (2018 (平成30) 年度～2021 (令和3) 年度)

**①主な実績・成果**

- 今後成長が期待される分野に同じく大字等と共同で行う研究開発や、中小企業単独での新技術・新製品開発を支援し、製品の高出力加値化や競争力強化、技術力や生産性の向上を図りました。
- 情報発信力の強化及び販路開拓に資する取組並びに小規模な事業者等の安定した経営活動の継続に資する取組に対する支援を行いました。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、オンラインで開催する展示会が増加する中、効果的な販路開拓手法に向けた技術力向上を支援しました。
- 市内中小製造業の技術力をブランド化し、ものづくり都市としてのイメージアップを図るとともに、中小企業の販路拡大や取引拡大を支援するため、「川崎ものづくりブランド」の募集、認定や、認定製品・技術の情報発信、販路拡大に取り組まれました。
- 川崎商工会議所、川崎信用金庫、川崎市産業振興財団、川崎市の4者で、地域経済の活性化や企業の特長的発展に向け、「KAWASAKI事業承継市場」を立ち上げ、大規模セミナーや事業承継支援専門家向け研修会を開催しました。
- 中小企業の事業承継・事業継続力強化事業として、支援が必要な企業の掘り起こしや実態把握を実施し、導入セミナーや専門家派遣、後継者育成講座、BCP策定講座などに取り組むことで、企業の実情に応じた支援をしました。
- 臨海部の工業地域、多摩川沿いの地域をモデル地域として、地域内企業の災害発生時における事業継続や早期復旧に資するため、共助の部分を中心とした地域連携によるBCPの策定に向けて支援を実施しました。

**②課題**

- 安定した経営の継続、販路拡大、成長分野への参入促進を図る必要があります。
- 中小企業にとって、甲種での研究開発はノウハウや研究環境、開発費用等の課題が大きいことから、研究費等を有する大字・大手企業等とのマッチングや、研究開発費の確保など、市内中小企業の新技術・新製品開発等を支援することが必要です。
- 市内製造業の優れた技術・製品を認定する「川崎ものづくりブランド」事業に取り組んでいますが、ブランド価値の向上を図ることが必要です。
- 市内中小企業は優れた技術力・製品開発力を行っていますが、営業や情報発信に十分な経営資源を投入できないことが多いため、大規模展示会への出展支援を通じ、販路開拓や取引拡大を支援する必要があります。
- 自然災害の頻発化・激甚化、新型コロナウイルス感染症等の社会環境の変化に伴い、企業活動の継続性に対するリスクが拡大しています。
- 中小企業の事業継続に対して支援が必要な企業の掘り起こしや実態把握を実施し、企業の実情に応じた支援策を講じることで、円滑な事業活動の継続を支援する必要があります。

令和4年度の実施計画