

桑名市行政改革推進委員会 会議概要（抜粋）

日時・場所	令和5年2月13日(月) 10:00～12:00 桑名市役所 3階第2会議室
出席者	委員：7名 市：11名
会議次第	<ol style="list-style-type: none"> 1 市長挨拶 2 委員挨拶 3 議題 <ol style="list-style-type: none"> (1) 公共施設マネジメントの進捗状況と課題 (2) ゼロカーボンシティ実現に向けた取り組み ～行政改革の視点から～ (3) 桑名市の情報発信 (4) 桑名市人口減少対策パッケージ 4 その他
概要 (主な意見)	<ol style="list-style-type: none"> 1 市長挨拶 <p>本委員会は、新型コロナウイルス感染症対策のため、近年はオンラインで開催をしていたが、2年11ヵ月ぶりに皆様にお集まりいただき開催する運びとなった。皆様と直接お話をさせていただけるということで、嬉しく思う。</p> <p>行財政改革の成果により、市の財政も劇的に変わってきている。令和3年度決算では、経常収支比率85.8%となり、様々な投資ができるようになってきた。これも今まで、委員の皆様から様々なご意見やご助言をいただいたおかげであり、委員の皆様には改めて感謝申し上げる。</p> <p>全国的にもそうだが、本市においても昨年2月には、合併後初めて人口が14万人を下回り、人口減少が深刻な課題となってきている。そこで、先週、令和5年度予算として、14万人リバウンドプランを発表した。</p> <p>近年では、公民連携のスキームを活かし、神馬の湯や福祉ヴィレッジの整備に取り組むことができた。また本年は、公民連携手法の一つである設計施工一括発注方式を活用した小中一貫校の整備が大きく動き出す。</p> <p>委員におかれては、本日の議題に対し、それぞれの立場で忌憚のないご意見やご助言をいただき、自由闊達な議論が交わされることをお願いしたい。</p> 2 委員挨拶 3 議題 <ol style="list-style-type: none"> (1) 公共施設マネジメントの進捗状況と課題 <ul style="list-style-type: none"> ・現在の公共施設が整備された頃からずっと時間が経過してきており、社会ニーズが大きく変わっている。これに対して、公共サービスとして市が提供すべきサービスをもう一度見直すべきである。 ・KPIに「延床面積の削減」を設定することについては否定的な考えを持っている。延床面積ではなく、維持管理運営費および更新費の削減に重点を置くべきではないか。また、更新にあたっての原資をどのように確保するか。できるだけ公共施設を活用してお金を稼ぐことを考える必要がある。 ・公園や学校は、建ぺい率と容積率に余剰があるため、そこに民間ノウハウをどの程度、取り入れることができるかを検討していただきたい。市場性は、市内だけで検討していても分からないため、サウンディング型市場調査で問うべきである。

・体育館、ホール、公民館を単独で建設する自治体は減ってきている一方、一体化したアリーナ型で建設する事例が増えている。また国庫補助金は、各種規制の割に多額の歳入は見込めないため、補助要件に捉われることなく、まさに本当に必要な施設は何かを考えて建てるべきである。

・非保有施設として検討をする際は、民間の市場レートで資金を調達した場合、金利は最低でも約8%、高い場合は20%にもなる。おそらく行政は、一番高い金利で間借りすることになる。他方で、PFI/PPP手法を用いて民間から資金調達をしてもらうと、普通預金の金利から0.4%程度のスプレッドで借りることができるため、金利的に有利である。金利や返済額等を含めて、プロジェクト評価をしつつ、方針、指標を定めて進めるべきである。

・情報を開示することにより民間企業は提案が行いやすくなることから、桑名市が10年後、20年後どのようになっているか等、情報発信の仕方を検討すべきである。

・三重県は先進的な技術を持つ企業が連携をしながら、新たなビジネスモデルの創出や課題解決を目指すことを目的として、オープンイノベーションプラットフォームAUBA（アウバ）を外部委託して運営をしている。このようなプラットフォームを活用して、新たなコラボレーションを生み出す仕掛けを実施してはどうか。

・公共施設等総合管理計画策定時は、現在の物価高は考慮していないと思われる。物価高を考慮した場合、50年間で33%削減するという目標設定は、現時点において適正かどうか、改めて検証をする必要がある。

・自ら公共施設を保有しない「非保有手法」で検討を進めることは興味深い。同時に、近隣の民間施設がどのように考えているかを把握することも必要である。PPP手法はたくさん選択肢がある中で、LABV（官民協働開発事業体）を採用する事例が増えてきている。公共施設として、どのような機能が必要か整理しながら、民間と連携し、どのように進めていくか検討すると良いのではないか。

・第1次アクションプランは、具体的な数値を示しているが、再編する具体的な施設が出てきたときには、どのように実施するといった方針があるか。

◆具体的には今後も検討していく必要があるが、施設ごとに個別で進めてきた。今後は大きなエリアの視点で進めていかなければいけないと考えている。

・行政は施設が前提にあって、そこでサービスを提供するという形が確立されている。しかし、まずは必要な行政機能とは何かを検証すべきである。その機能を果たすために「民間でできるのか」、「行政がやるべきなのか」、「協働でやるのか」を検討する必要がある。また、施設を管理している職員が抵抗勢力となることも想定されるため、職員の意識を変えるために徹底した研修をやっていくことや、時代が変わってきたこと等を周知しながら進めて欲しい。

・市が資産として保有せずに、民間施設・ノウハウを活用して必要なサービスを提供することを検討すべきである。なお施設整備は、PFIやPPPの導入により一層の効率化に取り組み、管理・運営は民営化を図る必要がある。また、行政目的の無い施設等は更新せず、可能なものは民間への売却を検討することも検討していただきたい。

（2）ゼロカーボンシティ実現に向けた取り組み ～行政改革の視点から～

・PPA事業は、公共施設の屋根に太陽光発電設備を載せることになると思うが、電気料金を安価にするために行っているのか。また、屋根貸しとの違いは何か。

◆PPA事業とは別に屋根貸しを行っている施設もあるが、PPA事業は屋根貸しの費用は減免している。その代わりに、電気料金と同等額の範囲内で支払うと

いう条件のもとで、太陽光発電設備等を設置し、20年間維持管理を行っていただく契約である。環境省の補助金も活用して、事業化が実現した。

・空調設備を更新するにあたりE S C O（エスコ）事業を活用すると良いのではないか。電気料金を削減することを目的とするのであれば、空調設備も太陽光発電設備と一体的に、最新機器に換えることは検討したか。

◆E S C O（エスコ）事業も検討したが、採算が合わないと提案事業者から回答があった。

・高効率の空調設備が増えてきている。採算が合わない所は、事業費の一部分であると思う。その部分だけを公共が負担することで実現ができれば、民間事業者は採算がとれるのではないか。その視点で検討すれば、実施可能な事業は拡大する。

・1つ1つは、ゼロカーボンに向けた大切な取り組みであることは理解できる。ゼロカーボンを実現するための全体過程の中では、今はどの段階にあって、どうすれば実現可能と考えているか教えていただきたい。全国に先駆けて、ゼロカーボンの取り組みを進めている桑名市が、新たな数字目標を示すのは非常に有意義である。実現可能なマイルストーンが何か分からないが、仮にでも目標値を設定することも大事であると感じた。そのことで、より効果的な手法が必要かどうかの判断にも繋がる。

◆現時点では目標値を明確にしていないものの、本市は近隣2市2町と連携して、地球温暖化実行計画を策定中である。

◆ゼロカーボンの目標は不透明で分かりにくいといった壁に、国も直面しているのではないかと感じる。どうしたら上手くいくのか、なかなか見えずらい。まち単位でゼロカーボンを実現していこうとすると、手法は限定的になる。本市では、税の投入は最小限にして、とにかくまずやってみようという意識で進めている。

・グリーン政策を進める中で、カーボンニュートラルな都市ガスを導入したことは評価できる。他方で防災の観点から鑑みると、全てLNGで繋ぐことはリスクもある。施設の性質・機能を踏まえて検討した上で、ゼロカーボンを進めるべき。バランスを取りながら進めて欲しい。

・J R関西線の車窓から景色を見ていると、次第に農地が太陽光パネルに変わってきていると感じる。景観も気になる一方で、責任の所在や数年後太陽光パネルの寿命が来たときに、どのように廃棄処理を行うのかを検討しているか。

◆推進をするだけでは駄目であると理解している。20~30年で寿命を迎える太陽光パネルは産業廃棄物の扱いとなっているが、現時点で抜本的な対策はできていない。環境部局とも議論を進めており、廃棄を踏まえた視点で設置、啓発を考えていきたい。

・太陽光発電設備等共同購入事業を実施した際の人件費は、どのように考えたか。また、他自治体からの視察はあるか。

◆グリーン資産創造課の現体制の範囲内で対応しており、人件費の予算化は別途計上していない。他県、他市町でも複数の同様事例があるため、視察や問い合わせはあまりない。一方で、P P A事業は先進的であり、数件の視察対応を行った。また、電話の問合せも非常に多い。

・海外からの圧力もあると聞く。地球温暖化対策は打ち出されているものの、森林、エネルギー循環のことから根本的に考え直す必要がある。ゼロカーボンは多くの経費が掛かるが、その分の予算を別の施策で稼ぐことも考えていくべき。他の事業と一体のものであると考えてほしい。

・ゼロカーボンシティ実現のためには、行政だけではなく地域住民、企業が一緒になって取り組む必要があり、特に中小企業にいかに取り組んでもらうかが重要と考えている。既に、取引先大手企業から中小企業にむけて脱炭素要請が来てい

る事例もあり、脱炭素の潮流に乗り遅れてしまうと、サプライチェーン上から弾かれてしまうともいわれている。ただし、桑名市内の企業は比較的意識が高いと感じており、スコープ3といわれるサプライチェーン上の排出量把握まで始めた先進的な企業もある。地域の持続的な成長発展のためにも、企業を巻き込みながら、この波を広げていくことが、今後重要となってくると考える。

(3) 桑名市の情報発信

・一番発信すべきなのは、人口を増やすための施策である。街がいかに魅力的であるかということ、名古屋や東京などの大都市圏に向けて、若者を呼び込むような発信をすべきである。住宅、雇用、福祉、教育、医療、エンタメ、利便性の7項目に関する情報を発信し、桑名に住んだ方が年間いくらかお得になるかなどメリットを伝えると良い。広報の話題という情報発信ツールに偏りがちだが、コンテンツやコンセプトを重視する必要がある。また、情報の届け方については、発行部数の多い業界紙に無料で掲載できることもあるし、置く場所を工夫してよりの確なターゲット層に情報を届けることもできる。市民とともに対外的な情報発信も含め、広報戦略を見直し、桑名が良いところであると認識されるまで徹底的に取り組むと良い。

・東京PR事業とはどのような取り組みか。また、プレスリリースはどのように行っているか。

◆東京PR事業はポニーキャニオンに業務委託しており、市や東京から情報発信している。また、年度ごとに魅力みつけびとを任命し、市の魅力を発信してもらっている。プレスリリースについては、プレスリリースサイトのPR TIMESを活用して、年間を通じて何回か情報発信している。

・最近、新聞をとらない家が増えたことが影響してか、広報紙を、よりじっくりと読む人が増えているという印象を持っている。現在、県内で46万部発行されている女性向けのフリーペーパー制作に携わっているが、広告が順番待ちになるほどの反響がある。読者からのメールやはがきも多く寄せられるし、地元・生活密着型の親和感のある情報に対して反応が非常に高いと感じている。デジタルツールだけでなく紙面も無下にはできない。

・市内にある株式会社On-CO（オンコ）では戦略的な広報支援を行っているので、ぜひ相談してみしてほしい。それぞれのツールを別々でなくどう連携させるかを考えると良い。グーグルアナリティクスは年1回と説明があったが少ないと思う。目的・目標を設定して月1回は活用をすべきである。また、今年度から伊勢市主催の女性向けデジタルスキルアップ講座に携わっている。オンライン講座だが、受講生の半数以上が50代、60代、70代だったことに驚いた。50代から70代の女性でIT技術を身につけ情報発信したいという人がたくさんいる。

・市のLINEに友だち登録しているが、インスタグラムはフォローしていない。きれいな写真はあるが、定期的に情報発信されていないように思う。情報発信の内容や回数を検討し、どのような人が見るのかを想定して投稿すると良い。

・豊田市のインスタグラムを良い事例として参考にしてほしい。YouTubeももっと活用すべきである。

・行政の情報発信については常に議論されているが、情報収集については議論されていない。情報をいかに収集するかという努力もあまりされていないように感じる。情報収集するための機能の強化も視野に入れると良い。

・桑名市は、斬新かつスピード感・話題性のある取り組みが多く、既に発信力は高いと感じる。情報の発信は市の魅力の発信でもあり、移住促進や人口減少対策にもつながることから、あらゆる手段を活用することが重要である。例えば、今話題の人気ユーチューバーの効果的な活用事例を挙げると、岡崎市は東海オンエ

アにコラボ企画や地元の観光ほか情報発信を依頼しており、同市をはじめとする三河地区は、彼らによる地元情報発信により、観光・飲食店等の全国からの誘客に結びついている。また、本日のネットニュースでは、志摩スペイン村が人気Vチューバーとのコラボで来場者が倍になり、ツイッターのトレンドが1位になったとの話題があがっていた。

(4) 桑名市人口減少対策パッケージ

・様々な施策を打ち出されており意欲は伝わる。しかし、個別案件ごとにやっている感が否めない。桑名駅周辺人口集積促進事業では、1,000万円は事業者にとっては魅力的な金額設定ではないように思う。再度、総合的に戦略を検討したほうが良い。企業誘致するなら、それに伴う従業員の住居確保や保育所の設置など、様々な分野で連携が必要である。課題が残っているように思う。

・マッチングアプリ事業は行政情報サイトにも取り上げられるほど全国的にも話題となっている。市内の飲食店と連携しており、地域活性化にもつながる良い取り組みであると思う。市民に良さをわかってもらえるような見せ方が重要であると感じる。

・桑名駅周辺人口集積促進事業はあまり効果がなさそうという印象を受けた。制限を設けて空いたままの商業施設にしておくよりも、マンションにした方が事業者にとっては有益であったという事例もある。最初だけではなく長期的に民間のコストを下げる施策をとらないと意味がない。

・三重県では公務員志望者が減っている。また、地方銀行への就職も減っている。東京に出ていった人たちが戻るところがないようだ。人口減少に対する施策は職業と連動させなければいけない。

◆今回、人口減少対策に関して市として初めて「移住」という言葉を使った。人口減少問題に本気で向き合い、意識しているということをもまず発信しなければいけないという思いで取り組みを進めたところである。今後もアドバイスをいただきたい。

・人口減少は、国、県、各市町とも最も深刻かつ危機感を持っている事項である。桑名市の魅力を存分に伝える情報発信とともに、子育て支援、移住・定住促進、働く場所、住める場所の提供、利便性、各種補助等、キーワードはたくさんある。中でも若者の定住がポイントではないかと思う。自治体による過度な人口の取り合いにならないよう実現可能で持続可能で誰もがわかりやすい制度や運用が望まれる。

以上