

総務常任委員会施策研究テーマについて(報告)

西宮市議会議長 殿

平成 30 年 1 月 29 日
(2018 年)

総務常任委員会

委員長 竹尾 ともえ

本委員会では、平成 29 年 8 月 2 日開催の委員会において、「第二庁舎（危機管理センター）の整備について」を年間の施策研究テーマと定め、調査・研究をいたしましたので、ご報告申し上げます。

1 第二庁舎（危機管理センター）の整備について

平成 29 年 8 月 31 日、平成 29 年 11 月 27 日、及び平成 29 年 12 月 13 日に委員会を開催し、市当局より、本市の現在の取り組み状況や課題等の説明を聴取するとともに、質疑、委員間協議等を行い、意見要望等を伝えました。

また、管外視察として、平成 29 年 10 月 27 日に藤沢市を訪れ、同市の総合防災センターにて災害対策施設の在り方について調査を行いました。

当該施策研究テーマに対する各委員の個別の意見は別紙のとおりです。

以 上

第二庁舎（危機管理センター）の整備について

竹尾ともえ委員長

提言書

西宮市第二庁舎（危機管理センター）は、平成 30 年から工事が始まり平成 33 年に完成・運用される計画が進んでいます。総事業費 93 億円の大規模公共事業であることから、市民の生命財産を守る将来性や拡張性にも考慮した施設となるように、今年度、総務常任委員会の施策研究テーマを「第二庁舎（危機管理センター）整備について」といたしました。テーマ決定から短い期間ではありましたが、管外視察や研究テーマ勉強会などで調査・研究致しました内容をそれぞれ提言としてまとめさせて頂きました。今後、実施計画策定に役立てて頂きますようご要望申し上げます。

- ① 法定点検や建物・設備・システムに対する維持管理の対比など、職員に負担が少なく、的確に運用されているように研究をすすめること。
- ② 消防・防災関連のシステム化が進められたこともメリットの一つで、本市も第二庁舎において、消防局システムと防災情報システムが同じ場所で起動します。二つのシステムの実用的な連携について検討すること。
- ③ 高所カメラの導入などは、本市も効果について研究していく必要があると思います。
- ④ 建設される第二庁舎は、現庁舎市長部局とは別々であるのが実態です。将来的には、現庁舎建て替えも予測されることから、問題点を抽出、先を見据えた計画と指揮系統の明確化など検討しておく必要があると思います。
- ⑤ 本市の第二庁舎（危機管理センター）を根幹とした災害ごとの、I C P - B C P（初動版）を策定し防災対策を進めることが重要になると思います。また、それに基づいた「災害時職員行動マニュアル」の策定と職員のスキルアップをお願いいたします。
- ⑥ 災害時に瞬時の行動とシステム稼働が出来るように、第二庁舎・本庁舎 共に日頃の訓練体制を検討すること。
- ⑦ 庁舎屋上に防災スピーカーや回転灯などの設置もご検討下さい。
- ⑧ 大規模な公共施設整備（総事業費 93 億円）です。市民へのご理解とご協力を得るため広報や周知、見学会などの計画を検討すること。

- ⑨ 防災情報システムについては、「西宮版 被災者支援システム」の機能強化に努め人員の配置や職員の研修計画を進めること。

わたなべ謙二郎副委員長

1 システムについて

藤沢市では防災センターの建設時の契約で、10年をめぐりに時代に反映した同程度のシステムに更新することを1回要求できることとなっていたが、情報処理の進化スピードが速くなっており、現在であれば7年に一度の更新が必要ではないかとのことであった。また、長期間の契約では、ハードウェアの耐用年数切れ等により維持困難となるシステムが予想されるとのことであった。

システムの導入を検討する際、最新・最大のスペックで検討しても導入時、旧式になっていることが想定される。保守や中間更新など、情報処理の進化スピードに対応できるように契約時、留意すること。

2 消防との連携

管外視察で訪れた藤沢市では、消防と防災がシステムを別に構築している。システムの会社は違うが、情報を連携している。一例として、被害状況の把握、要援護者の情報を指令システムに表示、高所カメラの映像共有など情報の流通が図られている。

福祉部局からの要援護者台帳も消防のデータへ共有化されている。消防は個人情報を除く出動情報を提供している。

消防と防災と福祉部局をはじめ、危機管理の際に必要な情報を共有できるようにすること。

3 災害時に避難所となる学校、市民館・公民館、病院と危機管理センターの間で、ICT機器を活用したテレビ会議などの連絡手段を確保すること。

大石伸雄委員

【経緯】

第二庁舎（危機管理センター）は、第4次総合計画に登載され市長が変わっていったん計画は廃止されましたが、第4次総合計画の見直しで復活した経緯があります。当初は防災センターと称されていましたが社会の流れもあり「第二庁舎(危機管理センター)」と呼ばれるに至りました。

平成27年12月に「第二庁舎（危機管理センター）整備事業基本計画策定業務及び同事業手法検討業務」の公募型プロポーザルを公告して、平成28年2月末、山下設計・三

菱UFJリサーチ&コンサルティング共同企業体を特定し契約。「第二庁舎（危機管理センター）基本計画（案）」の規模は12階建て延べ約1万6300平方メートルを想定、実施設計と施工の一括発注方式を基本とし、平成28年度中に基本設計に着手し、平成29年度に発注手続きを行い、平成30年度から実施設計、平成31年度から建築工事に入る。平成32年度中に工事を終え、システム調整を経て、平成33年度から運用を始める。概算事業費は用地費、調査設計費、建築工事費などで9億6000万円。

【課題】

1. 防災センターと危機管理センターの違いと運用を明確にするべき。

西宮市には、危機管理指針があり（1）災害（2）武力攻撃事態等（3）危機事案のすべてを包括したもので、防災センターとは危機管理事案の災害部分だけを指すものである。したがって、危機管理センターという限りすべての危機に対応できる機能を持たなければならない。

2. 「リスクマネジメント」と「クライシスマネジメント」の違いとそれに基づいた対応ができる体制が考慮されているか。

リスクマネジメントが「想定される危機をどう予防するか」である一方、クライシスマネジメントは「危機が起きたときにどうするか」ということで、両者は、危機に対する発想が根本的に異なっています。従来のBCP（事業継続計画）は、「リスクマネジメント」に基づき策定されていますが、クライシスマネジメントでは「危機は必ず起こる」「その時に世の中がどうなっているかわからない」ことを前提し、被害を最小限に抑える、二次的被害を回避する、速やかに復旧を図ることが主眼になります。このために策定が必要なのがCMP（クライシスマネジメントプラン）の策定です。一見、先に述べたBCP（事業継続計画）でも十分のように思えますが、これもクライシスマネジメントの考え方から見ると決してそうではありません。多くのBCPは、「地震により社員の半数が出勤できない場合、残りの半数で定められた業務を遂行する」といった具体的な被害想定に対する内容ですが、CMPは、危機により発生する様々な事象や、危機が収束するまでの時間軸を見据えた計画でなければなりません。つまり、BCPはCMPの一部に過ぎないのです。

3. 地方自治体の地域防災計画は、何を根拠にして、何を記載すべきか。

最上位の国の法律は、災害救助法である。その防災計画には、中央防災会議が作成する「防災基本計画」、指定行政機関、指定公共機関が作成する「防災業務計画」、地方公共団体が作成する「地域防災計画」を規定している。都道府県地域防災計画または市町村地域防災計画は防災基本計画に基づき、災害応急対策及び災害復旧に関する事項別の計画等を定めることになっています。

国においては年間2回程度の改訂がなされています。西宮市においては、年1回開催される西宮市防災会議で行政担当課から提出された改定案をほとんど議論されないまま、国民保護会議と同時開催で採択されています。この防災会議のメンバーには防災の専門家は入っていません。また、行政の側にも防災・危機管理の専門家がいないうえで危機管理セン

ターの具体的な構成ができるのか心配です。

西宮市の業務継続計画は、平成29、30年度で作成されることとなっていますが、地域防災計画に基づいた計画ができているのか、BCPにCMPの考え方が入っているのか心配です。危機管理センターは、災害救助法に基づいた対策、対応ができる基本的発想を踏まえているのか、もう一度検討すべきと考えます。

4. 情報システムについて先駆的全庁一丸となった取り組みが必要

全庁的に西宮市の自治体情報システムは、他市に比べて統合化が進み自前のシステム構築やビッグデータ・オープンデータ・クラウド・マイナンバーなどに先駆的に取り組まれています。また、防災に関して「被災者支援システム」は全国に広く採用され、更に画期的なバージョンアップを計画されるなど進めておられます。

第二庁舎建設に当たっては、完成は平成33年度であり社会におけるIT業界の進歩を見るにつけ、現状の技術やほかの自治体のシステムを参考にしているようでは完成時に時代遅れになる可能性があります。従来自治体的計画の進め方では、法律と前例を守るためにスピード感を無くしてしまいます。

是非、全庁一丸となって情報共有し、第二庁舎に入らない局であっても危機管理体制の中には組み込まれておりデータの共有が事前から必要であることを理解して、システムを構築していただきたい。

杉山たかのり委員

危機管理センターとしての位置づけをもつ第二庁舎の建設については、危機管理センターの整備は必要であるという考え方は持っているが、市役所全体の庁舎の整備という点では、財政的観点から大きな負担にならないよう、抑制したものにすべきだということを主張してきた。12階建て、約93億円という規模は大きすぎるとは考えている。この立場は変わっていない。

同時に、新しい庁舎は、市民と職員の意見を汲み取る、市民が使いやすい市庁舎にするということも実現しなければならないと思う。

この間、視察や総務常任委員会等での議論の中で、第1に、市長と災害対策本部を一体にするのか分離するのか、第2に、災害等により市役所に想定外の被害が及んだ場合を想定して、災害時の実働部隊を集中させるのか、分散させるのか、この点で西宮市はどの考え方に立つのかが示された。具体的には、市長と災害対策本部は分離し、実働部隊は集中させるということを選んだ。

今回視察した藤沢市では、第1のことについては、分離から一体に十数年で考え方を覆す結果となった。また総合防災センターの機能を一時的に低下させる新庁舎建設時に市長室を仮使用するというを行っている。これは、市庁舎整備によっては、ご都合主義的に主張が変わることがあるということで、西宮市も第二庁舎整備からそう遠くない時期に

本庁舎建替の検討が必要になり、危機管理センターの位置づけはどう変わるか。

いずれにしても、その時点でベストの考え方を示すことは当然であるが、これしかないというような、固執した考え方に陥らないことが大事だと思う。

危機管理センターの機能については、この間一定の検討により、ヘリポート設置や会議室の多目的な使用ができる工夫などが行われている。地下の駐車場については本庁舎と共通の車両出口になっていることから、安全面でもう少し工夫がいるかもしれない。しかし、全体としては基本的な整備は出来ていると思われる。最新の施設もすぐに古くなることから、最後までより良いものを検討してもらいたい。

中尾孝夫委員

1. 施設名

施設名を現在は第二庁舎（危機管理センター）と表示しているが、危機管理センターは、4階に配置している防災危機管理局のフロアを指しているものと思われる（基本設計概要説明書による）。この表示では危機管理センターは第二庁舎全体を指しているとも捉えられるので明確にすべきである。また、施設名も考える必要がある。

危機管理センターと防災センター（機能）との概念の相違も明確にする必要がある。

2. 本庁舎への連絡通路

既存の本庁舎地下駐車場の出庫経路を増築して第二庁舎地下駐車場に接続する地下連絡通路を整備するとしているが、これは市職員のみが利用するものとしている（市議の通行の可否も不明と答弁している）。

第二庁舎には6局（防災危機管理局、消防局（本部）、総務局（情報管理部）、上下水道局、土木局、都市局）が配置され、600人超の市職員が執務するとされているが、市民も本庁舎と第二庁舎の間を頻繁に往来することが予想される。

両庁舎間には幅員15mの市道（市役所前線）があり、昼間12時間で約5,600台の車両が通行している（路線バスが運行しており、バス停がある）。市民は両庁舎間の移動にはこの市道を横断することになるが、大変危険（現在は主に東館への往来等のため横断歩道2か所でガードマンが交通整理している）である。

93億円も投資して第二庁舎を建設する中核市として大変情けない計画であり、市民等が容易に通行できるよう両庁舎間を結ぶ立体交差の連絡通路（地下又は空中）を設置すべきである（市当局は本庁舎の建替時に検討すると答弁しているが、その時期は不明であり、詭弁である）。

基本設計の構内動線計画においても、「本庁舎との機能連携を高めるため、建物西側の市役所前線側にメインエントランスを計画する」としていることに留意すべきである。

3. 平常時の効率的利用

4階の危機管理センターには大中小の6会議室が配置されている。その全発動は極めて稀と思われるが、平常時の常時利用（稼働率の向上）に努めるべきである。

村上ひろし委員

平成29年6月に出した西宮市の将来人口推計によれば、平成32年度までは48万人台ほぼ横ばいでその後平成52年度までには452571人まで減少する。しかし0-14歳人口や15歳から64歳人口は、平成22年度から見ても一貫して減少し、反対に65歳から74歳及びとりわけ75歳以上人口の増加が著しい。したがって、第二庁舎をはじめこれからの公共施設整備においては、税収の減少という観点は避けて通れない課題である。このような観点から、従来西宮市は、保健所跡地や江上庁舎跡地の売却を打ち出しているが、これらに関しても単にお金の捻出という観点からだけではなく、横浜市のように資産活用基本方針を定め、資産活用における公民の連携の取り組みでされているように市民の大切な財産の経営的視点から活用し、地域の社会的課題を解決することが肝要である。

以上のことより、以下の5点に関して提言を行う。

1. 今後10年間20年間30年間における公共施設整備費用の概略の流れの中で第二庁舎の費用が妥当であるのか、市民への負担が課題にならないか考え、一応のシミュレーションを出して検討し、公共施設整備白書の対応策のシミュレーションのどのパターンで考えているのか明示すること。
2. これまでのありきたりの市民参画と協働の手続きすなわちパブコメしただけでは、その意見件数も少ないし、その施策の認知度が低い。防災や庁舎再編という市民にとっても重要な課題に意思形成過程からもっと今まで以上に参加できる仕組みと、その広報広聴のやりかたを改善し、市民が十分に意思形成過程当初から参加できその声が施策に反映されるようにすること。
3. 第二庁舎建設に当たり、移転する各局の総フロア面積は減るところか、若干増えることになっている。庁舎のソフト面での仕組みすなわち、一人一個の机が必要なのか？ペーパーレス化をどれだけ進めることができるのか？公文書の管理方法の見直しなどを行い、スペースの共用と有効かつ効率的な活用を推進するモデルとすることにより、庁舎面積を少なくとも今の10%以上は削減するよう努力すること。
4. この庁舎を建設することで、どのような市民の社会的課題が解決されるのかももう少し市民にはっきりわかるように明示すること。特に、河野前市長の計画と今村現市長の白紙撤回後の計画の比較検討検証を行うこと。
5. 消防局と防災センターとの情報の一元管理画できるように個人情報保護条例とも関連した条例整備を早急に行い、防災センターの情報管理が真に効率的で市民にとって有効なものとなるようにすること。

やの正史委員

藤沢市のセンターは会議室が大変狭く、西宮市はできるだけ広くとれるようにお願いします。

山田ますと委員

西宮市では、危機管理センターを兼ねた第二庁舎建設が計画されています。災害時の実働部隊である都市局、土木局、ならびにこれまで本庁周辺に配置されていた消防局、上下水道局も入り災害発生時には防災センターとして本市の危機管理の拠点となる施設です。災害発生時においては災害対策本部機能、消防本部機能、災害技術局機能（上下水道局・土木局・都市局）、情報セキュリティ機能（総務局情報管理部）が緊密に連携し、迅速・的確に、常に最新・最適な災害対応業務がなされるように、機能的なフロア構成や防災情報システムと消防緊急通信指令システムとの情報連携について下記の点を含みご検討願いたく要望いたします。

- ・最高意思決定機関である市長が居る場所に災害対策本部を設置するべきとする考えについて、藤沢市では、東日本の震災を受けて、そのことを実感したようです。本市の第二庁舎整備について、今一度、災害対策本部設置のあり方について、研究してください。
- ・防災の情報と消防の情報がデータ部で連携できるように研究してください。
- ・防災情報システムについては、プロポーザルで開発業者を選定しますが、本市の情報技術の成果である被災者支援システム（最新版）との二段構成となっています。業者契約においては、機能の進化（将来性や拡張性）を最大限に考慮し、常に最新・最適の情報施設であるように努めること。
- ・進化の著しい情報分野にあって常に最新最適の情報防災システムとして市民の生命財産を守る将来性や拡張性にも優れた危機管理センターを目指すこと。

総務常任委員会施策研究テーマについて(報告)

西宮市議会議長 殿

平成 30 年 5 月 29 日
(2018 年)

総務常任委員会

委員長 竹尾 ともえ

本委員会では、平成 29 年 8 月 2 日開催の委員会において、「第 5 次総合計画期間に必要とされる施策について」を年間の施策研究テーマと定め、調査・研究をしてまいりました。

調査・研究にあたっては、「財源確保対策の手法について」、「シティセールス・シティプロモーションについて」、以上 2 項目を特に重要な課題と考え協議を行ってまいりましたので、ご報告申し上げます。

1 第 5 次総合計画期間に必要とされる施策について

(1) 財源確保対策の手法について

平成 29 年 8 月 2 日、平成 29 年 8 月 31 日、平成 30 年 1 月 29 日、平成 30 年 4 月 19 日及び平成 30 年 5 月 29 日に委員会を開催し、市当局より、本市の現在の取り組み状況や課題等の説明を聴取するとともに、質疑、委員間協議等を行い、意見要望等を伝えました。

また、管外視察として、平成 29 年 10 月 25 日に海老名市、平成 29 年 10 月 27 日に横浜市を訪れ、両市の財源確保対策の手法について調査を行いました。

当該施策研究テーマに対する各委員の個別の意見は別紙のとおりです。

(2) シティセールス・シティプロモーションについて

平成 29 年 8 月 2 日、平成 30 年 4 月 19 日及び平成 30 年 5 月 29 日に委員会を開催

し、市当局より、本市の現在の取り組み状況や課題等の説明を聴取するとともに、質疑、委員間協議等を行い、意見要望等を伝えました。

また、管外視察として、平成 29 年 10 月 26 日に藤沢市、流山市を訪れ、両市のシティセールス・シティプロモーションについて調査を行いました。

当該施策研究テーマに対する各委員の個別の意見は別紙のとおりです。

※脇田のりかず委員は平成 30 年 4 月 19 日付けで総務常任委員に選任されたので、選任時期の関係上、個別意見の掲載がありません。

以 上

第5次総合計画期間に必要とされる施策について

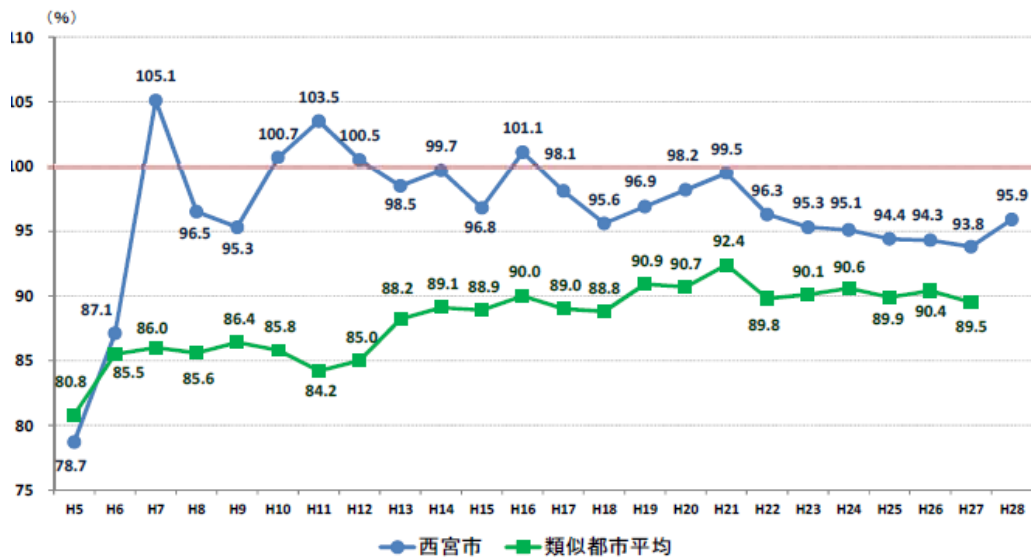
(1) 財源確保対策の手法について

竹尾ともえ委員長

本市の財政状況は、第5次総合計画案では、「西宮市第5次総合計画・基本構想案（平成30年2月時点案）」の資料の内容を抜粋します。（下記のグラフ参考）

『近年、改善傾向で推移していた経常費率が悪化するなど、硬直化している財政構造の体質改善への取り組みが必要となっています。

今後の財政収支の見通しについては、扶助費などの社会保障関係費の伸びに加え、投資的経費においても老朽化が進んでいる公共施設の改修や更新に要する経費の増大を見込んでいます。また、これまでも減少傾向で推移してきた公債費については、投資的経費の増大に伴って増加に転じることも想定されるようです。更に国が財政健全化を掲げるなか、地方交付税等の確保が難しくなることも懸念され、引き続き厳しい財政運営を強いられることになるかと予測しています。景気の動向や国の制度変更による影響は予測困難な部分が多いことから、引き続き、事務事業の効果的な執行に努めるとともに、毎年度見直しを行う3か年の実施や予算編成の中で、事業、施策について優先度付けや実施時期の平準化など必要な調整を図りながら、健全な財政運営に努めます。』とありました。



※類似都市は、H12以前はV-5類型、H13以降はVI-5類型、H17以降はIV-3類型、H20以降は中核市。
※類型は人口及び産業構造により分類される。

図10 経常収支比率（震災前～H28）

このように経常費率の悪化については、財政構造の体質改善、予算編成の調整が必要ですが、財源確保対策を着実に進めることは市として実行していくべき課題だと思えます。

また、第5次総合計画期間に必要とされる「財源確保対策の手法について」、特に、平

成29年3月に策定された「西宮市公共施設等総合管理計画」では、建築系公共施設とインフラ系公共施設（道路や橋梁、上下水道施設等）について、今後50年間で必要となる更新・改修費用の見通しを約1兆2676億円、単純平均では年間254億円と試算されており、これは、過去10年間で投資的経費等に要した年間平均額約194億の1.3倍あたり、現状のまま公共施設を保有し続けると、財源不足により更新・改修費用等を補うことができず、安全面だけでなく公共サービスの質の低下にも繋がることも考えられる。

このため、特に建築系公共施設の総量縮減や維持管理・更新コストの削減の他、未利用地等不動産の有効活用（売却・貸付等）による財源の確保など、財政負担の軽減・平準化に向けた取り組みが不可欠であることを、本市の第5次総合計画・基本構想（平成30年2月時点案）で述べられています。

「公共施設マネジメント」の検討・確立とあわせて、財源確保は重要です。

ここから、財源確保対策の手法について、調査・視察致しました内容をご報告致します。

〈1〉本市の政策局より、公有財産等有効活用事例について、川崎市や渋谷区などの事例を基に本市の現状をご報告頂きました。

公有財産等有効活用事例（川崎市有効活用カタログより）

| 事業名 | プラン名 | 内容 | 導入事例 | 西宮市(H28年度実績で記載) |
|------|------------------|---|--|---|
| 貸付事業 | モデルルーム用地的貸付け | 未利用地をモデルルーム等の使用目的で、不動産業者へ貸付け | ①横浜市 ②東京都 ※川崎市の導入事例なし | ※導入事例なし |
| | 駐車場用地的貸付け | 事業予定地や事業残地等を駐車場用地として、駐車場事業者へ貸付け | ①川崎市 幸地区道路 ②川崎市 富士見1丁目地内市有地 ③川崎市 三沢川河川改修事業残地 ほか | 神楽、松園町、長田町ほか(計12箇所) 長田町では一部区画をカーシェアリング施設として運営 15,701千円/年 |
| | 施設駐車場の貸付け | 本庁舎等の駐車場部分を駐車場事業者へ貸付け、時間貸し駐車場として運営 | ①川崎市 本庁舎駐車場 ②川崎市 幸区役所駐車場 ③川崎市 中原区役所駐車場 ほか | 庫前公共駐車場、支所(計5箇所) 東館、塩瀬支所では一部区画をカーシェアリング施設として運営 51,970千円/年 |
| | カーシェアリング用地的貸付け | 市営住宅の駐車場の空き区画を駐車場事業者へ貸付け、時間貸し駐車場及びカーシェアリング施設として運営 | ①川崎市 宮内市営住宅 ②川崎市 坂戸市営住宅 ③川崎市 千年新町市営住宅 ほか | 西宮浜4丁目、高須町1丁目、高畑町住宅 高畑町住宅では一部区画をカーシェアリング施設として運営 6,566千円/年 |
| | 飲料等自動販売機の設置(建物外) | 施設(土地)の一部や事業予定地等を民間事業者へ貸付け、自動販売機を設置 | ①川崎市 大島上町地内防火貯水層 ②川崎市 久末18号緑代替地 ③川崎市 神明町地内防火貯水層 ほか | 山口町多目的広場、市民館・公民館敷地ほか(計59台設置) 5,339千円/年 |
| | 飲料等自動販売機の設置(建物内) | 施設(建物)の一部を民間事業者へ貸付け、自動販売機を設置 | ①川崎市 多摩生活環境事業所 ②川崎市 中原区役所4階 ③川崎市 安野市長郷2階 ほか | 本庁舎、支所、市民会館、勤労会館ほか(計164台設置) 13,368千円/年 |
| | 証明写真撮影機の設置 | 施設(建物)の一部を民間事業者へ貸付け、証明写真撮影機を設置 | ①川崎市 川崎区役所大塚支所1階風除室 ②川崎市 川崎区役所由島支所 ③川崎市 麻生区役所2階 ほか | ※導入事例なし |
| | 庁舎案内板の設置 | 区役所、市民館など市民利用施設の出入口付近に庁舎内の案内図、周辺地図などを表示した案内板を設置 | ①札幌市 市庁舎エントランス ②川崎市 高津区役所1階ホール ③川崎市 宮前区役所2階ロビーほか2箇所 | 本庁舎1階ホール 1,263千円/年 |
| | エレベーター内壁面広告 | エレベーター内の壁面を利用して広告を掲載 | ①横浜市 緑区 ほか ※川崎市の導入事例なし | ※導入事例なし |
| | 番号表示システムの設置 | 市民窓口が発券機と叫出番号を表示する機器を設置 | ①川崎市 川崎区役所1階窓口・2階ロビー ②川崎市 中原区役所1階窓口 ③川崎市 高津区役所1階・3階 ほか | 市民部、税務部、支所等(計7箇所) 2,722千円/年 |
| 広告事業 | ブックカバーの無償提供 | 塩化ビニール製の広告入りのブックカバーを市内の妊産婦など限定された市民に配布することを条件に無償で提供(寄附)を受ける | ①横浜市 母子健康手帳 ②名古屋 母子健康手帳 ※川崎市の導入事例なし | 類似/市民べんり帳 (寄附受) |
| | 共通封筒への広告掲載 | 自治体の共通封筒の裏面に企業広告を掲出 | ①三浦市 ②厚木市 ほか ※川崎市の導入事例なし | 市民課等窓口封筒 (寄附受) |
| | 冊子類への広告掲載 | 市民に頒布する冊子類に広告を掲載 裏表紙のほか、ページ中に冊子を無償で製作できるだけの広告枠を確保 | ①川崎市 かわさき生活ガイド ②川崎市 財政読本 ③川崎市 農作物防虫防除基準 ほか | にしのみや子育てガイド、海辺からのたより、病院案内ほか(類似も含め計7件) 846千円/年 |

貸付事業、広告事業について本市で既に行っていることについては、駐車場用地の貸付

け、施設駐車場の貸付け、飲料自動販売機の設置（建物内・外）庁舎など案内板の設置、番号表示システム設置、市民便利帳（寄付受け）、市民課等窓口封筒（寄付受け）、冊子類への広告掲載などが上げられました。

まだ、実行されていない①モデルルーム用地の貸付け②証明写真撮影機の設置③エレベーター内壁面広告④ブックカバーの無償提供（母子健康手帳など）についての実施、拡充を要望致します。

〈2〉公有地への民間収益事業導入事例として、「余剰地への民間収益事業導入により建物、建て替え費用を捻出（奈良県）の事例が上げられました。

余剰地への民間収益事業導入により建物建替え費用を捻出（奈良県）

(1)事業概要

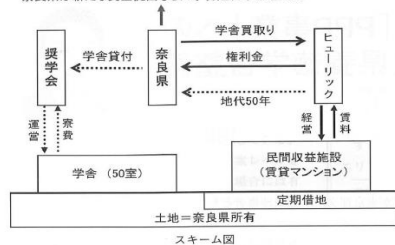
本事業は、奈良県が東京都文京区に所有する「養徳学舎（学生寮）」を公民連携のスキームを活用して、効率的・効果的に建替えた事業である。

同物件は、昭和33年に建設、築50年が経過して、老朽化が激しく耐震化も完了していなかったことから、早急な建替えが求められていた。公募型プロポーザル方式により、平成20年6月に募集要項が公表され、同年10月に優先交渉権者が決定した。

(2)効果・ポイント

- 1) 本事業では、奈良県が所有していた土地をふたつにわけ、ひとつは養徳学舎の用地として県が使用し、もうひとつの余剰地を民間事業者に50年間の定期借地権で貸与し、民間収益施設を建設（期間終了後は建物を撤去・解体して返還）する。
- 2) 民間収益事業部分の地代は50年間にわたり、事業者が奈良県に対して支払うだけでなく、その借地権利金として、養徳学舎の建設費用と同額を支払うことになっており、県は公的負担なしに建設された新しい養徳学舎の建物を取得することができた。

奈良県は新たな資金拠出なしに学舎建替事業を実現



〔出典〕国府田茂「ヒューリックのPPP事業」への取り組み：奈良県養徳学舎整備事業を事例として『地域開発』No.544、2010年10月、14ページ。

■事業の主な内容

出典：ヒューリック株式会社HP、奈良県HP等より

| 項目 | 内容 |
|---------|--|
| 事業名 | 奈良県養徳学舎整備事業 |
| 発注者 | 奈良県 |
| 整備内容・規模 | 所在地：東京都文京区小日向4-3-1 養徳学舎：敷地面積 約600㎡ 延床面積 約1,400㎡ 規模 地上4階・地下1階 用途 学生寮 竣工 平成22年3月 民間施設：敷地面積 約1,400㎡ 延床面積 約4,000㎡ 規模 地上7階・地下1階 用途 共同住宅 竣工 平成22年10月 |
| 事業内容 | ・老朽化した養徳学舎の建替え ・余剰地を活用した民間収益事業（定期借地権方式）の導入 ・学舎建替費用を、民間事業者からの権利金でねん出 ・余剰地の定期借地権の期間終了後には更地で、県へ返還 |
| 事業方式 | ・PPP（公有資産活用型） ・公共資産の余剰活用による収益創出 |
| PPP効果額 | 学舎建設費用（民間の権利金により捻出） 4億5,000万円 定期借地権の地代 3億48,98万円 （50年間合計） |



ヒューリック株式会社HPより

本市では、平成32年建て替え計画の西宮消防署跡地の余剰地についてなど考えることができるので公有地への民間収益事業導入を進めていくべきだと思います。

〈3〉「官民連携型」「渋谷区役所・公会堂建て替えプロジェクト」

公共施設の老朽化に伴う建て替えにおいて、民間活力を導入し、自治体の省資金建て替えスキームが実現した例として報告頂きました。

III. 官民連携型

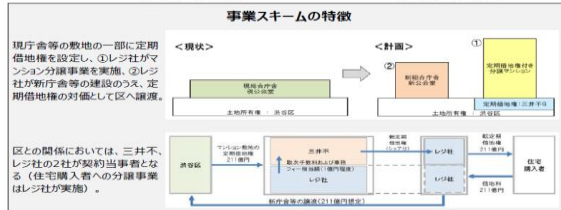
「渋谷区役所・公会堂建替えプロジェクト」

公共施設の老朽化に伴う建替えにおいて、民間活力を導入し、自治体の省資金建替えスキームが実現した例

事業スキームは、公募により選定された当社グループが、現庁舎・現公会堂の敷地の一部（1,380.91坪）に、70年の定期借地権設定による対価を得て、新庁舎・新公会堂を整備するものです。このことによる区庁舎建築費の負担をゼロとします。当社は、定期借地敷地に分譲マンションを建設・分譲し、定期借地期間終了後、区に土地を更地返還します。



総戸数約500戸、地上39F地下2Fの高層マンションを計画



本市でも、公共施設老朽化に伴う整備について考えることができます。

〈4〉財源確保対策については、他にも視察では「窓口の民間委託事業」について海老名市様にもお伺いいたしました。

一番のメリットは、適切な接遇による市民満足度の向上でありました。

年2回、窓口で満足度アンケートを実施。親切で丁寧な民間の高い接客術により窓口サービスの向上が図られている実情や繁忙期間閑散期に合わせた人員の調整が可能になったこと財源確保の手法の一つとして、窓口の民間委託について本市も海老名市様を始め先進市の取り組み状況を研究し検討を進めることを要望致します。

〈5〉本市の収納対策の現状と課題についても報告を頂きました。

収入未済額の縮減は、地方分権が進む中、安定した財源を確保し、住民サービスの向上を図るとともに、負担の公平性、平等性の観点からも、注力すべき本市の最重要課題である。これまで、収納対策や各未収金所管課の収納対策の取り組みにより、収入未収額の縮減が図られているところであるが、依然として看過できない額の収入未済がある。したがって、さらなる本市収納対策強化のため、市議会等からの指摘も踏まえ、平成27年度に設置した作業部会において具体策を検討しているなどの報告がありました。

今後は、課題対策、①収納対策強化のための具体策②標準的な債権管理モデルの作成③

初期対応の充実⇒共通コールセンターの設置④税・国保の滞納整理システム統合などについてしっかりと進めて頂きますよう要望致します。

(西宮市への提言)

- ① 「資産活用における公民連携の取り組み」について、横浜市で、特に気になりましたのが地域の課題解決型の公募方式でした。地域の課題となっている、保育所待機児童対策や地域コミュニティ拠点機能回復、高齢化に対応した住環境整備などを踏まえての公募でした。西宮市でも研究していくべき事業です。
- ② 横浜市の「民間事業者との連携した資産活用」は、参画・提案しやすい環境づくりが必要でポイントについてお聞きしましたところ「公募実施前に公募条件の案などを示した上で民間事業者との“対話”を実施することにより民間事業者による活用の可能性を認識するとともに、対話の結果を取りまとめ後に本市ホームページで公表する際、対話結果を踏まえた本市の考え方を示すことにより、事業者に対して提案に向けた検討を促しています。」とのご回答でした。横浜市の「対話のプロセスの導入」は西宮市においても検討事項として取り上げるべきだと思います。いずれも、「先に苦勞するのか、後で苦勞するのか。」最重要な民間事業者活用事業の最重要なノウハウになると思います。
- ③ ネーミングライツは、西宮市においても、計画に入っている中央市民体育館、市民グラウンドが老朽化により建て替え建設計画などが視野に入り、財源確保対策としては魅力がありますが、市としてのガイドラインをきちんと定めて丁寧に進める必要があると思います。
- ④ 横浜市の広告事業につきましては、ご案内パンフレットの中にも、「横浜市広告事業の特長、強み」と打ち出されており民間事業者への呼び込みへの力も強く感じました。西宮市でも広告事業として民間事業者への案内に力を入れて進めるよう研究して頂きたい。

- ⑤ 貸付事業、広告事業につきましては、本市ではまだ実行されていない（１）モデルルーム用地の貸付け（２）証明写真撮影機の設置（３）エレベーター内壁面広告（４）ブックカバーの無償提供（母子健康手帳など）についての実施、拡充を要望致します。
- ⑥ 繁忙期閑散期に合わせた人員の調整が可能になったことなど財源確保の手法の一つとして、窓口の民間委託について本市も海老名市を始め先進市の取り組み状況を研究し検討を進めることを要望致します。
- ⑦ 収納対策については、今後の課題対策となっている、（１）収納対策強化のための具体策（２）標準的な債権管理モデルの作成（３）初期対応の充実⇒共通コールセンターの設置（４）税・国保の滞納整理システム統合などについてしっかりと進めて頂きますよう要望致します。
- ⑧ 第５次総合計画期間１０年間の期間、財源確保対策の手法については確実に進めていく必要がある事業と考えます。今回の調査を踏まえ先進市を参考に着実に進めて頂きますよう要望致します。

わたなべ謙二郎副委員長

１ 業務をマニュアル化できるということは、マニュアルがあれば誰でもその業務を実施できるということである。業務のノウハウ保持という観点を踏まえて、本市においても市民総合窓口業務の民間委託導入に向けた検討すべきである。

２ 第二庁舎完成後、江上庁舎、保健所跡地の売却が予定されている。一方で、

- ・市営住宅の建替
- ・県西宮庁舎と税務署の施設更新

とタイミングが合えば、跡地との土地交換などにより、資産価値の上昇や効率的な施設再編が可能である。

一方、跡地が集合住宅になれば、保育所等、育成センターの待機児童発生が想定される。

売却だけでなく、長期の貸付、定期借地といった活用に加えて、このような課題に対応するための事業提案型公募など、国や県と連携して、長期的な視点で財政的負担が少ない跡地の活用方法を検討すべきである。

3 市立中央病院と県立西宮病院の統合方針次第では、現在の県立西宮病院跡の活用が課題となる。本庁舎周辺整備構想検討事業においては、

- ・市の施設である教育文化センター内の中央図書館、郷土資料館

に加えて、県や国と連携して、

- ・税務署

- ・県西宮本庁舎

も更新するタイミング次第で、病院跡地を含む現在の本庁舎周辺へ集約することも検討すべきである。

周辺整備においては、

- ・長期的な視点で財政的負担の削減

- ・市民の利便性向上

という観点を考慮すべきである。

4 エレベーターのドア広告や窓口へのモニター設置などの広告事業や、他市でS I Bの事業として実施されて成果が出ている事業を本市でも実施するなど、新たな財源確保策に取り組むべきである。

5 公共施設マネジメントの観点から、甲子園球場南側の市有地や旧西部工場跡地などの未利活用地に関して、サウンディング調査を実施するなどして、活用方法を早期に決定すべきである。

6 限られた財源の中で公共施設の更新、整備を実施する前提として、

- ・公共施設毎に更新・整備する必要性、妥当性を検証すること

- ・学校、市政住宅、市民集会施設、体育館、庁舎を含めたすべての公共施設における施設整備の優先順位を明確化すること

- ・それにとまなう長期的な視点での財政計画を作成すること

上記の3点を実施すべきである。

7 財源確保の前提として、公有財産を正確に把握することが不可欠である。例えば、旧西部工場の推定価格は平成28年度の公有財産明細書で約7億1173万円となっているが、現状では用途を見いだせておらず、解体が不可欠である。このような実際の資産価値と大きく異なる、このような公有財産に関して、減価償却の反映や帳簿価格を見直すことにより、正確な資産状況を把握すべきである。

大石伸雄委員

【提言】

横浜市においては、前中田市長の時代から始まった「民間企業との人事交流」によって「共創の理念」有用性を認識し、現在も民間企業との人事交流を行うことで職員にスピード感とミッション達成感を与えている。また、「共創の理念」を掲げてすべての部署で考え方を徹底している。財源の捻出施策においては「共創の理念」を具体的に検討し、市民、企業、大学などとも連携して成果を上げている。

西宮市にも上述した共創の考え方を導入し、民間との人事交流や組織の改革をする必要があると考える。具体的な施策は、横浜市とは規模の違いもあり、そのまま導入することはできないと考えるが、その考え方や手法については、いいところ取りをすべきです。

以下に「共創の理念」などについて記述する。

【資料】

1. 共創の理念

- ・一歩進んだ公民連携＝「共創」の必要性

これまでの公民連携事業においては、行政が、みずからの知識・経験の範囲内で最適と考える事業スキームを構築し、詳細な条件設定をあらかじめ行ったうえで民間事業者を募集するケースが多い状況です。そのため、市場の実情にそぐわず十分な民間事業者の応募が得られなかったり、民間事業者に過度な負担を強いることになったり、民の持てるノウ

ハウやアイデアを十分に活かしてきていない、といった課題がありました。そこで、従来の行政主導型の公民連携事業から一歩前進し、民間のより主体的な参画や発意を求め、行政と民間が双方向のコミュニケーションを通じて、それぞれの知識やノウハウ、その他保有している経営資源を最適な形で組み合わせることにより、優れたサービスを効率的かつ持続的に提供することが必要不可欠です。異なる価値観の積極的相互作用を通じて新たな価値を創出し、行政と民間で「公」を共に創っていくことが市民にとって有効であると考えられます。そのためにも、既存の公民連携手法にとらわれることなく、民間事業者のビジネス活動を市民のためにどう役立て、社会的課題の解決を図るかというより大きな視点に立ち、優れた民のアイデアを広く募り、新たな公民連携手法の開発を含め、更なる進化を図る必要があります。

・「共創」とは

共創とは、『社会的課題の解決を目指し、民間事業者と行政の対話により連携を進め、相互の知恵とノウハウを結集して新たな価値を創出すること』をいいます。これまで横浜市では「新しい公共づくり」に向けて様々な主体と協働の取組を進めてきましたが、「共創」は、①企業を中心とした民間事業者を主な対象としていること ②ビジネス活動を通じて、サービス向上や地域の活性化につなげていくこと ③ゼロから議論を積み重ね、イノベーションを引き出し、新たな価値を創造していくこと の3点を主な特徴としています。

・共創の目的

共創の取組により、行政と民間の対話を通じて民間の持てるアイデアと力を存分に発揮し、それぞれが持つ資源やノウハウを活用することで、共に新しい公共づくりを目指していきます。共創による新しい公共づくりとして目指すべき「姿」は、次のとおりです。

- (1) 質の高い公共サービスの提供
- (2) 新たなビジネスチャンスの創出
- (3) 横浜らしい地域活性化の推進

2. 財政運営による財源確保の工夫

・経営的視点に基づいた資産の有効活用に向けて、「資産たな卸し」の継続や資産の売却・貸付等に取り組むとともに、民間ノウハウ等を活用した資産活用を進めており、事業提案型公募や区局連携による売却は、28年度 57件。

・行政内部経費をはじめとした、徹底した事務事業の見直しを行い、予算の効率的・効果的な執行による財源捻出など、様々な財源確保を実施。

(29年度予算：105億円、1,100件)

3. 未利用地の貸付け、売却の手法、成功事例について

保有土地等の売却に当たっては、土地の特性に応じで、「二段階一般競争入札」や「価格固定プロポーザル方式」などから適切な手法を選択することとしています。

特に、区役所跡地など地域の意見等を踏まえた地域の課題解決につながる活用が求められる土地の公募については、公募の前に民間事業者との対話を取り入れ、適切に市場を把握しながら地域の課題解決につながる提案を促す「課題解決型公募」を実施しています。

【参考】事業提案型公募の手法

○価格固定プロポーザル方式

価格を固定した上で事業提案内容を審査し、事業予定者を決定する公募

○課題解決型公募方式（価格固定プロポーザル方式の一種）

価格固定プロポーザル方式の一種で、公募の前に民間事業者との対話を取り入れ、適切に市場を把握しながら、地域の課題解決につながる提案を促す公募

○二段階一般競争入札

まちづくりの観点から資産の利用等に関する企画提案を審査した上で、一定水準以上の提案者が価格競争を行い、事業予定者を決定する公募

4. ネーミングライツについて

本市では、ネーミングライツの導入にあたり、市がネーミングライツの募集を行う施設を選定し公募する「施設特定募集型」の他に、団体等から提案を募集する「提案募集型」の2つの流れを用意しています。

「提案募集型」を用意することで、民間のアイデアを生かした効果的なネーミングライツが実施できていると考えています。

ネーミングライツ事業については、平成29年9月に、小規模案件（年額100万円以下）として、歩道橋（2橋）に対してスポンサーの募集を実施。

1橋で応募があり、ガイドラインに沿って、現在、手続きを進めているところです。（残

りの1橋については継続募集)

今回の募集の結果を検証しながら、対象施設の拡大について、今後検討していく予定です。

5. 財政運営における財源確保での工夫

□経営的視点に基づいた資産の有効活用に向けて、「資産たな卸し」の継続や資産の売却・貸付等に取り組むとともに、民間ノウハウ等を活用した資産活用を進めており、事業提案型公募や区局連携による売却は、28年度57件。

□行政内部経費をはじめとした、徹底した事務事業の見直しを行い、予算の効率的・効果的な執行による財源捻出など、様々な財源確保を実施。(29年度予算：105億円、1,100件)

6. 民間事業者の参画・提案しやすい環境づくりについて

公募実施前に公募条件の案などを示した上で民間事業者との対話を実施することにより民間事業者による活用の可能性を確認するとともに、対話の結果をとりまとめ後に本市ホームページで公表する際、対話結果を踏まえた本市の考え方を示すことにより、事業者に対して提案に向けた検討を促しています。

7. 民間力活用や外部委託などコスト削減に繋がる施策事業について

29年度予算編成における見直し事業

- ・市立保育所民間移管事業(2園、事業費及び定数減による運営費削減 ▲117,024千円)
- ・市立保育所運営費(2園、調理業務を外部委託 ▲14,273千円)
- ・学校給食調理業務民間委託事業費(新規民間委託実施による人件費等削減 ▲10,500千円)

8. 企業と協働で施策事業を行ない、企業からの提供物品を市民サービスに活用するなど費用軽減策にも取り組んでいますが、詳細に企業との協働事業について、物品提供による関わりの他に、事業タイアップに関して物品提供を受けることもある。

・横浜10大ニュースの協賛事業者

…投票いただいた方に対する特典として、抽選でプレゼントするグッズや招待券の提供(試合観戦、動物園、歴史・文化施設など)

12. 都市開発公社（⇒土地開発公社）の廃止の理由について

・横浜市土地開発公社は、本市の取得依頼に基づき、事業に必要な土地を本市に代わって先行して取得し、まちづくりに貢献してきました。その一方で、まちづくりの進展に伴い、「公社に依頼し新たに土地を取得する必要性が薄れたこと」や「厳しい財政状況の中で、事業化の進捗が遅れ、土地の取得にかかる借入金の金利負担が増加していること」などから、それまでに取得した土地の本市による買取りを急ぐ必要がありました。

・このため、本市の財政健全化の一環として、将来の財政負担を軽減する観点から、総務省において平成 21 年度に新設した第三セクター等改革推進債を活用し、平成 25 年度に公社を解散しました。

杉山たかのり委員

市政を長期に安定した運営をするためには、堅実な財政運営が不可欠であり、その中で財源をどう確保するのかが非常に重要である。

西宮市は、阪神淡路大震災までは不交付団体で、全国トップレベルの市税収入を誇り、その豊かな財源を背景に、高い水準の市民サービスを提供してきた。しかし、震災後、急速な人口増と施設整備、また保健所設置など中核市となり、交付団体となっている。これは、市税収入が減収となった場合は、75%を交付税で補填されるが、市税収入増の場合は、75%交付税が減らされることとなり、安定はしているが、市税収入が一定増えている西宮市にとっては良い効果とは言えない。

そのような財政状況から考えると、財源確保は重要なことである。

基本的には、ムダを省き、事務事業の見直しなどで財源を浮かせるということが大事となる。さまざまな財源確保をはかっている横浜市でも基本的な取り組みがおこなわれている。

その上で、どのように収入を増やすのか。先進市を視察すると、政令市で、人口も多く、商業的な価値が高いところが多い。市が所有する土地をはじめ、球場など運動施設、横断歩道橋などの公共施設についても、スポンサーがつきやすい。しかし、西宮市のような住宅都市の場合、労働者や観光客などの昼間人口も少なく、ネーミングライツも困難だと思う。また、住環境の保全から考えれば、土地利用も制限されるため、利益を求める企業を

呼び込むことも困難である。

これまで取り組んできた、例えば焼却施設の発電、太陽光発電、ホームページや封筒の広告などを堅実に取り組む以外はない。

中尾孝夫委員

財源確保は行政サービスを行う上で大変重要なものであり、どの自治体も懸命に取り組んでいる。それには公法による強制的なものが基本となるが、私法によるものにも知恵を絞らなければならない。

税や使用料等の滞納対策などの他に、資産（土地・建物等）の有効活用（不要不急資産の売却を含む）、広告活動などが考えられる。また、アウトソーシングの徹底、官業から民業への移行による官業業務の廃止なども間接的な財源確保対策となる。

しかし、私は敢えて公法によるもの、即ち法定外税の導入を提案したい。

税は、普通税（収入の用途を特定せず、一般経費に充てるために課される税）と目的税（特定の費用に充てるために課する税）に分類される。

法定税はどの自治体も導入しているが、いかに法定外税を課すかが財源確保に資することになる。

地方分権一括法により、自治体の課税自主権を尊重する観点から、平成12年度から法定外普通税は国の許可制度から協議同意制度に改正され、基礎自治体としては砂利採取税、別荘等所有税などがある。また、同じ観点とともに住民の受益と負担の関係が明確になり、課税の選択の幅を広げることに繋がることに着目した法定外目的税が同年度から創設され、産業廃棄物税、環境協力税などがある。

前段の対策は収入が比較的少額、一時的であるが、後段の法定外税は多額かつ安定的であることから、その導入を検討すべきである。

例えば、宿泊税は東京都や大阪市で既に導入され、京都市でもその予定であり、熱海市や軽井沢町などでは別荘税を導入している。また、有料道路の通行料に通行税を付加して徴収することもできる。

半世紀近く以前に京都市が寺社の拝観料に付加して税を徴収しようとしたが、寺社は拝観拒否等の戦術で猛反対し、それを撤回させたことがあった。京都ではお坊さんと舞妓さ

んに手を出したら痛い目に遭うと、京都の某大学教授が語っていた。

法定外税の導入について本市の特性を見極め、慎重に研究して、財源確保対策を図る必要がある。

やの正史委員

- ・市の所有する土地は積極的に民間に売却。
- ・10年以上持ち主の分からない土地・建物は活用できるように法律が変わる可能性があるるのでそれを活用。
- ・借りた方が得なのか買った方が得なのかを考え、計算し、選択する。
- ・誰が考えてもこの土地は買っておいた方が得だと思える土地は購入しておく。(アサヒビール跡地のように)
- ・職場によってはこんなに人が必要なかと思える場所があるのでそれを見直す。
- ・今後寄付をしてもらえる可能性が増えると思うので、工夫をする。

山田ますと委員

本市の経常収支比率は96%です。この数字は自由に使えるお金が残り4%しかないということになります。一般会計予算1700億でみれば68億しか新たな事業には使えないことになります。一方、今後50年間で必要となる公共施設やインフラ整備の更新・改修費用の見通しは年平均で254億円と試算されており、過去10年間で投資的経費等に要した年間平均額約194億の1.3倍あたり、予算的にはおよそ60億が新たに必要となります。

公共施設の更新・改修費用等を考えれば、新たな事業を起こす余裕がない事になります。仮にも更新改修を後回しにすれば、負担額は後になればなるほど、さらに増えてまいります。

このように、本市が抱える財政問題は、市民サービスの質の低下にも影響を与える危機的な状況にあると言えます。

そこで基本的な思想は、

1. 市財政の過大な財政負担を回避すること、

2. 現有の公有地や施設を有効活用すること、

3. 民間主導により効果的で効率的な整備を行うこと、

具体的には、

- ・ 市民窓口業務の民間委託に関しては、他市の導入事例を研究し、業務効率の改善ならびに市民サービスの向上に努めること。
- ・ 市税等収納率向上に向けた取組については、現状の課題を整理し常に改善に取り組むこと。
- ・ 国保収納については、税情報と共有をはかり適正に収納し、負担の公平性に努めること。
- ・ 民間活力を導入し、現有資産を有効に活用すること。
- ・ 保有土地や既存施設の売却や貸付等により資産の有効活用に努めること。
- ・ コンビニ等の庁内設置による収益事業を研究すること。
- ・ 庁舎貸付事業を研究すること。
- ・ 広告事業の研究に取り組むこと。
- ・ 市内経済の活性化による法人関連税収の確保に努めること。

第5次総合計画期間に必要とされる施策について

(2) シティセールス・シティプロモーションについて

竹尾ともえ委員長

現在の本市シティプロモーションサイト「西宮コモンズ」概要について行政戦略課より説明頂きました内容をご報告致します。

(プロモーションの目的)

- *西宮市版総合戦略（H27～31 年度）が目指す「西宮らしい暮らしを楽しむまち～ライフスタイル発信都市」の実現。
- *市民が西宮の魅力を知ることによる西宮への愛着の醸成。
- *都市ブランドの強化・向上。
- *転入や定住の促進による将来的な人口維持「住みたいまち」「住み続けたいまち」「子どもと暮したいまち」

(ターゲット)

- ・市民（子育て層・ライフスタイルを重視する層）
- ・市外（結婚・出産を機に移住を検討する子育て層、ライフスタイルを重視する層）

(発信する内容)

- ・西宮に暮らすライフスタイル
- ・ライフスタイルを切り口とした、サードプレイスの発信
- ・西宮の楽しみ方を提案（レストラン・カフェ・ベーカリー・バー・自然環境・地域の魅力・・・）

(西宮コモンズの考え方)

無関心⇒①認知⇒②興味⇒③検索⇒④行動⇒⑤共有⇒移住定住意欲

②を目的としたプロモーション

③の受け皿となるウェブサイトの構築（情報の鮮度を重視した更新頻度の高いサイト）

を促すイベント実施（まちたび事業との連携ほか）

以上のような内容でした。

行政戦略課の事業としては、昨年 12 月から、住み続けたいまち、本市への愛着を感じて頂けるように、西宮市役所で婚姻届けを提出してそのまま結婚式ができる関西では初の「届け出挙式」をイベントとして開始されました。

シティセールス・シティプロモーションについては、年齢層によるターゲットの絞り込みなど人口の将来推計が重要と考えます。

そこで、第5次総合計画案では、本市の将来人口推計について、「西宮市第5次総合計画・基本構想案（平成30年2月時点案）」資料の内容を抜粋してご報告致します。

『新元号2年までは横ばいで推移していますが、それ以降人口は減少し、下のグラフにあるように、第5次総合計画の目標年次である新元号10年時点では478,492人（参考値）となっています。また、年少人口（0～14歳）、及び生産年齢人口（15～64歳）の割合が減少する一方、高齢者（65歳以上）の人口が増加し、特に新元号12年以降は高齢化率が急速に上昇することが予測されます。大規模マンション開発等により住宅供給が多い地域では、全市に比べて年少人口（0～14歳）及び生産年齢人口（15～64歳）の割合が高く、人口減少や高齢化の進行は緩やかになると予測されていますが、それ以外の地域では、概ね全市と同様か、あるいは、人口減少や高齢化が早く進むなど、市内でも地域間で差が生じることが予測されています。本市では、このことをどのように捉えてどこに力を入れて取り組むのかが重要と考えます。』とありました。

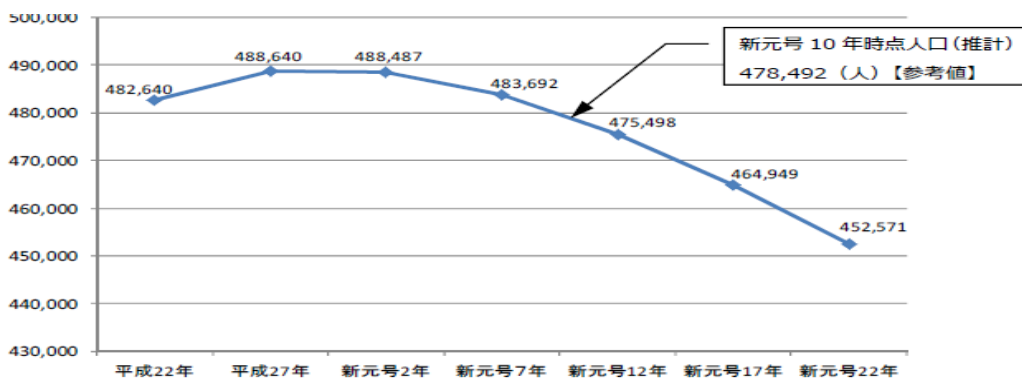


図5 本市の将来人口推計

今回視察でお伺いいたしました藤沢市につきましては、「ふじさわシティプロモーション委員会作戦室」などパートナーシップによるプロモーションの必要性も感じます。団体や大学・ファンクラブなどを巻き込んで考えると豊富なアイデアで取り組まれているのが特徴です。

流山市につきましては、トップダウンではありますが、現市長様の「はじめに」からのお言葉が、全てを物語っています。「市政は経営である」という信念から、平成16年から、自治体マーケティング先駆けとなる日本初のマーケティング課を設置されました。民間企

業のノウハウSWOT分析を行い、方向性を明確化されました。この時の決断が、今の流山市を創り上げたことに間違いないと思います。何が大切か！未来を見据えた戦略！そこから、イメージ向上と継続！ということだと思いました。市長の最後のお言葉は、「シティセールスにある一定の成果を上げている流山市ですが、実は今また重要なかじ取りの時期に差し掛かっています。いずれ人口増加が落ち着き、ゆるやかな人口減少へと転じる時期もそう遠い将来ではなくなっているからです。

(～文章省略～) ここに集う住む人たちを最高に幸せにするまち、もっと憧れられるまちへと流山市は進化を続けていきます。」でした。

私が強く心に残りましたのは、「先を見据えて足は止めない！」との言葉です。

西宮市では、今は、人口も微増傾向もしくは横ばい、地域ブランド調査では魅力度、認知度流山市、藤沢市よりも高く、積極的なシティプロモーションは考えられないかもしれません。

しかし、2025年、あと8年で少子高齢化により人口減少高齢化社会へ突入し、財政面でも支え手が減少し積極的なシティプロモーションが必要な時は必ず来ると思います。未来を見据えた計画、第5次総合計画が進められていますが、シティプロモーションは長い期間と継続が必要です。流山市や藤沢市のような先進市を参考に検討を進めるべきだと感じました。行政にとって大切なことは「人」だと思います。そこに根幹になる財源もついてくると考えます。

(西宮市への提言)

①第5次総合計画期間10年間の期間、シティセールス・シティプロモーションを事業として将来人口に対応した施策とすることを要望します。

②西宮市でも、2025年、あと8年で少子高齢化により人口減少高齢化社会へ突入し、財政面でも支え手が減少してくる時代が来ます。未来を見据えた計画、第5次総合計画が進められていますが、シティプロモーションも長い期間と継続が必要だと思います。先進市を参考に検討を進めるべきだと思います。

③西宮市のシティプロモーション事業としても、計画を立てる柱をもっと太くするべきだ

と思います。藤沢市のように「ふじさわシティプロモーション委員会作戦室」などパートナーシップによるプロモーションの必要性も感じます。団体や大学・ファンクラブなどを巻き込んで考えるとアイデアが豊富になると思います。

④ロゴマークやキャッチフレーズなど継続できるブランドとして考えることも事業として検討することを要望致します。

⑤藤沢市では平成 29 年 4 月から、ふじさわプロモーション委員会事務局が観光課へ移管されるそうです。本市も観光事業と連携の強化を進めることも重要だと思います。

⑥本市シティプロモーションサイト「西宮コモンズ」では、ターゲットを子育て層・ライフスタイルを重視する層とされていますが、シティプロモーション事業展開として、「子育て層」には、本市の子育て施策（教育・子育て・安全・環境）などを解りやすくプロモーションすること。ライフスタイルを重視する層には観光事業との連携を強化してプロモーションをすすめること。

わたなべ謙二郎副委員長

1 市外からの人口増を目的としたプロモーションをするのであれば、保育所等、育成センターの待機児童対策や小中学校の教室不足解消を前提とすべきである。

2 保育所等、育成センターの待機児童数や学校の教室不足など、定住しようとする人が必要とする情報を広報すべきである。

3 「子育てするなら西宮」という抽象的なキャッチフレーズより、「大阪や神戸から〇分」と打ち出す方が関西圏以外からの転入増につながる事が想定される。効果のあるキャッチフレーズにすべきである。

4 流山市は「母になるなら、流山市。」のキャッチフレーズを連想させる親子の画像をH

Pのトップ画像として使っており、生活をイメージしやすい。西宮commonsも同様に、コンセプトを明確に伝えることができる画像やデザインに変更すべきである。

5 プロモーションサイトの記者選定を市民から公募するなど、全ての西宮市民がシティプロモーションに参画できる機会を提供すべきである。

6 サイト運営というアウトプットで終わるのでなく、明確なアウトカムを設定すべきである。

大石伸雄委員

【提言①】

流山市では、シティセールス・シティプロモーションを何故するかについて、「市の知名度を上げたい」「人口の増加をしたい」「租税収入を見込める人に定着してほしい」といったところが感じられました。その意味では、首都圏の住宅都市としての位置づけがあり、おおむね成功事例と考えられる。マーケティング課を設置し民間から人材を登用して積極的に分析して新たな方針を策定して実施されている。8年程前にも「公共施設マネジメント」について視察にうかがいましたが、市長の民間的感性の持ち方と政策実効力に感心した記憶があります。

市の規模は違うが、上記で既述したように流山市が取り組まれている考え方や民間人材の登用などの方策については十二分に西宮市においても参考とすべきである。

【資料－流山市】

1. 効果の検証を実施

- ・ 定住人口の推移
- ・ 交流人口の推移
- ・ メディアによる情報発信
- ・ 市民アンケート

2. 今後の課題

- ・「人口の減りにくいまち」「住み続ける価値の高いまち」としての流山市ブランド構築による差別化

- ① 市の知名度、イメージの向上 + ブランド化
- ② 住んでみたいまち、住み続けたいまち

- ・第二期シティセールスプラン策定（平成 28 年 10 月）

- ① 情報発信
バイラル（伝搬・拡散）

- ② 魅力あるイベントを展開
積極的な連携

- ③ シビックプライドの醸成
好意的な発信や推奨をしてくれるファンの拡大
強い好意や愛着、ロイヤルティを有し、無報酬で
自らの意志で広告塔になっていただける人の創出



【提言②】

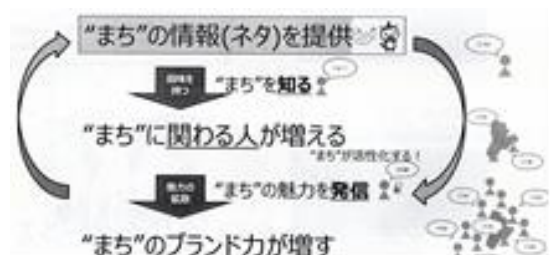
藤沢市は、流山市と同じく魅力ある都市イメージを創出し、情報発信することで定住人口、交流人口を増やそうとしておられます。その取り組みは、着実に一つ一つを具体化し市民、大学、企業と共に連携し具体的な施策を進めておられることに感心した。

シティセールス・シティプロモーションというタイトルにこだわることなく、現在の市の状況や何のために何を目標としてやるのかをはっきり見据えることが大事である。西宮市においてもうわべをなぞるだけでなく、都市の魅力も創出して情報発信していくべきである。「江の島」が有名な藤沢市と同じく、「甲子園」が有名な西宮市としても考えさせられる事例であり、なんでもかんでも「甲子園」に結びつけるのではなく、古来ある各地域の伝統的な魅力を発信すべきである。

【資料②－藤沢市】

1. シティプロモーション

選ばれる都市であるために、都市を積極的に PR していく必要性に迫られている。



都市の魅力やイメージを効果的かつ継続的に
アピールすることで、都市のブランド価値を
高め、都市を発展させていく取り組み。

2. フィルムコミッション

藤沢市は「江の島」だけではありません。藤沢市の知名度は低い。

3. 藤沢ライフを楽しみ活躍している人々

これからも藤沢ファンを増やしていく。

杉山たかのり委員

西宮市は都市ブランドとしては高いものがあると思うが、それに比べると、名前そのものは認知度、知名度は低いと思われる。しかしこれも、長年住み続けている我々市民が思うよりは高いと思われる。

西宮市は文教住宅都市として内外からの評価は高く、品格を持って取り組むべきである。先進市の視察でも、周辺市から住民を取り込むようなところもあるが、地道に西宮市の素顔を発信し、自然に選んでもらえるような取り組みをしてほしい。

特に、自治体としての施策の充実と、市民や市内事業者の営みが、お互いを引き上げ、住みよい街を作ることが、最大のアピールとなる。それは今もそうだと思う。

西宮市の良いところを、小さなものでも見つけて、発信してほしい。

中尾孝夫委員

近年この用語をよく目にするが、少し違和感がある。要するに、市町の PR や情報発信の意味だと理解しているが、誰に対して行うものが重要である。

観光客等の誘致や移住などを主な目的とする市外向けのものか、本市民を主な対象とする歴史・文化・スポーツ・レクリエーションなどの情報発信か、であるが、本市の特性から後者が相応しいと思う。

米花稔・元神戸大学名誉教授（故人、元西宮市民）は「日常生活文化空間としてみる阪神間地域—幼児から高齢者まで」という平成3年に発表した小論文で、「阪神間地域は人

生の出生から終焉までが揃っており、ここが全国でも抜群の日常的文化空間」と謳っている。

安産を祈って中山寺に詣で、育つ子供を阪神パーク、宝塚ファミリーランドに楽しませ、長じて春夏の甲子園の全国高校野球を見て青春を謳歌し、または宝塚歌劇に熱をあげる。働きはじめてプロ野球に興じ、時に仁川・園田の競馬、西宮競輪、尼崎競艇に心をうばわれ、やがてみずから宝塚・西宮のゴルフ場に通う。屋内派は、アルカニックホール（尼崎）・ピッコロシアター（尼崎）・ルナホール（芦屋）・ベガホール（宝塚）などで、音楽・演劇を楽しむ。すこし落ち着くと西宮・芦屋・伊丹などに散在する規模はとにかく特徴的な公私の美術館・博物館に足を運び、酒造りの本場の記念館・資料館を訪ね、ついでに原酒を味わう。さらに趣味人は尼崎の広済寺に近松を偲び、伊丹の墨染寺に鬼貫の句を想い、西宮の戎神社近く文楽人形の発祥傀儡子跡をみる。

89歳まで絵筆に興じた鉄斎の美術館のある清荒神への約1軒のゆるい坂の参詣道往復は、一寸した買物も楽しいが、齢を重ねた熟年者仲間が若夫婦若者との日常の想いちがいから累積するストレスを、お互い語りあって発散する恰好の健康コースとなる。

転じて1年の季節のうつろいをみると、1月の西宮の十日戎から門戸厄神、そして春の梅桜つつじは、名所といえないまでも、日常的に楽しむに事欠かない。新緑と秋の紅葉の季節はともに、六甲山東麓で甲山、森林公園をふくめて、自然の歩道にめぐまれている。夏はかつて、自然の海水浴場に恵まれていた海岸は全く姿をかえ海浜プールに頼らざるを得ないのは残念であるが海釣り公園ヨットハーバーなど多様化しつつある。

以上のように記しており、現況は若干変わっているが、阪神間地域は日常的生活文化空間としてみると一体であるとも言える。

私は十数年前に文化的、歴史的、地理的、意識の共通性から阪神各市町の合併による政令指定都市へ移行すべしと一般質問したことがあるが、当局は「それも一つの考え方だが、時期尚早であり、今後も情報を共有しながら、市民とともにこの問題を考えていく」と答弁している。

シティセールス・シティプロモーションといったことは本市のみでなく、もっと広域的に捉えるべきと考える。

なお、横浜市がスポーツ（プロ野球、サッカー、バスケットボール）について市、市民、球団が連携して盛り上げており、大成功している。これを参考にすべき。

やの正史委員

・シティセールスについて

何十年も前からこのことは言われていますが、このところ西宮はいい意味でも悪い意味でも有名になっていますので、信用を取り戻すように活動する。

・シティプロモーションについて

1つ1つ物語作りを行っていけば良いと思います。そして、その物語と物語が繋がっていくようにすればプロモーションにつながっていくのでは。町づくりは物語づくり。

山田ますと委員

前市長の度重なる暴言により本市の品格は著しく損なわれました。これまで本市の取組は、市民向けのプロモーションに重点を置かれていましたが、本市の信頼を取り戻すためにも、本市の魅力、優れた点を市内外に積極的に発信すること。

基本的な思想は、

1. 誇れるまち西宮を目指し、シビックプライドの醸成に資する取組をすること
2. 選ばれ続けるまち西宮を目指し、本市の魅力を内外に発信すること
3. 西宮版総合戦略と連動し人口減少に歯止めをかける定住移住戦略とすること

具体的には、

- ・魅力発信は、市内居住者向けと市外居住者向けの二本柱で取組むこと。
- ・学生、子育て世帯、シニア世帯に向けた発信に重点を置くこと。
- ・教育・子育て、医療福祉など本市の施策を戦略的に発信すること。
- ・子育て世帯が住みたくなる他市との優位性を発信すること。
- ・企業・団体・市民・大学などと本市の魅力を共有し、統一イメージで発信すること。
- ・民間企業との人事交流を進め、民間の発想でプロモーションを行うこと。