

官民連携在り方検討特別委員会 調査報告書のまとめ（正副委員長案）

近年、社会課題・地域課題が複雑化・高度化する中で、民間活力の導入による行政コストの最適化、業務の効率化のみならず、民間の創意工夫やイノベーションを生かした課題解決の重要性が高まっていることから、従来型の官民連携に加え、民間の主体的な発想や参画による新たな官民連携をより一層推進していくため、本市における官民連携の現状や問題点を把握するとともに、新たな制度や他都市の先進的な事例等を踏まえ、新たな価値の創出や社会課題・地域課題の解決につながる官民連携の在り方について鋭意検討を行った。

以下、調査の過程で出された主な意見、要望を付して、本委員会のまとめとする。

1 官民連携事業の概要について

(1) 事業の概要

これまでの官民連携は、行政主導で企画を行い、その企画された事業に民間等が応募する形で課題解決に取り組んできたが、昨今の複雑化・多様化する社会課題に対応していくためには、従来の行政視点での課題解決へのアプローチでは解決できない問題も山積してきている。

そのため、さらに踏み込んだ官民連携として、行政が持つ信頼性・信用性、公共性・影響力、安定性・継続性などの強みと民間等が持つ豊富なアイデア・ノウハウ、スピード感、社会変化への対応力という強みを生かして、行政から課題提示を行い、それに対して民間等からの発想提案を受け、社会課題に対応する官民連携の在り方が次第に広まってきている。

これまでの官民連携とさらに踏み込んだ官民連携の両方の推進を図ることによって行政は地域課題の解決や行政サービスの質の向上などを、民間等は強みを生かした社会貢献とその取組のPRなどを、市民は暮らしやすさの向上や雇用機会の創出などをそれぞれ実現することができ、ウィン・ウィン・ウィンの関係を構築することができると考えられる。

(2) 官民連携の手法

官民連携（PPP：Public（官） Private（民） Partnership（連携））とは、官民が連携し互いの強みを活かしながら適切な役割分担のもと、両者が連携して公共サービスの提供を行うスキームを意味する幅広い概念のことを指し、官民連携の手法は多種多様である。また、分類方法も様々な切り口があり、各手法をハード事業への関わりが多いものからソフト事業への関わりが多いものという視点で3つの区分に分けると、まず、ハード事業の色合いが強く施設整備効果を高める手法には、PFI（Private（民） Finance（資金） Initiative（主導））、DBO（Design（設計） Build（建設） Operate（管理運営））や指定管理者制度などが該当する。次に、公有資産の活用効果を高める手法には、広告事業やネーミングライツなどが該当する。最後に、よりソフト事業の色合いが

強く、課題を効果的に解決する手法としては、認定事業や連携協定などが該当する。

(3) 施設の整備運営に係る各手法の内容

ア 従来手法

公共事業の実施に必要な資金を行政が調達し、個別の業務を個別発注する手法である。特徴としては、設計・建設・維持管理・運営を分割するとともに、業務に必要な具体的な条件・仕様を細部にわたり規定して発注するもので、施設の設計・建設に必要な資金は国からの補助金や起債、独自財源などの公的資金で対応することとなっている。

イ PFI (BTO (Build (建設) Transfer (所有権移転) Operate (管理運営)) など)

民間事業者の資金と経営能力・技術力等を活用し、公共施設等の設計・建設や維持管理・運営を行う手法である。特徴としては、設計・建設・維持管理・運営などの業務を一括して長期契約により発注するとともに、業務の具体的な仕様・条件を規定せず、性能を規定して発注するもので、民間事業者からなる特別目的会社 (SPC) が設立され、このSPCが事業の実施に必要な資金を金融機関等から調達する。

長崎市内における主な事例としては、長崎市立図書館や出島メッセ長崎などがある。

ウ PFI (BT (Build (建設) Transfer (所有権移転)) + コンセッション方式)

利用料金を収受する施設において、PFI事業に合わせ、行政が施設の所有権を有したまま、民間事業者が運営権を取得し、施設の維持管理・運営を行う手法である。特徴としては、PFI (BTOなど) と同様の特徴を有するが、運営について、行政が施設の所有権を有したまま、民間事業者が運営権を取得し、行政が民間事業者に大規模改修を含む維持管理や運営などを長期にわたって委任することで、独立採算型の自由度の高い運営が可能となるものである。

BTOと異なる点としては、運営権の対価として行政側が収入を得ることが可能な点である。

長崎市の事例はなく、他都市の事例としては、名古屋市のIGアリーナなどがある。

エ DBO/DB (Design (設計) Build (建設))

設計・建設や維持管理・運営の各業務を一括して民間事業者に性能発注するPFIと類似した事業手法であるが、資金調達は行政が行う手法である (DBは設計・建設のみ)。特徴としては、PFIと同様の特徴を有するが、資金調達は行政が行い、従来の工事と同様に、竣工までに民間事業者へ工事費等の支払いを行うもので、民間事業者にとっては、自ら資金調達を行う必要がないため、参入しやすい手法となっている。庁舎や学校といった民間事業者による運営が必要ではない場合には、DBの手法

となる。

長崎市内における主な事例としては、西工場（ＤＢＯ）や日見大曲・宿町団地整備事業（ＤＢ）などがある。

オ 指定管理者制度

民間事業者を指定管理者として指定し、公の施設の維持管理、行政処分を含む運営等を委任する手法で、長崎市内では、令和７年５月現在217施設に導入している。

カ 包括的民間委託

民間事業者に公共施設の維持管理、運営等の複数業務を包括的に委託する手法で、長崎市では学校包括管理委託などで導入している。

キ Park-PFI（公募設置管理制度）

都市公園内で民間事業者が収益施設の設置や管理を行い、その収益の一部を公共部分の整備費に充当する手法である。特徴としては、民間事業者が設置した施設から得られた収益を公園整備に還元することを条件に、収益施設の設置管理許可期間や建蔽率等について特例措置が受けられるもので、長崎市では川口公園がこの手法を活用して整備を進めようとしている。なお、他都市の事例としては、広島市のひろしまゲートパークや神戸市の東遊園地などがある。

ク 公共施設の非保有手法

民間事業者の資金で新規に整備した施設や、民間事業者が保有する施設等を活用し、行政が自ら施設を保有せずに公共サービスを提供する手法である。主な手法としては３種類あり、一つ目が「民間サービスによる代替方式」で、主に委託契約に基づく事業スキームで、行政から民間事業者に施設利用やサービス提供に対する対価の支払いを行うことで、民間事業者が提供しているサービスを公共サービスとして提供するものである。

二つ目が「リース方式」で、民間事業者が新たに公共サービスを提供する施設の設計・建設を行い、その施設を行政が民間事業者からリースし、公共サービスの提供を行う仕組みである。

三つ目が「施設借り上げ方式」で、民間事業者が所有・維持管理している施設やその空き床を賃借し、公共サービスの提供等を行う方式である。

長崎市の事例としては、市立小中学校で民間プールを利用している事例があり、他都市の事例としては、青森県八戸市のフラット八戸（民間サービスによる代替方式）や宮城県柴田町の柴田町総合体育館（施設借り上げ方式）などがある。

(4) 官民連携手法の導入による効果

官民連携手法は多岐にわたり、それぞれに特徴があるため、施設整備・事業等を行う

際の手法の選定については、その時々でどのような点を重視するかによって、適正に判断する必要がある。長崎市では、PPP手法の優先的検討方針を定めており、整備費用が10億円を超える事業については、まずPPP／PFI手法を優先的に検討することとしており、PPP手法導入のメリットやデメリットを整理し検証しながら、施設ごとに検討・判断することとしている。

以上を踏まえ、官民連携事業の概要について、本委員会では次のような意見・要望が出された。

- 長崎市全体として官民連携をどのように進めていくのかという官民連携に関する大きな方針を定めてほしい。
- これまで長崎市が行った官民連携事業の効果を検証してほしい。
- モニタリングの際は、選定された事業者の事業計画の進捗状況とあわせ、選考の際に選考委員が事業者を選定した理由が確実に実施されているかをきちんと検証し、状況の把握を行ってほしい。

2 本市における民間事業者・大学・市民活動団体等との協働事業の概要について

(1) 官民連携の手法

官民連携の手法を、ハード事業への関わりが多いものからソフト事業への関わりが多いものへと3つに区分した中で、よりソフト事業の要素が強い「課題を効果的に解決するための手法」は様々なものがあるが、一例として次のようなものが挙げられる。

ア 認定事業

行政が地域課題の解決や地域活性化を図るための事業を認定し、事業の実施を後押しする手法であり、長崎市の事例としては、長崎市まちぶらプロジェクト認定制度(H25.7開始)、長崎市製品・技術「優れモノ」認証制度(H26.8開始)、長崎市住みよかプロジェクト協力認定制度(R3.3開始)やながさき型地域貢献企業等認定制度(R6.5開始)などがある。

これらの認定事業の効果としては、地域貢献の社会的な評価の付与、市ホームページや各種広報媒体での情報発信などがある一方で、課題としては、認定から年数がたち、認定事業者とのつながりが希薄になり、それぞれの活動の把握が困難な部分があることや、認定後のプロジェクトの動きやその周知活動などが鈍化していることなどである。

イ 事業協力(連携協定など)

事業協力は、連携協定の締結など、市民サービス向上や地域活性化等に向け、相互に連携し取組を進める連携手法である。

手法の一例である連携協定の締結状況について、特定分野における連携協定の締結数は、令和7年3月現在で、民間と締結しているものが102件、大学等と締結しているものが22件となっている。また、福祉や環境、防災、まちづくりなどの複数の事業

分野における包括連携協定の締結数は、令和7年5月現在で、民間と締結しているものが14件、大学等と締結しているものが8件となっている。

事業協力の本市における主な事例としては、子どもたちが最新のテクノロジーを体験できる場を提供するため、DX推進課と長崎大学が共同研究で実施している「テクノバながさき」があり、令和6年度にはソフトバンク株式会社ほか7企業と連携し、子どもたちがデジタル機器体験やプログラミング、3Dプリンタによる立体物製作などに触れる場を提供した。

事業協力における効果としては、事業者等が有する強みと長崎市の個性を生かした相乗効果の創出、地域課題の解決、新しいビジネスモデルや、社会活動等の創出などがあり、課題としては、協定締結からの年数経過に伴い、相手方とのつながりが希薄化するケースがあることや、協定締結にまで至らない事業協力の全数把握が難しいことなどがある。

ウ 提案制度（提案型協働事業）

提案型協働事業は、多様化する地域や社会の課題に対し、市民活動団体等の発想を生かした事業の企画提案を募集し、市民活動団体等と行政が協働で課題解決に取り組む手法で、市民活動団体等が課題を提示し、その課題を解決する企画を自ら提案する市民提案型と、行政が課題を提示し、その課題を解決する企画を市民活動団体等が提案する行政提案型がある。平成21年度の事業開始からの実績として、市民提案型は28件、行政提案型は11件の事業を実施している。その中で、令和6年度は、「ニュースタ長崎」とスポーツ振興課が医療系国家資格者によるスポーツの大会救護活動とケガ予防・運動能力向上事業を実施したほか、一般社団法人「トムテのおもちゃ箱」と水産振興課がナガサキのサカナ魅力再発見事業を実施している。

提案型協働事業の効果としては、市民活動団体の専門性と行政の強みを生かすことで効果的な課題解決につながることや、事業を通して社会的信頼につながり、市民活動団体の活動が活性化することなどがある。一方、課題としては、市民活動団体の人材確保が難しいことや、安定的・継続的な事業展開が難しいことなどがある。

(2) 令和7年度における民間企業等と接する取組

ア 民間企業への派遣

市職員が民間企業との交流を通じて、幅広い経験と多角的な視野を養い、複雑化・高度化していく行政課題の解決や職員のキャリア開発につなげることを目的として、福岡県にある株式会社ジチタイワークスに、令和7年4月から1年間、職員1名を派遣している。

派遣職員は、行政マガジン（ジチタイワークス）や関連ツールの企画編集・制作業務などに従事し、全国自治体などへの取材活動を通じて多様な事例・働き方を学ぶとともに、自治体での広報業務に役立つマガジン編集ノウハウ、民間ならではのスピーディーな仕事の進め方や働き方などを学んでいる。

派遣により期待される効果としては、民間企業ならではの働き方を学習し、行政運営にフィードバックすること、全国の先進事例・改善事例に触れ、より知見を広めることで市の政策形成等に活用すること、公務員の仕事の重要性、やりがいの再認識により、職員の意識の向上などが挙げられている。

イ 民間企業等と接する研修

民間企業等と接する研修としては、地方公共団体で働く25歳から40歳までの若手職員を対象に、短期インターンシップを通じて、幅広い経験と多角的な視野を養い、複雑化・高度化していく行政課題の解決や、職員のキャリア開発につなげることを目的として、一般財団法人地域活性化センターのキャリア開発塾に令和7年度は5日間のプログラムに3回派遣する予定としている。

派遣人数は各期間1名の計3名で、内容は、地域活性化センターへの短期派遣のプログラムの中で民間企業を訪問し、講義の受講やワークを行うこととなっており、令和7年度は、株式会社イトーキや株式会社博報堂などの視察が予定されている。

期待される効果としては、最先端の働き方やオフィス改革を進める民間企業などの現地視察を通じて、最新のビジネス環境や考え方を体験すること、講義や実践的なワークショップを通じて、地域や組織の創造性向上に役立つ手法を学び、行政と民間団体との連携における行政の役割を深く理解すること、実践者や多様な関係者との交流を通じて、新たな視点を獲得することなどが挙げられている。

ウ 外部人材の活用

外部人材の活用については、総務省の地域活性化起業人制度を活用し、民間企業の社員の派遣を受け入れ、その専門的なノウハウを活用し、各所属が直面する行政課題の解決を図るとともに、外部人材との協働を通じて、職員の多角的な視野を養う事業を実施している。

現在、ワーケーション受入れの促進等として、企業の視察受入れ時の対応や官民連携による持続可能な受入れの仕組みづくりの検討などの業務について、日本航空株式会社から長崎創生推進室に1名を受け入れており、常駐で業務に従事している。また、株式会社シーエーシーから新産業推進課に1名を受け入れ、企業支援体制の構築として、地場企業の新規事業創出をはじめとした総合的な経営改善に向けた伴走支援や、新規事業創出分野における仕組みづくりの構築支援などの業務に、月の半分以上従事している。さらに、株式会社Plan-B公務人材研修センターから人事課に1名を受け入れ、キャリア形成支援として、キャリア相談体制の構築やキャリア形成研修・面談の実施、キャリアビジョンシート作成支援などの業務について、月20時間程度従事している。

以上を踏まえ、本市における民間事業者・大学・市民活動団体等との協働事業の概要について、本委員会では次のような意見・要望が出された。

- 市の認定事業の認定を受けたものの、効果が感じられないとの声が事業者からもあるため、認定後も民間事業者に寄り添った対応を行い、事業者が成果を得られるような取組になるよう研究してほしい。
- まちぶらプロジェクトの認定事業者を業態別・地域別に分け、地域を巻き込みながら、交流や情報共有、連携した事業等を実施し、さらなる地域の活性化を図ってほしい。
- 長崎伝習所は歴史も古く、これまで関わった市民も多いため、改めて長崎伝習所の歴史や活動を市民に知ってもらうために、これまでの活動団体と協働した企画を行ってほしい。

3 指定管理者制度について

(1) 制度の概要

指定管理者制度は、地方自治体が設置する「公の施設」の管理運営について、民間事業者に委ねることを可能とする地方自治法上の制度（平成15年6月に法改正）で、多様化する市民ニーズに効果的、効率的に対応するため、施設の管理に民間のノウハウを活用しながら、市民サービスの向上と経費の節減を図ることを目的としている。

旧制度の管理委託制度との違いは、これまで管理運営の主体が公共団体、公共的団体、地方自治体の出資法人等に限定していたものが、民間事業者を含む幅広い団体まで受託が可能となったことや、これまで地方自治体との契約に基づき、具体的な管理の事務等を執行し、管理権限・責任は地方自治体にあったものが、行政処分である指定により、管理権限は指定管理者に委任し、地方自治体は設置者の立場から必要に応じて指示等を行うようになったことである。

長崎市では、制度導入当初の平成16年の15施設から約20年かけて大幅に拡大し、現在は、学校・幼稚園、上下水道施設などを除く、公の施設833施設のうち約26%の217施設に指定管理者制度を導入している。

ア 選定方法

指定管理者の選定は、原則として公募となっているが、地域コミュニティの拠点施設、地域との連携が特に求められる施設、高度な専門性を要する施設や施設の構造上、分割した管理が非効率となる施設など、いずれかの要件を満たす施設については、公募せず、特定の団体を指定することができるようになっている。なお、令和7年9月現在、217施設のうち、公募施設が158施設、非公募施設が59施設となっている。

イ 指定期間

原則5年としているが、施設の設置目的や特性を総合的に勘案した上で決定している。不特定多数の市民や観光客が利用する施設は、5年以上15年以下の範囲で提案を受けられるようにしており、現在、出島の指定期間は15年となっている。

ウ 利用料金制

利用料金制は、公の施設の利用に係る料金を指定管理者の収入として収受させるこ

とができる制度である。指定管理者における収入の区分は3種類あり、全て指定管理委託料のみで賄う「非利用料金制」と全てを利用料金で賄う「完全利用料金制」、一部を市からの指定管理委託料で、残りを利用料金で賄う「利用料金併用制」がある。なお、令和7年9月現在、217施設のうち、非利用料金制が125施設、完全利用料金制が25施設、利用料金併用制が67施設となっている。

(2) これまでの取組状況

ア 主な制度見直しの経緯

平成16年に「公の施設の指定管理者制度に関する指針」を策定して以降、平成21年には、指定期間を「原則5年」に見直し、また、モニタリングの統一的な基準を設定した。さらに、平成26年には、指定管理委託料の統一的な考え方・積算方法を策定するなど、様々な見直しを行っている。

イ 主な取組の例

指定管理者のアイデアと工夫により、各施設で「集客増」、「地域との連携」、「利便性向上」、「コミュニティ活動の充実」や「施設間の相乗効果」を図る取組を行っている。例えば、グラバー園においては、光の演出やキャラクターとのコラボイベントの実施、市営住宅においては、土曜日の窓口開設や24時間コールセンターの運用など、様々な取組を行っている。

ウ 利用者数の推移

指定管理施設のうち、令和6年度に利用者数が多かった5施設（グラバー園、原爆資料館、稲佐山公園、市民会館及び長崎市総合運動公園）の利用者数の推移は、令和元年度は約280万人、令和2年度は約133万人、令和3年度は約136万人、令和4年度は約251万人、令和5年度は約274万人、令和6年度は約288万人で、新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に利用者数が落ち込んだものの、現在は回復傾向にある。

エ 指定管理者の収支の状況

(ア) 指定管理者制度を導入した全施設の収支（使用料収入を除く）

施設の増減があっているため、一律に収支の比較をすることは困難であるが、収入面においては、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、一時的に利用料金収入が低下した令和2年度は、202施設で約8億9,000万円の収入であったが、令和6年度は、220施設で約26億6,000万円の収入が見込まれており、回復傾向にある。

なお、コロナ禍においては、安定的な施設の管理運営を行えるよう、市から負担金等の支出や固定納付金の減免などを行い、近年の物価高騰などに対しては、令和4年度及び令和6年度に光熱費高騰対策支援金を支出している。

(イ) 完全利用料金制の施設の収支

グラバー園、長崎ロープウェイ、出島や市営駐車場などの完全利用料金制施設に

においては、基本的に収入が支出を上回ることから、市からの委託料は不要となり、また一定以上の利益については、固定納付金や変動納付金として市へ支払うこととなっている。また、施設への投資を行いやすい施設でもあるため、短期的に見ると収支が不安定になる要素もあり、特に直近の令和6年度の決算見込みでは収支差が約1,830万円のマイナスとなっている。

(3) 現状の課題と他都市の取組

指定管理者制度の導入から20年以上が経過し、様々な課題が生じているが、大きく分けると、「指定管理者がメリットを感じにくい仕組み」、「社会情勢の変化」、「モニタリングの課題」、「市における継続的な人材育成」が課題となっており、それらの課題解決に向けて、次のとおり検討を進めていくこととしている。

ア 指定管理者のモチベーション向上

(ア) 利用料金収入が提案額を超えた場合と自主事業利益の取扱い

長崎市では指定管理者が提案した利用料金収入を超えた場合や自主事業により利益が生じた分の一定額は、市への納付もしくは利用者還元に充てる仕組みとなっている。令和6年度の市への納付実績は、利用料金収入によるものが約3,700万円で、自主事業の利益によるものが約150万円となっているが、指定管理者にとってモチベーションにつながりにくいものとなっている。一方、他都市においては、中核市49都市のうち、約6割以上の都市が市への納付を求めている状況もあり、今後は、指定管理者のモチベーション向上につながる取扱いを検討していく必要がある。

イ 人件費上昇・物価高騰への対応

長崎市では協定書において、基本的に物価変動や運営費の膨張に係る責任分担は指定管理者としているが、指定管理者の継続に重大な影響を及ぼすものは協議対象としており、近年では光熱費や燃料費などの高騰の長期化に対し、令和4年度と令和6年度に市から補助金による支援を行っている。また、国に対して、労務費の上昇に基づく契約金額の変更等に係る統一的な方策を示すよう地方分権改革の中で提案を行っている。

現状の課題としては、近年の急激な人件費等の上昇が今後も継続すると、特に指定期間が長期の施設では、指定管理者の経営に大きな影響を与える可能性があることが考えられる。一方、他都市においては、協定書において物価上昇等の影響を、合理性の認められる範囲で自治体側が負担することを記載したり、政令指定都市を中心に賃金スライド制を導入している自治体もある。今後は、市では指定期間が5年以上の施設における積算の見直しを行うとともに、他都市の先進事例の調査・研究を行い、財政状況を見極めながら必要な検討を行っていくこととしている。

ウ モニタリングの充実

長崎市では、年複数回の現地調査や書類などの定期的な確認を行い、毎年6月議会でモニタリング状況を報告しているものの、一部の所管においてはモニタリングへの理解が不足しており、モニタリング機能の形骸化などが課題となっている。一方、他都市においては、目標となる指標を具体的に設定するなどモニタリングによるPDCAサイクルを回す仕組みの確立や、評価結果を次期選定時のインセンティブにつなげ、指定管理者のモチベーション向上を図っている事例も見受けられる。今後は、成果指標の導入などにより実績を客観的に評価し、継続的に改善を行うことで、PDCAサイクルの確立を図る取組を検討し、モニタリングの充実につなげることにしている。

エ 職員の資質向上

長崎市では、指定管理業務に携わる職員の育成を図るためにマニュアル等の整備や定期的な研修の実施を行っているものの、指定管理者任せにし、協定書の内容を確認していないなど指定管理者制度に取り組む姿勢などが課題となっている。一方、他都市においては、より実効性のあるモニタリングの実施につなげるため、PDCAの流れを明確に落とし込んだマニュアル等を整備し、職員が分かるように体系化や詳細化を図っている都市もある。今後は、より体系的で網羅的なマニュアル整備の検討や官民連携推進室と連携した他都市の好事例などの紹介、階層別の研修やモニタリングに特化した研修など、職員の資質向上につながる取組を検討することとしている。

最後に、市においては指定管理者制度の導入から約20年が経過する中で適宜見直しを行ってきているものの、これまでの社会情勢の変化の中で制度の効果を十分に発揮できていない部分もあることから、現状の課題や今後の検討内容を踏まえ、民間の能力やノウハウを十分に発揮してもらい、一層の市民サービスの向上へつながる魅力的な制度となるよう必要な見直しを進めていくこととしている。

以上を踏まえ、指定管理者制度について、本委員会では次のような意見・要望が出された。

- 指定管理者が集客のために行った設備投資などで効果が見られた場合は、モニタリングの際に適切な評価を行うことや、集客効果があるものに対しての補助、指定管理者が替わった場合でも設備を引き継いで活用ができる仕組みを検討してほしい。
- 地域コミュニティの拠点施設を特定団体として地元の団体に委ねているが、自治会や地元団体の人手不足や高齢化も進んでいるため、長期的に見て、今後も特定団体として委ねていくのが望ましいのか検討してほしい。
- 障害福祉センターの運営は高度な専門性が求められることから第三セクターに委託した経過があるが、現在は民間事業者が担える部分もあることから、将来的には業務を切り分けて公募するなど、新たな手法を検討してほしい。
- 次年度からの使用料・手数料の見直しについて、市民に対しては、指定管理者の収益

向上を目的とした見直しではないことや指定管理者制度の利点を伝えるとともに、指定管理者に対しては、最低賃金上昇に伴う対応など負担が大きいため、早急に検討を行ってほしい。

- コロナ禍に、指定管理委託料等の見直しを行ったように、現状の物価高騰に係る指定管理者への対応についても検討してほしい。

4 本市における民間事業者との協働事業について

(1) つきまち長崎横丁の現状と課題

長崎つきまち株式会社及び長崎文化放送株式会社の業務責任者等を参考人として招聘し、つきまち長崎横丁の現状や課題などについて説明を受けた。その概要は、次のとおりである。

ア 現状

つきまち長崎横丁は令和7年4月25日に開業し、9月末までの来場者数は着席者ベースで3万1,382人となっており、各店舗の売上げは坪月商二、三十万円前後となっている。来場者の属性は調査できていないが、つきまち長崎横丁のホームページ上の地域属性は、上位から長崎市、福岡市、大阪市、東京都新宿区、佐世保市、東京都港区となっている。新宿区や港区が上位となっているのは、ネットカフェなどでの閲覧者数が多いことが考えられる。

イ 取組状況

市設中央小売市場とつきまち長崎横丁の融合ということで、市設中央小売市場で購入した3品までをつきまち長崎横丁の店舗に持込み可能な「もってこいメシ」の取組を行ったり、つきまち長崎横丁の店舗が市設中央小売市場のお店から仕入れを行ったりしている。

また、「もってこいステージ」という取組の中で、空きスペースに無料の可動式ステージを設置しており、これまでに67のステージイベントを実施している。そのほかにも、トークセッションなどを開催し、つきまち長崎横丁への誘客につなげている。

ウ 懸案・改善検討事項

横丁というコンセプトのため、宴会プランなどのニーズに沿えていなかったことから、現在テナント会で飲み放題プラン等を検討している。また、市役所職員等近隣で働いている人に利用してもらえよう、ランチメニューの提供スピードの改善などが考えられている。

一方、県外の認知度については、「長崎 観光」で調べると、ながさき旅ネットが「travel nagasaki」がウェブサイト内のスポットの中で上位に表示されており、時にはトップページに表示されているものの、県外に対しての施策はまだ不足しているため、現在は、ホテルのミールクーポンを発行し、泊食分離のニーズに対応していきたいと考えている。また、クルーズ船客への対応としては、代理店へ

の周知を行っているが、つきまち長崎横丁周辺にバスが停車できないことやメルカつきまち前の道路が15時から18時に歩行者天国になることから、将来的には道路の拡幅や時間での通行止めを解消しなければ大型バスによる誘客ができないという懸案がある。そのほか、まちなかへの回遊施策としては、浜ぶらマップなどを掲示し、まちなか周遊を促しているほか、複数店舗を展開しているテナントがあるため、横丁の営業終了後、銅座等のエリアの店舗に送客を促している。

このような様々な課題を解決するため、毎月テナント会を開催し会議を行っている。

エ 長崎市観光統計から見る国内訪問客とインバウンド

長崎市の観光統計では訪問客のうち、約11%が外国人であるものの、つきまち長崎横丁では10人中9人が国内客であるため、国内訪問客のリピーターの増加に重点を置くこととしている。また、長崎市を訪れる方の9割以上が個人旅行であるため、インターネットを中心とした個人客への訴求が重要であると考えられる。

「長崎市で食べた料理」の統計では、圧倒的にちゃんぽん、皿うどんが多いため、関連するメニューを増やすことで、ウェブサイトの上位に表示させ、つきまち長崎横丁を選んでいただくという戦略を立てていくこととしている。

また、観光統計の中で「長崎市観光に望むこと」として、飲食店の充実が課題としてあるため、これをチャンスとして、認識されていない県外客や国外客に「つきまち長崎横丁」を周知していくこととしている。

(2) つきまち長崎横丁に係る本市の関わりなど

ア つきまち長崎横丁開業までの経緯

(ア) 市設中央小売市場運営における市の課題

市設中央小売市場は、平成10年のメルカつきまち開館時には40店舗あったものの、事業者の高齢化などの影響により、令和6年までには14店舗に減少し、空き区画が増加していた。また、公共施設の適正配置基準においては、民間の流通機能の発達により、公設の小売市場としての必要性は低くなっているとされているため、市設中央小売市場については、現店舗数を維持しつつ空き区画を長崎つきまち株式会社へ返還することで、不要区画分の賃借料の削減を図ることとした。あわせて、返還した空き区画を活用し、にぎわい創出を図る施設を誘致し、市設中央小売市場と周辺一帯を盛り上げることができないかの検討を行ってきた。

(イ) 「つきまち長崎横丁」誘致・開業までの経緯

a 常設化へ向けた実証実験の実施

若者の出会いの場「長崎文化横丁」による長崎市の活性化について実証実験を行っていた長崎文化放送株式会社へ市設中央小売市場での実証実験を提案し、令和4年度から令和5年度にかけて計3回の実証実験を行った上で、長崎文化放送株式会社と長崎つきまち株式会社の連携が実現し、常設化に至っている。

b 市設中央小売市場の空き区画の解消

フロア内に点在していた店舗を集約移転・整理し、空き区画となったフロアを長崎つきまち株式会社に返還した結果、借上料及び共益費負担金に係る市の支出を年間で約2,000万円削減することができた。一方で、返還した区画につきまち長崎横丁を設置するに当たり、長崎つきまち株式会社が行う整備費の一部として、市は4,000万円の支援を行っている。

c 回遊拠点の創設

令和7年4月25日に築町に新たなにぎわい創出の拠点として、つきまち長崎横丁が開業し、拡大する交流人口のまちなかへの回遊やにぎわいづくりの場として期待がもたれている。開業後は、メルカつきま치의地下半分が市設中央小売市場、半分がつきまち長崎横丁となり、現在横丁では13区画中10区画で店舗の営業が行われている。

イ 現状の取組

(ア) 市設中央小売市場等との連携

a もってこいメシ

市設中央小売市場の店舗の商品をつきまち長崎横丁の店舗に3品まで持ち込める仕組みで、横丁目的の客が、持ち込める商品を選ぶために市場を回遊し購入することで新規顧客の獲得につながっており、市場における参加店舗は14店舗中11店舗となっている。

b 仕入れに関する会議

市と長崎文化放送株式会社が連携し、つきまち長崎横丁の店舗が市場からの商品を仕入れるための会議を開催したことがきっかけとなって連携強化し、横丁の店舗が市場の10店舗から仕入れを行っている。

c 築町商店会との連携

築町商店会設置のアーチに市設中央小売市場とつきまち長崎横丁の看板を新たに設置し周知を図ることで、人の交流を促し、まち全体を盛り上げている。

(イ) 回遊促進策

市では駅周辺の再整備や長崎スタジアムシティの開業により増加する交流人口を、点で完結させず、まちなかなどの面に波及させるための取組をしており、中島川や寺町、銅座などの観光地までの利便性がよく、長崎の食を1か所で味わえるつきまち長崎横丁を含む魅力的な施設を、多くの方に回遊してもらうための取組や情報発信を行っている。

a 主な回遊促進策

市公式観光サイト「travel nagsaki」において、食の宝庫長崎の和華蘭料理が楽しめるスポットとしてつきまち長崎横丁を紹介し周知を図ることで、令和7年10月5日時点での閲覧数は21,284件となっている。また、インバウンド客を呼び込むため、長崎国際観光コンベンション協会が運営する多言

語メニュー作成支援サイト「EAT NAGASAKI」において、多言語に対応したメニュー表を公開している。

そのほか、築町商店会で実施するプレミアム付商品券につきまち長崎横丁が参加店舗として加わり、築町エリア全体の回遊促進を図るため、令和7年10月28日と29日に、6,000円分の商品券を5,000円で購入できる紙の商品券が6,000冊販売された。

b 情報発信と情報共有

観光案内所やグラバー園、出島、夢彩都4階の市政情報発信コーナー等でつきまち長崎横丁のパンフレットを設置・配布している。

また、長崎つきまち株式会社及び長崎文化放送株式会社などにつきまち長崎横丁の運営について定例的に会議を開催しており、連携して取り組める事業について情報共有を行っている。情報共有した事業としては、長崎県観光情報・旅行商品素材集へつきまち長崎横丁を推薦し、掲載につなげている。また、令和8年1月にハピネスアリーナで開催されるBリーグオールスターに合わせて実施されるスタンプラリーの参加店舗募集の案内など、集客が期待できそうな取組の情報を積極的に共有している。

(ウ) つきまち長崎横丁開業による市設中央小売市場への影響

令和7年6月と9月に市設中央小売市場事業者への聞き取り調査を行った結果、来場者数・客層の変化としては、変わらないとの回答が33%あったものの、若い世代が増えたが45%と最も多く、地元客が増えた・外国人客が増えたがいずれも11%となるなど、これまで見られなかった客層が増えたとの回答が多く見られた。売上げの変化としては、市場内の人通りは以前より増えたように感じるものの、売上げが増えたというレベルではないという意見があった。一方で、対前年度比較において、売上げが増えたが29%となっており、「もってこいメシ」や仕入れに積極的に対応した店舗については、対前年度比で15%から30%増えているものの、売上げの増加は一部にとどまった。よかった点としては、にぎわいが増えたという回答が45%と最も多く、新たな客層の来店が22%、そのほか、活気が増した、人通りが増えた、知名度が向上したなどの回答があったことから、市設中央小売市場にとっては同じフロア内につきまち長崎横丁が開業したことでプラスの影響が生じていると考えられている。

長崎市としては、今後も関係する様々な主体と連携し、つきまち長崎横丁をはじめとするまちなかへの回遊促進につなげるよう努めていくこととしている。

以上を踏まえ、本市における民間事業者との協働事業について、本委員会では次のような意見・要望が出された。

- 長崎スタジアムシティのにぎわいを築町、浜町や銅座地区周辺に波及させるため、観光客周遊ルートの設定と観光消費額の向上にどうつなげていくかということを官民一

体となって考えて誘客してほしい。

- 食の質の向上を図ることが、つきまち長崎横丁の集客にもつながるため、定例的な会議の中で検証し、市民への情報発信につなげてほしい。
- つきまち長崎横丁の各店舗で注文したものを店舗外で食事ができるようイートスペースの検討を行ってほしい。
- 他都市の朝市のように市設中央小売市場と連携して「のつけ井」の提供を行うなど、つきまち長崎横丁で食事を行うことをきっかけとして市場周辺の鮮魚店などへ消費者を促すような取組を行うことで、市場内外の店舗が連携するようなサポートを市が行ってほしい。
- つきまち長崎横丁の空き店舗については、空いている理由を行政としても検証するとともに、魅力ある店舗の誘致に努めてほしい。
- 中央小売市場が閉まる17時以降は市場からの持ち込みができないことや、日曜日は市場も営業しておらず閑散としていることから、市民や観光客がつきまち長崎横丁の店舗に入りやすいような対策を検討してほしい。
- 築町商店街のアーチにある「築町市場」「つきまち長崎横丁」の表示が目立たずあまり認知されていないことから、施設の存在を多くの人に認知してもらえるよう、興味を引く周知を行ってほしい。
- つきまち長崎横丁の利用活性化を図るために、長崎市老人クラブ連合会などの団体との懇談をきっかけとして、お昼の時間帯に高齢者や主婦層が集まりやすい環境を整備してほしい。

5 今後の官民連携の取組について

(1) 長崎市官民連携総合窓口

これまで、民間事業者等が長崎市へ連携の提案をしようとした際は、提案を持ち込むべき適切な窓口が不明確であったり、担当課が複数にまたがっていたりしたことで、提案をどこに持ち込むべきか分からない場合があり、有用な提案が長崎市に届かずに、地域課題の解決につながるチャンスが失われていたことがあった。また、提案が長崎市へ届いたとしても、持ち込まれた提案に対する担当課の受入体制が整っていない場合や、ノウハウ不足により提案者との調整の進め方が分からず連携に向けた調整が進められない場合などがあり、有用な提案が具体化されず立ち消えてしまうこともあった。これらの課題を解決するため、ハード・ソフト両面から全庁的な官民連携を推進する総合窓口として、長崎市官民連携総合窓口を令和7年7月15日に設置している。

ア 長崎市官民連携ポータルサイト

長崎市公式ホームページに、課題解決につながる提案の受付窓口と、官民連携事例や官民連携に係る制度等の各種情報を集約・発信する機能を持つポータルサイトを開設し、民間事業者等が24時間いつでも提案の申請を行うことができる環境を整えている。

イ 提案の実現に向けたサポート

官民連携総合窓口では、提案の受付や提案内容の確認を行い、内容に応じた担当所属との意見交換などを調整し、提案者と担当所属の双方が提案の実現に向け、円滑に対話を進められるよう伴走支援を行っている。担当する各所属で官民連携のノウハウを蓄積することで、将来的には各所属が積極的に官民連携事業を推進できるような体制を整えることを目指している。

ウ 提案制度

ポータルサイト内ではテーマ型提案・フリー型提案の2種類の提案を受け付けており、テーマ型提案は、長崎市が行政課題や地域課題を示し、課題に対する効果的な解決策を民間事業者等から提案してもらう制度で、フリー型提案は、行政課題や地域課題の解決につながる解決策を、民間の自由な発想で提案してもらう制度となっている。テーマ型・フリー型の両方を開設している自治体の割合は、令和6年12月時点で、指定都市で60%、中核市は21%となっている。

令和7年10月15日時点で、27件の課題を掲載しており、令和7年10月31日時点で、テーマ型提案で10件、フリー型提案で10件、合計20件の提案を受け付けている。そのうち、提案内容検討中のものが7件（テーマ型2件、フリー型5件）、提案の実現性が低く検討終了となったものが9件（テーマ型7件、フリー型2件）、事業実施に向けて調整を進めているものが4件（テーマ型1件、フリー型3件）である。

提案内容検討中の案件については、官民連携推進室が提案者と調整し、案件の担当所属も交えて提案内容の検討・対話を進めているところであり、検討終了の案件については、提案者に事業実施が困難な理由等を丁寧に説明し、理解を得た上で検討を終了している。事業調整中の案件は、事業実施に向けて担当所属と提案者との間で詳細な調整等が行われている状況である。

エ 官民連携総合窓口ホームページの閲覧数推移

総合窓口開設以来、順調に閲覧数が推移しており、令和7年10月28日現在で、累計1,302件のアクセスがあっている。提案制度などは民間事業者等にまず知ってもらうことが非常に重要であるため、ホームページの閲覧数を参考にしながら、周知方法等の工夫をしていくこととしている。

(2) 官民連携指針の策定方針

ア 職員意識調査の実施

官民連携に係る庁内の現状を把握するため、官民連携に関する職員意識調査を実施した（令和7年7月18日～31日）。

この職員意識調査の結果などを踏まえ、策定方針における長崎市の現状を整理し、目指す官民連携の具体像や、今後の具体的な取組イメージ等を整理している。

イ 指針の策定目的

目的は大きく3つあり、一つ目は「基本的な考え方の整理」で、長崎市と民間等（企業、NPO、大学等）が連携する全ての手法に共通する基本的な考え方を整理し、官民連携に関する統一的な方針を明確化するというものである。二つ目は「民間等への共有」で、官民連携の目的や仕組みについて官民相互の共通理解を促し、その考え方を共有することで、さらなる連携の実現を目指すというものである。三つ目は「職員の行動指針の提示」で、長崎市が民間等との連携に意欲的に挑戦するためには、官民連携における判断基準を明確にすることが必要であるため、職員としての行動方針を示すというものである。

ウ 指針策定の背景

（ア）社会情勢の変化

近年、社会・地域課題の多様化・複雑化が進んでおり、行政のみで対応していくことが難しくなっている。また、テクノロジーが急速に進展し、生成AIをはじめとして目まぐるしく技術革新が進む中において、変化に対応するためには民間等との連携は欠かせない状況にある。これらを含めて、最近では、変動性、不確実性、複雑性、曖昧性の4つの頭文字を取ったVUCAの時代と言われており、予測困難な時代になっている。

（イ）各主体の現状

国では、自治体と民間企業をつなぐハブとして、「地方創生SDGs官民連携プラットフォーム」を設立している。また、PPP/PFI手法の導入による事業コストの削減や質の高い公共サービスの提供を進めている。

他都市でも官民連携推進に取り組む自治体が増加しており、政令指定都市の過半数、中核市の約3割で、民間からの提案を受け付ける提案窓口を設置している。また、先進的な都市では官民連携指針などを定めて官民連携を推進しており、PPP/PFI手法の導入事例も増加している。

民間においては、社会貢献活動が重要視される時代になっていることもあり、地域社会との協力を深め、地域活性化や持続可能な発展に寄与する企業が増えている。また、アウトソーシングの増加などに伴い、ビジネスチャンスが増えている状況でもある。

長崎市においては、人口減少等に伴い、従来の行財政運営では経営資源が不足する可能性がある一方で、歴史、文化、自然、食、人、平和などの個性があり、様々な発想で新たな価値を創出するポテンシャルを有している状況である。

（ウ）本市の官民連携に係る基本方針

民間等で社会貢献が求められている、人口減少等が進行している、経営資源が不足しているといった本市の現状を、本市が目指す官民連携の姿が実現されている状態にするために、「ハード・ソフト両面でのさらなる官民連携の推進」という基本方針を掲げ、行政主導で企画を行い、その企画された事業に民間等が応募する形で

課題解決をするこれまでの官民連携に加え、行政が課題を提示し民間等から自由な発想で提案を受けるといった、より踏み込んだ官民連携を合わせて実施していく。

(エ) 指針の位置づけ

策定予定の官民連携指針は、長崎市と民間等が連携して取り組む官民連携手法に共通する基本的な考え方を整理するとともに、長崎市と民間等が意欲的に連携に挑戦していくのに必要な職員としての行動指針や判断基準を示し、公共施設等総合管理計画や行政経営プラン、人事戦略等の各種計画と連携し、長崎市第五次総合計画を推進するための官民連携に関する指針とする。

事業の実施に伴う具体的な手続きや運用方法等については、ハード・ソフトのそれぞれで既存の手引きや方針等の事業連携手法を定めているため、そちらも併用していくこととしている。

(オ) 「官民連携」の定義

官民連携という言葉は、多様な解釈ができる言葉でもあるため、本指針の中では、市内外の企業や各種法人、NPO、大学などの多様な民間主体と長崎市が、相互の対話を通じて連携し、それぞれが持つアイデアやノウハウ、資源、ネットワークなどを結集することで、行政課題や社会・地域課題の解決に資する新たな価値を共創するものと定義することとしている。

(カ) 指針の全体像

基本方針に沿って、4つの基本原則と6つの職員の行動指針を定めており、合わせて人事戦略の方針も加味しながら官民連携を推進するための取組を大きく4つに区分している。これらの取組を進めることで、課題等がある本市の現状を、官民それぞれの強み・まちの個性を生かした共創が、市民の暮らしやすさと持続可能な地域発展に貢献している状態に変えていきたいと考えている。

(キ) 本市が目指す官民連携の姿

長崎市第五次総合計画で掲げている「めざす2030年の姿」の実現に向け、「多様な分野において官民が連携し、それぞれの強みや長崎市のまちの個性を活かして共創された新たな価値が、市民の暮らしやすさの向上と持続可能な地域発展に貢献していること」を本市が目指す官民連携の姿としたいと考えている。

現在は、具体的な取組について検討を進めている状況だが、取組を推進していく中で官民連携の機運をしっかりと高めていきたいと考えている。

今後は、職員からの意見集約結果等を踏まえながら素案作成等を進め、策定に向けて取り組むこととしている。

以上を踏まえ、今後の官民連携の取組について、本委員会では次のような意見・要望が出された。

- 職員意識調査の結果を踏まえ、職員の意欲向上につながるような目標設定を検討してほしい。
- 官民連携に興味があり、リーダーシップを取れる職員を集めて、民間と交流できる場

を設けてほしい。

- 民間等を指導監督する市の立場を踏まえた上で、民間等との関わり方を一定整理し、指針に盛り込むことで、共創できるような体制をつくってほしい。
- 官民連携総合窓口の伴走支援を行う万全な人員体制をとり、今後の新たな展開につなげてほしい。
- 他都市では、民間側が費用を負担し、行政側が実験フィールドや行政データを提供して実証実験を行っているが、長崎市の官民連携総合窓口にも実証実験の支援ができる機能を持たせてほしい。
- 社会経済の情勢が変化しても、安定した市民サービスが継続して提供できるように取り組んでほしい。
- 県と同種施設の整備や再編を行う際は、県庁所在地という強みを生かして、県と市、民間で協議しながら、「官官民」連携の取組を進めてほしい。

6 委員会からの提言

以上、本委員会の調査項目についてまとめたが、官民連携の推進に当たっては、市が令和7年7月に官民連携総合窓口を開設したことにより、官民連携事業の提案が増加することが想定されるが、一つひとつの提案に対して迅速かつきめ細やかな対応を行い、官民で良好な関係性を築いていけるよう連携事例を積み重ねるとともに、多くの企業に関心を持ってもらえるよう窓口の周知に努められたい。また、民と官をつながながら、職員の意識向上や手探り段階にある所属の手厚いサポートに取り組まれたい。

次に、官民連携を推進する上で一番の基盤となる職員意識の向上について、まずは官民連携の必要性を職員に知ってもらうために、階層別の研修等でテーマにするなど、官民連携の事例や方法を分かりやすく職員に示し、職員の官民連携の意識向上に努められたい。また、多くの職員を民間企業に定期的に派遣し、民間事業者との交流を行うことで、民間が持つスピード感や知恵などを取り入れ、職員のスキルアップを図るとともに、官民連携を行うことにより、経済的利益だけではなく、職員の負担軽減にも十分な効果があることも周知されたい。

次に、指定管理者制度を含む民間等への業務の委託について、事業者が利益を得られる仕組みの構築やモニタリング等の際に集客増につながるアイデアについて評価を行うなど、事業者が意欲を高められるよう寄り添った対応に努められたい。また、官民連携とは、互いに協働し事業を推進することであることから、官と民が対等な立場で信頼関係を構築し、互いの強みを生かしながら課題解決に取り組まれたい。さらに、官民連携を進める際は、事業者のニーズも十分に把握した上で議論を進めるとともに、事業に係る職員の見識を高めた上で、適切なモニタリングやサウンディング調査に臨まれたい。

次に、市が設置する中央小売市場との連携が期待されるつきまち長崎横丁について、行政と民間が一体となって人を呼び込む仕掛けづくりに取り組むとともに、横丁の存続の有無がメルカつきまちの存続にも大きな影響を及ぼすという意識を持って事業者と適宜協議を重ね、空き店舗の解消やにぎわいの創出に向けて様々な方策を検討されたい。

次に、官民連携指針の策定に当たっては、今後指針を実施していくことになる職員から現場の課題や意見を抽出・反映し、方向性を定めることで、より実効性が高いものにされたい。

最後に、事業を行う際は、様々な官民連携手法から適切な手法を選定し、議会に対しても十分な説明を行いながら事業を進められたい。

理事者におかれては、委員会における調査の過程で各委員から出された意見・要望を踏まえ、関係者間で情報を十分に共有し、策定予定の官民連携指針を基盤として庁内外で連携しながら官民連携をより一層推進し、本市の社会課題・地域課題の解決に努めることを強く要望する。