

行政視察報告書

この度、長崎県佐世保市、長崎市及び大村市を視察した概要について、別紙のとおりご報告いたします。

資料その他については、事務局に保管してありますので、ご高覧ください。

令和7年3月19日

産業建設常任委員会

委員長	菅原 正志
-----	-------

副委員長	柴田 忍
------	------

委員	加藤 雄太
----	-------

委員	鈴木 勝雄
----	-------

委員	林 一輝
----	------

委員	佐藤 誠洋
----	-------

委員	齋藤 光司
----	-------

横手市議会議長 小野 正伸 様

産業建設常任委員会 行政視察報告書

■期 日 令和6年10月15日（火）～17日（木）

■視察地 長崎県佐世保市、長崎市及び大村市

◎長崎県佐世保市（10月16日訪問）

《佐世保市の概要》

佐世保市は、長崎県北部に位置し、西海国立公園「九十九島」に代表される豊かな自然に恵まれた街である。かつて旧海軍の軍港として栄えた歴史をもち、現在は米海軍基地を有する国際色豊かな漁港でもある。また、日本最大級のテーマパーク「ハウステンボス」などがあり、観光都市としても知られている。平成28年には中核市へ移行し、平成30年には九十九島湾が国際NGO「世界で最も美しい湾クラブ」へ加盟し、ユネスコ世界遺産委員会において、「黒島の集落」を含む「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」が世界文化遺産に登録されている。



▲佐世保港の眺望

■面 積：426.01km²

■人 口：230,608人
（令和6年8月1日現在）

■世帯数：103,028世帯
（令和6年8月1日現在）

《調査事項：水道管路アセットマネジメントの取り組みについて》

《視察先の取り組み》

佐世保市水道局では、水道法に基づき将来を見据えた長期的な視点をもって、水道事業の将来像やあり方、その将来像を具現化するための今後の方向性を明示した「佐世保市水道ビジョン 2020」（計画期間 10 年）を策定している。その水道ビジョンにおいて、時代や環境の変化に的確に対応しつつ、水道事業の安定した経営を持続させるため、アセットマネジメント（資産管理）の導入を進めることとしており、水道サービス持続性確保の実現化方策を一連のシステムとして継続的に検討している。

その中で、膨大な量の水道管路の経年化の進行に対抗するため、管路状態の監視により経年化した路線が保有するリスクについて評価を行い、効率的な維持管理計画を策定し、事故防止、管路の延命化につなげている。管路状態の監視においては、GIS連携を用いたプラットフォームを構築することにより、これまでは困難であった多岐にわたるデータ（水圧・流量など）の共有と簡便な情報の可視化が可能となり、管路維持管理の課題解決につなげている。



▲佐世保市水道局

《視察の概要》

- ・佐世保市水道局長から佐世保市水道事業の歴史について説明を受けた。佐世保市は軍港設置から栄えたため、水道関係施設も旧海軍から引き受けたもので老朽化が著しい状況にあったとのこと。終戦までに水道施設の拡張事業を行い、終戦後も引き続き事業を行い現在は9期となっているとのこと。佐世保市は、人口減少が進む中、膨大な管路があり、その老朽管への対応をいかに効率的に行うかを考え、アセットマネジメントを導入したとのことであった。

- ・次に、水道局次長から水道事業の概要について、機構や歴史、佐世保市固有の課題、主要事業などの説明を受けた。佐世保市の水道事業は明治 40 年からスタートし、管路は旧海軍のものと市営のものがあることから輻輳化しており、管路の維持管理が課題になっているとのこと。以前は漏水による影響から有効率が 85%ほどだったが、漏水調査に注力し現在は 92%を達成している。95%を目指しているが頭打ち状態になっている。また、貯水施設は 14 箇所、浄水場は 28 箇所、導送配水管は約 2,324km と施設が多く、管路が長いことが佐世保市の特徴・悩みとなっている。斜面都市で山が多く、海岸線が複雑に入り組んでいることも管路が長くならざるを得ない要因である。さらに全国他都市に比べ水道施設の老朽化が顕著になっている。

- ・平成 22 年に水道料金を値上げしたが、人口減少も進み収益は減少が続いている。そのため、施設統廃合、長寿命化、ダウンサイジングを進め投資額の削減を行っている。

る。ダウンサイジングの代表的なものでは、現在山の田浄水場及び山の田配水池の更新事業を行っているとのこと。

- ・次に、担当からアセットマネジメントについての説明を受けた。アセットマネジメントについては、資産管理の持続性・確実性を確保する目的で導入したとのこと。膨大な資産を管理するためには今までの紙では困難だったため、システム等を導入して適正な資産管理を行っている。その管路の保全方法については、管路の属性情報（管種、口径、布設年度等）だけでなく、日常の点検記録や修繕記録を職員各自が登録できるシステムを導入し、自席のパソコンからだけでなくタブレットを使い現場でも情報の確認、登録を行えるようにしたとのこと。佐世保市には管路情報を管理するシステムがあったが、専門性が高く一般職員では操作が難しいものであったため、導入前に専属の委員会でヒアリングを行った上で操作のし易さ、使いやすさに特化したシステム（共有プラットフォーム）を導入した。

- ・システムは若手職員が見慣れているG o o g l e 地図をベースにしており、国土地理院の地図や都市計画図、白地図、衛星地図などにも切り替え可能なものとなっている。一般職員が管路に起きている情報を付箋のように簡単に直接入力でき、地図上に落とし込まれることでどこで管路に不具合が集中しているかが可視化され、今後更新を考えるとときに原因調査をすべき場所が明確になり、重点的に取り掛かることが可能となったとのこと。このシステムの導入により、ミクロマネジメントに関する情報の入手、閲覧が容易となり、職員間の情報共有が促進できたとのこと。一方で、大量の情報が蓄積され、収集がつかなくなっており、今後は情報整理（年数によって情報を削除する）や可視化の方法について検討を予定しているとのこと。なお、タブレットについては今後、災害対応などでの利用も検討しているとのこと。

- ・配水池の流出側には流量計を設置し水量は常時監視しているが、管路の途中には常時監視できるような流量計は設置していないとのこと。しかし、漏水の疑いがある場合に現地で流量を図ることができる部屋（ピット）を各地に設置しており、漏水箇所を特定できるようにしているとのこと。

- ・説明終了後、質疑応答を行い、視察を終えた。

《質疑応答》

Q：水道料金の値上げについては、アセットマネジメントの導入後に行ったのか。

A：過去何度も渇水に見舞われており、収益の回復のために値上げを行ったものであった。アセットマネジメントを踏まえた料金改定ではなかった。

Q：値上げをした際は、一般財源からの繰入れはあったのか。

A：平成 22 年の料金改定では、市長部局から 5 億円の繰入れがあった。加えて、4 億円を借入し、今年度で返済終了予定である。元々は改定率 30%を予定していたが、市長部局からの支援を受けてはどうかという提案が議会側からあり、改定率を 20%まで下げた。

Q：管路情報管理・共有システムは市独自で開発されたのか。また、PDCAはどのようにしているのか。

- A：メーカーが持っていたシステムをベースに、佐世保市独自のものにカスタマイズしたものである。PDCAについては、まずは情報収集を行い、それを基に管路更新の方針を決め、それを実際の予算化につなげ、その結果をシステムに戻して順次サイクルを回し活用している。
- Q：当市の管路の老朽化率は厳しい状況にあるが、単純な老朽化率のみで判断するのではなく古くても使えるものは使うという適正な形での管路更新の進め方について、とても参考になった。貴市の1年間の老朽管の更新率はどのくらいか。
- A：令和5年度は6.9kmの更新だった。直近5、6年の平均では10km前後の更新となっている。更新している主な管路は基幹管路（導水管・送水管、400mm以上の配水本管）と、破裂や濁りが多い老朽管である。全体の0.5%ほどの更新率であり、200年に1回の更新サイクルになってしまっている。
- Q：全国的な流れで技術系の職員が少なくなり、管路更新を行う民間業者の人材も不足してきていると思うが、貴市の状況はいかがか。
- A：民間業者においても若い人材が離職するという話を耳にする。佐世保市の場合、市長部局で採用し水道局へ出向する交流職員と水道局で採用する職員がいる。水道局採用職員についてはなかなか応募がない状況で、去年は年4回募集したが、それでも欠員が生じている状況である。
- Q：平成30年からシステム運用とのことだが、職員からの希望等で内容のカスタマイズなどはあったのか。
- A：システム自体の変更はないが、職員の希望を随時確認し、細かい部分でブラッシュアップを図るようにしている。
- Q：タブレットの台数はどのくらいか。また、クラウドでシステムを運用しているとのことだが、災害時に他自治体の派遣職員にそのシステムを貸し出せるような仕組みは検討しているか。
- A：タブレットは7台保有している。災害時はSIMカードを臨時に増やすことで他の端末でもシステム使用が可能となることを検討している。
- Q：人口減少が進む中、持続可能な水道事業の実現に向け、収益の安定化を図るために遊休資産の利活用と水道料金体系の最適化とあるが、どのような取り組みをされているのか。
- A：古い軍の施設など遊休資産については、統合・売却などを検討している。佐世保市は渇水傾向にあるため、水を活用させるような料金体系になっておらず、節水に傾いたものになっている。現在水源開発を行っているが、ここが解決できれば、水利用を促進するような料金体系に見直しを図っていければと考えている。
- Q：アセットのミクロマネジメントについて、腐食と土壌の関係性の部分をどのくらい管路更新の優先順位に反映させているのか。
- A：腐食についてのデータがまだ集めきれていないが、川や山の近くでは腐植の度合いが異なることが分かってきた。そのため、今後の管路更新については土壌による腐食の優先順位は大きくなるものと考えている。ただ、調査には時間が要するため、研究を続けていきたい。

Q：老朽管が多くある中で非常に有収率が高いと感じる。どのような手法を取られているのか。

A：水圧が高い地域は減圧をして漏れる量を減らす。漏水エリアを特定するために、流量を観測できるピットを設けて漏水を把握するアプローチと強化をしている。

《視察の様子》



佐世保市水道局長 あいさつ



菅原正志委員長 あいさつ



佐世保市水道局次長 概要説明



担当職員による説明①



担当職員による説明②



日常点検・修繕記録用タブレット端末



柴田忍副委員長 お礼のあいさつ



集合写真

【視察を終えて ～委員所感～ 】

◎菅原 正志 委員長

佐世保市水道局では、水道法に基づき将来を見据えた長期的な視点をもって、水道事業の将来像やあり方、その将来像を具現化するための今後の方向性を明示した「佐世保水道ビジョン 2020」を策定した。

水道事業の安定した経営を持続させるため、アセットマネジメント（資産管理）が導入されている。

軍の施設があるため、水道管路についても確立していて、それが市の施設と合体して使用されている。古くても使えるものは使うということであった。

また、管路状態の監視には、一般的な地図に情報を落とし込んで、多岐にわたる水圧、流量などのデータの共有と簡単な情報の可視化が可能となり、管路維持管理の課題解決につながっているとのことだった。

管路の各所に「ピット」を設けて、流量を監視するなど、漏水対策の結果、有収率 89.2%ということであった。

人口減少に伴い、今後の維持管理費用の増加と収益の減少は共通の課題だと感じた。

◎柴田 忍 副委員長

当市と同様に設備の老朽化が顕著になってきているため、見直し・再設備が必要であり、そこで取り入れたシステムが『アセットマネジメント』の構築である。今までは人の記憶や紙図面の台帳による管理であったが、これでは正確性に欠けていた。また、技術者や専門性のある人材が必要とされ、この点でも難儀な面があった。

これらの課題解決に向けて実施されているのがこのシステムであり『情報管理』『ミクロマネジメントの実施』（資産管理）『マクロマネジメント』（機能診断）それぞれを統合して水道事業の運営管理をしている。

そうする事で維持管理の一元化が出来る。専門職・技術者だけでなく多くの職員が情報管理できる事で、全ての課題に迅速に共通して対応できるところがメリ

ットである。

当市も、一元管理・情報共有のもと、より良い水道事業サービスができるよう検討すべきと考える。

◎加藤 雄太 委員

旧海軍による軍港水道を前身とした佐世保市水道事業では、アセットマネジメント（資産管理）の実践において管路情報管理システムの導入を行っている。こちらのシステムは操作するにも見た目にも分かりやすさ、使いやすさに特化されており、「誰でも、どこでも、簡単に」というコンセプトが設定されている。その為、過去から現在に至るまでの市内水道管のあらゆる更新やトラブル等のデータが網羅されており、またそれが発生した際の登録も簡単に出来る利便性があるものの、余りにデータで溢れてしまっている為、そのデータをどこまで残しておくのかという問題も抱えているとの事であった。

また、毎年水道管路の更新が全体の0.5%前後に留まっている事から、更新ペースとしては200年に1回というものになってしまっているが、単純な老朽化率をもって判断するのではなく、比較的新しい箇所でも問題が発生するものについては原因究明をし、古くても問題無く使用出来ているものについては可能な限り使用を継続する等、適正な管理を行っているのがとても印象的であった。

水道管の歴史や地形、利用する市民の数や渇水の問題を抱える等、横手市とは異なる状況にある事は間違いないが、今後の水道管路の管理という意味では大変意義のあるものであったと考える。

◎鈴木 勝雄 委員

膨大な管路に対する情報を可視化し、更新が必要な箇所を的確に把握することで適正な管路更新につなげる手法は、管路の老朽化が進む当市にとって非常に参考になる取り組みだった。人口減少が進み、予算が限られる中で、いかに有効に課題を解決していくかが重要と感じた。

◎林 一輝 委員

佐世保市では、管路の属性情報だけではなく、日常の点検記録や修繕記録を職員各自が登録できるようにしているとのこと。また、自席のパソコンだけではなく、タブレットを使い、現場でも情報の確認、登録を行えるようにしている。この点においては作業の効率化を考慮し、横手市でも積極的に導入するべきであると感じた。また、災害時に他市町村から応援に来てもらった際も、このシステムを共有して使うことで支援を受けやすい体制にしているとのことであった。当市においても、平時だけではなく災害時などの有事の際の対応についても協議していくべきである。

アセットマネジメントについて、使いやすさに特化したプラットフォームを導入することで、ミクロマネジメントに関する情報の入手、閲覧が容易となり、職

員間の情報共有が促進されたとのこと。これに関しては、国土地理院や Google マップなど多様なマップの中から使用用途に合わせて変更する事ができ、故障箇所や修繕記録が可視化されているため誰が見ても一目瞭然で分かる内容になっていた。しかしながら、一方で大量の情報が蓄積され收拾がつかなくなり、情報過多になってきているため、情報管理や可視化の方法などが課題であるとのことであった。

◎佐藤 誠洋 委員

どこの自治体でも限られた財源の中、膨大な管路の維持補修をどのようにしていくのか、事業の平準化により財源の確保と確実な事業推進を図ることが求められている。また、企業会計で事業推進していることから水道料金の値上げが前提にある中、適正な市民負担には議論が必要である。

佐世保市においては、水道局職員は 239 人、うち技術職員が 193 人。人口 23 万人と横手市の 3 倍ではあるが、職員数が充実している。市長部局からの「交流職員」と水道局長（一級建築士）が採用する職員で構成されている。「人事政策」がしっかりしていることが横手市とは大きな違いである。

佐世保は「斜面都市」であり、軍港から発展した街であることから、水道管・水道施設は軍から譲渡されたモノも残り、また港から山のほうへ順次開発された経緯から水道管延長が長い（2,324 キロ）ことと、施設数が非常に多いことが特徴であった。また、大きな特徴、課題は「水源に乏しい」こと。これは、長い河川が無く、取水に難儀していることから、ダム建設が必須であり、水道料金に跳ね返っている。それでも、アセットマネジメントに取り組み、自らの職員で計画していることは見習うべきことである。「市直営で、使命を果たす」意気込みが良く伝わってきた。また、これだけの管路延長にもかかわらず、有効率 92.0%、有収率 89.2%は素晴らしい。本気度が伝わる。横手市の低迷とは違う。

日々の維持管理のシステムも、独自でカスタマイズしたモノを使い、タブレット端末でタイムリーに馴染みやすい画面で管理していることも参考にすべき点であった。横手市には、水道料金値上げをする前に「本気度」を伝えていただきたい。

◎齋藤 光司 委員

資産管理の持続性、確実性を確保する目的でアセットマネジメントが実践されている。

日常の点検記録や修繕記録を職員各自が登録できるようにし、自席のパソコンからだけではなく、タブレットを使い、現場でも情報の確認や登録を行えるようにしている。

使いやすいプラットフォームを導入することで、情報の入手、閲覧が容易となり、職員間の情報共有が促進できたそうなので、わが市でも参考にすべきと感じた。

◎長崎県長崎市（10月16日訪問）

《長崎市の概要》

長崎市は、江戸時代には海外に開かれた唯一の貿易・文化の窓口として、近代以降は造船業を主として栄え、国際社会の中で重要な役割を果たし、戦後は国際平和文化都市としての役割を果たしている。当市は、長崎県南西部に位置する中核市であり、西・南・東側は海に面し、五島灘、橘湾、大村湾が広がっている。長崎港内の平坦な中心部の地区には、商業・業務機能が集積し、長崎港を中心としたすり鉢状の地形に形成された斜面市街地とあいまって、独特の都市景観が形成され、一方で周辺地区は海、山などの豊かな自然に囲まれている。

平成27年には「明治日本の産業革命遺産 製鉄・鉄鋼、造船、石炭産業」が、平成30年には「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」が世界文化遺産に登録されている。また、当市は今、100年に一度と言われる進化の時期を迎えており、令和3年には、長崎駅西側にコンベンション施設である出島メッセ長崎が、令和4年には西九州新幹線が開業するなど、長崎駅周辺の整備が進められている。また、令和5年には新市庁舎（地上19階、地下1階）が開庁し、さらに令和6年10月中旬にはプロサッカーチームV・ファーレン長崎のホームスタジアムを中心とした長崎スタジアムシティ（アリーナ・オフィス・商業施設・ホテルなどの複合施設を民間主導で開発するプロジェクト）がオープンした。



▲長崎市のまちなみ

- 面積：405.86km²
- 人口：389,194人
（令和6年8月1日現在）
- 世帯数：186,459世帯
（令和6年8月1日現在）

《調査事項：まちぶらプロジェクトの取り組みについて》

《視察先の取り組み》

長崎市では、平成 25 年から歴史的な文化や伝統に培われた「まちなか」の賑わいの再生を図るため、「まちなかの軸」を中心とした 5 つのエリアの個性や魅力の顕在化などを進めるための整備やソフト事業を市民などと連携しながら進めている。

この「まちぶらプロジェクト」は、3 つのテーマで構成され、①各エリアにおいてまちづくりの方向性を掲げ、特色を活かしたエリア



長崎市役所

内の魅力の向上に結びつくような取り組みを進めること、②各エリア間やまちの玄関口との回遊環境を整え、まちなかへの誘導を図ること、③行政だけでなく市民や企業などと連携を図りながら、まちを守り、育て、創るために行動し、その集積がまちなかを支えるような「地域力によるまちづくり」を進めることとして取り組んでいる。

このプロジェクトは、中心市街地活性化基本計画、都市再生整備計画などに位置づけながら財源の確保に努め、法律上の特例や税制の優遇などの活用を図っている。また、プロジェクトの趣旨に基づき、企業等が主体となって実施する事業などについては、「認定制度」により認定し、プロジェクトの当事者意識の醸成と地域貢献という社会的な評価を得ることにつながっている（令和 6 年 8 月現在で 103 事業が認定）。

歴史や文化に加え、商業、観光など、地域の魅力を高める取り組みや、その魅力を発信する取り組みに対して、まちなか賑わいづくり活動支援事業で取り組みを支援している。このプロジェクトにより、駅周辺の集客拠点からまちなかへの人の流れをつくり、市民と行政が連携しながら賑わいの維持・創出を図ることを目指している。

《視察の概要》

- ・長崎市役所到着後、議会事務局職員の案内のもと、新しい議場の見学を行った。
- ・初めに、まちなか事業推進室の担当者からまちぶらプロジェクトについて資料をもとに説明を受けた。平成 25 年度からスタートした事業で、当時は西九州新幹線の開業や長崎駅前の大規模開発、新庁舎の建て替えなどが検討されていた中で始まったものだった。そして、今年 10 月には長崎スタジアムシティがグランドオープンしており、こうした大規模な開発が進む中で、まちなかが衰退していくことがないよう陸・海の玄関口から人の流れを誘導し、賑わいの再生を図るために始まった事業であった。
- ・まちなかは 5 つのエリアに分かれており、地元根付いた商店街などの新大工エリア、昔ながらの和のまちなみが残る中島川・寺町・丸山エリア、繁華街が残る浜町・銅座エリア、中国文化を色濃く残す館内・新地エリア、洋風のまちなみが残る東山手・南山手エリアとなっている。

・まちぶらプロジェクトは主に以下の3つのことに取り組んでいる。1つ目はエリアの魅力づくりで、5つのエリアでそれぞれまちづくりの方向性を掲げ、エリアの特色を生かしながらエリア内の魅力の向上に結びつくような取り組みをしている。2つ目は軸づくりで、まちなか軸を基軸として各エリア間の回遊性の向上や玄関口からまちなかへ誘導する施策を行っている。3つ目が地域力によるまちづくりで、NPOなどと連携を図りながらまちなかを支える地域力や市民力を結集する取り組みをしている。各エリアのまちづくりの方針は、地域の方々を巻き込みながらワークショップや座談会を開き、まちあるきをしながら決めていったとのこと。軸づくりについては歩きやすい道路にし、エリアの歴史性や雰囲気づくりを目的に回遊路の整備を行っている。また、車両の通行止めを行うなど交通体系の整備も実施している。

・まちあるきを促進するためトイレや休憩所の充実にも取り組んでいるとのこと。公衆トイレは順次改修を行い、お店の協力を得ておもてなしトイレも実施している。また、事業者の協力により店舗やホテルの中庭などにベンチを設置し、休憩所として利用してもらう取り組みも行っているとのこと。また、まちあるきマップを作成し、観光案内所やホテルで配布を行ったり、HPや公式SNSで定期的にイベント情報を発信し、まちなかへの誘導を図っている。

・民間の協力者をプレイヤーと位置づけ、実際はその方々に賑わいを高める取り組みを行ってもらい、市は助言や民間事業者同士のマッチング、環境づくりなどの調整役を担っている。ポイントは一つの業者だけに負担をかけるのではなく、できる範囲内の取組を継続し、自走して行けるよう支援する体制づくりとのこと。

・まちぶらプロジェクトの認定事業は現在105件となっており、去年は認定事業者が一堂に会する交流会を開催し、さらに事業者間のまちなか再生の機運が高まり新たな事業発展が期待できるとのこと。また、まちなか賑わいづくり活動支援事業（上限は50万円）では、補助率を5分の4と高めに設定し、各事業者のまちなか再生の取組の初動を応援している。

・説明終了後、質疑応答を行い、質疑終了後に庁舎19階の展望室（まちなか情報発信の拠点）を見学し、まちなかエリアの位置を確認した。その後に、中島川・幸町エリアで取り組んでいる和のまちづくりを現地視察した。回遊路の整備や町家・まちなみの保存活用、認定事業などについて説明を受け、視察を終えた。

《質疑応答》

Q：まちなか事業推進室は行政だけの取組か。

A：推進室のメンバーは現在市職員8名で、業務は関係者同士のマッチングが主である。庁内の調整、地域住民と行政の関係部署や企業をつなぎ役を担っている。

Q：まちなかプロジェクトには5つのエリアがあるが、各エリアの統括はどのようにしているのか。エリアごとの連携は。

A：統括はないが、まちなか事業推進室ではエリアごとに担当を決めており、担当者がエリアに入り込み各プレイヤーをつないでいる。エリアごとの連携についてもまちなか事業推進室がパイプ役を担っている。

- Q：観光地として、行政がトイレの充実を図っていることは魅力の一つとを感じるが、市として助成などはあるのか。
- A：以前はあったが今は助成はない。ただ、おもてなしトイレを設置している企業などへは別の認定事業者が清掃活動を行うなど互いに協力し合っている。
- Q：最初から助成があると、年数が経ちそれを維持していくことが困難になるケースが悩みの一つであり、貴市の取組は理想と感じる。まちの活力もその要因と思うが、市としての秘訣は。
- A：民間事業者の力でできる範囲内で取り組んでいただいているもので、市としての特段の秘訣はない。
- Q：まちなか事業推進室は、どのようにして市役所内の各部署のつなぎ役を担うことができるのか。
- A：まちぶらプロジェクトは市の重点施策に位置付けて開始され、市長直轄の事業として進められたことから各部署の理解が得られていると考える。また、まちなか事業推進室には事務系、技術系の職員が両方いて様々な部署と上手く連携が取れる組織体制となっている。
- Q：つないだ結果、事業実施のために新たな予算が必要となった場合はどのような対応をしているのか。
- A：設計段階で事業課へまちなか再生に係る意見を事前に伝え、まずは予算の範囲内でできることを実施している。特別に予算化するものではなく、やれるところで落としどころを見つけながら取り組んでいる。

《視察の様子》



菅原正志委員長 あいさつ



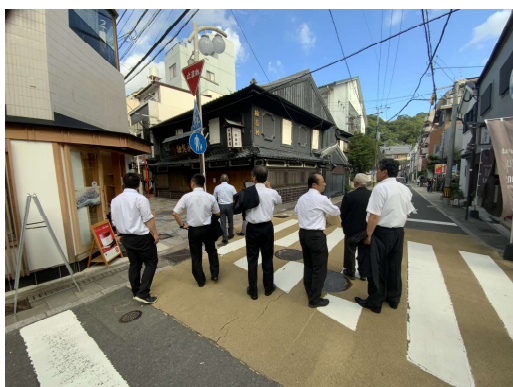
担当職員による説明①



担当職員による説明②



庁舎 19 階展望室からまちなかを確認



まちなか現地視察の様子



柴田忍副委員長 お礼のあいさつ



議場見学の様子



集合写真

【視察を終えて ～委員所感～ 】

◎菅原 正志 委員長

長崎国体で訪れてから 10 年、市内中心部は激変していた。

新幹線乗り入れによる駅前開発、企業によるスタジアム、ホテル建設、高層化した新市役所など大きな投資が背景にある。

このプロジェクトは、中心市街地を 5 つのエリアに分け、以下の 3 つのテーマで構成されていた。

①エリアごとに特色を生かした魅力づくり

②各エリア間の回遊環境を整え、まちなかへの誘導を図る

③行政だけではなく市民や企業などと連携した地域力によるまちづくり

また、プロジェクトの趣旨に基づき、企業などが主体となって実施する事業などについて、「認定制度」により認定することで、当事者意識の醸成と地域貢献という社会的評価を得ることにつながっているとのことだった。各エリアの主な事業内容とスケジュールが一覧になっていて分かりやすかった。当市でも参考になるのではないだろうか。

◎柴田 忍 副委員長

長崎市中心街の活性化に向け、市内各地区ごとの特徴を活かし、人の回遊性が途切れることなくエリアを上手に考えて繋いでいると感じた。市内外を問わず、行政・企業あるいは教育関係機関、観光資源開発機関など連携を図りながら、随時修正をしながらプロジェクトが進められているようだ。我々も『まちぶら』体験、見学させていただいたが、横手市とは地形や様子が違うが、取組み方や考え方、まちづくりの方向性など参考になる要素が多かったと思う。市内全ての業界が同じビジョンを持ち、『横手市まちづくり』『訪れたいまち』になるように検討していきたい。

◎加藤 雄太 委員

長崎市ではまちなかの賑わいの再生を図る為、それぞれの方向性を定めた上で5つのエリアを形成し、その整備やソフト事業を市民と共に進めている。

説明を受けた後庁舎の最上階から街を見渡し、また実際にまちなかを歩いたが、関わっている団体や組織、そして人々の数が余りにも膨大であり規模が大きい事に大変驚いた。これだけの人が関わっている事から、ここに至るまでの話し合いや交渉は相当難儀なものであったのだろうと想像したが、比較的順調に進んでいた旨の説明がありそこでも驚く事となった。

全国的に見ても規模が大きい民間企業の存在や、単純な人口の多さ、歴史上開かれてきた土地柄である事が大部分の理由であると思うが、皆がそれぞれの立場を超えて協力し賑わいを創出していく姿は、今の横手市において絶対に必要な部分であると痛感した。

◎鈴木 勝雄 委員

駅前等の開発の規模は異なるが、それを契機に中心市街地に人の流れを誘導し、市が企業、市民団体同士をつなげ地域住民が主体となり賑わい再生を図る取り組みは、当市においても参考になると感じた。長く事業を続けていくためには、明確な計画性とまずはやれるところからという意識が重要と感じた。

◎林 一輝 委員

市では、市民団体や企業から出されたプロジェクトに対して、資金面でスター

トアップの支援を行っている。しかし、あくまでスタートアップの支援のみであり、資金面での継続的な支援はしていないとのこと。しっかりと自走して事業を実施する仕組みが出来ており、中・長期的な財政負担がないという点は素晴らしいと思った。

また、予算が伴うこともあり、出た案を直ぐに予算化して実施するというのではなく、中・長期ビジョンで実施していくこと、そして新たに何かを始めるといよりは「今あるものをより良いものにする」というほうに力を入れているとのことであった。これについては、どの地域でも参考になる取り組みであると思う。

事業を進めていく上で、企業は人手が欲しく、市民団体はお金が必要である。市のまちなか事業推進室が主導して企業と団体を連携させることで、この両者の問題を解決でき、Win-Winな関係が築けているとのことであった。

このようなプロジェクトはスタート時は勢いがあるが、徐々に尻すぼみするということが多々あるが、このプロジェクトは平成 25 年から絶えず続いており、そういった点は見習わなくてはならない。

このプロジェクトは5つのエリアに分けてそれぞれに魅力の顕在化を進め、それを事業化していくものであるが、各エリアを統括する人はいないとのこと。従来の進め方であれば各エリアで組織を作り、それを統括する人を配置して運営するのが一般的であるが、そうすると統括している人がいなくなってしまう場合に、一気に事業が衰退化するということがある。全体の橋渡しは市のまちなか事業推進室が継続して行っており、事業が属人化していないことも自走して長く続く秘訣かもしれないと感じた。

このプロジェクトで道路を改修したりと環境整備をしたところ、空き店舗が解消された事例もあるとのこと。整備され、賑わいが生まれたところには更に賑わいが生まれる。そういった相乗効果が既に起こっていると感じた。

◎佐藤 誠洋 委員

平成 25 年から歴史的な文化や伝統に培われた「まちなか」の賑わい再生を図るため、市民と連携し、「地域力によるまちづくり」を高める取り組みを行っている。また、企業・市民が実施主体となる事業には、市が認定制度を設けて当事者意識の醸成と地域貢献という社会的な評価を得ることを支援している。令和 4 年度で数多くの事業が終了しており、益々の発展が期待できると感じた。

この事業は「中心市街地活性化基本計画」「都市再生整備計画」を国に提出し、財源の確保に努めたものである。まさにまちづくりをしようとする自治体のお手本である。横手市の同計画は、事務ミスで失った財源をどこまでも同規模で建設するため、すなわち「市民会館建設財源確保のため」だけのわかづくり計画とは、あまりにも違い過ぎると感じた。まちづくりのグランドデザインが無く、アクションプランが無い。いかに横手市が異常なことをしようとしているのかが分かる。

長崎スタジアムシティの開業、新幹線開業など、まちぶらプロジェクトは今後はさらに充実した政策成果が見込まれると感じた。

◎齋藤 光司 委員

長崎市の中心市街地を5つのエリアに分け、エリアごとに魅力づくりをしている。エリアごとの事業内容とスケジュールが一覧できるようになっていた。

また、エリア間の回遊性を高める取り組みとしてマップが作成されていた。

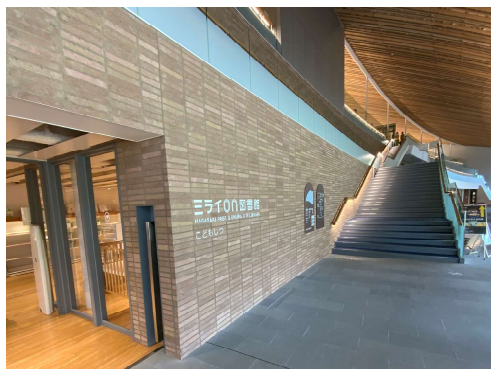
行政主導ではなく、地域や市民自らが多様な組織と連携が図られており、まちなか賑わいづくり活動支援事業やまちぶらプロジェクト認定事業など、地域や市民・企業などとの共働事業が行われていた。

◎長崎県大村市（10月17日訪問）

《大村市の概要》

大村市は、長崎県のほぼ中央に位置し、緑豊かな多良山系と「琴の海」と称されるほど波静かな大村湾に囲まれている。世界初の海上空港である長崎空港や高速道路などの交通アクセスの利便性から大変住みやすいまちといわれ、人口が着実に増加している県内唯一の市である。また、令和4年には西九州新幹線「新大村駅」も開業し、県内の観光、ビジネスの拠点として発展が期待されている。

大村市は「花と歴史と技術のまち」といわれ、「花」は、国指定天然記念物のオオムラザクラ、「歴史」は、日本最初のキリシタン大名・大村純忠がヨーロッパの技術や知識を持ち帰らせたことで有名であり、「技術」は伝統工芸が盛んで技術力を持った企業や商品がたくさんあるまちである。令和元年に県立・市立一体型のミライ on 図書館がオープンした。



▲ミライ on 図書館

- 面積：126.73km²
- 人口：99,316人
(令和6年8月1日現在)
- 世帯数：46,725世帯
(令和6年8月1日現在)

《調査事項：大村市産業支援センターの取り組みについて》

《視察先の取り組み》

大村市では、平成 25 年に中小企業振興基本条例を制定後、平成 29 年 7 月から産業支援センターを開設し、産業支援を開始した。

経営支援のプロが常駐しており、中小企業・新規創業者などに対し、売上拡大や販路拡大、新商品開発、プロモーション、IT 化、創業など、あらゆるビジネスの悩みをサポートしている。質の高いビジネスコンサルティングを無料で行うことが特徴で、多くの産業支援を行い、地域活性化に貢献している。



令和 5 年度からはセンターの体制強化、他の支援機関との連携強化を図るため、大村商工会議所に業務委託をし、事業を進めている。また、センター長は全国から公募し採用されており、専門知識と経験を持った方が就任されている。あわせて、同施設内には創業者同士の交流や仕事の場として無料で利用できるワークスペース（予約制）が備えられている。

《視察の概要》

- ・プラットおおむら 1 階にある産業支援センターにて、センター長から取組概要について説明を受けた。

- ・大村市は、県内の交通の要所で地形は平地のため移住者が多く、人口が増え続けているとのこと。また、ボートレース発祥の地でもあり、売上額が 4 年連続全国 1 位になり、令和 5 年度末で市へ累計 1,800 億円を超える繰入れを行っているとのこと。また、センターの役割については、市総合計画における商工業経営基盤の強化と創業支援として明確に位置付けられている。

- ・平成 23 年に静岡県の旧 f-Biz の取組がきっかけで、大村商工会議所等から中小企業振興基本条例の制定についての要望書が提出された。その後、大村市中小企業振興条例制定推進協議会が設置され、協議会の中で議論を重ね、平成 25 年に中小企業振興条例が施行され、平成 29 年に産業支援センターの設置に至ったとのこと。お金ではなく知恵をつかい、個々の課題に即した創造性の高い個別支援を重視するというコンセプトとなっている。

- ・センターは令和 4 年度までは市直営で運営されていたが、専門家や関係機関との連携をより密にすべきとの意見があったことから、令和 5 年度からは商工会議所に業務委託し、さらなる連携強化が図られているとのこと。毎週月曜日には IT アドバイザーが常駐し、中小企業診断士や社会保険労務士、弁護士などには随時相談できる体制を整備している。相談に来られた方に対し、必要なリソースを選択して専門家の力を借りながら支援するというスタンスで運営している。また、委託後は副センター長（商

工会議所職員）を配置し支援にさらなる厚みを持たせている。

- ・新体制となった令和5年度からは、相談前準備にも力を入れ万全の体制で臨んでいるため、相談実績の半数が初回で解決し、相談対応が平均3回で解決している状況にあるとのこと。相談件数が増えることは逆に利用者に負担をかけてしまうことになるため、なるべく早く解決するというコンセプトのもとに運営している。また、大村市の中小企業数約2,000のうち10%強の230ほどの企業が、新体制後になってから利用しているとのこと。

- ・産業支援センターは、もともとは商工会議所でカバーしきれていない部分の支援を目的に設立されたもので緊張関係がある中でスタートした。今では密接な連携が図られ、商工会議所では手が届かなかったクラウドファンディングなど売上アップの手法等についてはセンターが支援するという流れができているとのこと。

- ・大村市ではデジタル化を推進していることもあり、令和5年度からはセンターのデジタル化に力を入れ、利用者の情報管理（カルテ）を全てペーパーレスにしている。それにより、情報漏洩の防止、業務効率化、相談内容・支援状況の可視化につながることで、利用者へより適切な支援を行うことができるようになったとのこと。

- ・課題については、センターの支援内容についてパンフレットやローカルFMで周知を図っているが周知し切れていないこと。この課題を解決し、多くの方に利用していただきたいとのことだった。

《質疑応答》

Q：当市も以前は産業支援センターがあった。当市の場合は農業を基幹産業に位置付けており商工業ではなかったが、貴市の場合は産業構造から分析して中小企業に対して支援を行うことが適切と判断されたのか。

A：産業支援センターの設立については、適正に運営していけるかどうかを含め慎重に議論を重ねて、その中で中小企業振興条例を制定し立ち上げに向かっていったものである。

Q：売り上げをどのくらい伸ばすかということや企業数を維持するなどといった具体的な目標数値はあるか。

A：創業企業の件数などについて、KPIは設定している。

Q：今後の方向性として、6次産業化など漁業、農業などとの異業種連携などについては検討されているか。

A：耕作放棄地が増えている現状もあり、デジタル化等によりできるだけ省力化して、労力をかけずに収益性を高めることができないか模索しているところではある。センターには農業に関する専門家も登録しているが、個別の案件にとどまっている現状である。昨今、人材不足が顕著であり、今年度は人材をテーマに様々なセミナーを開催し、中小企業へはAIなどの活用を促しており農業等の分野へも広げていければと考えている。

Q：人口減少が進む中、貴市は若者が地元に着定する率が高いと感じるが、その理由は。

A：他市町村から比べると子育て支援が手厚いこと、また、土地代が県内では安く、アパート代が安いこともある。さらに大村市には自衛隊の基地があり、その方々が住みやすいために定住するケースもあるようだ。空港が近くにあることも要因と思われる。

《視察の様子》



菅原正志委員長 あいさつ



センター長による説明①



センター長による説明②



商工会議所中小企業相談所長による説明



柴田忍副委員長 お礼のあいさつ



集合写真

【視察を終えて ～委員所感～ 】

◎菅原 正志 委員長

当該センターは f - B i z モデルにて設置されたが、「f - B i z」とは、旧 f - B i z（静岡県旧富士市産業支援センター）が「行列のできる経営相談所」として有名なプロフェッショナルチームによって運営され、「コストをかけずに知恵を出すことによって売り上げを伸ばす、業績をV字回復させる」など多くの成功事例を生み出していた。つまり、決算書の分析や現在の問題点を指摘するのではなく、相談者が有する強みを最大限生かしながら、カネではなく知恵を使い、個々の課題に即した創造性の高い個別支援を重視するということであった。

事業委託することで、商工会議所との連携が強くなり、また1回あたり1時間の無料相談を何度でもできるが、新体制下では半数が初回で解決しているとのことであった。市内事業所2,000のうち、220～230の事業所が利用していて新しい相談が約30%あるとのことであった。

センター長、宮本美砂氏の経歴とやる気、事業推進はキーマンが大事と改めて感じさせられた。

◎柴田 忍 副委員長

市内の事業者からの様々な相談に対し事業設立から販売まで、また販売先拡大支援など多種多様なアドバイスを受けることができることが大きな魅力ではないかと感じた。

また、商工会議所ともマッチアップして、法的知識が必要なときや資金調達に必要な事柄のアドバイスなど、多方面からの支援が一体化されているところに強みを感じられた。大村市は人口増加している市であることの要因も合わせて、今回の視察を参考にさせていただきたい。

◎加藤 雄太 委員

経営支援のプロが常駐する大村市産業支援センターでは、主に経営相談にまつわる業務や他の支援機関との連携、セミナー等の開催を行っている。現在は地域商工会議所と業務委託契約を結んでおり、副センター長として商工会議所職員が常駐している事からも分かるとおり、良い関係性の下で幅広く活動している。

目に見える実績として相談件数を伸ばすのではなく、相談前に可能な限り準備をする等工夫をし、平均として相談対応3回、半数が初回の相談で解決しているのがとても印象的であった。

横手市にも過去同じような取り組みを行っていた過去があるとの話であったが、関係団体や地元中小企業のニーズを把握した上で、今こそこの様な施設が必要なのではないかと考える。

◎鈴木 勝雄 委員

知恵を使い、専門家と上手く連携を図りながら中小企業ごとに個別に適切な支

援を行っていく取り組みはとても参考になった。また、産業支援センターが商工会議所に業務委託されてからは、経営相談業務の目に見える効率化が図られているとのことで、副センター長が商工会議所から派遣されていることもセンターの運営が円滑に進んでいる要因と感じた。当市においても、農業を含め産業全体に対していかに適切な支援を進めていくか検討していくべきである。

◎林 一輝 委員

産業支援センターの取り組みについてお話を伺った。大村市には、空港・高速 I C、新幹線の高速交通「三種の神器」が揃っており、長崎市や佐世保市のベッドタウンとして 1970 年から約 50 年間人口が増加している。しかしながら、中小企業を維持・拡大することは他市町村と同様に課題として抱えており、シャッター街もある。そういったところを産業支援センターで打開したいとのことであった。

産業支援センターでは、「商工業経営基盤の強化と創業支援」を目標に事業を行っており、相談件数の実績は令和 5 年度で 503 件。産業支援センターの副センター長に商工会議所の職員が入っているが、こういったケースは全国でも稀であり、商工会議所と連携がしやすく、お互いの事業を上手く活用し合うことが出来ているとのことであった。

今後の方向性については、必要ない作業（紙の記録や領収書の運用など）を行っている中小企業も多くあり、A I や I T 技術を活用することで、人手不足の解消や事業拡大などを図っていききたいとの事であった。また、センターで行っている支援内容が正しく市民の方々に理解されていないことも課題として挙げられており、これについては周知徹底と口コミなどでの地道な広報を行っていききたいとのことであった。

人口や交通インフラなど横手市とは大分違う環境であるため、取り組みをそのまま参考にして生かすことは出来ないかもしれないが、人手不足解消の為の A I ・ I T 技術の活用、商工会議所と B i z サポートの強力な連携による相互作用など学ぶべきところは多々あった。横手市でも真似して取り入れられるところから、積極的に活用していくべきである。

また、県立図書館の「ミライ o n 図書館」も見学させてもらったが、新しく、作りもお洒落で、読書好きな方には大変魅力的な施設であると思う。一方で横手市に出来た A o - n a は生涯学習施設としての側面が強く、広い年代、図書館にあまり行かない人にも開かれた施設であると思う。この特性を十分に活かし、広く市民の方に利用していただける施設であり続けるべきだと再認識した。

◎佐藤 誠洋 委員

大村市は、1970 年（昭和 45 年）から人口が増え続けている街である。空港・高速 I C 2 カ所、新幹線と交通インフラ（三種の神器）が整った環境で、子育て・住宅支援が充実したまちであった。また、ボートレースの売り上げが日本一で、

市へこれまで1,800億円の繰入れがあり、自主財源が豊かであった。また、戊辰戦争時、大村藩から苦戦していた久保田藩へ応援部隊を送った歴史があり、この縁で旧角館町とは友好都市となっている。

平成23年に商工会議所側から「中小企業振興基本条例」の制定を要望したことが大きな特徴である。要望書には「産業支援センターの設置」の記載があり、市が直営で平成29年に開設。「大村市中小企業振興会議」からの提言により、令和5年から市が商工会議所と業務委託契約。センターは委託となり、会議所から2名の職員を派遣し、よりスムーズな運営、支援の充実となった。

他産業との連携についてはこれからとのことであるが、企業振興と創業支援を図っている。横手市は産業支援センターがつぶれてしまったが、今こそあの時の理念の下で、「産業振興プログラム」を策定し、専門的で総合的な産業支援センターを開設するべきである。現体制になってから、商工と農林を分けたが、もう一度産業経済部に戻し、産業振興を図るべきである。「人財確保の課題はありますが。」

◎齋藤 光司 委員

平成29年7月から産業支援センターが開設された。経営支援のプロが常駐しており、あらゆるビジネスの悩みをサポートしている。

質の高いビジネスコンサルティングを無料で行うことが特徴的で、多くの産業支援を行い、地域活性化に貢献しているとのこと。

また、令和5年度からは、体制強化、他の支援強化を図るため、大村商工会議所に当該事業を委託し、業務を進めているとのことであった。

以上、報告いたします。