

## 総合戦略から実践へ――

# 事業構想力と、民間企業・ 地域との連携が鍵となる

ローカルファースト研究所  
代表取締役  
関 幸子

地方創生に向けた本舞台の幕が上がった。全国の自治体が4月から一斉に、地方版総合戦略で掲げた事業を本格的にスタートさせた。その資金となるのが、地方交付税と各種交付金である。平成27年度は戦略交付金、上乗せ交付金、加速化交付金と3回の交付金が用意され、そのうち上乗せ、加速化交付金は審査採択型であり、地域の課題解決のために、自立性、将来性、地域性、

直接性、結果重視という5原則に沿つたものが採択された。筆者は上乗せ交付金の審査に加わったが、自治体の提案書は予想以上に出来が悪かった。不採択になった提案書は、地方創生の趣旨と異なる、自立できる事業となつてない、アウトカム（成果目標）がない、ハード事業に偏っている、従前の延長型などであった。

こうした背景もあり加速化交付金で

府とやり取りがあつたと聞いている。

こうした内閣府の強力なアドバイスや指導に対し「中央集権的」「強権、やりすぎ」との批判の声が上がってきたのも確かのことである。

しかしながら、密度の濃い時間を共有することで自治体の事業構想力は着実に高まり、正式な申請書は格段に具現化の確度が上がったのも事実である。加えて、国と直接やり取りすることで、国との距離が縮まり、電話やメールさえも気後れしていた職員が積極的に動き出している。

### ■事業構想力と実行力が重要

平成28年度には、新型交付金として

1000億円（2分の1負担なので事業費は実質2000億円）の公募が行

われる。新型の特徴は、複数年度の事業提案が可能で、最長5年間分の事業計画が採択される。国家予算は基本的に

は単年度主義だが、今回は法律を改正してまで、複数年度採択を実現しようとしている。それは、長期的な視野で継続して取り組み、成果を出せる環境を整えたいからだ。平成27年度も自治体の実力が問われたが、新型交付金では一層効果のある事業提案とその実現性が求められ、合否はその地域社会の存続に大きな影響を与えることとなる。

自治体の事業構想力を高め、事業を

つの手法を取り入れることをお勧めしたい。

#### 手法1 責任者＝プロジェクトマネジ

ヤーを明確化し、予算と権限を与えよう多くの自治体では、交付金の公募が始まると地方創生の担当課が各セクションから提案を集め、協議して合意が取れた事業で申請する形が繰り返されている。これでは、縦割りの小さなパッチワーカ的な事業ができるだけである。逆に成果が見えていたり、議会の理解が得られないという内部事情でお蔵入りしてしまうことも多く残念だ。



せき・さちこ

法政大学大学院政策科学修了。三鷹市役所（東京都）、財団法人まちみらい千代田にて30年間、地方自治に携わる。2010年10月に株式会社ローカルファースト研究所を設立。全国のまちづくり、地域再生を支援する。内閣府経済社会総合研究所客員研究員、一般社団法人震災復興ワークス理事長、東洋大学客員教授などを務める。

ても、やり抜こう」という意志がないと乗り越えられない。それは組織ではなく、誰か「一人」がそう思わない最後までたどり着けない。エッジが効いた個性的な提案が出てくる自治体では、意欲のある首長や職員の顔が浮かんでくる。

構想は組織からは生まれない。一人の「個人」が生み出すものだ。ではその一人は誰なのか。公務員がその一人になつてもらいたい。重要なのはプロジェクトマネジャーとして責任者を明確にすることであり、適材でなくとも実践の中で経験しながら育てていけば良い。いない場合には、外部から柔軟な発想力、推進力を持つた人材を登用することが急務である。

プロジェクトマネジャーは、構想、事業推進、運営まで一貫的に責任を持つ。さらに事業が終わるまで継続して席にいることも大切である。加えて、予算管理、事業遂行権限、できれば予算管理、事業遂行権限、できればブ

ロジェクトチームの人事権をも渡していく決断が不可欠となろう。

筆者が客員教授を務める東洋大学P P研究センターでは、平成27年4月に根本祐二教授を中心となつて「地方創生フォーラム」を設立。事業構想、事業推進できるプロジェクトマネジャーの育成を1年間通じて実施してきた。

参加者は105人で、今期は座学から

地域の現場に入つて、具体事例からスキルを身に付けるカリキュラムを進めいく予定だ。ぜひ参加を頂きたい。

## 手法2 事業構想、実施、経営の段階から民間と連携する

自治体に大きな役割と責任があることは、ご理解いただけただろう。ところが、議会も市民も地域の企業も、自らのまちがどんな事業を進めるのか、ほとんど知らされていない。特に、地方創生の重要な成果目標である「雇用創出」や「結婚、出産の増加」は、自

期待されている。

民間企業に積極的関与を促すために、①地方創生の現状や総合戦略の積極的な情報発信②企業や市民が意見交換や提案できる機会や場所の整備③担当窓口の明確化——も効果が高い。その上で、具体的な事業に仕立て上げ一緒に実践することだ。実践なくして企業や市民からの信頼は獲得できない。

して、国や自治体が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業展開を狙つたものである。PFI、PPPの手法は施設整備などのハード事業に限定されたものではなく、公共サービス等のソフト事業にも適応可能だ。具体的には、獲得した公的資金を民間に渡すことに徹するという手法や、民間が市場から資金調達し民間主体の事業を促進する手法である。

自治体の責務は、公共事業（ハードとソフト）を民間に委ねるためのガバナンスを發揮することである。ガバナンスとは、具体的には、議会の承認を

実際PFIやPPPの手法は、公共サービスのリスクを民間企業が負うことになる。だからこそ、契約行為によつて事業が地域にとって「公式」といふ与信を与える必要がある。民間企業にとつては、自治体との契約によって

だすことにある。民間＝営利ではなく、前述した通り、企業の活動原理は共通価値の創造へと変化しており、民間の事業であつても、社会の中で「公式」の役割を担うこととなる。

実際PFIやPPPの手法は、公共サービスのリスクを民間企業が負うことになる。だからこそ、契約行為によつて事業が地域にとって「公式」といふ与信を与える必要がある。民間企業にとつては、自治体との契約によって

「公式」の認証を得ることで、金融機関からの資金調達や地城市民の理解と協力を得られ、事業がスムーズに動き出す大きな要因となる。

PFI、PPP等の事業拡大のためには、民間企業との徹底した事前協議、情報提供の拡大、民間企業の能力を引き出す仕様書の作成が不可欠となる。特に、事前協議の場で民間企業のスキルやノウハウ、持続できる経営モデル等をしっかりと協議し、それを仕様書

治体政策だけで達成できるものではない。従つて事業構想段階から、市民や自治会、NPO、企業、経済団体、商店街などとの連携が不可欠であり、彼らから知恵やスキルを借りて重層的で現実的な事業に仕立てることが重要となる。

自治体に策がなくても、市民や企業が答えを持っている場合は多くある。

民間企業側にとつても、優秀な人材確保や若者が地域に定着することで自

社経営に寄与することから、官民双方にメリットが生まれる。合わせて、最近では寄付や社会貢献活動を通じて社会

的な問題の解決を目指す従来型のCSR (Corporate Social Responsibility：

企業の社会的責任) から、社会的な課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現するという概念となるCSV (Creating Shared Value：共通価値の創造) へと転換しておいでいる。共通価値の創造は、いわば企業利益追求と社会課題の解決が同時に得られる手法と

に反映させることが重要である。

## ■参考になる具体例

### ◎構想も事業も商工会議所がイニシア

ティブをとる神奈川県小田原市

ここで三つの手法を上手く取り入れている地域を紹介しよう。

創業と雇用創出に本気で動き出したのが神奈川県小田原箱根商工会議所である。「議論して、行動して、結果を問う商工会議所」をスローガンに掲げ、まちづくりに積極的に関わる姿勢を鮮明化している。鈴木悌介会頭が、平成

27年6月に「地方版総合戦略会議」タスクフォースを設置し、経済的社会的な課題を分析し、地域資源を活用して自らが主体となって取り組む「商工会議所版総合戦略」を策定し小田原市に提出した。商工会議所が総合戦略を策定したのは全国でも小田原市だけである。主な事業は①創業支援、後継者育成支援による地域経済の活性化②人材

マッチング支援③観光の核づくりによる交流人口の増加④ビジネスマッチングの促進⑤総合戦略支援ファンドの創設——等でほとんどが仕事と雇用の創出となっている。

戦略提案にとどまらず、小田原市が上乗せ交付金獲得に十分な力を発揮できなかつたこともあり、加速化交付金では商工会議所が事業計画書を書き上げ、小田原市の名前で申請している。平成28年3月に採択され、4月から商工会議所が主体となる事業が動き出している。

まずは、小田原市に1万件以上ある空き家や遊休不動産の実態調査とデー

タベース化、次に、その空き家や歴史的建造物を生かし、コワーキングスペース、事務所、店舗、宿泊等に転用し、マッチングやワークショップを開催する。最も力を注いでいるのは、自らカリキュラムを構築した創業塾の開催、ビジネスプランコンテストの開催、金

### ◎まちづくり会社とPPP手法を活かす千葉県一宮町

千葉県一宮町では、施設ハード整備事業とその経営を一体的に行うためのまちづくり会社設立を予定している。一宮町は人口1万2000人で九十九里浜の南端に位置し、東京駅からJR特急で約60分という便利さもあり、近郊住宅地として発展してきた。さらに

国内屈指のサーフポイントがあり、若いサーファーやファミリーの移住が多く、日本有数のサーファーが集まる町でもある。ご存知の通り、サーフィンは2020年の東京オリンピックの追加種目としてIOCに提案されている。一宮町では5月末に、サーフィンの国際大会が開催され、世界中の一流選手が集結する予定で、当然、オリンピックの競技会場の候補地としても最優良候補となっている。

そんな一宮町の総合戦略は、サーファー向けのサービスと住宅整備事業を中心にはじめ、サーファーの移住・定住を拡大し、彼らが地元で活動することで地域経済の循環をつくり出す「サーフォノミクス(Surferonomics)」といふ概念を軸としている。これはサーフィンによる経済効果のことを指し、自然保護と経済振興を両立できる仕組みとしてアメリカで注目されている。

一宮町の具体戦略は、九十九里浜か

ら県道30号線に沿った一帯をサーフタウンエリアとして位置付け、サーファーが定住して、楽しめるための機能の集積を図る。中核となるサーフィンセンターを整備し、波や天気情報、食事、シャワー、ボーディングカートを提供する。さらに、海岸近くの町有地にサーフィン一方向の個人住宅、集合住宅を整備する。

こうした一連の事業は、当事者であるサーファー自身がシナリオを描く必要があり、特に住宅の建設整備と販売は、財政規模が小さな一宮町単体では不可能なことから、民間資本の導入とデベロッパー的な企業との連携が不可欠となる。

そこで一宮町は、地方版総合戦略と

地域再生計画の二つの事業構想の段階

込む岡山県新庄村

から、企画、不動産、建築設計等の企業をケループ化して実践に向けた総合的な体制を整えてきた。サーフィンセ

ンター整備と住宅整備運営は、新たに若者の流出による社会減のダブルパン

融機関と連携した地方創生ファンドやクラウドファンディング設立という、

きつかけ、育成、創業、資金調達を一氣通貫で、地元企業が若手や創業者と共に走しながら、創業と雇用拡大に弾みを借りれば、「本気で、逃げないことである」ということだ。今回の会議所の動きは、領域によつては、自治体は主役ではなく脇役を演じ、事業構想も主体も民間に委ねるという大胆な発想を必要であることを示唆している。

チで、既に人口は856人にまで減少し、村の存続自体が危ぶまれていた。

新庄村では、総合戦略よりも先に地域再生計画を策定し、具体的な事業を

早くに進める作戦をとる。村を維持するには、人口増が必要となる。しかし

ながら、自然環境は良いが、村には農業、林業以外の仕事がない。しかも、

農業と林業はすぐには収入に結びつかない。そこで、新庄村では思い切って

インターネットとパソコンがあればど

こでも仕事ができる「テレワーク」と

いう働き方で、人口増を狙うという戦

略を立てた。昨年12月にマネジメント

会社「株式会社まちづくり新庄村」を

資本金1000万円で設立。村が60

0万円、岡山県津山市の株式会社リレー

ーション（代表取締役・高取貞次）が

200万円、東京都三鷹市の株式会社

コミュニケーション・クリエーション（代表

取締役・佐藤弘人）が200万円を出

資。高取氏が社長に就任し、地元のテ

レワーカーと仕事の調整等を行い、佐藤氏が東京からテレワーカーの仕事を獲得するとともに、入力、書類作成、デザイン等のICTスキル習得研修でテ

レワーカー人材の育成を行う布陣である。両社は新庄村とは全く関係がなかつたが、筆者がコーディネートして事

業参加をお願いしたものである。

既に現場には東京からコーディネーターが移住し、移住・定住と仕事を動かす体制が整っている。2月から東京

で2回、新庄村で1回のICT研修を実施し、新庄村では10人の参加があり、

新しい働き方への関心が出てきている。3月には東京でシングルマザーを

対象にした移住説明会を開催した。子育てしながらテレワーカーの仕事ができ

るとの理由で参加した8組の世帯のうち3組が新庄村を訪問した。まだ定住には繋がっていないが、東京と離れて

津山、三鷹、塩尻との広域連携での成

果を狙う。

KOMEI

う手厚い子育て支援、安い住宅が提供されることで、早くに移住実績が上がりそうだ。

同時に、課題も見えてきている。テレワーカーはスキル次第で所得が変動し、初期の収入はどうしても低くなる。

そこで、佐藤氏が軸となり、テレワーカ就業の実績のある長野県塩尻市と島根県隠岐の島町と組んで、スキルが必要な仕事を広域で回しながら、一定程度の所得を確保しようと考えている。

4月に村の中心地の古民家をリノベーションしたテレワーカオフィスとコワーキングスペースが完成し、東京の大手企業からのテレワーカーの仕事も獲得しており、準備は万端だ。

村の職員はたった30人である。従つて、最初から自分たちでシナリオを描かずに専門家を入れ、民間企業と組んで主体となるまちづくり会社を設立、津山、三鷹、塩尻との広域連携での成果を狙う。