

公民連携 (PPP) による地域経済成長モデル

地域経済プロモーターとしての地方自治体のあり方

石上圭太郎



CONTENTS

- I 経済における地方自治体の位置づけ——存在感の大きい地方財政
- II 地方自治体における産業振興の現状——産業立地構造の変化と従来型地域経済成長モデルの限界
- III 地方自治体を活用した地域経済再編シナリオ①——公民連携 (PPP) による内発的成長モデル
- IV 地方自治体を活用した地域経済再編シナリオ②——「四方一両損」での地域経済成長モデルの再構築
- V 地方自治体・地域金融機関の将来像——地方自治体による地域経済プロモーションの新しい方向性

要約

- 1 地方自治体は財政規模で日本経済の1割強を占めており、公共サービスの提供者だけでなく、財・サービスの購入主体としても重要なプレーヤーである。ただし、財政硬直化が進むなかで、地方財政に与える金融危機の影響は大きい。
- 2 野村総合研究所 (NRI) のアンケート調査によれば、地方自治体は、身の丈に合った財政運営の適正化を図ることに加え、産業誘致・育成を通じて税収増を図ることが大きな課題とされる。しかし、大手製造業の海外現地生産はさらに進み、従来のような企業誘致型の地域経済成長モデルには限界がある。
- 3 数兆円と見込まれる公共サービス市場への民間参入は、自地域内のリソース (資源) を活用して立ち上げ可能な内発的成長モデルの例である。加えて、地方自治体の調達力、施設・遊休スペース、ノウハウおよび地方自治体との宣伝効果を活かした公民連携 (PPP: パブリック・プライベート・パートナーシップ) による事業開発も有効である可能性が高い。
- 4 地方自治体、企業、金融機関、住民がプロジェクトの立ち上げ段階で少しずつ負担し合う「四方一両損」の発想で、地域全体の経済が底上げされ、環境への負荷が低減されれば、各者がそれを通じて負担を回収できる。また、このような取り組みをビジネスモデルとして確立し、他地域に横展開すべきである。
- 5 地方自治体は、地域経済成長においては、「THG (テストベッド、ヘッドスタート、ギアリング)」の3つの視点を重視すべきである。また、地方自治体は、地域金融機関との間でさらなる連携強化を図ることが望まれる。

I 経済における地方自治体の位置づけ

存在感の大きい地方財政

1 | 国内総支出の1割強を占める 地方自治体財政

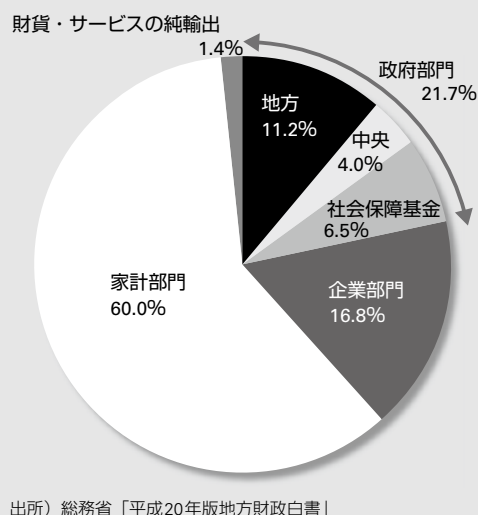
経済に占める地方財政の存在感の大きさが再認識されている。それを背景に、地方自治体の財務内容が新聞の一面に掲載される時代になっている。たとえば、2009年1月6日付日本経済新聞の朝刊一面には次のような記事が載っていた。

「地方自治体がいずれ負担しなければならない実質的な債務の全容が判明した。地方債残高など自治体が抱える借金は約二百兆円とされていたが、これに加え退職手当の支払見込み額が二十五兆円に上るなど、隠れた債務が総額で三十兆円に達していた」

地方自治体の財政規模は、2006年度決算で57兆5223億円であり、国内総支出の11.2%を占めている（図1）。これは企業部門の支出の3分の2に達している。

都道府県のバランスシート（貸借対照表）は、比較的小さな県でも数兆円の規模と大きい。たとえば2008年3月時点で、佐賀県の連

図1 国内総支出に占める地方財政（2006年度決算）

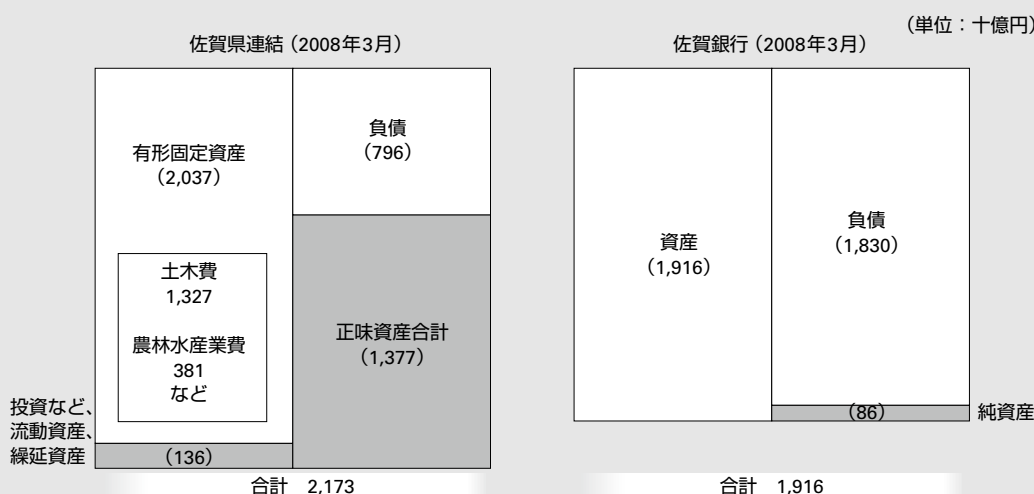


結バランスシートは2兆2000億円弱と、佐賀銀行の1兆9000億円強を上回っている（図2）。

2 | 「サービス提供主体」かつ「サービス・財の購入主体」である地方自治体

政令指定都市である福岡市（人口140万1000人）の連結バランスシートの規模は、約5兆2000億円と、佐賀県（人口86万6000人）

図2 佐賀県と佐賀銀行のバランスシート比較



出所）佐賀県のWebサイトおよび佐賀銀行財務諸表より作成

表1 福岡市と佐賀県のバランスシートの比較（2007年3月31日現在）

			(単位：十億円)					
			福岡市			佐賀県		
			普通会計	連結	連単倍率	普通会計	連結	連単倍率
資産	有形固定資産		2,777	4,879	1.76	1,973	2,037	1.03
	投資等		439	273	0.62	99	85	0.86
	流動資産		42	83	1.98	25	51	2.04
	繰延勘定		0	0	—	—	—	—
	資産合計		3,258	5,235	1.61	2,097	2,173	1.04
負債	固定負債	地方債	1,186	2,302	1.94	572	589	1.03
		債務負担行為	5	5	1.00	0	0	—
		引当金	65	88	1.35	124	143	1.15
		(うち、退職給与引当金)	65	84	1.29	124	125	1.00
		他会計借入金	0	4	—	0	0	—
		その他	0	0	—	0	0	—
		合計	1,256	2,395	1.91	697	732	1.05
	流動負債		147	274	1.86	59	64	1.08
	負債合計		1,403	2,669	1.90	755	796	1.05
正味資産			1,855	2,566	1.38	1,342	1,377	1.03
負債・正味資産合計			3,258	5,235	1.61	2,097	2,173	1.04

出所) 福岡市および佐賀県のWebサイトより作成

表2 福岡市の公営企業会計の状況

								(単位：百万円)
	病院事業	下水道事業	水道事業	工業用水事業	高速鉄道事業	国民健康保険事業	老人保健医療	
総収入	10,136	48,592	35,490	217	30,289	127,239	108,871	
総費用	10,249	47,429	34,078	166	32,714	133,501	109,975	
企業債残高	8,676	482,938	161,927	698	353,820	—	—	
	介護保険事業	集落排水事業	中央卸売事業	駐車場事業	港湾整備事業	市営渡船事業	市営競艇事業	合計
総収入	59,110	369	7,381	415	18,107	1,589	76,192	523,997
総費用	57,896	369	7,380	415	18,107	1,587	74,535	528,401
企業債残高	1,280	2,261	37,012	3,275	122,906	1,407	2,508	1,178,708

出所) 総務省「財政状況等一覧表（平成18年度）」より作成

の約2.4倍に達している（表1）。

地方自治体が直接・間接的に関与して公共・公共的サービスを提供する現業には、地下鉄、バス、水道等の「地方公営企業」、道路、土地開発、住宅供給等の「地方公社」、および多岐にわたる地方自治体出資の公益法人・株式会社である「第三セクター」が含まれる。政令指定都市の場合には、地下鉄（高

速鉄道）事業や上下水道事業等の「現業部門」が大きく（表2）、結果として福岡市では、連結バランスシートが単体バランスシートの1.61倍の規模となっている。

政府（国）や地方自治体などの公的セクターの消費・投資が、地域GDP（域内総生産）に占めるシェアを見ると、図3のとおり、全国平均で「政府最終消費支出」が16.9%、「公

的固定資本形成」が3.9%となっている。政府最終支出のかかなりの部分が、現物社会給付（医療費のうち社会保障基金からの給付分および教科書購入費〈2007年度で36%〉）や、公務員の人件費である雇用者報酬等（同34%）に充てられているものの、公的セクターは公的固定資本形成以外にも、物件費（人件費、維持修費、扶助費、補助費以外の地方公共団体が支出する消費的性質の総称）や備品購入費などの形で相当大きな調達を行っている。

地域別には、民間経済活動がより活発な大都市を抱える関東、中部、近畿以外の、いわゆる地方圏で、地域GDPに占める政府最終消費支出、公的固定資本形成の比率が特に高くなっている（図3）。

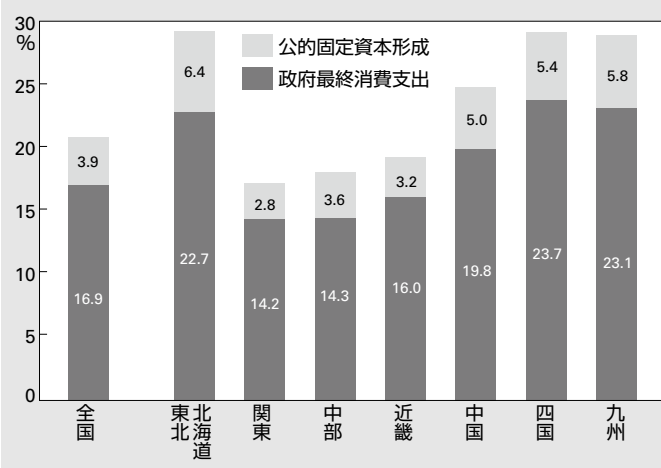
3 | 縮小トレンドの地方財政に追い打ちをかける金融危機

「聖域なき構造改革」を経て、地方財政の規模は1999年度の102兆円をピークに、2006年度には89兆円まで縮小した。一方で、地方自治体の経費のうち、「義務的経費」（人件費、

公債費、扶助費など）は、支出が義務的で任意では削減できないため、図4に見るとおり、歳出に占める義務的経費比率は、都道府県、市町村のいずれにおいても高まり続けており、地方自治体財政の硬直化が進んでいる。

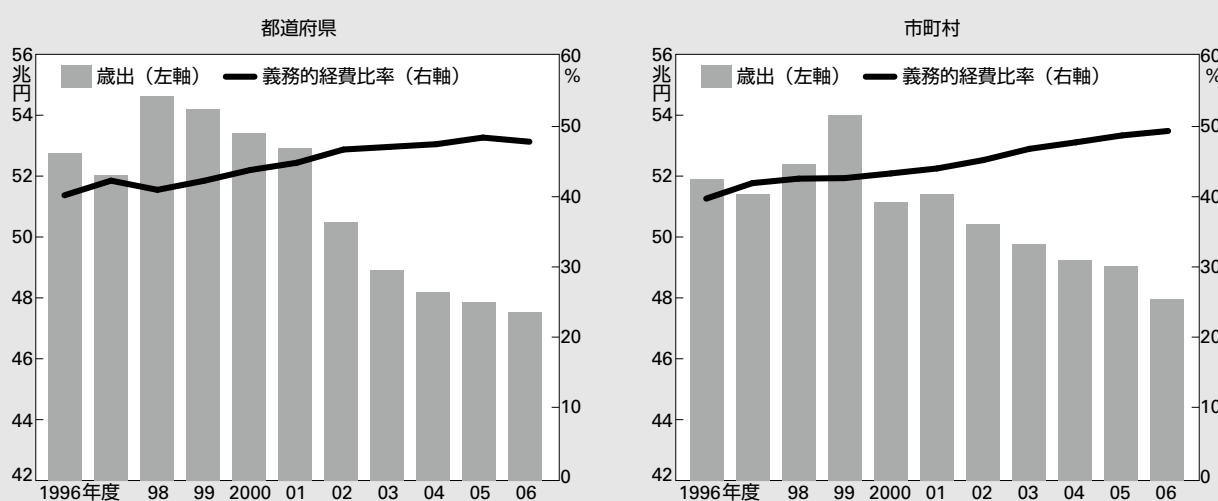
また、2008年10月30日付の産経ニュースによれば、「金融危機や景気低迷に伴う企業収益悪化の影響で、東京都の平成20年度の税収が、当初の見込み額より700億円程度減収す

図3 地域GDPに占める政府最終消費支出・公的固定資本形成の割合



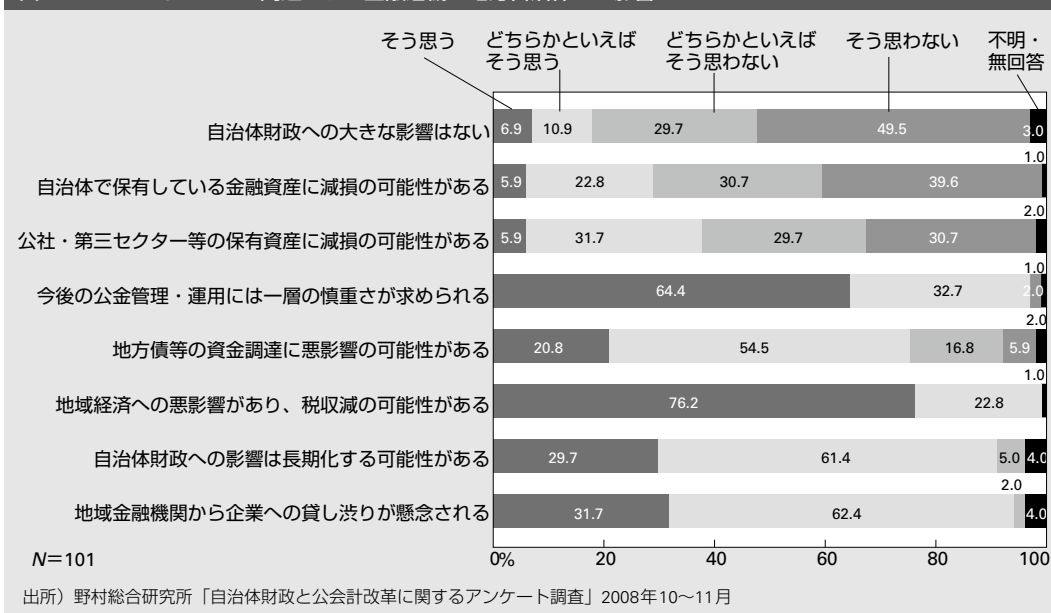
注）地域GDP：域内総生産
出所）内閣府「平成18年度県民経済計算」

図4 地方自治体の歳出決算と義務的経費比率の推移



出所）総務省「平成20年版地方財政白書」より作成

図5 サブプライムローン問題および金融危機の地方自治体への影響



ることが29日、都の試算で分かった。下半期（10月～来年3月）の景気動向次第では、減収額は1000億円超にまで膨らむ可能性があるという。総務省も20年度の都道府県税収は、法人2税を中心に全国的に落ち込むと見ており、世界的な経済不安の余波は自治体の財政にも及んでいる」とある。

さらに、野村総合研究所（NRI）が2008年10～11月に実施した「自治体財政と公会計改革に関するアンケート調査」^{※1}によれば、図5のとおりサブプライムローン問題および金融危機の地方自治体への影響について、「地域経済への悪影響があり、税収減の可能性がある」と思うかの問いに、「そう思う」が76.2%、「今後の公金管理・運用には一層の慎重さが求められる」と思うかの問いに、「そう思う」は64.4%と高い回答があった。

一方、地方自治体の資金調達について、「地方債等の資金調達に悪影響の可能性がある」と思うかの問いに、「そう思う」20.8%、

「どちらかといえばそう思う」が54.5%、地域企業の資金調達について、「地域金融機関から企業への貸し渋りが懸念される」と思うかの問いに、「そう思う」は31.7%、「どちらかといえばそう思う」が62.4%などとする程度高く、地域経済への資金のめぐりが悪化することも懸念されている。

そして、「自治体財政への影響は長期化する可能性がある」と思うかの問いに対しては、「そう思う」が29.7%、「どちらかといえばそう思う」が61.4%となっており、影響は必ずしも一時的なものではないという懸念が示されている。

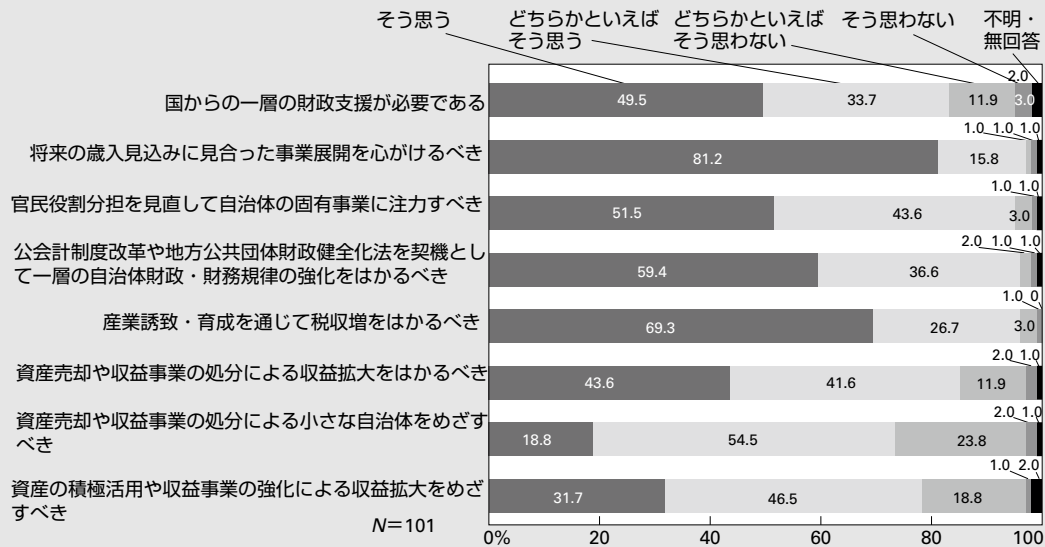
Ⅱ 地方自治体における産業振興の現状

産業立地構造の変化と従来型地域経済成長モデルの限界

1 | 地方自治体主導の地域経済拡大再生産モデル

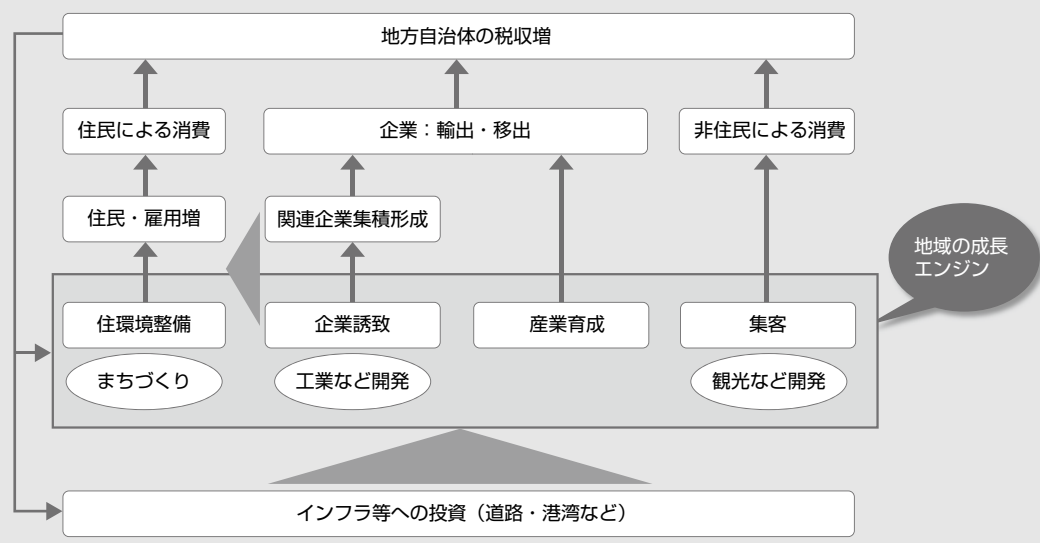
前述のNRIアンケート調査によれば、より

図6 地方自治体の財政運営の考え方



出所) 野村総合研究所「自治体財政と公会計改革に関するアンケート調査」2008年10～11月

図7 地方自治体主導の地域経済拡大再生産モデル

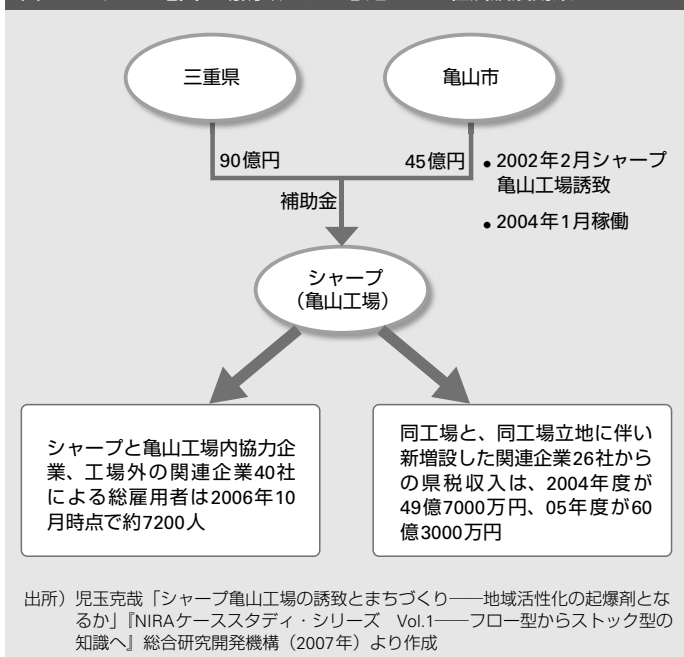


厳しくなる財政状況を踏まえて、各地方自治体は、図6のとおり「将来の歳入見込みに見合った事業展開を心がけるべき」（「そう思う」が81.2%）や「公会計制度改革や地方公共団体財政健全化法を契機として一層の自治体財政・財務規律の強化をはかるべき」（「そう思う」59.4%）といったライトサイジング

（身の丈に合わせた財政運営の適正化）を進めようとしている。加えて、「産業誘致・育成を通じて税収増をはかるべき」（「そう思う」69.3%）、「官民役割分担を見直して自治体の固有事業に注力すべき」（「そう思う」51.5%）に高い支持があった。

地域における産業振興は、特に都道府県レ

図8 シャープ亀山工場誘致により想定された経済波及効果



ベルの施策として、従来から重視されてきた。前ページの図7のとおり、地方自治体は道路・港湾等のインフラ投資で立地環境を整えたうえで、企業やテーマパーク等の集客施設の誘致、およびベンチャー等の産業の育成をしてきた。特に近年では、「人材確保」が企業誘致の重要な要素となっており、良質な住環境の整備や、大学などを通じた地域での人材育成が重視されるようになってきている。

これらの政策体系により、「インフラ等への投資」→「地域経済活動の活性化」→「地方自治体の税収増」→「さらなるインフラ等への投資」の循環が形成され、地域経済の拡大再生産が可能となる——というモデルが考えられてきた。

このようなモデルには、他地域からの産業・企業や住民の誘致、および他地域からの集客による地域経済活動の活性化という特徴

があり、基本的には「地域の成長エンジン」を域外の成長産業に求めることが少なくなかった。近年では、下請け企業等への裾野の拡がりが期待できる電機や自動車などの産業が誘致対象として特に注目されてきている。

2 | 変調の兆しが見られるコア企業誘致型の地域産業集積形成モデル

2009年5月14日、「毎日jp（毎日新聞）」は、シャープの片山幹雄代表取締役社長兼COO（最高執行責任者）へのインタビューを踏まえて、次のように報じている。

「テレビ向け液晶パネルの亀山第2工場（三重県亀山市）の生産設備を、将来的に海外に移設する方針を明らかにした。これまで『亀山モデル』として国内生産にこだわってきたが、既に同第1工場の生産設備も中国へ移す方針を明らかにしており、国内生産は10月稼働の堺工場（堺市）に最終的に集約し、最新鋭モデルを生産する。片山社長は『日本市場は人口が減っており、工場は堺に一つあれば十分』と語った」

シャープの亀山工場は、IT（情報技術）バブル崩壊後の不況下の2002年2月に、三重県の企業誘致政策により、三重県からの90億円と亀山市の45億円の補助金とともに誘致されたものである。三重県進出の決め手は必ずしもこれら補助金ではなかったといわれているが、三重県庁の発表によれば、図8のように、シャープの進出に伴い液晶関連企業の集積が形成され、雇用の創出とともに、県税である法人事業税・法人県民税収も大きく伸びることが予想できた。つまり、将来の税収増を考慮すれば、地方自治体にとってこの施策は、補助金に見合う投資だったといえよう。

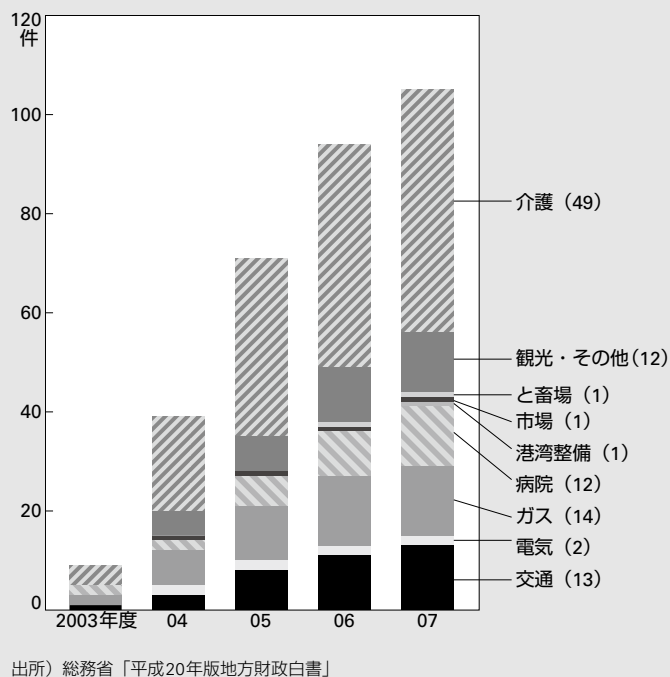
毎日新聞の報道にあるように、今後、亀山工場での生産縮小が現実になれば、地方自治体の投資（補助金）を、税収を通じて回収することが難しくなる可能性もある。

地方の自動車産業については、2009年5月23日の「YOMIURI ONLINE（読売新聞）」によれば、「日産自動車九州工場（福岡県荊田町）の児玉幸信工場長は22日、同工場で記者会見し、2009年度の生産計画を27万3000台に設定したことを明らかにした。大幅減産を行った前年度実績（35万9800台）をさらに約24%下回り、1992年に第2工場が稼働して以降、最低の水準になる。（中略）同工場は国内他工場より高額的車種が多いうえ、市場が冷え込んでいる米国向け輸出の比率が高い事情もあり、慎重な計画になったようだ」としており、福岡県などが目標としている北部九州で150万台の生産実現にも遅れが生じている。

亀山工場は、液晶テレビの組み立て工場としては存続すると見られる。また、自動車産業についても、全国レベルでは2009年4～6月にかけて各社が減産を緩和し始めており、金融危機の悪影響からの回復の兆しも見られ始めてはいる。

しかし、前述の誘致企業の変調は、金融危機のような一時的な事象ではない。報道によれば、シャープは為替変動の影響などを避けるため、中国などの大消費地で液晶パネルなどを現地生産する方針である。グローバル視点で見て、新興国に成長市場がシフトする傾向がより明確になっていくなかで、自動車や電機のような外需依存度の高い産業は、今後さらに海外現地生産を強化していく可能性が高い。外需を見込んだ製造業分野において、

図9 地方公営企業の民営化・民間譲渡の実施状況（累計）



企業誘致を軸とした従来型地域経済成長モデルが成り立つ余地は急速に狭まってきている。

Ⅲ 地方自治体を活用した地域経済再編シナリオ①

公民連携（PPP）による内発的成長モデル

1 | 公共サービスへの民間参入

すでに見たように、地域経済拡大再生産モデルでは、「外発的成長」を志向し、地域の発展の原資は外部から与えられるものと考えられてきた。これに対して、地域の資源を再認識し、これを活用して身の丈に合った発展を志向するのが「内発的成長モデル」である。このモデルでは、地域経済の一大プレーヤーである地方自治体をうまく活用することが重要である。

地方自治体は比較的大きな現業部門を有し

図10 公共施設を活用したPPP（公民連携）の事例

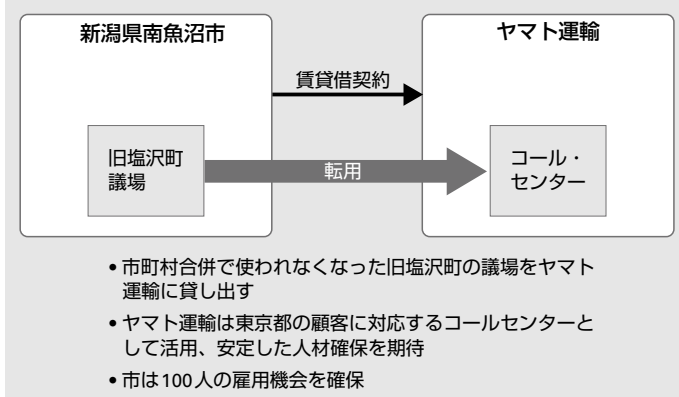
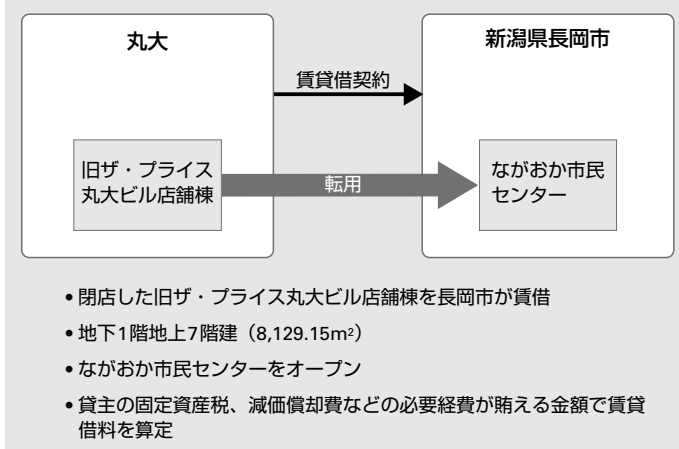


図11 民間施設を活用したPPPの事例



ているのは前述のとおりで、料金収入は、地方公営企業だけでも2006年度の総額は全国で約9兆5000億円に達している。

2007年度までに、地方公営企業のうち、すでに105事業が民営化・民間譲渡されている。特に介護サービス事業（49件）、ガス事業（14件）、交通事業（13件）、病院（12件）などでの事例が多くなっている（前ページの図9）。

民営化・民間譲渡の事例では、たとえばガス事業のように、地域の民間企業が自らの既存の事業基盤に旧公営事業を取り込んで、事業拡大や効率化につなげた事例も多い。

また、九州経済調査協会『2009年版九州経済白書——世界同時不況と地域企業』によれば、保育所や地方公営企業など、指定管理者制度^{注2}への移行や民営化・委託化などにより、民間が参入している分野の業務に従事している地方公務員の年間給与は、全国で約4兆3000億円となっている。かなり粗い想定ではあるが、導入可能な全業務に指定管理者制度が導入された場合、4兆円強のビジネスが生まれることになる。

公的セクターは、特に地方圏では位置づけの大きい経済活動の主体であり、これが民間に開放されれば、地域企業にとって大きなビジネスチャンスとなる。地方財政はいずれの地方自治体でも厳しい状況にあり、民営化・民間譲渡、指定管理者制度、業務委託などの活用は今後も進んでいくものと考えられる。

このような公共分野への民間参入型の民間事業拡大も地域経済の活性化にとって重要であるが、さらに、公民の連携で新しい公共サービス提供や地域における事業開発のあり方を模索するのが、次に述べる「PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）」である。

2 | 公民連携（PPP）による事業開発

民営化を強調した英国サッチャー政権に対して、ブレア政権ではPPPが提唱された。初期のPPPでは、民間のほうがより効率的であるということを前提に、優れた民間ノウハウを導入して公共サービスを改善することが主要な目的であった。これに対して近年では、すべてのサービス・ニーズに行政で対応するのには限界があることを前提に、公共と民間での役割分担や連携を図って、「Win-Winの

関係」(互いにメリットがある関係)を築くことがPPPの新しい潮流となり始めている。

日本でも、小泉内閣において、公共サービスの民間開放や、公共サービス提供についての市場メカニズム活用としてPPPが提唱されたが、最近では、たとえば大阪版PPP改革では、「行政と民間が多様な形で連携することにより、行政スタイルの転換を進め、効率的で質の高い公共サービスを提供すること」が大きな柱となっている。

図10の新潟県南魚沼市の事例では、公共の資産を活用して民間事業を支援している。市町村合併で使われなくなった旧塩沢町の議場を、コールセンターとしてヤマト運輸に貸し出すことで、地域で200人の雇用機会を確保し、一方でヤマト運輸側も、オフィスと労働力が容易に得られるようになった。

逆に、公共が民間施設を利用するPPPも行われている。図11の新潟県長岡市の事例では、閉店した小売店舗施設を行政が賃借して、中心市街地に市民センターを設けている。たとえば、図書館を駅前に移転すると利用者が2、3倍に増えるといわれており、公共施設新設・移設の中心市街地活性化効果は高い。

新産業・環境ビジネスの育成という観点からは、米国のバラク・オバマ大統領のグリーン・ニューディール構想に刺激を受ける形で、国内でも自然エネルギー導入プロジェクトが進んでいる。宮崎県および同県都農町は、2009年4月に、国際航業グループ4社との間で、メガソーラー(大規模太陽光発電)事業に関するパートナーシップ契約を締結している。これは、旧リニア宮崎実験線ガイドウェイ(高架)上に太陽光パネルを縦列に配置して1メガワットの発電をする計画であ

る。

国際航業グループは、子会社化した欧州のメガソーラー発電所開発・運営のゲオソル・グループの経営資源を活かして、この宮崎県プロジェクトで経験とノウハウ蓄積および実績づくりをねらっている。一方、宮崎県・都農町のねらいは、メガソーラー事業のアピール、施設を活かした地域振興、エネルギー教育等の推進および地域住民に対する情報提供などとなっている。

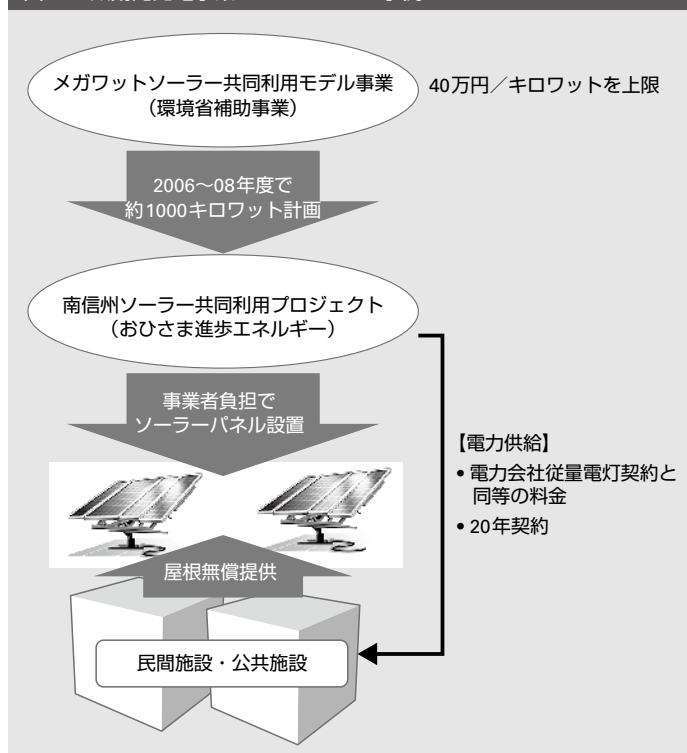
3 | 民間ビジネスに転用可能な 地方自治体の資源・ノウハウ

長岡市の事例では、地方自治体の投資力・購買力によって、中心市街地の活性化が図られている。一方、南魚沼市や宮崎県の事例では、遊休化した公共施設やその上の遊休空間が、民間のビジネス活動のために有効に活用されている。

たとえば、今後、公営の水力発電所や水道事業の民営化またはPPPが進んでいくことがあるとしても、水力発電所や水道事業の運営・経営経験のある日本企業は限られている。これらの分野は地方自治体がノウハウを蓄積しており、水道事業については、公営水道事業者が、比較的潤沢な大都市の資源(人材・技術力など)を活用して、小規模地方自治体の水道事業の管理運営を受託するといった手法が従来から議論されている。

加えて、前述の宮崎県のメガソーラー事業は、地方自治体とのパートナーシップ契約として、送電線を使った売電型メガソーラーの国内第一号事例であることが、国際航業グループのプレスリリースでも謳われている。知名度の高い地方自治体との取り組みはマスメ

図12 太陽光発電事業におけるPPPの事例



ディアでも多く取り上げられ、それ自体が民間企業にとって大きな宣伝効果を持っている。

宮崎県の「メガソーラー・パートナー提案募集要項」（2008年10月）では、基本的に地方自治体の財政面からの支援は一切期待できないことが明記されているが、5グループが応募しており、県とのパートナーシップが、メガソーラー事業の実績づくりと宣伝効果などの点で、民間企業にとって魅力的であったことを裏づけている。

4 | 地域でのビジネスモデル創出

地方自治体の投資力・購買力、施設・遊休スペース、ノウハウ、および地方自治体とともに取り組むことの宣伝効果は、民間企業が新たに事業を立ち上げる際に有力な支援とな

る。

図12は、いまだ投資コストが高く採算性の厳しい太陽光発電事業について、国（環境省）が補助金を出し、地方自治体（および企業）が屋根を無償提供し、太陽光発電の電力を20年契約で購入することで、プロジェクトの経済性確保を目指した事例である。

太陽光発電については、先進的な地方自治体自らが、学校などの公共施設に太陽光パネルを設置する例が多く、民間の資金活用や事業参画を促した例は少ない。太陽光発電事業は、契約が長期にわたることと、その期間中に電気料金変動する可能性のあることが主要なリスクとなっているが、信用力が高いと考えられる地方自治体と長期購入契約を結ぶことで、民間側のリスクはかなり軽減されている。

地方自治体から見た場合、自ら太陽光発電をしても同様なリスクは発生するが、民間に参画を求めることで、太陽光パネルをより迅速に設置でき、さらに、地元で民間事業を育成することも可能になる。

次章で述べる「南信州ソーラー共同利用プロジェクト」の実施主体となった事業者おひさま進歩エネルギーは、同様のビジネスモデルを他地域でも展開し、また、これを発展させた「住民（市民）参加型PPP」にも取り組み始めている。

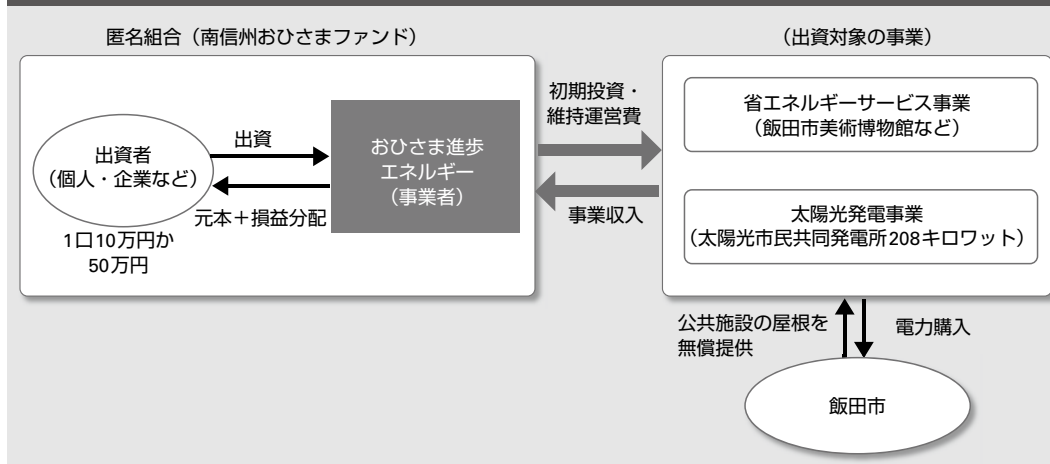
IV 地方自治体を活用した地域経済再編シナリオ②

「四方一両損」での地域経済成長モデルの再構築

1 | 住民参加型PPPによる太陽光発電事業

図13の「南信州おひさまファンド」は、

図13 市民参加型PPPの事例



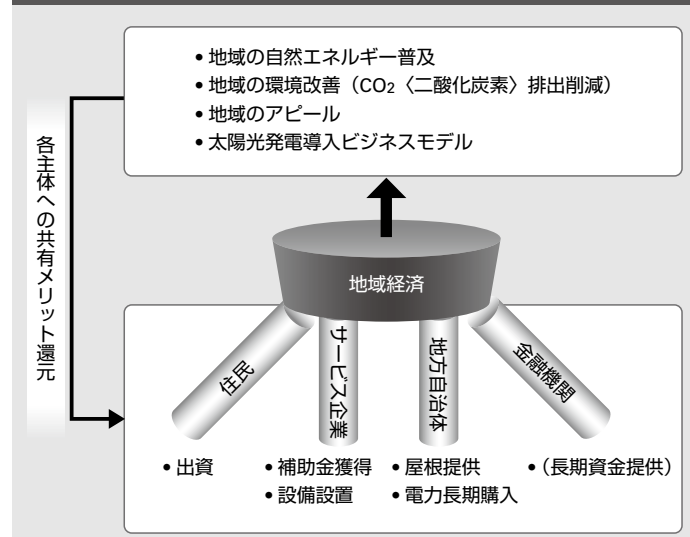
2005年に募集を開始している。個人を含む全国の出資者から4億円強のファンドを集めて、市営公共施設での省エネルギー事業、および太陽光発電事業を行い、その収益から配当（損益分配）および元本を償還している。

南信州での取り組みは2004年ごろからのことで、長期での採算性確保などの評価はこれからであるが、同ファンドは実績として配当している。

図14は、住民参加型PPPの太陽光発電プロジェクトを模式化したものである。プロジェクトの立ち上げ段階で、地方自治体は施設・空間提供や生み出される財・サービスの長期購入契約、サービス企業は補助金獲得に向けての活動や設備設置初期投資、金融機関は必要な場合には長期資金提供、住民は出資——などの形で、それぞれ負担を負う。

しかし、プロジェクトが順調に立ち上がれば、地域全体でCO₂（二酸化炭素）の排出が削減できるとともに、他の地域に横展開できる新しいビジネスモデルや産業が立ち上がることもつながっていく。出資・融資については、プロジェクトの進捗とともに、時間を

図14 地方自治体・企業・金融機関・住民の「四方一両損」による地域経済底上げ（太陽光発電プロジェクトの例）

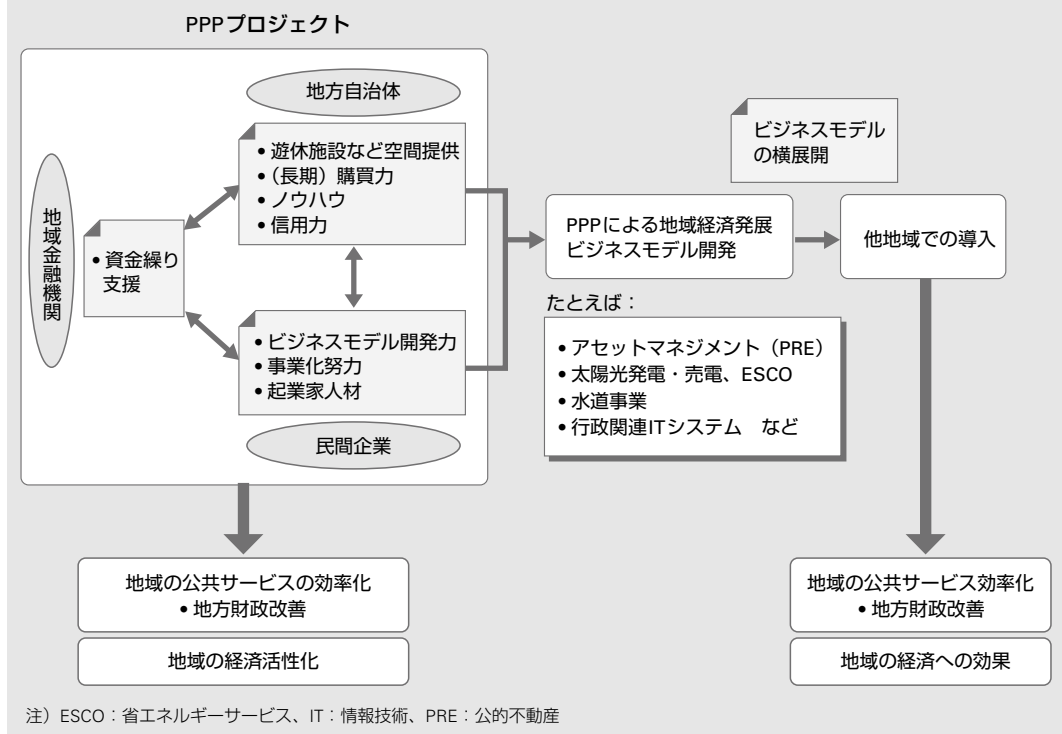


かけてではあるが、配当・金利・元本償還などが順調に行われていくことが期待できる。

2 | 目指すべきは「地域の利益」と「ビジネスモデルの確立」

地方自治体、企業、金融機関、住民の4者が、プロジェクトの立ち上げ段階で、少しずつ負担（損）をすれば、それぞれの活動の場である地域全体の経済が底上げされ、環境への負荷が低減されることを通じて、負担

図15 PPPによる地域経済発展ビジネスモデル開発



（損）も回収されていくことになる。

このような地域経済成長モデルでは、自地域経済全体の底上げを目的とするのはいうまでもなく、単に一過性の取り組みに終わらせず、これをビジネスモデルとして横展開可能な形に確立していくことが望まれる。

具体的には、前ページの図14に示したように、自地域での取り組みを民間企業の力によって「ビジネスモデル」として確立し、他地域に展開して事業化していくことである。

たとえば、現在各地方自治体が対応に追われている公会計制度改革についても、地元のシステムインテグレーターと地方自治体が共同で対応ITシステムを開発し、そのシステムをパッケージ化して他地域に販売するといった可能性が考えられる。

このような取り組みによって、展開先の地

域でも、公共サービスの改善や地域経済の底上げができることが期待される。これには、比較的大きな地方自治体がビジネスモデルの供給者となり、小さな地方自治体が必要者（導入者）になっていくケースもあるが、むしろ、地方自治体が自らの地域特性・資源をよく分析し、そのうえで他地域に「売れる」ユニークなビジネスモデルを開発していくことが望まれる（図15）。

3 | コントラクト・シティという代替案

米国では、実際に多様な政府サービスの提供について、他の行政機関や民間組織に発注・調達する「コントラクト・シティ」という新しい形態の地方自治体が存在する（表3）。日本の地方自治体がここまで極端なアウトソ

表3 米国のコントラクト・シティの概念と事例

コントラクト・シティの概念	サンディスプリングス市（ジョージア州）の事例
- 多様な政府サービスの提供について、他の政府機関や民間組織に発注する地方自治体 - 公共サービスを提供する権利＝フランチャイズ（事業権）を地方自治体が民間企業に付与し、フランチャイズを取得した民間企業が公共サービスを提供 - フランチャイズ契約の範囲は、ゴミ収集、上下水道・施設管理、グラウンドメンテナンス、監査、法律アドバイス、道路建設、エンジニアリングなど - 地方自治体は行政サービスを自ら提供するのではなく、住民のために他の地方自治体や民間企業から調達 - 米国には30以上のコントラクト・シティが存在	- サンディスプリング市では、警察と消防以外の業務は民間企業であるCH2M HILL OMIが一括して受託 - 市のプロパー（はえぬき）職員は、シティマネージャー、シティスタッフ（契約担当、財政担当、業務担当）の4人 - この4人がCH2M HILL OMIの業務遂行をチェック - 実際の市政業務を担当するDH2M HILL OMIの職員は、プログラムディレクター以下135人で運営されており、業務管理部、地域開発部、公共事業部、公園・レクリエーション部、広報部、サポート業務部に配属
ただし、健康福祉、教育などは郡（カウンティ）の事業	

ーシング（外部委託）をすることは考え難いが、日本でも公共サービス自体をパッケージ化・商品化して、地方自治体間ないしは地方自治体・企業間で取引することには検討の余地があると考えられる。

V 地方自治体・地域金融機関の将来像

地方自治体による地域経済プロモーションの新しい方向性

1 | THG（テストベッド、ヘッドスタート、ギアリング）の重視

今後の地方自治体による地域経済成長モデルにおいては、表4に示す、「T（テストベッド）、H（ヘッドスタート）、G（ギアリング）」が重視されるべきである。

- 地方自治体は、民間企業にPPP型のビジネスモデル開発を試みるテストベッド（実験の場）を提供できる
- 地方自治体は、ビジネスモデル開発プロジェクトを一気に立ち上げる（ヘッドスタート）ために、地域のさまざまなリソース（資源）やノウハウを結集・コーデ

表4 地方自治体による「THG」の重視

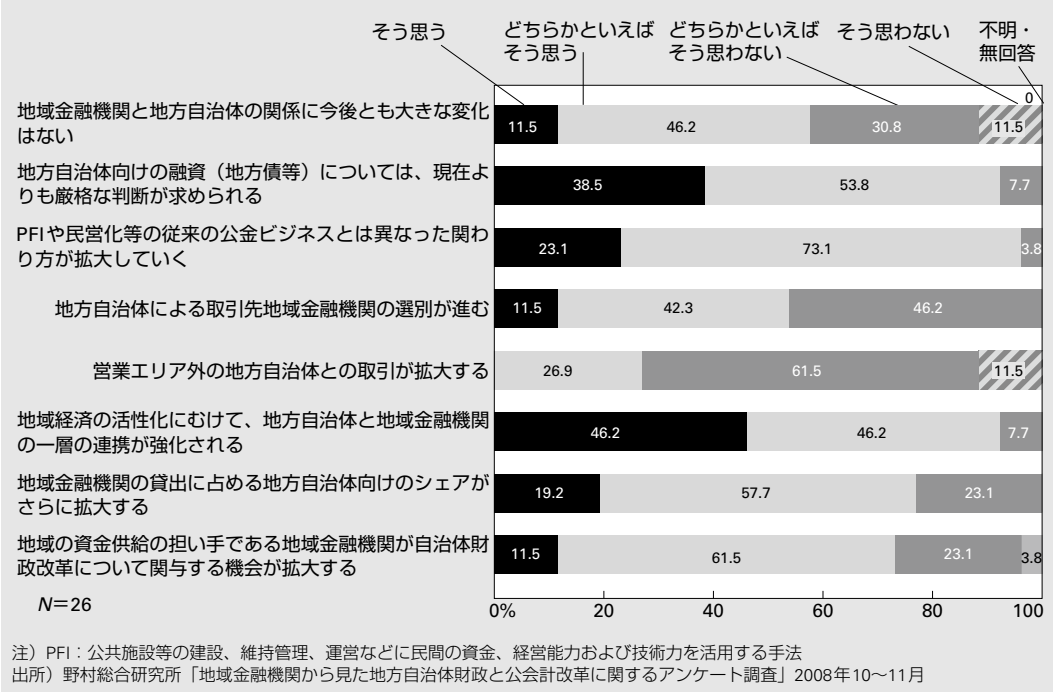
Test Bed テストベッド	領域を設定し、「パートナーシップ契約」などを通じて、PPPによる地域経済発展ビジネスモデル開発の「場」を提供
Head Start ヘッドスタート	地域の行政、企業、金融機関、住民のリソース（資源）・ノウハウを結集して一気に立ち上げるコーディネーション実施
Gearing ギアリング	公共の直轄事業にこだわらず、公共の補助金などを「シードマネー（事前に提供される核となる資金）」として、民間出資、融資、拠出などを引き出す

ィネートする役割として適任である

- 地方自治体は、補助金などのシードマネー（事前に提供される核となる資金）をてこにして、金融機関を含む民間から出資・融資・拠出を引き出すことができる（ギアリング）

地方自治体は、従来のように自ら構想して投資・調達をする直轄事業展開にこだわることなく、地域の民間セクターをパートナーとして、地域発展のために、彼らのリソースやノウハウを一層引き出すことを真剣に考えるべきである。その際には、自らも含めた「四方一両損」的な発想・コンセプトが有効であろう。

図16 地域金融機関と地方自治体の今後の関係



2 | 地域金融機関との連携強化

2008年10～11月に、NRIが地方銀行を対象に実施した「地域金融機関から見た地方自治体財政と公会計改革に関するアンケート調査」^{注3}によれば、「地域経済の活性化にむけて、地方自治体と地域金融機関の一層の連携が強化される」と思うかという問いに対して、「そう思う」は46.2%、「どちらかといえばそう思う」も46.2%と、合計で92.4%となり、連携への合意が示されている（図16）。

また具体的な連携の例として、「PFI^{注4}や民営化等の従来の公金ビジネスとは異なった関わり方が拡大していく」という問いに対しては、「そう思う」23.1%、「どちらかといえばそう思う」73.1%、さらに「地域金融機関の貸出に占める地方自治体向けのシェアがさらに拡大する」という問いに対して「そう思う」19.2%、「どちらかといえばそう思

う」57.7%となっている。

このように、新しいあり方についても従来のあり方についても、地方自治体と地域金融機関の連携はさらに深まっていくことが予想されている。

地方自治体と地域金融機関はともに地域に根差した機関であり、地域経済の活性化なくして、それぞれ税収や収益を拡大することはできない。一方で、両者ともに地域の将来像や育成すべき産業を明確にして、そこに向けて資金提供・供給を行う機能を有しているプレイヤーでもある。今後は、地方自治体と地域金融機関は、ともに地域経済のプロモーターとして、相互に協力関係や連携を一層深めていくことが期待される。

注

1 実施時期： 2008年10月20日～11月30日

- 対象：都道府県および人口20万人以上の市・特別区（173自治体）
 方法：各地方自治体の行財政改革担当部署に郵送による発送・回収
 回答：有効回答101自治体、回収率58.4%
- 2 指定管理者制度とは、公的な施設の管理を法人その他の団体が行える制度であり、多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応するため、民間事業者を含めたなかから最も適した者に公の施設の管理を代行させることによって、住民サービスの向上と経費の節減などを図る。2003年の地方自治法の改正（同年9月2日施行）により創設
- 3 実施時期：2008年10～11月
 対象：地方銀行（64行）
 方法：郵送による発送・回収
 回答：有効回答26行、回収率40.6%
- 4 PFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、公共施設等の建設、維持管理、運営などに民間の資金、経営能力および技術力を活用する手法

著者

石上圭太郎（いしがみけいたろう）
 産業革新コンサルティング部上級コンサルタント
 専門は事業戦略、事業再生・再編、民営化など