

（参考）新しい公民連携手法

本年度研究のなかで、今までの研究で扱ってこなかったタイプの公民連携についてヒアリングを行ったので参考事例として掲載する。

1. 東北・夢の桜街道運動（民主導の官民広域連携・協働推進のプロジェクト）

東北・夢の桜街道運動は、観光振興による東北の面的再生を目指した官民連携の復興支援プロジェクトである。研究会では、この運動を推進する「東北・夢の桜街道推進協議会」の事務局長である青梅信用金庫特別アドバイザーの宮坂不二生氏にヒアリングを実施した。

【プロジェクトの経緯】

東日本大震災による未曾有の事態と風評被害により、東北の定住人口の減少傾向が加速し、観光客も大幅に減少するなど、東北復興支援は国民的課題となっていた。

こうした状況下、新しい公共の地域づくり団体「美しい多摩川フォーラム」と姉妹団体「美しい山形・最上川フォーラム」は、「交流人口増加」の観点から、観光振興による東北経済の面的再生プロジェクト「東北・夢の桜街道～桜の札所・八十八カ所巡り」を立案・公表し、10年間の実施を宣言した（平成23年10月）。そして、同プロジェクトを国民運動とするため、2か月後の平成23年12月には、両フォーラムを母体に官民広域連携・協働推進の「東北・夢の桜街道推進協議会」を設立した。協議会は、東北6県と東京都の行政をはじめ、公共交通機関、旅行会社、信用金庫業界等が参加して発足した（その後、国も多数参加）。

【プロジェクトの概要】

東北・夢の桜街道運動は、日本で最も愛され、かつ東北に広く点在する「コモンズ（共有資源）」としての美しい「桜」を東北復興のシンボルに掲げ、新たに選定した「桜の札所・八十八カ所」を、東北復興への祈りを捧げながら巡るという観光振興による東北の面的再生を目指した官民連携の復興支援スキームである。これを民間主導の官民広域連携・協働推進（＝相互扶助）によるオールジャパン体制の運動として盛り上げ、「交流人口増加」という形で地域経済を活性化させる画期的な仕組みである。特に、支援する側と支援される側が双方向で連携・協働（＝相互扶助）し、経済、環境、教育文化の3つの観点から運動を展開している。今後、台湾など東アジア・インバウンド誘客事業を一段と拡大し、日本の成長戦略にも寄与する。

【プロジェクト成功のポイント】

（運動のシンボル：桜）

東北をはじめ、全国各地に存在し、国民の“共感”を呼ぶ桜（コモンズ）を運動のシンボルにしたことが第一の成功要因として挙げられる。“共感”を呼ぶことで様々な主体から協力が得やすくなっている。そして、桜の札所を巡る形とすることで、東北6県の境界を飛び越えた広域の運動となり、各主体が連携しやすくなっている。

(CSR から CSV へ)

“東北復興支援”という社会的かつ長期的な企業の取り組みにおいては、従来からのCSR（企業の社会的責任）という考え方だけでは、支援の継続に限界があるため、新たにCSV（共通価値の創造）という「社会的課題の解決と利益の創出を両立させる」企業行動の考え方を取り入れた支援事業を展開し、運動の持続性を高めている。

(社会的共通資本としての信用金庫の役割)

協議会事務局を、非営利・相互扶助を基本理念とする信用金庫が担い、事務局は完全非営利のもと、中立的な立場で参加主体の緩やかな合意形成を図りながら、司令塔として機能している。非営利の信用金庫が事務局を担うことで公共性が担保され、幅広い主体から協力を得ることができている。信用金庫は地域と「運命共同体」であり、地域づくりの推進役として適任であり、全国に多数存在するので、ネットワークで全国をつなぐ力を発揮することができている。

(行政の役割)

このプロジェクトは「民主導」によるものであるが、「行政」は運動の信用面を担保するほか、ホームページや公報等による情報発信・提供、公共施設の無償利用提供等の役割を担っている。例えば、観光客の桜の札所巡りをサポートするため、市町村から桜の開花情報の提供を受け、当協議会が開発した「東北桜旅ナビ」に掲載している。また、桜の札所における「桜の語り会」の大型イベントでは、市民ホールなどの公共施設の使用料や付帯設備の利用料について免除を受けている。

2. 福井県が実施する行政営業

今年度の研究では、民間から行政への発意を促す手法として民間提案制度を中心に検討してきた。一方で、福井県は、自らが企画をして民間に対して様々な売り込み活動を行う「行政営業」を積極的に展開することで、民間の活力を取り込み事業の成功を収めている。研究会では、福井県産業労働部部長の山田賢一氏を招聘し、担当者個人として感じた公民連携の考え方や課題等についてお話をいただいた。本節ではその内容を紹介する。

【官民二元論から融合論へ】

・従来型の官民二元論、官と民が対置関係にあるという考え方から、官と民は共に社会課題を解決していくパートナーであるという認識に現場レベルでは変わってきている。

【福井県の行政営業、行政ビジネス】

(1) 恐竜博物館

福井県では、今も多数の恐竜化石が発掘され、世界三大恐竜博物館の一つと言われる福井県立恐竜博物館が存在する。県は、恐竜王国福井のブランド発信と、恐竜博物館の年間入館者数を25万人から50万人に増やすことを目的としたプロジェクトを平成17年に開始した。入館者数を増やすために、フィリップ・コトラの「ミュージアム・マーケティング」の手法を参考に来館者サービス、展示のレベルアップ、企画プログラムの充実、グッズの開発、ウェブサービス、県外

の巡回展、パブリシティの強化などを実施した。その結果、平成 25 年には年間入館者数が 70 万人に達した。恐竜王国福井、恐竜博物館の PR のために福井県は行政営業を積極的に行い、様々な官民連携のプロジェクトを実施した。例えば、株式会社ユニクロとのコラボレーションで子供向けの恐竜博物館 T シャツを作成した。監修を博物館の研究員が行った。販売の際には、ユニクロの東京の店舗に化石を持っていき、集客に使ってもらった。ユニクロも博物館も互いの営業力・集客力を使った事例である。この企画は県の職員が考えてユニクロに提案したものであった。また、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンとも連携して、ジュラシックパークと恐竜博物館とのスペシャルコラボイベントを実施した。最近では、丸の内で三菱地所から無料で場所を借り、宣伝もしてもらいながら、恐竜の展示会を行った。県の負担は骨格を貸し、説明員を出すことのみであった。

(2) 企業誘致

北陸電力から 1 名の社員を受け入れて一緒に企業誘致をしている。県としては、企業からの電力関係の要望に即応でき、企業からの信頼を得られる。北陸電力としては、企業を誘致すれば顧客が増えるということで双方にメリットが生じている。

(3) 地域産業の振興

県工業技術センターでは、炭素繊維の研究開発をして新しい技術を有している。その技術を使った研究開発や民間企業への技術移転を進めている。その際に大手企業、地元企業、大学などと連携して取り組んでいる。産業労働分野でも、行政が仕事を進めるうえで民間企業と連携することは普通のこととなっている。

(4) ふるさと企業育成ファンド

県と地元の金融機関が連携して総額 100 億円の「ふるさと企業育成ファンド」(基金)を設立した。その運用益を活用して 2 つの事業を展開している。1 つは新分野展開を行う中小企業に対し経費を助成する新分野展開スタートアップ支援事業、2 つめは、県内外の理工系大学院に在学し、県内に本社を有するものづくり企業に就職を希望している学生に修学資金を貸与するものづくり人材育成修学資金貸与事業である。

【行政営業、行政ビジネスの考え方】

恐竜博物館に関連した事業には多額の費用が発生する。例えば、非常に高価な恐竜の骨格化石を輸入する際に 3 億円程度かかり、これには反対の声があった。にもかかわらず、なぜ県は恐竜博物館にお金をかけるのか。施設の収支を議論する際に、施設の運営経費と入場料収入を比較する考えがある。そのときに収支が合うのであれば、それは必ずしも行政がする必要のある事業ではない。県では、施設単独の収支ではなく、県というエリア全体における投資効果を考えて施策を実施している。恐竜博物館は県外から人を呼ぶための観光施設であり、例えば 10 万人が来県すれば県の試算で 8 億 4600 万円の観光消費がある。こうした観点で県は恐竜博物館に力を入れ

てきたということである。

また、行政が特定の企業と連携して事業を行う際に、特定の企業を儲けさせてはいけない、顧客は住民だと言われることがある。最終的にはそうであるが、働きかける相手は、例えば東京の企業であってもよく、また東京の企業が東京の住民にするサービスであってもよいと県は考えている。それが回りまわって福井県の利益になるのであればよいという考え方で動いている。例えば、銀座に福井県のアンテナショップをオープンした。家賃を県が負担して東京の民間企業がショップを運営している。東京の企業が東京にいる人にももの売ることを県費で支援しているのであるが、これを通じて福井の産物が全国に出回れば産業のマーケット、販路が広がる。

【その他の議論】

公民連携事業推進の課題点などについて、山田氏と研究会のメンバーで議論を行った。そこで出た意見等を下記に記す。

・事業者から提案を求める事業を行う際に、誰が入ってくるか、どこまでオープンに提案を募集するかが問題となる。例えば、広くオープンに募集すれば力のある大手が入ってきて強い。地方自治体は地域産業の振興に取り組む一方で、競争を導入すると多くは人件費カットになる。一方では、地域産業の振興、雇用確保、賃金上昇、他方では官から民へということでコスト削減、効率化という一種矛盾する部分があり、そこをどうするかということが公民連携の1つの課題である。

・官民連携を進めるためには、官が必要とする「民主主義のコスト」を解決する仕組み、住民意識、制度をつくることが重要である。

民主主義のコスト（自治体の場合）

- ①首長は選挙で選ばれる
- ②議員も選挙で選ばれる
- ③憲法上の権利を守る「法律による行政の諸原理」Due Process（公正・平等・参加・透明性）
- ④法律・条令・規則の枠組み・手続き（地方自治法、施行規則、設置管理条例）
- ⑤組織に関する条例・規則、決裁権限に関する条例・規則
- ⑥財産に関する法規制
- ⑦予算と決算、議会、執行上の財務規則

出典：平成26年度公民連携手法研究第3回研究会 山田賢一氏資料

・地方自治法上、地方自治体の公有財産を活用する方法としては、公の施設の指定管理と目的外使用許可しかない。目的を妨げない範囲で目的外だけでも使用を許可するというもの。余裕があったら貸してもよいという発想。これについては、効用を増すために使用を許可する、目的内使用という発想に変えるのが、自治体における公有財産を活用する有効な考え方なのではないか。

- ・恐竜博物館は直営だが、施設の管理運営は外部委託をしており、プロモーションは民間とのコラボレーション、ショップとレストランは販売・運営委託で行っている。
- ・指定管理と個別業務委託方式では、融通が利くという意味では個別業務委託方式の方が扱いやすいと思う。臨機応変に個別委託を組み合わせながら最も優れたところにやってもらうというのが地元企業を取り込めるし、高度な部分だけ東京の大きな企業にお願いすることもできる。
- ・官民連携を考える際に、東京と田舎では状況が違う。田舎では採算が合わず、民間がなかなか手を挙げない。民間がない場合もある。そうすると、行政が何らかの施策で民を呼ぶためのハードルを下げて民を呼ぶか、それとも官が民的に動くか、官自らが民になる会社をつくるか。
- ・事業費が10の事業について、本来は官が10支出して実施する事業を、官が2の補助金を出し、民が残りの8を出して実施してもらう。事業費が8なら実施できるという企業が来てくれるのならば官は10の支出が2で済み、民も8の支出で十分ビジネスが成り立つのであれば、それは民としてもやる価値があるというモデルが作ればよい。