

行財政改革委員会 提言書

地方創生に向けた公民連携の在り方

～提案・互惠・参画を促す基盤づくり～

令和元年 5月



公益社団法人 栃木県経済同友会

栃木県知事 福田 富一様

公益社団法人栃木県経済同友会

筆頭代表理事 小林 辰興

代表理事 中津 正修

行財政改革委員会

委員長 岩見 高士

副委員長 深澤 雄一

副委員長 山田 義治

スタッフ 安藤 寛樹

スタッフ 加藤 潔

スタッフ 佐山 良一

目 次

序. 提言書の骨子

1. はじめに：なぜ自治体の公民連携を問うのか	1
2. 栃木県の現状と課題	2
3. 施策提言	
施策の方向1「民間からの提案を促す仕掛け」	4
施策の方向2「行政と企業・住民に利益を生む知恵」	4
施策の方向3「地元企業が参画できる枠組み」	4
具体策「地域プラットフォームの構築」	5
4. むすびに	6
行財政改革委員会 名簿	7

序. 提言書の骨子

1. はじめに（提言の背景）

地方財政の健全化や持続発展可能な地域社会の確立のための1つの策として、民間活力の積極的な導入等が挙げられることから、栃木県における公民連携（PPP）の現状と課題を明らかにし、先進的な自治体の取組みを参考にして、今後の方向性を示したい。

2. 栃木県の現状と課題

- ①民間から創意に富んだ提案が活発に行われていない。
- ②協働のメリット、とりわけ企業のメリットが明確でない。
- ③ハード、ソフトを問わず、地元企業が主体的に参画できていない。

3. 施策提言

『提案・互恵・参画を促す基盤づくりを行い、ビジネス機会の創出と公的負担の抑制を図る。』

施策の方向1「民間からの提案を促す仕掛け」

- ・実現可能性を探る段階から、民間からの提案を事業化する制度を設ける。
- ・取組みの成果を広く情報発信し、他企業への刺激になるようにする。

施策の方向2「行政と企業・住民に利益を生む知恵」

- ・行政と企業・住民の三者にメリットを生むアイデアづくり（WIN-WIN-WINの関係を構築する）。

施策の方向3「地元企業が参画できる枠組み」

- ・地元企業と対話の機会を設け、地元の知恵を施策に取り込む。
- ・地元関係者向けに産官学連携フォーラムを開催（地元企業が参画する上での課題を議論）する。
- ・事業の実施にあたって、地元企業の参画を促す工夫をする。

具体策「地域プラットフォームの構築」

- ・施策の方向1～3を実現するため、地元企業や金融機関等が集まり、事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図る場を「とちぎ地域企業応援ネットワーク」等を活用して構築し、具体的な案件形成を目指す。

4. むすびに

栃木県の包括連携協定の締結先やPFI事業の選定先は、全国展開する企業が多いが、地元を熟知し、愛着もある地元企業は、地域の課題解決に関して往々にして提案力に優れ、意欲も高い。そこで、全国展開する企業とともに、地元企業の参画促進のためにも企画・産業セクションにワンストップ窓口（例、公民連携室）を設置して、提案・互恵・参画を促す基盤づくりを行うことにより、ビジネス機会の創出と公的負担の抑制、住民サービスの維持・向上を図ることを提言する。

1. はじめに：なぜ自治体の公民連携を問うのか

公共政策をいかに実現するのか、公共サービス提供の在り方が問われている。厳しい財政状況のもと、政府の能力には限界がある。中央集権的な制度では、各地の多様なニーズには柔軟に対応できない。上意下達の階級的な組織では、自発的な運営を期待できない。

こうしたなか、公共サービスの提供をめぐるのは、3つの時代潮流がある。1つは、政府と民間の関係を見直し、市場メカニズムを活用しようとする「新公共経営」の流れ。2つ目は、中央と地方の関係を見直し、国から自治体に権限と財源を移譲する「地方分権改革」の動き。そして3つ目が、政府に限らず、非営利組織や企業、市民など主要な主体に参画を促す「ガバナンス」という志向である。

これら新公共経営、地方分権改革、ガバナンスという時代潮流が端的に表れるのが、自治体における公民連携の取組みである。国が進める政策の実現にあたり自治体レベルでは行政と企業の連携がどのように取り組まれているのか。その取組みを具体的に検討することは、政府変革の時代潮流の到達点を理解するうえでも有意義であろう。

そこで栃木県経済同友会の行財政改革委員会では、公民連携についての事例等を調査するとともに、現状認識として栃木県における取組状況、とちぎ行革プラン2016等についての勉強会を行った。また、公民連携のワンストップ窓口を設けて民間事業者からの提案・相談を一元的に受け付け、各事業部局と情報を共有し事業化を検討するなど実現に向けた調整を行っている神戸市等への視察を行い、公民連携の取組みを学ぶとともに、元首長や民間事業者等との意見交換を通して、小規模自治体でのPFI事業の可能性を調査した。

以上の結果を踏まえ、栃木県経済同友会は、公民連携において「提案・互惠・参画を促す基盤づくりを行い、ビジネス機会の創出と公的負担の抑制を図る」ことが出来るよう施策提言を行うものである。

2. 栃木県の現状と課題

(1) 栃木県における公民連携の施策

公民連携は、包括連携協定などのソフト事業から、PFIなどのハード事業までを含む幅広い取組みであるが、栃木県の場合、包括連携協定など企業との協働に関しては「県民生活部の県民協働推進室」が所管し、外部委託・指定管理者制度・PFIなどの民間活力の活用に関しては「経営管理部の行政改革推進室」が所管しているが、両者の連携が取れていない。

(2) 栃木県における公民連携のソフト事業

① 包括連携協定の締結

栃木県が取組む公民連携のうち、ソフト事業の中心は「包括連携協定」に基づくものである。「包括連携協定」とは、県と民間事業者が地域の活性化や住民サービスの向上などに関して幅広い分野で長期的に連携を行うものであり、栃木県は2018年11月時点で企業20社と包括連携協定を結んでいる。これらを見ると、連携分野は健康増進から高齢者・子育て支援、観光振興、環境保全、安全・安心確保、災害支援に至るまで幅広いが、包括的である反面、総花的との印象を否めない。

② 事業協力その他

公民連携には、包括連携協定以外にも事業協力、寄附・寄贈、情報交換・提供など様々な形態があるが、栃木県の調査によると、2017年の県庁内各部局と企業の協働実績は1,295件に上っており、協働形態別では「事業協力」が685件で5割を超えている。これらは大手企業との包括連携協定と異なり、地元企業の参加も目立つが、内容を見ると、地元企業が事業を企画し県に積極的に働きかけるといよりは、県の呼びかけに応じ施策の実施に地元企業として協力するものが多い。

(3) 栃木県における公民連携のハード事業

① 総合スポーツゾーンの整備・運営

栃木県は、新体育館や屋内水泳場等を一体的に整備する東エリアについてPFI方式を導入し、審査の結果、落札者が決定した。その評価結果を見ると、落札者は入札価格が高かったものの、性能面全般で相対的に良い評価を得ていた。一方で、自由提案の配点が少なく、民間事業者の創意工夫を活かすためには、まだ改善の余地があるのではないかと。

② 廃棄物処分場の整備・運営

馬頭最終処分場は、栃木県が旧馬頭町に整備を進める県営の管理型産業廃棄物最終処分場である。審査講評によると、落札者は地元雇用や県内企業の活用などを積極的に提案した点が評価されているが、地元企業の参画をさらに促す方策が望まれる。

(4) 栃木県における公民連携の課題

① 創意工夫不足の公民連携

第1に、民間から創意に富んだ提案が活発に行われているわけではない。ソフト事業では、包括連携協定の締結数を含め協働事業の件数は多いが、内容は戦略性に乏しい。また、ハード事業のサービス購入型PFIでは、独立採算型に比べて民間事業者は創意工夫を発揮しにくい。公民連携を質的に向上させるには、民間事業者に創意工夫と積極的な提案を促し、知恵とノウハウを結集して課題の解決や価値の創造につなげることが求められる。

② 理念先行、行政都合の官民連携

第2に、協働のメリット、特に企業側のメリットが明確でない。多くの事業では企業イメージの向上といったメリットしか見当たらないが、それは公民連携が社会貢献活動や行財政改革に位置付けられていることも要因だろう。関係者の意欲を高めるためには、営利を目的とする企業の立場を理解し、行政と企業が互いの強みを活かし、双方に利益をもたらすことが求められる。

③ 地域不在の公民連携

第3に、事業のソフト・ハードを問わず、地元企業が主体的に参画しているとは言いがたい。包括連携協定では、全国展開する大手企業と締結する例が多く、地元企業との締結は多くない。PFI事業でも県外企業が代表企業として事業を主導しており、地元企業は協力企業や下請け企業として部分的な関与に留まっている。公民連携を地域で展開するには、地元企業が事業の計画や実施に積極的に参画できるようにすることが求められる。

3. 施策提言

『提案・互恵・参画を促す基盤づくりを行い、ビジネス機会の創出と公的負担の抑制を図る。』

施策の方向1 「民間からの提案を促す仕掛け」

先進地事例から得られる示唆の1つは、民間事業者からの提案を促す仕掛けであるが、栃木県ではその仕組みが弱い。

先進自治体では、民間からの提案を事業化する制度を設けており、実現可能性を探る段階からも利用できるため、企画自体の精度を高めることが出来る。また、取組みの成果を広く紹介するなど情報発信にも積極的で、他の企業にも刺激になっている。

民間事業者からの問い合わせに対して、行政職員が丁寧に対応できるかどうか事も事業の成否を左右すると思われ、窓口において果たすべき役割が重要になる。

施策の方向2 「行政と企業・住民に利益を生む知恵」

先進自治体では、公民連携の基本姿勢としてWIN-WINの関係を謳っており、そこに住民を含めたWIN-WIN-WINの関係を構築したい。

例えば地名を冠した商品は、地域のブランド力を活かしており、地域にとっては魅力の発信、事業者にとっては商品の付加価値化に繋がっている。

地元食品を用いた商品の開発では、コンビニの商品企画力や販売力が生かされ、管理栄養士監修の弁当では、市民病院の人的資源も活かされており、企業の売上げ増加に繋がる取組みが期待される。

民間事業者との契約に、実績に応じて報酬を与えるインセンティブを盛り込むことも有効ではないか。

施策の方向3 「地元企業が参画できる枠組み」

地元を熟知し、愛着もある企業は、地域の課題解決に関しては提案力に優れ、意欲も高い。自治体は地元企業と対話の機会を設け、地元の知恵を施策に取り込む必要がある。

先進自治体では、地元関係者向けに産官学金連携フォーラムを開催しているが、ここでは地元企業が参画するうえでの課題なども議論されている。

また、小学校の空調整備では、事業者の選定にあたり地元企業の協働を評価し、実際に現場を熟知する地元企業が施工を担ったおかげで工事は短期間で無事完了した。

事業の実施においても、大規模事業向けのPFI方式のみならず、小規模事業（数十億円規模）向けにはリース方式を採用する等、地元企業の参画を促す工夫が必要である。

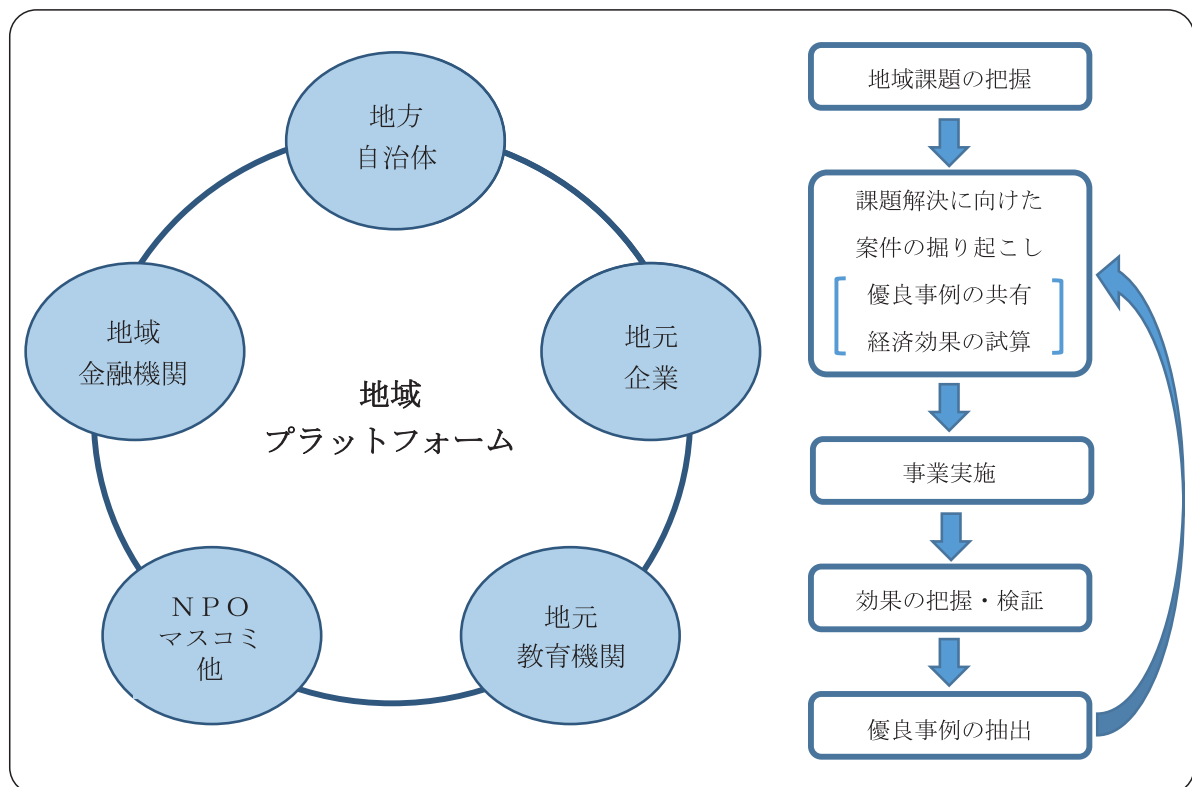
具体策「地域プラットフォームの構築」

民間からの提案を促し、官民に利益を生む知恵を絞り、地元企業が参画できる一つの仕掛けとして注目されるのが「PPP/PFI地域プラットフォーム」である。

公民連携の背景には、異業種との交流を広げて、課題と成果を共有しながら実践を通じ、知識と経験を積み重ねるという堅実な取組みこそが肝要である。

施策の方向1～3を実現するため、地元企業や金融機関等が集まり、事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図る場を「とちぎ地域企業応援ネットワーク」等を活用して構築し、具体的な案件形成を目指す。

【地域プラットフォームイメージ】



(出典：国土交通省「地域プラットフォームについて」を元に手を加え作成)

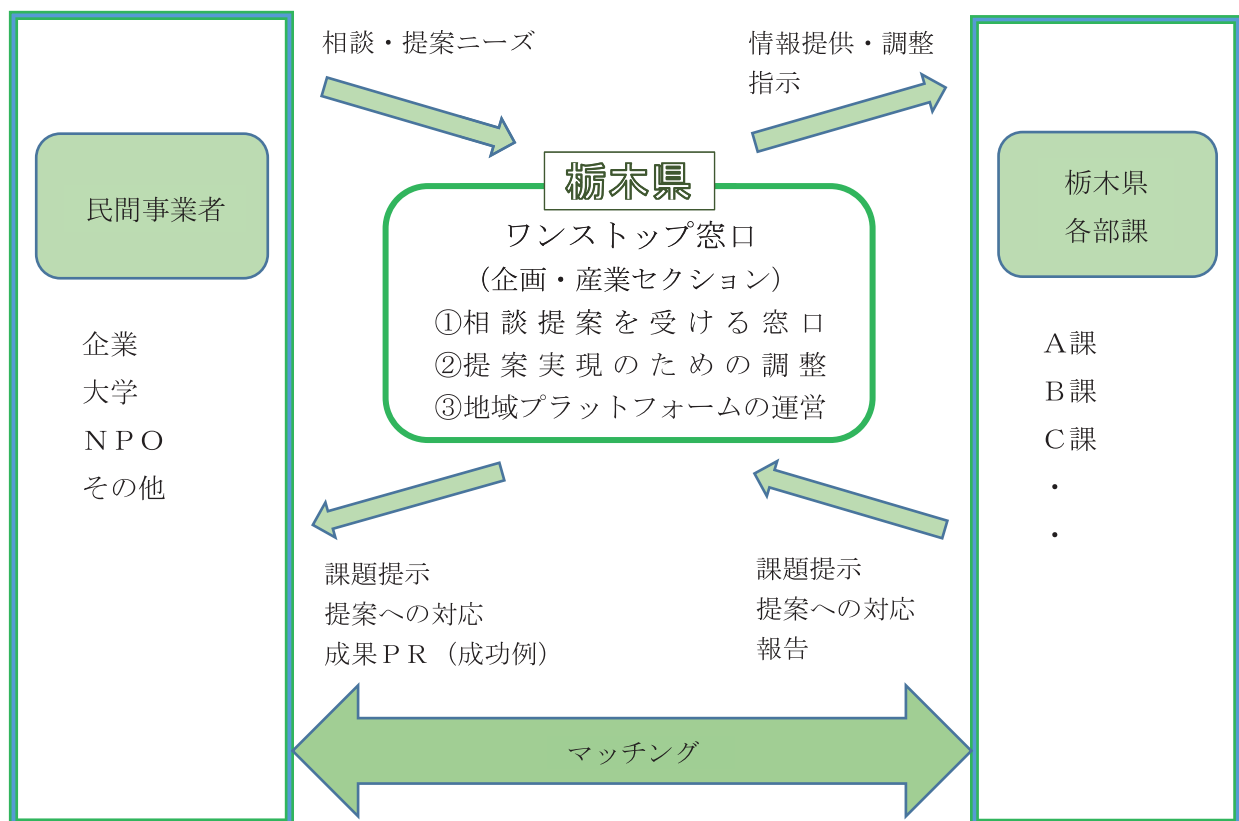
4. むすびに

P F Iをはじめ公民連携は、ビジネス機会の創出につながり、公的負担の抑制や住民サービスの維持・向上にも資することから、経済・財政・福祉の面で期待が大きい。

栃木県の包括連携協定の締結先やP F I事業の選定先は、全国展開する企業が多いが、地元を熟知し、愛着もある地元企業は、地域の課題解決に関して往々にして提案力に優れ、意欲も高い。

そこで、全国展開する企業とともに、地元企業の参画促進のためにも企画・産業セクションにワンストップ窓口（例．公民連携室）を設置して、提案・互惠・参画を促す基盤づくりを行うことにより、ビジネス機会の創出と公的負担の抑制、住民サービスの維持・向上を図ることを提言する。

【ワンストップ窓口】



行財政改革委員会 名簿

(敬称略)

	委員会役職	氏 名	企 業 名	役職名
1	委員長	岩見 高士	(株)浜屋組	代表取締役社長
2	副委員長	深澤 雄一	(株)フカサワ	代表取締役会長
3	副委員長	山田 義治	(株)スキット	代表取締役会長
4	スタッフ	安藤 寛樹	(株)安藤設計	代表取締役社長
5	スタッフ	加藤 潔	(株)あしぎん総合研究所	代表取締役社長
6	スタッフ	佐山 良一	(株)エルシーアール	顧問
7	オブザーバー	小林 辰興	(株)栃木銀行	相談役
8	委員	阿久津廣行	(株)工藤設計	取締役会長
9	委員	荒井 友章	宇都宮土建工業(株)	専務取締役
10	委員	飯村 慎一	光陽電気工事(株)	代表取締役社長
11	委員	磯山 左門	アクリーグ(株)	代表取締役社長
12	委員	入谷 孝雄	宮パーツ(株)	代表取締役会長
13	委員	岩澤 理夫	岩澤建設(株)	代表取締役社長
14	委員	岩田 佳	オリックス(株) 宇都宮支店	支店長
15	委員	宇井 肇	日光総業(株)	代表取締役会長
16	委員	大曲圭一郎	大成建設(株) 関東支店宇都宮営業所	所 長
17	委員	葛西美奈子	(株)TMC経営支援センター	代表取締役社長
18	委員	川口 篤史	(株)川口鉄筋建設	代表取締役
19	委員	菅野長右ヱ門	宇都宮大学	元学長・名誉教授
20	委員	須藤 奠良		
21	委員	佐藤 政文	損害保険ジャパン日本興亜(株) 栃木支店	支店長
22	委員	関 雅樹	(株)栃木ブレックス	取締役会長
23	委員	中津 正修	トヨタウッドユーホーム(株)	代表取締役社長
24	委員	中山 文仁	(有)中山運送	代表取締役
25	委員	林 明夫	(株)開倫塾	代表取締役社長
26	委員	原 厚	アーベストフーズ(株)	代表取締役
27	委員	平澤 道彦	足利興業(株)	代表取締役社長
28	委員	藤井 昌一	藤井産業(株)	代表取締役社長
29	委員	松永 建太	(株)NTTドコモ 栃木支店	理事 栃木支店長
30	委員	水沼 孝夫	(株)インターセック	代表取締役
31	委員	吉田 恭平	(株)ダイニチ	相談役
32	委員	渡邊 肇	パナソニック(株) 関越支店	支店長
33	フェロー	児玉 博昭	白鷗大学法学部	教授
34	事務局	菊池 清人	(公社)栃木県経済同友会	マネジャー

来てみたら 住みたくなった 栃木県



公益社団法人 栃木県経済同友会

〒320-0806 栃木県宇都宮市中央3丁目1番4号
栃木県産業会館8階

TEL.028-632-5511(代) FAX.028-632-5500

URL <http://douyuukai.jp/>