

地域の成長機会を確実に事業へと導く 創造型の広域連携に向けて

令和6年5月30日

広域地域経営委員会

JAPIC広域地域経営委員会 提言説明

広域地域経営委員会とは

地域経営委員会（平成26年12月～令和2年10月）

地方の新しい成長を実現する、新たな視点で地域経営を！

—“地域経営型社会サービス”の提供と早期実現を目指して—

- ・地域経営を担う官民連携地域共同事業体の提案
- ・地域エネルギーを活用した収益再投資の仕組みの提案

市場性・事業性の観点から、単独自治体のみでは地域経営の効果は限定的

すべての地方自治体がフルセットで行政サービス等を提供する限界

人口減少時代に圏域として関係人口・交流人口等を含む人口確保と維持が必要

広域地域経営委員会設立（令和3年5月～）

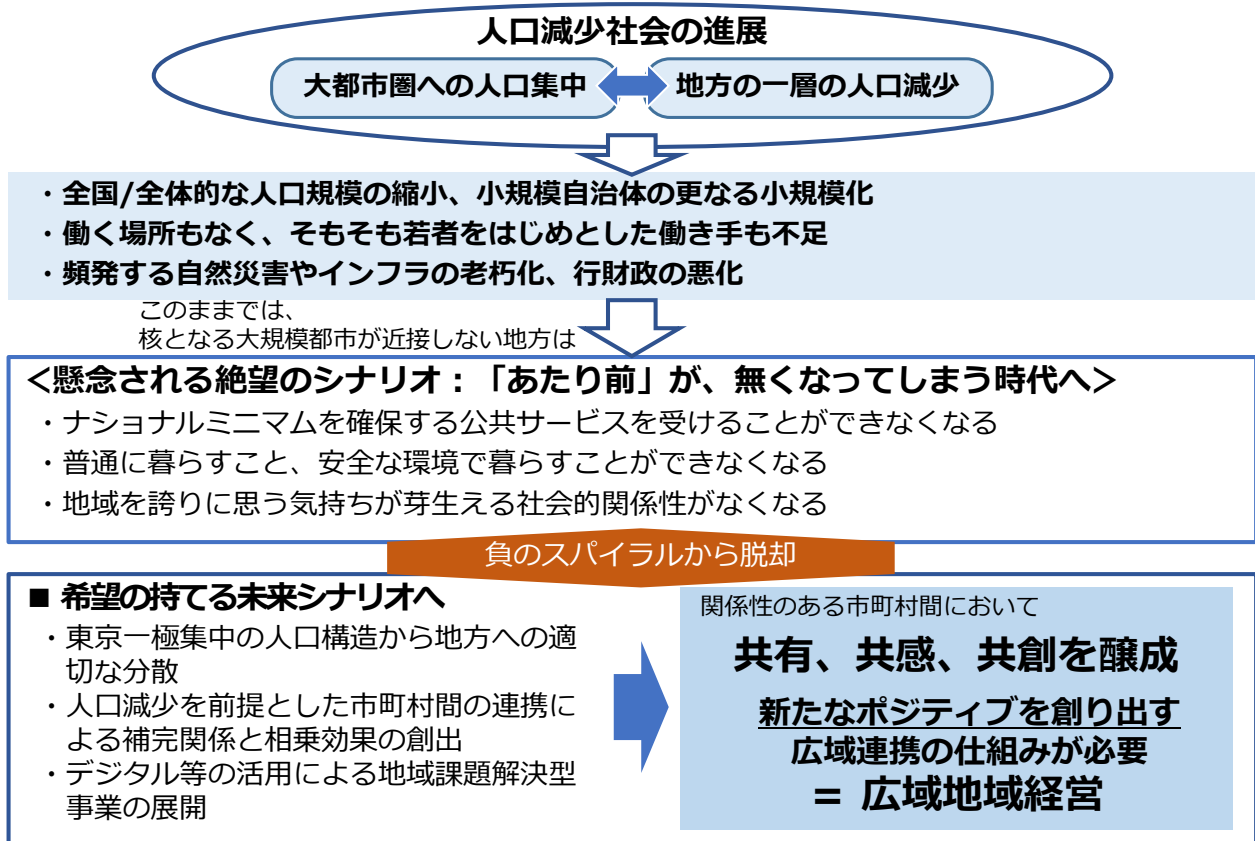
実際の地域をモデルとし、

新たな広域連携による地域経営の仕組み構築を検討

- ・新たな広域連携による持続可能な地域経営の仕組み
- ・必要な、規制緩和、法的整備、政策予算化等の方策

広域地域経営の目指す姿

希望を持てる未来シナリオの実現へ

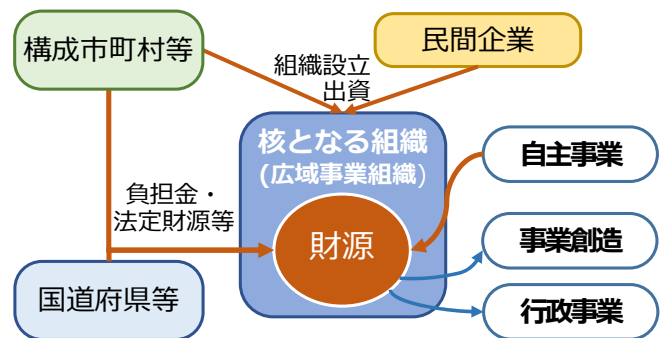


広域地域経営の目指す姿

自律/自立できる経営体の構築へ

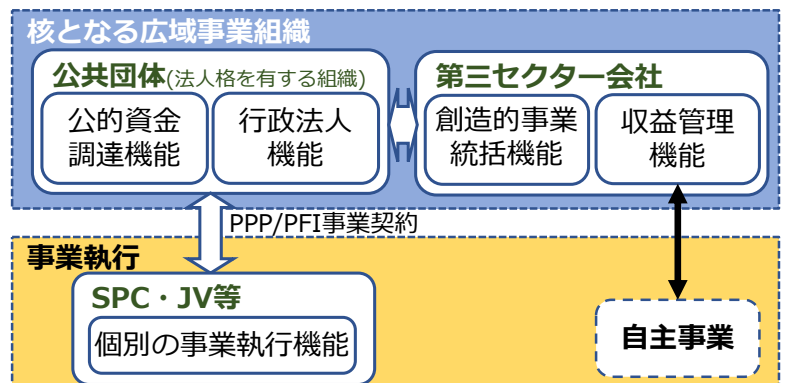
■「新しい地方行財政の構造」の追求

- 課題解決型の地域事業を創造 (Innovation) し、実現する財源を捻出することは、自助努力による行政効率化のみでは困難
- 事業財源の確保には、広域地域経営の核となる組織 (広域事業組織) が収益を生む事業を実施し、そこで生まれたキャッシュを広域地域経営に必要となる事業費に充当できる仕組みの構築が必要

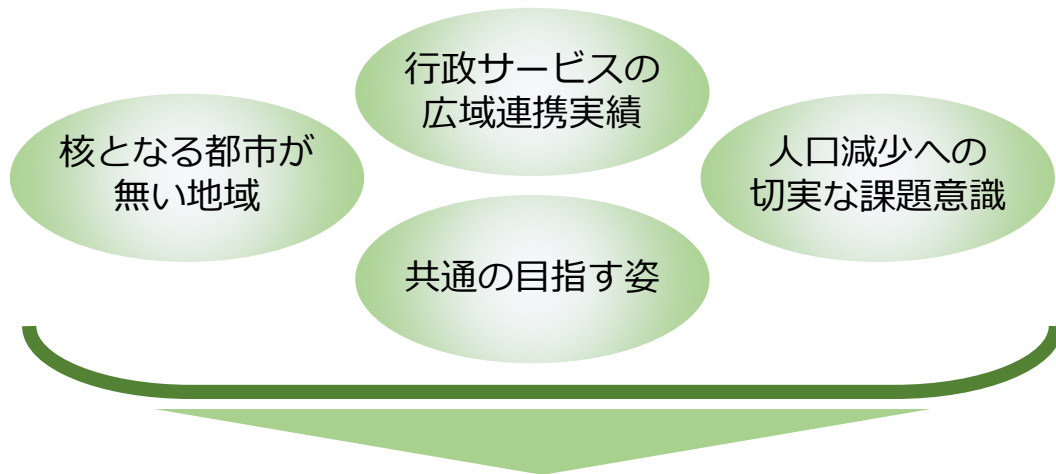


■地域を一体的・創造的に経営する組織形態の追求

- 組織は事業収益の追求に伴うリスクとともに、事業機会や地域課題の変化に対応した事業組成と実行に至る総てのリスクに直面
- 構成市町村へ波及する負のリスクを最小化する組織構成や、組織間の関係性 (契約形態) の設定が必要
- 次世代に人材をつなげる場 (雇用・人材育成) としても機能



モデル地域の設定



福島県双葉地域をモデル地域として設定

双葉地方広域市町村圏組合、双葉地方町村会の存在

8町村で構成

広野町

楡葉町

富岡町

川内村

大熊町

双葉町

浪江町

葛尾村

東日本大震災、原子力災害による全町村避難と帰還困難区域の設定

ふたばグランドデザイン策定（令和元年9月）

6

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域における実証アプローチ>

JAPIC広域地域経営委員会では、モデル地域において広域地域経営を実現するため、エスノグラフィ的に委員会構成員が活動を行い、機会損失を回避するロジックモデルの提案など地域課題解決策を提案した。具体的には、インターハイ男子サッカー大会固定開催が予定されているモデル地域において、双葉地方町村会の依頼を受け「ふたばまるごとプロジェクト連携会議」に委員を派遣し、以下のコンセプト、施策体系による(仮称)ふたばまるごとサッカーの聖地化プロジェクト実施計画を提案した。

JAPIC提案：(仮称)ふたばまるごとサッカーの聖地化プロジェクト実施計画

<提案コンセプト>

インターハイを起点に「ふたば」の夢あるみらいづくり

ふたばまるごとサッカーの聖地化を目指そう

- ふたば全体で魅力を発信し、**交流人口・関係人口の拡大**を目指そう
- 来訪者を受け入れる各種インフラ整備を通じて、**快適な暮らし・生業環境の質向上**を目指そう
- この地域で**暮らす誇り、関わることへの嬉しさ**が常に満ち溢れる地域を目指そう

1. 令和6年度インターハイ開催に向けて

ふたばまるごと実行委員会機能の構築

令和6年度インターハイ開催支援

2. インターハイ開催を起点とするために

観戦者への宿泊場所提供支援

食のもてなし環境づくり

域内移動手段の構築

震災/原子力災害学習の提供

観光レクリエーションの回遊性向上

ふたばまるごと情報提供

3. まるごとサッカーの聖地化を目指して

まるごと大会プロジェクトの推進

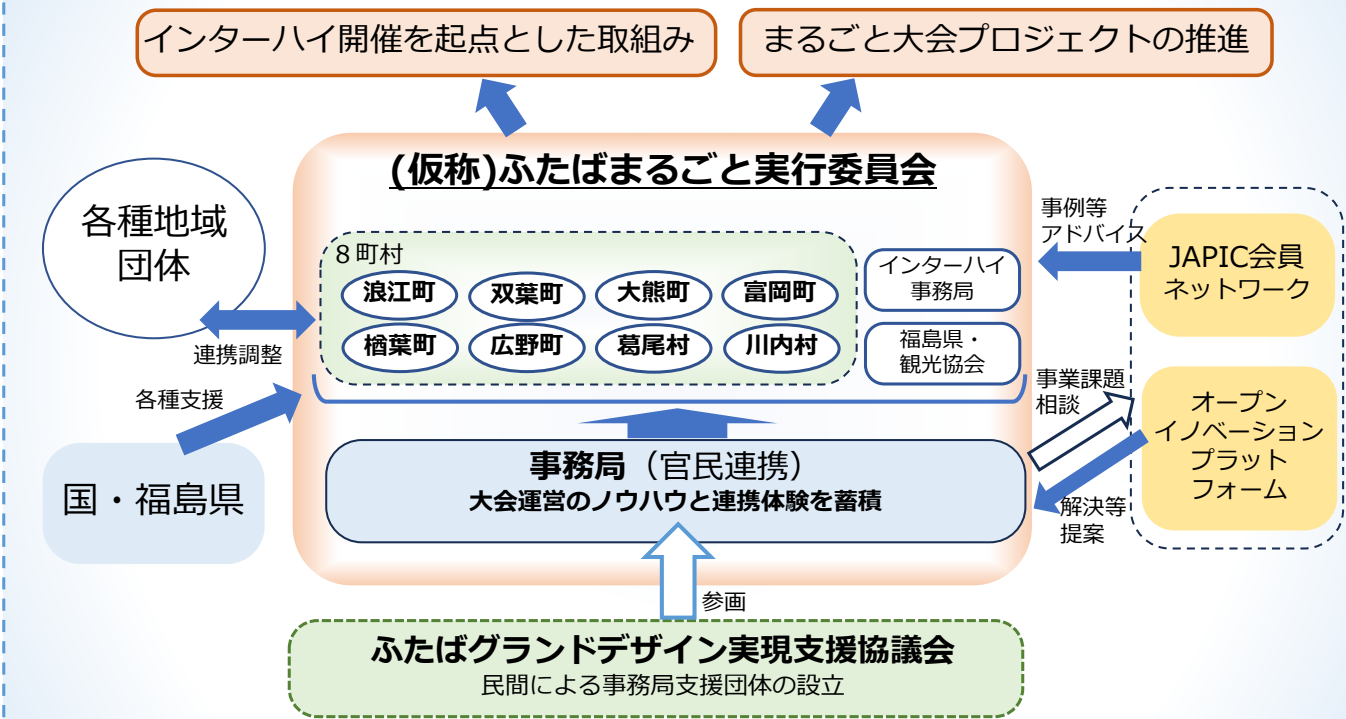
自立した推進体制の確立

7

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域における実証アプローチ>

JAPIC提案：(仮称)ふたばまるごとサッカーの聖地化プロジェクトの全体像

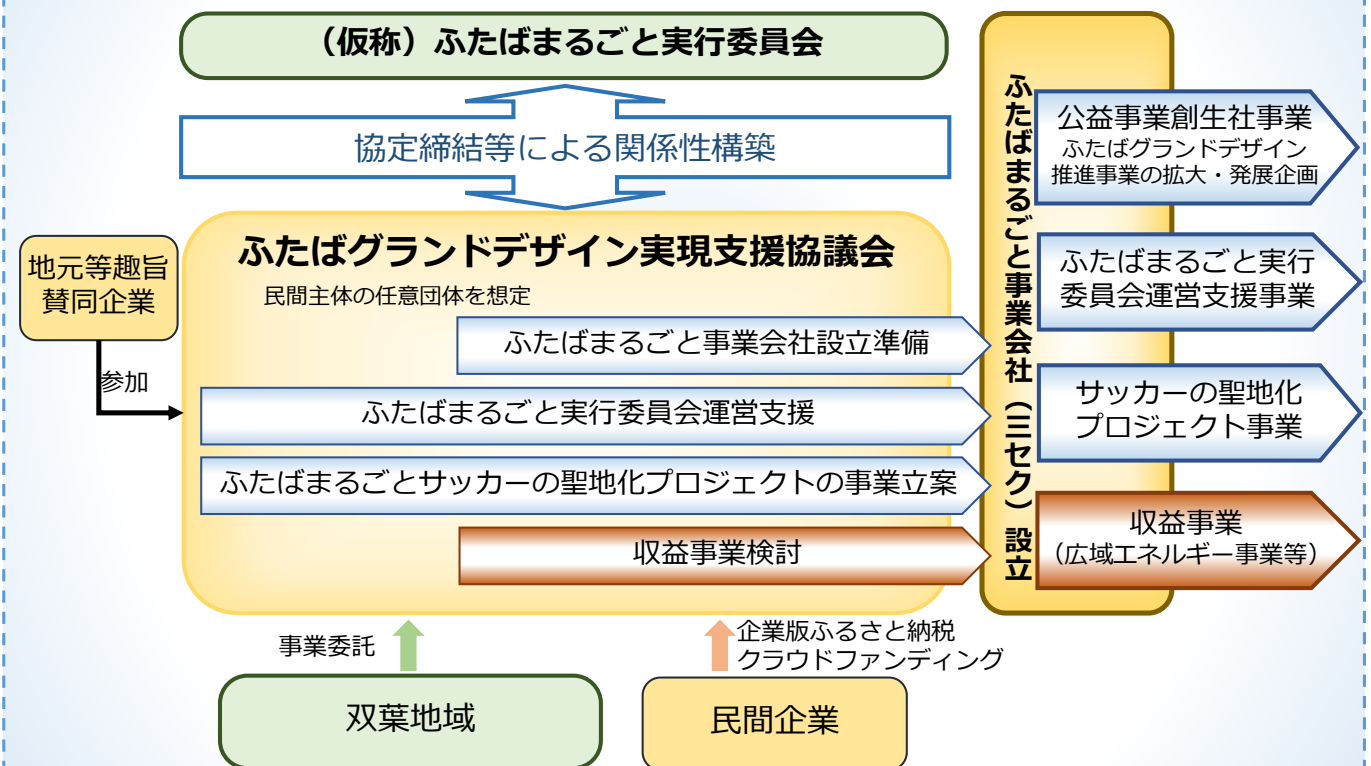


インターハイ事務局：
「全国高等学校総合体育大会サッカー競技福島県事務局」の略

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域における実証アプローチ>

期待されるJAPIC提案の発展イメージ



広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域活動からの学び>

学び1 総論賛成から各論に導く公益バウンダリースパナー(公益事業創生社)の必要性

広域地域経営の必要性への総論賛成

具体化

広域事業の組成条件

条件設定
スパイラルの
壁

事業組織の組成条件

- ・自治体間相互の関係性、各自治体で異なる政策の優先性や意思決定プロセス
- ・事業主体・手法、官民の役割分担、民民の関係性構築を導く活動体の未整備

自治体間、中央と地方、官と民、民と民をつなぎ合わせる主体的活動が必要

- ・ 深刻な未来を予測し、その実現を予防・軽減する必要性について地域や民間事業者の共通認識を構築し、解決策へと導く活動が必要不可欠
- ・ 各主体間・階層間を縦横無尽にアクセスし、献身的で誠実に活動する主体は、民間企業のイノベーション創造に活躍する「バウンダリースパナー」そのもの
- ・ 志を持ち献身的で誠実に地域に向き合う

「公益バウンダリースパナー：公益事業創生社」の存在が必要不可欠

12

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域活動からの学び>

学び1 総論賛成から各論に導く公益バウンダリースパナー(公益事業創生社)の必要性

■公益バウンダリースパナー（公益事業創生社）実装を促進する支援制度

公益事業創生社 認定制度創設

- 広域連携に資する「公益事業創生社」の有用性を広く社会に周知し、当該法人設立に興味を持つ地域において、取組みを前進させる実証活動への支援策創設
- 公益事業創生社として事業組成を通じ地域課題の解決を導く法人に対し、その活動に正当性を与えるためベネフィットコーポレーション等として認定する制度を創設

企業寄附の課税 控除制度拡充

- 公益事業創生社に対して、活動資金と人材を確保する関係町村を介した企業版ふるさと納税制度適用の明文化と全額控除への拡大
- 公益事業創生社の活動資金確保のために創設する基金に対して寄付を行う企業へ、企業版ふるさと納税と同様の税額控除制度を創設

14

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域活動からの学び>

学び2 成長機会を確実に捉えた自律的な事業・組織づくりのために

そもそもの行政の特性

- ・定められた事業、問題・課題が顕在化した取組みを執行する機関
- ・外部環境の変化から成長機会を見極め臨機応変に内部から活動を生出す機関ではない

行政による広域連携の限界

- ・構成町村が同様に理解できる対応不可避として明確な必要性によってのみ事業に着手
- ・構成町村の一つでも先送り可能と判断した場合は着手できない

今のままでは、懸念される**絶望のシナリオが現実化してしまう。**

- ・成長の機会損失を回避する取組みに着手し、希望の持てる未来シナリオ実現に取り組む自律組織の早期組成が必要
- ・関係自治体がゲーム理論のジレンマ状態に陥っているならば、民間主体で成長機会を確実に事業へと導くことが可能な自律組織を立ち上げ、広域地域経営へとステップアップさせることが必要

民間起点で広域地域経営へと導く組織設立へ

16

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域活動からの学び>

学び2 成長機会を確実に捉えた自律的な事業・組織づくりのために

■ 公益事業創生社の普及・拡大を促進する支援制度

～ 普及の課題 ～

- 活動をスモールスタートから始動し拡大できる道筋が必要
- バウンダリースパナーとして縦横無尽に活動するための資金確保が必要
- 事業化可能なイノベーションを導くプラットフォーム活用（事業発注）の仕組みが必要

法人形態変更時の事業継承特例

- 公益事業創生社としての範囲において、任意団体やNPO法人から株式会社等へと法人形態を変更する場合、事業実績を継承することができるよう特例を認めること

広域事業組成 交付金制度創設

- 地域課題解決事業の組成に対する機会損失回避のため、アクセラレータープログラム等を活用したオープンイノベーションプラットフォームを運営する公益事業創生社に対しては、交付金活用効果の把握・評価を備えた交付金制度を創設

業務委託等への提案・交渉方式適用

- オープンイノベーションプラットフォームにおいて組成した事業が公共発注となった場合、事業組成に関わった民間事業者がコンプライアンスの心配無く事業受注できるよう、工事請負におけるECI方式（Early Contractor Involvement）の発注契約スタイルを業務委託等へも適用

18

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域活動からの学び>

学び3 持続的発展に必要な広域連携事業のインセンティブ設計について

広域連携により事業効果の最大化が見込まれる事業、必然性が顕在化していない事業など、以下に示すような**機会損失回避の取組みの必要性と重要性が確認**できた。これらの事業実施にあたっては、一般的な補助金・交付金や地区を限定した特区とは異なる「**広域地域経営**」に**取組むインセンティブ**として機能するよう**各種支援制度が設計されることが期待**される。

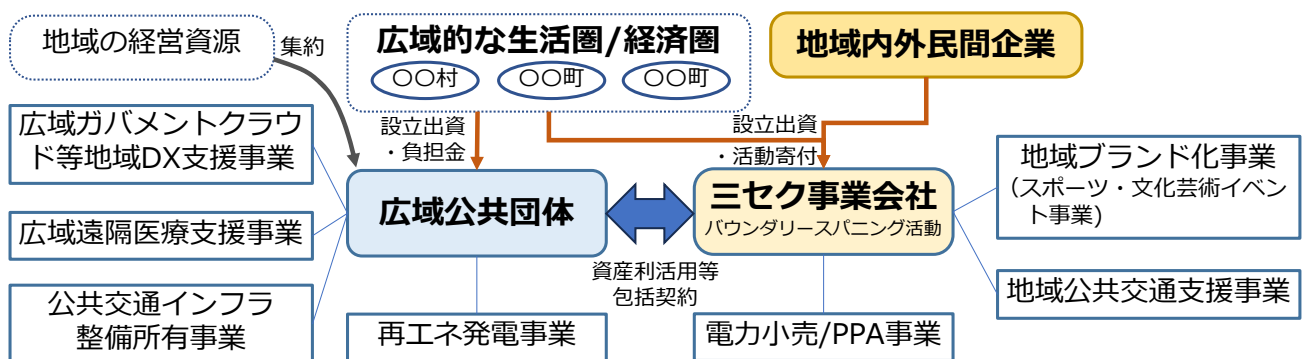
広域エネルギー事業	○再生可能エネルギー発電事業 ○電力小売り事業、及びオン・オフサイトPPA事業 ○圏域内需給調整事業、及び蓄電事業 <small>PPA : Power Purchase Agreement</small>
広域DX事業 <small>DX : Digital Transformation</small>	○広域ガバメントクラウド運用・維持管理事業 ○広域地域プラットフォーム、及び御当地アプリ構築・運営事業 ○データセンター構築・運営事業
広域遠隔医療支援事業	○遠隔医療システム運用事業 ○広域医療MaaSシステム運用事業 ○広域健康増進事業
広域まちづくり事業	○地域ブランド化による交流・関係人口拡大事業 ○新時代の地域交通構築・運用事業 ○生物多様性時代のサーキュラーエコノミー構築事業 ○公共施設（箱物・インフラ）の広域官民連携維持管理事業

広域地域経営の実現に向けて

<モデル地域活動からの学び>

学び3 持続的発展に必要な広域連携事業のインセンティブ設計について

<事業と組織の全体像イメージ>



■ 地域資源を広域事業として集約活用するための支援制度

**個人及び行政等
資産の集約管理
・活用制度創設**

- 相続者や所有者の不明土地の増加等による土地（森林・農地等）の放置や荒廃を防止するため、**価値ある資源として活用できる規模に集約する仕組みが必要**
- 居住者や経済活動を行っている主体との共存を前提に、相続土地国庫帰属制度等によって**国有化した土地、行政が所有している土地等**を広域公共団体が集約管理することで、**三セク事業会社他の法人が活用できる制度を創設**

広域地域経営の実現に向けて

＜自立した広域地域経営の実現のために＞

ガバナンスを確保し、経営を見える化する広域地域経営計画制度の創設

広域地域経営 計画制度の創設

- ガバナンス確保、目的達成に向けた事業展開や国との関わり方や政策の見える化、規律ある基金等財源活用や国庫支援制度運用に対する約束事が必要
- 地方公営企業における経営戦略、地方独立行政法人における中期計画、PPP事業契約におけるリスク分担の設定意義を踏まえ必要事項を公表する制度を創生

＜広域地域経営計画のポイント＞

- ・公共団体を主体とし、長期の経営見通しに基づく当面5年間の約束事として、国等とのコミュニケーションを行い策定
- ・進行管理の手法は、各種財源活用の進行管理と兼ねてインパクト評価手法を活用

広域地域経営計画の構成イメージ

- ・ **経営理念、経営方針、計画期間**
- ・ **経営概況**
：核となる組織の人員体制、事業概要等
- ・ **中期達成目標**
：目指す地域の姿のポートフォリオ設定、それに基づくインパクトの階層的設定（最終成果-中期成果-初期成果）と対応事業、指標と目標値の設定 等
- ・ **中期経営計画**
：事業別の活動計画、収支計画及び資金計画、余剰金使途 等
- ・ **事業リスク**
：主なリスク、国・構成市町村等とのリスク分担 等
- ・ **必要となるVG支援策**
- ・ **進行管理**
：インパクト評価手法（頻度、対象、方法、計画時と執行時の各種乖離への対処方法、評価結果の対処範囲、評価委員会等位置付け、公表方法）具体化 等

22

地域の成長機会を確実に事業へと導く創造型の広域連携実現に向けた提言（要旨）

人口減少が進み自治体それぞれの人口規模が小さくなる中において、このままでは**核となる都市が近接していない地方では、少しずつ、しかし確実に不のスパイラルに陥る**可能性が高まっている。

ひとたび地方部において大災害が発生したならば、壊滅的な被害に襲われるばかりではなく、復興への取り組みすら困難な状況に陥り、国土の荒廃を招く可能性すら秘めている。

地方における多くの自治体においては、限られた財源と職員によって日々の課題への対応に追われている状況であり、地域の成長機会を敏感にとらえ創造的に先手を打つ困難さが垣間見られる。これは、既存の広域連携制度による公共団体においても同様の傾向が垣間見られる。

今のまま成長機会を逃し続けてしまえば、「あたり前」と思っていた全国一律の国民生活が、地方においては「あたり前」ではなくなる絶望のシナリオが現実化してしまうことが危惧される。

各自治体の自律を前提とした上で、各主体間連携を困難にする本質的課題を踏まえ、新たな発想による広域連携の仕組みを創造することが、持続可能な国土及び地域社会形成の観点からも必要不可欠であり、その仕組みには**民間が持つ飽くなき成長欲求が発揮される工夫が必要**となる。

そこで、地域の成長機会を確実に事業へと導く創造型の広域連携の実現に向け、我々が先導し**自治体と民間等との連携組織構築と事業組成を実践する**上で以下の4点を国及び地方自治体に提言する。

25

地域の成長機会を確実に事業へと導く創造型の広域連携実現に向けた提言（要旨）

① 総論賛成から各論に導く公益バウンダリースパナーへの支援

広域地域経営へと一歩踏み出すため、自治体と民間等の連携構築活動に取り組むバウンダリースパナー(仮称：公益事業創生社)の普及促進策と、それに該当する法人に対する認定制度を創設

上記(仮称)公益事業創生社に対する企業版ふるさと納税制度適用の明文化、活動資金用基金への寄付に対する税額控除制度の創設

② 成長機会を確実に捉えた自律的な事業・組織づくりの支援制度

上記(仮称)公益事業創生社の活動（法人形態の発展的変更、オープンイノベーションプラットフォーム運営、提案・交渉方式発注）に必要な新たな制度等を相談する窓口組織の明確化

③ 持続的発展に必要な広域連携事業のインセンティブ設計

相続土地国庫帰属制度等によって国有化した土地、自治体所有地、民間所有地等を広域連携組織が集約管理し、長年にわたる活用を可能とする制度検討の組織設置と実証モデルの支援

④ 自立した広域地域経営の実現のための制度構築

新たな広域公共団体を設立し広域地域経営を具体化する段階において、経営計画制度、事業リスク分担制度、公的資金支援制度、設立団体の法制等の必要事項創設