

地方の自立と活力を生み出す ローカル・リソース・マネジメントの重要性



神尾文彦



波利摩星也



大沼健太郎

CONTENTS

- I 地方拠点（ローカルハブ）における経営力強化の必要性
- II ローカル・リソース・マネジメントに求められる機能
- III 日本のローカル・リソース・マネジメント実現の可能性

要約

- 1 人口減少時代において日本経済が一定の経済活動水準を維持していくためには、地方圏において、グローバルな市場と対峙し、国内外の活力を取り込みながら、高い生産性を実現し、雇用を創造する拠点（ローカルハブ）を構築することが重要である。
- 2 これまで以上に強い自立力が求められるローカルハブにおいては、都市や圏域の単位で、地域資源の最大化をはかりつつ、その経済化（地域の雇用や付加価値に換える）をはかる経営、すなわち「ローカル・リソース・マネジメント」を実現することが重要である。
- 3 ローカル・リソース・マネジメントの実現にあたっては、地域資源を発掘し、外貨に変換して富を稼ぐ「攻めの経営」と、地域の生活・産業基盤を維持する「守りの経営」を連携させ、循環させ得る主体の存在が重要である。
- 4 先進国では、イングランドのLEPs（産業振興組織）、ドイツのIHK（商工会議所）やシュタットベルケ（インフラ会社）に見られるように、「攻め」と「守り」の双方を備えた地域経営組織が機能しており、地方における都市（圏）の経済活性化・雇用創出の原動力の一つになっている。
- 5 日本でも、経済団体や商工会議所、公営企業といった主体が持つ「攻め」と「守り」の実現に向けた人材・資金・技術・ノウハウなどを連携させ、「しごとづくり」と「都市（圏）の礎づくり」を目標にする主体を組織化していくことが求められる。
- 6 ローカル・リソース・マネジメントの実現にあたっては、先頭に立って地域を牽引する首長や参謀と、その地域の良さを認識しつつ、経営に参画してもらえる外部の人材・企業の存在が重要である。

I 地方拠点（ローカルハブ） における経営力強化の必要性

1 今後の地方圏に求められるのは、 「攻め」と「守り」を備えた 地域経営の構築

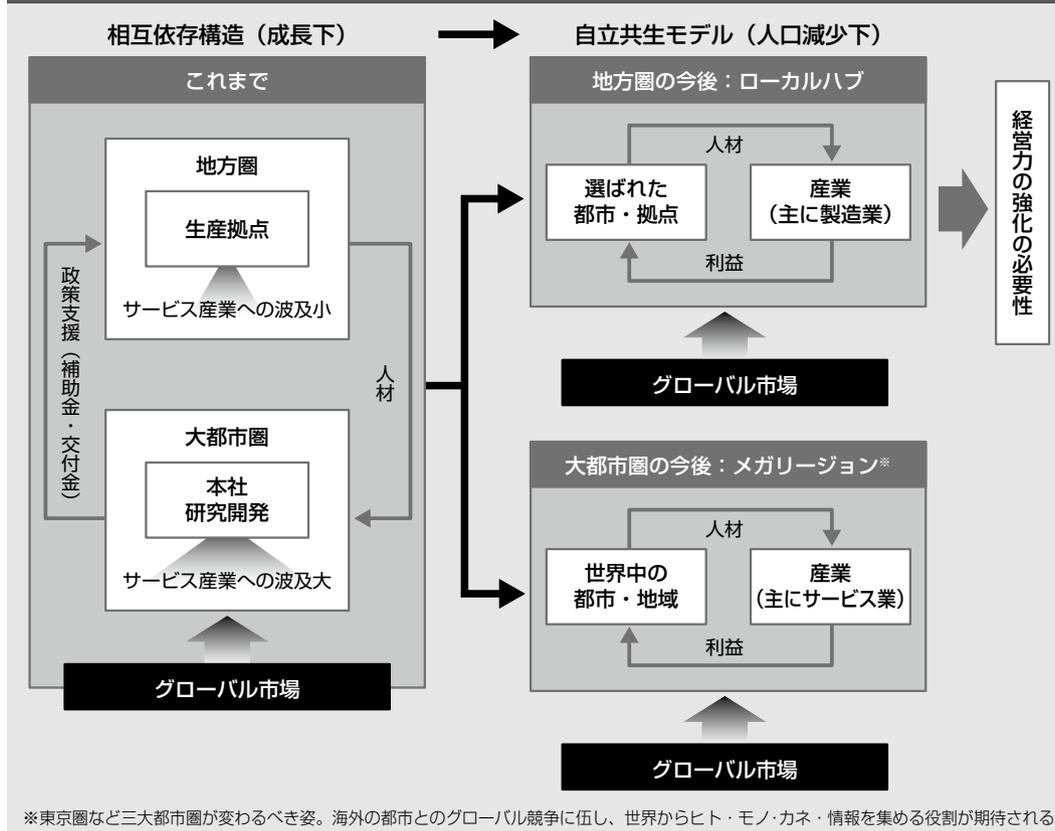
日本はこれまで、「大都市圏は地方圏からヒト（＝労働力）の供給を受け、大都市圏が国内外にモノ・サービスを売ることで富を稼ぎ、補助金・交付金等の形で大都市圏から地方圏に富を還元する」というモデルで成長してきた（図1左）。

しかし、人口減少や高齢化に伴う生産年齢人口の減少、経済低成長の長期化などの影響により、日本全体の国力が低下していると捉えざるを得ない中では、大都市圏へのヒト・モノ・カネの集中による成長モデルから脱却

することが必須である。そのためには、大都市圏だけでなく、地方圏についてもグローバルな市場と対峙し、国内外の活力を取り込みながら、高い生産性を実現し、雇用を創造する拠点を構築する必要がある（図1右）。地方におけるこうした拠点を、野村総合研究所（NRI）では、ローカルハブと呼んでいる。

では、ローカルハブはいかにすれば構築できるのか。ただ何もせずにそれが形成されるわけではない。人口減少、超高齢化、財政制約といった諸条件が厳しくなる中、地域で活動するあらゆる主体が、効率的に行政経営を行いつつ、地域全体の生産性を高めながら、雇用を創っていくという目標に向かって足並みを揃えていくことが求められる。そのためには、地域における富の増加（攻め）とともに、企業活動や生活のための基盤の維持・向

図1 日本の大都市圏と地方圏の成長モデル（成長下および人口減少下）



上（守り）という2つの地域経営を推進し、地域に根付かせることが重要である。

(1) 攻めの経営：富を増やす、 稼ぐ力を強化する

地方圏が大都市圏に依存することなく自ら収入を増やすためには、地域資源を結集させ、高付加価値のモノ・サービスへと昇華させ、海外を含む域外に移出することが必要である。

これまで日本でも、地方圏において産・官・学の連携による学術・技術・知的活動の集積や高度化に向けた取り組みは行われてきた。しかしながら、地域における「稼ぐ力」は十分高まらず、雇用も創出されないことで、人口の大都市圏への流出が止まらなかった面は否定できない。地域の稼ぐ力が高まらない理由として、良質な技術、商品、サービス、知的資産を域内外に売るための販売力、宣伝力が不足しており、またそれを実現するための企業脈・人脈・情報脈（どこに売り込めば高く買ってもらえるか）が不足していることが指摘されている。

特定の産業を活性化する、中小企業を育成する、ベンチャーを育てるといった個別の手段も重要であるが、「外に売れる」資源を磨き上げ、それを外貨に換えるための「攻め」の経営が必要である。

(2) 守りの経営：地域の経済活動、 生活を守る基盤を維持する

道路・街路、上下水道といった社会インフラは、地域の生活基盤、企業活動基盤として重要であるが、地方圏においては一人当たり換算した社会インフラのストック量は大都

市圏に比べて相対的に大きい上、人口減少が進むことによって、需要、担い手の両面から維持管理が難しい状況となっている。

従って、インフラのコスト（エネルギーコストやインフラの維持コスト等の都市機能・サービスを維持するためのすべてのコスト）を適正に管理することが必要であるが、経営規模そのものが小さい中小都市ではその実現は容易ではない。空間的にみると、人口が集積する中心的な都市（あるいは中心市街地）に機能を集約する一方で、周辺都市では人口減少・空き家増加などに対応したインフラのダウンサイジング・スペックダウンを進めていかなければならない。

このように地方圏では、まずは足元で忍び寄るインフラ老朽化を見通した上で、大局的な観点からインフラの再編や、供給量の削減を進めつつ、持続可能なインフラサービスを効率的に提供していく必要がある。すなわち、「攻め」の経営を行う一方で、「守り」の経営にも配慮することが求められる。

2 地方における都市（圏）を 対象としたローカル・リソース・ マネジメントの必要性

これまでに「攻め」の経営、「守り」の経営を地方圏が独自に行ってきたかといえば、必ずしもそうではない。国が直接的・間接的に関与しており、国による資金的支援（地方交付税や補助金、地方債など）や人材支援（国家公務員の出向、ローテーション配属など）は、地方圏での攻めと守りを支えてきた。すなわち、地方圏での経営は、「攻め」も「守り」も国家大の循環の中に位置付けられていたのである。

しかしながら、これから地方創生が本格化するに伴い、国や大都市圏に依存しない自立的な地域経営がより重要性を帯びてくる。地方創生で目標とされた「しごと」を創っていくためには、地方における都市（圏）を一つの単位として、その資源を活用した富の獲得を最大化するとともに、それに投じられる財政コストを最小化するための経営、すなわち「ローカル・リソース・マネジメント」をそれぞれの拠点とする都市（圏）で展開していくことが重要である。

ローカル・リソース・マネジメントを実現していく上では、現在、地元地域で活動する産・官・学・金・労・言をいかに連携させ、足りない機能を補完していくかが重要である。これらは、それぞれ明確な役割をもって活動しているが、事業・業務の縦割りを打破し、それらの相乗効果を創出するような経営姿勢が求められる。

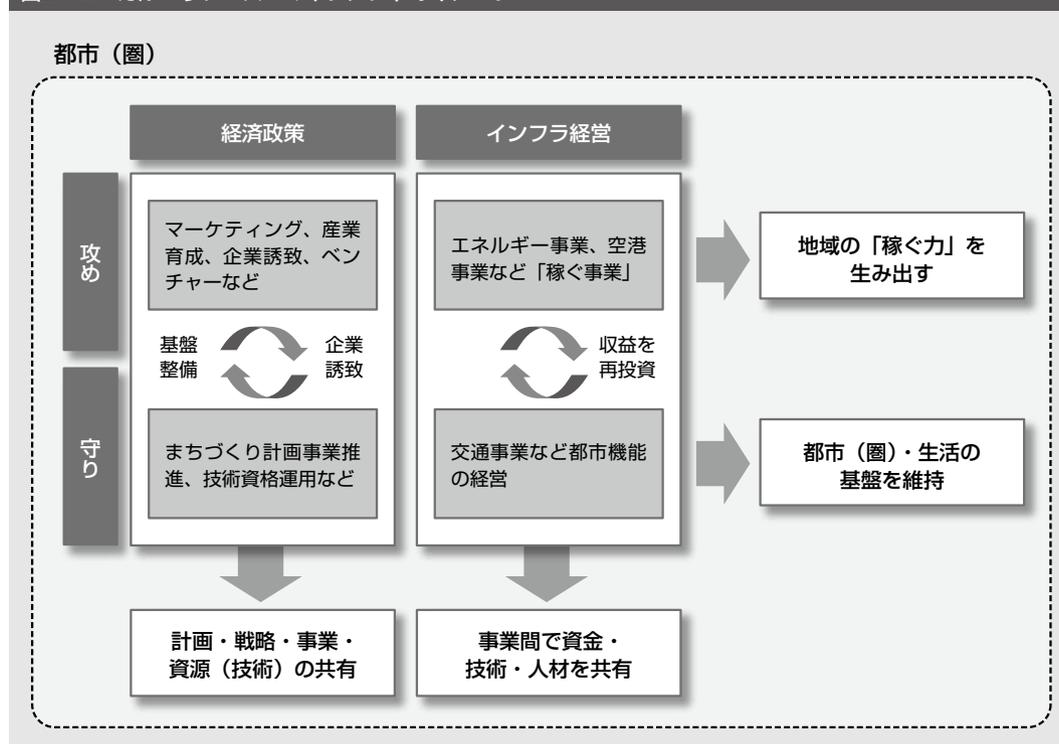
II ローカル・リソース・マネジメントに求められる機能

1 「攻め」と「守り」の二刀流

ローカルハブで求められる「攻め」「守り」の2つの経営は、なるべく同じ主体が兼ねることが望まれる。稼いだ富をどの分野に優先的に還元するか（＝「守るために攻める」）という視点と、今後の産業振興のためにどの程度の質・量のインフラを整備・維持管理していくか（＝「攻めるために守る」）という視点は連携しており、できるだけ同一の主体でガバナンスを利かせることが重要だからである。すなわちローカル・リソース・マネジメント主体は、経済政策やインフラ経営の面で、「攻め」と「守り」が連携した組織であるべきである（図2）。

ではそのような主体は、具体的にどのような役割を担っていくべきなのか。まず経済政

図2 ローカル・リソース・マネジメントのイメージ



策としては、地域の産業育成、企業誘致などと、それを支える技術人材（エンジニア）の育成、都市インフラ計画の策定などが想定される。また、インフラ経営の面では、地域経済を活性化させるためのインフラと、地域の生活環境を支えるためのインフラを一体的に経営するイメージである。

都市（圏）においてこの2つの組織（主体）をどのように備えていくのかを考える上で、諸外国における取り組みが参考になろう。

2 海外にみるローカル・リソース・マネジメントを担う主体の事例

諸外国では、地方の都市や圏域が、あくまでも一つの「国」のように企業誘致を競い、新しい企業やビジネスが次々と生まれる状況がある。そこには、地域の経済的な利益を最大化するビジネス主体の存在がある。地域を単位とした経済活動が活発に展開されているイングランドとドイツの主体について、その概要を以下に示す。

事例① 産業振興とインフラ戦略双方の役割を持つLEPs（イングランド）

ロンドンへの一極集中が顕著なイングランドにおいても、地方部の都市（圏）を一つの単位として経済振興を進めるために、2010年に地方自治体と民間企業が連携したローカル・エンタープライズ・パートナーシップ（Local Enterprise Partnerships：LEPs）が設置された。2015年時点で39のLEPsが承認されており、イングランド全域をカバーしている。

LEPsは民間企業が中心となり、都市（圏）の産業振興やインフラのマネジメントを統括して行っている。具体的には、地域の道路や

施設などの投資方針について決定する機能を有しているほか、地域成長ファンド（Regional Growth Fund：RGF）などの競争的資金の獲得や、基礎自治体が地方計画（Local Plan）を策定するにあたっての協力も行っており、EU構造基金の管理主体ともなっている。

体制としては、ビジネス主導の官民学連携組織である点が特徴的であり、委員会メンバーも、その半数以上は民間セクターが占めている。

当該都市（圏）内への企業誘致や、新産業創出といった「攻め」の経済振興策として、地域内に産業誘致地区を定めるとともに、地域内に拠点を置こうとする企業に対しては、独自の税制優遇策と規制緩和策を付与したりしている。

一方「守り」の分野としては、LEPs同士が都市（圏）を越えて連携することによる業務効率化が推進されている。具体的には、広域輸送や環境保全、教育などの分野で協業が活発である。道路などの広域に広がるインフラの整備・利用計画などにおいても、LEPs同士で連携することで全体最適が意識されている。

このような地域の産業政策（企業誘致など）については、かつては全国9カ所に設置された地域開発公社（Regional Development Agency：RDA）が担っていた。しかし2010年にRDAの廃止を公約に掲げた政権が発足すると、RDAは廃止された^{注1}。現在は先述した通り39のLEPsに再編された状態となっているが、RDAとは組織のあり方は異なる。その背景として、RDAは予算の9割近くが政府の補助金であった。創設以来、補助金額は増加の一途を辿り、多くのビジネス団体、

連盟、機関もRDAの補助金に依存した状態になっており、これらを政府が問題視していたことが挙げられる。

RDAが概ねカウンティレベル（300万～500万人のエリア）を対象に、日本でいう都道府県とブロックの中間的なエリアを担当していたのに対し、LEPsはそれより小さな都市（圏）を対象としていることが特徴である。このようにフットワークの軽い組織への移行に関しては、RDAの課題を踏まえつつも、民間活力を導入し、地域の自立性を重視した経営を推進しようとする意図があったと思われる。

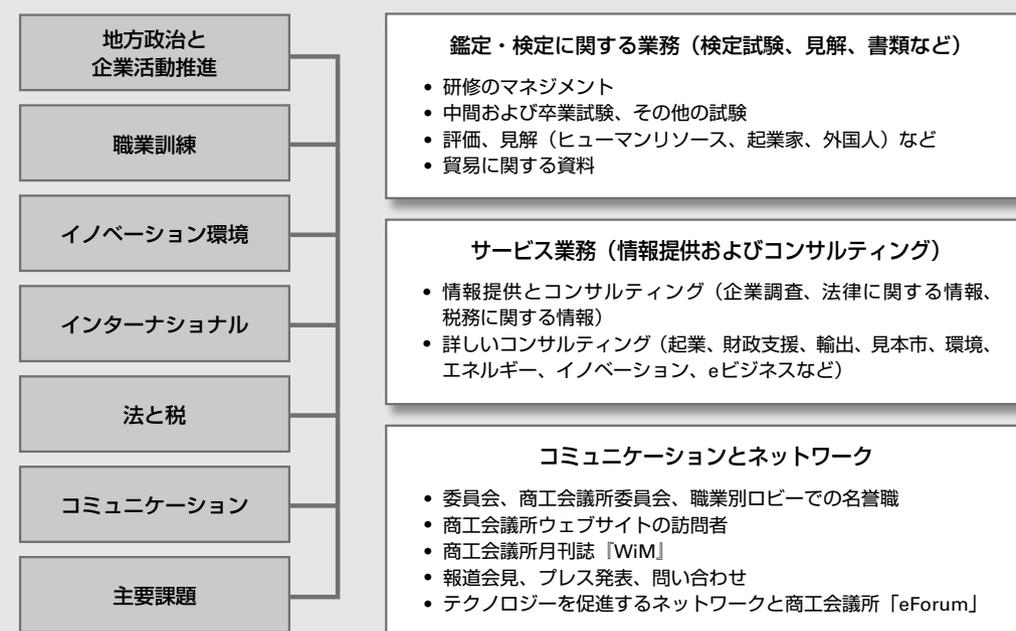
事例② 経済政策の司令塔たるドイツIHK (商工会議所)

ドイツでは、IHK（商工会議所）が、都市（圏）における企業誘致（産業立地）、ベンチャー育成から、エンジニアの育成、青少年の普及啓発に至る施策を、「経済の活性化（雇用の創出）」という目標の下で強力に推進す

る組織として存在している。これは、IHKが以下の5つの仕組み・権限を有しているからである。

- IHKが都市（圏）という複数の基礎自治体による広域圏で組織されていること
 - 都市（圏）の経済政策を担う主体として機能できる
- 都市（圏）に存在するすべての企業（中小企業、大企業含め）に参加義務があること
 - 企業の本気度を高め、一体的に経済政策を推進する上で有効に機能できる
 - 併せて安定した会費収入が商工会議所の収益基盤にも貢献できる
- 職業訓練や技術教育に関する国家資格を運用する権限を有していること
 - 中長期的観点から当該地域の企業を担うエンジニアの質と量を高めることができる

図3 ニュルンベルクIHKの業務内容



出所) ニュルンベルクIHK資料

- 産業クラスター組織と一体的に運営されていること
 - ベンチャー育成や研究開発機能の強化を都市（圏）という単位で実現できる
- 幹部には企業の経営者ではなく、経済政策や競争政策（他地域と比較していかに比較優位を確保できるか）を専門的に行うプロが就いていること（IHK間で人材のスカウトが行われている模様）
 - 専門の見地から経済政策を推進する能力を具備している

ドイツでは、このような強力な経済組織の存在が地域の企業集積を維持し、その生産性を高めるとともに、最終的には所得の高い雇用の場を創り続ける上で重要な役割を果たしている（前ページの図3）。

事例③ 地域経済と一体化したインフラ会社・シュタットベルケ（ドイツ）

ドイツでも、都市の単位で複数の公共・公

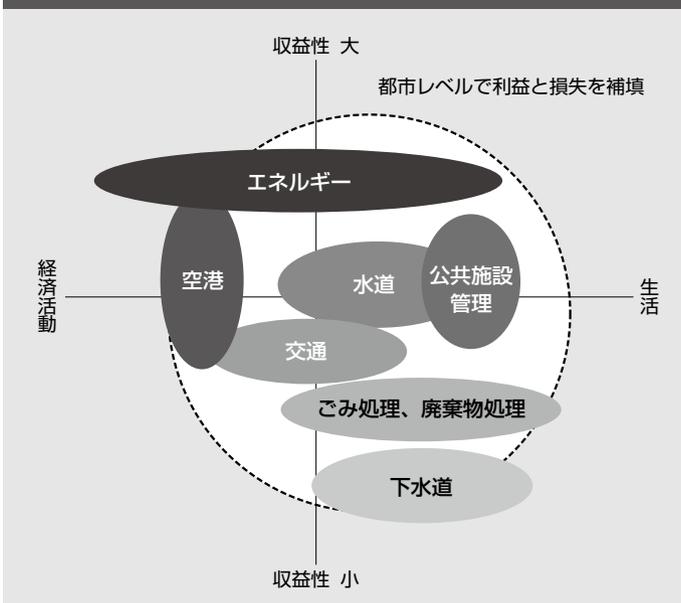
益事業を管轄・運営する組織が存在する。この組織はシュタットベルケ（「都市の工場」）といわれ、主に人々の生活サービスの維持・向上に資する「守り」の領域である上下水道事業、ガス事業、交通事業（バス、近郊鉄道ほか）、廃棄物処理事業に加え、企業誘致や来街者の増加に資する「攻め」の領域である空港運営事業、電力供給事業、工業団地管理事業などを管轄している点が特徴である（図4）。

シュタットベルケに関する公式な統計はないが、ドイツ全土で800ほどあるといわれている^{※2}。概ね人口3万人以上の独立市および郡がドイツ全土に400強あることを勘案すると、比較的小規模な町村レベルにもシュタットベルケが設置されていることになる。こうしたローカル・リソース・マネジメントの構造は、昔から都市の自治精神が強かったドイツの文化・歴史を反映したものであるといえよう。

シュタットベルケの組織構造を見ると、大きく2つのタイプがある。一つは、シュタットベルケという自治体出資の会社が電力供給や上下水など複数の事業を兼ねるケースである（図5上）。ある4万人規模の都市では、市から約1000万ユーロの出資を受けたシュタットベルケが、エネルギー、水供給、港・鉄道、浴場の管理から郊外部の通信サービス事業や街路灯・街路信号機の建設、管理、および保守まで行っている。

もう一つは、個別の事業者（電力供給会社、バス・トラム運行会社など）に自治体が持ち株会社として関与するものである（図5下）。ある10万人都市では、電力・ガス・熱供給、系統（送電線管理）、バス・トラム、住宅・工業団地管理、ごみ、空港、発電・熱

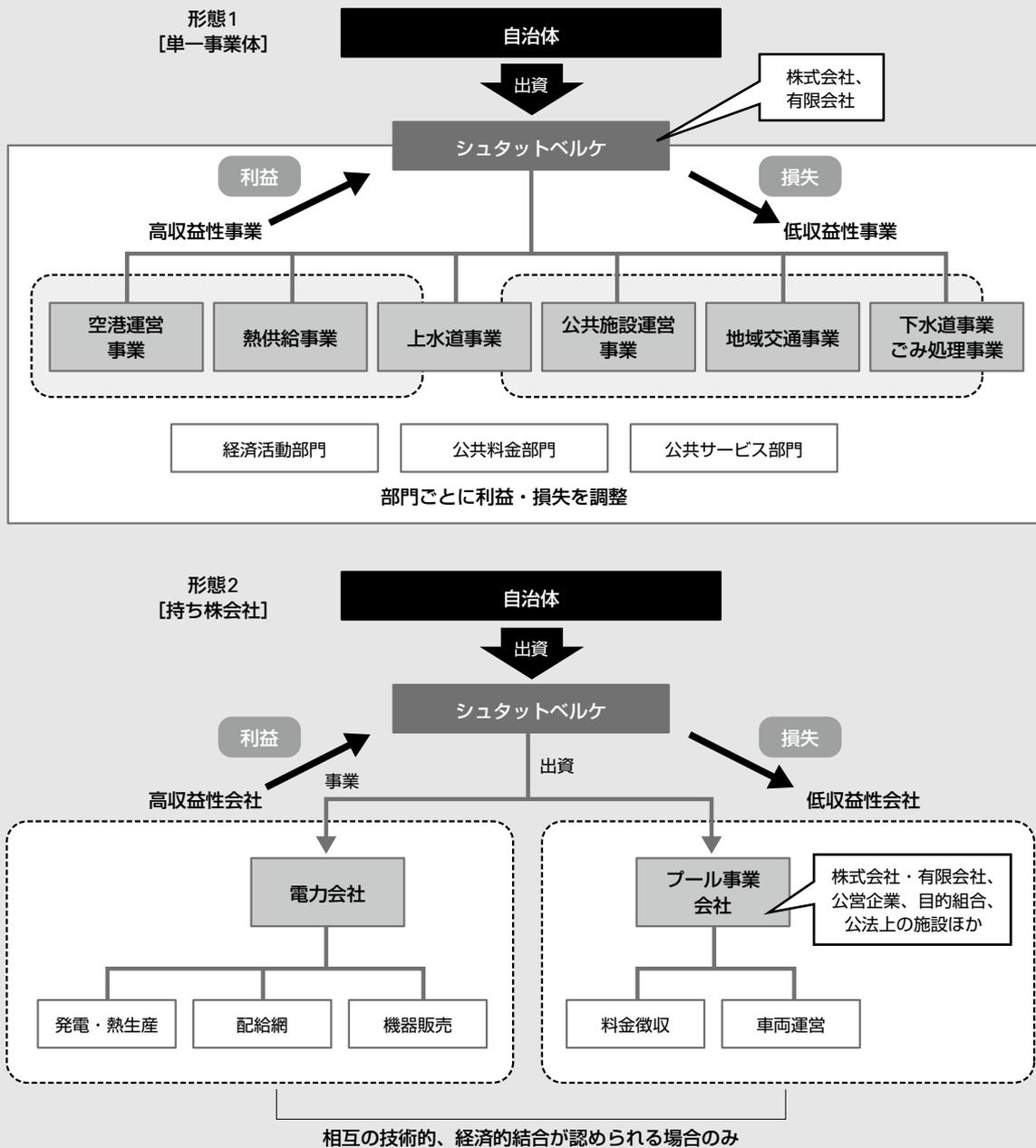
図4 収益と損失を包括する事業構造



供給という7つのインフラ事業を統括する、20万人強の職員を有する巨大な持ち株会社が設立されている。地域単位での公益事業者はドイツ全体で9000社ほどあるが、大部分がどちらかのタイプのシュタットベルケと関係があると思われる^{注3}。

シュタットベルケの狙いの一つとして挙げられるのは、電力事業や上水道事業といった比較的収益が見込まれる事業から得た収益などを、交通事業や下水道事業、廃棄物処理事業といった収益の得にくい事業に移転させることで、都市の行政サービス・インフラ事業

図5 シュタットベルケの組織構造 (イメージ)



出所) 公営企業連盟 (Verband kommunaler Unternehmen.e.V.) ^{注4} などより作成

を最低限の自治体負担の下で実現していくことである。

ではどのようなシステムで収益を補填しているのだろうか。ケルン市郊外のHürth市（人口5.7万人規模）では、複数の公共・公益事業を管轄する単一のシュタットベルケが存在している。経済活動部門（適正な利潤〔減価償却+市場金利+積立可能な利益〕が確保できる価格設定がなされ得る部門）では、水道・熱供給・電力事業で得た利益（約360万ユーロ）を公共交通・リサイクル事業（マイナス約278万ユーロ）に補填した上で、残りの収益（約83万ユーロ）は熱供給事業の繰越損失に充てられている。公共料金部門（各部門に料金規定があり、他部門から補填を受けた後に残った損失を5年以内に補填できる料金水準を設定できるもの）では、排水事業の収益を廃棄物処理および道路清掃事業に補填し、なおかつ約298万ユーロの収益を出している。これは道路工事や緑地整備、一般公共サービスといった公共サービス部門で必要な事業費約1250万ユーロに充てられ、それで賄

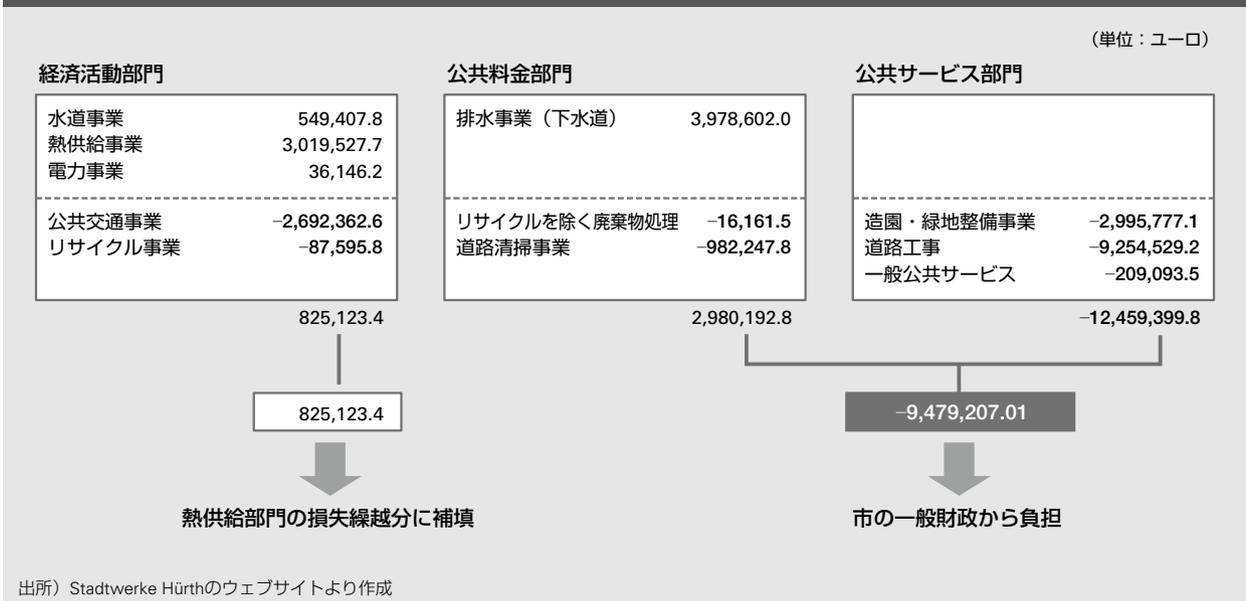
い切れない約950万ユーロについてのみ市の財政負担になっている（図6）。このように事業の特性を踏まえつつ、市の財政負担を最低限にするシステムは参考に値するであろう。

シュタットベルケのシステムは、直接的であれ間接的であれ、自治体が都市全体のインフラ経営にコミットしている点が重要である。自分たちが暮らし、活動している街のインフラを、責任を持って運営する事業主体が地元が存在することが、都市の経済活動（居住・移動・国内外の商取引など）にも良い影響を与えており、シュタットベルケに対する住民、地域企業からの信頼は厚い^{注5}。現在、シュタットベルケは、小規模の都市にも広がりを見せており、その数は今もなお増加している。

ただし、シュタットベルケには課題もある。その実態と課題解消に向けた動きについても触れておきたい。

課題の一つは、シュタットベルケの経営は、都市の成長力・経済力そのものに依存し

図6 Hürth市におけるシュタットベルケの収支補填の仕組み（2013年度）



てしまうため、都市の衰退はシュタットベルケの経営悪化を通じて、都市全体の公共サービスの機能不全に直接つながってしまう点である。実際、旧東ドイツ・チューリンゲン州のゲラという街では、東西ドイツ統合後、人口の4分の1に相当する4万人が流出した。そのことにより、収益事業であるエネルギー事業の採算性が悪化、エネルギー、空港、交通などを含むインフラを統括する持ち株会社が、2億3000万ユーロの負債を出して倒産した。

また、収益事業の柱である電力供給事業の市場環境が厳しくなってきたことも、重大な課題である。実際、ドイツでは1998年に電力の小売が自由化されると、四大電力事業者を含めた競争が激化し、それに敗れたシュタットベルケの電力事業者が相次いで破たんし、サービスが受けられなくなるというケースも発生している。

このような課題に対応し、自らの事業基盤を確保するために、ほかのシュタットベルケとの連携を模索しつつ、経営基盤を強化する動きも出てきている。「都市（圏）」という単位で、インフラ事業全体を維持・強化するための経営が模索されている点は興味深い。

3 海外事例からみる「攻め」と「守り」の連携・循環の効果

前節までに紹介したイングランド、ドイツのローカル・リソース・マネジメント主体はいずれも「攻め」と「守り」の要素を単に兼ねているだけではない。「攻め」と「守り」の連携・循環による効果をも狙っている。

たとえば、IHKは、職業訓練の資格や地域の教育にも関与しているが、そうすることに

よって、層の厚い人材を地域で抱えるとともに、将来にわたってそうした人材を輩出する仕組みを形成することを企図している。この仕組みは、競争力のある企業の中核事業部門（本社、研究開発機関など）の誘致の際に効果を発揮している。

LEPsについては、産業振興を行う主体が、道路や鉄道、環境保全などインフラに関する業務をも担うことにより、たとえば企業誘致に資するインフラ計画を「地域目線」で策定することが可能となっている。

シュタットベルケについても同様である。ドイツの場合も、立地先を選ぶ企業は、エネルギーコストや交通（特に海外空港）のアクセシビリティだけでなく、従業員の居住環境の良さ（特に住宅の質および価格）、中心市街地へのアクセシビリティ（環境に優しく、あらゆる世代にとって利用しやすい交通手段）といった点を重視するため、企業にとって魅力的な守りのインフラ（住環境、交通）を重点的に整備・管理・運営することが効果的である。言い換えれば、そうすることによって、企業誘致やクラスター形成（特定の産業育成）を戦略的に進めることが可能なのである。

このように、自治体の経済発展と運命を共にする企画・実行部隊が備わることで、都市の自立性は高まるであろう。

Ⅲ 日本のローカル・リソース・マネジメント実現の可能性

1 実現のイメージ

日本においても、ローカルハブの構築に向けて、戦略・企画・実行のプロセスにおいて

「攻め」と「守り」を備えたローカル・リソース・マネジメントを担う組織を構築すべきである。新しい組織を作るのではなく、今ある組織をどのように再編し、機能強化していくかという観点が重要である。

(1) 経済団体は「しごとづくり」

組織として生まれ変わる

日本では、地域産業振興、まちづくりに関わる主体が数多くある。企業誘致、ベンチャー育成などを検討・推進する主体として、経済連合会のような経済団体が概ねブロック単位で存在する一方で、都道府県、市町村レベルでは主に中小企業支援を目的とした商工会議所が積極的に活動している。また、公共公益・民間施設の維持管理やイベント企画・運営等を行うまちづくり団体は全国におよそ400社確認されている。このように主体は多種多様であるが、いずれも特定の目的を持った組織であり、地方創生でうたわれている「しごとの創出」という観点からはいずれも「帯に短し、たすきに長し」の感が否めない。「都市」や「圏域」という単位で、消費・投資・輸出といった有効需要を確保しつつ、雇用を創出し続けることを目的とした総合的な組織（その機能）が必要である。いくつかの自治体では、産業を振興する組織ではなく、経済を振興する組織が設置されているが、これに対応する「しごとづくり」を担う組織を、官民で検討してみてもうだろうか。本来であれば、広域で産学官の連携を主導する経済団体と、自治体目線で中小企業振興を目的とする商工会議所の役割を融合することが理想的といえるが、組織の改再編には相当な時間がかかると想定される。

(2) 公営企業は「都市（圏）の礎づくり」 組織（都市のインフラサービサー） として生まれ変わる

日本では、上下水道、交通、病院などのインフラ経営を司る公営企業がドイツとほぼ同じ8700強存在している。これらは特定のインフラサービス（水道の安定供給など）を提供するために存立しているが、提供エリア、経営・運営する人材など、それぞれの事業を行う上での資源が重複する面も少なくない。

これからは小規模自治体を中心に、人口減少による需要の落ち込み、行政人材（担い手）の不足などにより、特定の事業そのものの存立が厳しくなることから、これらのサービスについては一層の生産性向上が求められる。そこで、たとえば比較的恵まれた中心都市と、環境の厳しい周辺都市を都市圏単位でセットにし、複数の事業を連携することで、インフラサービスを効率的に提供してはどうだろうか。

上水道、下水道、ガス事業を一つの組織（企業局）で担当している自治体がある。各事業は地方公営企業の会計上、個別の経営がなされているが、技術ノウハウの共有化に向けて、同じ事業を抱えることのメリットを活かす試みも行われている。たとえば福井市企業局では、上水道と下水道の職員が相互の技術を共有できる試みを行っている。また金沢市企業局では、採用段階から、上水道、下水道といった事業単位ではなく、同市のインフラ事業を担うという名目で採用を行っており、経営資源（人材）の共有化に向けた取り組みが続けられている。

地域の基盤となるインフラは「都市（圏）の礎づくり」そのものであり、その領域に責

任を持つ組織を構築することは、住民に対して都市（圏）の将来的な維持・発展を約束する意味において重要である。

(3) 「攻め」と「守り」を兼ねた主体の検討へ

それでは、一つの都市（圏）の中で「攻め」と「守り」を兼ねた組織を作ることは可能であろうか。

国では折しも、経済産業省を中心に「ローカルマネジメント法人（LM法人）」の検討を進めている。この新たな法人制度は、非営利法人が商業施設や宿泊施設などの収益事業であげた利益を、路線バスや福祉事業など公益事業に再投資ができるようにする仕組みであり^{※6}、収益事業と公益事業を一体で経営することで、事業性が低いサービスを維持する狙いがある。日本でも、2016年から電力の小売が自由化されることから、再生可能エネ

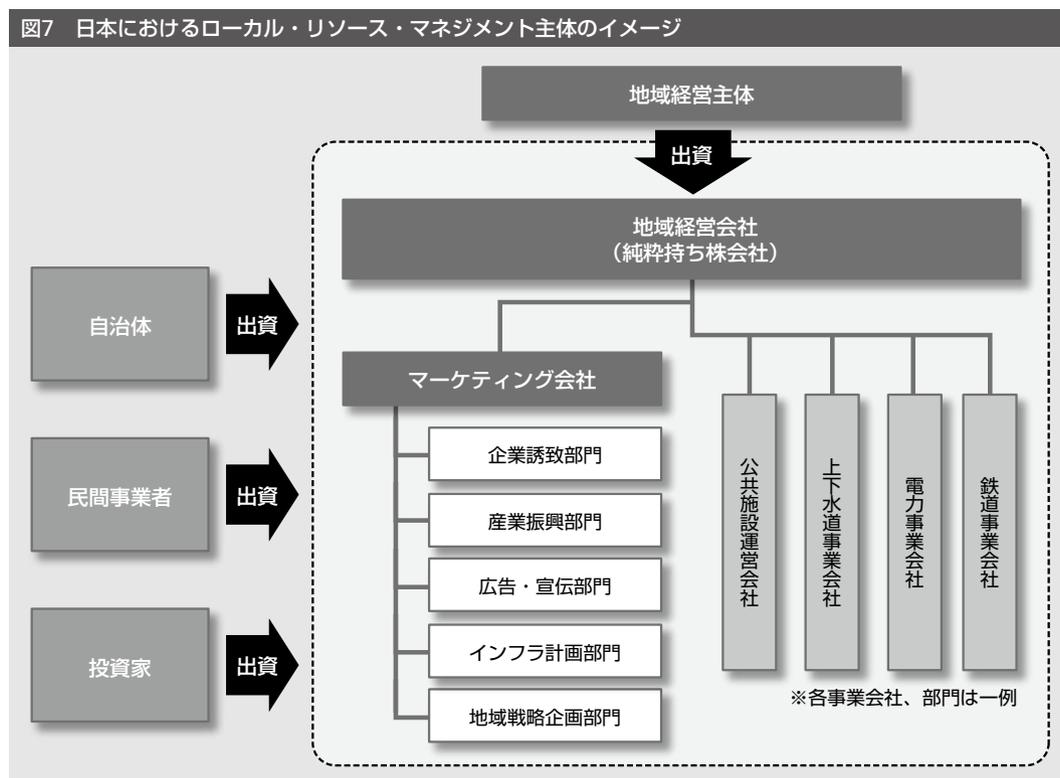
ルギーを柱とする電力事業を都市（圏）の収益事業の一つにすることができれば、ローカル・リソース・マネジメントの基盤を構築できる可能性はある。

しかしながら、この仕組みは、収益を追求する民間企業のインセンティブを削ぐ可能性もあることから、交通事業の存在により当該地域の観光施設・商業施設の活性化に貢献するといった因果関係が期待できる都市（圏）でのみ有効となる。

そのため、複数の事業を包括的に経営することで相乗効果が生まれる分野から試行することになるであろう。いきなり事業間統合を志向するのではなく、各事業組織をマネジメントする緩やかな持ち株会社方式を採用することが現実的だと思われる。

たとえば、自治体などの地域の経営主体が出資する「地域経営会社」を持ち株会社として設立し、傘下に戦略策定などの機能を有す

図7 日本におけるローカル・リソース・マネジメント主体のイメージ



るマーケティング会社およびインフラを経営する各事業会社が入るスキーム（前ページの図7）を検討してみてはどうか。都市単独よりも、中心都市と周辺自治体で構成される都市（圏）の広域連携を誘導するような組織設計が望ましいと考えられる²⁷。そのようにして、規模が大きくなることで、単体の事業では採算が難しいと判断してきた民間企業や投資家の参画・協力が得られる可能性が高まるであろう。

2 ローカル・リソース・ マネジメントを実現するために

地方における都市（圏）をベースとした組織作りには、調整コストが掛かる上、その経営管理にも多大な労力を要する。また、経営責任者には、中長期的な視点で地域の将来像を構想、実現していく企画力と実行力が求められる。地方自治体の広域連携（広域行政）がなかなか進まないように、既存の各主体の自主性に任せるだけでは、その実現は難しいといえる。

このような点を踏まえると、ローカル・リソース・マネジメントの実現に向けては、以下の2つの活力が不可欠であると筆者らは考える。

一つには、地域の発展に意欲的な首長とそれをサポートする参謀役（行政・民間）である。地域経済の発展に対する強い意欲を持ち、衰退は是非とも避けたいという危機感を持ちつつ、「中長期的」に施策に関与できる人材が望ましい。

二つには、当該地域以外の外部の力である。ローカル・リソース・マネジメントの概念と矛盾するかもしれないが、自らの地域の

資源は外部からの方が客観的に把握できる場合もある。大都市圏の民間企業やマネジメント人材など外部主体（いわゆる「よその」）が当該地域のマネジメントに知恵を出すことで、将来像の早期実現に貢献できる可能性もある。そうした企業や経営者がある地に移転・移住するシナリオにつながられれば、なおさらよい。

地方圏の農産品や工芸品などの販路開拓や、インフラの維持管理技術の開発などの面で自治体と大手製造業、商社とが連携するケースが増えている。これらの取り組みから一定の成果が出てくれば、地方圏の産業振興・雇用開発やインフラ経営にコミットする民間企業も増えてくるものと考えられる。

現在、公営企業の経営改革や、自治体業務の広域化、さらに地産地消型の再生エネルギー供給の仕組みなどの検討が行われ、それを支える組織もできつつある。このような状況も踏まえると、日本でもローカル・リソース・マネジメントを実践する絶好のタイミングにあるといえる。国は、人口規模や産業構造、公営企業の経営状況などに応じて、各地域にふさわしいローカル・リソース・マネジメントの仕組みを提示するとともに、その実現に必要な支援策（財政、税制、人材等）を集中的に講じていくことが必要である。

注

- 1 RDAは2012年4月までに順次廃止され、機能の一部は行政（コミュニティ・地方自治省）に引き継がれている。LEPsは類似の業務は存在するが、業務を引き継ぐ位置づけにはなっていない
- 2 1400近くあるというデータもある

- 3 シュタットベルケの組織形態は、私法上の有限会社（GmbH）が多い（全体の49.5%）が、公法上の独立公営企業の形態のものもある。また複数のインフラ事業者から出資を受ける持ち株会社は株式会社（AG）の形態をとるものもある
- 4 1400以上の会員企業を有し、ドイツにおける地方自治体の公益事業・廃棄物処理事業界の利益を代表する団体。1949年に設立されベルリンに連盟本部が設置
- 5 注4で示した公営企業連盟（VKU）によると、国民の80%以上が公益企業を信頼している、との調査結果もある
- 6 現在、公益事業と収益事業を行うNPOは、収益事業の利益を福祉事業などの公益事業に再投資することができず、資金集めは寄付金に頼らざるを得ない
- 7 都市活動が完結している小さな拠点（たとえば約5～10万人）は、むしろ複数の事業を統合した単独の組織の方がよい場合もある

参考文献

高松平蔵『ドイツの地方都市はなぜ元気なのか』学芸出版社、2008年
 Verband kommunaler Unternehmen e.V. 「KOMMU-

NALE VER - UND ENTSORGUNGSUNTERNEHMEN IN ZAHLEN」、2014年
 DIE KOMMUNALEN UNTERNEHMEN 「DER VKU STELLT SICH VOR」、2015年
 Bundesministerium für Bildung und Forschung 「Germany's Leading-Edge Clusters」

著者

神尾文彦（かみおふみひこ）
 社会システムコンサルティング部長、主席研究員
 専門は公共政策、公共経営改革、政策効果・評価分析、公的金融など

波利摩星也（はりませいや）
 経営革新コンサルティング部コンサルタント
 専門は社会資本政策、不動産・インフラ分野に関する事業戦略立案・調査研究など

大沼健太郎（おおぬまけんたろう）
 未来創発センター2030年研究室兼社会システムコンサルティング部上級コンサルタント
 専門は住宅政策、防災政策、地方経済・社会の支援など