



地域共創委員会 報告書

地方創生の加速に向けて

－ 近隣地連携・遠隔地連携のさらなる推進を －

2024年11月

公益社団法人経済同友会

Executive Summary

【本報告書の目的】

地方創生の取り組みから 10 年、人口減少や少子・高齢化の流れに歯止めはかかっていない。人口減少の進展を前提として、地域の持続可能性を高めるための取り組みが急務であり、とりわけ加速度的な人口減少が予測される 30 万人以下の基礎自治体の持続可能性を高めるための取り組みが重要である。しかしながら、地域の持続可能性を基礎自治体が単独で向上させることは極めて困難である。

このような問題意識から、「自治体間連携」の強力な推進の必要性を打ち出すとともに、視察を通して浮き彫りとなった連携成功の共通項を踏まえ、国・都道府県・基礎自治体・民間企業を対象に報告書を取りまとめた。

● 現状認識と問題意識に対する検討の視点

・ 地域が目指すべき経済と生活のエコシステム

地域の持続可能性を確立するためには、地域経済を支える産業・雇用の創出と、住民生活を支える社会基盤の維持・向上を同時に実現し、両者が相互に好ましい影響を及ぼしあうエコシステムの確立が必要。それには、「官民連携」「デジタル化」「人材育成」「地域スタートアップの創出」の 4 つの取り組みが鍵となる。

・ 30 万人以下の基礎自治体の重要性

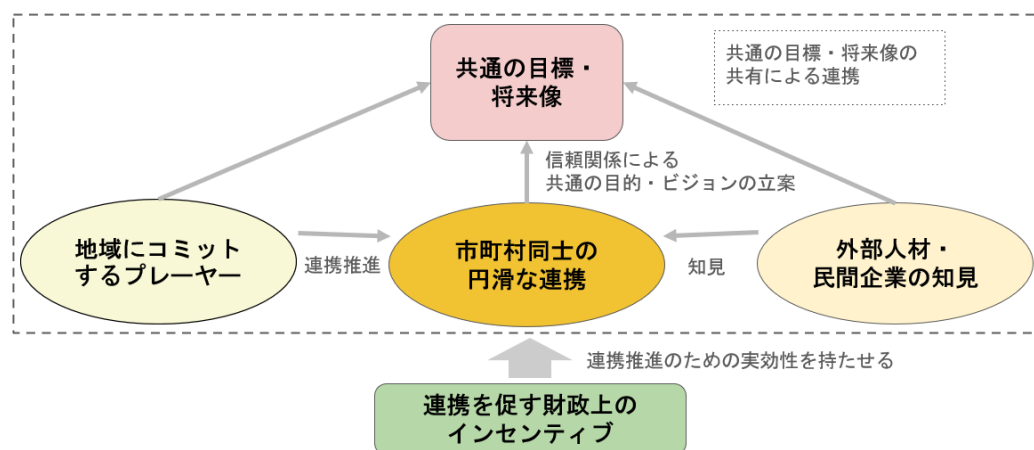
4 つの取り組みは全国一律でできるものではなく、各地域の人口規模や実情を考慮する必要がある。とりわけ加速度的な人口減少が予測される 30 万人以下の自治体の活力向上が急務であり、特に周辺の小規模市町村にする都市機能を担っている人口 10 万人～30 万人規模の自治体の活力が失われると、地域全体の崩壊に繋がりがかねない。

・ 自治体間連携の必要性

30 万人以下の規模の自治体は、人材・財源のリソース不足に加え、民間企業が事業を展開する市場規模の点でメリットが乏しい規模である。都市機能の提供範囲である圏域の視点とともに、限られたリソースを最大限に活用する観点から、基礎自治体が単独で事業を進めるのではなく、自治体の枠を越えた連携が求められる。

・ 自治体間連携の現状と成功要因

- ✓ 近隣地連携（隣接する近隣地同士の連携）については、国も重視しており、以前から広域連携制度を整備・推進している。一方で、仕組みが十分に活用されているとは言い難い。
- ✓ 遠隔地連携（物理的に離れている遠隔地同士の連携）については、近年のデジタル技術の進展により新たな可能性が生まれている。一方で、各自治体のデジタル化の多くは行政組織内の業務プロセスを改革する段階にとどまっており、現段階で好事例は限られている。
- ✓ 自治体間連携の成功要因を、本委員会では視察を重ねることで共通項として整理した。



共通項 1：共通の目的・将来像

連携によって達成したい目標が明確に定まることで、近隣地自治体間の利害対立が抑制される。

共通項 2：市町村同士の円滑な連携

首長、職員の交流による信頼関係構築により、課題の共有と合意が進む土壌を形成できる。

共通項 3：連携を促す財政上のインセンティブ

周辺市町村もメリットを直感的に理解できる各種補助金を有効活用することで、中心市の負担軽減と、周辺市町村の参画を促進している。

共通項 4：外部人材・民間企業の知見の活用

地域課題や可能性への多様な視点、新たな発想や知識を活用することで、圏域全体の成長が促進される。

共通項 5：「地域にコミットするプレイヤー」の存在

基礎自治体の領域を越えた視点から課題を把握して、自分事として解決に取り組む熱意と能力を有する企業・人材が連携を促進していく。

● 連携推進の具体策

1. ステークホルダーの意識醸成に向けて

- (1) 「地域の未来予測」の義務付けと住民参画による「目指す未来像」策定を
 - ・健全な危機意識醸成と自治体間連携に向けて、「地域の未来予測」「目指す未来像」の活用を
- (2) 役所内の各階層における人事交流の推進を
 - ・自治体職員に広域視点での施策立案を図る意識を醸成すべく、圏域内の市町村間での職員の人事交流を

2. 連携推進役としての国・都道府県の役割分担の見直しを

- (1) 都道府県は自治体間連携を支える新たな役割の担い手に
 - ・基礎自治体同士の連携に際しての利害調整、市町村の機能補完や官民連携の支援を
- (2) 国は自治体間連携の深化に向けて不断の取り組みを
 - ・各圏域における連携を一層促進するため、基盤となる法制度の整備や財政・人的支援の推進を

3. 自治体間連携を後押しする財政支援の拡充を

- (1) 定住自立圏・連携中枢都市圏における特別交付税措置の拡充を
 - ・定住自立圏・連携中枢都市圏の交付額について、さらなる拡充を
- (2) デジタル田園都市国家構想交付金の交付対象の変更を
 - ・加算措置のさらなる拡充などを進め、「共通する取り組みを前提とした複数自治体の連携」の加速を

4. 「地域にコミットするプレイヤー」の創出と参画の促進に向けて

- (1) 民間企業の活躍に繋がる各種データの積極的な開示を
 - ・デジタル技術のさらなる活用に向けて、オプトイン方式で提供されたデータを広く公開していく制度・体制の整備を
- (2) 地域プラットフォームの活用による広域的な PFI の推進を
 - ・都道府県がイニシアティブを発揮し圏域で共有できるテーマと方針を設定することで、広域的な PFI の推進を
- (3) 「公務・公共サービス法人」(仮称) 制度の検討を
 - ・民間主体で組成され、各自治体からの委託業務の運営のみならず、新たな連携や業務委託の提案を行える、新たな法人格・制度の可能性の検討を

5. 地域のデジタル化を加速する適切な連携先とのマッチング機会を

- ・共通課題や目的を持った連携先とのネットワーキングの機会の拡充を

- **今後のアクション**

- ・ **調査研究**

- 地方財政の「令和モデル」への転換に向けた対応策の検討

- ・ **実践**

- 関係団体との意見交換や意欲ある基礎自治体への視察を通じた呼びかけ

目次

はじめに	1
I. 地域が目指すべき経済と生活のエコシステム	2
① 官民連携	2
② デジタル化の推進	2
③ 人材育成	3
④ 地域スタートアップの創出	3
II. 基礎自治体の課題と連携の重要性	3
III. 自治体間連携の現状と可能性	6
1. 近隣地における連携	6
2. 遠隔地における連携	8
3. 自治体間連携成功の共通項と「地域にコミットするプレイヤー」	9
IV. 連携推進に向けて	13
1. ステークホルダーの意識醸成に向けて	14
(1) 「地域の未来予測」の義務付けと住民参画による「目指す未来像」策定を	14
(2) 役所内の各階層における人事交流の推進を	15
2. 連携推進役としての国・都道府県の役割分担の見直しを	16
(1) 都道府県は自治体間連携を支える新たな役割の担い手に	16
(2) 国は自治体間連携の深化に向けて不断の取り組みを	16
3. 自治体間連携を後押しする財政支援の拡充を	17
(1) 定住自立圏・連携中枢都市圏における特別交付税措置の拡充を	17
(2) デジタル田園都市国家構想交付金の交付対象の変更を	17
4. 「地域にコミットするプレイヤー」の創出と参画の促進に向けて	18
(1) 民間企業の活躍につながる各種データの積極的な開示を	18
(2) 地域プラットフォームの活用による広域的なPFIの推進を	18
(3) 「公務・公共サービス法人」(仮称)制度の検討を	19
5. 地域のデジタル化を加速する適切な連携先とのマッチング機会を	20
おわりに	21
2023年度～2024年度の活動概要	22
地域共創委員会 名簿	25
(参考) 地域共創ワーキング・グループ活動	33

はじめに

2014年に地方創生の取り組みが本格的に開始されてから10年が経過した。この間、国は様々な施策を講じ、一部の自治体では活性化の兆しも見られる。ただし日本全体を見れば、人口減少や少子・高齢化の流れに歯止めはかかっていない。当初より課題と指摘されてきた東京圏への人口の社会移動も続いている上、東京都の合計特殊出生率は過去最低を記録¹するなど、人口減少は一層深刻さを増している。

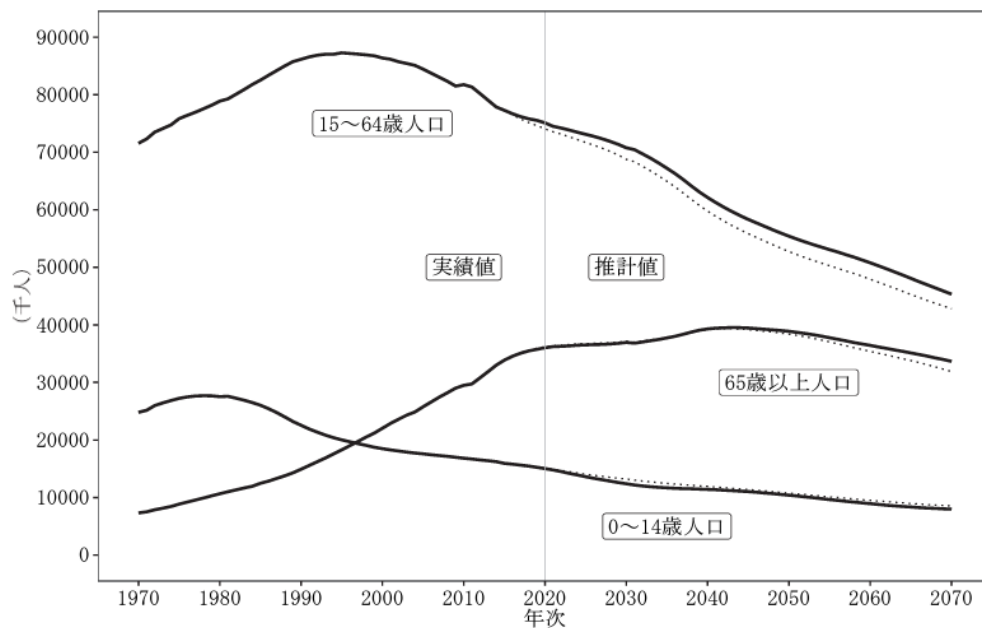


図1：年齢3区分別人口の推移（出生中位（死亡中位）推計）

出典：国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要

このままでは、日本経済の活力は失われていく。国内の消費市場の縮小と労働力の減少は、競争力の源泉であるイノベーションを枯渇させるとともに、財政状況の悪化やコミュニティの希薄化などをもたらし、これまでの日本を支えてきた経済的・社会的基盤を崩壊させかねない。

2024年4月に公表された人口戦略会議のレポートでは、20～30代の若年女性人口が2050年までに半分以上減ると予測される「消滅可能性自治体」は、全国1,724の市町村のうち744に上る。日本の基礎自治体の約40%が持続可能とは言い難い状況にあり、危機は目前に迫っている。

¹ 厚生労働省が公表した「令和5年（2023）人口動態統計（確定数）」（令和6年9月）では、東京の合計特殊出生率は0.99となり、全国で初めて1を下回って過去最低を記録した。

政府は子ども・子育て施策の充実を進めているものの、その効果が現れるまでには長い時間が必要である。そのため、人口減少の進展を前提として、地域の持続可能性を高めるための取り組みが急務²である。

本委員会では、これまで、先進的な施策に取り組む地方自治体の視察を重ねてきた³。視察を通じて実感したことは、地域の持続可能性を基礎自治体が単独で向上させることは極めて困難であり、規模の経済の観点から企業をはじめとする民間部門の参画を促す「圏域」視点での取り組みの重要性である。こうした認識の下、今後の地方創生に向けて本報告書を取りまとめた。

I. 地域が目指すべき経済と生活のエコシステム

多くの地域が様々な施策を進めているなかで、我々が視察を行うにあたり特に注目した取り組みとしては、「官民連携」「デジタル化」「人材育成」「地域スタートアップ」の4つである。

① 官民連携

官民連携は、財政支出の軽減だけでなく、民間企業の専門性やノウハウの活用による新たな付加価値の創出に繋がっていく。行政のリソースが限られる中、民間企業の参画を図ることで新たな雇用機会の創出や事業展開の可能性も広がっていく。既に様々な公共施設の民間委託が進んでおり、PPP/PFIを進める中では LABV⁴などの新たな官民連携の動きも生まれるなど、効率化と質の向上の両立が期待される。

② デジタル化の推進

政府のデジタル田園都市国家構想にも記載の通り、デジタル技術の活用は、これからの地域経済・社会を考える上で不可欠である。政府の「デジタル実装に取り組む地方公共団体を2024年度までに1,000団体、2027年度までに1,500団体」という目標に対して、2024年3月現在では1,754団体という結果となっており、全1,788団体の98.1%がデジタル化に踏み出していると言える。しかし現状では、行政部局内(バックヤード)のデジタル化の推進や、小規模の取り組みが個別に実施されており、十分な成果に繋がっていないケースも多い。それに対し、我々が視察した先進

² 人口戦略会議が公表した提言書「人口ビジョン2100」(令和6年1月)では、人口減少のスピードを緩和・最終的に安定させる「定常化戦略」と、質的な強化を図り現在より小さい人口規模でも多様性に富んだ成長力のある社会を構築する「強靱化戦略」の一体的な推進の必要性を示している。

³ 2015年度の委員会設置以降、委員会・ワーキング・グループを合わせ、延べ184自治体を訪問し、地域課題に関する現場調査を重ねてきた。

⁴ Local Asset Backed Vehicle の略で、PPP手法の一つ。

的な地方自治体では、民間企業と連携してデータ連携基盤を活用した多様なアプリを開発・提供する（フロントヤード）ことで、住民の利便性向上と地元事業者の支援に取り組んでいる。

③ 人材育成

官民連携やデジタル化の推進とともに、これらを事業機会として内発的な成長を実現するための最大の資源は人である。起業支援を通じてイノベーション人材の育成を図る地域や、自治体職員に対し民間の高度人材育成カリキュラムの受講を課す自治体⁵など、従来の発想に止まらない教育や研修に取り組み、地域を支える人材の育成を図る事例が生まれている。

④ 地域スタートアップの創出

先進的な地域では、地方自治体や地元金融機関、民間企業、大学が連携して起業環境の充実を図ることで、新たな活力が生まれつつある⁶。地域の課題解決が事業機会となる地域スタートアップの創出を通じ、住民生活の利便性が高まるとともに、新たな産業や雇用機会の増加、既存企業の事業機会の拡大にもつながっている。

地域の持続可能性を確立するためには、地域経済を支える産業・雇用の創出と、住民生活を支える社会基盤の維持・向上を同時に実現し、両者が相互に好ましい影響を及ぼしあうエコシステムの確立が求められる⁷。人口減少が進み、かつての工場誘致や公共事業による産業振興が非現実的となる中では、「官民連携」、「デジタル化」、「人材育成」「地域スタートアップの創出」がエコシステム確立の鍵となる。

Ⅱ.基礎自治体の課題と連携の重要性

これらの取り組みは全国一律に展開できるものではなく、各地域の人口規模や実情を考慮する必要がある。第3次国土形成計画（全国計画）（令和5年7月28日閣議決定）では、市区町村人口規模別の人口推計の中で、政令指定

⁵ 長野県塩尻市では、市内の人材育成の一環として、計画行政からの転換を図るために民間企業と連携した「地方創生 協働リーダーシッププログラム」を職員へ展開し、変革人材と呼ぶ職員の育成に取り組んでいる。

⁶ 山口フィナンシャルグループ（YMFG）は、山口県や県内市町村、山口大学などと連携し、産官学による成長産業の育成に取り組んでおり、地方創生専門の新会社として YMFG ZONE プラニングを設立している。YMFG の支援により 2021 年 11 月に宇部市に設立された New Space Intelligence は山口大学発のスタートアップであり、衛星データを利用したインフラ監視サービスなどを提供している。

⁷ 若年女性人口の減少率が 20%以下の「自立持続可能性自治体」の中には、地元企業による安定的な雇用や子育ての環境を実現している地域が多く含まれている。

都市をはじめとする 50 万人以上の大規模基礎自治体は大幅な人口減少は予測されていない。また、先述の人口戦略会議のレポートでも、人口 50 万人以上の基礎自治体のなかに消滅可能性自治体に分類されている自治体は存在していない。

こうした人口が維持される政令指定都市などの自治体では、企業規模の拡大や企業誘致などによる社会増も十分に考えられるため、それぞれが創意工夫を凝らし、競争力の向上に努めていくことが重要である。

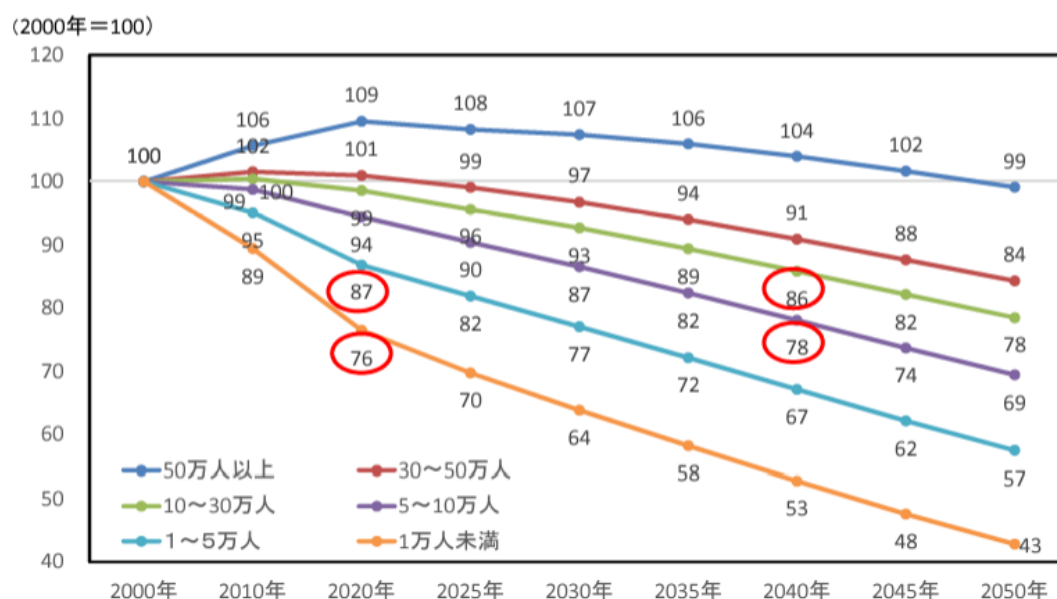


図 2: 市区町村人口規模別（2000 年時点）の人口の推移

出典：国土交通省 国土形成計画（全国計画）関連データ集（令和 5 年 7 月 28 日閣議決定）

それに対して、30 万人以下の基礎自治体では、今後、人口減少の進展が予測されており、人口戦略会議のレポートにおいても、消滅可能性自治体として指摘されたのはいずれも 30 万人以下の基礎自治体である。三大都市圏以外の地域では、人口 10～30 万人規模の基礎自治体が、周辺の小規模市町村に対しても生活に必要な医療・商業・交通インフラなどの都市機能を担っており、地域の持続可能性の中核となっている⁸。

地方創生の観点からは、過疎地域や中山間地域などの小規模自治体の好事例がしばしば取り上げられるものの、仔細に見れば、地域の核となる基礎自治体に住民生活に必要な機能の一部を支えられており、財政的にも地方交付税に

⁸ 第 3 次国土形成計画では、今後の地域経営の在り方として、地方の中心都市を核とした人口 10 万人程度の「地域生活圏」を提唱している。

依存した歳入構造となっている場合が多い。

そのため、歳入に占める地方税収の割合が高く、相対的に自立した財政運営を行っている 10～30 万人規模の基礎自治体が活力を失えば、好事例を生み出している小規模自治体も含めて地域全体が崩壊する恐れがある。

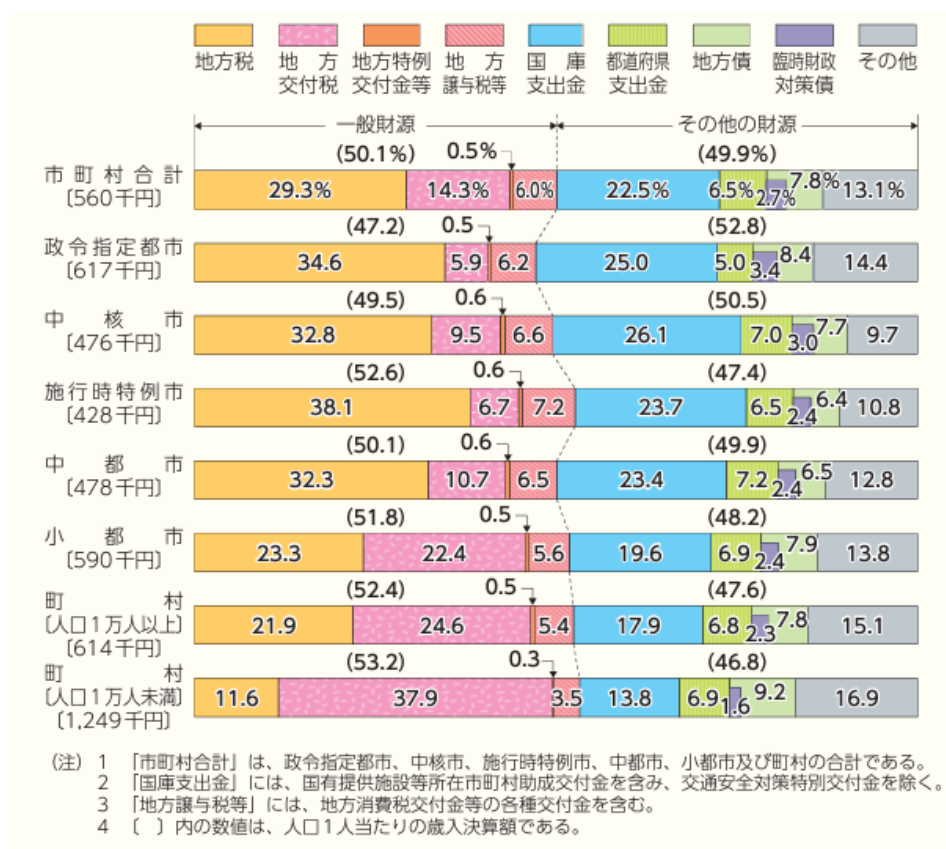


図3：団体規模別歳入決算の状況（人口1人当たり額及び構成比）（令和3年度）

出典：総務省 令和5年版地方行財政白書

今後の地方創生では、特に人口 30 万人以下の基礎自治体に力点を置き、前述の「官民連携」、「デジタル化」、「人材育成」、「地域スタートアップの創出」を柱とする地域エコシステムを構築し、地域経済と住民生活の基盤を確立することが急務である。

他方、30 万人以下の基礎自治体単独では、4 つの取り組みを同時に高いレベルで実現するために十分な規模とは言い難い。地域により抱える課題は様々あるが、いずれの自治体も既に職員の不足や医療体制の行き詰まりなど、基礎自治体のリソース不足が深刻化しつつある中、これらの取り組みを行政側で担当する優れた人材を確保するにも、単独の基礎自治体では難しいと言わざるを得ない。

また、民間企業が PPP/PFI などへの参画を検討する際も、事業を展開する市場規模の点でメリットが乏しく、地域エコシステムの柱の一つである官民連携において心もとない規模である。

都市機能の提供範囲である圏域の視点とともに、限られたリソースを最大限に活用する観点から、基礎自治体が単独で事業を進めるのではなく、自治体の枠を越えた連携が求められる。

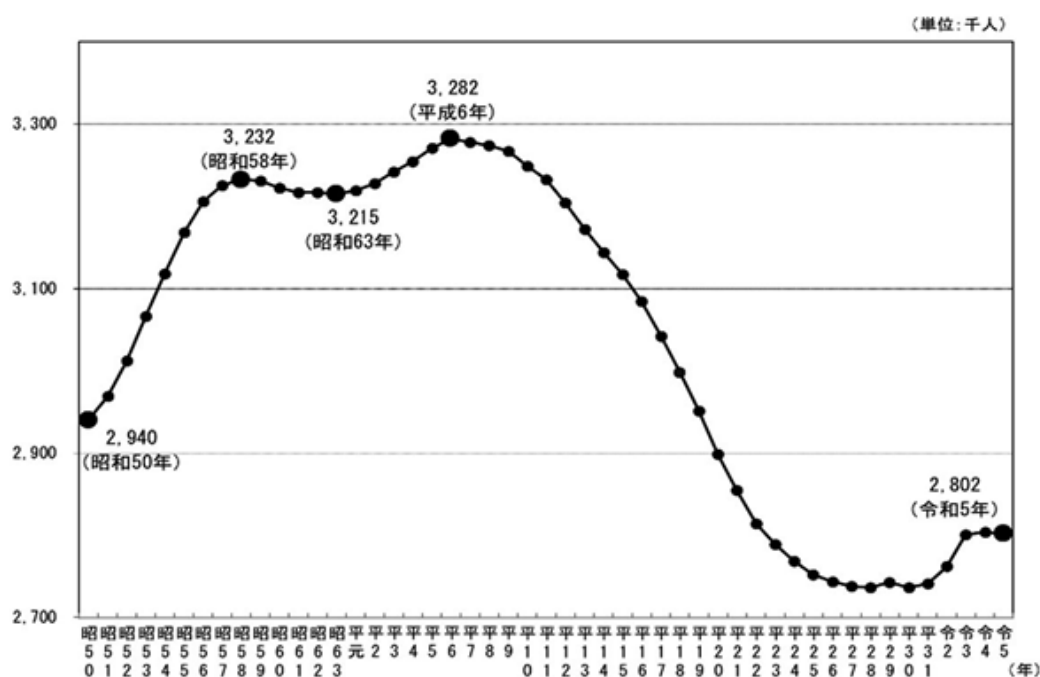


図 4：地方公共団体職員数の増減状況

出典：総務省 令和 5 年 地方公共団体定員管理調査結果

Ⅲ. 自治体間連携の現状と可能性

1. 近隣地における連携

基礎自治体間の連携については、国も以前から広域連携制度の普及に努め、事務の共同処理をはじめとする七つの類型⁹を設けるとともに、もっぱら隣接する地方自治体間の連携（以下、近隣地連携）を念頭に、定住自立圏構想や連携中枢都市圏を推進している。必ずしも同じ都道府県内でなくても、歴史的・文化的な面や、資源の有効活用の点から、県境を超えた連携事例も創出されており、近隣自治体の連携は徐々に進展している。

⁹ 法人の設立を要しない「連携協約」「協議会」「機関等の共同設置」「事務の委託」「事務の代替執行」、別法人の設立を要する「一部事務組合」「広域連合」の七類型が設けられている。

広域連携の仕組みと運用について		
共同処理制度	制度の概要	運用状況(R5.7.1現在)
法人の設立を要しない簡便な仕組み	連携協約	地方公共団体が、連携して事務を処理するに当たっての基本的な方針及び役割分担を定めるための制度。
	協議会	地方公共団体が、共同して管理執行、連絡調整、計画作成を行うための制度。
	機関等の共同設置	地方公共団体の委員会又は委員、行政機関、長の内部組織等を複数の地方公共団体が共同で設置する制度。
	事務の委託	地方公共団体の事務の一部の管理・執行を他の地方公共団体に委ねる制度。
	事務の代替執行	地方公共団体の事務の一部の管理・執行を当該地方公共団体の名において他の地方公共団体に行わせる制度。
別法人の設立を要する仕組み	一部事務組合	地方公共団体が、その事務の一部を共同して処理するために設ける特別地方公共団体。
	広域連合	地方公共団体が、広域にわたり処理することが適当であると認められる事務を処理するために設ける特別地方公共団体。国又は都道府県から直接に権限や事務の移譲を受けることができる。

(注1) 法人の設立については、特別地方公共団体の新設に係るものであり、総務大臣又は都道府県知事の許可を要するものとされている。
 (注2) 地方開発事業団、役場事務組合及び全部事務組合については、地方自治法の一部を改正する法律(平成23年法律第35号)により廃止。
 (注3) 協議会、機関等の共同設置、一部事務組合、広域連合の事務件数については、複数の事務を行っている場合は事務ごとに件数を計上しているため設置件数と一致しない場合がある。

図5：広域連携の仕組みと運用について

出典：総務省 地方自治制度 広域行政・市町村合併 共同処理制度の概要

一方、我々の視察では、好事例だけではなく、圏域全体の効率性と各市町村の個別ニーズとの間に生じるギャップ¹⁰や、圏域視点の重要性に対する住民や議会の理解の不足、近隣地同士の過度な競争意識¹¹、データ連携を阻む役所内のシステム・業務プロセスの違い、個々の地方自治体を交付単位とする各種補助金が障害となる実態も確認された。

¹⁰ 視察の中では、近隣の基礎自治体と公共施設を統合する案に対して、各自治体がそれぞれの住民の要望や雇用機会の確保などを優先して統合が頓挫し、非効率な施設整備がなされたとの声をしばしば耳にした。

¹¹ 移住促進に向けた子育て支援策の拡充、企業誘致などをめぐり、隣接する基礎自治体で不毛な競争が生じている地域が見られる。なお、この点については、本会は2021年7月に発表した提言「広域連携を活かした地域経営の拡大に向けて」でも指摘しており、選挙制度改革と政党を中心とした地方政治の必要性を訴えている。

2. 遠隔地における連携

これまでの自治体間連携は近隣地同士が中心であったが、近年のデジタル技術の進展により、物理的な距離を越えてコミュニケーションを行う遠隔地間の連携（以下、遠隔地連携）の可能性も広がっている。

近隣地連携では、近隣であるがゆえの利害対立や過度な競争意識が摩擦を生んでいるケースも散見されるのに対して、地理的制約に縛られない遠隔地連携は、目的や問題意識に応じて連携先を選定し、共通の価値創出に取り組むことができる柔軟性を有している。

現状では、多くの基礎自治体において、デジタル化は行政組織内の業務プロセスを改革する段階にとどまっており、遠隔地連携の事例は限られている。しかし、今後のデジタル化の進展に伴い、近隣地連携とは異なるメリットを期待できる遠隔地連携は、大きな可能性を有している。

既に、他の基礎自治体が開発・整備を主導したデータ連携基盤の利用や住民の各種申請手続きに対応する共通システムの整備など、行政効率化と新たな住民サービスの創出の速やかな横展開の事例も生まれている。産業振興では、観光分野での情報発信¹²、農産品の出荷調整¹³などの取り組みが始まっており、共通の魅力を通じた発信力向上や、安定した品質と出荷量の確保によって、ブランド力を向上する例も生まれつつある。

<事例 1：山口県下関市と福島県会津若松市の連携>

山口県下関市では、福島県会津若松市と連携して、会津若松市の都市 OS「会津モデル」を横展開することで、約 2 年の短期間でデータ連携基盤を稼働させた。遠隔の自治体同士が共通のプラットフォームを運用することで、より効率的な施策を短期間で実施することが可能となる。

¹² 福井県坂井市とアクセンチュアは、2023 年度に、坂井市の高校生がメタバースを使って地域の観光資源のアップデートを考える「デジタル帰宅部」の取り組みを開始した。同じ取り組みを 2024 年度から会津若松市でも展開しており、2025 年度以降、愛知県や宮崎県などでも展開していく予定となっている。

¹³ 地域によって収穫時期が異なる農作物の海外輸出を行うにあたり、複数の遠隔地が連携することで、安定的・長期的な生産を確保する取り組みが行われている。これにより、日本産の果物のブランド価値を高めやすくなり、農家の収入を安定させることも可能となる。

＜事例２：愛媛県今治市、静岡県袋井市、鹿児島県阿久根市の連携＞

愛媛県主催の「自治体事務標準化推進協議会」に参画する自治体同士が連携し、「住民窓口多様化モデル構築事業」の取り組みを行っている。マイナンバーカードを活用した住民サービスの共同活用や、市民サポートセンターを共同で外部委託し、多様な窓口サービスを住民へ提供している。

- ・ 誰一人取り残されないための住民窓口の多様化
- ・ End to Endでのデジタル化・バックヤードの効率化
- ・ 複数の自治体連携による行政事務の標準化、システム共同利用、共同BPOの推進

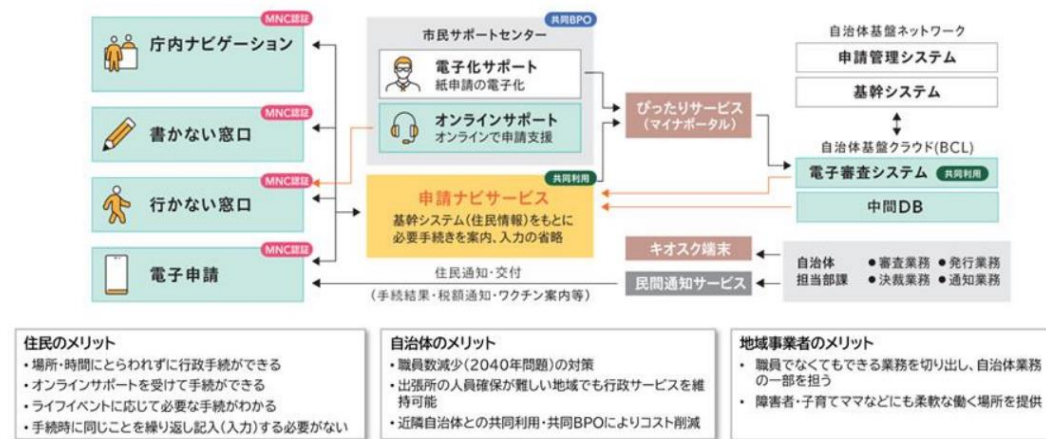


図 6：住民窓口多様化モデル構築事業

出典：ガバメイツ、愛媛県今治市・静岡県袋井市・鹿児島県阿久根市における 住民窓口多様化モデル構築事業（2024 年 7 月）

3. 自治体間連携成功の共通項と「地域にコミットするプレイヤー」

これまでに重ねた視察では、市町村間の連携が進んでいる地域には共通項が見られた。第一に、協力して達成したい目標や将来像が明確になっていることである。意欲ある首長が国の特区指定を目指して働きかけた場合もあれば、例えば産業構造が似通っているなどの要因で自然と形成されている場合もあり、いずれも連携によって達成したい目標が明確に定まることで、近隣自治体間の利害対立を抑制している。

＜事例１：スマートシティ会津若松＞

福島県会津若松市では、総合計画に「スマートシティ会津若松」を掲げ、市としてデジタル化に舵を切り、住民のオプトイン（＝住民のデータ提供に関する同意を得てからデータを利用する方式）に基づくデータ提供を起点に、地域・住民・企業にメリット・納得感がある「三方良し」の考え方をベースとした地域課題解決に取り組んでいる。地域 DX は行政サービスの効率化に止まらず、デジタル基盤の共有を通じた中小企業の生産性向上、観光振興、地場農産品の流通促進などにも広がっており、デジタル化の恩恵が、住民や地元企業など地域全体に還元されることを目指している。

＜事例２：フードバレーとかち＞

北海道十勝地区は、帯広市を中心とする 19 市町村から構成されており、10 年以上にわたって十勝定住自立圏として食と農業に軸足を置いた各種施策を推進している。十勝地区の全自治体に共通する課題・テーマとして、「稼ぐ中心となる」食と農業の活性化に向けた地域産業政策「フードバレーとかち」を旗印に、市町村間の関係を強化している。特に、食・農業の「基本価値向上」「成長産業化・高付加価値化」という共通目標と将来像を掲げ、連携に対するステークホルダーの意識の醸成を進めることで、連携の素地を築きつつある。

第二の共通項は、市町村同士の円滑な連携である。中心となる基礎自治体の首長がリーダーシップを発揮して、周辺自治体との日々のコミュニケーションによる信頼関係を構築していくことが不可欠である。そのため、首長だけでなく、自治体職員も含め市町村間で信頼関係の構築を図ることで、課題の共有と合意形成が進みやすい土壌を作っている。

＜事例１：市長のリーダーシップを中心とした信頼関係の構築＞

北海道十勝地区で自治体間連携が進展している要因の一つは、市町村間の「お互い様」の思いと関係を重視した信頼関係の構築である。中心市の首長である米沢則寿 帯広市長がリーダーシップを発揮し、地域持ち回りによる首長会議の開催や情報交換の実施などを進めることで、信頼関係の構築に努めている。あわせて、市町村長を支える担当職員間でも、日常的なコミュニケーションの実施を図るなど、幅広い階層で信頼関係の構築に取り組んでいる。

＜事例２：とかち広域消防事務組合＞

北海道十勝地区では、2015 年に圏内 19 市町村にあった 6 つの消防本部を統合し、一部事務組合「とかち広域消防事務組合」を設立した。保有する車両や人員は、札幌市消防局に次いで北海道内で第二の規模であり、国内最大の管轄面積を有している。19 市町村が連携することで、単独の町村では困難な消防職員のキャリアパスの整備を含め、消防体制の基盤が強化されるとともに、高機能消防指令センター及び消防救急デジタル無線の共同整備など、財政負担の軽減が図られている。

第三の共通項は、連携中枢都市圏や定住自立圏構想において、国から交付される財政上のインセンティブを効果的に活用している点である。中心となる市の負担を軽減し、周辺の各市町村もメリットを直感的に理解できる補助金を上手く活用している。

<事例：定住自立圏構想における財政措置>

北海道十勝地区の連携では、定住自立圏構想を活用し、各自治体と一緒に取り組むことで財政支援を受けられることが帯広市だけでなく周辺町村も含めた重要なインセンティブとなっている。この点は他の連携中枢都市圏や定住自立圏でも聞かれており、財政措置が連携を促している。

第四の共通項は、外部人材や民間企業の知見の活用である。客観的に地域の課題と可能性を指摘し、地域の中にない新たなアイデアや専門知識を提供する外部人材や企業の意見を積極的に取り入れることで、圏域全体の成長を図っている。

<事例 1：AiCT コンソーシアム>

前述の「スマートシティ会津若松」プロジェクトを運営するローカルマネジメント法人「AiCT コンソーシアム」には、地元企業に加え、アクセンチュアをはじめとする地域外の民間企業が会津若松市に拠点を構え、地域の課題解決に貢献するべく参画しており、地元の会津大学とも連携した産官学一体での地域 DX に取り組んでいる。

<事例 2：とかち・イノベーション・プログラム>

「とかち・イノベーション・プログラム」(TIP) は、野村総合研究所が開発した起業家創出プログラムを、帯広信用金庫と帯広市が中心となって運営することで、北海道十勝地区での起業に止まらず、幅広く地域の中で何か事業を行いたいという志を持つ「火の玉人材」を増やすことに取り組んでいる。2024 年に 10 年目を迎えており、これまでに約 800 人が参加し、170 以上の事業構想が創出され、27 の新会社が誕生している。

<事例 3：山陽小野田市 LABV プロジェクト>

山口県山陽小野田市では、公共施設の再整備にあたり、自らが保有する土地と民間企業が有する資金・ノウハウを組み合わせ、権限や利益、責任を共有する新たな官民連携の形態 (LABV) を採用した。地域金融機関である山口銀行系のコンサルティング会社 (YMFG ZONE プラニング) が市に手法を紹介するとともに、事業化への推進をサポートした。公募によって選定された前田建設工業を含む民間企業 6 社が、知見を活用しながら再開発事業を進めている。

第五の共通項は、区域や官民の境界（バウンダリー）を越えて、「地域にコミットするプレイヤー」の存在である。とりわけ、地域に根差して事業活動を展開し、地域経済や住民生活の充実が自らのビジネスの成長にもつながる地元企業・地域金融機関が積極的に地域課題解決に取り組んでいる点である。こうした「地域にコミットするプレイヤー」の活躍が、基礎自治体の境界を越えた共通の課題認識の醸成や連携した取り組みにつながっている。

基礎自治体が自らの区域を対象に行政サービスを提供するのに対して、「地域にコミットするプレイヤー」は基礎自治体の境界を越えて事業を展開する中で、必然的に、広域の経済圏の視点から課題を捉えて行動することがその要因と考えられる。

＜事例１：帯広信用金庫＞

北海道十勝地区の金融機関である帯広信用金庫は、地区内でのみ店舗を展開しており、地元企業に対する融資や個人向け金融サービスの提供に加えて、前述の「とかち・イノベーション・プログラム」（TIP）などの起業支援に取り組んでいる。

＜事例２：十八親和銀行＞

長崎県の地方銀行である十八親和銀行は、地域のスタートアップ創出支援として、中高生向けの出前講義や「長崎学生ビジネスプランコンテスト」の開催を通じた若年層の起業意識の醸成や、長崎大学と連携し設立したアントレプレナーシップセンター（NFEC）による学生や社会人向けの教育の提供、大学発ベンチャー創出を推進している。これらの取り組みにより、地域で活躍する人材の育成と、地域スタートアップの創出を一貫して進めている。

＜事例３：山口フィナンシャルグループ＞

山口県、広島県、福岡県を中心に金融事業を展開する山口フィナンシャルグループは、地方創生に特化した専門会社 YMFG ZONE プラニングを設立し、地域の課題解決と持続可能性向上に取り組んでいる。同社は、前述の山陽小野田市での LABV プロジェクト、山口県・宇部市・山口大学と連携した創業支援の他、長門湯本温泉の面的再生などの様々な事業を支援し、人材と地域、プロジェクトを結ぶハブの役割を担っている。

なお、「地域にコミットするプレイヤー」は、必ずしも企業とは限らない。我々の視察では、大学¹⁴やメディア¹⁵、医療機関、さらには民間の高度人材育成カリキュラムを受講した自治体職員、地方創生人材支援制度によって派遣された人材などが連携の基盤となっている地域も見られた。個別の基礎自治体の領域を越えた視点から課題を把握し、自分事として解決に取り組む熱意と能力を有する「地域にコミットするプレイヤー」を増やすとともに、彼らが活躍しやすい環境を整えることが重要である。

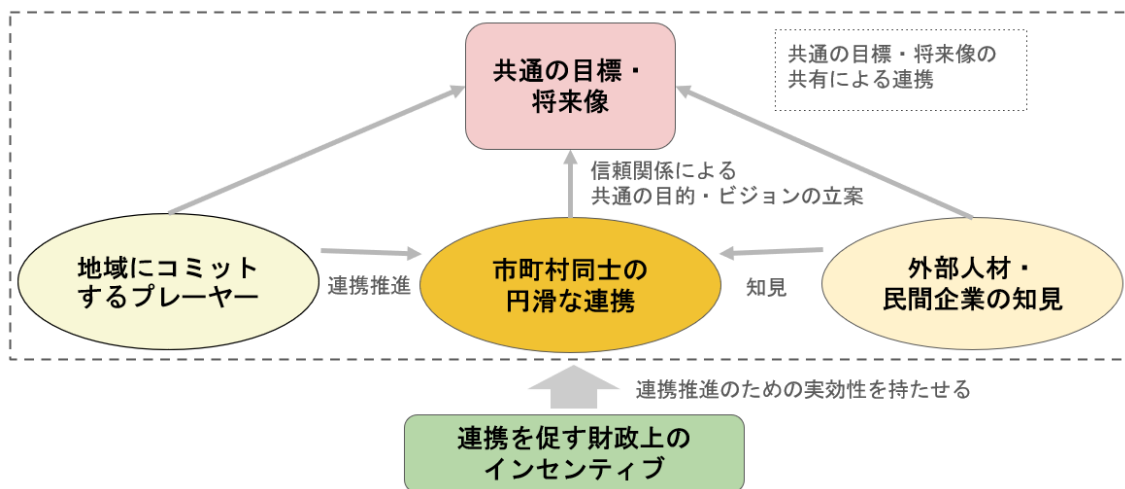


図 6：自治体間連携 成功の共通項
経済同友会 事務局作成

IV. 連携推進に向けて

繰り返しになるが、地域社会の基盤である人口 30 万人以下の基礎自治体の持続可能性を高めるには、「官民連携」、「デジタル化」、「人材育成」、「地域スタートアップの創出」を同時に高い次元で実現する必要がある。

¹⁴ 群馬県前橋市にある共愛学園前橋国際大学では、「地学一体」の人材育成を掲げ、市役所や地元企業、NPO などでの長期インターンシップ、地場農産品を利用した商品開発や販売など、「地域の未来は私がつくる」をキャッチコピーとしたカリキュラムを展開している。その結果、10 年前は約 50%だった県内出身者の地元就職率は約 80%程度にまで上昇している。また、小樽商科大学・帯広畜産大学・北見工業大学の三つの国立大学法人の統合により設立された北海道国立大学機構は、各大学の枠を超えた異分野融合研究を進めるとともに、大学・行政・産業界のそれぞれが当事者意識をもって地域課題に向き合い、恒常的な議論を通じて課題解決を図る「北海道広域連携プラットフォーム」を設置している。

¹⁵ 群馬県の地元紙である上毛新聞は、群馬県の文化・芸術の振興や起業支援などの地域活性化に向けた活動に取り組む田中仁財団と共同で、2013 年より「群馬イノベーションアワード」を開催している。同アワードは、新しい時代を生み出す起業家やそのマインドをたずさえた若い人材を群馬の地から発掘するプロジェクトであり、当初は 21 社だった協賛企業が 2023 年には 80 社を超えるまでに拡大している。

その際、基礎自治体による単独の取り組みでは限界がある以上、圏域視点の下、限られたリソースを最大限に活用する自治体間の連携が不可欠である。すなわち、連携こそが、地域の持続可能性やイノベーションの土台である。基礎自治体同士の連携による地方創生の推進に向け、基礎自治体、国・都道府県、および民間企業が取るべき施策を以下に取りまとめた。

1. ステークホルダーの意識醸成に向けて

自治体間の連携を促進する要因として、明確な目標や将来像を持つことの重要性を指摘した。しかし、多くの基礎自治体では、地方交付税によって歳入が担保されることもあり、首長や議会、職員、住民の間で十分な危機感が共有されているとは言い難く、連携の必要性を実感できないまま、取り組みが進捗しない結果を招いている。地域に関わる全てのステークホルダーが、自らの地域の状況をエビデンスに基づいて理解し、解決策を一緒に考えることが重要である。

(1) 「地域の未来予測」の義務付けと住民参画による「目指す未来像」策定を

地方制度調査会の答申に基づき、地方自治体に対して策定が呼びかけられている「地域の未来予測」は、人口推計や公共インフラの老朽化など、地域に関するデータを集約し、行政需要や経営資源についての長期的・客観的な変化の見通しを整理するものである。ただし、現時点では、策定は市町村の自主性に委ねられている上、地域単位も定められていないため、圏域単位での策定する例もあれば、市町村が単独で策定している例もある。

将来の地域課題を浮き彫りにする「地域の未来予測」は危機感の共有を図るうえで効果的な取り組みであり、少なくとも定住自立圏・連携中枢都市圏については、認定要件として圏域単位での「地域の未来予測」策定を義務付けるべきである。その際には、これまでに策定された「地域の未来予測」の多くで、算定が困難として省略されている財政分野についても見通しを示すことが望ましい。

また、総務省は「地域の未来予測」によって明らかになった変化や課題を踏まえつつ、実現したい未来を住民とともに議論する¹⁶「目指す未来像」づくりを呼び掛けている。例えば、地域の未来予測において、類似した条件

¹⁶ 神奈川県横浜市では、2009年に「横浜開港150周年～市政120周年～基本ビジョン」、同「基本計画」を策定した際、市民の想いを横浜市の未来像に反映するとともに、市民の横浜市に対する誇りや愛着心を高めることを目的として、市民参加型都市ブランド共創プロジェクト“イマジン・ヨコハマ”を開催した。同プロジェクトでは、参加者約500名と国内最大級の規模となった「ワールドカフェ」や「市民つながりインタビュー」といった活動を通して市民の声を結集し、キャッチコピーやシンボルマークなどを取りまとめた。

のもとにある市町村同士で課題の洗い出し等を行っていくことで、住民が自らの地域の課題をより客観的に認識し、必要な取り組みを考える契機となる。定住自立圏・連携中枢都市圏の認定要件に「目指す未来像」の議論を加えるとともに、その内容を定住自立圏共生ビジョン・連携中枢都市圏ビジョンに反映することで、地域を構成するステークホルダーが共通認識のもと、地域の未来を自分事として捉え、共に解決していくことを期待する。

さらに、定住自立圏・連携中枢都市圏を構成する市町村においては、それぞれが策定する各種計画と「地域の未来予測」、「目指す未来像」、共生ビジョン・都市圏ビジョンの内容が整合的になるよう取り組む必要がある。特に、効率性を高めながら、共通目的のもと連携することで付加価値を創出する協調領域と、独自性を追求し自らのリソースを活用して他地域との差別化を図る競争領域を仕分けていくことを期待する。

なお、こうした「地域の未来予測」は行政が利用すれば十分とはいえない。行政を適切に機能させる上では、地方議会が民意の集合体として重要な役割を担っており、政策の PDCA を推進し地域のエコシステムを形成していくために、地方議会も未来予測や目指す未来像の策定段階から関わり、活用することが求められる。第 33 次地方制度調査会の答申を受けて地方議会の位置づけや役割を明確に示す地方自治法改正が行われたことを受け、未来予測の活用に向けた地方議会の活性化が不可欠である。

また、首長や議員を選出する住民の間で、健全な危機意識と自治体間連携への認識が広まることで地域は草の根から変わっていく。そのため、例えば、小中学校における総合的な学習の時間の中で教材として「地域の未来予測」や「目指す未来像」を活用し、地域の将来や課題を学ぶことで、子どもたちが郷土への関心を高めるきっかけとしていくなど、様々な活用を図っていただきたい。

（２）役所内の各階層における人事交流の推進を

自治体間連携に向けた意識醸成を図るうえで、基礎自治体のリーダーである首長が定期的に近隣自治体と交流する首長会議の開催は必須である。同時に、首長を支え、日々住民と向き合う自治体職員にも「地域にコミットするプレイヤー」の一員となって、自らの行政区域を越えた広域視点から最適な施策を立案する意識を備えてもらいたい。

そのためには、圏域内の市町村間で職員の人事交流を図ることが必要である。こうした交流を推進すべく、国は「人材育成・確保基本方針策定指針」の中に圏域における市町村間の人事交流に関する記載を盛り込むとともに、

各基礎自治体には、定住自立圏共生ビジョンや連携中枢都市圏ビジョンの中に構成市町村間での職員の人事交流・育成などを盛り込むことを期待する。

2. 連携推進役としての国・都道府県の役割分担の見直しを

隣接する市町村間では、子育て支援や移住施策による人口の奪い合いや企業誘致など、直接的な競争関係に陥りやすい。事業実施における費用分担などの利害調整が難航する場合もあり、こうした対立の構図が自治体間連携の推進を妨げている。また、過疎化が進む地域など、連携を牽引する地域の核となる基礎自治体が無い地域も存在する。そのため、自治体間連携の推進にあたっては、基礎自治体の自主性を尊重しつつも、全体を俯瞰して国や都道府県が必要な調整を行うことが求められる。

(1) 都道府県は自治体間連携を支える新たな役割の担い手に

平成の市町村合併と地方分権改革による基礎自治体への権限移譲の進展、デジタル化に伴う市町村間の情報格差の解消が進む中で、都道府県の役割も新たなものへと変化していく時期を迎えている。すなわち、都道府県内全体を俯瞰して、利害調整や市町村の機能補完、官民連携の支援を図っていくことを期待する。

具体的には、前述の「地域の未来予測」の策定や圏域ビジョン・総合戦略・総合計画への反映状況の評価・検証、首長会議の開催や市町村間の人事交流の促進などの多層な階層でのコミュニケーションの推進、圏域での職員育成といった自治体間連携に必要な取り組みの支援が求められる。また、データ連携基盤の整備にあたり、都道府県単位で進めるとの方針が示されている中、より多くのデータを効率的に収集・活用していくため、市町村によるデータ活用を支えるプラットフォームの管理を担っていくことが期待される。

一方で、地域の核となる基礎自治体が存在しないなど、行政基盤が脆弱な圏域では、市町村に代わって事務を実施する垂直連携も都道府県の重要な役割となる。現在、地方自治法 252 条 17 の 2 (条例による事務処理の特例) は、各地域の事情に応じ、都道府県知事から市町村長に対して権限移譲を行える旨を定めているが、同項を改正し、市町村長から都道府県知事への逆方向の権限移譲も可能とすることが望ましい。

(2) 国は自治体間連携の深化に向けて不断の取り組みを

各圏域の状況は多様であり、連携の進捗に応じて課題は日々変化していく。そのため国は、各圏域における連携を一層促進するため、基盤となる法制度の整備や財政・人的支援を進める必要がある。定住自立圏・連携中枢都市圏

における「地域の未来予測」の義務付けなど、各種施策の整合を図るとともに、次期地方制度調査会のなかで、社会環境の変化に応じた都道府県の権限・役割の見直し、大都市制度のあり方、後述する公務・公共サービス法人（仮称）の設立などの広域連携に関わる諸制度について、速やかに検討を開始してもらいたい。

3. 自治体間連携を後押しする財政支援の拡充を

競争関係に陥りやすい隣接する基礎自治体に対して連携を促すには、財政的なインセンティブの提供も重要な要素である。既に国は、定住自立圏・連携中枢都市圏に認定された基礎自治体を対象として財政支援を行っているものの、市町村の予算規模に比して少額¹⁷であり、中心市と周辺市町村での差や、基礎自治体単位での交付などの課題も見受けられる。こうした課題を解消し、よりインセンティブとして機能するよう財政支援の拡充を期待する。

（１）定住自立圏・連携中枢都市圏における特別交付税措置の拡充を

基礎自治体に対して、自治体間連携に対する明確なインセンティブを提供することが重要である。そのため、定住自立圏・連携中枢都市圏における交付額を拡充していくことが望ましい。

ただし、インセンティブを目的として実体の伴わない形式的な連携を生じさせることの無いよう、「地域の未来予測」や「目指す未来像」の策定、共生ビジョン・都市圏ビジョンで掲げた施策の実行状況などを交付の条件として盛り込む必要がある。併せて、市町村間の人事交流や都道府県による垂直連携に対する財政支援なども検討いただきたい。

（２）デジタル田園都市国家構想交付金の交付対象の変更を

デジタル田園都市国家構想では、市町村を単位とする交付金が大半を占めている。その結果、例えば、ドローンによる貨物運送や公共交通機関の自動運転の実証実験など、同種の事業であるにもかかわらず、多くの地方自治体が少額の事業費で別個に取り組む非効率的な予算執行が見受けられる。

デジタルの強みは遠隔地をリアルタイムで繋ぐことにあり、国は、既に地域間連携の促進を盛り込んだ申請には加算措置を講じている。加算措置の更なる拡充を進め、「共通する取組みを前提とした複数自治体の連携」の加速に期待する。

¹⁷ 定住自立圏構想の場合、中心市への特別交付税の措置は 8,500 万円である。例えば、十勝定住自立圏の中心市である帯広市の年度予算は約 1,965 億円（令和 6 年度）であり、措置額はかなり少額との印象を受ける。

4. 「地域にコミットするプレイヤー」の創出と参画の促進に向けて

前述の通り、「地域にコミットするプレイヤー」の存在が自治体間の連携を推進し、地域のエコシステムを形成する鍵である。民間企業は自ら地域にコミットするプレイヤーとなるべく、地方自治体に対して新たな連携や業務委託の提案を進めるとともに、開示された公共データを活用した社会課題解決に繋がる新たな事業の創造に取り組んでいかなければならない。

その際には、バウンダリーを越えて活動できる民間の強みを生かし、他地域の好事例の展開といった積極的な情報提供や、広域的な事業提案を行う必要がある。そのため、国や自治体は、民間企業が活躍しやすい環境を整えるとともに、新たな「地域にコミットするプレイヤー」を生み出す努力が必要である。

(1) 民間企業の活躍につながる各種データの積極的な開示を

地域課題解決に向けたイノベーションが期待される地域スタートアップの創出には、様々な起業支援だけでは不十分であり、データ活用の基盤を整えていくことが必要である。労働人口が減少する地域の状況を鑑みれば、省人化と付加価値創出につながるデジタル技術の活用は必須である。その際には、地域に存在する各種のデータをいかに上手く利活用できるかが重要となる。

民間企業が独自に収集することが極めて難しい各種データについては、オプトイン方式によるデータ連携基盤への収集を前提に、連携する基礎自治体が協働でデータの取り扱いに関する指針を定め、「地域にコミットするプレイヤー」へ積極的に提供していくことが望ましい。すなわち、「データは個人のものである」という基本認識のもと、オプトイン方式で提供されたデータを広く公開していく制度・体制の整備が求められる。

(2) 地域プラットフォームの活用による広域的な PFI の推進を

PPP/PFI に取り組む企業は、「地域にコミットするプレイヤー」の一つである。共通目的を持つ自治体同士の連携を促進していく上で、こうした PPP/PFI に取り組む企業が、地域のニーズに応じた提供サービスの質の向上、収益性の確保などに取り組み、企業視点で自治体に対してサービス内容を企画・提案していくことが重要である。

しかし、各基礎自治体が個々の施設をそれぞれに発注しては、民間企業が持つノウハウを十分に発揮できず、単なる公共施設の管理に止まり、バウンダリーを越えた連携を実現することは難しい。

現在でも複数市町村による共同発注は一部で行われているものの、発注責任の不明確さや契約は各市町村との個別契約となるなど、企業による企画提案や効率的な受注が難しい状況にある。そのため、これらの課題を解決し、広域での PFI の推進に取り組んでいく必要がある。

具体的には、地域の企業や金融機関、地方自治体などが集まって PPP/PFI のノウハウの取得と案件形成能力の向上を図り、具体の案件形成を目指した取組みを行う地域プラットフォームの活用が考えられる。現状では、地域プラットフォームを都道府県が主催している地域と市町村が主催している地域があるが、先述の新たな都道府県の役割に照らして、都道府県がイニシアティブを発揮し、地域の金融機関と連携して市町村のバウンダリーを越えて共有できるテーマと方針を設定し、圏域の市町村と意欲ある企業の参画も得て、共通の場で対話を行うことも検討すべきである。併せて、国には、自治体間連携に基づく発注に合わせた契約形態や仕様の見直しを求めたい。

(3) 「公務・公共サービス法人」(仮称) 制度の検討を

地方公務員の採用難が広がる中、「官民連携」「デジタル化」「人材育成」「地域スタートアップ創出」に取り組むには、単独の基礎自治体では確保が難しい人材を手当てする必要がある。既存の一部事務組合や地方公営企業は構成する地方自治体の長や議員が業務執行を管理監督する公共性の高い組織設計となっている反面、新たな連携の企画・立案や、遠隔地連携や Pay For Success¹⁸など新規の取組みを柔軟に組成していくことが難しい面がある。

自治体間連携を全国で具体化していくために、従前の一部事務組合や地方公営企業よりも柔軟でありつつ、高い公共性を備え、自治体による各種発注業務を代行しうる、新たな法人格・制度(仮称：公務・公共サービス法人)の創設も検討すべきではないか。

具体的な制度設計は、地方制度調査会などの場で専門家に委ねたいが、民間主体で組成し、各自治体から委託された業務の運営だけでなく、収益性の観点から新たな連携や業務委託を提案する権限を有することも一案である。他方、複数の自治体による共同設置とし、自治体間連携の下で各基礎自治体が協調領域と位置付けた業務を柔軟に受託できる、職員をみなし公務員として民間企業からの出向も受け入れられるなどの設計も考えられる。こうした性格を備えた公務・公共サービス法人(仮称)が、公共分野を中心

¹⁸ 社会課題の解決に対応した成果指標を設定し、成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払う、成果連動型民間委託契約方式

に新たな連携を推進する「地域にコミットするプレイヤー」となっていくことを期待する。

5. 地域のデジタル化を加速する適切な連携先とのマッチング機会を

社会基盤提供の面、及び産業振興の面でも、デジタル技術により遠隔地との連携が可能になっており、バウンダリーを越えて活動する民間企業が公共サービスの新たな提供方法の提案などを通じて、より効率的な連携の事例を生み出していくことが期待される。

そのためには、共通課題や目的を持った基礎自治体の把握やマッチングが重要となり、特に、地域の特性やニーズに合致した連携先を選定するためには、情報共有やネットワーキングの機会が重要となる。強みや課題、解決策が同様の自治体間のマッチングの機会を提供するプラットフォームを整備することで、こうした自主的な遠隔地連携を後押しするための課題・事例の共有を図る。

なお、既に内閣府地方創生推進事務局は「地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム」を推進しており、今後一層の機能の拡充を通じて、民間企業と複数自治体の連携促進や、その先にある組織化、事業創出を期待する。

おわりに

● 地方財政を「令和モデル」へ

人口減少が加速する中、これまで日本の経済的・社会的基盤であった地域社会の維持が難しくなっている。地域共創委員会では、2023 年 4 月以降、ワーキング・グループも含めて、延べ 16 自治体を訪問し、それぞれの地域における先進事例や課題について意見交換を重ねてきた。本報告書の中でも指摘している通り、将来に対して健全な危機感を持ち、前例のない取り組みに踏み出した地域では、人口減少の下でも活性化に向けた兆しが生まれつつある。

一方で、多くの基礎自治体では、首長や議会、職員、住民の間で共通の認識が形成されないまま、これまでの延長線上の施策に留まっている。視察の中でしばしば耳にしたことは、地方交付税制度の下で一定の歳入と行政サービスが保障されるとともに、単年度で運用される予算制度により長期的な視野が持ちにくくなっている地方財政制度の弊害である。

戦後間もない時期に骨格が形成された現行の地方財政制度は、人口増加が続く中、全国で安定的に行政サービスを提供する上では効果的であったものの、人口が減少局面に転じた現在では、弊害も顕在化してきたと言わざるを得ない。地方財政を「令和モデル」へと転換していく必要がある。

今回の報告書では、地方財政制度の課題について十分な検討ができていない。地域共創委員会では、今後、分科会による集中的なヒアリングを実施しながら検討を深め、提言として取りまとめを行っていく。

● 動く（Act）経済同友会として

同時に、本報告書を踏まえて、自治体間連携の推進に向けた活動を行っていく所存である。様々な地方団体や政策責任者との意見交換、近隣地連携・遠隔地連携の好事例の掘り起こしを図るとともに、我々自身が「地域にコミットするプレイヤー」となって活動を進めることで、基礎自治体間の連携を広げていきたい。とりわけ、産業の発展の一翼を担う経営者の集団として、地方創生に繋がる自治体間連携の推進に取り組んでいく。

なお、本報告書の取りまとめを進める中、石破茂氏が第 103 代日本国内閣総理大臣に就任された。初代地方創生担当大臣を務められた石破新総理は、所信表明演説で、地方創生交付金の倍増を打ち出されるなど、地域活性化に熱意を持っておられる。本報告書に記載の通り、今後の地方創生には自治体間の連携が必須であり、石破新総理のもとで連携の加速に向けた取り組みが進められることを期待している。

2023 年度～2024 年度の活動概要

※講師所属・役職は講演当時

1. 2023 年度地域共創委員会

- 2023 年 8 月 21 日（月） 第 1 回正副委員長会議
テーマ：2023 年度活動計画案について
- 2023 年 9 月 12 日（火） 第 1 回会合
テーマ：新たな国土形成計画について
講師：国土交通省 国土政策局長 黒田 昌義 氏
- 2023 年 10 月 25 日（水） 第 2 回会合
テーマ：指定都市の現状と大都市制度改革の必要性
ー特別市の法制化に向けてー
講師：川崎市市長 福田 紀彦 氏
- 2023 年 12 月 18 日（月） 第 3 回会合
テーマ：地方創生とデジタル
講師：デジタル庁 統括官 村上 敬亮 氏
- 2023 年 12 月 26 日（火）～27 日（水） 第 1 回視察（福島県）
訪問先：会津若松市長、会津若松スマートシティ AiCT、AiCT コンソーシアム、公立大学法人会津大学、マツモトプレシジョン、福島相双復興推進機構
- 2024 年 1 月 30 日（火） 第 2 回正副委員長会議
テーマ：地域共創ワーキング・グループ 視察 中間報告
- 2024 年 2 月 1 日（木） 第 4 回会合
テーマ：PPP/PFI の課題とさらなる普及促進に向けて
講師：日本政策投資銀行 常務執行役員 高澤 利康 氏
インフロニア・ホールディングス 取締役 代表執行役社長
兼 CEO 岐部 一誠 氏

- 2024年3月5日（火）～6日（水） 第2回視察（山口県）
訪問先：下関市長、山陽小野田市長、長門市長、宇部市長、山口経済同友会、
うべスタートアップ、New Space Intelligence、山陽小野田 LABV プロジェ
クト合同会社、山口フィナンシャルグループ、長門湯本温泉

- 2024年3月14日（木） 第5回会合
テーマ：地方から始まる日本再興
講師：インキュベイトファンド 代表パートナー /
日本ベンチャーキャピタル協会 特別顧問
赤浦 徹 氏
テーマ：福岡のスタートアップエコシステムについて
講師：ドーガン・ベータ 代表取締役パートナー /
日本ベンチャーキャピタル協会 常務理事
地方創生部会長 林 龍平 氏

- 2024年3月29日（金） 第3回正副委員長会議
テーマ：①地域共創ワーキング・グループ視察報告
②会合・視察の振り返り
③今後の進め方に関する討議

2. 2024年度地域共創委員会

- 2024年5月10日（金） 第1回正副委員長会議
テーマ：2024年度 地域共創委員会 活動計画案について

- 2024年6月3日（月） 第2回正副委員長会議
テーマ：2024年度 地域共創委員会 提言取りまとめに向けて

- 2024年6月17日（月） 第1回会合
テーマ：人口減少・地方創生のこれまでとこれから
講師：内閣官房参与（社会保障・人口問題）
内閣官房 全世代型社会保障構築本部事務局 総括事務局長
山崎 史郎 氏

- 2024年7月10日（水） 第2回会合
 テーマ：近隣地・遠隔地、サービス間連携の事例と考察
 講師：アクセンチュア 代表取締役社長 江川 昌史 氏
 アクセンチュア
 ビジネスコンサルティング本部 ストラテジーグループ
 公共サービス・医療健康プラクティス日本統括
 マネジング・ディレクター 海老原 城一 氏

- 2024年7月22日（月）～23日（火） 第1回視察（北海道）
 訪問先：更別村長、芽室町長、帯広市長、帯広市総合体育館（よつ葉アリーナ十勝）、北海道国立大学機構（帯広畜産大学）

- 2024年8月1日（木） 第3回会合
 テーマ：自治体連携の現状と課題
 講師：総務省 自治行政局長 阿部 知明 氏

- 2024年8月29日（木） 第3回正副委員長会議
 テーマ：第33次 地方制度調査会 市川 晃 会長との意見交換

- 2024年9月18日（水） 第4回正副委員長会議
 テーマ：提言の構成・骨子案に関する議論

- 2024年9月19日（木） 第4回会合
 テーマ：提言の構成・骨子案に関する議論

- 2024年10月1日（火） 第5回正副委員長会議
 テーマ：報告書案の最終議論

- 2024年10月4日（金） 第5回会合
 テーマ：報告書案の最終議論

2024 年 11 月

地域共創委員会 名簿

委員長

- 山 下 良 則 （リコー 取締役 会長）
- 地 下 誠 二 （日本政策投資銀行 取締役社長）
- 野 田 由美子 （ヴェオリア・ジャパン 取締役会長）

副委員長

- 有 田 礼 二 （東京海上日動火災保険 常勤顧問）
- 出 浦 淑 枝 （コマツ 執行役員）
- 江 川 昌 史 （アクセンチュア 取締役社長）
- 岡 本 祥 治 （みらいワークス 取締役社長）
- 岐 部 一 誠 （インフロニア・ホールディングス
取締役 代表執行役社長 兼 C E O）
- 佐 藤 昌 孝 （東海東京フィナンシャル・ホールディングス 取締役社長）
- 菅 谷 とも子 （ANA あきんど 取締役会長）
- 鈴 木 和 洋 （楽天グループ 専務執行役員）
- 原 田 文 代 （日本政策投資銀行 常務執行役員）
- 望 月 淳 （エス・オー・シー 取締役）
- 山 内 雅 喜 （ヤマトホールディングス 参与）
- 横 尾 隆 義 （地域育成財団 代表理事）

委員

- 秋 田 正 紀 （松屋 取締役会長）
- 足 立 洋 子 （S B I 証券 専務取締役）
- 阿 部 真寿美 （アイダ設計 専務取締役）
- 飯 村 慎 一 （光陽エンジニアリング 取締役会長）

飯 盛 徹 夫 (オリエントコーポレーション 取締役社長 兼 社長執行役員)

石 井 智 康 (石井食品 取締役社長)

市 川 晃 (住友林業 取締役会長)

井 筒 海 志 (九州電力 執行役員)

伊 東 裕 (ANA総合研究所 顧問)

稲 葉 俊 人 (横浜駅前ビルディング 常務取締役)

乾 亮 太 (フューチャーアーキテクト 取締役)

井 上 裕 美 (日本アイ・ビー・エム 取締役)

今 井 斗志光 (豊田通商 副社長C T O)

梅 田 圭 (みずほ信託銀行 取締役会長)

江 口 有一郎 (ロコメデイカル 江口病院 理事長)

遠 藤 弘 暢

大 岡 哲 (大岡記念財団 理事長)

大久保 和 孝 (大久保アソシエイツ 取締役社長)

大 倉 俊 (ノエビアホールディングス 取締役社長)

大 古 俊 輔 (I D A J 顧問)

大 森 美 和 (A A J クリエーションズ 代表取締役)

岡 田 伸 一 (野村信託銀行 取締役社長)

奥 村 洋 治 (フジタ 取締役社長)

尾 崎 弘 之 (パワーソリューションズ 取締役)

小 野 俊 彦 (東栄電化工業 取締役会長)

小 野 傑 (西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 顧問)

梶 川 融 (太陽有限責任監査法人 会長)

柏 頼 之 (日本航空 取締役専務執行役員)

片 山 傳 生 (京都橘学園 理事長)

片 山 智 弘 (セガ エックスディー 取締役 執行役員)

金 澤 善 明 (明治安田生命保険 執行役員)

金 子 眞 吾 (TOPPAN ホールディングス 取締役会長)

岸 野 寛 (東京ガスネットワーク 取締役副社長執行役員)

木 島 葉 子 (実践女子学園 理事長)

木 田 裕 士 (アイガー 取締役社長)

北 野 唯 我 (ワンキャリア 取締役 執行役員)

木 村 剛 (スコープ 取締役 執行役員)

久 慈 竜 也 (久慈設計 取締役会長)

功 刀 秀 記 (ANA総合研究所 取締役社長)

熊 谷 亮 丸 (大和総研 副理事長 兼 専務取締役)

藏 原 文 秋 (シティグループ証券 取締役会長)

幸 田 博 人 (イノベーション・インテリジェンス研究所 取締役社長)

神 津 多可思 (日本証券アナリスト協会 専務理事)

小 林 永 朋 (カネソウ 取締役)

三 枝 則 生 (三菱商事 常勤顧問)

齋 藤 勝 己 (クラブボルデ 取締役社長)

齊 藤 昇 (B I P R O G Y 取締役社長 CEO CH0)

齋 藤 洋 平 (フューチャー 取締役C T O)

坂 口 英 治 (シービーアールイー 取締役会長兼C E O)

坂 下 智 保 (富士ソフト 取締役社長執行役員)

桜井 伝 治 (日本情報通信 取締役社長)

笹川 淳 (大林組 取締役副社長執行役員)

佐藤 建 (住友林業 特別顧問)

志 濟 聡 子 (アイシスコンサルティング 代表)

島 田 俊 夫 (CAC Holdings 特別顧問)

島 田 雅 史 (アライアンスパートナーズ 取締役社長)

嶋 村 尚 子 (ファイザー 執行役員)

真 貝 康 一 (日本貨物鉄道 取締役会長兼会長執行役員)

新 家 伸 浩 (パナソニック コネクト 執行役員
ヴァイス・プレジデント・CHRO)

菅 原 英 宗 (ミライト・ワン 代表取締役 副社長執行役員)

杉 山 博 孝 (三菱地所 特別顧問)

鈴木 雅 子 (かんぽ生命保険 社外取締役)

銭 高 丈 善 (銭高組 取締役専務役員)

銭 高 久 善 (銭高組 取締役社長)

千 賀 修 一 (T L E O 虎ノ門法律経済事務所 代表社員)

曾 谷 太 (ソマール 取締役社長)

平 皓 瑛 (S M B C クラウドサイン 取締役)

高 田 恭 介 (富山銀行 取締役CGO兼CSO)

高 橋 知 裕 (HEROZ 代表取締役)

直 川 紀 夫 (資生堂 執行役 常務)

田 中 理 (前澤化成工業 取締役兼上席執行役員)

田 中 豊 人 (B l u e L a b 取締役社長)

田 中 廣 (タナチョー 取締役社長)

田 中 豊 (アートグリーン 取締役社長)
 谷 垣 邦 夫 (かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役社長)
 千 葉 知 裕 (Macbee Planet 取締役社長)
 手 納 美 枝 (デルタポイント インターナショナル 代表取締役)
 内 藤 直 樹 (関西電力 執行役常務)
 中 島 基 善 (ナカシマホールディングス 取締役社長)
 中 島 好 美 (積水ハウス 取締役)
 長 田 英 知 (良品計画 執行役員)
 中 野 晴 啓 (なかのアセットマネジメント 取締役社長)
 中 防 保 (レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役ＣＯＯ)
 中 俣 力 (日本郵政 常務執行役)
 中 村 正 己 (日本能率協会 会長)
 中 村 泰 治 (ミッド東京ホールディングス 代表取締役)
 永 山 妙 子 (FRONTEO 取締役)
 中 山 泰 男 (セコム 特別顧問)
 新 倉 恵里子 (東和エンジニアリング 取締役社長)
 新 家 寛 (西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 執行委員パートナー)
 錦 織 雄 一 (オリックス銀行 取締役執行役員社長)
 西 村 豊 (ミスターマックスホールディングス 取締役)
 沼 田 俊 介 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)
 マネージングディレクター)
 野 澤 康 隆 (浜銀総合研究所 取締役会長)
 野 田 努 (ジャパン・アクティベーション・キャピタル パートナー)
 長谷川 雅 也 (自然電力 代表取締役)

濱 逸 夫 (ライオン 相談役)

早 川 由 紀 (大和証券グループ本社 執行役員)

林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)

原 一 将 (マクニカホールディングス 取締役社長)

原 雄 三 (全日本空輸 上席執行役員)

平 子 裕 志 (ANAホールディングス 特別顧問)

平 松 哲 郎 (中央日本土地建物 特別顧問)

藤 森 伸 彦 (ZACROS 取締役 監査等委員)

船 橋 仁 (ICMG 取締役会長)

星 久 人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)

堀 田 康 之 (キット 取締役会長)

堀 新太郎 (ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・ジャパン. LLC
シニアアドバイザー)

堀 江 徹 (日本信号 常務執行役員)

堀 口 智 顕 (サンフロンティア不動産 取締役会長)

前 田 栄 治 (ちばぎん総合研究所 取締役社長)

前 野 伸 幸 (ホットスケープ 代表取締役)

間 下 直 晃 (ブイキューブ 取締役会長 グループCEO)

益 戸 正 樹 (U i P a t h 特別顧問)

松 井 敏 浩 (大和証券 取締役副会長)

松 井 保 幸 (中日本高速道路 取締役 常務執行役員)

松 本 順 (みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO)

三 木 康 弘 (阿波製紙 取締役社長)

宮 崎 達 三 (ミライト・ワン 取締役専務執行役員)

宮 下 正 裕 (竹中工務店 特別顧問)

棕 梨 敬 介 (山口フィナンシャルグループ 取締役社長CEO)

望 月 美佐緒 (ルネサンス 取締役副社長)

森 健 (プログビズ 代表取締役)

森 貴 子 (野村ホールディングス 執行役員 ジェネラル・カウンセル)

森 正 勝 (国際大学 特別顧問)

森 崎 孝 (三菱総合研究所 取締役会長)

森 山 幸 二 (コスモ石油マーケティング 取締役社長)

森 山 直 彦 (帝人 取締役専務執行役員)

柳 圭一郎 (日本電信電話 常勤監査役)

山 口 栄 一 (アートパワーズジャパン 代表理事)

山 越 康 司 (あおぞら銀行 取締役会長)

山 田 普 (滋賀近交運輸倉庫 取締役会長)

山 田 哲 矢 (ラックス建設 代表取締役)

山 田 智 治 (シダックス大新東ヒューマンサービス 取締役社長)

山 埜 英 樹 (SCSK 取締役会長)

山 本 ひとみ (ANA総合研究所 取締役副社長)

湯 浅 誠 (全国こども食堂支援センター・むすびえ 理事長)

横 山 英 子 (サステイナブルエネルギー開発 取締役副社長)

横 山 繁 (スコープ 取締役社長)

吉 永 達 世 (つばさエンタテインメント 代表取締役)

米 田 文 彦 (日本レジストリサービス 取締役)

脇 坂 克 也 (東武トップツアーズ 取締役副社長執行役員)

脇 山 保 生 （明治安田生命保険 執行役員）

渡 部 賢 一 （T M I 総合法律事務所 顧問）

以上 159 名

事務局

藤 井 大 樹 （経済同友会 政策調査部 部長）

水 野 晴 香 （経済同友会 政策調査部 マネジャー）

翠 川 裕 子 （経済同友会 政策調査部 マネジャー）

(参考) 地域共創ワーキング・グループ活動

1. 本報告書取りまとめに向けた活動期間

2023 年 4 月～2024 年 11 月

2. 訪問先

- 2023 年 11 月 8 日（水）～10 日（木） 第 1 回視察（北海道）
訪問先：上士幌町長、更別村長、帯広市長、Karch、NEXT DELIVERY、かみしほろシェア OFFICE、かみしほろマルシェ、自動運転バス、Social Knowledge Bank、更別村 ICT 農業利活用協議会、JA 帯広かわにし、十勝事業創発支援センター LAND、十勝シティデザイン、ファームノート、大樹町航空宇宙推進室、SPACE COTAN、帯広信用金庫
- 2023 年 12 月 21 日（木） 第 2 回視察（群馬県前橋市）
訪問先：前橋市長、前橋市未来創造部未来政策課、群馬経済同友会、田中仁財団、白井屋ホテル周辺、まちの開発舎、前橋まちなかエージェンシー、共愛学園前橋国際大学
- 2024 年 1 月 24 日（水）～25 日（木） 第 3 回視察（長野県）
訪問先：松本市長、塩尻市長、信州大学、塩尻市産業振興事業部、core 塩尻、KADO、スナバ、自動運転バス、塩尻市振興公社
- 2024 年 2 月 8 日（木）～9 日（金） 第 4 回視察（長崎県）
訪問先：佐世保市長、長崎経済同友会、十八親和銀行、長崎県新産業創造課、長崎大学 FFG アントレプレナーシップセンター、アドミン、VSIDE（佐世保市産業支援センター）、オーシャンソリューションテクノロジー

3. 地域共創ワーキング・グループメンバー（法人名 50 音順、2024 年 11 月現在）

＜座長＞

- 大 塚 哲 雄 （リコー 経済社会研究所 主任研究員）
京 才 俊 生 （ヴェオリア・ジャパン合同会社
ヴェオリア・ジェネッツ 官需事業開発本部 本部長）
酒 井 武 知 （日本政策投資銀行 地域調査部 次長）

<メンバー>

戎	伸 二	(ANA あきんど 地域創生部 副部長)
高 橋	洋 一	(ANA あきんど 地域創生部 事業計画チーム)
福 井	一 生	(アクセンチュア テクノロジーコンサルティング本部 成長戦略グループ シニアマネージャー)
堀 川	真 加	(インフロニア・ホールディングス 総合インフラサービス戦略部 インフラサービス企画 室長)
林	信太郎	(インフロニア・ホールディングス 総合インフラサービス戦略部 インフラサービス企画室)
西 村	英	(ヴェオリア・ジャパン合同会社 ヴェオリア・ジェネッツ株式会社 官需事業開発本部 PPP 事業開発部 シニアマネージャー)
渡 辺	聡	(NTT コミュニケーションズ ソリューション&マーケティング本部 ソリューションコンサルティング部 部長)
持 永	紘 志	(NTT コミュニケーションズ ソリューション&マーケティング本部 ソリューションコンサルティング部 地域協創推進部門 部門長)
町 田	正 英	(オイシックス・ラ・大地 コーポレートコミュニケーション部 プロデューサー)
村 田	敬 子	(コマツ k-way 総合研修センタ わくわくコマツ館 担当課長)
林	陽 子	(コマツ k-way 総合研修センタ わくわくコマツ館)
大 西	宏 樹	(住友林業 生活サービス推進部 グループマネージャー)
友 保	悟 郎	(竹中工務店 まちづくり戦略室 室長)
横 尾	隆 義	(地域育成財団 代表理事)
加世田	裕 久	(東海東京フィナンシャル・ホールディングス 金融商品仲介推進部 部長)
川 崎	仁 嗣	(東京海上日動火災保険 業務企画部 調査企画グループ 部長)
矢 尾	雅 義	(TOPPAN ソーシャルイノベーションセンター 渉外部)
森	恵 子	(TOPPAN ソーシャルイノベーションセンター 渉外部 課長)
鈴 木	実佳子	(日本航空 ソリューション営業本部 ソリューション営業推進部)
土 屋	勝 俊	(日本政策投資銀行 業務企画部所属 参事役)
古 澤	英 樹	(東日本旅客鉄道 マーケティング本部 くらしづくり・地方創生部門観光・地域活性化ユニット 観光戦略室長)
海老澤	友 宏	(東日本旅客鉄道 マーケティング本部 くらしづくり・地方創生部門観光・地域活性化ユニット マネージャー)

柴 田 亨一郎	(松屋 顧客販促 IP クリエイション課 課長)
佐々木 隆 一	(三菱地所 経営企画部 ユニットリーダー)
雛 元 昌一郎	(三菱地所 事業開発企画部 ユニットリーダー)
岩 本 大 輔	(みらいワークス SkillShift チーム SkillShift 事業責任者)
三 輪 恭 之	(森ビル都市企画 調査企画部 部長補佐)
石 澤 滝太郎	(森ビル都市企画 事業企画部 2 グループ 課長)
関 裕 作	(ヤマト運輸 ネコサポ事業開発部 ネコサポ事業開発推進課長)
氏 原 慎 吾	(ヤマト運輸 ネコサポ事業開発部 ネコサポ事業開発課長)
金 井 雄 介	(横浜銀行 地域戦略統括部 地域戦略・SDGs 推進グループ 副グループ長)
片 沼 迪太郎	(横浜銀行 地域戦略統括部 地域戦略・SDGs 推進グループ リーダー)
木 村 美 樹	(楽天グループ 上級執行役員 地域創生事業 ヴァイスプレジデント)
仲 野 順 子	(リコージャパン デジタルサービス企画本部 マネージドサービスセンター 東日本営業部 部長)
稲 垣 昌 宏	(リクルート Division 統括本部/SaaS 領域統括/ 飲食 Division 営業推進部 外食総研チーム 上席研究員 兼 旅行 Division じゃらんリサーチセンター 研究員)
藏 重 嘉 伸	(YMFG ZONE プラニング 代表取締役社長)

<事務局>

藤 井 大 樹	(経済同友会 政策調査部 部長)
水 野 晴 香	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
翠 川 裕 子	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)