

武蔵野銀行における公民連携の取組

武蔵野銀行 地域サポート部地域価値創造室 ごう郷 だいすけ大助



1 はじめに

平成26年12月、国は「まち・ひと・しごと創生法」を施行、人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生できるよう、「まち・ひと・しごと創生本部」を設置した。

そして、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」によって、2060年に1億人程度の人口を確保する中長期展望を提示し、平成27～31年（5か年）の政策目標・施策「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。各地方自治体ではこれを受けて、地方版の人口ビジョンと総合戦略を策定し、地方創生の実現に向けて活発に施策や事業を打ち出しているところである。

地方創生では、「まち・ひと・しごと」に対する取組において、「産・官・学・金・労・言」による連携がキーワードとなっている。これは各者が、地方版総合戦略の策定段階から、実行、検証まで関与することにより、地域一丸となって地方創生に取り組むことを促していると認識している。

「産・官・学・金・労・言」連携という新しい言葉のように表現されているが、大別すれば「公（公共、行政）」と「民（民間）」であり、本質的には「公民連携」と同義であると考えている。

公民連携は、平成11年に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（いわゆるPFI法）が制定され、官民連携、PPP（Public Private Partnership）／PFI（Private Finance Initiative）といった言葉と併せて認知、定

着が進んでいる。当初は、「公」の側で財政負担・支出を軽減するために、PFIによる民間資金活用や行政サービスの民間委託等、行政が民間を活用することが目的であったと思われる。

しかし、近年はPFIにおいても単なる資金調達ではなく、民間のアイデアや知恵といった創意工夫に主眼が置かれていたり、地方自治体によっては民間からの提案を受け付ける制度を設置するなど、より良い「地域づくり」の目線で、公民が一体となった動きが活発化している。

本稿では、このような中で、武蔵野銀行における公民連携の取組について紹介する。

2 武蔵野銀行における公民連携

前述の地方創生では、地域金融機関に積極的な関与が求められている。地方創生や地域活性化といったことは本来、地域金融機関にとって使命とも言える活動であり、改めて求められるまでもなく、日々意識して、あるいは良い意味で無意識に取り組んでいることである。

しかしながら、改めて積極的な関与が求められているということは、地方（都市部以外）が極めて深刻な状況にあるということか、地域金融機関に対する今以上の期待の表れということであろう。

当行では創業以来、「地域共存」、「顧客尊重」を経営理念とし、埼玉県を地盤として地域に金融機能を提供してきた。これまで地域での資金循環を円滑にすることにより、十分に地方創生や地域活性化に貢献していると思う。

しかし、近年は地域やお客さまのニーズの多様化などを背景に、金融面だけでなく、いろいろな側面

から地域と向き合い、地域課題解決の支援や地域活性化への取組を積極的に推進している。特に、平成28年4月からの中期経営計画においては、「一番に相談され、課題に寄り添い、ともに解決する銀行」を目指しているところであり、より一層地域との密着を図っている。

こういったことから、当行では地域課題の解決や地方創生・地域活性化を実現するための手段として、積極的に公民連携に対応しており、その取組に関しては、当行のポジションによって以下の通り大別できる。

- ①当行が「公」と「民」の橋渡し役となって仲介し、公民連携による地域課題の解決や地方創生等の実現を支援する取組
- ②当行が「民」の立場で「公」と連携し、状況に応じてその他の「民」の協力も得ながら、地域課題の解決や地方創生等の実現を目指す取組

以下、①の事例として、当行におけるPPP／PFIへの取組、②の事例として当行が独自に立ち上げた「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト」を紹介する。

3 PPP／PFIへの取組

(1) 未来創造“官民連携”勉強会

地域課題の解決や地方創生等の実現に向けて、公と民を仲介し、有効に橋渡しするには、相互のニーズを収集、把握したうえで、マッチングさせる必要がある。特に公民連携の初期段階は、まずは行政のニーズをしっかりと把握し、民間に伝え、意思疎通を図ることが重要と考えている。

このことから、平成26年度に埼玉県の下、県内全市町村を対象として「未来創造“官民連携”勉強会」を開催した。この勉強会では、県内の地域振興センター10か所で、地域ごとに管内市町村の政策担当の方等に集まっていただき、公民連携の普

及促進や活発化に関して情報提供と意見交換を行った。

情報提供では日本政策投資銀行を講師に招き、PPP／PFIの最新動向や事例を紹介した。また、意見交換では、各市町村の地域課題について生の声を聞き、参加者で共有した。

当時、このような地域単位での情報共有の取組は珍しく、日本政策投資銀行では他の都道府県にこの勉強会を展開し、埼玉県でも翌年度、県の事業として地域単位の勉強会を継続したとのことである。

当行が主催した「未来創造“官民連携”勉強会」を通して、いくつか感じたことがある。

ひとつは、地方自治体の方々が、あまり他の取組や事例を知らないということである。勉強会の中で、主催者側では周知のことと思っていることが、知られていないケースがたびたびあった。

また、市町村間で情報交換する機会が少ないということも感じた。隣同士の市町村であれば、「何か一緒にやろう」という相談が頻繁に行われていると思っていたが、この勉強会で初めて隣の市町村の話を通じて直接聞くということも多かったようである。

我々、民間の金融機関は、他金融機関の取組や事例を参考にすることが多く、金融業界紙などで頻繁に情報を収集している。また、金融機関同士の連携にも積極的に対応しており、公と民で違いを感じた一面である。



未来創造“官民連携”勉強会

この勉強会の結果、県内市町村のさまざまな地域課題を把握できたため、当行で支援できることは改めてヒアリングを行うなど、その後個別に対応していった。各々の課題解決に向けては、当行だけで対応するのではなく、当行の取引先やパートナーの協力を得ることにより、公と民を仲介し、各地域での公民連携の促進を図った。

この活動を通して、春日部市から小中学校のエアコン設置に関する相談に対応し、当行がアレンジャーとなって同市で初めてのPFI導入を支援するに至った。

(2) 春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業

未来創造「官民連携」勉強会においては、日本政策投資銀行からPPP/PFIに関して、全国規模で多くの事例紹介があった。地方自治体が公共施設の新設や統廃合で工夫を凝らしていることのほか、公立学校のエアコン設置にPFIを導入する自治体が始めているとの紹介があった。PFIの導入により、エアコンの設置に係る自治体の債務負担の平準化や、施工・管理を一元的にアウトソースできるなどのメリットがある。

これに関心を持った春日部市から、公立学校のエアコン設置でのPFI導入について詳しく説明して欲しいとの要望があり、当行と日本政策投資銀行で改めて個別の勉強会・意見交換会を開催した。この場には、同市の政策担当だけでなく、財政、教育部局等が参加することにより、いわゆる「横串」的な協議の機会を設けることができた。そして、これ以降、継続的にPFI導入のメリット・デメリットについての協議を重ねたことにより、最終的にPFIを導入するとの判断に至った。

このPFIの特徴のひとつは、地元の中小企業を代表企業とするグループが、当事業を受託したことである。

地方自治体がPFIを推進しない理由として、「地

元企業の仕事が大手企業に取られる」としているケースがある。実態として、大手企業が代表企業となっても地元企業をグループに加え、仕事を回すことが多く、この説明は正確ではないと思う。

また、事業規模にもよるが、地元の中小企業でもPFIの代表企業となれる先は存在するはずである。中小企業にとってはマンパワーの問題などから、新たな労力を要する取組となるが、仕事の確保だけでなく、自社の成長の観点からPFIに取り組む意義は大きいのではないだろうか。こういった地元企業を行政と地域金融機関が連携して支援していくことが、公民連携を促進し、地方創生や地域活性化につながっていくと思う。

春日部市の事例においては、このようなことに対する同市の強い意識と当行の活動が合致したからこそ、成立した案件ではないかと考えている。

4 見沼たんぼ「小麦」6次産業創造プロジェクト

(1) 経緯

当行では平成25年4月に、10年にわたる経営計画「長期ビジョン」を初めて策定した。その中で、「創造戦略」というこれまでの銀行業務とは一線を画して、地域に新たな価値を創造するための活動を開始した。

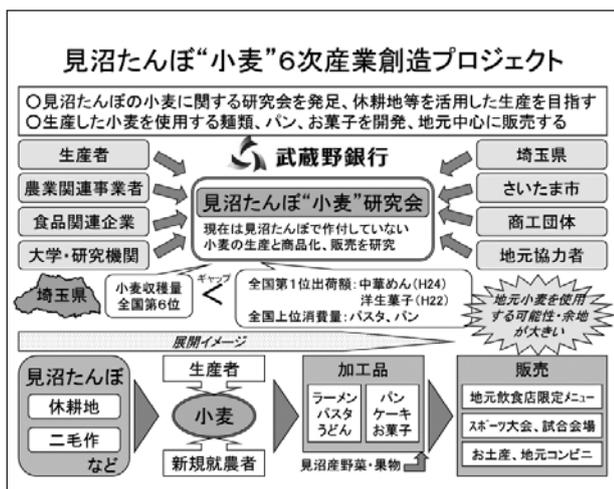
この創造戦略では、当行が民の立場で地域のオーガナイザーとして自ら動き、公と民の協力を得ながら、地域価値創造に資するプロジェクトを実施していくことを標榜している。このプロジェクト第1弾として、さいたま市に残る平地の大規模緑地空間である「見沼たんぼ」をフィールドに、小麦の生産から小麦製品の製造、販売までを一貫して行う「見沼たんぼ「小麦」6次産業創造プロジェクト」を企画した。

さいたま市では、昭和40年代までは米の裏作などで小麦を生産しており、「朝まんじゅうに昼うどん」という言葉があるなど、市内農家ではうどんやまんじゅうを作って食べる習慣があった。しかし、

現在は米作との時期の兼ね合いや収益性の高い野菜への転換などから、市内で小麦を生産している農家は確認できない状況となっている。なお、見沼たんぼと言っても現状、水田は少なく、大半は野菜や植木などの畑である。

一方で、さいたま市は人口127万人を有し、全国的にみても一大消費地である。小麦製品に関しても、うどん、パン、パスタなどの店舗も多い。また、洋菓子の世帯あたりの消費量は全国一位との話題があるなど、小麦製品の消費に関しては特に有数の地域であると考えられる。

このことから当行では、さいたま市で小麦の生産はなく、消費は多いというギャップに着目し、そこを埋めることに可能性があるのではないかと想定した。そして、埼玉県では北部地域で小麦栽培が盛んであることやさいたま市でも以前は小麦を生産していたことから、同市で小麦栽培を復活させ、地産地消の動きなどと合わせ、生産から販売まで一貫した6次産業を創造することができるのではないかと考え、平成26年9月に「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト」を立ち上げた。



プロジェクトの概要

(2) 見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会

見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクトは当初、公民連携で進めていくため、公共からは埼玉県、さいたま市、さいたま商工会議所、民間からは

農業生産者や食品製造業、NPO法人などに協力を依頼し、「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会」を設置した。

この研究会は、さいたま市で新たな小麦の6次産業を創造するために、公民から広く柔軟にアイデアや意見を出し合ってもらうことを目的とした。このことから、会場は開放的なワーキングスペースを使用し、研究会メンバーも当初は当行から参加を依頼したが、その後の入退会は自由とし、興味関心のある方に加わっていただいた。

当行の企画段階では、市場ニーズに応じてパンやうどんなど何か小麦製品を決めて、それに合わせた品種の小麦を栽培しようと考えていた。しかし、民間メンバーの「現在小麦を作っていない状況で、小麦を栽培できるかどうか分からないのに、そこまで考える必要はない。まずはどのような小麦（粉）ができるか作ってみるべき。」との意見が大勢を占め、その意見に従って、とにかく小麦を作ってみることにした。おそらく当行だけでこのプロジェクトを実施していたら、こういったトライ＆エラーの考え方にはならなかった。きっちりとした計画作成が求められ、プロジェクト実行に時間を要したことであろう。



見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会

この研究会を2～3か月ごとに全6回開催した結果、研究会メンバーのアイデアや意見、協力によって、平成27年11月に「さいたま小麦トライアルファーム」をオープンすることができた。

(3) さいたま小麦トライアルファーム

さいたま小麦トライアルファームは、さいたま市見沼区に開設した約1反(1,000㎡)の農地で、埼玉スタジアムの北西約5kmに位置する。見沼たんぼ“小麦”6次産業創造研究会に加入した農業生産者が近隣の農地を借りて、当行とともに小麦栽培を開始した。

オープンにあたっては研究会メンバーや当行行員に加え、公民から関心がある方々に参加してもらい、多くの関係者で種まきを行った。



小麦の種まき(27年11月)

秋に種をまいた小麦は、冬場に麦踏みなどの作業を行い、平成28年6月に無事に初収穫を迎えることができた。収穫にあたっては種まき同様に、研究会メンバーや当行行員、公民から関心がある方々に参加してもらい、多くの関係者で小麦の刈り取りを行った。



小麦の収穫(28年6月)

その後、小麦の乾燥、製粉を経て、約150kgの小麦粉を製造することができた。この小麦粉は、さいたま市内の商業者を中心に無料で配布し、パン、まんじゅう、洋菓子、うどん等の試作品を製造していただいた。今後、これらの試作品の中から、さいたま市産の新たな小麦製品が生み出され、商品化されることを目指して、プロジェクトを継続していく計画である。これによって、地域で新たな6次産業を創造して、地方創生や地域活性化に寄与し、地域に新たな価値を創造していきたいと考えている。



さいたま小麦トライアルファーム(28年6月)

5 これからの公民連携

ここまで、当行の公民連携の取組として、当行が公民を仲介する場合と民の立場となる場合の事例を中心に紹介した。

現在の担当業務は、当行の創造戦略を実行していくため、新たな事業を企画することが多く、その中では常に当行内部だけでなく、外部の考えや意見を参考にすることを心掛けている。大雑把な言い方になるが、「地域金融機関として、地域のためになることをやる」ことが仕事であり、「地域のために」という意識を持っている方は、公民問わず、外部にたくさんいるはずである。そういったベクトルの同じ方々と話す機会をなるべく多く作り、情報の幅を広げながら、地方創生や地域活性化に取り組んでいきたいと考えている。

今後、公民連携がさらに活発化していくためには、従来の「公→民」的な目線ではなく、一方で「民→公」でもなく、公民が目指すべき方向を共有し、並列的に連携することが重要であろう。今回紹介した事例のように、目的を同じくする、あるいは同じ目的で行動できる人々が、共通の認識を持ちながら連携し、各々の組織や立場でできることに取り組んでいくことが必要ではないかと思う。

最後に余談だが、ある会合で当行の取組について説明した際に、「『産・学・官』連携」と発言していたところ、「それは順番が違う。『産・学・官』ではなく、『産・官・学』だ。」と指摘を受けたことがある。いまだになぜ「官」と「学」の順番を修正されたのか理解できていないが、公民が連携し、ベクトルを合わせて共同で物事にあたるという意味においては、言葉の順番ではなく、実際の活動が重要ではないかと思う。

「地域づくり」や「地域のために」といった活動は、行政だけの取組でなく、民間でも優れた取組や意欲的な取組がある。公民連携があくまで手段であることを意識すれば、「公から民へ」でも「民から公に」でもなく、真の目的を達成するために、相互の連携の可能性は広がっていくことであろう。これからも地域金融機関として、公民の仲介や民の立場で、積極的に公民連携に取り組んでいきたい。



小麦収穫後の記念撮影

寄稿者 PROFILE

郷 大助 (ごう だいすけ)

武蔵野銀行 地域サポート部地域価値創造室 副グループ長

経 歴：1993年武蔵野銀行に入行。

主に法人分野で中小企業支援に従事、2010年埼玉県産業労働部に出向。

2013年地域サポート部地域価値創造室の新設とともに配属。

現在、自行の創造戦略や地方創生の推進等に取り組んでいる。