

第5回経営者会議について

平成19年2月9日（金）～10日（土）「地域再生へのシンクタンクの主体の態勢確立と実践的取組みのあり方」をテーマに、第5回経営者会議を京都市において開催いたしました。第一日目は、全体会議及び3班に分かれてのグループ討議を行い、経営者というお立場から見てくる各シンクタンクが抱える問題や課題について、忌憚ない議論が活発に交わされました。

今回は、グループ討議のまとめとして、各グループリーダーの所感をご紹介します。

「地域再生へのシンクタンクの主体の態勢確立と実践的取組みのあり方」



財団法人えひめ地域政策研究所

常務理事 丹羽 由一（第1グループリーダー）

いわゆる「地方」が現在置かれている状況を見ると、大きく3つの潮流があるように思う。すなわち 国から地方へ、官から民へ、有形資産から無形資産へという巨大な流れが着実に進んでおり、我々シンクタンクはこれに対しどのような手を打っていくべきか。

この命題については各機関とも、それぞれの特色を活かして様々な取組みを実施している。そのなかで他の参考となるような事例をまとめれば以下の通りである。

地方の動き	各シンクタンクの対応
国から地方へ	広域都市構造の研究(宮城) NPM研究会(静岡) 地域通貨プロジェクト(和歌山) 自治体職員研修強化(和歌山)
官から民へ	まちづくり活動と連携したコミュニティビジネス支援(愛媛) 合併地域のファシリテーター役(宮城) NPOとの連携活動(山梨) 市民研究員制度(福岡)
有形資産から無形資産へ	環境観光ビジネス研究会(山梨) 地場産業とアジア研究会(山梨) 世界遺産プロジェクト(徳島、和歌山) インバウンド観光支援(静岡)

また地方再生に対する今後の重点分野としては大きく以下の3点が浮かび上がった。

重点分野	参考事例
政策形成能力の向上	人口減少問題など長期的課題の研究(神戸) 受託に結びつく先を見越した自主研究(徳島) 県の長期計画立案への参画(和歌山)
地域内外連携の強化	協働型政策研究(神戸) 大学ネットワーク事務局を引受け(静岡) 各自治体と各シンクタンクのマッチング支援(関西)
地域人材育成	市町村職員研修、地域づくり人材研修(愛媛) 甲府城下町研究会(山梨) DOタンク人材の育成(和歌山)

現行の地域再生の取組においては、地域のさまざまな主体が自ら知恵を出し合い、政策の立案・実施に具体的に参画することが可能となっており、そこでシンクタンクに求められるのは、官が作った政策を地域にわかりやすく伝え、地域にあったものを選ぶ手助けをするといった従来のソムリエ的役割ではなく、地域課題と地域資源の抽出、各主体間の意見集約、他地域との連携模索など、いわゆるコーディネーター的役割である。

そのためにシンクタンクとしては、これまでの政策提言や事例研究などいわゆる学識経験者の資質に加え、首長、財界トップ、地域団体リーダーなどとの日常的なネットワークを築き、自らプレーに加わるのが重要であ

る。スタッフ育成においても、極力外部との接触を増やし、各分野で顔を売ることを心がける必要もあろう。

経営基盤の実状と今後の方向性

第1グループは主に行政を母体とする機関の集まりで、県市からの支援先細りや受託案件における随意契約の廃止など、かなり厳しい状況にある一方、迫り来る公益法人改革制度見直しも大変気になるところである。

当面の対応としては、研修・委員会受託など安定収益基盤の拡充や、得意分野への特化によるスコープメリット（同一分野の調査を複数の自治体から受託する等）の追求、一般

社会への情報発信（HP拡充、メルマガ配信、マスコミを通じた成果発表等）が有効との意見が出た。

ただ足下では県からの補助金や人材派遣の削減・打切り、入札受託への移行に伴う受託単価下落などから赤字に転落しているところも多く、当面は過去の利益積立金で食いつないでいるのが大方の現状である。そのなかで、今後の経営戦略として受注力・収益力の向上を目指すか、逆に自主研究力を高め自治体と一体化するか、数年以内には各機関とも公益法人改革制度見直しの行方を窺いながら大きな選択を強いられることになる。

< 第1グループ >

1	東北・関東	(財)宮城県地域振興センター	総括研究員	三浦 俊徳
2	中部	(財)山梨総合研究所	専務理事	早川 源
3	中部	(財)静岡総合研究機構	専務理事	久保田利昭
4	近畿	(財)神戸都市問題研究所	常務理事	本荘 雄一
5	近畿	(財)和歌山社会経済研究所	専務理事 事務局長	辻 健
6	近畿	(財)関西情報・産業活性化センター	専務理事	山崎修一郎
7	中国・四国	(財)えひめ地域政策研究センター	常務理事	丹羽 由一
8	中国・四国	(財)とくしま地域政策研究所	研究部長	後藤田利明
9	九州・沖縄	(財)福岡アジア都市研究所	事務局長	陶山 靖

:グループリーダー

株式会社静岡経済研究所

副理事長 佐藤 克昭（第2グループ リーダー）



第2グループの構成は、地銀系及び独立系の地方シンクタンク計10機関である。

(1)主体的取組みの現状

地域再生は、地方シンクタンクにとって、地域をよく知る強み（調査・分析力や、地域情報・ネットワークの集積等）を生かし、どのように地域活性化に結びつけるか、正しく真価を問われる課題である。

問題は主体的取組みの考え方であって、シンクタンクの役割を、地域再生の方策や事業を調査分析・検証・提言する頭脳の機能の発揮にとどめるか、地域再生のプロデュース機能を発揮、(DOタンク化して)企画・立案・実践まで自ら行動すると捉えるかに関わってくると認識される。

そこで、グループメンバーの実態であるが、地銀系機関では、地域活性化のための調査研究・提言活動を中心に取り組んでおり、直接的に事業計画の中心となって実践していくことは指向していないようだ。この背景には、資金的、人力的な制約とともに、地域金融機関を母体とするシンクタンクの公益的な性格や、地域における存在、役割認識が背景にあると思われる。

したがって、具体的な推進案件には、実施主体や推進母体である地方自治体・経済団体等と連携し、委員会、審議会など（ワーキングも含め）に積極的に参画しながら役割を果たす方向性であり、その過程でコーディネーターなどサポート機能を十分発揮するよう取り組んでいる状況といえる。また、機関誌による自主研究の情報発信への注力や、自社コンサルティング部門を活用して地域再生の提案を検討する機関もある。

一方、独立系機関においては、地方シンク

タンクが主体となった地域再生のための態勢づくりと実践的な行動を図っていることが特徴といえよう。この背景には、都市間競争や市町村合併に伴う地方の格差進行などがあり、こうした地域問題の解決に実践的に取り組み、地域に頼りにされるシンクタンクを目指すという方向性である。

具体的には、ボランティアや、官民連携によるイベント、環境関連の運動、NPOの立ち上げ等、地方の経済同友会と連携して地域戦略をまとめ、観光などアクションプランにつなげたり、アジアとの交流・企業マッチングなどDOタンク活動、都市再生モデル調査に携わり、調査・立案・事業主体となつての事業試行の取組み、市町村の支援ゼミナールによる地域再生関連事業の展開など多様である。

(2)経営基盤について

公益法人制度の見直しについては、まだ制度改革の詳細な規定が示されていない現状であるが、とくに認定公益法人を目指す場合の基準に関連して、公益的な調査研究が収益事業とみなされないか等、存立にも関わる問題への懸念がある。協議会として適切な情報や対応を期待する要望があった。

(3)まとめとして

地域再生については、グループメンバーの置かれた地域環境、設立の背景も異なり、テーマもさまざまな中で、それぞれに創意工夫して主体的な取組みに努力されている。

地方分権の進展、官庁の企画立案機能の縮小などから、地方シンクタンクの活躍が期待される中、調査分析だけでは地域再生のニーズに応えるに不十分で、実行・実現性のある

提案を行い、具現化に結びつけることが求められていることは確かである。

いかに実践に結びつけ具現化を図っていくかの対策として、自治体はもちろん、地域戦略の実行先である経済同友会など商工・経済団体や、大学・NPOなどとの『連携』が、人材面を含めて地域の資源を活かし、他では真似の出来ない知恵を創出する上でも、より重要性を増している。

産業振興、都市問題（中心市街地、中山間地等）など地域再生事業において差別化を考える場合、観光面等で、成長する東アジアへの働きかけが新たな視点といえ、グローバルな関係づくりの役割も考慮されるべきといえる。

また、道州制や国土形成計画等の広域的な問題に対して、自治体の体力が落ちる中で、

地方シンクタンクが連携して問題提起や提言をしていくことも、協議会の主体的な取り組みとして求められるのではないかと感じる。

地方シンクタンクとしては、こうした連携・ネットワークをコーディネートして、立案・実践の主体となったり、あるいは一連の展開をサポートする総合力発揮の体制づくりに努め、地域を動かす力となることが期待されている。実践（アクション）があれば自治体からのアプローチも増え、経営基盤の拡充につながるとの意見もいただき、こうした好循環を生み出すことが、地方シンクタンクの経営にとって、基本的に重要な取り組みと考える。

最後に、皆様の熱心な本音の討論に心より感謝申し上げたい。

< 第2グループ >

1	東北・関東	(財)青森地域社会研究所	副理事長	松田 恒蔵
2	東北・関東	(特非)NPOぐんま	代表理事	熊倉 浩靖
3	中部	(財)企業経営研究所	常務理事	小長谷 洋
4	中部	(株)百五経済研究所	常務取締役	加藤 恒二
5	中部	(社)地域問題研究所	専務理事兼事務局長	永田 正昭
6	中部	(財)静岡経済研究所	副理事長	佐藤 克昭
7	近畿	(財)ひょうご経済研究所	主任研究員	水上 潤
8	中国・四国	(財)徳島経済研究所	専務理事	田村 耕一
9	中国・四国	(財)下関21世紀協会	専務理事・事務局長	大迫 芳彦
10	九州・沖縄	(財)九州経済調査協会	常務理事	森本 廣

:グループリーダー

株式会社地域計画建築研究所

代表取締役社長 金井 萬造（第3グループ リーダー）



メンバーの方々が株式会社や独立系の研究所の経営者が多く、共通した意識でグループ討議が進行し、意見交換が活発にされた。

(1) 地域再生の課題について

地域再生の取組みの背景に市町村合併や財政上の厳しさ、少子高齢化や人口減少の進行があり、積極策を打って、再生に貢献していく役割が確認された。共通の課題として「安全安心」のまちづくり、「雇用」の場づくりと「地域経済」の活性化の取組みの共通認識で一致した。

地域開発では都市の性格によりテーマに多様性があるが、「エコタウン」などの新しい展開や「コンパクトシティ」による暮らしやすい、賑わいのある集客都市形成や公共交通体系として、LRTの導入などの取組み例が紹介された。地域間の魅力競争に耐えられる地域の「ブランド」づくりを目指していくことが確認された。

又、中山間地域では「限界集落」などの課題に対して「集落維持」やコミュニティの再生の取組み、生活点での小学校区単位の「福祉」の取組みに、「ニュータウン」の再生の取組みが紹介され、シンクタンクとして大きく貢献していく方向で一致した。

(2) 地域産業振興の取組みについて

地域再生の中で大きな位置を占める産業振興について意見交換を行なった。

地域の資源である歴史・文化・ストック・地域資源の活用による「内発型」の産業振興の話題が紹介された。

地域資源を発掘・再評価化し研ぎをかけ、地域の宝として付加価値をつけると共に地域の共通の財産として確認し、地域から発信を

し、経済的・文化的な財として流通させ、地域再生に役立てていく方向でシンクタンクが活躍していくことが重要であることが確認され、地域のブランド形成に役割を果たしていくことが求められていることが確認された。

又、産業用地の確保が課題になっており、土地利用や都市計画、都市構造的対応も求められていることや便利で使いやすいまちづくりの大切さも確認された。

産業振興の方向として、地域資源の組合せによる総合魅力化の事例も紹介された。例として「観光・健康・環境」の組合せによるサービス産業展開がある。

(3) 地域再生におけるシンクタンクの役割について

従来の調査研究、政策提言だけでなく、DOタンクとして実践、行動し、提案した政策の実行過程でも大きく役割を発揮していく時代に来ていることが確認された。

具体的には、地域を診断するまち医者への役割、事業をプロデュースしていく役割、関係者や地域の合意形成やオーソライズするコーディネーターの役割が大切であることが紹介され、事業推進のための財源の確保や事業企画の役割を果たしていくことを確認した。

生活点の居住地域づくりについても住み続けたいまち、訪れたい魅力あるまちづくりに貢献していけるシンクタンク側の力量や技法を研く対応も求められている。そのために、感性や五感を研ぎ、シンクタンク間のネットワーク力を生かしていくことが討議された。

地域と他地域を結び、売り手と買い手を結び合わせるプロデュースの役割や協力・連携のあり方について意見交換した。

(4)地域再生をめざすシンクタンクの態勢の強化について

地域再生は資源の活用や人材の養成等を含むため、時間のかかる事業である。対応としては、各研究所の運営・経営面など持続的取組みに耐えられる資金力（財源）の確保が課題である。資金を確保するための委託研究への対応や事業推進のため企業コンソーシアムの取組み、シンクタンク協議会の全国ネットワークを生かした情報交換やノウハウの研修、地域再生に役立つ文化面の研究や政策能力、文化と地域経済の関係や地域創造への貢献など力量をつけていくことが大切であると指摘も頂いた。

地域再生に向けた企画提案や企画営業も課題となってくるという意見が出された。

(5)第3グループ討議を通してのリーダーとしての所感

すばらしい討議であったと思います。問題意識や意見交換の各経営者のレベルは高く、討議がどんどんと進展した。また、地域の特徴の違いや取組みの違いが討議の厚みとなって豊かな時間経過を参加者全員が味わった。討議から地域再生は重要テーマで急ぐ必要のあるテーマで、シンクタンクが大きな役割りを発揮できるテーマであることからシンクタンク協議会としても、日常的な体制を考える時期に来ていると確信した。

都市行政評価の取組みに続く取組みとして、具体化をはかりたいテーマです。

グループ討議に参加いただいたメンバーの方々に心から感謝申し上げます。

< 第3グループ >

1	東北・関東	(特非) NPOぐんま	客員研究員	新井 直樹
2	北陸	(株) 計画情報研究所	代表取締役	北原 良彦
3	中部	(財) 豊田都市交通研究所	専務理事	村井 清
4	近畿	(株) 都市文化研究所	代表取締役	金井 文宏
5	近畿	(株) 地域計画建築研究所	代表取締役社長	金井 萬造
6	中国・四国	(社) 中国地方総合研究センター	常務理事	齋宮 正憲
7	九州・沖縄	(株) 九州テクノリサーチ	代表取締役	佐藤 隆樹
8	九州・沖縄	(株) 九州総合研究所	取締役	村上 幸司

:グループリーダー