

地方自治体といかに 連携するか

～地域振興への次なる取組み～

連携のポイント

—地域振興施設を事例に（その2）

まち実践社

代表 村橋 保春

起動期における情報力の役割

地域振興施設など自治体が発する施設運営事業にはどのような事業局面があり、局面ごとに求められる能力とは何かについて整理する。

先月号では、公共（自治体）が事業実施を判断する場合、関係者の合意形成が必須であると述べた。民間と比べ最も顕著な違いであり、太い地域ネットワークを持つ信用組合が自治体の事業に対しより積極的に関与することが求められる。信用組合が自治体と連携して事業推進することにより、信用組合は地元住民や地域産業にとって機動力のあるパイロットとなり、自治体にとって事業成立性を高める誠実なコーディネーターとしての役割を果たす。

合意形成を行う局面は起動期に当たる。事業構想を企画立案し、実施可能な事業計画となるよう検討を進め、事業に着手する。この局面では情報力が重要であり、自治体が信用組合との

連携を期待する所以である。

成長期、定着期、第二起動期に求められる能力

事業局面は起動期の後、成長期、定着期と続く。定着期の後期に当たり、施設のハード面において老朽化による施設更新の是非が問われる。施設を取り巻く事業環境の変化、施設コンセプトの陳腐化、運営組織の自己目的化など、ソフト面の抜本的見直しも必要となる。施設事業そのものを一から見直す時期、第二起動期を迎える。

成長期と定着期には事業経営の実践力が求められる。民間の経営ノウハウを最大限活用して事業継続を可能とし、事業環境に適した規模まで事業を成長させる。成長期を通じて適切な事業規模に達した後は、事業リスクを縮減し効率よく事業成果を上げる定着期となる。定着期には定常的経営の観点からより高度な経営ノウハウが求められる。中長期にわたる経営環境の変化を的確に読み取り、事業環

境との調和、成果の適正配分を志向しなければならない。

定着期の末期になると、事業廃止か事業再構築の二者選択が迫られる。事業再構築に取り組む場合、新たな起動期、第二起動期として位置付けることができる。第二起動期は既存事業の状態をそのまま引き継ぎ、事業構想の前提条件は複層的となる。初めの起動期のような単純に合意形成だけで事業実施はできない。展開力が必要となる。

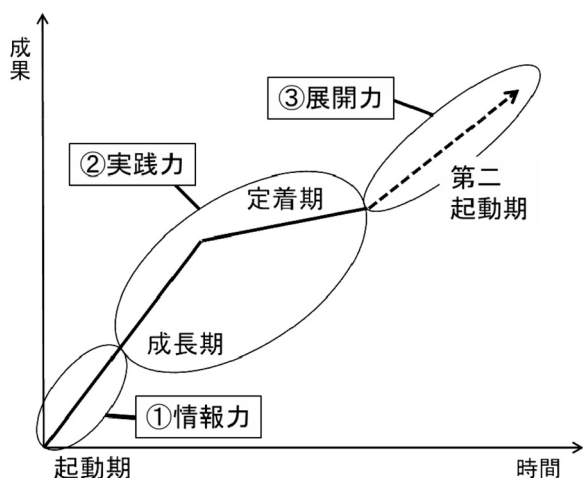
展開力は経営ノウハウの真髓、真骨頂である。自治体との連携に際し、信用組合に対して最も期待が高まる局面であり、信用組合が受ける負荷も最大となる。信用組合が自治体との連携といった対等な状況から、信用組合から中心となって自治体を先導する関係に変わる。信用組合の経営指導者としての真価が問われる局面である。

公共事業が立ち上がる理由

合意形成に基づき立案された事業構想、事業計画は、総論を

地方自治体といかに連携するか

事業局面と求められる能力



次に減価償却を勘案しない。減価償却の本質は費用の中長

期的配分調整にある。減価償却費分を勘案しないということ

は、単年度赤字転換、累積損失一掃、借入金完済といった事業収支指標を勘案しないということ

次に減価償却を勘案しない。減価償却の本質は費用の中長

期的配分調整にある。減価償却費分を勘案しないということ

は、単年度赤字転換、累積損失一掃、借入金完済といった事業収支指標を勘案しないということ

次に減価償却を勘案しない。減価償却の本質は費用の中長

期的配分調整にある。減価償却費分を勘案しないということ

は、単年度赤字転換、累積損失一掃、借入金完済といった事業収支指標を勘案しないということ

次に減価償却を勘案しない。減価償却の本質は費用の中長

期的配分調整にある。減価償却費分を勘案しないということ

は、単年度赤字転換、累積損失一掃、借入金完済といった事業収支指標を勘案しないということ

次に減価償却を勘案しない。減価償却の本質は費用の中長

期的配分調整にある。減価償却費分を勘案しないということ

は、単年度赤字転換、累積損失一掃、借入金完済といった事業収支指標を勘案しないということ

重視し総花的で、だからも否定されない最大公約数的な内容である。事業貫徹の強い意欲も夢を語る魅力もない。民間事業者は激しく変化する事業環境の中で限りある経営資源をより有効に投入し最大限の成果が上がるように努める。「選択と集中」は最も活用される経営手法である。合意形成とは選択と集中の対極にある手法と捉えられる。では基本的な経営手法を活かさ

ない公共事業がなぜ起動期を乗り切るのか。民間事業であれば当たり前の3つの概念が公共事業では勘案されない。ここにほとんどの公共事業が困難なく起動する理由がある。まず金利を勘案しない。開業準備期間の金利負担は将来の事業性にも大きく関わる。事業スケジュールをできるだけ計画どおり進めるよう腐心する。金利とは事業者にとって

最後に投資回収を勘案しない。民間事業者が最も重要視し早期に実現したい課題は投資回収である。単年度の事業収支を黒字化し、この黒字により事業開始後の累積損失を解消し、初期投資に伴う借入金返済を完了する。その後初めて事業者は自らの利益を味わうことができる。投資回収を勘案しないということとは、初期投資の資金調達だけを考えればよい。これであれば大雑把な事業計画であっても、事業を起動できることとなる。少しデフォルメした部分はあ

共事業の多くは起動できているのではなく、ほとんどの公共事業は起動できるように制度化されているとみなされる。しっかりとした中長期事業計画を立案せず、あいまいな事業環境の下で起動期を経た公共事業は経営の足腰が弱い。その後経営破たんする事業が多いのも、こうした理由によるといえる。

信用組合のノウハウを提供する