

# 都道府県と民間企業の包括連携協定

## ー連携分野と連携業種の傾向ー

澤 端 智 良

### 要旨

本稿の目的は、都道府県と民間企業の包括連携協定に着目し、連携分野や連携企業の業種、締結年などの傾向を定量的に把握することにある。近年、行政と企業が協力をして様々な地域課題の解決を目指す動きが活発化しており、地方自治体と民間企業が連携協定を締結するケースが増えている。しかしながら、どういった分野で連携を行っているか等に関する全体像の検討は充分になされていない。全都道府県を対象に収集した情報を分析した結果、締結時期および連携項目に関して業種ごとの特徴が明らかとなった。締結時期に関し、初期は小売業が中心で、その後金融業と物流・運送・郵便業へ、さらには情報通信などのその他の業種へと展開していった状況が明らかになった。また、連携項目に関しては、業種ごとに事業との関連性が高い分野が設定される傾向にあることなどが定量的に把握された。

### I. はじめに

本稿の目的は、都道府県と民間企業との包括連携協定に着目し、提携分野（連携の内容：以下「連携項目」とする）や提携企業の業種、締結年などを定量的に把握することにある。

近年、様々な社会課題あるいは地域課題に対し、行政と民間が協力しながら解決を目指す動きが活発化している。いわゆる「公民連携」<sup>1)</sup>の取り組みが広がっており、「PFI (Private Finance Initiative : 民間資金等活用事業)」や「指定管理者制度」など多様なスキームが整えられつつある（民間資金等活用事業推進機構 2022）。

このように公民連携が活発化する流れのなかで、2000年代に入ってから都道府県や市町村などの地方自治体が民間企業と包括連携協定を締結し地域の課題を解決しようとする動きが目立つようになってきた（毎日フォーラム2017, 藤木2018, Pdc 2021）。後に詳しく見るように、地方自治体と民間企業との連携が盛んになっている背景には、自治体側・企業側双方の事情がある。自治体側は十分な財源や人材を確保することが難しい状況のなかで、多様化・複雑化する様々な地域課題への対応を求められており、各自治体が単独でこれらの課題に対応していくことが難しくなっている。一方、企業側は事業や組織を取り巻く社会環境の変化を敏感に感じ取り、従前にも増してより積極的に社会貢献活動・地域貢献活動に取り組むようになってきている。したがって、「公」と「民」が連携して社会や地域における様々な課題を解決していこうとする動きは今後も継続すると考えられるが、本研究で取り上げる地方自治体と民間企業との包括連携協定もその潮流の中で捉える

ことが可能である。

以下では、企業が社会・地域課題解決に取り組む背景についてごく簡単に整理を行ったうえで、公民連携における包括連携協定の位置づけや特徴等を先行研究の成果などを参照しつつ示していく。そのうえで、都道府県と民間企業の包括連携協定の全体像を定量的に把握し、連携項目の傾向等を示していく。

## Ⅱ. 企業・自治体間の連携が活発化する背景と公民連携

先述の通り、企業と自治体の連携が増えている背景には、社会貢献活動により積極的に取り組むようになってきている企業側の事情と、様々な社会課題を抱えつつ財政難に直面する自治体側の事情があると考えられる。ここでは、企業および自治体を取り巻く状況について述べたうえで、公民連携における包括連携協定の位置づけを明らかにしておきたい。

### 1. 企業による向社会的活動の活発化

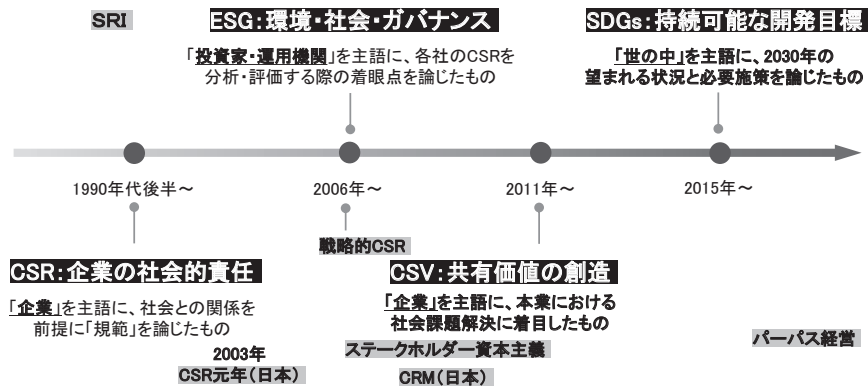
企業が社会とどのように関わるべきかという問題については、経営学においても古くから議論が重ねられてきた。Mitchell (1989=2003) は、近代企業の巨大化により社会的影響力が大きくなり始めた1920年代のアメリカに現代のCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) につながる議論の端緒があるとの見方を示している。さらには、CSR活動と企業パフォーマンスとの関係性についても様々な研究成果が示されてきた。

例えば、CSR活動により顧客の購買行動や人材採用・育成への効果を検証した研究 (Orlitzky, M., Shumidt, F.L. and Rynes, S.L. 2003) や、顧客認知度の高い企業に限ったものではあるが、CSR活動によるイメージ効果によって業績が向上することなどを示した研究 (Servaes, H. and Tamay, A. 2013) がある。さらには、CSR指標の高い企業ほどネガティブな出来事 (政府から制裁を科せられる・消費者から訴えられる等) に関わった際に事件発生後の株価の落ち込みが軽度で済むことを米国の上場企業をもとに検証した研究 (Godfrey, P.C., Merrill.C.B., Hansen, J.M. 2009) や、CSR活動と従業員のエンゲージメントとの間に有意な正の関係があることを明らかにした研究 (Bader, Y.O. 2016) なども見られる。つまり、一部条件付きではあるものの、CSR活動が企業のパフォーマンスを高める効果や、リスク時のダメージを低減させる効果、従業員のエンゲージメントを高める効果を有していることが複数の研究で明らかにされている。

また、わが国においても近江商人の「三方良し」や松下幸之助の「世の為、人の為、ひいては自分の為」という経営コンセプトはよく知られているものであり、磯辺 (2019) はこのような「社会的価値の提供が企業の最優先目標であって、企業としての利益や成長は結果」とする経営哲学を実践する企業を「ミッションコア企業」として評価している。

いずれにせよ、企業の向社会的性は研究・実践双方において長く重要視されてきたものではあるが、1990年代以降にその傾向がより顕著になってきているように思われる。図1に示した通り大まかな流れに目を向けるだけでも、経営戦略論においてPorterら (2006, 2011) が提唱する「CSR」から「戦略的CSR」、さらには「CSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造)」への展開や、ファイナンス分野における「SRI (Socially

Responsible Investment：社会的責任投資)や「ESG (Environment, Social, Governance：環境・社会・ガバナンス)投資」, マーケティング論における「CRM (Cause Related Marketing: コーズ・リレーティッド・マーケティング)」<sup>2)</sup>などの動きがある。また、「ポスト株主資本主義」のアイデアとして提示された「ステークホルダー資本主義」は、株主や顧客だけでなく、従業員や取引先、行政、地域社会などあらゆるステークホルダーに配慮した経営・マネジメントを企業に要求し (Schwab & Vanham 2021=2022), 何よりSDGsを無視あるいは軽視した企業経営はもはや成り立たなくなっている。



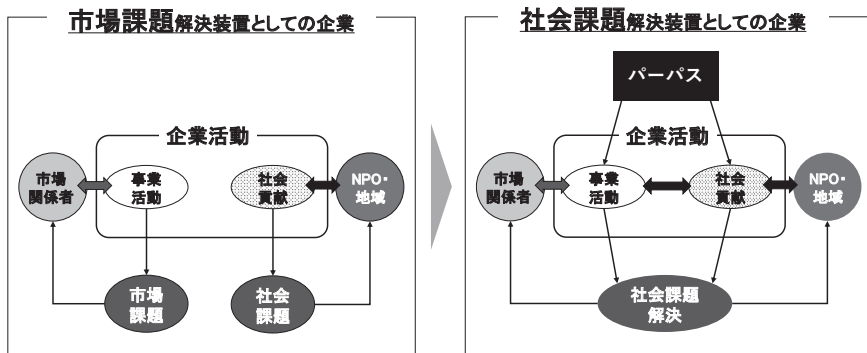
出所：大森 (2019) などをもとに筆者作成

図1 企業の向社会的活動・社会志向に関連する主な潮流

加えて、近年耳目に触れる機会が多くなっている「パーパス (Purpose) 経営」というコンセプトは、各企業が自社の社会的な存在意義 (われわれは、何のために存在するのか) を改めて熟考する大きなきっかけとして機能しているように見受けられる (名和2021, 岩寄・佐々木2021など)。

小川 (2022) は、こうした一連の流れを踏まえ、企業や企業活動を捉えるパラダイムが「市場課題解決装置パラダイム」から「社会課題解決装置パラダイム」に転換しつつあることを示唆している (図2)。従来のように「市場解決型装置」として企業活動を捉えてしまうと、企業にとっての社会活動は事業活動と無関係な存在あるいは補足的・付随的な存在として解釈される。つまり、事業活動と社会貢献は市場課題・社会課題という別々の対象にアプローチしている状態だと解釈される。他方で、「社会課題解決の装置」として企業活動を捉えると、事業活動と社会貢献は社会課題解決という同じ対象に対して事業活動と社会貢献活動の両面からアプローチされるようになるとしている。例えば、社会貢献活動によって新たに「発見」された情報は事業活動を担う部門へと適切に伝えられ、その結果事業としても社会課題の解決に取り組むようになるという流れが生み出されるという。

以上で見てきた通り、外部環境の変化による外発的なものなのか、あるいは内発的なものなのかは解釈の分かれるところであろうが、いずれにせよ企業の向社会的活動 (志向・行動を含む) が活発化していることや、各企業のなかで社会課題解決に取り組む何らかの大儀が整いつつあることは明らかであろう。



出所：小山 (2022) p47およびp48の図を一部改変

図2 企業活動におけるパラダイム転換

## 2. 地方行政を取り巻く環境

一方で、地方行政を取り巻く環境も大きく変化している。まず、地域課題が多様化・複雑化していることが挙げられる。例えば、経済産業省のある会議資料によると自治体が対応すべき地域課題は実に多岐にわたっている（表1：経済産業省2019）。その一方で財政は潤沢とは言えない状況にある。『令和2年版地方財政白書』によると、いわゆるコロナ禍以前の平成30年度（2018年度）決算における都道府県の目的別歳出決算額は、教育費

表1 地域（自治体）が抱える課題

地域の課題領域	下位領域例	
防災・防犯対策 (安全・安心対策)	防災対策 防犯対策	安全対策 (日常生活上のけが防止等)
子育て支援	待機児童解消対策 医療・予防接種 発達支援	児童虐待防止 母子支援策（ひとり親対策）
福祉・保健衛生	保健衛生 高齢者福祉	障がい者福祉 生活福祉（低所得者向け）
環境対策	地球温暖化対策 エネルギー対策 自然環境保全（生活圏外）	環境保全対策（生活圏内） 廃棄物（ゴミ）対策
地域活性化・文化振興	地域活性化（人口減少対策） (商工業) 振興 農林水産業振興 雇用対策	観光振興 生涯学習 (就職以降のスキルアップ対策) 文化・コミュニティ対策
都市基盤整備	地区整備・再開発 道路・交通対策 公共施設対策	都市景観整備 住宅対策 冠水対策
教育（就職以前）	施設整備 小中一貫教育 学力向上 要支援対策 (障がい者，低所得者家庭向け)	放課後対策（見守り） 不登校対策 学校給食

出所：総務省「AIインクルージョン推進会議【第5回：令和元（2019）年6月19日】」資料2「地域・地方の現状と課題」より筆者作成（当資料は、総務省『自治体CIO育成地域研修教材【平成29年度改訂版】から引用したものと付記されている）

(20.4%) について民生費 (15.9%) の割合が高くなっている。民生費は「社会福祉の実をを図るため、児童、高齢者、障害者等のための福祉施設の整備及び運営、生活保護の実施等の諸施策に要する経費」だが、平成20年度 (2008年度) からの10年間で1.4倍以上に増えている状況にある。さらには、地域コミュニティの弱体化も問題となっている<sup>3)</sup>。地域課題の中には、かつては自治会・町内会などの地域コミュニティがその一部を担ってきた領域も多く含まれている (表2)。地域コミュニティ機能の低下は地域課題の担い手や住民との協働の機会が減じるという点で地方自治体にとって看過できない問題である。

表2 自治会の主な活動

一般活動	具体的内容
防災・防犯	防災訓練、避難誘導、資器材備蓄、消火器の管理、防災・防犯パトロール、防犯灯の維持管理
交通安全	交通安全活動、児童の登下校時の見守り活動
地域福祉	一人暮らし高齢者の見守り活動、相談
環境・美化	公園・河川・道路側溝の清掃、ごみステーションの管理、花壇づくり、資源ごみの回収
イベント	祭り、文化祭、盆踊り、地区運動会、発表会
交流・互助活動	敬老の集い、旅行、葬儀の手伝い、スポーツクラブ、文化サークル
広報・広聴	広報誌や各種案内の配布・回覧、要望の集約と自治体への連絡
施設管理	公民館や集会所の維持管理
調査・動員協力	調査協力 (国勢調査の調査員)、講演会での動員協力、審議会委員、共同募金
<b>プロジェクト</b>	
地域交通維持のための乗合バス、高齢者の居場所づくり、国際交流講座、野良犬対策など	

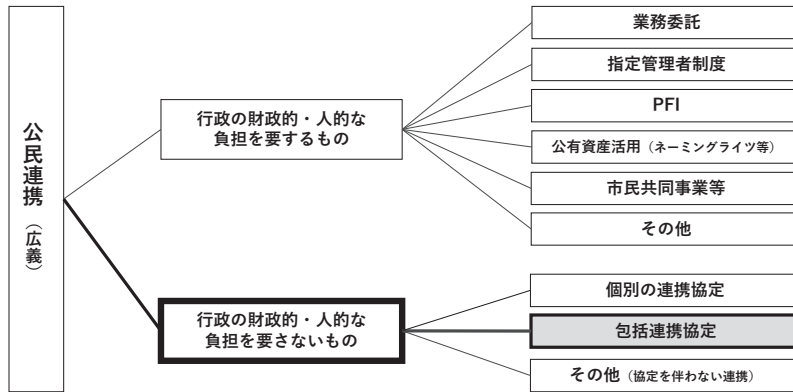
出所：野田 (2021) p164の図を一部改変

このように、多様化・複雑化した地域課題に対し、限られた予算のなか各自治体が単独で対応することが人的にも財政的にも困難になってきていることから、自治体同士による「広域連携」や地域コミュニティの復権とともに、民間企業との「公民連携」に関する様々な制度・手法が整備・導入されてきているものと考えられる。

### 3. 「公民連携」における包括連携協定の位置づけ

宇野 (2022) によれば、わが国では1990年代後半以降に、それまで地方自治体の内部で行われてきた業務や事業の外部化を促進する圧力が強まり新たな公民連携が形成されるようになった。とくに2000年代以降に強調されるようになった「官製市場の開放」の潮流に合わせ、従来は地方自治体によって直接供給されていた公共サービスを外部化・市場化するために官 (公) と民の連携手法が整備され定着していったとされている。ここでは、本研究で取り上げる包括連携協定がこのような公民連携の中でどのように位置付けられるかを示しておきたい。

公民連携の多様な手法を整理・分類する視点は様々に提示されているが、包括連携協定の特徴をより本質的に捉えるには図3のような整理が適していると思われる (高木2022)。

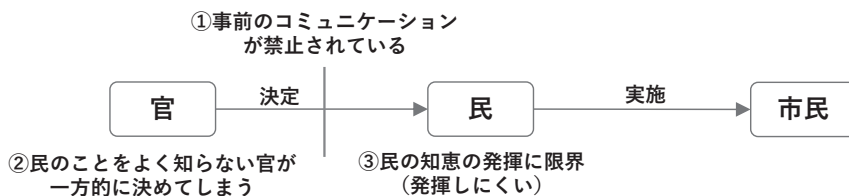


出所：高木（2022）p19の図を一部改変

図3 公民連携手法の分類と「包括連携協定」の位置づけ

広義の公民連携のうち、業務委託・指定管理者制度・PFIなどの手法は行政側が財務的・人的負担を伴うものと捉えられる。一方、連携協定に関しては原則として行政側の財務的・人的負担が不要か極めて小さい点の特徴となる。また、連携協定には連携の範囲が「個別」のものと「包括的」なものがあり、包括連携協定は後者のケースとなる。なお、「協定を伴わないその他の連携」としては、協定などを取り交わさずに実施されるボランティア活動や寄付行動等が想定される。

ここで、「財務的・人的負担を伴うか否か」が自治体と企業との連携の在り方をめぐっては重要になると考えられる。公民連携においては、しばしば課題として指摘される「官の決定権問題」というものがある。根本（2012）は公民連携において事業自体の意思決定プロセスで「民」の意向が反映されずに、市場原理を熟知しない（あるいは軽視する）「官」の知識のみで手法や運用方法が決定されてしまうという問題を「官の決定権問題」と称し問題視している。図4はその構造を示したものである（根本2011）。まず、癒着や談合防止のため官民は事前に直接コミュニケーションを取り合うことが原則禁止とされている(①)。したがって、民のことをよく知らない官が、事業の内容・規模・立地・手法等を一方的に決めてしまう(②)。その結果、事業が「公民連携」になったとしても民の自由度の低い仕様での発注となり民の知恵が十分に発揮できない状況で事業が実施される(③)、というものだ。



出所：根本（2011）p4の図を一部改変

図4 官の決定権問題

この問題に対し、民の原理をよく知り説明能力を有する「アドバイザー」を官の内部に置くことや（根本 2011）、「民間提案」あるいは「市民参加」という方法でこの問題が緩和される事例が報告されているが（根本 2012）、そもそも行政側が「財務的・人的負担を伴わない」とされる連携協定は、この問題を回避できる可能性が高い。石原（2019a）も明らかにしているように、「包括連携協定」においては、企業側から声をかけるケースも多いと考えられる<sup>4)</sup>。何より、原則として自治体側が「財務的・人的負担を伴わないこと」から、いわゆる「受発注」の関係とならないことが想定されるからである。

### Ⅲ. 企業と自治体の連携協定に関する先行研究

企業と自治体の連携協定に関する研究に言及する前にそもそも「協定」とは何かについて少し整理をしておきたい。北村（2021）によると、行政・事業者間の協定は「公的目的達成のために求められる行為の内容を行政と個々の事業者の間で個別に調整する手法」であり、「行政と事業者の意思の合致を前提」として「両者の関係や行為の内容が『協定書』の中で表現されている」もので、「合意された所定の行為をすることが継続して求められている」ものだと説明されている（pp58-59）。このように、「協定」はあくまでも当事者間での合意（あるいは意思の合致）に基づき調整されたもので、一方的な義務付けや強制性を伴うものではない。「協定書」の中で表現された関係性や行為の内容に基づき行政と事業者は基本的に対等な立場を取る、という点が他の「公民連携」手法と異なる特徴だといえる。

わが国における企業と自治体の連携協定について詳細に検討した研究としては津久井（2017）がある。全国の都道府県を対象にアンケート調査を実施し、回答を得られたものの中から22都道府県・160件の包括連携協定に対する実態や自治体側の意識等を明らかにしている。津久井（2017）は、包括連携協定について「自治体と企業が、経済・観光・教育・災害対策・環境保全等、幅広い分野で協働することを協議して決定するもの」との定義づけを行っている。個別の協定が「顕在化した課題を解決するため」のものであるのに対し、包括連携協定は「自治体と企業双方が協定締結後に具体的な事業発案を求めるものである」とし、地域社会の潜在的な期待の掘り起こしにつながる可能性を有する点を積極的に評価している。

他方で、児玉（2018）は、栃木県と神戸市を事例に様々な公民連携の取り組みの現状と課題を明らかにした研究の中で、包括連携協定に関しては連携項目が「総花的」であり「本当に企業の強みが活かされているのか、連携の戦略性に疑問も生じてこよう」との疑念を示しており、論者によって「包括的」である点に関する評価は分かれる。

また、主に企業サイドの視点から述べられたものとしては、コンビニエンスストア大手3社と地方自治体との包括連携協定に着目し、連携協定を締結する自治体の特性について検討した石原（2019a）や、包括連携協定締結をきっかけにセブンイレブンが移動販売事業を開始するに至った事例を報告したもの（石原2019b）等がある<sup>5)</sup>。さらに、物流業のCSVおよび包括連携協定に関する動向に着目し連携の内容や課題等を検討した矢野・洪（2018）の研究、イオンと楽天を事例に「伝統的な小売業」と「EC小売業」の提携分野の違い等を比較分析し、連携内容の設定にあたってはグループ会社を含む企業の事業領

域が影響している点を明らかにした青木（2022）の研究なども見られる。

以上のように、企業と自治体の協定に関する研究は包括連携協定を対象としたものが中心となっている。また、複数の自治体から回収されたアンケート調査に基づいて自治体側の意識を明らかにしたものや、特定の自治体あるいは特定の業種・企業を事例として取りあげ協定の内容について詳細に検討したものはあるが、各協定の内容そのものに踏み込んでどのような分野で連携を行っているか等について全都道府県を対象に定量的な実態把握と分析を試みたものは見られない。

そこで以下では47都道府県を対象として自治体（都道府県）が「包括連携協定」を締結している企業の業種や具体的な連携項目等についての情報を収集・分析し、全体的な傾向を把握するとともに、その特徴を明らかにしていきたい。

#### Ⅳ. 都道府県と民間企業の包括連携協定の締結状況

都道府県と民間企業の包括連携協定の全体像を把握するために、次のような方法で情報収集および集計を行った。まず、各都道府県のホームページ等で公開されている情報（記者発表資料等）を中心に、原則として協定名に「包括」と入っているものをピックアップし<sup>6)</sup>、各企業のホームページやプレスリリース配信サービスサイト（PR TIMES）、新聞記事検索（日経テレコン21）、および一般検索サイト（Google等）などを活用し情報を補完した。期間は2022年8月31日までに締結されたものを集計対象としている。

その結果、47都道府県で計1019のサンプルを収集できた<sup>7)</sup>。なお、これらのデータは、調査時点において協定が継続中であるかどうかは考慮せず、「延べ数」を集計したものになっている（以下、同様）。

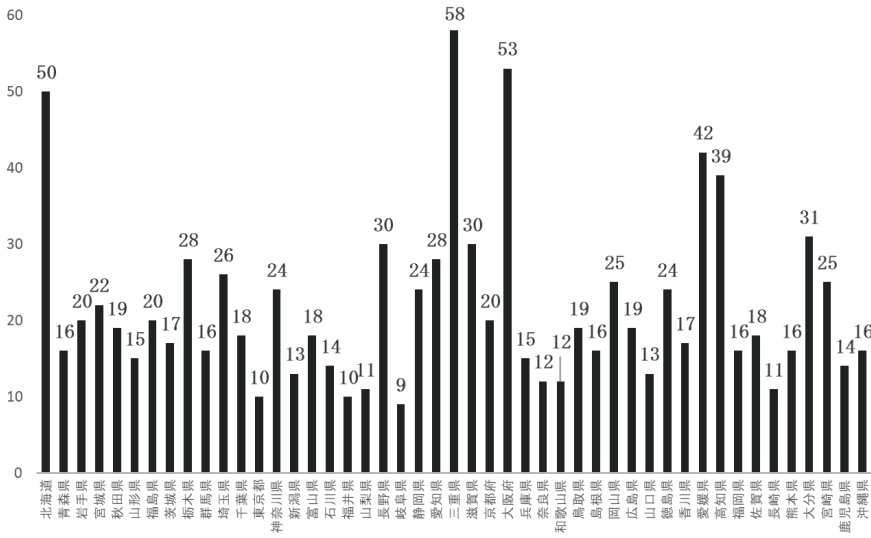
##### 1. 都道府県別の状況

図5は都道府県別の締結状況について示したものである。都道府県別で最も多く確認できたのは三重県であり、次いで大阪府、北海道となっている。愛媛県、高知県、大分県、長野県、滋賀県までが30を超えている。逆に岐阜県、東京都、福井県は9または10にとどまるなど、都道府県ごとに最大5倍以上のばらつきがみられる（なお、平均は21.7である）。しかしながら、この情報からだけでは地域的な分布において明確な特性や法則性は見出しにくい状況である<sup>8)</sup>。

ただし、公民連携の代表的手法であるPFIの実施状況と比較すると、包括連携協定の特徴を垣間見することもできる。図6は、データの時期を合わせるために図5のデータを加工（2021年3月末までのデータで再集計）したうえで、都道府県別のPFI実施件数（地方公共団体等の実施件数）を併記したものである。

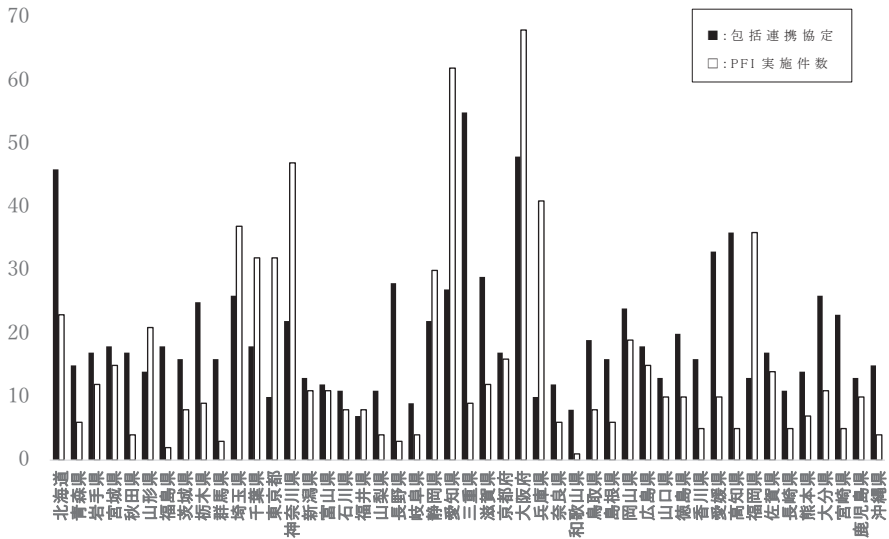
PFI（Private Finance Initiative）は、公共施設等の整備・運営を行うにあたり設計・建設から維持管理・運営までの業務を長期間にわたり一括して民間事業者へ委ねる事業手法で、様々な公民連携の事業手法のうち最も代表的かつ本格的なものとしてされている（民間資金等活用事業推進機構 2022）。また、鈴木（2021）によると「地元」に事業を引き受ける事業者が不足していることや、市場が小さくリターンが十分に見込めないために民間企業の参加意欲が小さいことなどを理由として、地方団体が実施するPFIは大都市圏に偏って





出所：筆者作成

図5 都道府県別の包括連携協定締結状況



出所：筆者作成 [PFI実施件数は内閣府HPを参照]

図6 都道府県別の包括連携協定締結状況とPFI実施件数（2021年3月末現在）

いる」という特徴がある。PFIは、一都三県や愛知県、大阪府、兵庫県、福岡県などいわゆる大都市圏を有する都府県での実施件数が多くなっているが、一方でこれらの都府県では大阪府を除き包括連携協定の締結にはそれほど積極的でないことが見て取れる。

なお、今回分析対象とした1019サンプルのうちいわゆる「地域企業」（都道府県内に本

社を構えている企業)は156サンプル(15.3%)にとどまっております、包括連携協定締結先企業の多くが、東京・大阪などの大都市に本社を置く企業である。

## 2. 業種

次に連携企業の業種構成を示したものが表3である。これを見ると、金融業(計32.6%)、小売業(計25.8%)、製造業(計11.0%)が多いことがわかる。さらに細かく見ると、金融業のうち保険業の占める割合が高く「生命保険」が12.3%、「損害保険」が13.2%で、銀行・証券は7.0%であった。また、小売業についても「コンビニエンスストア」が14.4%、「それ以外(百貨店・スーパー等)」が11.4%となっている。製造業では「食品・飲料」・「医薬品・化粧品・日用品」・「その他」がそれぞれ3.8%・3.6%・3.5%であった。金融業・小売業・製造業で全体の約7割(69.4%)を占める状況になっている。

次いで多いのが「物流・運送業」(8.6%)、運輸・交通業(6.9%)、「情報・通信・ICT」(5.2%)であった。その他にも、「娯楽・エンタテインメント」・「放送・出版」・「飲食業」など多様な業種の企業が都道府県との包括連携協定を結んでいる実態が明らかとなった。

表3 連携企業の業種と構成比

		製造業計 (112 / 11.0%)			小売業計 (263 / 25.8%)				金融業計 (332 / 32.6%)							
		食品・飲料製造業	医薬品・化粧品・日用品製造業	その他製造業	運輸・交通業	物流・運送業(郵便含む)	卸・商社	小売業1(CVS)	小売業2(CVS以外)	銀行・証券	保険業1(生保)	保険業2(損保)	その他金融(クレジット会社等)	旅行業		
n数		39	37	36	70	88	3	147	116	71	125	135	1	6		
%		3.8%	3.6%	3.5%	6.9%	8.6%	0.3%	14.4%	11.4%	7.0%	12.3%	13.2%	0.1%	0.6%		

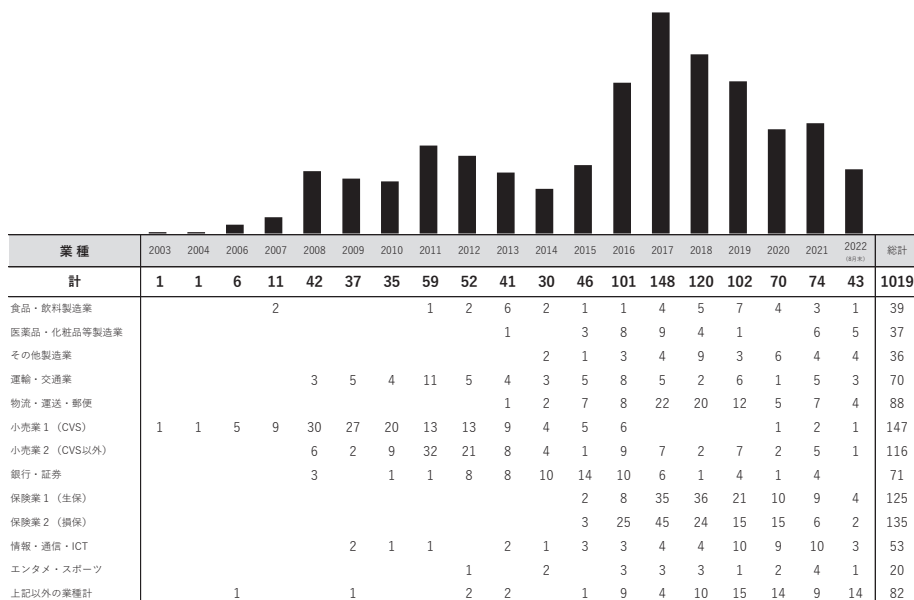
		情報・通信・ICT	娯楽・エンタテインメント(芸能・スポーツを含む)	飲食業	住宅・不動産	放送・出版・広告	宿泊業	その他サービス業	農林水産業(農協等を含む)	エネルギー(電気・ガスなど)	自動車関連産業(ディーラー等を含む)	その他(セメント等)	計
n数		53	20	6	5	6	2	27	4	7	12	3	1019
%		5.2%	2.0%	0.6%	0.5%	0.6%	0.2%	2.6%	0.4%	0.7%	1.2%	0.3%	100%

出所：筆者作成

## 3. 締結時期

締結した時期とそれを業種別<sup>9)</sup>に集計した結果が図7である。まず全体の数値を確認すると、2000年代後半から徐々に増え始め2016年～19年頃にピークを迎えた後、新規の締結はやや減少傾向にある。さらに、内訳を業種別に確認すると以下のような傾向が把握できる。まず、2000年代後半から「コンビニエンスストア」との締結が多く見られ、2010年代に入ると「コンビニエンスストア以外の小売業」との締結が増加する。その後2014年・2015年は「銀行・証券」、2016年～2020年頃には保険会社(「生保」「損保」)や「物流・運送・郵便」との締結が多くなっている。またここ数年は「情報・通信・ICT」や「その他の業

種」との締結が増える傾向にある。このように、業種別に締結時期が集中していることや<sup>10)</sup>、連携対象となる業種を広げながら新規の締結を重ねている状況が確認できた。



出所：筆者作成

図7 業種別の締結状況の推移

なお、あくまでも今回の調査で収集出来た情報に基いてではあるが、都道府県と企業の包括連携協定の最初の事例は、2003年に和歌山県と株式会社ローソンが締結したものと考えられる。この協定では「観光・PR」、「県産品・食」、「環境貢献」、「防犯・青少年」、「災害」の5分野で連携を図るものとされている。和歌山県はその翌年の2004年にはセブン-イレブン・ジャパンと、さらに2010年にはファミリーマートと「包括連携協定」を結び、大手コンビニ3社との協働を早期から進めている。和歌山県のホームページ上には、「コンビニエンスストアとの協働について」という記述があり<sup>11)</sup>、県としてコンビニとの協働を進める趣旨・目的が以下のように説明されている。

「24時間営業や様々なサービスの提供など多様な機能をもつコンビニエンスストアは地域にとっても重要な役割を占めつつあります。県では、コンビニエンスストアの特性を活かしながら、公共サービス向上や本県産業の振興等を指すとともに、コンビニエンスストアにとっても、今後の地域貢献戦略を効果的に展開することができるよう、連携を強化しようとするものです。」

以上より、地域に24時間営業の店舗網を多く持つコンビニエンスストアの多機能性に着目し、公共サービスの向上や産業振興等への貢献を期待していることがわかる。

また、上記の通り小売業は全体に占める構成比も高くかつ早い時期から締結を行ってきた傾向にあることから、先行研究で事例として取りあげられるケースが多くなっていることが考えられる（石原2019a, 青木2022）。

#### 4. 連携項目

協定書の内容の詳細が判明した986サンプル<sup>12)</sup>について連携項目を業種別に集計した結果が表4である。まず全体を確認すると、1協定あたりの平均連携項目数は7.5項目で、最も項目数が多かったのは愛知県と株式会社イオンが2012年1月30日に結んだ23項目にわたるものである。

連携項目として全体で最も多く設定されていた項目は、「まちづくり・地域活性化・地方創生」で66.9%、次いで「教育・子育て支援・少子化対策」が63.3%、「地域の安全・安心」が63.2%となっている。「防災・災害支援・危機管理」(59.9%)や「観光振興」(58.1%)も全体の6割近くで設定されている項目になっている。

次に全体との比較を通じ業種別に特徴をみていくと、事業と関連性のある項目でその割合が高くなっていることがわかる。まず、「食品・飲料製造業」では「健康増進・医療」(73.3%)や「食・製品の拡販・ブランド化・商品開発」(60.5%)など食や健康に関する項目で、「医薬品・化粧品等製造業」では「健康増進・医療」(81.1%)、「スポーツ振興」(59.5%)など健康やスポーツに関する項目で全体よりも高い値を示している。

「運輸・交通業」は「観光振興」(95.7%)、「物流・人流・交通の改善・利用促進」(50.7%)、「移住・定住空き家対策」(18.8%)など人の移動に関わる項目において全業種の中で最も高い値を示しているが、「教育・子育て支援・少子化対策」(21.7%)、「高齢者・障がい者支援・福祉」(5.8%)、「健康増進・医療」(7.2%)など、他業種では多く設定されている項目が採用されていないケースが多く、いずれも全業種のなかで最も低い値となっている。

「物流・流通・郵便」では、「地域の安心・安全」(86.0%)に加え「環境保全・環境問題・再生エネルギー」(54.3%)が全体よりも高く、配達等を通じて各世帯との接点を有していることや、トラックによる物流・配送において多くの化石燃料を必要とすることなども関係していると思われる。

「小売業」に関しては、「コンビニ」・「コンビニ以外（スーパー等）」ともに平均項目数が他業種に比べて多くほとんどの項目で全体の数値を上回っているが、「地域の安心・安全」(93.6%, 81.3%)、「環境保全・環境問題・再生エネルギー」(92.2%, 87.5%)、「食・製品の拡販・ブランド化・商品開発」(92.2%, 87.5%)など、店舗網を中心に地域に根付く社会インフラとしての役割や、高頻度配送・店舗での電力消費・プラスチックごみなどに関わる環境分野、商品開発ノウハウなどに関わる分野での取り組みが目立つ。

「金融業」でも「銀行・証券」・「生保」・「損保」でそれぞれ異なる特徴がみられる。「銀行・証券」は地域金融としての役割から「企業支援・経済産業振興」(98.3%)で、「生保」は「教育・子育て支援・少子化対策」(82.4%)、「高齢者・障がい者支援・福祉」(63.2%)、「健康増進・医療」(93.6%)、「スポーツ振興」(50.4%)など教育・福祉・健康分野で、「損保」は「地域の安全・安心」(80.8%)や「防災・災害支援・危機管理」(76.2%)など暮らしをリスクから守る分野での連携が目立つ。

表 4 包括連携協定の連携項目（業種別）[出所] 筆者集計

業種	N数	平均 連携 項目数	連携項目														その他の 事項(本 表に未 記載の 項目)									
			地域の安 全・安心 確保	教育・子 育て支 援	高齢者・ 障がい者 支援	健康増 進	ダイバー シティ	自然保 護	農林水産 業	食品・産 品	企業支 援	人材情 報	商業・商 店	文化・芸 術振興	イベント の開催	情報発 達		物産・人 材	移住・ 定住	社会費 用	まちづく り	合計/仕 事				
食品・飲料製造業	38	6.3	36.8	47.4	57.9	21.1	73.7	18.4	39.5	15.8	60.5	2.6	15.8	0.0	50.0	10.5	15.8	0.0	44.7	2.6	0.0	2.6	10.5	60.5	39.5	39.5
医薬品・化粧品等製造業	37	6.1	32.4	78.4	62.2	18.9	81.1	21.6	29.7	16.2	16.2	10.8	10.8	0.0	21.6	10.8	59.5	2.7	21.6	2.7	0.0	2.7	0.0	59.5	51.4	24.3
その他の製造業	35	6.2	28.6	45.7	71.4	40.0	48.6	22.9	54.3	34.3	17.1	31.4	34.3	0.0	45.7	17.1	25.7	2.9	37.1	2.9	17.1	8.6	5.7	48.6	25.7	28.6
運輸・交通業	69	6.0	49.3	62.3	21.7	5.8	7.2	7.2	49.3	8.7	47.8	31.9	26.1	0.0	95.7	39.1	15.9	1.4	14.5	50.7	4.3	18.8	1.4	34.8	13.0	43.5
物流・運送・郵便	86	7.0	86.0	66.3	69.8	48.8	25.6	38.4	57.0	4.7	47.7	31.4	20.9	1.2	58.1	7.0	5.8	1.2	39.5	16.3	0.0	10.5	1.2	80.2	61.6	12.8
小売業1 (CVS)	141	9.4	93.6	79.4	86.5	75.9	75.9	3.5	92.2	37.6	90.8	9.9	14.9	2.1	85.1	15.6	12.1	11.3	42.6	2.1	0.0	0.0	3.5	80.9	76.0	7.1
小売業2 (CVS以外)	112	10.0	81.3	78.6	86.6	81.3	77.7	11.6	87.5	36.6	80.4	8.9	21.4	10.7	71.4	25.0	17.9	8.0	64.3	6.3	0.0	1.8	2.7	81.3	67.9	13.4
銀行・証券	65	5.9	21.5	33.8	36.9	21.5	13.8	13.8	20.0	27.7	26.2	93.8	21.5	0.0	49.2	10.8	4.6	0.0	26.2	0.0	3.1	12.3	1.5	47.7	15.4	29.2
保険業1 (生命)	125	7.4	61.6	30.4	82.4	63.2	93.6	48.0	27.2	6.4	23.2	67.2	30.4	0.0	31.2	24.0	50.4	2.4	32.0	0.0	0.8	4.0	4.8	73.6	59.2	16.8
保険業2 (損保)	130	8.2	80.8	76.2	46.9	52.3	42.3	42.3	40.0	26.2	26.9	83.8	33.1	0.0	55.4	31.5	32.3	3.8	36.9	2.3	6.9	11.5	11.5	69.2	45.4	23.1
情報・通信・ICT	50	6.2	30.0	36.0	50.0	20.0	24.0	8.0	22.0	10.0	30.0	42.0	40.0	4.0	50.0	12.0	14.0	0.0	42.0	6.0	62.0	4.0	10.0	60.0	34.0	28.0
エンタメ・スポーツ	20	6.4	20.0	35.0	60.0	30.0	40.0	10.0	15.0	10.0	40.0	20.0	10.0	5.0	70.0	15.0	55.0	10.0	65.0	10.0	0.0	5.0	10.0	60.0	15.0	55.0
上記以外の業種計	78	5.8	52.6	55.1	44.9	25.6	37.2	9.0	48.7	20.5	24.4	33.3	32.1	2.6	41.0	14.1	23.1	1.3	24.4	5.1	6.4	6.4	7.7	57.7	35.9	23.1
<b>計</b>	<b>986</b>	<b>7.5</b>	<b>63.2</b>	<b>59.9</b>	<b>63.3</b>	<b>47.7</b>	<b>53.3</b>	<b>21.9</b>	<b>51.4</b>	<b>21.4</b>	<b>45.6</b>	<b>40.0</b>	<b>24.8</b>	<b>2.1</b>	<b>58.1</b>	<b>19.8</b>	<b>23.7</b>	<b>4.1</b>	<b>37.7</b>	<b>7.5</b>	<b>5.8</b>	<b>6.6</b>	<b>5.2</b>	<b>66.9</b>	<b>48.9</b>	<b>21.6</b>

業種	1項目目に設定されているものとして最も多い事項	%
食品・飲料製造業	食・製品の販路・ブランド化・商品開発	39.5
医薬品・化粧品等製造業	健康増進・医療	51.4
その他の製造業	自然保護・環境問題、再生エネルギー	28.6
運輸・交通業	観光振興	42.0
物流・運送・郵便	観光振興	22.1
小売業1 (CVS)	食・製品の販路・ブランド化・商品開発	48.9
小売業2 (CVS以外)	食・製品の販路・ブランド化・商品開発	30.4
銀行・証券	企業支援、経済・産業振興	60.0
保険業1 (生命)	健康増進・医療	72.0
保険業2 (損保)	企業支援、経済・産業振興	17.7
情報・通信・ICT	デジタル・情報化	38.0
エンタメ・スポーツ	スポーツ振興 および 情報発信・広報・PR	25.0
上記以外の業種計	地域の安全・安心	15.4
<b>計</b>	<b>食・製品の販路・ブランド化・商品開発</b>	<b>17.0</b>

連携項目に関し、コーディングの結果計 32 項目が抽出されたが、全体として数が少ないものや業種別に特徴が見られない項目に関しては上記の表には掲載していないものもある。具体的には以下の項目となる（カッコ内の数値は「全体」における出現率）  
 「国際化（国際交流貿易振興等）」(3.7%)、「技術連携・科学技術振興」(3.1%)、「NPO・ボランティア活動支援」(3.1%)、「産官・産学連携」(1.2%)、「その他」(4.7%)

また、「情報・通信・ICT」は、「デジタル・情報化」(62.0%)と「人材育成・就労支援・働き方」(40.0%)の分野で、「エンタメ・スポーツ」は、「観光振興」(70.0%)や「情報発信・広報・PR」(65.0%)といった情報発信機能と「スポーツ振興」(55.0%)の分野での連携が特徴といえる。

さらに、協定書において全項目のなかで1項目目に記載されているもののみを抜き出し集計したところ、事業との関連性がより明確に浮かび上がる結果となった。

以上のように、包括的であるとはいえそれぞれの協定内で設定する連携項目には業種ごとの傾向があり、とくに1項目目として設定する項目は、それぞれの事業との関連性が高いものが選ばれていることが分かる。各自治体が抱える幅広い地域課題に対し、各企業が自社の事業特性や経営資源を活かせる連携項目を両者協議のうえで設定している状況がうかがえる結果となっている。

## V. まとめと今後の課題

以上のように本稿では都道府県と民間企業との包括連携協定に着目し、提携企業の業種、締結年、連携の内容などを明らかにしてきた。その結果、締結時期および連携項目に関して業種ごとの特徴が示された。締結時期については、初期は主に小売業が中心で、その後金融業と物流・運送・郵便業へ、さらには情報通信などのその他の業種へと展開しているプロセスが明らかとなった。また連携項目に関しては、業種ごとに事業との関連性が高い分野が設定される傾向にあることが定量的に把握された。このように連携事項等を定量的に把握できたという点では一定の意義はあったと考えられる。しかしながら多くの課題も残されている。

まず、今回の調査で得た情報は基本的にオープンデータから得られたものに留まっている。企業側あるいは自治体側の包括連携協定締結の目的や成果、課題等をより具体的に把握するためには、特徴的あるいは典型的な事例をピックアップし、双方の担当者へのヒアリング調査等を実施して実態や背景を深く掘り下げていくことも必要になるであろう。

また、本研究では民間企業が都道府県と締結した協定に絞って分析を行ってきたが、市町村を事例に実態を明らかにしていくことも必要になるであろう。市町村は地域社会・市民により近い距離で地域課題と向き合っていることから、地域の特性をより顕著に反映した連携の形が見えてくることも期待できる。都道府県とは異なる傾向が確認できる可能性は高いと考えられる。事例分析の蓄積などを通じて今後明らかにしていきたい。

さらに、「公民連携」における位置づけという視点からは、「包括連携協定」の特徴として①PFIなど他の連携手法と比較した際の導入のハードルの低さ、②いわゆる「官の決定権問題」を回避できる可能性のあること、③包括的であるがゆえに発展性や期待できる点(津久井2017)などを指摘できる。しかしながらこれらの点は、現時点ではあくまでも仮説的に提示できるととどまっている。また他方で、「包括的」な点が実効性を低下させているのではないかという指摘(児玉2018)もある。さらには、市場メカニズムを通じた新自由主義的政策への転換といった点からの公民連携そのものに対する批判(岡田2019)や、そもそも民間が主導する自治体との連携に関しては、連携する領域や「どの企業と連携するか」によっては住民にとって不利益しか生み出さない場合もある、とする厳しい見方も

存在する(岡田2022)。われわれは、このような論点も踏まえつつ「包括連携協定」に関する評価や課題について、今後も活発に議論していく必要があるだろう。

## 謝辞

本研究は、科学研究費補助金(基盤(B)20H01395)「地域運営組織を核とした農山村型連帯経済モデルの構築に関する研究」による研究成果の一部である。また、第Ⅱ章・第Ⅲ章の一部は商品開発・管理学会第38回全国大会における口頭発表(澤端智良「企業と自治体の連携による地域課題解決の試みー茨城県高萩市と日産自動車の『連携協定』を事例にー」)の一部を大幅に加筆したものである。これらの研究助成と、学会でご意見を下さった方々、学会報告へ向けた調査の際にご協力くださったインフォーマントの方々に深く感謝申し上げたい。

## 註

- 1) 「公民連携」以外に「官民連携」と表現されることもある。「公」と「官」は、議論の文脈や論点によっては明確に識別する必要があると考えられるが、本稿においてはほぼ同義のものとして扱い、原則として「公民連携」という表記で統一する(引用等に関わり、一部「官民連携」あるいは「官」と表記している場合もある)。
- 2) 「社会的連帯経済」の研究者の一人である廣田裕之は、その著書(2016)のなかで、マーケティング分野において社会的連帯経済と相性のよい手法として、CRMを取りあげている。
- 3) 自治会・町内会が抱える問題として、日高(2018)は「メンバーシップ問題」「活動・ルール問題」「組織運営問題」「環境変化への対応問題」などがあり、「町内会自治会は組織維持や活動の根幹にかかわるような諸問題をかかえている」と指摘している。また、野田(2021)も「自治会の加入率低下、会長の担い手不足などを背景に、再組織化の道を探る必要がある」との考えを示している。
- 4) 石原(2019a)は、(株)セブン&アイホールディングスCSR統括部への聞き取り調査において、包括連携協定の提案は企業側から声をかけるケースがほとんどであったとの回答を得ている。また、企業側の立場から自治体との複数の連携協定締結に関わった経験を持つ元CSV推進部長(製造業)に対し筆者が行ったヒアリング(2021年12月20日、および2022年8月5日にいずれもオンラインで実施)でも、企業側からの提案で協定を結んだケースがあるとの回答を得ている。
- 5) 都道府県の事例ではないが、株式会社良品計画も山形県酒田市とのパートナーシップ協定締結をきっかけに、同市の中山間地域での移動販売事業を2020年6月よりスタートさせている(「良品計画、酒田の『無印』逆張り出店、衰退の中心街に、中山間地では移動販売、山形発振興モデル創る」:2021年2月6日 日本経済新聞・地方経済面)
- 6) ただし、協定名に「包括」と入っていても、協定内容を確認するなかで連携項目が極めて狭い特定領域にとどまる協定(防災のみに特化した協定等。防災にかかわる事項を包括的に扱う、という意味で協定名に「包括」という文言を活用しているものも若干数あった)は一部リストから除外をしている。なお、協定名に「包括」と入っていないものの、連携項目等が他分野に渡り実質的には包括的であると捉えられるものについてはリストアップをしている(このような例も若干ではあるが存在した)。また、本研究では株式会社および協同組合との協定のみを対象とし、学校法人・財団法人・社団法人・NPOとの協定は対象外とした。
- 7) 包括連携協定の大部分が都道府県と企業が1対1の関係で締結されたものであるが、企業側が複数となっているケースも若干ではあるが存在する。そこで本研究においては、企業側が複数であっても、①同じグループ内の企業であれば1サンプルとして扱う、②資本関係がなく各々が個別の企業体であると認識できる場合にはそれぞれの企業を個別のサンプルとして扱うこととした。ただし、③相互に直接的な資本関係がない場合であっても、例えば「県内トップスポーツチーム」のように、複数の企業(サッカー、野球、バスケットなどの運営企業各社)が、協定における役割としては一体的に扱われていると認識できるものに関しては1サンプルとして扱っている。

- 8) Pdc (2021) は、大阪府の提携数が多いのは地域政党「大阪維新の会」の政策と連動している可能性があることを指摘しているが、その他の自治体では首長の政策傾向と包括連携協定数の増減に強い相関関係は見られないとしている。
- 9) 締結年および連携項目を業種別に分析するにあたっては、サンプル数等を考慮し、表3で示したセグメントを図7の表側に示したものにくり直して集計を行っている。したがって「上記以外の業種計」とは、「卸・商社」、「旅行業」、「その他金融」、「飲食業」、「住宅・不動産」、「放送・出版・広告」、「宿泊業」、「その他サービス業」、「農林水産業」、「エネルギー」、「その他」を合算したものである。
- 10) 本稿では企業別の集計結果までは提示できなかったが、リストを概観すると、各業種の上位大手企業が同時期に相次いで複数の都道府県と締結を進めており、その影響が現れた結果とも解釈できる。
- 11) 右記URLを参照 [https://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/060300/konbini.html] (最終閲覧日: 2022年9月24日)
- 12) 全1019サンプルのうち、具体的な連携項目の全てあるいは一部が不明な(情報取得ができなかった)ケースが計33サンプルあったため、連携項目に関してはこれらを除外した986サンプルを母集団として再集計を行った。

## 参考文献

- Bader Yousef Obeidat (2016) Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, and Organizational Performance: The Case of Jordanian Mobile Telecommunication Companies; *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(9), pp.361-386
- Godfrey, P.C., Merrill, C.B. and Hansen, J.M. (2009) The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30, pp.425-445
- Mitchell, N.J. (1989) *The Generous Corporation: A political Analysis of Economic Power*; Yale University Press (松野弘・小坂隆秀監訳『社会にやさしい企業』, 同文館, 2003)
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), pp.403-441
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate responsibility, *Harvard Business Review*, December 2006, pp.78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January–February 2011, pp.2-17.
- Servaes, K. and Vanham, P. (2021) *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*; Wiley (藤田正美・チャールズ清水・安納令奈訳『ステークホルダー資本主義 世界経済フォーラムが説く、80億人の希望の未来』, 同文館, 2022)
- 青木勝一 (2022) 「自治体と企業の包括連携協定に関する研究」『経営論集 (文教大学)』8(3), pp.1-15
- 石原肇 (2019a) 「コンビニエンスストアとの地域包括連携協定を結ぶ基礎的自治体の特性」『日本都市学会年報』52巻, pp.111-120
- 石原肇 (2019b) 「大阪府河内長野市における移動販売に係る公民連携の現状」『大阪産業大学論集. 人文・社会科学編』(37), pp.43-54
- 磯辺剛彦 (2019) 『世のため人のため、ひいては自分のための経営論: ミッションコア企業のイノベーション』, 白桃書房
- 岩寄博論・佐々木康裕 (2021) 『パーパス「意義化」する経済とその先』, NewsPicksパブリッシング
- 宇野二郎 (2022) 「官民連携手法の新展開—民間企業による公共サービス提供は妥当か—」(宇野二郎・長野基・山崎幹根編著『地方自治の論点』ミネルヴァ書房, pp.251-271所収)
- 大森充 (2019) 『1冊で分かる! ESG/SDGs入門』中央公論新社
- 岡田知弘 (2019) 『公共サービスの産業化と地方自治—「Society5.0」戦略下の自治体・地域経済』自治体研究社



- 岡田知弘 (2022) 『私たちの地方自治ー自治体を主権者のものにー』, 自治体研究社
- 北村喜宣 (2021) 『自治体環境行政法 第9版』第一法規
- 児玉博昭 (2018) 「自治体における公民連携の現状と課題ー栃木県と神戸市の事例比較からー」『白鷗法学』24巻3号, pp.177-219
- 小山巖也 (2022) 「市場課題解決装置としての企業から社会課題解決装置としての企業へ」『経営学史学会年報』第29号, pp.37-49
- 総務省 (2020) 『令和2年版地方財政白書』
- 鈴木遵也 (2021) 「広域連携と公民連携」(林宜嗣編『新・地方財政』有斐閣 pp.142-161 所収)
- 高木超 (2022) 『SDGs×公民連携-先進地域に学ぶ課題解決のデザイン』学芸出版社
- 津久井稲緒 (2017) 「自治体と企業との包括連携協定の可能性」日本経営倫理学会誌24, pp.149-164
- 名和高司 (2021) 『パーパス経営:30年先の視点から現在を捉える』, 東洋経済新報社
- 根本祐二 (2011) 「今なぜ『公民連携』が必要なのか」調査季報. (168), pp.2-5
- 根本祐二 (2012) 「PPP研究の枠組みについての考察(2)」『東洋大学PPP研究センター紀要』(2) pp.4-20
- 野田遊 (2021) 『自治のどこに問題があるのかー実学の地方自治論』日本経済評論社
- 日高昭夫 (2018) 『基礎的自治体と町内会自治会ー行政協力制度の歴史・現状・行方ー』春風社
- 廣田裕之 (2016) 『社会的連帯経済入門ーみんなが幸せに生活できる経済システムとは』, 集広舎
- 藤木秀明 (2018) 「地方自治体におけるPPP(公民連携)とCSV(共有価値の創造)の関係についての一考察」東洋大学PPP研究センター紀要, 8巻, pp.1-20
- 民間資金等活用事業推進機構 (2022) 『公共施設別 公民連携ハンドブック』中央経済社
- 矢野裕児・洪京和 (2018) 「物流業における社会貢献の新しい展開ーCSVと包括連携協定を中心にー」『物流問題研究』第67号, pp.63-79

#### 雑誌記事

- 「連携協定:地域課題の解決へ広がる自治体と企業の協働」, 『毎日フォーラム』2017年7月号, pp.2-7, 毎日新聞社
- Pdc [パブリック・ドッツ・アンド・カンパニー] (2021) 「自治体と企業の包括連携協定:傾向と課題」, 『地方行政』2021年11月15日号, pp.2-5, 時事通信社

## Comprehensive Partnership Agreements between Prefectural Governments and Businesses

Tomoyoshi Sawabata

The purpose of this paper is to quantitatively identify trends in the content of cooperation (cooperation matters), the industry of the companies, and the year of tie-up in comprehensive cooperation agreements between private companies and prefectures. The results of the analysis revealed industry-specific characteristics regarding the timing of the tie-up and the matters to be linked. The initial focus of the partnerships was on the retail industry, followed by the financial industry and the logistics/transportation/postal industry, and then the information and telecommunications industry. The content of the partnership was found to be related to the firm's own business.