

東京大学経済学部「変革期の自治体運営と地方財政」

# 自治体経営の最前線

平成26年6月25日

津市長 前葉 泰幸

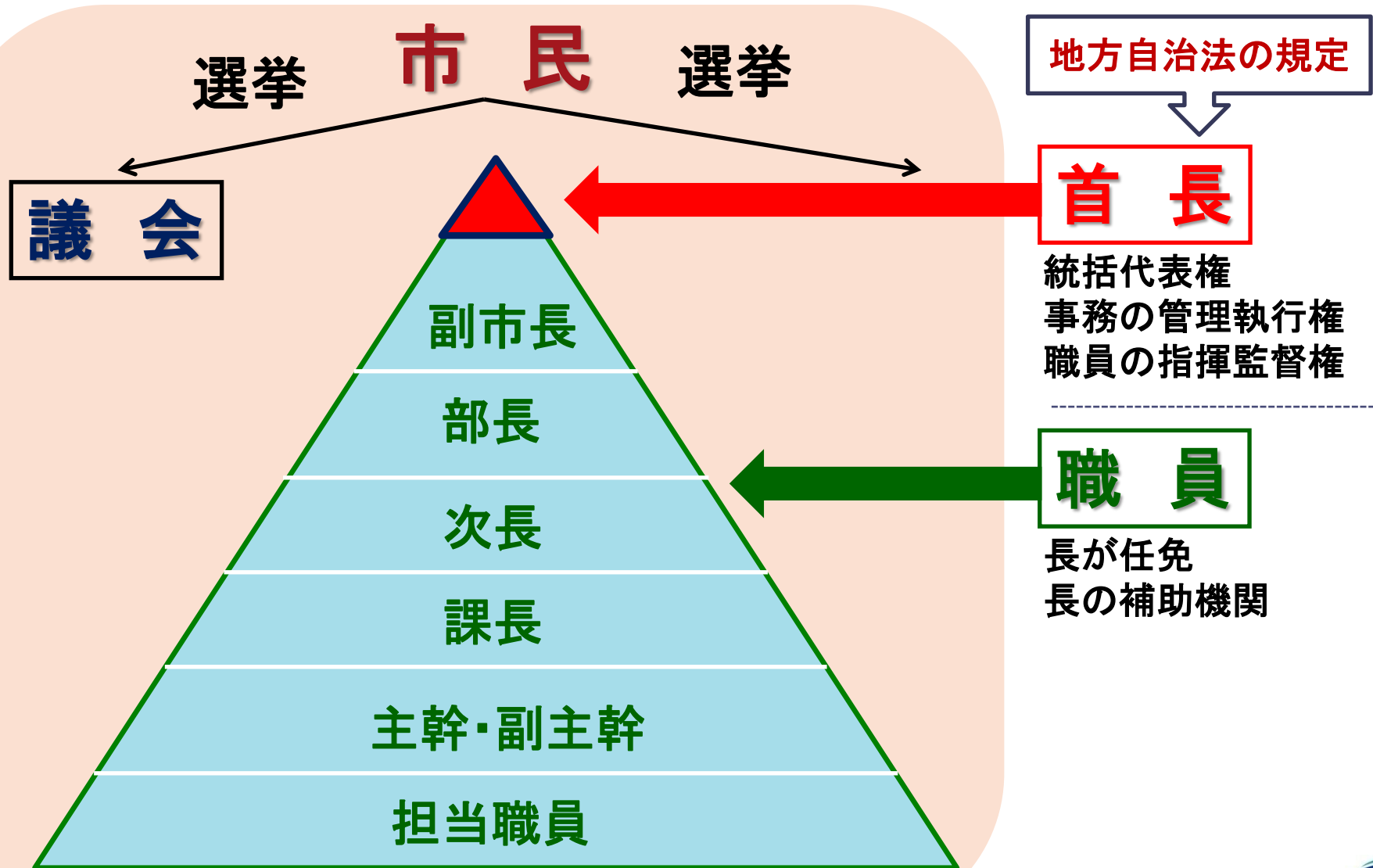


# 第1章 市職員と市長



# 1 市職員と市長

## ① 選挙と任免



# 1 市職員と市長

## ② 市職員の論理

首 長

選挙で選ばれた唯一の政治家で、市民に最も近い存在

市民の意向を踏まえた政策の実施とそれを実現するための改革を進める

職 員

地方公務員としての身分保障を受け独特の流儀を持つ存在

「現状維持」  
(新しいことはやりたくない)

「前例踏襲」  
(前回と同じことしかしない)

「過剰防衛」  
(批判されたくない)



# 1 市職員と市長

## ③ 市長の過去の経験を市政の付加価値に

### ①20年の公務員経験

⇒公務員は、そう考えて当然

### ②うち12年の自治体勤務

⇒他の自治体はもっといいやり方をしている

### ③うち8年の国勤務

⇒国からみると別の受け止め方をされてしまう

### ④5年余りの民間勤務 (うち外資系4年)

⇒民間では通用しない



市長個人の過去の経験から得られる付加価値を組織として活用

	国	自治体	民間
1985		群馬県 (地方債、企業誘致)	
1987	自治省 (人事・国会、地方債)		
1990		熊本県 (文化企画、地域振興、税務、財政)	
1995	国土庁 (防災)		
1997	自治省 (固定資産税)		
1998		京都市 (政策企画)	
2000	自治省 (企画)		
2001		宮城県 (企画、総務)	
2004	公営企業金融公庫 (資金)		
2006			デクシア銀行 (金融営業) 地方公共団体金融機構 (審査)
2011		津市長	



# 1 市職員と市長

## ④ 市長は民意と役所の論理の橋渡し役

### 組織のトップとして高みを目指す

#### ①<政治家>として

⇒市民が求め期待する施策を実現するために

#### ②<市職員とは異なる付加価値の持ち主>として

⇒役所の流儀の不都合を是正するために

#### ③<組織のトップ>として

⇒経営資源である職員の力を最大限に発揮させるために

民意に合致した市役所



## 第2章 市長の気付き





# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【津センターパレス】



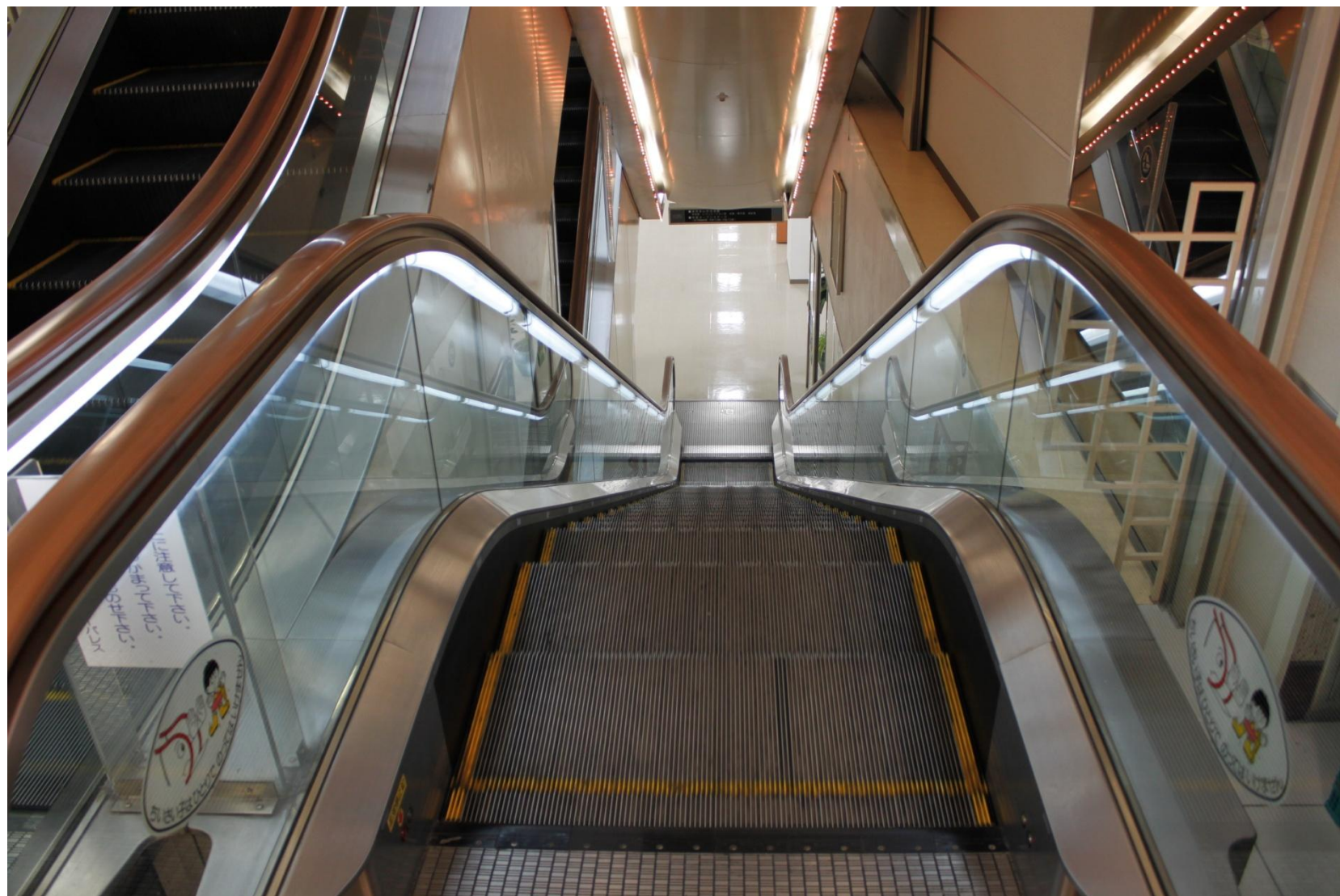
# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【賑わいをみせていたセンターパレス】 ※昭和60年4月



# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【賑わいを失ってきた津センターパレス】 ※平成24年5月

# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【旧中央公民館】



【旧社会福祉センター】



# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【中央公民館】



【まん中こども館】

# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～

昭和60年 → 平成7年 → 平成8年 → 平成16年 → 平成23年 → 平成24年

津  
セン  
ター  
パ  
レ  
ス  
オ  
ー  
プ  
ン

キーテナント  
(株)ダイエー

【裁 判】  
調停による  
和解成立

撤退

敷 金

8億円

保証金

9億6千万円

平成22年  
一括返済

H11年～  
8千万円/年  
返済

平成16年～  
一部返済不能  
(4千～5千万  
円/年)返済

残金

7億6千  
5百万円

2億7千  
万円

貸借対照表(抜粋)

		H23.3.31 現在	H24.3.31 現在	H25.3.31 現在
固定負債	預り保証金	2億7,793万円	490万円	222万円
	預り敷金	12億4,076万円	8億2,202万円	7億9,739万円
	長期借入金	9,897万円	5億9,180万円	5億673万円
	合 計 (3項目)	16億1,766万円	14億1,872万円	13億634万円
大株主 の状況		①津市 702,000株 ②㈱ダイエー 700,000株 ③近畿日本鉄道㈱ 490,000株	①津市 702,000株 ②近畿日本鉄道㈱ 490,000株	①津市 702,000株 ②近畿日本鉄道㈱ 490,000株

長期  
返済  
計画的  
返済

㈱ダイエーが  
債権・株式を譲渡

債務構造を  
変更

平成25年

津市に土地・建物の一部を売却

(単位:円)

	土地売却額	建物売却額(※)	合計額
中央公民館	57,286,000	405,721,050	463,007,050
まん中老人福祉センター	7,251,000	49,474,950	56,725,950
障がい者相談支援センター	4,265,000	29,180,550	33,445,550
まん中こども館	14,075,000	76,337,100	90,412,100
合計額	82,877,000	560,713,650	643,590,650

(※)施設整備のための改修工事完了後の金額

要返済

厳しい  
財務状況

要即時返済

一部追加購入 簿価のまま資産計上

(平成23年度末)

20.6億円

減価償却

13.5億円

土地 18.6億円

建物 35億円

①債務の削減

②土地の評価額  
と簿価の差

特別損失  
の計上

# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【ポルタひさい】



# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【賑わいをみせていたポルタひさい】 ※ 平成9年11月頃



# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【テナントの撤退が相次いだポルタひさい】 ※平成23年9月頃

# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～



【久居庁舎】



【南工事事務所】



# 1 現状維持 ～第3セクター改革の先送り～

平成10年8月

平成13年

平成16年～

平成25年

ポルタひさいオープン



■ポルタひさい

平成10年8月に市街地再開発事業により近鉄久居駅前に建てられた商業施設と共同住宅などからなる複合ビル。

事業費147億円

久居駅前地区再開発組合  
区域内に権利を有する地権者が共同で設立

久居都市開発株式会社  
ポルタひさいの駐車場などを管理する目的で設立された会社。合併前の旧久居市が8,700万円出資して会社の筆頭株主になった。

補助金  
約62億円

保留床売却額  
約36億円

保留床の処分が進まず、  
久居駅前地区市街地再開発組合は金融機関からの借入れの返済が不能

負債額約44億円

再開発組合  
破たん

金融機関の債務免除

34億円

久居都市開発株式会社が久居駅前地区再開発組合から資産を取得

12.6億円

取得

■駐車場・駐輪場  
(15,261㎡)  
■商業床  
(5,659㎡)  
■区分所有土地

金融機関から借入れ  
9.2億円

津市が  
損失補償

旧久居市から貸付  
2億円

津市に  
売却

(久居総合支所、保健センター等として活用)

■土地 2.1億円  
■建物 7.3億円

土地・建物全て合わせて  
9.4億円

残債務  
9.2億円返済  
(H25.7)

会社解散  
(H25.10)



## 2 前例踏襲 ～トップセールスは最終段階～



【中勢北部サイエンスシティ】

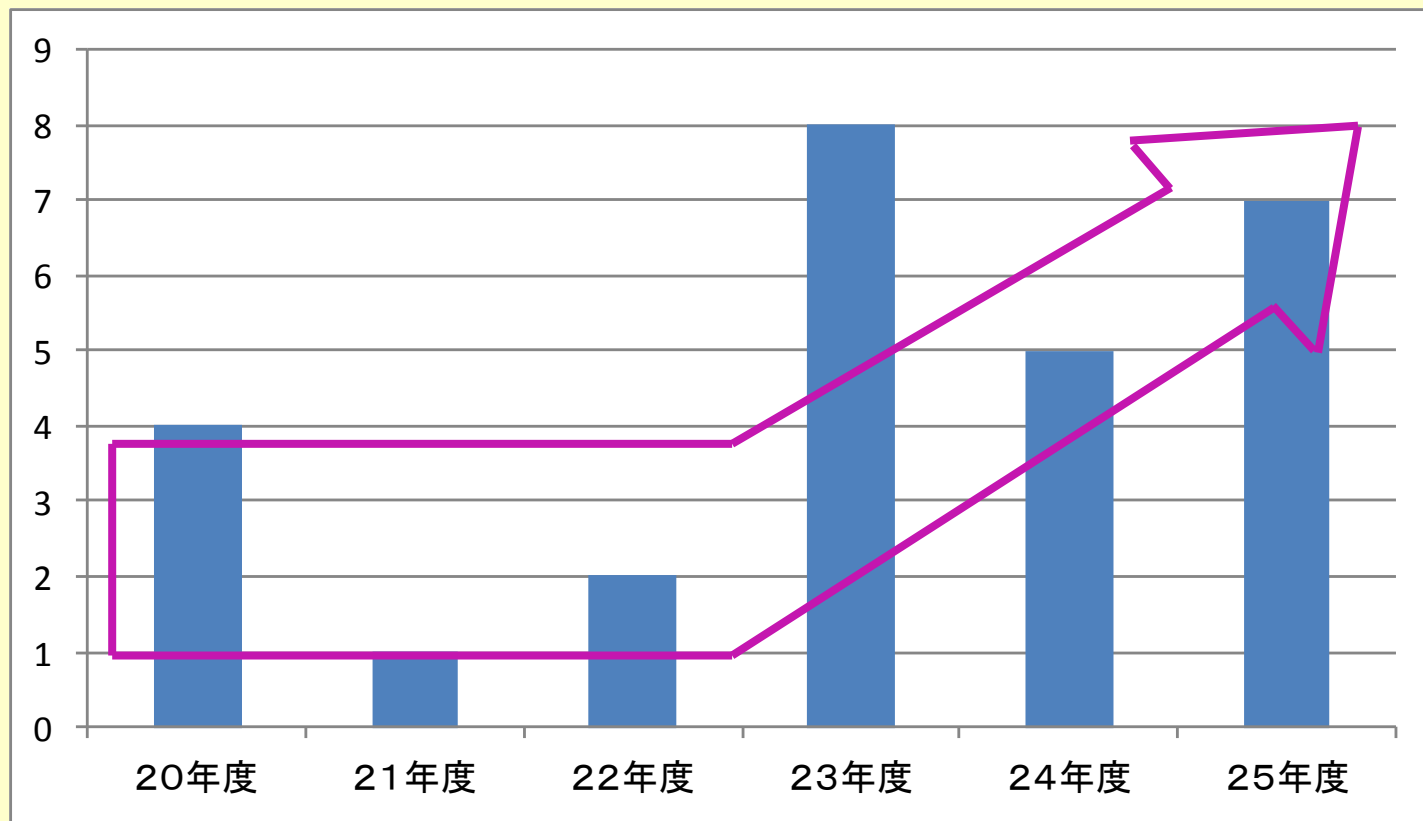


【ニューファクトリーひさい】

## 2 前例踏襲 ～トップセールスは最終段階～

### 企業誘致の実績の推移

単位:社



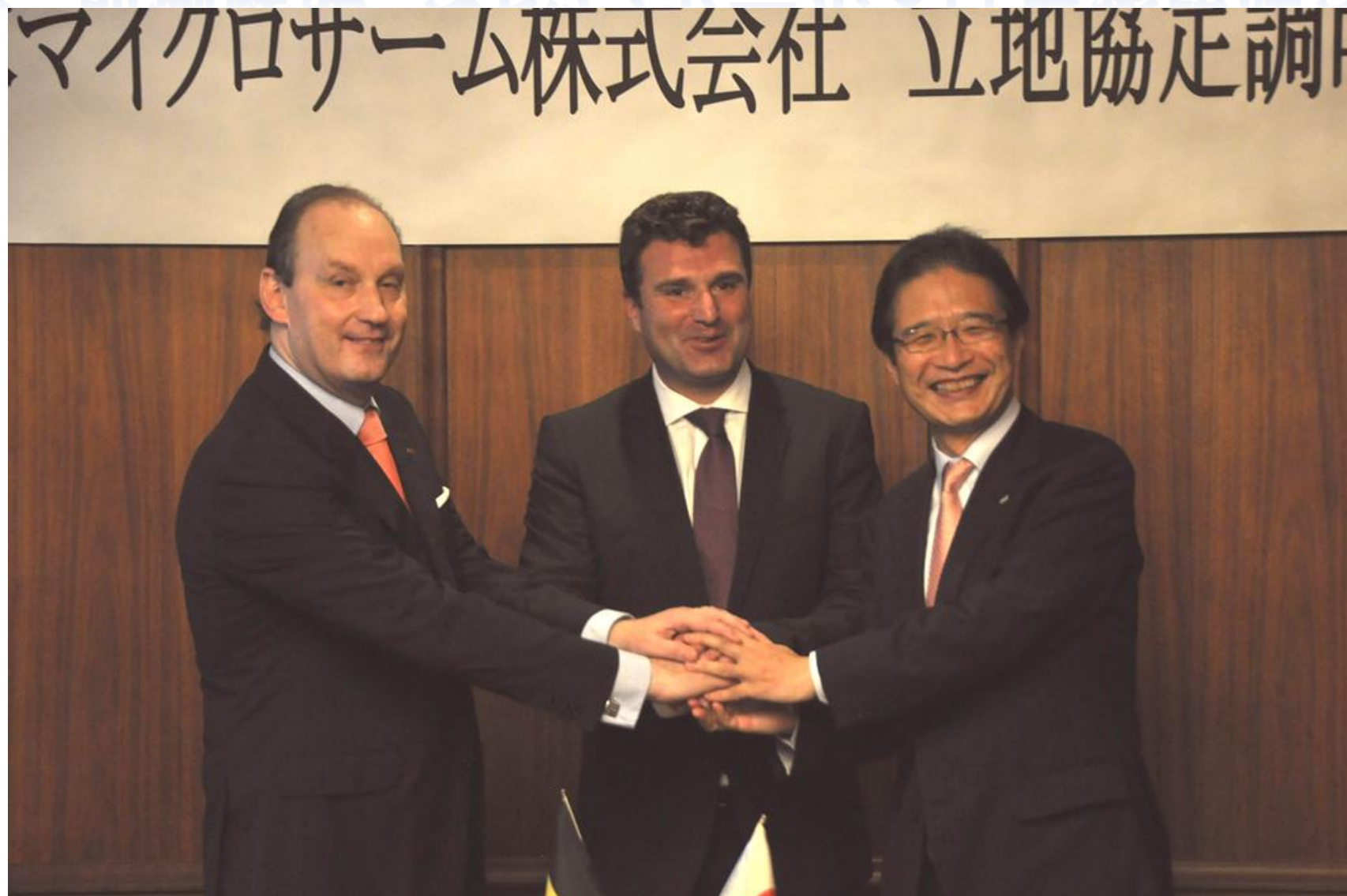


## 2 前例踏襲 ～トップセールスは最終段階～



【マグ・イゾベール株式会社との立地協定調印式の様子】

## 2 前例踏襲 ～トップセールスは最終段階～



【日本マイクロサーム株式会社との立地協定調印式の様子】

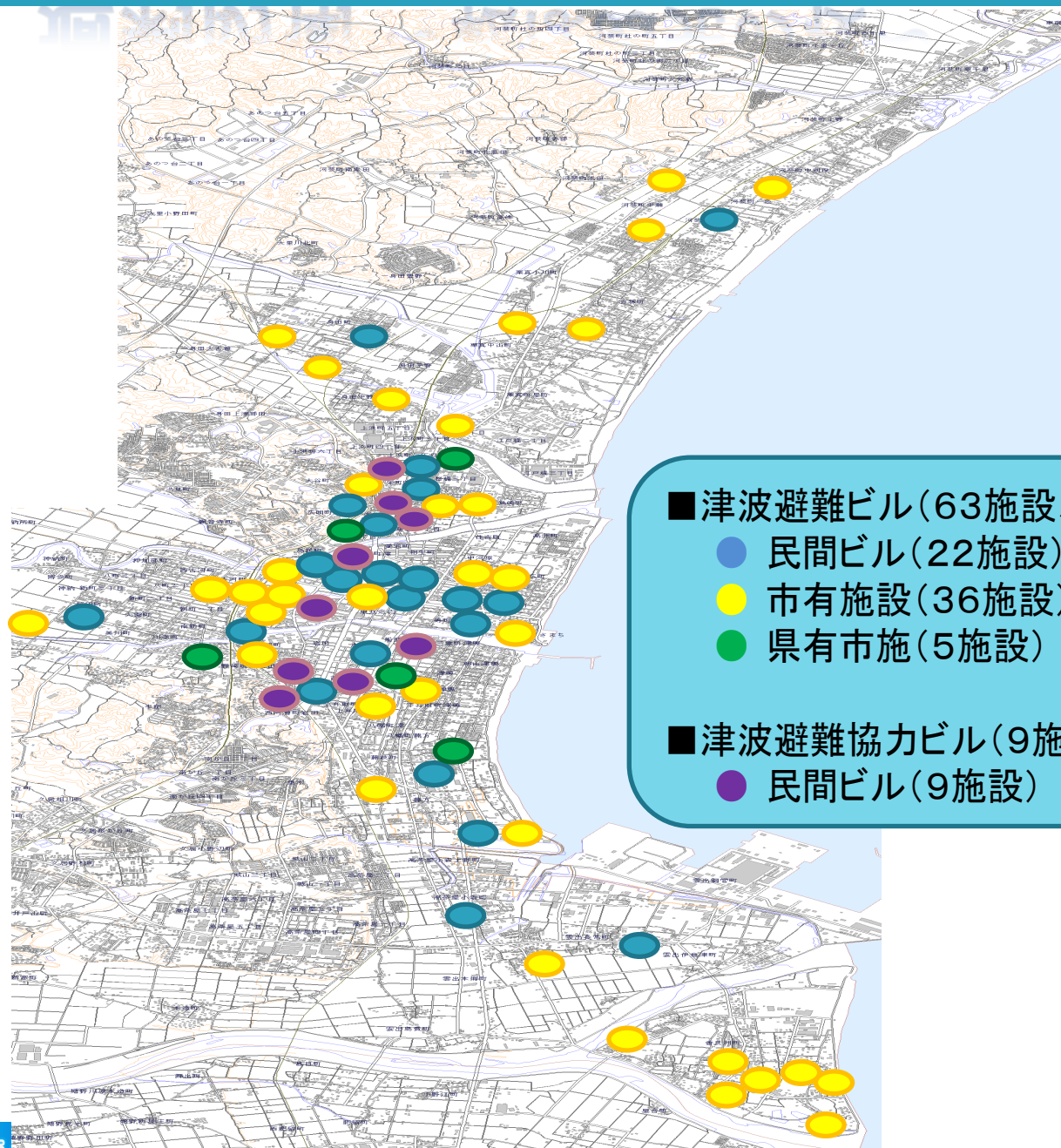


### 3 過剰防衛 ～転ばぬ先の杖～



【津波避難ビルとなっているショッピングセンター】

### 3 過剰防衛 ～転ばぬ先の杖～



■津波避難ビル(63施設、延べ床面積123,923㎡)

● 民間ビル(22施設)

● 市有施設(36施設)

● 県有市施(5施設)

■津波避難協力ビル(9施設、延べ床面積2,568㎡)

● 民間ビル(9施設)



# 第3章 轉換点



# 1 市長の考えを明確かつ迅速に表明



【山積みされた「がれき」(宮城県)】

# 1 市長の考えを明確かつ迅速に表明



## 市長コラム

### がれきの広域処理

津市長 前葉泰幸

東日本大震災被災地のがれき処理が課題となっています。3月16日、三重県知事に内閣総理大臣から協力の要請がありました。

この問題に関する国からの情報は、これまで決して十分なものとはいえませんでした。焼却しても問題のない安全ながれきなのか、私たちが知りたい情報が示されないままに、ただ、市長に受入れの気持ちがあるかどうかだけが問われるという状況に少なからず戸惑いを覚え、「被災地の苦しみを分かち合おう」という精神論だけから受入れを表明することが市長の決断力の大きさと評される

ことに違和感を持っていたというのが偽らざるところです。

私は市長として、それぞれのがれきが安全であるという認定がなければ、また、焼却灰の受入先が確実に確保されなければ、受入れの是非を論ずることさえできないと一貫して主張してまいりました。

ようやく三重県も、受入基準や処理手順等のガイドラインの取りまとめは県の責任であると表明してくださるようになりました。

これから三重県と市町は、がれきの広域処理に関する具体的なマニュアル作りを始めます。その検討の中で、受入基準の放射能濃度に係る安全性や焼却灰の処分先が明らかになり、津市民の皆さんにご安心いただけるまでは、津市として受入れについて判断することはありません。

この問題は、市民の皆さんの安全・安心に直接関わるものです。これからも、しっかりとご説明してまいります。

【広報津 平成24年5月1日号】

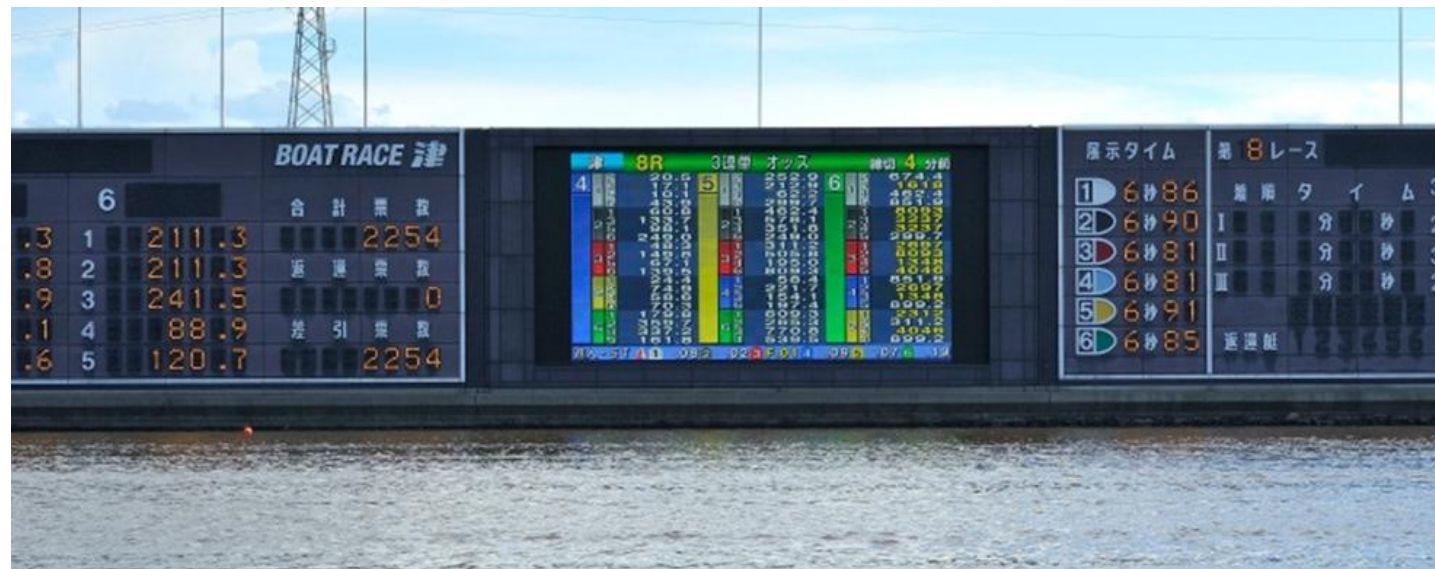


# 第4章 自ら動く組織へ





# 1 受動的組織から能動的組織へ ～津ボートの経営改善～



【対岸大型映像装置】

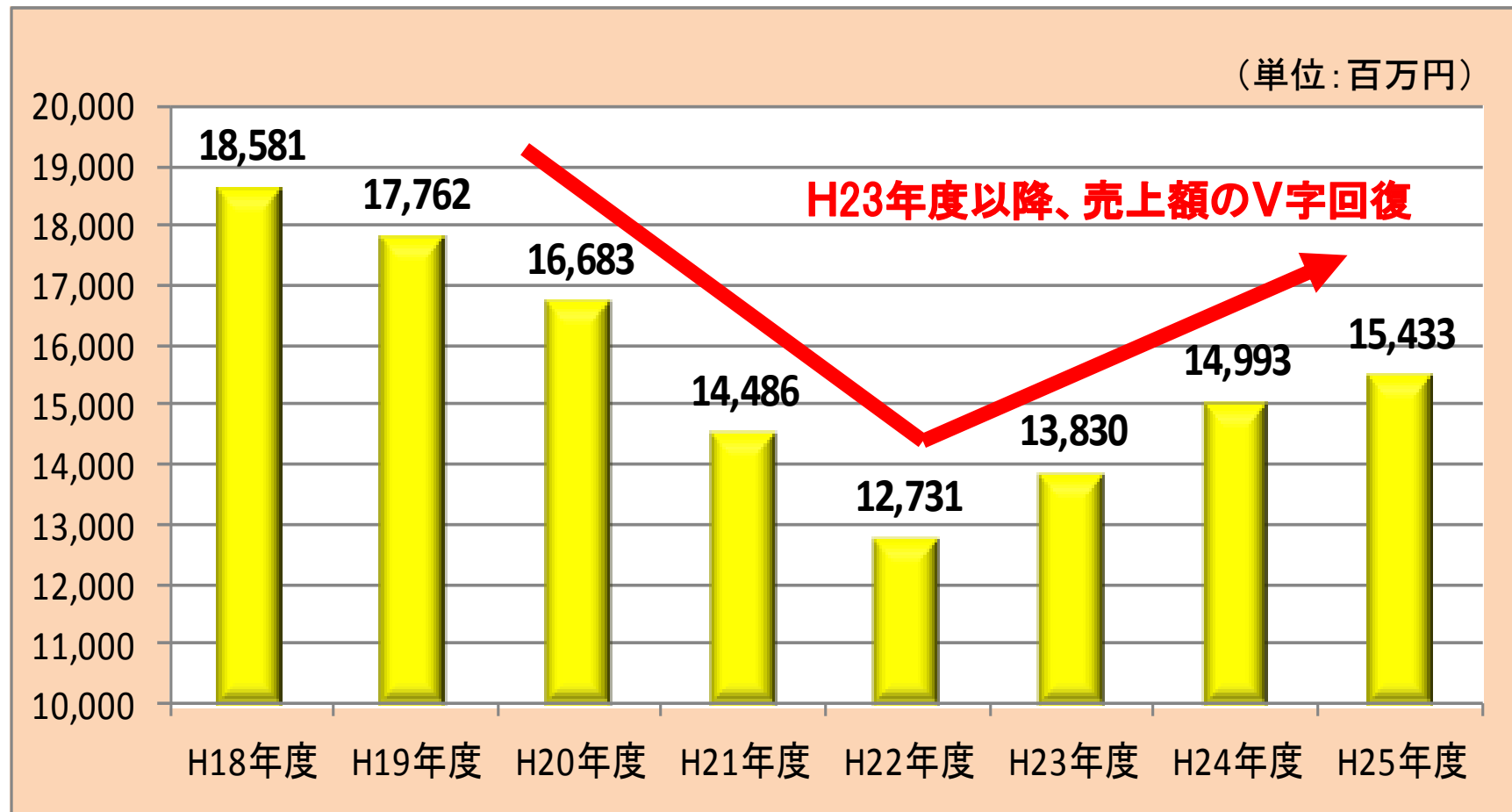


【津インクル】



# 1 受動的組織から能動的組織へ ～津ボートの経営改善～

## 場内での売上(本場・場外受託分)状況の推移



# 1 受動的組織から能動的組織へ ～津ボートの経営改善～



【昨年のSGチャレンジカップの様子】

# 1 受動的組織から能動的組織へ ～津ボートの経営改善～

平成25年11月1日号 広報津より

## 市長コラム

### 最高峰のボートレース

津市長 前葉 泰幸



11月19日から24日までの6日間、津ボートで「SGチャレンジカップ競走」が開催されます。「SG」とは「スペシャル・グレード」、最上級レベルの選手が集まる最高峰のレースを指し、全国24レース場の中から選抜された場で年8回だけ実施されるものです。津でSG競走が開催されるのは平成17年以来8年ぶりのことです。

開催場所を決定する権限を持つ日本モーターボート競走会が津を選んでくださったのは、昨年度と一昨年度の営業成績が好転していることが評価されたものと思われる。昭和27年、全国第1号の認可を受けた津競艇場は多くのファンにご愛顧いただき、その収益の一部は津市の財政収入となりました。昭和29年から平成15年までの間に学校や保育園の施設整備をはじめ

下水道や街路といった公共事業に充てられた額は、累計749億円にのぼります。しかしながら、近年、レジャーの多様化などにより入場者数は年々減少し、平成16年度以降は、収益が財政に貢献できない状況が続いています。

平成2年度に最高503億円を記録した場内での売上額は平成22年度には127億円まで落ち込み、経費削減も限界に達しつつあったことから、平成23年度、攻めの経営姿勢に転じます。立ち寄りやすい国道沿いに、舟券を気軽に購入できる外向発売所「津インクル」をオープンさせました。また、ボートレース場もリニューアルし、スタンド棟対岸の大型映像装置や館内の映像設備、券売機を15億円ほどかけて新しくするなど、設備投資を思い切って実行しました。おかげさまでお客様のご好評をいただき、売上額も23年度は138億円、24年度は149億円とV字回復を遂げることができました。

今回のSGチャレンジカップ競走では、地元三重支部の選手の活躍も楽しみです。10月11日時点の賞金ランクでは、新田雄史選手が2位、井口佳典選手が5位、ともに年末の賞金王決定戦への出場圏内の好位置につけています。ぜひボートレース津にお出掛けください。




## 2 受動的組織から能動的組織へ ～平成時代の中心市街地づくり～




【中心市街地にあるアーケードの様子】


## 2 受動的組織から能動的組織へ ～平成時代の中心市街地づくり～



# 津市 中心市街地 ご来街 感謝券



～ おいない ようけこうてな ごひいきにしてな ～



本券のご利用にあたっては  
裏面の【ご利用上の注意】を  
よくご覧ください。

津市のゆるキャラ  
シロモチくん

この券に関するお問い合わせは...  
津市商工観光部商業振興労政課  
TEL:059-229-3169 へお願いします。

感謝券発行日
発行日印のないものは無効です



## 2 受動的組織から能動的組織へ ～平成時代の中心市街地づくり～



【中心市街地における民間の動き】

## 2 受動的組織から能動的組織へ ～平成時代の中心市街地づくり～



【中心市街地における民間の動き】



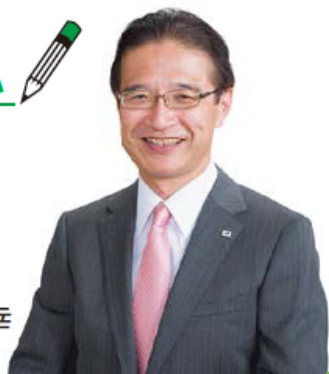
## 2 受動的組織から能動的組織へ ～平成時代の中心市街地づくり～

平成25年12月1日号 広報津より

### 市長コラム

#### “平成時代”の 中心市街地づくり

津市長 前葉 泰幸



津センターパレスビルは昭和50年代に津市主導で建設したものであり、このビルを維持管理し、有効に活用していくことは津市政の責任であり務めです。

中央公民館、まん中こども館、まん中老人福祉センター、障がい者相談支援センター、これら4つの施設が昨年11月から今年9月にかけて津センターパレスビルに相次いでオープンしました。築後30年近くになるビルが活気を取り戻しつつあります。

乳幼児から高齢者まで幅広い市民にこれらの施設をご利用いただくことで、中心市街地に新しい人の流れができてきました。市営フェニックス通り駐車

場の駐車スペースとその間隔を大幅に拡大したほか、だいたて駐車場や大門駐車場をご利用の方にも駐車券をお渡しし、自動車でお越しの方々にもご利用いただきやすいようにしました。

ご来館の方々に街にも足を運んでいただこうと、商店街からこれに呼応する動きが出てきたのはうれしいことです。施設利用者に「中心市街地ご来街感謝券」を発行し、お買物やお食事の際に割引などの特典が受けられるようになりました。参加店舗はビル周辺の58店舗に上り、さらに増える勢いです。

向かい側では民間ビルの建築プロジェクトも進み、中心市街地が新しい姿を現してきています。時あたかも伊勢神宮遷宮の年、大門、立町、丸之内など津の中心市街地は、古くからそのお伊勢さんに参詣する人々が行き交った参宮街道として、藤堂高虎公が作り上げた城下町として、そして昭和の時代には活力みなぎる商店街として、歴史と共に歩みを重ねてきました。平成の今、街に新たな価値を創り出すことでにぎわいを取り戻し、未来へとつなぐためにも、今後も県都津市にふさわしい平成時代の中心市街地のまちづくりを進めてまいります。

### 3 受動的組織から能動的組織へ ～(仮称)香良洲高台防災公園構想～



【(仮称)香良洲高台防災公園イメージ図】



# 3 受動的組織から能動的組織へ ～(仮称)香良洲高台防災公園構想～

平成25年5月1日号 広報津より



## 市民の願いが生んだ 高台防災公園

津市長 前葉泰幸



香良洲は、周囲を伊勢湾、雲出川と雲出古川に囲まれた三角州地帯です。多くが海拔2メートル以下で、巨大地震の大津波では全域に浸水の恐れがあります。緊急避難場所として津波避難ビルを約3千人分確保していますが、在住者5,125人全員の安全のためにも、避難場所の更なる拡充が急務です。住民の防災意識も高く、昨年4月には地元自治会から「高台の造成」の要望が提出され、9月には地域審議会から具体的に「町内の工業専用地域の利活用」により整備すべきとの提言もありました。

これを受け、香良洲町にある市有地に海拔10メートルの高台を造成し、防災公園として整備する構想を発表いたしました。3.6ヘクタール、津球場約3個分の190メートル四方の高台は車2千台ほど

の駐車が可能で、香良洲の全2,006世帯が車で避難できる計算になります。防災倉庫を備え水や食料を備蓄し、上下水道、トイレなども整備します。平常時は海の見える公園として活用できます。

造成に必要な土は47万立方メートル、10トンダンブ7万8千台分という膨大な量になるため、公共事業から発生する盛土に適した良質な土砂を活用することにしました。河川のしゅんせつ、道路建設や治山・砂防事業などの公共工事から発生する土砂の処分を目的とした土地の確保は容易ではありません。そこで、現在も公共工事により発生した土砂の仮置き場として使われている市有地を、事業者の国や三重県に造成用盛土材の持込地として提供することで、河川しゅんせつ土砂などの円滑な利用と市有地の有効活用を図ることにしたのです。高台造成の費用を国や三重県からもご負担いただきコストを下げられるので、一石二鳥の計画であるといえましょう。

高台防災公園は市民のアイデアから生まれた全国的にもほとんど例のない構想です。完成予定の2021年度より早い4年後の2017年春には避難場所としての供用を始めます。一日でも早く安心して生活していただけるよう鋭意事業を進めてまいります。



# Curriculum Vitae

## 前葉泰幸(まえば・やすゆき)



1962年三重県津市生まれ。1985年東京大学法学部卒業、自治省入省。  
自治省地方債課係長、熊本県地域振興課長・税務課長・財政課長、  
国土庁防災局(現内閣府)防災企画課課長補佐、  
自治省固定資産税課課長補佐、京都市政策企画室長、  
総務省自治政策課理事官、宮城県企画部長・総務部長、  
公営企業金融公庫資金課長などを経て、2005年総務省大臣官房企画官。  
2006年1月デクシア・クレディ・ローカル銀行に転じ、同年12月、同行東京支店開設とともに  
副支店長。自治体向け融資ビジネスに従事。2010年4月退社。  
2010年6月地方公共団体金融機構審査室長。  
2011年4月津市長就任。10市町村が合併した津市の中心市街地ビルの再生、  
香良洲高台防災公園の整備などの地域課題に取り組んでいる。現在、三重県市長会長。

著書に『災害と安全』(共著、1999年、ぎょうせい)、  
連載論文に、「地方自治の処方箋(1)～(12)―体験的自治体経営改革論」(『地方財務』2006年4月号～2007  
年3月号、ぎょうせい)、「自治体ファイナンスの基礎知識(1)～(6)」(『地方財務』2008年9月号～2009年2月  
号、ぎょうせい)、「入門・地方債の借入交渉～金融言葉を理解しよう～(1)～(9)」(『地方財政』2010年9月  
号～2011年3月号・5月号・6月号、(財)地方財務協会)など。  
寄稿に、「市民に向き合い寄り添うとき」(『地方税』2011年11月号・論評、(財)地方財務協会)、  
「市長からの提言=民意と役所の論理の橋渡し役として」(2012.6.11)、「民の感覚、官の感覚」(2012.6.25)、  
「市長の政策実現のための予算編成手法」(2012.7.9)(『iJAMP』・オピニオン、時事通信社)、  
「一石二鳥の高台防災公園づくり」(『地方行政』2013年8月29日第10419号・道標、時事通信社)など。