

PPP／官民連携の先に見える ウェルビーイング

ローカルファースト研究所代表取締役
東洋大学客員教授

関 幸子

人口減少が続く中で2040年問題が大きく浮上し、PPP領域においても、人手不足、資材高騰もあり、自治体が要望するVFMを民間が生み出せない状況が起きている。今後は、官の公益性と民の収益性の両立が一層求められている。

現実になる2040年問題

日本の少子化が止まらない。この8月に厚生労働省が発表した人口動態統計（速報値）によると、2023年1月～6月の出生数は、37万1,052人で、前年比3.6%、1万3,890人減となつた。このままいくと、昨年の出生数77万7,477人を下回り、過去最少を更新する見込みである。それだけでなく、出生数に影響を与える婚姻数も同時期で24万6,332組と7.3%減となつていい。コロナ禍で、生命の危機がある。たとはい、2015年から政府が強力に進めてきた地方創生の「若い人たちの結婚、出産、子育ての希望の実現」目標は、達成できおら

ず、政策効果が全く見えない。

同時に、1971～74年の第2次ベビーブーム生まれの団塊ジュニア世代が、2040年に65歳を超えて高齢者人口がピークに達し、2040年問題が浮上している。

2040年問題とは、年金・健康保険等の社会保障費用が膨れ上がるだけではなく、労働力人口減少により、

トラック運転者不足で配送が滞る、エッセンシャル人材がたらず医療や福祉サービスが提供できないなど、安定した社会生活維持が困難になることをいう。加えて、高度経済成長期に整備された建物、道路、橋や下水道が老朽化し、財源不足により公共インフラの維持管理と更新が出来なくなると予測される。

こうした中につけて、SDGsが掲げる持続可能なまちづくりを進めるために、人口減少を前提とした社会制度への移行を急速に進める。同時に、より良く生き、暮らし、幸せになるという「ウェルビーイング（Well-being）」の視点でのまちづくりが不可欠となる。

政府と地方自治体の 資金調達の限界

米国中央銀行にあるFRB（連邦準備制度理事会）は、金融緩和政策と決別し、この夏から数次に渡り政策金利を引き上げ、22年ぶりの高い金利水準へと移行させた。一方日本では、安倍総理と黒田日銀総裁が決定した異次元の金融緩和＝マイナ



せき・さちこ 法政大学大学院政策科学研究科修士課程修了。1980年東京都三鷹市役所入庁。企画部企画調整室を経て、1999年株式会社まちづくり三鷹に派遣。2010年より株式会社ローカルファースト研究所代表取締役。2012年より東洋大学大学院経済学研究科客員教授。内閣府自治体SDGs推進評価・調査研究委員。郵政民営化委員。2009年10月から10年9月まで、内閣府企業再生支援機構担当室、政策企画調査官として、地域再生にも携わる。地域産業政策、地域の資源を使って新しい産業を創出する専門家。

ス金利政策から金利引き上げのタイミングの時期を模索している。引き上げへの政策転換をためらわせているのが、国民の貯金金利を犠牲にしてまで進めてきた景気対策、産業振興、インフレ上昇と賃金上昇率が期待どおりに進んでいないことにある。

同時に、安債、菅、岸田内閣が大盤振る舞いをしてきた交付金等の公的財源の多くが、赤字国債発行で賄われており、金利引き上げは、政府の前で、上げたくても上げられないジレンマに陥っている。しかし、何時までも、日本だけ、ゼロ金利政策を続けることは出来ず、金利上昇政

*1 Local Asset Backed Vehicle。自治体が公有地を現物出資し、民間事業者が出資した事業体が公共施設と民間の収益施設を複合的に整備しアマネジメントを行う手法。

元を搖るがし、地方創生やSDGs、ESG投資への流れを中断させ
る可能性が出てきている。
これまでのよう、公共サービスや公共施設のインフラの維持・管理
と更新費用を公的財源に依存する構
図から、潤沢に眠る金融機関資金、
企業内部留保金を活用したSDGs
やESG事業への投資が不可欠であ
る、加えて、国民の預貯金資産をク
ラウドファンディングやふるさと納
税制度を使って、自らが足元の社会
課題や環境事業に投資する時期が來
たといえる。筆者は現在、郵政民營
化委員であるが、ゆうちょ銀行の1
の半数は、海外債券に投資してお
り、国内産業への投資貢献が少ない
のが現状だ。今後は、金利上昇を視
野に入れ、海外投資から国内投資へ
と転換し、国内マネーを国内産業に
思い切って大胆に再投資することが
重要となる。

PPP手法による 公民連携の新たな動き

筆者が教鞭を取る東洋大学大学院
経済学研究科公民連携専攻は、日本
で唯一のPPP専攻コースとなつて
いる。このPPP手法は、人口減少
時代において、さらに多くの可能性

s、ESG投資への流れを中断させ
る可能性が出てきている。
これまでのよう、公共サービスや
公共施設のインフラの維持・管理
と更新費用を公的財源に依存する構
図から、潤沢に眠る金融機関資金、
企業内部留保金を活用したSDGs
やESG事業への投資が不可欠であ
る、加えて、国民の預貯金資産をク
ラウドファンディングやふるさと納
税制度を使って、自らが足元の社会
課題や環境事業に投資する時期が來
たといえる。筆者は現在、郵政民營
化委員であるが、ゆうちょ銀行の1
の半数は、海外債券に投資してお
り、国内産業への投資貢献が少ない
のが現状だ。今後は、金利上昇を視
野に入れ、海外投資から国内投資へ
と転換し、国内マネーを国内産業に
思い切って大胆に再投資することが
重要となる。

山口県山陽小野田市LABVプロ
ジェクトが、今年2月、内閣府・地
方創生SDGs官民連携プラットフ
ormが主催する「2022年度地
方創生SDGsの達成へ向けた官民
連携事例」で、最上位の内閣府・地
方創生推進事務局長賞を受賞し
た。受賞理由としては、SDGs17
番目のゴールであるパートナーシッ
プを実現し、公共性と事業性を両立
できていること、地元金融機関がS
DGs金融機関として出資の役割を

持った手法となってきた。

PPP(Public-Private Partnership)
は、もともと官民連携の包括的な概念であり、具体的な手法としてPFI
(Private Finance Initiative)、
公募設置管理制度(Park-PFI)、指
定管理者制度、包括的民間委託、公
的不動産(PRE: Public Real
Estate)など多様である。PPPでは、官が主体となるPFIや指定管
理者制度と民が主体となるPREが
あり、なかなかイコールパートナー
としては成り立っていない。こうし
た状況のなかで、LABV(*1)
が、官民がイコールパートナーとし
てまちづくりを進められる可能性が
ある方法として注目を集めている。

(1) 公益性と事業性の両立：山陽小野
田市LABVプロジェクト

具体的には、商工センター跡地に、
公共施設(商工センター)を再整備
し、小野田商工会議所、山陽銀行小
野田支店に加えて、山口東京理科大
学の学生寮、交流広場、民間テナン
トも合わせた複合施設とする。また
35年間の事業期間の中で、半径1km
エリアの複数の市有地や支店跡地な
ども活用した連鎖的な事業を生み出
すことにより、居住・交流人口の増
加やまちに活気を生み出す作戦だ。

を持った手法となってきた。

果たしている」と、持続可能なま
ちづくりを進めたと評価された。

プロジェクトの特徴は、LABV

手法を活用し、山陽小野田市が公有
地を現物出資し、事業者として山口
銀行、山陽小野田商工会議所等が土
地価格に相当する資金を出資して作
った事業体・山陽小野田LABVプロ
ジェクト合同会社(代表社員・合
人社計画研究所)が公共施設と民間
収益施設を複合的に整備している点
にある。単なる拠点の開発に留める
ことなく、地域課題の解決に資する
拠点開発の必要性を認識した上で、
事業構想を作り上げた。

自治体にとってみれば、LABV

の活用は、土地の現物出資だけで済
むこと、長期間契約となるために、
景気に左右されず、確実に開発が実
行でき、資金調達を心配しないで済
むという大きなメリットがある。

一方、民間事業者は、公共施設や
民間収益施設を、契約時に合意した
基本構想、基本計画に従って建設整
備の責任を負うことになるが、それ
でもLABVに関わるのは、長期に
渡る契約期間内では、公有地の開発
事業を独占的に実施できることにな
る。加えて、民間事業者は、市場や
地域需要を見ながら、公共施設と民
間施設を上手く組み合わせ、事業收
益性が高い事業提案を自由にできる
のも魅力だ。地元の金融機関から見
ても、自治体が土地の現物出資をす
ることで、事業が公式化され、信用
力が担保されるために、資金投資金
投入に弾みがつけられる。

(2) 真岡市におけるソーシャルキャビ
タルの動き

栃木県真岡市では、21年3月に子
育て支援センター、子ども広場、図
書館、地域交流センターの機能を1
か所に集めた複合交流拠点施設を整
備するにあたり、PPP手法のDB
O(*2)型で事業者の公募を行つた。
基本コンセプトは、「遊ぶ」子育て

*2 Design Build Operate。公共が資金を調達し、設計・建設、運営を民間に委託する公設民営方式。

支援機能、「学ぶ」図書館機能、人と人を結ぶ「にぎわう」地域交流機能が連携し、市民主体の活動から、多様な講座やイベントが創出され、さらに新たな出会いやコミュニケーションが生まれ、継続できるまちづくり活動を目指すとしている。

この公募では、清水建設グループが採択され、15年間の維持管理運営業務はシダックス大新東ヒューマンサービスが担う。審査講評で「施設整備段階から、市民協働の仕組みを作り上げ、市民協働組織が将来に向けて自走を目指す提案は、全国的にも例のないチャレンジングな提案」として高く評価された。

大胆な提案の中身とは、シダック

スが指定管理者として施設の維持管理と子育て支援サービス、図書館サ

ービス、地域交流サービスを行い、地域に新たにつくる市民協働組織がゆくゆくは担うという、ソーシャルキャピタルへの移行提案であった。

具体的には、当初から市民協働組織が運営に参画し、ノウハウを学び、経営能力を身に着け、市民自らが公共サービスを担うという、持続可能なまちづくりを目指す挑戦である。

シダックスの総括責任者は、「わ

が社は指定管理で給食センターを中

心に派遣型の公民連携事業を数多く

手がけているが、実際に現場では働く人は、数年たつとその地域への忠誠心が芽生え、結局地元に根差した人となる。それなら、東京の民間企業が公共サービスを担わなくても、現場の人々が経営したほうが、施設も地域も幸せになる」との考え方をもとに市民への運営移管提案を行ったという。

この市民力を生かしたソーシャルキャピタル提案は、実際には、企業利益を市民組織に付け替え、地域循環型経済を創るというビジネスモデルとなる。真岡市の事例は、PPPとして新たな官民連携の姿を示しただけではなく、公共サービスの担い手は、地域から創れるという思想を生んだことになる。

これまで真岡市では、市民協働組織をつくるべく、ソーシャルキャピタルを考えるワークショップを2回開催した。地味なテーマにもかかわらず、参加者は、両日とも50人を超えた。ソーシャルキャピタルへの関心が高いことを示した。ワークショップでは、ソーシャルキャピタルの基本が、地域の信頼に基づき、相互補完による協調的行動を活発化することで、事業を進めようとする考え方であると学んだ。アンケートでは、市民組織をつくるとしたら応援する

とした人が44人で、全体の89%が市ぐく人々は、数年たつとその地域への忠誠心が芽生え、結局地元に根差した人となる。それなら、東京の民間企業が公共サービスを担わなくても、現場の人々が経営したほうが、施設も地域も幸せになる」との考え方をもとに市民への運営移管提案を行ったといふ。

この市民力を生かしたソーシャルキャピタル提案は、実際には、企業利益を市民組織に付け替え、地域循環型経済を創るというビジネスモデルとなる。真岡市の事例は、PPPとして新たな官民連携の姿を示しただけではなく、公共サービスの担い手は、地域から創れるという思想を生んだことになる。

日本的人口減少と少子化は、日本社会を否応なく大きく転換させる。SDGsが目標に掲げる持続可能な社会を維持するには、政府や地方自治体という官だけのリソースや人材予算だけでは限界にきている。

PPP領域においては、事業

に官か民のどちらかに重点があり、イコールパートナーシップになる場合は少ないと説明した。特に官主体の場合には、VFM (Value for Money) の確認が求められる。VFMは、支払い (Money) に対し

て最も価値の高いサービス (Value)

が供給されているかを示す数字とな

る。これまで官は、民にVFMを求

しておらず、自治体においても、自らが変化するときが来た。それにより、地域社会が安定し、ウェルビーイン

とした人が44人で、全体の89%が市民組織に好意的であり、「施設の利用客であれば良いと考えていたが、今後は自分たちが主役として何をや

りたいのか、どのように運営するのかを考えることが大切だ」との意見もできるなど、市民自治への流れが始まつた。

官民連携の先に見える ウェルビーイング

日本的人口減少と少子化は、日本社会を否応なく大きく転換させる。SDGsが目標に掲げる持続可能な社会を維持するには、政府や地方自治体という官だけのリソースや人材予算だけでは限界にきている。

PPP領域においては、事業に官か民のどちらかに重点があり、イコールパートナーシップになる場合は少ないと説明した。特に官主体の場合には、VFM (Value for Money) の確認が求められる。VFMは、支払い (Money) に対し

て最も価値の高いサービス (Value) が供給されているかを示す数字となる。これまで官は、民にVFMを求めており、自治体においても、自らが変化するときが来た。それにより、地域社会が安定し、ウェルビーイン

に、経費削減だけを目的とするPP手法から、官は公平性と安定性を確保し、民は収益性と中長期の事業展開権利を確保することで、公益性と収益性を両立できる道を探すことの大切だ。

また、真岡市の事例では、民も公共化していく姿が見られる。事業収益性重視から、従業員や施設利用する市民の幸せを考え、収益も地域が享受する仕組みを提案し、まさにウェルビーイングの提案となっている。民間事業者の意識も大きく変化している。

PPP手法の活用はさらに拡大する。人口減少の時代のなかで、民間事業者の考え方や目標が大きく変化しており、自治体においても、自らが変化するときが来た。それにより、地域社会が安定し、ウェルビーイン