



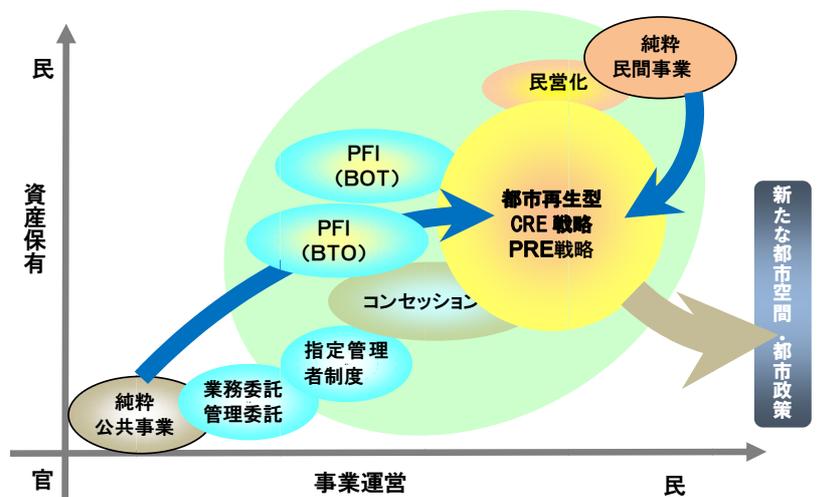
～ 新世代PPPへの取組み ～

■PPP (Public Private Partnership: 官民連携) の更なる展開

PPP の更なる展開には、「公共は政策実現、民間は利潤追求がミッションであること前提に、公共が本来の政策を明確にし、民間は適切な利潤の追求を目指し、それぞれが相互に過度に依存せず自律する中でリスク分担と連携を基にガバナンスの重要性を認識すること」が重要です。

■事業手法としての PPP から都市空間・都市政策スキームの PPP へ

PFI/PPP は業務委託、指定管理、BT0/BOT、コンセッション等と展開し、制度の改正等が講じられて、民間からの提案制度、資金調達や維持管理面での手法も出揃ってきています。今後は、これらの制度・手法を実のあるものとするために PRE 戦略そして CRE 戦略を一体的に考えることにより、都市空間の価値創造を図ることが重要ですし、官民の総合的な連携による都市政策としての位置づけが必要とされます。



■PRE 戦略における行政の PPP

財政難の下で行政サービスの維持・向上から発し、資金調達等の面から民間活用の様々な取組みが行われてきました。そのために「公民連携推進室」のような専管部署も神戸市を始め、先進的な自治体で設置され始めています。

今後は深刻なインフラの維持・補修や新たな方式等による公共サービスの構築はもちろん、縮小社会における都市空間の価値創造に向けて、PPPによる PRE 戦略を積極的に図りつつあります。

公共施設は「永続的で、民間施設に比して安全性や信頼性が求められる」ですが、今や庁舎さえ不要になるかもしれず、民間オフィスの方がリスクマネジメントが出来ています。「コンパクトシティ」が喧伝されていますが、郊外も含めた全体としてのゆとりある効率的な価値空間を創造することが本来の命題です。すなわち、中心部への集約とともに工場跡地・郊外住宅地等の固定資産税の負担力も無いブラウンフィールドも広義の公的な空間として、それらも含めて、PPPによる対応が必要です。そのために、自治体での行政と地域の企業・市民との官民連携ファンド等も有効です。

■CRE 戦略における PPP

PFI 法(1999年)が成立して以来、600件以上のPFI事業が実施されてきましたが、民間にとって、必ずしも魅力のあるものではないため、十分にその能力を発揮できていないようです。

東京都心部の開発は、バブルを凌ぐ勢いであり、民間の活力を活かした CRE 戦略は都市更新に大いに貢献していますが、地方ではさらに低迷状態が続いています。今後は効率的な事業化しやすい案件の減少とともに単独では充分機能しにいため、CRE 戦略の中でも PPP による規制緩和・優遇措置、公共施設の導入等を図りつつ快適な都市空間を創造することが重要です。

■官民それぞれの対応

官民双方が相互の距離感の取り方に惑いがあります。PFI 本家の英国では、民間の過剰利益対策等のために事業に行政がよりコミットできるように SPG への政府出資等の改正（PF2）がされました。

行政は民間の活用のために、例えば、サウンディングを重視しています。横浜市の公有資産の活用等では、事業検討の段階で民間事業者のアイデアや市場性の有無を公募による対話で把握し、参入しやすい公募条件の設定を把握するとともに地域課題や配慮事項を事前に伝えることで、優れた提案を促しています。一方、民間側は情報の秘匿・公開面や手続きの煩雑さや対価面でも課題を感じていますが、今後はさらに独自に真の地域再生戦略に資する提案構築及びそのアピールに力を入れるべきです。

民間パートナーの選定にて公平さと公正さを保ちながら、早い段階から創意工夫を提案する事業者と連携することは難しいものです。円滑に進めるために官民の中間に位置付けて、官民双方の状況を理解し、アドバイザーより踏み込んだ役割を果たす第三者的な公共の代理人なるエージェントの存在が有用です。最近、改めて高い評価を受けている「オガール紫波」の真骨頂は空間や導入機能等もさることながら「エージェント」の存在・活躍だと思えます。

■エリアマネージメントと民間による包括的取組み

都市開発は対象エリアをどのような快適で価値のある空間にするかという「プレイスメイキング」が一層重要となります。そのために必要な官と民の資源を連携させたエリアマネージメント（計画・開発・維持管理・プロモーション）として実践すべきです。その中で大規模で重要な位置にある PRE の利活用にあたっては、当初のコンセプトの検討から建設、処分、運営まで民間による積極的な関与が必要です。原資産の所有者や投資家が官民どちらであろうとも、都市間競争を勝ち抜くために、自治体の状況・課題を念頭において民間の視点で真に効果のある目標・戦略を構築し、これを官民連携で事業化・マネージメントすること自体がこれからの「官民連携基本スキーム」として位置づけることが必要と考えられます。

このことは不動産投資のコンサルティングにおいても極めて重要な視点であり、これを実践できることが有能なコンサルタントの実力と評価されることとなります。

一般社団法人 不動産総合戦略協会
理事長 村林正次