

地域づくり

本編

2024

1

ISSN1340-8917

明日を開く、地域活性化のための情報誌



特集

PPP／PFIを活用したまちづくり

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです



1 巻頭エッセー／令和6年の新春を迎えて

林崎 理（一般財団法人地域活性化センター理事長）

特集

PPP/PFI を活用したまちづくり

官民が連携して公共サービスを提供する「PPP」や、民間の資金とノウハウを活用し、民間主導で公共サービスを提供する「PFI」に注目が集まっている。今回は、こうした官民連携に取り組む全国の事例について特集する。

2 基調論文 多様化するPPPを地域で使いこなす

難波 悠（東京大学客員教授）

6 総曲輪レガートスクエア（富山県富山市） 公民の対話で学校跡地を利活用

粕谷昌浩

8 岡山県津山市 「城下小宿 糍や」ができるまで

廣瀬幸子

10 副基調論文 PPP／PFIの進化・多様化について

阿部飛鳥（内閣府民間資金等活用事業推進室）

【特集編では基調論文、全12事例を全て掲載～特集編のみに掲載される事例は以下の通り】

- 宮城県仙台市
- 山形県山形市
- 千葉県鋸南町
- 株式会社長大・モリトソラ箱根（小田原市足柄財産区・酒匂財産区）
- 亀井工業ホールディングス・柳島スポーツ公園（神奈川県茅ヶ崎市）
- 大阪府貝塚市
- morinekiプロジェクト（大阪府大東市）
- 熊本県熊本市
- 宮崎県都市市
- 鹿児島県鹿屋市

日本初の天文台PFI事業
インクルーシブであたたかい公共施設
都市と地方をつなぐ新たな交流拠点
PPPにおける収益モデルへの挑戦
地域主導型PPP／PFIのまちづくり
市民参加、議会も連携し計画策定
公民連携の公営住宅建替え事業
「桜の馬場 城彩苑」と熊本市
既存ストックを活用し中心市街地再生
財政負担ゼロによる公共住宅の整備

菊池 敦
須貝 守
中村真吾
小林章三
亀井信幸
井穴直記
駒井優我
坂田文昭
清水直樹
段 芳文

レギュラーレポート

14 移住・定住・交流推進支援事業 愛媛県松山市

家と仕事の両面から移住を支援

渡部光隆

16 連携団体の取り組み 武蔵野美術大学

地域の可能性

若杉 浩一

18 トピックス

地域づくりを仕事にする新しい働き方

水野嘉郎

20 地方創生実践塾 長野県千曲市

ワーケーションが生む地域型共創

田村英彦

22 地方創生実践塾 長崎県大村市

農村観光と新規就農支援の仕組み

金丸弘美

24 地域づくりの現場から 夢現の風（鳥取県琴浦町）

笑顔と人びとのつながりを大切に

澤 泰治郎

26 地方創生セミナー

地域力創造大学校® カンファレンス

27 令和6年度 日本橋イベントスペース貸出案内

28 首長の思い

雪国南魚沼市からの挑戦

林 茂男（新潟県南魚沼市長）

グラビア

手前みそですが…

【佐賀県鳥栖市】



国指定重要文化財 志摩（お茶屋）

問い合わせ先 金沢市経済局観光政策課
(076・220・2194)
(写真提供 金沢市)

ひがし茶屋街は、日本の伝統的な文化と美しさが調和する場所です。歴史的な価値と風情に富んでいます。江戸時代に茶屋街として栄えたこの地域は、国の重要伝統的建造物群保存地区に指定されており、木・土・紙・金（金沢の茶屋街の特徴）という美しい風景を作り出しています。季節によって変化する風景も魅力の一つです。冬は表紙のように、薄く積もった雪が美しい景色を生み出します。また、夜になると灯りがともし、幻想的な雰囲気が漂います。

ひがし茶屋街では、格式ある割烹や、お洒落な町家カフェ、伝統工芸品を扱うセレクトショップなどが立ち並び、ショッピングや伝統工芸体験、お茶屋文化に触れる見学など、さまざまな楽しみ方ができます。

また、浅野川を挟んで主計町茶屋街にも短い移動で訪れることが出来るので、両方の茶屋街を巡ることもおすすめです。金沢を訪れる際には、ひがし茶屋街で日本の伝統と美しさに触れるひとときをお楽しみください。

表紙
ひがし茶屋街の冬

(石川県金沢市)

令和6年の新春を迎えて ～魂に火をつけよう～

一般財団法人地域活性化センター理事長 ● 林崎 理



昨年7月に地域活性化センター理事長に就任した林崎理です。本年もよろしくお願いいたします。

昨年は、就任早々から多くの地域活性化・地方創生の現場を見て回る機会を得ました。地方創生フォーラム、地域づくりコーディネーター研修会、センターOB・OGとの意見交換会、地域づくり団体全国研修交流会、地方創生カレッジのスクーリング、そして地方創生実践塾や人材養成塾。和歌山、千葉、岐阜、盛岡、山口、高山、広島、大館、八戸、益田、岩見沢、出雲、飛騨、千曲、神山町、東川町、石巻、檜原村などを訪れました。

かつて務めた、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官（デジタル田園都市国家構想実現会議事務局長の前身）のときには、コロナ禍中だったこともあり、チャンスはなかなかありませんでしたが、当時から念願だった地方創生の現場を今回次々と訪問させていただき、現場を見、役所・役場やNPO・関係機関の方々と直接意見交換を重ねることができ、地域活性化・地方創生への思いを新たにしました。

それぞれの地域は、街や集落の規模や構造も、風土や歴史も、住民の方々のたたずまいも異なります。活性化への経過も現状もさまざまです。どの地域にも「横展開」できるような「優良事例」というものはないのだなとつくづく実感しました。

ただ、共通する部分もあるように思います。地域づくりで名が知られているような地域は、それぞれ、情報を集め、知恵を絞って工夫し、諦めることなく粘り強く努力を続けています。新しい情報や取り組みのアイデア獲得にも貪欲です。高齢者をはじめ住民の方々への説明や協力要請なども怠りなく粘り強く行っています。

そして、そのような地域の自治体の職員の方々は、難しいミッションにもひるむことなく、苦勞をいとうどころか、むしろ面白がり楽しみながら、立ち向かって未来を切り開いている印象で、まさに「地域づくりは人づく

り」という言葉そのものの体现であると感銘を受けま

す。私ども地域活性化センターは、今年10月に創立39周年を迎えます。この間、令和3年には「地域力創造大学校」を商標登録し、全国から研修生を受入れ、地域づくりプランナーの養成をはじめ、地方創生を担う人材の育成機関としての役割を充実強化してきております。令和5年度は都道府県や市町村から55名もの研修生が集い、日々、研さんを積んでいます。2年後に派遣元の自治体に戻った際には、それぞれの職場に刺激をもたらし、地域の活性化に向けた取り組みの中核的存在となつて大いに活躍してくれるはずです。

昨今、職員の確保・育成を巡り、自治体を取り巻く環境は厳しさを増しており、目の前の業務遂行優先とはいえ、人材を育成しなければ地域の未来がないことは明らかです。人材育成こそが全てであると言ってもよいでしょう。

「米百俵」の逸話もあります。「未来への投資」とも言えるでしょう。若手職員は他流試合を経験すると大きく成長します。少し無理をしても職員を外に出し、その派遣先として地域活性化センターを選んでいただく首長さんが数多くいらっしゃることは心強い限りです。

「偉大な教師は内なる心に火をつける」

著作家・教育者のウィリアム・ウォードの言葉です。

未来は若者たちのものです。将来に向けたビジョンを自ら考え、問題意識を持ち、その解決策・イノベーションを産み出し実行していけるような横串人材の育成を進め、「地域力創造大学校」の名にふさわしい存在となるべく、私どもは事業内容を充実させて参ります。ぜひ関心を持って見守っていただき、私どもと連携・協力して、未来の地方創生を支える若者・人材の心に火をつけ、その育成にともに取り組む一年といたしましょう。

多様化するPPPを地域で使いこなす

— PPP／PFI推進アクションプラン —



東洋大学大学院経済学研究科教授

● 難波 悠

れています。

日本では、PFI（民間資金等を活用した公共施設・インフラの整備、維持管理事業）手法が1999年に導入されました。その後、さまざまな公共と民間の連携手法であるPPP（公民連携）が導入されています。PFIはこれまでに約900件の実績があり、そのほかの代表的な手法としては、指定管理者制度や市場化テスト、最近ではソーシャル・インパクト・ボンド（社会課題の解決のために官民が契約を結び、民間が提供するサービスの成果に応じて民間へ支払いをする事業。略称はSIB）等の新しい委託方式により民間の工夫を引き出そうとする試みも広がっています。近年では、Park PFI（都市公園での公募設置管理制度を活用した民間活力の導入手法）も各地で導入されてきています。一見地味ですが、道路をはじめとしたインフラの包括管理なども採用が進んでいます。また、都市開発、まちづくり、スマートシティの分野でも多様な公民連携が行わ

れています。毎年6月ころに、政府は「PPP／PFI推進アクションプラン」を改定しています。これは、政府としてのPPPやPFIを自治体へ広め、進めていくための方向性や施策などを定めるものです。2022年の改定版では、今後10年間の数値目標が示されました。23年の改定版では、相当に野心的な数値目標が掲げられました。例えば、22年の目標で当初5年間に重点分野として進めるプロジェクトの件数を合計70件としていたものが、23年の改定では10年間で計575件とされました。これまでのPPP／PFI推進アクションプランでは、公共施設の所有権を公共に残しながら民間に運営を委ねる「公共施設等運営権（通称コンセッション）」手法の導入を目指すなど、やや手法にこだわった推進施策がとられてきました。それに対して、23年の改定版では、コンセッションなどの手法にこだわらない幅広いPPPを進める

筆者プロフィール

難波 悠氏
(なんば・ゆう)

東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻教授。2011年同専攻修了。東洋大学PPP研究センターシニアスタッフ、2014年より非常勤講師を兼務。その後准教授を経て2020年より現職。自治体や国のPPP関連の委員等を多く務める。主に自治体のPPPやまちづくりの支援、海外政府関係者らへのPPP導入や経済開発支援などを行っている。

表 1 PPP の類型

	類型 1 公共サービス型	類型 2 公共資産活用型	類型 3 規制・誘導型	類型 4 シェアリングエコノミー型
資産所有	公共	公共	民間	公共／民間
サービス内容	公共	民間	民間	公共／民間
提供者	民間	民間	民間	公共・民間
手法の例	PFI、コンセッション、 指定管理者、 市場化テストなど	遊休資産活用、 Park-PFIなど	特区、規制緩和、 補助金／罰金など	証明書のコンビニ発 行など

(筆者作成)

多様なPPPの類型

という方向性が示されました。また、「ローカルPFI」（地元企業の活用や地元経済・社会にメリットをもたらすことを目指す事業）といった新しいコンセプトも打ち出されました。

筆者が教壇に立つ東洋大学大学院では、多様なPPPを「手法」ではなく、「性質」によって表1のように分類しています。なお、類型の4番目は、

デジタル機器や関連

サービスの発展によ

って近年広がりを見

せている新しい類型

として筆者が提唱し

ているものです。

ここではあまり詳

述はしませんが、類

型1は公共の資産を

使って、公共のサー

ビスを民間事業者が

提供する事業形態で

す。多くのPFIや

コンセッション、指

定管理者制度、市場

化テスト、包括民間

委託などはこの類型

に当てはまります。

第2の類型は、公共

資産活用型で、これ

は学校跡地の活用

や、余剰地の定期借地や売却などの方法により公共資産の（不動産的な）価値を上手に活用すること、公共施設の整備や公共サービスの費用をまかなう方法なども考えられます。

規制・誘導型の類型は、民間事業者が自らの資産を使って営むビジネスに対して政府が規制をしたりならんかのインセンティブを与えたりすることとで政策目的に合致するように誘導することを指します。都市再生特区、構造改革特区などをはじめとする特区は、規制緩和やインセンティブが豊富に用意されています。商店街活性化のための補助金なども該当します。

新しいPPPの形とも言えるシェアリングエコノミー型は、資産の所有は公共、民間どちらでも構いません。ICT技術やアプリを使うことで、資産が空いている時間に他者に利用させることができるようにするものです。もともとわかりやすい例が、コンビニのマルチコピー機を使って国や自治体の証明書などを発行できるサービスです。コピー機は民間サービスのために民間が保有していますが、必要な時だけ公共サービスののために使うことができます。ICT技術を使うことによって、これまでは固定的に資産を保有しなければ提供できなかったサービスが、資産を持たなくても提供できるようになっているのです。公共サービスの提供が「施設ありき」から「サービス本位」へ変わっていきます。

多様化する手法 役割分担の検討が必要

先述した通り、PPPの手法は近年多様になっ

てきています。PFIは、PFI法に基づいた手順を踏んで行われるプロジェクトで、PFIならではの特例措置などがありますが、準備に時間や手間がかかることが多く、経験がないとハードルが高く感じると思います。同じPFIという言葉がつく「ParkPFI」は、PFI法に基づく事業ではなく、公園に民間活力を誘致することで、民間資金を使って公園を利用者にとって使いやすくしようとするものです。カフェ、レストラン、コンビニなどの民間施設ができることで利用者にとってはアメニティが充実しながら、公共にとっても公園の施設整備や維持管理などが促進されることとなりますし、民間事業者も公園という魅力的な場所で営業することができるようになります。従前あった規制を緩和することで民間事業者が投資しやすい環境を作り、それによって利用者の利便性増進や公共の財政負担低減を実現しました。政府は同様の考え方を港湾緑地や漁港や河川敷にも応用しようとしています。また、歩行者利便増進道路（通称ほこみち）という、道路を歩行者のために使いやすくする制度もできています。これらの制度ができたことで、公共空間をより魅力的な場所に変えていくことができるのではないかとこの期待が高まっています。

また、もともと空港の運営で始まったコンセッション方式は、大規模なインフラの運営を行う事業というイメージが強かったですが、近年では町家を改修してホテルとして運営している岡山県津山市の事例や観光・レクリエーション施設の一体運営や改修などを行う滋賀県米原市の事例など、小規模で地域に身近な施設での導入も進んで

います。

このように、PPPの手法は多様化し、使われる分野や規模も多彩になってきているため、上手に使いこなすには、手法ありきではない検討が必要で。まず、地域で抱えている課題を明らかにし、事業によって何を達成したいのかを明確にすることが必要です。地域として取り組みたい内容、ビジョンを定め、それを実現するのに必要な内容と方法を考え、そこで公共、民間、市民がそれぞれにどのような役割を果たすべきなのかを検討します。その上で適したPPPの手法などを考えることが必要です。

キーワードは

「地域」「デジタル」「グリーン」

同時に、より大きな視点を持つことも大事です。最近では、地方創生や地域経済の活性化などを目指す「地域」、行政のデジタル化や市民の利便性向上のための「デジタルトランスフォーメーション(DX)」、カーボンニュートラルや地域資源の有効活用などの「グリーントランスフォーメーション(GX)」が重要なキーワードです。アクションプランの中でも、PPP/PFIをDXやGXというより大きな政策課題の達成に役立てるために活用するということが強調されています。デジタル技術や環境技術は民間企業の得意とするところですから、PPPはうってつけの活用のもとと言えるでしょう。ただ、発注者側にそれらの技術を受け入れる準備があるかという点も必ずしもそうではありません。そういった場合には、自治体の事務事業全般や公共側が定めたテーマに対して個

人や民間事業者から新しいやり方を提案できる「民間提案制度」を活用してみるのも有効です。

今後、行政手続きはますますデジタル化が進み、市民が役所に出かけなければならない用事は減っていくと考えられます。しかし、今、役所を建て直そうとする自治体が、20年、30年先の技術を想像してそれを現在の発注に反映させることは難しいと思います。提案する際には、単発の技術で特定の分野に適用するだけでなく、長期的な視点で今後の技術の進展にどのように適応しながら最終的にどのような姿を目指すのかと言ったストーリーを描いて欲しいと思います。

また、新たに打ち出された「ローカルPFI」は、PPP事業を、単なる財政負担軽減のツールではなく、地域の経済社会に価値を生み出す形にデザインしていくという考え方です。地域で行われてきたPPP事業では、地域企業が主役となったり、地域の雇用や地域産品の活用が進んだり、地域にぎわいを創出したりという効果を生み出しています。従来、行政が事業をやるかやらないかを判断するときには財政負担の低減などが主眼となっていました。これからの地域経済社会への効果は二次的なものとして捉えられてきました。ローカルPFIの考え方により、経済合理性一辺倒ではない新しい地域でのPPP事業が生まれることが期待されています。筆者は、地域の企業がこれらの事業に多様な形で参画できるような事業が生まれてくることを期待しています。例えばPPP/PFIに特有の手続きは全国企業が担って、地域企業は建設や維持管理でこれまでのように能力を発揮できる形や、大手の企業がPPPの

長期契約という特性を生かして地域の企業育成を担うような形の事業などです。これまで地域の企業では取り組みにくかったPPP/PFIのプレイヤーが地域でますます増えていくことを願っています。

目指すべき方向性

①統合

デジタル技術やデータを一つの分野だけで使わずに、複数のサービスで活用することで、市民の利便性が高まります。例えば、国内でも最近では市民がインフラの故障箇所などを通報できるアプリを導入している自治体がありますが、多くのアプリは特定の分野に限られています。これに対して、アメリカの自治体で導入されている通報サービスでは、自治体が行っているサービスならインフラ、ゴミの不法投棄、野犬、落書き、電気代、水道や下水道の問題などが一つのウェブサイトから通報、進捗状況の確認ができるものもあります。市民は、問題ごとに異なる通報窓口を探したり複数のアプリを使ったりすることなく、1カ所に集約されています。異なる分野の情報を複層的に地図上に落とし込むことによって、表面的に見えている事象の本当の原因(道路の陥没が実は下水道管きよの老朽化で起こっている等)にたどり着いたり、対策の優先度を浮かび上がらせたりすることもできます。

英国の行政オープンデータの取り組みの一つに「Climate Just」というものがあります(図)。これは、気候変動や災害が発生した場合のハザード

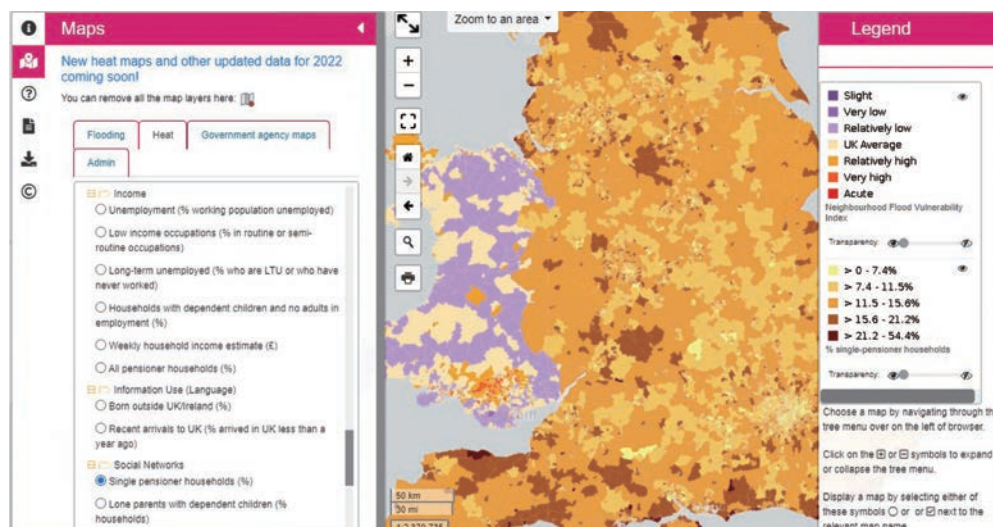


図 英国の行政オープンデータ「Climate Just」の画面
(<https://www.climatejust.org.uk/map>)

を地図に落とし込んだものです。そう聞くと、日本の洪水ハザードマップのような物理的な危険性を表示するものを思い浮かべるかもしれません。しかし、このツールでは、「洪水」「熱波」を都市における二つの脅威と位置づけて、地域毎の危険度だけでなく、世帯収入、失業率、後期高齢者や5歳以下人口、持ち家比率などのデータを掛け合わせることで、自ら予防策を取ることが困難、発



ルワンダのドローン専用空港



ドローン輸送用の箱

時々、海外のPPP事業を視察する機会がありますが、その際に感じるのは、海外の事業ではお金をかけるところとかけないところの割り切りが非常にうまくできている点です。これは日本人が苦手なところだと言えらると思います。例えば、アフリカ・ル

生時に対応が困難、復興が困難な地域などを表し、都市部でもっとも緊急で対策が必要な地域などをあぶり出すことができます。洪水と熱波のデータを重ねることもできます。このように、既存のデータを複数重ね合わせることで、データを分析するだけでなく、それを元にした政策立案につなげることができるようになっていきます。

② 割り切りと引き算

ワンダに作られた世界初のドローン空港は、ドローンで血液や薬剤を国中の病院に配達しています。そこで驚いたのは、血液などを入れる容器が薄い紙箱にガムテープとトレーシングペーパーで作った落下傘がついており、配達は上空から投下するだけだったことです（写真）。日本でこれを作ろうと思ったら、頑丈な箱に入れて着陸して物品をいいに届けて…となるのでしょうか、その分、時間や資金のロスが生まれます。従来自動車では6〜7時間かかっていた輸送がドローンなら45分で済み、へき地の病院が在庫を抱えて期限切れで廃棄することに比べれば、仮に破損したとしても再度トライすればよいという割り切りなのでしょう。

同様に、日本ではサービスをてんこ盛りする傾向がよく見られます。例えば、Maas（モビリティ・アズ・ア・サービス）という概念が紹介された当初、多くの説明では過疎地の高齢者がデマンド交通で病院に行つて診察を受けている間に薬の処方や日用品の買い物が終わって…というようなサービス像が提示されました。一方で、海外のMaasは、A地点からB地点の移動の際に、最適なルートと交通機関が提示され、料金は自動で最適化されるので気にしなくてよい、というようにサービスの受け手のストレスを取り除いてシンプルにしていくという引き算型の考え方が主流です。いずれの考え方も、縦割りや新しい収益源をてんこ盛りにするといったサービスの提供側の視点ではなく、利用者側の視点に立つてどのようにサービスをデザインしていくかが今後の地域におけるPPP/PFIのカギになると考えています。

公民の対話で学校跡地を利活用

―多世代が交流できる複合施設に―



大和リース株式会社
新潟支店長(前・富山支店長)

・粕谷 昌浩

◆◆◆ 多世代が交流する「健康拠点」

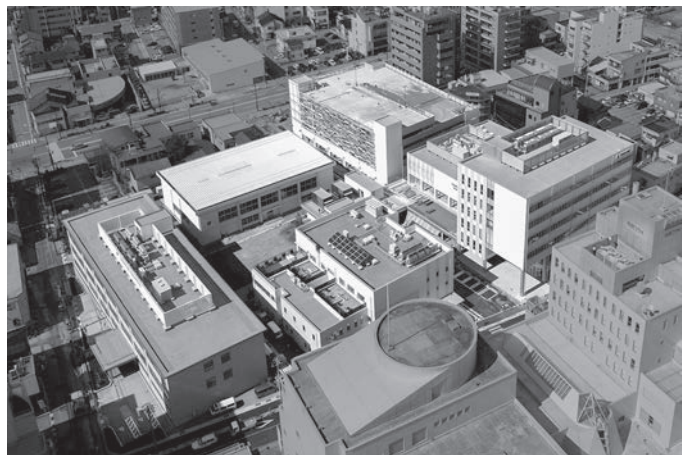
2017年4月にオープンした富山市「総曲輪レガートスクエア」は、旧総曲輪小学校の跡地を活用して整備された公共と民間の複合施設です。大和リースを代表とするグループが公民連携による施設整備と30年間の運営・維持管理業務を担当しています。ここには地域包括ケアの機能や専門学校、地域コミュニティを活性化させるスペースなどが集まっており、多世代がにぎわう場として中心市街地の機能充実・コンパクトシティ化に寄与しています。

この施設の計画は市内で小学校の統廃合が進められたことから始まります。富山市には以前、小学校7校がありましたが、PFI事業により2校へ統廃合。その際にできた旧総曲輪小学校の跡地利活用において、市は「地域包括ケア拠点施設(まちなか総合ケアセンター)」と「富山市医師会の看護専門学校」の設置を計画。残地の活用は民間

事業者による提案が募集されました。

当社は三つの小学校の統廃合のPFI事業も代表企業として取り組んでおり、旧総曲輪小学校跡地の利活用の動向にも注目していました。周辺のグランドプラザ(公設民営の野外広場)や百貨店を含む「商業集積」や、国際会議場や市民プラザといった「文化交流拠点」、城址公園等の「環境拠点」に加え、路面電車の停留所もあったので立地環境や利便性の面でさまざまな可能性を秘めた場所であると感じていました。

そこで当社グループは提案の方向性として、今回設置する二つの施設にふさわしく、周辺施設とも一線を画す「健康拠点」と位置づけ「医療・福祉・健康」をテーマにした「乳幼児から高齢者まで多世代が交流できる拠点」をコンセプトとしました。市はかねてより「公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり(コンパクトシティ戦略)」を掲げており、当社もその戦略を学び、公民連携で一緒になって課題解決をしていく必要があると考えていました。



旧総曲輪小学校跡地を活用した総曲輪レガートスクエア

◆◆◆ 協議会、NPOの設立で 地域のQOL向上を推進

今回の事業は公募型プロポーザル方式のPPP事業で、選定された民間事業者が公共施設(地域包括ケア施設+パティオ+市道拡幅)の整備と、残地活用を行うこととなりました。2014年9月に公募を開始し、2015年2月に優先交渉権者を決定後、施設整備を進め、2017年2月に竣工。同年4月より供用を開始しました。

PPP事業だったこともあり、当社グループは設計・建設以外にもさまざまな対話を市と行いました。対話の中から生まれたアイデアとして、パティオに対する癒し空間の提案や富山ガラス造形研究所とのコラボレーション、民間施設の屋上デ



総曲輪レガートスクエアの外観



ミニ体験会「総曲輪レガートスクエア文化祭」の一場面



産後の女性が参加する「Happy 産後ケア」

ツキ（ギャザリングスペース）の活用などがありますが、一番の成果は市も参画する総曲輪レガートスクエア協議会（任意団体）の設立です。この協議会は公民連携事業として総曲輪レガートスクエア内の施設が協働しながら、地域の方のクオリティ・オブ・ライフ（QOL）の向上を後押しする企画や場の運営を行うために設立されました。年間を通して多世代が交流できるイベントや講座、季節の装飾体験などさまざまな企画や運営を行っています。また当社はこの協議会の事業運営の実行組織として新たに中間支援NPO「まちスポとやま」の設立・運営を支援しています。

これらの活動や市とのさまざまな対話から感じたことは、公共と民間が相互理解のもと信頼して事業を進めていくことが非常に重要だということです。公民連携は単なる事業マネジメントや資金の流れだけでなく、人と人とのつながりがとても大切な点です。2017年4月のオープン以来、学校の生徒数やイベントスペースの利用者・登録団体数、スポーツクラブの利用者・会員数、視察件数など、順調に数字を伸ばしています。ただし2019年12月以降は新型コロナウイルス感染症の流行に伴い学校関連を除き、利用者数や会員数を大きく減らしました。2023年度は徐々にではありますがコロナ禍以前の数字を取り戻す傾向にあります。またなか総合ケアセンターでは発達支援や病児保育、産後ケアなどのサービスを提供しており、コロナ禍は落ち込みましたが、施設の認知度とともに、ターゲットとなる子育て世代の利用者が増えてきています。また専門学校の生徒がレガート

子育て世代の利用が増加

スクエア内のテナントを利用することで、平日の昼間でも若年層の利用者が多い印象です。そして、またなか総合ケアセンターにはまちスポとやまが運営するコミュニティスペース「まちなかサロン」があります。ここではまちスポとやまが健康をテーマにしたイベントの開催をしたり、地域住民や団体がスペースを借りて活動したりするなど、地域コミュニティの活性化につながっています。またなかサロンは直近でも月200〜300人ほどが利用しています。

市とともにコンパクトシティ化推進

総曲輪レガートスクエアの使命は「QOLの向上」であり、当社の事業期間は30年と長期にわたります。この場所の魅力を向上させることは「まちの魅力の向上」にもつながり、それは交流人口や定住人口を増やし「中心市街地の活性化」につながります。時代とともに変化する社会情勢やニーズに合わせこの場所の魅力をさらに向上させる必要があります。

第2次富山市総合計画後期基本計画（2022年〜2026年）では、ネクストステージ重点プロジェクトの重点テーマの第1番目に「コンパクトシティ政策の深化」が掲げられています。今後より一層コンパクトシティ政策に重点が置かれていることがわかります。富山市の施策や計画を十分理解するとともに将来の課題に対し当社およびグループ会社の強みを生かした事業展開を行い、少しでも富山市のまちづくりの発展に貢献していきたいと考えています。

「城下小宿 糒や」ができるまで — 歴史的建造物生かすコンセッション —



津山市観光文化部歴史
まちづくり推進室主任

・ 廣瀬 幸子

江戸時代の町家を1棟貸しホテルへ

「城下小宿 糒や」は市所有の江戸期の町家4棟を1棟貸しのホテルへ整備した施設で、令和2年7月にオープンした。周辺は城東重要伝統的建造物群保存地区で、国重要文化財「旧荻田家住宅」に隣接するなど、江戸時代の町並みが残っている歴史情緒あふれるエリアで、まちあるきを楽しむ観光スポットにもなっている。施設内部は古い欄間やお座敷の雰囲気を感じられ、庭からは酒蔵群など往時の様子を見ることができ。

大きな特徴は、公的主体が所有し利用料金を徴収する施設の運営を民間に任せるPFI法の「コンセッション」により、民間事業者が20年間の運営権を設定した運営を取り入れており、かなり小規模なコンセッション事業である。

貴重な連続60坪の軒庇
所有者の「解体」意向受け始動

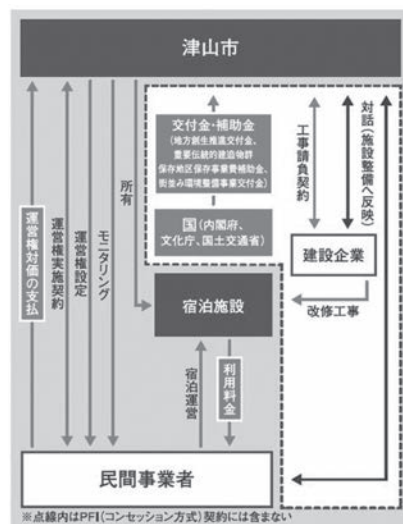
この町家は、重伝建地区内で唯一、軒庇が約60坪つながっている貴重な場所であり、前所有者が「解体する」という話をきっかけに、市は平成25年に建物の寄付を受けていた。

その後、市では平成29年から地方創生事業として、城東地区のまちづくりや観光拠点のための宿泊施設として改修設計を開始し、指定管理者制度での運営を前提に実施設計まで完了していた。

しかし平成30年の市長交代に伴い、事業見直し求められ、一旦事業がストップする事態となっていました。空き家の期間が長く、雨漏りから屋根が落ちかけ、床も老朽化…危ない状態で、町家が崩壊するのは時間の問題であった。事業がストップすれば町家が崩壊してしまう、という危機感から、官民連携を担当していた部署へ相談し、事業スキームの見直しに取りかかった。

庁内プロジェクトチームの結成

事業スキームの見直しにあたり、歴史まちづく



スキーム図 (出典：内閣府 PFI 事例集)

り推進室（施設所管、工事担当）、財産活用課（公民連携担当）、行革推進室（指定管理・PFI法担当）から実務レベルで担当者が集まり、「庁内プロジェクトチーム」を結成し、改めて運営手法の議論をおこなった。どの担当者も「自分ごと」として関わり、熱意を持った意見を交わすことができた。ここでの議論が「コンセッション」への大きな転換であったことは間違いない。

チームでは完成後の施設管理をイメージした議論を行い、「運営者の先付け」「民間事業者の収益を最大化できる」「長期間の運営ができる」「市の財政負担を最小化」と運営に求める条件を整理し、条件を満たすのはPFI法コンセッションではないか、という結論に至った。その後は実務レベルで調整を行い、最終的に市長の了承を得られ再スタートすることになった。

対面型サウンディングを実施

コンセッションの導入に先立ち、まずは対面型サウンディング（直接の対話により民間事業者の



コンセSSIONで伝統的建造物をホテルとして再生した
「城下小宿 糺や」



「城下小宿 糺や」に改修する前の町屋

意見や事業提案を把握すること）を実施した。従来の形式的なものでなく、相手と意見を交わせる形で、旅館やホテル業、飲食業の方から用途や運営方法、料金、事業期間等について意見をお聞きした。実際に経営をやっている方々の意見には説得力があり、サウンディングではコンセSSION

の採用について手応えを感じることができた。サウンディング募集から事業者の募集・決定まで約10カ月を要し、その後改修工事と並行して、コンセSSIONの事務手続を行った。コンサル等への委託費はかけず、仕様書作成、協定書、契約書作成など書類作成に関しては、全て職員が直営で作成した。内閣府や顧問弁護士等へ問い合わせしながら作成しており、今見返すとかなり稚拙な部分もあると思う。

◆◆◆ 建築基準法の壁を超えるため 条例制定し適用除外

歴史的建築物の活用には、建築基準法の運用が切り離せない。この町家の床面積は約520平方メートルあり、住宅から宿泊施設へ用途変更する際、建築基準法の現行基準への適合が求められる。伝統的な和室や低い天井空間など昔ながらの雰囲気を生かしたホテルにするため、津山市では平成29年「津山市歴史的建築物の保存活用に関する条例」を策定し、一定条件を満たした上で建築基準法の適用除外を行っている。なお、この施設では（一社）岡山県建築士会の歴史的建造物委員会の協力を得て審査を進めており、地域の専門家を巻き込んだ取り組みも行っている。

◆◆◆ 設計変更など柔軟対応で 上質な空間に生まれ変わる

施設は市が所有し、整備は設計と工事は市の負担により実施している。運営のみPFI法コンセSSIONにより（株）HNA津山へ20年間の運営権を設定している。

この施設は、実施設計が先行していたため、事業者募集には可能な限り改修内容へ事業者の意向が反映できるように募集要項で工夫した。また追加整備（家具やヒノキ風呂など）については市の承認を得て民間事業者の負担で実施できるようにしている。設計が先行していたため、また古民家ならではの予定外の腐朽など、現場では設計変更など調整事項は多々生じた。しかし結果的に事業者からの提案で個性的なじゅうたんや壁紙が採用され、上質な空間に生まれ変わった。整備事業と並行し、議会や契約手続き等を進め、1棟貸しホテルのオープンへと至った。事業者の顧客を中心に観光滞在での利用が多い。

◆◆◆ コンセSSIONの効果と課題

コンセSSIONのメリットは、事業者にとって①指定管理制度の5年に対し、20年間と長期的な運営計画が立てられること②運営事業の自由度が高く、モチベーションが高まること③所有せず、固定資産税の面でも参入しやすいことが挙げられる。また行政にとっては①指定管理費等の支出から、運営権対価が収入として見込めること②民間の裁量やノウハウを生かした運営が可能となること③がある。デメリットは特にない。「糺や」の課題を生かし、津山市は令和4年「グラスハウス利活用事業」など次のコンセSSIONも展開している。今後、歴史的建造物へのコンセSSION導入には、改修や維持管理計画などヘリテージマネージャー（歴史的建造物の保全活用に係る専門家）等の専門家の関与が必要と思われる。

PPP/PFIを活用した
まちづくり

PPP/PFIの進化・多様化について

―財政負担削減のみではない多様な効果の発揮―

内閣府民間資金等活用事業推進室
参事官補佐

・阿部 飛鳥

はじめに

PPP (Public Private Partnership) / PFI (Private Finance Initiative) という言葉を聞いたことがあるでしょうか。聞いたことがある場合、どのようなイメージをお持ちですか。大型の公共施設整備に使われる手法、大都市でないと成立しないため関係がない、という声も聞かれます。実は、PPP/PFIはそのような事業だけではなく、多岐にわたる分野で事業が実施されており、どのような地方公共団体でも、どのような分野の事業でも導入が可能です。

本論では、個別の事業における適用可能性から目線を一つ上げて、現在の日本が目指す一つの姿である、地方公共団体における公共サービスの提供手段としてのPPP/PFIについて考察します。

なお、文中意見にわたる部分は私見であること
をあらかじめ申し添えます。

○公共施設等の整備等に関する社会的課題

総務省の公共施設状況調査や国土交通省の調査を確認すると、地方財政において建設事業費は減少しています。また、日本の社会資本ストックは高度経済成長期に集中的に整備され、今後20年間で急速に老朽化することが懸念されています。こうした状況から、公共施設等を戦略的に維持管理・更新することが求められています。さらに、その対応に際しては、SDGs（持続可能な開発目標）を原動力とした地方創生やGX（Green Transformation）、DX（Digital Transformation）など、政策立案においてさまざまな課題を考慮することが必要となっています。

一方で、地方公共団体職員数はピークの平成8年に比べて約15%減少しており、特に技術職員数が減少していることから、対応は容易ではありません。そこで、民間事業者等の人材やノウハウを活用していくことが不可欠となっています。

このような背景を踏まえ、公共施設等の整備等（建設、改修、維持管理、運営等）において、どのように官民連携を推進し、地方創生に貢献でき

るかという観点から、事業化に向けた検討ポイントを紹介します。

PFIとは何か

OPFI法は手続法

PFIとは、公共施設等の整備等を、民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して、効率的かつ効果的に実施するものであり、広く官民連携手法を指す概念たるPPPの代表的な手法の一つです。

日本においては、PFIについて定めた法律として、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号）」があり、同法に定める手続に従って実施される事業を、PFI事業と呼びます。この際、各事業における施設の整備や維持管理・運営について適用される契約類型に限定はありません。

OVFMの基礎的な考え方

PFIの事業化に不可欠の概念としてVFM（Value for Money）があります。

VFMについては、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針（平成30年10月23日閣議決定）」に次の記載があります。

「PFI事業として実施することにより、公共施設等の整備等が効率的かつ効果的に実施できることを基準とすること。これを具体的に評価するに当たっては、民間事業者に委ねることにより、公共サービスが同一の水準にある場合において事業期間全体を通じた公的財政負担の縮減を期待する

ことができること又は公的財政負担が同一の場合においても公共サービスの水準の向上を期待することができると等を選定の基準とすること。

また、「VFMに関するガイドライン」において、公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値（PSC、Public Sector Comparator）と、PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値（PFI事業のLCC、PFI-Life Cycle Cost）との比較によることを示しています。

実際の運用においては、従来のサービスレベルをベースとしてそれぞれの価値を算出し、VFMの有無・大小を算定・比較して、事業化の判断が行われています。

しかしながら、本来的には、基本方針でも示しているとおり、民間事業者に委ねることでサービスレベルが向上する場合には、PSCにおいても同様のサービスレベルを設定する必要があります。

PPP／PFIの多様な効果

○公共施設整備の目的

前記のようなサービスレベルの向上分がVFMの算定に加味されていない背景として、サービスレベルの定量化が難しいという技術的な課題のほかに、公共施設整備における現状分析が十分に検証されていないという実態もあるのではないかと考えています。

実際に、公共施設の整備に当たって、地方公共団体に整備目的の背景となる課題をヒアリングす

ることがあります。そこで設定される項目に、施設の老朽化という声をよく聞きます。しかしながら、施設の老朽化は現状把握に過ぎません。実際には、施設で提供されるサービスとして目指すべき目標があり、その目標と現状のギャップが課題となります。施設の老朽化を例に挙げるならば、目標とする施設のサービスレベルと、老朽化した施設で現状提供されているサービスレベルのギャップが課題であり、その解消のために整備が必要であるという整理が望まれます。

このように、現状提供されているサービスレベルと、今後提供を目指すサービスレベルが異なる場合に、単純に算出した現在価値では比較できなくなるという問題に直面することとなります。

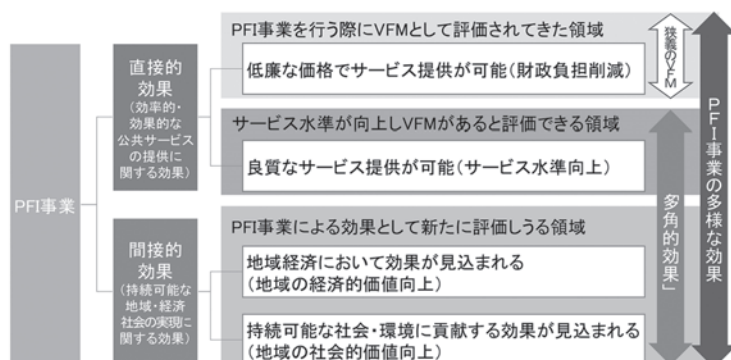
○PPP／PFIの多様な効果

先に示した従来のサービスレベルをベースとして算出したVFMを狭義のVFMとした場合、今のPFI事業において、事業化を判断する際にも狭義のVFM以外の効果を定性的に評価し、総合的に判断している例があります。

この総合的な判断は、必ずしも金銭価値として評価する必要はなく、実際の運用においても、狭義のVFMと並行して定性的な評価を行い、総合評価を行っているものと把握しています。特に、事業者からの提案を評価する際には、狭義のVFM以外の効果における定性的な評価に対して評価点を設定し、提案内容の比較評価を行っている事例も多くあります。

こういった狭義のVFM以外のさまざまな効果を含む、PPP／PFIの多様な効果は、効率的・効果的な公共サービスの提供に関する効果と持続

PFI事業による多様な効果



可能な地域・経済社会の実現に関する効果を合わせた、PPP／PFI事業によって発揮される全般的な効果を指します。なお、本稿では、狭義のVFM以外の多様な効果を「多角的効果」と呼ぶこととします。

○多様な効果の評価設定の考え方

PFI事業を行う際に多様な効果を評価する場合は、効果の発揮を期待する項目に対して、それぞれ評価が可能な指標を設ける必要があります。例として、財政削減効果を図る方法の一つに、VFMの算定があります。指標を設けることで、一貫した評価軸に基づき事業化を進めることがで

検討ステップ図

	財政負担の削減	(PIF事業実施による)その他の効果
優先的検討	費用総額の比較	多様な効果の有無を把握
実施方針策定		関連する政策目標・上位計画を整理
特定事業選定	予算額に基づくVFM算定	解決したい課題に基づく評価軸や評価の着眼点を設定
公募要項公表		課題解決に効果を発揮する評価項目を整理(「ローカルPIF」を標榜)
官民対話		事業者視点からの評価項目の適正性について意見聴取
提案評価	契約金額に基づくVFM算定	評価項目ごとの評価指標を具体化し、事業者からの提案内容を評価
契約条件調整		提案時に事業者が示した目標値等の適合性確認やモニタリング指標の協議
モニタリング	実際のコストに基づくVFM算定	実施方針時から一貫した評価軸によるモニタリング指標を用いることでPIFの効果を測定

き、提供されるサービスが求めるレベルを満たしているかどうかを事後的にモニタリングすること
も可能となります。そのため、定量的な評価指標
を用いることが有用です。

実際の例にもあるように、PFI事業の実施を
検討する際は、「多角的効果」を狭義のVFMと
併せて、又は狭義のVFMを補完するものとして
取り扱い、総合的に評価することが有効です。

この「多角的効果」の取り扱いにおいて、評価
軸を明確化するとともに、一貫した取り扱いとし
て対外的に明示することで、事業目的や期待する
効果について事業者とコミュニケーションを図る

このように、PPP／PFI事業の多様な効果を見込み、事業化における価値判断に評価軸として設定することで、公共サービスの提供において官民で連携するための目的を明確化することができます。

この多様な効果に着目すると、単純に施設の整備が必要なのではなく、事業実施に当たって各地方公共団体の抱えている問題に焦点が当てられます。必ずしも全てを公的資金で解決する必要はなく、場合によっては公共空間にビジネス機会を用意することで解決しうるものや、ソーシャルビジネスとして取り組んでいる企業が存在する可能性もあります。

PPF／PFIという形で事業化する際は、整理した目的の解決を要件化することで、公共施設等の整備等における各事業の実施に合わせてサービスの質が向上することも考えられます。

この際、新たなサービスを期待し、たとえ既存のコストと比較して割高となっても、従来型の発注方式によるPSCよりもPFILCCの方が少ないコストで実現できる場合にはVFMがあるという判断となります。

○「ローカルPFI」という新たな枠組み

さらに、「PPP／PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）」において示された「ローカルPFI」（PPPを含む）は、案件形成、事業者選定、契約履行等の一連の過程を通じて、地域経済・社会により多くのメリットをもたらすこ

ローカルPFIイメージ図



てきましたが、「ローカルPFI」では、地域の多様な関係者にPPP／PFIの「多角的効果」の認識・理解を促し、事業への参画を促進するため、改めてコンセプトを明確にするものです。

「ローカルPFI」を推進する具体的な取り組みとして、前述した「多角的効果」のうち、「地域経済・社会に着目した指標」を設定し、地域経済・社会に与える効果を明確にしながら、PPP／PFI事業に係る一連の過程を実施していくことが挙げられます。

右図に示すように、地域課題を基に「コアとなる効果」を設定するとともに、事業化アイデアの深掘りにより「副次的効果」のイメージを固め、それらの効果を測定・評価するための指標を設定し事業を進めることで、「ローカルPFI」の効果が發揮され、地域経済・社会への好影響が期待できます。その効果を十分に發揮させるためには、地域の関係者や事業者と十分に意見交換を行ったうえで指標を設定し、事業性を評価することが有効です。

地域における多様な関係者の理解を促進するた

とを志向
するコン
セプトで
す。

めには、前記のプロセスを経て設定した評価軸や評価指標を基に、公募要項等に「ローカルPFI」を標榜することで、地域経済・社会により多くのメリットをもたらすことを志向する事業であると対外的に説明することが重要です。

○地域企業の取り扱い

「ローカルPFI」は、前述のとおり地域企業でPFI事業を組成するものだけを指す概念ではありません。ただ、地域の事業機会を評価指標に設けることも地域へのポジティブなインパクトにつながります。

そこで、「ローカルPFI」の効果を高めるためには、地域の課題解決等を目的とした適切な指標の設定のみならず、地域企業の参画を促すため、以下のような取り組みを行うことも有効です。

▽PPP/PFI地域プラットフォーム等を活用し、PFI勉強会を開催することでノウハウを普及▽官民対話時に商工会議所等と連携することで、地域企業の巻き込みを推進▽PFI事業化時に事業者マッチング等を開催し、地域企業の取引機会を拡大▽事業者選定時に地域企業の参画を要件化、または加点により参画しやすい環境を整備▽地域企業にできる業務範囲で事業内容を切り分け▽地域企業は参加条件を緩和

ただし、国、都道府県、政令指定都市および独立行政法人等のPFI事業において、契約金額が一定額以上の場合には、WTO政府調達協定の対象事業となり、いわゆる「地域要件」を付すことができない点には注意が必要です。

○政府の取り組み状況

このようなPPP/PFI事業において多様な

効果を発揮するための工夫を促すための考え方に ついては、2023年9月に「PPP/PFI事業の多様な効果に関する手引・事例集」として公表しています。

手引編では、実務的な検討の手順を示すとともに、「多角的効果」として参考となる約80の指標例を掲載しています。また、実際のPFI事業等においてどのように効果が発揮されているかということが分かるよう、事例集に取りまとめています。

また、「ローカルPFI」の考え方については、PPP/PFI地域プラットフォームにおける講演等において、具体例とともに説明しています。

PPP/PFIの

さらなる発展への期待

○事業成立のために必要なこと

以上記載してきたとおり、各地方公共団体でどのような課題があるのかを把握することが最も重要です。言い換えると、公共施設等の整備等においては、PFIが目的化することなく、まちづく

りにおいて何が求められているのかを考えることが肝要です。

地方公共団体ごとに社会環境が異なるように、設定される課題も異なります。そのため、課題ごとにPPP/PFI事業の構想もそれぞれカスタマイズする必要があります。

課題を設定し、官民で協力して解決するためには、どのような役割分担（リスク分担）が適切なのか、地方公共団体内部で検討しているだけでは分かりません。大事なものは、関係を構築したい主体とコミュニケーションを図ることです。発注時の公平性原則や透明性原則はPFI基本方針にも定められており、発注プロセスはしっかりと手続を踏む必要があります。手続きに留意しながら官民対話を進め、重要な論点や画期的な施策については、バランスを考慮しながら事業の条件として設定していくことで、よりサービスレベルの高い事業構想を設定することができるようになります。

繰り返しとなりますが、官民の良い協力関係の構築がPPP/PFIには重要です。地方公共団体の職員が自ら地域内外の事業者の取り組みを広く情報収集していくことが、コミュニケーションのきっかけとなります。そこから、唯一無二の取り組みへと発展することもあるでしょう。

施設の老朽化だけがきっかけではなく、新しい事業を始めようとしているときや、既存の運営に対して気付きがあったときこそ改革のチャンスです。施設整備も含めた行政サービスの提供方法の変革がイノベーションにつながると思料します。

多様な効果手引・事例集



内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI推進室)

家と仕事の両面から移住を支援

―三津浜地区お仕事バンク構築事業―



松山市まちづくり推進課

● 渡部 光隆

都市から地方への移住・交流は、人口減少社会における地域活性化策の柱として期待される。地域活性化センターでは、「移住・定住・交流推進支援事業」として、地域団体もしくは市町村等が自主的・主体的に都市住民を受け入れる事業などを支援している。同事業を活用した愛媛県松山市の取り組みを、渡部光隆氏にご紹介いただいた。(企画・人材育成グループ)

松山市は、四国・愛媛県の県庁所在地で、内陸部と瀬戸内海に浮かぶ有人島9島を含む30島以上で構成されている、四国唯一の50万都市です。気候は温暖で、降水量も少なく積雪もごく少量、台風の通過も少なく、穏やかで恵まれた気候条件です。また、海、山、島、まちなど、多様な生活スタイルも、新鮮な海の幸・山の幸も楽しめる、魅力あふれる都市です。

『坂の上の雲』を生かしたまちづくり

松山市内には、司馬遼太郎の小説『坂の上の雲』ゆかりの史跡や地域固有の貴重な資源が数多くあります。松山市では、これらの地域資源をひとつの作品にたとえ、市内全体を「屋根のない博物館」として捉えた、『坂の上の雲』フィールドミュージアム構想』を掲げ、回遊性の高い物語のあるまちづくりに取り組んでおり、松山城周辺をセンターゾーン、その回りに六つのサブセンターゾーンを配置しています。その中でも、三津浜地区は「三津

浜・梅津寺」として、サブセンターゾーンの一つに位置づけており、地区の魅力や個性を地域住民が主体となつて磨き上げ、「松山らしさ」を生かしたまちづくりを展開しています。

町家バンクで 新規出店・移住者が増加

松山市では平成26年に三津浜地区活性化計画を定め、にぎわい創出イベント事業の支援、三津浜食文化のブランド化の推進、港周辺の憩いの場づくりの検討などの八つの方策を掲げ、そのうちの大きな柱が、町家バンクの推進と運営支援でした。以前より、三津浜地区で商売がしたい、住みたいなどのニーズがあったことから、平成24～25年度に、三津浜地区の町家等の空き家実態調査

を行い、三津浜地区の空き家を登録制にする等、入居・開業希望者と結びつける「町家バンク」の仕組みを構築しました。松山空港から車で10分ほど、中心市街地へも20分程度でアクセスできる好立地である三津浜地区は、近年、市内でもおしよれな店舗が次々と開店するポジティブなイメージへと状況が変わってきたこともあり、三津浜地区で起業したいと考える若者等が増えており、これらのニーズを空き家所有者に紹介し、地域全体に広げていくため、所有者と入居希望者の需要と供給のマッチングを図っています。その結果、地区内にはこれまでに78件が新規出店したほか、30件の移住につながっており、市内でも移住者を選ばれる地区になっています。

移住者・事業者の ニーズを調査

そこで、三津浜地区を松山市の移住のモデル地区として、移住希望者の住む家をサポートする町家バンクに加え、移住後の「仕事」をサポートする「お仕事バンク」の体制と仕組みを構築するため、令和4年度は地区内の事業所や移住者に対し「仕事」に関するアンケートやヒアリングを、①地域内事業所・商店への求人や事業承継についてのアンケート



お試し移住の様子



民泊型の滞在環境（お試し移住）



町家バンクを活用した新規出店店舗



『坂の上の雲』フィールドミュージアム

調査②移住検討者へのアンケート③
既存移住者へのヒアリング④の三つの視点で実施しました。

その結果、地域内事業所・商店への求人や事業承継についてのアンケート調査では、三津浜地区における事業所から52件の有効回答数が、また店舗運営者から44件の有効回答数が得られ、事業者・店舗のどちらも約80%が「移住者の就労支援は必要」と感じていて、50%が「お仕事バン

ク」の仕組みがあれば利用したいと回答しており、事業承継の時期に関するアンケートでは、約70%は10年以内という結果であったことから、承継人材の育成期間も考慮すると早急な承継者探しを始める必要があると考えられる結果となりました。

移住検討者へのアンケート調査では、移住の目的として、自然豊かな環境や気候の良い場所などを含めた田舎暮らしや、子育て環境の整った場所、仕事とのバランスを考えた暮らしなど、現状のライフスタイルを変えていくことやより良い環境への移動を目的とした意見が多くみられました。また、移住先で求めるものとして、人間関係、景色・街並み、仕事や収入の順番で関心が多く持たれており、地域コミュニティとの関係のサポートや仕事の紹介のサポートなどのソフトの仕組みが、移住者から選ばれる地域の

要素として重要であることが把握できました。

既存移住者へのヒアリング調査では、ほとんどの移住者が「移住してよかった」と答えているものの、行政のフォローに関しては、どの移住者も空き家バンク以外を挙げる人が少なく、さらなる移住者支援として住居の補助金や、移住者同士・地元住民と移住者との交流の場などを支援する必要があるほか、起業目的での移住希望者も増えていることから売上を伸ばしている店舗の取り組みなどをさらに分析し、今後の対策を立てることが必要であると考えられます。

3タイプの お試しモニター受け入れ

さらに、三津浜地区では民泊や簡易宿泊所の営業を行っている事業者が存在しているため、彼らと連携して、お試し移住を行うための環境開拓とお試し移住のモニター受け入れを行い、体験後のアンケートを行いました。

お試し移住を行うための環境開拓では、これまでの移住者の状況を踏まえ、①旅館型（宿泊のみ、プライベートルームも大切にしたい方）②民泊型（現地の人と距離を保ちながらふれあいたい方）③ホームステイ型（現

地の人と深く触れ合いたい方）——という視点で3タイプの滞在環境を設定しました。

お試し移住体験後のアンケートでは、6件の回答が得られ、集計・分析を行った結果、多くの方が地元の方々と交流し、良い印象を持ったと見受けられました。町並みや海などの自然環境も良く、多種多様な趣味や関心事を持つている地域の方々と交流できたことは、短時間の視察などでは味わえない体験であったと考えられます。一方で、移住に向けての不安要素は、やはり収入をどのようにして得ていくか、生活を組み立てていくかという点が大きいと感じられました。

最後に

令和5年度以降は、地区内のお仕事情報や後継ぎ情報を、町家バンクと同様の専用サイトにまとめ、家をサポートする「町家バンク」と移住希望者の仕事をサポートする「お仕事バンク」を一体的に運用し、家と仕事の両面で支援していくと同時に、移住希望者と地域とのパイプ役として「移住コンシェルジュ」を配置し、相談窓口を設け、家や仕事、地域とのつながりなど総合的にサポートすること、さらに移住・定住を促進していきたいと考えています。

地域活性化センターは、地域づくりに取り組む団体のうち、地域づくりは人づくりからというセンターの理念に共鳴する団体と連携協定を締結し、さまざまな事業等を実施しています。連携団体の取り組みを紹介する連載、今回は武蔵野美術大学です。

(企画・人材育成グループ)

地域の可能性

—新しい共同体をデザインする—



武蔵野美術大学
造形構想学部 教授

● 若杉 浩一

私の本業はプロダクトデザイナーである。マスプロダクトのデザイン、つまり大量に売る商品のデザインが仕事である。たくさん売るために、マーケティング、ブランディング、リサーチを行い、ターゲティングし、確実に売れるための技術をつぎ込んでいく。従って地域に僕らの仕事はない、そう思っていた。そうして企業利益のために仕事をしてきた。それが正しいと信じていたからだ。結果があるものに、つまり利益があるもののためにデザインを行ってきた。それ以外の選択肢は思いつかなかった。

たくさんヒット商品を生み出し、そしてデザインの賞もたくさん貰っ

た。しかし、何も起こらなかった。会社からは、デザインは相変わらず、イロモノのように扱われ、デザインの

の本質は、何も理解されなかった。

何が何だか、分からなくなった。

熊本の天草で生まれ、この職業を選んで、地元には何も貢献できない：そう諦めていた。そうするうちにも、消費社会が進む中で、地域にはどんな人がいなくなり、地域経済も縮んでいった。そのことが他人事と思えなかった、自分もその流れに加担していると思った。

デザインの意味がますます分からなくなつた。

42歳の時、ついに自ら地域へ出かけ始めた、《経済》の真反対のデザ

インの可能性を探るために、天草で、一番衰退していた、林業に関わり始めた。

理屈も何もない、ただ、心の中で、くすぶっているモヤモヤのために、休みを使い、自己資金で地域を回った。そして、地域の声に耳を傾けた。すると、何も分からない僕をたくさんの人たちが受け入れてくれたのである。カチカチの心が融け始めた。しかしデザインの糸口は見つからない。何も役に立たない。ただただ、人に導かれ、全国を回った。

地域に行っても、観光地は、ほとんど行かない。山に入り、里に入り、人と話し、お酒を酌み交わし、対話する。その繰り返しだった。

やがて、こうして知り合った人たちから呼ばれ、お手伝いをするようになった。役に立てるだけでうれしかった。会社では、見えなかった自分が、見え始めた。そうして、さまざまな地域活動や、まちづくりに参加するようになった。果たしてデザインと呼べるのか？ そんな活動ばかりで、僕から見える地域の可能性を翻訳し、活動に変えるだけなのだが、地域の人たちのキラキラした眼差しを見ると、これでいいのかもしれないと思った。だんだん自分の役割が見えてきた。デザインの一滴が地域の可能性を波紋のように広げていく感覚を覚えた。もう、うれしくて、うれしくてたまらなかった。

我が国は、いや、企業も、経済的發展が全てだと思い、さまざまな施策や、仕組みや、教育を行ってきた。お金さえあれば、と「思考停止」してしまったのだ。与えられたミッションをやっていれば何とかなる、それで良いのだ、それしかないのだ、それが幸せにつながるのだと信じてきた。

そして、経済的發展のために細分化し分業化し専門化し社会を支えてきた。しかし、結果は、地域の人口は減る一方、地域経済も縮小しているのである、いわゆる「縮退する社会」の到来なのである。その結果、地域は、社会インフラの存続が難しくなり、経済的發展も見込めない状況に陥っている。それどころか、一次生産者は激減し、製造業すらも衰退している。信じていたものとは、全く違う結果を招いている。

僕が通っている地域では農家の一戸あたりの収入が2000万円ほどあるのに後継者がいない。「農業で稼いでも、何の楽しみもない。未来が見えない。だから子どもには継がせたくない」と言うのだ。何が足りないのか？ 一緒にお酒を酌み交わし、わかった事がある。自分の存在の意味を感じられるつながりや、喜びや、楽しみが足りないのだ。

人は、人と交わりつながり、面倒くさくても、その中で自分の存在を見つけるのだ、誰かの役に立ってい



2023年 WOOD デザイン賞受賞。学生が出版した92ページの雑誌は、宮崎県の森林資源の価値化の活動から生まれた



宮崎県の森林資源の価値化のプロジェクトの様子

る。そう言う実感があるから、生きていけるのだ。本当にそう思う。僕がそうだったからだ。
地域には、美しい生産物、美しい

営み、美しい自然、美しい町並、そして美しい人たちがいる。ただ、それが当たり前すぎて、日常すぎて見えないのだ。そしてお金のために働

くうちに、キラキラした都市のことがばかり思い、手にしているモノが見えなくなっているのだ。
地域がダメなのではない。ダメだ



根津のプロジェクトで6000人を集客した学生たち



東京都文京区根津のシャッター商店街におけるプロジェクト

と知っている、何もないと知っている、人の心の問題なのだと思う。

武蔵野美術大学造形構想学部クリエイティブイノベーション学科では9、10月の2カ月間、3年次の必修科目として、さまざまな企業や地域に出かけ、実践的プロジェクト「産学プロジェクト実践演習」を推進している。地域の場合は、1カ月滞在し、ほとんどの学生が地域の可能性や魅力に触れ、覚醒し、プロジェクトが終了しても通い、そして、地元でもない地域で就業、起業し始めている。彼らには見えているのだ。未来は、地域にあることを、経済的持続性を思い求め、縮退する社会を作ってきた僕たちの置き忘れてきた、文化的持続性（つながり、関係性、楽しみ、喜び、精神性、生きる知恵・経験）の大切さが。

人のお金だけでは生きていけない、生き延びるためのデザイン（文化的持続性のデザイン）のリリースの宝庫は、地域なのである。

地域こそ未来の最先端のテーマが潜んでいる。地域とか、都市とか、企業とか行政とか立場を超えて作る未来、そのような新しい共同体のデザインこそ地域の未来のような気がする。人の自律、主体性の発露、そこから生まれる新しい共同体の創造こそ地域の可能性だろう。デザインはそのためにあるのだと思っている。

地域づくりを仕事にする新しい働き方

「労働者協同組合」制度化から1年――



厚生労働省雇用環境・均等局
勤労者生活課労働者協同組合業務室長

● 水野 嘉郎

はじめに

多様な働き方を実現しつつ、地域の課題に取り組むための選択肢の一つとして、令和4年10月から、「労働者協同組合」に関する法人制度がスタートした。

制度化から1年が経過し、令和5年11月21日現在、1都1道1府21県で計62法人が設立され、荒廃山林を整備したキャンプ場の経営、廃棄予定だった新鮮な地魚の総菜化、中山間地域での困り事解消など、地域のニーズに応じ、さまざまな事業が行われている。

本稿では、労働者協同組合について、概要やポイント、見えてきたニーズ、具体的な取り組み事例等を紹介したい。

労働者協同組合とは

「労働者協同組合」とは、以下①から③の基本原理に従い、地域のみ

んなで意見を出し合って、助け合いながら、地域社会の課題を解決していくという新しい法人制度である。

①組合員が出資すること

②その事業を行うに当たり組合員の意見が適切に反映されること

③組合員が組合の行う事業に従事すること

その主な特色は、以下の4点である。

(1)地域の多様なニーズに応じた事業実施



労働者協同組合の概念図

労働者派遣事業を除くあらゆる事業が実施可能である。そのため、地域づくり関連など、地域の多様なニーズに応じた事業を実施できる。ただし、許認可等が必要な事業はその規制を受けることに留意が必要である。

(2)組合員は平等に1人1議決権

株式会社と異なり、出資額にかかわらず、平等に1人1個の議決権と選挙権を有することになる。

(3)簡便な法人格の取得

NPO法人や企業組合と異なり、行政による許認可等を必要とせず、法に定められた要件を満たし、登記をすれば法人格が付与される。ただし、都道府県知事に決算関係書類などを提出する必要があるなど、都道府県知事による指導監督を受ける。

(4)組合員に対する労働契約締結

労働者協同組合は組合員との間で

労働契約を締結する。これにより、組合員は、労働基準法や労働組合法などの関係法令による労働者としての保護を受けることになる。

制度化スタート後に
見えてきたニーズ

法人制度スタートから1年が経過して見えてきたニーズは、大きく分けて以下の四つに整理できる。

(1)副業・兼業という働き方

本業を持ちながらも、仲間と協力し、自分らしく働く場をつくりたいというニーズ

(2)自治会や地域おこし協力隊等による地域コミュニティの活性化

自治会や地域おこし協力隊や移住者を中心に、地域の困り事解決のため、地域づくりを仕事にしたいというニーズ

(3)シニア世代の健康や生きがい・仕事おこし

企業や組織の退職後の高齢期を生きがいを感じながら元気に仕事をしたいというニーズ

(4)ケアワーカーによる自分らしいケアの追求

障害者福祉や高齢者ケアの専門職から、志を同じくする仲間とともに、自分たちで運営にも関わりながら自分たちが本当にやりたいケアを行いたいというニーズ

具体的な取り組み事例

以下、前記②の自治会や地域おこし協力隊等のニーズにスポットをあてて、具体的な事例をご紹介します。

岐阜県加茂郡東白川村は、令和5年度時点で人口が2000人を割り込むなど、少子高齢化と人口減少が急速に進む中山間地域である。東白

川村労働者協同組合は、この東白川村を中心としたエリアにおいて「地域の困りごと」を少しでも解消したいと設立された。

メンバーは、東京からの移住者でITプログラマー、元地域おこし協力隊として同様に東京から移住者し現在喫茶店を経営している方、地元会社で経理を担当している地元出身の方などであり、多様な人々が集まって設立された。

東白川村労働者協同組合は、現在、草刈り、茶畑の管理代行を軸に事業を行っている。これらの仕事は、必

ずしも大きな規模の事業や利益が出る事業にはならないため、村外から民間企業が参入することが考えにくく、このままでは誰もやらないまま、できなくなっていくだけの仕事である。しかし、こうした仕事は村に住む人たちには、本当に必要なものだと考えて、事業を進めている。

今後本格化させようとしているのが、車で村からどこかに買い出しに出たり、病院に行くような移動支援である。村では交通空白地として福祉運送を行っているものの、対象が要介護1以上に限定されており、元気が

高齢者向けのサービスがない。そのため、元気な高齢者を念頭に、公共交通空白地有償運送というスキームで移動支援事業を計画している。

東白川村労働者協同組合は、こうした活動を通じて、東白川村が移住しやす

い、仕事のしやすい場所だと多くの人たちに知ってもらい、東白川村やその周辺地域で暮らす人をもっと増やしていきたいと考えている。

さらなる活用促進に向けて

厚生労働省では、法人制度スタート以降、労働者協同組合について多くの方々に知っていただけるよう、周知広報を実施している。具体的には、①労働者協同組合立ち上げや移行等に関する相談窓口の運営②労働者協同組合に関するフォーラムの開催③労働者協同組合法に関する特設サイトの運営―等を行っている。

そして、既に多くの労働者協同組合が設立され、多様な分野で地域のニーズに応じてさまざまな事業が行われる中、単なる周知広報にとどまらず、より地域において労働者協同組合が活用されるような方策を検討していきたいと考えている。

厚生労働省としては、今後も、労働者協同組合の活用促進を通じて、多様な働き方を実現しつつ、地域社会の課題の解決のために活動を行うという方々の選択肢を広げ、こうした活動が一層促進されるよう、全力で取り組んでいきたい。



東白川村労働者協同組合の店舗を併設した事務所



東白川村労働者協同組合の野村啓理事と福田康弘代表理事（右）

ワーケーションが生む地域型共創 —温泉街中心に多彩なプロジェクト—

株式会社ふろしきや 代表取締役 ● 田村 英彦

地域活性化センターでは、地方創生の担い手となる人材の養成を目的に「地方創生実践塾」を実施している。2023年9月15日（金）から9月16日（土）に長野県千曲市で実施した実践塾について、主任講師の田村英彦氏にご報告いただいた。

（企画・人材育成グループ）

画期的な取り組みが まちにインパクト

千曲市は、長野県北信地域の南東部に位置し、山地に囲まれながら、そのほぼ中央を広大な千曲川が流れており、起伏の大きな地形で構成されている。市の北部には、首都圏と北陸圏を結ぶ上信越自動車道と、中央自動車道につながる長野自動車道が結ばれる更埴ジャンクションが高速交通網の要の役を果たしている。また、南側には信州最大規模の戸倉上山田温泉街があり、周辺市町村の宿泊の大きな受け皿になっている。

現在千曲市では、（株）ふろしきやを主体とした官民協働のワーケーション事業を2019年から行っており、これにウェルカムイベントを15回以上、イベントだけでも延べ6

00人以上がワーケーションで来訪している。交流形式でのイベントが多く、関係を生み、プロジェクトが生まれている。その中には「温泉MaaS」といった公共交通の社会実験的取り組みや「NEOネオン」といった温泉街のスナックのリブランディングプロジェクトなどがあり、画期的かつ人の共感を生む取り組みがまちにインパクトをもたらしている。

働き方のDXに加え 「つながり方のDX」

ワーケーションという言葉が生まれたのはおよそ2010年頃。長野県が信州リゾートテレワークという取り組みを始めたのが2017年。テレワークやノマドワークといった概念が、無線通信網の発達と

持ち運べる端末の技術革新により広まり、さらに新型コロナウイルス感染拡大防止のためのステイホームから一気にオフィスに縛られない自由な働き方が市民権を得てきた。それと同時に進行しているのが「つながり方のDX」である。働き方のDXが「いつでも」「どこでも」をキーワードとするならば、つながり方のDXは「だれとでも」「どこからでも」をキーワードにしている。ビデオ通話、チャットツールなど、より安価で簡単、ハイスペックなコミュニケーションツールにより、つながりたい人同士が距離を超えてつながり合う世界である。地域づくりやまちづくりという観点で見ても、この変化がもたらすインパクトは非常に大きい。居住地を問わず、チャンスや共感があればどこからでも活動に参加できる世界になっているのである。ワーケーションという出会いから生まれたプロジェクトが大きなのもこの要因が大きい。

千曲市を中心に行われているワーケーションの取り組みについては「このワーケーションを最初に体験したからこれを基準にしていたけど他の地域と違う」という声をよく聞く。ユニークさを産んでいる一番の要因は、新たな出会いを「心の底から楽しんでいる人たち」で支えられているからだと考えている。誰かに言われた義務感ではなく、自発性



一度仲が縮まればツールにより関係は持続する

から始まっている。良い出会いは良い刺激を生み、良い刺激はお互いへのリスペクトを生み、深い理解が互いを思いやり応援し合うベースとなる。そして、自発的に事業に関わる地域側とワーケーションという形で積極的に行動している来訪者側の主体的な姿勢が合わさり、共通の目的を持ったときにプロジェクトが生まれる。これらのプロジェクトは、社会を少しでも良いものに変えたいという想いがベースにあるものが多い、インパクトを生み出す可能性を秘めたものが多いと感じている。今回の地方創生実践塾では、1泊2日という短期滞在の中でそのエネルギーを体感できるようにプログラムづくりを行った。

初日の顔合わせは、千曲市戸倉上山田温泉街の圓山荘という旅館ホテルのコンベンションホールからスタート。

冒頭、全体のオリエンテーション

で、自分自身の過ごし方をイメージ
をしてもらう大切さを伝えたあと、
一般社団法人官民共創未来コンソー
シアム理事である箕浦龍一氏が「ワー
ケーション・価値創造の視点」「実践
塾で何をそれぞれ持ち帰るか」を
テーマに講義形式のインスピレー
ショントークを行った。日本の働き
方の悪い慣性を自覚し、働き方につ
いて価値創造という原点から考え、
自らの行動を少しでも変えていくこ
との必要性を率直に伝えてもらった。

実験的事業は スモールスタートが大事

次に、現在、しなの鉄道(株)に
千曲市から出向しており、ワーケー
ション事業に立ち上げから関わって
いる山崎哲也氏が、これまでのワー
ケーション事業の赤裸々な経緯とそ
こから得たものについて話した。市
の職員という立場ながら、自分の部
署や出向先で多くのプロジェクトを

立ち上げた経験と、人を巻き込んだ
協働に必要なことについて語り、「実
験的事業はスモールスタートが大
事」という話には多くの参加者がう
なずいていた。

そしてその後すぐに、旅館の大浴
場に入りながら距離を縮めてもら
い、日頃の想いを語り合う機会も設
けた。

夕食は娯楽ゲストハウスなからや
という、人の交流拠点での絶景夜景
を見ながらの地元食材のビュッフェ
懇親会。環境負荷を考えた食事「ジ
ビエ+ビーガン+ジビエ+ビーガン」を
テーマに、学びと交流の食事コンテ
ンツを提供。その後は先に触れた「N
EOネオン」を現地体験した。

「温泉Maas」と自由周遊

2日目最初のプログラムは、千曲
市在住ではないが千曲市の多くのプ
ロジェクトに関わる(株)Maas
Tech Japan 清水宏之氏、(合)K



絶景の交流会場



酒蔵だったホールでのワークショップ

OYOの坂
下彩花氏から
関わるように
なった経緯と
想いやダイナ
ミックなその
働き方に触れ
てもらった。
その後、自由
時間では各自
が温泉Maas

Sで各種モビリティを駆使しながら
自分自身で決めた行動をしてもら
い、午後のプロジェクトワーク
ショップにつながった。自分の街を良
くする、自分の会社を良くする研修
旅行など、それぞれがプロジェクト
を考案し、メンバー同士がその内容
を聞いて率直なフィードバックを
行った。それぞれのまちの課題や団
体としての課題感などがある中で、
人が混ざり合いながらアウトプット
していくことは貴重な経験になった
との意見が多かった。

自分の中に 余白を作る

今回の実践塾は自由
時間も多く、個々人に
委ねられた部分が大き
かった。その中で育ま
れた自発性が個々人の
学びを促進し、また多
様な人と交流すること
で多くの気づきがあっ
たと考えている。ワー
ケーションというコン
テンツは自分の中に余
白を作っていく側面も
ある。その余白をより
良い社会に向けた取り
組みにつなげていくこ
とは世の中でこれから
最も必要なことでは
ないだろうか。

地方創生実践塾(長野県千曲市)の概要

テーマ: ワーケーションから生まれた「超」地域型共創
～共感が作り出す官民ごちゃまぜプロジェクト～

主任講師: (株)ふろしきや代表取締役 田村 英彦 氏

1日目 9月15日(金)

講義「ワーケーション・価値創造の視点」「実践塾で何を学び、何をもち帰るか」

特別講師: 官民共創未来コンソーシアム理事 箕浦 龍一 氏

講義「千曲市が取り組んできたこと、行政目線で見た共創」

特別講師: しなの鉄道株式会社 山崎 哲也 氏

講師陣とフリーディスカッション

講師・参加者と自身の課題について相談など、自由に、後半は温泉に入りながらセッション!

2日目 9月16日(土)

講義「参加者が語る、ワーケーションから生まれる共創」

特別講師: KOUYO 坂下 彩花 氏、Maas Tech Japan 清水 宏之 氏
市内周遊プログラム 温泉Maasを使って市内を自由に周遊。

ワークショップ 「自分の持つテーマ・課題・想いをかたちにする」



集合写真

農村観光と新規就農支援の仕組み

人材育成と地域経済創出の現場から

一般財団法人地域活性化センターシニアフェロー ● 金丸 弘美

地域活性化センターでは、地方創生の担い手となる人材の養成を目的に「地方創生実践塾」を実施している。2023年10月6日（金）、7日（土）に長崎県大村市で実施した実践塾について、主任講師の金丸弘美氏にご報告いただいた。

（企画・人材育成グループ）

農村体験・食・民泊など連携内外から観光客49万人

長崎県大村市での「地方創生実践塾」は初開催。主会場は、長崎空港から約15分の中山間地にある複合施設「有限会社おおむら夢ファームシュシュ」だ。地元農家6人が2000年に1500万円を出資して設立した。ジェラート工房、パン工房、ブッフエレストラン、料理体験教室、イチゴ摘み体験ができるハウス、農家200軒が出荷する農産物直売所などがある。売上は7億円。別棟の加工所もあり、小ロットからの加工品を手掛け食品ロスをなくすことにもつながっている。全体で70人の従業員がいる。女性比率は83%。男女共同参画でも注目されている。

農家9軒が連携し農家民泊も手掛

ける。民泊は海外客にも人気。アジア圏のほとんどの国の人が泊まりに来ている。注目は「村のかじ屋匠の宿」田中鎌工業・田中勝人さんの宿。工房の手づくりの包丁は、カナダ、イギリスも含めて海外からの注文が引きも切らず2年待ちという人気だ。

この地区は大村市グリーン・ツーリズム推進協議会の中心拠点であり、近隣の町とも連携してナシ、イチゴ、ブドウ、ブルーベリーなどの収穫体験もできる。広域につなぐことで年間49万人が訪れる。

令和2年度6次産業化アワード農林水産大臣賞、第17回オーライ日本大賞、令和3年度農林水産祭多角化経営部門最高賞「天皇杯」など多くの賞を受賞している。

インターシップ制度だ。大村市は5年間で90人が就農している。

景観の良さと食の多彩さで平日も満員

塾の参加は18人。地域活性化センターの運営担当が事前に詳細な打ち合わせをした。「おおむら夢ファームシュシュ」は、これまで多くの視察や団体客の受け入れ実績がある。自社のワゴン車もあり、空港・駅・農家民泊・近くのホテルなどの送迎体制もとられていて、当日の対応ぶりは実にきめこまやかだった。

会場は「おおむら夢ファームシュシュ」の体験教室。1日目は、園田裕史大村市長、地域活性化センター川住昌光常務理事の開会挨拶から。そして、山口成美シュシュ代表、山口純典大村市グリーン・ツーリズム推進協議会副会長などから現場の案内を受けた。みなさんが驚いたのは、園内のパン店、ジェラート工房、ブッフエレストランの集客力だ。平日の昼間、それも山間地へ、たくさんの方々が訪れている。食べたり、体験したり、購入したり気軽にできること。そして眺望がすばらしい。

ブッフエで準備されていたのは日曜日開催の結婚式。丁寧に庭が掃除されている。ブッフエ内で結婚式が執り行われ、大村市の海まで見渡せるブッフエの外で記念撮影もされるという趣向。

この後、車で大村市東野岳町「大又農園」へ。こちらは、山あいの農園で、コスモスが満開。入園料をとって、コスモス、フルーツ狩りが楽しめる観光農園。軽食もできる。つまり、広域で地域連携することで、四季の食・自然・景観・体験がさまざまなに楽しめる仕組みになっているというわけだ。

直売所、加工・体験教室で所得増

夕方からは山口成美さん、山口純典さんが、これまでの経緯や取り組みを紹介した。かつて、ブドウやナシの体験農園が多く、秋の2カ月は人が来るが10カ月は閑散としていたという。規格外の農産物は破棄されるか価格が安い。後継者の問題もあった。そこから直売所の運営が始まったこと。規格外をジェラート、プリンなどに商品化して集客につなげたこと。農家の女性・高齢者も出荷できる直売所にしたこと。加工によって農家の所得を上げたこと。広域に連携し農泊を行うことで農村観光につながったこと。体験教室を実施し年間8000人以上が参加。価格をリーズナブルにすることで全体の客単価をあげることなど。さまざまなに地域にあるものを複合化することで、地域の経済につなげることが紹介された。

そのあと直売所で売り場を見学

地方創生実践塾（長崎県大村市）の概要

テーマ：農村観光と新規就農支援の仕組み
～人材育成と地域経済創出の現場から～

主任講師、ファシリテーター：
一般財団法人地域活性化センターシニアフェロー 金丸 弘美 氏

1日目 10月6日（金）

フィールドワーク①「おおむら夢ファームの農村観光の仕組み」

講師：おおむら夢ファームシュシュ代表取締役 山口 成美 氏

フィールドワーク②「大村市の農村観光の現場から」

講師：大又農園代表 大又 耕治 氏

講義①「農村観光と地域経済につながる仕組み」（シュシュレストラン）

講師：おおむら夢ファームシュシュ代表 山口 成美 氏

パネルディスカッション①「おおむら夢ファームシュシュにはなぜ年間49万人の観光客が訪れるのか」

パネラー：山口 成美 氏、

大村市グリーン・ツーリズム推進協議会副会長 山口 純典 氏

2日目 10月7日（土）

講義②「大村市の新規就農の仕組みと制度」（シュシュレストラン）

講師：大村市農林水産振興課参事 岩永 太 氏

パネルディスカッション②「5年間で90名の新規就農を可能にするために大切な要素」

パネラー：大村市認定農業者協議会会長 佐々木 慎吾 氏、山口 成美 氏、岩永 太 氏

フィールドワーク③ レインボー教室（体験教室）、グループワーク（体験教室）

し、山口成美代表が商品を詳しく説明した。加工品もプリン、カレーなど、付加価値を高める工夫をしている。果実を加工したジュレは、一人用に小さくしたことで需要が増えていると紹介された。

夕方は、交流を兼ねてbuffetレストランで食事。テーブルにはランチョンマットがあり、季節を描いた絵が印刷されていて、一人一人絵が違うものが置いてある。料理は60種類近くあり、季節の野菜や果実が使われていて、彩りも豊か。

県・市が支援する 新規就農体制

そのあとの宿泊で、農家民泊の人は、農家からの迎えがあるという丁寧さ。ホテルはシュシュからワゴンで送ってもらえる。

2日目は、午前からシュシュのレストランへ。ここはパーティション設置で、講座会場に使えるようになっていて。午前中前半は、大村市農林水産振興課の岩永太参事より市の特産品の紹介と新規就農支援策の

詳細資料配布があった。市には県と連携した農業指導実習の支援金や制度があり、農家の紹介や、国の独立開業資金も受けられるようになってい

る。

続いて、10年前に北海道から妻の実家のある大村市に移住、就農した大村市認定農業者会議会長の佐々木慎吾さんが自身の取り組みを紹介。キュウリを中心に収益を安定させ妻の実家の果実栽培をフォローすることで安定した農業をしていると語った。

お昼からは、体験教室でワインナーソーセージを作り、それがランチになるというワークショップ。専任の女性インストラクターがいて丁寧に指導してくれる。直売所での自由時間のあとは、参



大又農園のコスモス畑。
景観がよくファミリー層に人気があるのもうなづける



シュシュのジェラート工房の前で記念撮影



熱心な討議がされたグループワーク



buffet会場の講義室で取り組みを紹介する山口成美代表

加者によるグループワークショップが実施された。地域起こし協力隊の方をメインに、参加者それぞれの課題や解決策めぐり、地域づくりのイノベーションの仕組みを討議し発表した。地域に持ちかえり生かしたいと熱気ある感想が聞かれたのが大きく印象に残った会だった。

地域づくりの 現場から

地域づくり団体全国協議会
登録団体の紹介

夢現の風 (鳥取県琴浦町)

団体プロフィール

設立=2017年12月
代表者=会長 澤 泰治郎
構成人員=29名
<連絡先>
〒689-2301
鳥取県東伯郡琴浦町八橋748-2
Email mugenkaze848@gmail.
com
HP <https://www.facebook.com/mugenkaze848>

琴浦町は鳥取県のほぼ中央に位置し、6480世帯、1万6600人（令和4年8月現在）の小さい町である。スローガンは「ちいさいくせに ぜんぶある 惑星ことうら」。この惑星の一角に450世帯人口1400人の夕日が映え歴史と文化のまち八橋がある。戦国、江戸時代にかけて旧伯耆街道筋に城下町（陣屋

笑顔と人びとのつながりを大切に
——高齢者の居場所づくり、若者との協働も——



夢現の風会長

● 澤 泰治郎

町）、宿場町として栄え明治以降も商工業の中心としてにぎわった。しかし、昭和50年以降になると物流広域化による新国道さらに山陰自動車道が整備され、旧街道筋の商店や事業所は廃業、移転に追い込まれ閑散とした町に変貌した。

私たちは、「笑顔と人びとのつながりを大切にする地域活動」をミッションに掲げ、鳥取県和風建物100選に認定されている老舗酒店（創業明治26年）を活動のシンボルと位置づけ、2017年12月に有志15人で任意団体「夢現の風（やばせ）」（現在は「夢現の風」）を立ち上げた。組織の名称は、ちっぽけな団体ではあるが、いずれ鳥取県、全国に発信できる夢を実現する風を吹かすとの願いが込められている。

活動の価値観として、①足元にある心豊かな地域づくりの源泉となる②シェアする暮らしに価値を見出し

て取り組む③先人たちが残した偉大な知恵と伝統を継承する④地域の豊かな資源と地域の人（土の人）と外部から帰ってきた人、来た人と（風の人）をつなぐ人（水の人）が協働して活動する⑤地域の未来をイメージしながら行動する⑥人育てをゴールと定め地域を豊かにし、現代人が失いつつある人とのつながりを大切にする——を掲げている。

具体的な活動内容は、▽歴史的建造物が評価される地域社会づくり▽地域の魅力と誇りを伝承する地域づくり▽地域の高齢者を大切にする居場所づくりである。

出会いと生きがいの 居場所づくり

活動拠点場所は青果店だった空き店舗を活用し、多くの住民に気軽に遊びに来てね、との意味をこめて「地域交流ステーション『きないや』」



活動拠点「きないや」外観

と命名した。何もないゼロからの始まりであり、会員が不要になったテーブル、オーデオなどをリユースしながらの活動であった。その後、各種財団の助成事業による備品整備、特に新型コロナウイルス感染症対策事業でイベント開催費用などに充当し活動を推進した。

毎月2回開催するサロンは、鳥取県が推奨する認知症予防体操から始まり、認知症予防講座などの座学や脳トレパズルなどで心身ともにリラックスしたところで和やかにコーヒータイトムとなる。決して強制ではなくそれぞれの思うままに楽しむ。当日は青果、食料品などのマルシェ（きらく市）が併設され、買い物支援サービス機能を備えている。第2水曜



夢現の風 ロゴマーク

日の趣味の創作Dayは、新しい作品に挑戦することにより趣味の輪が広がり、生きがい効果が生まれてきている。

「きないや」に行けば誰かに会える、行きたくなる…そんなかわりを通して地域活動への関心度が高まってきた。さらにサロン活動を充実し介護保険制度の隙間をうめる地

域福祉力を向上することが我々の使命と認識し活動強化を図りたい。

歴史的建造物を生かし 地域を活性化

江戸時代、伊能忠敬が歩いて測量した旧街道は国の「夢街道ルネッサンス」に認定され、昔ながらの面影を残している。街道の中ほどにある



デコパージュ展（江原酒造本店）



「きないや」の内部



夏の夕日が映える八橋海岸



旧伯耆街道。手前の建物は小泉八雲が宿泊した
旧中井旅館

切妻造りの堂々たる構えの建物が、明治26年創業の歴史的建造物、江原酒造本店である。これまで建物内を知る住民はほとんどなかった。私たちはこの建物を地域の方に紹介することはできないかとオーナーを説得しイベント開催にこぎつけた。テーマについて慎重に検討した結果、昭和57年と62年にご当地相撲東伯場所が開催され、元横綱

北の湖、大乃国の宿泊所であったことと、当時の郷土写真家、戸田昇氏が残した多くの大相撲写真などを展示することで決定、平成30年5月16日から5日間開催した。来場者は写真資料、手書き番付看板、北の湖の名前のある浴衣など数々の展示品と、初めて観る酒蔵内の重厚感あふれる建築様式にタイムスリップ。

続いて令和元年10月に、好みのプリント絵画を切り抜き、木版、家具、布などを張って装飾したデコパージュや複数枚を張り付けて立体的に仕上げたデコパージュ3D展を開催。若い世代の来場が多く初めて眼にする新しい世界に見入った。翌年の令和2年に「和風灯り&所蔵展」を計画したが、新型コロナウイルス感染拡大により二度の延期となり会場使用も困難となった。急きょ、小泉八雲が宿泊した旧中井旅館へ会場変更、光と影の幻想的な灯りアートと戦後50年間の報道写真を展示する「灯り展&報道展」（朝日新聞戦後50年の歩みポスター）として開催し、大盛況であった。

また、夢現の風3周年事業としてコロナ禍でストレスの多い環境にある地域住民を元気にしたいと、新型コロナウイルス対策を徹底した上で笑いと健康をテーマにしたイベント「コロナに打ち克つ！」を開催し、楽しんでもらうことができた。

高校生との協働で魅力を発信

「何もないから始めよう！」をキャッチフレーズに、鳥取中央育英高校生が八橋の歴史、文化など地域の魅力を発信し、地域コミュニティの活性化をはかる「Let's go 八橋ツアー」。実施に向けて夢現の風スタッフと地域住民で実行委員会を立ち上げ、企画から運営まで高校生と協働で行った。主体性をもち地域社会で活躍できる人材が育つことに期待がふくらんだ。活動をおして地域住民と若者世代とのきずなを深め、ふるさとへの魅力と誇りが構築され、いずれふるさとへ戻ってくることを願っている。

鳥取県がNPO法人、住民団体など地域づくり活動をふるさと納税で支援する「持続可能な地域づくり団体支援寄附金」制度に登録し、皆様からのご支援をいただいております。「ギフ鳥 鳥取県」を検索し、寄附対象団体一覧から〈夢現の風〉をクリックしウェブサイトもご覧いただきご検討ください。全国の皆様から暖かいご支援、ご協力をいただきながら、持続可能な地域づくりをめざします。

地域力創造大学校® カンファレンス

「私たちのほたらき方のこれからを考える」

地域活性化センターは、新たな知と方法を生む地方創生セミナー「地域力創造大学校® カンファレンス」私たちのほたらき方のこれからを考える」を2023年10月26日（木）〜27日（金）、「UNIVERSITY of CREATIVITY」（東京都港区）と地域活性化センターでオンラインを併用して開催し、全国各地から自治体職員など28人の参加がありました。

講義 地域力創造大学校® のエッセンス

椎川忍地域活性化センター常任顧問が、本セミナーが冠する「地域力創造大学校」の概要や、地域活性化に必要な要素は何か、地域活性化と地方創生の違いなどについて講義しました。椎川常任顧問は、地域力を生かして住民が元気となることが「地域活性化」であり、地域の人々が何代にもわたって元気で暮らし続けられるサステナブルな環境づくり



講義の様子



集合写真

が、現在の地方創生の要諦である指摘。こうした考えの下、地域活性化センターは、地域を担う人材への支援のための人材育成・研究事業などに取り組んでいると強調しました。

トークセッション 「理想のはたらき方」って どんなもの？

地域活性化センターフェローの前 神有里氏、群馬県庁 GINGHAM コミュニティマネージャーの川村佳恵氏、群馬県庁財産有効活用課主任の比嘉康貴氏、UNIVERSITY of CREATIVITY フィールドディレクターの大里学氏が登壇し、職場の内外を問わないさまざまなほたらき方について活発な議論が展開されました。

比嘉氏と川村氏が、地域との新たな関わり方を生み出そうとチャレンジする群馬県庁内の共創スペース「GINGHAM」について説明。川村氏は、職場の内外で他者とうまく連携しつつ成果を出していくためには、「対話する力」が重要との認識を示しました。また、同じく民間において多様な関係者が集い、新たな連携・取り組みを生み出す共創スペース UNIVERSITY of CREATIVITY について、大里氏がその運用・活動実績や調査事例などを紹介。組織メンバーの多様性が高まると組織全体の生産性の平均値は下がるものの突出したアウトプットも生まれるようになる、と指摘しました。参加者からは、生産性と多様性の両立の難しさについての意見が多数寄せられ、人材の多様性についての関心の高さがうかがえました。

先進オフィス見学、 社員意見交換 「ITOKI TOKYO XORK」

ITOKI TOKYO XORK は、株式会社イトーキの本社であるとともにモデルオフィスとして、社員が実際に仕事をしながら、これからの時代のはたらき方について提案する施設として位置づけられており、今回は見学者と同社員の方がはたらき方やその環境づくりについて意見交換しました。このオフィスでは「集中しやすい」「話しやすい」「リラックス

しやすい」などさまざまなコンセプトの空間がつけられ、その日の仕事内容に応じて使い分けが可能で、能率を高めやすい工夫がされています。

グループワーク グループディスカッション

はたらく上でのウェルビーイングの価値を体感できることをコンセプトとしたカードゲーム「いいゆ」を実践しました。その後、地域活性化センターフェローの戸田裕昭氏、前神有里氏をコーディネーターに、仕事を通じていかに価値を発揮できるか、という視点で、ワークシートを基にお互いに話し合い、考えを深めました。

まとめ

働くという事にもさまざまな視点があり、自分がどのような姿勢で仕事に取り組んでいくのか、また理想に対してどのように近づいて行ったらいいかについて、しっかりと考えるきっかけとなりました。日々の業務に追われていると流してしまいがちなことですが、はたらき方を通じて自分自身の人生も含めて、よりよくできるかもしれないと改めて感じました。

地域活性化センター副参事

● 麻岡 翼

（鹿児島県奄美市から派遣）

地元の特産品や観光情報を都心でPRしてみませんか？ — 令和6年度 日本橋イベントスペース貸出案内 —

日本橋イベントスペースとは

一般財団法人地域活性化センターでは、各地域の産品や観光PR等を目的としたイベントを実施するためのイベントスペースを地方公共団体等の皆様へ提供しています。

会場

東京都中央区日本橋 2-3-4
日本橋プラザビル 1階 南広場

令和6年度のお申し込み期間

令和6年1月15日（月）
～2月13日（火）まで

お申し込みの詳細は、当センターホームページでご確認ください。



地域活性化センター イベントスペース

検索

東京駅八重洲北口より徒歩 4 分
地下鉄銀座線日本橋駅 B3 出口より徒歩 2 分

※申し込み状況によっては、来年度追加募集を行います。

令和6年度利用料金（消費税込み）（令和5年度の料金から変更になっておりますのでご注意ください）

出展料 （1日あたりの単価）	追加テント貸出料 （テント1張/1日あたりの単価）
120,000円	10,000円

※出展料には会場使用料及びテント2張が含まれます。

〈無料貸出備品〉

テーブル（長机）・パイプ椅子・のぼり用ポール・ポスターパネル・電気ドラム等



【問い合わせ】 地域創生・情報広報グループ 担当：塚田 TEL：03-5202-6137 MAIL：event_space@jcrd.jp



新潟県南魚沼市長

林 茂男

雪国南魚沼市からの挑戦

南魚沼市は新潟県の南部に位置し、東は越後三山や巻機山などの2000メートル級の高峰、西は魚沼丘陵のなだらかな峰に囲まれ、中央を清流魚野川が流れる風光明媚な地です。古くから越後における太平洋側からの玄関口として、また、ユネスコ無形文化遺産に登録された「越後上布」の織物の産地として栄えてきました。現在、その面影は旧三国街道塩沢宿の姿を再現した「牧之通り」に見ることが出来ます。そして、重要無形文化財に指定された「浦佐毘沙門堂の裸押合」など、雪深い地域で育まれた文化や伝統、生活の知恵が今も息づいています。また、関越自動車道と上越新幹線等によるアクセスは大変便利で、交通・物流の中継地として大きな役割を担っています。

全国有数の豪雪地帯であり、冬には雪の壁が見上げるほどの高さになります。この雪がスキー観光などの産業を生み、特産品である最高級ブランド米「南魚沼産コシヒカリ」や、地酒、野菜などの食文化を、より格別なものへと育んでいます。

近年では、「雪室施設」を活用し、全国から注目される付加価値の高い雪室ブランドが確立しつつあります。冬の間、降り積もった雪を貯蔵し、その冷気を活用する天然の冷蔵庫である雪室では、温度・湿度とも鮮度を最適に保ち、食品によっては熟成により美味しくなると好評です。電源喪失などの非常時には、送風電力のみで運用でき、薬品や食料の備蓄倉庫として利用できるものと考えています。雪は二酸化炭素を排出しないエネルギー源です。これまで、地元では観光資源のほかに捨てるだけの厄介者として考えられてきた雪を暮らしに生かせる資源として捉えなおし、雪国でしかできない脱炭素社会のエネルギー政策に挑戦してまいります。

南魚沼市では市内で新たな事業にチャレンジする起業家の育成を支援する「南魚沼市チャレンジ支援事業」を実施しています。これは、起業家の事業を社会に実装させるため、国内外先進地での調査研究、概念実証等に必要経費の補助に加え、専門家による伴走型支援を行うものです。これまでに合計11人の事業を採択し、その多くが本格的な事業展開につながっています。JR六日町駅1階には、地域産業の競争力強化や稼ぐ力を高める人材の育成と交流の空間として、南魚沼市事業創発拠点「MUSUBIBA」を設置しました。この起業家支援の取り組みは、本市出身の実業家の方からの「若い起業家が出なければ地域の産業振興、経済活性化はできない。人づくりである」との熱意とともにいただいたご寄付によって実現できたものです。私も心から共感し、多くの知見や情熱を集めて、後世に語り継がれるよう事業展開に取り組んでおります。

また、日本が誇る食文化「おにぎり」で、南魚沼産コシヒカリや全国各地の自慢の特産食材を持ち寄り、おにぎりのサミット開催を構想しています。それぞれが胸を張る特産地といえども、おそらく抱えているであろう後継者問題。サミットでの交流に各地の青年農業者が集い、互いに刺激を受けながらも発信に協働し合う、それを見た子どもたちが農業は格好いいと感じる、そんな光景を生み出せないかと夢を広げ、実現に向け踏み出しています。今年、市制施行20周年を迎える南魚沼市は、将来像を「自然・人・産業の和で築く安心のまち」として掲げ、この地に生まれてよかったと実感できるまちづくりに向け、さまざまな課題に果敢に挑戦していきます。そして、「若者が帰ってこられる 住み続けられる 南魚沼」の実現に向けて邁進してまいります。

鳥 栖市は、佐賀県の東端、福岡県との境に位置しています。人口は一貫して増加しており、令和5年10月末現在は7万4557人で県内第3位、人口密度約1040人／㎢は県内第1位で、今後も増加が見込まれる元気なまちです。

その元気を支えているのは、抜群の交通利便性。九州を縦横断する高速道路のクロスポイント「鳥栖ジャンクション」があり、鉄道の在来線や国道等主要幹線道路の分岐点にもなっているほか、九州新幹線の停車駅も有しています。九州内の移動に便利であることから、多くの企業が九州の拠点として進出。産業用地は即売する状況が続いています。

スポーツも盛んで、J1・サガン鳥栖とV1女子・久光スプリングスのホームタウンであり、小中高生アスリートも全国大会で入賞するなど活躍を見せています。

他にも多様な魅力を持つ鳥栖市は、令和6年4月で市制施行70周年。「ななまる・はなまる・つなぐ鳥栖」をテーマに、さまざまな記念イベントを展開していきます。



■鳥栖ジャンクション

九州を縦断する九州自動車道と横断する長崎・大分自動車道の分岐点。九州の主要な都市へアクセスできます



■新鳥栖駅

博多駅まで最速12分で行くことができ、福岡都市圏への移動に最適です



■駅前不動産スタジアム

JR 鳥栖駅から徒歩約5分。抜群のアクセスを誇り、サガン鳥栖のイメージカラーに染まった鉄骨が圧巻です



■サロンパス® アリーナ

令和5年に完成した久光スプリングスの新練習拠点。一般利用もでき、新たなスポーツ拠点となっています



■鳥栖プレミアム・アウトレット

国内外の人気ブランド約170店舗が集まった大型アウトレットモール。週末には多くの人でにぎわいます

鳥栖山笠
6基の山車とこども山が中心市街地を巡行する鳥栖を代表するまつり。山車を上下に激しく揺らす「がぶり」は圧巻です



■四阿屋

自然を楽しむ人気スポットの一つ。夏季には遊泳場として開放しており、こどもたちの元気な声が響きます



■国史跡 勝尾城筑紫氏遺跡

戦国時代の山城や屋敷跡が残る遺跡。石垣や土塁、堀などをみることができます

地域づくり1月号

2024年1月1日発行 編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター

東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋プラザビル13階 電話03-5202-6131(代)

<https://www.jcrd.jp/> 印刷・製本／株式会社太平印刷社

法律で許可された場合以外に本誌からの無断転載を禁止します

落丁・乱丁はお取り替えします。編集室 (03-5202-6139) E-mail: hensyuu6139@jcrd.jp まで、ご連絡下さい。



地域活性化
センターからの
メールマガジン
登録はこちら

宝くじは、みんなの暮らしに役立っています。

地域づくり1月号（通巻415号）

令和6年1月1日

一般財団法人

地域活性化センター発行



移動採血車

全国各地で運行している
献血バスを寄贈



ベンチ

全国の公園緑地等に
ベンチを設置



フラワープランター

観光地の環境美化活動の
推進を目的として寄贈



宝くじ桜

日本全国に
さくら若木を寄贈



車いす

博物館利用者のために
車いす等を寄贈



一輪車

体力づくり実践校等に
一輪車を寄贈



バス停留所施設

バス停上屋と
風防施設を設置



すこやか広場

こどもの国（神奈川県）に
健康器具や遊具を設置



検診車

胃部・胸部X線撮影車
として寄贈

宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、公園整備、
教育及び社会福祉施設の建設改修などに使われています。



一般財団法人日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。



一般財団法人

日本宝くじ協会

<https://jla-takarakuji.or.jp/>

PPP／PFI を活用した まちづくり

地域づくり 特集編

目次

表紙裏 グラビア

- | | |
|---|---|
| <p>2～5 基調論文／難波 悠
多様化するPPPを地域で使いこなす</p> <p>6～7 宮城県仙台市／菊池 敦
日本初の天文台PFI事業</p> <p>8～9 山形県山形市／須貝 守
インクルーシブであたたかい公共施設</p> <p>10～11 千葉県鋸南町／中村真吾
都市と地方をつなぐ新たな交流拠点</p> <p>12～13 株式会社長大・モリソラ箱根（小田原市足柄財産区・酒匂財産区）／小林章三
PPPにおける収益モデルへの挑戦</p> <p>14～15 亀井工業ホールディングス・柳島スポーツ公園（神奈川県茅ヶ崎市）／亀井信幸
地域主導型PPP／PFIのまちづくり</p> <p>16～17 総曲輪レガートスクエア（富山県富山市）／粕谷昌浩
公民の対話で学校跡地を利活用</p> | <p>18～19 大阪府貝塚市／井穴直記
市民参加、議会も連携し計画策定</p> <p>20～21 morineki プロジェクト（大阪府大東市）／駒井優我
公民連携の公営住宅建替え事業</p> <p>22～23 岡山県津山市／廣瀬幸子
「城下小宿 糒や」ができるまで</p> <p>24～25 熊本県熊本市／坂田文昭
「桜の馬場 城彩苑」と熊本市</p> <p>26～27 宮崎県都城市／清水直樹
既存ストックを活用し中心市街地再生</p> <p>28～29 鹿児島県鹿屋市／段 芳文
財政負担ゼロによる公共住宅の整備</p> <p>30～33 副基調論文／阿部飛鳥
PPP／PFIの進化・多様化について</p> |
|---|---|

2024 年 1 月 1 日発行 編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター ©2019 jcrd.jp

東京都中央区日本橋 2-3-4 日本橋プラザビル 13 階 電話 03-5202-6131（代）<https://www.jcrd.jp/> 印刷・製本／株式会社太平印刷社

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです



PPP／PFI を活用したまちづくり

官民が連携して公共サービスを提供する「PPP」や、民間の資金とノウハウを活用し、民間主導で公共サービスを提供する「PFI」に注目が集まっている。今回は、こうした官民連携に取り組む全国の事例について特集する。



② 山形県山形市 (p8-9)

シェルターインクルーシブプレイスコパル（山形市南部児童遊戯施設）



① 宮城県仙台市 (p6-7)

日本初の天文台PFI事業による仙台市天文台（中央円筒形部分はプラネタリウム）



④ 株式会社社長大・モリトソラ箱根（小田原市足柄財産区・酒匂財産区）(p12-13)

ヴィラ型グランピング事業「モリトソラ箱根」の夕景



③ 千葉県鋸南町 (p10-11)

道の駅保田小学校の「学びの宿」



⑥ 総曲輪レガートスクエア（富山県富山市）(p16-17)

旧総曲輪小学校跡地を活用した総曲輪レガートスクエア



⑤ 亀井工業ホールディングス・柳島スポーツ公園（神奈川県茅ヶ崎市）(p14-15)

柳島スポーツ公園全景



8 morinekiプロジェクト（大阪府大東市）（p20-21）
 公民連携の住宅建替え事業による「morineki」の全体空撮
 （株）コーミン提供



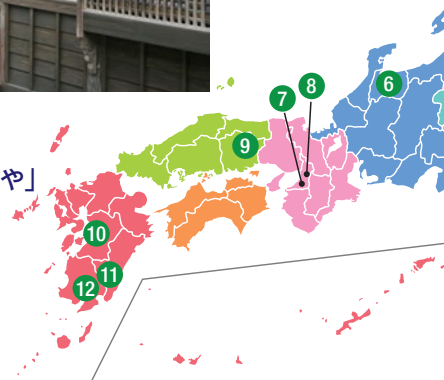
7 大阪府貝塚市（p18-19）
 市民や議会の意見も反映した新庁舎の外観



10 熊本県熊本市（p24-25）
 熊本城ミュージアム わくわく座（熊本城被災・復旧プロジェクト・ジェクションマッピング）



9 岡山県津山市（p22-23）
 コンセッションで伝統的建造物を
 ホテルとして再生した「城下小宿 粋や」



12 鹿児島県鹿屋市（p28-29）
 アフタースクールで宿題に取り組む子どもたち



11 宮崎県都城市（p26-27）
 中心市街地の複合施設に整備した図書館のホール

多様化するPPPを地域で使いこなす

— PPP／PFI推進アクションプラン —



東洋大学大学院経済学研究科教授

● 難波 悠

れています。

日本では、PFI（民間資金等を活用した公共施設・インフラの整備、維持管理事業）手法が1999年に導入されました。その後、さまざまな公共と民間の連携手法であるPPP（公民連携）が導入されています。PFIはこれまでに約900件の実績があり、そのほかの代表的な手法としては、指定管理者制度や市場化テスト、最近ではソーシャル・インパクト・ボンド（社会課題の解決のために官民が契約を結び、民間が提供するサービスの成果に応じて民間へ支払いをする事業。略称はSIB）等の新しい委託方式により民間の工夫を引き出そうとする試みも広がっています。近年では、Park PFI（都市公園での公募設置管理制度を活用した民間活力の導入手法）も各地で導入されてきています。一見地味ですが、道路をはじめとしたインフラの包括管理なども採用が進んでいます。また、都市開発、まちづくり、スマートシティの分野でも多様な公民連携が行わ

れています。毎年6月ころに、政府は「PPP／PFI推進アクションプラン」を改定しています。これは、政府としてのPPPやPFIを自治体へ広め、進めていくための方向性や施策などを定めるものです。2022年の改定版では、今後10年間の数値目標が示されました。23年の改定版では、相当に野心的な数値目標が掲げられました。例えば、22年の目標で当初5年間に重点分野として進めるプロジェクトの件数を合計70件としていたものが、23年の改定では10年間で計575件とされました。これまでのPPP／PFI推進アクションプランでは、公共施設の所有権を公共に残しながら民間に運営を委ねる「公共施設等運営権（通称コンセッション）」手法の導入を目指すなど、やや手法にこだわった推進施策がとられてきました。それに対して、23年の改定版では、コンセッションなどの手法にこだわらない幅広いPPPを進める

筆者プロフィール

難波 悠氏
(なんば・ゆう)

東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻教授。2011年同専攻修了。東洋大学PPP研究センターシニアスタッフ、2014年より非常勤講師を兼務。その後准教授を経て2020年より現職。自治体や国のPPP関連の委員等を多く務める。主に自治体のPPPやまちづくりの支援、海外政府関係者らへのPPP導入や経済開発支援などを行っている。

表 1 PPP の類型

	類型 1 公共サービス型	類型 2 公共資産活用型	類型 3 規制・誘導型	類型 4 シェアリングエコノミー型
資産所有	公共	公共	民間	公共／民間
サービス内容	公共	民間	民間	公共／民間
提供者	民間	民間	民間	公共・民間
手法の例	PFI、コンセッション、 指定管理者、 市場化テストなど	遊休資産活用、 Park-PFIなど	特区、規制緩和、 補助金／罰金など	証明書のコンビニ発 行など

(筆者作成)

多様な PPP の類型

という方向性が示されました。また、「ローカル PFI」（地元企業の活用や地元経済・社会にメリットをもたらすことを目指す事業）といった新しいコンセプトも打ち出されました。

筆者が教壇に立つ東洋大学大学院では、多様な PPP を「手法」ではなく、「性質」によって表 1 のように分類しています。なお、類型の 4 番目は、

デジタル機器や関連サービスの発展によって近年広がりを見せている新しい類型として筆者が提唱しているものです。

ここではあまり詳細はしませんが、類型 1 は公共の資産を使って、公共のサービスを提供する事業形態です。多くの PFI やコンセッション、指定管理者制度、市場化テスト、包括民間委託などはこの類型に当てはまります。第 2 の類型は、公共資産活用型で、これは学校跡地の活用

や、余剰地の定期借地や売却などの方法により公共資産の（不動産的な）価値を上手に活用することで、公共施設の整備や公共サービスの費用をまかなう方法なども考えられます。

規制・誘導型の類型は、民間事業者が自らの資産を使って営むビジネスに対して政府が規制をしたりならんかのインセンティブを与えたりすることとで政策目的に合致するように誘導することを指します。都市再生特区、構造改革特区などをはじめとする特区は、規制緩和やインセンティブが豊富に用意されています。商店街活性化のための補助金なども該当します。

新しい PPP の形とも言えるシェアリングエコノミー型は、資産の所有は公共、民間どちらでも構いません。ICT 技術やアプリを使うことで、資産が空いている時間に他者に利用させることができるようにするものです。もともとわかりやすい例が、コンビニのマルチコピー機を使って国や自治体の証明書などを発行できるサービスです。コピー機は民間サービスのために民間が保有していますが、必要な時だけ公共サービスののために使うことができます。ICT 技術を使うことによって、これまでは固定的に資産を保有しなければ提供できなかったサービスが、資産を持たなくても提供できるようになっているのです。公共サービスの提供が「施設ありき」から「サービス本位」へ変わっていきます。

多様化する手法 役割分担の検討が必要

先述した通り、PPP の手法は近年多様になっ

てきています。PFI は、PFI 法に基づいた手順を踏んで行われるプロジェクトで、PFI ならではの特例措置などがありますが、準備に時間や手間がかかることが多く、経験がないとハードルが高く感じると言えます。同じ PFI という言葉がつく「Park PFI」は、PFI 法に基づく事業ではなく、公園に民間活力を誘致することで、民間資金を使って公園を利用者にとって使いやすくしようとするものです。カフェ、レストラン、コンビニなどの民間施設ができることで利用者にとってはアメニティが充実しながら、公共にとっても公園の施設整備や維持管理などが促進されることとなりますし、民間事業者も公園という魅力的な場所で営業することができるようになります。従前あった規制を緩和することで民間事業者が投資しやすい環境を作り、それによって利用者の利便性増進や公共の財政負担低減を実現しました。政府は同様の考え方を港湾緑地や漁港や河川敷にも応用しようとしています。また、歩行者利便増進道路（通称ほこみち）という、道路を歩行者のために使いやすくする制度もできています。これらの制度ができたことで、公共空間をより魅力的な場所に変えていくことができるのではないかと期待が高まっています。

また、もともと空港の運営で始まったコンセッション方式は、大規模なインフラの運営を行う事業というイメージが強かったですが、近年では町家を改修してホテルとして運営している岡山県津山市の事例や観光・レクリエーション施設の一体運営や改修などを行う滋賀県米原市の事例など、小規模で地域に身近な施設での導入も進んで

います。

このように、PPPの手法は多様化し、使われる分野や規模も多彩になってきているため、上手に使いこなすには、手法ありきではない検討が必要で、まず、地域で抱えている課題を明らかにし、事業によって何を達成したいのかを明確にすることが必要です。地域として取り組みたい内容、ビジョンを定め、それを実現するのに必要な内容と方法を考え、そこで公共、民間、市民がそれぞれにどのような役割を果たすべきなのかを検討します。その上で適したPPPの手法などを考えることが必要です。

キーワードは

「地域」「デジタル」「グリーン」

同時に、より大きな視点を持つことも大事です。最近では、地方創生や地域経済の活性化などを目指す「地域」、行政のデジタル化や市民の利便性向上のための「デジタルトランスフォーメーション(DX)」、カーボンニュートラルや地域資源の有効活用などの「グリーントランスフォーメーション(GX)」が重要なキーワードです。アクションプランの中でも、PPP/PFIをDXやGXというより大きな政策課題の達成に役立てるために活用するということが強調されています。デジタル技術や環境技術は民間企業の得意とするところですから、PPPはうってつけの活用のもとと言えるでしょう。ただ、発注者側にそれらの技術を受け入れる準備があるかという点も必ずしもそうではありません。そういった場合には、自治体の事務事業全般や公共側が定めたテーマに対して個

人や民間事業者から新しいやり方を提案できる「民間提案制度」を活用してみるのも有効です。

今後、行政手続きはますますデジタル化が進み、市民が役所に出かけなければならない用事は減っていくと考えられます。しかし、今、役所を建て直そうとする自治体が、20年、30年先の技術を想像してそれを現在の発注に反映させることは難しいと思います。提案する際には、単発の技術で特定の分野に適用するだけでなく、長期的な視点で今後の技術の進展にどのように適応しながら最終的にどのような姿を目指すのかと言ったストーリーを描いて欲しいと思います。

また、新たに打ち出された「ローカルPFI」は、PPP事業を、単なる財政負担軽減のツールではなく、地域の経済社会に価値を生み出す形にデザインしていくという考え方です。地域で行われてきたPPP事業では、地域企業が主役となったり、地域の雇用や地域産品の活用が進んだり、地域にぎわいを創出したりという効果を生み出しています。従来、行政が事業をやるかやらないかを判断するときには財政負担の低減などが主眼となっていました。これら地域経済社会への効果は二次的なものとして捉えられてきました。ローカルPFIの考え方により、経済合理性一辺倒ではない新しい地域でのPPP事業が生まれることが期待されています。筆者は、地域の企業がこれらの事業に多様な形で参画できるような事業が生まれてくることを期待しています。例えばPPP/PFIに特有の手続きは全国企業が担って、地域企業は建設や維持管理でこれまでのように能力を発揮できる形や、大手の企業がPPPの

長期契約という特性を生かして地域の企業育成を担うような形の事業などです。これまで地域の企業では取り組みにくかったPPP/PFIのプレイヤーが地域でますます増えていくことを願っています。

目指すべき方向性

①統合

デジタル技術やデータを一つの分野だけで使わずに、複数のサービスで活用することで、市民の利便性が高まります。例えば、国内でも最近では市民がインフラの故障箇所などを通報できるアプリを導入している自治体がありますが、多くのアプリは特定の分野に限られています。これに対して、アメリカの自治体で導入されている通報サービスでは、自治体が行っているサービスならインフラ、ゴミの不法投棄、野犬、落書き、電気代、水道や下水道の問題などが一つのウェブサイトから通報、進捗状況の確認ができるものもあります。市民は、問題ごとに異なる通報窓口を探したり複数のアプリを使ったりすることなく、1カ所に集約されています。異なる分野の情報を複層的に地図上に落とし込むことによって、表面的に見えている事象の本当の原因(道路の陥没が実は下水道管きよの老朽化で起こっている等)にたどり着いたり、対策の優先度を浮かび上がらせたりすることもできます。

英国の行政オープンデータの取り組みの一つに「Climate Just」というものがあります(図)。これは、気候変動や災害が発生した場合のハザード

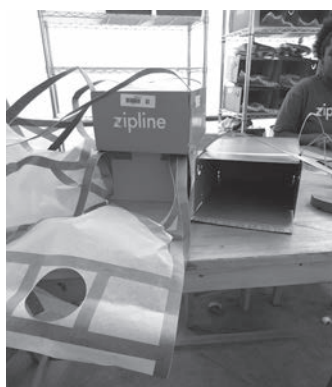


図 英国の行政オープンデータ「Climate Just」の画面
(<https://www.climatejust.org.uk/map>)

を地図に落とし込んだものです。そう聞くと、日本の洪水ハザードマップのような物理的な危険性を表示するものを思い浮かべるかもしれません。しかし、このツールでは、「洪水」「熱波」を都市における二つの脅威と位置づけて、地域毎の危険度だけでなく、世帯収入、失業率、後期高齢者や5歳以下人口、持ち家比率などのデータを掛け合わせることで、自ら予防策を取ることが困難、発



ルワンダのドローン専用空港



ドローン輸送用の箱

生時に対応が困難、復興が困難な地域などを表し、都市部でもっとも緊急で対策が必要な地域などをあぶり出すことができます。洪水と熱波のデータを重ねることもできます。このように、既存のデータを複数重ね合わせることで、データを分析するだけでなく、それを元にした政策立案につなげることができるようになっていきます。

② 割り切りと引き算

時々、海外のPPP事業を視察する機会がありますが、その際に感じるのは、海外の事業ではお金をかけるところとかけないところの割り切りが

非常にはっきりしている点です。これは日本人が苦手なところだと言えらると思います。例えば、アフリカ・ル

ワンダに作られた世界初のドローン空港は、ドローンで血液や薬剤を国中の病院に配達しています。そこで驚いたのは、血液などを入れる容器が薄い紙箱にガムテープとトレーシングペーパーで作った落下傘がついており、配達は上空から投下するだけだったことです（写真）。日本でこれを作ろうと思ったら、頑丈な箱に入れて着陸して物品をいいに届けて…となるのでしょうか、その分、時間や資金のロスが生まれます。従来自動車では6〜7時間かかっていた輸送がドローンなら45分で済み、へき地の病院が在庫を抱えて期限切れで廃棄することに比べれば、仮に破損したとしても再度トライすればよいという割り切りなのでしょう。

同様に、日本ではサービスをてんこ盛りする傾向がよく見られます。例えば、Maas（モビリティ・アズ・ア・サービス）という概念が紹介された当初、多くの説明では過疎地の高齢者がデマンド交通で病院に行つて診察を受けている間に薬の処方や日用品の買い物が終わって…というようなサービス像が提示されました。一方で、海外のMaasは、A地点からB地点の移動の際に、最適なルートと交通機関が提示され、料金は自動で最適化されるので気にしなくてよい、というようにサービスの受け手のストレスを取り除いてシンプルにしていくという引き算型の考え方が主流です。いずれの考え方も、縦割りや新しい収益源をてんこ盛りにするといったサービスの提供側の視点ではなく、利用者側の視点に立つてどのようにサービスをデザインしていくかが今後の地域におけるPPP/PIIのカギになると考えています。

日本初の天文台PFI事業

— PFIの本質的メリットとは —



仙台市教育委員会生涯学習部
生涯学習課施設係長

● 菊池 敦

◆◆◆ PFIの本質的メリット

私事であるが、2009年度から2年間、内閣府PFI推進室へ出向した。仙台市財政課からPFIのPの字しか知らないような状態での異動出向であったが、さまざまな事例を学ぶ中で、PFIは有効な事業手法であるとの理解を深めていった。

ところが、である。PFI先進国である英仏へ出張した際のこと。2週間にわたりヒアリングした結果、多くの官民PFI関係者が、PFIの最大のメリットは工期延長に伴うリスクを民間事業者へ転換できることと言う。英仏では度重なる工期延長、それに伴う莫大な費用増が日常茶飯事にして大問題。その解決策こそPFI。それ以外のメリット（民間ノウハウの活用など）は二の次という話であった。

愕然とした。日本では、工期延長および費用増はさほど頻出する問題ではなく、そのリスクを民間事業者へ転換するメリットはあまり重視されな

い。日本におけるPFIの本質的メリットとは何であろう。

◆◆◆ 天文台PFI導入の経緯

なぜ、天文台にPFIを導入したのか。本市初の天文台が開台したのは1955年。天文ファンなど市民が中心となって募金運動を展開して建設。1956年、本市へ寄附採納された。以来、数十年。着実な歩みを重ねてきたが、同時に老朽化も進行。市街地開発が進み、光害による観測環境の悪化もあり、市民に対して十分なサービスが提供できない状況になりつつあった。

このような状況を背景に1999年、教育局内に「天文台のあり方に関する検討会」が発足。もともと、天文台は市民の熱意から開台された経緯や厳しい財政状況を踏まえ、民間活力の活用案が浮上。2003年PFI手法導入可能性調査報告、2004年PFI導入が決定。これにより、我が国で初めて天文台施設にPFIが導入される運び

となった。その後、2007年新天文台竣工、2008年より運営開始された。

◆◆◆ 天文台PFIの特徴

天文台PFIの特徴として、主に3点挙げられる。1点目は、応募事業者の確保に関する工夫である。初期投資負担が大きい天文台施設では民営の事例がないこと、天体観測業務の実績を有する事業者が存在しないこと、大型望遠鏡やプラネタリウムを製作している事業者数も限られていたこと等により、応募者の確保が懸念された。そこで、導入可能性調査において意向調査を行い、事業者の応募可能性を把握した。そのうえで、一部の業務を行う事業者は、一定の条件を満たせば重複参加できる参加資格要件を定めたことで、多くの事業者を確保する確度を高めた。

2点目は、コスト算定である。VFM（支払に對して最も価値の高いサービスを提供する考え方）評価におけるLCC（事業期間全体に必要なコスト）算定にあたり、事業者へのヒアリング調査を実施した。具体的には、業務要求水準書案を提示し、それを基に見積書作成を依頼。その結果、実現性が高く、説得力のあるコスト算定ができた。また、事業者にとっては、早い段階で業務要求水準書案の内容を把握でき、十分な検討期間を設けることが可能となった。

3点目として、事業者に支払うサービス購入費の増額または減額を行う「業績連動支払スキーム」を採用。目的は、入館者数増加に対する事業者のインセンティブを働かせることである。具体的に



日本初の天文台 PFI 事業による仙台市天文台
(中央円筒形部分はプラネタリウム)



天文の世界を直感的に楽しく探求できる展示室



中学校の天文台学習の様子



国内屈指の大きさを誇る「ひとみ望遠鏡」

は、3カ年度の延べ入館者数の平均を基準とし、翌年度以降の年間延べ入館者数実績と比較してサービス購入費の増減額を決定した。事業者は緊張感を保ち続けることとなり、実際、このスキームを適用して増額支払いした実績もある。

評価と課題

冒頭、日本におけるPFIの本質的メリットとは何かを投げかけた。現在、天文台PFI事業を所管して実感する本質的メリットは、「民間ノウハウの活用」である。

もともと、プラネタリウムの番組制作・運営について、事業者は豊富な実績とノウハウを有しており、それらを存分に生かした質の高いサービスを提供している。また、「宇宙を身近に」をコンセプトに、講演会やワークショップなどにぎわいをもたらす多彩な自主事業を展開。あわせて、専

任のヘルプデスクを配置し、不測の事態にも迅速に対応できる体制を整備している。これらの取り組みは、本市直営では難しかったのではないかな。

一方、課題もある。事業者は、業務要求水準書に記載のない取り組みには消極的である。事業者は融資銀行団への返済もあり、当初予定にない出費や負担は抑えなければならぬから、当然ではある。しかし、30年も運営していく中では、業務要求水準書にない事態も発生し、これに対応しなければならぬ。本市直営であれば、あっさり済むような話が、事業者との粘り強い調整・交渉が必要な場合もある。また、将来的に、30年のPFI期間終了後どうするかという課題も控える。

厳密な比較検証は困難であるが、メリットとデメリットを比べれば、トータルでメリットが上回ると感じる。財政負担の軽減・平準化に関しては、競争入札や指定管理者制度、市債の活用により、本市直営でもある程度の合理化は可能。やはり、

PFIならではの本来のメリットは、行政にはできない民間ノウハウの活用にあると思われる。

おわりに

PFIは万能の特効薬ではない。PFIが適さない事業もある。失敗事例もある。目的ではなく、事業を成功へ導く手法のひとつに過ぎない。

PFIという事業手法を成功させる要因は何か。鍵は、優秀な職員の存在ではないか。24年前、教育局内に検討会が発足して以来、現在も執務室に保管している検討当初から数年間の重要関係資料は、10センチドットファイル換算で50冊近くに及ぶ。いかに膨大な業務量であったか。現在、さまざまな課題がありつつも比較的安定した状態にあるのは、歴代職員の苦労があってこそ。事業手法より、検討・運用する人が大事なのである。感謝しつつ筆を置きたい。

インクルーシブであたたかい公共施設 ―民間主導の屋内型児童遊戯場「コパル」―



NPO法人生涯スポーツ振興会
理事長

● 須貝 守

赤く色づいた蔵王連山を背景に、程よく丸みを帯びた大きな屋根には、太陽の光がまぶしく反射し、そんなひとときを引く建物からは今日も明るくにぎやかな声が聞こえる。

人口24万人中核市の山形市に、先に建築し人気な『べにつこ広場』に次ぐ二つ目の屋内型児童遊戯施設として2022年4月にオープンした『シエルターインクルーシブプレイスコパル』の姿である。

コパルは「インクルーシブ」「生きる力」「地域共生」の三つのコンセプトのもと、PFI法に基づいたBTO方式の民間主導の公共施設である。「インクルーシブ」とは、性別や年齢、人種・国籍の違い、障がいの有無など異なる背景や特性をもつ人々が互いを認め合い、ともに生きることを指している。「全てのこどもたちがともに遊べる場」として建築・運営さまざまな面で創意工夫している。

なお、近隣の市町村にも屋内型遊戯場は複数あり（天童市、東根市、上山市、高島町、長井市、

米沢市、寒河江市、建設中、鶴岡市）、それぞれの遊び場として特徴を持ち、ほとんどが公共運営（指定管理方式）の入場無料施設であり、子育て世代にはうれしい限りである。

建物に対する愛着

コロナ禍の閉塞感が漂う中、山形でも数少ないPFI事業を取り入れた工事は、当初大変な遅れが懸念されたものの、設計者はもとより（株）シエルターを中心に13社の構成企業や数多くの協力企業の努力により無事完成へと導かれた。そこには、発注者山形市はもちろんのこと、市議会・担当課職員を含む行政と山形市南部地域の自治会・地域振興協議会や地権者の皆様の、子どもたちの成長を見守る思いも一つの糧となった。また、近隣の幼保施設や小中学校を含む各種教育機関、PTAを通して親子共々の協力もあった。

なによりも、山形市民の方々がこの建物の完成を喜び、それぞれがコパルに愛着を持ち、県内外



蔵王連山を背景にたたずむコパル

を問わず世界的にも類をみない施設を目指し、生きる力を育む、正にインクルーシブな施設になるべく大いに期待してのオープンだった。

建物が醸し出す安全の雰囲気

2023年10月初旬に来館者が25万人を達成し、ますますにぎわうコパルだが、なぜか日々の遊びの中で『けが』の少なさに驚かされる。それはなぜか？ 全体が造形的に美しいこの施設は、玄関を入ると広々としたその開放感が、来館者をあたたかく迎える。室内に明るく入り込んだ陽の光は天井から床面まで、やわらかい色づかいの一つ一つに溶け込んでいる。屋内の形状は緩やかな曲線の連続であり、障がい者も自由に遊べ、



週末には 1000 人を超える来場者でにぎわう屋内型児童遊技場「コパル」



親子で遊んだり、ごはんを食べたり、自由に過ごせる館内



地域の子どもの発表の場でもある屋外マルシェ

「ありがとうございま
した！」と大きな声で
あいさつをして帰る
子。実に色々な子ども
たちを見ていて、その
子たちもやがて成人し
自身も親になり、今度
は親の立場でまたコパ
ルを来訪する日を想像
するとき、企業参入型
の公共施設の価値は本
当に実りあるものとな
るだろうと確信してい
る。

すべてのものをやさしく包み込み、まるで昔母の
胸に抱かれたあのあたかい記憶に似た感情をも
呼び起こす感がある。無邪気に走り、遊びまわる
子どもたちの姿には、けがへの恐れなどは感じら
れず、それがまるで建物が持つ不思議な力のため
であるかのようにも思えるのである。

◆◆◆ 準公共の利点

提案書作成から数えること、会議の数は有に2
00回は重ねたのではないだろうか。一つの机の
上で良くもあれほどの話し合いがあったものだ
とつくづく思い出すことがある。この施設運営は「ヴ
ォーチェ」と「生涯スポーツ振興会」での二つの
事業者が携わっている。障がい児・介護事業を営
む合同会社と、スポーツを通して健康を追求、サ

ービスを提供しているNPO法人との2社だ。当
初から15年間の契約期間が付いてのPFI事業で
あるため、異業種からの参入はお互いの長所を発
揮することも含め、色々な面でプラスの方向に進
んでいると思う。民間運営のため自主事業や付帯
事業の多彩さや収入も見込め、アイデアと運用次
第ではその効果は計り知れないものになる可能性
を秘めているといっても過言ではない。

◆◆◆ PFI事業の本来の姿

山形市に在籍する事業者が運営することで、イ
ベントや維持管理の面でも地場企業を巻き込むこ
とができています。屋外で開催するマルシェや伝統
文化のステージ発表などのイベントは子どもの遊
び場としての枠を超え、多くの方々が立ち寄る。

子育てを子育て世代だけで完結するのではなく、
地域全体で見守る流れを創っていきたいと思い、
これからもイベントを企画したいと考える。
コパルに勤務する正社員やパート職員、学生ア
ルバイトの若者たち、そしてコパル独自の有償ボ
ランティアのアテンドさんたち、市担当課の
職員も含めコパルに関わる全ての人々が、コパ
ルを愛し、地域を愛し、人を愛し、山形を愛すこと
により「地域活性化」にもつながることを信じて
やまない。

もう少しで山形は冬の季節がやってくる。屋内
型遊技場の発案の発端ともなった雪の山形の到来
である。今年の冬もコパルは、熱気あふれる子ど
もたちで一杯になることだろう。精一杯遊んだ帰
りの玄関先でまだ帰りたくない泣く子、母親の
背中におんぶしながら小さな手を振る子、しっか
り自分の靴を履き終え

都市と地方をつなぐ新たな交流拠点 ―都市交流施設「道の駅保田小学校」―



鋸南町地域振興課
まちづくり推進室主任主事

・中村 真吾

少子高齢化と教育施設の再編計画

鋸南町は、千葉県・房総半島の西南に位置し、町の面積は約45平方キロ。西は東京湾に面しており、三浦半島や伊豆諸島を望む風光明媚な海岸線を有している。また、温暖な気候と豊かな自然にも恵まれ、「日本三大群生地」のひとつにも数えられている水仙は、12月末から1月下旬まで町内いたるところで香りを漂わせる。さらに「日本一の桜の里」を目指し、河津桜などの桜の植樹にも力を入れており、現在では、町内全域に植栽された約2万本もの桜が早春の鋸南町を彩り、見る人を楽しませる。

JR内房線、国道127号、館山自動車道が南北に走り、東京方面からは東京湾アクアラインを経由して車で約1時間20分。年間を通じて、広く首都圏全般から観光客を集客している。

そんな我が町も人口減少と少子高齢化が進み、令和5年10月1日現在の人口は、6881人。高

齢化率は約49%と全国的にも高い数値となっており、2060年には人口も約3000人まで減少すると予測されている。

そのような状況から、公共施設の統廃合に関してはいち早く問題意識を持って協議を始めていた。特に、教育施設の再編計画に関しては、町内に3校あった小学校を平成26年3月までに1校に集約する計画を立て、準備を進めてきた。

学校の統廃合は、子供たちの教育環境を維持するには必要不可欠である。しかし、地域コミュニティの場合、広域避難所など多様な顔をもつ学校の消滅が相次ぐ状況は、同時に地域の喪失感を助長し、地域活力の衰退を生むものであり、その影響への強い危機感があったことは事実である。

このように、保田小学校のリノベーションは、小さな町の起死回生の一大事業でもあった。

既存校舎を最大限活用し

「学びの宿」などさまざまな仕掛け

道の駅保田小学校の大きな特徴といえば、何と



保田小給食

言っても、「小学校」であるということ。

設計段階から、既存の校舎を最大限に活用するアイデアが重視され、「小学校」をキーワードに指定管理者として選定された「共立メ

ンテナンス（現・共立ソリユーションズ）」があらゆるパーツを散りばめ、施設全体をブランディングした。

当時の給食をモチーフにしながら、地域の特産品を使用した「保田小給食」や教室の雰囲気そのまま残し、学校に泊まる感覚を味わえる「学びの宿」など、さまざまな仕掛けが来訪者を楽しませると同時にどこか懐かしい気持ちにさせる。

また、元々の役割でもあった、地域コミュニティの場としても、野菜の出荷を通して地元の農家さん同士でのつながりが生まれ、従業員として雇用されることで地元の人が活躍できるフィールドになったりと、さまざまな形に変化しながら、場の創出につながっている。

加えて、災害時の広域避難所としても、充実の機能を誇る。校舎2階を宿泊施設にしたことで、長期にわたる避難にも対応が可能。温浴施設もあることで、災害時にお風呂が使えない方などの受



学びの宿



きょうなん楽市



「道の駅保田小附属ようちえん」オープニングセレモニー

け皿にも成り得る。実際に令和元年の台風被害に見舞われた際にも地域住民や遠方からの支援者の支援拠点となるなど、その力を遺憾なく発揮した。こうして、保田小学校は地域の核としての機能を喪失することなく、新たなコミュニティの核へと進化を遂げた。

◆◆◆ 年間80万人が来校 地域の人々が活用、活躍

この数値は令和4年度の1年間で保田小学校に来校した方の数値である。令和元年の台風、新型コロナウイルスの発生、その道のりは決して楽なものではなかった。そのなかで、昨年度、開校後最高数値となる来訪者数を獲得した。

2015年12月にオープンした当初から、道の駅保田小学校は、年間約60万人が訪れるとともに、売上も6億円を超えるなど地方創生の拠点として、地域の中心となっていたが、オープンから7

年以上経過した今もその人気を高めていつている。

この数字を支えるのは、施設の指定管理者である共立ソリユーションズはもちろんのことだが、令和4年度末時点で221人にものぼる直売所の出荷組合員や地元住民を中心に雇用されている従業員58人（テナント分を含む）の力が大きい。地域に元々根付いている特産品に加え、新たな品種等にも積極的にチャレンジすることで、来訪者が来る度楽しめる環境が整えられている。

このように、地域の方々が道の駅保田小学校を活用し、活躍することで、地域の活力が生まれると同時に、こうした交流人口を生み出す結果となった。

◆◆◆ 交流人口から関係人口へ

道の駅保田小学校は、多くの来訪者でにぎわいを見せているが、一方で次のような課題を抱えて

いた。

- ・休日の慢性的な駐車場不足。
- ・隣接する、旧保田小学校のプール、旧鋸南幼稚園が空き公共施設となっている。

また、加えて町全体を見ても、次のような課題を抱えていた。

- ・新しい働き方や暮らし方に対応した施設が不足している。
- ・町内に公園など子どもが安心して遊べる場所が不足している。

このような課題解決を狙い、「都市交流施設周辺整備事業」が平成30年度からスタート。今年度の10月14日には隣接する施設をリノベーションする形で、「道の駅保田小附属ようちえん」がオープンした。

本施設には、不足していた駐車場はもちろん、幼稚園の遊戯室だったスペースには、親御さんが子どもの遊ぶ姿を見守りつつ働くことのできるカフェを併設した、「プレイカフェ」を整備。屋外には、施設の新たなシンボルでもある、くわっかぎに囲まれた「みまもり広場」が広がり、広い芝生の中で自由に遊ぶことができる。また、「まちのオフィス」では、コワーキングなどの新しい働き方にも対応した。

道の駅保田小学校の課題解決とともに、地域のニーズもフォローし、新たなスタートを切った。そして、今後、こうして生まれた交流人口を、道の駅保田小学校を拠点とし、町と深く関連づけていくことにより、関係人口へと昇華させ、たくさんの方の仲間を抱える元気で活力のある町を目指し、歩み続けていく。

PPPにおける収益モデルへの挑戦 — 公有地を活用した宿泊施設の運営 —



株式会社社長大社会創生事業本部
まちづくり事業部PPP開発部部長

・小林 章三

PPP/PFI 取り組みの経緯

本誌読者のほとんどの方が「建設コンサルタン
トがなぜ宿泊事業に？」と奇異に感じられると思
いますので、まずは弊社のご紹介と、本事業に取
り組むこととなった経緯について説明させていた
だきます。

半世紀ほど前、本州四国連絡橋の実現に向けて
集まった技術者たちによって設立された弊社は、
橋梁という点から道路・交通という線へ、
それからまちづくりという面へと活動の場を
広げてきました。そうした中、国内でPFI法が
施行（2001年）されたのを受け、PPP/P
FIを通じて地域のまちづくりに寄与することを
目的に行政支援コンサルティング部門を立ち上
げ、主に地方の自治体におけるさまざまなPPP
/PFI導入をお手伝いしてきています。その活
動を通して、地域の企業様から「やる気はあるけ
ど、何から手を付けたらよいかわからない」「手

伝ってもらえないか」とのご相談を多数受けるよ
うになり、それならば一層のこと事業者としてP
PP/PFIに携わる専門部隊を作ってしまお
う、ということと2010年、筆者が所属する「P
PP開発部」の活動が開始され、現在に至ってい
ます。

PPP開発部のコンセプトは「地域密着型PP
P/PFIの推進」です。地域の事業を、地域の
企業が主体になって取り組んでいく上で、地域企
業の通常業務にないPPP/PFI独特の業務分
野について、弊社の知見を活用していただくこと
を基本的なビジネスモデルとしています。具体的
には以下のような業務・役割を担っています。

- ・事業者公募に向けた企業グループ組成支援、戦
略立案と事業提案のとりまとめ
- ・選定後の事業マネジメント（各種契約締結業務
や資金調達関連の調整、特別目的会社への出資
および同社の管理、事業モニタリングシステム
の構築・運用、等）
- また、事業内容や協働する企業様からのご要望

に応じて、弊社の既存技術部門（橋梁、道路、交
通、環境、建築設計等）との連携も行っています。

2010年当時のPPP/PFI市場は、いわ
ゆる「サービス購入型PFI事業」が大半を占め
ていたことから、弊社の活動も学校給食センター、
斎場等のサービス購入型事業への取り組みが主体
でした。が、2013年のPFI法改正、「PP
P/PFIの抜本改革に向けたアクションプラ
ン」の公表以降、国はコンセッションや公的不動
産利活用、都市公園の活用といった独立採算型事
業の案件形成を積極的に進め、より民間企業の創
意工夫を求める（事業リスクを伴うが、創意工夫
次第で収益性を高めることも可能となる）方針を
明確にしました。弊社としてもその流れに対応で
きるよう、守備範囲を少しずつ広げてきています。

まず取り組んだのが静岡県函南町「道の駅」事
業で、地域の企業様が代表企業としてグループを
組成、地元をよく知る地域企業ならではのサービ
スメニューを数多く提案し、案件獲得という結果
を得ることができました。本案件でも、弊社は事
業マネジメント企業として代表企業をサポートす
る役割を担っておりますが、ここでの経験を通し
て、よりコアな業務分野（独立採算の事業リスク
も負担していくポジション）にチャレンジしてい
くことで、さまざまな地域課題への対応力を獲得
し、地域活性化に寄与できるのではないかとと思
いから、独立採算型事業への取り組みを強化して
いきました。「別府市 鉄輪地獄地帯公園整備運
営事業（Park PFI）」「大阪府 府営二色
の浜公園（PMO型指定管理事業）」等の都市公
園を活用する活性化事業において、事業全体のマ



道の駅「伊豆ゲートウェイ函南」でのイベント風景



「モリトソラ箱根」提案時の外観パース



ヴィラ型グランピング事業「モリトソラ箱根」の夕景

ネジメントだけでなく、一部の運営事業を弊社が直接担う取り組みを進めてきています。
そうした流れの中で、今回ご紹介する「箱根恵明学園跡地活用事業」に取り組むこととなったのです。

「箱根恵明学園跡地活用事業」の概要

本事業は、小田原市足柄財産区・酒匂財産区が共有する箱根町内の公有地の有効活用事業です。当該地は長年、箱根恵明学園様が借地され、養護学校事業を営まれてきました。箱根駅伝のコース沿いということもあり、学園の児童生徒が沿道で応援する姿が毎年テレビで中継され、親しまれてきたところでもありましたが、近隣の小学校が廃校となったのを機に、箱根恵明学園様が廃校活用

として同地に移転、未利用地となった当該地の有効活用をはかるため、財産区が事業用定期借地事業（30年）として広く民間事業者から提案を募集。弊社は「公有地活用PPP」との認識のもと事業提案を行い、2021年4月、弊社を代表企業とするグループが選定されました。

弊社グループの提案事業は、客室12室の「ヴィラ型グランピング事業」（施設名・モリトソラ箱根）です。本事業に先行して開業した別府市案件で得られたグランピング事業の知見・ネットワークを活用し、共同事業者である株式会社にしがき様の協力のもと、弊社が運営主体として事業に取り組んでいます。

箱根の森に囲まれた自然豊かな立地、長年箱根恵明学園様が培われた地域とのつながり、といった本事業の背景を鑑みて、施設計画においては、

既存の地形を生かし、土地の形質変更を最小化する環境に配慮した配置計画を立案するとともに、地域の方々の日常通行に支障をきたさないよう敷地内の一部を通行可能にしています。また開業後の運営に当たっては、可能な限り地域事業者からの各種仕入れ、「箱根温泉旅館ホテル協同組合」等地元団体への積極参加等を行っています。

地域活性化の一担い手として

事業者として選定されたのが新型コロナウイルス蔓延期の真ただ中ということも影響し、当初予定から半年ほど遅れた2023年4月に開業したばかりの事業ですので、施設不具合への対応やサービス内容の変更、スタッフの育成等、利用者の皆様に愛される宿泊施設としての本格稼働まではいまだ道半ばといった状況

です。とはいえ、何としても本事業を軌道に乗せていくことで、これまでの弊社にない事業分野のノウハウ・ネットワークを獲得することができるとともに、ここで得られた知見を、他所の地域活性化事業に活用していただく水平展開を目指したいと考えている次第です。

地域主導型PPP／PFIのまちづくり ―柳島スポーツ公園整備事業―



亀井工業ホールディングス株式会社
代表取締役

・ 亀井 信幸

取り組みの経緯と背景

神奈川県茅ヶ崎市の柳島スポーツ公園整備事業は、既存の「相模川河畔スポーツ公園」を柳島向河原地区約6・5鈔の用地に移転・整備することを目的としPFI事業として整備されたものでした。

このPFIの公募に対し私たち地域の事業者は、地元企業を中心とした地域主導の新しい公民連携のかたちとして、「地域でできることは地域の企業が責任を持って行う」というローカルファーストの考えを軸に提案を行い、選定委員会からは、「地域におけるスポーツを軸としたコミュニティ形成や、ローカルファーストというコンセプトを明確に打ち出し、地域のニーズを踏まえた施設内容やスポーツプログラムの実践など、民間ノウハウを生かした取り組み内容や、地域一丸となって最後まで事業を遂行していく取り組みを高く評価した」とされ事業者として選ばれました。

すべてはローカルファーストから

「地方創生」という言葉で国の政策が進められている中、各地方自治体は、地域産業の活性化や超高齢社会に対応するまちづくり、待ったなしで求められている公共施設の更新等、さまざまな課題に直面しています。PPP／PFIの手法で、地場で活動するローカル企業が受注することは大変困難であり、全国的にもほとんど実績がありませんでした。しかし、まちを創ってきた、まちを知り尽くしている地元の事業者が、仕事を担うことが当然であり、そこに中央の大手資本が入る余地はないはずです。「柳島スポーツ公園整備事業」は「ローカルファースト」という価値観と「自分たちにしかできないカタチ」を武器にして挑戦し、成功したプロジェクトとして知られています。

ユーザビリティを大切に

各施設には、市民が快適にスポーツライフを送れるように、細部に至るまでこだわりと工夫とアイデアが詰まっています。総合競技場では、テント幕の屋根をスタンド席全体に付設し、フィールドでは、人工芝に従来の黒色の充填剤ではなく特注でライトグリーンのもの采用了しました。夏場の熱中症対策として、特に近年、大きなメリットと評価されています。またテニスコートでは、ベイスラインからバックエンドまでの距離を8^{メートル}と広くし、本格的な競技の他、スクールの運用にも適しているとの声をいただいています。

クラブハウスは市民の交流拠点

クラブハウスは、公園の管理機能や利便施設に加えて、スポーツだけではなく、多様な地域コミュニティションが図れるレストラン、スタジオ、コンディショニングセンター（鍼灸整骨院）、サイクルステーションの民間事業を併設し、「健康」をテーマにした多様な活動や交流の場を創出し、子どもから高齢者まで多くの市民に親しまれる「コミュニティの場」を目指しています。また、建物は、全国の都市公園でも珍しい公共施設と民間施設の合築となっており、公民一体型のサービス提供として、PFI事業のメリットを最大限生かした形です。



柳島スポーツ公園総合競技場



柳島スポーツ公園イベント



クラブハウス

自治会と連携の交流活動に5000人

提案の最大のポイントである地域交流拠点としての活動では、地域の連合自治会等と共催で季節ごとに各イベントを実施しています。地域の方が参加して、飲食やクラフトの模擬店、地域のステージ発表、子ども遊びコーナー等を運用しています。事業者側と地域側とが「地域のために」を合言葉に地域活動、地域交流、青少年育成等で目的を一緒にして共に考え創造することで絆が深まっています。季節ごとに地域と共催で実施する主なイベントは以下です。

- ・やなスポフェスティバル（3月）
 - ・納涼祭（8月）
 - ・はたらく車大集合
- 全てのイベントは、毎回大盛況で約5000人

の参加者でにぎわいます。

計画し回る高い稼働率

このような、市民、利用者目線の理念、施設づくりをした結果、当初の事業計画目的を達成しているほか、稼働率、利用者数も計画時を大きく上回る数字を達成しています（表）。同時にクラブハウス内で展開している自由提案事業を加えて地域経済循環に貢献しています。

これからの展望

これからのPPP／PFIの取り組みは、活力ある魅力的なまちをつくるための有効な手段として地方創生の切り札とならなければなりません。内閣府はローカルPFIとして、地域経済活性化・

表			
	計画	2018年度(初年度)実績	2022年度実績
稼働率	40.00%	67.90%	78.30%
施設利用者数	39,000人	64,287人	124,963人

地方創生の観点から、地域企業がPFI事業の担い手として参画しやすい環境整備を図ることが重要としています。しかしながら現実には本来地域事業者が責任を持って実施できる仕事、PPP／PFIという手法を活用することにより中央の大資本が受注してしまう事態が頻繁に発生しています。これは、地域からの経済流出により、地域の空洞化を進めることとなります。まちが衰退しないように地域事業者が責任を持って特別目的会社の代表企業になり、地域経済循環をしっかりと回していく事が求められます。

全国の地域企業ではPPP／PFIへの参加意思はあるものの専門的な知識がないために躊躇するケースが多々あり、今後事業機会創出のための地域プラットフォームの積極的な整備と形成が必要です。

弊社は今後、参画意欲のある地域企業の皆さんに私共の事業者としての現在に至るまでのノウハウ・経験を伝えることにより、まちづくりに対する意識と価値観を共有し、ビジョンを明確にすることにより「地方創生」につなげていきたいと考えています。

これからのPPP／PFIにおいては、「地域企業で出来ることは地域企業に任せる」という「地域主導型PPP／PFI」を実現できるように協力していく所存です。

公民の対話で学校跡地を利活用

―多世代が交流できる複合施設に―



大和リース株式会社
新潟支店長(前・富山支店長)

・粕谷 昌浩

◆◆◆ 多世代が交流する「健康拠点」

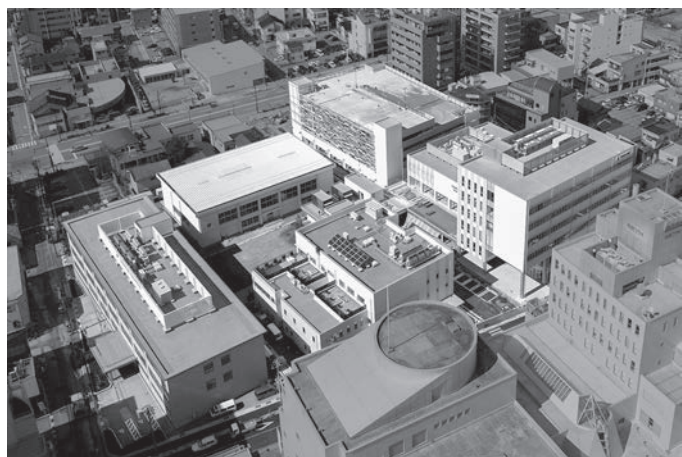
2017年4月にオープンした富山市「総曲輪レガートスクエア」は、旧総曲輪小学校の跡地を活用して整備された公共と民間の複合施設です。大和リースを代表とするグループが公民連携による施設整備と30年間の運営・維持管理業務を担当しています。ここには地域包括ケアの機能や専門学校、地域コミュニティを活性化させるスペースなどが集まっており、多世代がにぎわう場として中心市街地の機能充実・コンパクトシティ化に寄与しています。

この施設の計画は市内で小学校の統廃合が進められたことから始まります。富山市には以前、小学校7校がありましたが、PFI事業により2校へ統廃合。その際にできた旧総曲輪小学校の跡地利活用において、市は「地域包括ケア拠点施設(まちなか総合ケアセンター)」と「富山市医師会の看護専門学校」の設置を計画。残地の活用は民間

事業者による提案が募集されました。

当社は三つの小学校の統廃合のPFI事業も代表企業として取り組んでおり、旧総曲輪小学校跡地の利活用の動向にも注目していました。周辺のグランドプラザ(公設民営の野外広場)や百貨店を含む「商業集積」や、国際会議場や市民プラザといった「文化交流拠点」、城址公園等の「環境拠点」に加え、路面電車の停留所もあったので立地環境や利便性の面でさまざまな可能性を秘めた場所であると感じていました。

そこで当社グループは提案の方向性として、今回設置する二つの施設にふさわしく、周辺施設とも一線を画す「健康拠点」と位置づけ「医療・福祉・健康」をテーマにした「乳幼児から高齢者まで多世代が交流できる拠点」をコンセプトとしました。市はかねてより「公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり(コンパクトシティ戦略)」を掲げており、当社もその戦略を学び、公民連携で一緒になって課題解決をしていく必要があると考えていました。



旧総曲輪小学校跡地を活用した総曲輪レガートスクエア

◆◆◆ 協議会、NPOの設立で 地域のQOL向上を推進

今回の事業は公募型プロポーザル方式のPPP事業で、選定された民間事業者が公共施設(地域包括ケア施設+パティオ+市道拡幅)の整備と、残地活用を行うこととなりました。2014年9月に公募を開始し、2015年2月に優先交渉権者を決定後、施設整備を進め、2017年2月に竣工。同年4月より供用を開始しました。

PPP事業だったこともあり、当社グループは設計・建設以外にもさまざまな対話を市と行いました。対話の中から生まれたアイデアとして、パティオに対する癒し空間の提案や富山ガラス造形研究所とのコラボレーション、民間施設の屋上デ



総曲輪レガートスクエアの外観



ミニ体験会「総曲輪レガートスクエア文化祭」の一場面



産後の女性が参加する「Happy 産後ケア」

ツキ（ギャザリングスペース）の活用などがありますが、一番の成果は市も参画する総曲輪レガートスクエア協議会（任意団体）の設立です。この協議会は公民連携事業として総曲輪レガートスクエア内の施設が協働しながら、地域の方のクオリティ・オブ・ライフ（QOL）の向上を後押しする企画や場の運営を行うために設立されました。年間を通して多世代が交流できるイベントや講座、季節の装飾体験などさまざまな企画や運営を行っています。また当社はこの協議会の事業運営の実行組織として新たに中間支援NPO「まちスポとやま」の設立・運営を支援しています。

これらの活動や市とのさまざまな対話から感じたことは、公共と民間が相互理解のもと信頼して事業を進めていくことが非常に重要だということです。公民連携は単なる事業マネジメントや資金の流れだけでなく、人と人とのつながりがとても大切であると強く感じました。

◆ ◆ ◆
子育て世代の利用が増加

2017年4月のオープン以来、学校の生徒数やイベントスペースの利用者・登録団体数、スポーツクラブの利用者・会員数、視察件数など、順調に数字を伸ばしています。ただし2019年12月以降は新型コロナウイルス感染症の流行に伴い学校関連を除き、利用者数や会員数を大きく減らしました。2023年度は徐々にではありますがコロナ禍以前の数字を取り戻す傾向にあります。

またなか総合ケアセンターでは発達支援や病児保育、産後ケアなどのサービスを提供しており、コロナ禍は落ち込みましたが、施設の認知度とともに、ターゲットとなる子育て世代の利用者が増えてきています。また専門学校の生徒がレガート

スクエア内のテナントを利用することで、平日の昼間でも若年層の利用者が多い印象です。

そして、またなか総合ケアセンターにはまちスポとやまが運営するコミュニティスペース「まちなかサロン」があります。ここではまちスポとやまが健康をテーマにしたイベントの開催をしたり、地域住民や団体がスペースを借りて活動したりするなど、地域コミュニティの活性化につながっています。またなかサロンは直近でも月200〜300人ほどが利用しています。

市とともにコンパクトシティ化推進

総曲輪レガートスクエアの使命は「QOLの向上」であり、当社の事業期間は30年と長期にわたります。この場所の魅力を向上させることは「まちの魅力の向上」にもつながり、それは交流人口や定住人口を増やし「中心市街地の活性化」につながります。時代とともに変化する社会情勢やニーズに合わせこの場所の魅力をさらに向上させる必要があります。

第2次富山市総合計画後期基本計画（2022年〜2026年）では、ネクストステージ重点プロジェクトの重点テーマの第1番目に「コンパクトシティ政策の深化」が掲げられています。今後より一層コンパクトシティ政策に重点が置かれていることがわかります。富山市の施策や計画を十分理解するとともに将来の課題に対し当社およびグループ会社の強みを生かした事業展開を行い、少しでも富山市のまちづくりの発展に貢献していきたいと考えています。

市民参加、議会も連携し計画策定

―貝塚市新庁舎整備事業について―



貝塚市総務部総務課

・井穴 直記

◆◆◆ PFI手法を活用した新庁舎整備事業

旧庁舎は昭和40年に建設されたもので、老朽化と耐震性に問題を有しており、大規模災害が発生した場合に防災拠点機能を果たすのが難しい状況にありました。また、本庁舎周辺に複数の庁舎が分散しており、利便性の面で課題がありました。そこで、これらの施設それぞれを耐震補強するのではなく、建替えにより周辺施設との統合や複合化を図る方向にかじを切り、整備を進めることとしました。

新庁舎整備にあたってはPFI手法により事業を実施することとし、その中でもBTO方式（一括事業請負後譲渡方式）を採用し、新庁舎整備後の25年間の維持管理および運営業務を一体的に行うこととしました。PFI手法導入の一番のメリットとしましては、やはりコストの削減が挙げられます。

1点目のコスト削減として、工事において、性

能発注かつ、設計施工一括発注により、提案者においてコスト削減が可能となりました。

2点目は、維持管理において、設計・施工・維持管理を一体として、長期の事業期間で発注することでコスト削減が可能となりました。

これらの結果、PFIで行ったことにより、VFM（Value For Money＝支払いに対する供給価値の高さ、総事業費の削減効果）が14・2％となりました。

◆◆◆ 市民参画の庁舎づくり

上述の理由に加え、年度間における経費負担の平準化が図れることから、平成29年にPFIの手法により新庁舎の整備を行うことに決定しました。

事業を実施するにあたり、十分なPFIに関するノウハウがない中、総務省の市町村役場機能緊急保全事業の活用を目指し、令和2年度までに実施設計に着手する必要がある、大変厳しい事業ス

ケジュールとなりましたが、要求水準書の作成プロセスには、十分な時間を確保し準備を進めました。

その結果、庁舎計画の作成にあたっては市民参画の推進と市議会との連携を図りました。市民参画では市民の皆様から市役所の利用者の視点に立った意見をいただくために公募や各種団体からの参加者により市民ワークショップを開催し、加えて、障害者団体や子育て団体など各種団体からヒアリングを行いました。また市議会では庁舎建替問題対策特別委員会が設置され、議員各位からも数多くの意見をいただき、綿密な連携を図りました。そのかいもあってさまざまな意見を反映した庁舎計画が完成し、計画の遅れもなく事業を推進することができました。

◆◆◆ 交流の場、防災拠点に 環境性能も最高評価

新庁舎は、「人がつどい 未来輝く 安全・安心な庁舎」の基本理念のもと、五つのコンセプトを掲げ整備することとしました。

一つ目は、「市民交流の場となる庁舎」です。これまで別々の建物であった教育庁舎、福祉センターの機能を統合し、さまざまな世代の交流が生まれる庁舎といたしました。

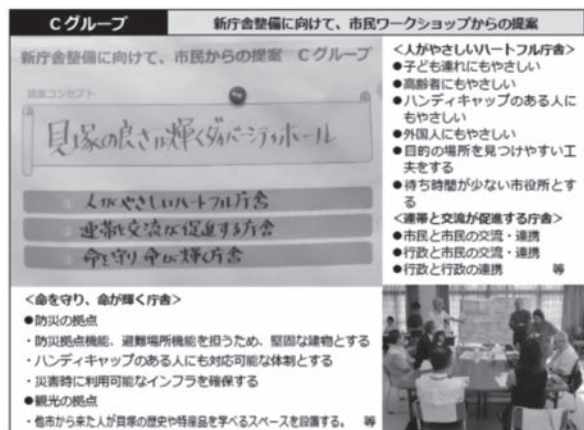
二つ目は、「誰もが利用しやすい庁舎」です。窓口部門を1・2階に集約し、関連窓口を近接して配置することにより、ワンストップでのサービスの提供を実現するとともに、ユニバーサルデザインを取り入れた誰もが利用しやすい庁舎として整備いたしました。



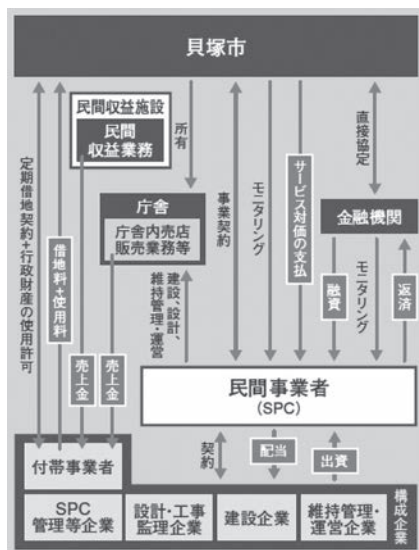
市民や議会の意見も反映した新庁舎の外観



1階写真



市民ワークショップ



スキーム図

三つ目は、「市民を支える安全・安心な庁舎」です。72時間連続運転が可能な非常用発電機やマシントイレなど、災害時の防災拠点としての機能を確保しているほか、災害時には、新庁舎内に「福祉避難所」を開設でき、また、旧庁舎跡地に整備した「緑の市民広場」においても、車両の乗り入れや、物資の受け入れに柔軟に対応できる

ようにしました。

四つ目は、「環境にやさしい庁舎」です。エンランスの吹き抜けやエコシャフトの採用など、環境に配慮した庁舎を実現し、建物の環境性能を格付けする評価システム(CASBE)において、最高位の評価「Sランク」の認証を取得することができました。

五つ目は、「柔軟で機能的な庁舎」です。ユニバーサルオフィスレイアウトを採用し、将来の組織変更や増員などにも柔軟に対応できるつくりとしています。

新庁舎は、鉄骨造・地上6階建てで、延床面積は1万1998・17平方メートル、これは、新庁舎への機能移転を行った旧庁舎、旧教育庁舎、旧福祉センター等の延床面積の合計から20・6%の総量削減となっています。

また、新庁舎への移転により、空室になる庁舎

別館に府児童相談所が、福祉センター跡地には貝塚警察署が移転し、さらに自衛隊大阪地方協力本部の窓口が新庁舎に入ることにより、シビックコアを形成し、行政機関の連携を高めることによつて、より一層の市民サービスの向上を可能にします。また、教育庁舎跡地を民間収益施設用地として活用する計画のもと、PFI事業者の誘致により全国的なコーヒーチェーン店の出店が決定しました。

新庁舎の今後の展望

さまざまな行政機関が集積し、民間収益施設も含めた市役所周辺地域は人が集まる空間となりつつありますが、天然芝生を有する「緑の市民広場」を活用した「にぎわいの創出」が今後の課題となつております。緑の市民広場は平時には市民の皆

さまの憩いの空間として、多種多様なイベントにおいて利用できるよう整備しており、この広場が交流拠点となれば、と考えています。そのために、今後はキッチンカーを招き、マルシェを開催するなどのイベントを検討しています。

終わりに、多くの皆様のご尽力、ご協力のもとに完成した新庁舎が市民の皆様にも永く愛され、親しまれるランドマークとなるよう、さらなる利便性の向上に努めてまいります。

公民連携の公営住宅建替え事業

―住宅、商業棟は民間が整備―



大東市政策推進部
公民連携推進室係員

・駒井 優我

公民連携で、あれもこれも、へ

大東市は、大阪府東部に位置する大阪都市圏のベッドタウンとして、製造業を中心に発展してきた一方、歴史的には「平成初期にかけての人口増加に伴う公共事業の増加」と、「2度の大東水害(昭和47、50年)」などの影響で、財政的に苦しい状況を強いられるとともに、市民意識(シビックプライド)の低下が生じていました。財政難は公的整備を鈍化させ、まちの居場所不足を引き起こし、シビックプライドの低下は担い手である人の不足を引き起こしてしまいます。

公共施設更新が喫緊の課題となる中、従来の仕組みや活力、体制では本質的な問題解決をなし得ないと考え、限られた財源により提供できる市民サービスを序列化せざるを得ない。あれかこれかの状況を打開するために大東市が光明を見出したのが、資金面や活力面から、あれもこれもを実現する「公民連携」でした。岩手県紫波町の「オ

ガールプロジェクト」という公民連携の最先端に倣いながら都市経営課題を探索し、市職員の公民連携プロフェッショナルスクール派遣(平成27年)、まちづくり会社設立(同28年)、公民連携基本計画や条例等の策定(同29年)を次々に実施。このような改革の中で、リードプロジェクトの一つとして取り組んだのが「北条まちづくりプロジェクト」です。

全国初の公民連携手法による 公営住宅の建替え事業

北条地域は大東市北東部に位置し、当時ここに存在した市営飯盛園第2住宅(昭和40年代建設・全9棟・計144戸)が老朽化のため建替えを必要とする中、前述の財政難を理由に1度建替え計画を凍結した経緯がありました。「一刻も早くこのエリアを良くしたい」という地元住民の思いを受け、これを再始動させたのが、北条まちづくりプロジェクトの第1期事業であり、「全国初の公民連携(PPPエージェンツ)手法による公営住宅建

替え事業」となった「morinekiプロジェクト」です。なお、「morineki」は、整備地からほど近い飯盛山の自然の「森(もり)」と、河内弁で「近く」を意味する「根際(ねぎ)」



「morineki」のモニュメント写真

を合わせた造語です。morinekiプロジェクトでは、市出資のまちづくり会社である大東公民連携まちづくり事業株式会社(現・株)コーミン)が参画。SPC(特別目的会社)である東心株式会社と共に金融機関からの融資による資金調達を行うことで公的負担を抑制しつつ、行政にはない自由な発想を生かしたエリアデザインを構築しました。一方、行政は規制緩和やインフラ整備により積極的な連携を図ることにより、周辺の公園や道路なども含めたエリア一帯の再生を可能にしました。

morinekiプロジェクトの主な特徴としては、①借上げ市営住宅という仕組み②住宅だけにとどまらない整備③エリアデザインの統一などが挙げられます。

公民の信頼関係で いいとこどりのまちづくり

全国的な人口減少による公営住宅の需要低下に鑑み、空き家を持続けるリスクの回避や整備・



「morineki」商業棟。(株) コーミン提供



公民連携の住宅建替え事業による「morineki」の全体空撮。(株) コーミン提供

管理費用の削減、フレキシブルな活用可能性の創出を目的に、当時の入居者数をベースとした74戸を全て民間住宅として整備、それらを市が借り上げ、市営住宅としての機能を持たせました。これにより、いずれ需要がなくなれば民間住宅に戻すことも可能となり、活用可能な余地も生み出しました。

公民連携の観点からみると、建替え事業が住宅整備だけに終始してしまえば、民間事業者は大きな収益をあげられず、新たなまちのファンの獲得、交流人口の増加は望めません。そこで、前述のコンバクトな整備により発生した余地を用いてテナント先付け型で商業棟を整備し、これらの問題を解決しました。

公園や道路空間、親水空間は行政が、住宅や商業棟は民間が、とそれぞれが整備を行う中で、民間事業者からの提案を基に同じビジョンやエリアデザインを描くことにより、各機能がシームレスに連続する、豊かな自然を生かした魅力あるランドスケープの形成を実現しました。ここでは、道

路をまたいだ都市公園区域の設定等について、行政が関係機関との調整を行うことで実現をサポートしました。

このように、行政は民間を、民間は行政を信頼し手を取り合うことで、いいところのまちづくりを実施しました。

事業のもたらした効果

「morineki」プロジェクトの実施にあたり策定した都市再生整備計画における各数値目標と整備後の数値は表1、2のとおりです。

計画区域内人口については目標値を達成することはできませんでしたが、当初は減少傾向にあった区域内人口が、まちびらき

後の令和3年3月からは増加に転じ、年少人口(0〜14歳)は整備前に比べ増加しています。目標値を達成した2項目からは、民間事業者による定期的なイベントが市内外ファンの増加や地域との融和へつながり、にぎわいが創出されていることが見受けられます。これらの指標に加え

令和4年実施の市営住宅の住民や商業棟の来訪者へのアンケートでは、対象者のうち7割以上の方から「morineki」エリアのにぎわいやまちなみ等に対する高い評価が得られました。そのほか整備後に周辺の相続税路線価が上昇する等、経済的な効果も得られています。

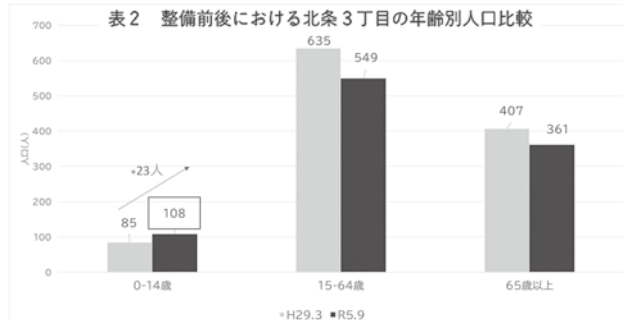
◆◆◆
「点」から「面」へ
広がり続ける
公民連携のまちづくり

表1 都市再生整備計画における数値目標

(単位)	従前 (H29)	目標値	実績 (R4)
計画区域内人口 (人)	2,227	2,227	2,081
鎌池公園の利用者数 (人/日)	30	60	162
鎌池公園で実施するイベント等の来訪者数 (人/年)	0	1,000	6,009

※イベント来訪者数についてはR4.7.23-24実施の「morineki夏あそび」の来訪者数を測定したもので、morinekiでは毎月イベントが開催されているため、過年でより多くの来訪者数があったと言えます。

表2 整備前後における北条3丁目の年齢別人口比較



今回の公民連携によるまちづくりでは、パートナーとなる民間事業者のアイデアを最大限生かせるよう、行政は行政のやるべきことをしっかりと実施し、公園や道路などの整備を一体的に進めたことで、まちなみの表情や印象が大きく変わりました。しかし、morinekiエリアの「点」から、北条地域をはじめとした周辺エリアの「面」へとさらに展開していくことが必要だと考え、現在、大東市では「北条地域まちづくり第Ⅱ期構想」と題したまちづくりのビジョンに基づき、エリアに残存する老朽化した市営住宅や公共施設のあり方を検討しています。現在、そして未来にとって本当に必要なのは何か、これをしっかりと見極め続け、公民連携手法により「まち」と「まちを使う人」の両方を元気にする。大東市のまちづくりはまだまだ始まりにすぎません。

「城下小宿 糒や」ができるまで — 歴史的建造物生かすコンセッション —



津山市観光文化部歴史
まちづくり推進室主任

・廣瀬 幸子

江戸時代の町家を1棟貸しホテルへ

「城下小宿 糒や」は市所有の江戸期の町家4棟を1棟貸しのホテルへ整備した施設で、令和2年7月にオープンした。周辺は城東重要伝統的建造物群保存地区で、国重要文化財「旧荻田家住宅」に隣接するなど、江戸時代の町並みが残っている歴史情緒あふれるエリアで、まちあるきを楽しむ観光スポットにもなっている。施設内部は古い欄間やお座敷の雰囲気を感じられ、庭からは酒蔵群など往時の様子を見ることができ。

大きな特徴は、公的主体が所有し利用料金を徴収する施設の運営を民間に任せるPFI法の「コンセッション」により、民間事業者が20年間の運営権を設定した運営を取り入れており、かなり小規模なコンセッション事業である。

貴重な連続60坪の軒庇
所有者の「解体」意向受け始動

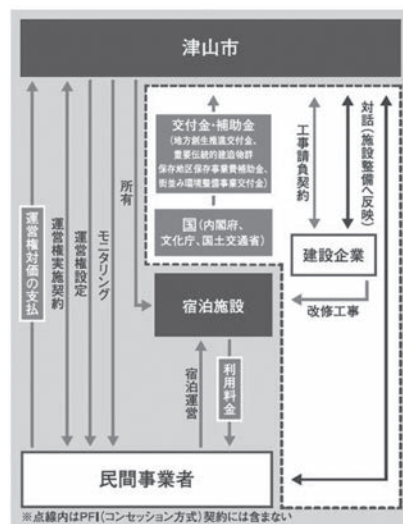
この町家は、重伝建地区内で唯一、軒庇が約60坪つながっている貴重な場所であり、前所有者が「解体する」という話をきっかけに、市は平成25年に建物の寄付を受けていた。

その後、市では平成29年から地方創生事業として、城東地区のまちづくりや観光拠点のための宿泊施設として改修設計を開始し、指定管理者制度での運営を前提に実施設計まで完了していた。

しかし平成30年の市長交代に伴い、事業見直し求められ、一旦事業がストップする事態となっていました。空き家の期間が長く、雨漏りから屋根が落ちかけ、床も老朽化：危ない状態で、町家が崩壊するのは時間の問題であった。事業がストップすれば町家が崩壊してしまう、という危機感から、官民連携を担当していた部署へ相談し、事業スキームの見直しに取りかかった。

庁内プロジェクトチームの結成

事業スキームの見直しにあたり、歴史まちづく



スキーム図（出典：内閣府PFI事例集）

り推進室（施設所管、工事担当）、財産活用課（公民連携担当）、行革推進室（指定管理・PFI法担当）から実務レベルで担当者が集まり、「庁内プロジェクトチーム」を結成し、改めて運営手法の議論をおこなった。どの担当者も「自分ごと」として関わり、熱意を持った意見を交わすことができた。ここでの議論が「コンセッション」への大きな転換であったことは間違いない。

チームでは完成後の施設管理をイメージした議論を行い、「運営者の先付け」「民間事業者の収益を最大化できる」「長期間の運営ができる」「市の財政負担を最小化」と運営に求める条件を整理し、条件を満たすのはPFI法コンセッションではないか、という結論に至った。その後は実務レベルで調整を行い、最終的に市長の了承を得られ再スタートすることになった。

対面型サウンディングを実施

コンセッションの導入に先立ち、まずは対面型サウンディング（直接の対話により民間事業者の



コンセSSIONで伝統的建造物をホテルとして再生した
「城下小宿 糺や」



「城下小宿 糺や」に改修する前の町屋

意見や事業提案を把握すること）を実施した。従来の形式的なものでなく、相手と意見を交わせる形で、旅館やホテル業、飲食業の方から用途や運営方法、料金、事業期間等について意見をお聞きした。実際に経営をやっている方々の意見には説得力があり、サウンディングではコンセSSION

の採用について手応えを感じることができた。サウンディング募集から事業者の募集・決定まで約10カ月を要し、その後改修工事と並行して、コンセSSIONの事務手続を行った。コンサル等への委託費はかけず、仕様書作成、協定書、契約書作成など書類作成に関しては、全て職員が直営で作成した。内閣府や顧問弁護士等へ問い合わせしながら作成しており、今見返すとかなり稚拙な部分もあると思う。

◆◆◆ 建築基準法の壁を超えるため 条例制定し適用除外

歴史的建築物の活用には、建築基準法の運用が切り離せない。この町家の床面積は約520平方メートルあり、住宅から宿泊施設へ用途変更する際、建築基準法の現行基準への適合が求められる。伝統的な和室や低い天井空間など昔ながらの雰囲気を生かしたホテルにするため、津山市では平成29年「津山市歴史的建築物の保存活用に関する条例」を策定し、一定条件を満たした上で建築基準法の適用除外を行っている。なお、この施設では（一社）岡山県建築士会の歴史的建造物委員会の協力を得て審査を進めており、地域の専門家を巻き込んだ取り組みも行っている。

◆◆◆ 設計変更など柔軟対応で 上質な空間に生まれ変わる

施設は市が所有し、整備は設計と工事は市の負担により実施している。運営のみPFI法コンセSSIONにより（株）HNA津山へ20年間の運営権を設定している。

この施設は、実施設計が先行していたため、事業者募集には可能な限り改修内容へ事業者の意向が反映できるように募集要項で工夫した。また追加整備（家具やヒノキ風呂など）については市の承認を得て民間事業者の負担で実施できるようにしている。設計が先行していたため、また古民家ならではの予定外の腐朽など、現場では設計変更など調整事項は多々生じた。しかし結果的に事業者からの提案で個性的なじゅうたんや壁紙が採用され、上質な空間に生まれ変わった。整備事業と並行し、議会や契約手続き等を進め、1棟貸しホテルのオープンへと至った。事業者の顧客を中心に観光滞在での利用が多い。

◆◆◆ コンセSSIONの効果と課題

コンセSSIONのメリットは、事業者にとって①指定管理制度の5年に対し、20年間と長期的な運営計画が立てられること②運営事業の自由度が高く、モチベーションが高まること③所有せず、固定資産税の面でも参入しやすいことが挙げられる。また行政にとっては①指定管理費等の支出から、運営権対価が収入として見込めること②民間の裁量やノウハウを生かした運営が可能となること③がある。デメリットは特にない。「糺や」の課題を生かし、津山市は令和4年「グラスハウス利活用事業」など次のコンセSSIONも展開している。今後、歴史的建造物へのコンセSSION導入には、改修や維持管理計画などヘリテージマネージャー（歴史的建造物の保全活用に係る専門家）等の専門家の関与が必要と思われる。

「桜の馬場城彩苑」と熊本市

—熊本市の観光のこれまでとこれから—



熊本市観光政策課長

・坂田 文昭

「桜の馬場城彩苑」整備の経緯

日本三名城の一つに数えられる加藤清正の築いた熊本城。「桜の馬場城彩苑」は、この熊本城のエントランスである場所（桜の馬場）に、飲食、物販等の施設を整備することで、熊本城来園者の満足度向上と熊本城での滞留時間の拡大を図るとともに中心市街地への回遊促進と活性化、ひいては本市の魅力向上に寄与することを目的に平成23年春の九州新幹線全線開業に併せ開業しております。

この桜の馬場城彩苑は、熊本県の歴史や文化を体験できる施設である「熊本城ミュージアムわくわく座」と、熊本ならではのコンセプトに県内各地の食やお土産が一堂にそろう飲食物販施設の「桜の小路」、広域的な観光案内サービスの拠点施設である「総合観光案内所」の三つの機能を備えた観光交流施設です。

「桜の馬場城彩苑」の特徴

桜の馬場城彩苑の整備にあたっては、整備目的を最も効果的、効率的に実現するため、民間のノウハウや活力を最大限に活用しております。

公共性の高いサービスを提供する「熊本城ミュージアムわくわく座」においては、最先端の映像等によって熊本城の歴史を紹介するデジタル技術や集客能力などの面で民間のノウハウの活用が有効と考えられるとともに、公共資金の最も効果的な運用や負担コストの軽減が期待できるPFI制度を導入しました。

一方、飲食店等の商業性の高い施設である「桜の小路」の整備にあたっては、民間事業者のノウハウや営業努力が期待されるため、PFI制度を用いております。

行政と民間が適切に役割分担を行うことで、効果的かつ効率的に事業を実施できる形としています。

PFI事業における取り組み

熊本城ミュージアムわくわく座には「熊本城VR映像」や「熊本城被災・復旧プロジェクトシンマッピング」「クイズコーナー」など、実際に体験し、楽しみながら熊本城の歴史、文化を学ぶことができるコンテンツがたくさんあります。

常設のコンテンツの他にも、より多くの観光客の方に来ていただくため、民間事業者のノウハウ等を生かしたさまざまな取り組みを行っています。その一つが、昨年春のお城まつり期間に合わせて行われた『PLAY CASTLE!! お城で遊ぼう（メタバース対戦宝探しゲーム）熊本城編』の開催です。

このプログラムの参加者はアバターを操作し、メタバース上に再現した熊本城を自由に巡りながら、ゲームを通じてその魅力を体感できる実証実験プログラムです。開催期間中、約600人の方に参加していただき大変好評でした。

その他にも、県内市町村と連携したイベント等も積極的に実施しており、令和5年7月～8月の小学校の夏休み期間に実施された「天草の宝・再発見イベント in 城彩苑」では天草市と連携し、パネル展示やワークショップを開催するなど、広域的な観光拠点としての取り組みも行っています。

観光客数の推移等について

熊本市では毎年、観光統計として、本市への観光客の入込数や宿泊者数等を公表しています。桜



熊本城ミュージアムわくわく座（熊本城被災・復旧プロジェクトマップ）



桜の小路



桜の馬場城彩苑

の馬場城彩苑開業の平成23年（2011年）直後は、九州新幹線全線開業による効果が期待されたものの、東日本大震災や翌年の九州北部豪雨災害の影響により観光需要が落ち込み、入込数や宿泊者数の大幅な増加には至りませんでした。

また、その後、入込数や宿泊者数ともに回復傾向となったものの、平成28年熊本地震により再度観光需要が落ち込みました。

令和元年（2019年）には国際的なスポーツ大会の開催や復旧中の熊本城の特別公開等により大幅に回復したものの、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、入込数や宿泊者数は大きく減少しました。

現在は、新型コロナウイルス感染症の5類感染症への移行や国の水際対策の大幅な緩和等により、国内外の観光需要は回復傾向にあり、特に本市においてはインバウンド需要が急速に回復しているところです。

◆◆◆ これからの課題や展望について

現在、桜の馬場城彩苑は、インバウンド需要の回復により、連日多くの外国人の方が訪問され、令和5年8月の熊本城ミュージアムわくわく座の入館者数は単月で、平成23年の開業以降最高となる3万633人の来場者を記録し、今年度は過去

最高年度の来場者数となった昨年度をさらに大きく上回る状況で、日々にぎわいを見せております。

一方で、宿泊・飲食サービス業などに従事する観光産業を担う人材の不足や、人口減少による今後の国内市場の縮小などの新たな課題、コロナ禍を経た旅行者の行動や意識変容、サステナブルな観光への意識の高まりなどの旅行者のニーズの多様化など、観光を取り巻く状況に大きな変化が生じています。

本市では、これらの課題やニーズ等を踏まえた今後の観光振興に向けた取り組みの基本指針として「（仮称）熊本市観光マーケティング戦略」の年度内策定に向けて、現在検討を進めているところです。

本市が世界に誇る熊本城や水資源をはじめとする観光資源のさらなる魅力向上、滞在環境の充実、戦略的なプロモーションなどとともに、関連産業の経営基盤強化や持続可能な観光まちづくりなどの観光振興を通じた本市の活性化につながる取り組みを行いながら、国内外の観光客から選ばれる上質な観光都市の実現を目指していきたいと考えております。

既存ストックを活用し中心市街地再生 —図書館や子育て支援機能、商業施設で活気—



都城市商工政策課
中心市街地活性化室

・清水 直樹

都城市の概要

当市は、南九州第3の人口規模を誇る都市で人口は約16万人。令和元年から3年連続で農業産出額日本一を記録し、また、焼酎売上高日本一である霧島酒造の本社があることから「肉と焼酎のふるさと」として広く知られ、ふるさと納税寄付額も4度の日本一に輝いている。

当市では、大型商業施設跡地の土地・建物を活用し、官民が連携して公共、民間それぞれの施設や機能を集約整備することで集客力の回復を図るとともに、既に集積している都市機能とのシナジー効果でまちなかのにぎわい再生を図ることを目的として、平成30年4月に「都城市中心市街地中核施設」を整備した。開業から5年たった令和5年4月には来館者数が延べ730万人を超え、まちなかのにぎわいが再生され始めている。

中心市街地の変遷と事業着手の背景

(1) 中心市街地の変遷

昭和45年に導入した線引き制度による地域間格差を解消する狙いで、昭和63年に当市は全国で初めて当該制度を廃止。しかし、人口密度の低下、大型商業施設の郊外出店などにより中心市街地で営業していた大型商業施設のうち2店舗が平成14年までに閉店。昭和60年には9033人だった中心市街地の歩行者数は、平成22年には458人まで落ち込んだ。

(2) 中核施設整備事業着手の背景

平成23年、中心市街地の象徴で最後的大型商業施設であった地元百貨店が閉店。中心市街地で生鮮三品が唯一購入可能だったこの店の閉店により、周辺住民は買い物に困る事態に直面した。これを受け、地元経済界は再開発目的の会社設立へと動き、跡地を一括購入。同時に市民ワークショップ

ップやアンケートを実施し、跡地の再活用に向けた市民ニーズの集約を図った。意見を基に、当市が図書館などの公共施設を、跡地を取得した民間会社は買い物困難を解消するスーパー等商業施設を整備することを決定。官民連携による中核施設整備事業に着手することとなった。

取り入れた事業手法

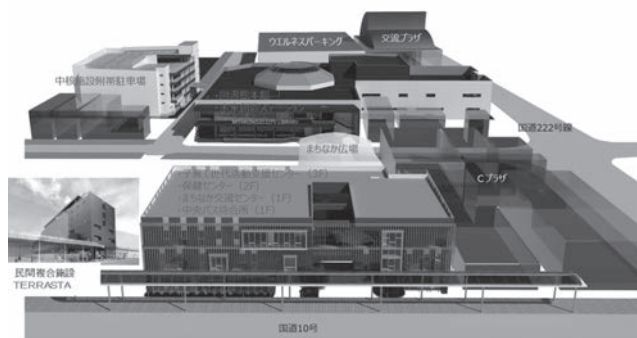
(1) 市民ニーズに即した施設・機能集約

本事業では八つの公共施設の集約整備が行われた。旧ショッピングモールを活用し、図書館と地域交流センターにリノベーションし、旧百貨店の立体駐車場も附帯駐車場に改修。そして、旧百貨店跡地に子育て世代活動支援センターや保健センター、地域交流センター、バス待合所、屋根付き多目的広場を新たに整備した。

当該施設は、市民の来街・来館動機をつかむため三つの視点からニーズを満たすことを目指した。一つ目は図書館で、さまざまな世代が利用する本事業の核と位置付け、その機能や規模は市民の長年の要望に応える形で充実を図った。

二つ目は子育て世代活動支援センター等で、アンケートで子育て世代がまちなかをほとんど訪れていないことが分かったため、これら施設を集約し、かつ、駐車場から雨に濡れない配慮や魅力的な遊び場設置など、子育て世代の来街動機につながるよう整備した結果、多くの来館者が再訪する状況を実現した。

三つ目は定期的な市街地イベントを求める市民の声に応えるため、天候に左右されない屋根付き



整備施設のバース図



子育て世代活動支援センターのプレイルーム



中心市街地の複合施設に整備した図書館のホール

民間施設完成で区切りを迎えたハード整備とともに、今後もさまざまなソフト事業を展開することで、まちなかの活性化に取り組んでまいります。

民間施設完成で区切りを迎えたハード整備とともに、今後もさまざまなソフト事業を展開することで、まちなかの活性化に取り組んでまいります。

多目的広場を整備した結果、多世代の市民が日常的にまちなかを訪問するきっかけとなった。

(2) 「ストーリー性」のある施設整備

本事業の核施設である図書館は、市民ニーズ充足、集客力強化、事業コスト圧縮を目指し設計された。既存ストック活用で旧図書館の3倍のスペースを整備し、新築と比較して31億円のコストを縮減。加えて、図書館備品調達、管理運営、カフェ運営業務を一括し公募型プロポーザルで事業者を選定。これは、施設整備と並行して指定管理者を選定し、整備のプロセスに一定の関与をさせつつ、館内の家具・備品のレイアウト作成や調達、空間構成に対するVE (value Engineering) 製品やサービスの価値を向上させる手法) を行わせることで、空間的な高質化を実現

現するとともに、開業後の指定管理業務の円滑化を図ることも目的とした。

(3) 民間のアイデアによる空間デザイン

ストーリー性のある施設整備・運営を提示し、空間的高質化の面でも優れた提案のあった事業者を選定したことにより、市場の店先に並ぶ木箱をモチーフにした木箱型書架の配置による歩くのが楽しくなるショッピングモールの専門店街を再現したような開架スペース、デザインや機能性に優れた家具、2次元バーコードを活用した蔵書情報等を検索できる機能や設備など、民間のアイデアを積極的に生かすことにつながった。結果、居心地の良い、飽きのこない空間的高質化を実現した次世代型図書館を実現することができた。

民間複合施設の整備

当初、公共施設と一緒に開業予定だった民間複合施設は、運営者の見直しや資金調達の調整で遅延していたが、スーパーマーケットをはじめ、商業・オフィステナント、レストラン、ホテルが設けられた施設が令和4年4月に開業した。

おわりに

当市では、中心市街地に多様な都市機能を集約し、にぎわい創出を図るため官民連携による取り組みを進めてきた。今後、さらなる中心市街地の活性化を実現するには、中核施設で誘引した来街者を中心市街地全体へと導き、回遊させる方策への展開が必要であり、さらには、居住へとつなげていく施策の充実が必要と考えている。そのための取り組みとして、にぎわいを創出するまちなか活性化プラン事業、リノベーションを促進する中心市街地再生プラン事業、居住者を呼び込む居住推進事業などさまざまなソフトおよびハード事業を展開しているところである。

財政負担ゼロによる公共住宅の整備 ―桜ヶ丘子育て支援住宅「ハグ・テラス」の整備―



鹿屋市建設部
建築住宅課技術補佐

・段 芳文

鹿屋市の現状

鹿屋市は、鹿児島湾をはさんで鹿児島市の対岸にあたる大隅半島のほぼ中心部に位置し、令和3年度の市町村別農業産出額では、市町村の中で全国9位、中でも肉用牛部門は同2位の産出額を誇る畜産業や農作物を中心とした第1次産業が盛んな地域です。

その一方、人口減少に伴う空き家が一般住宅、賃貸住宅、公共住宅のすべてで拡大しており、その対策が大きな問題となっています。

財政難で建て替えが凍結 〇系PPP/PFIに

今回の『桜ヶ丘子育て支援住宅整備PFI事業』の事業場所では、もともと公営住宅建替事業として、建設後40年以上経過した桜ヶ丘団地の既存長屋建て24棟123戸を3期に分けて、3棟126戸に建替える計画が進んでいましたが、事業途中

の2期完成後に、市の財政難を理由に3期建替（1棟41戸）の凍結があり、その影響で建替予定地が数年間、遊休化していました。

3期建替予定地の周辺環境は、商店や銀行、公共施設が立ち並ぶ幹線道路沿いで、幼稚園や小学校が近く、大きな公園も目の前にあるなど、集合住宅や店舗、事務所等、さまざまな用途に利用できる利便性の高い地区であったため、土地の有効利用について検討を進めた結果、財政難を克服する手段として、コスト削減効果の高い公民連携によるPPP/PFI手法の導入を推進することになりました。

そのため、多くの講習会等への参加や先進地視察も積極的に行い、PFI法による公民連携事業の具体的な検討を進める中で、当時、ある講習会の講師が説明していた地域優良賃貸住宅建設による「〇系PPP/PFI」（注）が、当市の建替事業を再開させる最良な手法であると思われる。検討の結果、鹿屋市の少子化や空き家状況を打開する一つの施策として、子育て環境の充実と

地域の活性化が図れ、また、子育てを卒業したあとの地域定住を促すことを目的とした「地域優良賃貸住宅」の建設を計画し、実施したところです。

（注）「〇系PPP/PFI」とは、建設費と指定管理料を補助金と毎年の家賃で長期に割賦払いすることで、自治体の財政負担をゼロまたは限りなくゼロに近い収支で、PPP/PFI事業を実現させるための考え方。

子育て支援住宅とその特徴

子育て支援住宅「ハグ・テラス」については、PFI（BTO）方式で、施設整備に係る費用のうち、国の補助金（1/2）に相当する金額は建物購入後に一括で支払い、それ以外の施設整備費に係る費用と維持管理に係る費用は、事業期間中（30年間）に平準化して支払うこととしています。また、毎年、支払う費用（整備費、維持管理費）の財源は、住宅の家賃（約9割）と民間施設への土地賃貸料等で賄い、事業期間中の自治体負担がゼロとなる事業スキームを構築し、実践しています。

アフタースクールとママカフェ

民間収益施設（アフタースクールとママカフェ）の導入については、民間の発想や創意工夫によるものであり、運営している「（有）アダプテッドスポーツかのや」は、母体がスイミングクラブ等を運営するスポーツクラブであるため、この施設で新たな取り組みとして、全国でもあまり例のない「スポーツ」×「学問」両立システムを導入した、新たな学童施設運営を行い、送迎や習い



「ハグ・テラス」の外観



「ハグ・テラス」の民間収益施設外観



アフタースクールで宿題に取り組む子どもたち



コインランドリー

こどもに^{マル}な住宅^{えがお}

ロゴマーク1



ハグ・テラス
HAG Terrace

ロゴマーク2

○ハグ・テラスの子どもの人数
(1) 全体の子供の数＝64人→73人
(2) 1世帯当たりの子供の数＝1・6人→1・8人
(3) 子供の平均年齢＝5・9歳→10・5歳
以上の数字から、着実に2人目、3人目の子ども

平成30年3月の入居開始から令和5年10月まで、6年8カ月が経過しましたが、この間のハグ・テラスでの成果としては、次のとおりです。

事業開始後の成果

事業費用にかかる保護者の負担軽減も図っています(注)。また、公共に頼らない新しい放課後学童施設として運営しており、民間収益施設への福祉関係者の見学も多くあるところです。

(注) スポーツはスイミング、サッカー、体操、空手等から選べ、学問は、宿題の他にそろばん、硬筆習字、英会話、学研教室から選べる。

の増加につながっていることが分かります。

○ハグ・テラスでの剰余金

入居率が90%で、年間の支出が賄える事業スキームのため、それ以上の入居率があった場合の剰余金や民間収益施設からの土地賃貸料収入等については、毎年、基金に積んで事業期間途中の大規模修繕に充てる予定であり、現在の積立額は平成30年度から令和4年度までで、1661万1000円となっています。

◆◆◆ これからの課題と展望

ハード面での子育て支援住宅と民間収益施設は完成しましたが、今後はより重要なソフト面の充実を図る必要があります、新型コロナで中断した子どもや親向けの催し(ハロウィン、クリスマス、バザー等)の再開など、入居した親や子どもの満足度を高めるために入居者と地域住民の交流する場の提供を図っていくことが課題となります。

また、30年間という長期に渡る事業のため、公と民で現状の情報共有が、この事業の可否を決める重要な部分であることから、現在、3カ月に1度のモニタリングを実施し、問題点について双方で意見を出し合い早期解決に向けて取り組んでいることが、入居者の満足度を上げて結果、高い入居率につながっていると感じております。

今後、本市に限らず、公共住宅の老朽化が進み、団地の建替えや改善の費用捻出が喫緊の課題となることが予想されますが、公民連携を活用した地域優良賃貸住宅(注)の導入は、その解決手段の一つとして、大きな可能性があると思います。

(注) 地域優良賃貸住宅の入居資格は、子育て世帯、新婚世帯、高齢者世帯、障がい者等世帯に該当する方で、世帯月収38・7万円以下の公営住宅対象低所得者層と中堅所得者層である。

ぜひ、前例にとらわれず、新たな一歩を踏み出す勇氣を持って、それぞれの自治体で課題解決に取り組まれることをご祈念申し上げます。

最後に、私の好きな言葉です。「学者になつてはならぬ、人は実行が第一である」

PPP/PFIを活用した
まちづくり

PPP/PFIの進化・多様化について

―財政負担削減のみではない多様な効果の発揮―

内閣府民間資金等活用事業推進室
参事官補佐

・阿部 飛鳥

はじめに

PPP (Public Private Partnership) / PFI (Private Finance Initiative) という言葉を聞いたことがあるでしょうか。聞いたことがある場合、どのようなイメージをお持ちですか。大型の公共施設整備に使われる手法、大都市でないと成立しないため関係がない、という声も聞かれます。実は、PPP/PFIはそのような事業だけではなく、多岐にわたる分野で事業が実施されており、どのような地方公共団体でも、どのような分野の事業でも導入が可能です。

本論では、個別の事業における適用可能性から目線を一つ上げて、現在の日本が目指す一つの姿である、地方公共団体における公共サービスの提供手段としてのPPP/PFIについて考察します。

なお、文中意見にわたる部分は私見であること、あらかじめ申し添えます。

○公共施設等の整備等に関する社会的課題

総務省の公共施設状況調査や国土交通省の調査を確認すると、地方財政において建設事業費は減少しています。また、日本の社会資本ストックは高度経済成長期に集中的に整備され、今後20年間で急速に老朽化することが懸念されています。こうした状況から、公共施設等を戦略的に維持管理・更新することが求められています。さらに、その対応に際しては、SDGs（持続可能な開発目標）を原動力とした地方創生やGX（Green Transformation）、DX（Digital Transformation）など、政策立案においてさまざまな課題を考慮することが必要となっています。

一方で、地方公共団体職員数はピークの平成8年に比べて約15%減少しており、特に技術職員数が減少していることから、対応は容易ではありません。そこで、民間事業者等の人材やノウハウを活用していくことが不可欠となっています。

このような背景を踏まえ、公共施設等の整備等（建設、改修、維持管理、運営等）において、どのように官民連携を推進し、地方創生に貢献でき

るかという観点から、事業化に向けた検討ポイントを紹介します。

PFIとは何か

OPFI法は手続法

PFIとは、公共施設等の整備等を、民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して、効率的かつ効果的に実施するものであり、広く官民連携手法を指す概念たるPPPの代表的な手法の一つです。

日本においては、PFIについて定めた法律として、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号）」があり、同法に定める手続に従って実施される事業を、PFI事業と呼びます。この際、各事業における施設の整備や維持管理・運営について適用される契約類型に限定はありません。

OVFMの基礎的な考え方

PFIの事業化に不可欠の概念としてVFM（Value for Money）があります。

VFMについては、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針（平成30年10月23日閣議決定）」に次の記載があります。

「PFI事業として実施することにより、公共施設等の整備等が効率的かつ効果的に実施できることを基準とすること。これを具体的に評価するに当たっては、民間事業者に委ねることにより、公共サービスが同一の水準にある場合において事業期間全体を通じた公的財政負担の縮減を期待する

ことができること又は公的財政負担が同一の場合においても公共サービスの水準の向上を期待することができると等を選定の基準とすること。

また、「VFMに関するガイドライン」において、公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値（PSC、Public Sector Comparator）と、PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値（PFI事業のLCC、PFI-Life Cycle Cost）との比較によることを示しています。

実際の運用においては、従来のサービスレベルをベースとしてそれぞれの価値を算出し、VFMの有無・大小を算定・比較して、事業化の判断が行われています。

しかしながら、本来的には、基本方針でも示しているとおり、民間事業者に委ねることによってサービスレベルが向上する場合には、PSCにおいても同様のサービスレベルを設定する必要があります。

PPP／PFIの多様な効果

○公共施設整備の目的

前記のようなサービスレベルの向上分がVFMの算定に加味されていない背景として、サービスレベルの定量化が難しいという技術的な課題のほかに、公共施設整備における現状分析が十分に検証されていないという実態もあるのではないかと考えています。

実際に、公共施設の整備に当たって、地方公共団体に整備目的の背景となる課題をヒアリングす

ることがあります。そこで設定される項目に、施設の老朽化という声をよく聞きます。しかしながら、施設の老朽化は現状把握に過ぎません。実際には、施設で提供されるサービスとして目指すべき目標があり、その目標と現状のギャップが課題となります。施設の老朽化を例に挙げるならば、目標とする施設のサービスレベルと、老朽化した施設で現状提供されているサービスレベルのギャップが課題であり、その解消のために整備が必要であるという整理が望まれます。

このように、現状提供されているサービスレベルと、今後提供を目指すサービスレベルが異なる場合に、単純に算出した現在価値では比較できなくなるという問題に直面することとなります。

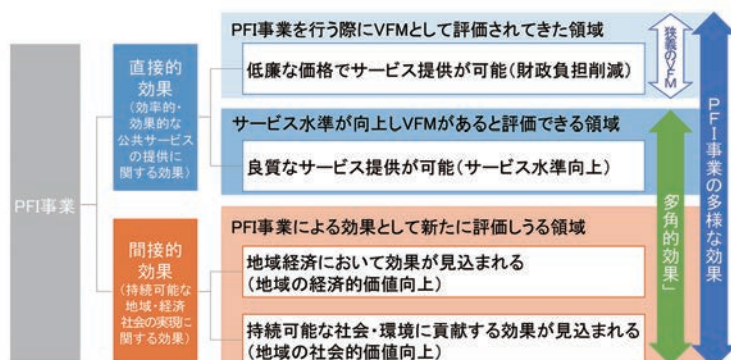
○PPP／PFIの多様な効果

先に示した従来のサービスレベルをベースとして算出したVFMを狭義のVFMとした場合、今のPFI事業において、事業化を判断する際にも狭義のVFM以外の効果を定性的に評価し、総合的に判断している例があります。

この総合的な判断は、必ずしも金銭価値として評価する必要はなく、実際の運用においても、狭義のVFMと並行して定性的な評価を行い、総合評価を行っているものと把握しています。特に、事業者からの提案を評価する際には、狭義のVFM以外の効果における定性的な評価に対して評価点を設定し、提案内容の比較評価を行っている事例も多くあります。

こういった狭義のVFM以外のさまざまな効果を含む、PPP／PFIの多様な効果は、効率的・効果的な公共サービスの提供に関する効果と持続

PFI事業による多様な効果



可能な地域・経済社会の実現に関する効果を合わせた、PPP／PFI事業によって発揮される全般的な効果を指します。なお、本稿では、狭義のVFM以外の多様な効果を「多角的効果」と呼ぶこととします。

○多様な効果の評価設定の考え方

PFI事業を行う際に多様な効果を評価する場合は、効果の発揮を期待する項目に対して、それぞれ評価が可能な指標を設ける必要があります。例として、財政削減効果を図る方法の一つに、VFMの算定があります。指標を設けることで、一貫した評価軸に基づき事業化を進めることがで

検討ステップ図

	財政負担の削減	(PFI事業実施による)その他の効果
優先的検討	費用総額の比較	多様な効果の有無を把握
実施方針策定		関連する政策目標・上位計画を整理
特定事業選定	予算額に基づくVFM算定	解決したい課題に基づく評価軸や評価の着眼点を設定
公募要項公表		課題解決に効果を発揮する評価項目を整理 (「ローカルPFI」を標榜)
官民対話		事業者視点からの評価項目の適正性について意見聴取
提案評価	契約金額に基づくVFM算定	評価項目ごとの評価指標を具体化し、事業者からの提案内容を評価
契約条件調整		提案時に事業者が示した目標値等の適合性確認やモニタリング指標の協議
モニタリング	実際のコストに基づくVFM算定	実施方針時から一貫した評価軸によるモニタリング指標を用いることでPFIの効果を測定

き、提供されるサービスが求めるレベルを満たしているかどうかを事後的にモニタリングすること
も可能となります。そのため、定量的な評価指標
を用いることが有用です。

実際の例にもあるように、PFI事業の実施を
検討する際は、「多角的効果」を狭義のVFMと
併せて、又は狭義のVFMを補完するものとして
取り扱い、総合的に評価することが有効です。

この「多角的効果」の取り扱いにおいて、評価
軸を明確化するとともに、一貫した取り扱いとし
て対外的に明示することで、事業目的や期待する
効果について事業者とコミュニケーションを図る

この多様な効果に着目すると、単純に施設の整備が必要なのではなく、事業実施に当たって各地方公共団体の抱えている問題に焦点が当てられます。必ずしも全てを公的資金で解決する必要はなく、場合によっては公共空間にビジネス機会を用意することで解決しうるものや、ソーシャルビジネスとして取り組んでいる企業が存在する可能性もあります。

この際、新たなサービスを期待し、たとえ既存のコストと比較して割高となっても、従来型の発注方式によるPSCよりもPFI-LLCCの方が少ないコストで実現できる場合にはVFMがあるという判断となります。

さらに、「PPP／PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）」において示された「ローカルPFI」（PPPを含む）は、案件形成、事業者選定、契約履行等の一連の過程を通じて、地域経済・社会により多くのメリットをもたらすこ

ローカルPFIイメージ図



「ローカルPFI」を推進する具体的な取り組みとして、前述した「多角的効果」のうち、「地域経済・社会に着目した指標」を設定し、地域経済・社会に与える効果を明確にしながら、PPP／PFI事業に係る一連の過程を実施していくことが挙げられます。

地域における多様な関係者の理解を促進するた

地域・社会に貢献し

めには、前記のプロセスを経て設定した評価軸や評価指標を基に、公募要項等に「ローカルPFI」を標榜することで、地域経済・社会により多くのメリットをもたらすことを志向する事業であると対外的に説明することが重要です。

○地域企業の取り扱い

「ローカルPFI」は、前述のとおり地域企業でPFI事業を組成するものだけを指す概念ではありません。ただ、地域の事業機会を評価指標に設けることも地域へのポジティブなインパクトにつながります。

そこで、「ローカルPFI」の効果を高めるためには、地域の課題解決等を目的とした適切な指標の設定のみならず、地域企業の参画を促すため、以下のような取り組みを行うことも有効です。

▽PPP/PFI地域プラットフォーム等を活用し、PFI勉強会を開催することでノウハウを普及▽官民対話時に商工会議所等と連携することで、地域企業の巻き込みを推進▽PFI事業化時に事業者マッチング等を開催し、地域企業の取引機会を拡大▽事業者選定時に地域企業の参画を要件化、または加点により参画しやすい環境を整備▽地域企業にできる業務範囲で事業内容を切り分け▽地域企業は参加条件を緩和

ただし、国、都道府県、政令指定都市および独立行政法人等のPFI事業において、契約金額が一定額以上の場合には、WTO政府調達協定の対象事業となり、いわゆる「地域要件」を付すことができない点には注意が必要です。

○政府の取り組み状況

このようなPPP/PFI事業において多様な

効果を発揮するための工夫を促すための考え方に ついては、2023年9月に「PPP/PFI事業の多様な効果に関する手引・事例集」として公表しています。

手引編では、実務的な検討の手順を示すとともに、「多角的効果」として参考となる約80の指標例を掲載しています。また、実際のPFI事業等においてどのように効果が発揮されているかということが分かるよう、事例集に取りまとめています。

また、「ローカルPFI」の考え方については、PPP/PFI地域プラットフォームにおける講演等において、具体例とともに説明しています。

PPP/PFIの

さらなる発展への期待

○事業成立のために必要なこと

以上記載してきたとおり、各地方公共団体でどのような課題があるのかを把握することが最も重要です。言い換えると、公共施設等の整備等においては、PFIが目的化することなく、まちづく

りにおいて何が求められているのかを考えることが肝要です。

地方公共団体ごとに社会環境が異なるように、設定される課題も異なります。そのため、課題ごとにPPP/PFI事業の構想もそれぞれカスタマイズする必要があります。

課題を設定し、官民で協力して解決するためには、どのような役割分担（リスク分担）が適切なのか、地方公共団体内部で検討しているだけでは分かりません。大事なものは、関係を構築したい主体とコミュニケーションを図ることです。発注時の公平性原則や透明性原則はPFI基本方針にも定められており、発注プロセスはしっかりと手続を踏む必要があります。手続きに留意しながら官民対話を進め、重要な論点や画期的な施策については、バランスを考慮しながら事業の条件として設定していくことで、よりサービズレベルの高い事業構想を設定することができるようになります。

繰り返しとなりますが、官民の良い協力関係の構築がPPP/PFIには重要です。地方公共団体の職員が自ら地域内外の事業者の取り組みを広く情報収集していくことが、コミュニケーションのきっかけとなります。そこから、唯一無二の取り組みへと発展することもあるでしょう。

施設の老朽化だけがきっかけではなく、新しい事業を始めようとしているときや、既存の運営に対して気付きがあったときこそ改革のチャンスです。施設整備も含めた行政サービスの提供方法の変革がイノベーションにつながると思料します。

多様な効果手引・事例集



PPP/PFI事業の
多様な効果に
関する事例集

内閣府民間資金等
活用事業推進室
(PPP/PFI推進室)

宝くじは、みんなの暮らしに役立っています。

地域づくり1月号 特集編 (通巻415号)

PPP/PPFを活用したまちづくり

令和6年1月1日

一般財団法人

地域活性化センタ―発行



移動採血車

全国各地で運行している
献血バスを寄贈



ベンチ

全国の公園緑地等に
ベンチを設置



フラワープランター

観光地の環境美化活動の
推進を目的として寄贈



宝くじ桜

日本全国に
さくら若木を寄贈



車いす

博物館利用者のために
車いす等を寄贈



一輪車

体力づくり実践校等に
一輪車を寄贈



バス停留所施設

バス停上屋と
風防施設を設置



すこやか広場

こどもの国(神奈川県)に
健康器具や遊具を設置



検診車

胃部・胸部X線撮影車
として寄贈



宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、公園整備、
教育及び社会福祉施設の建設改修などに使われています。

一般財団法人日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。



一般財団法人

日本宝くじ協会

<https://jla-takarakuji.or.jp/>