

PPPによる地域づくりと建設業の役割

PPPの二原則

現在、公民連携（Public/Private Partnership=PPP）が注目を集めている。何らかの公共的な活動を官、民、市民が協働して実施することである。いいパートナーが見つからない、思い通りにいかなくなるとすぐ足並みが乱れてしまう。こうした思いは、地域の現場で必ず突き当たる壁であろう。関係者が協力することの重要性だけなら、あらためて指摘されるほどのことではないと思うかもしれない。だが、現代のPPPは大きく違う。こうした壁に立ち向かうための二つの大きな知恵があるのである。

第1は「リスクとリターンの設計」である。公共的な活動にもリスクはつき物である。リスクは高いがリターンは低いとなると誰も引き受けない。逆に高いリターンが必要ならリスクも高く構わない。こうしたリスクとリターンの関係を事前に分析して、バランスよく分担させる知恵が必要となる。PPPが経済学や金融論を背景として成立している理由はここにある。

第2は「契約によるガバナンス」である。リスクとリターンをいかに上手に設計しても、それが口約束に過ぎなかつたら、誰も安心して仕事に取り組むことができない。権利と義務を明記した契約が必要であるとともに、履行状況を監視したり履行を怠ったときのペナルティが明記されている必要がある。経済学でも最先端のゲーム理論や契約理論の役割がここにある。

三セクの失敗の原因

残念ながら、初期のPPPの形態である第三セクターの多くは「リスクとリターンの設計」がなかった。そもそもリスクの分析すらあいまいであったために、役割分担もあいまいであった。契約は存在したが、その内容もあいまいで「契約によるガバナンス」は不在だった。順調な場合は良いが、問題が発生すると誰も責任を持って取り組もうとしない。懸念はバブル崩壊によって現実のものとなった。

現代のPPPの二原則が守られていれば三セクの多くは失敗しなかったか、少なくとも、リスクの高い仕事を担う当事者は契約前に必死にリスクを分析し、それを最小化するよう努力するとともに（たとえば保険をかける）、リスクに見合うリターンを要求したであろう。その要求が他の関係者の理解を得られれば、ハイリスク、ハイリターンの投資として事業は開始され、不幸にしてリスクが発生しても当初の約束に従って処理が進んだであろう。結果的には失敗かもしれないが、そうでないケースよりははるかに損失は小さかったはずである。

夕張の悲劇（「民から官へ」）

逆に関係者の合意が得られなければどうなるか。それは計画が止まることを意味する。もし市民がどうしても必要としているなら、市民自らハイリスクを負担するしかない。納得づくならそれも一

東洋大学大学院 経済学研究科
公民連携専攻 教授

ねもと ゆうじ
根本 祐二



つの選択である。2007年に財政再建団体になった夕張市の実質破綻の理由の一つは、かつては石炭産業など民が支えた公共的な施設を、官が支えようとした「民から官へ」にある。情報を開示されなかった一般市民が責められるべきことではないが、ちぐはぐな官民役割分担が、結果として財政破綻を招き、市民にとっての大きな負担増となつてはね返ってきたのである。

このように、現代のPPPは官、民、市民の緊張ある契約関係を特徴としており、単なる仲良しクラブではない。いわんや談合や癒着とは無縁である。さらに重要なことは、官と民だけでなく、市民すらも責任ある契約の当事者としての役割を果たすべきとされていることである。その前提には、市民に対する情報開示と市民による責任ある判断がある。

サンディ・スプリングスの衝撃 （「完全PPP都市」）

2005年米国ジョージア州アトランタ近郊の約10万人の市民が、住民投票による圧倒的な賛成を背景に、公共の業務の一切を民間会社に委託した。運営経費が想定される予算の半分以下の世界初の完全PPP都市サンディ・スプリングス市の出現である。市民は自らのリスク負担に基づき、官ではなく民による都市経営を選択したのである。民に任せることの不安は多々あったと思うが、結果的には、税率は引き下げられ、市民の満足度は高ま

った。市民のリスクテイクが奏功したのである。

東洋大学では平成20年2月18日に、民による地域経営の発案者であり、現在同市の監理委員会議長をつとめるオリバー・ポーター氏、市民からの委託を受けた民間企業CH2M HILL社のゲイリー・ミラー氏を招きシンポジウムを開催した。日米の国情の違いを乗り越えた普遍的なPPPの姿を知る絶好の機会となった（詳細は <http://www.pppschooll.jp>を参照）。

PPPと建設業の未来

さて、本誌の読者は、CH2M HILL社が建設会社であることに注目すべきであろう。ハードからソフトへの業態転換には多大のリスクを伴うが、現在のところ順調でリスクに見合うリターンも得られる見込みだ。

業態転換の必要性は日本でも同様である。110兆円（名目GDP）を超える公共支出のなかで公共投資（ハード）の割合は年々低下し現在は2割以下しかない。ハードのみに依存する業態では建設産業は成り立たなくなるだろう。とすると、公共投資で培ってきた自治体との連携や地方行財政の知識を使って公共サービス分野に進出することが、ごく自然な方向性である。既に介護ビジネスに進出実績のある建設業は、その先見性と総合力を公共サービスの包括受託という新たなフィールドに展開すべき時期なのではないだろうか。