



山下 PMC 主催

第 3 回・第 4 回「地方創生情報セミナー」 開催レポート



2018 年 5 月 16 日（木）、17 日（金）、東京ビッグサイトにて、山下 PMC 主催、特定非営利活動法人 日本 PFI・PPP 協会後援による「地方創生情報セミナー」を開催しました。地方自治体が保有する施設建設・運営・活用の課題解決を支援している山下 PMC の PM/CM の専門家に加え、地方創生の最先端に立つ有識者にも登壇いただき、PPP から入札契約方式の最新動向と建物の LCM、ふるさと納税からスポーツ、教育など、多角的な講座をお届けしました。

地方発の社会先進立国の実現に向けて

講師：株式会社山下 PMC 代表取締役社長 川原秀仁



現在、全業種、全産業が第 4 次産業革命の波にさらされている。情報技術(AI、IoT等)による産業構造の変革に直面しており、事業領域、事業モデル、組織構造など、その全てが変わる可能性がある。

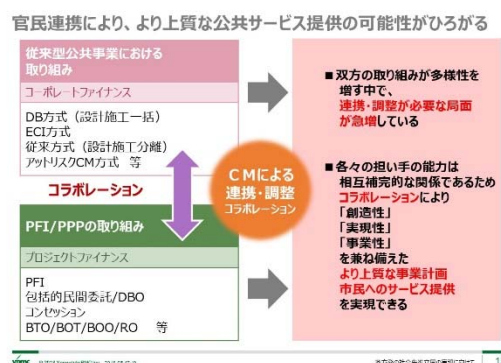
日本の収益構造は、この 10 年で大きく変化しており、現在は貿易収支よりも第一次所得収支の割合が非常に大きくなっている。2040 年における人口ピラミッドからは、総

人口（需要）は急速に減らないものの、生産年齢人口（供給）は急激に減ることがわかり、当面の間売り手市場が続くことが予測される。

このような状況の中、地方創生を考える上では、「公魂民才」（公共の課題解決を民間のノウハウで）の仕組みづくりが不可欠であると考えている。山下 PMC では、①技術先進立国の堅持、②クールジャパンの国づくり、③国内インフラ・RE 再構築と強靱化、④健康長寿社会の実現と少子高齢化対策、⑤メディアおよび情報流通の変革、⑥金融ビジネスの変革、⑦建設生産制度改革へのチャレンジの7つの戦略に基づき、それらをインテグレート化するという次世代産業モデル像を描いている。公魂民才の観点からは、特に②と④が大きく関係してくる。

たとえば、②クールジャパンの国づくりでは、各地域（点）のリブランド、リニューアルによる競争力を強化し、それらを結ぶ新旅行ルートの拡充・連携（線）、地域住民や企業、施設、行政などの連携を強化（面）する、官民が一体となった国づくりのあり方を模索している。

そのためには③による CRE/PRE 再編戦略を考える必要がある。約 2,300 兆円にも及ぶ日本の不動産資産を活用し、従来型公共事業におけるコーポレートファイナンスを活用した取り組みだけでなく、プロジェクトファイナンスと組み合わせた官民連携による、より上質な公共サービス提供のため、CM による連携・調整のコラボレーションが求められている。



2017 年度の PPP の拡がり と、今後の展望

～サウンディングと随意契約保証型提案制度～

特定非営利活動法人 日本 PFI・PPP 協会 会長兼理事長 植田和男氏



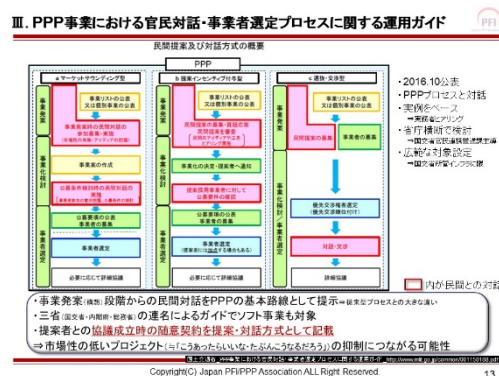
サウンディング型調査とは、地方自治体が民間企業に働きかけ、保有する土地活用などについて、基本構想の段階から意見・アイデアを取り入れるための制度。これまで 240 件以上の実績があり、良い提案を受けた各自治体は、すぐに随意契約を結びプロジェクトを進めている。

協会では、両者を結びつけるためのサウンディング・マッチングを実施。東京で定期

的にセミナーを開催するなど、大企業もサウンディングに参加する機会を増やしている。同時に、地元企業が地場の強みを生かし、サウンディングに参加できるように、地域密着型のプラットフォームづくりをすることが大切であると協会では考えており、これを支援している。

少子高齢化・人口減少などによって、現在、多くの地方自治体が合併・吸収の危機にある。また、保有する公共施設がどのような状況・段階にあるか見える化されたことで、職員の意識は変容した。さらに、本格的な AI の実装段階に入ったことで、職員に時間の余裕が生まれる、といった変化が生じてくる。

これからの地方自治体は、歳入を増やして、歳出を減らす、いかに民間投資をよびこむか、がテーマであり、PPP・PFI を活用して自治体経営をしっかりと足腰でやっていくべきである。そのためにも、できた時間的余裕を有効活用し、民間企業のノウハウ・アイディアを取り入れ、投資をよびこむための仕事に注力することが重要である。



国交省が進める多様な入札契約方式導入の実際

株式会社山下 PMC 事業創造推進本部 第一部部長 村田達志



2017 年、国交省作成のリーフレット「多様な入札契約方式の活用に向けて」の配布が始まった。品確法の改正に対応した過去のモデル事業を具体的に取り上げ、広く自治体に水平展開し、最適な入札契約方式を選定する動きを普及させることを目的としている。CM 専門会社の立場から、山下 PMC は、アドバイザーの 1 社として情報提供すると同時に、本リーフレットのとりまとめ

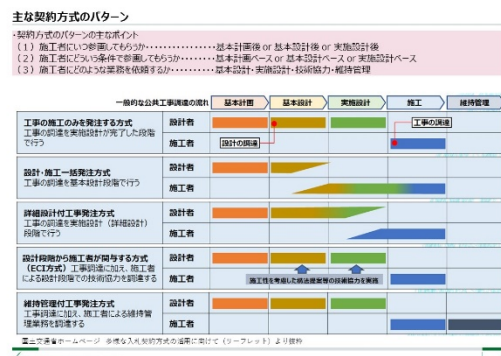
にも関わっている。

多様な入札契約方式には、分離発注方式、デザインビルド方式、ECI 方式など、主に 5 つの方式がある。山下 PMC は、府中市新庁舎や女川町卸売市場、横浜市新庁舎などの建設において、CM として多様な入札契約の方式選定・実施を支援したが、それぞれの方式にはメリットと同時にデメリットがあることを体感している。

山下 PMC の CM 業務目標である、①技術的課題解決 ②合理的な制度設計 ③確実なコントロールによる予算内での事業実現、の 3 点から、デメリットに対応した留意点につ

いて説明したい。たとえば、①では、震災復興事業において、ECI方式を採用することで、不均等な支持地盤などの課題に対し、設計段階から施工者が加わることで解決することができた。②では、ECI方式は分離発注方式とデザインビルド方式のいいとこ取りだがリスクもあり、全体の事業費が下がっても設計者のフィーが増えることがある、というリスク認識をしたうえで制度設計を行った。③については、建設費の高騰や予算策定が非常に困難な状況下でも、確実なコストコントロールの徹底が必要である。

CM導入のメリットは、発注者業務を質的・量的に補完し、技術・コスト・スケジュールのマネジメント・アドバイスを行うことができることにある。メリットを最大活用するためにも、事業手法・コンセプトを検討する段階からCMを導入することが望ましいと考えている。



山下 PMC が考える公共施設マネジメント

株式会社山下 PMC 事業管理運営本部 LCM 部 プロジェクトマネジャー 嘉門隆史



公共施設の現状と課題には大きく3つの変化が挙げられる。一つ目は、社会の変化である。近年、阪神淡路大震災や、東日本大震災など、これまでとは別次元の災害リスク対応のニーズがある。その一方で、公共施設の劣化は進行しており、高度経済成長期に建設された旧耐震基準による建物も多く残っている。

2つ目は、国・地方公共団体の変化である。

公共施設マネジメント（PRE 戦略）において、フローからストック活用に重点が移り、公共投資においても PPP/PFI 等の手法が生まれている。PPP/PFI 等の導入にはストック情報（賃貸対照表、固定資産台帳）が必要であり、新公会計制度に則り財務諸表を整備することが求められる。

3つ目は、産業の変化である。人口動態の変化から建設労務の供給は大幅に減っており、公共工事発注の制約（スケジュール・コスト）が大きくなっている。i-construction など技術革新を踏まえ、受注者側の流れを考えた戦略的（長期的かつ柔軟な）公共投資計画を考える必要がある。

公共施設マネジメントは、これからの市民サービスの維持・推進に不可欠であり、公共施設・インフラが重たい債務に変わる前に積極的に進める必要がある。山下 PMC では、①事業戦略と施設運営をつなげる環境を構築、②事業者がコア業務（戦略策定・意思決定）に専任できる環境構築、③施設運営にファイナンス視点を取り入れるという価値の実現を目指し、「Facility Dr.」というサービス提供を行っている。

公共施設マネジメントの必要性



ローカル企業の戦い方～ふるさと納税返礼品提供事業者からの示唆～

神戸大学 経営学研究科 准教授 保田隆明氏



地方の経済振興に必要な一つの事例として、ふるさと納税がある。昨今、ふるさと納税はバラマキ型の官製需要か、それとも地方事業者育成につながるのかといった議論が行われているが、地域によってはアントレプレナーシップ創出に成功した事例がみられる。そこで私は、ふるさと納税の返礼品市場は、地方の事業者を鍛える「道場」であるにとらえている。

たとえば、長崎県平戸市では、ふるさと納税の返礼品として既存商品のデザインを一新したことで、同じ商品でも売り上げが伸びた事例がある。また、デザインが向上しブランドイメージが改善されたことから、若い女性などが仙台や東京などから U ターン就職し、新規雇用・新規融資につながっている。

一方、鹿児島県大崎町では、小さな町であることから看板商品となるものがなかったものの、返礼品用として開発した冷凍プリンが人気商品となり、地元でも販売されるようになった事例もある。

このように、ふるさと納税によって地域外を対象として商品を開発する意識が高まったことで、①デザイン力、SKU 変更、②業態、商流の変更、③新商品、新規事業、起業といったビジネススキル向上が見られる。その背景には、インターネットによって O2O（Offline to Online または Online to Online）、オムニチャネルを実現可能し、大都市から離れた地域からでも商売が可能となったことが挙げられる。

最後に、ローカルベンチャーの事例として、岡山県西粟倉村の事例を紹介。95%が森林であるこの村では、林業を中心とした産業エコシステムを形成。森の学校（木材加工業）やエーゼロ（地域課題解決企業）が中心となり、エンドユーザーに届くような木材製品の開発・販売に取り組み、I ターン移住者の増加につなげている。

事業者のビジネス力、スキル向上:

3類型

- 1、デザイン、SKU変更
- 2、業態、商流の変更
- 3、新商品、新規事業、起業

(c) 岸田隆男 神戸大学

14

地方創生を推進するスポーツのポテンシャル

株式会社山下 PMC 取締役常務執行役員 CIO（イノベーション推進責任者） 木下雅幸



スポーツは人を集める強力なコンテンツであり、地方創生においてもその活用が期待されているが、日本では未だに成果が出ていない。

そのヒントとして、アメリカの IMG アカデミーやドジャースタウンの事例を紹介する。IMG アカデミーでは、日本と比にならないほどの充実したスポーツ環境を整備。

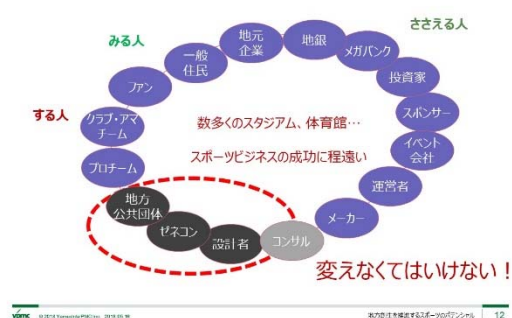
トップレベルのコーチを招聘し、人が集まり

発展する仕組みづくりに成功している。トレーニングだけではなく、リハビリ、ケアまで含めたサイクルを回しながら、現役のトップ選手が隣で練習しているような環境を提供し、全米の優れた大学とのネットワークを形成。ここで育った世界的に活躍するトップアスリートやビジネスマンがスポンサーになり、またコーチとして戻ってくるというエコシステムが新たな発展を可能にしている。

また、ドジャータウンの事例では町のスポーツに関する歴史と施設環境をアピールすることで人を集め、ホテルなどに流れたお金の一部を税金として徴収、新たなマーケティングにつなげることでお金が回る仕組みを作っている。

日本では、2025 年に 15 兆円規模のスポーツビジネス成長を見込む中、これまでビジネスの観点がなく、体育の延長に作られてきた体育施設が現代の社会の変化に追いついていないという問題がある。スポーツ施設を新築・改築する際にも、ビジネス・エンターテインメント・社会課題解決の観点を踏まえ、プロジェクト全体を見通して推進する役割が求められている。箱もの単体のビジネスから離れて、周辺地域全体や他業界を含めてお金を回すことが必要である。

既存施設のプロジェク・プレイヤー



未来の教室実現に向けた、EdTech 戦略から施設実現まで

株式会社山下 PMC 事業創造推進本部 Ph.D. 黒川めぐみ



福澤諭吉の「学問のすすめ」をひも解くまでもなく、古来より、学問とはより良き生存の必要条件であったと言える。AI や IoT による第四次産業革命の波にさらされる昨今、生存の条件も急速に変化しており、必要条件としての学問も変革が必要となっている。

20 世紀型の「答えのある教育」が育ててきた一般事務員や銀行員などの職業は、AI やロボットにより代替されていく可能性が

高いと言われている。そこで、これからは、21 世紀型の「答えのない教育」、新しい教師、新しいカリキュラム、新しい教育環境が求められている。このような時代の流れを受けて、文部科学省でも、ICT 環境の整備など、新たなツールを活用した学習の実践への動きを見せ

ている。
施設参謀としての山下 PMC では、21 世紀型の教育のための未来の教室実現の課題を、学習者を中心におき、①学習環境（ハード）、②教師（ソフト）、③カリキュラム（ソフト）、④ツール（ハード）で整理している。

①学習環境の課題としては、学校施設の老朽化があり、学校施設単体だけでなく、複数の学校施設・公共施設の老朽化を視野に入れる必要がある。また、①学習環境と③カリキュラムの課題として、プロジェクト学習やリーダーを育成する協働学習の必要性。①学習環境と②教師の課題として、子供が地域の人々と交流、職業体験をしたり、学校以外の施設を利用した学習などの「もたない小さな学校」への変革などが求められている。つまり、Ed Tech 戦略ではツールの ICT 化にとどまってはならず、地域社会のシステムを含めたハード・ソ

フトの課題を解決する技術の活用が必要となる。

ICT の活用をはじめとする EdTech の導入においては、学習空間が仮想空間と実存空間へ二層化していくと考える必要がある。そこで山下 PMC では、情報・空間ネットワークが補完しあう教育プログラムを考慮した施設計画を進めるとともに、地域ネットワークを利用して、こども・社会の変容に合わせて変化する持続可能な施設計画を提案している。

【本件に関するお問い合わせ】

広報担当：小掠／鎌田

Mail：info@ypmc.co.jp

山下PMCから見た、課題の整理

