

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

11
日本政策投資銀行 広報誌
2011.04

【ネクスト・ジャパン最前線】

どうする？ 社会資本

PPP・PFIに活路を見出せ

【Scenes of Solution】

DBJ成長支援プログラム（日本元気プログラム）

—— 日本経済の着実な成長を資金面から支援 ——

【未来人図鑑】

株式会社ひらまつ

代表取締役社長 平松 宏之 氏

芸術としての料理を通じて人の心を揺さぶり続ける。

【旅のブックマーク】

フロンティアの誇りを伝えるホテル

旅する作家 山口 由美

 **DBJ** 日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

【季刊DBJ 11号】 2011年4月発行

企画／発行所：株式会社日本政策投資銀行 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1 TEL：03-3270-3211 <http://www.dbj.jp>

東日本大震災により 被災されたみなさまに 心よりお見舞い申し上げます。

みなさまの安全と、一日も早い復興をお祈り申し上げます。

日本政策投資銀行では、このたびの震災により被害を受けられた企業の方に対する相談窓口を開設いたしました。

被害に伴う復旧資金等のお問い合わせにつきましては、以下窓口までご相談ください。

●お問い合わせ先

地域	担当地域・業種	相談窓口	電話番号(代表)	住所
北海道	北海道	北海道支店	011-241-4111	札幌市中央区北3条西4丁目1番地 (日本生命札幌ビル)
東北	青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島	東北支店	022-227-8181	仙台市青葉区中央一丁目6番35号 (東京建物仙台ビル)
	新潟	新潟支店	025-229-0711	新潟市中央区東堀前通六番町1058番地1 (中央ビルディング)
関東・甲信	茨城、栃木、群馬、山梨、長野	本店 中堅・成長企業 ファイナンスグループ	03-3244-1730	東京都千代田区大手町1丁目9番1号
	(埼玉、千葉、東京、神奈川については以下の業種別)			
	都市開発、鉄道	本店 都市開発部	03-3244-1710	
	製造業等(電気機械を除く)	本店 企業金融第1部	03-3244-1680	
	通信、電気機械、情報サービス、出版・印刷	本店 企業金融第2部	03-3244-1660	
	食品製造、流通	本店 企業金融第3部	03-3244-1990	
	海運、航空、医療、リース、その他サービス	本店 企業金融第4部	03-3244-1640	
	電気、ガス、窯業土石、石油、紙・パルプ	本店 企業金融第5部	03-3244-1620	
北陸	富山、石川、福井	北陸支店	076-221-3211	金沢市丸の内4番12号 (金沢中央ビル)
中部	岐阜、静岡、愛知、三重	東海支店	052-231-7561	名古屋市中区丸の内1丁目17番19号 (キリックス丸の内ビル)
近畿	滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山	関西支店	06-4706-6411	大阪市中央区今橋4丁目1番1号 (淀屋橋三井ビルディング)
中国	鳥取、島根、岡山、広島、山口	中国支店	082-247-4311	広島市中区袋町5番25号 (広島袋町ビルディング)
四国	徳島、香川、愛媛、高知	四国支店	087-861-6677	高松市亀井町5番地の1 (百十四ビル)
九州	福岡、佐賀、長崎、熊本、大分	九州支店	092-741-7734	福岡市中央区天神2丁目12番1号 (天神ビル)
	宮崎、鹿児島、沖縄	南九州支店	099-226-2666	鹿児島市東千石町1番38号 (鹿児島商工会議所ビル)

ご相談頂いた先の電話が繋がりにくい場合、また担当部店等がご不明な場合などに際しては、
本店 業務企画部 **03-3244-1150**(代表)まで、ご相談ください。



どうする？ 社会資本 — PPP・PFIに活路を見出せ —

インフラの老朽化問題が深刻化している。高度経済成長期以降に国や地方自治体によって集中的に整備されてきた道路や橋、上下水道、学校、図書館、公民館などの公的ストックの多くは、すでに築後30～40年以上が経過している。このため、全国の道路や下水道、橋の一部では、老朽化が原因で陥没や通行止め等の障害が生じているものもある。だが、老朽化したインフラの維持管理・更新に対する認識や、今後必要となる更新投資についての対応は遅れ気味で、ほとんどの自治体では、公的ストックの保有状況についてさえ正確な把握ができていないのが現状だ。国・地方とも厳しい財政状態にある中、中長期的に見て更新投資余力が少ないことは明らかで、財政負担の増加を極力抑え、かつ、有効な対応策を打ち出すことが、今、大きな課題となっている。

今回の「ネクスト・ジャパン最前線」におけるインタビューは、震災前に行ったものです。発言内容は、予測困難な天災を想定したものではなく、インフラ・公共施設の老朽化問題に対する方策を論じたものです。

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

どうする？ 社会資本

— PPP・PFIに活路を見出せ —

P16 **Scenes of Solution**

DBJ成長支援プログラム（日本元気プログラム）

— 日本経済の着実な成長を資金面から支援 —

P20 **未来人図鑑**

株式会社ひらまつ 代表取締役社長 平松 宏之 氏

芸術としての料理を通じて人の心を揺さぶり続ける。

P23 **旅のブックマーク**

フロンティアの誇りを伝えるホテル 旅する作家 山口 由美

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
 下記URLからダウンロードして楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>
 DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行
 取材協力 (株)ひらまつ
 制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
 取材・文 河内正和
 アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN
 写真 安海関二



表紙の写真 赤坂トモヒロ

基本解説

NEXT JAPAN

公共施設マネジメントやPPPを通じ 戦略的インフラ経営を

自治体に求められる 公共施設マネジメント

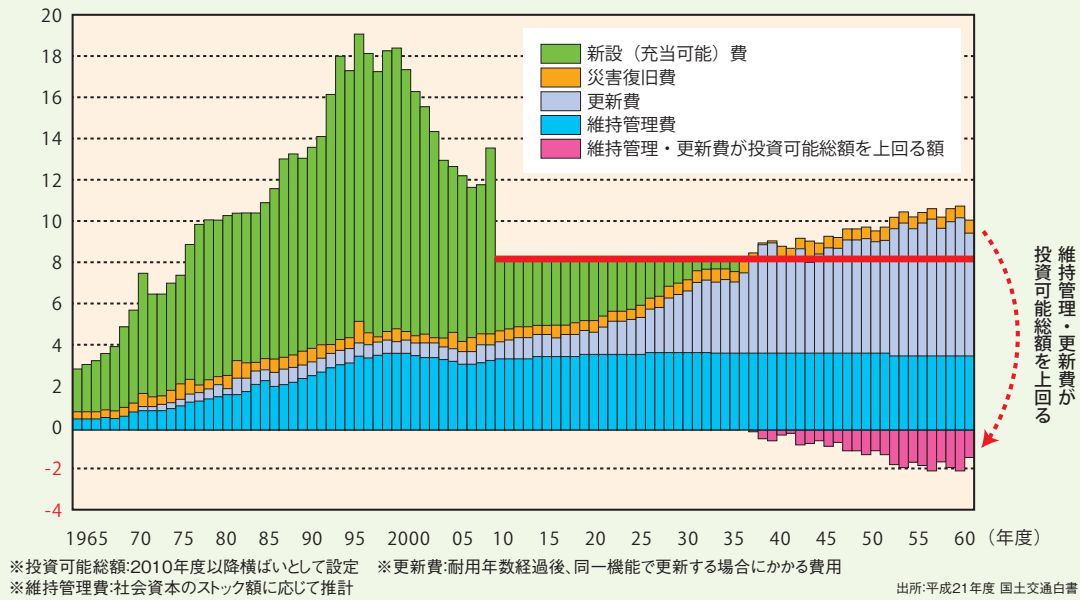
インフラは生活・経済活動を支えるとともに、国民の安全を

確保する基盤として大きな役割を果たしている。特に、道路や橋、上下水道の老朽化は人々の生命や日常生活に直結するだけに深刻な問題である。すでに、その影響は全国で現れている。たとえば、下水管の老朽化に起因する道路陥没は、2000～04年の5年間で約2万6千カ所（国土交通省調査）、コンクリートの劣化や鋼材の腐食によって通行止めになっている橋は121基（08年4月現在、同）にのぼる。

インフラ老朽化に加えて深刻な問題がある。老朽化した施設の現状および今後想定される維持管理・更新費について、正確に把握している自治体が極めて少ないことだ。

では、実際にどのくらいの費用がかかるのか。国土交通省の推計では、所管する8分野（道路、港湾、空港、公的賃貸住宅、下水道、都市公園、治水、海岸）で、2011年度から50年間で必要な維持管理・更新費は約190兆円。投資可能総額が2010年度以降横ばいの場合、更新費の増大によって、2037年度以降の新規投資余力がなくなる

図1:社会資本投資の長期的見通し



での間には更新できないストック量は約30兆円にものぼるという（図1）。こうした中で注目されているのが公共施設マネジメントとは、経営的な視点で公共施設を総合的に企画・管理・活用するための手法で、数年前からは、各施設の老朽化や利用状況の実態を把握し、可視化する「公共施設マネジメント白書」を作成・公表し、中長期的な視点

インフラ更新には PPP活用が不可欠

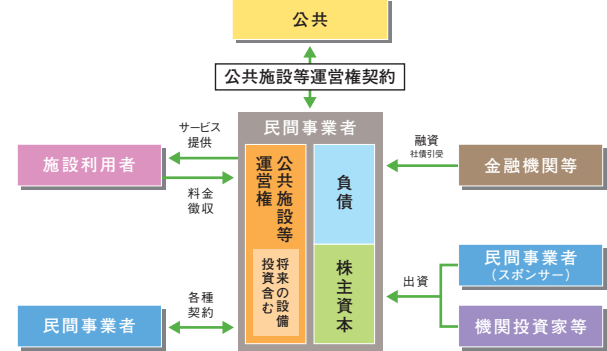
国も地方も財政状況が厳しさを増す中、今後、インフラ更新のための投資負担をいかに軽減していくかは大きな課題である。

具体的には、従来以上に維持管理コスト削減を図りつつ、予防的な保全や計画的で必要水準に見合った更新、施設の効果的な活用を進めるなど、計画的・効率的な保有資産の維持管理・更新等を推進していくことが不可欠となる。また、新規投資については、選択と集中の下、これまで以上に真に必要なものを見極めていく必要がある。

さらに、厳しい財政状況の中で、こうした取り組みを効果的・効率的に進めるためには、民間の資金・経営能力・技術等を活用したPPP（公民連携）の手法を積極的に取り入れていくことが不可欠である。

PPPの代表的手法であるPFIにおいては、すでにこれまで

図2:コンセッション方式



多数の実績があるが、導入分野は施設分野が主流であり、道路や空港、上下水道などの基幹的インフラ分野ではほとんど活用されていない。このため国は、法改正を通じたPFI制度の抜本的見直しを進めている（PFI法改正案が平成23年3月11日に閣議決定）。

その中で期待されるのがコンセッション方式の導入である。コンセッション方式は、欧州や韓国などで広く活用されているインフラ事業の経

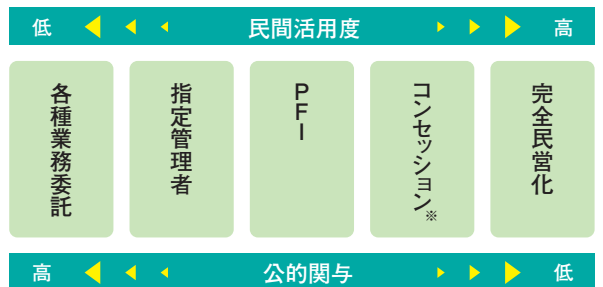
営方式の1つで、その最大の特徴は、施設所有権を公共に残したまま、資金調達も含む事業の経営に関する権利（公共施設等運営権）を民間企業に付与することだ。民間企業は事業期間中に施設を管理運営するとともに、投資資金と維持管理資金をインフラ利用者から料金という形で回収する（図2）。コンセッション方式によって、PPPの下、民間企業自身の責任と創意工夫によりインフ

ラ事業の運営が可能となる。国は新成長戦略で、PPP・PFI事業規模の目標を2020年までの11年間で、少なくとも約10兆円以上と設定、09年末までの11年間の累計約4.7兆円の2倍以上を目指している。計画通り進めば、国や自治体の財政改善と持続的インフラ経営に貢献するとともに、民間企業にとっても新たなビジネスチャンスが期待できることになる。

PPP

PPP(Public Private Partnership)とは、公と民が連携して公共施設整備、公共サービスなどを実施すること。その手法は、PFI(Private Finance Initiative、公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用する)、指定管理者制度(「公の施設」の管理・運営を民間企業やNPO法人などに包括的に代行させる)のほか、業務委託、民営化など多様だ。PPPの代表的手法であるPFIについてはこれまで、その事業数全体の約70%がサービス購入型(事業収入を公共セクターからのサービス対価の支払いに依存する)で、独立採算型(施設利用者が支払う利用料収入で投資を回収する)は5%と、民間へのリスク移転は限定されている。こうした中、PFIの活用拡大に向けてコンセッション方式が注目されている。

PPPの類型例



※コンセッションをPFI法の対象とするPFI法改正案が閣議決定

INTERVIEW
.01

さいたま市長

清水 勇人氏

Profile

HAYATO SHIMIZU

1962年生まれ。1988年松下政経塾卒。前県議会文教委員長。全国初の議員提案による「埼玉県防犯のまちづくり推進条例」、「埼玉県スポーツ振興のまちづくり条例」を実現。その他「埼玉県子どもいじめ防止条例（仮称）」等議員提案条例づくりに取り組む。2010年12月には埼玉県内の3市1町とともに、住民・地域が主役の改革を推進・支援する政治団体「埼玉改援隊」を設立、代表に就任。

欠なテーマとなると思っています。

そのため、09年11月に市長直轄の組織として行財政改革推進本部を設置し、公共施設マネジメントを含む行財政改革の推進体制を整備しました。また、議論の透明性を確保するため、10年6月に公募市民と有識者からなる公共施設マネジメント会議を設置し、検討中です。続いて10月には「公共施設マネジメント方針」も発表しました。さらに、10年度分の成果を「公共施設マネジメント白書」（中間報告）として発表し、11年度中に「公共施設マネジメント計画」を策定する予定です。重要なことは計画策定後、その内容をいかに具現化していくかだと感じています。

——現在、公有資産全体の実態把握段階にあるとのことですが、調査により把握された諸課題の例をお聞かせください。

昨年、公共施設全体についての基礎調査を実施し、道路や上下水道を含めた既存施設の維持・更新にかかる今後20年間に必要となる将

民間の資金・ノウハウを活かし生産性の高い都市経営を目指す

公共施設老朽化問題が最大の行政テーマとなる

——政令市トップクラスの財政状況にあるさいたま市が、10年度から公共施設マネジメントに本格着手するに至った背景や取り組み状況などについて、お聞かせください。

本市では合併前の旧4市時代から、集会・福祉・教育施設など多様な公共施設の整備を進めてきました。その数は約1670施設、床面積合計は約242万㎡になります。こ

施設統合や再配置など行政自らの取り組みに加え、PFIをはじめとするPPPの導入も増えるとお考えでしょうか。

想

像以上に厳しい実態を踏まえ、と、利活用策の検討に当たっては、従来のやり方にとらわれず、思い切つて民間活力を導入することが必要不可欠で、PPPは重要なキーワードになると思っています。

指定管理者制度の積極的な導入や業務の委託化の推進など、施設の管理手法の見直しのほか、施設の更新のタイミングにあわせて機能を統合・再配置するなど、施設の建設が伴う場合には、PFI等の導入可能性を検討する場面も広がると思います。行政の発想だけでなく民間の発想を生かすため、提案型の公共サービス民営化制度の導入に向けた検討を始めています。が、こうした制度を公共施設マネジメントに活用することも考えていきたいと思っています。

特に本市は首都圏に位置し、交通の便も良いため、民間の力を取り込みやすい環境にあり、PPPを積極的に

活用することになるだろうと思っています。それによつて民間事業者にとつてもビジネスチャンスにつながり、官民双方にとつてWin-Winの関係構築が期待できるはず。また、市民との協働も重要なテーマの1つになると考えています。11年度から、「公共施設市民サポーター制度」の試行を予定しており、市民による自主管理を含めて、公共施設の管理運営を市民とともに推進する方向についても模索していくつもりです。

——今後、「公共施設マネジメント」や「PPPの有効活用」を全国的に普及促進させるうえで期待される動きなごうございますか。

最

近、「公共施設マネジメント白書」を作成し、公共施設の現状と課題や財政への影響等を分かりやすく市民に公表していくことにより、問題意識を共有し、公共施設マネジメントを推進していく取り組みが広まっています。これまで見えなかった公共施設の運営・利用状況やコスト

状況等をデータに基づいて具体的に公表することにより、市民や事業者と協働で施設の改善策やあり方を検討していくことが可能となり、大変有効です。

このときに、他市との比較ができれば、より客観的に自市の状況を把握することが可能となります。現状では、先進的な各自治体の手探りで取り組みを進めている状況ですが、共通の手法で各自治体を取り組み、情報を共有できることが望ましいと思われます。また、PPPの有効活用については、他市の事例・取り組みを参照できる仕組みがあると普及促進につながるのではないのでしょうか。

政令市などの大都市においては、保有する公共施設が膨大であることもあり、相対的にこの分野の取り組みが遅れているように思います。本市が大都市における取り組みを先導し、全国的な普及につなげていけるよう努力してまいります。問われているのは民間との連携に取り組む自治体の意志です。その意味でも本市の事例が1つのモデルとなるように努めていくつもりです。

PPPの積極的活用で官民のWIN-WIN構築へ

——公有財産の実態把握が進んだ後、資産規模や用途の見直し・維持・補修・更新などの具体的な利活用策の実行段階では、管理手法の見直し・

INTERVIEW
.02株式会社 ファイン コラボレート研究所
代表取締役

望月 伸一 氏

Profile

SHINICHI MOCHIZUKI

1953年生まれ。丹下健三・都市建築設計研究所にて、東京都庁舎、香川県庁舎等の設計を担当。99年株式会社ファインコラボレート研究所を設立。現在は、国・公有財産（土地・建物）の有効活用コンサルティング、建物の維持管理・保全、建築・部位別情報提供（建築コストプランニング・コストマネジメント）、環境基準達成のためのコストプランニングツール開発に携わる。著書に「NPMによる公共建築の経営戦略」、「公立学校の施設マネジメント戦略」などがある。

いる現状を改め、横断的・総合的に考えていくことが今後の自治体経営の在り方であると提案しました。続いて08年には千葉県習志野市からも受託しています。

近年の傾向としては2つあります。まず、公共施設マネジメントの重要性を理解した自治体からの依頼が増えていること。10年度は埼玉県さいたま市、東京都北区・立川市・府中市、三重県四日市市など9自治体から受注しており、11年度の見積り依頼も約20件ほど頂いています。

同時に、業務期間の短縮化も顕著です。今までは大体3年計画、すなわち1年目は施設の実態把握と白書作成、2年目は施設の有効活用に向けた改善計画策定、3年目は実行計画策定といった流れで進めてきましたが、それを1年半〜2年にしたいという要望が非常に多くなっています。もはや、のんびり構える余裕はないということでしょう。たとえば藤沢市の場合、公有施設全体約80万㎡のうちの40万㎡が築30年と老朽化しており、これから建替え・改修が

公共施設マネジメントで
自治体財産の
有効活用を図れ公有資産の
「見える化」で
自治体経営が変わる

望月様の研究所では、多くの自治体の公共施設マネジメント白書を作成していらっしゃいますが、その実績、近年の傾向などについてお聞かせください。

最

初は04年に手がけた東京都杉並区の『施設白書』です。ここでは、区有施設の有効活用に向けて、各施設にかかる建設コストだけでなく事業運営にかかるコスト

ができます。

3つめは、これが一番大事ですが、自治体職員の意識改革です。コスト意識や組織横断的思考の高まりなどが期待できます。

これらに加えて重要なことがあります。それは自治体間の連携です。隣り合う自治体同士で、たとえば市民会館や図書館などを共同で運営すればコストが削減できます。現状では、人口5万人の自治体も50万人の自治体も、まったく同じ施設を揃えるというフルスペック型であり、今後、このやり方は通用しません。公共サービスや環境・防犯などの分野は広域で考えた方が効果的でもあります。

PPPのキーワードは
柔軟性と
コラボレーション

DBJや（株）日本経済研究所（DBJグループのシンクタンク。以下、日経研）とも連携していますが、どういう理由からですか。

公

公共施設マネジメント業務では、幅広い分野の知見・ノウハウが必要で、財政、公会計、行政サービス、人口の将来予測などについては、社外の多様な専門家との共同作業・研究が不可欠です。実は、当社の社名にコラボレートという言葉を使ったのも、そのことを意識したからです。そのため、人口の将来予測や自治体財政の詳細分析など、業務のキーとなる分析・評価の部分では、パブリックマインドを持つ金融機関であるDBJや、DBJグループの一員で公共サービスサポートを得意とする日経研の力を借りているわけです。

公有資産の有効活用の実行段階で、PFIを始めとするPPPはどの程度活用されると思われますか。

い

ずれの自治体も厳しい財政制約下にある以上、民間資金に頼らざるを得ません。習志野市の場合、図書館、公民館、体育館、市民会館など単独目的の6施設を複合機能を備えた1つの施設にま

とめて建設し、運営を含めて民間に任せる計画であり、こういうケースは、まさにPPPの対象になります。今後、相当数の案件が出てくることは確かだと思います。

PPPの提案には、公共施設の利用実態に関する詳細なデータが不可欠です。公共施設マネジメント白書があれば、民間もさまざまな効率化提案ができるし、住民を巻き込めば、さらに魅力的な提案ができるはずです。むしろ、そうならないと事態は打開できないとも言えるでしょう。

これまでPFIがうまく行かなかったのは、行政の立場が優先される形で多くのリスクが担保されているからです。これでは事業者側のリスクが高い仕様となり、民間では受けにくくなります。両者の間に立つコンサルティングやマネジメント担当者、官民双方にとってメリットがある柔軟な選定の仕組み、仕様を作っていないと、PPPでも同じことが起きるでしょう。その意味でも、官民の間で柔軟なコラボレーションを推進できるDBJや日経研の役割は大きいと思っています。



野村総合研究所
未来創発センター 第三戦略研究室

主任研究員 福田 隆之氏

新局面を迎える日本のPPP 幅広い分野で活用進む韓国・豪州に学べ

PPFの活用動機に 乏しい日本

PPP・PFIの活用において、日本はこの10年間に韓国や豪州に大きく差をつけられてしまった。最大の理由はPFIというツールを使う側の事情の違いだ。

日本は世界有数の経常収支の黒字国で、国内には膨大な個人金融資産がある。経済が成熟し、国内に投資先はないので、政府が資金を吸収して投資するという経済構造ができています。

一方、韓国は足下の経済は順調だが、10年位前までは黒字と赤字の間を行き来していた。豪州も資源国とは言え、原油は採れないので経常収支はきつい。国内に資金がたまらない構造なので、国内にお金を止め、海外から投資を呼び込むことに注力している。

つまり、日本と韓国豪州とでは、PFIを使う政府側の置かれた金融的な環境が根本的に違うのだ。日本の政府は無理にPFIという道具を使わなくても、簡単な道具で借金することができる。だが、韓国、豪州では政府が工夫しないと上手に借金できないので、PFIを積極的に使う動機があったわけだ。

窮地に至る前に教訓を活かせ

もう少し詳しく見ると、韓国では1997年のアジア通貨危機の中でPFI法(日本のPFI法)を改正し、PFIの本格的な活用を進めてきた。いわば、国家破綻の瀬戸際という状況の中で、国をどんな資金で支えるべきか考えざるを得なかったのである。

だが、結果的にはこれが幸いした。追い込まれた方が、何が必要かが明確となり、整合性の高い制度ができる。通貨危機の下では金融が最大の問題であったため、金融に最大限配慮した制度を二気に作ることができたのである。

PFIの本質はガバナンス

識が相変わらず発注者と受託者、民間には作業させるだけという状態であれば対話への期待は持てない。PPPの制度、政策を作るところからマーケットをうまく巻き込むことが不可欠なのである。

PFIと言うと金融をイメージしがちであるが、豪州のPPPアドバイザーと話すとき、その本質はガバナンス(運営の仕組み)であることが分かる。彼らの考えるPFIの基本理念とは、政府が納税者の側に立つてより良い調達を行政の現場に求めて行くことにある。

たしかに、行政の現場には様々なしがらみがあり、新しい調達、難しい調達に自発的にトライしづらい部分もあるが、そういう緊張感の中で実施されるのがPFIであり、一定の緊張関係を行政の側でどう作り上げるかが、より良いPFI実現の肝になる、と彼らは言う。

だから、従来のように現場ベースで事業形成を考えるのではなく、PFIの位置づけを二歩上へ上げて、行政組織のマネジメントの中で、PFIをうまく使える体制をいかに作るかという視点を持つ必要がある。日本では従来、PFIは限定的な目的のために極めてテクニカルに議論されてきたが、豪州では新しい行政組織をどう使っていくかという動きの中でPFIを位置づけているわけで、問題意識のレベルが違うのだ。

韓国でもガバナンスが効いている。象徴的なのが、PFIを専門で所管する国の研究機関PIMAC(ピーマック)。日本で言う財務省の外郭団体の存在である。民間でキャリアを積んだ約40人を非公務員型(日本で言う独立行政法人)のプロフェッショナルとして政府が活用している(図)。

PIMACがぶら下がっている韓国財務省は予算査定の権限を持つので、国全体として財源をどう有効に使うか、まさに納税者マインドでより良い調達を実現しようという流れの中にPPPの

今の日本は、窮地に至る前に隣国の経験を教訓として活かすことが問われている。問題は、追い込まれる前に制度を変えようとする場合、1つの明確な目的のためというコンセンサスが作りにくいことから発で制度を変えられず、試行錯誤しながら制度を整えていく可能性があるということだ。今国会で改正が予定されているPFI法の動向も含め、今後、政府と民間がどういう試行錯誤を重ねるかが、日本のPPP・PFIの将来を左右する重要なポイントになるだろう。

不可欠なマーケットとの対話

韓国・豪州のPPP・PFI活用から日本が学ぶべきことは多い。その1つがマーケットとの対話である。

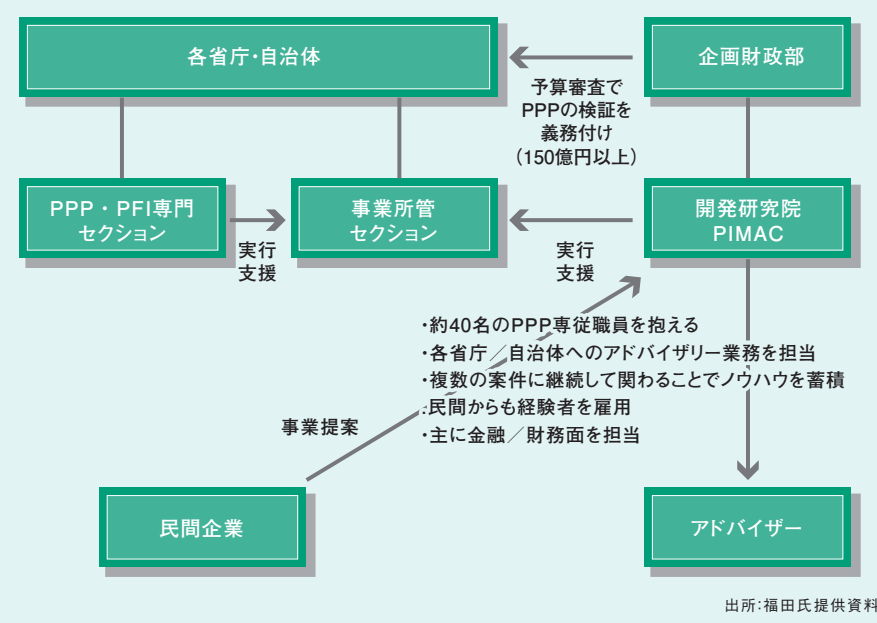
PFI制度をうまく立ち上げるには、市場側でも受け手となるプレーヤーが素早く立ち上がる必要がある。その場合、韓国のように短時間で制度を定着させ、大きな事業をマーケットに出して行けば、金融市場も眼前のニーズに容易に即応できる。

ところが、5〜10年かけて試行錯誤を重ね小さな事業が動く中では、金融市場が求めるクリティカルマス(注)がなかなか満たされない。金融市場が全力で乗り出せる局面がいつなのかが、メッセージとして発信されない。

政府側は試行錯誤する方がしつくりくるだろうが、それにつき合う民間側は、マーケットとして立ち上がらない状態が長く続くことには耐えられない。その意味で、両者のスピード感にいかにか折り合いをつけるかが重要なポイントとなる。

その鍵は、マーケットの声を拾える人間を行政側が使いこなせるかにある。日本の行政はプロパー主義で内部で完結させようとする傾向が強いので、この種の話は行政だけでキャリアを積んだ人にはピンと来ない。マーケットとの対話という観点から言うと、プロジェクトベースでのPPP以前に人材ベースでのPPPが必要だ。行政の意

図:韓国におけるPPP・PFI実施体制



オペレーション重視で効率性上昇

専門家組織を位置づけている。さらに韓国の場合、財務大臣をヘッドとするPFIの推進組織が政府レベルであり、財務大臣が音頭をとって、関係省庁の次官級をすべて巻き込んだ形でPFIを推進している。

個別の事例から学べることも多い。たとえば、韓国のソウル市営

表:人員配置面から見たソウル地下鉄9号線の効率性

	韓国国内 公営地下鉄	日本国内 某公営地下鉄	9号線
営業距離 (A)	152.0Km	129.9Km	27.0Km
人員数 (B)	6,436人	5,788人	603人
(B) / (A)	42.3人	44.6人	22.3人

出所:現代ロテム社資料、地方公営企業年間より

地下鉄9号線、釜山新港P.haseeでは、いずれも金融とともにオペレーションに対する意識が強く働いている。

実は、もともと韓国には民間鉄道がなく、民鉄経営のオペレーターがいなかった。だから、地下鉄PPPの1つの狙いは、民鉄経営のノウハウ、実績を持つ人を育てることにあった。そこで、仏系で欧州最大の公共交通企業ベオリ・アトランスポートを招聘した。このベオリ・アと現代（ヒュンダイ）ロテム（韓国の車輛メーカー）との間でジョイントベンチャーを組ませて、国内ブレイヤーの能力アップを図ろうとしたのである。

釜山新港PPPでも、UAE最大の港湾管理会社ドバイ・ポートワールドに運営を任せた。その際も、サムソンや韓進（ハンジン）、国内の海運会社にも投資をさせてノウハウ、人脈を作らせようとしている。

金融だけでなくオペレーションレベルで、いかに、最新のノウハウを国内のブレイヤーに移植し一緒に運営していくかを意識して動く。そこには、利用者に対して、より良いサービスをいかに提供していくか、産業としてのインフラをいかに競争力あるものにしていくかという強い意志が読みとれる。

競争を通じてインフラの質を上げる

その結果、ベンチマークとして国内の競争相手とも比較できるので、国内ブレイヤーにとつても刺激になる。9号線はソウル市内の全交通機関を対象にした満足度調査で1位となり、既存の公営バス、地下鉄よりも優れたオペレーションであることが判明した。しかも、その要員は国内の既存の公営地下鉄の半分で済んでいる（表）。すると、公営ももっと努力できるのではということがフィードバックされ

る。そういう競争を通じてインフラの質を上げることができるとだ。

豪州でも同様である。1990年代後半から国内主要空港すべてを民営化した。その時にグローバルオペレーターを参加させた。たとえばメルボルン空港の場合、資金は国内のインフラファンドを通じて年金基金が出したが、オペレーションの改善は、ロンドン・ヒースロー空港を経営する英国の民間会社BAAに任せた。BAAを入れて事業価値を高め、その分の恩恵は国内の投資家に還元されるという構図だ。要は、外国企業といかにうまくアライアンスするかにある。

チャンスを活かし新たな局面へ

今後、PFI法改正によつて新しい制度が導入されれば、日本のPPP・PFIは新たな局面を迎える。今まではそれがビジネスになるのか不明だったので、誰も交通整理をする経済的動機を持っていなかったが、今後はビジネスチャンスを期待する人が、新制度を使いながらどうさばいていくかが鍵となる。

時代背景としてはチャンスだ。財政状況も非常に厳しい中、インフラがビジネスになるという考え方も浸透してきている。1つのポジティブな材料をいかに組み立てて絵を描き、世の中に出していけるかが問われている。

（注）クリティカルマスのある商品やサービスの普及率が一気に跳ね上がるための分岐点となっている普及率。

福田 隆之 (Takayuki Fukuda)

2002年に早稲田大学卒業後、株式会社野村総合研究所入社。専門は財政制度・金融・PPP・PFI。入社以来、国内外のPPP・PFI事業に関する政府・投資家向けアドバイザー業務に従事。国土交通省成長戦略会議の委員としてPFI法改正やインフラファンドの活用に関する提言作成に関わる。その他、国土交通省空港運営のあり方に関する検討会など、国・自治体のPPP・PFIやインフラファンド、財政運営に関する複数の委員会委員も務める。主な著書は『政府系ファンド入門』（共著、日経BP社）、『入門インフラファンド』（共著、東洋経済新報社）

《NEXT JAPANへの提言》

社会資本の更新問題解決に向け 瀬戸際の今、PPPを活用せよ

東洋大学経済学部
大学院経済学研究科
公民連携専攻主任
教授

根本 祐二氏

なぜ老朽化への 対応が遅れるのか

1 980年前後に米国ニューヨークで3つの橋が崩落しかけるといふ事故が相次いだ。原因はいずれも老朽化で、3つの橋は1930年代のニューデール政策の時代に作られたものだった。米国政府はガソリン税率を引き上げて社会資本の更新に取り組んだ。

日本は大丈夫なのか。実は、日本でもすでに崩落したり使用停止になっている橋が相当数ある。死亡事故など重大事故に至っていないため報道されないだけで、橋以外にも水道管の破裂や学校の外壁落下など、老朽化に起因する事故は多い。

では、なぜ日本では対応が遅れている

のか。原因は4つある。まず、認識不足。

老朽化の現状、その対策費用などについての情報がない。次に、国家への責任転嫁。そもそも、公共投資は国が主導したのだから、国の責任で対処すべきという主張が代表例である。3つめは市民への責任転嫁。市民が希望したから建設したという考え方。最後が聖域主張である。実はこれが一番多い。総論では分かれるが、学校は別、図書館は別という主張で、結局何も調整できないまま、公共投資が肥大化していく。

生産性向上に 民間の知恵を

老朽化の現実を正しく認識するためには、数字を見る必要がある。公共投資のストックは増える一方

で、国と地方の合計は約450兆円（土地を除く）にもほる。そのすべてが減

価償却対象の固定資産であり、いずれは更新が必要となるものである。最大50年をかけて更新するとしたら、毎年9兆円が必要となる計算だ。

公共投資には80年代前半から毎年約20兆円が費やされ、バブル崩壊後の景気対策時には40兆円規模で集中投資された。その後は激減したが、ここで大きな誤りがあった。更新投資を忘れたのだ。つまり、放置されたわけである。

では、更新投資にはどの位の資金が必要なのか。昨年4月に内閣府PFI委員会で試算した必要額は年間約8兆円。だが、公共投資予算は約20兆円で、このうち更新投資分は2兆円しかなく差引6兆円が不足する。つまり、現在、20兆円しかない予算を26兆円に増やし

た上で、この先50年間にわたり維持し

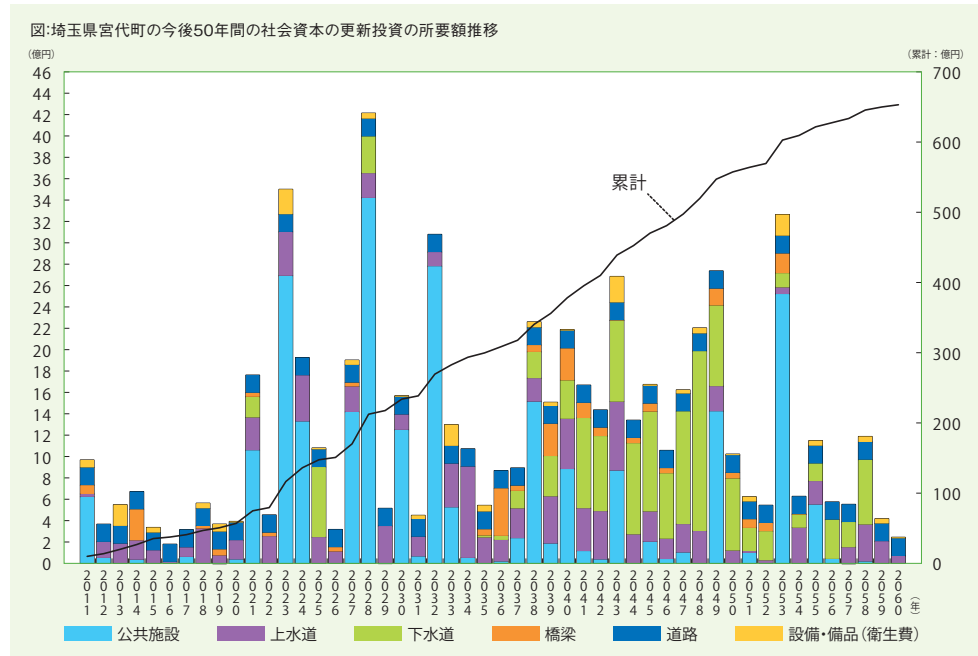
続けなければインフラが機能しなくなるわけだ。しかし、だからと言って、今後、予算を増やすことは難しいだろう。地方では福祉・介護のための扶助費支出が増える中、税収は減っているため、公共投資予算を削っているからだ。

したがって、20兆円の予算を26兆円に増やすのではなく、20兆円で26兆円分の仕事をする、つまり生産性を平均30%上げることが急務である。それには、どうしても民間の知恵が必要となる。減少する予算で増加する需要を賄うには、民間事業者の協力が必要不可欠だからである。

PPPの失敗の 原因とは

1 つとも、日本全体で何兆円足りないと言っても漠然としており、実感が湧かない。まずは、地域ごとに社会資本の実態を正確に把握することが必要である。

たとえば、図は埼玉県宮代町の2060年までの毎年の公共施設（インフラを含む）の更新投資必要額を示したもの



だが、こうした実態を描き、将来の投資額、そのうちの民間資金の割合を「見える化」すること。その上で、基本的には投資額を減らし、PFIを始めとするPFPを活用することが必要だ。

つまり、本質的な失敗の原因は、民間でできるものを民にやらせないで官の直営でやる、あるいは、PFIでできるのに指定管理者でやるといった形で、できるだけ官の側に事業をとどめておくこと

その際には、過去の失敗を繰り返さないようにしなければならない。すなわち、本来、PPPの内容、規模、時期などは官民の対等な力関係の下で決められるべきなのだが、これまではずべて官が決めてきた。本来、民間が得意なことをPPPにすべきであるにもかかわらず、官が不得意なことを民間にできるかどうかを考えると、PPPにせずしてPPPにしてしまった。これが失敗の原因だ。

にある。また、見かけはPPPでも、所有権、事業権は官が保有したまま、運営だけ民に任せる業務委託型のものが多くなる。その結果、無駄に税金が投入されたり、VFM（注1）は低下しているのに官が自分で決めて、自分でやるということが現行の制度上はできてしまう。これが一番の問題なのだ。

法制度よりも 官民の意識が問題

こうした制度上の不備を改善すべく、現在、進められているPFI法改正の中では、コンセッション方式（注2）に期待が集まっている。だが、これもPPPの選択肢が増えるだけで、官がその活用をためらえば効果は期待できない。要は、法律の問題ではなく意識の問題なのである。

実は、現行法の下でも工夫次第でいろいろなことができる。官の決定権問題にしても、官だけで考えるからおかしなことになるわけで、知恵を補完すればいい。民間に提案を求めるのだ。それも、特定の民間ではなく広く公募する。たとえば、千葉県我孫子市や神奈川

県藤沢市などでは、自治体が行うすべての事業を対象に民間が提案を行う制度が運用されている。最後は官が決めるが、決めるにあたっての選択肢が増え、採用されない場合は、その理由を公開しなければならぬ。特定の事業についてのみPPPの提案を求めた場合、官が出したくないものを出さない可能性がある。この全事業提案方式は有効だ。こうした民間提案の導入によって、官の決定権問題も極力回避することができるのである。

要は、公共投資の意思決定の仕組みの中に、いかに官の独占を排除して、民間事業者や市民の意思を反映させるかという民主主義の問題なのである。民間事業者による公共事業として期待されたPFI案件が、当初期待されたほど出てこないのも、民主主義が未熟だからで、法を改正しても民主主義が守れるわけではない。それぞれの意識が問題なのである。

市民や民間は行政に多くの施設や高いサービスを求め、行政は必要性やコストに対する精査が曖昧だった。地域社会は今までそういう構造の中で成り立ってきたが、そのパラダイムを変えない

限り、官だけ叩いても無駄だ。民間が知恵を出し、市民も自分でできることをやっていかなければいけない。ここまで財政問題が深刻化してきた以上PPPを最大限活用するしかないわけで、今がその瀬戸際である。

BS改革に 貢献するPPPを

社会資本の更新問題の解決にはバランスシート（BS）改革が不可欠だ。国も地方も負債の残高が多い中で、社会資本の更新問題は、今は負債に計上されていないばかりか、今後さらに増加する可能性があるからだ。

PPPの制度で言うと、BS改革に貢献する手法を使わなければいけないのである。今は、資産を移転できるのはPFIであり、指定管理者制度や業務委託は資産を持ち続けるのでキャッシュフロー改革にはなるが、BS改革にはならない。その点、コンセッション方式は事業を売却すれば収入を得ることができ、負債を減らす事ができる。だから、今後は、PF

Iやコンセッション方式のようなBS改革に貢献する事業権移転型のPPPを実現する必要があるだろう。

その一例として、奈良県の「養徳学舎」（県民子弟用の学生寮、東京都文京区）がある。老朽化した学舎の建替えに際し、県は資金負担なしでの建替えと余剰地の自由な使用を条件に民間公募した。採用されたのは、デベロッパーが50年間定期借地し、賃貸マンションを建設・運営するという提案だ。これによって発生する期待賃料の一部を学舎の建設費に充て、県は新しい学舎を無償で得るという仕組みができた。この場合、余剰地の存在がPPPを可能にした。こうした、公共施設の余剰地で不動産ビジネスを行うというパターンだけでなくも相当数があるはずだ。



根本祐二（YUJI NEMOTO）
1978年、日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）入行。経済企画庁調査員、設備投資研究所主任研究員、ブルッキングス研究所客員研究員、地域企画部長などを経て、2006年4月より現職。内閣府PFI推進委員、国土審議会特別委員等も兼務。著書に「朽ちていくインフラ ～忍び寄るもうひとつの危機～」（日本経済新聞、2011年5月刊行予定）がある。

国内外両輪での インフラ整備を

PPPの需要は海外にも広がっている。特に、アジアの新興国のインフラ需要は750兆円、そのうちの80％は民間資金で賄う必要があるとされ、大きなPPP需要が見込まれている。

新興国の多くはゼロからインフラ整備を進める。つまり、白紙の状態から絵を描くわけだが、そういう状態から短期間に集中してインフラを整備した国は、世界でも日本だけである。だから、今の日本が真つ白なキャンパスを与えられたら、どのようにして地域を作っていくかというハード的な絵は十分に描けると思う。そうした取り組みを新興国で進めることは、決しておかしなことではな

い。ビジネスチャンスは大きい。日本も国内の整備とアジア進出を両輪として進めるべきである。

震災後に、以下補足コメントをいただいております。「本インタビューは、予測困難な天災を想定したのではなく、確実に予見できるインフラ公共施設の老朽化問題に対する方策を論じたものであるが、防災や環境性能を高めるためにも維持更新投資負担を軽くする工夫が必要であり、両方の視点は同じである。」

（注1）Value For Money。公共の財政負担（Money）に対して最も価値あるサービス（Value）を供給するという考え方。

（注2）コンセッション方式
国や地方自治体が、道路・空港・鉄道など様々な公共施設に対する所有権を有したまま、開発や運営に関する事業権を民間事業者に譲る仕組みのこと。



養徳学舎（東京都文京区）

5分野を対象に 資金面から支援する

日本元氣プログラムは、2年間にわたる取り組みとして3000億円を総額としてスタートした。その対象となるのは、①地域・生活、②環境、③ものづくり、④インフラ（社会基盤）、⑤海外・事業再編（M&A等）の5分野で、雇用への貢献度も踏まえつつ、地域の金融機関とも連携しながら融資を行う。

利用資格は、国内に所在し、DBJが各プログラムにおいて定める要件に該当するお客様。資金使途は設備投資資金、運転資金等で、借入期間は原則1～7年程度となる。

プログラム創設の背景にあるのは、日本経済の成長をより強く後押ししたいという思いである。

日本の経済・金融はリーマンショックにより大きな打撃を受けたが、足下の日本経済の状況には徐々に回復の兆しが見られ、新たな成長への端境期に差しかかっているところである。そうした中で、お客様の成長に向けた努力をDBJなりに側面支援していきたいと考えたのである。

融資対象となる5つの分野は、DBJが政府系金融機関だった時代から業務の柱として取り組んできた分野であり、DBJにとっては、いわば「得意分野」と言える。それだけに、各分野でどのプロジェクトが本当に日本の成長に資するものなのかを念頭に置き、資金を提供する仕組みとしている。

融資期待の多さに応え 資金総額を 4千億円に増額

日本元氣プログラムには、スタート直後から多くの融資期待が寄せられた。そのため、開始から3か月後の昨年10月には、その取り組みをさらに強化するため、資金総額を4000億円に増額した。

これまでの取り組み状況について見てみよう。

今年2月末までに寄せられた2010年度の融資期待は約200件、総額3000億円に達している。分野別に見ると、地域・生活41件（構成比20.9%、以下同）、354億円（11.6%）、環境44件（2

リージョナル成長プログラム

地域における成長基盤強化への取り組みを支援するため、その必要な資金をご融資するものです。

・地域元氣プログラム ・地域成長基盤強化プログラム

グローバル成長プログラム

アジア諸国等への海外展開や企業買収等の事業再編を促進するため、その必要な資金をご融資するものです。

・アジア展開支援プログラム
・事業再編支援プログラム

グリーン成長プログラム

環境・エネルギー関連の取り組みを支援するため、その必要な資金をご融資するものです。

・環境格付プログラム
・環境取組支援プログラム

テクノロジー成長プログラム

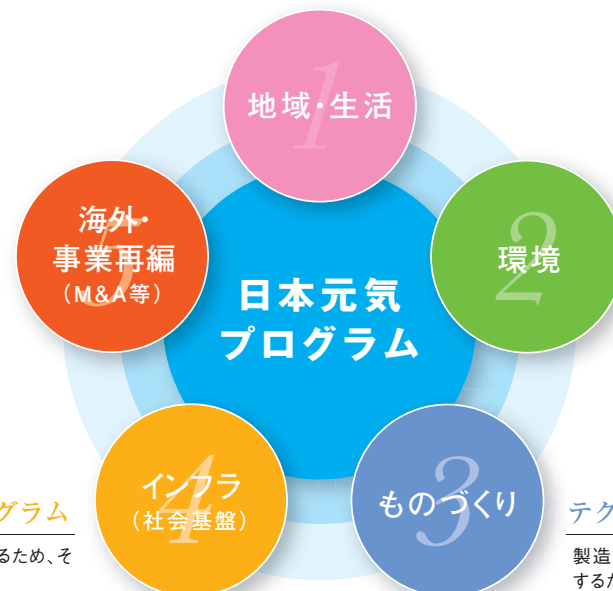
製造業において成長基盤強化の取り組みを支援するため、その必要な資金をご融資するものです。

・ものづくりニッチトッププログラム
・ものづくり成長基盤強化プログラム

インフラ成長プログラム

社会インフラの成長基盤強化を支援するため、その必要な資金をご融資するものです。

・防災格付プログラム
・インフラ整備プログラム



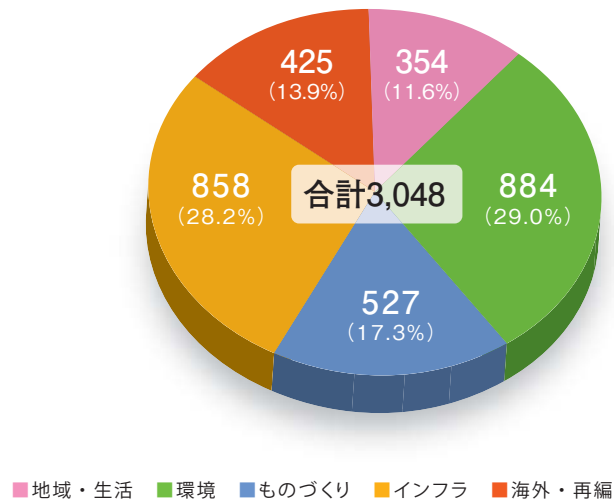
Scenes of Solution

DBJ成長支援プログラム （日本元氣プログラム）

—— 日本経済の着実な成長を資金面から支援 ——

リーマンショックに端を発する歴史的な経済危機から脱し、経済の回復を模索している日本経済。その回復の流れをより確かなものとするために、政府は昨年6月に新成長戦略を策定、日本銀行も成長基盤強化に向けて新たな資金供給の枠組みである「新貸付制度」を整えた。こうした動きに併せて日本政策投資銀行（DBJ）も昨年7月、日本経済の着実な成長を資金面から一層サポートするための独自の支援体制を構築した。「DBJ成長支援プログラム（通称：日本元氣プログラム、以下同）」が、それだ。

図 1：プログラム別融資期待額（単位：億円、％は構成比）



出所：日本政策投資銀行

住江織物株式会社

防災への積極的な取り組みを評価

住江織物はインテリア業界におけるリーディング企業として、高い技術力と製品開発力を有するインテリアファブリックスの総合メーカーである。使用済みペットボトルから再生したリサイクルチップとビュアチップを原料とした再生ポリエステル繊維「スミトロン®」や、リサイクルしやすい鉄道車両用シートクッション材「スミキューブ®」など、環境に配慮した商品を積極的に展開するとともに、化学反応と触媒作用でホルムアルデヒドをはじめ、生活臭を吸着し、無害な成分に分解して消臭する「トリプルフレッシュ®」消臭加工を施したインテリア内装材などを独自開発し製品化している。



また、災害発生時における事業継続へ向けた取り組みやクラウドの開放、水資源の提供などによる近隣地域との連携、防災製品の開発など積極的な防災対策を推進している。

今回のインフラ成長プログラム（防災格付プログラム）では、防災対策に積極的に取り組み、DBJ防災格付（注）を取得した同社の防災への取り組みを高く評価し、資金面からサポートした。なお、同社は08年9月に最高ランクの環境格付を取得しており、環境格付と防災格付双方を取得した関西で最初の企業である。

（注）DBJ防災格付融資：防災に対する取り組みの優れた企業を評価・選定し、当該企業の防災対策事業に優遇金利で融資を行うという「防災格付」の手法を導入した世界初の融資メニュー。

日本元氣プログラム活用事例②「ものづくり」

株式会社朝日ラバー グローバルなニッチ市場での実力を評価

朝日ラバーは、車載照明や特殊照明に使用されるLED向けの彩色用ゴムで独占的な市場シェアを有するほか、医療用ゴム製品ならびに工業用ゴム製品を製造販売する、ものづくりニッチトップ企業である。同社は、色と光のコントロール技術・素材変性技術・表面改質およびマイクロ加工技術に強みを持ち、同社独自の機能性を持ったゴム製品を供給することで市場からは高い評価を得ている。

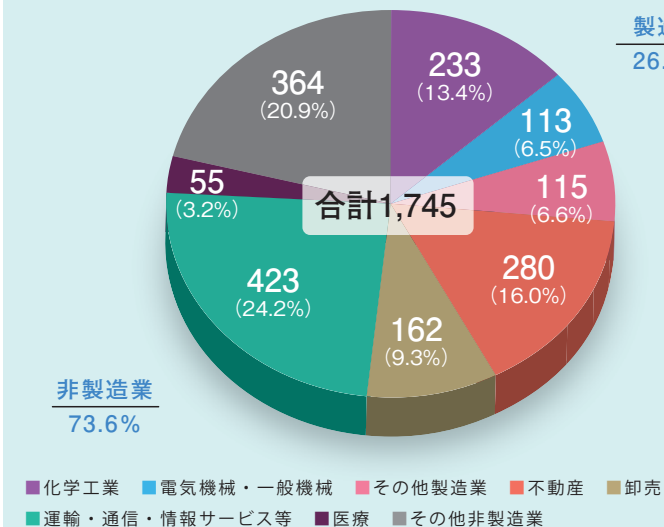
その技術は、地球環境にも貢献している。省エネルギーで長寿命、有害な物質を含まず次世代の照明として期待されるLEDの色を自在に作るASACOLORLED。この製品群をはじめ、ゴム屑や不良品などの廃棄物の減少に貢献する生産技術、溶剤を使わない接着技術、薬品を使わずに発泡させるサポラスという製法など、製品及び製法を支えるコア技術で環境に貢献している。

今回は、同社第二福島工場増設資金を対象に、「DBJものづくりニッチトッププログラム」に基づき融資を実施した。今回の工場増設は、医療現場での安全安心意識の高まりを背景に、注射器をはじめ高性能な医療機器向けゴム部品の需要拡大が見込まれることから、プレフィルドシリンジ（薬液充填注射器）用ガスケットなど医療用ゴム製品の生産設備を導入し、医療用ゴム製品における当社事業の拡大を狙うものである。



出所：日本政策投資銀行

図 2：業種別融資額（単位：億円、％は構成比）



化学工業 電気機械・一般機械 その他製造業 不動産 卸売 運輸・通信・情報サービス等 医療 その他非製造業

は、プログラムを通じて日本経済の底上げ効果の一つといえる。

今後、さらにご利用実績が積み上げられ、各分野における新しい傾向や特に注目すべき分野が見えてくるのではないかとされる。また、今は対象となっていないまでも、将来に向けて支援すべき分野もあると思われる、このプログラムの運用成果を新たな業務の切り口の見極めに活かせるものと期待している。

プログラムの開始後は、こういった取り組みを既にお取引のあるお客様を始め多くの企業にご紹介することを通じて、企業の成長要因や今求めているニーズを知る良い機会となった。

こういった取り組みに共感頂いた既にお取引のあるお客様にご利用頂いたのはもちろん、新たなお客様との出会いを得られたこと



レストランひらまつ（東京・広尾）のメインダイニング。海外から平松氏が自身で買い付けたアンティーク家具と、シャガールやピカソなどの名画が、優雅で温かみのある空間を創り出している。

「神の啓示」で料理人の道へ

——料理人と経営者。2つの役割をこなす平松社長の生活パターンから。

起床は6時半で9時に出社。夕方6時半で経営実務をこなし、夜中の0～1時くらいまで厨房に入ります。寝るのは2～3時で睡眠は毎日3～4時間です。

——高校時代にフランスに魅せられたそうです。

高校が学生運動の拠点校で、僕自身も運動に参加しながら、哲学、文学、歴史など手当たり次第に本を読んでいた。その中でルソーの『社会契約論』と出会ったんです。個を活かすコスモポリタンの文化、お金よりも人格や知識を大事にするといった点に魅かれて、「自分の生きる場所はフランス以外にない」という決定的な感覚を持ったんです。

——料理人への道を選んだのは、なぜですか。

進路指導の場で、先生から「学校として

未来人
MIRAIJIN ZUKAN
田舎

株式会社ひらまつ

代表取締役社長
平松 宏之 氏



芸術としての料理を通じて人の心を揺さぶり続ける。

料理人にして経営者——日本におけるフランス料理界のカリスマシェフの1人である平松宏之氏には、2つの顔がある。東京、博多、パリの「レストランひらまつ」の総料理長としての顔、そして「PAUL BOCUSE（ポール・ボキューズ）」「HAEERLIN（エーベルラン）」など複数の一流ブランドレストランやカフェを経営する東証1部上場企業「株式会社ひらまつ」のトップとしての顔だ。15歳の時、フランスの思想家ルソーの『社会契約論』に出会い、生きる目的、自由の意味に目覚めた平松氏は、フランス文化に魅せられ、18歳で憧れの国の料理人になることを決意。以後、決めたことは最高を目指して実行するという姿勢を貫いてきた。そして40年。料理も経営も自己表現と考える平松氏は、今日も旺盛な創作意欲を発揮して、次はお客様にどんな感動を与えようか、株主様や社員たちにいかに安心感を与えるかを考えながら歩き続けている。

決して沈まない舟を作ろう

——帰国後、自分の店を出し、その味が評判となつて経営も順調に進んだわけですが、その中で新しい事業を手がけ、経営者としても歩み始めたのはどういう理由からですか。

直接的なきっかけは、僕がその才能を見込んでいた弟子の1人が24歳で癌で亡くなったことです。89年の9月9日でした。この時は、ショックで料理も作れず、1年位虚しさや絶望感を覚えていました。そんな中で彼が将来、自分で店を持ちたいと思っていたことを知り、今、店にいる若い子たちも同じ夢を持っているに違いない。ならば、その夢をかなえてやろう。そのためには僕自身が経営を勉強して事業を拡大しなければと思いました。

もう1つ大きな理由があります。それは、折しもバブル経済が崩壊してフランス料理界全体がぐらついたことです。3つ星レストランですら次々と経営が悪化しました。その時気づいたんです。フランス料理の人気を支えていたのもバブルだったことに。そして決めたんです。この先、社員の生活を保証するには経営を安定させなければダメだ。景気がどうなっても決して沈まない舟



1952年横浜市生まれ。高校卒業後、東京YMCA国際ホテル専門学校入学。同時にホテルオークラ入社。79年渡仏、ナントやパリで修業後、帰国。82年、東京・西麻布にフランス料理店「ひらまつ亭」を開業。88年「レストランひらまつ」を開業。94年、株式会社ひらまつを設立し社長に就任。01年パリに出店。翌年、日本人オーナーシェフの店として初めてミシュラン1つ星を獲得。03年ジャスダック、04年東証二部、10年東証一部に上場。「僕の言うことが分からなくてもいい。この人の言っていることは本物だ、この人についていこうと思えばいい!」と、若い社員にも「有意義に生きる」と熱く語りかける。社員の1人は言う。「血はつながっていないが、父親のような大きな存在です」

を作ろう。しかも、その舟はビッグではなくグレートな、社員ひとりひとりの特性が活かせるような舟にしよう。

——93年ヨーロッパ風オーブンカフェ、95年レストランブライダル、03年株式上場、海外一流ブランドの誘致など、平松社長は常に新しい挑戦を試み、成功させてきました。どんな状況下でも的確な経営の舵取りができる。その力はどのように培ったのですか。

それは分かりません。ただ、本だけは哲学、文学、歴史、思想、宗教、経済、経営など、ありとあらゆるものを読み切ってきたつもりですから、経営者、指導者として判断するときに、その中から学んだものが大きいと思います。

僕の人生に後退はない

——料理を通じてフランスの文化を日本に伝えることの意義とは。

ヨーロッパ文化というのは、芸術を庶民化させたものです。つまり、ルネサンス以降の長い歴史の中で、絵画、クラシック、オペラ、バレエなどの芸術が多くの人々に心の豊かさを与え、文化を育んだのです。僕はそれを

料理を通じてやりたかった。料理は芸術であり人の心を揺さぶり、人の心を豊かにします。だから、皆さんに享受して欲しい。「友と食事を囲む時、人生最高の喜びを感じる」。このフランスの言葉が、僕が日本全国にレストランを展開する時の一番の思いです。

——人々に幸せや満足を与え続けるなら自ずと会社の経営は安定すると。

レストラン業というのは、お金を儲けようと思うと儲からない。人に幸せになってもらおうと思うと儲かる仕組みになっています。僕はその奥義をつかんだ気がしています。その気持ちを持ち続けることが大事だし、会社組織の芯になっている僕がぶれなければ、ひらまつグループはさらに大きくなると思います。

——情熱に衰えは感じませんか。

まったく感じません。まだ58ですよ(笑)。孔子の言葉に、「15にして学に志す、50にして天命を知る」というのがあります。僕は自分の天命とは何かと考えて18から生きてきた。だから50になるのが待ち遠しかった。すると50の時に啓示があつて、料理人として死ぬまで生きようと思えた。僕の人生に後退はありません。た

だ終わるだけ。死んだ時が終わる時。それまではずっと歩くだけです。

——平松社長が考える幸せの在り方とは。

日本は戦後、物質的な豊かさに幸せを求めましたが、成熟したヨーロッパでは精神的な喜びや時間という感覚などを幸せと捉えています。ソクラテスは「人は今日よりも明日幸せになるために生きている」と言っていますが、裏返せば、今日よりも明日が不幸なら人は死ぬということ。それほど人は幸せを求めて生きている。だから1人ひとりが自分の幸せを考えなくてはいけない。その時、大事なことは競争してはいけないということ。人それぞれ幸せは違うのだから、1の力しかない人は1を、10の力がある人は10を、100の人は100を全力でやる。自分の力一杯生きることが人間の平等原理でもあるからです。

——最後に、今後の事業展開についてお聞かせください。

僕にとつては、フランス料理を通じて食の楽しみ、心の豊かさを日本中に広めることが夢であり、ライフワークです。また、将来的にはアジア圏への事業展開も検討したいと思っています。



旅のブックマーク

第4回

フロンティアの誇りを伝えるホテル

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『旅する理由』『消えた宿泊名簿』などがある。

コロラド川の浸食によって生まれた巨大な峡谷、

グランドキャニオン。古来、この土地に暮らす先住民は、その深い谷底を人類発祥の地と信じていた。リムと呼ばれる峡谷の断崖から谷底までの標高差は1500m。コロラド川の激流が流れる谷底には、いまでも車道が通じていない。グランドキャニオンは、ラスベガスからの日帰り観光も可能な大観光地でありながら、いまなお人を寄せ付けない大自然が息づく場所なのだ。

そのグランドキャニオンの中心地、サウスリムの断崖に、アメリカ人が一生に一度は泊まりたいと憧れる、エルトバホテルがある。日本ではあまり知名度がないが、5月から9月のハイシーズンは、一年前から予約が埋まる。実は、アメリカで屈指の「予約のとれない」ホテルである。

人気の理由として、まず国立公園内、グランドキャニオンを見下ろす最高の立地があげられる。峡谷が最も美しい表情を見せるのは、早朝と夕暮れ時。それを楽しむには、公園内に泊まる必要があるのだ。

そして、もうひとつは、1905年創業の重厚なクラシックホテルであること。ホテルの創業には、アメリカ人のライフスタイルに関わる興味深い

物語が秘められている。

西部開拓時代、鉄道の旅では、途中でお腹をこわさない「まともな食事」にありつける保障はなかった。旅は、その困難さにおいて、幌馬車の時代と、たいして変わっていないのである。そこで、ハーヴィーが始めたのが「同質」と「清潔」をモットーにした食事の提供だった。

夕暮れ時のグランドキャニオン。峡谷が赤く染まる

どこでも同じ品質の同じメニューが食べられること。

そう、マクドナルドなどに代表されるアメリカのファストフード、チェーンレストランの原点がそこにあった。

さらに、レストランには、揃いの白いエプロンの制服を身に着けた「ハーヴィー・ガールズ」と呼ばれるウェイトレスがいた。これがまた人気を呼ぶ。「ハーヴィー・ガールズ」は、開拓地における若い女性の貴重な就職先であっただけでなく、やがて彼女たちが開拓者の妻となることで、フロンティアの礎ともなったのである。

1901年、グランドキャニオンへの鉄道開業にあわせて、ハーヴィーが計画したのが、エルトバホテルである。残念ながら、ホテルの開業を見ることなく亡くなり、息子が後を継いだ。彼が築いたアメリカならではのホスピタリティとエルトバホテルの名声は、後世に受け継がれることになる。

先住民が人類の発祥と信じた谷の断崖に、フロンティアを体現するホテルが建つ。ダイニングルームでは、巨大なステーキの皿を前にして、アメリカ人がアメリカ人であることの誇りに頬を染め、お国自慢に花を咲かせる。ちなみに、アメリカの食事が大盛りなもの、いつ食事にもありつけるかわからなかった西部開拓時代の名残りと言われている。

<http://www.grandcanyonlodges.com/el-tovar-409.html>

エルトバホテル

