

3

PPPによる社会システムの実現

公共と民間のパートナーシップ

米山 晋 / 榊原 渉



わが国では国、地方を問わず財政状況は厳しさを増しており、公共投資の効率化が緊急の課題となっている。また、遠からず超高齢化社会の到来を迎えるわが国の経済を再活性化させるためには、民間企業が主体的に、かつスピーディーに事業を拡大することが不可欠である。このような環境下、今後、社会システムを構築または再構築していくうえで、PPP(Public Private Partnership)すなわち「公共と民間のパートナーシップ」が基本戦略になると考えられる。

欧米では、PFI(Private Finance Initiative: 民間資金を活用した社会資本整備)をその1つのタイプとするPPPによる事業を数多く展開し、さまざまな社会システムを実現してきた。

わが国においても、PPPは都市開発からシステム開発にわたる広範な社会システムの実現に適用することが可能であり、公共、民間の双方にとってビジネスチャンスは大きい。わが国の経済・社会に合致する「日本版PPP」を創出することが急務である。

PPP（公共と民間のパートナーシップ）とは

1 英国におけるPFIの実践とPPPへの展開

1990年代初頭、英国でPFI（Private Finance Initiative）が登場した。PFIとは、「従来は公共部門において提供されてきた公共サービスについて、設計、建設、運営および資金調達に関する責任を民間部門に移転するものであり、これにより民間部門がプロジェクトの各段階で生じるリスクを十分考慮したうえで、契約を結び、自ら課した契約上の義務を果たすことによって、公共部門の効率化と公共サービスの質の向上を図ろうとするもの」である。

英国では、PFIの政策目標や事務手続きが明確に示されており、PFIはこれまで交通、医療、防衛施設、情報システム、刑務所、教育などあらゆる公共サービス分野に導入されてきた。

しかし、PFI先進国の英国でさえ、なお試行錯誤の過程にあり、公民のリスク分担などの面でさまざまな問題、課題が数多く存在する。このため、1997年5月に誕生したブレア労働党政権は、それまでのPFIを見直し、公民双方の適切な役割分担のもと、真のパートナーシップを確立できるよう新たに「PPP（Public Privater Partnership：公共と民間のパートナーシップ）」のコンセプトを打ち出し、その1つとして、PFIをとらえ直そうとしている。

2 米国におけるPPPによる都市開発の推進

1970年代後半、米国で公共と民間のパートナーシップという概念が登場した。それ

は、経済開発の分野における最も主導的な専門用語となり、1980年代の最も流行した政策概念の1つとなる。「米国の都市の政治と経済を形づくる重要な力、ほとんどすべての米国の都市の経済開発戦略の土台」といわれるようになった。

「公共と民間のパートナーシップによる都市開発」とは、さまざまなレベルの政府、民間企業、慈善団体や近隣団体などのNGO（非政府組織）、およびコミュニティの個々の市民が、合意を形成し、互いに資金、労務、技術などのさまざまな資源を提供して行う都市開発である。

米国では、都心部の商業・業務地区の再生やコミュニティの再生のために、数多くのプロジェクトが推進されてきた。

3 今後の社会システム構築の基本戦略

わが国では国、地方を問わず財政状況は厳しさを増しており、公共投資の効率化が緊急の課題となっている。また、遠からず超高齢化社会の到来を迎えるわが国の経済を再活性化させるためには、民間企業が主体的に、かつスピーディーに事業を拡大することが不可欠である。

欧米での経験を踏まえ、本稿では、PPPの狙いを「あらゆるレベルの公共主体と民間主体が合意形成し、協働し、経済的・効率的・効果的に、どちらか一方の主体だけでは実現しえない新たな社会システムを構築、あるいは既存のシステムを再構築すること」とする。PFIはその1つのタイプである。

PPPはわが国の時代の要請にこたえることのできる、これからの社会システム構築の基本戦略である。

日本でのPPPをめぐる動き

1 動きだした日本版PFI

日本では、1997年秋頃から日本版PFIの議論が活発化した。同年12月には、自民党の「第三次緊急国民経済対策」の中で、地域における日本版PFI事業の推進がうたわれた。さらに、1998年4月、経済対策閣僚会議の「総合経済対策」において、民間の発意やリスク管理を視野に入れたPFI導入について提案がなされた。

このような経緯を経て1999年7月、「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（PFI法）」が制定され、2000年3月にPFIの理念とその実現のための方法を示す「基本方針」が、民間資金等活用事業推進委員会（PFI推進委員会）の議を経て、内閣総理大臣により策定され、日本版PFI事業の枠組みが設けられた。

基本方針では、以下に示す6つの基本理念を示すとともに、PFI事業の選定、民間事業者の募集・選定、法制上・税制上の措置、財政上・金融上の支援などにかかわる

基本的事項が示された。

公共性原則……公共性のある事業

民間経営資金源活用原則……民間の資金、経営能力、技術的能力の活用

効率性原則……民間事業者の自主性と創意工夫の尊重による効率的かつ効果的な実施

公共性原則……公平性の担保

契約主義……契約内容の明確化

独立主義……企業体の法人格上の独立性、事業部門の区分経理上の独立性

PFI事業は本年6月時点で、すでに着手した事業が2件、手続きを開始した事業が5件、実施検討中の事業が5件と、合計でわずか12件にすぎない。日本版PFIはようやく緒についたばかりである。

PFIはかつての民活事業にみられたものとは違って、公共セクターに足りない資金を民間から調達するものではなく、社会資本整備のあり方を投資の効率性という視点から抜本的に変革しようとするプロセスである。わが国の社会資本整備の有効な手法として期待される。

現在、自治体のなかにはPFIを起死回生の一打と考え、過去に計画はつくったものの事業の実施が困難な公共事業を対象に検討しているケースがみられる。しかし、民間からみて成立しない事業も少なくない。いうまでもないことだが、PFIは決して「打ち出の小槌」ではない。

2 日本版PPPの萌芽事例

現在、PFIに対する期待が高まっているが、わが国ではこれまでも「PFI的な事業」を含むPPPによる事業が多数実施されてきた。ここでは、ユニークなPPPにより事業を成功させた「横浜・八景島シーパラダイ

図1 横浜・八景島シーパラダイス



出所) <http://www.seaparadise.co.jp/index2.html>

ス」を紹介する（図1）。

（1）横浜・八景島シーパラダイスの概要

横浜・八景島シーパラダイスは、横浜市南部の臨海部に位置するオープン型のレジャー施設である。国内最大級的水族館、ジェットコースター（日本初の海上走行コースター）などの遊戯施設、飲食・物販施設、マリナーから構成されている。総面積は24ヘクタール、園内は緑が多くゆったりとした施設配置となっている。

事業主体は横浜市と純粋な民間企業である（株）横浜八景島である。総事業費は約550億円、年間入場者数の目標は当初300万人であった。開業は1993年であり、経済不況のなか、目標達成が危ぶまれていた。しかし、開業初年度に目標を大幅に上回る1000万人近い集客を実現した。

（2）開業までの経緯

八景島は、1985年に埋め立てが完了した横浜市所有の人工島である。当初は、市民公園として整備するプランもあったが、検討を積み重ねた結果、1986年に事業コンペを行うことを目的とした構想が策定された。1987年にコンペを実施、88年に民間企業8社から構成されるグループに事業主体が決定した。

その後、計画の内容を詳細に検討し、公民で協議した結果、1990年に基本計画の策定と民間企業8社の共同出資による横浜八景島の設立、そして同社と横浜市との間の基本協定の締結がなされた。

（3）開発の特徴

横浜・八景島シーパラダイスのユニークな特徴は、公民協働型、オープン型（入場

無料）ということである。レジャー施設の場合、入場料収入がないことは事業主体にとって厳しい条件である。そのため、総面積24ヘクタールのうち7ヘクタールの土地だけを民間に賃貸し、園内の施設計画、運営を民間が担当、個々の施設の利用料金を自由に設定している。一方、残りの17ヘクタールの土地は横浜市が整備、管理を担当している。

この結果、公共サイドからみると、通常の市民公園では実現しえない広域的な集客拠点が実現するとともに、市民に質の高いレジャー・レクリエーション拠点を提供することができたというメリットがあった。一方、民間サイドからみたメリットは、従来型の遊園地、つまり入場料を徴収するタイプでは困難だった大規模な集客を獲得できたことである。

欧米におけるPPPの具体例

1 英国のイングリッシュ・パートナーシップ

（1）英国のPPPを主導

英国の外郭公共団体であるイングリッシュ・パートナーシップは、PPPの枠組みで民間投資を呼び込み、英国全土で地域の開発（再開発）、地域経済の再生を推進する組織として重要な役割を果たしている。その主な事業領域は、次の5つである。

資産の開発・運用……公民が所有する資産（低未利用地、遊休地など）を有効活用するための開発、運用、処分
各種支援の提供……IT（情報技術）や財務に関する専門スタッフによる地域再生の支援
パートナーシップの構築……公共と民

間のパートナーシップの構築支援、パートナーシップへの参加
 環境の改善……荒廃地や汚染土壌における環境の改善
 資金供給源の発掘……民間投資を促進するための支援

(2) グリニッジペニンシュラでの開発

ロンドン東部に位置するグリニッジペニンシュラは、19世紀末に欧州最大の石炭ガス工場を中心に栄えた地域である。しかし、1980年代に天然ガスが普及したため工場が閉鎖された後は、広大な荒廃地としてロンドン周辺の開発から取り残された。

イングリッシュ・パートナーシップは、政府からの特別資金で土地を購入し、敷地の浄化・造成、基盤整備を先行的に進めながら、地域コミュニティや地方政府との協議を通じて、大まかな再開発マスタープランを作成した。その後、コンペにより民間ディベロッパーを選定し、民間とのパートナーシップによって開発を推進している。

グリニッジペニンシュラのような荒廃地の開発では、敷地の浄化・造成や基盤整備に莫大な投資が必要なため、投資コストに見合った不動産価値が創出されないというリスクがある。イングリッシュ・パートナーシップはこうした開発リスクを一部負担し、民間からの投資を誘導している。また、ギャップファンディング（補助金の支給）やプロフィットシェアリング（利益配分）といった財務面でのインセンティブを付与することで、開発後のリスクの低減も図っている（図2）。

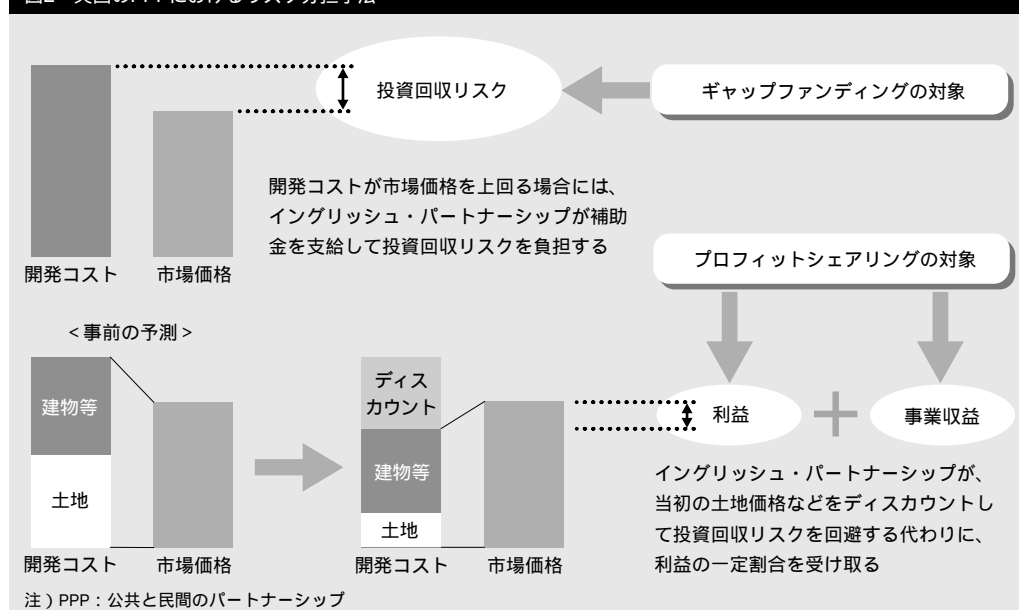
このようにイングリッシュ・パートナーシップは、地域再生におけるコーディネーターおよびリスクテイクヤーとして、PPPによる都市開発を推進するうえで重要な役割を果たしている。

2 米国のコルゲートセンター

(1) プロジェクトの狙い

コルゲート社は、ニューヨークの西隣のニュージャージー州に自社工場とその周辺

図2 英国のPPPにおけるリスク分担手法



地区を所有していた（ハドソン川を挟んでウォール街の対岸）。同社は、1980年の工場移転を契機に、同州の都市型企業地区制度（工場移転後の雇用を取り戻すための政策）を活用し、金融機関の技術部門向けの高機能オフィス開発を中心とした、住宅、商業施設、ホテルを含む複合用途開発を行うことを決定した（図3）。

土地所有者であるコルゲート社が、公共の支援のもとに地区住民との協議を通じて作成した地区内のマスタープランを公共が承認し、民間ディベロッパーに土地を売却するというスキームにより開発が推進された。同社は、ディベロッパーに対する土地の売却益で開発資金を長期的に回収している。

（2）公共からのインセンティブと民間の貢献

米国では、都市開発の発意は公共が行うケースが多いが、本プロジェクトは民間発意の開発である。コルゲート社が150年間所有してきた土地であり、基盤整備などに対する同社の貢献度が大きい。一方、公共はLRT（軽路面電車）システムの建設や開発プロセスの整備など、多彩なインセンティブを提供している（表1）。

3 ドイツのIBAエムシャーパーク

（1）エムシャー川流域の課題

ドイツの北西部ノ르트ライン・ヴェストファーレン州に広がるルール工業地帯は、かつてドイツ第一の産業と経済の中心地として栄えた。しかし、鉄鋼産業や重化学産業の停滞に伴い、その地位を南ドイツなどに譲り、失業率は旧西ドイツのなかで最大

図3 コルゲートセンターの全景



表1 コルゲートセンター・プロジェクトにおける公民の主な役割分担

公共からのインセンティブ	民間の貢献
● センター内のLRT建設 ● 工場跡地の汚染物質の除去 ● 開発プロセスの整備（市民団体との協議） ● 用途地域の変更（工業系→商業系） ● 都市型企業地区制度の指定	● コルゲート社による基盤整備（道路、下水道、水際線、公園など） ● 低所得層向け住宅の建設（周辺敷地）

注）LRT：軽路面電車

となった。本来、緑豊かな丘陵地であったこの地域は、工業化が進む過程で水や土壌の汚染、緑の破壊が進み、自然環境面での大きな問題をも抱えることとなった。

IBAエムシャーパークは、ルール工業地帯の北部、エムシャー川流域約800平方キロにも及ぶ広大な地域の再構築を目的としている。公民が協働して、「エムシャー川の再生」「産業遺産の保存と再利用」「住環境の整備」「雇用の拡大」を同時に達成しようとする壮大な試みである。

（2）国際建築展方式の採用

ドイツでは、都市開発や公共施設の建設に当たって、さまざまなアイデアを国内外から広く募集し、実際に建設し、展示する「IBA（国際建築展方式）」が古くから採用

されてきた。近年では、ベルリンの壁の崩壊前に行われた「IBAベルリン」が著名である。IBAエムシャーパークもこの手法を採用しており、IBAの原則に従って運営されている。具体的なプロジェクト例は次のとおりである。

- エムシャー風致景観パーク
- エムシャー水系システムのエコロジーに基づく改善
- 産業建築物の再生利用
- 公園の中で働く
- 居住のための総合的な地区再開発

(3) プロジェクトの推進体制

IBAプロジェクトの指定やプロジェクト運営面での調整を全面的に行っているのは、1989年に州が設置した私的企業体であるIBAエムシャーパーク社である。同社の調整のもと、公共、民間双方の事業主体が100件を超える個別プロジェクトを推進している。

同社の活動方針を決定するのは運営委員会である。メンバーは州政府の代表者、自治体の代表者、企業・市民代表（労働組合、消費者団体、建築都市計画家、環境保護団体、中小企業）であり、過半数を占めるグループができない仕組みとしている。

PPPによる地域プロジェクトの提案

わが国の公共セクターの多くは、現在、税収の低迷、中長期的な構造転換など、困難な課題に直面している。これらの課題の解決に向けて、地域産業振興を目指した「PPPによる地域プロジェクト」を提案したい。

1 行き詰まる地域産業振興

公共セクターによる産業振興政策としては、ベンチャー企業の育成、新産業の創出、既存産業の競争力強化があげられる。それらとともに、地域経済外からの企業誘致活動は依然として重要な課題である。

一方、マクロ経済的にみると、民間企業の設備投資はIT投資を除くと低迷している。企業は不動産所有への考え方を抜本的に変えつつあり、投資が土地需要に直結するシナリオは当面考えられない。したがって、土地分譲型の企業誘致は中長期的にみても非常に困難な状況である。

このような経済環境に加え、ビジョン、計画、土地造成など公共事業、企業進出——という従来型の企業誘致方式が機能しなくなっており、地方自治体の企業誘致は行き詰まりをみせている。その主な要因は次の2つである。

第1に、からまでを公共セクターが担う枠組みでは、民間セクターのニーズが必ずしもビジョンや計画に反映されないという問題がある。事業活動がスピードアップしている状況のなかで、超長期のビジョンから計画にブレークダウンしていく方法では、スピードの速い企業のペースに対応するのは不可能である。

第2は、企業立地や事業活動に求められるソフト・ハードの基盤条件が変化しており、行政が整備するインフラだけでは企業立地に不十分となりつつあることである。道路、港湾、空港などの交通基盤に代表されるインフラは依然として重要だが、それ以上に情報交流基盤、知的生産基盤、交流・集客基盤、生活基盤、人材基盤、関連技術集積基盤などの重要性が高まっている。

行政が従来型の基盤整備を行い、民間の

立地や事業活動を誘致・促進するという枠組みは、もはや機能しなくなっている。

2 PPPによる地域プロジェクトとは

PPPによる地域プロジェクトとは、「公共と民間が対話・連携・協力し、新しいビジネステーマのもとで関連する企業が結集し、行政と役割分担しながらハード・ソフト基盤を包括的に構築する、そして、さらなる企業誘致、産業創出に結びつけていく」一連の事業である。

ビジネステーマとしては、地域情報インフラシステム（たとえばマレーシアの「マルチメディア・スーパーコリドー」など）、医療・福祉関連産業（たとえば神戸医療産業都市構想など）、コミュニティビジネス、エネルギー・環境ビジネス、集客・交流事業、物流・流通業など幅広い事業が考えられる。

公共セクターに期待される役割としては、まず次の3つがあげられる。

- 市場創出主体……自らがアウトソーシングなどによって需要者となり、進出企業に市場あるいは事業展開のフィールドを提供
- 計画・事業コーディネーター……民間企業と対話しつつ、計画・事業のコーディネーターとして機能
- 事業主体……従来型のインフラ整備や公的な施設整備などにおいて、事業主体として機能

このような役割を使い分けつつ、事業推進のオーガナイザーとしての役割を担うことが求められる。一方、民間企業は、ビジネステーマごとに結集して事業を展開する。公共が民間と協働し、魅力的な事業の

テーマや事業展開のフィールドを提供することができれば、民間企業の事業参画のインセンティブが向上することになる。

3 プロジェクトの推進ステップ

PPPによる地域プロジェクトの大まかな推進ステップは次のとおりである。

プロジェクトの発意・構想

中核的企業を囲い込む組織化と計画づくり

プロジェクトの中核となる民間企業を構想・計画の初期段階から引き込み、フォーラムや協議会などを活用して囲い込む。そのためには、民間企業に対してインセンティブをつねに用意、提供しつつ、企業からの提案を受け入れる対話型の計画プロセスが不可欠となる。

公民協働による段階的事業化

計画に基づき、民間のアイデア、ノウハウ、資本を最大限活用しつつ、公民が役割を分担して連携し、事業化を進める。

地域における産業集積の形成と拡大

上述の事業化をテコにして、地域における産業集積の形成を図り、さらなる集積の拡大や地域産業への波及を目指す。

PPPによる地域プロジェクトは幅が広い概念である。プロジェクト化に際しては、それぞれの地域の資質や戦略を踏まえ、計画・事業化プロセスを創意工夫していくことが求められる。

「日本版 PPP」の実現に向けて

これまで述べたように、PPPすなわち公共と民間のパートナーシップは、わが国の時代の要請にこたえられる、あらゆる分野

表2 「PPPストラクチャー」の例（民間主体の責任割合が大きい順）

モデル	概要と特徴
永続的フランチャイズモデル	- 民間主体は公共主体から永続的なフランチャイズを与えられ、プロジェクトの財務および運営を行う。民間主体は資産の所有権を有する - 公共主体はサービスの安全性、品質、さらに料金水準、利益を規制する場合もある
BOT（建設・運営・権利移転）モデル	- 民間主体は一定の期間、プロジェクトの財務、建設、運営を行う権利を獲得する。最終的に、所有権は公共主体に譲渡される。民間主体が投資額に見合う十分な収益を獲得できるよう、所有権譲渡の時期が決められる - 所有権が返還されるため、公共主体にとって魅力的なPPPストラクチャーである。このため、交通インフラ、エネルギー、環境プロジェクトで一般的なPPPストラクチャーになりつつある
BTO（建設・権利移転・運営）モデル	- 民間主体はプロジェクトの設計、財務、建設を行う。法的な権利は、施設が完工検査を終了した直後に公共主体に譲渡される。その後、民間主体は施設を公共から一定期間リースする。長期間のリース契約により、民間主体は施設を運営し、収益を上げる権利を獲得する - このモデルでは、公共主体はプロジェクトの財務に関してほとんど責任を負う必要はない。プロジェクト会社が責任を負うことになる
BBO（権利購入・建設・運営）モデル	- 民間主体は既存の施設を公共主体から購入し（法的な権利を獲得）、近代化あるいは拡張して、利益の出る公共施設として運営する - 規模が不十分だったり、劣化、混雑した道路、橋、空港がこのモデルの候補である。補修や拡張が必要な公共施設は多く、近い将来、よく使われるようになる可能性がある
LDO（リース・開発・運営）モデル	- 民間主体は公共が所有する既存施設とその周囲の土地をリースする。その後、民間会社は一定の期間、収益をシェアする契約を公共主体と結び、施設の拡張、開発、運営を行う。所有権は公共主体が持ち続ける - 民間主体が既存施設を購入できるだけの十分な資金調達（たとえば、BBOモデルでの必要額）ができない場合に有効である
施設拡張モデル	- 民間主体は既存の公共所有のコア施設を拡張する。民間主体は、拡張した施設だけの法的権利を有し、公共と契約を結んで施設全体の運営を行うか、または自ら所有する部分だけを運営する - 最も重要な利点は、所有権が共有され、民間にはコア施設建設にかかわる負債返済の責任がないことである
一時的民営化	- 民間主体は補修が必要な橋など、公共所有の既存施設の運営とメンテナンスを引き継ぐ。その後、民間主体は施設を拡張または補修、運営する。拡張、補修の費用を回収するのに十分なだけ、あるいは一時的なフランチャイズの期限が切れるまで、利用料を使用者から徴収する。公共主体は法的な所有権を持ち続ける - 公共主体からみた利点は、民間会社が財務上のリスクを負うことと、料金徴収が一時的であることを、契約で取り決められることである
民間の発意による開発	- 民間主体は、自らの発意で公的事业ニーズを見出し、公共主体の合意のもと、自らの出費とリスクで、計画策定と許認可取得の手続きを開始する。民間会社がプロジェクトの財務面の可能性を実証し、実行可能な設計を行った後、公共主体は財務支援など何らかの形で開発プロセスに参加する - 米国のいくつかのプロジェクトにおいて、さまざまな形態で試行されている
開発利益の還元	- 交通環境の改善は、通常、商業活動を活発にする。この手法は活発化した商業活動による民間の利益の一部分を公共利用に転換するものである。たとえば、資産価値や売り上げの増加である。増加した民間の価値は課税され、プロジェクトに対する支払いを援助するために使われる。その内容から、「嫌々ながらの」パートナーシップ手法と呼ばれることが多い - この手法を適用した場合、プロジェクトの周辺エリアに、特別税あるいは課税地域を創設することが一般的である。既存の企業や新規の商業ディベロッパーは、一時的な定額の税金、毎年の費用、または資産価値の上昇に応じた税を支払う
利用・返済モデル	- 公共主体がプロジェクト会社と利用契約を結ぶことが特徴である。利用契約では、施設の利用者数の水準とは独立に、プロジェクトに関係するすべての借入金を返済するのに十分な支払いを公共主体に義務づける。公共は利用者からの収入によって返済することになる - 民間が資金調達した大規模な公的プロジェクトに適用されることが多い

出所) John D. Finnerty, *Project Financing*, John Wiley & Sons, 1996より作成

の社会システム構築の基本戦略である。

しかし、わが国では、PFIを含めPPPの経験が十分ではない。今後、PPPが十分な成果を上げるためには、数多くの解決すべき課題がある。ここでは、なかでも重要と考えられる公民の役割分担のあり方に関して述べる。

PPPプロジェクトを実現するうえで、公共と民間の役割分担、つまり、責任、リスク、報酬をどのように分担するのかが、最も重要なポイントである。このような分担のあり方を、ここでは「PPPストラクチャー」と呼ぶことにする。

たとえば、PFIについてみると、上述したようにわが国では開始されたばかりであり、PPPストラクチャーとしてはBOT（Build-Operate-Transfer：建設・運営・権利移転）あるいはBTO（Build-Transfer-Operate：建設・権利移転・運営）を前提に検討が進められているケースが多いとみられる。一方、海外では、多様なPPPストラクチャーが議論され、プロジェクトに適用されてきた（表2）。

言うまでもないことだが、プロジェクトの狙い、関連する公共・民間のニーズに最も適合するPPPストラクチャーを選択することが不可欠である。その決定に当たっては、たとえば次のような議論を丹念に行う必要がある。

- だれがプロジェクトの設計、建設に責任を持つべきか
- だれが資金を提供すべきか
- だれが資金調達をアレンジすべきか
- だれがプロジェクト資産の法的な権利を持つべきか。その期間は？
- だれが施設の運営を行うべきか。その

期間は？

- だれがプロジェクトの収入源に対して責任を持つべきか

わが国でも新たな試みが開始されている。たとえば、千葉市が進めているPFIによる公共複合施設整備事業が注目される。この事業では、公共施設に加え、利用可能な空間を活用して、民間の自由な発想で民間事業施設を整備することが可能となっている。民間事業施設については、地域の活性化や市民サービスの向上に寄与することが望ましいとされている。

この例にみられるように、一つ一つのプロジェクトが抱える固有の事情に即したユニークな試みを積み重ねることによって、真の「日本版PPP」のフレームワークが形作られていくと考える。

参考文献

- 1 秋本福雄『パートナーシップによるまちづくり』学芸出版社、1997年
- 2 WRAP委員会「変革の時代と地域開発」1994年
- 3 三井健次「公民連携型地域プロジェクトの提案」『NRI Research News』2000年4月号
- 4 寺井信裕「英国のPublic Private Partnershipを主導するEnglish Partnershipsの役割」『地域経営ニュースレター』1999年9月号
- 5 John D. Finnerty, *Project Financing*, John Wiley & Sons, 1996

著者

米山 晋（よねやますむ）
事業戦略コンサルティング二部長
専門はPPPおよびPFI事業コンサルティング

榊原 渉（さかきばらわたる）
事業戦略コンサルティング二部研究員
専門は都市地域計画、交通計画