

特集 2007年のキーワード



パブリックビジネスが地域のビジネスを変える

株式会社日本総合研究所
創発戦略センター 所長

井熊 均

パブリックビジネスの可能性

数年にわたる構造改革を続けたこともあり日本経済は完全に回復基調にある。毎年の成長率こそ2%程度と堅調だが、その長さはついに「いざなぎ景気」を超えた。しかしながら、今回の景気回復にはまだ模様という特徴がある。景気回復の波に乗って大きく利益を上げた企業がいる中でいまだにリストラを続けている

企業がある、富裕層が厚くなる一方で低収入層が増える、といった形だ。そして、東京や名古屋を中心とした大都市部で経済が盛り上がる一方で、ますます寂しさを増す地域が少なからずある。

地域経済を盛り上げるにはベンチャービジネスを興すことも大事だ。デルコンピューターもアメリカの地方部の生まれだ。高度情報通信基盤が整いつつある日本ではアイデアと情熱さえあれば地方部でもベンチャービジネスを立ち上げることができる。また、三重県の亀山物語のような大企業の誘致も地域経済を大きく引き上げる。三重県の成功を見てか、補助金付で大企業を誘致しようとする地域が増えている。

ビジネスはチャンスに対して貪欲になることが大事だ。経済がビジネスの総和であることを考えると地域経済についてもあらゆるチャンスを積極的に追い求めるべきだ。しかし、全ての地域が地域を支えられるようなベンチャービジネスを生み出せる訳ではないし、亀山物語にあやかれるものでもない。成功物語を追わなくてはいけない半面、堅実な手も打たなくてはならない。地域経済は今そうした難しい局面に置かれている。そこで注目すべきなのが、公共団体が提供しているサービスを民間に開放することによって生まれる市場、いわゆるパブリックビジネスである。まず、その理由を指摘しておこう。

一つ目は、パブリックビジネスはどこ

の地域にでも概ね経済規模に応じて存在するからである。市場の中の限られたチャンスを奪い合う大企業の誘致やベンチャービジネスの立ち上げとは違う。公共団体の財政改善の中で歳出が削減されているが、地域を維持するためには一定規模以上の公共サービスは必要だから、地域がある限りパブリックビジネスは存在する。筆者の試算によれば、主要なパブリックビジネスだけでも20兆円近い潜在的なマーケットが期待できる(図表1)。

図表1 主要なパブリックビジネスの推定規模

事業分野	推定規模(単位:億円)
1 廃棄物処理事業	13,600
2 公立病院	26,000
3 IT関連事業	21,000
4 上水道事業	30,000
5 下水事業	38,000
6 図書館	1,630
7 教育	50,000
8 高齢者福祉	4,300
9 畜場	1,700
10 エネルギー	400
11 道路	5,000
合計	191,630

二つ目は、パブリックビジネスでは地域の企業が優位に立てる可能性があるからだ。公共サービスは多かれ少なかれその地域特有の事情があるから、地域のことをよく理解している地域企業にチャンスはあるはずだ。また、サービスの場に近いことも優位な立場につながるはずだ。

三つ目は、産業基盤作りにつながるからだ。大企業は土地や補助金等の条件だけで地域を選ぶ訳ではない。また、ベンチャービジネスも何もないところに生まれる訳ではない。ビジネスが生まれるには基盤が必要だ。パブリックビジネスの中には公共団体というサービス主体に対する業務も含まれているので、そこでビ

ジネスが興れば大企業やベンチャービジネスのための基盤作りにもつながる。

パブリックビジネスの実態

日本の構造改革の先陣を切ったのは1997年の緊急経済対策で言及され、1999年に法制化されたPFI^{※1}である。現在PFIによる契約金額の規模は年間数千億円程度であるが、日本のPFIの普及率はまだまだ低いので今後も大きな拡大が期待できる。公共投資の20%程度まで普及したイギリスのレベルまで拡大すれば契約金額ベースの市場規模は8兆円程度にもなり得る。

一方、PFIの受注企業を見ると上位には大手ゼネコンを中心とする大企業の名前が並んでいる(図表2)。公共事業の民

図表2 受注企業ランキング

企業名	件数
1 大林組	28
2 大成建設	21
3 鹿島建設	19
4 清水建設	17
5 佐藤総合計画	13
6 新日本製鐵	13
7 ハリマシステム	12
8 竹中工務店	11
9 日本管財	11
10 東急コミュニティ	10

出所:PFI年鑑(平成18年度版、日本PFI協会)

間開放政策で民間企業の仕事は増えるが、増え方は一律ではない状況がここでも見て取れる。民間に市場開放する際のキーワードの一つは性能発注である。すなわち、これまで事細かに公共団体が決めてきた仕様の多くを民間企業に任せ、公共団体は性能面の大きな枠組みだけを要求する。こうした仕組みの中では、自分で仕事の中身を考え、業務を改善し続ける力と信頼感のある民間企業が高い評

井熊 均(いくま ひとし)氏

PROFILE

●略歴

1958年 生まれ
1981年 早稲田大学理工学部機械工学科卒業
1983年 同大学院理工学研究科修了。三菱重工株式会社入社
1990年 株式会社日本総合研究所入社
1995年 株式会社アイエスビー・ジャパン設立と同時に同社取締役に就任(兼務)
1997年 株式会社ファーストエスコ設立と同時に同社マネージャーに就任(兼務)
1999年 株式会社アイエスビー・ジャパン代表取締役に就任(現在顧問)
2001年 株式会社日本総合研究所産業創発センター所長
2002年 同創発戦略センター所長
2003年 早稲田大学大学院非常勤講師。同大学院工学部ポート監督。
イーキュービック株式会社取締役に就任
2006年 株式会社日本総合研究所執行役員

●専門分野

事業の計画・提携・運営、産業政策、ベンチャービジネス、環境産業、公共IT政策、地域経営、公共財政等

●主な著書

・『テクノ図解 次世代エネルギー』(編著) 東洋経済新報社、2000年
・『第3セクターをリストラせよ』(編著) 日刊工業新聞社、2002年
・『事業計画書の立て方・書き方・進め方』オーエス出版、2002年
・『知財立国への道』(共著) ぎょうせい、2003年
・『図解よくわかるバイオエネルギー』(編著) 日刊工業新聞社、2004年
・『ITタグビジネス』東洋経済新報社、2004年
・『図解よくわかる公共マーケット・ビジネス』(編著) 日刊工業新聞社、2005年
・『図解でわかる京都議定書で加速されるエネルギービジネス』(編著) 日刊工業新聞社、2006年
・『プロフェッショナル・サラリーマン』水曜社、2006年
・『中国エネルギービジネス』(共著) 日刊工業新聞社、2006年
その他多数

※1 Private Finance Initiativeの略で、施設整備を伴う公共サービスにおいて、民間の資本金・技術力・効率的な運営ノウハウを活用する仕組み

価を受けるようになる。

こうなると、多くの人材を抱え経験も豊富な大企業が有利になる面があるのは否定できない。日本でも構造改革の中でトップグループのゼネコンの位置づけが向上したし、海外でも特定の大企業による寡占状態となっているマーケットもある。

PFIに続き最近注目が高まっているのが市場化テスト^{※2}である。市場化テストは公共団体が担っている殆どの業務を対象にするから、この制度で大きなマーケットが拓かれる可能性がある。本格的な拡大はこれからだが、既に、市場化テストの全面的な検討を目指すとしている自治体がいくつも出てきている。こうした自治体が財政面等で効果を上げれば、自治体財政が危機的状況にある上、地方財政制度がますます厳しい構造になることが避けたいだけに、市場化テストの動きが一気に広がる可能性もある。

市場化テストでもう一つ注目されるのは大企業以外の企業が活躍できる可能性があることだ。国民年金の保険料徴収業務などではベンチャー企業の活躍も見られる。年間の受託額が千万円単位の業務が数多く存在することもあり、きめ細かい対応ができる中小規模の企業の強みを発揮できる可能性が高い制度と言うこともできる。

しかしながら、ここでもチャンスは一樣ではない。市場化テストで大きなコストダウンを実現している企業の中にはITを使った業務改善を行っている例もある。また、人材紹介等の業務では対象分野で実績のある企業が業務を受託する傾向にある。文字通り市場の中で能力と実績が評価された企業が業務を受託しているのだ。ノウハウもアイデアもなく価格競争に陥り、気がついたら、単に人件費の安さだけが評価され

ていた、というようでは付加価値のあるマーケットは生まれにくい。

地域企業の戦略

以上概観したように、パブリックビジネスはどこの地域にもチャンスがあり、市場規模も大きく、安定している、というメリットがありながら、誰でもその恩恵にあずかれる訳ではない。これを地域産業の発展に結びつけるためには、地域企業ならではの戦略が必要とされる。以下に、そのためのポイントをいくつか指摘してみよう。

一つ目はハードへの固執を捨てることだ。PFIで事業が実施されると、これまで主契約者になっていた地域企業がEPC契約^{※3}の当事者である大企業の下請けになる可能性がある。こうした事態を避けるために出資者としてSPC^{※4}に参画しようとする地域企業もある。施設建設における地位を確保したい気持ちは分かるが、ハードの整備に対する過度のこだわりは捨てていくべきだ。それにはいくつかの理由がある。

まず、公共工事のマーケットは度重なる工事費の削減により過当競争の状態にあるからだ。今後も工事費の拡大は期待できないし、単価も低下傾向だからこのマーケットに固執することが地域産業の成長に資するとは思えない。

次に言えるのは、地域企業が百億、千億単位の自己資本を有する大企業と同じポジションを得ようとするのは合理的でないからだ。海外の大手ゼネコンの事業内容を見ると、工事そのものの利益よりも事業運営の利益が大きくなる傾向にあるが、それはあくまで投資リスクをとっていることの反映である。また、性能発注では社内に詳細設計を行うためのスタッフを抱え、性能

面での保証をとるだけの体力が必要だ。地域企業が大企業に伍してこうしたリスクをとるのは容易ではない。

公共工事が依然として地域企業にとって重要であることに変わりはない。しかし、そこで求められているのはいかに効率的に工事をこなすかであって、過去のポジションに固執することではない。過剰な間接費をかけずに企業としての効率化に努めて競争に応じるという姿勢をとるべきだろう。

地域としてとるべき戦略の二つ目のポイントは、地域の強みに目を向けることだ。もちろん、技術、ノウハウの面で高い素養を持っている地域企業もあるだろうが、地域企業に共通している優位性は地域に事業資産や人材を有し、地域の事情を理解している、ということである。この点を活かすことができる業務に戦略を集中していくべきだ。

例えば、施設の維持管理では地域で働く人材が必要なのだから、ノウハウさえあれば大都市の企業よりも地域の企業が有利になるはずだ。施設の維持管理にはPFIの対象となる更新工事を含むものから、単に契約が複数年になり人材配置が民間に委ねられただけのものまで多々ある。一件当たりの契約額は前者の方が大きいが今後とも件数は後者の方が圧倒的に多いだろう。地域企業にとっては後者側から責めていく方が効果的なはずだ。この他にも、福祉や教育文化等の業務では地域の事情を理解し地域内でのネットワークを持っている地域企業が有利に展開できる可能性があるはずだ。

パブリックビジネスでは、自ら強みを持つ分野に経営資源を集中する、といった他のマーケットでは当たり前の事業戦略をとることが重要になっている。ただし、ITなど地域企業として強化していかなくてはな

らない素養もあるから、公共団体も含め地域内でのノウハウの蓄積やアライアンスを進めていくべきである。

地域としてとるべき戦略の三つ目のポイントは地域が一丸となってマーケットづくりを後押しすることだ。パブリックビジネスの目指すべきところは、自らが有利な地域で事業機会を開拓し、そこで得たノウハウをもって地域外や民間分野に事業を拡大し得ることにある。そのために重要なのは一定の市場規模と市場の成長スピードである。例えば、市町村の枠組みにこだわってマーケットづくりを進めても、そこで得られる知見は限られているだろうから前述したような発展的な展開を図れるとは思えない。マーケットづくりを進めるには少なくとも都道府県単位での事業戦略が可能となるようにしないと行けない。

もう一つ言えるのは、ある程度広がりのある地域で、公共側が業務の民間開放のスケジュールをコミットすることだ。PFIで数千億円の世界市場ができたと言っても、日本のパブリックビジネス市場の立ち上げが緩慢であることは間違いない。その緩慢さが民間企業の事業投資の回収期間と合わないことがマーケットの夢を殺んでいる。片や、イギリスでは一気に立ち上がったマーケットを背景にアウトソーシング企業が急成長した。

パブリックビジネスは厳しさを増す地域経済の立ち上がりの布石になり得る。しかし、そのためには、上述した戦略を含め、官民が力を合わせた取組が必要なのは論を俟たない。

※2 公共サービスを官民競争入札にかけ、コストやサービスが優れているものに事業を実施させる制度

※3 設計 (Engineering)、調達 (Procurement)、建設 (Construction) を含む、プロジェクトの建設工事請負契約

※4 Special Purpose Company (特別目的会社) の略で、PFI事業を行う目的で設立される会社