

【基調講演 公共施設を有効に活用し維持する方策】

講師：関西学院大学ビジネススクール教授 石原俊彦氏

過分なご紹介をいただきまして、どうもありがとうございました。

関西からお伺いいたしましたが、公共施設を有効に活用し維持する方策ということで、少しお話をさせていただきたいと思います。

中身的に、非常に厳しい内容であります。もしかすると新しい時代の北九州市のまちづくりを有効に推進する手法にもなるかもしれません。したがって、本音を言うと少々暗い話でございます。

通常であればパワーポイントでということになりますけども、本日は、レジュメを配付させていただきました。

まず1点目ですが、そもそもなぜ公共施設マネジメントの問題が出てきたかということ。今日午前中、私は「とくダネ！」を観ておりましたが、三笠宮親王のご崩御の訃報が入ってまいりました。昭和天皇の一番下の弟さんということですが、昭和の時代もまた1つ遠くなったのかというイメージです。

皆さま方、算数ですけども、「今年を昭和の年号で言うと何年になるか」ということを考えていただくところから話を始めさせていただきたいと思います。

私は昭和35年生まれです。戦争が終わったのが昭和20年でした。したがって、戦争が終了して71年になります。

戦争が終わりまして、私の実家も大阪にありました。質屋さんをしていたわけですが、8月に入ってからの大空襲で焼け野原になったようでありまして、町中が焼けて全部なくなってしまったわけです。

そこから道路や橋梁、それから、北九州は港湾、それから自然災害が台風の関係で増えてきておりますけども、砂防、それから本日、少しお話をしたいわけですが、小学校、中学校といった学校教育施設、それから、公営住宅、市営住宅、県営住宅、こういった物の建設が始まり進んできたわけでありまして。

北九州までの「太平洋ベルト地帯」と言われるような地帯におきましては、昭和20年、30年代に今申し上げたようなハコモノ、インフラの整備がほぼ終わりました。30年代に完成した資産といいますのは、約50年以上の月日を経過しているわけです。

ちらっと拝見しましたところ、皆さま方の中には民間企業の関係者、あるいは税の関係者がおられるような雰囲気も感じているわけですが、耐用年数がありまして、どのような機械であっても、どのような建物であっても、「未来永劫永遠に使える」ということは夢のまた夢です。いずれ寿命が来るわけです。

インフラやハコモノといったような資産の全国的な耐用年数は、一般的に「40年」

とされています。ただ、この40年は国税庁が、例えば、法人税を課すために、人為的に決めた耐用年数のことでありまして、「法定耐用年数」といいます。

ところが、皆さま方が実感されていますように、機械や建物、その耐用年数というのは通常40年よりもっと長くなるわけです。これを「機能的耐用年数」と申しますが、これがおそらく「50年からもって60年だろう」と言われています。

先ほど、私が申し上げましたように戦後71年です。20年代、30年代に整備が終わりましたインフラ、ハコモノは、39年にでき上がったとして52年経っています。今申し上げた50年、60年にいよいよ直面してしまうということです。

1年か2年ほど前のNHKの「クローズアップ現代」で、埼玉県秩父市の水道事業が全国放映されました。水道管が破裂したとか、あるいは海外の事例で、高速道路が傾いたとか、それから日本国内でもありました、トンネルが崩落してしまったとか。

そういう大きな重大な事故ではないのであまり放映されないわけですが、皆さま方の身近ですぐ目につくところで申しますと、ご飯前の時間で恐縮ですが、小学校や中学校のトイレの悪臭、これは相当なものです。

それから、トイレだけに限定せず、いわゆる校舎の中を走る排水管、そこから漏水した水が腐ってひどい悪臭を放つ、列挙するにはいとまがないくらい日本中の、それからおそらくですが北九州市内のインフラ、ハコモノは老朽化してしまっているわけです。

民間企業と違いまして、地方自治体の会計は、大福帳と言われます。単式簿記、複式簿記です。企業会計をご存知の方であればすぐにイメージができます。減価償却の累計額を意識しながら財政運営をすることが実は求められていません。

端的に言えば、来年のあるいは再来年の資金繰り、歳出をうまくマッチングさせるという形で財政運営をして来たわけでありまして。

したがって、資産を使っている間は少しずつ将来の大規模補修であったり、更新であったり、そのためのお金を通常の民間企業経営であれば積み立てていくわけですが、自治体はそれをしてこなかったわけです。

ただ、自治体はそれが悪かったのかということ、そうとは言い切れない部分がありまして、積み立てなかったお金は「入」と「出」を合わせるために、例えば、医療であったり福祉であったり、教育など様々なところで使ってきているということです。

したがって、皆さま方は非常に違和感を覚えるかもしれませんが、これまでの20年あるいは15年、バブル経済が崩壊して以降、少子高齢化が顕著に進みまして、いわゆる高齢者を中心とした福祉の問題、あるいは医療の問題、あるいは少子化対策のための諸般の保育園の問題、保育園についても数を作るだけではなく、例えば、延長保育、早朝保育の問題、様々な問題がありまして、そういったところに相当の財源が、これはオールジャパンの平均ですが、使われてきたわけでありまして。

そこにいったお金というのは、実は、一部はハコモノやインフラの大規模補修や

更新のために、本来は置いておかなければいけなかったのではないかというお金です。

ところが、日本全国おしなべて、実はその準備ができていない中で、先ほど申し上げた機能的に平均すればマックスで60年程度はもつかもしれませんが、例えば、私の住まいの神戸や、実家のある大阪、あるいは北九州のような大都市では、せいぜいもって10年ほどの間に非常に多くのハコモノやインフラで顕著に老朽化に伴う弊害が垣間見られるようになってくるのではないかということです。

したがって、面白くない話ですが、そういう公共施設、この中にはインフラも含まれるわけですが、こういったものをこれからどうしていくかということ、単に「あった方が良く」とか、「もっと便利にしてほしい」という議論だけではなく、それには「お金がかかる」という意味で財政の問題と、「施設あるいはインフラの問題を融合して考えてくださいよ」ということで、平成26年に総務省から「公共施設等総合管理計画を策定しなさい」という通知が出ているわけです。

これに沿って日本中の地方自治体が資産の老朽化、それに対応するためのお金の問題に頭をひねっているわけです。

しかし、明確で簡単な解決策はありません。おそらくですが、皆さんがなんとか納得できるような、そういう方向性を見出して、着地点としてその方向に向かって展開していくということではないかということです。

1点目として「公共施設等総合管理計画」の策定要請が出されました背景ですが、今申し上げたように、施設・インフラと財政、これをどう組み合わせるかという問題であるということ。

2点目、ハコモノに対してインフラ資産の割合が実は圧倒的に多いということです。

ここで市民の皆さま方にお考えいただきたいのは、インフラと申しますのは、道路、橋梁、港湾、砂防、義務教育施設、市立・県立の住宅です。ハコモノというのは、それ以外の図書館、プール、様々な物がインフラ以外のハコモノ、いわゆる施設に充当するわけです。

1つのイメージですが、これは極論です。賛否両論あると思いますが、インフラを削ることは非常に難しいです。今ある北九州市内の市道をやめましょうとか、トンネルをやめましょうとか、橋もやめましょうというのは、おそらく考えられないです。

小学校、中学校にしても人口対応に応じた必要最小数が当然ありますし、北九州市の場合はまだ新しい小学校を建設する、そういう段階にもあるわけです。

したがって、インフラが削られないという状況になった場合は、施設の方で考えなければいけない。

したがって、施設、ファシリティ、公共施設をどのように考えていくかというのは、実はインフラを今ある状態で残すためにどうするかという問題と表裏で関連している、そういう意識が必要なのではないでしょうか。

ハコモノの中で中心となるのは、「教育施設・市営住宅」と書いているのは、この形はハコモノであります。機能としてはインフラです。したがって、施設には入れないでインフラのグループにして考える。

こういう問題が出てまいりますと、多くの自治体で住民の皆さまに対して意見を聞く、これを最近「ファシリテーション」といいます。

「あなたは何を考えておられますか」ということを多くの方に聞くわけです。

非常に残念なことです。住民市民の皆さんに、必ずしも自治体の厳しい財政状況が的確に伝わっていないのではないかと、実はそこはまだまだ大きな課題があるわけです。

住民の皆さまは、おそらく自治体にはお金が残っているとか、あるいは公務員の皆さんの給料が高いだろうとか、色々な事を指摘されるわけですが、それ以外の自治体で提供している行政サービスでも、実は大きなお金がかかっているという一例を持ってまいりました。

保育所の問題、待機児童の問題が大きくクローズアップされています。

「0歳児保育（ ）万円/1人・年」と書いていますが、ここは公立の保育所で、0歳児あるいは産休明け保育で1年間子どもさんを、仮に公立の保育所でお預かりした場合、お1人1年間でどれくらいの行政コストがかかっているとイメージしますか。

これは、例えば30代くらいのご夫婦がお2人働いておられて、そうすると年収はどの程度でしょうか。高給なところでは、お2人が30代そこそこで、1,000万円を超える方も場合によってはいらっしゃると思います。そこまで高額になると保育費はひと月、自治体によって違いますが、例えば、5万円くらいするわけです。12か月で60万円とおっしゃるわけですが、そこはクローズアップされるのですが、厚生労働省の基準で、保育所で0歳児を対応する場合、保育士さんお1人に対して「ゼロ歳児は3人まで」というルールがあります。これは破れないです。これを変えたかったら国会議員の先生に訴えていただくほかないので、我々はそれに従うほかありません。

そういうことを考えていくと、0歳児保育、皆さま方お預けになりましたよね。0歳児保育1年間、実はこれ700万円かかります。もらうのは60万です。そこには税金が行くわけです。

待機児童だけでなく待機高齢者の問題も重要です。公立特別養護老人ホーム、特養です。ここにもお1人1年間入ると700万円を超えます。730万くらいオールジャパンの平均でかかります。

国民健康保険のみに入り、年金で生活されている方、今、80万、70万、60万と下がってきておりますが、収入はそれだけです。

それに対して、高齢者お1人が、仮に公立の特別養護老人ホームに入ったとして730万かかるわけです。差額は当然税金です。

だから、自治体というのは、皆さま方が想像する以上に、例えば0歳児保育は、これから若い方であれば0歳児保育をお願いする可能性がありますし、ここにおられる方皆さん、もしかすると公立の特別養護老人ホームのお世話になる可能性があるわけです。そういう意味では極めて公平中立、公正的なサービスですが、そこにびっくりするようなお金がかかっているということです。しかもこれは止められないわけです。おそらくもっと増えてくるでしょう。

したがって、こういった現状を適切に把握していただきまして、公共施設の問題に「甘い考え」と批判する方もいますが、住民と行政が知恵を出し合うしか良い方法はないということです。

「ファシリティ・マネジメントと財源の確保」と書いていますが、何が問題かという、お金がないわけです。お金がないのにそこにリストアップしていますが、上下水道の管が老朽化しております。

皆さん、例えば北九州市の水道が管からどれくらい漏れているかというデータをご存知でしょうか。これは「有収率」と言いますが、これは浄水場の水を100トン浄水しました。配水管、給水管を使って皆さまのご家庭や戸畑市民会館、企業で蛇口をひねれば出ます。それが95トンであったとすると、100トン作ったのですが95トンしか水は消費されてないわけです。途中の5トンは管にひび割れ等があるから地中に漏れているわけです。

非常にショッキングなことを言いますが、東京を除く46道府県の県庁所在地、その46の平均の有収率は87と言われていています。つまり、100トンの水を作ると13トンは漏れています。管はその程度の状態です。水道管がひび割れしているのと同じように、下水道管に水圧かけたら街中に汚物が出てくるような、ちょっと極端に言っていますが、そういうことすらあり得る程度に水道管や下水道管の老朽化が進んでしまっているということです。

道路、橋梁、港湾、砂防、学校、住宅、公園だけじゃなく、上水道、下水道まであるわけです。そんな中でさらに公共施設をどうするか。だいたい、北九州市で私の申し上げたイメージで、狭義で考えると、公共施設400数十あるようですが、それをどうするかというものを私たちは考えていかなければいけないわけです。

水道管だけではありません。学校もそこにありますように、トイレの異臭、それから市営住宅にエレベーターがない。4階建ての市営住宅にエレベーターがない。

こんなことを考えたことがありますか。高齢者の方、例えば、特別養護老人ホームに入る人は、自立が困難になった方です。

なぜ自立が困難になるのでしょうか。これからの自治体運営は、データをきちんと分析しなければいけません。私の友人が何人か市長をしております。埼玉県の和光市、東京と隣接した埼玉の南にある人口8万ほどの市ですが、ここで特別養護老人ホームに入居希望を出される、特に後期高齢者の2割は、自立できない原因がトイレだけです。買い物は、要介護、要支援を受けていたら、代わりに行ってきてもらえます。

掃除も料理もやってもらえます。トイレだけは自分で行くほかない。

ところが、市営住宅を例にとると、幅が狭い、段差がある、ユニバーサルデザインになっていない。だから、後期高齢者を特別養護老人ホームで毎年、730万円で受け入れるのであれば、特別給付と言いますが、例えば、「特定のご家庭のトイレの修繕のみしましょう」と、300万円かかっても。でも、1回300万円で済むわけです。730万だったら毎年かかるわけです。

それから、高齢者のQOL、これは「クオリティ・オブ・ライフ」と言いますが、要は生活の質です。自宅で最後まで住みたいと考えるのは、極めて自然じゃないでしょうか。

少しでも自分のできることをやろうということで、トイレまで車椅子で行って、諸般のことも手伝ってもらいますが最後だけは自分で手を洗えるように使うとか、そういう非常にきめの細かいトイレの設営が数百万円で済むわけです。

そういうことをいろいろ考えながら、ですから公共施設の問題を考えるというのは、公共施設の問題を考えるだけではないわけです。

自治体全体の諸般の様々な行政サービスのあり方を考えながら、皆さんで知恵を出して1人1人の満足度が高まるようにどうしていくか。

そういったことを考えるというのが、ファシリティ・マネジメントの基本的な問題です。

「まだ大丈夫」という錯覚。私は、20年ほど前に阪神淡路大震災で被災しまして、私の家は半壊でした。妻の実家は全壊でした。妻の母親は大怪我をしました。

そういう経験で防災関係の事を見ていると、いくつか有名な先生が書かれる文書の中で、共通して出てくるのは「人は逃げない」というコメントです。

「津波が来ているぞ」と言っても逃げない。だから、伝え方を工夫しろと。

いきなり危ない状態になって「逃げろ」と言っても誰も逃げない。

「津波が来そうですよ」、「来ましたよ」、「大きいですよ」、「すごい勢いですよ」と、何度も何度も伝えることによって人は逃げる。これと同じだと思うんです。

ファシリティ・マネジメントもそうです。

専門家のふりしてこんなことを言うのは非常に品がないですが、お金が非常にない中で、公共施設をどういう風にするかという問題は、すぐにでも着手すべきだと思います。やらないで先延ばしをすればするほど、後世の人がたくさんの財政負担を背負ってしまうわけです。

これから40年かけてやるのであれば40分の1で済みますが、30年でやると30分の1になるわけです。これから10年間の人は負担ゼロですが、10年先から40年先までの人は、30分の1ずつ払っていかなければいけないわけです。

皆さんが公平に受益と負担を分担していくように、そのためにも「まだまだ大丈夫」という発想を捨て、ツケは後世に転嫁される傾向が非常に強いわけですから、これをどう回避するかということでもあります。

下にもありますが、総務省はこういったことに対峙するために貸借対照表とか、有形固定資産台帳を作りましょうとか、色々な事を最近始めているわけでありまして。

レジュメの2ページをご覧ください。公共施設マネジメントを取り巻く環境ということで、日本中の地方自治体が財政的に抱える課題を整理しました。

まず、小規模の市町村においては介護保険が破綻しております。これを官民連携でどのようにソーシャルビジネス化するか。

それから、人口の多いところでは、私の父は兵庫県の尼崎市の職員でしたが、尼崎市の人口は44万人ほどですが、生活保護の対象となっている方は2万人です。44分の2ですから、人口の5%強が生活保護の対象になっていて、生活保護費の捻出をどうするか。国の補助はありますが、もちろん交付税で対応いただくのは全額ではありませんので、結果として市町村負担となっています。

そういったことをコミュニティビジネスでどうするか。

それから、大半の自治体で人口が減少しています。北九州市でも政令市の中で、残念ながら人口減少率は非常に顕著であります。そういった中で、地方にどのように仕事を作るかという地方創生の問題も出てきておりますし、2025年になりますと昭和22、23、24年あたりに生まれまた団塊世代の皆さんが、後期高齢者75歳を超える時代になるわけです。

したがって、人口減少社会で公共施設のあり方をどう考えるかということですが、まず、公共施設の問題を考えるときに重要なのは、人口の対応です。

皆さん、北九州市で人口が減っているという認識はあると思いますが、例えば、0歳から100歳までの人口構成を作った時に、きれいな釣鐘状にはなっていないわけです。どこがへこんでどこが多いか、そういうことをこれから意識しながら公共施設のあり方を考えていくことは非常に重要だと思います。

高齢者が増えてくれば、当然高齢者の施設を充実させることが課題になってきますし、生産年齢が減ってくれば、その生産年齢に対して資産は減らさざるを得ないと思います。

ただ、生産年齢が減っているとか、18歳とか22歳の人口の動きが多いとか、それが良いものか悪いものかの判断はまた別の政策で行い、例えばですが、私がずっと仕事で関わっている兵庫県豊岡市です。

ここは人口が減っていますが、高齢者の人口は減っていません。70代、80代、60代、50代、40代、0歳代、10代、人口はほとんど減りません。

人口が減るのは18、19、20、21です。22、23、24、25は増えるんです。増えますが、18歳から22歳までの現象をカバーできない。豊岡の課題は、高齢者を大阪や東京で、あるいは福岡で定年退職した人に豊岡に住んでもらおうとか、あるいはIターンとか、人口移住とか、そんなこと全然考えてないです。

全然人口が減ってないですから、30代以上は。減っているのは18歳で、だから

出ていった子がきちんと帰ってこられるような、どういう仕事を作るか。

豊岡市が取り組んでいる問題はここに焦点を絞っています。非常に合理的です。

だから、人口対応がこれからどういう風になるかということ、皆さん当然頭に置いて公共施設のあり方を考えていくことが重要であります。

公共施設のあり方を考える時の1つの方法ですが、これは皆さん方にとって悪用されると困りますが、行政が損してまちが潤う、これを「DMO」と言いますが、**Destination Marketing**あるいは**Management Organization**といいます。

いわゆる、地域を売り出す地域商社のようなものを作ろうというのが地方創生の流行でして、これに伴って公共施設等も関連する設備投資をして自治体が売り込みをするわけです。

自治体は赤字です。だけど、それをすることによって地域が経済的に潤うような、そういう風な考え方も公共施設のあり方としては重要ではないでしょうか。

私、実は名古屋市で教育関係施設のファシリティ・マネジメントの研究会に参加させていただいておりますが、都市経営とか都市計画の専門家から出てくる小学校、中学校、高校の今後の姿というのは、「スケートリンクと融合した小学校」、「音楽ホールと融合した中学校」、「劇場と融合した高等学校」、つまり、ファシリティ・マネジメントは、今ある卓球場、今ある水泳会場、今ある野球場、今ある図書館、今ある会議場、今ある駐車場を、単に新しくするだけではいけないということです。

私は専門ではないですが、工学系で都市工学をやっている先生方は、この機に乗じて新たな社会的なインフラを作り出すべきだと。だから、今のタイミングに新しいタイプの小学校、中学校、高校、今の時期に新しいタイプの統合施設、これを作っていかないともう50年、100年、単純再生産で終わってしまうということがあります。

したがって、そういう先生方が一言でおっしゃるのは、これは僕の専門ではありませんが、「統合」です。統合するほかありません。

名古屋市で試算をしました。今ある小学校は220~230ほどです。中学校はその3分の1あります。これらは老朽化していますから、トイレが臭い、配管は腐っています。「トイレに行きたくない」と半日我慢している子どもたちもいます。

そういう風な状況ですが、これを修繕しましょうと。

今、名古屋市教育委員会で学校施設を修繕するための予算、何十億円かもっているわけです。これをそのまま使って、今300ほどある中学校、小学校の修繕を今からスタートしたら、最後の小学校あるいは中学校で修繕が終わるのに80年かかります。

今いる中学生がほとんど亡くなった時期に「便所が綺麗になってよかった。昔の便所ってこんなやつだったんか」というような状況がわかるでしょう。

今あるままではお金が回らないのです。それなら、誰だって何も考えない人がいます、「もっと金を使え」と言って。

専門家的にいやらしい質問をします。「どこにあるんですか、そんなお金？」と。

待機高齢者の問題がこれだけ出てきているのに、「特別養護老人ホームやめていいですか」、ということです。どこにもお金なんかないわけです。しかも人口が減ってきますから、税金を納める人はますます減ってくるわけです。

そういう状況の中で、当たり前ですが、人口が減った分はサイズダウンせざるを得ない。あるいは、ある特定の年代の人が減ったら、その特定の年代がこれから元に戻らないというのであれば、そこは諦めるほかないのではと思います。

ところが、こういう話をすると、皆さんの反応もそうですが「何言ってるねん、これは徹底的に反対だ。俺は何と言ったって卓球場で卓球を絶対にする。俺はプールが好きなんだ、俺は絶対に500円でやっている今のフィットネスの環境を絶対に手放すものか」と必ず言います。

ところが、「発想を変えよう」ということです。今から全然違う話をします。

久しぶりに北九州に来て河内温泉に初めて行って、あじさいの湯に行ってきました。帰りのバスに乗っていたおばあちゃんが、「こんな山の中に素晴らしい温泉ができてよかった」と言っていたけど、お風呂に入ると気持ちいいわけです。

温泉というのは、温泉成分が強すぎると、皆さん、温泉にたくさん入るとガクッとくるでしょう。僕は2時から3時まであじさいの湯に入っていましたけど、割とシャッキとしています。

あれは、温泉の強さがこない天然水のまろやか温泉です。

だから、あれは天然温泉掛け流しで売るのがじゃなくて、天然自然水まろやかの湯で売ると関心のある人が来る。本当にまろやかですよ、温度の設定も良いし、建物も適当に古いし、外の景色も見られるし、すごいです。

2日ほど前にやった研修で「高いですね」と言ったことがあるんですが、それでも840円です。

別府や湯布院、雲仙、私の近くであれば有馬温泉、高級な旅館に行くだけが温泉の楽しみではなくて、840円+販売タオル160円、合計1,000円、行きのタクシー代2,600円、結構、僕は投資してきましたけど、3,600円です。

でも、湯布院に泊まる事を思えば何分の1、10分の1です。満足度は高いです。

今、民間企業で儲かっている会社は皆さんこれじゃないでしょうか。

回転寿司、東京の銀座や大阪の新地でマグロ握ってもらっただけで4,000円。「これはトロと違うの」というぐらいの値段でマグロがでてくるんです。ご飯なんかほんのちょっとしかない。それより、4,000円だったら家族皆さんが腹いっぱい食べられる回転寿司、「うなぎ」と書いているけど本当にうなぎかなとか、「マグロ」と書いてあるけど本当にマグロかなとか、「タコ」と書いているけど本当にタコかなと思いつつ食べるというのはありますけど、お新香の時だけはこれは絶対にお新香だと自信を持って庶民だから言えます。

散髪はどうでしょうか、私、20代、30代は7,000円、8,000円使って美容院に行っていましたけど、もうこの頃どうでもいいし、僕のこの頭はQBハウス

で、1,080円。阪急十三駅かJR塚本駅がなかなか上手いので、そこで上手い人にきちんとやってもらえるように順番を考えながら並んで1,080円で散髪してもらっています。

途上国でパソコンが売れました。日本で売っているものより機能を小さくして。インドで「タタ」という車が売れました。あれは1人乗りです。ベンツやBMWやキャデラックじゃなくてタタなんです。タタは大儲け。中国や台湾でロースペックのパソコンを作った会社は大儲けしています。

「ハーバード・ビジネス・レビュー」というビジネス雑誌がありまして、この9月号にクリステンセンというアメリカのイノベーションの大先生の学説を説明する機構がありまして、そこで特集が組まれたのは「破壊的イノベーション」という考え方です。

レジュメの2ページを見てください。真面目な会社は、右上に上がっていく持続的、性能をあげたり価格を安くしたりして一生懸命努力をして、それで自分の製品をよりたくさん売ろうとするわけです。

だけど、パソコンの機能が上がってもパソコンを使う人が減っていませんかとか、あるいは、様々なもので機能を上げていくけど、お客さんの立場からするとそんなにたくさんやってもらわなくてもいいじゃないですか、という商品が今はたくさんあります。

これは「イノベーションのジレンマ」といいますが、企業は新製品開発やイノベーションに頑張れば頑張るほど失敗します。企業は「生き延びていくためにイノベーションをしましょう」といいますが、そうする会社が潰れることを「イノベーションのジレンマ」といいます。そんなことしないで、今まで自分たちがやってきた事を1回潰す、そこから考える。これが「破壊的イノベーション」です。

思いっきりロースペックに落としてそこから考えていく、これが今日本中や世界中で成功している企業の1つの唯一の特色であります。

レジュメの3ページをご覧ください。高性能ばかり求める顧客、ここら辺から「そういうことか、お前の言いたいことは」と、なんとなく皆さんわかってくると思いますが、高性能ばかり求める市民に行政は対応できなくなり、行政に失敗する。イノベーションは続きません。ということもあります。

それから、低性能で低価格の製品を販売して、爆発的なヒットを生み出した会社が実は成功しています。だから、公共施設の問題も行政だけが考えるのではなく、副市長は市民の皆さまと連携してやっていこうとおっしゃっている。

企業でこれから成功する1つのパターンとしては、破壊的イノベーション、したがって、学者の愚説ですが、公共施設のマネジメントに破壊的イノベーションの発想を取り組んではどうか。

つまり、ファシリティ、公共施設のマネジメントで1つ重要なことはスペックです。

この見直しではないかということです。

そのためには行政もやる必要があります。皆さんの中で、業者として北九州市役所とお付き合いのある方もおられると思いますが、自治体というのは最低制限価格を設けます。

こんなに安くできるはずはないという発想で、例えば、工事の契約で、例えば、予定価格3,000万円、最低価格2,000万円と決めるわけです。企業が努力して最低価格2,000万円に対して1,980万円の入札すると、最低価格が2,000万円の場合は失格です。

おかしいでしょう、民間の常識からしたら。一生懸命考えてお金を下げて1,980万円でもやりましょとしているのに、2,000万円を下回っていますから失格ですと、わけのわからない世界ではないでしょうか。

こうなると破壊です。「お金がない」と言いながら、最低制限価格を設けているわけですから、こういう破壊もすべきではないかとか、あるいは、民間のゼネコンや企業・コンサル会社も叡智を出していただいて、もっと安く作れる方法はないかと。

だから、僕は企業にもチャンスが出てくるのではないかと、公共施設再建のための破壊的イノベーション、これをビジネスモデルと組んで上手くやっていけませんかと。

トイレは臭いと言っているけど、たとえば、僕が思うのは、トイレの数は適正でしょうか？ものすごく並んでいるトイレがあるとしたら、全然並んでいないトイレもあるし、例えば、スペックというのはそういうことです。必要最小限あればベストでしょう。必要最小限無いから混むんでしょう。必要最小限、もっと小さくていいのにガラガラでしょう。そういうことを考えていけばいくらでもやるチャンスはあると思います。

したがって、公共施設マネジメントの問題は、もちろん行政も汗をかきますが、住民の皆さんの知恵をいただき、さらに企業のイノベーション、これを連携させていく行為ではないでしょうか。

この「破壊的イノベーション」を言ったアメリカのハーバードビジネススクールのクレイトン・M・クリステンセン先生は、幼少期とても貧乏でした。だから、この方の学説の根底には「足るを知る」という発想があります。

ものすごく良いことだと思います。私たち日本人が一番腑に落ちる言葉だと思いますが、これを是非、公共施設マネジメントで私たちはもう一度思い起こす必要があるのではないのでしょうか。

細かい話ですが、貸借対照表とストック・マネジメントと書いていますが、これは行政の皆さんに話をした方がよいのですが、下の2行目をご覧ください。

自治体でよくあるケースですが、1,000億円の負債があります。

金利は3%です。基金は200億円あります。利息は0.01%です。ということをやっているわけです。

これは、普通であれば200億円のうち100億150億を返済して、高い3%の

金利をなんとかしようという発想になります。例えば、そういうことをこれから行政はやるべきだろうし、それから、行政はそれがわかっているけど自治体というのは非常に複雑な会計をされていて、自治体の会計は3月で終わると思うでしょうが終わりません。自治体の会計は5月に終わります。

4月に始まって5月に終わります。6月に始まるのかというのと違います。4月に始まっているんです。4月に始まって5月に終わっているから、6月に始まると思ったら「それは、違いまんねん。4月に始まってまんねん」と、不思議でしょう？それが出納閉鎖です。

つまり、4月と5月は前の年の13、14カ月目が動いているし、新しい年の1カ月目、2カ月目です。安倍総理が大型補正予算を3月にしたら、3月の中旬や下旬にお金が来ます。予算を徹底的に単年度予算でやっていこうと思ったら3月中に使わないといけないけど無理でしょう。

だから、4月、でも5月までには絶対使ってくださいねと、これは出納閉鎖というルールがあって、自治体のお金というのは4月、5月も入ってくるし、出てくる。13カ月目、14カ月目に入ってくるし出てくる。そうすると、資金繰りが難しくなって資金ショートを起こすわけです。資金ショートを起こすと銀行からお金を借りなければいけないので、要は担保として非常に低利の状態で大口定期を指定金融機関に預けるわけです。

でも、そんなことしなくても自治体には皆さんお金を貸してくれるんじゃないでしょうか。

一時借入れ、担保で大口定期をしなくても、北九州市にお金を貸してくれる人、あるいは福岡市でお金を貸してくれる人、数多です。しかも短期の借入れですから金利が高くても、ここにあるように2、200万円で済む。残りの200億円を国債や地方債で運用して1%で回せば2億円。差額の1億8000万円が公共施設と総合管理のためのお金として確保できるわけです。

だから、皆さん方も是非ウィッシュリストで、自分が使いたい施設をどういう風にしてほしいという観点のみで公共施設マネジメントの問題に取り組むのではなく、自治体全体の市全体の人口構成や対応を配慮しながら、かつ、今私が述べたような財政問題にも関心を持って、いろいろな観点から市民との行政との勉強会も皆さんで共有していただいて、その中で知見を出し合う、そういう仕組みがこれから大切だと思います。

それから、皆さんにとって非常に違和感のある話をいたします。今日の1つのテーマですが「利用率が高ければ施設は継続ですか？」です。おそらく、皆さま方の常識であればたくさんの方が使っている施設はこのまま存続でしょう。

それはしかしある一面そのとおりですが、もう1つの側面で言うと極めて乱暴です。

例えば、図をご覧ください。私は会計士なのでこんな説明になりますが、①これは、私はあじさいの湯に行ってきました、840円払いました。人数が増えると収入が

増えます。これが①です。あじさいの湯は固定費があります。あじさいの湯は、私が1人行くことによって追加の電気代やガス代がかかっているかもしれない。それが上の線です。固定費+変動費の線。交わっている

ところが企業経営的に言うと損益分岐点です。①と固定費・変動費はクロスしているから問題ないのですが、840円を私は高いと言いましたが、これを下げると②のようになるわけです。

②のようになると、お客さんが来れば来るほど上の固定費+変動費の線と差が大きくなるのが分かります。会計的に言うと、例えばお客さんが1人来た時の儲けが変動費すらカバーできていない。

つまり、粗利すら赤字であるという状態、こういった場合は、利用率が高ければ高いほど赤字になるわけです。利用率が高いからこの施設を残して良いというのは、会計的に言うと非常に乱暴です。ここで出た大赤字のしわ寄せがどこかに行くわけです。

したがって、利用率が高いから残すという単純な方法をもう一度再検討する必要がありますし、利用率が高ければ高くそれは結構ですが、②のようなケースであれば当然ですが利用料を引き上げていくことを考えないと他のところにしわ寄せがおよぶということです。

長々とたくさん申し上げましたが、地方自治法の第2条第14項で「最小の経費で最大の効果」、第16項で「コンプライアンス」を求めているわけですが、是非、市民の皆さまはこれを頭にインプットしていただきたい。地方自治法第2条第15項の規定であります、「地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努める」これはわかっているということです。

加えて、「他の地方公共団体に協力を求めて」、北九州市の水は宗像市や福津市に売っているわけです。福津市や宗像市は北九州市のおかげで水道関係の施設を持たなくて良いわけです。だから他団体と協力しているわけです。

北九州市は強みを活かして他所を助けているわけです。たくさん水を作って売り先がないときに、福津市や宗像市が買っているわけです。

そういったことを繰り返しながら、つまり、ある特定の区にある施設を他所の区民が「あっちもあるんだからうちも作れ」というのではなくて、A区にあるやつはB区の人も使いましょう。

その代わり、B区にしかないものはA区の人と一緒に使いましょう。そういう発想が地方自治法第2条第15項の規定だと思います。

その上で、「規模の適正化を図りましょう」と書いているわけです。規模が適正になっているかどうかという議論を、これから私たちはしなければいけないということです。

それから、皆さま方、想像できないことかもしれませんが、北九州市は国に補助金を出しています。貰っているわけではありません。出しています。これも

高コスト体質になっている1つの原因ですが、北九州市は国からお金をもらうだけではなくて、国の公共事業に対してその公共事業が北九州市内で行われている場合などは、国直轄事業負担金として、北九州市が国に補助金を払っています。

過去10年間の市町村が国にあげたお金の表が下から3行目の右端にあります、78兆円です。ですから、所有外試算、ここは専門用語ですが、過去10年間、日本中の自治体は合計で約10兆円以上のお金を国に払っています。北九州市もかなり払っています。

ですから、こういう複雑な財政状況も多少イメージしていただくということが、これからの公共施設のあり方で重要ではないでしょうか。

まとめさせていただきます。先程の「破壊的イノベーションの繰り返しですが、民間企業は高級なお寿司屋さんから回転寿司へシフトすること、つまり品質を下げて大儲けしています。

シャンプーや髭剃りを省略したQBハウスは、サービスを少なくすることによって大成功しています。

それから、パーク24のカーシェアリング、これは何でも自分で持とうではなくて、皆さんで持てばいいじゃないかという共有共用の発想でビジネスモデルを成功させたわけです。

私が皆さま方に「どうでしょうか？」ということでご提示させていただいた学者の意見としてですが、民間でできた成功事例、つまり破壊的イノベーション、スペックを変更する。このことを行政が北九州市民、住民の皆さんとの連携で実現していく、そういう発想を持つことが重要ではないか。

結論ですけれども、自治体だけが肥大化する時代は、財政的に困難で終焉に近づいているということでございます。

要は、非常に厳しい財政状況でございますので、「ミクロの幸せ、マクロの不幸」などと世間の人はいいますが、自分自身のことには大事かもしれません。だから、そこを100%否定するというのは人間の本性的に困難なことであろうと思います。

しかし、100%自分のことだけを考えるのではなく、全体最適の視点も持って、より良い北九州市の新しいまちづくり、地域づくりのきっかけに、この公共施設マネジメントが活かさればと思う次第です。

ご清聴いただきまして、ありがとうございます。