

## 地域クリエイターの 履歴書

『企業の将来はトップで99%が決まる』(船井幸雄)と言われるが、その企業体と同様に、地域にも組織を導くリーダーが存在する。あふれる情熱と哲学をもって、地域活性化に挑む地域クリエイターの本質に迫る！

地域クリエイターの  
探究家

**朽尾 圭亮**(とちお・けいすけ)

船井総研入社後、地域創造・活性化チームに志願し、創設に情熱を注ぐ。現在は、地域再生行脚100を実践し、成功事例を求めて全国を渡り歩く。

連絡先: keisuketochio@funaisoken.co.jp

# 民間資本(PFI)を活かした 地域づくり!!

RYUICHI SHIMOYOSHI

## 下吉 龍一

指宿市役所 総務部企画課企画係長

出身地：鹿児島県指宿市

好きな言葉

熊本県玉名市出身の坂村真民先生の「念ずれば花ひらく」

商売は笑売 商いは飽きない

泣こかい 飛ぼかい 泣こよか ひっ飛べ(鹿児島弁)

(泣こようか飛ぼうか どうしよう 泣くよりは飛んだほうが良い)

いつまでも考えているよりまずは、チャレンジすべし

## CREATOR'S PROFILE No.9

年代	出来事
1954年	鹿児島県指宿市に誕生
1978年	神奈川大学入学 4年時には、東京大学生産技術研究所鈴木研究室で卒論に取り組む。 (実は学者になるのが夢だった!!)
1982年	指宿市役所入庁 都市計画課管理係に配属となり、その後、下水道課、電算管理課等に配属される。 下水道の供用開始やコンピューターの導入は、市での新規事業であり、この頃から新たな事業には、運良く携わる機会を与えてもらっていると思うようになる。
1998年	千歳市役所へ派遣 指宿市と姉妹都市である千歳市へ1年間派遣される。 北の玄関口の千歳市だけに、常に霞ヶ関の動向に注視しながら要望活動を行っている姿勢に、国と地方との距離の近さを実感する。
1999年	総務部企画課に配属 現在に至る。 第4次指宿市総合振興計画を手作りで作成 行政評価(事務事業評価)制度の導入 <b>PFI事業の実施</b>

**日** 本で“地方”と言われる地域を回っているとよく出会う光景がある。地域の特産品、野菜の直販所、などを併せ持つ複合施設「道の駅」である。

本来“道の駅”とは、国土交通省が全国を走るドライバーの増加に対する休憩所の提供、という目的で設置された施設であるが、いつのまにか地域の情報や物産が集中する施設に変化し、今では地域活性化の中心的存在となっている場合が多い。今回取り上げるクリエイターはこの道の駅を、日本で初めてPFIという新手法で行った人物、鹿児島県指宿市の市役所職員である下吉龍一氏である。

PFIとは、簡単に言えば、公共目的の事業に民間の経営ノウハウを導入する方法であるが、コストの低減を行い、民間手法を導入できる一方、手続きが複雑であるため10億円単位以下のものにはあてはまらないとされてきた。しかし、下吉氏が携わった道の駅「いぶすき」は、約3億6,500万円の事業であり、また行政側としては最少人数で成し遂げたという実績をも併せ持つ。また現在までのところ、予想を大幅に超える業績を達成している点でも、これからの道の駅のモデルとなる可能性を秘める事業であると言える。

では「役所」という安定的な空間において、新しい事業に取り組み、また成功させた要因はどこにあったのであろうか。今回はPFIという手法をご紹介しつつ、道の駅「いぶすき」を成功に導いた下吉氏の原点を探る。

「これは面白い!!」  
その思いは負担感を超えていた。

PFIという手法、そして道の駅、実はこの二つは簡単に結びつくものではない。道の駅という言葉からは想像できないほど鮮やかな黄色に彩られた“のぼり”、そして道の駅のユニークなキャラクター達が示すように、民間手法を道の駅に導入することは生半可なことではない。実際、PFIという手法自体がまだそれほど浸透しておらず、これまでに行われている事業のほとんどは、首都圏である。その中であって、南九州では県レベルでさえ実行したことのないPFIを5年も前に実行するとはまさに大胆不敵でさえある。私の最初の疑問は、その度胸はどこからきたのであろうか、というものであった。

**柄尾** 下吉さん、色々と施設を見せていただき、ありがとうございます。確かに素晴らしい施設ですし、この施設があればほどの低コストでできたかと思うとびっくりです。しかし、PFIが存在しなかった鹿児島において誰もやったことのないPFIにチャレンジしたいと思ったキッカケは何だったのでしょうか。

**下吉氏** そうですね。まあ一言で言えば、好奇心でしょうか。道の駅の計画自体は、以前からありましたし、住民側からも

## 用語解説

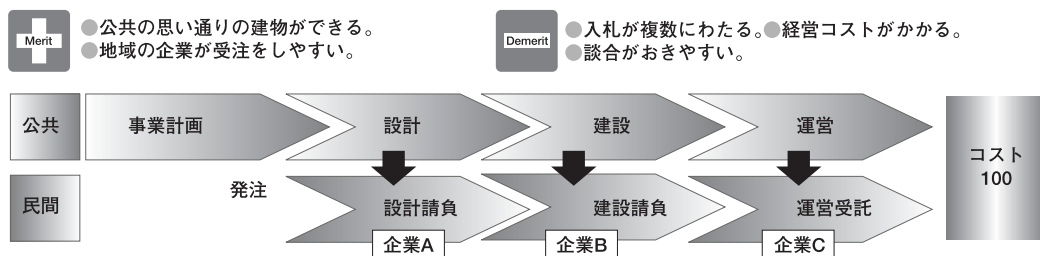
### PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは？

PFIとは、新しい公共事業の仕組みである。簡単に言ってしまうと、何らかの施設を建てる場合には、設計、施工、維持管理、運営、とバラバラに分担されていた業務を、一括して民間に発注してしまう方法。

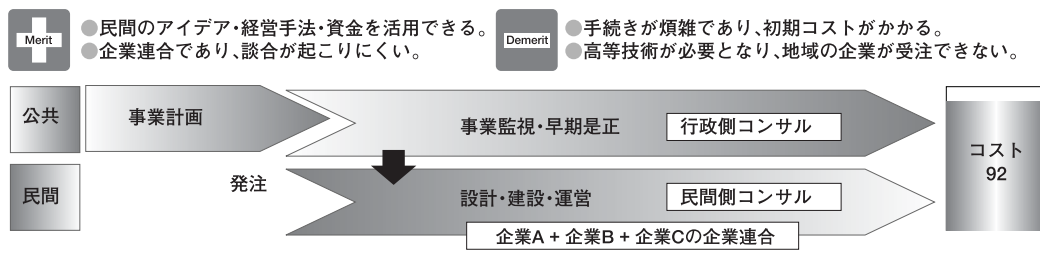
良い点は、以下の二点。まず一括にするため、設計の段階から運営側の意図が盛り込まれるため、無駄を省ける点。さらに一つの事業体として考えるため、民間の経営手法がふんだんに盛り込まれる点である。しかし通常10年以上にわたる運用期間が必要になるため、それに耐えうるだけの綿密なシミュレーションが必要になる。このため、入札までの民間側コストは非常に大きくなってしまふ。

これまでに、220件以上の案件がPFIでなされており、その総額は2兆円を超える。

#### 従来型



#### PFI型



## CREATER'S PROJECT ①

### 道の駅「いぶすき」

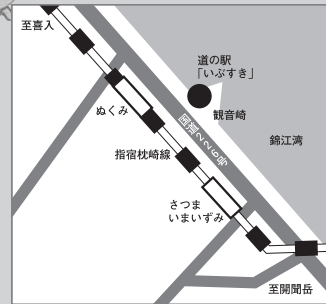
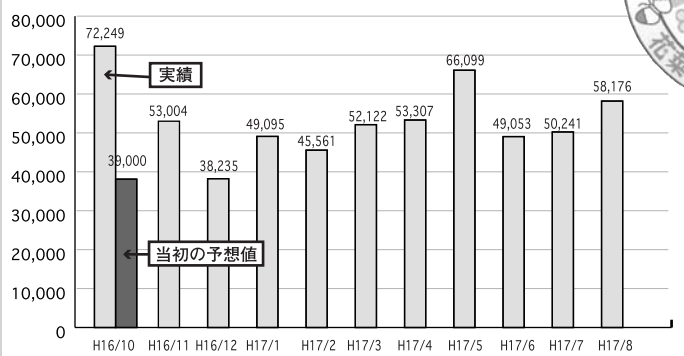
道の駅「いぶすき」は、国道226号線の絶好の立地に位置する14,600㎡の敷地面積を持つ道の駅。総事業費12億円のうち、PFI部分は地域交流施設(いわゆる物産館)の建設費、維持管理・運営費、さらに道の駅全体の維持管理費を含めた3億6,500万円。ポイントはこの維持管理費。通常、自治体が運営する場合にくらべ、1億円以上の削減を実現し、また民間にインセンティブを持たせる仕組みを構築することによって、客数を大幅に伸ばすことに成功している。

魚をイメージした道の駅「いぶすき」の外観



【花菜ちゃんとそらまめくん】

【道の駅いぶすき来館者数推移】(1カ月当たり)

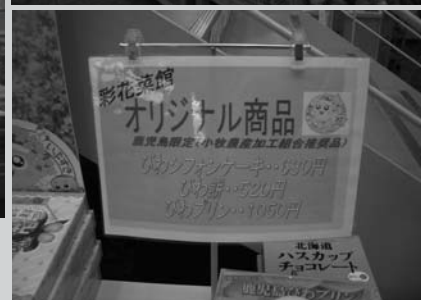


## CREATER'S PROJECT ②

### 民間経営ノウハウの導入



道の駅「いぶすき」のオリジナル商品「はちみつマドレーヌ」は、指宿を代表する「菜の花」の蜜がふんだんに使われた、ココでしか買えない一品。



道の駅を望む声は強かったんですね。ですからあとはどんなものを、だれが、どうやって建てるのか、という方法論だったのです。そこで鹿児島県から出向してた企画係長と一緒に、色々方法を探っている間に会ったのがPFIでした。当時は最新の手法でしたし、まさにこれだと思って飛びついたわけです。

**栃尾** 私もPFIを色々勉強していますが、PFIが浸透しない一番の理由は、役所の職員がせめて自分が担当のときは、縦割りの組織を崩してしまうPFIをやりたくない、色々負担のかかるPFIをやりたくない、と思っているからだとお聞きしましたが、そういったことは思わなかったのですか。

**下吉氏** 確かにそういうこともよく言われますし、実際にそういう地域も多いでしょうね。ただ私は、そう思う前に「これは面白い!!」と感じてしまったんです。それからもう必死でしたね。途中で一緒にPFIをやろうと励ましあっていた県の係長は帰ってしまうし…。ただ、なかなか険しい道のりでしたが、やってみて確かに思ったとおり、新鮮な出会いや驚きがたくさんあって、もう夢中で…。気がついたら、ここまでのめりこんでしまったんでしょうね。

## 想像を超える経験が新しいモノを産む。

PFIという荒波に期せずして1人飛び込むことになってしまった下吉氏。当然のことながら初めてのPFIには様々な障壁が立ちはだかっている。しかし、それを乗り越えられたのは、障壁を乗り越えるだけの経験が彼にあったからに他ならなかった。

**栃尾** 好奇心が恐怖心に勝ったということでしょうか。しかしPFIの全くない鹿児島、しかもその一市町村でしかない指宿のPFIでしょう。しかも日本においてもまだそんなに事例がない時期に、この小規模なPFIですよ。実際に多くの反対があったのではないのですか。

**下吉氏** それはそうですね。おそらく、どこにいてもそんな新しい手法を、この指宿市で試させてくれるとは思っていませんでした。でも一つ、秘策があったのです。

**栃尾** 秘策ですか。それは何ですか？

**下吉氏** 実は至って簡単なことです。最初に県ではなく、国家機関である内閣府にアクセスしたんです。当時あれだけ、話題になったPFIです。色々な人に聞いてもその仕組みはさっぱり分かりませんでした。これだけ騒がれているのだから、きっとやりたいと考えている国の機関があると考えたんです。そこで鹿児島にあるシンクタンクに問い合わせ、内閣府にそれを補助する機関があると聞いてアクセスしたんです。

**栃尾** 直接、内閣府ですか。例えば、通常ならば、市が主体

なら、市 県 国と行くのが普通ですよ。

**下吉氏** そうですね。ただ、実は私は北海道千歳市に出向していた時期があったのですが、そこでは、市が道を飛び越えて国に色々陳情していたんですね。あれはカルチャー・ショックでしたよ。鹿児島ではまずこんなことはありえませんでしたから…。でも、あー、従来のやり方に従うだけが道ではないな、と感じたんです。それで、特に今回はPFIという新手法を試したかったんですから、それぐらいの離れ業はやってもいいかなと…。

**栃尾** 怒られましたか？

**下吉氏** 怒られましたねー(笑) でも結局は理解してくれました。PFIという新手法は鹿児島で初めてでしたし、道の駅PFI自体が日本で最小規模、であったり、いわゆる“一番”が二つも三つもついていたので、OKを出してもらいました。それで可否判断の調査をして、スタートするに至ったのです。

## 交流が生み出す成長、それが楽しいんです！！

視察前に参加したPFIセミナーでの下吉さんの講演。非常にアトラクティブだと感じたのは、彼のたとえ話のせいである。記述できないものも多いが、ここで一つ事例を述べよう。テーマは「PFIを車にたとえる」である。PFIで重要なことは、性能発注で設計から運用までを民間にまかせることである。これを例えて下吉氏は、「簡単に言えば、PFIとは、鹿児島から指宿までを1時間で走れる性能を持った車を作ってほしい、ということです。従来ならば、トヨタのクラウン、色は白、内装は…と決められていましたが、PFIでは色はもちろん、カラーでもクラウンでも何でもよくて、もっと言えば木製でも鉄製でもよい。まさにそこに民

日本最小のPFIとして引っ張りだこの下吉氏。ユーモアあふれる講話は聴く者を飽きさせない。





間のアイデアやノウハウが反映され、1時間で走れる車が出来上がる、という寸法なんです」と説明する。なかなかできる説明ではない。しかし、これらのたとえ話が全て下吉氏のオリジナルなわけではない。多くのことは人から学んだことであり、だからこそ人との出会いを大事にしたい、というのである。

**栃尾** 下吉さんの話はセミナーでもそうですが、非常に具体性に富む、というか、たとえがうまいですね。よく、こういうたとえ話を考えられるんですか。

**下吉氏** 自分でもよく考えますよ。でもよくみなさんから「面白い!!」といわれるものは、他の方から頂いた場合も多いんです。PFIという業務では、色々な知識を色々な方から学びました。政策投資銀行からは毎月、PFIの専門家の方がレクチャーをしに来ていただきましたし、PFIコンサルの方にはこちらから毎月東京まで会いに行きました。他にも、役所内でも縦割りの行政を超えて、多くの方に協力をしていただいたんです。

**栃尾** それは、随分大変だったでしょうね。

**下吉氏** 大変ではあるんですが、私にとってはそれが楽しみでもあるんです。色々な人と知り合えて、色々な新しいことを得ていく。それを繰り返していると自分が徐々に成長していく気がします。「大変だなー」とも思うのですが、それより先に「あー、楽しいだろうなー」と思うから、これまで行動できたんでしょうね。やはりつらいのばかりは嫌ですからね。

**栃尾** なるほど、では最後に下吉さんが目指す、指宿の将来

像についてお聞かせ下さい。

**下吉氏** 子供達が誇れる指宿にしていきたいですね。指宿は有名ですが、まだまだ若い人が自ら誇ってくれるような町ではありません。これからは、若い人が都会に出た後でも帰って来たいと思う、そして実際に帰って来られるだけの“職”がある指宿にしたいです。短期的に言えば、これからアジアの人がたくさん指宿を訪れるようになるでしょうから、そこでいかにブランド力をつけるかが、一つのキーになるでしょうね。

**栃尾** 日本の指宿、ではなくアジアの指宿ですね。若者が誇れるようなそんな町をぜひ、目指してください。ありがとうございました。

下吉氏のリーダーシップ、それはPFIを始める以前から彼に存在していたわけではない。しかし他者との出会いを大切に、新しい知識を喜びとともに受け入れる姿勢は、素直、勉強好き、プラス発想に通じるものである。また、鹿児島で最初、日本で一番小さい、という一番主義を随所でとることによって、実際に成功を収めている。現在も好調な売上高をあげる道の駅「いぶすぎ」。しかし施設以上に、施設に携わった下吉氏をはじめとした人々の成長こそ、このPFIの最大の果実だったのではないだろうか強く感じる。

## CREATER'S PROJECT ③

### 展望スペース



↑多くの公共スペースに比べ、無駄が少ない。トイレの上は展望スペースとして絶景が楽しめる。

