

社会との対話
優秀論文

プラットフォームサービス

株式会社- 1

「公共施設の民間企業による運営
のビジネスモデルの検証と展望」

商学部2年ヒ組

学籍番号 40408557

酒井 健史

目次

I.問題提起

II.研修テーマをめぐる現状と問題点

1. 公共施設の管理委託制度の変遷
 - A. 従来の委託状況
 - B. 指定管理者制度
 - C. 指定管理者制度のメリットとデメリット

2. プラットフォームサービス株式会社（P S）
 - A. 成り立ち
 - B. 目的
 - C. 施設説明および現状
 - D. ビジネスモデルの要素

3. 指定管理者制度とP Sのビジネスモデル要素の比較

III.提案（P Sのビジネスモデルの応用提案）

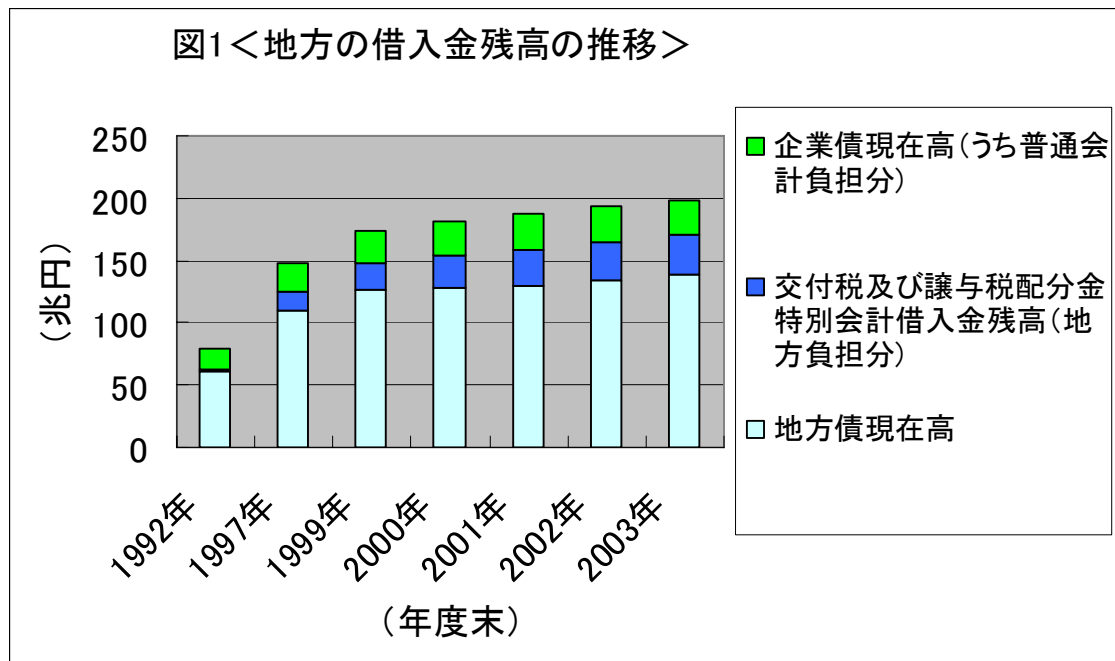
1. 提案理由
2. ビジネスモデル
3. 施設におけるP Sの役割
4. メリット

IV. 社会全体の視点からの研修テーマをめぐる問題点

1. 事業評価制度
2. 地方分権

I. 問題提起

現在多くの地方自治体が深刻な財政危機に見舞われている。総務省の発表によると、2003年度末の地方財政における借入金残高は、総額で198兆円にも達する。1992年度末の借入金79兆円であることを見れば、わずか11年で2.5倍に膨れ上がった借入金が地方財政を圧迫していることは明らかであろう（図1を参照）。このことから、自治体は行財政運営の効率化・簡素化を進めていく必要がある。さらに、財政問題に加え、公共サービスに対する住民のニーズの多様化により、現在の自治体では効率的なサービスを十分に提供できない問題も発生している。これらの問題に対応するため、公共部門への企業経営手法を大幅に導入するという「NPM (New Public Management)」が提唱されるとともに、各自治体は「PPP¹」の導入を進めている。この動きの一環として、公共施設の管理・運営を民間企業へ委託する動きが強まっている。本稿では、まずこの流れの中で新しく制定された指定管理者制度について検証し、さらに指定管理者制度とは違った方法で公共施設の管理・運営を行っているプラットフォームサービス株式会社（以下PS）という企業のビジネスモデルを検証することで、両者の比較を行い、その中でPSのビジネスモデルが他のどのような分野で応用できるのか考えていく。



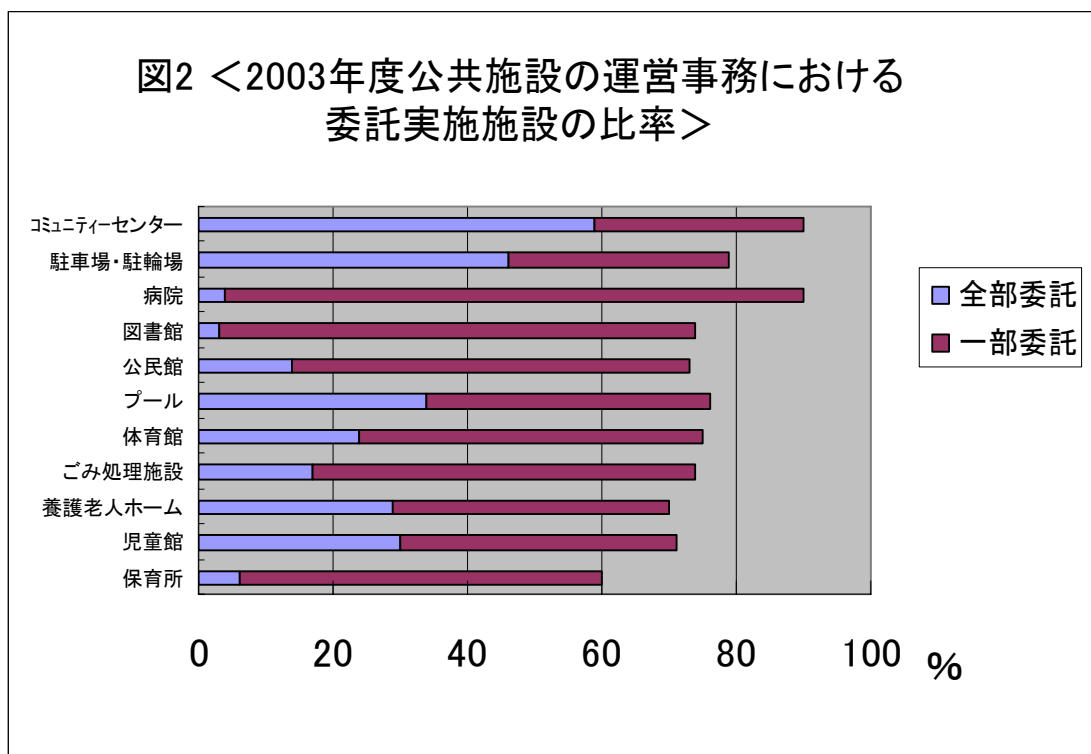
出所 総務省『平成17年度版 地方財政白書』

¹ 「Public Private Partnership」の略。官民のパートナーシップによる「公共サービスの民間開放」のことで、自治体運営におけるアウトソーシングの手法の総称。

Ⅱ. 研修テーマをめぐる現状

1. 公共施設の管理委託制度の変遷

A. 従来の委託状況



出所 総務省HP

図の1を見てもわかるように、公共施設の業務の外部委託は盛んに行われている。外部委託した理由として最も多かったのが「事務の効率化、経費削減」であり、外部委託化のメリットも同じく「人件費の削減等経費の効率化」というのが最も多い。

しかし、従来の「管理委託制度」では、施設の管理・運営を行うことができるのは、公共団体、公社と呼ばれるような地方自治体が出資を行っている団体に限られており、民間企業が受託できるのは、業務の一部に限られていた。この規制を緩和して民間企業でも公共施設の管理・運営を受託することを可能にしたのが「指定管理者制度」である。

B. 指定管理者制度

2003年6月に地方自治法の一部を改正する法律が公布され、同年9月に従来の「管理委託者制度」に変わる形として「指定管理者制度」が施行された。この制度の一番の特徴は、従来公共施設の管理・運営の受託者として認められていなかった民間企業やNPOが、自治

体の認可によって指定管理者となり、施設の管理・運営を行うことを可能にした点である。その他にも、従来、会館などの施設の利用許可には自治体の使用許可が必要だった制度を緩和して、指定管理者が利用許可を行うことを可能にした点や、自治体によって適切と認められる場合、施設の利用に係る料金を指定管理者の収入として収受できるようになった点が挙げられる。これらの特徴は、指定管理者の自主的な経営努力を發揮しやすくするものであり、指定管理者がより柔軟な管理運営を行うことを可能にするものである。この制度は、事務の効率化や経費削減を望む自治体の要望を大きく満たすために効果的な制度といえる。

表1 「管理委託制度」と「指定管理者制度」の主な相違点の比較

	管理委託制度(従来)	指定管理者制度
管理運営主体 (市が管理運営を 委ねる相手方)	<ul style="list-style-type: none"> 自治体等の公共団体 公共的団体(農協、商工会、自治会など) 自治体が2分の1以上の出資を行っている自治体出資法人 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者を含む幅広い団体(個人は除く)
権限と業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> 施設の設置者である自治体との契約にもとづき、具体的な管理の事務または運営を行う。 施設の管理権限および責任は、施設の設置者である自治体が引き続き有し、施設の使用許可権限は委託できない。 	<ul style="list-style-type: none"> 施設の管理に関する権限を指定管理者に委任して行わせるものであり、施設の使用許可も行うことができる。
利用承認等の処分	<ul style="list-style-type: none"> 管理受託団体が単独で右記に掲げた利用承認等の処分を行うことはできない。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者からの利用料金を自らの収入として収受する。 条例により定められた枠組みの中で、自治体の承認を得て自ら料金を設定する。 個々の施設使用許可を行う。

出所 出井信夫編著『指定管理者制度』をもとに筆者が編集、作成

C. 指定管理者制度のメリットとデメリット

「指定管理者制度」の一番のメリットはやはり、民間業者に管理・運営を任せることによる経費の削減であろう。従来の「管理委託者制度」で運営を任されていた公共団体は、

自治体の出資法人であることから、経営責任が不明確であり、コスト意識や経営採算性などの経営意識が希薄になりやすい状況があった。しかし、民間業者ならば経営責任が不明確になることもなく、公共団体よりも高い経営意識で施設の管理運営を行っていくことができ、それによって経費の削減も可能になる。さらに多様化する住民の要望に答えることができる、より質の高いサービスを行っていくことが期待できる。

一方、デメリットとしては、制度上、業務の範囲、内容などについて、詳細に協定しなければならない、その協定に縛られ、弾力的で柔軟な運営を行っていく可能性のあることが挙げられる。

このようなメリットデメリットがある「指定管理者制度」だが、東京都豊島区では19の施設で「指定管理者制度」を導入することで、年間1億5000万円の経費削減が実現したという事例がある。

上記のことからもわかるように、「指定管理者制度」は、公共施設の民間委託の制度として、大きな効果が期待される、現在最も注目されている制度の一つである。

2. プラットフォームサービス株式会社（P S）

A.成り立ち

東京都千代田区が所有する公共施設である「千代田区中小企業センタービル」は、地元企業向けに会議室や展示場の貸し出しを行ってきたが、産業構造の変化により稼働率は低迷し、年間1億円もの赤字を歳出するまでに至っていた。そこで区は、中小企業センタービルを普通財産化した上で、民間の事業者により管理・運営を委託することを決定し、2003年11月、外郭団体である「まちづくり推進公社（現・財団法人まちみらい千代田）」を通じ、事業提案の公募を行った。これにあたり「日本SOHO協会」を中心に結成されたコンソーシアム²は、新たなビジネスモデルの提案を行い、事業者として選定された。このコンソーシアムのメンバー四人がビジネスモデルを実行し、施設の管理運営を行うため、2004年2月に設立したのが「プラットフォームサービス株式会社」である。その後、古くなった施設内部の雰囲気をもくもくとするための改装や、IT環境を充実させるための光ファイバーの敷設などの施設機能の改良により、SOHO³支援施設へとコンバージョン⁴を行い、2004年10月、中小企業センタービルは、新しく「ちよだプラットフォームスクウェア（CPS）」としてオープンした。

² 協会、組合。

³ 「Small Office Home Office」の略で、IT（情報通信技術）を活用して事業活動を行っている小規模事業者のこと。

⁴ 転換・改造を意味する単語。ここでは建物の用途転換を意味する。

B.目的

都心部のビルに対する需要が、低賃料の小規模ビルと最新の設備が整った大型ビルへ二極化する中、古くからの中小ビルが多数散在している千代田区では、ビルの空室率の高止まりおよびそれによる地域経済の衰退が問題となっている。この問題を解決するため、年々その数が増加し新たな産業の担い手として注目を集めている SOHO を空きビルに誘致し、さらに散在するビル同士を協力連携させることで、地域経済の活性化と地域コミュニティの再生を目指す「SOHO まちづくり」という構想が立てられた。「ちよだプラットフォームスクウェア」を有効活用して、この「SOHO まちづくり」を推進していくことが PS のミッションである。

計画推進のため、PSはまず施設に複数のSOHOエージェント⁵を施設入居者として誘致した。さらに、誘致したSOHOエージェントに将来有望なSOHO事業者を推薦してもらい、彼らも施設へ誘致する。エージェントにはPSの持つビルマネジメントのノウハウを提供し、事業者にはエージェントとの連携により、様々な支援サービスの提供や施設内部での他の事業者とのネットワーク構築の補助を行う。そして、施設で十分な力をつけたエージェントや事業者には周辺の空きビルへ移ってもらいネットワークを広げながらも協力体制を維持しつづける。これによって千代田区をSOHO集積地へとしていく。同時に新たなビジネスモデルの体系を構築して、他地域へもこのネットワークを広げていくことがPSの目的である。

C.施設説明および現状

「ちよだプラットフォームスクウェア」は地上5階地下2階建てのビルである。1階には、総合受付であるコンシェルジュ、コピーや製本サービスなどのサービスを提供するビジネスセンター、さらにオープンテラスのあるカフェが存在する。このカフェは、夜はバーとなり、昼夜問わず、打ち合わせや懇親会の場として賑わいを見せている。

2、3階は、SOHO エージェントや事業者のオフィス区画となっていて、クローズドネストとオープンネストという2種類のオフィス形態が存在している。クローズドネストは、間仕切りによって区切られた専用スペースであり、SOHO エージェントや比較的規模の大きい事業者が利用している。ここには現在、エージェント11社を含む30社が入居しており、満室であるため次の予約待ちの状態となっている。オープンネストは、間仕切りのない50～60席の共有デスクであり、登録者は好きな時間に好きなスペースで仕事を行うことができる。こちらの利用登録者数は約80人である。2、3階をオフィス区画に入るためには、専用のIDカードが必要であり、これによって多数の利用者の出入りがある施設内で、事務所としてのセキュリティーを維持している。

⁵ SOHOを支援するビジネスを展開する事業者。

4階は、区の外郭団体である「財団法人まちみらい千代田」の事務所となっており、P Sとの連携が取りやすい状態をつくりだしている。

5階、地下1階では、入居者および中小企業向けに会議室の貸し出しを行っており、現在800近い登録者が、平日休日問わず利用している。さらに地下1階には、マッサージルームも誘致しており、仕事の疲れを癒す場として利用されている。

地下2階には、テナントとしてミネラルウォーターの製造工場を誘致しており、災害時には施設利用者や地域住民のための飲料水を提供してもらうことで、ライフラインの確保を行っている。

以上述べてきたように、現在C P Sでは、地上から地下まで、余すことなく施設の有効活用が行われ、多くの人々に利用されている。

D. ビジネスモデルの要素

では、これからP Sの持つビジネスモデルの要素について、一つずつ述べる。

D-1 行政財産の普通財産化

公共施設は通常、法律の区分では「行政財産」である。地方自治法により「行政財産」の管理は原則として公法上の規律に従うことになる。その上、施設ごとに目的や利用方法について細かい条例が存在する。一方、「普通財産」の管理処分は原則として一般私法の適応を受けると区分される。つまり、「行政財産」が地方自治法で保護される法規制がかかり、管理・運営方法において様々な制約を受けるのに対して、「普通財産」は緩やかな対応が可能なのである。そのため、P Sのビジネスモデルでは、区が施設の普通財産化を行い、事業者が拘束を受けず、自由な管理・運営を行うことができるようになっている。これによって、P Sは単なるSOHO支援施設運営だけでなく、カフェやマッサージルームといったテナントの誘致、貸し会議室業務などの、複合的な機能を持った施設運営を行っている。

D-2 非営利型株式会社

P Sのミッションは地域経済の活性化であり、営利目的ではないため、事業目的の視点から考えると本来はNPOが最も適した事業形態であった。しかし、NPOの収入は、一般には、会費・寄付・事業収入・補助金であり、NPOへの出資は認められていないので、多額の資金調達を行うのが困難である。この問題を解決するため、P Sは非営利型株式会社という形態をとった。P Sは、事業によって得た利益を、役員賞与や株主配当といったものに配分せず、次期の事業のために内部留保している。このことは、利益の最大化を追求し株主への配当を目的としている一般的な株式会社とは違う、新たな事業形態といえる。この形態をとる上で重要なことは、いかにして株主を集めるかということである。配当のない事業に出資してもらうためには、事業目的を明らかにし、その社会的な意義を出資者に理解してもらうことが絶対条件である。

非営利型株式会社の意義として、教育や医療など、準公共サービス分野への民間企業の参入規制を緩和することも挙げられる。準公共サービス分野への民間に対する参入規制の

最大の根拠として、株式会社の営利性が教育や医療の分野では適さない。ということが言われている。しかし、非営利型株式会社は、株式会社としての資金調達のメリットを維持しながらも、NPOとしての非営利性を合わせ持つことができるため、準公共サービス分野の担い手としての役割を果たすことができる。

D-3 独立採算制

先ほど述べたように、PSは非営利ながらも株式会社という形態をとっている。株式会社である以上、区からの助成金を期待することなく、自らの創意工夫により収入を上げ、支出を削減し、収支のバランスをとらなければならない。よって、非営利型株式会社として会社を成り立たせるためには、事業として一定の利益を上げられるだけの収支構造を持つことが必要な条件となる。PSの場合、入居者からの賃料と会議室の利用料が主な収入源であり、人件費や区からの施設賃借料を始め、施設の改装および維持管理などの業務の外部委託費用が主な支出となる。「CPS」オープンから1年が経過したPSだが単月度収支は黒字を計上している。

D-4 まとめ

まず行政財産の普通財産化についてだが、これは現在の施設の機能として欠如、または不足しているものを補うために必要な手法である。例えば施設運営者が、「施設内にインターネット回線を引きたい」「施設内が汚いので改装工事をしたい」ということを考案した時、普通財産化していれば地方自治法の規律に縛られることなく、自らの責任と資金により施設の整備を行うことができる。さらに従来は規制によって特定の業務しか行うことのできない公共施設で、複合的な業務を行うことも可能になる。

次に、非営利型株式会社であるが、この手法は、①事業者が利益獲得以外の明確な目標を持っている場合、②社会貢献の手段として利用する場合の2パターンがあげられる。前者はNPOなどが資金調達の手段として株式会社という形態を利用するものであり、後者は企業が自社のCSR⁶を満たすため本業とは別に行う事業でこの形態をとるというものである。

最後に、独立採算制だが、多くの公共施設は収支構造があまり良くない。そのため「指定管理者制度」で民間企業に委託する場合でも、自治体は維持管理費用として資金を提供し、事業者はそれを施設の管理・運営に当てていくのが通常である。つまり、多くの公共施設において現状の運営方法のままでは独立採算を維持することは困難である。

3. 指定管理者制度とPSのビジネスモデルの比較

「指定管理者制度」とPSのビジネスモデルを比較する上で注目すべき点は、前者は基本的な業務内容や運営方法は変えられないのに対して、後者の場合は業務内容や運営方法を一新することができる点である。具体的に述べると、「指定管理者制度」によって民間企業が公共施設の管理・運営を行う時、運営に関して様々な創意工夫を行っていくにしろ、図書館であれば本の貸し出し、体育施設であればコートと設備の提供という基本的な部分は変化しない。それに対して、PSのビジネスモデルの場合、まず区が施設の普通財産化を行い、施設管理者が自由裁量を持つことができる環境を作る。その上で、PSは施設の

⁶ 「Corporate Social Responsibility」の略で、「企業の社会的責任」を表す。積極的な情報開示や環境への配慮、社会貢献活動への関与などといった従来とは異なる基準で企業を評価するというもの。

コンバージョンを行って新たに SOHO 支援施設として運営を行っていくという、業務内容の大幅な変革を行っている。つまり、「指定管理者制度」は従来の業務をそのまま受け継ぐに対し、PS のビジネスモデルは、新たな業務を企画、実行することができるというメリットを有する。このことから、一般的な公共施設、つまり先ほど述べた図書館や体育館などでは、「指定管理者制度」を導入して、業務の効率化、サービスの多様化を目指す方が、施設本来の目的を満たし、安定的な運営を行っていく上では適している。それに対して、施設利用率が低く、効果的な運営が行われていない施設や、そもそも提供するサービス自体が時代のニーズに合っていないような施設では、PS のビジネスモデルを応用した抜本的な改革を行って、新たなサービスを提供していく必要がある。

では、PS のビジネスモデルの応用としてどのような施設が考えられるであろうか。

Ⅲ. 提案

～PS のビジネスモデルの応用提案として、 構造改革特区⁷を利用した、職業訓練施設の IT系専門学校とIT企業オフィスを併設した複合施設へのコンバージョンを提案～

現在、職業訓練施設の中には時代のニーズにあったサービスを提供できず、効果的な運営が行われていない施設が存在する。この施設をPS が借り受け、新たなビジネスモデルで管理・運営を行う。

1. 提案理由

内閣府の作成した『平成 15 年版 国民生活白書』によると 2001 年次のフリーターの数は 417 万人である。ニートやフリーター問題が騒がれている今日では、ニートを含めこの数はさらに増加しているだろう。定職に就かない若者が増えることは国の経済基盤にも重大な影響を及ぼすことが懸念されているため、厚生労働省と文部科学省の連携のもと、2004 年 6 月より、「デュアルシステム」という新しい職業訓練制度が導入された。この制度は、企業における実習訓練と教育訓練機関における授業で構成されたカリキュラムにより教育訓練を行い、実践的な技能・技術を身につけた人材を育成するというものである。

インターンシップを行った私は、実社会に触れることの大切さを体験しているので、上記の制度はとても効果的かつ必要なものだと感じる。そのため、PS のビジネスモデルを応用して新しいタイプの「デュアルシステム」を提供していくことが有益であると思い、今回の提案を行った。

2. ビジネスモデル

- ・IT系専門学校とIT企業オフィスを併設した複合施設。
- ・施設の管理・運営・企画は全てPSが行う。
- ・専門学校の通常の授業は、IT系専門学校と提携を行い、委託する。
- ・特別授業として、入居するIT系企業の社長や「CPS」に入居するSOHO 事業者による講義を行う。
- ・入居企業や、「CPS」のSOHO 事業者は、学生に対しての、業務体験や、アルバイト、インターンの受け入れを積極的に行う。

⁷ 地域限定で規制の特例措置を設ける制度。自治体が申請し、政府が認定する。教育分野での代表的な例として、今まで認められていなかった、株式会社やNPO法人による学校設立が挙げられる。

- ・夜間や土日など、専門学校の授業が開かれない時は、教室を会議室として一般に貸し出す。

3. 施設におけるPSの役割

施設には「CPS」と同じように、コンシェルジェ、ビジネスセンターを設けることでより便利な環境づくりを行う。コンシェルジェでは、学生、企業の双方からアイデアを募集し、それをもとにして企業と学生の交流を深めるような企画を立案し実行する。さらには、学生と企業の架け橋となることでインターンシップやアルバイトなどが円滑に行われる環境を整える。つまりこの施設においてPSは、施設の管理・運営を行うだけではなく、社会的に異なる立場である学生と企業を繋げるためのサポートを行っていくという役割を行っていく必要がある。

4. メリット

この複合施設へのコンバージョンによるメリットを、学生、行政、入居するIT企業および「CPS」のSOHO事業者、PSそれぞれの視点から述べる。

第一に学生のメリットだが、特別授業によって実社会の生の声を聞けること、さらに授業を通じて企業や事業者との交流を深められ、さらにインターンシップなどを通じて社会で「働く」ということを体験できることが挙げられる。場合によっては、企業との関わり合いの中で就職につながるというメリットも存在する。

第二に行政のメリットだが、施設運営をPSに任せることによって財政負担を軽減できること、施設を有効活用できることが挙げられる。

第三に入居するIT企業および「CPS」のSOHO事業者のメリットだが、講義を通じて自分たちのPRを出来ること、学生との交流によって優秀な人材の発掘を行えることが挙げられる。

最後にPSのメリットとして、ITというキーワードで新しいプラットフォーム（基盤）を創設することによって、社会に必要とされる人材育成の一翼を担えること、社会に対して新しいビジネスモデルの提案が出来ることが挙げられる。

IV. 社会全体の視点からの研修テーマをめぐる問題点

1. 事業評価制度

一般的に公共施設の運営を民間企業に委託すれば、維持管理コストの削減によって行政の財政面に貢献することになる。しかし民間企業が運営する場合、利益優先のコスト削減によりサービスの質・量の低下を招くおそれがある。このような事態を招かないためにも、その事業が本当に必要なのか、そして事業が目的のためにしっかりと履行されているかどうか、そのコストは適正かどうかを監査する制度の確立が必要である。最近では、実際に様々な観点から公共施設に留まらない、公共サービス全体の事業評価を行う自治体も増えてきている。さらに欧州諸国では、日本よりも早い時期から、公共事業に対する事業評価制度を導入して、経済面だけではなく環境面やアクセシビリティ⁸、ユニバーサルデザイン⁹などの様々な観点から事業の評価を行っている。欧米諸国の制度を一つの指針とし、公共サービスの事業評価を行っている自治体の個別の事例を踏まえながら、統一的な日本独

⁸ 人々が平等に財の購入やサービスの享受が可能かどうかという視点。

⁹ どれだけ多くの人を利用できるか、利用できない人を減らすことができるかどうかという視点。

自の事業評価制度を構築することが、公共事業で多くの問題を抱える日本にとって急務であるといえる。

2. 地方分権

バブル崩壊を機に、日本の中央集権的な政治、行政システムの見直しが求められ、1993年6月、衆参両院で、「地方分権の推進」が決議された。これを受けて政府が設置した地方分権推進委員会の5次にわたる勧告などをもとに、「地方分権推進一括法」が2000年4月から施行された。この流れは、国と地方の役割を整理し直して、地方のことは地方自治体に任せ、地方の活力を生かすとともに、柔軟なサービスを住民に提供できるようにするため、国の持つ権限を地方自治体に譲るべきだという考えのもとに行われてきた。しかし、いくら権限や仕事が増えても、その元手となる資金を国に握られたままでは、地方分権を行うことができない。現実問題として、地方交付税¹⁰や国庫負担金¹¹などの国からの財政支援は、同時に地方に対する国の権限を強めているという現状がある。

この問題を解決するため、国庫補助負担金の廃止・削減、地方への財源移譲、地方交付税の見直しを同時に行う、国と地方の税財政改革である、「三位一体改革」が現在進められている。これにより、現状として少しずつではあるが地方への財源移譲は進んでいる。

上記の財源移譲が自治体における「歳入増加」をもたらすものだとすれば、公共施設の管理・運営の民間委託は「歳出削減」をもたらすものである。この「歳出削減」は地方分権を進めていく上で重要なことであるが、だからといって、民間委託の目的が自治体における「歳出削減」それのみとなってしまてはいけない。なぜなら公共施設は、本来施設を利用する人々のために存在するものであるからである。このことを念頭に置いた上で、ただ「官から民へ」の流れに乗って民間委託を進めるのではなく、それぞれの地域、それぞれの施設に一番合った運営方法を、地域住民と共に考えていくことこそが重要なことだと私は考える。

¹⁰地方公共団体間の財政不均衡を是正し、必要な財源を保障するため、国から地方公共団体に対して交付される資金。国税のうち、所得税・法人税・酒税の収入額の一定割合が充てられる。

¹¹国が一定の義務ないし責任をもつ事業や事務について、その事業・事務を行う者にその経費の一部を国が交付する金。地方公共団体への義務教育費国庫負担金などが挙げられる。

【参考文献・HP】

- ・ 監査法人トーマツ編『Q&A 行政評価の導入と実践』 中央経済社 2005 年
- ・ 地域協働型マネジメント研究会編著
『指定管理者制度ハンドブック』 ぎょうせい 2004 年
- ・ 出井信夫編著『指定管理者制度』 学陽書房 2005 年
- ・ 日本ニュービジネス協議会連合会編『ビジネス特区発見地図』 かんき出版 2004 年
- ・ 三菱総合研究所 社会アセスメント研究グループ編著
『社会アセスメントー公共事業評価の手法と総合化ー』 東洋経済新報社 1999 年
- ・ 老川祥一編『よくわかる地方自治のしくみと役割』 法学書院 2005 年
- ・ 『厚生労働省HP』 (<http://www.mhlw.go.jp/index.html>)
- ・ 『ちよだプラットフォームスクウェアHP』 (<http://www.yamori.jp/>)
- ・ 『内閣府HP』 (<http://www.cao.go.jp/>)