

## 官民連携(PPP/PFI)事業の推進に向けた首長意見交換会(中部ブロック)

### 議事要旨

#### (開催要領)

1. 開催日時:2016年10月28日(金)10:00~12:00
2. 場所:TKP名古屋駅カンファレンスセンター(ホール5A)
3. 参加者

#### 【コーディネーター】

奥野 信宏 氏 中京大学 常任理事

#### 【パネリスト】

古川 雅典 氏 多治見市長

染谷 絹代 氏 島田市長

榊原 康正 氏 西尾市長

伊藤 徳宇 氏 桑名市長

麦島 健志 国土交通省 総合政策局審議官

#### 【コメンテーター】

森川 高行 氏 名古屋大学 未来社会創造機構 教授

高木 朗義 氏 岐阜大学 工学部 教授

#### (議事次第)

1. 開会
2. 挨拶
3. パネルディスカッション  
テーマ1:「本市のまちづくりにおける課題と官民連携の取組」  
テーマ2:「官民連携を進めるにあたっての課題」
4. 閉会

#### (概要)

##### ○挨拶

(麦島健志 国土交通省総合政策局審議官)

4市長、中京大学の奥野先生、名古屋大学の森川先生、岐阜大学の高木先生には、パネリスト、コーディネーター、コメンテーターをお引き受けいただき、また多くの方に参加いただき、主催者を代表して御礼申し上げます。

PPP/PFIについては、今年5月にPPP/PFI推進アクションプランが改定され、平成34年度までの事業規模目標をこれまでの12兆円から21兆円に大幅に引き上げるなど、政府全体の取組と

して積極的に推進している。内閣府と国土交通省では、昨年度より地域プラットフォームの取組を開始し、全国を9つのブロックに分け、産官学金のメンバーで意見交換などを行うことで、官民連携の情報・ノウハウの横展開を図っている。その中での意見として、「官民連携を進めるにはトップダウンの強い決断が必要」、「首長レベルでの意見交換会を実施してほしい」といった声があり、地域プラットフォームの新しい取組として、今回の会議開催に至った。

本日は、官民連携を進めるにあたっての自治体の取組、課題等を各市長から直接お話しいただき、トップダウンで官民連携に取り組みられる姿が強力に発信され、中部ブロックにおけるPPP/PFIの浸透につながることを期待している。

(村田有 内閣府民間資金等活用事業推進室参事官)

日ごろより、PPP/PFI施策等にご理解・ご協力をいただき、御礼申し上げます。

5月にPPP/PFI推進アクションプランを関係省庁と協力し作成し、21兆円の事業規模の達成に向け3つの柱を設けた。1点目はコンセッション事業の推進、2点目は実効ある優先的検討の推進、3点目は地域のPPP/PFI力の強化である。1点目のコンセッション事業の推進においては、先日成立した二次補正予算において、上下水道のコンセッション事業を推進するための予算、13.9億円を確保した。現在募集を行っているので、是非ご活用頂きたい。2点目の実効ある優先的検討の推進については、今年度中に人口20万人以上の地方公共団体へ優先的検討規程の策定をお願いしている。策定にあたっての説明会等を開催しており、ご不明な点があればお問い合わせいただきたい。3点目の地域のPPP/PFI力の強化においては、まさに地域プラットフォームの活動を通じて案件形成を推進していくことだと思っている。内閣府としても自治体単位の地域プラットフォームの形成・活用について昨年度から支援をしており、支援した自治体では、具体的なPPP/PFI案件の形成という成果も出てきている。さらに、各地域が主体的に地域プラットフォームを形成し、効果的な運営をするためのマニュアルを今年度中に作成することにしており、作成でき次第、説明したい。

地域において着実にPPP/PFIを進めるには首長の強い推進力が必要と思っている。本日は各首長のお考えを直接伺い、参加いただいた皆様と共有することを通じ、地域のPPP/PFIの推進に繋がることを期待したい。

○パネルディスカッション

○テーマ1:「本市のまちづくりにおける課題と官民連携の取組」

(古川雅典 多治見市長)

JR多治見駅南地区の再開発を組合方式で実施することが決まっており、2020年度までに完成予定である。総事業費は228億円で本市は上限44.4億円を負担する。駅北地区区画整理事業完成後に駅南地区市街地再開発に着手する計画である。徐々に疲弊している駅前商店街の再生まで市が手を出す余力はないため、商店街の各店舗をよく知っている地元の東濃信用金庫と十六銀行が尽力し、行政は大規模施設の再開発を行うといった官民連携を行っている。官民連携はト

ップセールスが重要で、キーパーソンにどう食い込むか、ここのスピード感がないと、計画の議論のみとなり話が進まない。

なお、市は、予め事業年度の期限と予算を設定しながら事業を実施している。

多治見市モザイクタイルミュージアムについては、タイルの生産地である笠原町のタイル文化を承継する目的で整備した。当初、市長として、合併と同時にタイルの文化を後世に伝えてほしいことと、ここでお金儲けをしたいこと。そして 40、50 代経営者にとって必要な施設なのか、必要であれば施設内で商談し、お金儲けをしてほしい、ということを明言した。施設オープン後は、5カ月で 5.5 万人が来場した。

市民病院は赤字で医師不足だったため近隣の大学に医師の派遣をお願いしたが叶わず、結局、指定管理者制度を導入し地元の民間病院に経営を委ねることにした。その結果、医師と看護師の数が増え、患者数も増加した。公設民営で指定管理者制度によって、病院が再生した例である。

(染谷絹代 島田市長)

島田市は県内でもトップの交通結節点に位置している。合併により県内 5 番目の面積となったが、66%が中山間地域である。新東名以北には、高齢化率 50%超の集落が多く点在し、中心部も高齢化率が 4 割のエリアがある。公共施設の保有数は合併により 276 施設、663 棟になっている。今後 40 年間公共施設を維持していくには、2,515 億円、毎年 63 億円が必要となり、これは現在の維持管理費用の 36 億円の 1.75 倍に当たり、市の将来の投資可能額を勘案すると施設を 21%削減しなければ、維持管理できない状況である。そのために投資可能額で維持管理できるように長寿命化対策を始めたところである。

国交省が全国で支援している自治体単位の 19 の地域プラットフォームのうち、複数の市が連携している地域プラットフォームは、志太 3 市が初めてである。現在、連絡会議を継続して実施している。3市が集まりながら課題を精査しており、特に公共施設については、広域で施設を使いまわす、あるいは地域を超えて公共バスを走らせる、公共施設の維持管理・清掃業務を一括発注することで維持管理費を抑える等を志太 3 市で検討している。

島田市が行っている小さな官民連携として、例えば、図書館において雑誌スポンサー制度を導入している。民間が雑誌購入の費用を負担する代わりに、民間の公告を掲載できる制度である。

暮らしの便利帳は、民間が全ての費用を負担し全戸配布している。また、他地域も導入済みであるが、HP のバナー広告も力を入れている取組みの一つである。

大きな官民連携として、島田市とネクスコ中日本、大井川鐵道、JA 大井川の四者が連携して広域の交流拠点を整備することを昨年合意した。今、基本計画から設計に移る段階にあり、平成 30 年5月に着工する予定。これまでこのような大規模事業を実施する場合、行政は、基本構想、基本計画、基本設計、詳細設計、施工で 5、6 年かかっていたが、これでは民間のスピードに追いつけない。企業誘致において民間も5年先を見通すことが困難になってきた今、行政もスピード感をもって対応していかなければならない時代になってきた。

また、84ha を内陸フロンティアとして開発するために、手続きを進めているところである。

島田市の官民連携は入口に立ったところであり、志太3市の地域プラットフォームで水平連携を強めることに注力しているところである。

(榊原康正 西尾市長)

平成 23 年に合併をしてすぐに職員に、公共施設の再配置に取り組むことと、新しいまちづくりに取り組んでほしいと伝えた。職員は全国のさまざまな事例を調査・検討し、その結果、全国で初めての PFI 方式として取り組んでいる。当初から説明会を実施してきたが、新しい取り組みに対する市民、議員、業界の理解を得ることが非常に難しいとわかった。合併についても、市長になってすぐに合併に向けて取り組んだものの理解を得ることが難しかったが、議員時代の 20 年間は合併を訴え続けても実現できず、市長になって合併が実現できたことから、首長の影響力やリーダーシップの重要性を感じた。PFI 事業は、業界や議会の理解を得るための苦労はあったものの、成立し現在進めているところである。

(伊藤徳宇 桑名市長)

官民連携については、桑名市のエリアの価値を高めるために、多くの人対話をし、みんなが全力で取り組めるかが、桑名市の将来にとっても最も重要であると考え取り組んでいる。

長良川河口堰を造ったことでハマグリが採れなくなったと思われているが、実は長良川河口堰を整備する際に長良川の土を浚渫し、その土で人工干潟を造ったことでハマグリが復活し、以前よりも採れるようになった。

市民へのまちづくりアンケートでは、重要であるが不満に思っていることとして、中心市街地(駅前)の活性化と行財政改革の強化が多い。12年前に日本初の図書館PFIを実施し、当初多くの方が視察にきた。開館後10年が経過し、このPFIはどうだったのかということで、再び視察の波が来ている。

駅を整備するにあたり、エリアの価値をどのように高められるかを考えている。駅の整備のほか、市民病院と2つの民間病院を統合し独立行政法人の新しい病院の整備を進めている(平成30年4月開院予定)。行政と民間が話し合って新病院整備を実現させている点で官民連携といえる。また、駅を整備する場合も、行政だけでなく、駅周辺に民間がホテルやマンションを整備し、駅周辺をよりよくするために官民が関わっている。

新興住宅地に土地開発公社が所有していた土地があり、単に売却するのではなく、桑名市が掲げているスマート・エネルギー構想に基づきプロポーザルを行った結果、地域で生み出すエネルギーが地域で消費するエネルギーを上回るエリアとなり、他地域からの移住者が増えた。エリアの価値を高めた取り組みのひとつといえる。

そのほか公民連携専門の部署を創設するなど、さまざまな取り組みを行っている中でわかったことは、行政の視点だけで要望しても民間は関心をもってくれない。民間から提案してもらい、それについて官民で対話をするのが重要である。そこで、10月にコラボ・ラボという提案窓口を立ち上げた。大小問わず、どんな提案も受け付け、どのようなことができるかをしっかり考えていく。民

間と対話ができなければ、桑名市のみならず全国の地方自治体のエリアの価値は高められないと考えており、今後、民間の皆さんと対話をしながら桑名市のまちづくりを進め、エリアの価値を高めていきたい。

(森川高行 名古屋大学教授)

四市とも進んだ取組みがなされており、感銘を受けた。

公民連携の始まりのきっかけは、従来、公共施設は公共が提供していた。公共施設は経済学的には公共財といわれ、公共財には2つの性質がある。非排除性と非競合性があり、そのどちらかを有すれば公共財とされる。非排除性とは、例えば公共交通のタダ乗りを許す、料金を払わない人も使える。従って民間が提供しても儲からないため、公共が税金をつかって提供する。非競合性とは、多くの人が使ってもコストが変わらない。そのため、できるだけ公平なものを造り、できるだけ多くの人に使うてもらうということを公がやるべきである、という考え方である。例えば、公園や学校、病院等。

ところが最近はこのことが変わってきている。非排除性について、ICTの進展によってこれまで料金をとれなかったものに料金を取れるようになってきた。例えば、道路や放送等が当てはまる。

非競合性については、公平なものは誰もが使えるが、誰にとっても魅力にないものともいえ、市民が望まなくなってきたという背景があるのではないかと考えている。

公共財に対するものとして私的財があり、これは市場で評価されるもので、魅力のないもの、つまりVFMの低いものは、誰も買わないため市場から排除される。ところが、公共財は税金を使って公が提供するため、市場原理が働かない。官民連携によって、公共財においても民間が提供することで市場原理が働き、魅力のない、VFMのないものは市民が使わなくなるということで、今、大きく変わろうとしているのだろう。

多治見市や桑名市のまちをプロデュースしている事例は、これまで公平性を重視しては実現できなかった、官民連携ならではの取組みだろう。

(高木朗義 岐阜大学教授)

官民連携において、コスト削減を求める場合は、2つの視点があり、1つは規模の経済が働くスケールメリットを得られるようにすること。島田市の3市連携等はスケールメリットが期待できると考える。2つ目は、知恵である。ものづくりの世界ではイノベーションが重要といわれているが、社会のシステムにもイノベーションが必要であり、いいアイデアや知恵によってコストを下げ、その一方でよいサービスを提供していく。これらは民間の方が長けている。桑名市から対話の重要性の話があったように、イノベーションを起こすためには、多様な人の対話の中から得られる組み合わせのイノベーションが大切で、それらから新たなアイデアが出てくるといわれている。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

官民連携の推進の担い手の問題については、NPOと行政がいかに連携するかが大きなポイント

トである。NPO 法施行により、NPO の数は増え、活動も多様化し立派な成果を残している一方で、ほとんどが脆弱であり、NPO の中心人物が抜けた場合を考えると長期に連携していくことは難しいという話になる。現在、内閣府の共助社会づくり懇談会の委員として、そのあたりの施策について検討している。ここでは、マネジメント人材の不足に対して、内閣府では人材育成できる中間支援組織を育てようとしており、代表的なものは北九州市小倉のビルの空きスペースを活用しまちづくりに活かす取組を全国から学生を集めて行い、その学生が全国にて展開することを行っている。このような取り組みが他の分野でも行われるよう集中的に支援している。

大学の役割が重要という点については、中山間地域で大学院卒の人が活躍しているが、彼らは現状ではキャリアパスが見えてこないという。大学は大学院生を受け入れ博士の学位を与え、大学教授や行政、経済団体等の専門家として活躍してもらうことが大事であるが、現在の日本にはそのような学位を与えられる教授も数が限られるため、そこからの環境整備が必要である。

人事交流も人材育成において有効であるが、企業と NPO の人事交流はお互いの給料の格差があり難しい。公共との人事交流については、自治体とはこれまでも行われている。政府との人事交流はこれまでできなかったが最近制度的に可能になった。

資金の問題は、制度面で寄付額の増額を進めているが、なかなか増えない。一方で、クラウドファンディングが増えており新しい芽は出てきているといえる。また、毎年 1000 億円以上にもなる休眠預金の活用がひとつの方策として考えられ、銀行協会も 500~600 億円は使っても問題ないと言っている。昨年から国会でも法案が出されており、早く法案成立されることを期待している。

信頼性の問題性については、NPO で複式簿記を導入している団体は極めて稀である。民間団体が NPO の会計基準を作成したが、これでも難しいといわれている。簿記等が十分整備されていない団体に寄付したり参加したいとは思わない。そこで政府では、NPO 等の活動の社会的インパクトについて自己評価して情報発信する仕組みを集中的に検討している。

PFI については、西尾市長からも新しいことに対する理解を得ることが難しいというお話があり、納得したところであるが、PFI は最初、行政には官と民間が対等のパートナーとなることに違和感を感じた人が少なからず存在した。今は、理解が進み違和感を感じる人は少なくなった。また、NPO の PFI の協力企業としての参画についても NPO の理解がまだ得られていない場合もあるが、桑名市の図書館は市民団体の方も活動しており、うまくいった例としてあげられる。

多治見市長より指定管理者制度で市民病院を運営している話があったが、指定管理者制度は PFI 法と整合性をとり民間事業者でも公の施設を管理運営できるようにした制度である。最初は指定期間が 3~5 年と期間の短いケースが多く、民間事業者からは人材への投資ができない等が問題であるといわれた。指定管理者のみならず、維持管理業務は少なくとも 10 年間ほどとし、数年ごとにチェックすることが重要である。

## 〇テーマ2:「官民連携を進めるにあたっての課題」

(古川雅典 多治見市長)

市民病院の職員は従来 200 人程いたが、指定管理者制度導入により全員が解雇になり、1000

人だった市の職員が800人に削減された。なお、病院職員の200人は職種転換するか、指定管理者の病院に残るか、第三の道を選ぶかのいずれかを選択することになった。

「スピードと正確さをもって行政に対応しよう」をみんなの目標として掲げている。また、分厚い計画書を作成するよりも市民が求めているのは、その街に住む幸せ感であり、目に見える結果を出していくことが多治見市の考え方である。スピードと正確さとともに、目に見えるものを出していく。

官民連携で難しかったところは、官民の考え方の違いをどうミックスさせていくかであった。例えば、市職員の場合は100円で仕入れたものを90円で提供し、不足の10円は税金を充てるという発想である。民間事業者は、100円で仕入れたものを110円で売って10円の利益を得る。この両者の考え方をどのようにミックスさせていくかが、当初最も難しい点であったが、市民が幸せ感を持つにはどうしたらいいかを重視することが重要である。

官民連携で重要なことは、成功事例を積み上げ、市民の理解を得ていくことである。

本市の市民病院は23年間の指定管理者制度を導入し、2年に1度はチェックし長期対応できるようにしている。

(染谷絹代 島田市長)

行政と民間の求めるものを反映できるパートナーを選ぶことについては、スピード感が重要であるが、地方自治法や契約の法制制度とのミスマッチがあり、迅速に進めることができない。また、公平性の担保も大きな課題であり、思いもよらない部分に労力と時間がさかれている状況である。富士山静岡空港の近くに市有地があり、民間アイデアを募集し、現在マーケットサウンディングを実施し、当たりをつけようとしているところである。ただ、現行制度では、当たりをつけた事業者とはすぐに契約ができない。また、民間事業者にとって公共と対話をして市場を見出しても、機をとらえた動きができず、事業参画の足かせになっているのではないかと思うときがある。

もう一つの課題として、プロポーザル方式は民間事業者にとって提案時の負担の重さが課題と考えられるが、対話を通じて事業提案を受ける方法をとることで、民間事業者の負担は軽減され则认为る。

また、広域での一括発注の場合、地元事業者が仕事を受注できないデメリットが発生する。できるだけ市内の事業者を受注してもらいたいと思っているが、地元事業者には競争力がないため広域での一括発注の場合は受注できない。そこで、競争力をつけるために地元事業者が事業者間の共同体をつくることも、ひとつの方法として必要と考えている。

いずれにしても、競争がないとよいものが生まれてこないため、行政も都市経営する会社であるという意識をもって、経費削減や行革のみならず、市民の求めるサービスを安価でスピード感をもって提供できるかが大事であると考えている。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

官民連携では、地元事業者にどのように発注先として加わってもらうかが非常に重要である。

当初 PFI では、よりよいサービスをより低い住民負担で提供することを求めていたため、地元では受け入れられなかったが、リーマンショック以降は意識が変わってきており、地元事業者も是非 PPP/PFI に参画していただきたい。

(榊原康正 西尾市長)

現在、PFI 事業を進めている中で、PFI 法と現行の法体系や制度との整合性の不一致に苦慮している。例えば、BTO 方式は施設整備直後に施設の所有権が公共に移転するため、固定資産税がかからないが、BOT 方式は民間が施設を所有するため公共施設であっても固定資産税がかかる。この点については愛知県市長会でも是正を促すための問題提起をした。また、補助金制度についても、国土交通省は BTO 方式、BOT 方式のいずれでも補助対象となるが、文部科学省の補助制度は BOT 方式では活用できない等、省庁によって制度の差がある。PFI は本来、行政が行うべき事業について民間の資金や経営・技術的な能力を活用して、公共サービスを提供する手法であることから、BTO、BOT 方式については民間事業者が事業ごとに最も適した方法を採用するように制度間の調整や規制緩和を国が積極的に進めていただくことが、官民連携手法の真の活用を促すものと考えます。

もう一点は、官民連携における情報公開のあり方についてである。PFI をはじめとする官民連携の場合、いかに公共の課題に対して民間のもつ創意工夫やノウハウを引き出し、盛り込んでいただけたかがカギと考える。情報を守ることを前提とすることで、民間事業者は協議の場に独自の技術力やノウハウを持ち出すことが可能となる。提案書や図面、パースにおいては、ノウハウだけでなく著作権や意匠権等も関連してくる。これらの情報は従来の公共事業とは異なり、公開できない情報が多く含まれているが、行政には議会や市民に対する説明責任を果たす義務があり、できる限りの情報を公開する必要がある。西尾市では、出せる範囲の情報で説明を行ったが、理解を得ることが難しかった。これまで官民連携とは全く異なるルールでやってきたなかで、新たなルールで進めることの難しさを感じている。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

BTO、BOT についても、非常に重要なポイントである。起債、補助金、税金の問題で、自治体は BTO を選択するケースが多いが、個人的には BOT の方が望ましいと考えている。BOT の方が、金融機関の関わりがより強く、事業期間中のモニタリングが厳しい等のメリットがある。西尾市長の話にあった国の制度改革等に期待する点は重要と考える。

(伊藤徳宇 桑名市長)

官民が対話をする中で、人材が大きな問題と考えている。公務員と民間事業者では、言語やルールが異なるため、市職員を公民連携の大学に通わせているが、民間事業者も公共のルール等に対してご理解いただきたい。

提案の受付窓口を設けたが、良い提案した企業と随意契約ができない。その後の手続きが必

要で競争入札やプロポーザルで提案を受けることになる。最初の提案者に対して、インセンティブをつけられないかが課題であり、よい方法があれば教えていただきたい。

もう一つは、桑名市の図書館は市民や利用者からは好評を得ているが、日本で初めての図書館 PFI ということで、さまざまな問題点もあったのではないかとも思っている。図書館事業は 30 年間契約であるが、社会も変化し公共施設のあり方自体を考え直さなければならなくなっており、施設を縮小や減らしていこうとしている中で、PFI 事業の施設だけはその議論ができず、大きなジレンマになっている。このように社会の変化に対応しようとすると、今の PFI 法では次に踏み出せない。PPP 手法を活用しようと思っているが、PFI の場合だけでなく PPP の場合も財政措置をしていただけると、いろんな形の公民連携に取組みやすくなると思う。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

ここ 10 年で図書館が大きく変わった。従来、大学の図書館は一人で静かに勉強するところであったが、今はコモンスペース等といって、ゼミ生がテーブルを囲み IT を使いながら議論する場が必要になってきている。

国の制度変更・改善についての強い要望があったが、国から考え等を紹介します。

(麦島健志 国土交通省総合政策局審議官)

国土交通省が地方自治体を支援する取組として、まず一つは地域プラットフォームがあり、コメンタリー会議やセミナーを開催するブロック単位のもの、具体の案件を発掘・形成を支援する自治体単位のもの、2つのパターンで展開している。詳細は資料を参照いただきたい。

もう一つは先導的官民連携支援事業であり、調査委託費を全額国費で上限 2000 万円を助成する支援を行っている。平成 23 年度からスタートしこれまで 111 件支援し、このうち約 40%が事業化に至っている。

本日のこれまでの議論で、入口部分における公共サービスを提供したいという行政の意向と、民間事業者の意思とのマッチングの方法が難しいという指摘があった。住民の理解を得ることも含めて公共はどのように公平性を確保すればいいのかは、行政に求められる一つの視点である。一方で、民間にとってはコストがかかる点、これはある意味リスクでもあるが、これらをどうマッチングさせるかが大きな課題である。これらを踏まえ、国土交通省では事業者選定プロセスに関するガイドラインを学識者や総務省等も交えて策定し、本日 HP にて公表した。ガイドラインでは、ルールを予め明示することをあげており、これによりスピード感を少しは増すことができるのではないか。また、説明責任を果たす点については、第三者機関を活用する等の中立的な事業者選定が重要である。これらを含め、さまざまな対話方式等についてのガイドラインを策定した。

先行事例の横展開については、今日の意見交換会の情報及び先週、関東で行った内容もオープンにしていくことで横展開を図っていく。

まち・ひと・しごと創生においても、地方創生の部局がさまざまな事例を取りまとめ横展開を図っており、これも併せて活用いただきたい。

公共施設の再配置についても、各地方自治体が公共施設等総合管理計画策定を通じて進めているところであるが、住民の理解を得ることが難しいという声を多く聞く。公共施設の機能を維持あるいは向上させる点について、地方創生の部局が検討しており、検討結果がまとまった際には情報提供したい。

(森川高行 名古屋大学教授)

多治見市長からわかりやすい例で説明いただいた。つまり、行政がサービスを提供する場合は、人件費等を我慢し公共財としてタダで提供するしかなかったが、110円で民間が売るというのは、人件費を上乗せし110円になっても、価値も上げることで消費者が買ってくれる、という発想の違いがあり、今後は発想の転換が必要ということだろう。この点は、桑名市長も言っていたが、行政と民間の発想の仕方が全く異なるということである。

各市長から制度に対する指摘があったが、特に、プロポーザルにかかる費用、地元事業者の問題、最初の提案者の提案がタダ乗りされてしまう等があげられた。国でも事業者選定プロセスについてガイドラインを策定したことから、よりよい方向に進んでいくと思われるが、一つのアイデアとしては、二段階方式のプロポーザルがあるのではないか。最初の提案書作成にコストをかけないラフなアイデアでもって事業者を選定し、次の段階で十分な設計等ができなければペナルティを課し、また一段階戻って選定するなどが考えられる。こうすることで、最初から多大なコストをかけるリスクや提案のタダ乗りの問題は改善されるのではないか。

最後に一般的な留意事項として、3年前に愛知県の道路公社の民営化の委員をしており、東京での会議に出席していた。その時の委員のメンバーは東京の会計士や税理士等で、土木系は自分ひとりであった。議論は、民営化ありきでいかに効率化を上げるかといった民営化の話ばかりであったため、土木の観点から、道路とはそもそもネットワークでつながって最高のパフォーマンスを示すものであり、愛知県道路公社が管理している一部の道路だけを無料やメンテナンスを減らされては困る。広域でつながって初めて「道路」となるものであり、公の目を光らせなければならぬし、つながっている他の道路との制度等の整合性を図らなければならぬと申し上げていた。つまり、付加価値をつけて民間が売る手法は重要であると先ほど申したが、付加価値をつけられるものばかりを提供するのは公ではなく、公は公平なものをつくらなければならない。これはクリームスキミングという問題で、例えば、市バスにおいて民間の運営者を募集すると儲かる路線のみが残り、不採算路線は廃止になるというクリームスキミングの問題が発生する。そうならないためには、路線全体を実施する民間事業者を選ぶ等のノウハウを蓄積していく必要がある。そうでないと、民間事業者に委ねるとクリームスキミングの状況となり、弱者がサービスを全く受けられなくなる。この点については、今後、国や民間の蓄積された知恵を活用しながら、よい制度をつくってほしい。

(高木朗義 岐阜大学教授)

PPP/PFIで課題になるのは、契約と考える。契約は、完全な契約はないため不完備な契約にな

るが、不完備な契約においてはリスク分担がポイントとなる。予見できないリスクの分担をどうするのか、ということが最も課題といわれている。本日は話題に上がらなかったが防災は重要であり、このエリアは南海トラフの巨大地震の話等もあることから官民連携における災害対策については課題であろう。一方で熊本の地震では、指定管理者の施設の災害時の運営・対応が非常に良かったという話もある。災害時は、公平性が極めて重視されるが、効率性も考えながら避難所を運営する必要があり、この部分では民間のノウハウを活用できるのではないかと。

多くの公共施設については将来にわたって縮減するにあたり、公共建築物は削減に着手していきっているが、公共土木施設は本当に減らせるのかを議論する必要がある。特に道路はネットワークで機能しているため、全体をみながら道路のストックを減らしていく検討に着手する必要がある。岐阜大学では、地元の事業者も含めて建設事業者がマネジメントもできるような人材育成に力を入れており、将来的に公共土木をどうするかを考えなければならない時期にきていると思っている。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

内閣官房の国土の強靱化の議論に関わっているが、PPP では平時の楽しみが有事の強靱化になると考えている。もうひとつ推進していることは、民間企業が社会的な関心を持って取り組むことが、国土強靱化につながるということである。内閣官房から事例集も出しており、参考にしていきたい。

市長から財政面の話も出たことから、内閣府からコメントいただきたい。

(村田有 内閣府民間資金等活用事業推進室参事官)

固定資産税については、BOT の場合も1/2の減税措置が実施されている。

イコールフットィング、国の予算と地方の財政措置について、基本的に PFI の場合もイコールフットィングがなされている。ただ、文部科学省の施設については、BOT であるとお金がでにくいことは私共も認識しており、本日の話も文部科学省に伝えようと思う。また、PPP の場合については、どういう事業スキームをお考えかを伺ってからでないと、具体的にコメントできない。

○質疑応答

(事業者 A)

PPP で公共が整備した施設を民間事業者が独立採算で運営している事例があれば教えてほしい。

(古川雅典 多治見市長)

多治見市駅の近くに整備した虎渓用水広場を多治見まちづくり株式会社が運営している。広場だけの運営では経営が回らないため、多治見市の立体駐車場の運営も委ね、駐車場で得られる利益分で広場も運営するスキームとし、今年6月にスタートした。今のところ順調である。

(染谷絹代 島田市長)

島田市では、川根温泉にある市所有のホテルの経営を民間事業者にて委託しており、指定管理料はゼロで、収益の一部を毎年市に収めてもらう契約で、初年度から収益を上げている。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

これまで多く実施されてきたサービス購入型は、公共がサービスを購入するため事業としては安定している。独立採算型も最近増えてきており、総じて安定した経営がなされているのではないかと。指定管理者も同様の印象を持っている。ただし、個別に事業はみていく必要があり、もし破綻した場合にどうするかという問題があるため、絶えず公共がモニタリングしている中で事業が行われている。

○総括

(古川雅典 多治見市長)

官民連携は、自動車というとハイブリッド車だと思っている。従来、行政が行っていたガソリン車があり、民間のもっとスムーズに走る完全電気車があるが、万が一、電気が切れたときにはハイブリッドで走り、市民にとって乗り心地のよい安心できる車が求められる。このマッチングについては、先駆的に行っている自治体と、そうでない自治体があるため、ものの考え方をどこかで一緒になる場を設ける必要がある。例えば、災害時に災害対策本部に民間の土木業界会長、多治見市建設工業会会長が加わることで、迅速に動くことができる。このようにハイブリッドとなるステージを多くつくるのが市長の役割と考えている。また、このような成功事例を積み重ねることで、ハイブリッド車の方がいいと理解されていくことになる。そのため、今後はハイブリッドなステージを多くつくることと、公務員は民間のところに聞きに行き、官民が近づくことが官民連携では必要と考えている。

(染谷絹代 島田市長)

行政が民間事業者に業務を任せることが PPP/PFI と考えている人もいるが、官と民の連携であり民間に任せっぱなしではないということを理解してもらう必要がある。

時代の変化が大変早くなってきており、行政もスピード感が求められている。10年間の総合計画をつくっている場合でないとも思っており、島田市では総合計画は8年間とし、前期後期各4年で分けてローリングすることに変えた。また、行政の職員の意識改革も大きな課題でもあり、職員には民間のような発想、そして地域を経営するマインドを求めている。また、民間事業者の方にも地域を経営するマインドを求めたいと考えている。

(榊原康正 西尾市長)

南海トラフの関係で、西尾市は愛知県内で最も甚大な被害が出る地域と予測されていることが

ら、耐用年数が来た建物は早急に建替えるという発想があって PFI 事業を進めている。

西尾方式の PFI については、日銀の課長から成功させてほしいと言われ、また西尾方式のよさとして、これまでの PFI 事業は大手ゼネコンが受注し、儲けが首都圏に一極集中してしまうが、西尾方式は愛知県内に本社のある企業が受注し、参加企業の 75%以上が市内の企業、その下に 140 社の企業が関係しているが、この 90%以上が市内の企業であり、地域経済の活性化につながっていると、言われた。私も、地域経済や地方創生の点からも、この西尾方式が適していると考えて取り組んでいる。

(伊藤徳宇 桑名市長)

行政と民間事業者では、言語や論理が異なる部分がまだ多く、いずれは克服できる時が来ると思うが、まず本日参加された民間事業者の方には、行政の言語等を翻訳できる人材になっていただきたい。翻訳ができて初めて、桑名市をどういうまちにしたいか等の共通の夢を議論でき、一緒に実現していくことができると考える。

(森川高行 名古屋大学教授)

公共が従来やってきたことに民がプラスしていくという大きな流れにあるが、一方で、そのためには公が考えるべきことを公がきちんと考えなければならない。冒頭に公共財の話をしたが、最後に残るハードコアの公共財は広い意味での「環境」であろう。景観や環境を守る防災等も含まれるもので、民だけでは考えられないため公共が守っていく必要がある。公は守るべきところを守りながら、他の部分で VFM を上げることが求められることから、公共の役割は益々大きくなっていくと考える。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

プロデューサー機能は公にあることを忘れてはいけない。民間にすべてを委ねればよいという話ではなく、官民協同である。

(高木朗義 岐阜大学教授)

時代の変化が早く、この変化に追いついていくためには、既成概念を打ち破り新しいシステムに合わせていくことに尽きると考える。このような流れの中で官民連携を考えていくわけであるが、今は個人ベースで専門的な技術を使って地域課題に取り組むといったプロボノも出てきており、今後はこれらも活用していければいいと考える。

(奥野信宏 中京大学常任理事)

VFM の大きさについて、当初は 30、40%の VFM が出ていたが、その後効率化が進み、大きな VFM は出なくなってきた。導入可能性調査時点で 3、4%、実施段階で 10%程度であろう。一方で行政の予定価格のカットが厳しいのではないかと考えている。予算は原課と財政課のそれぞれ

れでカットされるが、民間事業者からはよい提案をしたくても価格的にできないという声を聞く。内容や提案で評価する方針で問題ないと考えている。

DB や設計・建設だけの PFI があり否定するものではないが、よりよいサービスをより低い住民負担での提供(VFM)を考えた場合、建設と運営を一体で実施することが本来の姿と考えている。

コンセッションについては、最近、数もでてきており、道路についてはネットワークの話もあるが、愛知県でインフラのコンセッションを導入したことに対しては特筆すべきことと思っている。

小規模自治体の PFI については、人口 3 万人程度の自治体では下水道の老朽化対策が大きな問題となっている。PFI を導入しようにも、地元に対応できる民間事業者がおらず、一方の大手企業は事業規模が小規模すぎて関心がない状況である。そこで道路や上下水道等をまとめて PFI にできないか等を提案しているが、いずれにしても小規模自治体の PFI について考えていかなければならない。

本日は、4 市長から現場感のある話をしていただき、有意義な意見交換となり、御礼を申し上げます。

以上、