

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

### 議事要旨

#### (開催要領)

1. 開催日時:2016年10月21日(金)14:00~16:00
2. 場所:ステーションコンファレンス 501A/B
3. 参加者

#### 【コーディネーター】

根本 祐二 氏 東洋大学 経済学部 教授

#### 【パネリスト】

市原 健一 氏 つくば市長

邑上 守正 氏 武蔵野市長

富田 幸宏 氏 湯河原町長

松本 武洋 氏 和光市長

宮本 泰介 氏 習志野市長

藤田 耕三 国土交通省 総合政策局長

#### 【コメンテーター】

中川 雅之 氏 日本大学 経済学部 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・本町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

(藤田耕三 国土交通省総合政策局長)

本日は大変大勢の方に意見交換会に参加頂き感謝。5つの市町の市長、町長の皆様、また、東洋大学の根本教授、日本大学の中川教授には、それぞれコーディネーター、コメンテーターを引き受けて頂いた。主催者を代表して御礼を申し上げます。

本日のテーマである PPP/PFI は、政府全体として大変重要な政策の一つとして積極的に推進しており、今年5月には 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従来の12兆円から21兆円に大幅に引き上げた。

こうした取組の背景には、財政状況の課題や人口減少、あるいはインフラの老朽化、いろんな事情がある。そうした中で、民間の資金、あるいは能力を官の仕事に取り入れることによって、より少ない公費でより良いサービスを提供し、結果としてさらに地域の課題に対応していく、ということが目的。幸い、以前に比べるとより多くの自治体において積極的な取組をして頂いているが、まだまだ裾野を大きくしていく必要があると思っている。

昨年度から内閣府と国土交通省で「地域プラットフォーム」という取組を進めている。これは全国9つのブロックで、関係者の皆様にお集まり頂いて意見交換を行っているもので、これまでの意見交換の中で出された意見に、「やはり官民連携を積極的に進めていくにはトップダウンの非常に力強い決断が必要である」といった意見や、「首長レベルの意見交換会が有意義ではないか」といった意見を頂いた。そうした背景で、本日の意見交換会は新しい取組の一つとして、開催に至った次第。

本日は、官民連携を進めるにあたっての課題や状況等について各市長、町長の皆様から直接お話を伺いたい。それにより、トップダウンで取り組まれる姿を発信し、関東ブロックの官民連携が更なる加速をしていく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)

本日は各地方公共団体の市長・町長に参加頂き感謝。PPP/PFIについては、本年5月に改定されたアクションプランにおいてコンセッション事業の推進、実効ある優先的検討の推進、地域のPPP/PFI力の強化を3本柱にした。1点目のコンセッション事業の推進については、先日成立した平成28年度二次補正予算において、地方公共団体に対し導入可能性調査やデューデリジェンス等を支援する、上下水道等のコンセッション事業を推進するための予算、14億円を内閣府予算として初めて措置した。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、人口20万人以上の地方公共団体に対し、今年度中に優先的検討規程を策定してもらえよう願っているところ。3点目の地域のPPP/PFI力の強化については、まさに地域プラットフォームの活動を通じて案件形成に繋げて行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については昨年度から支援をしている。地域において着実にPPP/PFIを進めるには首長の強いリーダーシップが必要だと思っている。本日は各首長のお考えを直接伺い、関東ブロックにおける事業の案件形成に繋がることを期待したい。

○パネルディスカッション

(根本祐二 東洋大学教授)

初めに会の趣旨について説明する。自治体がPPP/PFIを推進する際にはトップダウンが一つのアプローチとして有用な手段であるということが判っている中で、日頃この分野でご活躍を頂いている首長に集まって頂いた。

プラットフォームとは何か、と言うと、例えば「鉄道のプラットフォーム」が想起されるが、プラットフ

フォームだけあっても機能はせず、具体的な PPP/PFI の案件形成をしていかななくてはならないと思っているので、プラットフォームを作ること・運営することを目的としてはしょうがない。しかし、役人の世界ではプラットフォームを作る、というと作ることと一段落となってしまうことがあるが、それでは意味が無いので、しっかりと先に進め、具体的な「タマ」を作っていくことが重要。そのためプラットフォームも進化をしていくことが求められている。

今回は具体的な「タマ」出しの前の段階の過渡期にあると思っており、首長の話聞き「これからどうして行けばいいか」という認識を共有していきたいと思っている。「こんなまちでこんな悩みがあるんだ」ということを知ることや、「こんな解き方があるのではないか？」ということも頭に浮かべながら、話を聞いて頂ければと思っている。

最後に質問をする予定であり、こちらから会場に問いかける予定。民間の方も大勢お越しいただいており、金融、建設、不動産等それぞれの分野の視点からのソリューションがあると考えている。ぜひご協力頂きたい。

#### ○テーマ1:「本市・本町のまちづくりにおける課題と官民連携の取組」

(市原健一 つくば市長)

つくば市は東京から約 50 km、成田から約 40 kmということでアクセス性の恵まれた都市。南北に 30 km、東西に 15 kmと南北に長く、人口は約 23 万人のうち外国人(主に研究者)が 8,500 人在住している。

来年で合併から 30 年が経過するが、まちは 3 つの特徴的な地域に分かれている。①旧来の町村がある地域、②40 年前に概成ができた研究学園都市、③11 年前に開業したつくばエクスプレス周辺の 5 か所の区画整理事業を実施した地域、に分かれており、それぞれが異なった性格を有している。

研究学園都市は整備から約 50 年が経過し、一斉に建設した公共施設の老朽化が目立つ。市内の公共施設 676 件、1308 棟は 1974-84 年に約 44%が建設され、約 57%が 30 年以上を経過し、10 年後には約 81%の公共施設が老朽化を迎える。つくば市は国の研究機関が多く集積しているため、公務員宿舎も多いのだが、中央地区に位置するこれらの公務員宿舎も老朽化が進み、廃止・売却が進んでいる。

例えば 1 つの事例として、つくばエクスプレス開業時にこれらの施設が老朽化し、駅周辺の施設が使いにくく、耐震性能も確保できていなかった。安全の確保をするために、昨年つくば駅付近の中心地区で地域の活性化を目指し、つくば市が UR から土地を購入し、30 年間の定期借地権を用いて民間のディベロッパーに複合ビルを整備してもらった。

もう一つは、つくば駅から約 1 km程度の場所にある竹園三丁目の公務員宿舎や小中学校、ショッピングセンター等の老朽化を受けた再開発事業。公共施設が非常に多い都市なので、市がいかにか財政負担を増やさずに再開発をするか、地域住民や民間企業、地主である UR や各研究機関らの関係者を交えて話をしているところ。現在考えているのは SPC を設立し、市の土地を売却し、財政負担を軽減した上で開発をしようとしている。

(根本祐二 東洋大学教授)

非常に新しい取組をされていることが判った。後半に会場から提案が頂けるのではないだろうか。

(邑上守正 武蔵野市長)

武蔵野市は 23 区と多摩地域の境目にある、来年市制施行 70 年を迎える郊外のコンパクトな都市であり、施設の老朽化が課題として挙げられる。全国的にも高密度(1.3 万人/km<sup>2</sup>)な都市であり、各種財政指標等も見ると恵まれた街。但し、一人当たり公共施設面積(2.15 m<sup>2</sup>/人)は東京の多摩部に比べると少し高い水準なので見直さなければならぬと思っている。市の課題としては、歳入が増えていかないことが見込まれている中で、平成 39 年頃から老朽化する公共施設の更新が始まるため、30 年間で 370 億円の財源不足が見込まれている。

現在の高齢化率は約 21%、生産年齢人口比率は約 67%、年少人口比率は約 11%である。30 年後になると、高齢化率が約 33%と約 1.8 万人増加し、生産年齢人口比率は 57%と約 1 万人減少し、高齢化が進む見込み。公共施設の総量を築年でグラフ化したものを見ると、30 年以上を経過した公共施設が 6 割を超えており、その過半が学校施設で、今後そのリニューアルをどうするかという点が課題。

現在の公共施設をそのまま維持・更新していくと、30 年後に 370 億円の財源不足が見込まれており、そうならないための方策が必要だと思っている。計画的な予防保全から始まり、公共施設白書、公共施設再編に関する基本的考え方を公表しながら、公共施設等総合管理計画を審議中であり、年度内あるいは年内に策定する予定。

現在は 370 億円の赤字にならないようにいくつかの方針を掲げているところだが、「3 層構造に基づく効率的な整備」(①全市に対応する施設、②市内 3 駅の圏域に対応する施設、③コミュニティレベルの施設)を組み立てて行きたいと思っている。具体的には長寿命化や PPP 等の方策を考えているところ。

現在進めている事業について紹介する。

一つ目が市役所の北側で計画中の武蔵野クリーンセンターの整備事業。整備後 30 年を経過したため、隣接する駐車場への移設を DBO 方式で実施する計画を進めている。市民参加プロジェクトで、市民の意見を要求水準書に取り入れながら進めており、例えば高さを 15m に抑えることや工場のイメージを払拭するような形状とする等、様々な工夫をしている。

二つ目が武蔵境駅北口整備事業。市有地を貸し、建物を整備してもらい、その中に市政センターを入れてもらう。また駅前なので、活性化に寄与する施設を入れてもらうことを条件としてコンペをしているところ。駅前ということで人気があり、6、7 事業者から応募を受けておりこれから審査をする予定。

今後も PPP の活用は必須だと思っているので研究を進めていきたいと思う。

(根本祐二 東洋大学教授)

武蔵野市は「住みたい街ランキング」のトップの常連であり、そういったところでも色んな課題があり、色々な取組が必要になってくるということが判る。

(富田幸宏 湯河原町長)

湯河原町は神奈川県西南部にある温泉観光地としての特色がある町。昭和の大合併で現在の町の規模となり、現在の人口は2.6万人で高齢化率は37%となっている。観光地としてさらに活性化をしなければならない。

本日は具体的に一つの事業に焦点を当てて説明をさせて頂きたい。万葉公園は約60年前に整備をされたもので、隣接する多目的施設である観光会館(昭和38年に整備)では約7年前より指定管理者制度を活用して運営している。個人的には指定管理者制度を入れても利用者は増えないと思っており、思い切った考え方、例えば壊す等、の方向性を考えていかなければならないと思っている。

そうした中で、国土交通省の先導的官民連携支援事業に申請し、採択され、万葉公園全体の活性化をどのような形で再生していこうか考えているところ。その前段として、エリアの一部で、景観形成の関係で国土交通省の街並み環境整備事業を導入し、約3年を掛け約35名程度の法人・個人の地権者の同意を得てエリアを確定し、路地の雰囲気を整えてきている。その流れを万葉公園にも続けていくことで、最終的には歴史に逆らわない形で「らしさ」を活かした街の再整備をしていきたいと思っている。

その調査の中で官民連携の取組が可能なのか、行政規模の小さな町でも進めていくことが出来るかどうかを探っていきたい。アイデアだけでなく市場の反応等も頂きたいと思っている。

(根本祐二 東洋大学教授)

私も万葉公園に行ったことがあるが魅力的な公園である。個人的には足湯パー等のアイデアもあると思われ、PFIに限らず民間がビジネスをする環境があると思っている。

(宮本泰介 習志野市長)

習志野市は昭和29年8月に市制施行し現在62年が経過。2度に渡る公有水面の埋め立てにより市域が拡大し、現在は人口17万人、面積は21km<sup>2</sup>。東西に9km、南北に6kmとコンパクトな都市で、市内にJR・私鉄の鉄道駅が7つ立地する。2本の高速道路があり、交通の利便性が高い。人口密度も約8,000人/km<sup>2</sup>と千葉県下で3番目に高い都市である。

市の当面の課題は「老朽化した公共施設の再整備」であり、現在、全国に先駆けて取り組んでいるところ。特に大久保地区の再整備事業はそのモデル事業として取り組んでいる。基本的には、公共施設を如何に集約して、これからの維持管理経費を如何に圧縮するか、という財源確保策・財政対策である。平成26年3月に公共施設再生計画を策定し、今後25年間で様々なことをやっていく。そのはじめの第1期計画の6年間でやっていく事業として大久保地区の事業がある。

公共施設の状況としては、平成 24 年 10 月時点で、築 30 年以上の建物が 77%を占めており、旧耐震基準の建物が 72%となっている。現在ではすでに8割を超えている。これを全て建替える試算をすると、25 年間で 965 億円が必要になり、年間 38 億円が必要なところ、予算を勘案すると 15 億円しか拠出できず、40%の施設しか更新できないという結果がでたので、これをスタートとして様々な方策を実施していく。

大久保地区(京成電鉄沿線の京成大久保駅周辺地区のこと)の事業について紹介する。本事業は京成大久保駅を中心に約 1 km圏内にある公共施設を集約・複合化するもので、基本的な考え方は歳入の向上と支出の効率化により財源確保をするとともに、多世代に利用いただくことによる「にぎわいの創出」「地域の活性化」を目指している。民間事業者により事業が行われることで、税財源の確保にもつながってくる。

老朽化する建物を一度、廃止や更新等をするのは住民にとって使い勝手が悪くなる状況としてしまうかもしれないが、再構築をしっかりと進めることで集約化を図り、将来的には民間活力を活用して、サービスの向上をしていきたいと思っている。

今後の課題としては、利用者の理解、地域事業者の参画、行政と民間の間に少なからず存在する壁、担い手の拡大などが挙げられ、地域事業者の参画が一番重要だと思っている。

(根本祐二 東洋大学教授)

築 30 年以上の建物が 77%というのは全国の市の中でも日本一の数値なのではないか。ある時期まで急激に投資を進めており、その後ピタッと投資を止めているという特徴がある。日本の縮図とも言える構造だと思っている。

(松本武洋 和光市長)

和光市では趣向を変えて福祉分野の公民連携という観点で、地域包括ケアシステムについて紹介する。和光市は東京 23 区に隣接し、池袋から 10 km圏内に位置する都市。面積は 11 km<sup>2</sup>、人口は 8.1 万人。市制施行から 46 年経過しており、その間で人口が倍増している。但し、核家族化が進んでおり、福祉・介護の担い手の確保等が課題となっている都市。

和光市における介護関係の実績を紹介すると、65 歳以上人口に占める要介護認定者の比率は全国平均の約半分の値。市で目指しているのは、「要介護」にならないこと、「在宅介護」の率を増やし、できるだけ施設介護を増やさないことの 2 点。

そのような取組をした結果、介護保険料は、現在 4,228 円という全国的な平均値に比べると約 6 年前の水準であり、大変低い水準に抑えることができています。また、和光市の取組の特徴として、圏域別の課題を明らかにすることが重要だと考え、在宅介護をするために、個別に全ての高齢者から記名式アンケートを実施し、一人一人の個別のカルテとして課題の「見える化」を目指し、「在宅」してもらうために必要な課題解決を推進している。結果として、地域の課題の「見える化」ができた。例えば、認知症のリスクについて、地域毎に分布が違っていることが明らかになった。これに応じて日常生活圏域ごとに細かく小規模な民間施設を配置し、そこで在宅サービス支援等を行

っている。

市では特に在宅介護に資する取組の支援を行っており、住宅改修支援事業や栄養マネジメント付きの配食サービスなどを強化することで、在宅介護の可能性を高めようとしている。例えば、在宅介護の場合、夜間に介護士が来ると、家族が夜眠ることができず、結果として介護離職等に繋がっていく可能性があるのだが、このサービスを用い、介護部屋の横に出入り口を作り、夜間介護の際に介護士はそこから出入りすることで、家族の負担を高めないための住宅改修も行っている。

併せて、地域医療機関を効率的に利用してもらうために、ICT 連携を地元の基幹病院である国立の埼玉病院と実施している。例えば、在宅介護に移行するための「待ち」があり結果的に入院が伸びる、と言った例があるかと思うが、情報連携によってタイムラグを無くす、という取組も実施している。

他制度・他職種の方との連携ということで、地域毎に他職種の人が連携し様々な症状の人をサポートしている。重要なのは各種サービスを民間事業者が行うという点だが、民間だけでサービスを行ってしまうのではなく、ボランティアを活用することで、予算の範囲内で手厚いサービスを実現していると思う。また、サービス付き高齢者住宅を設置する際にも、サービス付き高齢者住宅だけでは無く、通いサービスの拠点や、地域の方が集う場所等の複合的な整備をしてもらう取組をしている。このように、公共の施設を建てずにコミュニティの拠点を整備すると言った取組もあると思う。

(根本祐二 東洋大学教授)

非常に有名な取組である。医療・介護の取組は国のインフラがしっかりしているので民間事業者が参入しやすく、ある意味 PPP に最もなじむ分野だと思う。地域と民間・行政・家庭というコミュニティが一緒になる非常にいい事例だと思う。

(中川雅之 日本大学教授)

藤田局長の挨拶にあったように、PPP 推進にはリーダーシップが必要だということだが、それには2つの意味があると思う。

一つは個別の関係者の様々な反対があっても、財政効率化等の全体のためになるのであれば、その目的の達成のために説得・実行をするということ。

もう一つは PPP を何のために行うのか、と言うのを語れるのは首長しかいないだろう、ということ。従前、PPP は「クリエイト」するよりも「オペレーション・マネジメント」するものと言う認識が強かったのだが、今日の話を知ると「方向転換」や「クリエイト」するという性格も強いのかと思った。つまり、人口減少や少子高齢化の中で自分の街をどのように位置づけていくのか、というビジョンが必要であり、それを語れるのは首長しかおらず、そのためには客観的な都市構造等の把握が必要になってくる。つまり、自分の都市で完全に稼ぐ、と言う必要は全くなく、都市圏の中で役割分担をすればいいと思っている。例えば首都圏は23区を中心とした5、6の中心的な都市と、多くの郊外都

市により構成されている集合体である。武蔵野市は中心都市の一つであり、習志野市や和光市は郊外都市として位置づけられる。湯河原町は、郊外都市である小田原市の郊外都市という位置付けである。

そのため、自分の都市で稼ぐ必要があるのか、もしくは中心都市で付加価値を上げている住民が快適に住むための都市と言う役回りなのか、を踏まえた上でビジョンを決めなければならない。

都市は付加価値を自分で作っていかなければならず、例えばつくば市はつくば都市圏の中心として自分で稼いでいかなければならないし、湯河原町は二次郊外圏として 23 区のパワーが及ばない場所なので、観光等により自分で稼いでいかなければならない。そういったことを踏まえると、PPP は自分の都市を「クリエイト」する際に民間からアイデアを頂く、と言った機能もあるのではないか。そういった意味で、何のための PPP なのか、ということが重要である。首長の皆様は「財政の効率化」等を目的として掲げたが、それだけではなくて「自分がどういう街にしていくのか?」、つまり付加価値を稼ぐため民間の知恵をお借りしたい、ということで PPP に取り組んでいると暗示的に語って頂いたと考えている。明示的に「どのような街にしていくか」と言うビジョンを語って頂き、その中で PPP をどのように活用するか、ということが必要になってくるのではないかと感じた。

(根本祐二 東洋大学教授)

2010年の昼夜間人口比率を確認したところ、つくば市は105、武蔵野市が110。100を超えると中心機能がある、と言われている。湯河原町が85、習志野市が90、和光市が85、ということで、中川先生のコメントであった色分けになっている。これは、どちらが良い、と言うものではなく、自分のポジションを踏まえて「このようになりたい」、つまりポジションを変える若しくは維持する際の判断材料である。ツールとしてPPPが非常に重要になってくるため、この考え方は地域経営やシティマネジメントという大きな概念にも通じると思っている。

○テーマ2:「官民連携を進めるにあたっての課題」

(市原健一 つくば市長)

テーマ1で2件の事業を紹介したが、特に竹園三丁目の事業において感じている課題、苦勞している点は、住民側とのコンセンサスを得ることが難しいという点。市としては所有している土地の売却を行い「持ち出し」を少なくすることを目指しているものの、住民からは公共施設の建て方や施設の必要性等、様々な意見を頂くため中々まとまらない。そこでSPCを作り民間事業者に参加してもらい一緒に、ということを考えているが、民間の収益性についても調整がつかないという部分が課題となっている。

進めるに当たっては、行政と民間のリスク配分の難しさが問題である。また、売却対象地の価格が想定を下回ると市の負担が大幅に増えてしまうと言ったところが懸念している点。

もう一つは、つくばエクスプレスのつくば駅周辺の件。建設当時は非常に発展をしていたが、30年程前に建設された西武百貨店が来年2月に撤退するため、同地域の空洞化が懸念される。そのため、その後の再開発・利活用を通じた活性化をどのように図るかということで、空いた施設を

民間の方にどのように使って頂くかを考えている。しかし、当該施設の所有者は民間なので行政がどの程度係わることができるのか、そして地域の開発にとってどのような付加価値を付けていくことができるのか、と言う点を懸念している。

民間が投資をしたくなるようにするためにはどうすればよいか、また行政としてどのような関わり方が望ましいのか、悩んでいる。

(根本祐二 東洋大学教授)

極めて明快な質問だったので、後程会場から意見を貰いたいと思う。

(邑上守正 武蔵野市長)

これまで武蔵野市が PPP に積極的に取り組んでこなかった理由でもあるが、財政的な後押しもあり、これまで市の施設を自前で整備できていた点が挙げられる。また、民間事業者任せるとサービスの質が低下するのではないかと、ノウハウが本当にあるのか、と言った懸念もあり、これについては勉強不足もあったのではないかと考えており、反省すべき点と考えている。

加えて PPP に関するノウハウ等が無かった。これからは市の職員の法務や財務等のスキルを向上させなければならない点が課題として挙げられる。実践を通して学び、次の世代へ繋げていければと考えている。

一方、民間のノウハウについて行政側は情報を得られてこなかった。ぜひ今後は、他事例の紹介を通じて情報を収集していきたいと思っているので、民間事業者の皆さんにはぜひ情報提供・営業にも来て頂きたい。

また先ほど紹介頂いた武蔵野市の昼夜間人口比を踏まえると、武蔵野市の行政サービスというのは夜間・定住者のみならず昼間に市内にいる人のニーズもあると思っている。そのため、市域を区切った武蔵野市単独のサービスでは無く、周辺自治体との連携の必要性という視点も重要になってくるのではないかと。

(根本祐二 東洋大学教授)

市場が見える、というのは正にそうだと思う。先ほど昼夜間人口比率を紹介したが、単純に夜間人口分の人が増えた訳では無く、昼夜間で人が入れ替わっているというもの。つまりマーケットは人口の2倍あると言っても良い。

(富田幸宏 湯河原町長)

温泉観光地という性格からかつては大企業の保養所等が多数立地していたが、ここ20年程で企業の福祉分野の費用が医療分野に向かい、施設がなくなっていく背景がある。また、高齢化が進み旅館そのものの後継者が不足しているといった環境の変化等もあり、20年前までは120万人だった宿泊・観光客が現在は60万人まで落ちている。

こういう状況の中でテーマ1でも紹介した万葉公園と隣接する観光会館の見直しをする上で、万

葉公園は都市公園なので PFI という手法が馴染む可能性があるのか、と言う点についてはお伺いしたい。また観光会館については大きな判断、壊して別機能に特化した施設とするか判らないが、湯河原町「らしい」整備を目指していきたいと思う中で PFI 手法が馴染むのだろうか。

また不安として感じているのが、湯河原町のように小さい自治体において実施する事業に民間事業者が、方法論ではなく現実的に興味を示してくれるのか、という点。

(根本祐二 東洋大学教授)

その点は後程会場から意見を聞きたいと思う。

(宮本泰介 習志野市長)

先ほども課題として「利用者の理解、地域事業者の参画、行政と民間の間に少なからず存在する壁、担い手の拡大」と挙げさせて頂いた。基本として財源がなければ行政サービスはできないので、何としても財源を確保していかなければならない。市の職員もボランティアではないので相応の人件費もかかる。加えて社会保障費もかかってくるので、その分も財源を確保しなければならない。

財源を確保するためには、民間の活動の出来高によって税収が入ることから、民間事業者にも色々と活動してもらうことが大切であると考えている。

しかし、右肩上がり成長が続いてきたこともあり、本来であれば民間事業者ができる事業も行政が担ってきた経緯がある。本来、地方財政法上、地方自治では事務を中心に最小の経費で最大の効果を求められているが、現状の業務は行政が実施することがあまりにも多岐にわたっており、引き続きこれを全て行っていると経済の循環が達成できないと思っている。そのため、「これからの行政は民間(市民・法人)の活動の事務局」という位置付けであり、決して行政と民間は対峙関係にあるわけではない、ということを説明しているところ。

また、「地域の事業者の参画」を課題として挙げているが、市の仕事の一つに「地元産業の育成」があり、本来であれば地元でできるものは地元の業者に任せたいと思っている。しかし、PFI による一括発注等は技術的・経済的に地元事業者の参入が難しく、大企業が受注をしてしまう、という結果が相応にあるため、結果的に「地元事業者に仕事を回さない」という反発から官民間で「壁」が出来てしまう。そのため、皆様にも伺いたいが、行政と民間の関係性を如何に民間事業者の間で共有する、或いは末端の事業者の皆様にもお金が行き渡り、最終的に税として自治体に循環する「仕組み」を考えていきたい。

PPP 事業は金額が大きいことが多く、金額規模の論点が非常に多く言及される。金額が大きいということは経済的波及効果も大きいということ。金額の多寡ではなく、最終的には税財源になって市民サービスに還元される、という循環に対する視点を持った方が良いと思っている。

(根本祐二 東洋大学教授)

現在の市役所は破綻した民間ホテルに仮住まいしている状況。5 年間と言う期限付だが、駅前

に市役所職員が滞留している状況で、これも PPP であり、良い経験をしていると考えている。このような細やかなプロジェクトを通じて徐々に理解を得ていくことが必要だろう。

(松本武洋 和光市長)

福祉分野において、民間事業者を中心として様々なサービスを提供しているので、景気の動向等の影響を受ける点が課題。例えば、民設で福祉系施設を整備する事業を進めていたが、東京オリンピックの誘致前後では市況が変動していたため、当初は順調に事業が進んでいたものの、最後の南側の地区のサービス付高齢者住宅の整備事業のタイミングで建設業界の景気が上向き、それまで検討してきた水準の施設を整備しようとしたところ、公募に対し応募が無かったという結果が民設プロジェクト特有の課題となっている。当該プロジェクトは低所得者に向けたサービス付高齢者向け住宅の整備をするものだったが、整備時期が数年遅れることが見込まれており、影響は大きいと思っている。

和光市は昼夜間人口比率が 85 と先ほど紹介を頂いたが、その環境下で如何に活性化するか課題だと思っている。和光市には東京外環自動車道のインターチェンジが近いので、流通・工業団地のようなものを整備し雇用を創出しようとしている。その中で昼夜間人口比率を変えて行こうと思っているところ。昔からある公民連携手法だと思うが、土地区画整理事業において、市としての税収が落ちてくる中で、民間の資金を得て都市基盤整備を行っていきたくと思っている。

これからの時代では、道路整備においても街区整備においても、市役所としては全てを独自に整備するような資金もないため、民間資金を得ながら民間主導でまちづくりを行っていきたく思っている。

(根本祐二 東洋大学教授)

テーマ 2 についてお話を頂いたが、お話の中で官民の考え方の違いやコミュニケーションの取り方のような「官民間の意思疎通」と言うことが共通するテーマとして出てきたと思っている。藤田局長から国の施策についてご紹介を頂きたい。

(藤田耕三 国土交通省総合政策局長)

自治体向け支援制度について 2 つ申し上げる。一つ目は地域プラットフォームを通じた案件形成の支援である。プラットフォームにも 2 種類あり、一つは地方ブロック単位のプラットフォームであり、まさに今回のように産官学金の関係者に集まって頂き、情報・ノウハウの共有をするものである。

併せて、もう一つは自治体単位のプラットフォームで、こちらは具体案件の形成する、ということに取り組んでいるところ。これは案件形成を意識しながら運営しているものであり、自治体単位で官民間の対話の場として運営をしていく。具体的には自治体の要望を伺いながら、国土交通省が契約するコンサルタントがプラットフォーム整備の支援を行っているもの。

二つ目は先導的官民連携支援事業。これは平成 23 年度から開始しており、新しい官民連携事業の具体的な案件形成の推進を目的としたもので、一定の専門性を有する事業の導入可能性調査

の委託費を補助するもので、全額国費で上限 2,000 万円という運用をしている。これまで 111 件の事業について調査の支援を行っており、うち約 4 割が事業化に至っている。いずれも専門家の知見を使いながら案件形成を進めていくもので、具体的な案件形成もさることながら、横展開の材料にもしていきたいと思っている。細かい点は HP でも紹介しているので参照頂きたい。

それから、官民間のコミュニケーションの問題において、例えば官民双方から見た事業の市場性は異なっており、オーダーメイドとするためには様々な段階におけるコミュニケーションが必要であり、それに見合った意見交換を促していくことが必要だと思っている。

また民間事業者から良い提案が出ても、それがどこで反映されているのか判らない、という意見や、提案に際してはコストも時間もかかるため、それをかけてまで提案をするインセンティブが湧かないという意見もある。他方、行政側は公平性の観点が重要であるため、対話に関するルールをしっかりと作らないといけない。そのような背景からガイドラインが必要ということで、根本教授にも参画頂き、「官民対話ガイド」作成に向けて作業をしているところ。近く公表する予定なので、活用頂きたい。

(根本祐二 東洋大学教授)

「官民対話ガイド」は間もなく公表される予定。先進的な地方公共団体における画期的な事例やエッセンスを提供できるので、活用して官民対話をして頂きたい。

(中川雅之 日本大学教授)

今の話を伺っていると主に課題は 2 つあると思っている。一つ目はリスク分担についてノウハウが判らないという点だが、これはノウハウを有する人との対話・コミュニケーションを通し、蓄積されていくものだと思っており、このようなプラットフォームの場を通じた官民間での情報共有等により解決をしていくのがよい。もしくは先ほど紹介頂いたガイドラインで解決するという手法があると思っているので、順調に進んでいると思っている。

もう一つは住民とのコンセンサスをどのように作っていくかという点だが、市民は、例えば「民間にサービスを任せて大丈夫か？公共が所有権を持っていないで大丈夫か？」という恐怖を感じているものと思っており、情報提供の工夫をしていくことで解決が出来る部分だと思っている。また首長自身も恐怖に晒されていては解決できない。そういった意味で官民プラットフォームにおいて得られた情報を市民に提供していくことで、解決できると思っている。

また「本当に PPP を用いることが必要なのか」という疑問もあると思うが、それについては「PPP を用いなければならない」ということを首長がきちんと納得し、きちんと住民に言葉で伝えることが必要。

そのような背景において、国の政策が変わることも非常に大きいリスクだと思っている。現在の方向性は PPP、コンパクトシティ、ストック活用を推進するといった政策となっているが、それが将来的に変更される可能性があるため、現在の政策に則して事業をすることに対する懸念が生じる。国の責任として、財政問題、少子高齢化、人口減少という問題を踏まえ、現在の PPP、コンパクト

シティ、ストック活用の政策が揺らぐことがない取組であるということをしかりと固める必要がある。

(根本祐二 東洋大学教授)

国の政策について国土交通省はどのように考えているか。

(藤田耕三 国土交通省総合政策局長)

現在直面している課題は構造的な課題で、長期の人口減少・インフラの老朽化・財政の問題が背景にあり、方向性としては短期で変更できるものでは無いと思っている。勿論必要な政策の見直しはあると思うが、なるべく長期の取組が必要だろうということで、冒頭申し上げたアクションプランでは H34 年度までの計画で年次を示し長めのスパンで取組を行っている。

○質疑応答

(根本祐二 東洋大学教授)

行政への期待について、会場から意見を伺いたいと思う。テーマとしては、「どのような条件を整えれば民間事業者は参入できるか。」「具体的にリスクをとって投資してもらえるか。」という点。先ほどの湯河原町長のお話にもあったが、規模等で異なるのか、この場を借りて意見を伺えればと考えている。

(事業者 A)

当社は小規模な自治体での事業実績もあり、必ずしも大きいものに拘っていることは無い。重要なのは「首長・自治体のやる気」であり、それが必要だと思っている。

(事業者 B)

自治体において競争の公平性は重要な観点だと思っているが、民間事業者としては民間提案の際に、実際にきちんと汗をかいた事業者と何もしていない事業者を公募と言う枠組みにおいて同じテーブルで評価すること自体が本当に公平性があるのか、と不自然なのではないかと思っている。民間として積極的に取り組んでいくに当たり、提案内容が良ければ事業化に繋げるというインセンティブが必要だと思う。

(根本祐二 東洋大学教授)

大企業として人口規模や地域特性の制約はあるか。大企業と地元事業者の協調は可能か。

(事業者 B)

よく地元企業との連携について話が出てくるか、大手企業が取り組むのは規模の大きい案件で、あると考えており、地元企業の方が中心となる案件もあると考えている。その際には、大手企業が

持っているノウハウを地元企業に提供する等のやり方もあると思う。大手企業が全ての仕事を持って行ってしまわれているが、決してそういったことは無いと思っている。

(金融機関 A)

地域にできる公共施設ということで基本的には金融機関としては融資に積極的だが、本当に住民にとって必要な施設なのか、と言う点は判断・評価ポイントであり、地域のため、住民のためになると思っているか、と言う点を一番の判断基準としている。民間側の事業収支計画の妥当性も見させて頂いているものの、その施設自体が住民にとって本当に必要か、と言うことを重要視している。

(根本祐二 東洋大学教授)

やはり必要性に乏しい、と民間の目線として見てしまうと将来の政治リスクや市場リスク等が跳ね返ってくる、と言う理解か。

(金融機関 A)

その通り。

(根本祐二 東洋大学教授)

この点については首長にも理解頂きたい。議会と合意したから進める、と言うことでは無く、持続可能性が無いと、大きなリスクが出る点は留意頂きたい。

(金融機関 B)

首長の皆様から提起頂いた課題について、コメントさせて頂きたい。

まず1点目に、「民間事業者に参入してもらうためにどのような条件整備が必要か悩ましい」という点について。これについては、市内だけで色々と思い悩むのではなく、直接民間に対してどのような条件が必要かを確認する、民間がきちんと意向表明する場を積極的に設けることに配慮することが重要と思料。具体事業などが題材となると、民間へのインセンティブ設定の必要性なども当然論点となるが、まずはサウンディング等の取組により民間の思いをしっかりと汲み上げる態勢をとることが重要と思料。

2点目に、「果たしてうちの町に民間が関心を持ってくれるのか？、投資をしてくれるのか？」という点について。本件は、地方部でよく耳にするが、無意識のうちに独立採算による事業実施が議論の前提となってしまうと思う。ただ、PPPは実際そうではなく、例えば都市のポテンシャルに起因する収益性の違いを適切な財政負担等により補う混合型の事業とすることで、民間の取組可能性は高まる。財政負担がゼロにはならなくとも、それを上回る便益があり、かつ官民連携により需要変動リスクを移転して財政負担を固定化・軽減することなどできれば、官民が Win-Win になれる。このように、適切な役割分担・リスク分担が担保されれば、何れの地域でも民間に目を

向けてもらえるということをふまえてPPPに取り組むことが重要と思料。

3 つ目は、宮本市長のコメントにもあった官民間の「カベ」について。日本では、元来官民間の人材の流動性が低く、この点、PPPが進んでいる欧米とは事情が大きく異なる。日本でも今後PPPを着実に根付かせていくためには、国の後押し等も必要となる話ではあるが、人材の流動性を高めることにも配意頂けると良いものと思料。

(根本祐二 東洋大学教授)

先ほど言及のあった官民対話については国土交通省から紹介のあった「ガイド」にも記載があり、国としてもその必要性については認識をしているので、ぜひ用いて頂きたい。

なお東洋大学が当初から関わっている岩手県紫波町のオガールプロジェクトの成功要因について分析をしたところ、紫波町の人口規模 3 万人と言う考え方では無く、昼夜間人口比率が 83 であることなどから当初から経済圏 60 万人に着目したという点が大きいと思っている。行政の職員はサービスの対象を行政域で考えがちだが、これからは大きいマーケットが近くにあるのであれば、それを活用するような意識を持つことが重要。

また同町では合意形成を図るために 100 回以上の住民説明会を開催した。100 回以上の説明を重ねると、当初反対意見を有していた住民も次第に共感・共有されていき、コンセンサスが形成されていく。

地元事業者の活用と言う点では、紫波町の場合、運営主体の公募をした。建設だけだと大手が持つていく可能性もあるが、維持管理運営だと地元事業者の方が有利な部分もある。地元事業者の保護をするのではなく、得意な部分を活かせるような発注の仕方とすることで正々堂々事業を受注することが出来ている。不得意な部分を発注し、受注できないからと甘やかすと企業が成長していかない。その部分は行政としての意識改革が必要なのではないか。

そのような意味で PPP/PFI は建設のみならず維持管理運営まで含めた発注なので、本当は地元企業が有利なはずだと思っている。

○総括

(藤田耕三 国土交通省総合政策局長)

本日参加頂いた方からは強いリーダーシップを感じた。関東ブロックは恵まれている地域が多いので今後も戦略的な取組を進めて頂きたいが、問題は取組が遅れている自治体だと思っている。PPP は手間がかかると思っているので、優良な事例のノウハウの蓄積、また横展開を図ることが大切。先行する自治体から優良な事例を出して頂きたい。

(松本武洋 和光市長)

本日は全体的な公共施設の枠組みをお話することはできなかったが、和光市も同様に公共施設、特に学校分野の更新が必要になってくる。そのため、常識に捉われずに複合化する等アイデアを考えているところ。学校等では容積率はたくさんあるので、民間から知恵を貰いながら新し

いチャレンジを行っていきたい。

(宮本泰介 習志野市長)

トップダウンと言うお話があったが、行政は職員の働きや発想力があってこそだと思っている。公官庁の職員は公平・中立・公正に事業を進めることが大前提で、首長は民意を反映して選出されている。そのような前提や政治の重要性を理解して頂いた上で、民間事業者にはぜひ参加をして頂きたい。

(富田幸宏 湯河原町長)

民間事業者からのお話を頂く中で、小さい自治体でも可能性があることが判って非常に有難かった。最終的に行政の信用力と民間のノウハウ・経験が良い形で融和されれば、これは良いものになると確信をしたところ。

(邑上守正 武蔵野市長)

先ほど事業者から質問のあった「民間事業者として提案した場合、インセンティブの付与を頂きたい」という点は、現在の枠組みでは難しいかもしれないものの、「いいもの」を作っていきたいという目的があるので、ぜひ営業に来て頂きたい。

なお武蔵野市では吉祥寺駅南口の事業等も動き出しており、民間の知恵も必要だと思っているので、是非ご関心を持って頂けるとありがたい。

(市原健一 つくば市長)

つくば市の場合は他の自治体と少し違い、施設の老朽化はあるものの人口が急激に伸びており、学校等の施設を整備することに対するニーズが強い。現在小中一貫校を3校整備しており、この施設整備についてPFI手法も検討したのだが、結果として割高になってしまった。PPPのメリットには全体の工事費の削減等もあるが、民間に期待することはそのネットワークとノウハウであり、是非提案をしてほしい。

(中川雅之 日本大学教授)

首長のリーダーシップだけでは無く、職員の意識やスキルアップも重要である。このようなプラットフォームの場がスキルアップのための場であってほしいと思う。

(根本祐二 東洋大学教授)

PPPは「全て民が良い」という概念ではない。民は民、官は官でできることをやっていく、というのがPPPの基本コンセプト。民間ができることはぜひ提案してほしいし、無限の選択肢があると思っている。世界的な経済政策の柱でもあるものの、官民間のコミュニケーションが取れていないこともあるので、その部分は国の政策等の後押しをしてもらうことが必要だと思っている。

日本の場合が高齢化やインフラの老朽化が課題となっているが、それに合わせた形でモデルチェンジをしていかなければならないと思っている。その際に民間も知恵を出していかなければならないと思っている。

そういった意味では本日は首長の揺るぎない意思を感じたが、今後は具体的な方向性を出していかなければならないと思っている。プラットフォームは次回3回目となるが、次からはより具体的な事業の話を進めていきたいと思う。今回はその発車のベルを鳴らせたと考えている。

以上