資料9

分野横断、広域連携
PPPについて
～包括委託などの事例から～

2024年11月11日

東洋大学　難波悠

TOYO UNIVERSITY

そもそもなぜPPPをやるのか

公共性の確保

PPPでは公共性を確保することは可能である

(1)選定時点での公共性の確保
- 政府が公共性を定義する
- 公共性を満たすことを条件に民間を募集、選定

(2)実施時点での公共性の確保
- 提案内容は契約に織り込まれる
- 民が公共性を実施しない（できない）場合にはペナルティが課される民間は適正利潤が得られない不合理な行動はとらない

効率性の確保

PPPでは純粋公共事業よりも非効率になることはない

政府は自分で純粋公共事業として行うよりも効率的な提案を募集する。採用されたPPPは、自動的に効率的であると言える。
仮に、効率性の最低水準を満たす提案がなかった場合、純粋公共事業に戻るだけであり、効率性が悪化するものではない。

PPPの本質的な意義

行政の困りごと

(1)技術者の不足
(2)施設の老朽化、汚水処理の概成の遅れ
(3)使用量（収入）の減少
(4)慢性的な一般財源からの繰り入れ
(5)水道・下水道料金の値上げ不可避
(6)政治的・行政内部・市民からの値上げへの反対
(7)国からの補助金・プレッシャー
(8)施設の（計画）容量と処理量のミスマッチ

自治体の本音

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

PPPの失敗

■事業の準備～公募の段階で起こる失敗

公共性の失敗

①政策目的の失敗

②アンバランスの失敗

③メッセージの失敗

効率性の失敗

④非競争の失敗

⑤過剰要求の失敗

■事業の開始後の段階で起こる失敗

ガバナンスの失敗

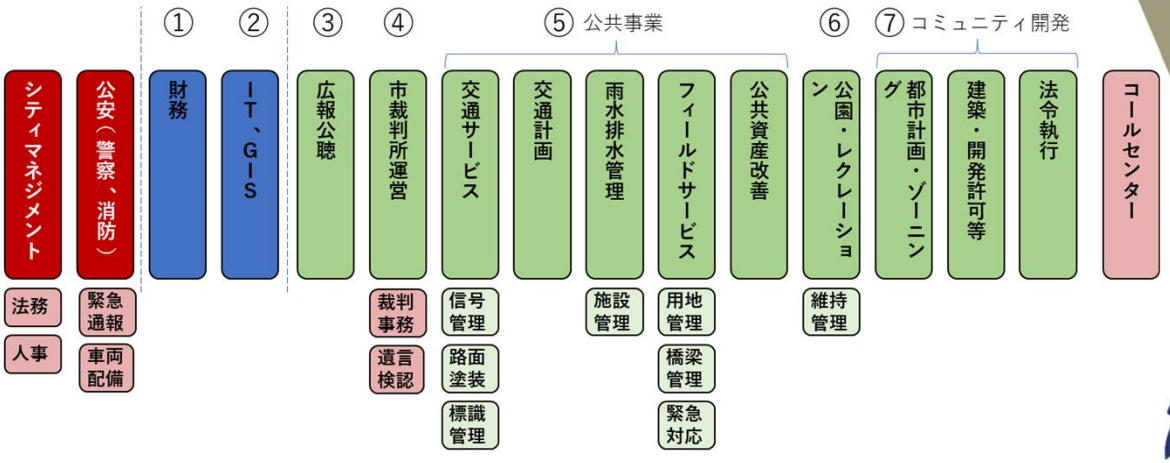
⑥能力不十分の失敗

⑦行動不十分の失敗

⑧不可抗力への対応の失敗

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

米サンディスプリングス市（包括民間委託都市）



- 市役所業務の全てを民間委託（1社）→2期は分割契約（7分割5社）
- 人口約10万人の都市で当初の職員数は4人（警察・消防は除く）＋議員6人
- 同規模の従来型の市の年間予算の半額程度で行政運営が可能に
- 「包括民間委託（民間事業者に包括的に業務を委託し、業務の実施方法等は一定の裁量権を与える）」手法の採用

※現在は直営化

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

2005年以降、アトランタ都市圏で10市が発足

ミルトン市
（フルトン郡）
2006年設立

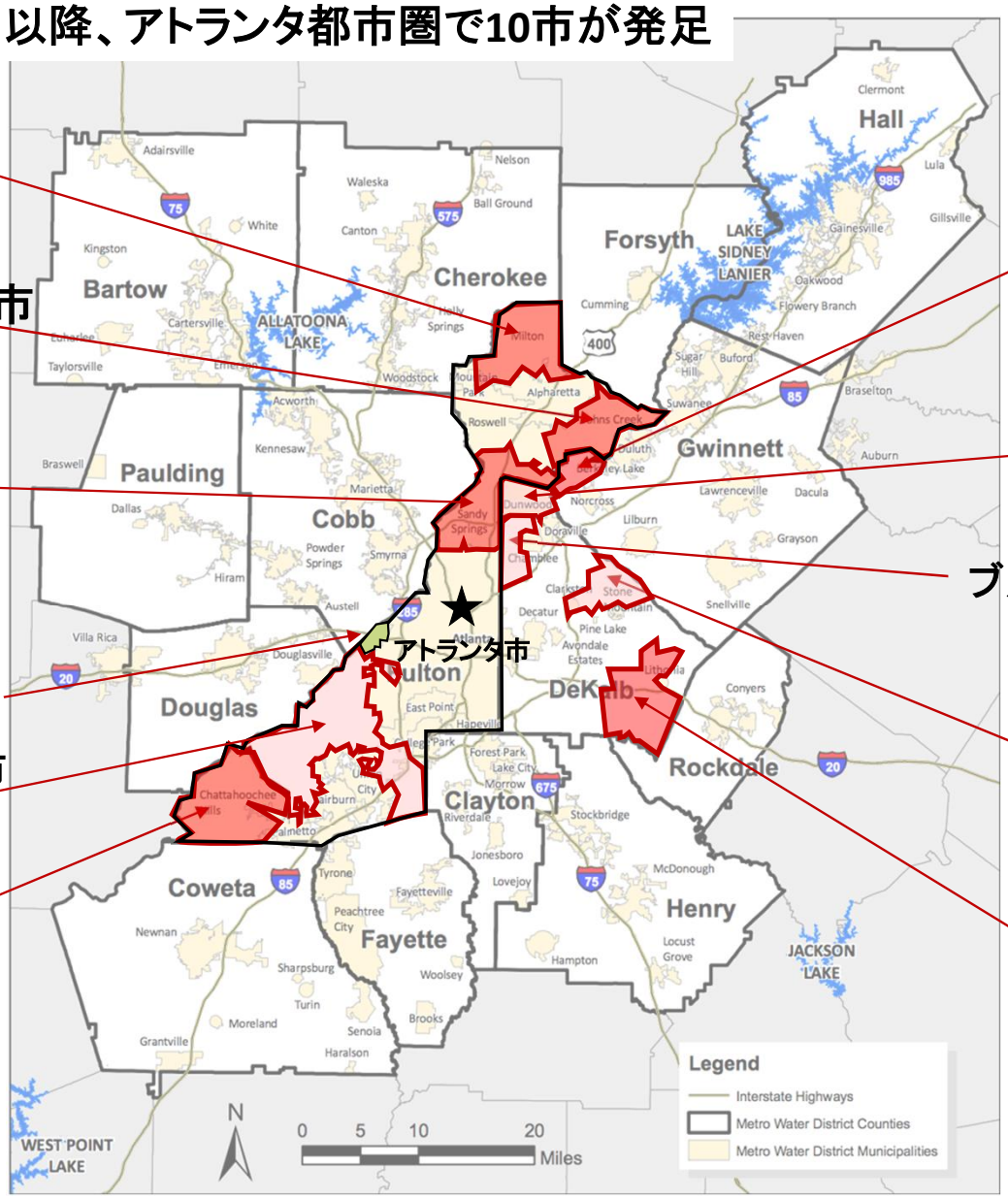
ジョンズクリーク市
（フルトン郡）
2006年設立

サンディスプリングス市
（フルトン郡）
2005年設立

フルトン郡内に残る非市制化地域

サウスフルトン市
（フルトン郡）
2017年設立

チャタフーチーヒルズ市
（フルトン郡）
2007年設立



ピーチツリーコーナーズ市
（ギネット郡）
2012年設立

ダンウディ市
（ディカルブ郡）
2008年設立

ブルックヘイブン市
（ディカルブ郡）
2012年設立

タッカー市
（ディカルブ郡）
2015年設立

ストーンクレスト市
（ディカルブ郡）
2017年設立

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

民間による広域化（シェアードサービス）

- サンディスプリングス市近隣の自治体包括委託
- いずれもCH2M Hill OMI社が受託
  - 約8割の業務は共通的な業務
  - 民間事業者側でテンプレートを作成
  - GIS、IT、インフラ管理システム、車両
  - 管理者、人員、コールセンター

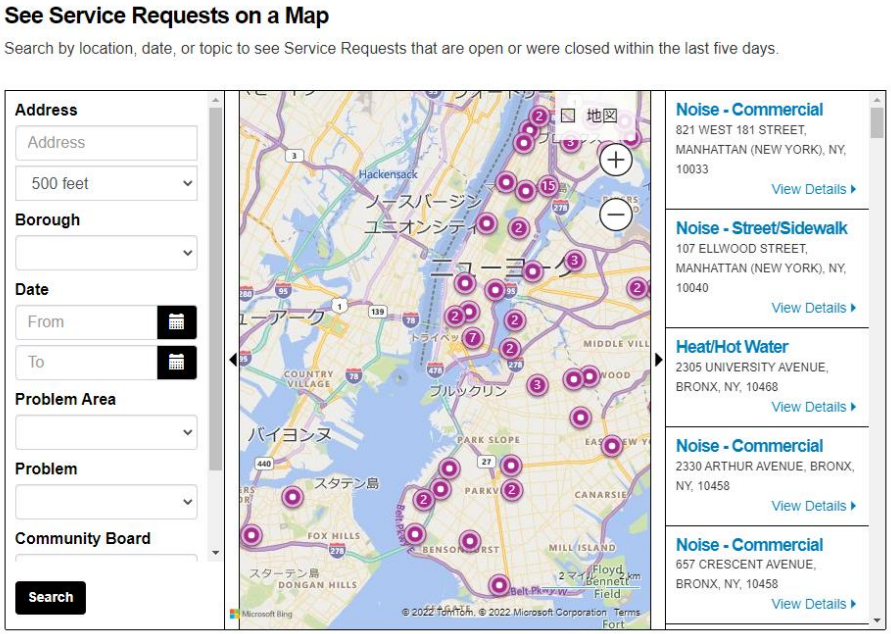
CH2M Hills社が契約した自治体と社員数

• サンディスプリングス市（9万人）	140人
• ジョンズクリーク市（4万人）	90人
• ミルトン市（2.5万人）	40人
• チャタフーチヒルズ市（1万）	1人

- 同市の第二期以降IT関連を受託しているInterDev社
- 同市周辺の2市で高度なIT技術者を共同雇用
  - 1人が週20時間ずつ勤務
- シカゴ周辺エリアの複数自治体のIT業務のシェアードサービス
  - 人口見合いでの費用分担
- ただし不満も

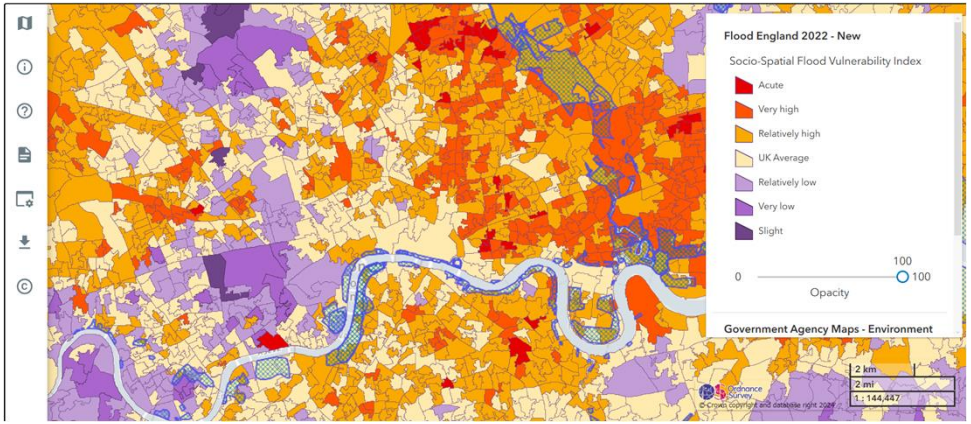
TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

オープンデータ化



https://portal.311.nyc.gov/check-status/

- コールセンターで対応した事案のオープンデータ化
- そのデータを分析してトレンドや課題を抽出→政策立案（EBPM）へ



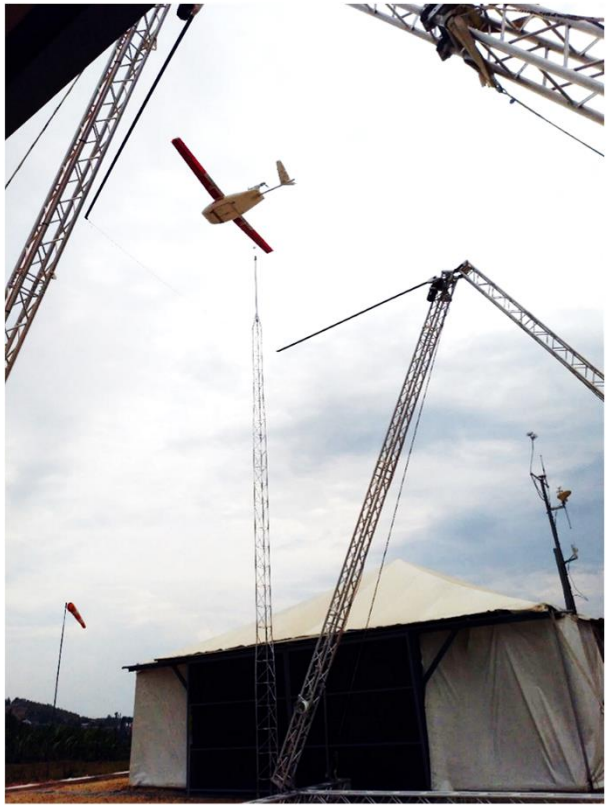
https://www.climatejust.org.uk/map

- 複数の行政データを多層化してマッピング（洪水、熱波、貧困率、持家率、高齢者、乳幼児、要介護etc.）
- 個人と行政の防災性、緊急対応力、復興への対応力を総合し緊急性の高い地区をマッピング

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

民間主導のPPP

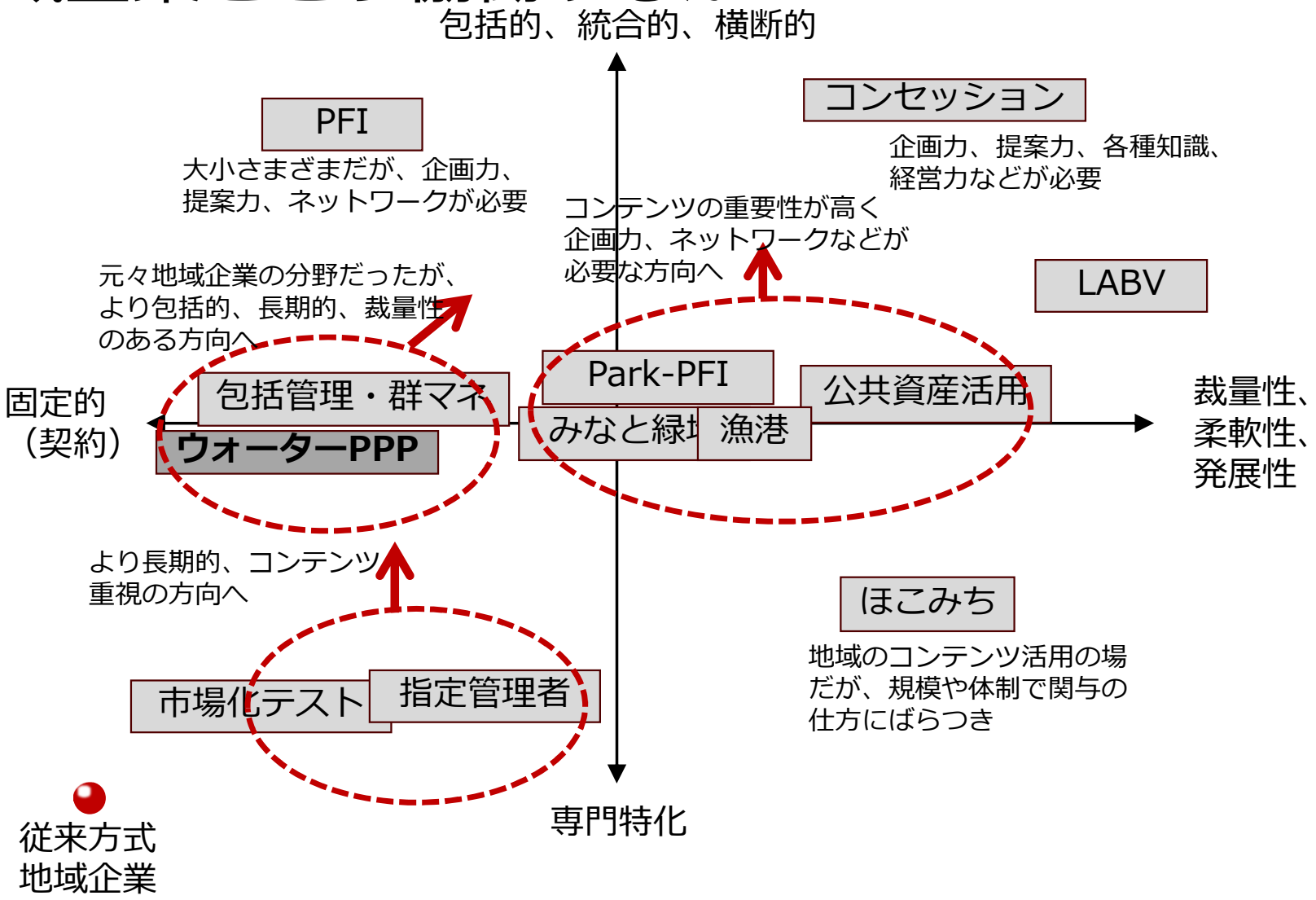
世界初のドローン
専用空港（ルワンダ）



- 民間主導のドローン専用空港
- 国内の病院に血液や薬剤を運搬
- 高度な技術と簡素なモノの使い分け
- 政府はルール作り（法律、免許ほか）

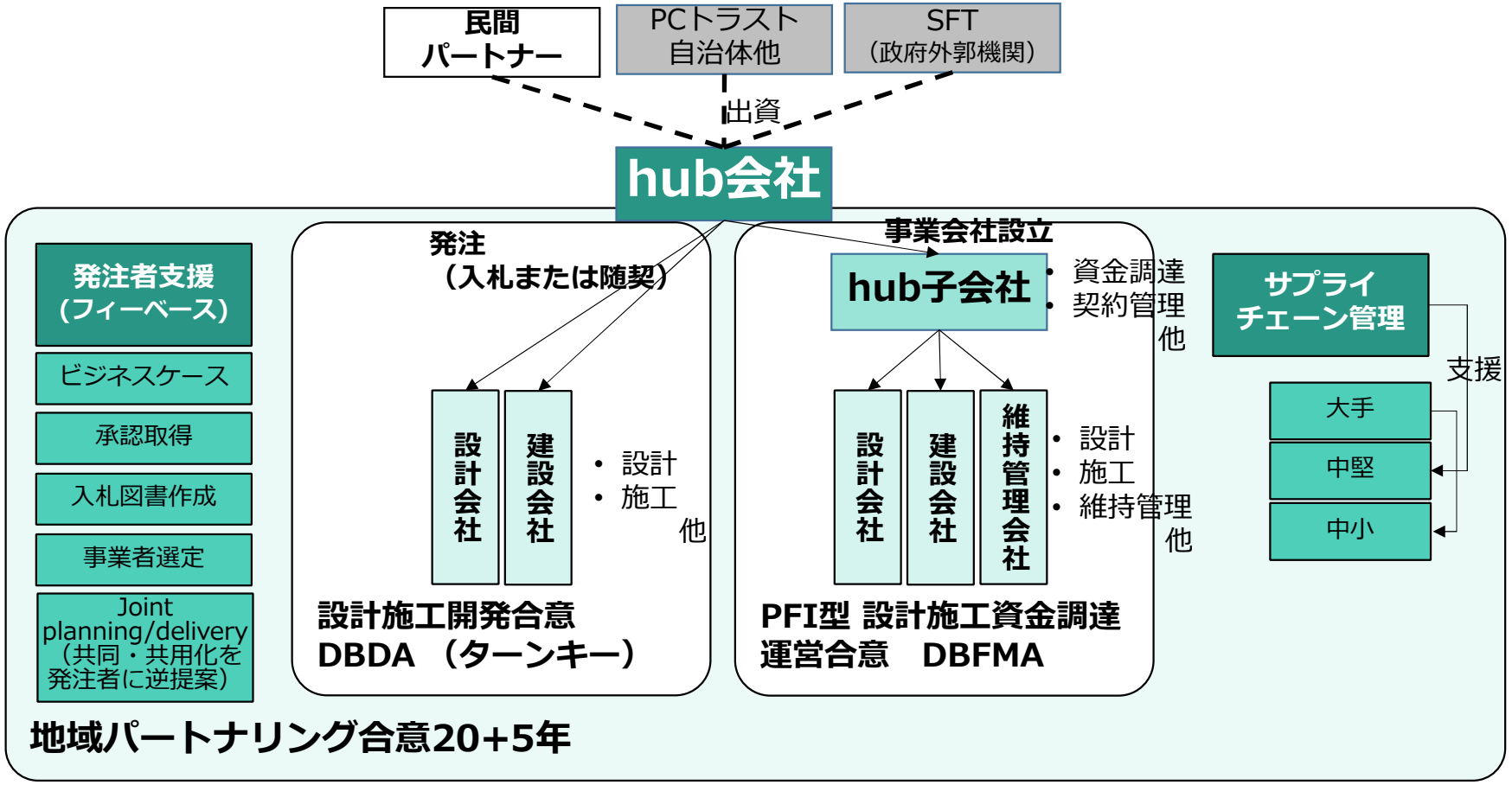
TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

地域企業とどう協働するか



TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

発注者支援と産業育成（スコットランド）



- hubは長期合意（20年＋延長オプション5年）に基づいて作られる官民出資会社。主に発注者支援をフィーベースで行う。また、地元の産業支援（サプライチェーン管理）も実施する
- 施設のターンキー契約や民間資金を使うPFI型事業も行う（ただし、設計や施工、維持管理はサプライチェーンを活用）

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

社会的価値の創出（ウェールズ）

高速道路プロジェクトで建設に伴うCO2
排出をオフセットする植樹活動

- プロジェクトの中で生み出す社会的な付加価値を要求
- 民間からプロジェクトを通じた社会的価値創出（経済、教育、環境など）を提案してもらう
- 提案未達の場合には「罰金」を科す

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan

気になっていること

- 民間事業者のメリット
  - 行政の課題の押しつけにならないように
- ガバナンス体制
  - ミクロな管理だけでない管理
  - 必要に応じた要求水準や役割分担の見直し
- 要求の肥大化
  - 「性能発注」
  - 作業等にかかる材料、人員、時間に見合う支払い
  - 規模等の拡大
- 地域企業の参画、育成

TOYO UNIVERSITY
PPP SCHOOL
Japan