

# 1 日目 3 コマ 官民連携による民間資金を最大限活用した成長戦略の推進

【説明者】 総合政策局官民連携政策課でございます。よろしく申し上げます。

お手元の説明資料をご覧ください。1 ページ、2 ページにつきましては政府全体の方針とか進捗状況ですので、省略をさせていただきます。

3 ページをご覧ください。地方公共団体における P F I の実施状況でございますが、P F I の実施状況につきましては、まだ 8 6 % の公共団体が実施経験がないという状況でございます。しかしながら、近年、初めて P F I を実施する自治体の数というのが、わずかずつではありますけど、増加してきているという状況でございます。他方で、P P P / P F I の推進をする予定がないという自治体がまだ 6 割を占めているという状況でございます。

4 ページをご覧ください。こうした推進予定がないという自治体について、ボトルネックは何かということアンケート調査をいたしております。

一番多かったのはやはり知識・経験がある職員や専門家がいらないため、新たな手法を敬遠するということがございます。以下、長期間・包括的に民間に委託することへの不安とか、どのようにリスク・責任を分担すべきかわからないとか、地元企業の受注機会が減ることへの懸念、それから、時間や費用がかかるわけですけど、それに見合った事業成果が得られるのかというのがわからないと。あるいは、モニタリングが困難であるといったことが上げられております。

また、我々の方でやっております地域プラットフォームで挙げられた意見でございますけど、首長の意見といたしまして、そもそも関心を持つ民間事業者が少ないですとか、議会の理解を得るのが難しいとか、地元事業者の参画意欲の喚起が難しいとか、せっかく事業者がいい提案をしてくれても、すぐに契約できるわけではないといったようなこと。それから、民間側の意見としましては、裁量範囲がそもそも狭いとか、時間・費用をかけて提案をしても、受注できるとは限らないと、すなわち、提案のインセンティブがないといったようなことでございます。

それから、3 つ目として、過去の新案件で事業化を断念したものの要因について、簡単に整理をしておりますが、そもそも事業性がなかったといったもののほか、もともと想定

のスケジュールがありまして、その中での事業化は困難であったとか、首長が代わったことによって方針が変更されたとか、議会の理解が得られなかったといったものが挙げられております。

めくっていただいて、5ページでございます。こうしたボトルネックに対して、本事業においてどのように対応しているかというものでございます。

まず、①から④のボトルネックでございます。地域・経験の不足であったりとか、議会の理解を得るのが難しいとか、こういった主にノウハウとか経験が不足していることに起因するボトルネックにつきましては、プラットフォームにおいてセミナー・研修を行うでありますとか、首長同士が直接意見交換をする会を実施する。それから、PPPサポーターということで、実務経験抱負な自治体職員を我々のほうで任命をいたしまして、個別相談に応じていただくといったような対応をしております。

続きまして、⑤から⑨のところでございますけど、リスク分担が不明であるとか、地元企業の受注機会の確保であるとか、事業成果の把握、こういった主には民間の意向とかアイデアの把握、あるいは、民間との対話が不十分なことに起因しているものにつきましては、プラットフォームにおいてサウンディングを実施する、あるいは、地方公共団体において個別に実施するサウンディングに支援をするといったことによって官民対話を促進するとか、プラットフォームへの地元企業の参加を働きかけるとか、導入可能性調査を支援するといったようなことをやっております。

それから、民間提案へのインセンティブが不足しているということについては、先進事例を紹介する運用ガイドを作成して周知をしているというところでございます。

6ページ以下、地域プラットフォームの設置・運営ということでございます。産官学金で構成される地域プラットフォームについて、ブロック単位で国が設置して運営しておりますし、自治体単位でもその設置を支援しているところでございます。

7ページ以降で具体的な取組を書いておりますが、9ページをご覧いただければと思います。ブロックプラットフォームにおけるサウンディングということで、自治体が実際に検討している案件を募集いたしまして、また、それについて関心のある民間事業者も募集しまして、両者をマッチングして、一堂に会して民間事業者から幅広くアイデア・意見を聞くという場をセッティングしております。今年の2月に初めて実施をしたものでございますが、50件の案件についてやったところでございます。

次、10ページでございますが、この50件について、その後の状況について直近で聞

き取りを行っております。その後の取組状況ということで、例えばサウンディングに参加した民間事業者と個別対話を行ったということが、既にやっているところが24%、今年度末までにやるところは32%といったようなもの、あるいは、事業者公募資料を作成しますというのが今年度末までにやるというので10%といったようなもので、トータルしますと、約7割が今年度中に事業化に向けた次のステップに進むといったような結果となっております。

それから、具体的にサウンディングでどのような意見が出たかということで、2つ例をご紹介します。

A市の例でございますが、公園改修事業につきまして、収益施設の導入について、飲食・物販のほか、アスレチック等のアクティビティ施設の需要が高いといった意見が出たり、あるいは、利用料金について1人1,000円が妥当じゃないかといった意見があったということでございます。それを受けて、導入機能、あるいは、収益モデルの検討を行うための導入可能性調査の実施を行っているというものでございます。

また、B市におきましては、河川敷にイベントスペースなどの交流拠点施設を整備するという事業について、公共が期待するほどの民間投資は困難であるという意見があったということで、その後、そのサウンディングに参加した民間事業者と個別に対話を行いまして、公共負担の割合を増やす方向で計画を見直して、今年度中に事業者公募をするために準備をしているといったようなものでございます。

11ページからは、先導的官民連携支援事業ということで、導入可能性調査に対する支援の事業概要でございます。12ページ、13ページで、支援事例として、地方の小規模自治体、あるいは、地元企業を活用した事例などを紹介しているところでございます。

説明は以上でございます。

**【杉本委員】** どうもありがとうございます。

**【海谷会計課長】** 本事業に関しまして、私の方から、考える論点を3つ、ご提示させていただきます。

1点目は、現行の地域プラットフォームは、ボトルネックを解消し、案件形成を図る観点から、効果的な取組になっているかということでございます。

2点目は、先導的官民連携支援事業の支援成果の周知・活用方法は、ボトルネックを解消する観点から効果的なものになっているかどうかということでございます。

3点目は、先導的官民連携支援事業の支援対象の50%が調査検討終了から3年以内に

PPP/PFIとして事業化することを成果目標としているが、妥当かどうかということ  
でございます。

以上、3点を基本に、ご議論いただければと思います。よろしく申し上げます。

【杉本委員】 それでは、先ほどのご説明に関しまして、ご質問、ご意見等ございませ  
んでしょうか。

それでは、私の立場を利用いたしまして、一番最初に質問させていただきたいと思いま  
す。

この行政事業レビューシートのアウトカム指標を拝見すると、一番最初に、PPP/P  
FIの事業規模となっております。しかし、そもそもそのPPP/PFIというのは、バ  
リュウ・フォー・マネーといえますか、もともと行政庁の方で行った事業を、民間の活力  
を活用することによって、経済的な効果が得られるということを目指しているわけです  
から、むしろ、その経済的効果の事業規模ではなくて、経済的効果の方をKPIにしても  
いいのかなとも思ったんですけれども、これはそこまでハードルを上げると参加者が減っ  
ちゃうかもしれないと、そういうようなご配慮があるということなんでしょうか。

【説明者】 これはPPP/PFI推進アクションプランで掲げられております目標値  
になってございますが、おっしゃったように、やはり全体の事業規模という中で進捗状況  
を見ようというのが1つの考え方でございます。ただ、アクションプランの中では、歳出  
削減だったり、歳入増加効果というものの数字も、参考的ではございますけど、一応、数  
値目標としては掲げられているところでございます。

ただ、ここでそれをKPIにすると、我々も対応関係の説明が難しいというか、把握し  
かねるところがございまして、全体の事業規模の方をKPIとして挙げさせていただいて  
いるというところでございます。

【杉本委員】 とりあえず、成果として、バリュウ・フォー・マネーということになり  
ますと、目標値は定められるものの、実績としてそれを測定するのは当初段階では難しい  
から、ですから、規模を採用されていると、そういうように理解させていただきました。  
先ほど、ボトルネックが多々あって進んでないのではないかと、そこら辺を解消するために、  
いろんな施策を打っていただいているというお話でしたけれども、だとすると、先ほどの  
話の中にあつたように、初めてPPP/PFI事業を開始したところの数というものをK  
PIとして採用してもいいんじゃないかなというふうにも思ったんですが、それはこの事  
業規模というものに対して、初めてという件数を採用するということについてはいかがでし

ようか。

【説明者】 PPP/PFIにつきましては、PFIに基づいて行うPFI事業につきましては具体的な件数とかが把握できるんですが、いわゆるそれ以外のPPP、包括的民間委託であるとか、その他、指定管理とか、その辺になると、その細かい数字の把握がなかなか難しいところがございます。そういった意味で、PFIだけを指標にすることもなくはないと思うんですが、必ずしもPFI法のPFIだけではなくて、もっと幅広く民間と連携しましょうよという考え方を我々はとっておりまして、そういう意味では、PFIの件数だけでそういうものが適当かどうかというのは検討を要するかなと思っています。

【杉本委員】 ターゲットとして、それだけでは、PPP/PFIだけではないので、そもそもカウント、測定が難しいので、採用してない、そういうことですね。

【説明者】 はい。

【杉本委員】 わかりました。どうもありがとうございます。

その他、ご意見ございませんでしょうか。じゃあ、佐藤先生、お願いします。

【佐藤委員】 今回のコメントの続きになってしまうんですけど、やっぱり成果目標、アウトカムとして事業規模というのは少し高いかな。これは本来、施策レベルの目標なので、実際、事前分析表とかいただいていますけど、やっぱりこれはあくまでもこの大きな施策ですよ。

この社会資本整備、この管理等を効果的に推進するという、この施策目標に対してぶら下がっている事業の1つなので、本来であれば、やっぱり今回、特に力を入れられているのはプラットフォームですので、プラットフォームの案件、プラットフォームへの参加団体とか自治体数とか、あるいは、案件の成立数とか、何かそっちの方がより身近なアウトカムかなという気がしたのと、それから、PPPに関して、確かにPFIは国交省の管轄なので、何となく把握できると。多分、指定管理者だと総務省の管轄なので、多分、把握するのが難しいというんですけど、別に総務省に聞けばいいだけなので、そこは包括委託と、包括的民間委託とか、いわゆる窓口業務の包括委託とか、それから、施設の箱ものの指定管理者とかというのは、多分、総務省サイドでは調べているはずのことなので、そこは単に省庁間で、隣ですし、連携していけばいいのかなというふうに思ったんですけど。

それはコメントです、すみません。

なぜ、今回、この事業が行政事業レビューに上がってきたかというのと、やっぱり一言で言うと、笛吹けど踊らずというのが今の実態で、なかなか国としてはPFIやろうよとい

うことはずっと言っているんだけど、さっきご指摘のとおり、もう6割の自治体はやる気がないというので、ここがポイントで、ここから先、どうやって進めていくんだらうと。

おそらく、今のところ、地域プラットフォームであれ、ブロックプラットフォームであれ、やっぱりどちらかというところ、この指とまれ方式じゃないですか。つまり、やりたい人、手を挙げてというので、関心のある方、手を挙げてとって、その方々が来て、民間事業者とマッチングさせたり、いろんな意見交換をしたりということはあるんですけど、多分、このままのやり方だと、伸び悩むと思うんですよ。

さて、問題はこの6割の人間たちであって、この3ページというところに、具体的に予定がないと、推進する気がないという、この6割をどうするかというところに、次に移ってくると思うんですが、この辺について、具体的にこういう戦略、あるいは、次のステップとしてはこういうことをやるとか、何かそういう予定があれば、お聞かせいただきたいんですが。

**【説明者】** 非常に難しい課題だとは思っておりますが、その6割のところについて、やはりボトルネックを聞いたところによると、やっぱり知識・経験がない、職員がいない、専門家がいないといったことが一番多いところでございまして、なかなか内部だけでできる、完結できる話だとは思いませんけど、人材育成といいますか、外部の専門家も活用しながら、そういう人的な支援をもう少し手厚くできないかなということは課題としては考えております。

あと、もう少し全体的な危機感というか、そういう意識を高めるという意味では、総務省さんが中心になって、公共施設等総合管理計画が全ての市町村、自治体で策定されておりますけど、その中で、公共施設等の将来更新費用推計も出されております。その推計では、今の投資的経費に比べれば、2倍、3倍になるといったような試算も出ているわけですので、そういったことも題材にしながら、もう少し個別にアプローチをしていくということも重要なことかと。

あるいは、内閣府の方でも、優先的検討規定の策定ということを推奨しておりますので、その辺は我々もうまく連携を図りながら、施策に組み込めないかなというふうには考えております。

**【佐藤委員】** 実は、次の下水道の話にもつながるんですけども、おそらく人がいない、知識がないというのは、これ、小規模自治体でやっぱりなかなかやりくりが大変な場合で、だからこそ広域化して、例えばよく内閣府でも議論していますけど、やっぱり複数

の自治体でまとめて幾つかの公共施設をまとめて一くくりにして、民間に委託するとか、例えば体育館であるとか、学校であるとか、できますよね。

なので、1つのやり方、切り口としては、地域、地方公共団体間の連携、官民の対話はいいんですけど、逆に、地方公共団体の間を横をつないであげて、それで、広域化させて、それを民間委託のPPPの受け皿にしていくというやり方、多分そういうやり方、そういう方法もあると思うんですけど、これはブロックプラットフォームの方でも検討されていることだと思っていいですか。

【説明者】 その点については、今、具体的に何かアクションがあるかというのと、まだできてはいないんですけど、今後の課題として認識しております。

【杉本委員】 ほかに何か。じゃあ、菊池先生、お願いします。

【菊池委員】 私は、常々、このボトルネックというところなんですけどもね。職員や専門家がいなくて、そういった不安とか、そういうところをアンケートで捉えているみたいですけども、そのアンケートは、こういった項目があるから、それに対して、そのとおりだというふうに、ただ答えているんだと思うんです。本来は、この意見交換会で出た部分のほうはボトルネックなんじゃないかなというふうに思っています。

すなわち、関心を持っていない、そもそも。だから、そもそも何の話をされているんだかもよくわからない。民間事業者のほうも、結局、裁量範囲が狭くて収益拡大の要素が少ないものに、何でこんな時間かけて、みんなで何かやっつけていかなきゃいけないのかというのがよくわからないという部分なんだと思います。

そういった部分の把握がずれますと、次の施策というのにもずれが生じるんじゃないかなと思っていて、そうすると、例えば今ですと、マニュアルを作ってみたり、そのモデル事業というものを一生懸命、先導的な事業というものを皆さんに紹介していますが、むしろ、もう少し前段階の啓蒙の部分をもう少しやっつけていくという発想はないのかと思っておりますが、いかがでしょうか。

【説明者】 そこを解きほぐすのがやはりプラットフォームかなと思っていて、今、プラットフォームに入っている事業者の中で、4割ぐらいは地元の事業者というような状況になっています。地方公共団体のほうも、今、全体で400ぐらい、メンバー登録はいただいているんですけど、そこについて、よりもう少しきめ細かく、地域レベルでの対話の機会を増やすということによって、お互いの意識を高めるということが可能になるんじゃないかなというふうには考えています。

【佐藤委員】 たびたびすみません。これも、私はPFI推進委員会にもいるので、ここでも議論があるんですけど、PFIとかPPPに熱心なのは、どちらかというと、いわゆる政策系、財務であるとか、総務であるとか、いわゆる中央官庁的には官房系で、実はこれに抵抗するのがいわゆる事業系、つまり実際に箱ものを持っている部署であって、つまり、教育委員会であったり、何とかスポーツ振興課であったりということなんだと思うんですね。だとすると、啓蒙しなきゃいけないのは誰かと言われたときに、まさに事業系の方々ということになるはずで。

私も幾つかPFI案件にかかわったことがあるんですけど、この事業系が前向きにやると、意外と前に進むんですよ。なので、どうも、さっき、公共施設等総合管理計画の話がされたので、あれってどちらかというと企画系がつくっているんですよ。この下に本来ぶら下がるのは個別施設計画なんだけど、これは全然つながっていないというのがどうも実態らしいんですよ。なぜかという、個別施設は事業系が作るから、自分たちで。

なので、やっぱりもし啓蒙すべき人間がいるとしたら、実はそっちの人間たちで、首長さんはすごい大事なんですけど、首長さんは最後の判断をする人なので、どうも何かその辺の、特に国交省さんなので、多分そちらの方とはむしろパイプがあると思うので、事業系とは、何かその辺って選別しているというのあれですけど、自治体と話をするときって区別しているものなのかどうかというのを伺いたいですけど。

【説明者】 プラットフォームに参加している地方公共団体の部局で言いますと、企画・財政系と事業系が大体半々ぐらいの率になっています。ご指摘のとおり、それぞれに対してアプローチの仕方を変えていかなきゃいけないかなというふうには考えていまして、今は少し一律的な情報提供にはなっているので、その点については今後の課題かなというふうに思います。

【杉本委員】 それ以外に何かご意見等ありませんでしょうか。

それでは、この4ページについて、私の方からも質問させていただければと思うんですけども。

断念事例の要因ということで、着手したんですけども、うまくいかなかったケースの原因ということを書きいただいているんですけども、私も会計事務所をやっている、時々、その断念した、途中までやってみたんですけども、途中でうまくいかなかったというケースを拝見することがあるんですが、この数というのも把握されているんでしょうか。



【説明者】 我々が支援した案件については、粗々ですけど、把握はしています。

【杉本委員】 大体その着手してから断念する比率というのはどれぐらい。

というのは、この今回の事業の目的を考えますと、一応、着手した段階でも成果にならないわけでもないのかなというふうに思いますので、そこをカウントした上で原因を分析するというのも1つかなと。事業規模、うまくいった場合の事業規模ということも1つなんですけれども、フルカウントというわけにはいかななくても、何らかの形で、着手まで行ったということをも成果としても、今の段階ではいいのかな、なんていうふうに思っただけなんですけれども。

【説明者】 数字なんですけど、先導的官民連携支援事業という導入可能性調査を補助している制度ですけど、これの支援案件が、平成28年度までの支援案件について、135件ございます。このうちの大体16%ぐらいが事業を断念しているものです。

【杉本委員】 じゃあ、8割以上成功しているということなんですね、着手して。

【説明者】 そうではなくて、実際はそのうちの4割ぐらいは事業化しているものなんですけど、あと4割ぐらいはまだ引き続き検討しているというものになります。

【杉本委員】 まだ様子を見ているといいますか、そういうプロセスにあると、そういうことなんですね。

【説明者】 はい。様子を見て、まだ内部調整だったり、内部検討だったり。

【杉本委員】 ありがとうございます。

お願いします。

【菊池委員】 この事例集、マニュアル・ガイドラインの作成・周知という、例えば5ページに書いてあるものなんですけれども、これは主導しているのは国ということなんですか。例えば、こういったものは民間主導で、あるいは地方に作らせるとか、何かそういう違うやり方というのは考えられるものですかね。

【説明者】 ここで書いておりますのは、我々国土交通省として調査費、委託調査費などを使って作っているものを書いてございます。ただ、内閣府だったりとか、ほかの省庁でもつくっていたりとか、おっしゃるように、民間でも事業者ベースでやっていたりというのもございます。

【菊池委員】 続けてしまいますけれども、やはり主体的に自分のこととしてやらないと、なかなか与えられたマニュアルを見てやるというやり方は、地方にこのPPP/PFIとかを浸透させるにはちょっと難しいのかなと。今までの経験、歴史を見ていても、そ

ういう部分があると思うので、より地方を、自分たちで自主的にやらせるという方向性が考えられないかなと思うんですが。

**【説明者】** プラットフォームの中でも、ワークショップのような形で、お互いが案件を持ち寄って議論するみたいなことを始めております。

あと、ここで補足しますと、我々が作っているマニュアルなんかも、例えばVFMを簡易算定できるようなマニュアルとか、自治体が外部に発注しなくても、一応粗々、このフォーマットで、エクセルに入れれば、粗々計算できますよというような、自治体の少しハードルを下げたあげるとようなマニュアルを作っていたりするものでございます。

**【杉本委員】** お願いします。

**【佐藤委員】** PFI／PPP案件に限らずなんですけど、いろんな自治体の先進的な優良事例というのがあって、窓口の業務委託とか。でも、やっぱりほかの自治体から見ると、なかなか導入にはハードルが高いというときに、よく言われるのは、情報提供として、やったことだけ示されてもしょうがなく、やっぱりどうやってそこに、合意形成から、まさに人材の育成からも含めて、そのプロセス、つまり、案件が事業化していくプロセス自体をやっぱり何かストーリーとして提供していく、提示していくということがないと、出てきた結果だけ、例えば今日いただいた資料でいうと、後ろの方にかなり、例えば府中とかってかなりすごいことをやっていますよね。包括的民間委託を、道路を委託するなんていうのは、なかなか普通、思いつかないことなので。

でも、これ、結果だけ見せられても、ああ、すごいね、でおしまいじゃないですか。なので、じゃあ、どうやって府中はこれをできたのかということですよ。だから、そういうプロセスなんかを提示していくという、そういう工夫はされているんでしょうか。

**【説明者】** この我々が調査で支援したものについては、全ての結果と報告書を我々のホームページの方で全部載せております。

あと、プラットフォームとかのセミナーなどでも、こういう優良な事例については当該自治体に出ていただいたり、あるいは、我々の方から紹介をしたりというようなことをやっております。

あと、事例集なども作っております、その中ではかなりそういうエッセンスを、プロセスなども含めてまとめて掲載なんかもしているところがございます。

**【佐藤委員】** そこ、多分、情報提供の仕方の問題で、やっぱりマニュアルだけだと、報告書だけだと出されても、どこを読んだらいいかわからないし、だから、皆さんの関

心はやっぱり具体的じゃないですか、議会の了解をどうやって取りつけたのかとか、地元業者をどうやって説得したのかとか。

やっぱりそういう項目ごと、これだけ我々はボトルネックはわかっているわけだから、どうやってリスク分担については事業者とやり合ったのかとか、そういう項目ごとにまとめていく。多分、報告書によって、そういうフォーマットになってないと思う。報告書ってやっぱりばらばらなので、自治体によってフォーマットが。その辺は少しまとめて提示していくということが必要かなと思ったのと、あと、すみません、大学では今、アクティブ・ラーニングというのがはやってしまっていて、例えば実際、仮想的にPFIをやってみようよ、例えば仮想的にVFMを計算して、単に一般論として、VFMはこうなんですよとか、PFIってこうなんですよじゃなくて、さて、あなたの町で実際、仮想的にやってみませんかというやり方。つきましては、VFMを計算するとしたら、こういう情報があって、こうですよって。

やっぱり実際、頭と手を動かしてみるというのが自治体職員のマインドを変えることにもなるし、理解を深めることにもなるしということだと思います。

やっぱり座学は、私も自治体とか呼ばれてやるのは座学ぐらいですけど、座学ってあんまり意味なくて、正直ベースで言うと、やっぱりそういう何かもうちょっと研修のあり方も含めて、ちょっとやってもらおう、仮想的にやってもらおうといった、そういった工夫があっただけいいのかなと思いました。

【杉本委員】      ありがとうございます。

中室先生、お願いします。

【中室委員】      ありがとうございます。アウトカムについてお尋ねしたいと思うんですが、支援対象事業の50%が、その調査・検討終了から3年以内にPPP/PFIとして事業化するという事なんです、この50%というのはどういう。

【説明者】      これは平成28年度に設けた指標なんです、そのときに、この支援事業の事業化率が4割程度だったものですから、それを踏まえまして、少し上乗せした形で50%という設定をしております。

【中室委員】      これ、3年目以降のところは事業化するものはもうほとんどないという。

【説明者】      いえ、実際にはございますが、一応ここは3年ということで区切って進捗状況をはかるということで、4年目以降のものは入れないような形でやっています。

【中室委員】      ありがとうございます。

【杉本委員】 それ以外、何か。お願いします。

【谷口委員】 このブロックプラットフォームのサウンディングというところで、10ページですかね。すごく率直な意見がいろいろ出ている、これはすごくいいなと思います。これは高く評価できると思います。一方で、このブロックプラットフォームのサウンディングを続けるとしたら、何となくまた同じ顔ぶれになったりですとか、企業さんも、だから、何となく先細りしていくような気がするんですね。

最初はできると思うんです、1回目とかは。ですので、これを続けて継続して、拡張して、活発化するための方策みたいなのをこれからやらないと、シュリンクしていくと思うので、その辺、何かお考えがあれば、教えてください。

【説明者】 まだ1回しかやってないのですが、本年度、2回程度できないかなと思っ  
ていまして、毎回、その案件については自治体さんに募集をかけて、そのときの検討中の  
案件を出していただいて、また、それに関心のある民間事業者さんを改めて募集してとい  
うプロセスを踏みますので、案件は変わります。従いまして、当然そのプレーヤーという  
か、そこに来られる事業者さんも変わってくるのかなということは期待をしております。

あと、やはり地方部とか小規模自治体みたいな案件になってくると、なかなか手を挙げ  
る、関心を持つ民間事業者さんが少ないということも想定されますので、そういった場合  
には、我々の方でも幅広く少し声をかけてみたりとか、あるいは、地元の事業者さんを、  
自治体さんを通じて、もっといろいろ声かけてみてよというようなこともあわせてやりた  
いなというふうに思っています。

【杉本委員】 ほかに何かご意見等ありませんか。お願いします。

【アトキンソン委員】 コメントですけど。

レビューシートが一番裏のところの6ページなんですけれども、前のページでは、この  
Bという用途のものが1,750万円までなんですけど、見ると、17.5、17、17、  
17、17、17、17、17、16.5、15ということは、普通に考えたときには、調  
査委託ということで、実際に考えているものはさまざまはずなんですけれども、なぜ皆  
さん、きれいにこんな何か17、17、17、17と並ぶのかということはちょっと気にな  
るところではあるだけではなくて、前のページでも、何か入札数、実際、入札に参加し  
ている人たちがすごい少なく、それで、落札率がもうみんな軒並み100%に近いとい  
うことなので、もう少し競争原理の徹底ができるのかなという気がしないでもないん  
です。

**【説明者】** これにつきましては、まず、前のページのAと書いてある方については、調査委託ということで、実際には自治体単位で行う地域プラットフォームの運営をコンサルさんに支援をお願いしております、その委託経費でございます。

これは幾つか、今、現時点で25地域、支援をしておりますけど、これを幾つかのブロックごとに分けて、3つか4つぐらいの単位にして、事業を委託というような形でございます、企画競争という形をとってございますけど、幾つか、若干入札者数が少ないといった部分はございます。

もう1つのBの方については、これは導入可能性調査ということで、自治体さんの方に補助金という形でお渡ししているものでございます。これについては、予算の範囲が限りがあるので、申請額に対して全額つけられないため、申請額に対して一定の率で査定をかけてございまして、そういった関係で、同じような金額が出てきているということでございます。

**【アトキンソン委員】** こんなに見事に全部合っちゃうということはありな話だと。普通ですと、今、一定の比率であるとすれば、なぜこんなにみんな同じ1,700万円になるのかということとは不自然な感じはしないでもないんですが、元コンサルにいた自分としては、ああいう何か、大体このぐらいなんじゃないのというところで、それで、ほんとうは3ページぐらいで済むはずのものが、このぐらいやるんだから、100ページにしようぜ、みたいな話でやることは、普通のコンサルの考え方だと思うんですけど。

この事業の大きさからすると、一定の金額というか補助率であるとすれば、これはちょっと不自然な結果という感じは受けるのは受けますけど。

**【説明者】** もう1回補足させていただきますと、これ、上限2,000万円ということで補助金を出しております、大体、申請額が補助金の上限額すれすれで出してくる自治体さんが多いというのが実態としてございますので、そういった関係で、一定の率を掛けたのも、同じような形の数字が並ぶという格好に、事実としてはそうなっております。

**【杉本委員】** よろしいでしょうか。

お願いします。

**【佐藤委員】** 少し行政事業レビューっぽく、レビューシートでちょっと何点かあるんですけど。

1つは、これ、かなり明瞭、明確だと思うんですけど、関連事業なんですが、これ、内閣府のPFI推進室でも、やっぱりこういう支援、導入調査とか、いろんな支援事業をや

っていますよね。だから、関連事業として本来それがありますよということと、ちょっと若干質問になりますけど、これ、どういうすみ分けをしている、特に自治体とかに対する支援で、内閣府さんとこちらでどういうすみ分けをしているという理解でいいんですけど。

【説明者】 我々の支援につきましては、あくまで国土交通省の所管分野に限って支援を行っているということでございまして、内閣府については、全体、省横断的な調整を図るような事業ですとか、あと、特に分野に限らず支援を行っているというところでございます。

【佐藤委員】 変な話、こちらで落っこちた案件が内閣府に流れるということもあるんですか。

【説明者】 基本的には、我々の方の導入可能性調査の支援については、補助という形でお渡ししていますので、内閣府の支援は、コンサルに彼らが委託をして、それを派遣するような形でやっているのです、そういう意味では、その重複は出てこないような格好にはなっています。

【佐藤委員】 実態、お金の流れだけ考えれば、実態的には最終的にはコンサルに流れていくので、導入調査とかというと、何かあんまり違わないような気はするんですが。

もう1つは、まさにコンサルなんですけど、さっき3ページが100ページになる話がありましたけど、これ、もうちょっと成果払い、コンサル会社はこういうの、たくさんやっているのです、そろそろノウハウも彼らも持っているし、導入調査をしろよと言われてたら、こう言っちゃ悪いけど、みんな同じようなことを書いて、自治体名だけ違いますみたいな話にもなりかねないので。

もうちょっと、単なる導入調査で調査してさよならじゃなくて、あるいは、案件形成の支援をしましたでさよならではなくて、やっぱりコンサルにもうちょっと最後まで責任を持ってもらうというのであれば、ちゃんと案件形成、例えば事業化であるとか、そういうところにまでつないだかどうかによって、コンサルに対する支払いというのは変わってもいいんじゃないかと。

つまり成果払いにしないと、何となく、変な話、悪い言い方をすると、コンサルの食べ物にされるというか、導入調査だけしました、あとは知りませんと、あとは自治体に任せきりで、自治体としてはもうそれっきり、調査報告書を受けたって、どう理解していいのかわからないので、それでおしまいということになっちゃいかねないので。

やっぱりちょっとそういう成果払い的なやり方も検討されてはいかかですかと思うんですけれども。

【説明者】 導入可能性調査をやった後、そこから実際の公募なり、事業化に至るまでの間に若干タイムラグがあるので、その導入可能性調査の1年だけで事業化までを見るといのはなかなか、タイムスケジュール的には厳しいのかなというふうに思います。

【海谷会計課長】 コメントシートの記入をよろしく願いいたします。

【杉本委員】 今のお話、報酬の支払い方法ということじゃないですか、契約といえますか。

【説明者】 報酬の支払い方法なんですが、結局、事業化ということをして1つの成果指標にするのであれば、導入可能性調査をやった時点だけで事業化というところまではまだ見れないので、2、3年後、初めてその結果が出るという形になるので、単年度主義の予算ではなかなか見づらいかと思います。

【佐藤委員】 そうすると、これは役所の理由ということになってしまうので。例えば2、3年後であっても、それはフォローアップしてもらわないといけないので。要するに、コンサルとの契約期間の問題で、ちゃんと調査しましたと。2、3年ちゃんとフォローアップ、場合によっては、自治体から相談があれば、随時、専門家を派遣して、ちゃんとアドバイスしますよと。それで、3年後に事業化まで行って、それで初めて1つの、何といえますか、仕事が終わったという、そういう仕込み方もできるはずなので。

もちろん、手付金で調査、支援調査、導入可能性調査をして、手付金で幾ら、残りののは成功払いというやり方だってあるわけなので、単年度主義の予算だと、なかなかその成功報酬のところには確約ができませんというのは、これ、でも、役所の理屈であって、これから本気でPFIをやりたいんなら、PPPをやりたいんなら、やっぱりそこも工夫していかないと。

だって、自治体が変われと言っているのに、役所が、国の省庁、中央省庁が変わらないで、やり方、仕事の仕方、補助金の配り方を変えないで、自治体だけにおまえら変われと言われても、それは無理な話なので、やっぱりそこも一段と踏み込んだ見直しが必要なのかなどは思ったんですけど。

【杉本委員】 ほかに何かご意見等ありますでしょうか。お願いします、谷口先生。

【谷口委員】 基本的には官民連携というのは進めるべきだと思っています。一方で、限界があるということも確かです。基本的にはこう、国や自治体がやる事業ってもうから

ない事業も多いと思うんですよ。なので、もう既に明らかにもうかる事業、例えば国鉄とか、道路公団って明らかにもうかったので、既に民営化されていますよね。なので、基本的に今、もうからない事業、もうかる仕組みを作り出すのが難しい事業しか残ってない可能性もあるのではと私は思います。

この限界があるということをちゃんと踏まえて、統治の論理と市場の論理といいますけど、この2つを混同してはならないと思います。マーケットは万能ではありませんので、できないこともあるということ念頭に置き、単にこの事業をずっとずっと推進していくというのは、正直、お金の無駄になる可能性もあるということ踏まえて、限界を踏まえて、進めていただければと思いました。コメントです。

**【杉本委員】**　そういう意味では、VFMの把握をしていくということにつながるかなと思います。

それ以外、何かご意見ございませんでしょうか。

先ほど、座学では学べないということがありましたけれども、だとすると、その経験ある職員の方を交流していただくとか交換するとかということに対して補助してもいいのかなとも思うんですが、そういう試みというのは、今、ブロックプラットフォームというお話がありましたけれども、それ以外に、直接的に自治体のほうに行っていただくとかというようなこともあり得るんじゃないかなと思いましたが、そこはどうなんでしょうか。

**【説明者】**　そこは本日の資料の14ページにおつけしておりますけど、サポーター制度ということで、実務経験抱負な主に自治体の職員の方を我々のほうで任命しまして、こういった方に個別に相談をしたいという場合に、メールでも結構ですし、実際来てほしいという場合には派遣、行っていただくというような取組も去年の秋から始めているところでございます。

**【杉本委員】**　それについて補助しているということなんですか。

**【説明者】**　特に補助はしてございません。

**【杉本委員】**　そうすると、手弁当で行っていただく。

**【説明者】**　交通費とか、その部分については、依頼者の方で負担をしてくださいという形で。

**【杉本委員】**　依頼者側の負担で。

**【説明者】**　我々は間の仲介をする形で。

**【杉本委員】**　ありがとうございました。



【佐藤委員】 このサポーターの仕組みは非常にいいと思うんですけど、ただ、1,700ある自治体に対して、今、17名なので圧倒的に少ないと思うんですよね。多分、こう言っては申しわけない、行って相談して、やっぱりさようならになっちゃうじゃないですか。

人材のいない自治体からすると、やっぱりコミットしてもらう人が必要で、それで、私、さっきコンサルにこだわったわけですね。つまり、コンサルというか、一応、専門家が単なる導入調査だけじゃなくて事業化、ちゃんとコミットしてくればこそ、安心して、PFI、PPPのことを考えられるわけじゃないですか。

なので、ちょっと、悪くはないんですけど、やっぱりこういうサポーター、ある一定期間、自治体の方にコミットしてもらえる方というのを広げていく。例えば具体的には退職した、例えばいらっしゃるじゃないですか。自治体でPFIをやっている退職している方とか、もっと端的に言えば、県の職員でいいわけで、県の職員は自分のところの自治体に出向するという方法はあるので、なので、あるいは、両方から任命されるというやり方もありますよね。県庁の職員でいながら、市のほうの仕事もするというやり方もできますので、今。

なので、何かちょっとある一定期間いるということ的前提にしたサポートシステムにしないと、なかなか根づかないかなという気がしたんですけども。

【説明者】 そのご指摘は本当にごもっともだと思っております、やはり1つの案件を仕上げるのに、自治体さんから聞くと、半年とか1年ぐらいは必要で、その場に常駐してもらって、いろいろサポートしてもらわないと、なかなかできないという声もあります。そういった長期的に専門家なりを派遣するというような仕組みがつかれないかなというのは我々も課題認識として持っているところでございます。

【杉本委員】 その他、ご意見等ございませんでしょうか。

先ほども、アウトカム指標の50%という話がありましたけれども、この成果指標の支援調査終了後、1年後に6分の1、2年後に3分の1、3年後に2分の1、ここで50%ということですよ。

これはこの表だけですと、どれぐらいのパーセンテージかなというのが、この達成度のところで見るとですか。これが88.5%達成されたという。

【説明者】 そういうことです。

【杉本委員】 そういうことなんですか。27年度よりも前にスタートしているものに

ついて、6分の1ができたから、6分の1ができたものが88.5%と。

【説明者】 これについては、例えば27年度ですと、24から26までの3カ年の支援案件を対象にしております、そのうちの3年目のもの、1年目6分の1、2年目3分の1、3年目2分の1というものの数字を出して、それを合算した形で、この3年分の、3年間の事業化件数も合算して割合を出しております。

【杉本委員】 これは件数ということなんですね。

【説明者】 ええ、件数ベースです。

【杉本委員】 事業規模というわけではないと。

【説明者】 はい。件数です。

【杉本委員】 事業規模に直すと、どれぐらいになるんですか。

【説明者】 それはちょっと把握できてないところですね。

【杉本委員】 おおむね平均的にできているというイメージですか。大きなものほどうまくいっているとか。

【説明者】 PFIのように、ある程度何か最初に建設があってというのは事業規模も大きなものになりますけど、包括的民間委託のような、維持管理の包括委託みたいな形ですと、そんなに事業規模は大きくならないので、その辺はそういうものがどれぐらい混じっているかによって変わると思います。

【杉本委員】 先ほど、谷口先生のご意見にもありましたけど、小さいほど難しいというような見方もないわけではないので、そうすると、小さいものがどれぐらいできているかという、小さいもののほうが難易度が高いということで見えていくというのも1つなのかなと思います、そこはどうなんでしょうかね。

【説明者】 今、先生が小さいとおっしゃったのは自治体の規模がとか、事業規模がという意味でしょうか。

【杉本委員】 事業規模になるんでしょうね。民間会社からしてみると、事業規模が多いほうが採算がとりやすいというところはあるのかなと思うんですが、一般論として。

【説明者】 先ほどの谷口先生のご意見にも関するんですけど、確かにもうけられる事業というのは限界があると思うんですけど、一方で、官民連携、もう1つ、コストを下げるといふ側面もあまして、そっちの部分ではまだかなり余地があるんじゃないかというふうに思っておりますので、そういう部分で、いろんな見方をしていく必要はあるのかなと思います。

【杉本委員】 佐藤先生、お願いします。

【佐藤委員】 よく、民間委託、一般的にそうなんですけど、小規模、事業規模が小さいと、なかなか受け皿が受けられないよねと。だから、さっき申し上げた、広域化して、複数の自治体が共同で発注する。例えば体育館って、1個1個は小さいかもしれないけど、5つ集まれば、それなりの規模になるわけですから。

ですから、やっぱり広域連携というのは、まず、1つ手前、小規模自治体に関して言うと、PFI、PPPをやる前の1つ手前にあるのが広域化なんですよ。そこを踏まえないうでやると、ちょっとやっぱり難しいかなと。

それで、さっきから言っているように、一方、この指とまれ方式だと、結局やる気のある自治体だけがぽつぽつぽつと、こういう地域プラットフォームとか、こういうのに参加してくるじゃないですか。

でも、やっぱりその自治体の周りの自治体も巻き込んで、初めて事業化が可能であるということであると、やっぱり参加意欲のある自治体と、参加はしていないんだけど、その周りにいる自治体とをちゃんと巻き込むというか、声かけていくというか、何かそういうやり方にしていけないと、1人だけやる気があったって、周辺を巻き込めないと、全然事業化できませんという話になって終わりなので。

じゃあ、すみません、次の下水道の話なんです、これ、ほんとうは。やっぱり広域化を進めていくというか、それはちょっと横のつながり、自治体の、そこをうまくつないでいくということがあって、自治体間をうまくつないでいくということが本来あっていいのかなと。

これはほんとうは県の仕事のような気がするんですけど、国交省としてできるのであれば、そちらはちょっと力を入れていただければと思います。

【説明者】 今のご意見、非常にごもつともだと思います。

事業規模を大きくするという意味では、広域化も当然、重要だと思いますが、あと、包括化ということがございまして、いろんな複数分野の業務を束ねて大きくするということがあって、そちらの方がよりハードルが低いというか、やりやすい部分があるので、その辺はかなり事例が出てきていますので、そういったことも両面やっていたらいいのかなとは思っています。

【杉本委員】 このブロックプラットフォームというのは、先ほどの広域化の話にはつながってくるんですか。

【説明者】 今後そういうことも何かできないかということは考えていかなきゃいけないかなというふうには思っています。

【杉本委員】 同じ地域で別の事業を重ねるといいますか、そういう意味でのドイツのシュタットベルケの事例があると聞きましたけれども、そちらの方が着手しやすいというのは、意見がまとまりやすいということですか。

【説明者】 おっしゃるとおりでして、町内の方がまだ関係者が少ないというか、やっぱり自治体をまたぐと、いろいろ関係者が増えるということではございます。

【杉本委員】 関係者が少ない方がいいということは、やはり最大の障壁というのは既得権といえますか、そういうところに行き着くんでしょうかね。そうとも言い切れないと。

【説明者】 既得権というほどの何か権益がそこにあるかというのと、そうでもないような気もしまして、単純に所管部署が違うだけで、なかなか一緒に仕事ができないみたいなところがまだありますので、その辺から解きほぐしていくのかなと思います。

【杉本委員】 お願いします。

【佐藤委員】 申しわけないですけど、まず、多分、複合施設なんかだと、確かに体育館と例えば図書館と何かと、複合施設というやり方であれば、1つの自治体の中で完結するので、それも1つのやり方かなとは思いますが。

ただ、やっぱりちょっと今回、この事業は別にE B P Mの対象ではないんですけど、やっぱり今重要なのは、つまりなかなかこういう議会の理解とか住民の理解が得られないのは、実際、その施設がどういう管理状態にあって、どういう利用率があって、今後どういう老朽化をして、どういう費用の、更新投資にどれぐらいかかるのかとか、やっぱりそういう情報提供があって初めて、じゃあこのまま直営ではなかなか難しいよねと、これは1つ民間を利用するか、一部収益化するか、例えば公営住宅ならば、一部、商業施設にしたっていいわけだし、分譲住宅にしたっていいわけなので、何かそういう収益性のある施設と抱き合わせるかとか、そういう議論が出てくるわけなので。

やっぱりP F Iやりましょうよ、V F M、高いですよというだけでは多分なかなか難しく、今の施設がなかなか持続しないという現実で、でも、自治体もわかっているはずだと思うんですけど、だから公共施設等総合管理計画を作っているわけなので。

だから、今の施設の利用率、今後の収益の見通し、今後の投資、更新投資の見直し、何かこういったもののデータをどんどん出すことによって、危機感をあおるわけではないけど、現状を正しく理解してもらおうと。その中で、これを克服する1つのやり方として、

打開する1つのやり方として、PFI、PPPを考えてもらいますという、何かそんなふうな順番になるのかなとは思ったんですけど。

【杉本委員】 いかがですか。

【説明者】 おっしゃるとおりだと思います。

今日、事例でおつけしている府中市の道路の包括委託みたいなものも、まず、すごく小さいメインストリートだけで始めて、今年度から市域の4分の1に拡大して、最終的には市域全域に広げるといったようなステップ・バイ・ステップでやっているものもございません。

こういうのを、道路だけじゃなくて、ほかの分野もまたいで、道路と公園を一緒に包括委託するとか、そういうこともあり得るかなと思いますので、こういったことも含めて考えていきたいなと思います。

【杉本委員】 ありがとうございます。

先生方の委員の皆さんの評価結果の集計がまとまりましたので、ご報告させていただきます。

本事業に関する評価結果ですが、事業内容の一部改善が全員6名の方のご意見でございました。

主なコメントをご紹介します。

挑戦したが、頓挫したケースもアウトカムとしてカウントして、原因も分析してはどうでしょうか。

ブロックプラットフォームのサウンディングで、率直な意見交換がなされることは評価できる。

コンサルの報告書の中身も厳しくチェックすべきではないか。

ボトルネックの正確な把握をしていただきたい。それに基づく施策を再度しっかり見直すべきではないか。

他省庁とのすみ分けや関連事業につきましても、レビューシートにきちんと記載していただきたい。

地域プラットフォームにおいて、自治体の事業部、担当者に対する重点的な啓蒙、情報提供が必要ではないか。

自治体の広域連携、PPP/PFIの受け皿の促進が必要ではないか。

こういうご意見がございました。

これらのご意見を踏まえまして、この公開プロセスの評価結果、及び、取りまとめといたしましては、事業内容の一部改善としていただきたいと思います。

PPP／PFI促進のボトルネックを、案件が頓挫した事例も含め、正確に把握し、それに基づく施策を再度しっかりと検討すべきと。意欲のある地方自治体のみではなく、意欲やノウハウに乏しい地方自治体におけるPPP／PFI促進方策を、地方自治体間の連携、広域化や事業部局の啓蒙も含めて検討すべき。プラットフォームにおいて、研修などの座学にとどまらず、具体の案件形成につながるよう、地方自治体の自主的な取り組みを促すような仕組みを盛り込むべき。コンサルの調査報告書の内容もよく精査、確認すべき。

以上でございます。

ほかにご意見等ございませんでしょうか。

特にないようですので、これで結論とさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。