

対象プロジェクト名	ネットワーク拡大プロジェクト
個別プロジェクト名	P P P 意識調査
資料名	P P P 意識調査報告書（2008）
年度	2008年度
年月日	2009. 3

# PPP意識調査報告書（2008）

1. 最新PPP手法調査
2. 意識調査
3. まとめ報告書

平成21年3月

# 最新 PPP 手法 調査

平成 21 年 3 月

## 目次

- 1 完全 PPP 都市（包括民間委託）
- 2 完全民間自由提案方式（RFP の前提として民間が RFP を提案できる方式）
- 3 民間による公共的な地域開発
- 4 自治体行財政改革のアカウントビリティ手法

## 1 完全 PPP 都市（包括民間委託）

事例	サンディ・スプリングス市（米国ジョージア州）
選定理由	初の事例であり、その後の完全 PPP 都市の新設の動きのきっかけとなった。
情報入手方法	2007年11月、2008年2月、8月、11月、2009年3月における同市の創始者オリバー・ポーター氏、シティ・マネージャー ジョン・マクダーナ氏などへのインタビューおよび視察。
日本への応用可能性	<p>・日本では市を新設することはできない。しかし、サンディ・スプリングスモデルは新設市の場合にのみ適用されるものではない。ポーター氏が指摘しているように、既存資源の豊富な既存市のほうが容易に転換できる可能性が高い。</p> <p>・既存市の最大の問題点は、職員他既得権を有するものへの配慮である。ポーター氏は、職員が雇用機会の喪失を恐れる理由は生産性が低く民間と競争できないからである、競争できないような生産性であれば、そもそも雇用を維持してもらえ期待するほうに問題がある、生産性を高めるような努力をすべきであると語っている。生産性が低い職員を、既得権あるいは生活権という名目で税金を使って雇用を維持することは不適當という見解である。</p> <p>・しかしながら、現実問題として、雇用は最大の問題である。実はこれは米国においても同様であり、容易に失職させるというような選択肢はない。そもそも、連邦規則により公務員は当然に失職しないこととされている。具体的には、民間への優先的な雇用、配置転換、退職の割増し優遇、研修を受ける権利などが明記され、優先的にこうした権利を行使することができるのである。自治体においても概ね同様の措置が準用されており、サンディ・スプリングスの場合も同様とされている。わが国でも同様の衝撃緩和措置を入れることができれば実現性は高まるであろう。</p> <p>・その他の論点としては、複数市の包括民間委託を推進することで発揮されるスケールメリットをシェアードサービスとして確立させること、日本では資産を保有することが多いため米国とは異なりバランスシート改革が必要であること等があげられる。</p>

## 整理

オリバー・ポーター氏

- サンディ・スプリングスは 20 年以上にわたり州の議会に対して、市として認めてほしいと、働きかけていた。そして共和党政権にかわったということから、その年の 2005 年に法案が通過した。ただし、こういう法案が通過したからと言っても、それだけで市ができるわけではなく、あくまでも、レファレンダム（住民投票）をやってもいいということに過ぎない。
- つまり地域社会で市を設定するかどうかという、投票が行われた。2005 年の 6 月には 94% が支持して、市誕生へのきっかけとなった。94% が賛成するということはめったにない。本当にほとんどの市民が望んでいたのである。
- 残念ながら法案通過のために苦戦をしたので、実際にどのような方式で市をつくっていくのかというところまでは考えが及ばず、私（ポーター）がボランティアの暫定シティマネージャーとして、1 月に就任した。市をつくった経験などもない、ガイドラインもないという状態だった。
- 9 万人の人口は州 7 番目の大きな都市である。当然、法案が通過しても、いろいろな法的な難しさがあった。一番難しかったのは、資金もない、職員もいない、権限もないという状況で、市を始めなくてはならなかった。やはり権限がない、オーソリティーがないというところで大変だった。
- つまり市にかわって何か契約をできる、合意ができる人もいなかった。人を採用することもトレーニングもできなかった。システムとかオフィスを確保することができなかった。それで 2005 年 12 月 1 日の真夜中の 12 時 1 分に、新しい市である 9 万人の都市が生まれた。これは非常にうまくいったということになる。
- 重要なのは、これができたということではなく、どういう方式で行ったかということである。新しいモデルをつくった。PPP という公民連携で、幅広く行っていった。この PPP モデルを使うことにより、効率がよく、また住民にこたえた、地方自治体レベルでの住民サービスの提供が行われることになる。
- 2005 年の 1 月に、シティオペレーションの実施の責任を持ち、まず 12 のタスクフォースを作った。主な各サービスと機能を見ていき、市がどういうサービスを行わなくては

ならないかということ考えた。まず、どういうサービスレベルが必要なのか、そしてそのためのリソースは何が必要なのかということを決めた。

- そのときに、最初は伝統的なモデル、つまり市の職員を抱えるというモデルを考えていた。ITシステムも装置も設備も、すべて自前で持たなくてはならないと考えた。しかしタスクフォースは2カ月の集中討議を行った後、これは不可能だと判断した。お金もなければ、職員もいなければ、権限もなかった状態だったので、代替案を考え始めた。
- 私はAT&Tのバイス・プレジデントをしていたので、民間企業の持つ力というものを知っていた。それでタスクフォースの検討を進めて、独自に10万人規模の市の運営ができるような会社を探した。まず初めに24社にレターを書き、そして二つの質問を聞いた。
- まず第1に、市民サービスとして12の分野があったわけだが、そういうサービスを地方自治体に提供した経験があるかどうか、2番目の質問として、会社としてそういうサービスを契約なしに提供するリスクを負うことができるかと。つまり何百万ドルという投資を行うけれども、その契約が締結される保証はないという状況を受け入れられるかどうかを聞いた。
- 2番目の質問に関しては、全社ともイエスの答えは得られなかった。一番いい答えでも、交渉可能であるという答えだった。そこで他の組織委員会のリーダーに話をし、この従来型にないアプローチを検討した。そしてRFP (Request for Proposal) という形で市としての要求をまとめた。
- 6月に住民投票が行われ、その後RFPという形で要求書を出した。提案を提出され、評価をし、契約交渉が始まった。会社を選ばれたのはCH2M HILLだったが、結局は何百万ドルの資金支出を契約書なしに投資をすることは可能であるということで、2005年の12月1日の真夜中の市議会で認められた。
- 多くの人が今でも驚いているが、PPPを2カ月で始めることができたというのは、本当に意外だった。成功したのは何がかぎだったのかという質問を受ける。幾つか重要な点はあるかと思うが、やはり最も重要なのはパートナーとしての信頼である。何か問題が起こって、そしてその問題を克服しなくてはならないという場合、一緒にひざをつき合わせて検討して、双方にプラスになるような解決方法を見つけていかななくてはならないと。

- やはり契約なので、いろいろな契約合意検討をして、お互い批判をしがちであるが、やはり信頼感というものがPPPの最低限必要な土台である。
- パートナーをいかに選ぶかが極めて重要。職員2名で市を始めたわけだが、3年間シティマネージャーのジョン・マクドーナさんのもとで、非常に効率的な優秀な市の運営をしている。
- 2006年の初めに、私は『新しい市の誕生、そしてPPPモデルの恩恵』という本を書いた。この本の目的は、我々の経験をお話することによって、ほかの都市に参考になるようにということ。当時、ジョージア州のほかの二つの地方都市が、やはりPPPを採用しようと検討していたので、この本は非常に役に立ったということである。
- それから2007年には、さらにPPPを採用した都市があった。12月1日に5番目の都市がPPPを採択した。PPPモデルを採択して使って、どこも非常にうまくいっている。より効率的な、より対応するような市町村ができたかどうかということによって、成功か否かを判断するわけである。
- 日本の場合は、新しい都市をつくるわけではない。しかし、地方自治体のサービスをいかに効率的にするかというところに、関心を持つべきだと思う。市民の声にいかに対応するのか、ニーズに対応するのかというところに関心があると思う。効率性と市民への対応の改善、これがPPPモデルを使った二つの成果と言っている。このモデルは既存の市であっても、地方自治体であっても使える。
- 実際には非常に複雑な作業である。しかし、新しい市をつくるほうが、既存の市でPPPモデルを採用するよりもずっと大変。既存市の場合、人もシステムも装置も施設もスペースもあるわけだから、それに手を加えて改善すればいいだけだ。もちろんそれも大変であるが、ゼロから市をつくるよりはずっと簡単だ。
- 次に、幾つかのPPPの利点についてお話をしたい。このモデルが非常に効率的であるということは、既に証明されております。1人当たりのコストが、これまでの例えばジョージアの都市と比べても非常に低いということがわかっている。
- 多くの方が、このプライベートのパートナーがやはり利益を上げるべきだということも理解している。そうするとコストが高いのではないかという懸念を多くの方が持っている。そして実際に利益が上がらないと、サービスが低下するのではないかという不安があるということになるので、PPPの非常に重要なことはやはり利益が上がるということ



とである。

- どのようにして利益を上げるかという、効率化をするということになる。この効率性をどうやって実現するか。まず従業員が少ない。これは従来の都市と比べて職員数が少ない。そしてもっと優秀な、もっと技術を持った、また研修を受けた、さらにやる気もある、そしていろいろなことができる、フレキシビリティを持っている従業員を使うということである。
- アメリカでは自治体の生産性を上げたいということが、なかなか制限されてしまう。職種をかえる、職先をかえるということもなかなか難しい。そしてあまり業績がよくない人を解雇することも難しいとなると、やはり効率性が下がってしまう。連邦政府、あるいは州政府、あるいは地方自治体でも、これが非常にネックになっているということであるが、PPPのモデルを入れることでこの問題を解決する解決策を得る機会が与えられる。
- PPPの場合、非常にモチベーションも質も高く、チャンスに対してエキサイトしている。しかもフレキシビリティがあるということで、いろいろな職種を経験することをいとわない。またトレーニングをする。そしてプロセス、システムに関しても、それに適応していく。またPPPの従業員はそれだけ給料も高いということで、やはり効率を上げる、生産性を上げることによって、そのコストというものは相殺されるという仕組みがある。
- このように生産性を改善し、シナジーを使い、コストを共有するというのも重要なPPPの要素である。これまでのそれぞれの政府、自治体を見ていると、全部の予算が部門ごと、局ごと、省ごとに出ている。このような形で行うと、予算を獲得するためお互いが競争してしまう。すなわち縦割りの競争というものになる。
- これに対してPPPの場合は、非常にフレキシビリティがある。そしてそれぞれの部門ごとに、リソースをシェアすることが可能になる。ここで非常に重要なのは、プライベートパートナーが非常に短期のリソースを得る、すなわち人的資源も短期で雇うことができること、そしてピークのときにはそれを活用し、必要のないときにはそれを外すことができるということである。
- ところが従来の形だと、非常に難しいということになる。長期的な債務が非常に自治体を苦しめており、その中でも長期負債、年金、そして職員の報酬が山積している。これに対して、年金あるいは報酬は全部契約でやるわけなので、このような負債は発生しな

というのがPPPの特徴。

- 同じようなやり方では、自治体はいろいろな設備やシステムを購入しなければならない。しかし、会社の場合には、これを最少化し、それによって負債も最小化できる。例えば、重機なら常に保守というコストを回避することができるので、アップデートするにもコストがかからないということで、それが節約に回せることになる。さらにPPPの場合は公的な施設のスペースも民営化することで、さらに資金を収入として入れることも可能になり、それによって現在の負債を縮小させることも可能である。
- 部門間のコストを共有し、またコストをシェアするだけでなく、節約もできるということ。例えば、サンディ・スプリングスで道路の補修をする。この日はスタッフがサンディ・スプリングスのユニホームを着ている。それから補修の際のサインがあるが、道路標識などもマグネット式にする。次の日はジョーンズ・クリーク、あるいはミルトン市で、同じような道路補修の工事があった。その際にはユニホームを着がえればいい。道路標識もかえる。これで最適人員を使ってコストも最少化することができる。
- 同じようなやり方で、ITもシステムを共有することができる。例えば、会計システムを幾つかの都市で共有する。もちろんデータはおのおの切り離されていて、それによってセキュリティーは保障されるという形にする。それ以外にも、さまざまなサービスを共有することができる。サンディ・スプリングスでもこれを実行し、それだけの節約をしてきた。これを見てもPPPは非常にコストが低く、サービスがベターになるということとは理解できる。
- では、なぜアメリカの全都市がこういうモデルに移行しないのか。その答えの一つは、これがまだ新しい概念ということである。幾つかの都市は、これから移行しようとしている。ここで大きな障害になるのが、政治的な力ということになる。
- 想像にかたくないと思うが、一つには、やはり職員が失業するのではないかと不安に思っている点が大きな障害である。そして、民間に対して不信感を持っているグループも多い。PPPのような概念を聞くと非常に反発をし、また不安感を持つということである。
- 私は『PPP、これは地方自治体のために』という2冊目の本を出していて、これは日本でも参考になるのではないかと思う。この中に幾つかの問題点も列記している。検討もした。また政治的にどういう反対が考えられるかということも、全部列挙している。
- PPPモデルは日本でも成功すると私は思っている。同じような効率性、そして対応と

いうものが可能である。加西市を最近訪問した。中川（暢三）市長、そして市の方々は非常にオープンで、いろいろ助けてもらい、市のさまざまなデータを供給してくださった。その中で幾つかの機会（チャンス）、そしてさらにコストを節約できる、またサービスを改善できるということなどをお話した。

- 加西市がこれらのアイデアを実施すると、日本のほかの都市の大きなモデル都市になるだろう。それによって、ほかの都市も同じように財務的、あるいはサービスのレベルの向上に寄与するのではないかと考えている。多くの潜在的なコストの節約、そしてサービスの向上、また資源の共有が可能になってくる。
- チャタフーチー・ヒル・カントリーという 2500 人しかいない小さい都市がある。10 年間で 7500 人の大きい都市にしようという計画がある。この市の職員は 1 人である。基本的には窓口にすぎない。すべての行政、財政、HR（Human Resource）、会計、ゾーニング、道路、そして実際にさまざまな道路工事とかパーキング、ITなどは、50 マイルぐらい離れたプライベートパートナーの本部があるアトランタから、すべてリモートでサービスを提供している。
- もちろん、現場に行かなければいけないものもある。例えばインスペクションとか道路のメンテの工事などである。だが、これらも、中央のロケーションから中央統御された形で、サービスが提供されることでコストを共有し、小さくて通常であれば存続できない都市が建設できる、成功できる。
- これは極端な例だが、こういう形のコンセプトによりまたコストを節約できるということになる。
- 完全 PPP 都市の候補としては、都市の規模の細部が 1 万から 25 万ぐらいまでが、一番いいかと思う。もっと大型の都市になるとやはり複雑になるので、もう少しさまざまな仕組みが必要になるかもしれない。もっと小さい都市の場合は、逆にメリットも非常に大きいと思う。特に PPP の都市が隣接している場合は、コストを共有できるので、非常に大きなメリットがある。
- また債務は日本の都市でも大きな問題であると理解しているが、PPP を使うことによって、非常に都市の財政を効率化できるチャンスも大きい。もちろん各都市すべてユニークであるし、一般化することは難しいが、提案としては、例えば PPP を使うことによって次のコストを除去することができる。

- 一つは、健康保険、福祉の予算、安全に対する警察とか消防署等の費用、資本整備や上下水道、電力、教育費などをシェアすることができる。これらを、例えば1人当たりどれくらいかというふうに考える。
- アメリカの地方自治体は、これまでの100年以上、同じようなやり方でサービスを提供してきた。ほかのところでは、この100年で全く変わっていないというところは、ほとんどない。例えば、自動車がこの100年の間に登場した。電話も携帯電話、コンピューター、インターネット、航空機、そして宇宙飛行による旅まで登場してきたのが、この100年である。しかし、政府というのは、同じようなサービスを連綿と続けてきたわけです。一般の市民に対してのサービスをもっとよりよくしなくてはならない。そうなりますとPPPがその中核的手法ではないかと思う。
- 自治体の市長や職員が、実際に、このモデルの導入を検討しないという理由は何も存在しない。経済的にも、あるいは技術的にも、ぜひ考慮していただきたい。
- もちろん政治的な反発はある。抵抗もあるだろう。それは米国でもまったく同じであった。しかしぜひ申し上げたいのは、本当のリーダーシップを持つことによって、これらの問題は克服できるということである。
- PPPの導入によって、このようなリーダーシップ、そして市長あるいは議会のメンバー、あるいは地域社会のリーダーたるメンバーが一緒になって市民の前に立ち、こう言ってほしい。我々の政府を向上させよう。これが期待できるソリューションだと言っていただきたい。すなわち、ヒーローが必要である。

ジョン・マクダーナ氏

- ・ シティマネージャー、また政府の職員として 17 年間の経験がある。最初の 14 年間は、従来のな全体的なローカル・マネージャーをしていた。この 3 年はサンディ・スプリングスで、PPP モデルを採択したシティマネージャーとしての役目を果たしている。
- ・ 現在約 10 万人の住民がいる。134 (人) の契約職員がいる。警察と消防は入っていない。  
(私は) 5 人の職員のシティマネージャーグループの 1 人である。まずシティマネージャーが私、アシスタントマネージャーが 2 名、それから書記をしますシティクラークが 1 名、交付金の担当する人が 1 名ということで、5 名で市の運営を行っている。
- ・ 民間に委託する部分としてはまず行政サービスがある。住民からの電話を受け付けるコールセンターである。何かあればここで 24 時間、対応ができる。それから日常のコミュニケーション、記録管理というのがある。これは議会等のすべての公的記録である。それから IT 技術、情報技術、電話のシステム、GIS というような、すべてのコンピューターシステムのプラットフォームというものがある。
- ・ それからビジネスシステムの開発もある。軽犯罪条例違反等の判断をする裁判所のサービス、人事関連もすべて行政サービスとして民間に委託している。財政運営もすべて民間に委託している。まず地方税の徴収。サンディ・スプリングスの予算は 1 億米ドルとなっているが、その税の徴収、予算の策定、予算の予測、売掛金あるいは買掛金というような経理サービス、さらにすべての調達、購買等に関しても民間に委託をしている。
- ・ 公共事業及び輸送関係も委託している。プライベート・パートナーシップ、PPP で交通輸送プランニング、交通エンジニアリング等も行う。道路等のメンテナンスも行う。雨水システム等もすべてを行っている。さらに電気、水、上水道、ガスなども、すべて民間との契約になっている。それから資本財等、さまざまな施設改善なども、すべて民間に委託している。
- ・ それから地域開発ということで、計画、ゾーニング、区間・区域、建築開発、建築許可、あるいは既存のビルの改修等に関しても契約をしている。公園、レクリエーション施設も市が管理している。民間の契約業者がリエゾン (連絡窓口) となり、地域社会と一緒にすべての契約を行い、すべてのプログラムを公園の運営として行っている。また公園等の維持管理等 (メンテナンス) も、すべて民間委託をしている。
- ・ 次に、警察及び消防に関しては、これは市の職員になっているが、PPP ではこういう

行政、IT、さらに購買、また人事、施設管理などを行っている。民間が、警察・消防に対してもサポート業務を提供している。

- PPPは、我々は一つの契約業者と一緒に、相乗効果（シナジー）を求めようということで、共通のビジネス慣行を共有しようとしている。例えば、ビジネス許可、コールセンター、議会サポート、市長のサポート、地方自治体裁判所、財政プロセス、そのほかさまざまなものがあるが、これは住民からいただいたものに基づいて改善をしていく。さまざまなメリットが提供されることによって、できるだけ効率的に効果的に、市民サービスを提供することになる。
- PPPについてお話ししたい。市が資産の所有者であるということは変わらない。道路、橋梁、公園、こういう公共施設はすべて市の財産、市の資産になる。民営化して所有権を移転することもできるが、サンディ・スプリングスは違う。
- 予算の策定、管理に関しては、市が権限を持っている。私が予算を策定する。ただ市議会のみがそれを承認できる。財政、予算策定に関しては、議会の承認が必要です。
- 一方、民間企業は、職員の配分、オペレーション・メンテナンスサービスを担当する。市民サービスとしてサンディ・スプリングスの住民に提供するコストは、すべて民間が負担する。また民間企業のほうは、自分が所有する通常のメンテナンス、すべての装置の修理も行う。例えばITシステム、コンピューターシステムは[すべて固定資産で?]、ソフトウェア、ハードウェアなども、3年サイクルで定期的に改修をして、常に最先端の効率的なシステムを使うという契約になっている。
- 資本財の計画、支出に関しては市が管理する。ただ職員は全員、民間企業の社員ということになる。
- 2番目として無視できないのは、シティマネージャーとして最も重要なのは市長、副市長、職員、そして住民との連携をとることである。やはり市長さんがかぎであると思う。コンセンサスがあって明確な方向づけが、選挙で選ばれた市長から行われるということが極めて重要である。
- また意思決定は、これは優先順位に基づいて行われます。資産の配分に関しても、すべてシティマネージャーの私が市議会との対話を行って、また職員のトップと話し合いを行って、どういう優先順位で行うのか、どういうリソースがあるのかという話をしていく。

- 民間の企業と同じように、住民サービスの提供のスピードが重要である。どういう住民サービスであろうと、やはり本質的には、いかに迅速に対応よくサービスを提供できるかということが、地方自治体の成否を決めると考えている。
- 5番目としては、シティマネージャーの役割として、常に市長にも十分な情報を提供する。毎日会うわけではありませんが、1カ月3回は市長と会議をする。それから委員の人が市議会のほうに来て会うこともある。定期的に市長とは話しますけれども、毎日会うわけではないですから、信頼されていなくてはならない。
- 私の理解に基づいて、優先順位をもとにやっていくということを信任してもらわなくてはならない。毎週、どういう活動を行ったかという報告を市長、また市議会には上げている。議員のほうからはフィードバックがある。住民からもいろいろコメントがある。それで継続的に市民サービスを改善していくという、コミュニケーションが重要である。
- 次の図は、私のシティマネージャーとしての運営フィロソフィー、考え方を示している。サンディ・スプリングスの職員も、このコピーをとったものを全員持っている。これこそを使って市長のビジョンを職員の人、実際にサービスの提供する人に実現してもらいわけです。まず顧客サービス（カスタマーサービス）が極めて重要である。すべての基本がこれである。

## City Manager's Management Philosophy

---

- Customer Service
- Collaboration and partnerships to maximize efficiencies
- Well thought out and achievable plans
- An open and transparent government
- Speed of Delivery
- Empower employees to make decisions
- Personal responsibility/Accountability
- Every employee is important to the success of our city

- それから、やはり協力が必要。またパートナーシップが必要。現在、リソースが限られている、資金が限られている、債務も大きいということで、やはり効率性を最大限に高

めなくてはならない。外部との連携も重要。市長間で、市の間で、それぞれお互いに資源を使えるところがあれば協力するというので、よりコスト効果の高いサービスを提供することが重要。

- それから、計画はきちんと練って、周到的な達成可能なものでなくてはならないということです。ポーターさんのビジョンに基づいてオープンな、そして透明性のある自治体経営を考えている。つまり、すべてが精査の対象になる。住民がすべてをチェックできる体制になっている。それから提供（デリバリー）のスピードも重要。また職員に権限を与える。常に上にお伺いを立てないと決定ができないということではない。当然、権限とともに責任と説明責任が伴う。
- それぞれ権限を与えられた分に関しては、きちんと説明責任を負う。やはり職員の中でも一人一人がいないと成功できないという体制になっている。これが長期的なサンディ・スプリングスの成功に、一人一人がつながっているということである。
- 財政に関しては、これも重要。組織は民間だろうと公共団体であろうと、やはり原則が必要。この財政哲学は17年間、私が守っているもので、非常に保守的、かつ地方自治体を運営するために必要。まず第1に、優先順位に基づいた予算づくり。職員、また住民の方が、どういう優先順位なのかということがわかるようにしたもの。
- やはり傘の一番上にあるのはカスタマーサービス。すべて住民のために行うのだというカスタマーサービスが、重要だということを示している。
- 四つの分野として重要なところがある。議会及び市民が選んだ最も重要な優先順位として、サンディ・スプリングスの場合には、この四つの分野に焦点を当てるというものである。まず公共の安全、つまり警察、消防、さらに救急車のサービスというところである。それから輸送。サンディ・スプリングスは、東京と同じように渋滞するところでもあり、やはり住民からは、渋滞管理をうまくやってほしいということになる。



## Financial Philosophy



- Priority Based Budgeting
- Procurement policies
- Fund Balance Reserve Policy (>16% of Operating and Capital Budget)
- Annual Capital Allocation (>15% of annual budget)
- Annual Debt Service Ratio (<10% of Operating and Capital budget)

- 右側はプランニング、ゾーニング。区画等は市議会の念頭にに基づいたゾーニングが必要。それから一番右側は公園。市の予算1億の中で、さまざまな四つの分野の改善に85%を使っている。それからサンディ・スプリングスの調達、購買だが、非常に効率性が高く、また非常に迅速にデリバリーをする。
- 購買のプロセスを効率化する。それから電話で連絡するのは5000ドルまで、5000ドルから2万5000ドルまでは、見積もりを紙で行い、5000ドル以下は紙の見積もりは必要ない。サンディ・スプリングスの調達に関しては、25万ドルまでが対応できる。25万ドルを超えた調達に関しては、市議会に承認を得るということでお伺いを立てる。
- また、大きな調達部門、購買部門というものを持たない。ほかのジョージア州の市が行ったもの、また東南部で行ったものを使います。他の市町村の見積もりをサンディ・スプリングスでも使うということで、新たな見積もりをとらないことによって、大きく効率性を図ることができる。最近、1年の見積もりであれば、他の市町村が使ったものを使うことがある。
- それからキャッシュに対する考え方であるが、少なくとも市の運営の財政のうちの16%は、現金及び現金同等物という形で置いておく。サンディ・スプリングスでは、この目標を3年以内で達成した。常に手元に現金、現金同等物を置くということで、1600万ドル以上が手元の資金としてある。これによって雨が降ったときでも、緊急のときでも

対応できるようになったわけである。

- 資本財ということで、年間財政のうちの 15%はインフラプロジェクト、道路とか公園、あるいは公共施設のために使う方針になっている。やはり重要なものは債務に対するコストということで、全体の財政の年間の歳入の 10%以上の借り入れはしないということである。
- いわゆる従来のモデルの都市と、このPPPのサンディ・スプリングスのモデルを比較対照したものである。見ていただくと、まず加西市もこの一番上に出ている。それからアルファレッタ、これは北部にある郡である。
- それからロズウェルとサンディ・スプリングス。人口でどのくらいの幅があるかという、大体、加西市の場合には4万9000（人）、これに対してサンディ・スプリングスは9万7000（人）、その間ということ。大体1000人当たりどのくらいの職員がいるか、22から8、そしてサンディ・スプリングスの場合は3.8である。
- 次に、これらの都市の1人当たりの負債額。加西の場合は、1万668ドルの負債を持っている。やはり事実をまず認識することが大事です。地域社会として必要なサービスの提供するためには、こういう負債というものがかかる。そして、ロズウェルは531ドル、それほど悪くはない。それからサンディ・スプリングスの場合、1人当たり82ドルということ。これは3年で全部返済する予定です。例えば、消防車、警察車両、これらは長期負債もないので、もう絶対に必要でない限りは、長期負債の借り入れはしないという方針である。

## A Comparison of Traditional Model Cities v. PPP Model

---

Municipality	Population	Employees	Employees Per 1,000	Debt Per Capita	\$ Handled Per Finance Employee
Kasai	49,496	1,097	22.2	\$10,668	\$421,733
Alpharetta	51,243	426	8.3	\$1,120	\$2,040,017
Roswell	88,465	598	6.8	\$531	\$1,732,914
Sandy Springs	97,898	372	3.8	\$82	\$4,307,183

## Comparison of PPP Model vs. Traditional Model

Area	Sandy Springs PPP	Traditional
Citizen Satisfaction	Improved customer focus, efficiency, effectiveness	Status Quo
Service Delivery	Flexibility in resource allocation, standardized processes, shared services	Limited flexibility
Personnel	Experts in field, smaller workforce	Fulltime Civil Service (Bureaucratic Rules)
Technical Expertise	Access to leading edge technology	Limited capability
Capital Equipment	Minimal capital investment, leases	Large capital outlay, equipment purchased
Government Accountability	Performance Guarantees	Limited
Elected Officials' Focus	Policy and Planning	Operations

・PPPモデルと従来のモデルとの比較である。市民の満足度、PPPモデルの場合には、やはり市民すなわち顧客中心になっている、非常に効率が高い、また効果が高い、従来（モデル）は現状維持ということで、それほど変化がないというふうに見られているということ。特に、市民を顧客と見るかどうかということ。アメリカの考え方ですけれども、いいサービスを提供するかどうか。

・PPPモデルのもとでは、固定費でもう設定されたサービスがあります。すなわち、どいうサービスを提供するかということは、もう契約で決められている。

・例えば、私はシティマネージャー、それから民間企業、何かニーズがあった場合には、そのリソースをファイナンスから公共事業のほうに人的資源を移すという場合には、契約において、議会の承認なしに可能。人的資源、あるいはさまざまな資源を自由に動かすということが可能になる。

・従来のモデルの場合は、これは不可能。資源のアロケーションを変えるということは、例えば予算を再編成するには議会の承認が必要になるということで、このサービスのデリバリーは非常に大きな差が出る。

・人事も同じ。サービスデリバリーの場合に、非常にコスト効果が高いサービスが提供可能ということ。少数精鋭で行ける。従来のモデルではフルタイムの公務員を雇うという形なので、官僚的なルールがあって変更がなかなか難しい。長期的な年金、退職金、ヘルスケア等々の報酬の支払いをしなければならぬ長期負債の結果、市町村が破綻するという

ことがアメリカでは非常に頻繁に起きてきている。

・サンディ・スプリングスの場合、このような負債は一切ない。では消防署員とか警察官はどうするのか、それからシティマネージャーはどうなのかという質問があるが、我々は市の職員に対して、民間と同じような報酬制度をつくっている。すなわち資金運用をして、そこから年金財源を創出する。非常に潤沢な、報酬財源がある。

・非常に投資が少ないというのがサンディ・スプリングスモデルである。例えばトラック、ダンプなどは民間企業からのリース方式、あるいはいろいろな設備・器具（エクイップメント）も同様。通常の場合は、例えばごみ収集車などはやはり購入するので、山積みになって雪だるま式にふえていくということになる。

・次に、政府の説明責任ということ。PPPのモデルですと、契約の中にパフォーマンスは保証しますという条項が入っている。ペナルティーもある。リファンド（返済）しなければならないということも盛り込まれている。このような契約は最終的に、定期的に市が見直しをすることができる。業績がよくなないと、業者を変える。このようなパフォーマンスは、従来のモデルでは保証されていない。

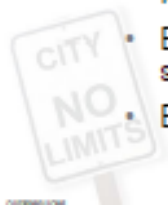
・第1段階として、現在の状況をよく明確に評価する。2番目は、まずレビューをして、そのサービス分野というものの検討をし、そして何が優先なのかということを確認にする。その中から、PPPに移行するのに最も適した分野はどこかを明確にする。3番目は、この移行プランを非常に詳細な部分にわたって計画を立てる。準備をする。すなわち、既存のやり方からPPPをやる場合に、レビューをして、みんながコメントをして、何が必要なのかを確認にする。どこの部分を先に移行するかということまで、明確に綿密に準備をするということ。

・実行段階はどうするか。まずマネジメント、それから財務のポリシーというものをPPPモデルで適用していく。それから標準的なビジネスのプロセスを開発する。従業員は最

## Steps to Successfully Transitioning to PPP

---

- Assessment of existing conditions
- Review and prioritize service areas best suited for PPP
- Prepare detailed transition plan
- Implementation steps
  - Adopt management and financial policies (can be tailored to fit Japanese cities)
  - Develop standardized business processes
  - Identify and train key leaders in each service area
  - Explore collaborations with other Japanese cities utilizing the shared services concept
  - Evaluate/establish performance metrics



も効率よく働けるようにする。それから非常に意思の高い、才能（タレント）のある人たちを明確にするということ。

・実際に移行する際の問題点。まず一つは、実際に現在働いているスタッフに関連したものの。もう長年にわたって仕事をしてきた、キャリアを積み上げてきた、皆さんの自治体で仕事をしてきたという人たちである。まず、公平に扱うということが非常に重要。トップタレントの人はそのままキープする。そしてその職員たちを可能である限り再教育をする。それが不可能な場合は、これは典型的なアメリカでのやり方ですが、何らかの移行の場合、みんなを転職させるというようなことも、その中に選択として入れるということ。

・PPPに関して何が重要かということですが、まずリーダーシップである。政治的な意思が必要。市長、市議会も同様。それが第1です。2番目に重要で不可欠なツールは、やはりいいマネジメント。今週、私は加西市を訪問した。非常にいい方たちだった。それから3番目に、やはり民間の知恵というものを使う。そして成功する処方せんというものをうまく活用する。初期は大変難しいけれども、そこではみんなが協力して乗り越えるということ。

2 完全民間自由提案方式（RFP の前提として民間が RFP を提案できる方式）

事例	PPEA（バージニア州法。Public-Private Education facilities and Infrastructure Act）
選定理由	PFI の欠点は自由度が低く民間の知恵が十分に引き出せないことである一方、本手法は民間の完全自由提案によってスタートし、提案者が落札する可能性を高める手法を採用することで提案のインセンティブを確保している。
情報入手方法	同法律起草者 クリストファー・ロイド氏（第 3 回 PPP フォーラムおよびその前後にインタビュー）
日本での適用可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争的交渉方式は現在は認められていない。予算関連法令の改正が必要である。しかし、米国に続いて EU でも導入された世界の流れでもあり、導入の可能性はある。2004 年に公正取引委員会が、実質的に導入について独占禁止政策上の問題はないことを意味する文書を公開している。</li> <li>・ 事前に民間提案を受ける方式は日本でも既に導入されている。PFI 法には民間発案が規定されている。実質的に機能していないのは、提案者が落札する仕組みがないことである。その意味で、提案は確実に検討され合理的な理由がない場合は拒絶されない、RFP の内容自体を提案できる、知的所有権は保護される、の 3 点が揃うことで提案の動機付けを与えることができる。いずれも、現行法で実現可能である。</li> <li>・ 横浜市新市庁舎建設地及び手法アイデア提案事業では、このアイデア募集に参加することが、本事業提案に参加するための資格要件となっている。WTO ルールの対象自治体である横浜市は、現行制度上、本事業提案を入札に依らざるを得ないため、入札以外の要件を付すことを回避するため資格要件に入れることとしたもの。</li> <li>・ 対して、茅ヶ崎市で検討されている新市庁舎周辺整備事業提案募集では、アイデア提案者に総合評価方式での加点を付すことを予め約することで、提案者の動機付けとする提案者加点方式を付与する方向で検討中である。</li> </ul>

## 整理

- 教育という用語が入っているが、現在は教育施設だけでなく多くの施設に活用されている。従来は、まず最初に建築の設計をして、入札をして、入札を落としたところが建設をするということで、非常に時間がかかった。
- 政府は例えば学校のカーペットの色までは別に関係ない。ドアの大きさがどれくらいかということもいい。学校としてきちんと機能を果たすかどうか、あるいは刑務所もちゃんと機能を果たすかどうかということで、見かけがどうかということは市民としてはあまり関係ない。

## Virginia's PPEA - Background

- State and local governments must follow the Virginia Public Procurement Act
- This law requires government to follow a step-by-step process to purchase goods and services
- Contractor selection is based solely on lowest price
- うまくいくかどうか、機能するかどうかということが重要で、仕様の細かいところまではわからないというか、その詳細にまでは関心がない。民間が実際には民間の建物をつくっているわけであり、今度は公共にそのまま応用しようというわけである。
- 政府がチームを選択する。その際に目標を明確にする。すなわち、どこかをひいきにすることが基本ではなくて、最も有資格で、しかも安い値段だけれどもそれだけの質を保証することを選択するということ。
- PPPをうまく稼働させるには、地方自治体として、オブジェクティブの基準というものを明確にどのようにランクづけをするかを出すということが重要。

## PPEA Process

- PPEA is a new law that allows for creativity and innovation in how government buys goods and services
  - PPEA allows a private company to describe how the company would solve the government's need
  - PPEA allows the government to select the company it thinks is most qualified, not just the one with the lowest price
- 
- これに対して、民間の企業が州政府に対して提案する。最初に、RFP (request for proposal) ありきではなく、何らかの場所に、こういう学校、あるいはこういう病院、あるいはこういうパーキングが必要ではないかということ提案する。それに対して、こういう形で健全に建設ができますよという提案をする。
  - 逆に、政府のほうから地域社会に対して声明を発表する。学校が必要です、刑務所が必要です、あるいは病院が必要ですと、その上で、民間のほうからどういうふうな案があるかという提案を出してくださいという形か、どちらかで動くということになる。これはウイッシュリストであり RFP とは違う。
  - 従来は、入札価格が低いかどうかで実際落とせた。いわゆる一般競争入札だが、そこから PPEA に大幅にシフトした。現在ほとんどのプロジェクトが、そういう形で入札が可能になった。



## PPEA Process

- Public body adopts guidelines
  - Private entity submits proposal to public body or public body issues a solicitation for proposals
  - Public body makes a written determination whether the project is developed using competitive **bid** or competitive **negotiation**
  - Competitive **negotiation** can proceed if the public body determines that this method is “likely to be advantageous” because of the “probable scope, complexity or urgency of the project” or “risk sharing, added value, an increase in funding or economic benefit from the project that would not otherwise be available”
- 
- 実は、これはいわゆる競争的交渉（**competitive negotiation**）と呼ばれる方式である。従来のやり方はいわゆる競争入札というプロセスだった。
  - ここで明確にしたいのは、やはりその知的所有権は保護されるべきであるということ。ユニークなアイデアを出したという場合は、バージニアの法律ではそれが可能になっている。これはF O I A（Freedom of Information Act）と呼ばれている。これにより通常は情報を開示するわけですが、この提案の中で開示しなくてもいいということになる。すなわち、これは、知的所有権に関するものは情報開示から免責されることになる。
  - コンセプトを提示する。チームのこれまでの経験、資格、大体のアイデア、どのようなスケジュールでやるか。それから、コストがどのくらいか。そして、どういうメリットがこのプロポーザにあるかということを開示する。PPPは、例えば収益が上がる、雇用がさらに大きくなるというようなこともメリットなわけで、これが非常に重要な要素になる。
  - バージニア法では、これは例えば非常に高度な民間の企業でリソ

## PPEA Process

- Private entity secures confidentiality agreement for FOIA protection
- Private entity submits a conceptual proposal for review (qualifications and experience, conceptual schedule and cost, public benefit)
- Private entity pays up to \$50,000 proposal review fee
- Open competition period of not less than 45 days (no minimum for solicited projects)
- If public body moves forward, asks for a detailed submission (**accelerated process permitted**)
- At this phase, schedule and price become locked in
- One proposer is elevated to the interim/comprehensive agreement stage

ースもある、例えば会計士、エンジニア、それから弁護士も要るということになると、これらのタレントを実際には州政府自体は持っていないかもしれない。ということで、土俵を同じくするために、自治体に対していわゆる5万ドルのプロポーザルをレビューする料金（fee）を設定する。

- 自治体はそれを原資にして、自身の会計士を使う。これにより政府が民間との間の交渉が可能になるような形になる。州政府としては市民に対して最もいい提案を選択できる。
- 最初に提案が出ると、機密情報、知的財産権を持つ部分を除くと自治体のものになる。それを元に正式の RFP をかけるわけなので、どんな会社でも参加して、競争原理に基づいた提案を出すことができる。
- 法律によると、少なくとも 45 日の競合提案を出す期間を求めなくてはならない。P P P といったものは、特定の会社を優遇するものではない。あるいは、一社だけを選んで全く他社を無視することはできない。P P P でも競争は不可欠である。競争を促すプロセスが担保されているわけだ。
- 一たん提案が出るとそれをレビューしまして、例えば6提案あった場合に3社だけ残して、3社を拒否することもできる。その3社に対しては、詳細の提案を要請するということで、価格や工期なども保証してもらうこととなります。この詳細提案が返ってきた段階で、コストも工期も固定するというので、それぞれの要素をすべて含む包括契約になる。自治体と民間の間のそのプロジェクトのための契約書になる。そして、工期、コストだけではなくその成果（パフォーマンス）もこの中で保証することになる。

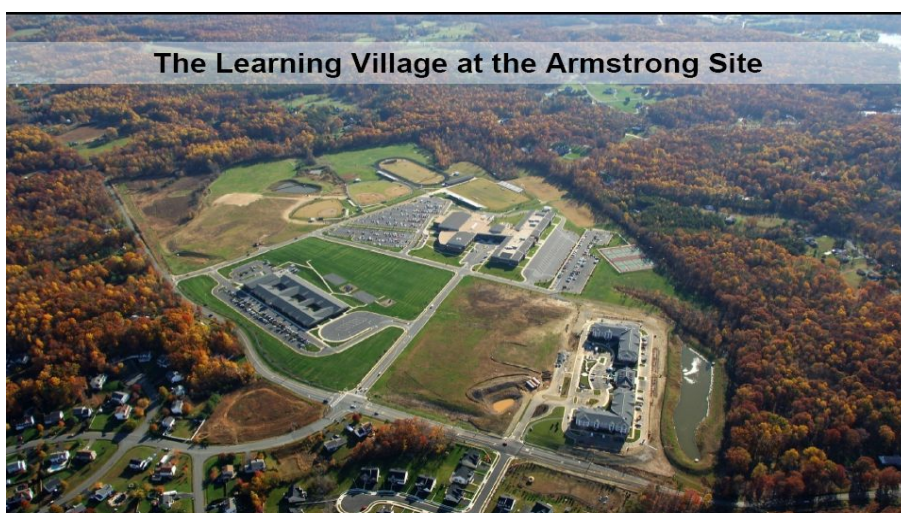
- P P E Aによって何が提供されるのか。そして、州政府は何を受け取ることができるか。いわゆるターンキー方式のプロジェクトの受け渡しが行われる。どういうことかと言うと、市長、県知事は施設の建設の際にブルドーザーが何台入ろうが気にしなくていい。最終的にターンキー方式でプロジェクトがすべて終わってから、引き渡しをするということ。政府としては何が最終的に必要なのかというところに焦点を当て、実施に関しては民間企業のほうが詳細の作業をすればいい。

## PPEA Project Structure

- “Turn-key” project delivery
  - Contractor assumes project cost and schedule risk
  - Opportunity for other revenue generating activities to reduce government cost
  - Team members provide free advice that helps the government even if project is not developed
  - Often achieves project cost savings through value engineering and faster schedule
  - Innovative financing permitted, but government owns in the end
- 
- 当然リスクの負担というのがある。エンジニアが何か失敗した場合は、さらに税金を使うということはない。民間企業業者のほうが負担をする。あるいは、原材料が入っていないために工期がおくれたといった場合に、政府に対してもう少し追加で予算を出してくださいということは要請できない。遅れた部分のコストというのは、民間企業が負担する。
  - また、追加的な収入というものは、例えば、夜間に何か施設をリースするということで収入の拡大をすることも可能なケースが多い。税法上政府が開発した場合には、夜間に施設を貸すといったことはできないわけだが、民間が開発した場合にはさらに収入を拡大するための案をいろいろ検討できる。
  - PPEA が好まれる理由は、民間からアドバイスを得られるということが大きい。どうやってインフラ開発を行ったらいいのかということで、5社、6社からいろいろアドバイ

スを受けられる。普通はそうしたアドバイスは有料になる。ただ、このPPPのプロセスをやりますと、無料でアドバイスを得られる。最終的に何をプロジェクトで達成したいのかというアイデアも固まってきます。




- また、政府の公共サービスとは、どういったことをしたらいいのかという全体像も見えてくる。プロジェクトが迅速化するので、コスト削減も図れる。いわゆるバリュー・エンジニアリングで、効率よくプロジェクトが推進できる。非常に革新的なイノベティブなファイナンスを組み込むこともある。ただ、最終的には、資産そのものの所有者は政府の側にあることになる。
- 実際にバージニアで行った事例を紹介する。最初の1件目が学習村というもので、これはワシントン D.C.から南に1キロぐらい走ったところにある。これは150エーカーの土地で、この郡が99年に100万ドルで買ったものである。ここに学校を建設する計画があった。ただ、土地を買ったままで何も動かなかつたし、人口がどんどんふえてきたということで、学校建設が必要になった。
- ただ、150エーカーあるということで、単に学校建設だけでなく、全体にクリエイティブなアイデアを民間から活用して、何かできないかと考えた。7社が競争して提案して、最終的にはここに高校ができました。ここに小学校もできた。





- 高齢者の退職者のための宿泊施設などができた。レクリエーション施設、YMCAも今できている。こちらに大学のトレーニングセンターもできた。こういった建物がそれぞれ補完する。例えば、高校がYMCAのプールを使える。そうでなければ高校にプールを建設しなければならなくて、高校生しか使えない。高齢者がボランティア活動を小学校で行うこともできます。高校の看護学科生などが実際に高齢者の施設に行って、高齢

者に対するさまざまな介護活動を行う。大学の単位を取る場合、高校にしながら大学の単位も取れたりする。こうした複合的な活動が民間ならやりやすい。

- こういった施設がすべて補完的に機能することになる。つまり、リソースの共有ができる。どれだけコストが削減できるか考えてみてほしい。道路もそれぞれバラバラにつくらなくてよく、共通の道路として使える。上水道、下水道なども共有です。それぞれ別の場所にあった場合には、上水道、下水道は非常に大きくなりますけれども、それを一箇所に集中し共有することによって上下水道等のコストも下げることができる。
- 小学校は 1300 万ドルかかっただろうというところが、実際には 27 万 5000 ドルの節約ができました。例えば、この小学校がゼロから、全く図面にもないところから建てて、8 カ月で学校が始まった。通常は 2 年ぐらいかかる。画期的な時間削減という意味でもメリットがある。

**PPEA Success—  
Stafford County Public Schools**

	<p><b>Margaret Brent Elementary School—Armstrong Site</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Original GMP: Margaret Brent Elementary School (Includes Site Work 20 Acres, Re-Design Site, % of Soft Costs) \$13,575,654</li> <li>▪ Final Costs Of Margaret Brent Elementary School (Includes Site Work 20 Acres, Re-Design Site, % of Soft Costs) \$12,986,059</li> <li>▪ Bids For Same Prototype Recently Received Under Design-Bid-Build, Not A GMP (Includes Site Work + Building Only) \$13,262,000</li> <li>▪ Savings On Margaret Brent Elementary School Under PPEA/Design-Build \$275,941</li> </ul>
	<p><b>Mountain View High School—Armstrong Site</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Original GMP: Mountain View High School (Includes Site Work 89 Acres, Design, % of Soft Costs) \$38,560,790</li> <li>▪ Final Costs Of Mountain View High School (Includes Site Work 89 Acres, Design, % of Soft Costs) \$36,371,385</li> <li>▪ Savings On Mountain View High School Under PPEA/Design-Build (Includes Site Work 89 Acres, Design, % of Soft Costs) \$2,189,405</li> </ul>

### NCPFP National Award - 2005

- 高校は実際に政府がやっただとすれば 3800 万ドルかかっただろうということで、220 万ドル節約ができた。約 8%削減できた。いろいろなプロジェクトを複数抱えている政府にとって、8%の建設コストが下げられ、そのほかの効率も図れるということになると、限られた予算でより多くのことができることになる。NCPFP (National Council for PPP) から賞を受賞した件である。
- 高齢者施設は民間のデベロッパーが施設を建てた。土地が 5 エーカー分、200 万ドルで

した。一部だけ売っただけで 200 万ドルの売却益があったわけですから、もともとの 150 エーカーの土地の 2 倍で 5 エーカーだけ売れたことになる。そのほかに YMC A ができたということで、新しい施設として基本的な施設は YMC A のものを使えるといったメリットもある。

## Northrop Grumman IT



• \$1.9 billion, 10 year contract to modernize state IT infrastructure

• New data center

• Replaced computer equipment across state government

- ノースロップ・グラマンというプロジェクト。国防関係のメーカーですけれども、ここがバージニア州との契約で、コンピュータシステムを更新する。バージニアのデータセンターは 20 年、30 年前のものでして、いつもダウンしていた。バックアップもないということで、ハリケーンあるいは竜巻がリッチモンドに来た場合、州のデータはすべてなくなってしまうといったような、老朽化したデータセンターだった。ということで、20 億ドルでグラマン社と契約をした。
- グラマン社は実際に 20 億ドルの契約で州のコンピュータセンターを近代化する。職員のコンピュータからすべて対応して、10 年間で州政府はそれを分割払いするというものである。さまざまな職員も州の職員で、新しいコンピュータセンターでの雇用を生むことができるということで、このコンピュータセンターがなければ、解雇されていたような職員も多い。
- それと同時に、バックアップ施設をバージニアの貧困地域に建設した。これは貧困地域ということで、多くの会社がなくなってしまうと、農村地区であった、あるいは炭坑の都市だったということで寂れていた。そこに、ハイテクの IT の人で、300 人の雇用が創出された。特に貧困地域だったもので、非常に大きなメリットを生むことができた。

貧困地域の経済開発と地域の経済振興もできて、そしてIT施設もできたということである。

- おそらく5億ドルは節約できたであろうという試算が出ている。通常の施設だとしたら、これだけいい施設はできなかった。また、経済的な地域の景気促進といったものもなかっただろうということですが、このPPPを使うことにより将来のためのITデータセンターができ、5億ドルの節約も同時に図れ、地域の雇用振興もできたという例である。
- 次は、ウエスタン・ステート・ホスピタルという病院。バージニアには精神病院が3カ所ある。この病院は1950年代に建設されたものである。当時は精神疾患があると、ほとんど病院に収容されていたが、現在ではコミュニティーで、自宅で生活しながら、よほど重篤な精神疾患でないと病院には収容しない。地域で通常生活しながら病院に通うことになった。ベッド数が2000床あったけれども、現在は246床しか使われていなかった。

## Western State Hospital

- Virginia needs new mental hospital
  - Current facility built in 1950s to house 2000, now only holds 246
  - Has 350 acres on interstate highway, needs 40 acres
  - Treatment practices have changed
- 
- 土地全体は350エーカーあって、高速道路の交差点の非常に交通量の激しいところ。現在の病院の規模としては、40エーカーだけあればいいということになったが、新しい施設を建てる予算もないので、246人分の病院ということになり、1億3000万ドルかかるという試算が出た。

# Western State Hospital

- State hires advisor to help shape proposal
- Partner with local government regarding surplus property to generate money for project
- Financed with state bonds, contractor may offer “gap” funding to meet total need
- Fixed price, guaranteed schedule



- 州としてはこれをPPPでやっというということで、アドバイザーを採用した。ニーズを評価して、さらにはこの提案をレビューするというので、民間から来た提案を検討する。また、地方政府とパートナーシップを組み、どのプロジェクトを行うかということで、追加的に土地を渡そうとした。ショッピングセンターとか住宅とかオフィス建設に使ってもらおうということで、その収益は共有しようという発想だ。
- 収入は信託基金のほうに入り、それで精神病院の建築を行おうという方式。州としては1億1000万ドルを出した。残りについては民間が1億3000万負担することになった。州としては、いつまでに竣工しなくてはならないか、そしていつまでに患者が移動できなくてはならないかといったような工期も定めた。
- 次の例は駐車場である。非常に歴史的な地区にあって、アメリカの南北戦争が行われた地でもある。市が一部の土地を持っていたが、一部は自分たちのものではなかったということで、残りの土地の獲得を民間に任せた。そして、プロジェクトの設計のコンペティションを行った。つまり、南北戦争の倉庫のような外観の物を建ててほしいということで依頼した。



## Fredericksburg Parking Deck



- Savings in land cost
- Community input in design during contract negotiations
- Guaranteed price – no change orders

### NCPFP Award Winner - 2006

- PPPで上水道、下水道の予算も確保したという例もある。バージニア州としては、新しい都市においてはやはり公害対策をしなくてはならない、2010年までに汚染物質を削減しなくてはならないということになった。2010年までにこういった要望に見合うための建築もできない、こういったニーズに合わない場合には、州政府のほうに汚染物質を出し過ぎるということで罰金がかかることになる。

## PPEA Success Stories



Prince William Service Authority – H.L. Mooney Water Reclamation Facility

- Allowed selection of best contractor, not cheapest
- Incentives for early project completion
- Avoid government environmental fines

- また、PPPの別の例として刑務所、矯正施設もある。いま刑務所というのは、ほとんどどこも同じようなものです。幾つか複数のものを同じプロセスで行うことによって、コスト削減を図った例である。

## Virginia Department of Corrections



Pocahontas



Chatham

**\$150 million+ delivered on-time, on-budget**

- P P E Aのトレンドということで、2002年に法律施行以降、100件以上のプロジェクトが完工し、あるいは検討中のものがある。その提案のうち3分の2が民間からの自発的な提案だった。つまり、政府が提案を招請していない、RFPを出していないのにもかかわらず、民間から提案があったということである。
- 多くの場合、最初に提案された案件が落札している。もちろん保証されていないし、競争になる。RFPの内容を実質的に提案することができるので、実質的に保証されていることになる。
- 次第にこの法律になれてきたということで、やはり土地が余っている、政府が土地を持っているけれども活用し切れていないと（いう場合）、その土地を使って民間の投資を招請しながら、公共の建物の更新をしていくということを行ってきて、非常に成果を上げている。

## **PPEA Trends**

- 100+ projects completed or under review
- 2/3 unsolicited, 1/3 solicited
- First submission usually wins in unsolicited, but competition helps reduce price
- More innovative financing
- Focus on use of surplus land or facilities

3 民間による公共的な地域開発

事例	セレブレーション／オーランド（フロリダ）
選定理由	ディズニーという民間企業が作った街。住宅や商業施設はもちろん、インフラ、公共施設も民の主導により建設、維持運営され、全体としての統一感が保たれている。公共性、ガバナンスが官だけではないことを示す例である。
情報入手方法	1990年代～2000年代前半に同州に居住していた際の情報。2008年8月米国PPP視察団の出張時の視察。
日本での 応用可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本においては公共的な地域開発は、官主導により達成されると考えられている。そのため、地域のビジョンを明確にした都市計画、景観規制、公共的な用途を優先させるための直接事業の実施、容積率の緩和など規制緩和・法律の特例、補助金・税制・政策金融などによる誘導などが行われている。</li> <li>・ この根底には、19世紀の田園都市論が代表されるような民間に委ねることによって健全なまちづくりできるとは限らないという思想が横たわっているのではないだろうか。</li> <li>・ 本事例は、民によるまちづくりは、街をガバナンスすることが不動産価値をあげることにつながるという理解を市民もデベロッパーが共有しうる場合に成立する。必然的に、ニュータウンで実施される可能性が高い。</li> <li>・ 米国ではセレブレーション以外にも、いわゆるプライベートピアや、その極度なケースであるゲイテッド・コミュニティの形態は非常に多い。上記の認識が浸透している証左でもある。この意識の浸透には若干時間がかかるかもしれないが、民間デベロッパーの力は日本のほうが上であり、魅力的な不動産商品の開発が図られることを期待できる。</li> <li>・ まちづくりを規制と補助金によらずリスクとリターンとの設計と契約によるガバナンスによって実現させようとするという意味で、PPPとまちづくりの可能性を象徴する例である。</li> </ul>

## 整理

- セレブレーションは、ウォルト・ディズニー社（正確には子会社）がつくった理想の町である。
- 創業者であるウォルト・ディズニーは、ホスピタリティあふれる理想の町をフロリダウォルトディズニーワールドの地に創ることを構想したがその途中で同氏が死去、その後パラマウント映画から引き抜かれ CEO に就任したマイケル・アイズナーがその遺志を継いで実現した。
- ウォルトは、もともとディズニーランドを、人を主役とする街として想定した。オープン前日に、施設は完成したという報告を受けたウォルトが、「まだ、完成していない。人がここに入らないと完成したことにならない」と語ったのは、有名なエピソードである。
- その後、当時の科学技術の粋を集めて将来の人類の理想的な生活をテーマにしたエプロットを企画するが、それも人が本当に住むという意味での理想を実現したものではなかった。セレブレーションは、ウォルトの理想を数十年ぶりに実現したといえる。
- 湖に面したダウンタウン、教育施設、ヘルスクラブと一体となった病院、オフィス等を充実させ、総合的に計画された同社初の定住型住宅地である。米国の都市では珍しく車無しで生活できる歩行者中心の町である。
- 住宅は近接して計画・配置されており、近隣同士のコミュニティを大切に相互に助け合ってゆく社会（Sense of Community）を築き上げるというコンセプトに沿ったもので、Traditional Neighborhood Development（伝統的隣住区開発／TND）と呼ばれている。
- 町の至るところには映画館や公園などが配され、人々が集まるサードプレイスづくりに力を注がれている。
- また、公共施設やダウンタウンは著名な建築家によって設計されており、町全体が統一した雰囲気を持ち心地よい空間を生み出している。
- 1996 年に町びらきが行われて以来、周辺地価よりも割高であるにもかかわらず着実に人口が増え続け 2000 年には約 2700 人（約 1000 世帯）、現在は約 1 万人（約 4000 世帯）が住む民製の町となっている。

- ・ 開発面積は約 2000 ヘクタールにもおよび東京都港区の広さに匹敵する。
- ・ 良い町は官がつくるものではないという概念で成り立っており、PPP の更に先を行っている事例ともいえる。Place-making,third place,seen/to be seen,sence of community などまちづくりの新しいコンセプトの宝庫といわれる。

(概要)

- 所在地 : フロリダ州オシオラ郡セレブレーション
- 開発規模 : 4,900 エーカー (約 2000Ha) + 4,700 エーカー (約 1900Ha) のグリーンベルト
- 町の構成 : 住宅 (計画戸数 8000 戸、計画人口 20,000 人～)、商業、ホテル、オフィス、映画館、ゴルフコース、学校、病院、高度情報インフラ等
- 現在の状況 : 住人 9000 人、住戸 4060 戸 (戸建て、集合住宅)
- デベロッパー : セレブレーションカンパニー (The Celebration Company) ※ウォルト・ディズニー社の 100%子会社
- 開発計画 : クーパー、ロバートソン&パートナーズ、ロバート・A・M・スターン・アーキテクツ
- 開発沿革 : 1966 年 ウォルト・ディズニー死去  
 1982 年 エプコットセンター開業 (理想像をパーク内に実現する)  
 1983 年 東京ディズニーランド開業  
 1984 年 企業買収騒動、経営陣の刷新  
 1980 年代後半～ ウォルト・ディズニーの理想 (“finding solution to the problem of our commuities.”) を実現するためディズニー社内でプランニングを行う  
 1990 年代初 建設開始  
 1995 年 11 月 住宅分譲開始  
 1996 年 6 月 居住開始  
 11 月 タウンセンター開業  
 1997 年 8 月 セレブレーションスクール開校  
 1997 年 11 月 セレブレーションヘルス開院  
 2005 年秋 ウォータータワープレイス開業

## 【セレブレーション全体マップ】



- 従来のアメリカにおける町づくりのコンセプトと大きく異なるのが、コミュニティを大切にした様々な町の仕掛けである。至るところに公園や散歩の小道があり、住戸はアメリカでは考えられないほど近接して立ち並んでいる。町の人々が立ち話できるように様々な面で工夫されている。
- また、オールドタウンの魅力的な雰囲気を再現するため、全ての建築様式は 1940 年代以前のものに限定している徹底ぶりである。ダウンタウンや主要な公共施設は世界的に著名な建築家に設計させている。これは、優れた建築物は見る人に物語を与えるというアイズナーの信念に基づくものである。
- 周囲には 4,700 エーカーのグリーンベルト（自然保全帯）を残し、絶滅に瀕している生物を保護している。そのため実際の開発区域は全体の 1/3 程度である。

以下、セレブレーションの特徴的なプレースを紹介する。

## ○ダウンタウン

- ・ ダウンタウンの建物は低層かつ統一したデザインで揃えられており歩いていて非常に心地よい。湖に面して、ホテル、カフェ、ショップ等が建ち並び人々が集まる空間を形成し、朝早くから町の人々が集まってくる。
- ・ 住宅町を走る道路はもちろんのこと、ダウンタウンの広い交差点にさえ信号機はなく、車よりも歩行者を中心とした町づくりであることがうかがえる。



## ○戸建て住宅

- ・ 近接した住戸、細く曲がった小道、家の前にはポーチがあり、ダストボックスが置かれ、住人同士が日常生活の中で自然と接するようなコミュニティを生み出す仕掛けがなされている。町の中庭やオープンスペースが数多くあり、住人が立ち話を交わせるような空間があちこちで見受けられた。





### ○集合住宅

- 以下の写真は、セレブレーションにある「Mirasol」という集合住宅である。現地の住宅販売所を訪問すると、264,000ドル（約28百万円）～539,000ドル（約58百万円）（最小面積部屋1ベッドルーム／1.5バス付：1,057Sq.Ft.（約93平方メートル）～最大面積部屋3ベッドルーム／3バス付：2,084 Sq.Ft.（約193平方メートル）という金額設定で集合住宅が売り出されていた。
- 最近の住宅バブル崩壊の影響からなのか、売り出し価格表の表題には“Savings of over \$170,000 on Select Residences”と記載されており、17万ドル（約18百万円）程度値引きされていた。
- 些細なことではあるが面白いと感じさせたのは、マンション購入を検討しているお客用専用駐車場に「Future Resident Parking」と書かれていたことであった。



## ○公共施設

### シティホール (City Hall) & 郵便局 (Post Office)

- ・ ダウンタウンにあるシティホールと郵便局。アメリカの著名な建築家フィリップジョンソン (シティホール) とマイケルグレイブス (郵便局) の作品。



## ○学校 (Celebration School)

- ・ 全米から優秀な教師を集めたセレブレーションスクール (Celebration School)。中学までの公立学校であり、セレブレーションの町の価値を向上させる重要な公共施設となっている。



## ○病院 (Celebration Health)

- ・ 主に老化防止、健康維持を目的としたフロリダ州立病院である。土地建物は民から公に無償譲渡され、経営は公が担う民設公営の病院である。病院は独立採算で経営されている。
- ・ 建物の外観は病院という印象が全く感じられずウォルト・ディズニーの信条がここでも表現されている。病院内には、ショップ、カフェからチャペルまで設置されており、まるでホテルのような病院である。
- ・ 日本の病院のように独特の薬の匂いも全くない。施設内を歩いているどの人も病気を持った患者であるとは感じられず見た目は健康そうである。病院というよりも健康予防施

設といった印象である。



#### 4 自治体行財政改革のアカウンタビリティ手法

事例	フロリダ州 GPA(Government Performance & Accountability)
選定理由	本法は、巨額の財政赤字の中効率化を迫られたフロリダ州政府が自らの改善のために制定したもので、わが国の状況と対照的である。単なる指標の羅列ではなく、投入と産出の間をストーリーという考え方で有機的につなぐことで、市民にとって分かりやすい方式を提示した。
情報入手方法	1990年代～2000年代前半の同州居住時の情報および2008年9月第3回PPPフォーラムおよび同前後の個別インタビュー。
日本での応用可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政制約が契機となったという意味では、日本とまったく同じ状況である。財政面での制約が厳しくなると、それまで以上に明確に状況判断をしなければならない。サービス側のコストは何か。そして、これらのコストをカバーするためにどれだけの歳入が必要なのか。この精算の方法論はどうなのか。いわゆる官僚が提供する公共的なサービスの提供のコストはどれなのか。民間で提供した場合はどうなのかということも含めて、すべてを明確にする必要があった。</li> <li>・ 納税者意識の低い日本の場合、定量的なデータを開示することが不可欠である。さらに、単なる費用対効果の数字ではなく、どのような効果を期待するか、それをどのように定量化するかという部分が市民の理解を得るための大きな分岐点になる。</li> <li>・ そういう意味で、GPAではストーリーというコンセプトを用いて、市民に分かりやすい手法として製作されている。大いに参考となる手法である。</li> <li>・ 実は、PPPを進める上ではもっとも重要なポイントでもある。まとめ報告書で詳細に述べるが、GPA以外に公共施設マネジメント白書、PRE-ROAなど新しい手法が誕生している。こうした手法を駆使して、市民への情報提供と分かりやすい説明が必要である。</li> </ul>

整理

- 背景：1980年代、アメリカは非常に財政的に厳しい状況だった。州政府、連邦政府、地方政府、自治体も含めて、非常に予算がないという状況だった。

## GOVERNMENT PERFORMANCE & ACCOUNTABILITY ACROSS THE UNITED STATES: WHY?



### 1. CONSERVATIVE POLITICS



**MORE BUSINESS-LIKE! MORE EFFICIENT! MORE ACCOUNTABILITY!**

### 2. ECONOMIC DOWNTURNS



**REVENUE SHORTFALLS REQUIRE BUDGET/SPENDING CUTS!**

**FEDERAL DEFICITS = CUTS IN MONEY TO STATE/LOCAL GOV'TS**



### 3. POLITICAL RESPONSES



- **CUT TAXES AND GOVERNMENT AGENCY BUDGETS.**
- **ASK GOVERNMENT AGENCIES TO FOCUS ON "PERFORMANCE."**
- \* **ASK AGENCIES TO BE "ACCOUNTABLE."**

- フロリダ州政府はビジネスとして考えた。民間の企業がサービス、財を提供すると同時に、政府も財とサービスとファシリティも提供するという意味。当時全米でも、もっとビジネスライクな形になってきた。
- 市民こそが我々の顧客である。クライアントあるいは納税者というだけではなく、この情報データを活用して、もっと効率化できないか。
- そして、さらに高い価値が提供できないか。その中でも重要なのはいかにアカウントビリティ（説明責任）を果たすかである。政府もプロフェッショナルなので、指標もある、基準もある。どれだけのサービスを提供していて、どのようなコストなのか、結果はどうか、最終的な顧客である納税者に対して、どのようなサービスを提供しているのかと、これらの情報をすべて分析しなければならない。
- プロとしてサービスをきちんと見直して、評価しなければいけないと考えた。

- もちろん連邦政府からの歳入は下がった。地方政府でも収入は下がった。これは非常に大きなプレッシャーになった。
- そうすると、それまで以上に明確に状況判断をしなければならない。すなわちサービス側のコストは何か。そして、これらのコストをカバーするためにどれだけの歳入が必要なのか。この精算の方法論はどうか。いわゆる官僚が提供する公共的なサービスの提供のコストはどれなのか。民間で提供した場合はどうかということも含めて、すべてを明確にする必要があった。
- それと同時に政治家、これはフロリダで地方レベル、それから連邦レベルにおいていろいろな反応があった。やはり減税をする、州政府の予算もカットするという話ですし、州政府としてももっとたくさんのこと、しかも予算を絞って行うことが要請された。各省庁がストーリーを明確にしている。ストーリーとは何かと言うと、歳入はどれだけか、すなわち納税額はどれだけか、どれだけ使われるのか。これは州政府あるいは市、地方自治体がどのように使っているか。サービスはどのように使っているか。
- 例えば、PPPを使うのか、民間業者を使うのか、あるいは公共的に行っているのか。それぞれのサービスがどのように提供されているのか。そして、そのコストはどれだけなのかということである。

## WHAT TYPE OF "STORY" SHOULD GOVERNMENTS BE ABLE TO TELL?

**THESE ARE OUR TAXES, FEES,  
CHARGES THAT FUND OUR BUDGET.**

Income, sales, property taxes, etc.



**AND THESE ARE THE QUANTITY  
AND QUALITY OF SERVICES WE  
PROVIDE FOR THE MONEY: WITH  
PUBLIC / PRIVATE PROVIDERS.**



**AT THESE COSTS**



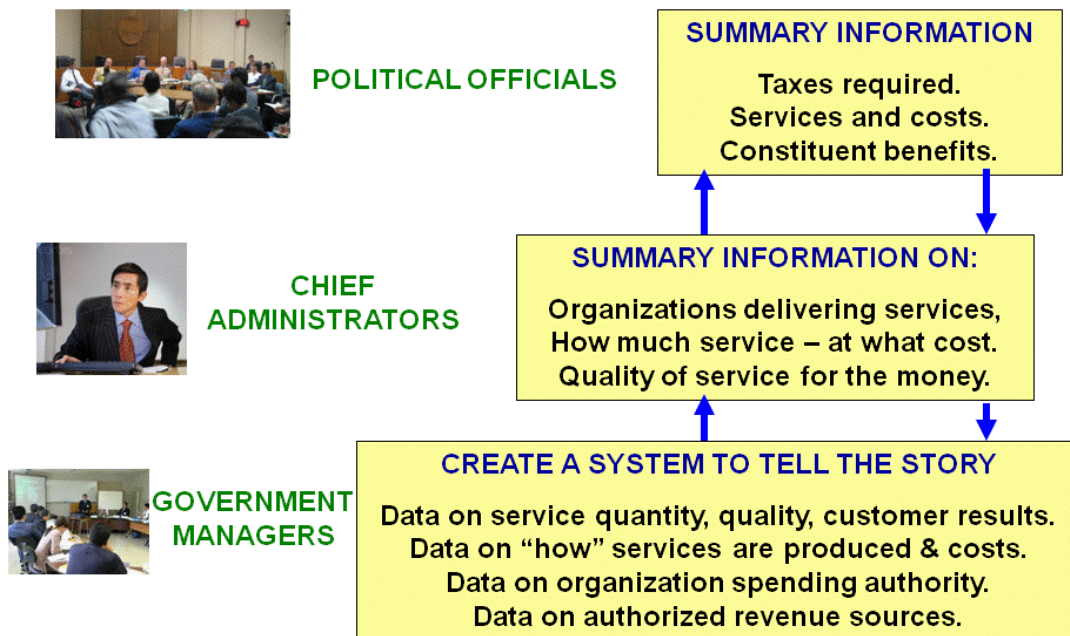
**WITH THESE BENEFITS & RESULTS  
FOR CITIZENS, BUSINESSES  
AND VISITORS**

**e.g.  
mobility  
congestion  
levels.**

**e.g. health  
conditions  
for users.**

**e.g. fires put  
out timely &  
efficiently.**

## WHO WANTS TO KNOW THE “STORY?”

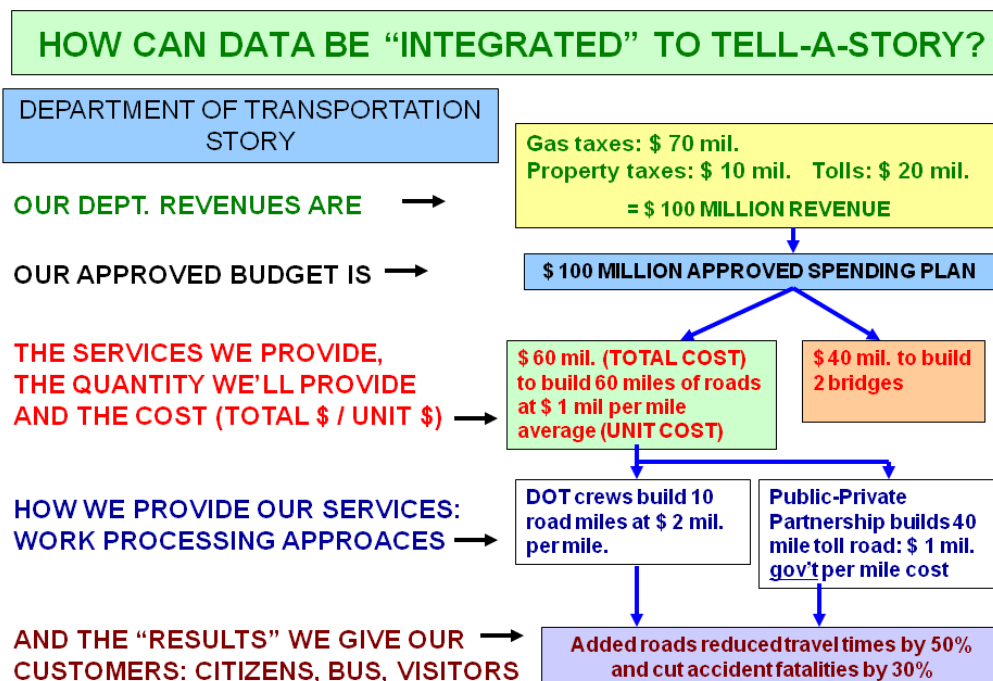


- フロリダ州のこのシステムにおいては、例えば道路のコスト、保険、サービスのコスト、•それからすべての市民に対してのサービスのコストがどれだけなのか。すなわち、コストのトータルとその一部、これはサービスのそれぞれのユニットのコスト、単価というものがどれだけなのか。
- 1ドルに対してどういう投資に対する見返りを市民はそれぞれ受けているのか。例えば、道路を建築しましたというこれもストーリーの一部である。これに対しての投資対効果はどれだけなのか。それは正当化できるのか、これだけの新しい道路を建設することによって、例えば安全性が高まったのか、交通事故の死亡率も下がったのかということも、評価の対象になる。これらの四つの項目の全体を合体させることによって、そのストーリーができ上がるということである。
- どういう政府においても、税金あるいはその手数料、あるいは基金にしても、予算に対しても、これが州あるいは地方自治体のレベル、市のレベル、これは予算という形で文書化される。これがストーリー全体の流れの一部になる。
- そして、これに対して市民が受けるベネフィット、メリットはどれだけなのかということ。例えば、移動性がこれだけある、交通渋滞が緩和されたとか、あるいは健康状態がよくなったとか。それから、消火活動というものも非常にタイムリーに、効率的に行わ



れるようになったということである。

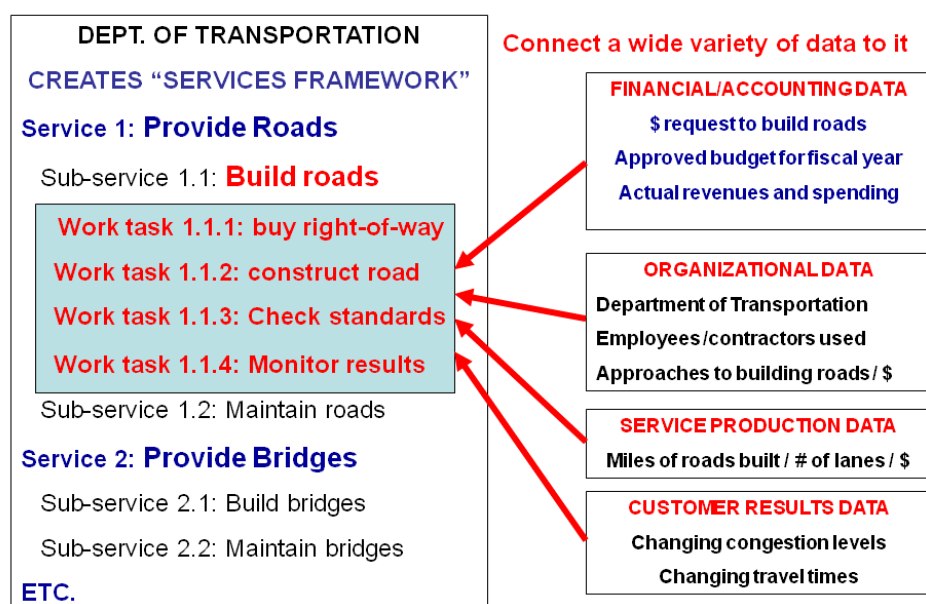
- では、だれがこの全体の流れ、全体のストーリーを知りたいの。まずそれぞれの省庁のトップがさまざまな情報を得て、どういう情報、どういうサービスを提供しているのか、どういうデータでどういう指標があるのか、またこの機会があるかということを見る。このサマリーを今度はいわゆるトップの行政官が見る。これはすべてを知りたいわけではなくて、サマリーを知りたい。
- すなわち、州あるいは市のどこが実際にサービスを提供しているのか、コストはどれだけか、どれだけのサービスを提供しているのか。そして、このサービスの質はどうかということ。このようなデータの情報というものが、各省庁から上がってくる。
- 政治家としては、税金がどれだけ必要なのか、この選挙区でどれだけのサービスを得ていて、そのコストはどれだけなのか。そして、メリットは何なのか。その市あるいはその市民はどれだけのメリットを受けているのか。このようなコストがかかり、それでこのようなサービスの場合、例えばヘルスケアの場合、あるいはレクリエーションも、それからパーキングはどうか、道路もどうか等々も含めて、それらの情報を入手する。それによってストーリーを組み立てるということ。
- このようなシステムだが、これによって全体の流れができるためには、やはりこれらの情報とデータというものを統合しなければならない。



- 例えば、運輸省の場合のまずガソリンに対する税金が 7000 万ドル、これに加えて固定資産税が 1000 万ドル、そして有料道路ということで、それによって 2000 万ドル等々となる。したがって、今度はここで 1 億ドルが実際に歳出として、予算として認められることになる。
- 今度は、そのカウンセルに対して、この 1 億のうちの 6000 万ドルを使って、今度はこの 60 マイルの道路建設をしようということは、1 マイル当たり大体 100 万ドルということになる。そして、あとの残りの 4000 万ドルで橋を二つつくるということで、実際にこれを支出するところをアウトプット・メジャーと呼んでいる。どのようなサービスが提供され、しかもそれがどんなものなのかということである。
- それでは、これらはどういうアプローチをして、どのように提供されるか。DOT（米国運輸省）の場合、例えばその年度内に 10 マイルの道路建設をする。PPP を使って、今度は有料道路をフロリダ州でつくと。この州政府に対してのコストは 1 マイル当たり 100 万ドルかかるということで、PPP は民間のほうから収益を上げる。実際に使えるものの税金を使って、もっと長い道路をつくることができるということになる。
- これらの結果を見て、局としては特定の道路を建設する。これからつくるところが 50% ぐらい、実際に通行しているその時間、実際にそこに到達する時間というものが短縮される。しかも、これによって事故の確率も 30% ぐらい削減できる。このように、実際に GPA のシステムを使うことによって市民に対してどのようなリターンがあるのか、投資対効果があるのかということの説明することになる。このコストがどれだけか、またどういうメリットが市民にあるかを説明するというので、全体のストーリーが引き上がる。
- 実際に政府の専門家に対して、政府の省庁であるといった場合、当然新しいものをやらなくてはならない場合に課題があるわけだが、どのようにデータを集めて、そのデータを分析するかといったようなメリットがある。
- サービスに対するプランニングが改善する。予算に対して何が提供できるのかといったことが明確になるので、予算が必要であればそれに対して予算の申請もできる。また、データ、情報に基づいたプログラム設定ができる。それから、予算局において、例えば議会あるいは省庁において何に使うのか、そしてその使ったものに対してどういったサービスが提供できるのか、どういった結果をもたらすのかとかが明確に説明できる。

- 予算許可がおりた暁には、年間を通じてきちんとコスト、またどの程度の道路が建設できたかといったことを追跡（トラッキング）できる。また、その道路が建設されてどういった成果が出たか、予測どおりの成果が出たのかどうかといったようなことも確認できることになる。
- その後、そういったシステムのデータがあり、情報が集まると、どこに効率改善の余地があるかということがさらに検討できる。どうやってサービスを提供したらいいのか。そして、単位コストあるいは総額のコストとして、今までのやり方であって改善できないところはないのかということで、PPPを検討するとか、あるいはそのサービスをもっと違った形で提供できないかということも検討できる。
- 政治家の側としては、PPPがあることによって何ができるか。GPAがあることにより公共、住民に対してきちんと説明ができることで、再選の可能性が高められる。フロリダの場合、政府が何をやっているのかということに非常に関心が高いし、やはり政府に対する説明責任が大きく求められている。住民としても増税は受け入れたくない。だから、自分たちの納税した金額に対して、何がきちんとできているのかということを確認したいということがある。
- まず、サービス・フレームワークという枠組みを各省庁に設定した。州の省庁ごとにそれぞれの省できちんと住民が理解できる、お客様が理解できる言葉で、専門用語を避けて住民がわかる言葉で枠組みを説明する。専門家だけがわかる言葉ではなく、きちんと一般住民がわかる言葉で説明する。

## FLORIDA'S INTEGRATED GPA SYSTEM: EXAMPLE

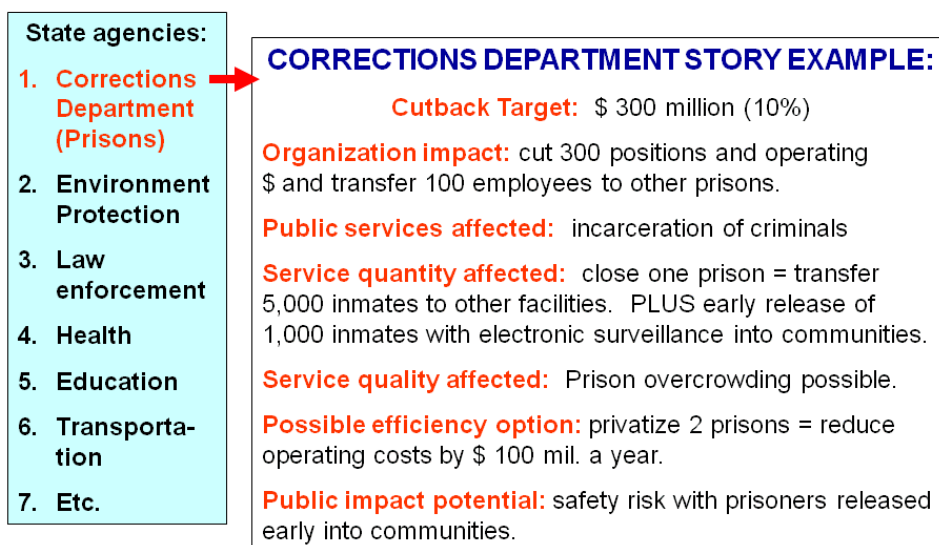


- 例えば、運輸省の場合だと、道路提供というサービス、それから橋を提供するというのがサービスになる。道路の保守、メンテナンスというのも別のサービスになる。
- さらに、どういった行動、活動を行うのかという道路建設にかかわるものをさらに詳しく分けていく。例えば、道路の建設権を買う。それから、道路を建設する。それから、道路を建設した後きちんと標準に合っているかどうかというクオリティーチェックをし、モニターをする。それから、通行時間などもチェックをすることになる。
- GPAのもとでデータを使うことにより、簡潔な、また理解できるフレームワークという形で、その省庁が何をやっているかということの説明できるわけである。財務データ、予算のデータと、それはどういった収入（が見込めるか）。例えばガス税ですとか通行税、高速道路の料金、あるいは、固定資産税とかさまざまな収入があるけれども、そういった財務、税あるいは財政的なデータ、どういった投資が必要か、どの程度の予算を支出したかといったようなデータ。
- それと同時にどの省庁、どの組織がこういった道路を提供しているのかということ。例えば、輸送省のある特定の部署であるといった場合には、その職員がどの程度、何人いるのかということ、どの省庁のどの職員がかかわっていて、どの道路を担当しているのか。そして、民間の請負業者がある場合には、どの請負業者がどの道路のセグメントを担当したのか。データを、すべてつなげていくことができる。
- それと同時にデータが収集されるので、その左側のフレームワーク（枠組み）に対して、どの程度の道路が建設されたのか、年間何マイルぐらい建設されたのか、あと何マイル建設しなくてはならないのか、何レーンの道路なのかといったような情報もつけ加えていきます。そうすることによりデータの関連性を見ることができる。
- そして、実際に新規建設した道路の混雑の状況、通行時間などと、同じフレームワークの中でとらえることができる。つまり、このフレームワークというのは、ストーリー展開ができる。つまり、財務的な財政的なもの、サービス提供、カスタマー（お客様）に対する情報、改善がどのくらい行われたかといったことすべてを関連づけることができる。
- さまざまなデータを政治家あるいは住民にもわかるような、またマスコミにもわかるような言葉を使って説明することができ、それぞれのデータを関連づけることができる。例えば、予算、財政に関しては、予測した収入が得られたのかどうか。きちんと予算を

申請したときに、例えば固定資産税とか通行料がこれだけ出るといった期待があったわけですが、その予測どおりに収入が得られたのか。あるいは、支出計画はきちんと計画どおりにいったのか、そうでなくて予算オーバーした場合には理由をきちんと（把握）する。

### EXAMPLE 1: GPA IN USE

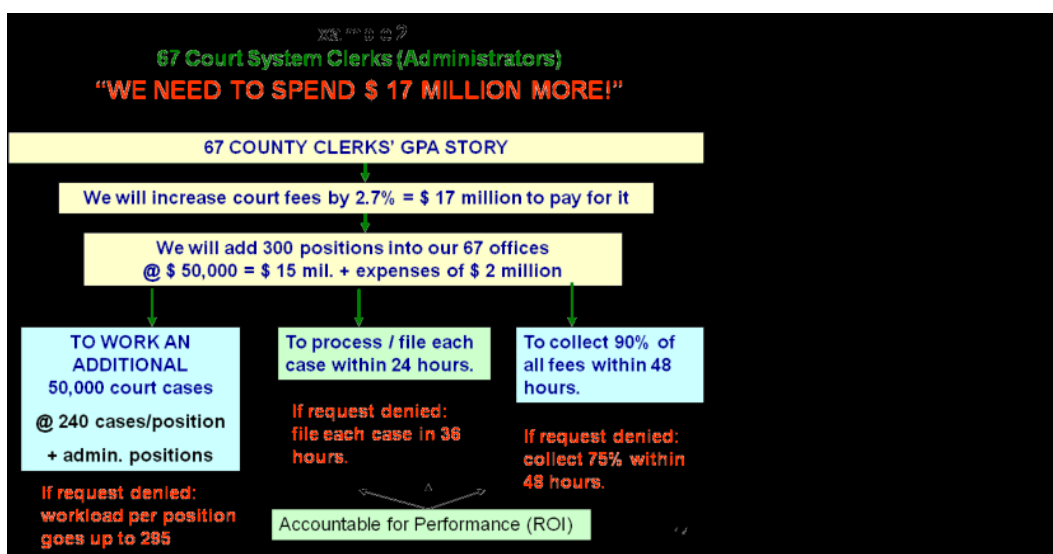
#### CUT SPENDING BY 10% DUE TO REVENUE SHORTFALLS!



- GPAの実例ということで、フロリダの例を幾つか紹介する。矯正局の例である。
- どのくらいの削減か、10%の予算削減になった場合どうなるか、どういった影響が出てくるかという分析が依頼された。その各省庁すべて 10%の予算削減に対して、どういった影響が出るかというのを答えなくてはならないわけだ。実際に予算を削減する前にどういった影響が出るのかというのをきちんと理解した上で、予算を削減することになった。
- この場合、矯正局で全体の削減額は3億ドルということ。300人分の刑務所の施設がない。それから、別の刑務所に職員を移さなくてはならない。それから、当然犯罪者も収容できなくなる。そういったようなことが公共サービスの悪化につながるし、一つの刑務所を閉鎖することになると、5000人の囚人をほかの刑務所に移さなくてはならない。それから、1000人の刑務所ではもう収容ができないということで、早期に刑務所から出さなくてはならないということになった。
- つまり、職員もほかの刑務所に移さなくてはならないので、当然質にも（影響が）出てきます。また、収容（可能）以上の囚人が入ることになると、早期に解放しなくてはな

らない、出獄させなくてはならないということになる。

- ここでPPPモデルを使い、運用法として、年間で削減するというオプションがある。そうしますと、当然早期に刑を終わらせることになると、安全性の問題があるけれども、それも図らなくてはならないということになる。GPAをもとにこういった状況を分析することができたということで、予算削減を10%行った場合、どういった影響が出るかということを中心に説明することができた。その結果を受け入れることができるのかどうか、容認できるのかという判断をした。



- 2番目の例として、フロリダの裁判記録管理事務所がある。すべての裁判の情報、記録をとるという事務所である。フロリダ州の67の郡においては事務局があり、裁判記録をとるわけですが、この場合、もっと予算が必要であると、裁判記録がきちんととれないとなった。
- このGPAの制度を使い、どういった影響があるのか、予算を申請する際の説明をすることができた。まず、裁判所料金を2.7%値上げすることにより、1700万ドルの収入拡大があると。そうしますと、300人を新たに事務官として採用することができて、1人当たり5万ドルの給与で、それプラス200万の経費ということになると、全体として1500万プラス200万で1700万になる。
- 300人の職員が240件ずつ担当しないと、きちんと裁判記録がとれないという計算になる。それと同時に、すべての情報を24時間以内にまとめることができるとなると、裁判官にとってもやはり州の専任の弁護士にとっても、24時間以内で情報が得られて裁判が迅速に進む。また、48時間以内に罰金等の徴収もできるようになるということか

ら、非常に迅速な処理に移れる。そして、1700 万ドルの裁判費の上昇が認められなかった場合には、どうなるのかということの説明することができた。

- いずれにしても、民間の企業あるいは公共の機関が、PPPではなくて民営化するという選択肢もある。この場合、フロリダ州の州選弁護士というのがおりますけれども、この死刑の検討をします。これはその死刑のレビューをするのに、民間の弁護士のほうが効率(的)に行えるか、あるいは国選といいますが州選の弁護士のほうがいいのかといった比較をしなくてはならない。

**Example 3**  
**COMPARE OPTIONS FOR PROVIDING LEGAL SERVICES**  
**PUBLIC LAWYERS VS. PRIVATE LAW FIRMS**

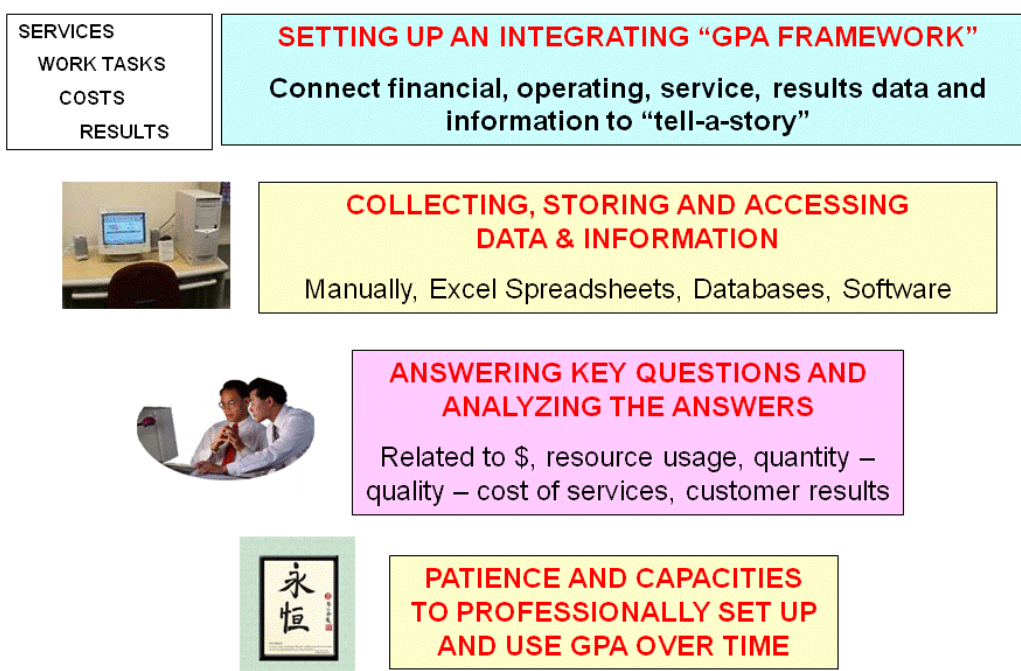
Death Penalty Reviews: GPA FRAMEWORK	Government lawyers:	Private firm lawyers:
<b>Service 1.0: Prepare cases</b>	<b># of cases worked</b> 171	168
<b>Work task 1.1: Investigate</b>	<b>Cost per case:</b> \$ 12,500	\$ 15,750
<b>Work task 1.2: File case findings</b>	<b>Cost per 1 hour of attorney time:</b> \$ 40	\$ 100
<b>Service 2.0: Represent cases in state &amp; federal courts</b>	<b># of issues of concern raised per case</b> 12	3
<b>Work task 2.1: Lawyers represent case in state courts</b>	<b># of court hearings worked</b> 54	27
<b>Work task 2.2: Lawyers represent case in federal courts</b>	<b># of cases with Death Penalty relief</b> 8	0

- その際に裁判の準備をして提訴する。そして、民間と比べてGPAのデータがあったということで、州選の弁護士が 170 件、民間の弁護士は 168 件だった、そして1件当たりどのぐらいのコストがかかったのかということも比較した。
- 政府の場合には1万 2500、民間の場合には1万 5750 ということがある。それから弁護士は1時間当たり幾らなのかということで、州の場合には40ドル、民間の場合には100ドルという数字が出た。
- さらに、各弁護士当たり、囚人当たり、例えば有罪判決あるいは死刑判決が出たといった場合、これは適切な判決かどうかということで、何件ぐらい問題が出てきたというのは、州の場合には12件ということ。いろいろな分析をして問題点として12点を洗い出した。民間の場合には3件しか洗い出せなかった。
- それから、何件ぐらいヒアリングを行われたかということで、州の場合には54、つま

りさまざまな証拠集めをし、民間の場合には27件のヒアリングであったということで、比較が出た。

- これにより州選弁護士のほうが、効率的であるというような判断ができた。もちろん民営化をしないで州の弁護士を維持することになった。それから、死刑囚になってから十分な証拠がない8人に関しては、死刑囚ではなくなったという事例があったが、民間の場合にはそれがゼロ件だった。

## GPA SYSTEM CHALLENGES



- そして、質問に対して答えていく、質問を分析していくことも重要。コストにしても作業にしても、どれだけのサービスを提供したか。また、住民に対する結果に対しても、こういった質問がさまざまある。こういった質問に対して答えなくてはならないといった場合、やはり慎重に密接にこのデータを見ていかななくてはならない。そして、忍耐強くやっていかななくてはならない。そして、プロとしてGPAを使っていく能力も必要である。
- 当然初めは時間がかかる。やはり使える情報だと信頼できるまでには、時間がかかるかもしれないけれども、これは時間とともにできていくものである。
- ということで、公共サービスのコストとサービスに焦点を当てることができる。そして、



決定をするときに、より情報に基づいた決定ができる。そしてプランニング、またその実行能力に関してもそれを改善することができる。また、限られたリソースをより効率的、効果的に住民のためになるだけ安いコストで実行できる。

- さらに、過ちを犯すというリスクを低減できることになる。それによって当然納税者の税金を有効活用できることになるし、何か質問があった場合にも十分説明ができることになる。

# 意識調査報告書

平成 21 年 3 月

## 目 次

### 第1章 意識調査概要

### 第2章 自治体意識調査結果

- (1) A市
- (2) B市
- (3) C町
- (4) D市
- (5) E市
- (6) F市
- (7) G市
- (8) H町
- (9) I町
- (10) J市
- (11) K市
- (12) L市
- (13) M市
- (14) N市
- (15) O市
- (16) P市
- (17) Q市
- (18) R市

### 第3章 民間意識調査結果

- (19) S建設
- (20) T研究所（シンクタンク）
- (21) Uサービス
- (22) V建設
- (23) Wコンサルタント
- (24) Xコンサルタント
- (25) Yコンサルタント
- (26) Zコンサルタント
- (27) AAサービス
- (28) BBコンサルタント

(29) CC コンサルタント

(30) DD コンサルタント

## 第1章 意識調査概要

自治体関係は、2008年11月東洋大学において開催されたPPPトップセミナーへの参加自治体を対象とした。セミナーへの参加という形で関心の高さを示したためである。主に、以下の点につきインタビュー形式にてヒアリングを行った。

- 1) 自治体行政において、民の活力（資金だけでなく、民の民たる経営ノウハウ）を駆使するような公民連携方策は必要としているか、また、それはなぜか
  
- 2) 今後、自治体で必要になると思われる公民連携分野
  - ①インフラ：道路、橋、上下水道、電気・ガス、等  
新規投資、維持管理・更新投資
  - ②公共施設：学校、病院、図書館、公民館、市民センター、斎場、等  
新規投資、維持管理・更新投資
  - ③ 行政サービスのアウトソース化
  - ④ 未低利用土地の売却、賃貸における民間プロジェクト推進ニーズ
  - ⑤ 企業誘致、新産業振興、地場企業振興、技術高度化ニーズ
  - ⑥ 中心市街地再生、商店街振興ニーズ
  - ⑦ 観光開発ニーズ
  - ⑧ その他
  
- 3) 今後、自治体で公民連携プログラムを推進する際、不可欠な要素
  
- 4) 大学院との連携、協働ニーズ
  
- 5) 大学院教育への参加の関心の確認

民間関係に関しては、比較的多方面の自治体と接触している業界として、建設およびシンクタンクを選定した。質問は、上記に準じるものの、先方の業種等を参考にして適宜質問を行った。

## 第2章 自治体へのインタビュー

### (1) A市

#### 1) インタビュー概要

はじめにパワーポイントを使い簡単な自己紹介、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の説明を行い、一般に言われる3種類のPPPとその事例の紹介、米国におけるPPP傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、PPPの可能性、東洋大学大学院の地域支援プログラム、大学院への誘い等、約1時間説明させて頂き、その後30分の会見、インタビューを行った。

-----副市長は、PPPの研究者でもあり、米国式PPPについての理解が早かったと思われる。A市は大都市で多くの可能性を持つ。それが故に、何が地域資源（レモン）で何をして未来の方向性を定めることが決定しにくい。そのことは市長と共に一つずつ進めて行きたいとの意向である。レモンを元にしたレモネード創りを基にした公民連携方策をA市では共創推進事業本部を設立し、市役所内でより多くの民の意見を取り入れる形で推進をしている。

#### 2) ヒアリング結果

##### ①インフラ、官施設の新規、補修分野について

これには是非、PPP手法を使いたい。Aは小・中学校を統合し、新しい義務教育を行う事を決めた。つまり、外国のように小学、中学と分けず、一貫した義務教育を進める。その中で統合、廃校、整備等に関して官だけで実行する事は不可能であるゆえ、今後は、ますます民との連携を期待している。

##### ②未低利用地の売却、賃貸、開発に関して

PPPを使わねば実現できない。中心市街地再開発も大きな課題である。商店街、オーナー、議員等との調整は難しい。Aでは区議会制はなく、市議会議員が97名いるが、この調整が最も大変である。必ずしも理解が早い方々だけではないようである。

##### ③企業誘致、観光産業育成等

ランクとしては少し下になる。恐らく、この分野については問題を抱えていない。

#### ④行政サービスアウトソース化

最も興味がない事項は行政のサービスのアウトソースであった。大都市のアウトソース化は考えづらいと思われる。アメリカの事例でも 25 万以上の人口市における包括委託システムの難しさを説いている。

#### ⑤PPP プログラム推進についての不可欠な要素について

トップのリーダーシップ、住民の理解、議会の理解、地元企業の理解が第一である。リーダーシップがあっても、議員の理解、市民の理解を得る事は非常に難しい、自治体職員の知識・能力向上、これも重要問題である。公会計を含むデータ整備、国、県による規制緩和等に関しても重要であり、どんどん進めて頂きたい。市場情報、客観的第三者アドバイザーは A ではそれほど重要ではないということである。

副市長からは、次のような投げかけが行われた。

A 市としては多くの共創、PPP プロジェクトを行って行きたいがなかなか、議会、市民の賛同が得られない。

私の答えとしてはバルチモアでも学べるように、まず、A 市の長期ビジョン、長期 30 年計画の作成、市の進む方向を市役所、議会、市民の間で話し合いを行わねばならない。市職員は市役所には何も進まない、どんどん市民との対話、会話、公聴会を開き、市民の意見を聞く、議会の意見を聞き、未来計画を作り、それを市民、議会とシェアし、賛同を得て、議会を通し、法設定、予算設定、責任部署、責任者と設定、必要なら民の力を入れ、期限、責任設定で活動を行う事、大きな町でもこのグラスルーツ活動が必須と答えた。

そのような中で作り上げる市の長期ビジョンはこれからの多くの市のプロジェクト推進の指標になると思われると答えた。

#### ⑥大学院への依頼について

現段階では具体的なプログラムは考えていない。ただし、共創推進事業本部で実施し

ている本市職員向けの「共創」講座を、連続講座化していきたいと考えているため、例えば海外事例の紹介等を含めて、講師の派遣をお願いする事を今後、検討したいとの事であった。

#### ⑦大学院への職員派遣への興味

夜間、土曜中心の大学院との事ゆえ、通常の職務を継続しながら終了する事が可能であることは理解している。現在は研修派遣制度を利用した派遣等は考えていない。職員の自己啓発の一貫として、周知等を行って行きたいとのことであった。

副市長としては、もっと多くの海外事例を学びたいとの希望があり、ジャンル等を教えて頂きましたら、NCPFP, ULI等の事例から多く紹介できるとお伝えした。

### 3) 市政方針

市長も市財政が危機的状況と認識している。市税収入は、景気後退を背景とした企業収益の悪化により、法人市民税が前年度比で215億円の減(28.9%減)と5年ぶりに大幅に減少する見込みである。このような中でも、雇用促進や生活相談などの緊急経済対策を最優先に予算計上を行いつつ、中期計画のスケジュール見直しを中心に、事業の選択と集中化を徹底して行っている。一報、将来のA市に必要な投資は積極的に行う方針としている。

財源の捻出と支出の抑制策の一環で、市職員の給与減額を呼びかけていると共に、先駆けて市長、副市長の期末手当の減額を発表した。

また、市の職員数はこの7年間で約20パーセント減少し、政令指定都市の中でも人口比で最少となった。さらには、市税などで償還する借入金については、平成13年度末時点の残高に比べ、約14パーセントの削減となる見込みである。

今般、港開港150周年を迎え、記念事業を計画しているが、費用は、協賛金、入場料収入及び、財政調整基金を活用して行う。市内へにもたらす経済効果を、役550億円と見込んでいる。

新たに策定する「共創推進の指針」を基に、民間と行政との間で対話を進め、対等なパートナーシップを強化し、それぞれが持つ資源やノウハウを活用して、市民サービスの向上や地域の活性化につなげる、一歩進んだ公民連携を進める方針とした。具体的には、民間からの相談・提案窓口である「共創フロント」に寄せられた提案を一つひとつ検証し、



事業化に結びつく展開へと加速させていく。あわせて、より強力行財政改革を推進するため、「しごと改革推進室」を設置し、市役所業務の効率化や事業の検証・見直しを進めていく。

#### 4) 市共創推進本部の設置について

平成 20 年 4 月設立。

行政だけでは対応が難しい課題が増加している中、行政と民間がそれぞれの資源やノウハウを活用した、公共的な事業展開やサービス提供が求められている。そこで、行政と民間が「共に創る（共創）」という考え方にに基づき、互いの知恵を出し合って新たな事業機会を創り、市内企業を含めた経済の活性化と、より質の高いサービス提供につなげていくことを目的に、設置された。

また、行政と民間が互いに対話を進め、新たな事業機会の創出と社会的課題の解決に取り組むために、平成 20 年 6 月に、民間からの相談・提案を受け付ける窓口（通称：共創フロント）を設置した。

#### 5) 新庁舎整備構想について

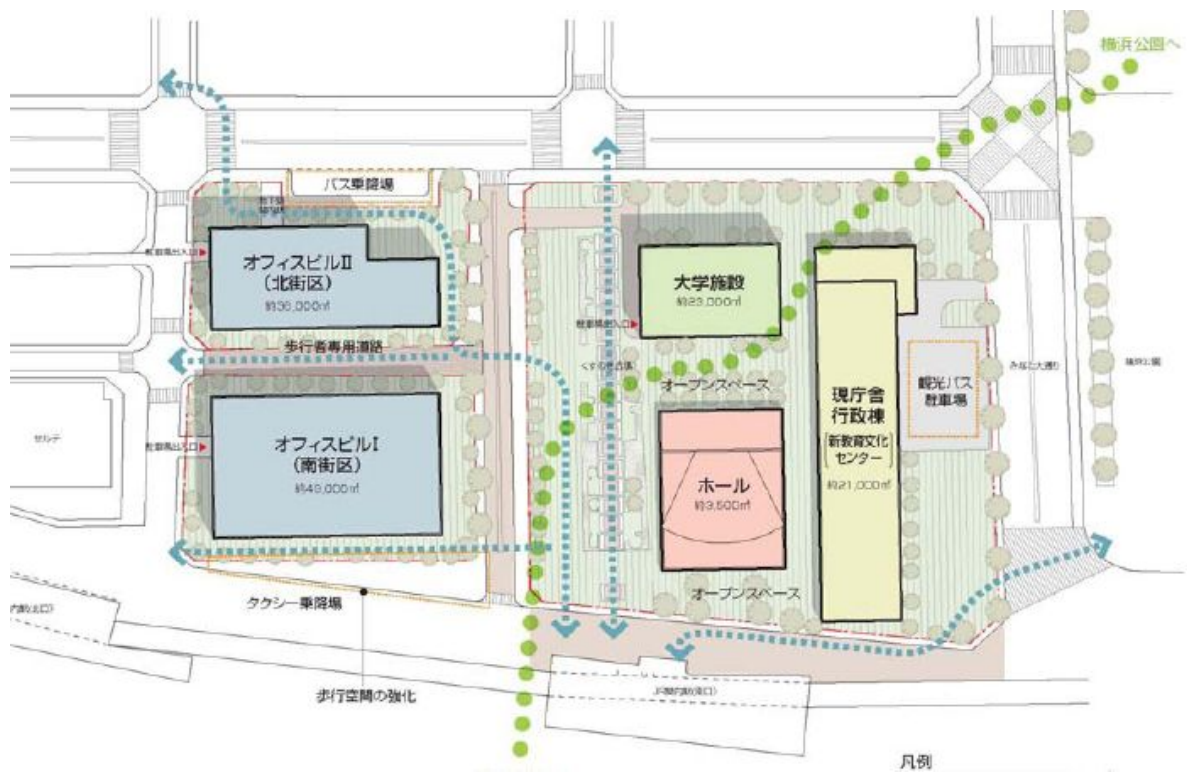
現庁舎は、建築から約 50 年が経ち、施設や設備が老朽化している。また、業務量の増加に伴い執務室が複数の民間ビルに分散し、年間約 18 億円にのぼる賃借料等の経費の発生や行政サービスの低下を招いている。

市では新しい市庁舎整備の検討を重ね、「新市庁舎整備構想素案」を取りまとめた。

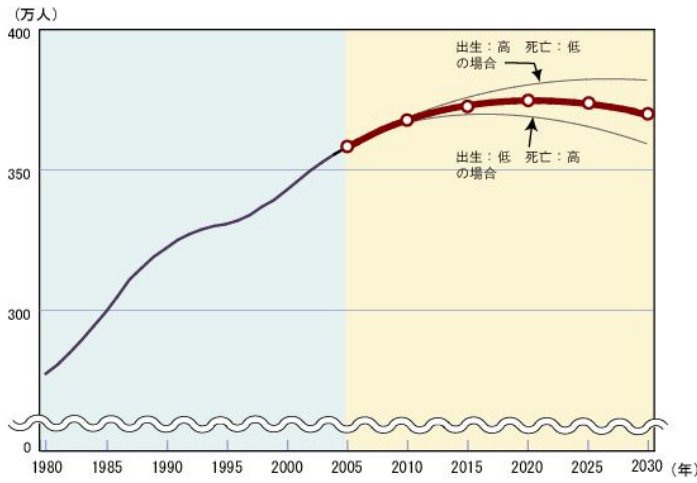
「新市庁舎整備を核とした事業手法等に関する民間提案募集」に応募された 6 件の提案書について、「新市庁舎整備を核とした事業手法評価委員会」で審査・評価し、優秀提案を 3 件、特別枠を 1 件選定。今後は、学識経験者で構成される「新市庁舎整備を核とした事業手法検討委員会」（非公開）において、優秀提案等を精査・検討し、事業手法等を取りまとめられる。

本方式は、事業者募集の前にアイデア提案を求めている。また、提案への動機付けのためにアイデア提案への参加（および一定の点数の取得）を事業者募集への参加資格とするなど、民の知恵を導入するためにさまざまな工夫がなされている。そうした意味では、現時点では PPEA に最も近い例である。

参考 優秀提案の一つに選定された提案



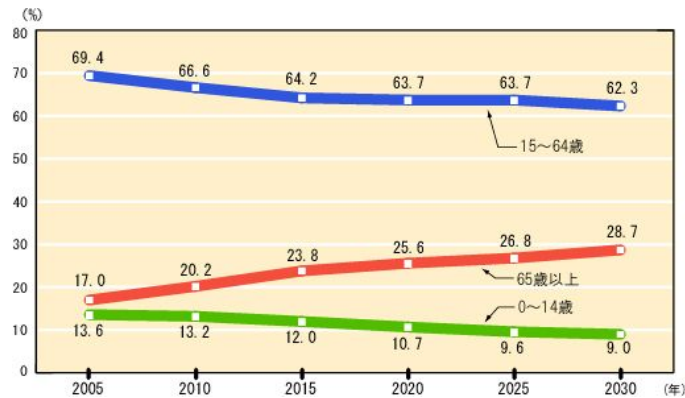
## 6) 市の人口推計



(出展：市推計ポータルサイト)

- 市の人口のピークは2020年で、およそ374万7千人
- 年少人口（0～14歳）、生産年齢人口（15～64歳）は減少、老年人口（65歳）は増加
- 高齢化率も増加、人口ピーク時（2020年）で25.6%、2055年（参考値）では、39.7%以上に

## 年齢3区分の割合



(出展：市推計ポータルサイト)

## (2) B市

### 1) インタビュー概要

はじめに、市長から「公民連携はこれからの自治体経営では必需であり、自分も非常に興味を持ち勉強して行きたい。昨年の公民連携トップセミナーは是非参加し、勉強したいと思っていたのですが、突然、どうしても別件の出張が入り、参加することが出来ず本当に残念でした。今日はわざわざ、お越し頂き、PPP講義を受けさせて頂くと言う事で感謝します。」との言葉があった。

そして、「B市は東洋大学の塩川総長には本当にお世話になっています。数週間前にもご訪問を頂き、又、先週は虎の門の事務所にも訪ねさせて頂きました。本当にお若い頭脳でお会いするたびに感心しています。」と続いた。

次に私の方からプレゼンのハードコピーペーパーを使い、簡単な自己紹介、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の説明、簡単なPPP説明、歴史、3種類のPPPとその事例の紹介、アメリカでの他のPPP傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本におけるPPPの可能性、東洋大学大学院の地域支援プログラム、大学院への誘い等を、約45分間に渡り説明させて頂き、その後30分間の会見、インタビューを行った。

市長には、サンディスプリングス・モデルの話題までは、アメリカにおいてはPPPが進んでいる事には驚いたようであったが、これはアメリカの事例ゆえ、これを日本型のモデルに変え、日本、地方での実現を試みてもらいたいと意見を述べた。

市長のコメントとして、「これからの自治体で必ず必要な手法である事は十分に理解できる。どう、各町で実行に持って行くか、議会の、市民の理解、賛同を得て行くことは難しいであろう。成功事例があれば、自治体のリーダーは十分に理解を示すと思われる。」と結んだ。

東洋大学では、現在、兵庫県M市でサンディスプリングスモデル導入の研究を行っており、2009年2月にはその報告発表を予定している事を伝えた。

### 2) ヒアリング結果

#### ①今後の自治体で公民連携が必要と思われる事項について

中心市街地の活性化において PPP は不可欠。市は駅前にある元 JA の 5 階建てのビルを取得、このビルの再開発を中心に中心市街地の再開発を進めたいということ。市は 3 年前に合併があり 3 万 2 千人の自治体として新たにスタートをしたが、今までに 1,777 人の人口減少があり、どうにかして持ちこたえていきたい。

問題は年 270 人の高校卒業生が出るが、市に残る人は 60 名で 210 名が毎年市外へ流出している。また、年 220 名ほど出生があるが死亡が 400 人でネットで 180 人減になっている。企業誘致にしてもロケーション的には周辺に都市を持つ C 町と違いなかなか難しい状況である。

しかし、そうも言っていられず、どうにかして農業中心での町おこし、中心市街地活性化で、職数を増やし、人口流出を減らして行くことを考え、地域の未来を考えたいと思っている。田舎ゆえ、公民連携は十分に理解できるも、市民の理解、議会の理解を得る事は非常に難しい現状である。どんどん高齢化して行く中でも、世代交代を目指し、若い人たちが活躍できるように市は協力している。

これはもう少し時間がかかると思われる。市としては例えば、公民連携が進んでいる C 町にも職員を派遣し、PPP 手法を学ばせている。しかし、市民、議会はこれからであるとのことでした。

また、農業を中心とした、又、都会からの農業、田舎体験ニーズを狙っているが、古い城下町の故、観光はもう少し発展しても良いと思うがどうもどうして良いか分からないとんことでした。

次に市として考えなければいけない事項は学校です。市には 9 町あり、各町には小学校があります。中学校は統合して 5 校から 2 校にしたい。どの中学を廃校に、どちらを大きくするか等これから問題が出てくる。又、市として 9 校の小学校は必要ない。これを減らして行きたいがどう手を付けて良いかも難しい。保育所等に関してはアウトソースして行くことを考えている。

市は 4 つの 3 セク会社を持ち、どうにかして市の活性化につながる活動を起こそうとしているが、3 セク自体が市の負担になっている。経営はうまく行っていない状況である。

市としてはこのように多くの問題を抱え、解決は一つ一つであるが第三者機関に委ね意見を聞く予算も立てられない状況である。

観光産業の開発は頑張っているつもりだが、思ったほどの成果は上がっていない。

斎場も老朽化しており、どうにかしなければいけない。

給食センターも老朽化、又、子供の人口が減少している事から、新しいセンターの建設は考えられない。給食のためだけでは稼働率が低すぎる。高齢者への提供も考え、食事提供センターとして作る量、稼働率を考えねばこの実現は考えられない。

## ②東洋大学大学院、地域支援プログラムの中の、簡易調査について

市長が話される市の課題をすべて、書きこみ、大学院として院生と教授が現地に訪問し、視察、インタビューを行い、簡単なガイドラインになる報告書を作成する事は可能であることを述べた。市長は是非、実現したいとの意向であった。

## ③公民連携を進める上で不可欠な要素について

議会、議員の理解、住民の理解、まず、これが難しい。近くのC町で起こっているのに40分離れたB市では全く理解が得られていない。C町の町長が民出身、これが原因かと思う。次に職員の教育、理解が必要である。勉強してもらっているが、まだまだである。

一方、現在の職員数は412名、まだ、100人近く減らさないと将来の財源が確保出来ない。

小さな自治体で新しい事を学ぶ機会が少なく、第三者機関による公平な、専門的意見、評価は市としては必要不可欠である。しかし、そのために多くの予算をつぎ込むことは不可能である。公会計等についても勉強中ですが、後から追いかけて行く形である。

市としてやりたい事があっても、国や県の補助金、交付金無しで実行するプロジェクトは全く不可能。もっともっと、規制緩和、革新、又、新しい事を試みる自治体へのサポートを国、県は考えて頂きたい。個人への給付金も良いが、もっと、国としてできる事は多くあると思うとの意見でした。

一方、地元住民の賛同、参加と地元企業の参画が必須である。他方、苦しい経済状況

で市への貢献、活動参加はなかなか難しいのが現状であろう。

これからの日本の自治体においてはすべてを見直し、未来志向しなければならない。例えば、自分は教育委員会出身だが、自治体における委員会システムを見直しが必要になっている。委員会は過去に十分にその機能を発揮したと考えるが、今、このような状況で今までの委員会システムが必要かどうかは疑問である。すべてを見直しを行い、未来のための新しい、正しいやり方を考えねばならない。

#### ④東洋大学公民連携大学院への依頼

「簡易調査」には興味あり。市の問題を書きあげ、教授、院生に訪れて頂き、プロの意見を頂く、また、それをベースに、未来の改造を考える事は有意義であろう。

#### ⑤院生派遣について

院生の派遣については予算的に今は難しい。是非、市の職員には学んでもらいたいが、予算も、また実際の大きなプロジェクトがない故、ここで院生派遣は考えられない。

### 3) 市まちづくり基本理念

恵まれた地域資源を大切に継承し、都市との交流人口の拡大を図るとともに、中山間地方都市として自立可能な産業振興を進める。

### 4) 平成 21 年度の施策

#### ①自然を愛し共生するまちづくり

ゴミの減量・分別の徹底による環境負荷の少ないまちづくりを推進。

#### ②快適な居住環境の形成

道路・水路・上下水道、住宅等の一体的な整備の推進。

#### ③安全安心な地域づくり

総合防災センター機能を兼ね備えた消防庁舎の移転。改築整備着手。

#### ④健やかに人が輝くまちづくり

子育て支援「-----わらすっこプラン」策定、合計特殊出生率が 1.70 人と県内第一位。

妊婦健診の無料化・ネット遠隔モバイル健診の導入。小学生医療費給付事業の継続。  
児童館新設。

⑤地域福祉活動の充実化

日常の見守り体制整備。

⑥観光と交流のまちづくり

「----物語発刊 100 周年」（2010 年）記念事業。

⑦ふるさとの文化を育むまちづくり

小学校 3 校の耐震補強工事の完成化。公共施設ロングライフ事業の推進。

⑧行財政基盤の強化

指定管理者制度の充実。

5) 市の概要

①総人口 32,410 人 (H17.6 住民基本台帳)

②3 区分別人口

- ・14 歳以下 3,996 人
- ・15～64 歳 18,301 人
- ・65 歳以上 10,113 人

③高齢化率 31.2%

④世帯数 10,669 世帯

⑤産業別就業人口比率

第一次産業：24.8%

第二次産業：33.3%

第三次産業：41.9%

⑥実質公債費比率：18.0%



### (3) C町

#### 1) インタビュー概要

-----町長は現在までの東洋大学の協力に対し、大きな感謝の意を表した。「東洋大学のサポートなくしては今のC町での公民連携事業は進まなかったであろう。」と述べられた。

調査受託より2年、ようやく町民の理解、議会の理解が得れるようになってきている。これは大学から教えて頂いた町民への説明会、公聴会を既に62回行った賜物であろうということである。大学が推奨する100回の公聴会開催に向け続けて行きたい。はじめは聞いた事がない新しい言葉せあった「公民連携」でも何回も何回も繰り返し、繰り返し言い続けると、その内、町民にも理解できるようになってくる。今は逆に、教育に手を焼いているのは職員である。職員の中にはまだ、昔のままで変わらない、変わろうとしない職員にもっと危機感を持ってもらわないといけないと思っている。

公民連携は東洋大学を通じて、又、Cプロジェクトを行っているゆえ、-----町長との会話はスムーズに進んだ。東洋大学との共同作業で国への働きが非常にスムーズに運び、報告書に書かれているように、今は国、県から町として取れるものは全部取り、プロジェクトに使っている。お陰様で、国からはいろいろな形で援助を受けられるようになったとのことである。

プロジェクト自体ははじめに少し問題があったが、大学院の協力もあり、又、TMOの「よりん舎」に依頼し、そこに東洋大学公民連携大学院の修了生が入った事でスムーズに進むようになった。ただ、TMOを使ったやり方の問題点も解り、2009年からはアメリカ系CRA(Community Redevelopment Agency)的な組織に再編し、プロジェクトを推進すべく予算を付けている。

#### 2) ヒアリング結果

##### ①公民連携による開発が必要と思われる事項について

民が考える市場と官が考える市場の考えは違う事を理解した。C町では企業連合体からなるプロジェクトサポート組織を作り上げ、民企業がどのような形でのプロジェクト推進に参加できるかをヒアリングしつつ、プロジェクト実現に動いている。今はファイナンスに関して金融機関等と調整しながらプロジェクトの推進のための研究をしてい

る。

また、10.7ヘクタールのJR駅前の土地は未利用のPREの活用であるが、その他の需要が出てきている。それは現役場の活用法であり、もともとの市街地のあり方である。もともとの市街地には昔からのCの企業、お店が集まり、その政治的勢力は依然保っている。新しい場所への移転で市街地で起こるネガティブなインパクトへの懸念が強い。

さらに学校施設の統合、廃校等も是非PPPを活用して進めたい。町にはそれを実行する資金源はなく、どのように行うかが問題である。

新しい問題として、県立----病院が閉鎖される動きがあり、これは----にとって重要な事件である。隣接市町まで治療に通うのは問題がある。しかし、----町の人口3万5千人で総合病院をサポートする難しさも理解できる。PPPでの解決策アイデアはありますか？と問われ、これに関しては、兵庫県M市で我々がどのような提案をしようとしているかを話した。介護付きリタイアメント施設の考えとか、民が参画する可能性を考え、た病院経営の必要性を伝えた。

職員の効率化も問題である。去る平成20年11月23日に聞いたサンデイスプリングス市の行政手法考え、アウトソースで出来るものはすべてアウトソースで行う事を考え、職員削減も考えねばならない。これに関して、町職員はもっと勉強しなければいけないと考えている。

## ②PPP推進に何が不可欠か

町民の理解、これが第一。次に議会の理解、職員の理解と能力アップ、市場の理解の仕方、また、第三者機関のアドバイス、規制緩和、プロジェクトへの国、県からの補助。

次に今、C町における問題は電力会社の協力である。「アベニール----住宅開発」では、規則もあり、電力会社は電線地中化を義務づけられた。しかし、今回、民の開発を促すと言う事で電線地中化は考えていないとの事。町としては地中化すれば、土地の価値が上がり、住宅が高く売れ、より町に入る税収入が上がる事を見越し、是非、電線地中化をと考えるが、県よりも、国よりももっと理解を示すべきのが東北電力であるが・・・。

との意見に対し、田淵としての答えは、地中化は必然、町の条例で設定するか、選ばれるデベロッパーと相談し、最終的に住宅の購入者が払うシステムも考える必要がある事

を伝えた。全体を地中化しなくとも、景観を削がないやり方もある故、これは今後、検討が必要であろう。小さな町での PPP 開発は専門知識を持つ第三者機関のアドバイスが不可欠であり、また、未来志向による専門的判断が必要なことにおいて、町レベルでは独自の試算や、視野の狭さ、知識の薄さの面で困難である。よって、今回の東洋大学の報告書は非常に有益な資料となった。

### 3) 町政方針

#### ①基幹産業である農林業の後継者育成に対する支援対策

認定農業者の掘り起こしについては、認定農業者の資格を満たす農家の抽出に努めて、認定農業者の増加を図るとともに、農業後継者の確保に努める。

新規就農の希望者も出てきており、一定期間農家体験後に農家として独立できる制度を推進するとともに、新規就農者の育成を図り、農業の就農者を確保する。

#### ②組織の人材確保対策

都市計画課の新設を行い、都市計画の適正化、耐震化促進に向け、安全・安心な街並み整備、公民連携プロジェクトの施設整備に関する体制強化を図る。

公民連携推進対策強化に向けて、公民連携室に新たに仮称情報交流プラザ開設準備も所管させて、万全の体制を組んでまいり

#### ③低炭素化社会の構築のため、より一層の循環型社会の推進への取組

#### 4) 公民連携基本計画について

平成 21 年 2 月に「-----町公民連携基本計画」が制定され、公有地整備と町有地の有効活用を図り経済開発の複合開発の推進を図る。また、3 月には、「株式会社-----」(TMO)が C 町型公民連携事業構築案を提示した。

##### ①今後の予定

- 平成 21 年度上期（予定）まで  
都市計画用途地域及び地区計画の見直し  
事業計画（実施方針）の策定
- 平成 21 年度上期～  
民間事業者の募集・選定
- 平成 21 年度～26 年度  
第一期工事

#### 5) 町の概要

- ①人口：34,369 人
- ②世帯数：10,787 世帯

#### (4) D市

##### 1) インタビュー概要

D市は平成20年に東洋大学大学院公民連携専攻に対し、地域支援プログラムへ関心表明書を提出した。その関心表明書を元に本大学院はD市とコンタクトを始め、平成20年12月3日、田渕客員教授が市を訪れ、市訪問、-----副市長、又、市からの要請があった港湾地域を訪問した。

その結果、田渕客員教授は数ページにわたる、訪問報告書を用意し、港湾地域再生を含む、未来の可能性見解を述べた。

元々は製鉄を中心とした製鉄の町であったが、昨今の国際経済状況で2次産業の低迷でせつかく作り上げた港、港湾、コンテナシステム、又、数年前には海峡近くに新しい飛行場をも整備した。が、2次産業の低迷はこれらのインフラ設備を十分に使いきれない状況である。

D市は-----県にあるが、-----市には県庁があり、140万人強の人口を持つ、地域最大の都市であるが、D市は同じ県でありながらも県庁所在地に対抗できる経済体制が出来ていないように観察できた。

「-----」はその発想は正しいと思われた。確かに設立後数年は観光客の呼び込みには成功していた。しかし、観光地はリピーターを考えなければ、再び訪れてくれることは少ない。-----もその典型で開設以来、多くの再投資が行われず、又、レトロの中心地にモダンなデザインの20数階建てのマンションが建ち、「-----」を興ざめさせる要因になっているように見える。

この「-----」を復興させるため、新しくトロッコを走らせる計画が進んでいるが、目的地がないトロッコを走らせても、良い結果を生むとも思われない。



D市訪問で気がついた事は、隣県-----市への近さである。トンネルを使えば徒歩8分で渡れる距離であった。壇ノ浦、巖流島等の観光地、高台での展望施設も-----である。-----には港、港湾施設も整っており、D市と-----が共同作戦を組めば、グローバルな新しい経済開発活動の可能性が見える。

それは日本（世界第2位経済）とアジア（中国第3位、その他のアジア経済）のゲートウェイ、かけ橋経済の可能性、また、-----D市共同での観光産業育成はD市だけで行うよりより多くの観光要素を含んでいる。

それは例えばフロリダ州マイアミ市、北半球では南東部の端であるが南アメリカを考えると南北アメリカの中心となり、そのかけ橋経済で大きくなった町である。しかしながら、北九州港（ひびきコンテナターミナル）は、以前 PFI 事業により海外企業の参加の可能性があったにもかかわらず、結果的に彼らの望む条件を満たせなかったことから、最終的には断念し、現在の稼働率は非常に低い状態にある。



このような報告書をD市訪問後に用意し、-----副市長にも提出した。

-----副市長はA市出身で現在、A市で共創推進が行われている事をご存じで、また、総務省からの出向の方と聞いた。数日後、D市から連絡があり、是非、その研究をして頂きたい故、その準備を行ってもらいたいとのことで、市としては4月からの大学院へ院生を一人派遣し、この研究に参加させたいと言う意向があった。それに対し、大学院からは可能であれば、-----市からも院生が出て頂ければより良い研究ができる事を伝えた。

東洋大学大学院公民連携専攻としては平成21年にPPP研究センターを設立し、大学院での地域支援プログラム続行を考えている。

また、より世界的な公民連携の研究のためジョージア工科大学、フロリダアトランテック大学との提携でより深い研究基盤の創設を志している。-----市の研究にはフロリダアトランテック大学との提携でフロリダ州マイアミ市での南北アメリカ経済橋渡し経済開発を共同研究する事も決まった。

今後、D市では、東洋大学との提携、共同研究で多くのPPPプロジェクトの推進が図られていくと思われる。

## 2) D市基本構想

今年、新しい基本構想のスタート年。目指すのは「人と文化を育み、世界につながる、環境と技術のまち」。歩いて暮らせるまちづくりなどの質の高い生活空間の整備や交通・物流ネットワークの強化を図る「都市づくり」を進める。

さらに、市民の自信と誇りを育むため、都市ブランドとして、「世界の環境首都」と「アジアの技術首都」を目指すとともに、特産品や観光地に着目したブランドの構築、郷土の偉人・先人の顕彰などにより、地域の新たな魅力づくりを進める。自治基本条例の策定に向けた議論も大詰めを迎え、こうした議論も踏まえながら、市民やNPO、企業などとの協働によるまちづくりを進める。

## 3) D市経営プランの策定

平成20年12月策定。経営課題のポイントは、いかに将来的にも持続可能な財政を確立するかという点と、限られた財源の中、いかに増加する行政需要に対応していくかという

点である。

#### 4) 公民連携の推進

##### ① 民営化・民間委託等の推進

積極的に民営化・民間委託等を推進。

##### ② 市民・NPO等との協働の推進

市民やNPO等のきめ細かな対応や活動が期待できる公共サービスについては、市民やNPO、ボランティア団体等との協働を一層進める。

#### 5) 市の概要

総人口：984,713人



## (5) E市

### 1) インタビュー概要

E市では昨今、多くの公民連携活動を行っている。PFI、指定管理者等。11月の東洋大学でのフォーラムに出席し、E市でもまだまだ多くの事が公民連携で出来るという思いを抱いた。

E市では住民との対話は頻繁ではあるが、今まで住民は、市役所への依存度が高く、全て市役所に任せるやり方だった故、PFI、指定管理者システムへの反応はそれほどいいものではない。E市は9万6千人くらいの人口で3年前の合併時で職員数は1,250人であった。現市長は徐々に職員数を減らし、現在、970人くらいである。近い将来には850人職員体制の市役所を目指している。市としては少しずつ整理を行い、特に収益事業等は相当数民間に出す事ができると思われる。

また、E市の場合、山中で、他の大きな都市から離れており、今後民に仕事を出して行く際には東京の大企業に出すのではなく、どうにかして地元企業優先で考えたい。それはどのような形が可能かと考えている。

大学側：それは公募の際にローカルコンテンツを入れて行けばそれは可能になる。C町ではまず、地元企業グループ40社に参加して頂き、事業の潜在性を説明し、地元企業にとって、どのような可能性があるかを説明し、ご理解頂き、町とPPPユニットとの話し合いにも参加して頂いている。

市：収益等を考慮できるプロジェクトはE市では600～650件くらいあると思われる。その内の3分の1の200件くらいは民に出す事ができるプロジェクトと思っているが、先に市はそれらの整理をする必要がある。例えば、市が所有するスキー場、すぐ隣に、隣のスキー場が存在する。これらは隣町とも相談のうえ、どのような処置を取るか考えなければならない。その際、プロジェクトで雇われる従業員の引き受けもお願いしなければならない。

大学側：例えば、200件くらいのプロジェクトを分類し、今はどうするか見通しのついていないものでも、例えば、アメリカ・バージニア州のPPEA法のように、そのリストを民にオープンし、民からの自由提案を募る方法があるかも。ローカルコンテンツ、そのプ

プロジェクトについている職員の受け入れ等も公募で条件づけする事で、官の条件を満たしてくれる提案が可能になる事もある。このアイデアは現在研究中の兵庫県 M 市への提案にも盛り込んである。

ライフラインに繋がるプロジェクト（下水道、ゴミ処理等）は官がコントロールすべきものと思っていたが、最近、例えば、ゴミ処理等はほぼ 100%民委託になりつつある。そう言う意味では、市役所でも仕事の多くを民に委ねることへの抵抗は少なくなって来ているし、職員の意識も変わってきている。

市の負債であるが、市民一人当たり約 100 万円である。今年の暮れには一人当たり 100 万円を切れる計算になっている。ここ 3 年で、260 億円～270 億円の負債返済を行った。市の負債の約 13%であった。市は今後もこの返済を続けなければならないゆえ、民に参加して頂き、効率が上がるものであれば、市としても真剣に考えねばならないと思っている。

## 2) ヒアリング結果

①今後、E 市で公民連携活動を進めて行く際に、最も公民連携が必要と思われる分野について

今後しばらくは、市が独自で新規の施設整備を行う事は考えられない。あるとすると、既存の施設の維持、補修等が多くなると思う。公民館、学校、給食センター等である。行政のアウトソースまでは今の所考えていない。未低利用の官の土地開発も十分に考えられる。

市では今まで、企業誘致でも日本で数本の指に入るくらいのプログラム（固定資産税 10 年間免除、従業員一人当たり 20 万円のセービング）を組んできたが、それほど成果が上がったとは思えない。昨今の不況で新規には考えづらい。逆に、観光、これは TMO を設定し共同して頑張っている。成果は上がっていると思う。中心市街地の開発にも公民連携は十分に使えると思う。

②公民連携を推進するに不可欠と思われる要素について

第一に強いリーダーシップが必要である。E 市長にはそれがある。また、連携を進めるための情報整理、公会計処理も非常に重要である。これなしで、民と話す事は出来な

い。客観的な、プロによるアドバイスも非常に重要である。E市は----大学、----経済大学、L芸術大学等との連携で多くの知識人のアドバイスを受けている。

また、日本では国、県の規制が多すぎ、重すぎる。これらはどんどん緩和され、市と民がもっと自由に話せる環境が必要である。そして、議会の理解、自治体職員の能力アップ、これも不可欠である。住民の理解、地元企業の理解等が次に位置する。

市としては、民に出せるプロジェクト等を整理し、それらをどのような公民連携手法で考える時に来たら、是非、東洋大学に連絡を入れ、ご指導を頂きたいと考える。

### ③職員の大学院への派遣について

今の所、院生派遣は考えていない。

## 3) 市町マニフェスト (抜粋)

- ① 自主運行バスの充実により地域間交流を促進
- ② 行政改革を一層推進し、職員数を4年間で300人純減
- ③ 子どもを産み育てやすい環境を更に充実、保育園の建て替えを行う
- ④ 公共施設の耐震化率を高めます。一般住宅の耐震化に対する支援を充実化
- ⑤ 中心市街地の活性化、まちなか居住の支援、企業立地促進のための優遇条例の制定、公共事業の地元企業への優先発注、滞在・通年型観光地づくりやグリーンツーリズムの推進による観光客年間500万人、外国人観光客年間20万人の誘致
- ⑥ 個性ある農業生産地づくりや特色ある産品づくりにより飛騨ブランドの確立
- ⑦ E駅周辺整備ではアンダーパスの完成、駅舎の改築、自由通路の整備などを推進、上下水道5か年計画の着実な推進
- ⑧ ----中学校、----中学校、----小学校の校舎と体育館の改築、--小学校体育館の改築などのほか各学校の耐震化を促進
- ⑨ 市民活動支援共同事務所の設置や支援活動補助金の増額

## 4) 市の概要

- ① 人口：95,036人
- ② 世帯数：34,323世帯
- ③ 高齢化率：23.9% (H17年度国勢調査)

- ④森林率：92.5%
- ⑤姉妹都市：長野県松本市、米国コロラド州デンバー
- ⑥友好都市：神奈川県平塚市、福井県越前市、山形県上山市、  
中国雲南州麗江市

## 5) 指定管理者

全国初で上下水道事業に適用した。市営住宅にも適用している。

E市全体で言うと、合併前の職員数が約600人、これが合併により1,250人に膨み、市では、4年間(2008年～)で約400人削減して、850人体制にするとの方針を出している。

この4年での職員の減少スピードは大変なもので、そうなると、技術者の補充が余計困難になることは自明。こういう中で技術を継承していくことは非常に難しい。であれば、組織を継続できる民間の力も借りながら、なんとか技術の継承をしていかなければならぬそこが一番の目的。

図書館も指定管理制度導入中。

## (6) 神奈川県F市

### 1) インタビュー概要

F市では2008年11月発表の市の公共施設マネジメント白書発表で、F市においての13の公民館の稼働率を調べることで官施設がどれほど市民に使われているか調べる等、税の効率性、官施設の使用率等を調べている。田渕のコメントとしては日本の自治体がこのように官施設の使用稼働率を調べる市役所は日本にはなく、非常に素晴らしい事と思う。

フロリダ州では90年後半にGPA - Government Performance & Accountability法によってフロリダ州すべての官の組織の効率性調査、確認を行い始めた。つまり、州全体の組織の効率性のチェックに入った。その結果、一番手として、商務省（経済開発局、観光局が）PPP, accountability チェックを受け、半官半民化された。公民館だけでなく、F市でも実行してはと言うコメントに、市長は多大な興味を示された。

F市は湘南海岸、江ノ島、新道路開発、新鉄道開発等を実行してきており、今後を見据えた計画を立てたいがどのような手法で長期計画を立てて良いか分からない。東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻は、アメリカのULI(世界最大の開発、金融のシンクタンク)のパネル・サービスのような、計画、開発における長期計画、ストラテジー、手法を等の概念設計を行うサービスを自治体支援プログラムとして行っており、このサービスへの関心表明を行って頂ければ、院生とともにそのような概念設計を行う事も可能であることを伝えた。

市はある開発地域で土地を所有し、今後そこに新しい市役所を移転・建設したいと考えているが、資金は十分でない。このような場合、PPP手法は可能か？との質問に対しても、米国・オイスター校、岩手県・C町の例をあげながら、可能であることを伝えた。

市はまた、首都圏でも有数の観光地である。この観光を利用して、市長は市民の税金を減らす事は出来ないかと考えている。

そのような事は可能かとの質問に対しては、米国フロリダ州での観光局の民営化、オーランド地区で、観光業界は独自に税をかけ、その金で地域観光開発を行う手法で世界最大の観光地を維持している。また、フロリダ州が20年間で世界トップの観光地になったPPP手法も学んでいる。税をなくするまでは出来なくとも、税を減らす、サービスを向上する事はPPPで可能と思われると答えた。

これらの事柄はF市長としては関心事項として考えながらも、その手法に関しては誰もその手法を相談できる人がいなかった。市長は田淵に対し、我々の市の開発に力を貸して頂けないかと言うコメントがあった。そこで、大学院としてできる事、文科省の援助金で出来る事等の説明を行った結果、関心を示し、話を前に進めたい、また、一度、田淵の話をして市役所幹部に聞いてもらいたい、市幹部で行う朝食会の次のミーティングで講演を頂き、その後、どのような形で進められるか話したいという言葉があった。そのミーティングは平成21年2月7日に設定された。また、当日、午前中、市内を視察させて頂く事とした。

2月7日は朝早くから江ノ島、湘南海岸、山の手開発用地、市役所建設、移転問題、市民会館再整備、移転、新しい開発予定地での市役所建設、新しい観光事業への計画等多くを視察させて頂いた。その後、市役所で市長はじめ市の幹部の方々がお集りになり、公民連携講座を開いた。

市には3つの問題がある。

#### ①開発系のプロジェクト

市役所の建て替え、移転、市民会館の再整備、新しい土地でのPPP手法による建て直しの選択肢である。これには研究が必要である。まず、市として30年ビジョンを作り、その中で未来のF市の方向性を定め、1件1件を対処して行かねばならない

②市の未来ビジョンとして今の東地域中心の市開発なのか、市役所をより西に動かす事により、連結が考えられる新幹線、その他の鉄道、道路開発による町作りで東中心経済から移行するのか、茅ヶ崎、寒川、鎌倉、平塚との関連でどう町おこしをして行くのか、これを定めねばならない。

#### ③市が持つ観光産業をどう発展させて行くか

市長が言われるような観光産業発展による市税の削減、実行のためにも、市地域観光は必ず考えねばならない事である。F市はフロリダ州マイアミビーチ市とは姉妹都市である。Fはマイアミビーチから学ぶ事が多いと思われる。マイアミビーチには今、一番アメリカでもホットと言われているサウスビーチ開発がある。あのような開発はF市には可能であると思われる。是非、院生を派遣していただき東洋大学大学院で研究したいものである。

世界のアメリカの事例からF市の長期ビジョン：経済、地域、官施設整備、観光産業を

研究し、F市の未来における発展に貢献したいものと思われた。

東洋大学は来る3月30日にPPP研究センター設立記念シンポジウムを計画している。その際にフロリダアトランテック大学（マイアミのすぐ北隣）からシュニッドマン教授を招くことになっている。

その際にジョージア工科大の教授も同行して頂き、F市を視察訪問する計画である。アメリカの都市開発のプロの教授陣にもF市を見てもらい、未来のF市発展に協力できればと思われる。

## 2) 平成21年度市政経営方針

### ①地域主体のまちづくりの推進

地域住民の声をこれまで以上に反映し、地域ごとの意思決定機関となる「地域経営会議」の全地域設置に向けたモデル地区での試行や、市民センター・公民館に予算と権限を移すための具体的な制度づくりを加速させる。

また、市民に「地域の経営者」となっていただくという観点から、平成20年度に作成した「公共施設マネジメント白書」も十分に活用し、地域における施設等の資産の有効活用策や利用促進策、各地区の特性に応じた施設の再編等についても幅広く検討していただく。

### ②新しいまちづくりの推進

来る、平成21年5月23日、湘南C-Xの一部まち開きを予定されている湘南C-Xは、湘南の広域的な都市連携の中核となる立地特性を持ちあわせており、湘南の豊かな自然と文化が産業と融合して生まれる新たな都市拠点を形成するエリ。同時に、地域経済の活性化、高度先端医療や子育て支援など、市民サービスの向上に大きく寄与することが期待される地域でもある。

一方、武田薬品工業の新研究所も、平成22年度中の竣工を目指し、本年5月から建設工事に着手する予定であり、この事業にあわせて、本市村岡地区並びに隣接市深沢地区の広域的なまちづくりを進めるため、県や鎌倉市との一層の連携協力を図りながら、地域住民との協働による、基盤整備や新駅設置に向けた課題の解決に取り組む。

市の顔であるF駅周辺については、F駅北口通り線の開通に向けた諸課題の解決とともに、南口も含めたF駅周辺の南北一体となった中心市街地の活性化に着目したまちづくりについて、市庁舎や市民会館の建て替え等も含め、幅広く検討を進める。

### ③広域連携のまちづくりの推進

平成20年11月、----市、----町との二市一町で、環境分野での初めての取り組み「湘南エコウェーブプロジェクト」をスタートさせた。新年度においては、この取り組みに続いて、産学公連携による既存産業の活性化や新産業創出、地産地消への取り組みなど、これからの各市町の行政課題を見据えた様々な取り組みを強化するため、二市一町で構成する「湘南広域都市行政協議会」の事務局をF市に常設して、各市町からの職員により事務局機能を担うとともに、県との連携も強化する。

### ④PPPの推進

行財政改革にいて、限られた財源や地域資源を効率的、効果的に活用し、公共サービスの充実を図るため、新たに策定した「F市経営戦略基本方針」による「市民本位の行政改革」「生産性向上改革の推進」に積極的に取り組む。その中で、官民連携の推進につきましては、「新しい公共」の理念に基づき、行政と、企業、NPO、地域団体などの民間事業者が役割分担し、それぞれの資源やノウハウを活用して効率的に行政を進めるPPPによる事業の展開と、より質の高いサービス提供について、検討を進めていく。

### 3) F市の概要

①人口：405,565人（H17年国勢調査より推計）

②世帯数：170,044世帯

③姉妹・友好都市

米国フロリダ州マイアミ・ビーチ市、カナダ国オンタリオ州ウィンザー市、中華人民共和国雲南省昆明市、大韓民国忠誠南道保寧市、長野県松本市



## (7) G市

### 1) インタビュー概要

はじめに、私の方からプレゼンのハードコピーを使い簡単な自己紹介、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の説明、簡単なPPP説明、歴史、3種類のPPPとその事例（インフラ、都市開発ーバルチモア、オイスタースクール、ビスケーランディング、C、富山、サンデイスプリングス、シェアードサービス、M）の紹介、アメリカでの他のPPP傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本におけるPPPの可能性、東洋大学大学院の地域支援プログラム、大学院への誘い等、約45分間説明させて頂き、その後30分の懇談、インタビューを行った。

G市は人口10.5万人の市である。これと言った産業はなく、東京への便利さからベッドタウンとして成長した。市長が就任した時にあった市の負債520億円は現在では460億円まで減らす事ができた。公債費比率はそれほど悪くない。

しかし、大きな産業がない故、財政は健全ではなく、今後起こる官施設の建て替えをどうしたらよいか、これには頭を悩ませている。すぐに6校の小学校の統廃校、また建て直しの問題の検討を始めねばならない

また、企業誘致、経済開発活動もやっと動き出したところである。この分野で東洋大学のご協力いただければ非常にありがたい。多くの低・未利用地（5万～10万坪単位の土地）を所有している。これらは企業誘致、商業施設誘致に十分に使える土地と考えている。

市は長期計画ビジョンを持たず、30年後を見越した考えはない。そのような計画をどのように構築するか、これも知りたいところである。G市に限らず、このあたりの自治体は似たり寄ったりで、皆が共同して地域を考えねばならないと思うが、そのような連携をどう行うか、今までやった事がないゆえ全く分からない。

### 2) ヒアリング結果

#### ①今後の公民連携を考えていくことについて

コストを削減するこれは必要だが、それ以上にいかにしたら、市民へのサービス向上

が図れるか、これには非常に興味を持っている。サービスを向上出来てコスト削減が可能であるなら、今後の日本の自治体において、東洋大の公民連携は非常に躍進すると考える。

これから公民連携を考える際、リーダーシップ、自治体職員の能力向上、議会の理解、住民の理解、これらはすべて必然である。公会計等に関してはG市では随分研究を続けているので、問題はない。

国、県の規制緩和も大切である。客観的第三者機関によるアドバイス、これも必要である。市議会は多くの話、討論を行うが、どれが正しく、どれが間違っているかの判断の材料がない故、いつも、決まらないまうやむやになるのが通常である。

いかに姿勢を健全化するか、財政立て直しを行うか、これらが非常に重要な案件である。それ以上に、このPPP手法を使い、いかに市民へのサービスを向上するか、ここが是非、知りたい。

## ②大学との連携について

市としては、今後多くの事柄で、東洋大学のような組織の協力が必要である。学校の統合、廃校、図書館、公民館の立て直し、多くの公施設の整備があるが、大きな企業が存在しない自治体故、今後の財政が心配である。

可能であれば、東洋大学大学院で、G市を見て頂き、市の未来構想、長期計画等と提示して頂きたい。頂く構想を学び、市としてどのような対応が必要か考えたい。特に、市が保有する未低利用地（5万坪～10万坪）に関して、どのような開発がPPP手法で可能かお伺いしたい。これは市の未来、存続にもつながる事業と考える。

## ③地域支援プログラム、院生派遣について

関心がある。院生派遣は今では考えられないが、大学院による地域支援プログラムには大きな興味がある。やり方をお教え頂きたい。

## 3) 平成21年度の施策

### ①第5次基本構想の策定

平成 21 年度～22 年度。

- ②市役所の棚卸しと市民参画による事業仕分け
- ③遊休市有地の売却
- ④寄付条例の制定についての検討
- ⑤集会場の長期寿命化改修の推進
- ⑥鶴瀬駅の基盤整備推進
- ⑦企業誘致の推進

#### 4) 第 4 次基本構想実施計画 (H21～23 年度)

##### ①児童の健全育成環境の整備等

- ・ PFI 事業による----小学校整備
- ・ 放課後児童クラブ施設を含めた----小学校の増築
- ・ 地域子ども教室の全小学校区での実施
- ・ 市保育所の建替えに合わせた民間化の推進

##### ②公共施設の耐震化及び長寿命化の推進

- ・ 小中学校の体育館、保育所、公民館、老人福祉センターの耐震改修の推進
- ・ 学校、集会所、市民体育館、中央図書館などの施設改修を進め長寿命化を図る

##### ③障がい者への支援の充実

- ・ 発達障害のある児童等への相談体制の充実化
- ・ 難病を抱えた乳幼児への日常生活用具の給付
- ・ 聴覚障害者に対しての手話通訳派遣等の支援の充実
- ・ 障がい者のための就労支援センターの設置

##### ④都市基盤整備事業の着実な推進

- ・ --駅東西口土地区画整理事業
- ・ --第 2 団地建替え、道路・公園・下水道整備事業

#### 5) G 市の概要

- ①人口：105,563 人
- ②世帯数：42,679 世帯

## (8) H 町

### 1) インタビュー概要

はじめに-----町長と-----副町長との会見を行った。

H 町は次の合併で I 町と共に-----市に統合されることに決定している。H 町は環境問題、教育問題等いろいろ改善を行ってきたが、合併後はどのような統合になるのか全く分からないと言う意見があった。

会見ではパワーポイントを使い簡単な自己紹介、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の説明、3種類の PPP とその事例の紹介、アメリカでの他の PPP 傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本における PPP の可能性、東洋大学大学院の地域支援プログラム、大学院への誘い等、約 1 時間半ほど、説明させて頂き、その後ディスカッションを行った。

-----町長、-----副町長は H 町の活動として、環境保全、その他の町おこし事業を行ってき、また、ある程度の成果が出始めていると考えている。

しかし、近い将来に-----市、I 町との合併が決まっており、大きな市に合併されることで、今まで行ってきたことが続行できなくなることを懸念している。-----町長は退職を、-----副町長は県に帰られる。その後の H 町におけるリーダーシップがどうなるか考えると気が重くなるとのことである。

H 町では最近、既存の町の建物を使って、図書館の移転を図った。これは非常にうまく行ったと考える。次に病院がある。これに関しては、今の所、案はない。

### 2) ヒアリング結果

H 町町長、副町長、市幹部との会見での公民連携への意見としては次のような返事があった。

#### ①地方自治体で今後、公民連携活動が必要とされるフィールドについて

未低利用の官の土地を利用した民間プロジェクト開発、官設備の維持補修等での PPP 手法は大切と考える。特に学校等の統合、廃校等では新しい考え方がなければ実行

できないと思われる。インフラ系も PPP が必要であるが、県、国の参加なしでは可能とは思われない。

H 町では経済開発活動は必要と思われるが、現在の話題は-----市、I 町との合併問題で、多くの事を考える事は難しい。小さな町 H 町と I 町の合併は考えられるも大きな-----市との合併で小さな町の特徴はなくなる懸念がある。企業誘致、中心市街地再開発も重要であるが現在はあまり積極的にできる状況にない。

また、サンデイスプリングス市のような画期的な考えで自治体経営の効率向上を考えても良いと言う意見もあった。

## ② これからの H 町での PPP 活動で不可欠と思われる要素について

トップのリーダーシップ、自治体職員の能力向上、住民の理解、議会の理解等が話された。

ベッドタウンである H 町では地元企業の参加、市場への理解、等に関してはあまり意見が強くはなかった。

1 点指摘があった点であるが、今後、日本中で合併が進んでゆく中で共通要点等を指摘してもらい、そのガイドラインに沿った市町村会談が持たれば、合併に参加する市町村はそれほど戸惑いを待たず進行が可能ではと言う意見があった。同感である。しかし、皆が同じではないゆえ、合併された後の町おこしでは地域のオリジナリティを持たせる開発が必要ではないかと言う意見も出た。

H 町では合併と言う状況の中で町長、副町長はじめ町の幹部は PPP の必要性を感じており、その実行を考えているように思われる。

## 3) 市町村合併について

### ① 平成 19 年 11 月の「市町村合併に関する住民意向アンケート」

-----市、H 町、I 町との枠組みによる合併が多数を占めた。

### ② 平成 20 年 10 月議会において、合併推進を求める旨の決議

合併新法内の合併を目指した-----市、I 町による合併協議の開始を両自治体に対して申し入れ

### ③ 平成 21 年 11 月から-----市、H 町、I 町の事務担当者による合併研究会

法定合併協議会における協議のたたき台ともなる、合併協定項目、新市基本計画などについての整理が行われた。

#### 4) 図書館指定管理

平成 21 年度に手法検討。

#### 5) 平成 21 年度の重要事業

##### ①安全安心の創造

地域防犯組織のリーダー研修の実施、乳幼児健診の中で心理相談員による面接時間の拡充、また、平成 26 年度までを計画期間とした「H 町次世代育成支援行動計画」の後期計画を策定する。

##### ②教育・文化の創造

学校を応援していただいている様々な地域ボランティア共に地域の総合力を生かした教育活動を進める。

##### ③民間活力の創造

町商工会が中心となり町の物産を展示販売し、観光案内機能も備えたアンテナショップを東武動物公園駅西口構内の一角に整備する予定であり、平成 20 年度に引き続いて作成する情報誌「やっぱ H だべ」との相乗効果による、活力の創出を目指す。

##### ④新たな公共の創造

「イルミネーション事業」を「市民協働モデル事業」として位置付け、今後の市民と行政とによる協働事業推進のための研究を進める。

#### 6) H 町の概要

①人 口：33,786 人

②世帯数：13,001 世帯

##### ③町内の主要施設

日本工業大学や、東武動物公園が存在するが、必ずしも連携がとれていないようであ

る。

#### ④コスプレイベントの開催

近年、H町進修館（コミュニティセンター施設）や、東武動物公園にて、イベントが開催されるようになり 50 数名のコスプレイヤーが集まる。経緯は不明である。

## (9)I 町

### 1) インタビュー概要

I 町も H 町と同じように-----市との合併と言う大きな課題がある。しかし、公民連携への意見は H 町とは違うものが出た。異なる自治体が同席することで情報が出しにくくなる要素はあった。

### 2) ヒアリング内容

#### ①自治体が必要とする公民連携の分野について

インフラ系の新規、維持補修での PPP の必要性は強い反応があった。官施設整備、維持補修でも PPP が不可欠と言う意見が多かった。

行政サービスのアウトソース化には強い意見はなかった。町役場の職員の意見としては当然であると思われる。

未低利用の官の土地での民開発、中心市街地再開発等で PPP が非常に必要と意見があった。

#### ②PPPプログラム推進に不可欠と思われる要素について

リーダーシップ、住民の理解、議会の理解、職員の理解・協力、国・県による規制緩和の必要ということが発表された。地元企業の協力が必要であると言う職員もあった。

### 3) I 町概要

①人 口：417,736 世帯

②世帯数：17,736 世帯

### 4) 公民連携の実践例

◆アグリパークゆめすぎと(育苗施設を除く)及び育苗施設の指定管理者



町では、アグリパークゆめすぎと(育苗施設を除く)及び育苗施設の管理運営について、指定管理者制度を、平成 18 年 4 月 1 日から導入するため、平成 17 年 9 月より指定管理者の選定を開始し、I 町議会定例会の議決を経て指定管理者を指定した。

これまで有料施設の利用許可等を町長名で発行していたが、4 月 1 日からは指定管理者名と変更になり、下記の指定管理者で行うことになった。

### 1. 指定管理者が管理を行う施設

アグリパークゆめすぎと(育苗施設を除く)

育苗施設

### 2. 指定管理者の名称等

I 町大字才羽 823 番地 2

有限会社 アグリパークゆめすぎと

代表取締役 犬飼章雄

幸手市東 3 丁目 10 番 43 号

埼玉みずほ農業協同組合

代表理事組合長 山崎幸夫

### 3. 指定期間

平成 18 年 4 月 1 日から平成 21 年 3 月 31 日まで(3 年間)



その後見直しを機に、公募ではなく選定が行われ、アグリパークゆめすぎとは、(有)アグリパークゆめすぎとに、育苗施設については、埼玉みずほ農業協同組合に、それぞれ指定管理者として、さらに今後5年間委託することになった。(有)アグリパークゆめすぎとに町は、3年間委託料を支払ってきたが、今後5年間は委託料なしの契約となった。

この間の経緯をめぐる質疑

問 基本方針では公募が原則だったのではないのか。

答 主目的は地域振興であり、第三セクターの経営も順調であるためです。

問 5年後も指定管理者に委託するのではなく、(有)アグリパークゆめすぎと（以下、第三セクター）として自立できないのか。

答 検討課題としていきます。

問 指定管理者の期間は5年だがその間の修繕についての考え方は。

答 設置して8年が経過している。5年間の第三セクターの修繕計画は2千700万円を予定しています。

問 修繕で高いものは公費でまかなうという考えでは困る。

答 見積もりで100万円を超えるものは町が負担するなど協定をしていきます。

問 道路の違法駐車をどのように考えているのか。

答 第三セクターと協議検討します。

問 トイレの問題はどのように考えているのか。

答 第三セクターの自助努力に任せています。

問 指定期間中に赤字の年度があるが。

答 指定管理者の負担となります。

本施設は道の駅であり、独立採算で収益を確保できる条件がそろっている。第三セクターに委託することは不合理ではないが、指定管理者制度を用いる以上は公募するという方針が必要であろう。立地条件に甘んじて第三セクターの経営努力を阻害するようなことにならないような配慮が必要だと感じた。

(10) J市

1) インタビュー概要

J市は院生のJさんの紹介でJ市及び、K市訪問が実現された。Jさんは自費での院生ゆえ、Jさんと市役所との意見は、異なるものも見受けられた。

到着後、まず、-----地区（J氏は-----役場出身）、特に駅前開発計画視察を行った。J市内では大きな駅であるが開発はほとんど進んでいない。開発用地の隣が自衛隊の駐屯地である。駐屯地では数千人の隊員が駐屯していると聞くが開発の対象となる客の投入にはつながらないであろう。



また、駐屯地が駅の用地の隣と言う事で開発コンセプトも前向きな物が考えられない状況と思われた。市として、この地域の開発を計画する場合はこの自衛隊駐屯地を含む地域全体の開発計画を立てた後でなければ、良い計画が立たないと思われた。

次に市の経済開発地域として中勢北部サイエンスセンター、J市地域情報センター、その他の施設としての久居榊原風力発電、Jなぎさ町旅客船ターミナル、K湾海洋スポーツセンターマリーナ等を見せて頂いた。

私の意見としては経済開発活動に関しては成功しているように見えた。旅客船ターミナルからL空港への船での連結も良く考えられたアイデアである。しかし、その隣にあるマリーナには数千万円クラスのヨット、ボートが見られたが、その活動はほとんどなく（平日ゆえ）また、この資産の有効利用も果たされていないように見える。マリーナがあるだけで、周りには船のオーナーが泊まるマンション、ホテルもなく、遠くにレストランがあったが船のオーナーが利用するようなレストランではなかった。

市役所ではJさんのアレンジで-----副市長はじめ3名の市幹部と話し合いをする機

会が設けられた。

懇談ではハードコピーを使い簡単な自己紹介、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の説明、3種類のPPPとその事例の紹介、アメリカでの他のPPP傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本におけるPPPの可能性、東洋大学大学院の地域支援プログラム、大学院への誘い等、約30分ほど、説明させて頂き、その後ディスカッションを行った。

小河副市長、川合政策財務部政策課長共に私のプレゼンにはあまりリアクションがなかった。市の学校、公民館等の再整備は基本的には市役所、県、国からの補助金で整備する計画ゆえ、大きな公民連携手法は必要ない。-----駅前のPPP手法による開発には興味があるとのこと。

長年、計画は行っているが、民からの関心が出てこない。これに関してはPPP手法で民を勧誘し、是非、開発を進行させて行きたい。何かアイデアがあるなら、お教え頂きたいという意見があった。

私の答えとしては、我々の大学院には簡易調査報告と言う手法がある事を伝えたが、直ぐに是非と言うリアクションはなかった。簡易調査に関してはJさんが知っているゆえ、必要であれば市としてのリクエストがあるかも知れない。

大学院として、Jさんが自費で院生になっている事を考え、市としてJさんへのサポートがあれば、そのような調査は比較的簡単に実現可能であることを伝えた。他の町の場合、まず、院生派遣が難しいことを告げた。市側からはこれに関して何のリアクションもなかった。

インタビュー中での意見としてはPPPの使い方では重要な分野としては、未低利用地の売却、開発、民間プロジェクト推進、企業誘致、新産業、中心市街地の再開発等では十分に活用できるだろうという意見があった。

PPP推進に不可欠と思われる要素としては順番としては、住民の理解、議会の理解、これが特に重要で、次にトップのリーダーシップ、自治体職員の理解、協力、能力向上等、地元企業の理解が続き、国・県の規制緩和等に関してはそれほどの重要性を示さなかった。

## 2) 施政方針

総合計画における「重点プログラム」に代表される、様々な異なった分野やそれぞれの地域が連携を図り、相乗的な効果を発揮するための「部門横断的なまちづくりの推進」を行う。

市民の積極的なまちづくりへの参加による「協働のまちづくりへの転換」を行う。

行政経営システムの導入により「トップマネジメント機能の強化」、「自立した事業部門の形成」、「市民と行政との新たなパートナーシップの確立」など、「経営の視点を取り入れた行政運営」を図り、市民満足度の向上を図る。

組織機構の見直しについて、財政状況を踏まえた、総合計画における施策の一体的な推進のための、政策部門と財務部門の一元化を図るほか、本庁の各事業部門への企画員、各総合支所への地域企画員の配置により、政策機能の強化を図る。

最大の課題と認識しております新最終処分場の候補地については、候補地選定委員会を設置し、有識者の意見等を踏まえた最適地の決定を行う。

都市マスタープランの策定の取組み。

J 駅前北部土地区画整理事業については、建物移転を進める。

公共下水道については、下水道整備計画を策定するなかで、効率的かつ効果的な整備を推進し、総合計画における目標である平成 24 年度の下水道普及率 44%の達成を目指す。

上水道については、引き続き、老朽化した水道管の更新や地震対策等を重点的に行う。

中学校及び幼稚園施設の耐震化に計画的に取り組む。

中学校給食の未実施校における、早期の給食実施を図るため、建設用地の購入をはじめとする学校給食センター建設に向けた取組み。

三重短期大学に「地域連携センター（仮称）」を設置し、地域のシンクタンクとしての機能の充実を図るとともに、多様な学習機会の提供による元気な J 市づくりを担う人材の育成や、市内に立地する大学や地域との連携による健康都市教育への取組のほか、松阪市及び亀山市等との都市間連携による政策課題解決に向けた取組みを行う。三重短期大学が、将来に渡って、地域における知の拠点として、特色ある大学運営を図っていくため、独立行政法人化も視野に入れた検討も行う。

地域経済の振興を図るための拠点施設として、中勢北部サイエンスシティ内のあのつピ

アに「産業振興センター（仮称）」を設置し、三重県等との連携のもとに、研究開発や新事業の創出、人材育成などの支援を行い、市内産業の活性化を図っていく。

### 3) J市概要

①人 口：292,371人

②世帯数：120,573世帯

## (11) K市

### 1) インタビュー概要

K市訪問に関しては、隣町、J市役所のJさんのご協力でK市長、松下部長との会見が可能となった。市役所訪問の前には、K志摩さいこう会理事の-----氏もJさんにご紹介頂き、在京K志摩会の方々の意見も聞くことができた。

-----氏の意見では東京、関西での自治体の変革は進んでいるが、地元Kでのスピードには満足されていない意見が聞かれた。建設会社にお勤めの-----さんは自治体経営に関しても、民間導入の必要性、PPP構想の必要性はご理解頂いているように思われた。また、-----氏からも市役所への連絡をお願いし、今回の市長会見が可能になったと思われる。

訪問前にJさんの案内でK神宮、再建された神宮前商店街、建設されたL空港行きの船の発着港を見学させて頂いた。K神宮では第62回目の神宮式年遷宮（20年に一回、神宮全体の立て直し）を数年後に慌ただしい行事、橋の建替え等が進んでいた。20年に一度、約500億円を投資する事業と聞いた。

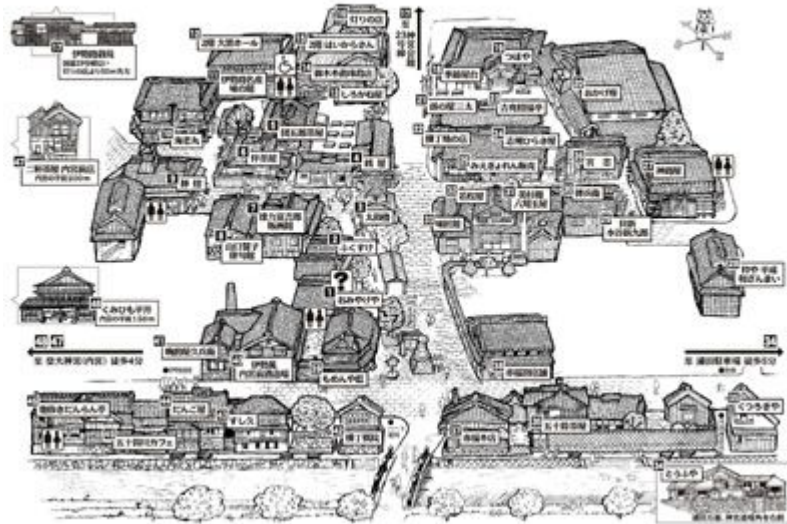
-----市長、-----部長との会見ではハードコピーを使い、簡単な自己紹介、東洋大学経済学研究科公民連携専攻の説明、3種類のPPPとその事例の紹介、アメリカでの他のPPP傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本におけるPPPの可能性、東洋大学大学院の地域支援プログラム等、約30分間ほど、説明させて頂き、その後ディスカッションを行った。

K市でのリアクションはJ市でのリアクションより、もっと淡泊だったように思われた。私が説明したことへの理解自体がなかったのか、K市とは関係のない事柄と理解されたのか、K市でのPPP導入の可能性に関してはあまり言及がなかったと思われる。

懇談の中で市長からは、神宮前の商店街の再開発には確かに民の力で行われた事を指摘した。それは商店街の中に、Kでも有名な和菓子屋さんが中心になり、商店街全体の外観を明治、江戸時代に戻す構想での再開発であった。



## おかげ横丁絵地図



電線は地中化し、サインは昔のものに戻し、外装も昔の素材で作りなおし、近代的な物はすべて取り外してあった。その効果があつてか、平日でありながらもこの商店街だけは多くの観光客が見受けられた。これは民が主導での再開発であったことは市も認めているものである。

次に、市として問題がある港についての質問があつたが、それは市が約7億円の投資を行って、新しく出来たL空港への海洋交通のための港への投資であつた。これは民間船会社からのリクエストでK市からL空港へフェリーを走らせたい（J市でも実現したように）、よって、市としてそのための港、発着港を造ってもらいたいと言う要請に市は答え、この発着場を整備した。





整備が終了した所で、この民間船会社が倒産、港を使う会社がなくなったのである。市は他の会社にも連絡したが、興味を持ってもらえる企業は見つからず、7億円の投資が無用のものになってしまった。これに関しても、市からはそのような問題がある事は指摘されたが、PPP手法で解決方法があるかという質問はなかった。

J市との連携とか、---市も含むL空港へのフェリーとか、その他の考えはあるかと思われるが、K市としては他の市との連携での使い方はないようである。残念な7億円の税金の投資であった。投資回収の手段は取るべきと思われるが、2週間後、市は完全にこの港の活用はギブアップしたと言うニュースを聞いた。

懇談中、市長からは指定者管理者、PFI等のPPP手法は必要に応じて活用しているという意見があった。しかし、これから予想される、インフラ、官施設の再整備等に関しては公民連携と言う考え方は全くなく、県、国との連携でこれらの処理を行って行く方針を話された。

市としては市の全体的開発構想が欠けている指摘があった。特に、経済開発、企業誘致、港を含むインフラ開発、中心市街での再開発、駅前開発、観光産業復興等、市自体のコーディネートがうまく行っていない考えが話された。

公民連携がK市で進むためには何が不可欠かという質問に対しては、リーダーシップ、議会の理解、自治体職員の理解・協力・能力アップ、地元企業の参加・協力、国県からの援助、助成システム、等が必要であるという意見があった。

## 2) K市重点施策

### ①K市駅前の整備

観光案内所や交通の機能を整理し、民間プロジェクトの進捗状況も踏まえながら、Kの顔づくりや賑わいの創出に向け、官民一体となった取り組みを推進する。

#### ②学校の耐震化

これまで、市内の小中学校校舎の耐震化を進めてきたが、新年度、---中学校、---中学校を建替えることにより、市内の全ての公立小中学校で耐震化対策が完了する。

#### ③子育て支援の充実

「（後期）K市次世代育成支援行動計画」の策定。

#### ④市立K総合病院のあり方について

昨年まとめられた「K総合病院」のあり方についての基本方針を基に、総務省から示されている公立病院改革ガイドラインに基づいた「改革プラン」を年度中に策定し、経営改善に努めるとともに、このプランに基づいた経営の改善状況、経営指標などを検証したうえで、施設整備についての判断を行う。

#### ⑤観光活性化プロジェクトの推進

K市全体の観光まちづくりの推進を戦略的に担うための「まちづくり会社的な中核基盤組織」の設立に向け、検討を進める。

### 3) 市の概要

①人口：135,033人

②世帯数：53,198世帯

## (12)L市

### 1) インタビュー概要

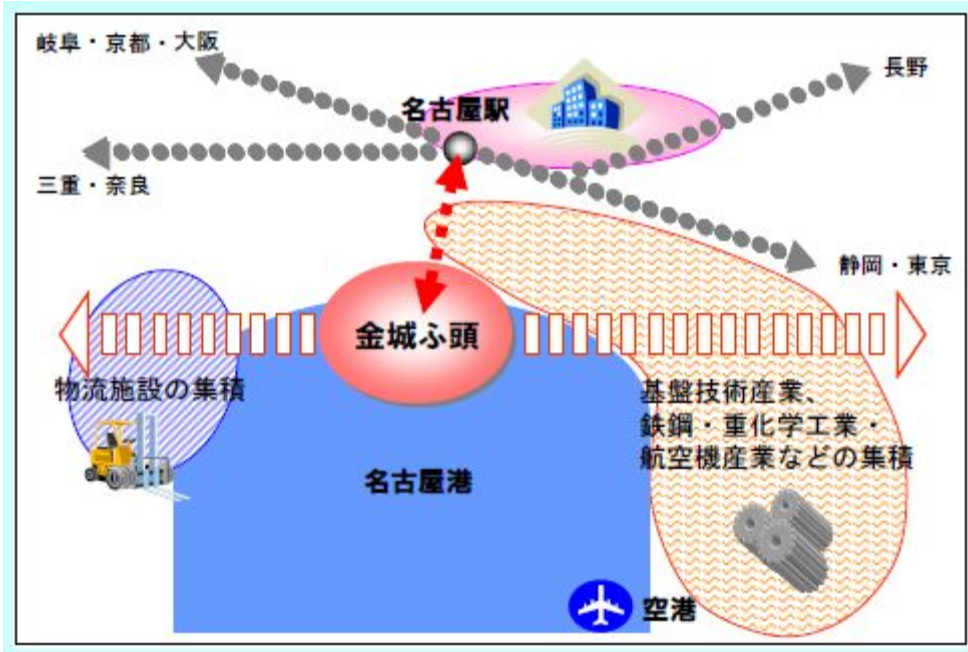
L市が推進している、地下鉄---線---駅前の開発構想で総務局企画部から相談を受けた。1主幹はこのプロジェクトに関して、前L市の局長で、現在、L市代表監査員の-----氏からの紹介で東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻、田淵を知り連絡があった。

また、1主幹はLに本社がありコンサルタント企業の紹介で平成20年もお会いしている。

L市では平成13年9月に財政健全化計画を策定し、行政評価制度の活用による施策のソフト、事務事業の効率化とコスト削減、予算編成システムの改革を取り組み、平成17年、18年度の予算において公債償還基金からの借入を行わないと言う目標は達成できた。

しかし、この目標は、遊休土地の売却、行政改革推進債の発行により収支を補ったうえで達成できたものであり、平成18年度予算を元に、平成19年度以降の財政状況を見込むと、収支不足が400～500億円となっている。今後引き続き財政健全化は市の重要な課題である。

このような中でL市はモノづくり文化交流拠点構想を平成18年に立ちあげ、活動を始めた。その中でも、地下鉄---線---駅前地はこのモノづくりの拠点の一つとしてL市は開発計画を作り上げてきた。モノづくりにかかわってきた地域性、将来の展開が担保できる空間の確保、良好な交通アクセス、広い意味でのまちづくりへの波及を視野に入れ、この地域が選ばれた。



モノづくり文化交流拠点構想検討会議が設定され、学識、国（国交省、経産省）、愛知県、L市、L商工会議所、有識者等が参加して検討してきた。多くの素晴らしいアイデアは出てきたが、民組織の興味を募ると言う意味ではなかなか順調に進んでいるようには思えないようである。



現在の検討状況としては以下の通りであった。

- ・モノづくり文化交流拠点構想は、官・産・学・市民・NPO といった多様な主体の方

々により、長期間をかけ独自のスタイルと工夫で「モノづくり」「産業技術」をテーマに、「参加・体験型」による新しいモデルの「オープンミュージアム」を創造していこうとするもの。この「オープンミュージアム」を構成する5つのゾーンは、それぞれが複合的に連動した多様で多彩な事業形態により集客構造を持たせる。

ゾーン	参加主体	出展・参加形態
テーマゾーン	名古屋市 産業技術関連団体・企業 大学・市民・NPO 行政及び関連団体・研究機関	○パビリオン出展 ○技術展示出展(ショーケース出展) ○実証実験・社会実験参加 ○施設参加 ○技術参加 ○イベント参加 ○スポンサー参加
モビリティゾーン	名古屋市 交通関連産業企業・団体 行政及び関連団体・研究機関	○パビリオン出展 ○技術展示出展 ○技術参加 ○施設参加 ○実証実験・社会実験参加
サステイナブルゾーン	名古屋市 環境技術関連団体・企業 大学・市民・NPO 行政及び関連団体・研究機関	○パビリオン出展 ○技術展示出展 ○技術参加 ○施設参加 ○実証実験・社会実験参加
商業アミューズメントゾーン	水産・食品関連企業 エコ関連企業 飲食店舗	○パビリオン出展 ○営業参加 ○技術参加 ○施設参加
オープンミュージアムゾーン	名古屋市、大学、市民、NPO 行政及び関連団体 各企業 研究機関	○技術展示出展(オープンショーケース) ○実証実験・社会実験参加 ○施設参加 ○技術参加 ○イベント参加 ○スポンサー参加

**事業主体 名古屋市**

事業の進め方としては、

- 1 段階的に整備する際、ステップ毎にテーマを考えて進めていく必要がある。特に、それは段々積み上がっていく様なテーマの設定が望ましい。
- 2 参加、出展する施設の設置主体にもよるが、事業のスタートの段階から「モノづくり」のコンセプトが感じられるような整備に留意したり、またプレイベントやワークショップなども開催し、常にテーマ性を確認していくことが必要である。

等が話し合われている状況である。

私が話したことは、Lのレモンとは（モノづくり？）を研究し、金城埠頭の位置から何がレモネードになりうるかの探索の必要性を話した。官的な考えの前に、民ならこの土地に何を置くことが、この土地の価値を一番回収できるかという発想でものを考えるべきと言う点から、私を知るアメリカにおける多くの公民連携による経済開発活動の話をした。

課長の意見としては国、県、市、学識経験者の意見ではこの土地がどうあるべきかと言う議論はあったが、民にとって、何がこの土地の魅力でどう考えるかと言う発想は今までなかったと言う意見があった。

一つのアイデアの着眼としてはやはり、ウォーターフロントの活用（水上交通利用、景観を使った開発）、市内からの距離（市内からの企業、一般客誘致の難しさ）等からこの地域の開発は難しいという話があった。テーマを決めた工業団地、観光アトラクション、その他の討論も行われ、最終的にはまず、1産業、1企業誘致への焦点定め的重要性等の話があった。

今現在、1企業が進出の興味を示していると言う意見が市側からあり、その企業との対応の仕方、今後の展望等に関して公民連携手法による開発構想の話し合いが行われた。

## 2) L市の概要

①人口：2,250,614人

②世帯数：1,002,063世帯

## (13) M市

### 1) インタビュー概要

M市長は平成19年の東洋大学での日米PPPフォーラム参加から始まり、大学院の活動には多く、ご参加を頂いております。我が国の市長の中で、最も公民連携(PPP)をご理解頂いている首長さんと思われる。

平成20年春には市長は東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻に対し、大学院の地域支援プログラムへの関心表明を出され、市役所から一人の院生を派遣し、平成20年春学期から、M市でのPPP導入可能性調査調査が始められた。

平成20年5月には田淵ゼミ院生がM市を訪問し、中間報告としてM市におけるPPP導入に関する発表を行った。その後、同年8月には大学院のアメリカ視察ミッションにもご参加頂き(市長の立場としてはお一人)、NCP(アメリカPPP協会)、サンデイスプリングス・ジョーンズクリーク、フロリダ、デンバー等を見学され、より詳細にわたるPPP研究をして頂いた。

特にサンデイスプリングス市モデルには非常な興味を持たれ、大学院での調査研究にもこのモデルの導入の期待を示された。

M市の問題は人口5万人弱の市の負債が555億円ある事である。市長選挙出馬の公約は「10年で市の負債を半減させること。子供にツケをまわさない」であった。市長就任時では580億円あった負債は30億円減らす事に成功し、今に至る。しかし、それらの負債削減は問題なく出来たわけではない。当選直後からの多くの借金返済方針には市議会が反対で、市長へのリコールを行った。

市長は権限として市議会の解散を行い、新しく市長、市議会議員選挙を行った。市長は大勝、反対派の議員は落選と言う市民の判断が下り、M市長は市長当選後まだ、3年半だが2期目と言う市長である。

### 2) ヒアリング結果

市長から東洋大学への依頼は次の要素からなっている。

555億円の負債の半分以上、約300億円が下水道整備に起きた負債である。国の3省の縦割り補助金に頼り、非常に早く(20年間で)、下水道普及率100%を実現した。問題は

その事で 300 億円に近い負債が残った。まず、この下水負債の対処。

次の問題は市立病院である。300 床のベッドの病院であるが年間 7 億円に近い持ち出しがある。これの対処法もリクエストがある。

次にサンデイスプリングス市モデル (SSM) の導入である。SSM とはアメリカジョージア州アトランタの北にあるサンデイスプリングス市の事例であるが、人口 10 万人の市で、市役所職員が 4 名、民間従業員が 135 名での市役所経営事例である。同じ 10 万人の隣接自治体に対し、全職員、従業員数が 3 分の 1 で、固定資産税が減少という結果を出している。また、市民へのサービスも郡政府によって行われていたサービスに比べ格段の上昇がみられ、伝統的な市役所に比較して、半額での市役所経営が行われている。

M 市におけるの SSM 手法の導入に市長は興味を持たれている。

M 市は経済開発活動は比較的 success しており、地元の工業団地には多くの企業が進出されている。また M 市は---電気の工場の発祥としても知られている。しかし、昼の人口は多いのだが、夜になるとそれらの従業員が市外に帰られる状況で、固定資産税、地方税が取りきれないという弱点もある。

それは平成 20 年に訪れた際に市民、市役所、商工会議所、NPO の方々からの指摘されたことでもある。田淵ゼミではよって、研究では M 市での町おこし、定住者増加のための研究もおこなう事とした。

これらすべての計画を作り上げ、それを実行に移す組織、実行計画も研究する事が東洋大学大学院の研究課題であった。

M 市での PPP 導入可能性研究は平成 21 年年 2 月 2 1 日、M 市で市民 600 人近い人が集まる中、塩川正十郎総長の出席の元、15 名の院生、二人の教員参加のもと行われ、9 か月の研究成果が発表された。

上記一件一件、決してやさしい問題解決方法はないものの、院生による研究は日本を含む、現在世界の先進国で可能と思われる多くの事例勉強からの研究の成果としてその対処策を発表した。

また、発表には市長も考えがつかなかった市の資産の売却、リースバック等の考えを入れ、



いかにして市長の目標である 10 年で市の負債を半分に出来るかと言う目標達成に向かった計算も発表され、院生の最終発表は現在の市長の削減方法では負債を半額にするには 16 年かかると言う計算に対し、我々の手法を使えば 6.2 年で市の負債が半額に出来ると言う研究発表を行い、市長、市民の賛同を得たのである。

M 市では東洋大学が正式に提出する最終報告書を元に市民、市役所、市長、市議会間で意見交換会が行われ、最終型が作り上げれるのもそう長い時間がかからないと思われる。それが出来上がれば日本初の市役所業務の包括的民間委託を含む新しい PPP 手法による実現も夢ではないであろう。

追加的な情報であるが、平成 20 年暮れに、M 市は市役所内に公民連携室を設立すべく、公民連携課長の一般公募を行った。東洋大学大学院関連では 3 名が応募し、選ばれたのはその内の一人であった。その院生は M 研究チームのリーダーの一人であったことから、今後の M 市における PPP 推進は、順調に推進されるのではと思われる。

### 3) これまでの経緯

- 平成 19 年秋 同市市長が、東洋大学の PPP フォーラムに参加
- 平成 20 年 1 月 同市市長が大学院で市の現状を講義
- 平成 20 年 4 月 市の担当職員を院生として派遣
- 平成 20 年 5 月 担当教員と院生が M 市を視察、ヒアリング  
同市と東洋大学が、公民連携の推進に関する提携調印
- 平成 20 年 7 月 M 市公民連携フォーラムの開催  
M 市型公民連携可能性調査中間報告
- 平成 20 年 8 月 市長が、東洋大学アメリカ PPP 研究視察団への参加
- 平成 20 年 11 月 サンデイスプリングス市幹部が M 市を訪問
- 平成 21 年 2 月 M 市公民連携フォーラム開催、  
「M 市への PPP 導入可能性調査報告書」を提示

### 4) 平成 21 年度施政方針

#### ①市立 M 病院

医師確保と経営改善に努め、医療の質をより一層向上させる。そのためにも、「M 病院のあり方委員会」の答申を踏まえ、早期に病院事業を地方公営企業法の全部適用に移

行する所存。

## ②教育問題

西中学校の耐震補強工事から始め、耐震二次診断の結果を待って、順次、耐震化工事に着手し、早期に完成させる方向。

傷みの著しい---、---両中学校の校舎も、大規模改修工事と耐震化工事とを合わせて実施したい。

新時代の教育理念などを明らかにした上で、M市の将来の人口予測や財政見通しなども整合性の取れた、より合理的で現実的な原案を策定の上、「教育を考える市民のつどい」「未来の学校検討委員会」などを通して市民と一緒に考えていく所存。

## ③公民連携でM市再生

現在、市役所が担っている各種事務事業のうち、仕分けによって、意義が薄れた事業や、必ずしも市が直営で行う必要のないものについては、事業の廃止や民営化、民間委託を順次進める。

## 4) M市の概要

①人口：49,209人

②世帯数：17,047人

## (14) N市

### 1) インタビュー概要

市長は平成 20 年の公民連携トップセミナーへの参加もご興味を示され、ご出席頂けるかと期待したのですが、最後にスケジュール的に都合がつかず欠席とられた市長さんです。

N 市は東洋大学総長の塩川先生の出身地でもあり、大学院としても市役所にご連絡申し上げ 2 月 13 日に市長にお会いする事が出来た。

N 市は人口 51 万人、面積 50km<sup>2</sup> という大きな市でもある。市内には、25 の駅が存在すると言う非常に便利の良い都市でもある。

市の経済は多くの中小下請け企業が多く、昨今のアジアの経済発展で経済低迷、空洞化現象が起こっていると言われている。

会見ではハードコピーを使い、簡単な自己紹介、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の説明、3 種類の PPP とその事例（インフラ、都市開発ーバルチモア、オイスタースクール、ビスケーランデンング、岩手県・C 町、富山市、サンデイスプリングス、シェアードサービス、兵庫県・M 市）の紹介、アメリカでの他の PPP 傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本における PPP の可能性、東洋大学大学院の地域支援プログラム、大学院への誘い等を、約 30 分ほど説明させて頂き、その後デスカッションを行った。

市長からは市のインフラ再整備での公民連携と言う意見は出なかった。しかし、これから起こるであろう学校の統合、再整備に関して、民の活力を使い整備可能と言う事であれば非常に興味深いと反応された。

しかし、全ての学校、公民館が公民連携で出来るとは思わず、その場で可能であればそのような手法も面白い考えであると言う意見があった。学校、病院、公民館、市民センター等可能であれば是非、教えてほしい。市長の意見では公民連携とは PFI、指定管理者等のシステムとお考えで給食センター、保育所、幼稚園等は今後どんどん民間に出して経営してもらいたいと懇談した。

企業誘致も行いたい。現在の所、市内にある五つの企業団地では機械工業、金物、紙等の企業が入っている。団地自体非常に古くなっており、新しくする必要はあるが、財政的に難しい。やりたいが策がないと言った感じである。また、企業誘致は行いたい。新しく用意できる土地はNにはない。

中心市街地における再開発も考えたいが、全体構想がなく、なかなか進められない状況にある。この分野で何かしら公民連携のアイデアを頂ければありがたいと表明された。

観光産業育成にも関心を持たれ、市内にはビジネスホテルが少なく、これらの誘致も行いたい。依然指摘したようにそれに適する用地がない状況である。

公民連携が今後N市で進行するに不可欠な要素としてはトップのリーダーシップが必要と考えられる。Nは多くの地域に分かれており、それらのまとめ上げは非常に難しいのが現状である。それが起こるには住民の理解、これは不可欠である。次に議会の理解も必要である。国県の規制緩和も必要と思う。

地元企業にも独自の企業産業への関心だけでなく、N市全体を考えた開発構想を理解頂きたいが、それは難しい。行政サービスの向上、これは興味大である。何をどう行えばサービス向上になるかと言うフォーミュラーがあれば、非常に興味がある。是非、勉強したいとの事である。

## 2) 平成 21 年度事業方針

### ①健康に生活できるまちづくりの推進

妊婦一般健康診査の助成回数をこれまでの5回から14回に拡充。

また、これまでは35歳以上としていた超音波検査につきましては年齢制限を撤廃し、14回の健診の中で助成。

N市立総合病院を、新たに増築工事を行うことにより看護師及び医師などの人材確保のため、夜勤・当直室や院内保育所等を整備し、また、がん治療のための外来化学療法室や救急外来等の拡充を図ることによって、地域の中核病院としての機能を向上させるための整備事業に着手。

### ②中小企業が元気なまちづくりの推進

工場を積極的に公開しているところがある

川端ネジ製作所 昭和28年の創業で、主に工業用マシンやレントゲンの精密ネジを生産しています。平成元年、機能一辺倒のネジの分野では、世界に例のない『遊び心とデザイン』を持ち込み革命を起こす。近年、各業界より、採用例が増え、Nブランドにも認定されています！



#### ③安全安心で人にやさしいまちづくりの推進

消防力の充実として、平成22年度の運用開始を目指し、石切出張所の日下方面移転と、救急隊の1隊増強にむけ、用地の確保と設計等の作業を進める。

#### ④教育施設の耐震化について

災害時の避難所となります学校の屋内運動場の耐震工事を8箇所実施し、平成22年度中には、すべての屋内運動場の耐震化を完了させる。さらには、新たに校舎の耐震診断にも着手し耐震化を進める。市が所有する防災関連施設や特定建築物につきましても順次、耐震診断を実施していく。

#### ⑤活力あるNの再生の推進

・市役所の改革と再生とということで、全事業をゼロベースの視点により点検作業を行い、合理化が可能な事業を整理、または見直しを行う。

・市内には、----大学をはじめとする5つの大学があり、さらに隣接市の2大学とあわせて7大学で大学連絡協議会を設置している。これらの大学と連携し産業技術の開発や商業の活性化、地域ごとのまちづくりや環境問題、行財政改革の提案など、ますます産官学協働の輪を広げていく。

大学と中小企業が連携するというのがNのレモンである。だが、大学はすべて技術

系であり、個々の企業の技術水準の引き上げには効果はあるものの、それらを総体として位置づけNのエリアとしての活気に結び付けていくには、別次元のノウハウが必要ではないかと思う。そこにPPPの力が発揮される可能性がある。共同受発注グループが多いことも資源である。

### 3) N市の概要

①人口：506,318人

②世帯数：217,015世帯

共同受発注会社の例

## 創遊夢

企業名	業種	住所	代表者・連絡担当者	電話
三泉工業（株）	プラスチック加工製品	新家 20-33	三原 良介	06-6781-3003
<a href="#">(株) 三豊電気</a>	精密板金加工	柏田西 2-14-10	豊田 泰弘	06-6720-1724
<a href="#">丸長金属（株）</a>	スピニング加工	衣摺 5-7-16	堀井 勝彦	06-6729-5351
マツダ紙工業（株）	紙製品加工	衣摺 5-14-20	松田 重夫	06-6728-8501
<a href="#">(株) 駒林鉄工所</a>	金属加工	桜町 4-3	駒林 廉弘	0729-84-5203
(株) 北越電線	電線製造加工	菱江 1-17-37	荒木 美代治	0729-60-2756
(株) スガンコーポレーション	本・ビデオ・CD レンタル	東石切町 3-2-8	松本 守康	0729-48-4560
<a href="#">ソユーム（株）</a>	介護・福祉用品開発	中小阪 5-19-12	山藤 裕	06-6224-6810

## (15) 〇市

### 1) インタビュー概要

〇市は某デベロッパーを通じてご紹介を頂いた。また、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻に地域支援プログラムへの関心表明書を提出した。

関心表明書には〇市が持つ三セク、土地開発公社の解散による可能になる未低利用の土地開発における PPP 手法導入への依頼があった。

〇市は〇半島の南端に位置し、東京からは距離にして約 60km、電車では 80 分と言う距離である。経済的には----県でも最も取り残された地域であると市の書類に書かれている。農業、漁業中心の約 5 万人規模の自治体である。漁業を拡大させるべく、市は土地開発公社を設立し、港の一部の埋め立てを行い、新しい漁業工業団地の開発を試みた。

しかし、この開発はうまく行かず、現在簿価で 120 億円に近い土地が未利用のままに残ってしまった。市はこの土地開発公社を解散し、簿価を下げ、経済ベースに乗るとも割れる価格まで下げて、民企業の参入を促し、ここに新しい漁業魚業中心の産業集積を作り上げたいと計画書を作成している。近い将来には市議会で市長が正式にこれを提案し、受諾される可能性が出てきた。

このプロジェクトに対し、某デベロッパーは参加への興味を示し、その計画の考察に入った。そこで市としては某デベロッパーと話を進める上にも、この埋め立て地、----地区の再開発及び、市の農業、漁業、その他の開発構想をどう進めるべきかについての調査を依頼するため東洋大学大学院に関心表明書を提出した。

現地到着後、市の車ではじめに農業用地、次に住宅開発用地、その後、漁業関係として金田湾、城が島を視察し、昼食は城が島の商店街で、その後、デベロッパーの 2 名は帰られ、後は私と〇市の担当官で港、最後に----地区の視察を行った。〇漁港にある経済振興部企業誘致課の事務所で会議を開き、意見交換を行った。

〇半島は農業、漁業、観光を中心に町おこしをやって行きたいとのお話の中で、市は 120 億円に近い投資で----地区の埋め立てを行い、漁業産業の拡大を図ろうとした。実際には国の補助金があった事、県からの援助等があった事で詳細な計画なしでこのプロジェクトの開発に踏み切ったようである。このような場合、日本中でそうであるが、プロジェクトの成功は期待できない。

なぜなら、そこには民、市場を軽視し、開発自体を目的に走るのが常であるからである。そしてプロジェクトは失敗し、一企業も手を上げない状況が続いてきた。デベロッパーがこれを見て、簿価の 120 億円でこれを考える事が難しい事を市に指摘し、市は気がついたのであろうと思われた。

0 半島は東京と言う市場への近さから、3,000 万人以上の市場人口への提供と言う意味では農業、漁業、油壺マリーナを含むヨット、水上交通開発、週末住宅開発がすぐに考えられる。電車では 80~90 分と言われる距離も船便が開発されれば 30~40 分と言う連結が可能と思われる。

実際、今年一月には船によるマグロを食べるツアーを準備した所、すぐに定員いっぱいになったと言う話も聞いた。----地区でどのような開発が可能かは今後検討しなければならないが、既に 1 社興味を持って、動いている事から、何らかの活動が可能になると思われる。

## 2) ヒアリング結果

市の経済開発部企業誘致課との会見で次の様な意見を頂いた。

### ①地域支援プログラムの依頼内容について

平成 21 年度春学期では簡易報告書作成をお願いしたい。今年 6 月に市長選があり、現市長は無投票当選されると思われるが、そうなった時には秋学期から院生派遣を検討し、本格調査をお願いしたいと言う意向を伺った。

### ②PPP 手法について

今後公民連携が必要になると思われる分野としては、インフラ系（道路、橋、上下水道等）に関しては重要と思う。収益を伴う、有料道路、駐車場、上下水道等については公民連携の可能性が高いと思うとのことである。

公共施設（学校、病院、図書館、公民館、斎場等）は固定費が（経常経費）として見られがちだが、自治体の保有する全ての施設は資産として戦略的に活用すべきだと考える。

### ③行政サービスのアウトソース化に関して



自治体職員の減少化と言う心理的障害をどう取り除くかがポイントになるでしょう。収益優先のアウトソースが、経済弱者を追い詰める結果になっては意味がないのでこの点は最大限の注意を払うべきだと思いますと言われた。

#### ④未低利用地に関して

官保有の資産（土地、建物）の活用に関しては、マーケット主導のプロジェクトファイナンスであるべきだと考える。公民連携には適している分野である。

#### ⑤企業誘致、中心市街地再生、観光開発に関して

キャッシュフローの増加を期待する戦略は、十分に民の力を導入すべきとお伝えした。

#### ⑥公民連携推進に不可欠な要素として

最も重要な要素はトップのリーダーシップ、国県による規制緩和、次に自治体職員的能力向上・理解、住民の理解、議会の協力、民間市場理解のための資金調達、第三者アドバイスである。

#### ⑦公民連携の障害となる可能性のある要素

民間企業が介入する事で、弱者は切り捨てられるのではないかと言う危機感や、連携に要する経費捻出できない規模の自治体が多く存在する事。将来ビジョンや危惧に対し丁寧を受け止めて実行するに移す事が重要と思うとアドバイスをを行いました。

### 3) 施政方針

#### ①高等学校跡地利活用に向けたシナリオの見直し

将来の土地利用計画や事業実施方法等について、民間事業者の考えを踏まえ、民間事業者との協働により、極力市費を投入しない整備手法を検討し、事業計画を策定することといたします。以後、策定した事業計画に基づき、事業パートナーとなる民間事業者と協働して、事業に着手する。

平成 21 年度はまず、民間からご提案をいただくために必要な要件として、民間と市の役割分担の確定など、市民交流拠点実現に向けた新たな取組を進める。

#### ②火葬場の待合室について

老朽化により市民に不便をかけていたが、平成 21 年度において、建替をすることとなった。民間事業者の力をお借りし税金の投入を極力少なくする方策の検討に少し時間がかかったが、結果的には、市が建設し、指定管理者に管理をお願いする方法が、サー

ビスの向上や市民負担の抑制の両面において最も優位であることが明確になり、平成21年度において、建替をすることを決定した。

### ③公共下水道整備について

現在供用を開始している東部地区の整備が平成26年度までに完了する。その区切りの年を区域拡大のきっかけとするため、平成27年度における西南部地区公共下水道事業の着手に向けた全体計画の策定を平成24年度までに行う予定。

## 4) 0市の概要

①人口：48,839人

②世帯数：18,287世帯

## (16)P 市

### 1) インタビュー概要

P 市は人口 6 万人弱で O 半島の付け根に位置し、A 市などに囲まれる、非常に良い生活環境を持つ地域である。昔から、別荘保養地としても有名であるが、最近になって、それらの別荘地が団塊世代のリタイアメントコミュニティとなり、裕福な高齢者が多い町となった。これと言った企業、産業がなく、財政的には楽な自治体ではない。

市長は 1 期目ではあるが、今まで P 市の財政改革を行ってきました。

まず、市長が心がけている事は、市民に解りやすい市役所の書類作成である。一般会計、特別会計、企業会計を一つの会計資料にし、一般市民が市財政を理解しやすいように心掛けています。

日本の自治体会計は、通常このように 3 分化されており、一般市民には非常に理解が難しい会計資料となる。あたかも、市が市民に対し意図的に解りづらくしていると思われても仕方がない。その難しい会計書資料をあえて、一体化した会計システムで市民が解り易い資料、図式で説明を行っている。

懇談ではハードコピーを使い、簡単な自己紹介、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の説明、3 種類の PPP とその事例（インフラ、都市開発—バルチモア、オイスターズクール、ビスケーランディング、岩手県・C 町、富山市、サンデイスプリングス、シェアードサービス、兵庫県 M 市）の紹介、アメリカでの他の PPP 傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本における PPP の可能性、東洋大学公民連携の地域支援プログラム、大学院への誘い等を、約 30 分ほど説明させて頂き、その後デスカッションを行った。

その間、サンデイスプリングスモデル市に関する質問、また、シェアードサービス（サンデイスプリングス、ジョーンズクリーク、ミルトン、チャタフチヒルズカントリーによる共同業務分担）、その他の民間委託等に関する質問があった。その時には、かなりのご興味を示され、市長の関心度合いの高さが汲み取れた。

### 2) ヒアリング結果

①行財政改革基本方針が、平成 21 年 2 月に発表され、その方針の中では下記が示されていた。

a. 民間委託等への推進

事務・事業の企画と実施の切り分けや複数の組織にまたがる共通の事務の集約化、他団体との事務の共同実施、委託実施期間の複数年度化などの多くの手法による委託の可能性について検討する。

b. 指定管理者制度活用

施設ごとに指定管理者制度の活用について検討し、可能な施設から指定管理者制度を導入する。

c. PFI 法の活用

PFI 事業者、金融機関等の間での適切なリスク分担に留意するとともに、事業の安全性の確保に留意しながら、PFI 事業の活用を検討する。

d. 第3セクターとの契約

契約については、第3セクターの設立趣旨等も踏まえつつ、市民の目線に立って継続して見直しに努める。

e. 市民との協働推進

地域の課題や市民ニーズに的確に対応できる簡素で効率的な行政を実現するため、公共的なサービスを提供する市民や市民が参加する団体などに対する援助や活動場所の提供、情報公開条例、市民参加条例等を活用した情報共有などにより、活動主体の多様な特性・能力を活かした市民参加を進めるとともに、個々の職員の意識改革や勤務体制の整備などに積極的に取り組む。

f. 市役所内事務、事業の見直し

行政評価の視点を用い、事務、事業のあり方を不断に評価し、事務・事業の必要性の有無及び実施主体のあり方について評価する。

これらの方針設定は、現在、東洋大学大学院で研究中のサンデイスプリングス市モデルの活用形として考えられる。もし、我々の懇談で学ばれ、ご利用頂けたとしたら非常にありがたく、お会いし説明させて頂いた価値があったと思われます。

長期財政見直しに関しても、市では行財政改革推進本部を立ち上げ、公共施設中長期配置構想を検討し、これからの50年間に向けた長期ビジョンの中で公共施設再編・再整備

するとし、老朽化した施設を中長期の財政見直し及び財源効率を考慮し、計画的に建替えると書かれている。

このコメントも我々の会見でのアメリカにおける市、自治体の総合計画作成では短、中、長（5年、10年、25年）計画に基づく自治体総合計画実行計画の説明を良く理解され、市の長期財政見直しにもお考え頂いたのではと考える。そうであるとする、懇談中に本当に多くの事を学んで頂いて、P市の未来構想に、うまく適応させておられるとも思われる。

P市には池子問題（米軍住宅建設）、総合病院誘致（P市には総合病院がなく、病院誘致を行っている）、ゴミ処理広域化問題の問題がある。3年目の若い市長であるが、十分に公民連携の意図を理解され、市政再建を行えるリーダーと理解する。

#### 池子米軍基地内住宅



#### ②市が直面する問題で公民連携が適用できる分野について

官施設：学校、図書館、公民館等に関しては出来る限り、何らかの公民連携手法を導入して整備して行きたい。

#### ③インフラ関係について

道路、橋等は国・県に任せ、下水道に関してはPはすでに100%普及しており、後は、市民の方で接続されていない方々をいかに接続していただくかが問題である。これに関しても、是非、公民連携の知恵があれば知りたい。

#### ④行政サービスのアウトソース化（民間委託）に関して

事務・事業を考え、税効率よく出来るセクター；官、民で一番市民サービスが税効率よく出来る組織が行うのが良いと言う考えである。

市にはあまり、未低利用の土地が残っていないが、あるものはなるべく民に活用して頂き、官の目的遂行に活用できればと思う。

#### ⑤公民連携推進で不可欠な要素について

トップのリーダーシップ、これが第一である。

次に議会の理解と共に職員の能力向上、これが不可欠である。住民の理解、客観的第三者のアドバイスも必要である。国県による規制緩和、助成システムも必要であろうというようなアドバイスを行った。

### 3) 戦略課題について

#### ①市民との協働

機構改革によって本年4月から市民協働部が設置され、いよいよ市民協働の第2ステージへ進む。市民との協働を進める新たな仕組みとして、ボランティアポイントシステムの導入に取り組む。

7月から12月までの半年間、海岸清掃や公園アダプトプログラムなどのボランティア活動に参加した市民にボランティアポイントチケットを配布し、そのポイントを使って公共施設の利用や、しおかぜカード商品券との交換ができる仕組み。チケットは1枚100円に換算し、平成21年度は総額30万円で3,000枚の発行を予定。

#### ②行財政改革

「次の50年に向けた長期ビジョンを持って公共施設を再編・再整備する時と捉え、老朽化した施設を中長期の財政見通し及び財源効率を考慮し、計画的に建替える。」という基本方針の下、中期の検討対象として、第一運動公園、----公園、市営住宅、消防分団、福社会館機能の再編、青少年会館、中学校給食導入計画、学童保育施設、駐輪場、地域活動センターとふれあい活動センター及び公民館の再編、一緑地公園を、中長期として、焼却炉等じん芥処理場、小中学校建替え、JR東P駅前複合施設、漁港などの施設について、課題を整理し、順次検討を進める。

#### ③子育てしたいまち・Pへの取り組み

将来構想としては、第一運動公園の体験学習施設を地域全体で子育て・子育てを支えるセンターと位置付け、各地域の活動センター等に子育てサロンを、さらに、療育や子育て相談、特別支援教育などの専門的支援を担う総合センターを市の中心部に配置することで、総合的に子育て支援策を推進し、若い世代にとっても魅力あるまちを創造する。

#### 4) P市の概要

①人口：58,618人

②世帯数：23,965世帯

(17) Q市

・Q市は人口47万人で東京、赤羽に隣接し、商業的、住宅開発、市街地、商店街等、他の自治体に比べたら非常に良い状態にあると言える。市の財政も比較的順調と言える。しかし、その理由の一つは必要と思われる公共施設等への投資を控えてきたことも理由の一つである。その一つとして、例えば、Q市役所であるが、建て替えが迫られる状況である。

・市は今までに、PFIは1件も実行しなかったが、指定管理者制度は導入し、合わせて43件の指定管理者導入を行ってきた。内訳は福祉系では89件の内36件、教育関連では41件中4件、産業関係で6件中3件と行ってきた。

・市の資料によると指定管理者制度導入で得た施設経費削減効果として、過去の数値に比べ21.9%、金額で5億9千万円の削減が獲得できた事を示しており、十分にPPP、公民連携が官制度で効率が出せる事は実感している。

・しかし、もう少し踏み込んで公民連携システムを導入して、PPP、アメリカ式PPP導入による官施設の再整備を考えれるかと言うと、市ではそのような状況まで進んでいないのが実情である。

・市としてはしかし、老朽化する市施設（市役所、学校、病院、公民館等の多くの施設）の再整備が必須であることは熟知している。市全体の長期計画を作成し実行に移して行かなければいけないと自覚しているが、市として、市長の意見としてどのような形で実行して行くかは今だ未知である。

・今までは学校なら学校、公民館等、各部署の予算で再整備計画を作成、実行してきたが、今後はそれはあり得ない。市として、市の全体の予算の中で全ての施設のプライオリティを設定し、出来る所から進めて行くしかないと言う考え方を市は持っている。

・行政サービスのアウトソース化（委託事業）に関しては指定管理者制度導入で効果が出る事は理解できた。今後は民間に委託出来る事項はどんどん進んで実行されてゆくと考える。

・市が持つ未低利用地に関してはQは現在、土地開発公社がバブル時に購入した物件を買



い戻ししている状況である。土地開発公社は物件を値上がりを見据えて投資をした物の物件の価値がバブル崩壊で始まり、今は市が処理して行っている状態である。市はそれらの土地、物件を買い戻ししているが、買い戻し後どのような処理をして行くか今は決まっていない。

・学校の統合、建て直し等に関しては必ずやらなければいけない、特に耐震設備は考えねばならないが、今だ実行方法は見出していない状況である。

・Q市は昔から鋳物産業重視で経済開発を行ってきたが、昔300以上あった鋳物企業は現在50-60にまで減ってきている。市長はじめ、市は鋳物産業、吉永小百合で有名になったキューポラの町作りに力を入れている。映像拠点としての産業誘致、スキップシティ等経済開発活動を行っているがこの分野でも可能であれば民間の知識、ノウハウ導入を考えたい。

#### スキップシティ



・Q市として今後公民連携導入を考えて行く際に一番重要な要素としては：

第1にトップのリーダーシップ、議会の理解、民間導入を考える市場情報の習得、客観的な第三者のアドバイス、県・国による規制緩和、制度改革等が非常な重要な要素である。又、今後Q市で公民連携がどう進行して行くかについても日本の経済情勢が良くならなければ考えづらいと思われる。

・次に重要と思われる要素は住民の理解、職員の理解・協力、地元企業の理解・協力のランキングになる。

### 3) 施政方針

#### ①健やかなQづくり

・乳幼児医療費の支給制度を支給対象年齢を中学校卒業にあたる15歳まで拡大するとともに、この制度の拡充に伴い、名称を乳幼児医療費支給制度から子ども医療費支給制度へと改める。

・保育所への入所希望者が年々増加していることから、民間保育園の新設・拡充も含め、鋭意待機児童の解消に取り組んでいる。本年4月には定員45人の民間保育園2園が一地区と西Q地区にそれぞれ開園する予定であり、さらに一地区内にある民間保育園においても、同地区内での移転にあわせ定員を21人から45人に拡大し、開園の予定。

・特別養護老人ホーム2カ所が本年4月から開所。

#### ②彩り豊かなQづくり

・小学校3校及び中学校2校をモデル校に指定して、児童生徒が農業作業を体験することにより、農作物の植え付けから収穫までの生育過程を学び、生きる力を身につけていく学校ファーム事業を実施。

・若者を中心に人気が高く、設置要望の多いフットサルコート2面を整備。駐車場、可動式トイレを付帯施設とする。

#### ③にぎわいあるQづくり

・さらに起業家の育成・集積を図るため、SKIPシティで実施している技術研究支援事業などと連携を図りながら、市が所有する並木元町の建物を活用して、事務室、会議室などを備えるインキュベーターオフィスを整備し、新たな事業に挑戦する起業家の低廉な賃料でスペースを提供する。

#### ④やすらぎのあるQ

・防災行政無線を活用して、人工衛星を利用し送信される国の地震情報などを市民に瞬時に伝達するため、20年度に構築した「全国瞬時警報システム」の運用を開始。

・「カーシェアリング」を導入するための検証を実施

#### ⑤発展性あるQづくり

・本市で管理を行っている橋りょうの数は、大小合わせ 300 を超え、それぞれの橋りょうの使用頻度や老朽化の度合いを考慮しながら、橋りょうの架換え事業を計画的に行っていく。

⑥であいのある Q づくり

#### 4) Q 市の概要

①人 口： 511,991 人

②世帯数：227,348 世帯

(18) R市

・日 時：平成 21 年 3 月 27 日

出席者： 副市長

総合政策部長 ほか 16 名

・R市は2008年の公民連携トップセミナーには副市長が出席され、東洋大学公民連携大学院に対し、副市長から、市職員を集め、田淵教授から公民連携の講義を受けたいというリクエストが届いた。日程は議会等があり、3月まで伸ばされたが27日に訪問し、講演、質疑応答等約2時間半討論を行った。

・R市は人口7万1千人で市の予算は186億円で負債は100億年に達していない。市財政の自己資本比率は50%を超えており、日本の自治体では非常に良い経済状況と言える。

・講演ではパワーポイントを使い簡単な自己紹介、東洋大学公民連携大学院の説明の、3種類のPPPとその事例の紹介、アメリカでの他のPPP傾向、日本での我孫子市、高浜市事例を含む、日本におけるPPPの可能性、東洋大学公民連携の地域支援プログラム、大学院への誘い等、約1時間半ほど、説明させて頂き、その後ディスカッションを行った。

・出席した市役所職員は驚きを隠せない表情であった。官システムがそれほど老朽化しており、民に比べそれほど遅れており、今後の官は大きく進歩がなければ取り残されることを自覚したようであった。薄薄感じていたものの、すぐ近くまで公民連携の考えが日本でも進みつつあることにも驚いたようであった。

・サンデイスプリングス市の事例で職員が4名、シテイマネージャーが自治体経営のプロ、収入2000万円以上にも驚かれ、又、1企業が4自治体経営を行うノウハウにも驚かれたようである。その効率性は十分に理解でき、そうなる行くことも理解できたようである。しかし、それ以上の驚きは、日本でも兵庫県M市で今年、そのような事例が発生する可能性を持っている事である。

・そうすると、自治体の職員も安泰ではなくなる。能力のない職員は自治体に残れない状況が日本でも始まる可能性には驚きばかりでなく、身の締まる思いがあるようである。すべて理解できるが故にそれを否定できないことでリアリティが増したようである。

・特に市役所業務が民間委託になって行き、その中で自治体職員の解雇が考えられるシス

テムには驚き、又、独自の身の危険まで感じられたようである。

・今後、R市で必要になってくる学校、市役所、公民館の建て替え等に関してもアメリカで又、C町でPPP思考が進んでいる事、又、その進歩版であるPPEA法でより進んだPPP手法がアメリカで実行されている事を学び、目から鱗と言うコメントが聞かれた。

・私の発表は副市長が市役所の職員に聞いてもらい、市役所の今後を考える際に参考にしてもらうために、田淵を呼び、講演依頼があったと思われる。副市長（県からの出向）のコメントとして、M市でこのようなシステムが進み、その中で自治体経営のプロチームができれば、そのチーム、企業はその他多くの自治体経営を行える集団となり、他の自治体への進行が進んでゆくと言う考えを述べた。その理由は、日本の自治体のシステムはどの自治体もほぼ100%同じことを行っている形態ゆえ、一つの自治体で実行されれば他の自治体への移行はそれほど難しくないと考えるが故であると発言があった。

・R市の公民連携の関心、必要性に関しての考えは“地方分離社会では地域事情に合わせた行政運営が求められており、公共サービスは全て行政が担うと言う固定観念を見直し、民の活力を駆使して、持続可能な自治体へと変革する必要があると思われる”ためであると答える。

・R市に於いての今後の公民連携分野としては新規のインフラ開発はプライオリティ的に低い。なぜなら現在の財政状況等から考えると新規の大規模な事業を行う事は難しく、むしろ現存のインフラの維持等が課題となるからである。

・R市での官施設（学校、病院、図書館、公民館等）に関しては多に公民連携が必要と考える。新規の投資ではなく、維持補修、更新投資である。R市は現在長期計画を作成し、必要と思われる学校の統合、耐震設備に力を注ぐ考えである。

・行政サービスのアウトソースに関しても、今までのように、公共サービスは行政がと言う考えはすでに存在しない、民でやれることはどんどん民に出して行くことになって行くと考ええる。

・顕存化している資産のみでなく、潜在的な価値を持つ市の資産を、民の活力を駆使して発掘し事業を行い、市に付加価値をもたらして行く必要がある。よって、市が所有する未低利用の土地、物件は今後どんどん民に委託して考えて行ってほしい。

・企業誘致、新産業振興、地場産業振興等についても市単独で事業を興しも持続は難しく、官民の双方の WIN-WIN の関係を構築して行くことが必要と考えるからである。その意味では中心市街地、商店街の振興についても同じである。産業開発も同じ理由である。R市は市の駅周辺での芸術に関連する企業、人材育成を進めて行く考えである。芸術を通して S を見てもらい、文化レベルの高い市としての成長も考えている。是非、公民連携の手法でそのような町おこしの活動も行いたいと思う。

・今後、R市で公民連携プログラムを推進して行く際に不可欠な要素としての重要度は下記のリストである。

トップのリーダーシップ

自治体職員の能力向上

住民の理解・協力

議会の理解・協力

職員の理解・協力

地元企業の理解・協力

・次に民間市場にマーケティング情報資金調達、客観的第三者のアドバイスが重要と考える。

・最後に重要と思われることは公会計、国・県の規制緩和が考えられる。

### 3) 平成 21 年度主要施策

・市民の体系的・総合的な学習機会の提供を目的として市民大学きたもと学苑の運営を支援。

・放課後や週末等に子どもたちが安全に安心して、健やかに育まれる活動場所としての放課後子ども教室を実施する。

・妊婦健康診査の公費負担による健診回数を拡充

・週 6 日の小児救急医療体制を確保

・後 8 週目から 3 歳未満までの児童のいる家庭に対しヘルパーを派遣する子育て支援ヘルパー派遣事業を新たに導入

・駅西口駅前広場の電線地中化工事

・市民参加の促進と協働体制の強化について、協働推進及び市民活動の促進に関する施策について研究し、協働推進及び市民活動促進のための条例の制定に取り組む

・行財政改革の推進については、第 3 次 R 市行政改革推進計画に基づき、引き続き健全な行財政運営に努めるとともに、監査の徹底により行政運営の効率性と透明性の確保に努める。

- ・指定管理者制度を導入した施設について、指定管理者業務評価委員会による評価を行い適正な管理に努める。
- ・柔軟な行財政執行体制の整備と内部管理の充実については、市民サービスや行政運営の拠点となる新庁舎の建設に向けて、平成 20 年度策定予定の庁舎建設基本計画に基づき具体的な検討

#### 4) R 市の概要

①人 口：70,611 人

②世帯数：27,234 世帯

### 第3章 民間への意識調査

#### (1) S建設

・基本的には、他の大手建設会社同様に、幅広く建設を含む PFI 案件を対象としている。必ず建設を含むのがルールだが、運営主体の PFI にも積極的に参加していく方針は持っている。

・当社は、我が国における PFI 法の施行前から、社内に専門委員会を設置して PFI 事業の研究に着手してきた。スタジアム・オーストラリアやシドニーM2 高速道路など、海外での PFI 事業の経験から、多くの実績とノウハウを蓄積している。

・その後 1999 年 9 月の PFI 法施行を受けて、同年 12 月に PFI 推進部を設立した。今後ますます拡大が見込まれる PFI 市場において、最適な公共サービス提供の主要な担い手として社会に貢献すべく、積極的に PFI 事業に取り組んでいくというのが基本スタンス。

・多様な分野にわたる PFI 事業に対し、施設の設計・建設・運営・維持管理の豊富なノウハウを発揮するとともに、適正なリスク分析・評価、実効性を伴うファイナンスの確保等により安定した事業運営を実現したい。

・社内に財務部門・法務部門等を組み込んだ審査委員会を設置するとともに、社外の専門家を積極的に起用することにより、プロジェクトに内在するリスクを明確にし、最適なリスク負担者が当該リスクをコントロールするスキームを構築している。

・代表例。衆議院新議員会館整備等事業。総事業費約 1,100 億円の国内屈指の大型プロジェクト。議員事務室、会議室、厚生施設(食堂・売店・健康センター等)の設計・建設・運営・維持管理を 15 年間に亘り実施。現議員会館を利用したまま建て替えを行うため、建設・運営業務が混在する高度な事業だった。当社は代表企業として、国内 PFI 事業最大級のプロジェクトファイナンスの取り纏めを行うなど全体をコーディネートし、事業完了までマネジメントを行っている。





・医療施設では近江八幡市民病院整備運営事業。近江八幡市が、東近江地域の中核病院として重要な役割を果たしてきた市民病院を、今後の医療需要の高度化・多様化に対応するとともに、よりよい療養環境のもとで効率的な医療を提供できるよう移転、整備するもの。近江八幡市が診療行為をはじめとする病院経営を行い、SPCを通じ、当社を代表企業とするコンソーシアムのメンバーそれぞれが病院施設の設計・建設、所有、維持管理、市の病院経営をサポートする病院内運營業務、施設整備費の資金調達を行う。ただ、ご存知の通り、これはうまくいかず、結局解除となった。この件は後述する。



・教育では、神奈川県立保健医療福祉大学(仮称)施設整備事業。PFI 案件の事実上の第1号であり、先駆的な役割を果たした。今後ますます進む社会の高齢化に備え、神奈川県が保健・医療・福祉の総合的能力をもつ人材を養成するために、人材養成機能、卒業後の教育機能、専門実践研究機能を併せ持つ大学として設置、運営する大学。平成15年4月に事業スケジュール通り

開校し、学生、教職員の方々によりよい教育研究環境をご提供すべく維持管理業務を行っているところ。

・杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業。昭和32年(1957年)の開館以来、長年にわたり多くの人々に親しまれ、利用されてきた杉並公会堂が老朽化したため、これを改築して、杉並の文化拠点にふさわしい、ホール・練習室等を整備し、優れた文化・芸術に区民が触れ合う場を提供するとともに、区民の多様な文化活動や創造的な芸術活動に必要な場を提供することを目的とする事業。



・仮称越谷広域斎場整備等事業もユニークな施設である。

既存の斎場施設が老朽・狭隘化していることから、越谷市、吉川市、松伏町で広域の総合斎場施設を建設し、斎場サービスの質の向上、財政支出の削減、効率化を図る事業である。



・近江八幡病院は、反 PFI 派の市長が当選後、赤字を解消するために PFI 契約の解除を求められたが、SPC としては、要求水準に基づいて提案し、最優秀提案として採択された提案に基づいて作られた契約を誠実に履行しており瑕疵はなかったと考えている。最終的には、当方の主張が認められたと考えている。

・原因は過大能力とされている。その正誤を判断できる立場にはないか、それを防ぐ手立てを持っていたのは市であり、民間ではない。仮に当社がその誤りを指摘して自分が正しいと思う提案をしたとしても、落札者選定基準に違背する以上、それは失格もしくは低い点数しか取れず、別の提案が通る。要求水準どおりの過大能力の提案であるから、赤字幅が拡大するという同じことが起きる。つまり、最初の要求水準が間違っていれば、その後どのように修正しても修正しきれない。

・PPP が必要となる分野、類型は、公共施設はすべて含んでいると思う。改修系も同じである。老朽化した公共施設はやまほどある一方財源に限りがあるので、少なくとも資金繰りの問題としても、PFI に依存せざるをえない。

・PPP を推進する上で必要な要素は、首長のリーダーシップと職員の知識である。PFI を誤解しているケースはあまりないが、十分に理解していないケースは少なくない。PFI の技術的な側面ではなく、官民が対等のパートナーシップであるという点は、なかなか理解されていない。以前の官から民への発注と基本的に変わらない意識の人が多い。

・もう一つ重要だと思うのは、投資負担を市民に分かりやすく開示していれば状況は変わったかもしれないということだ。もちろん、民間の立場から言えることではないが、人口規模が小さいにもかかわらず独自の市民病院を持つ以上、市場リスクは付き物である。そ

れが市民一人当たりどの程度のリスクになるのかを、きちんと知らせておけばあるいは別の判断になったのかもしれない。解除の補償金もそうであるが、結局は市民の税金で償われるものであり、情報開示は非常に重要だと思う。

・PPPを推進する上での問題点はその裏返しである。コンセンサスが本当に得られているかどうか、首長がそういっているというだけではなく、将来も含めて合理的に維持できるかどうかはなかなか合意が得られるものではない。形の上では合意していても、実際そうになっていないのであれば問題は先送りされているだけである。

・どのような形であれ、将来のリスクが読めない案件には、民間としては二の足を踏まざるを得ない。それが翻って、自治体にとってのVFMを低下させることになることも明らかであるが、自治体側がそう認識しない限り事態は変わらないのではないだろうか。

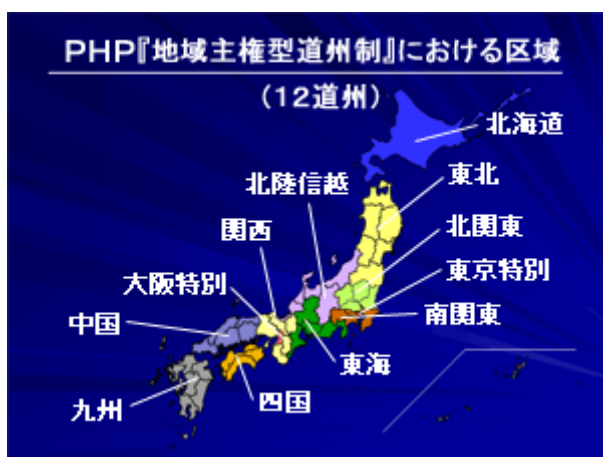
・東洋大学の中立的な立場からの研究と提言はいつも尊敬している。日本は官が上という意識がまだまだ強い。民が嫌になれば官にとってもまったくプラスではない。こうした状況を是非変えていただけるようお願いしたい。

(2) T 研究所

・当社は、昭和 21 年に松下幸之助が創設した民間シンクタンク。行財政分野を中心とする研究・提言活動を行っている。また、所内には公共経営センターを設置し、自治体経営に関する情報の交換や発信、共同研究などを進めている。

・PPPに関する主な活動は、以下のとおりである。

・まず、「地域主権型道州制」に関する研究提言活動。道州制とは、全国を10程度の道州に再編し、国の役割を主に外交・安全保障などの対外的な仕事に純化し、産業や生活な



ど内政に関わる仕事の大半を道州に移すというもの。なかでも「地域主権型道州制」とは、国が内政全般に関与してきた中央集権体制を廃し、国、道州、基礎自治体（市町村）が明確な役割分担のもと、それぞれが独立した権限とみずからの税財源をもつことで、地域が自由で独創的な活動をできるようにするという「新しい国のかたち」を意味する。

・この「地域主権型道州制」は、単なる都道府県合併でもなければ、国の出先機関を統合する国主導型道州制とも異なり、中央政府の解体再編と地域政府の確立を目指すもの。ただし、アメリカのように各州が独自に憲法や軍を持つ連邦制とは違い、現行の日本国憲法の中で実現できる改革である。日本の各州の経済規模は大きく、現行の日本の制度を前提にした分権ではなく、それぞれの責任による地域主権型であれば世界的にも存在感を発揮できる地域はある。

12州の域内総生産と各国のGDP

順位	国・州	GDP (ドル)	順位	国・州	GDP (ドル)	順位	国・州	GDP (ドル)
1	アメリカ	117,334.8	～ 中略 ～			22	オーストリア	2,897.2
2	日本	52,935.8	15	ロシア	5,827.3	～ 中略 ～		

3	ドイツ	27,066.7	16	オランダ	5,779.9	27	南アフリカ	2,129.0
4	イギリス	21,255.1		九州	4,957.0	28	ギリシア	2,054.9
5	フランス	20,180.8		北関東州	4,927.4		北海道	2,047.2
6	イタリア	16,806.9		関西州	4,333.4	29	フィンランド	1,861.8
7	中国	16,493.9		大阪特別州	4,027.3	30	アイルランド	1,815.2
8	カナダ	9,958.3	17	スイス	3,580.0	～ 中略 ～		
9	スペイン	9,929.9	18	ベルギー	3,520.0	33	タイ	1,634.9
	東京特別州	7,637.8	19	スウェーデン	3,465.3	34	アルゼンチン	1,519.4
	南関東州	7,247.7		東北州	3,437.6		四国州	1,408.1
10	韓国	6,814.7	20	台湾	3,052.0	35	マレーシア	1,177.8
	東海州	6,805.6		北陸信越州	3,083.9	36	イスラエル	1,163.4
11	メキシコ	6,765.0		中国州	3,022.7	37	ベネズエラ	1,074.9
12	インド	6,610.5	21	トルコ	3,000.9	38	チェコ	1,070.5

注：各国の数値は2004年暦年、日本の12州の数値は2004年度  
出所：IMF World Economic Outlook Database, April 2005 より

- ・「自治体経営」に関する研究提言活動・「自治体公共施設の有効活用」研究プロジェクト



自治体には今、限られた財政のなかで保有するストックを有効活用する経営が求められている。折しも、地方財政健全化法の施行、公会計改革により、自治体は保有する資産・負債（ストック）に関する財務情報の把握を国から求められている。T 研究所では2007年3月より「地方自治体の公共施設の有効活用」研究会を発足させ、自治体が運営管理する公共施設、いわゆるハコモノの有効活用策について議論・検討してきた。その結果、自治体公共施設が抱える問題点を整理し、ハコモノにかかるコストパフォーマンスの評価手法をとりまとめた。昨年7月、『自治体公共施設の有効活用 ～コスト情報から始めるハコモノ改革～』と題する政策提言（第一次提言）を発表した。今これをブラッシュアップした第2次提言につなげているところである。

- ・「自治体資産有効活用システム」（公共施設のコストパフォーマンスを分析。それを踏まえた有効活用案を立案）

「保有する公共施設を有効に活用したい」「施設を効率的に運営管理したい」「施設予算を節減したい」という相談を受けることがある。自治体が有する公共施設の活用状況を「建物性能状況」「利用状況」「運営管理状況」からそれぞれ見直し、今後の活用方策を提案する。従来の行政経営に、民間企業の経営発想と手法を取り入れたソリューションを提供するのが、この『資産有効活用システム』である。株)DD コンサルタントが開発したオリジナルシステムである。

### NPM (ニュー・パブリック・マネージメント) 概念の導入

NPM (New Public Management ; NPM) とは、1980年代半ば以降、イギリス、ニュージーランド等を中心に行政実務の現場を通して形成された行政運営理論です。

当時、ヨーロッパ諸国では高齢社会の到来を伴った成熟社会を迎えていました。これにより、公共サービスに対するニーズの変化と増大をもたらし、

限られた財政の中でサービスの消費者である市民の満足度がより高くなるような公共サービスを提供する必要性が認識されるようになりました。

NPMの理論の核となるのは、民間企業における経営理念や手法を行政の現場に適用することによって、行政部門の効率化や活性化を図ることにあります。

#### 《 基本的な考え方 》

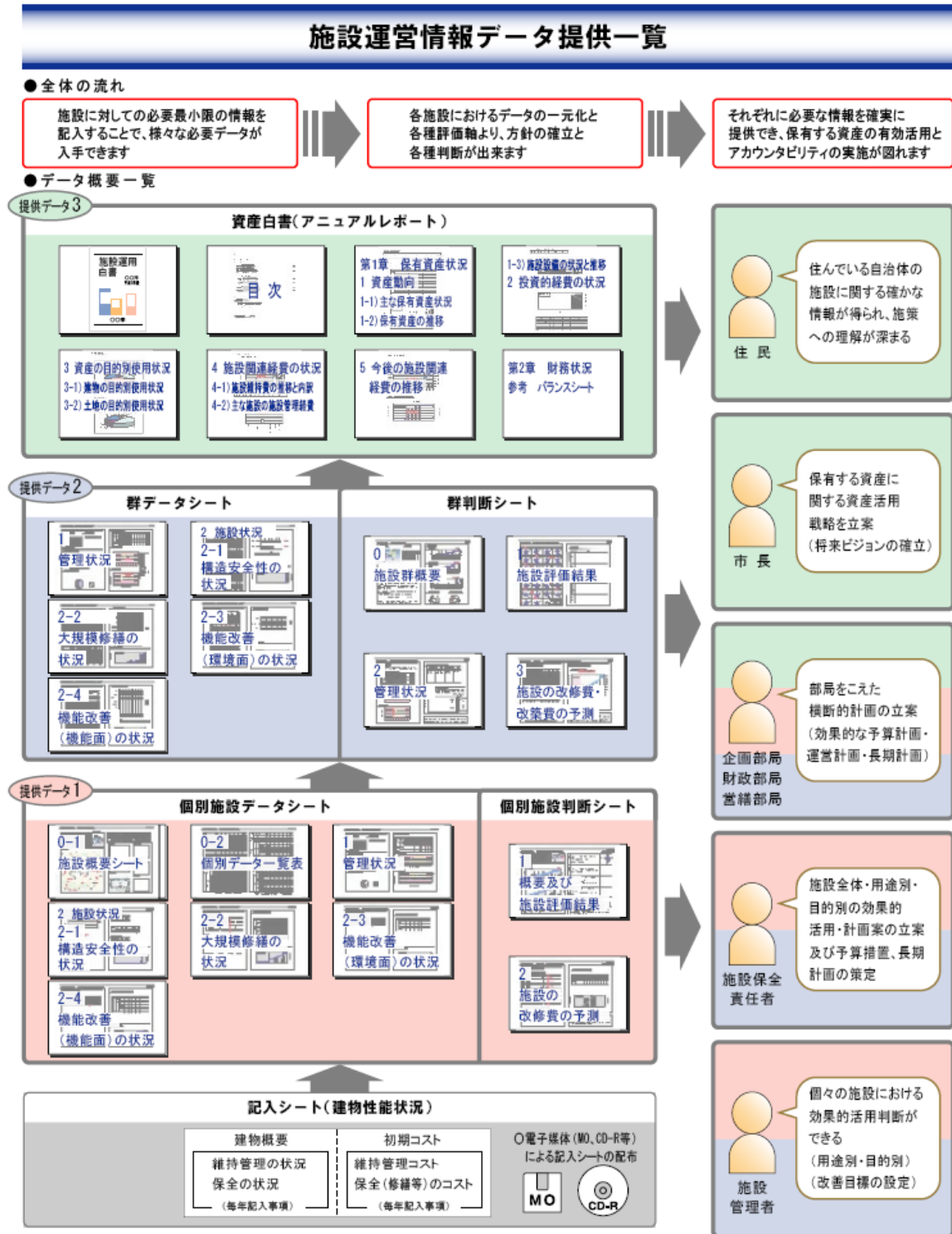
- (1) 経営資源の使用に際して業績や成果による客観的な評価を行うことで、公共経営を実現します。
- (2) 公的企業の民営化・民間委託・アウトソーシング等、市場メカニズムを可能な限り活用します。
- (3) 政策及び事業の統制の基準をサービスの顧客である市民とします。(顧客志向への転換)
- (4) 組織の簡素化・機能の単純化等、統制しやすい組織に変革していきます。

この考えを具体的に各自治体の保有する公共施設の運営及び行政サービスの中に取り入れていきます

#### 《 効果 》

- 保有する施設の有効活用の実現
- 施設の効率的運営管理の実現
- 予算の有効活用の実現が図れます

・PPPを活用できる分野はインフラ、公共施設、新設、改築すべてである。ソフトも含むので、公共サービス全般と考えても良い。



・必要なことは情報だ。情報が無いと結局のところ、行政のほうが詳しく知っている分、議論ができない。情報があれば、民間はそれを前提に知恵を絞ることができる。具体的な

知恵が出てきて市民にとって有用だということになれば、否定や無視はできなくなるのではないだろうか。

・問題点はその情報がないことだ。資産負債改革や公会計改革を行っているとしても、それは部分的、断片的な情報であり、企業会計における原価計算レベルの詳細な情報までたどりついていない。ないよりはましだが、不十分なもので満足するならばないほうがましかもしれない。

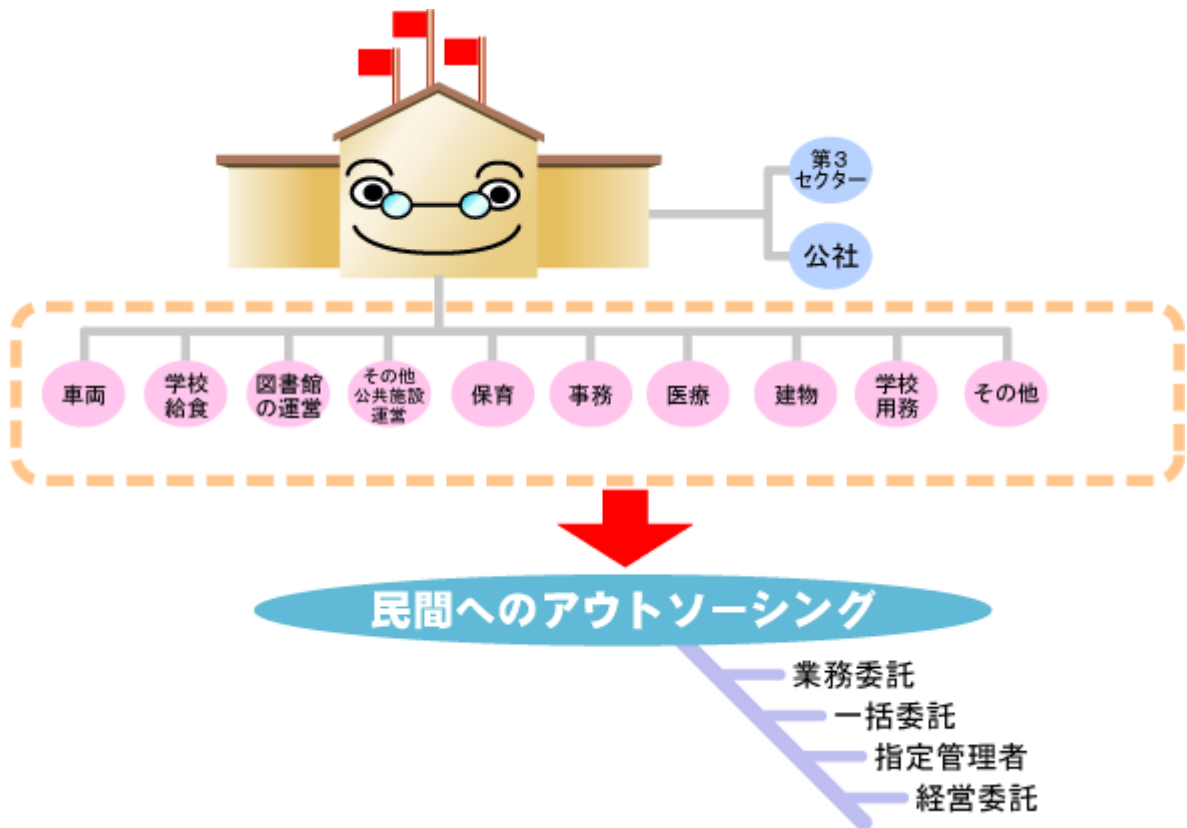
・首長のリーダーシップは非常に重要である。情報を集めるためには情報がないと先に進まない。情報を出せるにはトップのリーダーシップは不可欠である。



(21) U サービス

- U サービスとしては、公益活動に重点を入れたい。また地域の再生を担う分野にも傾注したいと考えている。ただ、グループ会社としてはUUがある。
- UU株式会社は、1962年にアウトソーシングビジネスの草分けとして、企業や官公庁・自治体が保有する自家用自動車の運行管理を一括して請け負う自家用自動車管理事業を日本で初めて事業化した企業である。
- 2005年3月からは、子会社が手掛けていた車両以外の請負事業を統合したことにより、企業向け、自治体向けを問わず、幅広い業務に対応できるトータルアウトソーシングビジネスを展開している。
- 現在、主力の自家用自動車管理では、民間企業、官公庁、地方自治体合わせて約1,200団体の顧客と長期契約を結び、約4,000台の運行管理を請け負う、業界トップの実績を有している。
- 車両以外のアウトソーシング事業においても、約500団体の顧客と長期契約を結び、約5,000人の管理人員を有している。
- また、2008年10月にはUサービスの100%子会社として総合サービス企業を指向するUサービスグループの重要な一翼を担ってもらうことになった。UUブランドはそのままに、Uサービスの経営資源をフルに活用することにより、当社が得意とするトータルアウトソーシングならびに自治体ビジネスをこれまで以上に積極的に展開していく。
- 自治体のアウトソースビジネスはその大きな部門の一つ。個々の施設ごとにPFIや指定管理者での受託も指向するが、当社の得意な分野は、複数事業を一括して受託することである。
- 平成17年4月、青森県----町から広範囲にわたる行政サービス業務を一括受託した。これは、----町が進めている行財政改革推進の一環で、具体的には、これまで町が臨時職員や個人委託などの形で行っていた道の駅「さんのへ」の施設管理、学校給食の調理・配送、保育士、学校用務員、各種施設管理など20を超える業務を、平成17年4月1日から当社に一括して受託した。それらの業務に従事していた方（計84名）は当

社に転籍し、従来どおり町の業務にあたる。当社への委託により、中期的に人件費の抑制が図られるばかりでなく、民間手法の導入によって従業員の意識改革や住民サービスの向上も図られるものと期待されている。



青森県----町からの受託業務内容	
車両運行业務	部活バス運転業務
その他行政サービス	学級給食調理員
	学級給食配送員
	保育士
	児童館児童厚生員
	道の駅施設管理業務
	図書館奉仕業務
	公民館業務
	勤労青少年ホーム業務
	歴史民俗資料館業務
	共同福祉施設（ジョイワーク）業務
	サン・スポーツランソ業務
	学校用務員業務
	保育所等用務員

公園管理
猿辺支所管理
老人福祉センター清掃整備・施設保守維持等業務
清掃業務
庁舎日直
福祉センター日直
公民館日直
公民館宿直
学校日直
農村環境改善センター日直・宿直

- その他北海道---町、北海道---町、佐賀県---市、佐賀県---市、宮城県---市、長野県---市でも同様に数十人単位の職員を引き受けたトータルアウトソースを実現している。
- 最近では、群馬県---町から行政サービス業務を一括受託。UU グループの前橋支店では、群馬県---町から行政サービス7業務を一括受託し、4月から業務を開始することになった。関東エリアでは当社初の自治体業務の一括アウトソーシングとなる。
- 受託した業務は、---学校給食センターならびに---学校給食センターの調理業務・配送業務、---こども園の保育業務、スクールバスの運行業務、町有バスの運行業務、小学校用務員(兼バス運行業務補助)、---こども園用務員(兼バス運行業務補助)で、合計58人が現場で業務にあたる予定。
- 今回の一括アウトソーシングは、同町の「行財政改革行動指針」に沿った消費的経費削減の一環として、同町が効率的で効果的な行政サービスの実現を目指したものである。
- ---町は、2005年10月に群馬県北部の---町、---町、---村が合併してできた人口2万3千人強の町である。
- また、UU サービスが代表企業となった共同事業体が千葉県---市からPFI方式で受託し、建設を進めていた---小学校複合施設が完成し、3月16日に同事業を実施する特定目的会社(SPC)へ引き渡された。

- ・ ---小学校複合施設は、つくばエクスプレス(TX)沿線の開発地区内に立地していた小学校、福祉会館(地域ふれあいセンター、児童センター)、学童クラブの4つの施設を複合化して一体的に移転するもの。PFIに基づく総合評価落札方式でUUサービスグループが事業者として選定され、市との契約締結後、特定目的会社(SPC)を設立し、施設の建設に着手していたもの。
- ・ 稼働は4月からで、UUサービスは、給食業務、学校開放業務、地域ふれあいセンターおよび児童センターの管理運営業務を20年間にわたって担当する。4月16日にオープンセレモニーが行われる。
- ・ 同じくUUサービスでは、紀伊國屋書店との共同企業体(代表企業・紀伊國屋書店)により、東京都---区から---図書館の指定管理者に指定され、4月1日から業務を開始する。
- ・ ---図書館は床面積593m<sup>2</sup>、資料点数8万7千点。UUサービスは、館長業務を含む運営業務全般ならびに施設管理にかかわる業務を行う。指定期間は平成26年3月31日までの5年間である。
- ・ すべての公共サービスは可能だと思う。PPPは小手先の技術ではなく、官と民と市民が連携してお互いの責任を取りつつ、個々で対処するよりも大きな目的を実現するための哲学だ。哲学である以上、個々の取り組みに限定されるものではない。
- ・ 最大の課題は啓蒙である。やはり、分かりにくい、心配だという人は多い。当社としても子会社の仕事というレベルではなく、もっと大きな国民運動として考えていかなければならないと思っている。
- ・ そのため財団法人を設立する予定。ここはグループ会社だけでなく多くの企業や個人に集まってもらって、何が必要かを議論し自分たちでそれを作り上げていく。Uサービスとしてどうかということではなく、大局的な見地から地域貢献ができれば良い。

(22)V 建設

- PPP は我が社の基本分野の柱である。PFI 推進部がパブリック・ソリューション部として独立した。狭い意味での PFI だけではパブリックのニーズに十分に対応することができない。



- 在エジプト日本国大使館をエジプト国における「日本を代表する施設」に相応しい施設環境に整備する事業で、日本の在外公館 PFI 事業第 1 号であり、また日本が行う海外での PFI 事業第 1 号でもある。所在地 エジプトカイロ市、発注者 在エジプト日本大使館ファシリティマネジメント（株）

敷地面積 4,421m<sup>2</sup>

延床面積 約 8,200m<sup>2</sup>、

竣工年月 2007 年 7 月、階数 地上 5 階・地下 1 階

- PFI 事業としては、中央合同庁舎第 7 号館（入居官署：文部科学省、会計検査院、金融庁）の整備・維持管理・運営を行っている。付帯事業として収益施設を整備し、30 年間維持管理・運営を行うもの。



所在地 東京都千代田区

発注者 国土交通省・文部科学省・

会計検査院・金融庁

敷地面積 国有地 約 23,100m<sup>2</sup>

民有地 約 1,100m<sup>2</sup>

延床面積 約 255,000m<sup>2</sup>

竣工年月 2008 年 9 月

階数 官民棟地上 38 階・地下 3 階

官庁棟地上 33 階・地下 2 階

- ・ PFI 的事業としては、東京都の南青山住宅が有名。都では初めて 70 年の定借スキームを採用し、都営住宅、公益施設、賃貸住宅等を一体的に整備・運営する事業。「都市再生プロジェクト」に指定されている。



所在地 東京都港区

発注者 東京都

敷地面積 約 6,780m<sup>2</sup>

延床面積 約 71,880m<sup>2</sup>

竣工年月 2007 年 3 月

階数 N 棟 地上 46 階・地下 2 階

S 棟 地上 14 階・地下 2 階

建物主用途 都営住宅、民間賃貸住宅、公益施設

- ・ 市川七中 PFI。2 つの PFI 事業を同時並行して推進する全国的にも初めてのスキームで、中学校校舎・公会堂・保育所・ケアハウス等を整備し、約 15 年間の維持管理・運営を行う事業。

所在地 千葉県市川市

発注者 市川市

敷地面積 約 23,530m<sup>2</sup>

延床面積 約 14,940m<sup>2</sup>

竣工年月 2004 年 9 月

階数 地上 5 階・地下 1 階

建物主用途 中学校（給食室含む）・  
公会堂・保育所・



ケアハウス・デイサービスセンター

2002 年 6 月、市川市から 2 つの PFI 事業の実施方針が発表された。

老朽化が著しい市川市立第七中学校の建替えを契機に、余裕容積を活用して公会堂と保育所を整備する事業と高齢者福祉施設を合築で整備・運営する事業である。これらは適用可能な補助金が異なるため、2 つの PFI 事業を同時平行で推進する全国初の事業スキームであった。

- ・ V 建設 1 社だけでむこう 15 年間の事業を遂行することは極めて困難である。コンペのエントリーにあたり、運営を担う保育所事業者と福祉事業者を早急に探す必要があった。在京の大手企業も視野に入れたが、地域に根ざしたサービスが提供できる地元事業者に、飛び込みで直接打診することに。その後は計画に賛同する事業者にめぐり会え、V 建設が代表企業となって、志（こころざし）を同じとするパートナーたちとともに、応募に向けて邁進することとなる。
- ・ 本事業は、提案から竣工・オープンまですべて時間との戦いであった。さまざまな要素を考慮し、より使い勝手の良い施設プランを作成する。また 15 年間にわたる事業を円滑に賄えるだけの条件の良い資金調達を行うため、金融機関と何度も交渉。建設コスト及び運営・維持管理コストの低減を図る。そしてグループ内での合意を得ていく。彼らは走り続け、これらをわずか 2 カ月で行った。
- ・ 取り組む課題も多かった。例えば、「ふれあい・交流」をコンセプトとした施設において子どもから高齢者までの世代間交流をどのように施設内に反映させるか、どのような交流が考えられるかなど。また、児童を巻き込んだ犯罪等も憂慮して、学校のセキュリティ面も第一とした。募集要項では、校舎は仮使用という形で 2 学期を迎えることとなっていたが、全施設一括竣工をあえて提案した。
- ・ 具体的なプランとしては、交通量が多い幹線道路に面する敷地条件から、騒音問題に配慮したレイアウト計画や、学校が無人となる夜間でも公会堂が稼働していることに着目し、外からも賑わいが感じられる夜間景観等も考慮に。裸足保育を実践している保育所には募集要項より多くの諸室に床暖房を採用。近隣住民の生活環境にも配慮し、市が想定した 8 階建て案を 5 階建てまでに抑え、フロア面積を多くすることで圧迫感の少ないプランを提案した。
- ・ 当グループの他に 2 グループが応募したが、見事、優先交渉権を獲得。その後、翌年 2 月に V 建設が最大出資者である SPC（特別目的会社）「市川七中行徳ふれあい施設（株）」を設立し、3 月に SPC と市川市が事業契約を締結することになる。いよいよ設計業務を経て本体工事着工。工期は 12 カ月と大変厳しいものであったが、その間に事業関係者への進捗説明・協議を毎月 2 回行い、双方で現況を確認した。
- ・ 2004 年 8 月末、竣工。市川市立第七中学校では、2 学期を新校舎でスタートさせた。明るい色で飾られ光の差し込む吹き抜けのランチルーム。各所にベンチシートを設置

し、生徒と教師とのコミュニケーションの場にもなった生徒ラウンジ。広く開放的な廊下はこどもの心にゆとりを生む。高齢者や保育園児たちとの交流により、生徒たちのやさしい気持ちが引き出されるようだ。

- ・ 保育所（すえひろ保育園）は年度半ばの10月開所にもかかわらず、すぐに募集定員を満たした。保護者の感想も上々である。全室床暖房ということで園児はもちろん、職員にも快適な環境となった。デイサービス（行徳デイサービス そよ風）には市南部及び浦安市からも利用者があるという。中学校の校庭に面した食堂は日差しが差し込み、とても明るい空間となっている。行徳駅に近く、立地の良い都市型の施設として、ケアハウス（行徳ケアハウス 翔裕園）も順調に運営されている。公会堂（行徳文化ホール I&I）は地域コミュニティの核となった。柿落としのイベントでは地元中学生による吹奏楽の演奏会を開催、たくさんの観客を集めた。また、「よさこいソーラン」をステージ上で披露、市内の12団体が競演し大いに盛り上がった。
- ・ 今後、PFI事業終了（2021年3月）までの約15年間、（社会福祉法人）柏井福祉会は保育所の運営を、（社会福祉法人）長寿の里は福祉施設の運営を、SPCは施設の維持管理業務を、各自が責任持って遂行していくことになる。この事業は、老朽化した義務教育施設の建替えを機に、地域特性を勘案し計画された複合施設として、全国からの視線も熱い。ちなみに計画段階から竣工後3ヶ月までの間で85件、約600名の視察者を迎えている。



- ・ 大崎フロントタワー。定期借地による開発型SPC案件。ティクス主催によるコンペで、三菱地所+東京三菱銀行+V建設がコンソーシアムを組み共同提案し採択された。ティクスが所有している土地を、三菱地所が組成するTMKが借地し、賃貸オフィスを建設。V建設は三菱地所に対し、事業スキーム及び案件提案を同時に行い、共同事業者的な立場で参画。三菱地所の資産ソリューション第一号である。

・ シェラトングランドトウキョーホテル。

当社グループが保有するホテルの証券化。ホテル事業は一般的に収益が安定しないため、証券化は難しいとされているが、さまざまな工夫により証券化を実現した。日本における大型ホテ





ルの証券化第一号案件でもある。



クイーンズスクウェア横浜。1997年竣工の商業、業務、ホテルなどを擁する日本最大級の複合開発。みなとみらい 21 地区の先導的モデル街区整備を目的として横浜市が行った事業コンペに、TRY90 グループの一員として提案し当選。計画立案、施工を担当するとともに事業主体の一員としてあらゆる角度から事業を推進した。

所在地 神奈川県横浜市

発注者 TRY90 事業者組合

敷地面積 約 44,400m<sup>2</sup>

延床面積 約 497,000m<sup>2</sup>

竣工年月 1997年6月

階数 地上36階・地下5階

建物主用途 公共施設、商業、業務、ホテル、駐車場

- ・ PPP はすべての事業に関係する概念である。どこが使いやすくどこが使いにくいと言うことはない。PFI を契機に、自治体のことも学んだので、公有地活用や施設を伴わない公共サービス型 PPP にも参加できる機会があれば良いと思う。
- ・ PPP のタイプによっても担当が違うというのが問題だ。この部を作ったこと自体そうした縦割りの発想を変えるという意識に基づいたものである。
- ・ サンディスプリングス・モデルに参入できるかどうかは分からない。CH2MHILL にとってもはじめての経験だったというのは勇気づけられる話である。また、UU にできると言うことであれば、さほど特殊な事業ではないのかもしれない。そのあたりのポイントが分かると判断できるようになるだろう。
- ・ 日本の PPP は進むと思う。自治体財政が悪化している以上、PPP 以外の解決策はあり得ない。

## (23)W コンサルタント

- ・ 弊社は 1968 年、海峡に架ける吊橋技術の研究グループからスタートした。美しく快適な地球環境作りと豊かな社会の追求に邁進し、道路や橋梁の設計をはじめとして特殊構造物の設計、都市・交通計画、環境アセスメント、情報サービス等の技術を総合的に提供するコンサルティングサービス企業として発展してきている。
- ・ 建設コンサルタントの仕事は、例えば橋梁デザインのように目に見える形で評価を受ける仕事から、日常的に利用される公共サービスを技術的に裏から支える仕事まで、公共事業を計画し実行に移し、さらに運営、維持管理を行うまでの段階で幅広い技術提供を行うもの。海峡に橋をかける、環境に配慮した効果的な交通体系を実現する、どれを取っても社会への影響が大きく、特にコンサルタントが受け持つ計画部分の仕事は最終的に社会資本の価値の本質まで左右するものと自負している。
- ・ 社員一人一人が夢の実現に向けて技術研鑽に励み、国民、社会、そして世界が求めるグローバルな建設コンサルタントへ変貌して行くために、既往の業務分野に加えて、CM、PFI 等公共マネジメント業務への取り組みや、IT/ITS を活用した高度情報化社会の支援に積極的に臨んで行く。

### 主な事業

#### ■建設コンサルタント

##### <構造分野>

- 橋梁、特殊構造物等に関わる調査・計画・設計・アセットマネジメント及び点検・診断・試験・補修設計
- 各種構造解析・実験
- CM（コンストラクション・マネジメント）業務、施工管理
- 土木構造物・施設に関わるデザイン等

##### <計画分野>

- 道路、トンネル及び付属施設に関わる調査・計画・設計・施工管理
- 自然環境、生活環境、社会環境に関わる調査・予測・評価・保全計画
- 地域計画、都市計画、地区計画、公園等の都市施設に関わる調査・計画・設計
- 上下水道、ポンプ場、処理施設等に関わる調査・計画・設計

- 河川の治水・利水・環境・河川構造物に関わる調査・解析・計画・設計
- PPP/PFI に関わる導入可能性調査、アドバイザー業務、モニタリング業務
- 総合交通計画、道路整備計画、路線計画、高度道路交通システム（ITS）に関わる調査・分析・計画・設計・運用管理

#### ■情報サービス

- 情報処理インフラに関わるコンサルティング・システム化計画・設計
  - 情報処理アプリケーションに関わるコンサルティング・システム化計画・設計・ソフトウェア開発・情報コンテンツ開発・運営・配信サービス・データ整備
  - 高度道路交通システム（ITS）に関わるコンサルティング・社会実験・システム化計画・設計・データ整備
  - 道路管理に関わるコンサルティング・システム化計画・設計・ソフトウェア開発・データ整備・運用管理
  - プログラムプロダクトに関わる企画・製作・販売
- 
- ・ もともとは世界最高水準の長大橋設計技術の展開により、国際市場におけるビジネスの拡大を図っている。国内での本四架橋の吊橋の設計をはじめ、数多くの長大橋梁の設計や施工管理の実績を基に、欧米・南米・アフリカ・中国・韓国・ベトナムなど数多くのプロジェクトに参画してきた。
  - ・ また、発展途上国への技術移転に全面協力するなど、わが国の国際協力事業にも積極的に参加している。中国廈門（アモイ）市の海滄地区とアモイ島を結ぶ総延長約 6 km の有料道路橋梁で、当社はそのメインである吊橋部分を設計した。本橋は日本のコンサルタンツとして中国の大規模橋梁設計に最初に携わった橋梁で、中国のコンサルタンツと J V で施工管理も行った。



- ・ 当社は 1975 年のタイ王国鉄道改良計画を皮切りに、国際市場におけるビジネスの拡大を図っています。その中で、交通計画調査や道路計画・設計等の数多くのプロジェクトに参画している。

#### 事 例 ボゴタ市高速道路・バスレーン網建設計画

ボゴタ市全域において急激に増加する人口及び自動車保有台数の影響に伴い、市内の交通状況は健全な都市活動を阻害していると共に、良好な都市環境の保全を困難にしているこれらの課題を改善するため、都市交通マスタープランの策定として内環状高速道路建設及び幹線バス道路建設プロジェクトを提案した。内環状高速道路建設プロジェクトとしては、設計速度 60 km 以上となる自動車専用道路を提案し、構造的には、全線高架形式の往復 4 車線となる PC コンクリート橋梁とした。また、幹線バス道路建設プロジェクトでは、急行バス、幹線バス、及びバス優先レーン導入システムのバス道路施設構造の異なる 3 種類のバスシステムの導入を提案した。幹線バスシステムは既存道路を利用して導入され、その導入される既存道路は 8 路線である。



- ・国内のPFI等に関する実績は出ている。

◇ PFI等に関する業務実績（下記他多数）

- ・高齢者センター「しなの（仮称）」建設事業 PFI 事業化調査業務～コンサルタント業務
- ・筑波大学生命科学動物資源センターの施設整備事業に係る PFI 導入可能性調査業務～コンサルタント業務
- ・徳島市立高等学校整備等事業に係る基本計画策定等調査業務～アドバイザー業務
- ・千葉県警察本部新庁舎建設等 PFI 事業アドバイザー業務
- ・（仮称）八千代市立萱田小学校分離新設校及び総合生涯学習施設 PFI アドバイザー業務
- ・木更 J 第一小学校改築及び（仮称）木更 J 市学校給食センター整備事業に伴う PFI 導入可能性調査業務～アドバイザー業務
- ・大阪府宮千里佐竹台住宅（2丁目）民活手法導入可能性検討～プロジェクトアドバイザー業務
- ・千葉市新港学校給食センター整備事業 PFI 導入可能性調査～アドバイザー業務
- ・筑波大学附属病院再開発計画に係る PFI 事業導入可能性調査業務～コンサルタント業務
- ・新庁舎建設に係る基礎調査及び基本構想策定業務

- ・ 国土交通省関係事業における社会的影響リスクの適正な分担管理方策に関する検討調査
  - ・ 新潟市営小須戸文京町住宅建替整備事業の総合評価方式に係る業務
  - ・ 佐佳枝ポンプ場更新事業アドバイザー業務
- 
- ・ 一般的な公共事業も国際的な PPP 開発も国内の PFI も基本的には政府の仕事に市場原理を導入する点では同じであり、ノウハウは共用できる。特に、建設関連の発注が入札となり、当然のことながら透明性厳守が至上命題となると、PPP でいう公平性、公開性を前提に仕事をしていく必要がある。その意味では非常に仕事がやりやすくなっている。
  - ・ PPP が使える領域は無限である。PFI よりも、今後は一般の公共事業での展開を期待している。金融機関などは債務者が民間 SPC となるか自治体になるかでは大きく話が違ふと思うが、コンサルは基本的には同じである。
  - ・ 問題点としては、こうした変化について来れない官の側の人材が多いということ。官僚も、市長も、議員も同じである。理解してくれれば非常にやりやすい。

(24)X コンサルタント

- ・ 少子化、雇用格差、高齢化、過疎…現在、国や地域が抱える問題は多岐にわたり、その解決方法は一筋縄にはいかない。国や各自治体が抱えている問題をさまざまな角度から調査、研究し、提言や構想、政策・施策の立案などへの糸口を導き出すお手伝いをさせていただいている。
- ・ パブリック分野での事業は以下の通りである。  
PFI 導入可能性調査、アドバイザー、ガイドライン策定、モニタリング  
公民連携・PPP 事業手法検討、業務アドバイザー、事業価値評価、ファイナンシャル  
・アドバイザー  
地域開発・まちづくり 中心市街地活性化、地域振興政策  
経済・産業 産業政策、景気調査、基本構想基本計画、経済波及効果調査  
環境・エネルギー 温室ガス対策、環境配慮、省エネルギー  
病院・医療 病院経営アドバイザー、病院事業手法検討
- ・ PIFI は、平成9年度より PFI に関する海外実態調査や基本調査を開始して以来、中央省庁、地方公共団体、民間企業等各方面から広範な分野にわたり多数の調査研究を受託させて頂いている他、PFI スクールの実施や各地の PFI 研究会、講演会におけるご協力をはじめとした啓蒙活動を積極的に展開するなど、我が国トップクラスの実績と経験・ノウハウを有するシンクタンクとして、皆様から高いご評価を頂いているところ。

カテゴリー	実施年 度	案件名	発注元
PFI	2007年	PFI による在エジプト日本国大使館新事務所整備等事業に係るサーベイランス等協力業務	公共
PFI	2007年	高台小学校 PFI アドバイザリー業務	公共
PFI	2007年	がん・感染症医療センター（仮称）整備運営事業に関するアドバイザー業務	公共
PFI	2007年	PFI 手法による（仮称）G こども施設整備計画推進補助業務	公共
PFI	2007年	墨田区総合体育館建設等事業 PFI アドバイザリー業務	公共

カテゴリー	実施年 度	案件名	発注元
PFI	2007年	神奈川県警察職員校舎整備事業 PFI 事業支援業務	公共
PFI	2007年	川井浄水場更新 PFI アドバイザー業務（その1）	公共
PFI	2007年	黒川地区小中学校新設事業 PFI アドバイザー業務	公共
PFI	2007年	CATV 施設整備運営事業アドバイザー業務	公共
PFI	2007年	にしき園改築検討事業 PFI アドバイザー業務	公共
PFI	2007年	徳島県青少年センター整備運営事業に係る PFI 事業アドバイザー業務	公共
PFI	2007年	新屋比内町市営住宅建替事業モニタリング支援業務	公共
PFI	2007年	PFI アドバイザー（先行5事業モニタリング）委託業務	公共
PFI	2007年	情報通信交流館維持管理・運営事業に係る財務モニタリング業務	公共
PFI	2007年	PFI 事業モニタリング業務	公共
PFI	2007年	在ニューヨーク日本国総領事公邸整備計画における PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2007年	在ニューヨーク日本国総領事公邸整備計画における PFI 導入のための追加調査	公共
PFI	2007年	自衛隊札幌病院への PFI 導入の可能性に関する調査	公共
PFI	2007年	仙台市泉岳少年自然の家改築事業 PFI 手法導入可能性調査 修正業務（その2）	公共
PFI	2007年	健康危機管理センター（仮称）整備運営事業に関する民活 手法導入可能性等調査	公共
PFI	2007年	富山県消防学校・防災拠点施設整備基本計画等策定業務	公共
PFI	2007年	（仮称）文化芸術センターにかかる PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2007年	徳島県立農林水産総合技術支援センターPFI 導入可能性調 査業務	公共
PFI	2007年	東部地区公共施設建設に係る PFI 等調査	公共
PFI	2007年	新市立病院 PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2007年	支所移転建設事業手法調査業務	公共
PFI	2007年	県立鹿児島盲学校の整備等に関する PFI 導入可能性調査	公共



カテゴリー	実施年 度	案件名	発注元
PFI	2007年	PFI事業（文化施設）アドバイザー業務・導入可能性段階に係る調査	公共
PFI	2007年	PFIアドバイザー	公共
PFI	2007年	PFI事業のリスク分担等状況調査	公共
PFI	2007年	（仮称）北九州市民間活用基本計画策定に関する調査	公共
PFI	2007年	病院PFI推進ガイドライン改定版策定業務	民間
PFI	2007年	病院PFI推進ガイドライン（仮称）策定支援業務	民間
PFI	2006年	PFIによる在エジプト日本国大使館新事務所整備等事業にかかるサーベイランス等協力業務	公共
PFI	2006年	在ニューヨーク日本国総領事公邸整備計画におけるPFI導入可能性調査	公共
PFI	2006年	にしき園改築検討事業PFIアドバイザー業務	公共
PFI	2006年	黒川地区小中学校新設に係るPFIアドバイザー業務	公共
PFI	2006年	PFI手法による（仮称）Gこども施設整備計画推進補助業務	公共
PFI	2006年	益田市立学校給食センター（仮称）建設事業に係る整備手法調査	公共
PFI	2006年	墨田区総合体育館建設等事業PFIアドバイザー業務	公共
PFI	2006年	徳島県青少年センター整備運営事業に係るPFI事業アドバイザー業務	公共
PFI	2006年	川井浄水場更新「PFI導入可能性調査」業務	公共
PFI	2006年	妙琴浄水場の更新及び運転操作・維持管理業務へのPFI導入可能性調査	公共
PFI	2006年	CATV施設整備・運営に係るPFI導入検討業務	公共
PFI	2006年	秋田市公営住宅建替PFI事業の支援に係る調査検討業務	公共
PFI	2006年	徳島県立農林水産総合技術支援センターPFI導入可能性調査	公共
PFI	2006年	神奈川県警察職員公舎整備事業PFI導入可能性調査	公共
PFI	2006年	PFI事業モニタリング業務	公共
PFI	2006年	PFI施設の整備及び運営に係る安全性確保に関する調査	公共

カテゴリー	実施年 度	案件名	発注元
PFI	2006年	PFI 事業プロセスや資金調達の実態把握調査	公共
PFI	2005年	PFI による在エジプト日本国大使館新事務所整備等事業にかか るサーベイランス等協力業務	公共
PFI	2005年	PFI 手法による（仮称）G 一丁目計画施設整備検討業務	公共
PFI	2005年	墨田区総合体育館建設等事業 PFI アドバイザリー業務	公共
PFI	2005年	黒川地区小中学校新設に係る PFI アドバイザリー業務	公共
PFI	2005年	統合中学校等整備に係る PFI 導入実施アドバイザー業務	公共
PFI	2005年	熊本市総合保険福祉センター（仮称）整備等事業 PFI アド バイザリー業務	公共
PFI	2005年	鹿児島大学環境バイオ研究棟等改修整備事業にかか る PFI アドバイザー業務	公共
PFI	2005年	京都市立音楽高校移転整備事業（仮称）PFI 導入可能性調 査	公共
PFI	2005年	徳島県青少年センター整備運営事業に係る PFI 事業導入可 能性調査	公共
PFI	2005年	先行 PFI 事業モニタリング委託業務	公共
PFI	2005年	民間施設を併設する PFI 事業のあり方検討調査	公共
PFI	2005年	地方公共団体の行う PFI 事業における事業者選定に係る調 査	公共
PFI	2004年	PFI による在エジプト日本国大使館新事務所整備計画にか かるアドバイザー業務	公共
PFI	2004年	府中市（東京都）市民会館・中央図書館複合施設建設に係 る PFI アドバイザー業務	公共
PFI	2004年	山梨県立中央病院駐車場整備運営事業への PFI 導入のため のアドバイザー業務	公共
PFI	2004年	図書館建設に係る PFI アドバイザー業務	公共
PFI	2004年	鹿児島大学（農）環境バイオ研究棟等改修整備に係る PFI アドバイザー業務	公共
PFI	2004年	泉岳少年自然の家改築事業 PFI 導入可能性調査	公共

カテゴリー	実施年 度	案件名	発注元
PFI	2004年	赤羽体育館整備事業 PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2004年	黒川地区小中学校新設に係る PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2004年	JR 土山駅南地区 PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2004年	熊本市総合保健福祉センター（仮称） PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2004年	PFI アニュアルレポートの企画・立案等に関する調査	公共
PFI	2004年	「地方公共団体の行う PFI 事業の課題」に関する調査	公共
PFI	2004年	港区 PFI 基本方針策定等支援業務	公共
PFI	2003年	PFI による在エジプト日本国大使館新事務所整備計画にか かるアドバイザー業務	公共
PFI	2003年	寒川浄水場排水処理施設 PFI 事業支援業務	公共
PFI	2003年	PFI アドバイザー（モニタリング）業務	公共
PFI	2003年	府中市（東京都）市民会館・中央図書館複合施設建設に係 る PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2003年	図書館建設に係る PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2003年	熊本大学（黒髪南）工学部他校舎改修施設整備に係る PFI 導 入可能性調査	公共
PFI	2003年	鹿児島大学（農）環境バイオ研究棟等改修整備に係る PFI 導入可能性調査	公共
PFI	2003年	国土交通省所管事業におけるサービス購入型 PFI 事業 VFM 算定モデル作成業務	公共
PFI	2003年	PFI 手法を活用した公立学校施設等の複合的整備及び運営 手法に関する調査	公共
PFI	2003年	自治体 PFI 推進センター専門家委員会に関する 15 年度調査	公共
PFI	2003年	新潟市公共施設整備手法検討調査	公共
PFI	2003年	福岡市 PFI 推進支援業務	公共

- ・ また、最近では民営化や指定管理者なども増えている。PFI 以外のさまざまな手法が開発され、自治体も PFI 自体を目的とするのではなく、民間の使い方のパターンの中から最善のものを選べるようになってきているのではないだろうか。

カテゴリー	実施年 度	案件名	発注元
公民連携・PPP	2007年	地方公共団体における「市場化テスト」導入の環境整備に向けての調査	公共
公民連携・PPP	2007年	施設の管理・運営に関する標準的な実施要項に関する調査	公共
公民連携・PPP	2007年	水道事業最適運営形態検討手法調査	公共
公民連携・PPP	2007年	北海道厚生年金会館の存続に係る調査業務	公共
公民連携・PPP	2007年	市民交流複合施設設置に係る公民連携事業手法検討業務	公共
公民連携・PPP	2007年	高崎市医療保健センターアドバイザー業務	公共
公民連携・PPP	2007年	東部地域振興ふれあい拠点施設事業手法等確定調査	公共
公民連携・PPP	2007年	柿木浄水場施設更新手法検討調査にかかる業務	公共
公民連携・PPP	2007年	北部排水場建設工事に関する委託業務	公共
公民連携・PPP	2007年	(仮称)大森北一丁目開発事業者募集に係る提案事業の収支等審査業務	公共
公民連携・PPP	2007年	中野区立保育園指定管理者候補事業者選定に係る財務状況の診断	公共
公民連携・PPP	2007年	私立認定こども園設置運営事業者の選定に係る財務状況の診断	公共
公民連携・PPP	2007年	国立市清化園跡地活用事業委託業務(20年度)	公共
公民連携・PPP	2007年	深沢地区公民連携方策等検討業務(その2)	公共
公民連携・PPP	2007年	柏崎市ガス事業民営化アドバイザー業務	公共
公民連携・PPP	2007年	福井市ガス事業経営診断業務	公共
公民連携・PPP	2007年	陽子線治療施設整備の事業実施方針策定等に係る支援業務	公共
公民連携・PPP	2007年	衣浦斎園における事業方式のあり方検討調査	公共
公民連携・PPP	2007年	アクアスに関する指定管理のあり方についての検討調査	公共
公民連携・PPP	2007年	広島市汚泥リサイクル検討支援に係る業務委託	公共
公民連携・PPP	2007年	久留米市ガス事業譲渡先選定支援業務	公共
公民連携・PPP	2007年	水道事業におけるリスク分析及びニーズ調査	民間
公民連携・PPP	2006年	水道事業最適運営形態検討手法調査	公共
公民連携・PPP	2006年	仙台市ガス事業に係る事業価値評価業務	公共
公民連携・PPP	2006年	松江市ガス事業の将来展望調査検討業務	公共

カテゴリー	実施年 度	案件名	発注元
公民連携・PPP	2006年	青森県公民連携型県有財産利活用プロジェクト調査	公共
公民連携・PPP	2006年	国立市清化園跡地活用事業委託業務	公共
公民連携・PPP	2006年	倉敷市官民競争入札制度(市場化テスト)導入準備業務に係る支援業務	公共
公民連携・PPP	2006年	保育園設置運営事業者の選定に係る財務状況の診断委託	公共
公民連携・PPP	2005年	市ガス事業の将来展望調査検討業務	公共
公民連携・PPP	2005年	市水道ビジョン策定調査	公共
公民連携・PPP	2005年	下水道事業経営診断調査	公共
公民連携・PPP	2004年	水道事業民間化導入可能性調査業務	公共
公民連携・PPP	2004年	路面電車経営形態検討調査	公共
公民連携・PPP	2004年	盛岡駅西口複合施設(仮称)指定管理者制度導入調査	公共

- ・ PPPは、国や地方の行財政そのものの改革であり経営的な視点の付与である。現状、そうした観点が不十分であると自覚するならば、応用の可能性は無限にあると思う。
- ・ 課題は、そうした認識を持っていないケースが少なくないこと。コンサルはビジネスとして行う限りそうした認識の相手方とも付き合わなければならない。認識を是正しようにも、発注者の意識をもたれている限りは改善はないだろう。
- ・ 中には、行政側の都合だけで仕組みや役割分担を変更して当然という意識もある。こちらあたりの意識改革は大学の研究と啓蒙に大いに期待している。
- ・ 実務家として印象を申し上げると、首長のリーダーシップが有効なのは中小規模までで、大きくなると事務方が正しくかつ深刻に認識する必要がある。大阪府が動いているのは、知事の影響も大きいですが、事務方がそうせざるを得ないような財政状況にあるからである。
- ・ 世界のPPPの普及はコンサルタントにとって非常に魅力的な分野である。日本は欧米の良いところをつまみ食いしている面があり、これだけ多くの手法を学んでいる国はないと思う。そうしたエッセンスを途上国に提供していくのは、日本にとっての国際貢献のチャンスでもある。

(25)Y コンサルタント

・当社は総合建設コンサルタントとして、地域経営、まちづくり、道路、鉄道、河川・砂防、建設環境および建築・土木調査等のあらゆる分野にわたり、事業の企画から運営管理まで一貫したサービスを提供している。特に、今後ニーズが増えると予想される事業企画、住民合意形成、施設運営・管理、事業評価等のマネジメント業務に対するサービスを拡大してゆくつもりである。

- ・ マネジメント事業
- ・ 社会的コスト縮減方策、社会基盤施設の維持・管理・保全（アセットマネジメント）、事業評価・政策評価、PI、PPP・PFI、中心市街地活性化、地域再生
- ・ ○公共側へのサービス（技術／財務／法務面の一体的総合サービス）
- ・ PFI 案件発掘調査 個別事業に対する PFI 導入可能性検討 事業者募集アドバイザー モニタリングサービス
- ・ ○民間側へのサービス（技術／財務／法務面の一体的総合サービス）
- ・ ○企業グループに対する応札図書作成等アドバイザー 金融機関が行うデューデリジェンス支援サービス 企業グループへの技術サービス

■ PFI [建築関係（教育・文化施設・まちづくり・都市施設等）]			
業務名	概要	発注者	着手・完了年度
小杉地区複合施設建設事業 コンサルタント委託業務	消防署とホテルの合築整備事業における、民間事業者募集・選定、基本協定締結におけるアドバイザー業務。	(財)川崎市まちづくり公社	平成16年度～平成17年度
(仮称)新文化センター基本 計画作成及び事業手法調査 委託	若葉台駅前地区の新文化センター（文化ホール、図書館分室、市民課窓口、民間施設の複合施設）建設に係る基本計画及びPFI導入可能性検討調査。	東京都稲城市	平成16年度
PFI方式による新設刑務所 整備運営事業に関するアド バイザー業務のうち一部 テクニカル業務	PFIを活用した新設刑務所（美祿社会復帰促進センター整備・運営事業（法務省））の整備運営事業におけるアドバイザー（テクニカル）業務。	プライスウオーター ハウスクーパーズ・フ ィナンシャル・アドバ イザー・サービス株 式会社	平成15年度 ～平成16年 度
新博物館建設事業PFIア	下関市新博物館（仮称）建設事業をPFI	山口県下関市	平成15年度

■ PFI [建築関係 (教育・文化施設・まちづくり・都市施設等)]

業務名	概要	発注者	着手・完了年度
ドバイザリー委託業務	I 事業におけるアドバイザー業務。		～平成 16 年度
中央図書館等 P F I アドバイザリー業務委託	(仮称)稲城市中央図書館等の整備等事業における PFI アドバイザリー業務。	東京都稲城市	平成 15 年度 ～平成 16 年度

■ PFI [廃棄物関係]

業務名	概要	発注者	着手・完了年度
一般廃棄物処理施設建設に係る P F I 事業支援業務	ごみ処理施設の整備等事業におけるアドバイザー業務。5つの処理方式を採用可能とするなどの取り組みを行った。	益田地区広域市町村圏事務組合	平成 15 年度 ～平成 17 年度
廃棄物処理事業における PFI 手法の導入促進検討調査補助業務	廃棄物処理分野において P F I 事業の一層の推進を図ることを目的とした委員会業務。	財団法人	平成 14 年度

■ PFI [公共交通]

業務名	概要	発注者	着手・完了年度
DMV 導入検討調査業務委託	DMV システムによる場合の基本計画 (ルート、構造、運行計画、法制度等) を検討し、財政負担規模、整備効果等を踏まえ、事業化方策を検討するもの。	静岡県富士市	平成 17 年度
新たな交通システム導入構想策定業務委託	新潟都市圏における新しい交通輸送システムの導入実現化に向けた基本構想づくりを市民と協同で策定するもの。業務の一部として LRT による整備を想定して PFI 導入可能性検討を行った。	新たな交通システム検討協議会 (新潟県・新潟市)	平成 14 年度 ～平成 16 年度

■ PFI [河川]

業務名	概要	発注者	着手・完了年度
最上川 PFI 事業可能性検討業務	河川整備計画に示された事業実施のための方策として、PFI 手法等の民間活力導入の可能性を検討した。	国土交通省東北地方整備局 酒田河川国道事務所	平成 16 年度
治水事業の P F I に関する技術資料整理業務	海外における河川事業への PFI 適用事例調査等を整理し、わが国の河川事業への P F I 導入のあり方を取りまとめ、ケーススタディー等を実施した。	財団法人	平成 11 年度 ～平成 16 年度
民間資金を活用した河川事業可能性検討業務	石狩川管内の河川事業に対して PFI の適用性を検討し、ケーススタディーを実施した。	国土交通省北海道開発局 石狩川開発建設部	平成 15 年度 ～平成 16 年度

■ PFI [港湾]			
業務名	概要	発注者	着手・完了年度
中城湾マリーナ施設整備管理運営手法検討業務	中城湾マリンタウンプロジェクト及び宜野湾マリーナ施設の管理・運営手法を調査検討した。	沖縄県	平成 15 年度

■ PFI [保健・福祉]			
業務名	概要	発注者	着手・完了年度
こどもの国再整備等に係る複合施設の基本計画・事業手法検討業務	[1]こどもの国、[2]保健センター、[3]子育て交流センター及び[4]市民活動センターからなる複合施設の基本計画策定及び事業手法検討。	埼玉県戸田市	平成 17 年度
医療・保健センター基本構想調査業務	老朽化した医療・保健センターの建替えにあたり、機能及び施設の構想づくりと、PFI の導入を視野に入れた事業化検討を行った。	埼玉県戸田市	平成 15 年度
中野区江古田の森保健福祉施設整備手法調査・研究業務	介護保険の基盤施設及び障がい者施設の整備運営における事業手法検討業務。	東京都中野区	平成 13 年度

- ・ 最近では個々の施設から離れて自治体の計画作りも参入している。狛江市の公共施設再編整備計画などはそうだ。インフラが急速に高齢化している中、財源もなく、かたや市長は図書館新設を公約に当選している。図書館が必要だという市民の声は多い。だが、一方では小中学校の耐震化は遅れ、市庁舎にいたっては耐震診断がようやく終わるところである。
- ・ 自治体にとっては、政策の優先順位をつけることが難しい。議員も、市民もマクロ的に考えておらず、自分の好きなどころにだけ注目する傾向になる。その結果、総花的で、見た目に影響しない安全安心が劣後扱いされてしまう。
- ・ こうしたことを民間シンクタンクが是正していくのは正直大変だ。というよりも無理だと思う。大学の役割には非常に期待している。費用対効果をあらわす指標などを作成して公表してもらおう。場合によってはランキングを発表するのも良い。どの地域の住民が一番責任を持って地域経営を考えているか一目瞭然で分かると思う。
- ・ トップのリーダーシップは重要だが、それはデータを集めて公開するという意味で重要だということであり、それができるのであれば、あとは数字を見て冷静に議論する



かどうかの市民の問題。狛江市では、図書館貸し出し一人当たり 800 円かかると試算されている。このデータが開示されれば多くの人は図書館が本当に必要かという意見に傾くと思う、少なくとも、ないよりはあったほうが良いという意見は極端に減ると思う。地域経営はそうした判断指標が開示されてはじめて可能になるのではないだろうか。

(26) Z コンサルタント

- ・ 民営化、プロジェクトファイナンス、ならびに PPP (PFI を含む官民パートナーシップ事業) の分野で、15 年を超える経験があり、政府や地方公共団体、民間企業に対して、最先端のアドバイスを提供している。強みとしては、海外ネットワークを活用しての、内外を含む広範囲なアドバイスの提供が可能であること。
- ・ 行政サービスの再構築が大きな看板商品である。公営企業・外郭団体等を含む連結ベースの視点での行政サービスの再評価と見直し、および財政的制約が強まる中での「選択と集中」戦略策定のサポート が主である。また、多様な公共サービスの担い手のうち財政負担の最小化と政策効果の最大化に資する担い手を選ぶ市場化テスト／協働化テストの実施支援 がある。
- ・ 具体的には、選択と集中を踏まえた事業計画策定、財政シミュレーション支援、選択と集中を踏まえた移行支援、職員の能力開発支援財政健全化、財政健全化法の本格導入を睨んだ財政健全化策／格付け向上策の策定および実行支援、公共調達への原価計算、在庫概念の導入など、調達の効率化、透明化プロセスの導入支援、証券化手法、オフバランス調達など、パブリックセクターの資金調達手法の多様化の支援などである。
- ・ PFI などは、組織戦略支援に位置づけている。変化した市民（顧客）のニーズに対応した行政サービスを提供するための組織戦略構築・実行支援 として、公共セクターの内部統制構築／リスクマネジメント／コンプライアンス構築支援、民営化・PFI・PPP がある。具体的には、民営化・PFI・PPP 手法の導入可能性の調査、スキームの構築、事業価値評価、事業者選定、契約締結支援などのアドバイザリー業務、民営化・PFI・PPP 導入後の公共側の移行／契約管理／モニタリング実施支援、PPP 手法を通じたスキーム構築、モデリング等の海外展開支援（公的金融・援助機関等） である。

・ 実績としては、

◇中央合同庁舎第7号館整備事業ほか国土交通省所管 PFI 事業

◇美祢社会復帰促進センターほか刑務所 PFI 事業



これは公務員と SPC が協働している図である。PPP では現場でいかにパートナーシップを形成するかが最重要であり、そう簡単ではない。

◇八尾市病院 PFI アドバイザリー

## フロアのご案内



病院 PFI には固有の難しさがあるが、パートナーシップを組むという原点に立ち戻ればなんとかなる道はあるのではないと思う。自治体側が一方的な結論を押し付けようとするとうまくいかないと思う。

その他の実績としては、

- ・ 高知医療センター病院 PFI アドバイザリー
- ・ 福岡市病院 PFI アドバイザリー等
- ・ 仙台市天文台 PFI アドバイザリー
- ・ 仙台市公営ガス事業民営化アドバイザー
- ・ 大阪市市営交通経営形態検討とりまとめ支援
- ・ 某市駅前再開発・活性化 PPP 事業

である。わが社の特徴は、民間企業に対しても、PFI を含むあらゆる形態の PPP（官民パートナーシップ事業）への、戦略立案、財務アドバイス及び提案支援等の包括的サービスを提供することである。最適投資先の選別に始まり、PFI・PPP 市場参入戦略の策定、ファイナンスのストラクチャリングやアレンジに関するアドバイス、契約・交渉面でのサポート、更に提案までのプロセス全体を通して包括的にサポートする。

- ・ PPP に重点を置いているのは、社会の流れが PPP に向いているからである。短期的な変動はあっても、これ以外のソリューションはありえない。公共事業を復活させたとしても、結局は官のお金、税金だが、それだけで維持できるはずはなく民の知恵が必要になってくる。景気が悪いので真水を取りあえず投入しようという発想ではなく、長期的には市場原理で行う必要があることを認識した上で、きっかけづくりを官が行うということはあるのではないだろうか。
- ・ 自治体にノウハウがないのはある意味当然のことである。そうした必要性がなかったわけであり、求めること自体に無理がある。今後は、アドバイザーでも金融機関でもゼネコンでも良いので、いろいろな意見を聞くことが重要。自治体の立場に固執して聞く耳を持たないというのではせっかくの情報が流れない。

- 逆に民の側もリスクをある程度は吸収するという姿勢も必要であろう。もちろん、最初からそのプレミアムが上乘せられて VFM が出にくくなることは言うまでもないが。
- 事業再生は一つの有力な分野だ。仙台市の都市ガス事業の民営化譲渡を行っているが、自治体本体の財政は悪くても個々のプロジェクトには採算の取れるものは少なくない。大阪市の財政は火の車だが、大阪市営地下鉄は単体でも 10 年以内に回収できる魅力的な投資物件だ。これを売却し負債を減らすことはきわめて合理的である。その判断が十分に説明されず政治的にできなくなったのは非常に残念である。

(27)AA サービス

- ・ 社長は常に以下のことを言っている。結論としては公民連携に非常に近いので紹介したい。公民連携はともすればドライでアングロサクソンの世界観で近寄りがたい印象を与えるが実際はそうではないだろう。もう少し日本的な言い方を考えたほうが良い。
- ・ 当社は、まだリサイクルという言葉が一般的でなかったころから、「資源はいずれ枯渇する」という事実を正面から見据え、「資源を創り出す」事業を手がけてきた。それが、独自の技術と海外にまで渡るネットワークをもつ資源リサイクル事業へと結びついている。AA サービスは、常に現在のニーズだけでなく、未来の社会に確実に必要となることをどこよりも先に事業化しようと試み、技術を蓄積してきた。
- ・ 今後の社会のニーズとは何なのか考えてみると、資源、エネルギー、食料、人間関係、未来への不安が挙げられる。資源、エネルギーや食料の供給はまだ理解できるとしても、人間関係や未来の不安の解消というニーズを事業に結びつけるにはどうすればいいのかわからない。
- ・ 事業を創出するという事は、顧客を創り続けること。人間関係や未来への不安を解決するという事は、関係性を創り続けることで安心が得られる、と証明すること。これは、「関係性の商品」を創り、顧客を作ることともいえる。
- ・ 関係性の商品とは、自然や人の役に立ちたいという利他的欲求を満足させる。健康対策や化学物質対策で安心を保証し生存本能を満足させる。イニシャルコストが高くて省エネや利便性でランニングコストを低くして経済性欲求を満足させる。生活センスや虚栄心などの利己的欲望を満足させる。という四要素を取り入れた商品である。
- ・ 今京丹後で行なっている「森林ノ牧場」という事業がある。ここでは、人件費がかさむわりに収入が少ない林業を、森に牛を飼うことで労働力を減らし、牛乳という新たな生産物を創り出すことで新たな事業に挑戦している。この天然の草を食べた牛の牛乳は通常のものより高価格だが、店頭ではあっという間に売り切れる。購入者は、自然の味と安心さもさることながら、この牛乳が生み出されるまでのストーリーにも共感してくれているのだと思う。理念に賛同して工房作りに無償で加わってくれる人もあとをたたない。牧場では、定年退職した方が働いてくれており、地域での再雇用の

場も生み出している。

- このように複数の関係性を組み合わせ、新たな形にすることで、「循環型システム」を作り出していく。なぜ、関係性を事業化するために多くの仲間が必要なのかというと、貧しい国では飢えに苦しむ一方、先進国の人々は物質的に満足しても精神的に貧困化し飢餓化している。精神的飢餓、貧困の根本的な原因である孤独を解決するためには、信頼の関係性が必要になる。
- つまり、信頼の関係性を商品化するための有効な知恵を低コスト・短時間で集め続ける必要がある。同じ方向と価値観を持った仲間が集まれば、信頼の関係性を商品化するための企画は作りやすく、商品化に向けての検証は行いやすく、成熟社会に必要な、孤独の追放をもたらす商品群は作り続けやすくなる。
- このように、関係性の事業化を信頼できる仲間（カンパニー）と創りやすくする新しい組織を有機的カンパニーと呼んでいる。つまり、会社を超える会社を必要とする時代になった。
- 京丹後市でそうした実践を行っている。



- 京都府の日本海側に面し、豊かな自然と伝統が息づく京丹後市。
- 2005年から、バイオガス発電施設「京丹後循環資源製造所」を運営している。これは、食品残渣をメタン発酵させ、発生したバイオガス（メタン）を燃焼させて発電する施設で、発酵後に残ったものは肥料になる。
- 
- また、京丹後循環資源製造所のそばにある森林には、森の中で牛を自然放牧する「森林酪農」を導入。牛に下草を食べてもらい、森林管理をしやすくするとともに、乳製品という新しい収益源を生み出した。発電施設で発生した堆肥・液肥は、農薬を使わず生き物が豊かに共生する田んぼで使用し、「森林ノお米」というブランド米を育てている。
- このように、AA サービスは30年にわたる再資源化技術、現場に根ざした農林水産業コンサルティングのノウハウを活かし、持続可能な社会につながる取り組みを行って

きた。

- ・ 食の安全、食料とエネルギーの低い自給率、地域の衰退、限界集落問題、農林水産業の衰退などが問題とされているいま、複合的な「循環型システム」をデザインすることで地域が自立する力を高め、新しい産業を創出することを目指している。



- ・ PPP とは関係性だと思う。官と民だけでなく、地域や自然や動植物を含めて、異なる特性を持ったもの同士がいかに結びつくか。そのキーワードが信頼だと思うので、信頼がなくても契約があれば良いとは思わない。信頼があって、それに裏付けられた契約があってはじめて安定的な仕組みができる。
- ・ 自分たちのビジネスモデルは基本的には独立採算だが、研究開発など社会に資産として残せるものについて国や自治体は何らかの効果を認めるならその限りにおいて官からの財政支援を受けることはある。ただ、それが前提ではない。したがって、それが公共サービス型 PPP だという意識はない。
- ・ 首長さんとかとの関係が悪いわけではないが、特にリーダーシップをとってもらわな



いと話が進まないということでもない。今のところは。言い換えると、独立採算でできる場所は限られているので、東洋大学の言う PPP の仕組みとうまく組み合わせっていくことで広がりが出てくると思う。インフラやハコモノの更新などは利用料金を得なければ成り立たないので、そういう意味では PPP の出番は大きい。



(28) BB コンサルタント

・当社は 1940 年代半ば、わが国初の建設コンサルタントとしてスタートし戦後復興のための社会資本整備の一役を担い、今日においては「国民の安全と快適な生活を守る社会資本整備のためのクライアントの良き技術パートナー」として、広く社会に貢献すべく取り組んでいる。

・現在、河川、都市、情報、環境、防災、マネジメント、アセットマネジメント等の分野を対象として技術士 559 名を始めとする専門集団として長期的な視点に立ち、自然と人間活動との調和、快適で文化の香り高い社会資本整備に向けて、日々努力している。

・PFI 関連業務を担当しているマネジメント事業部では、PFI の他、発注者支援として CM、PM 業務を展開している。「公正さを確保しつつ良質なものを低廉な価格でタイムリーに調達し提供」という発注者責任を果たすため構想、計画、設計、施工の各段階において様々な支援業務を実施している。

・自治体に対してのアピールとして、PFI 導入検討段階から事業完了までの各段階において当社メンバーと公共側担当者の方々との信頼関係を構築、醸成してゆくことが VFM 向上につながるとの認識にたち業務に取り組んでいる。

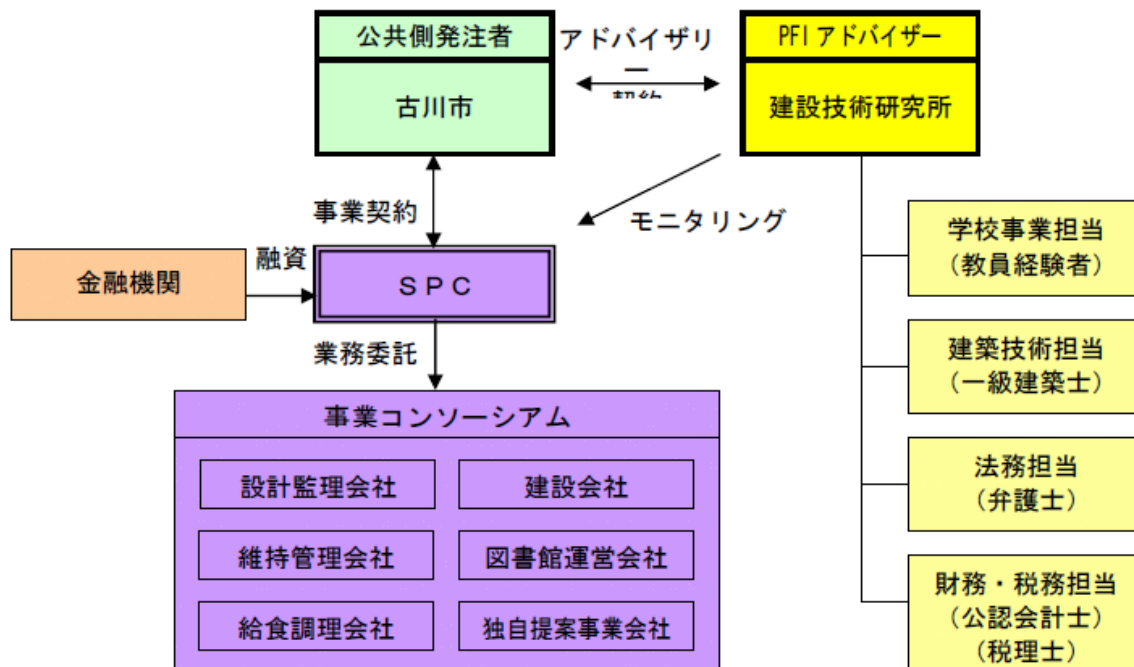
・成功した PFI の例として、宮城県古川市古川南中学校の事例を紹介したい。

・現在、全国の学校施設において、昭和 40 年代から 50 年代にかけて建築された校舎の建て替え時期が一斉にやってくる。また、地域に開かれた学校づくりなど、新しいニーズに対応した学校施設の整備が求められている。しかしながら、多くの地方自治体は財政難に直面しており、学校施設の整備に対して、一度に多額の財政支出を行うことが困難な状況にある。

・このような中、宮城県古川市においては、市内に新設される古川南中学校の設計、建設、及び 15 年間にわたる維持管理運営業務を PFI 手法により民間事業者委ねることになり、平成 16 年 4 月には、サンケイビルを中心とするコンソーシアムが優先交渉権者に選ばれ、同年 6 月には事業契約を締結した。この事業は、学校 PFI 事業では国内最大の VFM33% を達成したことと、多くの地元企業が参画したことで注目を浴びており、このこ

とが、朝日新聞、読売新聞などの全国紙においても取り上げられたため、学校施設に PFI 手法の導入を予定している全国の自治体間で大きな話題となっている。

同プロジェクトのストラクチャー



### 実施済学校 PFI 事業の比較

公共施設等の 管理者	建設 校数	収益事業	運営事業	VFM
調布市	単独	あり	複合	31%
四日市市	複数	なし	単独	30%
市川市	単独	あり	複合	26%
<b>古川市</b>	<b>単独</b>	<b>なし</b>	<b>単独</b>	<b>33%</b>

・ VFM を最大化させるためには、民間事業者の創意工夫が最大限発揮できるよう、市側からの要件を性能規定として定め、仕様の特定は必要最小限にとどめることが必要。通常、要求水準書は、可能性調査の段階ではなく、事業者募集の段階で作成するものとされているが、出来得る限り、可能性調査の中で「要求仕様」として取りまとめることが必要。

・ 古川南中学校 PFI 事業においては、要求水準書の作成に当たって、「核心となる事項」と「それ以外の事項」を文章で明示し、それ以外の事項については、民間事業者からの提案により実施が可能であるものと定義した。

・これにより、応募者が事業提案を作成する際に革新的なアイデアを取り入れることができるようになった。また、市側の意図を正確に伝えるために、応募者に必要と思われる情報は、出来得る限り早い段階で公開することが望ましいと考え、実施方針公表前に要求水準書「案」として応募者に公表している。これらの方策により、応募者側は事前にアイデアを練る事が十分にでき、結果として最終的な VFM の向上につながった。

・給食センターも PFI では多く手がけている。

当社における学校給食センターPFI 業務の実績			
No.	発注者	業務名	業務概要
1	山形県 上市市	上市市学校給食センター建設事業アドバイザー業務	センター方式と単独調理校方式の統合を目的とした 3,500 食の給食センター整備事業に関する PFI アドバイザリー業務。
2	ふくしま自治 活性化センター	川俣町学校給食センター整備事業等にかかる PFI アドバイザリー業務	設計・建設・運営一貫の BOT 方式による 2,000 食程度の新設給食センター整備の PFI アドバイザリー業務。
3	山形県 上市市	上市市学校給食センター建設事業の整備手法調査業務	センター方式と単独調理校方式の統合を目的とした 3,500 食の給食センター整備事業に関する PFI 導入可能性調査業務。
4	ふくしま自治 活性化センター	川俣町学校給食センター整備事業 PFI 可能性調査	設計・建設・運営一貫の BOT 方式による 2,000 食程度の新設給食センター整備の PFI 事業化可能性検討。
5	岐阜県 瑞穂市	瑞穂市給食センター建設事業に係る実施方針等検討業務	既存の 2 つの給食センターを統合し、米飯を含む 7,000 食の給食センター建設に係る PFI 導入可能性調査業務。
6	山形県 山形市	山形市学校給食センター整備事業 PFI 導入可能性調査業務	日本最大規模となる 24,000 食の給食センター整備事業に関する PFI 導入可能性調査業務。
7	愛知県 津島市	津島市給食センター建設事業に係る実施方針等検討業務	センター方式と単独調理校方式の統合を目的とした 7,000 食の給食センター整備事業に関する PFI 導入可能性調査業務。

・給食センターは、衛生管理業務が最大のポイントであり、当社のような技術系のコンサルタントの出番が多い。具体的な案件としては東北地方での業務実績が多い。

・給食センターは、調理師業務は比較的委託する傾向が強くなっているが、栄養士業務は学校給食法によって公務員が行うこととされているため、少なくともその部分は直営にとどめざるを得ない。民間の調理師と公務員の栄養士の関係、あるいは、一部にだけ栄養士をおかざるを得ないために結局のところ全体を PFI ではなく直営のままにおいておくという判断している地域もある。このあたりは法制度の変更も必要となるだろう。

・千葉市や浦安市では、献立作成や食材調達の助言を民間が行うことができるようになってきているようだ。一部でも民の知恵を入れることができるようになれば、栄養士の負担も軽くなるし刺激にもなる。現行法制度の中でできることを追求した結果としては、非常に参考になる事例である。

・PPP が進むこと自体は火を見るより明らかである。自治体の規模や財政事情にはあまり関係がない。むしろ悪くなりすぎない前に着手することが必要だ。トップの意識は当然に

重要だが、トップの意を汲んでそれを具体的な仕事にしていく部長や担当者レベルの知識と意欲も同様に重要だ。

- ・だが、首長だけが空回りしている例もなくはない。
- ・今、首都圏某市の市庁舎の再編整備を進めている。古い市庁舎を裏の駐車場に移転させ、空いた土地を民間に売却または賃貸して、開発してもらおう。商業、業務、ホテルなどが想定されている。その他、中央公園、文化ホール、市民体育館、駐車場などを含む、行政エリア全体を再生するアイデアを募集する。その上で、PFI や指定管理者を含めたトータルな RFP がかかる予定である。
- ・優秀なアイデアには加点するなどの工夫ができると良いと考えている。
- ・これは、今の自治体の PPP の中でも最先端の部類である。市には新しいものを忌避する傾向はなく、むしろ積極的に受け入れていくという姿勢があった。

## (29) CC コンサルタント

・当社は親会社が設計会社であることから、最終的には、設計技術を生かせる分野に注力しており、必然的に、再開発や環境分野など行政主体の分野が主になっている。

・しかし、都市と環境の課題は多様・複合化し、高度な解決能力が求められつつあり、小さな政府を実現し機能させるためには、行政を補完し、外部から支援・協力する新たなタイプの行動する頭脳集団が必要である。また、高度成長期に整備された都市施設の更新が集中する時期を迎える。財政的制約のもと、これまでに構築された既存ストックの有効な活用、及び都市構造の変革をバランスよく実現するコンセプトとプロセスが重要になるものとする。

・分野は以下の通りである。

### 都市経営研究

#### ■都市計画・都市ビジョン等策定支援

－都市計画マスタープラン、総合計画等

#### ■都市・地域活性化のコンサルティング

－中心市街地等活性化の計画立案・

具体化支援

－まちづくり戦略の提案、エリアマネジメント等

－都市アセットマネジメント、格付け等

#### ■都市開発の計画立案、コンサルティング

－都市・地域開発の構想・計画策定、

コンサルティング

－都市交通施設・都市インフラの企画・

構想等

－防災計画

#### ■官民協働プロジェクト支援

－PPP・PFIアドバイザー、市場化テスト等

#### ■事業評価

－公共事業費用便益分析

－投資事業評価

－事業リスク分析

■都市政策立案・事業制度・スキーム策定支援

- －新たな制度やスキームの調査及び提言
- －都市交通施設・マネジメント計画立案
- －施策影響評価（規制緩和効果把握等）等



PPP 分野は官民協働支援と呼称しており、官民双方での多種多様な官民協力支援の実績と経験を反映したサービスを提供している。実現可能かつ創造性に富み、官民双方が官民協力の成果を実感できる事業スキームを提案・調整し、事業実現に向けてのコンサルティングサービスを提供するがモットーである。具体的には、PFI アドバイザリー、

指定管理者制度、市場化テスト等民活支援である。写真は、PFI アドバイザリーの例（東大・地震研究所）。事例は次ページ参照。

・適切な事業遂行のためには、従来の評価ツールに加え、リスク対策、環境持続性など多面的な事業評価が不可欠である。

・NSRI では、新しい知見や動向を取り入れ、事業者の多様なニーズに応じた最適な事業評価コンサルティングサービスを提供している。

・投資事業評価（企業財務分析、経済波及効果等）、公共事業評価（費用便益分析、生活の質（QOL）評価、環境経済評価、アウトカム評価等）、事業リスク分析（総合評価、街路事業と沿道まちづくり事業の一体的評価等）、予測・評価ツールの開発（リスク評価、汚染土地評価、リアルオプション価値評価等）が利用可能な手法である。

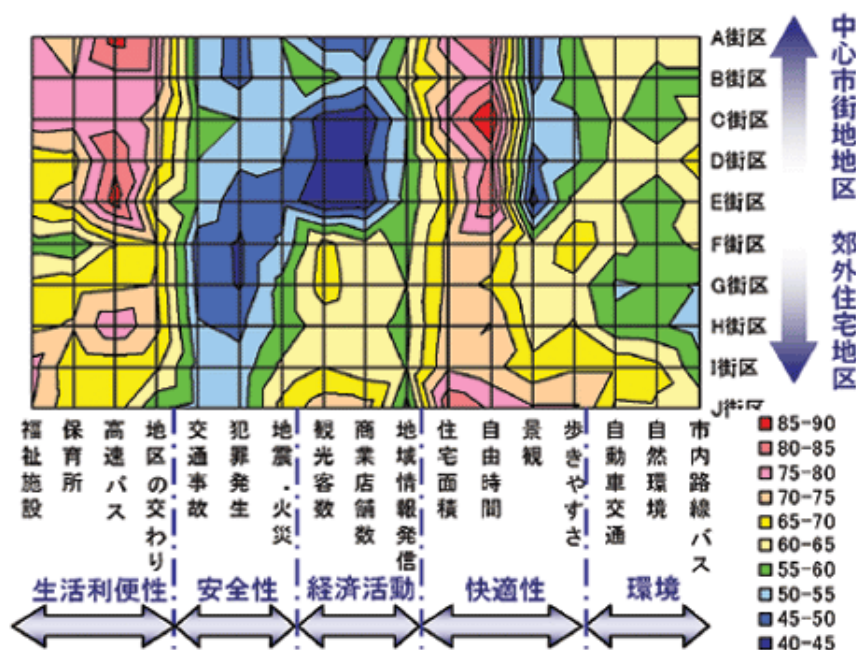
■官民協働支援

●公共側アドバイザー

東京都	池尻・太子堂・三宿プロジェクトに係る実施方針等策定調査	2005
大阪府	水環境保全センター上部利用施設検討に資する市場調査	2005
東京都	上目黒1丁目地区開発事業者等意向把握調査	2005
兵庫県豊岡市	豊岡病院跡地利用基本計画策定業務	2005
静岡県	清水港折戸地区マリナ整備PFI導入可能性調査	2005
大阪府	消防学校PFI導入可能性調査、アドバイザー	2005
大阪府	府営住宅PFI導入可能性調査	2005
札幌市	札幌駅前通公共地下歩道空間活用制度等検討	2005
横浜市	大規模スポーツ施設のあり方検討調査	2005
大阪府	金岡単身寮整備PFI導入可能性調査、アドバイザー	2004-2005
仙台市	学校給食センターPFI導入可能性調査、アドバイザー	2004-2005
道路空間高度化機構（国土交通省）	地下通路（地下街）PFI適用可能性検討調査	2004
千葉県	県営住宅における福祉施設等の併設検討	2004
山口県宇部市	庁舎建設PFI導入可能性調査業務	2004
札幌市	里塚斎場大規模改修調査検討業務	2004
大阪府	「水と緑の健康都市」建設事業PFIアドバイザー	2004
東京都港区	三田中学校PFI導入可能性調査	2004
桑名市	道の駅PFI導入可能性調査	2004
大阪国道事務所	事務所庁舎建替えに関するPFI導入可能性調査	2004
神戸大学	総合研究棟（農学系）改修PFI導入可能性調査、アドバイザー	2003-2004
大阪大学	研究棟改修（工学部）PFI導入可能性調査、アドバイザー	2003-2004
千葉県建設技術センター（千葉県）	浦安市港地区公共施設整備手法検討	2003
山口県山陽町	新型ケアハウス整備事業PFIアドバイザー	2003
東京大学	地震総合研究棟PFI導入可能性調査、アドバイザー	2002-2003

●PFI事業における民間事業者側の参画（選定事業のみ）

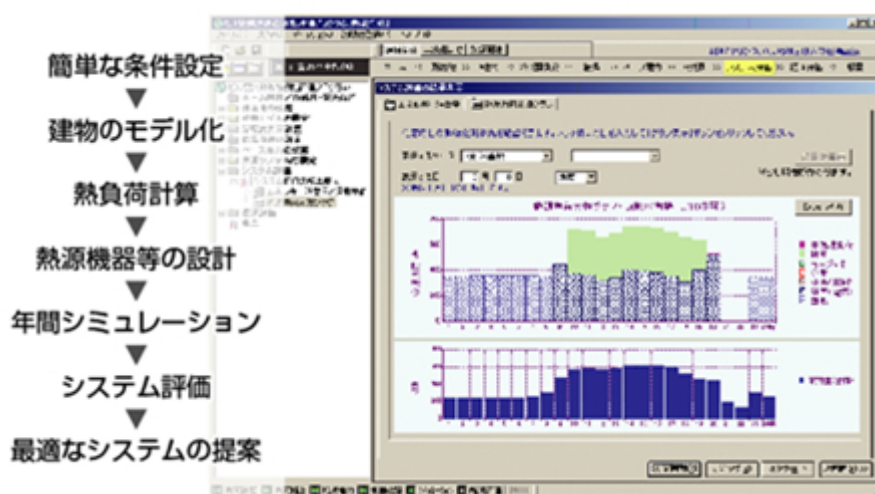
民間企業	多摩広域基幹病院及び小児総合医療センター整備等事業	2005-
民間企業	東郷町新設小学校施設整備事業	2005-
民間企業	公務員宿舍幌北住宅整備事業	2004-
民間企業	神戸市中央卸売市場本場再整備事業	2004-
民間企業	公務員宿舍三宿第二住宅（仮称）整備事業	2003-
民間企業	四日市市立小中学校施設整備事業	2003-
民間企業	仮称越谷広域斎場整備等事業	2003-
民間企業	総合地球環境学研究所施設整備事業	2003-
民間企業	衆議院赤坂議員宿舎整備等事業	2003-
民間企業	彩の国資源循環工場整備事業	2001-
民間企業	湘南海岸公園海洋総合文化ゾーン施設整備等事業	2001-





全図は、中心市街地の郊外住宅地区で住民満足度を計測した事例である。このように計測可能、可視化することによって市民は自分のポジショニングを知ることができるようになる。

・BEST（建物の総合エネルギー評価ツール）、LCEM（ライフサイクルエネルギーマネジメント）など、数々の著名なツールの開発に携わった経験を活かし、建築から都市までを対象とした、企画調査・計画・運用・改修の各段階で使用する環境・エネルギー関連のツール開発を行っている。



・基本的には定量的な把握と可視化が鍵である。これは、技術的な分野だけにとどまらない。満足度や快適性といったあいまいな分野でも定量化することができるかどうか、政策を実現する大きな鍵である。

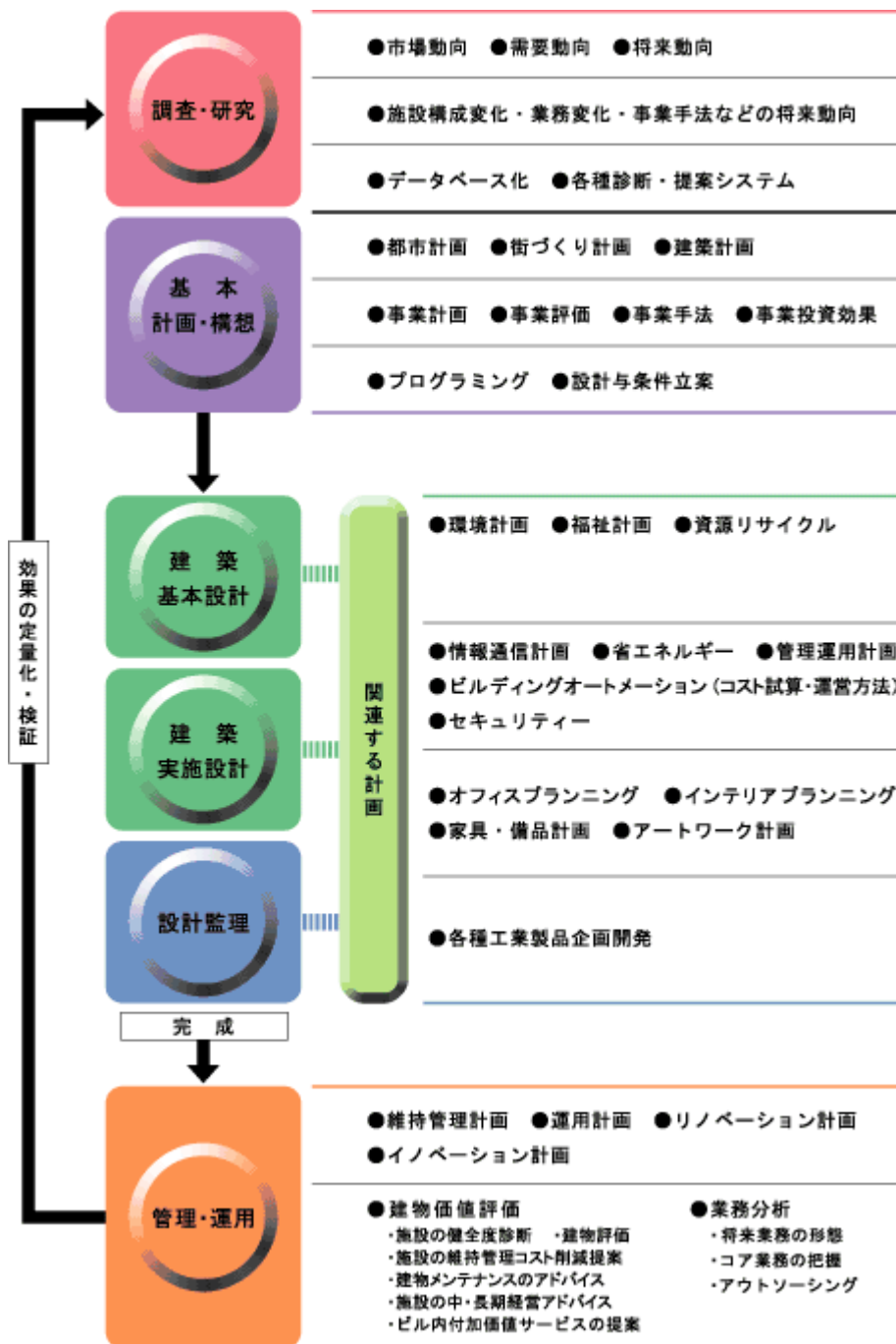
・PPPを進むと思うが、PPPに限らずまず政策的な必要性を認識させることが必要である。そのために定量的客観的な把握が不可欠である。それがないと、自治体のトップや担当が移動になるたびに方針が変わり民間としてはついていけない。

・定量的な把握を行うツールの開発が重要である。

(30)DD コンサルタント

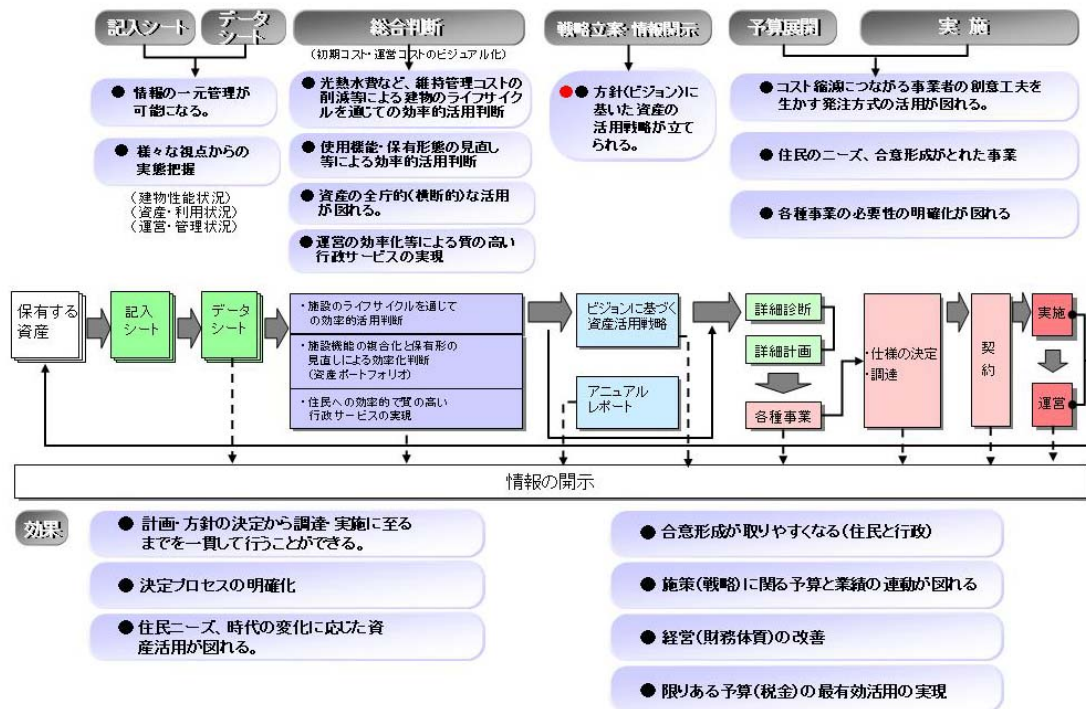
・定量的な把握の必要性を指摘する意見が多いことから、最後のまとめとしてヒヤリングを行った。

・技術系のコンサルタントであるが、データを収集することで、技術を経営に転換していくことが可能になった。



・特徴は、自治体の保有する資産を、ライフサイクルを通じて有効活用を図るため、ニュー・パブリック・マネジメントの視点を導入し、資産に関しそれぞれの部局で分散管理されているデータを、建物の状況、資産・利用状況、運営、管理状況毎に収集、一元管理を図ると共に、様々な視点から分析を行うものである。

・分析結果を個別データ、用途ごとの群データ、行政サービス分類ごとのデータに集約し、総合的な分析・判断を行い、住民満足度が高く効率的運営を図るマネジメントの実現ができる判断材料の提供を実施すると共に、事業実施に至るまでの支援を行うことができる。



・各データの集計、指標作成、基本分析、各データシートのまとめまでをシステム化しているので、自治体職員の手でも継続していくことができる。

・これを用いた最新の実績がF市の公共施設マネジメント白書である。F市長は次のように語っている。

・NPM（ニュー・パブリック・マネジメント＝新たな公共経営）の考え方を施設マネジメントの基本に置きながら、本市施設の現状を積極的に公開するとともに、今後の公共施設のあり方について幅広い議論を進めることが重要と考え、今回その基礎的な資料となる「公共施設マネジメント白書」を作成した。

・この白書では、F市の保有施設を重要な資産の一つとして捉え、その現状（施設の状況や運営状況、利用実態やトータルコスト等）を様々な角度から整理・分析した上で、施設を通じた行政サービスの現状と課題を明確にするとともに、市政の特徴の一つである「13地区別」の施設の実態や利用状況などについても整理・分析を加えている。

・おそらく全国的にも初めてとなる新たな視点での分析を加えたこの白書の発行が一つのきっかけとなって、今後市民の皆さんをはじめ各地区、各方面で様々な議論が巻き起こることを期待するとともに、公共施設の再整備と一層の有効活用を図りたいと考えている。

・また、市民満足度をさらに高めるためにも、公共施設を含めた本市の資産、資源を活かした都市経営、市民目線の市民経営への展開を図り、「一生住み続けたい湘南F(まち)」の実現に向けて、より効率的、効果的な市政運営を進めていきたい。

有効活用の目的	有効活用の判断の視点
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同一コストでより良いサービスの提供を行う。</li> <li>● サービスの質を落とすことなく費用削減を行う。</li> <li>● もう少し費用をかければ、より大きい便益（効果）が出せないか。</li> <li>● 事業効果をより公平・効率的に達成できないか。</li> <li>● 公共が自ら行うよりも民間が行った方が良いサービスになるのではないか。</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>I. 施設状況</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設が保有している能力を十分発揮しているか</li> <li>・施設が適切に維持管理されているか</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>II. 利用状況</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政目的（設置目的）のために設けられた土地・建物が、目的通りに利活用されているか（当初の使用見込みと比較）</li> <li>・利用者等の満足を得て機能しているか</li> <li>・「空き」や「利用低下」に対してタイムリーに再利用等の機能が働いているか</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>III. 運営状況</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・該当施設で行政サービスを行うことの必然性</li> <li>・当該サービスによる成果との見合いで、どれだけの物的人的資源が投入されたか</li> <li>・サービス提供方式（運営体制、運営方式）の適正性</li> <li>・公共で行うべき内容のものか民間が行う方が妥当かの判断</li> <li>・サービス内容の妥当性</li> </ul> </div> <p style="text-align: right;">等</p>

・今回、地域対応施設の実態を施設面・利用面・運営面・コスト面から整理・分析した。

その結果、様々な課題や今後の方向性が明確になってきている。

・例えば、施設面で安全性の問題・老朽化の問題・維持管理コストがどのくらいかかっているか、利用面では利用がされているか、サービスの状況はどうか、利用する住民のニーズに適合しているのかどうか、運営面ではどのように運営されているのか、運営は効率的になされているのか、事業コスト面では用途ごとに年間どのくらいかかっているのか、また事業実施上の諸問題など様々なことが明らかになった。

・そして、今後、限られた予算をより有効に活用していくために、今回の白書で整理した地区ごとの特性や人口構成の変化、行政需要などを整理・分析し、事業実施上の諸問題の改善に取組み、13地区それぞれのニーズに合った有効活用策（改善案）を検討するとともに、地域の住民の皆さんとも十分に話し合いながら、解決策を考えていくことができる。

・問題の所在は、老朽化した施設をだましだまし使いながら十分に維持せず、また更新のための引当も行っていないため、現状は財政的には表面化していないものの早晩一斉に更新期を迎えてたいへんな事態が招来されることである。このような傾向は当市に限らず、全国いたるところにみられる。自治体にとってはもっとも憂慮すべき事態である。

・残念ながらこのことに気付いている自治体は多いが、把握している自治体はほとんどいない。さらに処方箋を描いている自治体は皆無に等しい。せいぜい国の補助制度が拡充された義務教育施設程度であり、それ以外は暗中模索の状態では把握すらなされていない。公会計改革も、個別施設の原価計算が行われていないので、結局のところこのレベルまで降りてこない。現場で考えて行動することが何より重要である。

・PPP全般について語る立場にはないが、官が大きな問題を抱えており、民がその解決の知恵を出せるのであれば、PPPそのものの可能性は非常に大きいのではないだろうか。

# ま と め 報 告 書

平成 21 年 3 月

## 1 自治体意識調査の印象

- ・ 20に近い自治体50万人以上の人口の市から3万人強の町の首長（市長、副市長、町長、副町長）又、自治体の幹部の方々にインタビューを行い、日本の自治体における公民連携、PPPへの関心、興味、実行状況を調べた。

- ・ 20自治体、100名くらいの方々の意見を聞くことが出来たが、首都圏に近い地域ではある程度の公民連携、PPPの知識を持ち、完全とは言えずとも、その意味、内容に関しては知識があった。

- ・ しかし、アメリカ的な最初から市場中心で民の主導でのPPPで公共施設の整備、官サービスの民よっての委託経営等に関してはあまり知識は浸透していなかった。首都圏から距離がある自治体では公民連携自体への知識も少ないように思えた。

- ・ 全体の割合としては、50%くらいの自治体首長はある程度の公民連携の知識を持ち、あるレベルでの活動を行っている。中には、公民連携の必要性、特典を理解し、積極的に取り組む姿勢の自治体、首長もおられる。

- ・ しかし、残りの50%は、昔ながらの、国や都道府県に依存したシステムでの経営をお考えのように感じられた。

- ・ 傾向としては、民間出身の首長が、市財政への危機感を持ち、公民連携の必要性を知っておられた。一方、官出身の首長は、その危機感が民出身の首長に比べ低いと思われる。

- ・ 今後、国からの交付金、補助金は減って行くと思われるなかで、これからの自治体経営には公民連携が必須のはずだが、自治体の過半数がその必要性を理解するには、まだ時間をかけねばならないと思われる。

## 2 自治体別意識のレイティング

次に、訪問インタビューを行い得た情報、自治体首長との対話から各自治体の公民連携への知識・経験と今後にかけての情熱・可能性に関してインタビュワーとしての評価を数値で表してみたい。(5：非常に積極的である、4：積極的である、3：通常である、2：消極的である、1：非常に消極的である)

市町村	知識・経験	未来への可能性・情熱
-----	-------	------------

(1) A市	4	3
--------	---	---

-----副市長はじめ、-----市長はPPPの意図は理解されているが-----万人の人口で、新しく大きな変革は困難であると考え。しかし、市長、副市長のコンビネーションでPPPが浸透する可能性はある。

(2) B市	2	3
--------	---	---

-----市長は中央政界を理解され、地方で頑張る首長さんであり。今後も活躍が期待できる。しかし、経済開発においては地理的にあまりにも人口集中から離れており、大きな進歩は難しいと思われる。

(3) C町	4	5
--------	---	---

C町は東洋大学が行った第1のPPP可能性調査を行った町であり、現在、本大学院失業性-----氏がコーディネーターとして先頭に立っている。町長の協力、指導もあり、前に進んで行くと思われる。

(4) D市	2	4
--------	---	---

-----副市長にお会いし、市を訪問し、報告書提出で-----のレモンから大きなレモネード作りを行いたい。市長にもお会いし、-----市も参加頂き、-----経済開発を発展させていきたいものである。

(5) E市	3	3
--------	---	---

-----副市長との会見では、まだ意識レベルが低く、-----市での公民連携はまだまだ進展が



難しいと感じられる。

(6) F市 3 5

-----市長はじめ、市の幹部は今後の市の発展を考える際にPPPの必要性を理解されたようである。特に-----市長は今後、東洋大学との連携でF市を大きく進歩させたいと考えていらっしやると思われる。是非、期待したいものである。

(7) G市 3 3

特筆すべき点はなかったが、-----市長の意向、市の地理的条件を考え、今後PPPによる発展を期待したい。

(8) H町 3 3

H町は近い将来I町とともに-----市に合併される。合併後は-----市が中心で、両町が進めてきたことは持続すると思われない。新市におけるPPPのあり方という観点から再構築が必要である。

(9) I町 2 2

I町はH町以上に合併後進歩すると考えづらく、合併によっても守るという発想自体を切り替える必要がある。

(10) J市 2 1

情熱ある若手を使い、町おこしをやって行かなければJ市でのPPP発展、市の発展はあまり期待できないと思われる。かなり低い評価とした。

(11) K市 1 1

こちらには情熱ある若手もないようである。市がどんなに困っても、最終的に国や県が救ってくれると信じ、現在の状態に関して危機感を持っていないと感じられた。

(12) L市 2 2



### 3 自治体意識調査の示唆

本調査の目的を踏まえて、自治体意識調査結果を総括する。

第1に、知識はあるものの理解レベル自体が低いことである。昨年度の意識調査では、PPPの知識水準に関わらず、広く調査することにより、平均的な意識像を浮かび上がらせることを目的としたため、意識が低いことは想定範囲内であったが、今回は、より具体的な意識を調べるために、トップセミナーへの参加者など相当のレベルのリーダーに絞り込んだが、インタビューに現れた傾向は総じて断片的な知識にとどまり、PPPの本質に対する理解があるのは数えるほどであり、さほどなされていないことが分かった。知識はあるものの本質が理解されていない、このことが今回の調査の最大の収穫であった。

第2に、PPPに果たす役割に関しては圧倒的にリーダーシップという回答が多かった。理解レベルが低いにもかかわらず、その層にリーダーシップを期待せざるを得ない点が、日本のPPPの将来に対する大きな課題となることが示唆された。

第3に、PPPの貢献は、インフラ、公共施設（上物）、公共サービスのいかに問わず、また、新設、既設（あるいは新規、既存）を問わず広く期待されている点である。PPPは特定の手法のみを指すのではなく、多くの態様を生み出せる柔軟なものである。理解レベルが低いもののその有用性は直感的に認識されているとみて良いだろう。

第4に、市民や議会の理解への懸念もある程度懸念材料とされている点である。首長のリーダーシップが重要と指摘しつつ、実際に行うには市民や議会の抵抗が強ければ実施は難しいという声が少なくなかった。少数ながら職員の抵抗も示唆されている。おそらく理解レベルが上がり、実施段階に近づくほどこの問題への認識は顕著になるものと思われる。

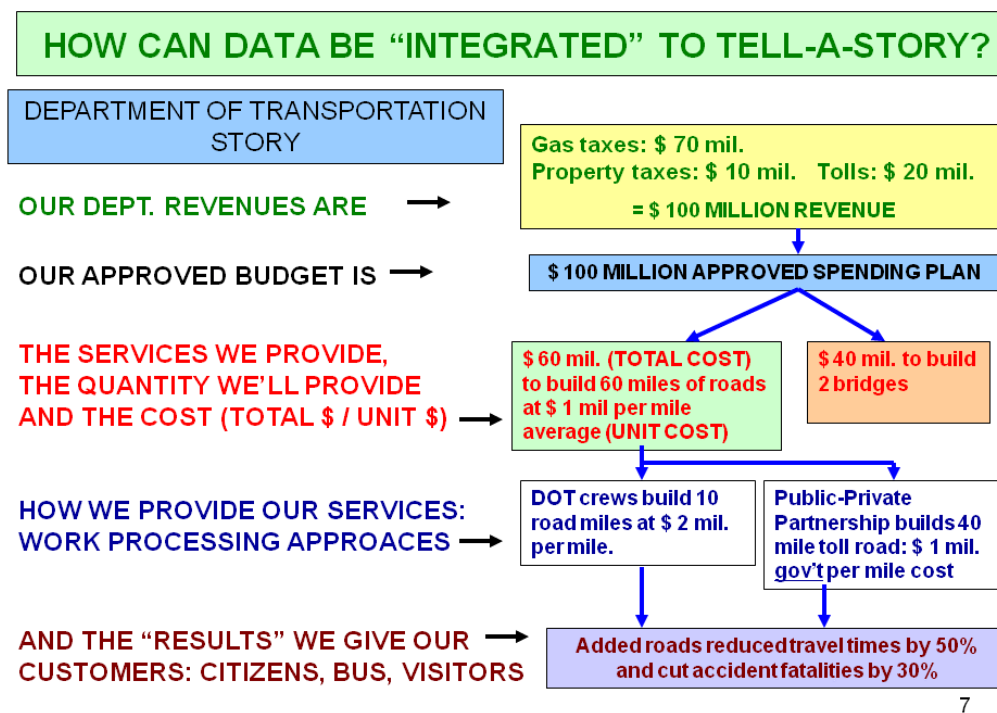
第5に、これらの問題を解決する方向として情報公開と情報の分かりやすい整理が必要という指摘があった。現在、市民や議会の抵抗が予想されるのは、公共施設や公共サービスの公共性や必要性の議論のみを行っているためであり、実態を把握した上で利用状況や費用対効果を示すことで、単なる必要性だけではなく、それを維持するための費用も含めた情報が浸透し冷静な議論が起こることを期待するという指摘があった。

第5の点は今後のわが国のPPPを占う上でもっとも重要な論点であるとともに、大学として貢献できる最大のポイントである。必要なことは知識を広めることではない。知識を前提としてPPPの本質的な理解を促す必要がある。以下、そのために必要な情報の取得と開示という観点から検討を進める。

#### 4 情報の取得と開示の参考例（1）フロリダ州 GPA

この点に関しては、最新 PPP 手法調査（4）で取り上げた米国フロリダ州 GPA が参考となる。

図表 フロリダ州 GPA の仕組み



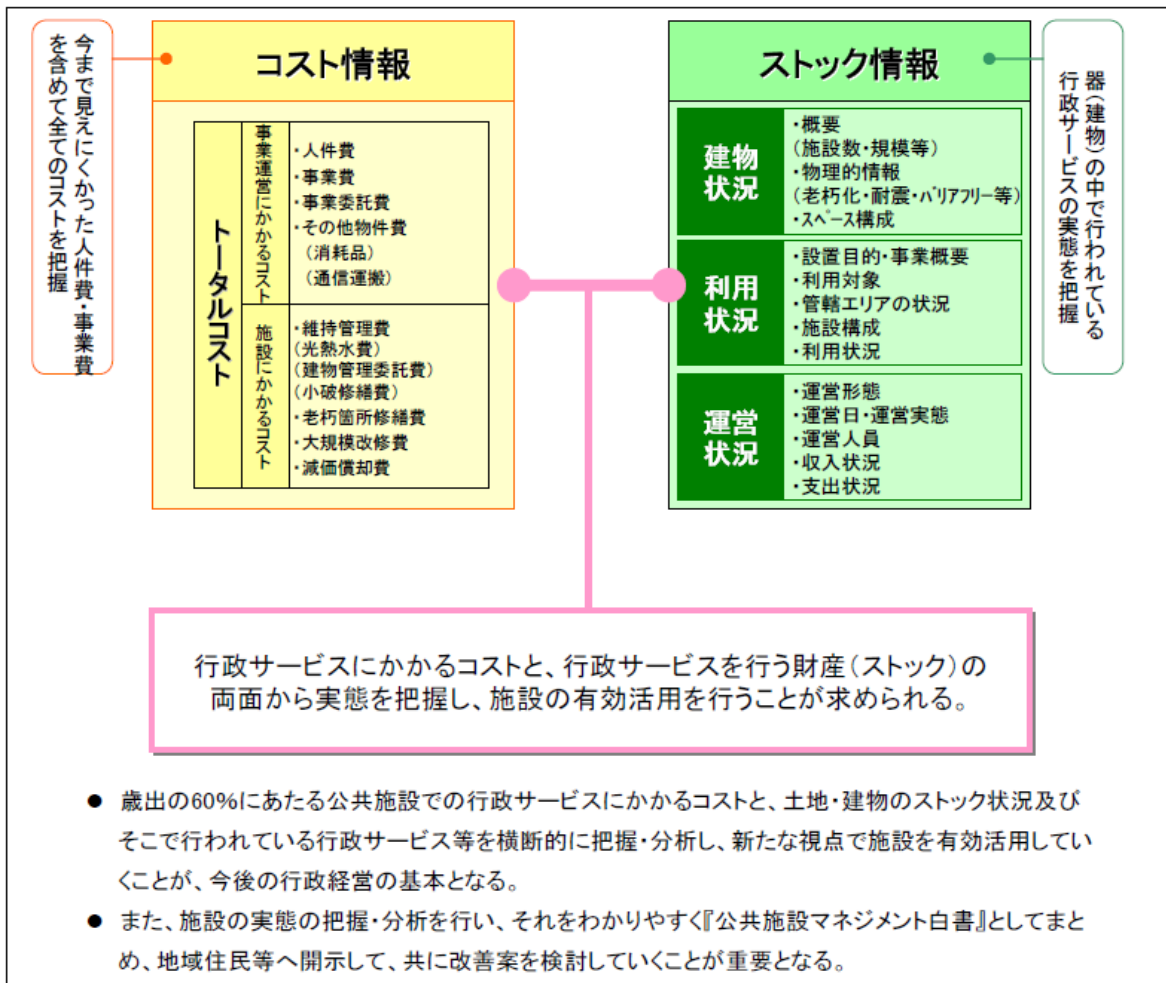
同手法は、政策に係る費用と効果を市民に分かる形で示すとともに、そもそも予算を獲得する段階でその情報を開示することで、必要性に乏しい政策に予算が配布されることを防ぎ、予算の実行段階でも市民の監視が行いやすくなるという利点を有している。鍵となる概念が“tell a story” 「ストーリーを語る」である。これは、GPA が単なる知識の体系ではなく、公共サービスのあり方、納税者の権利と義務にまで踏み込んでいることにも示されている。

ストーリーが有用であるとは、以下の意味を持っている。公共施設あるいは公共サービス自体が本来どのような目的で必要とされているのか、その施設やサービスの成果は何によって計測されるのか、何が達成されたら満足と考えられるのか、その施設の建設および維持、あるいはサービスの提供にはどの程度の費用がかかるのか、内訳はどうなっているのか、その費用は得られる成果に対して妥当なものなのか、妥当でないとするとな何が不足もしくは過剰なのか、こうしたことを複合的、総合的に判断するという発想で作られているからである。

5 情報の取得と開示の参考例（2）藤沢市公共施設マネジメント白書

わが国で、この手法に最も近いのは、藤沢市の公共施設マネジメント白書である。これは、民間意識調査で数多く指摘された定量的情報開示の必要性の心証を形成するために最後に実施したファインコラボレート研究所のヒヤリングが最も有用であった。

同白書では、13 の地区ごとに、施設の実態、利用状況、行政コストを計算し、ビジュアルで分かりやすく表示していることが特徴である。

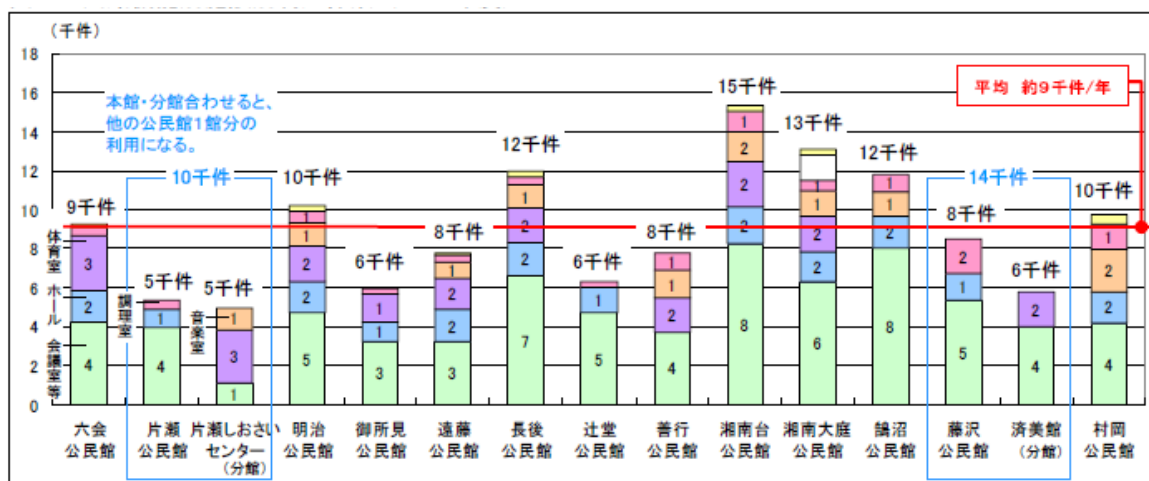


すなわち、コスト情報とストック情報の組み合わせである。コスト情報は行政コスト計算書である程度把握されている場合もあるが、施設ごとには把握し切れていない場合が多い。これを、人件費、事業費、事業委託費、物件費、維持管理費、修繕費、大規模改修費、減価償却費に区分する。公会計上求められていない減価償却費を含めることで、企業会計に近付いた発想を可能としている。

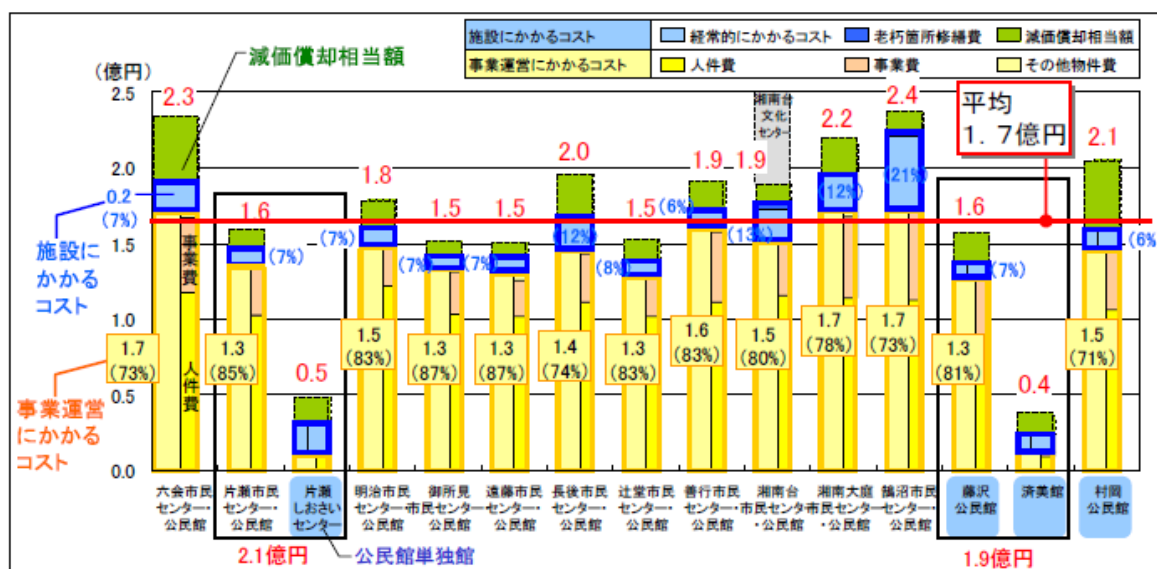
ストック情報は、建物の物理的情報（老朽化、耐震補強済みかどうか）、利用状況、運営

状況（日数、時間、料金など）である。これらを組み合わせることで、市民に分かりやすく実態を把握することができる。

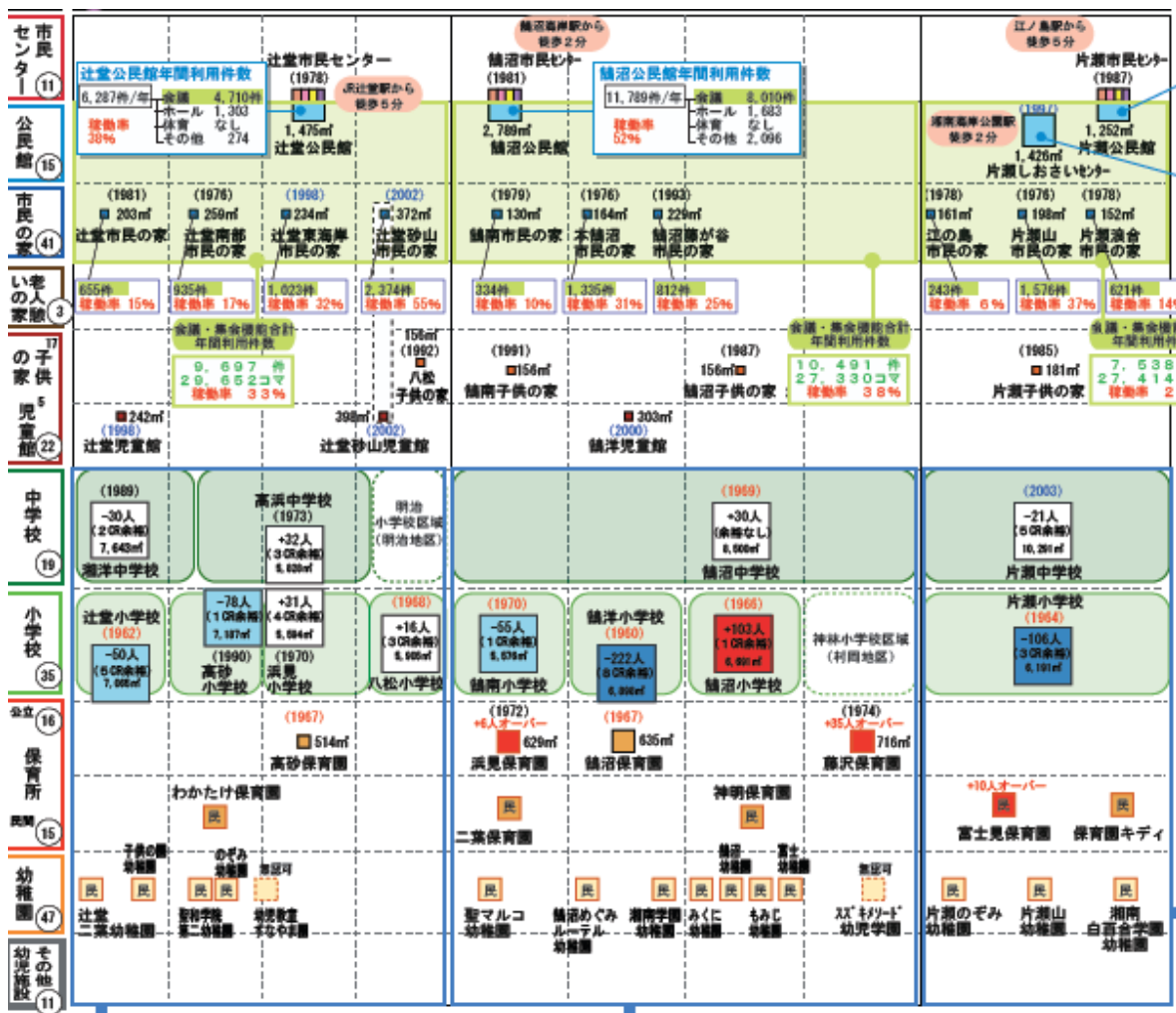
下図は公民館の利用状況である。一口に公民館といっても、利用頻度は区々でありそれぞれの状況に応じた対応が必要であろう。



下図はコスト情報である。利用状況同様に施設によって大きな差があること、人件費のウェイトが圧倒的に高いこと、減価償却費相当額を入れることでより正確に実態を反映した試算ができることがわかる。



下図はこれらを辻堂・鷺沼・片瀬地区の地図に落とし込んだものである。この図を見ると、各地区にどのような施設が存在し、その費用と利用状況が一目瞭然となる。たとえば、公民館が少ないと言いながら市民のためのスペース提供という意味ではほぼ同じ意味を持つ市民の家は各地区に大量に存在していて、かつ稼働率が低い。人口増加地区の鷺沼地区では保育所の定員をオーバーし待機児童が出ている一方、辻堂地区では異なる状況にある。



これらを見ることによって、地区住民は、自分たちの地区になにが不足し何が過剰なのかを知ることができる。さらに、投下されているコストを知ることによって、どのように運営を変えればどの程度の費用の圧縮が可能かもおのずと推測ができるようになる。一方的に施設の統廃合を行政から言い出されれば反対する場合でも、こうした根拠が示されれば、合理的な判断ができる可能性は高い。

これも、単なる知識ではなく理解を促す重要な手法である。

## 6 情報の取得と開示の参考例（3）一利用あたり費用と PRE-ROA

市民に対して最も分かりやすい指標として注目されているのが利用一単位あたりの費用である。

例えば、公立図書館の場合、利用人数一人当たりの費用を算出すると他の比較対象がない場合でも絶対評価が可能となる。

福島県喜多方市立図書館の場合、一人当たりの費用は 2000 円を超えている。2000 円を超えてもその価値があると行政が主張することはできるが、証明することはできない。まず、市民に 2000 円かける価値があるかどうかを問いかけるべきであろう。完全に受益者負担が取れたと仮定した場合（現行法では無料となっているので制度的には無理である）、利用者は窓口で借りるたびに 2 千円を支払うことが求められる。果たしてどの程度の市民が賛成するだろうか。

同じく喜多方市立美術館の場合、一人当たり費用は 4000 円を超えている。同様に 4000 円の価値があることを示すのは市民であり行政ではない。まず情報を開示してどのようにすべきかを問いかけるべきであろう。

東洋大学大学院原耕造氏は、修士論文研究において、これらを理論的に整理した PRE-ROA を提唱している。

民間の ROA が、当期純利益と総資産の商で表され、その企業（あるいは事業部）の資産効率性を表す尺度として広く用いられている。一方、公共の ROA は分子の利益が存在しない（あるいは存在しても計測できない）ことを理由としてなじまないと一蹴されてきた。本手法では、PRE-ROA を、利用件数あたり便益、利用件数あたり費用、稼働率（能力あたりの利用度合い）、投資効率（利用能力／投資額）に分解するとともに、第 1 項の利用件数あたり便益は一定であると仮定する（それ自体強い仮定であるが全体の論理性を覆すほど脆弱なものではない）ことで、無価値な論争を回避し他の 3 項目によって比較する。

上述の一利用あたり費用は、この公式では第 2 項である。

言うまでもないが、指標は単なる知識ではない。その数字が意味する含意を理解することによって、あるべき受益と負担の論理を組み立てることができるようになるのである。



## 7 大学の役割

以上、情報の取得と開示という観点から、今回の調査等で把握された手法を概観した。これらを総合して、今後の PPP の展開を図る上で何が必要かを、大学の役割と連動させて論じたい。

第 1 に、情報の整理の手法の開発である。公会計改革は情報の必要性を認識させる良い機会ではあるが、同時に、どのような情報が何に用いられるかを正確に把握しなければ無駄な作業を発生させるということも認識させる機会でもある。本調査で紹介した手法をさらに深く研究し、特徴を社会に紹介していくことは大学の大きな役割である。

第 2 に、実際の計算である。施設マネジメント系のデータは専門コンサルタントが 4～5 百万円の費用をかけて行う業務であり大学の役割にはなじまないが、施設類型ごとの費用の提示、例えば、図書館や美術館などは比較的たやすく計算できる。すでに基礎データの開示されている施設だけでも良いので基準をそろえて整理する意味は大きい。

第 3 に開示である。第 2 の情報が開示されることは市民の責任意識を著しく向上させることは間違いない。今までの講演等でもコスト情報が金額表示されることで多くの市民は考え方を変えることが経験的に示されている。個々の地域での講演会や、全国的なメディアに積極的に開示することで世論を喚起する必要がある。

第 4 に、意識が向上した段階での PPP の有用性を示す戦略の一例を積極的に示すことも必要である。単なる節約ではなく、収入増加策や市民参加による市民活動の増加も含めて地域活性化につながるアイデアはいろいろあるはずである。

PPP は抽象的に必要性を論じる段階は過ぎた。データを可視化することで市民に責任ある意識を芽生えさせ、行政の判断が冷静に行えるようにすれば、PPP が実践に向かう地域は少なくないことと考えられる。