

①アクションプランに盛り込む内容について(これまでの議論の整理)

No.	意見
＜資料1-1 推進の考え方＞	
1	新たな政策課題(脱炭素、地方創生、デジタル田園都市国家)への対応について、関係省庁のうち環境省、地方創生部局、デジタル田園都市国家部局、デジタル庁は重要、必須と思われる。密接に連携、協業し、大枠の中でPPP/PFIの推進が図られるような具体の体制などの打出しをお願いしたい。
2	「(1)基本的な考え方」の書きぶりについて、PPP/PFIは適材適所である一方で、PPP/PFIによりあらゆる課題が解決するといった印象を受ける。PDCAを回す際にはアウトカムベースで議論すべきであるが、その対応については具体的に吟味すべきであり、例として財政健全化への寄与や、新たな官民連携による経済成長などの論点があるが、PPP/PFIがこれらに対しどれだけ貢献しているか、といったロジックを組み立てていく必要があると思われる。
3	PPP/PFIにより全てが解決するものではないというのはその通りであるが、一方で、政府においてはさらにPPP/PFIをしっかりと推進することで財政等に好影響が期待される、という意見もある。大きな目標が要求されている反面、アクションプランでしっかりと積み上げていく必要があるため、書きぶりは工夫し、ある種の理念として期待される方向性を示す一方で、アクションプランで実行していくべきことについて、うまく切り分けて書いていく必要がある。
4	デジタル田園都市国家構想に関する箇所の記載は否定するものではないが、デジタル技術の社会実装はあくまでも手段であり目的ではないため、そうした点からも書きぶりは検討すべき。
5	カーボンニュートラルやSDGs等への寄与に向けた活用の方向性が反映されていることは意義深い。一方、小規模自治体での活用促進を図るには、大きな政策課題だけでなく、身近な地域課題(地域における商店やクリニックの誘致等)の解決に向けて活用できるといった趣旨も示すべき。記載案として、P2「(2)推進の方向性 ①地域における活用拡大」の最終行に、「また、地域課題の解決や、地域企業の参画拡大につながる効果を具体的発信する必要がある。」という文言を加えることを検討していただきたい。
6	上下水道分野でもう一段の強力な推進施策が必要。広域化を実質的、段階的に推進する手法としての官民連携の新たな事業モデルの企画、普及をはじめとした、これまでとは別の切り口の施策の検討をお願いしたい。例として、国交省では下水道コンセッションガイドラインを最近策定されており、こうしたところにおいても協業をお願いしたい。
7	P5「⑤PPP/PFIが自律的に展開される基盤の早期形成」について、内容的にはP2「(2)推進の方向性」の前文に盛り込んだ方がわかりやすいのではないかと。
8	P3「②インフラの公共サービスにおける活用拡大」について、インフラ「等」としてほしい。小規模自治体にとっては老朽化したハコモノの修繕がPFIの候補となるため、インフラとあわせてハコモノの維持管理・修繕も含められることで、小規模自治体での活用も進み横展開もしやすくなるのではないかと。
9	P3後半の人口減少・高齢化社会の箇所の記載ぶりが、民間事業者が民間のサービスの維持が難しいというニュアンスに見えるが、公共・民間で同じような論点があるため、官民で公共の生活基盤やサービスの維持をしていくという書きぶりにしてほしい。
10	変化に対応できる契約の在り方が必要など、PFIでは契約変更が難しい、という課題認識を追記すべき。

No.	意見
＜資料1-2 推進施策＞	
11	現状はこれまでのアクションプランからの継ぎ足しの形になっており、継続性があるとも言えるが、進捗や現状の到達点、課題が見えにくくなっており、記載も平成〇年度からといったものが残っておりわかりにくい。各方面の一体感を持った機運醸成や訴求力、PDCAを回すという面からも、見やすくする工夫が必要だろう。
12	新アクションプランの全体の思想や体系的な構造がわかる要約版のようなものも、これまでのアクションプランの達成度なども踏まえて（例えば、継続性の強い分野や、地域への一層の普及に向けた取組といった新たな分野でどう取り組むか等）整理してほしい。
13	P3①の広域化・バンドリングについて、庁内の意思決定等々も書かれているが、特に、複数自治体にまたがる広域化は難しい。上下水道の場合は基本的に都道府県がイニシアチブをとるが、一般公共施設の場合には個々の自治体同士での連携、決定が重要となる。庁内の意思決定のところの前に、「自治体間の合意形成」といった文言を入れてほしい。
14	P3③の非保有手法と公共施設等総合管理計画の文脈の箇所について、民間事業者が参画しやすいような情報の整理の話と混同しておりわかりにくい。非保有手法の議論は独立させた方がよいだろう。
15	P3③の公共施設等総合管理計画における活用に関して、PPP/PFIの活用検討という記載にとどまらず、具体的にどういった事業でやっていくのかについてまで公共施設等総合管理計画に書いている自治体もあり、そうしたのもりスタップしていくことができれば、事業発案においてインパクトがでるだろう。
16	P3④この文脈からは「不動産特定共同事業者等」ではなく、「民間事業者」の表記が適切。
17	P9④の国の表彰制度について、自治体職員を応援していくことでPPP/PFIの導入拡大が狙えるため重要。自治体や自治体＋事業者で応募できるような仕組み（PRのポイントを提示し、応募窓口を設置する等）を検討してほしい。これまで見落としていたような優良事例や、具体的なPRポイントを把握できると思われる。
18	P9④の表彰制度について、優良事例＝プロジェクトを指すように見えるため、体制や取組姿勢、人材育成なども含めて事例を拾い上げられるとよいだろう。
19	P9④の優良事例の表彰自体はいいが、選定の透明性を確保するのが重要。年度ごとにテーマは違ってもいいが、審査基準や審査主体はできるだけ透明性や客観性を確保する必要がある。
20	優良事例や先進事例と同時に、うまくいかなかった事例についても情報提供し、学びを共有できないか。
21	P10①の窓口設置の促進について、「窓口設置が民間の創意工夫により効率的、効果的な公共サービスの実現につながった事例」という書きぶりに違和感あり。窓口設置により民間のコンタクトが増えた、といった表現がよいのではないか。
22	P13①の規制改革・行政改革に関する取組は重要。運用改善の提案も積極的に受け付ける、という趣旨も含めた表記が望ましい。
23	PFI機構は事例に精通しており、PFI機構と先進的にPPP/PFIに取り組んできた自治体が共に取り組める体制があるといい。P15、7行目（「ノウハウ提供など」の後に）「先進自治体と連携して」の追加を検討してほしい。
24	PFI機構による研修や出向の受け入れ等で、地域金融機関等のキャパビリティを高めるという方向性は重要。PFI機構に蓄積されたノウハウを広げ、小規模自治体でのPPP/PFIの事業実現をしてほしい。
25	小規模自治体での推進においては、何らかサポートすることが大きなポイントであるため、そうした点でPFI機構の役割は重要。

No.	意見
＜資料1-3 推進の目標＞	
26	P3の類型Ⅳのサービス購入型の記載について、収益化しにくいインフラにおける推進や指標連動方式についてはサービス購入型が基本となっていると思われるため、今回サービス購入型の意味にあらためてフォーカスすることはよいと思われる。
＜資料1-4 PDCAサイクル＞	
27	できる限りアウトカムベースで目標設定や評価をすべき。
28	アクションプランにアウトカムと書くと、自治体目線では個別事業でアウトカムを得ることに進む方向に走ってしまった場合に、目標が漠然としたものになりかねないため、国としてはアウトカムを求めていくので、個別事業や自治体単位ではアウトプットを設定して達成していく、という書き方がよいのではないか。
29	事業の観点もあるが、民間に委託したことで削減された自治体の業務などの付随的な効果も、PDCAの中で評価していくこともできないか。
30	PPP/PFIだけでなく、政策全体でアウトカムベースの評価する流れはこれから加速していく。そういったコンテキストで考えた場合、できるだけアウトカムベースでの評価をしていく必要があると思われる。

## ②キャッシュフローを生み出しにくいインフラにおけるPPP/PFIの導入推進施策

No.	意見
31	性能発注方式の長期包括維持管理の場合、いつどのような業務実施と支出を行うかは民間側の判断で行うことになるが、単純に資本的支出の先送りを民間が選択する方向に誘導することは問題の本質的な解決につながらない。その意味では、資本的支出による性能維持あるいは新技術の導入による性能向上を促すことに一定の意味があると思われ、その観点からは業務の面的な範囲は極力広めにし、かつ、契約期間も「性能要件を満たすためにはどこかのタイミングで資本的な支出が必要となる期間」の設定をすることも考慮要素ではないか。例えば道路の長期包括維持管理であれば、10年程度の期間が設定されるべきと考えられる。
32	創意工夫や裁量を任せるとするのは重要な論点ではあるが、とくに契約が一定程度長期になる場合に、中期修繕計画をある程度出してもらい遂行してもらおうといったベースが必要ではないか。
33	資本的支出に関して、モニタリングの在り方等の措置の中でカバーもできると思うが、予防的措置としての資本的支出をどう評価するかが難しい(例えば、単年度会計の自治体と企業会計の民間の差を踏まえ、その辺りを十分反映できるような民間からの提案が望まれる、といった書きぶりがあるとわかりやすいのではないか)
34	民間側のノウハウを生かすには、対象となる施設・インフラのマネジメントそのものを民間に任せることが重要。その意味では、上部概念としての計画を自治体が作成することも、その計画をどのように実現するかを民間に任せることが必要になる。上部概念としての計画が、何時何をするか、あるいは何時いからの支出をするかといった事項を定められている場合には、性能発注をしていても、結局当該計画の指定通りの業務実施や支出しかできないため、そのような拘束が極力ない形での性能発注をすることが重要と考えられる。
35	建設を含むPFIと、維持管理主体のブラウン案件を分けて考えるべき。建設の場合はライフサイクルコストにどう関連してくるのか、という点があり、そのインセンティブが働かなければならないということであれば、その施設整備費も含めて減額の対象としなければならないのではないか。
36	モデル事業を実施することが重要。特に道路については、豪州その他海外事例も多くあることから、そのエッセンスを極力取り入れたモデル事業を政府主導で実施し、その成果を各自治体に広めていくという手順が必要。
37	これまで指標連動方式があまり普及しなかった理由として、公共が支払うにあたってのモニタリングの難しさがあるのではないか。自治体は整備することに注力するため、設計、建築部分は時間をかけて取り組むが、運営に関する事項は比較的短時間で深く考えず策定されてきていると思われる。運営に関しても作りこむとなると、相当の手間や労力がかかるため、今後、簡易化や費用負担の軽減といった部分が課題になるとと思われる。
38	現時点で可能なモニタリングを進めるということや、これから複雑なモニタリングをする仕組みを作っていくのか、といった、指標連動方式を広げていく基本的考え方やガイドラインを考えていく必要がある。
39	P3では民間からモニタリングルールを提案する余地があると記載されているが、支払いメカニズムも民間提案の余地があってもいいのではないか。例えば、事業者によっては指標連動部分の割合や上下限に幅を持たせるような余地があってもいいだろう(その場合、公共でリスク評価の対象とすべき)。
40	P8の指標連動の範囲の明確化と同時に、インフラだけでなくもう少し広範囲で導入していくというスタンスがよいのではないか。
41	指標連動はパフォーマンスの良し悪しそれぞれが評価され連動していくイメージであるが、今回の基本的な考え方からは、モニタリングをより厳格にしていくような、減額によって一定のサービス水準を維持するもののような印象。そうすると、民間事業者のモチベーションへの影響があるかもしれない。例えば、P9の支払いメカニズムについて減額のイメージの記載があるが、増額となるイメージの記載ができないか

No.	意見
42	全体的に減額するニュアンスになっている。前書きには民間のノウハウ生かしてという書きぶりにもかかわらず、後半になると全体的に減額ありきの記載に見える。P8の指標設定の基本的考え方のところには、もう少しポジティブな評価をしていくべきことや、あまり処罰的にならないよう留意すべき、といったことを明確に記載すべき。
43	インフラサービスは災害時など危機に瀕した場合、オペレーションの良し悪しが公的サービスの水準を決める。例えば、最低限何日以内に復旧することが必要で、遅ければ減額、ものすごく早く復旧した場合に増額することなどできると思われる。こうした点からも増額部分は検討できるだろう。
44	民間の目線では、減額トーンで書かれた場合に、確実に達成できる目標設定にしようというマインドになってしまう。場合によってはサービスの質が低下するようなことになりかねないため、減額の場合にあれば増額もあり得るなど、そうした事例もあれば設定が適切化されるのではないか。
45	一定のパフォーマンスに対し一定のリターンが得られ続けることは、民間から見た基本的なアベイラビリティペイメントの骨格であると思われる。増額を可能にするならば、例えば、災害復旧の本来の公共が要する時間(=コスト)のセーブを、プロフィットシェアのような形で、半分民間も確保するような仕組み(整理)ができれば、公共にとって追加予算も必要なく民間にとってインセンティブにもなるかもしれない。(とはいえ、必ずしも増額がなければ民間にとってインセンティブが働かないということではないと思われる)
46	P8の指標の具体例で図表4が示されているが、指標連動の場合は単純なハコモノだけではなく、道路や下水道の管路などのいわゆるインフラに適用できるというのが大きな特徴と思われる。分野として記載するならば、どのような事業に適用できるのか、もう少し幅広の分野設定と指標の例を挙げていく必要があると思われる。
47	P11の図表6、図表7について、1.5倍、2倍、3倍という数字は社会的影響を仮に数字として表していると思われるが、数字自体に合理的根拠がなく、恣意性を排除できない。通行量に応じたウエイトが望ましいが、新規事業の場合、通行量の予測は困難な場合があることが多いと思われ、そのため、「1日につき1ポイント」「1km・1時間につき1ポイント」といった指標以外を導入する場合、事前に市場調査を十分にしていきたい。
48	本文P12にも記載のある「予算の適正な執行という観点からの合理的な説明ができない点に留意が必要である。」について、ここだけ読むと、増額の方法はあるが基本的には説明がつかないので増額の導入は難しい、と解釈されかねないように見える。説明ができない、ではなく「合理的な説明が必要になる」というような表記してほしい。
49	P13(b)のBOTの場合について、一定程度の減額の余地もあるのではというトーンの記載だが、金融機関のファイナンスの観点の困難に関する記載もあってもよいのではないか。
50	P16モニタリングについて、モニタリングコストの軽減は重要であるが、それと第三者モニタリングによる信頼度の改善はトレードオフの関係にある。そのため、事業開始の一定期間における第三者モニタリングにインセンティブを提供するということは考えられないか。

### ③新型コロナウイルス感染症の影響について

No.	意見
51	コロナを好機ととらえ、民間が新たなビジネスチャンスとして(例えばICTを活用したものなど)プラス面も事例として紹介できると、他自治体で参考になるだろう。
52	サービスの継続的提供は重要ではあるが、職員の感染により業務を停止せざるを得ない事例があるだろう。こうした場合、これまではサービスが止まった場合重いペナルティが発生する仕組みであったと思うが、サービスの継続的提供に支障があった場合は、個別に状況に応じて柔軟に協議すべき仕組みをとれるよう発信してほしい。
53	コロナの影響は引き続き見ていく必要あり。とくに空港などコロナで収益源が絶たれたものは相当財務状況が悪くなっているだろう。そうした中で、事業期間の延長や猶予措置など、いろいろ対応はされていると理解するが、長期にわたって財務状況が悪化した場合に、必要な投資に柔軟に対応できるのかといった懸念がある。すぐに影響を分析することは難しいと思うが、引き続きネガティブなインパクトも見ていってほしい。
54	物価上昇について、資材調達で見積もり時から30%増になるケースも出てきており、長期の契約であるPFIにおいては影響が大きいと危惧。国に期待する対応として、現在締結中の事業については先進事例の紹介や、物価変動の契約変更事例の情報公開があれば、また、これから実施する事業には、要求水準書やリスク分担表、事業契約書にどのように規定していけばいいのかについてアドバイスがあれば、現場はスムーズに対応できると思われる。
55	今後、こうしたパンデミックリスクだけでなく、ウクライナリスクのようなイベントリスクを民間側は考慮し事業計画を行うだろう。今回どのように対応したかということを広く周知をすることと、今後、イベントリスクを踏まえPPP/PFIを進める上で留意すべきことが新たに生じている、という記載も考えてほしい。
56	今はコロナがある前提でやる事業は、リスクがあるものとして要求水準や事業契約でどう整理するのかというところを示す必要がある。その際、事業形態に応じ(例えば給食センターのような案件であれば、こうすれば一定程度対応できる、といったような)ことが少なくともコロナに関して言えば見えてきているのではないか。そういったことも含めて情報提供いただけるとよいのではないか。
57	例えば脱炭素の圧力が高まった場合に、低炭素燃料でのオペレーションに切り替えていくといったような、事業が始まった当初にそうした外的要因がなくとも、いつか高額な燃料が必要となるような想定外のリスクも今後広く生じると思われる。そうしたものもどう扱うかといった点も検討に入れていくべきではないか。
58	BCPの例に関連して、コロナによってデジタルでできることはデジタルでやるというのがかなり加速した。例えば人を減らすことなど、デジタル化なども対策に入れておくべきではないか。
59	コロナの影響が長期化する中で、民間事業者がどのように雇用を維持しているのかといったことも調査していくべきではないか(観光、収益施設でどうしているかなど)
60	新技術への対応の対策をどうしているか細かく見ていく必要がある。最近の例では技術革新があった場合に、請負金額の変更ができるような契約にしている案件がある。そうした事例を調査することで、長期にわたる影響があった場合において、PPP/PFIをどのように進めるかという参考になるのではないか。