

PPP/PFI投資促進タスクフォース全体会合
第2回議事録

内閣府民間資金等活用事業推進室

PPP/PFI投資促進タスクフォース全体会合（第2回）

日 時：令和8年2月12日（木）15:45～17:00

場 所：中央合同庁舎第8号館8階特別中会議室（オンライン併用）

出席者：

【議長】

内閣総理大臣補佐官（連立合意政策推進担当） 遠藤敬

【共同議長】

内閣総理大臣補佐官（国土強靱化及び復興等の社会資本整備並びに科学技術イノベーション政策その他特命事項担当） 宇野善昌

【議長補佐】

内閣府民間資金等活用事業推進室長 鈴木貴典

【構成員】

内閣官房内閣参事官（内閣官房副長官補付） 吉中孝

内閣官房国土強靱化推進室参事官 村山直康

内閣官房内閣参事官（日本成長戦略本部事務局） 江原千晶

内閣官房内閣参事官（地域未来戦略本部事務局） 柳瀬孝幸
（地域未来戦略本事務局主査 佐藤茉有）

内閣府政策統括官（経済社会システム担当）付参事官（社会基盤担当） 小松雅人

内閣府民間資金等活用事業推進室参事官 峰村浩司

警察庁長官官房会計課長 森下元雄
（警察庁交通局交通規制課理事官 林和宏）

金融庁総合政策局総合政策課長 今野治
（金融庁総合政策局総合政策課課長補佐 乗松慶行）

総務省地域力創造グループ地域振興室長 近藤寿喜
（総務省地域力創造グループ地域振興室地域支援専門官 横張貴士）

法務省大臣官房秘書課長 関善貴
（法務省大臣官房秘書課企画調整官 上田訓明）

外務省大臣官房在外公館課長 豊田尚吾
（外務省大臣官房在外公館主査 小田原正憲）

財務省理財局国有財産企画課長 寺崎寛之

文部科学省大臣官房文教施設企画・防災部施設企画課長 瀬戸信太郎

文部科学省大臣官房文教施設企画・防災部計画課長 廣田貢

文部科学省総合教育政策局地域学習推進課長 高田行紀
（文部科学省総合教育政策局地域学習推進課課長補佐 齊藤陽介）

文部科学省スポーツ庁参事官（地域振興担当） 廣田美香

文部科学省スポーツ庁参事官（民間スポーツ担当） 吉屋拓之

文部科学省文化庁企画調整課長 桐生崇

厚生労働省政策統括官（総合政策担当）付参事官 梶野友樹
（厚生労働省政策統括室主査 高橋魁）

経済産業省経済産業政策局地域産業基盤整備課長 猪又真介

経済産業省資源エネルギー庁電力・ガス事業部電力基盤整備課長 添田隆秀

国土交通省総合政策局社会資本整備政策課長 西山茂樹
国土交通省都市局公園緑地・景観課長 片山壮二
国土交通省水管理・国土保全局上下水道企画課長 岩川勝
国土交通省道路局企画課長 松本健
国土交通省住宅局住宅総合整備課長 勝又賢人
国土交通省港湾局産業港湾課長 早川哲也
国土交通省航空局航空ネットワーク部航空ネットワーク企画課長 指田徹
国土交通省観光庁参事官（M I C E担当） 西森雅樹
（国土交通省観光庁課長補佐（総括） 古木小百合）
（環境省環境再生・資源循環局 廃棄物適正処理課長 杉本留三）
防衛省整備計画局施設計画課長 保坂益貴
（防衛省整備計画局施設計画課施設政策室長 大森重利）
※（ ）内は代理出席者

【関係府省】

総務省自治財政局準公営企業室課長補佐 有村誠一郎
厚生労働省健康・生活衛生局生活衛生課課長補佐 瀬島由紀子
厚生労働省医政局医療経営支援課長 樋山一郎

議 題：

（１）有識者ヒアリング

- ・アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部ストラテジーグループ
マネジング・ディレクター 福田 隆之氏
- ・インデックス株式会社
代表取締役 植村 公一氏
- ・株式会社日本経済研究所
公共デザイン本部長（執行役員） 望月 美穂氏

（２）その他

（３）質疑応答

○鈴木議長補佐 それでは、定刻となりましたので、ただいまから、第2回「PPP/PFI投資促進タスクフォース」を開催いたします。

本日は、お忙しい中御出席をいただきまして、ありがとうございます。

本日の進行を務めさせていただきます、内閣府民間資金等活用事業推進室長の鈴木と申します。どうぞよろしく願いいたします。

本日は、有識者からのヒアリング内容に関係する主な構成員や関係府省の部局については現地参加、他の構成員につきましてはオンライン参加としています。

また、本日は、PPP/PFIの推進に御尽力いただいております財務省主計局の中山次長にもオブザーバーとして御参加をいただいております。

それでは、早速本日の議事に入らせていただきます。

本日は、民間事業者の立場からPPP/PFI事業に携わってこられました有識者の方からのヒアリングを行いたいと存じております。

アクセンチュア株式会社ビジネスコンサルティング本部ストラテジーグループマネジング・ディレクターの福田隆之様、インデックス株式会社代表取締役社長の植村公一様、株式会社日本経済研究所公共デザイン本部長の望月美穂様の三名から、それぞれ15分程度で御説明をお願いしたいと考えてございます。

それでは、順番に御説明いただいた後に、まとめて質疑応答、意見交換とさせていただきますと思いますので、どうぞよろしく願いいたします。

まず、アクセンチュア株式会社の福田様からお願いいたします。

○福田氏 福田と申します。本日はよろしく願いいたします。

ヒアリングのトップバッターということで、諸先輩方を差し置いて恐縮でございますが、お話しさせていただければと思います。

では、お手元にもあると思いますし、投映もさせていただきますので、資料に従ってお話をしていきたいと思います。

コンセッションという制度が法律改正されて、導入されたのが2011年になりますので、かれこれ15年ぐらいたちます。PFI法自体は1999年からですので、こちらは30年近い歴史があり、この間いろいろなことが積み上げられてきていますので、一定の成果が上がってきている前提でのお話ということだと思います。その中でもまだまだ、いろいろ難易度もあって、解決できていない問題も残念ながらあるとは思いますが、多くのことが前に進んできたが、ごく一部、難しい問題が残されてきているというふうにも言えるし、また、長い歴史の中で、やりながら試行錯誤というものが出てきたということも言えるのではないかと思います。そういう観点で、今後やったらいいのではないかと私なりに思うことを今日お話しさせていただければと思います。

PPP/PFIといいますと、いろいろな手法がございます。広い意味でいえば、包括委託とか指定管理者制度もそうですし、サービス購入型の昔からやってきたPFIもそうですし、その中で、今日は特にコンセッションのお話を中心にさせていただきます。まさに1号案件で

ある関空・伊丹の経営統合、大阪での大きな成功でございますけれども、行政だけではなかなか解決が難しかった問題を、民間に知恵を出してもらうだけではなくて、リスクも取ってもらって、自分の言ったことを実践してもらおうという手法で成果を上げようということでやってきた、日本では比較的珍しい手法だと思います。

次のページを見ていただければと思います。この手法は、導入されて10年でどんな成果を上げてきたのかというのを私なりに振り返らせていただくと、1つは、やはり行政の発想ではなかなか出てこないアイデアに基づいて、民間が規律を持って投資して、新しい需要というものを引き出していく。例えば空港、インバウンドの旅行者にいかにか心地よくお金を落としていただくかであるとか。スポーツ、エンターテインメントであれば、これを地域でどう活発に楽しんでもらえるかであるとか、そういうものがある。ある意味、企業的に言えば、売上げを伸ばしていく、売上げをつくっていく取組。

一方でもう一つ、行政では経験がない技術の開発であるとか業務改革をやることで、行政では実現できなかった生産性の向上、10人でやっていた仕事を6人でやるみたいな、労働力人口が減少していく時代に必要とされるような取組。有料道路とか上工下水道ではこういうものが展開されてきているのかなと、いずれも今の経済環境の中で必要とされている取組かなと思います。

具体例としては、これからいろいろな方がお話しされると思うので、クイックにいきたいと思いますが、関空では大幅なレイアウト変更で、もともとの国内線、国際線の配置を大きく変えて、国際線のエリアを広げていく、そこでの消費を広げていくみたいな発想の転換をした投資、こういうものも成果だと思います。また、名古屋のIGアリーナは、グローバルスペックの30メートルの天井高のアリーナを、行政の発想にはない形で造っていく。これを海外の企業からネーミングライツという形で、10年間で50億円以上のお金を地域に引っ張ってくる。こういった動きは、コンセッションを通じた民間活用と、新たな需要の創出がなければ、実現しなかったと思います。

一方で、生産性の向上という点で、次のページでございますけれども、上工下水道、有料道路のコンセッション事業の先行している案件を見てみると、いわゆるバリュー・フォー・マネーと呼ばれる、行政がやった場合に対して民間がやるとどのぐらい効率的にできますかという差分の数字が10%を超えてきている。行政よりも10%以上効率的に事業をやってその成果を行政に還元し、先行案件においては還元後でも民間側に高い利益が出ているということです。仕事のやり方を抜本的に変えることによって、生産性の向上が可能だということも、この10年間の先行案件での取り組みが引き出してきたと言えるのではないかなと思います。

例を1つだけお示ししますが、これは5大都市圏の下水道事業の調達活動を分析したデータです。電気機械設備、左側を見ていただくと分かるのですが、全体の70%以上の調達が随意契約か1社入札ということで、特定のメーカーさんじゃないとなかなか設備をいじれないみたいな状況が大都市でも起きているわけですが、例えばコンセシ

ョン事業の現場では、こういうものはエンジニアを育てて、地元の技術者さんが自分で直していくみたいな取組が各地で出てきている。そして、地元の工務店さんに部品を作ってもらってやるみたいな、そういう形で創意工夫をしながら、この物価上昇の中でも事業を継続させていく、そういう事例が出てきているということなのかなと。そういう意味では、この10年間、先行して取り組んだ案件が成果を生んでいる、この生んだ成果をいかに広げていくかを考えるタイミングにあるのかなというのが現時点で思うところでございます。

では、これを今後広げていく上で、どういう解決すべき課題があるのかというのが、次のページにお示ししているところでございます。大きく3つほど挙げさせていただいています。新しい領域に広げていくべきではないかということですか、活用が進んでいく中で、改めて環境整備が必要だよねというところであるとか、さらにいえば、コンセッションという手法が成果を生むことは分かったが、いわゆる性能発注であるとかインセンティブを持った発注というものは、別にコンセッションではなくてもほかの領域に応用できるのではないかと、こういった観点でやれることはあるのではないかなということを順番にお話ししたいと思います。

1つは、新しい領域があるよねというところですけども、今のPFI基本方針の別紙を見ると、全部の領域で運営権設定可能ですと書いてあるのですが、過去10年間、私も色々な議論をさせていただいた経験に基づくと、必ずしも全部の領域が運営権設定可能ではないという事実があるように思います。例えば、空港は非常に活発に進んでいます。やる必要があるかどうかはさておき、成田、中部というのは法律を変えないとできないので、別に全部できるわけではありません。例えば有料道路も、地方道路公社は設定できますけれども、そのほかの有料道路では設定できないのですね。あとは港湾の一部とか、まだまだ制度として運営権が活用できない領域は実は残されています。こういうものをまずしっかり洗い出して、明らかにして、その上で、その領域に活用ニーズがあるのかどうかをちゃんと考えるというのは、まず足元でやるべきではないかなと思います。また、この事業名に並んでいない新しいテーマというのも需要にあるのではないかなと思います。

そういう意味では、次のページにも書かせていただきましたけれども、新しい領域の探索、そして、制限が残っている事業における規制緩和の必要性、そして、制度としては存在するが実績がない領域をどうしていくのか。こういうところをしっかりと整理した上で動かしていくための施策、支援というものを考えていく。まずそういうことが必要ではないかなと思います。

具体的な進め方として、これはあくまでも私案ですけども、今みたいな、どこで使えるのか、使えないのかというのは、行政でないと分からないので、行政の皆さんにまずしっかりとはっきりさせていただく。外から見ていると分からないので、やりたいと思っても法律が難しいみたいなことは、やはり明らかにしておく必要がある。場合によったら、基本方針と乖離があるなら、ちゃんと改めていただくということをやるとかなと。その上で、できない領域であるとか実績がない領域がはっきりしたら、やりたい人がいないかと

うかをちゃんと提案してもらおう。ある種、公募みたいなことをしてはどうかと思います。

次のページに1枚だけ飛びますけれども、実は台湾では、まさに成長戦略としてPPP/PFIの活用を大きく取り入れています。これは、台湾にあるお金の多くが海外に出て行ってしまっているのを、いかに経済成長に必要なインフラへの投資に戻すかという観点でPFIでの成長戦略をつくっています。向こうでは民間からの提案を受け付けて、それに基づいてプロジェクトであるとか規制緩和をやっていくという取組を実際にやっています。他所でやっていることでよいものはうまく取り入れていくというのも大事ではないか。そういう意味で、公募をしてはどうかというのを御提案したいと思います。

出てきたもので、いけそうなものであるとか、重要性の高いものを10大プロジェクトみたいな形で大きく取り上げて推進していく。それを通じて実績をつくったり、規制緩和を行ったり、必要な財政支援をしていくみたいな形で案件を掘り起こしていくのはいかがかというふうに御提案をさせていただいています。

加えて、活用のための環境整備ということで、幾つかやはり動いているもののフォローも必要だろうということで、コンセッションの世界で一番先頭を切って動いてきたのが空港ということだと思います。動いてきたがゆえに、コロナもありましたので、いろいろな課題が出てきている。コロナという事象がコンセッション制度を前提としていなかったような疫病だったりしますので、こういうものが次に来たらどうするのだということでもしかり答えを出すみたいなのところもあります。

また、コンセッションが導入される前に行われたPFIである羽田の国際線のターミナルのPFI、あと10年ぐらいで契約が満了します。満了すると、これを国はどうするのだということを考えないといけなくなりますので、そこに対して、コンセッションという制度が今できていることを考えて、どう対応するかを考えていただく必要があるのかなと思います。

また、空港に関しては、比較的収益性のいい空港が先にコンセッションで動いていっていますけれども、営業利益ベースで見ると苦戦している空港が多く地方にあります。こういった空港も動かしていく。インバウンド等も含めて対応体制をつくっていくという観点では、混合型と呼ばれる枠組みがずっと議論されていますけれども、どう入れていくのかということを考えていただく必要があるのかなと思うところがございます。

続いて、水道でございますけれども、これも先頭を切って進めてきた領域でございます。コンセッションとともに、水道の領域においては、広域化という議論が出ています。この中で、やはり広域化したときの水道料金の統合をどうするのかという問題提起が出てきております。こういった問題も答えを出していく必要があるのかなと思います。

あと、やはり同様に動いているアリーナでございますけれども、これも南関東だけで整理が進んでしまっていて、南関東以外の主要都市圏でコンサート開催が全然箱が足りなくてできない。これによって、コンサートの開催日数に物すごく地域差が出てきてしまっているというのが問題です。

他方で、やはりこの領域、なかなか民間のお金だけでは動かない、民設民営だけでは動

かないという事実がありますので、愛知でやったようなBTコンセッション、行政のお金と民間のお金を上手に混ぜて、推進していく枠組みをどう広げるか、これを考える必要があるということを書かせていただいています。

あと、これは分野を問わない問題ですが、自治体にとって難しいと言われるPFIの手法を身近なものにしていくための支援体制ということも書かせていただいております。

最後に、その他の手法への応用ということで、ちょっと時間が近づいておりますので、クイックにお話ししたいと思います。

コンセッションの制度が導入されていく中で、当初、コンセッションというと、民間のお金だけでやるというのが主流だったわけですが、徐々に途中から官のお金と民のお金を両方つけて、官民投資でやっていくという流れが、BTコンセッションという手法が出てくる中で広がってきています。ただ、官のお金がついてしまうと、いわゆる入札になってしまうという問題が発生していて、コンセッションの予定価格などというものがつくれるのかという実務的な問題が現場ではあるように思います。

さらにいえば、次のページで、これはコンセッションではない部分も含まれますが、ウォーターPPPというコンセッション的な業務委託もこの間進んできています。これも手法として非常に重要であり、意義のある手法なわけですがけれども、実際にウォーターPPPの活用状況をデータで見ると、支援型と呼ばれる手法が大半になっていて、実施型というコンセッションと同じ業務範囲で委託をやる実施型という手法が伸び悩んでいる。この辺は制度上の論点が正直あるのではないかと考えておまして、せっかくなので、ウォーターPPPの真の普及というものを考えるためにも、実施型の制度整備を改めて政府の中で取り組んでいただけると、全国の自治体は助かるのではないかと思います。

ポイントは、やはり政府調達、入札というものとPPPやコンセッションの相性の悪さということになります。行政が入札をかけてやるということは、何か物をつくってくれとか、何かサービスを提供してくれということに対してお金を払うことにはなりますが、コンセッション的な考え方というのは、あくまでも物とかサービスにお金を払うのではなくて、性能や成果にお金を払うということですので、性能にお金を払うという調達の仕方、日本ではあまり前例がないという点で、どのようにやっていくのかということを考えていただくというのが論点として残っているかなと思います。

ちなみに、韓国や台湾にもPFI法に当たるものがありますけれども、いずれも政府調達とPFI事業は、制度上別のもので取り扱われている。物とか役務を買う、調達する契約と、民間に事業を営んでもらう、民間からパフォーマンスを買う契約というのは、そもそも同じ法律の下に置いて行われるものではないというのが、日本以外では普通に常識としてある考え方でもあります。こういうこともやはり意識する必要があるのではないかと思います。

ちなみに、コンセッションというものが適用できない、いわゆる官公需というのは、かなりボリュームがあります。そういう意味では、こういうところに改革というものを押し

広げていく。全体の政府支出、いわゆる調達として物・役務で買っているものは40兆円近くになりますので、こういったところに改革を広げていくインパクトというものを考えると、やる意義はあるということではないかと思えます。

具体的に言えば、防衛調達なんかは、コンセッションは難しいと思えますけれども、PBLと呼ばれる、いわゆる性能発注、パフォーマンス契約というものはアメリカでもやっていますし、日本でもトライアルされていると思えますので、そういった領域に広げることも考えられるのかなと思えます。

ということで、早足になりましたが、時間を経過しました。今お話ししたことを羅列型にまとめると、最後のページということになります。個別のお話は、これからほかの有識者の方々からも出てくると思えますので、あえて少し広めにお話しをさせていただきました。御参考にしていただければと思います。

どうもありがとうございました。

○鈴木議長補佐 ありがとうございました。

それでは、続きまして、インデックス株式会社の植村様、お願いいたします。

○植村氏 インデックスの植村でございます。よろしくお願いいたします。

先ほど福田さんのほうからお話がありましたけれども、インデックスという会社はプロジェクトマネジメントの会社でございまして、今、PPPを事業者サイドのプロジェクトマネージャーで仕事をさせていただいております。それと同時に、愛知県の政策顧問を務めさせていただいております。今年で14年目になるのですけれども、幾つかのPPPを今までやってまいりました。

今日は、そんな民間サイドと地方自治体側で、現場からの意見として、具体的に2つ、病院PPP、あるいは上水・下水道の一体運営のお話をさせていただきたいと思えます。

まず、病院のPPPからお話をさせていただきます。

言うまでもなく、病院に関しては、今、建設コストが著しく高騰しています。多分4～5年前の2倍、場合によっては3倍近くになっております。そういう中で、医療機関は深刻な経営難に直面をしているということで、診療報酬の引上げ等はあると思えますけれども、建設コスト、あるいは運営費の物価高騰、こういったものを押さえられるだけのものは全くないということで、赤字解消の抜本的な解決が見いだせていないのが現状であります。このままですと、地域医療を中心的に担う特に公共の病院の持続可能性にまでも影響を及ぼす事態になっていると考えています。

そういった中で、この難しい問題をどう解決するかということでもあります。持続可能な地域医療の提供を行うためには、ここに3つ書いてありますけれども、まず、老朽化した地域中核病院の建物の更新ということだけにとどまらずに、やはり病院の経営改革、病院経営ができるような体制をつくり上げる。後ほど詳しくお話ししますが、独立行政法人というのも一つかと思えます。

2つ目は、今の公立病院では、定数制限とか雇用の制約があって、なかなか経営あるい

はデジタル化などの専門人材が不足している。スマートホスピタルと言われますけれども、なかなかスマート化が進まないというのが現状です。

そうした中で、この病院建設、あるいは運営の効率化、それからデジタル化、こういったものにおいて、やはり特に公共の病院に関しては、民間の活力を有効に活用することが大変重要であると考えております。

具体的に求められる打ち手として、いわゆるPPP、こういったものを最大限活用した病院の建設・運営が必要になろうかと思えます。以前、病院のPFIというものがありましたけれども、今回ここに書いてある御提案は、過去のPFIとはちょっと違っていて、海外ではよくあるケースなのですけれども、あえて病院のPPPをレベル3.5という言い方をしています。これは、先ほど福田さんからもお話がありましたウォーターPPPにおいて、レベル4のコンセッションに移行する前段階で、地方自治体が急にレベル4に行くのはなかなか難しいだろうということで、レベル3、いわゆるサービス購入の形と、それからコンセッションの間を取ったものをレベル3.5というふうに位置づけてあります。

病院においても、レベル3.5というのを入れることによって、民間のノウハウ、あるいは創意工夫をしながら、建設費の削減、あるいはオペレーションコスト、運営コストを下げることが可能であろうと思っています。こういった取組をすることによって、病院に対して何らかの財源の措置の仕組みが必要になるだろうと思っています。

レベル3.5とする項目は、いわゆるコアビジネスと呼ばれる診療とか研究というのではなく、ノンコア、後ほど詳しく説明しますが、いろいろな調達とか、あるいは維持管理や運営をするコスト、こういったものを例えば10年間にわたって民間にPPPという形でサービス購入の延長をさせることによって、かなりのコストが削減できると思っています。

もう少し詳しくこのお話をさせていただきます。大きく分けて、病院の建設において、複合的にこの3つの分野でコスト削減あるいは効率化を図る必要があると思っています。まず建設費です。これは病院独特というか、私も建設業界が長いのでよく知っているのですが、病院といた途端に建設費がはね上がります。なぜかは分かりません。例えば、今我々が直面している病院ですと、病院の建設費は坪350万とか400万、これが今出てきている数字です。実質、恐らく5年ぐらい前まではその半分でした。私どもが去年完工させた大学病院は、まさにその半分でした。物価変動は仕方がないのですけれども、このような状態です。

これは何を言っているかという、機能・規模に応じた分割発注をする。これは病院の先ほどから言っている診療とかそういったこと、病棟ですね。病棟は仕方ないです。なぜか建設業界では、例えば500床以上の病院を造る場合には、スーパーゼネコンが受注をするという仕組みになっています。恐らく建設の過去の経緯とか、あるいは技術者、それから設計者、こういった大きい病院を設計した経緯のあるゼネコンは、なかなか中堅では難しいということかと思えます。

そういった中で、分散化させることによって、病棟は病棟で350万なら350万。しかしな

がら、例えば研究部門、あるいは我々はよくサービス棟というのですけれども、収益が得られるようなレストランとか食堂といったものは、350万もかける必要はないです。はっきり言えば、150万から200万で十分なのです。ですから、そういった形で分散化させるということがコスト削減の一つの方法です。

私どもも、ゼネコンから出てきた建設費を査定して、コストを下げるということをやっていますけれども、せいぜい下がっても10%です。恐らく5%ぐらいしか下がりません。これでは何の役にも立たないというのが現状です。

ということで、この右に書いてあるのは、さらに分割発注をして分棟化させたもの。ここに書いてありますけれども、患者向けの便民施設。売店とかカフェとかいろいろありますけれども、外の方も使えるのですが、あくまでも患者とか家族の方々に対する便民施設。それから、意外に病院建設でコストの高いエネルギー関連の施設に関しては、まさにPFIによって民間に建設を委ねて、運営も委ねるという形で行う。BTコンセッションでもいいと思うのですけれども、こういったことをやることによって、病院にかかる建設費を、民間に一部費用を持たせることが可能になるかと思えます。病院の病棟自体の診療をやるところまでも一緒にPFI、民間に建てさせるというのは、なかなか難しいと思えます。それで、こういった形の建設でコストを下げる。

それから、最も効くと思っているのが、先ほどから言っているように、病院が完成してからの運営とか維持管理です。医療行為、診療あるいは研究といったものを除いて、公共の病院ですから、それがそのまま入りますので、そういったものを除いたノンコアの部分の経営支援、あるいは医療機器の調達、こういった非コアの業務を民間に一括で、10年以上の長期にわたって委ねて、公共側の負担を軽減し、経営の効率化を図るということ。

下に4つほど書いてありますけれども、マーケティングとか経営分析、あるいは調達関係とか維持管理、業務の効率化による人件費の削減、これがスマート化とかAIにつながると思うのですけれども、あるいは病院情報の構成最適化を図るということです。

それから、最後に残されたもう一つが、これも同時にやらなければいけないのですけれども、診療と研究を含めたコアビジネスが新しくできた病院に入ってくるにしても、経営の改善がなされていなかったら意味がないので、そういう意味では、組織の体制を、PPPの効果を最大化するためにも、地域における戦略的な意思決定を備えることが不可欠であり、地方独立行政法人化などにより、経営あるいはITの専門人材をしっかりと採用して、いわゆる病院経営を行う組織をつくるということが大事かと思えます。

もう少し詳しくお話をさせていただくと、PPPの病院運営モデルと呼びますけれども、先ほどからお話ししているレベル3.5というものを導入することによって、人件費とか調達のコスト等が削減できる。さらに、データ活用とか、いわゆる病院のブランド戦略をすることによって、組織の意思決定あるいは実行力の強化、これによって収益の増加も図るということで、病院の経営ということをベースにしながら、持続可能な病院運営を確立するということになるかと思えます。

左の図でありますけれども、独立行政法人化することによって経営の自由度が増すというのは言うまでもありません。理事長、あるいは各担当の理事という体制をしっかりと整える。これも議論になるのですけれども、では、理事長は医師になるのか、病院をもともと診療を含め運営している公共自治体が入ってきて、理事長にそのままなるのかという議論もありますけれども、民間の方で、医療にも精通して、病院の経営ができる方ならば、医師の方だろうが、民間の方だろうがこだわらないと思いますけれども、いずれにしろ、こういった経営体制をしっかりと同時につくり上げることは大変重要である。

それと同時に、この下にあります、先ほどから繰り返しているように、病院の建設コストよりも、運営コストをどのようにコントロールするかというほうが、今、実は非常に重要です。恐らく10年間で見ると、削減できるコストは、病院建設コストの削減よりも大きいと思います。

では、どこの部分をという、この表に書いてあるように、診療とか研究はコア業務ですから、今までどおりの運営をしていただく。それ以下、画像診断とか検体検査とか薬剤に関しては微妙なので、民間に委ねるケースもあれば、そのまま公共がやるケースもあるということですが、少なくともこの下の非コア業務と呼ばれる部分、これは民間に中長期にわたって委託する、これによってコスト削減を図ることは大変有効な手段であると考えています。

特に高額医療機器の発注に関しては、新しい病院の場合は相当な額になります。我々の試算では、病院の総事業費の20%ほどが、いわゆる高額医療機器を含めた医療機器の調達コストになるかと思っています。こういったものをいかにコントロールするかが大変重要になってくるということでもあります。

以上が、新しい形の病院PPP、こういったものを促進することが重要ではないかというお話です。

続きまして、水道のお話です。

ウォーターPPPに関しては、後ほどお話ししますが、愛知県の豊橋でも直近でレベル4のBTコンセッションを行いました。そういうことで、ウォーターPPPの推進、すばらしい制度なので、ぜひ進められればなと思っておりますが、今、レベル3.5は御承知のとおり各地方自治体に取り組んでいますけれども、レベル4のコンセッションまでは、まだまだ行き着いていないというのが現状です。このまま放置しておくと、かなりが時間かかるだろうと推測されます。そういった意味では、ウォーターPPPをより推進させるためには、広域的な上下水道の一体運営が不可欠であると考えています。

広域的な水道・下水道の一体運営に関しては、従来から水道用水供給事業、あるいは流域下水道事業、こういったものは広域的な上水・下水の運営が行われているけれども、各市町村で個別に水道・下水道事業を実施しているのが現状です。実際に上水・下水道の連携は一部行われているのですけれども、一体的な運営とまでは全く至っていないのが現状です。

こういった形で、一体運営を行うためにはプロセスがあるのですけれども、まず、水道・下水道事業の経営・維持管理の一体化を実施して、官民連携の特にデジタル化を推進する。それによって運営の効率化あるいは最適化を実現することが重要かと思います。

各浄水場あるいは処理場の施設更新のときには、個別に発注しながら、最新技術を導入していくということになるかと思います。

こういう形で、まずは統括運営ができるような組織を地方自治体でつくり上げる。この表の下にありますように、県営の浄水場、あるいは市営の浄水場、そして県営の処理場、あるいは市営の処理場、たくさんの市町村が運営をしているおのおのの浄水場や処理場があります。こういったものを一度に最初から管理・経営の一体化は無理です。料金の統一はできません。ですから、まずはシステムの統合化を図ることが重要かと思います。今、市町村ではばらばらのシステムを使っていますから、これを上水・下水、あるいは県・市町の一体的な運営、これで情報の一元管理と運用を大体5年ぐらい行えば、データも拾えますし、相当なコスト削減が実現できると思います。

これに関しては、市町村の首長さんの反対も実はそんなにないということは、我々も愛知県の矢作川流域で進める中で感じております。

これが終わった段階で、そこで初めてフェーズⅡの形で組織の一体化を図るということが重要かと思います。県あるいは市町村間で、上下水道に関わる経営状況、あるいは施設の管理水準、あるいは広域化に対する考え方を統合して、一本化を図るということが重要だと思います。そこで初めて最後に管理・経営の一体化を図っていき、料金の統一を図る。広域的な体制に持っていくながら、施設の共同化とか水道事業、経営の一本化を図る、それによって料金の調整等も完了させて、全体の一体管理を行っていくというプロセスを一つ一つ踏んでいく。これによって、今進めようとしているウォーターPPPのレベル4、こういったものも、恐らくフェーズⅡの組織の一本化以降に動いていくかと思います。

次に、これも同じことなのですけれども、事業の広域化・バンドリングを図ることによって、いわゆるヒト・モノ・カネの観点でスケールメリットが当然得られるということと、先ほどからの繰り返しになりますけれども、事業規模の拡大をすることによって、セッションの水の官民連携も推進される。それによって事業運営、料金の値上げ抑制、いわゆるコストを削減するわけですから、それが図れるということになると考えております。

もう時間のようなので、最後になりますけれども、愛知県の取組として、先ほど私のほうからお話をさせていただきました、2025年の年末に矢作川流域上下水道広域連携協議会を設立いたしました。こういった中で、一本化に向けて、まずは先ほどお話をしたシステムの統合からスタートするというので、全ての矢作川流域の自治体が参加し、首長さんが皆さん同意をされて、進めることになりました。

最後ですけれども、もう一つ、今日ぜひお話をしたいのは、いわゆる流域です。今まであまり注目されてこなかった流域におけるカーボンニュートラルの実現を、今、愛知県の矢作川・豊川で行っております。水環境ということ 키워ワードに、再生エネルギーの導

入、国土強靱化といったものを通して、カーボンニュートラルの実現を図るということをも具体的に進めております。

過去の枠組みにこだわらずに、イノベーション、新しいものにどんどん取り組んでいくということで、国、あるいは愛知県、市町村、多岐にわたって横連携を取りながら進めております。

一昨年7月に岸田総理が現地を視察していただいて、8月に知事をはじめ協議会委員と一緒に官邸を訪問した後に、今回のプロジェクトの説明を行わせていただいて、官邸でも評価を受けて、水循環基本計画に流域全体のカーボンニュートラルの先行事例として進めるということで、全国109の流域においてこのプロジェクトを進めていくということになっております。

これが最後ですけれども、豊橋の浄水場のBTコンセッションの実例であります。事業者選定も終わりました、間もなく契約になります。これは施設のみならず、官も含んだ形で、BTコンセッションという形でのレベル4を実現したプロジェクトであります。

少し延長しましたけれども、私のほうからは以上であります。ありがとうございます。
○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

続きまして、株式会社日本経済研究所の望月様、どうぞよろしくお願いたします。
○望月氏 日本経済研究所の望月でございます。

それでは、私のほうから、資料に基づいて御説明させていただきます。本日は貴重な機会をいただきまして、ありがとうございます。

日本経済研究所は、日本政策投資銀行の関連シンクタンクということで、長年PPP/PFIに携わってきております。特に地方自治体を中心に個別の具体のプロジェクトにかなり数多く携わってきている経験がございますので、本日はいろいろ幅広い部分でお話しできればなと思っていたのですが、時間もありますので、本日は斎場・火葬場のPPP、それから、上下水道のPPPに関して、主に現場目線で、現場でどのような課題があるのかを中心に、それをいかにクリアしていく方策があるのかといったところをお話しできればと思います。よろしくお願いたします。

まず、スライドのほうを御覧ください。斎場・火葬場に関して、現状の認識と課題について共有化できればなということで、こちらで整理しております。

日本におきましては、社会の変化が非常に大きくなっておりまして、特に高齢化、それに伴う多死社会を迎えておりまして、そもそも火葬場の数が減っている。具体的には、火葬できる炉の数が減っているという状況でございます。

さらに、これらの施設に関しましては、昭和の時代に造られているものが多いということで、設備が非常に老朽化している。老朽化している、建て替えたい、しかも、数を増やさないと間に合わない、ハード面ではそのような状況になっております。

さらに、核家族化が進んでおりまして、葬祭の形式がよりシンプルに変化している。今だと家族葬とかそのような形になっておりますし、ニーズについても、単なる火葬ではな

くて、自然葬をやりたいとか、いろいろなタイプのニーズがございます。

一方で、特に火葬場に関しましては、迷惑施設として捉えられておまして、建て替えにおきましても、新設におきましても、立地に非常に制約があるというような状況もございます。

一方で、PPP/PFIをこういった施設に関して導入していく事例も幾つか出ておりますが、中でもこの施設特有の課題がございます。こちらは右側にご書いておるところでございますが、まず1つ、プレーヤー数ですね。いわゆる受け手となる事業者が圧倒的に少ないというのがございます。そのため、市場としても独占市場であって、競争環境が成立していない。PPPのメリットである、競争によってよりよい提案を受けるところが非常に成り立ちにくくなっております。

また、現状、PFIを導入している事例におきましても、実際は施設の整備と一部の物販のみということで、運営部分が対象としては入ってなくて、運営部分が非常に限定的ということもありありまして、民間の創意工夫の余地が非常に狭いというような課題がございます。

あと、やはり建て替え需要のほうが多いことから、既存の働いている職員さんの配置などにも留意が必要になってきておりますし、先ほど多死社会と申し上げましたが、一方で人口は減少しておりますので、将来の需要の見通しのしにくさから、やはり運営の部分についてはなかなかPFIが導入されないということがございます。

最後に、やはり葬送スタイルは、地域や習慣でいろいろな風習があったりとか、やり方があるということで、そういったところもなかなか民間にまるっと投げられないというような背景があるのかなと思っております。

これらを踏まえまして、斎場・火葬場はやはりニーズも高いですし、個人の方のニーズが多様化しているところから、民活を導入する余地というのは非常にあるのではないかと思います。そのきっかけとして、3つほどこちらに挙げておりますが、改めて見直しができる余地がある部分について挙げております。

1つは、施設老朽化への対応。どうしても老朽化をしていく中で、建て替えなければいけないということがございますが、これをチャンスと捉えて、PPPを入れていくというような考え方をもっと広められるといいのかなと思っております。特に施設の集約化、将来的には人口が減っていく中で、今まで個々の自治体で整備していた施設を地域で一本化して、比較的大きな施設を造っていくというような動きも見られますので、こういう動きが進んでいきますと、運営面でもさらなる民間のノウハウ導入余地が期待される場所です。また、施設の動線の改善とか、待合スペースを広くしようというようなところだけではなくて、多様化する会葬や葬儀の形式への対応、こういったところにかに民間の提案を引き出すかといったところの余地はまだございます。

もう一つは、ワンストップサービス化による利用者のサービスの向上を挙げました。お葬式というのは、人生イベントとしてそう何度もあるものではございませんので、これを

利用する利用者目線でいくと、ワンストップでサービスが受けられるということは、非常に市民のサービス向上にもつながるかと思えますし、反対に、公共側の事務作業といったものも効率化できる可能性が非常に高いかなと思っております。

最後に、多様化ニーズへの対応による民間参入余地の拡大。これは当初申し上げましたが、民間側に任せる業務範囲の狭さが結局、プレーヤーを狭めていることにつながっていると思えますので、より幅広い部分への拡大によって、より多くの民間事業者が増えて、より多くのプレーヤー参画によってマーケットが活性化する、競争環境が醸成されることにつながるのではないかなと思っております。

続きまして、上下水道のPPPに関して御説明させていただきます。上下水道に関しましては、前段で皆様お話しされておりましたように、ウォーターPPPの導入がここ数年で進んできている中で、具体的な課題も見えてきております。そもそも日本の上下水道事業は、施設の老朽化、人口減少に伴う料金収入の減少、職員の高齢化・人員不足といった課題、このヒト・モノ・カネの大きな課題にぶつかっているところで、持続可能な事業運営のためには、上下水道事業における構造的な変化や経営改革が必要というような認識が今、出てきているのかなと思えます。

この中で、PPP、官民連携というのは、その特徴・考え方をツールとして導入、活用するということで、上下水道事業の変革を促進、補完するものであると。PPPは目的ではなくて、いかに持続可能な上下水道事業を進めていくか、そのためのツールとしてのPPPであるということが大前提かなと思っております。

これ以降、私どもでも具体的に事業体さん、あるいは関係各社さんからの御意見も踏まえて、足元の官民連携の課題につきまして、細かい話ですが、幾つか挙げさせていただいております。

1つは、ウォーターPPP、水の官民連携という名前になっておりますが、これの検討体制の脆弱さというのを挙げております。こちらは費用面だけではなくて、特に人的なリソース、物理的な時間不足、圧倒的な不足がございます。

現状、事業体様の職員の数は減少傾向。これはどの分野もそうだと思いますが、特に専門技術職の方も大幅に減っております。こういった中で、通常業務をやりながら、PPPの検討をしていくところに時間を割くことが非常に難しい。通常業務に関しましても、非常に幅広く、数多くの業務を実際に職員の方はされております。そういった中で、プラスアルファとしてPPPの検討という、職員の方にとってはやったことのないような取組を新たにしていくことに非常に時間、労力を割いているところです。実際に今、導入可能性調査等が進んでいますが、結果的にその事業の検討の深掘りというところまで行けずに、形式的な導入可能性にとどまってしまうというような懸念も出てきているところです。

もう一つ、これに関しては、特に調査業務に関してはコンサルタントに発注することが一般的でございますが、この検討調査を受託するコンサルの数もそれほど多くないというのが現状でございます。リソースも当然不足しておりますし、一方で、今、200件を超える

ぐらいの数多くの検討調査が出てきておりますが、これを全部コンサル側で受けられるかという、なかなかそこはリソース不足になってきているのが現状です。

さらに、コンサルタントの中には、今後の公募フェーズで、事業者を選定していく、検討ではなくて実際に進めていくところのフェーズに当たっては、いわゆる設計をして、プレーヤー側に回りたいというところも散見されますので、今後の公募フェーズ以降は、一層この不足感が高まる可能性があるかと考えております。

もう一つの課題としましては、性能発注に関してでございます。性能発注は、以前からいろいろ議論になっておりますが、まずそもそも上下水道事業においては、事業の特性から、安全性とか公益性といったものが重視されますので、性能発注がすごく多く受けられるような事業ではないという性格であるのかなと思います。とはいっても、当然、性能発注が効果を発揮する部分もございますが、もともと上下水道事業に関しては、公共側、いわゆる事業体側が実施をしていたということもありまして、リスクに関するコスト換算がほとんどなされていません。見える化されていないという状況だと思います。それを性能発注という名前の下で民間事業者側に受け渡されますと、民間側も、仮にコストの算出ができたとしても、これは非常に難しいのですが、それが実際の発注の金額と目線が合わないということが生じているような状況かなと思います。

また、性能発注のメリットである提案インセンティブ、民間側が提案していこうというインセンティブも非常に限定的かなかなと思っております。これは公共側で、例えば新しい技術を入れるようなところへの評価がしにくかったりとか、あるいは事業期間が短いので、投資回収ができないというようなこともございます。

最後に、予算や補助金仕組みの硬直性というのを書いておりますが、現状の予算づけ、あるいは補助制度の仕組みというのが、従来の公共発注は仕様発注を前提としているところもありまして、新しい性能発注ですとか民間提案を受け入れるような部分に、なかなか制度としてフィットしていないのかなというところがございます。仕組みの転換やPPP導入時の特例なども必要になってくるかなというところがございます。

続いて、これはより具体的な細かい話で恐縮なのですが、現状の足元の課題点として幾つか挙げております。1つは、ウォーターPPPの特にレベル3.5に関してですが、事業期間が原則10年となっておりますが、これは非常に硬直的なのではないかという話が出ております。先ほど申し上げましたように、投資の期間としては短いという話もございますし、これは上下水道両方のことを考えたときに、現状、下水道事業へのウォーターPPP、官民連携の導入が先行しているようなことから、先に下水道に導入をすることで、水道についてはちょっと後回しで実施してもいいのではないかという考え方ですとか、あるいは上下で一体で広域化するときに、既に先行して下水道のウォーターPPPが導入されていると、それは10年、ウォーターPPPを下水でやっているのですと、うちの自治体はこうなのですという話になって、広域化を地域全体で広めていく中での足かせになる可能性があったり、あるいはそこを受託している事業者さんがベンダーロックの問題で思うような効果が得られな

い可能性も出てくるかなと思っております。

次の8ページになりますが、マーケットサウンディングに関しても、先ほど申し上げましたように、民間側のプレーヤーのマーケットはまだ広がっていないということで、サウンディングをする先の候補が限定的になっております。現在、非常に多くの導入検討調査が行われておりますが、時期も集中しているということから、各社が十分な検討時間をマーケットサウンディングに費やせない状況になっており、形式的なものとなっている懸念がございます。

あと、定量VFMにおける評価というのを挙げさせていただいております。上下水道に関しては、PFI事業でない限りVFMは必須でないとされているものの、やはり先行の今までの歴史からしてみると、どうしてもコスト削減を前提としたVFMを出さないといけないのではないかみたいな話になっております。実際はなかなかコスト削減というのは難しい状況になっておる中で、上下水道事業に適したVFMとは何なのか。そういったものが先行事例にもないということから、ここは難しい部分となっているかと思えます。

最後に、これらをクリアするための方向性ということで、本当にざっくりしたものではございますが、挙げさせていただいております。まず1つは、やはり事業ごとの特性を踏まえた確実な検討の促進が必要になってくるかと思えます。非常に数多くの導入可能性調査が行われておりますが、やはり時間に追われて、あるいは人手が足りない、リソースが足りないといった中で、非常に形式的な調査、検討にとどまっている例も若干ございます。こういったことにならないようにすることは必要なかなと思っておりますし、右側のほうを見ていただければと思いますが、柔軟な導入期間設定ということもございます。先ほど10年固定というよりは、やはり事業ごとの特性を踏まえた事業期間の設定が必要なかなと思えます。

また、左側の下のほうに書いてございますように、先ほどの新技術の導入などに伴って、コストの見直しですね。金額の見直しなどが発生する可能性が大いにありますが、こういったものに関しても、金額変更を前提とした見直し、あるいは契約前提条件、こういったところが必要になってくるかと思えます。

それに伴って、行ったり来たりで申し訳ないですが、右側の真ん中になりますが、民間提案受入れの余地が非常に大きくなってくる可能性がございます。

最後に、これは数多くの事業体が今、官民連携に取り組んでおりますが、やはり新しい取組ということもあって、非常に疑問点とか悩んでいる部分が多くございます。国のほうからも様々な形で情報発信等をしていただいているところかと思えますが、好事例、良い事例を創出するために、国のほうのさらなる関与、特に自治体側の不安を解消できるような形での関与といったものも、さらに求められてくる部分ではないかと思っております。

以上で私の説明を終わらせていただきます。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

それでは、有識者の御説明を踏まえまして、御質問、御意見等があれば、お願いしたいと思えます。いかがでしょうか。

では、中山次長、トップバッターでよろしくどうぞお願いします。

○財務省主計局次長 今日多岐にわたりまして、非常に有意義な御提案をいただきましたこと、まずは感謝を申し上げたいと思えます。

その上で、各先生方に御質問をさせていただければと思えます。

まず、福田さんから、PFIの横断的な制度面の課題を御指摘いただきましたが、一覧表を見ましても、ここは一部できて、ここは一部できないとか、この分野はできて、この分野はできないということの合理性がないのではないかなど。恐らく、これまでの経緯から一つ一つ穴を開けてきたということなのかなと思うのですけれども、本来、そもそも国が行うものを外に発注するというスキームの問題なので、法律上、駄目だという理由はないのではないかなとも思っています。そこは横断的に考え方を整理することで、まずは提案を受けるといった形がいいのか、あるいはPFI法の中で横断的にルールを決めればいいのか、海外の例も踏まえて、法形式について御意見があればと思えます。

植村さんのほうには、今、社会保険料の引下げですとか、社会保障改革が求められる中で、医療の質・水準に影響を与えない、非常にいい提案だと思えます。ただ、やはりどうしてもこういった改革の議論は、医療の水準が下がるのではないかなど、質への懸念みたいなものが出てきます。あるいは、反対する方は、そこを指摘されます。いわゆるコア業務というところで、そこは整理されているのではないかなと思うのですが、できれば国内で先行的に進めている実績とかがあれば、教えていただければと思えます。

望月さんからいろいろ御提言いただきましたけれども、各国の支援体制と比べて、日本の支援体制は若干脆弱ではないかなと思っています。コンサル業務とかは、1つは今、PFI推進機構がありますが、体制から考えると、もう少し日本政策投資銀行がファイナンス面も含めて前面に出るべきではないかなど。これまでも水道等についても建設的なレポートを出されているのは私も承知しておりまして、本体業務として推進する可能性について教えていただければと思えます。

もう一つ、望月さんからいろいろ御提言いただきましたけれども、各国の支援体制と比べて、日本の支援体制は若干脆弱ではないかなと思っています。コンサル業務とかは、1つは今、PFI推進機構があるのですけれども、体制から考えると、もう少し日本政策投資銀行さんがファイナンス面も含めて前面に出るべきではないかなど。プレーヤーにはならないわけですから。いろいろこれまでも水道等についても建設的なレポートを出されているのは私も承知しておりまして、本体業務として推進する可能性について教えていただければと思えます。

○福田氏 では順番に。私のほうにいただいた御質問ですけれども、私の資料の20ページ目を御覧いただければと思えます。真ん中に韓国のPPI法の条文があると思えます。韓国のPFI法に当たるものですがけれども、2010年にコンセッション制度の日本への導入を議論し

たときに、1つ先行事例として見たのが、1998年に先行してコンセッションを導入していた韓国のPPI法なのです。この法律の3条を見ると、一文書いてあるのですが、この法律（PPI法）は、民間投資事業に関する関連法令に優先して適用するという一文が入っているのです。この一文で、韓国は個別法との整合性というのは全部乗り越えてしまっているのです。なので、中山さんがおっしゃられたような問題はなく、PFIでやると言っているのだから、どの分野だって同じようにやれるでしょうとなっています。

ただ、残念ながら、日本で当時、この一文を入れるのはさすがに難しいと。そうすると、やはり個別法を一個一個見て、当時で言うと、空港というのは個別法で騒音対策の問題とかを含めて対処しないと駄目だよとか、有料道路は特措法で限定列挙されているから、限定列挙されている中にコンセッションはないよねとか、そういう個別性が一個一個あるので、積み上げ型の制度改正をやらなくてはいけなかったというのが実態です。

積み上げ型の制度改正をやる上で、誰も使いたいと言っていないのに、制度だけいじるというのは、なかなか議論として動かないと思うので、やりたい、使いたいというのがあって、では、制度を変えようという、その議論の積み上げでここまで来たというふうに理解をしています。なので、今回も残されているところについて、同じようにやりたい、使いたいところをしっかりと押さえながら、残っているものを解決していく。ひとまず無難に言ってみたという感じでやればなと思うところでございます。

○植村氏 今、病院の話に入る前に、ちょっと中山さんのお話なのですけれども、私どもは国内のみならず海外でもPPPをやっているのです。なかなか遅々として時間がかかって進まないところはあるのですが、海外のPPPの先進国と日本を比較して一番大きな違いというのは、やはりアンソリシテッド・プロポーザルと呼ばれる提案型が整備されているかどうかというのははすごく違うと思います。日本の今の6条提案は、一応、形上はありますけれども、とても使い勝手が悪いです。しかも、地方自治体に一旦提案をしても、何のペナルティーもないので、結局出しっ放しになってしまう。ですから、その辺りをもう少し制度的にも整備するということは非常に必要ではないかと思います。時間がない中すみません。

病院の件ですけれども、実際に取り組んでいるのは、また愛知県の話になって申し訳ないですが、今、愛知県のがんセンターの建て替えを全く同じスキームで進めております。

○財務省主計局次長 独法化。

○植村氏 独法化も進めております。ただ、独法化に関しては、またちょっと話が長くなるのであれですが、愛知県のがんセンターは比較的いいほうだと思いますけれども、がんセンターでさえも、今の建設費とか、今の運営コストを入れると、何と収支均衡になるのが52年先です。愛知県でさえそうですから、多分、公立病院は全国ほとんどそうだと思います。それでは独法化できないですよ。

もちろん、さっき言ったようなコストを削減することによって、もっと収支均衡を早めることはできますが、やはり何らかの財政支出が必要かなというふうに思いますが、それ

で進めております。もう間もなく入札にかかりますので。

あともう一つ、これは地方の病院なのですけれども、柏市立柏病院で非常に困っておられて、これは私どもの会社がアドバイザーとして入って、今、同じような取組を進めております。

それから、これは民間の病院なのですけれども、先ほどちょっとお話した、去年の暮れに、これも私どもが関わらせていただいた近畿大学の附属病院、おおさかメディカルキャンパス、11月に完成いたしました。民間ではありますが、とにかくコストを抑えるということで、当然のごとく近畿大学の病院の方々が診療と研究に入られるのですけれども、分棟化をしながらコストを下げる。あるいはサービス棟、あるいはエネルギー棟と言われるものを外部に出して、これは数百億になりますけれども、数百億の外部資金を入れることによって、お金を抑える。それから、オペレーションの部分も、発注を含めた金額をとにかく抑えるということで、コストをぐっと抑えたという実例があります。ですから、恐らくやればできるのだらうと思っています。

○望月氏 御質問いただきまして、ありがとうございます。

私自身は日本経済研究所の者でして、お問いかけいただきましたDBJ本体のお話というのは、ちょっと私の口から申し上げられないのですが、グループ全体としては、当然、PFI法ができた当初から、PPP/PFIというのは重要な施策だというふうに捉えておるところでございますし、日本経済研究所はPFIの導入を非常に多く推進しているところでございますので、そういう意味では、グループ全体として何らかお役に立てればというふうには思っているところです。

あと、支援体制に関しては、海外の事例などを見ていますと、各国様々かなと思います。日本と大きく違うのは、官側と民側の人非常に柔軟に入れ替わっている。これは良い面、悪い面が当然あるのですけれども、いわゆるPPPのマーケット自体は、官側の人いれば、民側も当然いるという中で、両方の人たちが推進体制みたいなところの、大きな政府が管轄しているようなところに混ざって一緒にやっているということは、日本も当然そういう部分はあるかと思いますが、そこは非常にドラスティックにやっているのが海外の事例かなと思っていますところでございます。

以上です。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

時間の関係もございますが、この際、ぜひ発言しておきたいということがもしあれば、お願いしたいと思います。

○宇野共同議長 せっかくの機会なので、私も質問したいと思うのですけれども、私は国家戦略特区というのを前にやっていたことがあって、それは提案方式で、提案を受けて、国のほうで委員会をつくって、規制緩和を行うという仕組みだったのですけれども、公募制というのですかね。民間事業者からの提案の具体的なイメージ。個別案件でいくのか、制度的な隘路についての提案をするのかという辺りを、それによって受け取る側が誰であ

るか、誰であるべきかというところが変わってくると思うので、そこら辺の具体的な事例とかも含めて教えていただきたい。

あと、病院の関係ですけれども、独法化というのは必然なのか、どうしても必須要件なのか、先ほど言ったように分離発注して運営をやらせるということだけで十分なのか、不十分なのかという辺りと、それからもう一つ、恐らく、特に非コア業務の中で、調達の部分については病院側の理解を得るのが大変なのではないかと感じるのですが、ここら辺の実例も含めて、どうするのかという点です。

それから、上下水道について、法律上も全然違う仕組みになっていますし、見る観点も全然違うので、多分、上下水道一体にするというだけでハードルがまたぼんと1つ上がるような気がして、上水道だけなら上水道、下水道だけなら下水道の広域化だとかでPFIを進めていったほうが、より物事が動くような気がするのですが、上下水道を一体化するというこの意味を教えていただきたいなと思います。

あと、これもどなたに聞いたらいいか、福田さんなのか、望月さんなのか分かりませんが、私は、PFIを国は結構先頭に立ってやってきているような気がするのですが、結局、最後は、地方公共団体にやっていただかないと、これはどんどん広がっていかないと、増えないと思うのです。そのためには、地方自治体のPFIなりコンセッションなりに対する受容性を高める必要があると思うのですが、これは具体的にどう進めていったらそれが可能になるのかという辺りを教えていただければと思います。

○福田氏 では、お答えできる範囲で私から答えさせていただきます。

1つ目ですけれども、私は、やはりこれは、今回お書きした内容でいうと、プロジェクトでいくべきだと思っています。やはり概念より具体的なものであったほうがいいと思うのです。具体的にこの案件をやるというのを並べていく。ただ、その向こう側に制度改正であるとか、さらに言うと財政的なサポートであるとか、民間によるリスクを取った投資とかが乗っかってくるというイメージで書かせていただいています。

一方で、私は、先ほど植村さんからもありましたけれども、受け手は国であるべきだと思っていて、やはり自治体にとってみると新たな取り組みについて民間提案を受けるのは荷が重いというのがあるのです。受け切れないというか、もしかしたら自治体の事業かもしれないし、国の事業かもしれないし、そこは両方あってもいいと思うのですが、一回国が受けて、自治体のものであれば、自治体との間に立ってどう進めるかを考えると、今回お示ししたのに関しては、そういうふうにしたほうがよいと思います。自治体としても、受けても国の制度に関わるものだと、自分たちが勝手にやっていたのかとなってしまうので、そういうお見合いを防ぐという観点でも、やはり国で受ける、そして、事業をベースに考えるという前提で私は書かせていただいたと思います。

あと、上下水道一体の話は、先ほど植村さんもお話しされると思うのですが、確かに事業としては別々ですし、料金も別々ですから、混ぜてはいけないものは混ぜてはいけないと思うのです。一方で、本当に小さい自治体になると、そもそも給水人口、処理人

口が数万人とかになると、両方とも技術系職員が1人とか2人しかいないみたいな世界になっていたりしますので、分けている余裕がない自治体というのが、実は大きいところを除くと結構あるように思います。なので、そういうところはもう個別の事業としてやること自体が続かなくなってしまうのではないかなというのが、そもそもの問題意識としてあります。

その中でも、例えば電気とか機械の技術者というのは、政令指定都市ですら採用が難しくなってきましたから、そういう難しい技術職を、小さいところで上と下でばらばらで運用する余裕がもうないのではないのかなというのは率直に思うところでした、そこはおのずから、縦で割らずに共有していく。そして、いろいろな仕事をやっていってもらおうというふうに促す。ただ、それを自治体の中だけで仕切り切れないという観点で、民間と一緒にやっていくという意義があるのではないかなと思います。

それとの関係で、自治体の受容性というところにもなってくると思うのですが、そういう小さい自治体に、そういうことをそもそも考える余力がないということも含めて、それは中山さんのおっしゃるDBJさんが具体名としてよろしいかどうか、それは政府と関係者で考えていただくことだと思いますが、やはり人的に、役務的に一緒に考えて伴走してあげる存在というのが行政側に必要だと思います。民間のコンサルはリソース不足だという望月さんの問題もあるし、やはり外部コンサルだと調達手続きを取らないといけませんが、コンサルタントを調達することもまた負担になってしまうと考えると、行政側が人を出して、一緒に伴走してあげる仕組みというのを、ちょっと私の資料にも入れていますが、諸外国ではどこもつくっているんですね。そろそろ日本も、人手不足の中で真剣に考えるタイミングではないかというふうに私は思います。

すみません。ちょっと簡潔にお話ししました。

○植村氏 手短にお話しします。

先ほどの話ですが、海外、例えばPPPをどんどん推進しているフィリピンなどの場合は、御存じのとおりPPPセンターという財務省直轄の組織があります。ほとんどの国は、地方自治体ではなくて政府に窓口を設けて、基本的には地方自治体につなぐのですけれども、地方自治体が本当にちゃんとやっているかどうかを常にモニタリングするというような関係で、いわゆる入札案件もそうですけれども、先ほどのアンソリシテッドの提案関係もしっかりと管理している。やはりそういう制度は必要かなと思います。

それから、病院の独法の件に関してですけれども、いやいや、これがないとできませんよという話ではないのですが、先ほどお話ししたように、私は、建設費以上に、建物、病院ができてからの運営コストのほうが削減余地は多いと思っています。そういった中からすると、今までと同じような公共の団体が、診療あるいは研究はいいのですけれども、そのまま非コア、ノンコアのところも一緒になって入ってやっていくことになると、やはり継続性というのは疑問視されます。そういった意味で、組織体制自体も病院経営ができる組織をつくるということが必要かなと。

意外に独法化というのは、先ほどお話したがんセンターもそうですけれども、先生方に抵抗はないです。

○宇野共同議長 公務員を非公務員にするので身分が変わるのですね。その身分保障がなくなるというところで抵抗感がある場合もあると聞きます。

○植村氏 なるほど。そういうことだと思います。

それから、もう一つお話があった非コアの実例ですが、これは先ほどお話したプロジェクトもそうでありまして、例えば、おっしゃるとおりで高額医療機器に関しても様々なものが、やはり医師の先生方が自分で決めたがるのですね。もうメーカーまでもスペックしているということがあるのですけれども、これは実は先生方とよく話をすれば、医療行為に影響を与えることがないような性能機能を保証する。ちゃんとその話を伺って、とにかく発注戦略だけはこちらに任せてくださいという形で、発注戦略だけやればコストを落とすことができるし、先生方も実際にそんなに大きな問題はないですということが私の経験です。

それから、上下水道一体化の話に関しては、先ほどもちょっとお話ししましたが、とにかく今のかかっている料金を上げないように、コストを下げるということが目的なので、浄水場と処理場は、プラントの建設、EPCに関しては基本的に全く違います。おっしゃるとおりです。

しかしながら、運営の部分になると、電気技術者を含めて、基本的にやっていることはほぼ同じなのです。そうすると、今、上水と下水がダブっている組織を設けている。国土交通省も一体化したわけですから、ダブっている部分を一体化することによって、先ほどお話したようなヒト・モノとか、様々なものが削減要素になります。これは本当にデジタル化で一体化させるだけでも、海外でやっていますけれども、全体コストの2割、3割下がるのです。だから、やはりそこは上水・下水を運営のところは一体化させるというのが大事なかなと思います。

以上です。

○望月氏 私のほうから、今、皆さんがおっしゃるとおりかなと思っております。

1つは、やはり上下水道一体のメリットは、おっしゃるとおり現場レベルでは違う事業だという形なのでは、今、植村さんがおっしゃったように、運営の部分というか、経営の部分というか、公営企業の責任者が1人いるのだとすれば、その人が上も下も見ていの中で、ガバナンスを一体化するメリットというのは非常に大きいかなと思います。そこに所属している職員の方の思いとか考え方などが、上と下だと今は別々ですし、当然予算づけとか補助金とかも全然違う中で、ガバナンスが一体化されるというところが、PPPを取り込むということでのメリットの1つになり得るかなと思います。

○宇野共同議長 ありがとうございます。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

それでは、最後に、補佐官から一言ずつお願いしたいと思います。

それでは、遠藤補佐官からよろしく申し上げます。

○遠藤議長 大変貴重な時間をありがとうございました。

福田様、植村様、望月様のお話、御示唆を聞いて、今後どう進めていくかということも、より丁寧に、また、スピーディーにやっていく必要もあるのではないかと考えております。

今日は、上下水道、望月様からは火葬場のお話もお聞きしましたけれども、今日お集まりの各省庁の皆様方にも、ぜひ次回以降、業態をどれだけ幅広く考えて、今日の上下水道や病院間だけではなくて、まさに福田様から関空のお話もいただきましたけれども、どういう業態でどんなことができるのかということ、この座組でいろいろと考えていきたいなど。どんなことができるのかなど。それをより、今まではできないのだろうなと思っていたものが、これはできるんじゃないのというところにスポットを当てて、議論を深めていきたいと思っておりますので、どうかよろしくお願ひしたいと思っております。本日は誠にありがとうございます。

○宇野共同議長 福田様、植村様、望月様、本日は本当に貴重なお話をありがとうございました。すごく勉強になりましたし、これからの政策にヒントをいろいろといただいたと思っております。

各省におかれましては、PFI推進室も含めてですけれども、今日いただいたお話を踏まえて、例えば病院の話ですとか、火葬場の話、こういったものが出来たと思っておりますけれども、まさに老朽化をどうしていくのだという問題は、いずれも抱えている話ですので、ぜひ重点分野への追加も含めて、アクションプランにどう反映できるのかということ、前向きに検討いただければと思っておりますし、今日話題にならなかった、先週いろいろと挙がっていた事項についても、前向きにきちんと検討していただくように、私としてもしっかりとやっていきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

また、目標の上積みなどについてもよろしく申し上げます。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

改めまして、本日御説明をいただきました福田様、植村様、望月様、どうもありがとうございました。

次回の会合につきましては、3月23日月曜日13時から14時半までを予定しております。議題につきましては、本日に続いて、有識者からのヒアリングを予定しております。詳細につきましては、別途、関係府省に御連絡を申し上げます。

引き続き、内閣府から各省へのヒアリングも事務的に随時実施させていただきますので、御対応方どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、以上をもちまして、本日は閉会とさせていただきます。

どうもありがとうございました。