

PPP/PFI投資促進タスクフォース全体会合  
第3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3回）

日 時：令和8年3月23日（月）13:00～14:30

場 所：中央合同庁舎第8号館8階特別大会議室（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

（警察庁長官官房会計課専門官（施設） 小野美保子）

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

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

（文部科学省大臣官房文教施設企画・防災部計画課整備計画室長 真保洋）

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）

農林水産省農村振興局整備部地域整備課長 山本 恵太

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  
（国土交通省港湾局産業港湾課クルーズ振興室長 林 雄介）  
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（MICE担当） 西森雅樹  
環境省大臣官房会計課長 波戸本 尚  
（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  
厚生労働省医政局医療経営支援課医療独立行政法人支援室 室長補佐 十鳥 真  
一

議 題：

（1）有識者ヒアリング

- ・関西エアポート株式会社  
代表取締役社長 CEO 山谷 佳之氏
- ・インフロニア・ホールディングス株式会社  
代表執行役社長 兼 CEO 岐部 一誠氏
- ・東急株式会社  
常務執行役員 岩井 卓也氏

（2）関係省庁からの報告

- ・国土交通省水管理・国土保全局
- ・国土交通省航空局

（3）質疑応答

○鈴木議長補佐 ただいまから、第3回「PPP/PFI投資促進タスクフォース」を開催させていただきます。

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。

今回はオンライン併用での会議となっておりまして、関西エアポート株式会社代表取締役社長CEOの山谷佳之様におかれましては、オンラインにて御参加をいただいております。

また、本日は財務省主計局の中山次長にもオブザーバーとして御参画をいただいております。

それでは、議事に入らせていただきます。

前回に引き続きまして、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々からのヒアリングを行わせていただきたいと存じます。

関西エアポート株式会社代表取締役社長CEOの山谷佳之様、インフロニア・ホールディングス株式会社代表執行役社長兼CEOの岐部一誠様、東急株式会社常務執行役員の岩井卓也様から、それぞれ15分程度で御説明をお願いいたします。

順番に御説明いただいた後、また役所からの御報告もしていただいた後、まとめて質疑応答とさせていただきますと存じます。

まずは、関西エアポート株式会社代表取締役社長CEOの山谷佳之様、どうぞよろしく願いいたします。

○山谷氏 山谷でございます。オンライン参加で申し訳ありません。

私から、表題は「コンセッションによる変革」としてあります。現在、関西エアポートは関西国際空港・大阪国際（伊丹）空港のコンセッションを遂行しております。私自身がコンセッションの検討段階から、あるいは今までずっと責任者を10年以上続けておりますので、その中で何が一番大事だったかを少し振り返りつつ、皆さんに発表させていただきたいと思っております。

まず、2015年の年初からこのコンセッションの検討会プロジェクトを始めました。この検討結果については資料には出ておりませんが、先に申し上げますと、オリックスが40%、ヴァンシエアポートが40%の資本構成、そこに20%が関西経済界を代表する企業様に株主になっていただく構成でコンソーシアムを組成いたしました。検討当時より私は責任者ですが、一番に思ったことは、これは非常に大きなサイズのコンセッションであって、オリックスとしても大きなコミットメントが必要であろうということでした。企業の中で重要な人材は、改革力、推進力、あるいは責任力を備える人であり、そういう人材をこのコンセッションには出さなければならない。ヴァンシエアポートはオリックスと同じ比率で出資しているため、同社からも同じような協力を得る体制をしいていかないと、このコンセ

セッションは絶対にうまくいかないと思いました。

民間としてコンセッションの推進を期待されるわけですが、民間が期待される本質は何かというと、どれだけ企業を改革していけるかという点と、関西経済界に対してどういう貢献ができるか、この2つが大きな道筋だと思ったのです。そのために、先ほど申し上げたように、大きなコミットメントが必要であろうと判断したことが、恐らく10年経過しそのとおりだったと思っています。

現状と主要課題のところで整理しておりますが、恐らく国で空港コンセッションが検討されたのが2009年過ぎだと思います。日本の場合は、統計資料によると、2000年以降のところで大きく生産年齢人口が低下を始め、そして世界との経済の差がついてきました。2000年はそんなに差がなかったのに、2010年の頃には顕著な状態になっていた。つまり、あらゆる分野で改革が必要な環境になってきたのだらうと思います。

その中で、コンセッションとしても効率化を追求していかないといけません。それは、日本の人口で70%あるいはGDPでも70%以上を占めるサービス産業の生産性があまりにも低過ぎることです。これにはいろいろな理由があり、一概に世界と比較することはできないわけですが、ここを高める努力もしていかないといけないという中に、ご存じのとおりでインバウンドツーリズムがあります。これが日本のサービス産業において、あるいは経済の発展に寄与するという中で、大いに期待がされました。

コンセッションが始まってからも、インバウンド旅客は下の表のとおり急増いたしました。ただ、コロナ禍で、ある月には売上げが92%消失しました。よく生き残れたと思いますが、そのような事態もあるのが空港コンセッションだと思っています。しかし、その中で最近の傾向としては、サービス産業全体も恐らくは好調なインバウンド旅客を背景として、再浮上するという道りをたどっています。全体として、コンセッションが寄与する中で日本のサービス産業全体の生産性が上がっていけば良いと思っています。

物価上昇等、いろいろあるのですけれども、私たちの10年間の取組を短い時間で振り返りますと、オペレーション改革に尽きると思います。私自身、過去に現場を中心として新規事業の構築や、あるいはビジネスモデルを再構築してきたというような役割を果たした経験がございましたので、自分としても現場に立ち、そしてコミットしながら、改革を続けてきたと思っています。

3つほど例を御紹介したいと思います。関西国際空港ターミナル1のリノベーションです。コンセッションが始まってインバウンド旅客数が急増するのですが、実は2018年当時から検討していた課題でした。残念ながら2018年に大きな台風の被害を受け、リノベーションを約1年半延期せざるを得ない状況となりました。その中で、待ったなしのタイミングでコロナ禍が始まりました。これ以上ターミナル1のリノベーションを止めてしまうと、キャパシティの問題、あるいは効率化の問題もあり、国際空港の役割を果たせないという状況より、大変躊躇したプロジェクトではありましたが、コロナ禍中に着工した結果、無事予定どおり2025年大阪・関西万博前に概ねが完成しました。

その中で、私たちはどこに着目してリノベーションをしたか、変革の方向性として左端に書いてありますようにコモン化、セルフ化、そして集約化、これら3つが大きな要素です。民間企業としてコンセッションをやらせていただくに当たり、今あるものを最大限利用することが1つのコンセプトになります。そのために、コモン化であったり、セルフ化であったり、集約化が必要であることをリノベーションの柱としました。

コモン化につきましては、共同利用になるのですが、エアラインそれぞれがグランドハンドリングの管理をしているため、独自の施設を使いたいという思いが強いところではあります。それを1つずつ実現していくと、全体としては大きく効率が落ちてしまうため、関西国際空港の第1ターミナルに関しましては、ラウンジも含めてコモン化の道筋を歩んでいるところでございます。

セルフ化というのは、これは私自身も経験してきたのですけれども、特に金融機関で先行しております。インターネットを利用する中で、クレジットカードや保険の申込みは利用者が手作業で入力することで、事務作業を省いてカードを発行したり、保険に加入することができます。空港の中で懇切丁寧にお客様へ御案内するというのも1つの価値ではありますが、限られたスペースを有効に使うためには、お客様にも手続きをやっていただくということになりました。それが実現すると、今度はお客様をお待たせしないという大きな価値にたどり着けるのだらうという思いで、集約化も含めて取り組んでまいりました。

そして、次のページ、特にコロナ禍からの回復期におきましては、人員不足の要因もあり国際線保安検査場の待ち時間が日によれば1時間半であったり、場合によっては2時間もお客様をお待たせしている大きな課題に遭遇しました。この解決策としては、当然セキュリティー会社の人員を増やすということもあるのですが、関西国際空港の場合は急増するインバウンド旅客に対し施設の容量が低過ぎたことによるため、こちらはリノベーションの大きな改善要素として取り上げました。

詳細は記載のとおりでございますけれども、スマートレーンを15メートルから20メートルに変え、そして保安検査場の面積も物理的に小さなものは何とか増やそうということで床を張り出し、約3,500平米の新たな面積を確保しました。リノベーションの工事の中では、新たな床をつくるというのは大変大きな苦痛を伴うわけですが、幸いコロナ禍ということで、昼間にこういった大きな工事でもでき、結果としてコロナ禍での工事がプラスになりました。投資金額としては大きいのですが、1つの価値としてお客様をお待たせしないことをかなり追求しております。最終ページに少し触れておりますが、面積拡大によりまして、保安検査に1時間半もお客様をお待たせした状況から、現状におきましては10分以内が99%、5分以内が85%という水準でサービスを御提供しており、まだまだ余力がありますので、今後に対する備えもできております。

次に、2点目を御紹介させていただきます。PFM、パッセンジャーフローマネジメントです。私自身が空港運営をやらせていただく中で、縦割りが激しく、この状況では効率化が

図りづらいと思いました。CIQや航空局、エアラインも含めまして、縦割りの固まりが空港であるので、これを何とかしないといけないという問題意識から、まずは空港でお客様がどこにどれだけ滞留しているのかを把握しないと話にならないと思い、計測センサーを空港のターミナル中に設置しました。これらは画像としては点描写なので個人情報とは全く関係ありません。どこのポイントにどれだけお客さんがいらっしゃるかという計測を、2016年から始めて2017年には完成していたと思います。PFMは日々進化しております、計測だけではなくて、この情報を各関係部署に提供することにより、その先でどこが滞留するのか、どこで人が待たないといけないのかの予測に、大いに役立ちました。科学的な分析ができるようになって、そしてそれをお客様と共有することで一歩前進できたと思います。

ただ、この後にも説明いたしますけれども、まだまだ縦割りが強く、本当の意味での効率化はこれからだと思っていますが、空港コンセッションを始めたときと比べますと格段に進歩をしていると思っています。

次に、今度はデータベースの共有です。これは進めている最中ですので、さわりだけご紹介いたします。先ほど申し上げたように、空港というのは本当の縦割り、サイロの状態になっているものを、それぞれが持っているデータベースを共有化すれば、実は一番効率が発揮できると思いました。そこにAIなどを組み込めばさらに効率が良くなるだろうということで、まずその第1歩はデータベースの共有化です。エアラインオペレーションデータベースとっておりますが、ヨーロッパの空港では当たり前になっているものです。しかし、日本の空港でこれを活用している事例はあまり多くない中で、関西国際空港が最先端のモデルをつくらうと必死になって取り組んでいるところです。

ある程度のところまでは、カットオーバーしております、まずフライトに関する各種データです。便名、型式、到着予定時刻、目的地空港、あるいは搭乗者数に関しては既にデータベースとして統合しており、関係各所にデータを共有させていただいております。

我々空港の内部でも、もちろん航空機の遅延状況や、搭乗者数なども含めてスタンドやゲートあるいは到着ベルト、チェックインカウンターなどの割り振りをしないといけません。現状、人の力でやるのではなく、このようなデータをベースにしまして、機械的にまず割り振りをするという、ここまでのシステムがまずできておりますので、かなり進歩はしていると思います。ただし、今後目指すところは、CIQと本当の意味でのデータ共有、そして例えばアクセス機関や、空港の外部の機関の皆さまとも情報共有していかないといけないということです。できれば2028年ぐらいに次のステップに進めるように取り組んでいる最中でございます。

最後に、私が冒頭に申し上げたオペレーション改革について分かりやすくチャートにまとめております。エアラインと旅客、この2つの面が空港から見るとお客様になります。このそれぞれのお客様に対してきちんと先ほど申し上げたように改革を進め、そして最終的には非常に効率の高い、そして限られた施設の中で最大限のキャパシティを見込めるように、そうした視点で取り組んでいるところでございます。先ほど申し上げたように、CIQ

と実際にデータを共有する、あるいはそれ以外の関係各所とデータを共有することにより、恐らくは最先端の空港をつくれるのではなかろうかと思っておりますし、ここに一貫して取り組んできたということが関西国際空港・大阪国際（伊丹）空港のコンセッションの1つの成果であろうと思っております。

次のページですが、先ほど少し申し上げたように、2016年のノーマルレーンではスループットが1時間当たり180名、そして15メートルのスマートレーンを導入してこれが250名となり、現状は1時間当たり400名のスループットを実現したということを示しております。

2016年に、私たちの関西エアポートが初めて日本の国内でスマートレーンを導入させていただきました。そのときには反対の声が大きく、「後ろのお客様が前のお客様を抜いていけば文句をおっしゃいませんか?」、「1人ずつ丁寧に対応するのがお客様のサービスではないでしょうか?」など、いろいろな声がありました。ですが、我々は「そうではない」、お待たせしないことが重要であって、それが一番のサービス提供であると考えました。最新の機械ですが、初めて使うのではなくて世界で実績のあったものを導入するというのは、私たちの役目で責任であるということから、スマートレーンの導入に踏み切りました。結果としまして、2016年と2024年を比べていただきますとスループットが倍以上の差になっています。これが私たちのコンセッションがもたらした成果の1つだろろうと思っております。

次のページが最後です。まとめさせていただきます。コンセッションによる変革の肝、これは冒頭に言いましたように、日本産業が抱える課題への挑戦、こういった側面があるかと思えます。そして、本当に何が課題かということになれば、オペレーションの変革だろろうと思っております。空港はもとよりサービス産業全体として効率的なオペレーションをどのように実現するかが重要で、そしてそれが現在あるリソースや資産のフル活用につながるのだということで、おのずと生産性が向上すると私は思っております。

そして、右側には、民間から見たコンセッションについての考察を記載しています。この後、いろいろな議論が展開されると思いますが、魅力あるコンセッション市場の形成と参入しやすい制度設計に期待しています。もちろん制度設計が重要ですが、その中で民間企業としては規模や成長性の大きい案件、こういったものをコンセッションとして取り組めるようになれば、人材を出しやすいのではないかと思います。改革マインドがあって、そして推進力があって、チャレンジ精神があるというのは、民間企業の中でも非常に重要な人材になります。それをコンセッションに投下するというのであれば、相応の規模あるいは成長性が大きな論点になるかと思っております。

そして、私が考える民間のガバナンス・メカニズム、これの要点ですけれども、成長性があり、その中で利益を生み出すという視点に基づきますと、その利益をどのように再投資し、新たな利益を追求するというのが恐らく民間の最たるメカニズムで、これをよくご理解いただかないといけないと思えます。

再投資の方向性としては、もちろん必要なインフラに投資をするということです。スマートレーンの例のような改革を伴った更新投資も多くあります。「積極的な投資を考えること」、これが一番重要だと思います。

2番目に、その中で鍛え上げた人材に対して、これは投資という側面もありますけれども、昨今で言われるような賃上げが必要。人件費に関して、これは削減することができないと思います。

最後に、その上で、株主に対してきちんと配当ができること。株主から見ると、投資収益性は非常に重要でございます。コンセッションを遂行し、きちんとした投資収益が確保できることが、連続してコンセッションに取り組もうというモチベーションになってまいります。繰り返しになりますが、成長性があり、そして規模感のあるものを民間に一度任せてみよう、という考え方が大事なのではないかと考えています。

以上でございます。どうも御清聴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す。

続きまして、インフロニア・ホールディングス株式会社の岐部様、どうぞよろしく願います。

○岐部氏 インフロニア・ホールディングスの代表をやっております岐部と申します。よろしく願います。

時間が限られておりますので、資料を飛ばしながらですけれども、御説明をさせていただきます。

最初のページ、私どもの会社のことが書いてありますが、会社の内容というよりも、この2021年にもともと前田建設母体のものをつくるのが目的の建設会社であったところを、このコンセッションや再生可能エネルギーといったもののプロジェクトにみずから投資をしてオペレーションしていく、それが日本の社会課題の少子高齢化社会で税収がどんどん減っていく中での日本の建設業、インフラに携わる者としての社会課題解決だという仮説で、この会社をつくっております。ですから、コンセッションのマーケットの制度、今後どうなっていくかについては、誰よりも関心を持っていると言っても過言ではないと思います。

昨日、ニューヨーク、ロンドンを回って帰ってまいりました。年に2回ほどヨーロッパやアメリカのマーケットをいろいろ見に行っているのですけれども、制度がどのように変化してきているのだろうかとか、マーケットがどのような状況になっているのだろうかとか、今、山谷さんのお話にもありましたけれども、サイエンスでオペレーションの在り方がどんどん進化しております。それは1年に1回ぐらいでは分からないぐらいの変化をしていますので、そういうものを見てきました。コンセッションの市場は大変ニューヨークもロンドンも活性化し、コンセッションをどんどん活用するというように、日本で報道を聞くと違う報道もたくさんあるのですけれども、実態は物すごく成長していると思いました。インドは、一般道路もアベイラビリティペイメント方式で運用されていました。

2 ページを御覧ください。我が社のコンセッション事業ですけれども、全体でコンセッションという名のつくものが2011年の法改正以来、70件ぐらいあると見ていますが、前田建設からインフロニア・ホールディングスに至って11件獲得しています。最多の企業になっておりますが、応札件数は13件なので、13分の11という状況で参画をさせていただいておりますし、右側にありますように、水道や有料道路、スタジアム・アリーナ、空港、MICE施設など、あらゆるもので運用しています。先ほどフランスのヴァンシの話がありましたが、ヴァンシは空港や道路に特化していると言っても過言ではない、アリーナも少しやられておりますけれども、我々は日本では、上下水道はヨーロッパはまた違うカテゴリーの人たちがコンセッションをやられていますが、これも含めてやっていきたいと思っております。

3 ページですけれども、これらの5分野のコンセッション事業の成果ですけれども、有料道路や上下水道はどちらかというコストを下げていますと。例えば愛知の有料道路は、費用は行政側の想定したものよりも20%以上、2016年から経営していますので、ほぼ10年近くなりますが、毎年平均で20%以上削減できておりますし、大阪の工業用水も実は本年度から赤字転落という行政の予測でしたけれども、黒字化を継続しております。一方で、愛知のアリーナや新国立競技場は、いかに需要を増やすかということをやっております、この土木系と言ってもいいかもしれませんが、インフラと、建築系のインフラでは、目指すゴール、手法が全然違うことが重要で、いずれも経費削減、それから需要増に今のところ成功しております。

4 ページを御覧ください。有料道路、上工下水道、アリーナ、その他の課題を書いておりますが、読んでいただくと分かりますが、有料道路は今の法律ではNEXCOの案件ができないので、基本的に対象となる案件があまりありません。そこが課題だと思います。民間が、先ほど山谷さんがおっしゃっていたヴァンシは4,000キロ以上の高速道路を運営されておりますが、ヴァンシに聞くと相当レバレッジ、経費削減余地が日本の道路もあるのではないかと、さんざん毎回会うたびに指摘をされております。

上工下水道においては、従来からある単なる民間委託である包括委託ですね。これに更新投資の計画策定のコンサルをただ入れただけの3.5というバージョンがありますけれども、これは私はあまり意味がない、コンセッションしなければ意味がないと思っております。

アリーナも全国の自治体や全国の民間の方々から様々な相談を受けておりますが、自治体を中心に安易に民設民営でやって何とかなるのではないかと話がありますけれども、民設民営では収支優先で大きな投資ができなく、体育館の延長にしかならないので、地方創生や新しい需要、経済の活性化には程遠いものしかできないので、大変もったいないと思っております。PFI、特にコンセッションを活用して、公共の資金に民間のアイデアを入れて、民間のリスクも取りながら、新しい価値のものをつくっていくということがとても重要だと思っております。

5 ページです。これは日本では1%しか民営化されておられません。現行法令の制約が要

因になっていると思います。

6 ページを見ていただくと、世界の有料道路への民間参入がどれぐらいかという濃い青の部分ですけれども、あのアメリカでさえ9%、ヨーロッパ、南米ではほぼ100%が民営化されております。NEXCOを民営化と言うかどうかという議論はあると思いますが、政府が100%株式を持っている以上、株式会社化はされたけれども、民営化にはなっていないと私は思います。

7 ページでございます。皆さんも御承知のこととは思いますが、2008年に冬柴国交大臣の答弁によりますと、海峡横断プロジェクトというものがありませんでしたが、一旦凍結をされております。その後、2008年の3月28日の大臣の意見では、画期的な技術開発や財政の大幅な改善がある場合は、検討を格上げするというコメントがございました。私は画期的な改善、財政の大幅な改善や画期的な技術開発に、コンセッションを通じた事業の効率化というものを該当してもいいのではないだろうかということを、今日は皆さんに御提言したいと思います。

特に、2017年から調査費がつけられている下北有料道路に関して、私は弊社では独自にこの7~8年、事業化の検討をやってきましたが、十分にコンセッションをやる意味はあるのではないかと考えております。

次に、8 ページです。民間のこれは水道の運営事業者であります。海外の皆様御承知のヴェオリアとか、スエズとか、ロンドンのやっているテムズウォーターなど、規模が物すごく大きいです。一方で、日本のメタウォーターとか、水ingとか、ウォーターエージェンシーという会社はとても小さいです。もっと民間事業者が参入できるマーケットを大きくすべきだと思いますし、日本のトップの3社はほぼEPCですね。工事が主体であります。ですから、ぜひコンセッション化を広げていただきたい。

9 ページ、3.5では機能不全の可能性が大きいと私たちは思っていますという説明になっております。

10 ページを御覧ください。アリーナのお話をしますが、アリーナの不足で経済損失がとても大きいと考えております。特に南関東以外の地域、東京近郊以外のところで、6大都市だけでも1200億円ぐらいの経済損失があるのではないだろうかと思っております。愛知のアリーナは1万7000人収容で、バスケットをやっているときも1万5000人ぐらいの収容ができます。当初、1万5000人も入らないとさんざん言われましたけれども、10月1日から開幕していますが、最近は毎週1万4000人から1万5000人入っております。今期は恐らく1万数千人の平均になり、圧倒的なBリーグのトップの収容人数になると思います。体育館ではできなかったことが、新しい価値のある施設を民間の力を使ってやることによって、大きく地域が活性化できるということを証明できているのではないかと思います。

11 ページを御覧ください。愛知県は200億円をワンショットで負担をしました。結果的に物価上昇等があって250億円近くを設計・施工分で支払って、民間が200億円払うということで、実際に200億円以上の投資をすることになりそうですが、経済効果を試算すると、年

間100億円以上あることが大体計算できております。つまり、ワンショット200億から250億出すことで、毎年100億円、私たちは30年間運営する予定ですので、いいものをつくれれば大きな経済効果が生まれる、体育館の延長でアリーナをつくってもこういう経済効果は生まれないということを皆さんにお話をしておきたいと思っております。

12ページ、13ページは今までの話のまとめでありますので、あと2分になりましたので、最後の14ページでお話をしたいと思っております。

上から順番に行きますと、14ページをお願いいたします。コンセッションの制度は、民間の創意工夫を促してインフラの領域の大きな課題を解決するという意味でいうととても有効な手段だと思っておりますし、これはアメリカでもヨーロッパ、どこの国でも同じような議論になります。

一方で、日本におけるマーケットの拡大速度は、グローバルと比べても相当緩やかです。加速するためには、この前で説明した各分野での提言内容の実現が必要ではないかと思っております。

分かりやすく言うと、道路の「10大プロジェクト」みたいな、国が主導してプロジェクトを掘り起こす枠組みを整えていくには、マーケットの関心を集めつつ推進速度を最大限高める上で、コンセッションの導入を考えていただきたいと思っております。

さらに、海外で行われているのは基本は民間提案主体です。日本のPFI法にも6条提案というのがあります。PFI法に基づく民間提案制度を国自らが活用して、民間企業から募るのも一案ではないかと思っております。

弊社は政府に要望するだけではなくて、引き続き自分たちで大きなリスクを取ってチャレンジするということで、日本から世界のインフラ市場に進出し、我が国の成長戦略の一翼を担える存在になるということをもくろんでおりますので、よろしくお願ひしたいと思います。

大体15分になりましたので、終わりにします。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

続きまして、東急株式会社の岩井様、どうぞよろしくお願ひいたします。

○岩井氏 よろしくお願ひいたします。

2ページ目、3ページ目は御覧いただければよろしいのですが、この会議もありましたので、先日、私はAIに東急の業績に規制緩和が与える影響はどれぐらいあったのか質問してみました。そうしましたら、私自身、大変びっくりしたのですが、半分は規制緩和の効用だとAIはそう答えまして、都市再生特区、それから大店法の改正が大どころでありました。今、当社の営業利益は1000億を超えまして、史上最高の領域にありますが、AIによれば、これの半分は規制緩和のお世話になったということで、重要性を再認識しております。

なおかつ、大店法にしろ、都市再生特区にしろ、ここにいらっしゃる政策立案に携わっておられる方々にとってみれば、もうやってしまった話ですね。ですけれども、それが長

く効くということがまた発見でございました。

ということで、以降、私どもがこういったPPPに関わっている分野についてざっと御紹介を申し上げます。

まず、空港分野でございますが、ここに書きました4社10空港の経営に参加をしております。

仙台空港が1号案件でありましたので、これで具体論を御説明しますので、次のページをお願いします。右側に描きました事業スキームの従前従後の違いが大事だと思っております。従前は国管理空港でしたので、路線誘致は宮城県ないし地元の経済団体がやっていたということなのですが、これは実は滑走路あるいはスポットの空き状況は分かりません。かつ、相手のエアラインの飛びたい理由は何なのかは必ずしもちゃんと勉強ができていません。これを一体的にセールスできるようになったということが、この空港民営化のスキームのとても大事な点だったと思っております。実は今でもこういったばらばらの管理をしている空港は、営業しているわけではなくて陳情している、あるいは補助金をばらまいているということが実態ではないかと私は思っております。そこがブレークスルーできたことが大事なことだと思っております。

次のページ、民営化後の会社業績の推移でございまして、コロナは大変厳しかったのですが、おかげさまで業績回復しまして、10年目でついに初配をいたしました。

次のページをお願いします。東北の地域のインバウンドの状況であります。これもコロナでへこんでおりますけれども、2024年にはコロナ前を回復いたしまして、史上最高になっております。

さらに、その次のページを御覧いただきたいのですけれども、日本の主要地域でインバウンドブームが起り始めたあたりが、ちょうど東日本大震災の時期でございました。完全にこのブームに乗り遅れたというか、各県もそのようなことを政策課題に挙げている場合ではなかったというところで、大変な出遅れがあったわけですが、今、ほぼキャッチアップしたところまで来ております。これはもちろん私どもだけの努力ではありませんけれども、時の氏神とともにやってこういった大きな外部経済効果を生むことができたのかということが、私どもの自負するところでございます。

いろいろなことをやってまいりました。9ページの左側を御覧いただきますと、訪日誘客プロジェクトということで、山形県の予算を頂戴しまして、事業を受託して、山形県に仙台空港からインバウンドの客を誘致するという事業をやりました。これも宮城県出資の第三セクターの時代には考えられなかったようなことが起こっております。

それから、設備投資も積極的にやりました。次のページですが、搭乗施設を増築したり、今度はメインのターミナルビルのリニューアルに取りかかろうということで、このたび着工いたしました。これはコロナで中断していたものですが、さすがに空港会社、関空ほど大きくなかったもので、山谷さんのようにコロナ中に大きな決断ができなかったのですけれども、ようやくすばらしい空港体験をお客様に提供できることになろうかと思いま

す。

もう一つ、民営化に関わる経済効果としましては、次のページですけれども、基本施設と空ビル会社を足した損益がずっと赤字だったものが、黒字に転換をいたしました。また、当然更新投資の部分は私どもでしょいますので、その分、少額ではありますけれども、国費が削減をされているということでもあります。こういったことも民営化の効果ということかと思えます。

空港はこれぐらいにしまして、次はまちづくりの分野ですけれども、これはいろいろなスキーム、いろいろなプロジェクトを手がけておりますが、一番下のところに書いてありますけれども、主立った効果としては、駅や住宅、商業、公園、それから歩行者用の通路、こういったものを全部一体的に設計して運営ができるというところが、ウォークアブルなまちづくりをするにはとても大事なところであります。そういう事業機会として私どもは捉えているということでもあります。ただし、地方都市から結構いろいろなお話を頂戴するのですけれども、箱物については工事費が相当上がっておりますので、地方都市では安易にはお受けいたしかねるというのも実態でありまして、選別受注といいますか、そういった形でやらせていただいております。

以下、具体論であります。南町田でまちづくりのプロジェクトということで、これは従前、私どもが新駅をつくり区画整理をした土地がありまして、その次のページをお願いできますか。そこで隣に大きな公園を区画整理事業で生み出して、町田市さんにお渡ししていたのですけれども、そこを再整備して公園とショッピングセンターを一体的にしたということで、週末は大変なにぎわいになっております。来年の花博のときにはぜひここから花博に行っていただければと思っております。こういった事例を持っております。

次のページは、川崎市等々力にあるPark-PFIの案件でありまして、今、まさに工事を着工して、2030年にグランドオープンを予定しております。そこから25年間の運営が始まるという長いコンセッションの事業であります。

その次のページを御覧いただきたいのですが、これは実は当社がPFI法6条提案をしたことがきっかけになっておりまして、東急沿線のだ真ん中にある公園でありますので、こういったアクションを起こして物が動いたという事例でございます。

その次、渋谷区の都有地の70年定借の事業でありまして、これはPFIというよりは定借の事業ということですが、もともと都営住宅が建っていたものでして、相当老朽化が進んでいて、しかも借地人がいたというもので、この借地人との合意形成も東急側で引き取ってやりましたという仕事でありまして、こういうスキームもあるという御紹介でございます。

次、エネルギーの分野でありまして、18ページを御覧いただければと思いますが、川崎市の地域エネルギー会社に出資したい民間事業者募集というコンペがありまして、NTTアノードエナジーさんと一緒に参加をしております。地域のごみ処理工場で発電した電気を川崎市の小学校、中学校に供給するという会社なのですけれども、当然発電量は時々刻々変化します。需要量も変化するので、補完電力をどこかで調達してこななければいけないと

いうことで、そこの機能を私どもで受け持ってやっていると、このような仕事もやっております。

次のページ、第1回にアクセントの福田さんが出された資料だと伺っておりますけれども、需要をつくり出すタイプのもので生産性を向上させるタイプのもので両方あるのだという話の中で、私どもは今まで主にこの需要をつくり出すほうの事業にわくわくして参加をしていたと。こういうことが事業展開の原動力になっていたわけですが、その次のページを御覧いただいて、事業領域別にこんなにたくさんあるのですという福田さんの資料を借りれば、実は需要創造型だけではなくて、歴史的に見ますと、東急はこの中で一度もやったことがないのは工業用水道、これは東急建設が若干関与していますが、あとは下水道、港湾施設、産廃施設、これぐらいがやったことがないということで、あとは全部やったことがあるか、現在やっているものであります。何しろ将来の営業利益ももう倍になったらいいなと思っているものですから、ぜひ事業機会をつくっていただいて、魅力的なスキームにさせていただければありがたいと思っております。

最後の最後で、2つほどスキームを組むに当たっての要望点を書いております。官民のリスク分担、この辺はどこまでフォースマジュールとして見るかとか、従来から議論があった部分ですが、コロナの影響は大変大きかったという実感があるので、この辺を御配慮いただくと大変ありがたい。2つ目は、資本コストと物価、ダブルパンチで効いております。これもどうしようもない部分もあると思っておりますので、でも、上場企業はこの外部環境の中で生きていかなければいけませんので、ぜひこの辺も世の中の合意が取れる範囲で御配慮いただければと、こういうお願いでございました。

以上です。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

続きまして、関係省庁からの御報告ということで、第2回タスクフォースにおける御意見等も踏まえまして、上下水道及び空港に関しまして国土交通省より現在の検討状況等の御報告をお願いいたします。

○国土交通省水管理・国土保全局上下水道企画課長 国土交通省上下水道企画課長の岩川です。よろしくお願いいたします。

本日は、先ほど御指摘のあったとおり、これまでの有識者ヒアリングの指摘事項を中心といたしまして、国土交通省の水の官民連携、ウォーターPPPについて御説明いたします。

まず、その枠組みについて1ページ目でございます。内閣府のホームページに掲載されているページでございますけれども、ウォーターPPPの概要であります。これはコンセッション方式に加えまして、コンセッションに段階的に移行するための方式として、管理・更新一体マネジメント方式、いわゆるレベル3.5として、令和13年までの期間における具体化目標件数ですね。これは上下水道それぞれ100件ずつということで、PPP/PFIアクションプランに位置づけられているところであります。管理・更新一体マネジメント方式の要件といたしましては、①から④にありますとおり、原則10年の長期契約、性能発注、維持管理

と更新の一体マネジメント、プロフィットシェア、この4点であります。

次のページを御覧ください。2ページ目であります、4要件の詳細であります。よく論点になりますのが、①の原則10年の長期契約であります。これはPPPのメリットを発揮するためにはいささか短いのではないかという御指摘をいただいているところであります。一方、コンセッションへの早期の移行を促進するために適切ではないかという御指摘もいただいているところであります。また、③の維持管理と更新の一体マネジメントにつきましても、維持管理と更新を一体的に実施する「更新実施型」、それから更新計画案の策定やコンストラクションマネジメントなどによりまして地方公共団体の更新を支援する「更新支援型」、この2つを基本としておりまして、前者においては更新工事の発注者が水の官民連携のウォーターPPPの受託者になるのに対しまして、後者におきましては地方公共団体が発注者となる点、この点について、従来の包括委託とあまり変わらないのではないかという点について御指摘いただいていると認識しております。

次の3ページ目でございます。国土交通省の有識者会議の取りまとめ、今年の1月に取りまとめたものでございます。水の官民連携の必要性、左の⑥の部分ですね。こちらでしっかり水の官民連携を進めていくことを位置づけた上で、今後の人口減少社会を見据えまして広域連携を進めていく、こういったことの必要性を明記しているところであります。

次のページ、その詳細でございます。広域連携の形態を具体的に図解したものでありまして、大きく2つの分類を事業運営の一体化として位置づけておるのですが、事業体を1つにする経営の一体化と、料金、収支を含めて統合する事業統合、こういったものの2つをまとめて事業運営の一体化、これを国土交通省として推進することと現在しているところであります。

次のページでございます。政府の財政制度審議会の昨年末の建議の抜粋でございますが、水の官民連携の小規模案件の乱立は非効率であるということで、アクションプランの改定も併せまして、経営の広域連携など、効率化を前提とした制度設計を促していくことの必要性は明記されておりました、こういった要素も検討していく必要がございます。

次のページでございます。その続きでございますが、広域連携の際、住民合意を得られるように、いきなり料金統合を目指すのではなくて、複数の料金体系を維持したままの経営の一体化の必要性についても言及されているところでございます。

次のページ、地方自治法の関係になりますけれども、水の官民連携を総合評価や公募型プロポーザル方式で行うに当たりまして、その根拠として適用される地方自治法の規定、これを参考資料として添付しております。これについてはいろいろ制度上の制約になっているのではないかという御指摘もいただいているところでありますので、こういう形で資料として添付させていただきます。

国土交通省におきましては、PPP/PFIアクションプランをはじめといたしまして、政府方針、各種会計法令、これに基づきまして水の官民連携を推進しているところでございます。レベル3.5の導入、これに加えて、コンセッション、上下水道一体、それから広域連携

といった質の高い水の官民連携、こういったものに取り組む自治体を積極的に支援してまいりたいと考えているところでございます。

水の官民連携の取組状況については以上でございます。よろしくお願いたします。

○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 続きまして、国土交通省航空局より空港コンセッションの取組について御紹介いたします。主に先ほど御紹介がありましたけれども、前回のこちらのタスクフォースでの御指摘事項、本日の御指摘事項にも絡むと思いますけれども、現状の御紹介を申し上げたいと思います。

まず、最初のページでございます。コロナ禍におきまして空港もかなり大きな影響を受けたということでございまして、この際に法令や契約に基づきまして支援を行っております。お示ししてはございますけれども、無利子貸付けでありますとか、運営権対価の支払いの猶予といったこと、事業期間の延長、あとは契約上の履行義務の緩和といったことをコンセッション会社に対して実施をしているということでございます。

次のページをお願いいたします。これにつきまして並行いたしまして、私どもの空港のコンセッションにつきましては、おおむね5年に1回のペースでございますけれども、その目的の再確認あるいは仕組みの改善策について立ち止まって考えるといったフォローアップ会議というものを有識者の方に組んでいただいております。前回は令和3年から4年にかけて開催をしております、大体5年ということですので、今年、来年ぐらいにはこういったものの開催のタイミングになってくるのかと思っております。

そして、前回の会議におけます指摘事項が次のページにございまして、幾つか書いてありますけれども、特にここでは右側の下の部分を御覧いただければと思っております。本日も言及がございましたけれども、不可抗力な事案が発生した場合に例えば期間の弾力的な変更ができるようにできないのかといったことですか、2つ目ですけれども、運営権対価の支払いにつきましても支払い方をフレキシブルにしてもらえないのかといったこと、3つ目ですけれども、さらにリスク分担の条項、いわゆるプロフィット・ロスシェアリングといった条項など設けられないのかといったこと、また後ほど触れますが、混合型を採用した場合にも同様の措置が必要だといったことがうたわれているところでございます。

これは5年前の前回の会議での取りまとめということでありましたけれども、国管理空港におけます空港コンセッションは、令和3年に広島空港が実施されて以来、実施されていないこともありまして、ここで掲げられている事項について、実際の案件にどう組み込んでいくかという検討は実はこれからという状況になっております。今後の案件の進捗状況に合わせて議論を進めてまいりたいと思っております。

次のページでございます。これは羽田空港の国際線地区におけますPFI事業の御紹介となります。羽田空港の国際線地区、いわゆる2010年以来、羽田空港が国際線に開放されてから国際線地区の整備が進んでおります。主には3つに分かれておりまして、箱書きの中にもございますが、旅客ターミナルビル、貨物ターミナルビル、エプロン、駐機場ですけれども、こちらの整備ということで、3つに分けてPFI事業として行われているというものでご

ざいます。旅客と貨物につきましては独立採算型のPFI事業、エプロン等の整備事業につきましてはサービス購入型のPFI事業として行われているということでございます。

それぞれの事業期間でございますけれども、御覧いただきますように、2035年から2039年ぐらいにかけて事業期間が終了を迎えるということございまして、この後どうするかについては検討を進めていかななくてはいけないということでございます。このPFIを導入した際は、まだいわゆるコンセッション法がなかったものですから、こういう形になっているということもございまして、状況も環境が変わっていますので、それを踏まえて今後検討していくことになろうかと思っております。

続きまして、最後のページでございますけれども、混合型についてでございます。先ほど来御紹介申し上げますように、国の管理空港におけますコンセッションにつきましては、いわゆるこの表でいうところの上の独立採算型で実施をされてきたところございまして、案件も広がってまいりましたけれども、必ずしも旅客の実績が多くないような空港も今後コンセッションの対象にしていくということになりますと、真ん中にございまして、利用者からの対価を取りつつも管理者である公的主体から支援を受けるといういわゆる混合型の採用は当然考えていくフェーズになってきているのであらうと思っております。自治体の管理空港におきましてはおおむねこの混合型でコンセッションが進んでおるところございまして、国管理空港において今後採用していく場合においては、そういった先行事例も参照しながら実施してまいりたいということでございます。

最後に、資料はございませんが、いみじくも東急様の資料のところにアクセントの福田様の資料の引用ということで、20ページに表をつけていただいております。この中で空港につきましては、いわゆる公的な枠組みとしてはおおむねの空港でコンセッションの採用ができるのだけれども、一部成田空港と中部空港については設定できないとなっている部分についての解釈を開陳するよということによって内閣府から御案内いただいておりますので、一言申し上げます。

これのもう一つとして、関西空港におきまして、今日もプレゼンがございましたけれども、コンセッションが行われておりますけれども、両空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律というものがございまして、この中で、いわゆる関空につきましては、空港管理者という空港を管理する主体が新関西空港株式会社という会社の管理になっておりますけれども、その会社の管理の空港においてコンセッションを実施するに当たって、特例として特定空港運営事業と法律上はいいましても、こういう事業に選定された場合には、その選定された方に対して公共施設等運営権を設定することによってコンセッションができるという規定を、関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律の29条に設けております。一方で、ここに挙げています成田国際空港と中部空港につきましては、それぞれ個別に設立の法律がありますけれども、その中に同様の規定がないということでもありますので、ここで御紹介いただいている設定不可ということについてはそのとおりであるということ、仮にこの2空港で導入する場合には法改正

が必要だということだと考えております。

以上、御紹介でございました。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、本日の有識者及び国土交通省の御説明を踏まえまして、意見交換等に移りたいと存じます。御意見、御質問等はございますでしょうか。

主計局の中山次長様、どうぞよろしく申し上げます。

○財務省主計局次長 大変貴重な御意見と資料をいただきまして、ありがとうございました。

今日、有識者として御指導いただきました3名の方に1問ずつ御質問させていただきたいと思います。

山谷さんですが、御提言の中に、民間も貴重な人材を投入する以上、規模の大きい案件の開拓をというお話がございました。今後、大型案件として例えば中部国際空港、成田、羽田の案件があると認識しております。まず、中部国際空港については、今、特殊法人等という形で運営されていますが、足元の業績を見ますと事業計画を大幅に下回っている状況でございまして、財政当局といたしましても、先般の認可予算局議におきまして、私どもから抜本的な見直しを求めているところでございます。羽田空港につきましても、先ほど資料にもありましたように一部かなり初期の段階でのPFI事業が先行しているわけですが、全体についての新たなコンセッションの可能性があるとっておりますし、成田空港につきましても3本目の滑走路を整備中ですが、その後の運営の在り方は重要な課題だと思っております。これらを含め、大型案件について山谷さんの御所見をいただければと思っております。

2つ目は岐部さんですが、御提言の中に海峡横断道路、特に今は調査中ではありますが、下北道路について御指摘いただいたところですが。私どもも、当時事業を止めたときも含めて問題意識を共有しているところでございまして、2017年に調査費を計上するに際しまして、PFIを含めた検討を国土交通省にお願いしているところでございます。それ以降、実際のPFIの可能性の調査ですとか、一定のマーケットサウンディング等は実施されていると承知しているのですが、これまでのプロセスにおいて御社のスタンスは差し支えない範囲でどうだったのかと、仮に今後具体的にPFIのコンセッションとして進める際に、積極的に御参画いただける可能性についてお伺いできればと思っております。といいますのも、これまでの経緯を聞きますと、足元、建設事業がかなり好調な中で、積極的に参画の意思を表明しているところはないと聞いておりまして、もし行政側の情報開示が不十分な部分があるのであれば、こういった改善があるのかも含めて御指摘いただければと思います。

3点目、岩井さんですが、まちづくりや公園事業の分野でかなり官民連携といいますか、コンセッションで改善できる案件が多いのではないかと率直に思っています。頂いた資料でいいますと、等々力公園などは提案されたと同いましたけれども、例えば代々木公園も、これはたしか東急不動産だと思っておりますが、一部エリアでPFIを進めていると聞いています

が、端的に言って代々木公園全体を運営管理いただくというイメージのほうが可能性は広がるのではないかと思いますし、それ以外にも北の丸ですとか、上野公園ですとか、運営の改善が期待できる都市公園はかなりあると思うのです。国からは部分的な提案しか出てこないところはあると思うのですが、民間提案を活用していく可能性について、あるいは皆さんから積極的に提案いただく環境づくりとしてどうしたらいいのか、何か御知見があったら教えていただければと思います。

○鈴木議長補佐 それでは、山谷社長様からお願いいたします。

○山谷氏 山谷でございます。

ご質問いただきまして、ありがとうございます。

大型案件の考え方については、今、ありました中部国際空港や成田国際空港のような、例えば空港として大きなものをコンセッション化する方向性と、あるいは幾つかのものをまとめてコンセッション化する、こういう考え方もあろうかと思います。関西エアポートの場合は関西国際空港と大阪国際（伊丹）空港のコンセッションに神戸空港を含めて、関西における3空港をまとめさせていただいて、より規模感を出しているわけです。そして、より民間の機能としての効率化を進めることができます。また、関西経済界にも応援していただき、地方自治体にも入っていただき、関西3空港懇談会というものを開催して、より効率的に3空港を使用する方法を議論しているということが1つあります。

例えば、何を取りまとめるかという事例で言うと、関西地域ではMICE・IRが、2030年の秋に向けて投資が進んでいると思いますが、会議場が挙げられます。国立の会議場、あるいは地方自治体が運営している会議場が点在している状態です。そういったものを関西エリアだけでも一体にもしてできるとすると、相当大きなコンセッションの案件になろうかと思います。これは国あるいは自治体を横断しますから、エンティティの作り方が難しいと思うのですが、政治力を含めて一旦そういったものをやってみるかというところで動き出せば、民間企業としてこれは面白い、相当の人材を出してやらないとうまくいかない、でも、やれたとしたら非常に面白いなという分野になっていくのではないのでしょうか。

ですから、今あるものが1つ大きいということも大事なのですが、今、国や地方に分散しているものを1つにまとめてしまったら、より機能を発揮できるという視点もあるのではないかと思います。

以上でございます。

○鈴木議長補佐 どうぞ。

○岐部氏 岐部でございます。

下北道路のマーケットサウンディング、これまであったという認識が私はないと思ったのですが、再度調べたところ、弊社ではコンセッション方式に大いに前向きであるというスタンスで回答したと報告を受けています。

既にプレゼンでもお話ししましたが、下北道路については財務省が調査費をつけた時点で独自に検討しており、十分に事業性も、もちろん契約の内容などにもよりますけ

れども、政府の税金の投入の減少にも貢献できる、民間としても投資効果があると認識しておりますので、コンセッションの参画を前提に検討を進めたいと思います。ありがとうございました。

○岩井氏 Park-PFIについて御質問いただきましたが、等々力をやる前に、渋谷の北谷公園という小さいPark-PFIをやりまして、ひとつの小さな公園が、すてきなカフェを1軒入れたら劇的によくなりまして、小さい公園は放置されている場合が多いのですごく褒められるのですが、商売としては小規模だと。大きい公園はもともと緑豊かで愛されていますので、木を切るのかみみたいな反応が出やすいという、それぞれ一長一短がございます。

そういう中で、等々力を民間提案してまでやろうと思ったのは、もちろん沿線で大きな集客施設になり得るということと、もともとサッカーのスタジアムがありますので、マネタイズの装置付の公園だったということがよかったということでもあります。緑の野原を抱えているだけでは、幾らコストを効率化してもマネタイズには足りないので、ある程度独立採算に近いイメージを持った場合には、マネタイズ装置をどのようにつくるか、その余地をセルサイド側で持てるかどうかというのが1つのポイントになるのかと思います。

以上です。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

それでは、ほかによろしいでしょうか。

どうぞ。

○宇野共同議長 補佐官の宇野ですが、幾つか質問させてください。

岐部さんから提案があった話の中で、上下水道の話で、レベル3.5から更新支援型を外してほしいという意見があって、これは前にアクセンチュアの福田さんも同じようなことをおっしゃっていたと思うのですけれども、それに対してちゃんとした答えが返って来ていなかったような気がするので、そこに対する御意見を国交省に聞きたいということが1つあります。

それから、東急さんのほうでは、地方都市ではなかなか難しいというお話があったのですが、コンセッションの話はどちらかというと地方都市のほうが今は職員数が減っている、財政が大変厳しいという話があるので、地方都市でコンセッションなりPFIを進めるに当たってどうしていったらいいのか、そこら辺の考え方は教えていただきたいと思います。

先ほど、大きい規模感が必要だという話もありましたけれども、確かに東京の目線、大企業の目線でいくとそのとおりだと思うのですけれども、PFIやコンセッションを進める、本当に裾野まで広げるためには、少なくとも中小規模の自治体でやっていただくことが重要だと思うのです。それが地方財政を改善することにつながったり、人員不足への対応につながっていくと。本当に問題が顕在化しているのはそこなので、そのためにどうしていったらいいかという意味で、先ほどの議論でいくと、大きくまとめればまとめるほど大企業しか取れなくなって、東京から来た会社が地元のお金を使ってやってしまうという感じ

で、恐らく地元の中小企業さんをどうしていくのかという議論と表裏一体になるものですから、そこら辺について東急さんとインフロニアの岐部さんにもお伺いしたいと思います。地方都市や自治体レベルのというところに私は関心があるので、そこを教えていただきたいと思います。

岐部さんにもう一つ、下北道路は建設費にものすごくお金がかかると思うのです。そこにコンセッションを入れていくとか、PFIを入れていくというときのこうやればうまくいくというアイデアをお持ちであれば、そこも教えていただきたいと思います。これから道路局とお話をするときにもそういう話を聞いていると全然違うと思いますのでということです。

あと、関西エアポートの山谷さんですけれども、コストを削減する方策は本当にすばらしいと思うのですけれども、何で行政だとできなくて民間だとできるようになるのかというのは、需要を増やすほうは何となくさっきお話を聞いていて、民間のほうが得意で、役所は縦割りなので駄目だろうと思うのですけれども、何でコストを削減することが行政はできなくて民間ができるのかというあたりがみんな腑に落ちると、では民間に任せてみようかという話になってくると思うので、それをお聞かせいただければと思います。よろしくお願いします。

○鈴木議長補佐 では、質問の順番ということで、最初に国交省の上下水道からお願いします。

○国土交通省水管理・国土保全局上下水道企画課長 国土交通省です。

宇野補佐官の御質問事項ですけれども、確かに最初の説明で十分そこを説明できていなかったかと思いますが、国土交通省としても今後コンセッションをはじめとして上下一体型や広域型、こういった質の高いPPP案件に重点化していくという方向性には間違いございません。その上で、3.5、特に更新支援型ですね。いかにも中途半端ではないかという御指摘があることについては承知しております。

ただ、一方、特に下水道については5年の改定アクションプランにおきまして、令和9年度の交付金要件化との絡みで、ウォーターPPPの定義といたしまして、コンセッションプラスレベル3.5で、これを導入してくださいということで周知してきたという経緯もございまして、今後そういった経緯も踏まえまして、レベル3.5に取り組む自治体に対して、これまで取り組まれてきた経緯に対しては一定の配慮が必要ではないかと考えているところではありますが、どちらにしても政府全体で内閣府さんとも御相談させていただきたいと思います。

○宇野共同議長 私的には、PFIなどになじみがない地方公共団体をどう巻き込んでいくのかというときに、いきなり高いレベルで要求しても誰もやってくれないだろうと。ですから、少し手のつきやすいところから慣れていただく感覚なのかと思ったのですけれども、そういう感覚とは違うのですか。

○国土交通省水管理・国土保全局上下水道企画課長 御指摘、特にそのとおりでございま

して、3.5というのは10年限定で、言い方がどこまで適切かはありますけれども、ある意味、お試し型のPPP/PFIとして従来の3.0により高いものとして設定されたという位置づけがありまして、特に支援型については従来型のものと比べると付加されている業務範囲が限定されているということで、御指摘のようなものを頂戴しているということが現実かと思えます。

○鈴木議長補佐 次に、岩井様、地方都市の件についてお願いします。

○岩井氏 社会課題として地方都市のほうが問題が顕在化しているというのは重々承知をしております。その分、いろいろなお問合せ、御要望が多いわけですが、依然として根っこにあるのは、新築ぴかぴかのものが欲しいというパッションですね。それが難しくなっているということを申し上げたかったということで、言葉が足りなかったのが恐縮だったのですが、いわゆるブラウンフィールドという既築のものをいろいろ手を入れてというものは、まだまだチャンスがあると思えます。

確かに混合型や補助金を頂く前提で東京の大企業が乗り込むとさまざまな反発があるというのもよく理解できるのですが、実は航空営業でも一番ハイエンドの営業人材などは英語が堪能でなくては行けないわけですね。あるいはITの人材など、なかなか地方では集まりません。東急で採用して出向させている専門職も複数あります。在京の企業が乗り込むといいこともあるし、やっかみもあるし、難しい問題だと思っていますので、こちら辺はもうちょっと腑分けして議論をしたほうがよろしいかと思いました。

もう一つ、例えば古民家の再生的なもので、もうちょっとサイズの小さいものがありますね。若い起業したい人が失敗覚悟でやってみる機会としては、私は社会的にはなかなか意義がある仕組みではないかと思っています。ばか者ではないと思えますけれども、若者でよそ者が地方に来るとするのはとてもいいことだと思うので、それはそれで考えるということかと思っています。

以上です。

○鈴木議長補佐 岐部社長、お願いします。

○岐部氏 2つのことについてお答えいたしたいと思えます。

コンセッションの2011年導入以降、私も地方でいろいろなところで説明させていただく機会があって、大体が今、補佐官がおっしゃったように大手か中小かとか、中央か地方かみたいなことを地方の方から言われるのですが、私は大いなる誤解です。運営費を削減しなければいけない場合は、地元が発注するしかないのです。東京の業者を連れて行ってコストが下がることなどあり得ません。基本的にインフラはアナログでまだまだ運営しなければいけないものが多いので、むしろ例えば愛知の有料道路でいうと、基本は全部地元が発注しています。

ただし、過去のコストを下げるためにどのような工夫をしているかという、個別に分割発注していたものを業者の皆さんも呼んで、いつの時期でどれぐらいまとめてロットを発注すれば、どれぐらいで工事を請けられますかという要望を聞くようにしています。そ

れで10%ぐらい下がっていますし、基本的にコストプラスフィーで、原価を見せてくれたらフィーは必ず15%か20%あげるという約束をしておりますので、地元の会社でちゃんと成長しようという会社は、前よりもうかっていると思います。ただ単にタックスイーターの人たちは不満を言っているかもしれませんが、当初はそういう批判を受けることを予想していましたが、今はもう10年ぐらいたっていますので、皆さん少なくとも私のところに不平不満が来ていないのです。

○岩井氏 仙台でも地元発注、ほとんど9割以上だったと思いますし、不満は聞こえていません。

○岐部氏 もう一つ、建設費高騰の中でコンセッションをやったら本当はどうなるのかという2つ目の御質問、例えば下北ですね。今、お話ししましたように、愛知もコストが年間平均で20%以上削減されています。1つは、そういうロットを発注するとか、ちゃんと競争見積りをするとか、その場合でもダンピングは許さないということをやっていますので、基本的に不満は出ていないと思います。ITによる経費のコスト削減というのも大きいのです。自治体、行政はそういうところに投資するというのが、今の少なくとも単年度会計では難しいと思いますので、サイエンスの部分が大きいのです。

もう一つ、これは私も社内やグループの社員に、コンセッションを提案したほうがいい場合と請負のほうがいい場合と分けて営業のアドバイスなどを行っているのですが、工事だけ私たちがやる場合は、なるべく高い金額で、なるべく無駄があってもいいと思う習性があります。何となく分かりますよね。でも、コンセッションは運営でもうからなければいけないので、なるべく少なくとも工事費は抑えて投資のリターンでもうけようとするので、向かう方向が同じ建設会社でも真逆になります。ですから、通常の建設の入札とは違う発想をしてくださいとグループの社員みんなに言っています。

例えば、今日詳しくは説明しませんでしたでしたが、豊橋の浄水場は優先交渉権の段階でまだ契約は最後まで行っていませんけれども、最終的に1者入札になったのですけれども、他者とEPCの値段が全然違ったと、他者に参画しようとしていた企業から私たちはむしろヒアリングを受けました。それはなぜかということ、設計施工でコンセッションなので、ろ過のシステムを通常のやり方と違う方法を私たちは提案しました。うちの設計部で検討を始めるときにも、このスペースでは無理だと言われたのですけれども、競争に勝つためには安い工法でろ過できることをみんなで考えようということで、1年ぐらい検討して、それだけでEPCのコストが30億円以上下がったと思います。コンセッションでやる場合は、建設費はなるべく下げる方向で世界の技術を使ったり、工夫をする。そこも大きなただの請負工事との違いではないかと思います。

下北についてはもっとアイデアがあるのですけれども、競争になるかもしれないので、補佐官には個別に説明にもし御興味があれば行きたいと思います。よろしく願いいたします。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

山谷社長、お願いいたします。

○山谷氏 民間のコスト削減の優位性がどこにあるのかというご質問だったと思いますが、空港を運営してわかったことは、いろいろな危機が発生するということです。コロナが突然発生し、かなり大変な状況になりました。そうすると、検疫所を含めて空港できちんとした検査体制を整える必要があります。これには先行投資が必ず必要で、予算を待っていたら対応が遅れます。恐らく億単位ではなかったと思いますが、数千万円単位は躊躇なく投資をしたことがあります。あるいは、急にドローンが飛行場の上を飛んだ。そうすると、ドローン対策をしないといけない。これも緊急課題です。こちらにも数千万円を先行投資しました。すぐにやらないといけないことは民間として実施する。例えば、関空でも去年の万博前に不法侵入があり、空港の壁を乗り越えて入っていくという、とんでもない人が現れました。そうすると、空港全体で新たな視点で不法侵入を防ぐ必要が生じ、これも喫緊の課題なので対処しました。極力安全・安心に係るコストは削減しない精神で取り組んでいます。

もう一つは、コロナ禍のときに今、必要な投資は一体何かということで投資案件全部を見直しました。そのときに、私と副社長のブノアとで行ったことは、500万円以上の投資案件を全部見直しました。かなりの細かさでそれぞれのセクションと会話をしながら、これは削減できるね、これはもう少しコストダウンできるねということをやっていました。

T1リノベーションでも、これは私と副社長の直轄のプロジェクトですから、月2回1時間半ずつで都合3時間のミーティングを実施していました。2020年から今もなおかつまだ月2回やっているのです。その目的は何かというと、500万円以上の追加投資は全て明確な説明を社員より受けていますが、それが何のために必要か、もう少し違った方法があるのではないか、このようなことを議論しています。恐らくその細かさで議論を真剣にできているところが大きなコスト削減につながり、本来の意味での無駄を省くということが社内の中で徹底されることにつながるのではなかろうかと思います。

幸いに、オリックスにしましても、ヴァンシエアポートにしましても、その考え方は一致していますので、非常に社内で話を進めやすい。社内からはそんなに細かいところまで社長、副社長が見るのですかという話も起こりましたが、必要なときにはその粒度で見えないと、本来のコストは適正な形では下がらないだろうと思います。そのために、我々も含めて社内にしっかりとした専門集団を置くということが大切です。業者からの見積りを信じて、ビッドだけをして一番安いところを選択する。これでは駄目だと思っています。本当にこれは何のために必要なのか、ここまで必要なのか、あるいはこれでは足りないということを社内で判断できる、そういうスタッフをそろえていかないといけません。そのようなことの合わせ技の中でコスト削減につながっていると私は思っています。

以上です。

○鈴木議長補佐 ありがとうございます。

それでは、予定の時刻をオーバーしておりますが、最後にどうしても関係省庁を含めて何かコメントがあればお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、両補佐官から最後にお言葉をいただきたいと思います。

それでは、遠藤補佐官、お願いします。

○遠藤議長 大変貴重な時間、またお忙しい時間にかかわりませず、山谷様、岐部様、岩井様、PPP/PFI、さらなる推進ということで、今日も簡単に御挨拶申し上げますけれども、本日、有識者からも建設的な御提案をいただきましたので、関係省庁におきましては、これらの提案をより具体的に検討し、そして可能なものについてはアクションプランの策定に反映をしていただきたいと、実行に移していただきたいということで、ぜひお願いしたいと思います。

最後に、前回、宇野補佐官からもお願いをしておりましたけれども、重点分野の追加、重点分野の事業件数の目標上積み、そして新たな追加についても、各省庁で少なくとも1つはアイデアを出していただきたいというお願いをしておりましたけれども、改めて本日は山谷様、岐部様、岩井様からいただいた中にも、また各省庁からこういうものもあるよという御提案をお出しいただいて、先般も宇野補佐官とも御相談をさせていただいたのですけれども、切り口が同じでは、一般の方も、我々役所側からではなくて民間側からやってみたい、我々もできるのではないかと、手を伸ばしてみたいというものにしていかないと、自治体側や行政側から物を考えるのではなくて、先ほど宇野補佐官からもまさに岩井さんや岐部さんにもお話をさせていただいたように、地方もそうだし、民間業者も大手だけではなくて中小企業も皆さん方の企業の下に入ってでもやってみたいと思う魅力あるものに仕上げていく必要があるのではないかとこの思いもありまして、先ほど宇野補佐官からも御質問をさせていただいたのだと思いますので、より一層アクションプランに向けて、本日御案内いただきました御提案を我々も真摯に受け止めて進めてまいりたいと思います。

山谷さん、いつもありがとうございます。

何とか前に進めてまいりたいと思いますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

○宇野共同議長 本日は有識者の皆様、大変ありがとうございました。貴重な御意見をいただきました。

前回のタスクフォースも含めて、本日いただいた意見、これは各省庁、ぜひ真摯に受け止めて、自分たちは何ができるのかという前向きな姿勢で取り組んでいただきたいと思いますので、ぜひ御検討を進めていただきたいと思います。

次回のタスクフォースでは、第2回タスクフォースにおいて有識者から御示唆をいただいた病院施設の老朽化の状況、民間活用の今後の方針、これについて総務省、文科省、厚労省の3省から御説明いただきたいと思いますので、よろしく申し上げます。

以上です。

○鈴木議長補佐 ありがとうございました。

次回の会合につきましては、4月16日木曜日11時より開催を予定してございます。詳細につきましては、別途関係府省に御連絡申し上げます。

また、事務局より近日中にアクションプラン本文の改定案の確認の依頼をさせていただきますので、遠藤補佐官、宇野補佐官からもございましたように、積極的な記載の充実をお願いしたいと思います。

本日は以上で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。