

対象プロジェクト名	地域再生支援プロジェクト
個別プロジェクト名	兵庫県加西市PPP導入可能性調査（包括民間委託）
資料名	加西市へのPPP導入可能性調査報告
年度	2008年度
年月日	2009. 2. 21

Press Release

加西市への PPP 導入可能性調査報告

－「子供につけを回さない」目標の実現可能性を検証－

2009年2月21日

東洋大学

東洋大学（総長：塩川正十郎）は、2月21日、兵庫県加西市において、同市における PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）導入可能性調査の結果を発表する。同調査は、昨年4月より、加西市からの依頼に基づき、同大学 PPP スクールの教員および社会人大学院生が、同市の財政・経済・社会の状況を踏まえて、今後の地域の発展に必要な戦略を客観的に抽出したものである。本調査は、同大学院が 2007 年度より行っている地域再生支援プログラムの一環として行われたものであり、関西地域では初の実施となる。当日は、塩川総長、大学幹部をはじめ調査にあたった担当教員、院生が参加し、中川市長、市職員、市民に報告の後、意見交換を行う。

同調査の要旨は以下の通りである。

- 1 平成 19 年度末の加西市の負債総額は 528 億円、市民一人あたり 107 万円¹である。負債総額は、平成 16 年度以降減少傾向にある²ものの、次世代にとって大きな負担がある状況は変わっていない。実質公債費比率は 20.8%³であり、非常に高い。
- 2 負債総額のうち下水道事業会計の負債が 294 億円、市民一人あたり 59 万円⁴である。同会計は、年間 2.1 億円の赤字も計上している。主因は、公共下水道の整備が速やかに進行した（整備率 97%）一方、各家庭への導入が遅れているためである（水洗化率 73%）。家庭への接続は本来市民が行うべきものであるが、その結果、先行したインフラ投資に見合う収入のない構造的な赤字に陥っている。

これに対しては、家庭への配管接続事業を先行的に民間負担で行わせること、利用料増加分の一定割合を民間が得ることで投資回収可能にする新しい PPP 手法を提案した。民の先行投資により、水洗化率を一気に引き上げることで、民にも市にもメリットが生じることを期待している⁵。この方策による赤字解消効果は年間 2.1 億円である⁶。さらに、管理業務を上水道と一体運営することや⁷、

¹ 比較（平成 18 年度末） 加西市：114 万円、小野市：86 万円、三木市：82 万円

² 平成 15 年度末（ピーク）：594 億円、16 年度末：588 億円、17 年度末：576 億円、18 年度末：555 億円

³ 比較（平成 18 年度末） 加西市 21.1%、全国平均 15.1%、兵庫県平均 19.1%、小野市 16.7%、三木市 18.4%

⁴ 比較（平成 18 年度末） 加西市：63 万円、小野市：45 万円、三木市：33 万円

⁵ 計算上は利用料増加分を市と民間で折半しても、民間にとっての投資利回りは相応の水準が確保されることが示された。

⁶ 利用料の配分次第で下水道事業会計の赤字は消えないが、受益者負担の程度と時期は別途検討されるべきことと考へ、赤字解消効果自体は水洗化率の大幅な引き上げで達成されていると評価した。

将来的には、下水道を家庭用ゴミ処理にも用いること⁸、投資だけでなくメンテナンスもPPP化するなどの複合化も検討する必要がある。

- 3 負債総額のうち病院事業会計の負債が 37 億円、市民一人あたり 7.5 万円である⁹。同会計は、年間 3.8 億円の赤字も計上している。主因は、医業収入の落ち込み¹⁰、医師不足¹¹などである。近隣の大規模病院の建設¹²、施設の老朽化と更新の必要性など経営環境の厳しさを考えると、収入リスク、医師確保リスク、将来債務リスクは大きく、経営状況はさらに悪化する可能性が高い。

これに対しては、収入リスクを民間に移転する方法として指定管理者制度・経営移譲、病院敷地内で別収入を得る方法として一部の高齢者向け施設への転換、医師確保・育成の方法とし医師の労働負担軽減や臨床教育センターの設置を提案。ただし、いずれも一長一短がある。市民が、この機会に財政を含む厳しい現実を踏まえて、適切な受益と負担のあり方の議論を行うことを期待している。

- 4 行政サービス全般をみると、人口千人あたり市の職員数は 14.5 人と、周辺自治体と比べて非常に大きく¹³、財政の圧迫要因となっている。

これに対しては、内外の先行事例¹⁴を踏まえつつ市の全事業を分析して、市が直接行わなければならない業務以外を包括的に外部委託するPPP手法を提案した。全事業の 7 割が包括委託の対象となっている¹⁵。外部化に加えて包括化による効果により、人件費、事業費の削減効果（病院、消防以外）を年間 23.8 億円と試算した¹⁶。

- 5 一方、加西市に対する通勤流入は近年流入超過であり、県庁所在市以外としては珍しい特質を有している¹⁷。主因は工場誘致の成功である¹⁸。

これに対しては、既に立地済みの企業を地域内に維持することの重要性を指摘するとともに、きめ

7 現在別個に行っている検針、料金徴収業務等を共用する。

8 下水に生ごみを放流する方法。現状は、技術的、制度的な課題があるが、ごみ収集費用の削減、生ごみが少なくなることで一般廃棄物の燃焼効率が上がるなどの効果が期待されている。

9 比較（平成 18 年度末） 加西市：7.8 万円、小野市：6.1 万円、三木市：4.0 万円

10 医業収入 H16：56.6 億円→H17：55.9 億円→H18：53.4 億円→H19：51.9 億円

11 医師（除く研修医） H16：35 人→H17：37 人→H18：32 人→H19：26 人

12 H25 には小野市に北播磨総合医療センター（350 床）開設予定。

13 比較（平成 19 年度末） 加西市：14.5 人、小野市：11.0 人

14 我孫子市提案型公共サービス民営化制度（全事業に対して提案可能）、高浜市総合サービス株式会社（包括委託し職員数を人口千人あたり約 8 人に削減）、米国サンディ・スプリングス市（人口 10 万人の市を 4 人の市職員で運営）、シェアードサービス（サンディ・スプリングス市などで行われている複数市の運営を一つの民間企業が行う）など。

15 市の全事業数 785 のうち、市が担うべき事業 31（4%）、部分的には民間が担うことが可能な事業 206（26%）、丸ごと民間が担うことが可能な事業 548（70%）に分類。

16 人件費、変動可能な事業費等で 25%削減と仮定している。

17 国勢調査純流入人口（通勤）H7→H12→H17 加西市：▲849→▲426→497、小野市：▲1851→▲829→97

18 工業統計調査従業者数（4 人以上の事業所）H16→H17→H18 合計 7,302→7,710→7,955 うち一般機械 1,781→1,833 →2,022

細かなレッドカーペットサービス¹⁹を提案。再投資効果を期待している。

また、通勤流入者等からの居住希望が推測されること、現在世帯あたり人数の多い現状から将来的には世帯分離が予想されること²⁰、現状預貸率が低い地域内に投資機会を作れば資金の地域内還流の可能性があること²¹等より住宅建設を提案している。これにより、住宅建設投資効果²²、税収増効果²³などが期待される。

さらに、フラワーセンター、鶉野飛行場跡地等の公有地をはじめとする多様な遊休地を使う開発を提案している²⁴。

6 まとめとしては、以下の点を指摘。

- (1) 上記のPPPを効果的かつ機動的に推進するための総合的な組織としてKP21（仮称）の設立を提案している²⁵。公有資産活用²⁶や経済開発を含めて検討と実行を担う。
- (2) 最近4年間の負債残高平均減少額が今後も維持されるとしても、現在の負債総額を半減させるには16年を要する状況にあるが、上記下水道PPPの導入および市役所業務の包括委託を加えると、負債半減までの期間が約6.2年に大幅に短縮されることになる²⁷。さらに、各パートで提案された公有資産活用、民間誘導のPPP手法を加えると効果はよりいっそう高まる。以上により、「子供につけを回さない」との目標が実現できることが検証された。
- (3) KP21の設立と実施に向けて、ただちに検討に着手することを強く期待する。

本調査は、一旦加西市に提出されるが、本学としては今後具体化される段階においても、引き続き支援体制を取る予定である。

¹⁹ 労働者訓練助成、革靴と長靴、産学連携コーディネート、ビジネスマッチング、データ提供

²⁰ 世帯あたり人数 加西市平均 3.09人 全国・県内平均 2.5~2.6人 住宅が少ない状態で世帯分離が進むと市外へ流出せざるを得ない

²¹ 兵庫県の預貸率は全国39位

²² 年間100戸の住宅着工=約15億円、年間50戸の増改築約2.5億円、年間50戸の賃貸収入約0.3億円、生活サービス産業約1億円

²³ 毎年100~150世帯の住宅増加（勤労者世帯）5年後累計 約1.5~2億円の税収増

²⁴ フラワーセンター：ブライダル、ホテル、リゾート 鶉野飛行場跡地：次世代エネルギーパーク、エコ住宅 多様な遊休地：緑水辺の住宅団地、エコハウス野菜、小さなビジネス

²⁵ 官民間の相互理解の橋渡しを担うとともに、迅速・機動的に動ける組織として設立。

²⁶ 市庁舎のセール&リースバックを含む資産の売却、有効活用。

²⁷ 19年度末負債残高528億円×0.5=279億円（半減目標） 279億円÷16.4億円（ピーク年（H15）以降平均減少額）=16年 279億円÷（16.4億円+2.1億円（下水道PPP）+23.8億円（市役所業務の包括民間委託））=6.2年

(参考1) PPP

英語では **Public/Private Partnership**。官（国、自治体など）と民（民間企業、市民団体など）がそれぞれの役割を分担して、効率的かつ生活の質の高い地域の実現を目指すもの。

(参考2) 東洋大学 PPP スクール

正式名称は、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻。わが国で唯一の公民連携（PPP）を専門とする社会人大学院として 2006 年 4 月に設立された。

<http://www.pppschoool.jp>

(参考3) 地域再生支援プログラム

専攻の教員および院生が、特定の地域の課題を PPP 手法を用いて解決するための概念設計を行うもの。2007 年度文部科学省大学院教育改革支援プログラム（現代 GP）に採択されたことを受けて開始した。

(参考4) 包括民間委託方式およびシェアード・サービス方式

米国ジョージア州サンディ・スプリングス市ほかで取り入れられている、市の行政サービスを一括して民間企業に委託する方式。同市では、市長他市職員はわずか 4 名である。シェアード・サービスとは、包括委託方式を導入した近隣自治体を一括受託した企業が、さらに効率化するための資源共用の方式であり、各市の独自性を維持したまま合併したことと同じ効率性効果を持ちうることで注目を集めている。

問い合わせ先

東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

根本祐二、サム田渕

Tel.03-3231-1021（平日 1200~2000）

ml-ppp@ml.toyonet.toyo.ac.jp

PPP(公民連携)とは何か？

東洋大学大学院 公民連携専攻

平成21年2月21日

PPP(公民連携)の語源

Public=「公」

Private=「民」

Partnership=「連携」

PPP(公民連携)とは？

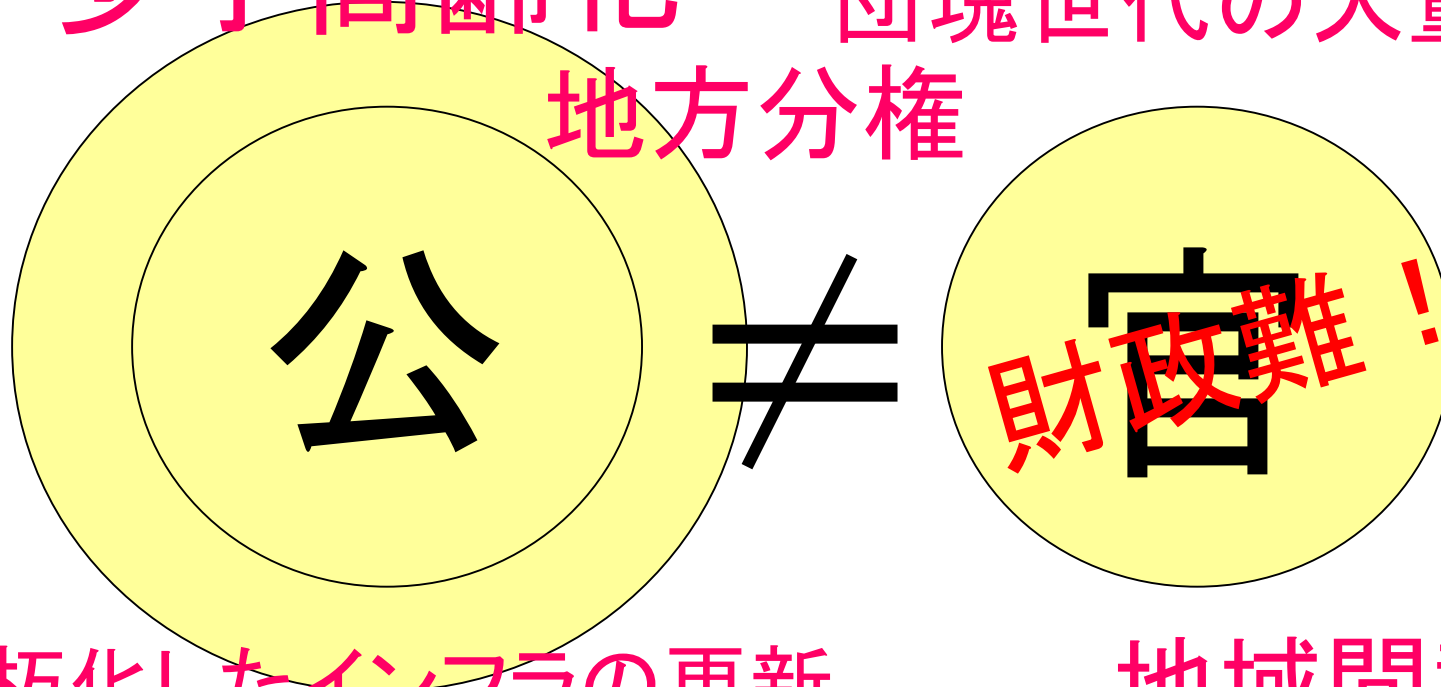


なぜ今PPPが必要とされているか？

少子高齢化

団塊世代の大量退職

地方分権



老朽化したインフラの更新

地域間競争

私たちの考えるPPPの特徴①

「リスクとリターンの設計」

リスクをもっとも上手に管理できる者が

リスクを負担し、それに

見合ったリターンを与える必要があります。

リターンが確保されることにより、民は
サービスの質や継続性を担保できます。

私たちの考えるPPPの特徴②

「契約によるガバナンス（統治）」

官は適切な契約を通じて、

民に対し監視、制裁、報酬などにより
規律付けを行い、

ガバナンス（統治）することにより、

サービスの質や継続性を担保します。

日本におけるPPP事例①

①公共サービス型

我孫子市提案型公共サービス民営化制度(千葉県)

市のすべての事業について、
事業内容や事業費、達成目標等
を公表し、

民間は市が実施するよりも自分
が行った方がよい事業を提案す
る。

市民にとって望ましい場合、民間
に任せる。

コスト削減やサービスの質の向上
に貢献。



ママパパ教室は、地域の助産師会が提案し、直営時よりコストを**3分の1に軽減**
(写真はイメージ)

日本におけるPPP事例②

②公共資産活用型

ヤマト運輸 南魚沼コールセンター(新潟県)

合併して余剰となった旧庁舎
の議場に、コールセンターを
誘致。ほぼそのままの状態
で活用し、市は貸付収入10
0万円を得るとともに、地元
雇用(ほぼ市内約100人)に
貢献。



日本におけるPPP事例③

③規制・誘導型

豊後高田 昭和のまちづくり(大分県)

人口25,000人の寂れる一方のまちを再生させようと、昭和30年代の商店街をイメージして景観を保存・整備。
観光客が人口の十倍に達し、活性化。



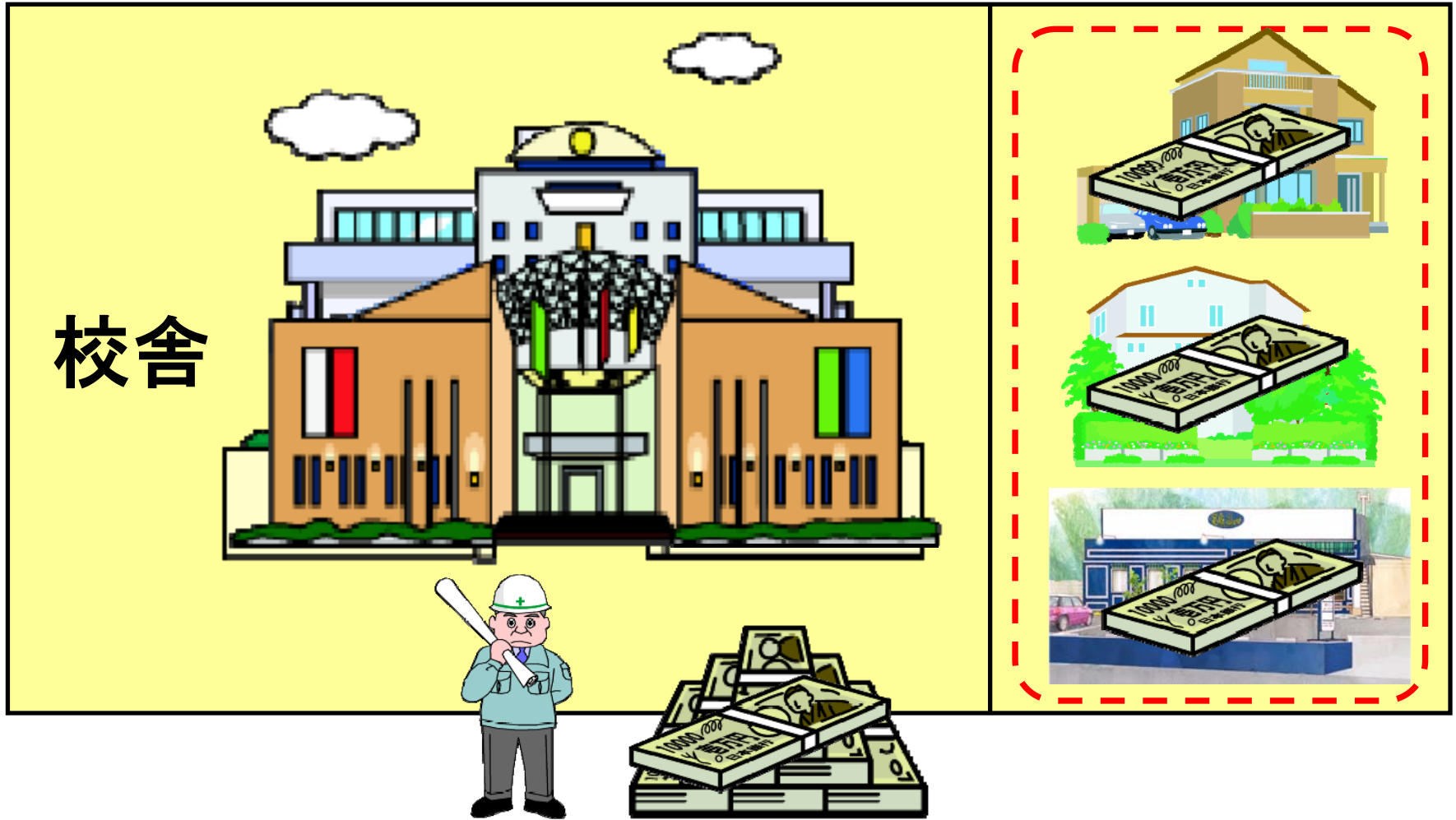
アメリカのPPP事例

オイスター・スクール(ワシントンDC)

老朽校舎を建て直すことができないほど財政難であったDC政府が、民のアイデアを募ったところ、学校余剰地を利用して住宅開発するという提案がなされ、その利益で税金を投資することなく新築がなされた。



加西市でも学校の耐震化・建替えが必要



PPPスクールの必要性

現状では、官と民の互いの理解が足らず、PPPが充分機能しているとは言えません。

また、PPPにおいても失敗はあり、より確実に実効性の高い手法が求められています。

そこで、PPPを専門的かつ学術的、実践的に研究する機関が必要です。

東洋大学大学院公民連携専攻 誕生！

私たちはなぜPPPを学ぶのか？

東洋大学発PPP事例

紫波町PPP(岩手県)

駅前公有地10.7haの開発基本構想を研究



盛岡～花巻の60万人商圏の中心に位置する潜在的な魅力に着目し、100%民間資金での、住宅・商業開発＋公益機能の整備を提案。現在、町により具体化の準備中。

そして本日...

私たちはPPP(公民連携)を活用
したまちづくりを提案します

PPPはあくまで手段
最終目的は

単なるコスト削減を超えて
市民サービスの向上!

これまでの検討経緯

東洋大学大学院 公民連携専攻

平成21年2月21日



調査の目的

- 加西市では、「行政は最大のサービス産業であり、首長は自治体の経営者である」との信条のもと、民との連携による地域経営の改革を強く指向しており、市の大きな課題である財政問題を解決するために、以下の調査を東洋大学に依頼しました。
 1. 市の財政の圧迫要因となっている下水道分野へのPPP手法の導入
 2. 米国で展開されている市政全般の包括民間委託の研究
 3. 広大な未利用地である鶉野飛行場跡等の利用の検討
- これを受け東洋大研究チームは、民間の資金力やノウハウを活用して行財政改革を進め、“全国に誇れる魅力ある加西市の創造”を基本理念とする市の将来像を公民連携の手法によって実現するための概念的設計を行うことを目的として「加西市型PPP可能性調査」に着手しました。

これまでの経緯

加西市と東洋大学大学院の協定

H20年5月12日

東洋大学大学院生加西市視察

H20年5月11日(教授1名、院生7名)



アメリカPPP事例視察

H20年8月10日～21日

市長及び職員1名参加



アメリカサンデースプリングス市
幹部の加西市訪問

H20年11月21日



院生による加西市再訪問

H20年11月21日、12月15日

ヒアリング及び現地視察



院生による検討作業

加西市公民連携フォーラム

H20年7月27日(福祉会館)

加西市型PPP可能性中間報告

200人の市民参加

(教授1名、院生7名)



日米PPPフォーラム

H20年9月29日

米国PPEAについてもスタディ



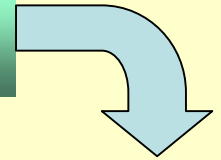
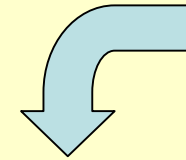
調査報告書の 全体構成



東洋大学大学院 公民連携専攻

平成21年2月21日

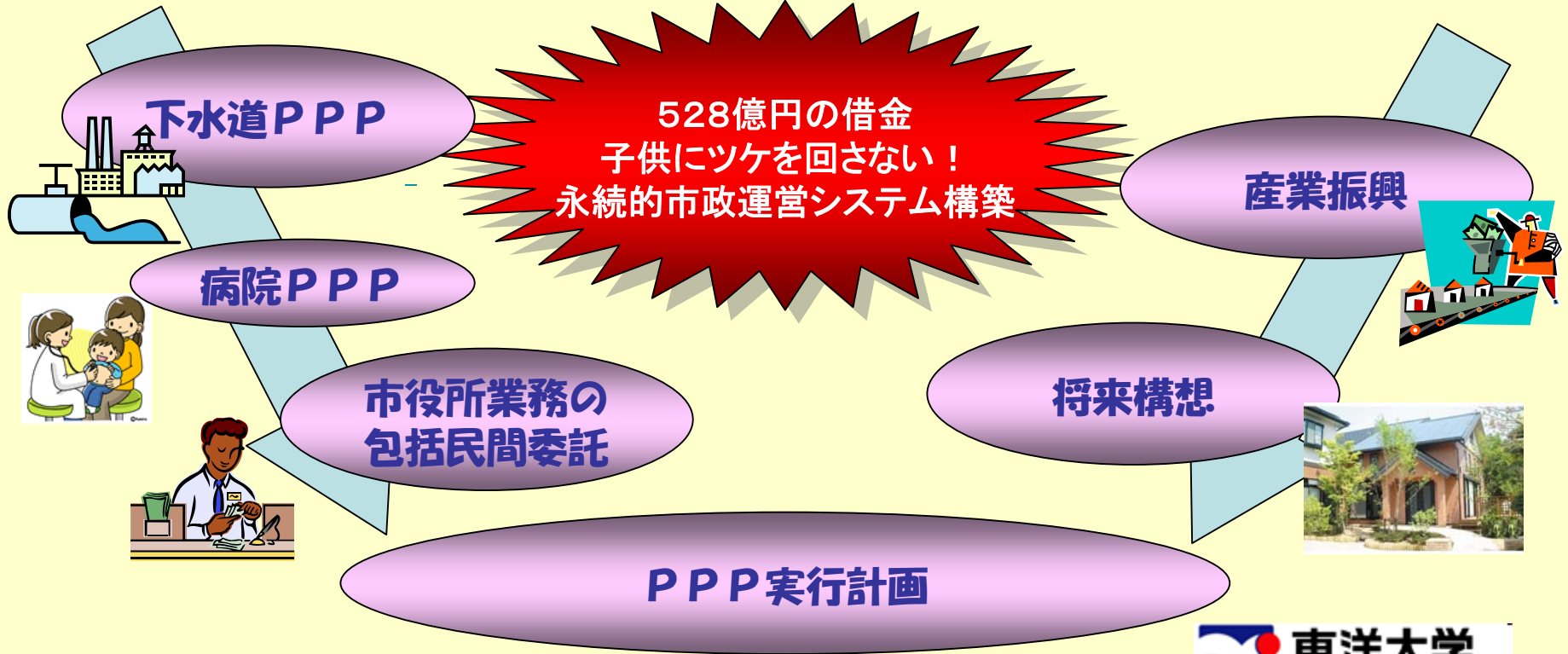
住みやすさNo1のまちづくり ねひめスタイルの提案



持続可能な
行政サービスの提供

PPPとは

未来の加西市の
発展



市長公約の加西市の負債を10年で半減させることへの提案

528億円
一人あたり107万円
実質公債比率20.8%

平成19年度末

下水道事業からの財政再建

~PPP(公民連携)手法による再生戦略~

東洋大学大学院 公民連携専攻

平成21年2月21日

発表の構成

1. 財政状況と下水道負債
2. 下水道事業の現状と課題
3. 公民連携による事業再生
4. 財政再建から地域再生へ

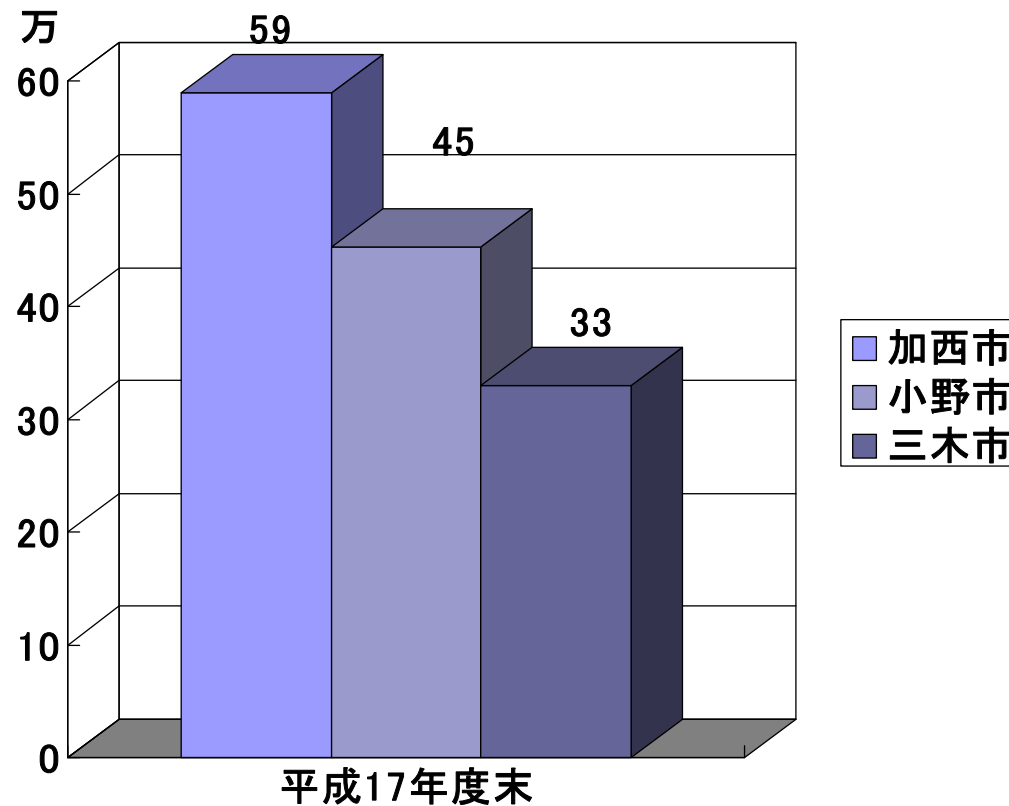
発表の構成

1. 財政状況と下水道負債
2. 下水道事業の現状と課題
3. 公民連携による事業再生
4. 財政再建から地域再生へ

② 下水道事業の財政状況

- 加西市の下水道負債残高(ひとりあたり)

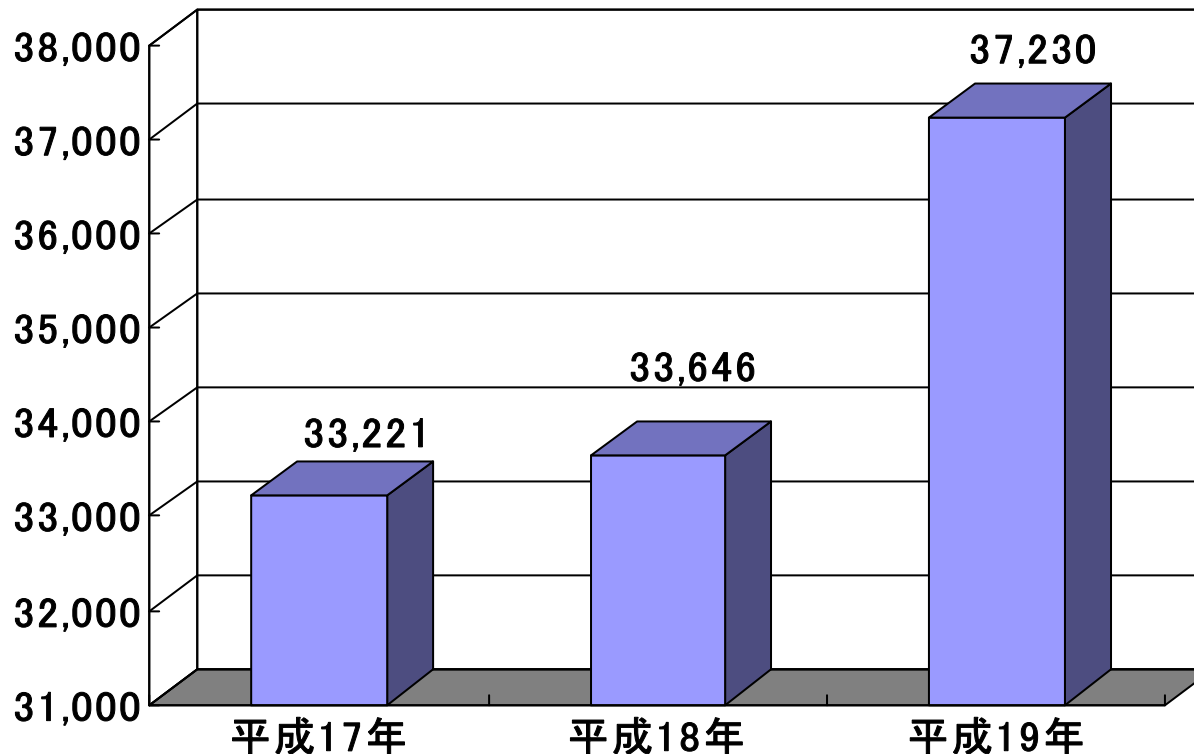
59万円



③ 一般会計からの繰り入れ状況

- 毎年の一般会計からほてん額(ひとりあたり)

3万~4万円



財政状況と下水道負債のまとめ

1. 下水道負債（借金）は、約**300億円**
2. 下水道の負債は、**ひとり59万円**
3. 毎年のほてんは、**ひとり3～4万円**



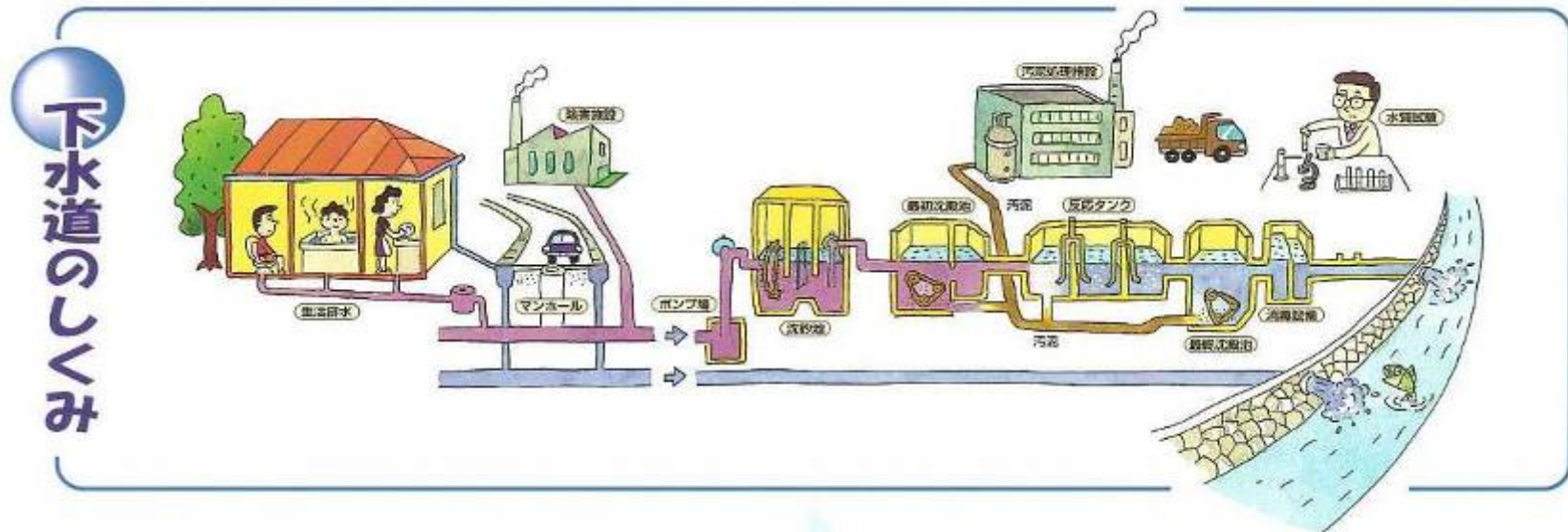
負債増加 = 子どもにツケをまわす

（財政再建・下水道会計再建の必要性）

発表の構成

1. 財政状況と下水道負債
2. 下水道事業の現状と課題
3. 公民連携による事業再生
4. 財政再建から地域再生へ

下水道事業とは



【公共】

下水道処理施設の整備

- (1) 処理施設の建設・修繕
- (2) 幹線下水道管の敷設
- (3) 共用ますまでの敷設

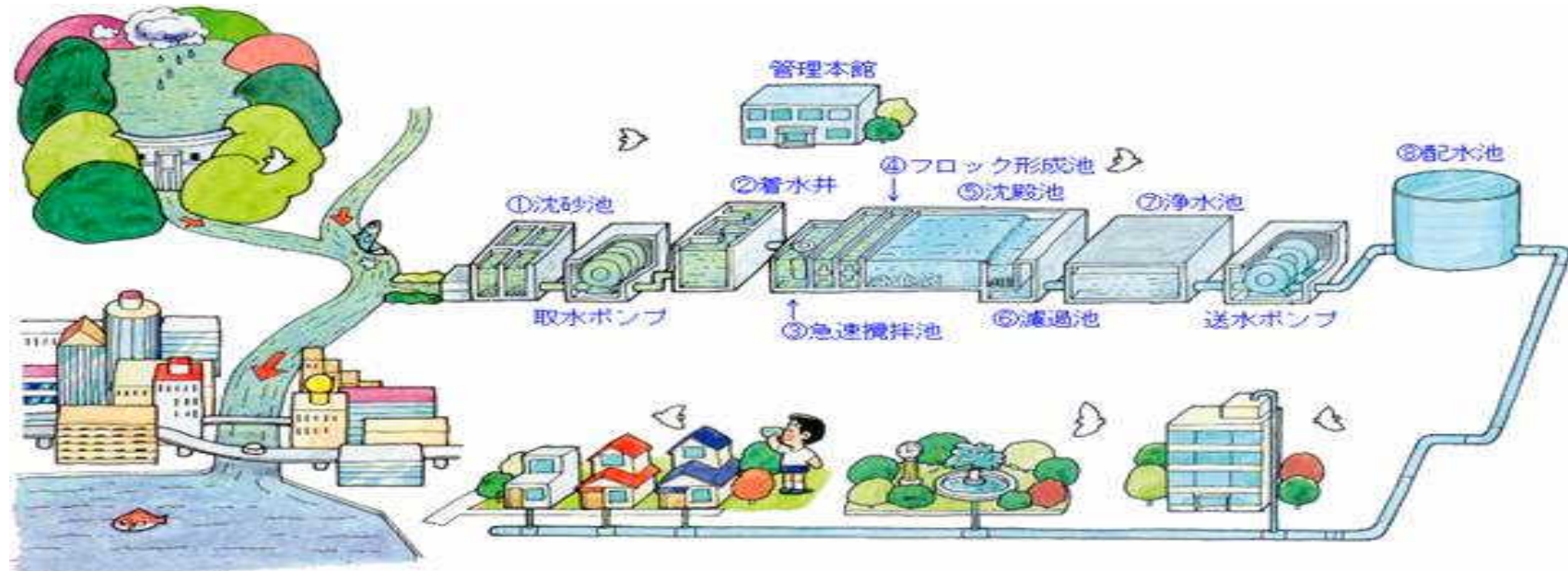
【民】

利用者側の整備

- (1) 共用ますまでの
接続工事
- (2) 宅内の配管

下水道
サービス
利用料金
維持管理

上水道事業とは



【公共】

上水道施設の整備

- (1) 浄水施設の建設・修繕
- (2) 幹線水道管の敷設
- (3) 共用接続管の敷設

【民間】

利用者側の整備

- (1) 共用接続管
への接続
- (2) 宅内の配管

水道
サービス
利用料金
維持管理

下水道・上水道の違い

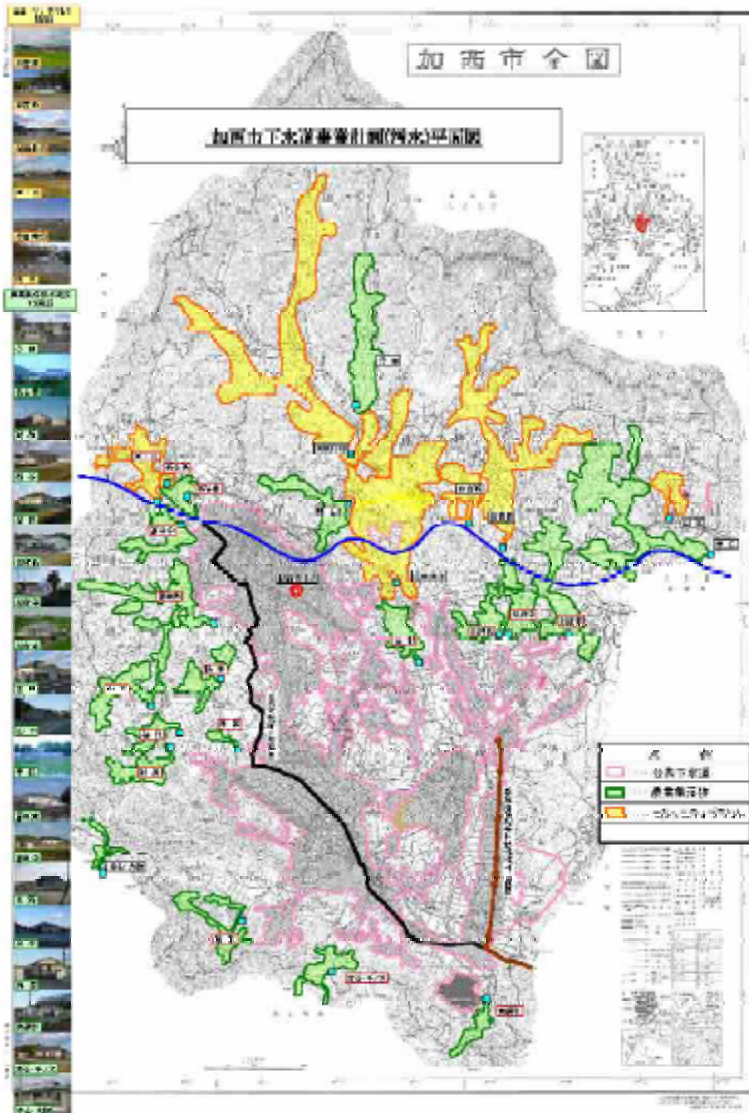
水道法は、上水道の事業主体を
免許を持った主体と定めている。
(自治体、団体、企業でも可)

**上水道は、
「公単独」「民単独」「公民連携」のいずれもできる**

下水道法は、下水道の事業主体を
公共(自治体)と定めている

**下水道は、
「公」と「民」が連携しなければ再生できない**

加西市の下水道事業の現状



平成21年3月に
「100%の下水道整備達成」

公共の下水道への接続率
73.2%(H20.3)も
全国平均を上回る

下水道関連施設を
国土交通省、農林水産省、
環境省の複数補助で完成

100%の下水道整備率

平成21年3月に
「100%の下水道整備率を達成」
(全国でもトップクラス)

東京都の三鷹市の事例紹介

首都東京のベッドタウン。新宿駅から10数分の便利な場所。
市長のリーダーシップによって、スピーディーな整備を推進。
住宅地として高い人気を誇っている。

公共下水道接続率の水準

公共下水道の接続率(水洗化率)も
73.2%(H20.3)も
全国平均と比較すると平均以上

5万未満の都市の公共下水道への接続率 全国平均 65.5%

短期集中でのスピード整備

下水道関連施設を
国土交通省、農林水産省、
環境省の複数補助で
迅速に完成(S53~H20)

1. 国土交通省の補助事業
流域関連公共下水道（整備人口11,100人、水洗化人口9,600人 : 86%）
特定環境保全公共下水道（整備16,400人、水洗9,800人 : 60%）
2. 農林水産省
農業集落排水施設（整備10,400人、水洗8,100人 : 78%）
3. 環境省
コミュニティ・プラント（整備10,100人、水洗7,600人 : 75%）

下水道サービスの経営データ

① 収入と支出

【収益的収支】 平成19年度

〔収入〕 1,875百万円

〔支出〕 2,087百万円

〔トータル〕 -212百万円

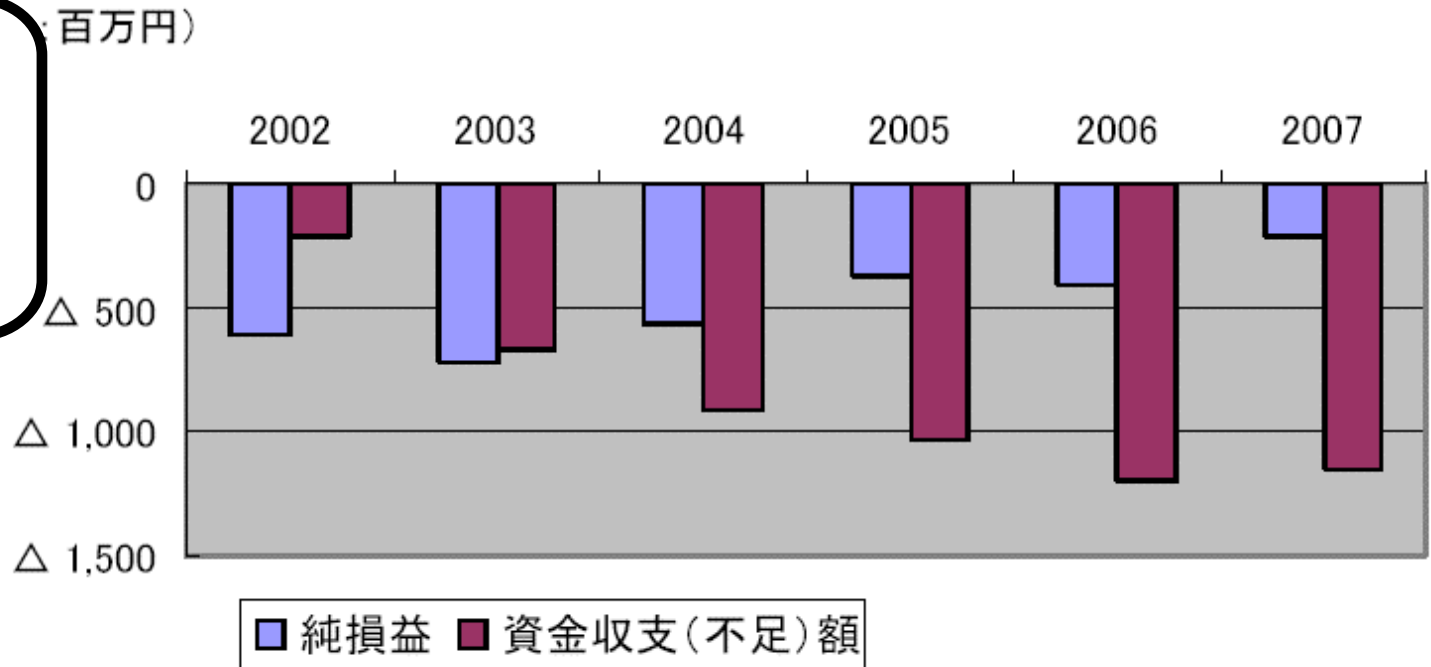
(データ) 経営数値

下水道事業経営収支決算表(過去6年間)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
純損益	△ 606	△ 723	△ 565	△ 372	△ 411	△ 213
資金不足額	△ 219	△ 666	△ 909	△ 1,031	△ 1,196	△ 1,147

フロー(毎年)の収支
 2億円~7億円赤字

資本的経費を
 ふくめれば
 11億円の
 赤字



下水道サービスの経営データ

② 上水道との比較

【下水道】 単年度赤字

①収益的収支

毎年2～7億ほどの赤字

②資本的収支

11億円の累積赤字

③借金 減っていかない

【上水道】 単年度黒字

①収益的収支

毎年1～2億円の黒字

②資本的収支

15億以上の剰余金

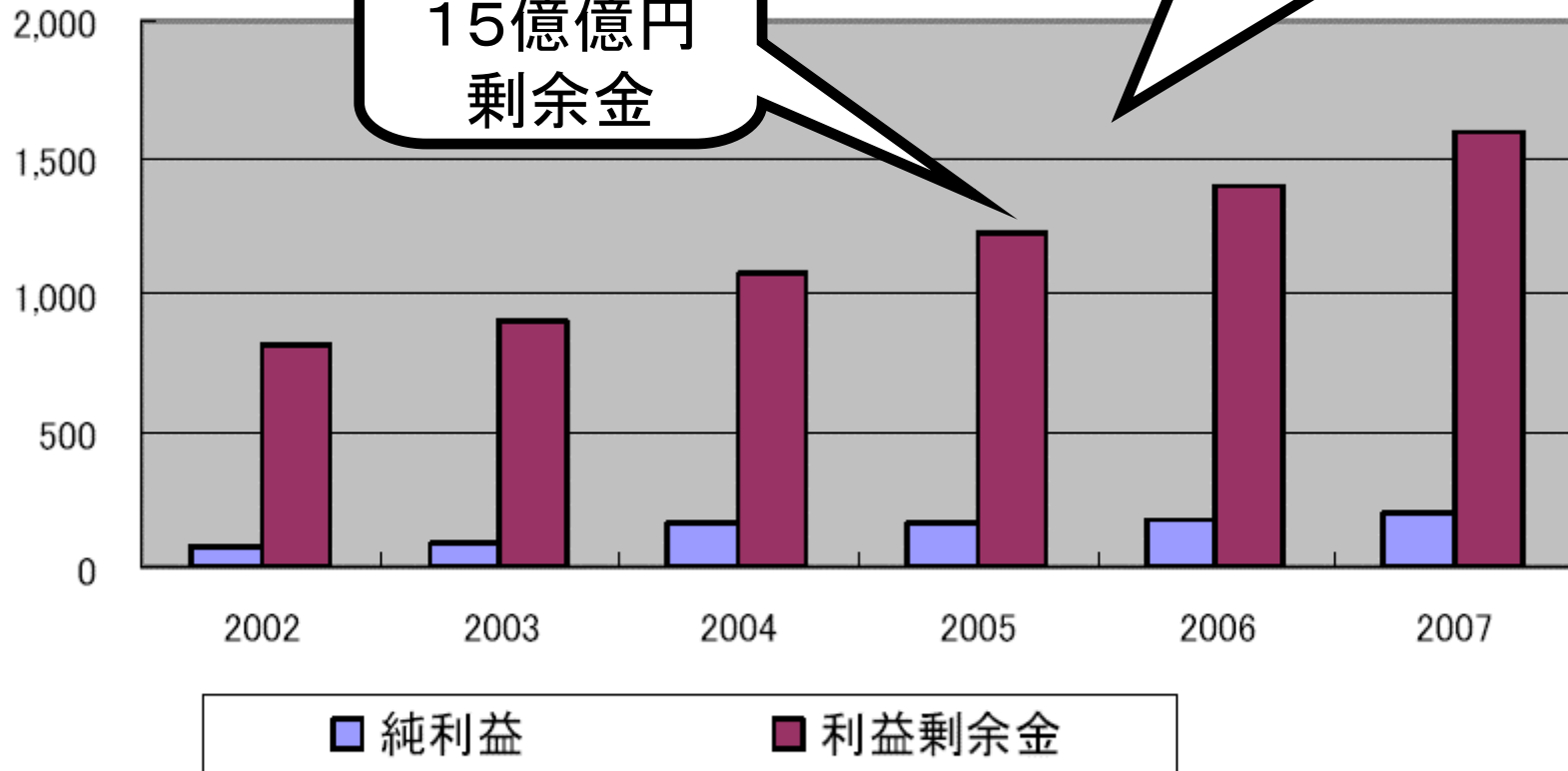
③借金 順調に返済

長期貸付10億円・値下げ



上水道経営収支(過去6年間)

(単位:百万円)



利益剰余金の内10億円は下水道事業会計へ長期貸付を行っている。

今後も黒字経営が見込まれるため、2008年から5%の料金値下げを実施した。

下水道事業の現状と課題

1. 下水道インフラの整備水準は100%
2. 接続率は73%と平均以上
3. しかし下水事業は単年度：**赤字**
4. 上水道事業は単年度：**黒字**

発表の構成

1. 財政状況と下水道負債
2. 下水道事業の現状と課題
3. 公民連携による事業再生
4. 財政再建から地域再生へ

下水道事業の再生にむけた課題

① 経営再建の必要性

100%整備された施設の有効活用により、毎年のほてんをストップ

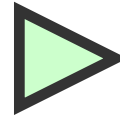
② インフラの地域最適化の必要性

上水道・下水道含めた地域インフラの最適活用

下水道事業の再生シナリオ

シナリオ① 経営再建

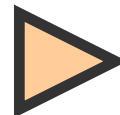
100%整備された下水道施設
100%利用・活用できていない



公民連携の手法により
少ない追加投資で
安定的な配当

シナリオ②

インフラの地域最適化
借金返済(起債償還)が集中
施設維持管理コストの増加



上水道・下水道の
一体的な経営・管理

シナリオ① PPP手法による接続率向上策

- 100%の整備率

=大きな追加コストなしに下水道接続が可能



- 公と民が連携して、水洗化率の向上させる仕組みづくり・知恵だしをすることで、安定的な収益が確保できる

※市民(下水道利用者)、行政、民間事業者
すべてがWin-Win-Winとなる

PPPの接続率向上策の進め方

①接続率向上の増加分の収益・費用を分離



②それを投資対象と考え、企業・市民・行政から資金を集める



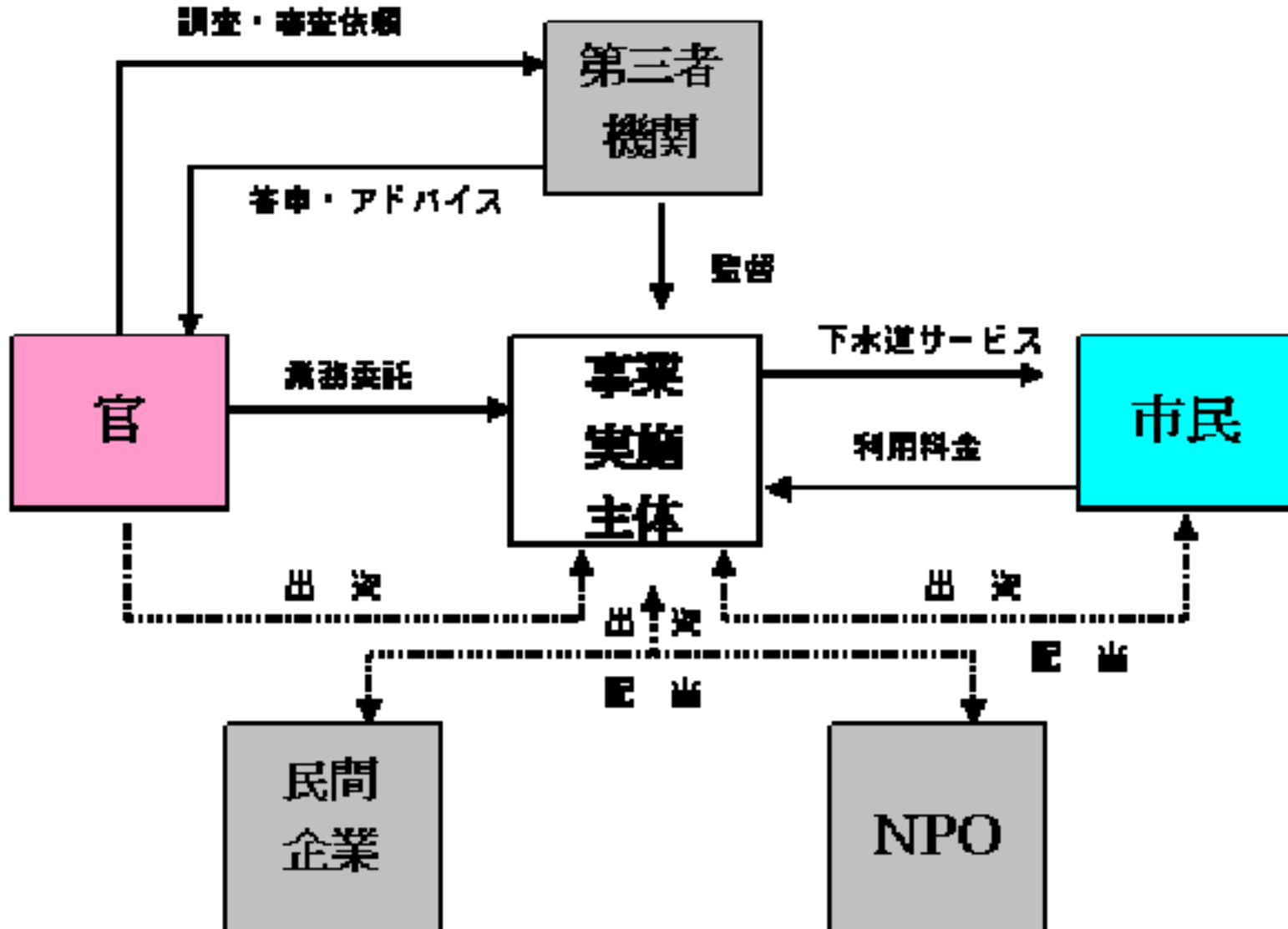
③集まった資金を原資に、事業効率化を進め、その成果を配当という形で還元する

(例えば、一般会計への還付

利用者(市民)への還元

事業者・投資家への配当など)

PPPの関係図(事業スキームのイメージ) 例



PPPによる配当見通し(100%接続達成時)

- 前提
 - ・個別世帯への配管接続の投資は民間負担
 - ・収入増加分(2億円強)は市・民間で配分

試算条件 : 資金調達は借入(利率3%)

- 目標
 - 下水道事業の赤字拡大ストップ
 - 民間投資利回り5%確保

目標達成の
可能性あり

	市	0%	市	40%
	民間	100%	民間	60%
下水道収益改善		0		79百万円
民間投資利回り		8.3%		5.0%

シナリオ② インフラの地域最適化のステップ

水道料金は5%値下げ

加西市では、昭和31年事業開始以来、水道水の安定供給に努めてきました。

下水道工事に合わせた上水道老朽管の布設替工事を実施するなど、様々な経営改善に努めた結果、最近の経営は黒字基調となり、当面は収支見通しが比較的良好であるため、4月1日より水道料金を5%値下げすることになりました。

下水道は財政健全化を図るため 使用料を30%値上げ

昭和53年から着手した下水道整備事業は、平成19年3月末で95%の整備が終わり、平成20年度には市内全域の整備が完了する予定です。

下水道事業は整備区域が広大で、工事費用や処理施設を運営する経費は膨大となります。これらの費用は、

国の補助金や市民の皆さんからの税金、工事負担金、下水道使用料などで賄われます。

市ではこれまで、経費の節減や収入増などの経営努力を行ってきまし

成28年までに30%値上げを願います。

この結果、上水道と下水道を合わせた料金は、平均世帯(月18m³使用)で8.4%、月額約520円の負担増となる予定です。

なお、この値上げによって国から市に支払われる交付税は、平成28年度までに2億8,800万円増額となる見込みです。

これからも、市民サービスの向上と事業の効率化、経費の削減に努め、より一層の財政の健全化を図ってまいりますので、皆様のご協力をお願いします。

上・下水を組み合わせた 政策のさきがけ

広報 **かさい**

上下水道特集号

2008.2.15

シナリオ② 地域最適化策：上下水道一括委託

経営状況	上水道事業	下水道事業	上水道＋下水道
施設数	15箇所	26箇所	41箇所
事業費	15.8億円	53.5億円	69.3億円
職員数	12人	11人	23人
人件費(百万円)	111	231	342

- 収益のあがる「上水道事業だけいいとこどり」されないように、上水道と下水道をセットにして一括委託することを考える
- 検針、料金回収、施設運営、維持補修、顧客対応、資材調達等で、上水道と下水道の「重複」「類似」業務の効率化も期待

サービスの向上・事業展開の可能性

〔下水道管を使った生ごみ回収〕

- 家庭用ゴミ処理（ディスポーザリース）

ゴミ収集回数の減少 輸送費の節減

焼却の効率性の向上、ダイオキシン対策

〔施設メンテナンス業務への参入〕

- アセットマネジメント

- 下水管メンテナンス事業

公民連携による事業再生のまとめ

1. PPPによる経営再建手法による効果
(100%接続率達成時)
2億円強(毎年)の増収
2. インフラの地域最適化のために
上水道と下水道を組み合わせが有効
3. 下水インフラは、ごみの流体搬送や
施設メンテナンス業務への可能性あり

発表の構成

1. 財政状況と下水道負債
2. 下水道事業の現状と課題
3. 公民連携による事業再生
4. 財政再建から地域再生へ

① 土地利用基本計画を活用した地域づくり

○ 工業団地の一企業の利用量は、全体の1%を占めることもある

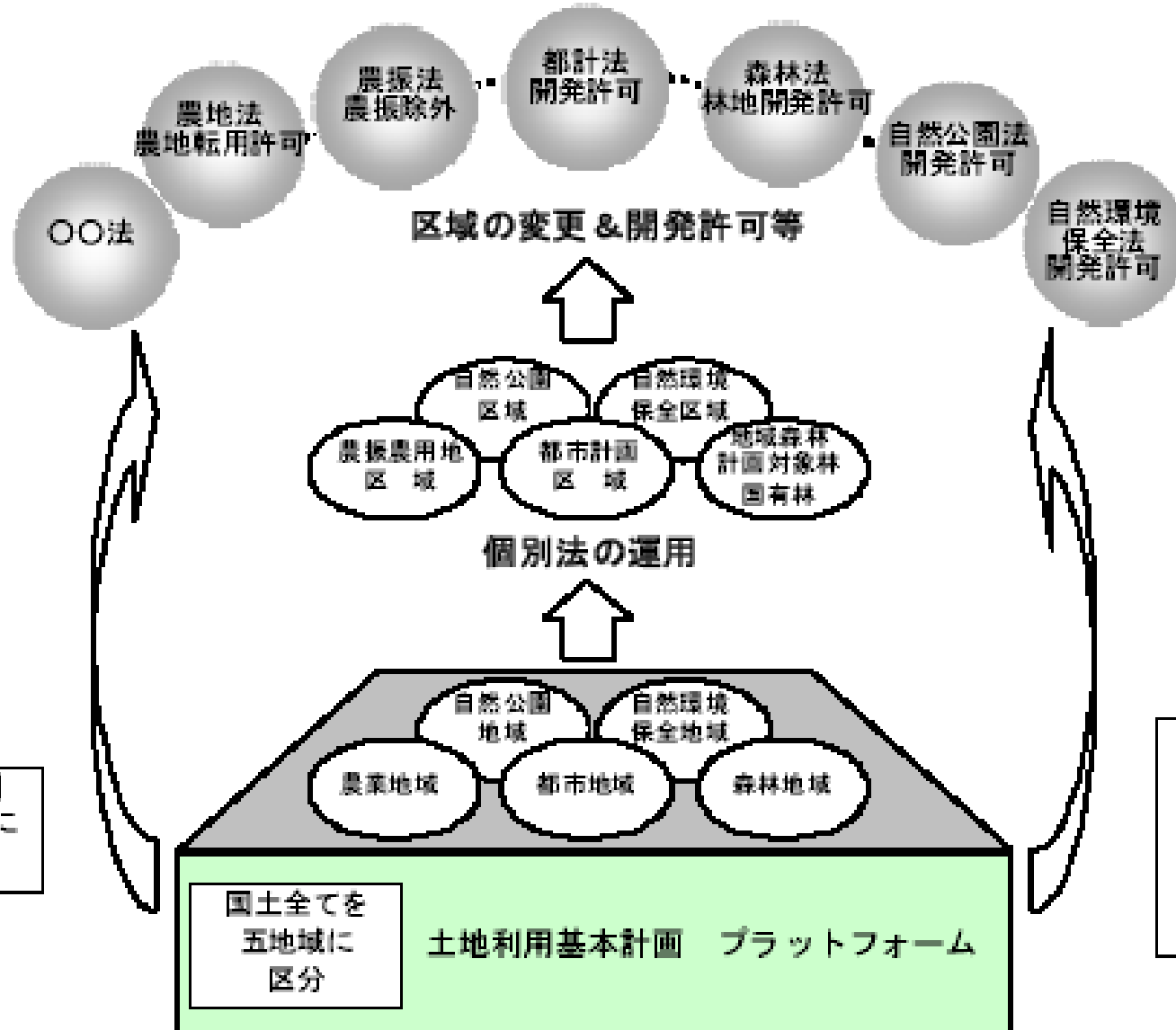
○ 農業振興地域では、下水施設が整っていても、宅地や商業施設をつくることができない

○ 市街化調整区域では、利便性のある土地でも、効率的な住宅開発ができない

地域の課題を解決するためには、縦割りでは対応しきれない。土地利用基本計画をつかった長期的なまちづくり(戦略)の必要性

【土地利用基本計画の活用】国土交通省 土地・水資源局の動き

http://www.mlit.go.jp/report/press/land05_hh_000006.html [2009/2/21閲覧]



土地利用基本計画に即して

- ・公害の防止
- ・自然環境及び農林地の保全
- ・歴史的風土の保存
- ・治山、治水等に配慮して

② 補助金適正化法の運用緩和

国の補助金でつくった施設を転用することが
これまで「補助金適正化法」で出来なかった

*国土交通省・農林水産省・環境省、すべて「下水道関係の施設」であっても
それらを地域のニーズにあわせて、転用・活用することができなかった*

でも、それは「昔の話」(固定観念)・・・
今は違います！

→地域再生計画で実現することができます

モデル性(独自性・実現性・発展性)が説明できれば可能

補助事業の重複、財政再建、生活水準向上、民間活力導入、公民連携 魅力満載

③ 地域再生計画の支援メニュー

地域再生計画に基づく、既存施設の転用・活用が可能となっています。

(また、地域再生を支援する政策として…)

「地方の元気再生事業」

(100%補助・数千万円/年・2カ年)

「建設業と地域の元気回復事業」

(100%補助・2,500万円/年・総予算38億円)

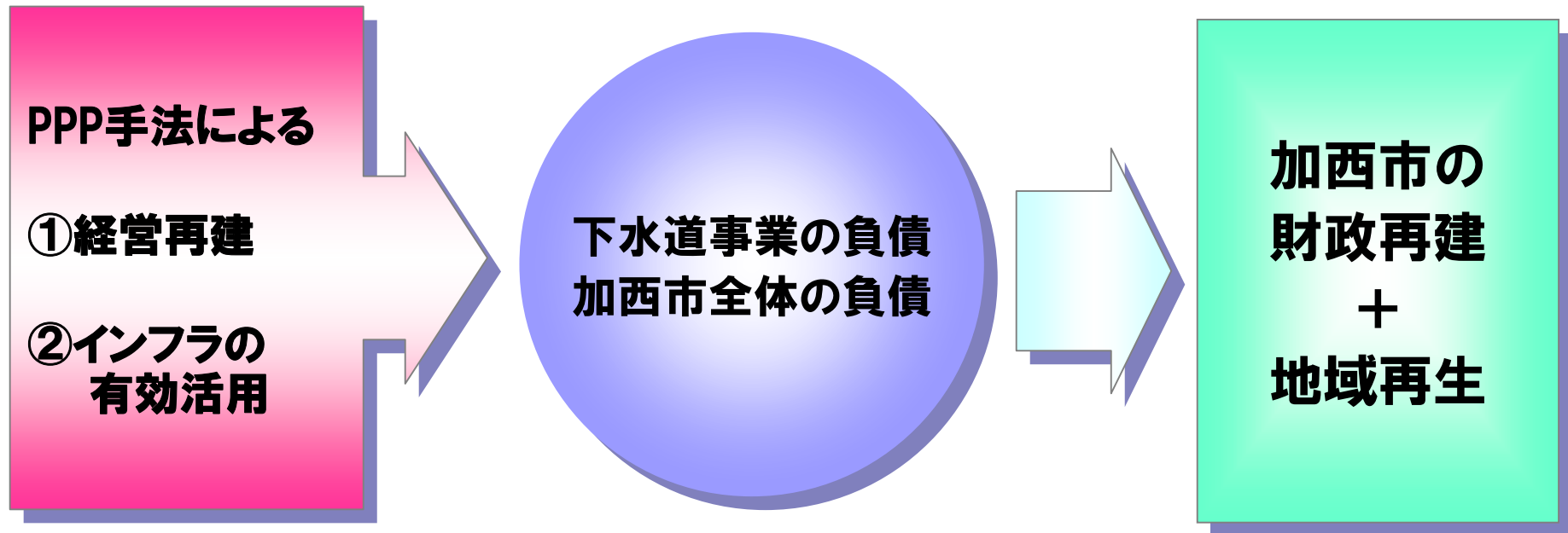
などの外部資金を活用した“地元主体の取り組み”の支援策があります。

財政再建から地域再生へ（まとめ）

1. 土地利用基本計画など、縦割りを越えた取り組みの展開
2. 補助金の運用緩和←地域再生との連携による可能性
3. 地域再生のための様々な仕組み（政策メニュー）の活用

下水道事業の再生・財政再建から、
地域全体の元気回復・再生へつなげる

まとめ



100%整備された下水道インフラを、最大限に活用して
現在の財政再建と次の世代につながる地域再生につなげる

↓
加西の下水道を次世代の「地域の資産（宝）」に



PPP for our Children



調査報告「市立加西病院」

東洋大学大学院 公民連携専攻

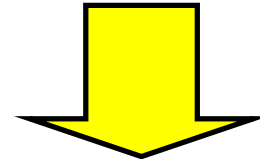
平成21年2月21日

市立加西病院の使命と3つの課題



政策目標

市民の健康達成



使命・目的

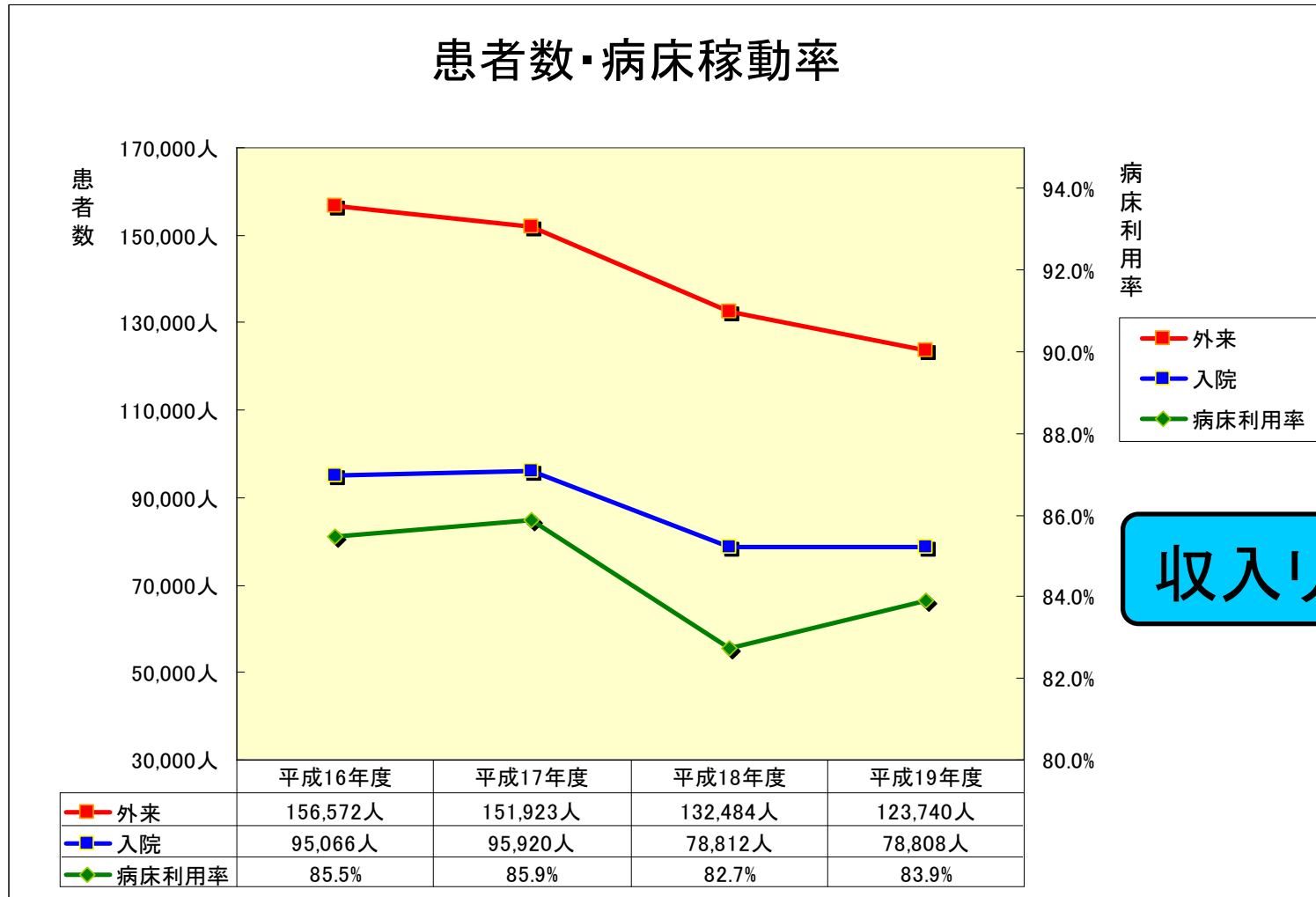
市民の健康達成

収入リスク

医師確保リスク

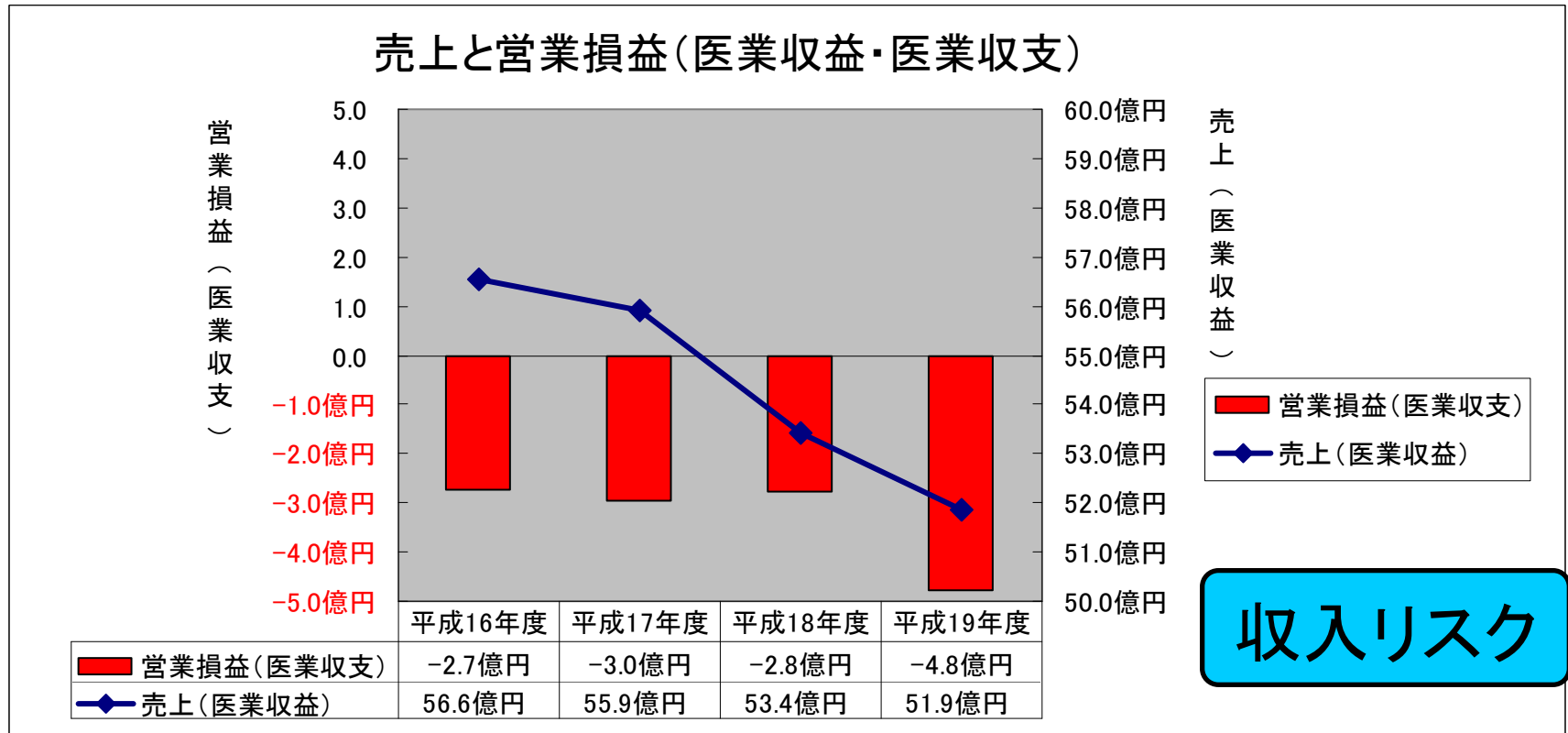
将来債務リスク

市立加西病院の経営概況① 患者数



収入リスク

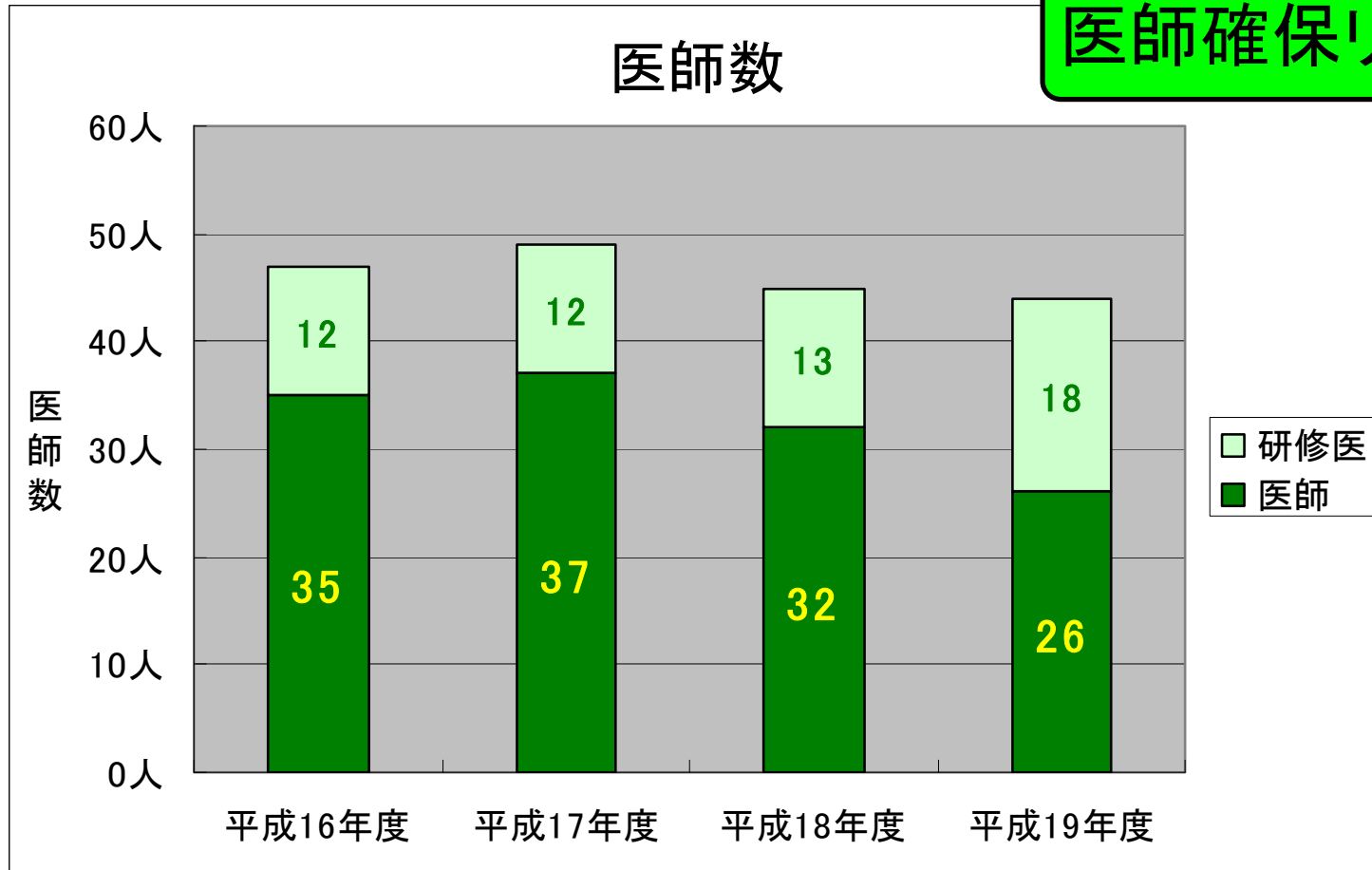
市立加西病院の経営概況② 売上・損益



加西市提供の資料から作成

市立加西病院の経営概況③ 医師数

医師確保リスク



加西市提供の資料から作成

市立加西病院の経営概況④ 病院債

病院債の残高(平成18年度)

	残高	人口一人当たり 残高
神戸市	—	—
姫路市	—	—
尼崎市	—	—
明石市	—	—
西宮市	—	—
洲本市	—	—
芦屋市	—	—
伊丹市	—	—
相生市	—	—
豊岡市	—	—
加古川市	72.5億円	27,136円
赤穂市	122.9億円	237,248円
西脇市	47.3億円	107,524円
宝塚市	—	—
三木市	—	—
高砂市	—	—
川西市	—	—
小野市	30.4億円	61,052円
三田市	—	—
加西市	38.1億円	77,112円
篠山市	—	—
養父市	—	—
丹波市	—	—
南あわじ市	—	—
朝来市	—	—
淡路市	—	—
宍粟市	—	—
加東市	11.8億円	29,622円
たつの市	—	—

赤穂市民病院

平成10年2月病院を移転改築(354床)
現在420床まで増床

市立加西病院【病棟の築年数】

東館 昭和59年 築25年

中央館 昭和48年 築36年

西館 平成15年 築6年

将来債務リスク

兵庫県「財政比較分析表」における各指標の県内市町一覧表
(平成18年度決算)から作成

市立加西病院の経営概況⑤ 競合環境

患者、医師の争奪戦は
激しさを増します

県立新加古川病院
353床
平成21年度開院



市立加西病院
266床



北播磨総合医療センター(仮称)
350床
平成25年度開院(計画)



大阪

神戸

市立加西病院の経営 リスクと価値

- 収入減少(収支悪化)
- 医師不足
- 病院債残高の将来増加懸念(建替え)
- 競合環境は厳しさを増す
- 医師、看護師等、職員の士気は高い

収入

リスク

医師確保

リスク

将来債務

リスク

+

価値

優秀な医師、
看護師等職員

加西市の財産

PPP(公民連携)手法による問題解決

PPP手法による問題解決①

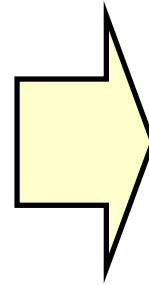
公設民営

指定管理者制度

公共施設の運営管理を民間へ包括委託します。

収入リスク

医師確保リスク



民間へリスク移転

氷見市民病院



病院開設者：氷見市長
指定管理者：金沢医科大学
病床数：368床
平成20年4月1日開院

飯塚市立病院



病院開設者：飯塚市長
指定管理者：地域振興協会
病床数：250床
平成19年4月1日開院

精華町国民健康保険病院



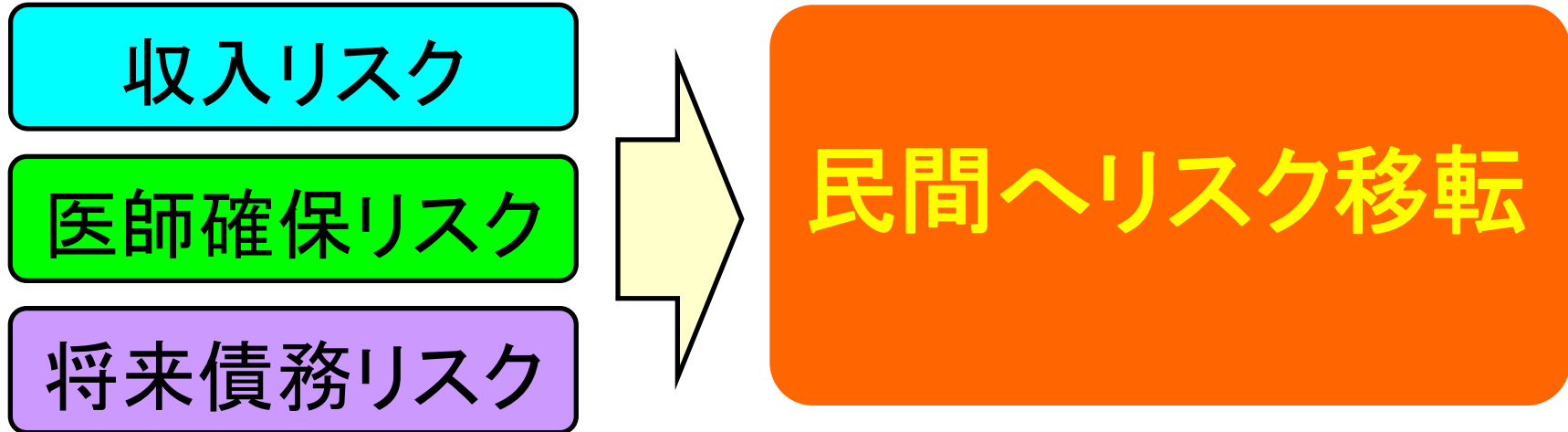
病院開設者：精華町長
指定管理者：武田病院グループ
病床数：50床
平成18年4月1日開院

PPP手法による問題解決②

民設民営
完全民営化

民間移譲

公共施設を民間へ移譲して、民間が施設の運営管理を行います。



福岡県立5病院の経営改革(うち4病院を民間移譲)

改革前

消化器医療センター朝倉病院
遠賀病院
柳川病院
嘉穂病院

改革後

甘木朝倉医師会立朝倉病院
遠賀中間医師会病院
(財)医療・介護・教育研究財団 柳川病院
福岡県済生会福岡第二病院

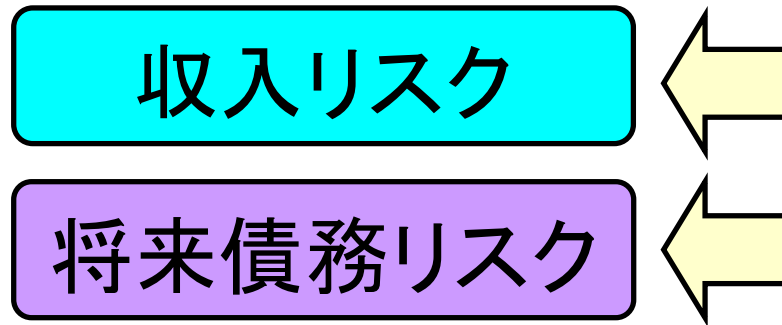


新柳川病院(平成22年開院予定)

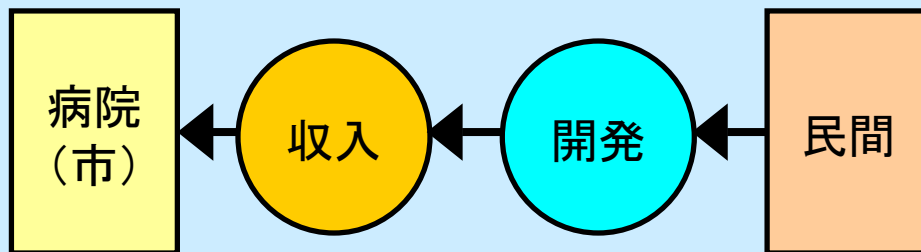
改革前 → 改革後

PPP手法による問題解決③

民間による経済開発



病院の敷地、建物を利用して経済開発



【例】有料老人ホーム



【例】介護施設

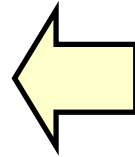


民間のノウハウ、資金を活用して、遊休地を含む病院敷地の一部において、新たな経済活動が生まれる可能性がある

PPP手法による問題解決④

民間による医師確保策

医師確保リスク



医師を増やす、引き留める

PFI (Private Finance Initiative) で
過剰労働を続ける医師の負担軽減を

- ・ PFIで院内を改修(または病院建替え時に)
- ・ 医師の負担軽減に繋がる施設 & サービスを整備

【例】 医療クラーク(秘書)の配置
 医師が動き易い動線等の設計
 医師が魅力を感じる研修、研究機能の設置
 医師が癒される当直室、リフレッシュルーム



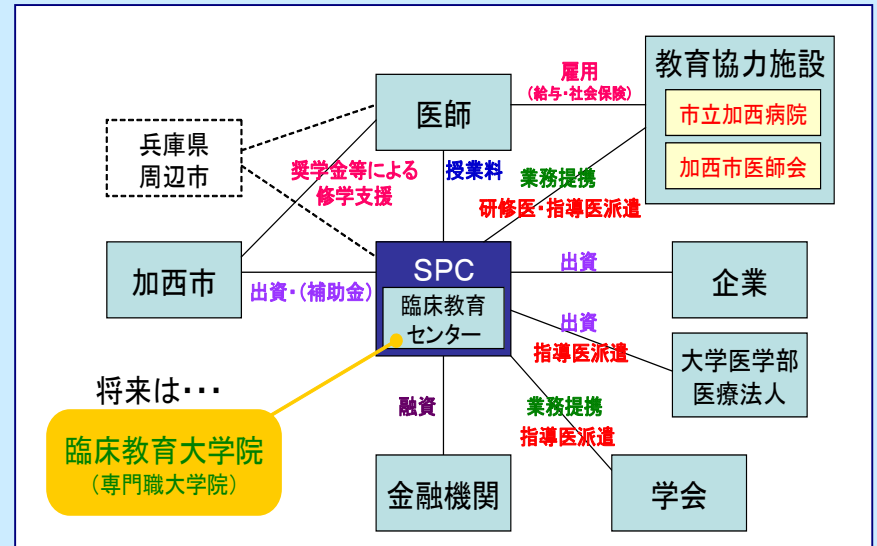
快適な当直室



医療クラーク(秘書)

医師の育成を目的とする
臨床教育センターをPPP手法で設立

地域で医師を育てる



どの手法を選択すべきか？

比較表

		収入 リスク	医師確保 リスク	将来債務 リスク	市の関与
経営形態	市立病院 公設公営	高	高	高	強
	指定管理者制度 公設民営	低	低	中	中
	民間移譲 民設民営	低	低	低	弱
補完施策	民間による経済開発	有効		有効	
	民間による医師確保		有効		

まとめ

1 PPP（公民連携）は有効な解決手段となります

- 市立加西病院が抱える収入・医師確保・将来債務リスクの問題解決に

2 市民が主体的に考えて決断することが必要

- どのような病院、どのような医療が必要であるか、
- それに対する財政負担をどの程度まで覚悟するのか、

3 地域の医師、看護師さんらと一緒に考えましょう

- 医療の担い手の人々と一緒に、加西市の地域医療を考えましょう
- 周辺市との連携も重要です。

子供に
ツケを
まわさない!

PPP for our Children



市役所業務の包括民間委託

- 行政コストの削減が不可欠
- 包括民間委託は何のため
- 先進事例から学ぶ
- 加西市型包括民間委託の考え方
- 包括民間委託を段階的に導入

東洋大学大学院 公民連携専攻

平成21年2月21日

借金残高、多くの施設所有

加西市の負債残高は**約528億円**（平成20年3月）

市民1人当たり約107万円。

一般会計	約179億円
下水道会計	約294億円
上水道会計	約 18億円
病院事業会計	約 37億円
合計	約528億円

+今後、老朽化した小中学校の建て替え 200億円程度
など （試算）

市の財政力に対しての借金残高

実質公債費比率（平成19年度決算、3ヶ年平均）**公債費による財政負担の程度を示す**

加西市 **20.8%** 国の標準 **18.0%**未満
県内の市では、 全国の市区平均 **11.3%** 県平均 **15.8%**
ワースト3位 小野市 **14.2%** 三木市 **14.1%**

（平成18年度決算まで、3ヶ年平均）

県内で、実質公債費比率が20を超えていたのは、8市

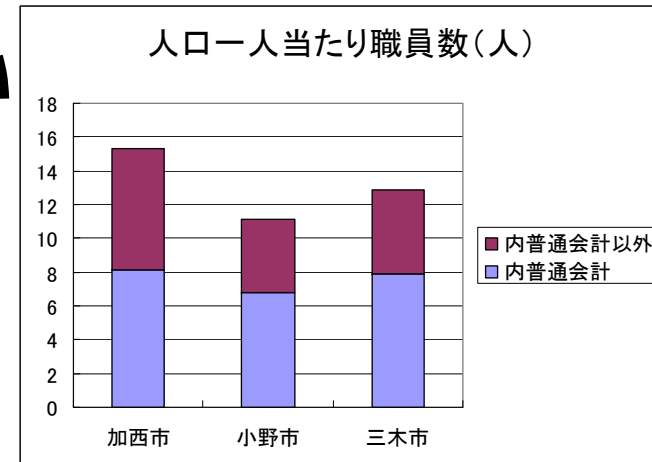
	市	財政力指数	実質公債費比率	平成19年度決算、3ヶ年平均	
1	芦屋	0.98	26.4%	→ 20.0%	4位
2	淡路	0.39	24.2	→ 24.0%	1位
3	西宮	0.90	22.4	→ 13.7%	
4	神戸	0.69	22.3	→ 17.1%	
5	赤穂	0.74	22.0	→ 20.0%	
6	養父	0.29	21.4	→ 22.5%	2位
7	加西	0.61	21.1	→ 20.8%	3位
8	加東	0.81	20.7	→ 19.4%	

行政コストの削減が不可欠

正職員 **716名** (平成20年4月) 人口千人あたり **14.5人**
 県内7位 **4位** 小野市 **557名** " **11.0人**

- **ここ5年間、58名の職員数が減少。非正規職員数が増えてトータルの減ほとんどない**
- **加西市の特徴 施設従事職員数が多い**

	職員数	非正規職員数	合計
病院	292名	67名	359名
保育所・幼稚園	60名	78名	138名
ごみ・し尿処理施設	27名	6名	33名
図書館・交流センター	8名	15名	23名
消防	64名	1名	65名
合計	451名 (63%)	167名	618名
全体	716名	381名	1,097名



→ **サービスの提供の手法そのものを見直す必要**

包括民間委託とは？

- 従来同様、公共施設の管理運営全般の**責任は行政が担う一方で、**
- 複数の市役所業務を**一体的に民間側に委託。**
- 委託した業務にかかる**行政コストは、個別の業務委託に比して軽減されるとともに、民間側のノウハウが発揮しやすくなる。**

たとえば・・・

「ねひめホール」

と

「加西市立図書館」

の場合

「ねひめホール」と「加西市立図書館」の場合 民間企業による管理

開館時間

22時まで

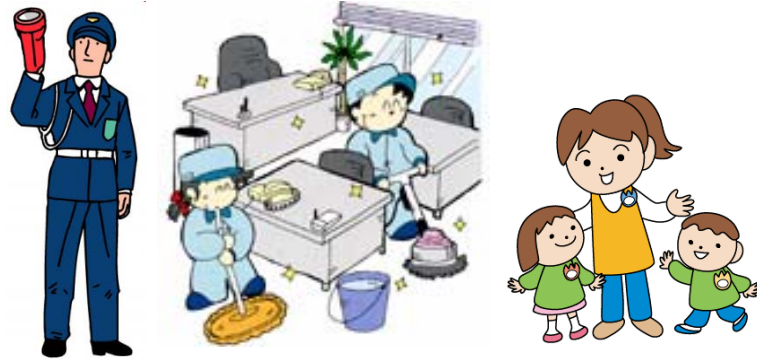
市民参画課管理

教育委員会管理

22時まで

18時まで

nh ねひめホール
nehimehall



加西市図書館



警備や清掃など管理業務をまとめれば運営効率アップできる

「ねひめホール」と「加西市立図書館」の場合

図書館利用者が託児所を利用
するとき利便性がアップする

女性の資格取得

創業支援

nh ねひめホール
nehimehall

加西市図書館



「ねひめホール」と「加西市立図書館」の場合

司書のレベルアップ

- ・専門知識を深める

(文化・産業・医療・育児・・・)

- ・社会の動きに敏感→本の選定

nh ねひめホール
nehimehall

加西市図書館



「ねひめホール」と「加西市立図書館」の場合

レファレンスの充実

- ・〇〇が知りたいんだけど・・・
- ・質問に答えるだけでなく
「知る」手段を教えてくれる。



nh ねひめホール
nehimehall

加西市図書館



「ねひめホール」と「加西市立図書館」の場合



ブックカバー

しおり

本を

買いたい人へ書店を紹介

広告

仲介手数料を
書店からもらう

nh ねひめホール
nehime hall

加西市図書館



加西市における**包括民間委託**は何のため

1. **子どもたちにつけを回さない。**

(市の財政、市民の負担の軽減)

+

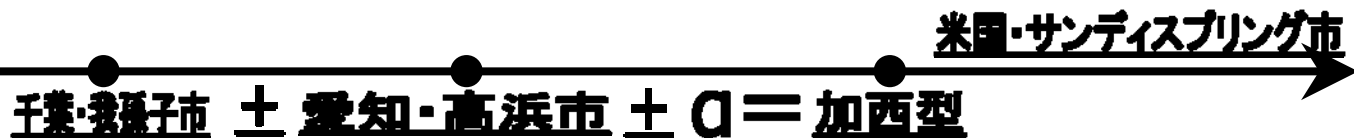
2. **よい住民満足度の高い公共サービスの提供。**

→ そこで、**民の効率性や知恵を生かせるよう**
に市役所業務の**委託を包括的に**考える視点

先進事例から学ぶ

従来型の行政手法に対して、
 より市役所業務の効率化を進めるとともに、
 民間の知恵により、公共サービスの質の向上
 を確保するためには？

従来型手法



「行政」が「公共」を独占する時代は終わった!!

民間と行政が連携し、 「新しい公共」を創る

千葉・我孫子市 人口約14万人

我孫子市が考えたこと

サービスの質を良くしていくノウハウは**民間**にある。

- だから**民間からの提案**で、より市民ニーズに沿った質の高いサービス内容の充実から判断していけば、実際はかなり民間に移り、結果として、行政全体のコストは小さくなるだろう。

→**提案型公共サービス民営化制度**

- 市の全事業(約1200事業)の内容、事業費(人件費を含めて開)
- **(千葉・我孫子市)**
業務の委託・民営化の提案募集を呼びかけ
- **第一次提案募集**(～2006年8月)で**79件の提案**があった。
- うち、**56件が審査対象**。
- 審査委員会で審査し、**34件の提案を採用**(2006年12月)。

提案者の区分	提案数	採用	不採用
企業	43	25	18
NPO法人	9	6	3
団体	3	2	1
組合	1	1	0
合計	56	34	22

提案型公共サービス民営化制度（千葉・我孫子市）

導入事例（2007年実施）

- 妊婦健康教室「しあわせママパパ教室」
地域の助産師会が提案。
助産師の専門知識と豊富な経験による指導や相談
事業費は**直営**478万円→**委託**162万円**(34%)**
- 公民館事業市民カレッジ「文学歴史コース」
地元NPO法人が提案。
講座内容を見直し、地域活動をプログラムに盛り込む
事業費は**直営**298万円→**委託**88万円**(30%)**
- 公民館事業市民カレッジ「女性魅学」
女性中心の企業が見直して提案した女性対象の講座
事業費は**直営**393万円→**委託**93万円**(24%)**

先進事例から学ぶポイント

— 千葉・我孫子市 —

- 「行政」の発想で民間に委託するのではなく、「民間」からの提案で、単なる行政コスト削減を超えて、
- **公共における官と民の役割分担が根本的に見直され**、充実した質の高い公共サービスを展開できた。

市が会社に業務を委託したことで、 行政コストをどれだけ削減できたか

愛知・高浜市 **人口約44千人** 正職員**346人** (平成19年度) **人口千人当たり約8人**

高浜市総合サービス(株) (市100%出資。平成7年に設立)

1. 財政削減効果

市が株式会社に包括民間委託

→33業務、54施設の公共サービス事業。

従来型と比べて**半分程度**。

市役所職員での想定対応額 約823 百万円

委託金額 約**428百万円**

(52%)

平成19年度当初予算ベース 高浜市視察資料より

高浜市総合サービス(株)(愛知・高浜市)

2. 雇用創出面での効果

多様な勤務形態が可能になり、雇用の拡大につながった。

▪ 株式会社の社員数227人(正規72人、臨時155人)

うち、女性	175人(77%)	→女性の社会進出に貢献
60才以上	82人(36%)	→高齢者の再雇用に貢献
市内在住者	195人(86%)	→地域内での雇用を創出

加西市でも3年前から

- **上下水道の窓口事務などを民間企業に委託**
したことにより、

初年度 → 人件費削減 1,030万円

滞納回収アップ 3,360万円

2年目 → **さらに、** 人件費削減 + 950万円

滞納回収アップ +3,790万円

合計 **人件費削減** 1,980万円

滞納回収アップ 7,150万円

先進事例から学ぶポイント

— 愛知・高浜市 —

- 一括して委託することで、
 - 市役所業務のスリム化とともに、
 - 質の高いサービスを提供。
 - 多様な働き方が生まれ、地域の雇用を創出。
- **現在**、会社設立当初の「**高浜市の技能労務職をゼロにする**」
という目標は**ほぼ達成**。
- 今後は**、市の**事務部門の委託をどう進めるかが焦点**になっている。

アメリカには市政を“まるごと”民間委託した自治体があります

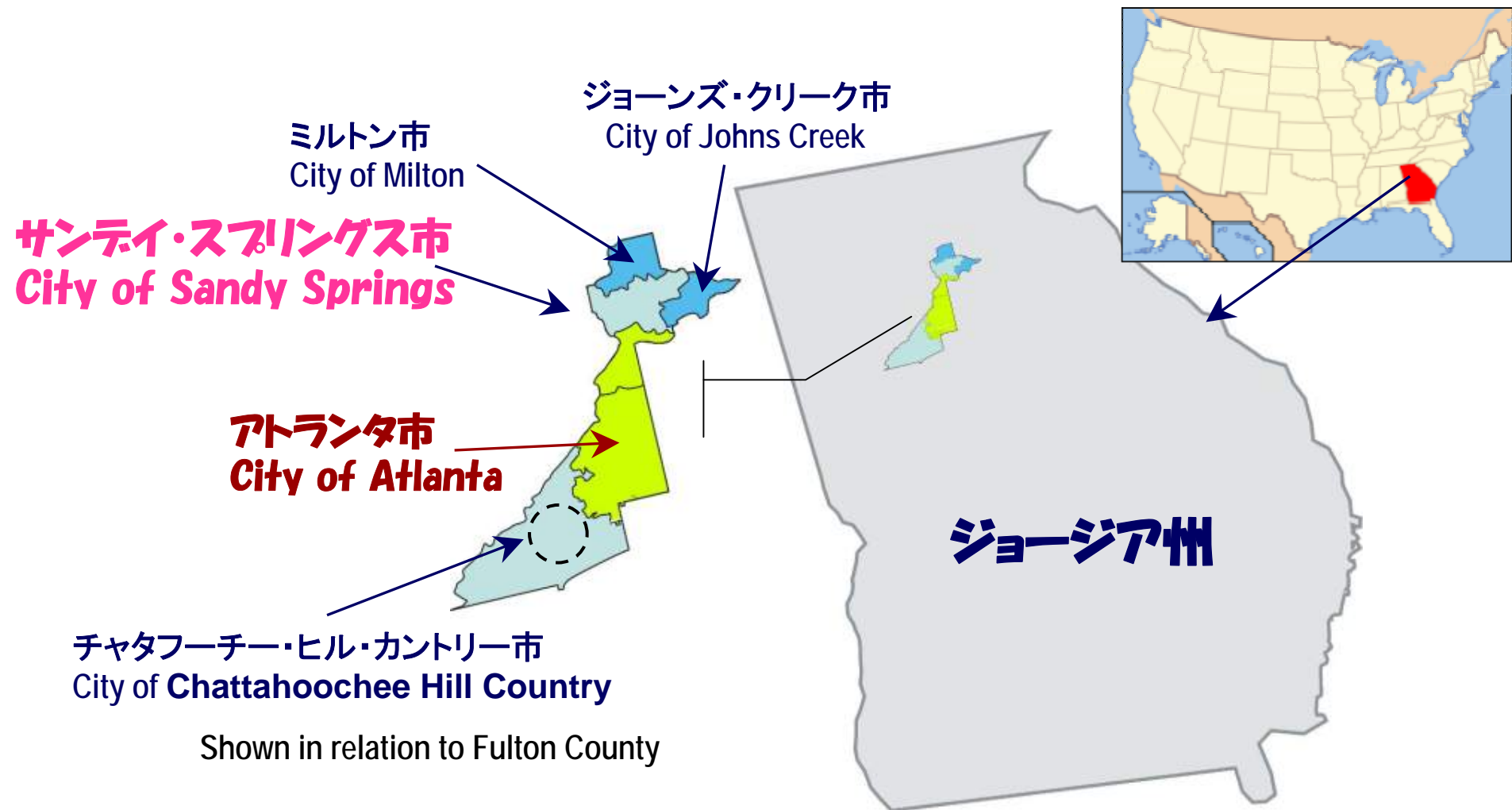


オリバー W. ポーター 氏



平成20年8月訪問

アメリカ合衆国 ジョージア州 フルトン郡 サンディ・スプリングス市



アトランタ市中心部から、北に車で約40分。

市役所業務を丸ごと包括民間委託(米国・SS市)

米国ジョージア州 人口**約10万人**

■ 郡から市として独立する際に、住民合意により、**包括委託方式**(除く警察、消防)を採用。

■ 市は市長 + **市職員 4名**。

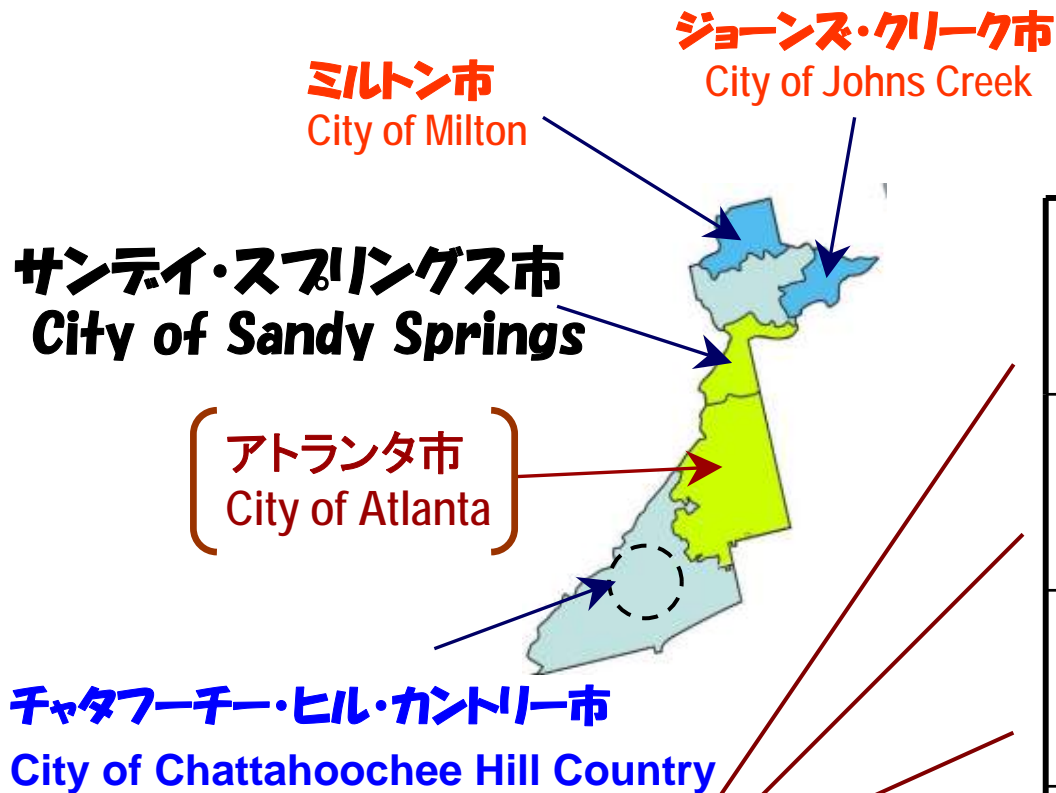
委託先民間企業 135名。

■ ポーター氏の本では(今春翻訳を発売予定)

なぜ、このようなことを考えたのか？

それは、「**市民により良いサービスを提供するため**」である。

フルトン郡から新たに誕生した 3つの市にも、この考えが波及



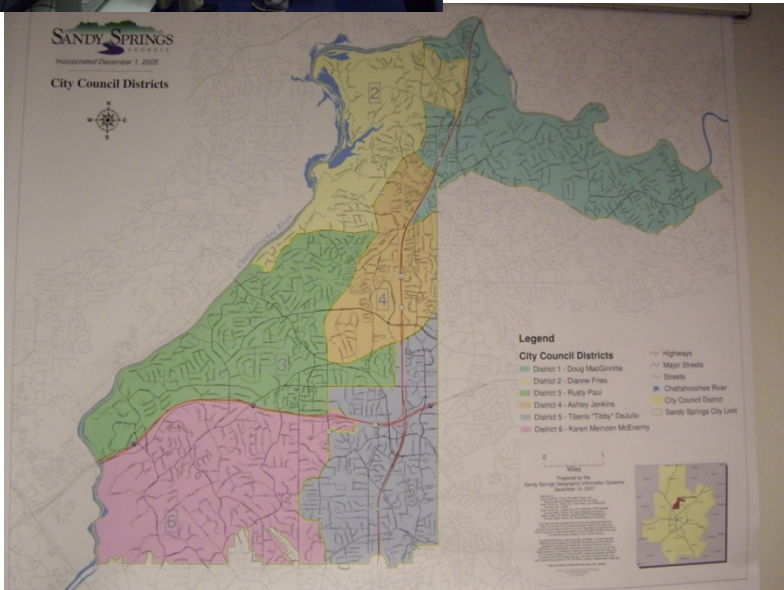
CH2MヒルOMI
(大手建設会社の子会社)
包括委託

2005年12月1日 サンディ・スプリングス市 誕生 人口 99,000人
2006年12月1日 ジョーンズ・クリーク市 誕生 人口 65,000人
2006年12月1日 ミルトン市 誕生 人口 20,000人
2007年12月1日 チャタフーチー・ヒル・カントリー市 誕生 人口 3,000人

包括民間委託方式及びシェアードサービス方式 (サービスの広域化)

- 市の予算支出50%減。
 - 米国・ジョージア大学の試算では、歳出が同規模の市に比べて**半分以下に効率化**された。
 - このため、**固定資産税(市民の負担)**は、周辺都市に比べて**50%低い**。
- コールセンターは、365日、24時間、人が受付。
 - 市民からの要望は一定時間内に対応することを実行。
- これらの結果、同様の動きが周辺に波及、すでに3つの周辺地区が市として独立し、包括委託を実施。
 - 複数の自治体で経営資源を共有するという**シェアードサービス**。実質的な市町村合併で、地域のアイデンティティを残しつつ市役所業務の効率化を実現。

GIS・IT資源の連携、業務用車両の共同利用など (SandySprings、JohnsCreek、Chattahoochee Hill Country)



人のシェアードサービス (サービスの広域化)

	設立	人口	CH2M社職員
■ SS市	'05	9.9万人	各市 135名
■ JC市	'06	6.5万人	〃 90名
■ M市	'06	2万人	〃 40名
■ CHC市	'07	0.3万人	〃 1名

計 18.7万人 266名

別途、CH2M社(アトランタ支社)が社内に 40名

(コールセンター、会計処理・GISのシステムなど、
臨時の職員のシェアードサービスも)

Q & A

Q1 「民間が撤退したらどうなるのか」、「会社が倒産したら」という不安？

→ 契約は複数年契約。会社の都合により契約を解除する場合には、「135名の職員も会社がつくったシステムもそのまま残すこと」という旨が契約書に書き込まれている（PPPとしての契約によるガバナンス）。

Q2 郡から転籍した職員意識改革の動機づけは？

→ 従業員が株式を保有（四半期毎に売買できる）。会社の価値が上がると自分たちにリターンがあることが明確に。

先進事例から学ぶポイント

— 米国・サンディ・スプリング市 —

①市役所業務の**一括処理**により

→**効率化がさらに進んだ**

②**公共サービスは良くない**

→**市民の満足度は高い**

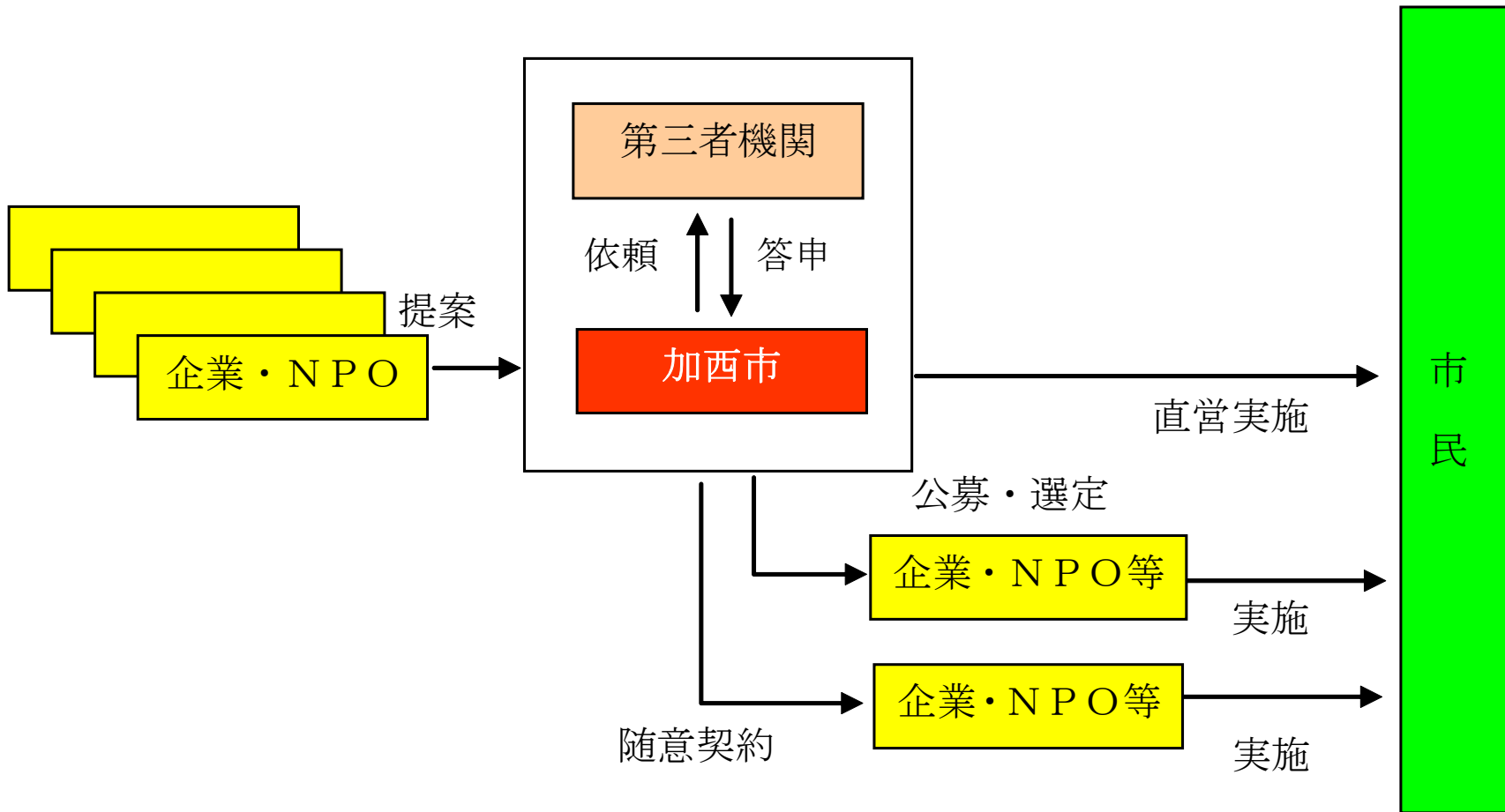
③**シェアードサービス**

→**主権を持った自治体外交**

加西市型包括民間委託の基本的な考え方

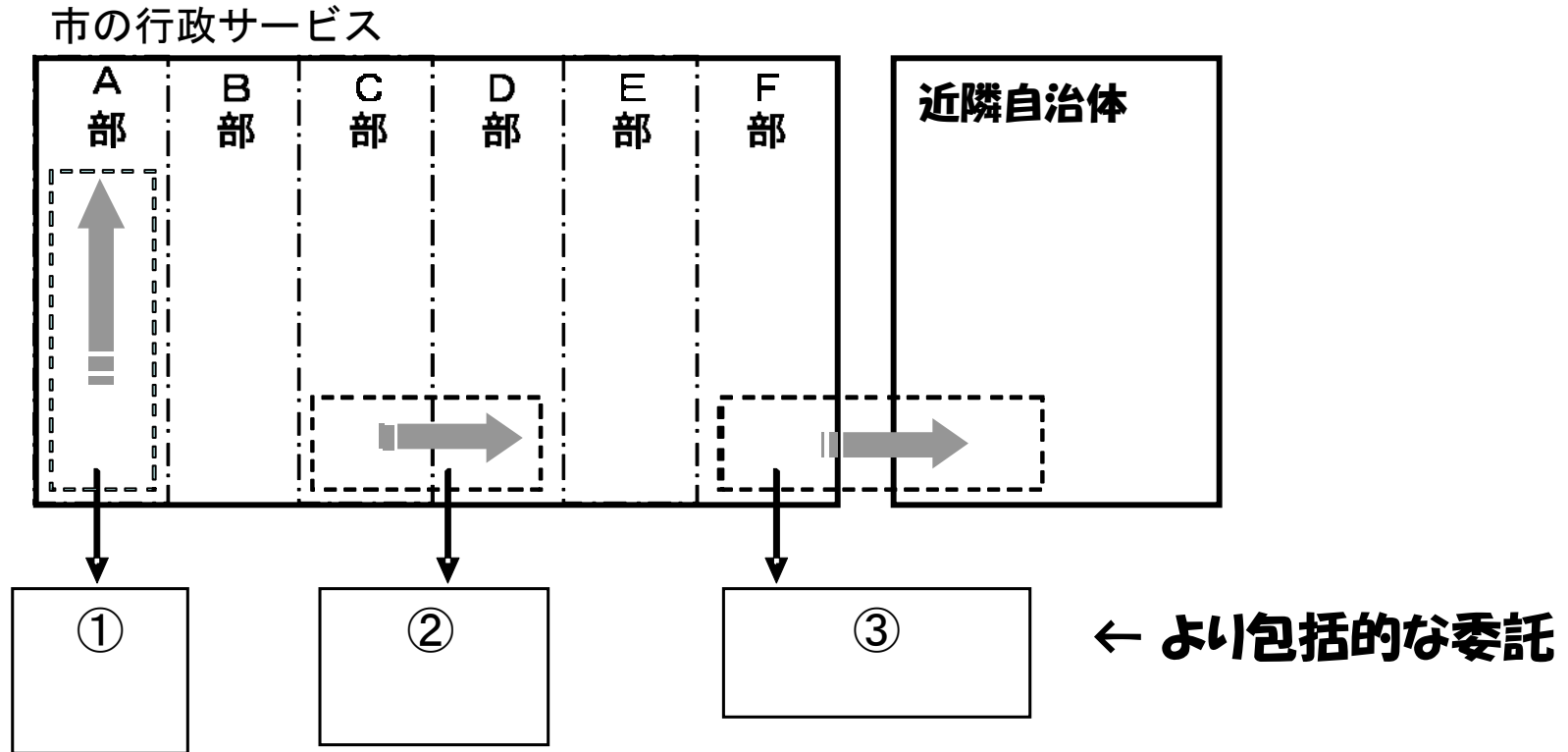
- ① **市民満足度の向上**が最終目的
- ② 選択と集中による**資源の重点配分**
- ③ 官民の役割分担で、**担い手の最適化**
- ④ 人材育成、職員の意識改革できる**仕組みづくり**
- ⑤ **協働による**まちづくりの推進
- ⑥ **第三者機関の活用**

加西市型包括民間委託の基本的な考え方



加西市型包括民間委託の方向

市役所業務の包括委託のイメージ



① 垂直展開
→ 民間主体が実施可能な事業
(より相応しい事業)

② 水平展開
→ 部門間で類似した業務は共用化

③ 広域展開(シェアードサービス)
→ 類似業務は複数自治体で広域連携

行政が担うべき業務を類型化

- ①政策判断の伴う行政事務
 - ②公権力行使を伴う行政事務
 - ③民間が担うことによってリスクが増大する行政事務
- この3原則に基づいて、市の全ての行政事務事業について、次の3つに類型化した。

A: 上記3原則に該当し全て行政で担うべき業務

B: 3原則には該当するが部分的には民間が担うことが可能な業務

C: 事業丸ごと民間が担うことが可能な業務

① 民間主体が実施可能な事業(よい相応しい事業)

検討対象部門における全事業の約70%が
事務事業の単位で民間実施が可能。

A: 上記3原則に該当し全て行政で担うべき業務

785事業数のうち、 31事業(3.9%)

B: 3原則には該当するが部分的には民間が担うことが可能な業務

206事業(26.2%)

C: 事業丸ごと民間が担うことが可能な業務

548事業(69.8%)

※病院と消防を除き、検討対象部門は785事業。

②部門間で類似した業務は共用化 (水平展開)

例えば、

- ①市民からの問合せは**コールセンター**として一本
- ②備品購入、ソフトウェアの管理
- ③各種審議会の運営支援
- ④公共施設の警備・維持・修繕
など

高浜市総合サービス(株)の
総務課・総合調整業務



③類似業務は複数自治体で広域連携 (広域展開)

例えば、

- ①コールセンターのバックオフィス機能
- ②病院など各種の事務支援サービス事業
- ③地図情報管理
- ④近隣自治体との人材の共有化

など

(行政が担うままでも、広域連合などとして)

例えば、消防・救急(消防団などは除く) など

加西市型包括民間委託の効果(試算)

加西型包括委託をした場合の人件費で見ると

病院や消防を除き、正職員**216名**と嘱託員**127名**の計**343名**
が民間に転籍可能。約**23億円**の人件費

(総額**70億円**の**1/3**)

この人件費と対象となる事業費について、

包括民間委託により期待される効果は、

→伝統的な市経営より**25%コスト削減**で考えると、
病院や消防を除いても

年間23.8億円程度の削減効果が見込まれる。

この金額は**個人市民税の額**と同規模

包括民間委託を段階的に導入

委託スタート1年目

第一段階

即効性のある行政事務をまず包括民間委託

例えば、

地域振興施設など、民間主体に任せたほうが高い効果を期待できる施設を一括した管理運営の委託。

併せて、斎場や衛生センター、クリーンセンターなど現業業務や嘱託員が実施している業務など。

包括民間委託を段階的に導入

3～5年間をかけて

第二段階

行政のコア業務関連にも包括委託を拡大

行政事務の包括化（垂直展開・水平展開）と
広域連携。

併せて、委託した成果に責任を担う行政組織
も、そのサービスのアウトカムに基づいた組織
に再編。

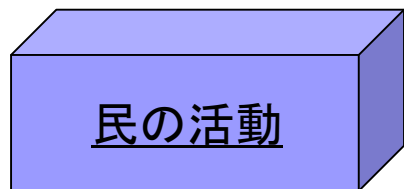
**将来は、公共サービスの水準や政策形成、公権
力行使に関するオーソライズなど、行政の根幹
部分のみを官に残し、他は全て民間に委託。**

→今後、直近5年のロードマップを明確化することが必要

単なる財政負担の軽減を超えて 定住者にとって望ましい公共サービスの 提供



福嶋 浩彦氏から
(前我孫子市長)



5%と95%



オリバー
W. ポーター氏から

既存システムからの脱
皮には、真剣な地方リー
ダーである
皆様に期待します

経済開発—産業振興—

東洋大学大学院 公民連携専攻

平成21年2月21日



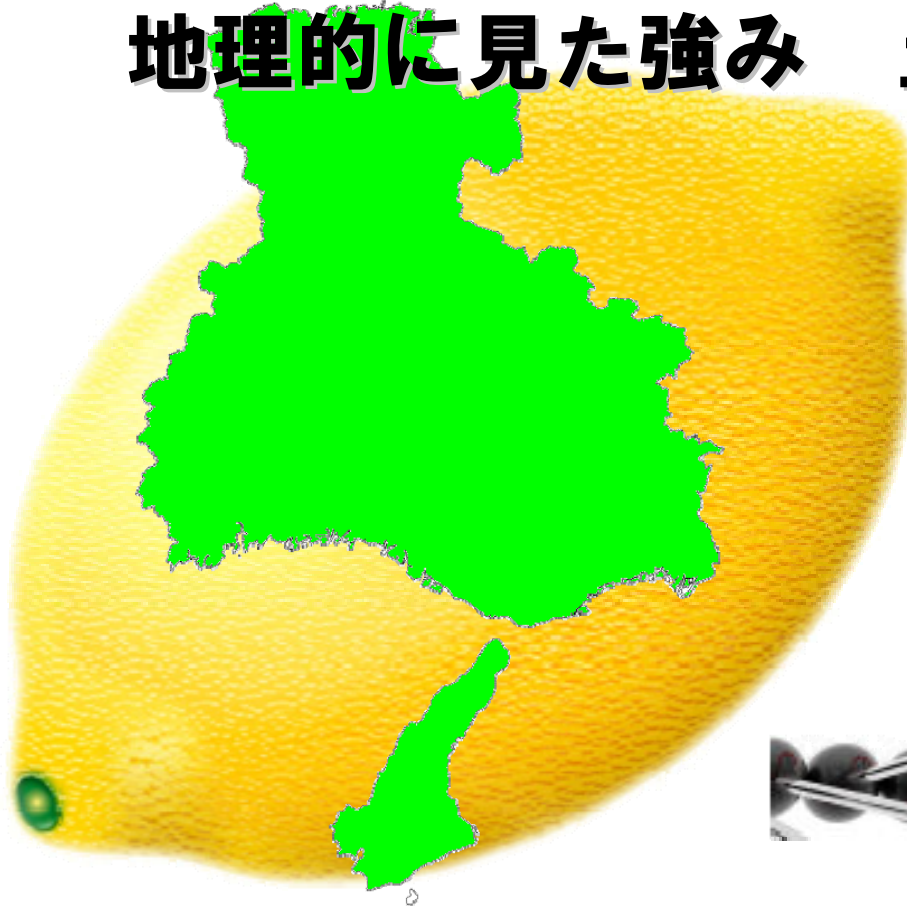
企業の誘致と振興

- 「レモン」と「DNA」
- レッドカーペットサービス
- 新規誘致より既存拡張
- よい「しがらみ」
- 公民連携（PPP）が効く理由
- さまざまな事例

企業の誘致と振興

■「レモン」と「DNA」

地理的に見た強み 土地に刻まれている強み



加西の「レモン」

- 神戸港
- 中国自動車道
- 神戸大学農学部付属食資源教育研究センター
- 神戸・明石・加古川・姫路などの産業集積
 - 横河電機と中央線

加西の「DNA」

- 三洋電機が作り上げてくれたもの
 - シャープ亀山工場(三重県亀山市)
 - 島根島津(島根県斐川町)
- 「富士山」か「八ヶ岳」か？



レッドカーペットサービス

- 土地取得・建物・雇用人数の助成金
- 特殊産業・先端産業



↓

どこの地域でも人材確保困難

↓

労働者訓練にかかる負担を助成

レッドカーペットサービス

- 雇用(優秀な人材を集める)
- 革靴と長靴
- 産学連携のコーディネート
- ビジネスマッチング
- お土産はデータ



スピードとコミュニケーション

新規誘致より既存拡張

- 新規誘致より立地企業の拡張を
- コミュニケーション
- まず既存企業にレッドカーペット
- がんばる企業にレッドカーペット
- 競争力ある企業にレッドカーペット

公民連携 (PPP) が効く理由

- 「業者」でなく「お客様」
- ものづくりの現場がわからない
- 公平・公正
- 市境を越えることができる
- 人事異動と単年度会計

農商工連携

- 「レモン」と「DNA」から何をつくる？
 - 大分県日田市大山町
 - ニッカウキスキー × 中小企業 × 農家



遊休地の利用

- 「レモン」と「DNA」から何をつくる？
 - 京都府京丹後市
 - アミタ「森林ノ牧場」



子供に
ツケを
まわさない!

PPP for our Children



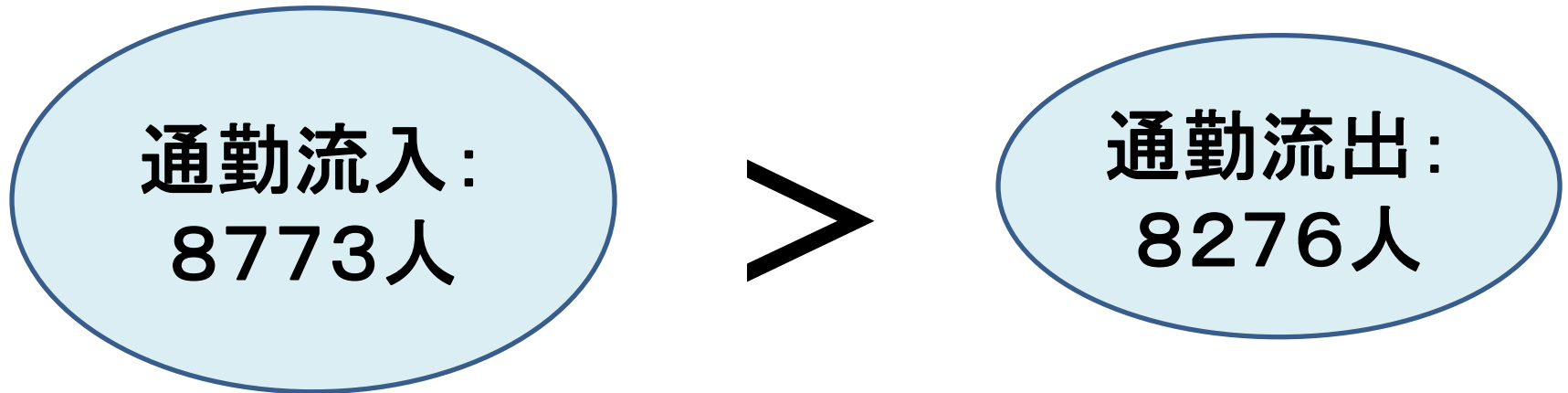
加西市の将来構想

～暮らしを豊かにする未来

1. 加西の強みと開発のカギ
2. 加西市未来開発
3. 経済効果
4. 公民連携開発の一例
5. 将来ビジョン「ねひめスタイル」構想

平成21年2月21日
東洋大学大学院公民連携専攻

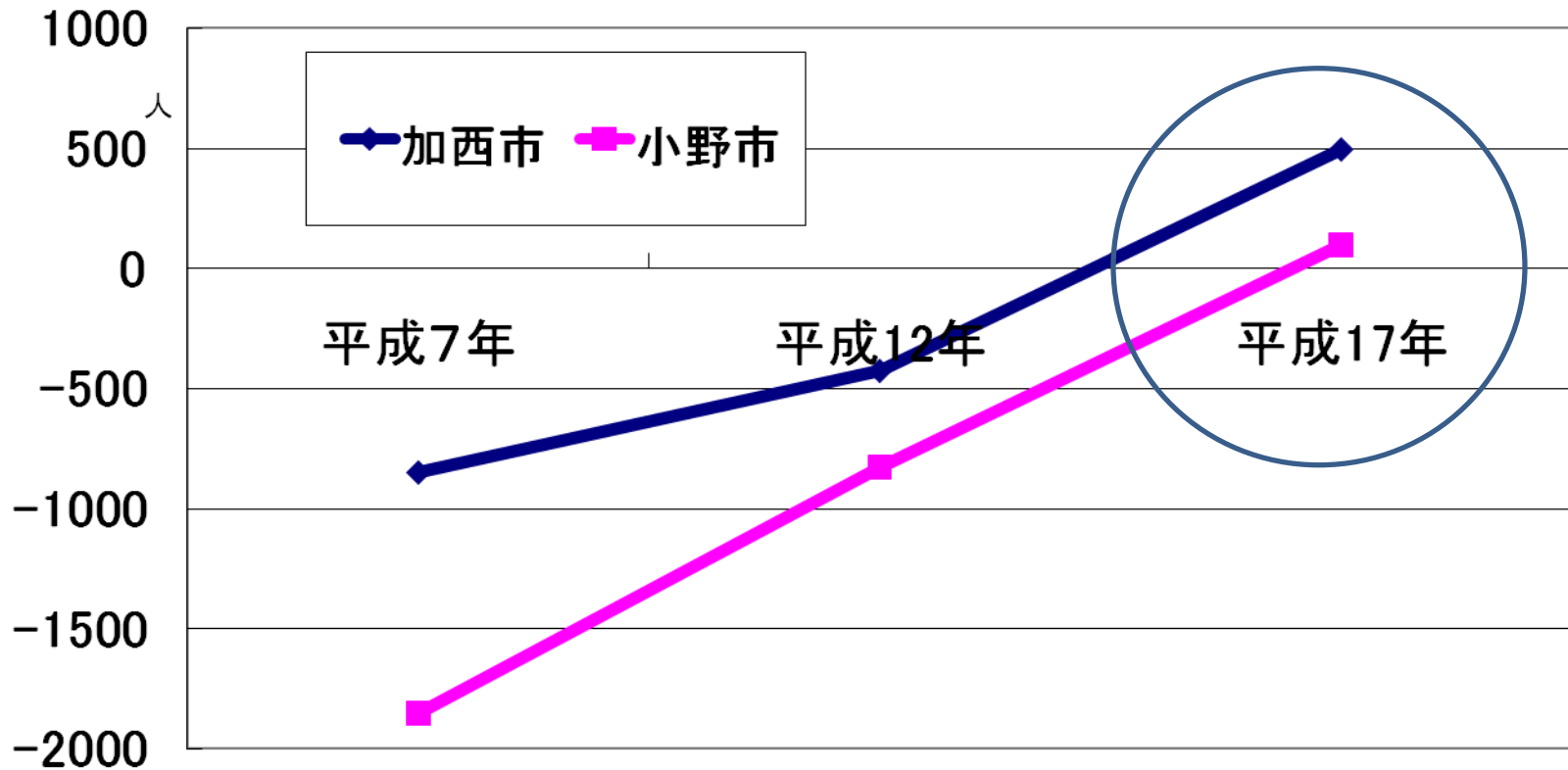
加西の強み①:通勤による「純流入」



平成17年国勢調査に基づく、加西市における通勤による流入人口と流出人口との比較です。

兵庫県では神戸市中央区などの一部を除き、ほぼ「流出が多い＝純流出」のなか、**加西市の「流入が多い＝純流入」**は、加西の強みといえます！

通勤による「純流入」(流入-流出)



平成7年から平成17年にかけての「**純流入**」の動きを隣接の小野市と加西市とをグラフ化しました。どちらも類似した動きがみられます。

加西の「純流入」の背景は何でしょうか？

- 隣接の小野市の動きと類似しており、おそらく加西市内の**産業団地への企業立地の成功**によるものと考えられます。
- 一方で、職住近接をしたくとも、加西には住みやすい場所が少ないともいえます。

加西の開発のカギ①

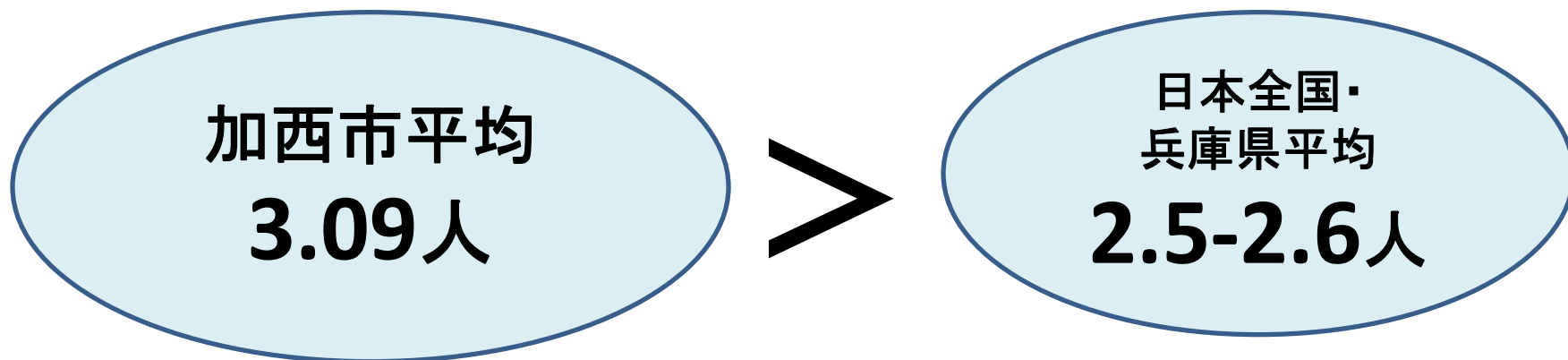
加西の強み「純流入」の強みを生かすこと

①産業団地への持続的な企業立地や、
産業団地の開発、

②産業団地に勤務する社員が
暮らしやすい住宅を加西に確保することが

「**加西市未来開発**」の成功のカギといえます。

加西の強み②:「世帯分離の大きな可能性」



加西市は、1世帯あたりの家族数が多く、日本全国平均・兵庫県平均よりも多いです。(H17年)

それに関連して、住宅平均面積は、兵庫県で3番目に広い約160m²です。

加西の開発のカギ②

1世帯あたりの家族数の多さは、
＝将来の「世帯分離」を促進します。

世帯分離とは、一つの世帯から、もう1世帯が分離して、新たな「家」をつくることです。

将来、加西市の世帯あたり家族数が、日本全国・兵庫県平均2.5人くらいになると予想されます。

(この場合、人口3600減少前提、世帯増加予想1200世帯増・・住宅や家の需要をもたらします。)

世帯分離の効果

- ①住宅の平均面積は、徐々に縮小し、女性をサポートする機能性の高い住宅へと変化するでしょう。
→女性の社会進出、共働きも増え、暮らしをサポートするサービス産業や雇用もうまれるでしょう。

- ②既存の住宅の「空き」が生まれ、それらを賃貸したり、売買することで、オーナーに副収入が生まれるでしょう。
→新築住宅に手の届かない若年夫婦、コンパクト住宅を希望する単身者などの「多様なニーズ」にこたえる「生活関連産業」や「サービス産業」の雇用もうまれるでしょう。さらに、学生向けの短期滞在型の合宿などのニーズもあるでしょう。

開発のカギ まとめ＝「定住」の促進です！

①「純流入」＝（通勤による流入人口の増加）

＝働く場所はあるのに、「**住みやすい場所がない**」

②「**世帯分離の大きな可能性**」・・・

＝住宅需要と生活サービス需要をうみます。

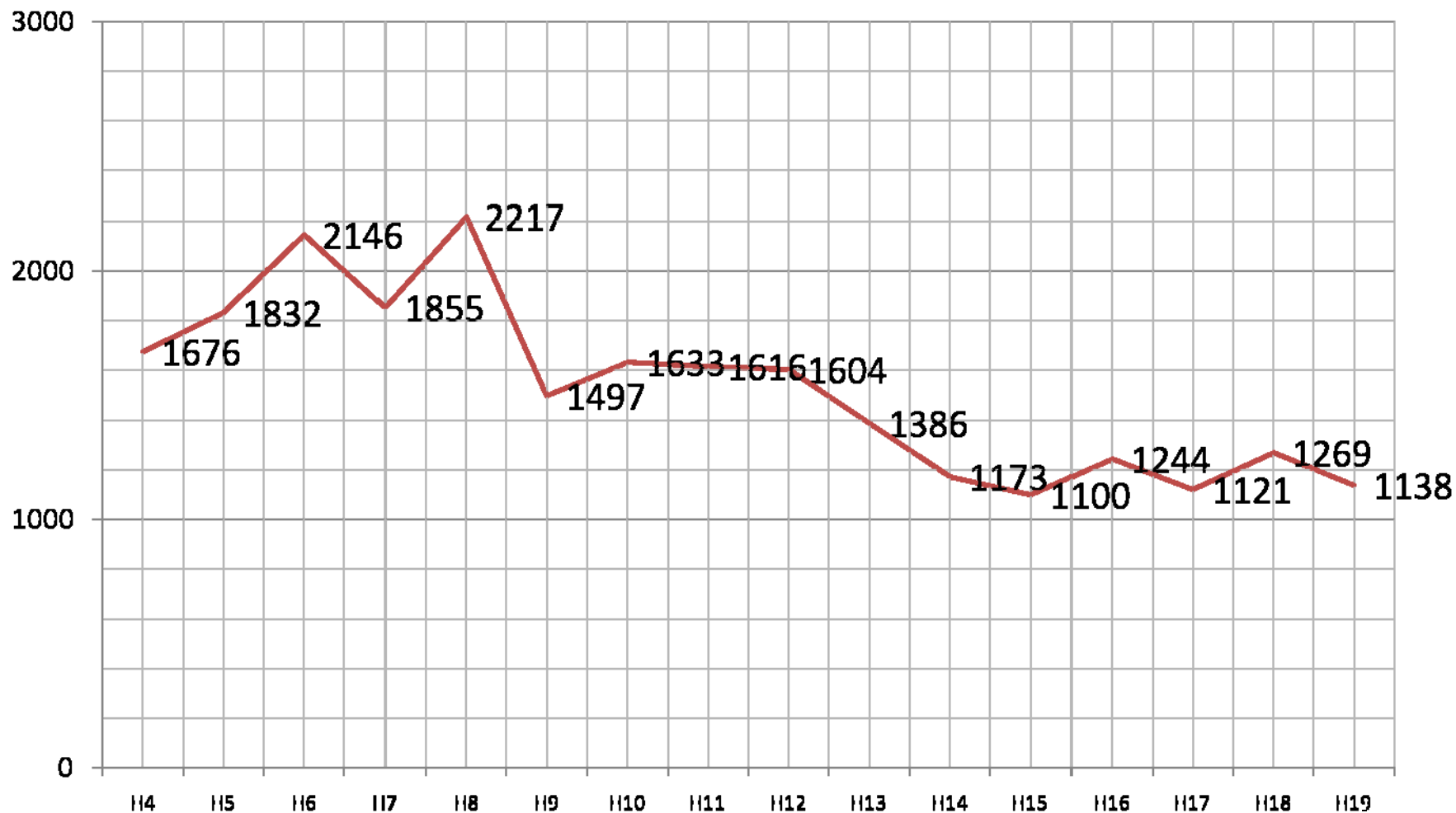
建設業のみならず、生活関連サービス産業などの
受注増や売上増につながります。

開発のカギは、「家・住宅・生活」です。

では、住宅需要はどのくらいでしょうか？

北播磨の約1000戸の住宅マーケットで・・・

加西を含む北播磨全体では、新築住宅(貸家除く)が、毎年約1000戸着工しています。

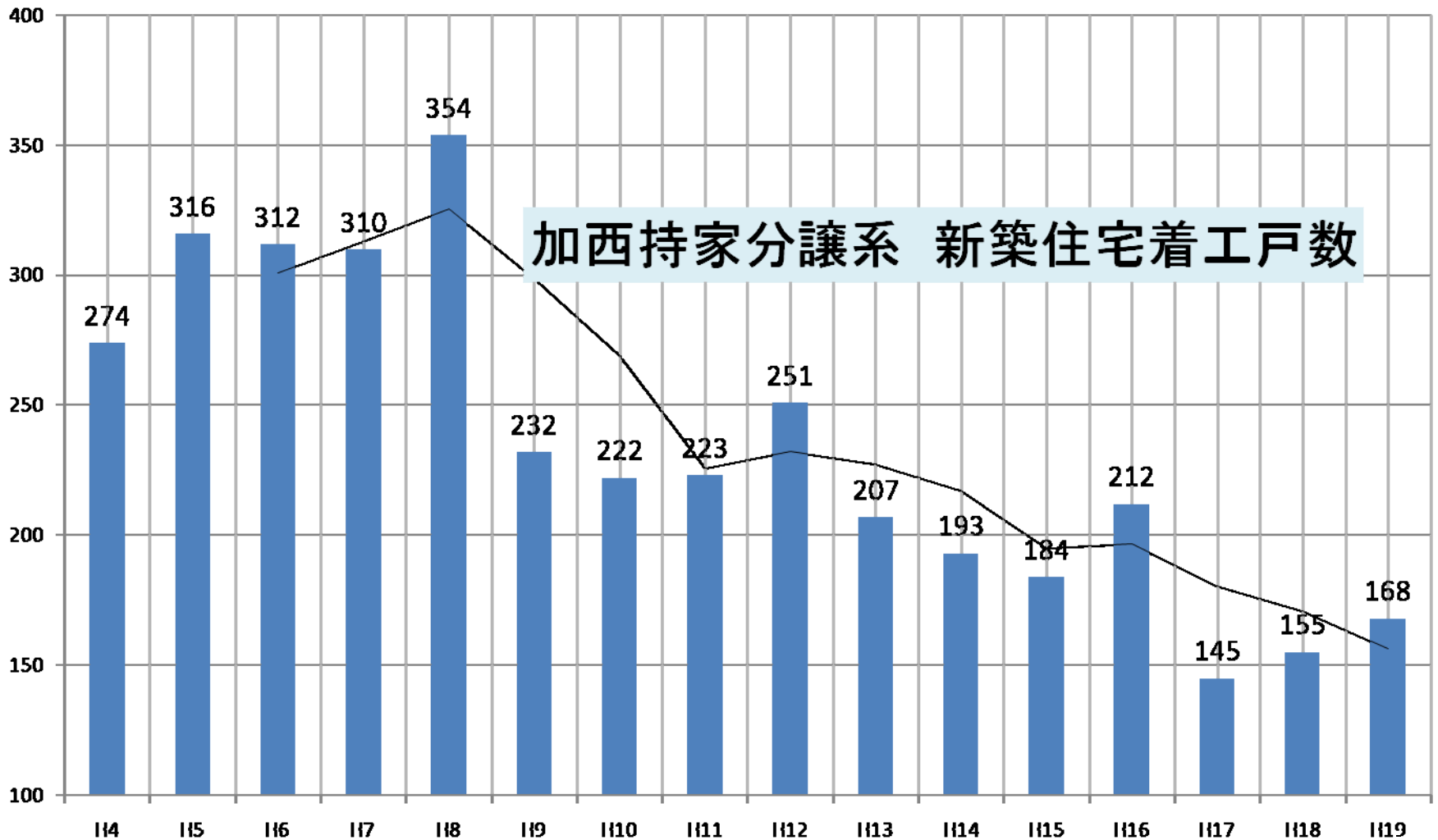


1世帯3人→2.5人へという世帯分離 予想

世帯分離により、新築住宅需要は年間100～150戸想定で推移し、1家族2.5人未満へ

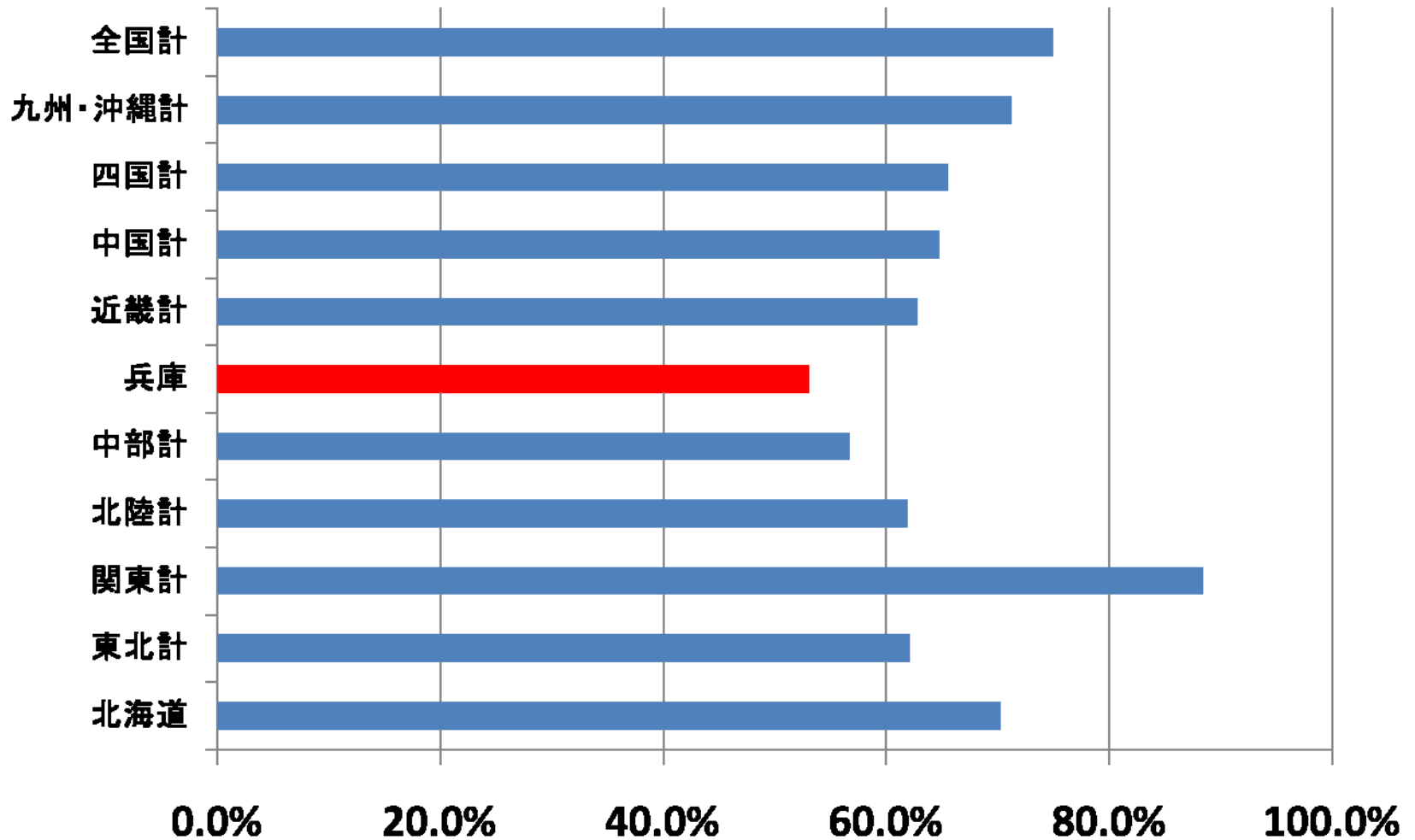


加西の住宅需要 ・ 過去のトレンドから 毎年100～150戸程度の新築着工が見込まれます。



加西の強み③:「地域還流マネーの拡大」

兵庫県は全国39位の預貸率＝貸出金÷預金



開発のカギ ③ カネ

お金は、経済の血液です。

兵庫県の預貸率の低さ は

= 地元金融機関に預金したお金が

「地域の外へ流れ出ている」ということです

**住宅や生活サービス産業の需要に対して、
事業者や起業家が、その供給を実現するためには
地域でお金をまわす絶好の機会があるといえます。**

地域還流マネーの拡大の一例

(住宅需要分野)

・住宅購入者向け「地域型住宅ローン開発」

(低所得でも、勤務期間3年未満でも借りれるマイクロファイナンスの開発)

・市民参加型「播磨エコファンド」

(市民出資に基づき、特定目的に限定した商品開発)

・住宅オーナー向け「リノベーションローン開発」

・事業者向け「加西エコ産業への融資」

播磨マネーでマイホーム購入・

生活関連産業の促進へ

「加西市未来開発」による経済効果

- ①住宅建設、生活サービス産業への効果
 - 年間100戸の住宅着工・・・約1500百万円
 - 年間50戸の増改築・・・約250百万円
 - 年間50戸の賃貸収入・・・約30百万円
 - 生活サービス産業・・・約100百万円
 - 合計 約1880百万円

年商約10～20百万の地元店約100店への景気対策につながります。

「加西市未来開発」による経済効果

②地域還流マネー需要

新・住宅ローン需要・・・約1300百万円

小さなビジネス融資・・・約200百万円

合計 約1500百万円

③税収アップ額試算

毎年100～150世帯の住宅増加(労働できる世帯)

1年で・・・約30～40百万円の税収アップ

5年後累計・・・約150～200百万円の税収アップ

**「加西市経営改革」と「民間開発」との連携・・・
「公民連携開発」が目指すものは、
市民が主役のまちづくりです。**

**ねひめスタイル
加西の未来像の一提案**

市民が主役のまちづくり

加西市全体のイメージ図をかきました。

加西市

まず、多様な遊休地を使って開発を考えます。

多様な遊休地とは？

何かに使えそうな・・・価値を生みそうな・・・
土地や建物・・・多様な遊休地です。

- ①市が保有する病院・学校・庁舎・道路・公民館など・・・
いろいろあります。
 - ②民が保有する土地（宅地、農地など）や建物いろいろあります。
- 多様な遊休地を組み合わせ、将来はこうありたい
というビジョンをもって、開発を考えます。

多様な遊休地を使う開発の3つの柱

1) 景観開発・集客開発……………**楽しむ**

2) 産業開発・起業開発……………**学び働く**

3) 住宅開発、生活インフラ開発…**住まう**

加西の多様な資源を生かし、市民が主役のまちづくりビジョン「ねひめスタイル」と名付けた社会開発を提案します。

遊休地の公民連携開発の一例？

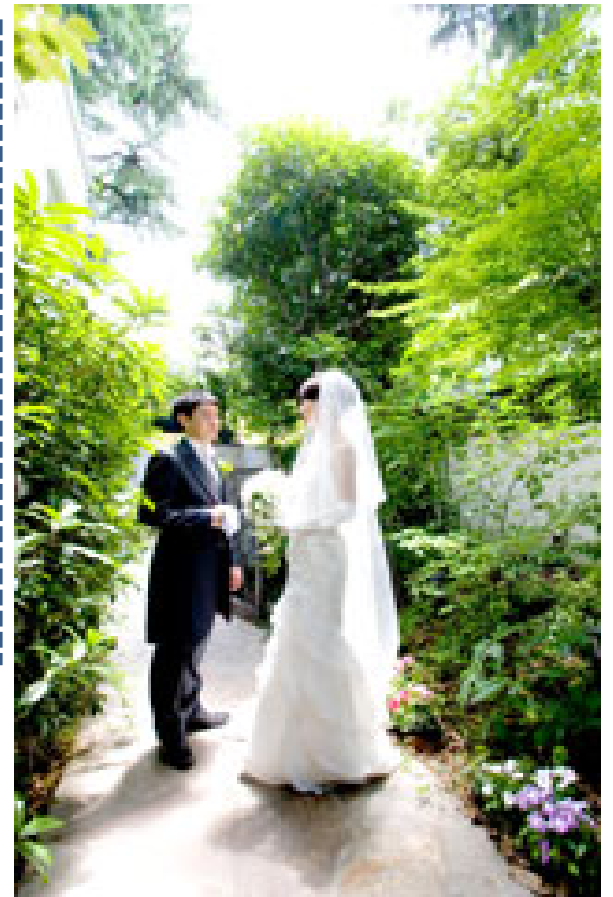
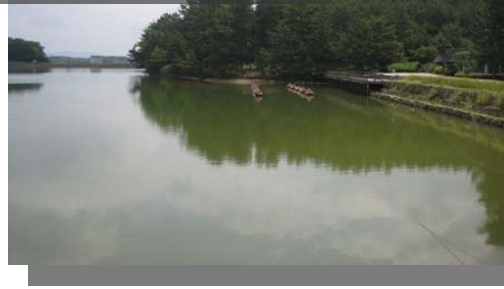
例えば、フラワーセンターは

「**フライダル** ∞ **ホテル** ∞ **リゾート**」

公営ではなく、民間の多様なサービスを提供できる施設へ転換できます。既存の施設を生かし、増築・新築など民間提案により、リゾート空間が演出されます。

加西で結婚式をしたいというニーズにこたえます。

結婚記念日・同窓会・お誕生日会などの「記念日」を過ごしたくなる「**景観を創造する**」という景観開発を目的とします。



多様な遊休地の公民連携開発の一例

例えば、鶉野飛行場跡地は

「次世代エネルギーパーク」と「エコ住宅」

産業集積を基盤とした加西でこそ、企業・研究所・メーカーとの商品化協力により、産業振興と住宅開発が同時に実現できるのではないのでしょうか。

子供から大人までもが「エコハウス」や「エコ自動車」を体験をする「ソーラータウン」。歴史ある鶉野が、新たな価値観のもとで、観光や視察などの需要増をもたらす集客開発を目的とします。



鶉野飛行場跡の
未活用資産！

太陽光
エネルギーパークへ



そして、保育園・学校・公民館などの公有資産
にも太陽光発電をいれて、ソーラータウンへ
(岡山県備前市の参考写真)



多様な遊休地の公民連携開発の一例？

例えば、多様な遊休地を活用し、農業とエコエネルギーの連携産業がうまれます。

例えば、「エコハウス野菜」遊休地を使い、今までの捨てるもんであった汚泥などを使ってできるエネルギーを循環させ、通年栽培できる「エコハウス野菜」の生産を産学連携でやります。



量産できない季節商品を通年栽培により、加西の「エコハウス野菜」として、直接市場へ市場化されることを提案します。

多様な遊休地の公民連携開発の一例？

例えば、小さなビジネスと徒歩圏マーケットができます。

- ・遊休地で、特産物を加工し、商品化して、「小さなビジネス」をはじめます。(起業や産業転換の促進です)
- ・北条鉄道の駅や集落ごとに、高齢の市民の足まわりに都合のよい場所を「徒歩圏マーケット」の拠点とします。

**高齢者が歩いて買い物できる「健康まちづくり」
女性や子供が歩いて買い物したくなる「商品開発」
北条鉄道「駅中・駅まわりショップ」
加西市民型の「小さなビジネス」の開発提案です。**



ぶどうは、ぶどうジュースになります。



トマトは、トマトジュースやケチャップになります。



北条鉄道の
駅周辺で
販売



大阪や東京の
空き店舗でも
販売します。



住まう

公民連携の住宅開発で何ができますか？

例えば、エコ住宅

加西の技術力でエコエネルギー
住宅団地を開発。



エコ住宅の光熱費・・・
売電・蓄電などにより、
家計が助かります。

住まう

公民連携の住宅開発で何ができますか？

例えば、「緑水辺の住宅団地」開発

加西の1000あるため池を生かした開発です。

加西市民が守り育てる「ため池」です。



そして「加西といえ、美しいため池住宅」のあるまちになることでしょう。

・・・将来は、緑水辺の文化都市・・・



景観創造だけでなく、住宅団地の開発は、赤字の下水道事業経営にも効果的です。

将来ビジョン「ねひめスタイル」

①加西の多様な遊休地を使って…

(遊休地は諸事情をかかえています。官民の役割分担や連携の違いは色々であり、個別の検討も必要です)

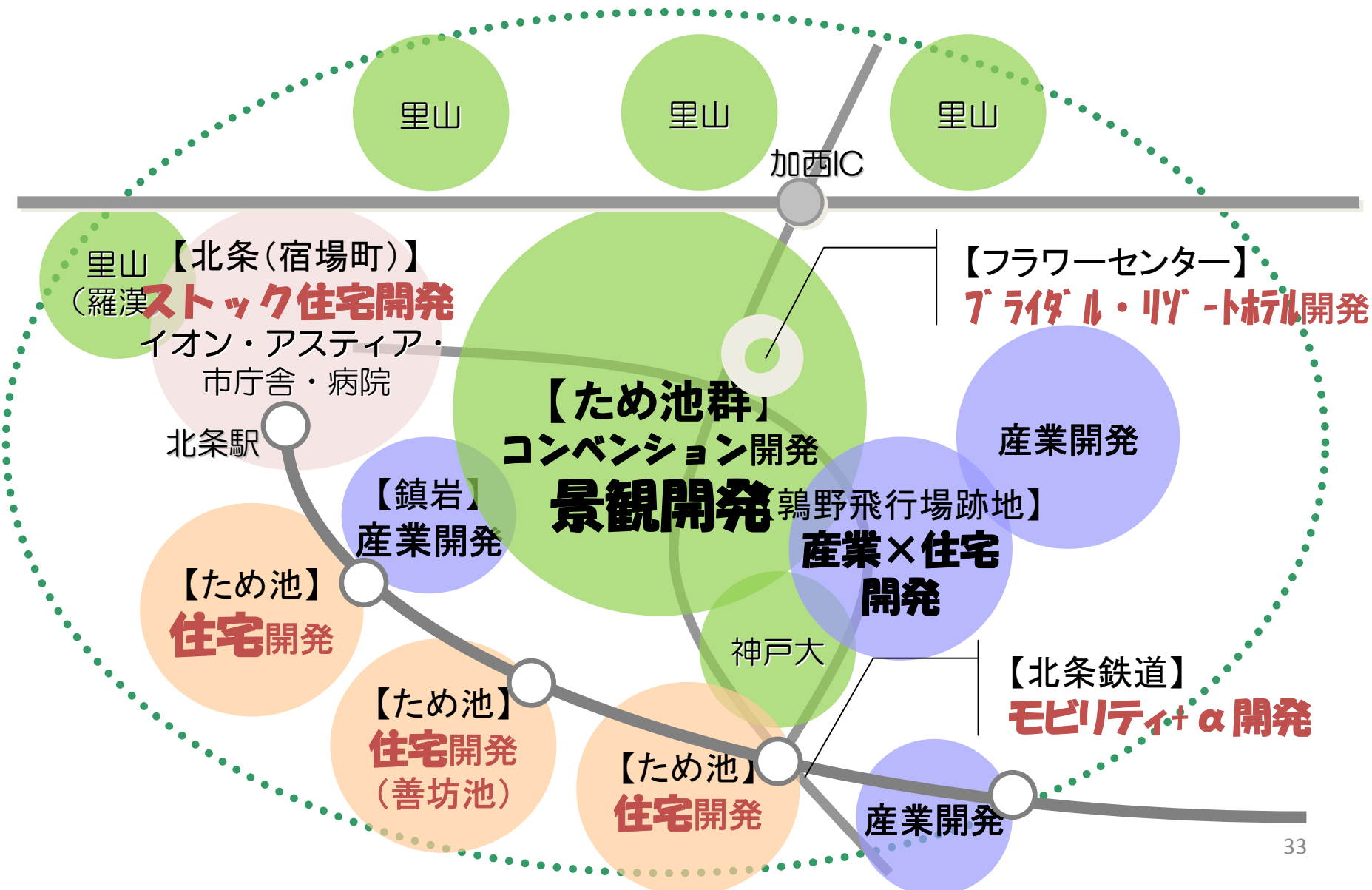
②加西の強みや資源を生かした開発をおこない

(また個々の開発が、バラバラではなく、つながることで、社会全体がパワーアップする社会開発を目指します)

③市民が主役となり、自治体や民間の企業など多くの関係者との連携により、

④「住みやすい」まちを創造する将来ビジョンが、「ねひめスタイル」構想です。

加西の将来ビジョン「ねひめスタイル」構想





公民連携実行計画

東洋大学大学院 公民連携専攻



平成21年2月21日

Where

どこで？

加西市

Who

誰が？

市民自ら

Why

なぜ？

子供にツケを
回さない！

What

何を？

下水道PPP
病院PPP
市役所業務包括民間委託
産業振興
将来構想

How

どうやって？

本発表パート

実行計画を
5W1Hで整理します

When

いつ？

実施施策の分類

何を

財政再建

サービス
向上

経済開発

同時に実行

責任を明確にして
機動的に動ける
組織が必要

既存の組織形態
にとられない
効率的な組織

下水道PPP

病院PPP

市役所業務の包括民間委託

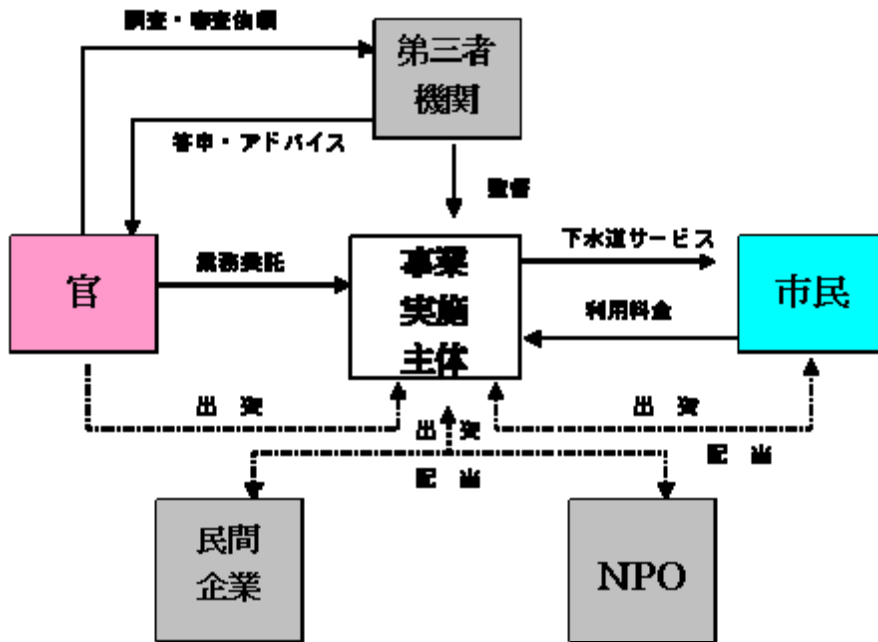
産業振興

将来構想

どうやって

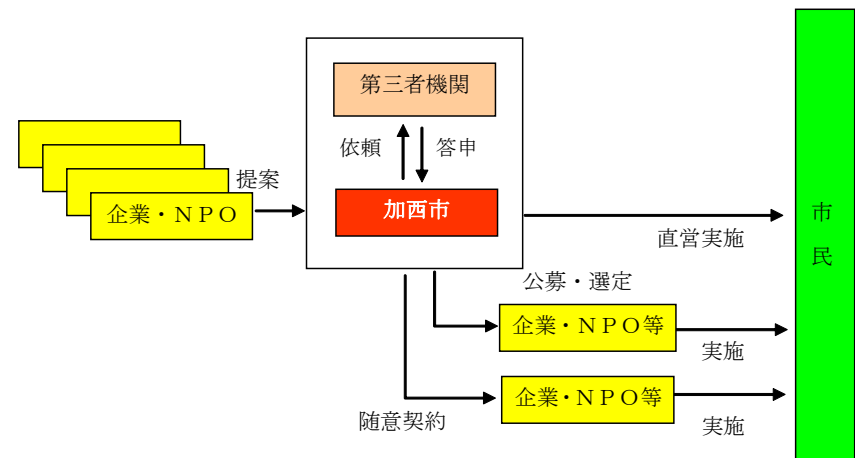
実施例のおさらい

下水道PPP 実施例



市役所業務の 包括民間委託 実施例

実施例



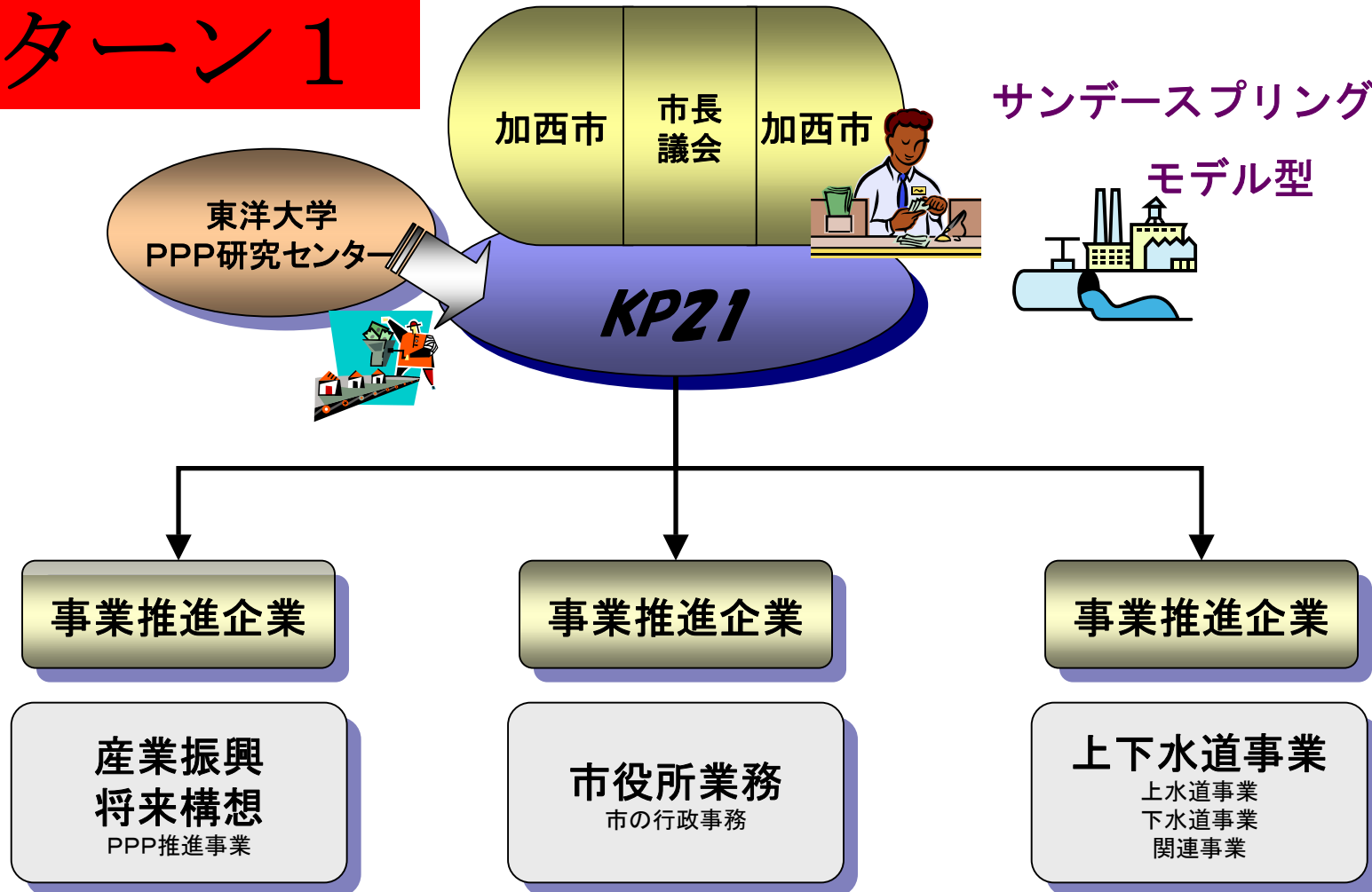
提案します

KP21

(加西パートナーズ21世紀)

KP21 (加西パートナーズ21世紀)

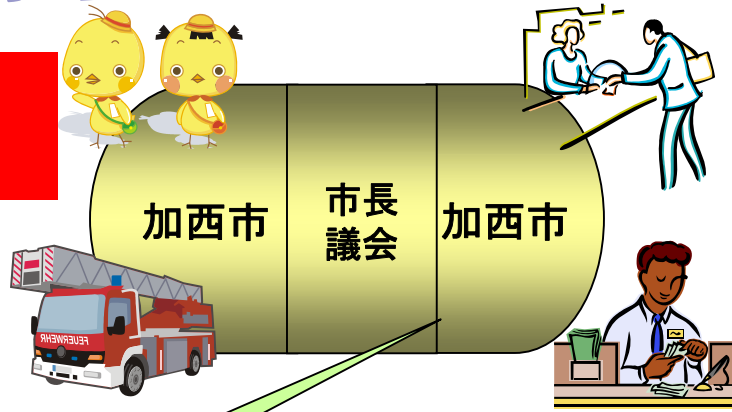
パターン1



KP21 (加西パートナーズ21世紀)

パターン2

東洋大学
PPP研究センター



KP 民間企業

KP 民間企業

KP 民間企業

契約によるガバナンス
Operational Center
Planning Center
Management Center
KP21

産業振興
将来構想
PPP推進事業

市役所業務
市の行政事務

上下水道事業
上水道事業
下水道事業
関連事業

発注・推進管理

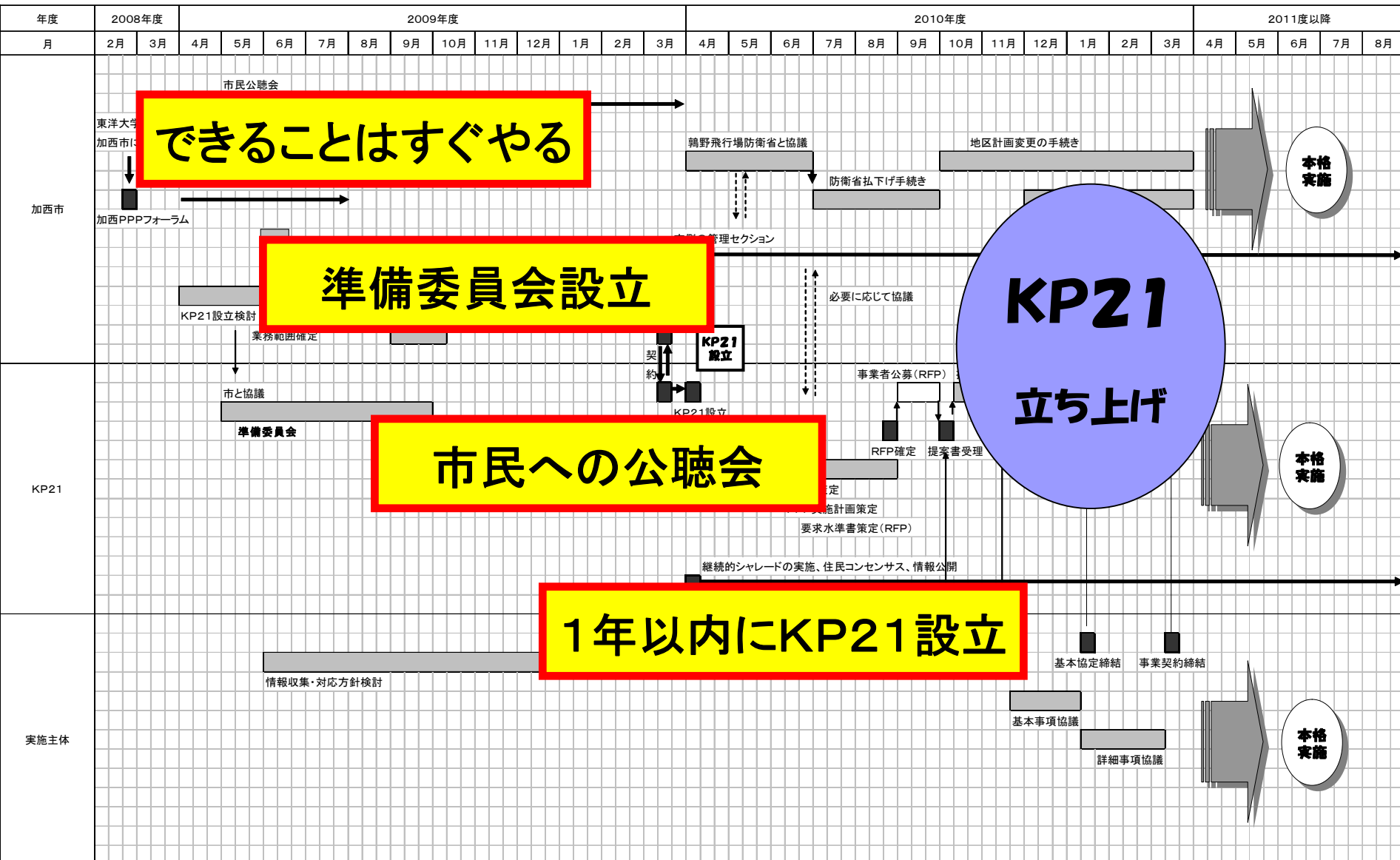
計画・モニタリング

支援

高浜市モデル
の拡大版

事業推進企業
鵜野飛行場、ため池、フラワーセンター、リバースモテージ、北条鉄道、学校立替

実施スケジュールイメージ



本格
実施

本格
実施

本格
実施

資産売却

すぐやること

◇資産・債務改革

- ・行政改革推進法、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」で、自治体の資産・債務改革が求められた。
- ・自治体財政健全化法で2008年秋に4指標が公表され、自治体は売却可能資産を洗い出し、2009年秋から本格的な売却の段階へ。

◇資産のオフバランス化

- ・資産のオフバランス化は、財政健全化・再建の有効な手段

◇資産売却

- ・資産売却には、未稼働不動産・遊休地のほか、公共施設も考えられる。
- ・資産のほかに、ガスやバス、病院といった公営事業（施設/土地・建物も含む）の売却も見られるようになった。

◇加西市の資産状況

- ・市庁舎、福祉会館、市民会館、・・・、球場等の10の建物
- ・学校林、旧消防跡地、工業団地余剰地、住宅跡地等の約20の土地

◇未稼働不動産・施設の売却可能性は

- ・上記資産の内、未稼働不動産/施設の売却は、買い手が使用するか/転売するかに依り、優良物件を除いて、公募は不調か？

◇市庁舎等のセール&リースバック

- ・そこで、投資家等の買い手が関心を持ち、市にメリットがあるのが、

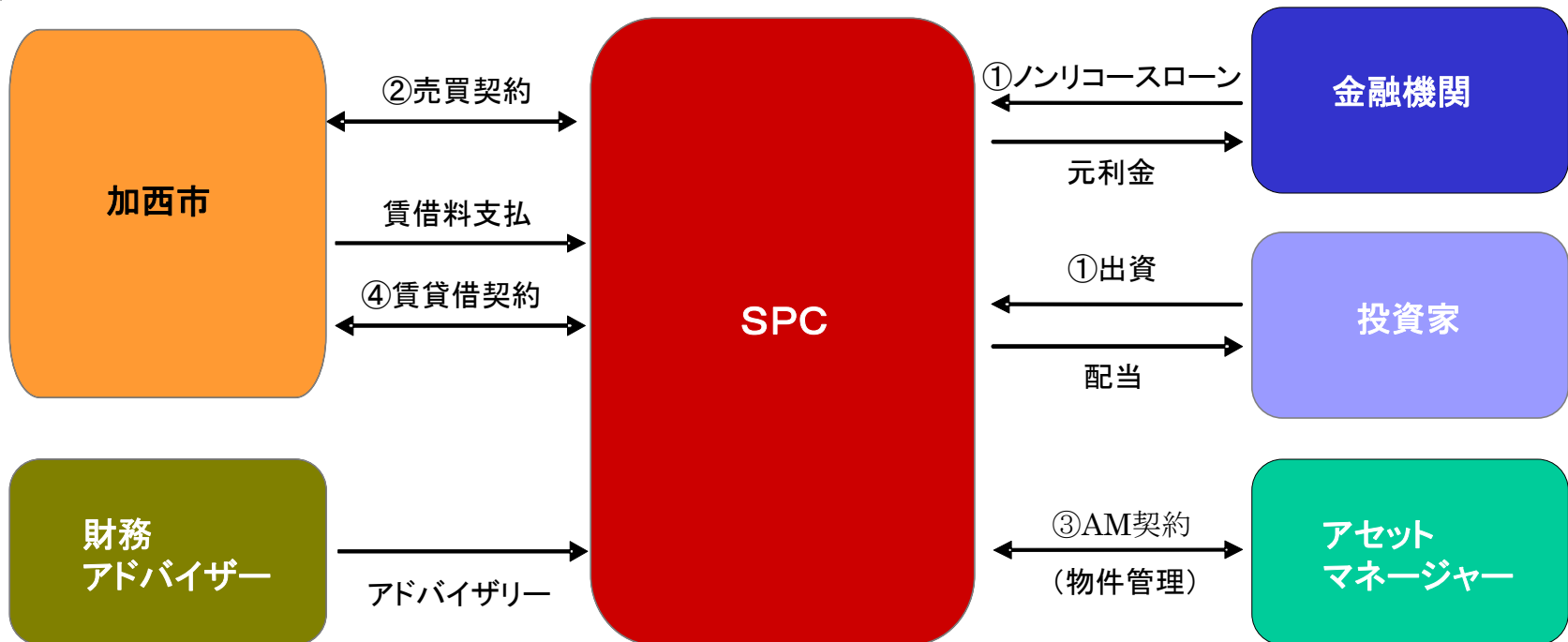
市庁舎等のセール&リースバック

市庁舎のセール&リースバック案

◇市庁舎セール&リースバックのメリット

- ①現在の市庁舎の継続的使用
- ②固定資産として眠っている市庁舎の資金化

◇取り組みイメージ図



市庁舎セール&リースバック実行プラン案

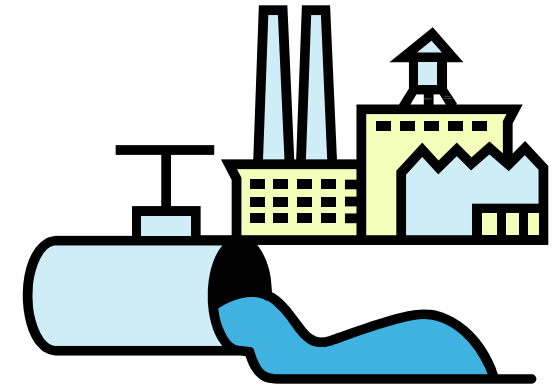
◇取り組みイメージ概要(あくまでも1例です)

- ・加西市はSPCに簿価18億円で市庁舎を売却。
- ・市はSPCと賃貸借契約を結び、従前通り市庁舎を利用。
- ・市は賃料として年間1.6億円を支払う。本賃料は坪単価でいうと約3,900円となり、近辺の相場(坪7,000円~15,000円)に比して低廉に設定。
- ・SPCは市庁舎を保有するための資金(市庁舎購入費18億円と諸経費1億円合計19億円)を金融機関からのノンリコースローンと投資家からの出資により調達。
- ・SPCは例えば、投資家から7億円(期中配当利回り6%)と金融機関から12億円(期間5年、融資実行手数料は融資額の0.5%、金利2.0%)を調達。
- ・7億円の出資を市民から募り例えば金利1.5%で賛同を得れば、配当利回りを4分の1に押さえられ、賃料は年間約3千万円安くなり、市民の出資割合を多くすれば、さらに家賃負担が低減。
- ・市はプロジェクト終了の20年後に残価7億円で買い取る。

まとめ

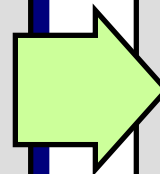
持続可能な行政サービスの提供

平成19年度末 加西市負債
総額528億円
一人あたり107万円



負債総額のうち下水道
が294億円

一人あたり59万円
年間2.1億円の赤字



PPP手法で
効果年間2.1億円
上水道と一体運営を
検討

まとめ

持続可能な行政サービスの提供

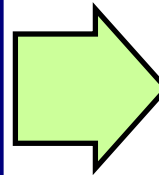


負債総額のうち

病院37億円

一人あたり7.5万円

年間3.8億円の赤字



収入リスクを

移転する方法

病院敷地内で別収入

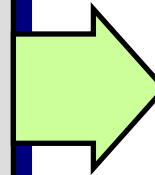
医師育成方法を提案

まとめ

持続可能な行政サービスの提供



人口千人に対し
加西市職員数14.5人
(県内平均、周辺自治
体より多い)



包括民間委託
PPP手法で
外部化と包括委託
年間23.8億円削減
(人件費、事業費)

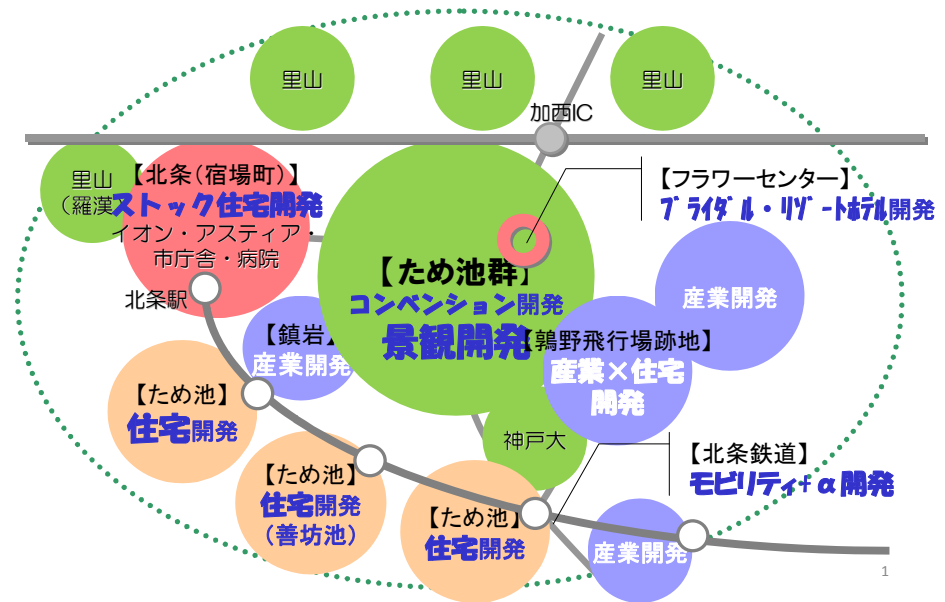
未来の加西市の発展

加西市通勤流入超過
の現状

県庁所在地以外では
珍しい

主因は工場誘致の
成功

加西の未来構想～30年計画 案



流入 > 流出

未来の加西市の発展

いったん立地した企業の維持
→レッドカーペットサービス

居住希望・世帯分離・資金の地域内還流
→住宅建設提案

フラワーセンター、鶉野飛行場跡地
ため池、遊休地 → 多様な開発

負債半減に向けて

最近4年間の負債残高平均減少

16年

提案のPPP手法

6.2年

ただちに
着手

KP21の設立

子供たちにツケを回さない！



全市民が力を合わせて
すみよいまちNo1を目指そう
PPP加西市

ご清聴ありがとうございました



東洋大学大学院

経済学研究科公民連携専攻修士課程

サム田淵ゼミ加西PPPチーム

子供に
ツケを
まわさない!

PPP for our Children

