

対象プロジェクト名	ネットワーク拡大プロジェクト
個別プロジェクト名	第3回PPPフォーラム開催
資料名	フォーラム議事録
年度	2008年度
年月日	2008. 9. 29

第3回 日米PPPフォーラム議事録

“インフラ PPP と自治体財政改革”

民の提案で地域を変える



日時 2008年9月29日(月) 13:30～17:00

場所 東洋大学白山キャンパス5号館井上円了ホール

主催 東洋大学 日本政策投資銀行 NCPPP(National Council for PPP)

特別協力 読売新聞東京本社

特別協賛 清水建設

後援 日本プロジェクト産業協議会 都市みらい推進機構 日本経済研究所

鹿島建設 大新東 大成建設 大和ハウス工業 竹中工務店

野村證券 日建設計総合研究所 三井不動産 時事通信社

プログラム

- 13:30 開演 主催者あいさつ
塚本 正進 東洋大学理事長
- 13:40 “我が国における PPP ファイナンスの現状と展望”
藤田 寛 日本政策投資銀行公共ソリューション部長
- 14:00 “バージニア州のインフラ PPP の試み”
クリストファー・ロイド氏
- 14:30 “政府のアカウントビリティと地域経営”
グレン・ロバートソン氏
- 15:00 “自治体行財政と PPP の将来を予言する”
根本祐二 東洋大学教授
- 15:20 休憩
- 15:30 パネルディスカッション
- 17:00 閉演 コーディネーター
サム・田渕 東洋大学客員教授
- 17:15 レセプション 3号館地下1階食堂



田渕 ただいまより第3回日米PPPフォーラムを開催したいと思います。私は総合司会の東洋大学公民連携専攻の田渕と申します。よろしくお願いいたします。(拍手)

初めに主催者を代表しまして、東洋大学理事長の塚本からごあいさつを申し上げます。



塚本理事長 ただいま紹介いただきました、東洋大学の理事長を務めております塚本正進（まさのぶ）でございます。

本日はお足元の悪いところを、多数、日米PPPフォーラムにご来臨賜りまして、まことにありがとうございます。

主催者であります日本政策投資銀行、National Council for PPP、そして私ども東洋大学を代表いたしまして、一言ごあいさつを申し上げます。

私どものこの公民連携フォーラムも第3回目を迎えることができ、PPP（Public-Private Partnership）の普及を目指して、毎年その時々で最も注目をされるべき、言いかえれば、日本にとって最も参考になるテーマを取り上げてまいりました。

その中に市役所の仕事を丸ごと一つの民間企業に委託した実例として、米国のジョージア州のサンデースプリングス市も含まれておりまして、この完全PPP都市の動きを私どものフォーラムで取り上げましたところ、国内の幾つかのメディアに紹介されました。いま全国の自治体や民間企業の注目を集めつつあると伺っておりまして、我々のフォーラムも、実際にお役に立てているのかなということを自負いたしている次第でございます。

と申しますのも、東洋大学では地方自治体と協定を締結いたしまして、地域の経済的な課題を公民連携、いわゆる Public-Private Partnership（PPP）の手法を用いまして解決するため、本学の教員及び社会人大学生が調査を実施する地域再生支援プログラムを対象に、この事業の公募をいたしております。このプログラムが、平成19年度の文部科学省大学院教育改革支援プログラムに選定されたことを見ましても、だんだんと公に社会へ認知されてきているということでございます。

このような実績を評価いただきまして、フォーラムへの支援の輪もだんだんと広がってまいりました。今年も多くの皆様にご協力、ご支援をいただいております。ここでぜひそのお名前を紹介させていただきたいと存じます。

読売新聞東京本社、清水建設、日本プロジェクト産業協議会、都市みらい推進機構、日本経済研究所、鹿島建設、大新東、大成建設、大和ハウス工業、竹中工務店、野村證券、日建設計総合研究所、三井不動産、時事通信社でございます。私の勝手に敬称を省略させていただきましたが、これらの機関並びに企業の方々にはまことにありがたく、この席をお借りしまして心より御礼申し上げます。ありがとうございます。

さて、今日の第3回フォーラムでございますが、また注目すべきゲストスピーカーを米

国からお迎えすることができました。

まずお一方は、バージニア州でP P E A (Public-Private Education facilities and Infrastructure Act) という新しい法律をつくって、学校や病院等の建て替えを民間の力で推進していくというクリストファー・ロイドさんです。

日本でもご承知のように、社会資本の老築化は日ごとに進んでおりまして、ひとたび大きな地震が参りますと、多くの公共施設が倒壊の危険にさらされております。このP P E A法と申しますのは、民間の知恵を生かせるプロジェクトを自由に提案できるという点に、最大の特徴があると伺っております。したがって、日本でもこれから大いに参考になるのではないかと存じます。

そしてもうお一方は、フロリダ州のG P A A (Governmental Performance and Accountability Act) という法律に基づいて、政府の情報を公開し、その評価に基づいて民営化や外部委託を進めていらっしゃるグレン・ロバートソンさんでございます。

日本におきましても、自治体財政健全化法や公的機関の会計改革と申しますか、情報公開がいま広がりつつあります。私はある一方で、企業経営という一人の立場で見ると、このような情報を整理して公開するというだけでなく、この情報をもとに大いに利用・活用して、経営の質を高めていくことが一番大切な点であろうかと考えております。ロバートソンさんは、全米のバジェット・ディレクター協会の会長も以前務めておられたと伺っておりますので、本日は全米のそれぞれの州の動きもお教えいただければ、大変ありがたいと存じております。

また、主催者の一人であります日本政策投資銀行からは、藤田寛公共ソリューション部長がいらしています。ちょうど来月10月1日から日本政策投資銀行が民営化されます。その後の日本におけるP P Pファイナンスについてということ、そして、我々の本学からは根本祐二教授が、本日のスピーカーのお話から何を学ぶか、そしてまた、将来の日本のP P Pはどうなっていくのだろうかというようなことに関して、スピーチをさせていただく予定でございます。

少々長くなりますが、先週麻生政権が誕生して、総選挙の日程があれこれと取りざたされるようになってまいりました。選挙の結果では、日本のP P Pの将来がどうなっていくのだろうかというような不安を、お感じになる方も大勢いらっしゃるかもしれません。

しかし、私は経済対策が先かあるいは財政再建が先かとか、借金や増税をすべきだとかそうじゃないかとかというような短絡的な二者択一の問題ではなくて、地域経済の体力を高めて、我々国民の生活をより一層質の向上を図っていくという上におきましては、このP P P方式はベストの方法であろうと当初から考えております。したがって、このフォーラムを通じてぜひこのP P Pの可能性を感じ取っていただき、日本の国内に広める活動にご協力、ご支援を賜りますれば、まことに幸いに存じます。

今日はこの講演、パネルディスカッションの後に、ささやかではございますがレセプションも用意いたしておりますので、ぜひお時間の許す限りお気軽に、積極的にご参加を賜

りますようお願い申し上げます、主催者のあいさつといたします。本日はまことにありがとうございます。(拍手)

田淵 塚本理事長、ありがとうございます。

プログラムには載っておりませんが、ロイドさんはバージニア州から来ていただいておりますが、バージニア州知事から東洋大学へのメッセージが届きましたので、ここでご披露したいと思います。



ロイド 「バージニア州知事は、このPPPの素晴らしいご貢献、東洋大学のその推進力に対しまして、心から感謝申し上げます、またそれを認定したいということで、ここに認定書を贈呈させていただきます。

(拍手)

田淵 バージニア州では2002年から、今日発表がありますPPEAという法律のもと、100 幾つかの官の施設を民のお金で建てるということをやっておられます。それで、東洋大学で公民連携を教えているということを知りまして、知事から一生懸命やってくださいという激励の楯をいただいたということです。ありがとうございます。

我々東洋大学公民連携専攻では、皆様に公民連携の情報提供という形で、今回で3回目



になりますこの「日米PPP（公民連携）フォーラム」を開催してまいりました。今回、いま理事長からお話がありました4名のスピーカーの方から、最新のPPPの情報を提供したいと思います。

パネルディスカッションは、最初はパネリストたちの話ですけれども、その質問を私が見まして、

一つ一つでき得る限り皆さんの質問に答えていきたいと思っております。これは4名のスピーカーが終わった後ということでお願いします。

東洋大学公民連携専攻では、日本政策投資銀行、アメリカのPPP協会、NCPPP (National Council for Public-Private Partnership) とAlliance Agreementを結んで、アメリカの、世界の、日本の公民連携の情報を皆様に提供するとともに、日本での研究を続けております。

まず、第1の今日のスピーカーですけれども、そのアライアンスのパートナーであります日本政策投資銀行のパブリック・ソリューション部の藤田部長からスピーチをお願いしたいと思います。



藤田部長 ただいまご紹介いただきました、日本政策投資銀行公共ソリューション部長の藤田でございます。本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。私どもも主催者の一人として、お足元の悪い中を多数ご参加いただきまして、感謝申し上げます。

私のいただきましたのは「我が国におけるPPPファイナンスの現状と展望」という大変大きな題でございます。先ほどからご紹介をいただいているように、私どもの銀行は、

後でも少し出てまいりますけれども、いわゆるPFI（Private Finance Initiative）というのが日本に入ってきたのが、もう10年ばかり前でございますか、そのころからのPFIに非常に積極的に取り組んでまいった金融機関です。その中では、そういう意味ではパイオニアであると自負しております。それ以外のいわゆるさらにPFIよりも広い概念というか、PFIがその一部であるというのが正しいのだらうと思っておりますけれども、PPP（Public-Private Partnership）に積極的に取り組んでまいりましたので、その経験を踏まえて現状、それから今後について、ごくごく簡単ではございますが、お話をさせていただきたいと思っております。

先ほど理事長からもご紹介をいただきましたが、私ども日本政策投資銀行というのは、現状はいわゆる特殊法人、政府機関ですが、あさってになりますとこれが株式会社になります。いわゆる民営化ということですが、正確に申しますと株式会社化でありまして、政府が100%株式を持った特殊会社が変わります。あと2日です。

ですから、これまでPFIとかPPPとか、そういったものについて積極的にやってきたというけれども、民営化されたらどうなるのという声はよく聞きます。そういう公共的な使命というのは、もうないのかという話もあるわけでございます。

今後、5年ないし7年でその政府が持っている株を全部売っていくことになっているわけですが、その過程以降であっても、この株式が完全に政府の手を離れた後であっても、私どもには四つのDNAがあると考えております。

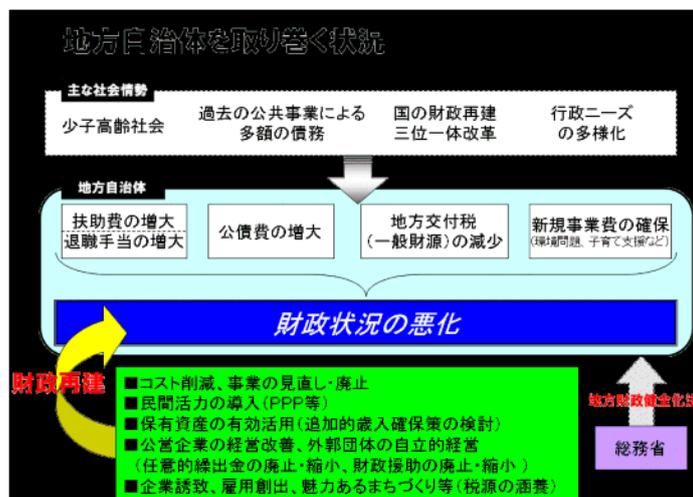
一つは、長期の視点で物を見るという長期性であり、次が中立性です。特定の企業グループとかそういったことに、捉われるものではないということ。それから、パブリック・マインド。これまでは政府の一部でありましたが、それを離れてからもやはり公共的な使命を持った機関として、仕事に取り組みたいということ。こういったことを踏まえて、皆さんからいただいている信頼を大事に守って、仕事をしていこうと思っております。ですので、我々の部署では、引き続きこういった公共ソリューション、パブリック、そしてプライベートの間に立ってご協力を申し上げる、こういった活動を続けてまいる所存でございますので、引き続きどうぞよろしく願いいたします。

というのは前置きでございまして、今日もアメリカからは自治体関係のお仕事をされている方をお2人お招きしているわけですが、まず今の自治体ということに絞って、状況をごく簡単にまとめたものでございます。一番上に書いてあるのは社会の大きな変化です。一つは少子高齢化。人口の減少ということが日本ではもう起こっているということ。

それから、債務の累積、多額の債務、財政の逼迫。そして、国の財政再建、三位一体改革によって地方交付税が減らされている。それから、住民が、社会が成熟化することに伴いまして、行政ニーズが非常に多様になっている。こういう大きく変化している社会情勢の中で、地方自治体はいわゆるこの少子高齢化と大きく結びつきますが、団塊の世代が退職されるということで退職手当が増える。それから、高齢者が増えることによって、福祉関係のお金がたくさんかかる。それでお金がありませんから、借金をたくさんしてしまっ

ている。地方交付税は減らされている。そして、新しい事業も行政ニーズの多様化を踏まえて、新しいこともやらなければいけないということで、大変厳しい状況になっているわけです。

そういう中で財政再建の要望というのは強いし、先ほど理事長のお話にもありましたように、もう間もなく財政健全化法ということで、今年の秋から各自治体のいろいろな指標が公表されるはずですが、この事態の中でどうやっていけばいいのか。ここにもありますように、コストを削減しようとか、事業を見直そうとか、その中にPPPを導入しようというのも出てくるわけです。

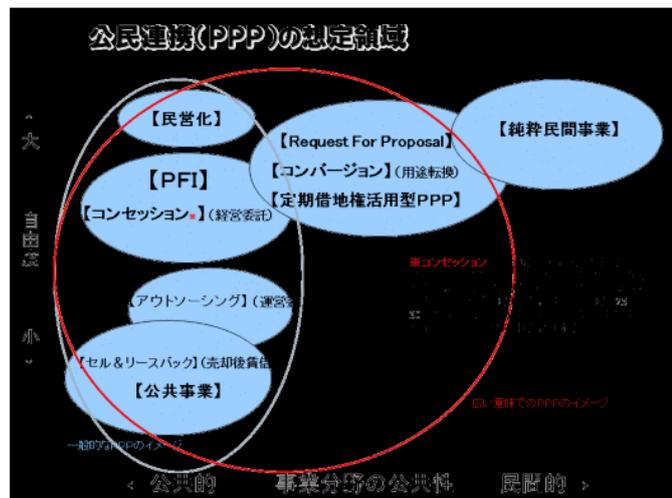


一番下に書いてあるように、この上の四つというのは、どちらかというリストラ系といえますか、コストカットのほうですけれども、この一番下も大切です。企業を誘致するとか雇用をつくるとか、魅力ある町をつくるという意味で、税源の涵養、要するに収入を増やすという発想も必要でして、ここが意外にまだ十分でないと思っています。これはまさに経営でして、今日のロバートソンさんの話でもそれが語られるのかと期待しておりますけれども、収入を増やすという発想もやはり必要です。PPPというのは、もちろん今も上で申し上げたようなこういうリストラの観点もございしますが、収入を増やす方向にPPPをどう使うかというのも、自治体にとって大変大切な課題であると思います。

これからの財政健全化法では連結実施赤字比率、連結という、単独で自治体を見るのではないという方向に行きつつある。それから、将来負担比率というような、外郭団体に対して例えば損失保障をしているとかそういったことまで加味して、自治体の財政状況を判断するという実態になってきているわけです。ですから、これまで私どもは第3セクターその他に随分お手伝いをしてきましたけれども、それと同じ発想では済まないような状況に自治体はなっているということです。

今まで自治体のお話をしましたけれども、これは国も同じことでして、国も少子高齢化の中で、あるいは過去の公債の増発の中で、大変厳しい状況にあるわけです。そして、国と自治体、先ほどの地方交付税の減額というのも、国の厳しさの裏側の反映でもあるわけですし、要するに公、端的に言えば日本という官は、大変難しい状況に来ているということが言えようかと思います。

さて、公民連携を整理してみたいと思います。縦軸が事業としての自由度の大小で、上へ行くほど自由度が大きい。横軸は事業の公共性が高いほど左側、ゼロに近づき、民間的で自由であればあるほど右へ行くという二つの次元をつかっていったわけですが、一番古くから恐らく自治体で行われたことというのはアウトソーシングですね。ごみ収集の民間委託なんていうのは、随分昔からやられてきたことで、それほど驚くようなことではない。これはある意味ではあまりPPPとかそういう新しい概念なしに、割と普通に日本の自治体でも行われてきたことだろうと思います。



ただ、それがあまり広がらない中に、先ほどから言っているような財政の厳しさというのはやはり前世紀(20世紀)の終わりごろ、日本がバブル崩壊した非常に景気の厳しい中、自治体の財政も緊急経済対策とかそういったものがたくさん打たれる中で、このPFIというのが出てきた。

どうも日本ではこのPFIというのがPPPとイコールのような目で随分長いこと見られてきたような気が、私は個人的にはしているところがあります。PPPというのは、PFIに限定される新しいものをつくるということだけでは決してなく、このアウトソーシングがそもそもそうなわけですね。もともと事業をお任せするということであつたわけですが、後でもご紹介しますが、それ以外にもみずから自治体が公営としてやっている事業を民営化してしまうということです。我々も官から民になるわけですが、そういった動きが徐々に出てきています。

それから、公共事業そのものをいろいろな形でやるというのも、公共事業というのは純粋に官がやるわけですから、PPPではないと言いながらも、そこに民間の視点を入れていくという動きも出てきているわけです。これもセル&リースバックというようなことが出ています。一般的には、今この小さいマルで囲んだあたりがいわゆるPPPのイメージですけれども、さらに考えてみれば、純粋民間事業はそうではないと思いますが、その中間的な形態がいろいろとあるのではないかと。これは根本先生がご専門ですけれども、リクエスト・フォー・プロポーザルであるとか、コンバージョンといったようなこととか、定期借地権を活用したPPPです。横浜とか岡山で例がございますが、そういったものが徐々に出てきていて、結局PPPというのは非常に広大無辺な概念であつて、最後に出てきた大きなマルで囲むようなところが、PPPなのではないかということです。

今から少し事例をご紹介しますけれども、私どもはこういったかなり広い視点で様々な

事業に関わってきておまして、その経験を踏まえて少し今日はお話をさせていただいているわけです。

一つの例としては、羽田空港の国際旅客ターミナルです。モノレールに乗っていかれると、今は大きな工事が途中で行われているのを皆さんもお気づきになると思うんですが、これはPFIです。もちろん非常に大規模ですし複雑ではありますが、ある意味ではオーソドックスなPFIの一つの例で、私どもはこれにもお手伝いをさせていただいております。まず、PFIの一つのオーソドックスな例としてご紹介いたします。

◎東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビルPFI事業

〈事業内容〉
 中央国際線地区、羽田国際線地区の国際線旅客ターミナルビル、モノレール、エレベーター、空調設備、給排水設備、電気設備、機械設備、消防設備、保安設備、情報設備、その他設備の設計・施工、設備の保守・管理、清掃、保安、情報、その他業務の提供。

所在地 大田区羽田空港2丁目
 総事業費 約190,000百万円
 建設費 約140,000百万円
 期間 5年間
 事業内容 国際線旅客ターミナルビル、モノレール、エレベーター、空調設備、給排水設備、電気設備、機械設備、消防設備、保安設備、情報設備、その他設備の設計・施工、設備の保守・管理、清掃、保安、情報、その他業務の提供。

事業主体 民間7割
 約87,000百万円
 約2,000名
 平成18年度 株式会社
 平成19年度 株式会社

出資比率
 日本建設ビルデイング 34%
 JAL 17%
 ANA 17%
 越田建設 8%
 野村建設 7%
 NITコーポ 3%
 ケンコー 3%
 住友建設 3%
 東武建設 3%
 東武ホールディングス 3%
 住友建設 3%



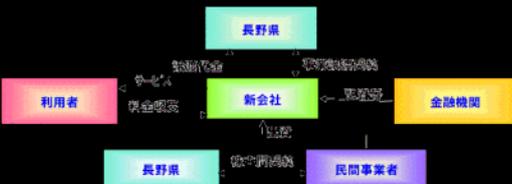
それから、民営化ということで一つの例はガスです。関東ではあまりなくて、千葉県には少しまだあるかもしれませんが、自治体が直接都市ガス事業をやっているというのは実はたくさんございます。それが少しずついろいろな理由で、採算が厳しいとかといったこともあって民間に譲渡されていく、民営化されていくという動きがあります。その中の一つの例が長野県営ガスです。長野市とか小諸市とか佐久市とか、6市9町のガス事業です。

②ガス事業 ～長野県営ガス民営化(公営企業の民間譲渡)

■ 関係会社
 ● ランディンゴ : 会社法承認済中心企業、会社法承認済中心企業
 ● 伊豆建設 : 長野市、小諸市、佐久市等の中心企業
 ● 伊豆建設 : 64.572% (伊豆建設が親会社)
 ● 藤上建設 : 4.941% (伊豆建設が親会社)
 ● 金持建設 : 0.941%

■ 関係企業
 ● 平成18年12月 企業再編推進の同意計画発議
 ● 平成18年4月 協議特約締結、本府LOI(融資関心表明書)発出、民間事業者募集
 ● 平成18年9月 民間事業者決定
 ● 平成17年9月 新会社に事業譲渡実施

■ 関係企業
 ● 民間譲渡方式(新設会社)による公営ガスのバリューアップ事例。
 ● DBJは募集要項発表段階でのLOI(融資関心表明)発出とともに、新会社に対し、民間金融機関と協同して事業譲渡代金の融資を実行。



ガス事業というのは、だれかがパッとやれるものではありません。やはり経験のあるプロでないとできない仕事ですから、当然ここでは東京ガスさんが中心になっているわけです。このケースの大事な点は、長野県がその事業を売っているのですが、東京ガス本体ではなくて、その新会社をつくってもらって、そこに長野県も出資をしている。つまり、

事業のあり方、今後の運営についても一定の発言権を官が確保するというやり方をとっている。

それから、これは少し変わったケースですけれども、ブリで最近大変有名になっておりますが、富山県の能登半島のつけ根にある氷見です。私は今年の春まで富山県にいたものですからよくわかっているのですが、これは自治体ではなくて独立行政法人の年金・健康保険福祉施設整理機構という、要するに「かんぽの宿」ですね。その宿を民間に売ってこうというケースですが、これの注目すべき点は、買ったのが例えば大手の観光業者の方ではなくて、この保養施設の管理人をなさっていた方が会社をつくって、この施設を買い取るというやり方をとったケースです。

これはPPPというものの一つの姿で、その地域の雇用を守り、これまで皆さんに支持されてきたこの施設のよさを守りたい、みんなの雇用を守りたいというその管理人の熱意から出た例です。これはなかなかおもしろいケースだろうと思っておりますが、これも一つのPPPです。



民営化というのは民間譲渡ですが、そこに地域の特性あるいはその地域におけるその施設の意味を十分理解して行われたケースということです。PPPは何も三つだけの例でわかるわけではないと思いますが、非常に多様であり、なおかつ考えなければいけないことがいろいろあるということが、少しおわかりいただけるのではないかと思います。

あと、今後PPPを考えていくにおいて、我々が考えなければいけないと思っていることを一つだけご紹介しておきますと、アセット・マネジメント（資産管理）ということです。最初のほうのスライドで、いろいろな施設のある種のリストラといったようなことも考えなければいけないというお話をしました。これは喫緊の課題であろうかと思いますが、それをやるについては、いわゆるこのアセット・マネジメント、資産の管理ということですが、その自治体なり国も全く同じですが、施設全般について、ある種将来の状態を的確に予測していくということ。どうなっていくのか。それはその施設が古くなっていく、物理的に傷むとかそういったこともありますが、ニーズがどう変わるかということについても考える必要があるわけです。

こういったことをしっかり考えて、なおかつ経営的な視点から、これは単にもうけるという意味ではなく、その自治体経営の視点でその施設はどんな意味を持つのか。これは単に収益を生むことだけを言っているのではありません。住民サービスの視点ということでもいいと思いますが、それを考えて総合的に管理していくということだろうと思います。

このようにアセット・マネジメントが求められる背景には、様々な社会の変化があるということをご理解いただけるのではないかと思います。

さて、PPPを進めるに当たってどういうことに注意したらいいのか。これはまた後からロイドさんからのお話にも出るとと思いますが、民間化するというPPPを進めることの効果について説明責任を果たさなければいけないということです。これは当たり前ではありますが、やることありき、PPPありきで話を進めるのが正しいわけではないということ。まず説明責任が果たせるのかどうか。

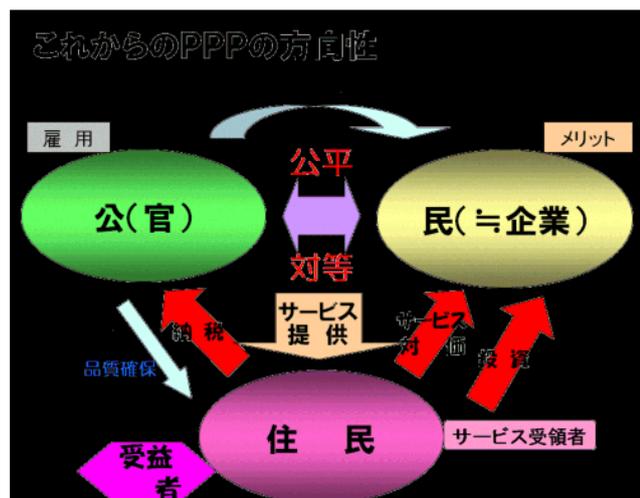
それから、先ほどのガスの例でもやりましたが、何もかも民間に任せればいいというわけではなくて、ある種公的関与が必要なケースもあるはずで。そうはいつても、民間としても引き受けていくためには、チャンスがなければやれない、収益機会がなければできない、これもまた事実です。

それから、民間を選ぶにしても、透明なプロセスを踏んでいくこと。これは説明責任の一種かもしれませんが、このトランスペアレンシー（透明性）というのがいい加減では皆さんの納得が得られない、住民の納得も得られない。

それから、これは非常に難しい問題ですが、雇用の問題です。先ほどのガスとかそういったことでもよく出てくることですが、このあたりも解決をしていかなければいけないということです。これは常にこれまでも皆さんが悩んでこられたことですが、ますますこれから重要になるだろうと思います。

最後に、いま申し上げたことを図にしながらご説明したいと思います。ここにもビジネス関係の方がたくさんいらっしゃると思います。私自身もそうですけれども、これまでどうもPPPというとき公とか官、お役所、それと民、これは大体企業ということだと思っんですが、この二つの主体でファイナンスをどうするかとか、どういう利益が取れるのかとか、どうこちらが有利になるのかとか、こちらが利益を得られるのかとか、そういったことが中心の議論がされてきたと思います。

ただ、今までの私のお話の中でも十分触れていないのですが、一番大事なのは実は住民の視点だろうと思うんですね。住民に対して二つの主体が、共同してサービスを提供する



ということがPPPであり、それを絶対に忘れてはいけない。公が節約するとか民が稼ぐとか、そういったことだけでPPPをとらえると、非常に話が小さくなっていきます。そして、PPPに対するファイナンスというの、今日はあえて紹介しませんでした。先ほどご紹介した三つの例でも、プロジェクト・ファイナンスであるとか、あるいはいわゆる負債のほうのいろいろな優先劣後をつけるとかといった、新しい手法が使われています。それはそれで大変大切なことですが、まず基本はここにあるんだということが大事です。

とにかくサービスの受領者であり受益者である住民のためにどういうサービスが提供されるのかということに、立ち戻る必要があるのではないかと思います。そういう意味で先ほどの説明責任の問題は理解できますし、官が関与する、公が関与することも、品質の確保という意味で理解できると思います。

それから、民にメリットがないといけないというのは当然でしょう。それから、雇用問題についても考えなければいけないということがあるわけです。この二つが公平で対等であればならないというのは、先ほどのトランスペアレンシー（透明性）の問題としても重要です。住民から言うところにはサービスの対価を払うという関係で、ガスのケースがそうですが、サービスの対価を払ったりしなければいけない。

それから、公に対しては税金を払う主体です。ただ、一つ考えておきたいのは、住民というのはこれだけでこういうものに関わるとは限らないわけで、民間のやるこのビジネスに対しての投資家としての顔も持っているわけです。ですから、住民というものをどううまく巻き込むのか。ファイナンスは技術だけの問題ではないということです。

昨今、アメリカの金融が非常に混乱していて、証券化その他について批判的な声も多いわけですが、それに別に私は「それ見たことか」と組するつもりは全くありません。PPPについてはやはりこの住民という視点、住民もお金を様々な形でここに払っていったということ、ファイナンスの視点にもしっかり組み入れて議論をして、進めていく必要があるのではないかと、それが一番いい姿をつくるために必要なポイントなのではないかと思っております。

田渕 藤田部長、ありがとうございます。政策投資銀行もこれから民営化ということで、今後ともよろしくお願ひします。ここからお二人のアメリカからのスピーカーの紹介をしていきますけれども、先ほど理事長からも説明がありました、アメリカ・バージニア州のPPEAという法律の紹介です。クリストファー・ロイドさんは、ウィリアム・メリー大学卒業で、バージニア州の商務貿易長官の特別補佐官、次席長官を務めて、バージニア州での経済開発、貿易促進に携わった後、民に移りまして、マグワイアウッズ・コンサルティングで新しいビジネスの開発のチームリーダーとして活躍をなさっております。その中でも2002年のこのPPEAという法律の紹介で、バージニア州で法律をつくりまして、今はコンサルタントとしてPPP、PPEAを推奨するほうの方です。彼はこのことから全米中から今引っ張りだこで、いろいろなところからPPP、PPEAのスピーカーとして呼ばれております。

これからロイドさんをお呼びしますが、その前に、今年の春にうちの院生で同じような研究をした人がいます。東京都の葛飾区の小学校、中学校ほかの公共施設の建て直しをこれからやっていかなければいけないのですが、幾らかかるかという試算をしましたが、2400億円かかるという計算になりました。

葛飾区で2400億円でしたら東京都で何兆円、日本で何十兆円というお金になると思います。それをバージニア州では、民の金で建てるというユニークな法律（P P E A）をロイドさんが中心につくられて、もう100幾つの官の施設が建っているということです。

ということで、彼のバージニア州のP P E Aという法律の紹介を受けます。



“バージニア州のインフラ PPP の試み”

クリストファー・ロイド氏

マグワイヤウッズ・コンサルティング上級副社長

ロイド この機会をいただきまして、大変にありがとうございます。東洋大学でこれができることは大変に光栄でございますし、名誉なことと存じております。

最初に、東洋大学のリーダーシップに心から御礼を申し上げたいと思います。ロバートソン、そして私をこのようにお招きいただきましてありがとうございます。このプログラムについてお話できますことを大変にうれしく思います。アメリカにおきましてもこのP P Pは20年間活動しておりますけれども、アメリカにおいて大学でこのようなプログラムをやっているところは他にはないと思いますので、根本先生、田渕さん、本当に素晴らしいこのような研究を促進しておりますことを大変に賛辞をお送りしたいと思います。

それから、藤田さんがいま枠組みを設定してくださいました問題の本質についても、いま舞台を設定して下さったという感じでございますので、バージニアの例をこれからお話ししたいと思います。

今日、これから私が皆様にお話をしたいのは、いま田渕さんから、それから藤田さんからもありましたが、自己紹介もいただきましたけれども、何がP P Pなのかということ。私から法務的に、それから規制のほうから、またバージニアではどうなのかということからご紹介したいと思います。

バージニアにおいては、ツールボックスのもう一つのツールだという言い方をしているのですが、すなわちこれはインフラを構築するやり方の一つであるということです。それから、デザイン・ビルド・

What is a Public Private Partnership?

What is it?

- An alternative procurement tool that allows public entities to more efficiently develop infrastructure and achieve better value for the taxpayer
- Vehicle to use design-build contracting practices
- Leverage private sector expertise to meet public goals
- Opportunity to foster innovative financing

What it is NOT?

- A panacea that resolves all procurement issues
- A way to get something for nothing
- Privatization

コントラクトという言い方をしておりますけれども、そういう形で何を意味しているかといひますと、エンジニアリングも建築のデザインも含めて、コントラクターと一緒に協力をして推進をするということです。それによってプロジェクトを構築していくということです。

これは典型的なプロセスで、まず通常は政府が建築家を使って、いわゆるコントラクターがその後で入札をするというやり方です。そうしますと、一番低い入札価格が大体勝つことになるわけで、非常に時間もかかるし、入札の価格も非常に高くなる。そして、エンジニアの最初の設計からはかなり変わってくるかもしれない。もしもそのような形でかなり変更をすることになって、それに対して価格がさらに上がることになると、今度は政府が負担をしなければならないというようなこととなります。

ですから、専門知識、民間の知恵というものを使おうということ、そしてプロジェクトを開発していこうということです。専門知識はある。しかし、政府は持っていないというものが実際に民間にあるということになりますと、PPPを使わない手はないということになります。時によりましては、この法律によってファイナンスもできると。これは民間のほうからの資金調達ということで、プロジェクトに投資をするという形になります。

PPPで無いものは何なのか。まずこれはすべての問題を解決する万能薬ではないということです。プロジェクトは、ほとんど政府が開発する場合には通常のやり方でやるということだと思ふんですけれども、プロジェクトの中でPPPが本当に理にかなっているという場合もあるわけです。ですから、何もないものに対して何かをするということではない。すなわち、意味が必要、内容が必要であるということです。

例えば、民間からの公共への無料のギフトということではないということです。最終的には民間のその法人には、やはりきちんと報酬を払われなければならないということです。それで、実際に政府だけでプロジェクトを進行するよりも早くできる。しかし、対価は払われるべきだということです。

それから、これは民営化と混同してはならないということです。多くの場合、プロジェクトが進展していきまると、政府がまだ所有権を持っているわけです。だからといってこの資産が民間側に無料で手渡されたということではないということです。

PEAは何かということをも簡単に説明したいのですが、

これはPublic-Private Education facilities and Infrastructure Actと言われる法律です。(略して)PEAと呼んでおりますけれども、この法案を通すということで、よくこ



What is PPEA?

Public Private Education
Facilities and Infrastructure Act

これは反対意見を持っているほうでは Public-Private Everything と呼んでいたようです。すべてのタイプのインフラに実は敷衍されたもののわけですが、バージニア州政府は他の州政府と同じように、いわゆる公共の調達に関する法律というものがあります。これは他の州でもありますけれども、これを段階的に購入するというプロセスなわけです。

まず最初に建築の設計をして、入札をして、入札を落としたところが建設をするということで、非常に時間がかかる。まず、プロジェクトの主軸が決まり、そのエンジニアリングをして、今度はゼネコンを雇用して、そして実際に入札過程に入る、非常に段階的でなかなか時間がかかるプロセスということです。

それに対して、例えばいま鉄鋼もコンクリートも、それ以外の建材もすべて上がっています。年間 10%から 20%も値上がりしている。ということは、買うだけでも非常にかかる。インフレも加味すると非常に購入のプロセスが長くかかると、それだけ値段は上がることになりまして、この期間を短縮することによってそれだけコストを削減できることにもなるわけです。

これは新しい法律ですけれども、PPEA法によりまして、州政府としてはもっと革新的、またもっと創造的なプロセスに従事することができる。すなわち、やはり民間の専門知識というものを有効利用できるわけです。

ニーズは何かというのはわかりますよ、こういうアイデアで

これを達成することができますよということで、ロバートソンからも話が出ると思いますがけれども、政府は例えば学校のカーペットの色までは別に関係ない。ドアの大きさがどれくらいかということもいい。もうとにかく学校としてきちんと機能を果たすかどうか、あるいは刑務所もちゃんと機能を果たすかどうかということで、見かけがどうかということは市民としてはあまり関係ないわけです。

うまくいくかどうか、機能するかどうかということが重要で、仕様の細かいところまではわからないというか、その詳細にまでは関心がない。これに関しては、民間が実際には民間の建物をつくっているわけですから、それを今度は公共にそのまま応用しようというわけです。

このプロセスにより政府がチームを選択します。その際に目標を明確にする。すなわち、どこかを最良にすることが基本ではなくて、最も有資格で、しかも安い値段だけれどもそれだけの質を保証することを選択するということです。

特にその政府のプロセスにおいてはPPPがうまく稼動するバージニアの州法がありま



Virginia's PPEA - Background

- State and local governments must follow the Virginia Public Procurement Act
- This law requires government to follow a step-by-step process to purchase goods and services
- Contractor selection is based solely on lowest price

して、やはり我が州だけではなくほかの州も同じようなプロセスを活用しております。それは地方自治体としては、これらのオブジェクティブの基準というものを明確に出しております。どのようにランクづけをするかということです。

民間の企業が州政府に対してこれを提示することになります。ですから、民間の法人がこのような提案を提出します。この際に R F P (request for proposal) の何かリクエストがあるということではなくて、これがこういうふうなこういう学校、あるいはこういう病院、あるいはこういうパーキングが必要ですねということです。それ

に対しては、こういうふうな形で健全に建設ができますよという提案をする。あるいは、政府のほうから地域社会に対して声明を発表する。学校が必要です、刑務所が必要です、あるいは病院が必要です、民間のほうからどういうふうな案があるかという提案を出してくださいという形か、どちらかで動くということになります。ですからこの際には、今までは入札価格が低いかどうかで実際落とせたわけですね。ほとんどのプロジェクトが、そういう形で入札が可能になっていました。



PPEA Process

- PPEA is a new law that allows for creativity and innovation in how government buys goods and services
- PPEA allows a private company to describe how the company would solve the government's need
- PPEA allows the government to select the company it thinks is most qualified, not just the one with the lowest price



PPEA Process

- Public body adopts guidelines
- Private entity submits proposal to public body or public body issues a solicitation for proposals
- Public body makes a written determination whether the project is developed using competitive **bid** or competitive **negotiation**
- Competitive **negotiation** can proceed if the public body determines that this method is "likely to be advantageous" because of the "probable scope, complexity or urgency of the project" or "risk sharing, added value, an increase in funding or economic benefit from the project that would not otherwise be available"

しかし、基準をつくる、例えばコストが節約になる、リスクが共有できる、あるいは経済的なメリットがあるPPPによる利点ですが、バージニアの法律によりますと、PPPが可能になるということです。これはいわゆる競争的交渉 (competitive negotiation) と

呼ばれています。従来のやり方はいわゆる競争的入札というプロセスでした。それが現在は競争的交渉というやり方が使われているわけです。

プロセスにおいて民間が入ってくると、そこで明確にしたいのは、やはりその知的所有権は保護されるべきであるということです。例えば、ユニークなアイデアを出したということで、バージニアの法律ではそれが可能になります。これはF O I A (Freedom of Information Act) と呼ばれておりますけれども、いわゆる自由情報法ということです。これにより通常は情報を開示するわけですが、この提案の中で開示しなくてもいいということがあります。すなわちこれは、知的所有権に関するものは情報開示から免責されることになるわけです。

コンセプトを提示する。チームのこれまでの経験、資格、大体のアイデア、どういうスケジュールでやるか。それから、コストがどのくらいか。そして、どういうメリットがこのプロポーザにあるかということです。先ほど藤田さんからも（話があった）PPPは、例えば収益が上がる、雇用がさらに大きくなるというようなこともメリットなわけで、これが非常に重要なわけです。



PPEA Process

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

バージニアの法によりますと、これは例えば非常に高度な民間の企業でリソースもある、例えば会計士、エンジニア、それから弁護士も要るということになりまして、これらのタレントを実際には州政府自体は持っていないかもしれないわけです。ということで、これは土俵を同じくするために、自治体に対していわゆるこの場合には5万ドルのプロポーザルをレビューするその料金 (fee) というものを設定する。そして、自身の会計士を使う。これにより政府が民間との間の交渉が可能になるような形にするということで、州政府としては市民に対して最もいいディールというものが選択できるということです。

一旦提案が出てきますと、当然機密情報、知財部分を除いて公共のものになります。ですから、どんな会社でも参加して、競争原理に基づいた提案を出すことができるわけです。

法律によりますと、少なくとも 45 日の競合提案を出す期間を求めなくてはならないということ。PPP といったものは、特定の会社を優遇するものではありません。あるいは、一社だけを選んで全く他社を無視するというわけではないわけです。ですから、PPP でも競争というのは不可欠です。

その競争を進行するようなプロセスが担保されているわけです。一旦提案が出てきますとそれをレビューしまして、例えば 6 提案あった場合に 3 社だけ残して、もうだめだと 3 社を拒否する。その 3 社に対しては、詳細の提案を要請するというので、価格とかも入れ、また工期なども保証してもらうことになります。

当然提案内容を変えると、詳細提案をしてもらうことになります。この詳細提案が返ってきた段階で、コストも工期も固定するというので、包括契約になるわけです。これは地方政府と民間の間のそのプロジェクトのための契約書になる。そして、工期、コストだけではなくその成果（パフォーマンス）もこの中で保証することになる。ですから、左側を見ていただきますと、これがフローチャート、右側の左ですけれども、PPEA の意思決定のプロセスを示しております。

PPEA によって何が提供されるのか。そして、州政府は何を受け取ることができるかといいますと、いわゆるターンキー方式のプロジェクトの受け渡しが行われるわけです。

どういうことかといいますと、市長、県知事はブルドーザーが何台入ろうが気にしないでいいわけです。最終的にターンキー方式でプロジェクトがすべて終わってから、引き渡しをするということです。したがって、政府としては何が最終的に必要なのかということに焦点を当てるわけですし、その実施に関しては民間企業のほうが詳細の作業をすればいいわけです。



PPEA Project Structure

- "Turn-key" project delivery
- Contractor assumes project cost and schedule risk
- Opportunity for other revenue generating activities to reduce government cost
- Team members provide free advice that helps the government even if project is not developed
- Often achieves project cost savings through value engineering and faster schedule
- Innovative financing permitted, but government owns in the end

当然リスクの負担というのがあるわけです。エンジニアが何か失敗した場合は、さらに税金を使うということではありません。民間企業の請負業者のほうが負担をする。あるいは

は、原材料が入っていないために工期が遅れたといった場合に、政府に対してもう少し追加で予算を出してくださいということは要請できないわけです。その遅れた部分のコストというのは、その請負業者のほうが負担することになります。

また、追加的な収入というものは、例えば夜間に何か施設をリースするということで収入の拡大をすることも入っています。また、税法上政府が開発した場合には、なかなか夜間に施設を貸すといったことはできないわけですが、民間が開発した場合にはさらに収入を拡大するための案をいろいろ検討できるわけです。

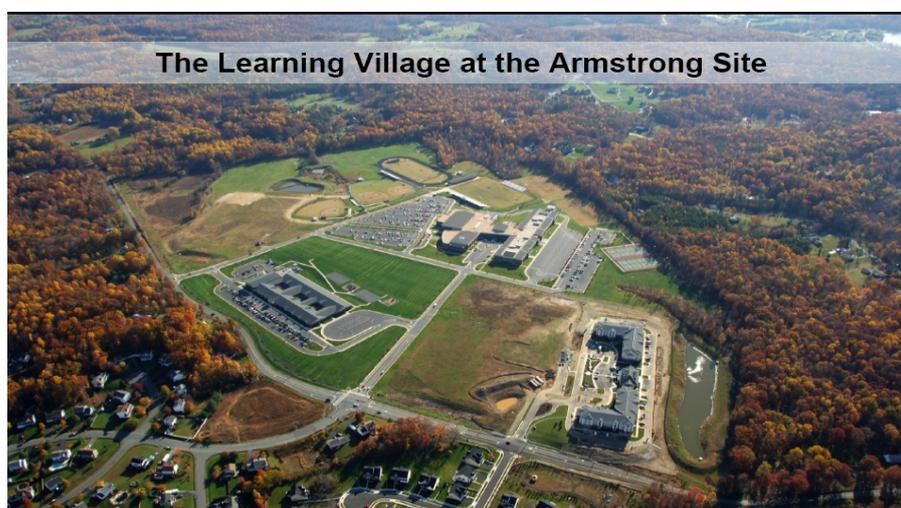
PPPが好まれる理由としては、やはり無料で民間からアドバイスを得られるということです。どうやってインフラ開発を行ったらいいのかということで、5社、6社からいろいろアドバイスを受けられる。そうでなければそのアドバイスは有料になるわけです。ただ、このPPPのプロセスをやりますと、無料でアドバイスを得られるということになって、最終的に何をプロジェクトで達成したいのかというアイデアも固まってきます。

また、政府の公共サービスとは、どういったことをしたらいいのかという全体像も見えてきます。また、プロジェクトが迅速化しますので、コスト削減も図れます。また、いわゆるバリュー・エンジニアということで、効率よくプロジェクトが推進できます。また、非常に革新的なイノベーティブなファイナンスを組み込むこともあります。ただ、最終的にはこの場合、資産そのものの所有者は政府の側にあることになるわけです。

では、ここから幾つか例をご紹介します。実際にバージニアで行った事例ですけれども、まずPPEAのプロジェクトということで、最初の1件目がLearning Village（学習村）というもので、これはワシントン D.C. から南に1キロぐらいのところにあります。これは150エーカーの土地で、この郡が99年に100万ドルで買ったものです。ここに学校を建設する計画でした。ただ、土地を買ったままずっと何も動かなかつたし、人口がどんどん増えてきたということで、もういよいよ学校建設が必要になったわけです。

ただ、150エーカーあるということで、単に学校建設だけでなく、全体にクリエイティブなアイデアを民間から活用して、何かできないかと考えました。ということで、7社が競争して提案して、最終的にはここに高校ができました。それから、ここに小学校ができました。

さらに高齢者の退職者のための宿泊施設などができました。ちょっとこれは古いんですけども、ここにレクリエーション施設、YMCA



The Learning Village at the Armstrong Site

も今出来ています。こちらに大学のトレーニングセンターも出来たわけです。こういった建物がそれぞれ補完するわけです。例えば、高校がYMCAのプールを使える。そうでなければ高校にプールを建設しなければならなくて、高校生しか使えないわけです。

それから、高齢者がボランティア活動を小学校で行うことも出来ます。高校の看護学科生などが実際に高齢者の施設に行って、高齢者に対する様々な介護活動を行うということです。それから、大学の単位を取る場合、高校にしながら大学の単位も取れたりします。

こういった施設がすべて補完的に機能することになります。つまり、資源の共有ができる。これだけでどれだけコストが削減できるか考えてみてください。道路もそれぞれバラバラにつくらなくていいということで、共通の道路として使える。それから、上水道、下水道なども共有です。この辺はそれぞれ別の場所にあった場合には、上水道、下水道は非常に大きくなりますけれども、それを共有することによって上下水道等のコストも下げることができるわけです。

詳細までご紹介いたしませんけれども、小学校は1300万ドルかかっただろうということが、実際には27万5000ドルの節約ができました。例えば、この小学校がゼロから、全く図面にもないところから建てて、8カ月で学校が始まった。通常は2年ぐらいかかるわけですね。ただ、8カ月ですべて終わったわけです。ですから、8カ月でもう授業が始まったというのは、画期的な時間削減という意味でもメリットがあるわけです。





**PPEA Success—
Stafford County Public Schools**

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

NCPFP National Award - 2005

それから、高校は実際に政府がやったとしたら3800万ドルかかっただろうということで、220万ドル節約ができた。これで約8%削減できたわけです。ただ、いろいろなプロジェクトを複数抱えている政府にとって、すべて8%の建設コストが下げられ、そのほかの効率も図れるということになりますと、限られた予算でより多くのことができることとなります。ということで、これはNCPPP (National Council for PPP) から賞を受賞した件です。

それから、高齢者施設ですけれども、これは民間のディベロッパーが来て、どっちも買ってその施設を建てました。その土地が5エーカー分、200万ドルでした。先ほど冒頭にも申しましたように、例えば150万エーカーの土地を100万ドルで買ったわけですね。ですから、一部だけ売っただけで200万ドルの売却益があったわけですから、もともとの150エーカーの土地の2倍で5エーカーだけ売れたわけです。その他にYMCAができたということで、新しい施設として基本的な施設はYMCAのものを使えるといったメリットもあるわけです。

Northrop Grumman IT



- \$1.9 billion, 10 year contract to modernize state IT infrastructure
- New data center
- Replaced computer equipment across state government

では次に、Northrop Grumman（ノースロップ・グラマン）というプロジェクトです。これは国防関係のメーカーですけれども、ここがバージニア州との契約で、コンピュータシステムを更新するというものです。バージニアのデータセンターは20年、30年前のものでして、いつもダウンしていました。バックアップもないということで、ハリケーンや竜巻がリッチモンドに来た場合、州のデータはすべてなくなってしまうといったような、老朽化したデータセンターだった。ということで、20億ドルでグラマン社と契約をしました。

このグラマン社は実際に20億ドルの契約で、20億をかけて州のコンピュータセンターを近代化する。それから、職員のコンピュータからすべて対応して、10年間で州政府はそれを分割払いするというものです。様々な職員も州の職員で、新しいコンピュータセンターでの雇用を生むことができるということで、このコンピュータセンターがなければ、解雇されていたような職員も多いわけです。

それと同時に、バックアップ施設もバージニアの貧困地域に建築しました。これは貧困地域ということで、多くの会社がなくなってしまって、農村地区であった、あるいは炭坑の都市だったということで寂れていたわけです。そこにハイテクのITの人で、300人の雇用が創出された。特に貧困地域だったものですから、非常に大きなメリットを生むことができましたわけです。つまり、貧困地域の経済開発と地域の経済振興もできて、そしてIT施設もできたということです。

ということで、コスト削減も非常に大きく図ることができました。恐らく5億ドルは節

約できたであろうという試算が出ております。通常の施設だとしたら、これだけいい施設はなかった。また、経済的な地域の景気促進といったものもなかったであろうということで、すけれども、このPPPを使うことにより将来のためのITデータセンターができ、5億ドルの節約も同時に図れ、地域の雇用振興もできたという例です。

次は、ウエスタン・ステート・ホスピタルという病院です。バージニアには精神病院が3カ所ございます。精神疾患があつて病院に収容されなくてはならないということで、3つの州の病院があつたわけです。

この病院ですけれども、ウエスタン・ステートというのは1950年代に建設されたものです。当時は精神疾患がありますと、ほとんど病院に収容されていましたが、現在ではコミュニティで、自宅で生活しながら、よほど重篤な精神疾患でないと病院には収容しません。地域で通常に生活しながら病院に通うことになったわけです。ですから、ベッド数が2000床あつたわけですが、現在は246床しか使われていませんでした。



Western State Hospital

- Virginia needs new mental hospital
- Current facility built in 1950s to house 2000, now only holds 246
- Has 350 acres on interstate highway, needs 40 acres
- Treatment practices have changed

土地全体は350エーカーあつて、高速道路の交差点の非常に交通量の激しいところになりました。現在の病院規模としては、40エーカーだけあればいいということになりましたが、新しい施設を建てる予算もないので、246人分の病院ということになり、もう1億3000万ドルかかるという試算が出たわけです。

州としてはこれをPPPでやっつていこうということで、アドバイザーを採用しました。そして、ニーズを評価して、さらにはこの提案をレビューするというので、民間から来た提案を検討する。また、地方政府とパートナーシップを組み、どのプロジェクトを行うかということで、追加的に土地を渡そうと。また、ショッピングセンターとか住宅とかオフィス建設に使つてもらおうということで、その収益は共有しようというわけです。

この収入に関しては信託基金のほうに入りまして、それで精神病院の建築を行おうということで、州としては1億1000万ドルを出しました。残りに関しては民間が1億3000万負担することにな

りました。州としては、いつまでに竣工しなくてはならないか、そしていつまでに患者が移動できなくてはならないかといったような工期も決めました。

また次の例は駐車場です。非常に歴史的な地区にあって、アメリカの南北戦争が行われた地でもあります。市が一部の土地を持っておりましたが、一部は自分たちのものではなかったとい

うことで、残りの土地の獲得を民間に任せました。そして、プロジェクトの設計のコンペティションを行った。つまり、南北戦争の倉庫のような外観の物を建てて欲しいということで依頼したわけ

です。それから、PPPで上水道、下水道の予算も確保したという例があります。バージニア州としては、新しい都市においてはやはり公害対策をしなくてはならない、2010年までに汚染物質を削減しなくてはならないということになりました。ほとんどの調達計画においては、ほとんど2010年までにこういった要望に見合うための建築もできない、こういったニーズに合わない場合には、州政府のほうに汚染物質を出し過ぎるということで罰金がかかるわけです。ということで、1億2000万ドルのプロジェクトは、ワシントンD.C.の南部ですけれども、これによりこのプロジェクトの加速が図られたということで、2010年以降に古い建物、古い下水によって汚染物質を出すことでペナルティーを科されるといった

Western State Hospital

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



Fredericksburg Parking Deck



NCPPP Award Winner - 2006

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

危険を避けることができました。

PPEA Success Stories



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

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

また、PPPの別の例として刑務所、矯正施設もあります。やはりいま刑務所というのは、ほとんどどこも同じようなものです。ですから、幾つか複数のものを同じプロセスで行うことによって、コスト削減を図りました。

Virginia Department of Corrections



Pocahontas



Chatham

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

PPEAのトレンドということで、2002年に法律施行以降、100件以上のプロジェクトが完工し、あるいは検討中のものがあります。その提案のうち3分の2が民間からの自発的な提案でした。つまり、政府が提案を招請していない、RFPを出していないのもかわらず、民間から提案があったということです。

多くの場合、最初に提案された案件が落札しております。もちろん保証されておられませし、競争になるわけです。ただ、プロセスを採用することにより、よりよいプロジェクトを安価に手配することができたということで、非常に革新的なファイナンスも入って

おりました。

ということで、この法律に慣れてきたということで、やはり土地が余っている、政府が土地を持っているけれども活用し切れていないと(いう場合)、その土地を使って民間の投資を招請しながら、公共の建物の更新をしていくということを行って来て、非常に成果を上げています。

追加の情報につきましては、こちらにアクセスをしていただければと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)



PPEA Trends

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



PPEA Resources

- www.mwcllc.com/news (look for Public Private Partnerships Bulletin)
- www.ncppp.org
- www.dbia.org
- www.dgs.virginia.gov/PPEA/tabid/62/Default.aspx

田淵 ロイドさん、ありがとうございました。次のアメリカからのスピーカーですけれども、グレン・ロバートソンさんです。

彼は南フロリダ大学を経済学で卒業しまして、同大学で経済学・経営学両修士を終わっておりますけれども、その後タンパ市ピネラス郡でアドミニストレーターとなりました。アメリカでは自治体の経営をする専門の大学院があります。そういう大学院に行ってプロとなって、自治体の経営に入っていくわけですが、彼はそのような方で、自治体の経営者から今度は3人のフロリダ州の知事のもとで10年間、バジェット・ディレクターという州知事の予算を作成する責任者でした。

彼は全米の州のバジェット・ディレクター会の会長さんもやられております。その中で90年代に、今日説明しますが、我々が考えるこれからの日本の公会計に必ず必要と思われまますG P A (Governmental Performance and Accountability) という、政府でもパフォーマンス、アカウントビリティ(説明責任)を要求されるその手法を、彼らがこの法律の中でつくり上げました。そして、彼は今は民に出てコンサルとしてやっておられます。

それでは、ロバートソンさん、よろしくお願ひします。



“政府のアカウンタビリティと地域経営”

グレン・ロバートソン氏

グレン・ロバートソン & アソシエイツ代表

ロバートソン 田渕さん、ありがとうございます。大変光栄に存じております。今回の第3回日米PPPフォーラムにお招きいただき、このような機会をいただきまして、理事長初め皆様、東洋大学の方々に心から御礼を申し上げたいと思います。

フロリダのストーリーがありますが、これは州政府のパフォーマンス、それからアカウンタビリティがどうかということも含めてお話をしたいと思います。

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



1. CONSERVATIVE POLITICS



MORE BUSINESS-LIKE! MORE EFFICIENT! MORE ACCOUNTABILITY!

2. ECONOMIC DOWNTURNS



REVENUE SHORTFALLS REQUIRE BUDGET/SPENDING CUTS!

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



3. POLITICAL RESPONSES



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

1980年代、アメリカは非常に財政的に厳しい状況でした。州政府、連邦政府、地方政府、自治体も含めまして、やはり非常に予算がないという状況で、同時にかなり理念も保守化してきていた。

政府としてはこれをビジネスのように考えよう、つまり民間の企業がサービス、財を提供するように、政府もやはり財とサービスとファシリティを提供しようと、当時全米的に州政府あるいは官僚もいますけれども、もっとビジネスライクな形になってきました。データ、情報を収集して、市民に対して提供するサービスということを考えますと、市民が我々の顧客である。クライアントあるいは納税者というだけではなくて、この情報データを活用して、もっと効率化できないか。そして、さらに高い価値が提供できないか。

すなわち、1980年代、1990年代の当時と比べて、税金をいかに活用するか、その中でも重要なのはいかにアカウンタビリティー（説明責任）を果たすかです。やはり政府もプロフェッショナルですので、我々としては指標もある、基準もある。これらを考えると、どれだけのサービスを提供していて、どのようなコストなのか、結果はどうか、すなわち最終的な我々の顧客である納税者に対して、どのようなサービスを提供しているのか

と、これらの情報をすべて分析して、状況が変わった段階で、やはりこの条件を変えなければいけない、プロとして我々のサービスをきちんと見直して、評価しなければいけないと考えたわけです。

Government Performance & Accountability: Who Cares?



CITIZENS & BUSINESSES EXPECT GOVERNMENT TO BE SMART AND EFFICIENT IN PROVIDING SERVICES TO THEM.

GOVERNMENT OFFICIALS WANT TO PROVIDE GOOD PUBLIC SERVICES, KEEP TAXES LOW AND GET RE-ELECTED.

GOVERNMENT AGENCY PROFESSIONALS MUST BE ABLE TO PLAN, MANAGE AND PROVIDE PUBLIC SERVICES AS EFFICIENTLY AS POSSIBLE AND MEET PUBLIC AND POLITICAL PERFORMANCE EXPECTATIONS.

もちろん連邦政府からの歳入は下がりました。地方政府でも収入は下がっております。これは非常に大きなプレッシャーになりました。これは州レベルでも連邦レベルでもそうですけれども、それだけ収入は少ない、予算も少ないということになります。

そうすると、それまで以上に明確に状況判断しなければならない。すなわちサービス側のコストは何か。そして、これらのコストをカバーするためにどれだけの歳入が必要なのか。この精算の方法論はどうか。いわゆる官僚が提供する公共的なサービス提供のコストはどのぐらいなのか。民間で提供した場合はどうかということも含めて、すべてを明確にする必要がありました。

それと同時に政治家、これはフロリダで地方レベル、それから連邦レベルにおいていろいろな反応がありました。やはり減税をする、州政府の予算もカットするという話ですし、州政府としても、もっとたくさんのごと、しかも予算を絞って行うことが要請されました。これは知事も市長も州議会も、政府に対してやはりパフォーマンスに焦点を当てるのが重要であるということになったわけです。そして、提供したサービスの説明責任が必要である。すなわちどこにお金を使ったのか、どういうサービスを約束したのか、そしてその対価はどのような形で説明するのかという、すべての説明責任が問われました。

それでは、その州政府のパフォーマンスと実績と説明責任は、誰が非常に問うてくるのか。市民というのはこれを理解するのは難しい。すなわち州政府として、州の市民に対してこれだけの歳入があります、皆さんがお客ですね、これは政府に対してそれだけ支払ってくださっていますと。それは皆さんのために我々は投資しているのです、それによってサービスを提供しているのですというふうに説明する。ということで、我が州の市民、そ

れからビジネスの業界としましては、政府に対しての期待があるわけです。

今度は官僚の側からしますと、これらのデータ、情報というものを入手して、それを精査して、ここで市民の前に出てくるときに、なぜ税金はこれだけでなければいけないのか、どのサービスレベルを提供するのか、投資に対してどのようなものが見返りにあるのかということ。すなわち税金を納税した、それに対してどのようなサービスを実際にメリットとして受けているのかという、受益の面というものを明確にする。

それと同時に、州の様々な省庁の専門家がこの情報を使い、提供するサービスといかにリンクづけをするかということが重要です。すなわち、それは州政府からも、それから市民からも聞きたい話である。すなわち、サービスの提供の仕方、そのコストがどれだけなのか、またその結果が何なのか、どういうサービスを提供しているのかというその結果まで含めて、市民は情報が欲しいという期待がありました。

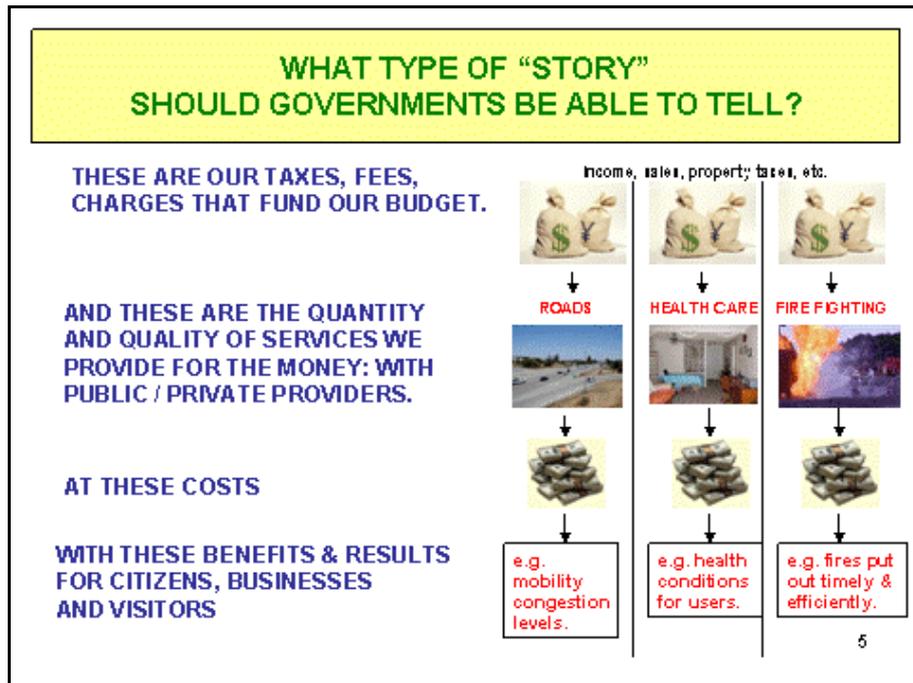


ということで、フロリダ州としては、1994年にGPA予算法というものを通しました。州政府の能力という点でいいますと、各省庁がPPPのすべて、これはフロリダ州がつくったものですが、すべての人がその状況、ストーリーを明確にしています。

そのストーリーとは何かといいますと、歳入はどれだけか、すなわち納税額はどれだけか、どれだけ使われるのか。これは州政府あるいは市、地方自治体がどのように使っているか。サービスはどのように行っているのか。例えば、PPPか、民間に任せるのか、官が行うのか、それぞれのサービスがどのように提供されているのか。そして、そのコストはどれだけなのかということです。

フロリダ州のこのシステムにおいては、例えば道路、保健、サービスのコスト、それからすべての市民に対してのサービスのコストがどれだけなのか。すなわち、コストのトータルとその一部、これはサービスのそれぞれのユニットのコスト、単価というものがどれだけなのか。ですから、市民1人当たりどれだけかかるのかということも、明確にするこ

とになったわけです。



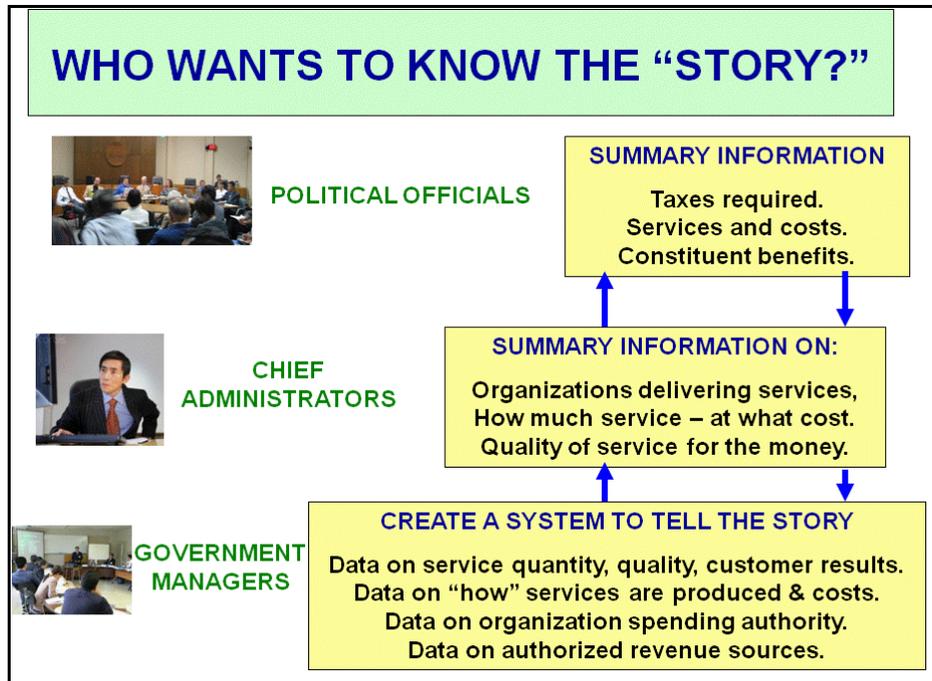
では、今がそのストーリーの構成部分で、それ以外の部分はどうなのかということです。これは省としても把握するのが非常に難しいわけですが、実際に州政府から顧客としてサービスを提供される。これは我々の思考、考え方の転換だった。我々は公共のビジネスなんだということで、サービスを一般の市民に対して提供するということに対して、非常に情熱を持っていたわけです。

それでは、1ドルに対してどういう投資に対する見返りを市民はそれぞれ受けているのか。例えば、道路を建設しましたというこれもストーリーの一部なわけですね。これに対しての投資対効果はどれだけなのか。それは正当化できるのか、これだけの新しい道路を建設するということによって、例えば安全性が高まったのか、交通事故の死亡率も下がったのかということも、評価の対象になります。これらの四つの項目の全体を合体させることによって、そのストーリーができて上がるということです。

どういう政府においても、税金あるいはその手数料、あるいは基金にしても、予算に対しても、これが州あるいは地方自治体のレベル、市のレベル、これは予算という形で文書化されます。これは公共の情報として、予算というものはウェブサイトでもわかります。それぞれの政府で予算がどうなっているかもわかるようになります。これがストーリー全体の流れの一部になるわけです。

その中に例えば今年の歳入はどれだけなのか、固定資産税がどれだけなのかということも含めて、その中で道路にはどれだけか、保健行政にはどれだけなのか。それから、例えば消防に対してはどうなのかということで、各省庁に対しても民間との契約もありますが、それらを含めてどれだけそれぞれに配分されているのかということ、最終的なトータルなコストがどれだけなのか。これが道路であれ、あるいは保健であれ、あるいは消防であれ、トータルコストがどれだけなのかということが最終的に合算されます。

そして、これに対して市民が受けるベネフィット、メリットはどれだけなのかということです。例えば、移動性がこれだけある、交通渋滞が緩和されたとか、あるいは健康状態が良くなったとか。それから、消火活動というものも非常にタイムリーに、効率的に行われるようになったということです。



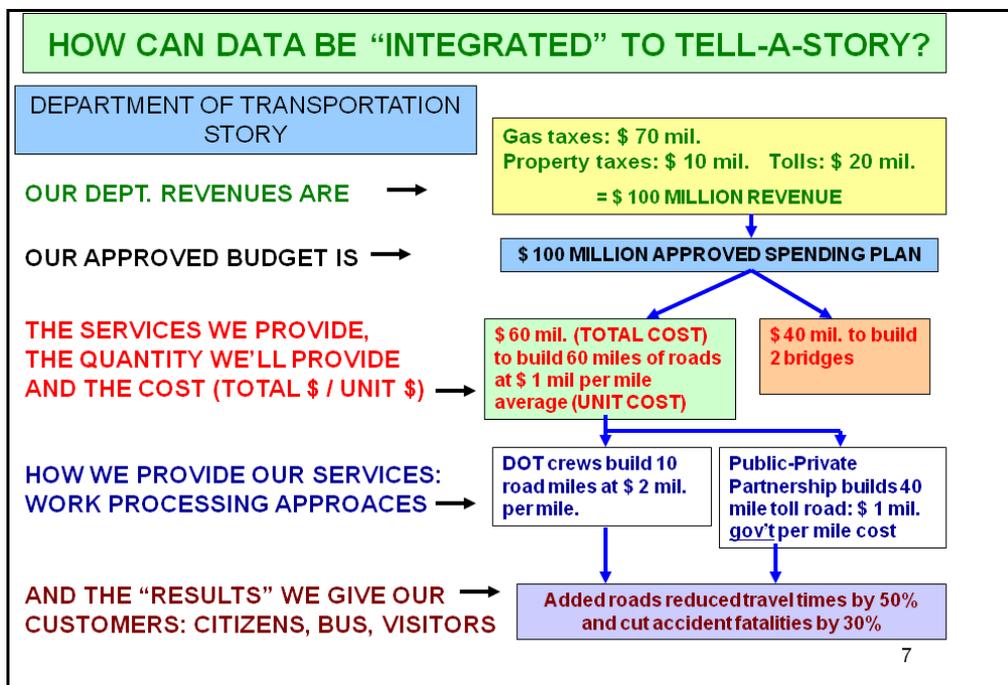
では、誰がこの全体の流れ、全体のストーリーを知りたいのかということです。まずそれぞれの省庁のトップが様々な情報を得て、どういう情報、どういうサービスを提供しているのか、どういうデータでどういう指標があるのか、またこの機会があるかということを見る。このサマリーを今度はいわゆるトップの行政官が見る。これはすべてを知りたいわけではなくて、サマリーを知りたいわけですね。すなわち、州あるいは市のどこが実際にサービスを提供しているのか、コストはどれだけか、どれだけのサービスを提供しているのか。そして、このサービスの質はどうなのかということです。このようなデータの情報というものが、各省庁から上がってくるわけです。

政治家としては、税金がどれだけ必要なのか、この選挙区でどれだけのサービスを得て、そのコストはどれだけなのか。そして、メリットは何なのか。その市あるいはその市民はどれだけのメリットを受けているのか。このようなコストがかかり、それでこのようなサービスの場合、例えばヘルスケアの場合、あるいはレクリエーションも、それからパーキングはどうなのか、道路もどうなのか等々も含めて、それらの情報を入手する。それによってストーリーを組み立てるということです。

このようなシステムですけれども、これによって全体の流れができるためには、やはりこれらの情報とデータというものを統合しなければなりません。これはどういう意味かといいますと、本質的にはストーリーの一部としまして、歳入はどれだけなのか、すなわちサービスのファンディングはどうなっているのかということです。

例えば、これを見ていただきますと、これは先ほど申しましたGPAのシステムを使いま

すと、運輸省の場合のまずガソリンに対する税金が7000万ドル、これに加えて固定資産税が1000万ドル、そして有料道路ということで、それによって2000万ドル等々となるわけです。したがって、今度はここで1億ドルが実際に歳入として、予算として認められることとなります。



そうしますと今度は、そのカウンセルに対して、これが運輸局の場合ですけれども、この1億のうちの6000万ドルを使って、今度はこの60マイルの道路建設をしようということは、1マイル当たり大体100万ドルということになります。そして、あとの残りの4000万ドルで橋を2つ造るということで、実際にこれを支出するところを私どもはアウトプット・メジャーと呼んでいるわけですけれども、どのようなサービスが提供され、しかもそれがどんなものなのかということなのです。

それでは、これらはどういうアプローチをして、どのように提供されるか。DOT（米運輸省）の場合、例えばその年度内に10マイルの道路建設をする。そうしますと、PPPを使って、今度は有料道路をフロリダ州で造ると。この州政府に対してのコストは1マイル当たり100万ドルかかるということで、PPPは民間のほうから収益を上げます。そして、これを見ていただきますとおわかりのように、実際に使えるものの税金を使って、もっと長い道路を造ることができるということになります。

これらの結果を見て、この局としてはこれらの道路を建設する。これから造るところが50%ぐらい、実際に通行しているその時間、実際にそこに到達する時間というもの短縮される。しかも、これによって事故の確率も30%ぐらい削減できる。このように、実際にGPAのシステムを使うことによって市民に対してどのようなリターンがあるのか、投資対効果があるのかということの説明することになります。このコストがどれだけか、またどのようなメリットが市民にあるかを説明することによって、全体のストーリーができ上げるわけです。

実際に政府の専門家に対して、政府の省庁であるといった場合、当然新しいものをやらなくてはならない場合に課題があるわけですが、どのようにデータを集めて、そのデータを分析するかといったようなメリットがあるわけです。

HOW ARE GOVERNMENT PROFESSIONALS HELPED BY HAVING A PERFORMANCE & ACCOUNTABILITY SYSTEM (GPA) THAT CAN “TELL-A-STORY?”

Better able to plan public services, estimate the costs and schedule work.



Better able to justify requests for budget \$ to pay the costs.



Better able to track ACTUAL services provided, their costs, and the results they give citizen and business “customers.”



Better able to find ways to cut costs, save money and work more efficiently.




8

では、こういったメリットがあるのか。やはりサービスに対するプランニングが改善する。それから、予算に対して何が提供できるのかといったことが明確になりますから、予算が必要であればそれに対して予算の申請もできる。また、データ、情報に基づいたプログラム設定ができる。それから、予算局において、例えば議会あるいは省庁において何に使うのか、そしてその使ったものに対してこういったサービスが提供できるのか、こういった結果をもたらすのかとかが明確に説明できる。

ということで、予算許可がおきた暁には、年間を通じてきちんとコスト、またどの程度の道路が建設できたかといったことを追跡（トラッキング）できる。また、その道路が建設されてこういった成果が出たか、予測どおりの成果が出たのかどうかといったようなことも確認できることになります。

その後、そういったシステムのデータがあり、情報が集まることになると、どこに効率改善の余地があるかということがさらに検討できます。どうやってサービスを提供したらいいのか。そして、単位コストあるいは総額のコストとして、今までのやり方であって改善できないところはないのかということで、PPPを検討するか、あるいはそのサービスをもっと違った形で提供できないかということも検討できる。あるいは、予算が削減されることになると、特に効率性を高める必要が出てくるからです。

政治家の側としては、PPPがあることによって何ができるか。GPAがあることにより公共、住民に対してきちんと説明ができることで、再選の可能性が高められます。フロリダの場合、政府が何をやっているのかということに非常に関心が高いわけですし、やは

り政府に対する説明責任が大きく求められています。住民としても増税は受け入れたくないわけです。ですから、自分たちの納税した金額に対して、何がきちんとできているのかということを確認したいということがある。

HOW ARE POLITICAL OFFICIALS HELPED?

BETTER ABLE TO “TELL THEIR GOVERNMENT STORY” TO CITIZEN & BUSINESS TAXPAYERS AND HAVE CREDIBILITY.



BETTER ABLE TO MAKE TOUGH DECISIONS RELATED TO BUDGET CUTS OR ADDITIONS.





BETTER ABLE TO OVERSEE GOVERNMENT PERFORMANCE, BE ACCOUNTABLE TO CITIZENS AND MAKE GOOD DECISIONS.





9

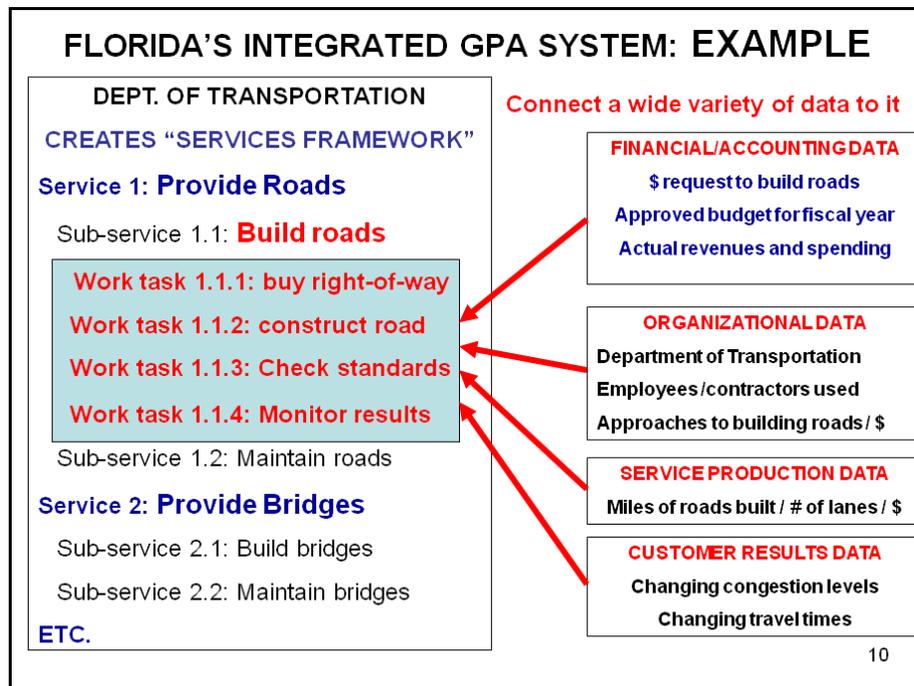
それから、今の状況のように2～3年に分けまして、160億ドルの予算削減を行ってまいります。市でも郡でもフロリダ州でも、どこも予算削減ということになっています。景気も後退しておりますので今後厳しいでしょう。ということになりますと、どこを最も削減をしたらいいのか、最も切るべきものはどこなのか、やはりサービスの提供の仕方、どこを切ってもサービスに最も影響がないかといったことも、データがあるからこそ分析ができます。

政治家のほうとしても政府に対する監督機能があると、特に州の政府に対して何をやっているかという監督ができますし、市のほうも州とのやり方、あるいは専門家とのコミュニケーションがより深まることになります。同じ言葉を使ってコミュニケーションがとれるわけですし、同じ理解のもとに話し合いが行えるわけです。

ということで、フロリダ州の例をもとにどうやったかをご紹介していきたいと思います。まず、サービス・フレームワークという枠組みを各省庁に設定しました。州の省庁ごとにそれぞれの省できちんと住民が理解できる、お客様が理解できる言葉で、専門用語を避けて住民がわかる言葉で枠組みを説明する。専門家だけがわかる言葉ではありません。きちんと一般住民がわかる言葉で説明するわけです。

例えば、運輸省の場合ですと、道路提供というサービス、それから橋を提供するというのがサービスになります。例えば、空港を提供するとか様々なものがあるわけです。例えば道路の場合には、実際に道路建設というのもプロセスの一部になります。それから、道路の保守、メンテナンスというのも別のサービスになります。さらに、どういった行動、活動を行うのかという道路建設に関わるものをさらに詳しく分けていく。例えば、道路の

建設権を買います。道路権を買います。それから、道路を建設します。それから、道路を建設した後きちんと標準に合っているかどうかというクオリティーチェックをし、モニターをします。それから、通行時間などもチェックをすることになるわけです。



ですから、GPAのもとでデータを使うことにより、簡潔な、また理解できるフレームワークという形で、その省庁が何をやっているかということを説明できるわけです。つまり、財務データ、予算のデータと、それはどういった収入（が見込めるか）。例えばガス税ですとか通行税、高速道路の料金、あるいは、固定資産税とか様々な収入がありますけれども、そういった財務、税あるいは財政的なデータ、どういった投資が必要か、どの程度の予算を支出したかといったようなデータ。

それと同時にどの省庁、どの組織がこういった道路を提供しているのかということです。例えば、輸送省のある特定の部署であるといった場合には、その職員がどの程度、何人いるのかということで、どの省庁のどの職員がかかわっていて、どの道路を担当しているのか。そして、民間の請負業者がある場合には、どの請負業者がどの道路のセグメントを担当したのか。そういったようなこと（データ）を、すべてつなげていくことができるわけです。

それと同時にデータが収集されますので、その左側のフレームワーク（枠組み）に対して、どの程度の道路が建設されたのか、年間何マイルぐらい建設されたのか、あと何マイル建設しなくてはならないのか、何レーンの道路なのかといったような情報もつけ加えていきます。そうすることによりデータの関連性を見ることができる。そして、実際に新規建設した道路の混雑の状況、通行時間などと、同じフレームワークの中でとらえることができる。つまり、このフレームワークというのは、ストーリー展開ができる。つまり、財務的な財政的なもの、サービス提供、カスタマー（お客様）に対する情報、改善がどのくらい行われたかといったことすべてを関連づけることができるわけです。

様々なデータを政治家あるいは住民にもわかるような、またマスコミにもわかるような言葉を使って説明することができ、それぞれのデータを関連づけることができるわけです。つまり、基本的な質問に答えることができることとなります。例えば、予算、財政に関しては、予測した収入が得られたのかどうか。きちんと予算を申請したときに、例えば固定資産税とか通行料がこれだけ出るといった期待があったわけですけれども、その予測どおりに収入が得られたのか。あるいは、支出計画はきちんと計画どおりにいったのか、そうでなくて予算オーバーした場合には理由をきちんと（把握）します。



WHAT ARE FUNDAMENTAL QUESTIONS ANSWERED WITH AN INTEGRATED GPA SYSTEM?



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #ffffcc;"> Financial performance & accountability </div>	<p>Did we get the <u>revenues</u> anticipated? If not, why?</p> <p>Did we <u>spend</u> what we estimated we would? If not, why?</p> <p>Did <u>expenditures</u> meet all requirements of law? If not, why?</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #ffffcc;"> Operational performance & accountability </div>	<p>Did <u>employees</u> /contractors work productively? Can we organize our work processes to be more efficient?</p> <p>Did <u>organizations</u> work productively? If not, why?</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #ffffcc;"> Service delivery performance & accountability </div>	<p>Did we <u>produce the quantity</u> of public services we thought we would? If not why?</p> <p>Did our <u>costs</u> stay within estimates? If not, why?</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; background-color: #ffffcc;"> Public/stakeholder results accountability </div>	<p>Did services <u>meet public, businesses, visitors and government officials expectations</u>? If not, why?</p>

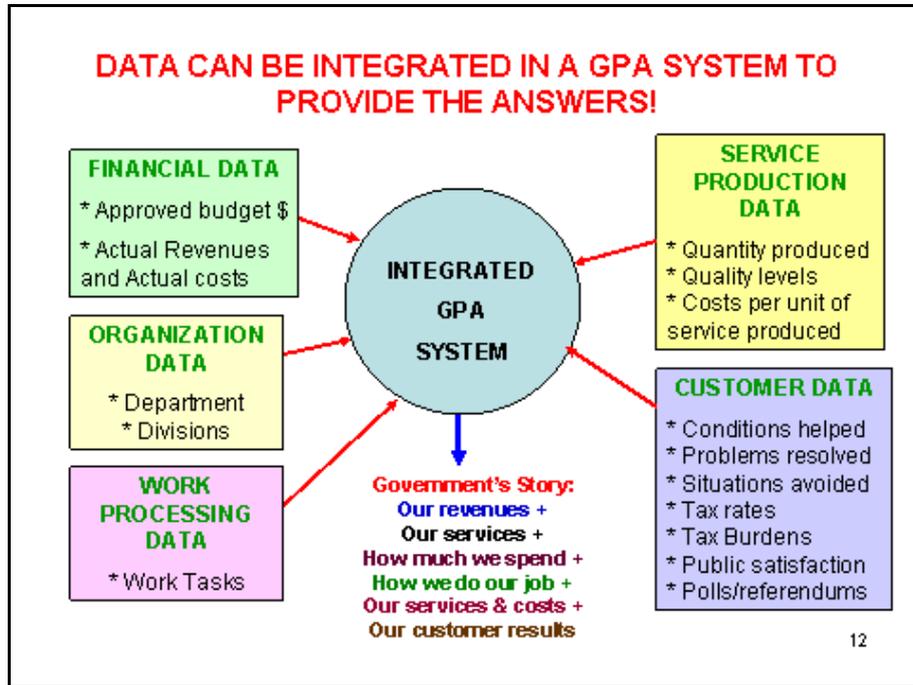
11

それから、その支出はすべて必要な法律を満たしているかどうか。つまり、サービス提供の観点からだけでなく、きちんと関連法も準拠しているかということも見ていきます。それから、実際にオペレーションということで、例えば社員あるいは請負業者は生産的な業務を行ったかどうかといったことをチェックしていきます。あるいは、組織として請負業者も含めてきちんと生産性を比較して、何かいいベストプラクティスのようなモデルがあるのかどうか（を調べ）、もちろんどちらかのほうがすぐれていた場合には、それをほかに広げていくということです。

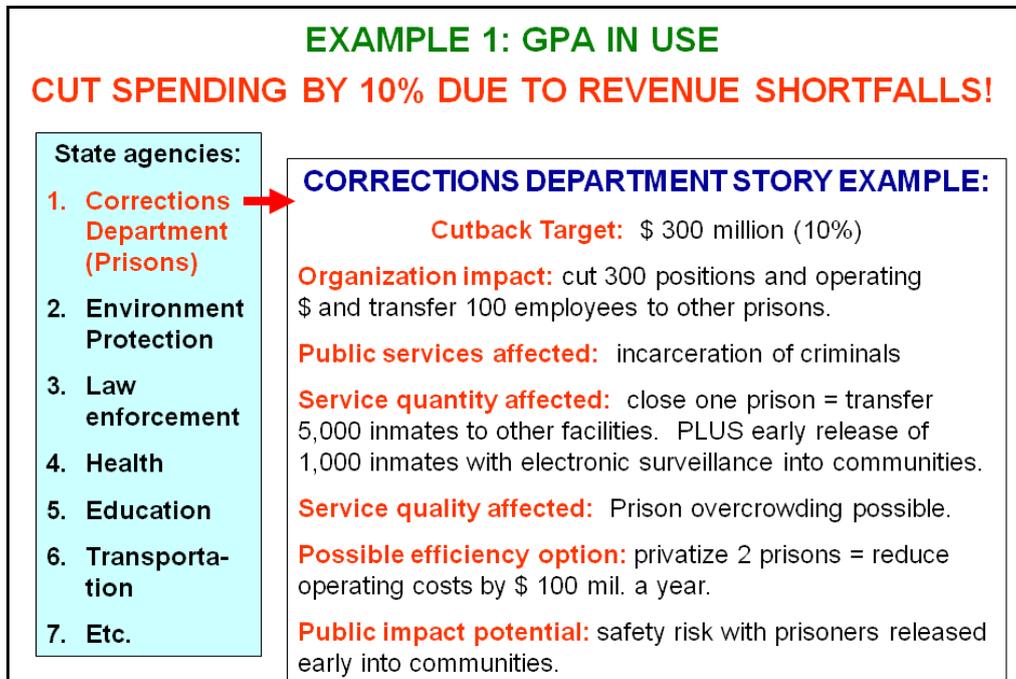
あるいは、コストが予算内におさまったかどうか。また、市民をお客様としてとらえて公共サービスを行った場合、それは住民の期待に合ったサービスが提供できているのか、あるいは政府側の期待、サービスが提供されたかどうかといったようなデータをすべて集めることができる。ですから、こういった一連の質問に対して、きちんと答えるだけのデータがあるわけです。

ということで、様々なデータ、情報をもとに質問に答えていく。それを統合GPAシステムということができるわけです。これを統合させるのは、先ほどご紹介したフレームワークの中で行われてきます。このフレームワークの中に様々なデータの関連性を持たせることができるということで、一貫した整合性の持てる道路あるいは医療サービス、あるい

は火災、消防サービスといったようなものに対して説明ができる。そうしますと、住民のほうとしても実際に自分たちが払った納税あるいは通行料などで払ったものが、何に使われ、どういった成果がもたらされるのかということが、明確に理解できるわけです。



では、GPAの実例ということで、フロリダの例を幾つかご紹介したいと思います。幾つかの省庁が、景気後退（リセッション）ということで予算削減を迫られております。この場合ですと、第1の例ですけれども、たまたまこの矯正局という刑務所を運営している省庁がありますが、それをご紹介します。



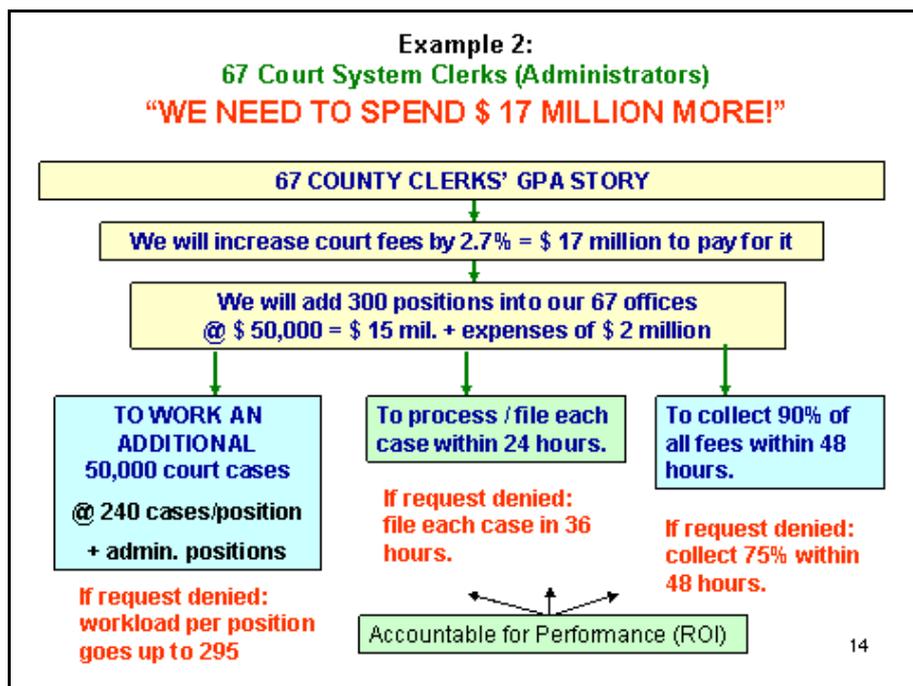
例えば、刑務所のシステム（制度）ですが、どのくらいの削減ですか、10%の予算削減になった場合どうなるか、どういった影響が出てくるかという分析が依頼されました。その各省庁すべて10%の予算削減に対して、どういった影響が出るかというのを答えなくて

はならないわけです。実際に予算を削減する前にどういった影響が出るのかというのをきちんと理解した上で、予算を削減することになったわけです。

この場合、矯正局で全体の削減額は3億ドルということでした。300人分の刑務所の施設がない。それから、別の刑務所に職員を移さなくてはならない。それから、当然犯罪者も収容できなくなる。そういったようなことが公共サービスの悪化につながるわけですし、一つの刑務所を閉鎖することになると、5000人の囚人をほかの刑務所に移さなくてはならない。それから、1000人の刑務所ではもう収容ができないということで、早期に刑務所から出さなくてはならないということになった。つまり、職員もほかの刑務所に移さなくてはなりませんので、当然質にも（影響が）出てきます。また、収容（可能）以上の囚人が入ることになると、早期に解放しなくてはならない、出獄させなくてはならないということになるわけです。

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

それから2番目の例として、司法のシステムですが、これはフロリダの裁判記録管理事務所があります。これは行政機関でして、すべての裁判の情報、記録を取るという事務所です。フロリダ州の67の郡においては事務局がありまして、裁判記録を取るわけですが、この場合もっと予算が必要であると、裁判記録がきちんと取れないとなりました。



このGPAの制度を使い、どういった影響があるのか、予算を申請する際の説明をすることができたわけです。まず、裁判所料金を2.7%値上げすることにより、1700万ドルの

収入拡大があると。そうしますと、300 人を新たに事務官として採用することができて、1 人当たり 5 万ドルの給与で、それプラス 200 万の経費ということになりますと、全体として 1500 万プラス 200 万で 1700 万になり、毎年フロリダにおいては人口増がありまして、裁判の件数自体がふえています。恐らく来年は 5 万件ぐらいふえるだろうと見られております。そうしますと、1 人の事務官当たり 240 件の裁判を扱わなくてはならないという計算になるわけです。

そうしますと、300 人の職員といたしましても 240 件ずつ担当しないと、きちんと裁判記録が取れないという計算になります。それと同時に、すべての情報を 24 時間以内にまとめることができるとなると、裁判官にとってもやはり州の専任の弁護士にとっても、24 時間以内で情報が得られて裁判が迅速に進む。また、48 時間以内に罰金等の徴収もできるようになるということから、非常に迅速な処理に移れる。そして、1700 万ドルの裁判費の上昇が認められなかった場合には、どうなるのかということの説明することができたわけです。

この場合、事務官として 290 件担当しなくてはならないとすると、1 人当たり先ほどの件数よりも多いわけですから、裁判の時間がかかると 24 時間以内に事務記録をまとめることはできず、36 時間かかる。そして、罰金の徴収も 100%ではなく 75%まで下がってしまう。また、これをもとに裁判費用の値上げをして、予算を計上するかどうかという判断をしたわけで、最終的にはこれによって認められました。

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

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

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

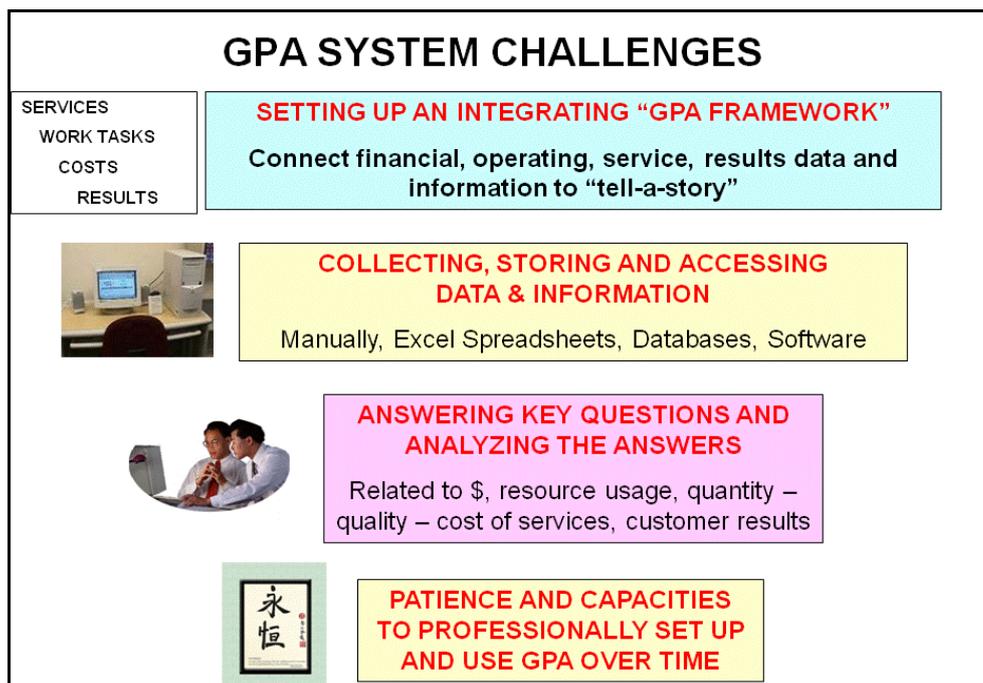
その際に裁判の準備をして提訴する。そして、民間と比べてGPAのデータがあったと

ということで、州選の弁護士が 171 件、民間の弁護士は 168 件だった、そして 1 件当たりどのぐらいのコストがかかったのかということも比較しました。政府の場合には 1 万 2500、民間の場合には 1 万 5750 ということがあるわけです。それから弁護士は 1 時間当たり幾らなのかということで、州の場合には 40 ドル、民間の場合には 100 ドルという数字が出ました。さらに、各弁護士当たり、囚人当たり、例えば有罪判決あるいは死刑判決が出たといった場合、これは適切な判決かどうかということで、何件ぐらい問題が出てきたというのは、州の場合には 12 件ということでした。いろいろな分析をして問題点として 12 点を洗い出したわけですが、民間の場合には 3 件しか洗い出せなかった。それから、何件ぐらいヒアリングを行われたかということで、州の場合には 54、つまり様々な証拠集めをし、民間の場合には 27 件のヒアリングであったということで、比較が出ました。

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

私どもは 80 年代に導入したわけですが、今でも進化をしております。こういった新しい制度を導入するときの課題として、2008 年で改善してきましたけれども、以前よりはかなり良くなってきましたが、画期的に良くなるということではありません。徐々に良くなっていくわけです。

いずれにしても、課題としてはいかにデータ、情報を収集して蓄積して、それを検索できるかということが重要です。やはりサービスの提供に対する情報、それからお客様としての住民がどれだけ満足しているかといったようなデータを収集して、検索をして使える形にしないといけないわけです。



そして、質問に対して答えていく、質問を分析していくことも重要です。やはり様々な質

問に答えていくことです。コストにしても作業にしても、どれだけのサービスを提供したか。また、住民に対する結果に対しても、こういった質問が様々あります。こういった質問に対して答えなくてはならないといった場合、やはり慎重に密接にこのデータを見ていなくてはならない。そして、忍耐強くやっていかなくてはならない。そして、プロとしてGPAを使っていく能力も必要です。当然初めは時間がかかります。やはり使える情報だと信頼できるまでには、時間がかかるかもしれませんが、これは時間とともにできていきます。

ということで、公共サービスのコストとサービスに焦点を当てることができる。そして、決定をするときに、より情報に基づいた決定ができる。そしてプランニング、またその実行能力に関してもそれを改善することができる。また、限られたリソースをより効率的、効果的に住民のためになるだけ安いコストで実行できる。さらに、過ちを犯すというリスクを低減できることになります。それによって当然納税者の税金を有効活用できることになり、何か質問があった場合にも十分説明ができることになるわけです。

ということで、今日はお話しさせていただく機会を与えていただきまして、本当にありがとうございました。(拍手)

田淵 ロバートソンさんは、私の20年来の友達で、同じフロリダ州政府で仕事をした仲です。フロリダ州、またアメリカの各州、自治体でも、今のような形でこれから公会計という形、バランスシートが入ってきます。けれども、その先にあるのは自治体の会計自体が市民、州民、県民に対して、どのように税が使われているかということをはっきり説明することです。これを手法の一つとしてフロリダでは使われているということです。もちろんこれは民では行っておりますけれども、官ではアメリカでも80年代から財政が苦しくなって、国から金が来なくなってくると、自治体もこれをやらざるを得なかったという理由もあります。ゆえに日本もこれから同じようなことになるのではないかと私は思います。

それでは次に、東洋大学公民連携専攻の専任教授の根本教授から、テーマは「自治体行財政とPPPの将来を予言する」ということでお話をいただきたいと思います。根本さん、お願いします。



“自治体行財政と PPP の将来を予言する”

根本祐二

東洋大学教授公民連携専攻主任

根本 どうも、こんにちは。根本でございます。

まず、ロイドさんとロバートソンさんに、こちらから非常に詳細な質問を事前をお願いしておりました、それにお答えになろうということで大変膨大な資料とプレゼンをやっただきました。どうもありがとうございました。時間が短いのでなかなか意を尽くせなかったところがあると思いますが、資料に相当詳細な情報が入っています。英語ですけれども、よく読んでいただければ幸いです。

私が最後にいただいた時間は少々ですけれども、今日のお3人のスピーカーからいただいたお話を受けて、どのように皆さんに受け取っていただくのがよいかということのサジェスションを最後にさせていただきたいと思います。

今お話が出てきましたけれども、PPPはいろいろなところでよく仲よしクラブと間違えることがあるんですが、NCPPPの定義で二つ大きなポイントがありまして、一つはリスクとリターンです。リスクを民間に移転するのであればリターン、英語ではrewardと呼んでいますけれども、民間にも意味のある、儲かってもらう必要があるということが第1点目です。

それから第2点目が、契約という言葉になります。英語ではcontractual agreementと呼んでいますけれども、口約束、多分そうだろうというお互いの誤解ではなくて、きちんと契約にしておくということが、従来の官と民の連携の作業と違うPPPの大きな特徴ではないかということです。これはアメリカの定義ですけれども、我々もそのとおりだと考えて、この定義を採用しているところです。

PPPの二つの特徴

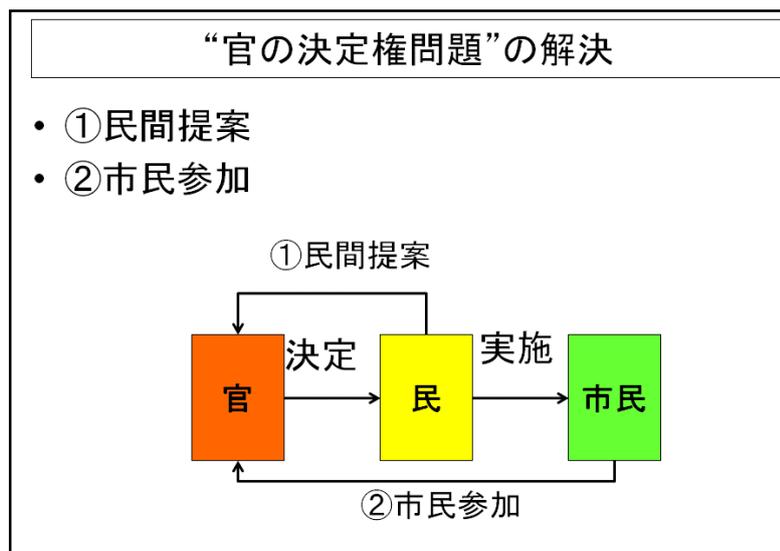
- ・ PPPは単に官と民が“仲良くする”ことではありません
 - リスクとリターンの設計(民にもうかってもらう)
 - 契約によるガバナンス(監視、制裁、報酬)

本日は何を学んだかということですが、DBJ（日本政策投資銀行）の藤田部長からPPPファイナンスのお話をいただきました。実はいま二つ申し上げたこのリスクとリターンの設計と契約によるガバナンスというのは、金融機関の機能そのものです。銀行というのはリスクを計測して、それを金利に反映させていくことが仕事でして、それが失

敗すると不良債権になっていくわけです。したがって、いい銀行というのはこういうことがよくできる銀行ということですので、PPPの普及に金融が非常に大きな役割を果たしていると考えています。

これはDBJだけということではなくて、他のいろいろな銀行も同様です。従いまして、DBJが民営化したとしても、政府の信用の背景というのとはなくなり、今までどおりとはいえないと思いますが、金融機関の機能の部分は全く変わりません。ですので、PPPについてもこれまで以上に携わっていただけるのではないかと、これは強く期待をしているところでして、日本のPPPの発展の大きな要素となるのではないかと思います。

一方、PPPが意外に実は広がっていないということで、私の言葉ですけども、「官の決定権問題」と呼んでおります。どういうPPPにするかとか、あるいは内容は何かとか、手法は何にするか、規模はどうするのかということを決めるのが、結局は官が決め



ている。国なり自治体が決めているということで、そういうことが不得意なので民間にやってもらうにもかかわらず、そういう不得意な人が決めているということが、非常に大きな問題である。例えば民間でもできないようなことをPPPに無理してしまうとか、あるいは、本当はPPPが適当なのにもかかわらず、直営のままにしまうということとか、いろいろここに書いてある問題が多いのではないかと考えています。

これは日本のPPPの特徴ですけども、これを解決するためには、この図でいきますとこれがガバメントで、これがプライベートで、これがシチズンですが、ここが決められているわけなので、この人だけに決めさせないでみんなで参加して決めるということが必要になってきます。

対策には二つありまして、一つは民間から提案を受けるとのことです。プライベートがパブリックに対してプロポーズを出していく。それからもう一つは、受益者としての市民が参加して意思を決定していく。ということで、この二つの流れがあるのではないかと思います。この民間提案と市民参加という観点から、アメリカで最もいま進んでいる試みをしておられるということで、実は今日、お二方をアメリカからお呼びしたわけです。

まず、ロイドさんのPPEAの話というのは、幅広いインフラ、everythingとおっしゃっていましたが、何でもいいと。それに対して民間が自由に提案できることが、非常に大きな特徴です。日本の場合にも提案制度というのはありますが、提案をしたはいいい

けれども、その後のプロセスがはっきりしないとか、あるいは最終的に自分の仕事になる可能性が決して高くないということで、日本ではあまり提案制度が使われておりません。

P P E Aでは提案者が、上限5万ドルのフィーを支払ってでも提案をする案件というのが、100件以上の実績で出ているということですので、最終的にその提案者が自分の仕事にできる可能性が、それだけ高いことになるわけです。こういう仕組みをぜひ日本でも導入していきたいと、いま考えております。

本日何を学んだか？(2) 民間提案
<ul style="list-style-type: none">・ “バージニア州のインフラPPPの試み”・ クリストファー・ロイド氏 ・ 幅広いインフラが対象(≒PFI)・ 民間自由提案、提案者がフィーを支払う・ 検討、選定プロセスの法定・ 競争的交渉方式・ ターンキー方式

その中で一つかぎになるのが、この競争的交渉方式ということで、ロイドさんの資料の中では competitive negotiation という言葉が使われていました。これは提案した後、入札ですとそこで決まってしまうわけですが、negotiation の場合には応募した後にまたさらに交渉をすることができます。したがって、最初の提案はかなりラフなものであっても、次第にそれを具体化していくことが可能な方式です。

実は、この点に関していいますと、まだ今日本ではできません。これは法律上の制約がありまして、これを改正していくことが必要になっています。従いまして、現在はどういう仕組みがボトルネックになっていて、どこをどういうふうに変えればこういうことができるのかというのを検討し始めたところです。

いずれにしてもアメリカでこういう方式が採用され、EUでも採用されつつあると聞いておりますし、世界の標準という観点からは既に採用されている話ですので、日本もできるだけ早くキャッチアップしていきたいと思えます。

それから、P P E Aの特徴で後ほど出てくる話にちょっと関係するんですけど、ターンキー方式ということで、民間は公共施設をつくったら渡してしまうんですね。そこで所有権が切れますというか、官のものになってしまいます。日本の場合には民間にできるだけ資産を持たせるという物の考え方もありますけれども、それはかなり大きく違っているのが特徴だと思います。

それからもう一つは、ロバートソンさんのG P Aの話です。これはまさに市民参加の代表例ではないかと思えます。G P Aのプロセス自体に市民が参加しているわけではありません。しかしながら、市民が参加するためにはただ単に参加して、自分のやりたいこと、して欲しいことを一方的に主張するわけではなくて、地域の経営にとって最も大事なものは何なのかということ、納税者の観点から判断するということが市民参加だと思います。

そのためには正確な情報を理解する必要があるということで、そのG P Aの特徴というのが、tell a story という言葉で書かれていたけれども、非常にわかりやすい手段か

ら目的に至るまでの経路が、極めて具体的に数字で示されている、示すべきとされているということが特徴だと思います。情報というのは公開すればいいというものではなくて、公開された情報を使って判断ができる

のかどうか。そのくらい精度の高い、質のいい情報が出されているのかどうかということが問われると思います。その結果、市民が判断できるというような情報が出ていけば、一つ一つのこと

に市民が参加しなくても、市民にいつでもアクセスして評価されるような状態になっているという透明性が、この仕組みの大きな特徴ではないかと思

っているところです。ということで、日本で二つ、民間提案と市民参加というのが大きな欠点だと言っていると思いますが、それに対するアメリカの今の段階での答えの一つを今日聞くことができたということで、私自身も非常にエキサイティングな会だったと思っています。最後になりますけれども、アメリカ型のPPPというものと日本のものを比較して考えてみようということです。いま申しあげましたように、できるだけ民間に自由に発想してもらおうと、民間の自由度の広さというのが一つあると思います。それから、やはり情報の重要性というものの認識が非常に多くて、情報公開は当然ですけれども、情報を活用することが強く指摘されているということだろうと思います。

それからもう一つ、私自身が非常にいま思っていますのは、資産を持つことへのこだわりがないなということです。いま申しあげましたように、PPEAはターンキー方式ということで民間は資産を持ちません。多くの場合、公共施設の運営すら行いません。民間はその他の民間施設のほうに力を注ぐということで、官と民が比較的仕事をきっちり分けるというような役割分担になっています。

前回のフォーラムのときにジョージア州のサンデースプリングスという町をご紹介しました。またこれは年内の別の機会にご紹介することになりますけれども、ここも資産の移動は一切伴いませんで、民間は運営だけを行うということで、これは民営化ではなく包括民間委託都市ということが大きな特徴になっています。先般、大学院で院生も交えて団

本日何を学んだか？(3) 市民参加

- ・ “政府のアカウントビリティと地域経営”
- ・ グレン・ロバートソン氏
- ・ TELL-A-STORY
- ・ 情報を用いて何をやるかの目的重視
- ・ 合理的意志決定プロセス
- ・ 前提としての情報公開
- ・ 市民参加

米国型PPPの特徴

- ・ 民間の自由度の広さ
- ・ 情報公開と情報活用の明確さ
- ・ 資産へのこだわりのなさ
 - － PPEA(ターンキー方式)
 - － 完全PPP都市(サンディ・スプリングス市)

体で行きましたけれども、非常に現状はうまくいっていて、次々に波及しつつあるということですので。

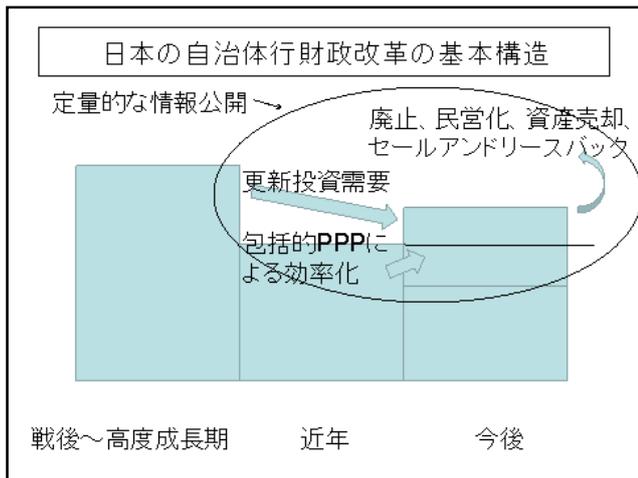
なぜその米国の場合に、資産の移転を伴わないのかというのを最後に考えてみたいと思います。これは私の感触なので後ほどパネラーの方から指摘をしていただければいいんですが、今までのところ比較的、財政的に豊かな場所でPPPを使う傾向が多いのではないだろうか。したがって、資産のリストラチャリングに手をつけなくても

自治体行財政とPPPの将来予測

- 米国の場合、比較的豊かな地域での展開
- 日本では、深刻な財政問題を抱える地域での展開が期待されている
- PFI、指定管理者、委託での効率化は期待されるが、部分的外部化では効果は限定的
- 戦後～高度成長期の急激な公共投資の維持補修・更新需要（民間と異なり財源が確保されていない）・・・これはすべての地域に共通
- 資産の移転を伴うPPPの登場が予見される

いいということかなと思っていますが、日本の場合にはより深刻な財政問題を抱えている地域で、PPPを使いたいということがあると思います。これは冒頭の藤田さんの話の中にもありましたけれども、そういった場所ですと部分的なPPPというのは効果が非常に限られる傾向にあると思います。

それから、これはある意味で日本特有の現象かもしれませんが、日本の場合には1945年の敗戦後、高度成長期のわずか20年ぐらいの間に、急激に公共投資を拡大したわけで、これがいま40年、50年たって一斉に老朽化しているということです。従来の公会計ですと、こういった更新の投資の資金を確保しておりませんので、古くなる

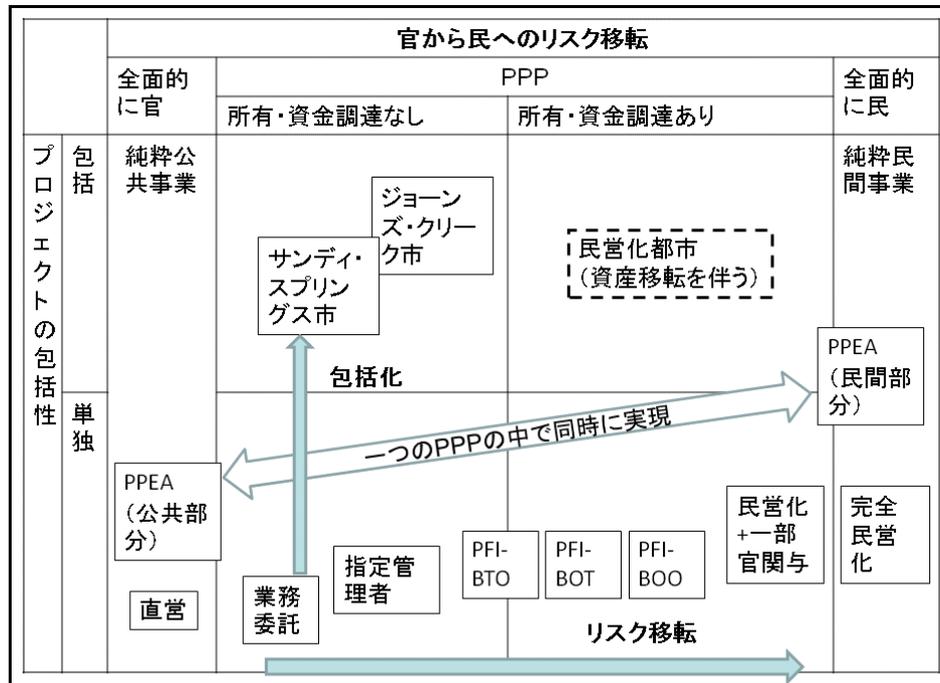


一方で、更新するお金がないというような状態になっているわけです。よく古い工場の話で例にとりますけれども、非常に古い工場をだましまし使っていて、もう工場の償却は終わっているのでお金は非常に安くて済むけれども、いずれ使えなくなるというケースと同じです。

公共施設は道路なんかもそうですけれども、大体の場合は使えなくて無くなっていいということではありませんので、どうやって手当てをしていくのかということになりますと、やはり資産の移転をしなければならないのではないかと。これがやはり日本のPPPの大きな特徴になっていくと思います。

これは概念図ですけれども、高度成長期にぐっと投資をして、今そのときに投資をしたものが古くなって、これから大きな需要になってくる。これに対してPPPで一生懸命効率化をするわけですが、民営化という形で資産ごと、あるいは事業ではなくて資産そのものを売るとか、場合によっては自治体そのまま使い続けるけれども、所有権だけ

移転して一回お金をもらうというような、セル&リースバックというようなやり方とか、このくらいやらないととても追いつかないというぐらい、日本の自治体は深刻になっています。



ということで、この図はちょっと複雑ですけども、サンデースプリングスというのは包括民間委託をしている市ですが、資産を移転する民営化都市というのが、日本の場合には出てくるのではないだろうか。大阪市が地下鉄を売却して民営化するということが、昨年の市長選挙の争点になって、結果的に推進派の現職市長が落選しましたけれども、地下鉄は非常に市場価値のある資産でして、そういうものはどんどん民間に渡して財政赤字を削減していくのが今後の流れになるのではないかと思います。(拍手)

田淵 根本先生、ありがとうございました。

先ほどロイドさん、ロバートソンさんのお話で、我々の要求からアメリカ人のプロ2人に、非常に詳細にわたる説明をしていただきましたけれども、初めて聞く方にすべて理解しろというのも難しいことかと思えます。質問がある際は、大学院のほうまでご連絡いただけましたら、私で答えられることは答えますし、答えられない場合はまた彼らに連絡をして答えを出していただいで、皆さんに連絡したいと思えます。

いま根本先生からのお話で、これからの日本の予測はそのとおりだと思いますけれども、私はアメリカで30数年仕事をやってきましたが)、このようなシステム、プラス経済開発が必要と思えます。先ほど藤田部長がおっしゃられたように、やはりタックスベースを上げる動きというのがなければ、マイナス(負)のスパイラルばかり続けて、その整備をしても日本の未来というのはなかなか明るくならないのではないかとと思えます。私は先ほどのロイドさんの仕事ですとかロバートソンさんの仕事、あのような分野で30数年生きてきておりますので、私でできることがありましたら何なりと、連絡いただけましたらお答えしたいと思います。

(休憩)

<パネルディスカッション>

田淵 それでは、これからパネルディスカッションに入りたいと思います。初めに、パネリスト、スピーカー同士の質疑応答から、その間に私が皆さんからいただいた質問をオーガナイズしまして、一つ一つ答えたいと思います。

では、パネルディスカッションを開始したいと思います。2人の説明を聞いて、何かコメント、質問等がありましたら、どうぞ。



藤田 ありがとうございます。非常に興味深いお話をお2人から伺って、聞きたいことがたくさんありますが、何分私の語学力が乏しいので理解し切れてないところがあるかもしれないので、それは皆さんのためにはなるかならないかわかりませ

ませんが、それも含めて少し伺いたいと思います。

まずロイドさんですけれども、P P E Aという法律に基づいてこういったものが行われているわけですが、官が、政府の側が要求しなくても民間が提案できるという形になっていますけれども、これは法律でそういう提案については必ず官が受けなければいけない、受けて検討をしなければいけない義務がある、そういう法律になっていると理解すればよろしいのでしょうか。まずその1点から始めたいと思います。

ロイド ありがとうございます。実際に、法律上、それは要求されております。提案のコピーが実際に公になります。ですから、市民もその提案の内容がわかります。あるいは、ほかの民間の企業でも、提案内容が見たい、そして競争したいということであれば、そのプロセス全体を通じて、政府のレビュー期間中、市民に対するヒアリングを開催いたします。そして、市民からのコメント期間というのがございます。提案に対して市民の立場から、どこが気に入っているか、この提案内容のどこが気に食わないかということがコメントできるようになっています。こういった市民からのコメントというのは極めて重要でありまして、政府はそういったコメントを参考にしながら、どの提案を採用するのかしないのかといった決定をするわけです。

プロセスの最終段階におきましては、政府と民間企業の間での契約内容もきちんと市民に公開します。これは30日間公開をいたしまして、その期間に何か異議がないということを確認してから契約に至ります。ですから、市民のほうは契約の条件をすべて理解する。それから、どういった目標があつて、どういったパフォーマンスなのか、どういったコメントをしたいかということで、その契約内容に関しましてもコメント期間が定められています。したがって、プロセス全体を通じて市民が参加できるようになっているわけです。実際に、P P Pの場合、公共が単体でやるよりも市民の関与というのは非常に回数も多いですし、深いレベルでの関与が可能になるということだと思います。

藤田 大変よくわかりました。では、ロバートソンさんに伺いたいのですが、いろいろな条件を数値化して、数字にして、なおかつ分かり易くするということがGPAのポイントであろうかと思えますけれども、分かり易くする過程で、これは当然、政府の側が、その指標なり、あるいはその数値のとらえ方、把握の仕方というのを決めて、それを市民に分かり易く示すという過程を経ていると思えます。そういった指標を設定したりする中で、市民の意見をどのくらい取り入れてこういうものがつくられていったのかという点、最終的に市民がそれを判断するわけですけれども、その指標その他をつくっていく過程で市民はどの程度関与したのか、この点に大変興味がありまして、そのあたりを教えていただければと思います。

ロバートソン 特にGPAを使う市町村の場合、通常、週に1回、政府のほうから定期的な会合を持ちまして、その会議の場におきまして市民が常に参加できるようになっております。常に市民からの参加があるという状況です。例えば次年度の予算提案が行われた場合、政府から市民に対して参加を促すわけです。次年度はどういった税金のレベルになるのか、サービスを提供するのに課税レベルはどのようになるのか。どういった増税になるのかといった場合には、政府はすべてのサービスを列挙しまして、増税した分で何のサービスが向上するのかといったことも説明いたします。また、増税をしない場合にはどういった影響が出てくるのかということの説明の会が月次で行われるわけです。特に今年は歳入が州のレベルでも市民のレベルでも非常に減っておりますので、こういった会が頻繁に行われているという状況です。

藤田 どうもありがとうございました。市民参加というか、市民を取り込むということに対して非常に熱心というか、積極的というか、それが当たり前というか、そういうことが非常によくわかりました。ありがとうございました。

田淵 根本先生、何かお2人にあれば。

根本 先ほどの私のプレゼン自身がお2人のプレゼンを受けてというふうにつくってあるのでコメントすることはあまりないのですけれども。質問としては、PPEAもGPAも両方とも法律という形をとっているわけですが、法律にしなけりばならなかった理由、法律で決めなければできなかつたものというのはそれぞれ何でしょうかというのが質問の1です。であれば、ほかの州でも同じ状況だと思つるので、PPEAなりGPAと同じような法律がほかの州でも今つくられようとしているのか、あるいはつくられているのか、これが質問の2です。

ロバートソン すばらしいご質問、ありがとうございました。私の(話の)中に入れるべきでした。PPPというのは必ずしも法律にしなくてもいいわけです。アメリカの場合には、多くの政府は、経済開発局、あるいはその他の局におきましてこういったプロジェクトを法律なしでやっているわけです。しかしながら、やはり法律にすることによるメリットも非常に大きいわけです。といいますのは、やはり法律がないと、法制化しないと、なかなかルールとして実行されません。どういった契約も取引も、やはり信頼に基づいて

行われるべきであり、予測可能性というのが重要です。つまり、何が次に起こるのかというのがわかって行動を起こすかどうかということが重要なわけです。

例えばルールが案件ごとに変わるということになりますと、やはりこういった案件をやるという関心も失われてしまいます。法律、法制化になったりしますと、レビュー期間が何日なのか、どういった契約形態になるのかといったことが予測できます。予測できるということは民間の関心も高まるということですし、提案も促されるということです。民間の関心が高まるということは、当然プロジェクトの質も良くなるし、コストも下がるということです。ですから、やはり法律の枠組みを持つことによりまして、予測可能性と、民間と官の間の信頼関係も強化される。(法律が) ないよりは、やはり信頼関係で予測可能性が高まるということです。

さらには、法律の枠組みにすることで、一つの政権から政権が移動しても、市長が代わっても続くということです。例えば市長が代わる、あるいは知事が交代して制度がなくなってしまうこともないわけです。法律があれば、別の道を模索することができない。法律があれば、市長が代わっても、また知事が代わってもシステムが継続されるといったことが保証されます。保証されるということは予測可能性が高まる、信頼関係も高まるということになってくるわけです。

当然、G P Aの中では州法が必要になってきます。そして、予算のプロセスに関して、現在 630 億ドルの予算ですので、法律がないと成果の報告などもきちんとできないだろうと。やはりプロセスとして法制化する必要があるだろうということになったわけです。きちんと確立したプロセスがあれば、すべての州の町長がどういったサービスを提供するかということを洗い出すための法ができるわけですし、基本的な活動の公共サービスも洗い出さなくてはならない。そして、そのためのコスト、あるいはサービスごとの見積もりも出さなくてはならないということです。

それから、州政府が法制化したことで、ロイドさんが P P E Aでおっしゃったように、やはり一貫性を担保することにもなるわけです。法制化することによりまして、どういったサービスをどの程度のコストで提供するのかということを集めて、知事が代わってもプロセスが継続する、政権交代があったとしても歴史的にデータの一貫性が保たれるということです。法制化することにより一貫性を持たせる、そしてデータの集積についても、同じようなデータを集積することにより、情報の蓄積ができるということです。

これは州政府の法律でありますので、法律上、市町村はG P Aを行わなくてはならないということはないわけです。ただ、フロリダの場合ですと、知事が非常に権力を持っているという形態です。また、市長も非常に力を持っていますので、どういったG P Aを行うかというのは各市に任されているところがあります。ただ、市長の中には単に市議会に報告する(だけの)ような、それほど力がない市長もいるわけです。力のあるところは、市長が独自に市のG P Aを確立するといったこともあります。州(の指令)にするか、あるいは市の指令にするかといったことは市長に任されています。

田淵 私からも少しあるんですけども、アメリカのスピーカーの方に二つ質問があります。もし日本政府あるいは日本の大学の研究所でP P E Aを適用しようということになりましたら、どういうふうに行えばいいでしょうか。P P E Aの概念を日本の地方自治体に採用する場合にはどういう方法があるかということ、ぜひご意見をいただきたい。

ロイド 2つの提案があります。まず最初にバージニア州の州法ですけども、P P E Aは2002年に実施されました。これは、輸送ということ、運送法に関して登場したわけです。95年以降、バージニア州では、輸送、運輸に関しまして法改正がありました。1995年以来、7回ぐらい改正したと思います。ということで、コンセプトにかなり柔軟性があった。そして、革新に適応し、革新的に変更ができるというような形にした。すなわち、プロジェクトに対してそのような対処の仕方が重要だと思います。最初はプロジェクト自体に問題があることがあります。しかしこれはずっと現在進行形で常に進化するんだということ、これをみんなに理解してもらい、そしてその革新に対して柔軟に対応することが重要だと思います。

2番目には、これが立法化された段階でパイロットプロジェクトを可能にするということです。例えば監督官庁あるいは地方自治体で、大型のプロジェクトではなくてもっと小さい小型のプロジェクト、パイロットプロジェクトを幾つかやってみる。これがどういうふうに行くのか、また市民の反応はどうなのか、マスコミはどう反応するか、建設業界はどう反応するか。例えば問題があった場合には、その地域で改善をして、そこを修正したものを全体に流すという形にする。いわゆるパイロットプロジェクトはいいと思います。

田淵 ありがとうございます。ロバートソンさん、いま日本では公会計制度というものが地方自治体にも適用されることになっています。G P Aはずっと進化しているやり方で、公共の歳出がどのように使われているか業績まで結果として実際に査定するという、かなり進んだやり方ですね。アメリカの場合、こういう予想をして、しかもコストをいかに削減するかと。これを地方自治体が実際に直面するということです、ちょっと難しい質問かもしれませんが、日本の地方自治体がこのような公共のP Lをどのように導入したらいいか、会計をどのように導入したらいいかという質問です。

ロバートソン フロリダ州の場合ですけども、すべての市が非常に一貫した形でコストをドルに還元して説明をするアカウントングコードというものがあつて、この規則に基づきまして州全体で基準というものがあつて、各都市でどのように歳出をするかということです。これが第1段階だと思います。

第2段階としては、各市あるいは各州のそれぞれの局がどのようなサービスを提供するのかということ、一般の人たちが理解できるような表現で明確にリスト化することです。そして、市民が実際に会議に出てきたときに、そこで使う言語は明確に市民が理解できるような言語を使い、表現をする。例えばこういう具体的なサービスを提供していますよと。これがバランスシートの基本的なスコアカードのコンセプトです。これによりましてプライオリティーを明確にして、市民と連携をとる、市民に表明をする、今度は他の

情報をその中に入れていくということです。

田淵 ありがとうございます。25 ぐらいの質問が出ていまして、ロイドさんに5～6問、あなたにもお話をしますけれども、他の質問がありますので手短にお答えいただければと思います。まず、成功比率。

ロイド 実際にバージニアの場合ですけれども、まず提案をされて契約に行くまで大体90%ぐらいです。民間の場合、いわゆるソリシテッド (solicited) なのか、アンソリシテッドなのか。ソリシテッドの場合はほとんど 100%。何故かといいますと、これは州政府のほうからこのプロジェクトをやりたいと言っているわけですから、もうコミットしているわけです。

田淵 民間提案の場合、プロセスの透明度はどうやって確保するんですか。特に競争的な交渉の場合ですけれども、プロセスの透明度、すなわち納税者に対してどう確保するのでしょうか。

ロイド 藤田さんのご質問がありましたけれども、すべてのドキュメントに対してほとんどアクセスを持っています。みんな見ることができるわけです。ですから、そういう意味では、一般市民はみんな、公開や公聴会を通して聞くことができるということで、一般市民の人たちにこのディール（取引）は実際にいいディールなのかどうかということを明確に知らせるということです。この提案に対してレビューをする。これは手数料を払って実際に民間に見てもらわなければならないわけですね。実際に調査をして、市民がそれに対して有効な決定をしているかどうかを判断することができるわけです。

田淵 P P E A のほうで、学校ですけれども、8 カ月ぐらいで建設が（されていて）、これはすごい数字だと思うのですが、非常に短縮されている。これはどのように可能なわけですか。

ロイド プロセスは通常は12 カ月ですが、大体6 カ月ぐらい短縮できます。時によっては2年間ぐらい短縮できると思います。まあ、その物にもよりますが。

田淵 P P E A の場合ですけど、R F P を実際に発行する場合、このスタンダードをセットすると思うんですけれども、これは大体市民が期待しているようなものですか。

ロイド 時によってはイエス、時によってはノーになると思います。スタンダードは最終的な契約では必ず設定されますが、時によっては提案の一番初期の段階で。しかし、プロジェクトはあまりその段階では定義づけはできないわけです。いろんな点があって、どうやってその解決をするかと。プロジェクトの非常に前の段階で設定すると、どうも P P P がうまくいかない。なぜかといいますと、民間のセクターで革新的にもっとクリエイティブにやる余裕がなくなってくるということです。

田淵 先ほど、アプリケーションの提案のためのフィー、提案費が5万ドルということでしたけれども、これはどうやって実際に回収することができるんですか。

ロイド 会社のほうは、この提案費用が上がったとしていました。実際にプロジェクトが請け負えれば利益が出る、通常の調達ではないような効率性が確保できるので、そこで

回収できるということです。それから、通常の調達でもやはりコストはかかるわけです。単に通常の調達でやれば安いかというと、そうではないわけです。ですから、通常のRFPでもお金がかかるということです。5万ドルの調査費ということになりますと、それだけ提案できる企業も限られてくるのではないのでしょうか。そういったリスクはあると思います。確かに制約条件にはなってくると思います、5万ドルというのはかなりの金額ですから。

やはり、スポンサー企業になってくるような大きな企業で、州の外から来るところがうまく取れることもあります。ただ、アイデアは州外から来ますが、州の外から来た人は下請として州の業者を使うことも当然出てくるわけです。

田淵 ではロバートソンさんに質問です。日本の中でPPPの成功の見込みがありそうな領域はあるのでしょうか。日本のことはあまりご存じないかもしれませんが、PPPプロジェクトが日本でうまくいきそうな場所というのはどこでしょうか。

ロバートソン 残念ながら日本の市場についてよく存じ上げているわけではないので的外れになるかもしれませんが、フロリダの場合をご紹介します。PPPというのはいろいろ多岐にわたっております。経済開発もあれば、観光業の促進、あるいはスポーツの推進、促進などもあります。PPPとして民間業界が関わっているところであれば、リゾートであっても何でもいいわけです。民間が関わっているところがあれば民間企業が参加しようという気になるわけですし、州政府、あるいは市の政府と協力することができるとことです。そうすれば収益性も確保できる。道路とか高速道路、こういったところも日本でも同じような可能性があると思います。アメリカと同じような効果が期待できると思います。それから、医療サービスなどの分野も可能性はあると思います。教育分野におきましても、多くの民間の教育機関があるわけです。ですから、学校制度、特に学校の施設の開発とか運営におきましてもPPPの可能性は大きいと思います。私が考えられるのはこのぐらいでしょうか。

田淵 ロイドさん、何か追加はありますか。

ロイド ありません。

田淵 右上がりではそれほどPPPというのは必要ないですが、右下がりになってきたときに民の力を使うという場所では、PPPは非常にうまく活用されるという意見を私は持っております。藤田部長への質問があります。市町村合併による財政基盤の短中期の分析を、地域特性を考慮した中でどのように地域性の基準を確立していくべきかという、ちょっと難しい質問で、私自身、日本語がよくわかりません。

藤田 地域性の基準というのがよくわからないところがありますが。市町村合併というのはいろいろな意味があったと思いますけれども、恐らくある種のリストラ的な意味というのが非常に強調されてきて、基礎的ないわゆる役場のコストのようなものの共通化によって経費を削減していこうと、この意識が非常に強く出ていた部分があると思います。た

だ、先ほど田渕先生からもありましたけれども、それは最初に私が申し上げたところでも出たように、コストを切るという話、コストカットの話だと思うんですが、広域化することによってその収入を得るといふ、税源の涵養という言葉は私のプレゼンでは使っているんですけども、先ほどロバートソンさんからもあったようなPPPのネタとして例えば観光とか、広域化することによってより効率的に集客ができるとか、そういう要素というものもあると思います。

私がいたところの例でいうと、私は富山県富山市に富山事務所長でいたんですけども、富山市も平成17年4月1日に7市町村が合併して非常に大きな市になっているんです。富山県の3分の1ぐらいの面積を占めていて、全国的にも10本の指に入るぐらい面積の大きな市になったのです。皆さんもご存じかもしれませんが、「おわら風の盆」というのは八尾町だったんですが、それによってこれが富山市に入った。つまり、これまでは別の自治体だったものが富山市の一部になった。「おわら風の盆」という大変観光価値の高いものを持ったところが一つの自治体の中に入った。これはやはり観光のプロモーション等をするのにも非常に有効だと思います。富山市の市長が大変優秀な人なので、それを活かしているやっておられます。

あるいは、ものづくりといいますか、産業で工場誘致をするときにも、小さな自治体がそれぞれ工業団地を持っていて誘致過活動をするよりも、大きな自治体の中でそれをやったほうがより効率的、あるいは多様な選択肢を企業に提示できるという可能性も出てくる。コストカットの面での地域性というのは、もちろん地域の統合による効果と、地域を広域化することによって税源の涵養といいますか、その地域の産業力といいますか、地域のお金を稼ぐ能力を上げる効果があるんじゃないかと。お答えになっているかどうかよくわからないのですが、以上です。

田渕 私もこれは、経済開発に結べるものと考えています。次の質問が、市町村が選択した、地域の選択する社会変化への進展に進んだ社会の具体化と書いてあるんですけども、簡単に言いますと、市町村合併で私が日本に帰ってきまして気がつくのは、駅をおりとどこへ行っても同じ駅で、何の特性もなければみんな同じようで、人を呼ぶにも呼び方がないようなやり方ばかりやっている。

英語的に言いますと、自分の持っている地域性、私はこれを「レモン」と言います。そのレモンがほかの地域のレモンよりすぐれたものであるならば、我々経済開発のプロはそこからレモネードをつくります。そうすると、そのつくった製品というものは競争力があって、人が見にくる、人が買いにきてくれる。それを、レモンからレモネード、自分を知れ、自分の特性を知れ、知るがゆえに次に自分がどう動いたら何になるかということを考える。フロリダ州はアメリカでは南の端ですけども、南米も入れると真ん中になってしまう。一気に弱点が強点になってレモンになるから、南米経済をフロリダが牛耳る。これも地理的なレモンを使ったレモネード政策で、地域性を使うというふうに私は考えます。

幾つかの質問があります。日本では多くの大企業がどんどんグローバル化しているわけ

ですけれども、地元の企業、地場産業を守るためにはどうしたらいいでしょうか。大企業に対して地場産業や地場の企業が参加するためには、そういった地場を促進するためには何が必要でしょうか。どなたか、どなたでも構いませんが。

ロイド これは先ほどの答えにもかかわっていると思います。といいますのは、大企業になりますと、なかなか地方政府とのビジネスになれていないところも多いと思います。ビジネスの場合、やはり関係が重要であります。適切な人を知っていない、ネットワークがないということになりますと、なかなかそのプロジェクトにアプローチをしてプロジェクト開発をできない、地元のよさを生かせないわけです。ですから、賢い会社は、大企業が入ってきたとしても、大企業と組むことにより、地元の企業で地元のことをわかっている人が大企業のよさをわかる。例えば水の状況がわかっている、あるいは高校をどういうふうにしたいかということや教育担当官がわかっているとか、地域社会がよくわかっている地元の企業が、大企業と組んでうまくプロジェクトを進めたという例は幾つもございます。

ロバートソン 私のコメントですけれども、私はフロリダ州の知事のアドバイザーを10年ほどやっておりました。特にPPPのプロジェクトに限りませんが、いろいろなプロジェクトで、例えば民営化ということでいろいろな企業が参加をして競争をするわけですが、民間企業はフロリダ州政府のことをよくわかっていない場合が多いわけです。つまり、州の外から入ってくることはくるわけですが、どういった決定をすればどういった影響があるのかということが十分わかっていなくて州政府にアプローチをすることがあります。企業として州政府、市町村政府にアプローチをするときには、やはりきちんと地元のことが政治的な観点からわかっている人が重要です。地元として住民に対するどういった保護を提供したいのか、どういったことを遵守しなくてはならないのか、会社としては重要な質問に対して答えていかないとプロジェクトは推進できないということになってしまいます。ただ、多くの場合、企業はなかなかうまくいかない、フロリダ州政府との付き合いにいらついでしまう、州政府がなかなか理解できないということで、プロジェクトがうまく進行しない場合があると思います。

田淵 ご意見ありますか。

藤田 お2人とも地元のことをわかっているということや強調されましたが、私も同意見であります。例えばPFIを設定する場合であっても、地元の企業を優遇するためにやるというのではこれはアンフェアだと思いますけれども、住民がどんどん市民参加をしていいPPPをやろうというときには、恐らく地元に住んで、地元で仕事をして、地元を愛している方であるならば、例えば学校の給食センターのようなものを地元でつくるときには、地元の子供たちには地元でとれている安全な食べ物を食べさせたいと普通は思うのであろうと私は思います。だとすると、そういうことが市民の意見として、市民の総意としていろいろな条件に加わってくるとすれば、それを活かせるのは恐らく、地元の会社だけとは言いませんが、地元の企業なり地元の事業者が関与しないと、その条件というのはな

かなか満たしにくかろうと思います。

地元の業者が入ること自体は市民にとってもプラス。そもそも市民の方はその企業に雇われているのかもしれないし。そういう意味では、もっと情報をわかりやすく提供することによって、みんなにその事業の意義をわかってもらうことが非常に大事ではないかと思います。

先ほど私は最後のプレゼンを十分説明し切れなかったのですが、結局、住民というのはサービスの対価を支払う人でもあります。納税者でもありまして、とにかく負担がないとそのサービスは受けられないのですが、そのサービスを受益するにしても、自分にとって最もいい受益。それは負担と受益がきれいに合うといいますか、地域にとっての受益にもなるという、そういう少し広い視野が住民に提供できるような情報提供ができると、今のようないい地元企業にとっていいPPPというのがつくり得るのではないかと私は考えております。以上です。

根本 趣旨が、そういう利点がないけれども地元の企業に何とか仕事を回したいというご質問だとすると、それはちょっと間違いだろうと率直に思います。最終的に消費者にメリットがないようなものをPPPだからといって行政が間に入って地元優先にしてみても、困るのは住民です。そういう地域だと住民はいなくなってしまうかもしれないので、あくまでも住民にとって利点があることがやはり前提だろうと思います。それは、スピードとかきめ細かさとか、今の話だとトレーサビリティとか、いろんないい点があると思うんです。私も仕事をしていろいろ今のような質問をお受けするのですが、まずいい点を探しましょうよと言っています。そのいい点を見つけたら、そのいい点を条件にする、そういう発想にすべきであって、いい点を全然探さないで最初からもう地元だからという、それだけの理由で仕事を回すという発想はやめたほうがいい。地元の企業のいい点を見つける、あるいはよくするように一生懸命改善をすとか、そういう発想ではないかと思います。

田淵 私のコメントとしましては、例えば官が持つ土地というのは役場のものでも市役所のものでもなくて町民、市民のものでありますから、市民にベネフィットを出す、成果を出すのがPPPだとすると、いま皆さんがおっしゃったことは全部正しくて、官が市民の皆さんの税金、アセットを使ってどれだけのサービスのリターンができるかという考え方です。ただ、やはり地元によっては、どうしても地元の復活に貢献してほしいとかもちろんありますけれども、我々が教えるPPPでは、PPPユニットをその地域で使ったところに、そこで真ん中に入る人間がローカルの人で(あるべき)。ローカル主導でなければプロジェクトは起こりっこないです。

そのローカル主導で、例えばRFPの中にローカルコンテンツの資格を入れていく。いま根本先生がおっしゃったようなローカルコンテンツで、何十%まではローカル、しかしそれにはこれだけの資格がついてなきゃだめよというような形で、PPPを理解するコンダクターが、ローカルを選ぶにも大きな会社を選ぶにも、市民の代表として考えていく。

もちろん大きな会社に利益を持って(いかれる)、トンビに油揚げをとられて逃げちゃうということでは困りますから、それはPPPをやる専門家、我々の大学院で一生懸命教えていることです。そこをフェアにしながらも、ローカルが潤う、ローカルが繁栄するという形に持っていければいいというふうに私は少なくとも教えております。

ロバートソンさん、G P A Aの枠組みをつくらなければいけないわけですがけれども、そうすると明確なデータが必要なわけです。このような非常に確固たるデータのプログラムを構築するのはどうされているのでしょうか。

ロバートソン データのタイプですがけれども、それを一つずつ見ていくわけです。重要なサービスの枠組みができた段階で、例えば道路であるとか、空港であるとか、基本的なサービス、あるいは運輸局のサービスなど、すべてをデータ化して、市民に対してどういうふうに正確なデータを提供するか、これを実際に枠組みにちょうど重なるような形で出すことになります。ほとんどの局が、どういうレベルであっても、そのデータでどれだけの仕事が入っているかということを確認に示すことが重要です。例えば道路局の場合には、これだけのマイルの道路を建設する。こういうデータというのはもともと存在しているわけですね。ですから、これを枠組みの中に取り込んでリンクさせるということです。

ほかのタイプのデータとしては、例えばどの組織、あるいはこの部門のどこの局が担当しているのか。そうすると、そこに行くと、この組織の中の実際に担当している部局の中の従業員あるいはその職員がどうなっているか、何人いるか。こういう組織図というのはあると思うんですがけれども、この従業員や職員を見て、この組織の中のどこの部分のどの人がこの道路、空港の担当なのか、あるいは港湾の担当なのか、これらが非常に基本的な情報の一コマコマになるわけで、それに対して財政的なデータをその上にかぶせるという形です。

時には、実際にコストのうちのどれだけが具体的にこの部分にかけられているということを確認するのは難しい場合もあります。しかし、予算を考えた場合に、例えばコストを明確に反映している見積もりが正確にできるかどうかということが重要で、それが配分されなければいけないわけです。例えばどこかの部局でこのサービスの担当者が何人いるか、そこでの報酬がどれだけのなのか。会計システムを見て、例えばこういう数式があって、その人員が何人で、コスト、サービスを配分する。難しい部分もありますけれども、我々の経験からいきますと、プロセスの中でこれらのデータが非常に重要で、これがストーリーを明確にするということに重要な役目を果たしています。

田淵 役人として情報を提供するの市民に対しての情報ですから、それをしっかり役人が出せない、隠すというようなことがあった場合、役人は絶対に罰せられますから、そういう意味で役人は、公僕として、市民に対して議員に対して知事に対して情報提供ということですから、そこをしっかりとシステム化すればそんなあやふやな数字にはなっていないと思います。

ロイドさんにもう一つ質問です。アメリカのPPPを理解する上で、日本においてどの分野が最もPPPのプロジェクトに適していると思われますか。観光ですか、それともインフラですか、どこが（適しているでしょうか）。

ロイド 恐らくインフラじゃないかと思えます。インフラの場合、学校は候補としてはいいですけども、ベストではないですね。恐らく候補としてベストは刑務所だと思えます。それから、地方自治体の建物、いわゆる市庁舎であるとか県庁などの建物です。もう一つは上下水道、それからITかと思えます。

田淵 PPPのケーススタディーの場合に、市民からの投資ですけども、そういうことはありますか。PPPのプロジェクトに市民が直接投資している。

ロイド はい、そういうケースはたくさんあります。多くのプロジェクトは市民が実際に支払いをして、この場合には例えば公共債みたいな形で州政府の債券を購入するとか、あるいは実際に市民の歳入の税金をそのまま投資するということがあります。

田淵 日本の場合ですが、JRが500億ドル（5兆円）を投資してマグレブシステムを開発することが声明として発表されました。PPPを使った場合、これはどういったら可能になるのでしょうか。

ロイド ちょっとこのトランザクションは具体的には知らないんですけども。

田淵 では、JRが第2新幹線リニアモーターカーを建てる5兆円ということだと思いますけれども、それをPPPでやるとしたらどうでしょうか。

ロバートソン？ 私もそのPPPがどのように構成されているかわかりませんが、実際のコンセッションは、恐らくJRが幹事となって、どこかの民間の会社がこのプロジェクトを構築するというような形でしょうか。アメリカでもカナダでもイギリスでもオーストラリアでもそういう形ですね。道路、空港、港湾、それらは民間会社に委託をして建設をされる、プロジェクトを進行させるということです。そうでなければ、プロジェクトを実際に運営するのは難しい。ですから、収入だけではなくて開発の権利を得ることで、投資に対してのリターンを得る。いわゆるコンセッションタイプのモデルになるのではないかと思います。

田淵 私はフロリダでリニア開発PPPプロジェクトをやった経験がありますが、三つの要素があると思います。プロジェクトというのは、先ほど言いましたように、地元が主体であるということがまず第1にならなくてははいけない。2番目にはマーケット、市場がそれをサポートできるかどうか。インフラの場合には、官の目的、パブリックパーパスがこれによって満たされる場合に、市民、国民がそれに対してどれだけの投資を許すか。その三つのコンビネーションで、例えば官はこれに対して1兆円出しましょう、それには国民への責任があるからという言葉だったとすると、残りのお金をコンセッションで市場がサポートできるものがあれば民が手を挙げてくると思いますけれども、最初から官でしかできないものであるならば、今後の日本では非常に難しい状況になってくるのではないかと。ただ、PPP、民の工夫を使えば、スポンサーシップとかアドバタイズメントとか、その

他もろもろの不動産開発とかを考えれば、官がすべてを出す必要もなければ民がすべてを出す必要もない。そこで、大きな意味でPPPのプロジェクトが可能になるのではないかと思います。

もう一つ、ロイドさんに質問ですけれども、契約が締結された後、インフレの影響が当然出てきた場合、そのインフレリスクはどちらが得るのでしょうか。民間ですか、政府ですか。

ロイド 通常は民間です。ただ、時として不可抗力 (force majeure) があつた場合、極めて例外的なインフレで〔市場慣行? ？〕が変わつた場合には半々という場合もありますけれども、通常はほとんど民間です。ですから、時間的な枠組みも明確にしなくてはならないということです。

田淵 根本先生に二つ質問です。PPPが本格的に広がる時間軸、タイミングをどうお考えですか。

根本 健全化指標が出てきましたし、公会計改革で大きいところは来年度じゅうにバランスシートが出るということです、ここが大きな転換期に必ずなると思います。これで乗りおくれしてしまうと改善のタイミングがなくなってしまうということです、これはいや応なしにそうなるだろうとは思いつつ、さはさりながらそううまくはいかないだろうなという問題点も幾つか思い浮かびますけれども。ただ、それは一つ一つクリアしていかないと、あまり時間がないというのが正直なところですから、半ば努力目標も含めて、数年のうちには大幅に改善をしていきたいとか、拡充していきたいと思います。

田淵 次の質問は、民間の提案を官が受ける場合に、官は何をやるべきでしょうか。具体例があれば教えてください。

根本 PPEAの特徴は、官が考えないということだと思います。5万ドルを受けて、5万ドルは民間のコンサルタントがフィービリティスタディーをするための費用として使うんです。ですから、民間の提案を本当に官が判断できるかという、それはなかなかできないので、そこはしっかり第三者にアドバイザーの委託をしていくということが必要です。もちろん、それを官の側からも最終的にチェックをしますけれども、市場がわからない状態で、それを評価するというようなことはあまりしないほうがいいんじゃないかと思っています。そういう意味でもPPEAの提案料の仕組みというのはすごく参考になるので、それも研究しているところです。

田淵 私もコメントがあります。私はアメリカの書類を使ってPPPを教えているんですけども、ULIという組織がPPPの10の原則 (「Ten Principles of Successful Public/Private Partnership」) というのを書いているんですが、その中に、両パートナーともにお互いに与えられた宿題はすべてやるべしと。こういうふうに言うと失礼ですけども、PFIで官が民に全部投げ出しして「勝手にやれ」では、パートナーシップは確実に成り立ちません。官に与えられた義務は必ず官はやらなきゃいけないです。もちろん民は民に聞かれたことはすべてやらなきゃいけない、だからパートナーシップが成り立つ

のであって、官は、自分たちがやらなきゃいけない法整備とか、都市計画を変えるとか、組織をつかってあげるとか、最初の予算をつくり上げるとか、市議会の認定を受けるとか、市民への説明とか、いろいろとあります。岩手県の紫波町の場合でも数十回という公聴会で役場が町民に説明をするという、これは民ではできないことですから、官は官でできることをやる、民は民でやれることをやるということが必要だと思います。

根本 すみません、ちょっと今の質問を誤解していました。民間提案があったら、必ず真剣に検討して、イエス・ノーを返すということですね。先ほどロイドさんが予測可能性と言ったのはまさにそのとおりでありまして、今ですと、提案をしても、ほんとにちゃんとまじめに考えてくれているのかというのが民間にはわからない状態なのです。そんな状態でいい提案が出るはずがないので、駄目なら駄目でいいので、できるだけ早く、なおかつ理由をきっちり明示して、良い悪いというのを返していく。良ければもちろんそれは進めばいいし、悪いという場合も、たまたま受けた担当者があまり気に入らないとかそういうレベルじゃなくて、はっきりと、まさにアカウンタビリティがあるような形で返していくようにすれば、民間もどんどんどんどん建設的な提案をしてくれると思います。

田淵 すると、このような新しいことを試みる際に、自治体のレベルでは下から上からと言ってもなかなか難しいです。アメリカでもそうです。やはり首長さんが自分のビジョン、自分の責任でやるぞという旗上げをやっていただけないと、民はそこでリスクをとって投資をするわけですから、強いリーダーシップの町ということが大切です。課長さん、係長さんレベルでやっていて、「部長に聞きます」とか「副市長に聞きます」とか「市長が何と言うかわかりません」ではなかなか民は動いてくれません。という意味では、失礼ですが、ここに兵庫県から市長さんがお1人いらっしゃっていますけれども、非常に強いリーダーシップでやるぞというふうになれば、民はここでの投資はリスクは少ないぞと考えてくれます。そこで市議会がやるぞと言ってくれれば、もっとリスクは少なくなる。そうなってくれば、どんどん民が入ってくる可能性を大きくしていける。だから、それも官の仕事の一つになります。強いリーダーシップというのは非常に必要です。

根本先生、もう一つ、競争的交渉は日本において法律上できないとお聞きしましたが、その具体的法律名を教えてください。

根本 予算法というふうに聞いています。世界の調達手続には随意契約と入札と競争的交渉という三つのやり方がありまして、日本の場合はそのうちの二つしか認められていないということです。これは予算法とか何とか政令とかいろいろあります。以前、数年前に公正取引委員会のほうでそういう解釈を出してしまっていて、たしか、日本に入れるときはそのあたりの法律、政令等を修正する必要があるのではないかというところで今止まっているというふうに聞いています。

田淵 今度はアメリカからのゲストの方に（質問）です。PPPを学びたいというゲストがたくさんいらっしゃると思うんですけども、公共セクターのゲストの方たちのリアクションはどういうものですか。どういう質問が出るのでしょうか。

ロイド いいディールなのかどうかというのをどうやって判断すればいいかというような質問が出ます。

根本先生にお聞きしよう、あるいは藤田さんにコメントしてほしいと思ったのは、アメリカの場合で非常に興味深いのは、これはある種のストレスですけれども、ロバートソンも私もこういうPPPをサポートしているのは、やはり公はあまり効率がよくない、しかし民間は効率がいいというふうな基本的な考え方がある。しかし、ロバートソンの話ですと、民間は非常に貪欲だけど公共セクターは非常に正直だというふうな概念もある。ということで参加した場合に、どうも何か盗まれるんじゃないか、私からもすごい利潤を取られるんじゃないかと。

私は実際に州のために30年仕事をしていますけれども、どういうふうに納税者を保護するか、どうしたら私の仕事を保護できるか、本当に品質のいい民間のプロジェクトをつくれるかどうか、もしかして利潤を上げるために10年後には崩壊するような建物を建てるかもしれないとか、それに対してどう対処すればいいかというような質問が出ます。

ロバートソン 私のほうから言いたいのは、先ほど申し上げましたけれども、いろんな企業が公共セクターをあまりよく理解していない。これは、いろいろな〔変数?〕とかプレッシャーとか課題を公共セクターの専門家や公務員が持っていて、仕事をするために常にいろんなことを考えなければならないし、市民の利益を最大限に考えなければならないということを企業があまり理解されていない。官僚制度はすべてのものを遅らせるということだというふうに考えている。しかし、実際には市民を守ることが公共セクターの第一義なわけです。

田淵先生もおっしゃいましたけれども、やはりトップのリーダーシップで、全体を見渡せるというリーダーが民間や公共の公務員の立場も理解する。その両方がいいポイントがあるが、お互いにどうも不正確な見方をしている、あるいは両方の動機を誤解している場合がある。そうすると、やはり市民の利益のためにお互いに協力して何かをトライしよう、しかも民間も、イニシアチブに合った、ある程度の妥当な利益も上がる。ですから、ほんとにトップがこういう決定の過程に参加をすれば、両者が利益を享受できるというウィン・ウィンの状況になれる。やはりトップの参加が大事だと思います。

田淵 今に関連して、もう一つ質問があります。日本はいまPPPをスタートするという状況です。このPPPの市場は非常に限定的だと思います。スタートポイントとして一番いいのは、例えばPPPのスタートとしてのプロジェクトとしていいのは何でしょうか。ロバートソンさんは公の立場から、ロイドさんは私的な立場から。

ロバートソン 刑務所がいいと思います。刑務所はプロジェクトとしては非常に簡単で、そんなに難しくないのです。

ロイド 私のほうからは、刑務所、いろいろなことを考えますと幾つかの点があると思いますけれども、施設が何らかの水準——?これはよく知られている水準です。それから、フロリダ州の場合や、ほとんどの州でもそうですけれども、あまり税金を刑務所に使いた

くない、犯罪人のためにお金をそんなに使いたくないというのが一般的な考え方です。もちろん市民は刑務所のおかげで守られているわけですが、これはやはり民間サイドでも公共サイドでも、ある意味では非常にいい例になるかもしれません。

田淵 PPP導入に際し住民参加を重視することは重要と考えますが、それゆえにPPPが導入できない結果になることも多いのではないのでしょうか。公共サービスの一部を民間が補うということに不安を感じる住民が多い。特に民間事業者の持続可能性を考えると懸念が大きいのではないのでしょうか。

根本 効率性や質の向上もすべて、できれば定量的に事前に評価して、それを開示して決めれば、不安はないはずではないかと思います。今、不安があるというのは、情報公開がなされていないからだと思います。民間が何をするかわからないというのは、何をしろとちゃんと契約で決めて、こういうことをしたらだめだよと。10年ですぐ壊れるようなものじゃなくて、契約は10年間だけど20年使えるように造ってくださいと言えば、それは造るわけでありまして、要は契約の中身をきっちりパートナーシップができるように決めて、それを公開していくというプロセスさえできれば、全く不安はないはずですよ。

そういう意味で、先ほどちょっと話が出た中で、PPPに馴染むものと馴染まないものということかというと、私の考えは、誰がやるかというのは全く何の問題もなく、誰でもよくて、何をいかにという「what」と「How」が非常に重要であって、それを「who」、誰がやるかというのは本質的な問題ではないと思っています。したがって、公共事業のほうがいい場合も当然あり得るわけですね。これは官のほうが得意だなという分野は当然あり得るわけで、そういう場合は公共事業をやればいいし、これはもう全く官は関与しないほうがいいだろうという場合は完全民営化にすればいいだろうと思います。

が、現実には、90%、何らか官と民がお互いに関与し合うというケースが多いと思っていて、それはもう広い意味での全部PPPだろうと思います。それに政府がどの程度関与するのがいいとか、民間はどういうリスクを負うのがいいかというのを細かく具体的に設計をしていくことが必要であって、官か民かとか、民はとにかく不安だとか、官は非効率だというふうに、ある意味、教条主義的に決めるというのはやっぱりやめたほうがいいだろうと思います。

田淵 どうもありがとうございます。これで今日いただいた皆さんの質問にすべてお答えしたと思います。クロージングの前にスピーカーの方々に1コメントずついただきたいと思っています。クロージングとして一人一人に。

ロイド 私のほうから皆様方に感謝を申し上げたいと思います。非常にすばらしい質問を会場からもいただきました。非常に注意深く聞いていただいて、関心もお持ちだということであらわした質問でございました。やはり、PPP、また政府の説明責任を果たすということは容易いことではありませんでした。今でも進化の途中でありますし、また日本でも簡単だとは決して言えません。非常に多くの制度的な壁があります。やはり実施するには大変な作業であります。ただ、皆様方、ぜひ第一歩を歩んでいただきたいと思っています。

そして、それを実施して進めていければ、革新的にいろいろな変更ができると思います。変えるということは脅威でありますし、また変化をもたらすということは痛みを伴うものであります。そして、不快もあるでしょう。容易いとは決して言いません。ただ、皆様方がそれをやる気になっていることに対しまして評価したいと思ひますし、ぜひプロセスを始めてほしいと思ひます。

私どもは既にプロセスを開始して、いろいろなメリットが出ております。また公の立場からもいい価値が、投資に対する投資収益が高いという認識がありまして、このプロセスに対する信認感も高まっておりますけれども、これには時間がかかります。ただ、やはり第一歩から始まったということで、皆さんも始められようとしていることに対しまして高く評価をしたいと思っております。頑張ってくださいたいと思ひます。

ロバートソン 私のほうからも、ご招待いただきましてありがとうございます。こういったすばらしい日本に來られて非常にうれしく思っております。初めての來日ですけれども、非常にすばらしい国であるというだけでなく、人々もすばらしいとロイドさんもおっしゃいましたとおり、ご清聴いただきましてコメントをいただきましたことをありがとうございます。やはりこれらは日本のおいて非常に重要な点だと思ひます。

最後に申し上げたい幾つかのコメントがございますけれども、私はフロリダ州政府にいたわけですが、パフォーマンスということで説明責任が法律で導入されて指令が出ました。そして、市の管理上これが法律になったわけですが、最初の反応はやはり脅威でした。こんなものは要らないんだ、市で何をやっているかを細かいところまで知られたくないんだということで、やはり脅威だったわけです。政治家にとりましても、また公だけでなく民にとってもこれは脅威だったわけです。

ただ、GPAのシステムは、州政府や市町村の何百というところで20年間法制化にかかわってきたわけですが、公務員である方が、どのくらい投資をしているのか、予算を使っているのか、その結果は何なのかという詳細で正確な説明したことによりまして何か問題が起こったということは一回もありませんでした。むしろ、政府、政府の職員、ビジネスコミュニティ、また公務員の方々すべてがきちんと説明をすることによってメリットを享受したということで、いかに公務員の仕事が、また市町村や州政府の仕事がいいかということ非常に明確に示すことにつながっていたわけです。ですから、民間のみならず、州政府、市町村の方にもアカウントビリティということできちんと話をするによりまして、皆様方すべてがメリットを得ることができると思っております。

ご招待いただきまして本当にありがとうございました。

藤田 先ほどのロイドさんのお話で、官はやっぱり非効率で民は効率的だというお考えがアメリカにもあり、一方で民は儲け主義に走って信用できない、官のほうが安心だというお考えがあると聞いて、結局日本もアメリカも同じなのだと少し安心をしたわけでありす。ただ、お2人からもご指摘があったように、情報公開というのが恐らくPPPを確立するためには大変重要だろうと思ひます。

一つだけ私の経験をお話ししておきますと、私は前に申しましたように富山にいたのですが、富山のある合併をした町のコミュニティバスの路線の再編をどうするかという委員会に出たことがあります。コミュニティバスの料金は大体100円ですよね。100円ですが、その町は大きくなったこともあって、ある一定の路線については200円にしようという提案を市からしました。委員になっている人は、地元の方々、はっきり言っておじさん、おばさんの集まりですから、200円と聞くと当然反発するわけです。それは100円のほうがいいに決まっているわけです。わあわあ言って、200円なんか困ると言い出したので、私は腹が立ってきて、でもそれは税金かどうかの違いじゃないでしょうかと言おうと思ったら、突然、市の担当者が、200円だと幾ら税金がかかります、100円だと幾らですという説明をして、1000万ぐらい開きがあったんです。その瞬間におじさん、おばさんは黙ってしまって、そのままずっと200円の料金が認められるという経験をしました。市の方はどこまで考えてその数字をおっしゃったのかよくわからないのですが、人間というのは数字を示されるといかに説得されるのかということがよくわかりました。

今のロイドさんのお話でもロバートソンさんのお話でも、その数字なり何なりをきちんと示して説得することの重要性。それは、あえて言えば地方の比較のお年を召した方でもすぐわかっていただけのし、みんなそんなに非合理的な判断はなさないということ、これを我々が肝に銘じていくことによって日本のPPPは成立するし、私どものような組織もファイナンスをつける非常に安定した基盤ができるのではないかと、このように思った次第です。今日はありがとうございました。(拍手)

根本 遅くまでありがとうございました。お礼を申し上げたいと思います。今日は皆さん、仕事として来ておられて、帰ってから報告をされると思いますけれども、こういう報告はしないでくださいというのを言いますと、「今日の話は大変役に立った。けれども、日本で実現するのは無理だと思う」と。こういう反応が非常に多いのです。役に立つと思うんだったら、役に立たせるように一緒に頑張りましょうよというのが私のメッセージであります。そう簡単にはいかないというのはよくわかっているんですが、役に立つと思うんだったら、一生懸命、役に立たせるようにやりたいですよというふうに最後に申し上げたいと思います。

実は、文部科学省の新しい助成の制度で研究所をつくるという予算があります。研究所といっても箱ではなくて、研究機能を持たせる研究拠点整備というのがあるのですが、我々のほうから、PPPの研究拠点として日本の研究のコアになるようなものをつくりたいという申請を半年ぐらい前にしておりました、それが先週認められました。どういう名称になるのかわかりませんが、この場がPPPの日本における研究センターになっていくということが一応国にも認められたということでもありますので、皆様も今日の話が役に立つとお感じになったら、ぜひ何らかの形でご参加ください。お待ちしております。(拍手)

田淵 私のほうで3分ほどいただきまして、クロージングで、大学院の宣伝も兼ねまして、いま日本でPPPがどういう状況で動いているか、また東洋大学が何をしているかと

いうことを説明させてください。

2006年の春に始まったこの大学院ですけれども、いま文科省のほうから新しい援助金が出たことは今週届いたんですけれども、2007年の冬に、地域再生支援プログラムを遂行しろということで認められました。その前に岩手県の紫波町という3万4500人の町のプロジェクトをやりまして、ここに紫波町役場の方でうちの院生になられている方もいらっしゃいます。藤田部長は富山（事務）所長をやられたのですが、我々は、この春の学期に、富山市の廃校になる学校をどう再利用するか、また未利用の土地をどう使って富山の未来を考えるかというPPPの研究をしました。明日あさって、根本先生が富山市の森（雅志）市長にお会いして、その結果報告を発表することになっております。

そのほか、ここに加西市の中川（暢三）市長もいらっしゃいますけれども、兵庫県加西市でも我々は研究をやりまして、大きなプロジェクトですので3カ月では結論が出ずに、もう一学期を使ってやります。そのほかに、福井県あわら市、千葉県木更津市、東京都多摩市、神奈川県横浜市というふうに、日本では無理だということではなくて、もう既に幾つかの自治体がこれに入ってきております。

私のアメリカの30数年というのは、藤田部長がおっしゃった経済開発のほうです。負のスパイラルをいくら頑張っても、職員も市民もついてきてくれません。30年後にこの町はこうあるべきだという指標を出して、そのための痛い道も歩かねばならないという形で、私のほうは経済開発ということを重視して研究に努めております。

先ほど根本先生がおっしゃった8月のアメリカミッションですけれども、中川市長も参加していただきまして、お会いしたアメリカのPPPのプロの人たちにお手伝いをいただいて、加西市の再生プロジェクトのPPP草案のフレームをつくり上げるということも合意してきました。また、今回ここに来ていただきましたお2人のプロにも、加西市というモデルケースでやってみようじゃないかということで協力いただけることになりましたので、この秋は私のゼミでやるのは非常にエキサイティングなプロジェクトになると思います。もちろん日本初という状況になると思いますけれども、初めてわからないものをやるのではなくて、アメリカで実証されたものをすべて入れて、それを日本の加西市という場での研究をしたいと思っております。

文科省からの新しい認定は、先ほど根本先生のほうから説明がありました。また、8月に24名のメンバーでアメリカに10日間、PPP視察に行つてまいりました。そろそろそのときの報告書ができ上がります。これは、行けなかった院生、また行かなかった方にも非常に有意義な報告書だと思います。根本先生がおっしゃったように、すぐ近い未来に日本でもこれが必要になる、これはいま勉強しなきゃいけない課題というふうに私は思っております。

11月には、首長さんが集まれるセッションを、もう一度フォーラムとしてやります。今回は、10万人の町を4人の職員が経営して、それから1年、2年、3年たってどうなったか、それに付随する町がまたそのような民の経営に入ってきたのですがその結果どうい

う状況になっているかということ、加西市のケーススタディーとともに、それに携わっている官・民の責任者が来て日本の首長さんに説明するというセッションをやりたいと思います。

このサンデイ・スプリングス (Sandy Springs) ですけれども、オリバー・ポーターさんというのはAT&Tをリタイアして、金がない状況で新しい自治体をつくるというプロセスを考えたビジネスエグゼクティブですけれども、彼が書いた本2冊を我々はいま院生とともに翻訳しております。

我々の大学院では、2006年から、このような勉強というのは日本の自治体、日本のディベロッパー、日本のコンサルさんで必ず必要になってくるというふうに信じて始めたわけです。もちろん塩川 (正十郎) 総長のご指示のもとでやっているわけですけれども。今回は土曜日にこのお2人に来ていただきましたが、結局アメリカも同じで、80年代に国からの金がおりてこなくなった、地方自治体をどうにかしなきゃいけないという右下がりになってきた状況で、PPP、民と組まなきゃいけないという状況の中で始まってきたということを私も説明しましたし、このお2人からも聞きまして、それは今の日本の状況そのものであると。

交付金がなくなって、公会計をやらされて、バランスシートを出して、しかし町を興して町を開発していかなきゃいけないという、自治体にとっては大変なことになると思いますけれども、アメリカのまねをしるとは言いませんけれども、アメリカがどういうことをやって自治体の再生をしてきたかということを考えれば、日本の各自治体の再生にも必ず役に立つことを我々はやっているのではないかと考えています。また、文科省からこの研究の中心になれというふうにお達しをいただいたということは、我々が思っていることも中央政府の方がちゃんと見ているのかなと思います。

PPEA的なものを日本の法律にするということもその研究所でやっていこうと思えますけれども、やはり民の力がなかったら、中央政府だけでは官の救済はできない。言いかえれば、それがゆえに中央政府からも、もっとしっかりやれというふうに我々にご指名をいただいているのではないかと考えます。

最後に、もう一回、もしこのPPEAとアメリカのフロリダのGPAをもう少し勉強したいという方がいらっしゃるようでしたら、明日の午後、夕方になりますけれども、東洋大学の大手町キャンパスで、このお2人を呼んで、うちの院生をメインにもっと細かく質問をする機会をつくりました。まだ数名の参加が可能ですので、あしたもう一度ロイドさん、ロバートソンさんに会ってもっと細かい話を聞きたい、これだけでは物足りないという方がいらっしゃるようでしたら、すぐこちらにおいでください。

最後に皆さん、お待ちのレセプションですけれども、名刺交換及び、まだ足りない質問等がありましたら、聞ける機会をつくりましたので、どうぞご出席ください。今日はどうもありがとうございました。(拍手)

—終了—