

第7回研究会資料を拝見してのコメント

(株) 日本総合研究所 石田直美

1. 大前提となること

- 経営の現状だけでなく、長期的な需要の見通し、更新工事の計画、料金改定の計画等を長期で策定し、事業の持続性に対する的確な見通しを持つことがまずもって必要であるが、これは経営戦略策定において達成されるものと期待される。
- 一方で、策定される経営戦略が、無計画な切り詰め型のコスト削減を積み重ね、資金不足となったら料金改定をするといったものでは、抜本的な改革につながるイメージをもてない。
 - ▶ 人件費カット、委託費カット、修繕の先送り等を繰り返していると、人材・設備ともに基盤が弱まってしまう。既に多くの事業体がこうした取り組みを複数年にわたり行っていると思われるが、これらは本来、一過性の危機への対策である。
 - ▶ 将来の経営環境を見越して、施設の統廃合、IT 導入等による自動化、アセットマネジメント等、持続性のある方策を検討すべき。
- 第1段階としては経営の現状と将来見通しを把握することがまずもって優先されるが、それをベースとして、抜本的な改革(広域化・民間活用)を如何に具体化できるかが重要である。

2. 広域化の推進

- 都道府県による協議の場作り・運営には期待をもっている。現在の経営戦略(将来見通し)を共有していくことが全てのベースになると考える。
- 協議会における議論を広域化につなげていくためには、以下に関する検討が必要であると思う。
 - ▶ 実態として、一定の基盤を有する事業体が周辺を支援していく形が想定されるが、どのような形(施設の共同化・施設管理の共同化・管理の一体化)であれリスクをとって引き受ける事業体の存在が不可欠。この事業体を後押しする取り組みが望ましい。必ずしも資金面だけでない。取り組みに懸念を持つ人たちの納得を得る意味で、国が方向性を明確に出して合意形成を後押しすることがもっとあってもよいのではないか。
 - ▶ また、協議会への民間の参加のあり方も検討課題。事業体の現状、問題意識を都道府県単位で俯瞰できることで、いろいろなアイデアが生まれうる。シェアードサービス等の民間活用形態を広げるのにも有効。PFI 法に位置づけられた民間提案制度や、PFI 推進室のプラットフォームの取り組み等も参考になるのではないか。

3. 民間活用の推進

- 現在コンセッションが推進されているが、上下水道についてはいきなりコンセッションを導入するのが難しい事業体が多数であり、包括委託を基本に業務範囲を拡大していくことが現実的と思われる。特に更新工事のマネジメントを含めて包括的に委ねる方法は有効と思われ、こうしたスキームの有効性についてのメッセージをより強く出していくことが考えられる。

- その際、「性能発注」が重要だが、事業体には事業の最終責任がある中で民間に任せることへの不安や懸念が強い。発想として、「性能を提示したら方法は任せて、結果のモニタリングのみ行う」というより、「モニタリングの中で性能を満たす運営方策を官民で話し合い、よりいい方策を両者で探索していく」といった感覚を持つてもよいかもしれない。
- 小規模な事業における民間活用に関しては、以下の取り組みで民間のモチベーションを高めることが必要と考える。
 - これまでの包括委託ではコスト削減を強く求められ、時間とともにじり貧になっていった経緯がある。だからこそ経営戦略が重要であり、民間活用を考える事業体は将来の経営計画を示す必要がある。
 - また、1件1件は小さくとも件数が増えれば民間は市場性を感じる。1件1件の小ささより、面的に広がっていく期待感をもてないことが大きい。広域化の場である協議会において包括委託の事例を紹介し採用を促す等により、この市場の将来性を高めることも必要である。
- 日本の民間活用では VFM が重要なクライテリア（判断基準）となっているが、実態はコストの削減率にのみ注目が集まっている。このため、現在の「じり貧」コストをさらに下げないといけない構造に陥っており、民間のモチベーションは高まらない。今必要なのは持続可能な将来に向けた投資であり、コスト以外の要素も十分に考慮して民間活用の導入を判断していくことが求められる。

以上