

# 病院

特集

# 「造る」から

## 建設業が挑む進化系PFI



①中部国際空港から半田中央インターチェンジ・ジャンクションへ至る、知多横断道路・中部国際空港連絡道路(セントレアライン) ②愛知県常滑市のりんくう本線料金所  
③東京都立多摩総合医療センター(左)と、隣接する東京都立小児総合医療センター(提供:多摩医療PFI株) ④東京都立多摩総合医療センターの総合受付  
⑤「森のホスピタル」と名付けられた東京都立小児総合医療センターの院内

PPPとは、上下水道事業や公営住宅の運営といった公共サービスを官民が連携して提供するスキームを指す。PFI、コンセッションはそのなかでも代表的な手法で、他にも多種多様なスキームが活用されている。PPPの起源はイギリスにある。四〇年ほど前の「国有企業の民営化」に始まり、「行政サービスのアウトソーシング」「行政のエージェンシー化」が推進され、一九九二年にPFIが正式に導入された。背景にあったのは「小さな政府」の実現を目的とした公共部門の効率化だ。

日本ではバブル崩壊後、国や地方公共団体の財政状況が悪化し、更に老朽化する公共施設の補修、更新が大きな課題になった。そうした諸課題の解決策として一九九九年に制定されたのがPFI法である。以来、民間の持つ多種多様なノウハウや技術を活用することにより、財政の健全化、公共サービスの質的向上、経済の活性化を目指すスキームが展開されている。

### 地域創生の カギを握る「PFI」

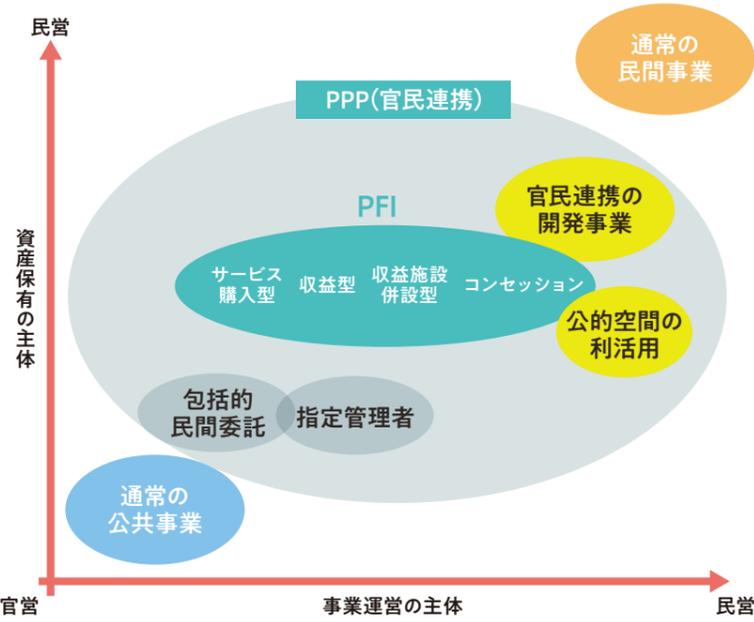
# 「担う」へ

公共施設やインフラの維持管理・運営を行政から民間に委託するPPP(Public Private Partnership/官民連携)の事業が着実に拡大している。なかでも2018年度に実施方針が公表されたPFI(Private Finance Initiative/民間資金等活用事業)は73件に上り、1999年にPFI法が制定されて以降、過去最高を記録している。建設業界においてもPFIは急速な進化を遂げており、次世代に向けた新たな挑戦が始まっている。東京都の大規模病院のマネジメントと、愛知県の有料道路の運営を担うスキームを追いながら、その可能性を探る。

# 道路

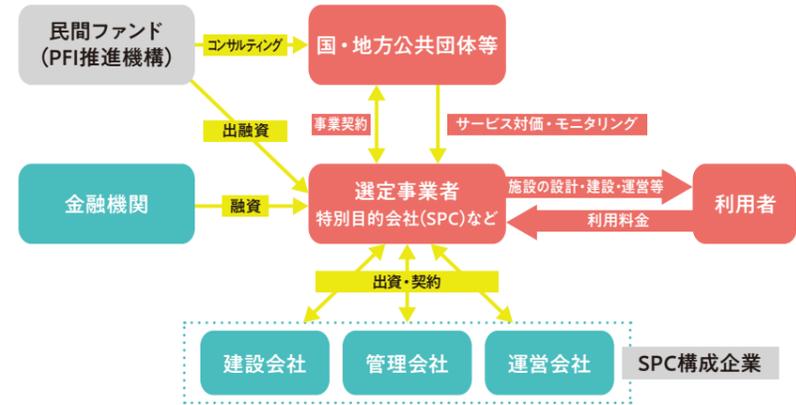


## PPP (Public Private Partnership/官民連携)とは



行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るもの。上図は概略図。PFIはPPPに内包されるスキームであることがわかる。  
※上記はイメージであり、実際は事案により異なる。(内閣府提供資料を基に作成)

## PFI事業のスキーム例(収益型)



(内閣府提供資料を基に作成)



国土交通省も「PPP/PFI推進アクションプラン」に基づいた

公共施設の付加価値と魅力を高める

が策定される前から交流を深め、意見を交換できる場と機会を提供できるよう、地域のプラットフォームを創出することが重要だと考えています。国としてもケーススタディを積極的に開示・提供し、地方公共団体の負荷を低減しながらPFI事業を支援していきます」と波々伯部参事官は話す。

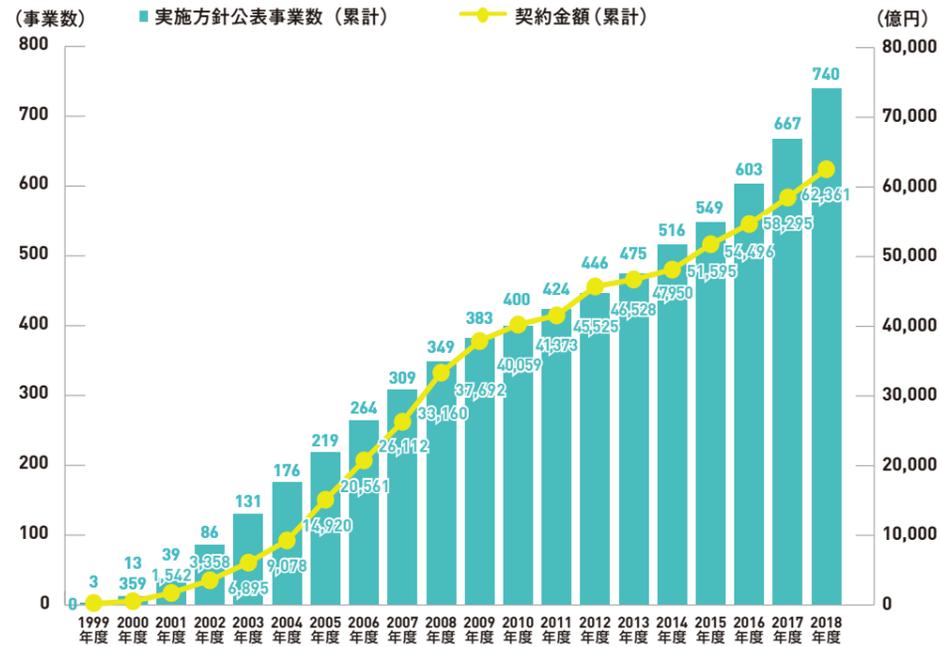
フォーラム協定制度も二〇一九年五月から始まった。今後、地方のプラットフォームに向けた専門家の派遣や所管官庁への照会など、支援策を加速させていく。  
ニーズを顕在化させ、民間のノウハウをこれに呼応させる環境整備が重要性を増している。「官と民が早い段階、例えば具体的な実施方針

これまで先駆的にPFI事業に取り組んできた企業や有識者が構成される研究会では、地方公共団体の発注や民間の参画を促すための様々な提言が寄せられた。地域の行政、経済界、有識者に加え金融機関が結集し、ノウハウの取得・情報交換を定期的に行うことを目的とした、国と地方公共団体のプラットフォーム

地方では、地方公共団体の経験やノウハウ不足への対応施策、地元企業やステークホルダーの認知・理解の促進が課題になる。国は地域経済の活性化をリードするPFI事業の推進に向け、地域企業がPFI事業の担い手として参画しやすくするため、多様な環境整備を始めている。

## PFI事業数及び契約金額の推移(累計)

(2019年3月31日現在)



(注1)事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握しているPFI法に基づいた事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。  
(注2)契約金額は、実施方針を公表した事業のうち、当該年度に公共負担額が決定した事業の当初契約金額(公共負担額)を内閣府調査により把握しているものの合計額であって、公共施設等運営権方式における運営権対価は含んでいないなど、PPP/PFI推進アクションプラン(2019年6月21日民間資金等活用事業推進会議決定)における事業規模と異なる指標である。  
(注3)グラフ中の契約金額は、億円単位未満を四捨五入した数値。(内閣府提供資料を基に作成)

国として目指しているのは、地方公共団体と地域企業が連携するPFI事業によって地方創生を加速させることだ。公共施設の利用者から安定的な利用料の徴収が困難な事業においても、民間のノウハウや資金を活用し、効率的かつ最適なサービスを実現できるよう、積極的にPFIの導入を進めたいと、波々伯部参事官はこう説明する。「地方の企業からすると、PFIは

政主導の場合と比較して、経費が一五〜二〇%削減されたというデータもある。しかし、事業環境は常に変化している。その状況を鑑み、内閣府は関係省庁と連携して「PPP/PFI推進アクションプラン」を毎年改定している。二〇一六年に発表されたアクションプランでは、二〇一三年度から二〇二一年間のPPP/PFIの事業規模を二兆円とする目標が掲げられている。  
その基軸となるのは「地方」だ。今年度のアクションプランには「地方創生」を見据え、「キャッシュフローを生みにくいインフラに対しての導入支援」という項目が加えられた。

官と民が早期からつながる

一方、人口二〇万人未満の地方公共団体の九割以上でPFIが未導入という現実もある。関心度を高め、導入に向けたスキルを強化することが重要だと言葉に力を込めた。



内閣府 民間資金等活用事業推進室 参事官 波々伯部 信彦 Nobuhiko Hohokabe

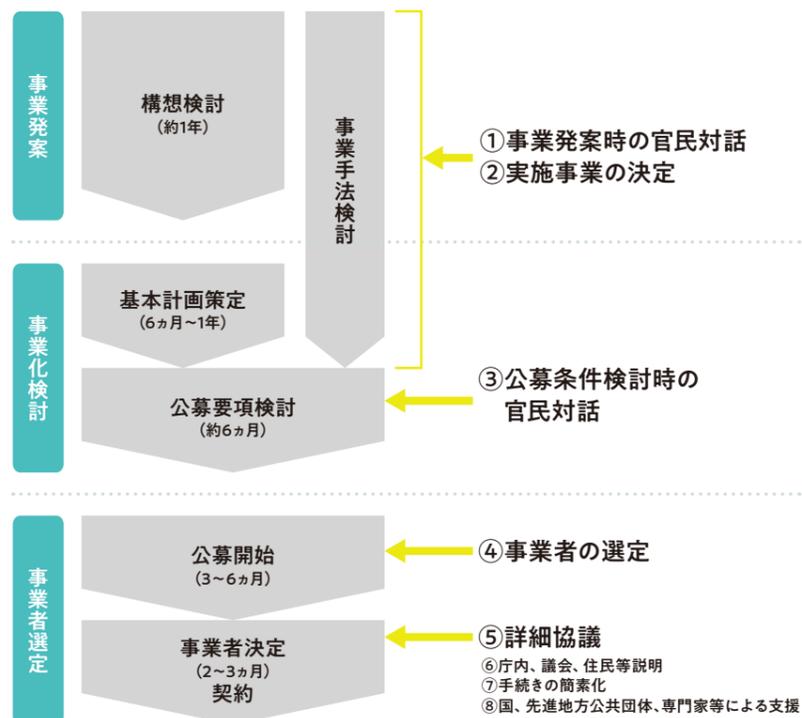


東急電鉄(株)、前田建設工業(株)、豊田通商(株)などにより設立された仙台国際空港(株)が運営する仙台空港。空港コンセッション事業の第1号だ。(提供:前田建設工業(株))



国土交通省はコンセッション事業推進セミナーを積極的に展開している。2018年度に岡山市で開催されたセミナーには民間事業者、金融機関、地方公共団体等合わせて約450名が参加した。(提供:国土交通省)

### 官民対話から民間事業者との契約に至るまで



自治体の事業発案から事業化検討に向けたプロセスにおいて、速やかに民間事業者からのアイデアを取得するサウンディング(①)が各地で行われている。(国土交通省提供資料を基に作成)

Iが実現する。建設業界の使命は何処にあるのか、改めて佐々木課長に聞いた。「建設企業にはPPP/PFIに向け、果敢に第一歩を踏み出してほしいと考えています。地方公共団体は民間のノウハウを必要としている。そのニーズを汲み上げ、スキームに長けた大手ゼネコンと地元の建設企業がタッグを組み、更に金融機関などとも連携しながら積極的な提案を期待しています。そもそもインフラ整備における「官民連携」はこれまでも当然のスキームでした。官と民は発注者と施工者という立場の違いはあれど、共に優れた社会基盤を構築しようとすることに変わりはないのですから」。民間企業である限り、利潤の追求は至上命題となるが、経営的な側面から、技術的な知見やマネジメント力を駆使した提案がこれからのPFIを進化させていく。建設業界にはその手腕が問われている。

官民連携という陣容がPPP/PFIというスキームを手にした。「造る」から「担う」へ。公共事業のあり方を変えていく。建設業界がその先頭に立つようとしている。

施策を積極的に展開している。同省所管のPPP/PFI推進アクションプランにおけるコンセッション事業等の重点分野は、空港、道路、下水道、公営住宅、更にクルーズ船向け旅客ターミナルやMICE施設である。コンセッションとは、PFIの形態の中で、利用料金の徴収を伴う公共施設において、その施設の所有権を公的機関が有したまま、民間事業者が長期間にわたって施設を運営する事業形態を指す。そのコンセッション事業の進捗につ

いて、国土交通省総合政策局社会資本整備政策課の佐々木正士郎課長にお話を伺った。「国土交通省では分野ごとに目標件数を明確に定め、積極的に取り組んでいます。空港、道路、公営住宅では既に目標を達成しており、残る下水道、MICE施設、クルーズ船向け旅客ターミナル施設についても目標達成のため地方公共団体に向けた支援に取り組んでいるところです」。

空港のコンセッション事業については、二〇一六年にスタートした宮城県仙台空港の民営化が、その第一号として注目を集めた。「着陸料の設定等が民間に委託され、柔軟な対応が可能となり、また、積極的なエアポートセールスによる低価格の航空路線の誘致や、空港からの高速バス路線等の二次交通の充実などに取り組んでいただき、旅客数も過去最高を記録しています。民間の創意工夫による、従来とは異なるサービスが空港運営という公共事業を大きく変えている好事例と言えます」と佐々木課長は説明する。

コンセッションでは、事業運営の効率化という物差しだけではなく、ユ



国土交通省 総合政策局 社会資本整備政策課長 佐々木 正士郎 Shojiro Sasaki

業化の検討といった段階から発注者と施工者が対話をして、どうすれば最も効率的で高品質な公共サービスを提供することができるのか、一体となって検討を深めることが大事だと考えています。プラットフォームやサウンディングといった交流の場を通して官と民が丁寧に対話を重ねることで、より理想的なPFI

公共事業のあり方を変える

PPP/PFI事業がスタートして約二〇年、スキームは実質的な成果を顕在化させているが、前述したように地方をフィールドとした展開促進をはじめ、まだまだ発展・進

「ザーの目線に立った利便性の向上、魅力ある公共施設への再生といった視点が求められている。

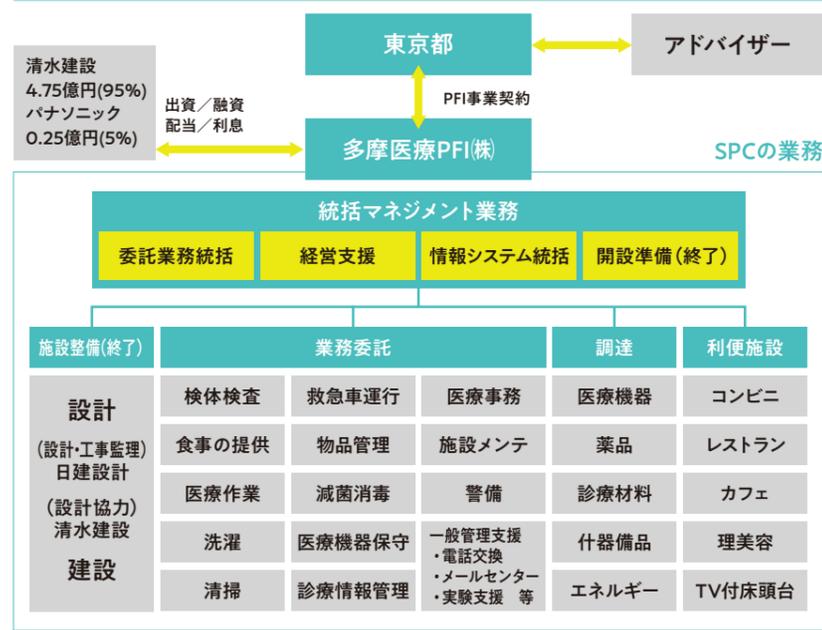
公共事業の安全性維持が大前提

従来、公共事業として行われてきたサービスを民間に委ねることに対し、ユーザーである一般市民から懸念の声が上がることもあるだろう。例えば命の水を運ぶ水道事業、地域の衛生管理を万全なものとする下水道事業など、生活に密着した公共事業の「安全性」をいかに担保するかは、PPP/PFIの大きな課題だ。佐々木課長はこう説明する。「公共サービスやインフラにおける維持管理の『水準』を確保することが重要です。そのため、民間事業者を募

集する段階で、要求水準書を明示しています。そのなかでは、民間事業者が提供すべき公共サービスの内容と質、またその要求水準を満たしていることの判断基準等を示しています。サービスが水準に達しているかを測定します。また、管理者がサービスの水準を監視、評価するモニタリングの方法や、要求水準を満たさない場合の措置なども詳細に取り決めていきます」。特にモニタリングを重視しており、下水道事業についてはセルフモニタリングを実施し、発注者の評価・判断を経た後、専門機関による第三者モニタリングを実施している地方公共団体の事例もある。対象とするインフラや事業スキームに応じて、適切なモニタリング方法を構築することが重要である。

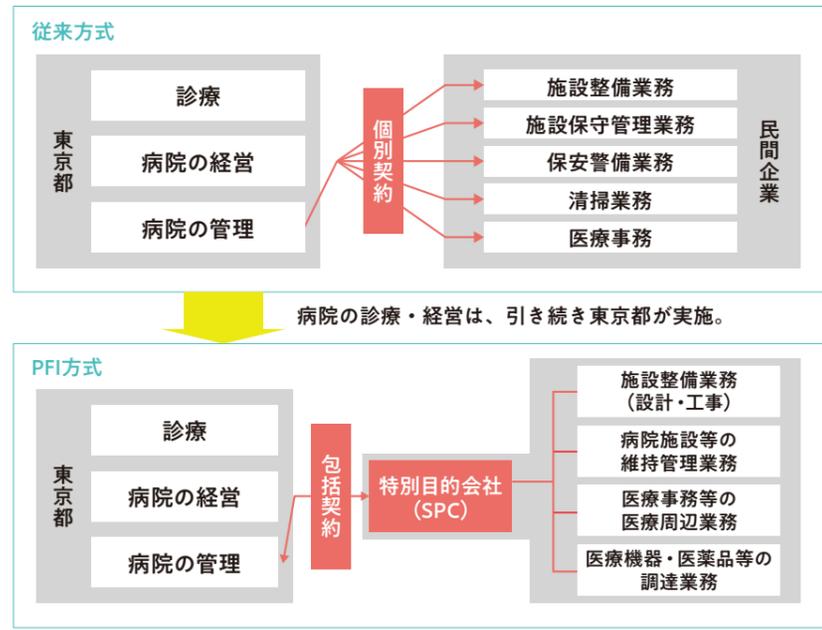
※MICE:多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字をとった造語。

事業体制図



(清水建設株のHPの図を基に作成)

PFI方式と従来方式との違い



(東京都のHPの図を基に作成)

構築できるか、それが都民の命を預かる施設として重要視されたポイントです」。

本来の事業目的を熟知して発想する

四つの病院を一つの場所に集約して運営することになったが、それぞれ

れの専門分野が異なるため、運営方針やルールも独自の枠組みがある。病院全体の方針などの認識を一つに取りまとめることが大きな課題だった。「SPCに全体をマネージメントする立場で関わっていただいたことで、各病院の状況やニーズを吸い上げ、一つのシステムに統合することができたのだと思います。更にB

TO方式によって、準備段階から施設整備と運営を一体的に発想できた点も、このPFIの大きな利点だったと言えます」と、医療安全推進担当課長の齋木牧子氏は話す。

東京都が目指したのは四病院の統合・効率化だけではなく、小児病院と総合病院の質的向上や、患者の心理や社会的側面なども考慮しな



東京都 病院経営本部 サービス推進部 医療安全推進担当課長 齋木 牧子 Makiko Saiki

がら治療を行う人間的な調和を重視した医療体制の構築だ。都是SPCと綿密な議論を重ね、意見集約を図ったという。「都がSPCに求めていたのは、マネジメントのアウトソーシングと、揺るぎないパートナーシップです。これを実現するために数日間泊まり込みで会議をするようなこともしばしばだった。当時の担当者からは、SPCがいなかったらこの構想の実現は難しかったと聞いています」と齋木担当課長は振り返る。前例のない本格的な病院PFI事業だ。新たなスキームを構築する難しさは想像に難くない。

院長をはじめ、都職員とSPC社員が一つの施設で同じベクトルに向けて歩を進めた。現在、そのスキームは確固たるものとなり両医療センターは順調な運営を継続している。



東京都立多摩総合医療センター・小児総合医療センター  
都民の命を預かる  
国内最大級の病院PFI事業  
多摩医療PFI株式会社

東京都立多摩総合医療センター・小児総合医療センター(提供:多摩医療PFI株)

国内最大級の病院PFI事業

東京都が都立病院改革のマスタープランを策定したのはおよそ一八年前、二〇〇一年十二月のことだ。これに基づき整備財源の確保、経営におけるPPPの有効性について検証が始まった。その後、「都立病院改革実行プログラム」が示され、府中病院を「東京都立多摩総合医療センター」とすること、更に清瀬小児病院・八王子小児病院・梅が丘病院を「東京都立小児総合医療センター」に再編整備し、多摩総合医療センターとともに運営するロードマップが動き始めた。成人のための高度な医療、子どもの「こころ」と「からだ」の医療拠点、その建設コストの縮減、そして患者サービ



東京都 病院経営本部 サービス推進部 事業支援課長 廣瀬 肇 Hajime Hirose

スのより一層の充実を目指す国内最大級の病院PFI事業である。

事業方式は、事業者が病院施設を建設(Build)し、その所有権を都に移管(Transfer)した後、病院を運営(Operate)する「BOT方式」とすることが決定した。入札によりこの事業を担うことになったのが、清水建設(株)とパナソニック(株)のそれぞれが九五%と五%を出資する特別目的会社(SPC)の多摩医療PFI(株)である。

オープンは一〇一〇年一、三五〇床、患者とその家族約五、〇〇〇名、職員・従業員約三、五〇〇名を擁する大規模病院のPFI事業が稼働して一〇年が経とうとしている。

東京都病院経営本部サービス推進部の廣瀬肇課長に事業がスタートした当時のお話を伺った。「通常の入札は金額で決まりますが、病院建設・運営については廉価であればいいというわけにはいきません。総合評価方式で、価格もさることながら提案の自身を重視して事業者を決定しました。単なる業務委託ではなく、都立病院とSPCがいかに理想的なパートナーシップを



清水建設はこれまでに数多く手掛けてきた病院や商業施設の建築で培われた知見を駆使して、この医療センターの設計・建築を担った。2つの病院をつなぐ「ホスピタルモール」にはカフェやコンビニが整備され、病院とは思えない賑わいの空間を創出している。(提供：多摩医療PFI株)



約4,000品目の診療材料を管理する中央倉庫。診療材料は隣接する中央材料室で滅菌機材と一緒にパッケージされて、手術室のバックヤードに搬送される。



2つの病院は救急医療に力を注いでいる。緊急検査室での検体検査の結果は30分で医師に報告される。



「サービスデスク」では昼間は3名、夜間も1名のオペレータが常駐し、24時間情報を受け付ける。

セルフモニタリングから浮かび上がってきた課題を、Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)の「PDCAサイクル」に乗せ、経営戦略に反映させる。その中心的な役割を果たしているのがコールセンター「サービスデスク」だ。医師

や看護師、病院職員、協力会社の従業員といったすべての関係者から、二四時間三六五日、要望やクレーム、不具合情報などを電話で受け付ける。蛍光灯が切れたといった軽微なものにはオペレータがその場で指示を返すが、空調が停止するなどの重大案件はSPCの社員が病院職員と情報を共有して対策にあたる。事例はデータベースに蓄積し、対応の進捗は追跡して記録されるため、放置されることなく解決につながる。五代社長はこう説明する。「年間約一五、〇〇〇件の事例が寄せられます。影響度と影響範囲から重要度を一〇段階に分けて、重要度四以上の重要案件は病院に報告して注意喚起や再発防止につなげています。稼働当初、要求水準書では情報の集約のみを目的としていましたが、業務上の不具合は責任をもって改善するという姿勢に転換しました。人間は失敗に学ぶことが多い。重要事例はこの五年間で激減しています」。五代社長は、現場に携わる協力会社をはじめとするすべての人間の協力と一体感、そしてそこで培われるゼネコンのマネジメント力が、

病院は収益を上げることが目的の施設ではない。病院PFI事業に参画する民間企業はそうした本来の事業目的を熟知したうえで取り組む必要がある。ある意味、病院の運営者として、ユーザーである患者や家族と最も近い距離にあるのがSPCと言えるだろう。そのニーズを病院とともに探り、真摯に課題と向き合う。医療環境が激変するなか、病院とSPCのコミュニケーションの深度が今後の病院PFI事業を更に進化させていくことになるだろう。

### 「BPR」の思想が業務を変える

東京都立多摩総合医療センター・小児総合医療センターは、JR西国分寺駅からバスで五分ほどのところに立地する。年間およそ二二、〇〇〇台もの救急車を受け入れ、救急医療に力を入れる日本最大級の病院です。上空から見ると巨大な航空母艦のような威容。約三〇社の協力会社と約一、三〇〇名のスタッフで運営にあたっています」と、多摩医療PFI(株)の五代正哉社長が説明し



多摩医療PFI株式会社  
代表取締役 執行役員社長  
五代正哉 Masaya Godai

てくれた。二〇〇六年に東京都とPFI契約を締結した当時から清水建設より出向し、病院運営の指揮を執ってきた。

設計、監理、建設から開設準備の施設整備、医療機器や薬剤の調達管理、保守に加え、医療事務やコールセンター、売店やカフェなどの利便施設の運営まで、医療行為以外のほとんどすべての業務を担っている。提供するサービスの領域が広く、これを中心に統括管理するかが最大の課題だという。五代社長はこう話す。「ここで展開されているスキームに求められているのは、SPCの役割を超えたサービスプロバイダーとしての機能。既存の施設を運営するだけではなく、その運営を想定して設計・建設し、更に業務の内容を改善しながら継続的にサービスを提供し続ける

このコンセッション事業の運営で生かされていると話す。

**多様なニーズに  
対応できる体制づくり**

ゼネコンとして、PPP/PFIにいかに取り組みべきなのか。「業界内でも様々な意見があると思います。効率重視や、BCP機能の確立など、事例ごとに求められるアウトプットも違う。そうした多様な課題に対応できる体制を構築すべく、ポリシーをもって議論を進めていくべきだと考えています」。この事業契約は二〇二五年の三月までだ。今は残された契約期間の運営にあたる重要な時期にあると五代社長は話してくれた。

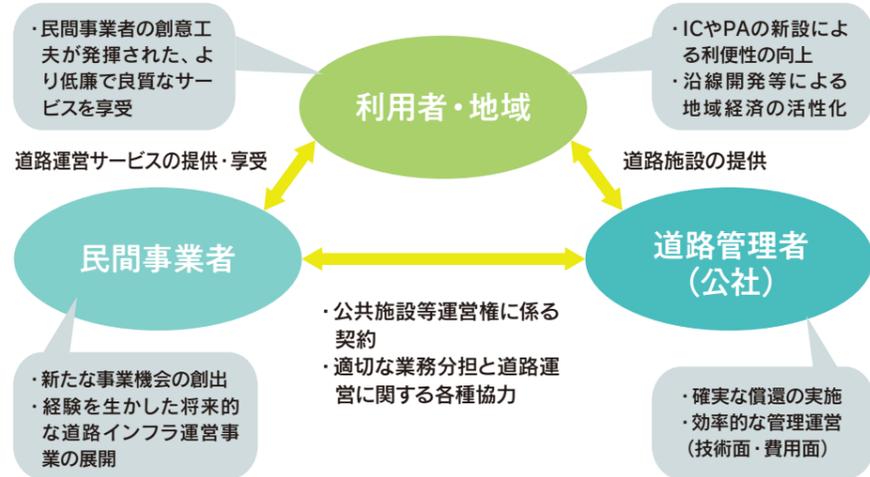


子供の患者に治療法などを伝えるプレパレーションルーム。子どもにも大人同様に人格を尊重して接するという考え方で設置された。

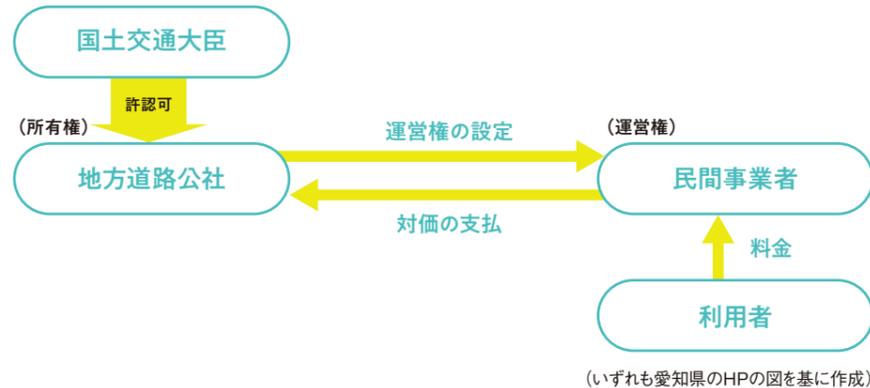
ということ。これを実現するために必須なのがBPR(Business Process Reengineering/業務改革)の思想です」。手術用セットの供給システムはその一例だ。地下フロアで物品管理業務を担う協力会社が、予定されている術式の指示書に従い診療材料をピッキングしてラックに装てん、隣にある滅菌業務を担当する別会社に送る。ここではメスや鉗子などの医療器具が取り揃えられる。手術前日にラックごと三階の手術室のバックヤードへ専用エレベーターで搬送され、当日はラックを開ければ即座に手術を始められるシステムを構築した。「それまでは看護師さんが大きな倉庫に出向き自ら揃えていましたが、手術数は一日に三〇件にもなり、こうした作業は大変な負担でした。看護師長の強い要望に応え、このシステムを整備しました」と五代社長は話す。

しかし、同様の手術でも医師や技士によって道具の呼称や必要とする医療器具に違いがある。システムが完璧に稼働するまで数カ月の時間を要したという。「術式ごとに基本

有料道路コンセッションの意義



有料道路コンセッションの仕組み



隈研吾氏が設計・デザインを監修した、真新しい阿久比PA。「おらかな木のひさし」がコンセプトだ。



2019年で3回目を数えるセーフティー・サンタランの様子。(提供:愛知道路コンセッション(株))

含まれていた。「提案内容は多岐にわたり、そのどれもが知多エリアの活性化という大きな視点に基づくものでした。エリアのポテンシャルを最大限に引き出す、そうした姿勢が事業者決定の大きな要因になったことは確かです」と谷口課長は振り返る。

知多半島道路の阿久比PA、大府PAは二〇一八年七月に隈研吾氏による設計・デザイン監修で生まれ変わった。外光があふれるショップ内には地元で活躍する陶芸家の作品や、近隣の物産品がディスプレイさ

れ、多くの人で賑わっている。改装後のPA利用台数は約一・五倍に増加したという。こうした施設の運営もARCの業務の一環だ。

更に、ARCが企画・運営する交通安全運動と地域PRが一体となったイベントも開催している。サンタクロースの衣装をまとった一般公募のサンタライダーが、交通安全と知多の魅力をもPRしながら知多エリアの人気スポットを巡る「セーフティー・サンタラン in 知多半島」だ。周辺自治体や企業、学校などを巻き込んだ人気イベントで、十二月の恒例

はなかりフレッシュできる、道路にこんな施設があるのかと感じていただける、そんな道路にしたい。民間のノウハウがないとなかなか実現は難しいです。更に、その背景には知多半島全体の魅力を高め、経済面での活性化も促そうとする構想があり

ます」と谷口課長は説明する。ARCの提案には、道路やPAの運営・維持管理だけではなく、隣接エリアでのリゾート施設の誘致、物流拠点の整備、更にはバイオガスを発電や中部国際空港の利用者をターゲットとしたホテル建設などが



愛知道路8路線  
新しい可能性を探る  
有料道路コンセッション

愛知道路コンセッション株式会社

愛知道路コンセッション(株)が業務受託している交通管制(前列)と、愛知県道路公社の交通司令(後列)が共同で24時間道路の管制にあたる。

有料道路を民間の手で

コンセッションのスキームは、二〇一一年のPFI法の改正時に導入されたPFIの一手法だ。公共事業主体は運営権を民間に委託することで、運営権設定対価(コンセッションフィー)を得ることができ、民間事業者はこれまで閉ざされていた領域で新たなビジネスチャンスを得ることができる。

このスキームを活用して二〇一六年、有料道路運営を民営化したのが愛知県道路公社だ。同公社事業部事業課の谷口陸課長にその当時の背景を伺った。「コンセッション方式が制度化されたとき、道路事業はその対象外だったんです。そこで愛知県として民間による高度な道路事業を推進するため、構造改革特区の特例措置を国に提案しました。三年半後に特区法の一部改正が国会で成立。民間事業者が通行料金を収受するとともに運営そのものを担うことができるようになりました」。

事業区域は愛知県の知多半島の骨格を形成する知多半島道路をはじめとする八路線、総延長七二・五

キロ。入札の結果、前田建設工業(株)をはじめ五社が出資する特別目的会社(SPC)の愛知道路コンセッション(株)(ARC)が落札し、公社と実施契約を交わした。路線にもよるが契約期間は約三〇年間にわたる。財政的な課題を解決するためではなく、あくまで利用者の利便性、有料道路としての魅力の向上を目的としたコンセッション事業だ。

道路から  
知多の活性化を生み出す

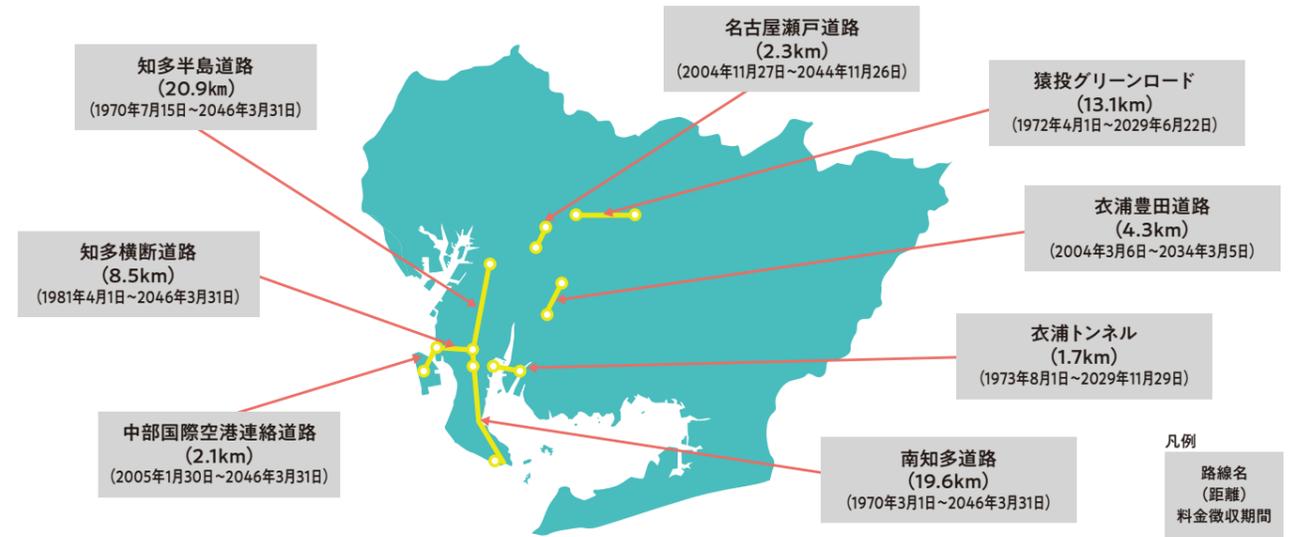
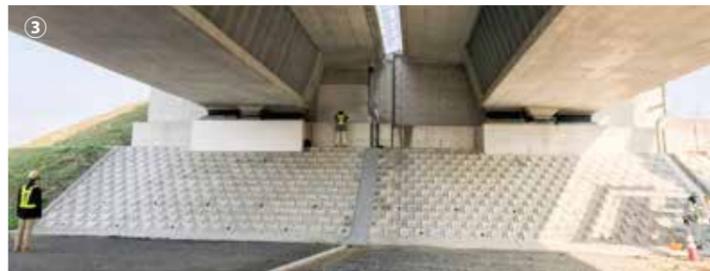
民間の活力を導入することにより、今までできなかったサービスが提供可能となった。「走行するだけではなく、新しい魅力を発見できる道路にしようと、パーキングエリア(PA)を大胆に改装しました。休憩だけで



愛知県道路公社  
事業部 事業課 課長  
谷口 陸 Makoto Taniguchi



① ヘッドマウントディスプレイ (Microsoft HoloLens) を使って周囲を見渡すだけで3Dモデルを生成、現場の状況を即座にデータ化できる。②が実際に使用している様子、③が生成された3Dモデル、そして④がもともなった現場の写真である。この技術も「アクセラレートフィールド」によって検証。インフラの維持管理のコストを削減する新技術として期待を集めている。(いずれも提供: 愛知道路コンセッション株)



愛知県がコンセッションの対象としている有料道路は8路線。総延長は72.5km。知多半島の周辺に位置するものが多いが、名古屋瀬戸道路や猿投グリーンロードといった県央部の路線もある。この8路線すべてをARCが管轄している。(愛知県のHPの図を基に作成)

このコンセッション事業の特徴的な施策として挙げられるのが「愛知アクセラレートフィールド」の展開だ。実際に供用されている道路・施設を活用して、民間企業や大学から

### 生きている道路で 新技術の実証実験

の開発や、ディスプレイの検討といった細かい施策から、PA施設の更新といった大規模な取組みまで、様々な施策を打ち出そうとしています。一朝一夕に効果が顕在化するというわけにはいきません。とはいえものの、新しい料金体系やサービス提供に対する利用者からの評価はアンケートでも概ね好評だ。今後は海外からの来訪者や高齢者にも優しいサイン計画、インターチェンジの再整備などにも果敢に取り組みでいくという。「地元の利用者だけではなく、『外』からのお客様、国内外から観光目的で訪れる利用者にとってピーターになっていただきたい。そのためには、皆様に何を還元できるのか、常に考えています」と柘植社長は意気込む。

実証実験はすでに七件に達し、大手のメーカーやベンチャー企業を巻き込みながら着実に成果をあげ

「モノのインターネット」やAI(人工知能)を活用した新技術がアクセラレートフィールドから生まれてくれれば、メンテナンスコストも大幅に削減することができそうです。更にその技術が道路以外のインフラでの整備や改修に生かされることも期待できそうです」と柘植社長はその可能性に期待を寄せている。

足跡を残したいと話してくれた。

建設企業がPFIに参入する際に必須となるのは、「三方良し」の理念だと柘植社長は考えている。公共セクター、民間事業者、そして地域住民、この三者がwin-winの関係継続的に築いていくことが前提だという。「優れた商品やサービスを開発してお客様に提供するということは企業活動の根本です。それはコンセッション事業であっても変わらない。二四時間三六五日、安心してご利用いただける安全な道路を提供し続ける。そこから地域活性化の兆しが見えてきます。道路を起爆剤に知多半島を、ひいては愛知を元気にしたい。国内外に視野を広げ、知多半島ファンを増やしていきたいですね」。国内初の道路コンセッション事業は三〇年の長丁場だ。それ以前に地域再生は永遠のテーマともいえる。柘植社長はその行程のスタートラインに立った一人として何らかの

行事になりつつある。  
ノウハウを移譲する努力  
一方、公共施設として道路の安全性・健全性が担保されなければ民間委託の意味がない。要求水準書に定義づけられた項目の厳守はコンセッション事業の大前提だ。  
谷口課長はこう説明する。「維持管理・メンテナンスは道路運営の骨格です。長年にわたって培われてきたノウハウをいかに移譲するか。公社が管理してきた膨大な図書・図面などをすべてARCに提供し、共に現地に足を運び、道路の特性などを何度も確認しました。業務委託から三年が経ち、両者の協働体制も確かなものとなり、安全性は確保されています」。道路管制やパトロール業務などを担っていた協力会社もほぼそのままシフトして、監理業務にあたっている。「今後は、八路線に接続する他の道路との一体的なPRや、高齢者やインバウンドの利用者からも一層愛される道路となることを期待しています。道路は生き物です。時代のニーズを的確



愛知道路コンセッション株式会社  
代表取締役社長  
柘植 浩史 Hiroshi Tsuge

に把握し、それに対応する施策を積極的に展開していただきたいと考えています」。谷口課長は、そう展望を話してくれた。  
「生活道路」の  
ポテンシャルを引き出す  
「有料道路の事業収益は公社時代からともと良好でした。現在も料金収入は引き続き好調ですが、やはり我々の使命は、知多半島をいかに活性化させるか、元気にすること、ということ。そのためにできることを日々模索しています」と話すのはARCの柘植浩史社長だ。前田建設工業からこの地に赴任する際、同社社長から「お前の仕事は地域再生だ」と厳命されたと笑う。  
愛知の有料道路は「生活道路」の



交通管理隊によるパトロールもARCの大切な業務だ。