

## IV. 総括

本章は、最終章として、第 I 章有料道路コンセッションの概要、第 II 章各業務・事業の分析・評価、第 III 章事業マネジメントとガバナンスを踏まえ、コンセッション開始以降 5 年の取組の成果と課題を総括し、今後の取組の在り方を取りまとめます。

### (1) 有料道路コンセッション事業の到達目標

- 本事業の到達目標は、官民のパートナーシップによって有料道路を運営し、利用者を含めた三者が利益を得る「三方良し」を実現することにあります。
- 有料道路は、広域的な社会経済を支える極めて重要な基幹インフラであるため、従来、特措法では運営者を、都道府県等の道路管理者及び地方道路公社等に限定して、計画的な建設と持続的なサービスを堅持してきましたが、愛知県では、特区制度を活用して、公社が行う有料道路事業の内、運営権を取り出して民間に委ねるコンセッション方式を導入しました。
- 公社が所有権を保持し、民間の運営権者の履行状況をモニタリングすることで、基幹インフラとして不可欠なサービス水準と持続性を確保し、運営権者は、長期にわたって自由度の高い事業運営が可能となり、民間の創意工夫により効率的な維持管理や利用者のニーズに沿ったサービスを提供することで需要を拡大し、インセンティブを得ることができます。
- また、運営権に加え、新たなインフラの整備や沿線開発を加えることで、利用者のメリットのみならず地方創生にも繋げ、公社と運営権者のメリットを一層高めていくことができます。
- 本事業では、これらの取組を通して、利用者や地域は良質なサービスや利便性の向上と地域経済の活性化を、公社はインフラの効率的な管理と着実な償還を、運営権者となった民間事業者は新たな事業機会とリターンを得る、『三方良し』を実現していきたいと考えています。

### (2) 業務と事業の遂行

- 2016 年 10 月に全国初となる有料道路コンセッションを開始して以来、今日まで 5 年が経過しましたが、県・公社とのパートナーシップの下、運営権者として設立された ARC は、公社の運営・維持管理業務・附帯事業を継承し、要求水準に定めたサービスを維持するとともに、改築業務を進め「三方良し」の成果を上げつつあります。
- 「維持管理業務」では、要求水準に基づき 365 日・24 時間体制で多岐にわたる現場作業にあたるとともに、災害復旧や危機管理対策、中長期的な視点からライフサイクルコストを低減させる長寿命化対策を進めています。
- また、ARC 独自の取組として、ISO5500 アセットマネジメントを導入し、KPI によって業務の履行状況を「見える化」とともに、管理情報のデジタル化・クラウド化・データベース化により業務の効率化を進める他、将来的な労働力不足を視野に入れ、ロボット点検技術の開発・導入にも取り組むなど、業務執行力と技術力の強化を図っています。
- 更に、民間ならではの先駆的な取組として、新技術の社会実装を支援する仕組み「愛知アクセラレートフィールド®」を開設、企業や大学等研究機関に分野を問わず供用中の有料道路を“実証の場”として開放し、これまでに 22 件の共同実証実験を行い、昨年 10 月には、全国で初めてセントレア東インターチェンジに「三次元レーザレーダ逆走車・誤侵入歩行者防止システム」を実装、これらの成果は毎年、報告会を開催して社会に還元するなど、有料道路事業の技術開発を牽引する取組を進めています。
- 「附帯事業」では、PA において快適な利用環境を提供するとともに、利用促進に繋げる大きな可能性に着目して、「改築事業」による新たな PA の建設、「任意事業」による既存 PA のリニューアルや新設 PA との連結型地域開発事業など、ARC と構成企業のノウハウと創意工夫によって、公社運営時には無かった取組が展開されています。
- その基本コンセプトは、将来的に 2 か所の新設 PA を加えた 4 か所の PA の運用を念頭に、「知多半島を中心とした地域ブランドの配信」と「着地型観光のきっかけの場の創出」として展開することとし、既設大府 PA については『華の種』、阿久比 PA を『大地の種』をテーマにリニューアルを行なっています。

- 実施に際しては、レストハウスのデザインを世界的建築家・隈研吾氏、料理や商品開発を著名なシェフ・辻口博啓氏・奥田政行氏・笠原将弘氏の監修を得て、開放的で地域性豊かなPAへと一新し、知多10市町の地元店舗とコラボレーションしたオリジナル商品を開発、知多半島統一ブランド「愛知多の種」へと発展させるとしています。
- また、市町や観光協会等と協力し、地域情報や観光情報を盛り込んだ季刊誌ブランドブックを発行するほか、多様なイベントを積極的に開催して新たな人流と賑わいを創出し、地域の活性化へと繋げる取組を続けています。
- 「改築業務」では、地元からの要請を踏まえ、国の許可を得て公社とARC間で実施契約を結び、利便性の一層の向上に向け、前述のPAに加え、ICの新設と改善、ETCレーンの増設や道路情報表示システムの更新など、7つの事業を進めています。
- この5年で、知多横断道路りんくうIC出口の追加、ETCレーンの増設、道路情報表示システムの更新を完了、本年春には大府PA、2023年に武豊北IC、2025年に阿久比PAの順次供用に向け、事業の進捗が図られています。
- 更に、国の許可には利用料金の改定も含んでおり、中部国際空港連絡道路の利用料金を360円から半額の180円に引き下げるほか、知多半島道路では最大3割の通勤時間割引を行い、利用者への“より低廉なサービスの提供”を実現しています。
- 「三方」の一つ、道路管理者である公社の立場からは、これらの取組によって、有料道路が本来、実現すべき安全で安心、そして快適な道路交通環境を提供するとともに、基幹インフラとして地域の社会経済を支え、活性化に貢献し、新たなストック効果と付加価値を生み出していくことを目指しています。
- また、運営権者から得られる対価によって着実に建設費の償還を進めることはもとより、公社が定めた最低提案価格を上回る対価の提案を受けたことで、特措法の下での公社運営を超える新たな価値を生み出すことができるなど、大きなメリットを得ています。
- 「三方」のもう一つ、民間事業者であるARCの立場からは、建設分野で培ったノウハウと技術を活かして、全国で初めて、有料道路という基幹インフラを運営する事業機会を獲得し、長期的に自由度の高い運営が可能となったことで、需要の拡大に繋げ、リターンを拡大していくインセンティブを得ることができました。
- また、本事業の大きな狙いである沿線開発事業において、物流・観光・環境など、構成企業が持つ様々なノウハウを活かして、地方創生に貢献する施設の整備と運営事業へと拡大し、自主的に展開可能な事業機会を得ています。
- このように、これまでの5年間の取組を通して、利用者と地域、管理者である県と公社、運営権者となったARCの三方それぞれがメリットを得る、本コンセッション独自の成果を一步ずつ積み上げています。

### (3) 官民連携と相互協力

- コンセッションにより、従来の公社の役割はARCに移管され、有料道路の所有者である公社と、運営権者であるARCは、どちらか一方では目的を達成することは出来ない相互依存関係の下で協働しています。
- 公社は法的な公権力の行使と国・県との調整等を、ARCは有料道路の運営と維持管理や沿線地域の開発を含めた業務と事業を担い、常に対等なパートナーシップを意識して、それぞれの役割を遂行しています。
- それぞれの役割は、実施契約や要求水準を始め、多くの契約図書と両者の協議の下で作成した要綱等に規定した上で、モニタリングを始めとした内部統制と外部統制によるガバナンスの仕組みを構築し、利害調整が必要な場合は、対等な立場で互いにチェック機能を働かせ、課題を解決しながら緊張感を持って業務に当たっています。
- また、県としても、建設局道路建設課有料道路室が公社の指導監督と本コンセッションに関する事務を所管し、本事業の企画・立案者として、俯瞰的な立場に立ち、施策の理念と目標の実現に向けて、様々な課題の解決に取り組んでいます。
- 特に、多くの関係者の理解と協力を要する任意事業では、各事業者を支援する仕組みとして、庁内関係局の協力を得て庁内連絡会議を設置し、行政全般の調整を進めるほか、個別事業の実施に際しては、県・公社・ARC・事業者・関係市町の5者会議で調整を行うこととしています。
- ARCでは、地域連携部が沿線自治体や観光協会等と連携し、PAを活用した地域性の高いブランディングやイベントなどに積極的に取り組み、常に効果と課題を分析し、改善を加え、新たな企画を実行することで、地域の活性化に貢献できるよう不断の取組を続けています。

- 今後、県・公社、ARC・構成企業、沿線自治体等が連携して、本事業の遂行と、地域活性化に取り組んでいきたいと考えています。

#### (4) 今後の取組の在り方

- ARCによる運営開始から5年の取組を経て、運営業務、維持管理業務、既設PAでの附帯事業などの基本的な必須業務は順調に実施され、軌道に乗せることができました。
- 一方で、2020年の年初から始まった新型コロナウイルス感染症の拡大は、全国的な社会経済活動の抑制に繋がりがり、本事業にも交通需要と料金収入を大幅に減少させるなど、極めて大きなインパクトが加わっています。
- これは想定外的事象ですが、公社からARCに需要変動調整額として資金を供給することで、ARCは経営の健全性を維持しており、公社とARCでリスクを分担し合う仕組みの重要性を、身をもって認識する機会として前向きに捉えています。
- しかし、任意事業の進捗に停滞が生じていることは否定できず、ワクチン接種等感染症克服に向けた取組の普及と社会経済の回復の兆しを真摯に捉え、アフターコロナを見据えて、事業の再開を図っていくべきことを県・公社・ARC・各事業者で認識する必要があります。
- その際には、本事業の開始以降、世界の潮流となったカーボンニュートラルを始めとするSDGsの取組、5Gや自動運転技術などの技術革新に視点を広げ、地方創生への貢献という理念の実現に向け、柔軟かつ実践的な取組を推進すべきと考えています。
- このレビューにあたり、PFI/PPPについて様々な論評に学ぶ中から、PFI/PPPの今後の展望に関する一節を引用します。

『 PPP事業の実施にあたっては、官民の信頼関係が重要である。特に米国のPPP事業では官民のパートナーシップという関係が非常に重要視されるが、日本では官民双方が理解しあう土壌が十分にできているとは言いがたい。

一般的に、行政は民間を信用しない傾向が強く、また、リスクに対する考え方、特に時間リスクに関する意識が民間と比較して低い。またコストに関する考え方も予算主義を反映して、民間よりシビアでない場合が多い。一方、民間は効率性を追求するため、行政手続きの重要性、市民等への対応を含めた配慮を十分に意識できているとは言いがたい。さらに、発注者としての行政、受注者・業者としての民間という構図もその背景にある。

今後、官民のパートナーシップを実現していくためには、真の対等関係を築いていくことが求められる。PPPの最後のPであるパートナーシップをいかにして実現していくかが今後のPPPの発展に大きな影響を与えると思われる。』※1

『 我が国PFIの15年の歴史を振り返り今後を展望するとき、改めて感じるのは「PFIは事業手法である」という点だ。そして事業手法である以上、「社会環境やニーズの変化に対応し進化し続けること」「使い手である私たちがその特性や課題をよく理解すること」が重要なのである。我が国では導入以来15年、「箱モノPFI」等の第1世代PFIが一定の普及・定着をみたものの、今後、社会的期待を集める「インフラ事業等における活用」、いわば第2世代PFIに展開していくためには、制度面、実務面とも一層のステップアップが求められている。そして、その先には多様化、高度化、ソフト化等更なる進化を遂げることで、より大きな可能性、社会全体の活性化に寄与する第3世代PFIへの展開も見えてくる。

何れにせよPFIでは、官民の信頼関係を構築、常に公共、民間、市民・地域社会等関係主体それぞれにとって望ましい事業を実現する努力を重ねていくことこそが最も重要といえよう。』※2

(※1 村林正次、船渡川純、「PPP(Public Private Partnership)の経緯・課題と今後の展望」、『Best Value』、vol.15、2007年8月

※2 金谷隆正、「我が国PFI15年の軌跡と今後の展望(抄録)～波乱の展開から今新たなステージへ～」、『日経研月報』、431号、2014年5月)

- 5年の取組の振り返りを通して、運営業務、改築業務におけるCM、任意事業、リスク分担など、各業務と事業の在り方に、様々な課題を認識することができました。
- 冒頭に記したように、30年間の事業期間を見れば、我々の取組は緒についたばかりですが、このレビューを通して、コンセッションに携わる県、公社、ARC、構成企業の各々が、それぞれの立場で、「自らの役割を果たしているか」、「利用者と地域の期待に応えているか」、そして「真に対等なパートナーシップを築いているか」を再考し、本事業の理念と目標を実現すべく、不断の取組を続ける再度のキックオフの場として総括したいと思います。

## おわりに

おわりに、このレビューに際し、第三者委員会の委員及びファンリテーターの各位からいただいた総評を記載します。

日本初の有料道路コンセッション事業が始まり早 5 年、2012 年に私が座長として関わった「民間事業者による有料道路事業の運営に関する検討会」から 10 年が過ぎました。

そして今、第三者委員会の座長として引き続き本事業に深く関わるなか、民間事業による安心・安全な運営はもとより、官民の相互協力により、本事業の理念である利用者と地域、民間事業者、愛知県・公社がメリットを享受する「三方よし」が実現しつつあることに感慨深いものがあります。

今日では、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う交通量の減少が、民間事業者の運営環境に深刻な影響を及ぼすのではと危惧していましたが、官民のリスク分担が適切に機能することで安定的な運営が行われており、引き続き理念の実現に向けて確実に運営が続けられるものと確信しております。

一方で、審査で重きを置いた、沿線開発等による地域経済の活性化に関する提案については、感染症拡大の影響もあり具体化に至っていないところが懸念されます。

有料道路事業による地方創生は本事業の柱の一つでもありますので、アフターコロナを見据え、確実に実施されることを要望するとともに、「三方よし」が更に深化することを期待し見守っていきたいと考えています。

愛知県有料道路コンセッション・第三者委員会 座長  
東京大学名誉教授 宮田秀明

この報告書(5years Review)は、公共事業体である愛知県道路公社が建設・運営管理してきた愛知県有料道路の運営管理機能を民間事業体に期限を設けて移管する、有料道路コンセッション事業の過去 5 年間の記録である。その内容は、本事業の事業化過程と短い期間ではあるが実際の運営成果(結果)に関する簡単な評価が記載されている。

この種の報告書としては、事業の仕組みを検討してきた「事業化過程」について比較的詳細に記述されている。恰も事業の仕組みが無謬であるかのように認識されている。本来、無謬性が担保された事業の仕組みなどはない。問題は事業の仕組みの理論的検討が十分になされたのかどうかである。たとえば、運営の成果(結果)が想定された成果と結びつかない場合、その原因のすべてを民間事業者の経営方法に帰することはできない。コンセッション方式の基礎ともいえる公設民営型の有料道路事業は、当初(開始時)の費用構造とそれをもたらす生産要素(資本と労働)の構成に大きく依存する。加えて、有料道路サービス料金(価格)の需要弾力性が運営の成果に強く関係する。

コンセッション方式による愛知県有料道路の運営形態は、既存の有料道路(社会資本)に民間事業者の経営資源が結びついて道路利用サービス事業が営まれる。このような運営形態が安定的かつ定常的に営まれるためには、民間事業者の事業収支が定常的に収入超過でなければならない。実際のところ、コンセッション方式での最大の問題は、当該有料道路事業に参画した民間事業者の収支が不安定な場合である。とりわけ債務超過が継続する場合、民間事業者は事業目的を喪失することになる。このような事態は単純に起こるわけではないが、収支の不安定性に起因する。これらの問題は、本報告書の前半部分の事業化過程における初期設定に関わるものである。

なかでも重要なことは、有料道路利用料金(価格)の設定と価格による収支調整機能の問題である。この有料道路利用料金(価格)は、準公共料金であるという認識のもとで初期料金が設定されている。このコンセッション方式による民間事業者は、市場原理とは程遠い市場行動を強いられている。当該の民間事業者は、いったん認定されると、競合者のない独占事業者となる。



本報告書では独占事業者がもたらす独占の弊害を排除する手立てを漠然と考えてはいるが、弥縫策にとどまっている。この点を含めて今後の検討課題とすべきである。

愛知県有料道路コンセッション・第三者委員会 委員  
横浜商科大学理事長・学長 慶應義塾大学名誉教授 清水雅彦

### 愛知県道路コンセッションの意義

本事業の目的は、「官民のパートナーシップによって、有料道路を運営し、利用者を含めた三者が利益を得る『三方良し』の実現にある」とされている。提案募集段階からかかわってきた一人として、この目的は着実に達成されていると考えている。さらに一般的な視点からすれば、この事業の意義は次のような点にあると考える。

第1に、公物管理法により管理者が厳格に規定されている道路管理について、国の構造改革特区制度を利用して道路整備特別措置法(特別措置法)の有料道路制の特例措置としてそれが実行された点である。そもそも、道路管理者は道路法によって明確にされており、特別措置法によって有料制が導入されていること自体が例外的な扱いであった。その運営に民間が関与すること自体大きな変革である。

道路は基本的な社会インフラではあるが、社会構造、経済構造等道路を取り巻く環境は大きく変化している。したがって、道路といえどもそのあるべき姿は環境変化とともに変容を強いられており、既存のシステムでは十分な対応が難しい。この点、運営および事業範囲の自由度を持った民間事業者の能力の発揮が期待されるが、本事業がその嚆矢となったことは明らかである。

さらに、今回の事業は地方道路公社が有する資産に関する民間の運営だが、一般にわが国の社会資本は劣化が進んでおり、その維持管理、再構築が大きな課題になっている。特に人口減少、財政逼迫が進む地方部におけるインフラ管理は、自治体行政の能力を超えるものとの指摘もある。このような中、インフラ管理を広域的に行政に代わって実施する主体を置くことが一つの選択肢として提案されている。愛知県の今回の事業は、このような新しいインフラ管理手法への道を開くものとも考えられる。

第2の意義は、本事業が民間による運営の特性を生かして、周辺地域の開発や中部国際空港島の開発等を盛り込んだことである。インフラの整備運営が地域に大きな経済効果をもたらすことは広く知られている。鉄道事業者は、路線の周辺開発、駅ビル事業によってこの種の外部効果を事業に取り込み、事業としての成立、安定的な経営を成しえている。愛知県の道路事業は当然鉄道のビジネスモデルとは異なるものだが、それは道路が持つより汎用的な経済効果を招来するものであり、上記「三方良し」の考え方につながっている。この点でも道路事業の新しい局面を切り開くものであると考える。

第3に、実際に有料道路事業を運営することによって、それに伴う種々の課題が明らかになり、それを乗り越える工夫と処方が実践されたことも大きな意義を持つ。どのような場合であれ PPP の実施の際には、公共側と民間側の思惑、考え方の違いが存在する。他の事業との比較で言えば、道路事業はそれほど複雑なものではないともいえるが、それでも実際の運営に当たっては、想定外の事態の発生、リスクの顕在化が生じる。愛知の有料道路事業を見る限り、そのような立場の違い、リスク発生の処理について適切な枠組みが提示された。数多くの PPP 案件にかかわらせていただいた筆者の見解として、この点は大きな収穫であると考えている。

以上述べてきたように、今回の事業は有料道路事業の運営、官民連携の一般的な事業の両面で大きな成果を生んでいる。現状にとどまることなく、新しい事業の展開や社会への還元が進められることを期待する次第である。

愛知県有料道路コンセッション・第三者委員会 委員  
武蔵野大学経営学部特任教授 一橋大学名誉教授 山内弘隆

1. まずは、「5 years Review」を作成いただき、ありがとうございます。5年間の総括をお願いした第三者委員会の要請に対し、充実した総括を報告いただき、感謝します。特に、利用者など関係者のアンケート結果は大変参考となります。

2. 「5 years Review」に総括いただきました、我国初の有料道路コンセッションの策定、取り組み、実現、運営をなされた関係者のご尽力に改めて敬意を表します。第2号案件が現時点においてないのは、まさに実現の困難さを示しているものと思われませんが、この「Aichi Model」が今後国内外で実現するよう期待したいと思います。運営権開始5年の成果は大変素晴らしいものと考えます。特に、コロナという予見不可能の事態の発生に対しても、無事に運営継続されているのは、ローリスク・ローリターンスキームが功を奏したものではないでしょうか。今後も、さらなる利用者のサービス向上につながる創意工夫と実現に期待したいと思います。とりわけ、任意事業については、当初計画と異なるものであったとしても、沿道開発につながる何らかの実現を要望します。

3. 第三者委員会の位置づけ、機能についてはまだ試行錯誤が続きますが、利用者の代弁者としての機能も含め、今後も活発な関与ができるとよいのではと思います。ファシリテーターは、まさに私的なADRとして機動的な紛争解決機関として、高く評価されるべきものと考えます。今後の25年間、第三者委員及びファシリテーターが、人が代わっても、サステナビリティある形で実効性をもって機能していく仕組み作りが必要となってくると考えます。次の「10 years Review」の内容がより充実したものとなるよう、微力ながらサポートさせていただきます。

愛知県有料道路コンセッション・第三者委員会 委員  
西村あさひ法律事務所 弁護士 藤本欣伸

愛知県有料道路運営等事業が5年の節目を迎えられたことをお祝い申し上げます。

5年前の運営権者選定の際、委員として重視した点は2つありました。

まず、民間企業のノウハウや創意工夫を最大限発揮し、有料道路を軸として地域活性化に繋がる新しい価値を創出し得る可能性。

次に、30年という長期に渡るコンセッション期間を確実にかつ透明性をもって持続的に遂行し得る経営・事業体制とガバナンス。

運営権者となった愛知道路コンセッション株式会社(ARC)は、上記2点において最も可能性を感じました。

その後の5年間を振り返ると、パンデミックの影響に伴う交通量並びに人流の減少といった外部環境の変化があったにせよ、全体的には当初掲げたコンセッションの目的に沿って、順調に「三方良し」を実現し続けているものと思われま。

ARCが独自に進めている「愛知アクセラレートフィールド」は、新たな技術やテクノロジーの社会実装のフィールドとして有料道路を活用する画期的な取り組みであり、道路運営への活用に留まらず、新たな産業機会の創出が期待できます。

また、本コンセッションの特徴のひとつに重層的なガバナンスの仕組みがあり、当事者間で調整が困難な事案に対して第三者委員やファシリテーターが中立的・客観的な立場で解決の助言や勧告を行っています。まさに官と民が、ビジネスパートナーとして対等かつ前向きに取り組む仕組みが整っており、それが今日までの成果に繋がっているものと考えます。

「三方良し」の更なる実現に向け、益々の発展を期待しております。

愛知県有料道路コンセッション・第三者委員会 委員  
デロイトトーマツファイナンシャル  
アドバイザリー合同会社パートナー 公認会計士 山田 泉

私は愛知県の政策顧問として、愛知県有料道路のコンセッションに深く関わりました。それだけに、この案件には強い思い入れがありますが、ひいき目に見ても、愛知県におけるコンセッションは日本のインフラ PPP (Public Private Partnership:官民連携)の中でも画期的なプロジェクトだったと思います。

有料道路の運営権を売却して5年が経っていますが、ここまでは想像以上の成果が出ています。

有料道路の収益が大きく伸びた理由は2つあります。一つの理由はコスト削減で、メンテナンス費用の効率化とコスト削減、そして人件費の削減が寄与しています。メンテナンスは最先端技術を活用したコスト削減に加えて、品質を保ちつつ、ややもすると過大になりがちな道路の管理基準やスペックの効率化を実現しました。また、運営組織は公社が運営していた時代は約100人の職員が業務に関わっていましたが、ARCは約50人です。それだけの人数で運営可能と判断し、段階的にスリム化を進めています。

運営権を取得した後、ARCはSA・PAの魅力向上に着手しました。知多半島道路にある阿久比と大府のPAに地域と連携した着地型観光施設、“愛知多の種”を建築家の隈研吾氏の設計で建設しました。パティシエの辻口博啓さん山形イタリアンで知られる奥田政行さん、「贅否両論」の笠原将弘さんなど、著名な料理人のお店を展開しています。

運転中に立ち寄るのではなく、みんなが目指す最終目的地としてのPAをつくるということです。こういった取り組みは始まったばかりですが、公社運営時と比べて売り上げは1.5倍に伸びました。

今後は阿久比PAの隣に新たな複合型商業施設を建設するなど沿線開発を進め、近隣市町村の活性化を実現しつつ通行量を増やしていく予定です。インフラの民営化の際にこうした地方創生を民間活力で促進する事は大きな意味があります。

愛知県が有料道路の民営化を考え始めたのは2012年にさかのぼります。道路の民営化というと、赤字の状態だったと思う人も多いかもしれませんが、当時の道路公社は107億円の黒字でした。黒字の公社をわざわざ民営化する必要があるのかという疑問の声が上がったのも理解できます。

利益が出ていなければ誰も手を上げないでしょう。コンセッションはインフラから通行料や使用料などの収益が上がっていることが大前提です。

有料道路のコンセッションを進めた大村秀章知事の意図は、収益力のあるインフラを民営化することで、行政サービス全体の質の向上と収益力を今以上に高め、地域の活性化を民活により実現することにあります。その意味においては知事の見論見通りになったと言えるでしょう。

道路を含む社会インフラは公器。その公器を活用して収益を上げる事業がインフラのPPPでありコンセッションです。長期にわたって事業を営む民間事業者が受益者に対して透明性を保ちながら最適なサービスを提供するためには、インフラを所有する官を含めた三方(官・民・受益者)にリスクと利益を公平に分配する必要があります。そういった仕組みを構築できるかどうか。そこに社会インフラPPPの未来が関わっていると思います。

愛知県政策顧問

愛知県有料道路コンセッション ファシリテーター

株式会社インデックス コンサルティング

代表取締役社長 植村公一

---

---

## 参考資料 運営権事業者の選定経過

### (1) 優先交渉権者の選定

#### ① 選定方法の概要

- 本事業では、公社管理道路の維持管理・運營業務等を通じて、民間事業者に効率的・効果的かつ安定的・継続的なサービスの提供を求め、地域経済の活性化等を図るものであるため、民間事業者の幅広い能力・ノウハウを総合的に評価して選定することが必要となります。
- このため、内閣府の「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」に示されている事業者選定フロー、民間事業者の募集、評価・選定にあたっての基本的な考え方に従って参加者を募集し、提案書等により優先交渉者を選定する公募型プロポーザル方式を採用し、民間事業者の提案を総合的に評価することとしました。
- 優先交渉権者の選定は、参加資格要件の充足及び基本的な事業の取組方針等を審査し、第二次審査参加者を選定する「第一次審査」と、第二次審査参加者との競争的対話を踏まえ、具体的な取組内容、実施時期、対価等を審査し、優先交渉権者を選定する「第二次審査」の二段階に分けて実施しています。

#### 優先交渉権者選定までの主な経緯

2015年10月13日	実施方針の公表
2015年11月13日	特定事業の選定及び公表
2015年11月16日	募集要項等の公表
2016年1月20日	参加表明書及び第一次審査資料の提出期限
2016年2月19日	第一次審査結果の通知
2016年3月1日～ 2016年3月3日	現地見学会の実施
2016年3月18日～ 2016年4月27日	競争的対話の実施 (十分な意思疎通が図られたことが確認できた場合、個別対面の場において競争的対話の終了を相互に宣言するものとし、その結果、最大4回まで実施。)
2016年5月26日	第二次審査資料の提出期限
2016年6月24日	優先交渉権者の選定及び公表

#### ② 優先交渉権者の選定体制

- 公社は、優先交渉権者を選定するにあたり、「愛知県有料道路運営等事業に関する民間事業者選定委員会」(以下「委員会」という。)を設置し、第二次審査参加者並びに優先交渉権者及び次点交渉権者を選定しました。

#### 委員会のメンバー(役職は当時のもの)

委員長	椎名 武雄	日本アイ・ピー・エム株式会社 名誉相談役
副委員長	宮田 秀明	東京大学名誉教授
委員	清水 雅彦	慶應義塾常任理事
委員	山内 弘隆	一橋大学大学院商学研究科教授
委員	藤本 欣伸	西村あさひ法律事務所 弁護士
委員	山田 泉	デロイトトーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社パートナー
委員	市川 育夫	愛知県建設部長
オブザーバー	岡田 孝	株式会社日本総合研究所 総合研究部門 主席研究員
オブザーバー	山田 祥文	愛知県建設部技監
オブザーバー	山田 三裕※	愛知県道路公社常務理事

※異動のため2016年4月1日より川瀬 一夫が就任

③ 第一次審査及び第二次審査参加者の選定

- 第一次審査は、第一次審査参加者の中から第二次審査参加者を選定するものです。
- 委員会では、提案内容に対する採点結果をもとに、各グループの合計点数の差、代表企業及び構成企業の実績、実施体制の評価等、様々な議論を経て、上位 3 者を第二次審査参加者として選定することが妥当との判断を答申、公社は、これを受けて上位 3 者を第二次審査参加者として選定しました。

④ 第二次審査及び優先交渉権者等の選定

- 第二次審査は、第二次審査参加者の中から、優先交渉権者及び次点交渉権者を選定するもので、2 者から審査書類が提出されています。
- 委員会では、採点結果をもとに、第二次審査で第一位の「前田グループ」を優先交渉権者として、第二位の「オリックス・経営共創基盤・ヴァンシハイウェイコンソーシアム」を次点交渉権者として選定することが妥当との判断を答申、公社は、これを受けて「前田グループ」を優先交渉権者として、「オリックス・経営共創基盤・ヴァンシハイウェイコンソーシアム」を次点交渉権者として選定しました。

優先交渉権者 「前田グループ」	代表企業	前田建設工業株式会社
	構成企業	森トラスト株式会社
	構成企業	大和ハウス工業株式会社
	構成企業	大和リース株式会社
	構成企業	セントラルハイウェイ株式会社
	連携企業	Macquarie Corporate Holdings Limited
次点交渉権者 「オリックス・経営共創 基盤・ヴァンシハイウェイ コンソーシアム」	代表企業	オリックス株式会社
	構成企業	株式会社経営共創基盤
	構成企業	VINCI Highways S.A.S
	構成企業	株式会社大林組
	構成企業	八千代エンジニアリング株式会社
	構成企業	株式会社オリエンタルコンサルタンツ

第一次審査の選定結果

項目	第一次審査参加者					
	A	B	C	D	E	
<b>(1) 事業全般に関わる審査事項</b>						
①基本方針(15)	12.857	11.786	9.643	9.107	10.714	
②実施体制等 (25)	事業全体の 実施体制	4.821	3.571	3.393	2.143	2.679
	代表企業及び 構成企業の実績	20.000	14.300	18.000	9.100	12.000
③道路の安全性確保(15)	13.393	13.393	11.786	9.107	11.786	
④利用者サービス向上(15)	11.786	11.250	10.714	8.571	9.643	
⑤地域活性化(20)	16.429	15.714	13.571	12.143	14.286	
⑥資金調達・事業収支(5)	4.643	3.750	3.929	2.321	3.214	
⑦リスク対応策(5)	4.107	3.750	2.679	2.500	3.214	
<b>(2) 提案金額に関わる審査事項</b>						
①運営権対価の額(0)	—	—	—	—	—	
合計(100)	88.036	77.514	73.715	54.992	67.536	



第二次審査の選定結果

項目	第二次審査参加者	
	前田グループ	オリックス・経営共創基盤・ ヴァンシハイウェイ コンソーシアム
<b>(1) 事業全般に関わる審査事項</b>		
①基本方針(5)	3.929	3.929
②実施体制等(10)	7.143	7.143
③道路の安全性確保(5)	3.929	3.750
④利用者サービス向上(5)	4.107	3.750
⑤地域活性化(25)	22.321	16.964
⑥資金調達・事業収支(15)	10.179	11.786
⑦リスク対応策(5)	3.750	3.571
<b>(2) 個別業務・事業に関わる審査事項</b>		
①共通(5)	3.571	3.571
②維持管理(20)	15.000	13.571
③運営(5)	3.929	3.571
④改築(15)	12.321	10.714
⑤利便施設等の運営(5)	3.929	3.571
<b>(3) 提案金額に関わる審査事項</b>		
①運営権対価の額(80)	53.585	38.265
合計(200)	147.693	124.156

(2) 契約までの経緯

① 公社と優先交渉権者の協議体制の整備

- 公社は優先交渉権者として選定された前田グループと契約締結に向けた協議を行うため、下記の会議体を設置し、相互に不明な点を確認するとともに、契約内容等の調整を行っています。

契約協議に係る会議体

会議体	開催場所	頻度	主な協議・調整項目
プロジェクトチーム	東京	月2～3回程度	契約協議・事業の引継に向けたスケジュールの確認 事業区域外における任意事業協定 出向予定職員、サポート体制及び費用負担 ガバナンス・モニタリングに係る会議体の体制
管理ワーキンググループ	名古屋 または 東京	週1回程度	基本協定締結に向けた協議 運営権対価の確認・金額の確定 融資実行に向けた金融機関との協議 実施契約に関連する契約の締結に向けた協議
道路運用ワーキンググループ	名古屋	週1回程度	事業の引継に関する事項(上記以外) 職員の出向及び非常勤嘱託員等の雇用 維持管理に係るガバナンス・モニタリングに関する事項 公社管理路線等・県管理道路に関する事項
地域活性化ワーキンググループ	名古屋	週1回程度	連結許可及び占用許可に関する事項 公社取得用地の活用の有無(実施契約書の規定の調整を含む) 任意事業に係るガバナンス・モニタリングに関する事項 その他任意事業に関する事項
改築業務ワーキンググループ	名古屋	週1回程度	マネジメントフィーに関する事項 改築事業に係るガバナンス・モニタリングに関する事項 その他改築業務に関する事項



## ② 基本協定の締結

- 会議体においては、事業者募集の際に公表した基本協定書案をもとに、内容の協議・調整を進め、2016年7月29日、公社・前田グループ間で「愛知県有料道路運営等事業基本協定」が締結されています。

## 基本協定書の主な内容

- ・実施契約の締結等に向けた双方の努力義務に関すること
- ・事業予定者（本事業を遂行する株式会社）の設立手続に関すること
- ・公共施設等運営権の設定手続に関すること
- ・事業予定者の議決権株式等の譲渡等に係る制限に関すること
- ・実施契約の締結手続に関すること
- ・任意事業協定の締結手続に関すること

## ③ 実施契約の締結

- 実施契約書についても、基本協定と同様に会議体において協議・調整を進め、2016年8月31日、公社と前田グループが設立した SPC(Special Purpose Company:特別目的会社)である「愛知道路コンセッション株式会社」(ARC)との間で公共施設等運営権実施契約が締結されています。
- 実施契約の締結に際しては、愛知県知事、公社理事長及びARC会長による共同記者発表を行い、公社ホームページにおいて実施契約の主な内容を公表しています。

会社名	愛知道路コンセッション株式会社	
設立日	2016年8月3日	
所在地	愛知県半田市彦洲町三丁目100番地	
資本金	4億8千万円	
構成企業	前田建設工業株式会社	出資比率:50%
	森トラスト株式会社	出資比率:30%
	大和リース株式会社	出資比率:10%
	大和ハウス工業株式会社	出資比率:2%
	セントラルハイウェイ株式会社	出資比率:8%

## ④ 直接協定の締結

- 公社は事業の実施に支障をきたした際に、融資機関の介入により円滑に事業の修復を図るため、2016年9月9日、金融機関との間で直接協定を締結しています。
- また、金融機関とARCとの間で、融資契約に係る協議が進められ、実施契約と同日の2016年8月31日に協定が締結され、これに基づき、金融機関からARCに対して融資が実行されています。

## ⑤ 既往契約等の承継

- 運営権設定路線の維持管理・運営業務の実施に際し、公社が第三者と締結していた協定等をARCに引き継ぐため、下記の覚書を締結しています。

## 既往契約等の主な内容

	名称	主な内容
1	業務サポート	本事業に係る業務サポート(公社職員に助言等)の依頼について
2	契約上の地位等承継の覚書	実施契約書 第18条に基づく、既往の契約等における公社の契約上の地位並びに権利及び義務の運営権者への移転について
3	使用建屋等に関する覚書	運営開始日以降も、引き続き公社が使用する建屋等について
4	通信回線等の使用に関する覚書	一般電話回線や光ケーブル回線等を運営権者が運営開始日以降に使用する際の使用料等について(運営権者の負担)
5	建物等の光熱水費の支払いに関する覚書(知多事務所管内、長久手料金事務所)	公社が使用する使用建屋等のうち、県が使用する使用建屋等の光熱水費について(県の負担)
6	建物等の火災保険料等の支払いに関する覚書	貸与建物等の火災保険は運営権者が加入し、それぞれの専有の建物は各々が、共用の建物は折半にて負担することについて
7	ネクスコ関連企業への支払いに関する覚書	公社がNEXCO関連企業との対象契約等を継続し、対象契約等に基づく一切の事務及び支払いの授受を行うことについて

## ⑥ 関連協定書・契約書の締結

- 上記のほか、公社、ARC 及び区域外任意事業者の間で、本事業の実施にあたって必要となる下記の協定・契約を締結しています。

## 関連契約等の主な内容

	名称	主な内容
1	運営権対価に係る確認書	各運営権設定対象施設に係る運営権対価の内訳及び道路施設利用料の具体的な金額の確認について
2	任意事業協定	区域外任意事業の円滑かつ着実な実施を図るために必要な事項について
3	譲渡対象資産譲受契約	公社が保有する譲渡対象資産の運営権者への譲渡について
4	出向契約	公社から運営権者へ出向する公社職員の取り扱いについて
5	改築業務対象施設別契約	業務期間や費用等を明確にし、公社及び運営権者が相互に協力して、改築業務を適正かつ円滑に進めることについて
6	建物賃貸借契約(既設PA)	既設PAについて、借地借家法第38条に定める定期建物賃貸借に係る契約を締結するもの
7	土地賃貸借契約(新設PA隣接区域)の締結に向けた借地権の登記に関する調整	新設PAの土地賃貸借契約時における登記事務の実施及び登記費用の負担に関する調整について
8	業務雑収入及び雑収入に関する覚書	運営開始日前に業務雑収入又は雑収入として計上している収入について、開始日以降これを徴収する者及びその帰属先を合意するもの
9	県管理道路に係る維持管理委託契約書、年度協定書	公社が運営権者に委託する、県管理道路に係る通常の維持管理補修等の委託業務について
10	任意事業の実施に関する覚書(ホテル事業)	契約解除した任意事業者に代わって、運営権者がインターナショナルホテルに代わるホテル事業を実施する者の探索に努めることについて

## 愛知県有料道路運営等事業 5years Review

### 【連絡・問合せ先】

愛知県 建設局 道路建設課有料道路室【公社管理・有料道路グループ】

〒460-8501 愛知県名古屋市中区三の丸三丁目 1 番 2 号

TEL. : 052-954-6537

FAX : 052-972-6417

E-mail : dourokensetsu@pref.aichi.lg.jp

URL. : <https://www.pref.aichi.jp/soshiki/dourokensetsu/>

愛知県道路公社

〒460-0002 愛知県名古屋市中区丸の内三丁目 19 番 30 号

TEL : 052-961-1621

FAX : 052-961-1626

E-mail : fiveyears@aichi-dourokousha.or.jp

URL. : <http://www.aichi-dourokousha.or.jp>

愛知道路コンセッション(株)

〒475-0975 愛知県半田市彦洲町三丁目 100 番地

TEL : 0569-21-2721

FAX : 0569-21-2712

E-mail : customer@arcc.jp

URL. : <https://www.arcc.jp/>





