

官民連携事業の 推進意義とポイント

平成30年11月27日
執行役員 加藤 義人

自己紹介

岐阜市出身。東京理科大学理工学研究科土木工学専攻課程修了。

昭和62年 (株)野村総合研究所入社

平成7年 (株)東海総合研究所に移籍 以後、合併等を経て現職。

平成10年 東海地域の地方自治体向け「PFIセミナー」開催

PFIとは何か、プロジェクトファイナンスとは何か、PFIの種類は何か、PFIの意義は何か、等を提示。

平成11年 PFI法施行

平成12年～ PFI可能性調査・アドバイザーを多数受託

(例) 愛知県森林公園ゴルフ場PFI事業(愛知県第一号案件)

知多浄水場始め浄水場排水処理施設整備・運営事業(愛知県企業庁第一号案件)

田原市新リサイクルセンター整備等事業(愛知県下市町村第一号案件)

鳴海一般廃棄物処理工場整備運営事業(名古屋市第一号案件)

平成20年～ 指定管理者制度、市場化テストPPP/PFI事業等に係る委員会等に多数参画

(例) 愛知県指定管理者選定委員会委員

名古屋市指定管理者選定委員会委員

愛知県行財政改革大綱策定委員会委員

愛知県豊川浄化センター汚泥処理施設等整備・運営事業事業者選定委員会委員

四日市市中学校給食基本構想・基本計画策定委員会委員(PFI事業)

首長をはじめとする自治体幹部と行政経営、行財政改革を論議する機会が多い。

→PPP/PFIは、避けて通ることのできない行政手法として定着しているが『使い方の不安』も多い。

(1) 最近のPFI案件をみていて感じること

- **性能発注の意味を適切に理解していない**

- ⇒ 性能発注は民間事業者の創意工夫の源。
にもかかわらず、条件・やり方を細かく規定している例が少なくない。

- **民間事業者に過度な期待を寄せ、リスクを含めて丸投げしてしまう**

- ⇒ 民間事業者任せさえすれば、コスト削減が必ず実現出来る、という訳ではない。
リスクが大きければコストは上がる。
- ⇒ 事業の市場性(需要)の見極めは官側に一定のリスク(責任)がある。

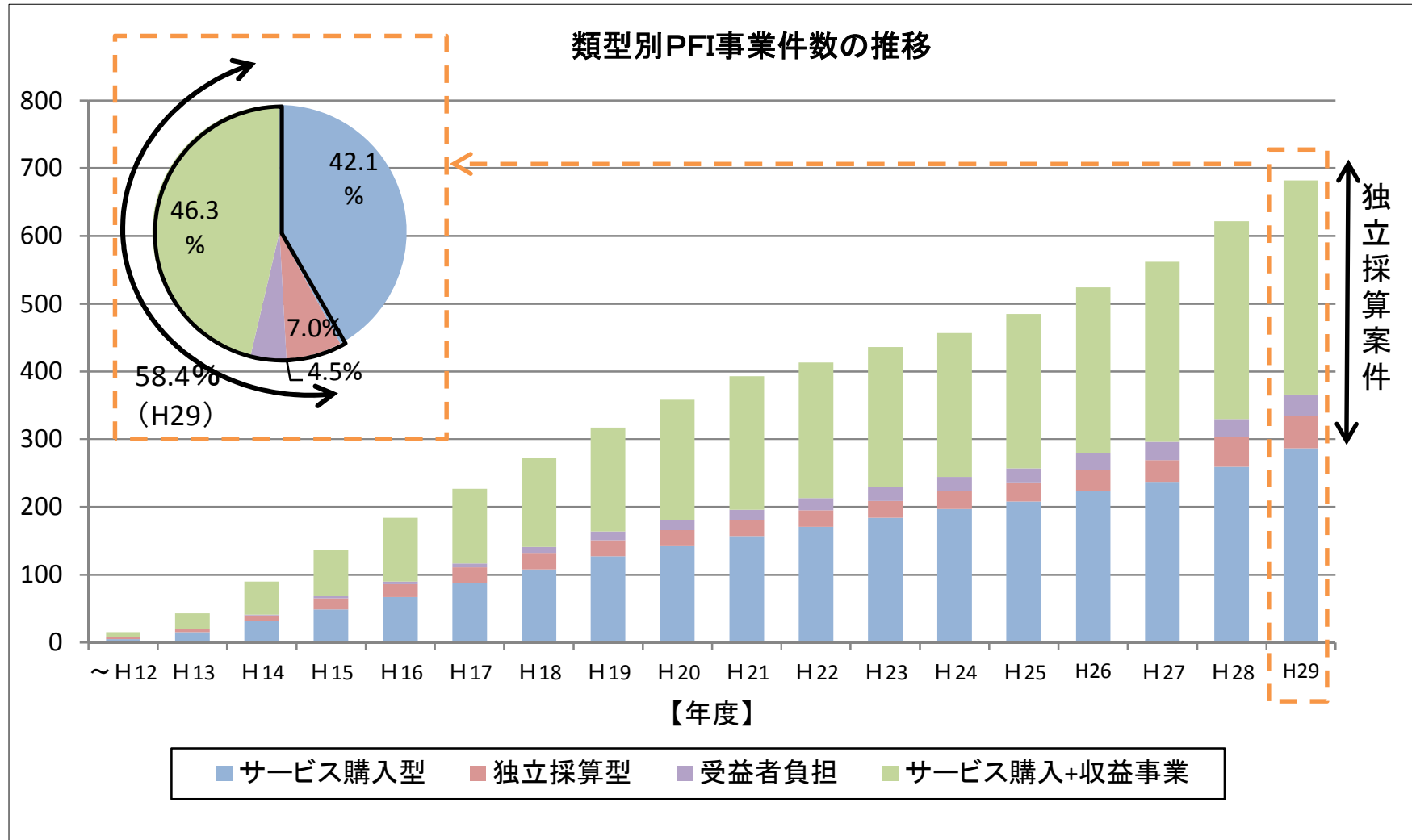
- **自治体の債務負担額の削減のみに注目してしまう**

- ⇒ 「PFI = 自治体の債務負担額削減手法」という限定的な捉え方もしばしば。

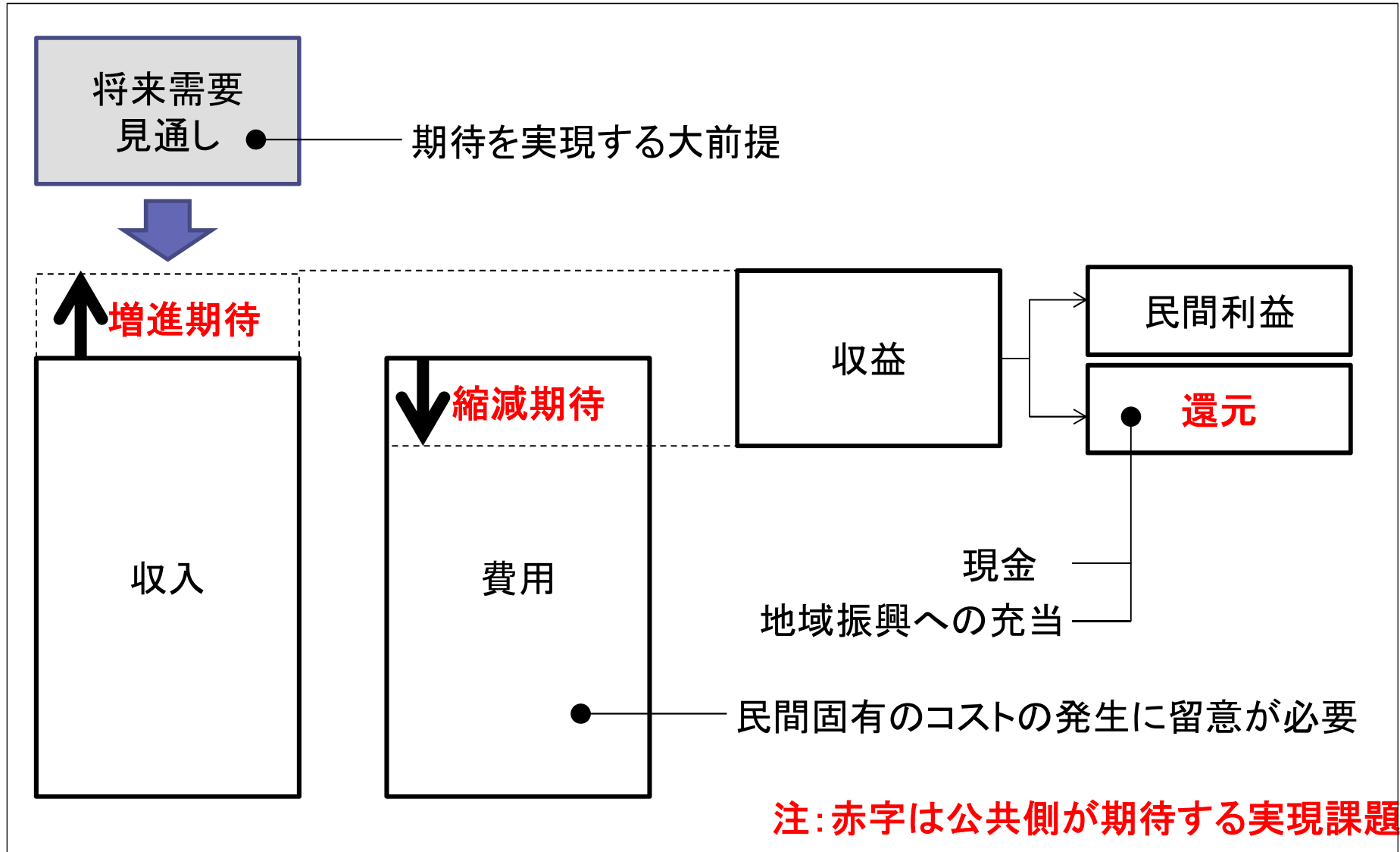
自治体によって、PFIに対する理解・意識に差がある

- ⇒ 民間事業者の創意工夫を最大限引き出している例がある一方、
官民の連携があまり上手く行っておらず、
PFIのメリットを十分に活かしていない例も散見。

【参考1】 独立採算要素を含む案件が全体の6割



【参考2】 独立採算的事業等に期待される実現課題の構図



(2) PFIの要諦

- VFM : Value For Money

⇒ 「支払い(Money)に対して最も価値の高いサービス(Value)を供給する/得る

- ・同様のサービス内容を「より安く」実践すること
- ・**同様の支払い水準で「より良いサービス」を得ること**

コスト削減はもちろん大事だが、より高質なサービスに繋がる民間の創意工夫をいかに引き出すか？



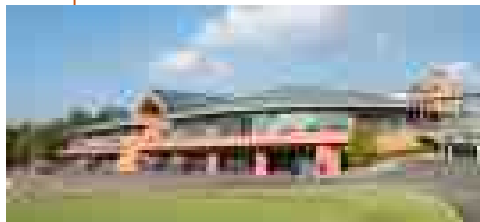
行政サービスの執行を民間事業者に委ねることで、

- **より多くの市民に利用してもらう**
- **市民の満足度を上げる**
- **想定外の難局を乗り切る**

限られた財源と
人材の中で

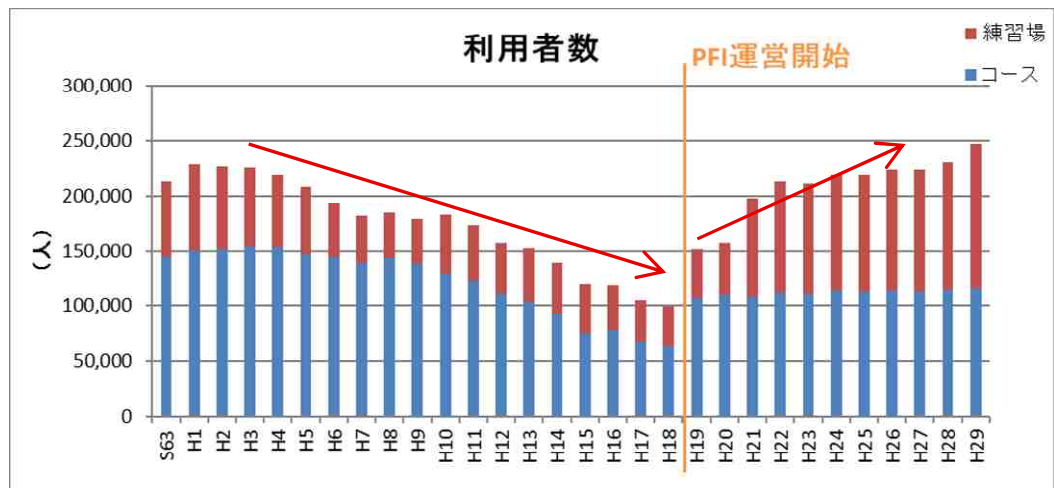
(3) 好例に学ぶ1： 愛知県森林公園ゴルフ場PFI事業

事業名	愛知県森林公園ゴルフ場PFI事業
公共施設等の管理者等	愛知県
事業内容	昭和30年に全国で2番目のパブリックゴルフ場として誕生した森林公園ゴルフ場(全36ホール)の維持管理・運営
事業類型	独立採算型
事業方式	BOT方式(センターハウス) + 指定管理者による管理代行(コース等)・利用料金制
事業期間	契約締結(H17)から22年(内、設計・建設2年間)
事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> • H15.10の地方自治法改正による、指定管理者制度および利用料金制度の導入を受け、公の施設として独立採算型で事業者へ運営を委託。 • キャディの継続雇用を義務付け。公共施設従業員の民間移管の先駆け。雇用条件を応募者から提案として受付け、評価。規模は小さくも、行財政改革の一環として一石を投じる。 • 独立採算型BOT事業としての貴重な成功例 (県税投入ゼロで経営の立て直しを実現)

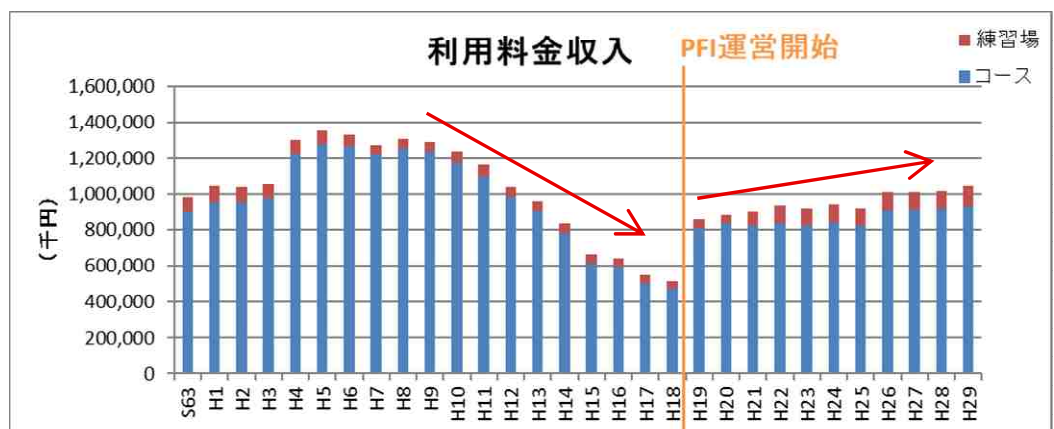


センターハウス
(出所)ウッドフレンズ森林公園ゴルフ場HP

過去の好事例1： 愛知県森林公園ゴルフ場PFI事業

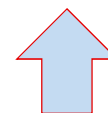


(出所)愛知県まとめ MURC作成



(出所)愛知県まとめ MURC作成

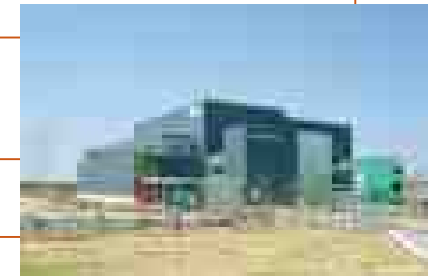
- PFIによる運営開始以来、利用者数、利用料金収入はV字回復
- 県費の負担なしで継続的な施設改修を実現



- ✓ 民間運営によるサービス水準の向上
- ✓ 独立採算型による民間事業者の投資判断による施設改修

(4) 好例に学ぶ2: 田原市新リサイクルセンター整備等事業

事業名	新リサイクルセンター整備等事業	
公共施設等の管理者等	田原市（事業公募時は、田原町、渥美町、赤羽根町）	
事業内容	一般廃棄物(可燃ごみ)を中間処理し、固形燃料等として再利用できる 処理施設の整備・運営 生成された固形燃料の活用もあわせて実施。	
施設規模	年間約16,000トンの処理可能な施設 複数系列(2系列以上) →60t/日(30t/日×2系列)	
事業類型	サービス購入型	
事業方式	BOT方式	
事業期間	設計・建設 2年 ※平成14年11月 事業契約締結 運営・維持管理 15年(H17～H31年度)	
事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 市の廃棄物処理に係る意思(資源循環型社会の構築)を引継ぐため、新たな技術導入を民間ノウハウによって実現させる枠組み PFIの特性を踏まえ「固形燃料の活用先の選定及び実際の活用」を業務範囲に含めた枠組みづくり 	
現在の状況	大きなトラブルなく、順調に稼働中。平成31年度末をもってPFI事業終了を迎える。	



田原リサイクルセンター炭生館
(出所)田原リサイクルセンター炭生館HP

過去の好事例2： 田原 新リサイクルセンター整備等事業

- 約15年に渡る故障なく安定したごみ処理の実施
⇒可燃ゴミの発生量の変動に機動的に対応。市民からの苦情なし。
- 安定した固形燃料の有効活用
⇒責任をもった体制により、全事業期間にわたり活用先を保証。
事業者自ら販路開拓のための研究等も実施。
- 性能発注方式を活かした提案施設計画
⇒必要最小限の大きさで計画され、コンパクトに(整備費縮減の要因)
- BOT方式の特性を活かした事業運営
⇒施設所有者であるSPCが運営上課題のある設備や必要となる機能等について、自らの判断・責任と負担で施設・設備等の改善を実施
- コスト削減(落札後VFMは約30%)

(5) 両事例に共通して言えること

- 「真のVFM」の追求

- ⇒ 単にコスト削減を図るだけではなく、住民(利用者)に対するサービス向上や新たな価値の創造も合わせて追及

- 「性能発注」の徹底

- ⇒ 必須要件は明確に提示。一方で、民間に任せるべきところは、判断・実施を徹底的に事業者任せ、民間の創意工夫を最大限に引き出し

- 「官民パートナーシップ」の実現

- ⇒ 官民がともに行政サービスの実践主体である意識を共有
- ⇒ 官民双方の円滑なコミュニケーションと役割への理解、信頼関係の醸成を通じ、双方の得意分野・強みを活かした補完関係を確立

まとめ： よりよいPFI案件の実現に向けて

● 好事例の背景の理解

- ⇒ DBOやBTOといった表面的な手法論ではなく、案件の背景・前提条件等をしっかり学ぶことが重要。
- ⇒ 好事例の背景を知れば、PFIのメリットが見えてくる。

● PFI導入目的の明確化

- ⇒ 『我が町我が事業は、民間に何を期待するか』を明確に設定
- ⇒ 多少時間がかかっても、民間の事業者の工夫が最大限に活かされる官民の役割分担を検討。

● 組織としての「腹くくり」

- ⇒ PFI(PPP)は新たなアプローチにより「VFM」の達成を目指すもの
- ⇒ 慎重な検討を行った上で、最後は行政サービスの担い手として民間を登用するイノベーションについて「腹をくくり」民間事業者とのパートナーシップを構築する覚悟を。

追記： よりよいPPP／PFI案件の実現に向けて(1)

Q: PPP／PFIは手続き等に時間がかかり、しかもアドバイザー費用等、従来方式にはない費用もかかるため、なかなか実施に踏み切れない。

A: 検討～事業者選定～事業開始に至るプロセスでは、従来方式に比べ、時間も費用もかかるケースが多いことは否めません。

しかし、これらは、限られた人材と財源の中で、最大限の「VFM」を引き出すための「初期投資」と捉え、急がば回れでじっくりと取り組むことが肝要です。

(これらの費用・手間も踏まえた上での「VFM」です。)

Q: 官民対話等で留意すべき点は何か。

A: 民間事業者は、案件の内容、事業性、リスク等をシビアに見定めます。

従い、事業全体のビジョン(目指すものは何か)、官側から民側に対する期待、制約条件(官として譲れない線)等を出来る限り明確かつ具体的に示すことが重要です。

また、官民間では事業に対する「時間の捉え方」が異なることも、予め良く理解をしておく必要があります。

(時間が読めないと、民間事業者は判断が出来ません。)

追記： よりよいPPP／PFI案件の実現に向けて(2)

Q: 地元企業に関心を持ってもらい、参入を促すにはどうすればよいか。

A: 地元企業の参入をPPP/PFI導入の目的の一つとするのであれば、そのような条件設定が必要です。(関心を示さないのは、メリットを感じていないからです。)
全国的な大企業と地元企業による協業を事実上の必須要件としたり、地元企業の関与を提案時の評価項目としている例もあります。

Q: 首長の「腹くくり」が必要とあるが、具体的には何をすれば良いのか。

A: PPP/PFIの導入は、「VFM」の実現のために民間事業者を行政サービス提供のパートナーとして迎え入れ、従来と異なるやり方を試みるチャレンジです。
従い、首長のリーダーシップで、担当部局が、庁内外の関係者とよく連携し、前例に捉われることなく、懸念や不安の声に一喜一憂することなく、着実に準備を進められるような環境を整えることが重要と考えます。

ご清聴ありがとうございました。