【調－3】 地方公共団体における官民連携推進に係る隘路の解決に向けた検討業務

【平成25年度】 ①

業務目的

本調査では、地方公共団体において、PPP/PFI案件推進の隘路(あいろ)、即ち、発掘・検討が進まない要因及び状態について収集・分類し、隘路の主要な背景・要因となっている人材面、情報面の問題点を整理する。その上で、地方公共団体におけるPPP/PFI案件形成の推進に資する知識・ノウハウと担い手(人材)や情報基盤整備についてまとめる。

業務内容

I. 業務の概要

II. 隘路の分析
1. 隘路の実態
2. 隘路の背景と要因

III. 地方公共団体における官民連携推進に係る隘路の解決に向けた検討

1. 隘路の解決方法のあり方について
1-1 検討対象とする隘路
1-2 成功事例調査：先進的な官民連携事業の具体的な検討プロセス
(1) 新設公共施設への公共施設等運営事業導入検討事例
(2) 事業用定期借地権による民設民営での施設整備事例
(3) 地方道路事業への公共施設等運営事業導入検討事例
(4) 地方空港における総合的民間委託導入事例
(5) 下水道事業への公共施設等運営事業導入検討事例
(6) 水道事業へのコンセッション方式導入検討事例
(7) 公営ガス事業の民間譲渡事例
1-3 隘路の解決の方向性
(1) 成功事例調査から得られる隘路解決の方向性
(2) 人材活用面での隘路解決の方向性
(3) 情報基盤整備面での隘路解決の方向性
2. まとめ

検討結果概要

II. 隘路の分析

○ 5分類計17個の隘路の抽出（図表1）を行った。

III. 地方公共団体における官民連携推進に係る隘路の解決に向けた検討

○ 成功事例から人材活用面及び情報整備面から隘路の解決方針を以下の通りとした。(図表2、図表3)

【図表1： 抽出した隘路 】

分類	隘路
公共側の事情(財政負担以外)	担当部局内における専門知識等が不足
	担当部局内における人員が不足
	庁内の合意形成が進まない
	議会との合意形成が進まない
	他の行政機関との協議が進まない
	検討のための予算が確保できない
	事業自体の中止又は見直し
財政負担	VFMが不足する、マイナスとなる
	事業収支/採算が見込めない
	金利負担に対する理解
	制度上の問題が存在
民間参入	民間事業者の参入可能性が低い（市場性の欠如）
	総合的な判断としてPPP/PFIのメリットが期待できない
期間	スケジュールが厳しい
リスク対応	サービスの質の低下を懸念
	住民、地元企業が反対
	長期契約への懸念

【図表2：人材活用面の隘路の解決方針】

1）	専門家をはじめとした民間人材等の活用。 ・ 専門人材の確保は、短期の人材育成の困難さや予算の制約等から、行政のみの対応では困難。
2）	自治体間での情報共有、人的ネットワーク化。
3）	他自治体や民間企業への出向等による人材育成。

【図表3：情報整備面の隘路の解決方針】

初期段階	①現行の事業/運営方式で続けた場合の将来の事業収支、財政負担、維持更新等の問題点等を整理。そのための情報の収集や情報整理の改善（会計等）が必要。 ②他自治体の先行事例の情報(スキーム、実際の効果や課題等)の収集が必要。
案件具体化段階	①資産の取得や修繕、改築・更新状況の把握と、将来の維持・改築更新費用の推計、将来の事業収支等の推計が必要。 ②事業スキームの比較検討(現行とPPP/PFI)と、そのための情報収集・整備が必要。 ③VFM(一般会計繰入金等)、運営権対価等の効果の推計と、そのための情報整備が必要。
事業構築推進段階	①将来の維持・改築更新費や事業収支、VFM、運営権対価等の精査と、そのための情報整備が必要。 ②詳細業務内容、契約書・覚書等の把握と、そのための情報の整理が必要。

○ 3つの事業ステップ（初期段階、案件具体化段階、事業構築推進段階）を踏まえ、次ページに官民連携事業プロセスと隘路の解決方針イメージにつき、取り纏めた。

【調－3】 地方公共団体における官民連携推進に係る隘路の解決に向けた検討業務

検討結果結論

スケジュール

初期段階 → 案件具体化段階 → 事業構築推進段階

- 初期マーケットサウンディング
- 準備期間
- 簡易マーケットサウンディング
- 選定前マーケットサウンディング
- 選定期間

スキーム絞込み

- 事業のあり方の検討
  - 施設投資（新設、改修、更新）のあり方
  - 事業体制のあり方
- 事業方式の選択
  - 公設公営、民間参入（包括委託、民設、PFI、公共施設等運営事業等）を含めたスキームの絞込
- （PFI法の民間提案制度）
- 詳細事業スキーム設計
  - 議会、財政部局予算折衝、関連行政団体対応
- 事業者選定

情報

- 事業評価の実施
- 簡易的な政策効果（VFM）の算定
- 収益、需要予測
- 民間事業者の意向
- 事業の将来推計の試算／モデル参考事例・民間活用効果の情報収集

・貸借対照表(BS)
・損益計算書(PL)
・キャッシュ フロー計算書(CF)
・項目別収入詳細内訳
・項目別費用用詳細内訳
（運用費・修繕費等発生予測等）

人材・ノウハウ

- 利害関係者間（議会、庁内関連部局、市民）説得の「術」（分かり易い資料など）
  - 従来型以外の事業経験や知識(財務、会計など)
  - 法令分析、法的判断・根拠の分析
  - 意欲的な民間事業者との連携
  - デューデリジェンス手法、民間財務会計分析
- 課題抽出・計画立案スキル（原課）
- 政策立案ルートの整備（調整会議等）
- 意思決定権者に対するサポート
  - 現状変更に対する消極性への説得（部課長クラスに対する研修等）
  - 事業予算の算定・確保

隘路

【隘路1-1】担当部局における知識等が不足
【隘路1-2】担当部局内における人員が不足
【隘路1-3】庁内の合意形成が進まない
【隘路1-4】議会との合意形成が進まない
【隘路1-5】他の行政機関との協議が進まない
【隘路1-6】検討のための予算が確保できない

【隘路1-7】事業事態の中止又は見直し
【隘路2-1】VFMが不足する、マイナスとなる
【隘路2-2】事業収支/採算が見込めない
【隘路2-3】金利負担に対する理解
【隘路2-4】制度上の問題が存在
【隘路3-1】民間事業者の参入可能性が低い

【隘路3-2】 総合的な判断としてPPP/PFIのメリットが期待できない
【隘路4-1】 スケジュールが厳しい
【隘路5-1】 サービスの質の低下を懸念
【隘路5-2】 住民、地元企業が反対
【隘路5-3】 長期契約の懸念

必要な事項

・組織改革事例を紹介・議論できる専門家支援
・財政/事業収支予測の手法開発、実施
・自治体間ネットワークの場の構築

・自治体幹部・部課長クラスへの研修等の実施
・PPP事業経験者による実務支援
・VFMインプット情報、コスト積算のデータベース整備

・コンサルタント、会計士、弁護士等の実務支援
・当該事業の負債（起債）や修繕更新費用等の推計、推計手法の構築