

民間資金等活用事業推進委員会 事業部会  
報告書

平成 29 年 3 月

民間資金等活用事業推進委員会 事業部会

## 目次

I.	民間提案の積極的活用	2
1.	民間提案を取り巻く状況	2
	(1) 民間提案とは	2
	(2) 民間提案の活用に係る主な論点	6
2.	民間提案の活用に向けた方策	7
	(1) 民間提案事例の考察	7
	(2) PFI法に基づく民間提案の活用	10
3.	民間提案の積極的活用にあたっての進め方	13
	(参考) 幅広い民間ノウハウの活用に向けて	14
II.	バンドリング・広域化の推進	16
1.	バンドリング・広域化を取り巻く状況	16
	(1) バンドリング・広域化とは	16
	(2) バンドリング・広域化の実施状況	18
2.	バンドリング・広域化の実施にあたってのポイント	18
	(1) バンドリングを実施する場合のポイント	19
	(2) 集約化・複合化を実施する場合のポイント	19
	(3) 広域化を実施する場合のポイント	22
3.	バンドリング・広域化の推進にあたっての進め方	24
III.	コンセッション事業の運営段階における人材供給について	26
1.	背景・目的	26
2.	コンセッション導入に必要な人材のイメージ	27
3.	人材供給に係る民間事業者の意見	27
4.	今後の進め方	28

## はじめに

極めて厳しい財政状況の中で、効率的かつ効果的に公共施設等の整備等に関する事業を進めるとともに、新たなビジネス機会の創出や民間投資の喚起による経済成長を実現していくためには、公共施設等の整備等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用していくことが重要であり、多様な PPP/PFI 手法を拡大することが必要である。

このため、多様な PPP/PFI の推進が国の重点施策として位置づけられた「PPP/PFI 推進アクションプラン」（平成 28 年 5 月 18 日民間資金等活用事業推進会議決定）に基づき、コンセッション事業の活用や実効性のある優先的検討、地域プラットフォームを通じた案件形成などの取組が現在も積極的に進められているところである。

こうした中、今後の PPP/PFI の更なる推進に当たり、必要性が認識されていながらもまだその具体的な取組方、方向性がはっきりしていない施策が残されていることから、民間資金等活用事業推進委員会では、平成 28 年 5 月に「事業部会」を設置し、ここでは特に、民間提案の活用、バンドリング・広域化の推進、コンセッション事業の運営段階における人材供給のあり方の 3 つを検討すべきテーマとして取り扱うこととした。

民間提案の活用については、制度があまり活用されていない現状を踏まえて、積極的活用に向けた施策の考え方を取りまとめた。バンドリング・広域化の推進については、事業を取り巻く現状把握をもとに、地方公共団体レベルでより一層推進するための今後の対応策を検討した。コンセッション事業の運営段階における人材供給のあり方については、今後、幅広くコンセッション事業が採用されることを見通し、運営段階で必要となる人材イメージの調査を行った。

いずれのテーマにおいても、先行した取組経験のある地方公共団体や実際に PPP/PFI 事業に携わった民間事業者へのヒアリングなどの調査結果を重視し、事業の実務レベルに近い立場での検討を重ねている。

本検討が PPP/PFI 事業推進にまつわる実情、課題、問題点等の把握や具体的な施策の方向付けの一助となるとともに、今後の PPP/PFI 事業の更なる進展に資することを期待している。

## I. 民間提案の積極的活用

### 1. 民間提案を取り巻く状況

#### (1) 民間提案とは

「PPP/PFI 推進アクションプラン」に基づき、より民間のイニシアチブを活用した PPP/PFI の案件形成を促進するためには、民間事業者による提案を活用することが重要である。

民間提案とは、事業の初期段階・構想段階から民間ならではの創意工夫、ノウハウ、アイデア等を PPP/PFI 事業に反映するため、民間事業者から提案を受ける、又は公共と民間事業者で対話を行う手法をいう。

民間提案では、民間事業者のアイデアを反映した自由度が高い事業を形成できることから、民間事業者にとって取り組みやすい条件、内容での事業実施が可能となる一方、公共にとってもコストの削減、質の高いサービス提供による VFM の発現など事業の質的向上が図られるとともに、事業化における事務負担も軽減されることから、公共、民間双方でのメリットが期待できる。

施設整備のように一定程度の事業規模を伴う PPP/PFI 事業を対象とした制度に限定すると、我が国において実施されている民間提案は、主に地方公共団体独自の制度による「サウンディング調査」、「民間発案」と、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号。以下「PFI 法」という。）第 6 条に基づいて行われる「PFI 法に基づく民間提案」の三つの手法がある。

「サウンディング調査」と「民間発案」は、民間事業者による負担が小さく、簡便的に民間のアイデアを把握することのできる方法であり、「サウンディング調査」は横浜市等、「民間発案」は福岡市、さいたま市等でそれぞれ実施事例がある。

一方、「PFI 法に基づく民間提案」については、PFI 法及び民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律施行規則（平成 23 年内閣府令第 65 号）等により必要な事項が規定されており、特に VFM 評価等を民間事業者が算出しなければならない等、民間事業者の負担が大きい方法となっているため、これまで採用に至った事例は 2 件しかない。

各民間提案手法の特徴及び事例を次頁以降に示す。

図表：民間提案の3つの手法

	サウンディング調査	民間発案	PFI法に基づく民間提案
目的・概要	<p>事業検討の初期段階で公有資産の市場性や活用アイデアの把握、より民間が参加しやすい公募条件の検討のため、<u>個別に民間事業者から広く意見を聞く方法</u></p>	<p>公募や事業リストで対象事業を限定し、<u>民間事業者からアイデアレベルの提案を受け付け</u>、その後の公共での事業化検討につなげる方法</p>	<p><u>民間事業者が公共に代わって PFI 事業の詳細な案を提案</u></p>
提案・対話項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公有資産（土地・建物）の市場性の有無</li> <li>・ 活用アイデア</li> <li>・ 公募条件 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PPP 事業化に向けたアイデア</li> <li>・ 民間ノウハウや創意工夫</li> <li>・ 事業の有効性 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特定事業の案（事業規模、事業スキーム、スケジュール、リスク分担等）</li> <li>・ 特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果（VFM 評価）</li> <li>・ 評価の過程及び方法（VFM 計算書）</li> </ul>
事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横浜市「サウンディング型市場調査」等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 福岡市「PPP/PFI 民間提案制度」</li> <li>・ さいたま市「提案型公共サービス公民連携制度」 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 岡山県鏡野町「地域情報通信施設整備運営事業」</li> <li>・ 千葉県睦沢町「むつざわスマートウェルネスタウン事業」</li> </ul>
提案に係る民間事業者の負担	小～中	小～中	大
提案採用で期待されるVFM 発現	効果あり	効果あり	効果大
提案採用による公共の事務負担軽減	効果あり	効果あり	効果大

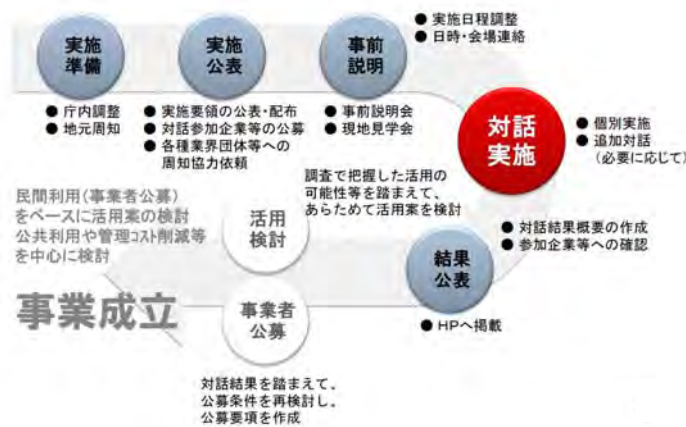
【事例：横浜市「サウンディング調査」】

横浜市では、事業検討の段階又は事業者公募前の段階で、民間事業者から広く意見や提案を求め、対話を通じて市場性の有無や活用のアイデアを把握するとともに、参加しやすい公募条件を検討するためにサウンディング調査を実施している。平成 22 年から開始し、これまでに 37 件の実施事例がある。

サウンディング調査では、対話実施前に実施要領を公表し、説明会や現地見学会を実施する。また、対話実施後には、民間事業者のノウハウ保護等に配慮しつつ、対話結果の概要を公表する。

市側は、サウンディング調査を実施することで、民間事業者からの率直な意見が確認でき、その後の判断がしやすくなる。民間事業者は、市側から情報を入手することができること、検討する準備期間が与えられること等のメリットがある。

図表：サウンディング調査の流れ



出所：横浜市資料をもとに作成

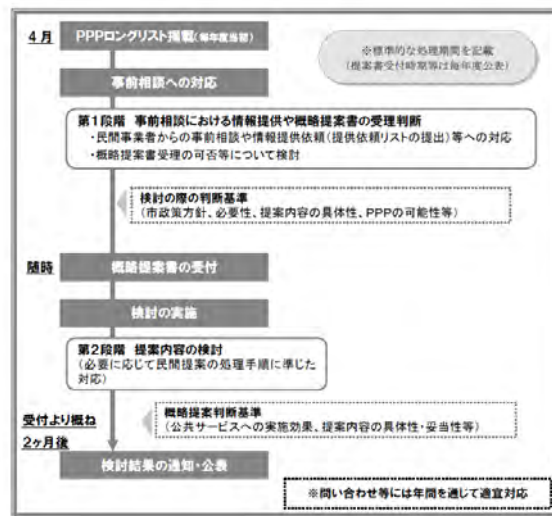
【事例：福岡市「民間発案」】

福岡市では、将来的に PPP による事業実施の可能性が考えられる事業を「PPP ロングリスト」として平成 25 年度より毎年 4 月に公表し、これに掲載した事業を対象に、PPP の事業化に向けたアイデア提案の募集を行っている。

ロングリストの公表は民間事業者の提案のきっかけづくりとして有効であり、その後、事前相談によって提案内容の完成度を高めた後、提案を受け付ける流れとなっている。また、福岡市では、ロングリストのほか、個別に事業を指定して民間発案の公募を行って事業化につなげている事例もある。

市側では思いつかない民間事業者の経験やノウハウが活かされたアイデアを事業に反映させることが可能となるメリットが期待できる。

図表：民間発案の流れ



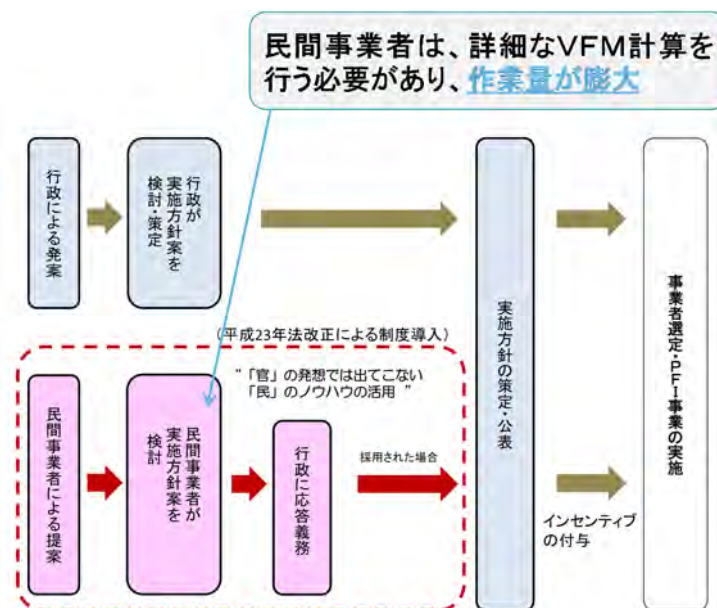
出所：福岡市「PPP/PFI 民間提案等ガイドブック」

【PFI 法に基づく民間提案】

平成 23 年 6 月の PFI 法改正に伴い、PFI 法の手続に基づき、公共に対し、民間事業者が特定事業の実施に係る提案を行うことができるようになった。

民間提案に当たって、民間事業者は事業の効果等を示す VFM を算出する必要があるが、この負担が非常に大きいことから、PFI 事業でこれまで採用に至った案件は 2 件に留まるが、事業内容を民間事業者が自ら組み立て提案し、その提案が反映された事業を実施することとなるため、民間事業者が持つノウハウ、技術、得意分野などの特性を最大限に活かした事業実施が可能となるというメリットが期待できる。

図表：PFI 法に基づく民間提案制度の流れ



## (2) 民間提案の活用に係る主な論点

平成 26 年に民間資金等活用事業推進委員会に設置された「モニタリング・事業促進ワーキンググループ」を始め、これまでに民間提案について議論がなされた各会議体や各種文献等で指摘されている民間提案に対する主な意見をまとめると、下図のとおりとなる。

図表：モニタリング・事業促進 WG 等での主な意見

民間の負担	<ul style="list-style-type: none"><li>書類の要求レベルが過度である。特に VFM 算出に係る「評価の過程及び方法」は負担が大きい。</li><li>民間への要求レベルが高いと大手企業しか提案できない。</li></ul>
情報開示	<ul style="list-style-type: none"><li>必要な情報が手に入らないので民間提案が進まない。</li><li>行政が課題を自ら打ち出していくようなことが大切。</li><li>民間がゼロから提案を立ち上げることは難しい。重点テーマの設定など、提案のきっかけがあるとよい。</li></ul>
インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"><li>ある程度インセンティブがなければ民間事業者は参加しない。</li><li>提案した結果が随意契約につながるのであれば、それは強いインセンティブとなる。</li></ul>
企業ノウハウの保護	<ul style="list-style-type: none"><li>民間からの提案機会を創出するには秘匿性が問われる。</li><li>自社ノウハウが的確に保護される仕組みがあつてこそ提案できる。</li></ul>

これを踏まえ、民間提案の活用に係る主な論点を以下の 4 点とし、この 4 つの論点をもとに民間提案の活用に向けた施策の検討を行うこととした。

### <民間提案の活用に係る主な論点>

- ・ 論点 1 民間事業者の負担軽減
- ・ 論点 2 民間事業者への情報開示
- ・ 論点 3 適切なインセンティブ付与
- ・ 論点 4 企業ノウハウの保護



## 2. 民間提案の活用に向けた方策

### (1) 民間提案事例の考察

民間提案の積極的活用に向けた施策の検討に当たり、具体的な事例の調査を行い、前述の民間提案の活用に係る主な論点の「論点1：民間事業者の負担軽減」、「論点2：民間事業者への情報開示」、「論点3：適切なインセンティブ付与」、「論点4：企業ノウハウの保護」に基づいて考察を行った。

#### ① 民間事業者の負担軽減

サウンディング調査（横浜市）は、民間事業者に負担をかけずに市場性の有無や実現可能性についての対話を実施するものであり、対話項目を事前に提示した上で個別対話を1時間程度行う。対話の参加に当たっての事前準備として、民間事業者に対してA4版数枚程度のヒアリングシートの作成を求めているが、すべての項目に答える必要はなく、回答できる部分だけでも可能としている。

民間発案（福岡市）では、手続における民間事業者の発案資料を、対象施設や発案理由、大まかな事業スキーム、スケジュール、官民の役割分担、事業の有効性などの概略にとどめ、A4版3枚程度と民間事業者に過度な負担を求めないように努めている。

民間事業者に行ったヒアリング調査では、「サウンディング調査、民間発案のような負担の軽い提案内容であれば営業活動の延長と捉えて参加できる」といった意見があり、サウンディング調査、民間発案ともに負担が軽く、民間事業者からも参加しやすいとの評価があった。

#### ② 民間事業者への情報開示

サウンディング調査（横浜市）では、調査の実施公表の時点から、対話項目のほか公共の事業方針や考え方、事業用地の情報や地域の課題、導入を予定する施設などの詳細情報も併せて提示し、民間事業者にとって提案に必要な情報の開示がなされている。

民間発案（福岡市）では、毎年度、市の政策推進プランの事業を対象に、将来的にPPPによる事業実施の可能性が見込まれる事業を「PPPロングリスト」として公表している。事業の概要、担当部署等の基本的な情報のほか、民間事業者に特に期待する要素を提示することにより、民間事業者は行政がどの事業に興味を持っているか、どの点に民間事業者の提案を期待しているかを把握でき、民間発案参加のきっかけを与えている。

民間事業者に行ったヒアリング調査では、サウンディング調査、民間発案について「対象事業のリストは提案のきっかけとなる」、「個別事業での公募は、事業化の実現可能性が高いと思われるため、より提案に積極的に参加できる」といった意見があり、適切な情報開示がなされ、民間提案の参加のきっかけになるものとして評価されている。

### ③ 適切なインセンティブ付与

民間提案において活用が考えられるインセンティブ付与事例としては主に随意契約、加点方式、報奨金の3つがあるが、導入に当たってはそれぞれ考慮すべき点がある。

#### イ 随意契約

提案が採用された事業者と随意契約を締結するもの。事業を受注したいという民間事業者のニーズに最も適したインセンティブであるが、比較的規模の小さい事務事業を中心に対象とするものであり、施設整備を伴うような一定規模の大きな事業について同様に扱うには、事業者選定の妥当性の面で慎重な検討が必要である。

#### ロ 加点方式

提案が採用された事業者に対し、事業者選定時に、プロポーザル又は総合評価の評価項目の加点を行うもの。さいたま市の事例では、加点割合は5%としている。

提案が採用された場合は入札に有利となるため、民間事業者にとってのインセンティブとなるものの、事業者公募で特定の事業者が有利に扱われることから、競争性の確保の面で注意が必要である。また、加点割合の大小の考え方についても整理が必要である。

#### ハ 報奨金

事業者選定時に次点、次々点となった者に対して報奨金を交付するもの。横浜市の実例では、報奨金額は想定事業規模（予定価格）に応じて50万円から300万円となっている。

民間事業者にとっては、提案に関するコストの一部が補填されることと、報奨される心理的メリットがあるが、行政側にとっては新たな予算、制度の準備が必要となることや、必ずしも民間事業者のニーズを十分に満たすことにはならないことから、導入には十分な検討が必要と考えられる。

一方、インセンティブに対する民間事業者の意見には「インセンティブが明確にない場合でも、さほど負担をかけずに行政側の意向を確認できる場合、メリットを感じる」とするものがあった。

サウンディング調査（横浜市）では、行政の担当者から直接話を聞く機会、行政の担当者に直接意見を言える機会に官民双方がメリットを見出していること、民間発案（福岡市）では、行政担当者と初期段階からやりとりできること、文書ではわからない細かい部分や温度感が把握できること、早い段階から情報を入手でき、検討する時間を長く取れることに大きなメリットを感じているとされていた。

このように、明確なインセンティブを設定しなくても、民間提案を通じて行政と直接的な接点を持つこと自体が民間事業者にとっての一つのインセンティブとなることがある。

以上を踏まえ、インセンティブ付与については民間の負担や行政・民間双方の視点に見合った適切なあり方を検討することが望ましい。

#### ④ 企業ノウハウの保護

サウンディング調査（横浜市）、民間発案（福岡市）の事例における企業ノウハウの保護に対する工夫としては、民間事業者のノウハウ等の流出に配慮し、対話の個別実施、企業名の非公表、実施結果の公表に係る民間事業者への事前確認といった点が確認できた。両市の手法における工夫を下図に示す。

図表：企業ノウハウの保護に関する工夫

	横浜市「サウンディング調査」	福岡市「民間発案」
対話の方法	・ アイデア及びノウハウの保護のため、市と民間事業者との対話は個別に実施	・ 市と民間事業者との対話は個別に実施
企業ノウハウ保護に対する工夫	・ 対話の実施結果については、概要をホームページ等で公表 ・ 公表に当たっては、事前に参加企業等に内容を確認 ・ 参加企業等の名称は、公表しない	・ ノウハウ等の流出に配慮し、提案を行った民間事業者の名称、概略提案書は原則として非公開 ・ 提案事業者の提出する書類の著作権はそれぞれの提案者に帰属

出所：横浜市資料、福岡市資料。

企業ノウハウの保護は民間提案を進める上で重要な事項であると認識されており、行政担当者に行ったヒアリングでも「民間事業者が安心して提案できるよう配慮することは必須」とされた。具体的には、提案書類は原則として全面非公開とすること、提案書の著作権は提案者に帰属すること、対話結果の概要を公表する際は具体性を抑えた表現にとどめるとともに、公表前に参加者本人に内容確認を行うこと、などの必要とされる対応が挙げられた。

一方、民間事業者からは「提案書の著作権が民間側にあり、結果公表時に内容確認を行うならば、安心して提案に参加できる」との意見に加え、「自社のアイデアが本公募で他社に模倣されることとなるため、提案内容がそのまま本公募の条件に使われるのは困る」、「自社の提案内容、特にグループ組成に関する情報は他社に見られたくない」といった意見もあった。

以上のことから、企業ノウハウの保護については、民間事業者が安心して民間提案に参加できる環境を作ることが重要であると考えられる。

#### ⑤ まとめ

4つの論点に基づき事例の考察を行ったところ、サウンディング調査（横浜市）、民間発案（福岡市）の事例はいずれの論点に対しても満足した具体的な対応策として捉えることができる。

今後の民間提案の積極的活用に向けた取組に当たっては、両事例の具体的な手法、考え方を取り入れ、広くその普及を図っていくことが大変有効であると考えます。

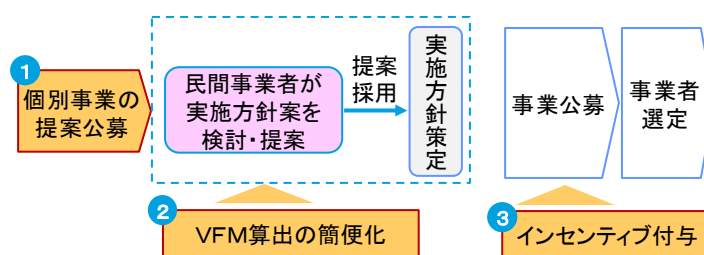
## (2) PFI法に基づく民間提案の活用

サウンディング調査（横浜市）、民間発案（福岡市）では、民間事業者の負担が軽いことがメリットである一方、求める提案がアイデアレベルの小さなものにとどまってしまう。そこで、サウンディング調査、民間発案とは別に、本格的な事業内容の提案を求める民間提案制度として、「PFI法に基づく民間提案」（以下「法民間提案」という。）の活用が期待される場所である。

法民間提案は民間事業者が公共に代わってPFI事業の詳細な実施方針案を提案するものであり、平成23年のPFI法改正で制度化されたが、提案が採用に至ったものはこれまでに2件しかない。民間事業者を対象に行ったヒアリング調査では、特にVFM算出に係る負担が大きく、提案に当たってのハードルが高いと認識される一方で、「事業を自ら組み立てることが難しい自治体に対し、専門性の高い提案を行うときには有効である」、「制度としては有効」、「インセンティブに魅力を感じる」という肯定的な意見も見られた。

そこで、法民間提案をより活用するには、民間事業者に限らず公共側の積極的な取組も必要であると考え、前述の民間提案の活用に係る主な論点をもとに、法民間提案の活用につながる運用改善について検討した。

図表：法民間提案の運用改善



※ 従来の法民間提案制度に公共側の取組を付加

### ① 個別事業の提案公募

従来の法民間提案の手順に公共側から民間提案を公募する手続を付加する工夫を行うことで、事業を特定するとともに事業化のタイミングや事業の考え方などの情報提供を行い、民間事業者が提案するきっかけを作ることが可能となる。

### ② VFM算出の簡便化

法民間提案においては、事業案だけでなく、法令等により民間事業者による「特定事

業の効果及び効率性に関する評価の結果」とその「評価の過程及び方法」、いわゆる VFM の算出が求められており、そのことが民間事業者の負担を大きくしている。

この点については、平成 28 年からの取組である PPP/PFI 手法導入の優先的検討プロセスの中で導入されている「簡易な検討の計算表」により、専門コンサルタント等を必要とせず担当者のみで簡便に VFM 計算ができるようになったことから、これを法民間提案に係る民間事業者の VFM 算出にも活用することで簡便化が可能となる。

図表：簡易な検討の計算表

※水色セルに各前提条件を入力することにより VFM が自動的に計算

手法	従来型手法	採用手法 の条件	採用手法
整備期間	1年	1期	1年
維持管理・運営期間	0年	0年	0年
整備費	0	0	0
維持管理・運営費(1年当たり)	0	0	0
利用料金収入(1年当たり)	0	0	0
費用・収入			
現在価値への割引率			0.0%
資金面の内容			
整備費に対する補助金・交付金の割合			
整備費に対する起債の割合			
整備費に対する一般財源の割合			
整備費に対する民間資金の割合			整備費の100%
小計			100%
整備費に対する 資金調達の内容			
補助金・交付金の金額	0	0	0
起債金額	0	0	0
一般財源の金額	0	0	0
起債金利			0.0%
起債償還期間	0年	0年	0年
起債償還方法			
整備費に対する公共料の資金調達			
資本金額			
借入金額			0
借入金利			
民間事業者の借入期間			0年
採用手法における整備費の資金調達			
割賦金利			0.0%
割賦期間			0年
法人税等			32.11%
調査等費用			
採用手法の内容			
採用手法における対価の調整			
民間事業者のEIRR(※)			
採用手法の民間事業者の収益			

■簡易VFMの結果

	従来型手法	採用手法	VFM
金額	5,174,652	4,723,885	450,767
%			8.7%
※現在価値のVFM			

※VFMは現在価値に換算して比較を行うこととなっています。

■PPP/PFI手法簡易定額評価表

	従来型手法	採用手法
整備等(運営等を除く)費用	50.0億円	45.0億円
《算出根拠》		
運営等費用	10.0億円	9.0億円
《算出根拠》		
利用料金収入	2.0億円	2.2億円
《算出根拠》		
資金調達費用	5.3億円	9.0億円
《算出根拠》		
調査等費用	—	0.25億円
《算出根拠》		
税金	—	0.03億円
《算出根拠》		
税引き後損益	—	0.06億円
《算出根拠》		
合計	63.3億円	61.1億円
《算出根拠》		
合計(現在価値)	51.7億円	47.2億円
財政支出削減率		VFMは4.5億円 8.7%
その他(前提条件等)	事業期間20年間 割引率2.6%	

### ③ 適切なインセンティブ付与

PFI 法に基づく基本方針（民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針（平成 27 年 12 月 18 日閣議決定））においても、実施方針策定に寄与した程度を勘案して「提案を行った民間事業者を適切に評価すること」とされ、これまでに行われた法民間提案では、事業者公募の際の加点方式によるインセンティブが付与されている。例えば、平成 27 年の千葉県睦沢町の事例では、民間提案を行った事業者に対して本公募時に性能評価点の 7.5%を加点するインセンティブが与えられている。

民間事業者の意見でも「加点インセンティブに魅力を感じ、提案に参加した」とあるなど、民間事業者のニーズもあり、加点により民間事業者の負担に見合った適切なインセンティブを付与することは法民間提案の積極的活用に効果的であると考えられる。

ただし、加点割合については、提案にかかる負担に応じて個別に判断するものである。千葉県睦沢町の事例は 7.5%加点であったが、VFM 算出の簡便化等による民間の負担軽減の程度を勘案する等、その都度適切に設定すべきものと考えられる。また、インセンティブ付与があることは民間提案の公募段階から事前に提示する必要があること、複数の提

案を部分的に採用して実施方針を策定する場合等の取扱いを事前に想定しておく必要があることにも留意する必要がある。

#### ④ まとめ

これまで採択に至った事例が少ない法民間提案であるが、現行の制度に「個別事業の提案公募」、「VFM 算出の簡便化」、「適切なインセンティブ付与」を追加し、運用の改善を行うことによりその普及を図ることを期待する。

なお、本改善方策については、法民間提案の制度そのものを変えるものではなく、より活発な提案を求めるための工夫として付加的に行うものであり、従来からの法民間提案の制度に基づく民間事業者の自発的な提案については、これまでと同様、引き続き実施されるべきものである。

### 3. 民間提案の積極的活用にあたっての進め方

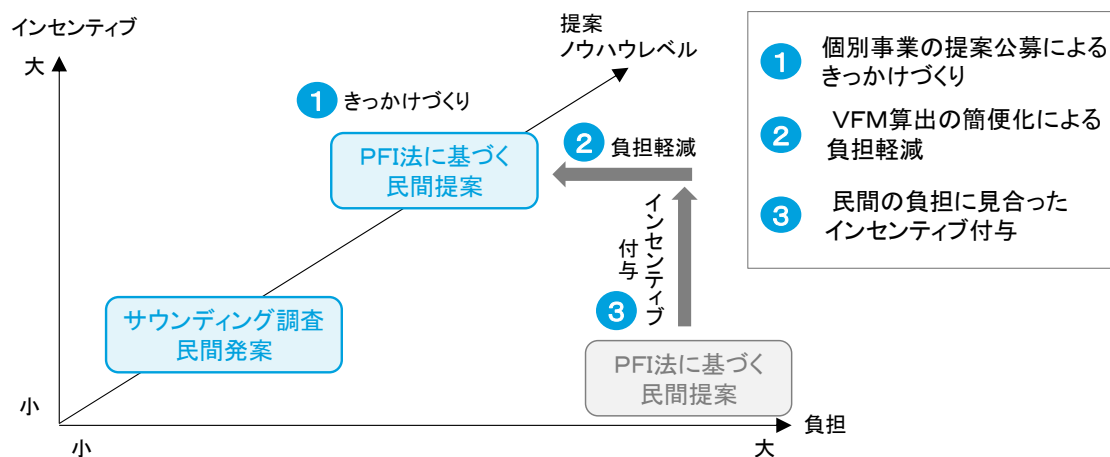
今後、民間提案の積極的な推進を図るには、「サウンディング調査」、「民間発案」の事例を参考にし、民間事業者にとっての負担が軽いアイデアレベルの提案を求める手法、考え方をひとつの基本的な枠組みとして活用し、広く普及を図るべきである。

一方、本格的な事業内容の提案を求める「法民間提案」については、従前の枠組みに①個別事業の提案公募、②VFM算出の簡便化、③適切なインセンティブ付与、を付加する工夫を行い運用の改善を図ることにより、制度の活用が期待できる。この運用の改善についてはまだ実績がないため、実施実績を積み上げ、施策としての有効性を高めていくことが必要と考えられるが、民間ノウハウを活かした効率的な事業推進により公共、民間双方にメリットをもたらす有効な施策となり得るので、今後、国、地方公共団体においても積極的な検討を加えつつ、その活用を考えていくことが望まれる。

これらの取組を進めることで、民間事業者の負担とインセンティブのバランスの取れた実用性の高い手法として、負担が小さいアイデアレベルの提案手法（サウンディング調査、民間発案）と本格的な事業内容を求める提案手法（法民間提案）の2つの手法を提供し、二段構えでの民間提案の活用が可能となる。

については、この考え方に基づいて、民間提案を活用する地方公共団体等に対する支援事業の実施やノウハウ、情報の提供により、これらの手法の普及を図ることが重要と考える。また、地域プラットフォームを活用して民間提案の円滑な推進を図ることも有用であると考える。

図表：二段構えの民間提案の推進



#### 【具体的取組】

- 民間提案を活用する地方公共団体等に対する支援事業の実施

PPP/PFI の事業検討段階において民間提案を活用しようとする地方公共団体等を対象に、専門コンサルタントを派遣し、民間提案の公募、受付、評価、活用検討等の取組への支援を行う。また、ここで得られた運用ノウハウ、事例、課題等を収集・蓄積し、他の地方公共団体等へ横展開を図る。

## (参考) 幅広い民間ノウハウの活用に向けて

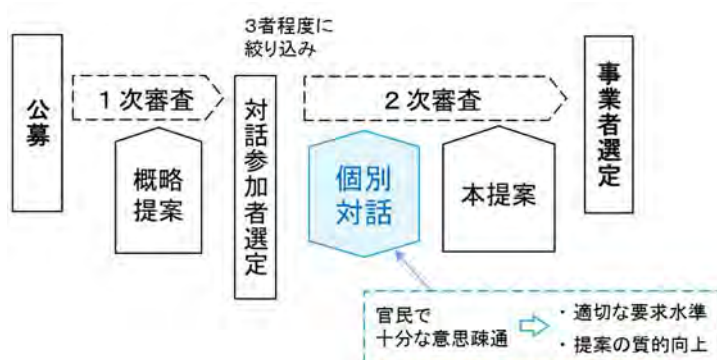
### ① 競争的対話

PPP/PFI 事業を対象とした民間提案として考察を行った「サウンディング調査」、「民間発案」、「法民間提案」の事例は、いずれも事業者公募前の段階で民間事業者による提案を活用する取組であるが、これとは異なり、事業者の本公募後に民間事業者の提案を受け付ける手法として「競争的対話」があり、事業者選定プロセスの1つとして定着している。

公募後に個別の官民対話を行った後で民間の提案を受ける事業選定手続であり、官民で十分な意思疎通を図ることで、事業に対する認識を官民双方で共有することができ、適切な要求水準の設定、提案の質的向上を図ることができる。

要求水準書等の作成のため、事業スキーム、資金調達、運営方法などについて民間事業者から幅広い提案を求める必要がある場合、例えば、詳細な事業内容の設定に民間事業者の知見が必要となる事業や、発注者と民間事業者の十分な意思疎通が必要な事業等で活用されている。

図表：競争的対話のプロセス（例）



### ② 性能発注

事業者公募の段階で民間事業者の創意工夫を最大限に活用するには、要求水準について、公共側で仕様を細かく定める「仕様発注」ではなく、提供されるべき公共サービスの水準を示す「性能発注」の考え方を積極的に導入することが望ましい。

「仕様発注」では、場合によっては民間事業者の創意工夫の余地が限定され、コスト削減や品質、機能の向上等の民間提案ならではのメリットを損なうこともあり得るが、「性能発注」としてサービス水準を示し、サービスの調達方法・手段については可能な限り民間事業者の創意工夫に委ねることで、自由度の高い提案を行うことが可能となる。



図表：要求水準書の記載（体育館の例）

	要求水準書の記載	創意工夫の余地
仕様発注	床はフローリング仕様とすること。	×スポーツ施設しか設計できない。
性能発注	バレーボール、バスケットボール、バドミントン、ハンドボール、卓球の公式試合に使用可能であること。 （目的だけ例示されていて、材料は指定されていない）	○スポーツに限らず多目的利用が可能な施設の設計ができる。

## II. バンドリング・広域化の推進

### 1. バンドリング・広域化を取り巻く状況

#### (1) バンドリング・広域化とは

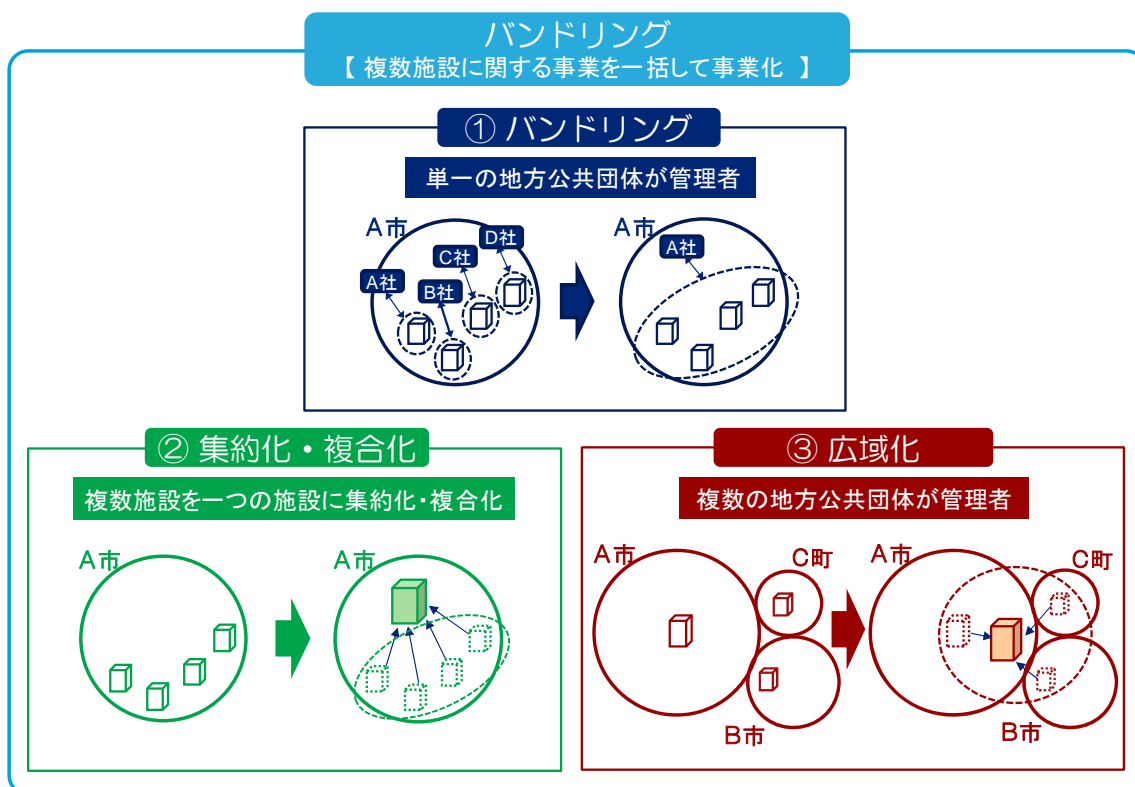
規模が小さく、単独では PPP/PFI 事業としての事業化が困難なものについては、一定程度の事業規模にして事業の成立性を高める工夫として、複数施設を一括して事業化する手法であるバンドリングが効果的であり、「PPP/PFI 推進アクションプラン」においてもその推進が求められているところである。

バンドリングとは、「同種又は異種の複数施設を一括して事業化する手法」を指しており、「(単一地方公共団体による) バンドリング」、「集約化・複合化」、「広域化」の三つの形態に分類することができる。

三つの形態の定義は以下のとおりに整理することができる。

- ①バンドリング : 単一の地方公共団体が公共施設等の管理者となり  
(単一地方公共団体による) 複数施設を一括して事業化する手法
- ②集約化・複合化 : 複数施設を一つの施設に集約化・複合化する手法
- ③広域化 : 複数の地方公共団体が公共施設等の管理者となり  
複数施設を一括して事業化する手法

図表：バンドリング・広域化の定義 概念図



図表：①バンドリングの事例

【京都市「京都市立学校耐震化 PFI 事業」】

京都市では平成 21 年から 23 年にかけて、従来事業であれば市立学校の耐震補強工事を一校ずつ行うところを、複数校をまとめて一度に整備する PFI 事業として実施した。

◆事業概要

事業実施主体：京都市

事業内容：市立小中学校の一括耐震化  
(第 1 期 4 校、第 2 期 5 校)

事業時期：第 1 期:平成 21～22 年  
第 2 期:平成 22～23 年



◆事業の効果

- ・複数事業をバンドリングすることにより PFI 事業での実施が可能となり、効率的な事業を実施。(VFM [入札後]: 第 1 期 1.4%、第 2 期 23.7%)
  - ① 予算制約から毎年 1 校ずつしか施工できないところを民間資金の活用により複数校一斉での対応を可能とした。
  - ② 工事中に仮設校舎への移転が必要になるところを、民間ノウハウの活用により仮設校舎を必要としない耐震工事を可能とした。

図表：②集約化・複合化の事例

【大府市「おおぶ文化交流の杜 PFI 事業」】(複合化)

愛知県大府市では図書館、文化・学習施設(ホール、スタジオ、学習室、会議室等)、市民交流施設を複合施設化し PFI により一体整備を行った。

◆事業概要

事業実施主体：愛知県大府市

事業内容：図書館、文化・学習施設

事業時期：平成 26 年 3 月完成  
15 年間の運営・維持管理



◆事業の効果

- ・施設を複合化したことにより、
  - ① 郊外の立地ながらショッピングモール並みの集客力と拠点性が生まれた。
  - ② ホールと図書館で相互の「ついで利用」が見られるなど新しい利用者を取り込んだ。これにより、図書館の年間利用者数は当初目標 20%増の 52.8 万人を達成した。
- ・運営面で施設相互の異種交流が始まり、施設の相乗的な機能向上が進んだ。
  - 例) ホールと図書館で連携したイベント開催など
- ・VFM (特定事業選定時) 4.9%

図表：③広域化の事例

【群馬県東部水道企業団（一部事務組合）】

群馬県東部の太田市を始めとする3市5町では、いずれの市町も人口減少に伴う水需要の減少、水道施設の老朽化、職員数の減少などの課題を抱えていたため、それらの課題を解決し水道事業の基盤強化を図るため、一部事務組合である「群馬県東部水道企業団」を設立し、平成28年4月より水道事業を統合した。

◆事業概要

- 事業実施主体：群馬県内の3市5町
- 事業内容：上水道事業を統合
- 事業時期：平成28年4月より運営開始

◆事業の効果

- ・施設共有による浄水場の統廃合等により建設事業費を約20億円削減
- ・合理的な人員配置や包括業務委託により人件費・維持管理費を年間2億円程度削減



出所：群馬県東部水道企業団ホームページ、総務省「水道事業・先進的取組事例集」を参考に作成

(2) バンドリング・広域化の実施状況

これまで行われてきたPFI事業のうち、バンドリング・広域化を導入した事業においては、以下のような事業が実施されている。

事業手法	事業種別
同種施設のバンドリング	浄化槽整備、学校空調、学校耐震化
集約化	公営住宅
複合化	(複合化されている実績の多い用途) 公民館等、図書館、教育施設、社会福祉施設
広域化	廃棄物処理施設、斎場、消防施設、福祉施設、 学校給食センター

2. バンドリング・広域化の実施に当たってのポイント

バンドリング・広域化について、先進事例の調査や、地方公共団体及び民間事業者の実務担当者にヒアリング調査を行ったところ、バンドリング・広域化の中でも、「バンドリング」、「集約化・複合化」、「広域化」では事業を実施する上での事情にそれぞれ異なる面があることが分かった。

以下では、それらの調査結果を踏まえ、「バンドリング」、「集約化・複合化」、「広域化」

のそれぞれの実施に当たってのポイントを整理する。

### (1) バンドリングを実施する場合のポイント

バンドリングの効果としては、民間資金の活用により複数施設の整備等を一齐に実施できることや、民間ノウハウを活かした効率的な事業実施、一括発注による公共側の事務負担の軽減及び事業コストの縮減等が挙げられる。また今後、学校施設や公営住宅のように老朽化した施設が大量に更新時期を迎えることが見込まれる分野においては、バンドリングが有効な解決策となると期待されていた。

しかし、小さい事業を一括化するバンドリングは地元企業の受注を心配する地域の関係者からの理解が得られにくいこともあり、現時点では実施が一部の分野に限定されている。

こうした状況から、バンドリングを実施する際には、地域の理解を得られるよう、地元企業との対話や地元企業がバンドリングされた事業に参画できるための配慮が重要な視点になる。

図表：バンドリングに係るヒアリング結果

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 小さい事業を一括化したバンドリングは地元企業の受注に大きな影響を与えると捉えられ、地域の関係者から理解が得られにくい。導入にはとても高いハードルがある。</li><li>・ 学校空調、学校耐震でバンドリングを活用した。</li><li>・ バンドリングされた事業を大手が受注しても、例えば、施工は地元企業にお願いする等、地元企業と役割分担する。</li><li>・ 500ある学校施設の更新を従来型事業で行うマンパワーは市にはない。バンドリングして発注することが現実的になってくるだろう。市営住宅も同じ事情。</li></ul> |
|--|

出所：地方公共団体担当者、民間事業者へのヒアリングより作成。

### (2) 集約化・複合化を実施する場合のポイント

以下の複合施設を整備した3団体を対象にヒアリング調査を実施した。

- 1) 埼玉県さいたま市 プラザノース
- 2) 愛知県岡崎市 岡崎げんき館
- 3) 愛知県大府市 おおぶ文化交流の杜

集約化・複合化のメリットとしては、PPP/PFI事業の成立性を高めることだけでなく、施設の集客力や拠点性の向上、施設の付加価値付けを図ることができること等、さまざまなメリットがあることが確認できた。

また、複合化に当たっては、用途ごとに担当部署が異なることから、庁内に複数部署を束ねる調整役を置かないと進まないという面はあるものの、複合化が理由で特別の課題や負担が増えることはないことがわかった。

複合化には、庁舎、図書館、ホール、公民館、スポーツ文化施設、小学校などの市民利用の多い施設が向いており、それらの地域の中核施設の建て替え、移設時が複合化を進めるのに適したタイミングであること、また、駅前など利便性の高い施設の方が稼働率が高く、公共施設の集客力を生かし民間の商業施設、収益施設などとの複合化も考えられるとの意見もあった。

一方で、施設の集約化・複合化は既存施設の廃止を伴うことから、地元関係者の反対を受ける可能性が高いため、検討の初期段階から住民や企業関係者等の意見を聞き、施設に対する地方公共団体の方針をしっかりと固めて情報発信をすることや、施設の利用圏域を考慮することなどに注意して進める必要があるとの意見もあった。こうしたことから、地元関係者の理解を得るための市民参加型のワークショップを活用し、住民や関係者の声を聞きながら事業を進めることも有効な方法であるといえる。

図表：公共施設と民間施設の複合化事例

【さいたま市コムナーレ】

さいたま市の「コムナーレ」では、市街地再開発事業の一環として中央図書館、コミュニティセンター、市民活動サポートセンターなどの公共施設と、映画館、ショッピングモールなどの商業施設を複合化している。JR 浦和駅前という利便性の高い立地条件もあり、コミュニティセンターは100%近くの高い稼働率を実現している一方、図書館やホール等の公共施設の集客力がショッピングモールや映画館などの民間商業施設との相乗効果を生んでいる。

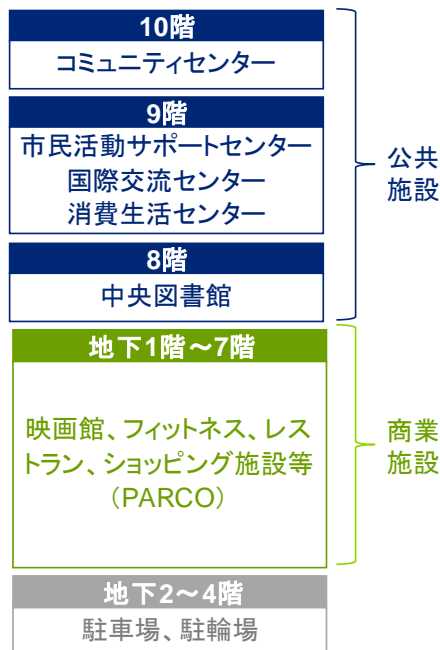
<図書館の入口>



<施設全体>



出所：さいたま市の資料等より転載



図表：施設整備における市民参加型ワークショップの事例

【図書館交流プラザ「りぶら」(愛知県岡崎市)】

愛知県岡崎市の複合施設「りぶら」は、平成 16 年度の基本設計の検討段階から市民参加型ワークショップを計 12 回開催し、施設の基本設計から実施設計、建設後の管理運営の計画まで多くの市民の参加により検討され、市民の意見を取り入れながら事業が進められた。

設計が完了した平成 18 年度からは、施設により深く関わっていききたいとの市民の声が高まり、施設をよりよいものにしようとする「サポーター」と呼ばれる市民の主体的な活動の場として引き継がれ、「サポーター支援会議」、「りぶらサポータークラブ」と組織を変えながら、今も施設の管理運営に携わっている。

◆事業概要

- 事業実施主体：愛知県岡崎市
- 施設内容：図書館、市民活動支援施設、ホール、展示室等の複合施設
- 事業時期：平成 20 年 11 月完成



◆事業経過とワークショップ等の市民参画活動

年度	事業経過	ワークショップ等の市民参画活動
平成 16 年度	基本設計	基本設計市民検討ワークショップ (全 6 回)
平成 17 年度	実施設計	設計・運営等市民検討ワークショップ (全 6 回)
平成 18 年度	建設工事着手	「サポーター支援会議」発足
	管理運営計画策定	(平成 19 年度末まで計 25 回開催)
平成 20 年度	施設オープン	「りぶらサポータークラブ」設立

出所：岡崎市ホームページ、りぶらサポータークラブホームページより作成

図表：集約化・複合化に係るヒアリング結果

<p><b>メリット・効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中核施設としての拠点性、集客性が見込まれ、周囲ににぎわいが生まれ、市街地活性化にも効果的である。また、住宅や商業施設が立地する例もある。</li> <li>・ 施設の複合化が各施設の役割・内容に付加価値を与えている。             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 施設内の共有空間の運営に民間ノウハウを活用し、施設ににぎわいを創出</li> <li>➢ 共有空間が媒介となってソフト面での施設相互の異種交流が進む（例：図書館とホールで連携したイベント開催など）</li> <li>➢ ホールと図書館で相互に「ついで利用」を生み新たな利用者と呼ぶ 等</li> </ul> </li> <li>・ 施設を相互に融通でき、効率的な運用が可能となる（駐車場、自習室など）。</li> <li>・ 点在していた施設の集約化で生じた余剰地をまちづくりに活用できる。</li> <li>・ ランニングコストを低減することができる。</li> </ul>
<p><b>通常事業との違い</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作業・調整はあるものの複合化が理由で課題・負担が増えることはない。</li> <li>・ 庁内に複数部署を束ねる調整役を置かないと進まない。</li> </ul>
<p><b>進める上での注意点</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設に対する地方公共団体の方針固めが大事であり、検討初期段階から市民、企業等関係者の意見を聞くことが有用。</li> <li>・ 施設の利用圏域に考慮が必要であり、利用圏域が広範すぎる施設機能は複合に向かない。</li> <li>・ 既存施設の廃止に対する住民の反対には、新施設の機能向上を説明する。</li> </ul>
<p><b>向いている事業分野等</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の中核施設を動かす時が狙い目（例：庁舎、図書館、ホール、公民館、スポーツ・文化施設、小学校等）。</li> <li>・ 駅前など利便性の高い施設の方が稼働率が高い。</li> <li>・ 公共施設の集客力を生かし商業施設、収益施設等などとの複合化も考えられる。</li> </ul>

出所：地方公共団体へのヒアリングを踏まえて作成。

### （３）広域化を実施する場合のポイント

PFI 事業で整備・運営を進めている以下の事業を行った２つの地方公共団体を対象としてヒアリング調査を実施した。

- 1) 廃棄物処理施設（３市町で広域化）
- 2) 学校給食センター（３市町で広域化）

また、その他の地方公共団体や PPP/PFI 事業の実績のある民間事業者にもヒアリングを行った。

２事例とも近隣市町村の要請により ３市町のうち規模の大きい団体が幹事自治体とな



って事業を推進しており、広域化したことによるメリットとしては、規模の小さい方の市町村のみでは実施が不可能であった施設整備を実現できたこと、また、施設規模拡大のスケールメリットによる事業コストの縮減が挙げられる。

広域化に適している事業分野としては、国が広域化を進めている上下水道、廃棄物処理施設のほか、斎場、学校給食センターといった施設が有力である。

特に規模の小さい市町村が多い地方部では、PPP/PFIを進めるには広域化が必要と認識されており、例えば県単位といった広域的な地域プラットフォームが形成され、広域化が見込まれる事業のリストがまとめられることを期待する意見もあった。

しかし、市町村をまたいだ広域化は労力を要するとする意見もあった。特に市町村ごとに事業の考え方や運用に異なる部分があり、その調整が大きなハードルとなっている。事例では、運営ルール等を幹事自治体に揃えたことが事業成立に有効であったことから、市町村間の調整をうまく取りまとめるためには、こうした工夫が一つの有効な方策と考えられる。

また、広域化に当たっては、隣接する市町村同士だけでなく、県と市で機能が重複する施設がある場合に施設を一体化することも考えられるとの意見もあった。

図表：広域化のヒアリング結果

実施背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近隣市町村の要請により、規模の大きい団体が幹事自治体となって事業を推進した。</li> </ul>
広域化のメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小規模の市町村のみでは不可能な施設整備を実現することができた。</li> <li>・ スケールメリットの発揮により事業費削減が可能であった。 (廃棄物処理施設の例：VFM14%)</li> </ul>
通常事業との違い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広域化が原因での大きな支障は生じなかった。市町村ごとに異なる運用ルール等を幹事自治体のものに揃えたことが大きい。</li> <li>・ 幹事自治体が他の2自治体の関係者対応を受け持つこととなり、必要以上の負担が生じる面があった。(例：関係者説明、施設周辺住民対応、用地取得、スケジュール調整等)</li> </ul>
その他意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村をまたいだ事業の広域化は労力を要する。市町村ごとに事業の考え方、運用に異なる部分があり、その調整が大変である。</li> <li>・ 広域化が適する事業分野は、国が広域化を進めている上下水道、廃棄物処理のほか、斎場、学校給食センターが有力。</li> <li>・ 地方部で PPP/PFI を進めるには広域化が必要で、県単位での広域的な地域プラットフォームがつけられ、事業リストが用意されるようになることを期待する。</li> <li>・ 県と市で機能が重複する施設がある場合は一体化することも考えられる。</li> </ul>

出所：地方公共団体担当者へのヒアリングを踏まえて作成。

### 3. バンドリング・広域化の推進に当たっての進め方

今後、バンドリング・広域化の推進を図るには、「バンドリング」、「集約化・複合化」、「広域化」のそれぞれで事情が異なることを踏まえた上で、その情報提供を行うとともに、地方公共団体が行う事業の掘り起こしや案件形成の支援に積極的に取り組むことが必要である。

#### 【バンドリング】

バンドリングの推進に当たっては、地元企業の受注を心配する地域の関係者から理解が得られないことが大きな課題になっているため、バンドリングが地域に受け入れられる環境づくりが必要である。

そのためには、行政と地元企業との対話を行うことや、地元企業の PPP/PFI 事業の受注能力の向上にも有効な PPP/PFI 地域プラットフォームの推進が有効であると考えられる。

#### 【集約化・複合化】

集約化・複合化については、PPP/PFI 事業の成立性を高めるだけでなく、中核施設としての拠点性、集客性が高まり地域の活性化につながることや、集約化で生じた余剰地がまちづくりに活用できるなど、さまざまなメリット・効果がある。これらの特性をうまく活用することができれば、地域が抱える課題の解決をできるだけ税財源の負担に頼ることなく、民間にとっても魅力的な事業として推進することが可能となるため、その積極的な取組が期待されるが、まだそのメリット・効果等が十分には認知されていない。

こうした状況を踏まえ、地方公共団体を始め広く情報提供を行うことが必要である。メリット・効果や、施設機能の組み合わせ、事業規模といった集約化・複合化の計画づくりの段階で参考となる情報を提供することが有効である。

さらには、コンセッション事業や収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収する PFI 事業等につながる事業の掘り起こしに取り組むことも有効である。

#### 【広域化】

広域化は、市町村間の調整等において労力を要することもあることから、推進に当たって調整等を行う受け皿組織が必要となる。その受け皿組織として、広域的な PPP/PFI 地域プラットフォームが活用できると考えられる。

広域的な地域プラットフォームでは、複数市町村間の水平的な連携が強化され、近隣市町村の課題や事業計画の情報を共有することが可能となることから、複数市町村での施設の集約化や上下水道などのインフラに係る広域的な維持管理など、市町村域を越えた広域的な事業の検討が進むことが考えられる。

現在、内閣府及び国土交通省において地域プラットフォームの形成支援を実施しているが、この考え方を応用して広域的な地域プラットフォームにも重点を置いた支援を推

進んでいくことが有効である。

#### 【具体的取組】

○ バンドリング・広域化の案件形成に資する PPP/PFI 地域プラットフォーム形成・運営の支援

PPP/PFI 事業の案件形成促進のためには、単独では事業化が困難な小規模事業を一定程度の事業規模にして事業の成立性を高める手法であるバンドリング・広域化の推進が必要である。

そのためには、バンドリング・広域化のメリット・効果、適している事業分野、優良事例等、計画づくりの参考となる情報の提供を行い、バンドリング・広域化への取組を促していくことに加え、特にバンドリングにおいては地域の関係者の理解を得ること、広域化においては市町村間の調整が円滑に進むことが重要であることから、以下の取組を実施する。

- ①バンドリングが地域に受け入れられる環境づくりのため、行政と地元企業との対話や、地元企業の PPP/PFI 事業の受注能力向上に向けた取組を行う PPP/PFI 地域プラットフォームの形成・運営を支援する。
- ②広域化の推進に当たって必要となる市町村間の調整等を行う受け皿組織として、複数市町村や都道府県で構成される広域的な PPP/PFI 地域プラットフォームの形成・運営を支援する。

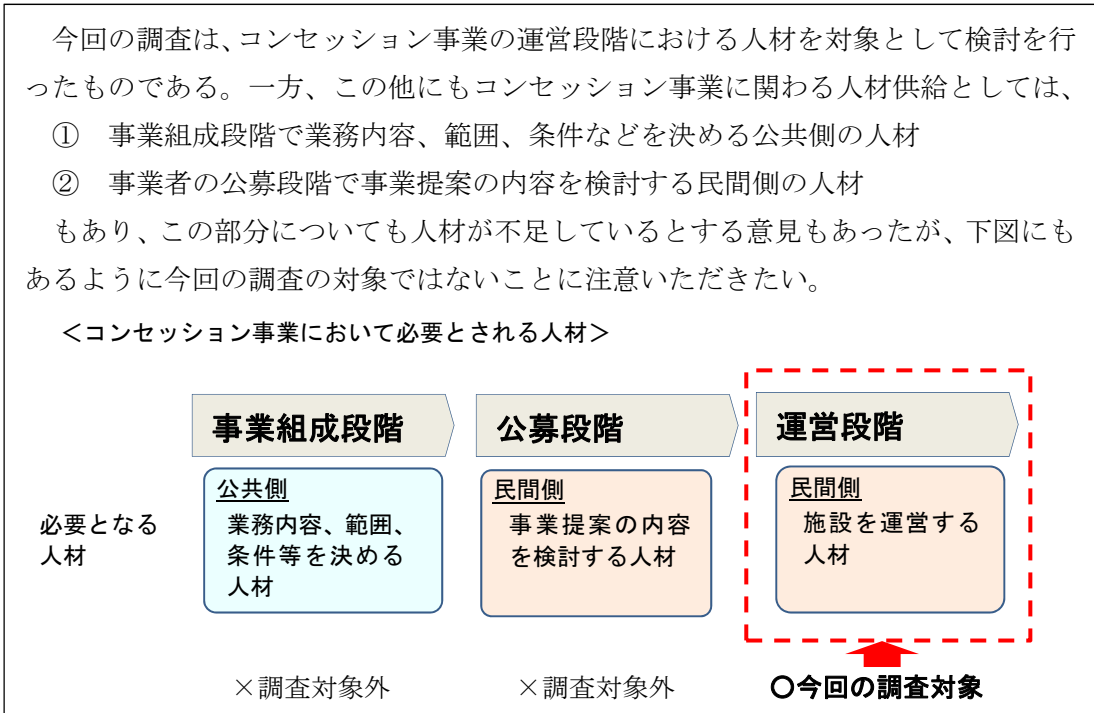
### III. コンセッション事業の運営段階における人材供給について

#### 1. 背景・目的

コンセッション事業については、平成 25 年度以降、推進に向けた取組が加速化し、政府一体となった集中的な推進が求められているところであり、これまでも、空港、道路などの分野で事業が具体化するなど着実な進展を見せている。

今後もさらなるコンセッション事業の活用拡大が期待されており、これに伴い、従来は民間企業が担っていなかった分野の民間企業への開放がより一層進展することが予想される。

これを受け、今後、幅広くコンセッション事業等の PPP/PFI 事業が採用され、公共サービス分野の業務が民間に開放される際に生じる人材ニーズを把握し、適切な人材供給のあり方を検討することを目的として、既にコンセッション事業を実施している民間事業者を対象に、コンセッション事業導入により運営段階で必要となった人材に関するイメージや人材供給に係る意見についてヒアリング調査を行った。



今回は、現在、事業が行われているコンセッション事業 3 事業についてヒアリング調査を実施したが、企業ノウハウ保護等の観点から、ヒアリングに関する個別内容は割愛している。

## 2. コンセッション事業導入に必要な人材のイメージ

コンセッション事業に必要な人材は、公共からの出向者、転籍者などの実務経験者を受け入れることに加え、代表企業、構成企業から人材を派遣し、調達している。

企業からの人材は、派遣後にOJTで実務経験を積むことが重要とする共通の認識があるものの、事業の分野や規模、条件、地域性などの違いもあり、必要な人材のイメージには、特別な素養や専門性を必要とする場合、必要としない場合の双方が見られた。

[ケース1]： コンセッション事業に必要な人材に「安全性、公共性といったインフラ管理のマインド、施設管理の知識、実務経験を持つ人材が必要」とする場合である。このような民間事業者では、事業を立ち上げた段階では、類似業務で実務経験がある人材を自社や協力企業等の中から集め、人材供給を行っていた。例えば、空港の飛行場面管理、警備保安防災などは、公共に人材、ノウハウが集積している分野であることから、「民間で新たに人材を揃えるのには苦労した」と人材供給に厳しい印象を持っていた。

[ケース2]： コンセッション事業に必要な人材に「特別な素養や専門性は必要としない」、「事務系、技術系ともに一般的な公務員相当の人材であれば十分」とする場合である。このような民間事業者では、将来的にコンセッション事業の導入が進むことで、ある特定分野の人材が不足するという事態は考えにくく、今後も代表企業や構成企業等の中から人材調達が可能である、と考えており、将来的にも人材供給については大きな問題が生じることはない、との見通しを持っていた。

## 3. 人材供給に係る民間事業者の意見

その他にも、一部の事業者から人材供給に関して個別に意見があった。

公務員の活用については、「最終的に公共の人材がすべて引き上げる前提の事業は民間にとって厳しい。理想を言えば、実務経験のある公共の担当者にはそのまま残ってほしい。」「官民間の人材流動がより柔軟になればよい。」という意見があった。平成27年のPFI法改正により、専門的ノウハウの継承を目的として事業の初期段階に公務員をコンセッション事業者へ派遣する制度が創設されている。

また、事業プロセスについて「実施契約後、事業開始までの数か月間でまとまった数の人材調達は相当厳しい。」とする意見があった。SPCの実体が備わっていないうちは採用募集等が行えないため、人材確保の開始が実施契約後にならざるを得ず、短期間で行う必要があるという事情によるものである。逆に、その期間を長くすることについては、同じ回答者から「M&Aとして見ると期間の延長は事業リスクが大きくなるため、好ましくない。」とされた。結局は難しい事情がありながらも数か月間のままでよいとする考えであった。

その他にも、「入札段階で一時的に財務・金融のプロが不足し、外部人材を入れた」ほか、将来見通しとして、「今後、慣れてくれば業務の内製化、委託化などの効率化で人員も少なくできるだろう。」「建設需要が2020年以降減る。そのときの人員をコンセッション事業

にシフトするイメージでいる。」とする意見もあった。

#### 4. 今後の進め方

今回は、事業を行っているコンセッション事業を対象としてヒアリング調査を行い、コンセッション事業導入に当たり必要となる人材のイメージなど人材供給に関する事情の把握に努めた。しかし、まだコンセッション事業は始まったばかりで事例数が少ない上に、調査した事例でもそれぞれに分野や規模、事業条件、地域性などが異なり、必要な人材のイメージには、特別な素養や専門性を必要とする場合、必要としない場合の双方が見られ、現時点で把握できた情報だけで必要な人材ニーズ等の一般的な傾向を特定することは難しいと判断した。

このため、今後、改めて調査を行う際には、今回調査した事業の今後の動向のほかにも、新たにコンセッション事業が実施される地方空港や上下水道などの事例、さらにはコンセッション事業への参入を検討したものの実施に至らなかった企業なども対象として、海外のコンセッション運営会社のノウハウ活用などの視点を含めたヒアリングを積み重ねつつ、人材供給に関するイメージを見極めていくこととする。

民間資金等活用事業推進委員会 事業部会

構成員名簿

<委員>

上村 多恵子 京都経済同友会常任幹事

◎ 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授

<専門委員>

宇野 二郎 札幌大学地域共創学群法・政治学系教授

福島 隆則 三井住友トラスト基礎研究所 主席研究員

山口 直也 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科准教授

(◎は部会長。敬称略、50音順。)

## 事業部会の開催経緯

第1回：平成28年11月24日（木）

- 事業部会の進め方について
- 民間提案について
- バンドリング・広域化について

第2回：平成29年1月12日（木）

- 人材供給について
- 民間提案について
- バンドリング・広域化について

第3回：平成29年2月8日（水）

- 人材供給について
- 報告書（案）について