

# 民間資金等活用事業推進委員会 事業部会

## 報告書（概要）

平成29年3月24日

## I 民間提案の積極的活用

事例調査等を通じて民間提案の現状を把握した上で、民間提案の積極的活用に向けた施策を検討する。

- (例) 収益型事業、公有資産の有効活用につながる民間提案  
現状うまくいっていない原因、課題に対応した改善策  
(インセンティブ付与、効果的な仕組みづくりなど)

## II バンドリング・広域化の推進

PPP/PFIの事業の成立性を高めるバンドリング・広域化を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する。

- (例) 重点的に推進すべき分野  
実現のネックとなる課題とその対応策  
支援策、地域プラットフォームの活用、実施環境の整備など

## 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

今後、幅広くコンセッション等の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とき、運営段階において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。

# I 民間提案の積極的活用

# 民間提案とは

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、または、公共と民間事業者で対話を行う手法

施設整備のように一定の事業規模を伴うPPP/PFI事業を対象とした民間提案には以下の3つがある。

	①サウンディング調査	②民間発案	③PFI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、個別に民間事業者から<u>広く意見を聞く。</u></p>	<p>公募や事業リストで対象事業を限定し、民間事業者から<u>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。</p>	<p>民間事業者が、<u>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>・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</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」他1件</li> </ul>
提案に係る民間の負担	小～中	小～中	大
期待されるVFM発現	効果あり	効果あり	効果大
公共の事務負担軽減	効果あり	効果あり	効果大

# 検討における主な論点

過去の議論や文献等で指摘された課題を踏まえ、民間提案の活用にあたり、検討すべき論点は以下の4点と考える。

## 論点1：民間事業者の負担軽減

- ・提案にあたって民間事業者の負担を軽減するにはどうすればよいか。

## 論点2：民間事業者への情報開示

- ・公共側の情報の開示をどのように行えばよいか。
- ・民間事業者にとって必要な情報はどのようなものか。

## 論点3：適切なインセンティブ付与

- ・インセンティブの付与はどう考えればよいか。

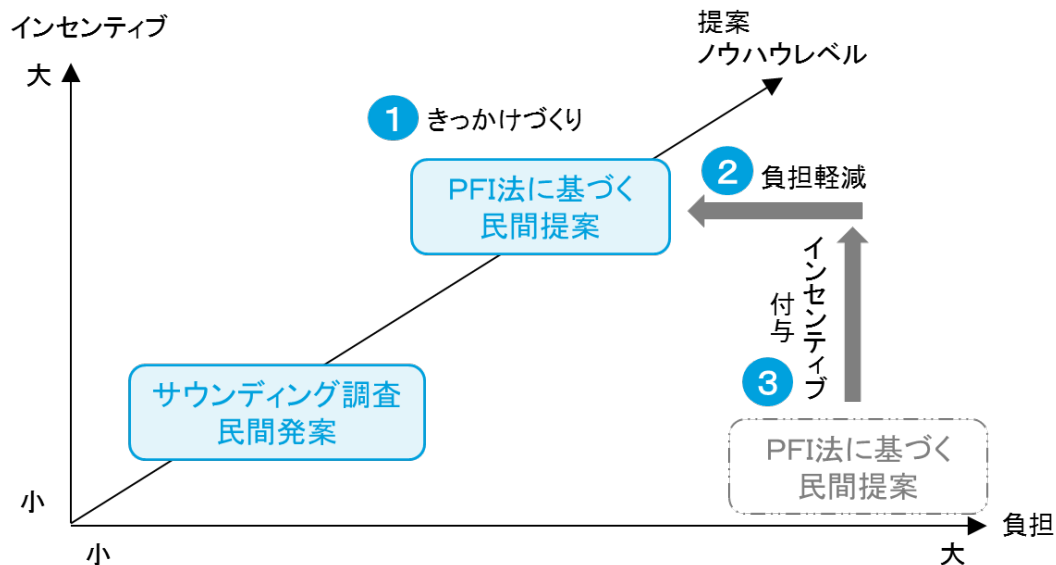
## 論点4：企業ノウハウの保護

- ・民間事業者の権利やノウハウの保護をどのように行えばよいか。

# 二段構えの民間提案の推進

- 民間事業者の負担とインセンティブのバランスを図り、提案レベルの高い本格的な事業内容の提案を求める。
- サウンディング調査、民間発案とともに、PFI法に基づく民間提案を活用することにより、提案ノウハウレベルに合わせた二段構えの民間提案の推進が可能となる。

民間の負担とインセンティブの関係(イメージ)



- 個別事業の提案公募によるきっかけづくり
- VFM算出の簡便化による負担軽減
- 民間の負担に見合ったインセンティブ付与

・負担が小さいアイデアレベルの提案  
「サウンディング調査」「民間発案」



手法の普及を図る

・本格的な事業内容を求める提案  
「PFI法に基づく民間提案」



公共側の取組を付加し運用改善して普及

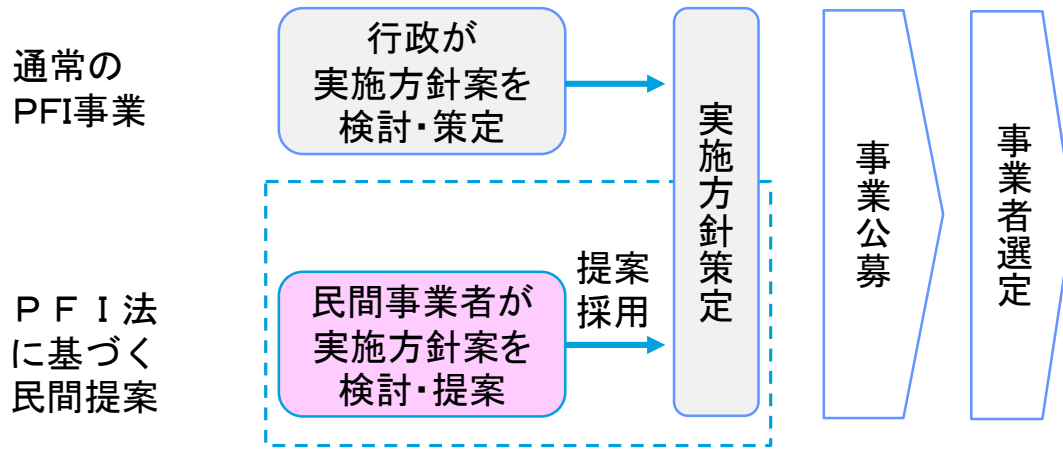
※実績を積み上げ施策としての有効性を高める必要あり

## 【普及に向けた具体的取組】

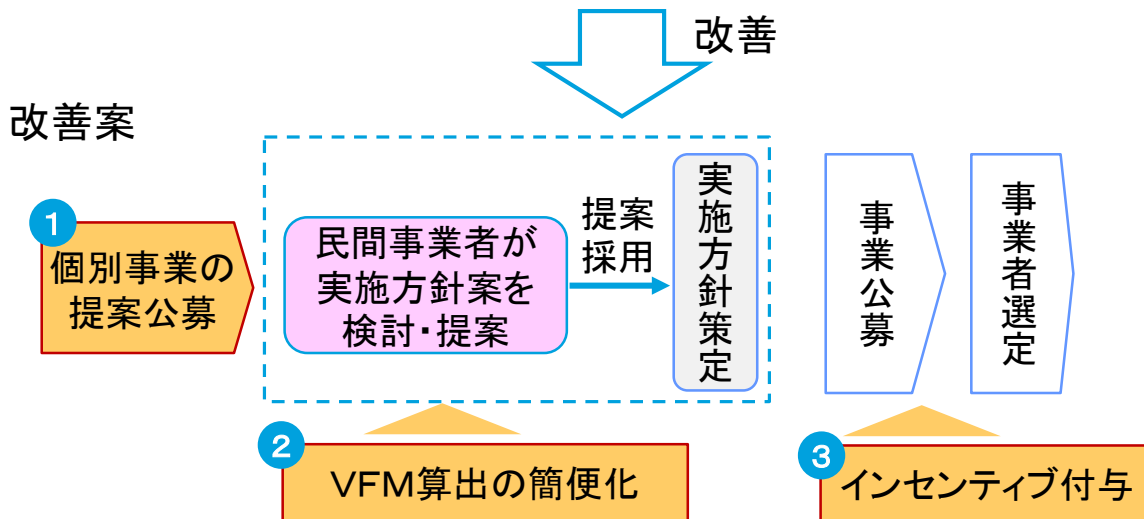
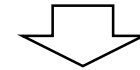
民間提案を活用する地方公共団体等に対する支援事業の実施

# PFI法に基づく民間提案の改善

民間提案の活用にあたり検討すべき4つの論点をもとに、PFI法に基づく民間提案について、公共側の積極的な取組を付加する運用改善を検討



- 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



- 1 公共側から民間提案を公募することで、個別事業の特定とともに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。
- 2 優先的検討の簡易VFM計算を活用することで、民間事業者の負担を相当程度軽減する。
- 3 事業公募時に、提案者に対して作業負担に見合った加点を行うことで、インセンティブを付与する。

# 民間提案の取組支援(イメージ)

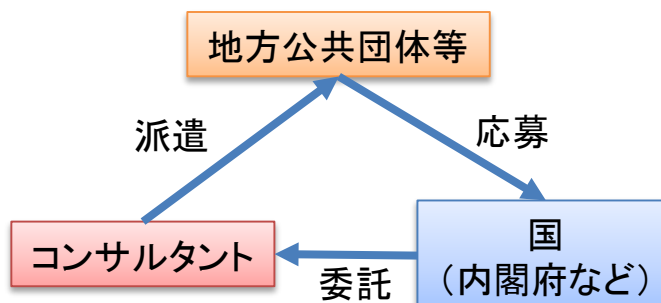
## 目的

- ・ 国が委託するコンサルタントを現地に派遣し、地方公共団体等が行う民間提案の取組を支援
- ・ 民間提案の運用ノウハウ、事例、課題等を収集・蓄積し、他の地方公共団体の参考とする。

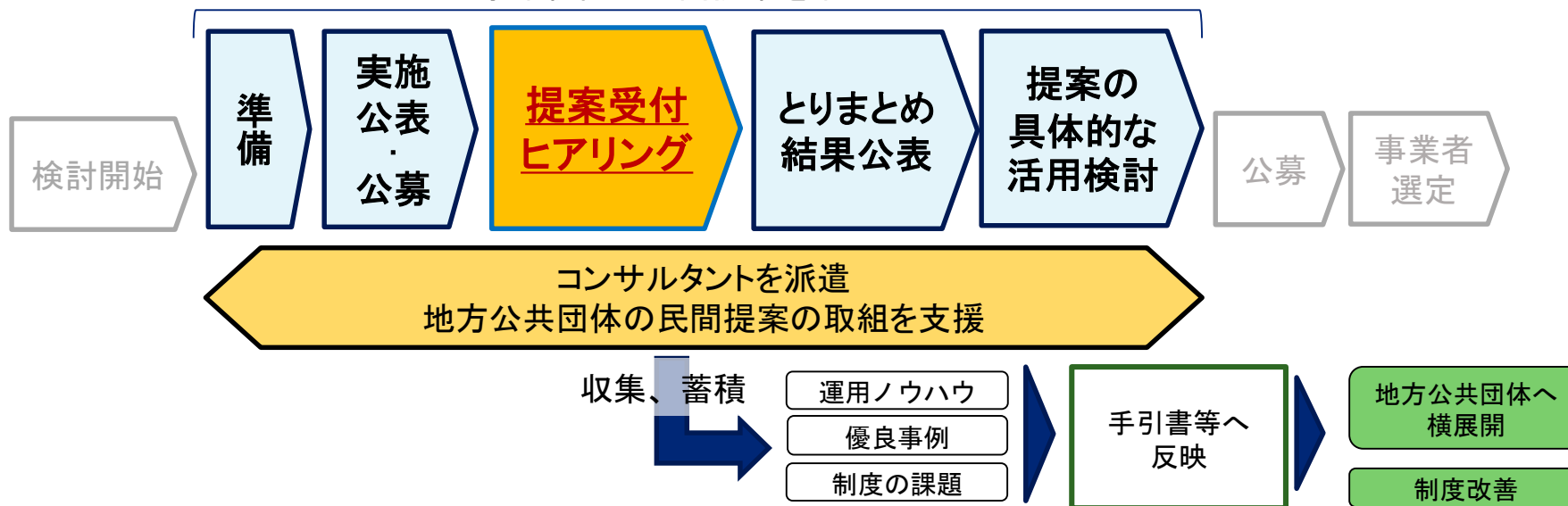
【対象】 PPP/PFIの事業検討段階にあり、民間提案の取組を行おうとする地方公共団体等

【支援内容】 地方公共団体等にコンサルタントを派遣し次の取組を支援

- ・ 民間提案実施の公表・公募
  - ・ 民間事業者の提案受付、ヒアリング
  - ・ 提案内容とりまとめ、評価、公表
  - ・ 提案の具体的な活用検討
- 等



## 事業検討に民間提案を活用





## Ⅱ バンドリング・広域化の推進

# バンドリング・広域化とは

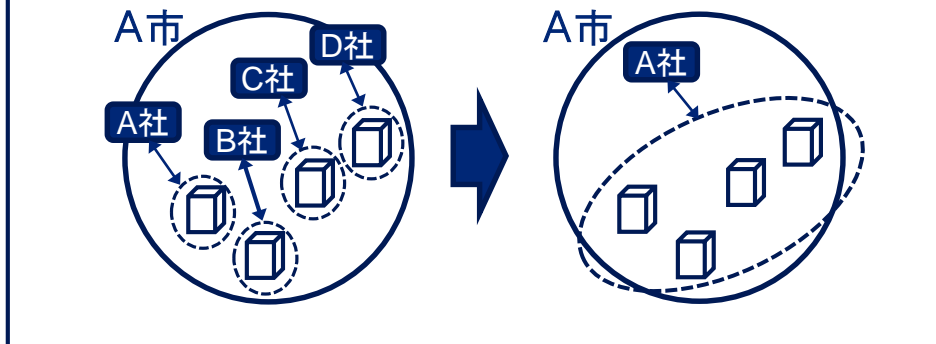
## ■ 概念図

### バンドリング

【 複数施設に関する事業を一括して事業化 】

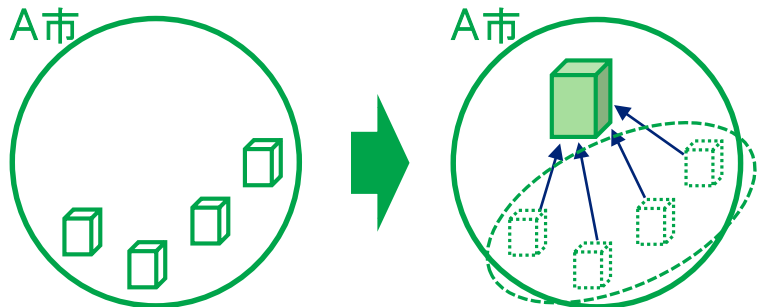
#### ① バンドリング

単一の地方公共団体が管理者



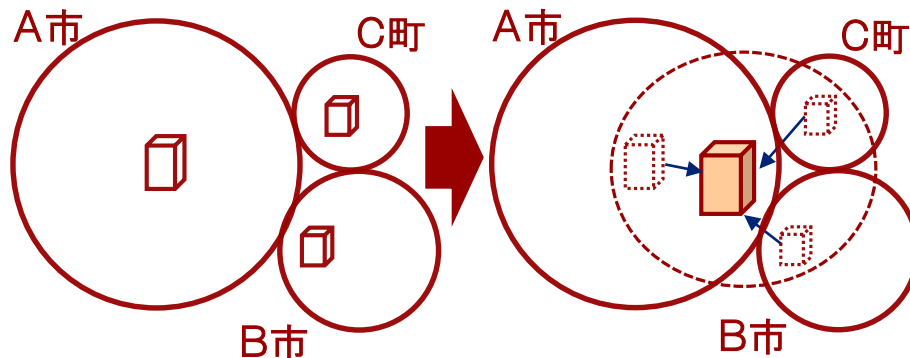
#### ② 集約化・複合化

複数施設を一つの施設に集約化・複合化



#### ③ 広域化

複数の地方公共団体が管理者



# バンドリング・広域化の推進に当たっての進め方

	推進上の課題等	方策案
① バンドリング	<p>○地元企業の受注を心配 ⇒<u>地域の関係者から理解が得られにくい。</u></p>	<p>○<u>PPP/PFI地域プラットフォーム</u>の推進 (官民対話、地元企業の受注能力向上等) ⇒バンドリングが地域に受け入れられる環境づくり</p>
② 集約化・複合化	<p>○PPP/PFI事業の成立性を高めるだけでなく、さまざまなメリット・効果があるが、知られていない。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・中核施設としての<u>拠点性、集客性</u></li><li>・集約化で生じた<u>余剰地をまちづくりに活用</u> 等</li></ul>	<p>○地方公共団体に対して、メリット・効果や施設機能の組み合わせ、事業規模といった計画づくりの参考となる情報提供を行う。</p> <p>○さらにはコンセッション事業、収益型事業などにつながる事業の掘り起こし、<u>案件形成支援</u>に取り組む。</p>
③ 広域化	<p>○事業によっては市町村間の調整等に<u>労力を要する。</u></p> <p>○<u>受け皿組織</u>が必要</p>	<p>○<u>広域的なPPP/PFI地域プラットフォーム</u>を通じ、事業の広域化を推進</p> <p>⇒複数市町村間の水平的な連携強化、近隣市町村の課題や事業計画情報の共有</p>

# 広域化の受け皿組織としての地域プラットフォーム

- 広域的な地域プラットフォームの取組により事業を広域化した案件形成が可能となる。

## 広域的な地域プラットフォーム

複数市町村間の水平的な連携強化

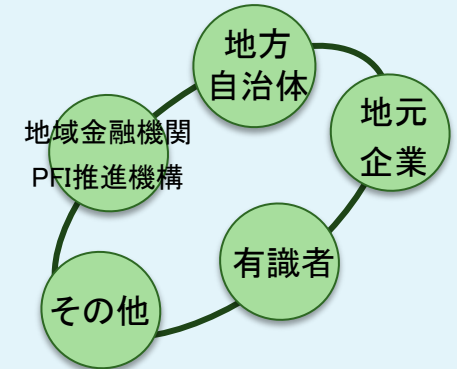
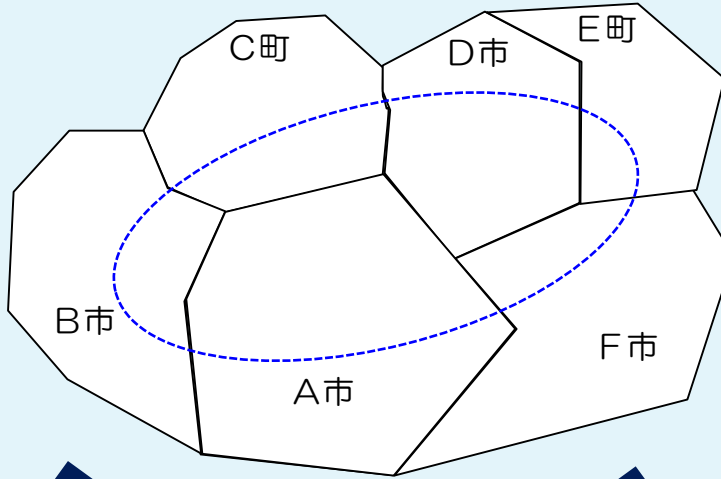


近隣市町村と情報共有



市町村域を越えた広域的な検討

- 複数市町村で1つの施設を整備
- 上下水道などインフラについて広域で効率的に維持管理

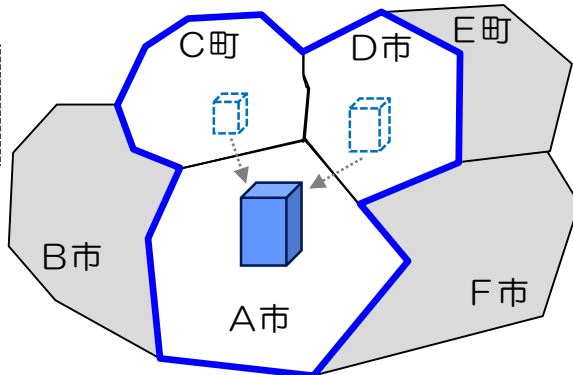


主な取組:

- 事例研究を通じたノウハウ習得
- 広域的なネットワーク形成
- 具体事例での官民対話 等

### <例①>

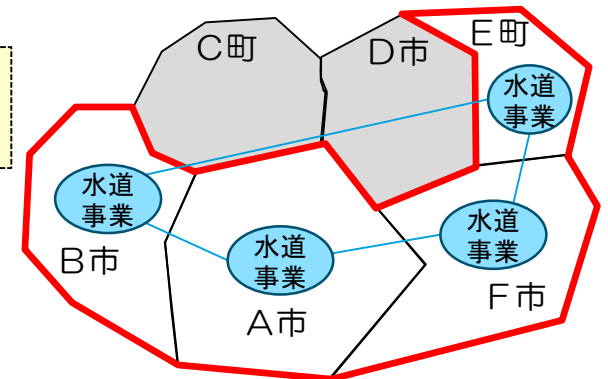
斎場を整備したい



3市町で共同事業として実施

### <例②>

水道施設の更新が課題



水道事業の広域化

### 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

# 調査対象

## 今回の調査

- ・ 現在、事業が行われているコンセッション事業3件についてヒアリング調査を実施
- ・ コンセッション事業の運営段階で必要となった人材のイメージや人材供給に係る民間事業者の意見等を取りまとめた。


	空港		道路
	①関西空港・伊丹空港	②仙台空港	③愛知県有料道路
権運 者営	<b>代表企業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オリックス（株）</li> </ul>	<b>代表企業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東京急行電鉄（株）</li> </ul>	<b>代表企業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前田建設工業（株）</li> </ul>
役割 の	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 滑走路、ターミナルビルの運営</li> <li>・ 施設の維持管理事業</li> <li>・ 環境対策事業（騒音対策等）</li> <li>・ 給油施設・鉄道施設の管理受託業務</li> <li>・ 土地・施設の管理・貸付等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 滑走路、ターミナルビルの運営</li> <li>・ 施設の維持管理事業</li> <li>・ 環境対策事業（騒音対策等）</li> <li>・ 駐車場施設事業、空港利用促進事業等の付帯事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有料道路の運営・維持管理業務</li> <li>・ 知多4路線における道路改築業務</li> <li>・ パーキングエリア運営、ホテルの誘致等付帯事業</li> </ul>
日開 始	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成28年4月1日</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成28年7月1日</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成28年10月1日</li> </ul>
期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 45年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当初30年+オプション30年以内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最長約30年</li> </ul>

# ヒアリング結果まとめ


## 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、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と必要としない場合の双方が見られた。

〔ケース1〕 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。

- 
- 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。
  - 民間で新たに人材を揃えるのには苦労した。

〔ケース2〕 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。

- 
- 将来的にコンセッション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い。
  - 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。

# 今後について

- 今回、コンセッション事業3事例の調査を行ったが、
  - ・ 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と必要としない場合の双方が見られた。



現時点の情報だけで一般的な傾向を特定することは難しいと判断

- 今後、改めて調査を行う際には、今回調査した事業のほか、
  - ・ 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
  - ・ 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。