

リスクを明確に認識するための  
リスクワークショップ等の手段について

		VFMに関するもの	リスク分担に関するもの
従来型 (サービス 購入型)		支払額削減以外の VFMについて	リスクを明確に認識する ためのリスクワーク ショップ等の手段について
		VFMが果たすべき 役割について	
新たな事業 類型	収益施設 併設型	新たな事業類型における VFM評価のあり方について	本体事業と付帯事業との 間のリスク遮断について
	運営権 活用型	(現時点で既往事例が存在しないため、 空港等の先行事例の動向を見据えつつ対応)	

1. 現状の課題等の整理

- ・ 現行のガイドラインでは、官民リスク分担のあり方や想定されるリスクの内容等について整理されているが、PFI事業実施プロセスの流れの中で段階的にリスクの特定を進め、その対応策を具体化していくというリスクマネジメントの方法については言及されていない。
- ・ 上記のリスクマネジメントを実施するうえでの効果的な手段として「リスクワークショップ」がある。内閣府PFI推進室にて開催された過去の委員会及びWG等においても、英国の事例等を通じて、VFMを高めるアプローチとしてのリスクワークショップが議論されており、当事者がリスクを明確に認識したうえで事業を実施することの重要性が述べられている。
- ・ 以上の点を踏まえ、PFI事業におけるリスクの抽出及び対応

策を精査し官民の適切なリスク分担を構築するために実施するリスクワークショップは、VFMの向上に寄与する点からみても有用であるといえる。そこで、リスクワークショップの導入検討にあたり、国内外の取り組み事例等について整理を試みる。

## 2. リスクワークショップの実施段階について（資料5-2）

- ・リスクワークショップの実施段階としては、「事業計画段階」と「事業者選定段階」の2段階が挙げられる。

### （1）事業計画段階での実施

#### ①我が国における取り組み

- ・事業計画段階のリスクワークショップは、事業化にあたり、当該事業におけるリスクを抽出・特定し、リスク分担案を作成する過程において、事業に関係する公共側の担当者やアドバイザー等の参加によるリスクワークショップの実施が挙げられる。
- ・地方公共団体のPFIガイドライン・手引き等では、リスクの定量化のための手段としてリスクワークショップの活用が明記されている実例がある。

#### ②海外における取り組み

- ・イギリスでは、リスクの認識の適切・効果的なアプローチとして、ワークショップ手法の活用が例示されている。
- ・フランスではリスクワークショップという言葉は用いられていないが、機能プログラム（業務要求水準書等などが含まれている）を提示する段階で、発注者としてのリスク分担案の案を固める。この案を作成するために、関係者・専門家によるリスクに関する検討が行われている。

## (2) 事業者選定段階での実施

### ①我が国における取り組み

- ・ 仙台市 P F I 活用指針には、「事業の企画段階から事業者選定段階において、従来から実施していた民間企業との質疑応答に加え、必要に応じて官民の意見交換会やリスクワークショップを実施することで、事業実施条件への理解やリスク認識を深める」との記載があり、P F I 事業実施の各段階において、民間事業者との対話によるリスクワークショップについて述べている。

### ②海外における取り組み

- ・ フランスでは、民間事業者との競争的対話において発注者が作成したリスク分担表の詳細化が行われている。競争的対話では、具体的なケースを想定してどちらがどの程度まで負担するか、という観点で議論がなされ、リスク分担表が詳細化していく。
- ・ 詳細化が目的であり、リスクの項目が競争的対話の過程で増えることは原則としてはない。また、リスク分担については、対話を踏まえ詳細化されるが、各応募者に対しては同じ条件を提示し、応募者同士の公平性が確保されるようにして実施する。
- ・ 競争的対話の成果を踏まえ、契約書案が作成される。この契約書は詳細化されたリスク分担表に基づき作成される。
  
- ・ 以上より、「事業計画段階」はリスクを特定・抽出しリスク分担案を作成することが主な目的であり、「事業者選定段階」は民間事業者との対話による、認識の共有とリスク分担表の詳細化が目的と整理される。
- ・ 事業者選定段階でのリスクワークショップの実施については、応募者相互の公平性の確保に留意する必要がある。

### 3. リスクワークショップの対象事業について (資料5-3)

#### (1) 我が国における対象事業の実例

- ・ 事業計画段階での実例は公表されていないため確認できないが、事業者選定段階でのリスクワークショップの内容が公表されている実例としては、「青森市清掃施設（新ごみ処理施設）建設事業及び運営事業」（DBO方式）が挙げられる。

#### (2) 海外における対象事業の実例

##### ○イギリス

- ・ どの程度のリスクワークショップを行うかは分野によって大きく異なるが、高速道路事業、廃棄物処理など、新しい分野の事業、規模が大きい事業、複雑な事業では本格的なリスクワークショップが実施されている。一方、街路灯の事業など既に案件の数が多い分野では、契約等も標準化されており、多くの事業経験を有しているため、簡素化されている。
- ・ 道路庁（Highways Agency）ではPFI事業形成時にリスクワークショップを開催している実例がある。

##### ○フランス

- ・ 競技場整備や病院事業において、リスク分担表作成のためのリスクワークショップと同等の内容が実施されている実例がある。
- ・ 以上より、イギリスの実例を参考にすると、我が国においても、新規事業、規模が大きい事業、複雑な事業等、リスクの詳細な分析が必要と想定される事業におけるリスクワークショップの活用が考えられる。

#### 4. リスクワークショップの構成メンバーについて (資料5-4)

##### (1) 我が国における主な構成メンバー

- ・実施方針・入札公告前のリスクの定量化の手段としてのリスクワークショップ実施において、各地方公共団体のPFIガイドライン等では、リスクの定量化にあたり専門的知見を有するアドバイザーの活用を述べている。

##### (2) 海外における主な構成メンバー

###### ○イギリス

- ・リスクの特定、分析を主導するのは、技術、財務アドバイザーである。リスクワークショップは、特に経済アドバイザー等が主導して行うことが一般となっている。

###### ○フランス

- ・リスク分担表を、少なくとも技術アドバイザー、法務アドバイザー、財務アドバイザーの3者が協同して作る必要があるとされている。このコーディネートは、自治体が担うこともあるが、財務アドバイザーが主導することが多い。ある自治体の場合、最終的には50人くらいが関わって作成した例もある。

- ・以上より、主にリスクの抽出・特定という一連の作業においては、専門的知見を有する外部のアドバイザーの活用が考えられる。