

リスクワークショップの実施段階について

1. 事業計画段階での実施

- ・ 事業計画段階でのリスクワークショップは、事前準備、リスクの洗い出し、分析、対応策の検討、具体的な行動計画の策定などのプロセスから構成されている。
- ・ リスクワークショップの結果を実際の事業検討に適切にフィードバックさせるため、ワークショップ後の整理、とりまとめを行い、結果を関係者に周知するとともに、リスク一覧表、業務要求水準書や事業契約書案に反映していくことが考えられる。

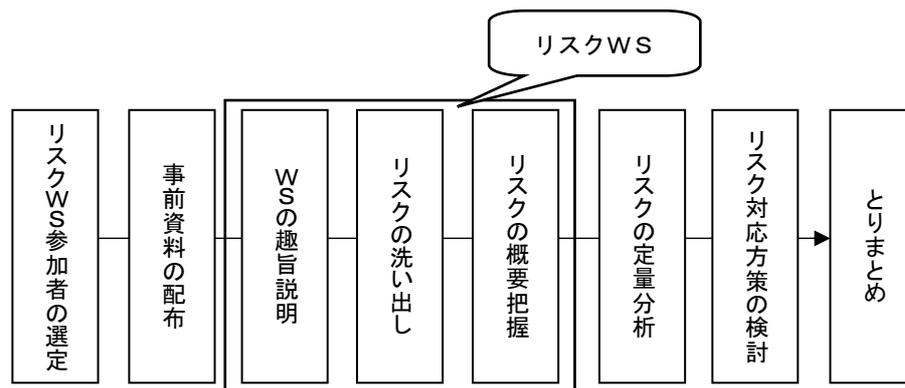


図 リスクワークショップの流れ（例）

（出典：PFI事業におけるリスクマネジメントの在り方に関する調査（平成21年3月、内閣府））

(1) 我が国における事業計画段階での実例

- ・ 一部の地方公共団体では、PFIガイドライン等にリスクワークショップの活用を位置づけている。その中で、例えば福岡市PFIガイドラインでは、VFM算定前のリスク定量化の手段としてリスクワークショップの活用に言及している。

■ 7-3 リスク定量化の現状と問題点

国内においては、過去の施設や運営等における設計変更に伴うコストなど、不具合の発生に関するデータの蓄積が一般的に行われてこなかったため、リスクの定量化に必要なデータ収集が困難な状況にあり、リスク調整値をPSCに反映した上でVFMを算定している例は限られています。

そのため、VFMが低く見積もられ、実際には行政部門にとって、PFI等の事業方式の導入がメリットのある公共サービスであっても見送られる可能性もあります。また、PFI等比較する事業方式において民間事業者のリスク対応コストを見積もらないまま受注の上限価格を設定して公募した結果、受注業者が決まったとしても、リスクが顕在化した場合、現実的に十分な対策を行えず、結果として事業破綻に繋がる危険性も高くなります。

そのため、データが不足している場合においても何らかの形でリスクの存在を定量的、定性的に分析し、データが不足している場合の手段として、専門家によるリスクワークショップを活用し、リスクの定量化を行うことも想定されます。

(出典：福岡市PFIガイドライン（第2版）)

(2) 海外における事業計画段階での実例

○イギリス

- ・ Green Book の付録として位置づけられている Orange Book (HM Treasury, 2004) によれば、リスク認識の適切・効果的なアプローチとして、適切な能力を有する進行役 (facilitator) が取り仕切る “a facilitated workshop approach” の活用を挙げている。
- ・ イギリス道路庁 (Highways Agency。以下「HA」という。) 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。HA では、VFM を高めるようなアプローチの中で、リスクワークショップを実施してリスクを明確化し、その結果財政支出額の期待値の低減のみならず、財政支出額の分散が小さくなるという点においても VFM が高まっていくという考え方をとっている。
- ・ フランス MAPPP (経済産業雇用省に設置された PPP の支援組織) より、PPP 事業を対象として「事前評価のモデルプラン」が公表されている。これによれば、リスク分担表を用いた質的な評価を行うことが規定されている。実際の案件として、リール競技場の案件においては、従来方式と PPP 事業のリス

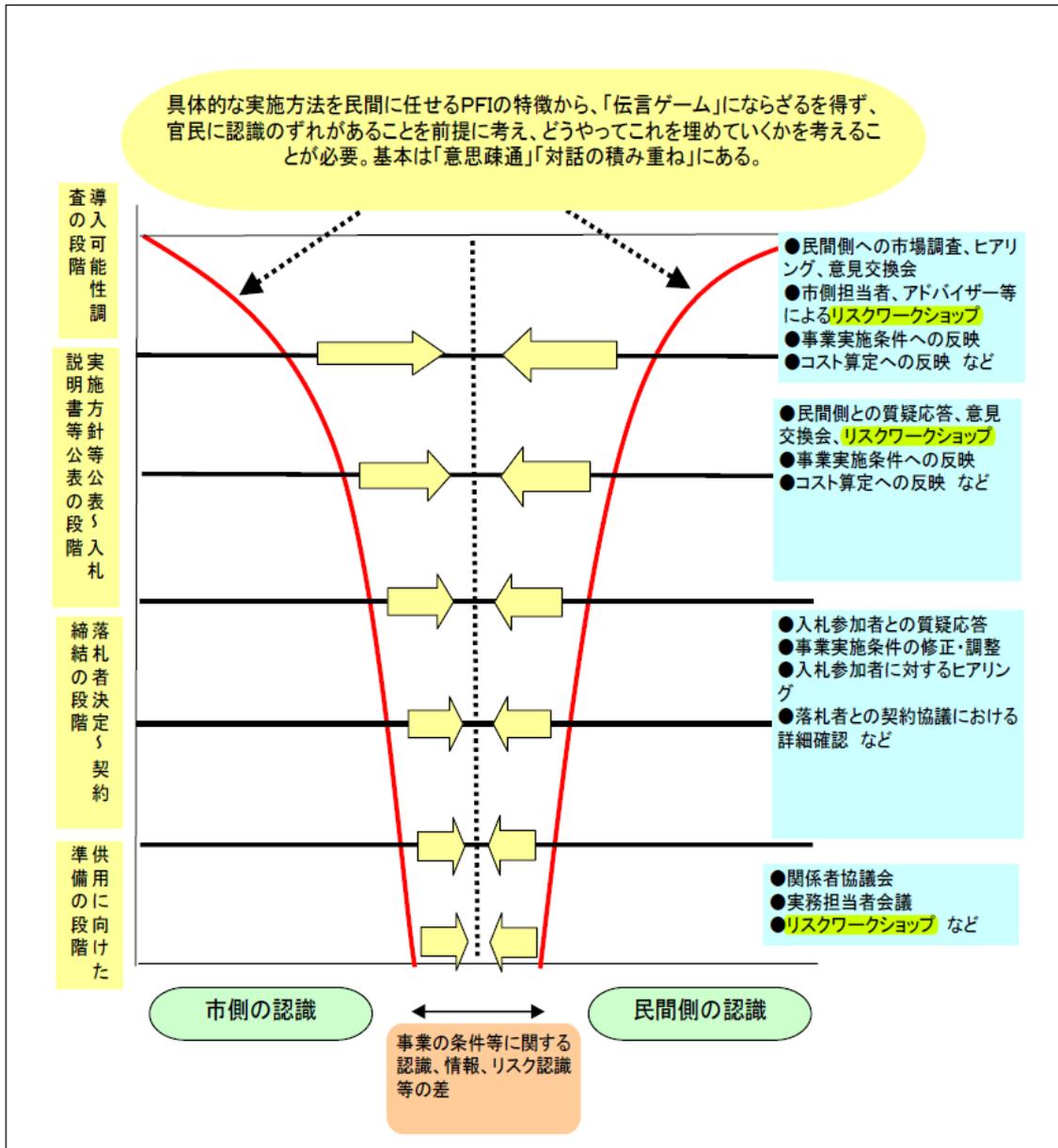
ク分担表を作成し、リスク移転に関する質的な評価が実施されている（リスク分担表の例は資料5-3参照）。

2. 事業者選定段階での実施

(1) 我が国における事業者選定段階での実例

- ・仙台市PFI活用指針では、「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、PFI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言及している。

【民間側との対話の必要性（イメージ）】



（出典：仙台市PFI活用指針（第3版））

（2）海外における事業者選定段階での実例

- ・フランスでの実例として、①対話候補者を選定、②対話の実施、③仕様を確定して最終提案を招請する、という段階がある。対話の前の段階では、機能プログラム（業務要求水準）及びリスク分担表が提示される。本来の目的を変えない、対話候補者の

秘密を守る、平等性を担保する、ということが対話におけるルールとなる。

- ・対話においては、各応募者には同じリスク分担表を提示し議論する。応募者毎に負担するリスクが異なる場合でも、最終提案にあたってはすべての応募者に同じリスク分担を提示する。
- ・対話のための1次提案において、応募者は概略提案ではなく全体提案を提出し、それを対話によって修正していくこととなる。費用についても提出させ、議論の対象としている。