

「PFIの現状と課題についてのセミナー」実施について

民間資金等活用事業推進委員会（PFI推進委員会）では、平成19年11月15日に「PFI推進委員会報告－真の意味の官民のパートナーシップ（官民連携）実現に向けて－」をとりまとめたところであり、内閣府民間資金等活用事業推進室では、このPFI推進委員会報告に関する内閣府の取組及びPFIの現状についての説明を行うとともに、「PFIからPPPへ」と題してパネルディスカッションを開催した。

表題：「PFIの現状と課題についてのセミナー」－真の意味の官民のパートナーシップ実現に向けて－

日時：平成20年3月28日（金）13時30分～16時30分

場所：経団連ホール（経団連会館14F）（東京都千代田区大手町1-9-4）

内容：①PFIの現状等（「PFI推進委員会報告－真の意味の官民のパートナーシップ（官民連携）実現に向けて－」とその取組状況等）

内閣府民間資金等活用事業推進室参事官 町田 裕彦

②パネルディスカッション（PFIからPPPへ）

パネラー（五十音順）

井熊 均 株式会社日本総合研究所創発戦略センター所長

清水 博 日本政策投資銀行公共ソリューション部課長

土屋 雅裕 大成建設株式会社都市開発本部PFI推進部長

寺田 清伸 仙台市企画市民局総合政策部長

根本 祐二 東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻教授

野田 由美子 横浜市副市長（モデレーター）

（陪席：町田 裕彦 内閣府民間資金等活用事業推進室参事官）

【参加者数】

経団連ホールの収容客数（補助席60席を含む）510席に対し、当セミナー参加者は、381名であった。内訳は公共（国、地方公共団体その他の公共機関）が149名、民間事業者は232名であった。



セミナー概要

1. 冒頭挨拶

内閣府民間資金等活用事業推進室長の赤井裕司より、PFI推進委員会報告等の内閣府の取組状況を紹介するとともに、有識者の方々によるPFIやPPPの今後の在り方及び果たすべき役割について幅広く議論を行うために開催する旨挨拶。

2. PFIの現状等（「PFI推進委員会報告－真の意味の官民のパートナーシップ（官民連携）実現に向けて－」とその取組状況等）

内閣府民間資金等活用事業推進室参事官の町田裕彦より、平成19年11月15日にPFI推進委員会がとりまとめた「PFI推進委員会報告－真の意味の官民のパートナーシップ（官民連携）実現に向けて－」の内容及びその取組状況等を中心に説明を行った。説明では、①対等なパートナーシップ実現のための速やかな環境の整備、②標準化・ノウハウの共有による使いやすい制度への改善、③成果の現場への速やかな浸透に向けて、15の課題を整理し、そのうち以下の4つの課題については重点的に検討し速やかに措置を行うことを紹介した。

- ① 個別具体のプロセスごとの課題
- ② 他の官民連携手法とのノウハウの共有、活用及び必要な調整の実施
- ③ 地球温暖化への対応
- ④ 補助金、税制等の支援措置のイコールフットィングの必要性

さらに具体的な実施の措置としての標準契約書モデル及びその解説（案）等についての検討状況、地球温暖化対策についての検討状況等について、報告を行った。

また、英国においては、PFIについての伸びは漸減傾向ではあるものの、PFIのノウハウを生かしつつそれを補うものとしてPPP手法を推奨していることを紹介したうえで、内閣府で行った地方公共団体に対するアンケート調査の結果、約25%の地方公共団体が、PFI、指定管理者制度、市場化テスト等のPPP手法を横断的に統括する部署を設置していること等が明らかになったことを紹介した。

最後にこのなかでも特に横浜市は4月1日より共創事業推進本部を設置し、新しいアプローチをとり、PPP手法を横断的に統括しようとしていることについて紹介した。



3. パネルディスカッション

「PFIからPPPへ」と題して、モデレーターに横浜市副市長の野田由美子氏を迎え、パネルディスカッションを開催した。

Part Iでは官民の真のパートナーシップを実現するには何が必要かをテーマに、まずは内閣府民間資金等活用事業推進室参事官町田裕彦より、英国財務省で強調されている運営段階の官民のコミュニケーションの必要性について、また紛争を未然に防ぐためにはフェイストウフェイスのコミュニケーションが必要である旨触れた。その上で、各パネリストより日本のPFI市場では何が問題になっているか、そしてどのように改善していくべきかについてご意見を伺った。

- ・ スポパーク松森の天井落下の原因としては、民間事業者については、設計会社、施工会社、運営会社等の意思疎通が不十分であったこと、そして発注者側もその不十分な意思疎通を認識していなかったことが考えられる。これらを反省し、現在はリスクワークショップを開くこと等により、官民のコミュニケーションを円滑に行うことにより、官民でリスクの認識を共有するよう努力している。運営段階についても、たとえば天文台については、関係する組織の職員が一同に会し会議等を行いまめなコミュニケーションが確保できるよう、検討している。(寺田清信氏)。
- ・ 官民のコミュニケーションをとる場合は、問題が起きてからコミュニケーションをとるのではなく、入札前の段階から意思疎通を図ることが重要であり、またいかにコミュニケーションをとっても紛争不可避であることから当事者間でいかに紛争を解決していくかの枠組みを作ることが必要である。内閣府では標準契約書に関する検討を行っているが、そういうところにこれまでのノウハウを蓄積し、PFIを行ったことがないような発注者にも蓄積したものを活用してもらうことによって、官民がよりよいコミュニケーションを築くことができるのではないだろうか(土屋雅

裕氏)。

- ・ 官民のコミュニケーションを当初の段階から図り、官民のリスク分担を明確にしておかないと、誰もリスクをとらなくなったときにSPCや、最終的には金融機関が本来とらなくてもいいリスクをとることもあるため、事業に支障がでてくる。本来の金融機関の役割はファイナンスのストラクチャーを構築し、キャッシュの流れをモニタリングし、資金を供与することで本来金融機関がとるべきリスクをとることであり、ファイナンスの円滑化という観点からも官民の初期段階でのしっかりしたコミュニケーションは重要であると考えている（清水博氏）。
- ・ PFIを日本でもっと普及していくためには、優秀な民間事業者が参入しやすい市場にし、民間事業者がより満足度を得られるようにしていかなければならない。要求水準書をとっても、日本では官側が提示する側面が強く、一方英国では官民が対話を通じて作り上げていく側面が強いことから、今後は内閣府が盛んに発言しているように、官民がより対話を行うことにより民間事業者が満足を得られるようにしていかなければならない。我が国では、いまだ、コミュニケーションとかいった試行錯誤の部分にコストや時間をかけるという感覚が希薄である気がする（井熊均氏）。
- ・ PFIでコミュニケーションが必要な理由は、政策の決定主体と実施主体が分離していることであり、いわば一つの仕事を二人でやっているからであるが、我が国では、官民両方で一つの仕事をすることはいまだ浸透していない。官が民を十分に信用していないこと等がその背景にあり、このような不信感を払拭するためには、対話を十分に行うことが重要である。具体的には①KPIを設定し、途中過程を問わず結果だけをきっちり管理していく（その結果モニタリング費用を最小限にし、成果を実現できる）こと、②入札時に提案者加点を行い、提案をした人にインセンティブを与える（その結果民間事業者から多くの提案があがってくる）ことが必要ではないだろうか（根本祐二氏）。

Part IIでは「PFIからPPPへ」をテーマに、PFIをどう進化させていくのか、発展させていくのか、様々な官民連携手法をどう使っていくか、何が成功のために必要なのかについて議論が行われた。

まず根本氏より、事業を行う際にはVFMの最大化の観点から対象事業、手法を選択すべきであるが、現実には、最適な手法が選択されているとはいえないことが提起され、さらに市の業務を丸ごと民間企業に委託して成功した米国の事例について紹介がなされた。その上で、各パネリストよりそれぞれの立場からご意見を伺った。

- ・ 金融機関の立場からは、PFIについては官民での役割分担・リスク分担がしっか

りしていれば、難しいPFIであってもファイナンスについては対応できる。またその他の民間の経営能力の活用として、横浜市立港赤十字病院のように民間に経営のリスクを移転した指定管理者制度を活用したケースや長野県の公営ガスのように、従来の職員の処遇を含め円滑に運営が継承されるような枠組みをあわせて設定して民間譲渡を行ったケースがあるが、いずれにせよ個々の事業ごとにどういう形を目指していくか、現場の必要性に合わせてどのように制度を運用するか議論していくことがきわめて重要である（清水博氏）。

- ・ PFIがもたらすメリットよりも、PFIにより波及するメリットの方が大きい。契約手法、事業者の選定手法等、PFIが持っているエッセンスを他の官民連携手法に使い切れていないので、そのエッセンスをうまく組み立てることによって、PFIがもたらす波及効果を広めていけるのではないかと考えている（井熊均氏）。
- ・ 仙台市としては、PFI以外にも指定管理者制度や業務委託等の取組を行っており、ガス事業については民営化の方向で検討している。しかしPFIと指定管理者制度のほか、さまざまな民間事業者の活用の仕方があるわけであり、今後は、これらについて包括的な検討を行う体制等の整備の必要があると認識している。一方、様々な活用可能な手法はあるものの、これらについて情報を集めて検討するのは困難であり、内閣府等国の方で、これらの情報の蓄積をお願いしたいと考えている（寺田清信氏）。
- ・ PFIについては着実に発展してきており今後も活用して欲しいが、それだけではなく、指定管理者制度、総合評価方式、リース方式、公設民営等選択肢も増えてきているので、適切に手法を選択し、それらも個別の事業に適用するよう官にはお願いしたい。またPFIで蓄積されたノウハウを他の手法にも活用して欲しい（土屋雅裕氏）。

最後に各パネリストから一言ずつコメントがなされた。

- ・ PFIは日本に定着してきたが、まだまだのびる余地があるので、波及に向けて頑張っていきたい。また具体的なノウハウを作っていくために、いいエッセンスを積み上げていくよう努力していきたいと考えている（井熊均氏）。
- ・ 地方の財政が厳しい一方で、高度成長期に建てられたインフラの更新時期に来ており、更新をどう効率的にするべきかが問われている。そういった中でPFIも含めたPPP手法をうまく活用できればいいと考えており、手伝いできることがあればお手伝いしていきたい（清水博氏）。

- ・ P F I は施設整備型から運営重視型にウェイトがシフトしており、長期にわたって如何に継続的・安定的に事業を実施するかというところがますます重要となってきた。そのためには官民でお互いうまく成り立つ仕組みを構築する必要がある。今後民間の諸団体からの提言及び内閣府の取組の検討がきっかけとなり、P F I がますます発展することを願っている（土屋雅裕氏）。
- ・ 最終的な目的は利用者が最も喜んでくれる良質のサービスを低廉なコストで提供することであり、官も民も同じ目的を持っているはず。今後官民が協力し合っている結果を出せるよう努力していきたい（寺田清伸氏）。
- ・ 公会計改革の中で、売却可能資産以外にも、委託やP F I 化可能資産を洗い出すことが必要と考えている。これらの活用方策につき、広く民間から提案を受けることがいいのではないかと。（根本祐二氏）。
- ・ 今回の議論になかった視点だが、P F I に限らず指定管理者制度、市場化テスト等の官民連携手法を横並びに見て、実施すべき事業についての最適な事業の選定をいかに行うべきか、是非、現場で考えて頂きたい。内閣府としてはそういう取組を支援させて頂く。さらに関係省庁連絡協議会でこれらの制度を所管している省庁と意見交換をし、最適な官民連携手法選定等のあり方につき、現場レベルで出てきた話も踏まえて、制度的な対応もできたならと考えている（町田裕彦）。
- ・ しめくくりとして、モデレーターの野田由美子氏より、自治体財政が今後さらに厳しくなっていく状況のもと、行政だけで必要な行政サービスを提供していくのは困難であり、民間や国民、地域の住民の力を生かしていくことが必要不可欠であること、

この場合、良質で低廉なサービスを提供するという目標を官民が共有し最適な官民連携手法を選定することが求められていること、

この際、P F I の持っている「エッセンス」、具体的には、性能発注に基づくライフサイクルの一括管理、リスクの最適配分、業績連動支払い等の特徴を生かすことが重要であること、

また、P F I を含めたP P P を成功させるには、官と民がお互いに異なる行動原理によっていることを認識し、それを認め合ったうえで、まめにコミュニケーションを行うこと等により、お互いを理解するための不断の努力をすべきこと

としてパネルディスカッション全体のとりまとめがなされた。

