

平成 30 年度  
諸外国における PPP/PFI 事業調査業務

報告書

平成 31 年 3 月

EY 新日本有限責任監査法人

目 次

はじめに	
第 1 章 イギリスにおける PPP/PFI 事業調査	1
1.1 イギリスにおける PPP/PFI 事業とは	1
1.2 PFI/PF2 の実施状況の変化	4
1.3 カリリオン社倒産に係る影響	19
1.4 イギリスにおける PFI 事業継続に係る対応策	21
第 2 章 フランスにおける PPP/PFI 事業調査	23
2.1 フランスにおける官民連携の枠組み	23
2.2 DSP 契約に係る先行事例	26
2.2.1 上下水道分野	26
2.2.2 MICE 施設分野	40
2.2.3 クルーズ船ターミナル施設分野	51
2.3 DSP 事業に係るモニタリング機能の改善	63
2.4 フランスにおける水道事業の再公営化事例	72
第 3 章 ベルリン市上下水道事業における民間経営改善契約の導入事例	90
3.1 ベルリン市における上下水道事業概要	90
3.2 民間経営改善契約導入の背景	91
3.3 資本構成の経緯	92
3.4 民間経営改善契約解消に至る流れ	96
3.5 持株会社への利潤保証に対する批判	97
3.6 民間経営改善契約における水道料金の推移	98
3.7 民間経営改善契約期間中の事業運営状況	101
3.8 ベルリン市上下水道事業の民間経営改善契約に関するまとめ	103
第 4 章 SPC 及びその出資者の破綻事例	104
4.1 破綻事例の検討の考え方	104
4.2 海外の PPP/PFI 事業における破綻事例の分析	105
4.3 我が国への示唆	108
略語表	110
別添 1	112

## はじめに

我が国における国及び自治体の厳しい財政状況の中で、効率的かつ効果的な公共施設の整備を進めるとともに、新たな事業機会の創出や民間投資の喚起による経済成長を実現するため、公共施設の整備に民間の資金、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 手法の導入を拡大することが必要となっている。未来投資戦略 2018（平成 30 年 6 月 15 日閣議決定）においても「海外の先進事例の収集等を実施して必要な改善点を取りまとめる」ことが求められたところである。

こうした背景から、本調査においては、PFI 発祥国であるイギリスにおける PFI 事業実施状況、古くから PPP の手法をとりいれているフランス及び特徴的な民間活用を行ったドイツ・ベルリンにおける PPP 事業の先行事例を中心に情報収集を行った。本報告書は、収集した先行事例の情報に基づき、事業実施に際する課題や改善点を整理し、我が国における PPP/PFI 事業の導入検討に際し活かすことのできる情報として取り纏めて報告するものである。

## 第1章 イギリスにおける PPP/PFI 事業調査

### 1.1 イギリスにおける PPP/PFI 事業とは

#### (1) イギリスにおける PPP/PFI の定義

イギリスでは PPP や PFI を定義する法令は定められていない。PPP/PFI の定義は時代により様々に言われているが、PPP については“Public Private Partnerships – Technical Update 2010”において、PPP は、「インフラの投資サービスを運営するための契約又はジョイント・ベンチャーによる公共と民間の共同」と定義されている<sup>1</sup>。

一方、PFI については、PFI 導入に関する包括的な法律を定める方式はとっておらず、個々の事業法改正により対応している<sup>2</sup>。イギリスでは公共インフラの民営化及び民間活用は、1980 年代のサッチャー保守党政権時代から進められており、その後に発足した同じ保守党のメージャー政権下において 1992 年に正式に PFI が導入されている。前述の“Public Private Partnerships – Technical Update 2010”において、PFI については「サービスの設計、建設、ファイナンス、運営を対象とした長期の契約上の同意であり、国において最も

---

<sup>1</sup> “Public Private Partnerships-Technical Update 2010”, Infrastructure UK (2010)

<sup>2</sup> 例えば、地下鉄事業は 1994 年にロンドン交通法 (London Transport Act) の改正で PFI の導入が行われている。(“イギリス及びアメリカにおける近年の公共事業に対する取組と会計検査に関する調査研究 - 老朽化対策と官民連携の取組を中心として -” 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 (2018))

頻繁に活用されている PPP の形態である。」と定義された。

すなわち、イギリスにおける PFI とは、民間事業者が公共施設について設計、施工、ファイナンス及び運営 (DBFO) を行う事業であり、PPP の一分類である。この形態は、我が国のサービス購入型 PFI 事業に類似しているものと考えられる。この他、イギリスではわずかではあるが、利用者からの料金徴収により事業を実施する独立採算型 PFI 事業も存在する。したがって、我が国で一般に使われている PFI という用語よりも狭義の意味で使われていることに留意が必要である。

PFI 事業の対価の支払いについては、我が国と同様に、事業期間中に延払いでサービス対価として支払われる方式の他、特に道路事業を中心として、需要に依拠せず、運営・管理の業務パフォーマンスに応じて対価が支払われるアベイラビリティ・ペイメント (Availability Payment) 方式、需要量等に応じて定期的に支払うシャドートール (Shadow Toll) 方式、混雑や安全性等の質的基準に対する成果に応じて支払いを行うアクティブ・マネジメント (Active Management) 方式等がある。

PFI 実施にあたっては、財務省 (HM Treasury) が基本方針とともに、“Standardisation of PFI Contract” (SoPC) と呼ばれる「PFI 契約の標準化」を 1999 年に公表している。これは契約に盛り込まれるべき内容を示したガイダンスであり、多くの具体的な規定方法が記載されている。SoPC については、第 2 版が 2002 年に、第 3 版が 2004 年に、そして第 4 版が 2007 年に公表されており、第 3 版及び第 4 版については、発注機関に対して拘束力を持ち、この SoPC の内容と異なる契約を締結する場合は財務省の承認を得る必要がある<sup>3</sup>。また、後述する PF2 については、キャメロン連立政権下の 2012 年に、財務省より“A new approach to public private partnership” という基本方針が公表され、PFI に変わり PF2 が導入された。従来の SoPC に代わって、“Standardisation of PF2 Contracts” (SoPC) が PF2 の標準契約として公表された。

## (2) イギリスの PPP/PFI の実績

イギリスでは、PPP/PFI に PF2 を加えた事業数は 2018 年 1 月時点で 717 件が実施中であり、資本価値 (施設整備費に相当) は 594 億ポンドに達している。これまでの実績の主な発注主体は次の 4 つの省庁である。

- Department of Health (DoH)
- Department for Education (DfE)
- Ministry of Defense (MoD)
- Department for Transport (DfT)

---

<sup>3</sup> “PFI アニュアルレポート平成 19 年度”, 内閣府 (2007)  
なお、拘束力を有しない部分もある。SoPC 第 4 版 1.4.1 参照



出典：The choice of finance for capital investment, National Audit Office (2015)

図 1-1 イギリス省庁による PFI の利用状況

このなかで、DoH については全体投資額 455 億ポンドのうち 23%にあたる 103 億ポンドを、また DfE については全体投資額 625 億ポンドのうち 12%にあたる 75 億ポンドをそれぞれ PFI で実施している。(図 1-2 を参照)

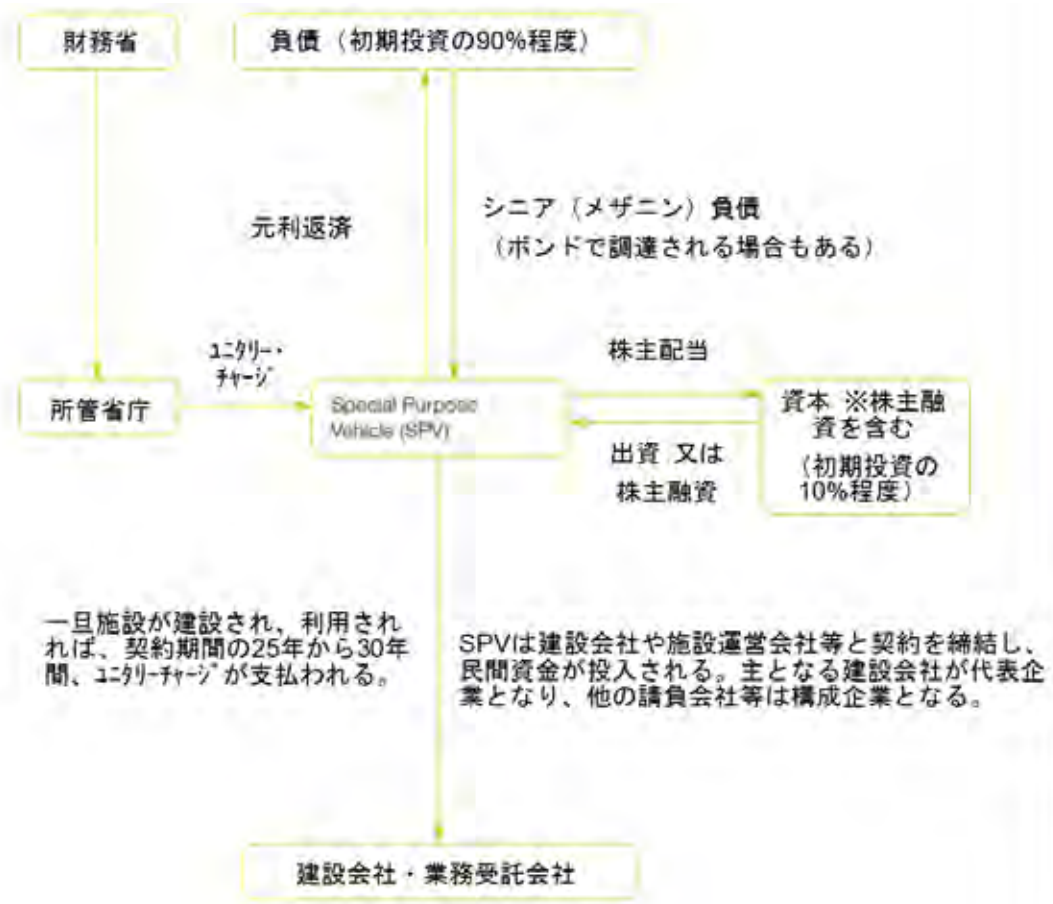
Department	資本予算内 設備投資 (£bn)	資金予算外 民間金融投資 (£bn)	当期間内の民間資金 活用による 設備投資の増加 (%)
Department of Health	45.5	10.3	23
Department for Education	62.5	7.5	12
Ministry of Defence	103.9	5.6	5
Department for Transport	81.6	4.1	4

出典：The choice of finance for capital investment, National Audit Office (2015)

図 1-2 イギリスにおける各省庁の建設投資状況

次に、イギリスにおける一般的な PFI 事業におけるスキーム図を示す。イギリス政府が発注する事業においては、財務省による予算措置の下、所管省庁が発注者となり事業を実施する。事業の実施にあたっては民間企業において Special Purpose Vehicle (SPV) と呼ばれる特別目的会社が設立される。SPV と発注機関との間で PFI 契約が締結され、サービス民間

資金を活用し必要な建設会社や業務受託会社に業務を発注して実施することとなる。



出典：“PFI and PF2”, National Audit Office (2018) を基に EY 新日本作成

図 1-3 イギリスの PFI 事業スキーム図例

## 1.2 PFI/PF2 の実施状況の変化

### (1) PFI の開始

イギリスにおける PFI の導入は 1992 年 11 月に始まる。当時の財務大臣であるノルマン・ラumont (Norman Lamont) は英国議会において “ways to increase the scope for private financing of capital projects” を発表し、これが PFI の発端となった。その後、1997 年に政権が労働党に代わった後も PFI 事業の実施件数は増加し、また、2010 年 5 月に政権が保守党に代わった後も、PFI を通じたインフラ事業への投資は継続されている。

### (2) 2010 年以降の PFI に対する評価の変遷

イギリスの建設事業では、PFI の導入以前には工期遅延が度々発生していた。しかし、PFI の導入により、建設期間をできるだけ短期間としてサービス対価を早期に受領するインセンティブが民間事業者に発生するようになった。この結果、PFI の導入により建設工期

を遵守できる等、従来の建設事業における課題解決に対する効果が一定程度得られたものと考えられる。しかし、以降、イギリスの PFI は転換期を迎える。2011 年 2 月に下院議会の命令により作成された報告書“M25 Private Finance Contract”<sup>4</sup>では、ロンドン環状高速道路（M25）の契約について、拡張事業工法の妥当性（Value for Money<sup>5</sup>、VFM）、高額なアドバイザー費用等が指摘されている。また、2009 年に開業したクイーン・アレクサンドラ病院改築 PFI では、当初の歳出削減や利用者増の見込みに到達せず、従業員の大量解雇や病床数の減少がなされた他、2012 年に入っても PFI で運営されている病院において、民間事業者のミスにより、メンテナンスに起因する手術中の停電が発生した。また、慢性的に赤字に陥った病院が NHS トラストの特別管財人の管理下に置かれたこと等についての批判がなされている<sup>6</sup>。この他、リーマンショック後の世界金融危機における資金調達コストの急激な増大、透明性の確保、契約の硬直性、リファイナンスによる利益の公共への還元等に対して批判がなされている。

### (3) PFI の検証と PF2 の導入

イギリスでは PFI が導入されて以降、病院や学校等の多くの公共施設で PFI/PF2 を導入してきている。現在は、717 件の PFI/PF2 事業が建設又は運営を開始しており、初期投資額は 594 億ポンドに達している。しかし、2007 年度に初期投資額がピークとなって以降、世界的な経済危機等の影響を受けて投資額は激減し、直近の 2016 年度では 10 分の 1 以下となっている。

この過程において、National Audit Office (NAO) を含めた複数の機関による既存の PFI 契約に関する検証が行われた結果、PFI における次の課題等が指摘されている<sup>78</sup>。

- PFI 事業の契約変更にあたっての競争性の欠如
- コスト検証の困難さ
- 受注者によるコスト上乘せが行われ、契約変更によって VFM が実現されない

また、NAO へのヒアリングによると、「PFI については議会より納税者の利益に寄り添った効率的な手法を求められていた」としており、前述の課題を踏まえて、2011 年 12 月にオズボーン財務相は PFI の抜本の見直しに着手すると発表し、また、財務省は 2012 年に

<sup>4</sup> House of Commons Committee of Public Accounts, M25 Private Finance Contract Nineteenth Report of Session 2010-11

(<https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmpubacc/651/651.pdf>)

<sup>5</sup> 支払（Money）に対して最も価値の高いサービス（Value）を供給するという考え方

<sup>6</sup> 難波 悠，PFI から PF2 へ—英国の PFI 改革策— PPP センター レポート (2012)

[https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository\\_action\\_common\\_download&item\\_id=8593&item\\_no=1&attribute\\_id=22&file\\_no=1](https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=8593&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1)

<sup>7</sup> “Making Changes in Operational PFI Projects” NAO (2008 年)

<sup>8</sup> “Private Finance Projects” NAO (2009 年)、“Private Finance Initiative 17th Report” House of Commons Treasury Committee (2011 年) 等において課題が指摘されている。

“ A new approach to public private partnership ”を公表し、PF2 を導入するに至っている。

#### (4) PF2 の概要

PF2 では、従来の PFI における課題を解決するために、政府出資、事業者の資金調達が多様化、入札手続きの迅速化等の手法を取り入れている。具体的には、前出の SPV に政府が少数株主(10%以内)として参画することで透明性の向上につなげる等の改善がなされている。また、これまで長期に及んでいた調達期間を 18 カ月以内に短縮する等の改善も行なわれた。これらを含めた PFI での課題と PF2 の特徴を表 1-1 に示す。

表 1-1 PFI の課題を踏まえた PF2 における特徴

項目	PFI での課題	PF2 の特徴
資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間が株主還元により過剰な利益を得る</li> <li>・ 官民の関係性が希薄</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政府が少数株主として SPV に参加</li> <li>・ 優先交渉権者の選定後、出資参加競争 (Equity funding competition) を契約前に実施</li> </ul>
透明性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクトの財務業績・投資利回りが不透明</li> <li>・ PFI 事業に係る納税者負担額が不透明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間に対して、株式による収益の実績値と予想値の開示を要求</li> <li>・ 公共が株式保有する全プロジェクトの事業内容、財務情報を公表</li> <li>・ 簿外取引となる PF2 契約から生じる契約に対する「コントロール・トータル 9」の導入</li> </ul>
調達プロセスの効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI の入札プロセスが長期に及び、官民双方にとって負担になっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政府担当者の能力向上</li> <li>・ 調達における中央省庁の役割向上</li> <li>・ 財務省に設置されている Infrastructure UK の権限強化</li> <li>・ 入札期間の短縮 (入札から優先入札者 (事業者) の決定までの期間を 18 か月以内に制限し、超過した場合は財務省の認可が下りない。)</li> </ul>
契約の柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約の柔軟性がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「ソフトサービス」 (清掃・ケータリング等) を長期契約の対象から原則として除外</li> </ul>
リスク分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間事業者への過大なリスク移転により、リスクプレミアムが上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間へのリスク移転の制限 (法令変更リスク、水光熱費の変動リスク、事業用地の汚染リスクについては民間に移転しない)</li> </ul>

<sup>9</sup> コントロール・トータルは、公的支出の伸びを抑制することを目的に 1993 年に導入された手法で、景気循環の要素を排除した歳出総額の上限を設定し、支出をそれ以下とするもの。



情報公開	<ul style="list-style-type: none"> <li>入札審査状況に関して一元的な情報開示がなされていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI と PF2 事業の調達に関わる個々の申請に対する政府の審査状況を把握できるサイトを公開</li> </ul>
負債	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界金融危機・欧州債務危機の発生により長期の民間資金調達が困難になった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府が少数株主として SPV に参加（再掲）</li> <li>資金調達先の多様化</li> </ul>

出典：「イギリス及びアメリカにおける近年の公共事業に対する取組と会計検査に関する調査研究 - 老朽化対策と官民連携の取組を中心として - 」、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（2018）を基に EY 新日本作成

#### (5) PF2 事業の実施状況

PF2 については、2014 年度から 2016 年度までに学校で 5 件、病院で 1 件のみしか実施されておらず、前述のとおりピーク時に比べると案件数は急激に減少している。しかし、学校 PF2 プロジェクトは DfE による優先的な学校建設計画（Priority School Building Programme、PSBP）の一部であり、46 校が 5 つのプロジェクトにバンドリングされたものである<sup>10</sup>。バンドリングの目的については、イギリス政府が公表している“PSBP Overview”では、「各バッチ（プロジェクト）で標準的な契約書を使用し、より安い資金調達することが可能」であることを挙げている<sup>11</sup>。なお、イギリスの財務省が公表しているプロジェクトの集計データ<sup>12</sup>によると、これまで 218 件の学校 PFI プロジェクトが実施されており、その中には PSBP のプロジェクトと同様に、複数校のバンドリング<sup>13</sup>によって事業が実施されているものも存在している。これについて、学校 PFI プロジェクトにおける 1 件あたりの平均投資額を比較したところ、PSBP を除く全プロジェクトの平均投資額が 5,280 万ポンドであるのに対し、PSBP による 5 つのプロジェクトの平均投資額は 1 億 2,460 万ポンドである。つまり、平均的な学校 PFI プロジェクトの 1 件あたりの投資規模に対し、PSBP の方が約 2.4 倍大きいものとなっていることが分かる。

また、この他にも、Highway England では 2 件の PF2 プロジェクト（A303 Stonehenge Tunnel（資金調達規模 16 億ポンド）と Lower Thames Crossing（同 60 億ポンド）が予定されている。

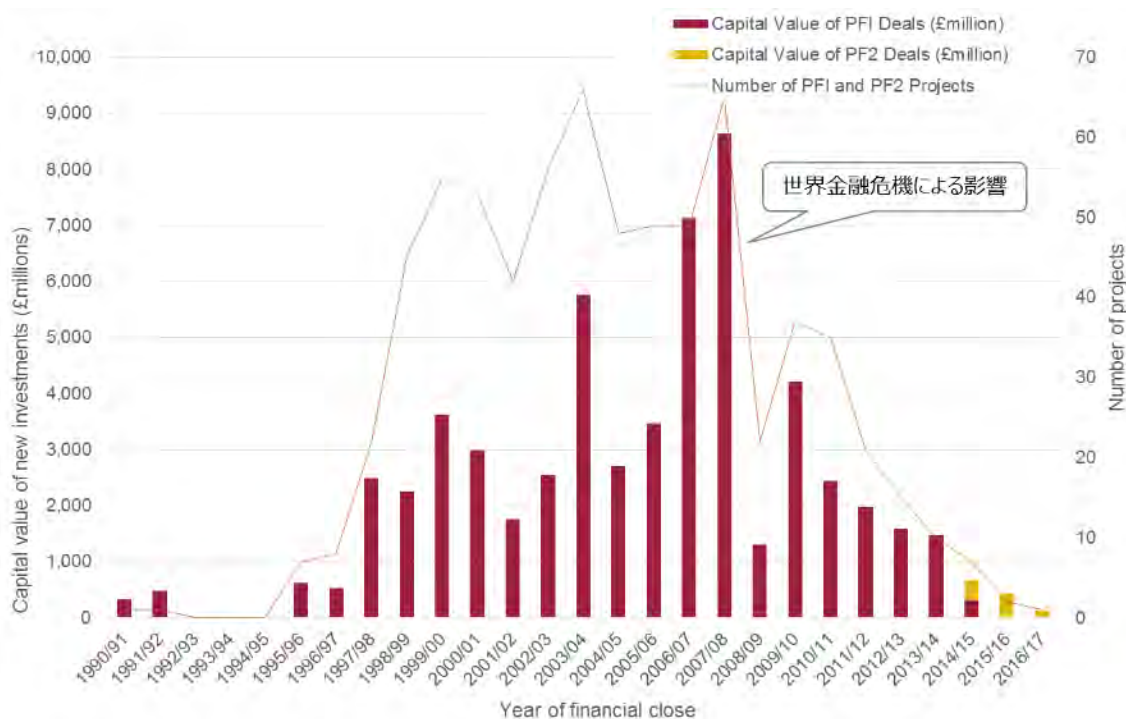
<sup>10</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/psbp-selected-bidders-private-finance-batches/psbp-selected-bidders-private-finance-batches>

<sup>11</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/psbp-overview/priority-school-building-programme-overview>

<sup>12</sup> “Private Finance Initiative and Private Finance2 projects: 2017 summary data”, HM Treasury(2018)

<sup>13</sup>同種又は異種の複数施設を一括して事業化する手法

なお、PFI/PF2 を用いた投資額規模で見ると、同じく図 1-4 に示すとおり、PFI/PF2 実施件数の減少に伴って減少していることが分かる。



出典：National Audit Office プレゼン資料を基に作成

図 1-4 イギリスの PFI/PF2 の事業規模及び件数

一方、図 1-5 で示すイギリス全体の公共投資額（下図の赤線）を見ると、PFI は 1990 年に導入され、公共投資のみでは賅うことができないギャップを補う形で活用されてきた。しかし、2008 年以降 PFI 事業の投資額が減少しているが、2008 年の世界経済危機以降、公共投資全体が減少しており、PFI/PF2 による投資だけが減少しているわけではないことが伺える。



出典：The choice of finance for capital investment, National Audit Office (2015)

図 1-5 公共における長期の公共投資の推移と予測

(6) 会計検査院による指摘事項

イギリスの会計検査院が 2018 年 1 月に公表した「PFI and PF2」では PFI における効果に言及する一方で<sup>14</sup>、PFI/PF2 プロジェクトに対する支出が、従来の公共調達手法よりも高いとも言及している。以下、会計検査院の指摘事項を抜粋する。

<sup>14</sup> 会計検査院が「PFI and PF2」において言及する PF2 の効果は、建設費の確実性、運用効率の向上、そして高品質で手入れの行き届いた資産である。

### A) 民間資金調達における追加費用の発生

2010 年国家インフラ計画では、PFI における民間資金調達コストは政府調達コストより 2~3.75%ほど高いとしている。また、2013 年以降の IPA が収集したデータによると、政府調達コストよりも 2~4%ほど高かった。さらに、2013 年以降における市場条件が悪い状態でのいくつかのプロジェクトにおいても、民間資金調達コストが 8%となっており、政府調達コストに比べて 5%ほど高い結果であった。

仮に 30 年間の事業で、100 億ポンドの借入を行った場合の調達コストは次のグラフのとおりである。

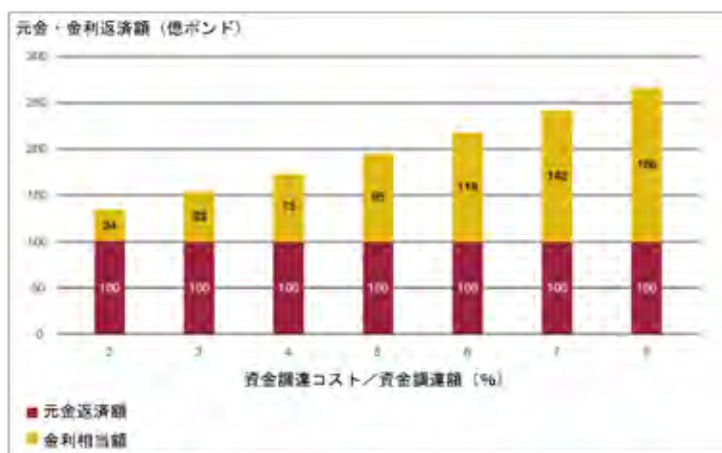


図 1-6 調達金額に対する資金調達コストの関係 (借入期間 30 年間の場合)

### B) 財務省が推奨する PFI モデルに考慮されていないコスト

財務省が推奨する PFI モデルには考慮されていない追加のコストがあり、それには次のコストを含む。

- ・保険費用：SPV が建物や事業中断保険を支払う必要がある (財務省モデルでは政府となっている)
- ・余剰現金の保有：PFI では資金調達に伴い金融機関から適切な現金の保有が求められ、会計検査院ではこれが 40 億ポンドに及ぶと推定している。これは公共からの単一料金に含まれている。
- ・外部アドバイザーのコスト：複雑な事業スキームでは公共と民間の両方に外部アドバイザー (専門家) の活用が必要となる。
- ・金融機関への手数料：アレンジメント・フィーは、一般的に資金調達額の 1%程度であるが、2%程度まで上がることもある。
- ・SPV の管理手数料：PFI では、SPV をマネジメントするための管理費や会計士への報酬等が発生し、それらは PFI 事業費の 1~2%程度となる。

出典：“PFI and PF2”, National Audit Office, 2018

以上を踏まえて、会計検査院では PFI/PF2 プロジェクトに対する支出が、従来の公共調達手法よりも高いと結論づけている。

また、“PFI and PF2”では、会計検査院が、教育省が実施予定であった一つの事業について、VFMの再検証を実施したところ、PSC(Public Sector Comparator)より PF2 の場合の方が 40%割高となったとも言及されている。ただし、本調査における会計検査院へのヒアリングによると、この事業は、教育省が計画したものの、元々の VFM 計算において PFI-LCC (PFI-Life Cycle Cost) が PSC よりも 60%割高と評価されたことから、実際には実施されなかったプロジェクトである。ただし、この会計検査院の再検証は、SPV 等の管理費が嵩むため、PF2 の方が PSC よりも高くなる場合があることを示したものであり、全ての PFI 事業で PFI-LCC が高くなることを示唆するものではない点に留意が必要である。

#### (7) PFI 及び PF2 に係る批判と我が国への示唆

イギリスの PFI/PF2 に係る批判と、それらが我が国の PFI 事業に該当するか否かを正確に理解するためには、イギリスにおける PFI 事業の性質や我が国の PFI や建設・金融業界を取り巻く状況の差異を理解した上で議論する必要がある。

イギリスでは電力やガス、水道等の経済インフラは完全民営化されており、PFI/PF2 は病院や学校等の社会インフラに大きく適用されている。また、その形態もいわゆる DBFO に限定された形となっている。

一方で、我が国でいう PFI とは、DBFO からコンセッションまで幅広い形態を含めた概念を指しており、また、適用されるインフラについてもイギリスと同じ病院や学校から水道、空港等と、かなり広く適用されている。

イギリスの PFI/PF2 事業に対してよく行われる批判と、これらの批判が我が国の PFI 事業にどのように該当するかについて、“PFI and PF2”をはじめ、これまでに NAO 等が公表した資料を基に、以下整理する。

##### A) 債務残高

European system of national and regional accounts (ESA 95)では、ほとんどの PFI 事業については、政府の債務残高とせずともよいとされている(オフバランス(政府債務残高に含まれない簿外債務))。このため、公的債務の縮減を目指していたイギリスにおいては、PFI が積極的に導入された側面もあった。しかし、近年のイギリスにおける PFI/PF2 への批判の一つとして、PFI/PF2 の簿外債務は、隠れ借金であるとの指摘がある。

一方、我が国の PFI 事業では、歳出に対してはその裏付けが必要であり、通常債務負担行為を設定し、債務と認識した上で契約を行うこととなる。すなわち、オンバランスとなることから、これと同様の批判は我が国の PFI 事業には該当しないと考えられる。

## B) リスク分担

イギリスでは事業リスクの多くを民間事業者に移転させ、VFM を拡大させようとする概念がある。すなわち、イギリスの PFI では、可能な限り事業のリスクを多く移転させることで、事業のリスク要素を最も効率的に対応・管理できる民間事業者が優先選定事業者として選定されることが多かった。また、PFI 事業実施の際には、発生の確率が非常に低いリスクに対しても、標準的な慣行として、保険付保が義務付けられてきた。このため、イギリスの PFI 事業では民間側に多くのリスクがよってしまい、資金調達を行う際の利息上昇やサービス購入料の高額化を招く結果となった。このため、イギリスにおいても、PF2 への移行の際に官民におけるリスク分担の見直しが行われている。

これに対して、我が国では、内閣府のリスク分担ガイドラインに記載されるように、リスクを最も良く管理することができる者が当該リスクを分担するとの考えに基づき、事業の特性や官民双方の能力に応じて、適切なリスク分担を設計することが通常である。

また、リスク分担を考える際には、イギリスと日本の建設事業者が行う業務範囲についても考慮する必要がある。PFI 事業は、工程管理を含めた総合マネジメント力が求められる事業である。イギリスの建設事業者は通常施工のみに特化した業務形態となっている。一方、我が国の建設事業者は、古くより施工のみならず、プロジェクトマネジメントまでも行っている。このため、イギリスの建設事業者による完工遅延に係るリスクは、我が国と比べて高く、結果としてイギリスにおける PFI 事業に係る金利高騰を招いた可能性も推測される。

## C) 契約の柔軟性

イギリスの PFI 事業では、契約が硬直化しており、当初締結された契約内容は、状況が変化した場合においても変更が行われず、この結果、時代の変遷や状況の変化により不要となった要求事項も、民間事業者は遵守する必要がある状況にあった。

これに対して、我が国の従来型の PFI 事業の多くは、事業内容は施設建設と建設した施設の維持管理のみに限定されることが多く、事業内容は複雑ではない事業がほとんどであるため、契約の柔軟性については、我が国では大きな問題とはな

っていない。

また、坪井ら<sup>15</sup>による分析では、「契約に関しては、いわゆる日本式のあいまいさを残した契約であり、状況に応じて関係者間で協議し最適化される。ゆえに、結果的には、契約後であっても、事業者選定時の競争性が阻害されない場合は、新たな技術を導入し変更が適宜実施されているようである。」とされている。

#### D) 費用及び利用料金の設定

リスク分担の項で見えてきたとおり、イギリスの PFI 事業では、民間事業者にリスクが多く移管されている分、金利のリスクプレミアムが高くなっている。これが契約の硬直化と合わさって、結果として、サービス購入料の高騰を招いたと考えられる。一方、我が国では「リスクを最もよく管理できることができる者が当該リスクを分担する」との考えに基づき、事業の特性や官民の双方の能力等に応じて、適切にリスク分担が図られていることが一般的である。

また、利用料金を収受するコンセッション事業においては、当該公共サービスの利用料金は、地方公共団体が PFI 法に基づき料金の範囲等を条例で定めることとなっている。したがって、議会の承認なく条例において設定された範囲を超えて料金が値上がりすることはない。

#### (8) PFI/PF2 の廃止

2018 年の 10 月 29 日、フィリップ・アンソニー・ハモンド財務大臣による予算演説の中で、(1) 今後の新規インフラ事業については PFI 及び PF2 を用いないこと、(2) 現在実施中の PFI 及び PF2 事業については継続すること、(3) インフラ事業に民間資金を活用することについては引き続き推進することが発表された。同演説はイギリス政府のホームページにも掲載されており、関連部分を抜粋して以下に示す。

---

<sup>15</sup> 坪井、宮本、森地（2015年） 「英国での改革の論点を踏まえてのわが国における PFI の実態分析」

財務大臣発表内容（関連部分抜粋（原文のまま。ただし、下線部は EY 新日本にて強調）

副議長殿

英国の 6,000 億ポンドの今後実施が見込まれるインフラストラクチャー事業の半分は、民間部門によって建設及び資金調達される予定です。そして公共インフラストラクチャーの資金調達に関しては……私は、納税者に価値をもたらし、そして民間部門に真にリスクを移すという官民パートナーシップの活用にコミットし続けています。

しかし、Private Finance Initiative はそのどちらも成しえないという説得力のある根拠があります。

[中略]

私は、既存の契約は尊重します。しかし、公共部門が民間に追いやられる時代は終わらなければなりません。私は、納税者の利益のため、保健セクターで始まるこれらの契約を確実に管理する「centre of excellence」を設立するのです。

さらに、私は PFI 契約を財務大臣として承認したことは一度もありませんし……本日ここに、私は今後も承認しないと確約します。政府は今後のプロジェクトに、PFI と PF2 の活用を廃止すると発表させていただきます。

出典：イギリス政府ホームページより( <https://www.gov.uk/government/speeches/budget-2018-philip-hammonds-speech> )

同日、財務省は PFI 及び PF2 に係る“ Budget 2018 Private Finance Initiative (PFI) and Private Finance 2 (PF2)<sup>16)</sup>”を発表しており、この中では以下が強調されている。

- l 2012 年の PF2 導入以来、PF2 は 6 件にとどまっており、また、86%の PFI 及び PF2 事業は 2010 年以前のものである。Public Accounts Committee は PFI 及び PF2 事業の硬直性を指摘し、また、Office for Budget Responsibility は PFI を政府の財政リスクと表現している。
- l 今後新規の案件において、PF2 ( PFI の現在のモデル ) を活用することはないことを発表した。
- l 既存の PFI 及び PF2 契約を終了させることはない。契約解除に伴い発生する違約金は VFM を悪化させる。その代わりに、政府は事業価値を最大限とするため、保健省に”Centre of Best Practice “ という組織の試験的設置を行う。
- l 政府は、固定買取価格制度の一種である Contracts for Difference、規制資産ベースで料金を算定する the Regulated Asset Base Model、保証制度 ( the UK Guarantee

<sup>16)</sup>[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/752173/PF2\\_web\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/752173/PF2_web_.pdf)



Scheme) 等、これまでに成功裏に設立した様々なツールを通じて、インフラへの民間資金投資を引き続き支援する。

- I A303 事業及び Lower Thames Crossing roads 事業は、これまで PF2 を適用することが有望視されてきたプロジェクトである。政府は事業そのものは今後も推進するが、事業形態の精査を長期の資本支出の観点から行う。

2019 年 3 月末時点において、たとえば Centre of Best Practice の組織形態等、これらの詳細は示されていない。

#### (9) 大臣発言で言及された民間資金活用手法の概要

前述のように、イギリスでは今後 PFI/PF2 による事業を行わないとされた一方で、PPP 事業や民間資金の活用については、引き続きその必要性が言及されている。その一例として、Contracts for Difference、the Regulated Asset Base Model、the UK Guarantee Scheme 等が言及されている。Contracts for Difference 及び the Regulated Asset Base Model の概要は、以下のとおりである。

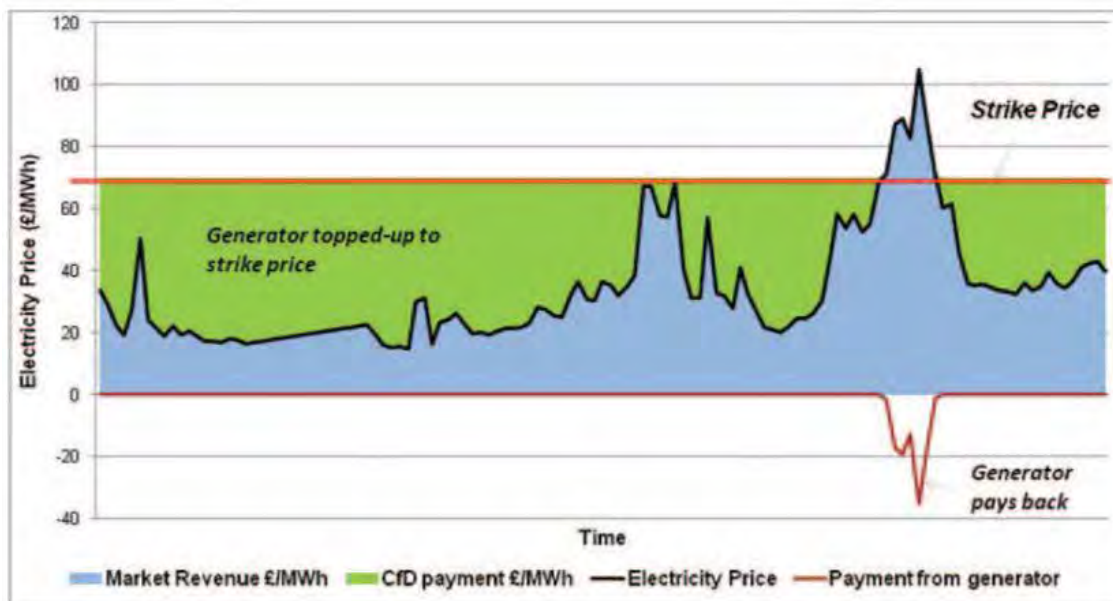
##### (a) Contract for Difference

Contract for Difference (CfD) とは固定買取価格制度の一種であるが、FIT との違いは、もし卸売り電力価格が買い取り価格を上回った場合は、その差額を発電事業者が戻し入れる義務を負う点である。イギリスでは洋上風力発電を含む発電事業に適用されるスキームである。

図 1-7 の縦軸は MWh あたりの電気料金、横軸は時間である。仮に固定買取価格 (Strike Price) がオークションあるいは政府の決定で 70 ポンド前後に決まったとし (太い茶色の直線) 卸売り電気料金が黒線のように変動したとする。再エネ事業者等はこの価格で電気を市場で販売し (収入は水色の面積) Strike Price との差額 (緑の面積) を補助金として受け取る。しかし燃料費の高騰等何らかの理由で卸売価格が固定買取価格を上回った場合には当該分について戻し入れの義務を負う (図で "Generator pays back" とある面積)。通常の FIT はこういう場合に再エネ事業者等は電気を市場で売ることによって追加利益を得ることが可能であるが、本来固定買取価格が一定の利潤を保証する水準に決まっているとすれば、このようなケースは超過利潤に相当するので好ましくない。これを防ぎ、少しでも補助金の有効利用を図ろうとする仕組みである<sup>17</sup>。

---

<sup>17</sup> イギリスの電力市場改革と日本の再エネ政策への示唆 (2014) 山口 2014 年環境経済政策学会発表論文 [http://m-yamaguchi.jp/papers/20140913\\_14.pdf](http://m-yamaguchi.jp/papers/20140913_14.pdf)



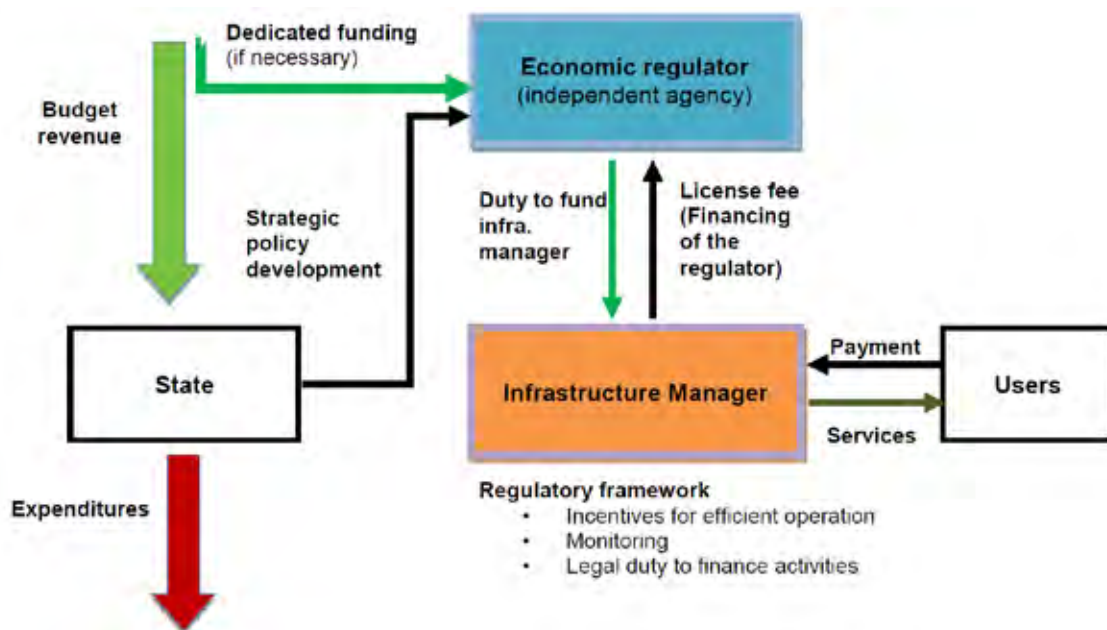
出典：イギリスの電力市場改革と日本の再エネ政策への示唆

図 1-7 Contract for Difference の考え方

(b) Regulated Asset Base Model

本方式は規制当局が過去の実績や民間事業者からの申請をベースとして、将来の価値を評価した規制資産ベース (Regulated Asset Base) により算出される方式をいう。例えば、送電事業の場合には、料金を決定するためには、1) 規制された企業が、事業を支障なく遂行していくためには収入がどれくらい必要になるか、2) その必要収入の回収をどのように、どのユーザーに配分するのが重要になる。必要収入は、主に、企業が持つ資産価値、減価償却、投資に対する利益率、そして維持管理コストで決定される。それらの関係は、以下のとおりとなる。

$$\begin{aligned}
 \text{【規制された企業の必要収入】} &= \text{OPEX} + \text{CAPEX} \\
 &= \text{OPEX} + \text{【減価償却引当金} + (\text{許可されたリターン} \times \text{規制を受ける資産の評価ベース})\text{】}
 \end{aligned}$$



出典：OECD, 2016, The regulatory asset base and project finance models, An analysis of incentives for efficiency

図 1-8 Regulated Asset Base Structure の概要

#### (10) 今後のイギリス PPP 手法の可能性

前述のとおり、イギリスでは今後 PFI/PF2 による事業を実施しないこととされている。そこで、本節では、これまでの PFI/PF2 に代わる事業手法の可能性について検討を行う。

##### A) 公共による直営事業の可能性

イギリスは我が国と同様高齢人口が増加傾向にあり、今後も社会保障費や医療費が国庫歳出の多くを占めることが想定されている。このため、財務省の宣言にかかわらず、短期間でインフラに係る予算を増やす余地は非常に低いと考えられる。また、公共が直営で事業を行う場合、当然ながら組織体制や定員増加の見直し等が必要となる可能性が高いが、これはイギリス政府が近年目指している“Small Government”に逆行する流れとなる。したがって、これまでに PFI/PF2 手法で行ってきた事業を全て公共が直営で行うことは困難と考えられる。

##### B) その他の手法の可能性

前述のとおり、イギリスにおける公共事業を今後全て公共直営で行うことは困難と考えられる。そこで、この他の資金調達を含めた方法の可能性について検討する。

イギリス財務省は 10 月 29 日の発表の中で、民間資金活用の一例として Contracts for Difference 及び the Regulated Asset Base Model 等を例示している。前者はこれまで主に電力、後者は水道事業に適用されており、今後も利用者からの料金収受が定期的に行われる事業に対して多く適用される可能性がある。

また、10 月 29 日の発表においても言及されていた保証制度（Guarantee Scheme）も、今後のイギリスにおけるインフラ事業を推進するための手法の一つと考えられる。Guarantee Scheme では、SPV が財務省に対して保証料を支払い、財務省が金融機関等に対して元金や利息の返済を保証するものである。イギリスのソブリン信用格付けを利用することで、債務保証、収益保証、リスク保証等を通じてインフラプロジェクトを支援し、深刻な長期財政難に対応するための保証政策を実現するものとして発表されたものである。実際にこのスキームは病院や学校の建設事業においても活用実績がある。



出典：EY 新日本作成

図 1-9 UK Guarantee Scheme の概要

この他、PF2 でも採用されたファンディング・コンペティション（FC）も想定される手法であろうと考えられる。FC とは、資金調達に係る競争入札を建設や設計、維持管理等の他の入札項目から除外して、最後に別に調達段階において競争入札として実施する手法である<sup>18</sup>。電力セクターにおいては一般的に採用されている手法であり、PFI 事業においても財務省ビルの改築 PFI にこの手法が採用されており、ライフタイムコストの約 7%である 1,300 万ポンドを節約することができたとされている。FC の活用のメリットとしては、一般に以下が想定されている。

- ┆ 調達条件決定に際して競争原理が働くこと
- ┆ 金融機関が過度の利益を得ていないか等に係る情報の透明性が確保されること
- ┆ プロジェクトの調達時点において FC が行われるため、プロジェクト遅延等に左右されず、資金調達時点の市場レートでの資金調達が可能となり、融資金利に係るリスク

<sup>18</sup> 英仏における PPP/PFI 動向調査 日本政策投資銀行

の低減が可能となること

### 1.3 カリリオン社倒産に係る影響

Carillion plc (カリリオン) 社は、100 年以上続いた長寿企業である Tarmac (ターマック) 社 (建設資材の Tarmac Group) から 1999 年に分離された企業であり、イギリスで第 2 位の規模を誇る大手総合建設業者であった。しかし、同社は 2018 年 1 月に経営破綻した。同社の破綻は極めて短期間で発生したこと、イギリスの最大手ゼネコンの一角であり、国内外の政府から多くの公共プロジェクトや PFI 事業を受注していたこと、また、大手ゼネコンの破綻に際しては我が国と同様に下請または孫請企業への影響も大きいものと懸念されていたことから、イギリスのみならず、世界中において大きく注目を浴びていた。

同社の破綻の経緯については、イギリス議会向けに提出された報告書である “The collapse of Carillion”<sup>19</sup> (以下、「議会報告書」という。) に詳細がまとめられており、これを中心に論点を示す。また、PFI 事業への影響については、イギリスにおける現地調査において、Infrastructure and Projects Authority (IPA) や NAO、Ministry for Transport、Highways England 等へ行ったヒアリング結果を基に報告する。

#### (1) Carillion 社破綻の経緯

Carillion 社は 2017 年のイギリス建設企業ランキングにおいて、第 2 位の売り上げ規模であり、売上高も約 52 億ポンドであった。ところが、2017 年 7 月 10 日に Carillion 社は 8 億 4,500 万ポンドの利益下方修正を発表した。その後、株価も下落し、同社は 70%の企業価値を失ったとされている。2017 年 9 月 29 日に同社は半期財務報告書において、損失総額は約 12 億ポンドに上るものとして公表している。これは、同社の過去 8 ヶ年における利益総額と同等の水準である。その後、12 月以降銀行団による追加融資を含む支援措置が協議されたが結果としてまとまることはなく、2018 年 1 月に Carillion 社は破綻した。なお、破綻の要因については、当時の Carillion 社の経営者のイギリス国会での証言によれば、海外事業を含め、多数の赤字または収益性の低い事業を抱え込んだため、コストに見合った収益を確保できずに経営を続けてきたことによるとされている。

#### (2) PFI 事業への影響

議会報告書によれば、Carillion 社は倒産時、約 450 件の公共事業の実施に係る契約を締結していた。このうち PFI 事業は 12 件であり、PFI 事業からの収益は約 1 億ポンドであった。

議会報告書及び IPA や NAO、Ministry for Transport、Highways England 等へ行った

---

<sup>19</sup> Federico Mor, Lorraine Conway, Djuna Thurley, Lorna Booth, “The collapse of Carillion” 2018年3月14日

ヒアリング結果に基づくと、総論として PFI 事業への影響は極めて限定的である。

PFI 事業では出資企業が SPV を設立した上で、政府機関と SPV が事業契約を締結し、事業を実施することになる。また、殆どの PFI 事業では、一社ではなく複数の企業が共同で SPV を設立することとなる。このため、SPV は出資企業の経営状況に関わらず、契約に基づき事業を継続する義務を負っており、また、出資企業のうち一社が倒産した場合においても、残りの出資企業が事業継続の責を負うこととされており、これは別の議会報告書“ 2018 年 4 月 House of Commons Business, Energy and Industrial Strategy and Work and Pensions Committees ”においても PFI 事業の特性の一つとして挙げられている。

議会報告書、並びに NAO、Department for Transport 及び Highways England 等へのヒアリング結果によれば、Carillion 社倒産のケースにおいても、共同して出資した企業が責を負って事業継続を行っているため、大きな影響は生じていないとされている。イギリス史上最大級の鉄道事業である HS2 プロジェクトでは、Carillion 社は Kier 社及び Eiffage 社と共同で事業を行っていた。Carillion 社の破綻直後、出資企業の一つである Kier 社は、事業について予め定めておいた事業継続措置に基づき行うことを確認するとともに、同事業に係る Carillion 社の従業員を同社で引き取ることで、事業への影響を生じさせない措置を講じている。

また、Department for Transport 及び Highways England へのヒアリング結果によれば、道路事業においても同様に、同社と共同で参画していた企業が責を負って事業を継続しているため、Department for Transport 及び Highways England は特にステップインを行っていない。

この他、Carillion 社が行った 2 つの病院の PFI 事業（ロイヤルリバプール病院とミッドランドメトロポリタン病院の建設・運営事業）については、建設段階において事業が一旦中断し、結果として契約解除に至っている。これらの 2 病院事業については PFI 事業として行われたものではあるが、建設段階において Carillion 社の破綻により中断したケースである。仮に公共が直営で行った事業であったとしても、契約当事者が破綻した場合には、同様に事業が中断されるものと考えられるため、当該中断は PFI 事業の特性によるものではないと考えられる。ただし、同病院事業の事例については、SPV への出資企業の経営状態が脆弱になったことが発端となったと見る向きもある。我が国においても、PFI 事業のモニタリングは SPV に焦点を置くことが通常である。我が国とイギリスでは建設業界を取り巻く環境が異なるものの、一般にリスクが大きいとされる建設期間中には、特に SPV のモニタリングが重要と考えられる。また、SPV のモニタリングについては、社会経済状況や SPV の出資企業等の状況に変化が生じた際には、強化する必要がある。

なお、NAO の報告書<sup>20</sup>によれば、Carillion 社が行っていた事業については、直接協定等による金融機関の関与も含めて大部分は他の民間事業者に譲渡され、これらの病院建設事業を含む一部の事業については、新たな事業者を待つ間にサイトの安全性が十分に確保されていることを確認の上、事業を一時中断しているとされている。

#### 1.4 イギリスにおける PFI 事業継続に係る対応策

イギリスでの関係各所へのヒアリング結果や収集した文献情報を総合すると、病院事業においては完工遅延のため契約解除が行われているが、これは Carillion 社の破綻有無に係らず建設が遅れたために行われた措置であり、その他の事業においても Carillion 社以外に出資した企業が事業契約や株主間契約に基づき事業を継承・継続させていることから、Carillion 社の破綻に基づく PFI 事業への影響は極めて限定的である。しかし、同社の破綻により、公共サービス継続性維持の観点から、議会やイギリス国民から PFI 事業についても、より厳格な事業継続策の実施が求められているところである。実際に Carillion 社の破綻時及び破綻後にとられた対応策は、以下の通りである。

##### (1) 事業継続計画の策定

イギリス市場最大級の鉄道事業である HS2 プロジェクトでは、Carillion 社の破綻に際して Kier 社が Carillion 社分の責任を負い、また、同社の従業員の受け入れを行い、事業の継続を図っている。議会報告書によれば、これは予め定められた危機管理計画( contingency plans ) に基づく措置とされている。

##### (2) 財務状況に係るモニタリングの厳格化

Carillion 社破綻を受けて、従来は金融機関が行っていた SPV の財務状況に対するモニタリングについても、今後は公的機関による積極的なモニタリングの実施が求められていくものと考えられる。現状、イギリスにおけるヒアリング結果によれば、イギリスの PFI 事業における財務報告書の提出は通常年に 1 回のみであり、タイムリーなモニタリングができていないと言えないとされている。したがって、今後、イギリスにおいて、財務モニタリングのあり方についても何等かの変化が発生しうると考えられる。

我が国においても、特にコンセッションをはじめとした PFI 事業における厳格な財務モニタリングは求められているところであり、今後のイギリス政府による財務モニタリング

---

<sup>20</sup> Investigation into the government's handling of the collapse of Carillion, National Audit Office, 2018年

の厳格化は、我が国における PFI 事業にとっても大いに参考になるものと考えられる。

### (3) SPV の出資企業等に関するモニタリング

Highways England では、モニタリングは SPV のみを対象とするのではなく、出資企業や SPV から工事や設備等の納入を担う請負業者にも拡大して実施している。SPV からの委託先は一次請負企業の下に二次請負企業（所謂孫請け）等と非常に多岐に亘るが、二次請負企業、三次請負企業と下流に進むほど数が多くなり、また担当業務分野も限定的となる。このため、Highways England では全ての請負先をモニタリングするのではなく、SPV からの直接の請負先となる一次請負企業に絞ってモニタリングを行うことにより、SPV から外部に委託された業務内容の適切な履行をモニタリングしている。モニタリング内容には一次請負企業の財務状況の健全性も含まれている。我が国の PFI 事業においては、通常事業者選定時に出資企業の経営状態も審査基準の対象となっている場合も多い。したがって、出資企業に関しては審査段階において、厳格に審査を行うことにより、出資企業の財務状態を確認することが重要である。なお、社会経済状況に大きな変化が生じた場合には、SPV のモニタリングに併せて、出資企業や請負企業の経営状態についても SPV に報告させることも考えられる。

### (4) 地方公共団体による事業モニタリングの支援

イギリスにおいては、地方公共団体が行う事業について、情報共有等の面において中央政府が支援するケースも見受けられる。例えば、高速道路事業を実施する Highways England は、自らが行うモニタリングを通じて、(3)で述べた主要な請負先の経営健全性に関するモニタリング結果について、地方公共団体に共有することで、地方公共団体が所管する事業の支援を行っているとしている。



## 第2章 フランスにおける PPP/PFI 事業調査

### 2.1 フランスにおける官民連携の枠組み

#### (1) 「公共サービスの委託」の定義

フランスでは、19 世紀以降、水道や鉄道分野等において民間事業者への委託が本格化し、伝統的に様々な官民の連携手法が存在してきた。公共調達以外の官民連携の代表的な手法として、「公共サービスの委託」、仏語で “Délégation de service public” (DSP) と呼ばれる委託形式が広く活用されている。DSP は、公共事業の一部もしくは大部分について、施設所有権を自治体が有したまま民間事業へ事業運営のリスク移転とともに委託する形式であり、日本における公共施設等運営権制度（コンセッション方式）と類似の概念である。

DSP は、官公庁契約における入札手続きの透明性や競争性確保を目的として 1993 年に制定された、通称サパン法<sup>21</sup>と呼ばれる法令において、初めてその法的枠組みが整理された。

その後、2014 年の欧州指令の中で、公共サービスの委託に関する枠組みが「コンセッション契約」という概念で包括的に規定されたことを受け、2016 年からはフランスにおいても DSP 契約は新たに「コンセッション契約」という用語で規定されることに変更された。

2016 年 1 月 29 日付オルドナンス<sup>22</sup>において、「コンセッション契約」は以下のように定義されている。法令の中で受託者たる民間へのリスクの移転が明記されている点が、我が国

#### 2016 年 1 月 29 日付オルドナンス

##### 第 1 編第 1 章第 1 節 コンセッション契約の定義

##### 第 5 条

コンセッション契約は、書面で締結された契約であり、本オルドナンスに従う 1 つまたは複数の委託権限者が工事の実施またはサービスの運営を 1 つまたは複数の事業者<sup>23</sup>に委託するものであり、事業者に施設の運営やサービスに伴うリスクが移転され、その対価として 契約の対象となる工事またはサービスを運営する権利、または料金を回収する権利が与えられる。

受託者に移転されるリスクは、真に市場の変化にさらされるものであり、受託者が負担しうる潜在的損失は、単に名目上のものであつたり無視できる程度のものであってはならない。通常の運営条件の下で、施設やサービスの運営に関係する投資や負担した費用の回収が保証されていない場合に、受託者は運営リスクを負っているとみなされる。

<sup>21</sup> 汚職の防止並びに経済生活と公的手続における透明性に関する法律

<sup>22</sup> フランスの法体系では、法律(loi)の他にオルドナンス (ordonnance)、デクレ (décret) 及びアレテ (arrêté) が存在する。オルドナンスは期限付きの委任立法、デクレは政令、アレテは省令に該当し、これらにより法律の内容が修正・補完されている。

の PFI 法と異なり特徴的である。

出典：コンセッション契約に関するオルドナンス（2016 年 1 月 29 日）2016-65 号より

ただし、詳細は後述するが、フランスにおいては「公共サービスの委託」の詳細な契約形態に応じた分類の名称に主に「コンセッション」と「アフェルマージュ」という用語を伝統的に用いていた。公的に規定された「コンセッション」という用語と、伝統的に用いられてきた DSP 契約の一形態である「コンセッション」が混在して用いられている点には注意が必要である。

フランスにおいては、今日においても「公共サービスの委託」を指す場合には、DSP という用語を用いることが、また、DSP の契約形態の一分類を指す場合に「コンセッション」という用語を使用することが一般的であることから、本報告書においても、「公共サービスの委託」を表す場合、フランスにおいて一般的に用いられている DSP という用語を使用することとする。

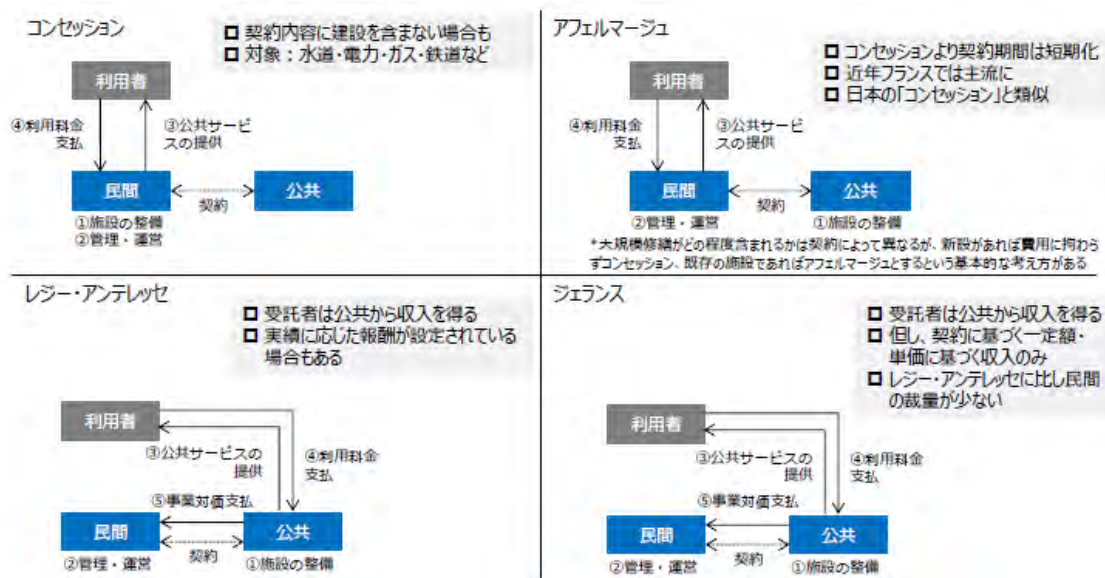
## (2) DSP 契約の種類

DSP 契約形態の詳細な分類定義については、法令上明確なものはない。ただし、過去の判例の蓄積の中で確立してきた、コンセッションやアフェルマージュといった整理が広く一般に言及されている。アフェルマージュは運営及び維持管理事業を中心に既存施設の更新投資も民間事業体に委託する一方、コンセッションは新規又は大規模な設備投資も民間事業体に委託する点が異なる。その他にも、業務成果に支払が連動するレジュー・アンテレッセ、公共が業務対価を民間に支払うジェランズといった形式も DSP の一種と認識されている。各分類の特徴は下表及び下図に示されるとおりである。

表 2-1 DSP 契約の分類名とその特徴

分類名称	業務内容等
コンセッション (Concession)	民間事業者の事業内容に建設投資を含み、主に利用者からの料金収入で経費回収する。
アフェルマージュ (Affermage)	民間事業者の事業内容に初期投資は含まず、大規模な建設投資も含まない。主に利用者からの料金収入で経費回収する。
レジュー・アンテレッセ (Régie intéressée)	公共が業務対価を民間事業者に支払うが、その支払いは民間事業者の業務成果に連動する方式。個々の契約条件に応じ、判例に基づき DSP とされるケースとそうではないケースがある。
ジェランズ (Gerance)	公共が一定の業務対価を民間事業者に支払う形式。契約条件によっては DSP に区分されないケースもある。

出典：CLAIR 平成 16 年度海外比較調査「自治体業務のアウトソーシング」等



出典：内閣府、日本政策投資銀行、日本経済研究所、フランス・英国の水道分野における官民連携制度と事例の最新動向について 2016年8月

図 2-1 DSP 契約の分類ごとのスキーム図

### (3) その他の官民連携手法

前述の DSP という官民連携手法以外にも、2004 年にはイギリスにおける PFI 手法に倣って「官民協働契約」、仏語で「Contrat de partenariat」(CP)と呼ばれる形式が導入された。CP と DSP との主な違いは、DSP は主としてサービス対価を利用者から直接回収するのに対し、CP は公共からの延払いにより対価が支払われる点である。

その他、行政財産賃借権 (Bail Emphytéotique Administratif) や病院財産賃借権 (Bail Emphytéotique Hospitalier) といった長期リース契約を利用した委託手法等、様々な官民連携の仕組みが存在している。

### (4) 官民連携手法の適用分野

2016 年 1 月 29 日付オールドナンスにおいて、国や自治体等の委託権限者は、工事やサービスの運営に最も適切と考えられる運営方式を自由に決めると定められている。つまり、国や自治体は、直営方式によって公共サービスを運営することも、DSP 等の形式で民間に委託することも可能である。

現在は以下に列挙するような幅広い事業分野において活用されている。

- 上下水道

- 廃棄物処理
- 都市交通
- 駐車場
- 地域暖房
- 街灯
- 公共施設の食堂
- MICE 施設
- スポーツ施設 等

## 2.2 DSP 契約に係る先行事例

### 2.2.1 上下水道分野

#### (1) フランスにおける上下水道事業の仕組み

##### A) フランスの上下水道事業の基礎情報

フランスにおける上下水道事業の基礎情報を表 2-2 に示す。

フランスは日本の人口の半分程度の人口であるが、水道・下水道事業体数は水道で 12,143、下水道で 15,154 と日本よりも遥かに多い。フランスにおいて、上下水道事業体の主体は基礎自治体であるコミューンであるが、広域組織を活用してサービス提供を行うのが一般的である。

フランスにおける民間委託の歴史は古く、1853 年のリヨン市におけるジェネラル・デゾー社（現 Veolia 社）への委託が最初である。現在、DSP による上下水道の運営委託は盛んに実施されており、水道では給水人口の 59%、下水道処理人口の 41%が DSP により実施されている<sup>2)</sup>。

表 2-2 フランスの上下水道に関する基本情報

	水道	下水道
国内人口 <sup>1)</sup>	6,718 万人(2018 年)	
水道・下水道事業体数 <sup>2)</sup>	12,143 事業体(2015 年)	15,154 事業体(2015 年)
給水人口/処理区域内人口 <sup>3)</sup>	6,438 万人(2010 年)	5,935 万人(2013 年)
人口普及率 <sup>3)</sup>	99.0%(2010 年)	89.9%(2013 年)
管路延長 <sup>3)</sup>	92 万 km(2013 年)	39 万 km(2008 年)
浄水場・下水処理場数 <sup>3)</sup>	16,383 箇所(2012 年)	20271 箇所(2013 年)
DSP による運営割合 <sup>2)</sup> (事業体数ベース)	31%(2015 年)	22%(2015 年)
DSP による運営割合 <sup>1)</sup>	59%(2015 年)	41%(2015 年)

(サービス人口ベース)		
-------------	--	--

出典： 1) フランス国立統計経済研究所

2) ONEMA “Observatoire des services publics d’eau et d’assainissement Panorama des services et de leur performance en 2015”

3) Global Water Intelligence, Global Water Market 2017

## B) フランスにおける官民連携制度の詳細

フランスの官民連携制度(DSP)は、オルドナンスにおいて規定されており、地方団体が実施する事業については地方団体総合法典(Code général des collectivités territoriales, CGCT)に規定されている。主要な規定事項は下記のとおりである。

- 1 上下水道の DSP は、原則 20 年が上限とされている。(オルドナンス 2016-65 号、34 条)
- 1 DSP 受託者が、上下水道事業の公共サービスの料金及び品質に関する年次報告書を作る義務を負う。(オルドナンス 2016-65 号、52 条)
- 1 公共サービスの委託に関する契約の変更において、議会の議決が必要である(CGCT L1411-6 条)
- 1 議員、地元代表からなる地域公共サービス諮問委員会(CCSPL)の設置と役割(コンセッション受託者の年次報告書確認、議会への諮問等)(CGCT L1413-1 条)

## C) フランスにおける SEMOP 制度について

フランスでは 2014 年の法改正(Law No. 2014-744)により、単一目的のための官民連携出資会社である SEMOP (Société Economique Mixture à opération unique) の設立と DSP による SEMOP への委託が可能となった。

SEMOP は、単一の契約に対して設立が可能な官民連携出資会社であり、公共の出資は 34%～85%の範囲、民間の出資は全ての出資者が最低 15%以上保有することが義務付けられている(CGCT L1541-1 条)。また、当該契約の終了時に自動的に会社を解散することが義務付けられている(CGCT L1541-1 条)<sup>23</sup>。株主総会(Supervisory board)または取締役会(Board of directors)の会長は地方公共団体の代表者が就任することとされている(CGCT L1541-1 条)。

また、SEMOP 以外に SPL(Société publique locale)制度もある。SPL は少なくとも 2 つ

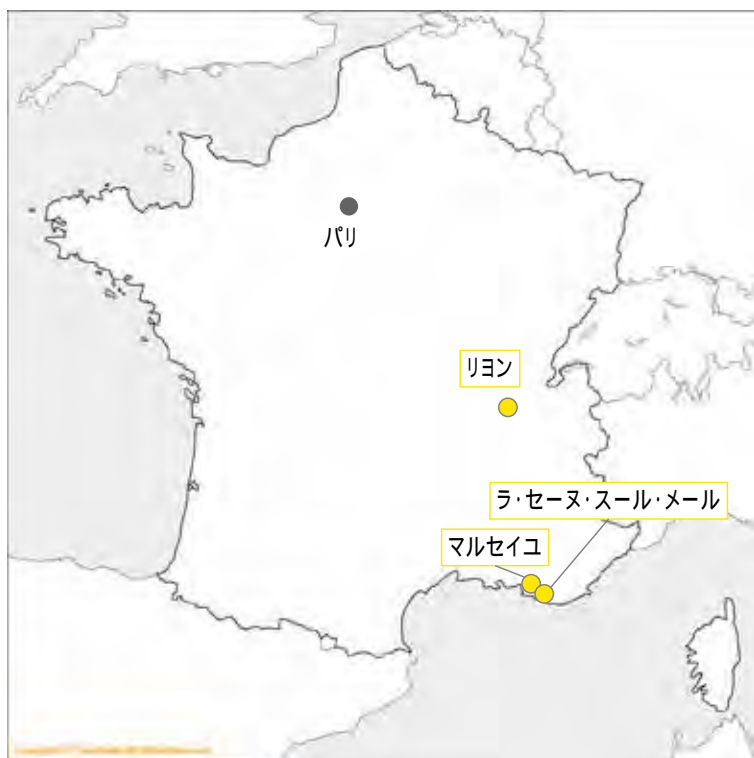
<sup>23</sup> フランスでは労働法典の規定により、労働者保護の観点から職員の後継民間事業者への承継が法的に担保されている。

の公共団体により設立される 100%共同出資会社であり、2010 年 5 月の法改正で設立可能になった。なお、これ以前は公共 100%出資の形態は制度化されていなかった。

#### D) 調査対象事業体の概要

本業務における先行事例の調査にあたっては、モニタリングの透明性確保、ICT 等の新技術を活用した最新の取組みの把握、フランスで比較的新しく導入された官民連携モデルであり過去に詳細な調査を実施していない SEMOP 制度の実態の把握、近年官民連携契約を更新した上下水道事業体における更新時の議論の経緯の把握等を目的とした。

本業務における調査対象事業体として、近年アフェルマージュ契約を更新した大規模上下水道事業体として、給水人口上位 10 都市で直近 5 年以内に契約を更新した主な都市であるリヨンメトロポール及びマルセイユメトロポールを選定した。また、SEMOP の実態把握としては、フランス国内で数少ない事例のうち、現地調査の受け入れ可と返答のあったラ・セーヌ・スール・メール市の水道事業を選定した。調査対象事業体の位置を図 2-2 に示す。



出典：EY 新日本作成

図 2-3 上下水道分野の調査対象事業体の位置図

## (2) 先行事例 1：リヨンメトロポール（水道事業）

## A) 事業概要

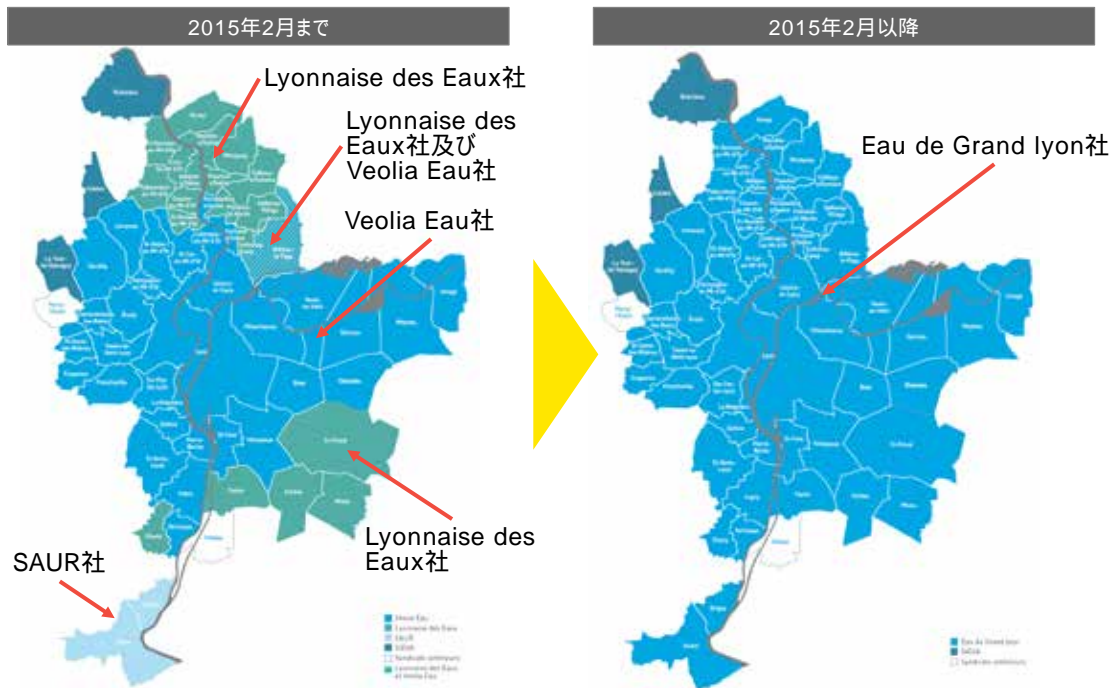
リヨンメトロポールは行政区域内人口 130 万人のオーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ地域圏にある都市共同体である。現在給水区域内人口は約 130 万人である。

リヨンメトロポールの水道事業は 2015 年 2 月まで、一部のコミューンを除き DSP（アフェルマージュ及びコンセッション契約）により Veolia 社、Lyonnaise des Eaux（Suez 社）社、SAUR 社の 3 社に委託していた（図 2-4 左）。2015 年から従来の 3 社に分割された DSP エリアを一つに統合し、1 社による DSP 事業運営を行っている（図 2-4 右）。リヨンメトロポールでは、2015 年に、下表 2-3 に示すような変更を加えたうえで、契約が更新されている。

表 2-3 前契約からの主な変更点（リヨンメトロポール）

項目	主な変更点
契約期間	各社が実施していた前契約は 30 年～45 年間と長期であったが、今回の契約は 8 年間となった。
対象エリア	前契約ではリヨンメトロポール内に複数あった DSP エリアを一つにまとめ、エリアを統合した。
業務分担	前契約では、口径によらず全ての管路の計画的更新を民間事業者が担っていたが、今回の契約では、口径 150mm 以上の管路の計画的更新は公共が実施することとなった。
ICT システム	今回の契約では、遠隔監視装置の整備、スマートメーターの設置、管路への漏水センサー設置を実施した。

出典：ヒアリング結果に基づき EY 新日本作成



出典： Grand Lyon la métropole” Rapport annuel 2014 sur le prix et la qualité des services publics de l’eau potable et de l’assainissement”及び”Rapport annuel 2015 sur le prix et la qualité des services publics de l’eau potable et de l’assainissement”

図 2-4 リヨンメトロポールの給水エリアと委託状況

## B) 事業スキーム

リヨンメトロポールは Veolia 社と 2015～2022 年の 8 年間の DSP 契約を締結し、浄水、配水、顧客管理の 3 つのサービスを委託している。リヨンメトロポールにおける DSP 契約の概要は表 2-4 の通りである。

当該事業の実施会社のファイナンス等の透明性確保のために、契約にあたり Veolia 社の 100%子会社である Eau de Grand Lyon(EGL)社を設立している。

EGL 社の売上高は約 9,000 万ユーロ、体制は 270 人規模(再委託業務の体制を含む)で、うち 1 日あたり約 100 人相当が再委託の体制となっている。

また、EGL 社へのヒアリングによると、今回の DSP 契約では、「透明性」と「パートナーシップ」が契約のキーワードになっているとのことである。実際に、リヨンメトロポールによるモニタリング状況に関する報告書<sup>24</sup>において、EGL 社の業務情報をリヨンメトロポールに対して全て公開して共有すること、それによりモニタリングだけではなくメトロポールとともに水道サービスをより良いものにするために連携していることが記載されてい

<sup>24</sup> Résultats du contrôle de la délégation de service public de l’eau potable



る。

表 2-4 リヨンにおける DSP 契約の概要

契約の種類	アフェルマージュ
給水人口・契約数	給水人口：132 万人 契約数：359,548 件（2016 年）
契約期間	2015 年～2022 年の 8 年間
施設	リヨンメトロポールの水道施設全体 浄水施設：11 箇所（2016 年） 配水施設（配水池・配水塔）：64 箇所（2016 年） 管路延長：3,944km（2016 年）
浄水量/有収水量	浄水量：87,800,202 m <sup>3</sup> /年有収水量：76,493,847 m <sup>3</sup> /年
受託者	Eau de Grand Lyon 社（Veolia 社の 100% 子会社）
業務内容	民間事業者の業務範囲：事務所建築物の建設、150mm 未満の管路更新、電気機械設備の更新 公共の業務範囲：拡張整備、口径 150mm 以上の管路更新、土木建築物の更新 民間に課せられている主な投資は、スマートメーターの設置、本社建屋の建設、5,500 個の漏水センサー・水質センサーの設置

出典：Rapport annuel 2016 sur le prix et la qualité des services publics de l'eau potable et de l'assainissement, "The water of the Métropole de Lyon"、Eau de Grand Lyon へのヒアリング結果

### C) 事業の特徴

#### (a) 管路関連業務の官民役割分担

本事業における管路の更新工事の官民の役割分担は、口径 150mm 以上の管路はリヨンメトロポールが実施し、口径 150mm 未満の管路は EGL 社が実施することになっている。民間事業者の管路更新については、20km/年を更新する義務が課せられている。これは管路更新率<sup>25</sup>としては総延長の 0.5%分にあたる。なお、公共側の管路更新を含めた水道事業全体としての管路更新率は 0.8%/年の目標が掲げられている。

また、管路に関する維持管理や漏水時の緊急対応等は全ての管路を対象に EGL 社が実施している。

<sup>25</sup> 管路総延長に対する単年度の管路更新延長の割合を指す。

(b) ICT における民間のノウハウ活用

また、本事業の特徴として、統合情報システム「ユプロ」の構築と、管路への漏水センサー設置とスマートメーター設置が挙げられる。

事務所に設置された統合情報システム「ユプロ」では、管路の GIS 情報、工事や維持管理に関する情報、漏水センサーの情報等を一括で管理することが可能となっている。また、民間事業者の事務所だけでなく、自治体の事務所にも全く同じ情報が見られるように共有されているとのことである。

また、本契約の一環として、管路への振動感知型漏水センサーの設置が義務付けられている。管路総延長約 4,000km のうち、音聴技術者が検知しにくい 1,300km のエリアを対象に、管路 200m おきに 5,500 個の振動感知型漏水センサーを設置した。

管路外側表面に漏水メーターを設置し、メーターからデータがコンセントレータ（データ集約装置）に送られる。1 日 1 回、漏水センサーの情報が事務所にある統合情報システム「ユプロ」へ集約され、データサイエンティストがデータ分析を行っている。

このユプロによる施設・維持管理情報の一括管理と漏水センサー等の設置により、正確な漏水の位置を素早く発見できるとのことである。さらに、漏水情報の正確な把握により、今後の更新計画の精緻化と、近くの工事とまとめて工事すること等による日常業務の効率化が得られている。

このようなデジタル化の取組みはリヨンメトロポールが主導しているが、EGL 社においても先進的な取組として積極的に実施しており、手動の作業を介することなくデータを集める等、水道事業に関するデータ収集を効率化する開発を目指しているとのことである。EGL 社によると、短時間で費用対効果があるかの評価は難しいが、水道事業として管路ネットワークや水道事業の資産についての情報データが蓄積されることが期待される。漏水センサーを設置することは人員を派遣して業務を行うよりも短期的には費用が掛かるものの、長期的には事業全体の効率性の面で重要であるとのことである。

(c) 地元企業との連携

募集段階においては、公共側から地元企業の活用の義務付けはなかった。ただし、EGL 社としてはできる限り地元企業を活用する方針を掲げており、公共側へ提案も行った。EGL 社によると、地元企業を採用することはもちろん水道事業者として歓迎されている。地元の中小企業は、大企業よりも柔軟に対応できる点で重要な役割を担っている一方、24 時間対応が必要な業務については大企業に依頼する方が体制上安定しており、その点で地元の小さな企業と大企業での業務の住み分けがなされている。

また、地元の中小企業が EGL 社と業務を連携して実施することにより、従前全国的な大企業が標準的に活用している機器(車載型の土砂吸引掘削機)等の有益性を地元の中小企業が認識して、積極的に活用するようになっている。このように、地元企業と全国的な大企業との協働が、地元企業の競争力強化や技術力の向上につながっているとのことである。

(d) 業務履行の透明性確保

前述のユプロによる情報の一括管理システムの構築と漏水センサーの設置等によるスマートデータ化は、リヨンメトロポールからの発注内容であり、EGL 社へのヒアリングによると、業務の透明性を確保するための施策という位置づけである。リヨンメトロポールもこうしたデータにリアルタイムでアクセスできる。透明性確保が信頼確保に繋がると考え、EGL 社も積極的に取り組んでいる。

D) 我が国のコンセッション事業に資するポイント

リヨンメトロポールにおける IT システムの活用は業務効率化やコスト削減のための民間企業の工夫というだけでなく、水道事業者の立場として業務履行の透明化に寄与していることが示唆された。我が国における業務委託やコンセッションにおいて、業務履行の透明化に関しては、日報や月報等による業務報告書を基本とすることが多く、リアルタイムでの詳細な情報が公共側に伝わりにくいという課題が存在する。

維持管理や施設に関する情報を IT システムにより共有することで、我が国においても業務の透明性確保、円滑なアセットマネジメントの実施、公共側の技術力維持、災害等緊急時の連携等に効果があると期待される。

(3) 先行事例 2 : マルセイユメトロポール

A) 事業概要

マルセイユ市(コミューン)は人口 80 万人であり、広域自治体であるマルセイユメトロポール(Métropole d'Aix-Marseille-Provence)は 102 コミューンが加入している。従前 18 コミューンで構成されていた旧マルセイユ・プロヴァンス・メトロポール都市共同体<sup>26</sup>が水道 DSP を発注している。本業務の調査対象は旧マルセイユ・プロヴァンス・メトロポール都市共同体(18 コミューン)としている。

---

<sup>26</sup> Communauté urbaine Marseille Provence Métropole。2015年12月末で解散し、加盟コミューンは2016年1月により大きな範囲で組成されたMétropole d'Aix-Marseille-Provenceに加入している。

過去は 1943 年より水道の DSP を開始し、Société des Eaux de Marseille 社<sup>27</sup> (SEM、現在の Suez 社にあたる Lyonnaise des Eaux 社と現在の Veolia 社にあたる Compagnie générale des Eaux 社が 50%ずつ共同出資した合併会社)へ委託していた。

旧マルセイユ・プロヴァンス・メトロポール都市共同体では、2012 年に更新の事業者選定が行われ、2014 年から現行 DSP が実施されている。

現行契約締結の前の 2013 年に、自治体側で事業スキームや契約に関する分析を行い、契約終了後の運営形態について検討を行った。マルセイユメトロポールによると、運営についてこれまで大きな問題がなかったこと等が背景にあり、議会において DSP 継続が判断されたということである。

## B) 事業スキーム

現在の水道 DSP 契約として、旧マルセイユ・プロヴァンス・メトロポール都市共同体の 18 コミュン(実際には 16.5 コミュン分<sup>28</sup>)を対象とした水道事業のアフェルマージュ契約が締結されている。受託者は SEM 社の 100%子会社である Société des Eaux de Marseille Métropole (SEMM) 社である。

下水道事業については、3つのエリアに分かれて DSP により事業を運営している。マルセイユコミューンを中心としたエリアについては、Suez 社の子会社が事業を受託しており、マルセイユコミューンを挟む東西のエリアは SEMM 社が受託している。

水道アフェルマージュ契約の概要は下表のとおりである。事業開始時の受託者の従業員数は約 480 名規模であったが、組織の効率化を進め、現在は約 430 名となっている。

表 2-5 マルセイユにおける現行の上下水道 DSP の概要

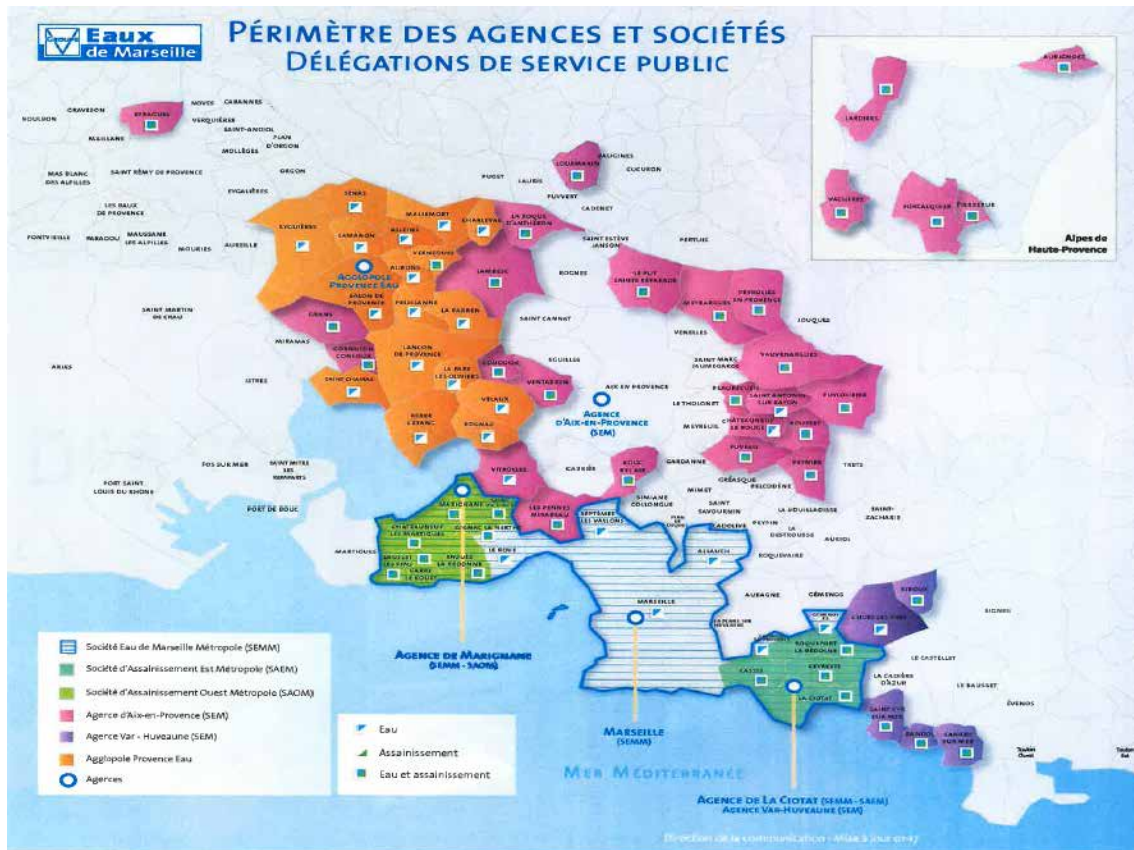
事業	上水道	下水道
契約の種類	アフェルマージュ	アフェルマージュ
給水人口・契約数	給水人口：約 100 万人 契約数：約 20 万件	処理人口：約 80 万人
契約期間	2014 年から 2029 年までの 15 年間	2014 年から 2029 年までの 15 年間
施設	9 つの浄水場(浄水能力 67.6 万 m <sup>3</sup> /日) 導水管(運河)：180km 配水管：2,945km	マルセイユコミューンと隣接する東西エリアで 2 契約に分かれている。 管路は全体で約 2,600km。中心部は合流

<sup>27</sup>合併について解消するよう国の指導があり 2010 年に解消し、Veolia 社の子会社となっている。

<sup>28</sup> もともと地下水水源を保有していたコミューンが地下水供給に切り替えたため。

		式で、周辺部は分流式 全体で処理場 10 か所、ポンプ場 184 か所（2016 年）
浄水量・有収水量	有収水量：約 27 万 m <sup>3</sup> /日	N/A
受託者	Société des Eaux de Marseille Métropole 社（SEMM 社、Veolia 社の 100%子会社である Société des Eaux de Marseille 社の 100%子会社）	（中心部）Société Service d'Assainissement de Marseille Métropole 社（SERAMM 社、Suez 社のグループ企業） （東西エリア）SEMM 社
業務内容	全ての水道施設の維持管理及び更新（管径での役割分担はしていない） その他、スマートメーターの全戸（20 万戸）への導入、管路更新（毎年 32km）も業務範囲に含む。 なお、管路の新設や拡張は公共が実施するため、契約外となる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 処理場の建設・維持管理</li> <li>○ 汚水管の維持管理・修繕 （民間事業者は口径 6m までの管路の修繕のみ行う。市が改築更新や 6m 以上の管路の修繕を行う。）</li> <li>○ ポンプ・電気機械の維持管理・更新</li> <li>○ 雨水管の管理</li> </ul>

出典：Métropole d'Aix-Marseille Provence “Rapport annuel 2016 sur le prix et la qualité des services publics de l'eau potable et de l'assainissement”, SEM 社、SEMM 社、マルセイユメトロポールへのヒアリング結果に基づいて EY 新日本作成



出典：SEMM 社提供資料

図 2-5 マルセイユメトロポールの DSP 事業エリア

青線で囲われた部分が旧マルセイユ・プロヴァンス・メトロポール都市共同体の DSP エリア、中心部の水色の部分が SERAMM 社の受託エリア、東西の緑色のエリアが SEMM 社の受託エリアを示す

### C) 事業の特徴

#### (a) 全口径・全管路関連業務を含む契約

本事業の契約は、全口径の管路を対象として更新・維持管理の全ての業務を含めるものとなっている。管路は毎年 32km を更新していく計画となっており、管路更新率は 1% とフランス国内でも最高レベルとなっている。

また、全戸へスマートメーター（20 万個）を事業開始後 3 年以内に設置する契約になっており、それに要した投資は 2,400 万ユーロに上る。さらに、現在の有収率が 86% であるところ、2024 年までに有収率 88% を達成することが目標となっている。SEMM 社によると、スマートメーターが全世帯に設置されたことにより、リアルタイムで水量がわかるようになり、有収率改善につながったという。また、かつては検針員が 18 名で検針業務にあっていたが、現在では検針員はおらず、効率化されている（以前検針業務に従事していた職員はスマートメーターのメンテナンスを担当している）。

(b) 地元企業との連携

募集要項等の段階で、自治体側から地元企業の活用の義務付け等はなかった。ただし SEM 社としてはできる限り地元企業を活用する方針を掲げている。また、5 万ユーロ以上の案件は原則入札を行うことが要求されている。

夜間、休日も 50 名の作業員を待機させており、工事作業員として下請け企業も 20 名が対応可能な体制を構築している。

(c) 広域的な官民連携による効果

契約更新前は 18 コミューンの 2 つを除いて、各コミュニティが上水道と下水道の DSP 契約を別々に締結していた。その後、すべてのコミュニティを統合して、上水道で一つ、下水道で一つの契約にまとめ、各コミュニティ間で存在していた料金格差も統合している。マルセイユメトロポールによると、マルセイユ周辺の小さなコミュニティは規模の経済が働くことで料金が下がり、マルセイユでは 30 セント/m<sup>3</sup>、効果の大きなところでは 1 ユーロ/m<sup>3</sup>下がったところもある。

サービスの向上に関しては、管路の有収率を 88%に引き上げることも盛り込まれており、安全性に関する効果も見込まれる。

(d) 民間事業者の ICT 技術を活用した水道施設運営の広域化

水道事業において管理している情報、施設の状況等のデータは、SEMM 社によって導入された遠隔監視システムにより一括で管理されている。この遠隔監視システムは約 60 コミューンをカバーする広範囲なものであり、当該 DSP 契約の対象範囲以外の施設についても個別の委託契約により監視を行っている。これにより緊急対応等の水道施設運営が広域化されており、効率的な運営を実現している。

また、遠隔監視システムの情報はリアルタイムでメトロポールの事務所においても確認できることから、業務の透明性確保についても 100%すべてのデータがメトロポールと共有されているというレベルで実現している。

D) 我が国のコンセッション事業に資するポイント

マルセイユメトロポールの DSP では、従前の DSP 契約において特に民間事業者の問題がなかったという認識から、DSP を継続することを決定した経緯があり、100 万人規模の大規模事業者において DSP の更新を決定した事例である。

また、効果の面では、大規模事業者であるマルセイユメトロポールと周辺中小事業者が広域的に官民連携を発注することにより、維持管理の広域的な実施が実現されている。また、民間事業者の工夫による VFM を原資に、周辺事業者との料金統合を図り、マルセイユでは 30 セント/m<sup>3</sup>、効果の大きなところでは 1 ユーロ/m<sup>3</sup>下がったところもあったとのことである。官民連携の共同発注が水道事業広域化の障壁である料金格差の是正につながった好事例であると言える。

#### (4) 先行事例 3 : La Seyne-sur-Mer (ラ・セヌ・スール・メール) 市

##### A) 事業概要

ラ・セヌ・スール・メール市は、プロヴァンス＝アルプ＝コート・ダジュール地域圏の人口約 6 万人の都市である。現在、フランス国内で近年創設された SEMOP 制度を活用して水道事業を委託している約 10 件のうちのひとつであることから、ヒアリングによる調査を実施した。

ラ・セヌ・スール・メール市の水道事業は、従前 30 年間の DSP 契約により Suez 社が水道事業を実施していた。契約更新にあたり、直営方式や官民連携方式の是非を議会において議論をした際に公営化と DSP 継続の双方の意見が出たが、結果的に SEMOP を採用する水道 DSP 事業が実施された。

##### B) 事業スキーム

ラ・セヌ・スール・メール市と受注者である Suez 社の共同出資により新たに設立された La Seynoise des Eaux (SE) 社に対して、アフェルマージュ形式により上水道事業のほぼすべての業務を 12 年間の期間で委託している。応募時は 3 社 (Veolia 社、Suez 社、その他 1 社) が応札したとのことである。

表 2-6 La Seyne-sur-Mer 市における現行の水道 DSP の概要

契約の種類	アフェルマージュ
給水人口・契約数	給水人口 63,452 人 (2013 年)
契約期間	12 年間
施設	用水供給事業者 (Canal de Provence 社) から受水しており、浄水施設はない。
浄水量/有収水量	N/A
受託者	La Seynoise des Eaux 社 (Suez 社 65%出資、ラ・セヌ・スール・メール市 35%出資の)



	SEMOP )
業務内容	施設・管路の維持管理及び更新、料金徴収等の業務が対象（管路更新は全て DSP 業務に含まれる。）

出典：SE 社へのヒアリング結果に基づいて EY 新日本作成、給水人口は eaufrance ウェブサイト (<http://www.services.eaufrance.fr/donnees/commune/83126>)

### C) 事業の特徴

#### (a) 官民共同出資会社（SEMOP）を活用した DSP 契約

受託者である SE 社は、官民共同出資会社であり、出資比率は Suez 社が 65%、市が 35% である。SE 社によると、重要な決定には取締役会の 3 分の 2 以上の賛成が必要となることから、市が拒否権を持つという意味があり、重要な決定に際しては特に丁寧な説明が必要となっているとのことである。

ガバナンス体制として、株主総会、取締役会、執行部といった組織があり、SEMOP 制度に基づいて会長は地方議員が就任している。取締役会には、市が 4 名、Suez 社が 5 名派遣している。会長の下に実務のトップとして、Directeur General が配置されており、Suez 社出身の人材が当てられている。10 万ユーロ以上の投資には、必ず Directeur General が決定を下す。自治体がガバナンスの基本的な権限を持ちつつ、民間の自由度を生かすことができる形態であるため、この手法を採用しているとのことである。

事業運営体制としては、9 名の SE 社員と、ガバナンス組織、6 名相当の Suez 社のバックオフィスサービスで運営されている。SE 社への公共からの出向について、市は市職員を出向させることを望まなかったため、SE 社員 9 名全員が Suez 社出身である。また、Suez 社のバックオフィスがエクサン・プロヴァンス地域にあり、そこにバックオフィスサポート部隊が 10～12 名勤務している。管理事務系の業務については、他の地域の官民連携業務と同様に広域的に一つのバックオフィスで実施されている。

#### (b) 受水の水運用

従来、本水道事業は Canal de Provence（カナル・ド・プロヴァンス）社より水道用水供給を受けており、今回の契約においても水購入に係るリスクを民に移転している。

Canal de Provence 社は、季節と購入量で料金が変わる制度を設定しており、毎秒消費量を測定して金額が決定される。一定の基準を超えた急な受水には 10 年間有効なペナルティが課される。よって、秒単位で基準値を超えないための管理を行うことが費用コントロールの面で非常に重要であるという特徴がある。

そのため、SE 社は水需要の細かい上下に応じて最も効率的に購入できるように、世界初の最適化ソフトを開発、導入して受水量を管理している。配水池での貯水量が制御可能であることから、消費量の予測として過去 2 年間の毎秒の水消費量データをシステムにインプットして予測モデルを作成している。また、管路にセンサーを設置して、消費量が毎秒記録されている。予測に応じて各貯水池の水量を増減させて管理し、これらの予測に応じて用水計画を立てている。Canal de Provence 社からの受水地点にあるバルブに開閉指示のデータを送り、遠隔でバルブを開け閉めして用水量を調整している。こうしたデータ管理は、夜間に必要量を揚水することによるポンプの電気代の節約にも活用されている。

Canal de Provence 社が事業開始前にあった優遇料金を廃止したため、事業開始直後より受水費は増加している。SE 社によると、赤字を出さないためには用水供給管理が大切であるとのことである。

これらのことから、本事業に特徴的な受水量の厳密なコントロールが民間事業者の技術開発・ノウハウにより実施されており、受水費を最低限に抑えることが可能となっている。

#### D) 我が国のコンセッション事業に資するポイント

フランスで近年活用されてはじめている SEMOP を活用した DSP スキームは、自治体も、民間の創意工夫等を阻害しないような出資及び役員派遣により事業運営会社に関与し、公共の最低限のガバナンスを確保しながら、民間の自由度を活用するための方策である。それにより、フランスの DSP で重要視される情報の透明性の観点でも、自治体出身の役員が外部モニタリングよりも一層事業に近い立場での確認等を行うことができる仕組みとなっている。

フランスにおける従来の DSP は、契約書等における規定内容を通じてガバナンスや透明性を確保していた。その流れに対して、フランスにおいて近年、SEMOP という別の形の公共部門の運営関与が、さらなるガバナンスや透明性確保の流れの中で一部の自治体で受け入れられていることは参考になる。

### 2.2.2 MICE 施設分野

#### (1) MICE 施設分野の運営について

我が国において、MICE 施設は、インバウンドの拡大等による大幅な需要拡大が期待される中、積極的なコンセッション方式の活用により、施設のポテンシャルを最大限活かし、地域社会における成長の起爆剤となることが期待されている。「PPP/PFI 推進アクションプラン（平成 30 年度改訂版）」（平成 30 年 6 月 15 日 民間資金等活用事業推進会議）において

も、重点分野の一つに掲げられている。

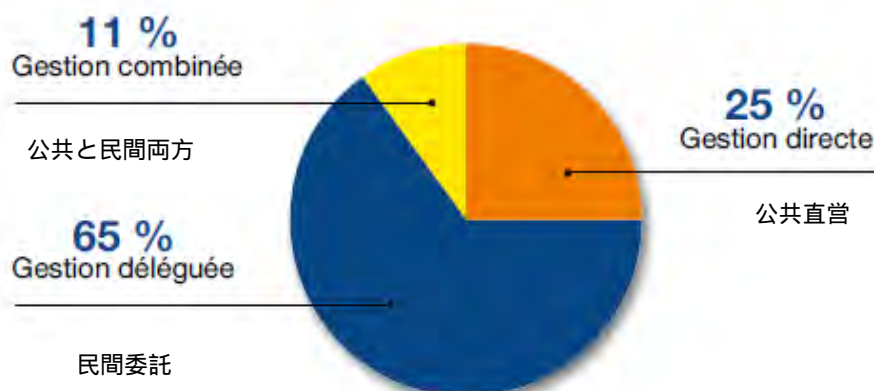
International Congress and Convention Association が発表するランキングによれば、2017 年に国際会議が最も多く行われた都市はバルセロナであり、2 位はパリ、3 位はウィーンと欧州諸都市が上位を占める。

Rank	City	Number of Meetings
1	Barcelona	195
2	Paris	190
2	Vienna	190
4	Berlin	185
5	London	177
6	Singapore	160
7	Madrid	153
8	Prague	151
9	Lisbon	149
10	Seoul	142

出典：2017 ICCA Statistics

図 2-6 2017 年の国際会議開催都市ランキング

また、フランスで官民連携に関する調査を行う機関である Institut de la gestion déléguée の調査によれば、2014 年において、会議場及びコンサートホールの運営事業を行うフランスの自治体の 65%が民間委託を活用している。



出典：Atlas 2015 IGD

図 2-7 2014 年のフランスにおける会議場及びコンサートホール運営形態

MICE 事業において人気渡航地となっており、民間活用による事業運営も積極的に取り入れられているパリ、及びその他の欧州諸都市における、民間の創意工夫を活用した MICE 施設運営の先行事例を調査した。

MICE 施設においては、イベントを実施する事業者が自ら施設の運営を行う形態と、自らはイベント運営を行わず主にイベントを実施する事業者に施設を賃借する形態に大きく区分される。我が国においては、後者の形態がほとんどであるが、諸外国、特に欧州においては、前者の運営方式が多くみられる。MICE 施設と呼ばれるものについて、アリーナ、スタジアム等のスポーツ施設、国際会議場、展示場等のバリエーションがみられる。フランスにおいては、コンセッション等の方式による運営が行われている施設が多く存在し、中規模の都市でも事例がみられる。ここでは、大都市における民間事業者によるコンセッション等事例であるパリ「Palais Brougnart」及び中規模都市における事例として、ツールーズ「PEX」を対象とする。また、MICE における“Entertainment”を担う施設として、イギリス「O2アリーナ」についても記載する。

## (2) 先行事例 1: GL Events 社による「Palais Brougnart (パレ・ブロンニヤール)」運営事業

### A) 事業概要

GL Events 社はフランス・リヨンに本社を置く、世界最大級の総合イベント会社である。1978 年の創立以来、世界各国でオリンピック、ワールドカップ、航空ショー等の大規模イベントの企画開発、運営、施設の施工等、様々なイベント関連サービスを手がけた実績がある。2017 年時点で職員数は約 4,300 人、グループ売上高は 9 億 5400 万ユーロである<sup>29</sup>。GL Events 社は、3 つの主要子会社を通じて、顧客のイベント運営のサポート・コンサルサービス、自社による展示会等のイベントの主催、及び MICE 施設の運営を行っている。特に MICE 事業については、子会社の一つである GL Events Venues 社を通じて事業を展開している。

GL Events 社は、パリ市が所有するコンベンションセンター「Palais Brongniart」についてパリ市とリース契約を締結し、同施設の運営及び改修事業を行っている。

Palais Brongniart は、1820 年代から約 170 年にわたって証券取引所として利用されていた。証券取引所として使用されなくなった後はイベント施設として再利用されることになり、2001 年から 2009 年までの期間は証券取引所の運営会社である Euronext (ユーロネクスト) 社が運営を行っていた。Euronext 社との契約更新時期となる 2009 年に、新たな

---

<sup>29</sup> GL Events社ウェブサイト(<http://www.gl-events.com/gl-events-groupe-mondial-evenementiel-organisation-d-evenements-et-gestion-d-espaces-pour-salon-congres-colloque>)

事業者を選定する入札が行われた。入札において、パリ市はより革新的な施設の使用を要求し、年間を通じて一般公開されることや、ビジネス・商業用に利用できるスペースを提供するといった条件が入札仕様書において課されていた。Euronext-ViParis グループ、Groupe SOS(社会的企業)及び GL Events 社の 3 社による入札の結果、GL Events 社の提案が採用され、2010 年から新たに GL Events 社がパリ市との間で”Bail Emphytéotique Administratif“(BEA) 契約と呼ばれるリース契約が締結されて、運営がスタートした。



図 2-8 Palais Brongniart 外観



図 2-9 証券取引所時代の株価掲示板が展示されている

BEA は、「公共の利益 (intérêt général)」のために運営される公共財産に対する永代賃貸借権のことを指し、フランスの PPP の概念に含まれる契約形態の一つである。<sup>30</sup>

本事業の BEA 契約においては、土地と建物が合わせてリース対象となっており、期間は 30 年間である。ただし、2014 年の欧州規制を踏まえた 2016 年オールドナンスによって、BEA 契約は廃止されており、本契約によるリース期間終了後は同じ方式の契約はできなくなっている。

この BEA 契約に基づき、事業者は施設への改修投資と施設の運営を行う。GL Events 社は事業開始当初に本施設に 1,200 万ユーロを投資して改修を行ったとのことである。現在、同施設の稼働率は 50%程度と高く、施設内部に追加の展示スペースを確保するための新たな投資も検討している。施設の改修や利用にあたっては、歴史的建造物に指定されているため、パリ市との協議の上で使用用途を決定し、国が指定した建築家による設計のもとで改修を行っている。

<sup>30</sup>内閣府第3回VFM評価に関するワーキンググループ資料3「フランスにおける官民連携手法の概要と最近の動向」

表 2-7 Palais Brongniart のキャパシティ

用途	収容力
ホール	100 名 x 1、594 名 x 1
会議室	10 個
展示会	3,000 m <sup>2</sup> 、800 名
ディナーパーティー	750 名
カクテルパーティー	1,500 名
コンサート、ショー	1,200 名

出典：GL Events 社受領資料より



図 2-10 展示会等に使用される会場



図 2-11 多目的ホール

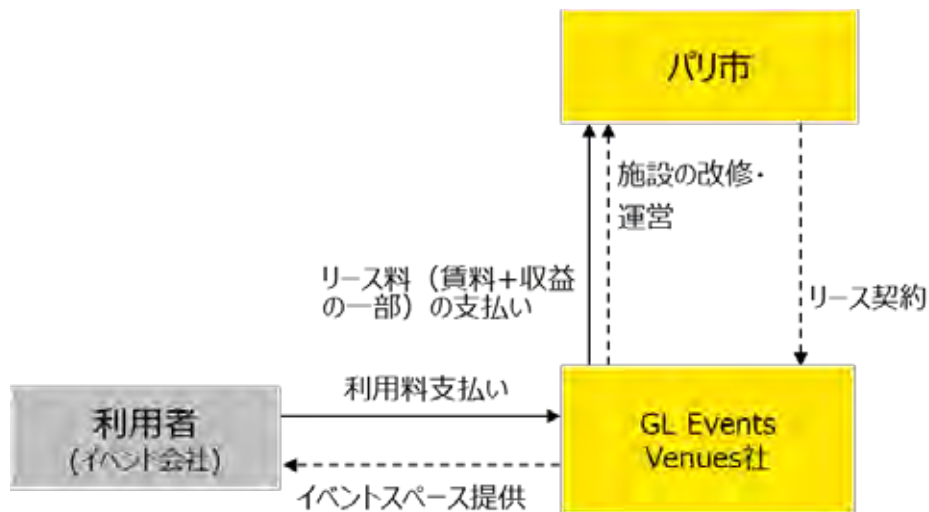
施設の利用にあたり、GL Events 社は、パリ市にリース料を支払っている。このリース料は、固定の土地・施設賃料と、売上高の 3%に相当する収益配分の 2 種類が組み合わさったものである。

## B) 事業スキーム<sup>31</sup>

BEA 契約においては、施設使用者から徴収する利用料の設定については、原則運営者が特段の制限なく設定できることになっている。ただし、本事業では、契約内に利用料算定式が組み込まれており、それに基づいて市の許可を得たうえで変動させるという運用が行われている。

<sup>31</sup> GL Events社へのヒアリングによる





出典：GL Events 社へのヒアリング結果に基づき EY 新日本作成

図 2-12 事業スキーム

### C) 事業の特徴

歴史的建造物を利用していることから、使用用途や設計についてはパリ市との協議の上で決定されており、自治体の意向をくみ取った運営が行われている。例えば新しく整備されたミーティングルームは FinTech 関連企業が商談を行うことができるスペースとなっている。金融にまつわる企業の利用という点で、旧証券取引所という特徴と関連性がある用途であるとして、パリ市から承認を得て改修されている。<sup>32</sup>

また、MICE 施設の運営は市場の競争にさらされる分野であることから、市場需要に基づいて投資を回収するための適正な料金を設定する必要がある。その点において、MICE 市場を熟知する民間のイベント運営会社が MICE 施設を運営することで、適切な料金設定がなされ、事業の採算性が確保されている。本 Palais Brongniart 運営事業においては、自治体からの補助金等の財務面の支援はなく、独立採算での運営がされているとのことである。ただし、毎年の料金改定時にはパリ市と事業者の間で協議が行われており、料金設定についても事業者と自治体との間の意見交換がなされている。

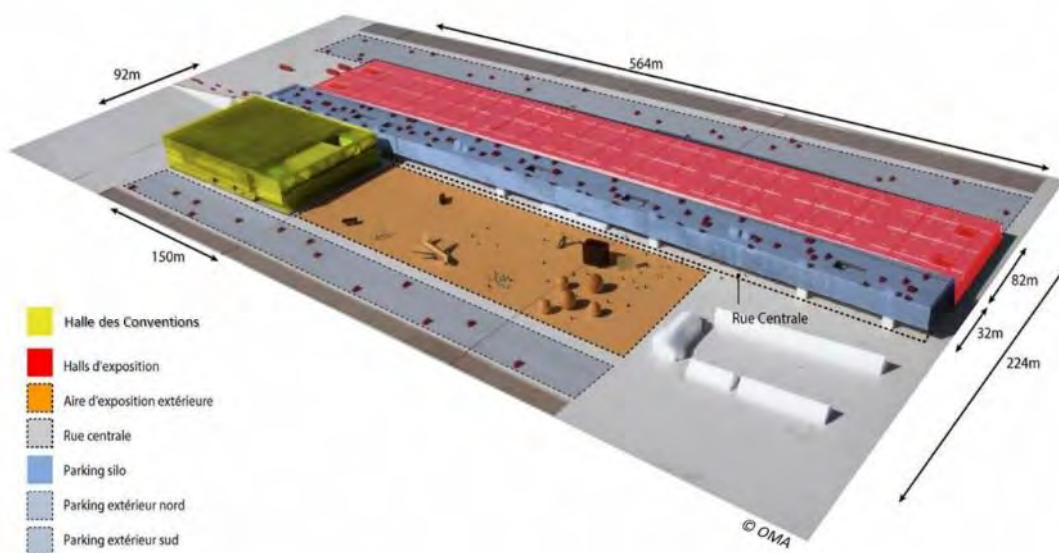
<sup>32</sup> GL Events社へのヒアリングによる

(3) 先行事例 2: 「PEx Toulouse (ペックス・トゥールーズ)」開発・運営事業

A) 事業概要

PEx Toulouse<sup>33</sup>とは、トゥールーズ市の郊外に整備される大規模 MICE 施設に関するコンセッション事業である。既存のトゥールーズ市内中心部の MICE 施設と国際会議場の拡張用地の不足から、新たに空港の近隣に 50,000 m<sup>2</sup>以上の展示場と 1,200 人以上の大会議室を有する施設を整備するものであり、施設を中心とした大規模な都市開発事業が行われている。2007 年に事業開始の意思決定が行われ、2010 年～2011 年に世界的に有名な設計事務所である OMA 社を選定し、2016 年から工事を開始した。

運営に関しては、2012 年に事業者の選定が行われ、地元企業グループとの競合の結果、GL Events 社が 2012 年に選定された。PEx Toulouse は現在建設中であり、2020 年の運営開始が予定されている。



出典：PEx 公式ホームページより

図 2-13 施設計画

B) 事業スキーム<sup>34</sup>

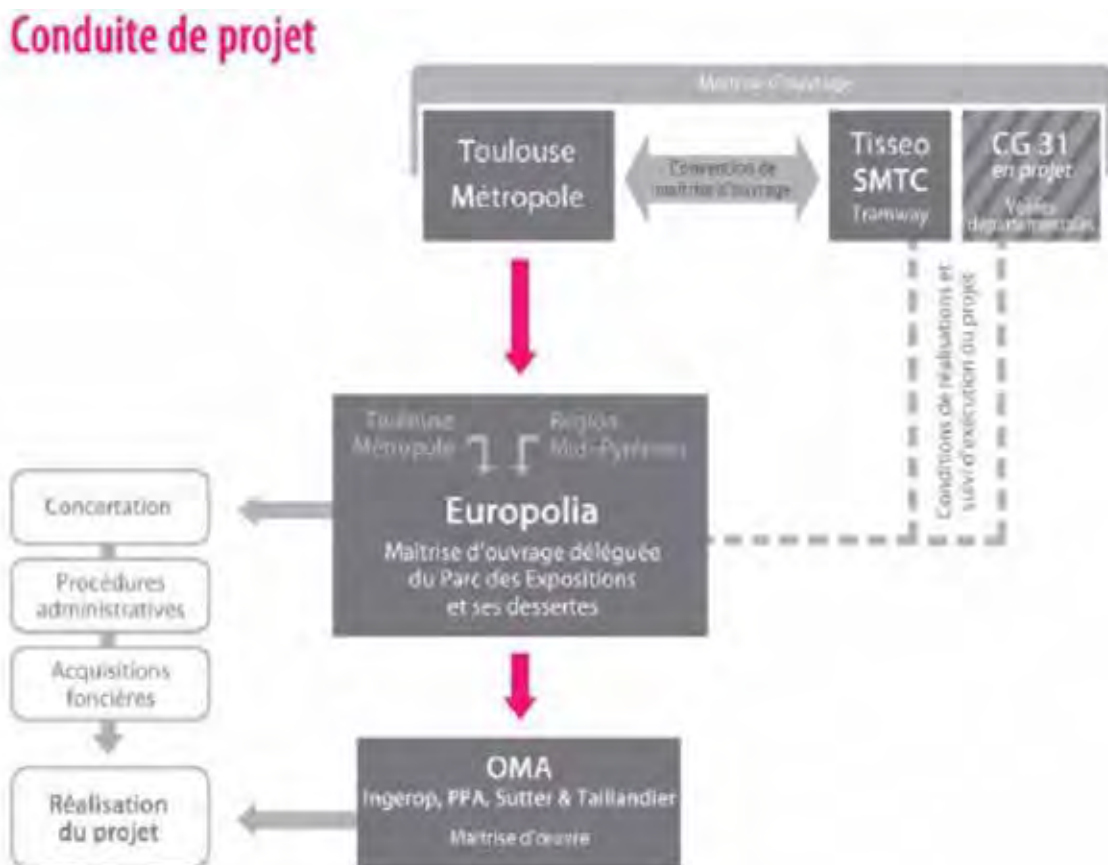
まず、事業の推進にあたっては、トゥールーズ市が 3 分の 2 を、残りをメディ・ピレネー

<sup>33</sup> Parc des Expositions & Centre de conventions de Toulouseの略

<sup>34</sup> 公式HP等による



地域圏が出資する SPLA<sup>35</sup>である Europolia が PMO<sup>36</sup>となって事業が進められている。Europolia はこの開発プロジェクトと市内からの地下鉄延伸の 2 プロジェクトを業務とする組織であり、事業者選定等も Europolia が行っている。資金については、トゥールーズ市、オート＝ガロンヌ県、メディ・ピレネー地域圏及びトゥールーズの地下鉄会社である Tisseo が提供する。運営事業者の選定は 2012 年に行われ、GLEvents は 2020 年から 20 年間の運営に関する DSP 契約を締結した。



出典：PEx 公式ホームページより

図 2-14 事業スキーム概要

### C) 事業の特徴

本事業では、市内中心部の既存施設を運営している GL Events 社が一体的に運営を行う点が特徴的である。大規模なイベント誘致等においては同一都市地域内での連携も必要となることから、同じ事業者が複数施設を運営することにより、一体的な運営が可能となる側面がある。GL Events 社は、2002 年にトゥールーズ市の Toulouse Exhibition Centre の運営

<sup>35</sup> société publique locale d'aménagementの略。地方公営企業であり開発を行う公社。

<sup>36</sup> Project Management Officerの略。事業全体の事務局機能を果たす。

会社である SNFERT ( Société nouvelle de la foire-exposition de la région de Toulouse ) 社の株式の 67%を取得し、AZF 工業団地の復興途中であった施設の運営を開始していた。

一方、随意契約で同一事業者運営を行わせる場合は、事業者側が交渉上優位となってしまう懸念も考えられる。本事業では、公募での運営者選定が行われ、並行して、同時期に GL Events 社が既に運営していた既存 MICE 施設に関する賃料を年間 55 万ユーロから 110 万ユーロに増額する契約変更を行っており、双方を運営する GL Events 社のモラルハザードを招かないような交渉を行っている。

PEx の開業は 2020 年であるが、施設の設計期間中の 2012 年時点で事業者として選定されている。施設の計画、整備段階から運営者としての意見を取り入れることができるため、運営しやすい施設としての整備が可能となる。

#### (4) 先行事例 3: イギリス O2 アリーナ運営事業

##### A) 事業概要

ミレニアムアリーナ(現 O2 アリーナ)は、イギリスのミレニアムプロジェクトの一環として整備されたものの、採算性等の問題により、2000 年の開業後、2000 年 12 月 31 日の展覧会終了後に閉鎖された。展覧会自体も当初 1,200 万人来場の見込みが 650 万人の来場に留まった<sup>37</sup>。その後 2005 年まで利用されていなかったアリーナ施設を民間に委託することで再生させた。運営者である Anschutz Entertainment Group (AEG、アンシュッツ・エンターテインメント・グループ)は 3 億 5,000 万ポンドの投資を行っている。施設は 2 万人収容可能なアリーナを中心とした大規模な娯楽・商業施設であり、ロンドンオリンピックの際の会場としても利用された。施設計画ではイベント開催が容易なよう、スタンドは 3 面にのみ設置され、1 面から大規模車両による搬出入が容易な計画となっている。また、隣接してハイグレードホテルも整備されている。

---

<sup>37</sup> Forbes記事による



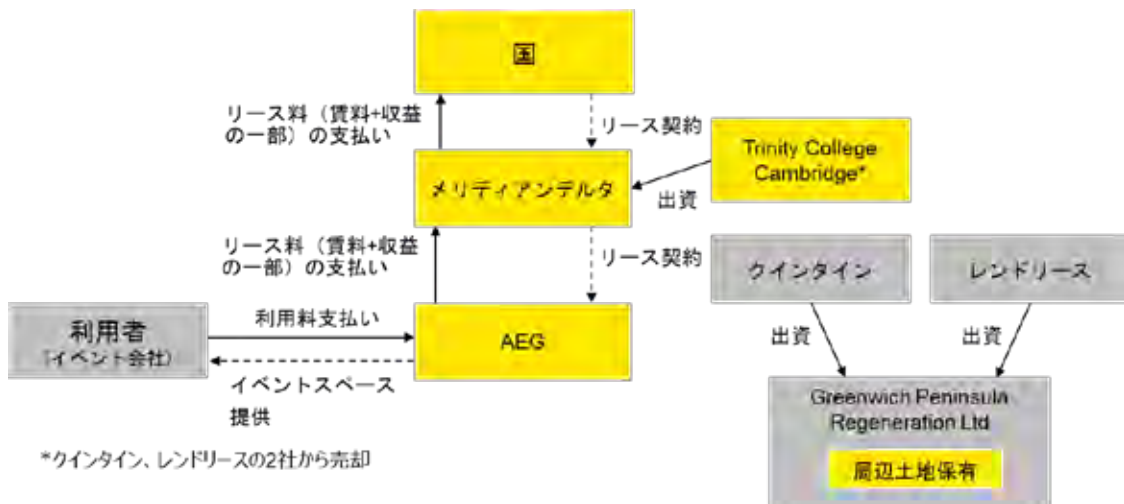
出典：The O2 公式ホームページより

図 2-15 施設配置計画

## B) 事業スキーム

ミレニアムアリーナについて、2001年の閉鎖期間中においても、月100万ポンドの維持管理費が発生していたところ、Quintain Estates（クインタイン）社とLend Lease（レンドリース）社の2社が出資するMeridian Delta Dome（メリディアンデルタ）社がアリーナ及び周辺土地についての999年のリース契約を国と締結した。Meridian Delta社は、AEGに対してサブリースを行い、AEGが運営を全般的に行っている。サブリース契約については、有期の契約ではあるが、長期の契約となっている。Quintain Estates社、Lend Lease社は、Meridian Delta Dome社を2,400万ポンドでTrinity College Cambridgeに対して売却した<sup>38</sup>。

<sup>38</sup> Quintain Estates社、Lend Lease社は、周辺の土地に関する開発を合併会社であるGreenwich Peninsula Regeneration社を通して行っているが、O2アリーナの運営には関与していない。



出典：報道資料を基に EY 新日本作成

図 2-16 事業スキーム

### C) 事業の特徴

O2 アリーナは、一旦運営が破綻した公共施設の再生という点で、特徴的な事例である。公共主導で郊外に整備された大規模ハコモノ施設が運営破綻したところを、民間主導で再生された点が特徴的である。一方、リース契約の内容についての見直しも実施されており、民間の利益は確保しながら、公共の財政への貢献も図られている。

MICE 施設の運営面においては、長期の契約によるメリットがあげられる。O2 は携帯電話事業者であり、AEG が命名権を売却しており、年間 600 万ポンド<sup>39</sup>の 10 年間の契約を行ってきた。2017 年に、命名権契約は 10 年間更新され、年間 1,000 万円から年間 1,500 万円の契約とされている。また、O2 アリーナ内の商業開発や周辺のホテル整備等、回収期間が長期となる投資も積極的に実施されている。イベント誘致の面においては、一例として、ATP ツアーファイナル<sup>40</sup>のような大規模なイベントを継続して開催する等、成果を上げている。

### (5) 先行事例にみる我が国のコンセッション事業に資するポイント

MICE 市場に対する民間事業者の理解と知識を生かし、採算性を確保できる事業運営を実現することが、MICE 事業における民間活用の意義であり、その視点から以下の点が我が国のコンセッション事業に資するポイントであると考えられる。

<sup>39</sup> The Guardian記事による

<sup>40</sup> テニスの男子プロツアーによる大会の一つ。年間ランキング上位の選手のみが出場する大会。

1 点目は、十分な官民の対話、交渉である。Palais Brongniart 運営事業においては、MICE 事業において実績を持ち、市場を良く知る民間の大手イベント会社が運営を担い、採算性を確保している。一方で、施設の保有者である自治体との間で、料金設定や施設の用途に関して継続的な協議を行い、両者の意思疎通を図りながら事業が運営されているという点は、今後の日本における MICE 施設運営の参考になると考えられる。

また、GL Events 社は、自治体が発注する前においても、経済モデル等についての民間事業者からの意見を聞くことが重要なポイントであると述べている。事業運営時に限らず、まず民間事業者の事業参加意欲を引き出すためにも、事業を計画し、入札を行う前の段階から十分な対話を行い、民間にとっても魅力的な事業モデルを作ることが必要である。

さらに、GL Events 社は、自治体に求める能力として、多様なステークホルダーとの調整能力を挙げている。MICE 施設は立地場所や周辺環境が集客力に多大な影響を及ぼす。例えば近くに似たコンベンションセンターが建設されれば、客の奪い合いが起こりうる。自治体側は施設周辺のステークホルダー、すなわち、ホテルオーナー、周辺企業、タクシー組合等との利害関係を協力しながら調整する能力が求められている。

2 点目は、設計整備段階からの運営視点の導入である。PEx Toulouse 運営事業では、計画段階で運営者を選定しており、運営予定者としての意見反映が可能となっている。これまで我が国のコンセッション事業では、新規整備の施設であっても、整備がほぼ終わった段階で運営者を選定される事例が主である。実際の運営者として選定されるまでに、施設の整備内容に関して意見等をする機会が設けられるケースは見られるが、運営者として選定される以前の段階での意見は複数事業者の内の 1 社でしかないことや、運営者の公募において提案上のポイントとするために運営事業者側が意見を控えること等の可能性もあり、実際に運営する視点からの意見が適切に反映されない可能性がある。Pex Toulouse 運営事業のように、実際に施設を運営し、収益に責任を持つ事業者の意見が反映されるスキームについては、我が国においても参考となるものである。

最後に、長期的に自由度を与えるスキームの構築も重要である。O2 アリーナについては、破綻からの再生という点で、公共側の施設に関する積極的な関与がなかった面もあるが、長期的な契約により、長期高額な命名権の売却、定期開催の大規模イベント誘致、周辺への積極的な投資開発が行われている。

## 2.2.3 クルーズ船ターミナル施設分野

### (1) クルーズ船ターミナル施設運営事業について

我が国の「PPP/PFI 推進アクションプラン(平成 30 年度改訂版)」(平成 30 年 6 月 15 日

民間資金等活用事業推進会議)において、前述の上下水道、MICE 施設や空港と並び、クルーズ船ターミナル施設も重点分野の一つに掲げられている。アジアにおけるクルーズ人口の増加が見込まれる中、我が国へのクルーズ船寄港促進に向け、ソフト面及びハード面における港湾機能の強化に民間事業者の経営手法や創意工夫が求められているところである。

しかしながら、特に港湾設備の整備に関しては初期投資額が大きいため、公共と民間の間でのリスク分担について十分な検討が必要となる。クルーズ船を含む港湾施設整備及び運営に民間を活用しているフランス等の先行事例において、公共と民間の業務分担及びリスク分担に対する考え方に着目して調査を行った。

## (2) 先行事例 1: マルセイユ港整備・運営事業<sup>41</sup>

### A) 事業概要

マルセイユ港は、地中海に面する港湾であり、国が設立した EPIC<sup>42</sup>と呼ばれる公的法人である Grand Port Maritime de Marseille (GPMM) が管理している。GPMM は、マルセイユ港の他に隣接するマルセイユ=フォス港も管理している。マルセイユ港が、旅客と貨物を扱っているのに対して、マルセイユ=フォス港は貨物専門であり、施設規模もマルセイユ港より大きいという特徴がある。

マルセイユ港では、クルーズ船ターミナル事業は重要な要素であり、クルーズ旅客数は年間 170 万人に及び、近年 200 万人に達すると見込まれている。

GPMM は、2011 年より 25 年契約で、Marseille Provence Crouse Terminal (MPCT) 社と DSP 契約 (コンセッション契約) を締結している。それ以前は GPMM が直営でクルーズ船ターミナルの整備運営をしており、クルーズ旅客数は年間 30 万人であった。

---

<sup>41</sup> GPMMへのヒアリングによる

<sup>42</sup> Établissement public à caractère industriel et commercial。日本語では商工業的公施設法人とも訳出され、日本の制度でいうと独立行政法人、地方独立行政法人のように公的な主体でありながら、法人格は自治体と異にする主体。



図 2-17 マルセイユ港クルーズ船ターミナル

## B) 事業スキーム

DSP 契約を落札したのは主要クルーズ船社である、MSC 社、Carnival Cruise Lines (カーニバル・ライン) 社の子会社である Costa (コスタ) 社及びギリシャの Luois Cruises (ルイス・クルーズ) 社からなるコンソーシアム<sup>43</sup>であった。当該コンソーシアムは、運営権者としての MPCT 社を設立した。ただし、ルイス・クルーズ社は後に倒産し、保有株式は MSC 社とコスタ社に譲渡された。出資比率は、当初は、MSC 社とコスタ社が 4 割ずつ、ルイス社が 2 割であり、現在は MSC 社とコスタ社が半数ずつとなっている。

---

<sup>43</sup> 他の主要クルーズ船社であるロイヤル・カリビアン社のコンソーシアムも競争に参加した。