

平成26年度 第1回 官民連携推進協議会

事業継続方策としての多様な官民連携について

2014.8.20

パシフィックコンサルタンツ株式会社  
PFI・PPPマネジメント部  
鳥谷 一郎

[www.pacific.co.jp](http://www.pacific.co.jp)

# CONTENTS

1. 官民連携導入目的の明確化
2. 変化する官民連携の形態
3. 官民連携でのコンサルタントの役割



# 1. 官民連携導入目的の明確化

[www.pacific.co.jp](http://www.pacific.co.jp)

## 何のため、誰のために官民連携を進めますか？

これまで・・・受動的・対処療法的な対応が中心

- ①コスト縮減
- ②技術者不足への補填
- ③維持管理体制の強化
- ④危機管理体制の確保



仕様発注による委託が大半  
発注方式はコスト重視の一般競争  
入札が主流



これから・・・より能動的・戦略的な対応が求められる

- ①官民一体での技術者確保
- ②運営基盤維持・強化
- ③危機管理体制の強化
- ④コストの適正化



性能発注による官民連携を進め民間の資金、技術、ノウハウ、人材等を有効に活用  
発注方式は受託者の技術力等を評価する総合評価方式が適当

## 何のため、誰のために官民連携を進めますか？

### 事業継続方策としての官民連携の推進

水道利用者に今後とも安心・安全な水道を供給し続けるためには確実な事業継続が必要です。このために、事業全体として確実かつ持続的な技術継承の仕組みを官民が連携し一体となって構築していく必要があります。

### 官民連携の目的を明確にするために必要なこと

自らの事業の現状(人・物・金)及び見通しの把握

ABC分析等

内部組織・業務分析を踏まえた人材育成、技術継承、組織再構築計画の策定

公共が今後とも担うべき役割・責任の明確化、民間に委ねる業務領域の明確化

履行監視(モニタリング)手法、体制の検討

**事業の実情にあった官民連携手法の検討・選択**

## ■ 実情にあった官民連携手法の選択に向けた留意点

官民連携手法は、安心、安全を確保しつつ、強靱で持続的な運営を行い、事業を継続させていくための有効な一方策であり、事業の実情にあわせ適切な手法を採用する必要があります。

### 《留意すべき視点》

- 官民連携導入時期の見極め ⇒ 現状は公共でイニシアティブをとり導入について検討可能
- 履行監視、モニタリング手法・体制の構築 ⇒ 実情にあった手法・体制をFS段階から検討
- 災害時を含む非常時の対応 ⇒ 官民一体で万全な対応体制を維持・強化
- 性能発注範囲の拡大 ⇒ 民間の創意工夫、技術力等が発揮可能な発注を考慮
- 事業パートナーとしての民間の育成 ⇒ 人材育成・技術継承の視点で長期契約を考慮
- 段階的な官民連携範囲の拡大 ⇒ 事業の実情にあわせ段階的に拡大
- 適切な委託、事業費用の設定と確保 ⇒ 適正額の積算、市場調査での事前検証

### 【単独で適正な事業費用を確保できない場合の対応措置】

- 業務範囲・規模拡大(対象業務・施設・期間等拡大、3条⇒4条範囲への拡大)
- 周辺事業との共同委託、共同事業化(発展的広域化)
- 他事業(下水道事業等)との複合化
- 公有地活用、民間事業との複合化

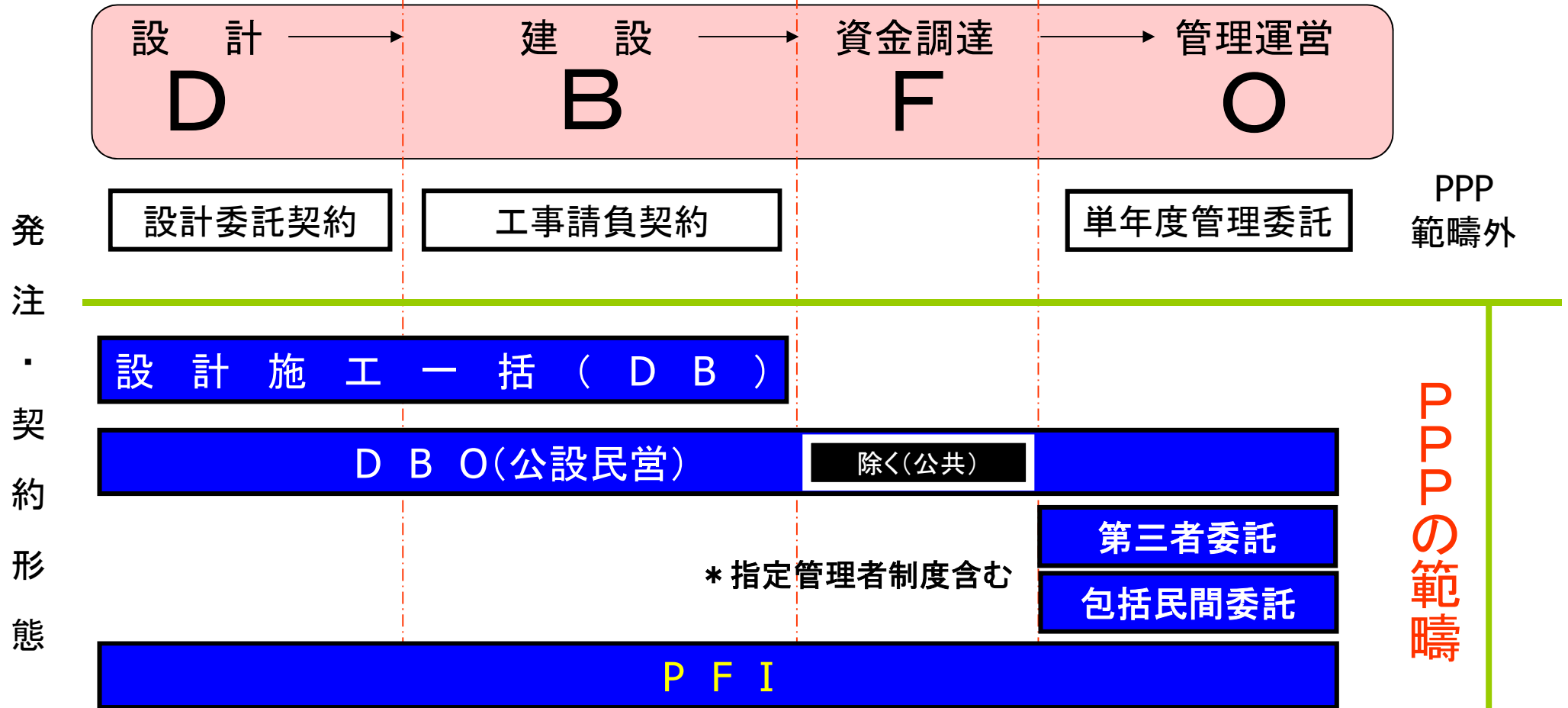


## 2.変化する官民連携の形態

[www.pacific.co.jp](http://www.pacific.co.jp)

# 官民連携（PPP）の分類

- 通常の定義 **P**ublic-**P**riate-**P**artnership <=> **P**riate **F**inance Initiative



「PPPの中にPFIは含まれる」、「PFIとPPPを明確に別ものと捉える」といったケースバイケースでの使い分けがなされているのが現状。



水道事業における官民連携手法の比較

事業方式	DB+包括(第三者)委託(O)	DBO	PFI(BTO)
契約スキーム			
設計・建設 運営・維持管理	別主体が実施	(実質的に)同一主体が実施	同一主体が実施
施設所有権	公共	公共	公共
初期投資に 関する資金調達	公共(補助金+起債+一般財源)	公共(補助金+起債+一般財源)	民間(出資金+プロジェクトファイナンス) 公共(補助金+起債)
財政面での効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能発注(DBや包括委託)での民間ノウハウ発揮により、コスト縮減効果を期待可能。</li> <li>ただし、資金調達は従来方式と同じく公共で行うため、資金調達上の効果はない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能発注・DBとOの一括発注での民間ノウハウ発揮により、コスト縮減効果を期待可能。</li> <li>ただし、資金調達は従来方式と同じく公共で行うため、資金調達上の効果はない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能発注での民間ノウハウ発揮により、コスト縮減効果を期待可能。民間資金活用はあるものの、資金調達の大部分を補助や公共起債が占めるため財政負担の平準化効果は限定的。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間による資金調達がなく、金融機関のチェック機能は働かない。</li> <li>建設工事については建設JVと請負契約を、維持管理業務は別の維持管理会社と包括的民間委託契約を締結する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間による資金調達がなく、金融機関のチェック機能は働かない。</li> <li>建設工事については建設JVと請負契約を締結する。(建設業法上建設会社に限定される)</li> <li>よって、維持管理委託契約と合わせ複数の契約締結が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者への支払いは、施設完成・引渡し後の一括払いとなる。残りは割賦払いとして平準化が可能。</li> <li>BOTを採用した場合、施設の所有で税制面での不利となるため、施設を公共が所有するBTOが前提となる。</li> </ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来の契約形態で対応できる。</li> <li>設計・建設と運営・維持管理の連携を確保するには工夫が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来の契約形態で対応できる。</li> <li>設計・建設と運営・維持管理の連携が確保でき大きな導入効果が期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI法に準拠した手続きが必要。</li> <li>民間が資金調達を行うため、事業に対し金融機関の監視機能が働く。</li> </ul>

## ■ 水道事業における官民連携の動向

### 《包括民間委託、第三者委託》

- 施設運転維持管理の**第三者委託**、包括委託
- 管路維持管理業務の包括委託
- 料金関係業務、窓口業務の包括委託

一括委託事例あり

### 《浄水場(特に膜ろ過)整備運営事業》

- PFI,DBO,DB,DB+0手法を活用した施設の設計・建設

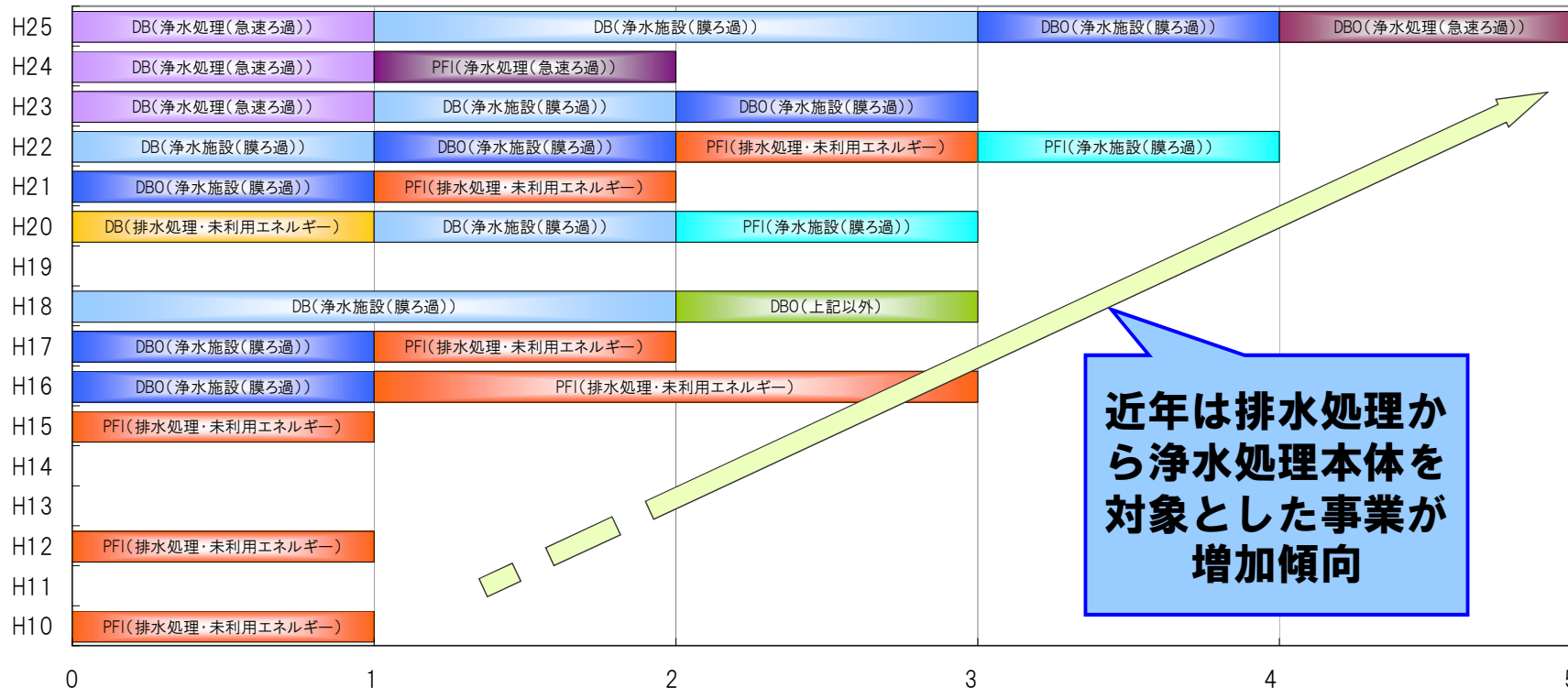
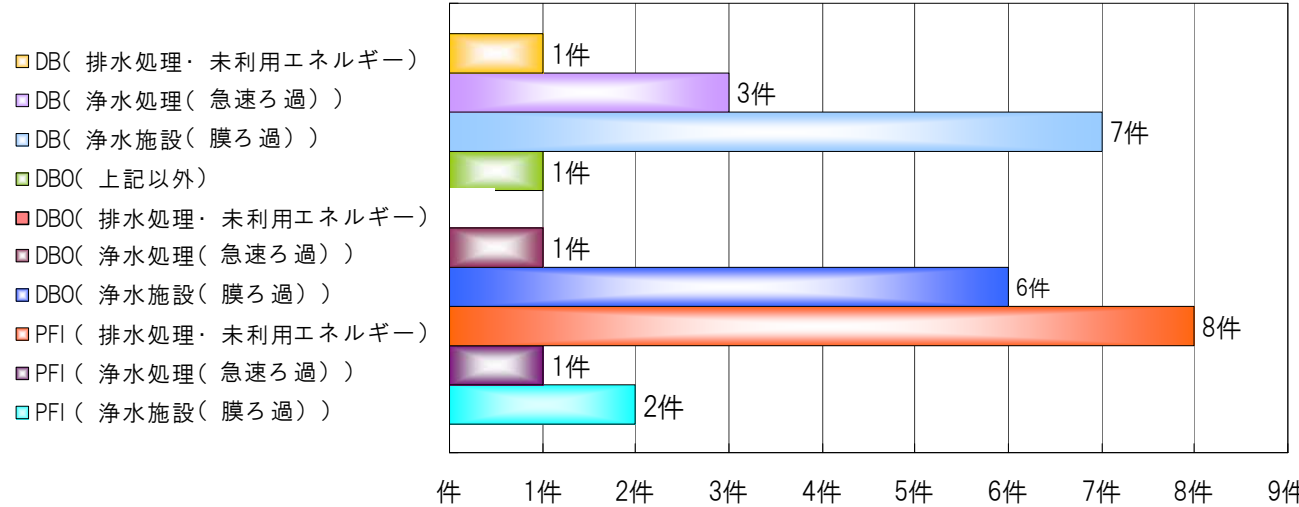
および施設の運転維持管理の一括発注・・・近年増加傾向

### 《浄水場(特に排水処理)整備運営事業》

- PFI,DBO手法を活用した排水処理施設の設計・建設

および施設の運転維持管理、発生汚泥、余熱等の有効利用の一括発注・・・大規模事業体

# 水道事業にPPP事業の導入事例

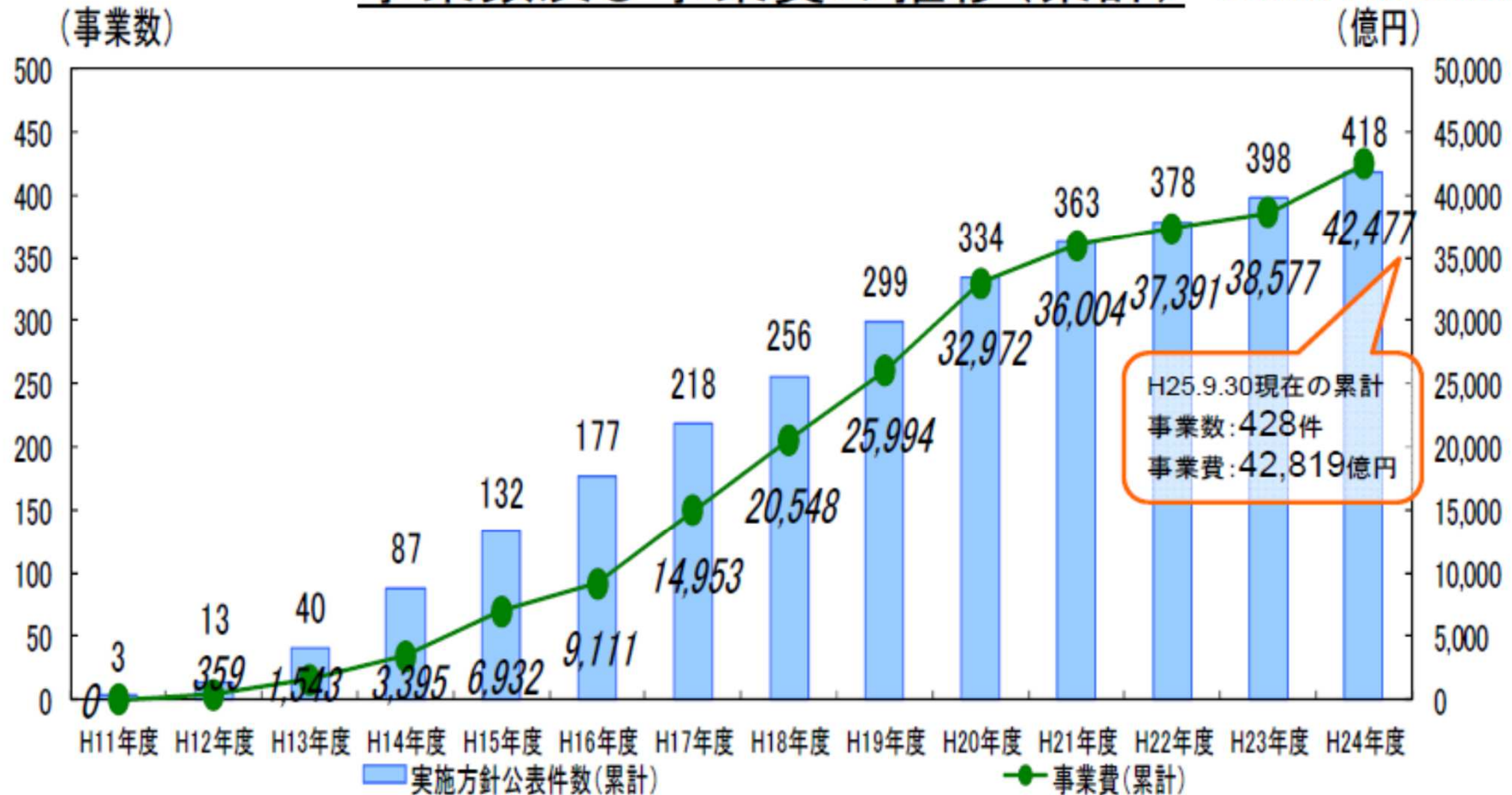


近年は排水処理から浄水処理本体を対象とした事業が増加傾向

# PF I 事業の実施状況

- ・約13年間で約410件、約4.2兆円の事業規模

事業数及び事業費の推移(累計) (平成25年9月30日現在)



## ■ 平成23年PFI法改正

厳しい財政状況 + 社会資本の整備更新の必要性



PFIの積極的活用が必要 + 海外市場への進出を拡大



### 改正内容

- ① PFI対象施設の拡大
- ② 民間事業者による提案制度の導入
- ③ 公共施設等運営権の導入
- ④ その他（民間資金等活用事業推進会議の設置等）

## 平成25年 PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン

財政健全化 + 真に必要な社会資本の整備・維持更新



できるだけ税財源にたよることなく、かつ、民間にとっても魅力的な事業を推進



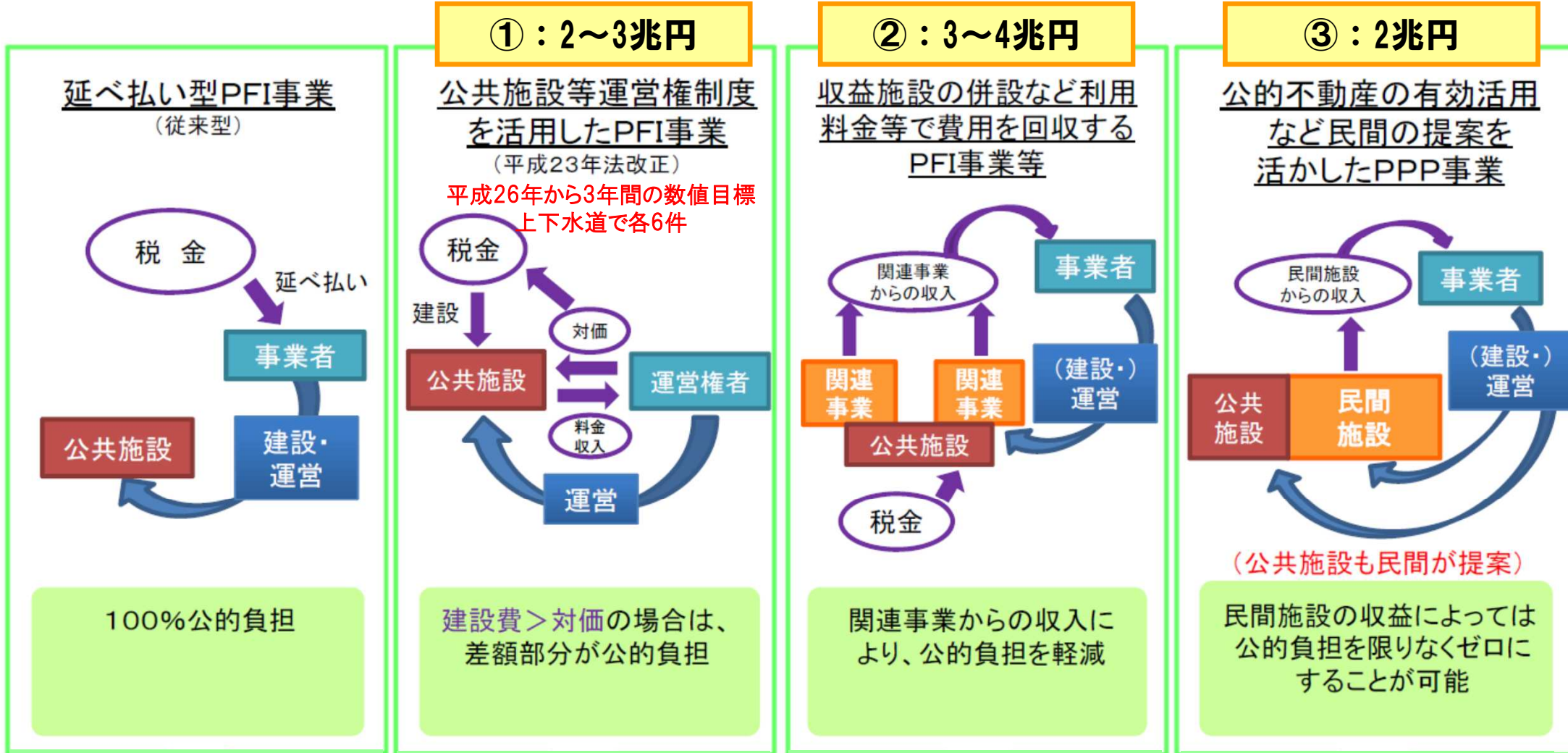
### アクションプラン概要

- ①公共施設等運営権制度を活用したPFI事業：2～3兆
- ②収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPFI事業：3～4兆
- ③公的不動産の有効活用など民間の提案を活かしたPPP事業：2兆円
- ④その他の事業類型（業績連動の導入、複数施設の包括化等）：3兆円



今後10年間（H25～34年）で12兆円規模

# PPP/PFIの抜本改革



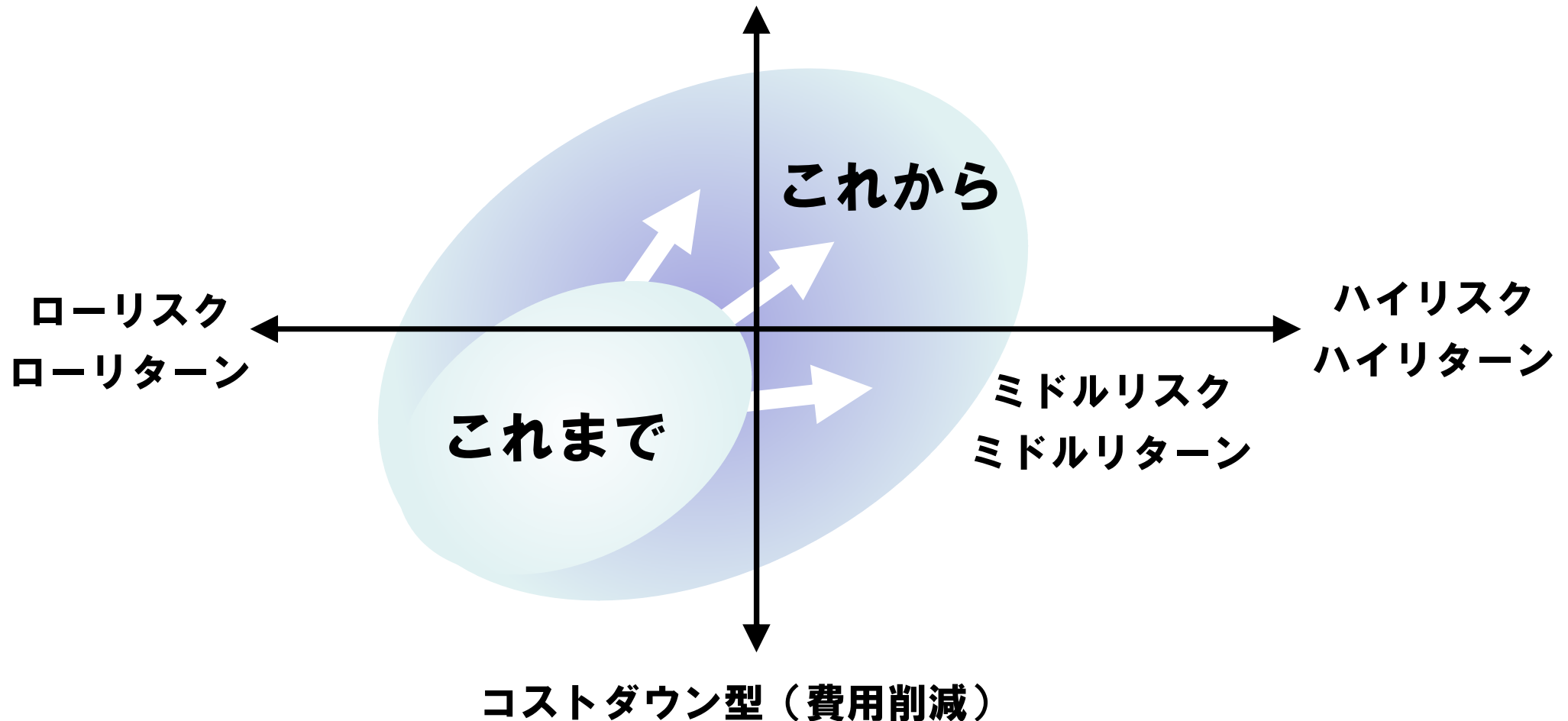
**④ : 3兆円**      **その他の事業類型（業績連動の導入、複数施設の包括化等）**

# 価値創造型PFI・PPPの考え方

民間企業にとっても魅力的なPFI・PPPに向け

費用削減(コストダウン)・効率追求 ⇒ 価値創造(バリューアップ)・効果追求

バリューアップ型 (価値創造・収入増大)





## ■ 「価値創造」を生み出す源

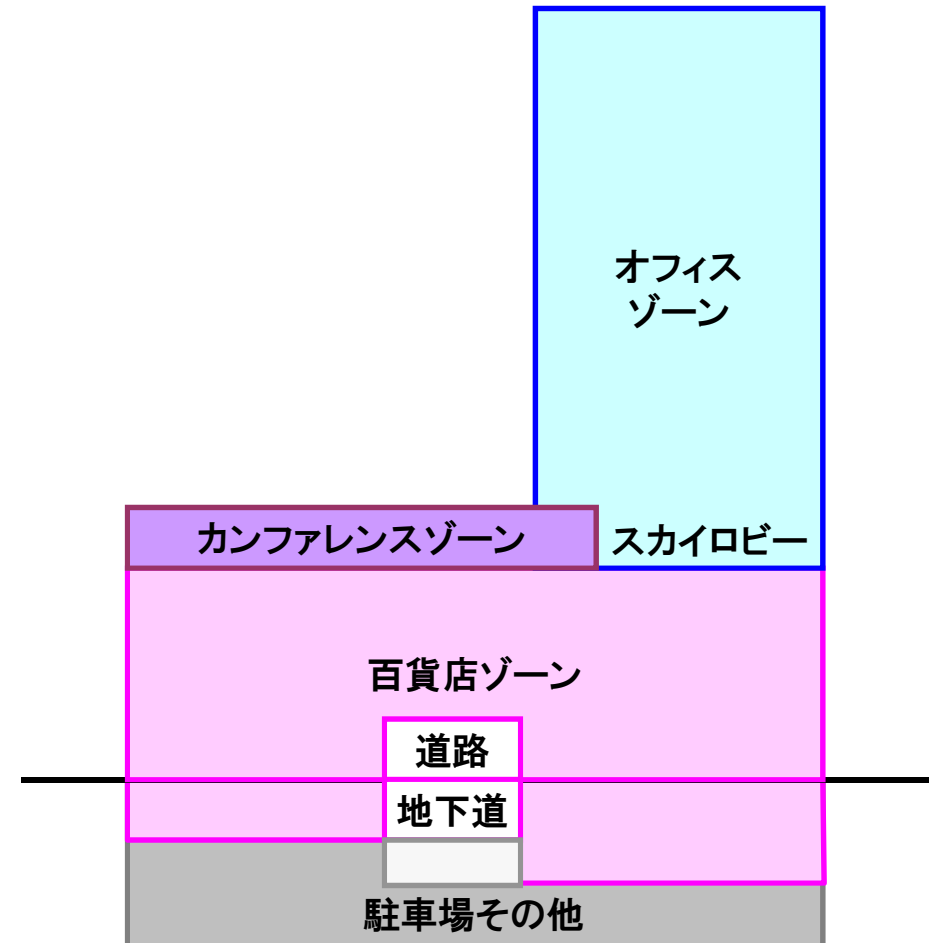
- ① 公共の余剰空間・遊休資産の活用
- ② 関連複数機能の一括委託による相乗効果
- ③ 事業規模拡大によるスケールメリット
- ④ 公共主体・地域団体等との新しい連携
- ⑤ 柔軟性のある料金体系
- ⑥ 自律的なサービス向上のインセンティブの仕組み
- ⑦ 上記を可能とする整備・運営各段階での規制緩和

## 【先進事例】

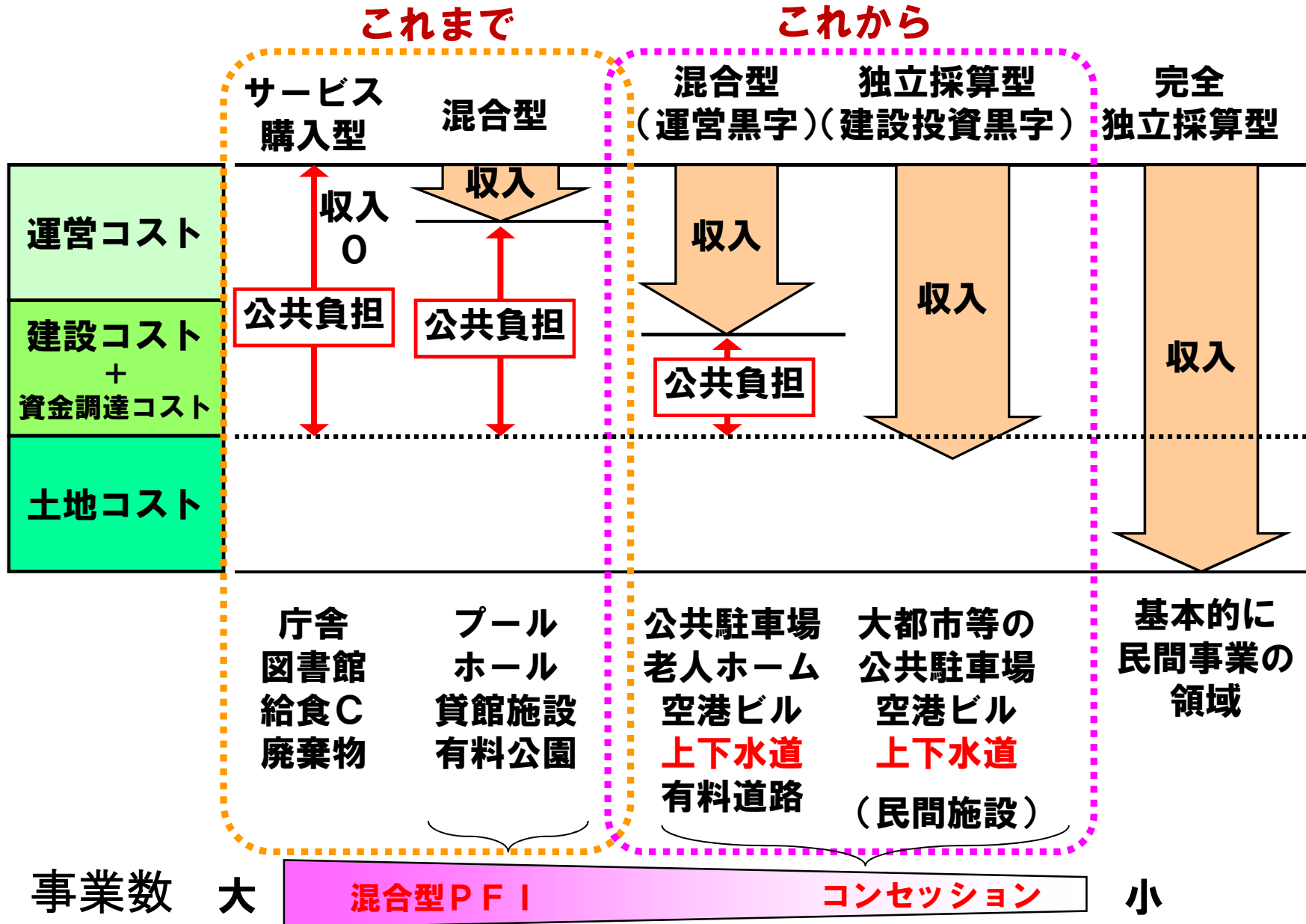
### ○梅田一丁目地区 大阪神ビル・新阪急ビルの建替計画

「大阪市の都市計画審議会は3月27日、JR大阪駅前前の阪神百貨店梅田本店が入居する大阪神ビルディングとオフィスなどが入居する新阪急ビルの2棟を、市道をまたぐ一体のビルに建て替える計画を承認し、都市再生特別地区として決定した。国土交通省によると、既存の公道の上空にビルをつくる計画が認められたのは、全国で初めてとなる。」

日経BP社ケンブリッジ2013. 4. 12記事

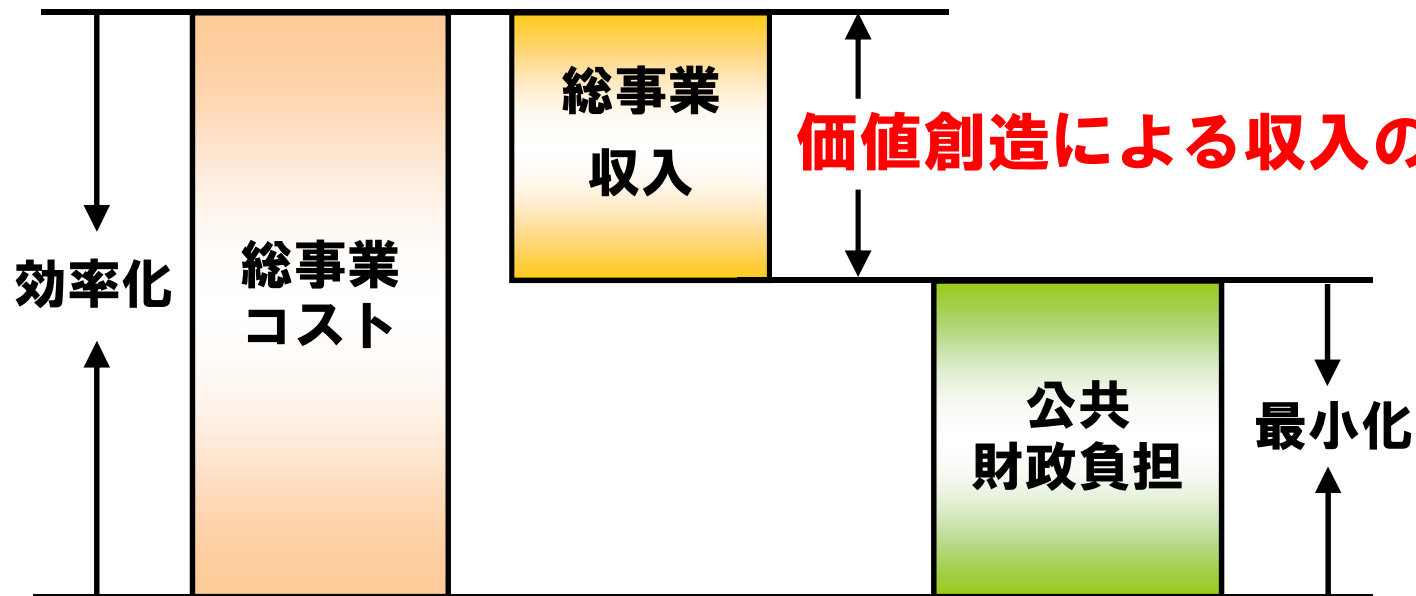


# 公共施設の事業性類型



## ■ 価値創造型PFI・PPP事業のイメージ

- コストダウンよりむしろ「価値創造」に民間のノウハウを発揮してもらい、収入増の最大化を図る。
- 「価値創造」による収入増による「官民Win-Win」を実現する。



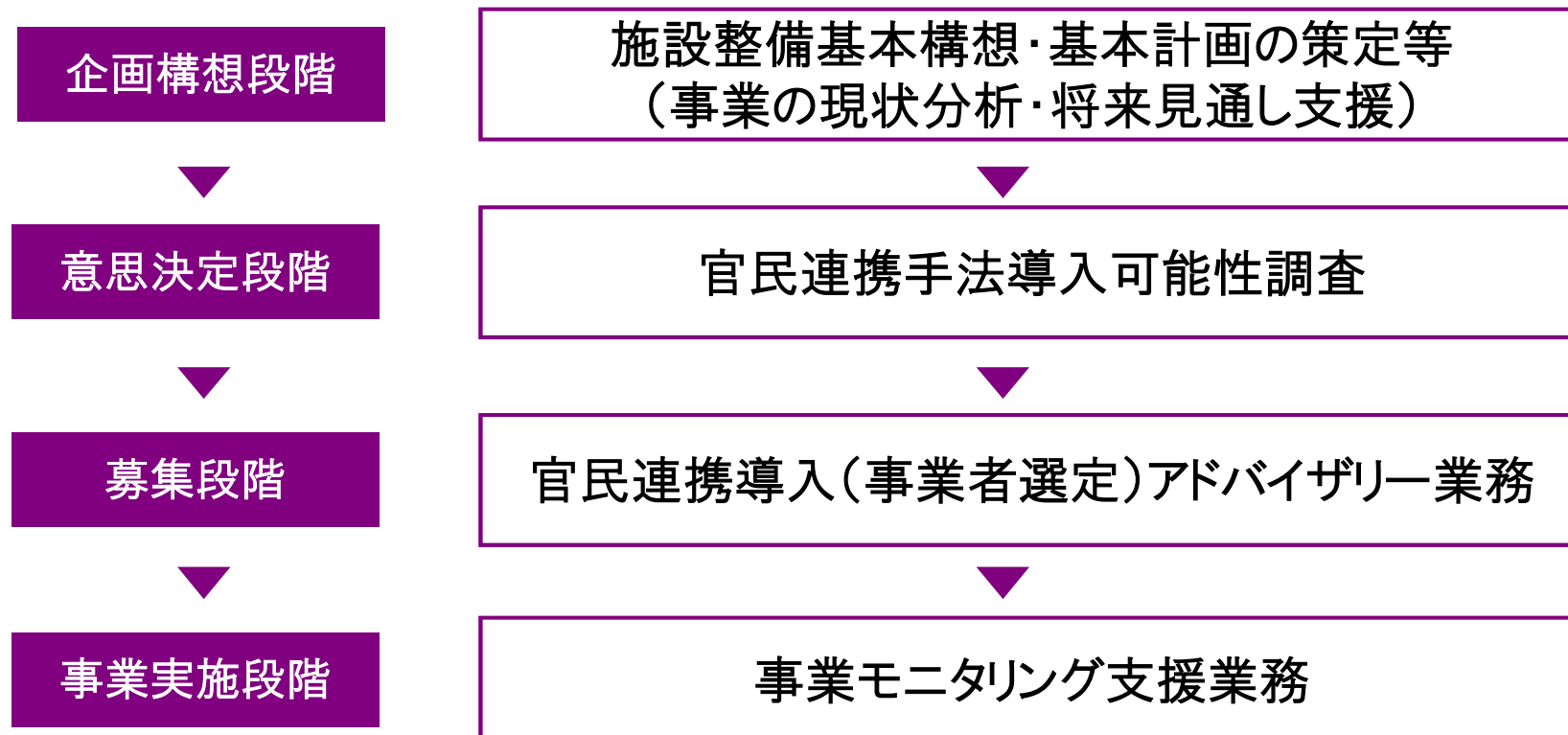


### 3.官民連携でコンサルタントの役割

[www.pacific.co.jp](http://www.pacific.co.jp)

## 提供可能なサービス

- 水道分野での官民連携手法を用いたプロジェクト、事業の企画構想段階から実施段階に至る、全ての過程でアドバイザーコンサルタントとして支援を行うことが可能です。
- コンサルタントも官民連携における民間パートナーの一員として水道事業の持続的な運営に寄与していきます。
- アドバイザーコンサルタントの選定は、技術力や実績等を評価する総合評価方式の採用を検討お願い致します。



## 価値創造型の官民連携の模索

- 今後は水道分野の事業領域に捉われず、幅広い公共施設やサービス分野と多様なPFI・PPP事業手法を組み合わせ、民間の力を活かした価値創造型の官民連携手法を模索していくことも必要になると考えます。



ご清聴ありがとうございました。

We add value for a bright future.  
**PACIFIC CONSULTANTS CO.,LTD.**

[www.pacific.co.jp](http://www.pacific.co.jp)