

PPP／PFIの“道しるべ”役を目指して

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部長・PPP／PFI推進センター長 佐竹 俊哉

今、防災・減災を踏まえた新たな国土づくりや、社会資本の老朽化への対応が我が国喫緊の課題としてクローズアップされている。しかし、国・地方の厳しい財政状況、人口減少や産業構造の変革に伴う社会資本へのニーズも変化しており、すべてをこれまで通り維持・更新していくことは現実的でなく、十分な検証による選択と集中、民間事業者による経営ノウハウや資金の活用『PPP／PFI』が益々重要となっている。

PFIについてみると、1999年にPFI法が制定されて以降、これまで実施されてきた事業は、公共団体側の財政負担を平準化しつつ、公共施設を効果的・効率的に整備する「延べ払い型（サービス購入型）」が主流であった。民間事業者の関わり方は、主に施設整備が中心で、自らの経営ノウハウを活かした維持管理や運営を担うケースは必ずしも多くはなかった。しかし今後は、高度経済成長期以降大量に建設、整備された公共施設やインフラが、そろって更新時期を迎える。国・地方の財政制約を踏まえると、2030年代後半から新設投資はおろか、既存施設の更新資金も賄えなくなってしまうとの試算もある。こうした状況から、PPP／PFIへの期待と必要性が高まっているが、今までのような「延べ払い型」のPFI事業が中心では、根本的な課題の解決にはならない。これからは新設、更新、維持管理・運営のいずれにおいても、民間事業者がより自らの事業ノウハウを活かしたり、経営全体を担うことにより、ライフサイクルコスト削減やサービス向上を実現するようなPPP／PFIが求めら

れる。

このような現状に対して、国は2011年にPFI法を改正し、コンセッション方式や民間事業者による提案制度を導入した。安倍政権の日本再興戦略にもPPP／PFIの重要性が盛り込まれ、今後10年の目標事業規模（現状の約3倍、10～12兆円）が提示されたことによって、公共団体、民間事業者など関係者が一気にアクションを起こすきっかけとなっている。また昨年10月には、公共インフラ分野への民間投資を喚起し、財政負担軽減や民間の事業機会創出を図る目的で、独立採算型等のPFI事業に対するリスク性資金を供給する（株）民間資金等活用事業推進機構も創設されたところである。

このようにPPP／PFI推進に向けた環境は整備されてきた一方で、その活用主体（発注者）となる地方公共団体側には悩みが多い。そこで、私自身が地方公共団体の担当の方々とお会いし最近感じていることを少し述べてみたい。

一つ目は、公共と民間との役割とリスク分担（WIN・WINの関係構築に向けて）についてである。公共団体が財政負担をなるべく軽減しながら、公共施設等の更新や運営を行うことは、その分リスクを民間がより負担することにつながる。今後はコンセッションをはじめ、需要リスク等を伴う多様なPPP／PFI事業が見込まれ、従来に比べて民間がよりリスクとリターンを負担するような応用難度の高いプロジェクトも増加することが予想され、どのような条件設定であれば民間事業者が参画に踏み切れるのかという

見極めが難しくなってくる。言い換えれば、この点を間違えると誰も担い手が現れないという事態にもなりかねない。これまでのように、公共団体主導で事業内容や公民の役割・リスク分担を決めていくという手法ではなく、早い段階から地域住民にとっての利用価値や民間の意向を反映させていく必要がある。そして、事業採算性の評価等を踏まえた適切な公民の役割分担とリスク分担の設定が重要である。

二つ目は、民間事業者側からのビジネス提案の活用についてである。今後民間事業者は、どのように公共団体を上手く使いこなすかを考えていかなければならない。公共団体の潜在的なニーズを把握した上で、公民双方にメリットのある事業やスキームを早い段階から提案する姿勢が期待される。それは自らのビジネスチャンスにつながることである。しかしそのためには、公共団体側からあらかじめ一定の情報開示を行うことが重要であり、それは公共団体の取り組み姿勢を地域住民や民間事業者に示すことにもなる。また、民間事業者からの提案を促すためにも、付加価値のある提案内容を適切に評価し、提案者には一定のインセンティブを与えることも重要である。千葉県我孫子市では、市が実施しているすべての事業を対象に、委託や民営化の提案を募集し、寄せられた提案は、市民と専門家を含めて検討され、特に優れた提案の場合は随意契約を認める可能性もあるという先進的な取り組みが行われている(我孫子市「提案型公共サービス民営化制度」)。

今まさに、公共団体、民間事業者の双方に従来の発想からの転換が求められていると言えよう。

三つ目は、地方公共団体のノウハウの取得・形成についてである。例えばPFIはPPPの一手法に過ぎず、他に様々な公民連携の事業化手法があるが、どの事業にどのような手法を適

用すればよいかを判断するのはそう容易ではない。そもそもそれ以前に、どの事業がPPPでの事業化に適しているのかをどう見極めるかといった問題もある(福岡市の「最適事業手法検討委員会」は先進的な取り組みとして参考になる事例である)。また国ではPFI導入可能性調査等様々な支援メニューを用意しているが、その内容や活用方法も地方公共団体の担当課レベルまで行き届いているとはいえない。PPPの有効性に気づいている地方公共団体でも、「具体的にいつ、何をどうすればよいのか」と悩んでいるケースが多い。まさに今、様々な課題に的確にソリューションを提供できる役回りの存在が求められている所以でもある。

このような現状を踏まえ、DBJは昨年6月に「PPP/PFI推進センター」を設置した。地方公共団体や民間事業者等からの相談への対応と、地域金融機関との連携を強化する目的で、これまでの経験やノウハウを生かし、より川上段階からのPPP/PFI活用のためのアドバイザーを提供し、プロジェクトをコーディネートする体制を整えた。PPP/PFIの推進に向けて適切な“道しるべ”としての役割を担えるようにきめ細かくお手伝いをしていきたいと考えている。そして、日本の社会資本整備が、これからの地域の活性化・発展を見据えた有効な公共インフラを提供するように、また魅力ある公共ビジネスとして成長していけるように情熱をもって取り組んで参る所存である。