2011年7月29日　日経産業新聞（6面）掲載

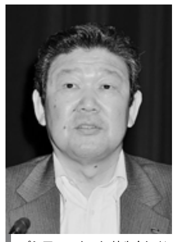
NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2011

官民連携（PPP）による新たな公共サービス市場の展望

社会インフラなどの公共サービスに民間企業の資金や技術、ノウハウを取り入れる取り組みが広がっている。民間企業が計画・建設・運営といったプロジェクト全般に携わる官民連携（PPP）は、国内外で新たな公共サービス市場を創出するものとして注目が集まる。このほど東京・大手町の日経ホールで開催された日経産業新聞フォーラム２０１１「官民連携（ＰＰＰ）による新たな公共サービス市場の展望」（主催＝日本経済新聞社、協賛＝パシフィックコンサルタンツ）では、ＰＰＰの可能性と民間企業が果たす役割について、各分野の専門家が活発に意見を交わした。

民間の資金や技術を導入　ＰＰＰで公共部門活性化

協賛社あいさつ



パシフィックコンサルタンツ社長　長谷川 伸一氏

新たな社会的役割担う

日本は現在、高度経済成長期に整備した社会資本と公共サービスを、低成長・人口減少のなかでいかに維持、更新していくのかという大きな課題を抱えている。そこでＰＰＰを導入し、民間企業が一層力を発揮することが期待されている。

多くの民間企業がＰＰＰに参画することにより知恵と資金の好循環による新しい市場が生まれ、公共サービスへの高い信頼が得られる官民の連携が実現すると考える。

当社は総合建設コンサルタントのリーディングカンパニーとして、これまで60年間にわたり技術面のノウハウを提供し、社会資本整備に関わってきた。これからは新しい市場に向け、「技術コンサルタント企業」から「事業マネジメント企業」へと飛躍し、新たな社会的役割を発揮していくことが使命と考える。

基調講演　官民連携（ＰＰＰ）による公共サービスマネジメントにおける公共の役割

早稲田大学客員教授　杉田 定大氏

規制緩和し、参入機会増を

日本の行政は、税収の減少や過去の公債償還で財政が逼迫する一方で、社会インフラの老朽化による整備や医療・福祉サービスなどの支出が増加を続けているのが現状だ。行政が限られた予算をやりくりしながら今後も国民に十分なサービスを提供していくためには、事業そのものを抜本的に見直す必要がある。ＰＰＰは、地域再生と産業発展に寄与するものとして期待されている。

ＰＰＰの推進には、規制緩和によって企業が参入できる機会を増やすことが必要だ。企業が公共施設などの運営権を取得できる「コンセッション方式」を導入すれば、利用者のニーズに細かく対応したサービスを提供できる。

これまでは、行政のほうにプラントやエンジニアリングに関する技術・ノウハウが乏しかった。そこで公務員が民間に出向してノウハウを吸収し、行政に生かすことがＰＰＰの活性化につながる。ノウハウの吸収は公共部門の調達のプロを育成する意味でも重要だ。企業は魅力的なＰＰＰの案件を主体的に提案することが求められる。「ローリスク・ローリターン志向」では革新的なプロジェクトは実現できない。リスクをきちんと取るためには、リスクマネジメント手法を海外から学ぶ必要がある。コンサルティング機能の充実・強化も欠かせない。

アジアを中心とした途上国や新興国でもＰＰＰによるインフラ整備が徐々に進行しており、日本政府も海外展開に力を入れている。例えばベトナムでは、大阪市水道局と日本企業が手を組んで「ホーチミン省水型・環境調和型水循環プロジェクト」に参画している。これは行政の水道運営ノウハウと、企業のプラント技術を結実させようとしている典型例だ。今後も官と民が力を合わせて国際競争力を高めることが期待される。

先日発生した東日本大震災では、東北を中心とした広大な地域が壊滅的な被害を受けた。ＰＰＰは被害地域のインフラ復興でも大きな役割を担うだろう。今後はＰＰＰを国内外で一層推進していくことが日本再生の鍵と考える。

プレゼンテーション１　新たな公共サービス市場の展望

パシフィックコンサルタンツ主席アドバイザー　亜細亜大学講師　塩原 英雄氏

３者が対等の立場で連携

２０１０年から25年間、日本で社会インフラを維持・管理していくためには、人口の減少を考慮しても年平均20兆円が必要となる。今年度の公共事業の予算が国・地方を合わせて11兆円であることを考えると、毎年9兆円が不足する計算だ。このことは社会インフラが現状を維持できずに劣化してしまうことを意味する。今後も十分な公共サービスを提供し続けるには、マネジメントシステムのパラダイムシフトしか道はない。

これまでの公共サービス市場は、行政が事業構想から設計、建設、運営・管理までのバリューチェーンを主導し、企業は部分ごとに参画してきた。この方法だと各部分で企業の業務が重複し、効率性に問題があった。

それに対して「新しい公共」とは、市場の資金をうまく活用しながら様々な企業の参入を促すシステムだ。

行政・市民・企業の3者が対等の立場で公共サービスのマネジメントに携わることで、はじめて社会全体が豊かさを享受できる。そのなかで企業の役割は、公共サービスの提供と、その対価としての利益の追求を一体化することだ。

当社はコンサルタント企業として60年間、国内外のインフラ事業に携わってきた。その実績と経験を生かし、これからは公共サービス市場に新たな価値を付加する「インフラマネジメント企業」に自己変革する。具体的には「地域価値を創造する」という明確なビジョンのもと、公共サービス全体に主体的に参画することでバリューチェーンをつなぎ、市場を広げていく役割を担っていく。

新たな公共サービス市場は発展途上で、今後さらに成長するだろう。われわれ企業がこの市場に臨む際、受け身ではなく「自らイノベーションを起こす」という積極的な姿勢が求められる。

プレゼンテーション２　英国における社会資本投資による成長戦略

Director John P Ltd　ジョン・ピルキントン氏

計画段階から企業が参画

私は20年近く、英国で数多くのＰＰＰプロジェクトに携わってきた。その間にＰＰＰは大きく変化を遂げ、発展してきた。

保守党のサッチャー政権だった1992年、公共サービスに民間の資金やノウハウを活用するＰＦＩ（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）というアイデアが登場した。その後4、5年間はルールづくりに費やされた。97年に労働党に政権が交代すると、ＰＦＩはＰＰＰという名称に変わった。

ＰＰＰでは、企業によって設立された特別目的会社（ＳＰＣ）が行政に代わって公共施設の建設や運営などをする。行政はＳＰＣに維持・運営費用を毎年定額で支払い、ＳＰＣは契約期間満了時に施設を行政に引き渡す仕組みになっている。

従来のアウトソーシングは業務の見直しによって効率化を図り、コストを削減する。一方でＰＰＰはプロジェクトの計画段階から企業が参画して、効率性の高い施設の建設やＩＴ（情報技術）システムの導入により、初期段階から大幅なコストダウンを実現するのが特徴だ。英国では病院や学校、宿泊施設、道路などがＰＰＰで運営されており、年平均で55件、これまで920件のプロジェクトが生まれた。

現在も進行している702プロジェクトの行政側の責任者を対象に調査したところ、およそ70%が「ＰＰＰの契約は有効」「民間側と良好な関係を築けている」と回答した。その一方で「民間側に支払うお金について理解しているか」という問いに対し「はい」と回答したのは45%にとどまる。

これからの行政は「賢いクライアント」になる必要がある。すなわちＰＰＰの仕組みや契約内容を熟知し、自分たちで考え、判断することだ。そのためには正確なデータ収集力、経験、明確な責任体制、そして効率性の高いプロジェクトに挑み続ける熱意が求められる。

パネルディスカッション　新たな公共サービス市場実現のための環境整備

パネリスト
杉田 定大氏
塩原 英雄氏
三井物産戦略研究所　プロジェクトエンジニアリング室長　美原 融氏
コーディネーター
関東学院大学経済経営研究所長　経済学部教授　大住 荘四郎氏

世界的潮流と課題

大住　ＰＰＰの背景にあるのは「ニュー・パブリック・マネジメント」と呼ばれる、公共部門改革の世界的な潮流であり、思想である。民間企業の経営手法や考え方を導入して顧客価値を創造し、住民のニーズに応えながら、いかに公共部門を効率化し、活性化するか。ＰＰＰは本来、そのための有効なアプローチの一つだ。

ところが日本では、官の仕事を民に安く移転する「官製下請け」になってしまっている。決まりきった縦割り業務の発注といった視点ではプロジェクトマネジメント的な発想のビジネスモデルは生まれず、イノベーションも期待できない。価値を創造し、新しい公共サービス市場を創出する上での課題について伺いたい。

美原　利潤追求と公共目的は相反し、民への対価は安いほど正しいとする考えが、官民の関係性をゆがめているように思われる。民が積極的にリスクを取り、適切なリターンを得る。この点を官民が互いに正しく理解し、双方がイノベーションを発揮できる環境・制度・体制をつくることが重要だ。

具体的には、段階的選抜や競争的対話など競争性・公平性を担保しながら、民間の提案を積極的に採用するような制度を取り入れるべきだ。また案件形成へのモチベーションを高めるためには、リスク準備引当金や長期修繕積立金の損金算入、減価償却と契約期間の一致といった施策も必要だろう。

日本の場合、補助金や低利融資による支援が多いが、成果を上げて初めて支援する仕組みにしたほうがリスクマネーは入ってきやすい。政府は市場を活性化し、健全な競争環境を創出することに政策のポイントを当てるべきだと考える。

美原氏

民間提案の積極採用を　美原氏
性能・サービス水準加味　杉田氏
ＳＲＩ促す仕組み必要　塩原氏

杉田　公共サービスを民間に開放することによって、欧米では多くの新しい企業が創出された。価格だけではなく、性能やサービス水準を加味して決めていくための様々なプログラムを用意し、イノベーションを促進するような工夫をしているからだ。

以前、英国で競争的対話方式の前段階の場に居合わせたことがあるが、小児病院のスペックやサービスについて、官民がどんどん意見を出し合い、活発にディスカッションしていた。日本の提案公募に比べて意見を出しやすく、透明性が確保されている点で学ぶべきところが大いにある。会計法を含めた調達改革は重要だ。

塩原　新しい公共サービス市場の資金ソースの一つとして社会的責任投資（ＳＲＩ）があり、米国では年金・保険資金の18・9%を占める。日本でも米国並みのＳＲＩを確保できれば、91兆円の資金が得られる計算になる。

しかしＳＲＩも投資である以上、リターンがなければ資金は集まらない。政府はＳＲＩを推進しようとしているが、公共サービス分野がＳＲＩの対象となる流れをつくるためには、インフラ事業が収益を確保できる仕組みを整備する必要がある。

大住氏

震災からの復興

大住　東日本大震災からの復興は、新たな公共サービス市場を創造する機会でもある。産業や公共部門のバリューチェーンをつくって地域の価値を高めるために今、何が求められているか。

美原　予算と権限を集約し、構想段階から民の知恵を取り入れる。そして地域の企業や住民のモチベーションを生かしながら、案件形成にあらん限りの知恵と工夫・創意・努力をつぎ込むことが一番重要だ。特区や復興特区はツールの一つにすぎない。官がやるべきことは、複雑な特区の手続きを簡素化して、地元の意思が迅速に反映できるような仕組みを考えることだ。

杉田　阪神・淡路大震災の際には、構造改革特区による税制などでの「一国二制度」は認められなかった。しかし今回は新しい東北をつくる上で、率先して制度を変えるためのコミットメントが国や自治体に必要だと考える。そうすることで民間の方々も柔軟なアイデアを出しやすくなるからだ。

一方で世界も注目している。先日、石巻や仙台を訪れたときは、タイのファンドの担当者が関心を持って東北の復興に関わっていきたいと話していた。『アジアボンド構想』のように、バーツ建てによりタイで資金を調達して復興に使うことも当然あり得る。そのためにも国内外の投資家が納得できるようなプロジェクトを案件形成する必要がある。

塩原　東北の復興ビジョンを策定する際に重要なのは、資源をどう活用していくかだ。漁業・農業・観光といった資源は破損したが、何もなくなったわけではない。世界標準の視点を持って地域価値を創造していく仕組みづくりが明確になれば、いまある資源を生かせる状況になるはずだ。

公共サービスはこれまで、常にインプットベースで考えられてきた。復興に関しても、道路や港湾をインプットベースで支援するなら、イノベーションは何も生まれない。例えば、漁業生産をどういう形で上げていくかに視点を置き、アウトプットベースで復興を考えたとき、新たな発想が出てくるのではないか。

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局
協賛：パシフィックコンサルタンツ株式会社