



多様な民活手法をデザインする

株式会社 日本経済研究所

執行役員 調査本部長 兼 社会インフラ本部長

宮 地 義 之

公共事業や公共サービスの提供に民間活力の導入が進められる中で、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成十一年法律第百十七号）」いわゆるPFI法が施行されて、来年で20年が経過する。以下ではそんな節目を前に、今後のさらなる民活の可能性、特にまだ実績の少ない地方の中小都市での民活促進について考える。

■真の民活を目指す

公共分野への民間企業の関与は、PFI法施行以前にも色々な形で行われてきたが、PFI法では民間企業の経営能力や技術力等の民間ノウハウを活用し、資金調達を含めて公共施設等の企画、設計、建設、維持管理、運営等を一括して実施するプロジェクトファイナンスの考え方が導入された点が特徴的と言える。

しかし、PFI法は乱暴に言ってしまうと公共事業を包括的に民間に委ねる場合の進め方や一部の特例（ex.国の場合では国庫債務負担行為の特例等）を定めている法律に過ぎないため、PFI法がなければ公共事業をプロジェクトファイナンスで実施し、企画から運営までを包括的に民間委託することは不可能であったかという、必ずしもそうではない。特に自治体発注に関していえば、地方

自治法上では、調達方法はかなり柔軟に（あいまいに？）規定されている。

公共事業への民活導入を支援する業務を担う立場として、PFI法20周年を前にして思うのは、PFI法が開いた新しい民活手法の導入という行為は、開発圧力や市場規模の大きい都市部、政令市だけでなく、より地方の中小都市、市場規模の小さい地域においても積極的に活用できるようにすべきということである。地方が抱える課題に対して民間のノウハウが発揮されてこそ、本当の民間活力の導入と言えるのではないだろうか。

■地方都市の課題

しかし、実際には検討事案があっても民間事業者に関心を持ってもらえないのが地方都市の実情である。地方の中小都市での民活事業は、事業者を入札のような調達方法で募集して「選定する」という考え方よりは、「誘致する」といった考え方へと意識を切り替える必要がある。どう誘致するかは、誘致主体すなわち当該自治体等が知恵を絞る部分であり、これがまさに地方創生や消滅しないために取るべき戦略・戦術である。

とはいうものの、3年程で配置が変わり、常にあるわけでもないプロジェクトに備えて、頭の体操をしている自治体職員はそうは存在しない。ま

た、前例がないと物事を前に進めることが苦手な我が国の自治体では、PFI法やPFIの事業スキームを下敷きにして、新たな取組を進めていくことが現実的だろう。

このような事情を踏まえ、地方中小都市での民活導入方法の1つとして、以下ではRFP方式の応用について考える。

■RFPの特徴

RFP (Request For Proposal) 方式とは、基本構想や基本計画の段階から、当該事業へ参画意思のある民間事業者(代表企業、建設企業、維持管理企業、運営企業)や金融機関等に対して、参加条件や業務内容等を反映させた実現性の高い募集要項を作成・提示したうえで、民間からの提案を基に交渉により官民の役割分担等を具体的に決めていくものである。

プロジェクトの段階に応じ、例えば、企画開発段階および建設運営段階のプロセスに分けて、様々な関係者の関与や提案を受けながら進められる。

■活用イメージ

<企画開発段階>

- ①発注者である自治体が民間専門家、有識者、金融機関等の意見を得るとともに、必要に応じて民間提案や専門コンサルタントのアドバイス等も活用しながら、まちづくり等のビジョン、プロジェクトの目的、事業内容、市場環境、事業採算性、資金調達等を検討し、官民の役割分担、ファイナンス等の基本設計(コンセプトチャルプラン)を行う。また、利害関係を持つ住民や地域関係者向けの説明会を事業の進捗に応じて開催する。
- ②当該自治体が①を踏まえた募集要項(RFP)を作成・提示し、民間事業者を募集する。
- ③民間事業者が募集要項(RFP)を受けて、都市計画、設計、建設、金融等からなる専門家チー

ムを構成のうえ、事業プランを検討し、当該自治体に提案・応募する。

- ④客観的な評価基準に基づき、外部専門家を含めた選考により民間事業者を選定する。
- ⑤交渉により事業内容と官民の役割分担を具体的に決め、交渉の結果合意された事項について協定書を締結する。

<建設運営段階>

- ①SPC(特定目的会社)の設立、企業連合の組成等により、事業の実施体制を整備する。
- ②投資家、金融機関等から資金調達を実施し、必要に応じて当該自治体の支援を活用する。
- ③施設を建設し、運営・管理を行う。当該自治体は事業の進捗をモニタリングし、必要に応じ協定を改定する。

■創意工夫のチャレンジを

RFP方式を活用することで、事業者選定前の企画段階における行政側の検討過程において、民間事業者による提案や参画の面で柔軟性を高めることができる考える。

また、公共調達における入札のポイントは競争性の確保であるが、そもそも競争が生じにくい環境の地方都市において民間事業者を参入させるためには、協調性や協働性を重視する必要がある。RFP方式は、事前に発注者である公共側が事業についてのスケール感や採算性等を理解したうえで、その検討過程をオープンにすることで公共事業において求められる透明性を確保しつつ、協調性や協働性を確認できる方法である。

ただし、RFP方式は、1つのアイデアであり、これ以外にも民間活力を導入する方法は沢山ある。「例えばRFPを使うとどうなるのか?」といった、この20年もの間、全国の自治体が悩みながらPFI等を導入してきた経験を踏まえて、さらなる民活に向けたチャレンジ意識を持つことが重要であろう。