

## 公共施設等運営権等を活用した新市場の確立に向けて

平成 29 年 4 月 19 日  
未来投資会議 構造改革徹底推進会合  
「第 4 次産業革命 (Society 5.0) ・イノベーション」会合 (PPP/PFI)  
会長 竹中 平蔵

## 1. 問題意識

未来投資会議では、産業競争力会議から継続して、公共施設等運営権方式の活用を通じて民の力で公共サービス・資産の革新を進めたい地方公共団体の首長との丹念な対話を続けてきた。その中で、公共施設等運営権方式の活用の際に生じる様々な制度上の障壁を発見し、その解決を提言してきた。

提言も踏まえて、政府においては二度にわたる PFI 法改正 (平成 25 年と平成 27 年) や民活空港運営法、構造改革特区法の制定という結果につなげて頂き、今国会でも水道法の改正案をご審議いただく状況になっていると理解している。これ以外にも、様々な法解釈が示され、ガイドライン等も策定された。短期間で、大胆な改革に取り組んで頂いていると感じている。

この結果、空港分野や有料道路分野では集中強化期間中に設定された目標を達成することができた。そして、動き始めたプロジェクトの内容を見ると、ただ目標を達成できただけでなく、効率性向上や新たなアイデアの導入という観点で、民の力の有用性を十分に示すことにつながっていると感じている。

上下水道分野については残念ながらわずかなところで目標の達成ができなかった。しかしながら各プロジェクトにおいて検討や準備は前に進んでおり、下水道分野においては達成までわずかなところまで進んでいる。水道分野においては残された課題と解決策が明らかになってきており、これを着実に進めることで目標の達成にたどり着けるものと期待している。

本提言は、以上のような問題意識に基づいて、「ヒト・モノ・カネ」という事業に不可欠な要素をセットにして、官民間で移転させる法的なプラットフォームを完成させるために、残された課題と解決策を記載したものである。これを実行することにより、納税者や利用者の立場に立って、国・地方公共団体は公共サービス・資産の担い手を、官と民から選択することができるようになる。

このプラットフォームが完成した後は、多様なノウハウを持つ参加者が絶え間なく参入して切磋琢磨し、そしてその参入者と国・地方公共団体が対等な立場で対話を重ねることで継続的に改善され、より納税者や利用者にとって付加価値を生むものに磨き上げてられていくべきものである。

未来投資会議では、こうした公共施設等運営権市場の確立に向けた、取り組みの第一歩として参入した民間事業者との対話を行い、様々な現場ベースでの経験や問題意識に基づく改善提案を受けた。本提言では、その改善提案のうち、採用すべきと考えられるものに対する対応を促すと共に、官と民が対等の立場でプラットフォームを磨くための対話を行い、それを持続していくための制度上の改善点についても指摘した。

本提言が、日本における公共施設等運営権市場の構築と、納税者や利用者にとってのサービス・資産の革新につながっていくことを期待している。

## 2. 「日本再興戦略 2016」記載施策の更なる推進

「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）に記載した施策のうち、これまでの未来投資会議での議論を踏まえて、以下の事項については更なる推進を図る。

### <成長対応分野群で取り組むべき施策>

- ① 安全性に配慮することを前提に、国内線の保安区域内への旅客以外の者の入場、同区域への厨房機器等の持込み、国内線と国際線の保安検査の二段階化と CIQ 施設の移設を可能とする仕組みの導入又は運用の明確化について、運営権者の対応に合わせて検討する。【国交省航空局】
- ② 国と運営権者の間で区分所有されている CIQ 施設について、運営権者への所有権移転及び国への貸与を進め、ターミナルビル内の柔軟なレイアウト変更を可能にすることを運営権者の対応に合わせて検討する。【国交省航空局】
- ③ 北海道における 7 空港（新千歳空港・函館空港・釧路空港・稚内空港・女満別空港・旭川空港・帯広空港）での公共施設等運営権の活用については、広域的な観光周遊ルート形成などの観光戦略の観点から、以下の 5 原則に基づいて具体化・推進し、イコールフットイングの確保や特定地方管理運営者制度の活用のために必要な事項の検討などの必要な施策も実施し、平成 31（2019）年までの運営権者選定を図る。【国交省航空局、内閣府 PFI 推進室】
  - I. 4 管理者が、7 空港一体という枠組みに変更がないということを共有する。そして成功に向けて一致団結して責任を共有する。
  - II. 4 管理者は、一心同体のプロジェクトチームとして共同で公平な入札を行い、競争の中で成長力も含めた 7 空港全体の能力強化に貢献する運営権者を選定する。

- III. 運営権者の提案や要求水準を遵守しない事態が続いた場合には、4 管理者全ての契約解除を念頭に対処できる包括的な仕組みをつくる。
- IV. 黒字の空港による赤字補てんという形ではなく、民間の経営力と統合効果による自治体管理空港の成長を目指す。
- V. 原則としては、選ぶ側と選ばれる側の立場の混同につながる管理者による出資は行わない。

- ④ (公共施設等運営事業の円滑かつ効率的な遂行を図るため、) 指定管理者でない公共施設等運営権者が、特定の第三者に対して、公共施設等の設置の目的の範囲内であっても使用を許可することが可能となるよう、PFI 法について、次期通常国会で改正する。【内閣府 PFI 推進室、総務省、内閣府地方創生推進室】
- ⑤ クルーズ船旅客ターミナルについて、公共施設等運営権方式が活用されるよう、福岡市ウォーターフロント再開発・公共施設等運営権案件等において、海外の事例やユーザーのニーズを踏まえたスキーム構築を支援し、先行事例の形成を図る。【国交省港湾局】

#### <成熟対応分野群で取り組むべき施策>

- ⑥ 地方公共団体による公共施設等運営権方式の上下水道事業への導入を促進する観点から、一定の期間を設け、今後の横展開の呼び水となる先駆的取組みを通じ当該事業に有する債務を運営権対価で繰上償還する際に、補償金の免除・軽減により特例的に支援するため、PFI 法について、平成 30 年度から適用されるように改正する。【内閣府 PFI 推進室、総務省、財務省、厚労省医薬・生活衛生局（水道関係）、国交省下水道部】
- ⑦ 平成 29 年通常国会における水道法改正が成立した場合の、公共施設等運営権方式に関する事項で政省令等に委任されている部分や、民間企業が水道事業の運営に関わることを前提にした料金原価の算定方法等に関する事項について、関連する地方公共団体や民間企業、専門家の意見等を踏まえながら、必要な措置を講ずる。【厚労省医薬・生活衛生局（水道関係）】
- ⑧ 水道事業において、先行案件を形成するために、公共施設等運営権方式の国内における成果が確認される前に取り組む案件など一定のものに限って、交付金や補助金による措置等によって、地方公共団体の新たな負担感を最大限なくす仕組みの導入を検討する。【厚労省医薬・生活衛生局（水道関係）、内閣府 PFI 推進室】

### 3. 公共施設等運営権方式に関する重点分野の設定

「日本再興戦略 改訂 2014」（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）において、平成 28 年度までの 3 年間で集中強化期間と位置づけ、同期間における公共施設等運営権方式を活用した事業の具体化の案件数について、重点分野ごとの数値目標（空港 6 件、上水道 6 件、下水道 6 件、道路 1 件）を設定したところであるが、（その取組み状況と）今後の取扱いについては、以下のとおりとする。

#### ① 空港分野【国交省航空局】

- ✓ 6 件の数値目標はすでに達成できたものと認める。
- ✓ 2017 年度以降も案件が継続することから、重点分野に引き続き指定するが、数値目標は設定しない。
- ✓ 関係府省に対して、今後毎年度の案件の進捗状況と、成果、制度や仕組みの改善余地等を、内閣府 PFI 推進室及び内閣官房日本経済再生総合事務局にてフォローアップする。
- ✓ なお、国管理空港においては、2016 年 10 月 20 日の財政制度等審議会での空港コンセッションに関する議論を、今後のコンセッションに関する制度整備（ガイドラインの改定等も含む）や議論も踏まえて、成長戦略に取り込む方向で 2017 年末までに関係府省にて議論・整理すること。

#### ② 水道分野【厚労省医薬・生活衛生局（水道関係）】

- ✓ 6 件の数値目標の達成は困難（現時点で 5 件）であると認める。
- ✓ 水道法の改正や PFI 法の改正（繰上償還に関する事項）を通じた制度の改善やインセンティブ設計の検討を行っている最中であることから、この実施のめどが立てば、目標達成に前進するものと評価する。
- ✓ 集中強化期間を 2018 年度末まで伸ばし、現在の数値目標の達成を目指すこととする。

#### ③ 下水道分野【国交省下水道部】

- ✓ 6 件の数値目標の達成は困難（現時点で 5 件）であると認める。
- ✓ 事業者の選定が行われた案件や、実施方針条例が議会で審議される案件が出てきている。実績作りのめどが立っており、制度整備や自治体向け支援メニュー作りも完了していることから、達成目前であると評価する。
- ✓ 集中強化期間を 2017 年度末まで伸ばし、現在の数値目標の達成を目指すこととする。

#### ④ 道路分野【国交省道路局】

- ✓ 1件の数値目標はすでに達成できたものと認める。
- ✓ 特区制度を活用して実施していることから、今後の全国展開の可能性を継続検討し、案件を掘り起こす必要があるために、重点分野に引き続き指定するが、数値目標は設定しない。
- ✓ 今後新たに実施を希望する管理者が出てきた場合には、特区制度側での対応も踏まえつつ、その時点で新たな数値目標の設定のあり方を速やかに未来投資会議にて検討することとする。

「日本再興戦略2016」（平成28年6月2日閣議決定）において数値目標の設定を行うこととした分野については、以下の通りに数値目標を設定することとする。

- ⑤ クルーズ船旅客ターミナル施設については、本年度から平成31（2019）年度までの3年間で3件の公共施設等運営権方式を活用した事業の具体化を行う。【国交省港湾局】
- ⑥ MICE施設については、本年度から平成31（2019）年度までの3年間で6件の公共施設等運営権方式を活用した事業の具体化を行う。【国交省観光庁、内閣府PFI推進室、経産省、国交省都市局、国交省港湾局】

また、これまでの未来投資会議における議論や、民間事業者へのヒアリングによって明らかになったニーズ等を踏まえ、以下の点について今後検討する必要がある。

- ⑦ 公営発電施設については、公共施設等運営権方式を活用したPFI事業の在り方について検討し、重点分野の指定と数値目標の設定について、本年度中に結論を得る。【経産省】

#### 4. 公共施設等運営権制度に更なる活用推進に向けて必要な施策（成長・成熟に共通）

- ① コンセッション事業において、官民の適切なリスク分担を構築する上で、瑕疵担保負担や運営権対価の返金、契約満了時の必要な資産等の買い取りなどにおいて、一定の条件を満たした場合に契約において管理者が運営権者の一定の支払の約束を行う必要がある。これを実現できるように、関係府省において今年7月末までに前提となる契約のあるべき姿を検討する。内閣府では、当該支払を管理者が行う法的根拠の必要性を検討し、必要であれば来年の通常国会までに、PFI法を改正して対応する。【内閣府PFI推進室、国交省航空局、国交省道路局、国交省下水道部】

- ② 上下水道分野のコンセッション事業においては、物価変動リスクを全て運営権者に転嫁するのは非現実的であり、一定の定義された範囲を超える物価変動が生じた場合には料金への転嫁を可能とする仕組みが必要である。年内をめどに関係府省において物価変動の定義と料金への転嫁に関する計算式を規定し、関連する自らのマニュアルや許可基準の中に規定するなど、活用を徹底する仕組みを構築する。内閣府では、これを受けてガイドラインを策定する。【厚労省医薬・生活衛生局(水道関係)、国交省下水道部、内閣府 PFI 推進室】
- ③ コンセッション事業において、実施方針に先立ってマーケットサウンディングなどの事前の対話が行われるが、そこで事業の大枠での条件付けが示されないことや、重要な条件に対する関心を持つ企業との対話の場が十分に（複数回）設けられないことがある。こうしたことがないようにするために、関係府省は、適切なマーケットサウンディングの方法（開示すべき情報・項目と対話の方法等）について、海外事例調査や関係者へのヒアリング等を通じて検討して、今年7月末までに内閣府に報告する。内閣府では、これも踏まえてガイドラインを策定する。【国交省航空局、国交省道路局、国交省下水道部、内閣府 PFI 推進室】
- ④ コンセッション事業の推進に当たって、管理者以外の有する既存事業の引継ぎを運営権者に求める場合には、運営権者に市場の常識からかい離するリスクを負わせて引き継がせることがないようにする。これを内閣府においてガイドラインでルールとして定める。【内閣府 PFI 推進室、全重点分野関係府省】
- ⑤ コンセッション事業において運営権者を選定する審査委員会について、議事録が公開されていないケースがある。参入する民間企業の結果への理解を深め、検討を進めやすくするために、原則として議事録を公開するというルール化が必要である。内閣府は、民間事業者側の事情について問題ないか、民間事業者の意向の最終確認を行い、問題なければ議事録を開示するというルールを規定したガイドラインで策定する。関係府省は、今後の対応について今年7月末をめどに固め、内閣府に報告する。【内閣府 PFI 推進室、国交省航空局、国交省道路局、国交省下水道部】
- ⑥ コンセッション事業の推進に当たっては、適切な VFM (Value For Money) の評価と、運営権者の事業継続を動機づける運営権者による運営開始時点での対価（一括金）への投資が重要である。関係府省は、以下の点について海外の事例や類似分野の取り組み等を参考に検討し、今年7月末までに内閣府に報告する。内閣府は、上記も踏まえてコンセッション事業の VFM 算定方法と対価の支払い方、評価方法について、ガイドラインを策定する。【国交省航空局、国交省道路局、国交省下水道部、厚労省医薬・生活衛生局（水道関係）、内閣府 PFI 推進室】

- I. 対象事業に対して管理者が負っている事業リスクを加味した割引率の算定方法や管理者の有する当該事業への長期の損益見通しの策定を含めた PSC (Public Sector Comparator) の積算方法。
  - II. I.に対する PFI-LCC の積算方法。
  - III. 契約期間中に分けて支払われる対価 (分割金) に対する運営権者の不払いリスクの評価方法と、それを踏まえた一括金と分割金の組み合わせの決定方法及びコンソーシアムからの対価に関する提案に対する評価方法。
- ⑦ コンセッション事業の推進に当たっては、運営権者への地方公共団体出資枠や特定企業出資枠を設定することについて、民のノウハウの活用という PFI 制度の趣旨や管理者も含めた行政内に運営権者との関係で利益相反を生じさせる懸念があることも踏まえて慎重であるべきであり、一定の原則を満たす場合 (必要性が明確であり、出資以外の方法では必要性に明確に応えることができない場合) を除いて認めるべきではない。また、枠を設ける場合でも、出資額に対して過大な株主権限を要求するような条件を付さず、入札参加者の提案書における資金調達必要額が不確定になるような条件を付すべきではない。この考え方に基づいて内閣府においてガイドラインを策定する。【内閣府 PFI 推進室、全重点分野関係府省】
- ⑧ コンセッション事業の推進に当たって、以下の 5 つの原則を満たす制度が必要とされている。内閣府は、この必要性に対応する内閣府の機能や権限、その権限の行使のための組織のあり方 (外部の中立的な専門機関の組成を含む) について、諸外国の事例を踏まえて検討し、必要であれば来年の通常国会までに、PFI 法を改正して対応する。【内閣府 PFI 推進室】
- I. ガイドライン化されたルールの運用と順守徹底  
分野を超えて日本のコンセッションが順守すべきルールを、官民の議論を踏まえてガイドラインにまとめ、これを個別案件において徹底的に実施させる仕組みであるべき。
  - II. 入口から出口までのハンズオン支援の実施  
コンセッション手法を初めて活用する地方公共団体など、ノウハウに乏しい管理者に対してプロジェクトの「入口から出口まで」並走し、徹底的に支援できる仕組みであるべき。
  - III. 関係省庁との協議のワンストップ化  
新たな分野やアプローチでコンセッション手法に取り組む管理者が、複数の関係省庁と協議する際に、管理者ができるだけワンストップで協議が可能な、窓口となる仕組みであるべき。
  - IV. PDCA サイクルの確立

全てのコンセッション案件で、運営権者の選定後に選定プロセス全体を振り返って評価し、官民双方の立場から改善点を明かし、ガイドライン等に常に反映させることができる仕組みであるべき。

V. 管理者と運営権者の間での調整・仲裁機能の確保

コンセッション事業の運営開始後においても、運営権者からの改善要望を聞き、これを管理者に伝えることで、新たな取り組みを常に生み出せる仕組みであるべき。

- ⑨ ①から⑧に記載された内容と重複するものも含めて、本提言の別紙に取りまとめた「コンセッション事業における改善検討事項に対する意見を踏まえた現状評価と対応策」の対応策の部分について、内閣府において関係府省における実行を担保する取り組みを行った上で、関係府省において実施する。【内閣府 PFI 推進室、全関係府省】
  
- ⑩ 政府のコンセッションに関する取り組みを広く世界に周知するために、制度や個別事業の取り組みについて、国内外の主要都市において、事業者や投資家向けの説明会を開催する。【内閣府 PFI 推進室、全関係府省】

以 上



## コンセッション事業における改善検討事項に対する意見を踏まえた現状評価と対応策

＜官民の最適なリスク分担実現に向けて必要な検討＞		評価結果 (福田大臣補佐官実施)	対応策
①	① コンセッション実施契約(以下、「実施契約」という。)において、管理者側に有利な責任分担の問題が指摘されており、以下のような管理者側での債務負担を伴う責任分担を可能とする仕組みが求められている。これが従来不可能とされてきたのは、管理者側(国及び地方自治体による直接契約の場合に限り、特殊会社や外郭団体を除く)が債務負担行為の裏付けなく、契約に契約期間中の運営権者(コンセッション事業を実施するためだけに作られる特別目的会社)への支払いの約束をどこまで規定できるかの検証がなく、一律に制度的に無理とされてきたためである。		
①-1	・ 管理者が運営権者に対して、コンセッション実施契約締結時点で、一定の条件の下で表明保証や瑕疵保証を行う。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)  法的根拠の不足あり	・ 関係府省(国交省航空局・道路局・下水道部。以下同様。)は、管理者が負うべき瑕疵担保責任の範囲(分野及び年限)と支出方法、当該支出方法におけるリスクを検討し、今年7月末までに内閣府に報告することとする。 ・ これも踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府は債務負担を必要とする内容について、予算措置で対応可能か、法的根拠の整備が必要かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。
①-2	・ 運営権者が管理者に支払った運営権対価について、運営権者事由や不可抗力事由で契約が解除される場合に、損害賠償や罰金などの合理的な費用を差し引く前提で、未回収部分を運営権者に返還する。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)  法的根拠の不足あり	・ 関係府省は、運営権者事由や不可抗力事由での契約解除の場合の、一時金未回収分の返還の要否、返還を行う場合の具体的な仕組みを検討し、今年7月末までに内閣府に報告する。 ・ これも踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府は返還に法的根拠が必要か否かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。
①-3	・ 契約終了時に、運営権者自身か、運営権者の有する資産・人材を、原則として管理者または管理者の指定する第三者が合理的な価格で買い取ることを約束する。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)  法的根拠の不足あり	・ 関係府省は、「運営権設定対象資産における未回収投資部分、運営権者所有資産、運営権者の雇用する職員」について管理者による負担/買い取り/引き取りの要否や要の場合に想定される方法やその課題を検討し、その検討結果を今年7月末までに内閣府に報告する。 ・ これも踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府は負担/買い取りは予算措置で対応可能か、法的根拠の整備が必要かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。
①-4	・ コンセッション事業の管理者が誰であろうと、国・地方自治体による運営権者を狙い撃ち(ないしは意図的に適用せず)に競争環境が悪化する)にするような法令等の実施に対しては、必ず救済措置・補償を受けられる仕組みとする。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)  法的根拠の不足あり	・ 国交省下水道部は、下水道における「特定法令変更」と補助制度等の変更の場合の措置について、今年7月末までに再検討して内閣府に報告する。 ・ 国交省道路局は、道路における「特定法令変更」発生時の増加費用について、料金でどこまで対応できるか否かを、今年7月末までに整理して内閣府に報告する。 ・ 上記二点も踏まえて、内閣府は確約すべき範囲をガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府において法令等変更時の措置について法的根拠の整備が必要かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。
②	② ①以外でも、以下のような契約の枠組みの改善が求められている。		
②-1	・ 運営権者の赤字(通常の赤字とは異なるので定義が必要)が一定期間継続する場合の契約解除について、サービスレベルの低下による事故等の発生を防ぐために、要件を具体化した上で、合意解除(運営権者が申し出て、管理者が認めるという仕組み)ではなく、強制解除とする。	民間の意見に妥当性あり	・ 関係府省は、赤字(営業活動によるキャッシュフローにおける赤字)が一定期間継続した場合の契約解除の方法について、海外事例の調査等を踏まえて考え方をまとめて今年7月末までに内閣府に報告する。 ・ これと民間事業者の意見等も踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。
②-2	・ 要求水準については、可能な限り性能規定化し、簡素化を図る。各分野において使われている要求水準においてこれが徹底されているかを、定期的に管理者以外の第三者がチェックする。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)	・ 国交省航空局は、空港における要求水準やモニタリングの改善のための第三者(当事者から独立した専門家等)の活用方法について、考え方を整理して今年7月までに内閣府に報告する。 ・ 内閣府は、要求水準やモニタリングの改善のために第三者の活用について整理し、ガイドラインを策定する。
②-3	・ 管理者が行うモニタリングについても、セルフモニタリングと同様に可能な限り公表する仕組みとすると共に、上記の要求水準と同様の仕組みで簡素化を図る。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)	
②-4	・ 引継ぎにおいて必要となる関係者への説明(契約等の引継ぎで必要となるもの)同行や、引継ぎに関連する管理者側現場担当者から運営権者担当者のレクチャーについて、管理者側でも実施義務を負う形にする。	対応済みであることを確認	・ 内閣府は、管理者が契約上の引継ぎ協力義務を負うのが望ましい旨を、ガイドラインで規定する。
②-5	・ 【空港分野に限った論点】今後の混雑空港における円滑な国際線の増便実施という観点から、国際線発着調整事務局と運営権者の連携関係(事務局に運営権者も関与など)や、管制との連携関係(運営権者から管制への増便提案や費用負担の仕組みの検討など)を再検証し、必要であれば改善を行う。	対応済みであることを確認	・ 国交省航空局は、国際線発着調整事務局の役割について、関係案件で応募者等に丁寧に説明する。 ・ 国交省航空局は、管制業務について諸外国でも日々業務革新が進んでいることを念頭に、海外動向を不断に調査し、自らの業務に反映させる。
③	③ 【上下水道分野に限った論点】利用料金に管理者側が上限認可等の権限を有する前提で組み立てられるコンセッション事業については、燃料価格などの物価変動や金利などの変動を利用料金にタイムリーに管理者が反映させないと、運営権者の経営安定性が損なわれる懸念があるが、仕組み化されていないケースがある。こうした点を、個別の管理者の判断に依存せず、当該分野を所管する省庁が適切な形で仕組化、ルール化することが求められている。	民間の意見に妥当性あり	(本編4. -②を参照)
＜官民の最適な対話実現に向けて必要な検討＞			
④	④ マーケットサウンディングや運営権者の選定プロセス、選定された後の事業開始準備プロセスにおいて行われるデューデリジェンス&競争的対話について、管理者によっては以下のような問題が見られ、改善が求められている。多くの管理者にとって、マーケットサウンディングやデューデリジェンス、競争的対話という業務は慣れないものであり、参画している民間企業との認識・ノウハウ差が大きいと考えられる。業務の標準形を明確・詳細に示し、その枠組みの中に納まるようにする仕組みが求められている。		
④-1	・ 実施方針に先立って行われるマーケットサウンディングなどの事前の対話の場において、事業の大枠での条件付けが示されず、重要な条件に対する関心を持つ企業との対話の場が十分に(複数回)設けられないことがある。	民間の意見に妥当性あり	(本編4. -③を参照)
④-2	・ 運営権者が管理する対象となる固定資産・動産・契約等の必要な情報(資産関係では調達価格や修繕履歴など)の添付されたリストの開示や、資産に対する専門家による分析がない、必要なものについて電子データでの開示がないことがある。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)	・ 関係府省は、これまでの案件での開示情報一式(サンプル)を内閣府に提供する。 ・ 内閣府では、この開示情報を専門家や民間事業者の意見を収集した上で分析し、望ましい情報開示内容に関するガイドラインを策定する。
④-3	・ 競争的対話において重要な事項(契約条件など)が対話の対象から外れる、複数回の実務担当者ヒアリングや現地視察が用意されないことがある。	民間の意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)	・ 関係府省は、これまでの案件での競争的対話の仕組みに関する情報を内閣府に提供する。 ・ 内閣府では、この内容に対する専門家や民間事業者の意見を収集した上で分析し、望ましい競争的対話方法に関するガイドラインを策定する。
④-4	・ 競争的対話への参加人数が制限され、コンソーシアムメンバーやアドバイザーから必要な人員を参加させることができないことがある。	官民の認識に食い違いあり	
④-5	・ 管理者から運営権者にPFI法に基づく職員派遣が行われるケースで、派遣される人数や条件、予定されている職員のキャリア・スキルイメージが競争的対話で示されず、運営開始直前になって分かることがある。	官民の認識に食い違いあり	・ 関係府省は、これまでの案件での職員派遣に関する入札中の開示資料や、運営権者決定後の派遣に向けた流れに関する情報を内閣府に提供する。 ・ 内閣府では、この内容に対する民間事業者の意見を収集した上で分析し、望ましい公務員派遣の進め方に関するガイドラインを策定する。
④-6	・ 応募するコンソーシアム側で共通に発生するデューデリジェンスについては、出来るだけ管理者側でやって、結果を提供してもらえると応募コストを低減できるが、不十分であるケースがある。	対応済みであることを確認	・ 内閣府は、ここに示した考え方をガイドラインで規定する。
④-7	・ 全ては難しいにしても、海外企業からの参画も想定しているのであれば、募集要項や実施契約、事業の概要、財務情報については英語でも開示すべきだが、不十分であるケースがある。	民間からの意見に妥当性あり (分野ごとに整理がバラバラ)	・ 内閣府は、募集要項、実施契約、事業の概要、財務情報は英語化するという前提を、ガイドラインで規定する。

⑤	⑤ 【空港分野に限った論点】国による空港コンセッション事業には、国が直接所有しないターミナルビル施設が含まれている。国が所有しないことから、当該ターミナルビル施設に対して国がデューデリジェンスの責任を負わず、表明保証もせず、既存株主からの株式等の引き渡し・運営開始に向けた引継ぎへの関与を一切しないという仕組みになっている。一方で、ターミナルビル事業の実施は運営権者に義務付けられており、運営権者は契約の当事者ではない第三者から確実に事業を承継しなければならない。第三者のせいで契約責任の履行に大きな影響を受けるリスクを運営権者のみが負うこの仕組みを、少しでも改善すること(ヒアリング対象企業からは国が一度買うべき、との声も存在するがそれに限らず)が求められている。	民間の意見に妥当性あり	(本編4. -④を参照)
⑥	⑥ 運営権者の選定プロセスや評価基準について、以下のような改善が求められている。		
⑥-1	・ 事業の安全性の観点で重要な意味を持つ管理者からの職員派遣について、管理者から運営権者への派遣人数や派遣期間を少なく・短くする方向での提案を誘導する評価基準を定めるルール化が必要である。	対応済みであることを確認	・内閣府は、ここに示した考え方をガイドラインで規定する。
⑥-2	・ 提案書に記載・提案させる事業の範囲について、運営権者が直接責任を負うことができないものまで広げることの可否について、議論とルール化が必要である。	官民の認識に食い違いあり	・内閣府は、運営権者の株主に実施義務を課す提案の取り扱いについて検討し、必要に応じてガイドラインを作成する。
⑥-3	・ コンセッションに関わる企業の中には、競争制限的な企業(同様のサービスを提供可能な企業数が著しく少ない企業)が存在する。そうした企業を抑えたものしか入札に参加できない、あるいは有利に働いてしまうような条件設定にならないようにルール化が必要である。	民間の意見に妥当性あり	・内閣府は、管理者が競争制限的な企業の有無について事前に民間事業者ヒアリング等を行って検討した上で入札条件等を設定するよう、ガイドラインで規定する。 ・内閣府は、内閣府において1社入札で落札となったコンセッション案件について事後的に手続きを検証し、民間事業者へのヒアリングも行って、第三者の目で改善点を洗い出す仕組みを導入する。
⑥-4	・ 審査委員会について、議事録が公開されていないケースがある。コンセッション事業へ参入する民間企業による検討を深めるために、原則として議事録を公開するというルール化が必要である。	民間の意見に妥当性あり	(本編4. -⑤を参照)
<b>&lt;プロジェクトの最適なガバナンス実現に向けて必要な検討&gt;</b>			
⑦	⑦ 運営権者が管理者に支払う対価について、対価の分割払い部分が高いウェートを占めるものが増えてきているが、以下のような観点から考え方を整理し、ルール化が求められている。		
⑦-1	・ コンセッション事業の仕組みの基本的な前提は、事業開始当初から運営権者が対価を支払うことで投資負担をし、リスクを負い、当該投資を回収するために事業を継続し、改善する強い動機付けを持つというものである。これを前提に運営権者の裁量・権限を大きく認めるという考え方に立つべきである。	民間の意見に妥当性あり	(本編4. -⑥を参照)
⑦-2	・ 運営権者の選定プロセスにおいて、一括で支払われる対価と分割で支払われる対価が単純に額面で同額と評価されるケースが見られる。1年後に支払われる対価と30年後に支払われる対価では運営権者による支払確実性が違うとみるべきであり、不払いリスクを適正に評価し、その分を減額して評価するルールを整えるべきである。	民間の意見に妥当性あり	
⑦-3	・ 分割で支払われる対価について、実施契約での取り扱いに幅がある(収益運動の仕組みがあり、将来支払額が確定しない場合があるなど)ことを勘案し、運営権者のバランスシートへのオンバラ、オフバラのルールなどを明確化すべきである。	対応済みであることを確認	・内閣府は、企業会計基準委員会の関連ページや、関係府省から発出されている関係する事務連絡等(PFI法第20条に関するものも含む)をホームページで閲覧できるように、今年7月末までに整理する。
⑧	⑧ 運営権者の株主(議決権付き部分)の変更について、コンセッション事業においては参加資格要件を満たすことを前提に、「運営権者の株主の名前」ではなく、「運営権者の計画」と「運営権者のコミットメント」を評価して、計画の実行をモニタリングしながら事業を行っていることを前提に考えるべき。その前提から、管理者による株主変更の承認権限の過度に硬い運用は制度趣旨に反するので、以下のような観点から承認基準をより明確化することが求められている。		
⑧-1	・ 管理者が承認しないケースについてできる限り明確化(ネガティブリスト化)し、運営権者との間で共有するようにすべき。	民間の意見に妥当性あり	・内閣府は、「入札時に設定された参加資格を満たす社であること」と「株式譲渡が事業実施の継続を阻害しないこと(出資企業からSPCへ出向している職員が出資の解消に伴い引き上げることにより要求水準や提案内容の履行に支障があるような場合を想定)」の二点に抵触しない限り、譲渡は承認すべきであることを、ガイドラインに規定する。
⑧-2	・ 一定の譲渡制限期間を設定するなどの工夫とセットで、上記のネガティブリストの条件を最大限緩和するようにすべき。	民間の意見に妥当性あり	
⑧-3	・ 今後は機関投資家による株式保有もありうることを念頭に、基準等(LPS等による議決権株式保有を現実的に可能とする仕組みなど)を設定するようにすべき。	民間の意見に妥当性あり	・関係府省は、LPS等の集団投資スキームによる議決権株式保有の具体的な仕組みについて今年10月末までに検討し、内閣府に報告する。 ・内閣府は、これも踏まえて、ガイドラインで策定する。
⑨	⑨ コンセッション事業における運営権者の株主構成について、管理者側から地方自治体による出資枠を設定することが義務付けられる場合がある。これについては、以下のようなルールの明確化が求められている。		
⑨-1	・ 地方自治体に出資枠を設定することの必要性の明確化と、当該必要性が他の方法(地方自治体と運営権者間の協定の取り交わしなど)で対応不能であることが明らかである場合以外には、原則として実施せず、運営権者を純粋な民間企業とし、管理者に外部から厳しくチェックされる存在とするべきである(例えば、運営権者事由での契約解除等の場合に、地方自治体が管理者であり、出資者であると、その間に利益相反が生じることも懸念される)。	民間の意見に妥当性あり	(本編4. -⑦を参照)
⑨-2	・ 地方自治体に出資枠を設定する場合でも、出資額に対して過大な株主権限を要求するような条件(例えば、通常の民間企業の株主間なら役員を出せないような寡少な議決権比率で役員ポストを要求するなど)を付すべきではない。	民間の意見に妥当性あり	
⑨-3	・ 地方自治体に出資枠を設定する場合でも、運営権者の選定プロセスにおいて、地方自治体の出資額が確定せず(上限で出資比率が記載されるなど)、運営権者側の資金調達必要額が不確定になるような条件を付すべきではない。	民間の意見に妥当性あり	
⑩	⑩ コンセッション事業における運営権者の株主構成について、優先交渉権者の決定後から実施契約の締結までに構成員の株主構成を一定の比率の範囲内で変更できる規定について議論がなされている。これについては、「敗れたコンソーシアムの構成員の運営権者への敗者復活」が可能になるなどの弊害が想定されるので、前述の実施契約締結後の株主交代の枠組みの中で対応するようにルール化が求められている。		
<b>&lt;最適なプロジェクトの創出と絶え間ない制度の改善に向けて必要な検討&gt;</b>			
⑪	⑪ 管理者と運営権者の対話を深め、コンセッション事業において新たなイノベーションが生まれる素地を保つことや、特に未経験な地方自治体によるコンセッション遂行能力を高めるために、以下のような仕組みの導入の検討が求められている。仕組みの導入によって、コンセッション事業の品質を一定の水準に保つことが、内外の投資家が安心して、最小限の手間とコスト投資できる環境を維持することにつながる。		
⑪-1	・ ガイドラインを作って終わりではなく、ガイドラインに記載されたことの実現が具体的に担保されるために工夫・仕組み(ノウハウに乏しい地方自治体への対応を含む)を具体的に考えるべき。	民間の意見に妥当性あり	(本編4. -⑧を参照)
⑪-2	・ 管理者内部の担当者の異動によるノウハウの断絶を回避して、安定的に管理者サイドにノウハウをためる仕組みを具体的に考え、担当者が継続的に関与して案件を超えてノウハウが蓄積されている民間企業側とのノウハウ格差が広がらないようにすべき。	法的根拠の不足あり	・関係府省は、コンセッション関連業務に関する組織としてのノウハウ蓄積に関する取り組み方針(入札に関与する職員に運営権者等との利益相反関係が生じるのを防ぐ措置も含む)を今年7月末までにまとめ、内閣府に報告する。
⑪-3	・ 管理者と運営権者という二者の関係の中で全てを決めるのではなく、コンセッションの全プロセスに第三者が関与し、客観的な目線で、新たな取り組みを生み出させる工夫を考えるべき。		