

対象プロジェクト名	ネットワーク拡大プロジェクト
個別プロジェクト名	米国 PPP 視察研修
資料名	アメリカ PPP 視察ミッション 2010年
年度	2009年度
年月日	2010. 2. 6~13



東洋大学大学院  
経済学研究科公民連携専攻

# 東洋大学公民連携専攻

## アメリカ PPP 視察ミッション 2010 年



2010年2月6日～2月14日



## 目次

1.	2010 アメリカミッション概要.....	1
	(1) 行程表.....	1
	(2) 2010 アメリカミッション参加者.....	2
2.	NCPPP PPP 講義.....	3
	(1) PPP概観 (講師：Richard Norment).....	3
	(2) オイスタースクール (21世紀学校基金理事長 マリー・フィラディオ女史).....	10
	(3) PPP ケース・スタディ (事例視察を含む).....	20
	(4) 今日の米国における PPP (Arthur L. Smith 氏).....	26
	(5) バージニア州 P P E A 法 seth 氏 (NCPPP).....	30
	(6) PPP のファイナンス.....	34
3.	サンディスプリングス市・CH2M HILL OMI・サブコントラクターへのヒアリング報告.....	42
	(1) CH2M HILL OMI 社 (アトランタ) ヒアリング.....	42
	(2) オリバー・ポーター氏によるプレゼンテーション.....	47
	(3) サンディ・スプリングス市のサブコントラクターへのヒアリング.....	48
	(4) CH2M 社のサブコントラクターのヒアリング.....	51
	(5) マクダーナー氏によるサンディ・スプリングス市の視察.....	53
4.	ジョーンズクリーク市現地調査報告.....	55
	(1) 市の概要.....	55
	(2) ジョーンズクリーク市のデータ.....	56
	(3) 公民連携 (PPP).....	57
	(4) 市長.....	58
	(5) 市の任務、ビジョン、および目標値.....	59
	(6) 市憲章.....	59
	(7) シティ・マネージャー.....	60
	(8) 市のスタッフ.....	61
	(9) 総合計画 2030.....	64
5.	サウスフロリダウォーターマネジメントディストリクト.....	65
	(1) 組織概要.....	65
	(2) 組織の設置背景.....	65
	(3) 事業の進め方.....	66
	(4) まとめ.....	67
	(5) 所見.....	67
6.	サウスクロスバイユー下水処理・中水化施設.....	68
	(1) 組織概要.....	68
	(2) 施設概要と運営.....	68
	(3) 所見.....	69
7.	ヒルズボロ郡ネイチャースクール.....	70
	(1) 組織概要.....	70

(2) 所見.....	70
8. タンパベイウォーター：脱塩処理施設（海水上水化プラント）.....	71
(1) 組織概要.....	71
(2) 脱塩処理施設の運営.....	71
(3) SFWMD と TAMPAWATER 社の相関.....	72
(4) 所見.....	72
9. エンタープライズフロリダ.....	73
(1) 組織概要.....	73
(2) 活動内容.....	73

# 1. 2010 アメリカミッション概要

## (1) 行程表

日時	行程
2月6日	成田⇒アトランタ⇒ワシントン DC の予定が、大雪の影響で下記の旅程に変更 成田国際空港⇒JFK 国際空港 JFK 国際空港⇒ペンシルベニアステーション(タクシー) ペンシルベニアステーション⇒ユニオンステーション(アムトラック)
2月7日	○ PPP 事例視察(雪のため地下鉄で移動) ・オイスター・スクール ・ユニオンステーション ・ニューヨークアベニューステーション ○ 視察後自由行動 ・ホワイトハウス、GW 大学等 ※中村氏、成田⇒アトランタの飛行機遅れのため到着せず、アトランタ泊
2月8日	○NCPPP の PPP 講座 (ホテル議室にて) テーマ1:PPP の基本とアメリカにおける PPP テーマ2:オイスタースクール テーマ3:水処理 PPP S. サリバン (US ウォーター)) テーマ4:PPP のファイナンスとは S. ページ (NCPP 元 KPMG) テーマ5:ケース・スタディ NCPPP テーマ6:バージニア州 P P E A 法 C. ロイド (マクガイヤ) テーマ7:デスカッション 全員参加
2月9日	早朝便でワシントンレーガン空港⇒アトランタ空港の予定が雪の影響で 15:00 の便に振替 ○ 飛行機の時間まで自由行動 スミソニアン博物館等 ○ 到着後、浦安市、マクダーナー、ポーターと会食
2月10日	サンデイ・スプリングス市(以下 SS 市)の視察ヒアリング ○ CH2MHILL 社訪問 ○ SS 市の民間委託に関わるサブコンストラクター訪問 会場:911 のセンター ○ SS 市訪問視察&ブリーフィング ○ ポーター邸会食
2月11日	早朝便でアトランタ⇒タンパ移動 ○ホテルにてタンパベイ地域での PPP について ジーン・シラー (SWFWMD) ○サウスクロスアドバンスド下水処理施設視察
2月12日	○タンパ地域での PPP 事例視察 ・Nature Class (PPP 学校)

	・タンパベイ塩水脱塩施設視察（NCPFPアワードプロジェクト） ○ オーランドに自動車で移動 ○ オーランドEFI本社到着
2月13日	早朝便でオーランド⇒アトランタ⇒成田の旅程が大雪の影響で下記に変更 オーランド⇒デトロイト国際空港 オーランド国際空港⇒成田国際空港

## （2）2010 アメリカミッション参加者

院生	中村賢一	加西市
	椿唇一郎	北九州市
	水嶋啓	ランドブレイン
	蔵田幸三	PPP研究会
	嶋田茂	同

### 企業

地方自治公民連携研究会	平本浩	
	鮫島文雄	
	沖野晴久	
共立メンテナンス	中野充	
担当教員	サム田渕	東洋大学

### ミッション特別参加

浦安市	松崎秀樹	市長
	石田和明	秘書課長
	新宅秀樹	財政部次長
	小檜山天	企画政策課長

## 2.NCPPP PPP 講義

### (1) PPP 概観 (講師 : Richard Norment)

#### 1) PPP 需要の高まり

- 政府の全レベルにおいて赤字化が進行
- 各州は「Balanced Budget(財政均衡)」および／または債務限度を再三要求していた
- インフラおよびサービスの向上が必要である
  - 修繕活動の延期
  - 政策決定
- サービスおよび政府プログラムの削減
- 一般的理解の向上
  - 成功例を学ぶ
  - 立法活動の増大につながる

PPP が促進される要因は、政府の借金が多すぎる所にある。カルフォルニア州でも PPP に反対していたが、財政が非常に厳しくなり PPP を促進せざるおえなくなり、年金資金の一部をインフラ投資に回すようになっている。

#### 2) NCPPP について

- 会員
  - 公共および民間
- パートナーシップの範囲：
  - アウトソーシング
  - パブリック・プライベート・パートナーシップ
- 私たちが重視すること = 官民連携
  - 「合弁事業」
  - 「相互協力による専門知識」
- 「民営化」ではない
  - 違い = 公的統制および監督のレベル

NCPPP の会員は、大学やパブリックセクター、民間セクターが会員となっている。エグゼクティブコミュニティの 45% は官側、55% は民側となっている。

PPP では、アウトソーシングが基本であり、官の資産を民間に売却する民営化ではない。官が民間にアウトソーシングしながら官のコントロール、管理のシステムを考えることが PPP である。

### 3) NCP PPPの目的

パブリック・プライベート・パートナーシップ(PPP)の以下のような特徴を示す枠組みを提供することである。

－革命ではない

・多数の産業部門インフラで使用されている

・米国における 300 年以上の経験

⇒最初は輸送および水道のために利用された

・他国ではさらに幅広く利用されている

⇒欧州、アジア、南米など

－すべての課題を解決するものではない

－価値あるツールを提供する

PPPは革命的な事ではなく、アメリカでは300年以上も昔からやっていることである。また、PPPは万能ではない。官のコストを15%位は削減できるが、あくまでも道具の一つに過ぎない。

### 4) 歴史的教訓のまとめ

○最初に存在したのは公共産業部門である

○1776年のアダム・スミス著「国富論」が、代替的な調達源をもたらす資本主義の台頭を報告した

○公認の民間プロジェクトの出現

○輸送および水道

○1640年代初頭にさかのぼる

○1890年代には公的関与が増大 - 進歩的なERA（経済規制局）

○大恐慌により強調される(1930年代)

○民間産業部門の関与が見直され始めたのは最近である

エジプトのピラミッド建設も税金の代わりに労働と食事を提供していたので、PPPとも言える事業であった。官の公共投資でどうにかしようとしてきたが、特にこの20年間くらいの中に民間資金を如何に活用するかと言う方向になってきている。

### 5) PPPとはなにか

○パブリック・プライベート・パートナーシップとは、(連邦、州または地方当局の) 公共機関と民間産業部門団体との間で締結される契約上の合意である。この契約を通して、(公共または民間の)各産業部門のスキルおよび資産は、一般市民が利用するサービスまたは施設の設置において共有される。資源の共有に加え、サービスおよび/または施設の設置に潜在するリスクおよび恩恵を各産業部門が共有する。

PPPは、契約主義、リスクとリターン配分の配分、官と民で能力の資産も分担するという考えであり、複数の分野で実践されてきている。それぞれの分野で培われてきたことは、他の分野でも応用可能である。

## 6) PPP が利用されてきた産業部門

経験は伝達できる。「そこから得られる教訓は…」

- 輸送
- 都市開発
- 財務管理
- 水/廃水
- エネルギー
- 社会事業

## 7) 民間産業部門の長所

- 市場での競合がもたらす成果
  - ・ 経営効率性
  - ・ より新しい技術
  - ・ 職場の効率性
  - ・ キャッシュフロー管理
  - ・ 人材開発
  - ・ 資源の共有

民間の利点としては、「経営の効率性」「新規のテクノロジーの活用」「仕事の効率性」「キャッシュフローの管理」等にある。とくに民間は、人材教育にお金をかける、民間は収入の9～14%くらいの人材教育に資金を投じるが、公共は3%であり、民間は人的資源をつくり、その能力をシェアすることを重要視している。

## 8) 公共産業部門の長所

- 一般的信頼獲得への尽力がもたらす成果
  - ・ 法制機関
  - ・ 調達政策の保護
  - ・ 広範な視点/競合する目標を両立させ、市民のニーズに対処する
  - ・ 人材 - 専任であるが制約がある
  - ・ 資本資源

## 9) 成功するパートナーシップ

秘訣は、両産業部門の長所を両立させることである

## 10) PPPの利点

- ・ 各産業部門の長所を最大限に利用する
- ・ 開発リスクを軽減する
- ・ 公的資本の投入を削減する
- ・ 過剰な、または未使用となっている資産の有効活用
- ・ 効率性 / 完成速度の向上
- ・ 環境コンプライアンスの改善
- ・ 共同体へのサービス改善
- ・ コスト効率の改善

- ・資源の共有
- ・リスクの共有 / 割当
- ・相互に実りある関係

#### 11) PPPモデルで用いるアルファベットの文字

D -設計 (Design)

B -施行 (Build)

O -運転 (Operate) または所有 (Own) (文脈により判断)

F -資金調達 (Finance)

M -保守 (Maintain) / 管理 (Manage)

T -公共所有への転換 (Transfer to public ownership)

これらをレゴのブロックのように組み合わせ、PPPモデルを創出する

#### O&M

運転・保守 (Operations and Maintenance)

- ・最も単純なパートナーシップ
- ・公共部門所有資産は、民間産業部門との契約により運転・保守される
- ・多数の輸送システムで利用されている

#### DB

設計施工 (Design-Build)

- ・民間産業部門は、性能仕様に合わせて最もコスト効率的で革新的な解決策を提示する
- ・民間産業部門の納品速度を大幅に加速する (過程の一部を同時に実行できる)

#### DBOM

設計-施行-運転-保守 (Design-Build-Operate-Maintain)

- ・O&M を設計施行と結合して1契約とする
- ・公共部門は所有権を維持する
- ・公共部門は、DBOM 設計-施行-運転-保守契約に定められた条件に従い、運転の監督を高レベルで続ける

#### DBOM

設計-施行-運転-保守 (Design-Build-Operate-Maintain)

- ・O&M を設計施行と結合して1契約とする
- ・公共部門は所有権を維持する
- ・公共部門は、DBOM 設計-施行-運転-保守契約に定められた条件に従い、運転の監督を高レベルで続ける

## DBFOMT

設計-施行-融資-運転-保守-譲渡

- ・今のところ米国では一般的ではない
  - ニューヨーク市の輸送システムがこの事例である
- ・民間が所有し、後に公共部門に譲渡される
- ・いくつかのプロジェクトで選択肢に加えられている
  - 例: ダレス・グリーンウェイ (Dulles Greenway) 民間がつくって 30 年運営し公共に移管

## 12) PPP 成功のための 6 つの鍵

第 1 の鍵：法および政策が生む環境

第 2 の鍵：組織構造

第 3 の鍵：詳細な事業計画

第 4 の鍵：収益ストリームの保証

第 5 の鍵：ステークホルダーの支援

第 6 の鍵：パートナーを注意深く選ぶこと

### 第 1 の鍵：法および政策が生む環境

- ・法制定機関と規制
- ・政治的リーダーシップがなければならない
  - －政界実力者をリードする
  - －最高地位の行政官
  - －「システムを変えようという意志」
  - －強力な政策綱領
- ・州レベルで急速に進展している
  - －アリゾナ、カリフォルニア、マサチューセッツ、ミシガンなど
  - －いくつかの機関に対しては既存の連邦官庁がある - 国防総省、退役軍人省 vs. 総務庁、エネルギー省

### 第 2 の鍵：組織構造

- ・(パートナーシップの目的に沿う) 公共産業部門の PPP 「専用部署」
  - －概念設計から最終的管理 / パートナーシップの監督まで
- ・実施を監視するための訓練を受けた専門的人材
  - －開始に当たり、公務員のスキルセット向上のために専門コンサルタントを雇用

例：テキサス州運輸省、バージニア州運輸省、米国防省、ブリティッシュコロンビア州パートナーシップス、チェコスロバキア中央 PPP (PPP Centrum)、英国パートナーシップス、アイルランド政府中央 PPP 部

- ・RFP 過程
  - －未使用資産の市場評価
  - －公共コスト・コンパレータ

- ・ ベストバリュー vs. 最低価格
  - ー 完全ライフサイクルコスト分析
  - ー 管理には困難だが…
- ・ 以下を可能にする優れた統制が必要
  - ー 開かれた公正な調達処理を確保する
  - ー スタッフを一元管理する = 監視を容易にする
  - ー (国内/社内または国外の) 独立統制機関

### 第3の鍵：詳細な事業計画

- ・ 履行強制のできる契約とも呼ばれる
- ・ 性能目標の方向付け-革新的な計画を可能に
- ・ ベストバリュー vs. 最低価格
- ・ 計画/契約は以下を含むこと：
  - ー 具体的な経過点と最終目標
  - ー 測定の方法および頻度の報告
- ・ リスク分担
  - ー 民間産業部門への転換は、コストを増大しうる
  - ー 転換時に設定すべき最良価格の判断
- ・ 紛争解決のための方法論
- ・ ワークホースの開発？
  - ー 国内資源／小規模事業の開発

### 第4の鍵：収益ストリームの保証

- ・ 長期資金調達を可能とする資金
  - ー 通行料金／使用料(リアルツールまたはシャドウツール)
  - ー TIF(増加税収財源措置)その他の課税区画形式
  - ー 長期的保守契約
  - ー 利用可能性支払い
  - ー コンセプション・モデル (適用は制限される)
- ・ 未使用資産
  - ー 拡大利用リースの連邦プログラム
  - ー 州のプログラム -バージニア州 PPEA
  - ー 両者とも公共資産(土地、建物など)に対する商業活動を許可するものである
- ・ 創造的アプローチ

### 第5の鍵：ステークホルダーの支援

- ・ 影響を受ける全関係者
- ・ エンドユーザ
- ・ 競合する利益
- ・ 以下が必要となる：

- ー産業部門間のオープンかつ率直な議論
- ー(通説ではなく)事実を知ること
- ーお互いの言葉を翻訳し解釈すること

#### 第6の鍵：パートナーを注意深く選ぶこと

- ・これは長期的な関係である
  - ー経験を検証する(技術的能力)
  - ー経済的能力を検証する
  - ーベストバリュー vs. 最低価格
- ・各産業部門に備わるモチベーションを忘れないこと
  - ー純粋なニーズ(プロジェクトの市場価値)
  - ー政策 / 法的環境
  - ー妥当な投資利益率と対応可能なリスク
  - ー適時の効果的な実行 vs. 開発コスト

#### 成功の要素として不可欠なもの

- リーダーシップ
- 立法者 / 規制者
- 優れた助言

#### 13) 結論

PPP は簡単ではない。がしかし . . .

価値ある選択肢となりえる

- ーこれ以外の方法がない場合もある

コスト効率的な、完成速度を速める手段

産業部門間の真のパートナーシップと開かれたコミュニケーションが必要である

## (2) オイスタースクール (21世紀学校基金理事長 マリー・フィラディオ女史)

マリー・フィラディオ女史の講演について、当日ワシントンの大雪でパワーポイント資料が無かったため、質疑応答の対談的な講演となった。

そのため、まとめについても、対談形式で整理する。

司 会：彼女は謙遜していますが、彼女は、オイスタースクールプロジェクトの創立に非常に大きな役割を果たした人です。

フィラディオ：私はマリー・フィラディオです。15年ほど前に、PPPと教育施設プランニングをやっていたオイスタースクールでの仕事に基づいて“21世紀学校基金”というNPOを始めました。私の子供たちも、昔のオイスタースクールに行っていました。環境は非常に悪かった。学校は消防法違反やアスベストの問題で休校になったり、人も多すぎました。でも非常にすばらしいプログラムでした。二言語プログラムでした。バイリンガルのプログラムでした。だから私の子供たちは英語とスペイン語で教育を受けました。

フィラディオ：わたしの家族はビジネスをしていて、夫は大工で住宅開発をしていて、わたしたちは小さな不動産業を営んでいました。そこで、子供たちが学校に行っていたので、何とかしてよりよくする方法があるはずだ、と考えていました。すばらしい学校なのに、建物がひどかった。リックが言ったことと違って、政治的環境もひどかった。連邦政府が市を支配してしまっていました。市はお金を持っていませんでした。借りることもできなかったのです。20年以上もコロンビア地区は学校を建てたことがなかった。そして、この特定の地域では65年以上も建てたことがなかった。ですから、この環境の中で、私という非常に意外な人物が、PPPが必要だと思い立ったわけです。これはだいぶ昔のことですが、わたしにとって課題となっているのは、なぜもっとPPPが行われないのか、ということ。どうして、そのひとつだけだったのか。どうして、私たちにできたのに、ほかの人たちは失敗したのか、ということです。何個かはありましたが、失敗も多数ありました。ですから、皆さんと共有したいのは、この経験を通して自分が得たと思っている知恵です。プロジェクトの詳しいことというよりも。でも詳しいことを知りたいなら、それをご説明もできます。

質 問：質問ですが、DC学区はお金がなかった。あなたの21世紀学校基金(21<sup>st</sup> century school fund)はNPOなのですか。

フィラディオ：ええ。フォード財団から、7万5千ドルをもらいました。それだけです。

司 会：しかしDCは、オイスタースクールのために1千百万ドルの公債を作ることができた。

フィラディオ：分かりました。契約の詳細について話しましょう。その後、なぜ成功する場合とそうでない場合があるのかを話しましょう。小さな土地です。2エーカーもない。でもそれは、市場的にも価値が高く、密度の高い地域でした。ですから、土地を細かく分ける契約に取り組みました。建築区分の密度を保持しつつ、税金のために細分化されたのです。行って見た方は分かると思いますが、建物をつなぐ変な白い建造物がありますね。それによって土地区分を最大限に活用しているのです。細かく分けたのち、開発業者が競争入札をしました。学校の設計の概略の提出が義務付けられていました。具体的にどんな学校を建てるか分かるように。学校に必要なことは私たちのほうから詳しく指定してあ

りました。また、彼らの設計したものを改善したり、建造物をチェックするプロセスについても、詳しく伝えてありました。

三社から入札がありました。彼らは、いくらか資金を提供するといいました。支払いは、不動産税を払わない代わりに (payment in lieu of tax)、チップと同じような形です。非課税の公債だったのですが、実際市が発行しているのですが、一般公債とは違って歳入担保債なのです。35年の公債です。償還するためには一年に、80万5千ドル。そのおかげで、彼らは資産税を払わなくてもよい。これは私にとって懸念なのですが、マグアイヤの人が今日来ているのか分かりませんが、、、、まだきていませんね。まだ、資産税のほうが高くなる段階に到達していませんが、近づいてはいます。開発の価値の全寿命のコストという面で少し問題はあります。

契約の基本的な部分は、はじめはまだ分かっていませんでした。わたしたちがコミュニティとして主張したのは、何か方法があるはずだ、ということでした。

官は、わたしたちが価値あると感じる資産を持っている。はじめは、それはただ土地だけだと思っていました。しかし、実際は、市が土地区分の権限を持っている土地だった。

そのプロセスは市の管轄下にあった。税金を課すかどうか市が決められた。だから、官の資産は実際相当なものだった。コロンビア地区のこの微小な場所の中だけでもです。

わたしたちにできたことは、市が持っていて、自分で気づいていない価値を発見することだった。いい公園ではありましたがね。ひとつ私たちに分かっていたことは、官は、公有地はものすごい価値の高いものだと考えているふしがあります。公有地を手放したがる。ですから、私たちは、官が自分たちが PPP から得られると思っている利益に制約を加える必要がありました。

PPPによって、完全に資金提供ができる学校が必要なことはわかっていますが、ほかのどのような利益も義務化はされないことを、慎重に伝えました。たとえば、官は、少数派のビジネスを発展したいとか、低価格住宅を作りたいとか言うこともできたでしょう。市はそれを必要としていましたからね。他の学校への寄与をしたいということもできたでしょう。このプロジェクトに含まれたかもしれない数多くのほかの需要もあったのです。学校関係者のコミュニティはこれに対して非常に慎重でした。

わたしたちは、PPPで資金を得ることのできる学校を作らなければいけません、と主張し続けました。それ以外のことは、このPPPの成功にとって本質的なことではない。

質 問：ヘンリーアダムズの共同住宅の資金もすべて民から出ているのですね。完全に。ところで、ヘンリーアダムズはいつから名前が代わったのですか。

フィラディオ：それも面白い話です。建物がはじめに建てられたとき、211世帯の共同住宅を立てるのに3千2百万ドルくらいかかった。建てられた2年後くらいに一分譲マンションとしても賃貸としても許可を得ているのですが、賃貸として使われていました一二年後くらいに、ある会社が“エルコア”と“ノースウェストミューチュアル”に、買収を申し出ました。でも断られた。でも、あきらめずに頼み続けた。フロリダのコーラル・ゲイブルズがオーナーだと思いますが。そして、最終的には、じゃあ値段を提示してくださいということになって、5千6百万ドルが提示された。不可能だと思う金額を提示したのです。現金でと。しかし、成立したのです。現金払いでね。そして2001年か200

3年にオープンしました。ある時点で、私は当時、その一年後くらいに見積もりを出したのですが、分譲マンションは、1平方フィートあたり平均400ドルで売れていました。ですから、分譲マンションとしての建物の価値は、8千万から一億ドルくらいでしょう。市から見れば、土地の価値は、50万ドルと見ていた。実際の賃貸や分譲マンションの建物のある土地の価値というのは、今のマーケットでは、50万ドルということはないのです。

でも、当時は、マーケットはとても低迷していた。だから、市は、自分たちの持っているものの価値を理解していなかったのです。だから、その経験には教訓が多くありました。

質 問：土地は50万ドルくらいと見積もったわけですね。今の市場価値はなんですか？

フィラディオ：分かりません。たぶん一千万ドルくらいでしょうか。

質 問：今も市が所有しているのですか。

フィラディオ：いいえ。学校の土地は持っています。しかし、共同住宅の土地は所有していません。

質 問：税金もまだ払っていない？資産税は。

フィラディオ：税金の代わりに支払い（*payment in lieu of tax*）を支払っています。

質 問：それで公債を払い戻しているのですね。80万5千ドルですね。官は、学校の土地を民に売ったのですか。

フィラディオ：そうです。だから、土地は民が持っているのです。土地の半分は民が持っているのです。市民が混乱するのは、PPPで、パートナーシップというのはとても魅力ある響きをもっているのですが、実際は、はっきりした不動産取引だったのです。彼らには、学校に資金を提供する義務はない。でも、開発の権利と土地を得たのは、学校に資金を提供したからです。戻りたい点は、この件に長らくかかわってきて感じたことは、官は、財政的リスクということを理解していないということです。そして民は、政治的リスクのことを理解していない。官を動かす関心事は、体裁とか、どう見られるか、といったことです。民は、収益を得られるかどうかを心配します。いろいろな決断について、官は、リスクを間違って評価していた。

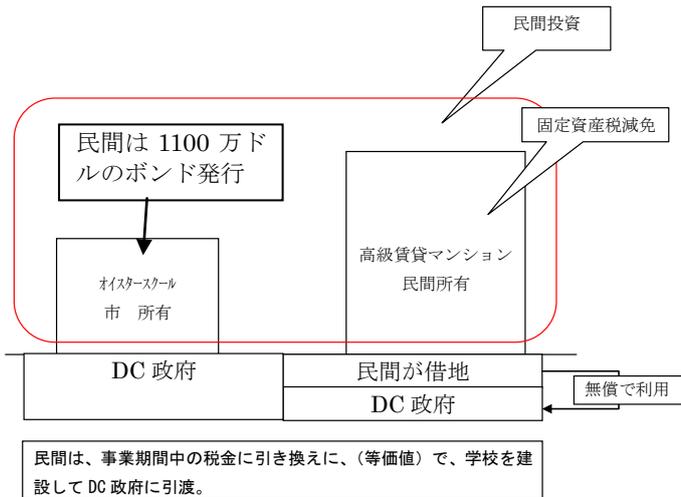
質 問：土地の価値をきちんと評価できていなかったということですね。

フィラディオ：ええ。それと、たとえば開発業者は、学校のための公債に資金を提供するには信用状が必要だと言っていました。もし政府が、開発業者が失敗したとしてもわれわれが保証人になると言ってくれていれば—政府は、いやいやそれはできないといったのです。私はその場でその会話を聞いていたのですが、私は、それはおかしいじゃないですかと言いました。不履行の場合は、土地を取り上げることができるじゃないですかと。あなたにはなんのリスクもないじゃないですかと。それでも政府は、いやいや、それはできないと。35万ドルが、それで消えてしまったのです。でも、まったくリスクがないということが、彼らには理解できなかったのです。

質 問：彼ら、というのは教育委員会のことですか。

フィラディオ：地区政府、DC財務部のことです。彼らが交渉の窓口でした。ある意味で話しにならなかったのです。また、発行だけで200万ドルかかっていたこのプロジェクトと同時に、市は、9百万ドルの、一般公債の負債分の資金を補充していた。6百万ドルを、その負債に充てて、すぐにも資産税を徴収し始めることができたのに、そうしなかった。財政

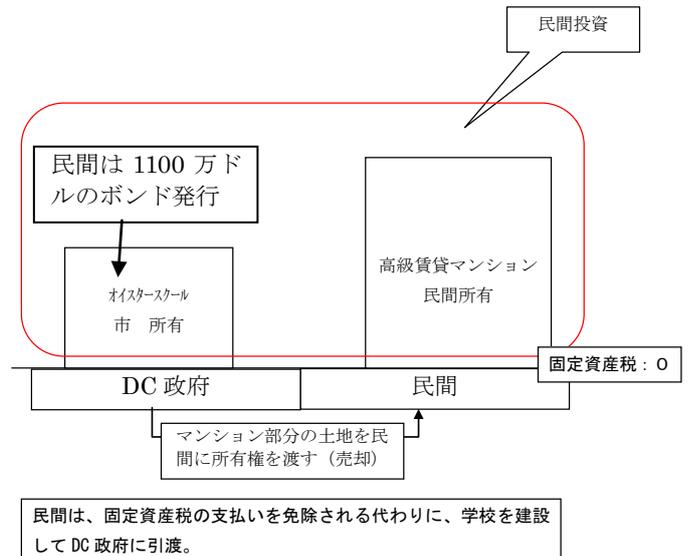
的に、自分たちが何をしているのかをまったくわかっていなかったのです。



これまでの理解では、左記の用に民間に土地のオーナーシップを渡していないという理解もあった。しかし、下記のように、当初から民間に土地のオーナーシップを渡し、固定資産税を0にすることで、学校の整備を民間が行っている

民間事業者は、1100 万ドルのボンドを発行して学校を整備しているので、日本的に言えば、民間は 1100 万ドルの建物と等価の DC 政府土地を交換しているイメージになると考えられる。

しかし、本事業は 35 年間の事業であり、35 年後に返還する、固定資産税 0 の土地を民間が所有する意味があるか疑問が残る。所有権は移転せずに、DC 政府が所有したまま、地代 0 で 35 年間貸しても同じではないか？



司 会：官の側に、PPP の財政や複雑な内容を理解する専用のチームが必要だというわたしの主張に戻ります。マリーがぶち当たった問題のひとつは、市のほうに、マリーのグループと同レベルの理解力を持った職員がいなかったということです。

フィラディオ：わたしにとって主要な教訓のひとつは、官が、開発業者との交渉の中で、公共の利益のために動く能力があまりなかった、ということでした。私たちは、スターバック社や無料奉仕の弁護士などに公共部門を代表してもらった。でも、理解してもらえなかった。そのことで彼らはナーバスになっていました。

リスクとは別に、二つ目の主要な教訓は、信用にかかわることでした。誰も互いを信用していませんでした。市民は政府を信用していない。政府は市民を信用していません。そして、官は民を信用していない。民も政府を信用していない。誰も互いを信用していない。

信頼のない状況で、どのようにパートナーシップを結んだらいいのか。それはある意味で、私たちにとって鍵となることでした。わたしたちは、第三者であり、信頼されました。市民から信頼され、政府からは、何の力も影響もないと思われていた。そして、民間部門は、わたしたちをどう見たらいいのかよくわかっていなかった。

でも、わたしたちがこのプロジェクトを前に進め続けていることは分かってもらえた。

そこで、少しずつ信頼してくれるようになった。しかし、信頼の欠如を乗り越えるには、本当に大変なことです。

司 会：私たちは、PPP という椅子の4つの足ということを教えているのですが、あなたは、利害関係者の三つ目の足、NPO ということですね。あなたの足がなかったら、椅子は倒れてしまう。

フィラディオ：その足の重要な点は、信頼を創出するプロセスを運営していく能力でした。信頼というのは、プロセスの中で作られていくものです。透明性、正直さ、情報の共有の上に（つくられる）。私たちが、第三のセクターとして、したのは—これは、官の中や民の中にあるべきではないと私は考えているのです。なぜなら、利害関係者が対立していますから。ですから、どのような構造を持つべきかはちょっと分かりません。第三のグループ、それが民営のプロローカーであれ、非営利のプロローカーであれ、とにかく、政府が自分で市民の信頼を得る形でこのプロセスを運営していくのは難しいと思います。

合意まで到達する信頼を築くプロセスを運営していくという面で、わたしたちが、官の側でしたことは、官はこれをしなかったのですが、わたしたちはフォード財団から資金をもらいました。7万5千ドルです。4、5年間の資金でした。官が市場調査をしたことを確認するためです。法的、財務的、建築的実現可能性分析をしていることを確かめるためです。また、市民が、何をあきらめて、何を得られるかを理解できるようにしました。

単純なことですが、わたしたちは、積み木の模型を用意しました。わたしたちは、市民が建物の高さについて懸念することを心配していました。最後に、誰かが、こんなことになるとは知らなかったといわないように、悪いニュースを一番初めに伝えるというやり方をとりました。悪いニュースは、隣に大きな建物が建つということです。こういう感じですよ。そして、人々はその考えに慣れて、市民から、何か驚くべきことがおきることはないだろうという信頼を得ることができた。特有の仕方で情報を共有する必要があった。土地区分の意見の共有、開発業者と実現可能性分析の共有もしました。開発業者に、持っている情報をすべて伝えました。政府は、頻繁に開発業者をだまそうとする。

知っていることや、持っている情報を渡さないのです。フェーズ1 ESA (phase 1 environmental site assessment) の情報も与えずに、相手にやらせようとする。わたしたちは、みながすべての情報を共有するという仕方で運営しました。その時点で、わたしたちは政府のリスク管理もしていたので、彼らのリスクが低ければ、一番いい契約が得られると思っていました。

質 問：もしフォード財団からのお金がなかったら、市民を説得するのは難しかったと思いませんか。

フィラディオ：市民は、私たちがフォード財団からお金をもらう前の段階から、やってみたくて感じていました。どんなビジネスにおいても大切なことですが、破棄にできる契約でなければならない。前に進む意外道がないような契約をするべきではない。わたしたちがしたのは、市民、教育委員会、市議会から、PPP を考えてみようという合意を得たのです。やる、とは言っていません。考えてみる、といったのです。

PPP を考えてみる中で、基本的には、市民と開発業者にすべてを提示したいと思ってい

ました。第三者として、わたしたちは、政府がこうすればいいと私たちが感じていることをやったのです。実現可能性分析のための入札前の会議をしました。開発業者を招待して、実現可能性分析を誰がやりたいと思うかを確かめた。そして、実現可能性分析をした会社も入札できるということにしました。そして、分析の結果は、みんなで共有しました。彼らが出した結果はみなに共有される。そしてその間も、官も巻き込み続けていた。コミュニケーションをとって、わたしたちの発行する書類の承認を得ました。承認を得る義務はなかったのですがね。でも、最終的には、彼らが権限を持っていることは分かっていたから。そしてもうひとつ、このプロセスで学んだことは、官で働く弁護士たちは、弁護士として最悪だということです。順守的な弁護士で、取引を決定するのに適したタイプじゃない。常に、物事を止める方向で見ているのです。契約においては、常に、肯定的な答えを探すので、この弁護士たちは本当に問題だったのです。彼らはリスクを恐れていたので、常に物事を止める方法を探していました。

無料奉仕 (pro bono) の弁護士を使い始めてもらえるまでは、契約を作り上げるための法的側面を理解できる人はいなかった。ですから基本的には、契約を進めたのは、私たちの政治的力でした。政治的力がなかったら、何度も何度も止まってしまって、前に進まなかったでしょう。市民の政治的力と、市議会議員のキャシー・パターソンがいました。止まるたびに、彼女が来て、「どうして止まっているんですか」と圧力をかけてくれた。わたしたちも圧力をかけた。止めていたのは、プロジェクトの法的評価でした。彼らにはどうしたらいいのかわからなかったのです。

司 会：21世紀学校基金は、このプロジェクトの PPP 専用チームだったといえるのでしょうか。

フィラディオ：そうです。まさにそうです。

司 会：この無料奉仕の弁護士はあなたの組織の人間だったのですか？

フィラディオ：私たちが連れてきた人たちでした。第三者として運営していく中で、プロセスの中から信頼が生まれてきました。最終的には、結果はこのような書類になるわけです。開発者の合意、すべての仕様、建築基準。彼らのモチベーションは収益だということはわかっていたから、できるだけ安く学校を作ろうとする。ですから、建築基準を渡し、デザインも承認しました。書類の中に、時間をかけて展開したことが封印されたのです。

司 会：もうひとつ質問ですが、市民を説得するための公聴会やミーティングは何度しましたか。

フィラディオ：公のプロセスよりもずっと先にはじめていました。ニーズ評価からはじめたからです。学校の問題は何か、どんな対策があるか、ということです。まず必要だったのは、学校側に、対策をしなければ、と思ってもらうことです。実際、この学校は、休校になって、移設される予定になっていました。選択肢は、休校になり、移設されるか、共同住宅と土地を共有するか、ということだった。そこで、土地を共有するという判断があったわけです。ですから、動機付けとなる要因があったのです。

市が最近これと同様のプロジェクトをやろうとしました。起こるはずだった。お金があった。市は今や資本をもっている。でも、市民が反対しているのです。市民が、このお金のために土地を犠牲にしたくないと言っている。学校を直すためのお金もあるから、と。政府が率先して PPP をやろうとしたのですが、市民が反対した。だから、簡単には起こらないのです

最後になりますが、PPP が、政府に埋め込まれることの問題の一部は、市民は政府を信頼していないというところにあります。なんらかの仲介的な存在、またはオープンなプロセスなしでは。または政府がオープンなプロセスを進められるなら（できる）。でも、今も私たちは政府と PPP に取り組んでいるのですが、彼らは民に彼らが何を求めているかについての情報を伝えないのです。あなたたちが何をするかを教えてください、というだけなのです。私たちはこれを求めています、土地はこういう価値があると思います、土地区分はこうします、と言わずにです。前向きでないのです。

PPP は依然、構築されていくべき新しい分野なのだと思います。難しいのは、何年もかけて発展してきた、詐欺や不正利用と腐敗に対する保護がある。ですから、PPP 機能を政府に埋め込むのは依然として難しいと思います。

質 問：もしもう一度やるとしたら、どこを違うやり方でやりたいと思いますか。弁護士を変える？

フィラディオ：そうですね。官の弁護士はね。とてもいい無料奉仕の弁護士はいましたけど。でも、いい質問です。こういうことは、普段からしているわけではありません。わたしたちは、政策に関心を持っていますから。ですから、私たちが試みたのは、プロセスを導く政策を整備することです。オープンであること、透明性を高めること、という面で私たちがしたことは、政府にとっては必須のことです。政策は少ししか変わっていない。今でもコロンビア地区では、予測のつかない状況です。

わたしたちとしては、私たちの持つ資源をかながみて、私たちの組織が何を違った仕方できたかということに関しては、主要なことは、政府がよりよい契約を結ぶために、もっと努力できたかもしれない。

司 会：それについて、資産の移行ではなく、土地の利用だけだったら、市民はもっと支持したでしょうか。そのほうが市民は支持したでしょうか。

フィラディオ：少しですね。でも、民が求めている地役権はかなり長いのです。50年とかね。そして、このような土地に関しては、民にとって、所有権というのが非常に重要だった。

司 会：そうですか。

フィラディオ：この国では、定期借地というのは少し（状況が）違っている。たとえば英国ではもっとずっと一般的です。この国ではあまり好まれないのです。増えてはいますが、人気はないのです。

司 会：もうひとつ質問ですが、あなたは（NPO の）21世紀の一員ですが、ジョン・スタインベックとティム・スミス氏はエルコアの人たちですね。

フィラディオ：ジョン・スタインベックは、以前はエルコアの人間ではなかった。彼は個人で実現可能性分析に取り組みました。そして、エルコアが開発を請け負った。ジョンはエルコア社で少し働きましたが、このプロジェクトには取り組みませんでした。

質 問：ほかにこのプロジェクトを成功させた重要人物はいますか？

フィラディオ：市議会議員のキャシー・パターソンは、非常に重要な役割を果たしました。スターバック社マイク・ミクシェーが取引の条件を交渉しました。リック・グロースが無料奉仕の弁護士だったのですが、彼の前には、ニクソン・ピーバディ法律事務所が助けてくれました。主要なことは、学校を建てるためのパートナーシップを得るために私たちが感じていたことは、市場の状況をかながみると市があきらめることになる35年の資産税の

収入は、高すぎるということです。

司 会：DC でこれが再び起こっていない理由について話そうとしていたと思いますが・・・

フィラディオ：政府が自分だけでやりたがっているからです。開発業者は政府を信用していないし、市民も政府を信用していない。

質 問： 政府が今はもっとお金を持っているから？

フィラディオ：政府は、PPP のアイデアが気に入っているのです。おもしろいのは、政府は今、みんな開発業者になりたがっているのです。

司 会：DC 政府が？

フィラディオ：ええ。いろんな開発のスポンサーになったり、資金提供したり、かかわろうとしている。自分たちを開発業者と考えている。それは不適切なことではないけど、一般市民は彼らを信用していないのです。人々は政府が開発業者と手を組んでいるに違いないとみるのです。選挙献金などがありますからね。

司 会：地方自治体であるか、連邦政府であるかによって、市民の信頼は変わってくると思いますか。政府には数多くの層がありますからね。特定の地域住民とどのくらい近いレベルの政府であるかによって変わるとは思いますか？

フィラディオ：ワシントン DC に住んでいると、ちょっとそれが分かりにくいですが、一般的に、政府には先見の明がなく、利己的であるというイメージがあると思います。残念ながら、すべての層について同様だと思います。変なことですが、党派に属さない政府の団体である教育委員会は、少し違って見られています。もう少し利他的に。そうですね。市や州よりももう少し利他的と見られている。政府は、短い時間周期で仕事をするようです。市民のほうが、政府よりもより長期的に考えることが得意です。そして、民間部門は、場合によります。短期的にしか考えない場合も、ご存知のようにあります。わたしはよく言うのですが、人々は、生来、教会やピラミッドを建てる能力を持っているのです。一般の人々は、物事を長期的に見る能力を持っているのです。私たちが私たちの地域社会でうまく活用できたのは、これだったと思います。親たちは、彼らの子供たちが、このプロジェクトで利益を得ることはないと分かっていました。でも、これからの世代のために、人々は動くものなのです。それが正しいことだと感じる事ができればね。そこには、人々が思う以上に倫理性が含まれていると思います。

質 問：まず、現在、誰が学校とマンションを所有しているのでしょうか。

フィラディオ：学校は市が所有していて、開発業者から買収した個人所有者がマンションを所有しています。

質 問：土地は？

フィラディオ：学校の土地は、0.8 エーカーくらいなのですが、これは市が所有しています。そして、マンションの土地は個人所有者です。それが細かく分けられています。

質 問：3千2百万ドルというのは？

フィラディオ：マンションの分だけです。

司 会：学校は千百万ドルの公債なのですよね。

フィラディオ：そうです。

質 問：会社が、市への生産準備金の支払い (pilot payment) を引き継いだのですよね。

フィラディオ：生産準備金の支払いは、売れたときに引き継がれた。

司 会：私が教えたときは、民が税金の代わりに賃貸料を払っていた。しかし、所有者はすでに民だった。だから、毎年80万ドル払っている。この土地を使うために。

フィラディオ：資産税のためです。賃貸料ではないのです。

質 問：80万の中から、市は千百万ドルの歳入担保債を返済している。

フィラディオ：違います。80万5千ドルが、千百万ドルの歳入担保債のための支払いなのです。

質 問：なるほど。民が所有している土地の資産税は？

フィラディオ：払わなくていいのです。

フィラディオ：Payment in lieu of tax（税金の代わりに支払い）と呼ばれる手法です。

質 問：2000年に閉鎖になったときに土地の所有者が変わったのですか。

フィラディオ：1999年に変わりました。建物を建てる前です。1999年の12月、開発者の合意が出来上がった時です。そのときに土地の所有者が変わった。

司 会：民間部門にとっては、とてもいい取引でしたね。

フィラディオ：だからこそ、バージニア州の法律では、多くの場合、官が土地を所有し続けるのです。30年から40年の長期的賃貸で、民間企業に商業活動を許す。そして支払いは現金ではなく、学校を建てるなどの形でなされるのです。

司 会：それがPPEAの定義ですね。

フィラディオ：そうです。ですから、私の質問は、今日金利の非常に低い状況の中で、市が公債を返済してしまったら、個人所有者の方が資産税を払い始めなければならないのか、ということです。

質 問：今日の市場価値で、年間の資産税はどのくらいだと思いますか。

フィラディオ：分かりませんが、賃貸の不動産については、今100ドルにつき1ドル55セントだと思います。市場価値によって、2003年には、5千6百万ドルで売却されましたが、今はそれより高いでしょうが、分かりません。

司 会：エルコアは大もうけをしたのですね。3千2百万ドル。

フィラディオ：二年間でエルコアは2千百万ドルもけたのです。

司 会：ひとつ質問としては、もし官にこの土地の価値が分かっていたら、売って、学校を作ればよかったわけですね。

フィラディオ：もうひとつ、理解しなければならないことは、この時点では、RFP (Request for proposal, 提案依頼書) が出た時点で入札は3件しかなかった。最高のオファーが、百万ドルの現金と学校の建設、そして支払いを資産税の代わりにする (Payment in lieu of tax) ことでした。

司 会：加えて、90年代終わりには、条件が今とは違っていましたね。もっと必死だった。

フィラディオ：そうです。市は無一文でしたし

司 会：それに、スタインベックの本にあったと思いますが、最初のRFPに対しては、誰も反応しなかった。

フィラディオ：そのとおりです。

司 会：1998年くらいでしたね。

フィラディオ：ええ、だから再び出して、3つの入札があった。売れたとき、わたしは開発業者と話したのですが、彼は今やっていたとしたら、開発業者は15社くらいいただろうとって

いました。PPP の試練のひとつに、タイミングということもあるのです。

司 会：ありがとうございました。（拍手）

司 会：休憩の前にひとつだけ簡単なコメントをしたいと思います。政府がなかなか学ばないというマリーのコメントですが、わたしの、PPP が 1890 年代の発展期に始まったという歴史に関するコメントを思い出してほしいのですが、政府が民間部門を強く疑うようになり始めたのはその時期です。

フィラディオ：政府の中でいろいろなことがあって、民間部門と取引をすることに対して、官の側にためらいが募っていったのはこの時期です。今起きていることを私は、「制度的惰性 (institutional inertia)」と呼んでいます。官は、古いやり方にとらわれているので、彼らをゆっくりと 21 世紀に連れてこないといけないのです。

司 会：日本では、市民は政府を強く信頼しています。政府は国民のお金を使って一千兆円？の負債があるのです。それなのに、まだ政府は国民を信頼している。

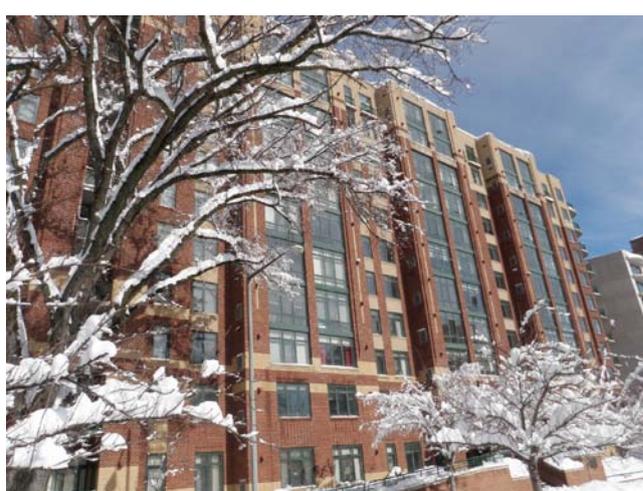
フィラディオ：それは聞いたことがありますね。

質 問：フォード財団が、7 万 5 千ドルの資金を提供した理由は分かりますか。

フィラディオ：フォード財団は自動車のフォード社とはもうまったく関係ありません。純粋に博愛主義的な団体です。プログラム関連と、教育関連のグループに話を持っていきました。私たちは教育に関心を持っていて、組織として、低所得者層の子供たちの都市教育に取り組んでいます。建物の質が、子供の教育と健康にとって非常に重要だという主張をしました。この国には、建物の状況に関して大きな不平等が存在します。貧しい子供たちは貧しい建物にいる。だから、特に都市環境で、建物修復のための資金を得る代替的な方法を探していたのです。

司 会：ロックフェラー財団も PPP に関心を持っています。ボブ・バックリーも今はいますから。都市、また国際的な分野でも（関心を持っています）。ですから、ほかにも関心を持つ財団はあるのです。

司 会：有り難うございました。



上記の講演の前日に視察にいった雪の中のオイスタースクール

### (3) PPP ケース・スタディ（事例視察を含む）

#### 1) 過程（どうすれば民間産業部門を引きつけることができるか？）

##### 「反応がない」という問題

- ・投資利益率を高める必要
- ・先行投資のリスク

##### 公共産業部門が RFP（提案依頼書）前に踏む手順

- ・具体的設計ではない、一般的コンセプト設計
- ・売りに出された土地の価格評価
- ・徴収される税金を含む市場の潜在性評価
- ・設計および建設チームを選択するための RFQ（見積依頼書）
- ・RFQ が提案した選択集団に対する RFP
- ・民間の事前 RFP コストは膨大なものになる場合があるが、プロジェクト成功の可能性は高まる（事前 RFP プロセスがあるため）

#### 2) ケーススタディ 輸送

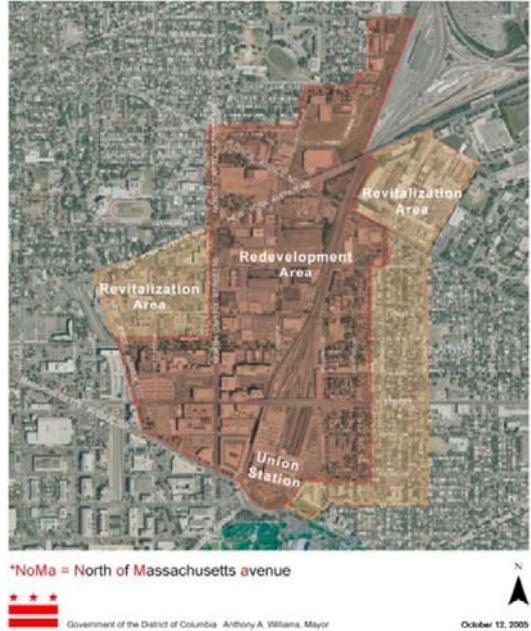
##### ①ワシントン DC 地下鉄駅

- ユニオン駅は、1907 年に公開された当時は世界最大の鉄道用駅だった。
- 旅客鉄道交通が減少したため、ユニオン駅の使用率も下がり、1978 年、同駅は閉鎖された。
- 閉鎖された駅は劣化し、建物全体が 1981 年に封鎖された。ユニオン駅の取り壊しが積極的に検討されるようになった。
- 1981 年、議会は Union Station Redevelopment Act(ユニオン駅再開発法)を制定し、運輸省は、PPP によりビルを元の状態に修復し、実現可能だと思われる多目的輸送センターを建設することを認可した。
- 非営利団体 Union Station Redevelopment Corporation(ユニオン駅再開発法人)が設立され、PPP 作成の管理にあたった。
- 資金は、Amtrak (米国旅客鉄道公社 ; 7,000 万ドル)、ワシントン DC 当局(債権収益で 4,000 万ドル)、未公開株式融資(5,000 万ドル)からの、合計 1 億 6,000 万ドルでまかなわれた。
- プロジェクトは大成功を収めた。
- 今日、ユニオン駅はワシントン DC で最も訪問客の多い観光地であり、ダウンタウンにおける経済活動のハブとして機能している。年間 2,500 万人の訪問客がこの施設を利用している。
- 再開発計画の成功は、商業的にどれだけ成功するかにかかっていた。
- 120 以上の店舗、レストラン、カフェ、9 つのスクリーンをもつ映画館が建設され、小売りスペースは合計 21 万平方フィートとなった。10 万平方フィートのオフィススペースが建設され、Amtrak 国内本社にリースされた。1,500 の多目的スペースをもつ公共駐車場、80 台のバスを収容できる観光バスエリア、そして鉄道サービスの待合用エリアが加えられた。

## ②NY アベニュー駅周辺開発の事例

- NY アベニュー駅は、鉄道高架下を活用したインフィル型のステーションである。
- 計画地区(175 エーカー(70ha))は、経済的に衰退したエリアであり、その再開発に関して、民から地下鉄駅の建設の提案があり、官と民が 90 ミリオン円の投資を行った。
- 地区の開発者が、コストの 30%負担したが、開発により土地の値段が 600%上昇した。
- 地権者は 5 者おり、ワシントン DC 政府が合意形成を行った。
- この地区の開発には、Dedicated TAX(将来的な消費税、法人税の増加分を担保とする債権)を活用しているが TIF(将来の固定資産税上昇分を担保とする債権)を使えばもっと民間の負担を高めることができたが、公共側でどの程度、土地が上がるかを良く見ていなかったのが官は損をしている。
- 2004 年に駅開業後、駅ができる前提で周辺のビルの工事は始まっていた
- 官と民がそれぞれ投資し、地権者と市で協定を締結し駅を造る者を選ぶときに R F P を実施している。
- 日本においては、駅前再開発となれば交通結節点として駅前広場を整備することが多い。しかし、NY アベニュー駅においては、駅前広場はなかった。これは、車社会のアメリカにおいては、公共交通機関の交通結節点としての役割があまり求められていないためだと考えられる。
- NY アベニュー駅周辺開発の結果周辺の地価が 600%も上昇した要因として、スラムクリアランスの結果として地価が上昇したのか、地下鉄という公共交通機関が利用可能になった事に起因するのかわ定かではないが、ユニオン駅から一駅という立地環境であることやNY アベニュー駅周辺に潜在的な不動産需要があったために成功したものだと考えられる。この潜在需要を公共側がもっと把握すれば、民間資金をもう少し引き出した開発が可能であったと考えられる。
- 民間が主導しながら、公共が支援し、スラムクリアランスや新駅設置を実現したことは注目に値する。日本の中心市街地活性化においては、官主導の取組が多いが、民間主導で再開発を促進し、民間の取組に公共が積極的な協力する参考事例になると考えられる。

NoMa\*/New York Avenue Metro Area:  
Vision Plan & Development Strategy



## 2) ケーススタディ 経済開発

### ①公共施設

#### ○学校、図書館等—バージニア州の PPEA の例

- ・ P E A法にもとづく病院、学校、図書館等の整備で、公共の出すウィッシュリストに対して、民が官に自由提案を行い事業化している。

#### ○病院

- ・ バージニア州ウィリアムスバーグ Hancock Geriatric Treatment Center (ハンコック高齢者治療センター)
- ・ 提案を求めない
- ・ 築 30 年以上のビル 26 軒
- ・ 施設の運転を中断することなく運転コストを 30%削減するよう再構成



### ②アリゾナ魚釣りのライセンスを発行する施設

○築 30 年以上の老朽化した 14 の異なるビルがあった。

○同局には資金がなかった。

○州政府にはお金がなかった。

しかし

○土地の所有権を持っていた

○年間において申請手数料のキャッシュフローがあった。

○許可、認可、州営宝くじがあった。

#### プロジェクトの概要

○ファイナンス

- ・税金に基づくボンドを発行 – 免税債
- ・建物を民からのリースバックにより活用

#### 主なプレイヤー

○Arizona Wildlife Finance Corporation

– 民間開発組織

○Sundt Construction Co.

– 建設業者

○Lincoln Property Co.

– 不動産開発業者 / 25 年間の不動産管理保守

○Arizona Game and Fish Department

– 最終所有者

○施設は 2007 年 12 月に完成



- 新施設にはビル3棟のみ
  - －運転・使用コストの大幅な削減
- 同局の「エコロジー化」を推進
  - －LEED（米環境性能評価システム）認証施設－プラチナ評価取得（最高等級）

### ③Historic District Parking Deck（歴史地区立体駐車場）

バージニア州フレデリックスバーグ

- 拡大が続き経済および人々を圧迫した
- 利用できる駐車スペースがなくなりつつあった
- 市のもつ歴史的特性の保全
- ステークホルダーの支援が必要
- 市は駐車施設の場所について複数の調査を実施したが、実行可能な土地はなかった。

#### プロジェクト実現の詳細

- 民間産業部門企業がバージニア州 PPEA(官民教育施設及びインフラ法)を利用した
- 設計施行契約
- 地元住民の懸念およびニーズへの配慮は全工程で実施された

#### 結果

- 2005年11月、プロジェクトは297の駐車スペースを一般に開放した
- 立体駐車場は市の歴史的環境と融合するよう設計された



### 3) ケーススタディ 都市部での事例

#### ①タンパ湾海水淡水化プラント(Tampa Bay Seawater Desalination Plant)

##### ■フロリダ州タンパの地理情報

- 人口約 350 万人
- フロリダ州で三番目に大きな都市
- フロリダのウェスト・セントラル・コーストに位置する
- 二大主要水路、ヒルズボロー(Hillsborough)川とタンパ湾上にある



##### ■タンパの水の歴史

- タンパ湾広域の飲料水は歴史的に地下水の帯水層から供給されてきた。
- 人口の爆発と深刻な干ばつの連続は、同地域の井戸に悪影響を及ぼした。
- 水システムの圧迫による環境負荷を減少するため、地区および地域の水道局は、代替的水道技術を調査することに決めた。
- 複数の技術を調査した後、淡水化が最低コストでの代替手段であるという判断が下された

##### ■タンパにおける実務上の課題

- 淡水化は新技術であり、地域水道局でのこの技術の使用経験は、極めて限られていた。
- 新プラントの設計、建築、運転は高い費用のかかる試みだった。
- タンパは、乏しい専門的知識と不十分な公的資金で、どのようにしてこの大規模プロジェクトを実現できたのだろうか？

##### ■解決策：パブリック・プライベート・パートナーシップ（官民連携）

- 官民の連携を構築することで淡水化技術を導入
- Tampa Bay Water 社の前身である West Coast Water Supply Authority(ウエストコースト水道局)は、1996年10月に、設計-建設-運営-譲渡(DBOOT)プロセスに基づくタンパ湾海水淡水化プラントの提案依頼書(RFP)を発行した。
- 民間企業の負担として、淡水化施設の設計、施行、管理維持ならびにプロジェクト合計コストの10%の自己資本調達が挙げられた(プロジェクトの概算コストは1億1,000万ドルだった)
- 公共産業部門 Tampa Bay Water の負担としては、受領水量に応じた支払い、水質監視とサンプル抽出、プラント購入権の維持が挙げられた。
- Southwest Florida Water Management District(南フロリダ水資源管理局)が、プラントへの資金提供として8,500万ドルを出資することになった。



## ■解決策の導入

- Tampa Bay Water は、2年半の勧誘活動を経て、S & W Water との水購入契約(Water Purchase Agreement)を締結した(Stone & Webster と Poseidon Resources Corp.間の提携)
- この契約は、S & W Water が干ばつを防ぐ解決策を提示し、Tampa Bay Water に1日 2,500 万ガロン(MGD)を固定価格で提供するというものだった
- 契約期間は30年であり、Tampa Bay Water は、契約満了時または必要があればそれに先立ちプラントを購入できる権利を留保した
- 水購入契約パートナーに関する問題は早期段階で発生した。
- 2000年6月、Stone & Webster は破産を宣言し、契約に定められたサービスを提供できなくなった
- この共同事業の第2の企業であった Poseidon Resources Corp.は、S & W Water を100%子会社とし、2001年5月に、社名をTampa Bay Desalに変更した
- 2001年にはCovanta Energy がStone & Webster に代わりプラント建設者となったが、2001年12月に必要な建設公債を確保できなかった
- Stone & Webster とCovanta Energy の破産宣言を受け、Tampa Bay Water は、自社の信用格付けで融資を受けられるように、2002年5月にTampa Bay Desal からプロジェクトを購入した
- この時点でプラントの設計および認可はすべて完了していたが、建設は30%しか終わっていないかった。

## ■タンパ湾海水淡水化施設に次に起こったことは？

- Tampa Bay Water はプロジェクトを購入したが、建設および受取検査をそれ以降に完了しなければならなかった
- 2003年9月、プラントは受取検査に失敗し、Tampa Bay Water はプラントを一時停止状態にし、最終的には2005年6月に閉鎖した
- タンパ地域への水供給において淡水化プラントの重要性は変わらないという認識の下、Tampa Bay Water は、プラントの設計施行上の欠陥を修復するため、民間産業部門向けにあらためてRFPを発行した
- Tampa Bay Water は、American Water –Pridesa (American Water と Acciona Agua の合弁会社)と提携して修復を行い、プラントを長期的に運転した
- この水購入契約には\$2,910万ドルがかかり、所有者割引は250万ドルだった。

## ■タンパ湾海水淡水化プラントの成功

- American Water –Pridesa は、プラントの欠陥を修復し、2008年、プラントは運転開始に成功した
- タンパ湾海水淡水化プラントは、プロジェクト当初の目的に見合うよう、地下水の使用を158 MGD から90 MGD に削減した
- 米国最大の淡水化プラント
- タンパ湾海水淡水化プラントは現在、数々の沿岸地域でモデルとみなされている
- タンパ湾海水淡水化プラントは以下の3賞を授与された

- 2008 年年間淡水化プラント賞(2008 Desalination Plant of the Year)
- Hanley Wood 発行 Public Works 誌 2008 年 Trendsetters 賞
- NCPPP(米国 PPP 協会)主催 2008 年 Public-Private Partnership 賞

## ■教訓

- パブリック・プライベート・パートナーシップは数多くの機会をもたらす：
  - 海水から飲料水を生成する、経済的に実現可能な初のモデル
  - 金融商品の利益/財政を改善し、最先端技術を駆使する民間産業部門による建設および運転効率を、非課税融資と組み合わせることにより実現
  - 契約者に、自社株式の一部を使用するよう求め、プラントが完全稼働し性能基準が達成されるまでは政府支出差し控えることで、当局のリスクを最小化
- (出典:Tampa Bay Seawater Desalination: The Business Model.  
[http://ncppp.org/resources/papers/schiller\\_desalination.pdf](http://ncppp.org/resources/papers/schiller_desalination.pdf))
- 新技術の導入時にはコスト面を強調しすぎないこと。判断ミスや手抜きにつながり多くの問題を生む可能性がある
- 新技術に基づき長期プロジェクトを実行しうる、財政基盤が安定し経験豊かな民間産業部門企業を起用するよう注意すること

## (4) 今日の米国における PPP (Arthur L. Smith 氏)

### 1) 分裂した PPP 環境

- 米連邦政府は、多くの国々と異なり、PPP 政策およびプログラムを監督する中央主導型 PPP を設置していない。主要各省は、行政管理予算局の一般的な案内に従い、法令および規制の枠組みを独自に設置し、PPP を検討、評価、実装する。その結果、導入される PPP は、各省で大幅に異なる。
- 同様に、州および地方自治体レベルでの PPP 政策も分裂している。たとえば、現在 23 の州は輸送インフラのための PPP を法制化しているが、27 の州はしていない。既存の法律は州によってかなりの違いを見せている。
- この分裂した環境は、PPP 活動を完全に把握することを困難にしている。
- PPP が利用されてきた分野として以下が挙げられる
  - ・ 輸送
  - ・ 廃棄物/廃水
  - ・ 都市開発
  - ・ 公共施設
  - ・ 学校
  - ・ 保健医療
  - ・ 市営施設

## ■完成した PPP プロジェクト



Union Station, Washington, DC



JFK International Terminal 4, New York



Las Vegas Monorail, Nevada



Port of Galveston, Texas

### 2) 米国の道路および高速道路

- 650 万キロ以上の公共道路
- 年間 4 兆 6,000 億総走行台キロ以上が公道を通行
- 年間 1500 億ドルを超える公共支出

道路所有率 (キロからで判断):

地方自治体 78%

州政府 19%

連邦政府 3%

### 3) なぜ PPP なのか

- 新道路および高速道路に必要な額が、政府が用意できる支出額を超える
- PPP は以下を可能にする:
  - ・インフラ開発のための新資本を引きつける
  - ・経済成長を刺激し、インフラ開発を促進する
  - ・プロセスを合理化する
  - ・プロジェクト所要時間およびコストを削減する
- 米国高速道路管理 (FHWA) は PPP を強力に支援しており、独自の PPP ウェブサイト <http://www.fhwa.dot.gov/ppp> を管理している。

- FHWA は PPP の利用を促進するため、9 人で構成される専任グループ (Expert Task Group) を設けた。
- しかし、大多数の道路建設／補修／改良工事は州または地方自治体レベルで行われるため、運輸省(DOT)および FHWA は、州および地方自治体の PPP 使用を支援するツールの提供を重視している。

#### 4) アメリカ合衆国内国歳入庁(IRS)通達 63-20

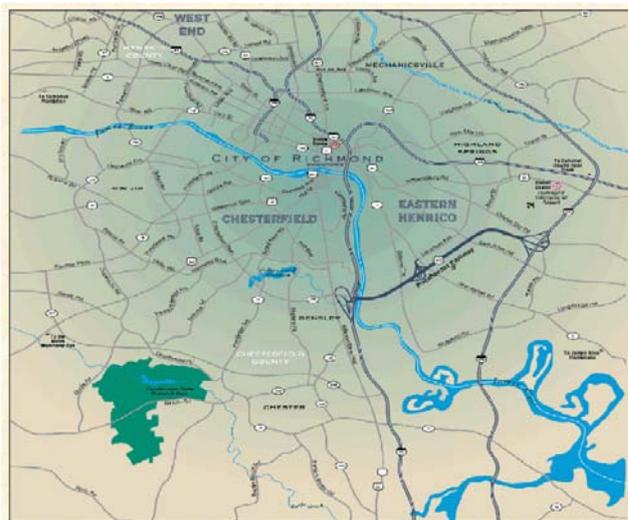
- 合衆国税法では、公債の金利は非課税だが民間債は課税される。
- 通達 63-20 は、非営利の未公開株式が公共機関のインフラ資産施行および／または運転のみを目的として発行される場合、その非営利団体が発行する債権は税制上公債として扱うと定めている。

#### 5) 1998 年交通社会資本資金調達および革新法(TIFIA)

- TIFIA は、国または地域にとって重要だと認められた輸送プロジェクトに対して連邦信用計画を策定し、米運輸省(DOT)はこれに従い 3 形式の信用補完、すなわち担保付き (直接) ローン、債務保証、スタンドバイ・ライン・クレジットを提供する。
- プログラムの原理的目標は、民間その他の連邦以外から、国内陸上輸送システムの大幅な改善に対する多額の共同投資を募ることによる、フェデラル・ファンドの活用である。
- DOT は州運輸局、運送業者、特殊権限機関、地方自治体、民間団体などの適格な申込者に信用補完を与える
- 輸送インフラプロジェクトを請け負うパブリック・プライベート・パートナーシップその他の法的団体は、TIFIA の援助を直接申し込むことができる。

#### 6) ポカホンタス・パークウェイ

- バージニア州官民交通法(PPTA)は、バージニア運輸局(VDOT)が、輸送施設を開発および／または運転する民間産業部門団体を認可する契約に入るための法的枠組みである。
- この法律は 1995 年に制定された。
- カホンタス・パークウェイプロジェクトは PPTA の下で開始された。
- 長さ 14.1 キロ、4 車線の新しい道路であり、ジェームズ川を横切る高層橋を含む。
- バージニア州リッチモンド近くの二大通勤道路に接続し、通勤時間を往復で 24 分短縮する。
- DBFO 形式のリアルツール(通行料金徴収)、歳入庁通達 63-20 の公益法人による融資
- 資金調達: 通達 63-20 の企業が販売する免税の料金収入債 (tax exempt toll revenue bond) 3 億 5,400 万ドル ; 政府



支出 2,700 万ドル。

- 債権は通行料金の受領により返済される
- 道路は稼働 30 年で州に復帰する
- 2002 年 10 月に完成
- 運転初年度の通行料金収入は予測を 42 パーセント下回った。
- 収益不足は、リッチモンドの大都市圏、特にリッチモンド国際空港における経済成長が予測より遅れたことも原因の一つだと思われる。
- 通行料金は、収益が債券支払いに必要なレベルに到達しなかったため、2004 年 8 月 1 日に引き上げられた。
- プロジェクトは依然として経済的に不安定だった；債権の価値は下がり、VDOT はプロジェクトの推進を続けるためにローンを組んだ。
- 同州は、他の州の PPP 政策の調査を開始し、2005 年、ポカホンタス・パークウェイをコンセッションに転換するための RFP を発行した。
- 2006 年 6 月 29 日、州はオーストラリア有料道路事業者との 99 年リース契約を締結した。
- この民間パートナー企業は、6 億 1,100 万ドル(株式および劣後債に 1 億 9,500 万；銀行貸付に 4 億 1,600 万ドル)を支払ってポカホンタス・パークウェイの維持管理および開発を行い、これと引き換えに、実際の正味キャッシュフロー (net cash flow) および内部利益率に関連する一連の計算にしたがった歳入分与により、通行料金収入権を獲得した。
- この民間企業は、プロジェクト初期運営者の負債を引き継いだ。
- この提案は、TIFIA の信用格付けを条件として、リッチモンド国際空港までの 2.53 キロの接続道路建設を含むものであった



## (5) バージニア州 P P E A 法 seth 氏 (NCPPP)

マグワイヤウッズ・コンサルティングのスーザン・リバティさんがプレゼンする予定だったが、都合で参加することができなくなったのでお詫びするとともに、NCPP 担当者がかわって PPEA 法について説明する。

### 1) オイスタースクールと PPEA 法との連携

NCPPP がその年のすぐれた PPP 事例を取り上げて表彰する制度があり、そこでワシントン D.C. のオイスタースクール・プロジェクトを表彰した。その表彰について、バージニア州のリッチモンドの議員が見つけて、立法に向けた動きがはじまった。その法律の企画立案を行ったのが、マグワイヤウッズ・コンサルティングの上席副社長の C.ロイド氏であった。

### 2) PPEA 法の特徴

PPEA 法は優れた PPP の整備法であり、アメリカ全体のモデル (ナショナル・モデル) になっている。NCPPP としても、「世界で極めて優れた PPP 制度である」(ノーメント氏)、「各州の状況に合わせて修正を行えば、社会的共通資本としては先進的なものである(シェス氏)と考えられる。

PPEA 法は、PPP のプロセスのアウトラインを設定している点が特筆すべきものであり、また競争的交渉も組み込まれている点なども効果的である。

### 3) PPEA 法の沿革

2002 年にバージニア州の州法として制定された PPEA 法は、正式名称を「Public Private Education Facilities and Infrastructure Act」という。Education の名称があるが、これはオイスター・スクール (教育施設) の事例が契機となっていることによるが、法律の対象は徐々に拡大されて学校のみならず、公共施設・設備等全体に範囲を拡大してきている。2002 年の制定から、6 回にわたる改正を行っている。

アメリカ 50 州は州政府のもとで地方政府が政策を行うところと、州政府から独立して地方政府が独自に政策を展開するところの 2 つに大きく分けられる。バージニア州は前者であって、PPEA 法もそのような制度の中で発展してきている。メリーランド州、ニューイングランド州などは後者である。

### 4) PPEA 法の背景

PPEA 法は PPP 事業の手続きを定めたものであり、行政と民間との契約に基づく調達であり、それに関する法律「公共調達法(Public Procurement Act)」に従わなければならない。同法は、財・サービスを民間から調達する際には、ステップ・バイ・ステップの入札手順を踏むことを求めている。

政府は、公共調達する内容を記載した企画提案 (プロポーザル) の募集要項を作成する。時には、政府はプロジェクトを企画・調整するためのエンジニアリング会社もしくはコンサルタントを雇うこともある。RFP のプロセスでは、政府の職員は全体にわたってプロジェクトを理解することが求められるとともに、購入する対象の詳細情報を提供しなければならない。

民間企業は RFP に対して、金額の応札と資格要件の記載をすることになる。そして、資格要件を満たすとされた企業が評価され、その中で最低入札価格のみに基づいて選定される。

PPEA 法は、そのパラダイムを変えた。民間企業がアウトカムを設定して、それに対してどのような方法があるのかを提案できるようになった。(Performance Oriented) それに対してどのような資金をもって来るか?ということも含めて、民間が提案できるところにある。もっともアウトカムを与える企業を決定できるようになったところに成果がある。

## 5) PPEA 法の手続きと利点

PPEA 法は、政府の公共調達において、創造的で革新的な方法を認める新しい法律である。同法では民間企業は政府のニーズをどのように満たすのか、企画を提案することができる。そして、単に最低入札価格ではなく、最もふさわしいと考えられる企業を選ぶことができる。

### 利点 1 政府はコストとスケジュールのリストを民間企業に移転することができるようになった。

政府は民間セクターに対して、コストと時間を民間に約束させることで、期限や予算で縛ることができるようになった。

### 利点 2 公共調達の手続きは、2ステップではなく、1ストップでできるようになった。

どのようなパートナーを選ぶのか?競争的交渉の相手を決めることで、時間とコストを節約できている。

### 利点 3 契約手続きと法的な論争が少なくなった。

公共調達において政府と民間が敵対する関係から、連携する関係になった。

## 6) PPEA 法の事例紹介

詳細はマグワイヤウッズの担当者でないと分からないところもあり、事例名および分かる範囲で紹介する。

### ①ウェスタン・ホスピタリティのプロジェクト

- ・ 州立の病院の整備事業

### ②ジョージメンソン・ホスピタリティ

- ・ 州立大学の余剰地を使った PPEA 法適用事業で、大学・政府・病院の一体・複合開発を行った事例
- ・ 会議施設とホテル施設を民間収益事業として、それに対して大学の施設や大学などを整備できた。
- ・ それらを同時並行で実施することによって、民間事業者の技術・能力・リスクで時間短縮を実現できた。
- ・ スポーツ施設などが、PPEA の民間事業にとっての収益事業であった。
- ・ 免税措置などをとっているかもしれない(詳細は調査が必要)。

### ③フレデリックスバーグの駐車場

- ・ 公共駐車場の整備事業

#### ④ノアークの警察署

- ・ 安全・公安施設の整備事業

#### ⑤水処理施設 ・ reclamation facility 処理施設

- ・ プリンス・ウィリアム郡(カウンティ)の水処理施設

#### ⑥その他

フレデリクスバーグ・パブリックスクールの事業では、15マイル（遠く離れた）高速道路のジャンクション近くの施設開発と民間事業者の開発権を交換条件で、学校の建て直しを行う事業も成功している。2002年以降に35校の学校建設が行われ、全体では100件以上の施設・設備の整備が実施されている。

### 7) PPEA 法の成果

PPEA 法の成果を最後にまとめてみる。

#### ①なにがプロジェクトをうまくいかせるか？

- ・ 政府と民間とのオープンで協力的な関係  
もともと政府はすべてをやりたいという場合もあり、政府がPPPに熱心でないところがある。民間は事例を説明して、プロセスを理解してもらって、官の理解を進める必要がある。また、官のほうもオープンにして話してもらうことで、はじめてオープンなプロセスができる。
- ・ イノベーションと創造性を促進するような環境整備
- ・ ステークホルダー(政府を含む)をまきこむこと
- ・ 最初から目的を明確にすること(コスト削減、時間、期限、リスク)

#### ②なにがプロジェクトをつまづかせるか？

- ・ 不必要な秘密のやりとり  
秘密をキープすることによって、プロジェクトがだめになってしまうことがある。
- ・ 官が費用負担をせずに、すべてのリスクを民間にまかせてしまおうとすること
- ・ 官の弁護士やスタッフは、このプロセスに反対すること(※日本では市役所の職員が反対する)
- ・ コストがオーバーしてしまったり、仕様・範囲がクリープしてしまったりすること
- ・ 公共の関心が開発から離れてしまうこと
- ・ 交渉は終わらないこと
- ・ プロジェクトを「これまでのやり方」にはめ込んだり、制約してはいけない  
(過度な定義、制約があるとうまくいかない)

### 8) 質疑応答

Q ソーシャルサービスにおける PPP について

- ・ 駐車違反、税金・料金の徴収業務は民間にまかせるといい。違反の摘発などの「民間」の能力を活用できるのではないかな？
- ・ (身近な人の例)ソーシャルワーカー (バージニア州) 予算が制約されて、ソーシャルワーカーもPPPによ

ってサービスが提供されるようになった。それによって携わる人は公務員から NPO/NGO になった。1 日に 3or4 クライアントをまわっていたのが、10 クライアントを回ることになった。専門家としての責任・役割・能力を生かすことができない状況であったものが、その業務を整理して「判断」「決裁」のみに関わってそれ以外をアシスタントがやるという役割分担で、多くのサービスを提供できるようになった。サラリーは多くなった。

- ・ 警察など、政府の仕事・機能はなくなる。しかし、それを機能分化することなどによって、すべてを官がやる必要はない。経費削減とサービスの質の向上が可能となる。
- ・ ロサンゼルス事例：それまで警察官は、実際の治安活動よりペーパーワークのような事務作業が増えてしまっていた。LAPD は 2, 3 の質問で案件を振り分ける仕組みをつくり、不要・普及のものはコールセンターに回して集中処理するようにして、対応時間の迅速化・安全の向上の両方を可能とした。書類作成も効率よくできるようになった。

#### Q TIF について

- ・ TIF は PPP による地域開発には、とてもいいツールである。しかし、それを使いすぎて、カンザス市は TIF の負担が大きくなり、一般税収の 18% を占めるようになった。地方自治体の負債と同じくらいのレベル（8 - 9%）が適当ではないか。

#### Q 住民説明について

プロジェクトのコストではなく、会社のコストとして考える。

RFP を準備するのは民間の資金で。官と民の 2 人くらいを話させるくらい。

2 ~ 3 分のビデオをみせて説明するだけ。

#### Q バランス・バジェットが PPP の条件ではないか？

債務返還は重要な問題となっており、PPP にとっても大切なキーである。

連邦、州、地方政府 それぞれに議論されている。

債務が広がれば、PPP が広がる、ということは分かるが、それはプロモーションしていない。

#### Q 強いステートの場合、税金はどのように決めているか？

一時期、連邦政府に財源を依存し、補助金による政策実施が行われることが見られたが、基本的には税金の仕組みは、州・地方自治体は税金の仕組みをつくることができる。

## (6) PPPのファイナンス

### 1) アメリカのインフラ

□投資に対する要請は終わらない

- ・高まる要求に応えられない古いインフラ
- ・2005年以來、交通にかかる支出は収入を上回っている。
- ・年間に必要な投資額は225,000,000,000ドルー現在使われている金額は40%にしか満たない

□官の側は財政難に直面

- ・増税への反発
- ・既存インフラの維持管理コストの上昇
- ・増大する交通量と混雑に対応するには予算不足
- ・受益者負担モデルを抑える反応

□新たな運輸手法に対しての認識と政策的理解の高まり

- ・新たな資金調達
- ・PPP／コンセッション

### 2) 官の資金調達

□資金の源

○税金

- ー売上税
- ーガソリン税
- ー固定資産税
- ー特別税

○利用者手数料

- ー行料・高速道路料
- ー運行施設料
- ー運賃
- ーライセンス料

○補助金及び貸付金

- ーハイウェイ基金(ガソリン税)
- ー州立インフラ銀行

□資金調達の手法

地方債

特定収入返還債

GARVEE ボンド (Grant Anticipation Revenue Vehicles (GARVEE) Bond

TIFIA ローン債 (交通インフラ資金調達改革法ローン債)

PayGo 債(毎年毎年財源が変わる)

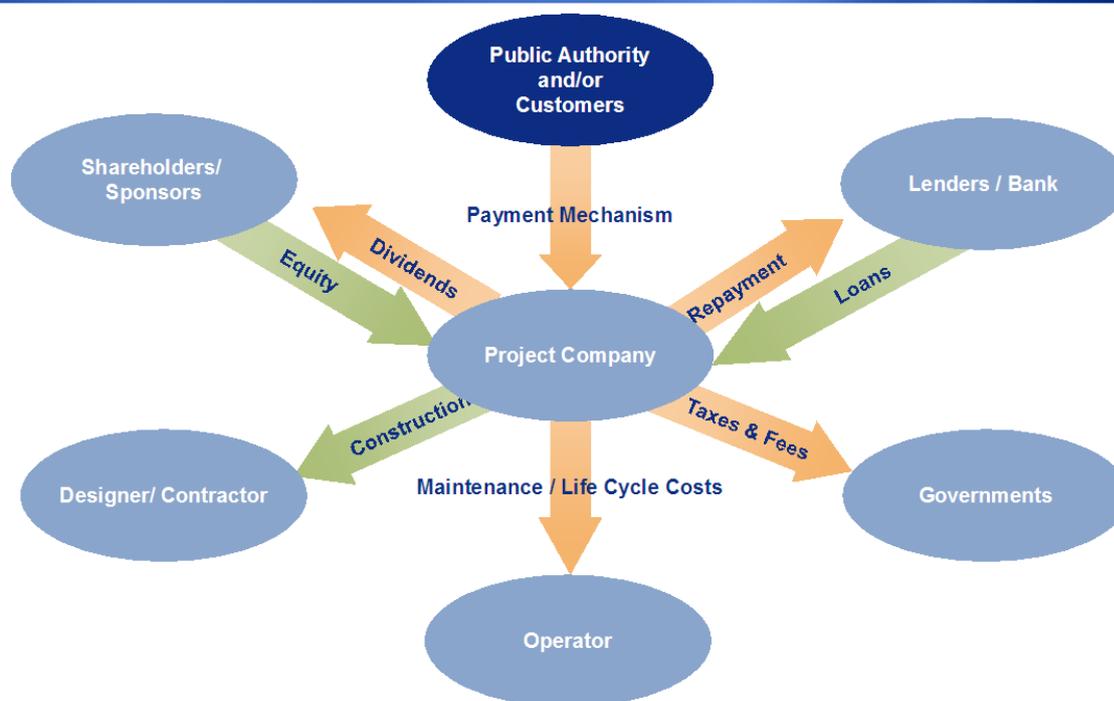
## 2) PPPの基本

- PPPは官と民の組織が長期間の契約に基づいて行うインフラ整備—ほとんどの場合25年～75年
- 契約に基づいて民間が公共設備（道路、病院、裁判所、学校、下水道設備等）計画の全部または一部（設計、建設、資金調達、運営、維持管理）を担う。
- 特徴としては
  - 官と民の間でのリスク負担の分担
  - 公共サービスとしての実行レベルが契約書に明記
  - 新しい資金調達—利用料、公共資金、民間資金を組み合わせた投資
  - 民間側が業務遂行するためにインセンティブ、ペナルティを契約で定めている
  - 契約満了時には資産は公共側に移転
  - 民間の経営革新が問題解決に役立つ

## 3) PPPの典型的な仕組み

貸し手または銀行	→ 借り入れ	プロジェクト 会社	→ 返済	貸し手または銀行
株主またはスポンサー	→ 出資		→ 配当	株主またはスポンサー
			→ 建設	設計・建設会社
官の側または利用者	→ 支払			
			→ 維持管理	運営会社
			→ 税金及び料金	政府

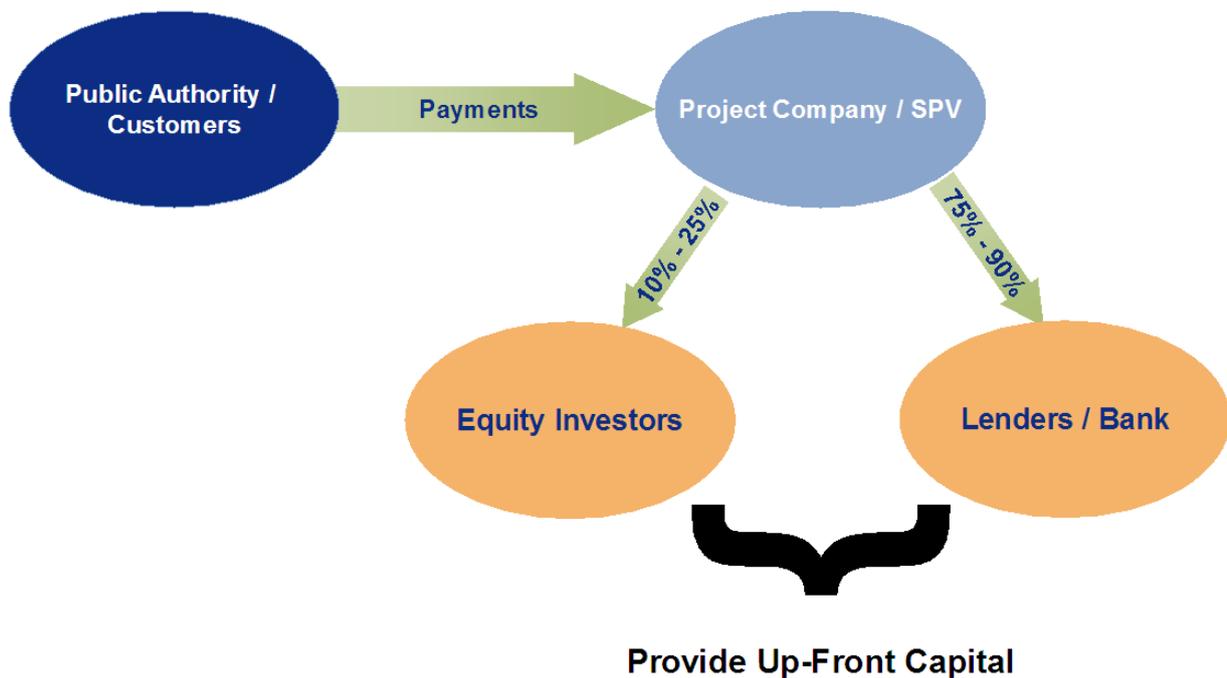
## PPP – Typical Structure



4) PPPのインフラにかかる資金調達—その仕組み

支払元		事業体		資金元
官又は利用者	→支払	プロジェクト会社	→	出資者
			10-25%	
			→	融資者又は銀行
			75-90%	

**PPP Infrastructure Financing – The Structure**



5) 民間の資金調達の手法

□資金の源

○利用者料金

- ・料金・ハイウェイ収益
- ・通行施設利用料
- ・Farebox Revenues 利用料収入
- ・ライセンス料
- ・Availability Payments 利用料
- ・政府が支払う通行料
- ・混合形（利用料と補助金の混合）

### ○官からの補助金

- ・ 事業前の資金援助
- ・ 出来高払い補助金
- ・ 免税措置
- ・ 物品での寄贈

### □資金調達の手法

#### ○借り入れ・資本市場

- ・ 銀行借り入れ
- ・ プロジェクト・ボンド
- ・ 劣後借り入れ

#### ○借り入れ・政府等の利権関連

- ・ T I F I A (交通インフラ資金調達改革法：連邦交通省が直接事業者プロジェクトの33%までの資金を貸付可能に)
- ・ パブリック・アクティビティ・ボンド (PABs：社会インフラ整備など純公共的な事業のために発行される免税債券)
- ・ ビルド・アメリカ債 (BABs：地方政府の財政難を支援するために、利払い費の35%を連邦政府が負担する債券)
- ・ 州立インフラ銀行債 (SIBs：陸上交通プロジェクトに貸付等を行うための擬似的な銀行、州政府が管理し、債券発行可能)

#### ○資本

- ・ 民間出資
- ・ 官の出資

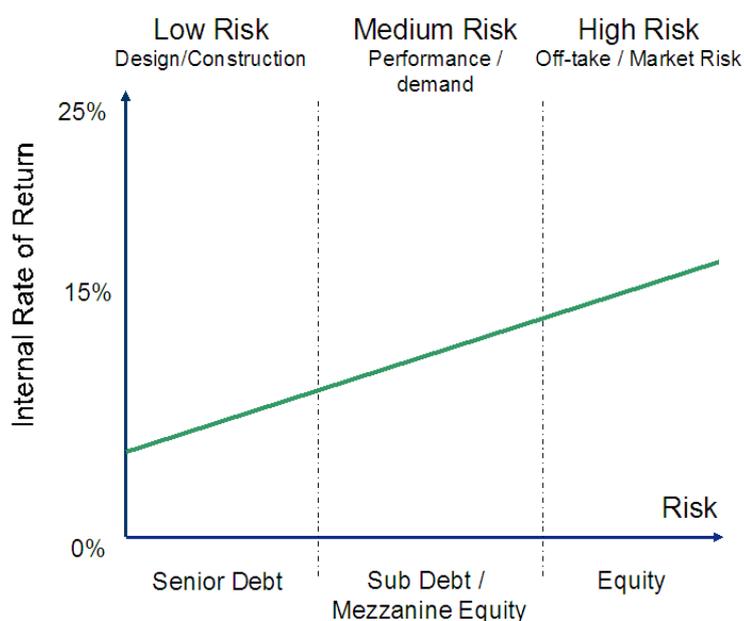
## 6) 資金調達の比較

### □優先する借り入れ

- ・ 銀行借り入れ
- ・ 資本市場からの借り入れ

### □メザニン (ミドルリスク・ミドルリターン)

- ・ 銀行借り入れ
- ・ 資本市場借り入れ
- ・ TIFIA 債
- ・ プライベートエクイティファンド (未公開株等を取得し、株式公開や M&A によってキャピタルゲインを獲得することを目的としたファンド、ベンチャーキャピタルなど)

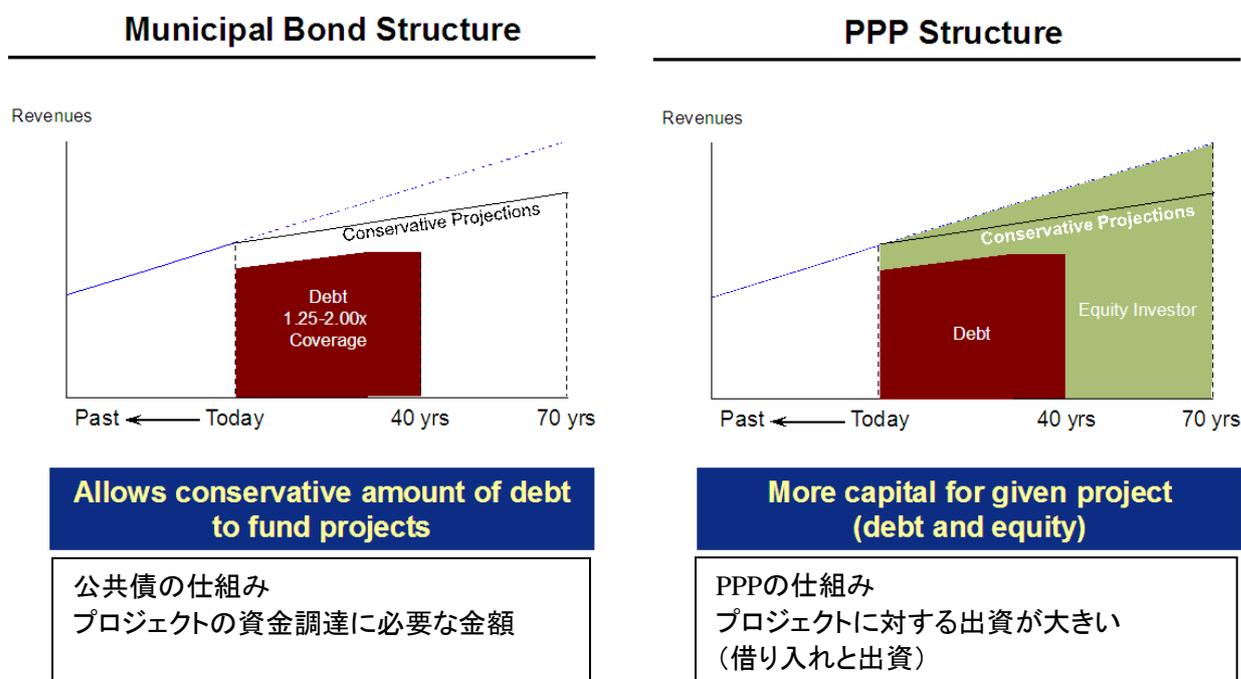


## □出資

- ・プライベートエクイティファンド
- ・資本市場

## 7) 民間の資金調達

□PPPの仕組みの方がより大きな収益をもたらすこと



## 8) 資金調達にあたっての考慮すべき事柄

- 民間からの資金といえども自由なお金ではない一例：信用度
- インフラ計画に対する民間からの資金調達に対して連邦政府のお墨付きは以前より厳しくなっていること
  - －TIFIA PABs
  - －減価償却及び利子に対する節税効果
- プロジェクトが財政的に実行できるよう計画が練られていること
  - －財政的に健全な計画であるかどうか、何度も検討されるだろう
- 民間セクターにとって必要なのは利益を上げること
  - －民間にリスクの高い部分を負担させると、高い利回りを求めてくる。
- 新しいインフラ計画の多くは、官の側からの援助を求めている。
- 将来の料金/使用料の決め方について定めているか
  - －今後の料金計画があらかじめスケジュール化されたもの vs.
  - －一定範囲内で値上げ可能なのか

## 9) 貸し手側の思惑

### ○キャッシュフローの予想

- ・ものになるか、ならないか
- ・需要があるかないかのリスクと支払のメカニズム

### ○要求どおりの成果が上がるか

- ・開発業者の経験と信用
- ・役割と責任がうまく組み立てられているか
- ・リスクへの備え（例 技術革新の取り込み）

### ○出資者の関与

- ・借り入れ／出資の割合
- ・親会社からのサポート
- ・資本追加の可能性

### ○カバレッジ・レシオ

- ・借入金の年間返済能力（フリーキャッシュフロー金額÷元利返済金額）
- ・ローンライフ・カバレッジ・レシオ（借り入れ期間中の返済能力を示す指標の一つ、元利金返済前キャッシュフローの現在価値合計額÷借り入れ元本）
- ・プロジェクト・ライフ・カバレッジ・レシオ

### ○採算のとれるシナリオ

- ・仮説としてのシナリオ・例 鋭敏な分析に基づく、何かが起きたらを想定したシナリオ

### ○準備金・積立金

- ・債務返済準備金
- ・大規模修繕積立金
- ・エスクローアカウント（契約実行保証金プール口座）

### ○資本払い込み／借り入れ弁済

- ・キャッシュ・スイープ（余剰資金強制弁済条項）
- ・年間定額弁済／漸増型弁済（階段式）／風船式支払（ローンで、満期の返済額だけふくらませて完済するもの）

## 10) 官の資金調達と民の資金調達の比較

- 官の資金調達・通常は免税債権の発行によって調達される。弁済原資は、歳入債の場合は一般又は特別税、又は使用者の支払う料金があてられる。

強み	問題点
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 官が資産を保有し、資産運営管理は直接行われる。一般的には免税債権のコストは安い。</li><li>・ 殆どの場合、発行者の格付けはしっかりしている。</li><li>・ 免税債市場は取引高も多く、流動性も高い。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 要求事項と運営リスクがついて回る</li><li>・ 資本追加は出来ず、レバレッジは限定される。</li><li>・ 資本的支出（更新／付替）は官の責任</li><li>・ 調達の遅れはコスト増を招く。</li></ul>

○民の資金調達・通常は出資と課税又は免税の債権発行で調達される。弁済及び出資金回収原資は使用者の支払う料金又は官のパートナーからの利用料支払

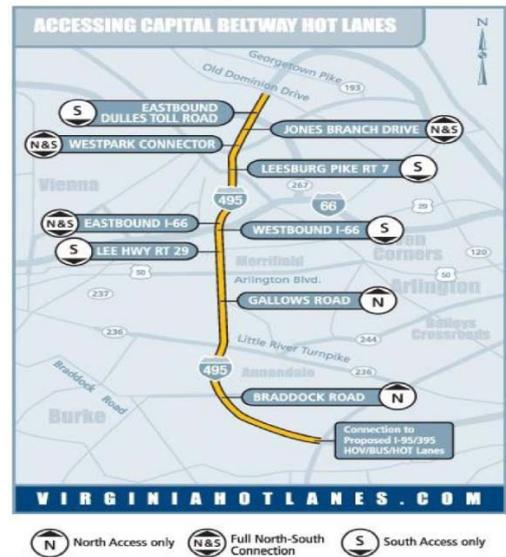
強み	問題点
<ul style="list-style-type: none"> <li>出資分が、着手前に入ってくる金額を最大化してくれる。</li> <li>出資リスクと運営リスクは民間に移す</li> <li>業務遂行の監督権は、コンセッションの場合は官が保有</li> <li>税金に対する直接的な影響を避けるような仕組み。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府機関の仕事は日々の運営管理ではなく監督・監視</li> <li>資本追加は出来ず、レバレッジは限定される。</li> <li>政策と官の受け入れ条件に関して、投資家にとってはROI（投資回収率）対直接的な行政機関の管理</li> <li>民の管理下にあっては使用料はたびたび変えられるだろう。</li> <li>労働問題（組合）</li> </ul>

### 11) ケーススタディー I-495 首都ベルトウェイ

HOT（単数乗車の車でも料金を払えば通行可能）レーン化プロジェクト

#### □プロジェクトの背景

- ・ 渋滞に際してダイナミックに料金制を敷いた米国発の道路施設
- ・ 米国で三番目に渋滞しているハイウェイ
- ・ 北バージニア首都圏ベルトウェイに14マイルの長さのHOV（複数乗車しか通行できないレーン）を新設
- ・ 民間で予定を立て、予算立案、資金調達、交通、収入に責任を持ち運営、維持管理を行う
- ・ HOVレーンをHOTレーンにすることによって得られた収入は、ある程度の限度を超えたら民間とバージニア州で分けられる。
- ・ バージニア州はこの道路の周囲の交通改良プロジェクトを進めることを制限されていない



#### □契約

- ・ 総建築費：140億ドル（設計・建設）固定
- ・ 契約期間 80年間 契約開始 2007年12月  
5年間の建築期間及び75年間の運営期間

#### □資金調達：193億ドル

内訳 TIFIA 586百万ドル

（交通インフラ資金調達改革法ローン債 連邦）

VDOT 409百万ドル（バージニア州交通局）

PAB 586百万ドル

（社会インフラ整備など純公共的な事業のために発行される免税債券）

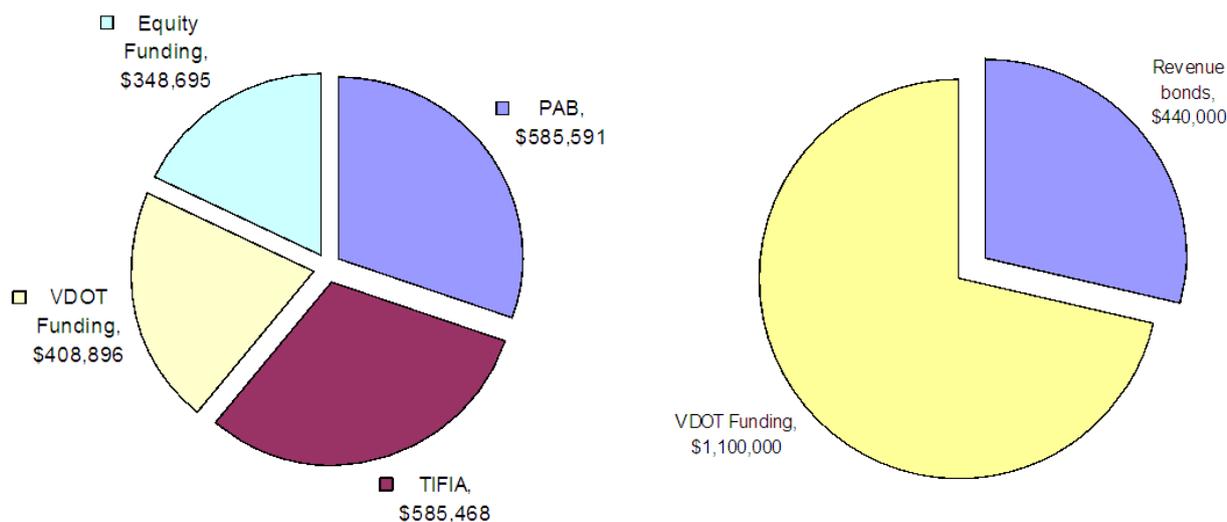
出資 349百万ドル

□ Funding sources – total \$1.93bn:



□プロジェクトの資金調達：各種手法を比較したが、PPTA方式が、他の最も優れた方式より公共の資金を使わない調達方法だった。(単位:千ドル)

	PPTA方式	他の方式
TIFIA	585,468	
PAB	585,591	
VDOT	408,896	1,100,000
歳入債		440,000
出資	348,695	
合計	1,928,650	1,540,000



## 12)結論

- インフラ計画に民間の出資意欲がある。
- 財政状況困難なときでも良く練り込まれた計画には資金が集まる
  - ・ I-495 首都圏ベルトウェイ バージニア州
  - ・ 北タラント高速道 テキサス州
  - ・ I-595 コリドー道路改修 フロリダ
- インフラへの投資は長期、堅実、先行きの見えるキャッシュフローとみなされている
- PPPは、サービスとパフォーマンスの一貫性を高めると言われている。
  - ・ 支払の仕組みの組み合わせ/契約と貸し手の行う事前調査が、望ましい結果を生む
- インフラ計画の実行にあたり、20州以上の自治体がPPPを実際に行い、または計画している
- ”パートナーシップ“が計画の企画開発及び実行の鍵である
- 調達にかかる期間は長い、コストがかかる

### 3. サンディスプリングス市・CH2M HILL OMI・サブコントラクターへのヒアリング報告

#### (1) CH2M HILL OMI 社 (アトランタ) ヒアリング

(ヒアリング日時 2010年2月10日 9:00~11:00)

インタビュー対象 CH2M HILL OMI 社 関係者

##### 1) CH2M HILL 社の概要

当社は、品質の向上を理念として、地方政府の公共サービス分野の業務を展開しています。主な数値データは以下の通りです。

- 水道施設50箇所、下水処理施設139箇所、産業関連施設138箇所の業務を受託
- 15,000 マイル(24,000km)の配水インフラを管理
- 16,700 マイル(26,720km)の排水インフラを管理
- 毎日 21 億ガロン(79 億リットル)の上水・下水の処理
- 毎日 26 億人の上水・下水の顧客へのサービス提供
- 15 の公共土木プロジェクトを運営
- 158 のコンサルティングサービスを提供

これらの総合的な業務実績に基づいて、新しい行政経営へのスムーズな改革(Natural Transition)を実現しています。

##### 2) サンディスプリングスでは 30 年間の市民の思いを 90 日で実現しました。

当社はサンディスプリングス市の設立に当たって、次のような流れで包括業務委託のサービスを提供し、新しい市の実現に貢献しました。

- 背景として市民はフルトン郡からの低いサービスに不満を持っていました。
- そのために 30 年間にわたって、市設立にむけた努力が続けられていました。
- 2005 年 6 月 21 日に 94%の市民投票によって市の設立が決まり、9 月には当社が事業者として選定されました。
- 2005 年 11 月に市長および市議会の選挙が行われました。
- 2005 年 12 月 1 日、サンディスプリングス市が設立され、以下の包括業務が開始されました。
  - 行政管理サービス      ○ 市民コミュニケーションサービス
  - 地域開発サービス      ○ 公共土木サービス
- サンディスプリングス市の1年後、隣接するジョンズ・クリーク市は新市設立を実現しました。

##### 3) 新しい地方自治体サービスのマーケットが出現し、当社がそれをリードしています。

サンディ・スプリングス市、ジョンズ・クリーク市などの新しい自治体設立とそれに伴う包括業務委託の実現によって、新しい地方自治体向けのサービス分野という新しいマーケットが誕生しました。4回の企画競争にチャレンジし、4回の勝利を獲得しました。それぞれの自治体で、市民の期待や希望、要望は独自のものがありませんでしたが、それに適応したサービスを提供しています。

- サンディ・スプリングス市(ジョージア州)      ○ジョンズ・クリーク市(ジョージア州)
- ボニタ・スプリングス市(フロリダ州)      ○セントラル市(ルイジアナ州)

#### 4) フルトン郡の4つの新市に対して、当社が包括業務委託サービスを提供しています。

サンディ・スプリングス市を皮切りとして、ジョージア州では4つの新しい市の設立が実現し、それぞれに当社が公共サービスの包括受託を行っています。

- 2005年12月1日 サンディ・スプリングス市の設立が決まりました。
- 2006年12月1日 ジョンズ・クリーク市の設立が決まりました。
- およそ18万1千人の市民に公共サービスの提供を行なっています。
- それぞれの自治体は、独自・固有の課題に直面しています。

#### 5) サンディ・スプリングス市（ジョージア州）の概要

当社が最初に包括業務委託を受託した自治体であるサンディ・スプリングス市では、以下のような経緯に基づいて、サービスを提供しています。

- 2005年12月1日に新市の設立が決まりました。
- 人口は2009年1月現在で10万1千人です。
- ジョージア州の中では7番目に大きな人口の自治体となります。
- 包括業務委託の契約期間は6年となっています。
- 136.5人の当社職員によってサービスを提供しています。
- 市の職員(公務員)は6名です。
  - ① シティ・マネージャー(最高経営責任者)
  - ② 副シティ・マネージャー(次席最高経営責任者)
  - ③ ファイナンシャル・マネージャー(財務担当責任者)
  - ④ シティ・クラーク(文書管理責任者)
  - ⑤ コート・クラーク(裁判担当責任者)
  - ⑥ グラント・マネージャー(補助金担当責任者)

#### 6) ジョンズ・クリーク市（ジョージア州）の概要

当社が2番目に受託した自治体が、ジョンズ・クリーク市です。以下のような経緯に基づいて、サービスを提供しています。

- 2006年12月1日に新市の設立が決定しました。
- 人口は2009年1月現在で8万人です。
- 包括業務委託の契約期間は5年となっています。
- 65人の当社職員によってサービスを提供しています。
- 市の職員(公務員)は7名です。
  - ① シティ・マネージャー(最高経営責任者)
  - ② 副シティ・マネージャー(次席最高経営責任者)
  - ③ プロジェクト・マネージャー(プロジェクト管理責任者)
  - ④ 市長補佐官
  - ⑤ ファイナンシャル・ディレクター(財務担当責任者)
  - ⑥ シティ・クラーク(文書管理責任者)
  - ⑦ コート・クラーク(裁判担当責任者)

## 7) セントラル市（ルイジアナ州）の概要

ルイジアナ州では、セントラル市で包括業務委託を受託しています。概要は以下の通りです。

- 2005年4月23日に市が設立されました。
- 人口は2009年1月現在で2万7千人です。
- 包括業務委託の契約期間は3年超となっています。
- 25人の当社職員によってサービスを提供しています。
- 市の職員(公務員)は3名です。
  - ① シティ・マネージャー(最高経営責任者)
  - ② シティ・クラーク(文書管理責任者)
  - ③ ファイナンシャル・ディレクター(財務担当責任者)

## 8) ボニタ・スプリングス市（フロリダ州）の概要

フロリダ州では、ボニタ・スプリングス市で包括業務委託を受託しています。概要は以下の通りです。

- 1999年12月31日に市が設立されました。
- 人口は2009年1月現在で4万9百人です。
- 包括業務委託の契約期間は5年超となっています。
- 22人の当社職員によってサービスを提供しています。
- 地域開発サービスを提供しています。

## 9) 人的資源管理（HR）、警察、消防、911を除くすべての公共サービスを提供しています。

当社は地方自治体の提供するサービスの包括業務委託を受託しており、管理サービス、ファイナンシャル・サービス、土木・交通サービス、地域開発サービス、公園・レクリエーションサービスの5つの分野に関して、総合的なサービスを提供しています。それぞれの業務分野の主な内容は以下の通りです。

業務分野	主な内容
管理サービス	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 市民サービス と コールセンター</li><li>■ 契約管理、施設管理、車両管理</li><li>■ 政策執行業務</li><li>■ ホームページ、広報誌、メディアによる日常的な広報業務</li><li>■ 公文書・記録管理業務(内部および情報公開対象のものも含む)</li><li>■ 情報技術、情報通信システム、GIS 業務</li><li>■ 業務プロセス開発と実施運営業務</li><li>■ 裁判所運営業務</li></ul>
ファイナンシャル・サービス	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 税金徴収と税収額拡大業務</li><li>■ 予算管理および将来推計業務</li><li>■ 会計・経理業務</li><li>■ 公共調達業務</li></ul>
土木・交通サービス	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 公共交通計画および公共交通エンジニアリング業務</li><li>■ 道路および公道用地の管理(資本投資を除く)</li><li>■ 雨水対策および苦情対応業務</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公共施設・設備の有効活用と市民生活支援業務</li> <li>■ 公共資本投資プログラム管理業務</li> </ul>
地域開発サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 都市計画およびゾーニング業務</li> <li>■ 理事会および審議会の運営支援業務</li> <li>■ 建築および開発管理業務(建築許可・監督等)</li> <li>■ 法令・条例執行業務</li> </ul>
公園・レクリエーションサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 行事および予定管理業務</li> <li>■ コミュニティ連携業務</li> <li>■ 公園管理業務</li> </ul>

また、警察や消防の職員は公務員ですが、以下のような業務を通じて、業務管理の支援を行っています。

- 管理サービス
- IS(情報システム)/IT(通信システム)/GIS(地理情報システム)
- 公共調達
- 施設管理

これらの業務を通じて、共通のビジネス基盤が形成され、シナジー効果が生まれています。

#### 10) 効率性と新しい自治体経営のモデルを中心に、当社の顧客志向の経営戦略を推進しています。

その経営戦略を実現するために、センター・オブ・エクセレンスと業務プロセス手法の確立によって新しい行政経営のあり方をつくりあげ、それが大きな競争力の源泉になっています。

まず、センター・オブ・エクセレンスでは、以下のような業務を行っています。

- ① フィナンシャル・プランナー
- ② レベニュー・ファインダー
- ③ アセット・コンディション・エバリュエーション・システム(ACES)
- ④ コールセンターおよびデータセンター
- ⑤ GIS
- ⑥ 調達システム
- ⑦ 車両管理システム
- ⑧ ヒューマン・リソース
- ⑨ データ管理および情報通信ネットワーク
- ⑩ 広報および渉外

また、業務プロセス手法としては、以下のような類型に基づいて、サービスを提供しています。

- ① 許認可・ライセンス発行
- ② コールセンター
- ③ 議会運営業務
- ④ 裁判所運営業務
- ⑤ フィナンシャル・サービス
- ⑥ 警察および消防関連業務
- ⑦ 公共土木サービス
- ⑧ 地域開発

### 11) 当社の業務実績が、様々なところからの多くの興味・関心をひきつけています。

当社の包括業務委託の実績・成功によって、いろいろな機関・組織から問い合わせ・コンタクトが寄せられています。主なものは以下の通りです。

#### ■ メディアによる報道

- CNN、FOX、USA TODAY
- Atlanta Journal-Constitution, Christian Science Monitor
- 国際ニュースでの報道（東京、シドニー、トロント）

#### ■ ICMA からの視察訪問

#### ■ AMERICAN CITY AND COUNTY での特集記事

#### ■ NCPPP およびアメリカ市長会からの表彰

#### ■ 全米都市連合の研修セッションの実施

#### ■ オリバー・ポーター氏による2冊の出版

#### ■ 東洋大学のセミナーにおけるプレゼンテーションおよび日本の政府関係者との意見交換

### 12)自治体支援業務は既存顧客に新しい業務拡大の可能性を提供するとともに、当社の実績が評価されることになるでしょう。

当社の実績に基づいて、現在の当社の顧客に対して、新しいサービスを提供することができます。その際には、コミュニティに対するサービス・レベルを改善するためには、どのようなサービスを提供したらよいか、これまでの事実を耳を傾けてサービスのニーズを特定することが大切です。それに基づいて、組織の中で適切な応用方法を検討することが重要となってきます。そして、市民の期待や要望に応えるためのサービスであるかどうかを検討することも必要不可欠です。

### 13) 質疑応答

CH2M 社のプレゼンテーションに続いて、参加者からの質疑応答が行われました。主なやり取りは以下の通りです。

(Q1) センター・オブ・エクセレンス(シェアード・サービス)について、もう少し詳しく教えてください。

(A1) CH2M の社員が業務を行っている。財政計画・将来収支予測、レベニュー調査、車両管理、購買、人的資源、情報システムなどがあります。それぞれの市でも、当該業務を行う担当者を置いているが、センター・オブ・エクセレンスそれを助けています。

(Q2) シティ・マネージャーの仕事と比較して、CH2M 社の業務はどのように感じていますか？

(A2) 当社に来る前は自治体のシティ・マネージャーをしていたが、その時と比べても、「官側において気がつかなかった」ことがたくさんあり、その点ではとてもイノベーターな技術・サービスを提供していると感じています。また、それを実現するための勤務環境の整備や教育訓練なども行っています。会社ではひとり年間17時間の教育研修の時間を確保しており、12時間が品質にかんするもの、3時間が安全(セーフティ)に関するもの、2時間が技術に関するものを受講して、自己啓発と技術高揚を図っています。

(Q3) サンディ・スプリングス市の包括業務委託を、CH2M 社が受託できた理由は何でしょうか？

(A3) アメリカでも包括業務委託の個別要素を実施できる会社がたくさん存在したと考えています。しかし、その時点でリスクをとって提案書を書き、センター・オブ・エクセレンスなどを構築したのは、同社しか存在しませんでした。

(Q4) 包括業務委託の拡大のスピードについては、どのようにお考えですか？

(A4) 現在、イリノイ州の自治体から企画提案の要請がきています。アメリカ経済全体が、あまり状況がよろしくないことも影響していると思います。現在、5～6程度の自治体、その中でも新市設立の地域が主で、話が進んでいます。サンディ・スプリングス市でもそうであったように、市長や議会等の政治・意思決定権者が重要な役割を果たすと思われる。

## (2) オリバー・ポーター氏によるプレゼンテーション

(ヒアリング日時 2010年2月10日 13:00～13:30)

インタビュー対象 オリバー・ポーター氏

まず、日本の場合でも、PPPを業務とする企業が出てこないといけないと考えます。サンディ・スプリングスをはじめたとき、すべてをできる企業はいませんでした。市のほうからも、民間からも、わからないことが多く、双方にとって不安・不確実性がありました。実際、事前のプロポーザルの説明会には、24会社が出席しました。しかし、提案書を提出したのは、その中でもわずか3社しかありませんでした。

包括業務委託については、ある程度の規模を持つ会社ならできる部分が多くあると思います。スキルや人材、資金、購買、経営管理も、民間企業とあまり大きな違いはないと考えられます。例えば、ITシステムは自らの会社で開発することもできるし、サブコンを使ってそれを行わせることもできるし、機材等についても自ら所有することもあれば、リースすることもあり、サブコンに持たせることも考えられます。

行政管理分野では、資金調達、文書管理、財務、経理、総務、書類作成、広報、渉外などができれば、行政分野の関連するサービスを提供することは十分可能です。警察・消防についても、警察官と消防は公務員であって、それが担わなければならない業務以外は、すべて民間ができます。

技術分野では、パブリック・ワークス、トラフィック・マネジメント、ロード・メンテナンス、パークレクリエーション、ゾーニング、コミュニティ・ディベロップメントなどがあります。サンディ・スプリングスの場合は、上下水道は含まれていませんでした。また、福祉、教育、医療などもサンディ・スプリングスでは対象外でした。

そのような広範な行政サービスを提供するために、自らが実施する方法とあわせて、サブコンを使ってそれを実施する方法があります。

イメージとして、プリンシパル・コントラクター（元請）とサブコントラクター（下請）の図を示して説明したい。これまで述べてきたような様々な行政サービスについて、いくつかの分野を分け、その中を細分化して業務を行っています。その中で、プリンシパル・コントラクターができない部分について、サブコントラクターを活用しています。

実際に、公民連携で地方自治体の包括的な業務委託を受注することを考えると、以下のようなポイントを踏まえて準備する必要があります。

- プロポーザル作成段階で、人事(人的資源)、機材、システム、コスト、資金・資産が必要
- 資格審査段階で、関連する実績等が必要
- 具体的な提案段階で、当該自治体の業務を実施するための提案が必要

サンディ・スプリングス市の場合、従来のやり方に比較して最低20%のコスト削減が可能と考え

ていたが、実際はより大きなコスト削減効果がありました。

自社の中でどの業務を実施し、サブコンに何を依頼するのか？を検討・調整した上で、プロポーザルを作成・提出する必要があります。また、市民・市のニーズを知ることも大切です。

私はサンディ・スプリングスをはじめとして、4年間のトータル・アウトソースの経験があります。その中で培ってきた経験やデータなども持っていますので、多くの潜在的な市・事業者へそれを推奨することもできます。シティ・マネージャーのマクダーナー氏は、詳細な情報を持つ唯一の人材です。みちしるべは我々がアドバイスすることができますので、ご相談ください。

### (3) サンディ・スプリングス市のサブコントラクターへのヒアリング

(ヒアリング日時 2010年2月10日 13:30~14:15)

インタビュー対象 IXP社 コンサルバス氏

#### 1) 会社概要

IXP社の業務内容は、主には以下のようなものがあります。これらのサービス提供を通じて、あなたの信頼されるパートナーとして、問題解決に当たります。

- ① プロジェクトのマネジメントをコンサルテーションするとともに、利害関係者の調整を行います。
- ② 現状調査を行い、業務計画を策定するとともに、ビジネス・スキームの開発を行います。
- ③ 財務(資金)戦略を策定します。
- ④ 事業メニューのマネジメントおよび当該プロジェクトのマネジメントを行います。
- ⑤ サブコントラクターの選定と管理統括を行います。
- ⑥ システムおよび要求水準の分析と設計を行います。
- ⑦ 建築・設計的な支援および空間利用計画を策定します。
- ⑧ 業務のとりまとめと提供事業者のマネジメントを行います。
- ⑨ ソリューション(解決方策)の実行を行います。
- ⑩ システム変更に関するオペレーションと新規システムの立ち上げを行います。
- ⑪ 技術的な支援や維持管理・更新を行います。
- ⑫ 技術的および運営面におけるアウトソーシングを行います。

#### 2) 受注実績

IXP社の受注実績は、主には以下のようなものがあります。

- ① ニューヨーク州の精神衛生局
- ② ニューヨーク州・ナッソー郡
- ③ アラバマ州・ジェファーソン郡
- ④ メリーランド州・セント・マリー郡
- ⑤ ジョージア州・サンディ・スプリングス市
- ⑥ ジョージア州・ジョンズ・クリーク市アリゾナ州・パラダイス・バレー町
- ⑦ ニューヨーク市警察
- ⑧ ニューヨーク市消防
- ⑨ ニューヨーク市消防の救急システム
- ⑩ シアトル警察

- ⑪ ハーバード大学
- ⑫ ブラウン大学
- ⑬ マサチューセッツ工科大学
- ⑭ アメリカ・カソリック大学
- ⑮ カリフォルニア州立大学サンフランシスコ校
- ⑯ ジョン・ホプキンス大学
- ⑰ ジョージ・ワシントン大学
- ⑱ アリゾナ州立大学
- ⑲ プリンストン大学
- ⑳ ランセラー・ポリテック大学
- ㉑ ランカスター総合病院
- ㉒ エモリー病院

これらの多くのお客様に、当社のシステムやサービスを提供しております。

### 3) 当社の公共的な安全増進のための4つの要素

組織、地域等の公共的な安全を実現していくためには、4つの重要な構成要素があると考えています。ガバナンスとオペレーション、技術、資器材です。それぞれのポイントは以下の通りです。

#### ①ガバナンス

- ・ ファシリテーション と 合意形成
- ・ 戦略、指示と計画
- ・ ビジネス・スキームの開発
- ・ ステークホルダーとメディアのマネジメント
- ・ 政府間の合意
- ・ 諸基準とベスト・プラクティス
- ・ プログラムのマネジメント
- ・ 資金調達戦略および第三者の資金活用

#### ②オペレーション

- ・ システム移行計画と移植計画
- ・ コロケーション（通信局内に他社の設備を設置する）もしくはシステム統合（コンソリデーション）
- ・ 業務プロセスやワークフローの改革
- ・ 業務形態の設定（スタッフィング・モデル）
- ・ 基本方針と手続き
- ・ 職員教育と指導
- ・ 重大事件の対応計画と緊急時対応

#### ③技術

- ・ 伝統的な技術・システムの置き換え
- ・ コンピュータによる自動処理および RMS

- ・ 通信システム、自動車両位置確認システム (Automatic Vehicle Location)、電話 (9 1 1 及び 3 1 1)
- ・ システム間の相互利用が可能な計画や設計・デザイン
- ・ システムとソフトウェア、施設インフラの統合
- ・ スマート CCTV
- ・ 運用時の技術支援および保守

#### ④資器材

- ・ リノベーションおよび空間計画
- ・ 新規施設整備
- ・ 暫定施設および移行用施設
- ・ 設計、構造、技術支援
- ・ 空間計画および照明計画
- ・ 執務および職場空間デザイン・設計
- ・ すべての技術的な要素
- ・ 品質保証およびコントロール
- ・ SCADA(Supervisory Control And Data Acquisition)関連サービス

#### ⑤当社の業務実施体制

サンディ・スプリングス市およびジョンズ・クリーク市の 9 1 1 受付システムの業務実施体制は、以下のようになっています。

Executive Director をトップとして、Deputy Director, Operations が配置され、その下に 5 つの部署を設けました。技術管理、管理支援、シフト管理、教育研修、記録品質保証にわかれ、それぞれに必要なスタッフをそろえています。特にシフト管理部門では、技術責任者 6 名、フルタイムの応対職員を 3 2 名、パートタイム職員 (業務量にして正職員 3 名分) を配置しています。

#### ⑥当社の技術的な特徴

当社の 9 1 1 システムの主な特徴は以下の通りです。

- ・ コンピュータによる自動処理システム (OSSI)
- ・ POSITRON VIPER 911 コール・マネジメントのシステムを導入
- ・ ProQA メディカル・ディスパッチ・プロトコルの採用 (全機材対応)
- ・ 自動車両位置確認システムおよびモバイル通信端末

※すべての警察・消防の車両に導入され、現在テスト中でほぼ機能している

- ・ CAD のデータ変換を行い、OSSI の最終コンフィギュレーションをまっけて、アルファレッタへデータを移行
- ・ ジョンズ・クリーク市の警察のための OSSI 準拠の警察記録管理システムは、最終稼動にむけて作業中
- ・ NETCLOCK という自動時間補正システムは、すべてのコンピュータに導入され、時刻確認を実施
- ・ 消防のデータベースは、両市のデータを自動補正する仕組みを組み込んで、1 つに統合

- ・ 消防署の警報システムは、ZETRON 社の製品に基づく独自システムに今年2月をめどにリプレース
- ・ デジタル録画（録音）およびデータ蓄積（ロギング）
- ・ 緊急電源は自家発電と UPS（無停電電源）のシステムの両方を利用

#### ⑦当社の外観

当社のオフィスの外観は、以下の通りです。

#### ⑧整備前のフロアの様子

当社が入居する前のオフィスの様子は、以下の通りです。

#### ⑨現在のオフィスの業務の様子

当社が911サービスを提供した後の業務・サービス提供の様子は、以下の通りです。

#### ⑩パートナーシップによる便益

サンディ・スプリングス市とジョンズ・クリーク市のパートナーシップによって、当社の911サービスが実現しました。その結果、主な便益は以下の通りです。

- ・ 実施までの時間の短縮 : 伝統的な行政のシステムによる公共調達の手順では、不動産、技術、統合サービスにそれぞれ時間が必要となるが、今回の公民連携のパートナーシップによって時間が大幅に短縮することができました。
- ・ 人件費の低減 : 市の公務員の給与、年金、間接費などは、民間に比べると高いため、その分のコスト削減効果が生まれました。
- ・ 人材のマネジメント問題 : 職員の問題やマネジメントコストなどは、既存の行政組織に比べると民間は柔軟であるために、適材適所が容易になるために、それらの問題が解決されました。

(説明の後に、実際の911受付の業務風景を見学しました。それぞれの島ごとに役割分担がなされていて、昼間の閑散時間であったことから、比較的静かで落ち着いた様子でした。)

### (4) CH2M 社のサブコントラクターのヒアリング

(ヒアリング日時 2010年2月10日 14:15~15:00)

インタビュー対象 OPTECH 社 モネット氏

#### 1) 自己紹介

まず私自身の紹介をさせていただきます。まず生物工学の学位をとり、1992年にハーバード・ビジネススクール（大学院）を修了しました。その後、40年間にわたって、プロの技術分野のコンサルタントとして仕事をしてきております。上下水道分野に関しては、アメリカとプエルトリコで、上水・下水の処理施設のデザインや、公共土木サービスのマネジメント、上下水道運営システムの受託等の経験があります。オプテック（OPTECH）社は、1994年に設立され、現在は300人以上の従業員を抱え、7州で50万人以上の市民に公共サービスを提供するまでに成長してきています。

#### 2) アメリカにおける公共インフラサービスの民営化の動向

なぜこれほどアメリカでは公共サービス（上下水道等）の民営化が進んできたのでしょうか？

ももとは1950年代・60年代からごみ収集の分野を皮切りとして、民営化が始まりました。その後、1970年代になると環境に対する関心が高まり、より高度な技術を用いた新しい上水・下水の処理施設の導入が進みました。それに伴って、それらの高度技術による処理施設の運営支援を、技術分野のコンサルタントに委託するようになりました。

そして、1990年になると、ジョージア州のハインズビルの公共サービス（パブリック・ワークス部門）の部門を、80人体制で立ち上げました。

このような公共サービスの民営化を実施・選択する理由としては、以下の4つの理由が考えられます。

- ① 行政の運営コストを削減しようとする積極的な取り組み
- ② 民間企業の行政に対する技術・サービスの改善・向上についての関心
- ③ 環境的な法令順守（コンプライアンス）の保証
- ④ 公共資産に対する効率的な維持・管理による保護・保全

### 3) 会社概要

そのような時代の流れを背景として、オブテック社は1994年に設立され、全米で業務を展開してきました。ジョージア州・アトランタに本社をおき、同州の3つの地方自治体サービスを受託するとともに、ミシシッピ州の2つの公共サービスを提供しています。また、上下水道の施設整備および運営・保守については、連邦政府の空軍基地3つとジョージア州の公安施設（刑務所）3箇所、そのほかジョージア州、ミシシッピ州、フロリダ州などの下水道処理区で業務を行っています。そのほかに民間企業のサブコンとしてCH2M社、プリス社から複数の業務を受託しています。

### 4) サンディ・スプリングス市での業務説明

オブテック社の公共サービス（土木、インフラサービス）について簡潔に紹介します。公共土木サービス分野では、道路清掃・補修業務、上下水道システムの維持・管理業務、上下水道の処理施設の運営業務、汚水対応業務、天然ガスの保守・運営業務などを行っています。

サンディ・スプリングス市では、CH2M HILL社とサブコントラクト（下請契約）を結んでいます。その業務としては、道路および用地の芝刈りと清掃サービスを行っており、年間800マイル以上の管理を行っています。また、公園や運動場（野球場）の芝刈り等の維持・管理も受託しています。加えて、公園関連では園路の清掃やトイレの清掃など、日常の維持・管理業務も担当しています。それ以外に、日常的な清掃・ごみ拾いなども実施しています。

汚水対策業務では、2009年に1,500回強の雨水処理を実施しました。専用の車両等を使って、雨水等があふれたところの処理・清掃等を行いました。

社会貢献的な活動として、当社はサンディ・スプリングス市の歴史的な拠点の維持・保全を支援するとともに、地域の催事（お祭り）などにも協力しています。

## 5) まとめ

最後に、私のプレゼンテーションのまとめとして、以下の三点を確認したいと思います。

- ① オプテック社は、公共サービスのマネジメントにおいて、地方自治体、州、連邦それぞれの表彰を受けています。
- ② その年の最も優れた下水処理施設として、6つの州から賞をいただいています。
- ③ 2002年・2003年に、NCPMPの公共サービス（パブリック・ワークス）のマネジメント分野で優秀賞を受賞しました。

## 6) 質疑応答

(Q1) 元請と下請の違いはありますか？

(A1) 特に違いはありません。代金の支払いの時期が異なるくらいで、その他は変わりません。

道路の維持管理などでは、使用する機材が高価な場合もあるので、リスクを調整するために当社からさらにサブコンへ依頼することもあります。季節調整・緊急時対応など、必要に応じてサブコンを使っています。

(Q2) 業務量について、民間と行政の割合はどのようになっていますか？

(A2) 大まかな割合としては、民間が35%、行政が65%程度です。

## (5) マクダーナー氏によるサンディ・スプリングス市の視察

(ヒアリング日時 2010年2月10日 15:30~17:00)

インタビュー対象 サンディ・スプリングス市 シティ・マネージャー マクダーナー氏

(包括業務委託による自治体運営を行っているサンディ・スプリングス市に関して説明が行われました。)

サンディ・スプリングス市の行政経営においては、市民ニーズを確認してその内容を確定してから税金を使うようにしています。負債をなるべく少なくしようとしており、市設立4年間で現在は3億円となっています。公共施設に対する投資は抑制するようにしており、警察署、消防署、911なども建物等はすべてリースにしています。キーワードで言うと、①ニーズベース・バジェットリング、②トータルアウトソース、③無借金経営を重視しています。

年間1.5億円のリースコストをどのようにするのか？来年の予算を3月から検討を始めますが、市ができて4年たつ。合衆国政府の経済などもふくめて検討しています。特に、税収が減少しているのは大きな影響があつて8~10年の税収減少を見込んでいて、財政、アウトソース、パブリックセーフティ、キャピタルプログラムをどのようにマネジメントしていくのか、難しい課題となっています。

今年、CH2Mとの契約5年目で、これから12~18ヶ月が重要で、RFP、RFQなどいろいろな方法が考えられる。契約の更新後にどのようにするのかについて検討しています。2010年~2012年の将来を見据えて計画を検討しています。

具体的には3つの段階で検討を進めるつもりです。第1段階では市民に対する公聴会を2回行い、その後議員からヒアリングをするつもりです。その後はまだ決まっていますが、そこで得られた情報を基にして、第二段階に進みます。そこでは、5W1H(いつ、どこで、だれが、なにを、なぜ、どのように)を決めていきます。

職員については、ファイナンス・マネージャーとグラント・マネージャーが増えました。前者は特に財政部分の仕事が増えてきて新しく雇いましたが、後者はそれまでやっていた業務を「市の仕事」として整理しなおしたものです。

CH2M の包括業務委託のメリットはすでに述べましたが、デメリットはあまり思い当たりません。もしあるとすれば、事業者からの情報が十分にあがってこないときがあると感ずることがありますが、パフォーマンス・メジャーがありそれが全うされているので問題はないと感ずています。具体的な業務監査は、月一回まとめて CH2M から業務報告があがってきます。

アメリカでは増加しているシティ・マネージャーの育成方法がどうなっているか、興味をお持ちだと思います。私の経歴を紹介すると、海軍の奨学金を得て、シティ・マネージャーになるための勉強をしてきました。政策科学を専攻してきました。インディアナ大で公共経営（パブリック・アフェアーズ）の勉強をして、その後インターンなど様々なものを経験してきました。1999年、27歳で小さなまちシティ・マネージャー（タウン・マネージャー）で13ヶ月間の経験をし、その後アルバニーという町のアシスタント・シティ・マネージャーを2年間、ビュフォードで7年間のシティ・マネージャの経験をして、サンディ・スプリングス市に移ってきました。

シティ・マネージャーのキャリアとしては 10,000 人未満の小さな町では、修士の学位があつて実務経験が 5 年間あればシティ・マネージャーになることができます。サラリーとしては 800 万円から 1,000 万円程度です。10,000 人から 85,000 人の中規模の町では、学位と実務経験 10 年が必要で、報酬は 1,000 万円から 1,750 万円程度となっています。もっと大きな 85,000 人以上の町では学位と実務経験 15~20 年が必要で、報酬は 1,500 万円から 3,750 万円程度となっています。

シティ・マネージャーを育成していくためには、ケース・スタディーで学んでいくことが重要なのではないかと考えています。また、サンディ・スプリングス市のような包括業務委託の実施にあつて、シティ・マネージャーがいることは必要条件ではありませんが、さまざまな要素・機能を総合して業務を判断していくことが必要となるので、それを適切に管理できる人がいないとうまく包括委託をコントロールすることができない面もあると思います。包括委託企業と対等に交渉できるだけの専門的な知識をもった人がなければならぬし、それらの情報を踏まえて方向性の選択肢を示すことができる必要があります。

サンディ・スプリングス市の情報公開は十分に配慮して取り組んでいます。1 万人くらいの登録しているメーリングリストによる情報提供が可能ですし、市のホームページによる情報提供、コールセンターへの電話によるコミュニケーション、一斉に録音したものを発信することもできます。

## 4. ジョーンズクリーク市現地調査報告

ジョーンズクリーク現地調査実施

2010年2月9日 ジョーンズクリーク市庁舎にて

調査員：中村賢一 先方出席者 Mike Bodker 市長

John Kachmar シティ・マネージャー

Harold “Buzz” Boehm プログラムディレクター 他

### (1) 市の概要

ジョーンズクリーク市はアメリカの東海岸側のやや南に位置するジョージア州の北東のフルトン郡の中にあり、歴史的に有名なチャタフーチー・リバー沿いにあります。



推計人口は約7万人で、居住地区としては約500万人の大都市アトランタ市エリアにあります。

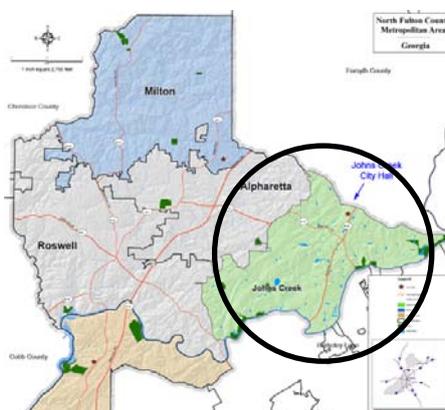
アトランタからたった30マイルほどで、温和な気候と静かで活気に満ちた文化と経済成長の中で暮らしています。

アトランタ市に居住していたホワイトカラーの多くの人々が、比較的低い生活費と高雇用を求めて80年代と90年代にジョーンズクリーク市に移り住みました。

充実した公立の学校は家族のための魅力ある大きいアトラクションでした。ジョーンズクリーク市は教育の重要性を認識して、学校の提供を最も強く推し進めました。

当然ながら、このような革新的なビジネスは、順調 Technology Park/Johns Creek という会社が策定し500社を超える企業が1,900エーカーの複合開発した。

2006年12月1日に州法にのっとり、住民投票がて自治体を形成することが決まりました。



教員補強と寄付

に続き、  
た総合計画に  
計画に参加しま

行われ、市とし



今日、ジョーンズクリーク市は平均世帯所得が15万592ドルと、ジョージア州でも10番目に大きい都市となり、充実した公立学校と、あらゆる年代の人々にとって、伸びやかなライフスタイルを提供しています。

ジョーンズクリーク市の北東約20マイルにはラニア湖があります。ジョージア州でも最も人気があるレクリエーションのスポットの1つで、692マイルの海岸線、ボート遊びのためのマリーナ、釣り、水上スキー、カヌーができます。1996年の夏季オリンピックのはこの湖で開催されました、この時に行われた6マイルのHoliday light ショーは世界でも最も大きいイベントでした。

観光地としては、国立公園部のチャタフーチー・リバー国立保養地がありま Autrey 工場自然保護区とヘリテージセンター、ジョーンズクリーク・アート・1万2000席のベライゾン Wireless Amphitheatre (アトランタシンフォニーラ劇場)と近くの Alpharetta の45エーカーの新しい Encore Park もあります。



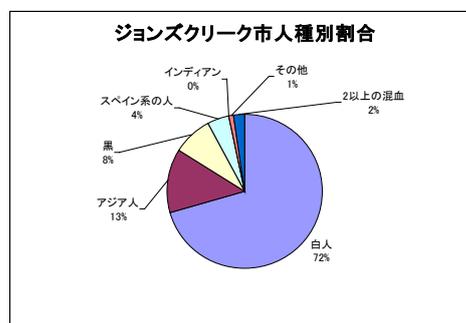
す。また、  
センターと  
オーケスト

## (2) ジョーンズクリーク市のデータ

ジョーンズクリーク市に関するいくつかの主要な人口のデータ。

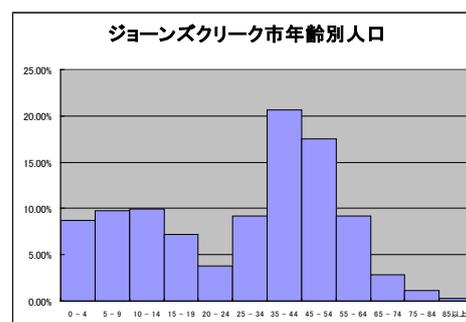
### 【人口】

	2000	設立時 2007
人口:		
合計	60,245	70,050
白人	81.50%	73.80%
アジア人	10.50%	13.70%
黒	5.40%	8.80%
スペイン系の人	3.00%	4.50%
インディアン	0.10%	0.10%
その他	0.80%	1.30%
2以上の混血	1.60%	2.20%



### 【年齢別人口】

年齢別人口:		
0 - 4	8.90%	8.70%
5 - 9	10.20%	9.80%
10 - 14	9.60%	9.90%
15 - 19	6.20%	7.20%
20 - 24	2.60%	3.80%
25 - 34	12.60%	9.20%
35 - 44	23.90%	20.60%
45 - 54	16.00%	17.50%
55 - 64	6.20%	9.20%
65 - 74	2.50%	2.80%
75 - 84	1.00%	1.10%
85 以上+	0.30%	0.30%



### 【世帯数等】

家族と家庭:		
家族の数	16,738	18,740
世帯数	20,115	23,013
世帯規模	3.0 人	3.04 人
児童がいる世帯	46%	—

### 【収入】

収入:		
一人あたりの国民所得	\$44,378	\$65,994
平均家計収入	\$105,015	\$150,592
平均的な世帯収入	\$133,009	\$201,494
パーセント生活保護	1%未満	—

【教育】

教育:		
高校卒業者	97.60%	—
大学卒業生か以上	44%	—

【事業所数】

ビジネス:		
事業所数	—	1,901

【その他】

他の事実:	
総平方マイル	32 平方マイル
総面積	2 万エーカー
平均した通勤時間	30.8 mins。
公立図書館	2
公園	4
公立高	※ 4 2009 年に4校目開校
公共の中学校	※ 4
公立小学校	11

※ 実際には市の中に 14 の公立の学校しかありませんが、ロズウェルとアルファレッタの 5 つの学校には、ジョーンズクリークからの学生がいますのでジョーンズクリークから通える学校は合計 19 の公立の学校があります。

(3) 公民連携 (PPP)

官民協力は民間部門の専門的技術を公的機関に活用する、公的機関と民間部門との契約上の協定から成り立っています。

「National Council for Public Private Partnerships」(全米PPP協会)によれば、米国では官民協力は、200 年間以上前から行われており、ごく一般的な手法です。それらの有効性のため、平均的なアメリカの都市で見た場合、65 程度ある市役所の基本的な市営サービスのうちの 23 サービスは、今日では官民協力で行われており、サービスの品質向上とコスト削減を実現させて住民の需要を満たすようになっていると言われています。

2006 年の市として発足以来、ジョーンズクリーク市では、さまざまな市営サービスを提供するために「CH2M ヒル社」に業務委託をして、各種サービスの管理、公共事業、共同体開発を行っています。業務委託会社の選定にあたっては、競争契約により選ばれました。



CH2M ヒル社は 1946 年に設立され、デンバーに本社を置いています。CH2M ヒル社は技術系のほとんどのサービスを提供し、その他、コンサルティング業務、工事とオペレーション業務を行う会社です。会社は従業員によって所有されており(従業員持ち株)、世界中に 2 万 4000 人の従業員がおり、売り上げ(歳入ベース)は 50 億ドルをいう実績があります。

ジョーンズクリークと CH2M ヒル社のパートナーシップの目標は、

市とその市民のために最適なサービス提供のオペレーションと、費用対効果に優れたサービス提供、長期の行政サービスの持続性を達成することです。

全米市長会が2008年1月に行われた「Public/Private Partnership Awards」において、ジョーンズクリーク市の官民連携パートナーシップは行政サービスの提供の形としてベストな形態として認められました。全米市長会は、地方都市を改善するために、民間ビジネスと行政が一緒に働くよう奨励するために賞を設立しました。選択評価基準にはサービスの提供の内容、反復性、持続性、コスト節減、アプローチの創造性、ビジネス利益がどの程度あるかを含んでいます。ジョーンズクリーク市が受けた賞は、ラスベガスオスカー・ゴールドマン市長、全米市長会の委員長によって寄贈された賞の1つでした。

#### (4) 市長

マイケル E. Bodker は2006年11月7日にジョージア州の初代ジョーンズクリーク市長に選出されました。彼の仕事はその年の12月1日に始まって、2009年12月31日までの3年間です。

州法1321の規定により市長の任期は4年間になっていますが、暦年で改選が行われるため、12月から着任してもその年が計算されるため、実質的には3年間が任期となるものです。

市長の責任はジョージア州法1321に概説されています。(市長は市の憲章を実行する責任を負います)。また、憲章では市長をジョーンズクリーク市の市議会議員の選挙、市行政運営のチーフエグゼクティブ、行事・儀式を行うリーダーの役もこなします。

##### Bodker 市長



ジョーンズクリーク市のマイク Bodker 市長はサファーン(ニューヨーク)で生まれました。彼は、5歳の時にアトランタ地域に移り、Lakeside 高校を卒業しました。その後、彼はジョージア大学で経営学学士の学位を取得しました。現在、彼はジョーンズクリーク市に拠点を置く「nexDimension Technology Solutions」のパートナーです。

Bodker 市長は「Johns Creek Community Association(JCCA)」の Board メンバーとして1998年に彼の妻のアイリーンと共に北部のフルトン郡の北部の地域で動き始めたのが最初です。彼は「Homeowners Association」の社長として、ウェリントンの Communities としての市にかかわるようになりました。

彼は JCCA のための会計係、副議長、および政府との交渉担当として勤めました。2005年に、フルトン郡のコミッショナーのリンライリーによってフルトン郡の Blue Ribbon 委員会の委員に指名されました。2006年には、彼は業務専念のために JCCA に正式に任用されました。

JCCA との自分の仕事で、彼は東北フルトン教育委員会(NEFSCO)の議長に任命され、州代表と Pro Tempore マーク Burkhalter 議長と共にジョーンズクリーク市の立ち上げの有権者国民投票を求めた HB1321 の実現に大きな貢献をしました。

2006年7月18日ジョーンズクリークを市にする住民投票は圧倒的多数を獲得しましたが、Bodker はジョーンズクリークのための委員会の委員長として、市民を説得するための委員会の努力の先頭に立ちました。

Bodker 市長は、共和党の活動的なメンバーであり、北部フルトン商工会議所の委員会の委員となります。また、彼はジョーンズクリーク財団の創設メンバーです。

彼は2007年に北部フルトン Municipal Association(NFMA)を設立する際にも活躍しました。Alpharetta の市長、ジョーンズクリーク、ミルトン、山脈公園、ロズウェル、およびサンディー・スプ

リングスによって形成された、Association は 2006 年 6 月に最初の委員長として Bodker 市長を選出しました。2008-09 では、アトランタ市長会は議長として Bodker 市長を選定しました。

そして、彼は 2009-10 の 2 期目の選挙で選出されました。

Bodker 市長と彼の妻のアイリーンは彼らの 2 人の子供、ジェーク、ケリーと幸せな家庭を楽しんでいます。

## (5) 市の任務、ビジョン、および目標値

### 1) ビジョン 2023

ジョーンズクリークは、居住者にとってよき故郷になる共同体です。ジョーンズクリークは安全で、余暇時間に簡単な運動ができるなど、さまざまな楽しみ方ができます。ジョーンズクリークは生き生きと活気のあるビジネスの共同体です。

### 2) 任務

ジョーンズクリーク市庁の任務は居住者の人生に価値を高めることを目的とし、効率的で費用対効果に優れた方法により、よく設計された素晴らしい市営サービスと公共施設の維持管理提供します。

### 3) 基本理念

- P rofessionalism      プロ意識
- R esults                成果主義
- I ntegrity              安全
- D edication            教育
- E mpathy               感情移入

### 4) 目標 2013

- 運輸機構を改良します。
- 効率的で、費用対効果に優れた方法で素晴らしいサービスを提供します。
- ビジネスチャンスと地域経済を広げます。
- 私たちの共同体と尊厳を築き上げます。
- レジャー、レクリエーション、および芸術の機会を開発します。

## (6) 市憲章

ジョーンズクリーク市は 2006 年 12 月 1 日にジョージア州の自治体として、法人組織として運営されることとなりました。市とその憲章を確立した州法 1321 により 2006 年 7 月 18 日の有権者住民投票により決定されました。

市の憲章 HB1321 では、市は次のようなサービスを提供します

- 編入に関する事、境界に関する事、権限に関する事
- 権限、義務、権威、選挙、用語、空地有効活用、補償、資格、禁止、解任
- 問い合わせと調査に関する事
- 組織と業務
- 法令と規制

- 市長、シティ・マネージャーの義務及び権限
- 行政責任
- 市の経営、コミッション、市役所
- 市の弁護士、事務職員、税の徴収官、会計士、および他の人員
- 規則
- 市の裁判所と裁判官
- 習慣とその手順
- 課税、料金、サービス料、および査定
- 起債と他の負債
- 会計と予算
- 購買
- 物件売却
- 職員のための債券
- 著名なドメイン
- 刑罰
- 定義と工事
- 上記付随する他の件
- 国民投票
- 発効日
- 権限と義務の変遷
- 日付のディレトリ本質
- チャーターコミッション
- severability。
- 闘争法を撤廃するために。
- その他



Sonny Perdue 知事が HB1321 にサインするところ。  
下院議員の Mark Burkhalter とカウンスルメンバ  
ーの Karen Richardson とともに市を監視します。

## (7) シティ・マネージャー

ジョーンズクリーク市において、シティ・マネージャはすべてのサービスの管理と運営に責任があります。

そのため、シティ・マネージャは、さまざまな都市のプロジェクトの進捗状況を追跡調査し、市におけるその日その日の活動をモニターするとともに、連邦、州政府と地方自治会間の必要な関係維持に努めます。

シティ・マネージャは、与えられた業務を遂行するにあたり、ジョーンズクリーク市の予め決められた目標について費用対効果に優れており、革新的な方法を積極的に採用するような責任を負っています。これは「Capital Improvements Program(CIP)」と言われ公開されています。

シティ・マネージャの使命として不可欠なことは、市長と市議会議員から示された政策、目標、ビジョンの管理と実現にプロの指導力を提供することです。

さらに、シティ・マネージャは、市の法令を公正で確実に実施するために、警察と消防を監督します。

## <ジョーンズクリーク市のシティ・マネージャー>

ジョン Kachmar



ジョン Kachmar はアメリカの色々な郡政府の管理者(郡政府マネージャー)を 21 年間経験し、ジョーンズクリーク市のシティ・マネージャーとして着任しました。

1986 年から 2003 年までのペンシルバニア(メリーランド)、ミネソタ、及びサウスカロライナの郡政府のマネージャーとして、公安、公共事業、共同体開発、空港、学校組織、及び 911(警察、消防の通報業務)のサービスを含むすべての行政サービスに責任がありました。

Kachmar は、米国のドン・リッター下院議員のチーフスタッフとして 6 年の任務のあと、まず、1986 年に彼の故郷のリハイカウンティ(ペンシルバニア)で地方自治体管理のキャリアを始めました。その後、セントルイスカウンティのミネソタ(1993-1996) の管理者として勤め、セント・マリーカウンティのメリーランド(1996-1999)とボーフォートカウンティのサウスカロライナ(1999-2003)を歴任しました。

2007 年にジョーンズクリーク市を立ち上げる前に、Kachmar は、官民連携でインフラの融資をするために個人的なコンサルタントとして彼自身の会社を通して関わっていました。

また、Kachmar は 1966 年から 1968 年にかけて米国海軍兵としてベトナムに参加し、2 度の海外遠征勲章のパープルハートを受章した他、海兵隊員、陸軍、海軍の 15 年で海軍勲功章、ベトナム騎士十字章なども受賞しています。

彼は、ベツレヘム(PA)の Moravian 大学卒業後、更なる研究をするため JFK 政府学校、ペPPERDAIN 大学に進みました。

Kachmar は全米シティ/カウンティ・マネジメント協会(ICMA)、ジョージア州シティ・マネージャー協会、に所属し、全米協会 ICMA の Administrative Assistants Association です。



## (8) 市のスタッフ

市のサービス、オペレーション、消防、警察に関し 230 人の専門家スタッフがジョーンズクリークの市を運営しています。

ジョーンズクリークでの官民連携(PPP)による公と民間の両方の専門家の業務経験年数は、およそ 3,500 年間の知識、技能、才能に匹敵します。

### 1) 総括部門

Harold “Buzz” Boehm, プログラム・ディレクタ

市役所の事務方のトップ。

シティ・マネージャーの指示に基づき、市の総括的な業務運営担当。

CH2Mヒルにおいて公共と民間部門の 30 年間以上の管理と管理経験はすべてのサービスを監督する Program ディレクターとして適任。

彼の現在の地位は、市の財政、人事管理、オペレーションにおいて、毎日経営を監督し意思決定をします。

ボーフォート郡サウスカロライナ(1996-2007)で副局長を務め、その時に郡の建築基準法を共同監督し、実施計画、実行計画、開発(工学、州議事堂が映し出す公共事業)に関与。

彼は 20 年間以上米国海兵隊にいました。ベトナムの戦闘に参加して、最後は大佐。



彼はセントラルミシガン大学で人事管理の学士を、歴史の BA をマーケット大学で歴史の修士を取得。

### ドーン・アバクロンビー

#### GIS マネージャ



アバクロンビーは過去 10 年間、CH2Mヒルで地理情報システム(GIS)で CH2Mヒルで働いていました。さまざまな GISプロジェクトを扱っており、ジョージア州の DeKalb カウンティとクレイトンカウンティの Water Authority への Stormwater Utility をはじめ、グウィネットカウンティ、フルトンカウンティ、およびバートンカウンティの Watershed Management Plans/分水界 Improvement Plans を担当。Wake カウンティ(ノースカロライナ)でも同じ業務を担当しました。

また、彼女は、軍事施設で働いた経験が数年あり、GIS を担当しました。軍施設時代は、フロリダ、アバマのアニソン陸軍補給処、およびテネシーのアーノルド空軍基地を経験しています。

アバクロンビーは、2007 年 1 月にジョーンズクリークに採用になりました。

### ジェイソン Woolums

#### IT マネージャ



2006 年 12 月の採用以来 Woolums は都市運営に関わっています。市の毎日の情報、技術操作のすべてに責任があります。

彼の業務にはハードウェア、ソフトウェア、テレコミュニケーション、および IT プロジェクト管理を含んでいます。

ジョーンズクリークに採用になる前には、公共系コンサルタントとして全米でいくつかの災害復旧、緊急管理運営、情報システムを担当しました。サンディ・スプリングス市の立ち上げの際に情報システムのコンサルタントとして関与しました。

## 2) コミュニケーション部門

コミュニケーション部門は市と、市民と、業界と、メディアと他の主要な共同体の利害関係者との双方向の広報、周知、情報交換、協力、連携をします。

- ディレクター: ビル・ダウティ、4月採用
- マネージャ/PIO: ローズマリー・テイラー
- ウェブマスター: スー・パールマン



## 3) 都市開発

都市開発部門は市の包括的な土地利用と環境計画を提供します。

ビル建設、地域開発、環境基準のサービス、開発の総合計画、実施地区などを管轄します。

- ディレクター: マイク・ウィリアムズ
- 次長: スーザンキャノン
- ビル: ティム・イングリス
- コード実施: レジナルド・ミラー
- 土地開発: セス Yurman、CPESC
- 計画と帯状になること: ジャスティン Kirouac



#### 4) 財政部門

財政部門は財務会計と会計報告を行います。

資金管理、予算準備、財政に関する情報公開などを管轄します。

- ディレクター: Monte バブラ
- 会計: Dinetta スミス
- 購入します: ジョン・ヘンダーソン
- 記録: ラリー・ハンプトン
- 収入: ケビン・リッター



#### 5) 人事部

人事部は従業員募集、人事管理を管轄します。

労働法の遵守、働きやすい作業環境の提供、高い品質保持をミッションとします。

- ディレクター: メアリ・アン・ハスキンス



#### 6) 公共事業部門

公共事業部門は道路維持管理、交通工学や輸送工学を基に市の運輸機構や市のレクリエーションと公園施設を管理します。

- ディレクター: ケン・ヒルデブランド、PE
- フィールドサービス: レーナルト Scroggins
- 交通サービス: トーマス Udell、PE
- 輸送: シンディ・ジェンキンス、PE
- レクリエーションとパークス: カーク・フランツ



#### 7) 市の秘書室

市の秘書室は、市の公式記録や歴史的な記録を保存して、提供します。

また、市長、市議会議員、シティ・マネージャにサポート情報を提供し、市の総合的な立法を容易にします。

秘書室はまた、市政選挙のための選挙監督機能を持ち、候補者に資格を与えます。インターネットを使った情報公開なども秘書室を通じて提供されます。また、ジョーンズクリーク市の規則等もオンラインで見ることができます。また、秘書室では4年毎に市政選挙を実施します。

ジョーン・ジョーンズ、市の事務職員



## (9) 総合計画 2030

総合計画は市民のニーズに基づいてジョーンズクリークの都市計画を網羅的に策定しています。自転車に優しいコンセプトが基本にあります。

この総合計画によりジョーンズクリークの将来の答えが分かります。

ジョーンズクリーク市は2008年11月10日に、総合計画を策定しました。

計画は刻的实现のための資源利用、土地利用が表示してある今後の開発地図、輸送基本計画、植物資源計画、短期業務計画を含んでいます。



市は2007年9月に総合開発計画2030の策定を開始しました、2006年の市の立ち上がり以来、フルトン郡の「フルトン郡2025総合開発計画」を適用していました。

市の情報技術部によって策定された総合計画2030は専門家やコンサルタントの協力を得て市民委員会のミーティングを経て策定されました。

計画は2つのコンポーネントから成ります:

- 現状分析: 人口や既存の土地利用などの現在の条件に関するデータ収集に基づき分析し、各フェーズについて研究。
- 実行計画: 実際のプラン-目的、機会、ビジョン、ポリシー、将来開発マップを包含し、そのビジョンを達成するための戦略と未来のビジョン。

※ 掲載ホームページ: <http://www.johnscreekga.gov/complan/index.asp>

## 5. サウスフロリダウォーターマネジメントディストリクト



組織名称

South Florida Water Management District

場所

フロリダ州

ヒアリング者

ジーンシラー

### (1) 組織概要

South Florida Water Management District (SFWMD)はフロリダ州にのみ存在する形態の組織である。アメリカ国内には 5 つの水管理組織 (Water Management District)があり、SFWMD が最も早く最初に設立(1949 年)し、最大の規模となっており、概して、給水、地域の水循環、洪水調節、水環境と自然などに関する包括的な水管理をおこなっている。

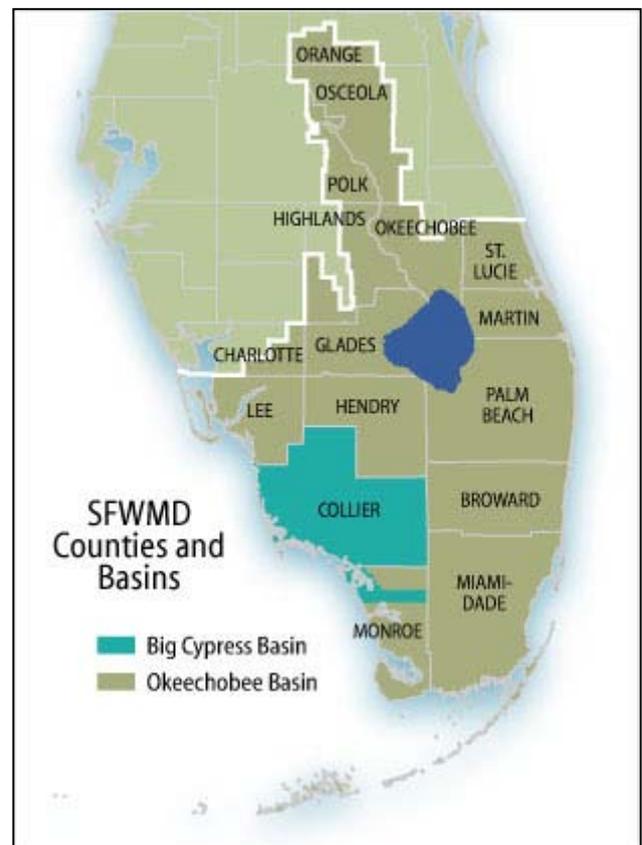
フロリダ州の面積は約 20,000miles<sup>2</sup>で SFWMD が水管理の責任を持つ地域はオーランドからフロリダキーズまでの州 68 の郡のうち、16 の郡となっており、750 万人の住民が対象地域に住んでいる。

この組織は固定資産税の 1%を徴収する権利を持つとされているが、実際に徴収業務を行うわけではなく、相当額を水事業に使用する権利を持っているという意味。したがって、州政府から公認を受けた公的組織(Local Government Special(Water) Think tank)である。

実務を行うという組織形態ではなく、郡、市、民間などが行う水事業に対し、税金を原資として、補助金を出したり、資金を貸し出したりするもので、負債は無い。765 名の従業員とパート従業員 65 名程度。インターンも約 100 名(南フロリダ大学を中心として))所在している。

### (2) 組織の設置背景

組織はエバーグレーズ的环境回復プロジェクトをきっかけに形作られ、 Kissimmee 川とその氾濫原 (Okeechobee 湖と南フロリダの沿岸の河口) の改善事業が始まりである。1900 年代初期、フロリダの内陸部は湖沼地が多く、かつハリケーンも襲来するため、治水対策が喫緊の課題となっていた。防波堤



を整備し、河川の氾濫を防ぐ工事を進め、まずは生活環境整備を行うことを進めた。

その後、1940年代から東海岸と Okeechobee 湖に沿って、都市の成長が始まったが2度のハリケーンで大きな損害を受けたため、1948年に、国は軍に関連して、オーランドの南からフロリダ湾にわたって、20年にわたる大規模な洪水調節配管を整備し、治水システムを構築した。この洪水調整配管の整備事業を管理するために、組織された South Florida Flood Control District が SFWMD の前身であり、1972年に制定された Florida Water Resources 法（第 373 章）で、地域の水資源管理と環境保護も目的に追加され、総合的な水資源管理を行っている。

### （3）事業の進め方

財政規模は年間 300 億円～400 億円の新規(継続)事業を行っており、年間約 1500 億円の予算規模を持っている。

通常、水事業は自然資源省などが所管するが税金の徴収権を持たない。一方、SFWMD はフロリダ独特の地域政府であり、州の憲法によって、税金を集める権利を持っているが、増税をせずに資金調達でできるように調整する使命も持っている。また、ジーンシラー氏が副局長となった 1992 年以降、女性や中小団体などの事業に着目し、事業費ベースで 30%の仕事を出す方針としている。さらには約 40%の 128 億円は民間とのパートナーシップに使う予算としており、民間から年間 119 億円の資金調達も行っている。したがって、総額約 240 億円の資金が調達できる。

SFWMD は Okeechobee 地区と Big Cypress 地区に分かれるが、ここに居住する住民から選ばれる 9 人の評議員によって、事業の意思決定がなされている。評議員は知事によって任命されて、フロリダ上院によって認証される任期 4 年間の無給の市民ボランティアとなっている。

小委員会などの構成員も含め全体で、約 60 人の事業監視体制があるが、このメンバーは選挙ではなく、SFWMD が選択する。さらにはフロリダ州の環境保護組織が SFWMD を監督するとともに空気の状態などその他の環境政策を司っている。

水の所有権についてはミシシッピ川の東西で、考えが異なる。西側(カリフォルニア側)では水が出る場所の地権者が所有権を持っている。一方、東側(フロリダ)では水は公共 (SFWMD) が管理しており、地下水、表面水など水源の全てと水質などの水環境も全責任を持つ。タンパベイウォーター社などが脱塩水を地域の自治体に売っているが、この水の卸売についても SFWMD が認可権を持ち、監督している。

タンパベイウォーター社が所管する脱塩プラントの整備事業(海水を上水化する施設整備)では SFWMD が 85 億円を補助している。残る 75 億円をタンパベイウォーター社が出し、総額 160 億円の事業である。この事業に対するパフォーマンスレベルとして、1日あたり 200 ミリオンガロン/日(76 万トン)を作ることとし、それを民間提案方式で DBOOT でやることとした。このプロジェクトでは発電所とからめることで、余計な手間を相互に省いて、お互いのコストを削減している。

また、South Cross Bayou の中水供給事業では事業費の半分を補助するとともに、政治的な調整作業を SFWMD が行っている。将来的にこの地域は水が不足してくる。脱塩施設や中水供給施設の整備はこういった水不足を解消するための取組みである。こういった供給分野での施設整備の一方、節水を心がける広報活動も徹底している。ネイチャークラスは学校教育の一環で、水を大切にするように呼びかけるもので、30 万人以上の子供達に水の大切さを教える。

#### (4) まとめ

SFWMDはPPPAP(Public(SWFMD)-Public(地域自治体、政府他)-Private(施設整備・管理委託)-Academic(学校)-Partnership)を推進しており、経済的な要素を含めて、お互いに得をするシステム構築を進めている。SFWMDはフロリダ州の最高裁判所から水に関する調停資格を有しており、法の専門的知識を有している。水の卸売り契約などでは長期間成り立つよう相互の調整が図られていることが必要であると考えており、最終的な責任を持つ以上、その分野の知識に明るい必要がある。アメリカ的発想では政治もビジネスも全てローカルのコミュニケーションから始まると考えられており、このコミュニケーションと合意形成までの過程が重要と考える。

#### (5) 所見

組織形態を見るに債権を発行する権利は当然持たないので、得られた収入(固定資産税の1%)の中で、バランスしながら補助金を拠出している形。日本の水行政組織に類するものは無いが、地域で行われる特別会計の国庫補助事業のイメージ。

## 6. サウスクロスバイユー下水処理・中水化施設



組織名称

South Cross Bayou Water Reclamation Facility

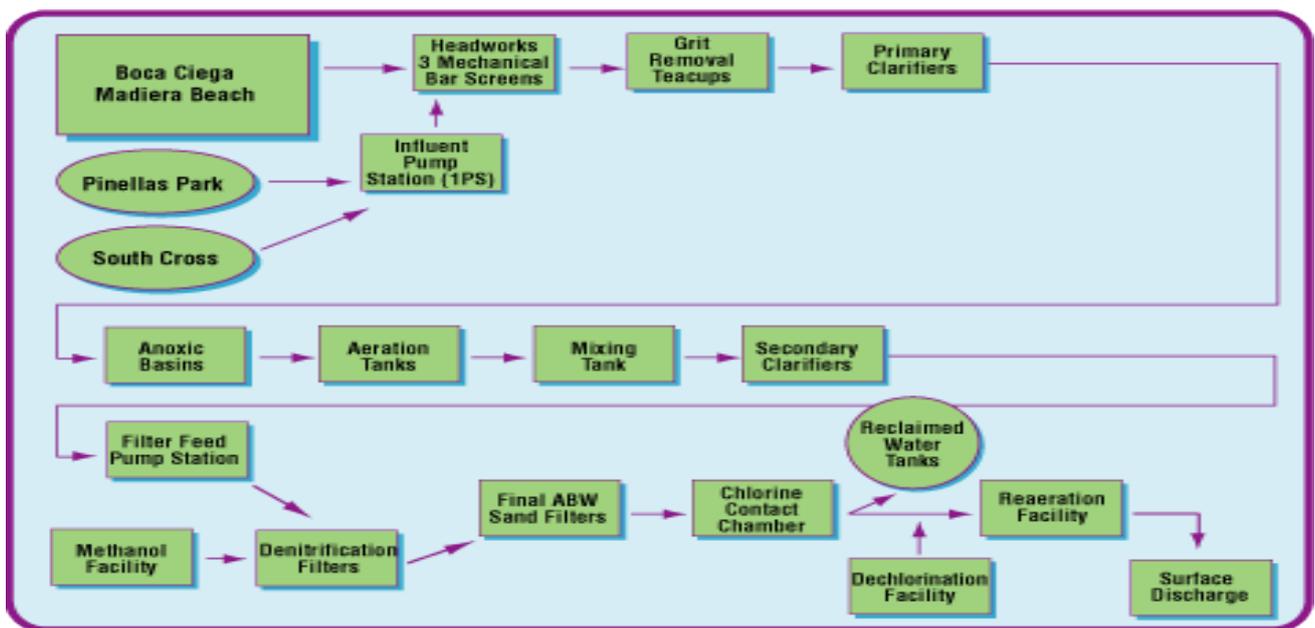
場所

フロリダ州

ヒアリング者

### (1) 組織概要

Pinellas 郡が設置管理する下水処理施設で、特徴的なのは処理水を中水として、郡内の需要者に送水、販売し、水循環を図っている。組織形態は公共で、下水処理、中水の配水施設(約 650km)を有する。SFWMD が事業費の半分を補助し、当初計画額の 38 億円のうち 19 億円を SFWMD が負担している。

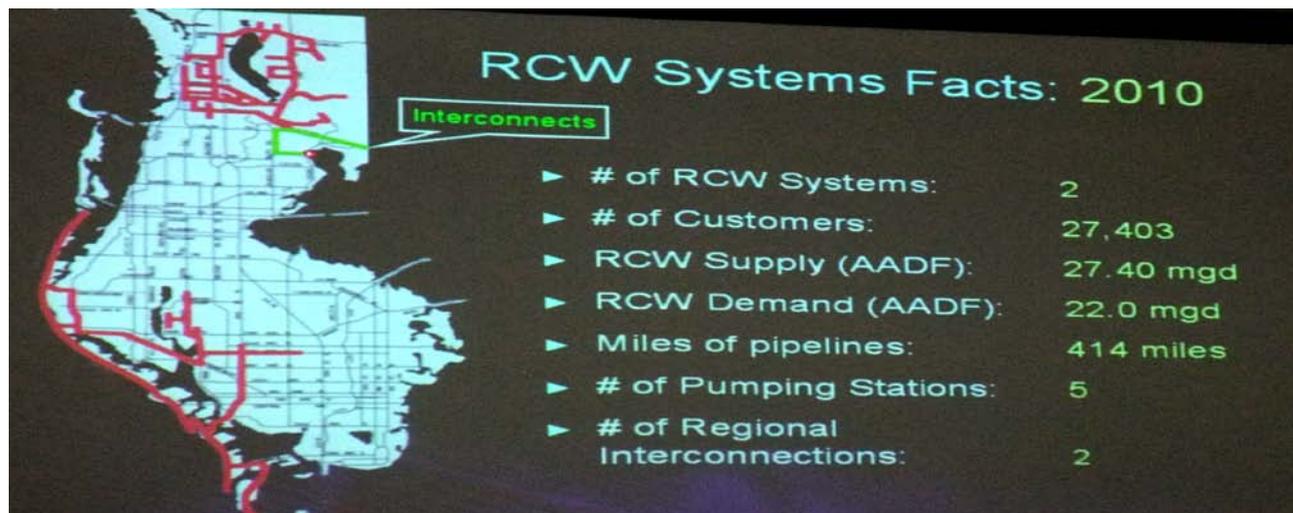


### (2) 施設概要と運営

施設整備費は当初計画を大幅に上回り、198 億円となった (SFWMD は当初計画額分の半分を補助)。1 日あたり 150 万トンの中水を供給しており、主にゴルフ場や公園などに給水している。供給量が一定でないため、供給が少ない時期は消費者側の責任で、上水を使うなど調整し、その分、安価に提供してバランスしている。中水利用を促進しているのは水が枯渇しがちな Pinellas 郡において、上水の水源となる地下水を保全していくことが目的である。現在、下水処理費 100 ドルにつき 25 ドルが中水の販売で賄われており、事業の運営費を低減させるため、中水の利用者をさらに掘り起こし、事業パートナーを拡大していくことや現在の消費者に効率的な中水利用を促すことが必要と考えている。

現在、中水の52%が消費者に供給されており、残りは公共水域に戻している。また、消費者に供給される中水の63%が目的どおり使われているが、残りの水は供給過多になっているなど非効率に消費されているためこの利用効率を上げることを目標としている。

最初のパートナーはPinellas郡のゴルフ場で、75年契約で中水が無償提要求する契約を結んだ。これはゴルフ場が芝の育成や池の貯水をするために相当の地下水を使用するため、地下水の枯渇を避ける目的で、中水を75年、無償で提供する契約を結んだ。当初はこれで良かったがゴルフ場のメリットが大きすぎるため、現在は有償で供給するべく新たな契約者の確保を行っている。一例で、一般的な家庭への供給契約では30年契約で月7ドルとなっており、主に散水目的である。また、市など他の自治体が中水供給を行っていない地域へも中水供給ビジネスを開始するなどし、徐々に拡大している。



**RCW Rate Tables:  
Unfunded & Funded (Old vs. New Rates)**

<b>Retail, Unfunded</b> <i>(unmetered service)</i>	<b>FY08/09 Approved</b>	<b>FY09/10 New Rate</b>
<b>% Increase</b>	0%	11%
<b>Availability Fee</b>	\$7.00	\$7.00
<b>Usage Fee (monthly)</b>	\$2.00	\$3.00
<b>Volumetric Rate*</b> <i>(per 1,000 gallons)</i>	\$0.29	\$0.32

<b>Retail, Funded</b> <i>(unmetered service)</i>	<b>FY08/09 Approved</b>	<b>FY09/10 New Rate</b>
<b>% Increase</b>	0%	11%
<b>Usage Fee (monthly)</b>	\$8.00	\$8.89
<b>Volumetric Rate*</b> <i>(per 1,000 gallons)</i>	\$0.29	\$0.32

### (3) 所見

SFWMD と Pinellas 郡による Public-Public-Partnership とのことであった。上水供給は S.K. Keller Water Treatment Facility が存在している。下水処理の方法は旧来から世界的に用いられている方法だが、この処理場で行われている消化層方式(嫌気化して、汚泥を減量化)は施設の維持管理コストなどの問題から、日本では更新時期にあわせて別方式に転換しており、近い将来、この施設でも消化層の改築費が必要となると感じた。下水処理水の再利用という観点はこの地域特有のものとして推察されるがポンプ場と中水配管の布設(400 マイル)に相当に費用を有し、維持管理費が永続的に発生するため、運営の

やり方は再考の余地がある。

SFWMD が中水を浄水場へ持ち込んで、上水と変えることについては政治的な調整が必要とのことで、調整作業は SFWMD が担当するとのことであったので、この調整が実現すれば水循環システムとして完全な体系ができあがり、施設の存在意義も増すだろうと感じた。

## 7. ヒルズボロ郡ネイチャースクール



組織名称

Hillsborough county Public School

場所

フロリダ州

ヒアリング者

### (1) 組織概要

ヒルズボロ郡が小学生を対象とした自然学習スクールの一環として有する施設。教育委員会のバックアップにより SFWMD の援助を得ている。

教育委員会が当初、この土地を有していたが、SFWMD が土地を購入して、50 年間ヒルズボロ郡教育委員会にリースバックしている。また、企業のスポンサー協力も得られることとなり、タンパ電力、ウィンデクシーショッピングセンター、ブライトハウスワークス、J A ジョーンズなどが 5000 万円ずつ投資している。これらの企業は地域へのイメージアップがねらいと考えられる。

幼少の頃から水資源の重要性を伝え、刷り込み式の学習を行っていく。既に数十年の実績を持っており、生態系などについてもあわせて教育していく。ヒルズボロ郡の 6 年生が対象となっている。

### (2) 所見

日本の自治体も持っている体験型の自然学習施設。SFWMD の原資が税金であることを考えると必要性を訴えるに乏しいと感じた。一方で企業の協賛も大きいので、日本企業との意識の違いは感じる。教育と企業 CM とのマッチングを応用して、地方自治体への導入可能性を探る必要があると感じた。

## 8. タンパベイウォーター：脱塩処理施設（海水上水化プラント）



組織名称

Tampa Baywater

場所

フロリダ州

ヒアリング者

### （1）組織概要

タンパベイウォーター社は地域の上水供給を行う組織で、3つの郡（Hillsborough、Pinellas、Pasco）と3市（Newportrichey、ST.PETERSBURG、Tampa）の出資で組織する第3セクター会社。評議員として加盟する自治体から9人の取締役が推挙されている。郡と市から1人～2人ずつ召集され、均衡を図っている。

この組織は脱塩処理施設以外にも表面水や地下水などから上水を製造し、地域に供給する役割を持っている。フロリダ州の法令で、サービスをより効率的に民間の団体に提供できる場合は「民間団体のサービスを優先する」という決まりがあるため、この事業は当初、民間のファイナンスで建設（DBOOT）し、タンパベイウォーター社が脱塩水を購入する計画だったが、受託した会社が倒産したため、プロジェクトをタンパベイウォーター社が引き継ぎ、2008年より給水を開始した経緯がある。脱塩処理施設の管理はAmericanWater-Pridesa社とAcciona Agua社の合弁企業が受託している。

### （2）脱塩処理施設の運営

3つの郡（Hillsborough、Pinellas、Pasco）には郡250万人の人口を有しており、これまで上水は全て地下水で賄ってきたが、地盤沈下など環境問題が発生した。そこで地下水を使うことを減らして、他の水を供給することを考えたが、自然からの水の供給が不安定な地域でもあるため、安定した供給が見込める海水を利用することを考え、脱塩処理の方式とした。

この脱塩処理施設では10万トン/日が供給可能で、日平均6万トンの給水を行っており、これは消費者の10%にあたる2.5万人分にあたる。アメリカで最も大きな脱塩処理施設で、脱塩プロジェクトの世界会議もここで催された。2003年に水を供給開始したが水質が悪かったので、改良し2008年から本格供給を始めている。処理方式は逆浸透膜式。

施設の効率性を向上させるため、既存石炭火力発電所と同じ場所に配置することにより、発電所が冷却水として利用した高温の海水を使用することとした。日あたり10万トンの上水を製造するためには17万トンの海水が必要となるが、発電所からの冷却



水が 40 度を超える一定の温水であるため、塩を抽出しやすく、通常の脱塩処理よりもコストを安価にできるメリットがあった。また、脱塩後の濃縮された塩水を海に戻す際、発電所の冷却水に混合して戻すこととした。国の基準では 70 : 1 として海に戻す必要があるが発電所において、冷却水は 5000 万トン/日に及ぶため、混合することで、希釈する手間を省いて、コスト削減を図ることが可能となった。

プロジェクトは当初 110 億円と見積もられたがプラントの改善費用の 48 億円を追加して、総額 158 億円となった。SFWMD が 85 億円を万ドルを補助し、残りは PAB(Private Activity Bonds)を発行している。ボンドの償還は生成された上水を 6 つの自治体（出資者）に売って賄っており、卸値で 1 トンあたり 60 円程度（一般家庭の水道料金は 300 円/トン目安）となっている。

SFWMD が資金援助する決め手はこのプロジェクトで新しい水源が出来ることである。また、先行投資をして、拡張機能を持たせていることから、次の需要への対応が可能であり、SFWMD が新たに資金援助を行う方針である。

### （3）SFWMD と TAMPAWATER 社の関係

このケースでは事業の運営に際し、補助金が大きかったこと、専門業者等の選択について、SFWMD が参画したが、給水に関する責任者はタンパベイウォーター社となる。タンパベイウォーター社は"リージョナルホールセールウォーターユーティリティ"との位置付けで、公的セクターとなる。一方、SFWMD は水管理の責任を持たされている組織であり、給水責任は持たない。

別の事例で地上水を上水する施設は DBOT で行った。35 億円を SFWMD とタンパベイウォーター社が出し、残りはレベニュー債（アメリカでは税制上有利）で賄うこととした。20 年契約でベオリア社運営している。現在、フラットフィーを払うこととしているが要求水準に達しない場合ペナルティ、良ければボーナス。25 万トンを提供している。今年は倍増させる見込み。

また、配水管はタンパベイウォーターの所管で敷設する。6 つの地域の中で水を作る権利を持っているが、市郡は作ってはいけないこととなっている。

SFWMD が徴収した税金のうち 50%は徴収した郡で使用する必要がある。残りの 50%は地域から提案があったものに対し、20 年計画に則って、正しければ採択する。

### （4）所見

脱塩処理水の金額が 60 円/トンと安く供給できるのは火力発電所との位置関係と考えられ、寄生の関係が築かれていると感じた。また、SFWMD との力関係を考えると補助金を出す側が強くなる。日本の地方自治体と国の補助事業との関係に類似するものであった。



## 9. エンタープライズフロリダ



組織名称

Enterprise Florida

場所

フロリダ州

ヒアリング者

### (1) 組織概要

エンタープライズフロリダ (EFI) の前身はフロリダ州の商務省である。1996年に公共から半官半民組織となった。事業費の80%をフロリダ州が賄い、残る20%を民間が賄う形式の組織である。民間企業は電力会社、銀行、グロッサリーチェーンなどとなっており、500万円~1000万円をEFIに拠出している。EFIは州との委託契約を結んでおり、地域の経済開発を担う組織で、主な活動は貿易促進、雇用創出、企業誘致、リテイン(地元企業の維持・保持)となっている。組織の会長は州知事、副会長は下院の議長。設立から15年が経過し、現在、3人目の社長である。目標が達成できないと解雇される。



### (2) 活動内容

EFIの活動には州との契約で一定の成果が求められる。貿易(輸出)については5500箇所と接触し、540億円の貿易額を出すこととなっており、JETROなどを通じて、年間1000を超える企業とのマッチングを図ってきた。また、企業誘致などの効果については地域での雇用をどの程度生んだかという目標値がある。これはアルバイトなどの労働者を単に増やすことを目的とせず、平均収入の1.4倍となる3.5万ドル/年間/人の産業を誘致し、雇用を創出することとなっている。さらには誘致やリテインなどで接触した関係企業の顧客満足についても目標値が設定されており、顧客満足度が80%以上を保つ必要があるがこれまでに下落したことはない。州知事室の中のオーテッド(Office Of Tourist Economic Development)という組織がある。OOTEDはEFIとビジットフロリダとの契約関係を持っている。540億円を投資させるという目標値を設定していても経済状況などから、これが極めて難しいと判断される場合、OOTEDと交渉しながら、契約更改を進めていく。しかし、現状、課せられた成果目標は妥当と感じている。以前は30万人の雇用を生むこととしていたが州経済へのインパクトを産むようオーテッドと交渉して、就労者の年収項目を設けるなどし、雇用創出数を減らすなどの交渉が成立しており、比

較的柔軟な交渉ができる。

誘致やリテンションには州が設定しているインセンティブを使うこととなるが、重要なことはマーケティングとリサーチである。フロリダ州にとって大切な企業とは何か？機会をいかにつくるか？社会の動向は？などを迅速に計画的に調べてから、活動を開始することで、効果的な活動ができる。これについて、EFIは他州の商務省が概ね150人程度で活動しているところ、62人と省力化が図られていることから明らかで、ターゲットとなる業種が何かを見つけて、迅速に、体系的にやっていくことで、他の組織よりも効果的に成果を出せている。インセンティブのひとつに免税制度があるが、これはEFIから提案して、評議員が決定する。また、誘致助成金などはEFIから州知事に提出して、議会に諮る。

EFIにはEDO (Economic Development Organization) と呼ばれる協力組織と連携している。これは町、郡のサテライトで経済開発、企業誘致をするユニットである。仕事はローカルで起こり、ローカルで進んでいくので、本部が全て決めて動くのではなく、地域のパートナーと密接に関係して、意思疎通を図っている。フロリダ州にも地域性があるので、ターゲットを分類しており、他にも軍隊、航空宇宙関係なども経済の動向に敏感なので、活動計画は常に更新している。更新する際には、州政府が設定する貿易促進・誘致・リテインなどの戦略も盛り込んで、毎年、作成される。

EFIのブレインとして、テクノロジーや競争力に関する専門委員会がある。EFIの60人の評議員が参加権利を持っており、この委員会に専門家をいれてアドバイスをしてもらっている。

アメリカにはバランスバジェット制度がある。経済状況があまりよくなく、フロリダ州の歳入が減っているため、EFIの歳入も減っている。州政府は人員削減などを含めた5%程度のリストラをする予定だがEFIの目標値は20%程度となっており、半官半民組織なため、設定される目標は行政より高くなっている。

企業誘致とリテンションに関係する職員の配分について、産業別に分かれて12人の職員が配属されているが、これまで、リテンションに関して、傾注力が弱かったため、景気の動向を踏まえながらリテンションにも力を入れていく方針である。

州との契約期間は特に決まっていないが長期契約の可能性もあるし、解散の可能性もある。実績主義である。州にはGPA(Government Performance Accountability)法があり、事業成果を公開する責任がある。これは州が設定する事業効率を監視する仕組みで、1996年の州法である。この法律に則って、組織を運営する場合、EFIのような組織が必要であったため、商務省を無くして、半官半民組織を設置した。現在、観光分野もビジットフロリダという半官半民組織になっているし、労働省もワークフォースフロリダになった。GPA法の下で各省が本当に効率よく税金を使っているかのチェックが始まり、その担い手がPPP組織である半官半民の組織となった。こういった動きはフロリダ州が先駆け、徐々に拡大している。州単位ではまだ、フロリダ州のみであるが、地方都市ではメリーランド州、ミネソタ州、バージニア州などで、生まれている。