

東洋大学PPP研究センター開設記念シンポジウム

「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」



2009年3月30日(月) 14:00~17:30

東洋大学白山キャンパス2号館「スカイホール」

## 目次

開会あいさつ 東洋大学 松尾 友矩 学長

“PPP 研究センターの目指すもの”

東洋大学 PPP 研究センター 根本祐二 センター長

“金融危機における都市再生 PPP の挑戦とチャンス”

フロリダ・アトランティック大学 フランク・シュニッドマン教授

“政府における革新：伝統型システムと PPP の比較”

ジョージア工科大学 ジェイムス・ホワイト 教授

PPP スクール研究レポート報告

“サンディ・スプリングスモデルの導入可能性”

三輪恭之

“ホームレスのための住宅供給 PPP”

清水玲子

“PRE（公的不動産活用）における客観的指標”

原 耕造

パネルディスカッション

司会 東洋大学PPP研究センター開設記念シンポジウムを始めます。私はセミナー「公民連携」で教えております田淵と申します。よろしくお願いいたします。初めに、松尾東洋大学学長にごあいさつをお願いいたします。

松尾 皆さん、こんにちは。今日は東洋大学PPP研究センターのシンポジウムにご参加いただきましてありがとうございます。恐らく皆さん方は、PPPとはどのようなものかについては既によく知っておられると思いますが、東洋大学では2006年に大学院経済学研究科に公民連携という新しい専攻を立ち上げました。専攻長を根本先生にお願いして、それ以来、大手町サテライトキャンパスを拠点として、主に大学院の社会人の方を対象とする公民連携の専攻を始めておりました。

根本先生たちの活動が非常に活発で、大学院GP (Good Practice) という文科省の新しい教育の試みに対する支援のプログラムがありますが、それは既にとっておられまして、今回は2008年から、このPPP研究センターにかかわるプロジェクトを始めています。これは文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業という、私立大学のいろんな研究プロジェクトの新しい取り組みについて公募的にプロポーザルを集めて、その中から採択されたものです。

GPにしても戦略的研究基盤形成支援事業にしても、PPPという考え方が日本の社会でも必要だということが審査や採択に当たっている方はわかってきていると思うわけですが、実際には日本の社会の中ではまだいろんな意味での問題点が残されているのではないかと思います。それに関して、東洋大学としては基礎的な研究といいたいでしょうか、日本社会におけるPPPの考え方をもう少し理論的に詰めていく研究をし、あるいは実地に即したケーススタディを通して経験を積んで、それを体系化していくことで、日本のこういう分野の発展に寄与できれば大変結構だと考えているところです。

本日、実は2名のアメリカからのお客様が来ておられます。フロリダ・アトランティック大学のアーバン・ディベロップメント・エデュケーション・センターのフランク・シュニッドマン教授と、ジョージア工科大学のセンター・フォー・アドバンスド・コミュニケーションズ・ポリシーのジェームス・ホワイト教授においでいただいております。この会に先立ちまして、この二つの研究センターと東洋大学PPP研究センターとの協力協定が締結され、先ほど関係する記者の方々にそれを発表する機会を持ったところです。



本日は、この二つの大学の先生方が経験されてきたことについてのお話や、公民連携専攻の学生さんたちの成果等も発表されますが、東洋大学がこの分野においてどういうこと

を今やっているのかということをご理解いただきたいと思います。今、日本の公共事業の問題がいろんな角度から議論されている時期ですが、経済を活性化する上でも税金だけでは足りないというのはよくわかっておられることだと思います。資金も含めてかもしれませんが、民間の知恵が日本の経済復興に非常に重要な役割を果たすであろうと考えられるところです。そういう意味で、皆さん方のご関心の高まりを政策にも反映できれば、日本の社会にも見通しが立ってくるのではないかと勝手に思っているわけです。

今日は懇親会も予定されていると聞いておりますので、ぜひ夕方まで熱い議論をしていただいて、この分野の社会の関心の広がりや発展を進めていただけたらありがたいと思います。私はちょっとごあいさつだけして失礼することになりますが、このPPPの活動は日本の中でも珍しい分野だと思っております、東洋大学の一つの看板でもありますので、ぜひ皆様方のご関心、あるいはご支援をいただいて、このセンターがますます発展していくことを期待するものであります。本日は大勢の方にお集まりいただきまして、この会ができることを幸いだと思っております。どうもありがとうございます。よろしくお願いいたします。(拍手)

司会 松尾学長ありがとうございました。それでは、シンポジウムに入ります。最初に、東洋大学公民連携大学院専任教授で、このたびPPP研究センターのセンター長になります根本先生から、「東洋大学PPP研究センターが目指すもの」という課題でお話をいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

### 「東洋大学PPP研究センターが目指すもの」

東洋大学PPP研究センター

根本祐二 センター長



こんにちは、根本でございます。今日はPPP研究センターの設立ということで、どういう形でこれから進めていくのかという話を私のほうからさせていただきたいと思っております。先ほど松尾学長からも話がありましたように、2006年度に大学院を設立しまして、翌年、現代GPという教育の支援プログラムに採択されています。今回は研究センターということで、教育と研究が大学の大きな二つの柱になるわけですが、研究についてもセンターを設置するというので、拠点としてPPPを研究していくようにと国にも認めていただいているというものです。

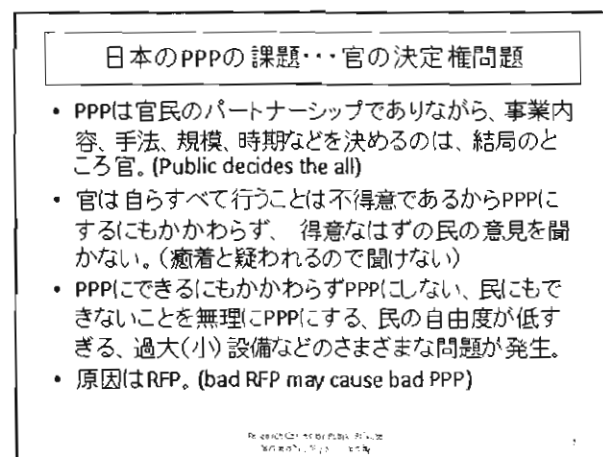
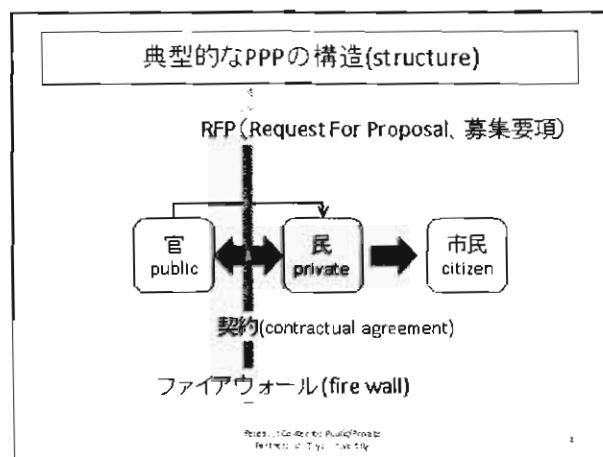
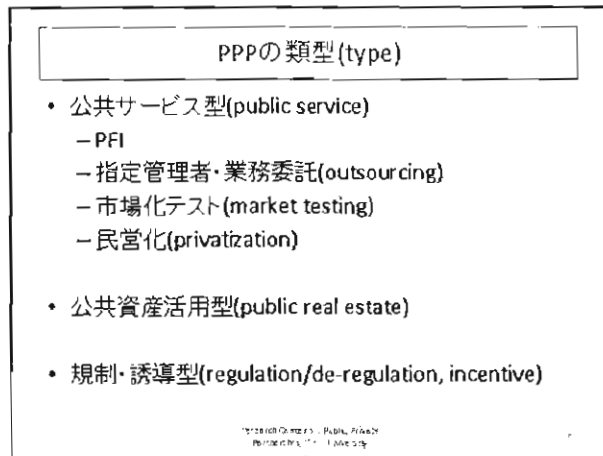
ご案内のとおり、PPPにはいろんな類型がございます。お手元のパンフレットにもいろんな形で事例や紹介をしておりますので、ぜひごらんください。日本では公共サービス型、あるいは公共資産活用型、規制・誘導型と3分類しておりますけれども、後ほどお話をいただくシュニッドマン教授は都市開発のPPPのご専門の方で、公共資産の活用、あるいは規制・誘導によって民間のビジネスを起こしていこうというお立場でございます。

ホワイト教授はジョージア工科大学のほうで公共サービス、あるいは地域の経営、自治体の経営ということを中心に研究されておられるということで、一番上の部類（公共サービス型）のお話を中心にいただけたと思います。私どものセンターは日本流にこういう分類をしておりますが、すべての領域をPPPと考えておりました、例えばPFI、指定管理者というような個別の手法の話もちろん行いますけれども、より広い範囲で官と民、あるいは市民のあり方を考えていくということが大きな役割になります。

PPPというのは官と民の間で仕事をするというのですが、現在、官と民がパートナーシップを組むという理想論の傍ら、実はあまり意思疎通が図られていません。官の側が一方向的にPPPのプロジェクトを発案して、こういう内容のものをこういう規模で、こういう時期に、こういう手法でやったらいいのではないかと決めて出すわけですが、その過程で民の意向、あるいは市場のニーズ、あるいは市民の考えをあまり聞いてないのではないかとということが非常に散見されます。

こういう問題を私どもは官の決定権問題と呼んでおります。官が決めることによって、パートナーシップが組まれないということで、本来、民間に任せられるにもかかわらず、PPPにしないで直営のままやってしまう。逆に、民間でもできないことを無理にPPPにしてしまう。あるいは民間の自由度が低過ぎる。こういったさまざまな問題が発生しているわけです。その原因は、官が民に募集をかけるときの募集要項をRFPと呼んでおりますが、この内容を一方的に官が決めているということで、このRFPが十分でなければ、その後何をしても世の中がよくなるということではないということです。

例えばということで、関係の方がおられるので失礼な表現になるかもしれませんが、最



近の事例でいきますと、近江八幡の市立病院のPFIが解除になったわけです。民間に渡したら赤字になりましたという説明をすることがあるのですが、実際はそうではなく、古い病院を新しく建てかえて、なおかつ地域のニーズよりもかなり過大な病院をつくってしまった。その結果、赤字になったわけですし、これはP

F Iの原因でも民間の原因でもありません。市がRFPの中で、こういう規模の病院をこういう時期につくってくださいと声をかけた時点でもう既に敗着なんです。失敗の第一手がそこで打たれていますので、ここを変えない限り変わりません。その後いくら何をやっても変わるものではありません。結果的には、市が補償金を払うということで契約を解除しているわけですが、大変無駄なお金を使ってしまった。その原因というのが、当初の段階にあるということになると思います。

これはある地域の学校の廃校舎の事例です。人口が減少すると学校が廃校になります。これは皆様のお近くでも起きていることだと思います。よくありますのは、廃校になると、それを別の用途に使いましょうということで、同じように自治体がRFPを出しますが、もともと学校だったので、教育用途のまま使いたいということが非常に多いです。周辺の

住民もそのようにして欲しいというわけですが、人口が減少しているということは、教育用途にしても非常に使いにくいということです。この地域の場合は、結局RFPを出したのはいいんですけども、民間からは一切提案が出なかったということで、最終的には自治体負担のまま直営で、PPPにしないで、生涯学習施設をつくらうということになりました。稼働率は低いですし、維持費は非常に高い。これは自治体の負担ではなくて市民の負担です。税金が引き続き使われるということになってしまっているわけです。こういったことすべてがRFPの問題ということになると思います。

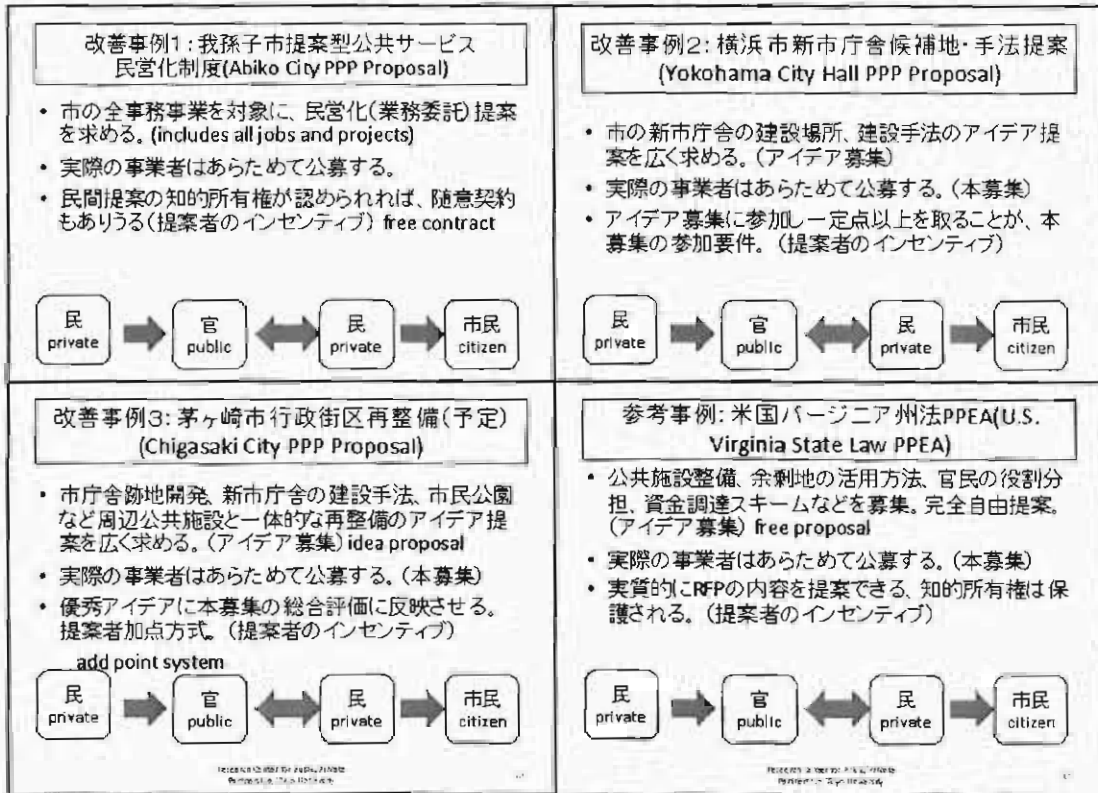
後ほどの三つの事例は今回ご説明をいたしません。資料をお読みいただければ、情報をとるきっかけにはなると思います。我孫子市、横浜市、それからこれは恐らく皆さん初めてお聞きになると思いますが、茅ヶ崎市でもRFPを出す前に民間から提案を募集するという動きが始まってきています。

#### 失敗事例1: 近江八幡PFI (public hospital)

- 市立病院PFI(老朽化した公立病院の建て替え replacement)
- 新規投資負担および過大投資により赤字(over-spec)
- 最終的に、市がPFI契約を解除し直営となる (annulment of the PFI contract)
- 原因は、新規投資したこと、市民の需要を上回る過大設備・・・市がRFPに定めている(bad RFP)
- PFIの問題ではないので、それだけで収支が改善するものではない
- 補償金(compensation)

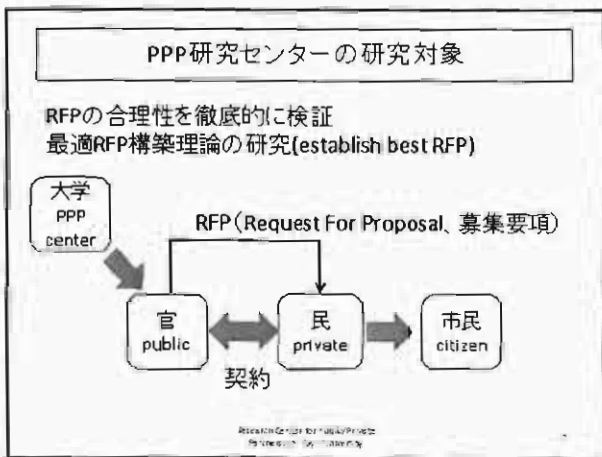
#### 失敗事例2: ある地域の学校廃校舎の活用

- 人口減少で廃校となった学校校舎。(closed school buildings)
- 民間にRFPを出したが、その条件は教育用途。(educational-use only RFP)
- 人口が減っているのでも、民間教育施設の立地は無理で、結局民間提案は出なかった。(no proposal)
- 結局、自治体負担(市民負担)で生涯学習施設に転用。稼働率は低く、維持費は高い。(no PPP)



いろいろな形で工夫がなされつつあるというのが最近の動きでありまして、それぞれ非常にすばらしい動きだと考えておりますが、個別に一つ一つやっていくにはあまりにも膨大な数の事業があり得るので、これらをまとめて、どういうところに気をつければ、官と民間のコミュニケーションをちゃんとやれるのかを考えるというのが、今回の我々のセンターの研究対象です。

最適RFP構築理論という難しい言葉を使っておりますけれども、官が民に出すRFPをどのように書いていけばよいかを考えるのが我々の仕事ということになりまして、当然いろいろな自治体と一緒に物を考えていきたいと思っておりますので、今日、自治体関係の方がおられましたら、ぜひ声をかけていただければケースとして取り上げて研究対象にしていきたいと思っております。我々の大学院では既に教育プログラムとしてRFPを書いておりますけれども、実際に書いてみると大変難しいと、皆、異口同音に言っているところです。



組織については、場所は大手町のサテライトに設置します。メンバーは私がセンター長を拝命しておりますが、そのほか専攻の教員と客員の教員が研究員及び客員研究員として参加しております。それから非常に特徴的なことですが、リサーチ・パートナーという制度を設けております。これは学校の教員だけが考える研究所では結局PPP

の実践につながらないということで、実務家に幅広く参加していただきたい。ただし、PPPのことをよく知っている人でないと同じことになってしまいますので、当面は私どもの専攻の修了生の中から一定の要件を満たす方に資格を認定してご参加いただくということで、いろいろな事業に貢献できるような体制をつくっていきたいと思っております。

スライドには入れておりませんが、後ほどお話をいただくアメリカの両機関のほか、いろいろな機関で非常に近

接する領域で活動している研究所が幾つかございます。こういったところとも連携しながら、なおかつ日本で唯一のPPPセンターということで、これからも活動をしていきたいと考えておりますので、ぜひご支援、及びご参加のほどをお願いしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 根本先生ありがとうございました。次に、アメリカからお2人のゲストスピーカーをお呼びしておりますけれども、初めにフロリダ・アトランティック大学のフランク・シュニッドマン教授をご紹介します。彼のバックグラウンドは、日本をもう40回以上訪問なさっております、昔の建設省・運輸省等のコンサル、また日本のディベロッパーのコンサル等をやっておられます。アメリカの法律大学院でハーバードといえはナンバーワンですが、彼はそこの教授をなさっていた方です。

その後、フロリダ州にある私立のマイアミ大学の法律大学院の学部長を務めております。弁護士さんで、いろんな再開発系の研究をされてますが、現在はフロリダ・アトランティック大学で、ダウンタウンにおける再開発に関しての研究センターを新しく立ち上げまして、今年からセンター長になられております。いま世界中の金融危機ですけれども、今日は「金融危機における都市再生PPPの挑戦とチャンス」という課題でお話をいただきます。

#### PPP研究センターの組織

- 場所 東洋大学大手町サテライト  
(東京都千代田区大手町2-2-1新大手町ビル)
- 組織
  - センター長 根本祐二
  - 研究員 八巻節夫(財政学) 中北徹(金融)  
松原聡(公共経済学) 高橋洋一(経済政策論)  
サム田淵(国際PPP)
  - 客員研究員 金谷隆正(日本経済研究所) 清水  
義次(アフタヌーンソサエティ) 福嶋浩彦(前我孫  
子市長)

Research Center for Public Policy  
for the 21st Century

#### PPP研究センター リサーチ・パートナー

- PPP研究の専門家として認定(research partner)
- 公民連携専攻の修了生のうち一定の要件を満たす者(研究および実践の実績)
- 各地のPPP、特に、RFP策定・評価・モニタリングの作成及びアドバイス業務に貢献可能

Research Center for Public Policy  
for the 21st Century



## 「金融危機における都市再生PPPの挑戦とチャンス」

フロリダ・アトランティック大学

フランク・シュニッドマン教授



皆様、こんにちは。今日はパワーポイントなしでお話しさせていただきます。今日、私がお話しするのは、政府または民間が直面する困難な状況についてです。グローバルな金融危機の拡大により、民間部門としても資金調達ができない、再開発プロジェクトの資金調達ができない非常に難しい状況になっております。さらには政府の側としても税収入が減ったことから長期的な債務保証をして、再開発プロジェクトの資金提供ができない、再開発をしたいと思いつながらてもできない、以前計画したプロジェクトにもなかなか資金の提供ができないという状況になっております。

ということで、今日私がお話しするのは具体的な事例ではございません。また民間と公的機関のパートナーシップ、PPPについてお話しするわけではありません。PPPにおける日本での努力に関連して、何がうまくいくのか、何がうまくいかないのか、ヨーロッパの30年間の経験、またアメリカにおける20年間の知見、経験をもとに示唆したいと思っております。そこからどういった問題に直面するのか。日本の地方公共団体が今後パートナーシップを民間と模索する上で、再開発プロジェクト推進の上で、どういった具体的な問題があるのかということを考えてみたいと思います。

PPPは道路の建設、橋梁、あるいは病院、大規模な上水道・下水道の施設などに使われてまいりました。こういった大規模なインフラプロジェクト、また国家レベル、連邦レベルで行われた国家プロジェクトについてはお話しいたしません。むしろ私は地方公共団体、県などの小レベルの公民連携で、どのような形でPPPが進められたのかというお話をしたいと思います。

公共政策の目標達成と、民間部門の目的である利益の実現という、双方の目的をどう実現してきたかということです。当然、民間のほうで利益を出すということは何も悪いことではなく、公のほうで公共政策を実現するというのも悪いところはないわけです。ですから、PPPは公民連携して協力をして、それぞれの目的・目標が一緒になることによって達成することが鍵になります。

この開設記念シンポジウムの前に記者発表が行われまして、記者の方から、こういったPPPのチャンスがあるのか、成功する可能性が日本にあるのかどうかという質問をいただきました。といいますのは、日本はヨーロッパではないわけですし、アメリカでもないわけです。ですから、日本で成功するのかという質問をいただきました。それに対する私の答えとしては、日本において意思決定のプロセスが非常に非効率的であると世界中で批判されていることに鑑みて行われているわけです。

皆様方はもう既にご存じのことと思いますが、個々の決定が会社レベルあるいは地方公

共同体レベルで、なかなか1人で行われたい。何回も会って話をし、そして昼食会に行き、話をし、そしてまた夕食会、宴会、カラオケにも行って話をし、さらにゴルフをし、また温泉地に行って話をし、そして退職までに決定されればよいというような経験があるのではないのでしょうか。

PPPを機能させるためには、やはりパートナーの目的を理解しなくてはなりません。アメリカでPPPの失敗例があります。ヨーロッパでも失敗例があります。この失敗例の原因というのは、すべてパートナーとのコミュニケーション不足です。PPPは実際には結婚と同じです。同じベッドに入って違う夢を見ることと同じだと言われています。結婚がうまくいくのはパートナー同士でお互いに話をし、コミュニケーションをとって、本当の意味で相手側の目的、目指すところを理解して初めてうまくいくわけです。

再開発の話をこれからするわけですが、その前に今回の開設記念シンポジウムを主催していただきました東洋大学のほうから、話を明確に理解できるように、オバマ政権が世界の金融危機解決のために何をやろうとしているのかということの説明してほしいという依頼がありました。一瞬誰に聞いているのかと思ったわけですが……。

実際、オバマ政権は、2～3日前に新しいイニシアチブとして、PPPF（パブリック・プライベート・パートナーシップ・ファンド）を発表しました。民間が非常に毒性のある不良債権、そして証券化された住宅ローン、モーゲージを取得するようにと促しているわけです。ということで、オバマ政権が打ち出したPPPFを財務省とFDIC（連邦預金保険公社）が実施していくわけです。そのPPPFと、我々がリスクを共有し、そのメリットも共有しようとするPPPと何が違うのかというお話をしたいと思います。

PPPというのはリスクを分け合うということですが、PPPFというのはリスクを分担するものではないわけです。オバマ政権が目指している、提案している内容はプロセスをまず確立しようと。そのプロセスの中で民間の投資家が不良債権、また破綻債権などを買った場合には、その負担を限定的なものにしようというものです。財務省としては、民間に対して安い価格で不良債権、あるいは不良の住宅ローンを銀行から借りるように促しているわけです。

そのために政府としては、資金は提供しましょう。その資金でこういった不良債権を買ってくださいという仕組みがPPPFです。これはノンリコースローンだと。つまり、政府が民間に資金を提供し、その資金で破綻債権、破綻資産を買ってほしい。もしもその資産が十分な担保価値がない、当初持っていた価値がないといった場合、政府としては民間の投資家に対して返済は求めず、土地を回収するだけで済むというものです。

これをもう少し簡単にご説明させていただきたいと思います。財務省は実際には納税者からの血税を資金として提供するわけです。例えば、銀行が住宅ローンの債権プールを持っていて、その額面が100ドルだったとします。そうしますと、そこからFDIC（連邦預金保険公社）にアプローチします。このFDICが6対1のデット・エクイティ・レシオで対応することになった場合、これをFDICが入札にかけます。

つまり、100ドルの額面のものですが、その入札の結果、84ドルだったとします。84ドルで落札されたということになりますと、ここでPPPFというファンドがつくられます。これは買うための資金です。そのためにFDICから72ドルの資金が提供されるということになりますと、エクイティ部分は12ドルになるわけです。財務省としては、その12ドルの自己資本の部分の50%、つまり6ドルをさらに保障します。

つまり、84ドルで落札して、100ドルの債権のうち6ドルのみ民間から出てくればよいということになるわけです。これはリスクを共有する、またリスクに対するリターンを共有するという仕組みには全くなっていません。ですから、これは救済措置の一環であるということにしかありません。先ほども申し上げましたし、またペーパーにも書いてありますけれども、豚に口紅を塗って、この豚はとても美しいと農家の人が言っているのと同じことです。

この救済措置にPPPFという名前をつけたということが非常に問題で、納税者にとっては非常にゆゆしき問題です。PPPという名前をつけながら、民間と公的部門のリスクの共有が十分行われないものであるということで、PPPFというほとんどのリスクが納税者の側にあり、すべてのメリットが民間側にあるといったような仕組みと、PPPと紛らわしくなってしまうという問題があるわけです。

では、実際のPPPとは何かというお話をしましょう。真のPPPというのはリスクを共有する。そして、それによって得られる恩恵も共有するわけです。ただ、恩恵といいますが、政府側としてはこういったPPPを、利益を追求するために行うわけではありません。利益の共有のみがメリットではないのです。政府としては違う目的があります。民間は当然キャッシュの利益をもたらす。一方で公的部分としては、地方公共団体における価値を高め、不動産価値を高め、税収入も高める。それによって地方公共団体の財政安定につながるということです。また、生活水準を改善して市民に提供するという公共政策の目的を達成することができます。

この共同でのPPPがなければ公的な政策目標を達成することができなかったというものを達成するところに意義があるのです。我々は全員、世界に対する見方が当然あります。この見方というのは、やはり人生における経験ですし、またその人生の経験を次の経験にどうつなげていくのかということで、当然、前の経験を次の経験に生かしていくわけです。

私は再開発にずっと携わってまいりました。極めて長い期間関わってきたわけでありませぬ。もともと60年代、ネイバーフッド・リーガル・サービスという近隣地域の法的サービスを行うところから始まりました。このネイバーフッド・リーガル・サービスは低所得者、賃料を払えないような貧困者を助けるといった救助プログラムでありました。スラム化してしまった住宅の住民を救う。上水道もない、水も停められてしまった。しかし、その土地をどうにか維持していかななくてはならないというような事業に関わってきました。

その後、リンドン・ベインズ・ジョンソン大統領の基金に関わっていました。グレートソサエティー（偉大なる社会）というイニシアチブでした。それからニューヨークのロチ

エスターにおいて都市の暴動問題に関わってきました。37のアメリカの都市において、68年に非常に大きな暴動が発生したわけですが、そういったところでモデル都市づくりに関わってまいりました。また、さまざまな都市において、いかに物理的また社会的なコミュニティの環境を改善していくかという、プログラムにも関わってまいりました。

また、ニューヨークの市議会、州議会、特に土地利用、それから開発の許認可にも関わってまいりました。ネルソン・ロックフェラー知事のもとで、ニューヨークにおける都市の再開発にも関わってまいりましたし、郊外への開発の拡大、また管理可能な形での郊外管理といったことにも関わってまいりました。ロックフェラー知事というのは、アメリカの住宅法（1949年施行）の提案をした人です。適切な住宅環境を全国民に提供しようという法律ですが、その法が成立して以来、60年経っているけれども、依然として快適な住環境がすべての国民に提供されているという状況は、アメリカでは見られないのです。

また、チーフエグゼクティブということで、再開発庁の長官もやっておりました。ダウンタウンの開発局のトップもしておりました。ということで、いかに政治家の求めるところに基いてプロジェクトを開始し、また民間から絶対にこの開発はここでは行えないというものを、いかに実現していくかということを行ってきたわけです。また、コンサルタントとしてさまざまな再開発に関わってまいりました。そこではPPPというプロジェクトを幾つも手がけてきたのです。

こういった経験すべてが何年にもわたり学生たちと行われました。もともと法律家、弁護士でありますし、また学者でもありますので、こういった経験を積み重ねて、また得た経験をもとに、学生たちがアーバンプランナーとしてさまざまなPPPを実施するといったところへも関わってまいりました。さらに、いろいろな合意を通じて民間の資金を使って、公的部門の政策を実現するといった組み合わせも見てきました。

ということでこの2年ほど、私は東洋大学の協力によりまして年間2回、PPPについて講義を行っております。ビスケイン・ランディング・プロジェクト。これはフロリダ北部ですけれども、193エーカー、6000戸の住宅、多目的複合開発ということで助成金を提供して、必ず普通の住宅1戸に対して、低賃金所得者の住宅を1戸開発するといったプロジェクトについてもお話ししてまいりました。東洋大学からはミッションということで、このプロジェクトを見ていただきました。

また、フロリダのデニアビーチがRFPを出しまして、駐車場と小売店舗を図書館及び市庁舎の隣に建設するといったプロジェクトにつきましても、講義を行ってまいりました。また、学生のほうからいろいろリサーチを行いまして、後ほど大学院の学生さんたちのほうから結果が研究報告ということで発表されるかと思えます。東洋大学ではこういったPPPプロジェクトを分析して、パートナーシップ・アグリーメントを結ぶ場合、どういった形にすればうまく機能するのかといった話につきまして、かなり知見が深まってきたと思えます。

今日は私のほうからケーススタディというお話はいたしませんけれども、一例だけお話

ししたいと思います。ゲイサーズバーグというメリーランド州にある都市です。ワシントンDCの北西部にあります。ゲイサーズバーグというのは、歴史的なダウタウンを持っておりまして、市街地の一部地域がかなり荒廃して、ほとんどスラム化している都市です。

市の目的としては、この地域を再開発したいと。特に高速道路からも近く、また小売店舗からも遠くなく、公共交通網も十分あるということで立地はいいわけです。ただ、犯罪率が非常に高いということと、十分維持がされていないということから非常に荒廃してしまって、ビルも老朽化してスラム化してしまっている。8エーカー、それからリースされたところもあります。オーナー、家主は十分なメンテナンスを行っていませんでした。

この都市は、やはり再開発すべきだと考えたわけです。ただ、問題としてはどのディベロッパーも関心を持たなかった。ここのスラムを再開発するという名乗りを上げるところはなかったのです。一方、オーナーのほうは売却する気はなかった。ただ、実際の価値を上回るプレミアムを払ってくれば売却してもいいと、土地の持ち主は言っていたのですが、実際にはスラム化していて、なかなかプレミアムは払えないと。

市として求めたのは、ディベロッパーの中で土地を取得して、そして建物を解体して、さらに新しい施設を建築し、それは市場の賃料でのアパートのみならず、その他コミュニティーのアメニティ施設も建設するというものでした。コミュニティーのプールとクラブハウスも、このアパートに隣接して建築したいと願ったわけです。そして地方公共団体は、どのように再開発ができるのかという検討を始めたわけですが、その際に過去の再開発計画をいろいろ検討いたしました。

例えば一部市が持つ、一部民間が持つといった場合は、なかなかうまくいかない。その民間の部分で何が行われるか、何が建設されるかということをも市のほうがコントロールできずに、うまく再開発がいかなかったという失敗例がありました。ですから、市側としては合意書をつくって、市の財政を使って全般的な開発をしよう。関心のあるディベロッパーを募って、ディベロッパーと一緒に再開発を一体として行おうと。

そして、公共政策の目的を達成しながら、同時に民間のニーズを満たそうと考えたわけです。当然、経済的なインセンティブも十分与えられるようにしよう。つまり何も利益のないものではないと。また設計、建設に関しては再開発プロジェクトのビジョンを持って行おうと。また市の側からは、近隣のビジネスコミュニティーもサポートできるような、近隣のアクティビスト、あるいは既存の賃借者も守っていこうということになりました。

ディベロッパーのパートナーとして選ばれるところは、十分な経験を持って能力もあるところ。実際に再開発計画を竣工できるところという観点から選びました。また、適切な駐車場を住宅用だけでなく、コミュニティーセンター用にも確保しようといったビジョンを持っておりまして。また、さらに賃貸借人の引っ越しからそのリロケーションまでをきちんと管理できるところ。当然、解体をして住むところがなくなるわけですから、いま借りている人たちを同様の価格で賃貸できるようなところに移さなくてはなりません。

ということで、RFPが出されたわけですが、この中にはインセンティブが提供

されておりました。この中には100万ドルの資金を提供すると。これはプロジェクトコストとして提供される。一方、契約交渉がされてPPPの合意書にサインされる。そして土地の所有者も合意する。そしてディベロッパーがサイトプランを行いまして、この地域における必要な密度、また市所有の土地としてどういった土地が必要か、十分な区画、面積を確保するにはどうしたらいいかということも検討いたしました。

また、サイトプランを市と一緒に協力して策定しました。プロジェクト予算や、建設のタイムテーブルも確定しました。そして最終的にPPPのアグリーメントサインをしたわけです。当然、資金調達計画も立てました。また、市側としては、すべての規則、法律に準拠した形で行うと。そして民間ディベロッパー等にインセンティブを提供した上での合意をします。また、どの土地に関して市側が取得するのか、そしてディベロッパーに提供して、プロジェクトを円滑に進めるようにするのかということも検討しました。

また、資金を調達して、証書の発行も行いました。また、開発許可書あるいは許認可の支援も行いました。当然、市の力を使って基準を緩めるといふことはありませんけれども、より迅速に許認可がおりるようにしたわけです。また、現在の賃借人のリロケーションプログラムの交渉をしまして、最終的にPPPのアグリーメントを結んだわけです。

ということで、100万ドルの融資も提供するということになりました。その返済はプロジェクト開始後16年目から始まり、そのときから向こう10年間は10万ドルずつ、5%の利子で返済されると。そして不動産の一部の譲渡も行う。市の所有地をディベロッパーに譲渡すると。また、50年間の定期借地契約ということで、特に公園地域に関してはディベロッパーに定期借地権を提供し、コミュニティーセンター、スイミングプール地域、その他使わない土地についても定期借地にするということになりました。

また、借地人のリロケーションプログラムを行いました。それぞれの世帯に対して引っ越し計画を立てたわけです。したがって、訴訟案件になったり、あるいはマスコミに悪く書かれたりする事のないような十分な賃借人の手当てもいたしました。また、〔幹線補償?〕といったものを出しました。それによって、7.8エーカーに関しては50%が緑地であるといったものが完了したわけです。

そして、それによって新しい住宅をつくり、近くの事業者がそれを購入することもできるようになりました。非常に荒れたところの再開発を行うことができるようになった。犯罪あるいは困難な地域社会においての問題はもはやなくなりました。それに代わって相場に見合った賃料の集合住宅ができました。2001年にこの集合住宅ができて、これは今に至るまで居住者でいっぱいになっています。

このPPPによって、まさにすべての者が目標としたものが実現することができた。犯罪で荒れて朽ち果てたところが、このような活力のあるところになったわけです。そして民間にとっては利益を生む建物をつくることができ、それがPPPによって実現することができた。いわゆるPPPストーリーがハッピーエンディングのもとで実現したということになります。

PPPにつきまして文献を読みますと、いろいろなことが語られています。PPP、ヨーロッパではP3（ピースリー）というような言い方もしております。P3、三つのP、この公民連携ですが、それがPPPであろうとP3であろうと、公民連携というのは予知可能なものでなければならない。そして痛みを伴わないもの。そして利益を生むものでなければならないということです。先が見通せて、痛みのないもの、そして利益が生まれるもの。PPPはそれではなければならないということ。

そして、ビジョンがしっかりとできていなければなりません。そして事実に基づいた形でPPPの構造をつくっていかなければならないわけです。PPPの交渉プロセスの中で、テーブルに着いている者が誰も意思決定権を持っていないという状況は、最悪の事態になります。交渉の場に出る人たちは、ある限度までの決定権を持って臨むことができるようではなければならない。さもなければ、PPPは結局うまく結論を出すことができず、前に進んでいかないということになります。

それでは、東洋大学はどのような立場を持っているのでしょうか。重要なのはいろいろな間違いがあったとしても、そこから教訓を学ぶということです。PPPに関しては膨大な文献があります。しかし、それを読んでも、何が成功で何が失敗だったのか、それを決定する根拠ははっきりしておりません。東洋大学のPPP研究センターは、これから方法論を開発してまいります。そしてケーススタディの評価を行い、またケーススタディを作成することができるような方法を開発していきます。それにより、カテゴリーごとにケーススタディを比較し、何がなされたのかということを見ることができます。

そして、ヨーロッパの経験の中でのベストな例をとり、アメリカでもベストな経験をとり、過ちがあったとしても、決してそれを繰り返さない。成功があったケースからは学び、それを繰り返していく。そして失敗があったら、その理由は何なのか、それを理解する。そして熱意を持って、東洋大学の学生がそのようなモデルからPPPをカテゴリーごとに、これが高速道路であろうと、病院、上下水道、どのようなプロジェクトであってもリスクのアロケーション、メリットの配賦、そして関わる当事者がその関係の中から何を欲するかということを理解した上で行っていくことが重要だという、そういう研究を行っていただきたいと思っています。

この大学はこのような豊富な経験を持った教授陣、また学生がいるために、政府に対して、それから民間部門に対して指導をしていくことができるような力を発揮してくださると思っています。したがって、東洋大学から今回招聘を受けまして、こうして皆様の前でお話しできることを大変うれしく、また感謝しております。いろいろな経験、情報が入っております詳細なペーパーも用意しておりますので、この翻訳版をお読みいただきたいと思っています。そして、それをまたこの先、東洋大学に伺いましたときには、学生の方々と共有していきたいと思っています。ありがとうございます。

司会 次に、ジョージア州アトランタから来ていただきました、ジョージア工科大学のジェームス・ホワイト教授をご紹介します。

彼はイギリス生まれで、マンチェスター大学をアメリカンスタディーで出ておられまして、ハワイ大学では政治学で博士号を取っていらっしゃいます。現在はジョージア工科大学で公共政策を教える客員教授、また先端コミュニケーション政策国際プロジェクト担当副部長をなさっています。彼の研究課題は、グローバリゼーション、グローバルメディア、国際間の情報。ジョージア工科大学にいらっしゃる前は、ハワイ大学で災害対策、人権政策、またグローバリゼーションリサーチセンターの副部長も務めていらっしゃいました。日本にも数年住んだ経験がありまして、日本語でもある程度はしゃべれると言っておりますけれども、今日は多分、英語でしゃべると思います。

### 「政府における革新：伝統型システムとPPPの比較」

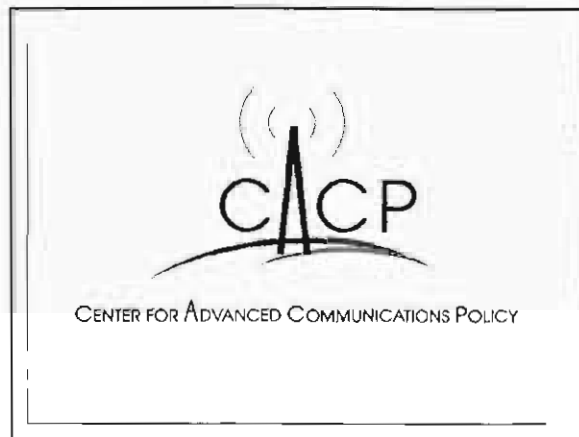
ジョージア工科大学

ジェームス・ホワイト 教授



田淵先生、ありがとうございます。私はイギリス出身です。イギリス人と日本人の共通点は、まず謝ってから始まるということで、おわびの言葉から始めたいと思います。まず最初のお詫びですけれども、非常に早口で話します。といたしますのは、スライドはこのレポートに基づいております。これはまだ終わっておりません。これは非常に厚いもので、結論をまとめることしかできませんでした。2番目のお詫びは、この部屋が非常に暑くなってきておりますので、上着を脱がさせていただきます。

ジョージア工科大学というのは、それほど日本の方にはなじみがないかもしれません。ジョージア工科大学がなぜ政府の公共をやっているのかというと、アドバンスド・コミュニケーションズ・ポリシーセンターの副センター長をやっておりますけれども、私はコミュニケーションを担当しております。ということで、どうやって政府をよりよくするのかというところが研究目的になるわけです。どのようにイノベーションを地方政府にもたすかというところが私どもの大きな問題になっております。



皆様方もご存じかと思いますが、ジョージア州にサンディ・スプリングスという町があります。私の住んでいるところでもあるのですが、このサンディ・スプリングス市は非常に新しい都市で、市ができたときに、ほとんどの市のサービスをアウトソースすることが決定されました。これがきっかけとなりまして、このリサーチトピックの選定に至ったわけです。

先ほどの厚い論文をごらんいただきますと、さまざまな文献があるわけですが、



いかにコスト節約をするのか、そして効率性を図るのかというところに焦点が当てられております。皆様方の多くは経済学者だと思いますが、私は経済学ではなく政治学(political science)を担当しております。ですから、私が見ている領域は、経済的な効率よりは幅広い分野と言えるかと思えます。

特にサンディ・スプリングスの場合、残り二つの都市と、今日はジョージア州の都市をお話する予定ですが、一つがジョンズ・クリークという町です。このジョンズ・クリークというところは、極めてサンディ・スプリングスに近い位置にあります。この都市は、郡の支配から逸脱したいと。市当局があって、郡がありまして、その上に州がありまして、そして連邦政府があるという構造になっているわけですが、こういった市の場合、市で独立性を、より大きな声を発していきたいということで、郡からなるだけ独立したいということになったわけです。地方公共団体の運営において、いかにして、より発言力を持つかということが私のトピックでもあったわけです。

研究の初めに当たりまして、まず、アウトソースをしようとした都市と、それからアウトソースをしていない、いわゆる伝統的な都市を比較しようということになりました。幾つか検討いたしまして、アウトソース契約をしたところを幾つか取り出しました。それから、アウトソースをしないようなより伝統的な従来型の都市との比較を行ったわけです。

この選択をしたときに、まずサンディ・スプリングスから比較をしました。といいますのは、サンディ・スプリングスというのは非常に有名なケーススタディとして知られてきました。非常に迅速に短期間で設定されましたし、また、市ができたときに、ほとんどの市のサービスをアウトソースするという決定がなされたわけです。ですから、サンディ・スプリングスをまずみしました。そして、そことどこが比較できるかを検討したわけです。ということで、比較対照性ということで、ほとんど市の大きさが同じくらいのもの、それから税収入あるいは歳出が同じようなところ、人口、それから平均世帯所得、その他、人口動態的な状況が似ている都市を選びました。また、大きな都市は選びませんでした。サンディ・スプリングスはヨーロッパでは市ではなくて町になるわけです。ですから、日本

**Georgia Tech**

Previous work on outsourcing often focused on cost savings and efficiencies, but...

- What about social and political goals?
- "Contract" cities like Sandy Springs are born from a popular desire for a bigger voice in local government
- Democratic government is about citizen interaction
- So, do citizens perceive the government, whether "contract" or "traditional", as doing a good job in different service areas?

CACCP  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

**Georgia Tech**

Paving Factors Included:	Basic Premises for City Selection:
1. Rough comparability in land area and characteristics, such as:	1. Population must be between 15,000-150,000 citizens.
2. City revenue	2. City must be located near a large metropolitan city or urban conurbation.
3. Population	3. At the time of selection each city must meet the terms of the definition of one or the other type of city.
4. Median household income	
5. Other demographic	

CACCP  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

の規模からいいますと、都市よりもっと小さいものということで、人口としては多くて15万人、少ないところでは1万5000人から15万人という都市を選びました。サンディ・スプリングスはアトランタの郊外ですが、アトランタは大都市であることから、比較できる都市としては大都市の近隣に位置するところです。

最も重要な点として、トラディショナルシティとコントラクトシティということでまず定義をいたしました。トラディショナルシティとは、基本的な地方公共団体のサービスの60%以上が地方政府管理のもとに提供されるものであるという従来型の伝統的な都市です。ここで申し上げたいのは、もうご存じかと思えますけれども、アメリカの場合、


ほとんどのトラディショナルシティはアウトソースをしているわけです。アウトソーシングはよく行われている形態です。実際問題、100%のトラディショナルシティ、すべてアウトソースしないで自前でやっているという市を探すのは、ほとんど不可能、難しい状況にアメリカはあります。したがって、少なくとも6割の基本的なサービスを自前でやっているところというのがトラディショナルシティです。

コントラクトシティ場合は、60%以上の基本的な地方公共団体サービスをアウトソースしているところという定義をしました。これが基本的な定義ということになります。

ということで、ジョージアのコアサービス、これはジョージア法によって定められたものですが、この12のサービスを列挙しております。これが基本的なサービスでありまして、地方公共

団体 (municipality) という括りになるためには、この12のサービスを提供しなくてはならないということです。これを読み上げることはいたしません、消防、道路建設、下水道、上水道、雨水処理などです。

これをもとに、こういった都市のペアを選びました。基本的に何をやったかといいますが、それぞれ組み合わせになっております。サンディ・スプリングスに対してロズウェル。サンディ・スプリングスがコントラクトシティ、トラディショナルがロズウェルになります。それから、コントラクトシティのジョンズ・クリークに対して、これはサンディ・



### Definitions



**Traditional City**

- Substantial majority (60% or more) of core (basic governmental) services are provided and managed by the local government.
- Core services funded mainly by taxation, and decisions on their quantity, quality, and delivery are the responsibility of a unit of local government.

**Contract City**

- Substantial majority (60% or more) of core (basic governmental) services are not funded by the local government.
- "Out-sourced" (taken to mean the purchasing of services from an outside supplier in order to cut costs).
- Core services in a contract city would be performed by a contracted provider. While a city council and mayor and city manager or their equivalent would be responsible for the renewing of contract, the day to day control and provision of services would not be the responsibility of the local government.


CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

**Core services: Georgia SPLOST definition of the services "a qualified municipality" expected to provide**

1. Law enforcement	7. Storm water collection or disposal
2. Fire protection and fire safety	8. Electric or gas utility services
3. Road and street construction or maintenance	9. Enforcement of building, housing, plumbing, and electric code and other similar codes
4. Solid waste management	10. Planning and zoning
5. Water supply or distribution or both	11. Recreational facilities
6. Waste-water treatment	12. Library

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



スプリングスの北にあるわけですが、それに対してトラディショナルシティーがアルファレッタというところ。これもロズウェルの近隣にある都市です。それから、ミルトンについてもお話しします。これは、アトランティックの南側にあるピーチツリーシティというトラディショナルシティーが、これはちょっと変わったところですが、ここの組み合わせでありました。これがジョージア州です。

フロリダ州では、ウエストンとコーラルゲーブルズの組み合わせになりました。コロラド州ではセンテニアルとウエストミンスターを選びました。なぜウエストンを選んだのか、なぜセンテニアルを選んだのかという理由ですが、サンディ・スプリングスを設定したところが、ウエストンをまず検討した。またセンテニアルも検討して、事前の検討に

Georgia Tech		
Ten cities		
	<u>Contract</u>	<u>Traditional</u>
<b>Georgia</b>	Sandy Springs Johns Creek Milton	Roswell Alpharetta Peachtree City
<b>Florida</b>	Weston	Coral Gables
<b>Colorado</b>	Centennial	Westminster

CACP

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

使ったという例があるからです。ウエストンは基本的にはディベロッパーが開発したところ。これは実際に事例をごらんいただきますけれども、アウトソースをするとどうなるかということで、純粋なアウトソースシティーの例ということでごらんいただけると思います。一方、センテニアルもアメリカではよく知られた事例です。これはサンディ・スプリングス、あるいはジョンズ・クリーク、ミルトンと似ていますけれども、都市が設定したときには、もともとより大きな都市あるいは郡政府から独立したいという心意気が非常に大きかったという町です。ということで、10都市を比較検討の対象としました。

これも資料の中に入っていると思いますので、細かくは申し上げませんが、このプリントされた資料をごらんいただきたいと思います。これはジョージアの六つのシティーで、コントラクトシティーがサンディ・スプリングス、ロズウェルはトラディショナルなシティーと、契約、従来からの（トラディショナル）という形で列挙されています。数字を見ても、このように大変近い。ミルトンは小さな町で、なかなか見つけるのが難しかったですけれども、ピーチツリーシティと組み合わせました。主要な要素としては、人口、その地域の面積、世帯数、1世帯当たりの所得です。

フロリダとペアになっている町についても同じです。できるだけ似たようなもの、人口もほぼ同じくらいのところ、そして匹敵できるような所得のレベルのところを選びました。基本的に、この大きさに関しては、ほぼ同じくらいということになっています。

Summary Overview: Georgia Pairs

	Sandy Springs	Roswell	Johns Creek*	Alpharetta	Milton**	Peachtree City
State	Georgia	Georgia	Georgia	Georgia	Georgia	Georgia
Year of Incorporation	2005	1854	2006	1838	2006	1959
Population	83,166	87,312	59,580	49,662	15,088	34,516
Land Area (square miles)	37.7	41.95	32	26	35.94	42
Population per square mile	2,206	2,081	1,862	1,910	420	822
Median Household Income	\$72,682	\$73,568	\$108,416	\$91,056	\$100,455	\$84,339
City Type	Suburban	Suburban	Suburban	Suburban	Rural	Planned
City Expenditures	\$66,491,693	\$66,550,152	\$35,478,947	\$68,120,955	\$17,094,326	\$31,504,715
City Revenues	\$82,494,075	\$75,238,000	\$44,997,784	\$63,942,421	\$15,453,267	\$30,163,743



Summary Overview: Florida and Colorado Pairs

	Weston	Coral Gables	Centennial	Westminster
State	Florida	Florida	Colorado	Colorado
Year of Incorporation	1996	1929	2000	1911
Population	67,990	43,519	102,822	105,299
Land Area (square miles)	13.1	25.84	28.24	33.6
Population per square mile	5,190	1,684	3,641	3,134
Median Household Income	\$78,157	\$91,668	\$82,485	\$59,738
City Type	Planned	Urban/Planned	Suburban	Suburban
City Expenditures	\$135,745,890	\$74,215,150	\$39,451,437	\$131,871,050
City Revenues	\$76,434,286	\$217,982,890	\$49,780,904	\$127,624,300



それから、さらに分析を行っていきました。これはちょっと読みにくくて申しわけありませんが、どのような業務、サービスがアウトソーシングされているか、それから、アウトソーシングされていない業務にはどのようなものがあるのかを分析しました。

我々にとって重要な点は、定義を一定にしてパーセンテージを見ていくことです。定義は60%を超えるというところでしたので、アウトソースを60%以上しているところとしていないところを見ていきました。もし業務のサービスの60%以上がアウトソースされているとコントラクトシティということになります。60%以上がアウトソースされていない場合には、これは従来からの地方公共団体のあり方であるという形でくっついています。

### Methods of Service Provision

	Sandy Springs	Roswell	Johns Creek	Alpharetta	Milton	Perimeter Ctr	Union	East Lake	Dorland	Westside
Police Dept	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Police Rec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police Mgmt	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Water	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Water Util	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Water Mgmt	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
Water Dist	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Water Cons	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Water Insur	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Water Reg	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Water Mgmt	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Water	marks	marks	marks	marks	marks	marks	marks	marks	marks	1
Water Insur	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Water Production	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Water Mgmt	0	1	0	1	1	marks	0	1	0	1
Number of Services Quaserved	11	12	12	12	12	12	12	12	12	5
Percentage of Services Quaserved	78.37%	28.37%	78.37%	52.71%	71.43%	52.71%	92.26%	28.37%	88.71%	21.43%

60%以上か否か

そして、いろいろなレベルで分析を行ってまいりました。それによって比較をしようとしたわけです。最初にやろうとしたのは財政です。これも一々数字は述べませんが、全体的に見られる数字では、ある程度匹敵するようなレベルになっています。財政の規模を見ても、ほぼペアになっていることが言えます。

**Georgia Institute of Technology**

### Financial Overview: Georgia Pairs

Income Statement	Sandy Springs	Roswell	Johns Creek	Alpharetta	Milton	Peachtree City
Net Revenue	\$82,494,075	\$75,238,000	\$44,997,784	\$63,942,421	\$15,453,267	\$30,163,740
per capita	\$992	\$862	\$755	\$1,288	\$1,034	\$874
Total Expenditures	\$66,491,681	\$65,560,152	\$35,478,947	\$68,120,966	\$17,094,126	\$31,504,715
per capita	\$800	\$751	\$565	\$1,372	\$1,133	\$913
Excess of Revenue over Expenditures	\$16,002,392	\$9,687,848	\$9,518,837	(\$4,178,544)	(\$1,641,059)	(\$1,340,972)
Per capita Expenditures to Revenue	80.60%	87.11%	78.85%	106.51%	110.62%	104.45%
Balance Sheet						
Total Assets	\$25,819,348	\$84,601,000	\$26,668,680	\$80,376,021	\$10,483,056	\$28,185,228
per capita	\$311	\$969	\$448	\$1,316	\$695	\$817
Total Liabilities	\$7,080,595	\$8,780,000	\$17,504,923	\$5,661,169	\$8,028,941	\$10,992,131
per capita	\$85	\$101	\$294	\$114	\$532	\$338
Assets to Liabilities Ratio	364.42%	963.56%	152.35%	1066.69%	130.57%	256.41%
Total Fund Balances	\$18,748,752	\$75,821,000	\$9,163,757	\$54,714,853	\$2,454,115	\$17,192,997
Population	83,166	87,112	59,580	49,662	15,088	34,516

**CACP**  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY


それから、フロリダ、コロラドのペアを見ていきます。いわゆるCAFR、これは有名な連結年次財政の数字で、よく使われますけれども、必ずしも正確ではありません。アメリカで問題の一つとなっているのは、この言葉で一貫性がとられていないということです。会計の目的であったとしても、カテゴリーが必ずしも一致していないというものです。た

だ、根拠となるものということでありまして、比較をするときの唯一の根拠が、この数字を使うしかないという状況です。

**Georgia Institute of Technology**

**Financial Overview: Florida and Colorado Pairs**

<i>Income Statement</i>	Weston	Coral Gables	Centennial	Westminster
Net Revenue	\$76,434,286	\$217,982,890	\$49,780,904	\$127,624,300
per capita	\$1,191	\$5,177	\$502	\$1,202
Total Expenditures	\$74,215,150	\$135,745,890	\$39,451,437	\$131,871,050
per capita	\$1,157	\$3,224	\$388	\$1,242
Excess of Revenues over Expenditures	\$2,219,136	\$82,237,000	\$10,329,467	(\$4,246,750)
Per capita Expenditures to Revenue	97.10%	62.27%	79.25%	103.33%
<i>Balance Sheet</i>				
Total Assets	\$82,162,377	\$38,940,366	\$48,264,538	\$157,252,430
per capita	\$1,281	\$925	\$487	\$1,481
Total Liabilities	\$9,889,659	\$23,922,140	\$16,596,324	\$32,786,001
per capita	\$154	\$588	\$167	\$309
Assets to Liabilities Ratio	830.79%	162.78%	290.81%	479.63%
Total Fund Balances	\$72,272,718	\$15,018,226	\$31,668,214	\$124,466,429
Population	64,157	42,107	99,150	106,195


CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY 

レベル1の分析では、このCAFRの数字を見ました。サンディ・スプリングスとロズウェルの例ですが、サンディ・スプリングスがコントラクトシティ、ロズウェルはトランジショナルな町です。予算を見ても、ほぼ同じ。それから、設備投資でも、ほぼ同じ。トータルの歳入では、サンディ・スプリングスは新しい町ですが、かなりよくやっていて、歳入のほうで歳出よりも上回っている状況です。

**Georgia Institute of Technology**

**Financial Analysis (Level 1) Sandy Springs and Roswell as examples: Income Statement and Balance Sheet**

- Sandy Springs collected \$992 per capita in revenue, Roswell \$862.
- Expenditures also very similar, as Sandy Springs spent \$800 per capita, Roswell spent \$751.
- Notable: Sandy Springs had a considerably larger excess of revenues over expenditures.
- Remarkable given the newness of the city, potentially good sign for future fiscal health

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY 

アメリカは現在、非常に深い不況にあつて、これらの数字に対する関心が高まっております


ます。地方公共団体のレベルにおいて、財務的にその市が生き残っていくことができるのかどうかということです。市は税収に依存しておりますので、もし納税が減ってくるということになりますと、これが問題になってまいります。ですから、このような不況の状況にあるときに、地方政府としては、よい状況なのかどうかということに関心が寄せられるわけですね。それで見ますと、サンディ・スプリングスの状況は、かなりよいということになります。

これもやはりCAFRの財政の数字になっています。この数字では、サンディ・スプリングスの場合は比較的新しい都市でありまして、資産がロズウェルの持っている資産よりも下回っていることがわかります。これは新しい市だからです。

**Georgia Tech**

Selected Figures from the 2007 Income Statement and Balance Sheet – *Sandy Springs and Roswell*


Income Statement	Sandy Springs	Roswell
Net Revenue	\$2,494,075	\$75,238,000
per capita	\$992	\$862
Total Expenditures	\$66,491,693	\$65,550,152
per capita	\$800	\$751
Excess (deficiencies) of revenues over expenditure	\$16,002,382	\$9,687,848
Per capita Expenditures to Revenue	80.60%	87.12%
Balance Sheet		
Total Assets	\$25,839,248	\$84,601,000
per capita	\$311	\$989
Total Liabilities	\$7,090,596	\$8,780,000
per capita	\$85	\$101
Assets to Liabilities Ratio	364.42%	96.256%
Total Fund Balances	\$18,748,752	\$75,821,000
Population	83,166	87,312

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY 

**Georgia Tech**

**Financial Analysis (Level 1) Sandy Springs and Roswell as Examples: Statement of Net Assets**

- To capture long-term liabilities a comparison was also made between assets and liabilities recorded for the statement of net assets
- Sandy Springs has a considerably more favorable ratio of assets to liabilities
- Not surprising given newness of city

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY 

アメリカの会計では、市町村のレベルでは、純資産の数字と長期の負債の数字も発表されます。アウトソーシングをしたいと思っているところでは、アウトソーシングはよいと。なぜならば、市のほうからは長期の負債を発生させなくてもよいからであると。長期負債がアウトソーシングをすることによって減るであろうというような見方をするために、アウトソーシングが賛成であると言うところがあります。

また、負債と資産の比率では、サンディ・スプリングスのほうが、ロズウェルの場合と比べて、よいという状況でした。これは特に驚くべきことではありません。というのは、サンディ・スプリングスは、まだできてから3年半しかたっていないので、状況は変わってくるかもわかりませんが、現在のところは大変好ましい、よい状況にあるということです。これがサンディ・スプリングスの資産と負債の比率ですが、このように、サンディ・スプリングスが大変よい状況です。

Georgia Tech Center for Advanced Communications Policy

Assets and Liabilities from the 2007 Statement of Net Assets

	Sandy Springs	Roswell	
Total Assets (from Statement of Net Assets)	\$108,788,640	\$244,601,000	資産
Total Liabilities (from Statement of Net Assets)	\$15,756,849	\$55,227,000	負債
Ratio of Assets to Liabilities	690.42%	442.90%	比率

CACP  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

財務の数字を見て、この本当の意味合いは何なのか。例えば、膨大な資産を市が持っているということは、それは市が豊かであるということなのか。資産をあまり持っていないところと比べると、豊かであるということが言えるのか。この数字が意味しているところは何かという質問が出てまいります。

全体的な財政の数字を見るということは、サービスを見ているのとは違います。アウトソーシングという話になりますと、これはサービスのアウトソーシングのことをいつも話題にしているわけです。したがって、このサービスの内容を見ていくためには、もっと深く掘り下げていかなければなりません。

そこで自分たちの市に、市民は満足しているのかどうかという調査を行いました。これは電話調査で、昨年の夏に10の市において行われました。このような市民に対する調査からは、受けている市からのサービスの中で何が一番重要なのかということをも聞きたい



と思いました。そして最終的には、六つの業務が重要であるというふうになったわけですが、その中でも四つに集中しました。警察による保護、道路の保守状況、区画整備、また公園とレクリエーションです。市民は、これらの分野に最も関心を持っており、それらが重要であると考えていました。そこで、いろいろな市のサービス間での相関関係を、異なるカテゴリーでとろうといたしました。


**Georgia Tech**

**Financial Analysis (Level 1) Not Deep Enough:  
Need to Focus on Services**

Citizen survey revealed six most important services in terms of attaining or impacting citizen satisfaction

- Citizen survey revealed six most important services in terms of attaining or impacting citizen satisfaction
- Four were selected to focus on: police protection, road maintenance, zoning/planning, parks/ recreation
- These were correlated with categories in city CAFRs:
 

❖ Police protection	❖ Public safety
❖ Street and road maintenance	❖ Public works
❖ Community development	❖ Culture and recreation
❖ Zoning and planning	
❖ Parks and recreation	



CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

例えば、警察による保護をサービスとしてとらえた場合、これは市民の財務報告の中では公共の安全性というカテゴリーの中に入ります。道路の保守は公共事業の中に入ります。あと公園とレクリエーション、そしてまた区画、都市計画、文化とレクリエーション、それからゾーニングと都市計画というふうに分類したわけです。

ここでもやはりサンディ・スプリングスとロズウェルの場合には、これらの設備投資の額はほとんど同じです。サンディ・スプリングスにおける公的な安全性に対する支出は、ロズウェルのそれとほとんど同じでした。

アメリカと日本は違うと思いますが、日本でこのような調査を行いますと、公的な安全性が最も高い重要性を持つものであるとして一番先に来ることにはならないかも知れません。けれどもこのアンケートの結果では、公的な安全性、公共事業、そして文化レクリエーション、コミュニティーの開発という四つが重要な項目であるというふうに回答されました。

次はレベル2の分析です。時間の関係上、細かくは申し上げませんが、質疑のときにご質問いただければと思います。このケースにおいて、市の運営というのは大変高くつくものであるとするトラディショナルな町アルファレットに対して、新しいコントラクト・シティのジョンズ・クリークとを比較しました。ジョンズ・クリークは、安全性に関しての数字は非常に低く、1000万ドルだけで、アルファレットの約半分です。

Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Johns Creek and Alpharetta

	Johns Creek* total	Johns Creek* per capita	Alpharetta total	Alpharetta per capita
Public Safety	\$10,166,004	\$171	\$19,858,825	\$400
Public Works	\$7,576,934	\$127	\$5,762,199	\$116
Culture and Recreation	\$1,104,738	\$19	\$6,043,546	\$122
Community Development	\$6,377,075	\$107	\$3,890,550	\$78
Total Annual Expenditures	\$34,864,621	\$685	\$68,110,955	\$1,372

- Alpharetta's overall and per capita expenditures double Johns Creek.
- Big difference: public safety,
- Johns Creek low figure may change, as it was not providing its own police service until recently

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



同様に、これらの数字をミルトンとピーチツリーシティ、ウエストンとコーラルゲールズ、センテニアルとウエストミンスターを比較しております。

Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Milton and Peachtree City

	Milton** total	Milton** per capita	Peachtree City total	Peachtree City per capita
Public Safety	\$9,878,887	\$655	\$9,985,442	\$289
Public Works	\$1,848,795	\$123	\$3,806,049	\$110
Culture and Recreation	\$34,707	\$2	\$5,151,649	\$149
Community Development	\$974,244	\$65	\$1,029,236	\$30
Total Annual Expenditures	\$17,094,326	\$1,133	\$31,504,715	\$913

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Weston and Coral Gables

	Weston total	Weston per capita	Coral Gables total	Coral Gables per capita
Public Safety	\$19,574,663	\$305	\$67,908,526	\$1,613
Public Works	\$11,365,215	\$177	\$5,524,148	\$131
Culture and Recreation	\$5,925,916	\$92	\$10,125,697	\$240
Community Development	\$4,344,411	\$68	\$19,021,263	\$452
Total Annual Expenditures	\$74,215,190	\$1,157	\$135,745,890	\$3,224

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



Level 2: Expenditures on Selected Services –  
Centennial and Westminster

	Centennial total	Centennial per capita	Westminster total	Westminster per capita
Public Safety	\$19,180,802	\$193	\$28,794,062	\$271
Public Works	\$13,729,987	\$138	\$7,238,076	\$68
Culture and Recreation	\$91,185	\$1	\$13,456,076	\$127
Community Development	\$607,222	\$6	\$6,634,975	\$62
Total Annual Expenditures	\$39,451,437	\$398	\$131,871,050	\$1,242

CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY



この 10 都市の財政の数字を見てみますと、ごらんのように、1 人当たりの支出を全体的に見ると、支出よりも歳入のほうが多い。コーラルゲーブルズ（フロリダ州）の数字は、この支出と歳入の比率を見てみると、かなりよいところと言えます。トップの 5 都市のうち、コントラクトシティと定義がなされているサンディ・スプリングス、センテニアル、ジョンズ・クリークの三つが歳出よりも歳入のほうが多いということが言えます。

### Financial Analysis (Level 3) Comparative Financials – Income Statement Figures

Expenditures per capita	Revenue per capita	Excess of revenues over expenditures	Expenditure to Revenue Ratio
Coal Gables \$3,224	Coal Gables \$5,117	Coal Gables \$82,287,000	Coal Gables 62.27%
Alpha retta \$1,372	Westminster \$1,202	Sandy Springs \$16,002,382	Johns Creek 78.85%
Westminster \$1,242	Alpha retta \$1,288	Canonnial \$10,329,667	Canonnial 79.25%
Weston \$1,157	Weston \$1,191	Roswell \$9,687,848	Sandy Springs 80.60%
Milton \$1,133	Milton \$10,24	Johns Creek \$9,518,837	Roswell 87.12%
Peachtree City \$913	Sandy Springs \$992	Weston \$2,219,136	Weston 97.10%
Sandy Springs \$800	Peachtree City \$874	Peachtree City (\$1,340,972)	Westminster 108.33%
Roswell \$751	Roswell \$862	Milton (\$1,641,099)	Peachtree City 104.46%
Johns Creek \$995	Johns Creek \$755	Alpha retta (\$4,178,534)	Alpha retta 106.53%
Canonnial \$398	Canonnial \$502	Westminster (\$4,246,790)	Milton 110.62%

これは資産と負債の比率（をあらわしたもの）です。ここでは状況がいろいろまじり合っています。いろいろなインジケータを選んでもいいわけですが、比較のためにこの数字を見てみますと、ファンドのバランスはこのようになっております。

### Financial Analysis (Level 3) Comparative Financials – Balance Sheet Figures

Total Assets	Total Liabilities	Assets to Liabilities Ratio	Total Fund Balances
Westminster \$157,252,430	Westminster \$32,786,001	Alpha retta 1066.49%	Westminster \$124,466,429
Roswell \$84,601,000	Coal Gables \$28,922,140	Roswell 963.56%	Roswell \$75,821,000
Weston \$82,162,377	Johns Creek \$17,504,923	Weston 830.79%	Weston \$72,272,718
Alpha retta \$60,376,022	Canonnial \$16,396,534	Westminster 479.63%	Alpha retta \$54,714,853
Canonnial \$48,264,538	Peachtree City \$10,992,231	Sandy Springs 364.42%	Canonnial \$31,668,714
Coal Gables \$38,940,366	Weston \$9,889,659	Canonnial 290.81%	Sandy Springs \$18,748,252
Peachtree City \$28,185,228	Roswell \$8,780,000	Peachtree City 296.41%	Peachtree City \$17,192,997
Johns Creek \$26,668,680	Sandy Springs \$7,090,596	Coal Gables 162.78%	Coal Gables \$15,048,226
Sandy Springs \$25,839,348	Milton \$8,028,941	Johns Creek 152.35%	Johns Creek \$9,163,757
Milton \$20,483,056	Alpha retta \$5,661,169	Milton 130.57%	Milton \$24,542,15

これは純資産のほうの数字を見てみた場合ですが、トラディショナルなシティーは長期の負債がある。例えば市債（債券）を発行しているとか、かなり金融市場を使って資金調達を行っていかなければならないということがあると言われております。ですから、負債がかなりふえる。アウトソーシングのほうがよいという意見の人々は、五つのコントラクトシティーの場合には負債がこれだけ低いということを、この数字を材料として使って主

張することになります。

<b>Financial Analysis (Level 3) Comparative Financials – Statement of Net Assets Figures</b>	
<b>Total Assets</b>	<b>Total Liabilities</b>
Westminster	Westminster
\$1,034,320,118	\$276,972,688
Weston	Corn Gables
\$326,850,516	\$104,483,802
Corn Gables	Alpharetta
\$276,410,072	\$69,193,067
Alpharetta	Roswell
\$264,481,869	\$77,227,000
Roswell	Peachtree City
\$244,601,000	\$83,229,092
Centennial	Weston
\$177,516,242	\$27,149,232
Johns Creek	Centennial
\$129,230,759	\$20,682,698
Peachtree City	Johns Creek
\$120,361,272	\$16,987,090
Sandy Springs	Sandy Springs
\$108,788,640	\$15,756,849
Milton	Milton
\$44,419,410	\$10,612,717

それに対して、こういう都市は古い都市であって、その古さの問題であると。コントラクトシティのほうも、やはり時間の経過とともに負債が増えてくるというようなことを言うのが反対意見になります。しかし、まだ格付をとっていない新しい都市も多く、したがって格付がないために債券を発行することもできません。ですから、そういったことも考え合わせますと、それほどこの数字に大きな意味はないということになります。先ほど言いましたように、我々は、ただ単に経済的な効率性だけではなく、もっと幅広い見地から物事を見ていきたいと思いました。

<b>Research Question</b>
Previous work on outsourcing often focused on cost savings and efficiencies, but...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• What about social and political goals?</li> <li>• “Contract” cities like Sandy Springs born from a popular desire for a bigger voice in local government</li> <li>• Democratic government is about citizen interaction</li> <li>• So, do citizens perceive the government, whether “contract” or “traditional”, as doing a good job in different service areas?</li> </ul>

そこで、市民が自分たちの住んでいるところをどのように見ているのか、そして地方公共団体がコントラクトな市であっても、伝統的なものであったとしても、市の業務として、よい業務が提供されていると思っているのかどうかということ进行调查したいと思いました。そして、そのために、より深い分析を行いました。どういう方法でやったかを説明する時間はありませんけれども、回帰分析の方法をとりまして、調査結果を見て、そして満足度を測定するという方法をとったわけです。

**Level 4: Development of the Survey Instrument**

The survey instrument measured several important concepts:

1. Citizen satisfaction with specific services	5. Quality of life issues within the cities
2. Perceptions of quality of specific services	6. Levels of familiarity with city government and the services they provide
3. Citizen satisfaction with overall management of their respective cities	7. Perceptions of quality of services relative to respondents' expectations of services and idealized service quality and
4. Sources of information about city government and levels of satisfaction with avenues of communication between city leaders and their constituents	8. Standard demographic characteristics.

調査では 40 の設問がありました。分析を始めるときに、18 の質問の中で最も市民として重要なものは何であるかという答えを引き出そうとしました。例えば、市内を車で移動しやすいかどうか。それから、市と市民との間のコミュニケーションについて満足しているかどうか。それによって、市民にとっての重要性を出そうとしたわけです。

Comparisons between survey results of the overall populations of contract and traditional cities revealed a number of significant discrepancies. Out of 40 questions, 18 of them resulted in mean responses that were significantly different between the two populations

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall attractiveness of the city</li> <li>• City's preparedness for dealing with emergency situations</li> <li>• City's handling of communications in emergency situations</li> <li>• Ease of travel inside the city</li> <li>• Degree of satisfaction with the overall image of the city</li> <li>• Satisfaction with value for the taxes paid to the city</li> <li>• Feeling of city as place to live 5 years ago</li> <li>• Cleanliness of streets and sidewalks</li> <li>• Parks, playgrounds, recreation services</li> <li>• Fire protection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ease of travel in the city</li> <li>• Satisfaction with service citizens receive from city employees</li> <li>• Overall effectiveness of city efforts to communicate with you</li> <li>• Availability of information about city programs and services</li> <li>• How well the city keeps citizens informed about programs and services</li> <li>• Degree of satisfaction with the overall quality of life in the city</li> <li>• Satisfaction relative to expectations</li> <li>• Satisfaction relative to ideal service</li> </ul>
---	--

これはいろいろな市を簡単に比較してみたものです。このような調査を行いますと、勝者と敗者がかなりはっきりしてまいります。ローズウェルというトラディショナルな町が、

サンディ・スプリングスのような新しいコントラクトシティよりも、はるかによいという結果が出ています。新興都市ミルトンは、伝統的な町ピーチツリーシティよりもかなり超えているというような状況も出ておりますし、このように勝者が敗者かということになります。

**Level 4: Analysis of Comparison of Responses  
between Citizens in Traditional versus Contract Cities:  
Sandy Springs vs. Roswell and the other City Pairings**

It is noticeable that these results are very distinct, and in fact in all five city pairings, one city clearly outperforms the other in the satisfaction-related survey questions.

Occurrences of higher mean responses in comparison to paired city

Roswell 22	Alpharetta 18	Milton 21	Westminster 8	Weston 22
Sandy Springs 1	Johns Creek 0	Peachtree City 0	Centennial 1	Coral Gables 1

このような調査は全然意味がないと言う人もいます。新興都市にいる人たちは、例えば私はサンディ・スプリングスに住んでいますけれども、サンディ・スプリングスに住んでいるということを絶えず意識しているわけではありません。アメリカでは新興都市に住んでいると、パトカーを見ると市の名前がはっきりと書いてあるので、この町はサンディ・スプリングスであるとわかるわけです。その意識を引き起こすものになるけれども、何という町に住んでいるかは、新しいところではあまり意識していないと言えます。

ここでは豊かであればあるほど、市におけるサービスに満足していないという、おもしろい差が出てきます。果たして日本でも同じような結果が出るでしょうか。貧困であればあるほど、市の提供してくれるサービスに満足している。豊かであればあるほど、不満である。このような結果が出ております。

**Responses Differ According to Income**

Lower-income residents consistently judge services to be better than the higher-income

← 低い 収入 高い →

	Under \$20,000	\$20,000 - \$29,999	\$30,000 - \$39,999	\$40,000 - \$49,999	\$50,000 - \$59,999	\$60,000 - \$74,999	Over \$75,000
I feel I can rely on the police - my neighborhood	1.71	1.540	1.34	1.32	1.38	1.18	1.31
I feel I can rely on the police - my neighborhood	2.28	2.100	1.76	1.66	1.65	1.46	1.61
I am satisfied with the quality of the city's services	3.77	3.600	3.41	3.30	3.16	3.64	3.23
I am satisfied with the quality of the city's services	3.70	3.690	3.43	3.41	3.27	3.59	3.32
I am satisfied with the quality of the city's services	3.10	2.560	2.32	1.77	2.10	1.92	1.73
I am satisfied with the quality of the city's services	3.84	3.760	3.77	3.50	3.61	4.08	3.59
I am satisfied with the quality of the city's services	3.72	3.740	3.63	3.53	3.65	3.69	3.92
I am satisfied with the quality of the city's services	1.66	1.620	1.57	1.55	1.51	1.33	1.49

← 高い 満足度 低い →

同様に調査を行って、年齢別、人種別に分けて見てみました。かなりこの人種に関して異なる結果が出たものが一つありました。これはヒスパニック系の市民のグループです。ご承知のようにアメリカの南部では、かなり移民の波がラテンアメリカ諸国から押し寄せてきていまして、ジョージア州のようなところでは、ヒスパニック系の少数民族がいるということになっています。ヒスパニック

ク系と非ヒスパニック系を比較してみますと、大きなギャップが出てくるのがわかりました。所得もかなり違う。人種によってかなり所得も変わってくるということです。

ただ、ヒスパニック系が非常に満足しているということだけでは、結果として十分ではないということでしたので、もしパフォーマンスが高い格付であると思われている場合、そしてまた、そのサービスが重要なものであるかどうかという点も見て、そして四つの区分で見ました。Quadrant 1はパフォーマンスが高く、重要性も高く、Quadrant 3は重要性も低くパフォーマンスも悪いというものです。この4分割で見ると、問題がどこにあるのかというのがだんだんわかってきます。サービスの重要性は高いけれど

も、なされている仕事の内容はあまり高いとはみなされていないければ、この分野の業務こそ改善しなければならない。すなわち、もっと支出をしていかなければならない分野であるとわかります。

このグリッドを使って、もう一度回帰分析を行い、このような様々なサービスに対して人々はどう見ているのかを調査しました。ある分野に関しては非常に重要であると考えているというものがありません。例えば警察による活動、ゾーニングとプランニング、道路の保守、また公園とレクリエーション、これらは重要であるとみなされています。

市から提供される業務の中で重要であるとみなしているもの、それに対して満足しているかどうか、その支出がその分野においてどれだけなされているのかを見ました。

**Responses Vary According to Difference between Hispanics and Non-Hispanics**

- Hispanic citizens report a significantly higher mean score with all five traffic and transportation-related questions
- Same with the different emergency situations (preparedness for emergency situations, emergency communication)
- Hispanics also judged the cities to be significantly more attractive, the streets to be cleaner and garbage collection services better than their non-Hispanic counterparts

**Level 5: Regression Using Aggregated Satisfaction Results as the Dependent Variable**

This analysis charted the relationship between a city or citizen group's performance with each service against the importance that citizens place on that particular service. Ideally the services that citizens view as being the most important will have high performance scores (Quadrant 1)

Relating Satisfaction to Performance

Performance	High	Quadrant 4 Potential over allocation of resources	Quadrant 1 Keep up the good work
	Low	Quadrant 3 Low priority	Quadrant 2 Critical problem area, concentrate here
		Low	High
		Importance	

**Quadrant Analysis**  
**Perceived Importance and Performance**

Survey results used to generate a quadrant analysis to determine which of the services were viewed by citizens as being most important in driving citizen satisfaction, and how the cities were performing with those services.

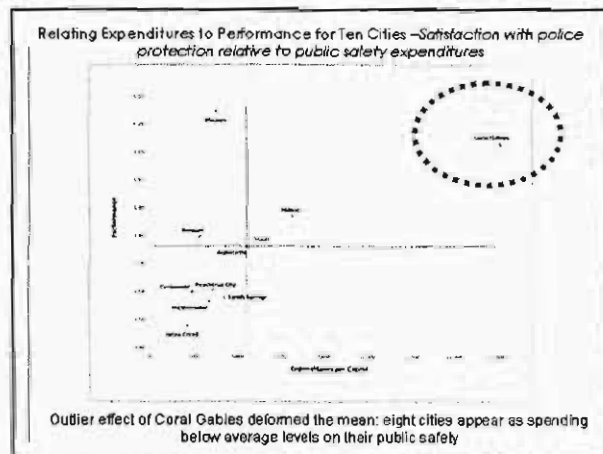
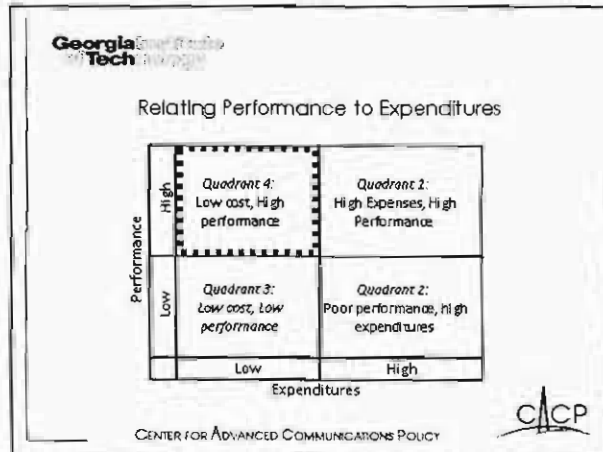


アウトソーシングでは、この支払う税金からよりよい価値を得なければならないということになります。ですから市民として、自分が払っている税金に対してどれだけの価値を得ていると考えるかを4分割して見てみました。

- ▶ Quadrant 1 市からの歳出も非常に多いし、パフォーマンスも高い。
- ▶ Quadrant 2 かなりの支出をしているものの、そのパフォーマンスはよくない。
- ▶ Quadrant 3 コストは安く済ませているが、パフォーマンスもあまりよくない。
- ▶ Quadrant 4 安価でやっているが非常に高いパフォーマンスを上げている。これが非常によい状況です。

Quadrant 1 と Quadrant 3 は、どちらでもよいということです。より高くお金をかければ、パフォーマンスは高くなる。お金を節約すれば、パフォーマンス自体も低くなる。しかしお金をたくさん使ってもそのパフォーマンスが悪いということであれば、こちらのほうにお金をかけたいとは思わないわけです。そしてコストが低くてパフォーマンスを高く出すことができるのであれば、これが一番よいということになります。

これらの4分割をした内容を見て、もっとシンプルな分析を行うと、ミルトンというジョージア州の小さな町は大変よい状況でした。すべてのサービスは Quadrant 4 (コストが低くてパフォーマンスが高い) という結果が出ているために、最高でした。そのペアであるピーチツリーシティは、この Quadrant 4 に当たるところは全然ないという結果が出ましたので、あまりよくないということになります。



**Georgia Tech**

### Level 5: Rating Effectiveness

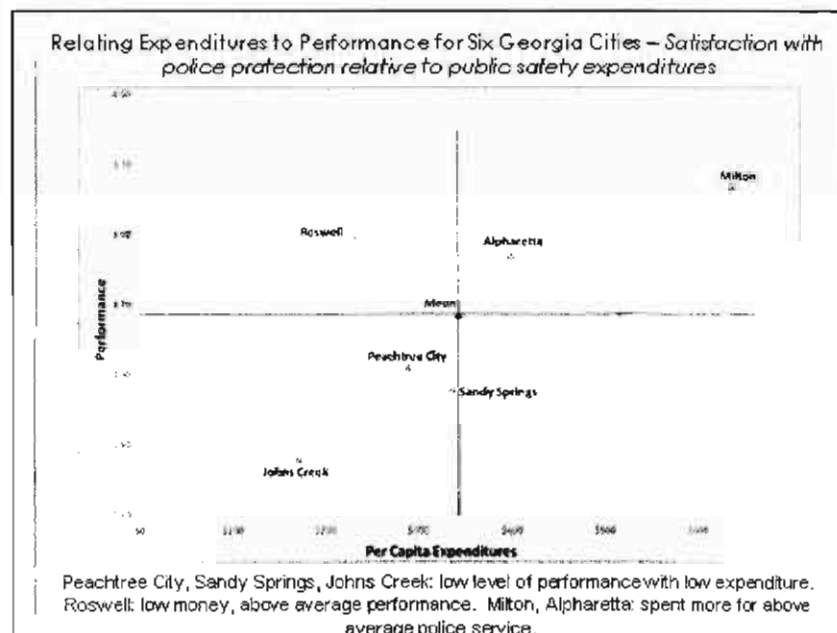
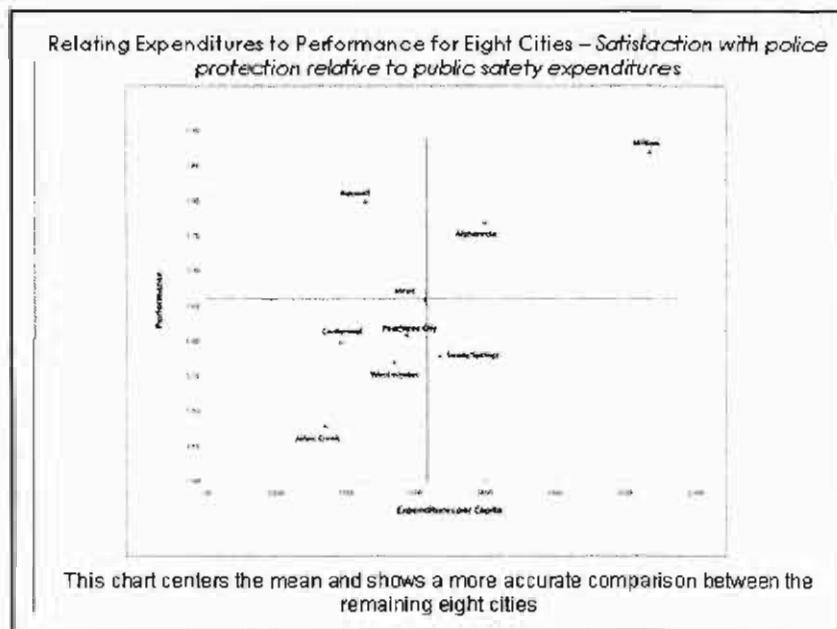
From this analysis, the conclusion might be that one of the contract cities, Milton, was rated highly in terms of effectiveness (seen as paying below average for above average service), while its paired traditional city, Peachtree City, did relatively poorly.

	Sandy Springs	Roswell	Jones Creek	Alpharetta	Milton	Peachtree City	Coral Gables	Weston	Constitution	Westborough
Quadrant 1	0	1	0	1	0	0	3	2	0	1
Quadrant 2	1	0	0	0	0	2	1	0	1	0
Quadrant 3	3	1	4	1	0	2	0	0	3	2
Quadrant 4	0	2	0	2	4	0	0	2	0	1

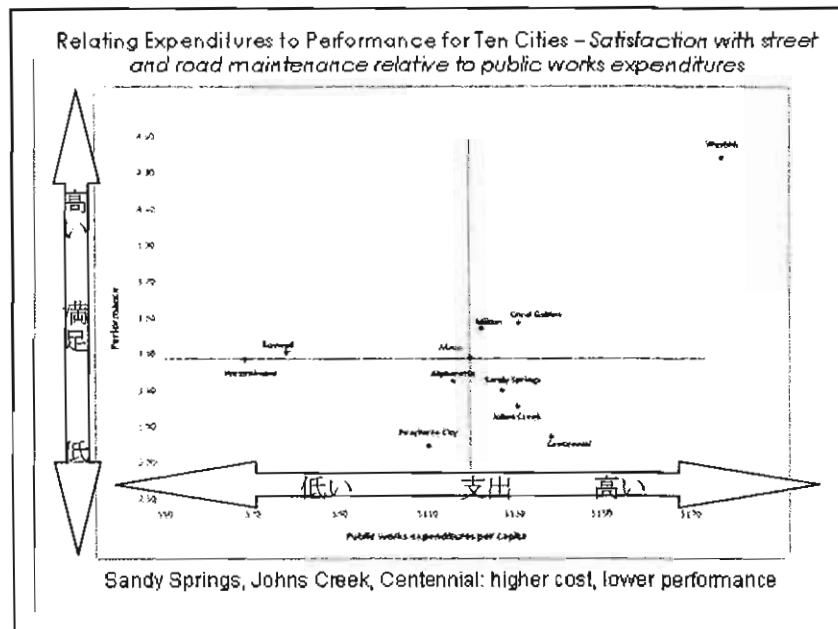
**CACP**  
CENTER FOR ADVANCED COMMUNICATIONS POLICY

あと数分になりましたので、残りはざっと触れたいと思います。これをすべての10の都市に当てはめてみると問題があるということがわかりました。問題は、いわゆるコーラルゲーブルズの町に関してです。コーラルゲーブルズはフロリダの市の一つですが、そのペアになっているのは、フロリダ州のウエストンです。コーラルゲーブルズの問題は、郊外にあって、マイアミの内陸のほうにあることです。フランクはよくご存じだと思うので彼も語れると思いますけれども、いろいろな問題があります。警察にかなり多額な支出をしています。このように4分割して分析をするという方法をとるとき、コーラルゲーブルズは非常に悪く、ほかの都市は全部、それと全く違う分割のところに入るというような結果が出てしまいます。

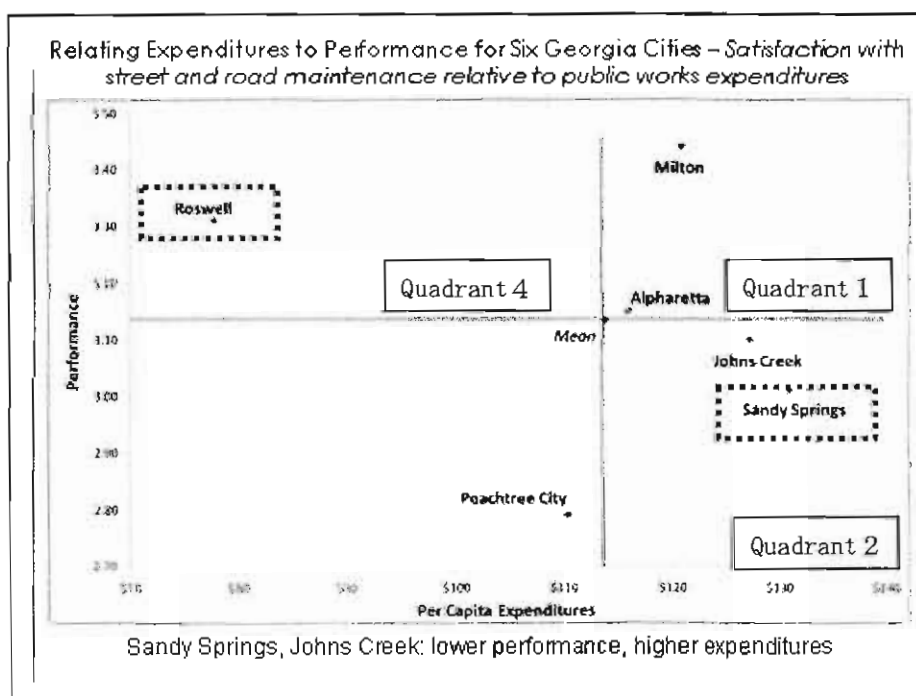
フロリダの8都市、ジョージア州の6都市の比較はこのとおりです。



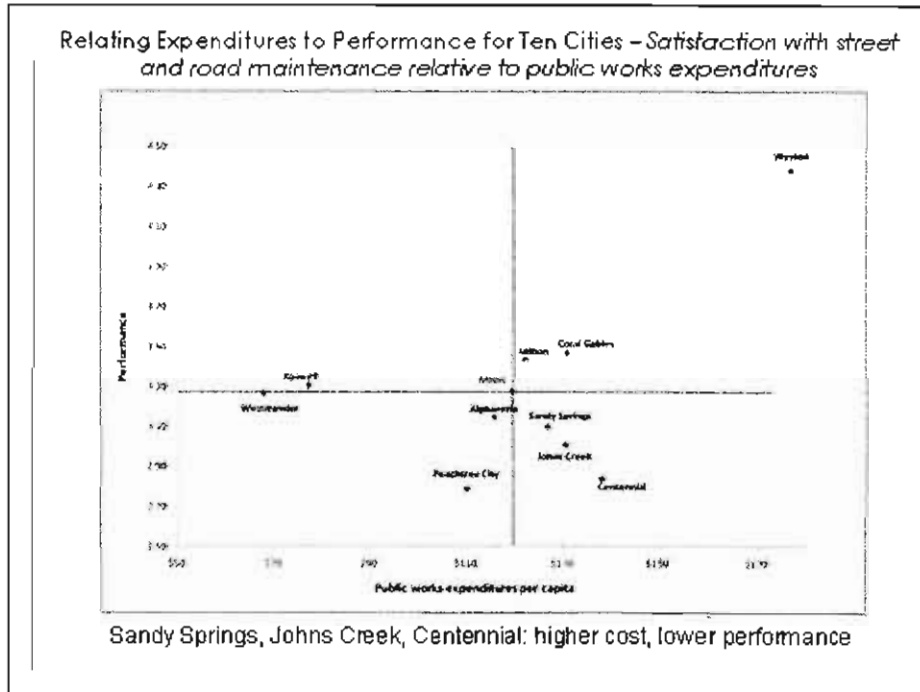
またこのうち 10 都市で比較してみました。ジョージア州の都市の主な動きを見てみますと、かなり合理的な結果が出ていると思われます。こちらにはいたくないというふうに思うわけです。この市には住みたくない。すなわち、支出は多いけれどもパフォーマンスは悪いというものです。そうすると、サンディ・スプリングスはあまり満足のいかないところ、ロズウェルはまあよいところということになります。



ジョージア州だけをとって見ますと、サンディ・スプリングスはこちらの方野 (Quadrant 2) に入ります。ロズウェルはトラディショナルな市ですが、よい場所である (Quadrant 4) ということです。アルファレッタ、ミルトンは、パフォーマンスを高く出すために、それだけコストもかかるという場所 (Quadrant 1) です。



この図はすべて、公共の安全性に関する結果が出ています。日本の方々にも関心のある分野だと思います。これは典型的なものでありまして、道路の保守を示したもので、このように異常値が出ています。ウェストンは、かなりの資金をこの道路の保守に対して投じているということで、それによって全体像がゆがんでいる状況です。

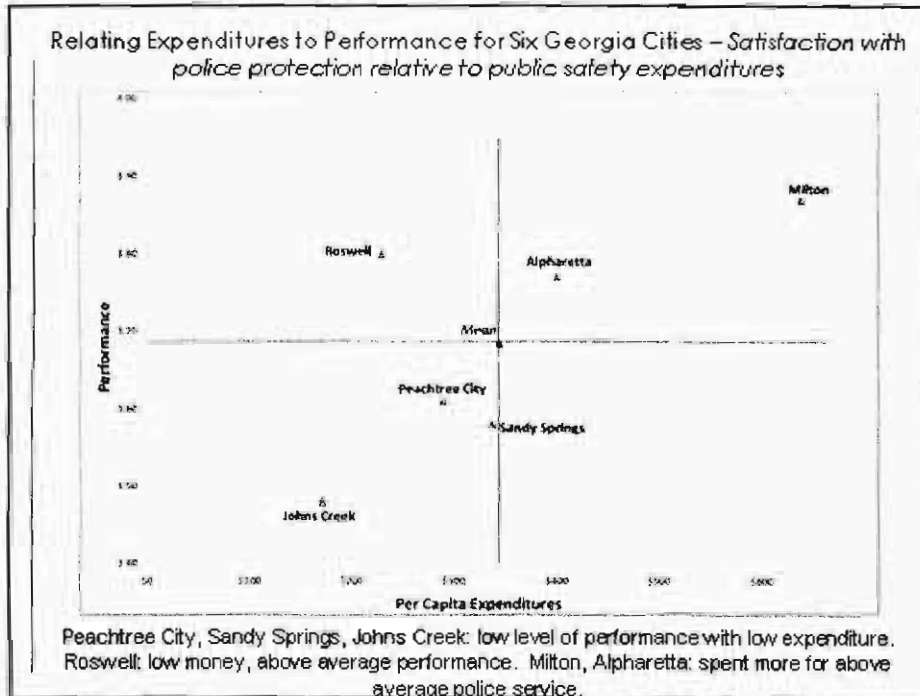


これは不満なところですが、三つの都市が出ています。アウトソーシングの都市です。我々は、市民の満足度と、サービスに対してどれだけの支出がなされているのかという額の相関関係を見ようとしているわけです。満足しているかどうか、その業務に対してどれだけのコストがかかっているかを見ているわけです。

この場合には、不満のこの4分の1（分割法）では、三つのアウトソーシングの都市が入っていることがわかります。これは必ずしも典型的なものではない、代表的なものではないとも言いかねません。というのは、サンディ・スプリングスもジョンズクリークも新興都市だからです。ですから、新しい都市であるために、どこに自分が住んでいるという意識があまりないのではないのか。それから、それほど長いことその都市に住んでいないということで、あまり満足度に直結した回答というのは出てこないのではないのかというふうに言えます。

これは、ジョージア州の六つの都市を見てみたものです。ここでもやはり二つのアウトソーシングの都市が、この悪い4分の1（Quadrant 3）のところに入ってきてしまいます。そして伝統的な都市ロスウェルが、よい4分の1（Quadrant 4）のほうに入っています。

道路の保守に関しても同じような調査をしておりますが、時間の関係上、割愛しなければなりません。



報告の中にも入っておりますけれども、まだこれは完成しているものではありません。こちらに出ているのは、プリントされている資料とは若干、異なっております。若干の修正を行いまして、私は飛行機の中で実際これを書きましたので、お手元の資料にない余分なものもこちらに出しております。

またもう一つのレベル、さらにこの都市の管理者、財務の担当者、財政の担当者に会いまして、インタビューを行いました。ジョージア州ミルトンの財政の担当者には会うことはできませんでしたが、ほかの9都市に関しては、シティーマネジャーに対して1時間ずつのインタビューを行い、18カ月の間に4回会いましたが、調査をしたわけです。

どの指数をとるかによりますけれども、しかしコントラクトシティーの場合には、いろいろな状況でした。コントラクトシティーとしては、効率性は大変によいけれども、しかしまだ満足性ということに関しては改善の余地がある。ジョージア州の都市では、二つの新興都市があるということで、その結果は意味のある結果かもわかりません。

こちらでやっているのは、これはベンチマークであるということです。分析の第1レベルを終えて、そして2～3年たってから同じような調査をまた行くと、さらに意味のある結果が出てくると思われます。

それから、比較研究または調査を行った方はよくご存じだと思いますが、いわゆる涙の谷ということで、この比較調査は非常に難しく、時には涙が流れてくるようなものです。

アメリカでは標準化されたファイナンスシステムというものはありません。したがって、カテゴリーが定まっているというものではありません。いろんなカテゴリーがあり、いろんなカテゴリーの定義があります。例えばファイナンシャルマネジャーの人に、公共事業はどういうものと聞きますと、こういうようなものであるという答えが返ってきます。しかし、それは別の都市のファイナンシャルマネジャーの答えとは、必ずしも同じではな

いということです。ですから、このような違いがかなりあるということ、それからこの脈絡がかなりかかわってくるということです。

ジョージア州ミルトンは、基本的にいわゆるシティーというものではありません。アトランタ州の郊外にあって、大変に田園地帯にあるような、農村のようなところですよ。ミルトンの人たちは、そこに住んでいるということだけで既に満足しています。このように比較をするときに、現実を見なければならぬ。実際にどういう町なのか、都市なのかということを実践的に知らなければならぬということです。

それから、人々と話をしてそして分析をするときに、これはこの文献をレビューすることによっても〔シエン?〕されているものですが、特にシティーマネジャーから言われているものですが、文献の中では、1980年代とか90年代にさかのぼって、いわゆる市場の効率性 (market efficiency) というような言葉がよく出てまいりました。市場こそがその効率性を示すものであって、効率性を高くするためには、その市場の効率性がどれだけあるのかということを見ていかなければならないと言っていました。サービスがインハウスであろうと、すなわち、市のほうが提供するものでであろうと、あるいは外注のものでであろうと、特に関係ないと考えている人たちがいるということです。

また、シティーマネジャーでも、自分たちのところが純粋な外注に基づくコントラクトシティーであると思っている人はいないということです。フロリダの都市でもそうです。それから、だれも純粋に自分たちのところはトラディショナルなモデルであると考えているところはないということです。

そして、一つ驚いたのは、ベンチマーキングをやっている都市があまりないということです。すなわち、測定をしていない。新興都市で、もう何も無い、一から始めているところですので、ベンチマークをすることは簡単だと思いますけれども、しかし適切なベンチマーキングをやっているところはほとんどないというのが驚きでした。やっているとしても同じことのベンチマーキングをやっていませんので、それを使っているいろいろな都市の比較をすることはできませんでした。

例えば、ごみ収集に対して市民が満足しているのか、していないのかを、別の町のごみ収集と比較することができるのかということ、できないわけです。また、そのサービスの質を考えると、効率性と市民の満足度をともに考えていかなければなりません。これもやはり日本にも言えることだと思います。

最後の結論です。これを皆様方エコノミストの前で言うのは非常に心苦しいのですが、財政的なことだけ、経済的な効率だけでは、アウトソーシングの問題は検討できないということです。

それからもう一つ、どんな市町村、市であっても、一つの目的を持った一つの物体であるというふうには考えてはいけません。これは市民のためのものであるという市民というものも、いろいろな異なった集団です。年齢層も違う、民族も違う。あるいは、違ったさまざまな利益、関心を持っている。活動も違う。ですから、市というのは一つの一枚岩的なもの

のではない、さまざまなグループに分断されるものだという事です。アメリカの場合は民族的にも文化的にも非常に多様적입니다ので、目立つわけですけれども、日本でもそれは同様だと思います。市といっても一枚岩ではないということです。

それから、私はアドバンスト・コミュニケーションズ・ポリシーセンターにおりますので、これは非常に興味があるのですけれども、シティーマネジャーとお話ししたところ、全員おっしゃったのは、やはりいいコミュニケーションをいかに持続するか、双方向のコミュニケーションをいかに持続するかというのが難しく大変だったということでした。経済効率性の話をしたところ、やはり市民との対話が最も難しいという答えが大変重要だといったことがシティーマネジャーから返ってきたわけです。

また、根本先生からRFPの話がございました。これは非常に重要な点だと思います。契約そのものが非常に重要だということです。やはり契約の中身自体が、単にアウトソース、サービスのアウトソースということで、もともとRFPとして出てきた契約内容が正しくなければうまくいかないということです。

ジョージアのコントラクトシティーの問題としては、非常に寛容であったということです。アウトソースの会社にとって有利ようになっていた契約であった。つまり、アウトソーシングを受けた会社が、全体の予算の中からいろいろ移動できるようになっているわけです。シティーマネジャーのほうからは、どのくらい具体的に、どのサービスに幾らぐらいコストがかかっているかが明確につかまえ切れなかったということで、かなり大枠の予算でしか見られなかった。

伝統的なトラディショナルシティーであれば、このサービスはXドルかかったと（いうふうに見る）。ただ、コントラクトシティーの場合にはすべてで見ている、細かい項目ごとに分けていないところが多かったのが問題だと思います。

ですから、個人的には、ベンチマーキングがなかなかできない、アウトソーシングを行うといった場合には測定しなくてはならない。何かきちんと把握できるものがなくてはならないということだと思います。すみません、時間も超えて早口になりました。申し訳ありませんでした。（拍手）

司会 どうもありがとうございました。休憩をとりたいと思います。今、私の時計では48分ですけれども、4時から、東洋大学の公民連携専攻の卒業生3名の研究発表があります。トイレは、男性は出て左側のこの方向です。女性は反対側です。小さいトイレなので、もしなかったら、階段で1階おりれば同じ場所にありますので、4時に再開します。よろしくお願いします。

（休憩）

＜PPPスクール研究レポート報告＞

田淵 それでは、これから、東洋大学公民連携大学院をこの3月に卒業なさった3名の方に、卒論及び研究課題として彼らが研究した課題について発表していただきたいと思えます。最初に三輪恭之さんです。「サンディ・スプリングモデルの日本での導入可能性」という課題でお話をいただきます。三輪さん、お願いします。



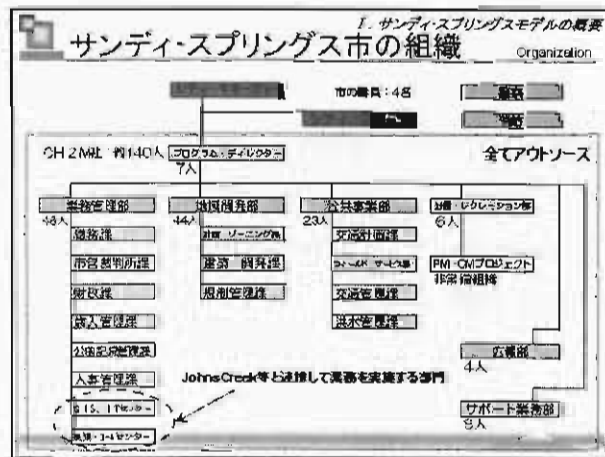
「サンディ・スプリングモデルの日本での導入可能性」  
三輪恭之（本学修了生）

皆さん、こんにちは。東洋大学を今年の春にめでたく卒業させていただきました三輪と申します。私のプレゼンは、サンディ・スプリングモデルを日本の自治体が本当に導入できるのだろうかということでお時間をいただいております。時間もございませんので、非常に早口でポイントだけを申し上げますので、ご容赦ください。

本日の私の報告内容ですが、まず、このモデルの概要を簡単にご説明し、日本での類似自治体との比較をしてみたいと思えます。その上で、このモデルが日本で導入できるのだろうかという幾つかポイントがございますので、それをご説明した上で、私なりのまとめをしたいと思っております。

まずサンディ・スプリングモデルの概要です。これはホワイト先生から幾つかが紹介がありましたので、本当にポイントだけ申し上げますと、要はもともと市ではなく、郡の直轄であって、郡のサービスに非常に満足していなかったということです。ここに書いてありますようないろんな検討の中で、最終的に公正な公募選定を受けて、CH2MHILL（以下「CH2M」）という会社が市の業務を一括してやるようになったというのが簡単な経緯でございます。

市の組織を簡単にご紹介いたします。見てのとおり、市のいわゆるプロパリーのスタッフはたったの4名でございます。CH2Mの社員約140名が、行政管理とか、公共事業とか、いろんなすべての市の業務をやっているということです。



市と民間業者（CH2M）の役割分担を簡単にまとめております。まずは、アセットは市のほうで持って、民間には仕事だけをやってもらう。それからお金、予算とか歳出も市のほうでやろう。それから、民間に渡すとリスクが高くなってしまいうような警察



とか消防、こういった市民の安全の根幹にかかわるようなものは市が直接やろう。それ以外のものをやるためのリソース管理とか提供手法等々を全部、民間のCH2Mにやってもらおう。これが簡単な役割分担で、これを、ちょっと日本とは違って基本的には業務量の変更による契約額の変更はなく、いわゆる年間固定額、一定額の中で、民間の才覚、責任の中でやってくださいというのが大きな特徴です。

それから、周辺都市への展開。先ほどもいろいろコントラクトシティの話がありましたが、同じように郡のサービスが嫌だというところで、サンディ・スプリングス市に倣って、いろんな都市でこの方式が展開されるようになり、それぞれの契約公募の中でこのCH2Mが選ばれて、共同で市の仕事をしているというのが大きな特徴です。

次に、日本の自治体との比較です。類似自治体ということで、千葉県の上野市と比べてみたいと思います。先ほどのホワイト先生の話でいえば、上野市というのはいわゆるジャパニーズ・トラディショナル・シティであり、こちらサンディ・スプリングス市がコントラクトシティの比較ということですが。

まず市の組織・機構です。これは先ほど出てきたサンディ・スプリングスの組織で、日本の自治体、市町村とは若干違う面があります。例えば警察、消防はありません。市営裁判所も、日本の市町村ではやっていないけれども、アメリカでは市町村がやっている。

一方、上野市です。日本の市町村は、スーパー自治体と言われているように、いろんな業務をやっております。特にアメリカにはない業務の中で、教育とか、福祉とか、こういったものもやっている。

### I. サンディ・スプリングスモデルの概要

#### 市と民間事業者との役割分担

Division of roles

サンディ・スプリングス市の責務 Responsibility of public sector	民間事業者(CH2M)の責務 Responsibility of private sector
<ul style="list-style-type: none"> <li>市有資産の所有者維持</li> <li>予算のコントロール</li> <li>資産管理計画及び流出のコントロール</li> <li>公安型業務(Public safety) (警察・消防)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務器材等の管理・補充(市に追加請求はしない)</li> <li>公共サービスを提供する人材の確保</li> <li>サービスの提供とサービスにかかる経費の管理と責任</li> </ul>

### I. サンディ・スプリングスモデルの概要

#### 周辺都市への展開

Spreading to the nearby cities

2005年12月1日 サンディ・スプリングス市誕生 人口 98,000人
2006年12月1日 ジョンズ・クリーク市誕生 人口 85,000人
2006年12月1日 ミルトン市誕生 人口 20,000人
2007年12月1日 チャタナー・ヒル・カントリー市誕生 人口 3,000人

CH2MヒルOMI  
民営化

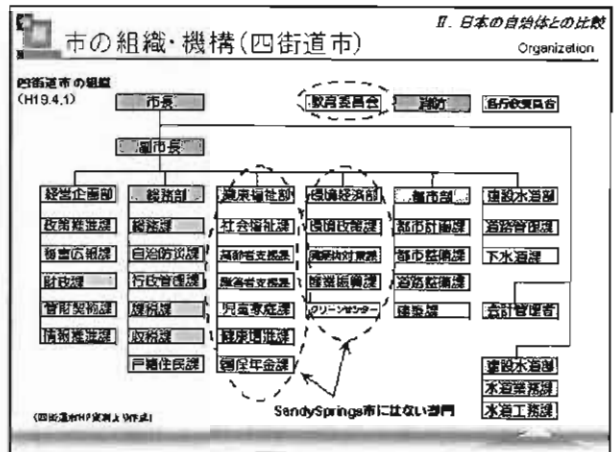
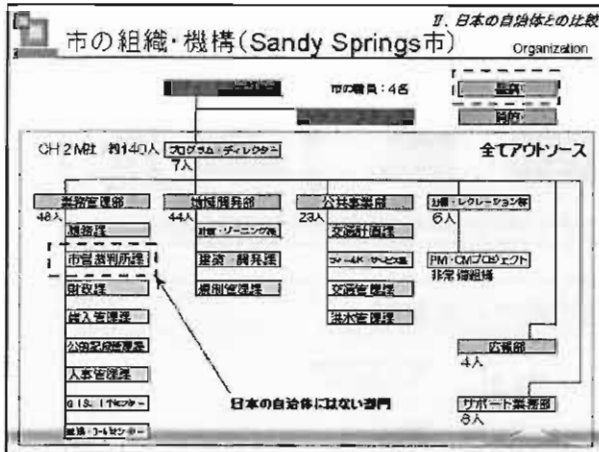
### II. 日本の自治体との比較

#### サンディ・スプリングス市と類似都市の比較

Comparing Sandy Springs model with Japanese local government

サンディ・スプリングス市	四街道市
人口: 約98,000人 面積: 95.8km <sup>2</sup>	人口: 約86,000人 面積: 34.7km <sup>2</sup>
アトランタ近郊の住宅都市 白人・ホワイトカラーが多い	東京・千葉近郊の住宅都市 東京都心、千葉への通勤者が多い
公共サービス向上のため、市民の投票により郡から独立し市になることを選択	首都圏の同人口規模の自治体と比較しても自治体職員数は比較的に少ない
財政力指数: 0.9 経費収支比率: 89.4%	

さて、それをいかなるリソースでやっているのかということ、ちょっと乱暴ですが職員数の比較で見てみたいと思います。先ほど言いましたように、業務の仕方、組織が全然違いますので、一応似通った業務だけを取り出してみたということですが、サンディ・スプリングスモデルのほうがかなり少ない人員で同様の仕事をしているというふうに見受けられるわけです。



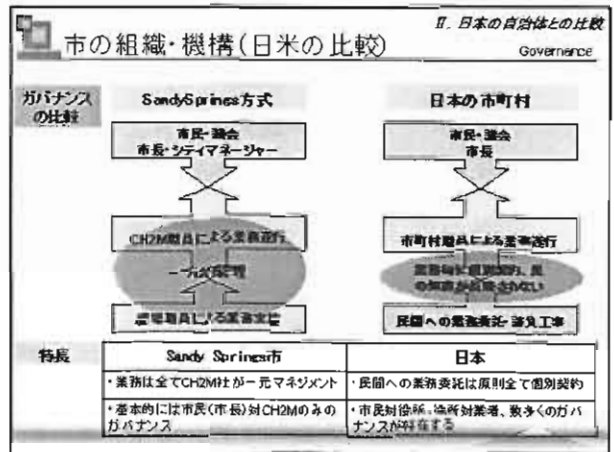
### 市の組織・機構(職員数の比較)

II. 日本の自治体との比較 Number of personnel

市職部門 (類似業務のみ)	Sandy Springs市	四街道市(H19.4.1)
プログラムディレクター	7	28
業務管理部	48	61
庶務部	4	95
広報・システム部	4	2
情報開発部	39	151
公共事業部	23	145
公園・レクリエーション部	6	82
企業部	1	32
教育委員会	0	96
消防本部	0	109
議会事務局(常任)	0	44
合計	140	844

特徴

Sandy Springs市	日本
・補完性と柔軟性のある人員・組織形態	・固定的身分の市の職員が業務に当たる
・価値観と業務共同処理、柔軟性の状態	・当部自治体制の業務を行う



一方、お金の面では、こちらもいろいろ違いますので類似しているものだけを年間の歳出で比較したのですが、サンディ・スプリングスモデルでは、同じような仕事半分ぐらいの値段でやられている。ジャパニーズ・トラディショナルとコントラクトシティーの差でこんなことが言えるということです。

私なりに、これは一体どうしてなのか考えてみました。いろんな要因があると思いますけれども、一つは、現場の仕事の仕方とか契約形態が大きく違うのではないかと。日本の場合は、業務ごと、部署ごと、あるいは単年度といった形の中で、現場で細かく民間に委託したりしているわけですが、サンディ・

### 財政状況の比較

II. 日本の自治体との比較 Finance

歳出

Sandy Springs市(予算ベース)	百万円	%
総別歳出	6,841	87.3%
経常的経費	1,629	19.3%
固定費	1,572	18.7%
一般業務費	1,096	12.3%
公共事業費	1,008	12.0%
消防費	1,001	11.9%
総務開発費	712	8.5%
子債費	626	7.4%
財政	216	2.6%
新設費	149	1.8%
建築・設備	142	1.7%
レクリエーション	133	1.6%
法的サービス	81	1.0%
シティマネージャー	70	0.8%
シティクラーク	21	0.3%
議会	17	0.2%
合計	6,841	87.3%

四街道市(H19.4.1)	百万円	%
目的別歳出	13,297	56.3%
議会費	282	1.2%
総務費	7,669	32.5%
民生費	5,267	22.7%
衛生費	5,262	22.7%
歳入水増し	137	0.6%
給付金	125	0.6%
土木費	2,377	10.1%
消防費	1,162	4.9%
教育費	2,437	10.2%
災害復旧費	1	0.0%
公債費	4,607	7.6%
合計	13,297	56.3%

類似目的と思われる費目のみの比較

スプリングモデルは、民・民ということ、かなりそこら辺が一元的に効率よく管理されているのではないかというのが私の所感でございます。

簡単にサンディ・スプリングモデルの概要、比較を述べたわけですが、これが日本に導入できるのかという可能性を探ってみたいと思います。それを10個ほどのポイントにまとめてみましたので、お聞きいただきたいと思います。

## 導入のポイント 10の要素

Ⅲ.日本への導入のポイント

10 main points for introduction

- 1. 官と民との適切なリスクとリターン設計**  
Clear assignments of roles between the private and public sectors  
 公共サービスの役割分担に応じた官民間の適切なリスクとリターン、すなわちサービスの実施主体である民に対する適切な報酬と業績監視を両立させる仕組みの構築。
- 2. 行政組織の再編・効率化**  
Reorganize and improve efficiency of public sector  
 行政事務の包括委託のメリットを最大限に生かすために、行政組織を公共サービスのアウトカムに応じて変革していくこと。
- 3. 民間主体が実施可能な業務領域の拡大**  
Expansion of private sector's involvement in public service field  
 官に残すべき公権力行使部分と民間主体でも実施可能な部分を明確に峻別し民間主体が実施可能な業務領域を拡大すること。
- 4. 複数自治体による行政事務の共同処理と広域展開**  
Cooperative processing of public service by two or more municipalities  
 法令に基づく行政事務や窓口業務など、自治体が違っても業務手法が共通する行政事務を抽出し、まず標準モデルをつくり、近隣都市に展開していくこと。
- 5. 公共財産活用(PRE)戦略との連携**  
Correlate with public real estate use "PRE"  
 包括委託と同時に、各都局にまたがる類似した施設をまとめて一つの主体に委託する、あるいは、市町村をまたいだ施設の相互利用により、効率的な公共施設の管理運営を行うこと。

一つ目、PPPの基本である官と民の適切なリスクとリターン設計。

サービスの実施主体である民に対する適切な報酬と、一方での業績監視を両立させなければいけないということです。先ほど契約形態のお話をしました。基本的には、一定額の中で、リソース管理とか仕事の管理は全部民のほうでやってくださいという形態だというお話をしましたが、

ホワイト先生のお話にもありましたように、ジョーンズ・クリークではさらに進化したシステムでやっております。

例えば利用者負担が生じるような業務、これはゾーニングの許認可などの業務の中でのシステムですが、この図にありますように、申請料の収入に応じて民間セクターが収益を得られるような、ある意味出来高払い、成功報酬型といった契約形態がとられており、市と民間の間には金銭的な授受がありません。すべてそういった手数料収入で、いわば独立採算型でやっていくようなやり方をとっております。これが、市場的な問題とか業務の多

### 1. 官と民との適切なリスクとリターン設計

Ⅲ.日本への導入のポイント

申請手数料収入と連動した「成功報酬型」業務委託

"Successful reward type" Contract between the city and private sectors "Application fee income"

- ▶ サンディ・スプリングモデルにおける市とCH2Mとの契約は、基本的に全ての業務を対象とした年間固定額による契約。原則的に業務量の変動により契約額の変更はない。
- ▶ また右図のように利用者負担が生じる業務については官と民が合理的なリスクとリターンを分担できる仕組みがとられている。

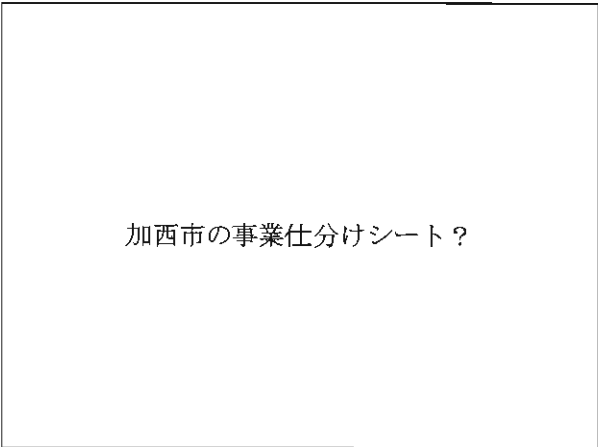
```

            graph TD
              City[市] -- "申請料の2割を市とCH2Mで標準" --> CH2M[CH2M]
              CH2M -- "申請料の8割はサブコンの収入" --> SubCon[サブコン]
              SubCon -- "申請料" --> A((A))
              SubCon -- "申請料" --> B((B))
              SubCon -- "申請料" --> C((C))
              A --- B --- C --- Labels[関係図]
          
```

さをコントロールすることを民のほうでやってくださいといった役割分担が適切になされている例だと思います。

次のポイントが行政組織の再編・効率化についてです。公共サービスでどんなことをやらなければいけないかというアウトカムに応じて、サービス、組織も変えなければいけない。先ほど見ましたサンディ・スプリングスのモデルですが、現場の公共サービスの部分、ゾーニングとか、レクリエーションとか、ホワイト先生の話にもありましたが、これが官の側から出てきたわけではなくて、事前の調査で住民側がこういったサービスが重要だと思ったことを、CH2Mがそれに対応してこういった組織をつくっていった。こういったことも日本で見習うべきではないかと思います。

三つ目、民間主体が実施可能な業務領域の拡大。これが最大の課題です。行政の仕事は公権力行使に該当するから、そういったアウトソースはできないのではないかとわれがちですが、行政の仕事を細かく見ていくと、民間にできる部分は非常にたくさんあることがわかっているわけです。これはシートにはないので後で追加したのですが、政策判断が要るもの、それから公権力行使、民がやることでかえってリスクが増大するようなものは官がやるべきだろうというくくりで、加西市の全事業を仕分けしてみたものです。けれども、この三つに全然該当しないとされる、無条件に民間にできるのではないかというものが7割あって、本当に官だけがやらなければいけないものに該当するものは数%しかないということも作業でわかってきましたので、公権力行使の伴う業務についても、やり方次第では民間に開放できると思っています。



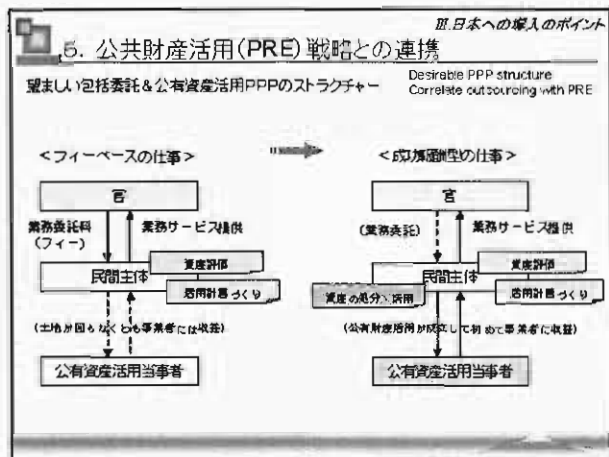
四つ目、複数自治体による行政事務の共同処理と広域展開。先ほどの複数の自治体に展開していったという話は、日本でもかなりできることだろうと思っています。共通する業務については標準モデルをつくり、それを近隣自治体と共同でやっていくということです。サンディ・スプリングス及び周辺地域で展開していったわけですが、例えばコールセンターとかGISのリソースを共有する、あるいは業務用車両なんかも、場所ごとにステッカーを張りかえて共有する。複数の

自治体で共同処理、広域展開をすることで効率性が増す。こういったことは日本でもすぐできるのではないかと考えております。

五つ目のポイントが公共財産活用（PRE）戦略との連携です。日本の自治体は公有財産をべらぼうに持っていますから、単に業務をアウトソースするだけではなくて、そういったものと連携させることが非常に効果的だろうと思います。

これが私なりに考えたストラクチャーです。仕事だけをアウトソースして、官と民が契約するとなりますと、これは自治体が持っている遊休財産についての望ましいストラクチャーですけれども、お仕事だけをやってくださいよという中でその契約に基づいて仕事をしてもらっても、

公有財産を活用するという本来の公共目的は達成できないと思うわけです。けれどもそれに成功報酬的に、例えば資産を処分できたとか、何らかの開発でプラスアルファがついたといったようなところをやって初めて、民間主体にリターンが来るような仕組みをとれば、官と民の関係においても効果的ではないか。こういったところにも成功報酬型の仕事をつくることによって、特に公有財産を活用するという局面ではこういったストラクチャーが有効ではないかと考えております。



Ⅲ. 日本への導入のポイント

**導入のポイント 10の要素**      10 main points for introduction

6. 公務員身分の適正な処遇と受け皿の確立  
Fair treatment of existing employees with public standing  
公共サービスを担う民間主体への公務員のスムーズな移行を進めるためのパッケージ化された施策を展開すること。
7. 受け皿企業の発掘と育成  
Finding and developing of private businesses  
幅広い分野の公共サービスを担うことのできるノウハウや投資を有し財務力やバックアップ体制も備えた民間主体の発掘と育成を図ること。
8. 公共サービス事業継続性の確保  
Ensure continuity of public services  
一時ですら停止することが許されない公共サービスを維持するために、官民間わず実施主体の業務遂行能力を監視し、代替手段を確保する体制を講じておくこと。
9. 住民が可視化できる自主財源の確保  
Securing independent fiscal resources which citizens can understand  
税源移譲など地方分権の推進、地方独自の目的税の導入などの自主財源の拡大。
10. 住民参画の仕組みの確立  
Establishment of the structure for public involvement  
住民が信頼して民間主体に公共サービスを任せる環境をつくるために、税金の使途を住民側でもコントロールできる仕組みを構築すること。

時間もございませんので、残り5ポイントほどありますけれども、詳しくは説明しませんが、公務員身分をどうするかという問題、受け皿企業等々の問題、ここに書いてあるよう


な問題も要素としてございますけれども、こういったことをクリアしていくことによって、日本への導入は可能であろうと思っております。

最後に、私なりのまとめです。先ほど、シュニッドマン先生、ホワイ特先生からもお話がございましたように、このサンディ・スプリングモデルを見てみますと、究極の官と民のパートナーシップ——シュニッドマン先生はそれを結婚と言っておられました、私もそう思います。日常的な官と民との対等的なコミュニケーションがなければ、こういったシステムは機能しないと思っております。

私も2回ほど現地に行ってみてきたのですが、それぞれのGISとか、共同リソースとか、業務のやり方自体はそんなに特別なものではございません。ただ、やり方を見てみますと、その組み合わせによって効果的な高い公共サービスが提供できているところは見習ったほうがいいと思います。

それから、当事者だけではなくて、首長、議会、最後には市民、そういった方々の意識改革がセットでなければ、こういったモデルをうまく日本に応用等はできないのではないかと、ちょっと駆け足でしたけれども、私の報告を終わらせていただきます。

どうも清聴ありがとうございました。(拍手)

 **IV. まとめ**Conclusion

**日本の自治体はサンディ・スプリングモデルから何を学ぶべきか**

- a. 官と民の究極のパートナーシップ  
日常的な官と民の対等なコミュニケーション
- b. 民の持つノウハウの組み合わせによる公共サービス提供  
市の業務にかかる個々の要素技術・ノウハウの組み合わせで質の高い公共サービスの提供が可能
- c. 首長のリーダーシップ  
継続的な改革の実行のために
- d. 議会改革  
チェック機能を超え政策形成や意思決定を行う機関へ
- e. 市民意識改革  
受益と負担の適正な関係をまず市民が理解すること

田淵 三輪さん、ありがとうございました。

次に清水玲子さん、お願いします。彼女は、PPPという手法をホームレスのための住宅供給のために使えないかという研究をなさいました。その発表をしていただきます。お願いします。

## 「ホームレス（＝社会的排斥）への社会開発PPP」

清水玲子（本学修了生）



皆さん、こんにちは。公民連携専攻をこの3月で修了した清水玲子です。

私の発表は、「ホームレスへの社会開発PPP」です。

私が勤務する藤和不動産でつくった「BELISTA（ベリスタ）」というマンションブランドがあります。弊社は10万戸の供給実績がありまして、そこから将来のメッセージとして、BEST LIFE STAGEの実現という意味を込めてブランドをつけました。しかしながら、去年ぐらいから、



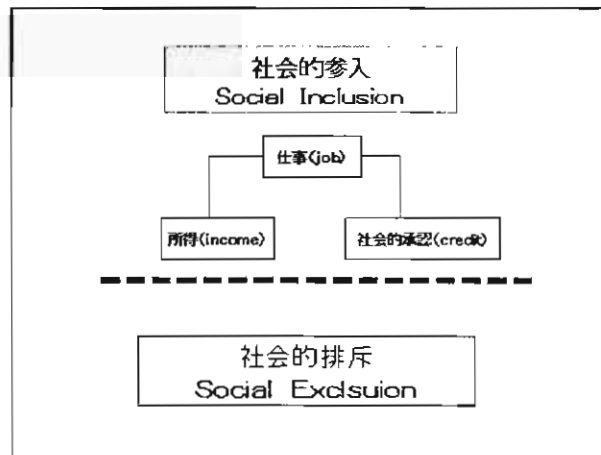
このような事業形態で将来住宅供給をどうしてやっていけばいいのかというふうに私は感じておりまして、都市型産業、マンションに特化している企業ですので、企業の再生はどうあるべきか、今後グローバル化社会が進む中で、住宅の供給先としてターゲットはどう考えたらいいか、ディベロッパーとしての社会的な使命とは何かという問題意識を持ちました。

考えるきっかけになったのが、ニューヨークの社会企業家のロザンヌ・ハガティという人のミッションで聞いた、「One Person, One Home, One Community」という言葉です。現代の日本とか先進諸国では、経済構造の変化に伴って、職を失って住宅を奪われつつある人がたくさんいる。それは1980年代以降の経済政策であった規制緩和とか民営化によって、グローバル化がもたらした社会的排斥（Social Exclusion）が原因ではないかと考えました。

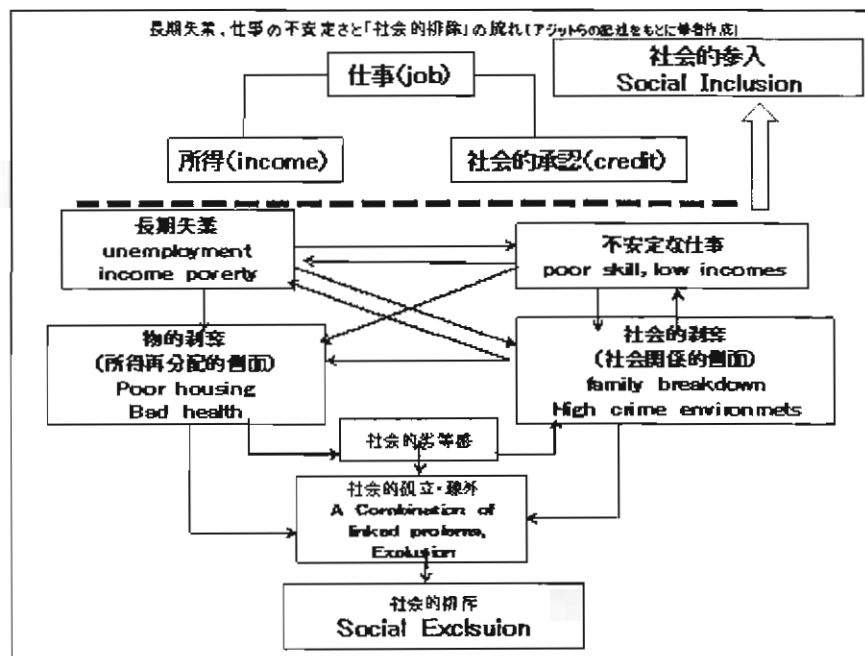
ホームレスというのは、社会的排斥（Social Exclusion）がキーワードで、一方でPPPが始まったのもちょうど同じ政策の時期だったかと思います。経済政策は経済開発を促進して、それがもたらした社会問題をPPPで解決しなければいけない、経済開発と社会問題の解決が両輪で進まなければならないのではないかという思いを込めて、社会開発PPPとしています。社会的排斥を生む社会からインクルーシブな社会をつくっていくことを考えて、題名をつけています。

ホームレスというのは、最近では、路上にいる人とか派遣村等々の人たちが見られますけれども、私が定義しているのは、社会参入が非常にしにくくて、社会参入ができていない状態の人々をいいます。グローバル化した経済社会の中では、私も含めて誰でもある日、ホームレスになる可能性があるなという思いを込めて、この秋は論文を書いてきました。

端的に言いますと、仕事によって所得と社会的承認を得て、社会的参入(Social Inclusion)をしている。ところが、仕事を失うと、それが長期にわたって社会的排斥(Social Exclusion)を生むということです。



この図式は、ヨーロッパの経済学者アジットを参考にして私のほうで加工したものですけれども、仕事があつて、所得があつて、社会的承認を得られていて、ある日失業したり、不安定な仕事をするることによって、劣悪な住環境とか、不健康になったり、家族崩壊が起きたり、犯罪の多い環境に陥ったり、そういったことが複雑に絡み合つて孤立していつて、だんだんホームレスになっていく、社会的排斥を生んでいく。これを見たときに、今までの平均的な日本の社会ではあまり考えられなかったと思うのですが、最近のグローバル化によってこういうことが起きるのだということを感じました。



ホームレスは増加しています。生活保護費も増加しています。市民が払う税金や保険料が生活保護費としてホームレスに循環しています。そのお金が効率的に使われているか、



そしてホームレスが実際に社会参入できて、自立が促進されているのかということを感じました。事例検証等々で、横浜寿町といったところに視察等々ヒアリングに行きまして、ホームレスには複雑な問題がたくさん絡み合っているから、単純な現金給付だけではなかなか自立ができない。ところが現金給付というのは、自治体にとっても、受ける側にとっても、なかなかやめられなくて、長期的には自立にはつながっていない。短期的には非常に効果的ですが、長期的にはあまり役に立っていないのではないかと。

一方で、突然ですが、美しい住宅は人間の尊厳を回復させて、人間の潜在能力に対してのアプローチによって社会復帰を実現した成功例がニューヨークにあるということを秋に聞きまして、ニューヨークの事例を参考に私はいろいろ考えました。まず、美しい家に暮らすということの意義はどういうことか。ニューヨークの社会起業家は、できる限り美しい家に住ませることで、精神疾患などの障害を取り除いて、ホームレスの社会復帰を実現しました。美しいというのは、単純な見た目の問題ではなくて、自立心をいかに高めるかということがキーワードになるということです。

これはホームレスを収容するニューヨークの官のシェルター、こちらは民が運営するサポータティブハウスというものです。ソーシャルミックスという考え方で、ホームレスのほかにも、若手の起業家や芸術家などホームレス以外のテナントを募集して、収益を確保しています。プライバシーが確保されていて、個室とかロビー、屋上庭園といった人と触れ合う空間が多いことが特徴です。

**美しい家に暮らすことの意義**

ニューヨークの社会起業家ロザヌの実績  
 「できる限り美しい家に住ませる」  
 →精神疾患などの障害を取り除き  
 ホームレスの社会復帰を実現。

→「美しい」とは装飾やデザインではない。  
 人の心に響くことではないか。そして、「自立心」  
 が高まること。



官のシェルター(簡易宿泊所)



サポータティブハウス  
(supportivehouse)

官のシェルターとサポータティブハウスを写真で見させていただきましたが、重要なのはコストです。ホームレスを1人収容する年間のコストを比較したものですけれども、市立病院のベッドが一番高い。刑務所の独房とか官(市)のシェルターよりも、サポータティブハウ

スの年間コストが一番低い。公共の施設よりも、社会起業家のNPOが運営する施設が最も効率的だったということです。

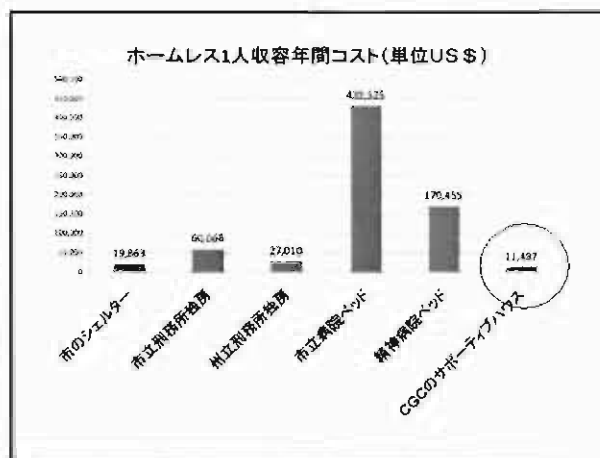
この実績を達成するために、市民参加型の大規模な調査とか、段階的なケアアプローチというケアサービスを7~8年以上計画して実行し、その成果に基づいて計画を修正して

いくといったサイクルがずっと継続して行われた結果、サポータティブハウスが一番効率的だったということがあります。これをヒントに、私はどうにか日本でPPPを使って、多様なケアサービスがついた住宅をサポータティブハウスとしてできないものかと考えました。

PPPは得意な人が得意なことをするというので、事業における役割を明確にして、いろいろ強みと弱みをステークホルダーごとに整理しました。社会起業家、ケアサービスの専門家、NPO、行政、市民、ホームレスを取り巻くいろんな関係者の役割をどう組み合わせていくと効率的になるかということを考えました。

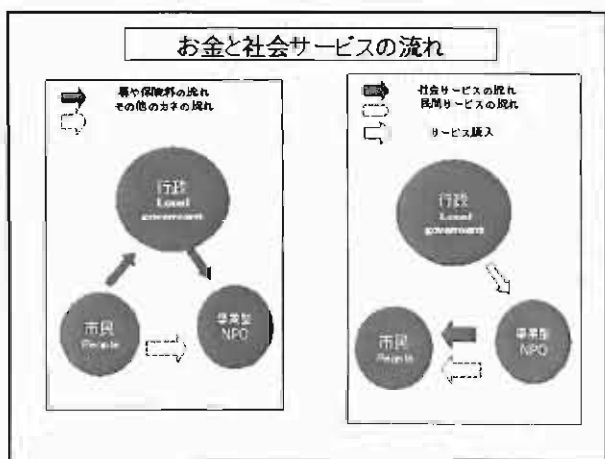
事業概要は、ホームレス自身の社会参入する意思を条件として、自立促進するための社会サービス付きの住宅を、社会起業家が率いる事業型のNPOが現物給付をする。資金源は、官のさまざまな予算を集めたものと民間資金とを合わせたものとするというふうに考えました。

お金と社会サービスの流れですが、お金は市民から行政に入って、そこから事業型のNPOに流れていく。社会サービスは、一方で、事業型のNPOが市民に対して提供する。行政は市民に対してはサービスは直接は提供しないということです。

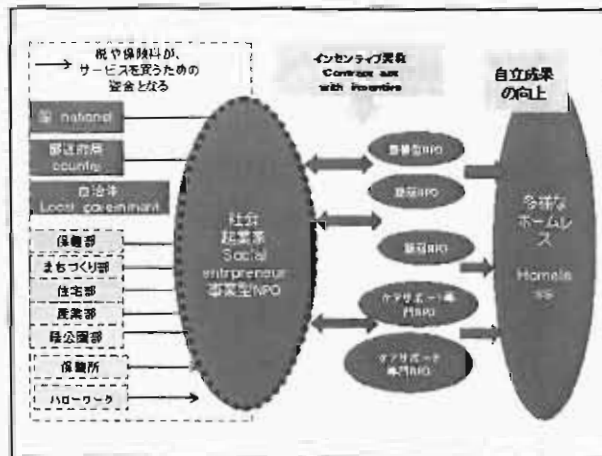


### PPP: 得意な人が得意なことを

- ケアサービスの専門家・専門的なケアが得意だが、単独では継続性が脆弱
- 社会起業家(デベロッパー)・・・社会問題の発見や解決が得意(多様な役割の者をコーディネートし、付加価値をだすことが得意)、サービスの企画運営が得意。
- NPO・・・専門性のあるサービスが得意、単独では脆弱
- 官や自治体・・・資金あつめが得意、安定してサービス購入ができる。サービス企画運営は硬直的、VFMの最大化が目的とわかっていても・・・サービス利用者の立場になれず・・・官の論理で。
- 市民・・・支払った税に対する監視の目、関心をもつ。

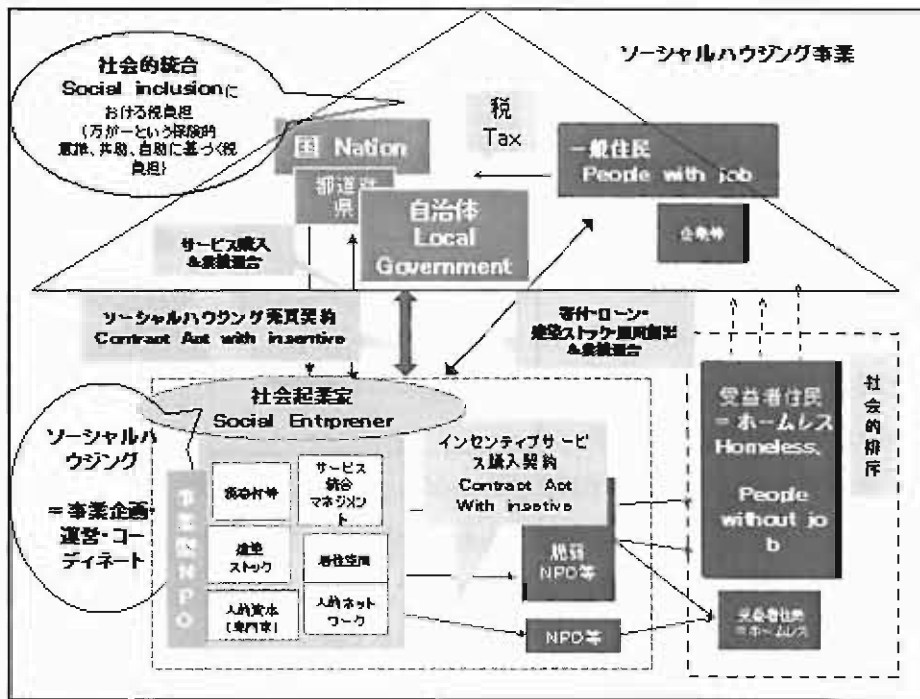


ちょっと細かい図ですが、市町村や県、国の公共のセクターには非常に多くの部署があって、民間もそうですが、部署ごとにさまざまな予算と業務があるかと思えます。サービスを使う側は、自分に必要なサービスをどの部署からどのように受けると便利かと考えますが、ホームレスはそういった考えをすることがなかなか難しい状況もあります。それでNPOとかがたくさんありまして、一生懸命それをサポートして、ホームレスに対してサービスを提供するけれども、一つ一つのNPOが脆弱で、なかなか運営が難しいというNPOもあります。そこをどうにかつなぐことができないかと考えまして、その間に社会起業家という役割を入れました。

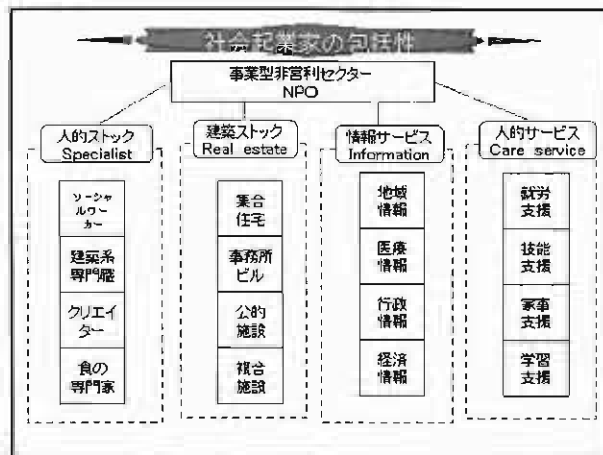


自治体とホームレスの間、NPOと自治体の間に社会起業家が入って、自治体を持っている多くの予算、各部署に分散している予算を社会起業家に取りまとめて、NPOのほうに流して、ホームレスに対してサービスを提供する。サービスは、ホームレスに近いNPOが一番詳しく知っていますので、そのサービスを社会起業家買って、散らばっているNPOの中の非効率な部分を社会起業家に取りまとめをし、加工をして、自治体に売る。つまり、社会起業家の側でサービスを企画して運営し、その成果を自治体を買ってもらうということを考えました。

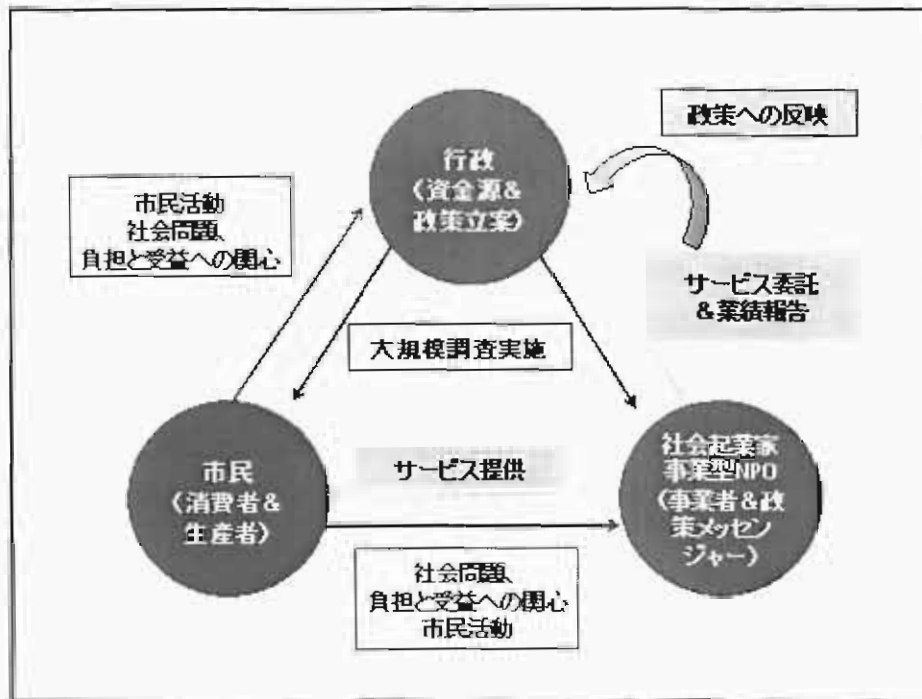
これがソーシャルハウジング事業の全体の図です。一般住民が自治体に税金を払うという非常に安定した仕組みがありますので、その資金でどうやって社会的排斥になっているホームレスに対して効率的に賄うかということをおぼろげにしています。基本になるのは社会起業家ですけれども、個々のNPOとホームレスの間は、インセンティブをつけた契約をする。社会起業家は、そのインセンティブに応じて、NPOを継続して使ったり、やめたりする権限を持っています。自治体は社会起業家が上げてくる成果としてインセンティブサービスを買う、売買契約をする。社会起業家がNPOを通じてホームレスに対してケアサービスと住宅を提供する仕組み自体を私はソーシャルハウジングと呼んでいます。単純な住宅という箱だけではなくて、自立が促進でき社会復帰できるサービスがついた住宅、空間を提供することを総称してソーシャルハウジングと言っています。その企画、運営した商品を自治体を買ってもらうという絵です。



社会起業家というのは非常に包括性がある役割を持っています。私の会社はディベロッパーをやっていますが、ディベロッパーのコーディネーターする役割とか、製販一体のディベロッパーの特徴がある。社会起業家というのは世の中の社会問題の発見と解決を非常に得意としていて、その両方の特徴が合わさることで実現できるのではないかと。社会起業家でありディベロッパーである事業型のNPOが、多様なサービスやストック、人とか物、お金、いろいろなものを組み合わせることでサービスを提供していくところではないかと考えました。



重要なのは、市民参加型の三つの図です。まず、市民参加型で行政が大規模調査を実施する。その調査結果をもとにして、社会起業家や事業型NPOの実績を評価し、官は政策をつくる。政策を実行するのは社会起業家やNPOで、社会起業家や事業型のNPOのメンバーが政策のメッセンジャーになっていく。市民は、自分が参加する大規模な調査の中で、調査した結果の成果が次年度の住む町の政策に反映していくことを実感することによって、社会問題に対する関心とか、自分が負担した税金がどう使われているかといったことを知ることができる。自分は税金を払っている立場であれば、もし自分がホームレスになったときでも、こういった仕組みがあることをわかることによって安心感が出るのではないかと。それが社会的統合 (Social Inclusion) のまちづくりになるのではないかと考えました。



民間の会社は、倒産したり、変動が激しいですけれども、こういった仕組みが世の中にあるということで安心して働いていけるのではないかと思って、論文を書き終わりました。

以上で説明を終わります。ありがとうございました。(拍手)

田淵 ありがとうございます。

次に、原耕造さんの「PRE（公的不動産活用）における客観的指標」です。リターン・オブ・アセット、公的不動産物権が本当に効率のいい使われ方をしているのかいないのか。神奈川県藤沢市では、政府の施設である公民館の稼働率を調べて、税金でつくられたパブリック・リアルエステートが本当に皆さんのためになっているかということも最近は出てきておりますけれども、原さんのほうは公的不動産の指標をつくった論文です。よろしくお願ひします。

### 「PRE（公的不動産活用）における客観的指標」

原 耕造（本学修了生）



皆さん、こんにちは。今月無事に修了することができました公民連携専攻修士課程2年の原耕造です。よろしくお願ひいたします。

私の課題研究はPREにおける客観指標ということで、昨今注目されているPRE戦略について研究を行いました。





本日ご説明する内容としましては、まず、自治体を取り巻く環境の変化を整理、確認します。その上で、CRE戦略とPRE戦略について簡単にご説明させていただきます。そして、研究の中では事例として東京都多摩市の公共資産分析を行いましたので、その概略のご説明。それからPRE-ROAの分解指標ということで、新たにご提案する指標につ

いて。最後に、PRE戦略におけるPPP手法の活用を検討ということでまとめたいと思っております。

自治体を取り巻く状況は大きく変化しています。少子高齢・人口減少時代の到来によって今後、自治体は税収減と行政サービス、行政コストの増加というダブルパンチを受けることとなります。自治体の借金は増加の一途をたどっており、財政は逼迫しております。平成の大合併における公共資産の再編整理が行われましたけれども、非効率な自治体の財産はほったらかしにされたままです。その上、高度成長期に整備した公共資産は更新期を迎えつつあります。自治体は夕張ショックを契機として、財政健全化法の制定、地方公会計改革、資産債務改革を迫られています。

そのような状況の中、自治体が保有する公的不動産にも民間の経営的発想を取り入れたNMP（ニューパブリックマネジメント）概念が導入されようとしています。近年、民間企業では、保有する不動産を経営戦略の主要事項としてとらえ直し、保有運用方法を合理化することを、Corporate Real Estate 戦略（CRE戦略）と呼び、企業価値の最大化を図る取り組みがなされています。減損会計が導入されたことで、経営者も不動産をリスク資産として認識するようになり、ソニーや日産自動車を初めとし、多くの企業がCRE戦略に取り組み始めています。

CRE戦略で重要な指標には、保

	<b>CONTENTS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自治体を取り巻く環境の変化</li> <li>2 CRE（Corporate Real Estate：企業不動産）戦略</li> <li>3 PRE（Public Real Estate：公的不動産）戦略</li> <li>4 東京都多摩市の公共資産分析</li> <li>5 PRE-ROAの分解指標</li> <li>6 PRE戦略におけるPPP手法活用の検討</li> </ol>	
	<b>1 自治体を取り巻く環境の変化</b> <small>Changes in circumstances surrounding Local Government</small>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 少子高齢・人口減少時代の到来</li> <li>■ 逼迫する地方自治体の財政</li> <li>■ 平成の大合併後における公共資産の再編整理の必要性</li> <li>■ 公共施設の更新期到来</li> <li>■ 財政健全化法の制定及び地方公会計改革と資産債務改革</li> <li>■ 公的不動産へのNPM概念の導入</li> </ul>	
	<b>2 CRE（Corporate Real Estate：企業不動産）戦略</b> <small>Corporate Real Estate strategy</small>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CRE戦略が注目された背景 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 減損会計が導入</li> <li>● 不動産がリスク資産として認識</li> </ul> </li> <li>■ CRE戦略の具体的事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ソニー</li> <li>● 日産自動車</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>2 CRE（Corporate Real Estate：企業不動産）戦略</b> <small>Corporate Real Estate strategy</small>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CREにおけるROA指標  <small>(Return On Assets)</small> </li> </ul> $  \begin{aligned}  \text{DRE-ROA} &= \frac{\text{当期純利益}}{\text{総資産}} \\  &= \text{①} \frac{\text{Net income}}{\text{Sales}} \times \text{②} \frac{\text{Sales}}{\text{Total assets}} \\  &= \text{①売上高純利益率 (収益性) Profitability} \times \text{②総資産回転率 (効率性) Efficiency}  \end{aligned}  $	

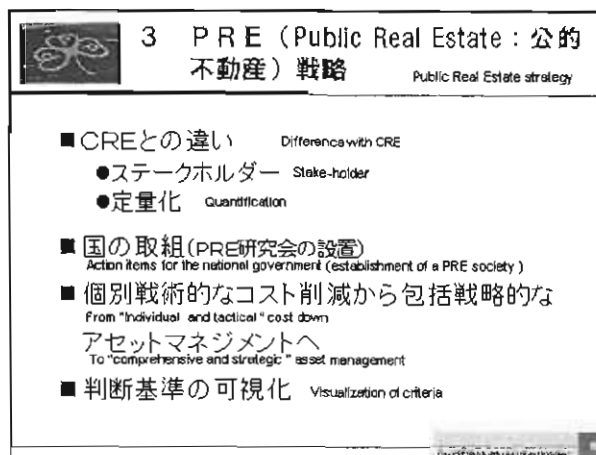
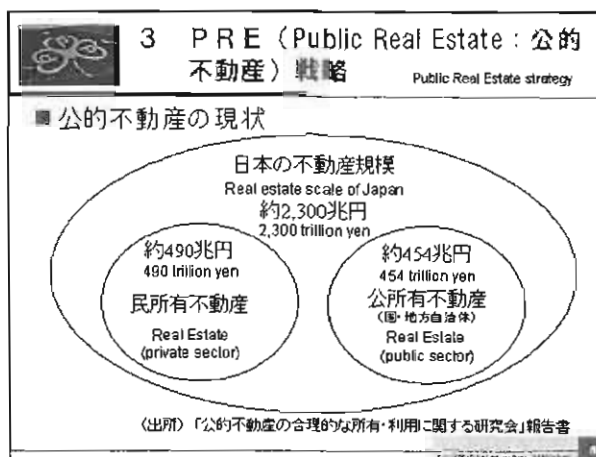
有する資産に対してどの程度の利益を生み出したかを示す Return On Assets (ROA) があります。ROAの計算式は、分解すると、①収益性を示す売上高純利益率、②効率性を示す総資産回転率という、二つの指標から構成されることが知られています。

このように、民間企業では、企業不動産の価値向上を目指してさまざまな取り組みがなされていますけれども、CRE戦略の概念を国や自治体等の不動産にも応用しようとするものがPublic Real Estate戦略です。日本の不動産規模は全体で2300兆円とされています。このうち、自治体等が保有している公的不動産は約454兆円で、民間の保有する不動産にほぼ匹敵する規模が存在します。これは、まちづくりにとっても大きなインパクトがありますし、民間企業から見れば大きなビジネス市場とも言えます。

CREとPREの違いはステークホルダーによります。PREの場合はステークホルダーは市民であり、ROAといった明確に指標化できる指標は存在しない。この研究は、定量化が難しいとって資産の効率化に真正面から向き合ってこなかったことへの挑戦でもあります。

国でも、PRE研究会の設置などPREへの関心が高まっており、青森県を初めとして先進的な自治体では、既にPRE戦略に取り組んで成果を出しつつあります。しかし大半の自治体では、保有不動産全体の把握さえできていません。縦割り組織の中で、個別的なコスト削減に取り組んでいるにすぎず、包括的で大きな視野からの戦略的なアセットマネジメントが実践されていません。

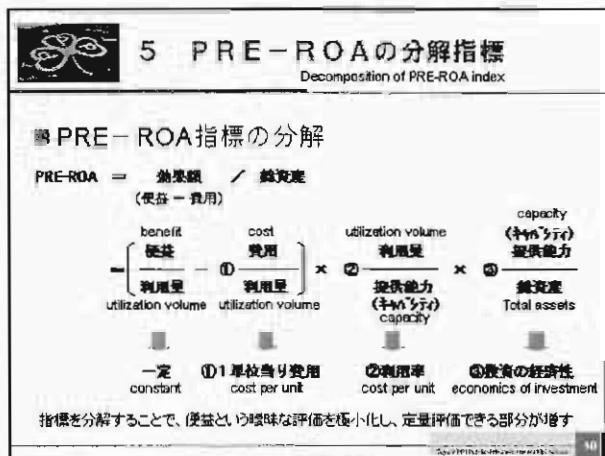
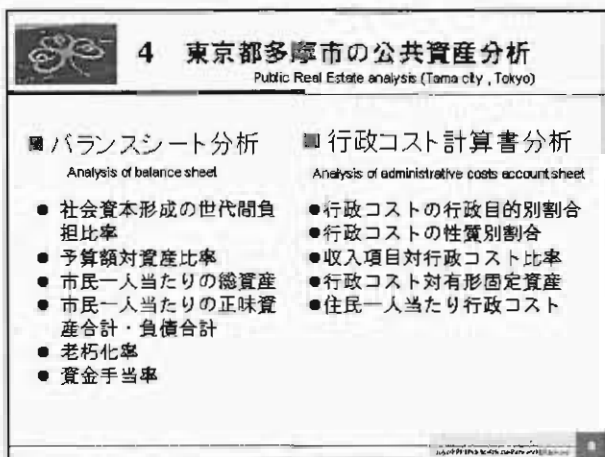
膨大な更新投資を控えている自治体にとって、保有不動産の売却も含めた包括戦略的なアセットマネジメントが必要ですが、これには判断基準の可視化が欠かせません。公共資産を売却するに当たっては、ステークホルダーである市民の理解を得ることが非常に大切で、必要不可欠です。この研究では、そういった市民への説明、合意のプロセスに非常に役立つのではないかとということで、コミュニケーションをするための指標を考え出しました。



研究の中では東京都の多摩市を事例として、自治体資産の可視化を行いました。多摩市は、多摩ニュータウンの中心にある人口約14万人の都市です。本研究では、バランスシート分析と行政コスト計算書分析を用いて、東京都の23の都市と多摩市とを比較分析しました。

分析の詳細は割愛しますが、多摩市は、1970年代の多摩ニュータウン開業から数多くの公共施設、特に教育施設等、数多くの公的不動産を保有していることが分析の結果明らかになりました。そして、これらの公共施設の多くがこれから一斉に更新時期を迎えようとしており、今後20年間で公共施設の改築・改修コストが約458億円発生することが予測されています。これは、市が保有する土地の約2割に相当する金額です。

これらの分析を通じて、ある程度自治体資産の可視化が可能になってきましたが、民間のROAに相当する視点が欠けていることも一方わかりました。そこで、本研究では、ROAのように指標を分解して定量評価できることを考えました。PRE-ROAは総資産に対する効果額ということで定義できますが、この計算式のままですと、分子が効果額という定性評価のため、定量化が困難です。しかし、この計算式は①1単位あたり費用(コスト)、②利用率、③投資の経済性と、定量評価が可能な構成要素に分解することが可能です。このように指標を分解することで、分子にある便益という定性評価をなるべく極小化し、定量評価できる部分がふえることによって、公共施設の客観的評価が可能となってきます。

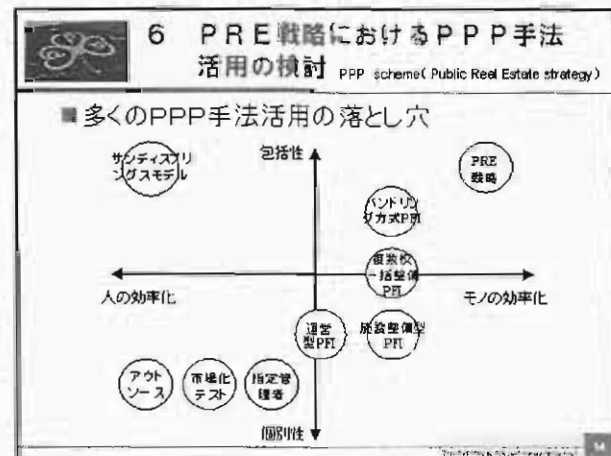
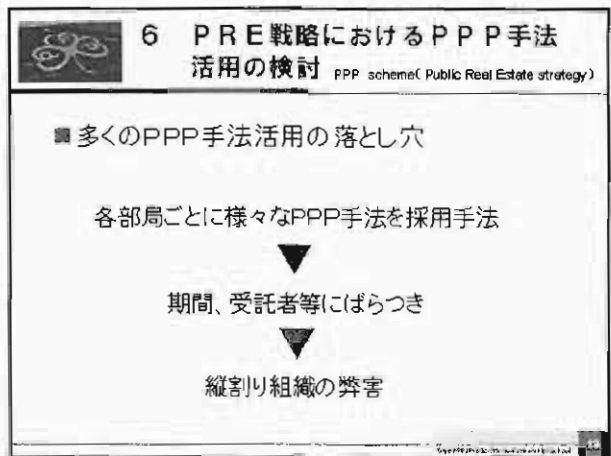




この分解指標の効果は、どの指標が問題の原因になっているかということ  
を把握することができ、それぞれの自治体によって処方せんが変わってくる  
というところが特徴になります。例えば①の1単位当たり費用が問題であれば、  
フローの費用の問題であり、効率性を引き上げる指定管理者制度を導入  
するといったような施策が必要です、  
②の利用率が低いのであれば、利用度を上げる活動を行うとか、売却処分の検討も視野に  
入れるといったことも検討項目として挙がってきます。

PRE-ROAの分解指標の課題です。多摩市のように、施設白書を作成し、公的不動産  
の状況を公開している自治体が少ないということ。また、公開している自治体でも、公  
開している内容、データのとり方に差異があつて、自治体間での比較検討が困難であるこ  
と。ホールや図書館など、異なる種類の施設間であっても比較検討できるこ  
と。現状では困難ですけれども、こう  
いったことも将来できるのであれば、  
この指標も有益なものになっていく  
のではないかと考えております。

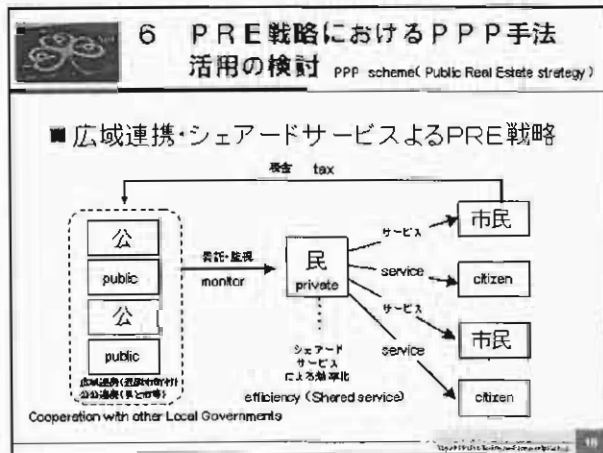
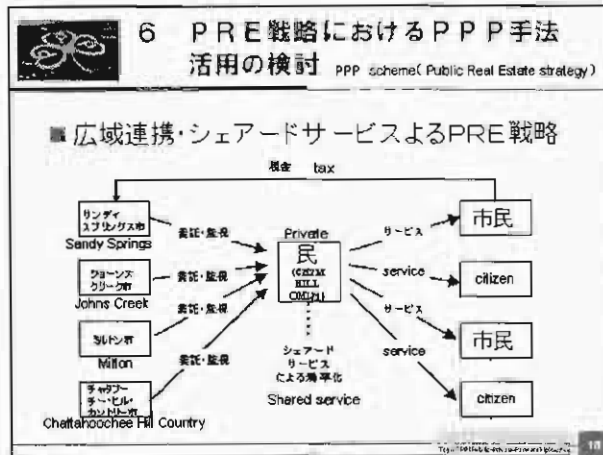
最後に、PRE戦略によるPPP手法  
の検討ということでまとめたいと思  
います。PPP手法が多くの自治体で  
採用されるようになってきていますが、  
各部局ごと、施設ごとに、PFIや指  
定管理者、アウトソースなどを採用す  
るPPP手法はさまざまです。この結  
果、同じ市内の施設でも、民間活用の  
期間や受託者にばらつきが出てしまい、  
包括性が求められるPRE戦略では逆  
に障害になってしまうという縦割り組  
織の弊害が発生してしまいます。



アメリカのサンディ・スプリングス市では、行政サービスの大半を民間に委託し、包括性による業務効率化が実現しています。この包括性の概念を取り入れることで効果的なPRE戦略が実現可能と考えます。サンディ・スプリングス市での成果を見て、次々とほかの自治体がPPPを導入することとなり、結果、民間側においては、1人が複数市を担当するシェアードサービスという二次的な効果も実現できています。

日本におけるPRE戦略は、一つの自治体のみで考えるのではなく、さらに視野を広げて、複数市で広域連携した上でPPP手法を導入することによって、自治体資産をスリム化し、効率化することが可能となるのではないか。PRE戦略を実行するPPPのスキームについては、今後もさらなる研究と実践の繰り返しによって推進されていくことが必要だと考えます。

以上、私の発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。(拍手)



<パネルディスカッション>

(右から)

モデレーター サム・田淵  
パネラー フランク・シュニッドマン教授  
ジェイムス・ホワイト 教授  
三輪恭之  
清水玲子  
原 耕造  
根本祐二 センター長



田淵 それでは、これからパネルディスカッションに入りますけれども、数分時間をいただきまして、セットします。私はこのパネルディスカッションのモデレーターをやらせていただきます。最初に、アメリカからのゲスト2人に、我々の大学院の卒業生がどのような研究をしているかということをお願いいたしました。院生の研究的なレベルとか、そのことに関してお2人からPPPのプロとしての意見をいただけましたら、ありがたいのですが。

シュニッドマン ありがとうございます。私は、学生の熱意とクリエイティビティーが分析のベースとなる、そして効果的な既存のPPPのモデルの比較をするベースとなる、それから創造力を持って当たることによって、日本はヨーロッパやアメリカから学ぶことができるという話をいたしました。

今日の3人の方から、PPPというものをいろいろな形で使う、官、民、また職員だけではなく、PPPというのはどこに適用することができるのかという話を聞きました。例えばホームレスにそれを適用する、例えば不動産の分野において、PPPというアプローチを最大限に活用するにはどういうふうになればよいのかということについて話を聞きましたが、新しいパートナーシップについて、非常に成長したいろいろなご意見を伺うことができたと思います。根本先生を初めといたしまして、皆様方がいろいろな成功例、また失敗したところをごらんになって、そういった意見を出していただいていると感じました。

ホワイト シュニッドマンが本当に素晴らしいことを言ってくれて、私はほとんどそれに同感です。私自身も、卒業生の方々がおっしゃったことに感銘を受けました。

彼らは、大学院に入る前に既に社会人としての経験を積んでいると聞いています。私も、学术界に身を置く前にビジネスの分野において経験がありました。マイナスのコメントとして申し上げれば、さらに推し進めて、欧米の例からどういうことを取り入れることができるのかということを考えていただきたいと思いました。ただ単に経済の効率性だけではなく、別の側面においてもっと推し進めてそれを検討していただきたい。

PPPを推進するに当たりまして、官の見方、民の見方に制約があることが一つの問題になっています。特に日本は、新しい分野にこれを適用することについては無限の可能性

があると思いますので、どういう分野に適用できるかということをご検討いただきたいと思います。私としては、サンディ・スプリングスのことはよく知っているわけですが、そこでの現実を見て、日本とサンディ・スプリングスの比較なども考えていただきたいと思います。

清水さんのイメージ豊富なホームレスに対するPPPの適用についてのお話をお伺いし、大変感銘を受けました。以前は、日本に来てホームレスはほとんど目にしませんでしたが、新しい社会の現実として直面していることもわかりませんが、ホームレスが増えている。それにもPPPを適用するという事は、新しいアプローチであるともわかりません。

原さんは、不動産の分野をさらに細かく吟味し、その再評価を行うという話でした。不動産ディベロッパーは、日本においては社会制度の中で必ずしも高く見られている分野ではないともわかりません。しかし3人の方々がなされたことは、私は大変感銘を受けております。

田淵 何かありましたら、お願いします。根本先生ももちろん参加していただいて。

三輪 三輪でございます。私のプレゼンに先立って、サンディ・スプリングスを深くプロフェッショナルに研究されているホワイト先生のお話がありました。私はちょっとサンディ・スプリングスを見に行き、そこからわかったことを今日はお話したつもりですが、本当にどうしようかなと戦々恐々しておりました。サンディ・スプリングス市はまだできて2年、ほかのコントラクトシティ誕生間もないということを今日お伺いして、ホワイト先生もまだ結論が出ていないというふうに思いまして、ちょっと安心をしました。このPPPスクールでも、包括アウトソースについて、これからも本格的に研究していかなければいけない分野であると意を強くした次第です。

ホワイト先生に幾つか数字で質問です。いろんなレベニューとか支出のトラディショナルとコントラクトの違いで、コントラクトのほうがすぐれていた部分と、甲乙つけがたい部分と、両方が混在していたと思います。どういう要因があったからコントラクトシティうまくいった、どういった要因があったから、この部分はトラディショナルが頑張っているといったことを少しコメントいただきたいと思います。

ホワイト 「成功した」という言葉、「うまくいった」というような言い方はしたくないと思います。比較をするというリサーチは、ある意味では意味のないことともわかりません。それぞれの都市はそれぞれ独自の構造、歴史を持っていて、独自の文化や問題を抱えています。

以上を述べた上で申し上げますが、コントラクトシティアメリカで主に出てきたことで、私は五つのコントラクトシティを自分の発表の中で紹介いたしました。これらの都市は基本的に、あるイデオロギー的な枠組みの中から生まれてきたものです。つまり、政治的な状況の結実として出てきたものであって、経済的な事情で出てきた都市ではないわけです。それは避けられないことであって、ある程度日本でもそういったことがあるともわかりません。

いわゆるトラディショナルなシティーすべてですが、特にジョージア州の都市は、南北戦争より前にできた都市で、アメリカの基準からいうと非常に古い都市です。南北戦争より前は、アメリカでは非常に古いとみなされています。これらの都市はいろいろなところから発生してきた。つまり、コントラクトシティーは違う枠組みの中で生まれてきた都市ですから、存在にはいろいろな理由があります。コントラクトシティーいろいろな政治的な状況の結果として生まれてきたものであり、トラディショナルなシティーは、近代政治の中で昔から存在してきた都市です。

アメリカのコントラクトシティー場合、いろいろ具体的、政治的、社会的な状況に直面しています。恐らく最終的には、いわゆるハイブリッド型の都市が出てくるのではないのでしょうか。トラディショナルなシティー、それからコントラクトシティー最終的に合流して融合してくるのではないか。これらを対照的に話するのではなく、例えば60%以上がどうという話ではなく、もっと融合した形になって、将来はどうあるべきかという建設的な話の中から出てくるかもわかりません。それは日本にも言えることかもしれません。今後日本でそういったものが出てくるかもわかりません。

清水 調査とか、回帰分析とか、私もホームレスを收容するコストを年間で比較して、数字で見てコストが高いか低いか、調査をして数字を出すときに、大学院とか専門機関に頼むこと自体が日本の中でもあまり進んでいなくて、数字を出さないとなかなか見えてこない。原さんのレポートも、可視化ということで数字を出す。私も、数字を比べてサポートハウスのいいと思った。数字が一つのきっかけになったわけです。先生方の研究の中でも、数字で出したりとか言っていますが、アメリカと日本では実際に調査すべき立場が違うかもしれませんが、どういった方たちに数字を出すことを依頼することがいいか。その点についてお話が聞ければと思います。

田淵 何かコメントございますか。

〇〇 イギリスの政治家で誰だったか忘れましたけれども、統計があつて、うそがあると言った人がいます。非常にいい質問でありまして、統計、統計、うそというようなことになり得る。私がこのリサーチを始めたときに、もったきちんと数字が出ているのではないか、正確な数字があるだろうと思ったわけですが、実際にやってみると、きちんと数字がなかった。また、我々がやっているリサーチは、ほとんど独自のものであった。誰もほかにやっていない研究であったことがわかったわけです。つまり、ほかに情報源がなかなかないわけです。

では誰に調査依頼をすればいいのかということですが、ほかには頼めない。公的機関が責任を持ってやっていくべきだ。パブリックセクターというのは、必ずしも政府でないかもしれません。こういった数字が信憑性を持つためには、客観性がなくてはならないわけです。これをやって気づいた問題としまして、基本的な数字でさえ一貫性がないということです。2人の大学院生が電話で、この数字はどこから得たのかということで口論になりました。経年ごとに数字が大きくなっていくこともあったわけです。

したがって、一つの問題として、公、官僚を使うということ。市町村であっても官僚があるわけです。小さくても官僚は官僚ですので、公的サービスを提供するところも官僚主義がある。官僚主義がありますと、なかなか正確に数字を出したがないという傾向があるようです。

PPPの問題として、どのように可視化をするか。非政府機関であってもいいわけですが、何らかの機関が中立的な立場から可視化ができるような、主観的でない数字が出せるのかどうかということが非常に大きな問題ではあると思います。

思い出すに、ある状況下で私の信用がほとんどなくなったことがありました。ポーランドの経済が共産主義から民主主義になったときに、ほとんど情報が使えなくなりました。私は財務省の仕事をしておりまして、89年に、地方政府レベルで特に経済の〔指標を使って？〕何が起きているか調査をいたしました。翌年90年に同じ数字を収集して、収集した数字は大学が出して、財務省が発表したわけですけれども、その数字のばらつきが極めて大きかったということで、全く理解できなかつた。特に、歴史的な、経時的なベンチマークと比較したときに全く意味がないものになってしまったわけです。

財務省の職員に対して、89年のレポートはだれが作成したのかと聞きました。そして、その方法をチェックして、90年の調査をやった人と実際に話しましたが、89年と90年では方法が全く違ったということがわかったわけです。方法が違うのに、どうやって89年の数字と90年の数字を比較できたのか。情報収集のベースが全く違うのに何で比較できるのか。データ収集は大学の責任だ、我々は公表するだけだ、責任は公表することにあるんだと財務省が言ったということがあります。

つまり、方法論が極めて重要なわけでありまして。皆様方のデータの扱いにおきましてもデータを収集するわけですけれども、実際に作業が終わって、その収集方法が違ったとわかっていても、それを直すことができない。報告を出さなくてはならない締め切りが迫っている。ですから、どういったデータ収集を行ったのかという方法論の透明性が重要であります。

また、事前にそれをチェックして、リサーチあるいは分析をする前に、データのプリテストが必要です。実際に何らかの方法で分析をする前に、データの意味、どのように保管されていたのか、どのように収集したのかというところを十分理解することが必要です。研究をする前に研究をしなくてはならない。そういうことが必要ではないかと私は思います。

原 私は、ホワイト教授にご用意していただいたアメリカの幾つかの都市の総資産と負債の関係を示していただいたグラフを興味深く拝見させていただきました。日本に比べてアメリカの自治体の資産が非常に少ない、スリムだなと思っていましたけれども、一方で日本は将来の更新投資を控えている。アメリカでも同じ状況があるのではないかと推測しています。日本は、過剰とも言える資産を持っているので、それを売却すれば何とか凌げるだろうということは、一つの方策としては考えられますけれども、逆にアメリカは、資

産が少ないと、そういった方法がとれないのではないかと。アメリカでは、更新投資にどういう備えをしているか、もし方法として何かあるのであればご教示いただきたいと思いません。

ホワイト 質問に対する質問ですけれども、都市を再開発する、都市の構築のしなおしをするのに幾らぐらいかかるかということですね。この問題に関しましては、都市、市町村とは何なのかという概念自体、日米がかなり違いますし、また市として何をやるべきかという役割に関しても日米でかなり違うと思います。

我々はシティーマネジャーにインタビューをしたときに、もしも予算の制約がなく、やりたいことをすべてできるとしたら、何をしたいですかという質問を最後にしました。ほとんどのシティーマネジャーは、公共交通網を整えたいと言っておりました。

皆様方ご存じかもしれませんが、アトランタはロサンゼルスのような町ですけれども、急速に拡大している都市です。かなり豊かな都市でもあります。アトランタに行きますと、私のジョージア工科大学から見ますと、非常に渋滞がひどくて、かなり危険な状態です。公共交通網が一つしかない。南北と東西1本ずつの道路しかない状況です。ですから、シティーマネジャーとしましては、この渋滞問題がどうにかならないのかということで、予算の制約がなければ公共交通網を整備したいと思っているけれども、何もできない、とても余裕がないという現実には直面しているわけです。

基本的に、シティーとしてサンディ・スプリングスの都市は、非常にローカルなことしかできない。例えばアトランタの北部にあります都市の併合が見られる。コンソーシアムなものを形成し始めているわけです。先ほど言いましたように、119番とか911、救急車、警察、消防といったものを共有するといったことも出ている。こういった小さな都市がローカルレベルで協力体制を築いてきている。ある意味では独立性を求めて独立したけれども、十分な予算が確保できないということで、独立した市町村同士で協力体制を組まないで予算が捻出できない状況になっているというのは皮肉であります。ただ、これは都市の組織上、アメリカと日本では成り立ちがかなり違うというところに由来するかと思います。

シュニッドマン これらの小さな都市は、実際には小さい都市ではなく、非常に大きなサブディビジョン(subdivision)であると言えます。アメリカでは、大きな区域が郡によって扱われているところがありますが、警察であれ何であれ、市民はあまり満足していません。土地の利用、区画の利用に対して、市民は満足していません。ですから、それを全部都市に融合させ、郡が学校、警察、あるいはゾーニングの決定をするという形になっています。大きなサブディビジョンがシティーの中に入っていて、シティーは、自分で区画計画、警察、学校、制度をコントロールしたいと思っていますが、全部責任を担わなければならないというふうには思いたくない。郡とか県が学校とかゾーニング、建設の責任を担ってほしいと思っているわけです。

田淵 私の答えとしましては、アメリカの自治体は日本の自治体に比べて、消費税、ガソリン税など、いろんな形で徴税する権利を持っているがゆえに、税金を徴収することで

いろいろなものが建てられるという力を持っています。例えば今日、車の中でフランクさんと野球のスタジアムの話をしました。市民が投票で、消費税を1%、2%足してもいいですよ、ガソリン税を使っていいですよという合意をすれば、自治体が税金を徴収する権利があるというのがアメリカの自治体ですから、不動産資産は少ないかもしれませんが、そういう形のやり方があると。

先週、私はサンディ・スプリングスに行っておりました。このサンディ・スプリングスモデルを創案されたポーターさん、サンディ・スプリングスのシティーマネジャーを4年間やっておりますマクドーナさんと4時間ほど話をしてきましたのですが、実は2月21日に私のゼミで、三輪さん、清水さんも入られたグループで、兵庫県の加西市に対して、サンディ・スプリングスモデルの実行案を提案させていただきました。

これは日本で初めてというか世界で初めての、既存の町を包括的に民間委託するという考え方ですけれども、お2人の意見を聞いている中で、2005年12月にできたサンディ・スプリングスというモデルは4年か3年半で非常な改善を示している。もちろん、2005年は、アメリカでも初めてできた考え方ですから、まだまだ新しかったけれども、その中から改良、改善を進めて、加西市にこれから我々がいろんなアドバイスをする際にも、このお2人の新しくでき上がっている知恵を拜借できるという意見をもらってきました。私のゼミで発表した報告書ですけれども、私どもの意見だけではなくて、アメリカで実際に行っている2人のプロの意見も含めて、これから加西市に提案していけるという安心感を持って帰ってまいりました。

宣伝になりますけれども、ポーターさんは2冊本を出しております。それを我々院生と一緒に日本語に翻訳させていただきました。サンディ・スプリングスは何であったか、1年たって考えたら何があったのかという本を来月、時事通信の出版社から出しますので、ご興味がありましたら、買っていただいて読んでいただければありがたいと思います。

根本先生、何かコメントはありますか。

根本 皆さんお疲れだと思うのでクロージングということで。5時半からレセプションがこちらでありますので、のども渴かれましたと思いますので、よろしければぜひ一杯やってください。

ポーターさんの本は、来月ではなくて、連休明けになるかと思います。私が最後に校正をしましたけれども、日米の違いをちゃんと分析しないといけないところが当然ありまして、きっちりやっております。したがって、来月中はちょっと無理かなと思いますけれども、早晚出版されますので、ぜひこれをお手元に、1世帯1冊お買い求めいただいて、座右の銘にいただければいいのではないかと思います。

今日は、院の修了生3人に発表してもらいましたけれども、この3人だけが修了したわけではありませんし、論文を出した人もいっぱいおります。すべての論文のレベルが非常に高いものでございまして、今日はご来場の皆様のご関心に合わせたテーマで発表してもらいましたけれども、これ以外に、都市開発とか、産学連携とか、プロジェクトファイナ



ンスというような領域でかなりレベルの高い論文が出てきておりまして、教員がたじたじとなって本当に指導できているのかと、ちょっと反省をしているわけでございます。そういうことでありますので、引き続きこのセンター及び大学院のほうもご関心を持っていただければと思います。

今日のフォーラムで一番キーワード的に皆さんがおっしゃったことは、数字で見るということですね。日本だけがベンチマークがないんじゃないかと思っていましたけれども、アメリカでもないというのは、安心してはいけないうえ、何となくほっとしたりするというのは、日本人のよくないところでしょうね。やはりきちんと数字を見せていかないといけないということで、日本でもベンチマーク指標がありますけれども、それが本質を突いていないわけです。

つい最近、いま話がありました加西市の問題をかなり詳細に分析してレポートを返していったのですが、例えば総務省が発表している 1800 自治体の人口 1000 人当たりの職員数とか、人口 1 人当たりの地方債の残高の数字を見ると、悪くない。平均よりいいぐらいです。でも、加西市は大変だ。なぜかという、総務省が出しているベンチマークは、普通会計のランキングなわけです。

加西市が問題になっているのは下水道、それから、いま新聞で銚子とかいろんなところで出てきますけれども、病院、あるいは上水道、その辺に問題がある。これは特別会計です。特別会計というのは特別なので、そちらで資金繰りがついているでしょうということで、料金を上げたり、公営企業債を発行したりして、そちらはそちらでお金が回るから別にしてもいいよねというのが総務省の考え方ですけれども、実は特別会計の赤字を補てんするために一般会計から毎年何億、何十億というお金が行っている。全然特別ではないわけです。普通のところからお金が流れていますから、これは合体して考えなければいけない。

加西市のときには、類似の自治体をいろいろ選び出して計算をして、合体ベースの数字を比較しましたけれども、当然日本全国でやれませんので、非常に近いところでしか比べていない。だから、実態がよくわからないというような状態ですので、研究センターなのか、あるいは大学そのものの仕事なのかわかりませんが、こういうベンチマークをつくって、実態をえぐり出してやろうかと思ってまして、これをどンドン世の中に出していけば、皆さん自身が「えー」と思うような数字が次々に出てくるわけですね。

今言ったのはマクロ的な数字ですけれども、もう一方で、我々がよく使うミクロ的な数字、さっき原さんの発表にありましたけれども、ああいう形で施設ごとに分解をしていく数字があります。

これもよく使う数字ですけれども、皆さんが図書館で 1 回本を借ります。何冊か借りる。そのときに、図書館は図書館法で無料と決まっていますけれども、無料なわけではなくて、みんな税金で払っている。これを受益者負担でやりましょうと変えてみたとする。そうすると、幾らなら皆さんお金を払いますか。家ではないから、勉強したいので、図書館で 3

冊、4冊カウンターに持って行って、そのかわりお金を払ってくださいというときに幾ら払いますかと。今日は時間がないのでアンケートはとりませんけれども、今まで何カ所かでアンケートをとると、これ以上は払わない、これ以上払ったら図書館は要らないという限界値が大体300円。まれに500円なら払ってもいいという人がいますけれども、これは今まで2人しかいなかった。

この瞬間に頭の中で幾らぐらいか想像してくださいね。実態は幾らかというと、どんなに安くても1000円です。普通は2000円です。これが平均です。これは皆さん、知らず知らずのうちに税金として払っている。だけど、ベンチマークがないからわからないわけです。数字がないから、どんどん肥大化する。これを食いとめないと、日本は本当に駄目になると思います。

図書館をつくる一方、学校とか保育所は耐震補強もできないままさらされている。そんなおかしい、ちぐはぐなお金の使い方をしないでくれよというのが、我々の基本的なスタンスでありまして、ただ、「しないでくれよ」と絶叫してもしょうがないので、数字をきっちり出していこうと思います。こういう運動に参加したい方、ぜひ手を挙げて参加してください。

以上です。

田淵 最後に、アメリカからのゲストに一言ずついただきたいと思います。

ホワイト 今回は、フロリダからではなくてジョージアからですね。

ベンチマークの点について、私も補足を申し上げたいと思います。もう少し明確に、私は何を話していたか説明したいと思います。ベンチマーキングはアメリカでは確立しています。ただ、アメリカの問題は、連邦政府があることです。ですから、さまざまなベンチマークが存在する。一貫性がないところが問題なわけです。

ある特定の州を見てみましょう。例えばオレゴン州を取り上げてみましょう。オレゴン州の場合は、州政府があり、ポートランド市などの市町村のレベルにおいては、かなりいいベンチマーキングのプロセスが確立しています。ベンチマーキングプロセスとしても、時間の経過とともに変更して改善している、あるいは、ずっと時系列的にフォローしているところもある。ただ、問題は一貫性がないわけです。つまり、一たん市の枠、州の枠を超えますと、そこで比較ができるようなベンチマークではないというものになってしまう。

ベンチマークをどこからやるか、どこからか始まらなくてはならないわけです。前にご紹介しましたが、我々が国外の調査でやろうとしたのは、まず最初の第一歩を踏み出しましょうというところなんです。最初の第一歩を踏み出すときに、単に数字だけではないというところから始めることが重要だと思います。

オレゴン州の例を挙げました。オレゴン州の場合、非常に高度なプロセスを持っておりまして、市民あるいは州民を初めから巻き込んでおりまして、何を測定したら重要かという調査を市民、州民に対して行っています。日本の県、市町村にとりましては、極めていいチャンスだと思うのです。つまり、市民を絡めて、市民は何が重要な公共サービスだと思

っているのか、市民として何を測定してほしいという希望があるのか、これを一貫した形ですべての市町村、県で始められれば、非常に素晴らしいと思います。

一つの市から始めて、それを拡大していく。同じようなプロセスで市ごとに拡大していくと、北海道からずっと日本じゅうをカバーできれば、ベンチマークのプロセスが日本じゅうをカバーできるような形で確立する。そうしますと、特定の市だけのベンチマークでなく、全国で使えるようなベンチマークになると思います。ですから、この測定という問題、尺度という問題、今までなかったというところがむしろチャンスであると思うわけです。

ただ、これはかなり創造力を働かせてやっていかないとだめだと思います。大学とか官公庁のほうから、これを測定するんだという目的であってはだめだ。市民のほうから政府に対して、何をはかってほしいのか、何をベンチマークとして比較したいのかという声が必要だと思います。

シュニッドマン 私は30年、日本のことをずっと研究してまいりました。日本に50回ぐらい来たわけですがけれども、日本のことはまだまだわかっていない、日本のことを理解していないと毎回思います。

日本の再開発を80年代以来見ているわけですが、時として、日本はもう既に日本にある答えを見過ごしているのではないかと思うときがあります。PPPということで考えた場合、既にいい成功事例が日本に存在すると私は思うからです。

長年見ていまして、二つぐらい事例をお話しできます。横浜のMM21のプロジェクト、それから神戸のハーバーランドのプロジェクトは、県レベルあるいは地方レベルの民間との協力によりまして、土地の取得から組合、地目変更、リスクもリターンも明確にした上で、官民連携がPPPで行われている。豊洲とか晴海にしましても、東京都と民間の連携におきまして、土地の所有者と一緒に、パブリックセクターのリスクを最低限に抑えて、民間の利益を最大化しようとしております。

PPPのモデルが日本にも実際にはある。PPPに似ているものがもう日本にはある。アメリカでもヨーロッパでも会議を行うときに、MM21などはPPPプロジェクトとして発表されているわけです。そういったところに目を向けてほしいと思います。

今日は私の意見を発表させていただきまして、非常にうれしく思っております。ありがとうございました。

田淵 シュニッドマン教授のコメントで今日の記念シンポジウムを終了させていただきます。

我々、このようなシンポジウムで世界中のPPPの知識を得て、日本の応用編を考えるのがこの大学院の仕事とっております。院生になっていただくなり、このようなイベントに参加していただいて、皆さんにも勉強していただき、今日は質疑応答の時間がとれませんでしたけれども、次回には皆さんの意見もお聞きして、もしありましたら書いていただきましたら、我々のほうで答えを出してお送りします。

最後に、今日も難しいことに関して、お2人の同時通訳の方、どうもありがとうございました。(拍手)

レセプション会場はこの左のほうにありますので、アメリカの方、また院生もこちらに来ておりますので、名刺なり意見を交換していただければと思います。

今日のご出席どうもありがとうございました。

—了—

第4回  
国際PPP  
フォーラム

“2010年代のPPP”  
～市民・市場・政府の役割の再起動～

2009年11月30日(月)  
1330～1700

東洋大学白山キャンパス  
5号館井上円了ホール

主催 東洋大学

サポート

日本政策投資銀行  
都市みらい推進機構  
アンジェロセック  
大新東  
日建設計総合研究所  
ヒューリック  
時事通信社

日本プロジェクト産業協議会  
日本経済研究所

鹿島建設  
大成建設  
野村證券  
三井不動産  
清水建設  
大和ハウス工業

当日スケジュール

1330 挨拶 “政権交代とPPP” 塩川正十郎 東洋大学総長



PPPはおらが村のあり  
ようを決める最高の道  
しるべだ。【塩川】

1345 講演1 “完全PPP都市サンディ・スプリングスの現実”  
ジョン・マグダーナ氏  
サンディ・スプリングス市シティマネージャー



民による経営は今や米  
国では常識となりつつ  
あります。SSが何を生  
みだしたのか、お聞き  
下さい。【マグダーナ】

1430 講演2 “フランスのPPPの過去・現在・未来”  
ピエール・ヴァン・デ・バイバー氏  
フランスPPP協会 (IGD) エグゼクティブ・ディレクター



フランスでも政権交代  
があります。PPPがど  
のように変化したか、  
我々の経験をお伝え  
します。【バイバー】

1530 パネルディスカッション  
オリバー・W・ポーター氏  
サンディ・スプリングス市設立準備委員長



「市民が決める公共」  
サンディ・スプリング  
スの本質はこの単純  
な原理だ。  
【ポーター】

ジョン・マグダーナ氏

ピエール・ヴァン・デ・バイバー氏

趙 佑鎮氏 多摩大学経営情報学部准教授



意識改革により公務  
員がビジネスマンの  
ように行動し、成果を  
出すようになった韓国  
のまち「長城郡」を紹  
介します。【趙】

根本 祐二 東洋大学経済学部教授



「ここは日本」とだけ  
は思わないで下さい、公  
共サービスをよりよく  
すべき責任に国境は  
ありません。【根本】

司会: サム 田淵 東洋大学大学院教授

事務局  
日本初のPPPスクール  
東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻  
<http://www.pppschoool.jp>

第4回  
国際PPP  
フォーラム

# “2010年代のPPP”

～市民・市場・政府の役割の再起動～

2009年11月30日(月)  
1330～1700

東洋大学白山キャンパス  
5号館井上円了ホール

主催 東洋大学

サポート

日本政策投資銀行  
都市みらい推進機構  
アンジェロセック  
大新東  
日建設計総合研究所  
ヒューリック  
時事通信社

日本プロジェクト産業協議会  
日本経済研究所  
鹿島建設  
清水建設  
大成建設  
大和ハウス工業  
野村證券  
三井不動産

## 当日スケジュール

1330 挨拶 “政権交代とPPP” 塩川正十郎 東洋大学総長



PPPはおらが村のありようを決める最高の道するべだ。【塩川】

1345 講演1 “完全PPP都市サンディ・スプリングスの現実”  
ジョン・マグダーナ氏  
サンディ・スプリングス市シティマネージャー



民による経営は今や米国では常識となりつつあります。SSが何を生み出したのか、お聞き下さい。【マグダーナ】

1430 講演2 “フランスのPPPの過去・現在・未来”  
ピエール・ヴァン・デ・バイバー氏  
フランスPPP協会(IGD)エグゼクティブ・ディレクター



フランスでも政権交代があります。PPPがどのように変化したか、我々の経験をお伝えします。【バイバー】

1530 パネルディスカッション  
オリバー・W・ポーター氏  
サンディ・スプリングス市設立準備委員長



「市民が決める公共」サンディ・スプリングスの本質はこの単純な原理だ。【ポーター】

ジョン・マグダーナ氏

ピエール・ヴァン・デ・バイバー氏



意識改革により公務員がビジネスマンのように行動し、成果を出すようになった韓国のまち「長城郡」を紹介致します。【趙】

趙 佑鎮氏 多摩大学経営情報学部准教授

根本 祐二 東洋大学経済学部教授



「ここは日本」とだけは思わないで下さい、公共サービスをよりよくすべき責任に国境はありません。【根本】

司会: サム 田淵 東洋大学大学院教授

事務局

日本初のPPPスクール

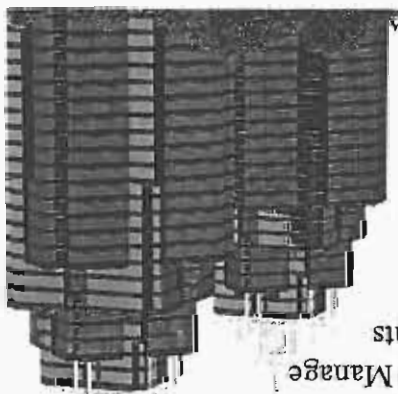
東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

<http://www.pppschoool.jp>

# The Sandy Springs PPP Model

A New System to Manage Local Governments

Presented by John McDonough  
City Manager  
Sandy Springs, GA  
November 30, 2009



## Sandy Springs Background

- Location: Atlanta Metro Area
- Population – 97,898
- Form of Government: Council/Manager
- Government Service Model: All non-public safety service provided through PPP model
- Capital Budget: \$150 Million
- Annual Operating Budget: \$100 Million
- PPP – Celebrating its Fourth Anniversary
- Two Fortune 500 companies and 3 Fortune 1000 companies head quarters
- 2008 Election Results
  - Mayor Eva Galambos, PhD re-elected with 84 percent of vote
  - Three incumbent councilmembers ran unopposed



## Public-Private Partnership (Outsourcing) – Fast Facts Summary

- City maintains ownership of assets
- City retains budget control
- Private sector is responsible for staffing and all service costs
- Private sector responsible for normal repair/replacement of equipment
- City controls capital planning and expenditures
- Employees work for private company
- Essentially it is a "services contract"



## Outsourced City Operations (all services except police and fire)

- ### Administrative Services
- Customer service and call-center
  - Contract administration and facilities management
  - Daily communications (Web site, newsletter, press)
  - Records management (internal and open records requests)
  - Information technology, telephone systems, GIS
  - Business systems development and implementation
  - Court services
  - Human resources

- ### Financial Services
- Revenue collection
  - Budgeting and forecasting services
  - Accounting services
  - Purchasing



## Outsourced City Operations (all services except police and fire)

- Public Works and Transportation
  - Transportation planning and traffic engineering
  - Streets and right-of-way maintenance
  - Stormwater maintenance and compliance
  - Utilities coordination/citizen assistance
  - Capital Improvement Program (CIP) management

**Community Development**

- Planning and Zoning
- Building and Development (all permitting and inspections)
- Civic Engagement

**Recreation and Parks**

- Program Administration and scheduling
- Parks Maintenance

**911**

- Call Answering and Dispatch
- Systems Management

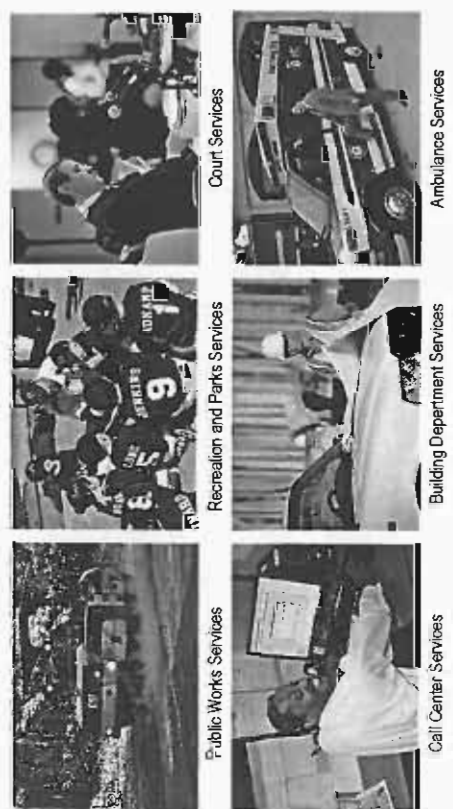


6

## Comparison of Sandy Springs PPP Model vs. Traditional Government

Area	Sandy Springs PPP	Traditional
Citizen Satisfaction	Improved customer focus, efficiency, effectiveness	Status Quo
Service Delivery	Flexibility in resource allocation, standardized processes, shared services	Limited flexibility
Personnel	Experts in field, smaller workforce	Fulltime Civil Service (Bureaucratic Rules)
Technical Expertise	Access to leading edge technology	Limited capability
Capital Equipment	Minimal capital investment, leases	Large capital outlay equipment purchased
Government Accountability	Performance Guarantees	Limited

## Sampling of PPP vs. Traditional Service Models



Public Works Services

Call Center Services

Recreation and Parks Services

Building Department Services

Court Services

Ambulance Services

7

## Call Center Services – Shared Services

Sandy Springs Call Center - 8 Operators x \$35,000 = \$280,000  
 Joint Call Center (Shared Service) - 8 Operators x \$35,000 = \$280,000  
 Sandy Springs receives 2/3 of Calls = \$182,000  
**Savings to Sandy Springs = \$98,000**





## Recreation and Parks Services

	Sandy Springs PPP	Traditional Model
Revenues:		
Recreation Fees	\$352,000	\$352,000
Expenses:		
Personnel	\$1,702,521	\$2,258,752
Operating	\$520,000	\$520,000
Other	\$252,500	\$252,500
Net Expenditure	\$2,123,021	\$2,688,252
Total Cost	\$2,475,021	\$3,041,252

Cost Savings: \$566,231



9

## Building Department Services

	North Metro Denver, Colorado* PPP	Traditional Model
Total Revenue	\$218,748	\$220,827
Department Expenses	\$121,262	\$385,892
Personnel Software	\$0	\$25,000
Total Expenses	\$121,262	\$410,892
Total Revenue/Expenditure	\$97,486	\$190,055

\* City of 35,000

Cost Savings: \$92,599



10

## Public Works Services

	Sandy Springs PPP	Traditional Model
Expenses:		
Contract for Service	\$350,000	50
Employees (14)		\$647,704
Maintenance		\$90,000
Equipment		\$81,910
Total Cost	\$550,000	\$1,025,614

Chart based on Mowing contract on 150 miles of Right-of-Way

Cost Savings: \$475,614



11

## Human Resource Services

	Sandy Springs PPP	Traditional Model
Expenses:		
Contract for Service	\$350,000	\$0
Personnel		\$362,650
Operating		\$69,638
Total Cost	\$350,000	\$434,288

Cost Savings: \$84,288



12

## Ambulance Services

	Sandy Springs PPP	Traditional Model
<b>Revenue:</b>		
Patient Reimbursement		\$1,304,317
<b>Expenses:</b>		
Contract for Service	\$450,000	\$0
Personnel		\$3,243,613
Operating		\$224,000
Capital*		\$1,315,000
Other		\$297,947
<b>Total Cost</b>	<b>\$450,000</b>	<b>\$5,755,280</b>

\* Initial start-up cost

**Cost Savings: \$1,300,943**

13



14

## Ambulance Service Performance

Emergency Responses	Emergency Compliance	Avg. Response Time Emergency	Non-Emergency Responses	Non-Emergency Compliance	Avg. Response Time Non-Emergency	Time
443	92%	0:05:40	160	97%	0:08:18	\$0
407	92%	0:05:53	159	99%	0:07:53	\$0
563	95%	0:05:56	194	95%	0:08:05	\$0
456	93%	0:05:52	182	96%	0:08:27	\$0
475	90%	0:06:19	186	93%	0:08:59	\$0
525	92%	0:05:59	197	96%	0:08:35	\$0
500	93%	0:05:57	208	99%	0:08:13	\$0
498	91%	0:06:03	135	96%	0:08:38	\$0
740	95%	0:06:18	874	99%	0:07:19	\$0
441	91%	0:06:07	153	97%	0:08:50	\$0
384	92%	0:07:01	166	95%	0:08:32	\$0
384	95%	0:06:13	490	98%	0:08:05	\$0



## E-911 – Shared Services

	Sandy Springs PPP	Traditional Model
<b>Revenues (Projected):</b>		
Sandy Springs/John's Creek	\$6,703,188	\$4,633,550
<b>Expenses:</b>		
Personnel	\$0	\$2,445,988
Operating	\$0	\$1,148,493
Other*	\$0	\$1,052,819
<b>Total Cost</b>	<b>\$5,463,628</b>	<b>\$4,757,281</b>
<b>Surplus</b>	<b>\$1,219,560</b>	<b>(\$117,720)</b>

\* Annual financing of capital investment: 3.5% APR; 60 months

**Cost Savings: \$1,337,281**

15



## Essential Elements for Successful PPP

- Value
  - Cost Savings
  - Efficiency
- Accountability
  - Performance Measures
- Customer Satisfaction
  - Survey Component

16





# Sandy Springs - Service Metrics

## 2. COMMUNITY DEVELOPMENT

Category	Item	Unit	YTD	YTD %	Measure/Field	Goal/Owner
110 ID	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.01	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.02	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.03	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.04	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.05	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.06	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.07	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.08	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.09	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.10	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner

# Sandy Springs - Service Metrics

## 3. PUBLIC WORKS

Category	Item	Unit	YTD	YTD %	Measure/Field	Goal/Owner
110 ID	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.01	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.02	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.03	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.04	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.05	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.06	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.07	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.08	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.09	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
PM.P.10	Complete	Count	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner

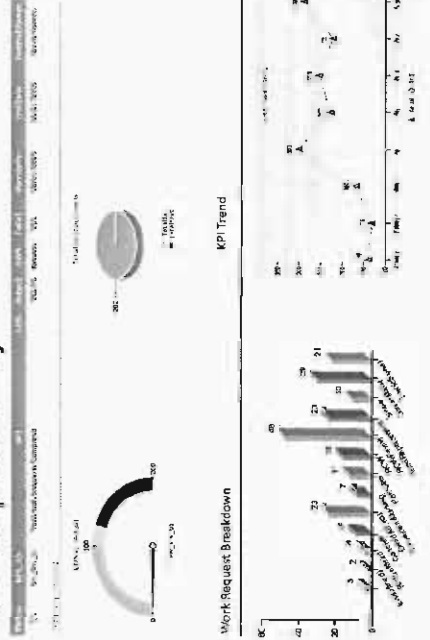
# Sandy Springs - Metrics Report

## PM Report Summary 1

Item	YTD	YTD %	Measure/Field	Goal/Owner
110 ID	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.01	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.02	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.03	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.04	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.05	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.06	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.07	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.08	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.09	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner
CD.P.10	10	100%	Measure/Field	Goal/Owner

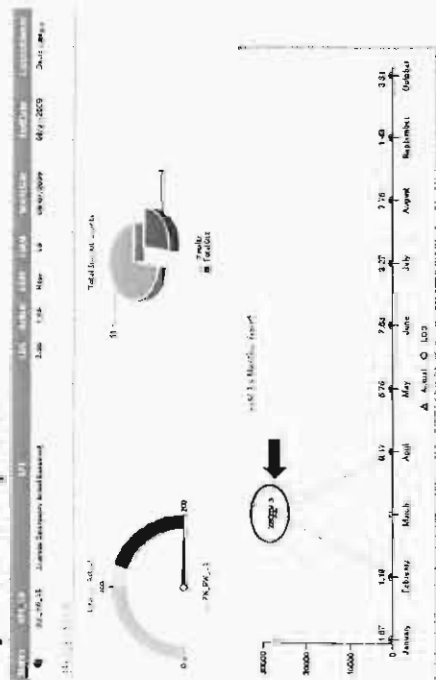
# Metrics Dashboard

## Work Request Activity



## Sandy Springs - Metrics Dashboard

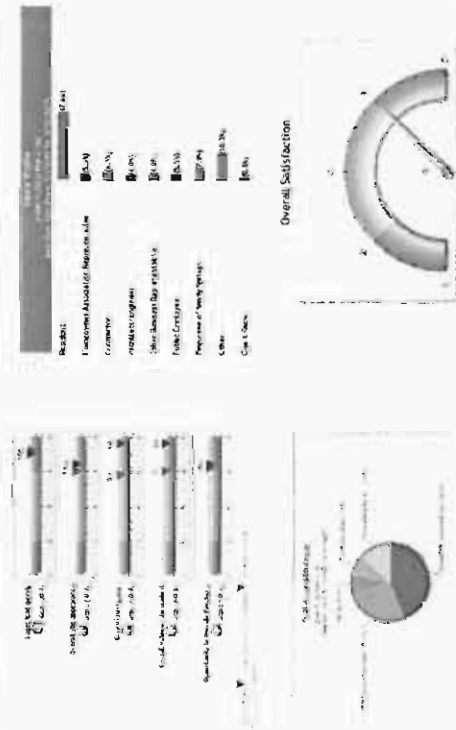
### Key Area to Improve



## Customer Satisfaction Survey Tool



## Sandy Springs - Customer Service Dashboard



## Steps to Implement PPP

- Assessment of existing conditions
- Review and prioritize services best suited for PPP
- Select qualified experts to assist in selecting procurement method, development of Requests for Proposals, contracts, performance measures and survey tools
- Prepare and advertise Requests for Proposals
- Evaluate proposals and select best qualified service provider
- Prepare and finalize contracts



## PPPs in FRANCE

### Past, present and future

Pierre VAN DE VYVER – General Manager of the French  
Institute for PPP

International PPP Forum – Toyo University  
30th of November 2009

## SUMMARY

- I – PRESENTATION OF IGD
  - 1.1 History and missions
  - 1.2 Stakeholders and governance
- II- LONG TERMS CONTRACTS AND PPP
  - 2.1 Worldwide definitions
  - 2.2 European framework
  - 2.3 French framework
  - 2.4 Definition items
- III- KEY FEATURES
  - 3.1 A contractual partition
  - 3.2 A global contract
  - 3.3 Total cost of « ownership »
  - 3.4 Duration
  - 3.5 Compensation

-IGD-

## SUMMARY

- IV- PPPs CONTRIBUTION TO GENERAL INTEREST SERVICES EFFICIENCY
  - 4.1 Governance principles based on a « rewarding regulation meaning »
  - 4.2 Quality of BVM
  - 4.3 PPP's contribute to public bodies efficiency
- V- PPPs INSTITUTE ROLE
  - 5.1 Three initiatives
  - 5.2 Studies and Guidelines about
  - 5.3 Tools
  - 5.4 Monitoring
  - 5.5 Training/coaching
  - 5.6 General public governance
- VI- COMPLEMENTARITIES AND SIMILARITIES: JAPAN-FRANCE
  - 6.1 Comparable needs
  - 6.2 Mutual enrichment of the governances
  - 6.3 The actors converge

## I – PRESENTATION OF IGD

- 1.1 History and missions
  - \* A foundation created in 1996 ( bringing together the main actors of the public service management)
  - \* Two main objectives :
    - improve public services governance, especially those managed in a PPP
    - encourage a performing management and quality of services
  - \* Three key levels :
    - regulation (« Local public services Charter »)
    - contracts (DSP and CP)
    - implementation (key performance indicators, ...)

## I – PRESENTATION OF IGD

### 1.2 Stakeholders and governance

- \* Stakeholders: national authorities, local authorities, operators, bankers, experts, users, staff.
- \* Public and private actors
- \* Common vision and solution work-out: a think tank
- \* Bodies
  - Board: all the stakeholders (≈50)
  - Orientation Committee: IGD President and experts (≈25)
  - Executive Committee: President, 3 vice-presidents, 5 members (8)
  - « Cercle de Grenelle »: founders executive (≈50)
  - Special Committees and work teams: (≈80)
  - CEF-O-PPP Partners Committee: (≈30)
  - Ecole des PPP Board: (≈10)

-IGD-

## II- LONG TERMS CONTRACTS AND PPP

### 2.1 Worldwide definitions (UNO, WTO, WB, IMF, OECD,...)

### 2.2 European framework (EU Treaty compliance)

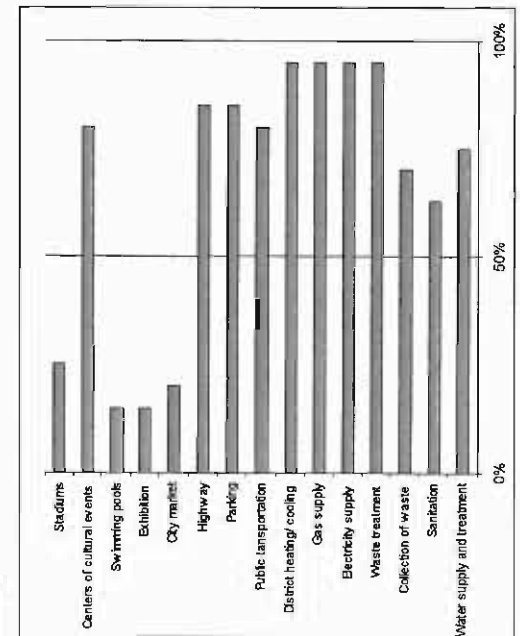
- Contractual PPP
- Institutional PPP

### 2.3 French framework (legal and jurisprudential heritage)

- Delegated management (DSP) : 80 billion €/year
- Partnership contracts (CPA/ CP) : between 1,5 and 5 billion €/year

-IGD-

## II- LONG TERMS CONTRACTS AND PPP



-IGD-

## II- LONG TERMS CONTRACTS AND PPP

### 2.4 Definition items

- Purpose
- Assignment/mission
- Devolution/awarding procedure
- Control monitoring and adaptation
- Litigation and compensation/indemnity
- Duration/ending

### III- KEY FEATURES

#### 3.1 A contractual partition

- \* Public contracting authority ≠ operational activities
- \* Separated functions (civil servant and elected people VS operational stakeholders)
- \* Objectives/results measurement
- \* In competition process
- \* Choice of the management mode then operator solution (states, bid)

#### 3.2 A global contract

- \* Aggregated assignment
- \* Coordination of works within a same phase of the project/ interfaces integration
- \* Coordination of different levels/ steps of the project/ iterative optimization

-IGD-

### III- KEY FEATURES

#### 3.3 Total cost of « ownership »

- \* Set of activities
- \* Set of costs
- \* Risk coverage
- \* Asset residual value
- \* Know how transfer organization

#### 3.4 Duration

- \* Business model optimization parameter
- \* Commitments deadline
- \* Unexhaustivity of the economical aspects VS judicial clause set exhaustivity

-IGD-

### III- KEY FEATURES

#### 3.5 Compensation

- \* Initial balance at the moment of devolution VS fair compensation for unpredictable items
- \* Incentive compensation linked with performance indicators
- \* « price-cap » prices and « cost-plus » prices
- \* Complementary income
- \* Transparency of the physic and financial flows to assess fair profit level

-IGD-

### IV- PPPs CONTRIBUTION TO GENERAL INTEREST SERVICES EFFICIENCY

#### 4.1 Governance principles based on the joint research of the result over time

- \* Purchase power of public bodies is really addressed by full cost contracts
- \* Governance should expressed itself through a "win-win" situation
- \* Adaptability is an inevitable part of the process
- \* Implementation control is a prerequisite for adaptation

-IGD-



## IV- PPPs CONTRIBUTION TO GENERAL INTEREST SERVICES EFFICIENCY

### 4.2 Quality of BVM

- \* Enhanced usability and functionality
- \* Productivity savings (efficiency/effectiveness)
- \* Net margin = healthy public finance

### 4.3 PPP's contribute to public bodies efficiency

- \* to establish a sustainable management- a model for direct operating
- \* to avoid transferring liability to the next generations
- \* to avoid uncontrolled growth of public charges
- \* to part political people from local business private support

-IGD-

## V- PPPs INSTITUTE ROLE

In the current economic environment, the IGD has to help PPP actors :

- to manage the crisis
- to enable the reflation policy
- to rebuild the "after crisis"

Since 1996...

### 5.1 Three initiatives :

- \* 2002 => the 2004 Order and MAPPP creation
- \* 2007 => the 2008 Law and Training launching
- \* 2008 => the 2009 Economic stimulus plan

-IGD-

## V- PPPs INSTITUTE ROLE

### 5.2 Studies and Guidelines about :

- \* Financing
- \* Economics and accounting
- \* Worldwide PPP definition
- \* Human resources transfer/relocation

### 5.3 Tools

- \* Key performance indicators
- \* Harmonization of the competition conditions
- \* Self-rating/comparison tools
- \* Competitive dialogue Charter

-IGD-

## V- PPPs INSTITUTE ROLE

### 5.4 Monitoring

- \* Signed contracts follow-up (CEF-O-PPP)
- \* Best practice and knowledge exchange
- \* Risk coverage
- \* Coordination with Public PPP taskforce (MAPPP)

### 5.5 Training/coaching

- \* PPP's school
- \* National agreement for training (CNFPT)
- \* Coordination with MAPPP

-IGD-

## V- PPPs INSTITUTE ROLE

---

### 5.6 General public governance

- \* Guidelines for basic services administration
- \* Participative management in basic services
- \* « Cercle de Grenelle »: think-tank where sustainable development issues are discussed by IGD founders

-IGD-

## VI- COMPLEMENTARITIES AND SIMILARITIES: JAPAN-FRANCE

---

### 6.1 Comparable needs

- \* Infrastructures/facilities
- \* Services
- \* Sustainable management: risks and footprints

### 6.2 Mutual enrichment of the governances

- \* High level of public governance
- \* Strong cultural dimensions
- \* Economic attractiveness to develop

### 6.3 The actors converge

- \* Large operators
- \* Majors bankers

-IGD-

## CONTACTS

---

### • INSTITUT DE LA GESTION DELEGUEE

- 84 rue de Grenelle
- 75007 PARIS
- [www.fondation-igd.org](http://www.fondation-igd.org)
- Contact : +33 1 44 39 27 00
- Mail: [contacts@fondation-igd.org](mailto:contacts@fondation-igd.org)

-IGD-

2009/11/30 第4回国際PPPフォーラム

オリバー・W・ポーター氏 パネルディスカッション スピーチ原稿

I appreciate the opportunity to speak to such a large group of government, business and academic leaders.

This is my third opportunity to appear before such groups in Japan in the past two years and I have come to believe that the topic of this symposium is of vital interest to the future of local government in Japan.

Traditional methods for providing services to cities have proven to be less than efficient. This problem is most clearly exposed when one considers the amount of debt carried by the 1700 plus cities in this country. On average about one fourth of the operating budgets of your cities is committed to paying the interest on debt - just the interest with no repayment of the principle. This is an unsustainable situation. I am here today to discuss an alternative model for local government that will provide more efficient usage of limited funds and offer more responsive government services to the citizens.

Since a number of you have heard me speak in previous conferences, I will not give extensive coverage to my background in local government. But for those who have not participated in the other symposia, let me offer the following.

In 2005, I was given the responsibility of implementing a new city in the state of Georgia.

The city - Sandy Springs - was to be the first new city in the state in fifty years. Therefore, there were few guidelines available to aid me in forming the city. Legislation, that took many years to obtain, authorized a referendum for the citizens of the proposed city to be held in June 2005. The people voted - 94% - in favor of creating the city on December 1, of that year. At that point, we had only a few months to complete the extremely complex task of establish a city with a population of over 90,000. To make the job even more difficult, the legislation provided no funds, no staff and no authority to the organizers. Not until the city was officially incorporated at 12:01 AM on December 1, would anyone have the authority to hire and train personnel, buy equipment and systems, secure and furnish work space or make contracts of any kind. But at 12:01 AM, we had to have a fully operational city.

We did it! Let me explain the model that allowed us to succeed, and has proven for four

years to be very successful – not only in Sandy Springs but also in four other new cities that have been formed in the succeeding years.

I proposed to the organizers of Sandy Springs that we create a Public/Private partnership (PPP) that would provide all the city services except Public Safety, which included – police, fire, emergency medical and the courts. All other services and functions including:

Administration,

Finance,

Accounting,

Information Technology,

Human resources,

Administrative support for the Public Safety functions,

Public Works such as road maintenance and construction, storm water control

Traffic control and design,

Parks and recreation

Community development which included the planning and zoning functions.

and last but not to be ignored,

Public Information

In the PPP model all the listed services would be provided under a contract with private companies.

Traditionally, local government services in America have been provided under a model in which the government has employed all the personnel and has owned all the assets.

We abandoned that model!

The city of Sandy Springs with 90,000 citizens was established with only two city employees!

All the services that I listed were obtained through the introduction of a PPP.

In 2006, I published a book to serve as a model for other cities. That year, following my guidelines, two additional cities were formed. A fourth and fifth city were incorporated in 2007 and 2008 respectively. I served as the principal advisor to these cities and all adopted the PPP model.

We could spend hours discussing the progress of these cities, but let me simply say that they are succeeding. My second book in 2008 describes the success of these cities and makes the case for the adoption of the PPP model by existing cities.

Other than the satisfaction expressed by the leaders and citizens of the cities, what other evidence can I offer to you of the value of the PPP model?

Well, Sandy Springs in four years has not only balanced the budget, but has no debt, and has accumulated a reserve of over \$24 million in addition to a surplus of \$14 million last year. This has been accomplished in a recessionary period when traditional governments have been experiencing severe deficits and have been forced to make substantial reductions in service.

While being fiscally sound, Sandy Springs has been able to provide a wide array of new and improved levels of service to the citizens.

Forbes, a major U.S. magazine, selected Sandy Springs as the 15th best city in which to work in America.

Another national survey of 300 cities, found Johns Creek, the second PPP city in size, to be among the top 10 best cities for residential living.

John McDonough, Sandy Spring's City Manager is here today and will surely provide additional information on the success of his city.

Further evidence is provided in a study by a major University in America which analyzed the economics of PPP cities versus traditional cities. The methodology was simple. The five PPP cities were paired with comparable traditional cities and the costs for comparable services were identified.

In each of the five pairings the PPP city exhibited a lower cost per capita than the traditional city.

On average, the PPP cities' cost per capita was only 48% of the traditional cities. The data showed the PPP model to be more efficient even though it was handicapped by the inclusion of millions of dollars of start-up costs which should have been excluded.

A major problem in American cities is the accumulation of long term liabilities for pensions and benefits and for the ownership of assets such as buildings, heavy equipment and systems. PPP cities have none of these problems since these liabilities are borne by the contractors.

Let us now discuss the opportunity and in my opinion the necessity to introduce the public/private partnership model in Japan.

The requirements for a PPP are three.

The first element is the Public Sector – the city officials must make the decision to seek a more effective model than the one that is leading to greater and greater debt. They must determine to find a structure that can bring the desired improvement in the cities services.

Japanese cities should, as a minimum, consider the financial and service advantages of the PPP model. In this consideration there should be no concern that the city officials will be giving up any authority. The PPP model is clear that the city is run by the elected officials. They set the policy and control the budget. There may be a professional city manager to carry out the directives of the elected officials and to administer the PPP contract for the day to day operations of the city.

The second element is the Private Sector – the company, or companies, must commit to providing the city with quality service at lower costs than that available through traditional government. In the PPP cities in America, this has been accomplished by the employment of better trained and more motivated personnel; by more flexible utilization of forces, by cost sharing arrangements, by introducing state-of-the-art systems, by effective management skills, and excellent deployment of sub-contractors.

A key factor is that the private companies are not only allowed, but expected, to make a profit. The ability to do so is a great motivator to provide good service.

Japanese companies should be very interested in serving such a large potential market. It has been estimated that the size of the market for PPP cities in Japan is \$100 Billion - a huge new market that no one is yet addressing. At this point, few companies have recognized that they have the skill set to compete for this market. From my corporate background as a Vice-President of a company that at one time was the worlds largest,

with over 1 million employees, it is my opinion that almost any large firm has the resources to be a Public/Private partner. All have the skills of administration, accounting, finance, human resources, and IT, and if they do not have the functions such as road maintenance and storm water etc., they have the contracting skills to identify and negotiate the lowest prices from sub contractors and provide the overall management of the team. In Sandy Springs the initial contract with one company was supported by 11 sub-contractors. However, it was important that the city has only to deal with the primary company that is totally responsible for the service.

The final element is Partnership. The public and private sectors must approach negotiations and performance in a collaborative manner, the objective should be a balance of financial and service considerations. Both partners have much to contribute in finding that balance initially, and as the partnership progresses. Trust is a key element of success. However, a great American president has said in dealing with difficult relationships: "Trust but Verify". Typical PPP contracts are formally reviewed annually for compliance and performance.

If there are concerns, the approach is to jointly seek solutions, but if a satisfactory result can not be achieved, the contract may be cancelled.

Are there obstacles to overcome in converting a city to a PPP?

Yes- mainly in the political arena. There will be groups with a self interest in maintaining the status quo. Principal among these are the current city employees. I do not have adequate time to speak to that issue in depth, but there are a number of ways to minimize the impact on employees.

We have proposed that the City of Kasai be a pilot city to introduce the PPP model in Japan. Kasai, a city of approximately 50,000 population and with very progressive leadership is an excellent choice to make the first conversion. Many of the personnel issues will be worked out in that process.

Ultimately, the responsibility of the elected officials is to the citizens. That responsibility requires that the leaders must focus on delivering the most efficient and responsive government. Therefore city officials should investigate any alternative that offers to improve these factors..

Experience has shown that Public/Private partnerships offer that opportunity.

## 韓国長城郡の自治体改革成功／地域革新について

人材育成・ひとづくりをコアとする自治体改革の代表的成功事例について、解説を以下に記載いたします(文責:趙佑鎮)。

### [小さな奇蹟]

人口 5 万人の小さな名も知られていなかった郡(村に該当)が自治体改革の成功事例として大きな注目を集めています。それは、韓国全羅南道北端に位置する長城(チャンソン)郡です。韓国の大統領やマスコミは、長城郡のことを小さな奇蹟、あるいは公務員改革と行政革新のモデルとして注目し、激賛しています。

長城郡の初代民選郡守(村長)の金 興植(キム・フンシク)氏は、新しいリーダーシップを発揮しながら「株式会社長城郡」を唱え、企業の経営マインドを行政に組み合わせることで自治体革新を推進しました。施策の例としては、中央政府に先駆けた自治体初のホームページ開設と電子決済システムの導入、郡のキャラクター事業、有機農業、観光事業の活性化、農産物の輸出市場開拓などで、韓国全国でもその成果が知られています。

長城郡地域経済振興の成果のわかりやすい例としては、企業誘致があります。2004年の一年間に、三星(サムスン)電子、LG 電子や中小下請け企業工場を含めて 29 もの工場を誘致した実績があります。長城郡は韓国家電メーカーの新しいメッカとして浮上しているのです。また、このような成果を土台にして、長城郡は政府、研究所、市民団体などから高い評価を受け、11 年間に 169 の賞を獲得し、地域イメージを大幅に向上させ、受賞賞金だけでも 105 億ウォン(約 11 億円)となっています。

### [CEO 型首長と教育]

CEO 型郡守とでもいうべき金 郡守は、成功の鍵として、何より「教育・人づくり」を強調しています。

金 郡守が株式会社長城郡を成就するために一番先に注目した土台は、「教育に対する確固たる信念」でした。金 興植氏は、「世の中を変えさせるのは人だが、人を変えさせることができるのは教育だ」をモットーに、郡守に赴任するやいなや、公務員と住民の意識を変革するために、教育と研修を重視する政策を拡げ始めました。郡の役人と議会の反対を押し切って、教育に対する「投資」を敢然と実行したのです。

教育重視の金郡守の政策の中で誕生した長城の名物が「長城アカデミー」です。長



城郡はここ 10 年の間、社団法人韓国人間開発研究院の助けを借りて、毎週金曜日午後には長城アカデミーを開設することで「学習する地方自治体」としての体制を確固たるものにしました。長城アカデミーは、政治・経済・経営・行政・外交・社会・文化・宗教など幅広い分野の韓国トップクラスの講師を招き、首長自身を含めた公務員と住民に対する教育を実施しています。この 10 年間に長城に招かれた一流の講師だけでも大学教授、大臣、外交官、専門経営者、芸術家、マスコミ人など 500 人を越えています。

長城アカデミーは、産業社会から知識情報化社会へと変移する 21 世紀において、教育がその構成員たちを変化させることに大きな役目を果たしていることを我々に教えてくれています。人こそが競争力である知識情報化社会においては、次世代への貴重な遺産はモノではなく知識と情報であるという事実を痛感させられます。官民が一体となって学習する長城アカデミーと、キメ細かい職員の専門研修を通じて、長城郡の公務員はエリートビジネスマンの知識と能力を備えることができ、住民は視野の広い見識を得ることとなりました。

また長城アカデミーのすべての講演は首長、公務員と住民が一緒になって学習するため、互いに共感を形成することができるという長所を持っています。公開の場で第三者の専門家講師を通じて聴いた内容に対して、官民相互の立場を考慮しながら意見を出し討論をするので、地域のエネルギーを結集させるしかけづくりにもなるのです。

「考えが変われば行動が変わり、行動が変われば習慣が変わり、習慣が変われば運命が変わる」と金 郡守は述べておられます。長城郡民一人一人のこのような変化が集まって、長城郡全体の運命を変える小さな奇蹟を起したといえるでしょう。長城郡の公務員と郡民たちの意識はすでに個別的で自主的な学習組織を構築して、今や知識労働者に生まれかわるほどに成長しています。

さらに並行して、長城郡では、「全ての」公務員を海外研修に派遣しており、民間企業研修所の研修委託プログラムにも積極的に参加させ、大手一流企業のビジネスマン並みの経営革新技法を身につけさせるようにしています。実際、長城郡の公務員一人当たりの教育投資費用は、大手財閥企業以上の金額であります。

#### [足で稼ぐ行政サービス]

このような、教育を通じた意識変化の結果、公務員の行政サービスは献身的でクオリティの高いものとなりました。また、教育の効果は参加型行政にも反映されております。

金 郡守は分期ごとに全公務員と郡民たちに政策を説明して対話の時間を持っており、郡民と公務員の創意あるアイデアを掘り出して郡政に反映する行政を具現しようとしているところです。いわゆる参加型行政を推進している中、1996年に296件に過ぎなかった提案件数が2000年からは1000件を越すようになりました。

数々の革新の成果が評価された結果、政府や民間市民団体などから優秀自治体として表彰され、この10年間に受賞した賞金だけで105億ウォン(約11億円)に至っています。長城郡をベンチマーキングして公務員の意識を切り替えるための教育プログラムを実施している自治体も80を越えています。また、人材の宝庫といわれている韓国最高のグローバル企業であるサムスンの人力開発院院長も、人づくりの秘訣を参考にするため長城を訪れています。

次に、長城郡の行政サービスの具体的なイメージを持っていただくために、工場誘致の具体的事例を紹介します。

日本同様に韓国も規制王国といわれています。平均的には、工場設立の許可を受けるために必要な書類が68件もあり、実際に工場をつくろうとすれば少なくとも半年が必要といわれています。

韓国企業が中国や東南アジアに工場を建設する理由のひとつに、企業の行政に対する不満もあるといわれます。そのような中、長城郡の公務員たちの献身的で走り回るサービス精神とワンストップ行政サービスは、企業のハートをとらえることに成功しました。

工場を設立しようとする企業は、土地使用許可を受ける時から「感動」することになります。他の地域では短くても2週かかるのところ、長城郡は「1日」で処理してくれます。

通常自治体では、土地使用要請があれば要請書を審議委員たちに発送して日付を決めて会議を召集します。郵便でこれを連絡調整すると、1週間がかかり、会議を召集して結論が出ない場合もありますが、これらすべてが順調に進行したとしても、少なくとも2週間が必要となるのです。

しかし長城郡は違います。投資誘致係長が事前に電話で主旨を説明した後、書類を直接かかえて11人の審査委員たちをいちいち訪ねて決裁を受けます。早朝から夜おそくまで足で走り回るのです。そして、サービスの感動はその後もつながります。

長城郡では、誘致企業が望むニーズに対して、国の法律規制によってできないこと以

外の全てのことはかなえようとする姿勢と行動をみせているのです。例えば、工場敷地からの進入道路の早期開設、地域住民との融合のしかけづくりなどがそうであり、韓国では普通、工場をつくるのに最速でも6カ月であったのが、長城郡では早ければ3カ月で完了するようになっていきます。韓国では言葉だけであった「ワンストップ行政サービス」が長城郡では実際に行われているのです。郡役所の全ての公務員は企業を真に支援する準備をしています。

### [地域革新／行政革新のヒント]

金 郡守は、こうした自治体の経営革新のヒントを実は日本から得たと述べています。例えば、出雲市前市長の「行政は最大のサービス産業である」という言葉や「松下幸之助の人づくりの教え」から多くを得たと述懐しています。

このことは、地域振興と自治体革新の答えはすでに我々日本人自身の内にあるのであって、我々日本人は、その答え—例えば人づくり—について強い意志をもって継続、実行するのみだということにつながるものと考えられます。

地域振興の成功には、「経営マインド／マーケティング」を行政に融合させることと、首長各々の特有の「リーダーシップ」、官民が一体となった「意識改革」、およびCEO型首長の存在が必要だ、ということを経城郡の例から学び取れるものと思います。

最後に、金郡守と長城郡に関するエピソードをご紹介します。

- ・ 「地域を変えられるのはヒトである。ヒトを変えられるのは教育しかない。この信念で 11 年間で愚直にやってきた」
  - ★ 始めた当初は、地域住民と公務員への教育研修の予算増加に対して議会や地域マスコミは、「田舎のヒトが高尚な講義を聞いてもしょうがない。そのお金があるなら少しでも公共施設の投資を増やせ」と批判していたが、金 郡守はぶれず、「橋ひとつかけなくてもよいから、教育に集中しろ」といった。→ 地域マスコミ、議会とも真っ向に対立し、教育への信念を貫き通したのである。
- ・ 「官民の意識改革を目指した「学習する組織」をつくりあげるために真っ先に必要なのは、トップが率先して謙虚に学ぶ姿勢をみせること」
  - ★ 金 郡守は、よほど特別な出張でない限り、毎週開催される長城アカデミーの講義に全て参加し、講義の後の講師との夕食の時間も情報収集と学びの対話を行った。→職員も学習せざるをえない。

2009年秋の政権交代は、市場と政府の役割分担に焦点をあてた。この変化は、市場と政府の協働形態であるPPPに対しても大きな変化を及ぼすことが想定される。

## 1 英国、フランス、米国の政権交代とPPPの変化

### (1) 英国

英国は、1970年代までの労働党の「大きな政府」路線によって巨額の財政赤字や国際競争力の低下を招いた反省から、79年に成立した保守党サッチャー政権が、民営化を基本路線とした「小さな政府」に急転換した。

しかしながら、この政策は、財政再建などの成果をもたらした一方市場主義の限界も露呈し、90年代には市場の効率性と政府の責任ある補完を同時に実現するPPPが保守党政権の政策となっていた。この間、92年のメイジャー政権期には、“民が生産した公共サービスを官が購入する”という概念を導入したPFIがスタートした。PFI法の施行により、公共サービスの決定主体と供給主体が分離する形態が、法律によって認められ、社会システムとして組み込まれることになった。

この政策は、97年以降の労働党のブレア政権においても維持された。労働党にとっては実に18年ぶりの政権奪還であったが、過去の「大きな政府」に戻ることはしなかった。

当時、EU（欧州連合）統合などグローバル化に対応するため、市場の効率性を維持しつつ公平性のために政府が補完的な行動を取るという政策は、社会学者ギデンズによって、「大きな政府」でも「小さな政府」でもない「第三の道」と名付けられた。PPPがすでに定着していたという事実が、労働党政権を、「大きな政府」と「小さな政府」のイデオロギー論争から解放した。

### (2) フランス

フランスは、サッチャー政権と同時期の保守派のシラク首相の時期に、民営化プログラムを導入し「小さな政府」政策を推進した。しかし、民営化後の企業にも相当割合の政府株式が残されるなど、英国に比べると民営化の程度はさほど大きなものではなかった。この時期の大統領は社会党のミッテランであり、ねじれの中で強い政策を進めることの難しさが表れている。

また、フランスでは、19世紀頃より、施設の所有権は官が保有するものの事業リスクを含めた運営を民間に委譲するコンセッション方式が普及しており、英国に比べると民営化する動機は弱かったことも背景にあったと考えられる。

しかし、EU 経済統合に向けた財政健全化の要請はフランスにとっても例外ではなく、1995年に社会党から政権を奪って大統領の座についた保守派のシラクは、所有権の移転を伴う英国型PFIの仕組みを導入していった。また、推進組織としてIGDを設立したのもこの時期である。

---

<sup>1</sup> 本稿は、「公民連携白書2009~2010 政権交代とPPP」（時事通信社、2009/11）序章を要約したものである。詳細は原著を参照されたい。

シラクの後をついだ現職のサルコジ大統領はシラク政権期の内務大臣、財務大臣として積極的に PPP を推進する立場にあった。したがって、現政権でも PPP に対する基本方針は変化していない。

### (3) 米国

米国はもともと市場に重きを置く国であり、「民でできることは民で」は政権を超えた国是である。したがって、大統領によって PPP の動きが大きく変化することはない。

サッチャー、シラク（首相時代）と同時期の大統領は共和党のレーガンは、当時の米国経済が高税率によって民間投資の圧縮や国外流出を招いているという立場に立ち、減税による経済刺激とそれによる税収増加、ならびに、その財源により当時深刻な問題であった冷戦に対応するために軍事支出を増大させるというレーガノミックスを進めた。結果的には、軍事支出が先行したため財政赤字は巨大化し、均衡財政政策への転換を余儀なくされた。しかしながら、減税による供給サイドの刺激は「小さな政府」の発想であり、その意味では当時の英国、フランスとまったく同じ流れにあった。

後を継いだのは同じく共和党のブッシュである。その後民主党のクリントン、共和党のブッシュ、そして民主党のオバマと頻りに政権交代を繰り返しているが、その際 PPP が政策的なターゲットになったわけではない。米国の場合、そもそも、政策的に PPP が推進されるというよりも、現場のプロジェクトニーズが先行し制度がそれを追認する形で整備されている。

### (4) 各国の動きから見た総括

三国の歴史から学ぶことは、政権交代によって、「大きな政府」に戻っていないことである。すでに、「大きな政府」、「小さな政府」の哲学的な政策論争、言い換えると、市場か政府かという単純な二分論には意味がなく、市場と政府が役割を果たしあう道しか選択肢がないことを示しているのである。

## 2 わが国の PPP の変化

### (1) 1980年代の PPP

中曽根政権期である。この時期は、英国サッチャー政権期に相当する期であり、国鉄、電電公社、専売公社が民営化された。「大きな政府」の推進を続けてきた日本にとって、公益企業の代表格であったこれらの企業体の民営化もたらした意義を過小評価すべきではない。

この時期に、地域再生分野で行われた PPP の形態が第三セクターである。第三セクターでは、民の効率性と官の公共性を同時に実現するものとした期待されたが、多くの事業の破綻を招き今でも約3割以上の法人が赤字であるという問題を残した。原因は、事業の方式が利用者負担による民間ビジネスとして設計され、市場リスクが三セクに移転していながら、行われる事業は官の意向に基づく公共的要請が高いというリスクとリターンのバランスの悪いプロジェクトであったためである。

### (2) 1990年代

バブル崩壊から始まる。バブル期に水面以下に隠れていたリスクが一気に表面化する。最大のリスクは市場リスクである以上、市場が崩壊した途端にリスクは大きなものとなる。この状態は、バブル崩壊後何年も続いた。英国が、「小さな政府」の弊害にいち早く気づいて PFI を生み出し

た92年当時は、わが国では、バブル崩壊後の影響を見極めるための期間に過ぎず、第三セクターに代わる地域活性モデルを創造するにいたっていなかった。

90年代前半ようやく三セクの限界が認知され、これに代わるモデルの検討が始まる。手法としてのPFIが研究され、その金融面を支えるプロジェクト・ファイナンスの導入が民間プロジェクトではじまる。PFIが法制化されたのは99年であるが、PFIがもたらした「リスクとリターン」の設計や「契約によるガバナンス」の視点は、すでにプロジェクト・ファイナンスに原型を見ることができる。

### (3) 2000年代のPPP

1999年にPFI法が施行された。「リスクとリターン」の設計や「契約によるガバナンス」に加えて、「透明性」と「公平性」が第三セクター（および民間のプロジェクト・ファイナンス）になかった大きな特徴である。第三セクターは、特定の自治体と特定の民間企業が内密に相談し、多くの企業に公平な機会を与えることなく、プロジェクトが進展する。競争原理が働かないために、本当にその方法や内容が正しいのかわからない状態で計画が進む。これに対して、PFIはすべての手続きを法律に定め、透明に誰にも見えるような形で進むことを求めた。バブル崩壊ではじまった1990年代はこうして透明性と公平性という大きな意味を持つPFI法施行によって終わった。

PFIがもたらした透明性と公平性を広く推し進める役割を担ったのは小泉構造改革である。過去の自民党政権期に発生していた既得権やしがらみから政策を解放し、政治主導で政策を進めようというのは小泉構造改革によって成り立ったのである。この時代に、多くのPPP手法が開発された。細かな点にまで政権中枢が関与したわけでは毛頭ないが、民間の知恵を使いやすいような形で各種の法規制を緩和したのは、この時期である。中でも、PFIと2003年の地方自治法改正によって導入された指定管理者制度はわが国のPPPの2本柱として活用されている。

### (4) 2010年代のPPP

2009年秋の総選挙は政権選択選挙だった。元々の争点は、小泉構造改革の是非のほうであった。前回総選挙で当時の自民党が突きつけたのは、公共的な役割を政府自身が担う「大きな政府」から、市場に委ねる「小さな政府」への転換であり、その象徴が郵政民営化であった。だが、個人の所得や地域間の格差拡大、医療や福祉など国民の安心にかかわる領域での課題の発生に不満が集中した。その流れの中で、今回の総選挙を迎えた。

では、「小さな政府」から「大きな政府」への回帰が主張されただろうか。構造改革を批判するなら当然そうした政策が提示されたであろうが、少なくとも、自民、民主両党の公約は違った。民主党の公約には、高速道路の無料化に象徴されるように一見「大きな政府」に見えるものもあるが、それらの支出の財源となるのは徹底した無駄遣いの排除である。政府支出をゼロから見直し厳しく優先順位を付けようとする政策は、むしろ「小さな政府」である。一方、自民党の公約でも、見直すのは行き過ぎた市場主義であって、構造改革路線を180度変えるとはまったく言っていない。

無駄や行き過ぎが良くないことは、言葉が示す通り当たり前のことであり、それ自体は政策ではない。「大きな政府」でも「小さな政府」でもない「市場と政府のバランス」こそが、唯一の政策の選択肢として有権者に提示されていたというべきであろう。

この点は、前述の通り、英国、フランス、米国の歴史も証明している。今や、「大きな政府か

小さな政府か」、あるいは「官か民か」という単純な二分論は意味を持たない。透明性と公平性に裏打ちされた新しい市場と政府の役割分担の再構築が始まったのである。

いずれにせよ、1980年代以降試行錯誤を繰り返したわが国にとって最終的なPPPの理念が作られる重要な10年間になるものと期待するものである。

#### (参考) PPPの定義

東洋大学ではPPPを以下の通り定義するものとする。この定義は、米国PPP協会ほかの定義と同様である。

- 1 公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。
- 2 その際、(1) リスクとリターンの設計、(2) 契約によるガバナンスの2つの原則が用いられていること。

また、上記の定義そのものではないものの、定義から得られる含意として以下がある。

- 3 官、民、市民の役割分担に関して、社会的な費用対効果のできるだけ高い方法を選択すること。（その結果、公共事業＝直営や民間ビジネス＝完全民営化が選択されることもある）
- 4 市民に対して情報が公開され、市民が主体的に参加し、もしくは市民の意見が反映される仕組みを有すること。

つまり、PPPは以下のものとは区別して考える必要がある。

- ×不透明な癒着、談合
- ×仲良しクラブ
- ×守られるかどうか不透明な口約束
- ×無償のボランティアやCSRの強要
- ×行政が責任を果たさず民間へ丸投げすること
- ×民間の安い費用だけを目的とした単なる下請け
- ×民間はもうかってはいけないという意識
- ×特定の官、民、市民に対する単なる利益誘導
- ×常に公共事業が最善、常に民間ビジネスが最善、常に公民連携が最善という教条主義

# 第5回 国際PPPフォーラム

## “アジアのインフラ整備とPPP”

主催:東洋大学 共催:日本経済新聞社

2010年11月30日(火)13:00~17:30

会場 経団連会館カンファレンス 国際会議場

### プログラム



13:05~13:20

挨拶 ————— 「東洋に貢献する東洋大学」  
塩川正十郎 学校法人東洋大学総長



13:20~13:35

特別スピーチ ————— 「日本のPPPがアジア諸国の  
インフラ整備を促進させる」  
マハティール・ビン・モハマド氏 (ビデオ出演)



13:35~14:05

基調講演 ————— 「アジアのインフラ開発—PPPと日本の役割—」  
河合正弘氏 アジア開発銀行研究所長



14:05~14:40

講演1 ————— 「世界のPPPにおける米国の役割」  
アート・スミス氏 前米国PPP協会 (NGPPP) 会長



14:40~15:15

講演2 ————— 「世界のPPPにおける欧州の役割」  
トニー・スミス氏 国連ヨーロッパ委員会タスクフォース代表

————— 休憩(15分間) —————



15:30~16:00

特別講演 ————— 「新興国に受け入れられる  
PPPのプロジェクト・メイキング」  
ゲイリー・ミラー氏 国際PPPコンサルタント

16:00~17:20

パネルディスカッション- 「日本の企業が世界のPPPに通用するために」  
パネラー:アート・スミス氏  
トニー・スミス氏  
ゲイリー・ミラー氏  
廣岡成則氏(日本創生委員会APPP-Table副主査)  
森一政氏(北九州海外水ビジネス推進協議会副会長)  
根本祐二(東洋大学教授)  
進行: サム田淵(東洋大学大学院教授)

特別後援: アンジェロセック、鹿島建設、北九州市、清水建設、日建設計、  
日本政策投資銀行、ヒューリック、三井不動産 (五十音順)

後援: 共立メンテナンス、新日本製鐵、大成建設、大新東、竹中工務店、  
日本経済研究所、日本プロジェクト産業協議会 (五十音順)



第5回 国際PPPフォーラム 講演

## 「アジアにおけるインフラ整備： PPPと日本の役割」

河合正弘

## アジアにおけるインフラ開発：PPPの役割

アジア開発銀行研究所 所長

河合 正弘

第5回国際PPPフォーラム

平成22年11月30日



## インフラの必要性

- ・ インフラ投資は、アジアが域内外の諸国との統合を進める上で、開発戦略の中心。
- ・ インフラ需要の急増：

  - ・ 急速な成長、都市化、人口の過密化が進行。
  - ・ 都市と地方の格差を縮めるために基礎的インフラの投資が不可欠。
  - ・ アジアのインフラは世界の平均水準に達していない。
  - ・ アジアの経済発展・雇用創出・民間投資の促進のため必要。



## インフラの質

アジアにおけるインフラの質は、国際水準に達していない。

Region	Overall Infrastructure	Road	Railroad	Port	Air Transport	Electricity Supply
World	4.1	3.9	3.1	4.2	4.7	4.6
G7	5.7	5.6	5.3	5.4	5.7	6.4
Asia Average	3.9	3.8	3.5	4.0	4.6	4.0

Notes: Group of Seven (G7) countries include: Canada, France, Germany, Italy, Japan, United Kingdom, and United States.  
Score: 1 = underdeveloped, 7 = extensive and efficient by international standards.  
Source: The Global Competitiveness Report 2009-2010, World Economic Forum 2009



## 世界金融危機とインフラの役割

世界金融危機により、アジアでは、インフラ投資を更に拡大させるべき状況にある。その理由は以下の5つ。：

1. 競争力や生産性を高め、経済回復を促進し、中長期の経済成長の下支えとなる。
2. 生活水準の向上や貧困削減に資する。
3. 環境の持続可能性を促進する。
4. 財政刺激策として重要。
5. 均衡あるアジアの成長を達成するための域内需要や域内貿易の拡大に役立つ。



## アジアにおける国内インフラ整備に要する資金需要：2010-2020年

Sector/Subsector	New Capacity	Replacement	Total
Energy (Electricity)	3,176,437	912,202	4,088,639
Telecommunications	325,353	730,304	1,055,657
Mobiles	181,763	509,151	690,914
Telephones	143,590	221,153	364,743
Transport	1,761,666	704,437	2,466,123
Airports	6,533	4,728	11,260
Ports	50,275	25,416	75,691
Railways	2,692	35,947	38,639
Roads	1,702,166	638,366	2,340,532
Water and Sanitation	155,493	225,797	381,290
Sanitation	107,925	119,573	227,498
Water	47,568	106,224	153,792
Total	5,416,949	2,372,766	7,791,715

Sources: ADB (2009), Phatthacharany (2008).



## アジアにおけるシームレスなインフラ連関のための資金調達

昨年アジア開発銀行／アジア開発銀行研究所が刊行した“Infrastructure for Seamless Asia”が明らかにした点：

- ・ Seamless Asiaのビジョン—世界レベルの環境に優しいインフラ網により連携・統合された地域
- ・ アジアには未活用の潜在的経済力が膨大に存在することや現下の世界金融危機に鑑みれば、いまやアジア地域の競争力強化・更なる繁栄・より緊密な統合を目指して、効率的でシームレスな域内の連関、世界との連関を確立する時期に来ている
- ・ アジア地域のエネルギー・運輸・通信・水と衛生関連のインフラ需要を2020年までに合計8.3兆ドル、年間7500億ドルと推計
- ・ 2010年以降、アジア途上国の実質所得は13兆ドル増大するものと見込まれる。



## アジア域内インフラ整備に要する資金需要：2010-2020

Regional Subregions	Participant Projects			Emerging Projects			Total		
	Cost (\$ million)	No.	Cost (\$ million)	No.	Cost (\$ million)	No.	Cost (\$ million)	No.	
Asia	177,077	931	4,716	17	177,077	931	177,077	931	
Asian Highway	45,216	121	1,211	9	45,216	121	45,216	121	
Trans-Asian Railway	62,801	45	-	-	62,801	45	62,801	45	
Asian Container Ports	31,000	363	-	-	31,000	363	31,000	363	
East-Southwest-Central-South Asia	-	-	21,071	8	21,071	8	21,071	8	
Southeast Asia	5,430	37	41,040	33	47,470	37	47,470	37	
SAS	5,858	37	2,603	14	8,461	37	8,461	37	
Trans-Asian Gas Pipeline	-	-	2,000	1	2,000	1	2,000	1	
RMP-FACR	-	-	100	1	100	1	100	1	
Others	-	-	31,760	17	31,760	17	31,760	17	
Central Asia	21,416	34	31,135	44	52,551	34	52,551	34	
SARIC	21,416	38	10,667	41	32,083	38	32,083	38	
Others	-	-	270	1	270	1	270	1	
South Asia	795	5	6,408	6	7,203	5	7,203	5	
Total	204,442	999	62,356	61	266,798	999	266,798	999	

Sources: Infrastructure for Seamless Asia (2009) and Infrastructure for Seamless Asia (2009) by ADB Institute. Data for Emerging Projects (2010-2020) from ADB Institute. Data for Participant Projects (2010-2020) from ADB Institute. Data for Total (2010-2020) from ADB Institute.



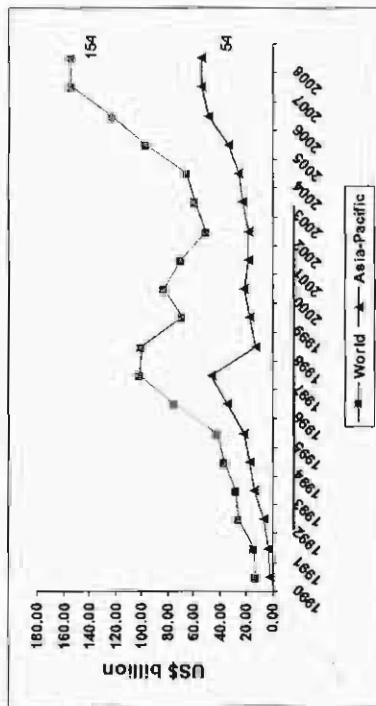
## 主たるメッセージ

本研究は、以下を提言：

- ・ 国際的に官民の資金を動員し、収益性の高い域内インフラ・プロジェクトの優先付けを行う「アジア・インフラ基金」(AIF)が必要。
- ・ 既存の国内インフラ計画やサブリージョナルなインフラ開発計画を「シームレス・アジア」に向けて調整・統合する「汎アジア・インフラ・フォーラム」を設置することも望ましい。



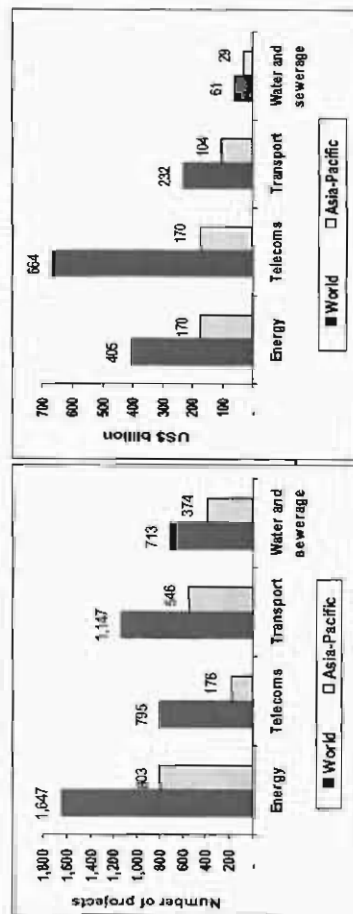
## アジア太平洋地域における官民協調 (PPP)



1990年から2008年にかけて、民間のインフラ投資総額(コミットメント)は、全世界で1兆6400億ドル、アジア太平洋で4720億ドルに上る。



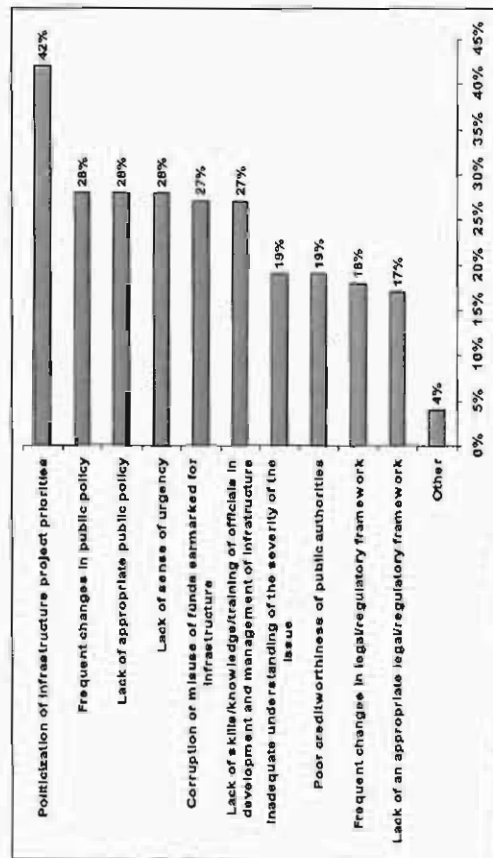
## アジア太平洋地域における官民協調 (PPP)



プロジェクトの数で見ると、エネルギー部門がもっとも多い(1990-2008年)。投資額で見ると、通信部門がもっとも多額の投資を行っており、世界全体で6640億ドル、アジア太平洋全体で1690億ドルに上る(1990-2008年)。



## 民間のインフラ事業者が直面する主な課題



Source: KPMG International, 2009, The Changing Face of Infrastructure.



## PPPs in the U.S. Today: A Fragmented PPP Environment

- Unlike many countries, the U.S. federal government has no central PPP unit to oversee PPP policy and programs. Each major department has its own unique statutory and regulatory framework for contemplating, evaluating, and implementing PPPs, with general guidance provided by the Office of Management and Budget. As a consequence, participation in PPPs varies greatly from department to department.
- At the state and local level, PPP policy is similarly fragmented. For example, today 25 states have legislation in place authorizing PPPs for transportation infrastructure, while 25 do not. Existing laws vary from state to state.
- This fragmented environment makes it difficult to identify the full extent of PPP activity.

1

## PPPs in the U.S. Today

- Use of PPPs as a tool to improve delivery of government goods and services is gradually increasing at all levels of government. Currently, more than 1,000 new PPPs are created annually in the U.S.
- Annual PPP creation, in dollars, ranked by sector, is:
  - Real estate/economic development (e.g. schools, administrative facilities)
  - Transportation
  - Water/Wastewater
- There is still a level of reluctance to expanding PPP authorities and utilization, both among Federal legislators and state and local bodies.

2

## Sectors Where PPPs Have Been Used

- Transportation
- Waste/Wastewater
- Urban Development
- Utilities
- Schools
- Healthcare
- Municipal Facilities

3

## Government Role in PPPs

### Federal

- Implementing laws and policies to implement PPPs at the Federal level
- Participating in Federal PPP projects
- Implementing laws and policies to enable PPPs at the State and local levels

### State

- Implementing laws and policies to enable PPPs at the State and local levels
- Participating in state PPP projects

4

## Role of the NCPPP

- Non-profit organization, established in 1985
- Members include public agencies, private firms, and academic institutions with an interest in building awareness of, and capacity for, public-private partnerships as a tool for improving delivery of government services.
- Focus on training and capacity building, through a active program of seminars, workshops, case studies and other educational materials, and our website: [www.ncppp.org](http://www.ncppp.org)

5



## Role of the NCPPP

- Working relationships with international bodies, such as Toyo University, the World Bank, the Inter-American Development Bank, etc.
- Host visiting groups of public and private sector officials from around the world; an average of two groups per month
- Most recent Asian groups include visiting delegations from Japan (organized by Toyo University) and India (organized by World Bank)

6



## Role of the NCPPP

- NCPPP provides speakers to regional and national PPP events around the globe; recent speaking engagements included Brazil, Barbados, Trinidad and Tobago, Jorgan, and Kyrgyzstan .
- NCPPP developed and delivered PPP training for UNDP country representatives from Asia, Africa, and Latin America, and maintains a set of global PPP case studies for UNDP

7



## U.S Opportunities

- The U.S. PPP market has generally been receptive to foreign participation
- Major participants have included:
  - Macquarie (Australia)
  - Cintra (Spain)
  - Transurban
  - And various consulting and law firms

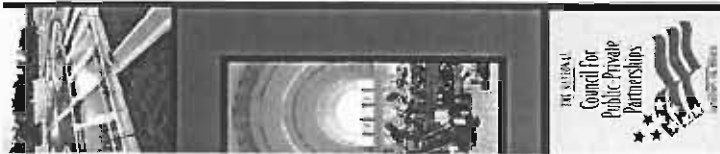
8



## U.S. Firms Abroad

- U.S. firms are also active in PPP markets abroad, with particular focus on North and South America, Europe, and the Middle East
- The Asian PPP market is seen as the next frontier, and the growing participation of India and China in the use of PPPs is drawing a great deal of interest. India is the most exciting market in Asia today.

9



## The Miami Herald

Posted on Thu, Oct 15 2009

### Port of Miami tunnel financial deal closed, construction to begin

BY ALFONSO CHARDY  
aচার্ধ্য@MiamiHerald.com

The way was cleared Thursday for construction of the oft-delayed Port of Miami tunnel project. But don't expect digging to start anytime soon — the machine to dig the tunnel hasn't even been built yet.

That process will begin soon after the private consortium awarded the project orders the machine from manufacturers in France and Germany.

Details about how the \$1 billion tunnel will be built under Biscayne Bay between the MacArthur Causeway and the seaport have been known for some time, but they were fully outlined Thursday at the Florida Department of Transportation's West/Miami-Dade office, where local and state officials gathered to announce the project's financial closing.

The step paves the way for the private consortium, Miami Access Tunnel, to proceed with fabrication of the tunnel boring machine as the next major milestone in a project that has been on the drawing board for almost three decades.

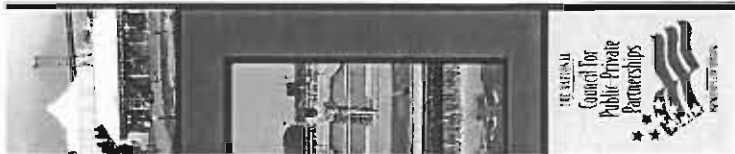
10



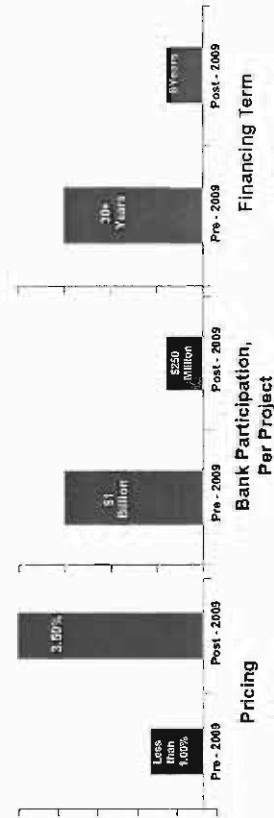
## Update on the Current State of PPPs in the U.S.

- What about financing?
  - Funding is still available for PPP infrastructure projects – with higher equity participation than prior to the crisis
  - New investors (including public pension funds) are entering the market with an increased sense of due diligence
  - There is a much lower tolerance for risk, but a greater interest in the long-term return possible with these investments

11



## Impact of Financial Crisis

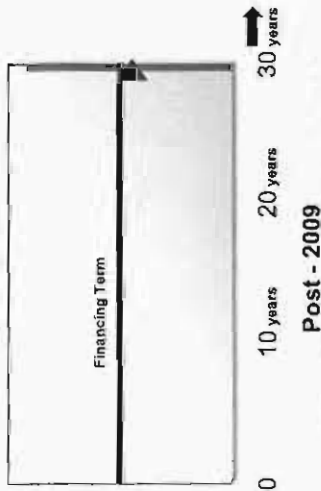


12



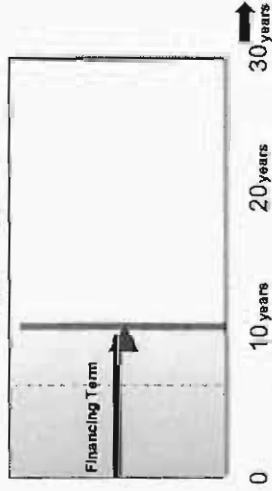
## Refinancing and Risk

Pre - 2009



Private Sector Assumes Refinancing Risk

Post - 2009



Who Assumes the Risk of Potential Multiple Refinancings?

13



## A Secondary Effect of the Financial Crisis: Weakening Project Revenues

- The South Bay Expressway is a 10-mile toll road in San Diego County, California, which opened for traffic in November 2007.
- Since its inception, traffic volume and revenue have been significantly below projections.
- Third quarter 2009 traffic was down 13.6 percent from third quarter 2008 (22.5k/day vs. 26.1).



14

## Completed PPP Projects (U.S.)



## Completed PPP Projects (U.S.) cont.



15

16

第5回 国際PPPフォーラム 講演

## 「世界のPPPにおける欧州の役割」

トニー・スミス



## The Role of Europe in the Global PPP Development. Capacity-Building through the UNECE PPP Initiative

Anthony Smith  
UNECE PPP Specialists Rapid Reaction Team  
International Council Plissant Masons  
Tokyo, 30 November 2010



UNECE  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

### Overview

- The European Players
- UNECE Team of Specialists
- An overview of the inter-regional UNECE PPP Initiative
- Conclusions and next steps



UNECE  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

### European Players

- European PPP Expertise Centre
  - A joint initiative of the European Investment Bank, the European Commission and European Union Member States and Candidate Countries. Formed to help strengthen the capacity of its public sector members to enter into Public Private Partnership (PPP) transactions
  - A Guide to Guidance: designed to assist public officials responsible in launching and implementing Public Private Partnership (PPP) projects and to facilitate their understanding of the key issues and procedures involved in the procurement of Public Private Partnerships arrangements.
  - <http://www.eib.org/epcc/attachments/guide-to-guidance.pdf>
- Partnerships UK
  - Mission: "To support and accelerate the delivery of infrastructure renewal, high quality public services and the efficient use of public assets through better and stronger partnerships between the public and private sectors."
  - General store of UK PPP Guidance documentation, sector specific for Waste, Defence, Education, ICT and Local Government projects.
  - <http://www.partnershipsuk.org.uk/PUK-Guidance.aspx>



European Players

- European Bank for Reconstruction and Development
  - Focussing on Central and Eastern Europe to Central Asia with emphasis on project financing and the finance sector
  - Update on Best International Practices: <http://www.ebrd.com/russian/downloads/legal/concessions/atkins.pdf>
- European Investment Bank
  - To support the role of European Union States in delivering improved public services
- Private Sector entities: International Project Finance Association etc.

European Players

- Given the nature of many of the organisations involved in PPP's in Europe, it was decided that there was a need for a knowledge and expertise team and centre, available for all countries, whether inside or outside Europe. UNECE approved the establishment of the UNECE PPP Initiative and the Team of Specialists to address the need for capacity building within Governments.

Overview of the UNECE PPP Initiative

The UNECE PPP Initiative is an inter-regional United Nations programme that is being led by the UNECE on behalf of all five United Nations Regional Economic Commissions.

The Mission of the UNECE PPP Initiative:

- To assist governments in implementing best-practice PPP policy and delivery strategies.
- To improve the quality of life for citizens through the improved quality of and access to public utilities and services.
- Acknowledging the resource constraints within the United Nations, it will rely upon the support of host public-sector organisations to finance the development and operation of its main components.

Historical development of the UNECE PPP Initiative

- UNECE Build-Operate-Transfer (BOT) Group first created in 1997.
- UNECE PPP Alliance takes over from the BOT Group in response to growing interest.
- UNECE PPP Team of Specialists in 2007 becomes the first inter-governmental body with a mandate to develop the PPP capabilities of governments, and under a 3 year tripartite agreement between UNECE, UNECA and UNESCAP assists PPP capacity-building activities in Europe, Asia and Africa.
- UNCTAD Secretary-General in 2008 calls for a United Nations Initiative to help governments address the global 'infrastructure-gap'.
- In 2009, the UNECE, UNECA and UNESCAP approve the UNECE proposal for the establishment of an international PPP centre of excellence. Subsequent scoping consultation with the private-sector on the potential activities of this centre.
- In December 2009, the UNECE PPP Team of Specialists agrees to take all necessary steps and raise the resources for establishing the UNECE PPP Centre of Excellence.





### The UNECE Team of Specialists

**•Terms of Reference:**

•to facilitate information sharing and exchange of practical experience of public-private partnerships among UNECE Member States and to contribute to the preparation, implementation and evaluation of a capacity-building programme for public and private sectors officials from catching-up economies on this topic.

**•Areas of work:**

- Preparation of policy recommendations and training materials
- Preparation and implementation of capacity building activities
- Facilitating the broad dissemination of good practices and policy recommendations



### The UNECE Team of Specialists

**•Practical application- Mongolia:**

- 1.Readiness Assessment for implementation of PPP's in Mongolia: November/December 2009
- 2.Concession Law Passed by the Great State Hural (Parliament): January 2010
- 3.PPP Unit set up under the State Property Committee: Summer 2010
- 4.List of project to be implemented by PPP's approved by Cabinet: October 2010
- 5.IFC study identifies 18 projects within the list capable of being procured by PPP's: November 2010
  - 2 water projects
  - 4 power projects
  - 6-7 Transport Projects (Road and Rail)
  - 2 Logistics Projects
  - 3-4 Social Projects (accommodation)



### The UNECE Team of Specialists

**•Practical application- Mongolia (continued):**

6. December 2010- June 2011: Working with GoM to:
  - Build the capacity of State Property Committee, National Development and Innovation Committee and the Ministry of Finance to deliver PPP's, including:
    - Drafting procurement documentation
    - Drafting contractual documentation for each sector
    - Providing training modules specific to Mongolia's requirements
    - Provide standard ancillary documentation ( payment mechanisms, output specifications and performance deduction mechanisms etc.)
  - Build Processes within GoM to:
    - Identify projects
    - Approve projects
    - Allocate budgets for projects



## What should be the activities of the PPP centre?

- Need to offer clear, focussed and precise deliverables
- Focus on identifying and implementing best PPP practice
- Involve the private sector and utilise its expertise and experience
- Centre should utilise UN procedures and rules and it's activities lead by the UN PPP Team of Specialists



### UNEP PPP Centre of Excellence (Geneva):

- A formal United Nations body with headquarters located in Geneva, Switzerland.
- Interfaces between the UNEP PPP Initiative and other UN Regional Economic Commissions.
- Is the controlling body for the activities of the UNEP PPP Operational Centre, and for the overall UNEP PPP Initiative.

### UNEP PPP Specialist Centres:

- Identify international best-practice in PPP delivery within their focus sector.
- Promote and coordinate research, training, and knowledge-sharing in PPP best-practice within their focus sector.
- Global membership from PPP agencies, contractors, advisors and research bodies operating within their focus sector.
- Responsible for leading the development of Best-Practice Guides within their focus sector.



### Current development of the UNEP PPP Initiative

2010, several governments confirm with the UNEP their intention to host various components of the UNEP PPP Centre of Excellence:

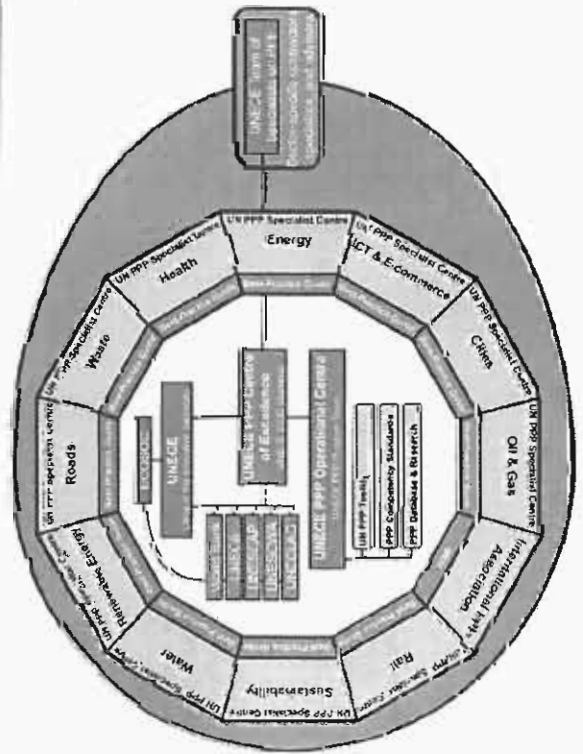
UNEP PPP Specialist Centre for Water: Kingdom of Saudi Arabia  
 UNEP PPP Specialist Centre for Sustainability: Malaysia  
 International Association of PPP Associations: Kazakhstan

2010, several governments express with the UNEP their interest in hosting various components of the UNEP PPP Centre of Excellence:

- UNEP PPP Operational Centre: State of Qatar
- UNEP PPP Specialist Centre for Roads: India
- UNEP PPP Specialist Centre for Power: South Korea



### Structure of the UNEP PPP Centre of Excellence

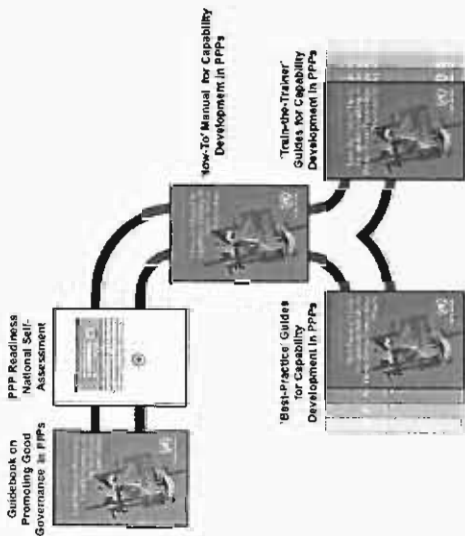


### the UNEP PPP Toolkit



UNEP  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

### Overview of the UNECE PPP Toolkit

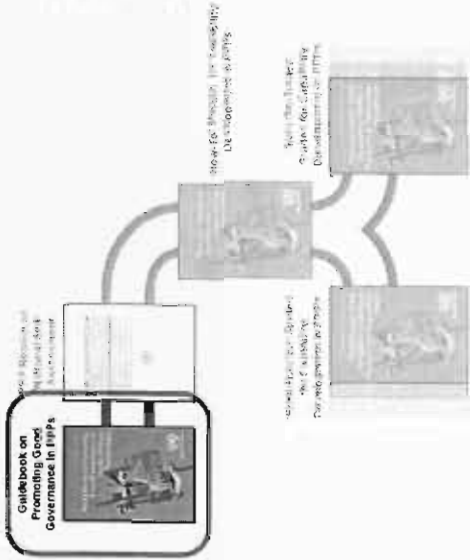


The UNECE PPP Toolkit is an integrated collection of documents, designed to help governments develop their local PPP capabilities and markets...



UNEP  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

### UN Guidebook on Good Governance in PPPs

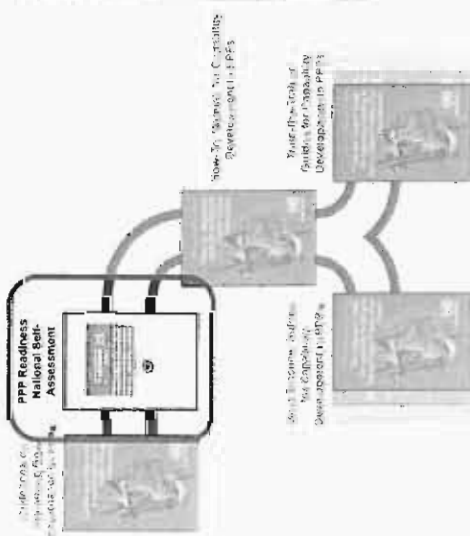


- identifies the full range of PPP strategies
- defines the role of public governance in PPPs
- defines principles of PPP good governance



UNEP  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

### PPP Readiness Self-Assessment Tool



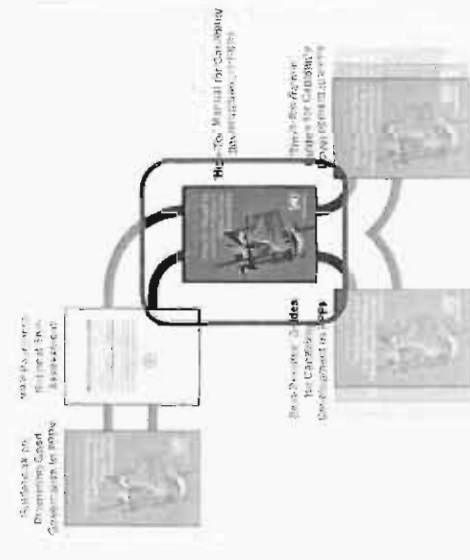
Provides countries with a comprehensive and easy-to-use tool to assess the national readiness to deliver PPP projects, as measured against the key areas of risk to PPP project delivery:

- Public Governance
- Policy
- Capability-Building
- Legal Framework
- Whole-of-Lifecycle Project Delivery
- Project Management
- Sustainability
- Finance



UNEP  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

### 'How-To' Manual for PPP capability-development

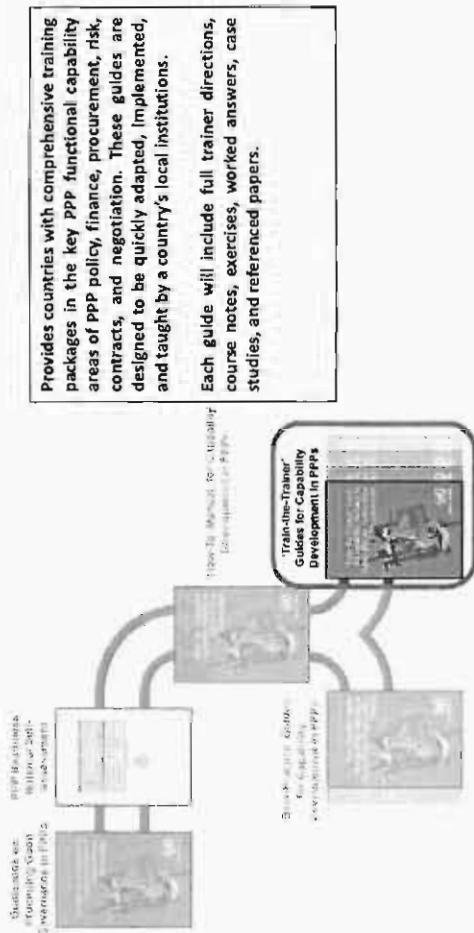


Provides detailed and chronological instructions on how to develop, operate, and continuously improve an effective and sustainable PPP capability within government.

Areas of focus include:

- policy and application
- finance and risk allocation
- developing an effective PPP programme
- PPP whole-of-life project delivery
- pro-forma documentation and processes

### 'Train-the-Trainer' guides for PPP competences

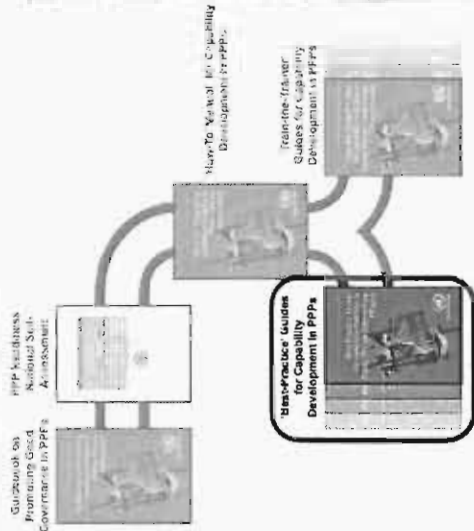


Provides countries with comprehensive training packages in the key PPP functional capability areas of PPP policy, finance, procurement, risk, contracts, and negotiation. These guides are designed to be quickly adapted, implemented, and taught by a country's local institutions.

Each guide will include full trainer directions, course notes, exercises, worked answers, case studies, and referenced papers.

## The Role of Japan and Japanese entities in Emerging PPP Markets

### 'Best-Practice' Guides for PPP project delivery



Provides countries with a global overview of the best practices, lessons learned, and key developments and innovations within a range of PPP sectors.

Includes two parts:

- an executive guide to PPP in the sector, with detailed global market and trend analysis
- a practitioners guide to PPP in the sector, with detailed case studies

Each Best-Practice Guide will be developed by a UNECE PPP Specialist Centre, which will coordinate sector-specific input and case studies from a broad range of governments, specialists, and contractors.

### Conclusion

- PPPs improve the quality of life for citizens globally, thereby enabling improved access to and quality of public utilities and services.
- PPPs can also provide significantly improved efficiency in the government delivery of public utilities and services.
- However, the realisation of these benefits requires (a) the identification of best-practices in PPP delivery; and (b) the development of the PPP capabilities within the public-sector.
- The UNECE PPP Initiative will globally address these challenges, to strengthen governments' capacities in delivering more effective public utilities and services.

東洋大学創立125周年記念  
グローバルイノベーションプロジェクト

東洋から世界へ

Toyo University  
125<sup>th</sup>  
Anniversary

第5回 国際PPPフォーラム 講演

## 「新興国に受け入れられる PPPのプロジェクト・メイキング」

ゲイリー・ミラー

Thank you

Anthony Smith  
UNECE PPP Specialists Rapid Reaction Team  
International Counsel Pinset Masons  
Anthony.Smith@unep.org  
Tel: +44 7766 565957



INTRODUCTION

Presentation Topics

Market for  
Public-Private  
Partnerships  
(PPPs)

Top Markets  
for PPP  
opportunities

Competing for  
and  
Winning PPPs

## WATER AND WASTEWATER PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS



Project Making In Developing Countries  
5<sup>th</sup> Annual Forum on PPPs  
November 30, 2010

## INTRODUCTION

### Presentation Goals

- ✓ Provide Insight to a Growing Market
- ✓ Discuss Market Opportunities
- ✓ Discuss What It Takes to Be Successful
- ✓ Strategic Considerations for Japanese Companies to Advance in the PPP Market

### Market for Public-Private Partnerships

## STATE OF GLOBAL WATER

- ❖ The world's water supply is constant, the world's population will increase from 6 billion today to 10 billion by the year 2050
- ❖ 350 million people in 17 countries (Middle East & Africa) full into water scarce conditions
- ❖ Economic development – greater industrial demand

Demand increasing

## STATE OF GLOBAL WATER

- ❖ 2.3 billion people suffer from diseases linked to dirty water
- ❖ Annualized investments \$300 billion each year alone in Asia needed
- ❖ Worldwide annual expenditures for water/wastewater O&M is \$400 billion
- ❖ Public funds limited
- ❖ Inadequate asset management and poorly trained resources

Health and  
Economic Impacts

## Leading agencies and governments ALL incorporating PPPs as a strategy for the future

*"Asia must be creative in finding ways to tap its multi-trillion dollar savings to mobilize private sector support for new infrastructure needed in the coming years"*

**ADB**

Hartihiko Kuroda  
President  
ADB

## Growing consensus and surging momentum for PPPs in Asia and Middle East

*"Public-private partnerships can bring about increased operational efficiency and higher quality service"*

Ajun Thapan, Special Advisor to the President, ADB

*"So much could be gained from tapping private sector participation in infrastructure development. Public-private partnership schemes can combine the strengths of government with the strengths of the private sector – in particular, its ability to move swiftly and deliver high-quality services on time"*

Margarito Teves, Finance Secretary of the Philippines

## MARKETS AND COMPETITORS

### Market Trends

- ❖ PPPs continue to gain acceptance around the globe
- ❖ Financial pressures and reduced revenues for government
- ❖ Government alone cannot meet the needs for water/wastewater infrastructure
- ❖ Highest growth regions for water/wastewater PPPs will be the Middle East and Asia
- ❖ PPPs are a huge growth market for the private sector

## MARKETS AND COMPETITORS

### Global Water Solutions

Improve the efficiency and management of systems we have

Build the new water and wastewater systems we need



## PARTNERSHIPS OR P3s COME IN A VARIETY OF FORMS



11

## PRIVATISATION vs. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

- ❖ Term that is loosely used to describe almost any form of private sector involvement
- ❖ The term privatisation more precisely describes the ownership of assets by the private sector
- ❖ More Synonymous with all forms of partnerships – excluding asset ownership
- ❖ Applies to design-build-operate, concession-lease, and build-operate-transfer

PRIVATISATION

PUBLIC-PRIVATE PRIVATISATION

12

## BENEFITS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

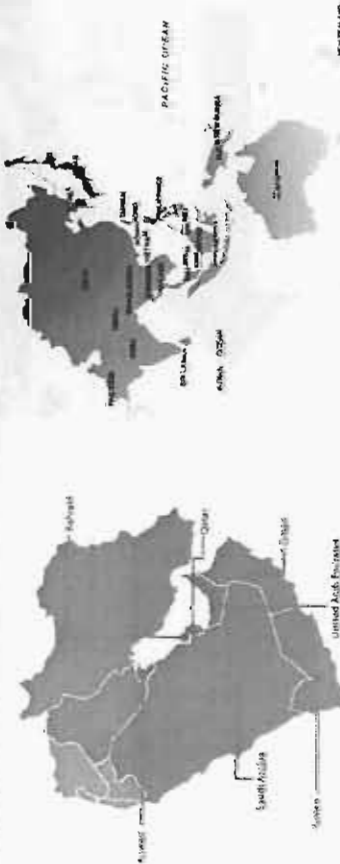
- ❖ Lower costs
- ❖ Allows government focus on policy
- ❖ Access to technology and capital
- ❖ Access to world-class capabilities
- ❖ Experience and knowledge
- ❖ Economies of scale
- ❖ Share risks
- ❖ Performance guarantees
- ❖ Employee training and opportunities
- ❖ Backup and support resources

KEY BENEFITS FOR THE GOVERNMENT AND RATE PAYERS

Top Markets for PPP opportunities

13

TOP GEOGRAPHIC AREAS FOR PPPs – MIDDLE EAST AND ASIA



Middle East

Asia

*Strong economic growth and development will create substantial opportunity for the private sector*

STATUS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE MIDDLE EAST



Country	Using PPPs
	Yes No
UAE	✓
Oman	✓
Qatar	✓
Saudi Arabia	✓
Bahrain	✓
Kuwait	✓
Egypt	✓

MENA O&M MARKET

IN NUMBERS

**\$30bn – \$50bn**

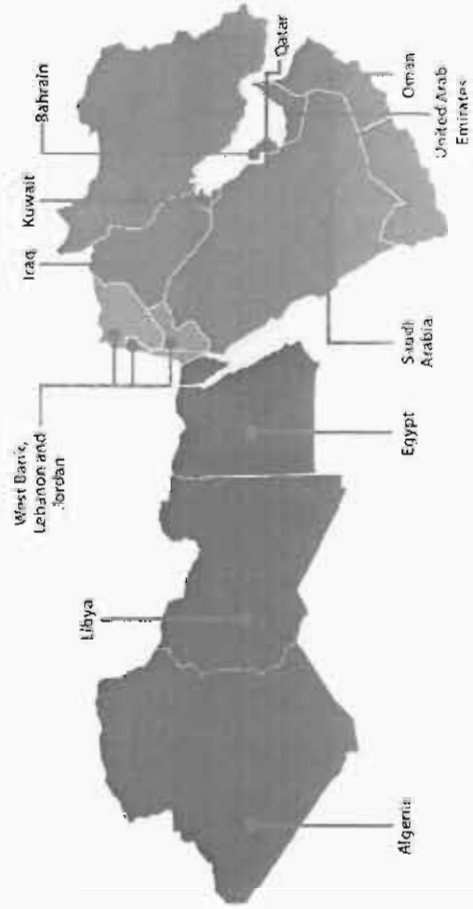
MENA O&M market size

**\$10bn**

Services outsourced by 2012

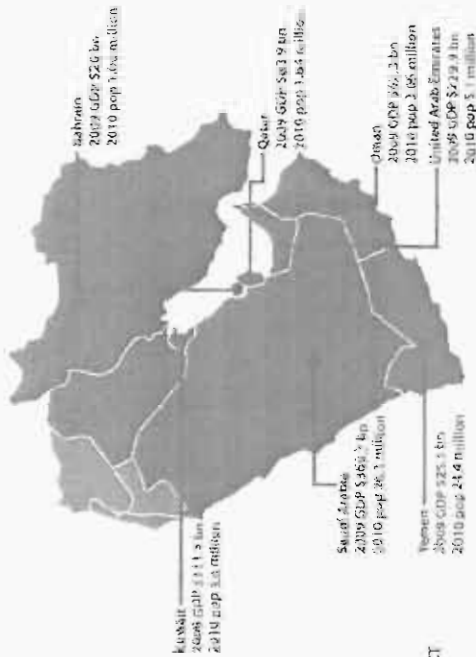
Source: MEED

COUNTRIES THAT MAKE 'MENA'



## MARKET DEMOGRAPHICS – ARABIAN PENINSULAR

### ARABIAN PENINSULA POPULATION AND GDP



POP = POPULATION  
GDP = GROSS DOMESTIC PRODUCT  
SOURCE: IMF

## TOP MARKETS IN ASIA FOR PPP OPPORTUNITIES

Country	Status on PPPs
Japan	Emerging PPP markets with strong potential as a solution to debt crisis
India	Deploying PPP schemes throughout country
China	PPP schemes in progress
Vietnam	Emerging market promoting PPPs
Philippines	Continuing demand and use of PPPs
Cambodia	Water strategy and use of PPPs
Thailand	PPPs re-emerging in form of service contracts

## Estimated total market size – annually for next 5 years in the Middle East and Asia

\$300b - \$500b

- ❖ Utility Infrastructure
- ❖ Water Supply and Treatment
- ❖ Desalination
- ❖ Wastewater Collection and Treatment
- ❖ Wastewater Reuse and Recycling
- ❖ Systems O&M

Source: IMEED

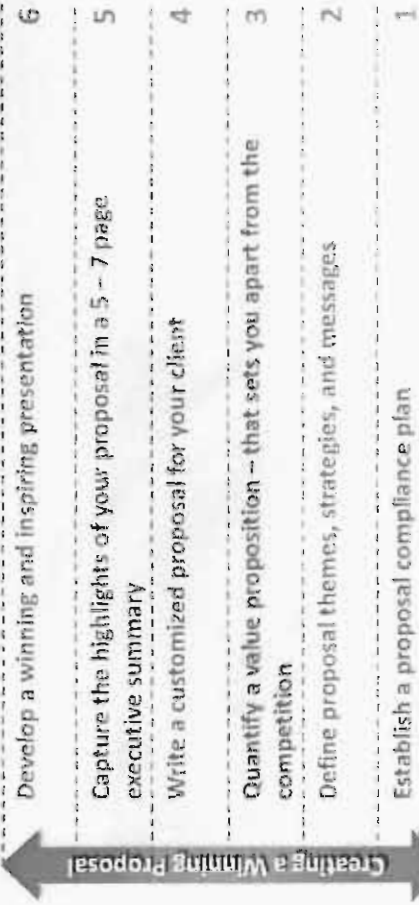
## Competing for and Winning PPPs

## Developing Winning Strategies

- ❖ The Water/Wastewater PPP market is very competitive
- ❖ Success requires understanding of clients, competition, solutions, and client relationship development
- ❖ Winning requires innovation and creativity at each step in the sales cycle
- ❖ Strategies that win require skill, experience, teamwork and a long-term commitment



## DEVELOP A WINNING FORMULA KEY TIPS TO HELP YOU WIN PPPs



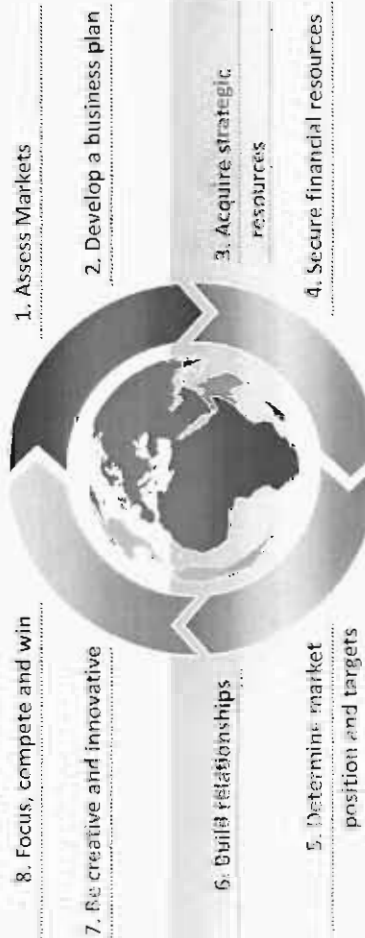
## The Competitive Landscape In The Water/Wastewater Market

- ❖ Firms competing in specific market segments
- ❖ Specialty contractors and consultants
- ❖ Technology firms focused on desalination
- ❖ Wastewater recycling emerging as next opportunity
- ❖ Sustainable green solutions becoming a market
- ❖ Few firms offering truly integrated solutions



## 8 KEY STEPS TO BUILDING A WINNING AND SUCCESSFUL PPP BUSINESS

### Japanese firms can be successful in project making

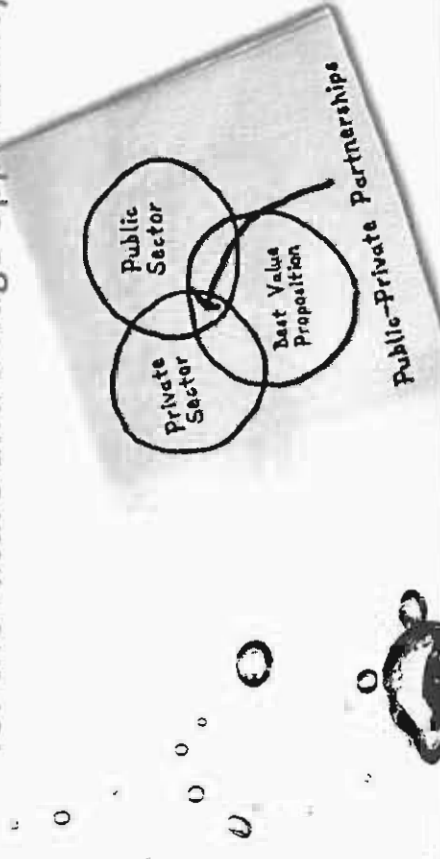


## Summary Conclusions

- ❖ Japanese Companies can compete and capture their share of the PPP market
- ❖ The time to act is now before market penetration is taken by others
- ❖ Focus on increasing competitive knowledge and know how
- ❖ Develop great proposals, presentations with clear messaging and value propositions
- ❖ Creation of an industry organization like the Asia Public-Private Partnership Institute will help grow the market and industry

21

Public-private partnerships is a solution for the future and a huge opportunity



23

Opportunities Await Us....



25

THANK YOU.

27

第5回 国際PPPフォーラム パネルディスカッション

## 「アジアPPPインスティテュート」

根本祐二

## APPI アウトライン APPI Outline

2010.11.30

東洋大学PPP研究センター

PPP Research Center, TOYO UNIVERSITY

### 背景 Background

アジア全域でのインフラ新設投資／更新投資の  
必要性

Need for new/renewal infrastructure in Asian  
countries

公的資金の不足

Lack of public funds

PPPへの期待

Expectation for public/private partnership

PPPのノウハウの不足

Lack of PPP know-how

### 使命 Missions

各国のPPP関連情報の収集・提供  
PPP and Infrastructure information collection  
and service in each country

各国政府への最善のガイドラインの制作と提供  
Produce and provide guideline for the best  
PPP project making to each government

教育、研修

Education and training

プロジェクトのテクニカルアシスタンス

Technical assistance for specific PPP projects

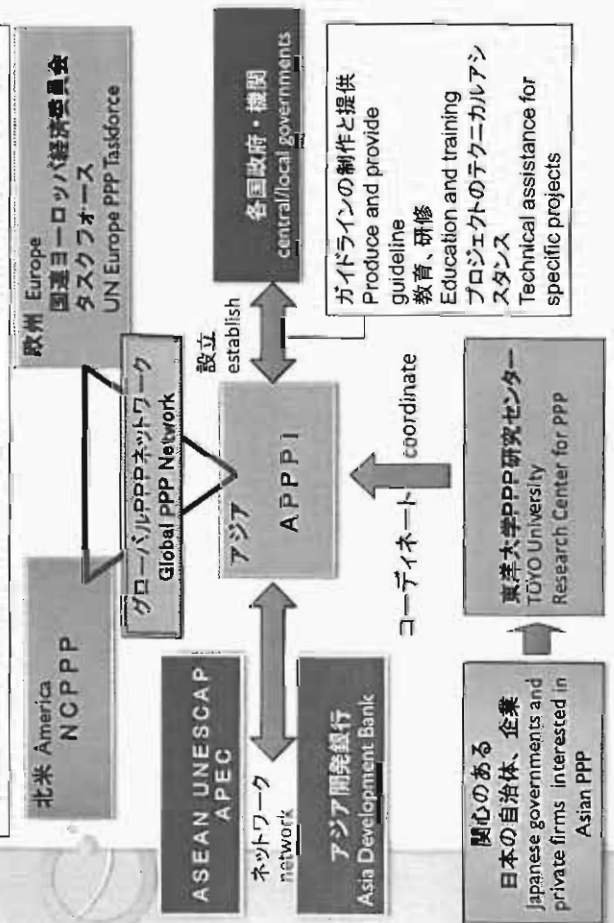
## 特徴 Aspects

- 非営利 Non-profit
- 非(特定の)政府 Non-government (not only for any government)
- 政府、自治体への支援 Support central/local governments
- 基礎理論研究、アカデミック Basic theory research, Academic
- プロジェクトベース Project-based

## ステップ Steps

- 第1段階、first phase  
アジア版ガイドラインの制作と提供  
Produce and provide Asian PPP guideline
- 第2段階、second phase  
モデル国における教育・研修とプロジェクト支援  
Start-up in educational, training program and supporting PPP projects in specific countries
- 第3段階、third phase  
恒久体制の構築  
Establish permanent framework

## 恒久的な体制 Permanent Framework



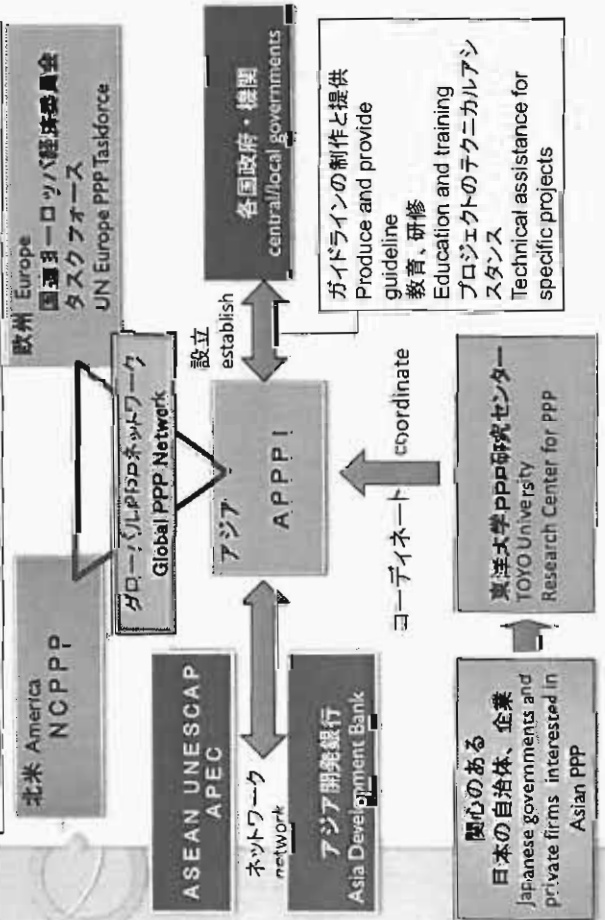
### 特徴 Aspects

- 非営利 Non-profit
- 非(特定の)政府 Non-government (not only for any government)
- 政府、自治体への支援 Support central/local governments
- 基礎理論研究、アカデミック Basic theory research, Academic
- プロジェクトベース Project-based

### ステップ Steps

- 第1段階、first phase  
アジア版ガイドラインの制作と提供  
Produce and provide Asian PPP guideline
- 第2段階、second phase  
モデル国における教育・研修とプロジェクト支援  
Start-up in educational, training program and supporting PPP projects in specific countries
- 第3段階、third phase  
恒久体制の構築  
Establish permanent framework

### 恒久的な体制 Permanent Framework





The 6<sup>th</sup> International PPP Forum “PPP in Disaster Management and Preparedness”

第6回 国際PPPフォーラム

「危機管理とPPP」

2011年7月4日 13:30～17:00  
 大手町サンケイプラザ

主催：東洋大学

後援：



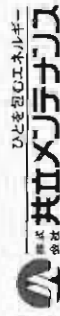
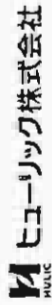
子どもたちに贈られるしごとを。  
 SUMIZU CORPORATION  
**清水建設**



NSRF  
 日本政策投資銀行



株式会社日本政策投資銀行



## プログラム・登壇者プロフィール

・ 13:30-13:45 挨拶

長島忠美

(学校法人東洋大学理事長、衆議院議員)

Tadayoshi NAGASHIMA

1973年 東洋大学経済学部卒業。2000年新潟県山古志村村長に就任。04年10月、村長2期目において新潟県中越地震に遭遇、甚大な被害を受けた山古志村にて村長として住民避難および復興の陣頭指揮にあたった。2005年3月 市町村合併により山古志村村長退任後、同年4月 長岡市復興管理監に就任し、被災地復興に尽力する。同年8月衆議院議員に初当選(自由民主党)。2009年4月、東洋大学理事長に就任。



・ 13:45-14:15 基調講演「災害対策におけるPPPの役割」

ジェフリー・ハミルトン(国連PPP推進局長)

Geoffrey HAMILTON

国連欧州経済委員会経済協力・統合委員会の協力・協調部長、国連PPP推進局長。過去10年近く、特にヨーロッパ、東欧・旧ソビエト連邦、アフリカ等でのPPPを推進している。欧州経済委員会の承認の下、国連を代表してPPP推進のための体制整備を進めている。同時に、新興国等の政府において経済開発を円滑に進めるための体制作りを支援するプログラム(トレーニング等)の代表を務めている。



・ 14:15-14:40 講演「ハリケーン・カトリーナからの復興」

デビッド・ダッド

(DADCO Consulting Services 社長)

David DODD

コンサルタント。地域経済開発のための金融分野の先駆者で、アメリカ南部を主な拠点に経済開発、公民連携(PPP)による経済開発、地方への民間投資の活性化等を得意とする。2005年のハリケーン・カトリーナ発生後は、大きな被害を受けたメキシコ湾岸3州復興のために米商工会議所が後援した湾岸州復興会議議長を務めた。また、豪・クイーンズランドの洪水やメキシコ・メヒカリ地震の復興計画にも携わっている。



・ 14:40-14:50

休憩(10分間)

・ 14:50-15:15 講演「FEMAの役割と民間セクターとの協働」

ビル・ロッキー

(Witt Associates 北西部プログラムディレクター)

Bill LOKEY

元米国危機管理庁(FEMA)運用指揮官。1999年以降、連邦調整官として、ハリケーン・カトリーナや911世界貿易センタービルテロ事件等、24の災害・人災対応に当たった。これまで国、州、地方自治体各レベルでの災害対応に幅広く携わった。現在は、クリントン政権下でFEMA長官を務めたジェームス・L・ウィット氏が経営するコンサルティング会社で自治体や民間企業の事業継続計画や防災計画の立案に携わる。



・ 15:15-15:40 講演「日本の危機管理体制への提言」

レオ・ボズナー (危機管理専門家)

Leo BOSNER

元FEMA危機管理専門官。阪神淡路大震災以降、日本をたびたび訪れ、日本の災害対応について研究を続けている。2000~2001年には、マンスフィールド・フェローシップを受けて日本に1年間留学し、防衛庁(当時)、内閣府防災担当、東京都をはじめとした国、地方政府機関に関して研究を行った。著書に『高めよ! 防災力~「いざ」に備えて「いま」やるべきこと』(ぎょうせい、共著)などがある。



・ 15:40-17:00 パネルディスカッション

パネリスト: ジェフリー・ハミルトン氏、デビッド・ダッド氏、ビル・ロッキー氏、

レオ・ボズナー氏、根本 祐二教授

モデレーター: サム田淵教授

根本祐二

(東洋大学教授)

Yuji NEMOTO

1978年東京大学経済学部卒、日本開発銀行(現日本政策投資銀行)入行。地域開発部、米・ブルッキングス研究所客員研究員、設備投資研究所主任研究員、地域企画部長等を経て、06年より東洋大学経済学部教授。東洋大学PPP研究センター長。現在は、公共施設の老朽化対策のほか、研究センター内に震災対応チームを組織。近著に『朽ちるインフラ』(日本経済新聞社)がある。



サム田淵

(東洋大学大学院教授)

Sam TABUCHI

1977年フロリダ州立大学院都市計画学修了。1980年フロリダ州知事室、州商務省に勤務し、ワシントンにUSTR特別補佐官として出向。フロリダ州商務省アジア課長、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)日本部長等を経て、2003年からフロリダ州経済開発局日本代表。2006年より東洋大学大学院教授。2011年4月より、国連欧州経済委員会PPP推進局常任理事。



# 「災害対策におけるPPPの役割」 the Role of PPPs in Disaster Recovery

ジェフリー・ハミルトン

Geoffrey Hamilton



## The role of PPPs in Disaster Relief

6<sup>th</sup> Annual PPP Forum  
4 July 2011  
Sankel Hall  
Tokyo, Japan

Geoffrey Hamilton  
Chief, Cooperation and Partnerships Section, UNECE

1



UNECE  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

## Thesis

- PPP is a still unexploited resource in disaster risk mitigation and in disaster recovery
- We need a systematic and comprehensive model of cooperation - a template for such cooperation - and to train governments to implement
- Japan's recent experience can be a source of inspiration and best practice for other countries in the world in shaping PPP best practices in disaster relief and risk mitigation

2



UNECE  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

## Definition: What are PPPs?

- No unified definition
- There are 2 elements in PPPs and infrastructure:
  - Project finance;
  - Long term legal contracts (10-30 years);
- Broadly, PPPs are new methods by which the private sector designs, builds, finances, operates public infrastructure on behalf of the public sector

3



UNECE  
Public-Private  
Partnerships (PPP)  
Initiative

## Outline

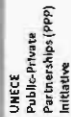
1. Why PPPs in Disaster relief and prevention?
2. What have been the lessons from recent disasters and from UN actions to bring in the private sector into disaster recovery and risk mitigation?
3. What might a new initiative in PPP and disaster relief provide the international community?

4



## 1. Why PPP in disaster relief and risk mitigation?

## Because...



- Disasters are happening more often and are more deadly as a result of climate change;
- Resources available are not increasing but in most cases declining: public administrations are getting smaller;
- Many disasters occur in countries where states are weak and lack the capability for reconstruction, e.g. Haiti;
- Close correlation between poverty and the scale of the disaster on the economy and society;
- In economically weak countries, disasters are made worse by existing poor infrastructure;
- Private sector has critical skills and resources: financing.



## The economic impacts of disasters

- 2010 – a record year for disaster losses (US\$ 218 billion) damages tripled compared to 2009;
- In Haiti, an estimated \$8 billion was wiped out in a few seconds (equivalent to 40 years of US aid to Haiti);
- Only \$20 million insured; rebuilding Haiti may cost as much as \$13.9 billion;
- 2011 worse: with 50 disasters reported in Q1, killing nearly 30,000 people and affecting 8 million others, and est. losses already in excess of US\$ 31.5 billion.

The above data is taken from the UNISDR presentation on "Bridging Humanitarian and Development: Aid, Risk, Resilience and the International Strategy for Disaster Reduction (ISDR)" made by Marc Gordon.

## But the figures only tell part of the story...



- Disasters are tantamount to a huge 'systemic' shock to the need is for a total reconstruction of the society and the economy;
- The total re-development and strengthening of institutions, mechanisms and capacities is required;
- All available resources including those generated by PPPs will be required!
- We believe that **Public-Private Partnerships** can be used to achieve these goals...



## 2. What have been the lessons from recent attempts to involve the private sector in disaster recovery?

9



### Case study A: Hurricane Katrina

- Private sector's role was very important;
- It was *ad hoc*, speedy and effective;
- It also had very important **psychological impacts** critical impact on the psychology of disaster relief: create the conditions for a return to normality.

10



### Case study B: Earthquake in Haiti

- Effective role was limited by the fact that local private sector was weaker;
- Calls were made for the creation of partnerships and special funds;
- Strong financial contributions made by many foreign private companies (showing the spread of international CSR).

11



### Case study C: UN in Disaster Relief

- UNGA resolution 54/219 creates the International Strategy for disaster Reduction (ISDR) and the secretariat to ensure implementation, in December 1999.
- The UNISDR serves as the focal point in the UN for the coordination of disaster reduction strategies.
- The Hyogo Framework for Action 2005-2015 (HFA), adopted by 168 governments, is a comprehensive approach to reduce disaster risks and disaster losses.
- The integration of disaster risk reduction into **sustainable development** policies and planning;

12

- Ensures the safety of long-term investments and planning ahead to protect industry and society from disasters, economic disruptions while ensuring business continuity.
- Focuses on promoting and developing public-private partnerships, leveraging private sector expertise and strengths, fostering a information exchange and sharing, supporting national and local risk assessment, and supporting the development and strengthening of national and local laws, regulations, policies and programs.



## But surely...

- All disasters are *sui generis*, chaotic and heterogeneous, can we really create an **international framework of cooperation on PPPs in disaster reduction?**
- Yet disasters by nature contain also a set of common characteristics (large number of disaster victims, property destruction, business devastation, etc.); irrespective of whether it is fire, flood, earthquake, etc.



## 3. What might a new initiative in PPP and disaster relief provide the international community?

## Specialist Centre on Disaster Relief

- Japan may consider establishing a specialist centre to thoroughly explore and identify best private experience and become a source of global information research and training on disaster relief;
- The Specialist Centre on Disaster Relief can be affiliated to the International UNECE PPP Centre of Excellence based in Geneva.



## What will be the added value of the Specialist Centre on Disaster Relief?

### Activity 1:

- Identification and dissemination of best-practice knowledge on disaster prevention and relief involving private sector;
- Model contracts on better managing disaster risk reduction and disaster relief;
- Guidelines on how to involve private sector in disaster relief, etc

### Activity 2:

- Mobilization and training of the public sector;
- Improving coordination by localization of a focal point within the government;

17

## UNECE Initiative in PPP Capacity Building

### International UNECE PPP Centre of Excellence (Geneva):

- A formal United Nations body with headquarters located in Geneva, Switzerland.
- Interfaces between the UNECE PPP initiative and other UN Regional Economic Commissions.
- Is the controlling body for the activities of the UNECE PPP Centre Excellence, and for the overall UNECE PPP initiative.

### UNECE PPP Specialist Centres:

- Identify international best-practice in PPP delivery within their focus sector.
- Promote and coordinate research, training, and knowledge-sharing in PPP best-practice within their focus sector.
- Global membership from PPP agencies, contractors, advisors and research bodies operating within their focus sector.
- Responsible for leading the development of Best-Practice Guides within their focus sector.

18

## Current development of the UNECE PPP Initiative

2011, several governments confirm with the UNECE their intention to host various components of the UNECE PPP Centre of Excellence:

- UNECE PPP Specialist Centre on Water: Kingdom of Saudi Arabia
- UNECE PPP Specialist Centre on Health: The Philippines
- UNECE PPP Specialist Centre on Seaports: Greece
- UNECE PPP Specialist Centre on Prisons: Romania

19

## Current development of the UNECE PPP Initiative

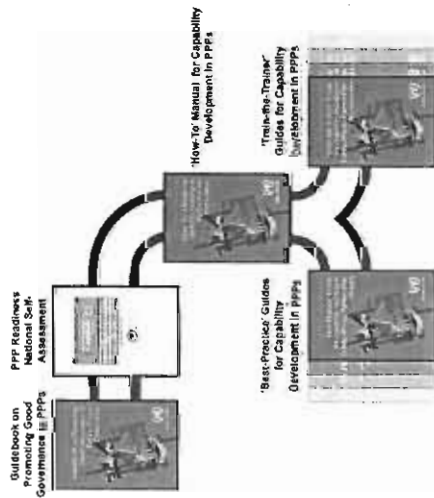
2010, several governments express with the UNECE their interest in hosting various components of the UNECE PPP Centre of Excellence:

- UNECE PPP Specialist Centre on Water Management: The Netherlands
- UNECE PPP Specialist Centre on Schools: Germany
- UNECE PPP Specialist Centre on Roads: India
- UNECE PPP Specialist Centre: Russia (nature of the specialist center tbd)

20

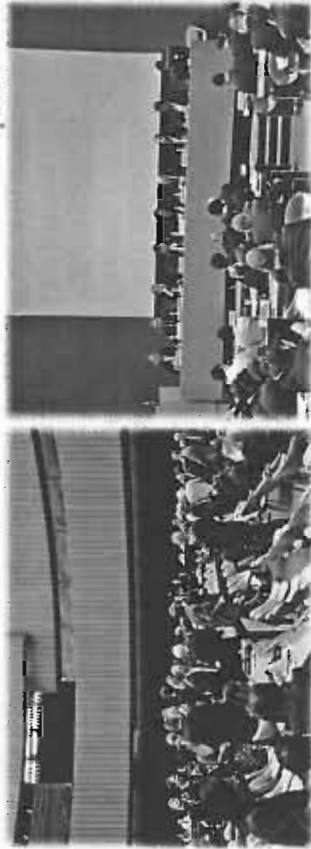


## Overview of the UNECE PPP Toolkit



The UNECE PPP Toolkit is an integrated system of documents designed to help governments develop their local PPP capabilities and markets...

21



Annual Meeting of the Team of Specialists  
Geneva, Switzerland 18-19 April 2011

22

## Conclusion

- PPPs have the potential to become a critical tool in post disaster reconstruction;
- Not enough research and understanding has been developed in PPPs;
- A new Specialist Centre on Disaster Relief could be established to provide global information and training.

23

## Questions still need to be resolved...

1. What are PPPs? Not everything (donations, *ad hoc* support, etc.) can be called a PPP.
2. How do the insurance companies link up with constructors, project financiers, special purpose vehicles in real PPPs for disaster recovery?
3. How to make PPPs work in countries when there is not repayment reliability?

24

Thank You!



Geoffrey Hamilton  
Chief, Cooperation and Partnership Section, UNICEF  
geoffrey.hamilton@unicef.org

# 「FEMAの役割」

FEMA

The Basic Essentials

ウィリアム・ロッキー

William M. Lokey



# FEMA

## The Basic Essentials



William M. Lokey  
Senior Program Manager  
Witt Associates



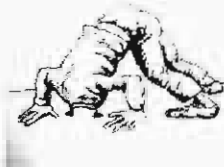
Copyright © 2011 by WITT Associates



### Bad Stuff Happens!

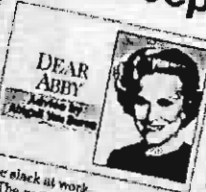
### Barriers to Progress

- It won't happen here.
- If it happens here, it won't affect me.
- If it does affect me, it won't be that bad.
- If it is that bad, I can't do anything about it anyway, so.....



## Quake may make some people shake habit of sleeping naked

Dear Abby: Having just read the letter from Gary C. Brown, concerning sleeping in the nude, I try to teach his own. But if anybody in Los Angeles had been sleeping in the nude on Jan. 17, the morning of the Northridge earthquake, Southern California would have seen the first nudist colony in the



would be helpful. Interested readers, please send a stamped, self-addressed, business-sized envelope to RESOLVE, 1510 Broadway, Department DA, Scarsville, MA 02144.

I am an 84-year-old native Californian, and have lived through approximately 60-70 major earthquakes. I live in Norwalk, approximately 60-70 miles from the epicenter, and that earthquake literally shook me out of

the sack at work. The newest problem: Betty has asked that the rest of us please refrain from discussing our new grandchildren, babies and pregnancies within her hearing. She has

Dear Abby: The letter from the mother who was in the habit of telling her 44-year-old son to "be careful" every time she said good-bye to him reminded me of the following: A successful doctor picked up his mother in his new Mercedes. She had

**Accident**



**Emergency**



**Disaster**



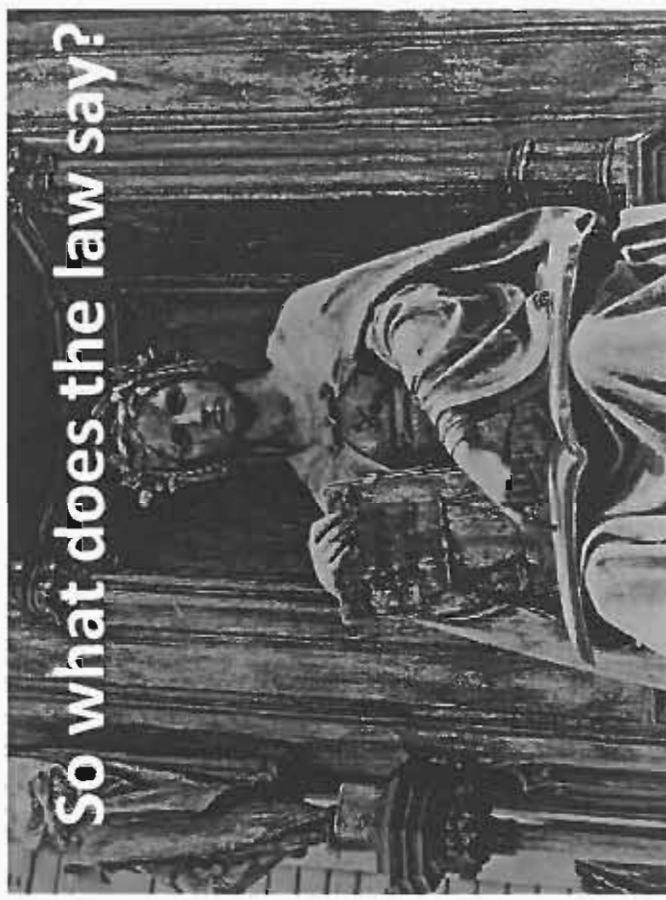
**Disaster** (*di zas'ter*) n. [MF *desastre*]: when it gets so bad it goes beyond our capability to respond to it.

**Common Problems**

- **Communications**
- **Who's in charge here?**
- **Convergence**
- **Special resources**
- **Media relationships**



**So what does the law say?**



## Federal Planning Requirements

- Civil Defense Act, as amended
- Stafford Act, as amended
- Title III, SARA
- Homeland Security Act

3

## The Stafford Act

As amended by the Disaster Mitigation Act of 2000

Since amended by the

Post-Katrina Emergency Management

Reform Act of 2006

10



FEMA

- Planning
- Federal Response
- Recovery Programs
- Mitigation
- Federal Coordinating Officer (FCO)



11

Local Government



State Government



FEMA

12

Under the law.....

When the Governor asks.

And the President says yes.



13

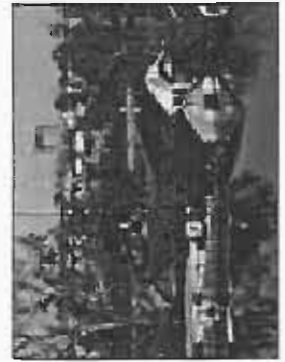
## Federal Response Operations

- Mission Assignments
- Emergency Teams
- Equipment & Supplies
- Technical Assistance
- Operating Facilities
- Financial Assistance



## FEMA Recovery Assistance

- Individuals and Households
- Public Infrastructure
- Mitigation



14

## Individual Assistance Programs

- Individuals and Households Program (IHP)
- SBA Loans and USDA Loans
- Other Needs Assistance (ONA)
- Crisis Counseling
- Unemployment Assistance
- Disaster Legal Services
- IRS Assistance and others



Only way in – 1-800-621-FEMA (3362) or on-line

## Public Assistance Program

### Supplementary assistance to

- State governments
- Local governments
- Political subdivisions
- Native American tribes
- Certain Private Non-Profits



17

## Mitigation

### Pre-disaster Mitigation

- Section 404
- Section 406



18

## FEMA Assistance

- Is supplemental
- No duplication
- Follow your rules
- Needs documentation
- You have to insure it
- Guided by 44 CFR



19

# So what should we do?

20



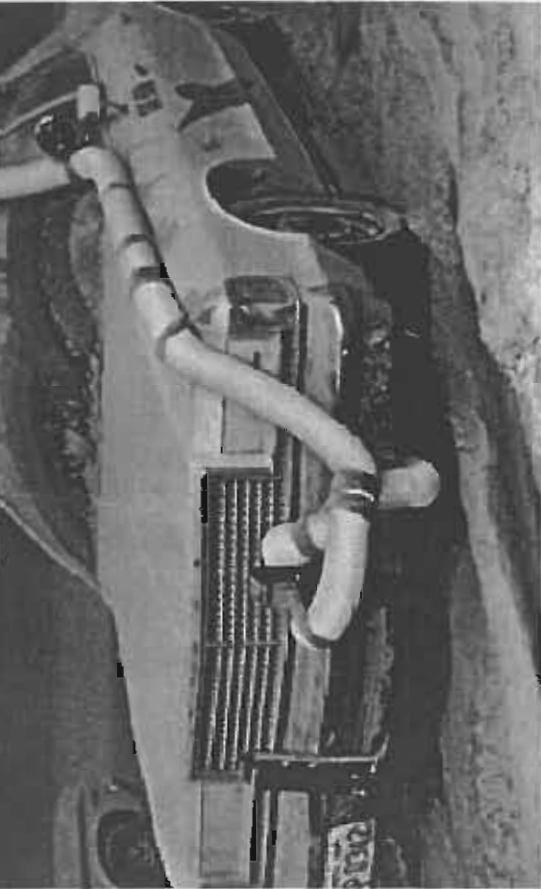
- Educate the people
- Train the responders
- Have a plan
- Get acquainted

**Disaster Plan (*di zas' ter 'plan*)**  
n. [*MF desastre, L plantare*]: a set of promises people make on how they intend to behave when bad stuff happens.

**Some training for a lot of people is better than a lot of training for some people.**

**Most disaster problems are management problems not skills problems; yet, most disaster training is skills training!**

Disaster response requires improvisational problem solving.....



There are decisions that belong in the boardroom



There are decisions that belong on the production floor

“Five minutes before the party is not the time to learn to dance” Snoopy, circa 1972



Thank you

**WTT**  
William M. Lokey  
Witt Associates

Disaster response requires improvisational problem solving.....

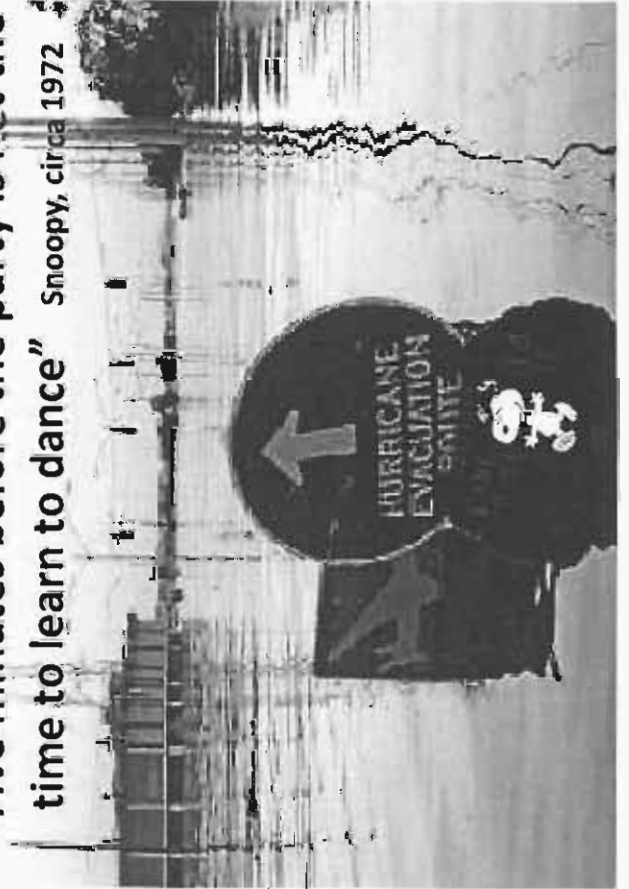


There are decisions that belong in the boardroom



There are decisions that belong on the production floor

“Five minutes before the party is not the time to learn to dance” Snoopy, circa 1972



Thank you

**WITT**  
William M. Lokey  
Witt Associates

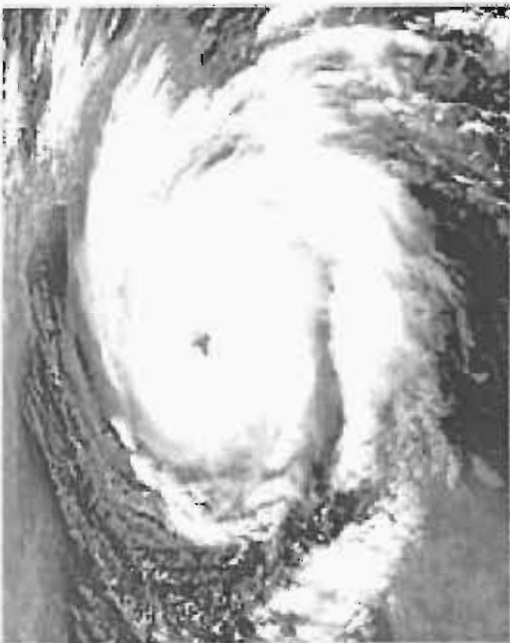
# 「ハリケーン・カトリーナからの復興」

Bringing Louisiana and the Gulf Region Economy Back from  
Devastation of the Worst Disaster in U.S. History

デビッド・ダッド

David Dodd

Satellite Photo of Hurricane Katrina as it Entered the Gulf of Mexico: Diameter = 668 KM

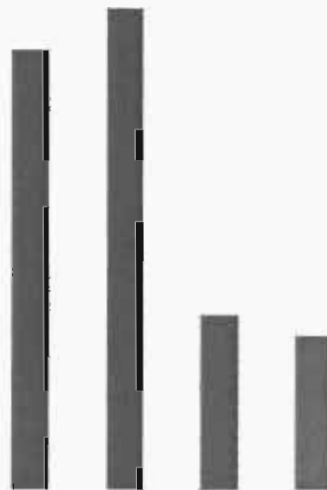


The Gulf Reinvestment Forum, Gulf Opportunity Act, and Louisiana Recovery Authority: Bringing Louisiana and the Gulf Region Economy Back from Devastation of the Worst Disaster in U.S. History <sup>1</sup>

## The Worst Disaster in U.S. History

- Top wind speed: 155mph (category five, highest category)
- Official death toll: 1,464 direct, 135 missing, estimated 2,500 secondary deaths directly attributable to the storm
- Amount of water estimated in New Orleans flooding: 140 billion gallons; number of houses lost in Louisiana: 200,000
- Estimated financial impact of Katrina alone: \$150 billion
- Estimated number of Businesses: 80,000; losses: \$5 billion
- Estimated number of job losses after Katrina: 220,000
- Estimated effect of Katrina on US national economic growth: -0.75 per cent of GDP in last 4 months of 2005
- Total funds allocated by Congress for Katrina: \$62.3 billion
- Hurricane Rita, days after Katrina, cost another \$50 billion
- Number of days after Katrina that an “entertainment club” reopened: 16—4 days before the first restaurant reopened <sup>2</sup>

## Louisiana Was Most Devastated



## Responding to the Devastation

- The disaster created overwhelming challenges
- One of the greatest was loss of jobs, investment
- Two issues: 1) Cost of rebuilding; 2) Perception
- Four affected states (Louisiana, Texas, Mississippi, Alabama), the International Economic Development Council, and the U.S. Chamber of Commerce came together and engaged DADCO Consulting to develop a strategic summit for reinvestment
- Held in Washington, D.C. November 7, 2005, shortly after passage of the Initial Gulf Opportunity Act---

## Initial Gulf Opportunity Zone Act

- **The Gulf Opportunity Zone Act of 2005** provided significant tax relief to those who were affected by hurricanes Katrina, Rita and Wilma. Central to the legislation is the establishment of the Gulf Opportunity (GO) Zones, the areas hit hardest by the hurricanes for which there are tax incentives for individuals and businesses to revitalize and rebuild in these areas, located in the southern portions of Alabama, Louisiana, Mississippi, and Texas.
- **The act extended many of the provisions contained in the Katrina Emergency Tax Relief Act of 2005.** These provisions apply also to *qualified Hurricane Rita individuals* and *qualified Hurricane Wilma individuals* — people whose principal residence on September 23, 2005, was located in a disaster area and who sustained economic loss due to the hurricanes.
- **The act amended the Internal Revenue Code** with respect to hurricane-related tax relief.

5

## Major GO-Zone Provisions

- **Bonus 50% depreciation.** The act established a bonus 50% first-year for qualified Gulf Opportunity Zone real property, and nonresidential or residential rental property, located in the zone that the taxpayer acquired and substantially used in its' trade or business
- **Expensing for certain demolition and cleanup costs.** The act allowed taxpayers to expense 50% of qualified GO Zone cleanup costs.
- **Education tax benefits.** Doubled the HOPE credit (covers 100% of tuition fees, up to \$1,000, and 50% of second year tuition up to \$500 and is saleable); and raises lifetime learning tax credit to \$4,000, for individuals who attended an eligible educational institution in the GO Zone.

6

## Major GO Zone Provisions-2

- **Expensing for environmental remediation:** 100% of remediation expenditures, made in a qualified site located in the GO Zone, were able to be expensed, and petroleum products were added as a hazardous substance.
- **Gulf Opportunity Zone Bonds:** Allowed the issuance of up to \$15 billion in Gulf Opportunity Zone Bonds, allocated by state based on affected population, as private-activity non-guaranteed bonds, on which the interest was tax-free. The original expiration was extended to 12/31/2010

7

## Major GO Zone Provisions-3

- **Increase in expensing.** The act increased the amount a business may elect to expense for the cost of machinery and equipment bought for business use from \$100,000 to \$200,000.
- **Treatment of Net Operating Losses (NOL) in GO Zone.** The act extended the NOL carry-back period, for losses against taxes, from two years to five years
- **Housing tax benefits.** Qualified employers were entitled to a 30% tax credit (maximum \$180/mo) for each employee to whom they provide such lodging.

8

## The Gulf Coast Business Reinvestment Forum

- The Gulf Opportunity Act was a significant effort
- To improve, implement, and for areas not covered, strategies targeted at reinvestment were needed
- Held November 28 & 29, 2005 in Washington, D.C.
- 150 local, state, & national business/policy leaders
  - Mayors; Governors; Economic Development Officials; Business Executives; Community Leaders; Officials from U.S. Departments of Commerce, Treasury, Housing /Urban Development, and Agriculture; Congressmen; and Officials of President Bush's Katrina/Rita Task Force

## Structure and Core Issues

- Six Working Groups, meeting simultaneously, focusing on core economic development issues:
  1. Infrastructure Development for Business/Industry
  2. Workforce Development
  3. Financial Tools for Both Large and Small Businesses
  4. Image Building and Crafting the Media Message
  5. Legislative Agenda to Encourage Reinvestment
  6. Coordination and Implementation
- Each Working Group developed Strategies, Goals, and Actions to address their core issue

## Three Primary Recommendations:

- Housing is a prerequisite for business recovery
  - Extend mortgage terms, assist in rebuilding & renters
- Business need immediate access to capital
  - Small Business Administration needs to streamline, increase funding, and implement emergency loans
  - Need more federal funding for business loans/guarantees
  - Need funding for Business Assistance Centers in GO Zone
- Regional Coordination is Essential
  - Funding should be directed to implement regional-based reinvestment and image-improvement strategies

## A Triage of Business Recovery



- To Survive initial shock, immediate financing or grant funds and business assistance centers for immediate needs
- In immediate recovery, short-term, no fee financing with flexible terms to allow businesses to survive and recover
- Longer-term, government-guaranteed private financing will help mitigate actual and perceived financing risk, costs<sup>12</sup>

## Results of Gulf Reinvestment Forum

- \$11.5 Billion of the initial \$29 billion in relief funds was channeled to the affected states through Community Development Block Grants for housing and infrastructure rebuilding
- The legislation also provided \$1.6 Billion to rebuild schools and \$2.75 Billion for roads
- The Small Business Administration authorized recovery loans, recovery grants, and established Disaster Recovery Business Assistance Centers to help small businesses survive and rebuild

13

## Louisiana Recovery Authority

- Louisiana Recovery Authority created by statute in May 2006 to administer relief funding effectively
- In summer of 2006, Congress allocated \$10.4 billion in Community Development Block Grant funds for housing, infrastructure, and storm protection
- \$3 billion was added in 2007, \$1 billion in 2008
- \$500 million was carved out for business assistance
- Ended June 30, 2010—work continues with Office of Community Development/Disaster Recovery Unit

14

## LRA Mission and Strategies

- Mission: "To ensure Louisiana rebuilds safer, stronger, and smarter than before"
- Five areas of focus:
  - 1. Securing funding and other resources needed for the recovery
  - 2. Establishing principles and policies for redevelopment
  - 3. Leading long-term community/region planning efforts
  - 4. Ensuring transparency and accountability in the investment of recovery funds; and
  - 5. Communicating progress to officials and the public

[資料論] 1495

15

## LRA Structure

- Nine private sector-led task forces were created:
  - 1. Economic and Workforce Development
  - 2. Infrastructure and Transportation
  - 3. Environmental
  - 4. Public Health and Healthcare
  - 5. Human Services
  - 6. Education
  - 7. Coastal Protection
  - 8. Long-term Community Planning
  - 9. Housing (still active under new organization)

16



## LRA Road Home Program

- Three Major Components: 1) Homeowner Aid; 2) Small Rental Property and 3) Piggyback Programs
  - Homeowner Aid provided over \$8 billion to 124,538 homeowners for reconstruction and elevation (up to \$150,000 per home-rebuild, build new home, or sell)
  - Small Rental Property Program provided \$90 million for reconstruction of affordable rental property
  - “Piggyback” program, which paired GO Zone bonds with CDBG funds, led to 11 complexes with 1,525 units
  - Total new rental properties: over 10,000 across state

17

## LRA Infrastructure and Economic Development Programs

- Long term community recovery program: \$700 million for projects in approved master plans
- \$500 million to rebuild fisheries infrastructure, local school systems, and electrical systems
- Business Assistance: Grant and loan program, technical assistance, workforce development
  - \$200 million granted to Louisiana Economic Development for regional competitive economic development activities across the state: Tier 1 for regional collaboration; Tier 2 for specific projects

18

## LRA Success and Challenges:

- Success: After first year of operation, LRA provided:
  - \$5.8 billion in SBA Guaranteed Loans or Grants
  - \$350 million in federal-funded business assistance
  - \$1.9 billion in Infrastructure and Hazard Mitigation
  - \$8.1 billion in Road Home Program funding
- Challenges: Some complaints about LRA operation:
  - Road home slow to act; some blame for slow recovery
  - Consultant ICG administering Road Home widely criticized, allegations of incompetence, high fees, slow action, and gross miscalculation (too little)
  - In 2009, for 100,000 people, the road home has been slow—that is the number of people who have no home

19

## Summary

- New Orleans/Gulf Coast has had remarkable recovery
- However, still a long way to go:
  - New Orleans Population same as in 1910 (55% of 1960 peak)
  - Still thousands of abandoned homes and lots in the region
  - PB Oil Spill severely damaged fishing for a second time
- Lesson for Japan’s Recovery
  - Manage, manage, manage: Process, Expectations, Press
  - An opportunity to rebuild “better, stronger, smarter”
  - Have private sector lead, public sector provide resources
  - Develop, not a plan, an ACTION agenda, with specific results
  - “If there is no enemy within, the enemy outside can do us no harm” —Old African Proverb

20

# 「日本の大規模災害対応 改善は可能か？」

Japan's Response to a Large Scale Disaster:  
Can It Be Improved?

リオ・ボズナー

Leo Bosner

4) Frequent disaster drills  
頻繁に行われる訓練

5) Disaster medical training  
災害時での医療訓練体制

6) Excellent facilities & equipment  
優れた施設と装備

7) All staff highly skilled & motivated  
全職員の能力と動機の高さ

**Shortcomings**  
日本の大規模災害対策の問題点

1) No disaster planning system  
災害対応計画のシステムがない

2) Not enough staff at Cabinet Office  
for Disaster Management  
内閣府防災対策本部での災害対応職員  
が十分でない

3) Little interagency coordination  
省庁、都道府県間での連携が少ない

4) Unrealistic disaster plans  
災害対応計画が現実的でない

5) Few full-time disaster managers  
正規の(常駐の)危機管理官が少ない

6) National Govt's temporary disaster managers  
中央政府の危機管理官は、一時的にしか危機管理に従事しない

7) No training program for disaster managers  
危機管理官の為に訓練プログラムがない

## Conclusions and Recommendations 結論と推薦項目

Japan lacks a comprehensive disaster management system  
日本には総合的災害管理システムが存在しない

1) Assign disaster management authority to one agency.  
災害対策省庁事務所の一元化

2) Develop a complete national disaster response plan.  
国の総合災害対策対応計画を開発、完成させる

3) Professionalize and train disaster managers.

災害管理官を専門職化、訓練を行う

4) Increase interagency coordination for disasters.

省庁、都道府県間の連携を高める

## Part 2

### Proposed Research Regarding Japan's Response to the 3/11/2011 Earthquake

東日本大震災に対する日本の対応策  
の研究の提案

How was the initial response?  
初期対応はどうだったか？

What went well, or not so well?  
何が良かったか？改善点は何か？

Unexpected problems?  
予期出来なかった問題とは？

Communications & coordination?  
組織間のコミュニケーションと調整は？

Help for local governments?  
自治体への援助は迅速、効果的だったか？

Role of JSDF?  
自衛隊の役割は？

### Non-government resources?

政府外の人材、物資は活用されたか？

- Donations & Volunteers  
義援金、ボランティア？
- Non-Profit Organizations  
NPOの活動は？
- Private sector  
民間企業は？

### Offers of foreign assistance?

海外からの援助の受け入れは？

### Mass fatalities?

死者、遺族への対応は？

### How to protect the rescuers?

救援部隊の身体、精神の健康管理は？

### Improve planning & training?

対応計画と訓練の改善点は？

## Part 3

### “Japan FEMA” and Disaster Response Planning

日本版FEMA構想と  
災害対応計画

1) Can we afford to create a “Japan FEMA”?

日本版FEMA設立の財政的な余裕はあるか？

2) Didn't FEMA fail in Hurricane Katrina?

アメリカのFEMAはハリケーン・カトリーナで失敗したのでは？

3) Should Japan Govt. develop an earthquake response plan?

日本政府は地震対応計画を策定すべきか？

4) Disaster response plans must be realistic.

災害対応計画は実行可能なものに

5) A good disaster plan emphasizes cooperation.

優れた災害対応計画では他者との連携が重視される

Regarding the proposed research, please send questions, comments, ideas, observations to [Leobosner@hotmail.com](mailto:Leobosner@hotmail.com).

研究への質問、コメント、アイデアはこのメールアドレスまで

Thank You!  
ありがとうございます  
ございました

# 「東洋大学PPP研究センター震災対応チームの活動と提案」

Reactions and Proposals

Team for Quake Restoration and Reconstruction

By Research Center for PPP, Toyo University

根本 祐二

Yuji Nemoto



## 東洋大学PPP研究センター 震災対応チームの活動と提案

Reactions and Proposals  
Team for Quake Restoration and Reconstruction  
Research Center For Public/Private Partnership  
TOYO University

2011. 7. 4  
根本祐二  
東洋大学PPP研究センター長  
<http://www.pppschoo.jp>

July 4, 2011  
Yuji Nemoto  
Principal  
Research Center for PPP  
TOYO University 1

## PPP研究センターが震災復興に取り組む理由 Why does PPP Center address this issue?

震災による被害を大きくした原因は、危機管理体制が構築されていなかったこと。

The damage was worsen by **the lack of crisis-management system.**

カギは、国・自治体・民間企業・NPO等のパートナーシップ。これがPPPが不可欠な理由。

We need **partnerships** among governments (national/regional/local), private companies, NPO/NGO and citizens.  
That's why **PPP is indispensable.**

2

## 取り組みの経過

3.21  
-震災関連リンク集を公開  
-「1000日記録」を公開  
-「震度6以下で発生した重大事象リスト」を公開

4.18  
-復興第1次提案を発表

4.29~5.2  
-第2次提案準備のための被災自治体ヒヤリング

7.4  
-国際PPPフォーラム開催

8.1  
-第1次・第2次提案の説明会

## Activities

3.21  
- Collection of Useful Web links  
- 1000days' Chronicle  
- Incidents in Seismic Scale 6 and less

4.18  
- 1st Proposal Published

4.29~5.2  
- Visit disaster-affected-areas to conduct a research on logistic support system for 2nd Proposal

7.4  
- International PPP Forum

8.1  
- Briefing Session on Proposals 3

## 震災関連リンク集 Collection of Useful Web links

利用者に分類。 Classified for Various Users

- (1) 全般的な情報 ①国、自治体、当事者企業の情報、②民間一般、NPO、個人提供の情報
- (2) 被災者の皆さんへの情報  
①総合 ②医療 ③介護・福祉、教育 ④住宅 ⑤生活再建・事業再建
- (3) 被災地を支援したい方への情報 寄付、物資支援
- (4) 元気になるサイト！ここが励まされる情報
- (5) 原子力発電所に関する情報  
福島原発最新情報、放射線・放射能に関する情報、健康・医療関連
- (6) For Foreigners  
Travel to Japan, National Agencies and announcements, Local Government Web Sites, Multilingual Supports, Media, Find Persons
- (7) 復興に関する情報

4

# 1000日記録 1000days' Chronicle

Hanshin-Awaji		阪神淡路大震災		Great Eastern Japan		原発事故
91	1995 4 17		2011 6 9			
92	1995 4 18		2011 6 10			
93	1995 4 19	【復興】地区計画による復興として三宮地区の規制を決定	2011 6 11			
94	1995 4 20	【復興】(神戸市)復興計画審議会(会長:森田神戸大名誉教授)設置	2011 6 12			
95	1995 4 21		2011 6 13			
96	1995 4 22					
97	1995 4 23					
98	1995 4 24					
99	1995 4 25					
100	1995 4 26	【復興】神戸市震災五周年	2011 6 18			

活々と記録。阪神淡路大震災と対比し「**Local Governments' reactions, media coverage, and etc. with comparison to reactions taken to Hanshin-Awaji Earthquake, the record shows what have gone well or not.**

# 震度6以下で発生した重大事象リスト List of Incidents in Seismic Scale 6 and less

既存不適格: Not complying w/building codes

## ●インフラ / Infrastructures

藤沼ダム決壊、鹿行大橋崩落ほか

**Deteriorated Aging Social / Economic Infrastructures collapsed**

●庁舎(全壊、一部損壊、使用停止) / Public Administrative Buildings  
 福島県庁、遠野市役所、水戸市役所、銚田市役所、大洋総合支所庁舎、福島市水道局庁舎、笠間市役所、高萩市役所、須賀川市役所、郡山市役所、佐野市議会、福島県警察庁舎ほか

## ●ホール / Halls

九段会館天井崩落、ミュージアムザ川崎シンフォニーホール、習志野市文化会館ほか

## ●公立学校(全被害) / Schools

何らかの被害 19都道府県で5538校  
 建て替えや大規模修復工事が必要 180校

津波とは関わりなく多数の重大事象(下線部は死亡事故)が発生している。多くは老朽化が原因。

# 1000日記録 1000days' Chronicle

Hanshin-Awaji		阪神淡路大震災		Great Eastern Japan		原発事故
91	1995 4 17		2011 6 9			
92	1995 4 18		2011 6 10			
93	1995 4 19	【復興】地区計画による復興として三宮地区の規制を決定	2011 6 11			
94	1995 4 20	【復興】(神戸市)復興計画審議会(会長:森田神戸大名誉教授)設置	2011 6 12			
95	1995 4 21		2011 6 13			
96	1995 4 22					
97	1995 4 23					
98	1995 4 24					
99	1995 4 25					
100	1995 4 26	【復興】神戸市震災五周年	2011 6 18			

活々と記録。阪神淡路大震災と対比し「**Local Governments' reactions, media coverage, and etc. with comparison to reactions taken to Hanshin-Awaji Earthquake, the record shows what have gone well or not.**

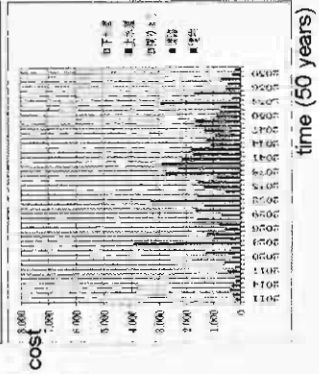
# 第1次提案 1st Proposal

第1次提案内容	備考
1 地域別の復旧復興投資額の計算、それに必要なソフトの開発 Calculation of Restoration Cost of infrastructures in the area	PPP研究センター版追加ソフトを公表
2 復興院(仮称)の設置と官民人材の登用 Establishment of Comprehensive Disaster Response/Management and Reconstruction Agency	第2次提案(日本版FEMA)
3 PFI法の改正による迅速・効率的な復興推進 Amend the PFI Law to enable faster and more efficient use of PFI	法改正(一部済)
4 公共施設等運営権を活用した他自治体・民間企業による復興事業の実施 Use of Concessions by private sectors and/or public organizations	第2次提案(自治体間連携)
5 地域の防災型多機能中核コミュニティ施設の建設、スケルトン・インフィル工法の導入及び一般行政財産制度・包括的社会資本整備交付金制度の創設 Intensive investment on durable multi-function community facilities(not to mono-function buildings), generalize government assets for flexible use, and Establish ment of a comprehensive social capital grant scheme	
6 国民の志を取り入れる資金調達方法の導入 Utilize Citizens' will for refinacement on devastated areas	

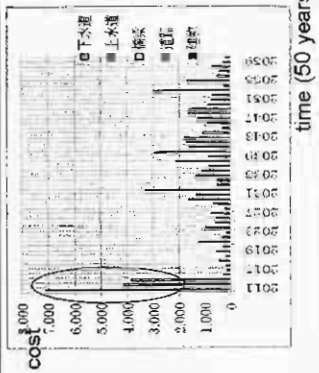
# 地域別の復旧投資額の計算に必要なソフト開発 Develop Application Software for Calculation of Restoration Cost by TOYO University

将来の更新投資金額を自動的に計算する東洋大学版ソフト(2010.10発表)を改良。

社会資本更新投資金額将来推計 (被災なし) w/o earthquake



社会資本復興・更新投資金額将来推計 (被災あり) after earthquake



## 被災自治体への後方支援体制調査

Research on backup Logistic Support system for Devastated Municipalities

### 1 テーマ 機能を喪失した被災地の支援方法

2 趣旨 東日本大震災は、従来の震災と異なり、被災自治体の行政機能を喪失させるほどの甚大な被害をもたらした。これに対して、国(地方整備局)による道路の速やかな復旧、他自治体による警察・消防・行政サービス等の支援、NPOによるきめ細かいサービスなど、喪失機能を補完するさまざまな試みがなされ相応の成果をあげている。しかし、これらは、公式に行われているわけではなく、今後の震災時にも同様の体制がとれる保証はない。本提案は、潜在的な支援者と被災者を結ぶ接点としての機能が常に発揮されるような社会システムを平時に構築し、危機発生時に瞬時に機能しうるようにすることを目指すものである。

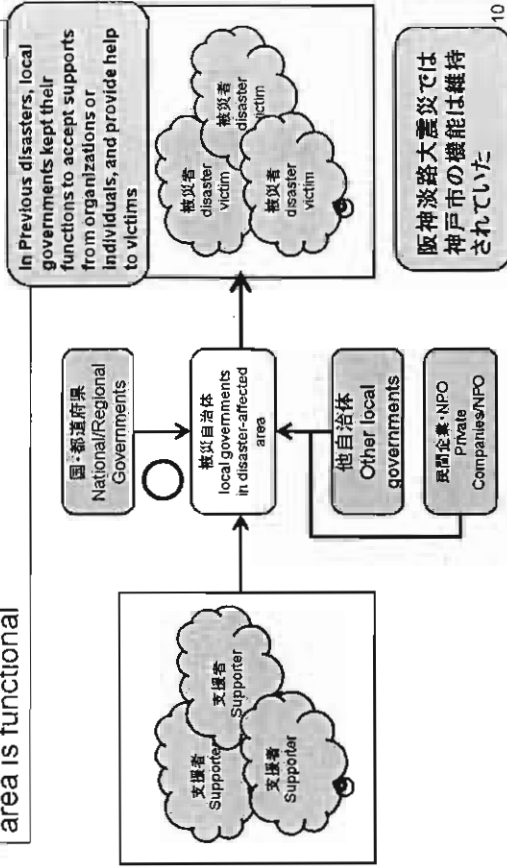
### 3 成果物

- (1) 震災視察調査報告書、PPP研究センターレポートvol.015 2011/06/10
- (2) 第2次提案「日本版FEMA」自治体間連携「NPO活動記録」

9

## 自治体機能が正常に発揮されているケース

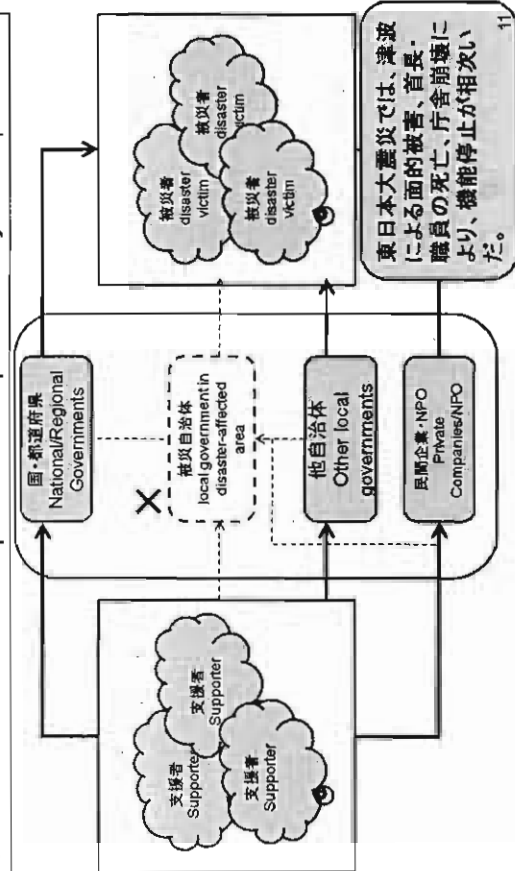
A case where the local government in a disaster-affected area is functional



10

## 自治体機能が喪失しているケース

In this case, a local government in disaster-affected areas lost its functions thus the help should be provided by other parties



11

## 国レベルでの危機管理体制 日本版FEMA

Japanese Emergency Management Authority

- 1 国の独立機関とし、トップは政治家ではなく危機管理専門家が就任し5年任期を保証する
- 2 十分な予算と職員を確保する。\*職員は新規に雇用することなく、関連省庁の本庁職員を現場中心に再編することで確保する
- 3 平時よりフルに機能させる(全国の危機管理システム)の維持、シナリオのない防災訓練の実施、復旧復興のための資源の日常管理などを担う
- 4 法令に基づき、発生時から復興終了時まで、必要なすべての国の資源(人員・物資・予算)を動員する権限を持つ。
- 5 自治体、民間企業、NPO・NGOとの間の役割分担の調整権限を持つ

- 1 It should be a national institution independent from the politics. The Head is NOT an elected official BUT a crisis management expert from a public/private organization.
- 2 Prepare enough budget and staffing. \*The officials will be transferred from related ministries.
- 3 It should be fully operated from ordinary times, NOT only on emergency basis.
- 4 It should have all the responsibilities and authorities to mobilize any national resources (HR, goods, budget) for comprehensive emergency management, and these should be clearly defined in regulations.
- 5 It should have the authority to coordinate among national agencies, local governments, private companies and NPO/NGOs.

12

## 自治体間連携 public/public partnership

- 1 基礎自治体同士で平時に相互援助協定を締結する。  
1 Under ordinary occasion, local governments will conclude a mutual aid agreement for disaster response, restoration and further.
- 2 内容は、危機の種類、程度、時間に応じた支援内容(物資、サービス)。  
2 The agreement will cover various support menus corresponding to types of crisis, scale, time/duration and etc.
- 3 法律事項  
(1) あらかじめ協定を結んでいる市町村であれば、被災市町村もしくは都道府県の了解を経ることなく活動可能とする。  
(2) 被災自治体自身が行えば国費補助対象となる活動は自動的に対象とする。  
3 Legal issues  
(1) Municipalities under the agreement should be able to start providing helps without a consent or order from the devastated local/regional government  
(2) Should be granted by the National Government
- 4 自治体間協定の標準的な型の公開と東洋大学による複数自治体間のモデル事業の実施(東洋大学キャンパスの活用)  
4 Create a model/standardized agreement between local governments  
Model Case Study by TOYO University

13

## 成果説明会 Briefing Session

日時 8月1日(月) 1830~2030  
場所 東洋大学大手町サテライト  
(東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル1階)  
定員 80名  
Date 01, Aug 2011  
Place Otemachi Satellite, TOYO University  
2-2-1 Otemachi Shin-Otemachi Build. Chiyoda, Tokyo  
Capacity 80

お問い合わせ、申し込み  
For more information and registration  
mi-ppp@toyo.jp  
Tel 03-3231-1021

15

## 震災復興PPP相談センター

- 1 東洋大学PPP研究センターに震災復興PPP相談センターを開設する。  
1 TOYO has established the Reconstruction PPP Advice Center
- 2 WEBを用いて自由に相談できるものとする。  
2 Web-based service
- 3 対象は、被災地のほか、震災を機に公共施設・インフラをPPPを用いて見直そうとするすべての自治体とする。  
3 Provide consultation for all local governments, not only for devastated areas in this disaster
- 4 相談料は無償とする。  
4 Free of charge
- 5 回答者はセンターのPPPの専門家です。  
5 Answered by PPP Specialists
- 6 東京大手町での面談相談も可能。ニーズ次第で出張相談所も開設。  
6 In-person or On-site consultations may be provided upon request/ demand

14

# 東洋の英知 インフラ/ものづくり PPP の展開

アジア PPP 研究所設立記念

主催: 東洋大学  
共催: 日本経済新聞社

入場無料  
(同時通訳付)

日時: 2011年11月15日(火曜日)

午後 2:30 - 4:30

場所: 日経ホール

(東京都千代田区大手町 1-3-7 日経ビル3階)



アジア PPP 研究所(APPP)とは  
アジア各国での PPP 教育研究、事業企  
画を目的として本年 11 月 15 日に設立。す  
でに9月にはフィリピン・ミンダナオ島で  
PPP 可能性調査を実施、日本の個別企業  
や自治体とのマッチングを始めました。

当面、東洋大学内に設置し事務局は東  
洋大学 PPP 研究センターが務めますが、  
会員を募り、企業・自治体がプロジェクトに  
参加できる方式を採用します。さらに、将来  
は各国政府の協力も得てアジア全域に活  
動を広げる予定です。

## 会場へのアクセス



日経ビル (東京都千代田区大手町1-3-7)

地下鉄: 大手町駅 出口「C2b」(東京メトロ千代田線、半蔵  
門線、東西線、丸の内線、都営三田線)  
竹橋駅 4 番出口 (東京メトロ東西線)

※JR 東京駅方面からは無料巡回バス「丸の内シャトル」がご利用になれます  
<http://www.hinomaru.co.jp/metrolink/marunouchi/index.html>

## お問い合わせ

東洋大学フォーラム事務局(東洋大学大手町サテライト内)

E-Mail: [ml-ppp@toyo.jp](mailto:ml-ppp@toyo.jp)

Phone: 03-3231-1039 FAX: 03-3231-1610



2012年 東洋大学は創立 125 周年を迎えます。

## Program

- 2:30 主催者挨拶  
竹村牧男  
東洋大学学長
- 2:35 APPPI の趣旨説明  
根本祐二  
東洋大学教授
- 2:45 APPPI への期待  
ジェフリー・ハミルトン  
国連 PPP 推進局長
- 2:55 APPPI 設立セレモニー  
マハティール・ビン・モハマド  
マレーシア元首相  
塩川正十郎  
東洋大学総長
- 3:00 アジアにおける日本の役割  
マハティール・ビン・モハマド  
インタビューアー・サム田淵  
東洋大学教授
- 3:20 休憩(10 分間)
- 3:30 パネルディスカッション  
フェルディナンド・M・アマンテ Jr.  
フィリピン・ブトゥアン市長  
ゲイリー・ミラー  
国際 PPP コンサルタント  
国連 PPP 推進局代表者(予定)  
進行: 眞原融  
東洋大学客員教授
- 4:30 閉会

特別国際PPPフォーラム

東洋の英知  
インフラ/ものづくり PPPの展開  
アジアPPP研究所設立記念

Special International PPP Forum  
Expanding Asian Economy:  
PPP for Infrastructure Development and  
Economic Growth

Asia PPP Institute

2011年11月15日 14:30～16:30

日経ホール

主催: **東洋大学**

共催: 日本経済新聞社

## プログラム・登壇者プロフィール

• 14:30-14:35 挨拶

竹村 牧男 (学校法人東洋大学学長)

Makio TAKEMURA

1975年東京大学人文科学研究科博士課程中退。三重大学助教授、筑波大学助教授、教授を経て2002年東洋大学文学部教授。強制思想研究センターセンター長、文学部長等を経て、2009年より学長。専門領域は仏教学、日本仏教。



• 14:35-14:45 「アジアPPP研究所 (APPPI) の設立趣旨について」

根本 祐二氏 (東洋大学教授)

Yuji NEMOTO

1978年東京大学経済学部卒、日本開発銀行(現日本政策投資銀行)入行。地域開発部、米・ブルッキングス研究所客員研究員、設備投資研究所主任研究員、地域企画部長等を経て、06年より東洋大学経済学部教授。東洋大学PPP研究センター長。現在は、公共施設の老朽化対策のほか、研究センター内に震災対応チームを組織。近著に『朽ちるインフラ』(日本経済新聞社)がある。



• 14:45-14:55 「APPPIへの期待」

ジェフリー・ハミルトン氏 (国連PPP推進局長)

Geoffrey HAMILTON

国連欧州経済委員会経済協力・統合委員会の協力・協調部長、国連PPP推進局長。過去10年近く、特にヨーロッパ、東欧・旧ソビエト連邦、アフリカ等でのPPPを推進している。欧州経済委員会は、他の経済委員会の承認の下、国連を代表してPPP推進のための体制整備を進めている。同時に、新興国等の政府において経済開発を円滑に進めるための体制作りを支援するプログラム(トレーニング等)の代表も務めている。



• 14:55-15:00

アジアPPP研究所 設立セレモニー  
(登壇者: マハティール・ビン・モハマド、塩川正十郎)



• 15:00-15:20 特別インタビュー「アジアにおける日本の役割」

マハティール・ビン・モハマド氏 (元マレーシア首相)

Mahathir bin Mohamad

元米国危機管理庁(FEMA)運用指揮官。1999年以降、連邦調整官として、ハリケーン・カトリーナや911世界貿易センタービルテロ事件等、24の災害・人災対応に当たった。これまで国、州、地方自治体各レベルでの災害対応に幅広く携わった。現在は、クリントン政権下でFEMA長官を務めたジェームス・L・ウィット氏が経営するコンサルティング会社で自治体や民間企業の事業継続計画や防災計画の立案に携わる。



インタビューアー

サム田淵 (東洋大学大学院教授)

Sam TA8UCHI

1977年フロリダ州立大学大学院都市計画学修了。1980年フロリダ州知事室、州商務省に勤務し、ワシントンにUSTR特別補佐官として出向。フロリダ州商務省アジア課長、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)日本部長等を経て、2003年からフロリダ州経済開発局日本代表。2006年より東洋大学大学院教授。2011年より、国連PPP推進局副理事長。



• 15:20-15:30 休憩(10分間)

• 15:30-16:30 パネルディスカッション

パネリスト:

フェルディナンド・アマンテJr.(フィリピン・ブトゥアン市長、医師)

政治家転身前は、低所得者向けに無償診療を行うなど、市民から絶大な人気を誇る市長。

Panelists:

Ferdinand M AMANTE Jr.

ゲイリー・ミラー (国際PPPコンサルタント)

上下水道分野を中心に、世界中でPPP、公共施設の運営管理を手掛ける。

Gary MILLER

マイケル・フリン (Deloitte)

コーポレートファイナンスが専門。特に債務、インフラ、債務アドバイザー、プロジェクトファイナンスを手掛けている。

Michael FLYNN


モデレーター:

美原 融 (東洋大学客員教授)

三井物産戦略研究所室長。草創期より、日本のPFI・PPP制作に関与している

Moderator:

Toru MIHARA




**UNECE PPP Initiative and Expectations of the APPPI**

Tokyo, Japan  
15 November 2011

Geoffrey Hamilton  
Chief, Cooperation and Partnerships Section, UNECE

## Overview

- Overview of the UNECE PPP Initiative
  - UNECE PPP Centre of Excellence
  - PPP Toolkit
- Cooperation with APPPI
- Challenges for the future

**Our common challenge.....**

- Across the world, governments lack the resources to provide all of the infrastructure and services desired by their citizens.
- PPPs, by involving private sector finance and expertise, are a key tool for reducing this infrastructure and service deficit.
- Interest in PPPs is growing and spans the world. But there is a skills gap and an institutional hiatus.
- Successful implementation of PPPs, however, requires public sector capacity and supporting institutions.



## Overview of the UNECE PPP Initiative

- The UNECE PPP Initiative is an official United Nations programme that is being led by the UNECE on behalf of all five United Nations Regional Economic Commissions, and in cooperation with the WB and ADB.
- International Centre of Excellence in PPP will assist governments in implementing best-practice PPP policy and delivery strategies.
- ‘Hubs and spokes’
- Coordinated in UN HQ in Geneva
- PPP Specialist and Training Centres around the world
- Together developing an international toolkit of best practice in PPP.



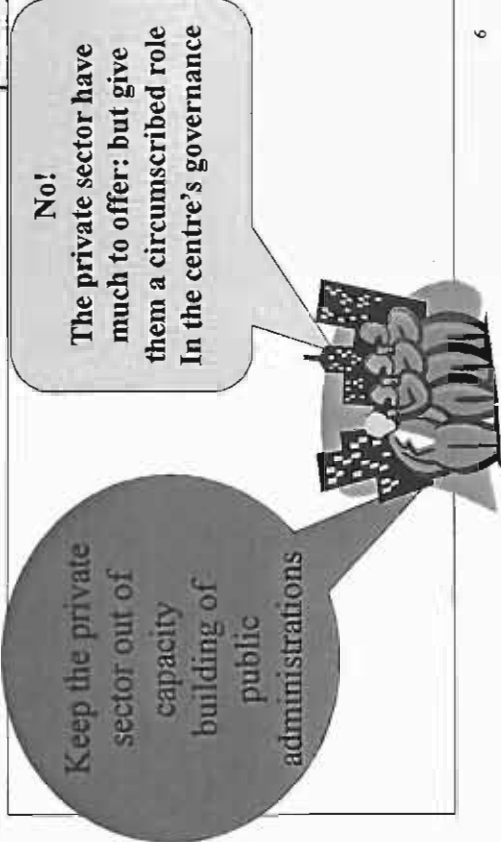


## UN Centre has taken almost 3 years to create and involved much discussion.....

- What should it do?
- How should it be governed ?
- Just to do PPPs or should it aspire to do the best type of PPPs?
- What , if any, should be the role of the private sector?



## Should the private sector play a role in the UNECE PPP Centre of Excellence?



6



## Current development of the UNECE PPP Initiative

2011, several governments confirm with the UNECE their intention to host various components of the UNECE PPP Centre of Excellence:

- UNECE PPP Specialist Centre on Water: Kingdom of Saudi Arabia
- UNECE PPP Specialist Centre on Health: The Philippines
- UNECE PPP Specialist Centre on Seaports: Greece
- UNECE PPP Specialist Centre on Prisons: Romania

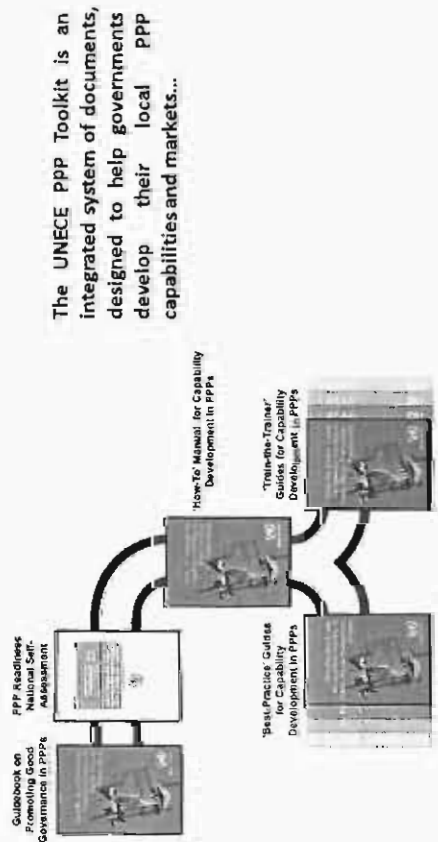


## Current development of the UNECE PPP Initiative

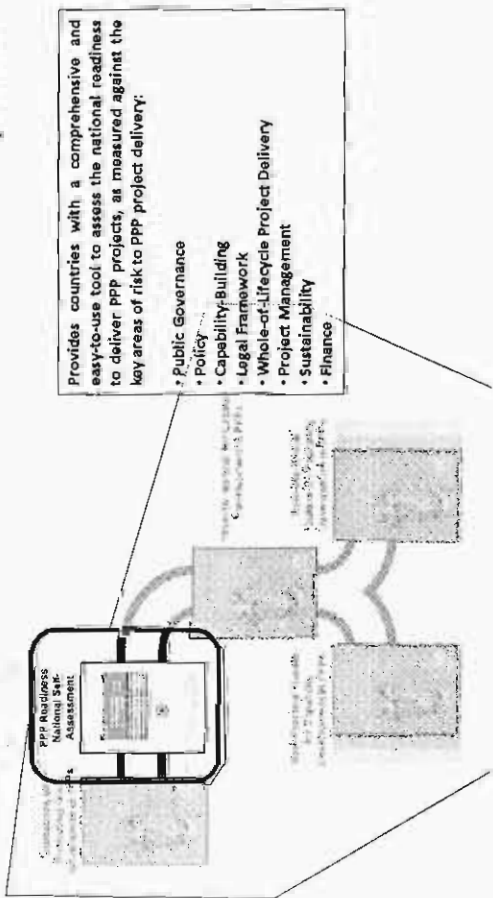
2010, several governments express with the UNECE their interest in hosting various components of the UNECE PPP Centre of Excellence:

- UNECE PPP Specialist Centre on Water Management: The Netherlands
- UNECE PPP Specialist Centre on Schools: Germany
- UNECE PPP Specialist Centre on Roads: India
- UNECE PPP Specialist Centre: Russia (training centre for the CIS)

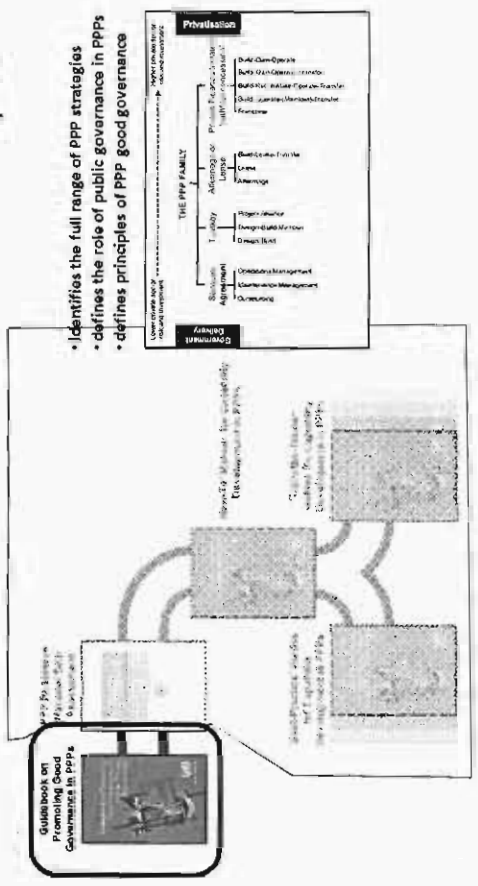
# Overview of the UNECE PPP Toolkit



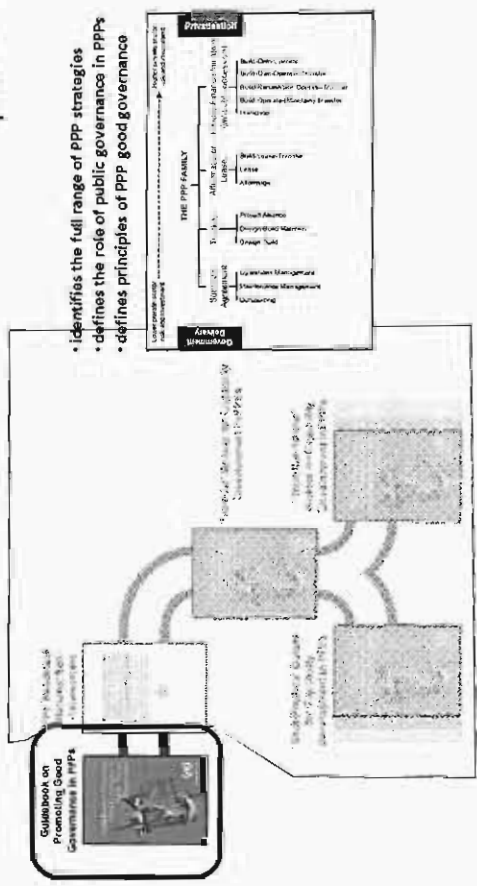
# PPP Readiness Assessment Tool



# UN Guidebook on Good Governance in PPPs



# UN Guidebook on Good Governance in PPPs



Asia market for PPPs will see rapid growth because of demand

#### DEMANDS AND DRIVERS

- \$8 trillion in new infrastructure needed thru 2020
- Rapid population growth leading to ever-increasing demand for water and sanitation
- 700 million lack access to safe water
  - 2 billion for improved situation
- ADB had doubled annual investments in water and sanitation to \$2 billion
- ADB strategic priority promoting use of PPPs

Source: ADB



## Growing consensus and surging momentum for PPPs in Asia and Middle East



*"Public-private partnerships can bring about increased operational efficiency and higher quality service"*

Arjun Thapan, Special Advisor to the President, ADB



*"So much could be gained from tapping private sector participation in infrastructure development. Public-private partnership schemes can combine the strengths of government with the strengths of the private sector – in particular, its ability to move swiftly and deliver high-quality services on time"*

Margarito Teves, Finance Secretary of the Philippines

6



Miller  
Global  
Consulting

## Trends and Preferred PPP Options



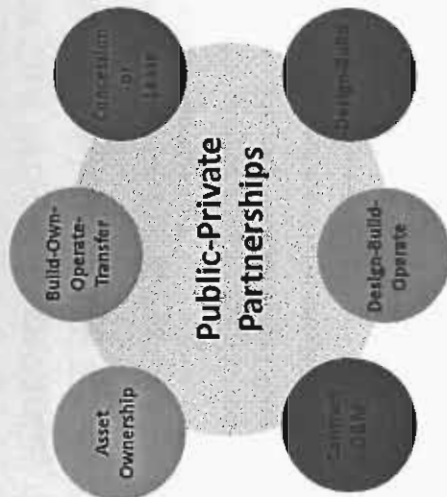
- ❖ Government agencies more willing to outsource to improve efficiency and performance
- ❖ Increased emphasis on asset protection practices
- ❖ Public awareness increasing around issues of water scarcity, quality, and conservation
- ❖ Most utilities being asked "to do more with less"
- ❖ Increased interest in sustainable solutions/technologies

## MARKET TRENDS

5



## PARTNERSHIPS OR P3s COMES IN VARIETY OF FORMS



## TOP MARKETS IN ASIA FOR PPP OPPORTUNITIES

### Country Status on PPPs

- Japan: Emerging PPP markets with strong potential as a solution to debt crisis
- India: Deploying PPP schemes throughout country
- China: PPP schemes in progress
- Vietnam: Emerging market promoting PPPs
- Philippines: Continuing demand and use of PPPs
- Malaysia: Water strategy and use of PPPs in policy
- Thailand: PPPs re-emerging in form of service contracts

Ultimately, success comes from a common commitment from both parties



Miller  
Global  
Consulting

Competing for and  
Winning PPPs

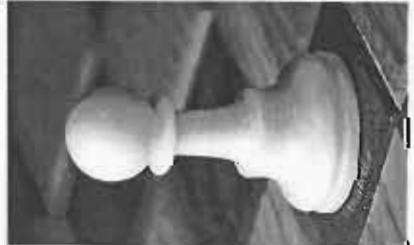


- ❖ Firms competing in specific market segments
- ❖ Specialty contractors and consultants
- ❖ Technology firms focused on energy, water, transportation, sustainability
- ❖ Waste-to-energy emerging as next opportunity
- ❖ Sustainable green solutions becoming a market
- ❖ Few firms offering truly integrated solutions – including financing and O&M

## What Can Private Companies do to Advance in the PPP Market?

- ❖ Develop targeted and customized plans to compete with global competitors
- ❖ Acquire the skills and talent to train your personnel to compete – *enhance competitive skills now*
- ❖ Position early and identify strategic differentiators and a clear value proposition
- ❖ *Focus on high-growth markets in the Middle East and Asia*

## 8 key steps to building a winning and successful PPP business



1. Market assessment
2. Develop a business plan
3. Acquire strategic resources
4. Secure financial resources
5. Determine market position and targets
6. Build relationships
7. Attention to details
8. Focus and win

Research and identify the most opportu...  
markets

Create a business plan blueprint

Acquire the resources you need to compete and win

Ensure you have the resources in place to compete

Decide how you position in the market and target specific opportunities

Position early and establish relationships and a network

Deliver high-quality materials, letters and presentations

Be focused and sharp-target fewer opportunities and win them

### Introducing A3Pi



- New Association for PPP Education and Learning
- Association to include memberships for Companies and Educational Institutions
- A3Pi to assume leadership role in Asia on PPP education and advancement
- A3Pi will offer training, PPP Workshops and technical advisory services
- A3Pi will offer a high-value industry newsletter to its members

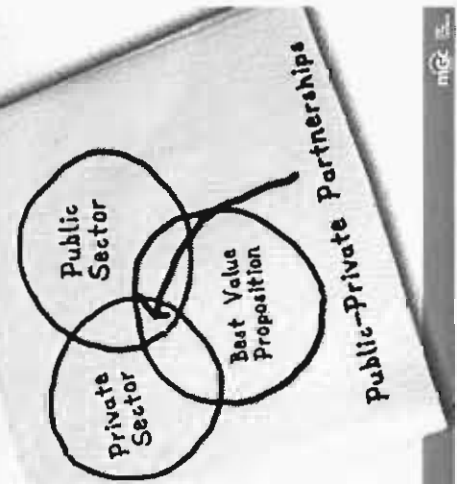
## What can APPPI do for you?

- ❖ Provide information and expertise about PPPs
- ❖ Provide guidance on PPP rules and regulations
- ❖ Provide training
- ❖ Provide consulting expertise
- ❖ Promote market equity and fairness at all times

## Summary Conclusions

- ❖ Private-sector companies can compete and capture their share of the PPP market
- ❖ The time to act is now before market penetration is taken by others
- ❖ Focus on increasing competitive knowledge and know how
- ❖ Develop great proposals, presentations with clear messaging and value propositions
- ❖ Creation of an industry organization like A3PI will help grow the market and industry

**Public-private partnerships are a solution and a huge opportunity**



# APPPI Newsletter

Research Center for PPP 81-(3) 3231-1021

## Special Interest Articles:

- PPP Opportunities Found in Mindanao
- How PPP Can Contribute to Disaster Risk Mitigation
- Stop Aging of Social Infrastructure
- フェリヒンで PPP 可能性調査を実施
- PPP が導く東日本大震災からの復興の道
- 公共施設マネジメントが全国に拡大

## PPP Opportunities Found in Mindanao

Butuan City, a capital of the Caraga Region, on Mindanao island in the Philippines, has various untapped business opportunities for Public Private Partnership (PPP), a study by Toyo University's Research Center for PPP found. With site inspections, surveys and interviews with officials and private companies, a graduate school-based delegation from Japan said the city could be a pilot zone for a

variety of PPP projects. The delegation, consisting of engineers, economists, local government officials, and researchers, looked at the city's condition from different perspectives, and found that the area's untapped resources were as a treasure hoard.

Solid waste management systems and technologies of Japan, for example, could not only solve the issues of landfill, but can also energize the city.

This eventually will attract more industries and improve the life of the 300,000 residents. There are also secondary manufacturing opportunities utilizing agricultural wastes such as coconut husks.

Japanese local governments also have a wealth of know-how that can be transferred to this Filipino city. Japanese private companies expect to expand opportunities

## How Can PPP Contribute to Disaster Risk Mitigation ?

After the Great East Japan Earthquake, there have been many discussions on the urgent need for implementation of PPPs for recovery and reconstruction. However, lack of experience and human resources, and expectations on national subsidies have made the affected municipalities reluctant to implement PPPs.

Even though the PFI Law was amended to allow concession contracts in infrastructure projects, progression is quite slow.

Meanwhile, there are some unique activities underway by municipalities in the earthquake-affected area. The city of Tohno played an important role as a logistics support base for the coastal areas.

Tohno is within a 50-km radius of some of the worst tsunami-affected areas: Miyako, Yamada, Otsuchi, Kamaishi, Ofunato and Rikuzen-Takada. Due to its location and transport capabilities, the city had been promoting a strategic plan called "Public Facility

Development as a Logistics Support Base in the Event of Earthquake/Tsunami Disasters" since 2008.

The city has provided administrative support to the affected municipalities, and has also been an important base for other agencies such as the JSDF, DMATs, police and fire departments, and volunteer groups. Even today, Tohno continues to provide aid to the affected areas.



Mindanao Tour by  
Toyo University

### Mindanao PPP (continued from Page 1)

Improvement of technologies and techniques in agriculture is essential to reduce the poverty rate in the city. A local Japanese government official proposed that the Japanese system of agricultural cooperatives will benefit landowners, tenant farmers, private businesses and the city.

Other proposals made were refurbishment of

public markets, new attraction of tourism and utilization of retired infrastructure instruments for development in the Philippines.

In response to the delegation's initial research and report, the city officials and business leaders who contributed to this delegation's visit to Mindanao, visited Japan and observed many good and best practices such

as bio-mass energy generation plants, mini/micro hydropower generation, and Japan's agricultural cooperatives.

Toyo University handed an in-depth report to Dr. Ferdinand M. Amante Jr., Mayor of Butuan City on November 14. Toyo PPP institute has conducted many studies for area revitalization since its establishment. Toyo PPP expects to conduct more

### 東洋大学 PPP 研究 C フィリピンで PPP 可能性調査を実施 (要約)

東洋大学 PPP 研究センターは9月4~11日、フィリピン・ミンダナオ島のブトゥアン市において PPP による経済開発の可能性調査を実施した。

本調査は、ブトゥアン市の商工会議所関係者や市の関係者らの協力により実現した。8日間の同国内での滞在中、視察チームはブトゥアン市、市内のさまざまなプロジェクトの現場を訪れたほか、

同国の公共事業道路省、経済開発省 PPP センター、農業省等を訪問し、ヒアリングを実施した。

ブトゥアン市周辺地域では、電力不足が深刻で、企業誘致の可能性等が限定的とされている。これに対し、同大視察チームからは市内で埋め立てられている廃棄物や生長の早い材木を利用したバイオマス発電による電力供給の安定化方策のほか、

公共市場の改修・有効利用、協同組合方式の農業振興による貧困削減などが提案された。

11月14日には視察を受けた調査報告書の発表会が開催され、視察チームから報告書が同市のフェルディナンド・アマンテ市長に手渡された。

同センターは今後も、国内外での PPP による地域再生支援を進めていく。

### PPP が導く東日本大震災からの復興の途

東日本大震災以降、日本国内では、大規模な被害を受けた地域の復旧・復興に PPP の活用が叫ばれている。しかし、被災地域のノウハウ不足や国からの財政措置に対する期待もあり、PPP の適用は進

んでいない。

一方、震災発生後、大きな注目を集めた活動に、被災して十分な機能を果たせなくなった自治体を他の自治体が支援する岩手県遠野市の「後方支援拠点」の取組みがある。

近隣自治体として行政機能の支援を行っただけでなく、自衛隊や消防・警察、ボランティアへの協力など、被災地を間接的に支援し、混乱を和らげた後方支援が果たした役割は大きい。



## Stop Aging of Social Infrastructure

Recently, a movement for the maintenance of aging public facilities has been spreading throughout the country

In March 2011, Jichi-Sogo Center, an organization affiliated to the Ministry of Internal Affairs, sent all 1,600 local governments software that can compute renewal costs in the future. This software was developed using basic software developed and released by PPP Research Center, Toyo University, in October 2010

The software allows local governments to estimate and analyze the cost of maintenance,

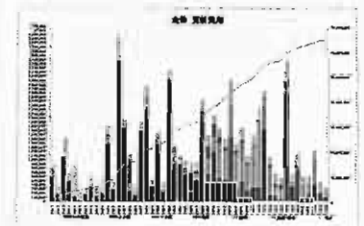
rehabilitation, and reconstruction of infrastructures. And through comparison of current actual spending on infrastructure development, local governments can grasp how much deficit they would have in the next 50 years. This is a good start for public debate and communication on how to maintain infrastructures.

Some municipalities go further by issuing public facility management white papers, which shows their costs, usage, and other information. The white paper gives an idea of cost effectiveness and efficiency so that people

can decide which service/facility is worthy of the cost. In addition, some municipalities have started to formulate replacement plans.

For municipal assets management and public investment decisions, some local governments are introducing government-wide organizations to handle these matters.

Many developed countries face this common problem of aging assets. Meanwhile, in emerging countries, rapidly growing investment in infrastructure makes it clear that investment for huge renewals will be required in the near future.



Estimated redevelopment costs in the next 50 years

## 公共施設マネジメントが全国に拡大

日本国内では、近年、老朽化した公共施設の維持更新に向けたマネジメントの動きが全国に広まりを見せている。2011年3月、総務省の外郭団体である自治総合センターは将来の更新費用を簡易に計算できるソフトを全国の自治体に送付。

このソフトは2010年10月に東洋大学PPP研究センターが開発した基本ソフトを改良したものである。これによって、全国

の自治体が公共施設老朽化の状況を把握し、今後、現在保有するインフラを維持更新していくために必要な措置を考えるための大きなきっかけとなっている。

さらに踏み込んで、施設の利用状況や1回の利用に係るコストなどを示す公共施設マネジメント白書を作成する自治体も増加している。また、自治体の保有資産管理、公共投資の判断を全庁的に一

元化して行う組織体制を整える自治体も出てきている。

先進国の多くは、こういった公共施設の老朽化問題を共通に抱えている。一方、新興国では、急速なインフラ投資により、近い将来に膨大な更新投資を必要とすることは明白である。

このソフトは国境を問わず用いることができる。APPPIではそのノウハウも公表していく予定である。

## Asia PPP Institute

1F Shin-Otemachi Bldg.,  
2-2-1 Otemachi,  
Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004  
Japan

PHONE:  
(03) 3231-1021

FAX:  
(03) 3231-1610

E-MAIL:  
mi-ppp@toyo.jp

---

We're on the Web!

See us at:  
[www.apppi.net/](http://www.apppi.net/)

## ASIA PPP INSTITUTE

1F Shin-Otemachi Bldg.,  
2-2-1 Otemachi,  
Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004  
Japan

## Aims and Purposes of APPPI

The Asia Public/Private Partnership Institute shall be a neutral, nonpartisan, independent, and international institution established with the aim of promoting better understanding and practices of PPP and to lessen obstacles to the implementation of PPP in order to stimulate

infrastructure development and economic development throughout Asia. To this end, the APPPI shall contribute to the great universal task of education for PPP project making and delivery by engaging in teaching, research, post-graduate training, and

dissemination of knowledge fundamental to the better development of the society through the interdisciplinary study of all matters relating to PPP.

Toyo University first established APPPI as an intramural organization. However, Toyo will be restructuralizing this into an international organization.

## Toyo University's Commitment to PPP

Toyo University has lead the world by establishing a professional graduate school specifically designed for PPP in 2006, and a research institute in 2008.

The United Nations' PPP Initiative recognized the

activities and achievements of the University in July 2011. The University shall contribute to the communities and governments in Asia by promoting and spreading PPP best practices

through its basic research, education, and inspiration to the public, and by supporting project planning and delivery.



切手

COMPANY  
STREET ADDRESS  
PROVINCE, COUNTRY, ZIP



プログラム

「ブトゥアン市の経済開発における PPP 導入可能性の調査報告」

東洋大学 PPP 研究センター、東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

日時： 2011 年 11 月 14 日（火）  
午後 3：00～6：00（終了後レセプション）

場所： 東洋大学 白山キャンパス 2号館 16階 スカイホール  
（東京都文京区白山 5 - 28 - 20）

内容：

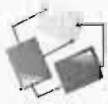
（第一部）

- 3：00 開会の挨拶（東洋大学 竹村牧男 学長）
- 3：05 ブトゥアン市訪日団のご紹介、市長挨拶
- 3：15 本日の趣旨説明（東洋大学 サム田渕教授）
- 3：20 ブトゥアン市 研究成果報告
- 4：00 質疑応答
- 4：50 休憩

（第二部）

- 5：00 ミンダナオ島北部で求めている投資について（北アグサン州アマンテ知事）
- 5：10 ブトゥアン市について（ブトゥアン市アマンテ市長）
- 5：20 セブ島の環境について（サンホセリコルトス大学 代表者）
- 5：30 日本企業からみたフィリピンの投資環境について（東洋大学 美原融 客員教授）
- 5：45 質疑応答、ディスカッション
  
- 6：00 レセプション

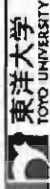
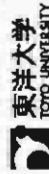
（私立大学戦略的研究基盤形成支援事業）



Toyo PPP School

# PPP Possibilities for the Future of Butuan City

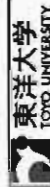
Toyo University  
PPP School  
Butuan Project Team  
November 14, 2011



## Area Revitalization Support Programs (ARSP)

- Toyo University PPP Research Center started ARSP for Japanese cities in 2007
- ARSP Studies  
Shiwa/Iwate, Kasai/Hyogo, Toyama City  
Awara/Fukui, Miura/Kanagawa, Kitakyushu/Fukuoka, etc.
- First ARSP Study in Foreign Country  
Butuan, the Philippines

3

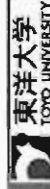


## Presentation Contents

- Area Revitalization Program
- Sight Inspection Butuan
- Lemon to Lemonade  
Agriculture  
Add Values and Acceptability  
Biomass Pellet Production  
Energy Development  
Business of CEED  
Tourism
- Steps Forward
- PPAP APPPI

[資料編] 1523

2



## Sight Inspection Visit to Butuan

- We visited and searched.....
- What are the Lemons of Butuan.....
- How to make the Lemonade of Butuan.....
- And Steps Forward.....



4



## Agriculture

5

## Problem-solving orientation

### Low Yields/Under Utilized Land

- Fertilization
- Inefficient Labor
- Mechanization

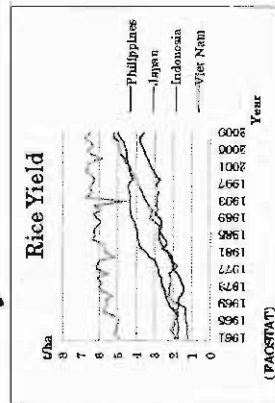
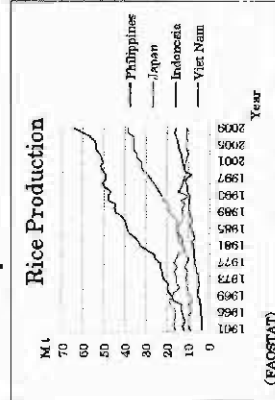
### Land owner/Lender and Tenant/Borrower

- Reasonable Finance

- ✓ Cost of Rice borrowed from miller companies (high interest)
- ✓ Market price and distribution cost (77% surcharge)
- ✓ Not sufficient simply providing Deposit & Lending (Including Leasing), **Technical Assistance** is required

7

## Rice production and yields



### The average rice yield per hectare

- In 2009
- Japan 6.52 t / ha
  - Vietnam 5.23 t / ha
  - Indonesia 5.00 t / ha
  - Philippines 3.59 t / ha

- In Butuan 2010
- Irrigated 3.98t/ha
  - Rainfed 4.33 t/ha

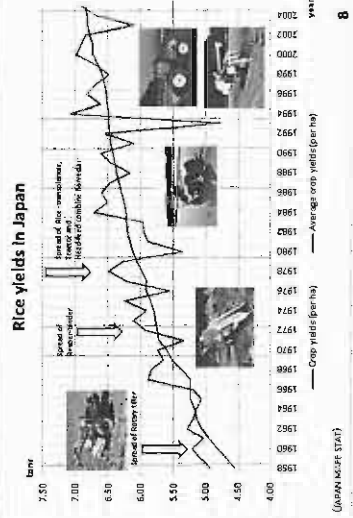
6

## The effect of Mechanization

	Working width (m)	Work speed (km/h)	Work efficiency (ha/h)
Man power	0.9	0.3	0.03
2 line trans planter	0.6	2.7	0.16
4 line trans planter (Crack type)	1.2	2.1	0.25
(Rotary type)	1.2	3.9	0.47

(Toyo Univ. research team calculated from agricultural machinery catalogue)

Mechanization of the work promises to efficient labor.



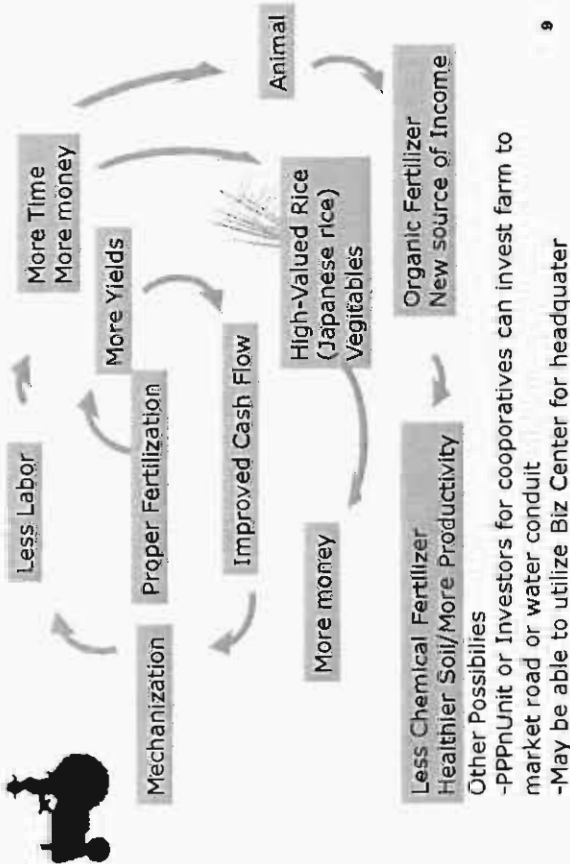
Increase crop yields in Japan have supported the mechanization of farming.

Rationalization of farm management is measured by the efficient work by mechanization.

(JAPAN MOF STAT)

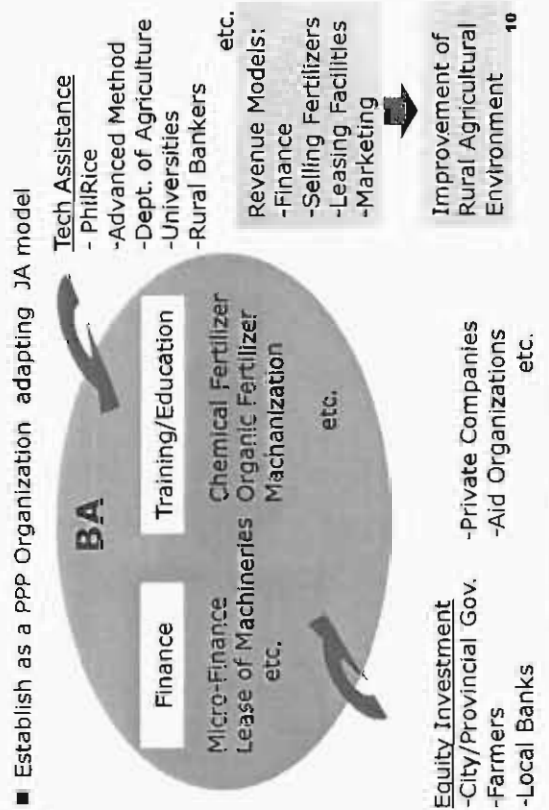
8

## Productivity Improvement



## Value Add Acceptability

## Butuan Agricultural Cooperatives



## Coconut Husk • Oil

- Industrial Use
- High-Value Added Products
  - Seeds bed (Hydroponics)
  - Soap • Detergent (without additives)
  - Solidified fiber concrete walls



## Coconut Trees

- Old/non-productive coconut trees are hard to be utilized because of disproportion of density...
- Example:
  - With some manufacturing technologies, Coconut trees can be used as Flooring Tiles, furnitures, and interior products
- May be used for FRP(Fiber Reinforced Plastic)



13

## Old Instruments

- Japanese Municipalities/Companies are Replacing Old Instruments which are still fully functioning
  - Japanese manufactureres do not provide these facilities any longer
- Example
  - Flow Meters for Water/Sewer
    - Less leaks, less stealing of water, better water supply
    - New Job opportunities for Maintenance
- Legal regulations and Special regions...



15

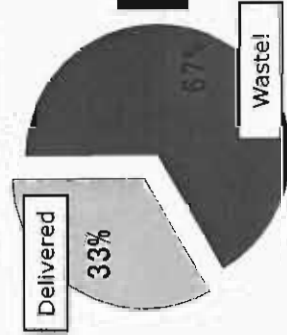
## Contribution toward Japanese Tsunami Disaster

- Trade Ministry of Davao Oriental State Bureau
  - They are planning to send soil restoration materials for Japanese tsunami damaged areas
- "Geotextiles" made of coconut fiber
- Compensate for the insufficient strength of the soil
  - and natural organic materials

14

## Excessive Water Resource make Worth!!

<Present Situation>  
Large part is wasted



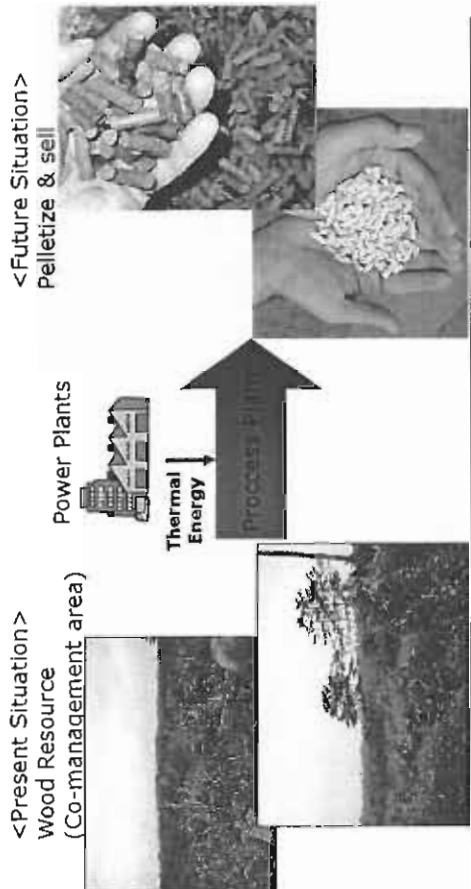
<Future Situation>  
Bottle & sell Another region



- Large part of water resource is waster.
- Just only bottling & sell → Additional Budget!!
- It's possible to create new job!!

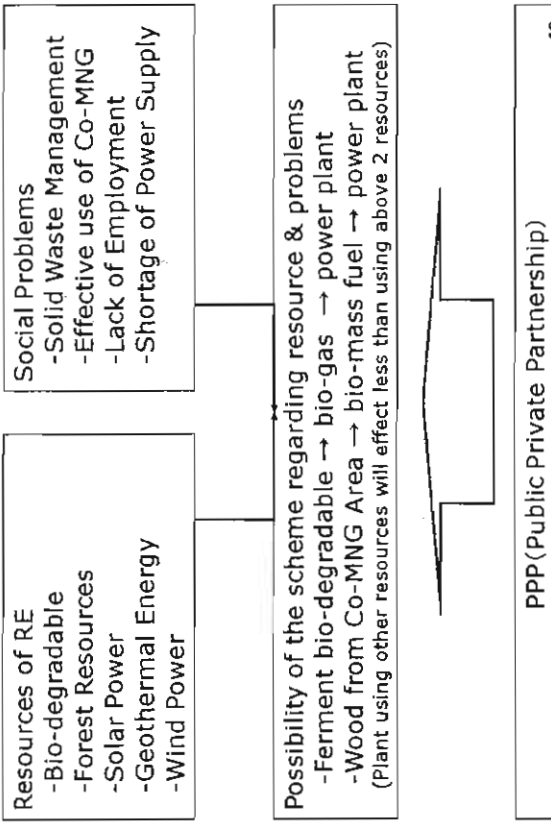
16

## Biomass Pellet Production (new industry)

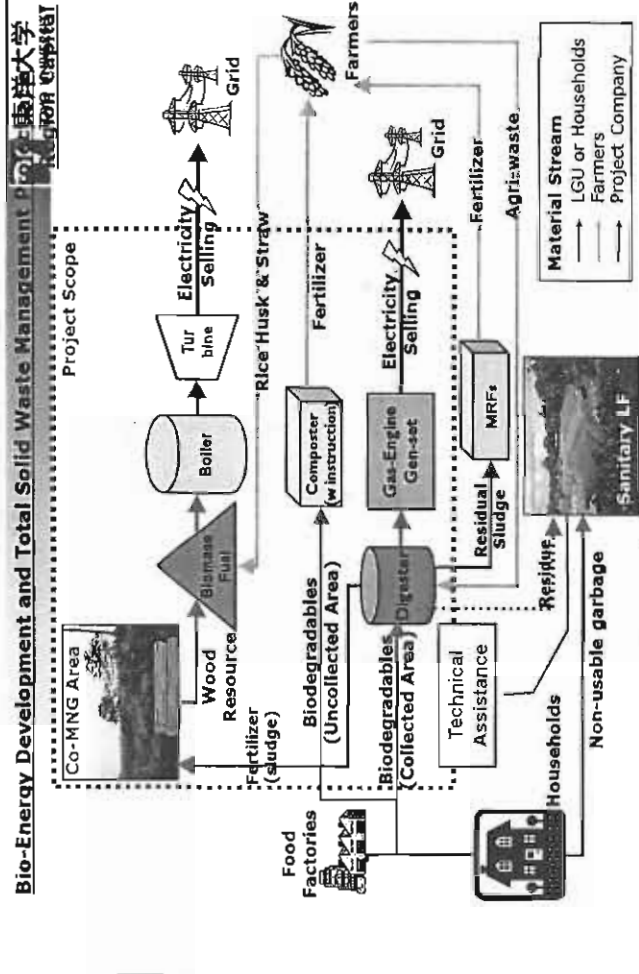


-Butuan is inrich of fast growing tree such as falcata, ipi-ipl, acacia...  
-Thermal energy is usable for while processing pellet.  
- It's possible to create new job!

## Field of Renewable Energy



## Energy





## Supportive Policy for Private Sector

### Basic Point of View

- Lower hurdle with decreasing initial and continuing cost
- Raise up the generation efficiency with public lights

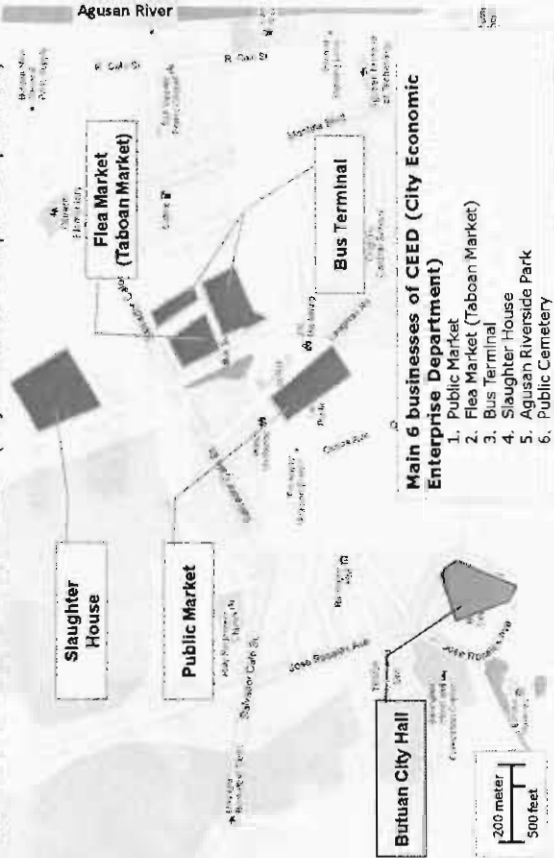
### Bio-gas Power Plant

- Diffuse segregation policy whole city of Butuan
- Set up waste collection point
- Regulate disposing from food/beverage factories
- Install incentive to cooperate in waste collection
- Regulate trading human waste /raising waste(chicken, hog...)
- Share segregation policy with next LGU(Agusan del Norte..)
- Take charge of and deliver sludge as fertilizer

### Bio-mass Power Plant

- Regulate burning agri waste & collect those waste
- Trade the rice-husk and rice stew as public work
- Discount the rental fee of agreement of Co-MNG Area
- Arrange of the negotiation with local people living in Co-MNG Area
- Keep flexibility of the rental area
- Improve the access road and other infrastructure in the area

## Business of CEED (City Economic Enterprise Department)



## Business under management of CEED (City Economic Enterprise Dept.)

### CEED's Main businesses

1. Public Market
2. Flea Market (Taboan Market)
3. Bus Terminal
4. Slaughter House
5. Agusan Riverside Park
6. Public Cemetery

### Issues to be considered

Revenue generating business

### How to maximize revenue

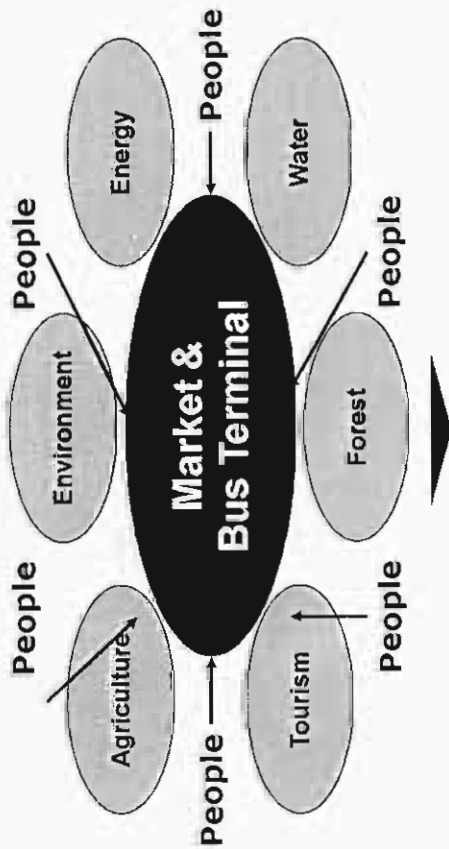
Current issues & problems such as deterioration etc

How to get them to be solved with less public expenditure



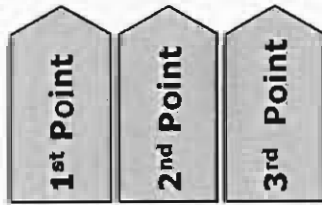
## Business of CEED

## Feature of Market & Bus Terminal



**Base of economic development & Place of many to come**

## 3 points to be taken into account



How to draw as many people as possible into

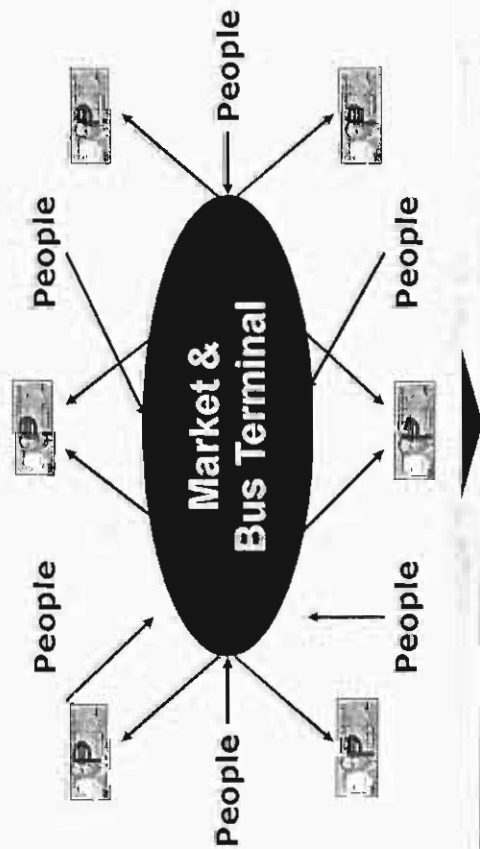
How to get them to stay as long possible once they come in

How to get them to spend as much money as possible

**More revenue & subsequent profit could be expected**

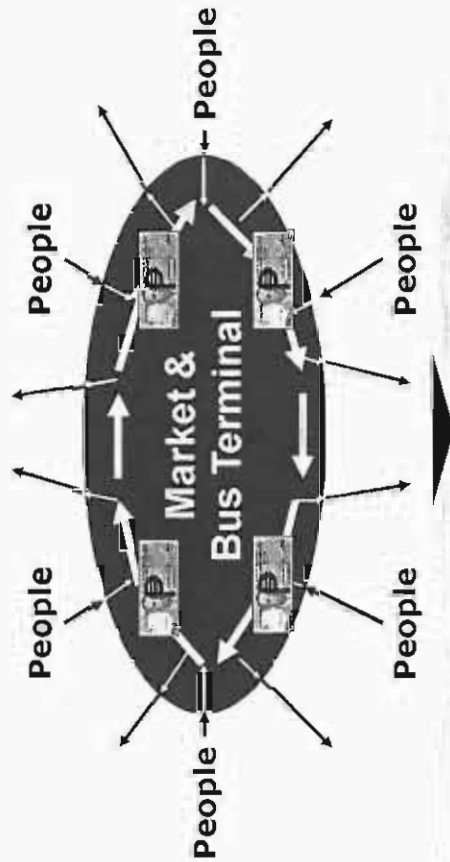
**Such expected incremental rev. could be utilized for PPP**

## Current situation



**People can easily get away w/o spending time & money**

## Ideal situation



**"People & Money Circulating System" to be targeted**

*Details of more concrete measures are discussed & contained in the report*



## Butuan Tourism

29

## BIMP-EAGA

### BIMP-EAGA

The EAGA project is aimed at increasing trade, investments and tourism within a growth polygon composed of the following areas: Brunei Darussalam; the provinces of North Sulawesi, East Kalimantan, and West Sarawak and Labuan in Malaysia; and, Mindanao and Palawan in the Philippines. Gearing up to be known as the Asian Resort Playground of the 21<sup>st</sup> century, the BIMP-EAGA (Brunei-Indonesia-Malaysia-Philippines East Asian Growth Area) possesses tremendous potential in the following sub-sectors: eco-tourism, diving, history & culture, trekking and adventure, and world class resorts.

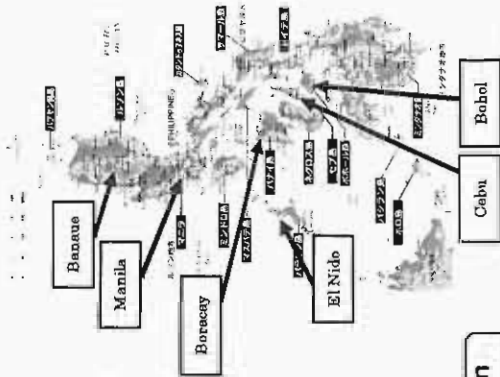


**There is no main spot listed up from Mindanao Island !!**

30

## Philippine Tourism

- In the home page of the sightseeing Ministry of the Philippine government
- The Philippines consists of over 7,000 islands, the resort paradise island with a number of different attractions.
  - Beaches are suitable for swimming and sunbathing, great spots to satisfy the divers.
  - The Philippines is a great destination with unspoiled nature, and never let tourists get bored.
  - It also offers variety of healing spots; such as Filipino traditional Hilot Therapies, Salons and SPAs, and a number of historical attractions. The Philippines is the premium island resort with a variety of attractions, which awakens you up.

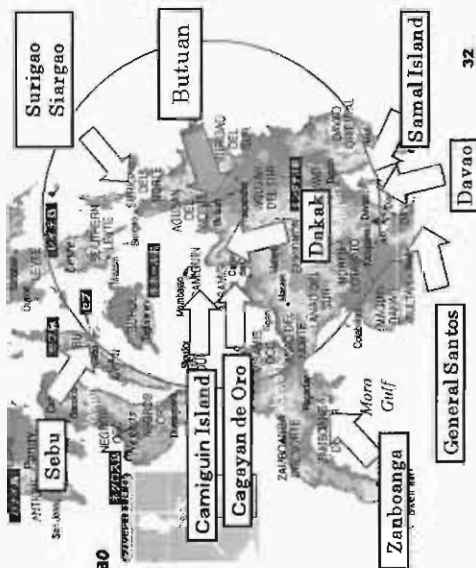


31

**There is no spot listed up from Mindanao Island !!**

## The circumference of a Butuan city

- 1 **Davao**
- 2 **Samal Island**
- 3 **General Santos**
- 4 **Camiguin Island/Surigao**
- 5 **Zamboanga**
- 6 **Dakak**
- 7 **Cagayan de Oro**
- 8 **Sebu**



**There is no spot listed up from Butuan City !!**

32

## Butuan City Sightseeing spot

- Agusan River
- Balangay Shrine Museum
- Butuan Regional Museum
- Mount Mayapay

As a whole, even though there are some tourism resources in Butuan, none of them have enough impact to attract international tourists. Although there are rich cultural heritages in Butuan, not enough thoughts were given to the manner of display items.

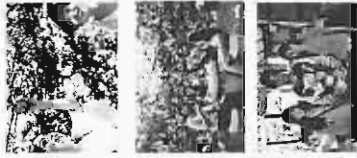


New Possibilities for TOURISM

## Agri tourism (Harvest Experiencing)

There is much fruit in the Philippines. It not only will sell, but it could perform fruit hunting sightseeing.

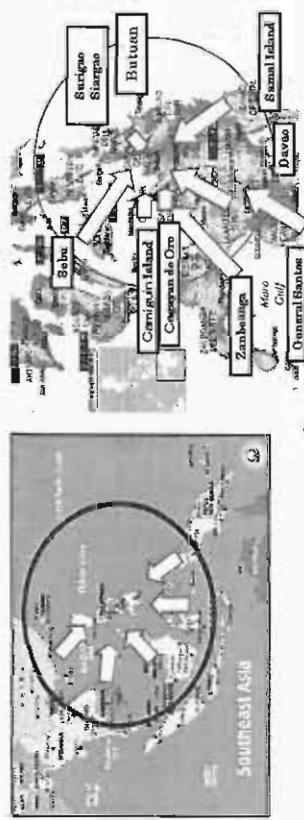
A mango is the typical fruit of the Philippines. An overseas tourist may be able to be called in. It is applicable also to shrimp picking.



**A mango is taken.  
It eats.  
It brings home.**



But Butuan city is center spot of the tourism.



Butuan city is center spot of the tourism.

A hotel and traffic infrastructure building development are furthered as a hub base of sightseeing.

## Mine tourism (Gold Hunting)

Gold ore mountain → Refinery

**Chance of Rich!?**  
City leisure facilities

Experiences gold dust picking

1. Put in a bowl the sand in which gold is mixed.
2. Sink slowly the whole bowl into which sand was put into water so that sand may not fall. (It is 3~5 cm from the water surface)
3. Turn a bowl slowly clockwise, with a wrist fixed. Light sand comes out of a bowl and flows into a tank.
4. If "3" is repeated several times, finally the heavy jewelry and golden particles of specific gravity will remain.



## Steps Forward

37

- 5) Preparation of Development Master Plan
- Clarification of Participation of City
  - Preparation of Priority Project list
  - Preparation of Implementation Schedule
  - Preparation of Budget and Financial Plan
  - Creation of Project Organization.

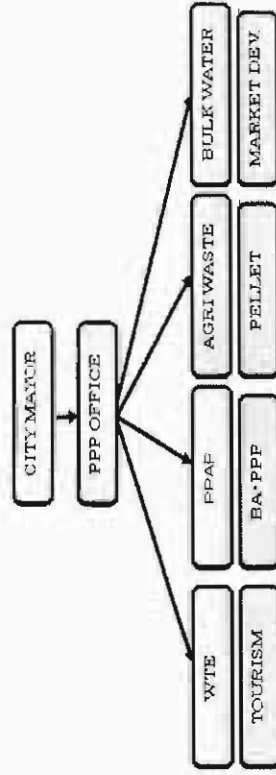


Image for Butuan City PPP Dev. Office

38

## Project Implementation Org. for Butuan, Budget and Schedule.

- 1) Receive the Report from Toyo PPP Nov. 14, 2011
- 2) Evaluation of Toyo Report and Recommendations
- 3) Decision by the City to go Forward or Not
- 4) Establishment PPP Office of Butuan
  - Under control of City Mayor
  - Full Time and Exclusive Assignment with the term
  - City Employee or PPP Unit
  - PPP Experts

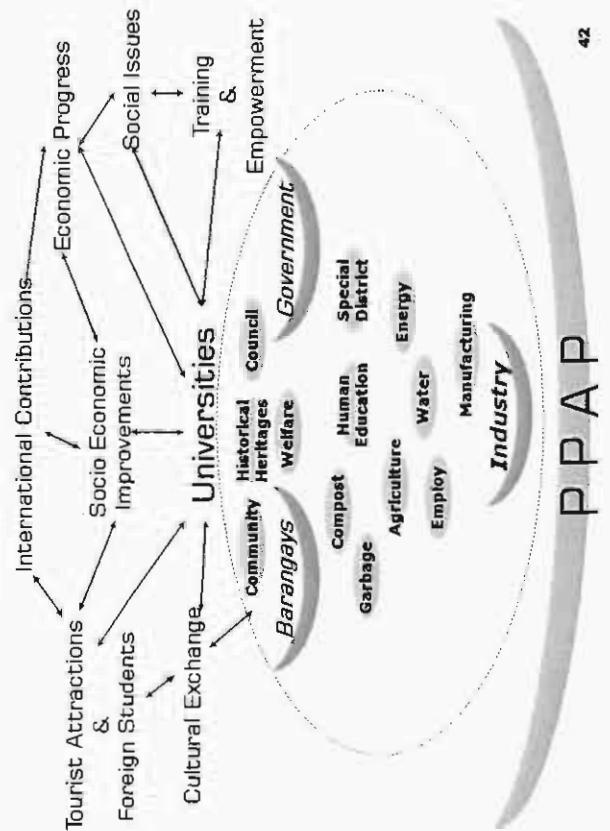
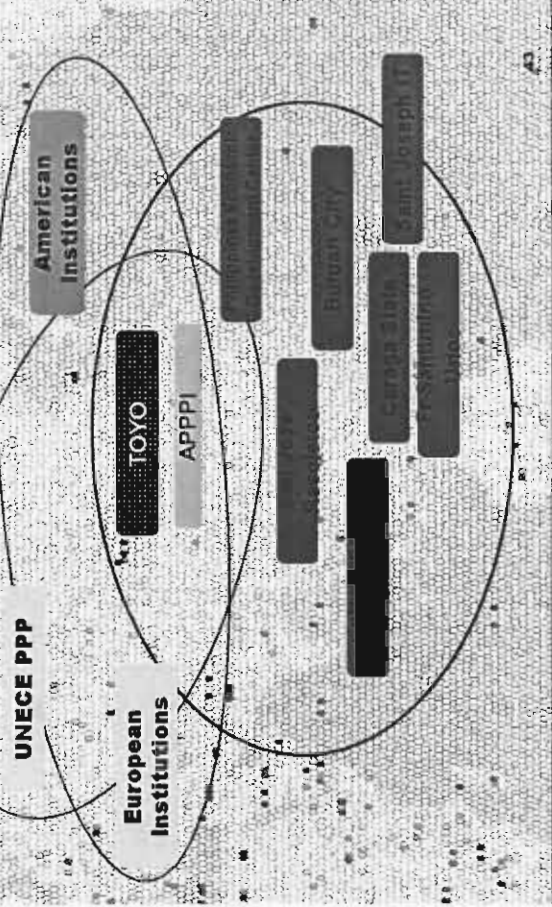
38

- 5) Public Meetings by Citizen's participation and the City Council Vote for Approval.
- 6) Implementation of Project.

40

# TOYO PPP New Attempts

# Asia PPP Institute-APPPI



THANK YOU !!!

TOYO University  
PPP School  
Butuan Project Team  
2011.11.14

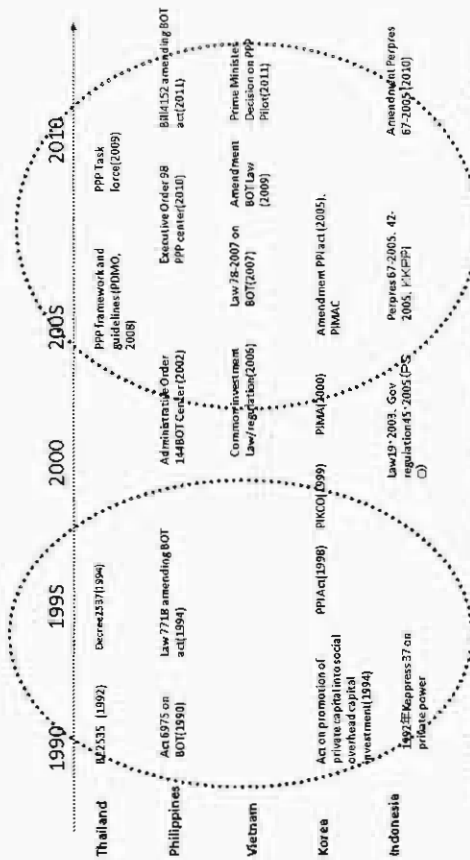
# PPP: Legislative Environment in Asia

Seminar on Investment Environment in Asia

(Nov 14 2011)

Toru MIHARA/Toyo University

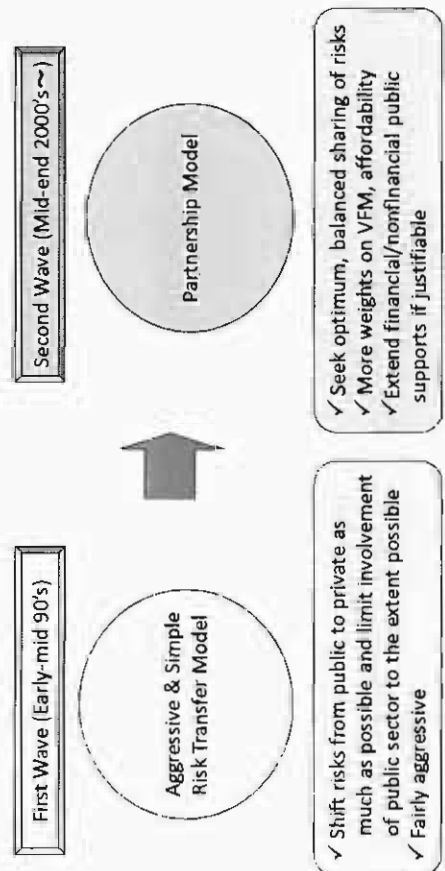
# Overview : Legislation Development



Enabling legislation has developed in every economy with two distinctive phases 2

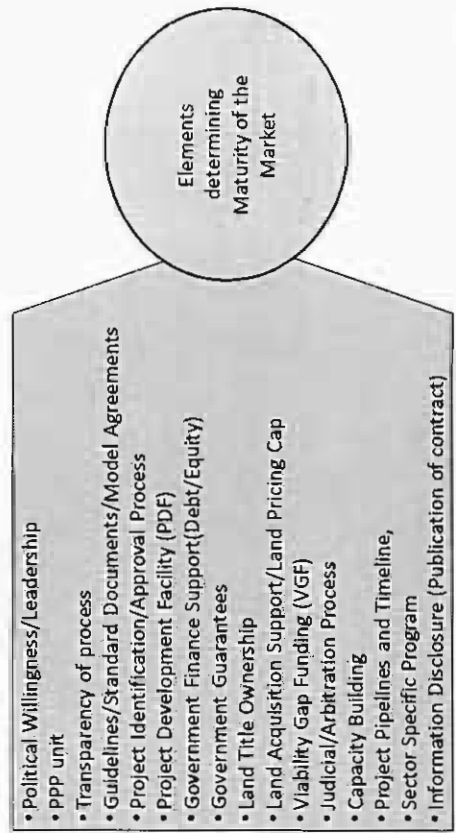
# Overall Tendency

Changes in key conceptual approaches



# Varieties of Topics

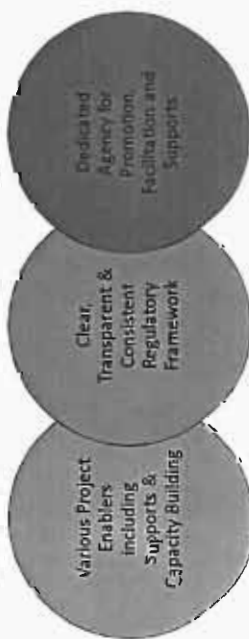
Regulatory structure is there in all economies but in different level of maturity



# Keys for Successful PPP

Three important Pillars to attract foreign capital and make realize successful PPP

*Consistent Regulatory Environment*



*Project Enablers which will help materialize successful PPP*

*One stop services for promotion and implementation*

5 5

# THANK YOU

[torumihara@aol.com](mailto:torumihara@aol.com)

6



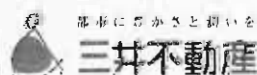
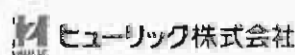
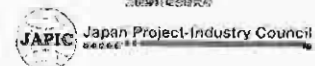
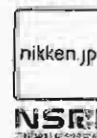
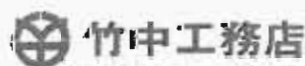
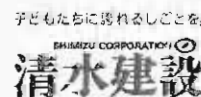
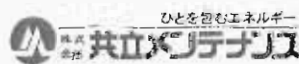
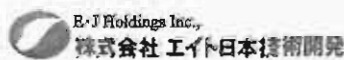
第7回 国際PPPフォーラム  
シティ・マネジメントコース開設記念

# 自治体再生の切り札 シティ・マネジメントを考える

2012年8月1日 14:00～17:00  
大手町サンケイプラザ 4階ホール

主催：東洋大学

後援：  
(五十音順)



# 第7回国際PPPフォーラム

## 「自治体再生の切り札 シティ・マネジメントを考える」

### プログラム・登壇者プロフィール

14:00 - 14:10 主催者あいさつ

◆竹村牧男 (学校法人東洋大学学長)

Makio TAKEMURA

1975年東京大学人文科学研究科博士課程中退。三重大学助教授、筑波大学助教授、教授を経て2002年東洋大学文学部教授。共生思想研究センター・センター長、文学部長等を経て、2009年より学長。専門領域は仏教学、日本仏教。



14:10 - 14:30 「なぜ、シティ・マネジメントが必要なのか～公共施設の老朽化と財政健全化」

◆根本祐二 (東洋大学教授、公民連携専攻主任)

Yuji NEMOTO

1978年東京大学経済学部卒、日本開発銀行(現・日本政策投資銀行)入行。地域開発部、米・ブルッキングス研究所客員研究員、設備投資研究所主任研究員、地域企画部長等を経て、06年より東洋大学経済学部教授。東洋大学PPP研究センター長。現在は、公共施設の老朽化対策のほか、研究センター内に震災対応チームを組織。近著に『朽ちるインフラ』(日本経済新聞社)がある。



14:30 - 15:00 「シティ・マネジメントの役割と効果～シティ・マネジャーは日本にも広まるか」

◆ロン・カーリー氏 (国際シティ/カウンティ・マネジメント協会専務理事) Ron CARLEE

自治体経営30年のベテラン。複数の自治体の幹部やマネジャー、バージニア州アーリントン郡マネジャーを経て、現職。アーリントン郡では、その革新的な自治体経営、予算編成、持続可能な開発手法で脚光を浴びた。専門分野は組織活性化、財政、スマートグロース、トランジット関連土地利用、気候対策等。



15:00 - 15:30 「バランス・バジェットへの挑戦～アメリカの取組みと日本への応用可能性」

◆グレン・ロバートソン氏 (元全米・州バジェット・オフィサー協会会長) Glenn ROBERTSON

大学院で経済学と経営学を学んだ後、フロリダ州内の自治体で予算編成、政策評価、長期計画作成等を担当。その後、3人の知事の下でフロリダ州政府のバジェット・ディレクターとして、州の予算編成の責任を持ち、バランスバジェット(均衡予算編成)を実行したほか、政府部門の民営化、経営改善を行った。現在は、政府機関、企業に対して予算編成、歳入とパフォーマンス向上等に関するコンサルティングを行っている。



・15:30 - 15:40 休憩

15:40 - 17:00 パネル・ディスカッション

<パネリスト>

◆増田寛也氏 (元総務大臣、前岩手県知事)

Hiroya MASUDA

1977年東京大学法学部卒業、建設省(現・国土交通省)入省。1995年より3期にわたり岩手県知事を務めた後、2007年総務大臣に就任。現在は野村総合研究所顧問、東京大学公共政策大学院客員教授。著書に『地域主権の近未来図』(朝日新書)、『「東北」共同体からの再生』(藤原書店)がある。



◆穂坂邦夫氏 (地方自立政策研究所理事長、元埼玉県志木市長)

Kunio HOSAKA

埼玉県職員、埼玉県足立町(現・志木市)職員、志木市議会議員、埼玉県議会議員等を経て、2001年志木市長。2005年よりNPO法人地方自立政策研究所理事長、2010年より財団法人日本自治創造学会理事長を兼務。『シティマネジャー制度論～市町村長を廃止する～』(埼玉新聞社)など著書多数。



◆ロン・カーリー氏 (国際シティ/カウンティ・マネジメント協会専務理事)

◆グレン・ロバートソン氏 (元全米・州バジェット・オフィサー協会会長)

◆根本祐二 (東洋大学教授)

<モデレーター>

◆サム田淵 (東洋大学大学院教授、国連PPP専門家会議副議長)

Sam TABUCHI

1977年フロリダ州立大学大学院都市計画学修了。1980年フロリダ州知事室、州商務省に勤務し、ワシントンにUSTR特別補佐官として出向。フロリダ州商務省アジア課長、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)日本部長等を経て、2003年からフロリダ州経済開発局日本代表。2008年より東洋大学大学院教授。2011年より、国連PPP専門家会議副議長。2011年に東洋大学が設置したアジアPPP研究所所長。



17:00 閉会

# シティ・マネジメントの日本における意味と 東洋大学の役割

The Meaning in Japan of City Management and  
the Role of TOYO University

2012年8月1日

根本祐二 東洋大学

Yuji Nemoto, TOYO University

nemoto@toyo.jp

## シティ・マネジャーの歴史 History of City Manager

- 1908 バージニア州スタントン市(最初の市マネジャー)
- Staunton City, Virginia, 1<sup>st</sup> City Manager
- 1930's バージニア州アーリントン郡  
(最初の郡マネジャー)
- Arlington County, Virginia, 1<sup>st</sup> County Manager
- 2010 人口2500人以上の市の63%で導入
- 63% of 2,500+ population cities

## バランス・バジエットの歴史 History of Balance Budget



- 20世紀前半 会計部門(支出) → 財務部門(収入)
- Early 20c Accounting Offices/expenditure → Finance Offices/revenue
- 20世紀後半 予算部門(収支)
- Mid 20c Budget Offices, revenue/expenditure balance
- 1980年代以降 収支均衡予算(バランス・バジエット)
- 80's~ Balanced Budgeting
- 並行して連邦・各州の財政均衡規定
- 85~ Federal Act, State balance budget regulations

## 日本への示唆(1) Suggestion to Japan(1)

- 両方とも自主的な活動が先行している
- Independent activities precede
- より大きな背景が存在
- Bigger background
- 自治体の破たん法制、貸し手責任
- Municipal bankruptcy legislation、Lenders' responsibility
- これが自主的な規律を生んでいる
- This has induced independent measures

## 自治体の破たん法制

### Autonomous breakdown legislation

	米国 U.S.	日本 Japan
根拠法規 Legal basis	連邦破産法 Bankruptcy Code Chapter 9	自治体財政健全化法 Act on Assurance of Sound Financial Status of Local Governments, 2006
破たん法制 Municipal bankruptcy legislation	○ 	×
貸し手責任 lenders' responsibility	○ 	×

規律 (discipline)

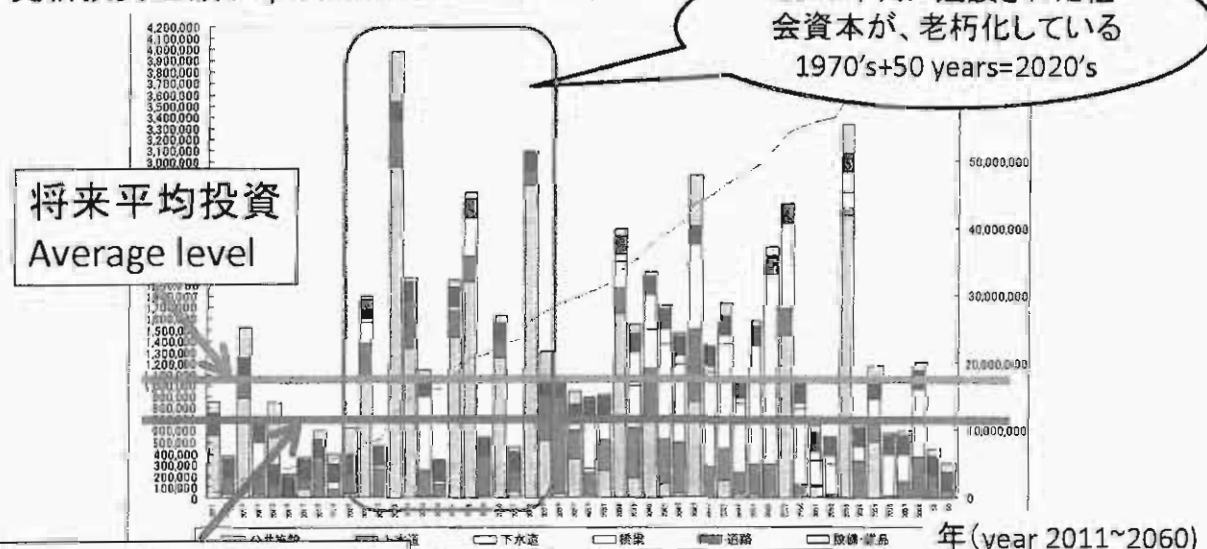
## 日本への示唆(2) Suggestion to Japan(2)

- 日本には破たん法制も貸し手責任もない。
- We don't have Municipal bankruptcy legislation nor lenders' responsibility in Japan.
- だからこそ、自主的な規律としてのシティ・マネジメントとバランスバジェットはより重要。
- Therefore, "city management" and "balance budget" are more important means for self-discipline
- さらに、日本ではバランスシート問題(社会資本更新投資と過剰負債)がある
- Moreover, there is a balance-sheet problem (social capital replacement investment and superfluous debt)

## 社会資本の老朽化と更新投資(埼玉・宮代町)

Superannuation and replacement investment of social capital  
(Miyashiro town, Saitama)

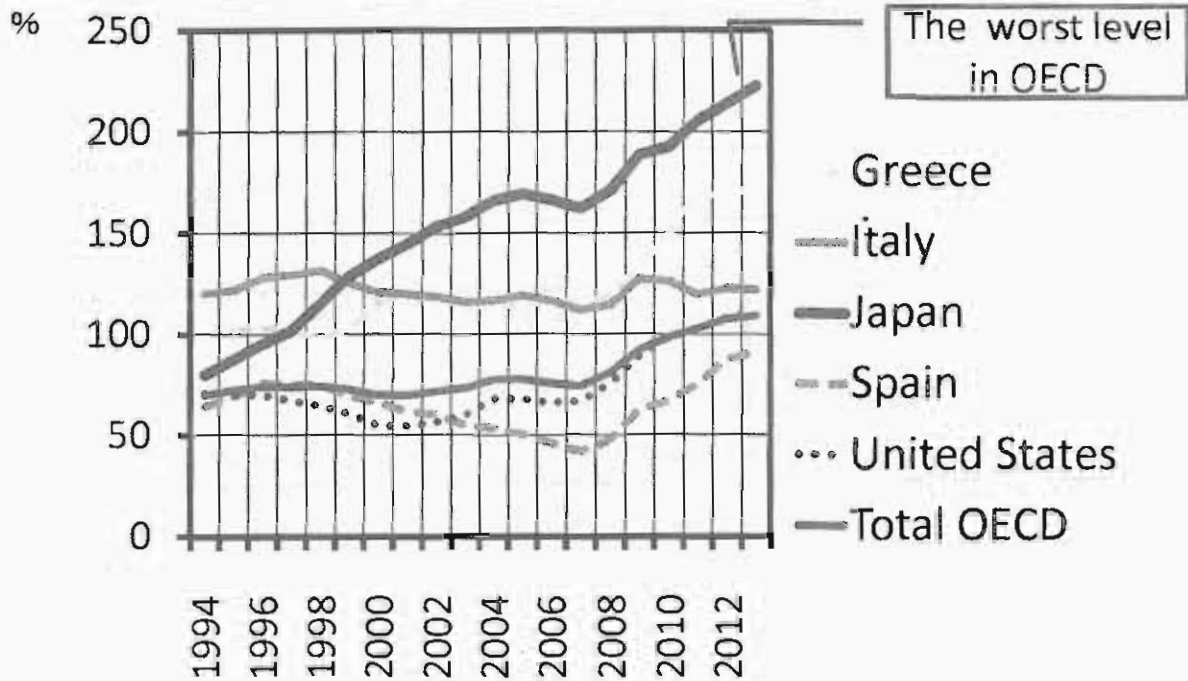
更新投資金額(replacement investment)



3割不足  
30 percent is insufficient.

## 各国の負債依存度

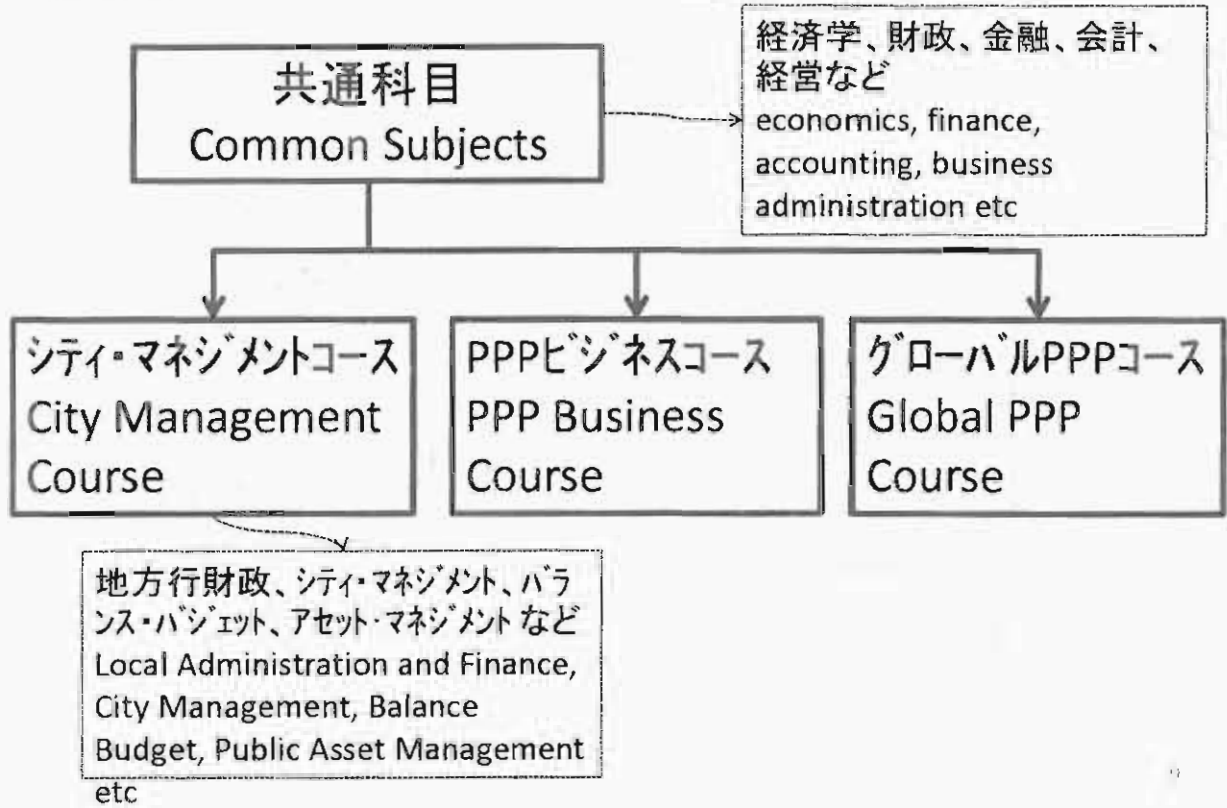
### General government gross financial liabilities



## 東洋大学の役割 Role of TOYO University

- '06 大学院経済学研究科内に公民連携専攻開設
- established PPP Major, Graduate School of Economics
- '08 PPP研究センター設立 established PPP Research Center
- '11 国連認証取得
- recognized as an academic institution for PPP by U.N. PPP Initiative (only one in the world)
- '11 アジアPPP研究所設立 established Asia PPP Institute
- '12 社会資本更新投資計算ソフト公開 replacement investment of social capital calculation software
- '13 3コース制導入予定 will establish 3 courses

## 3コースの概要 Outline of 3 courses





14:30-15:00 ロン・カーリー氏

# Professional Management of Local Government

Presented to Toyo University

By Dr. Ron Carlee

**ICMA**

*Leaders at the Core of Better Communities*

# ICMA



1914 • 2014

*... creating excellence in local governance by supporting professional leaders to build sustainable communities that improve people's lives worldwide...*

1

## Keep the End in Mind

- Local governments do not exist only to provide services.
- Local governments exist to build communities that are great places to live, work, and play.
- Every resident should have a sense of belonging: a place that they are proud to call “home.”
- The strategic planning process defines the type community to which the residents aspire.

2

# Keys to Great Communities

1. Professional Leadership
2. Strategic / Systems Thinking Externally
3. Strategic / Systems Thinking Internally
4. Performance Management
5. Community Engagement / Democracy

3

## 1. Professionalism

- Professionalism is based on
  - Competency
  - Ethics
  - Non-Partisanship
- “Professionalism” promotes effectiveness, efficiency, and fairness

# Reform v. Unreformed Government

- Reform
  - Public Good
  - Equity for All
  - Merit / Competence
  - Pluralistic
  - Cooperation
  - Social Harmony
- Unreformed
  - Personal Gain
  - Pay Back
  - Political Allegiance
  - Power Consolidation
  - Competition
  - Social Polarization

## Professional Manager ICMA Code of Ethics

- Democratic local government
- Social responsibility as a public servant
- Honor and Integrity
- Serve best interests of all people
- Facilitate the work of elected officials
- Respect the role of elected officials
- Do not participate in electoral & partisan politics
- Be competent and build a competent organization
- Communicate with the public
- Resist encroachment on professionalism
- Base treatment of employees on merit
- Seek no favor

For more details go to: <http://icma.org/en/icma/ethics>

## Technical Competence: ICMA “Practices” for Effective Management

- Staff Effectiveness
- Policy Facilitation
- Functional Expertise
- Citizen Service
- Quality Assurance
- Initiative, Vision, Risks
- Technology
- Democracy
- Diversity
- Budgeting
- Financial Analysis
- HR Management
- Strategic Planning
- Communication
- Presentation
- Media Relations
- Integrity
- Personal Development

For more details see:

[http://icma.org/en/university/about/management\\_practices/overview](http://icma.org/en/university/about/management_practices/overview)

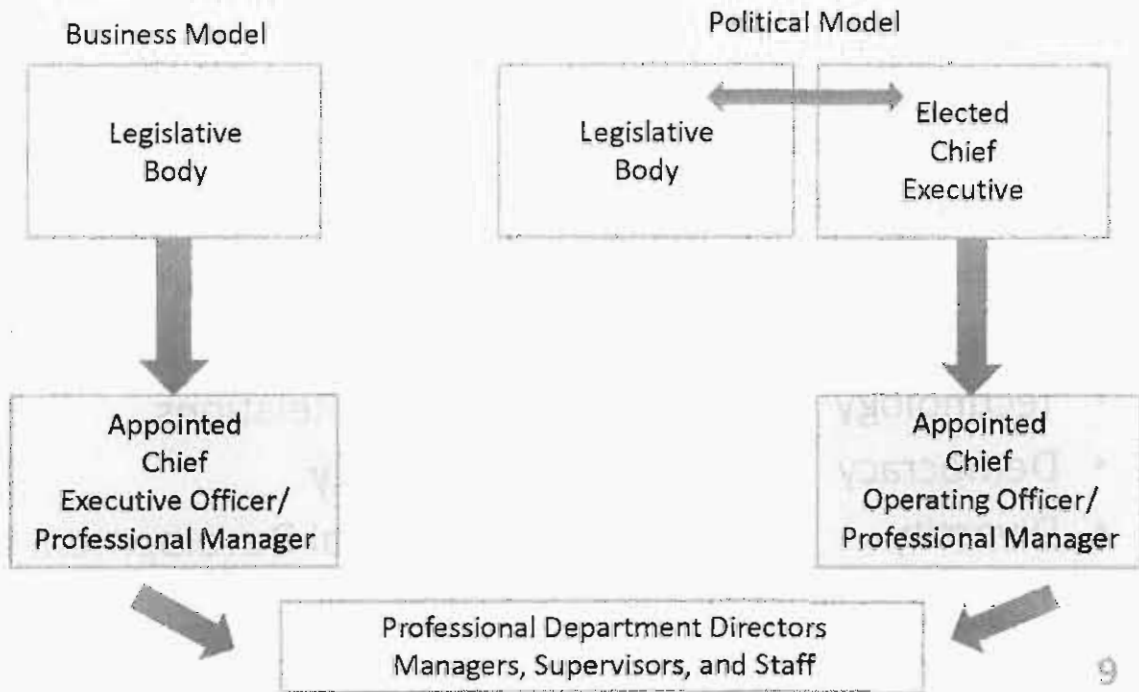
7

## Mayor Council Government & Reform

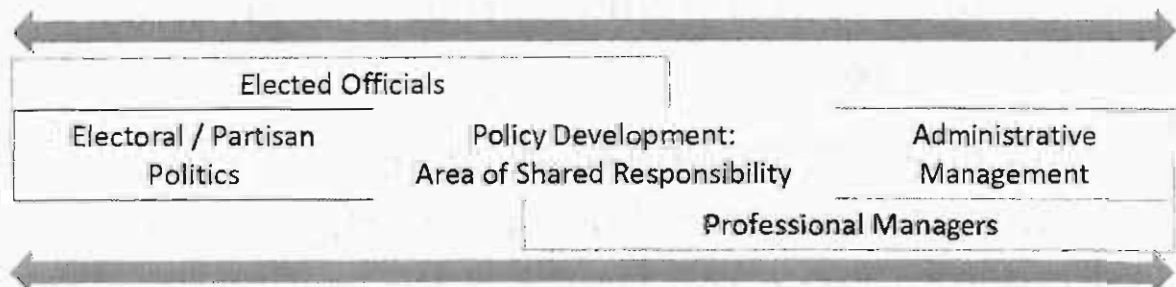
- Mayors can provide powerful leadership to unite diverse communities that face an array of challenges.
- To support professionalism, many mayors will appoint a “chief administrative officer” to run the day to day operations.

8

# Relationship of Elected Official To Professional Manager



# The Roles of Professional Manager and Elected Official



## 2. Systems Thinking Externally

- Local government must plan for the future.
- The future cannot be predicted.
- Change is rapid and complicated.
- Strategic and contingency plans are required.
- Local government managers help shape vision of the community.
- All things are inter-connected – forming a “system.”

11

## Strategic Planning

- **Inputs**
  - Economy
  - Social/Political
  - Environment
  - Technology
- **Outputs**
  - Vision
  - Plan

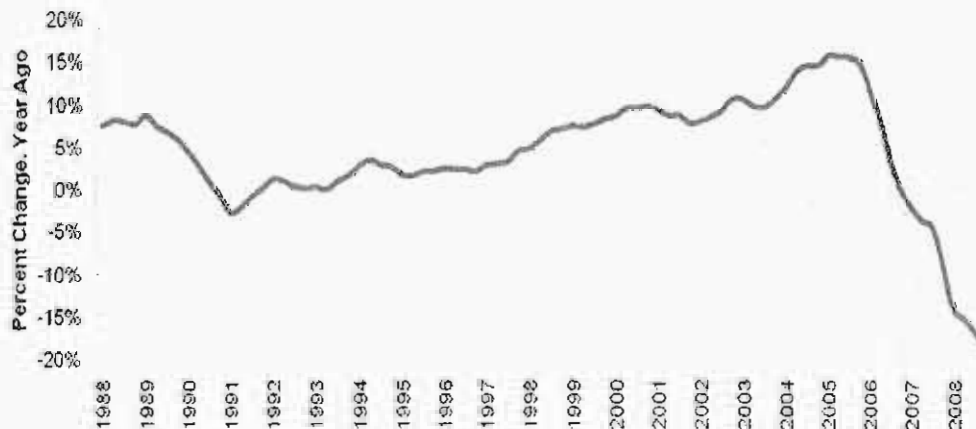
12

# Essential Strategic Policies & Plans

- Emergency Management / Disaster Plan
- Economic Development
- Land Use
  - Residential
  - Commercial
  - Industrial
  - Public
- Transportation
- Open Space/Recreational
- Housing
- Environmental
- Infrastructure
- Culture Public Art
- Education
- Technology

13

S&P/Case-Shiller U.S. National Home Price Index

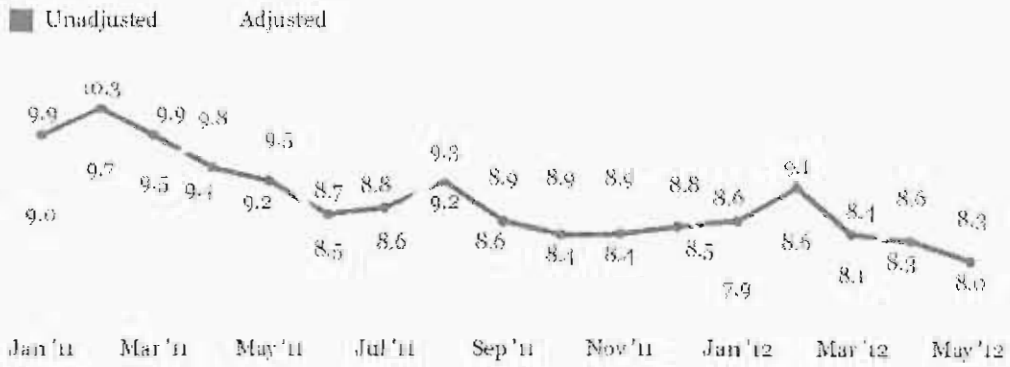


14



Gallup Adjusted and Unadjusted Unemployment Rate Trend, January 2011-May 2012

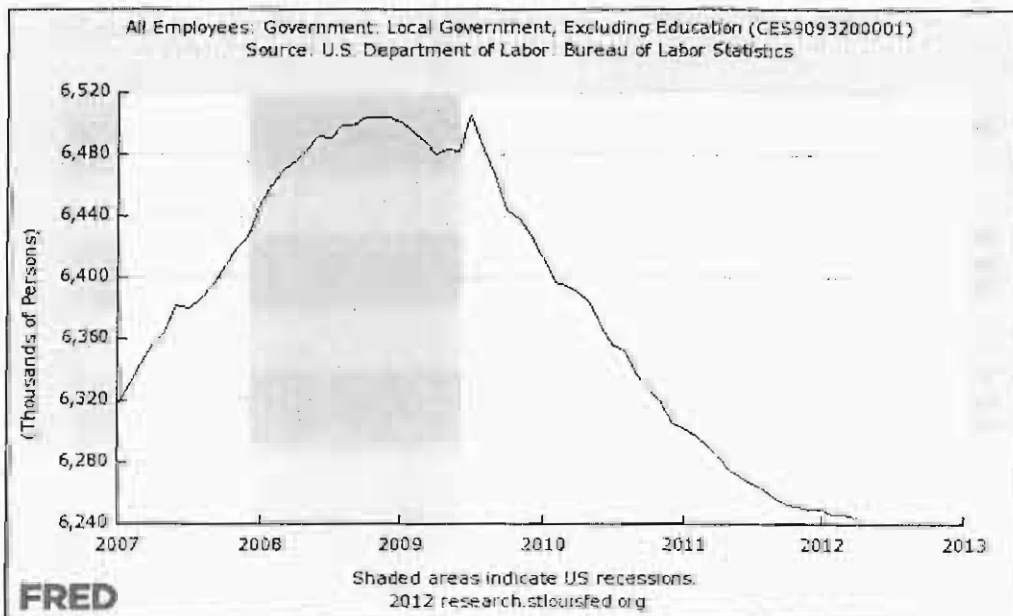
seasonally adjusted and unadjusted



Note: May 2012 numbers reflect May 1-31 data.

Gallup Daily tracking. Gallup seasonally adjusts its unemployment data using the BLS seasonal adjustment for the same month in the prior year.

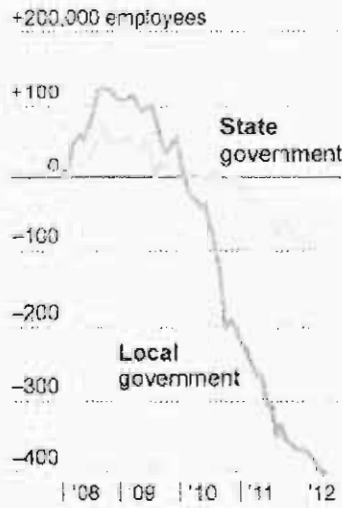
GALLUP



### Paring Back

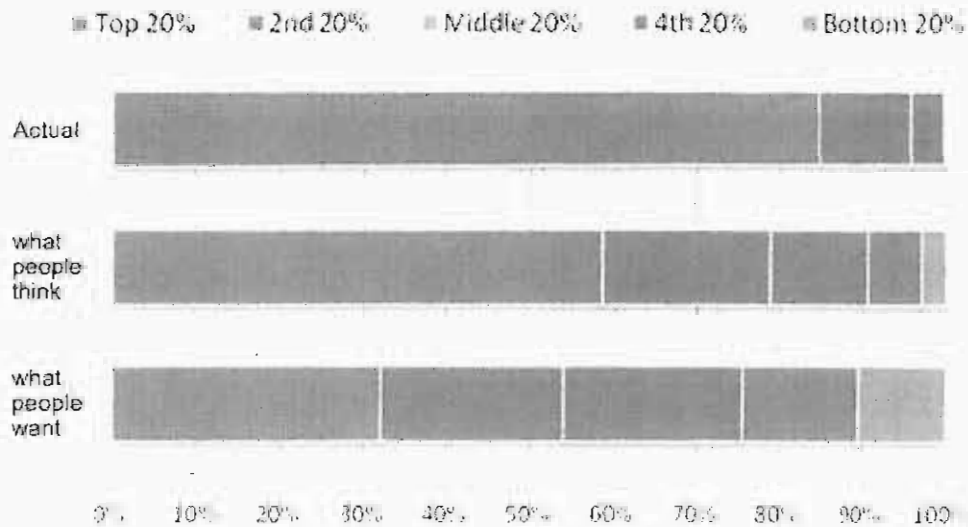
State and local governments have steadily reduced their employment over the last few years.

CHANGE SINCE DECEMBER 2007



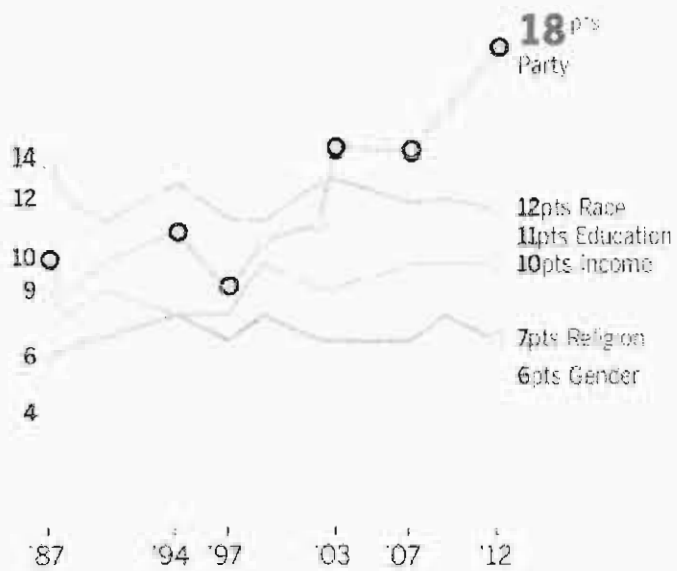
Source: Bureau of Labor Statistics

### How wealth is spread among Americans

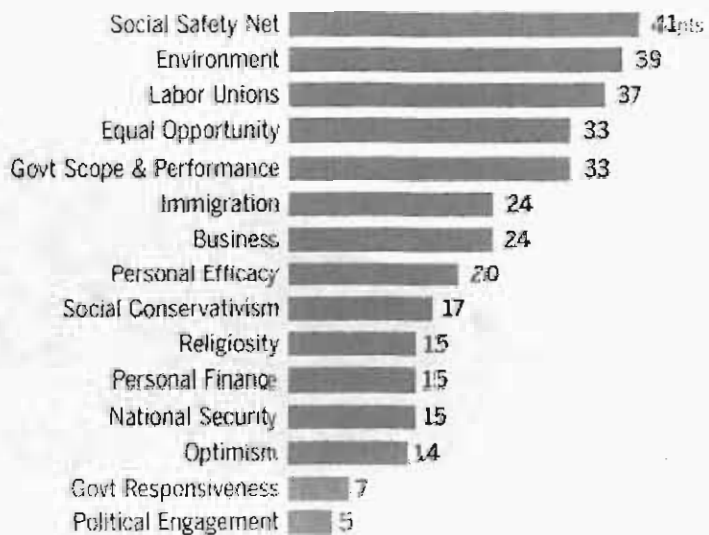


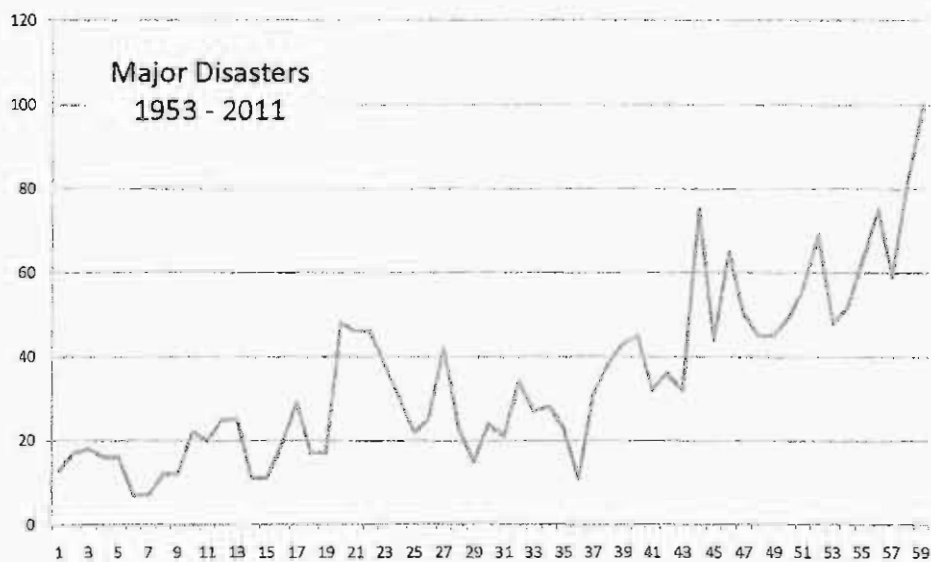
Source: Michael I. Norton, Dan Ariely, 2010

Other social and political divisions—such as gender, race, ethnicity, religion and class—are no wider than they have ever been.



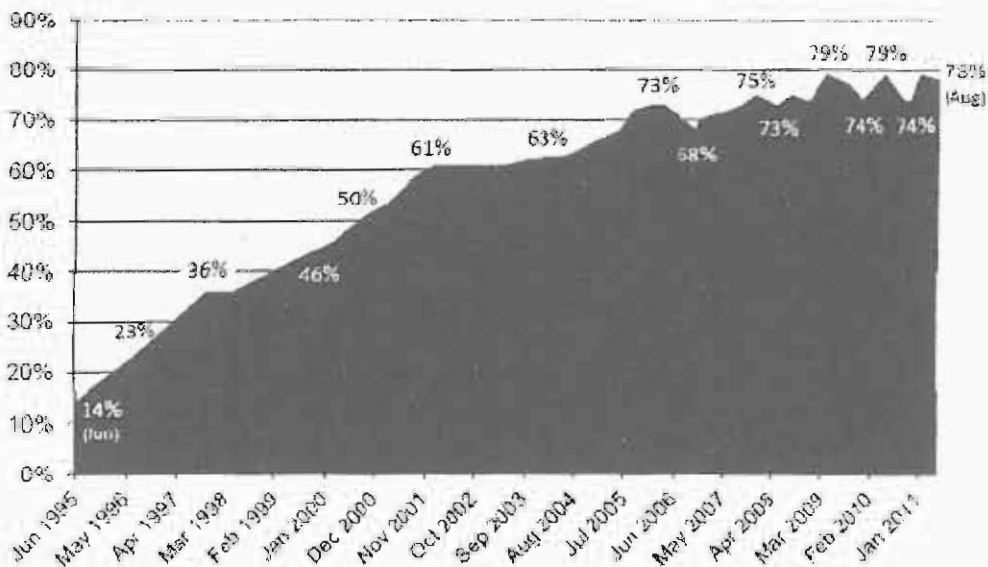
On the social safety net, for example, Republicans and Democrats are divided by an average of 11 points in their survey responses. The gaps are nearly as wide in opinions about the environment and labor unions.





### Internet adoption, 1995-2011

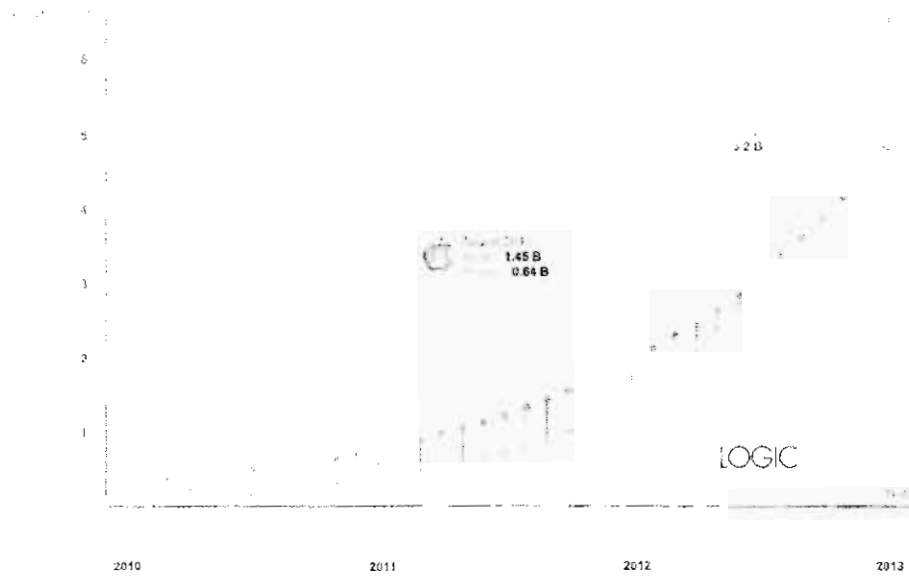
% of American adults (age 18+) who use the internet, over time. As of August 2011, 78% of adults use the internet.



Source: Pew Internet & American Life Project surveys, March 2003-August 2011.  
 More: <http://www.pewinternet.org/Press/Data/InternetAdoption.aspx>

LOGIC

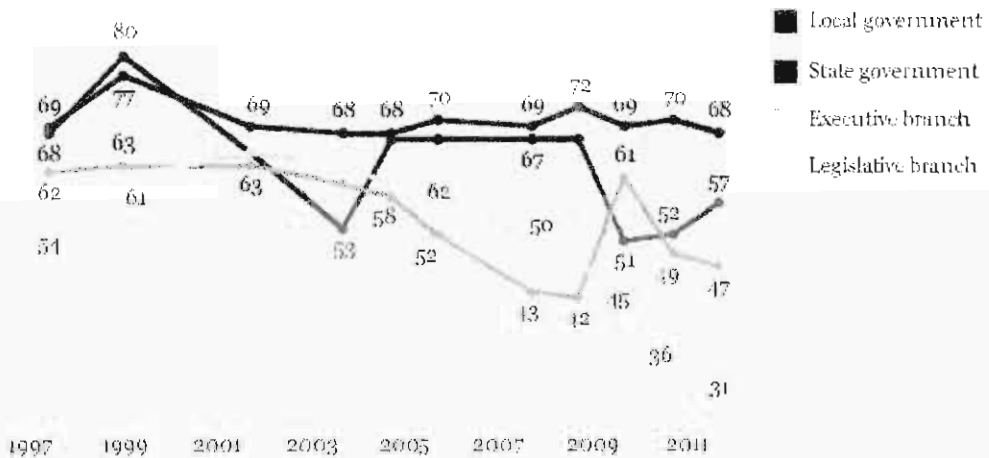
### Apple vs. Android: Monthly App Downloads 2010 - 2013



LOGIC

### Trust and Confidence in Government Entities to Handle Problems -- Recent Trend

% of at least fair amount



LOGIC

### 3. Systems Thinking Internally

- **Mission:** why the organization exists; what it does.
- **Vision:**
  - What kind of community
  - What kind of organization
- **Values:** how the organization does its work; what it believes.
- **Systems & processes consistent with Values.**

25

### Key Points

- A motivated, committed public workforce is critical for local government success.
- A strategic human resource plan is needed.
- Different generations of workers may have different needs / desires.

26

## Motivation → Productivity

- Emotional Engagement
  - Value of the work itself: making a difference
  - Work environment
  - Relationship with supervisor
  - Rewards / Fairness

27

## Factors Affecting Productivity

- Organizational Values
- Leadership Philosophy
- Strategic plan
- Organizational Structure
- Administrative Policies
- Performance Appraisal System
- Pay and Reward System
- Purchasing System
- Financial System
- Quality of Products & Services
- Culture
- Management Style
- Individual Patterns and Networks
- Individual Attributes of Staff
- Space Configuration
- Physical Ambiance
- Interior Design
- Architectural Design
- Tools & Equipment
- Technology
- Job Design
- Work Flow

28

## 4. Performance Management

- Efficiency and effectiveness are core principles of professional management.
- Taxpayers deserve...
  - Good value
  - Customer service
  - Good results
  - Honesty

29

## Seeing Budgets Differently

### Old View

Balance the budget.  
Live within budget.  
Do not overspend.  
Do not underspend.  
Inch ahead.  
Focus on the margins.

### New View

Evaluate unit cost.  
Improve process, reduce costs.  
Increase features.  
Increase output.  
Benchmark performance.

30

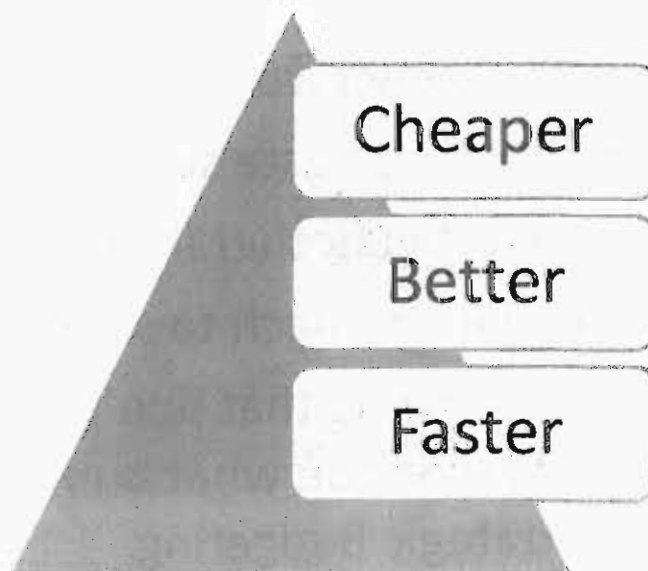


## Guidelines for Performance Indicators

- Target what is meaningful.
- Choose indicators that employees can control.
- Test indicators.
- Reexamine, revise, update.
- Put outcome information in perspective.

31

## What the Public Wants



32

## Process Efficiency

- How do we do what we do?
- How well do we do what we do?
- How efficient are we? How effective?
- How productive?
- What are the alternative ways of providing our services?

## Improvement Strategies

- Reengineer one's own work.
- Contract out to the private sector.
- Share services with another local government.
- Create a regional approach to services.
- Quit providing services that don't add value to the community – decide what is most important: Strategic Budgeting.

## Alternative Delivery Approaches

- Contract
- Privatize
- Partnership with private sector
- “Shared Services”: inter-governmental agreements
- Volunteers

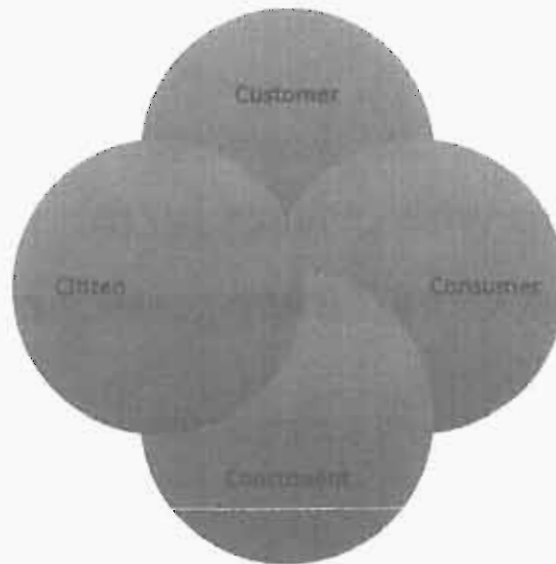
35

## 5. Community Engagement

- Engagement is with individuals and with other organizations.
- Critical skills include facilitation, conflict resolution, and communication.

36

# Relationships with the Public



## “Stakeholders”

37

# Engaging the Public

- Determine the purpose →
  - Identify audiences
  - Select a technique
  - Provide feedback
  - Evaluate
- Purpose
    - Inform
    - Consult
    - Include, incorporate, engage
    - Collaborate
    - Empower

38

# Common Engagement Techniques

- Survey
  - Focus Groups
  - Public Hearings
  - Roundtable Discussions
  - Charettes
  - Task Forces
  - Committees
- 
- The diagram shows two groups of engagement techniques. The first group, labeled 'Short Term', includes Survey, Focus Groups, Public Hearings, Roundtable Discussions, and Charettes. The second group, labeled 'Long Term', includes Task Forces and Committees. Each group is enclosed in a box with a bracket pointing to the list of techniques.

39

## Web 2.0

- Robust web site
- Newsletter Subscriptions
- Alerts
- Transactions **On-Line**
- Apps
- Social Media
  - Twitter
  - Facebook

10

# Keys to Great Communities

1. Professional Leadership
2. Strategic / Systems Thinking Externally
3. Strategic / Systems Thinking Internally
4. Performance Management
5. Community Engagement / Democracy

15:00-15:30 グレン・ロバートソン氏

# **BALANCING GOVERNMENT BUDGETS: THE PEOPLE, THE POLITICS, THE PAIN**

By

Glenn W. Robertson

Presentation:  
Toyo University of Japan  
August 2012



# U.S.A.'S EVOLUTION IN BUDGET BALANCING SKILLS

Early 1900's **Accounting Offices**: put simple budgets together and track how much is spent by gov't agencies

Then, **Finance Offices** focus on government tax and bond revenues.

Mid century-TODAY: **Budget Offices** organized to support political officials as cities grow and spending and taxing issues become more complex. Budgeting becomes a profession requiring specialized skills and the ability to "analyze."

ECONOMIC BOOMS AND BUSTS  
RESULT IN REQUIREMENTS FOR STATE & LOCAL GOVERNMENTS  
TO HAVE "BALANCED BUDGETS!"

## USA Government Budget Offices typically:

- **rely on lots of data and trend analyses**: revenues, cost data, services provided, public condition impacts, spending status, etc.
- **help government leaders achieve their objectives through the budget**: work with agencies to make sure their budget requests reflect executive and legislative branch public service objectives.
- **provide political officials with balanced budget options** and prepare a final budget based on their decisions.
- **Focus on solving budget issues/problems as they occur during the budget year**, report on the status of revenues and spending during the year and whether public objectives are being met.



**COMMON BUDGET HEADLINES IN THE USA  
AND GOVERNMENT / BUDGET OFFICE  
CHALLENGES:**

1. CALIFORNIA facing a \$16 billion revenue shortfall May 2012
2. TACOMA, WASHINGTON: Amid on-going budget crisis, Fitch downgrades two bond issues yet again July 2012
3. SCRANTON, PENNSYLVANIA budget crisis puts public workers on minimum wage: \$ 7.25 an hour July 2012
4. FLORIDA facing another \$2 billion budget shortfall October 2011
5. DETROIT, MICHIGAN bankruptcy looms with deficit of \$ 446 million in a budget totally \$ 1.6 billion April 2010

**THE FUNDAMENTAL BUDGET BALANCING CHALLENGE:  
REVENUES ARE NOT SUFFICIENT TO COVER CRITICAL COSTS**

**SIMPLE EXAMPLE:**

Projected Government Revenues = \$ 900 MILLION

Government's Critical Spending Needs = \$ 1 BILLION

- MANDATORY spending : e.g. DEBT SERVICE FOR BONDS / LOANS; EMPLOYEE CONTRACTS; LEGAL OBLIGATIONS
- DISCRETIONARY spending : e.g. EDUCATION, SAFETY, SOCIAL PROGRAMS IMPORTANT TO CITIZENS, BUSINESSES, THE ECONOMY

Needed Reserves = \$ 100 MILLION

= OUT OF BALANCE BY \$ 200 MILLION

## **SOLVING THE PROBLEM: MATHEMATICALLY SIMPLE**

1. Cut spending  
and/or
2. Increase revenues  
and/or
3. reduce reserves

**BY \$ 200 MILLION**

**FOR USA GOVERNMENTS,  
BUDGET BALANCING SOLUTIONS  
ARE NEVER SIMPLE!**



**LOTS AT STAKE  
FOR LOTS OF "STAKEHOLDERS!"**



**BUDGET OFFICES ARE CHARGED WITH FINDING SOLUTIONS  
AND ANTICIPATING THEIR IMPACTS**

- \* ON SHORT AND LONG TERM COMMUNITY CONDITIONS
- \* ON INDIVIDUAL CITIZENS, GROUPS AND FAMILIES
- \* ON GOVERNMENT EMPLOYEES/CONTRACTORS
- \* ON RE-ELECTION IMPACTS

## USA FEDERAL, STATE AND LOCAL GOVERNMENTS FACING LONG TERM BUDGET CHALLENGES

2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015

HUGE REVENUE SHORTFALLS

CONTINUING SPENDING  
PRESSURES!



**BUDGETS OUT OF BALANCE = THE NORM!**

**BUDGET BALANCING IS A BALANCING ACT!**



## BUDGET BALANCING IS NOT FOR THE TIMID



**How the old Budget Director sees himself.**



**How the old Budget Director looks to government agencies getting their budgets cut!**

### Political and Professional Budgeting Challenges In the USA

**1. Can a government find ways to replace revenue shortfalls?**

Increase tax rates?

Float more bond issues?

Request more transfers of revenue from federal government?

**2. Can government find ways to cut spending without public outrage?**

What are public priorities for making cuts in services?

Will the public pay higher taxes to save select public services?

Can we find creative ways to build public-private-partnerships?

Can we cut public employee salaries and benefits substantially?

**3. Should government risk lowering their cash reserves?**

Will we risk losing a high credit rating?

What will we do if there is a major, expensive emergency?

**Why is it important in the US  
for Budget Offices to meet these challenges?**

1. **Government budgets affect people's lives, business interests and community capacities to thrive.**



2. **Political officials have to make very hard decisions and deserve the best possible assistance from their Budget Office.**



3. **Political careers depend on credible solutions.**



**44 YEARS  
OF EXPERIENCE IN  
THE TRENCHES**



**Toyo University asked me to share my years of professional budget balancing experiences at city, county and state levels of government with Japan.**

**I prepared a 7 class course that summarizes, step by step, how budgets can be balanced in a professional way while still realizing it's also a political process.**

## CLASS OBJECTIVES

**Objective 1: Understand the “Basics of Budgeting” and understand the dimensions of “Budget Balancing” challenges.**

**Objective 2: Study optional ways a budget can be balanced. Study an actual USA city’s budget balancing approach & result.**

**Objective 3: Personally practice balancing a budget...learn how to look for solutions and consider their implications! Share ideas!**

**Objective 4: Discuss budget balancing challenges in Japan’s future and government abilities to respond.**

## STUDENTS WILL LEARN:

1. WHAT CAUSES BUDGETS TO BE OUT OF BALANCE (IN DEFICIT).
2. WHAT BASIC OPTIONS EXIST TO BALANCE ANY BUDGET.
3. SIX STEPS TO FOLLOW TO CREDIBLY BALANCE A BUDGET.
4. SUGGESTIONS ON HOW TO CONDUCT EACH STEP.
5. HOW THE CITY OF OAKLAND, CALIFORNIA BALANCED THEIR VERY REAL BUDGET DEFICIT CHALLENGES.
6. HOW TO BALANCE A BUDGET THEMSELVES..... BY DOING SO FOR A HYPOTHETICAL JAPANESE CITY WITH TYPICAL BUDGET PROBLEMS.

**THIS IS A BEGINNING EFFORT  
TO SHARE IDEAS ON HOW TO BALANCE BUDGETS  
IN CHALLENGING TIMES**

**"I AM HUMBLD AND HONORED TO BE ASKED TO  
SHARE MY KNOWLEDGE AND EXPERIENCE ON A  
SUBJECT OF SUCH CRITICAL IMPORTANCE AROUND  
THE WORLD.**

**WE HAVE A LOT TO SHARE WITH EACH OTHER!**

**THANK YOU!"**

**GLENN**



2012年11月23日 設立125周年

東洋大学アジアPPP研究所設立1周年記念、「グローバルPPPコース」開設記念

# PPPが国境を越える

2012年11月16日

09:30	主催者あいさつ	東洋大学学長 竹村牧男	09:30	Opening Remarks	Dr. Makio Takemura President Toyo University
09:40	APPPIの活動とグローバルPPPコースについて		09:40	Report on the First Year Activities of APPPI	Prof. Sam Tabuchi Director APPPI
10:00	キルギス共和国PPP導入可能性調査報告	東洋大学アジアPPP研究所 所長 サム田淵	10:00	Research findings and PPP possibilities in Kyrgyz Republic	Toyo PPP research team Mr. Rysbek Moldogaziev, Ambassador of the Kyrgyz Republic
10:45	コメント		10:45	Comments	
10:55	休憩		10:55	Break	
11:05	フィリピンPPP導入可能性調査報告 (セブ・マンドラウエ市)	駐日キルギス共和国モルドガジエフ大使	11:05	Research Findings and PPP possibilities in Mandaue, Philippines	Toyo PPP research team Mr. Manuel M. Lopez, Ambassador of the Republic of the Philippines
11:50	コメント		11:50	Comments	
12:00	質疑応答		12:00	Questions and Answers	
12:05	閉会のことば	マハティール元マレーシア首相	12:10	Closing Remarks	Dr. Mahathir bin Mohamad
12:20	閉会		12:20	Adjourn	
	レセプション			Reception	



**First Year Activity Report  
Asia Public/Private Partnership Institute  
and  
Introduction of Global PPP Course  
Toyo Univ. PPP Graduate School**

**November 16, 2012**

**Sam Tabuchi  
Director, APPPI at Toyo University**

1

**Established on November 15, 2011**

**Toyo University as coordinating Organization**

**Asia PPP Institute  
APPPI**

**Honorary Advisors:  
Dr. Mahathir bin Mohamad  
Dr. Masajuro Shiokawa**

**Director: Prof. Sam Tabuchi**

**Faculty: Prof. Yuji Nemoto  
Prof. Toru Nakakita,  
Visiting Prof. Toru Mihara  
Visiting Prof. Gary Miller  
APPPI Members**

## Purpose of APPPI

- High Demand for Development of Infrastructure and Economic Development (\$8.5 trillion by ADB estimate)
- Limited Public Funds ( \$ 500 Billion)  
Funds: WB, ADB, UN and Asian Nations)
- Need for Private Investment (\$8 trillion)
- Expectation on Public/Private Partnership vs. Lack of PPP know-how and Standards
- Asia will have \$11 trillion economy in 2025
- APPPI Mission = Encourage PPP Promotion & Development in Asia

3

## Areas of APPPI Activities

- Members of ADB—48 countries/regions

### Active:

Japan  
Indonesia  
Kyrgyz Republic  
Malaysia  
Philippines  
Viet Nam

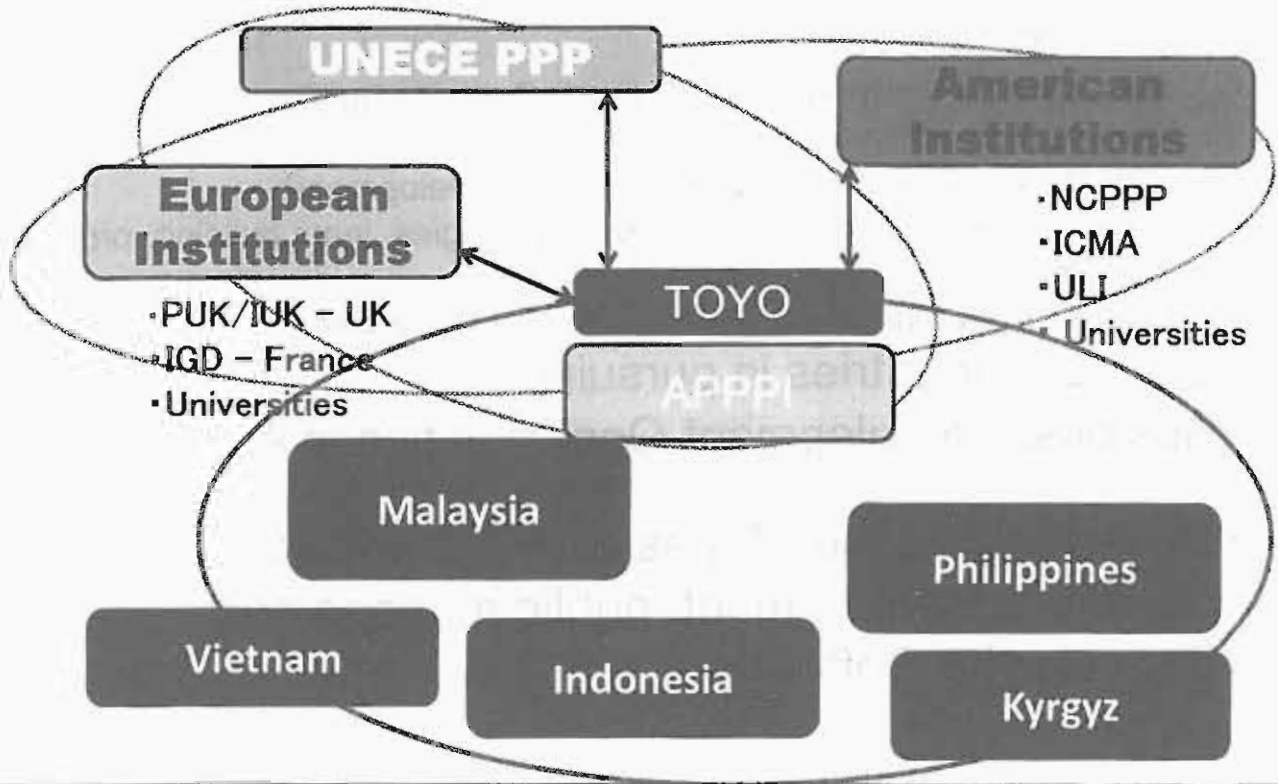
### In contact:

Cambodia  
Kazakhstan,  
Korea  
Pakistan  
Tajikistan  
Uzbekistan

Afghanistan, Armenia, Australia, Azerbaijan, Bangladesh, Bhutan, Brunei Darussalam, China, Cook Islands, Fiji, Georgia, Hong Kong, India, Kiribati, Lao, Maldives, Marshall Islands, Mongolia, Myanmar, Nauru, Nepal, New Zealand, Palau, Papua New Guinea, Samoa, Singapore, Solomon Islands, Sri Lanka, Taiwan, Thailand, Timor-Leste, Tonga, Turkmenistan, Tuvalu, Vanuatu

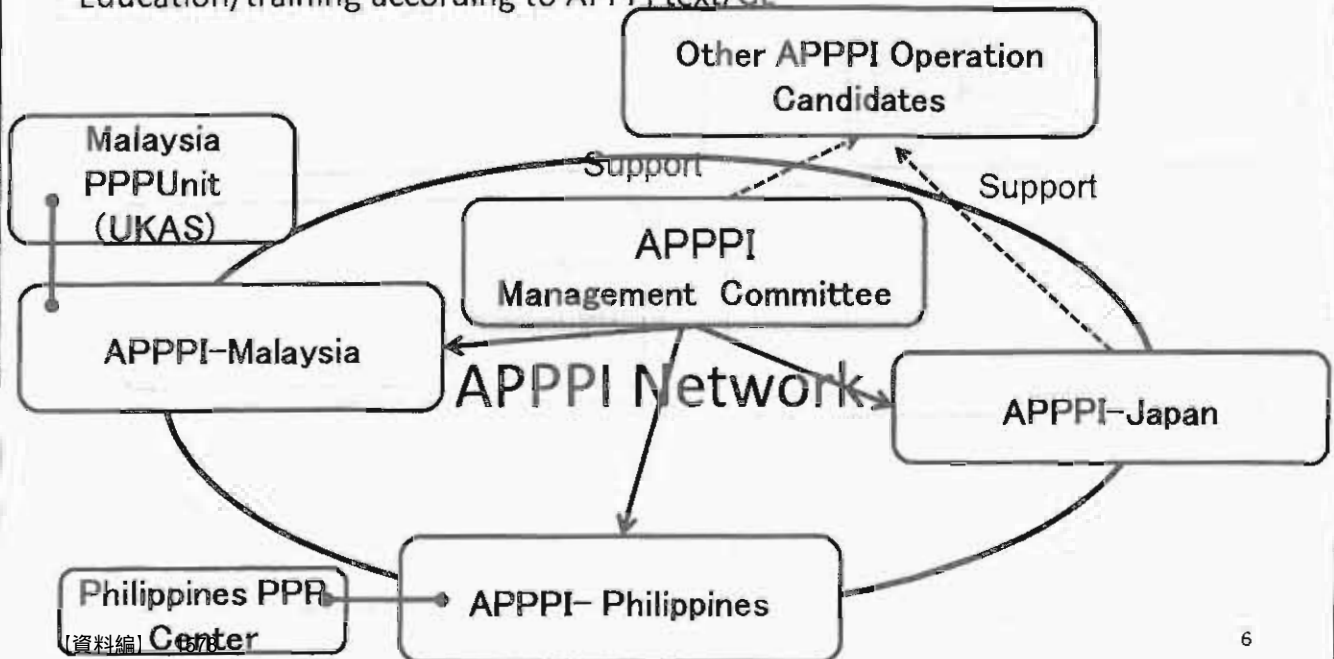
# Toyo Univ. APPPI Global Network

Collaborative activities with UN PPP Initiative Learning from European and American Academic & Research Institutions



# Future Framework

- International Organization
- Each organization provides **core activities**
- Showcase of Case studies
- Education/training according to APPPI text/GI



# Scope of APPPI Activities

- Support Social/Economic Infra. & Economic Development

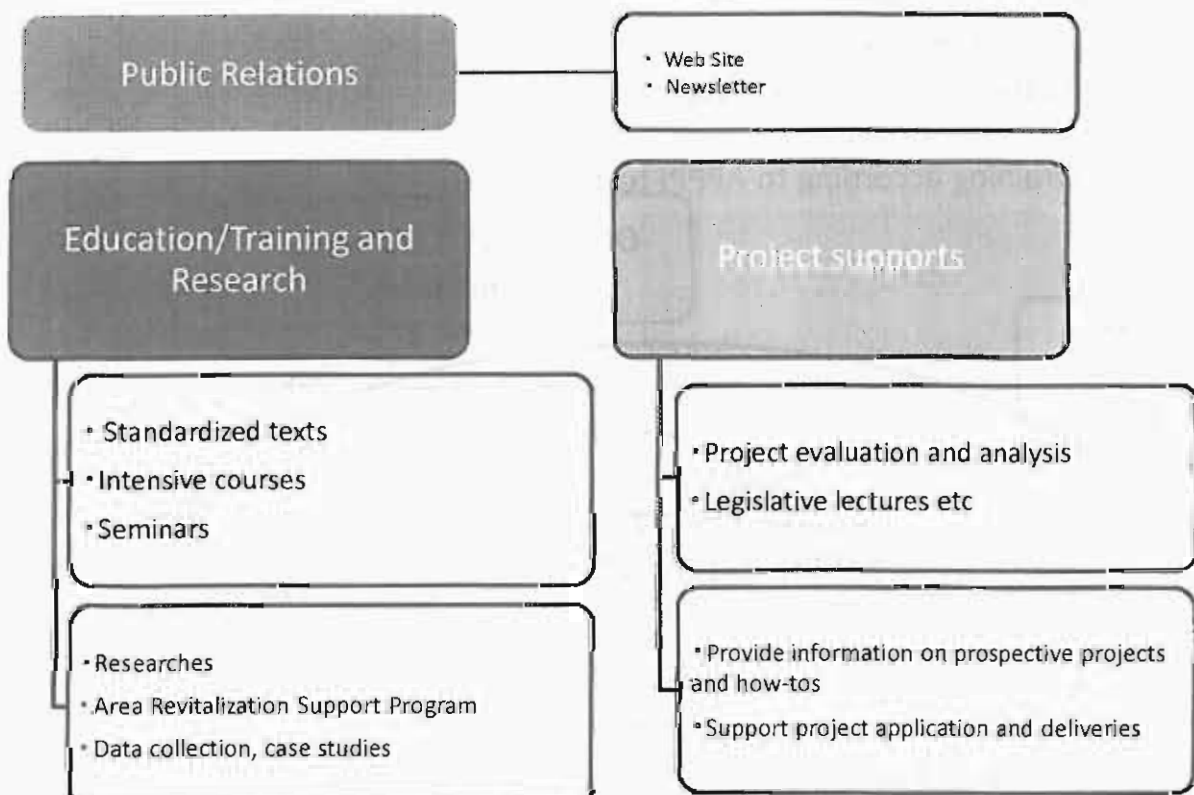
- ① National Long Term Planning/Policy & Capacity Building
- ② Team & Project Development (mid-term)
- ③ PPP Project Support (include RFQ/RFP development)
- ④ Assist project development (proposal strategies, team building, project structuring, deal making & project delivery)
- ⑤ Evaluation & Monitoring on Operation & Maintenance

- Support Industries in pursuit of Business Development Opportunities in Asia

- Promoting Various Types of PPPs (infrastructure, economic development, public management. etc.) Both Hard & Soft

7

## APPPI-Japan Three Pillars of Activities



# Introduction of Global PPP Course

## At Toyo Univ. PPP Graduate School

### Rational

- 1 Educate Japanese and Asian Professionals and Students to Compete and Implement PPP Projects in Asia
- 2 ADB states the needs of such professionals
- 3 Asia will need such knowledge and network for the upcoming Asian Growth
- 4 If not, the global competitors will take over

9

### Introduction of Global PPP Course

- Study the Global Economic Issues  
Study of regions and countries
- Study PPP Markets  
Markets Analysis, Country Studies, Regulations, etc.
- Know who the players are  
Key players in each field of infra. and eco. dev.
- Learn How to Compete  
Develop successful RFI, RFQ & RFP  
Case studies of winning responses vs. lost and why?  
How to develop winning proposals
- Projects Findings  
Pre-RFP projects

# APPPI Activity Report

Fall, 2011 – Fall, 2012

11

## 2011 Activities

Nov. 15      APPPI Established  
                  PPP Forum Held

Fall      ASP-PPP to Butuan, Mindanao **paid by the host**  
            (Area Revitalization Program with PPP Applications)  
            - Instructor/10 members to Butuan for 1 week

## 2012 Activities

Jan.      To: KL, Malaysia to work with IIUM & UKAS  
            To: Manila/UP, Cebu/USJR, Butuan/City & 3 univs

Feb.      To: Geneva “PPP Days” Conf. by UN, WB, ADB  
            Toyo/APPPI presents UN Tohoku Mission Report  
            750 attend from 95 countries  
            Received many inquiries and visit the countries  
            APPPI Director named as Vice Chair of Exe. Board

## **2012 Cont.**

- Mar. To Philippines (Manila, Butuan and Cebu)  
A3P Intensive course in Butuan  
Signed MOU with the City of Mandaue, Cebu  
ARP PPP for summer, 2012
- April Mission to KL, Malaysia  
Discuss opening of Toyo University Office at IIUM  
Hanoi, Vietnam Mission  
Met the Ministry of Planning and Investment  
Requested to provide PPP Frame Work for Vietnam  
Met: the National University of Civil Engineering  
Hanoi Institute of Sciences and Technology  
Assisted by APPPI member

13

## **2012 Cont.**

- May Toyo PPP/A3P mission to Geneva  
UN PPP Executive Board Meeting  
Tun Dr. Mahathir Visit to Tokyo  
Tokyo Meeting:  
Tun Dr. Mahathir, Chancellor Shiokawa  
Toyo University Executives
- Jun. Received Korea Infra. Credit Guaranty Fund visit  
A3P Workshop in Tokyo for members  
To: KL/Malaysia requested by UN PPP  
\*Attend the UN/PPP Conference  
\*Arranged meeting for UNPPP-UKAS-PWD-IIUM

Aug. To: Kyrgyz Republic as ARP-PPP **paid by JICA/Co.**  
(Instructor/6 members for 1 week)

PPP Study, Visits & seminar to provide the PPP suggestions/evaluate PPP projects and guidance

Sept. To: Mandaue as ARP-PPP **paid by the city**  
(Instructor/10 members for 1 week)

PPP Study & Visits to provide the PPP suggestion propose PPP projects and guidance

Oct. To: Malaysia and Indonesia

PPP Workshop at Ipoh, Malaysia with IIUM

PPP Workshop at Institute Technology Bandung arranged by IIUM

Nov. First Anniversary Forum

Dec. To: UN PPP Executive Board Meeting

15

## Results of the First Year Activities

### The Philippines

MOU: Univ. of Philippines

Univ. San Jose Recoletos

Caraga State Univ.

St. Joseph Institute of Technology

Father Saturnino Urios University

Butuan: Mini Hydro Projects \$\_\_hundred mil.

Biomass Power Project \$\_\_\_\_\_ mil.

Used agri-machines

Micro organism waste control

German gov. \$1 million grant

Nurse mission to Japan



## Malaysia

MOU: IIUM-International Islamic Univ. Malaysia

Established Toyo Univ. office within IIUM

Future work relation with IIUM at local cities

UKAS (Nat'l. PPP unit) to work with IIUM & A3P

## Vietnam

Request from MPI propose Nat'l PPP frame work

Collaborate : National University of Civil Engineering

Hanoi Institute of Sciences and Technology

## Indonesia

Future Work with Bandung Institute of Technology

## Kyrgyz Republic

Work with Kyrgyz, Bishkek and JICA for PPP projects

17

## United Nations PPP Initiatives

\*Toyo /APPPI recognized as UN training hub in Asia

\*APPPI Director named as Vice Chair of Executive Board

\*Toyo U. dispatch the staff to UN ECE (2013-2018)

\*Toyo/APPPI coordinated two UN missions to Tohoku

\*Toyo/APPPI to work on future UN ECE PPP works

## Memberships

Japanese Members

2 Public Sector

5 Private Sector

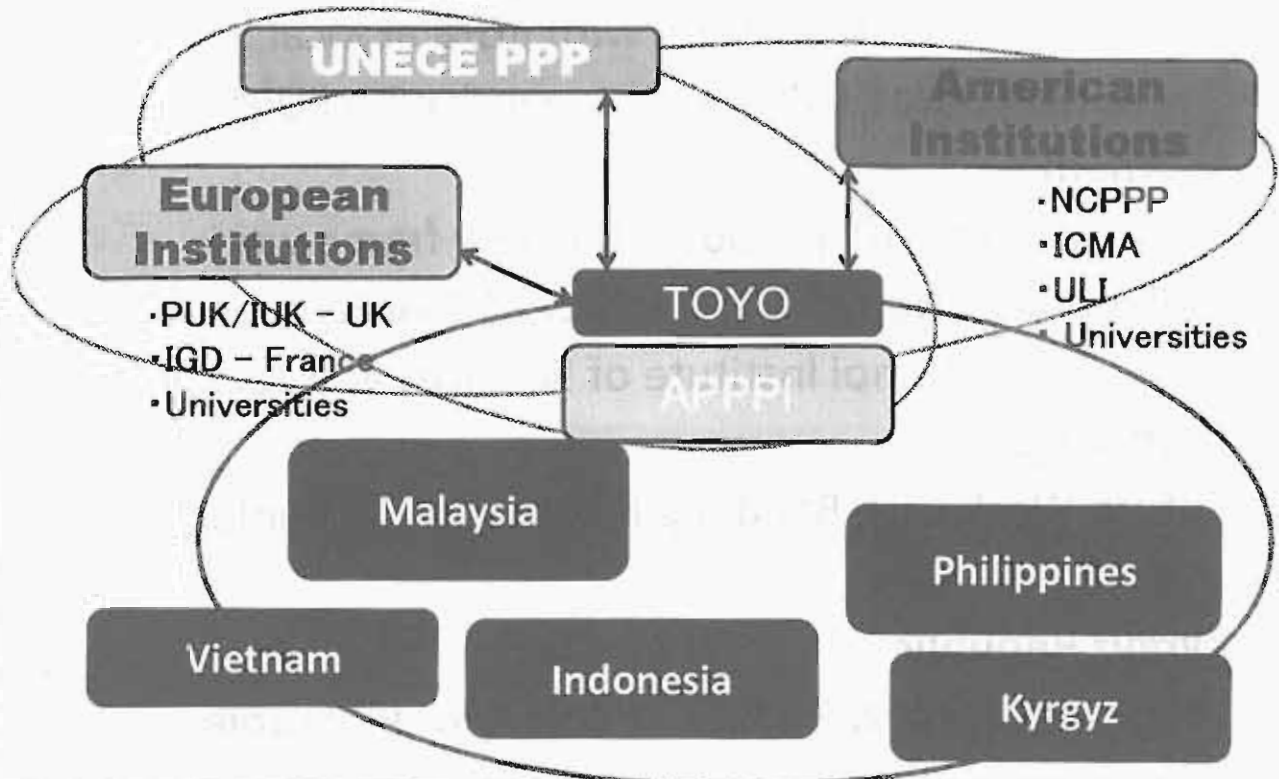
International Members

Candidates: Philippines,  
Malaysia, Vietnam,

Indonesia and others

# Toyo Univ. APPPI Global Network

Collaborative activities with UN PPP Initiative Learning from European and American Academic & Research Institutions



## Thank you

<http://www.apppi.net/>

- Details and notifications

[ml-ppp@toyo.jp](mailto:ml-ppp@toyo.jp)

For more information

Contacts

Tel : 03-3231-1021 Fax : 03-3231-1610

From overseas: +81 3 3231-1021 Fax : 81-3-3231-1610

## OUTLINE of the Study

### 1. Overview of the Kyrgyz Republic

Area	198,500 km <sup>2</sup>
Population	5,482,000 (2008)
GDP	2,180 per capita (2008)

Kyrgyz Republic (Kyrgyzstan) is a former Soviet Union country. The country transformed to democratic political system in early 1990's.

Kyrgyzstan is rich in Gold and mercury, and expected to have rare earth. It exports hydro generated electricity and import oil and gas to and from neighboring Kazakhstan and Uzbekistan.

Main industries in Kyrgyzstan are agriculture, livestock farming and mining.

Kyrgyzstan experienced 2 revolutions in last decade, which have lead the country to become parliamentary democratic country.

### 2. Schedule

Toyo University visited following places

Date	Activities
Aug 19 <sup>th</sup>	Tamchy Airport, Issyk-kul Lake
20 <sup>th</sup>	Avrora(Sanatorium), small hydro-power plant
21 <sup>th</sup>	City of Bishkek, Sanitary landfill, Min. of Health, Fund of State Property, Min of Energy, Min of Finance, Min of Culture and tourism
22 <sup>nd</sup>	Min. of Transport and communications, ADB, Council for business development and investment, Chamber of commerce, Min of Economics and Anti monopoly policy, Institute for strategic studies
23 <sup>rd</sup>	PPP Seminar
24 <sup>th</sup>	PPP Seminar

### 3. Mission Members

Sam Tabuchi (Toyo University PPP Graduate school), Yoshikazu Matuura (Former Matsudo City official), Motoe Kanno (Shimizu Corp), Kei Mizushima (Land brains), Kosuke Kikuchi (Kokusai Kogyo), Marie Kikuchi (Development Bank of Japan), Yu Namba (Toyo University)

### 4. Objectives

- Analysis of possibility/feasibility of 7 projects shown in the ADB report
- PPP project proposals based on site visits and interviews
- Consideration of PPP project implementation scheme in Kyrgyzstan

### 5. PPPs in Kyrgyz Republic

Kyrgyzstan enacted its PPP law in February, 2012, and is eager to implement a PPP project.

The ADB has conducted research on its PPP legal framework and potential PPP pilot projects. These projects are:

- Tamchy Airport:** an international airport near Issyk-kul Lake. It has a 2000m runway and a passenger terminal building. An expansion of runway to 4000m is underway.
- Bishkek-Kara Balta Toll road:** One of the first two toll roads planned in the Country. It is a part (approx. 50 km) of Bishkek-Osh road.
- Solid Waste Management in Bishkek:** A plan to construct a SWM plant in City of Bishkek, where no separation or recycle program has been implemented.
- Osh Airport:** Rehabilitation and strengthening of runway and construction of a new terminal building.
- Bazar Korgon-Kyzyl Unkur-Sargata Road:** One of the two planned toll road. It connects Osh and Bazar Korgon, near Jalal-Abad. Approx. 120km.
- Bishkek Car parking:** A new structured parking near Osh Bazzar in Bishkek City.
- Bishkek Street Lighting:** Rehabilitation of existing street lighting and addition of new light poles (tti 30,000 poles).

Table of Contents	
Ch.1	General Info of Kyrgyzstan
Ch.2	Overview of PPP law and issues
Ch.3	Analysis of proposed 7 projects
Ch.4	Kyrgyzstan's Lemon and its prospective Lemonade
Ch.5	PPP Project possibilities Agriculture Small hydro Plant Solid Waste Management
Ch.6	PPP and Economic Development possibilities in Kyrgyzstan



### 6. Toyo University's PPP Proposals

- Tourism Development:** Using PPP financing such as BID concept, in other words, special allocation tax, Government of Kyrgyzstan or Issyk-Kul regional government can collect funding necessary for tourism development. It is also necessary to clearly target areas for promotion.
- Commercial Logistics Centers (Agriculture):** Min. of Agriculture plans to develop 5 commercial logistics centers in 3 oblasts (regions). Our proposal is to design and build the facilities public funding (including donor money), and operate the facility in PPP mode. Our proposal also includes the centers to provide training and wholesale functions.
- Small- and Middle-size Hydro Power Plants:** This section analyzes the best suited scheme and time frame for small and medium-size hydro power plant.
- Solid Waste recycling in Bishkek City:** We proposed ways to launch recycle program in Bishkek city.
- Implementing organization etc:** Establishment of municipal PPP organization, issues in selection and monitoring.

## 調査の概要

### 1. キルギス共和国の概要

面積	198,500 km <sup>2</sup>
人口	5,482,000 人(2008 年)
GDP	2,180 per capita (2008 年)

キルギス共和国 (キルギスタン) は、旧ソビエト連邦の一部であり、中国(新疆ウイグル自治区)、カザフスタン、ウズベキスタンに面している。中央アジアで初めて民主主義政治を取り入れた国で WTO に加盟している。

キルギスタンは、金、水銀が豊富であり、またレアアースの埋蔵についても期待が寄せられている。山岳地形と豊富な水資源を生かした水力発電による電力を輸出し、カザフスタンやウズベキスタンからは石油や天然ガスを輸入している。

主な産業は農業、畜産業 (放牧)、鉱業である。

キルギスタンは、この 10 年の間に 2 度の革命を経験している。

### 3. 参加メンバー

サム田淵 (東洋大学大学院経済研究科公民連携専攻教授)、松浦良一 (元松戸市役所)、菅野元衛 (清水建設)、水嶋啓 (ランドブレイン)、菊池幸佑 (国際航業)、菊地マリエ (日本政策投資銀行)、難波悠 (東洋大学)

### 4. 調査の目的

- ① ADB 調査報告書で選定された 7 プロジェクトの実現化の検討
- ② 現地調査を踏まえた東洋大からの PPP プロジェクト提案の検討
- ③ キルギスタンにおける PPP プロジェクト実現に向けた体制づくり

### 5. キルギス共和国における PPP

キルギスタンでは、2012 年 2 月に PPP 法が施行され、政府は、第一号の PPP プロジェクトの早期実施を目指している。

アジア開発銀行が実施した同国の PPP に関する調査報告書では、以下の 7 つのプロジェクトが可能性のあるパイロットプロジェクトに挙げられている。

- ① タムチ空港: イシクル湖北西部の国際空港。2000m の滑走路を 4000m に延伸、旅客ターミナルビルを拡張する計画が進められている。
- ② ビシュケク-カラバルタ間有料道路: 同国が計画している初の有料道路 (2 路線) のうちの一つ。ビシュケクと西のカラバルタを結ぶ約 50km。
- ③ ビシュケク市廃棄物処理: 現在分別やりサイクルが行われていない同市において、分別処理場を建設する計画。
- ④ オシュ空港: 利用者が急増している同空港の施設近代化、滑走路の安全対策強化、旅客ターミナルビルの建設を計画。
- ⑤ バザールコルゴン-クズルアンクルーサルガタ間道路: 計画されている有料道路の一つ。南部のオシュとジャラル・アバード近郊を結ぶ 120km の路線。
- ⑥ ビシュケク市立体駐車場: オシュバザール (市場) 来訪者向けの立体駐車場整備計画。
- ⑦ ビシュケク市街路灯: 既存の街灯の改修と新設 (計約 3 万本)。

### 6. 東洋大学の PPP 提案

- ① 観光開発: 観光開発のために BID (特別徴税区) の考え方を導入し、観光に関連するインフラ開発を実施する手法を提案
- ② 農業ロジスティクスセンター: 私募ファンドまたは公設によって施設を整備し、官民組織による運営を行うスキームを提案。また、食料の安定供給機能の整備や卸売・仲買機能の強化も合わせて提案している。
- ③ 中小水力発電所開発: 主に中規模の水力発電所を整備するためのスキームの比較、タイムフレームの考察を行った。
- ④ ビシュケク市のゴミリサイクル: ゴミのリサイクルを市民に根付かせるためのプログラムの提案などを行った。
- ⑤ PPP 実行組織と留意点等: 特に地方政府が PPP を実施する際の実行組織のあり方他、公共調達の考え方、モニタリングなどの留意点等を列挙している。

### 2. 調査スケジュール

東洋大学が視察、訪問を実施したのは以下の通りである。

日付	訪問先
8 月 19 日	タムチ空港、イシクル湖
20 日	アブローラ (サナトリウム)、小水力発電所
21 日	ビシュケク市役所、埋め立て処分場、保健省、国有財産基金、エネルギー省、財務省、文化・観光省
22 日	交通通信相、アジア開発銀行、ビジネス開発投資委員会、商工会議所、経済・独占規制省、国家戦略研究所
23 日	PPP セミナー
24 日	PPP セミナー

報告書の概要	
第 1 章	キルギス共和国の概況
第 2 章	キルギスの PPP 法と課題
第 3 章	7 つのパイロットプロジェクトの分析
第 4 章	キルギスのレモン (強み) とレモネード (強みを生かした経済開発)
第 5 章	PPP プロジェクトの可能性 農作物集荷・配送センター 小水力発電プラント ビシュケク市廃棄物処理 等
第 6 章	PPP の考察と経済発展の可能性





# PPP Project Possibilities in Energy Infrastructure

November 16, 2012

©2012 Toyo University



## Project Team Members



**Sam Tabuchi**, Professor Toyo University  
Director of APPPI, the Executive Board  
member of the UN PPP Initiatives

**Kei Mizushima**  
Project Leader

Research Partner of Toyo PPP Research Center



**Yu Namba**

Senior Staff of Research Center for PPP  
Toyo University



**Motoe Kanno**

Research Partner of Toyo PPP Research Center

**Marie Kikuchi**

Student, PPP Graduate School, Toyo University



**Kosuke Kikuchi**

Student, PPP Graduate School, Toyo University

**Yoshikazu Matsuura**

Student, PPP Graduate School, Toyo University



## The purpose of project investigation

- I. Analysis of 7 "potential PPP projects" prepared by the Asian Development Bank
- II. PPP Project proposal by Toyo University based on the field survey
- III. Establishment of PPP implementing organization and procedures in Kyrgyzstan

## I . Analysis of 7 “potential PPP projects” prepared by the Asian Development Bank

**Project 1 Tamchy Airport Development**

**Project 2 Bishkek – Kara Balta Bypass**

**Project 3 Solid Waste Management in Bishkek City**

**Project 4 Osh Airport**

**Project 5 Bazar Korgon – Kyzyl Unkur – Sargata Road**

**Project 6 Bishkek Car Parking**

**Project 7 Bishkek Street Lighting**

### **Project 1 Tamchy Airport Development**

#### **(1) What we considered**

**PPP possibilities (i.e. possibility for utilizing private sector finance) in expansion and operation of the airport**

#### **(2) Project outlook based on the ADB report**

- **Runway extension 2000m → 4000m**
- **Apron expansion**
- **Passenger Terminal Building expansion**

## Project 1 Tamchy Airport Development

### (3) Possibility of PPP implementation

- **Low usage of the facility**  
The airport currently operates only for 2 months/year
- **Huge debt to be transferred to a Private entity(\$70mUS)**
- **Conditions to make the \$70M investment repayable are;**  
(1) **Airport should operate at least 180 days/year**  
(2) **10 departing and arriving flights each day**
- **To fulfill these conditions, TOURISM developments are required to attract tourists throughout the year**
- **Potential for several Ski resort developments**

## Project 2 Bishkek – Kara Balta Bypass

### (1) What we considered

- **Degree of risk transfer to Private sector**
- **Comparison of PPP schemes**
- **Simple and basic feasibility study**

### (2) Project outlook based on the ADB report

- **Development of 4-lane toll road (approx. 60km)**
- **One of two first toll road plans in Kyrgyzstan**
- **Tariff: \$ 2.5 USD/car**
- **4 potential routes are proposed**
- **Existing free road parallel to the proposed routes**



**Project 2 Bishkek – Kara Balta Bypass**

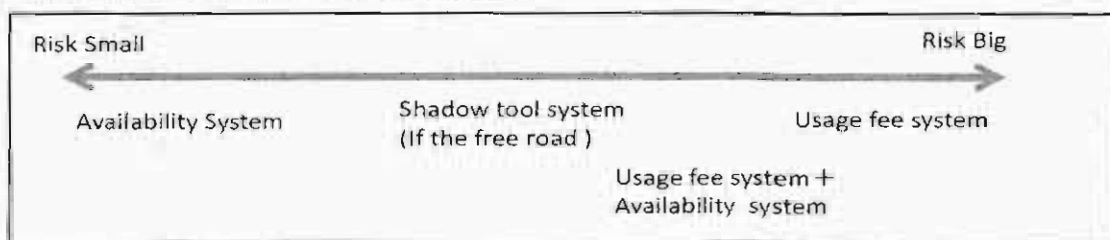
**(3) Possibility of PPP implementation**  
**Decide the degree of risk transfer**  
**In other words, decide the PAYMENT (Revenue) Scheme**

**(1) User fee system**

**(2) Availability payment system (Service purchase)**

**(3) Combined system**

■ Degree of risk transfer in each payment model



**Project 2 Bishkek – Kara Balta Bypass**

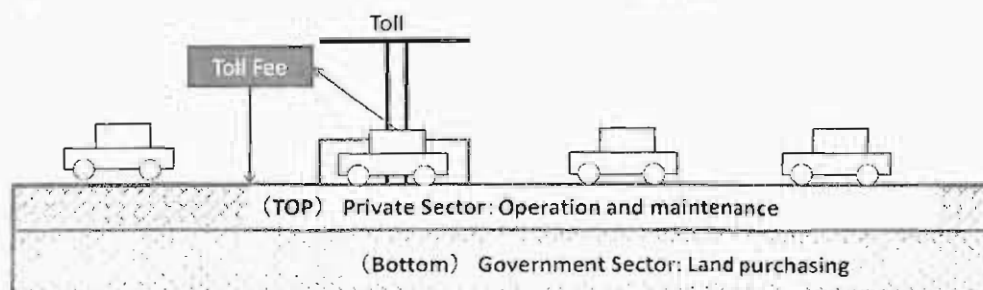
**Land acquisition—largest burden in Transportation PPP**

**“Vertical separation” separates the responsibilities of the asset holder and the builder & operator**

**PUBLIC: Asset holder=land acquisition and give right of way**

**PRIVATE: builder & operator=build, Operate, Manage the infrastructure, collect toll, and maintain the infrastructure**

■ Image of vertical separation in Bishkek – Kara Balta Bypass



### Project 3 Solid Waste Management in Bishkek City

#### (1) What we considered

Compared schemes for **Private participation in SWM (Collection and disposal) and facility operation and management**

#### (2) Project outlook based on the ADB report

- **Construction of a plant for separation, recycle, and ecological fuel production, thermal recycle, and pyrolysis gas**
- **Outsource collection, disposal, separation and sorting**

### Project 3 Solid Waste Management in Bishkek City

#### (3) Possibility of PPP implementation

- **Proposed project may need detail demand analysis and planning—questionable in size (capacity), technology etc. In particular, ecological fuel and pyrolysis gas utilization can be overinvestment.**
- **National and city government have to set comprehensive SWM plan before implementing a project**
- **EBRD willing to invest in this project**  
→ **DB (Design/Build) and O&M contract possibility**
- **Market research (analysis) whether domestic industry can take part in collection, cleaning, disposing, separation and sorting, and recycling**

## Project 4 Osh Airport

### (1) What we considered

- Calculation of IRR based on ADB report
- Compared several project schemes

### (2) Project outlook based on the ADB report

- Modernization and expansion of runway, apron, new passenger terminal building, new cargo terminal
- Project cost: \$130 million
- Passengers: 461,000 per year (increase by 5%/yr)

## Project 4 Osh Airport

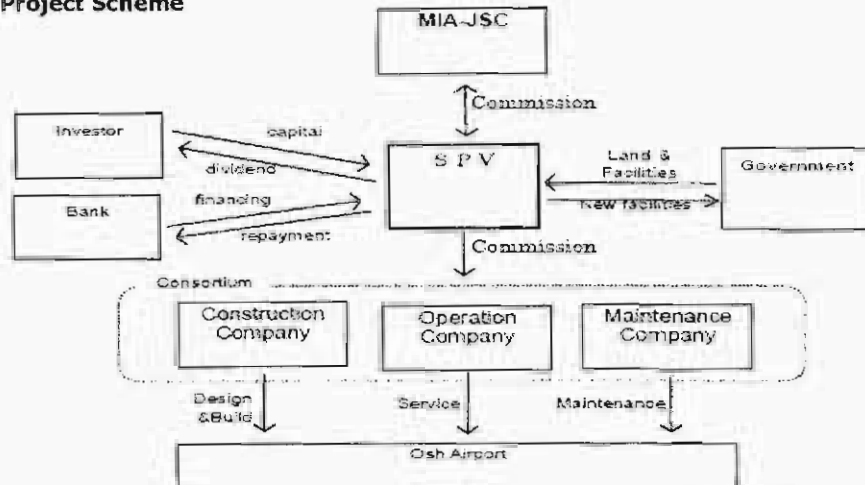
### (3) Possibility of PPP implementation

- According to the conditions IRR 6%
- Reduction of initial cost is required to execute in PPP  
→To reduce the cost, planning should be modified
- Special Purpose Vehicle (SPV) is established to finance, build, operate, manage, and maintain Osh Airport
- Osh Airport and other big airports in Kyrgyzstan are operated by Manas International Airport Joint Stock Company (MIA-JSC)

## Project 4 Osh Airport

### (3) Possibility of PPP implementation

Project Scheme



## Project 5 Bazar Korgon – Kyzyl Unkur – Sargata Road

### (1) What we considered Rough feasibility study of the proposed project

### (2) Project outlook based on the ADB report

- One of six sections of Bishkek-Gsh road
- Total length is 120km
- One of two planned toll roads
- Tariff \$ 5 USD/ car

## Project 5 Bazar Korgon – Kyzyl Unkur – Sargata Road



Under the given conditions by the ADB report, this project is barely feasible

Countermeasures could be:

- Increase user fees
- Increase traffic volume
- Reduce O&M cost
- Reduce initial cost (eg. Vertical separation)
- Consideration of revenue structure (eg. Availability payment etc)

## Project 6 Bishkek Car Parking

### (1) What we considered

- Compared feasibility of several cases (different types of side businesses)
- Considered schemes to reduce illegal parking

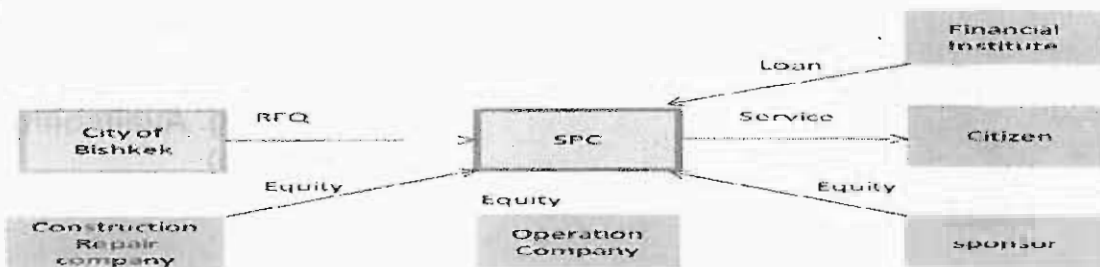
### (2) Project outlook based on the ADB report

- Reduce congestion around Osh bazaar
- Area of project site 0.29 ha
- 5-story car park (10,000sq meters)
- Total cost estimate \$4.75 million
- Charge 60 soms/visit (regular street parking 10 soms)
- Many Illegal parked cars

Project 6 Bishkek Car Parking

(3) Possibility of PPP implementation

- Feasible depending on conditions and side businesses
- Difficult to finance:
  - a. International SPC (including finance)
  - b. Private fund
  - c. International donors



Project 6 Bishkek Car Parking

(3) Possibility of PPP implementation

- High demand for parking
- Many revenue source options
- Possibility of domestic participation in the project
- Through market analysis and consideration of RFP

**Project 7 Bishkek Street Lighting**

**(1) What we considered**

Since this project does not produce any revenue, we considered ways to reduce financial burden for the City in several cases

**(2) Project outlook based on the ADB report**

- 23,356 functioning light poles in 30,000 in total
- Annual maintenance budget \$1.2 million
- Some areas need independent power source
- Replacement of 6,700 light poles \$8 million
- Replacement of 30,000 lightings \$36.09 million
- Reduce electricity cost (\$440,000/yr)

**Project 7 Bishkek Street Lighting**

**(3) Possibility of PPP implementation**

- Service purchased by the City
- BTO (public owns the property)
- Some revenue sources were considered

Comparing project schemes



Generate Revenue: Advertisement  
Reduce running costs: solar power



Lighting with a solar panel



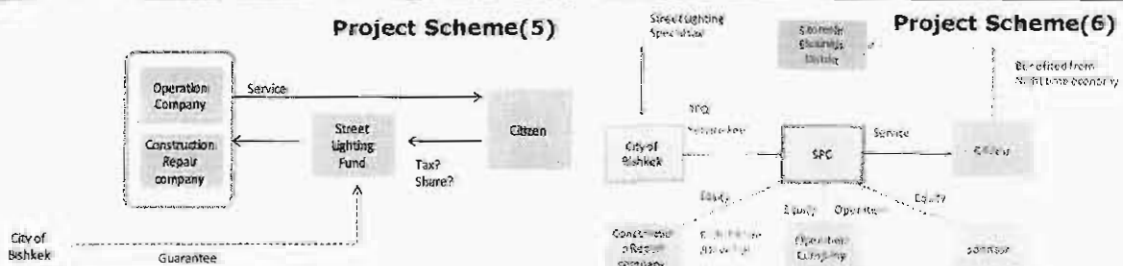
Lighting with a billboard

©2012 Toyo University

### Project 7 Bishkek Street Lighting

#### Comparison of 6 cases

- (1) BTO
  - (2) BTO with advertisement revenue
  - (3) Advertisement and reduced cost by utilizing electricity pole and solar panels
  - (4) Utilization of public land
  - (5) Payment by beneficiaries (citizens) with subsidiary
  - (6) Payment by beneficiaries (nearby businesses)
- There are some issues in each case, but may have potential





**Additional consideration**
**Project 8 Joint project of Bishkek Car Parking and Street Lighting**
**(1) What we considered**

- Street lighting project itself is difficult to implement in PPP because of lack of revenue
- Street lighting project is combined with structured parking project at Osh Bazaar

**(2) Project outlook based on the ADB report and estimates**

- Annual net profit from the Parking \$0.487 million
- Net profit from the Parking in 10 years \$4.87 million
- Total cost of Street lighting \$44 million
- Project maturity 30 years
- Size of car parking may be expanded

**Evaluation of 7 projects**

Evaluation	Project
<b>Probably Feasible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osh Airport</li> <li>• Bishkek car parking</li> </ul>
<b>May have potential to implement in PPP if conditions and schemes are designed appropriately</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bishkek- Kara Balta Bypass</li> <li>• Bazar Korgon – Kyzyl Unkur – Sargata Road</li> <li>• Solid waste management</li> <li>• Bishkek City street lighting</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>in Bishkek City</b></p>
<b>Low possibility</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamchy Airport</li> </ul>

## II. PPP project proposals based on the field survey

### Section 1 : Tourism

The LEMON: Strong asset of the region compare to others

The LEMONADE: value-added product from the LEMON

### Lake Issyk-kul and beautiful landscape



"Pearl of Central Asia"

- Clear water
- Surrounding mountains
- Proximity to Almaty, Kazakhstan

Beautiful Landscape in Bishkek

- Greens / Parks
- Buildings
- Irrigation systems
- Statutes



30

### Section 1 : Tourism

#### Utilizing Lake Issyk-kul in Economic development

1. **Kyrgyzstan's budget for tourism development is limited**  
 → Focus on Specific targets: Almaty, Kazakhstan
2. **Very weak infrastructure from Almaty to Issyk-kul**  
 → Infrastructures need to be improved
3. **Very few tourist attractions**  
 → More attractions and resort development



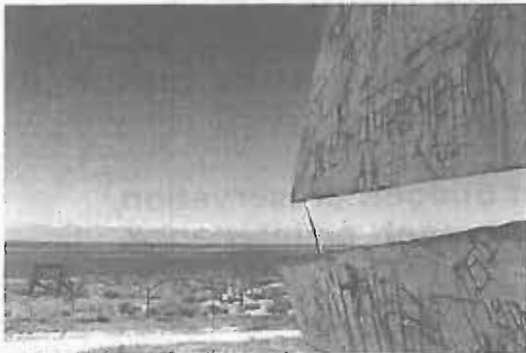
31

## Section 1 : Tourism

### Utilizing Lake Issyk-kul in Economic development

The following can be the pillar of the possible long-term plan

- a. Infrastructure development plan (road, airport, etc)
- b. Preservation of landscape and environment
- c. Sanitation regulations and infrastructures



©2012 Toyo University

32

## Section 1 : Tourism Suggestion of PPP scheme

(Baltimore, Maryland USA)

### “Business Improvement District (BID)”

**BID is used to improve current blight condition or under development of a specified area, using fund that is collected as a tax from property owners and businesses in the area.**



(New York City, New York USA)

### “Tourism BID in Kyrgyzstan”

**Put tax burden on Tourism-related business, and facilities which benefit mostly tourists, but not local residents**

- Hotels
- Airport
- Rental cars
- Shops and Restaurants

33

## Section 1 : Tourism Urban tourism

**Deregulation and regulation PPP  
Public influences or manipulates  
private sector's activities**

**It contributes to achieve public  
goals**



**Historical buildings and beautiful  
landscape**

**Lack of Budget: preservation,  
refurbishment, maintenance,  
repair, conversion etc.**

## Section 2 : Agriculture

**Issues in agriculture and livestock industry:**

- **Low productivity and quality control**
- **Lack of wholesale and distribution**
- **Little added values**
- **Lack of marketing and supply control**

## Section 2 : Agriculture

- **Urgent need to improve agricultural productivity**

More than 30% of population is employed in agriculture and livestock industry

- **Plan for development of Commercial Logistic centers**

Five logistics centers in 3 oblasts (Chuy, Nalyn, and Issyk-Kul)

## Section 2 : Agriculture

### Development of Commercial Logistics Centers

#### ■Core Functions

- Collection, classification, distribution and quality control
- Management, operation, and facility maintenance
- Wholesale market
- Training for specialists on cultivation technologies/skills, management, marketing, veterinary and sanitation

#### ■Additional Functions

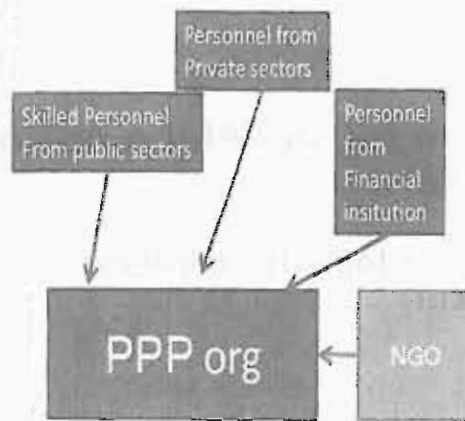
- Production adjustment and management based on marketing and policy objectives
- Laboratories for quarantine, pest control and breed/plant improvement
- Training and empowerment of farmers/breeders
- Owns machineries for rents to farmers
- Finance and asset management

## Section 2 : Agriculture

### Establishing an implementing body:

- Gather human resources from both public and private
- Private sector's efficiency
- Public sector's objective, policy development, training

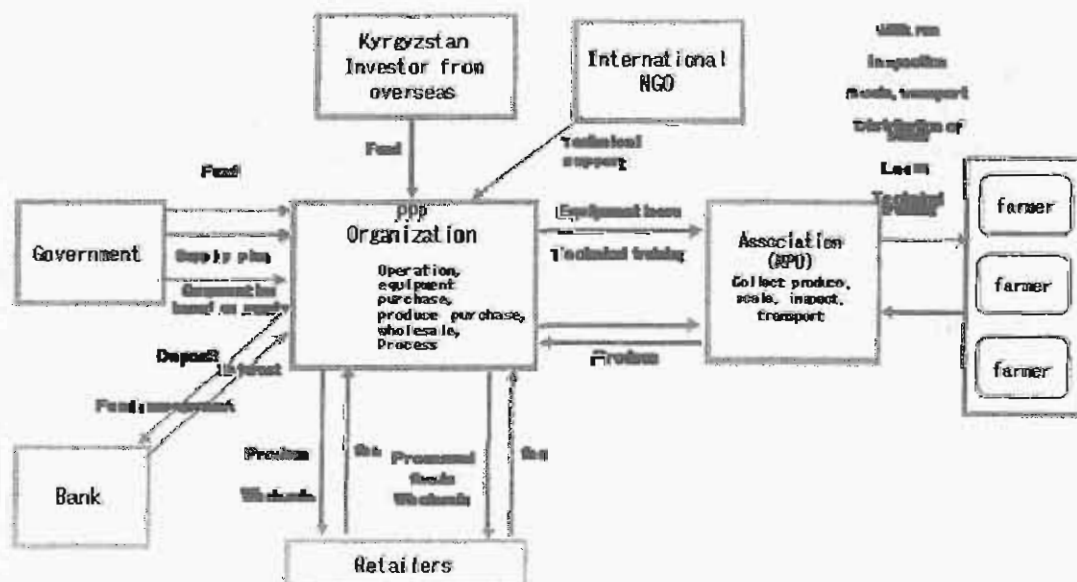
(1) From Public: Coordination with relating authorities, Reflect actual conditions into policies
(2) From Private: Agro management, processing, logistics, distribution, marketing
(3) From Financial Institutions: Analyze risks in agriculture and stockbreeding
(4) From International NGOs Technologies and skills lack in Kyrgyzstan



## Section 2 : Agriculture

### PPP Scheme Proposal 1

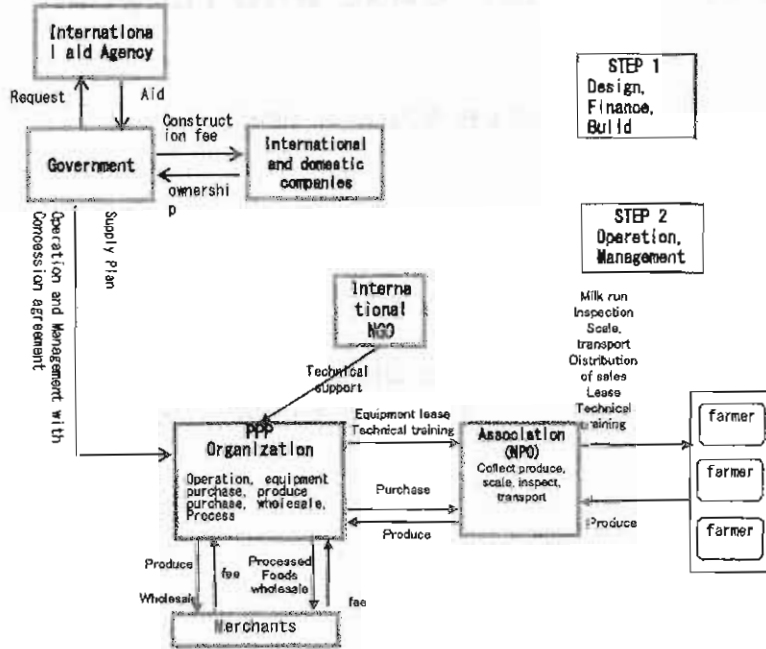
#### ■ Utilizing a private fund



## Section 2 : Agriculture

### PPP Scheme Proposal 2

#### Utilizing funding from international aid organization



©2012 Toyo University

41

## Section 2 : Agriculture

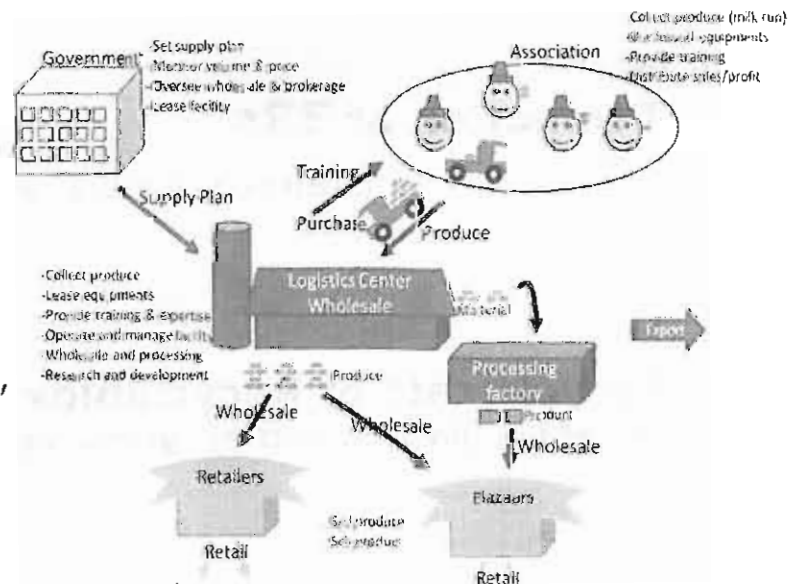
### Roles of Farmers' Association

#### Roles of Association

○Lessen the burdens on farmers of Transporting and selling products

○Lower individual farmer's demand risk, inventory risk, and price change risk

○Establish distribution network for agricultural products



## Section 3 : Solid waste Management

### Possibility of Material reuse and recycle

Kyrgyzstan and Japan have Scarce resources

However...

In the sanitary landfill (BGSS),  
about **30%** of the disposed trash  
seemed to be recycled

## Section 3 : Solid waste Management

In Japan...

**Promotion of 3Rs**

(Reduce, Reuse, and Recycle)

**Recycle rate of Recyclables: 90+%**  
(Metals, plastics, bottles, glass, paper etc.)



## Section 3 : Solid waste Management

### In Kyrgyzstan...

- **No recycles, no separation**
- **It may be very costly to recycle (cheaper to import materials from neighboring countries)**

### Recycle Now!

#### If a recycle program is introduced...

- **Less Solid Waste goes into the landfill(BGSS)**
- **Huge opportunity for new business and employment**
- **Recycle and segregation can prolong BGSS's life**
- **Sustainable development**
- **Environmental technologies**

## Section 3 : Solid waste Management

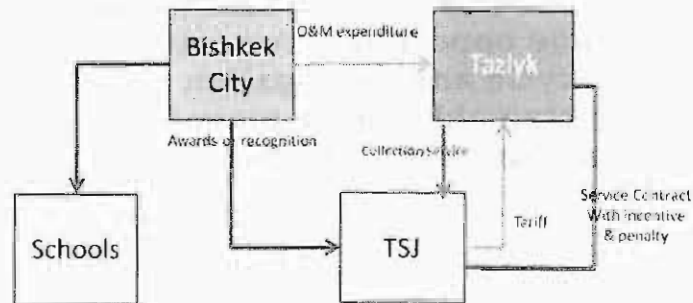
### How a Recycle program can be implemented?

- **City and the operating company (Tazlyk) realize the benefit of recycle**
- **PPP's basic concept, "contractual agreement" is introduced in relationship with Tazlyk and community**
- **Apartment residents' association "TSJ" can be used in the contractual relationship**

## Section 3 : Solid waste Management

### Promoting recycle program in PPP

- (1) A TSJ declares its separation target and conclude contract with Tazlyk
- (2) If the target is reached, Tazlyk gives a certain rate of discount on the TSJ's collection fee for the following month
- (3) If the TSJ fails to reach the target, Tazlyk will charge certain rate of penalty on the TSJ's collection fee for the following month
- (4) City of Bishkek encourages these ability by giving recognitions and awards to well performing TSJ. It also provides educational program to public schools (elementary to middle schools)



©2012 Toyo University

47

## Section 4 : PPP Project to strengthen power supply Rehabilitation, Development and Operation of existing small- and middle-size hydro plants

- Start with small investment projects: small-scale hydro plants, rehabilitation of existing small plants with PPP scheme  
 → Domestic industries can participate in these projects
- By Starting small, industries can acquire experiences to implement larger projects

#### ■ How to start

2012~

**New Small Plant & Rehabilitation Old Small Plant**

**DB(Design & Build) or BTO(Build/Transfer/Operation)**

2020~

**New Middle-size Plant BOT(Build/Operation/Transfer)**

2035~ **Concession or Privatization**

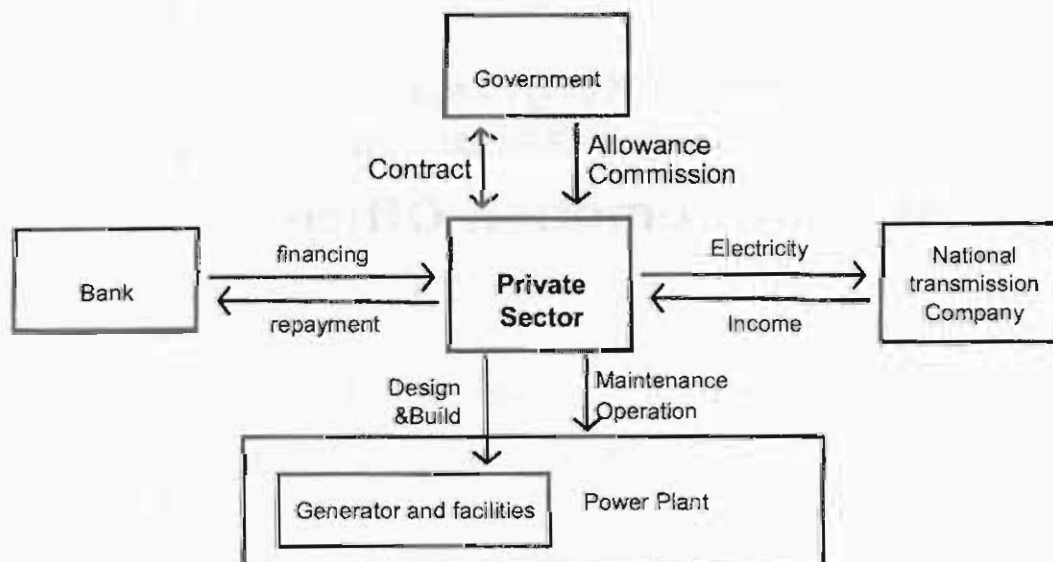
## Section 4 : PPP Project to strengthen power supply Rehabilitation, Development and Operation of existing small- and middle-size hydro plants

- Impossible to self-finance the project with utility fees
- Very difficult to obtain finance from private commercial banks



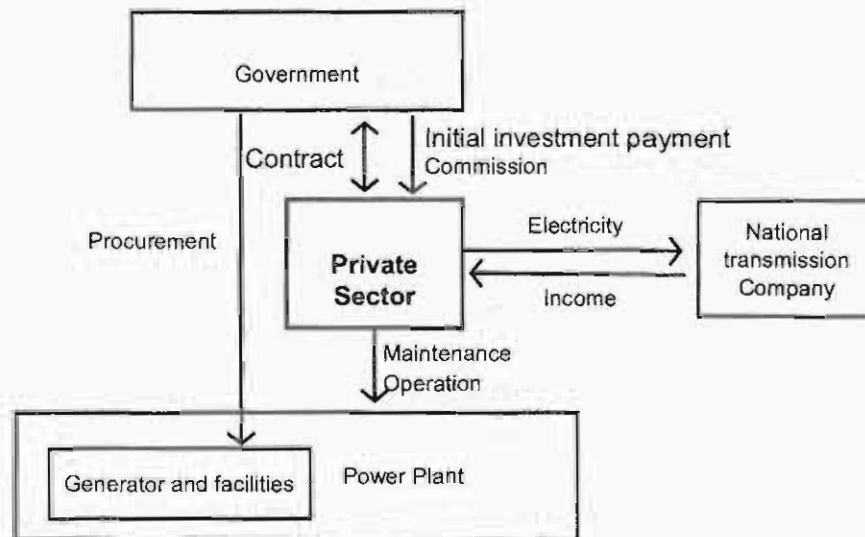
- Initial investments are borne by public sector with international donors' support
- Initial costs are paid on a deferred basis throughout project terms
- The government pays a lump sum construction cost even if the project includes operation

## Section 4 : PPP Project to strengthen power supply (1) BTO



If the Government pays commission on a deferred payment basis, Sovereign risk concerns exist in this mode, even though international donors may provide project finance

## Section 4 : PPP Project to strengthen power supply (2) DB(Public)+O&M(Private)



The government develops (rehabilitates) the facilities and a Private sector provides operation and maintenance service.  
 Less initial investments and risks=More attractive for private sectors

### Ⅲ. Making organization towards realization of the PPP project in Kyrgyz Republic

#### PPP implementation in Kyrgyzstan: Organization and Procedures

##### Municipal PPP Promotion Office

- PPP Promotion Office is set up under City Mayor's office  
 Mayor appoints Chief of the office
- Personnel in the Office concentrates on PPP implementation
- The Office Chief should: Familiar with the PPP law and system, and techniques. Publicly and openly recruited.
- The Office also have people from private sectors to understand management techniques, decision making procedures, skills, and capability
- International experts can bring international best practice

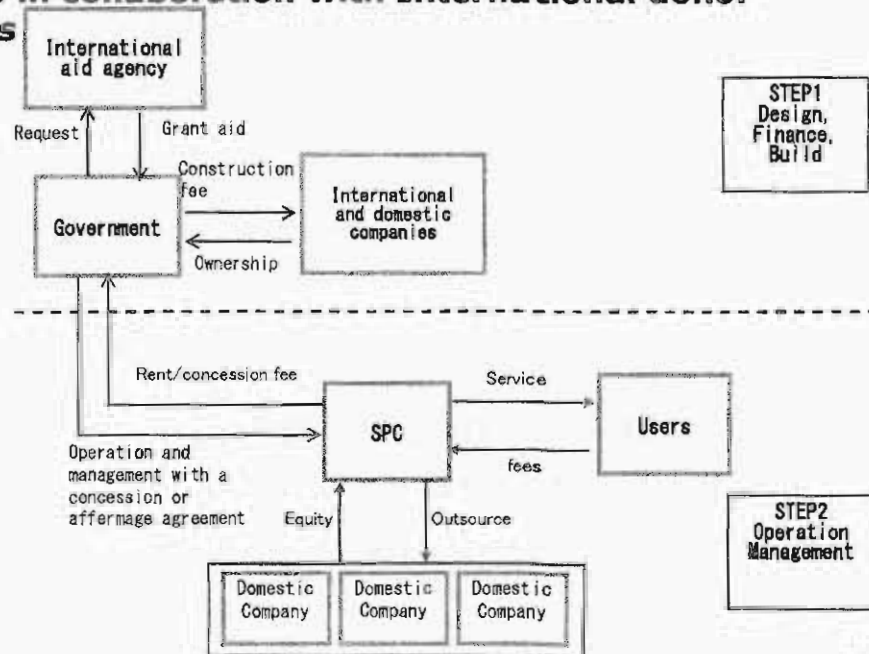
## Financing PPP projects in Kyrgyzstan

★ Biggest issue in PPP implementations for both public and private entities

### (1) PPP projects in collaboration with International donor organizations

○ Facilities are built with donor money (grant or loan)

○ Private entities operates and maintain these facilities with concession (affermage) contracts

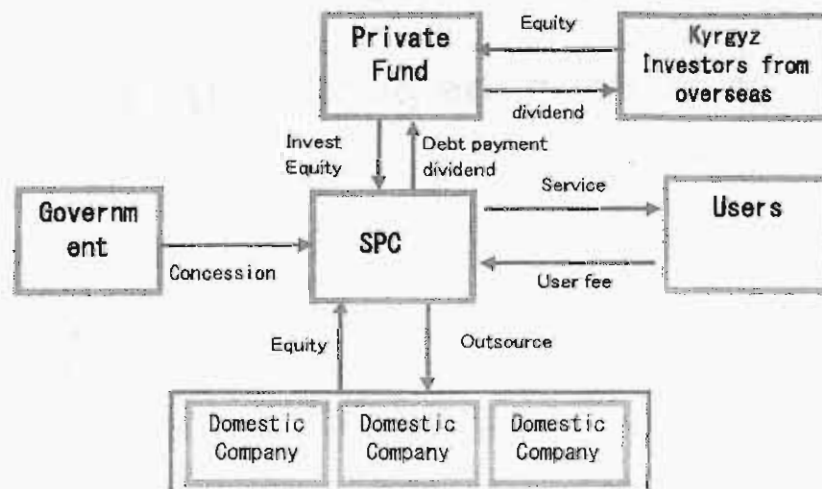


## Financing PPP projects in Kyrgyzstan

### (2) PPP projects through Private funds

○ Establish private funds for infrastructure development in Kyrgyzstan (main investors are Kyrgyz people living overseas)

○ Private funds provide investment and equity for the Project SPCs



## Other Issues in Kyrgyz PPP

- Transparency and stability of government
- Fostering domestic industries
- Project priorities
- Unclear procedures to set user fee and tariff
- PPP Law
  - Inadequate time for prepare proposals
  - Lack of detailed procedures
- Access to information

©2012 Toyo University

At last but not least...

**PPP is just a tool and not an objective...**  
**Government should have**  
**CLEAR VISION FOR THE FUTURE,**  
**to achieve the public objective**



# Thank You!

For Comments  
and Questions  
[ml-ppp@toyo.jp](mailto:ml-ppp@toyo.jp)

©2012 Toyo University

## OUTLINE of the Study

### 1. Overview of the Philippines & City of Mandaue

	Philippines	Mandaue
Area(km <sup>2</sup> )	299,404	34.87
Population	94,010,000	331,320
GDP / Capita(US\$)	1,945	---

The Philippines is a sovereign state in Southeast Asia in the western Pacific Ocean. Nowadays, VIP meaning Viet Nam, Indonesia and Philippines is recognized as the most rapid economic growing countries.

Mandaue City is located on the middle eastern coastal region of Cebu, bordering to its right-side are Mactan Island where Lapu-Lapu City is located. Mandaue is connected to Mactan Island via two bridges. Mandaue also have rich human resources for engineering industries and passionate people.

### 3. Mission Members

Sam Tabuchi (Toyo University PPP Graduate school), Hirotaka Sekine (Local government of Itakura), Tetsunori Okamoto (Ministry of Justice, Japan), Kin Shikan (Local government of Osaka Pref), Reiko Masui (Teamworks LLP), Toshiaki Chida (Mitsui Hudosan co.,Ltd.), Takuya Tsuruzono (Konami Sports&Life co.,Ltd.), Masayuki Oura (Eight-Japan Engineering Consultants Inc.), Satoshi Kato (Chodai co.,Ltd), Motohide Takano (Twin Peak Hydro Resources Corporation), Hideaki Fujiki (Toyo University), [Special Member] Yuji Munehiro & Kenichi Motoki (Chodai co.,Ltd.)

### 4. Objectives

- PPP proposal as the solution of assigned 3 issues (challenges).
- PPP proposal for further economic development in Mandaue.
- Consideration of PPP scheme for implementation

### 5. Assigned 3 Issues

#### SS.1 Solid Waste Management

Local government has responsibility to manage the waste from own area. The PPP project of waste to energy is proposed.

#### SS.2 Traffic Issue

Heavy traffic is there due to the location of Mandaue. 2 types of scheme are proposed. One is the proposal from special member, Chodai co.,Ltd, Japanese private consultant company.

#### SS.3 Drainage Issue

No drainage system brings the hazard of flood and unsanitary situation. Strategic activities are proposed through those 3 issues.

### 6. Notable Toyo Univ's PPP Proposals for further Development

#### SS.1 City Promotion & Tourism

In order to make the city understood well and invite a lot of people for the purpose of tourism and business, several kinds of proposals and hints are in this section.

#### SS.5 Eco Car Industry in Cebu

Regarding a lot of people who are good at engineering as "lemon", the installation of eco car industry is proposed in the report.

It's a big issue in the long term

### 7. For Implementation

In order to implement those PPP project smoothly, the categorization is applied.

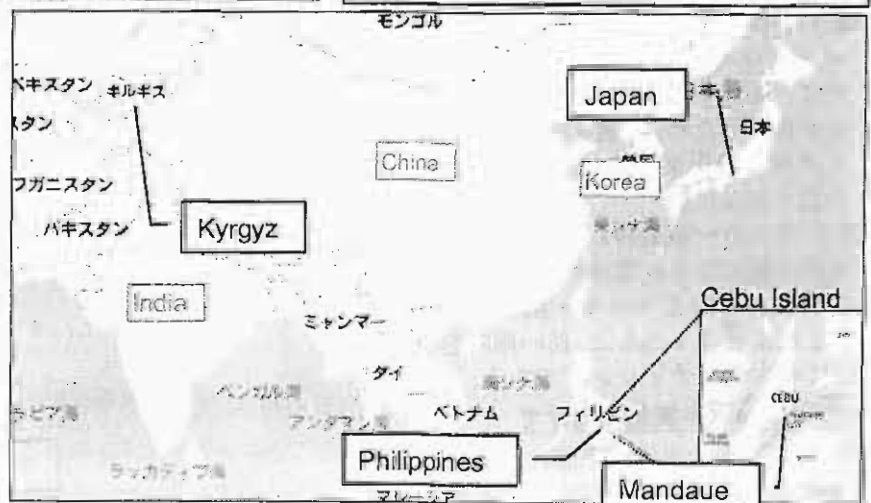
Some of project structures are proposed by categories in the report.

### 2. Schedule

Date	Activities
Sep 17 <sup>th</sup>	MTGw/GoM, NEDA, Cansaga Bay, Port, the site for PEZA, Public Market
18 <sup>th</sup>	Sanitary Landfill, MRF, Food Processing Factory, MGBEA, Convention Center, Site (Housing&School), Training Center, Chamber
19 <sup>th</sup>	DPWH, TESDA, Furniture Factory, Doctor's School, University of CEBU
20 <sup>th</sup>	San Jose Recoletos University, DOE, Sports Complex, Accounting Office, J-Mall, Souvenir Shop, RAFI
21 <sup>st</sup>	Tsuneishi Shipyard (Japanese Company)
22 <sup>nd</sup>	Tentative / Verbal Presentation in Mandaue
today	Final Presentation in Toyo Univ, Japan

### Table of Contents

- Ch.1 Basic Info
- Ch.2 PPP Trend: World, Asia, Philippines
- Ch.3 Response to the Assigned Issues
  - SS.1 Solid Waste Management
  - SS.2 Traffic Issue
  - SS.3 Drainage Issue
- Ch.4 Mandaue's Lemon & PPP Projects
  - SS.1 City Promotion & Tourism
  - SS.2 School PPP
  - SS.3 Tax Collection
  - SS.4 Seaport PEZA
  - SS.5 Eco Car Industry in Cebu
  - SS.6 Agriculture
  - SS.7 Other Possibilities
- Ch.5 Steps Forward





## 調査の概要

### 1. フィリピン及びマンダウエ市の概要

	フィリピン	マンダウエ
面積(km <sup>2</sup> )	299,404	34.87
人口	94,010,000	331,320
一人当たりGDP(US\$)	1,945	---

フィリピンは東南アジアに位置する共和制の国家である。今日の経済的用語の一つにVIPというのがある。これはベトナム、インドネシア、フィリピンを意味するが、これらの3カ国は世界でも最も経済成長が早い国として認識されている。マンダウエ市は、セブ地域の中東部に位置し、東にはラプラブ市があるマクタン島と接している。また、マンダウエ市には、技術的なノウハウを持つ人材が多く、情熱的な市民にあふれた活気のある市である。

### 2. 訪問スケジュール

日付	訪問先
11月17日	市役所、NEDA、カサング港、埋め立て地、PEZA用地、公設市場
18日	最終処分所、廃棄物一次処理場、食品加工工場、MGBEA、コンベンションセンター、PPPによる住宅と学校、職業訓練学校、商工会議所
19日	DPWH、TESDA、家具製造工場、医療学校、セブ大学
20日	サボセロコルス大学、DOE、スポーツセンター、財政部局、J-Mall、お土産ショップ、RAFI
21日	常石造船（造船工場）
22日	速報・口頭発表@マンダウエ市
本日	最終報告@東洋大学

### 3. 参加メンバー

サム田淵（東洋大学大学院経済研究科公民連携専攻教授）、関根浩貴（板倉町役場）、岡本哲宜（法務省）、金志煥（大阪府監査法人事務所）、増井玲子（チームワークLLP）、千田俊明（三井不動産）、鶴園卓也（(株)コナミスポーツ&ライフ）、大浦雅幸（(株)エイト日本技術開発）、加藤聡（(株)長大）、高野元秀（トゥインピークハイドロリソース）、藤木秀明（東洋大学）、【特別招待】宗広裕司、元木賢一（(株)長大）

### 4. 調査の目的

- 事前に受けた3つの課題に対するPPPによる解決策提案
- より経済開発をもたらすためのPPPプロジェクト提案
- プロジェクト実施に向けた諸提案

### 5. 3つの課題

#### SS.1 廃棄物処理

自治体内から発生するゴミ処理を行うことは、法律上、各自治体がその責務を負う。対して、廃棄物発電の提案が盛り込まれた。

#### SS.2 交通問題

位置関係からマンダウエの交通量は非常に多い。対して、2種類のスキームによる改善提案が盛り込まれている。うち、一つは、特別招待された(株)長大による提案である。

#### SS.3 排水問題

排水システムがないために、洪水リスクがあり、不衛生な状況となる。対して3つの課題を通しての戦略的な対応が示された。

### 6. 東洋大学による経済開発のための特徴的なPPP提案

#### SS.1 シティプロモーションと観光

マンダウエ市を良く知ってもらうために、観光・ビジネス面で多くの人を引き寄せるために、様々な分野における具体的な提案と事例などのヒントを盛り込んだ。

#### SS.5 エコカー産業誘致

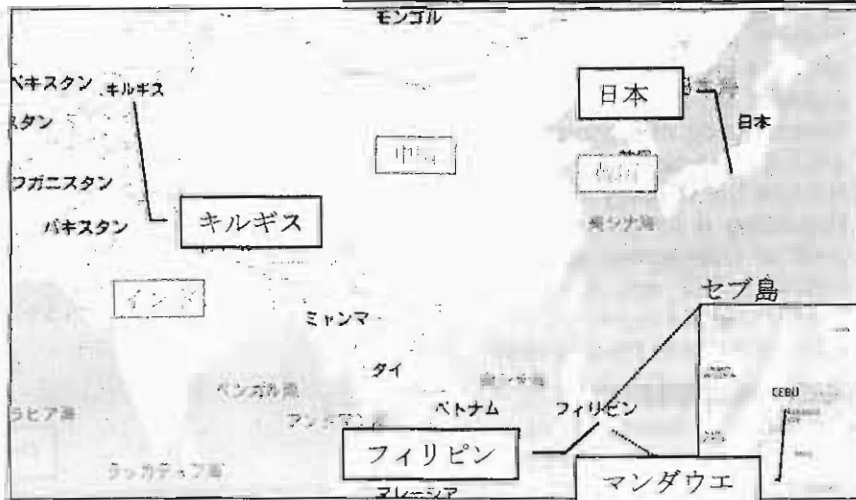
技術に優れた人的資源に着目し、近年着目されているエコカー産業を誘致する提案を盛り込んだ。長い期間をかけての大きなチャレンジである。

### 7. プロジェクト実施に向けて

プロジェクトの円滑な実施に向けて、提案をカテゴリー分けして、それぞれに対してのPPPスキーム案を示した。

### 報告書の概要

第1章	フィリピン・マンダウエ市の概要
第2章	PPPのトレンド
第3章	3課題の検討結果
SS.1	廃棄物処理
SS.2	交通問題
SS.3	排水問題
第4章	マンダウエのレゾとPPPプロジェクト
SS.1	シティプロモーションと観光
SS.2	学校建設のPPP
SS.3	徴税
SS.4	湾岸エリアでのPEZA
SS.5	エコカー産業
SS.6	農業
SS.7	その他
第5章	今後に向けて





# PPP Possibilities for the Future of Mandaue City

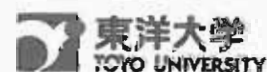
Toyo University PPP Graduate School  
Mandaue Project Team November 16, 2012



Brief Message from  
Our Team Leader

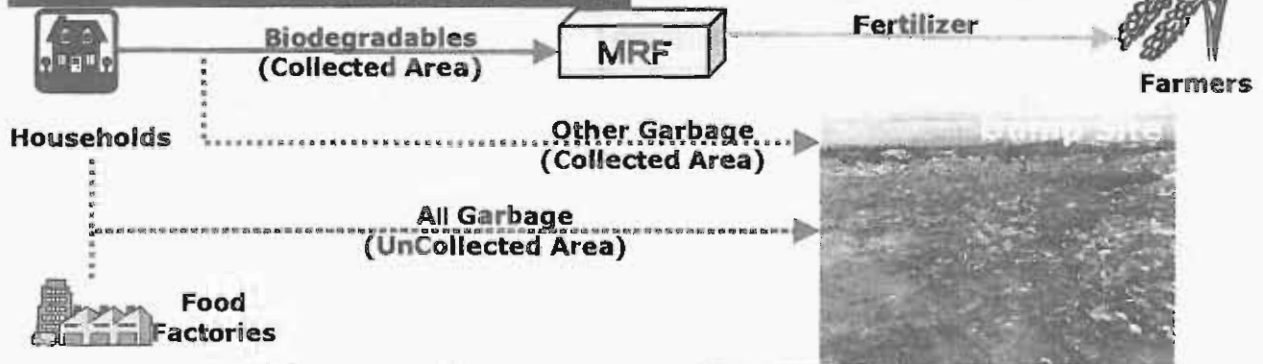
# Responses to the Assigned 3 Issues

Solid Waste Management, Traffic Congestion, Drainage



## 1. PPP for Solid Waste Management Issues

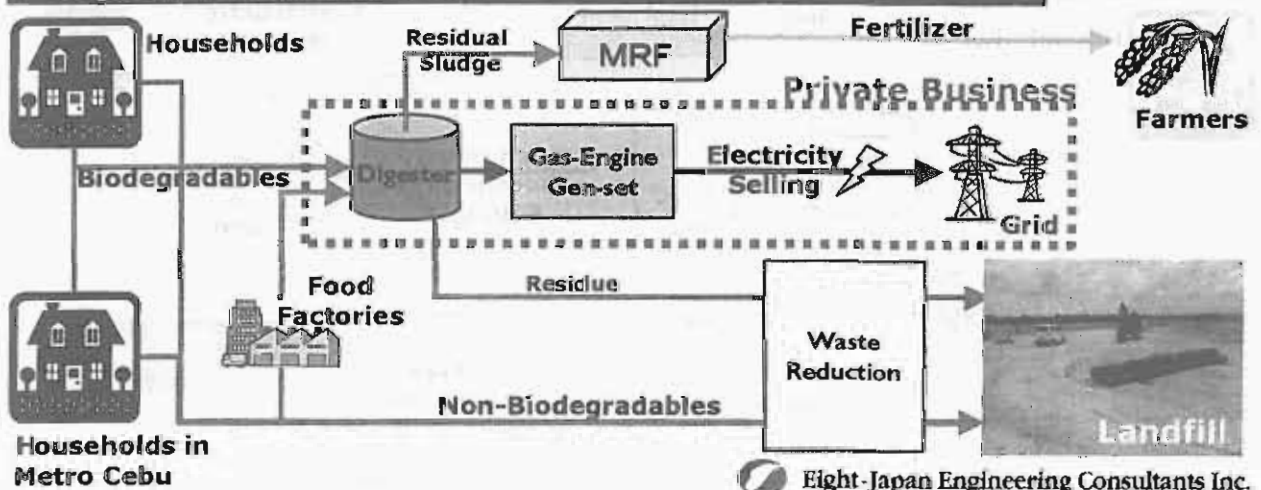
## Present Situation of SWM



- There is not enough capacity of MRF.
- New Sanitary Landfill is only 1ha @ 1<sup>st</sup> Phase.
- Disposal garbage should be reduced more.
- Other LGUs are in the same situation.



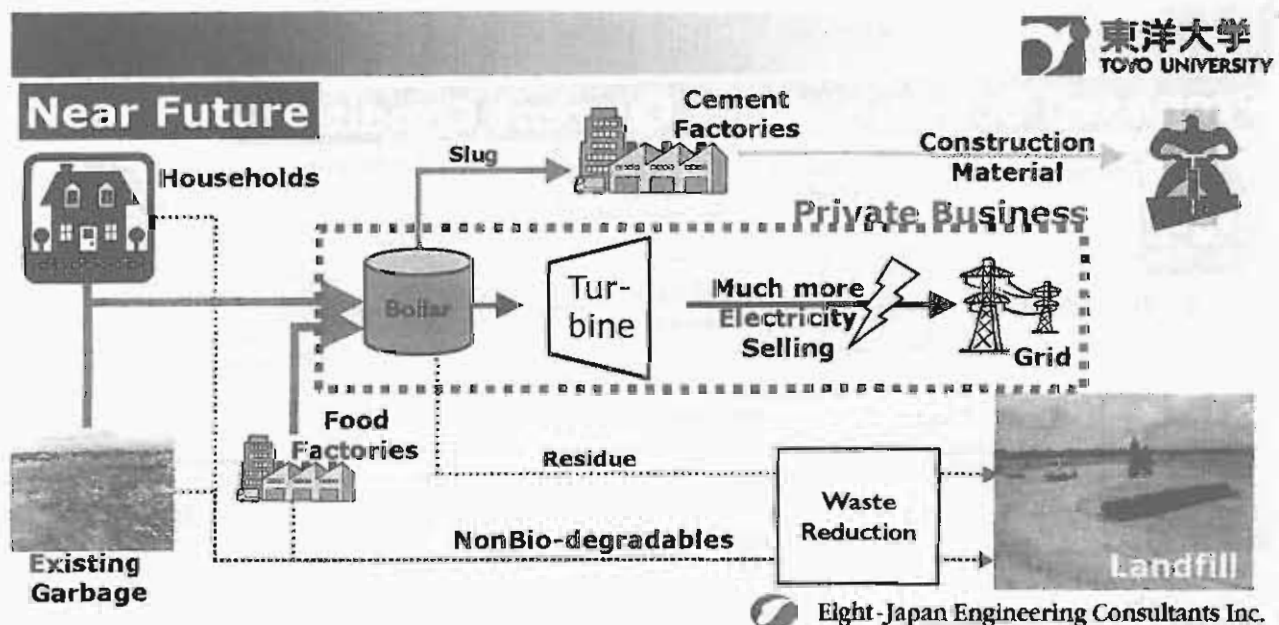
## Proposed Scheme under Current Condition



- Mandaue does not have enough volume of garbage as the fuel for power generation business.
- Partnership between Public sector is essential in the field of SWM
- Waste Reduction makes lifetime of landfill longer.
- Existing Garbage cannot be treated by this scheme.

## Movement of installation of incinerator

Country	City	Population	Condition
Malaysia	—	—	Study Stage (government)
China	Beijing	20.2 mil	Operate from Oct (biggest class in Asia)
Viet Num	Ha Noi	6.5 mil	Feasibility Study stage (NEDO, Japan)
	Ho Chi Minh	7.4 mil	Feasibility Study stage (MoE, Japan)
Myanmar	Yangon	4.1 mil	Feasibility Study stage (MoE, Japan)
Indonesia	Jakarta	9.6 mil	Tender opening to construct (Jakarta)
Philippines	Metro Manila	11.6 mil	There is no plan to install the incineration facility.
	Metro Cebu	2.4 mil	

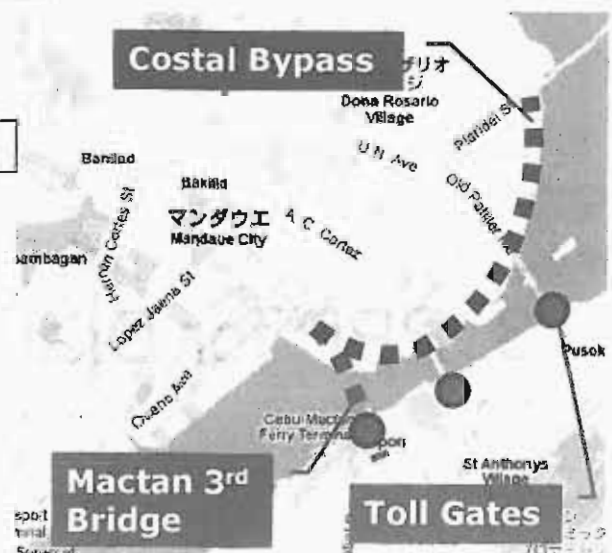
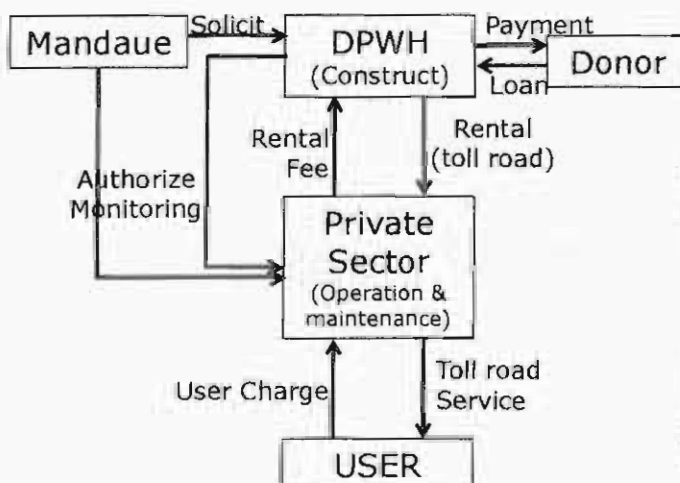


- Incineration facilities for SWM will come.
- More power, less disposal waste.
- Existing garbage will be able to be the fuel for power generation.
- Dump site can be changed to development area.
- Extra Tax, Employment, Power from waste.

## 2. PPP for Traffic Issues

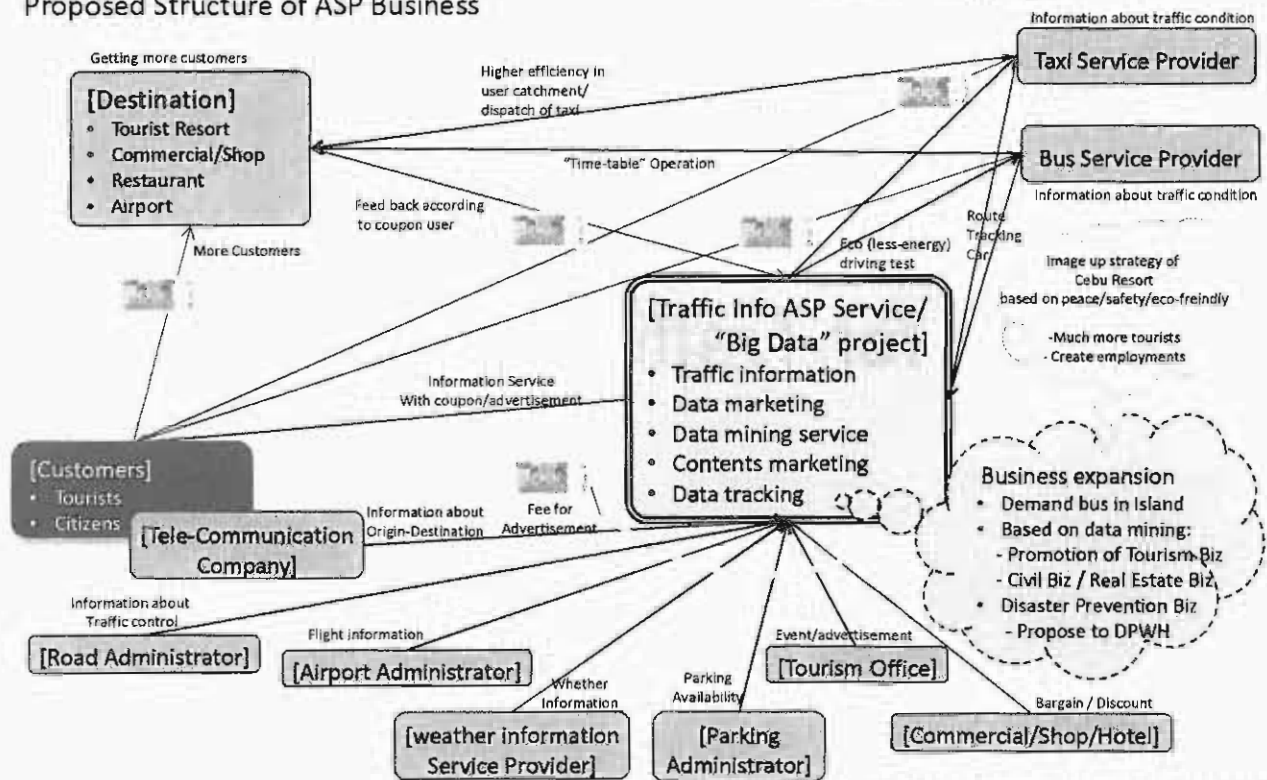
### Proposed New Road Network

#### Financial Scheme



- Coastal Bypass & Makutan 3<sup>rd</sup> Bridge would be effective.
- Extra budget by toll system can be established.
- Donation / National Budget is essential.
- Operation & Maintenance Work can be private biz.

- Traffic info service project utilizing ICT is proposed.  
Proposed Structure of ASP Business



Proposed Structure by Mr.Munehiro & Mr.Motoki (Chodai co.,Ltd.)

### 3. PPP for Drainage Issues

## Drainage In Mandaue

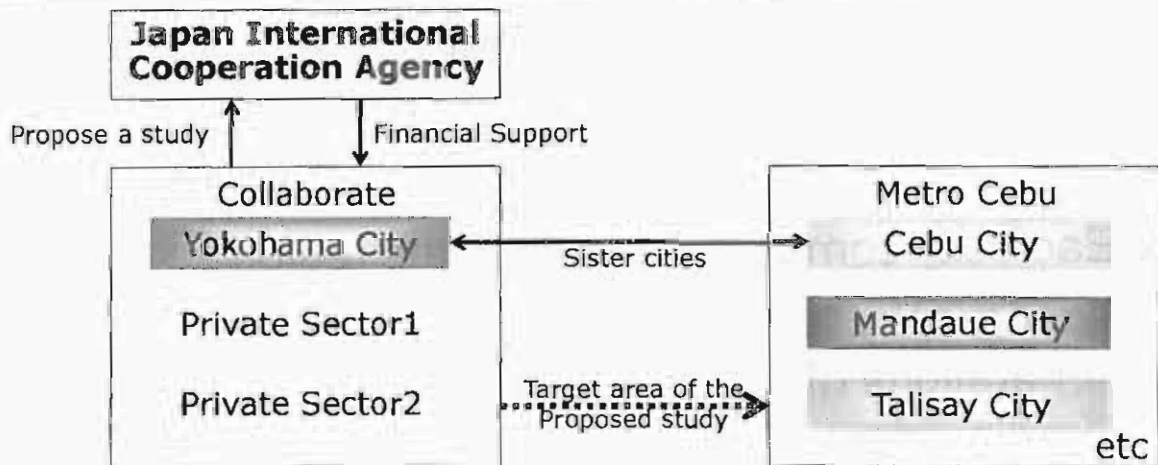
### General Observation of Water Management

- Water management: water, waste water, storm water, river flow, etc. must be solved from regional basin. Water has no city limit
- Water basin must be managed not by 1 city.
- Concept of water management concept required
- Comprehensive master plan to be completed.
- Each city completes its role in the region
- Topography, pipe size, erosion, pump station, separations of waste water, storm water, etc.

## 4. Strategic Activity



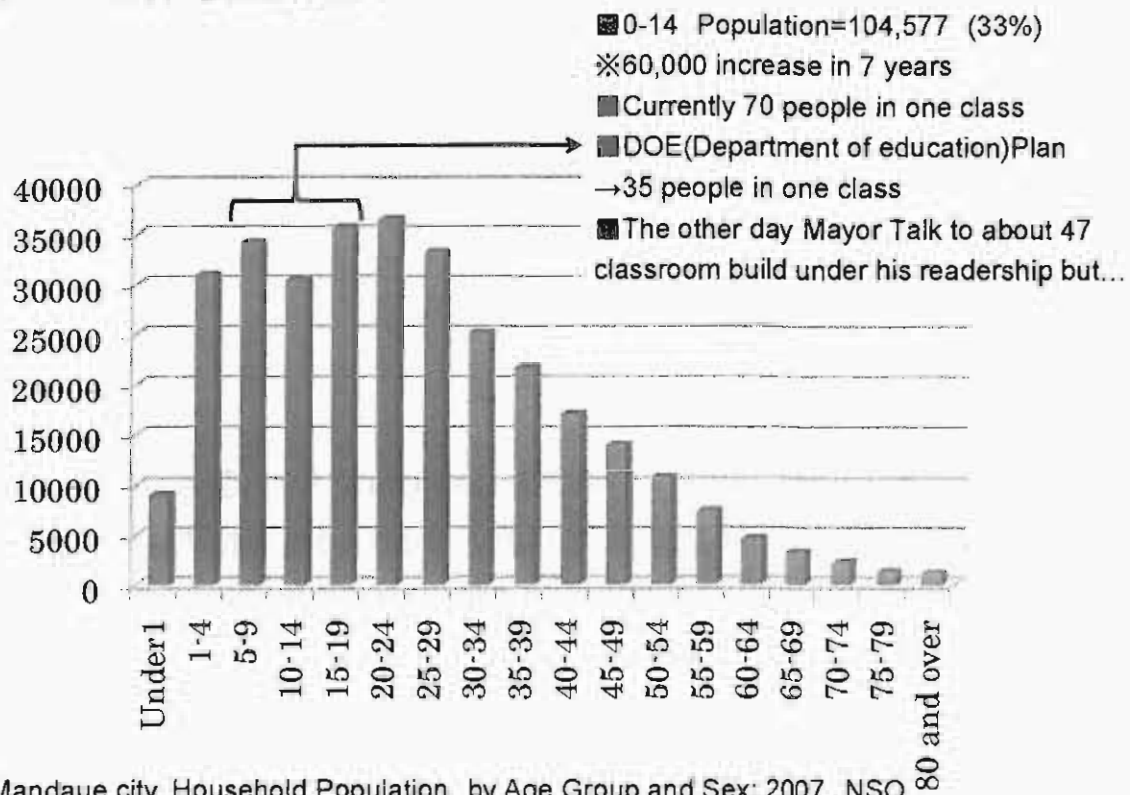
- Waste Management Facility (especially incineration type) will bring a lot of attractiveness (tax, employment, power).
- Regarding traffic & drainage issue, donors (especially JICA) intend to act to solve the challenges in Metro Cebu.
- Yokohama City has some plan to develop Metro Cebu including Mandaue City with PPP collaboration under financial support from JICA.



# Extra Proposal for the Further Economic Development

# 1. PPP for Education

## Current Situation



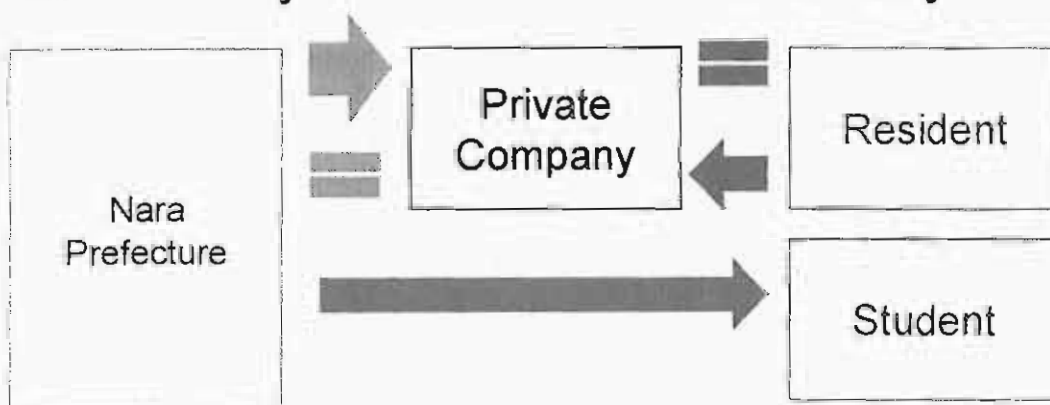
Mandaue city. Household Population by Age Group and Sex: 2007 NSO

Much more Classrooms is essential to serve adequate level of education to the children.



School need to be rebuilt / repaired

## Case Study 2 : Yotoku Gakusha Tokyo



- : Nara pref rent their land to private company for 50years.  
Private company Build the dormitory, then sold it to Nara pref.
- == : Private company pay monthly land fee for 50years.
- : Nara Prefecture operation student dormitory directly.
- == : Private company operate renting apartment as own business.
- ← : Renters pay fee to private company.



## 2. PPP for Tax Collection

### Tax Collection Issue

#### Accumulated accounts receivable of property tax

-96 million in 2011(total:357)  
-62 million in 2010

=> This amount is estimated as 27% of total revenue and intend to increase.

#### Risk as...

- Deterioration of the financial affairs
- Become moral hazard for tax payment

### The way to improve : PPP approach

1.Commission to press for tax payment  
(ex Nagano Pref, Sakai City)  
**(Method)**

Set up the call center for remaining, the private sector operate only with fixed fee.

2.Commission to withdraw arrear  
(ex Oosaka Pref, Isezaki City)  
**(Method)**

Tax Collecting System with payment reward according to their success (fixed rate). Some LGUs in Japan apply this system. 20% of collection as their reward is our proposal.

**(Effect)**

Increase the tax collecting rate, fairness among citizens and effectiveness of the work  
**(Point of this countermeasures)**

- Just only the supplemental work(non-core)
- No need to discuss about public power

### 3. PPP for City Promotion & Tourism

#### **Lemon :**

The lemon is the resources of the region for development.

#### **Lemonade : Successful Development**

If one makes lemonade from the best lemon in the region, the lemonade will have the competitive. [資料] 1629

## City Promotion Strategy

### Take advantage of the resources

#### ● Lemons of Mandaue

- Transportation hub and population expanding
- Industrial city with factory, tech., skilled workers
- 1.2 million visit Cebu Iand
- Cross point of Cebu and Mactan Island



Visitors to Cebu Area  
1.2million person /yr

#### ● Good Potential for Tourism

- Good hub location
- High potential for regional resources
- "Cross point " to "Destination"



## City Promotion Strategy

### 6 proposal plans for City promotion & Tourism

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Create Extra Budgets for promotion                         | Special purpose tax for tourist              |
| 2 | <b>Establish Easy access to take visitors to Mandaue</b>   | Airport Bus lines & Bus Terminal             |
| 3 | <b>Create the center place for Promotion &amp; tourism</b> | Mandaue Mabuhay Plaza                        |
| 4 | <b>Create City Original Goods for sales</b>                | Yuru Chara, Regional Products, Factory tours |
| 5 | <b>Create the symbol landmark</b>                          | The Museum of New Technology                 |
| 6 | <b>Develop tourism industry</b>                            | Public Travel Agency                         |

# 1. Create Extra Budgets for promotion

## Impose "Special Purpose Tax" for tourist

Create  
Extra  
Revenue

Foreign  
Tourist



Hotels



City

[Case of Tokyo]

● **Hotel (accommodation) Tax/stay tax**

- Local tax imposed on foreign tourist who have stayed in the hotel and It's devoted to the promotion of tourism.
- There was a tax revenue of 1.5 billion yen/yr in Tokyo.

[others]

- **Recreational Tax:** Local tax for fishing and hunting license fee
- **Bathing Tax:** Local tax for hot spring users

● **Trial Calculation for Accommodation Tax**

Assumption for Tax Calculation

- (1) Foreign Tourist in Cebu area: 200 k/y
- (2) % of Tourist applicable to pay tax: 50 %
- (3) No of ave. days to stay per tourist: 5 days
- (4) Tax Amount: PHP 100

Newly expected tax revenue

**PHP 50,000,000/yr**

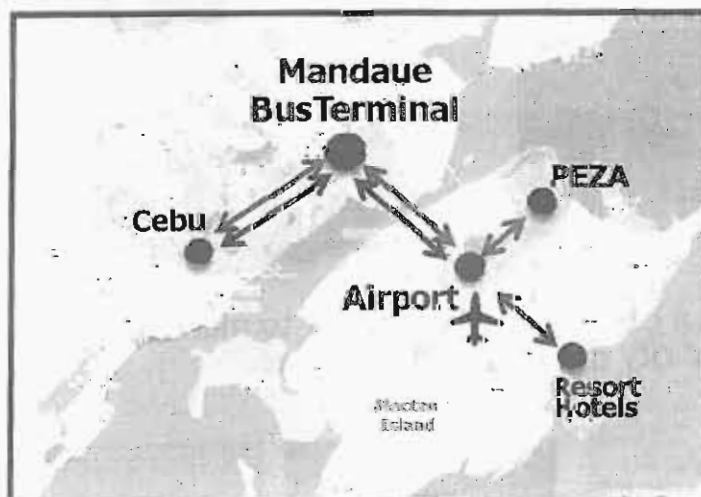
In Mandaue...

**PHP 10,000,000/yr**

# 2. Establish Easy Access to attract visitors

## Airport Bus lines & Bus Terminal

Create  
the core!



Create Bus Lines Direct to Mandaue



Bus Terminal at Mandaue will be new landmark



New Service for visitors  
Check in Counter for Flight

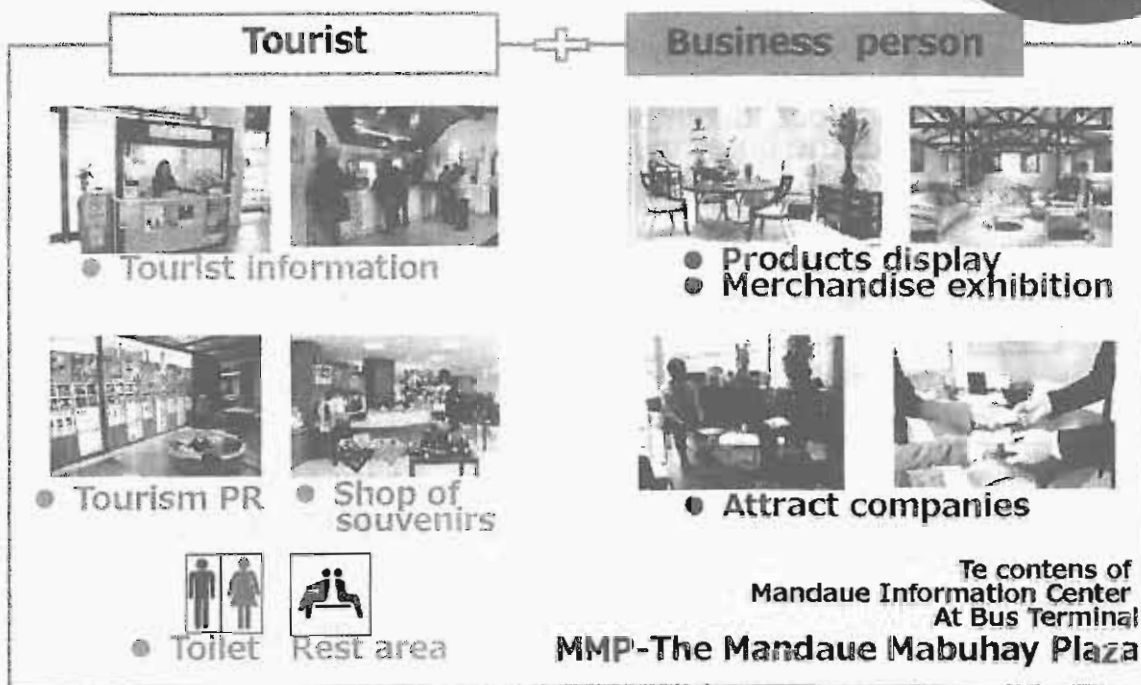
**Catch points**

- Bring in visitors to Mandaue
- Gather people, goods, money, information and transportation
- Create a system to attract private involvement with strong city leadership



### 3. Create the center place of Promotion : Mandaue Mabuhay Plaza at Terminal

Mandaue Tasting!



### 4. Create City Original Goods for sales [Yuru Chara] for Promotions

Create Impression!

Winners of the Yuru Chara Grand Prix In Japan



Jollibee

● Create a city's original character to make it the symbol of city promotion of Mandaue



Advertising campaign



Character goods



PR activities on SNS

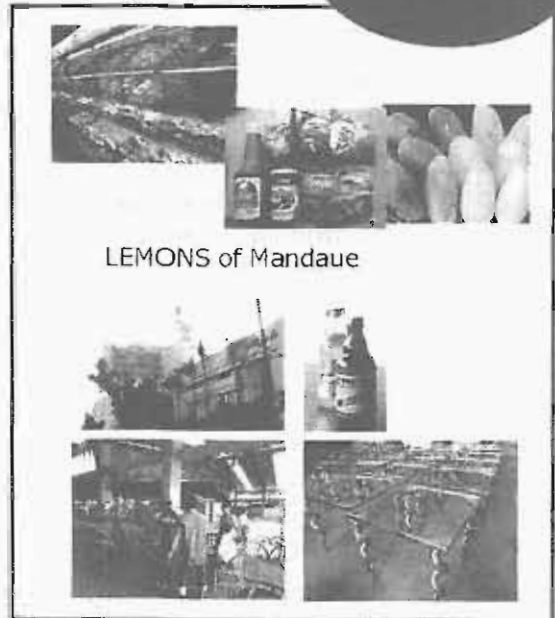
## 4. Create City Original Goods for sales

### Regional Products & Factory Tours

Sales & Get Fans!



Tour & workshop of factory in Japan  
Create products from industrial waste



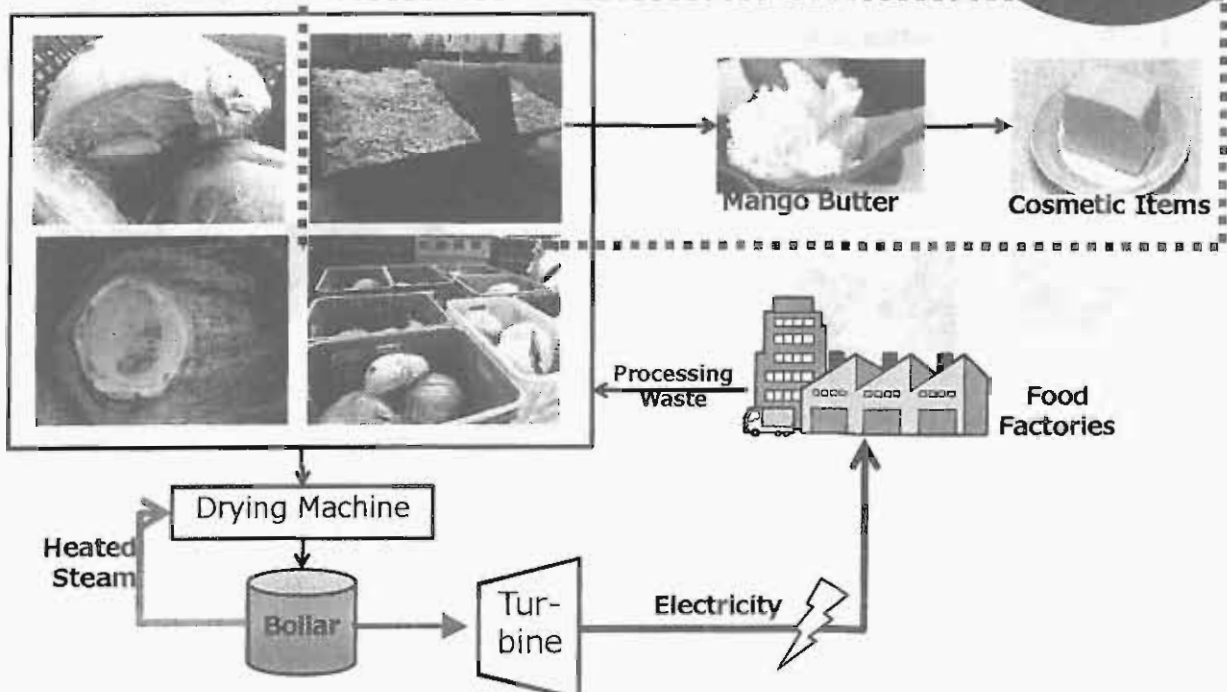
LEMONS of Mandaue

- Nothing to sell, No income
- Mandaue Mabuhay Plaza: Info. & Sales to support local business

## 4. Create City Original Goods for sales

### Special Product using Mango Waste

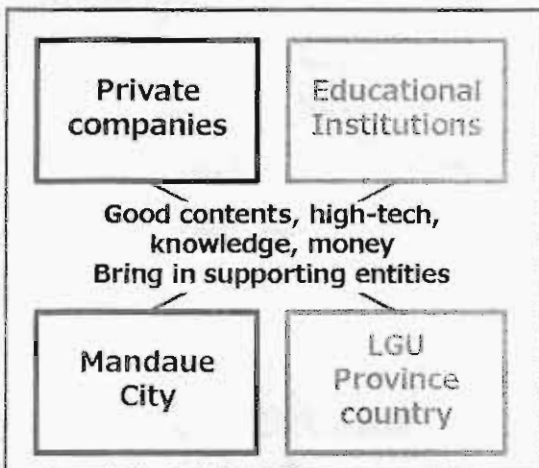
Waste to  
Cosmetic  
Items



## 5. Create the symbol Landmark

### The Museum of New Tech

Experience  
the  
advantage!



#### Catch Points

- Tourism landmark and be destination
- Place of education for kids, tech center, study jobs while playing
- Theme of industry Mandaue is known for
- Heritage center of local tech., knowhow, history and culture

## 6. Develop tourism Industry

### Public Travel Agency

Invite  
more  
visitors!



Memories of Mandaue



Hospitality of people



#### Catch Points

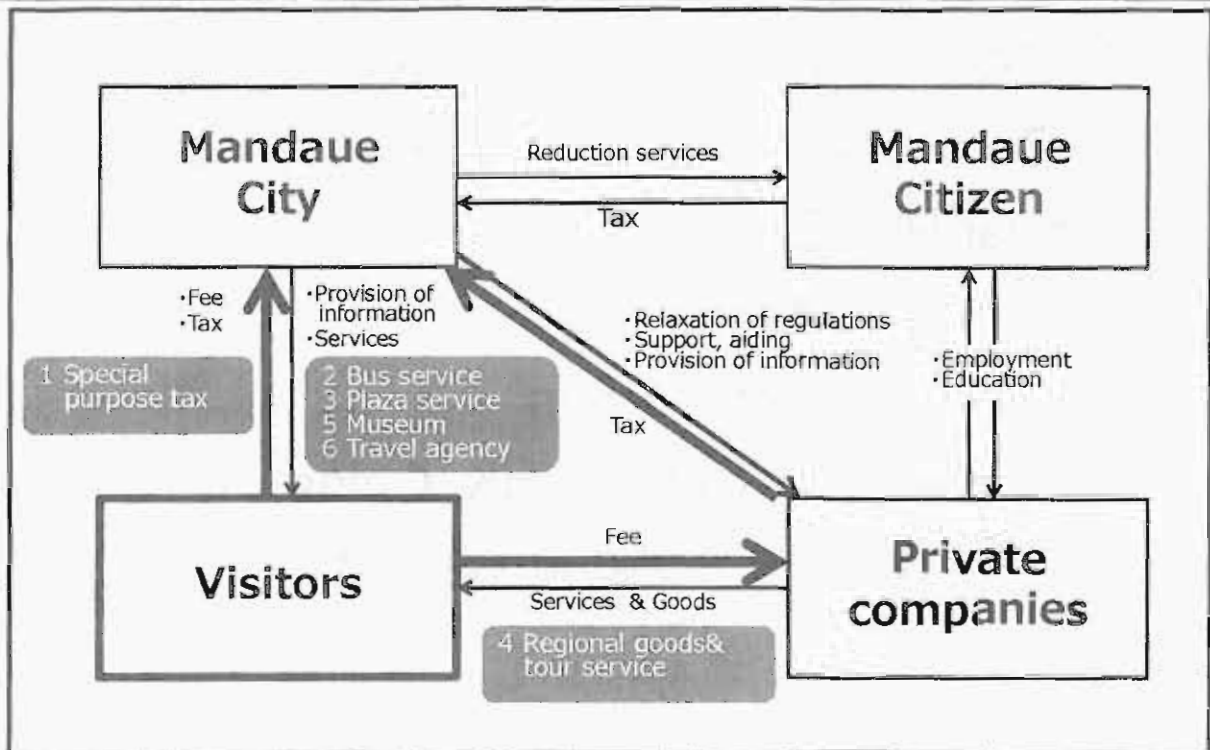
- Set up tours surrounding Mandaue
- Bring comfort to private by public lead
- City leads and show its leadership
- Tenant at Mandaue Mabuhay Plaza tour and information coordination

#### For the future

- Train tourism expert
- Work with other LGUs

## PPP for City Promotion & Tourism

### Increase of Tax Revenue & Economic Development



## 4. Mandaue PEZA Possibilities

## PEZA by Mandaue Port

PEZA in Lapu Lapu

Access to airport

PEZA in Mandaue

Access to seaport

## Similar Port Zones in Asia

Busan, Korea

Kaohsiung, Taiwan

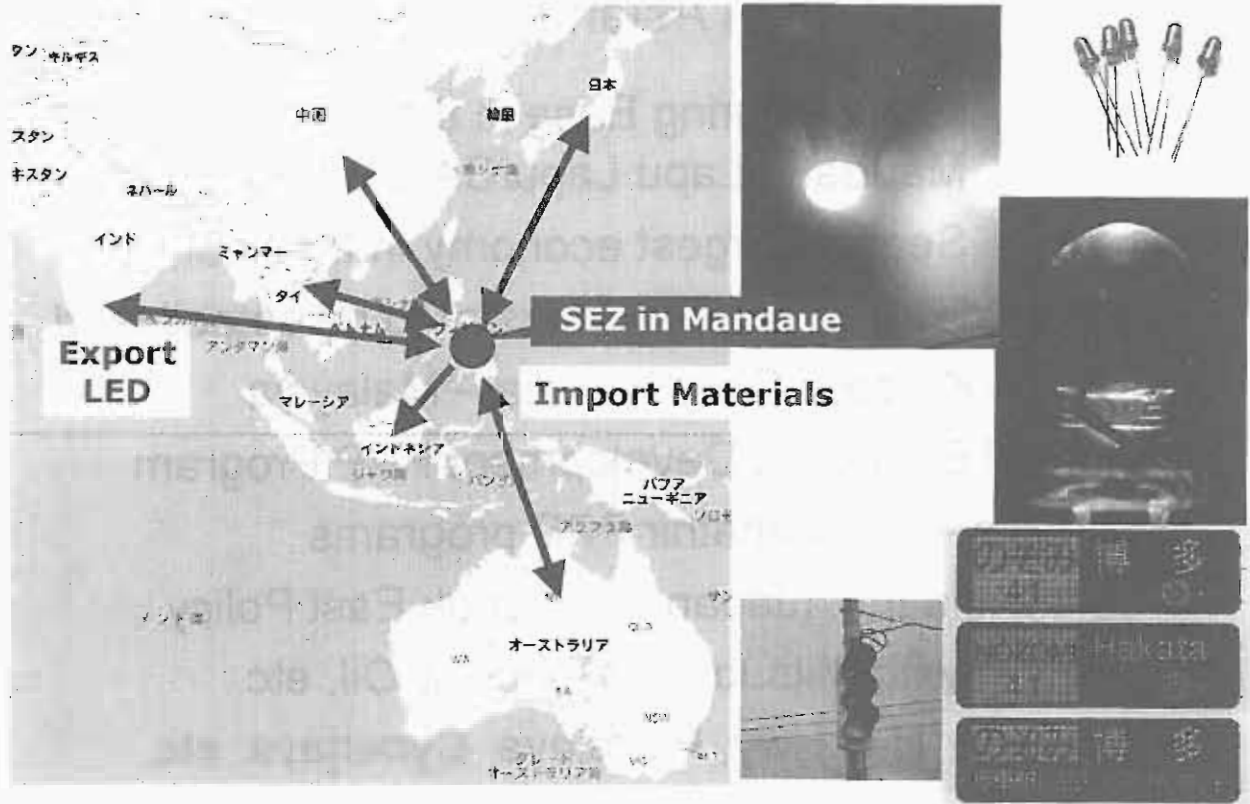
Shanghai/Chintao/HK, China

Singapore, Yokohama, Kobe, etc.

## Repairing Tech-Biz for Aguri-Machine in SEZ



Producing Tech-Biz for LED in SEZ



5. Car-Manufacturing  
Possibilities in Mandaue/Cebu

Lemon to Lemonade & How the Philippines  
should position in Asian economic order

Lemon - Manufacturing Base in the Region  
Mandaue/Lapu Lapu/Cebu – Metro Cebu  
Second largest economy in the country

Lemonade – Automobile industry to be established

Japan – Korea – China – India – Malaysia

National Economic Development PPP Program

Malaysia – Dr. Mahathir PPP programs

Malaysia Inc. (Japan Inc.), Look East Policy

Petron with Mitsubishi, Petronas Oil, etc.

PPP Dev. N-S Hwy, Putrajaya, Cyberjaya, etc.

Positioning in Region

First: Japan, China, Korea & Singapore

Up & Coming: Malaysia, India & Thailand

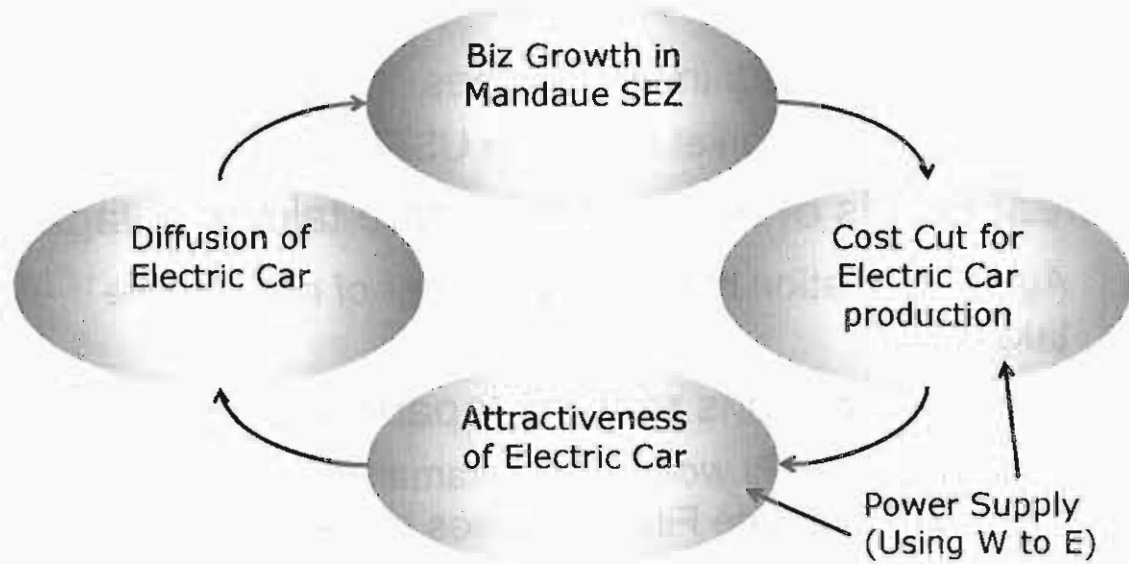
Third: Indonesia, Vietnam & Philippines

Fourth: Cambodia, Myanmar & Laos

Automobile – Eco cars

Hybrid, Electric & Fuel Cell

## Project Synergy Strategy



## 7. Filipino Nurses to Japan?



## Philippines Nurses Japan

### Surplus of nurses in Philippines

Filipino nurse market closing in US/Europe

### Great Needs of nurses/senior care takers in Japan

Aging population require big number of nurses/care takers

### Treaty by 2 nations require Japanese testing

Toyo PPP/APPPI work with Saitama Prefecture & Gov.

Ueda to coordinate Filipino nurses to Saitama

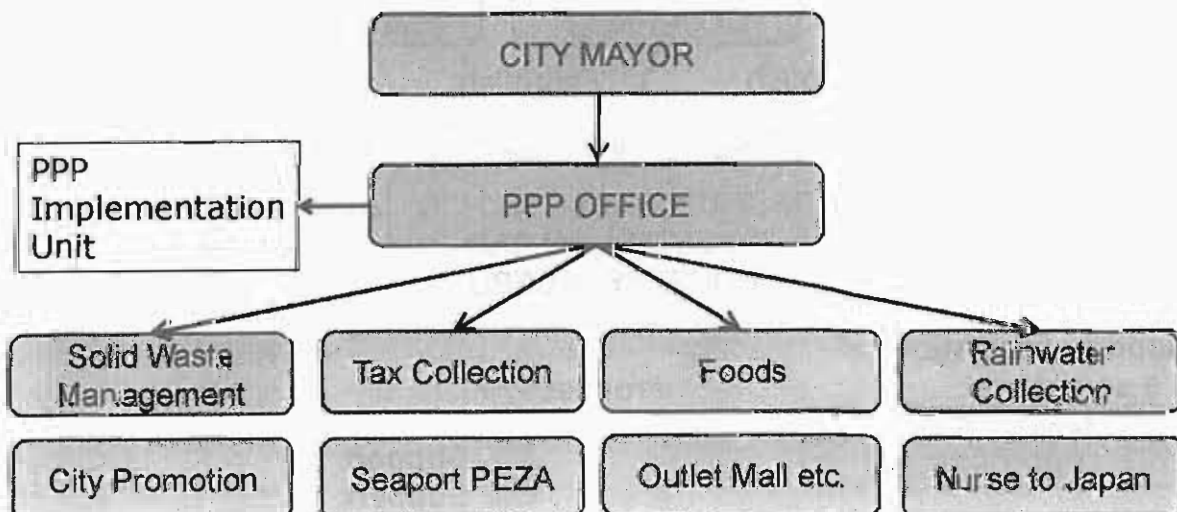
Work with Philippines academic institutions to teach Japanese before depart

## 8. Steps Forward

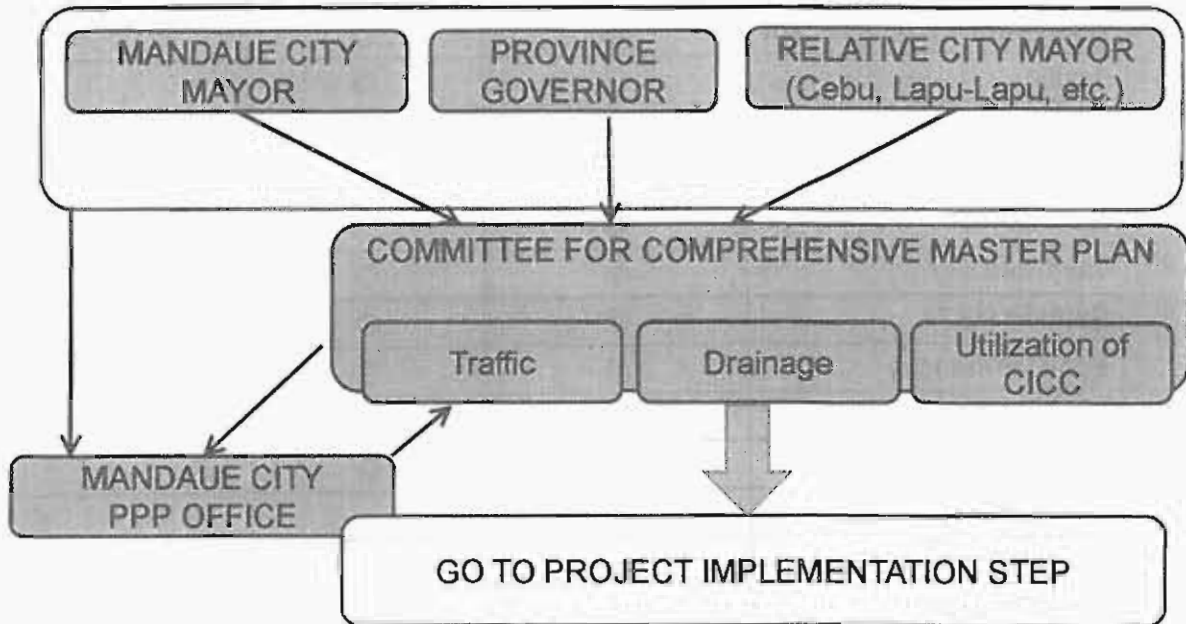
- Categorize the project into 3 types.
- Type1: should be promoted by the city.
- Type2: should be collaborated with Metro Cebu.
- Type3: should be handled by national government.

	Mandaue City	Cebu Province	Central Gov.
Solid Waste Management	◎	○	
Traffic	○	◎	
Drainage	○	◎	
City Promotion	◎		
School PPP	◎		
Tax Collection	◎	○	
Seaport PEZA	◎	○	
Eco-Car Industry	○	○	◎
Foods	◎		
Utilization of CICC	○	◎	
Outlet Mall etc.	◎		
Rainwater Collection	◎	○	
Nurse to Japan	◎	○	○

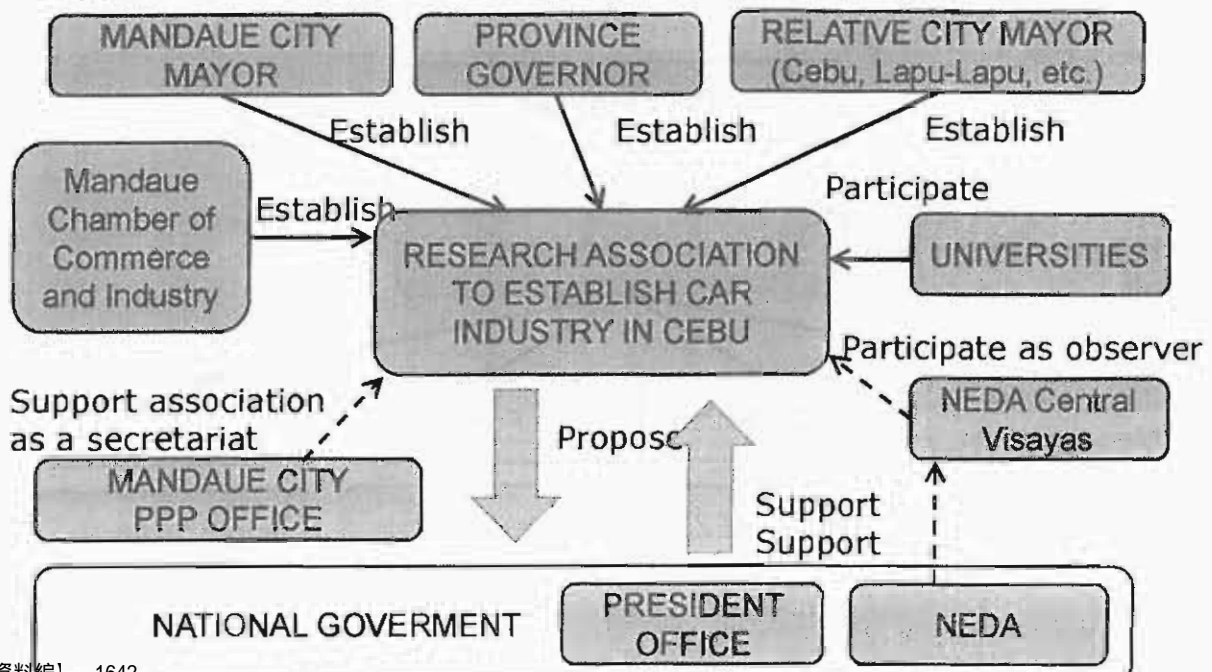
- Categorize the project into 3 types.
- Type1: should be promoted by the city.
- Type2: should be collaborated with Metro Cebu.
- Type3: should be handled by national government.



- Categorize the project into 3 types.
- Type1: should be promoted by the city.
- Type2: should be collaborated with Metro Cebu.
- Type3: should be handled by national government.



- Categorize the project into 3 types.
- Type1: should be promoted by the city.
- Type2: should be collaborated with Metro Cebu.
- Type3: should be handled by national government.



# THANK YOU !



TOYO University  
PPP School  
Mandaue  
Project Team  
November 16, 2012

