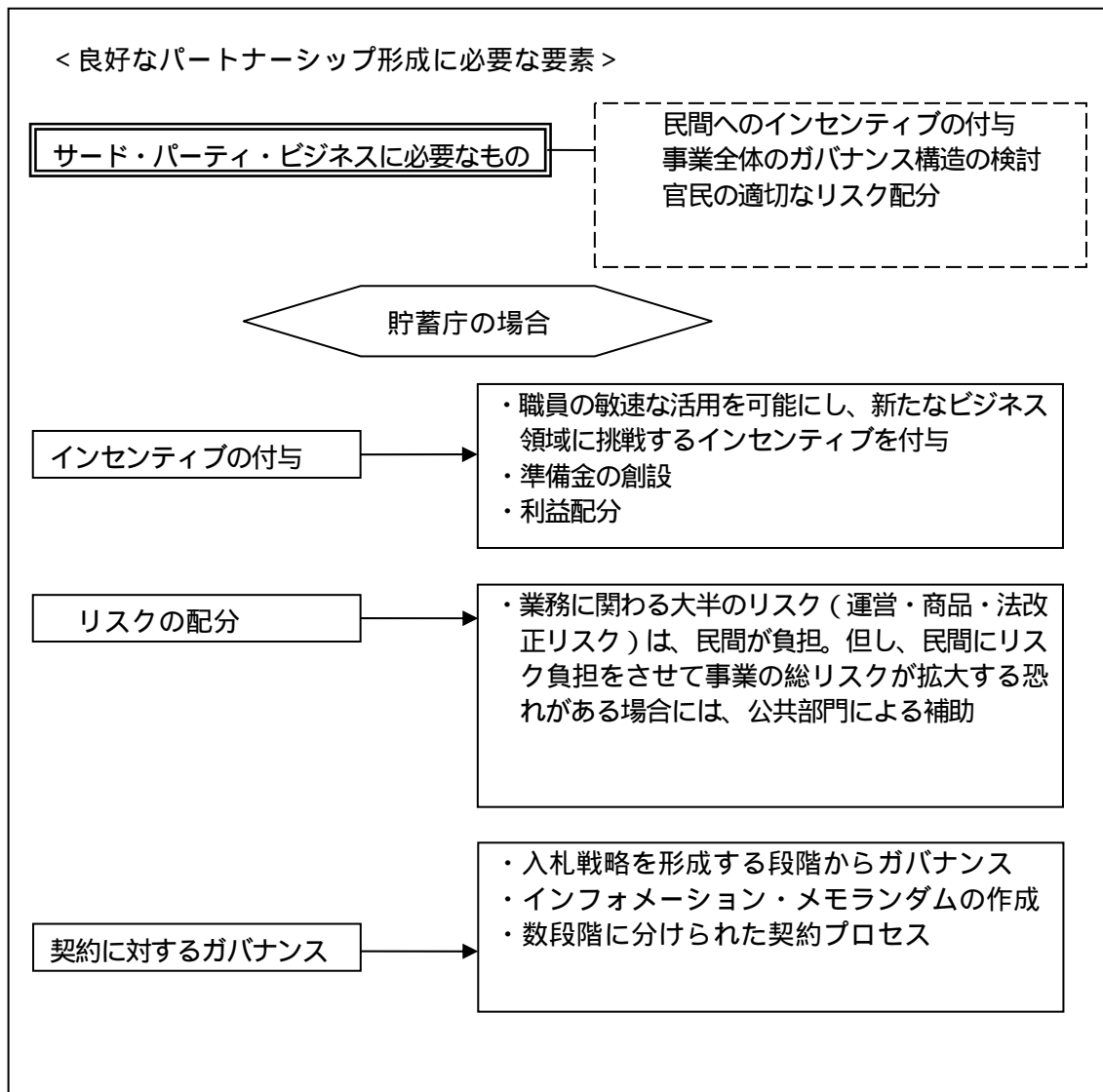


【PPP2007 : No.22】

公共サービス提供の基本類型と市場化テスト、サード・パーティ制度(2)



サード・パーティ・ビジネスを進めるためには、行政が民間(企業、NPO等)とのパートナーシップを成立させる契約内容に、民間主体に対する適切なリスク配分、インセンティブの付与、そして問題解決手法等を具体的に盛り込むことが必要になる。イギリス貯蓄庁の例でも、貯蓄庁とSBS社の間にはコスト削減は当然のこと、利益に関して両者間で分配することへのインセンティブを高める枠組みが盛り込まれている。具体的には以下のとおりである。

第一は、民間主体による貯蓄庁職員の敏速な活用を可能にする点である。これにより、SBS社は貯蓄庁職員の持つ技術や経験を利用し、新たなビジネスに挑戦するインセンティブが与えられることになった。この結果、SBS社では新規ビジネスへの可能性を高く評価し、新規ビジネスがない場合に比べて4000万ポンド弱低い価格で貯蓄庁との契約を結んでいる。だが、当然のことながら新規ビジネスの創出は民間のリスクであり、失敗した場合のコストはSBS社が抱えることになる。但し、次に見るような予防措置が契約に盛り込まれている。

その予防措置が第二の、サード・パーティ・ビジネスが抱えるリスクの配分である。SBS社が新規ビジネスの創出に失敗した場合、余剰コストが発生し、事業全体の継続性やインセンティブの確保が困難になる恐れがある。そのため、貯蓄庁からSBS社に対して準備金の提供が行われている。しかし、準備金への過度の依存を防止するために準備金の投入に期限が付されているのに加え、準備金の取り崩しを行わなかった場合に準備金の一定割合がSBS側に支払われる契約になっている。この契約は、SBS社に貯蓄庁業務の変更プログラムを達成させ、新規ビジネスの継続に必要な貯蓄庁職員の再配分を実現する上でのインセンティブを形成している。

第三に、サード・パーティ・ビジネスの利益配分である。SBS社は新規事業によって一定水準以上の利益を獲得した場合、貯蓄庁に対して利益配分を行うことになっている。その理由は、SBS社が新規ビジネスを行う際には貯蓄庁の資源を活用していると考えられるからである。先のリスクの配分と共に、この利益の配分がサード・パーティ・ビジネスの大きな鍵を握ることになる。一方で、貯蓄庁はSBS社が新規事業によって発生させたいかなる損失も補填する責任は持っていない。

以上、サード・パーティ・ビジネスの概要を前回に続けて整理したが、PPPを成功させるためには、いかなる形態であっても行政、民間といった既成概念に過度に縛られず最適なリスク配分を設定することが重要なカギとなる。その際に、最も留意すべきことは「事業の総リスク」を拡大させないようにリスク配分をすることである。日本のPFI等の取り組みにおいては、過度な民間へのリスク移転や官が従来のようにリスクを抱え込んで民間のインセンティブを制約するという事例が少なからず見られる。民間への過度なリスク移転は、官が支払う公共サービス価格の引き上げ、事業継続性の困難性等事業全体としての総リスクを引き上げ、事業体質を悪化させる恐れがある。一方、行政が過度にリスクを抱え込んでしまった場合、民間企業は利益を確保できたとしても、公共サービスの質的改善への意欲は低下し、最終的には事業体質を悪化させる恐れがある。そこで、次回の本ニュースでは、最適なリスク配分を確立するための条件について整理する。