

GRIPS&KRILA

第3回日韓地域政策研究会

報告書

2017年6月13日(火)

於：合人社ウエンディひと・まちプラザ



政策研究大学院大学
NATIONAL GRADUATE INSTITUTE
FOR POLICY STUDIES



한국지방행정연구원
Korea Research Institute for Local Administration

GRIPS&KRILA

第3回日韓地域政策研究会

報 告 書

2017年6月13日(火)

於：合人社ウエンディひと・まちプラザ

第3回日韓地域政策研究会会議日程

2017年6月13日(火)

於：合人社ウエンディひと・まちプラザ

I 会議日程

開会 14:00

挨拶：横道清孝 政策研究大学院大学理事・副学長
金銑基 韓国地方行政研究院副院長

セッションⅠ 14:20-15:20〔発表60分(実質30分)〕

公共サービスの効果的執行に向けた民官協力
(朴海育 韓国地方行政研究院自治行政研究室長)

意見交換 15:20-15:50

(休憩 10分)

セッションⅡ 16:00-16:40〔発表40分(実質20分)〕

公民連携手法を活用した公民連携手法を活用した地域活性化
～オガールプロジェクトにみる公民連携～
(森明彦 株式会社日本政策投資銀行設備投資研究所副所長兼経営会計研究室長)
(吉田育代 株式会社日本経済研究所執行役員調査本部上席研究主幹)

セッションⅢ 16:40-17:20〔発表40分(実質20分)〕

広島県営水道事業における公民連携の取組
(兼森裕 広島県企業局経営部長)

意見交換 17:20-17:50

(使用言語：日韓の逐次通訳)

II 参加者

1. 日本側委員

横道清孝 政策研究大学院大学理事・副学長・教授
高田寛文 政策研究大学院大学教授
神藤浩明 政策研究大学院大学教授
中村聡志 政策研究大学院大学教授
大川亜沙奈 政策研究大学院大学准教授
森明彦 株式会社日本政策投資銀行設備投資研究所副所長兼経営会計研究室長

2. 韓国側委員

金銑基 韓国地方行政研究院副院長
金玄鎬 韓国地方行政研究院対外協力団長
朴海育 韓国地方行政研究院自治行政研究室長
申斗燮 韓国地方行政研究院地方投資事業管理センター研究委員
高敬勳 韓国地方行政研究院自治行政研究室主席研究員
卓映志 韓国地方行政研究院企画室広報教育課長

3. 特別参加者

吉田育代 株式会社日本経済研究所執行役員調査本部上席研究主幹
兼森裕 広島県企業局経営部長
一般財団法人自治体国際化協会東京本部関係者
広島県・広島市関係者

(事務局 KRILA：卓映志、GRIPS：橋本亜伊子)

제 3 차 한일지역정책연구회 회의일정

2017 년 06 월 13 일 (화)
장소 : 히로시마시 시민교류프라자

I 회의일정

개회 14:00

인사말 요코미치 키요타카 정책연구대학원대학이사·부학장
김 선 기 한국지방행정연구원 부원장

세션 I 14:20-15:20 (발표 60분 (실질 30분))

공공서비스의 효과적 집행을 위한 민관협력
(박해육 한국지방행정연구원 자치행정연구실장)

의견교환 15:20-15:50

(휴식 10분)

세션 II 16:00-16:40 (발표 40분 (실질 20분))

공민연계기법을 활용한 지역활성화 “오갈 프로젝트 사업 사례를 중심으로”
(모리 아키히코 (주)일본정책투자은행설비투자연구소 부소장겸경영회계연구실 실장
요시다 이쿠요 (주)일본경제연구소 집행임원 조사본부 상석연구주간)

세션 III 16:40-17:20 (발표 40분 (실질 20분))

히로시마현 간이수도사업 대응
(가네모리 유타카 히로시마현 기업국경영부 부장)

의견교환 17:20-17:50

(사용언어 : 한일 순차통역)

II 참가자

1. 일본측 위원

요코미치 키요타카 정책연구대학원대학이사·부학장·교수
다카다 히로후미 정책연구대학원대학 교수
진도 히로아키 정책연구대학원대학 교수
나카무라 사토시 정책연구대학원대학 교수
오카와 아사나 정책연구대학원대학 준교수
모리 아키히코 (주)일본정책투자은행설비투자연구소 부소장겸경영회계연구실 실장

2. 한국측 위원

김선기 한국지방행정연구원 부원장
김현호 한국지방행정연구원 대외협력단장
박해육 한국지방행정연구원 자치행정연구실장
신두섭 한국지방행정연구원 지방투자사업관리센터 연구위원
고경훈 한국지방행정연구원 자치행정연구실 수석연구원
탁영지 한국지방행정연구원 연구기획실 홍보교육과장

3. 특별참가자

요시다 이쿠요 (주)일본경제연구소 집행임원 조사본부 상석연구주간
가네모리 유타카 히로시마현 기업국경영부 부장
일반재단법인 자치체국제화협회 도쿄본부관계자
히로시마현·히로시마시 관계자

(사무국 KRILA : 탁영지, GRIPS : 하시모토 아이코)

公共サービスの効果的執行に 向けた民官協力

2017. 6. 13 (火)

韓国地方行政研究院
自治行政研究室長

朴 海育

公共サービスの効果的執行に 向けた民官協力

韓国地方行政研究院

自治行政研究室長

朴海育

<目次>

- I. はじめに
- II. 理論的背景及び先行研究
- III. 中央政府の民官協力制度及び事例
- IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力
- V. まとめ

I. はじめに

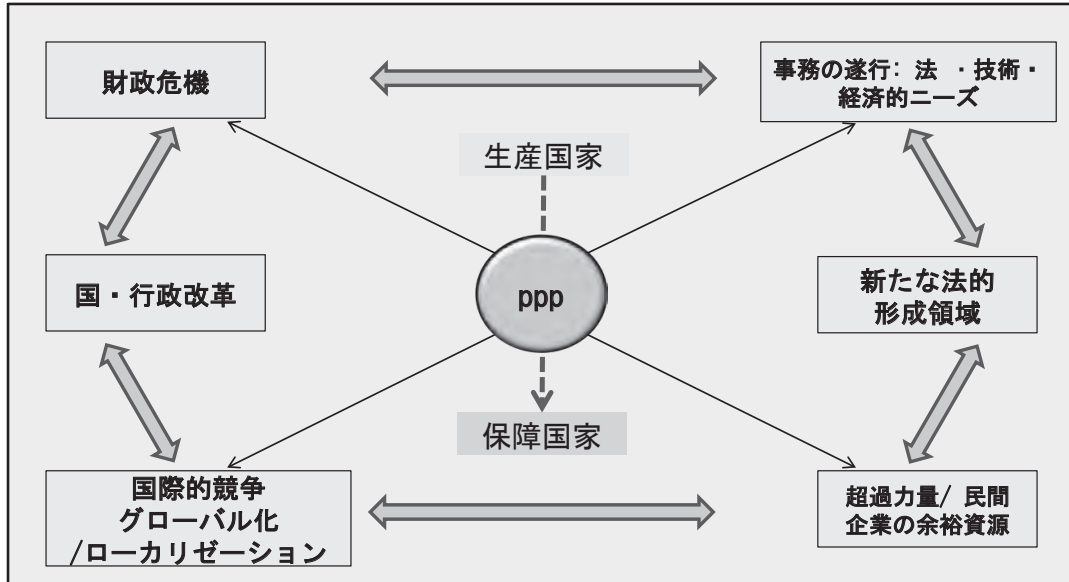
- 民官協力(PPP)は、1970年代から議論され、当時、主導的であったケインズの経済パラダイムに対する懐疑的な新自由主義の理想に基づく
- 経済が失敗した原因をマーケットの失敗や非効率性にあると批判するより国の失敗と非効率性にあると批判が提起
- 民官協力は、官僚制的なサービス供給や非効率的な公企業に対する一つの代案として見なされる
- 公共の事務を民間業者に渡したり、民営化したり、アウトソーシングあるいは民間と協力し事務処理をするということは、国の役割を縮小し、公共行政とサービス供給の効率性を提供するための一つの重要な手段として認識
- 民官協力の現代バージョンは、英国でPFI(private finance initiative)という名称の下、公的目標の達成に向けた民間資本の動員が発祥
- 民官協力は、数十年間、教育、保健、交通、環境など多様な分野に適應され、徐々に大変異質的な要素を含む概念に変わる

I. はじめに

- 民官協力は、公共事業の新たな運営方式として脚光を浴びており世界規模で多く活用されている
 - 公共サービスの提供において必要な財源を調達したり、専門知識、ノウハウを活用するために民間の参加が徐々に拡大している
 - 全世界的にも民官協力は、徐々に拡大し、公共サービスの一軸を担当している
 - 民官協力に対する定義、対象などが国や自治体などによって多くの違いがあり、全体を概観するのは厳しい状況
- PPPは、定義が大変多岐に渡っており、研究のみならず、実務レベルでも統一する定義を出すのは厳しい状況である
 - 曖昧な概念、概念の多様性、理念に基盤を置く主張(賛成と反対)、研究の異質性などによって単一の統一する定義は存在しない
 - このような流れの下で、理論的な側面と現実的な側面を区分し、韓国の中央政府と地方政府の民官協力に対して概略的に模索してみる

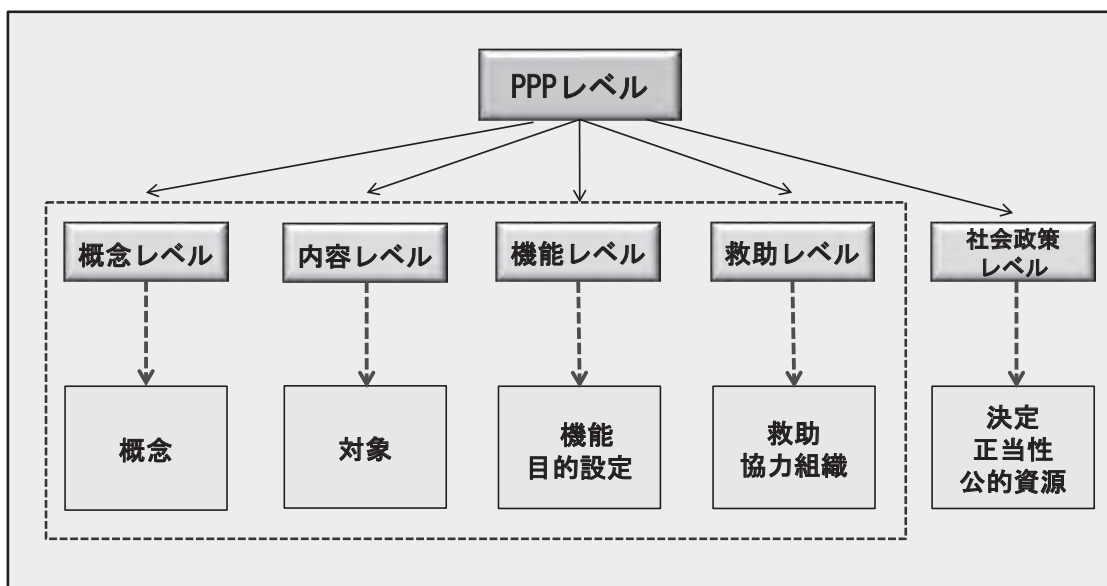
II. 理論的背景及び先行研究

民官協力 (PPP) の重要性が増大



II. 理論的背景及び先行研究

民官協力 (PPP) レベルの区分



II. 理論的背景及び先行研究

機関別民官協力 (PPP) の定義

機関	PPP 定義
OECD	<ul style="list-style-type: none"> PPPは、政府と一つ以上の民間パートナー間の協定
IMF	<ul style="list-style-type: none"> PPPは、伝統的に政府が提供したインフラとサービスを民間部門が提供できるようにする協定 PPPの2つの主な特徴: ①民間機関のサービス供給、②民間機関のリスク専担 PPPは、社会・経済的インフラ構築のためのプロジェクトである
欧州執行委員会 (EC)	<ul style="list-style-type: none"> PPPは、インフラの構築、再建、管理、資金調達のための公共機関と世界企業間の協力の一形態
Standard & Poor's	<ul style="list-style-type: none"> PPPは、リスク分担、さまざまな技術と専門性の共有、資金調達などのための公共 - 民間部門間の中長期協力
欧州投資銀行 (EIB)	<ul style="list-style-type: none"> PPPは、公共資産や公共サービスの提供をサポートするために、民間の資源と専門性を導入した公共 - 民間部門の間に形成され関係

資料：OECD

II. 理論的背景及び先行研究

学者別民官協力 (PPP) の定義及びレベル

Definition	Dimensions
A legally-binding contract between government and business for the provision of assets and the delivery of services that allocates responsibilities and business risks among the various partners (Partnerships British Columbia, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> Contractual governance Risk allocation
The main characteristic of a PPP, compared with the traditional approach approach to the provision of infrastructure, is that it bundles investment investment and service provision in a single long term contract. For the the duration of the contract, which can be as long as twenty or thirty years, the concessionaire will manage and control the assets, usually in in exchange for user fees, which are its compensation for the investment investment and other costs.(Engel et al., 2008)	<ul style="list-style-type: none"> Bundling Service provision Long-term contract
Partnerships which include contractual arrangements, alliances, cooperative agreements, and collaborative activities used for policy development, program support and delivery of government programs and and services (Osborne 2000)	<ul style="list-style-type: none"> Contractual governance Inter-organizational relationship

資料：Roehrich et al (2014)

II. 理論的背景及び先行研究

機関別民官協力 (PPP) の定義

Definition	Dimensions
<p>A relationship that consists of shared and/or compatible objectives and an acknowledged distribution of specific roles and responsibilities among the participants which can be formal or informal, contractual or voluntary, between two or more parties. The implication is that there is a cooperative investment of resources and therefore joint risk-taking, sharing of authority, and benefits for all partners. (Lewis 2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-organizational relationship • Shared objectives ▫ Mutual investments ▫ Risk sharing ▫ Benefit sharing
<p>A relationship involving the sharing of power, work, support and/or information with others for the achievements of joint goals and/or mutual benefits. (Kernaghan 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Inter-organizational relationship ▫ Cooperation ▫ Power and information sharing ▫ Shared objectives

資料: Roehrich et al (2014)

II. 理論的背景及び先行研究

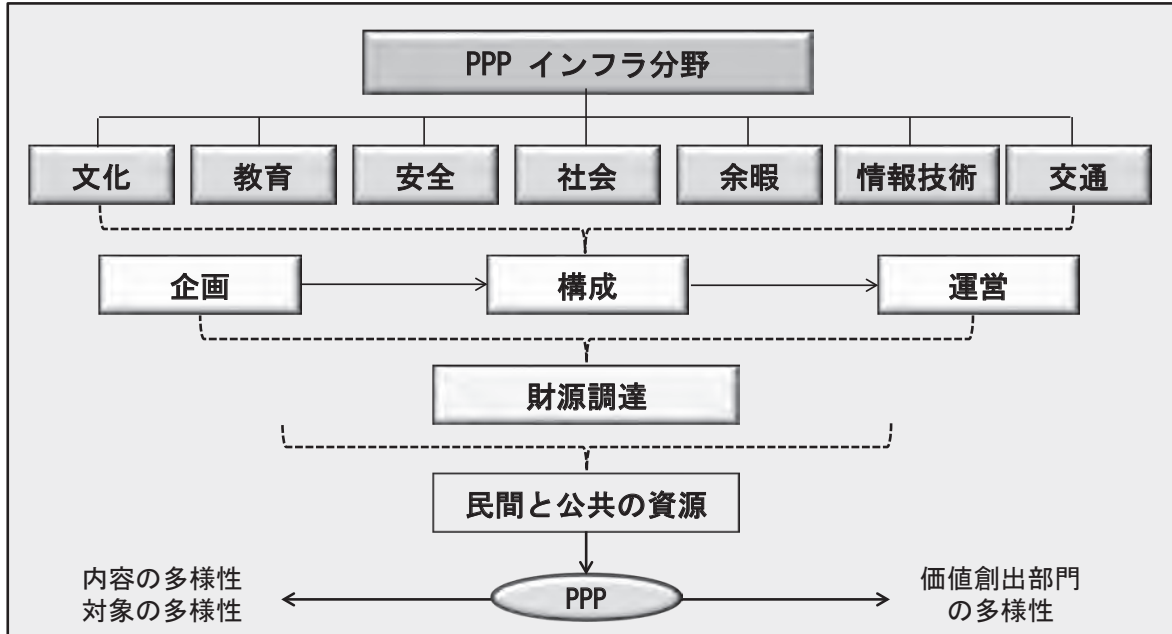
民官協力(PPP) Word Cloud



資料: Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (2013: 23)

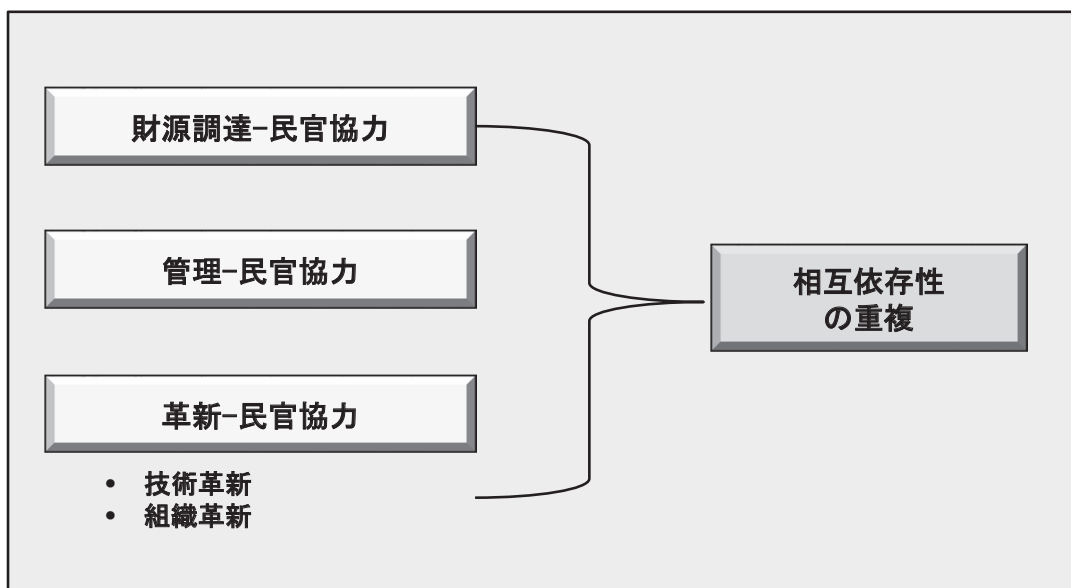
Ⅱ. 理論的背景及び先行研究

民官協力 (PPP) の内容的側面



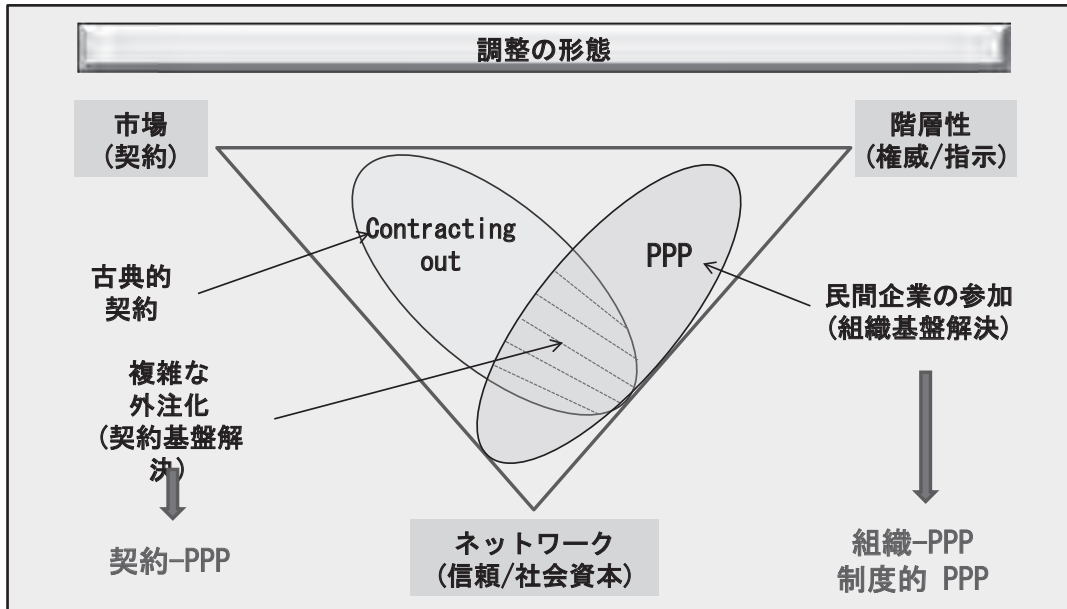
Ⅱ. 理論的背景及び先行研究

民官協力 (PPP) の機能レベル



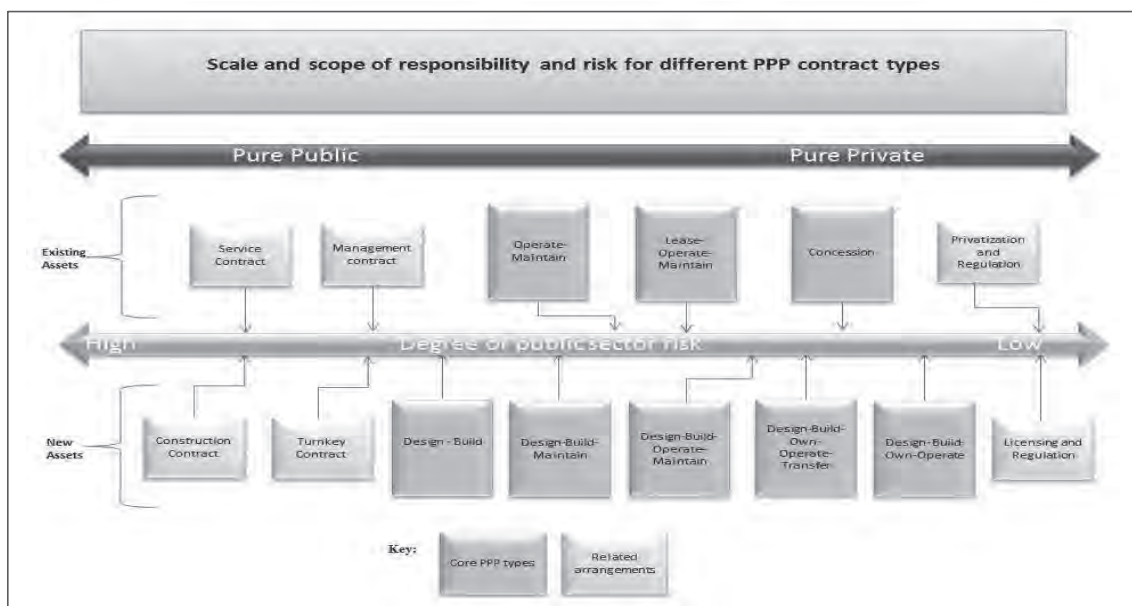
II. 理論的背景及び先行研究

民官協力 (PPP) の調整形態



II. 理論的背景及び先行研究

民官協力 (PPP) の類型



資料: Roehrich et al.(2014), Jomo(2016: 5)から再引用

II. 理論的背景及び先行研究

外国の先行研究の動向

- 外国の場合、民官協力は非常にさまざまな観点から研究されており、研究の対象と分野もかなり包括的であることがわかる

PPPの長・短所	Walker(1995), Savas(2000), Debande(2002), Treasury(2003) Birnie(1998), Blumenberg(2002), Edward et al.(2004)
PPPの協力関係	Consoli(2006), Aziz(2001), Hedley(2006)
PPPの事業管理	Ball et al.(2000), Spackman(2002), Darinka(2003), Heinsz(2006) Koch(2006), Johnston(2007), Harris(2009)
PPP事業の危険性	Schaufelberger(2003), Abednego(2006), Thomas(2006) Salman(2007)
PPPの財源調達	Nordwood(1995), Bakatjan et al.(2003), Wibowo(2004) Hoppe(2011)
PPP事業の成功要素	Gran(1995), Owen(1997), Birnie(1999), Scharle(2002), Harris(2009) Abdual-Aziz(2011)

II. 理論的背景及び先行研究

韓国の先行研究の動向

- 韓国の場合、民官協力に関する研究が外国のようにさまざまな視点から体系的に研究されていなかったが、研究のスペクトラムはやや広い方

公共サービスにおける供給方式の基準探索	パク・ジェヒ(1997)、ジョン・スングァン(1997)、キム・スンヤンの外(2004) ソン・グァンテ2005)
官民委託の手順と方法	ハン・ヨンジュの外(1998)、ジョン・ユンギル(1999)、カン・インソン(2008) リュ・スクウォン(2011)
民官協力の効率性	イ・ソンウ(1998)、ユン・テボム(1999)、イ・チャンギョン/ソ・ジョンソプ(2000) カン・ソンチョルの外(2000)
民間投資事業	チェ・ソンピル(2010)、チェ・マクチュン/ウ・ヨングァン(2004)、シン・ジェウ(2006)、ヤン・チェヨル (2006)、キム・サンボン(2009)

Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

民官協力の法的基盤

- 1994年8月PPPに関する法律「社会間接資本施設に対する民間資本誘致促進法」(Act on Promotion of Private Investment into Social Overhead Capital) を制定
- 公共サービスの提供に1999年PPP市場の拡大のために「民間資本誘致促進法」を廃止し、「社会間接資本に対する民間投資法」(Act on Private Investment into Social Overhead Capital) を制定
- 民間資本事業を拡大するために、2005年の法改正を通じてBTL事業の法的根拠を設け、民間投資事業の対象範囲も拡大
 - PPPを活用する先進国の例のように、住宅設備のような軍事施設を含む44個の分野に拡大

Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

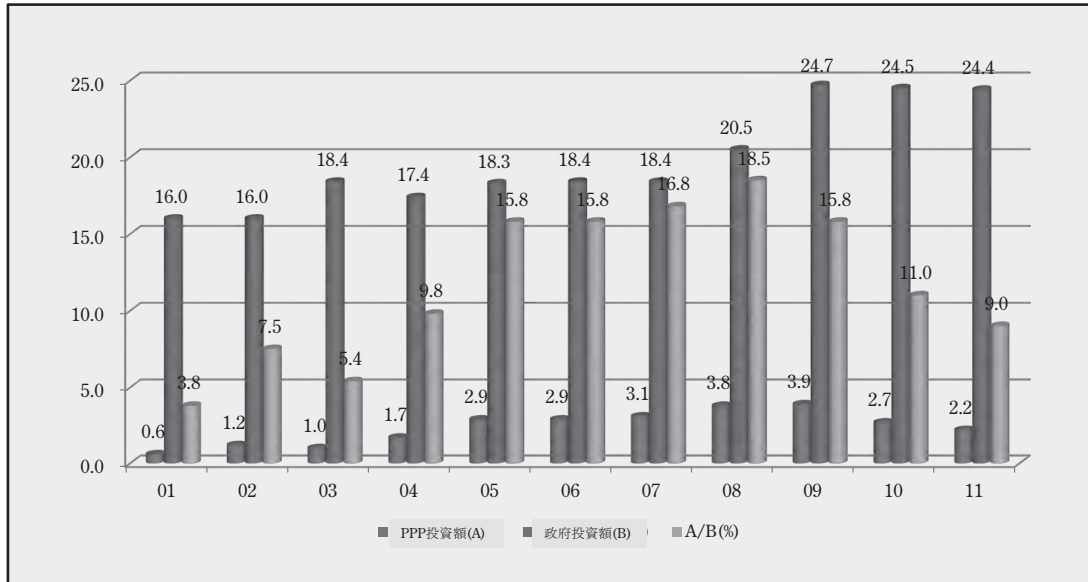
民間投資の法的基盤 - 推進方式

1. 社会基盤施設の竣工と同時に、当該施設の所有権が国又は地方自治団体に帰属し、事業施行者に一定期間の施設管理運営権を認める方式 (BT0)
2. 社会基盤施設の竣工と同時に、当該施設の所有権が国又は地方自治団体に帰属し、事業施行者に一定期間の施設管理運営権を認めものの、その施設を国又は地方自治団体などが協約で定めた期間、借り入れ使用・収益する方式 (BTL)
3. 社会基盤施設の竣工後、一定期間、事業施行者に当該施設の所有権が認められ、その期間の満了時に施設の所有権が国又は地方自治団体に帰属される方式 (BOT)
4. 社会基盤施設の竣工と同時に、事業施行者に当該施設の所有権が認められる方式 (BO0)
5. 民間部門が事業を提供する場合、当該事業の推進のために第1号ないし第4号以外の方式を提示して所管官庁が妥当であると認め採択した方式
6. その他の主務官庁が樹立した民間投資施設事業基本計画に提示した方式などが含まれる

Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

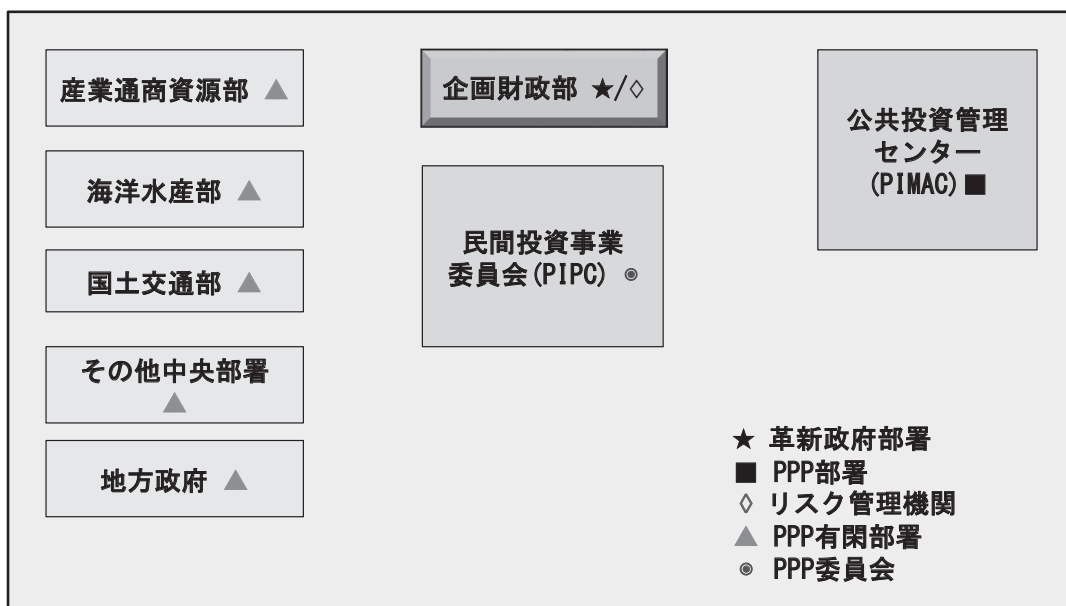
SOC分野の公共・民間投資状況

(単位: Trill. KRW、%)



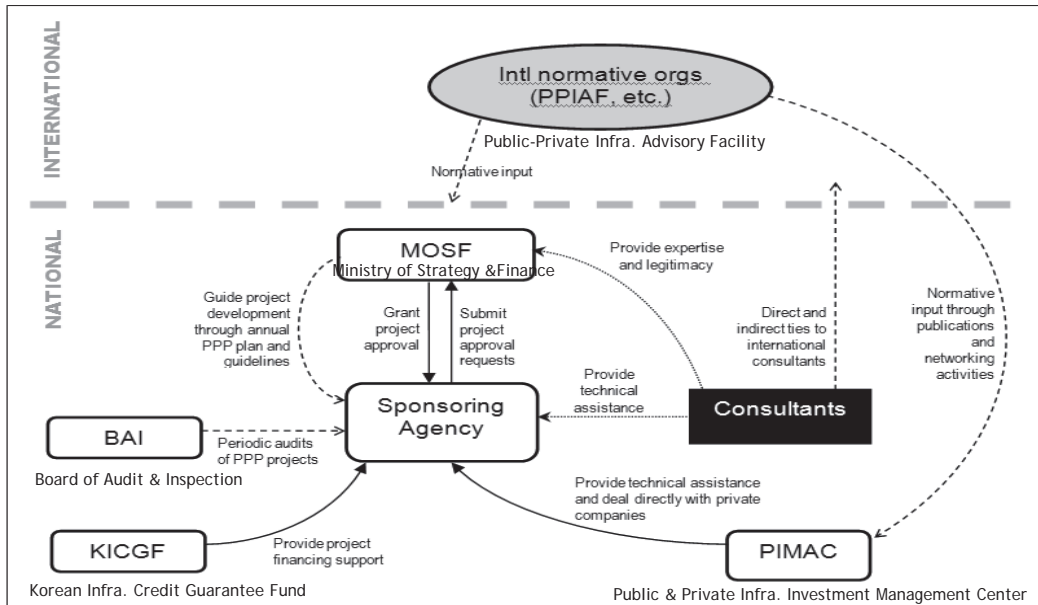
Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

民官協力(PPP)の関連 部署(機関)



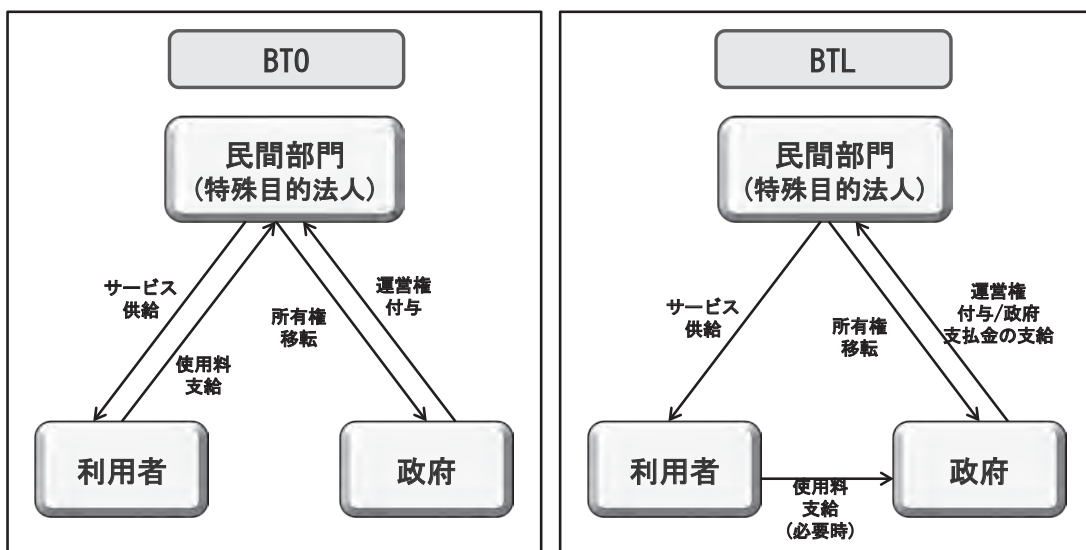
Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

民官協力(PPP)の手続



Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

BTO方式とBTL方式の比較



Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

BT0 方式(経済的なインフラ構築)



**Incheon International Airport
Expressway**



Seoul Beltway Northern Section



Busan New Port Phase 1

Ⅲ. 中央政府の民官協力制度及び事例

BTL方式(社会的なインフラ構築)



**Chungju Military Apartment
Housing**



**Ulsan National Institute of
Science and Technology**



Anhwa High School

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

邑面洞福祉ハブ化の推進背景

国政課題

- 「国民中心のオーダーメイド型福祉伝達体系の改編」前政権の国政課題として推進

- ①類似・重複事業の調整、新設・変更制度の事前協議など福祉制度の統合的管理
- ②住民センター福祉ハブ化
- ③基準の標準化と情報システムの拡大
- ④民官協力の活性化

モデル事業

- ・ 邑面洞の福祉機能強化モデル事業(2014~2015, 15カ所)
邑面洞福祉ハブ化拡散モデルの開発完了及び適応



『国民中心のオーダーメイド型福祉伝達体系の改編』が 目玉の
 『邑面洞福祉ハブ化』を本格推進

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

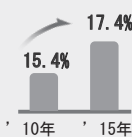
邑面洞福祉ハブ化の推進背景

社会変化

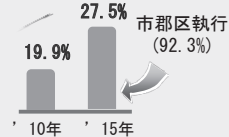
- 少子・高齢化、家族構図の変化など社会環境の変化による福祉需要の増加
- ✓ (合計出生率) '15年 韓国 1.26 / 世界 2.51 ✓ (高齢人口の割合) '00年 7.2% → '14年 12.5%
- ✓ (一人世帯の割合) '00年 15.6% → '15年 26.5%

地方自治体の変化

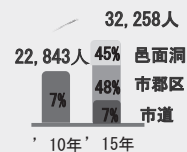
＜保健・福祉機能の割合＞



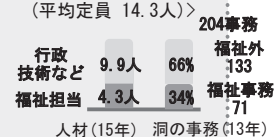
＜社会福祉予算の割合＞



＜社会福祉担当公務員＞



＜邑面洞細部状況 (平均定員 14.3人)＞



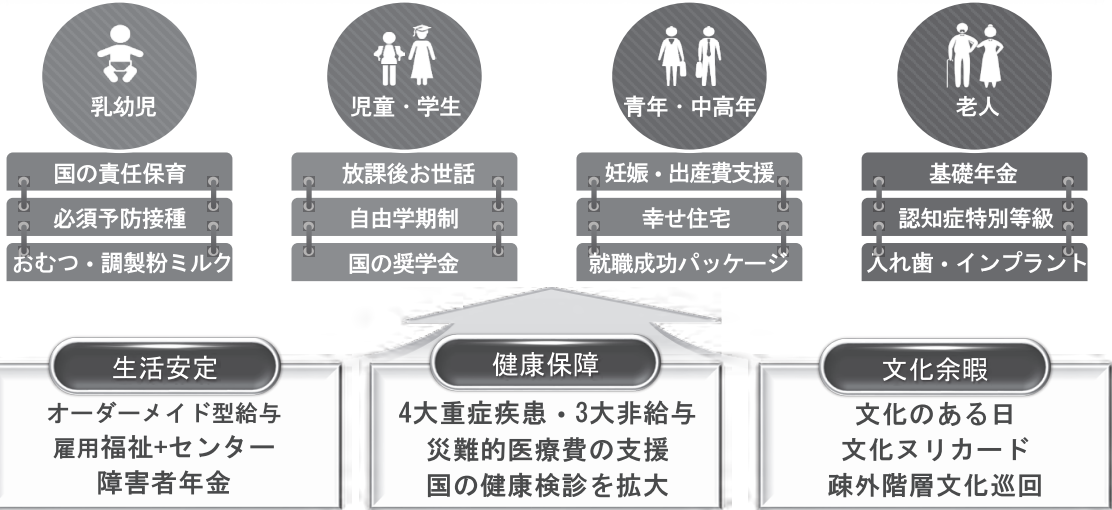
福祉体感度の拡大、死角地帯の解消のために
 邑面洞の福祉ハブ化を推進

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

オーダーメイド型福祉制度の概観

ライフスタイル別オーダーメイド型福祉の制度的枠組みの完成

福祉予算：(2013) 99.3兆 → (2016) 123.4兆 (政府の一般予算 386.4兆ウオンの 31.9%)



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

福祉死角地帯の問題点

福祉の死角地帯はなくならず、…

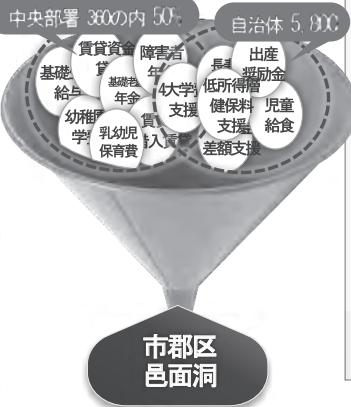
2014.03.26 08:47

2014.03.26 08:47

2014.03.26 17:41

- 苦しい生活難に耐えられず家族同伴自殺
- 生活苦40代男、極端な選択…ハードルの高い福祉
- 京畿道光州3人家族自殺…明るい子だったのに

『漏斗現象』



福祉受恵者も満足できない…

ありがとうございます。
食事でもして下さい。

気にしないで下さい。

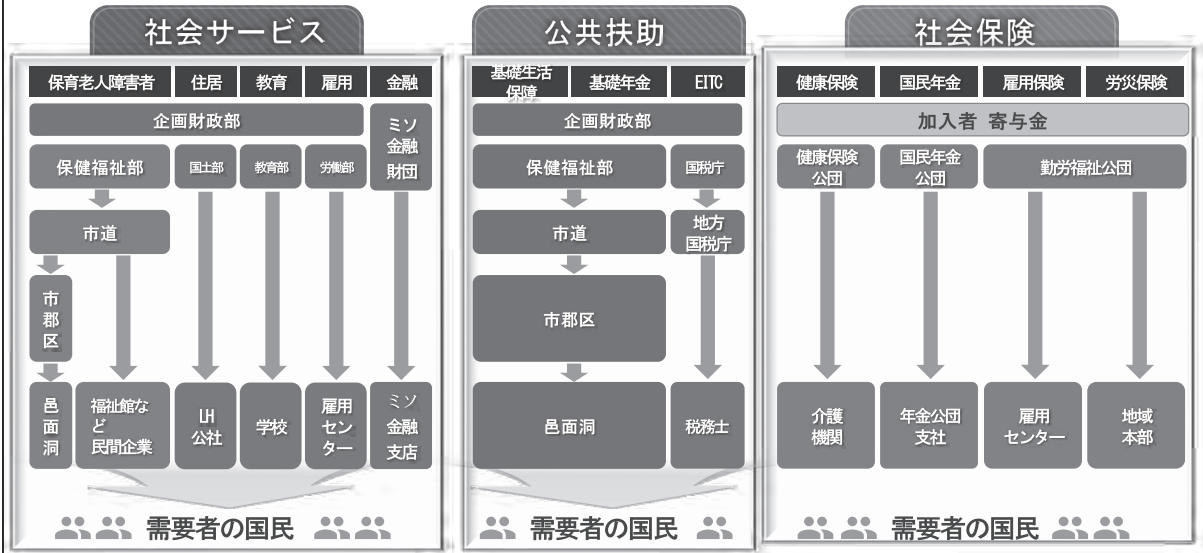


福祉死角地帯の残存、出向きサービス不足

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

「福祉伝達体系」の現況

- 地方自治体から中央部署 360福祉事業の約50%を伝達している



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

邑面洞福祉ハブ化の主な内容

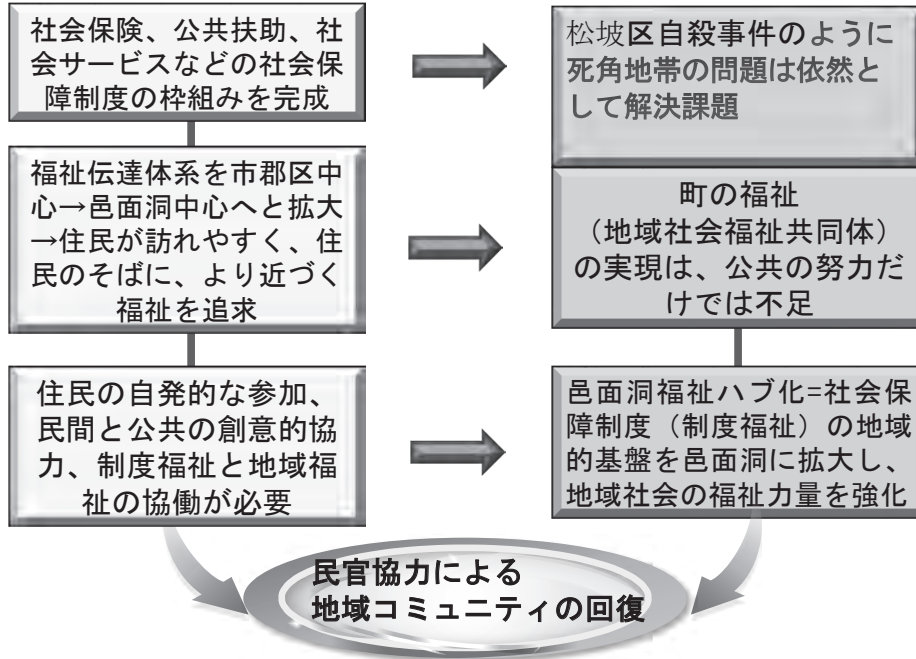
なぜ！ 邑面洞の福祉ハブ化を推進するのか？

福祉需要は急増しているものの邑面洞の福祉人材は、2~3人に過ぎず、福祉サービスをきちんと受けられない貧困の危機家族が常時存在

出向き請願人の申請・受付を処理してた所から先に出向き、対象者の福祉と健康を探り福祉対象を発掘するなどのカスタマイズされた福祉サービスを提供

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

邑面洞福祉ハブ化の主な内容



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

邑面洞福祉ハブ化の主な内容

邑面洞福祉ハブ化

概念

- 邑面洞で専門福祉人材が社会保障情報システムと住民のネットワークをベースに、福祉の対象者と公的制度、民間福祉機関、地域福祉資源間の連携システムを構築し、きめ細かいセーフティネットを具現すること

主な内容

- 邑面洞住民センターに訪問相談事例管理などを担当させカスタマイズされた福祉の具現を担当するオーダーメイド型福祉チームを設置し、国民の福祉体感度を高める統合サービスを提供
 - （出向くサービス）老人、障害者など体の不自由な対象を集中訪問し相談、脆弱階層への訪問
 - （統合サービスサポート）対象者別ニーズに基づいた様々なサービスをオーダーメイド型で提供、個人別支援連携を活性化
 - （民間組織、資源活用）福祉統（里）長と地域社会保障協議体を活用し支援対象・資源発掘を拡大民間機関と定期的事例会議などの協力を強化
- 邑面洞福祉ハブ化の推進地域に邑面洞事例管理事業費を支援（700ヶ所、600万ウォン支援）
- 成功ノウハウを広めるための先導地域を選定、他地域にベンチマークの機会を提供（30ヶ所、2,000万ウォン支援）

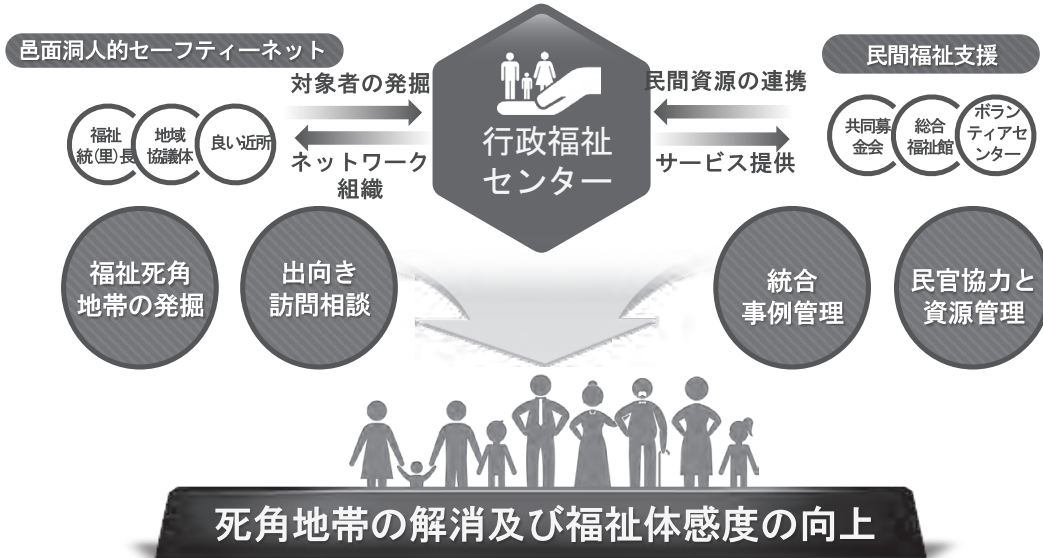
推進日程



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

邑面洞事務所(住民センター)名称変更

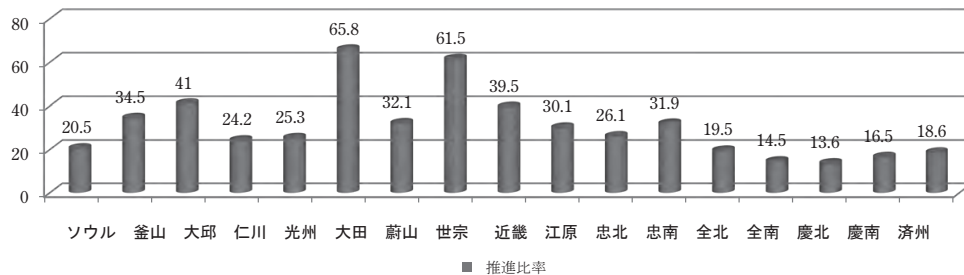
邑・面事務所、洞住民センター ⇒ 『行政福祉センター』に変更



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

福祉ハブ化の推進状況

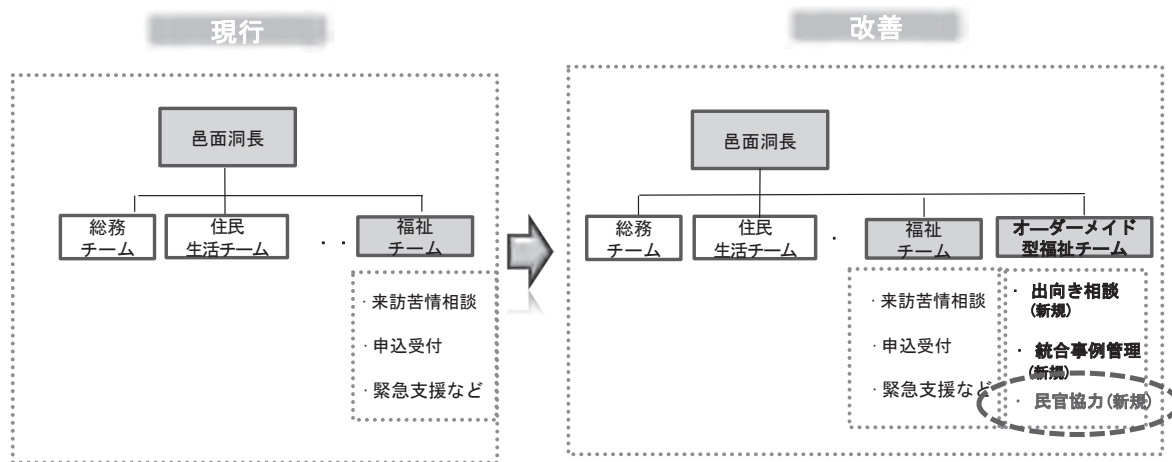
- 全国的に‘16年邑面洞福祉ハブ化の推進地域は933地域であり、このうち、京畿道は221地域がハブ化の対象地域となる（2016年9月時点）
- 17の広域市・道別に比較すると大田市が推進率が最も高い65.8%であり、世宗市61.5%、大邱市41.0%であり、京畿道は39.5%と4番目に高い
- 特に、大田市、世宗市、大邱市が広域市であることを考慮すると、京畿道が、道の中では最も高い推進率を示していることが分かる



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

オーダーメイド型福祉専担チームの設置

既存の福祉チームと区分される「別途」のオーダーメイド型福祉専担チームを設置



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

オーダーメイド型福祉専担チームの構成類型

邑面洞オーダーメイド型福祉チームの構成方法

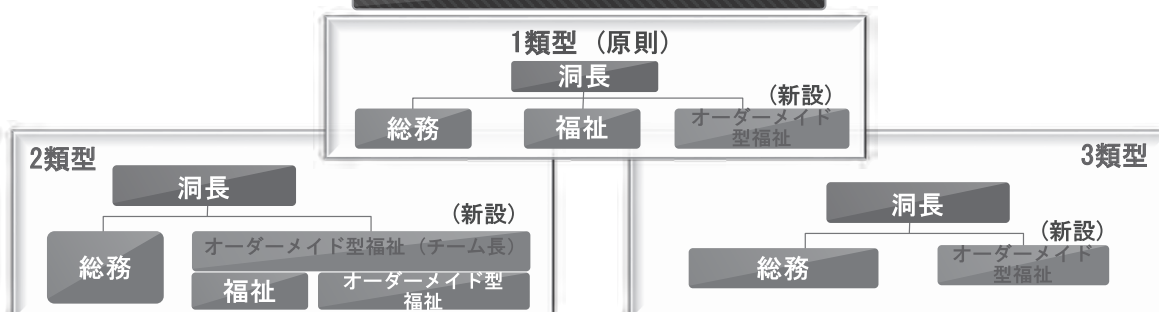
オーダーメイド型福祉チームの概要

- (概要) 基本形と圏域型（中心洞に専門チームを設置）の区分に応じ専門チームを設置
- (対象) 邑面洞福祉ハブ化 '16年対象の自治体
- (名称) 「オーダーメイド型福祉」を基本原則とし、自律的決定が可能

人材構成・配置

- (構成) オーダーメイド型福祉チーム長(6級)を含め3人以上からなる
- (配置) チーム長・チーム員は福祉業務の経歴者を配置

オーダーメイド型福祉チームの構成類型



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

オーダーメイド型福祉チームの主な役割



推進目標

福祉の需要者である国民中心のオーダーメイド型福祉体感度を向上

3
7

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

死角地帯の存在 -なぜ？



希望が見えず、世の中の門を閉ざしてしまった場合

(例)
続く生活苦に疲れている世帯

助けを要請する方法を知らない場合

(例)
どのような福祉が当てはまるのか、誰が受けられるのかに対する情報を知らない世帯

本人の事情が周りに知られるのが怖く、公共機関を訪問して助けを要請したのに断られたらどうしようとためらう場合

(例)
事実上、生活が困難だが、その他法的な条件不全によって不適格判定が出た世帯

福祉は基準審査が厳しく恩恵が回らないと前もって助けを求めない場合

(例)
子供がいるが、扶養を受けられない一人暮らしのお年寄り
勤労能力があるが、就職できず、所得のない世帯
所得が選定基準を超えて一つ負債などにより支出が消費を超える世帯

正常な社交能力ではないが保護体系がない場合

(例)
アルコール依存症又は精神障害など

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

死角地帯の事例発掘の概要

推進方向	福祉死角地帯の対象者の発掘と支援管理システムを地域の特性に合わせて構成を多様化し、体系的に常時運営する
対象	福祉ニーズが満たされない福祉疎外階層として脱需給対象、次上位対象、福祉サービスの受給対象や発掘されなかった対象者など
遂行主体	邑面洞オーダーメイド型福祉チームと福祉統(里)長など、地域内の公共・民間機関の組織等
発掘体系	地域特性に応じて、福祉統(里)長などの組織や地域特化事業などを活用して、福祉の死角地帯を発掘

死角地帯の解消に向けた地域特化事業の事例

- *釜山北区、ソウル城北区：独居老人健康飲料配達事業
 - 民間資源として独居老人に健康飲料を配達し、安否も確認
- *忠南天安市：オーダーメイド型集配員モニタリング事業
 - 集配体系システムを活用した死角地帯を発掘
- *全南順天市：願いごと箱
 - 官公署に願いごと箱を設置、これを通じ脆弱階層を発掘

脆弱階層一斉調査の事例

- *ソウル西大門区：地域住民全数調査
 - 福祉統長が高額資産家など調査する必要のない一部の世帯を除き全世帯を調査
- *ソウル蘆原区：男性独居老人全数調査、法定次上位階層全数調査
- *京畿蒸山市：冬季停電世帯現場調査、脆弱階層集中一斉調査
- *釜山西区：片親家庭全数調査
- *大邱西区：幸せ垣根事業(60歳以上1人世帯実態調査)
- *光州光山区：住民登録一斉調査との連携、194千世帯全世帯調査

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

事例発掘主体別役割

邑面洞長

- 邑面洞福祉ハブ化業務総括
- 邑面洞地域社会保障協議体共同委員長
- 邑面洞地域社会保障協議体の運営
- 福祉死角地帯の発掘に向けた有関機関との協力体系を構築
- 福祉行政チーム(従来)とオーダーメイド型福祉チームの協業調整

オーダーメイド型福祉チーム長

- 邑面洞地域社会保障協議体の運営支援
- 邑面洞地域社会保障協議体の資源管理
- 福祉死角地帯のサービス連携に向けた資源の発掘と開発
- 福祉サービス機関ネットワークの構築と協業
- 福祉死角地帯の発掘に向けた福祉行政チームとの協力

オーダーメイド型福祉公務員

- 福祉死角地帯の発掘調査とデータ管理(幸せe音)
- 福祉死角サービス連携
- 福祉統(里)長、福祉委員などを発掘した発掘

邑面洞地域社会福祉協議体など

- 邑面洞地域社会保障協議体委員のネットワークを活用した福祉死角地帯の発掘
- サービス連携に必要な地域資源の発掘と開発

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

邑面洞の地域社会保障協議体の運営

邑面洞の地域社会保障協議体	
概念	<p>(公共の力だけで地域の問題を解決するに限界があるため)</p> <p>地域福祉問題を解決するために邑面洞単位で活性化する 住民ネットワーク組織</p> <p>-福祉死角地帯の発掘と支援、地域福祉の問題を解決するための議論や地域社会特化事業などを推進</p>
運営目的	<p>死角地帯の解消のための邑面洞単位脆弱階層の発掘、福祉資源の発掘とサービス連携、地域社会保護システムの構築と運用</p> <p>-脆弱世帯の動向把握とモニタリング支援及び地域福祉増進の過程に、住民が主導的に参加する基盤づくり</p>

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

関連法律の制定及び施行

推進経過

- 「福祉死角地帯の発掘と支援総合対策」の策定 (2014. 5)
- 「社会福祉担当公務員拡充と管理方案」の用意 (2014. 10)
- 「社会保障給付の利用・提供及び受給権者の発掘に関する法律」制定 (2014. 12) 施行 (2015. 7~)

法律の主な内容

- 民官協力の基盤強化
 - 邑面洞単位の地域社会保障協議体 (第41条第2項第5号など)
 - 民官協力の努力義務と支援根拠を 用意 (第14条)

「第14条 (民官協力) ①保証機関と関係機関・法人・団体・施設は、地域社会の社会保障が必要な支援対象者を発掘し、家庭や地域共同体の自発的な協力が行われるように努力しなければならない」
- 福祉死角地帯の発掘基盤強化
 - 福祉支援に関する情報提供と広報義務 (第10条)
 - 停電・断水世帯などの情報共有協力要請及び処理根拠 (第11条及び第12条)
 - 支援対象者を発見した際、申告義務 (第13条)

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

邑面洞の人的安全網の強化

福祉統(里)長

- 地域住民の世帯訪問を通じ危機世帯を発掘、邑面洞住民センターに繋がるよう統(里)長の任務に含める
 - ▶ 新たな制度をつくるのではなく既存の統(里)長に福祉任務を付与

邑面洞の民間協議体

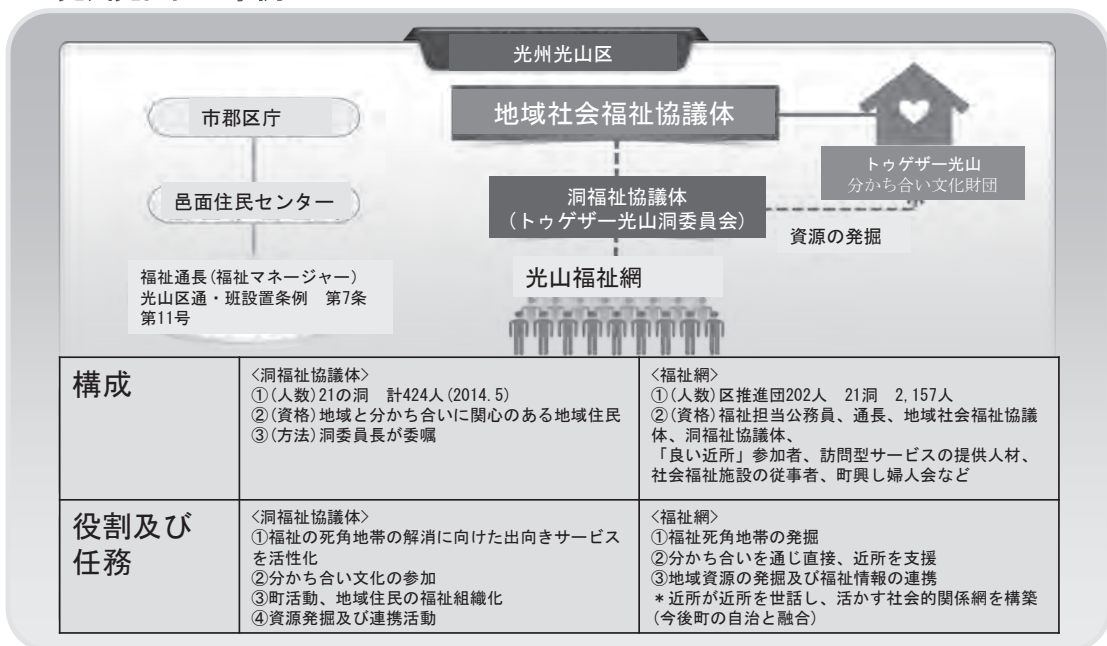
- 統(里)長、婦人会長 など地域住民*と邑面洞の公務員からなり、邑面洞当り10~40**で構成
地域資源の発掘などに活用
- * 統(里)長、宗教機関・福祉機関の関係者、ボランティア、福祉委員などを活用
- ** 地域の事情によって流動的に構成、既存のネットワークがある場合、これを活用



「社会保障給付の利用・提供及び受給権者の発掘に関する法律」に基づく邑面洞単位の地域社会保障協議体へ発展・定着

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

光州光山区の事例



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

光山区事例の特徴

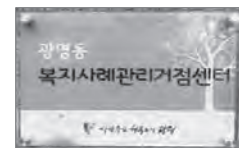
- 福祉マネージャー（統長）、ヒューマンサービスネットワーク、生命尊重幸せ村などがうまく繋がった福祉ネットワークを構成して、福祉死角地帯の解消に寄与すること
- 生命尊重幸せ村事業を通じて地域社会の自殺問題に対する予防と介入の効果を増大させている
- オンライン募金を通じて支援に必要な資源を確保している
- 定期的な事例会議を通じて業務遂行の専門性を確保し、介入の効果性の向上に寄与する
- 福祉イントラ網（人的ネットワーク）を構築し、地域内の福祉死角地帯の解消のための大規模な人的ネットワークを構築して活用する

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

光明市出向き福祉サービスの事例

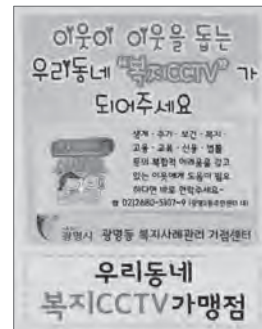
疎外階層の発掘

福祉洞長、訪問看護師、社会福祉士3人一組で福祉疎外階層を毎日2世帯以上訪問



発掘体系の拡張

「私の町福祉CCTV加盟店」事業の展開（'15.2月～）
 - 大衆の利用する公衆集合場（スーパー、コンビニ、病・医院、薬局、保育所、幼稚園、スーパー銭湯、考試院、交番、学校など）に「私の町福祉CCTV加盟店」標識を付着しリアルタイムで死角地帯を発見するシステムを構築



生活不便と福祉の死角地帯の解消

個々人の必要な福祉サービス、訪問看護、雇用、無料法律相談、生活福祉機動班など生活が困難な住民に出向く支援

民間参加の拡大

各洞の福祉委員、民間のボランティア団体などによる資源発掘の連携

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

地域社会保障協議会構成の目的及び機能

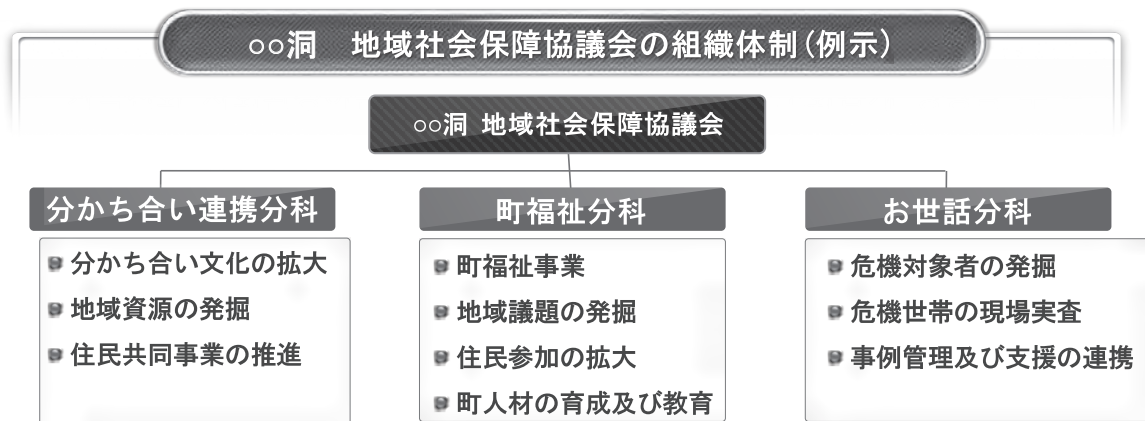


- 邑面洞単位で福祉死角地帯の解消のために、社会保障事業による支援が必要な人を発掘する人的安全網を構築
- 地域社会の福祉資源の発掘とリソース間の連携協力でもって地域社会福祉資源の効率的活用システムを構築
- 地域社会の保護が必要な世帯の動向把握とモニタリング支援
- 地域社会の福祉問題を解決するために民主的なコミュニケーションの構造を確立し、地域福祉の増進過程に住民参加の機会を提供
- 地域共同体を目指す様々な関係形成と福祉力を強化

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

地域社会保障協議会の組織構成

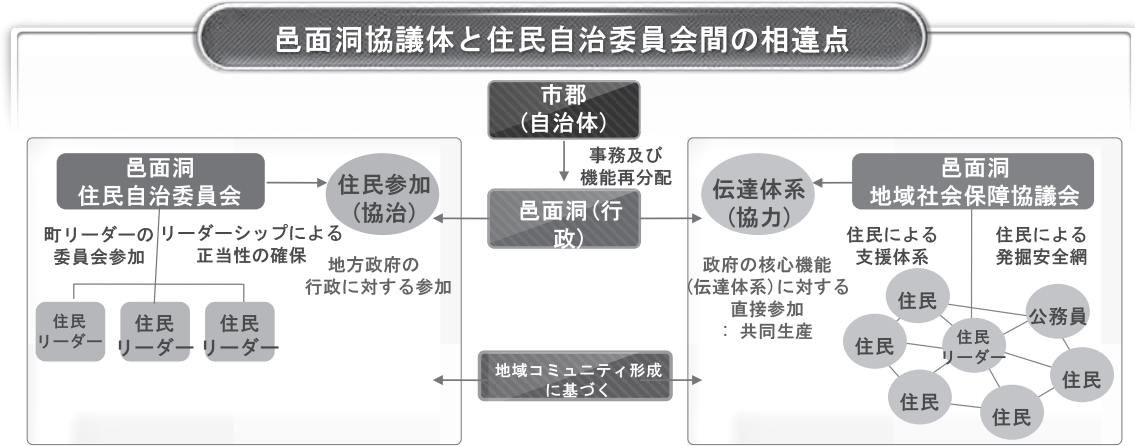
- 委員長は、邑面洞長と民間委員長（委員のうち互選）共同委員長として構成可能
- 委員の任期2年、再任可能
- 役員の構成は、邑面洞単位別の運営細則に自律的に決定
- 組織体系は、地域の必要に応じて福祉死角地帯の発掘と支援分野など細部の役割分担による分科と及び実務協議会など構成・運営が可能



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

他の社会団体との関係

- 水平的地域ガバナンスとして独立的でありながら協業する関係
- 既存の社会団体による協議体への福祉事業の提案が可能
- 協議体による他の社会団体への福祉事業の要請が可能
- コンソーシアム方式で協業体系を構築し、民-民パートナー又は相互資源になる共生関係を目指す



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

地域社会保障協議会の運営方式



IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

民官協力の活性化方策

- **共同協力に基づく住民参加の活性化**
 - 共同協力的な住民参加は官と住民・民間団体が相互対等な立場で協力する形態として財源は行政機関が負担するとしてもイニシアティブは一方的なものであってはならない
 - 参加の方式や範囲を自治体が決めるため、住民参加を誘導・受け入れようとする行政機関の積極的な意思が必要
- **地域社会コミュニティ運動の活性化**
 - コミュニティの危機に取り組み、地域社会におけるコミュニティを建設するにおいて実質的に寄与できる民間協議体の構成を積極的に奨励し支援すべき
- **福祉死角地帯の発掘に向けた地域福祉機関間の業務協力**
 - 民間の連携プログラムを開発し、機関や施設間の役割を分担し、民間の相互間の福祉死角地帯の発掘及びサービスの重複提供を防止すべき

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

民官協力の活性化方策

- **民官協力機関とのサービス連携構築**
 - 地域社会に設置されている民間福祉機関や公共機関、民間福祉機関間の協力的連携体系で不足するサービスのレベルと内容を補うべき
 - 同じ対象者へ重複するサービスを提供するのを防止し、サービスを不十分に提供する問題を解決
- **民官協力による福祉死角地帯の常時発掘体系を構築**
 - 申告漏れによる死角地帯の発生を予防するため公共機関の発掘機能を強化し、民間機関との相互連携を通じた対象者を常時発掘する体系を構築すべき
- **民官協力的ネットワークの構築及び拡散**
 - 地域社会内の多様なテーマの自発的な参加と相互作用するネットワークを構築し、地域の有・無形資産を発掘し、活用できるようにすべき

IV. 地方の福祉ハブ化と民官協力

社会福祉分野における民官協力 の期待効果

民間資源を積極的に誘致することで脆弱な地方財政力の機能を補完

民間部門の持つ創意と活力の活用

サービスに対する独占的な情報共有による資源の効率的な配分に寄与

画一的な規制と関与から逃れ、自律的かつ専門的な能力を発揮

サービス供給に対する責任を民と官が共同で持つ

V. まとめ

- 民官協力がどのレベルでなされているのかによって相当大きな差がある
- 中央政府レベルでの民官協力はSOC分野を中心になされ、一方自治体レベルではサービスの伝達と関連し民官協力が多くなされていることが明らかになった
- 韓国での民官協力に関する研究は、経済学, 経営学などの分野で主になされていたものの行政学分野における研究は、相当浅い方である
- 行政学分野での地方レベルの民官協力に関する研究は、協治 (Local Governance) の観点での研究がされ、また、民間委託が普遍化しており、これに対する研究は多い
- 地方レベルでの福祉サービスの改善に対する研究も行政学より社会福祉学分野での研究がより活発に展開されている

V. まとめ

- 地方レベルでの民官協力に対しても行政学レベルでの研究が強化されてこそ民官協力に向けた多様な制度の発展に寄与するものと考えられる
 - 現在の福祉ハブ化に対する研究も社会福祉レベルのみならず地方行政レベルでアプローチする研究が活発に展開されるべき
- 地方政府が当面する多様な問題を解決するためには民官協力が必ず必要だという点でより体系的に研究されるべき
- 日本での多様な経験やノウハウに対するベンチマークを通じ現場での問題解決を期待する

＜参考文献＞

- キム・ホン(2016). 邑面洞福祉ハブ化と民官協力、発表資料
- キム・ヘリョン(2011). PPPにおける法的問題 「法学論考」(慶北大法学研究院) 第36集: 149-172.
- ユ・ヨンチョル(2008). 新ガバナンスとしての民-官協力そして民間投資に関する研究 「韓国行政論集 20(1): 21-47.
- イ・テス(2010). 「社会福祉伝達体系の改編と民官協力」ソウル: 学志社
- (作者未詳)(2016). 邑面洞福祉ハブ化の推進による民官協力方策の模索、発表資料
- Budäus, Dietrich und Grüb, Birgit(2007). "Public Private Partnership: Theoretische Bezüge und praktische Strukturierung", Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 30(3): 245-272.
- Jomo, KS et al.(2016). Public-Private Partnership and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for Purpose?, DESA Working Paper N. 148, New York.
- Jooste, S. F. & Scott, W. R.(2009). Organizations Enabling Public Private Partnership: An Organization Field Approach. Working Paper No. 49, GRGP, Stanford.
- Kang, Mun-Soo(2011). A Study on the Improvement of PPP(Public Private Partnership). Research Report 2011-14, Korea Legislation Research Institute (Korean).
- Kim, Jay-Hyung, Jungwork Kim and Seokjoon Choi. (2011). Public Private Partnership Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea. Vol. 2: Cases of Build Transfer Operate Projects for ports and Build Transfer lease Projects for Educational facilities. ADB, Mandaluyong.

〈参考文献〉

- Krumm, Thomas(2017). Staatlichkeit im Wandel: Öffentlich-private Partnerschaften im internationalen Vergleich, Baden-Baen: Nomos.
- Kühlmann, Sebastian(2006). Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür(Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5, Darmstadt.
- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands(2013). Pubic-Private Partnerships in Developing Countries. A systematic Literature Review. Hague.
- Roehrich, Jens K. et al.(2014). Are Public-Private Partnership a Healthy Options? A Systematic Literature Review, Social Science & Medicine. 113: 110-119.
- Sack, Detlef(2013). Krise und Organisationswandel von lokaler Governance - Das Beispiel Public Private Partnerships, Haus, Michael und Kuhlmann. Sabine(Hrsg.), Lokale Politik und Verwaltung im Zeichen der Krise?, Wiesbaden: Springer VS, 139-157.
- Strünck, Christoph und Rolf G. Heime(2005). Public Private Partnership, Blanke, Bernhard et al.(Hrsg.). Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden: VS Verlag.
- Tafesse, Teshome(2014). Public Private Partnership in Development: Lessons in Devising Legal and Institutional Framework from South Korea. Public Policy and Administration Research, 3(4): 50-57.

ご清聴

ありがとうございました。

Q&A



공공서비스의 효과적 집행을 위한 민관협력

2017. 6. 13 (화)

한국지방행정연구원
자치행정연구실장

박 해 육

공공서비스의 효과적 집행을 위한 민관협력

한국지방행정연구원

자치행정연구실장

박애욱

<목차>

I. 서론

II. 이론적 배경 및 선행연구

III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

IV. 지방의 복지어브와와 민관협력

V. 결론

1. 서론

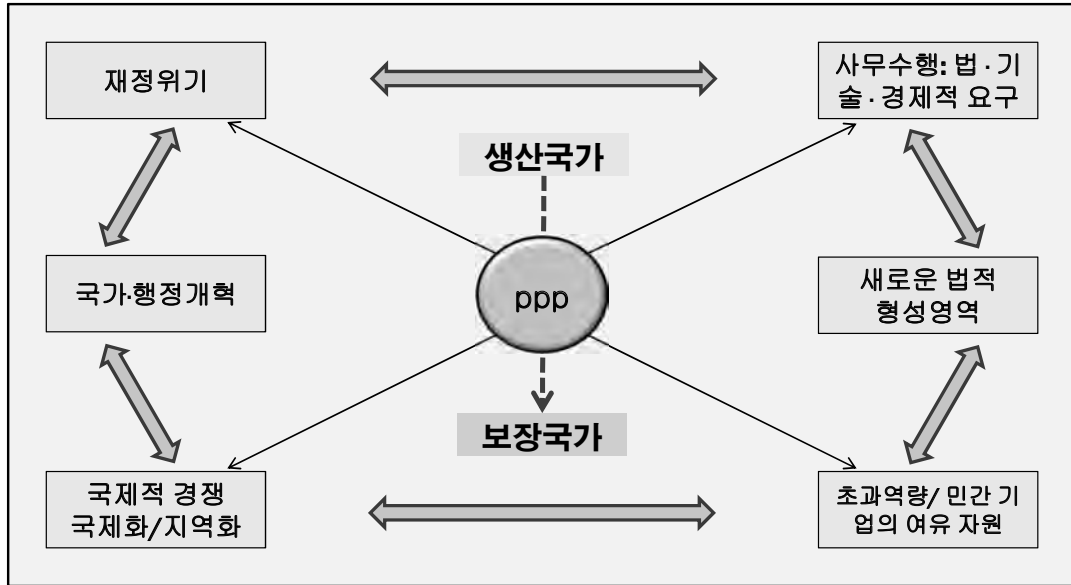
- 민관협력(PPP)은 1970년대부터 논의가 되었으며, 그 당시 주도적인 케인즈의 경제 패러다임에 대한 회의적인 신자유주의 이상에 기초하고 있음
 - 경제실패의 원인을 시장의 실패나 비효율성으로 비판하는 대신에 국가의 실패와 비효율성에 대한 비판 제기
- 민관협력은 관료제적 서비스공급이나 비효율적인 공기업에 대한 하나의 대안으로 간주됨
- 공공사무를 민간업자에게 넘겨주거나, 민영화하거나, 외주를 주거나 또는 민간과 협력하여 사무를 처리하는 것은 국가의 역할을 축소하고, 공공행정과 서비스 공급의 효율성을 제공하기 위한 하나의 주요한 수단으로 인식하였음
- 민관협력의 현대적 버전은 영국에서 PFI(private finance initiative)라는 명칭 하에 공적 목적 달성을 위하여 민간자본을 동원하는 것에서 시작된 것으로 봄
- 민관협력은 지난 수 십년 간 교육, 보건, 교통, 환경 등 다양한 분야에 적용되었으며, 점차적으로 매우 이질적인 요소를 포함하는 개념으로 변화하였음

1. 서론

- 민관협력은 공공사업의 새로운 운영방식으로 각광받고 있으며, 전세계적으로 많이 활용되고 있음
 - 공공서비스의 제공에 있어서 필요한 자원을 조달하거나 전문지식, 노하우의 활용을 위하여 민간의 참여가 점차 확대되고 있음
 - 전세계적으로도 민관협력은 점차 확대되어 공공서비스 제공의 한 축을 담당하고 있음
 - 민관협력에 대한 정의, 대상 등이 국가, 지방자치단체 등에 따라서 많은 차이를 보이고 있어서 전체를 개관하기는 어려운 상황임
- **PPP**는 매우 다양하게 정의되고 있어서 연구뿐만 아니라 실무 차원에서도 통일된 정의를 내리기는 어려운 상황임
 - 개념적 모호성, 개념의 다양성, 이념 기반의 주장(찬성과 반대), 연구의 이질성 등으로 인하여 단일의 통일된 정의는 존재하지 않음
 - 이러한 맥락 하에서 이론적인 측면과 실제적인 측면으로 구분하여 한국의 중앙정부와 지방정부의 민관협력에 대해서 개괄적으로 살펴보기로 함

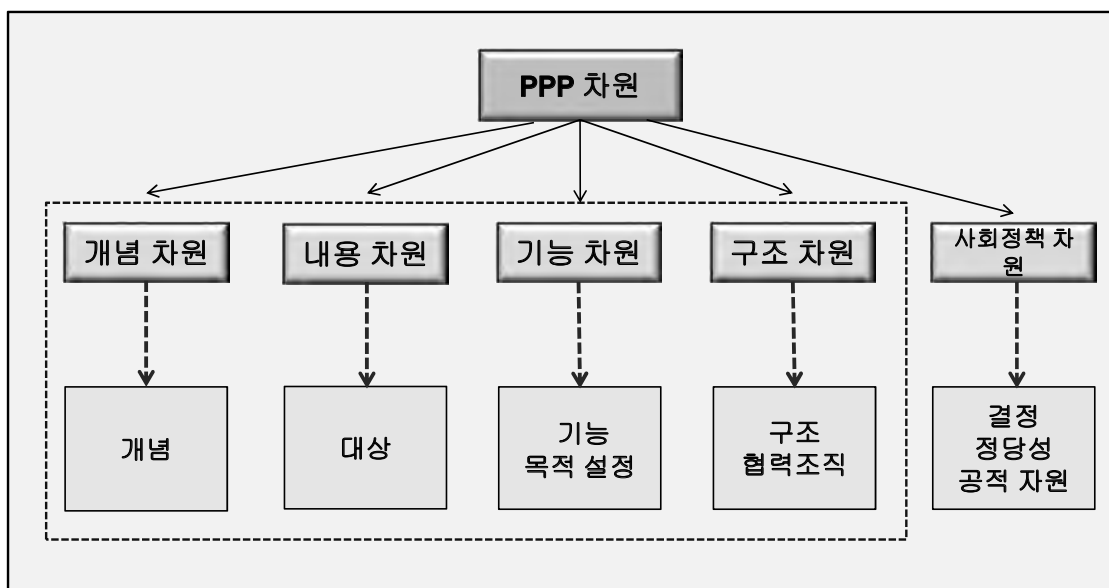
II. 이론적 배경 및 선행연구

민관협력(PPP)의 중요성 증대



II. 이론적 배경 및 선행연구

민관협력(PPP) 차원 구분



II. 이론적 배경 및 선행연구

기관별 민관협력(PPP) 정의

기관	PPP 정의
OECD	<ul style="list-style-type: none"> • PPP는 정부와 한 개 이상의 민간파트너 간의 협정
IMF	<ul style="list-style-type: none"> • PPP는 전통적으로 정부가 제공했던 인프라와 서비스를 민간부문이 제공하도록 하는 협정 • PPP의 2가지 주요 특징: ① 민간기관의 서비스 공급, ② 민간기관의 리스크 전담 • PPP는 사회·경제적 인프라 구축을 위한 프로젝트임
유럽집행위원회 (EC)	<ul style="list-style-type: none"> • PPP는 인프라의 구축, 재건, 관리 및 자금조달을 위한 공공기관과 세계 기업 간의 협력의 한 형태
Standard & Poor's	<ul style="list-style-type: none"> • PPP는 리스크 분담, 다양한 기술과 전문성 공유, 자금조달 등을 위한 공공-민간부문간 중장기 협력
유럽투자은행(EIB)	<ul style="list-style-type: none"> • PPP는 공공자산과 공공서비스 전달을 지원하기 위해 민간의 자원과 전문성을 도입한 공공-민간부문간 형성된 관계

자료 : OECD

II. 이론적 배경 및 선행연구

학자별 민관협력(PPP) 정의 및 차원

Definition	Dimensions
A legally-binding contract between government and business for the provision of assets and the delivery of services that allocates responsibilities and business risks among the various partners (Partnerships British Columbia, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Contractual governance • Risk allocation
The main characteristic of a PPP, compared with the traditional approach to the provision of infrastructure, is that it bundles investment and service provision in a single long term contract. For the duration of the contract, which can be as long as twenty or thirty years, the concessionaire will manage and control the assets, usually in exchange for user fees, which are its compensation for the investment and other costs.(Engel et al., 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Bundling • Service provision • Long-term contract
Partnerships which include contractual arrangements, alliances, cooperative agreements, and collaborative activities used for policy development, program support and delivery of government programs and services (Osborne 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Contractual governance • Inter-organizational relationship

자료 : Roehrich et al (2014)

II. 이론적 배경 및 선행연구

기관별 민관협력(PPP) 정의

Definition	Dimensions
<p>A relationship that consists of shared and/or compatible objectives and an acknowledged distribution of specific roles and responsibilities among the participants which can be formal or informal, contractual or voluntary, between two or more parties. The implication is that there is a cooperative investment of resources and therefore joint risk-taking, sharing of authority, and benefits for all partners.(Lewis 2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-organizational relationship • Shared objectives • Mutual investments • Risk sharing • Benefit sharing
<p>A relationship involving the sharing of power, work, support and/or information with others for the achievements of joint goals and/or mutual benefits.(Kernaghan 1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-organizational relationship • Cooperation • Power and information sharing • Shared objectives

자료 : Roehrich et al (2014)

II. 이론적 배경 및 선행연구

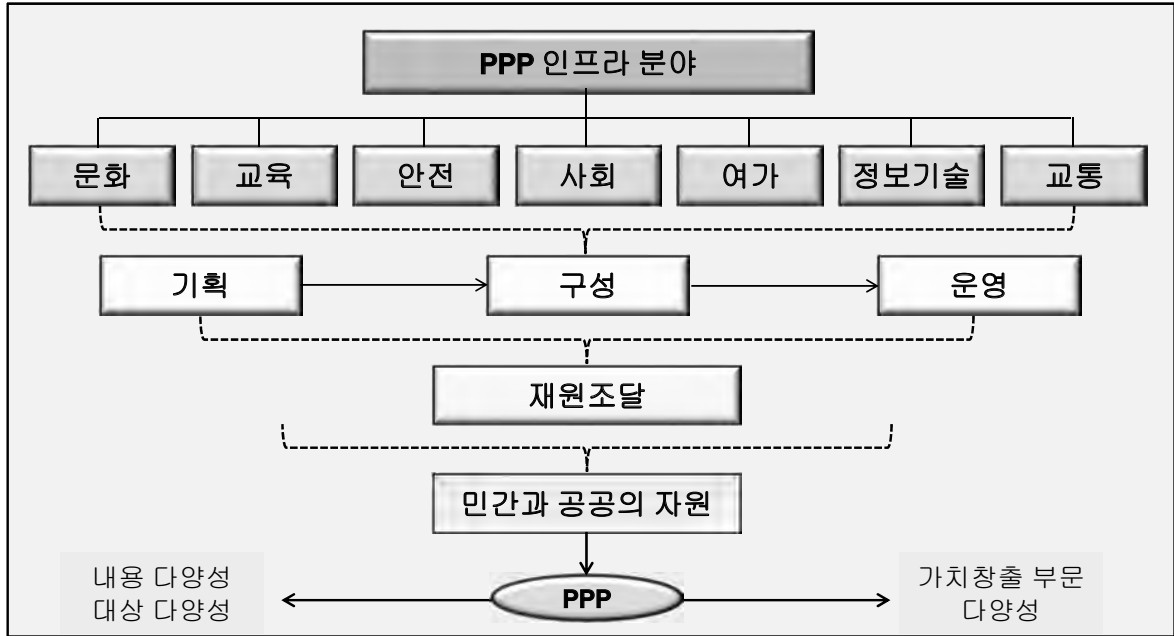
민관협력(PPP) Word Cloud



자료 : Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands(2013: 23)

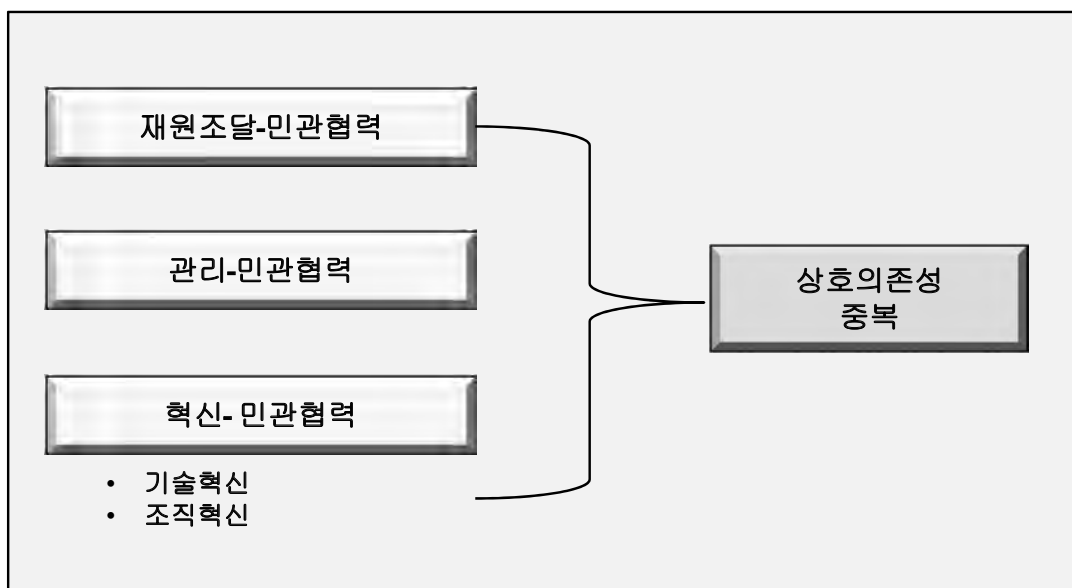
II. 이론적 배경 및 선행연구

민관협력(PPP) 내용적 측면



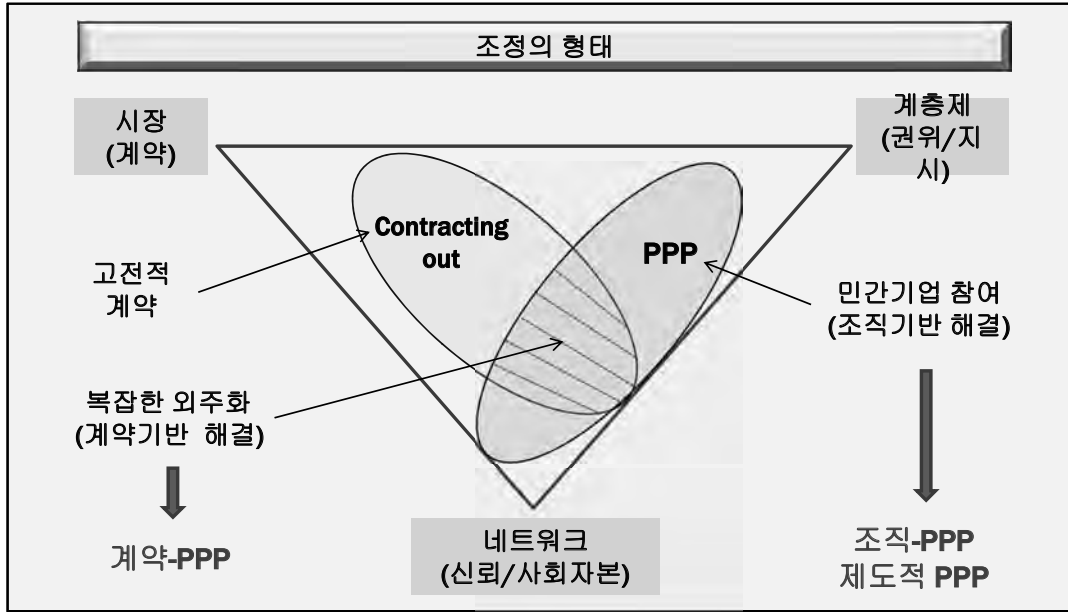
II. 이론적 배경 및 선행연구

민관협력(PPP) 기능 차원



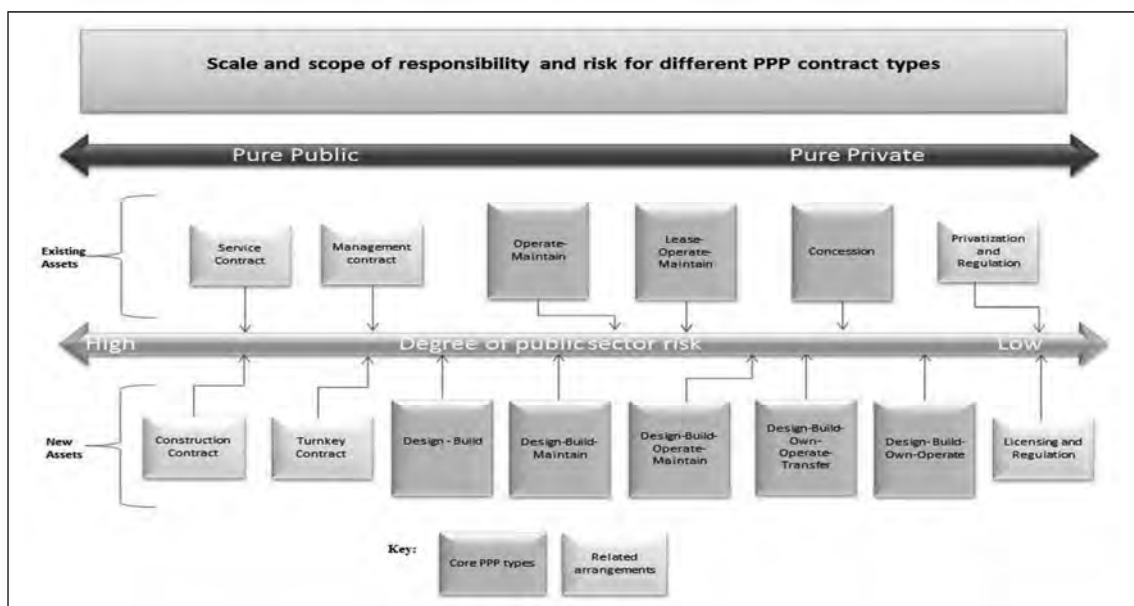
II. 이론적 배경 및 선행연구

민관협력(PPP) 조정 형태



II. 이론적 배경 및 선행연구

민관협력(PPP) 유형



자료 : Roehrich et al.(2014) , Jomo(2016: 5)에서 재인용

II. 이론적 배경 및 선행연구

외국의 선행연구 동향

- 외국의 경우, 민관협력은 상당히 다양한 관점에서 연구되고 있어서 연구의 대상과 분야도 상당히 포괄적인 것을 알 수 있음

PPP 장단점	Walker(1995), Savas(2000), Debande(2002), Treasury(2003) Birnie(1998), Blumenberg(2002), Edward et al.(2004)
PPP 협력관계	Consoli(2006), Aziz(2001), Hedley(2006)
PPP 사업관리	Ball et al.(2000), Spackman(2002), Darinka(2003), Heinsz(2006) Koch(2006), Johnston(2007), Harris(2009)
PPP 사업 위험성	Schaufelberger(2003), Abednego(2006), Thomas(2006) Salman(2007)
PPP 재원조달	Nordwood(1995), Bakatjan et al.(2003), Wibowo(2004) Hoppe(2011)
PPP 사업 성공요소	Gran(1995), Owen(1997), Birnie(1999), Scharle(2002), Harris(2009) Abdual-Aziz(2011)

II. 이론적 배경 및 선행연구

한국의 선행연구 동향

- 한국의 경우, 민관협력에 대한 연구가 외국처럼 다양한 관점에서 체계적으로 연구되지 않았으나 연구의 스펙트럼은 다소 넓은 편임

공공서비스 공급방식의 기준 탐색	박재희(1997), 정순관(1997), 김순양 외(2004) 송광태(2005)
민관위탁의 절차와 방법	한영주 외(1998), 정윤길(1999), 강인성(2008) 류숙원(2011)
민관협력의 효율성	이성우(1998), 윤태범(1999), 이창균·서정섭(2000) 강성철 외(2000)
민간투자사업	최송필(2010), 최막중·우연광(2004), 신제우(2006), 양채열(2006) 김상봉(2009),

III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

민관협력의 법적 기반

- 1994년 8월 PPP에 관한 법률 ‘사회간접자본시설에 대한 민간자본 유치 촉진법’(Act on Promotion of Private Investment into Social Overhead Capital)을 제정하였음
- 공공서비스의 제공에 1999년 PPP 시장의 확대를 위하여 ‘민간자본 유치 촉진법’을 폐지하고, ‘사회간접자본에 대한 민간투자법’(Act on Private Investment into Social Overhead Capital)을 제정함
- 민자사업을 확대하기 위해 2005년 법 개정을 통하여 BTL사업의 법적 근거를 마련하였으며, 민간투자사업의 대상범위도 크게 확대함 확대함
- PPP 활용 선진국의 예에서 보는 것과 같이 주거시설과 유사한 군사시설을 포함한 44개 분야로 확대하였음

III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

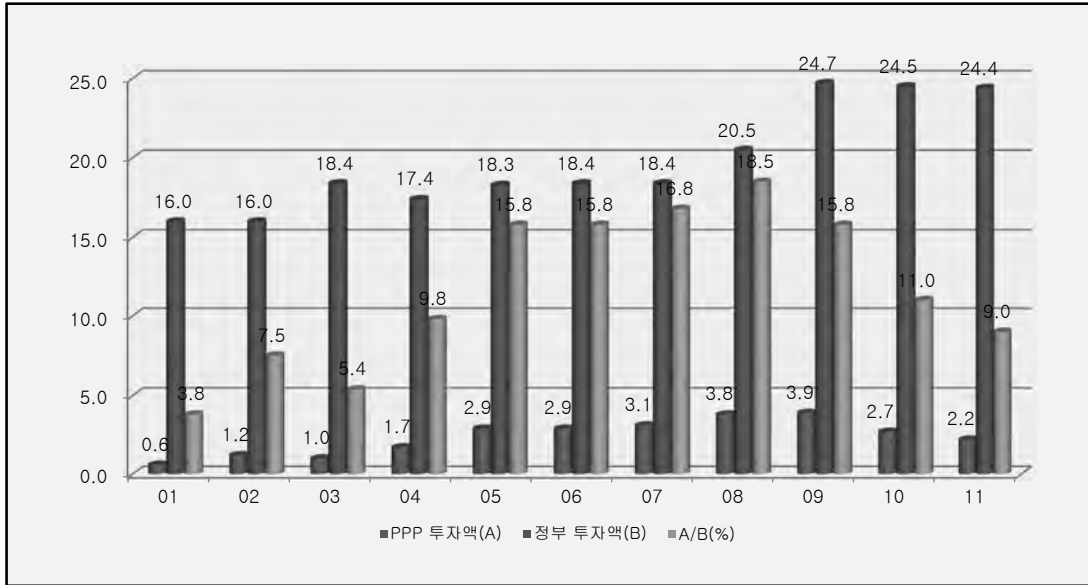
민간투자의 법적 기반 - 추진방식

1. 사회기반시설의 준공과 동시에 당해 시설의 소유권이 국가 또는 지방자치단체에 귀속되며, 사업시행자에게 일정기간의 시설관리운영권을 인정하는 방식(BTO)
2. 사회기반시설의 준공과 동시에 당해 시설의 소유권이 국가 또는 지방자치단체에 귀속되며, 사업시행자에게 일정기간의 시설관리운영권을 인정하되, 그 시설을 국가 또는 지방자치단체 등이 협약에서 정한 기간 동안 임차하여 사용·수익하는 방식(BTL)
3. 사회기반시설의 준공 후 일정 기간 동안 사업시행자에게 당해 시설의 소유권이 인정되며, 그 기간의 만료 시 시설소유권이 국가 또는 지방자치단체에 귀속되는 방식(BOT)
4. 사회기반시설의 준공과 동시에 사업시행자에게 당해 시설의 소유권이 인정되는 방식(BOO)
5. 민간부인이 사업을 제안하는 경우 당해 사업의 추진을 위하여 제1호 내지 제4호 이외의 방식을 제시하여 주무관청이 타당하다고 인정하여 채택한 방식
6. 기타 주무관청이 수립한 민간투자시설사업 기본계획에 제시한 방식 등이 포함됨

III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

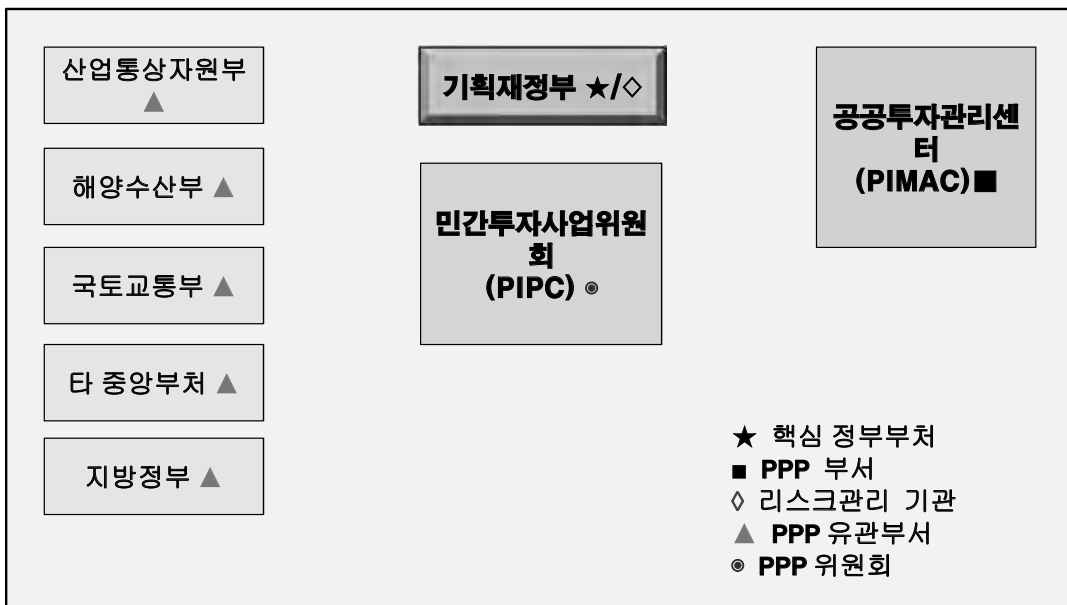
SOC 분야 공공·민간 투자 현황

(단위: Trill. KRW, %)



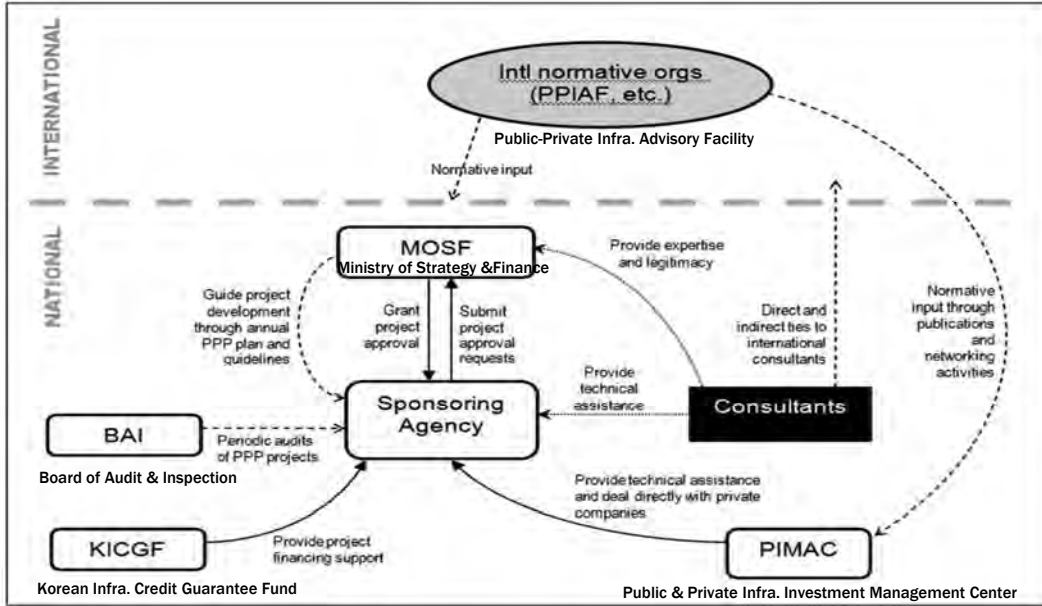
III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

민관협력(PPP) 관련 부처(기관)



III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

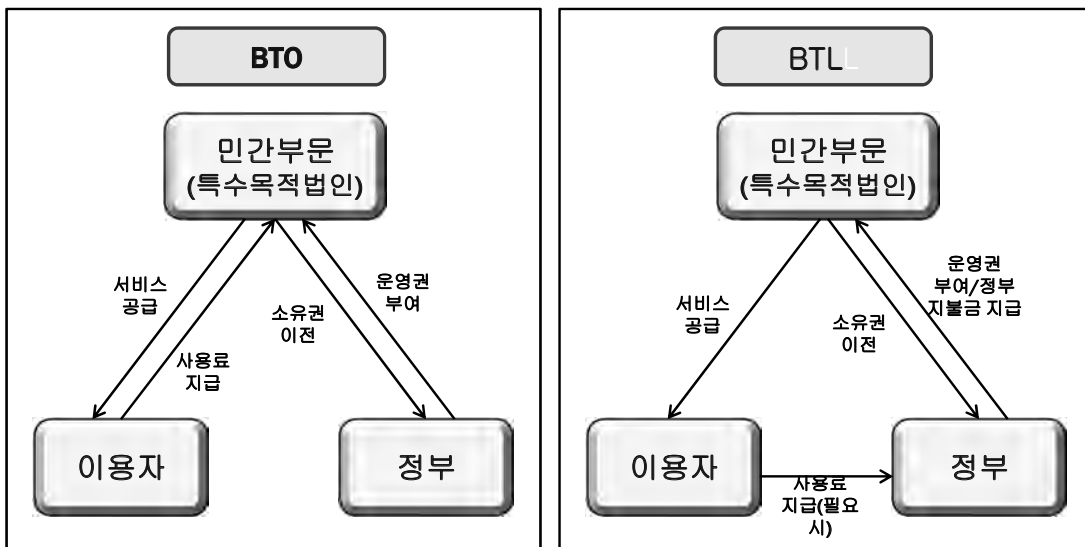
민관협력(PPP)의 절차



자료 : Jooste & Scott(2009: 36)

III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

BTO방식과 BTL방식 비교



III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

BTO 방식(경제적 인프라 구축)



Incheon International Airport Expressway



Seoul Beltway Northern Section



Busan New Port Phase 1

III. 중앙정부의 민관협력 제도 및 사례

BTL 방식(사회적 인프라 구축)



Chungju Military Apartment Housing



Ulsan National Institute of Science and Technology



Anhwa High School

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

읍면동 복지허브화 추진배경

국정과제	<ul style="list-style-type: none"> · “국민 중심의 맞춤형 복지전달체계 개편” 전(前) 정부 국정과제로 추진 <ul style="list-style-type: none"> ① 유사. 중복사업 조정, 신설. 변경제도 사전협의 등 복지제도 통합적 관리 ② 주민센터 복지허브화 ③ 기준표준화 및 정보시스템 확대 ④ 민관협력 활성화
시범사업	<ul style="list-style-type: none"> · 읍면동 복지기능 강화 시범사업(‘14~’15년, 15개소) · 읍면동 복지허브화 확산모델 개발 완료 및 적용

**“국민 중심의 맞춤형 복지전달체계 개편” 핵심내용인
“읍면동 복지허브화” 본격 추진**

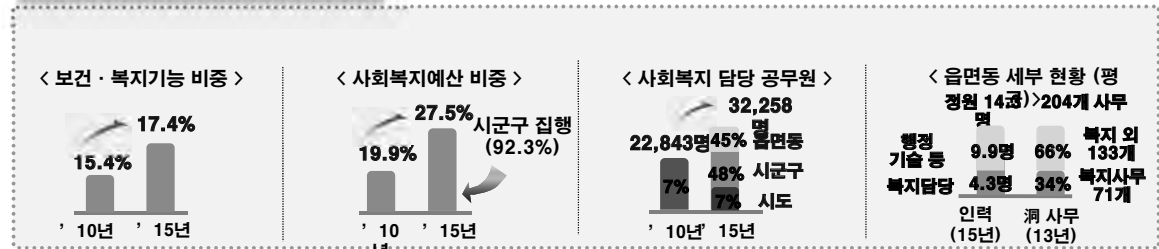
IV.지방의 복지허브화와 민관협력

읍면동 복지허브화 추진배경

사회 변화

- **저출산·고령화, 가족구조 변화 등 사회환경 변화에 따른 복지수요 증가**
- ✓ (합계출산율) '15년 한국 1.26 / 세계 2.51명 ✓ (고령인구비율) '00년 7.2% → '14년 12.5%
- ✓ (1인가구 비율) '00년 15.6% → '15년 26.5%

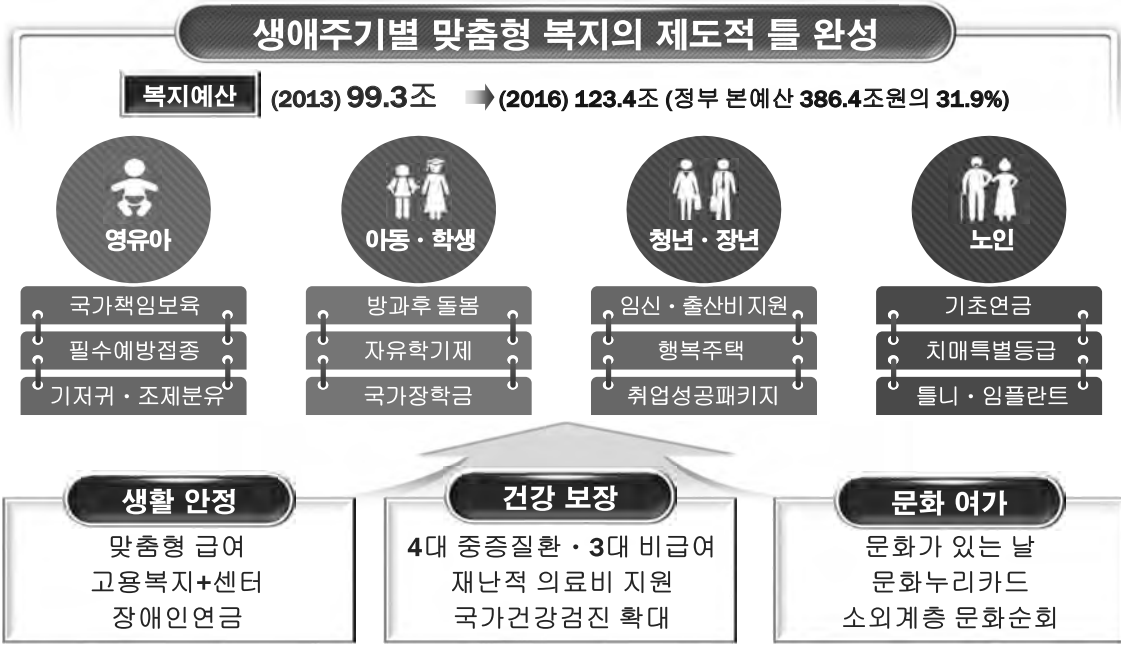
지방자치단체 변화



**복지 체감도 확대, 사각지대 해소를 위해
읍면동 복지 허브화 추진**

IV. 지방의 복지허브화와 민관협력

맞춤형 복지제도 개관



IV. 지방의 복지허브화와 민관협력

복지사각지대 문제점

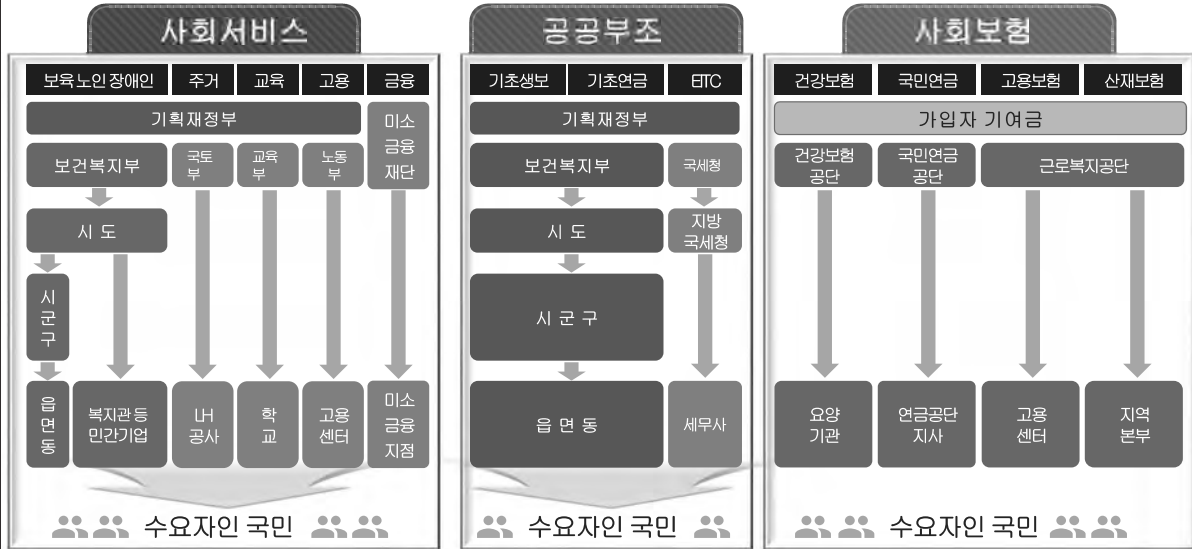


➔ **복지 사각지대 잔존, 찾아가는 서비스 부족**

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

'복지전달체계의 현황

- 지방자치단체에서 중앙부처 **360개** 복지사업의 약 **50%**를 전달하고 있음



IV.지방의 복지허브화와 민관협력

읍면동 복지허브화 주요내용

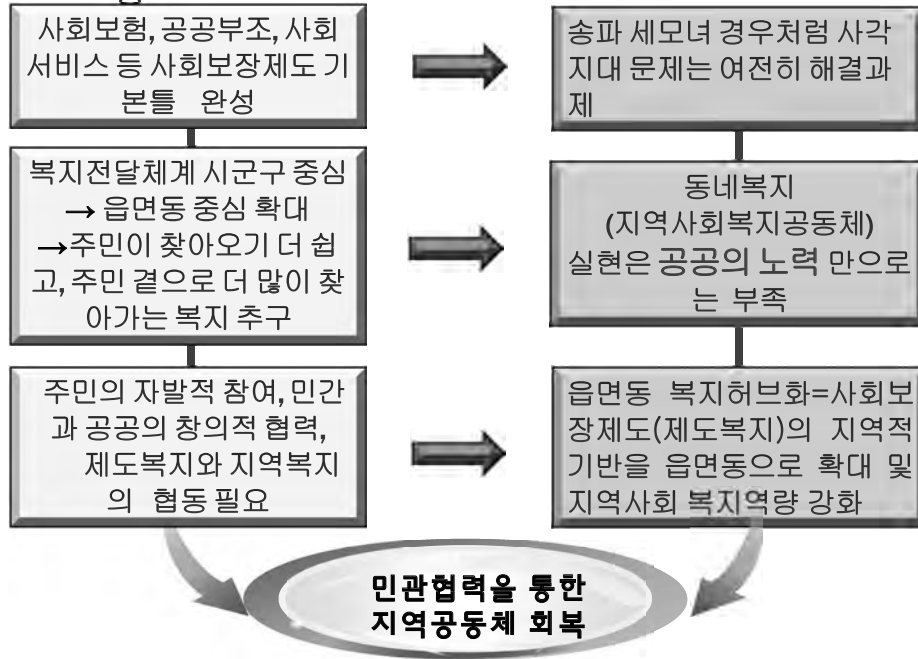
왜! 읍면동 복지허브화를 추진하는가?

복지수요는 폭증하고 있지만 읍면동 복지인력은 2~3명에 불과하여 복지서비스를 제대로 받지 못하는 빈곤위기가족 상존

찾아오는 민원인의 신청접수를 처리하던 곳에서 먼저 찾아가서 대상자의 복지와 건강을 살피고 복지 대상을 발굴 하는 등의 맞춤형 복지서비스를 제공

IV. 지방의 복지허브화와 민관협력

읍면동 복지허브화 주요내



IV. 지방의 복지허브화와 민관협력

읍면동 복지허브화 주요내용

읍면동 복지허브화

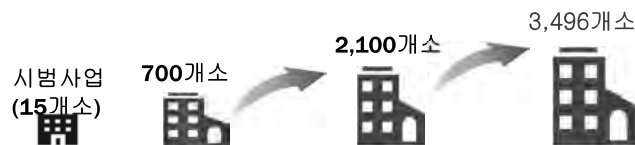
개념

- 읍면동에서 전문복지인력이 사회보장정보시스템과 주민 네트워크를 기반으로 복지대상자와 공격제도, 민간 복지기관, 지역복지 자원 간 연계체계를 구축하고 총체적인 안전망을 구현 하는 것

주요내용

- 읍면동 주민센터에 방문상담, 사례관리 등 담당하여 맞춤형 복지 구현을 전담하는 맞춤형 복지팀을 설치하여 국민의 복지체감도를 높이는 통합서비스 제공
 - (찾아가는 서비스) 노인, 장애인 등 거동불편 대상 집중 방문, 상담, 취약계층 방문
 - (통합서비스 지원) 대상자별 욕구 기반 다양한 서비스 맞춤형으로 제공, 개인별 서비스 지원연계 활성화
 - (민간조직, 자원 활용) 복지통(이)장 및 지역사회보장협의체 활용 지원대상·자원 발굴 확대, 민간기관과 정기적 사례회의 등 협력 강화
- 읍면동 복지허브화 추진 지역에 읍면동 사례관리사업비 지원(700개소, 600만원 지원)
- 성공 노하우 확산을 위한 선도지역을 선정 타지역 벤치마킹 기회 제공(30개소, 2,000만원 지원)

추진일정



IV. 지방의 복지허브화와 민관협력

읍면동사무소(주민센터) 명칭 변경

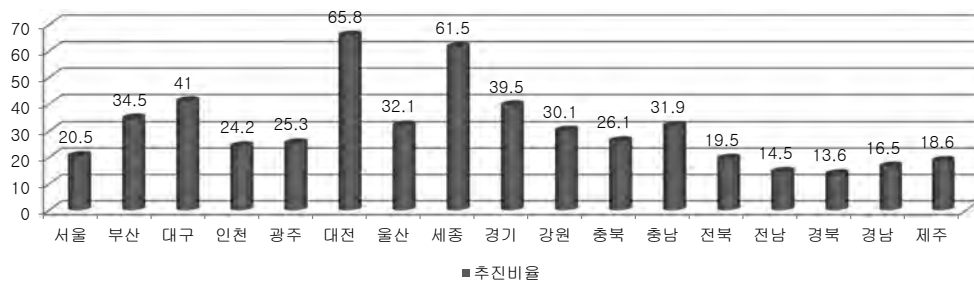
읍·면 사무소, 동 주민센터 ⇒ “행정복지센터” 로 변경



IV. 지방의 복지허브화와 민관협력

복지허브화 추진 현황

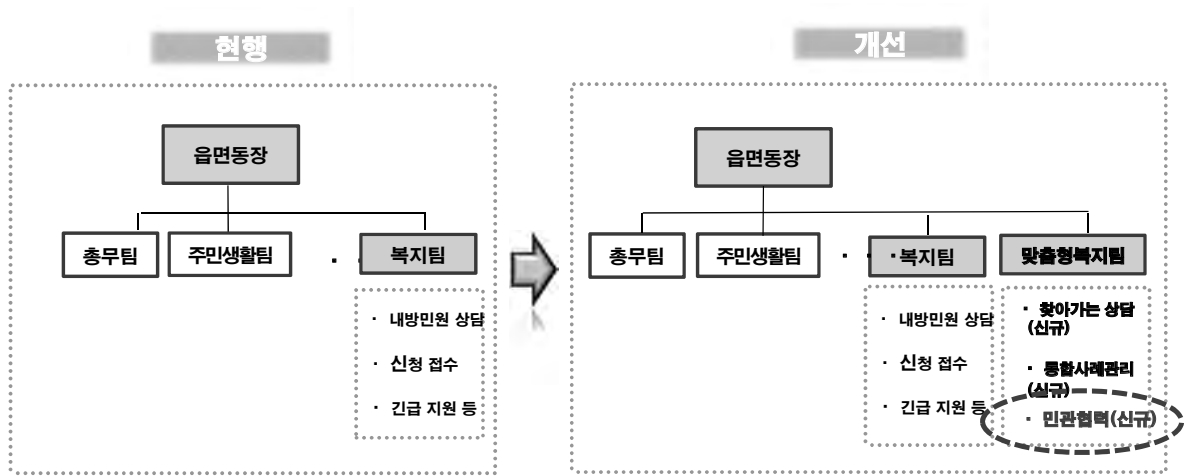
- 전국적으로 '16년 읍면동 복지허브화 추진 지역은 933개 지역이며, 이 중 경기도는 221개 지역이 허브화의 대상 지역이 됨(2016. 9월 기준)
- 17개 광역 시·도별로 비교하면 대전시가 추진율이 가장 높은 65.8%이며 세종시 61.5%, 대구시 41.0%이며, 경기도는 39.5%로 4번째로 높음
- 특히, 대전시, 세종시, 대구시가 광역시임을 고려한다면 경기도가 도 가운데에서는 가장 높은 추진율을 보이는 것으로 나타남



IV.지방의 복지허브화와민관협력

맞춤형 복지전담팀 설치

기존 복지팀과 구분되는 '별도'의 맞춤형복지 전담팀 설치



IV.지방의 복지허브화와민관협력

맞춤형 복지전담팀 구성 유형

읍면동 맞춤형복지팀 구성방법

맞춤형복지팀 개요

- (개요) 기본형과 권역형(중심동에 전담팀 설치) 구분에 따라 전담팀 설치
- (대상) 읍면동 복지허브화 '16년 대상 지자체
- (명칭) 「맞춤형복지팀」을 기본원칙으로 하되, 자율적 결정 가능

인력 구성·배치

- (구성) 맞춤형복지팀장(6급)을 포함하여 3명 이상으로 구성
- (배치) 팀장·팀원은 복지업무 경력자 배치

맞춤형복지팀 구성 유형



IV.지방의 복지허브화와민관협력

맞춤형 복지팀의 주요 역할



추진목표 복지 수요자인 국민 중심의 맞춤형복지 체감도 제고

IV.지방의 복지허브화와민관협력

사각지대 존재 - 왜?



희망이 보이지 않아 세상과 문을 닫아버린 경우

(예시) 지속되는 생활고에 지쳐있는 가구

도움을 요청하는 방법을 모르는 경우

(예시) 어떤 복지혜택이 있는지, 누가 받을 수 있는지에 대한 정보를 모르는 가구

자신의 사정이 이웃에게 알려질까 두렵거나 공공기관을 방문해 도움을 요청하였을 때 거절당할까 망설이는 경우

(예시) 사실상 생활이 어려우나 기타 법적인 조건부합으로 부적합 판정을 받은 가구 등

복지는 기준심사가 엄격해 수혜를 받지 못할 것이라 미리 판단해 도움을 요청하지 않는 경우

(예시) 자녀가 있으나 부양을 받지 못하는 독거어르신 근로능력이 있으나 취업을 하지 못해 소득이 없는 가구

소득이 선정기준을 초과하나 부채 등으로 인해 지출이 소비를 초과하는 가구

정상적인 사고능력이 되지 못하나 보호체계가 없는 경우

(예시) 알콜의존증 또는 정신장애 등

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

사각지대 사례 발굴 개요

추진방향	복지사각지대 대상자 발굴 및 지원 관리 체계를 지역특성에 맞게 다양하게 구성하고 체계적이고 상시적으로 운영
대상	복지욕구가 미결된 복지 소외계층으로 탈 수급대상, 차상위 대상, 복지서비스 수혜대상이나 발굴되지 못한 대상자 등
수행 주체	읍면동 맞춤형 복지팀 및 복지통(이)장 등 지역 내 공공·민간기관 조직 등
발굴체계	지역특성에 따라 복지통(이)장 등의 조직이나 지역특화 사업 등을 활용하여 복지사각지대 발굴

사각지대 해소를 위한 지역특화사업 사례

- *부산북구, 서울성북구:독거노인건강응급배달사업
 - 민간자원으로 독거노인에 건강응급을 배달하면서 안부도 확인
- *충남 천안시:맞춤형 집배원 모니터링 사업
 - 집배체계 시스템 활용한 사각지대 발굴
- *전남 순천시:소망소리함
 - 관공서에 소망소리함을 설치, 이를 통해 취약계층 발굴

취약계층 일제조사 사례

- *서울서대문구:지역주민전수조사
 - 복지통장이 고객 자산가 등 조사가 필요 없는 일부 세대를 제외하고 전 세대를 조사
- *서울노원구:남성독거노인전수조사,법정차상위전수조사
- *경기오산시:동절기단전기구현장조사,취약계층집중일제조사
- *부산서구:한부모가정전수조사
- *대구서구:행복을타리사업(60세이상1인가구실태조사)
- *광주광산구:주민등록일제조사와연계,194천가구전세대조사

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

사례발굴 주체별 역할

<p>읍면동장</p> <ul style="list-style-type: none"> • 읍면동 복지허브화 업무 총괄 • 읍면동 지역사회보장협의체 공동위원장 • 읍면동 지역사회보장협의체 운영 • 복지사각지대 발굴을 위한 유관기관 협력체계 구축 • 복지행정팀(기준)과 맞춤형 복지팀의 협업 조정 	<p>맞춤형 복지팀장</p> <ul style="list-style-type: none"> • 읍면동 지역사회보장협의체 운영 지원 • 읍면동 지역사회보장협의체 자원 관리 • 복지사각지대 서비스 연계를 위한 자원 발굴 및 개발 • 복지서비스기관 네트워크 구축 및 협업 • 복지사각지대 발굴을 위한 복지행정팀과의 협력
<p>맞춤형 복지 공무원</p> <ul style="list-style-type: none"> • 복지사각지대 발굴 조사 및 자료 관리(행복e음) • 복지사각지대 서비스 연계 • 복지 통(이)장, 복지위원 등을 활용한 발굴 	<p>읍면동 지역사회복지협의체 등</p> <ul style="list-style-type: none"> • 읍면동 지역사회보장협의체 위원들의 네트워크를 활용한 복지사각지대 발굴 • 서비스 연계에 필요한 지역자원 발굴 및 개발

IV.지방의복지허브화와민관협력

읍면동 지역사회보장협의체 운영

읍면동 지역사회보장협의체	
개념	공공의 힘만으로 지역의 문제해결에 한계가 있어 지역 복지문제 해결을 위해 읍면동 단위에서 활성화되는 주민 네트워크 조직으로 -복지사각지대 발굴 및 지원, 지역 복지문제 해결을 위한 논의 및 지역사회
운영 목적	특화사업 등 추진 사각지대 해소를 위한 읍면동 단위 취약계층 발굴, 복지자원 발굴 및 서비스 연계, 지역사회보호체계 구축 및 운영 -취약가구 동향 파악 및 모니터링 지원 및 지역복지증진 과정에 주민 주도적 참여 기반 마련

IV.지방의복지허브화와민관협력

관련 법률 제정 및 시행

추진경과

- 『복지사각지대 발굴 및 지원 종합대책』 수립(14.5월)
- 『사회복지담당공무원 확충 및 관리방안』 마련(14.10월)
- 『사회보장급여의 이용제공 및 수급권자 발굴에 관한 법률』 제정(14.12월) 시행(15.7월~)

법률의 주요내용

- **민관협력의 기반 강화**
 - 읍면동 단위 지역사회보장협의체(제41조 제2항 제5호 등)
 - 민관협력 노력의무 및 지원근거 마련(제14조)
“제14조(민관협력) ① 보장기관과 관계 기관·법인·단체·시설은 지역사회 내 사회보장이 필요한 지원대상자를 발굴하고, 가정과 지역공동체의 자발적인 협조가 이루어질 수 있도록 노력하여야 한다.”
- **복지사각지대 발굴기반 강화**
 - 복지지원에 대한 정보제공 및 홍보 의무(제10조)
 - 단전·단수 가구 등 정보공유 협조요청 및 처리근거(제11조 및 제12조)
 - 지원대상자 발견 시 신고의무(제13조)

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

읍면동 인적 안전망 강화 추진

복지통(이)장

- 지역 주민 가구방문을 통하여 위기가구를 발굴, 읍면동 주민센터로 연계하도록 통(이)장 임무에 포함
- 새로운 제도를 만드는 것이 아니라 기존 통(이)장에 복지임무를 부여하는 것

읍면동 민관협의체

- 통(이)장, 부녀회장 등 지역주민*과 읍면동 공무원으로 읍면동 당 10~40**으로 구성하여 지역자원 발굴 등에 활용

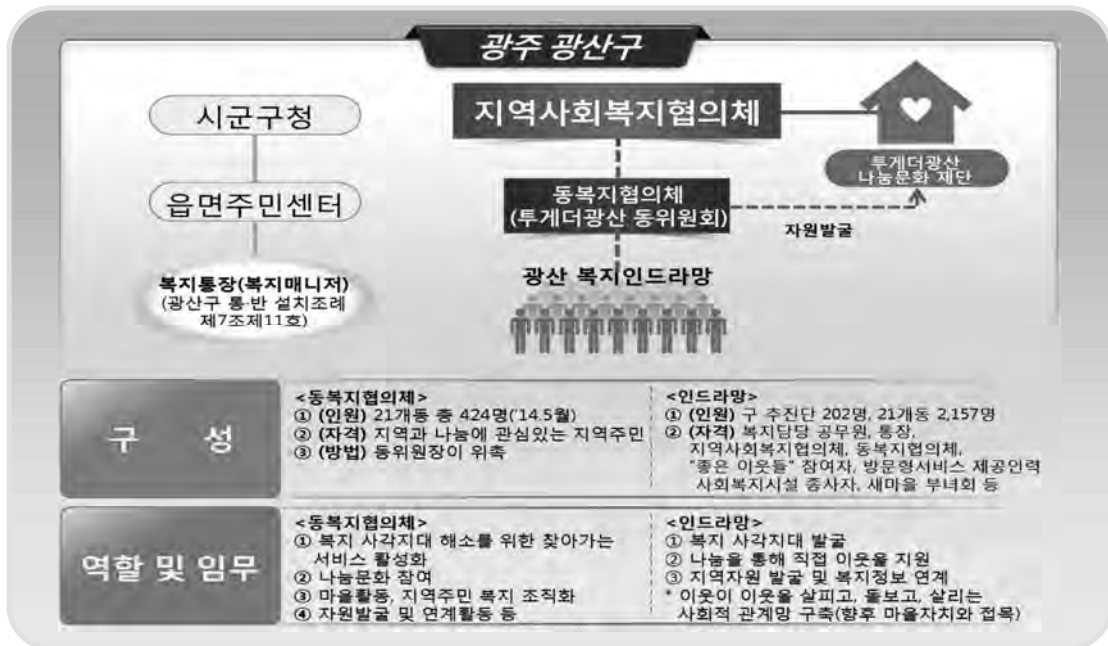
- * 통(이)장, 종교기관·복지기관 관계자, 자원봉사자, 복지위원 등 활용
- ** 지역사정에 따라 유동적으로 구성, 기존 네트워크가 있는 경우 이를 활용



「사회보장 급여의 이용제공 및 수급권자 발굴에 관한 법률」에 따른 읍면동 단위 지역사회보장협의체로 발전안착

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

광주 광산구 사례



IV.지방의복지허브화와민관협력

광산구 사례의 특징

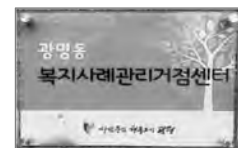
- 복지매니저(통장),휴먼서비스네트워크,생명존중행복마을 등이 잘연계된 복지네트워크를구성하여 복지사각지대해소에기여함
- 생명존중 행복마을 사업을 통해 지역사회의 어려움인 자살문제에 대한 예방 및 개입 효과를 증대시키고 있음
- 온라인 모금을 통하여 지원에 필요한 자원을 확보하고 있음
- 정기적인 사례회의를 통하여 업무수행의 전문성을 확보하고, 개입의 효과성 제고에 기여함
- 복지인트라망(인적 네트워크)을 구축하여 지역 내에서 복지사각지대 해소를 위한 광범위한 인적 네트워크를 구축하여 활용함

IV.지방의복지허브화와민관협력

광명시 찾아가는 복지서비스 사례

소외계층 발굴

복지동 동장, 방문간호사, 사회복지사 3인1조로 복지소외계층 매일 2가구 이상 방문



발굴체계의 확장

“우리동네 복지CCTV가맹점” 사업 전개(‘15.2월~)

- 다중이 이용하는 공중집합장소(슈퍼,편의점, 병의원, 약국, 어린이집, 유치원,짬짬방, 고시원, 지구대, 학교 등)에 ‘우리동네 복지CCTV가맹점’ 표식을 부착하여 실시간 사각지대 발견 시스템 구축

생활불편과 복지사각지대 해소

개개인 필요한 복지서비스, 방문간호, 고용, 무료법률상담, 생활복지기동반 등 생활이 어려운 주민에게 찾아가서 지원

민간참여 확대

각 동 복지위원, 민간봉사단체 등을 통한 자원발굴 및 연계



IV.지방의 복지허브화와 민관협력

지역사회보장협의체 구성의 목적 및 기능

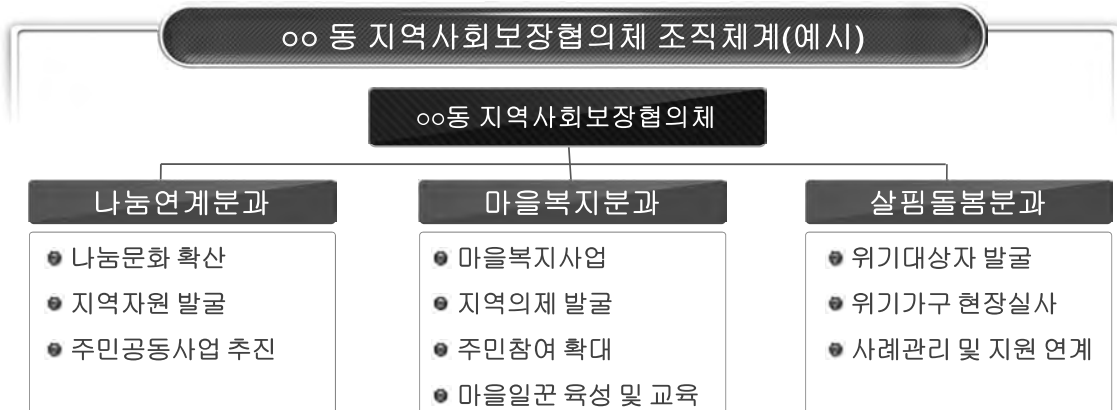


- 읍면동 단위로 복지사각지대 해소를 위해 사회복지사업에 의한 도움이 필요한 사람을 발굴하는 인적 안전망 구축
- 지역사회 내 복지자원 발굴 및 자원 간 연계협력으로 지역사회 복지자원의 효율적 활용 체계 구축
- 지역사회 보호가 필요한 가구 동향 파악 및 모니터링 지원
- 지역사회 내 복지문제 해결을 위한 민주적 의사소통 구조 확립 및 지역 복지 증진과정에 주민참여 기회 제공
- 지역공동체를 지향하는 다양한 관계형성과 복지역량 강화

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

지역사회보장협의체 조직 구성

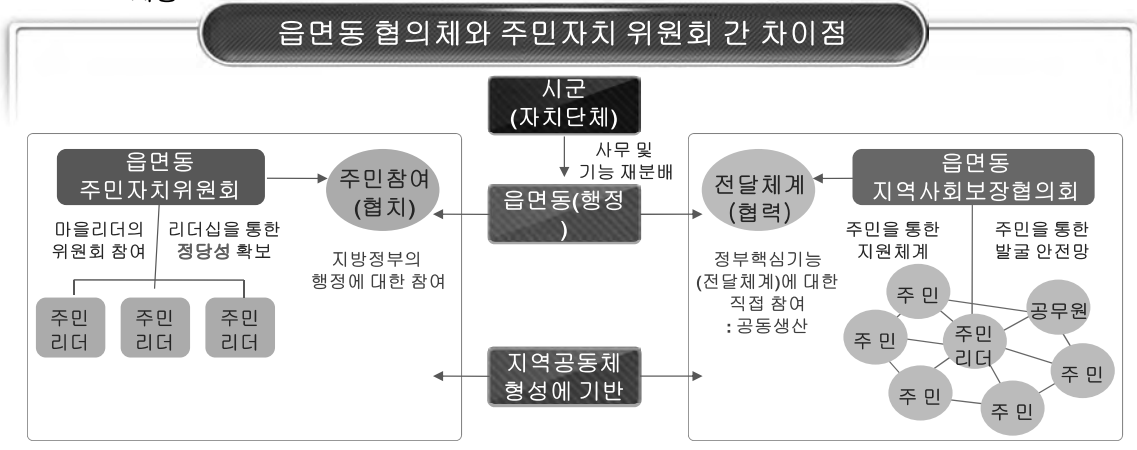
- 위원장은 읍면동장과 민간위원장(위원 중 호선) 공동위원장으로 구성 가능
- 위원의 임기 2년, 연임 가능
- 임원의 구성은 읍면동 단위별 운영세칙으로 자율적 결정
- 조직체계는 지역 필요에 따라 복지사각지대 발굴과 지원 분야 등 세부 역할분담에 따른 분과 및 실무협의회 등 구성·운영 가능



IV.지방의 복지허브화와 민관협력

타 사회단체들과의 관계

- 수평적 지역 거버넌스로서 독립적 이면서 협업하는 관계
- 기존 사회단체들이 협의체에 복지사업을 제안 가능
- 협의체가 다른 사회단체에 복지사업 요청 가능
- 컨소시엄 방식으로 협업체계를 구축해서 민-민 파트너 또는 서로 자원이 되어 주는 상생관계 지향



IV.지방의 복지허브화와 민관협력

지역사회보장협의회의 운영원칙



IV.지방의 복지허브화와 민관협력

민관협력의 활성화 방안

- **공동협력에 기초한 주민참여의 활성화**
 - 공동협력적 주민참여는 관과 주민·민간단체가 상호 대등한 입장에서 협력하는 형태로 재원은 행정기관이 부담하더라도 주도권은 일방적으로 주어지는 것이 아니어야 함
 - 참여의 방식과 범위를 자치단체가 결정하므로 주민참여를 유도·수용하려는 행정기관의 적극적인 의지 필요
- **지역사회공동체 운동의 활성화**
 - 공동체 위기에 대응하고, 지역사회의 공동체를 건설하는 데에 실질적으로 기여할 수 있는 민관 협의체의 구성을 적극 권장하고 지원해야 함
- **복지사각지대 발굴을 위한 지역복지기관들의 업무 협력**
 - 민관의 연계 프로그램을 개발하여 기관이나 시설 간의 역할을 분담하여 민간 상호 간의 복지 사각지대 발굴 및 서비스 중복 제공을 방지해야 함

IV.지방의 복지허브화와 민관협력

민관협력의 활성화 방안

- **민관협력기관과의 서비스연계 구축**
 - 지역사회에 설치되어 있는 민간복지기관과 공공기관, 민간복지기관 간의 협력적 연계체계로 부족한 서비스의 수준과 내용을 보완해야 함
 - 동일한 대상자에게 중복적인 서비스가 제공되는 것을 방지하고, 서비스를 불충분하게 제공하는 문제 해결
- **민관협력을 통한 복지 사각지대 상시 발굴체계 구축**
 - 누락으로 인한 사각지대 발생을 예방하기 위해 공공기관의 발굴기능을 강화하고, 민간 기관과 상호연계를 통한 대상자를 상시 발굴하는 체계를 구축해야 함
- **민관협력적 네트워크 구축 및 확산**
 - 지역사회 내의 다양한 주체들의 자발적인 참여와 상호작용적인 네트워크를 구축하여 지역의 유·무형의 자산을 발굴하여 활용할 수 있도록 있도록 해야 함

IV. 지방의 복지허브화와 민관협력

사회복지분야 민관협력 기대효과

민간자원을 적극 유치함으로써 취약한 지방 재정력의 기능 보완

민간부문이 지니는 창의와 활력의 활용

서비스에 대한 독점적 정보 공유를 통한 자원의 효율적 배분에 기여

획일적인 규제와 관여에서 벗어나 자율적이고, 전문적인 능력 발휘

서비스 공급에 대한 책임을 민과 관이 공동으로 지게 됨

V. 결론

- 민관협력이 어느 차원에서 이루어지느냐에 따라서 상당히 많은 차이가 있음
 - 중앙정부 차원에서의 민관협력은 **SOC**분야를 중심으로 이루어지는 반면, 지방자치단체 차원에서는 서비스 전달과 관련하여 민관협력이 많이 이루어지고 있는 것으로 나타남
- 한국에서 민관협력에 관한 연구는 경제학, 경영학 등의 분야에서 주로 이루어졌으나 행정학 분야에서의 연구는 상당히 일천한 편임
 - 행정학 분야에서 지방 차원의 민관협력에 관한 연구는 주로 협치(**Local Governance**)의 관점에서 연구되어 왔으며, 또한 민간위탁이 보편화되어 있어 이에 대한 연구가 많은 편임
- 지방 차원에서의 복지 서비스 개선에 대한 연구도 행정학보다 사회복지학 분야에서의 연구가 더 활발히 전개되고 있음

V. 결론

- 지방차원에서의 민관협력에 대해서도 행정학 차원에서의 연구가 강화되어야 민관협력을 위한 다양한 제도의 발전에 기여할 수 있을 것으로 여겨짐
 - 현재의 복지허브화에 대한 연구도 사회복지 차원 뿐만 아니라 지방행정 차원에서 접근하는 연구가 활발히 전개되어야 할 필요가 있음
- 지방정부가 당면하고 있는 다양한 문제들을 해결하기 위해서는 민관협력은 반드시 필요하다는 점에서 보다 체계적으로 연구되어야 함
- 일본에서의 다양한 경험이나 노하우에 대한 벤치마킹을 통하여 현장에서 문제해결에 기여할 수 있기를 기대함

◁참고문헌▷

- 김현(2016). 읍면동 복지허브화와 민관협력, 발표자료.
- 김해룡(2011). PPP에 있어서 법적 문제. 「법학논고」(경북대 법학연구원), 제36집: 149-172.
- 유영철(2008). 신거버넌스로서 민-관협력 그리고 민간투자에 관한 연구. 「한국행정논집」 20(1): 21-47.
- 이태수(2010). 「사회복지전달체계의 개편과 민관협력」. 서울: 학지사.
- (작자 미상)(2016), 읍면동 복지허브화 추진에 따른 민관협력 방안 모색, 발표자료.
- Budäus, Dietrich und Grüb, Birgit(2007). "Public Private Partnership: Theoretische Bezüge und praktische Strukturierung", Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 30(3): 245-272.
- Jomo, KS et al.(2016). Public-Private Partnership and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for Purpose?, DESA Working Paper N. 148, New York.
- Jooste, S. F. & Scott, W. R.(2009). Organizations Enabling Public Private Partnership: An Organization Field Approach. Working Paper No. 49, GRGP, Stanford.
- Kang, Mun-Soo(2011). A Study on the Improvement of PPP(Public Private Partnership). Research Report 2011-14, Korea Legislation Research Institute (Korean).
- Kim, Jay-Hyung, Jungwon Kim and Seokjoon Choi. (2011). Public Private Partnership Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea. Vol. 2: Cases of Build Transfer Operate Projects for ports and Build Transfer lease Projects for Educational facilities. ADB, Mandaluyong.

<참고문헌>

- Krumm, Thomas(2017). Staatlichkeit im Wandel: Öffentlich-private Partnerschaften im internationalen Vergleich, Baden-Baen: Nomos.
- Kühlmann, Sebastian(2006). Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür(Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5, Darmstadt.
- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands(2013). Pubic-Private Partnerships in Developing Countries. A systematic Literature Review. Hague.
- Roehrich, Jens K. et al.(2014). Are Public-Private Partnership a Healthy Options? A Systematic Literature Review, Social Science & Medicine. 113: 110-119.
- Sack, Detlef(2013). Krise und Organisationswandel von lokaler Governance - Das Beispiel Public Private Partnerships, Haus, Michael und Kuhlmann. Sabine(Hrsg.), Lokale Politik und Verwaltung im Zeichen der Krise?, Wiesbaden: Springer VS, 139-157.
- Strünck, Christoph und Rolf G. Heime(2005). Public Private Partnership, Blanke, Bernhard et al.(Hrsg.). Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden: VS Verlag.
- Tafesse, Teshome(2014). Public Private Partnership in Development: Lessons in Devising Legal and Institutional Framework from South Korea. Public Policy and Administration Research, 3(4): 50-57.

경청해주셔서
감사합니다.

Q & A



公民連携手法を活用した地域活性化 ～オガールプロジェクトにみる公民連携～

2016. 6. 13 (火)

株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所副所長

森 明彦

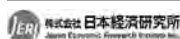
株式会社日本経済研究所 執行役員上席研究主幹

吉田 育代

公民連携手法を活用した地域活性化 ～オガールプロジェクトにみる公民連携～

2017年6月13日(火)

株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所副所長 森 明彦
株式会社日本経済研究所 執行役員上席研究主幹 吉田 育代



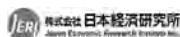
目次

1. PPP/PFIの概要
2. 紫波町のPPP/PFIの取組み
3. その他地域経済活性化に係るPPP/PFIの取組み

著作権(C)Development Bank of Japan Inc.,Japan Economic Research Institute Inc. 2017
当資料は、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)と株式会社日本経済研究所(JERI)により作成されたものです。

当資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢およびDBJ,JERIが合理的と判断した一定の前提に基づき作成されておりますが、DBJ,JERIはその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載されている内容は、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

DBJ,JERIの承諾なしに、本資料(添付資料を含む)の全部または一部を引用または複製することを禁じます。



1. PPP/PFIの概要

PPP(公民連携)について

PPP(Public Private Partnerships, 公民連携) :

- 一般的には、「公(Public)」と「民(Private)」が役割分担しながら、
 - ① 公共施設整備、公共サービス
 - ② 公有資産を活用した公共性の高いプロジェクト(都市開発、まちづくりなど)を実施していく際の様々な手法の総称
⇒PFIは数あるPPP手法の中の1つ
- 効果
 - ・財政負担を軽減しつつ公共サービス水準を向上
 - ・民間の知恵・技術・資金等の効果的・効率的導入
 - ・民間の新規事業機会の創出 等



<出典>DBJ作成

PPP/PFI導入の背景

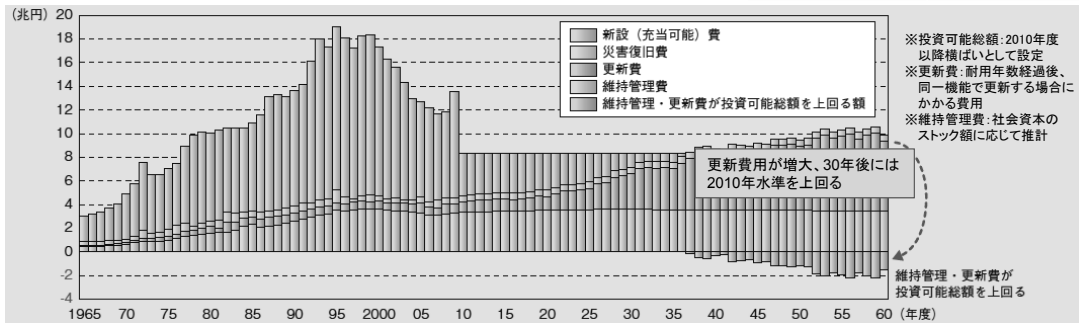
- 今後の厳しい財政状況下で、老朽化した更新時期を迎える公的ストックへの対応が必要
 - ・ 1990年代にかけて公共施設等の整備が進展、今後は更新費が増大
 - ・ 国土交通省による維持管理・更新費の推計では、2013年度に3.6兆円であった維持管理・更新費が、10年後は約4.3兆円～5.1兆円、20年後は約4.6兆円～5.5兆円程度になるものと推計
 - ・ 一方、国及び地方公共団体の財政は、少子高齢化に伴い社会保障費が増大

➔ 財政制約下で公的ストックを再構築するため、公有施設マネジメント・PPP/PFIの必要性が高まる

■維持管理・更新費の推計

年度	推計結果
2013年度	約3.6兆円
2023年度（10年後）	約4.3～5.1兆円
2033年度（20年後）	約4.6～5.5兆円

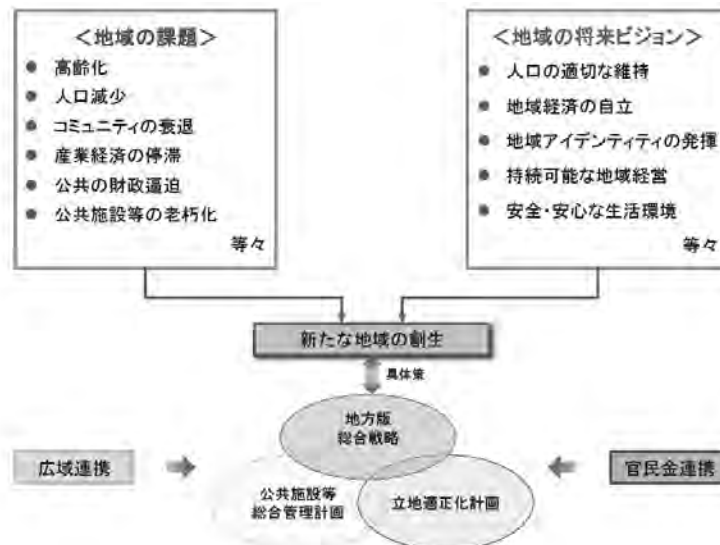
■維持管理・更新費のイメージ



<出典>国土交通省「2009年度・2011年度 国土交通白書」をもとに作成

地方創生とPPP/PFI

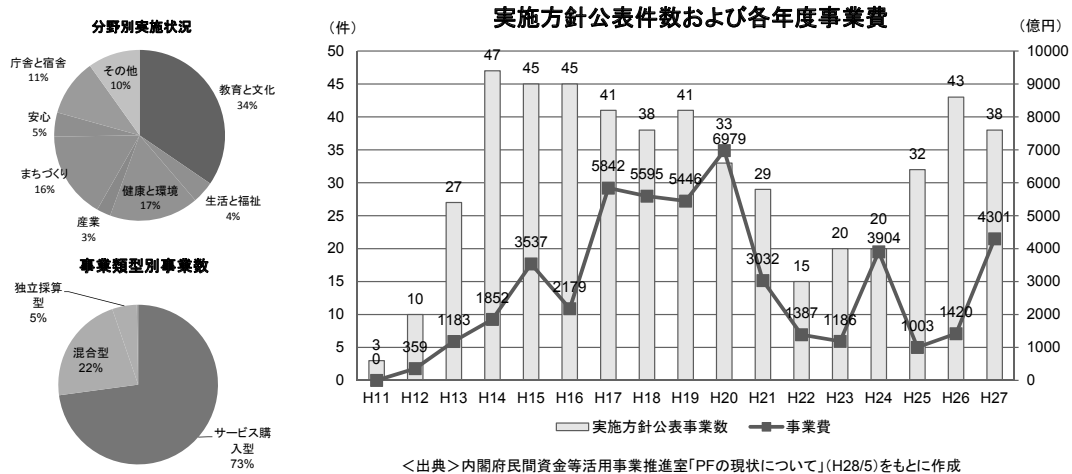
- PPP/PFI手法を通じ公共施設のマネジメントを最適化・集約化
- 地域の課題を地域創発のPPP/PFIで解決



<出典>ふるさと財団公民連携セミナー資料「PPP/PFIの概要・動向と地域における取組みについて」(一財)日本経済研究所 金谷隆正

PFIの実施状況と課題

- 日本のPFIは様々な公共施設に対し活用されているが、サービス購入型が中心
- 民間事業者の創意工夫の余地が少なく、PFI事業に取り組むインセンティブが低下、一時、事業費及び件数ともに減少傾向へ
- 2011年にPFI法の大改正(コンセッション制度の導入等)、2013年6月「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」策定、国の主導によるPPP/PFI推進へ



<出典>内閣府民間資金等活用事業推進室「PFの現状について」(H28/5)をもとに作成

PPP/PFI推進アクションプラン(2016年5月18日民間資金等活用事業推進会議決定)

改定のポイント

- ・平成25、26年度の実績をフォローアップし、新たな事業規模目標を設定
- ・コンセッション事業等の重点分野に文教施設及び公営住宅を追加
- ・時間軸を定め、担当府省を明確にした具体的施策

事業規模目標

21兆円(平成25~34年度の10年間) ← 現行目標は10~12兆円
(コンセッション事業:7兆円、収益型事業:5兆円、公的不動産利活用事業:4兆円、その他の事業:5兆円)

PPP/PFI推進のための施策

(1)コンセッション事業の推進

- コンセッション事業の具体化のため、3年間の集中強化期間の重点分野及び目標の設定
- ・同事業に発展し得る事業類型を含めた目標設定
- ・複数施設の運営を一括して事業化する「バンドリング」の推進
- ・コンセッション事業推進のディスインセンティブとなる制度上の問題の解消
- 将来的にコンセッション事業に発展し得る収益型事業について、人口20万人以上の地方公共団体で実施を目指す

(2)実効ある優先的検討の推進

- 優先的検討規程の策定と的確な運用
- ・平成28年度末までに、全ての人口20万人以上の地方公共団体等において優先的検討規程を策定
- ・実効ある運用のための手引の策定や支援事業の実施
- ・運用フォローアップと適正化、優良事例の横展開
- ・上下水道の重点分野における優先的検討の参考となるガイドラインの策定
- 公的不動産利活用事業について、人口20万人以上の地方公共団体で平均2件程度の実施を目指す

(3)地域のPPP/PFI力の強化

- 地域プラットフォームを通じた案件形成の推進
- ・平成30年度末までに、人口20万人以上の地方公共団体を中心に全国で地域プラットフォームを47以上形成
- ・地域プラットフォームを活用した民間提案の仕組みの検討
- ・案件形成につながる継続的な運営を前提とした地域プラットフォームの形成支援
- ・モデル事例等をまとめた運用マニュアルの作成
- PFI推進機構の資金供給機能や案件形成のためのコンサルティング機能の積極的な活用

コンセッション事業等の重点分野

空港【6件】、水道【6件】、下水道【6件】、道路【1件】(平成26~28年度)
文教施設【3件】(平成28~30年度)
公営住宅※【6件】(平成28~30年度) ※収益型事業や公的不動産利活用事業も含む。

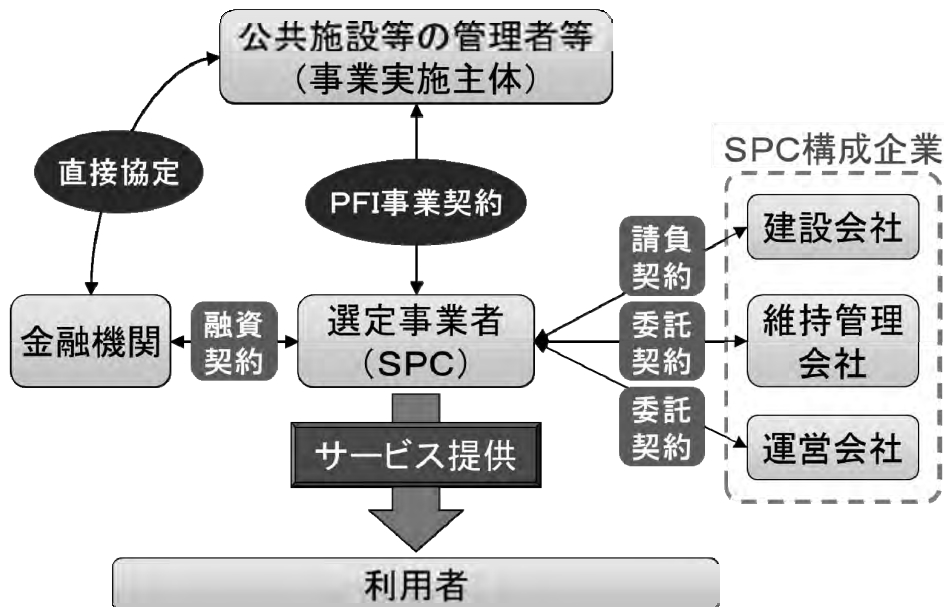
PDCAサイクル

毎年度のフォローアップと事業規模や施策の進捗状況の「見える化」、アクションプランの見直し

新たなビジネス機会の拡大、地域経済好循環の実現、公的負担の抑制 → 経済財政一体改革への貢献
2020年度までの基礎的財政収支の黒字化に寄与

PFI事業のスキーム

「事業パートナーは事業会社(SPC)に、契約は事業契約に一本化」



<出典>内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI法改正法に関する説明会」

紫波町のPPP/PFIの取組み

オガールプロジェクトとは

■オガールプロジェクトとは

- ・人口3万3000人の岩手県紫波町で行われている、公有資産を活用した公民連携プロジェクト。
- ・10年以上放置されていた紫波中央駅(JR東北本線)の駅前にある町有地10.7haに、情報交流館(図書館+地域交流センター)、ホテル、バレーボール専用アリーナ、カフェ、産直マルシェなどが入居する施設が相次いでオープン。
- ・年間85万人の来訪者があり、地域活性化の起爆剤になっている。

■「オガール」の名前の由来

【おがる】・・「成長」を意味する紫波の方言

+

⇒二つの言葉を組合せ造語

【ガール】・・「駅」を意味するフランス語(Gare)

- ・紫波中央駅前を「紫波の未来を創造する出発駅」とする決意と、このエリアを出発点として紫波が持続的に成長していく願いを込めて命名

<出典> 官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

紫波町がPPP/PFIに取り組む背景

■紫波町とは



人口 33,314人(2017年3月末)
世帯数 11,827世帯
歳出決算額 138億円(2015年度)
財政力指数 0.43(2015年度)
実質公債費比率 12.5%
岩手県のほぼ中央
盛岡から電車で約20分(盛岡市のベッドタウン)

■公民連携によるまちづくり(2007年～)

<3つの行政課題>

- ①紫波中央駅前の未利用町有地
- ②役場本庁舎の老朽化、分散している庁舎
- ③図書館新設の要望

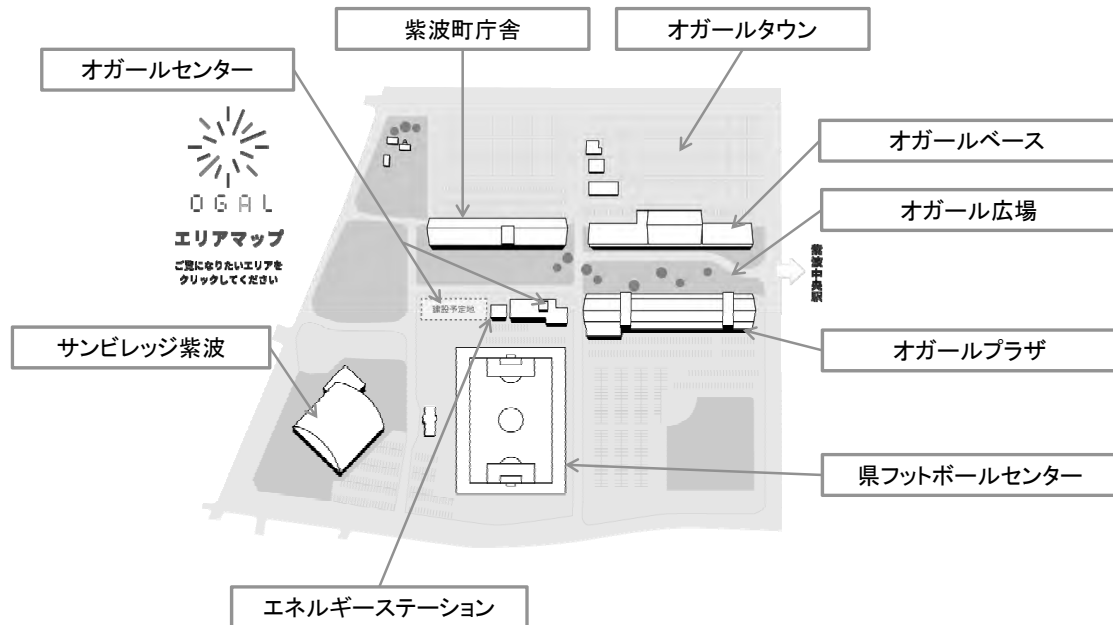


<解決の糸口>

- ①藤原前町長のリーダーシップ
- ②PPPを担うキーマンの存在
- ③財政問題(2017年度 実質公債費比率23.3%)
- ④PFI事業の実績
- ⑤東洋大学大学院との協定

<出典> 紫波町HP、官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

オガール地区の土地利用と施設



<出典> <http://ogal-shiwa.com/>

オガール地区のPPP手法

施設名	岩手県フットボールセンター	オガールプラザ	オガールベース	役場新庁舎
事業主体	公益社団法人岩手県サッカー協会	オガールプラザ(株)	オガールベース(株)	紫波町(SPC:紫波シティホール(株))
事業手法	PPP(RFQ、RFP方式)	PPP(RFQ、RFP方式)	事業用定期借地権設定方式	PFI(BTO方式)
事業費(税込み)	約1.75億円	約10.7億円	約7.2億円 (設計・監理費除く)	約33.8億円 (契約額)
施設規模	サッカー場1面	2階建て 約5,822㎡	2階建て 約4,267㎡	3階(一部4階)建て 約6,650㎡
施設内容	人工芝グラウンド、クラブハウス等	図書館、地域交流センター、子育て応援センター、産直、医院、飲食店、学習塾、事務所等	ホテル、バレーボール専用アリーナ、飲食店、コンビニ、事務所等	役場庁舎単独
供用開始	2011年4月	2012年6月	2014年7月	2015年5月
特徴	日本サッカー協会公認	官民複合施設、地域材活用	民間複合施設、地域材活用	国内最大木造庁舎、町産材活用

<出典> 官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「官民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

岩手県フットボールセンター

■施設概要

項目	内容
開業	2011年4月30日
事業主体	(社)岩手県サッカー協会
事業費	1億7500万円 (JFA助成金7500万円)
事業手法	PPP手法、町が土地を賃貸
施設概要	世界最高水準のロングパイル人工芝を採用した、JFA日本サッカー協会公認のグラウンド。 クラブハウスにはロッカールームや会議室、グラウンドには夜間照明設備を完備
特徴	①雨水貯留浸透施設の上に設置 ②(社)岩手県サッカー協会の本部が移転



<出典>官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

官民複合施設「オガールプラザ」

■施設概要

項目	内容
開業	2012年6月20日
事業主体	オガールプラザ(株)
延床面積	5,822.34㎡
建設費	公共部分 8.1億円
事業手法	PPP手法 町が土地を賃貸(民間棟)
施設概要	民間テナントと図書館等の官民複合施設
特徴	①完成後、町は中央棟を購入(国庫補助4割) ②区分所有による官民複合施設 ③地域材活用 ④稼ぐインフラ、逆算方式、テナント先付 ⑤プロジェクトファイナンス



■公共施設
図書館
地域交流センター
子育て支援センター



■民間施設
産直紫波マルシェ
眼科・歯科クリニック
カフェ
居酒屋
学習塾
事務所

<出典>官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

オガールベース

■施設概要

項目	内容
開業	2014年7月
事業主体	オガールベース(株)
延床面積	4,267㎡
主要事業	①ビジネスホテル事業 ②オガールアリーナ ③スポーツアカデミー事業
事業手法	定期借地権方式(公募)
施設概要	アリーナ、ビジネスホテル、テナント(コンビニ、薬局、居酒屋等)等
特徴	①日本初バレーボール専用アリーナ ②民間複合施設 ③地域材活用 ④スポーツを通じた人材育成 ⑤紫波マルシェが朝食バイキング提供



<出典> 官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「官民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

役場庁舎

■施設概要

項目	内容
開庁	2015年5月7日
事業主体	紫波町
延床面積	6,650㎡
事業費	33.8億円(契約額)
事業手法	PFI(BTO方式)
VFM	特定事業選定時 約6%
施設概要	①庁舎 ②駐車場 ③駐輪場
業務範囲	設計、工事監理、建設、維持管理
特徴	①国内最大級の木造庁舎 ②町産材活用 ③地域熱供給を利用



<出典> 官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「官民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

オガールタウン日詰二十一区宅地分譲

■施設概要

項目	内容
開始	2013年10月7日
開発面積	111,005.39㎡
区画数	57区画(第6期分譲中)
区画面積	214.95㎡(1区画)～243.94㎡(1区画)
分譲区画全体に関する条件	①建築条件付土地売却(建築事業者指定) ②紫波型エコハウス基準を満たす住宅 ③オガールタウン景観協定の制定
最多価格帯	1000万円
指定事業者	町内14社
特徴	日本初本格的なエコタウン



<出典> 官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「官民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

オガールプロジェクトの効果

- 地域主体のPPP手法活用により、町有地の有効活用や公共施設整備といった行政課題を解消するとともに、地域企業の育成にも効果があった。
- 交流人口年間85万人、定住人口400人、雇用者数170人を創出しており、オガールを起点とする地域への経済波及効果が得られた。
- オガールプロジェクトPRによるメディア露出は、町のブランディングにも大きな成果があったと考えられる。
- その他、新しい価値を持った人との交流(閉塞化の打破)、目的コミュニティや個人活動の場の創出、不動産価値の上昇、投資の波及効果など、元気なまちの創出がなされた。

■2014年度の利用実績

項目		2014年度	前年比
利用客数等	県フットボールセンター	来場者数	4.6万人 92%
	情報交流館	来館者数	33.3万人 107%
	うち図書館	来館者数	19.8万人 98%
	子育て応援センター	利用者数	1.4万人
	紫波マルシェ (参考)紫波中央駅	レジ通過者数 乗降客数	28万人 2,995人
その他	町情報交流館	スタジオリユウ件数	4,587件 106%
	図書館	貸出冊数	238,812冊 100%
	紫波マルシェ うち会員出荷分	売上金額 売上金額	413百万円 137百万円

紫波町の公民連携の取組

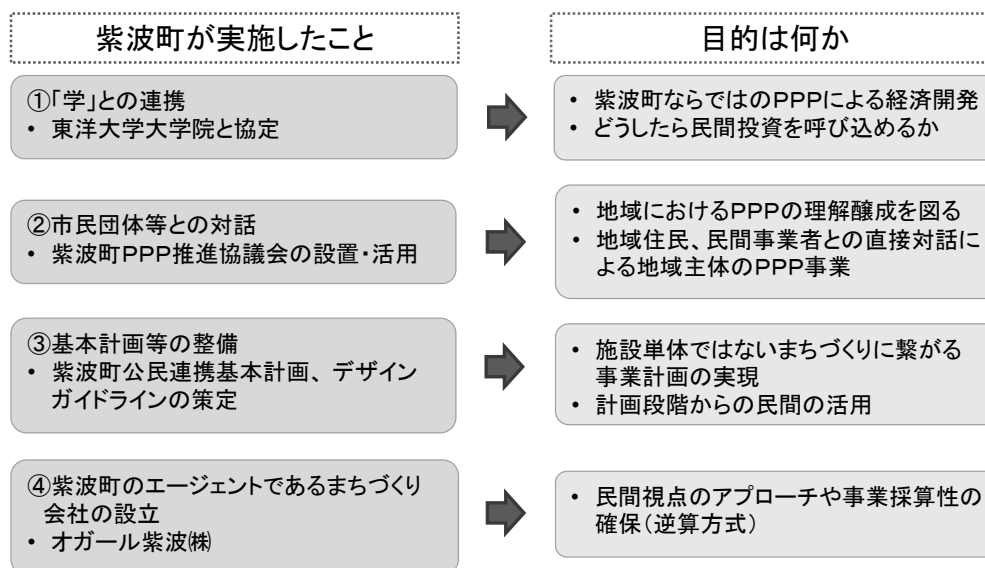
■オガールプロジェクトのスケジュール

PPP事業 実績	2005年	管理型浄化槽整備PFI事業
	2006年	紫波火葬場整備PFI事業
	2007年	水道施設整備・維持管理事業(DBO方式)
調査・計画 オガールプロジェクト 事業実施	2007年4月	東洋大学大学院と協定
	2007年8月	PPP可能性調査報告書受領
	2007年11月	紫波町PPP推進協議会設立
	2008年6月	紫波町公民連携基本計画(案)策定
	2008年7月	(株)よんりん舎(TMO)にアドバイザー業務委託
	2009年3月	紫波町公民連携基本計画策定
	2009年3月	国交省が都市再生整備計画を受理
	2009年4月	オガールプロジェクト着手
	2009年6月	オガール紫波(株)設立
	2010年3月	都市計画用途・地区計画の変更
	2010年3月	デザインガイドライン策定
	2010年9月	B街区の貸付交渉権
	2011年4月	県フットボールセンター開場
	2011年8月	B街区事業用定期借地権
	2012年6月	オガールプラザオープン
2012年8月	町図書館開館	
2013年10月	オガールタウン分譲開始	
2014年7月	オガールベースオープン	
2015年5月	紫波町役場開庁	

<出典>官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)より作成

紫波町の公民連携の取組

■紫波町が何を行ったのか？



オガールプロジェクト推進の4つのポイント

①「学」との連携(東洋大学大学院との協定)

■ 紫波町PPP可能性調査報告のイメージ

- ・ 紫波プロジェクト:30年計画の具現化
- ・ 紫波町全体の発展につながる開発
- ・ アメリカ型PPP手法による都市整備

■ 東洋大学 公民連携専攻の「PPPの定義」

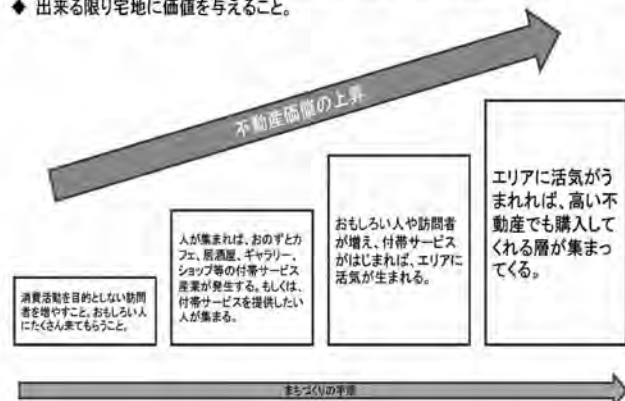
公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官(地方公共団体、国、公的機関等)と民(民間企業、NPO、市民等)が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。

- ①リスクとリターンの設計
- ②契約によるガバナンス

■ オガールプロジェクトのキーマン

オガールプラザ(株)、オガールベース(株) 岡崎正信代表
東洋大学大学院卒業生

- ◆ 「まちづくり」には手順があります。
- ◆ オガールプロジェクトの目的は「町民の財産である町有地を安売りしない」ということ。
- ◆ 出来る限り宅地に価値を与えること。



オガールプラザ(株) 岡崎正信代表が作成した図

<出典>日欧政策セミナー資料「紫波中央駅前都市整備事業～オガールプロジェクト～」(紫波町)

オガールプロジェクト推進の4つのポイント

②市民団体等との対話

- 2年に渡り町民及び民間事業者の意向を丁寧に把握
- コンサルタント等を通じた間接的な意向把握ではなく、町が直接に、複数回、多様な方法で対話を実施

■ 2007年 紫波町PPP推進協議会による調査(全国都市再生モデル調査事業)

①町民の意向調査

⇒町民意見交換 100回/2年

- ・ 地区コミュニティ
- ・ 目的コミュニティ
- ・ 常設意見交換

②民間企業意向調査

- ・ ヒアリング調査
- ・ 常設の意見交換の場
- ・ アンケート調査
- ・ 企業シンポジウムの開催

■ 2008年 民間の意向調査

⇒市場調査 40社

- ・ 町が(株)よんりん舎(TMO)に委託
- ・ よんりん舎と岡崎氏が雇用契約を結ぶ
- ・ 紫波町企業立地研究会を設置



<出典>官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町)

オガールプロジェクト推進の4つのポイント

③基本計画等の整備

■紫波町公民連携基本計画

<目的>

- ・ 公共施設整備と土地利用を含む経済開発を具体的に策定していく上での基本的な考え方など、町が目指す方向を示すもの

<計画地>

- ・ 日詰商店街地区、日詰西地区、紫波中央駅前地区の3地区を含む区域
- ・ 地域間ネットワークを図り、魅力を向上

<開発の考え方>

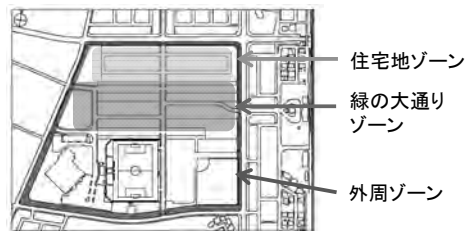
- ① 農村(田園)と都市(街)が共生するまち
- ② 若者、高齢者、すべての人が希望を持ち、安心して暮らせるまち
- ③ 人にも地球にも「やさしい」まち

<その他>

- ・ 計画・設計から工事、事業運営の各段階において、同一の機関が一括してマネジメント
- ・ 優れたデザインの採用

■オガール地区 デザインガイドライン

- 1章 アーバンデザインの目標
- 2章 緑の大通りゾーンのデザインガイドライン
- 3章 住宅地ゾーンのデザインガイドライン
- 4章 外周ゾーンのデザインガイドライン
- 5章 サインのデザインガイドライン
- 6章 オガール地区計画概要(参照資料)
- 7章 デザインコントロールシステム



■デザイン会議

- ・ デザインガイドラインの運用方針検討
- ・ 公共施設、公益施設、住宅施設等におけるデザインの調整
- ・ その他都市出材の推進に必要な事項

<出典>紫波町HP

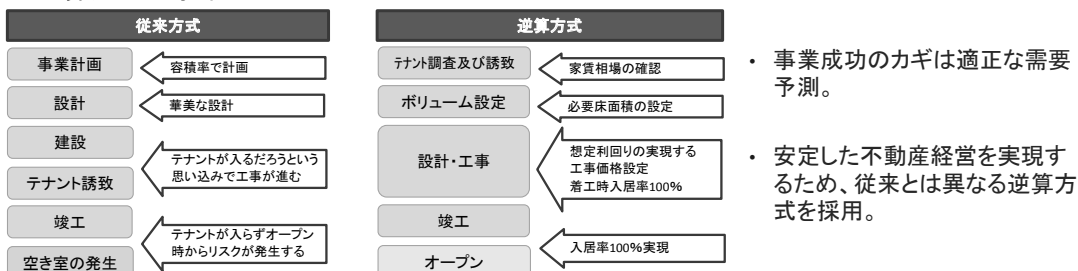
オガールプロジェクト推進の4つのポイント

④紫波町のエージェントであるまちづくり会社の設立

■オガール紫波(株)の会社概要

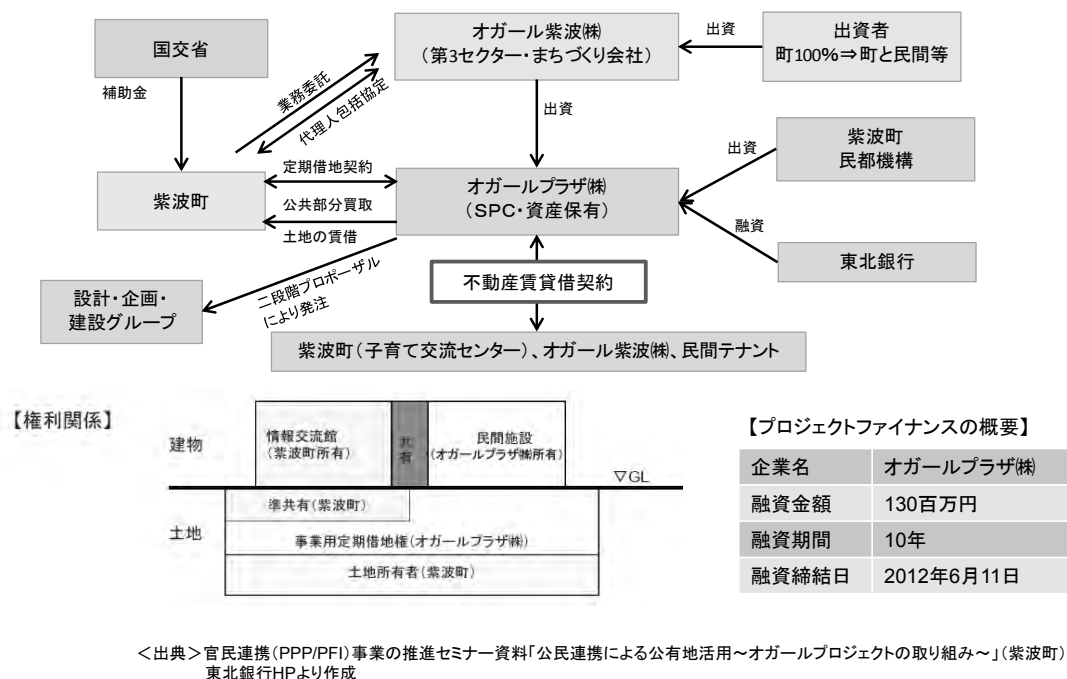
概要	紫波町のPPPエージェントであり、計画から開発・運営まで一括で実施。紫波町公民連携基本計画にて設置を提示。	
主な業務	紫波中央駅前都市整備事業(オガールプロジェクト)の調整業務 不動産企画運用業務(オガールプラザ、役場、民間事業棟、その他公有地) 不動産管理運営業務(施設管理、テナントシーリング等) 街区管理企画運営業務 岩手県フットボールセンター設置に関する支援業務	⇒民間活力誘致業務(5年間)、オガールプラザの事業化構築、情報発信、テナント誘致 ⇒オガールプラザの管理運営業務、産直施設の運営、オガールエリアのマネジメント ⇒オガールプラザの建物を建設、所有、運営、情報交流館部分は竣工後に町に売却
特色	構想段階から、①市民の意向と②市場性を把握し、事業計画を町と協働で立案。 当初は紫波町が100%出資であったが、事業実施段階において地域金融機関や地域企業による増資があり、紫波町の出資比率は1/3強。	

■逆算方式の事業



<出典>官民連携(PPP/PFI)事業の推進セミナー資料「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」(紫波町) 地域創生フォーラム資料「岩手県紫波町オガールの取り組み」(東洋大学大学院 客員教授 中村賢一)

オガールプラザの事業スキーム



オガールプロジェクトから学べること

①計画段階から民間参画と適切な官民役割分担の構築

- 公共が個別事業の基本計画を検討し、事業スキームを固めてから民間事業者を募集するといった公共主導の官民役割分担ではなく、官民の得意分野を十分認識した上で、民間事業者が計画段階から一括してマネジメントを行う方法を採用。
- 結果として、民間が事業を計画して施設を整備し、一部を公共が買い取る型や、民間が町のPPPエージェントとしての機能を果たすなど、これまでとは異なる官民役割分担で事業を実施。
- 民間事業者は、従来の官民役割分担に比較し創意工夫の余地が大きく、リスクと利益の関係も自分でコントロールが可能であるため、モチベーションも維持しやすい。

②住民、民間事業者との直接対話を通じた民間の創意工夫の発揮

- 基本計画を策定する前の段階において、2年に渡り地域住民と100回、民間事業者と40回の対話を様々な方法で重ねており、どうすれば住民は利用するのか、民間事業者は何ができてどのような事業がよいのか、を十分に把握。
- 結果として、適切な官民役割分担や、にぎわい創出に繋がっている。
- また、地域においてPPP事業への理解を深めてもらうきっかけにもなっており、PPP事業推進上の課題の1つとされる地域資源の活用に対応した、地域完結型PPP事業を実現。

オガールプロジェクトから学べること

③施設単体ではなくエリアで捉えて事業計画を検討

- オガールプロジェクトは各施設を単体でPPP/PFI事業として計画・実施したのではなく、エリア全体をどのようにプロデュースするか(=紫波町公民連携基本計画)、どのようにデザインするか(=デザインガイドライン)を検討し、プロジェクトを推進。
- 基本計画で定めた理念のもと、エリア内において相互に相乗効果を促すような個別の施設やテナントを導入。デザインガイドラインに基づく‘まちの見せ方’も集客を誘引する仕掛けとなる。
- 結果として、オガールプロジェクトが起爆剤となり、周辺地域にも宅地造成や商業施設の出店など投資の波及効果に及ぶ。

④民間視点からのアプローチによる事業の構築(逆算方式)

- これまでの公共主体の官民連携事業は、創意工夫の余地が小さく、リスクも主として公共が負担するサービス購入型が主流。公有資産活用や民間収益事業併設型のPPP事業においては、公共を中心とするアプローチでは事業成立が困難。
- 「逆算方式」に見られるように、需要を把握し、事業採算性を確認してから事業を実施するといった、民間視点からアプローチにより、安定した不動産経営を実現。

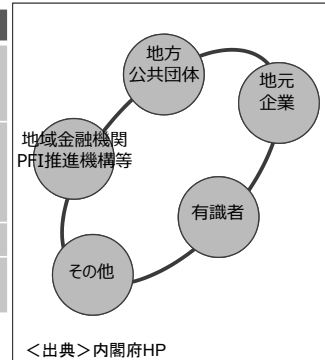
その他地域経済活性化に資するPPP/PFIの取組み

PPP/PFI地域プラットフォーム

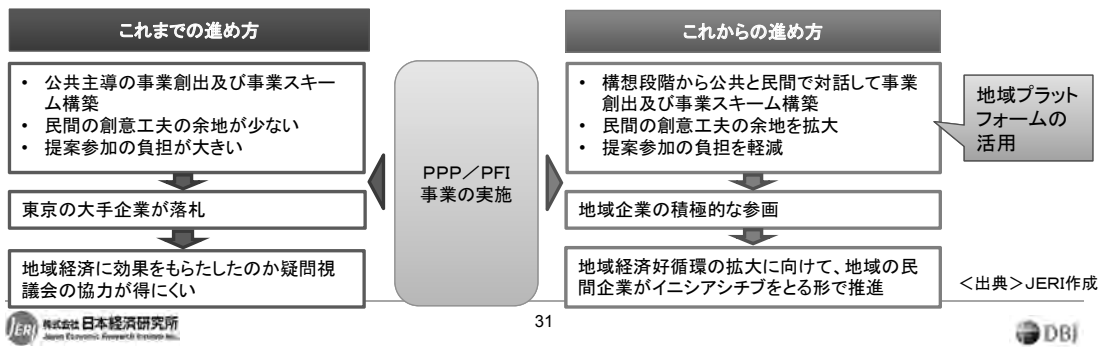
■概要

主な項目	内容
地域プラットフォームとは	地域の企業、金融機関、地方公共団体等が集まり、PPP/PFI事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図り、具体的な案件形成を目指した取組を行なう活動の場
主な取組	①事例研究を通じたノウハウ習得 ②異業種間のネットワーク形成 ③具体案件の官民対話 ④民間提案の試行 等
主な機能	普及啓発機能、人材育成機能、交流機能、情報発信機能、官民対話機能
参加者の募集方法	公募の場合：ホームページ、メルマガ等により案内 非公募の場合：業界団体を通じて会員に案内等

■イメージ



■イメージ



内閣府PPP/PFI地域プラットフォーム支援事業／淡海公民連携研究フォーラム

■地域プラットフォームを導入した背景・目的

厳しい財政状況
人口減少社会の到来
住民ニーズの多様化

滋賀県下ではPPP/PFIの実績が少なく、導入課題も多い
PPP/PFI人材育成が必要

主導的に実施する自治体はなく、県下人口140万人ならば、一つの自治体に限らず広域で形成すべき

■地域プラットフォームの運営(2017年以降の想定)

推進主体	事務局※及び構成団体である滋賀県下の自治体
企画立案	企画運営委員会(事務局と構成団体の一部)
情報発信	開催案内等につき事務局の各社HPで公表 過去の参加者にメールで案内
運営ロジ	事務局

■地域プラットフォームの実施内容と導入成果

○2016年度は80名～100名が参加

※ 事務局は滋賀大学社会連携研究センター、(株)滋賀銀行、(株)しがぎん経済文化センター

	第1回	第2回	第3回	第4回
趣旨	PPP/PFIの理解醸成、ネットワーク形成	テーマ別案件形成の検討	テーマ別案件形成の検討	地域におけるPPP/PFIの推進
内容	・地域におけるPPP/PFIの現状と課題等について意見交換	・学校給食センターへのPPP/PFI導入に関する検討及び意見交換	・スポーツ施設へのPPP/PFI導入に関する検討及び意見交換	・県の取組みの報告 ・今年度の成果と来年度以降の活動方針の報告 ・地域でのPPP/PFIを推進に向けた意見交換



セミナー(第1回)



テーマ別意見交換(第3回)

【アンケート結果】

- 他の自治体の取組みやノウハウを聞くことができ参考になった(自治体への質問)⇒84.6%
- 複数の自治体の情報や意見を聞くことができ参考になった(民間企業等への質問)⇒76.5%

【案件形成】

- 具体的な学校給食センターとスポーツ施設の案件形成について官民で検討

スポーツを核としたまちづくりを担うスマート・ベニュー®

今後の街づくりには、単機能型のスポーツ施設ではなく、公共施設や商業施設との複合型など街づくりの中核拠点となり得るサステナブルなスポーツ施設が必要ではないか

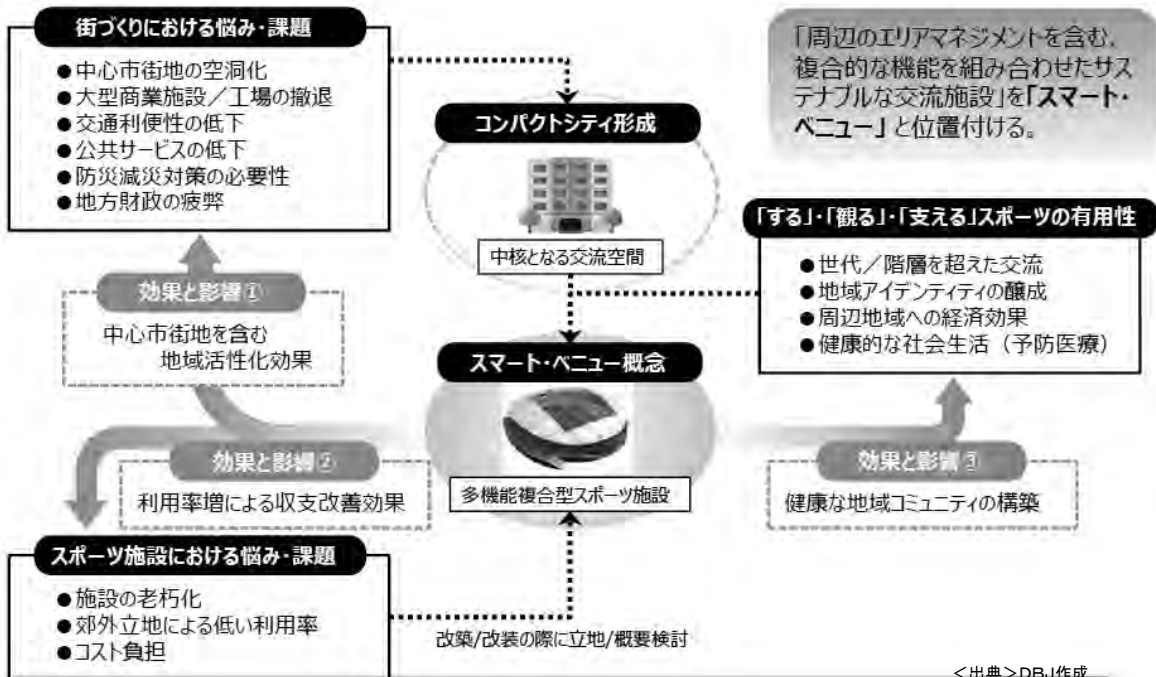
「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」を、「スマート・ベニュー®」と位置付け

※ なかでもスタジアム・アリーナ等に特に着目



<出典>DBJ作成

スマート・ベニューを通じた地域課題解決・地域活性化イメージ



<出典>DBJ作成

(参考)和暦西暦早見表

和暦		西暦
平成10年	H10	1998年
平成11年	H11	1999年
平成12年	H12	2000年
平成13年	H13	2001年
平成14年	H14	2002年
平成15年	H15	2003年
平成16年	H16	2004年
平成17年	H17	2005年
平成18年	H18	2006年
平成19年	H19	2007年
平成20年	H20	2008年
平成21年	H21	2009年
平成22年	H22	2010年
平成23年	H23	2011年
平成24年	H24	2012年
平成25年	H25	2013年
平成26年	H26	2014年
平成27年	H27	2015年
平成28年	H28	2016年
平成29年	H29	2017年
平成30年	H30	2018年
平成31年	H31	2019年
平成32年	H32	2020年
平成33年	H33	2021年
平成34年	H34	2022年
平成35年	H35	2023年

민관연계 기법을 활용한 지역 활성화 ~오갈 (OGAL) 프로젝트로 보는 민관연계~

2017. 6. 13 (화)

주식회사 일본정책투자은행 설비투자연구소 부소장
모리 아키히코

주식회사 일본경제연구소 집행임원 상석연구주간
요시다 이쿠요

민관연계 기법을 활용한 지역 활성화 ~오갈(OGAL) 프로젝트로 보는 민관연계~

2017년 6월 13일 (화)

주식회사 일본정책투자은행 설비투자연구소 부소장 모리 아키히코
주식회사 일본경제연구소 집행임원 상석연구주간 요시다 이쿠요

목차

1. PPP/PFI의 개요
2. 시와쇼(紫波町) 지역의 PPP/PFI 추진 노력
3. 기타 지역활성화에 이바지하는 PPP/PFI 추진 노력

저작권 (C)Development Bank of Japan Inc.,Japan Economic Research Institute Inc. 2017
본 자료는 주식회사 일본정책투자은행(DBJ)과 주식회사 일본경제연구소(JERI)가 작성한 것입니다.

본 자료에 기재된 내용은 현 시점에서 일반적으로 인식되고 있는 경제·사회 등의 정세 및 DBJ, JERI가 합리적이라고 판단한 일정한 전제에 기반해 작성되어 있으나, DBJ, JERI가 그 정확성·확실성을 보장하는 것은 아닙니다. 또한 여기에 기재되어 있는 내용은 경영 환경 변화 등의 사유로 인해 예고 없이 변경될 수 있습니다.

DBJ, JERI의 승낙없이 본 자료(첨부자료를 포함)의 전부 또는 일부를 인용 또는 복제하는 것을 금합니다.

1. PPP/PFI의 개요

PPP(민관연계)란

PPP(Public Private Partnerships, 민관연계):

□ 일반적으로는 '관(Public)'과 '민(Private)'이 역할을 분담하면서

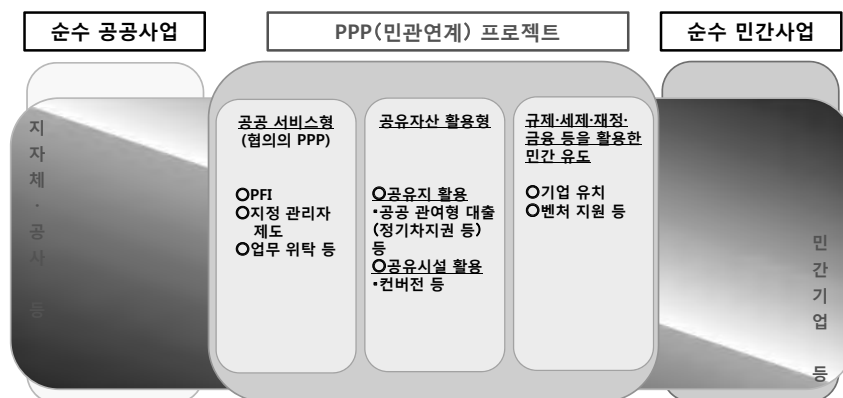
① 공공시설 정비, 공공 서비스

② 공유자산을 활용하여 공공성이 높은 프로젝트(도시 개발, 마을조성 등)를 실시할 때 활용하는 다양한 기법을 총칭

⇒PFI는 여러 PPP 기법 중 하나

□ 효과

- 재정부담을 경감하면서 공공 서비스 수준 향상
- 민간의 지혜·기술·자금 등의 효과적·효율적 도입
- 민간의 신규 사업기회 창출 등



<출처> DBI 작성

PPP/PFI 도입 배경

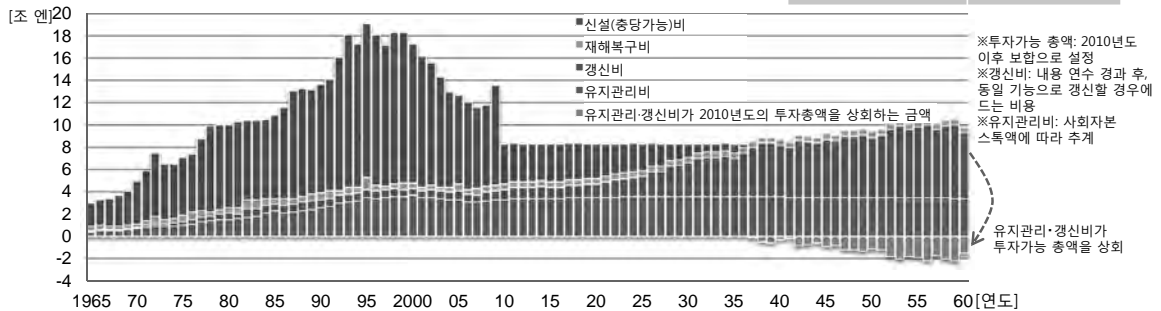
- 재정 상황이 악화될 것으로 예상되는 가운데 노후화되어 갱신 시기를 맞고 있는 공적스톡에 대한 대응 필요
 - 1990년대에 걸쳐 공공시설 등에 대한 정비가 진행되었음. 앞으로는 갱신비가 증대될 것
 - 국토교통성의 유지 관리·갱신비 추계에 따르면 2013년도에 3.6조 엔이었던 유지관리·갱신비가 10년 후에는 약4.3조 엔~5.1조 엔, 20년 후에는 약 4.6조 엔~5.5조 엔 규모가 될 것으로 예상됨
 - 한편, 국가 및 지방공공단체의 재정 상황은 저출산 고령화의 영향으로 사회보장비 증대

재정 제약 하에서 공적스톡을 재구축하기 위해
공공시설 관리·PPP/PFI의 필요성 증대

■ 유지관리·갱신비 추계

연도	추계 결과
2013년도	약 3.6조 엔
2023년도 (10년 후)	약 4.3~5.1조 엔
2033년도 (20년 후)	약 4.6~5.5조 엔

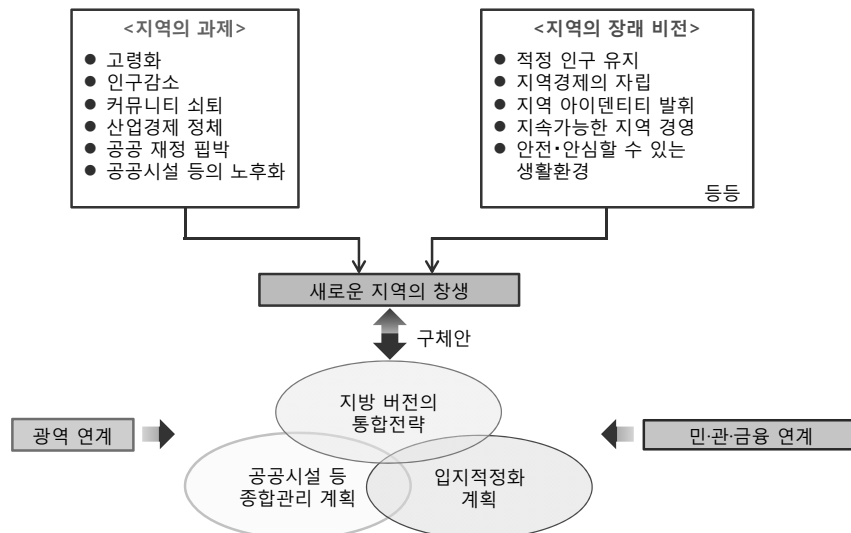
■ 유지관리·갱신비 이미지



<출처> 국토교통성 '2009년도·2011년도 국토교통백서'를 바탕으로 작성

지방창생(로컬 아베노믹스)과 PPP/PFI

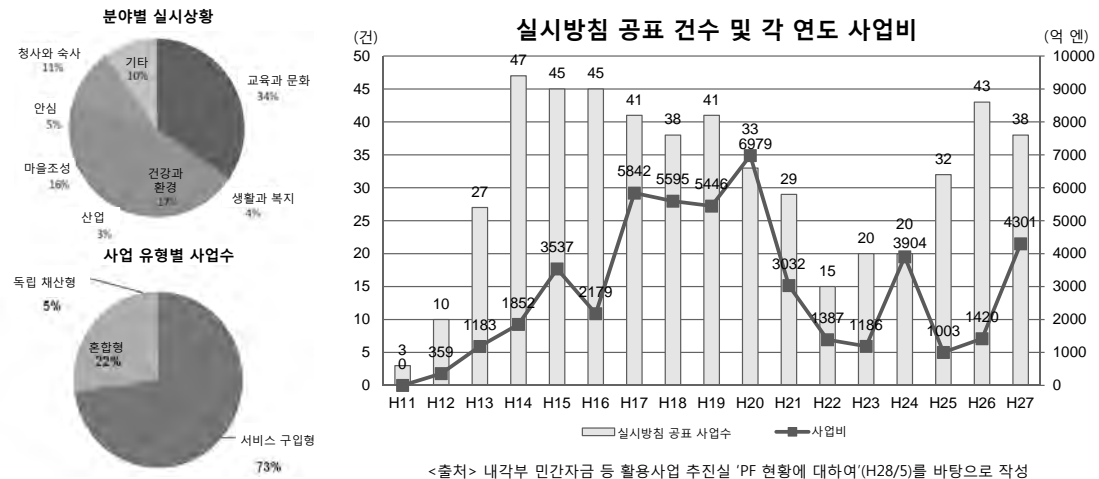
- PPP/PFI 기법을 통해 공공시설 관리를 최적화·집약화
- 지역의 과제를 지역창발을 위한 PPP/PFI로 해결



<출처> 후쿠사토재단 민관연계 세미나 자료 'PPP/PFI 개요·동향과 지역에서의 추진 노력에 대하여' (일반재단법인) 일본경제연구소 타나야 다카마사

PFI 실시 상황 및 과제

- 일본의 PFI는 다양한 공공시설을 대상으로 활용되고 있으나 서비스 구입형이 중심임
- 민간사업자가 창의 구상할 여지가 적고 PFI 사업 진입에 대한 의욕(incentive) 저하로 한 때 사업비 및 건수 둘다 감소 추세를 보임
- 2011년 PFI법 대개정(컨세션(concession) 제도 도입 등), 2013년 6월 'PPP/PFI 근본개혁을 위한 액션 플랜' 책정으로 국가 주도로 PPP/PFI를 추진하게 됨



PPP/PFI 추진 액션 플랜(2016년 5월 18일 민간자금 등 활용사업 추진회의 결정)

개정 포인트

- 2013년, 2014년도 실적을 팔로업하고 새로운 사업규모 목표를 설정
- 컨세션 사업 등의 중점 분야에 문교시설 및 공영주택을 추가
- 타임라인을 설정하고 담당부처를 명확히 한 구체적 시책

사업규모 목표

21조 엔(2013년~2022년의 10년 간) ← 현행 목표는 10~12조 엔
(컨세션 사업: 7조 엔, 수익형 사업: 5조 엔, 공적 부동산 활용 사업: 4조 엔, 기타 사업: 5조 엔)

PPP/PFI 추진을 위한 시책

(1) 컨세션 사업 추진

- 컨세션 사업 구체화를 위해 3년 간의 집중 강화 기간 동안의 중점 분야 및 목표 설정
 - 본 사업으로 발전 가능한 사업 유형을 포함한 목표 설정
 - 여러 시설의 운영을 일괄하여 사업화하는 '번들링' 추진
 - 컨세션 사업 추진의 의욕을 꺾는(disincentive) 제도상의 문제 해소
- 장래에 컨세션 사업으로 발전 가능한 수익형 사업의 경우, 인구 20만 명 이상의 지방공공단체에서의 실시를 목표로 함

(2) 실효성 있는 우선적 검토 추진

- 우선적 검토 규모의 책정과 적절한 운용
 - 2016년도 말까지 모든 인구 20만 명 이상의 지방공공단체 등에서 우선적 검토 규모를 책정
 - 실효성 있는 운영을 위한 가이드 책정이나 지원 사업 실시
 - 운용 팔로업과 적정화, 우량 사례의 횡단개
 - 상하수도 중점 분야에서 우선적 검토의 참고가 되는 가이드라인 책정
- 공적 부동산 이·활용 사업의 경우, 인구 20만 명 이상의 지방공공단체에서 평균 2건 정도의 실시를 목표로 함

(3) 지역 PPP/PFI 역량 강화

- 지역 플랫폼을 통한 안건 형성 추진
 - 2018년도 말까지 인구 20만 명 이상의 지방공공단체를 중심으로 전국에서 47개 이상의 지역 플랫폼 형성
 - 지역 플랫폼을 활용한 민간 제안 시스템 검토
 - 안건 형성으로 이어지는 지속적인 운영을 전제로 한 지역 플랫폼 형성 지원
 - 모델 사업 등을 정리한 운용 매뉴얼 작성
- PFI 추진기구의 자금제공 기능이나 안건 형성을 위한 컨설팅 기능의 적극적 활용

컨세션 사업 등의 중점 분야

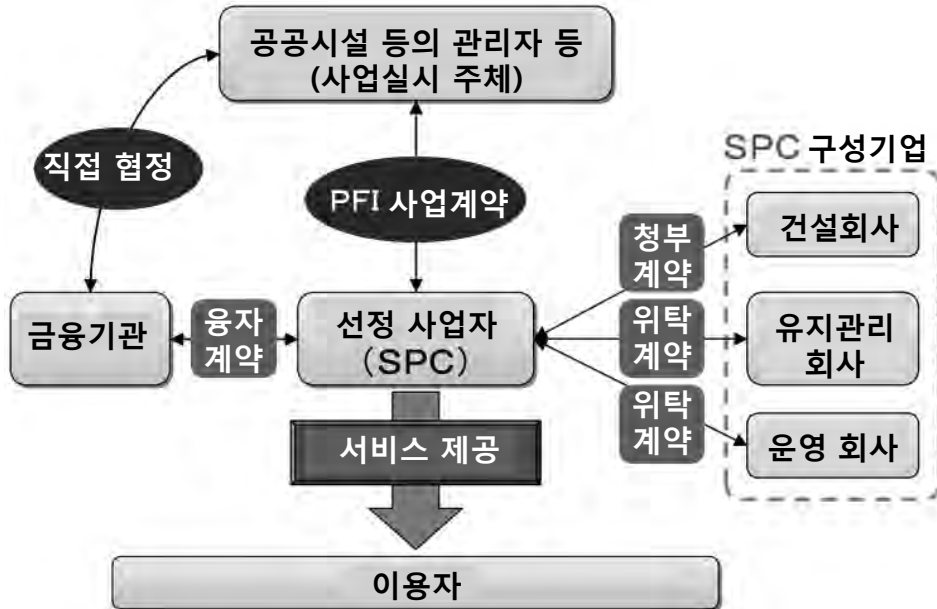
공항[6건], 수도[6건], 하수도[6건], 도로[1건] (2014~16년도)
문교시설 [3건] (2016~18년도)
공영주택※ [6건] (2016~18년도) ※수익형 사업이나 공적 부동산 이·활용 사업도 포함

PDCA 사이클

매년도 팔로업, 사업 규모나 시책의 진척상황 '가시화', 액션 플랜 전망

새로운 비즈니스 기회 확대, 지역경제 선순환 실현, 공적 부담 억제 → 경제 재정 일체 개혁에 공헌
2020년도까지 기초적 재정수지의 흑자화에 기여

'사업 파트너는 사업회사(SPC)로, 계약은 사업계약으로 일원화'



<출처> 내각부 민간기금 등 활용사업 추진실 'PFI법 개정법에 관한 설명회'

시와초(紫波町)지역의 PPP/PFI 추진 노력

오갈 프로젝트란

■ 오갈 프로젝트란

- 인구 3만 3,000명의 이와테현 시와초에서 이루어진, 공유자산을 활용한 민관연계 프로젝트
- 10년 이상 방치되어 있던 시와 중앙역(JR 도호쿠 본선)의 역 앞에 있는 정(町) 소유지 10.7ha에 정보교류관(도서관+지역교류센터), 호텔, 배구전용 아레나(경기장), 커피숍, 산지직송 마르쉐(장터) 등이 입주하는 시설이 연달아 오픈
- 연간 85만 명의 내방객이 방문해 지역 활성화의 기폭제가 되고 있음

■ '오갈(OGAL)' 명칭의 유래

【오가루(Ogaru)】..'성장'을 의미하는 시와 지역의 방언



⇒2개의 단어를 조합한 조어

【갈(Gare)】..'역'을 의미하는 프랑스어

- 시와 중앙역 앞을 '시와의 미래를 창조하는 출발역'으로 삼는다는 결의와 이 구역을 출발점으로 해서 시와가 지속적으로 성장해 가기를 바라는 염원을 담아 명명

<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~'(시와초)

시와초가 PPP/PFI를 추진하게 된 배경

■ 시와초란



인구	33,314명(2017년 3월 말)
세대수	11,827세대
세출 결산액	138억 엔(2015년도)
재정력 지수	0.43(2015년도)
실질 공채비 비율	12.5%
이와테현의 거의 중앙부	
모리오카에서 전철로 약 20분(모리오카시의 베드타운)	

■ 민관연계를 통한 마을조성(2007년~)

<세 가지 행정 과제>

- ① 시와 중앙역 앞의 미이용 정(町) 소유지
- ② 지자체 업무청사(본청)의 노후화, 분산되어 있는 청사
- ③ 도서관 신설에 대한 요망



28.5억 엔으로 구입



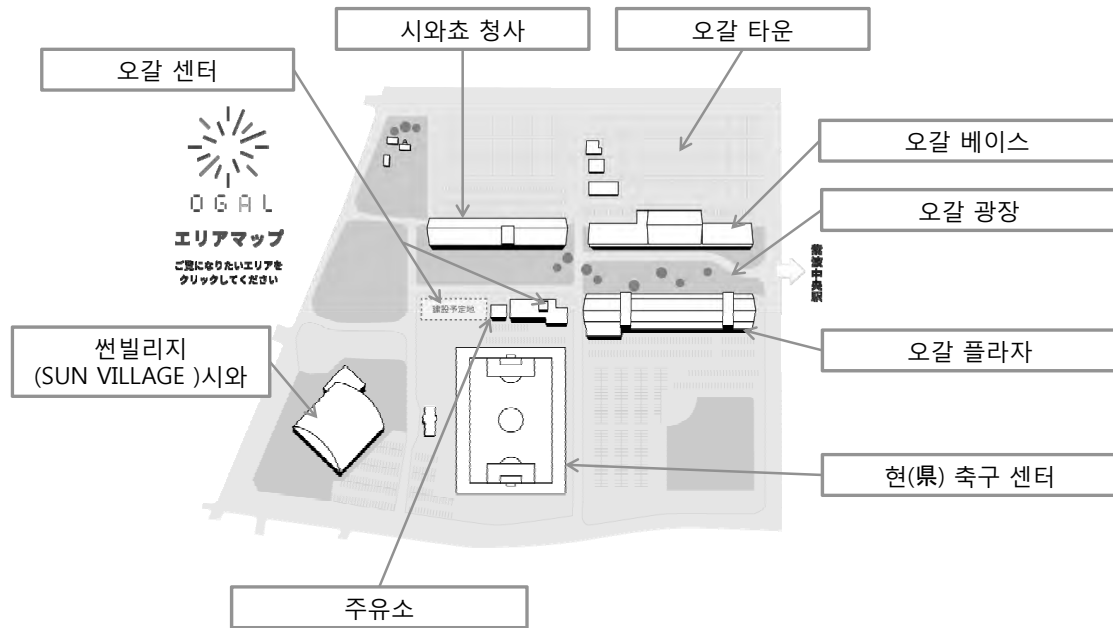
1963년 건설·노후화

<해결의 실마리>

- ① 후지하라 전 정(町)장의 리더십
- ② PPP를 담당할 키맨의 존재
- ③ 재정문제(2017년도 실질 공채비 비율 23.3%)
- ④ PFI 사업의 실적
- ⑤ 도요(東洋)대학교대학원과의 협정

<출처> 시와초 HP, 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~'(시와초)

오갈 지구의 토지 이용 및 시설



<출처> <http://ogal-shiwa.com/>

OGAL 지구의 PPP 기법

시설명	이와테현 축구센터	오갈 플라자	오갈 베이스	지자체 업무 신청사
사업주체	공익사단법인 이와테현 축구협회	오갈플라자(주)	오갈베이스(주)	시와초(SPC: 시와시티홀(주))
사업기법	PPP(RFQ, RFP 방식)	PPP(RFQ, RFP 방식)	사업용 정기차지권 설정방식	PFI(BTO방식)
사업비 (세입)	약 1.75억 엔	약 10.7억 엔	약 7.2억 엔 (설계·감리비 제외)	약 33.8억 엔 (계약액)
시설규모	축구장 1면	2층 건물 약 5,822㎡	2층 건물 약 4,267㎡	3층(일부 4층 건물) 약 6,650㎡
시설내용	인공잔디구장, 클럽 하우스 등	도서관, 지역교류센터, 육아지원센터, 산지직송 매장, 병원, 음식점, 보습학원, 사무소 등	호텔, 배구전용 아레나, 음식점, 편의점, 사무소 등	지자체 업무청사 단독
공용개시	2011년 4월	2012년 6월	2014년 7월	2015년 5월
특징	일본축구협회 공인	민관 복합시설, 지역재 활용	민관 복합시설, 지역재 활용	일본 최대 목조 청사, 정(町) 생산재 활용

<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와초)

이와테현 축구센터

■ 시설개요

항목	내용
개업	2011년 4월 30일
사업주체	(사)이와테현 축구협회
사업비	1억 7,500만 엔 (JFA 조성금 7,500만 엔)
사업기법	PPP기법, 정(町)이 토지를 임대
시설개요	세계 최고수준의 롱파일 인공잔디를 채택한 JFA 일본축구협회 공인 구장 클럽 하우스에는 락커룸, 회의실, 구장에는 야간 조명설비를 완비
특징	① 빗물 저류침투시설 위에 설치 ② (사)이와테현 축구협회 본부가 이전



<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와쵸)

민관 복합시설 '오갈 플라자'

■ 시설개요

항목	내용
개업	2012년 6월 20일
사업주체	오갈플라자(주)
사업비	5,822.34㎡
사업기법	공공부분 8.1억 엔
시설개요	PPP기법 정(町)이 토지를 임대(민간동)
특징	민간 임차(Tenant)와 도서관 등의 민관 복합시설
개업	① 완성 후 정(町)은 중앙동을 구입(국고 보조 40%) ② 구분 소유를 통한 민관 복합시설 ③ 지역재 활용 ④ 상업용 인프라, 역산 방식, 임차인 선(先)청약 ⑤ 프로젝트 파이낸싱



■ 공공시설
도서관
지역교류센터
육아지원센터



■ 민간시설
산지직송 시와 마르쉐
안과·치과 의원
커피숍
선술집
보습학원
사무소

<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와쵸)

오갈 베이스

■ 시설개요

항목	내용
개업	2014년 7월
사업주체	오갈베이스(주)
사업비	4,267㎡
사업기법	①비즈니스호텔 사업 ②오갈 아레나 ③스포츠 아카데미 사업
시설개요	정기차지권 방식(공모)
특징	아레나, 비즈니스호텔, 임차(편의점, 약국, 선술집 등) 등
개업	①일본 첫 배구 전용 아레나(경기장) ②민간 복합시설 ③지역재 활용 ④스포츠를 통한 인재 육성 ⑤시와초 마르쉐에서 조식 바이킹 제공



<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와초)

지자체 업무청사

■ 시설개요

항목	내용
개관	2015년 5월 7일
사업주체	시와초
연상면적	6,650㎡
사업비	33.8억 엔(계약액)
사업기법	PFI(BTO 방식)
VFM	특정사업 선정시 약 6%
시설개요	①청사 ②주차장 ③자전거 거치장
업무범위	설계, 공사감리, 건설, 유지관리
특징	①일본 최대 규모의 목조 청사 ②정(町) 생산재 활용 ③지역 열공급을 이용



<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와초)

오갈 타운 히즈메(日詰) 21구 택지 분양

■ 시설개요

항목	내용
개시	2013년 10월 7일
개발면적	111,005.39㎡
구획수	57구획(제 6기 분양중)
구획면적	214.95㎡(1구획)~243.94㎡(1구획)
분양구역 전체 관련 조건	①건축조건부 토지매각(건축사업자 지정) ②시와형 에코하우스 기준을 충족하는 주택 ③오갈 타운 경관협정 제정
최다가격대	1,000만 엔
지정사업자	정(町) 내 14개사
특징	일본 첫 본격적인 에코타운



<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와초)

오갈 프로젝트 효과

- 지역이 주체가 되는 PPP 기법을 활용해 정(町) 소유지를 유효 활용하거나 공공시설 설비와 같은 행정 과제를 해소함과 동시에 로컬기업 육성에도 효과가 있었음
- 교류인구 연간 85만명, 정주민 400명, 고용자수 170명을 창출했으며 오갈을 기점으로 지역으로의 경제 파급효과를 거두었음
- 오갈 프로젝트 PR을 통한 미디어 노출은 정(町)의 브랜딩에도 커다란 성과가 있었던 것으로 보임
- 그 외, 새로운 가치를 가진 사람과의 교류(폐쇄화 타파), 목적 커뮤니티나 개인 활동의 장 창출, 부동산 가치 상승, 투자 파급효과 등 활력 넘치는 마을 창출 성과가 있었음

■ 2014년도 이용실적

항목		2014년도	전년대비
이용객수 등	현(県) 축구센터	내방자수	4.6만명 92%
	정보교류관	내방자수	33.3만명 107%
	이 중 도서관	내방자수	19.8만명 98%
	육아지원센터	이용자수	1.4만명
	시와 마르쉐	계산대 통과자수	28만명 105%
기타	(참고) 시와 중앙역	승하차객수	2,995명 104%
	정(町) 정보교류관	스튜디오 이용건수	4,587건 106%
	도서관	대여 권수	238,812권 100%
	시와 마르쉐	매출금액	413백만 엔 106%
	이 중 회원출하분	매출금액	137백만 엔 106%

시와초의 민관연계 추진 노력

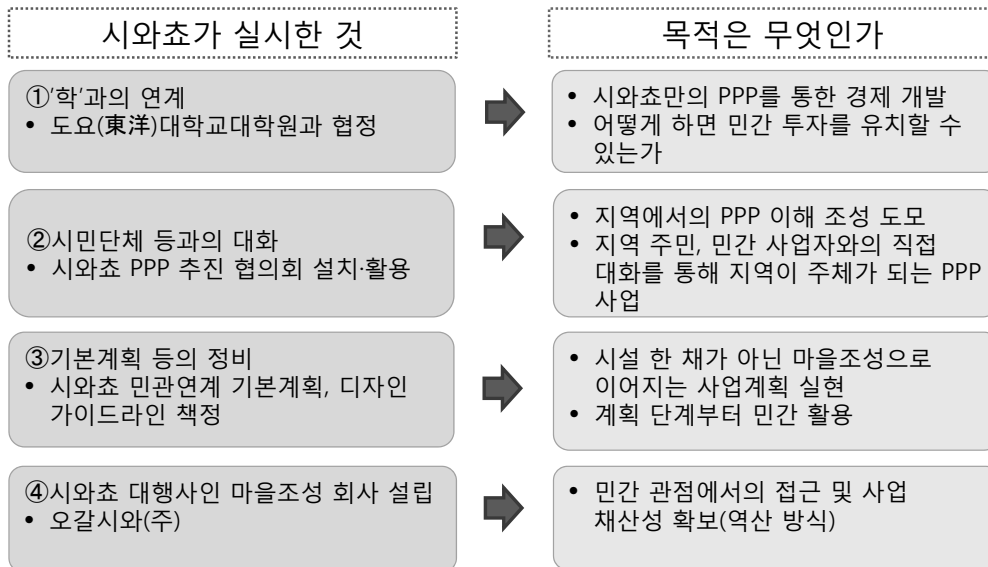
■ 오갈 프로젝트 스케줄

PPP사업 실적	2005년	관리형 정화조 정비 PFI 사업
	2006년	시와 화장장 정비 PFI 사업
오갈 프로젝트	2007년	수도시설 정비·유지관리 사업(DBO 방식)
	2007년4월	도요(東洋)대학교대학원과 협정
	2007년8월	PPP 가능성조사 보고서 수령
	2007년11월	시와초 PPP 추진협의회 설립
	2008년6월	시와초 민관연계 기본계획(안) 책정
	2008년7월	(주)윤린샤(TMO)에 자문업무 위탁
	2009년3월	시와초 민관연계 기본계획 책정
	2009년3월	국토교통성이 도시재생 정비계획을 수리
	2009년4월	오갈 프로젝트 착수
	2009년6월	오갈시와(주) 설립
	2010년3월	도시계획 용도·지구계획 변경
	2010년3월	디자인 가이드라인 책정
	2010년9월	B상업지구(街) 대출협상권
	2011년4월	현(縣) 축구센터 개장
	2011년8월	B상업지구(街) 사업용 정기차지권
	2012년6월	오갈 프라자 오픈
	2012년8월	정(町) 도서관 개관
	2013년10월	오갈 타운 분양 개시
2014년7월	오갈 베이스 오픈	
2015년5월	시와초 지자체 업무청사 개관	

<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와초)을 바탕으로 작성

시와초의 민관연계 추진 노력

■ 시와초가 무엇을 했는가?



오갈 프로젝트 추진의 4가지 포인트

① '학'과의 연계(도요대학교대학원과의 협정)

■ 시와초 PPP 가능성조사 보고 이미지

- 시와 프로젝트 30년 계획을 구현
- 시와초 전체의 발전으로 이어지는 개발
- 미국형 PPP 기법을 통한 도시 정비

■ 오갈 프로젝트의 키맨

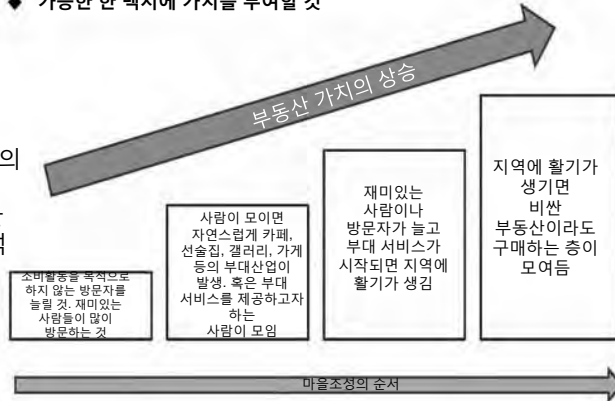
오갈프라자(주), 오갈베이스(주), 오카자키 마사노부 대표
도요대학교대학원 졸업생

- ◆ '마을조성'에는 순서가 있습니다.
- ◆ 오갈 프로젝트의 목적은 '정(町)민의 재산인 정(町) 소유지를 헐값 매각하지 않음' 것
- ◆ 가능한 한 택지에 가치를 부여할 것

■ 도요(東洋)대학교 민관연계 전공의 'PPP에 대한 정의'

공공 서비스 제공이나 지역경제 재생 등의 어떤 정책 목적을 가진 사업이 실시될 즈음에, 관(지방공공단체, 국가, 공적기관 등)과 민(민간기업, NPO, 시민 등)이 목적 결정, 시설 건설·소유, 사업 운영, 자금 조달 등의 역할을 분담해 시행하는 것.

- 이 때 다음 두 가지 원칙이 이용될 것.
- ① 리스크와 리턴의 설계
 - ② 계약을 통한 통제



오갈프라자(주) 오카자키 마사노부 대표가 작성한 그림

<출처> 일·유럽정책세미나 자료 '시와 중앙역 앞 도시정비 사업~오갈 프로젝트~' (시와초)

오갈 프로젝트 추진의 4가지 포인트

② 시민단체 등과의 대화

- 2년에 걸쳐 정(町)민 및 민간 사업자의 의향을 성심껏 파악
- 컨설턴트 등을 통한 간접적인 의향 파악이 아닌 정(町)이 직접, 수차례, 다양한 방법으로 대화 실시

■ 2007년 시와초 PPP 추진 협의회 조사 (전국 도시재생 모델 조사 사업)

① 정(町)민 의향 조사

⇒ 정민 의견 교환 100회/2년

- 지구 커뮤니티
- 목적 커뮤니티
- 상설 의견 교환

② 민간기업 의향 조사

- 청취 조사
- 상설 의견교환의 장
- 앙케이트 조사
- 기업 심포지엄 개최

■ 2008년 민간 의향 조사

⇒ 시장조사 40개사

- 정(町)이 (주)온린샤(TMO)에 위탁
- 온린샤와 오카자키 대표가 고용계약 체결
- 시와초 기업입지연구회 설치



<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와초)

오갈 프로젝트 추진의 4가지 포인트

③ 기본계획 등의 정비

■ 시와쇼 민관연계 기본계획

<목적>

- 공공시설 정비와 토지이용을 포함해 경제 개발을 구체적으로 책정할 때의 기본적인 아이디어와 정(町)이 지향하는 방향성

<계획지>

- 히즈메 상점가 지구, 히즈메 서쪽 지구, 시와 중앙역 앞 지구의 3개 지구를 포함하는 구역
- 지역간 네트워크를 도모해 매력 향상

<개발에 대한 생각>

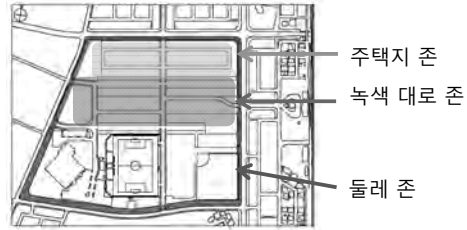
- ① 농지(논밭)와 도시(상업지구)가 공생하는 마을
- ② 젊은이, 노인 등 모든 사람이 희망을 가지고 안심하고 생활할 수 있는 마을
- ③ 인간과 지구에 친화적인 마을

<기타>

- 계획·설계부터 공사, 사업 운영의 각 단계를 동일 기관이 일괄적으로 관리
- 우수한 디자인 채택

■ 오갈 지구 디자인 가이드라인

- 1장 어반 디자인의 목표
- 2장 녹색 대로 존의 디자인 가이드라인
- 3장 주택지 존의 디자인 가이드라인
- 4장 돌레 존의 디자인 가이드라인
- 5장 표식의 디자인 가이드라인
- 6장 오갈지구 계획 개요(참고자료)
- 7장 디자인 콘트롤 시스템



■ 디자인 회의

- 디자인 가이드라인의 운용방침 검토
- 공공시설, 공익시설, 주택시설 등의 디자인 조사
- 기타 도시 생산재 추진에 필요한 사항

<출처> 시와쇼 HP

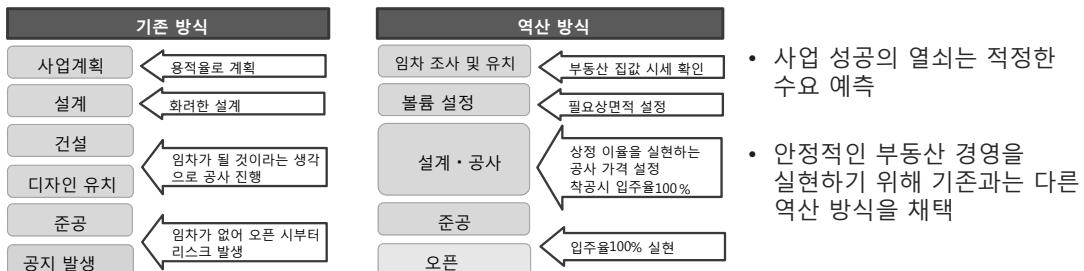
오갈 프로젝트 추진의 4가지 포인트

④ 시와쇼 대행사인 마을조성회사 설립

■ 오갈시와(주) 회사 개요

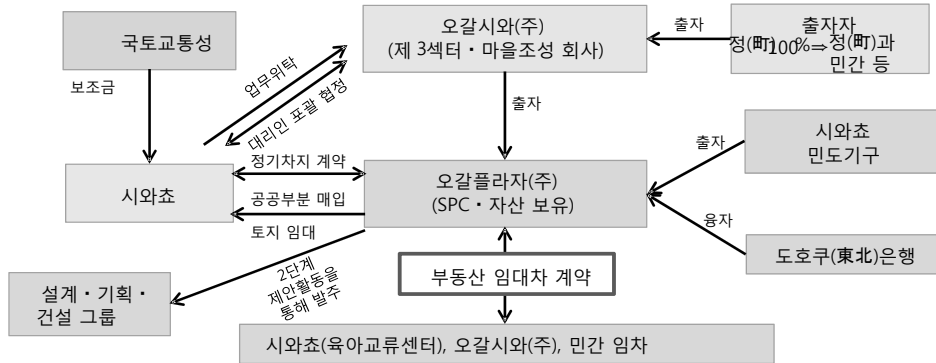
개요	시와쇼의 PPP 대행사이며 계획부터 개발·운영에 이르기까지 일괄 실시. 시와쇼 민관연계 기본계획에서 설치를 제시.	
주요 업무	시와 중앙역 앞 도시정비 사업(오갈 프로젝트) 조정 업무 부동산 기획운용 업무(오갈 플라자, 지자체 업무청사, 민간 사업동, 그 외 공유지) 부동산 관리운영 업무(시설 관리, 부동산 임대계약(Tenant ceiling) 등) 상업지구 관리기획 운영 업무 이와테현 추구센터 설치 관련 지원 업무	⇒민간 활력 유지 업무(5년 간), 오갈 플라자 사업화 구축, 정보 생성·전달, 임차인 유치 ⇒오갈 플라자의 관리운영 업무, 산지직송 시설 운영, 오갈 구역 관리 ⇒오갈 플라자 건물을 건설, 소유, 운영. 정보교류관 부분은 준공 후에 정(町)에 매각
특색	구상 단계부터 ①시민의 의향과 ②시장성을 파악하고 사업계획을 정(町)과 협동 입안 당초에는 시와쇼 100% 출자 방식이었으나 사업실시 단계에서 지역 금융기관이나 로컬기업이 용자해 시와쇼의 출자 비율은 1/3을 조금 넘는 수준	

■ 역산 방식의 사업

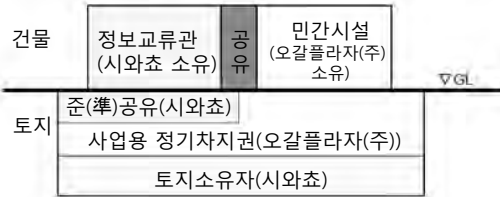


<출처> 민관연계(PPP/PF) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와쇼)
지역 창생 포럼 자료 '이와테현 시와쇼 오갈의 추진 노력'(도요대학교대학원 객원교수 나카무라 켄이치)

오갈 플라자의 사업 구상안



【권리관계】



【프로젝트 파이낸싱 개요】

기업용	오갈플라자(주)
용자금액	130백만 엔
용자기간	10년
용자체결일	2012년6월11일

<출처> 민관연계(PPP/PFI) 사업 추진 세미나 자료 '민관연계를 통한 공유지 활용~오갈 프로젝트 추진 노력~' (시와초), 도호쿠은행 HP를 바탕으로 작성

오갈 프로젝트에서의 교훈

① 계획단계부터 민간 참여와 민관의 적절한 역할 분담 구축

- 공공이 개별사업의 기본 계획을 검토하고 사업 구상안을 정하고 나서 민간사업자를 모집하는 방식의 공공 주도형 민관 역할 분담이 아니라, 민과 관이 각각의 강점 분야를 충분히 인식한 후에 민간사업자가 계획단계부터 관리를 하는 방법을 채택
- 결과적으로 민관이 사업을 계획해서 시설을 정비하고 일부를 공공이 매매 취득하는 형태나 민관이 정(町)의 PPP 대행사로서의 기능을 하는 등, 지금까지와는 다른 민관 역할분담 하에서 사업을 실시
- 민간사업자는 기존의 민관 역할분담에 비해 창의 구상을 발휘할 여지가 크며 리스크와 이익 간 관계도 스스로 제어 가능하기 때문에 모티베이션을 유지하기 쉬움

② 주민, 민간사업자와의 직접 대화를 통한 민간의 창의 구상 발휘

- 기본계획을 책정하기 전 단계에서 2년에 걸쳐 지역 주민과 100차례, 민간사업자와 40차례의 대화를 다양한 방법으로 진행했으며 어떻게 하면 주민이 이용할지, 민간사업자는 무엇을 할 수 있고 어떠한 사업을 하는 것이 좋을지를 충분히 파악
- 결과적으로 적절한 민관 역할분담, 변화가 창출로 연결되었음
- 또한 지역에서 PPP사업에 대한 이해를 높이는 기회가 되기도 하였고 PPP 사업 추진 상의 과제 중 하나로 여겨지던 지역자원 활용에도 성공한 지역 완결형 PPP 사업을 실현

오갈 프로젝트에서의 교훈

③ 시설 하나가 아닌 구역 관점에서 사업 계획을 검토

- 오갈 프로젝트는 각 시설을 각각 하나씩 PPP/PFI 사업으로써 계획·실시한 것이 아니라 구역 전체를 어떻게 창출할 것인가(=시와초 민관연계 기본계획), 어떻게 디자인할 것인가(=디자인 가이드라인)을 검토하여 프로젝트를 추진
- 기본계획에서 정한 이념 하에서 구역 내에서 상호간 시너지 효과를 내기 위한 개별 시설이나 테넌트를 도입. 디자인 가이드라인에 기반한 '마을의 전체 구성 이미지'도 집객을 유인하는 장치 역할
- 결과적으로 오갈 프로젝트가 기폭제가 되어 주변 지역에도 택지가 조성되거나 상업시설이 새로이 들어서는 등 투자 파급효과 발생

④ 민간 관점의 접근을 통한 사업 구축(역산 방식)

- 지금까지 공공이 주체가 되는 민관연계 사업은 창의 구상을 발휘할 여지가 적으며 리스크도 주로 공공이 부담하는 서비스 구입형이 주류였음. 공유자산 활용이나 민간 수익사업 병설형의 PPP 사업에서는 공공을 중심으로 하는 접근 방식으로는 사업이 성립하기 어려움
- '역산 방식'에서 알 수 있듯이, 수요를 파악하고 사업 채산성을 확인하고 나서 사업을 실시하는 등의 민간의 관점에서 접근함으로써, 안정적인 부동산 경영을 실현

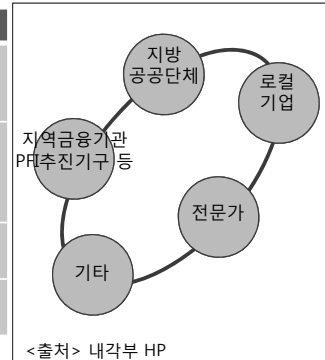
기타 지역활성화에 이바지하는 PPP/PFI 추진 노력

PPP/PFI 지역 플랫폼

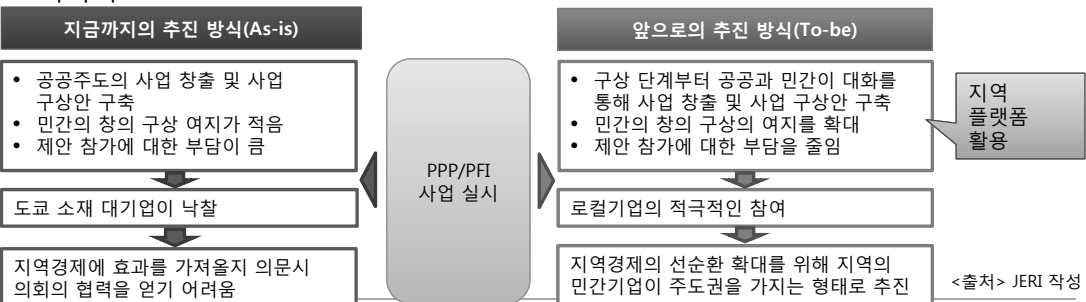
■ 개요

주요 항목	내용
지역 플랫폼이란	로컬기업, 금융기관, 지방공공단체 등이 모여 PPP/PFI 사업의 노하우 습득과 안전 형성 능력 향상을 도모하고 구체적인 안전 형성을 목표로 추진하는 활동의 장
주요 추진 노력	① 사례연구를 통한 노하우 습득 ② 이중 업종간 네트워크 형성 ③ 구체 안전에 대한 민관 대화 ④ 민간 제안 시행 등
주요 기능	보급개발 기능, 인재육성 기능, 교류 기능, 정보 생성·전달 기능, 민관 대화 기능
참가자 모집방법	공모인 경우: 홈페이지, 메일 매거진 등을 통해 안내 비공모인 경우: 업계단체를 통해 회원에게 안내 등

■ 이미지

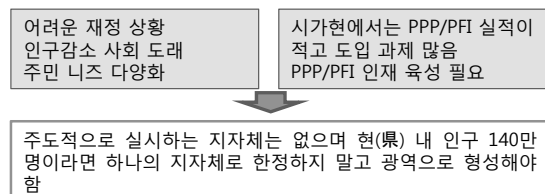


■ 이미지



내각부 PPP/PFI 지역 플랫폼 지원 사업/아와우미(淡海) 민관연계 연구 포럼

■ 지역 플랫폼을 도입한 배경·목적



■ 지역 플랫폼 운영(2017년 이후 상정)

추진주체	사무국※및 구성단체인 시가현 내 지자체
기획입안	기획운영위원회(사무국과 구성단체의 일부)
정보전달	개최안내 등을 사무국의 각사 HP에 공표 기존 참가자들에게 메일 안내
운영실행	사무국

■ 지역 플랫폼 실시 내용 및 도입효과

○2016년도는 80명~100명이 참가

※ 사무국은 시가대학교 사회연계 연구센터, (주)시가은행, (주)시가건 경제문화센터

	제 1회	제 2회	제 3회	제 4회
취지	PPP/PFI에 대한 이해 조성, 네트워크 형성	테마별 안전형성 검토	테마별 안전형성 검토	지역에서 PPP/PFI 추진
내용	·지역에서의 PPP/PFI 현황과 과제 등에 대해 의견 교환	·학교급식센터에 PPP/PFI 도입 검토 및 의견 교환	·스포츠 시설에 PPP/PFI 도입 검토 및 의견 교환	·현(県)의 추진 노력 보고 ·금년도 성과와 내년도 이후 활동방침 보고 ·지역에서의 PPP/PFI 추진을 위한 의견 교환



세미나(제 1회)



테마별 의견 교환(제 3회)

【양케이트 결과】

- 다른 지자체의 추진 노력이나 노하우를 들을 수 있어 참고가 되었다(지자체 대상 질문)⇒84.6%
- 여러 지자체의 정보나 의견을 들을 수 있어 참고가 되었다(민간기업 대상 질문)⇒76.5%

【안전 형성】

- 구체 안전인 학교 급식센터와 스포츠 시설 안전 형성에 대해 민관이 함께 검토

<출처> JERI 작성

스포츠를 축으로 하여 마을을 조성하는 스마트 베누(Smart Venue)[®]

앞으로의 마을조성은 단독 기능형 스포츠 시설이 아니라 공공시설이나 상업시설과의 복합형 등, 마을조성의 핵심 거점이 될 수 있는 지속가능한 스포츠 시설이 필요하지 않을까?

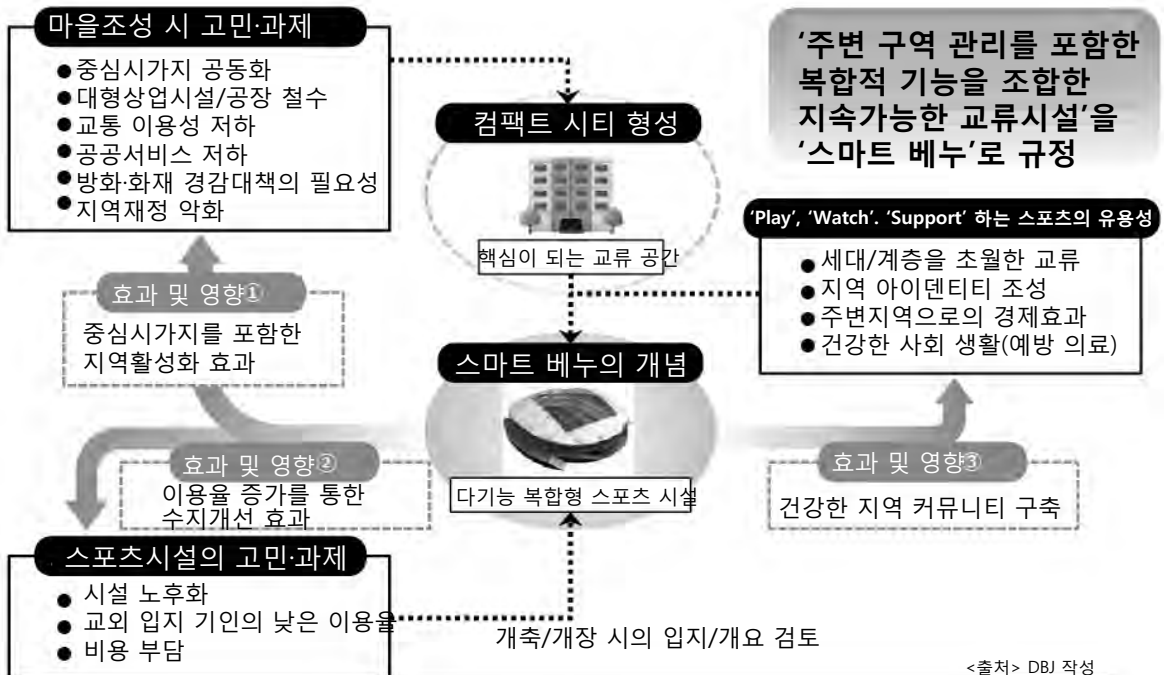
'주변의 구역 관리를 포함하는 복합적인 기능을 조합한 지속가능한 교류 시설'을 '스마트 베누[®]'라고 규정

※ 특히 스타디움 경기장 등에 적용



<출처> DBJ 작성

스마트 베누를 통한 지역 과제 해결·지역 활성화 이미지



<출처> DBJ 작성

(참고) 일본력 서력 역년 대조표

일본력		서력
헤이세이10년	H10	1998년
헤이세이11년	H11	1999년
헤이세이12년	H12	2000년
헤이세이13년	H13	2001년
헤이세이14년	H14	2002년
헤이세이15년	H15	2003년
헤이세이16년	H16	2004년
헤이세이17년	H17	2005년
헤이세이18년	H18	2006년
헤이세이19년	H19	2007년
헤이세이20년	H20	2008년
헤이세이21년	H21	2009년
헤이세이22년	H22	2010년
헤이세이23년	H23	2011년
헤이세이24년	H24	2012년
헤이세이25년	H25	2013년
헤이세이26년	H26	2014년
헤이세이27년	H27	2015년
헤이세이28년	H28	2016년
헤이세이29년	H29	2017년
헤이세이30년	H30	2018년
헤이세이31년	H31	2019년
헤이세이32년	H32	2020년
헤이세이33년	H33	2021년
헤이세이34년	H34	2022년
헤이세이35년	H35	2023년

広島県営水道事業における 公民連携の取組

2016. 6. 13 (火)

広島県企業局経営部長

兼森 裕

広島県営水道事業における公民連携の取組

2017年6月

広島県企業局経営部長 兼森 裕

1

1 広島県営水道事業の概要

県営水道事業として「工業用水道事業（3事業）」と「水道用水供給事業（3事業）」を経営

【沿革】

- | | |
|---------------------|---------------|
| 昭和36年（1961）
（参考） | 工業用水道事業に着手 |
| 昭和39年（1964） | 東京オリンピック |
| 昭和45年（1970） | EXPO '70 大阪万博 |
| 昭和46年（1971） | 水道用水供給事業に着手 |

【県営水道事業の特徴】

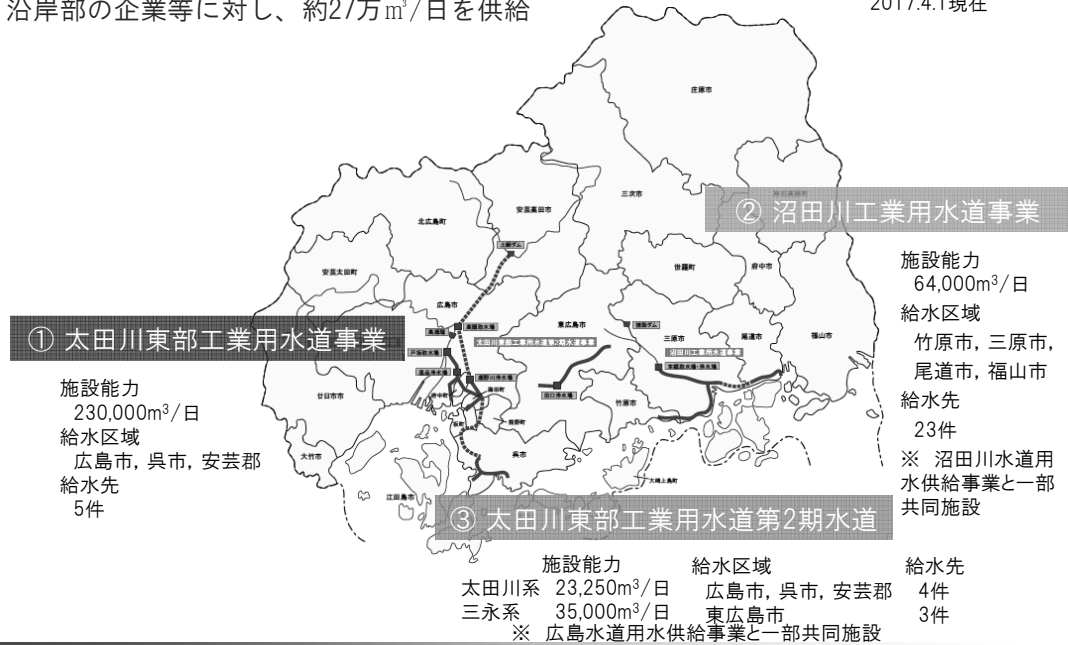
- ・島しょ部を中心
- ・長距離にわたる導水施設
- ・市の水道事業（広島市、呉市、江田島市、三原市）との共同施設

2

工業用水道事業

沿岸部の企業等に対し、約27万m³/日を供給

2017.4.1現在

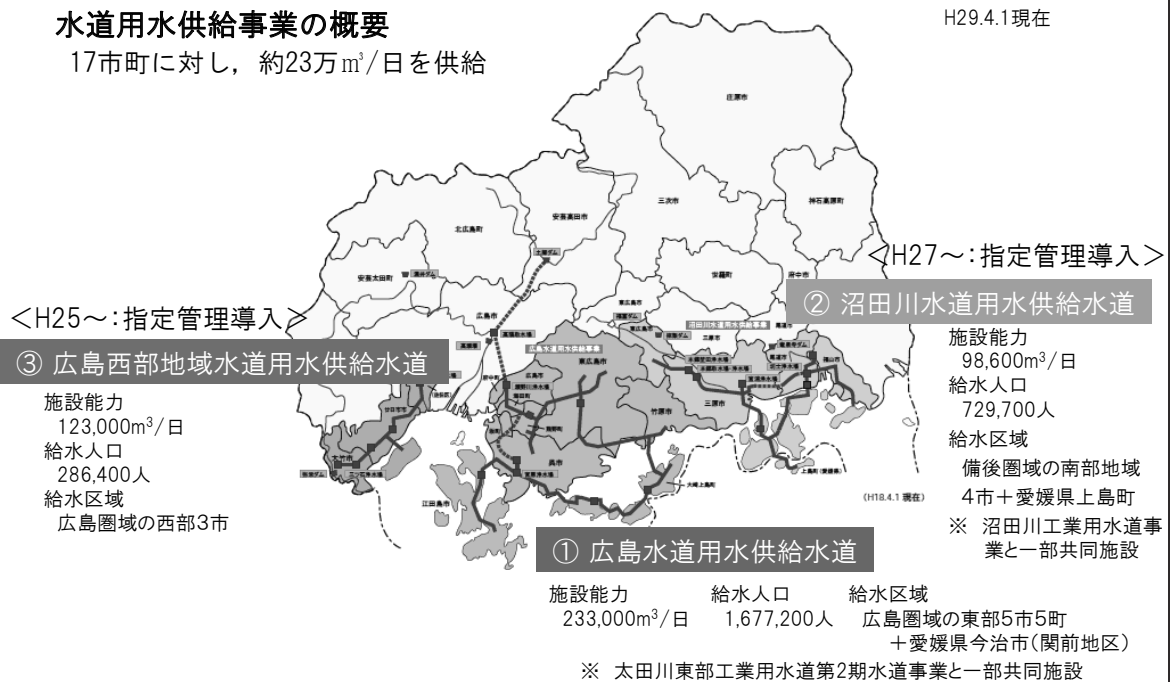


3

水道用水供給事業の概要

17市町に対し、約23万m³/日を供給

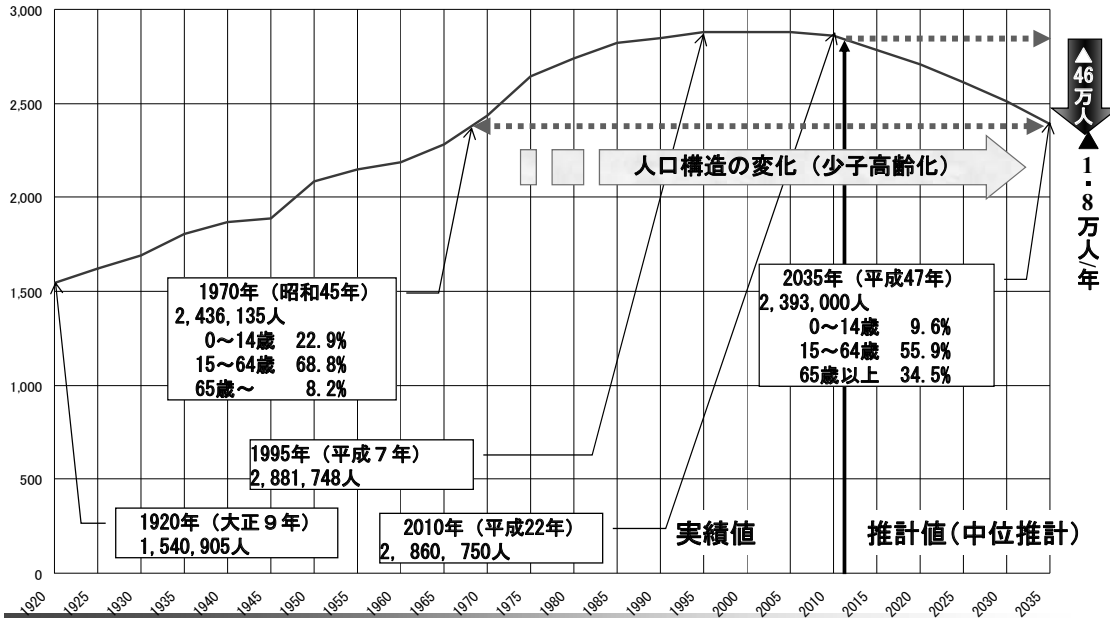
H29.4.1現在



4

2 広島県営水道事業が抱える課題と役割の変化

- ・本県の人口は、1995年頃（平成7年）を境に減少局面に
- ・2035年（平成47年）には240万人に。2010年（平成22年）から約46万人の大幅な減

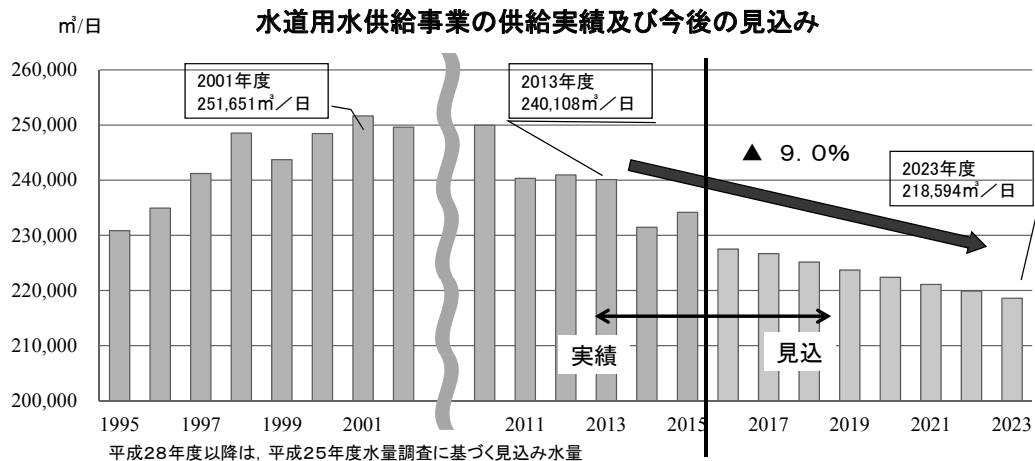


2010年（平成22年）までは国勢調査。2015年からは国立社会保障・人口問題研究所「都道府県別将来推計人口（中位推計）」

2 県営水道の経営課題

(1) 水需要の減少

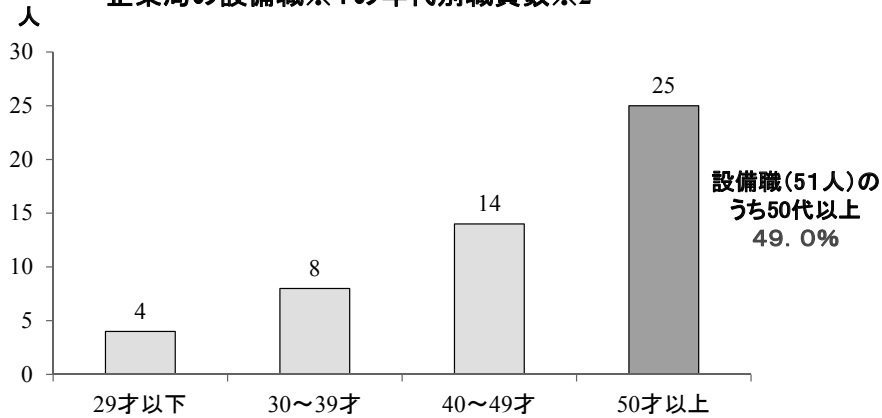
- ◆ 人口減少社会への移行や節水機器の普及等により、水道用水供給事業の水需要は2001年度をピークに減少傾向へ
- ◆ 今後も水需要は減少が見込まれ、給水収益が収入の大部分を占める水道事業において、経営に与える影響は大きい



(2) 技術職員の大量退職

- ◆ 近年の職員の採用抑制により若年層を中心に職員数は減少
- ◆ 2018～2021年度にかけ、経験豊富な設備職（電気職、機械職）の職員の大量退職が予定されるなど、ノウハウを含めた技術力の継承が課題

企業局の設備職※1の年代別職員数※2

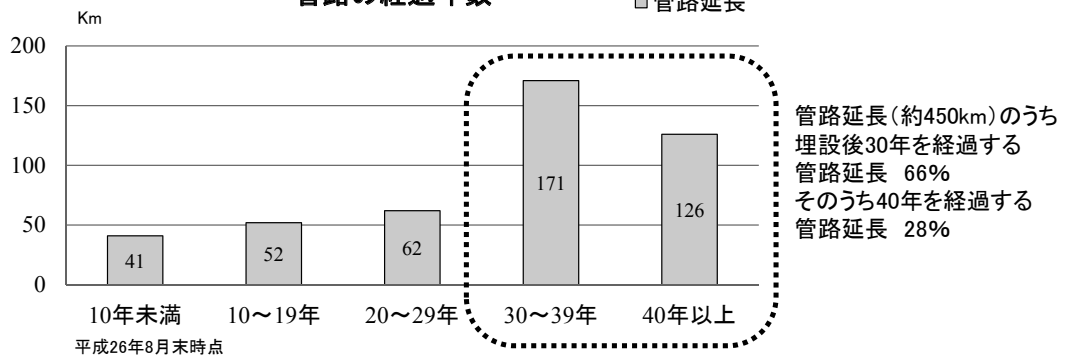


平成26年度末現在
 ※1 設備職:電気, 機械職
 ※2 榊水みらい広島への派遣者を含む

(3) 施設の老朽化

- ◆ 県営水道の施設・設備は、1965年～1975年代（昭和40～50年代）の新設・拡張期に集中的に整備
- ◆ これまで、浄水場等の電気・機械設備については、劣化状況等を踏まえながら、計画的に施設更新を実施
- ◆ 加えて、今後は布設後40年を経過する水道管路が一斉に更新時期を迎えることから、更新費用の大幅な増加が見込まれる

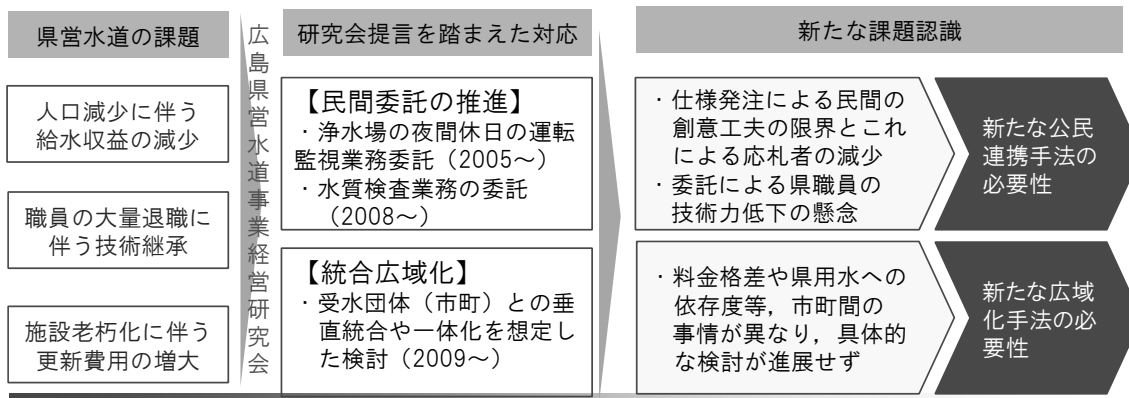
管路の経過年数



平成26年8月末時点

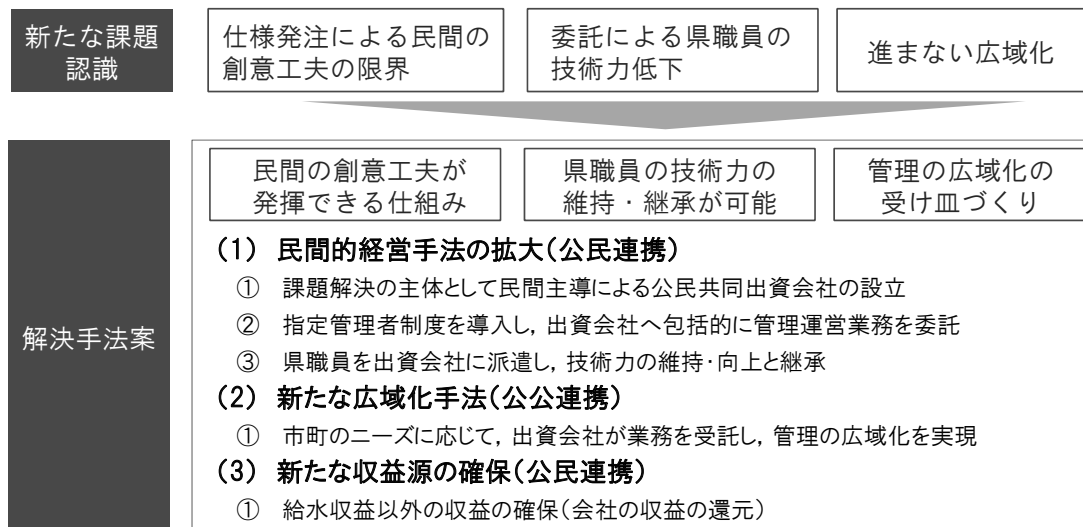
3 課題対応の状況

- ・ 浄水場運転監視業務等の民間委託を推進するとともに、市町との統合・広域化に向けた検討を開始した
- ① 民間委託では一部業務の仕様発注に留まり、民間の裁量や創意工夫に基づく効率化が発揮し難いという課題が明らかに
- ② 広域化についても、市町間の事情（水道料金の格差、県用水への依存度）が異なり、実現に向けた機運が醸成されず、具体的な検討に至らず



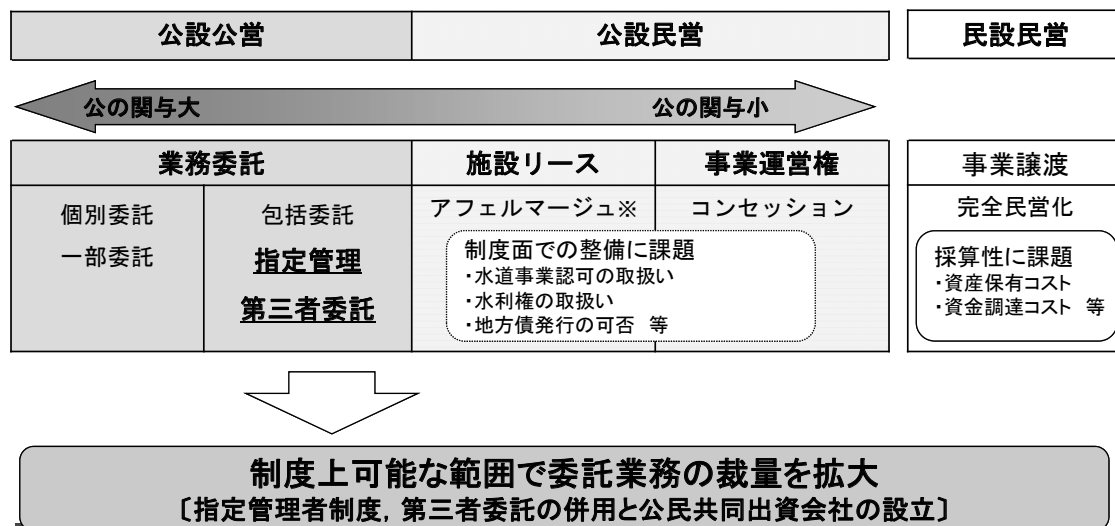
4 新たな課題認識とその解決手法案

- ・ 新たな課題認識のもと、県と市町、民間企業の三者のパートナーシップによって水道事業の持続的経営を図り、さらには新たな成長産業としても展開していくことについて、「公公民」連携勉強会を設置し、検討を開始



5 民間的经营手法の拡大（公民連携）

- ✓ 経営の自由度を高めて創意工夫を最大限に生かせること
- ✓ 制度的な課題が少ない, 実現までに長期の時間を要しないこと
- ✓ 経営基盤が安定したスキームであること
- ✓ 公による関与やモニタリングなどリスクコントロールが可能なスキームであること



11

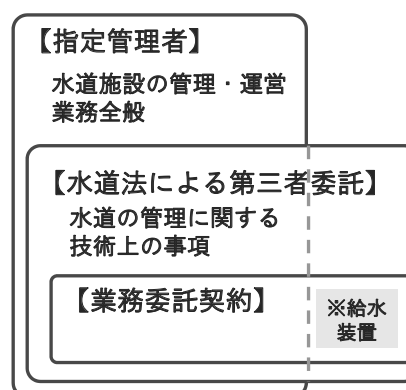
6 指定管理者制度の導入

◇ 委託業務範囲の最大化

- ・ 2003年(平成15年)地方自治法の一部改正
- ・ 地方自治体の指定を受けた「指定管理者」による管理が可能となった。
- ・ 委託業務の範囲を最大限に広げ, 受託者の創意工夫が発揮できる余地を拡大。
- ・ 民間事業者の有するノウハウを活用

◇ 議会への説明責任

- ・ 水道事業は, 生活や生命に直結する重要なライフラインとして高い公益性があることから, 委託に際しては, 住民の理解を得ることが重要。
- ・ 指定管理者の指定には, 議会の承認を要するなど, 一般の委託契約と比較し, 議会の関与が強く, 住民代表である議会の理解や監督という観点からも適当。



※ 給水装置は, 公の施設に含まれない

12

7 設立する共同企業体の組織形態

- ✓ 県職員の派遣が可能であること(ノウハウや技術力を円滑に承継させる観点から)
- ✓ 民間事業者のインセンティブが働くこと
- ✓ 他の水道事業者等との連携が可能であること
- ✓ 公民の責任分担を明確にできること

県職員の派遣が可能な組織形態	民間事業者のインセンティブが働く組織形態	他の水道事業者等と連携が可能な組織形態	公民の責任が明確となる組織形態
一般社団法人 一般財団法人	× 利益配分に制限	○ 業務の範囲について制限はない。	○ 県の損失補てんなし 出資者ごとの権利責任の明確化可能
地方独立行政法人	× 出資できるのは地方自治体のみ	○ 複数の自治体への業務提供可能	× 設立団体からの財源措置が可能
株式会社 (特定法人)	○ 利益配分に制限なし	○ 業務の範囲制限なし	○ 出資者ごとの権利責任の明確化可能

(その他の比較検討組織)

特別の法律により設立された法人で政令で定めるもの 地方3公社等が対象(水道事業は想定外)
 地方自治法 第263条の3第1項 に規定する連合組織 地方6団体(水道事業は想定外)

8 公民共同企業体の設立スケジュール

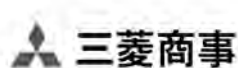
2011年度		2012年度					2013年度
1月	3月	4月	6月	8月	9月	12月	4月
設立計画の報告 事業説明会 募集要項案の競争的対話(2月3・4日) 審査基準案の有識者意見聴取(2月26日) 募集要項の決定	募集開始(4月2日) パートナー事業者候補選定(6月12日) (公募型プロポーザル)	パートナー事業者候補と株主間協定締結 発起設立手続	公民共同企業体設立	指定管理者の審査 管理者指定の議決	業務引継	業務開始	

9 設立した公民共同企業体について

我が国を代表する
総合商社

我が国を代表するエ
ンジニアリング企業

我が国を代表する風水
力機械装置メーカー



33.3%



33.3%



33.3%

水総合事業会社

水ing



65.0%

35.0%

出資構成の理由

- ・民間ノウハウの最大化と県の責任の両立を図ったもの
- ・35%あれば、県は単独で特別決議事項を拒否可



MIZU MIRAI HIROSHIMA

水みらい広島

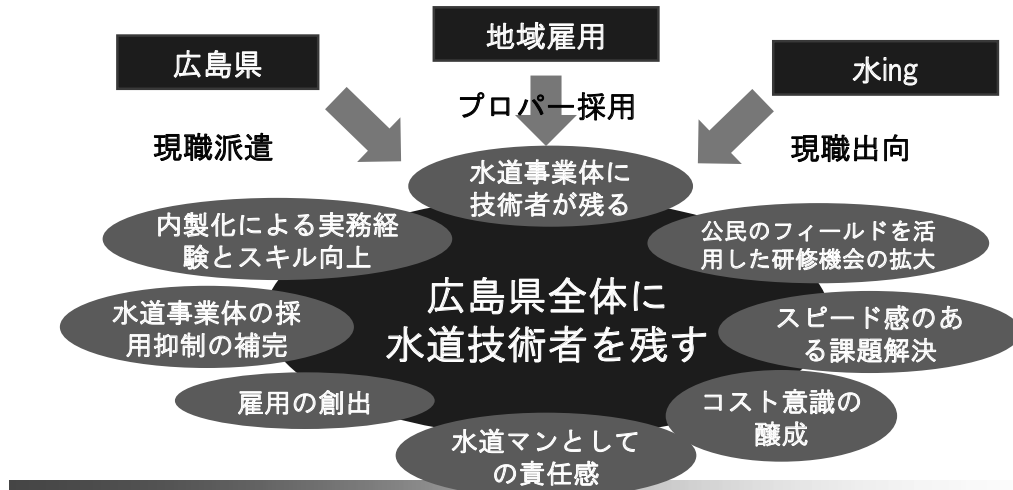
10 会社概要

- 商号 株式会社水みらい広島
- 創立 2012（平成24）年9月21日
- 代表者 代表取締役社長 真鍋 孝利
- 資本金 6,000万円（水ing株式会社：65%、広島県企業局：35%）
- 売上高 13億4,200万円（平成28年3月期）
- 事業内容 上下水道施設の運転・維持管理など
- 所在地 〒730-0029 広島市中区小町1-25 水ingビル2F
TEL 082-258-1315
- 役員 代表取締役社長 真鍋 孝利（常勤）
取締役 岩瀬 徹（水ing株式会社執行役員）
取締役 兼森 裕（広島県企業局経営部長）
監査役 丹羽 正（水ing株式会社執行役員）
監査役 加賀美 和正（元広島県代表監査委員）
- 従業員数 145名（平成29年4月1日予定）
（うち県退職派遣22名、水ing出向者46名、プロパー75名、その他2名）

11 ミッションは

- 広島県民の豊かな生活と産業を支える水道の信頼を維持・継続する
(県内水道で培われてきた技術をしっかりと継承)
- 時代の潮流を捉え、常に創意工夫と創造に挑戦する
- 水を支える人材を育て国内外で活躍できる機会を提供する
- 県内外の水道事業体と真摯に向き合い、期待を上回るクオリティを提供する

水道を支える人材を育成する



17

水みらい広島の取組み① ITによる見える化

- ITを活用したシステムを導入し、点検業務・修繕業務の見える化を実現
- 全社員がタブレット端末により情報を共有

タブレットによる
設備点検



クラウドサービスによる
アセットマネジメント



ビジュアルマニュアル
による技術の標準化



期待される効果

- 機器状態の見える化
- 維持管理情報を共有
- ノウハウを標準化
- 点検業務・修繕業務の効率化
- 事故時等のスムーズな対応
- 業務の均質化
- 施設の長寿命化と、LCC (ライフサイクルコスト)の最適化

タブレットによる
遠方監視



タブレットによる水源～分水
点までの水質データ管理



タブレットによる
管路マッピングシステム



水みらい広島の取組み② 人材の育成・確保

公民のリソース
を活用した研修



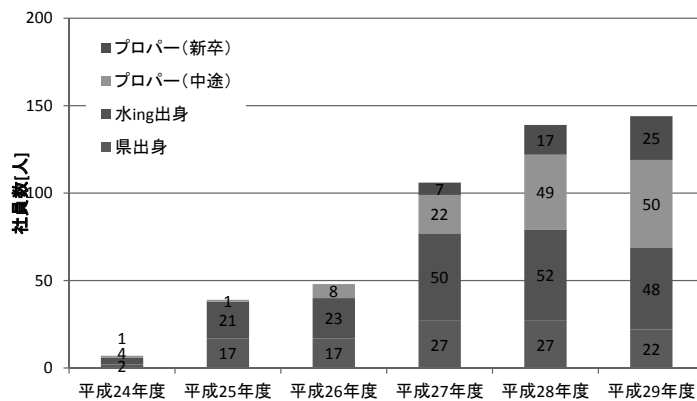
技能道場(ベテランから
若手への技術継承)



水道事業体OBによる
管路管理研修



1年間で29種類全64回の研修を実施



期待される効果

- 研修機会の増加による技術力の向上, 視野の拡大
- 外注業務の内製化
- 危機対応能力の向上
- 広島県内の工業高校等より新卒者を採用することで、地元の雇用を創出し、地域経済に貢献

All rights Reserved by Mizumirai Hiroshima Corporation

19

水みらい広島の取組み③ 危機管理対応の強化

指定管理者(水道用水供給)と水道用水の受水市と合同訓練を実施

- 緊急時連絡管による応援給水を想定
- 実際に配管を切替えて手順を確認
 - ・ 充水、管洗浄、排水、水質検査、送水
 - ・ 課題の検証

連絡管相互融通手順書 (大竹市 → 広島県)

図番	作業指示	作業項目	備考	時間	チェック
1	排水切断	V1 ● 全閉確認 連絡管排水弁閉鎖	バルブ操作(左側の)	10:00	☐
2		V2 ● 全閉確認 連絡管排水弁	バルブ操作(右側の)	10:01	☐
3		A1 ● 空気弁確認	玉の状態確認	10:02	☐
4		V3 ● 全閉確認 連絡管排水弁閉鎖	玉の状態確認	10:03	☐
5		A2 ● 空気弁確認	玉の状態確認	10:04	☐
6	確認作業	A1, A2 玉が落ちているか?			☐
7	調整作業	・落ちている場合、2作業実施			☐
8		・落ちていない場合、1作業実施			☐
9	調整作業	V3 ● → Q 全開 → 1分間 連絡管浄水送水開始	充水開始	10:05	☐
10		A2 ● 空気弁確認	玉の状態確認	10:06	☐
11		A1 ● 空気弁確認	玉の状態確認	10:07	☐
12	確認作業	A1, A2 空気弁玉が上がっているか?			☐
13		・上がっていない場合、確認作業			☐
14		・上がっている場合、1分作業開始			☐
15	調整作業	V3 D → ● 1分間 連絡管浄水送水開始	充水完了	10:08	☐
16		ポンプ洗浄作業	送水計画にて	11:00	☐
17		送水作業完了			☐

注1: V1, V2バルブ閉鎖操作は注意して行うこと。(V1:右開き,左閉め, V2:左開き,右閉め)
注2:浄水廠からの送水が出来ない場合は、各分水点の受水停止を行い緊急連絡管を稼働し空管にすること。



All rights Reserved by Mizumirai Hiroshima Corporation

20

水みらい広島における調達方法

- 県内業者を中心に複数社からの技術提案・相見積もりにより決定
(入札制度ではない) 業務効率化
コスト縮減
- 業務委託や修繕工事等発注の統合化・複数年化を推進 業務効率化
- 業務委託等仕様書は作成するが、設計書や入札資料は不要
- これまで他県の業者に発注していた業務の一部を内製化 技術向上
コスト縮減
- 時間基準保全から状態基準保全を推進し、長期延命化施策を徹底
(振動・摩耗量・電流値等) 技術向上
コスト縮減
- メーカー一点検等を地元の代理店等に発注することで
地域経済活性化 地域貢献



コスト縮減・技術向上・地域貢献の一石三鳥

히로시마현 간이수도사업의 공민연계 대응

2017. 6. 13 (화)

히로시마현 기업국 경영부장

가네모리 유타카

히로시마현 간이수도사업의 공민연계 대응

2017년 6월
히로시마현 기업국 경영부장 가네모리 유타카

1

1 히로시마현 간이수도 사업 개요

현 간이수도 사업으로서 “공업용 수도사업(3사업)”, “수도용수 공급사업(3사업)” 을 경영

【연혁】

- 1961 공업용 수도사업에 착수
(참고)
1964 도쿄올림픽
1970 EXPO '70 오사카 만국박람회

1971 수도용수 공급사업에 착수

【현간이수도 사업의 특징】

- 작은 섬들이 중심
- 장거리에 걸친 도수(導水) 시설
- 시의 수도사업 (히로시마시, 쿠레시, 에타지마시, 미하라시) 와의 공동시설

2

공업용 수도사업

연안부 기업 등에 대해 약 27만^{m³}/일 을 공급

2017.4.1 현재

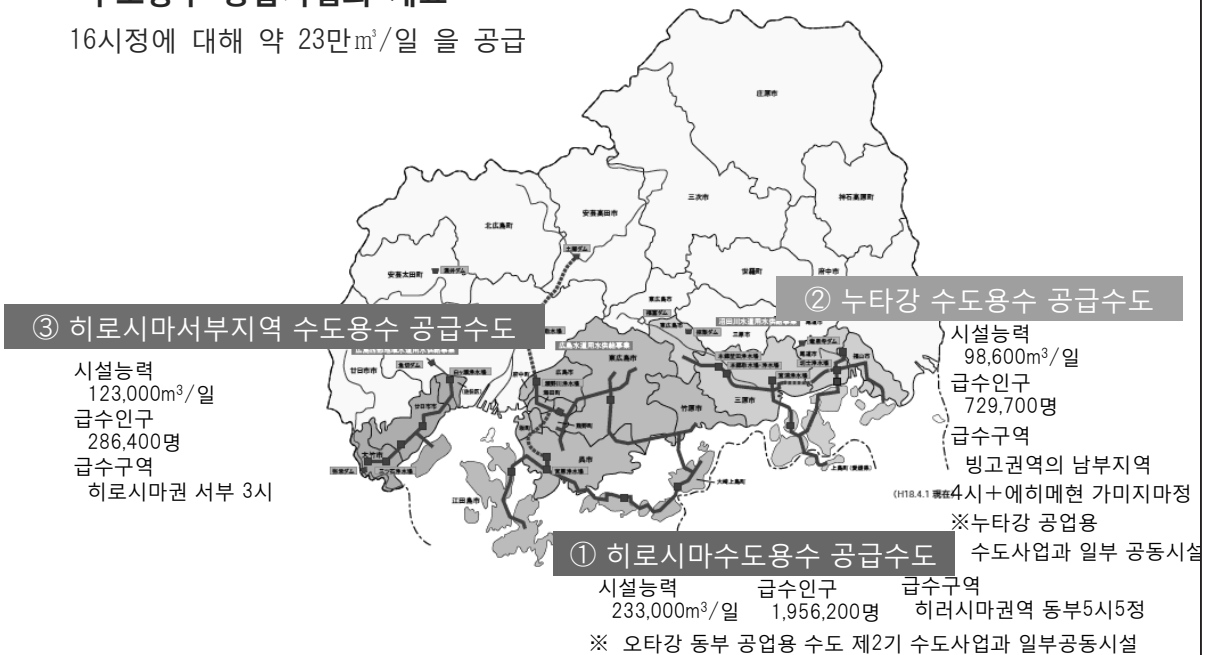


3 ※ 히로시마 수도용수 공급사업과 일부 공동시설

수도용수 공급사업의 개요

16시정에 대해 약 23만^{m³}/일 을 공급

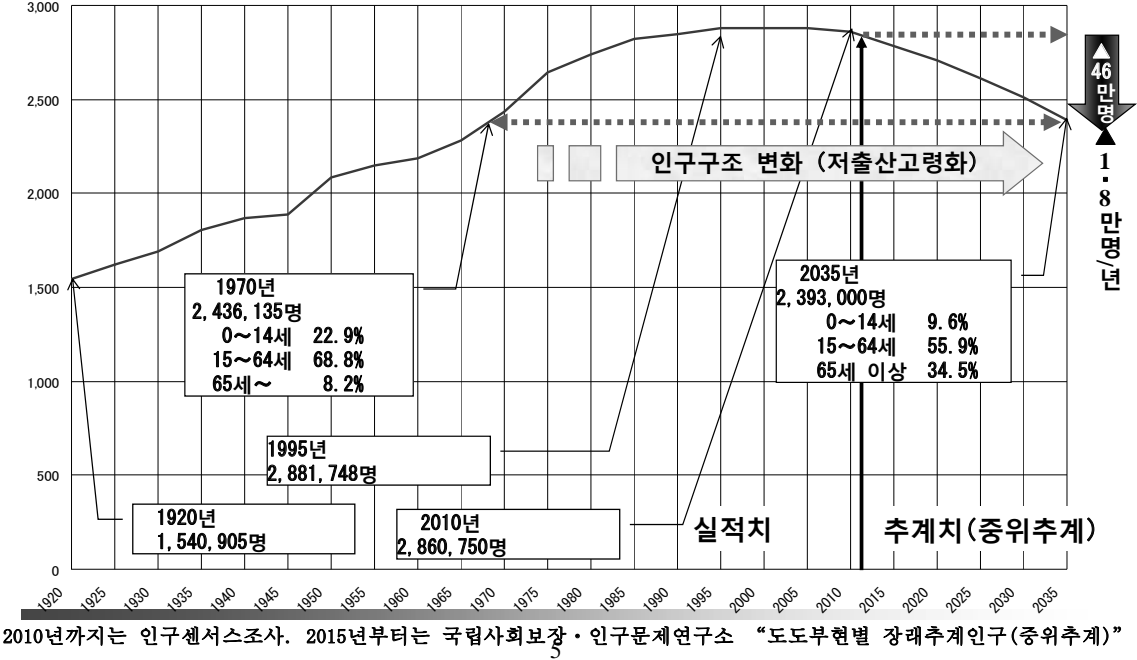
2016.4.1 현재



4

2 하로시마현 간이수도사업의 과제와 역할변화

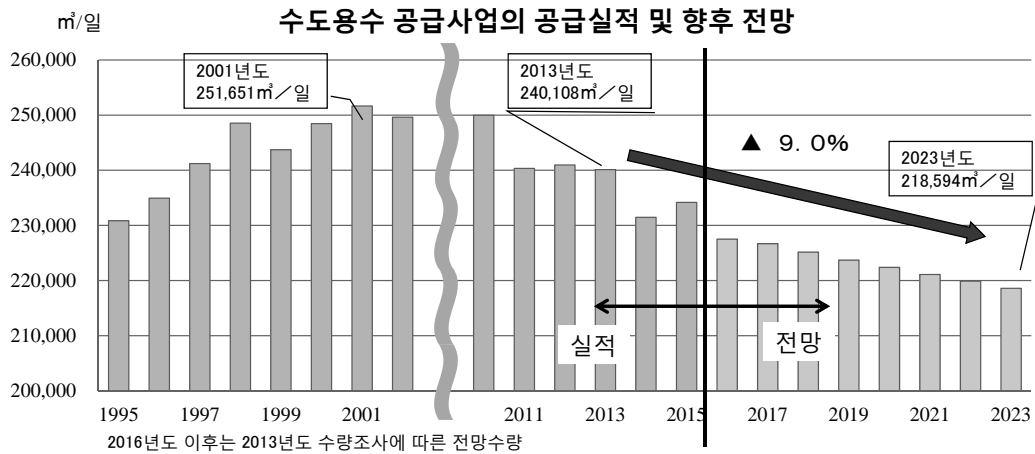
- 본현의 인구는 1995년경부터 감소국면
- 2035년에는 240만명으로. 2010년부터 약 46만명의 큰폭 감소



2 현간이수도의 경영과제

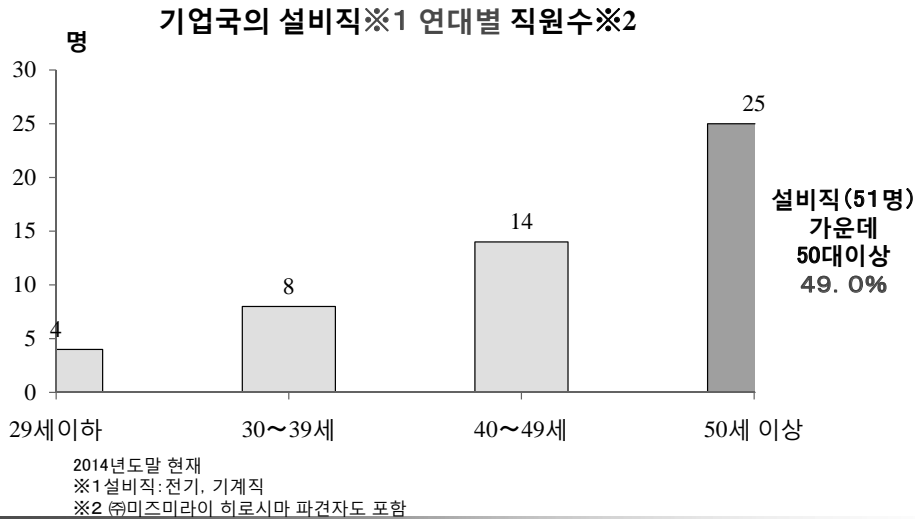
(1) 물수요의 감소

- ◆ 인구감소사회로의 이행과 정수기기의 보급 등에 따라 수도용 공급사업의 물 수요는 2001년도를 정점으로 감소세
- ◆ 향후 물수요는 감소가 전망되며 급수수익이 수입의 대부분을 차지하는 수도사업에 있어서 경영에 미치는 영향은 큼



(2) 기술직원의 대량퇴직

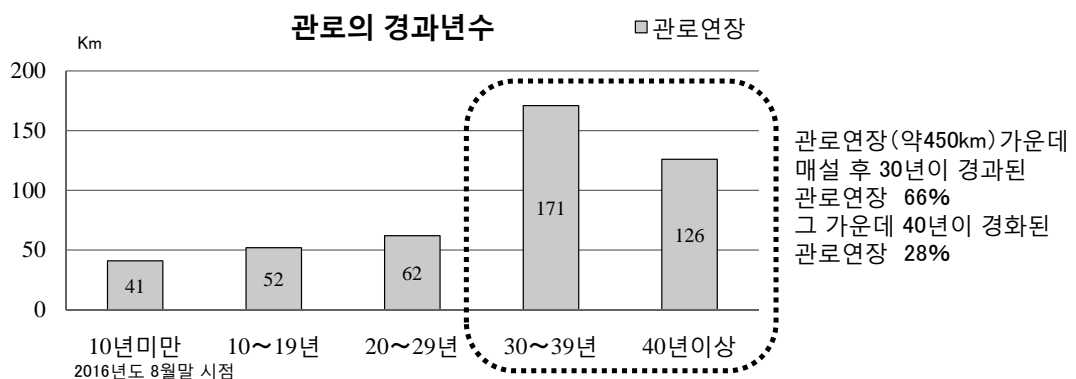
- ◆ 근년들어 직원의 채용억제에 따라 청년층을 중심으로 직원수는 감소
- ◆ 2018~2021년도에 걸쳐 경험이 풍부한 설비직(전기직, 기계직) 지원의 대량퇴직이 예정되어 있는 등 노하우를 포함한 기술력 계승이 과제



7

(3) 시설의 노후화

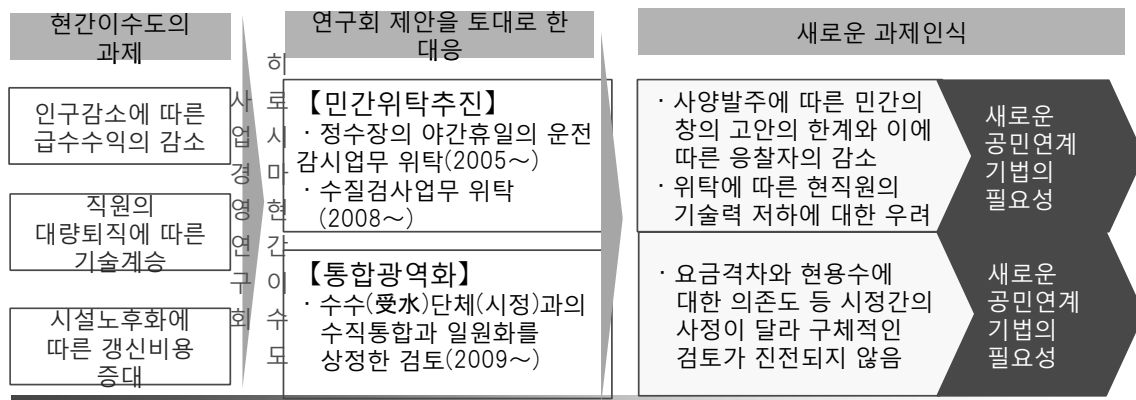
- ◆ 현간이수도의 시설·설비는 1965년~1975년대의 신설·확장기에 집중적으로 정비
- ◆ 지금까지 정수장 등 전기·기계설비에 대해서는 열화 상황 등을 토대로 계획적으로 시설갱신을 실시
- ◆ 더불어 향후 포설 후 40년을 경과한 수도관로가 일제히 갱신시기를 맞이한다는 점에서 갱신비용의 대폭 증가가 전망



8

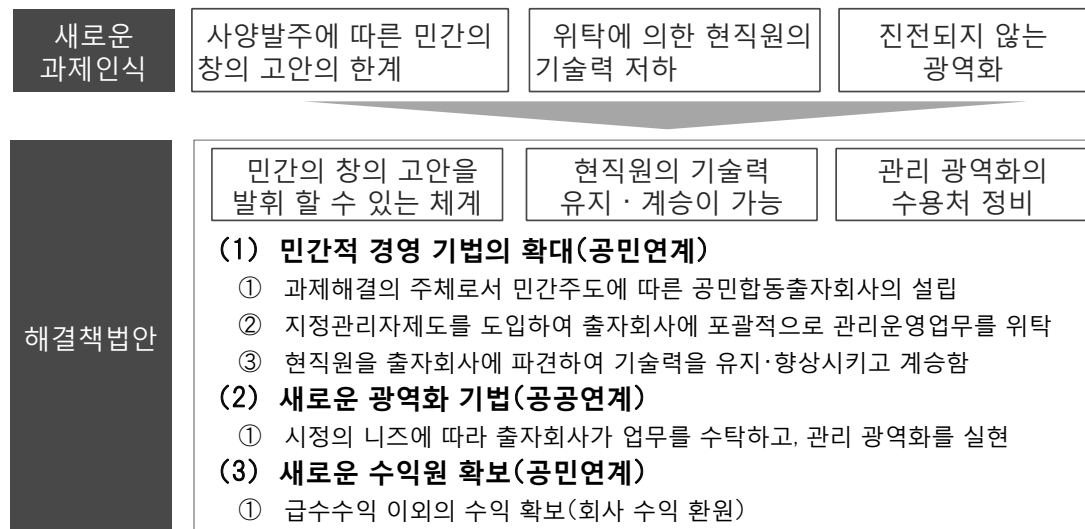
3 과제대응상황

- 정수장 운전감시업무 등의 민간위탁을 추진함과 동시에 시정과의 통합·광역화를 위한 검토를 시작
 - ① 민간위탁에서는 일부 업무의 사양발주에 그쳐, 민간의 재량과 창의·고안에 기초한 효율화가 발휘되기 어렵다는 과제가 명확해짐
 - ② 광역화에 대해서도 시정간의 사정(수도요금의 격차, 현용수에 대한 의존도)이 달라 실현을 위한 기운이 조성되지 않고 구체적으로 검토하지 못 함



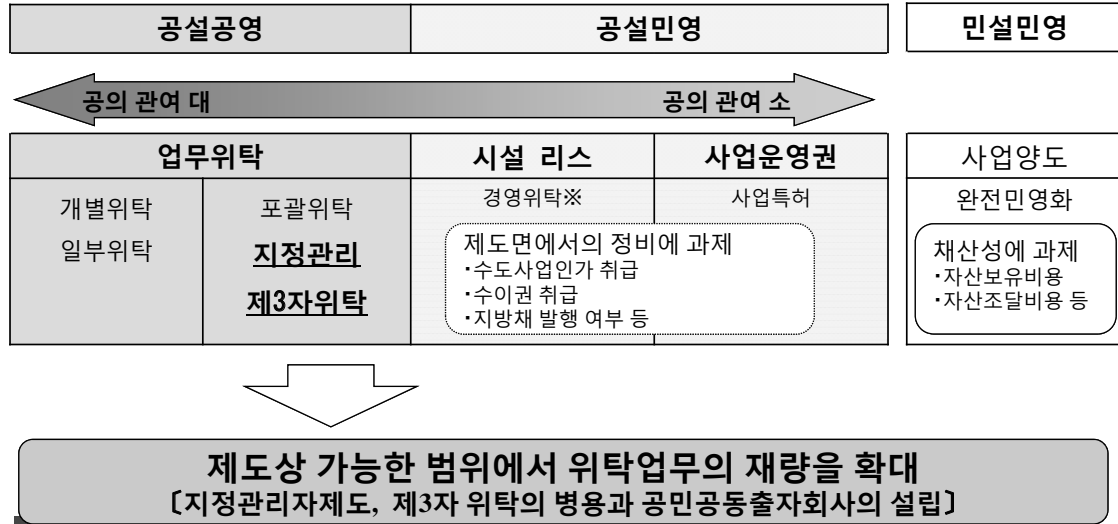
4 새로운 과제인식과 해결책 법안

- 새로운 과제 인식 하에 현과 시정 민간기업의 3자 파트너십에 따라 수도사업의 지속적 경영을 도모하고 나아가 신 성장산업으로도 전개해 나아가는데 대해 “공공민” 연계 공부회를 설치하고 검토를 시작함



5 민간적 경영기법의 확대 (공민연계)

- ✓ 경영의 자유도를 높여 창의 고안을 최대한으로 살릴 것
- ✓ 제도적인 과제가 적고, 실현까지 장기적인 시간을 필요로 하지 않음
- ✓ 경영기반이 안정된 scheme 이어야 함
- ✓ 공의 관여나 모니터링 등 리스크컨트롤이 가능한 scheme 이어야 함



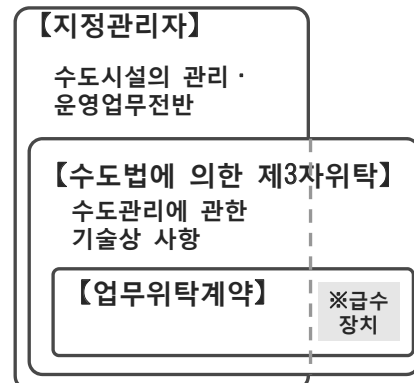
6 지정관리자제도의 도입

◇ 위탁업무범위의 극대화

- 2003년 지방자치법의 일부개정
- 지방자치단체가 지정한 “지정관리자”의 관리가 가능해 짐
- 위탁업무의 범위를 최대한으로 확대하여 수탁자의 창의·고안을 발휘할 수 있는 여지를 확대
- 민간사업자가 쌓은 노하우를 활용

◇ 의회에 대한 설명책임

- 수도사업은 생활과 생명에 직결되는 중요한 라이프라인으로서 높은 공익성이 있다는 점에서 위탁과 관련된 일은 주민의 이해를 얻는 것이 중요
- 지정관리자를 지정하는데 예는 의회의 승인이 필요하는 등 일반위탁계약과 비교했을 때 의회의 관여가 크며 주민대표인 의회의 이해와 감독이라는 관점에서 봤을 때도 적당하다



※ 급수장치는 공의 시설에 포함되지 않음

7 설립되는 공동기업체 조직형태

- ✓ 현직원 파견이 가능 할 것(노하우와 기술력을 원활하게 계승한다는 관점))
- ✓ 민간사업자의 인센티브가 작동할 것
- ✓ 다른 수도사업자 등과의 연계가 가능할 것
- ✓ 공민의 책임 분담을 명확히 할 것

현직원 파견이 가능한 조직형태	민간사업자의 인센티브가 작동하는 조직형태	다른 수도사업자 등과의 연계가 가능한 조직형태	공민의 책임 분담이 명확해지는 조직형태
일반사단법인 일반재단법인	× 이익배분에 제한	○ 업무 범위에 대한 제한 없음	○ 현의 손실보전 없음 출자자별 권리책임의 명확화가 가능
지방독립행정법인	× 지방자치단체만 출자 가능	○ 복수의 자치단체에 업무제공이 가능	× 설립단체의 재원조치가 가능
주식회사 (특정법인)	○ 이익배분에 제한 없음	○ 업무의 범위 제한 없음	○ 출자자별 권리책임의 명확화가 가능

(기타 비교검토조직)

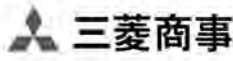
특별 법률에 의거 하여 설립된 법인으로 정령에 규정된 것. 지방 3공사 등이 대상 (수도사업은 상정외) 지방자치법 제263조 3제 1항에서 규정하는 연합조직 지방6단체 (수도사업은 상정외)

8 공민공동기업체의 설립스케줄

2011년도		2012년도						2013년도
1월	3월	4월	6월	8월	9월	12월	4월	
설립계획 보고	사업계획 사안심의회 민간사업자 경쟁제안 대화(2011.4.30) 심사기 견안의 지시인의 견정취(2011.4.26)	모집개시(4월2일)	파트너사업자후보 선정(6월12일) (공모형 기획제안)	파트너사업자후보와 주주간 면접정체결	발기 설립절차	공민공동기업체 설립	지정관리자 심사 관리자 지정 의결 정마 의결	업무 개시

9 설립된 공민공동기업체에 대해

일본을 대표하는
종합상사



33.3%

일본을 대표하는
엔지니어링 기업



33.3%

일본을 대표하는
풍수력기계장치업체



33.3%

물종합사업회사

水ing

65.0%



35.0%

출자구성의 이유

- 민간 노하우의 극대화와
현 책임의 양립을 도모한 것
- 35%면 현은 단독으로
특별결의사항을 거부 할 수 있음



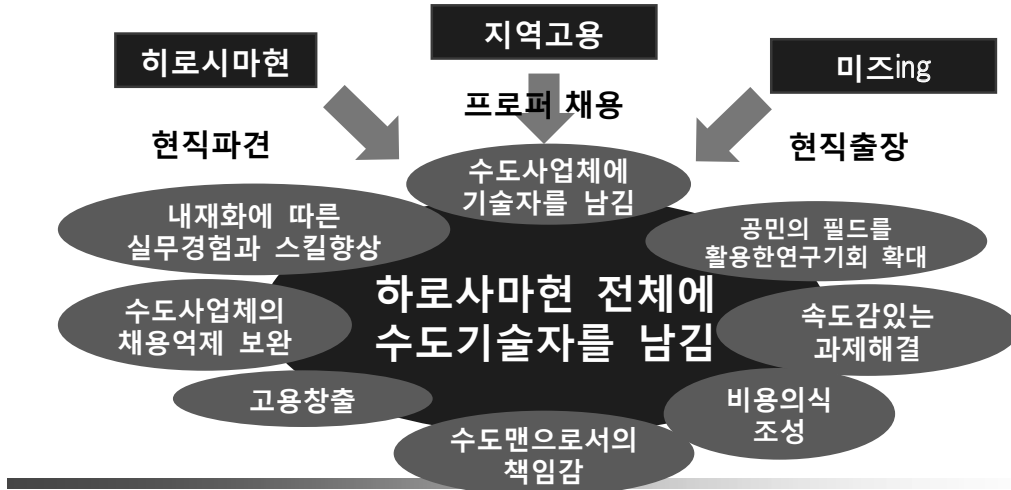
10 회사개요

- 1 상 호 주식회사 미즈미라이 히로시마
- 2 창 립 2012년9월21일
- 3 대 표 자 대표이사 사장 마나베 타카토시
- 4 자 본 금 6,000만엔 (미즈ing주식회사 : 65%、히로시마현 기업국 : 35%)
- 5 매 출 액 13억4,200만엔 (2016. 3월기)
- 6 사업내용 상하수도시설의 운전·유지관리 등
- 7 소 재 지 〒730-0029 히로시마시 나카쿠 코마치1-25 다케다 히로시마 빌딩 2F
TEL 082-258-1315
- 8 임 원 대표이사 사장 마나베 타카토시 (상근)
취제역 이와세 토오루 (미즈ing주식회사집행임원)
취제역 가네모리 유타카 (히로시마현 기업국경영부장)
감사역 니와 타다시 (미즈ing주식회사집행임원)
감사역 가가미 카즈마사 (전 히로시마현 대표감사위원)
- 9 종업원수 145명 (2017년 4월 1일 예정)

(중·현퇴직파견22명, 미즈ing파견자46명, 프로퍼75명, 기타2명)

- 히로시마현민의 풍요로운 생활과 산업을 뒷받침하는 수도의 신뢰를 유지·지속 (현내 수도에서 키운 기술을 제대로 계승)
- 시대의 흐름을 파악하고, 항상 창의고안과 창조에 도전
- 물을 뒷받침하는 인재를 양성하고, 국내외에서 활약할 수 있는 기회를 제공
- 현내외의 수도사업체와 진지하게 대면하여, 기대를 뛰어 넘는 퀄리티를 제공


수도를 뒷받침하는 인재를 양성




미즈미라이 히로시마의 대응① IT에 의한 가시화

- IT를 활용한 시스템을 도입하여, 점검업무·수선업무의 가시화를 실현
- 전사원이 태블릿 단말기로 정보를 공유


태블릿에 의한 설비점검




클라우드서비스에 의한 어셋매니지먼트




비주얼매뉴얼




태블릿에 의한 원방감시



태블릿에 의한 수원~분수점까지의 수질데이터관리



태블릿에 의한 관로맵핑시스템



기대효과

- 기기상황의 가시화
- 유지관리정보를 공유
- 노하우를 표준화

↓

- 점검업무·수선업무의 효율화
- 사고시 등의 원활한 대응
- 업무의 균질화
- 시설의 장수명화와 LCC(life circle cost)의 최적화

국민의 리소스
활용한 연수



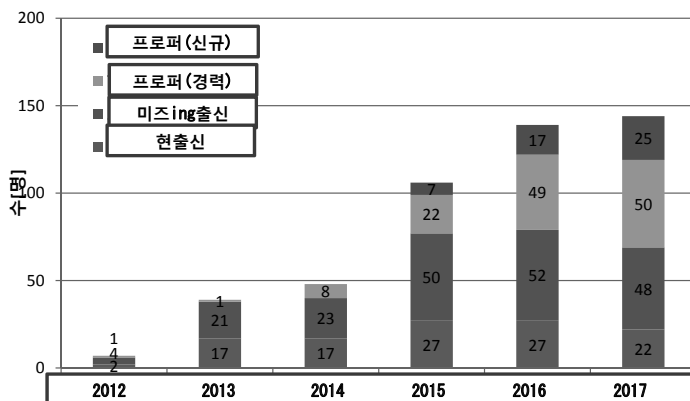
기능도장(베테랑에서
신입으로의 기술계승)



수도사업체0B에 의한
관로관리연수



1년간 29종류 총64회 연수를 실시



기대효과

- ▶ 연수기회의 증가에 따른 기술력 향상, 시야확대
- ▶ 외부업무의 내제화
- ▶ 위기대응능력의 향상
- ▶ 히로시마현내의 공고 등의 졸업생을 채용함으로써 현지 고용을 창출하고 지역경제에 공헌

지정관리자 (수도용수 공급) 와 수도용수의 수수(受水)시와 합동훈련 실시

- 긴급시 연락관에 따른 응원급수를 상정
- 실제 배관을 교체하고 매뉴얼 확인
 - 충수, 관세정, 배수, 수질검사, 송수



과제 검증 連絡管相互融通手順書 (大竹市 → 広島県)

순서	작업명	작업내용	장비	시간	수행여부	확인인
1	1	V1 ● 全閉確認 連絡管浄水池側弁	バルブ操作(左側の)	10:02	☑	大竹市
2	2	V2 ● 全閉確認 連絡管浄水池	バルブ操作(右側の)	10:07	☑	
3	3	A1 空気昇確認	玉の状態確認	10:17	☑	
4	4	V3 ● 全閉確認 連絡管浄水池側弁		10:18	☑	
5	5	A2 空気昇確認	玉の状態確認	10:19	☑	
6	6	A1, A2 玉が落ちているか?			☑	
7	7	V3 ● -O 全開一寸開 連絡管浄水池側弁	充水開始		☑	
8	8	A2 空気昇確認	玉の状態確認	10:21	☑	
9	9	A1 空気昇確認	玉の状態確認		☑	
10	10	A1, A2 空気昇が上がっているか?		10:22	☑	
11	11	確認作業 上がっていない場合、継継作業		10:22	☑	
12	12	V3 O-● 寸開-全開 連絡管浄水池側弁	充水完了	10:34	☑	
13	13	確認作業 水が流れていないか?	流量計にて	11:05	☑	
14	14	充水作業完了			☑	

注1. V1, V2バルブ開閉操作は注意して行うこと。(V1 右開き、左閉め, V2 左開き、右閉め)
注2. 浄水池からの汲水が出来ない場合は、各分水点の受水停止を行い緊急連絡弁を操作し空管にする事。



미즈미라이 히로시마의 조달방법

- **현내업체를 중심으로 여러 회사로부터 기술 제안·견적을 받아 결정 (입찰 제도가 아님)**
업무효율화
비용절감
- **업무 위탁 및 수선 공사 등 발주의 통합 화· 다년화를 추진**
업무효율화
- **업무 위탁 등 사양서는 만들지 만, 설계서 및 입찰 자료는 불필요**
- **지금까지 현외업체에게 발주하고 있던 업무의 일부를 내제화**
기술향상
비용절감
- **시간 기준 보전에서 상태 기준 보전을 추진하여 장기 연명화 시책을 철저히 함 (진동, 마모량, 전류 치 등)**
기술향상
비용절감
- **제조사 검사 등을 현지 대리점 등에 발주함으로써 지역 경제 활성화**
지역공헌



비용절감 · 기술향상 · 지역공헌의 일석삼조

