

パブリックガバナンス アドバイザリー業務のご紹介

EY Japan株式会社



Building a better
working world

直近の政府では「新しい資本主義」を掲げ、従来は「コスト」と認識されていたような賃金や設備・研究開発投資などを「未来への投資」と再認識し、促進する政策が展開されようとしています。

公共分野においても「新しい公共」の概念が台頭してきており、「公共≠行政」という基本的な考え方のもと、ますます視野を広げていく必要があると私どもは考えます。

「官民連携・官民協働」はもはや必須の手段・手法と認識されつつあり、公共は新しい分野へのチャレンジや既存分野に係る政策インパクトのさらなる向上のために民間のアイデア・ノウハウを強く求めています。民間においても、SDGsやESG投資の考え方の普及も相まって、より社会性・公共性のある事業に参画する動き・事例が出てきています。

また、独自の技術を携えて市場参画にチャレンジするスタートアップ企業や志高く公共の一助となるために日々活動しているNPO法人等、新たなプレーヤーが公共分野において活躍できる可能性も高まっています。行政が市場に対して必要な投資を行うことで、これらの動きがますます加速するものと私どもは見ています。

私どもEYはそれぞれ行政・民間・スタートアップやNPO法人等、幅広く関係を築いてきましたが、これら一つ一つの点となっていたリレーションを「新たな公共」という視点から私どもが「架け橋」となることでつなぎ合わせ、政策にイノベーションを起こすことで国民一人一人のQOLを高めていけるものと確信しています。

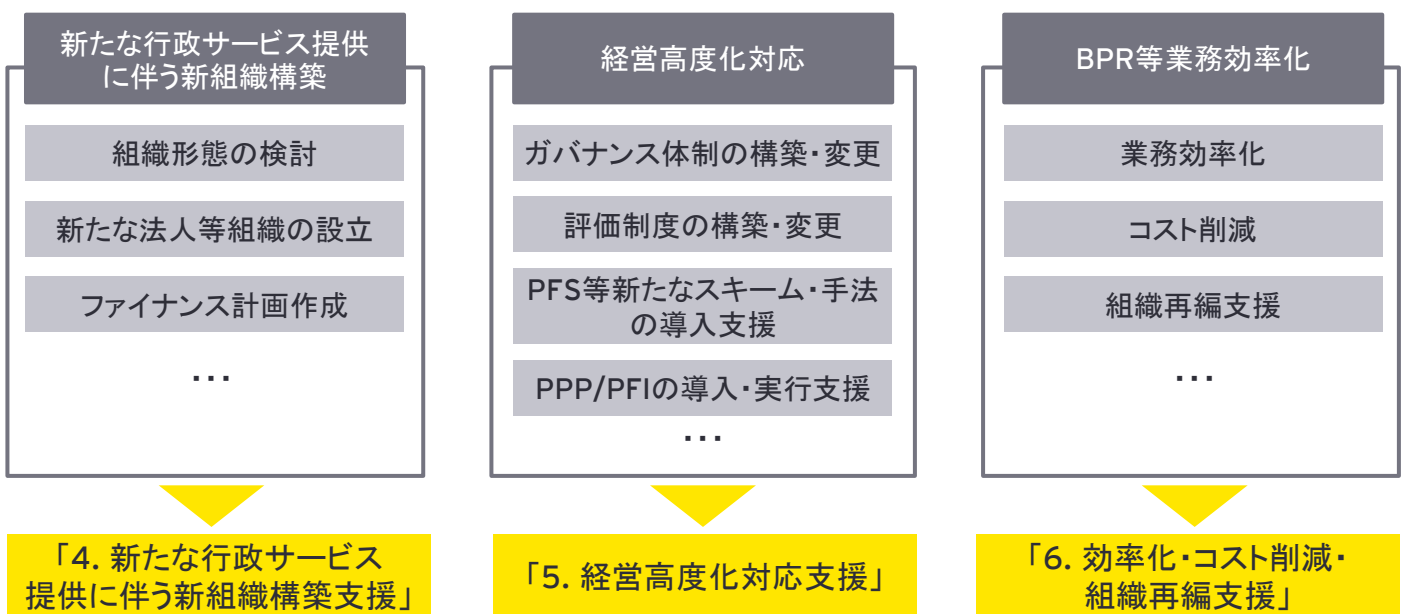
本ブローシャーはそのような広い視点から私どもが何ができるかを取りまとめたものとなります。これからも社会課題の解決に寄与できるよう全力で支援してまいります。

「官民連携・官民協働」を推し進めていく上で重要なポイントは、いかに公共目的を達成するために必要な官の視点からのガバナンスを持たせつつ、営利を目的とする民間法人等が参入しやすい組織、仕組みを構築することであり、プロジェクトの立ち上げ検討段階から実行段階を経てクロージングに至るまでそのポイントを意識したガバナンスを構築していくことが重要です。

弊法人は多種多様な官民連携・官民協働プロジェクトの支援を行ってまいりましたが、本ブローシャではこの中で、ガバナンス構築に係る支援業務についてご紹介をいたします。



また、新たに行政サービスを提供する際や、行政経営のガバナンス再構築、行政経営高度化、効率化やコスト削減の検討時にもパブリックのガバナンスの観点を取り入れた仕組みの構築が重要であり、そのような分野においても幅広く支援を行います。



※官民・官民協働事業の担い手である民間企業の支援も同様に官民双方の作法に精通した事業に精通した専門家による支援を実施しております。仕様等適宜ご相談いただければと存じます。



Contents

1. 官民連携 組織構築支援
2. 官民連携 組織運営支援
3. 官民連携 事業クロージング支援
4. 新たな行政サービス提供に伴う新組織構築支援
5. 経営高度化対応支援
6. 効率化・コスト削減・組織再編支援

1. 官民連携 組織構築支援



1. 官民連携 組織構築支援

公的機関が官民連携事業を実施する際に新たな法人の組成が必要となるケースが多々あります。この際、法人形態には株式会社、公益法人、NPO法人等さまざまあるが、事業目的を十分達成しうるものを選択することが非常に重要です。

弊法人は官民連携事業を実施する公的機関に対して、事業目的から最適な法人形態を検討し、ガバナンスを考慮した組織設計、ファイナンス支援、設立支援等を行います。

1.1. 新組織・法人形態の検討支援

官民連携事業を実施する際には、財務、税務、法務、人事等さまざまな観点から事業目的に最も適した法人形態を選択することが重要です。弊法人は、官民連携組織構築に精通したプロフェッショナルにより、法人形態ごとの特徴、メリットデメリット等を考慮し、計画している官民連携事業の実施に最適な法人形態を選択するための支援を行います。

1.1.1. 法人形態の特徴

とりうる法人形態は例えば以下の通りであり、それぞれ根拠法、営利／非営利目的、設立要件等、特徴が異なっています。

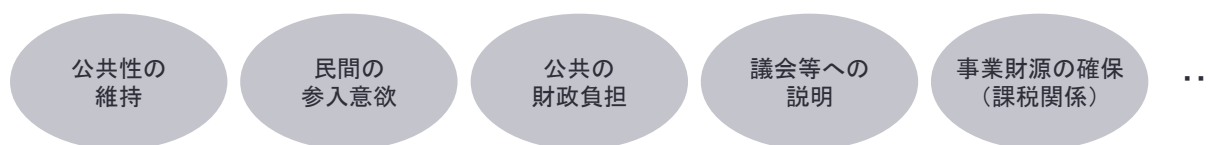
	株式会社	合同会社	認証NPO法人	一般社団法人	一般財団法人
根拠法	会社法	会社法	特定非営利活動促進法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律
法人形態	営利法人	営利法人	非営利法人	非営利法人	非営利法人
目的事業	定款に掲げる事業による営利の追求	定款に掲げる事業による営利の追求	特定非営利活動(20分野)	目的や事業に制約無し	目的や事業に制約無し
設立方法	公証人役場での	定款作成後、登記し設立	所轄庁の認証後、登記し設立	公証人役場での定款認証後、登記し設立	公証人役場での定款認証後、登記し設立
主な要件	出資	出資	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 特定非営利活動が主たる目的 ▶ 営利活動を目的としない ▶ 社員資格の得喪に不当な条件を付けない ▶ 社員10人以上 	社員2人以上	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 拠出財産が300万円以上 ▶ 設立者1人以上
議決権	出資比率による	1人1票	原則1社員1票	原則1社員1票	1評議員1票
余剰金の扱い	分配可能	分配可能	分配不可	分配不可	分配不可

1.1.2. 法人形態の選択のポイント

官民連携事業を行う際には、民間の参入意欲の増進と公共性の維持等さまざまな観点から法人形態の検討が必要となります。弊法人は実施しようとする事業の目的、特徴に沿って、例えば以下の視点に基づき最適な法人形態を選択するための支援を行います。

【検討の視点】

バランスをとった最適な法人形態の選択、ガバナンスの構築が必要



【検討ポイント(例)】

本事業に参画する民間事業者が、法人からの配当を目的にしているか	▶ 株式会社形態をとるなら可能であるが、その他非営利法人を選択した場合は配当は原則不可。
新組織が営利を追求するあまり、公共性を阻害する可能性はないか	▶ 株式会社形態を採用したとしても官側からガバナンスを効かせることは可能。ただ、過度な関与は民意を阻害。
公共の財政負担最小の形態は何か	▶ 株式会社は出資が原則必要。ただ、他の手法によりガバナンスを効かせることは可能。
構成員・経営者の自由な脱退が事業遂行に与えるインパクトの強弱	▶ 株式会社は自由な脱退は可能であり民間事業者が自由に撤退できる仕組みに対してのガバナンスが必要。
議会説明に耐える組織形態は何か	▶ 株式会社(三セク)の設立は議会が通りにくい。初期投資のない、かつ、官のガバナンスを効かせやすい組織として非営利法人の方がよいのでは。

1. 官民連携 組織構築支援

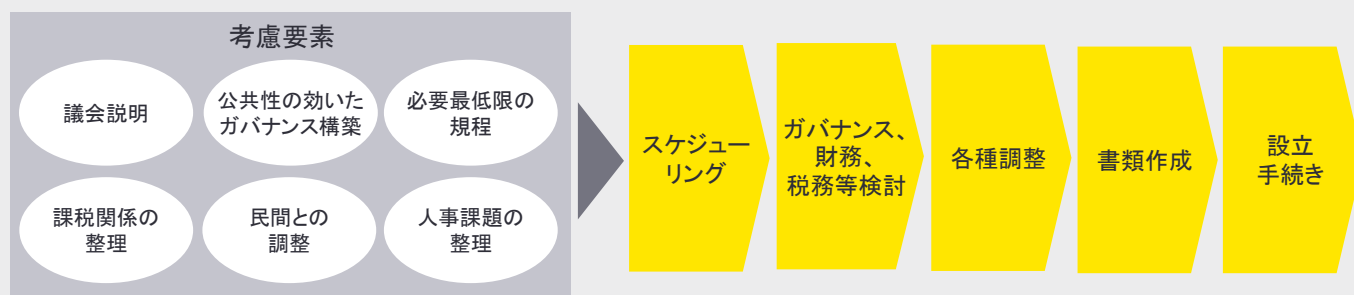
1.2. 組織設計・体制構築・設立支援

官民連携事象を実施する法人形態が定まった後、法人設立に向けてさまざまなタスクがあります。弊法人は単なる法人設立のための書類整備にとどまらず、実施する事業の特徴を加味し、必要なガバナンスの構築支援、規程、内規、税務上の対応、持続可能な運営ができるか否かの財務的シミュレーション等を総括的にサポートし、法人設立の支援を実施いたします。

1.2.1. 弊法人の支援の特徴

官民連携事象の実施法人を設立する際は単に法人を設立するのみならず、議会説明、最適なガバナンス構造、民間との調整、ファイナンス、財源等さまざまなことを利害調整を含め進めることが重要です。

弊法人は多数の官民連携事業の実施法人の設立実績があり、各種調整を踏まえた無理無駄のないスケジューリング及びガバナンス構築、各種規程等の作成支援を行います。



1.2.2. 弊法人の支援内容

官民連携及び営利／非営利法人設立に関するスペシャリストによりワンストップにて以下の支援を実施いたします。

弊法人の支援内容	支援内容(案)
設立スケジュールの作成	事業実施に向けて綿密なスケジューリングが必要です。法人設立のみならず、議会等の説明、ファイナンス等の調整を踏まえた上で法人設立までのスケジューリングを支援します。
定款案の作成	法人設立に際しては、必ず定款の作成が必要となります。単なるひな型の提供ではなく、事業目的に沿った、かつ、事業実現に向けて必要な要件を加味した定款の作成を支援します。
ガバナンス構造の検討	法人内のガバナンス構造を整理します。 ▶ 設立時社員・設立時役員等の責任と権限、機関構築、組織体制等
事業分析	健全な経営状態を維持するための体制構築について分析します。 ▶ 初年度及び次年度以降の会費等の試算(株式会社、合同会社を除く)
規程案の作成	法人運営に必要な規程作成を支援します。
各種手続き	設立手続きのための書類作成を支援します。 ▶ 設立時役員の設立手続きの調査、定款認証手続き、代表役員選定書・設立時役員の就任承諾書の作成、税務関連届出等
その他のご相談	法人設立に関するその他のご相談をお受けします。

2. 官民連携 組織運営支援



2. 官民連携 組織運営支援

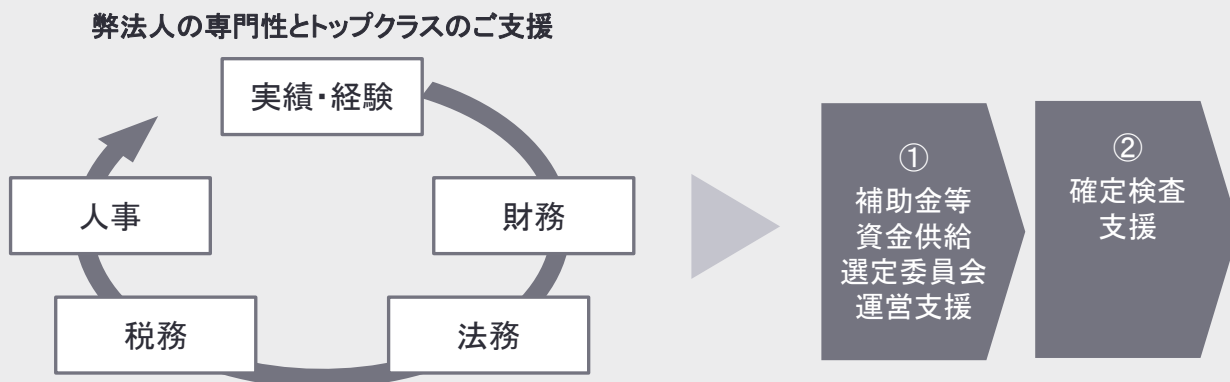
公的機関は、官民連携事業において、民間事業者等に補助金・助成金（以降、「補助金等」）を拠出する場合、事業者選定、拠出後の確定検査、また、（PPP/PFIなどの場合）事業モニタリングなどを実施し、官民連携事業の有効性を担保する必要があります。弊法人では、そういった事業について支援を実施しています。

2.1. 補助金等事業に対する支援

公的機関が補助金等事業を実施するにあたり、事業の有効性を高めるためには、補助金等資金供給選定委員会等により適切な民間事業者を選定し、民間事業者が規則通りに経費使用・処理することが求められます。弊法人では、補助金等資金供給選定委員会運営ならびに確定検査をご支援いたします。

2.1.1 弊法人の支援の特徴

弊法人では、公的機関の補助金等資金供給選定委員会運営ならびに確定検査に関する実績や経験を豊富に持つ専門性と、財務、法務、税務、人事などの領域の専門性の連携によるトップクラスのご支援をいたします。



2.2.2 弊法人の支援の内容

弊法人では、公的機関向けに補助金等資金供給選定委員会運営支援と確定検査支援を、実施事業者の検査・調査の意図や、民間事業者の対応パターン等を理解したプロフェッショナルによってご支援いたします。

項目	支援内容
① 補助金等資金供給選定委員会運営支援	<ul style="list-style-type: none"> (1) 調査案件の公募支援 公募要領の作成、公募の広報・周知・説明会の実施、公募に関する照会等への対応など (2) 調査案件の選定に対する支援 応募案件の整理・評価、審査委員会の開催、結果の通知・公表、選定案件の広報・周知など (3) 選定案件の実施委託及び案件監理 選定案件の実施委託、状況把握、経費精算マニュアル等の作成、報告会の実施など
② 確定検査支援	<ul style="list-style-type: none"> (1) 確定検査サポート 精算資料等確認、中間報告確認、確定検査準備、確定検査への同席、フォローアップなど (2) 関連業務支援 マニュアル改定提案・助言など

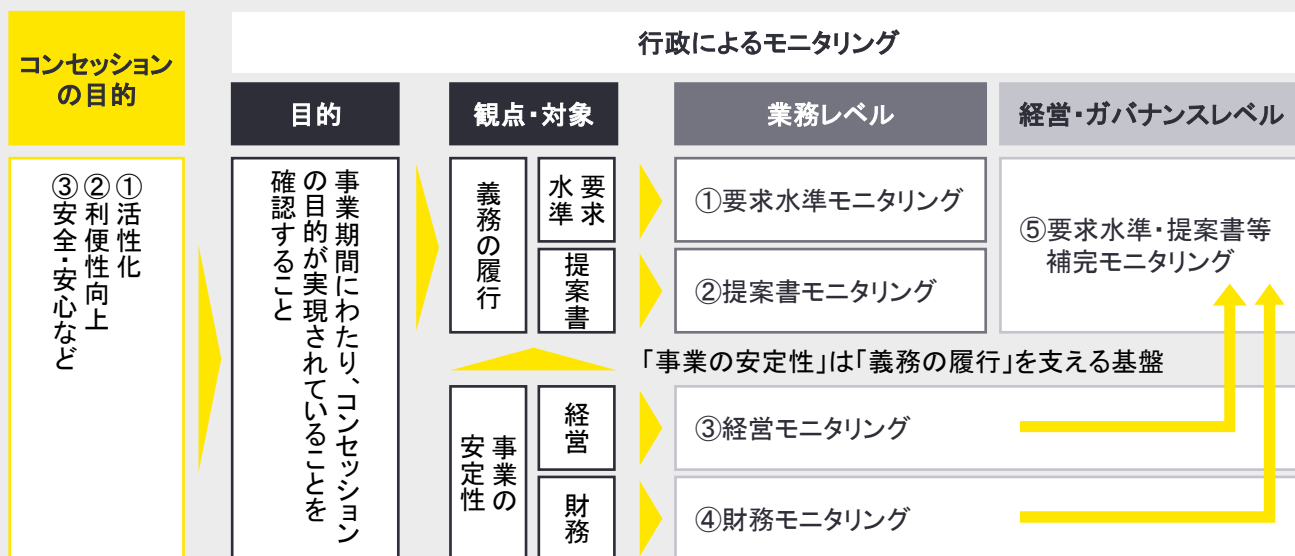
2. 官民連携 組織運営支援

2.2. PPP/PFI等のモニタリング支援

PPP/PFI等による官民連携事業は、民間事業者への引き渡し後に民間事業者が契約事項を確実に履行し、提案事項を適切に実施することが重要なポイントとなります。そのため、民間事業者の「義務の履行」ならびに「事業の安定性」の観点によるモニタリングを行うことが求められます。

2.2.1 弊法人の支援の特徴

弊法人は、PPP/PFIによる官民連携事業について、空港を始めとする官民連携事業に関与してきており、事業範囲も幅広く数多くの実績を有しています。そのため、民間事業者への引き渡し後のモニタリングについても多数の支援実績があり、経験豊富なプロフェッショナルが支援いたします。



2.2.2 弊法人の内容

弊法人では、モニタリングについて、「義務の履行」と「事業の安定性」の軸で「業務レベル」と「経営・ガバナンスレベル」の視点による複層的なモニタリングを行います。

項目	支援内容
① 要求水準モニタリング	要求水準書記載の事項につき、主としてセルフモニタリング結果の確認を実施
② 提案書モニタリング	実施保証施策一覧表記載の事項に係る実施の有無及び程度等の確認を実施
③ 経営モニタリング	経営意思決定の内容、組織体制、経営資源の確保状況等を分析し、経営安定性の確認を実施
④ 財務モニタリング	決算書の財務分析・趨勢分析及び収支計画に係る予実分析や借入金返済に係るキャッシュフロー等を分析し、財務安定性の確認を実施
⑤ 要求水準・提案書等補完モニタリング	経営・財務モニタリングを通じ、要求水準未達のリスク・遠因の早期発見、提案書未実施の原因分析等の効果も期待可能

3. 官民連携 クローリング支援



3. 官民連携 クロージング支援

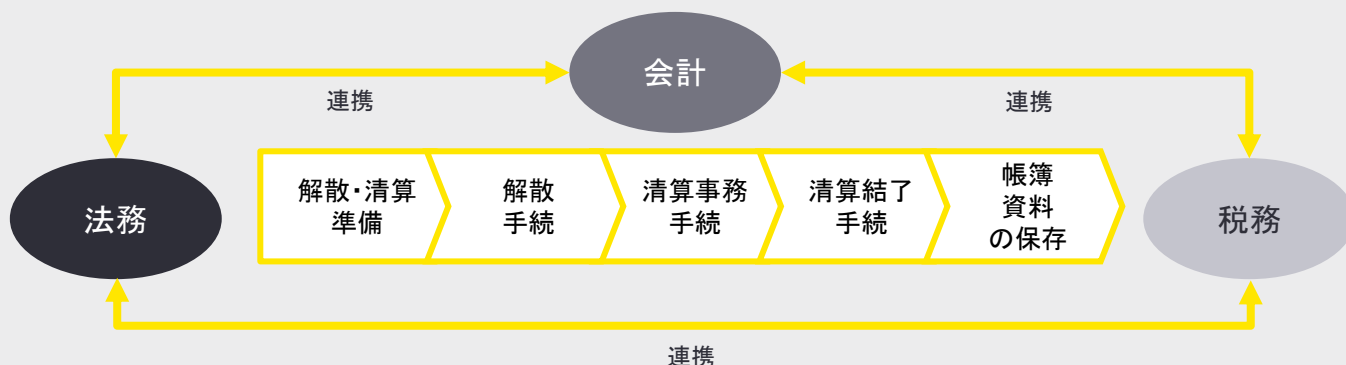
法人の事業目的を達成・役割を終えた場合には、スムーズに法人の解散・清算手続きを実施することが非常に重要になります。官民連携事業を実施する法人の解散・清算手続きは、残余財産の帰属及び清算結了後の帳簿資料の保管が論点になり、法人設立時から解散・清算手続きを見据えたスケジュールを検討する必要があります。弊法人は、官民連携事業を実施する団体に対して、スムーズに解散・清算が行えるよう法人形態に合わせた解散・清算手続きの支援を行います。

3.1. 法人解散・清算支援

官民連携事業を実施する法人の解散・清算については、事前の準備・計画が重要となっております。弊法人は、解散・清算に向けて、滞りなく手続きが行えるよう法人設立時から解散・清算を考えた支援を実施いたします。

3.1.1 弊法人の支援の特徴

官民連携事業を実施する法人は、社会的な影響力が大きいことから、解散手続きで終わりではなく、特に、清算事務、清算結了後の帳簿資料の保存まで適切に実施する必要があります。弊法人は、解散・清算の準備から清算結了後の帳簿資料の保存まで考慮し、会計、法務、税務の観点からトータルにサポートいたします。



3.1.2 弊法人の支援の内容

官民連携及び営利／非営利法人の解散・清算に関するスペシャリストによりワンストップにて以下の支援を実施いたします。

項目	支援内容
解散・清算スケジュールの作成	解散・清算に必要な手続き、必要な機関決定を踏まえたスケジュール作成の支援をいたします。
清算法人における定款案の作成及び各種規程の改定	清算法人移行に必要な定款案の作成支援をいたします。また、必要に応じて各種規程の改定支援をいたします。
清算法人のガバナンス構造の検討	清算法人は、清算法人移行に伴い、清算人を設置するなど機関構造に変化が生じます。法人の規模や社会的影響を考慮した清算法人のガバナンス構造の検討支援をいたします。
解散・清算に必要な計算書類等の作成	解散にあたり作成が求められる解散時点の財産目録や貸借対照表の作成を支援いたします。また、清算事務年度ごとに作成が求められる貸借対照表及び事務報告ならびにこれらの附属明細書の作成支援をいたします。
債権者保護手続き	清算事務の1つである債権者保護手続きについて、官報公告の方法、催告方法などの手続きの支援をいたします。
決算報告の作成	清算事務終了後、遅滞なく作成が求められる決算報告の作成について残余財産の算定方法などを含め支援いたします。
その他のご相談	解散・清算に関して必要な各種届出書類や一般的な事項について相談対応いたします。

4. 新たな行政サービス提供に伴う組織構築支援



4. 新たな行政サービス提供に伴う組織構築支援

国や地方自治体が新たな行政サービスの提供を行う場合には、そのサービスを提供する組織のあり方が重要になります。既存の組織に新たな役割を付加する場合でも、新しい組織を設置・設立する場合でも、ガバナンスやファイナンスの観点から、提供するサービスの特徴や性質に応じた適切な形態を選択することがポイントになります。

弊法人は、組織の理念を踏まえ、これを効率的にかつ持続的に実現するために必要なサポートを一体的に提供します。

4.1. 新組織・法人の設立支援及び組織設計・体制構築支援

公的機関が新たな組織や法人を設立する場合、「設立の理屈」と「財政的影響」を避けて通ることはできません。しかし、多くの公的機関にとって、新たな行政サービスの提供やそのための器づくり(新組織・新法人)は、頻繁なことではないといえます。

弊法人は、多くの新組織・新法人設立を支援した実績・経験があり、これらを進める上での「つまづきの石」を熟知しています。何を、何をすべきでないのか、それらはいつ行うべきなのかを適切に助言・支援します。

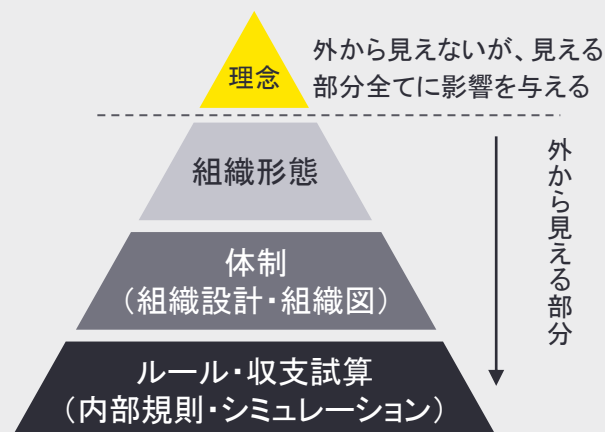
4.1.1 弊法人の支援の特徴

「設立の理屈」では、設立の必要性(理念)をまずはしっかりと定義し、それを実現するための組織形態を選択します。

選択された組織形態を前提として、体制(機関設計・組織図)を検討します。

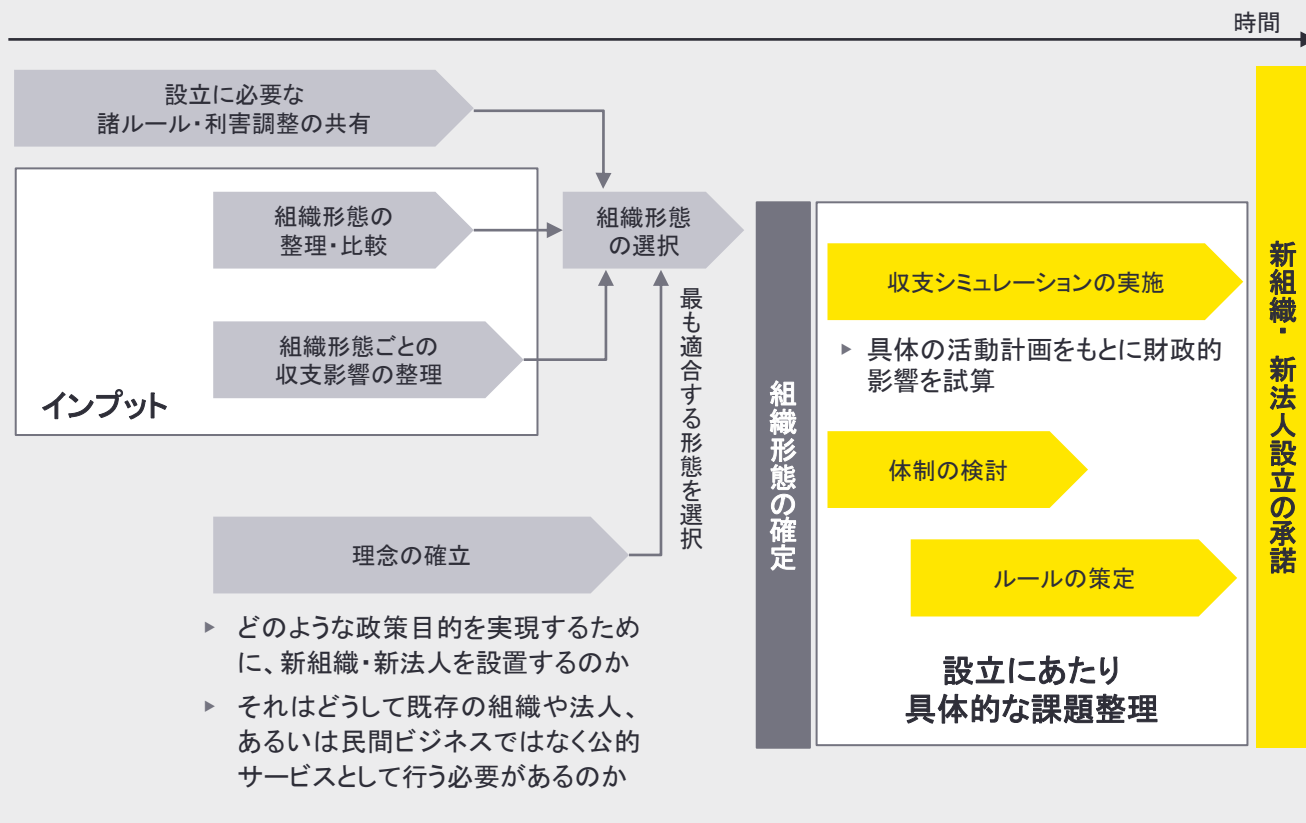
そしてその体制が滞りなく機能するためのさまざまなルール(規則)の策定や収支試算を実施します。

このような検討支援は一見すると歩みが遅いように映りますが、理屈としては盤石であり、手戻りなく確実に物事を進めていく上では最も効果的といえます。



4.1.2 弊法人の支援の内容

担当部署が各種の説明を行うことを意識し、「インプット」と「具体の検討」を並行しながら支援します。



4. 新たな行政サービス提供に伴う組織構築支援

4.2. 新組織・新法人のファイナンス支援及び年度収支計画の策定支援

国や地方公共団体の財政状態は厳しさを増しており、新組織や新法人を設立するにあたっては、その財政状況や行政サービスの継続性について厳しい目が向けられます。設立時のファイナンス(資金調達計画・財源確保策)だけではなく、毎年の財政状態や収支状態についてしっかりとステークホルダーへ説明でき、かつ、組織・法人として継続できることが求められます。

財務・会計・ビジネスの専門家集団である弊法人は、これらのファイナンス支援、収支計画の策定を強力に支援します。

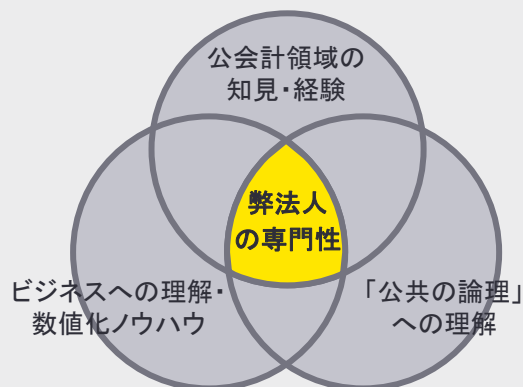
4.2.1 弊法人の支援の特徴

新組織・新法人が公会計を用いる場合、ファイナンスや収支計画を検討する際には公会計領域の知見が必要となります。

また、収支計画とはすなわち事業計画であり、これを考えるためには公的サービス(ビジネス)への深い理解と、これを収支計画として数値化する技術・ノウハウが求められます。

そして、民間ビジネスでは通常直面しえない「公共特有の考慮要素」にも配慮した計画であることが求められます。

弊法人の財務・会計専門家は、これらの知見・ノウハウを十分に備えており、公的サービス提供主体が持つべき収支計画を作り上げるために必要な体制を整えています。

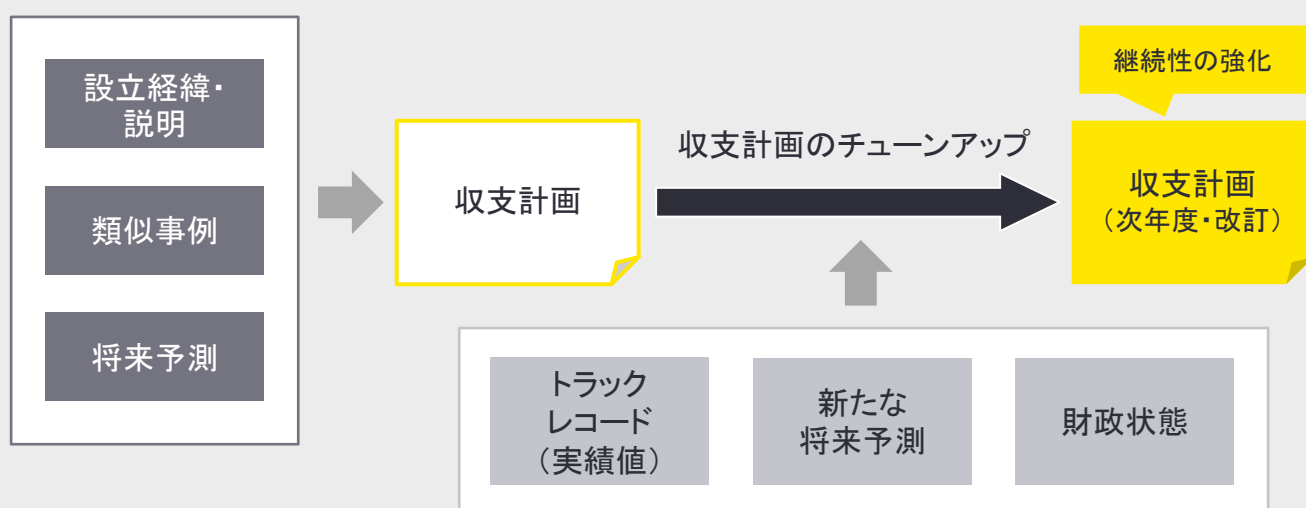


4.2.2 弊法人の支援の内容

設立時においては、設立経緯や説明内容、類似事例の調査、その時点で想定される将来のイベント等から、あるべき収支計画の策定を支援します。

収支計画は一度策定したら終わりというものではなく、新たに得られたトラックレコード(実績値)や新たな将来イベントの状況、そして国又は地方自治体の財政状態を踏まえて、毎年のように改訂し、持続可能となるように組織・法人の活動をチューニングする必要があります。

弊法人は、過去の経緯、実績値の整理、類似事例や他事例を踏まえた将来動向の想定を行い、これに財務・会計の専門家たる知見・ノウハウを総動員して、公的サービスを途絶させない収支計画策定・改訂を支援します。



5. 経営高度化対応支援



5. 経営高度化対応支援

5. 経営高度化対応支援では、行政機関や非営利法人が行う各種経営高度化の主な施策として、1. ガバナンス体制の構築・変更支援、2. 評価制度の構築・変更に係る各種支援、3. PFS等の新たなスキーム・手法の導入支援、4. PPP/PFIの導入・実行支援を紹介します。

5.1. ガバナンス体制の構築・変更支援

行政機関や非営利法人において、制度変更対応やガバナンス向上を目的として組織を見直す際に、弊法人ではガバナンス体制の構築・変更を支援しています。

ガバナンス体制の構築・変更支援では組織の見直し以外にも、利害関係者への情報開示の拡充支援なども対応しています。

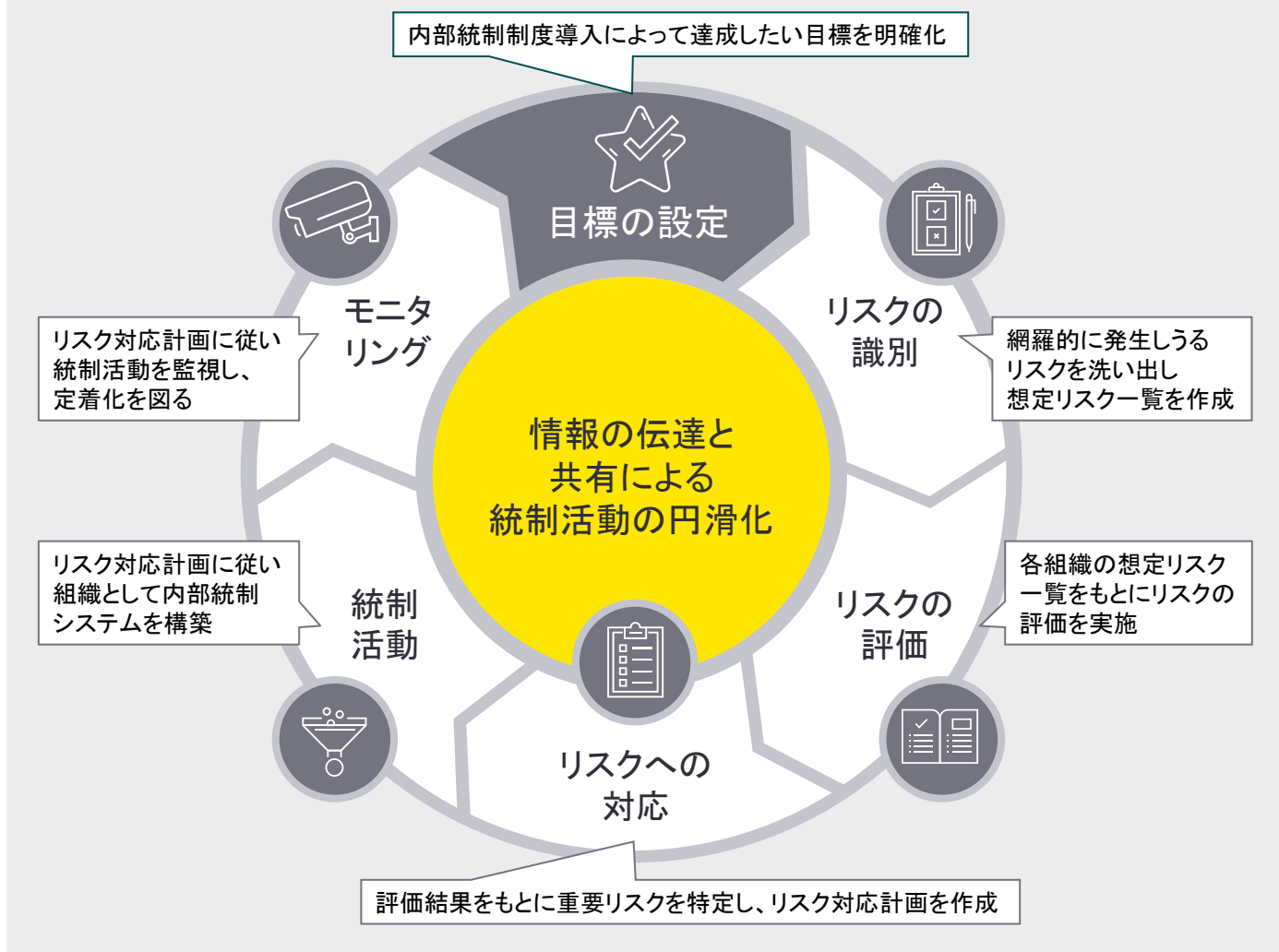
5.1.1 弊法人の支援の特徴

弊法人では、ガバナンス体制の見直しや内部統制導入支援では、影響度や発生可能性を勘案し、より優先的な問題点を絞りながら、段階的に発展させる制度設計や運用を目指したいと考えています。

弊法人には、地方公会計や行政経営の分野で多くの実績があり、公的機関の透明性と事業運営の効率化で得た知見やノウハウがあります。各行政機関や非営利法人の制度変更や高度化ニーズに応じて最適化したサービスを提案します。

5.1.2 弊法人の内容

一例として、自治体の内部統制導入支援では、各段階において、下記のアプローチをとっています。



5. 経営高度化対応支援

5.2. 評価制度の構築・変更に係る各種支援

行政機関や非営利組織では数多くの計画が策定され、それに沿った事業の実施が行われています。

各種の計画策定及びその結果の評価において、KPI(重要評価指標)の設定、定量評価や成果志向(社会的インパクト等)の考え方が導入されてきており、適切な目標・指標設定や成果の検証方法などの評価制度の構築・変更に係る各種支援を実施しています。

5.2.1 弊法人の支援の特徴

弊法人では、さまざまな行政評価制度導入支援の経験を有しています。そのノウハウを活用し、財政を始めとして、EBPMや社会的インパクトの経験も踏まえながら、予算策定を含めた組織全体のマネジメントの支援が可能です。

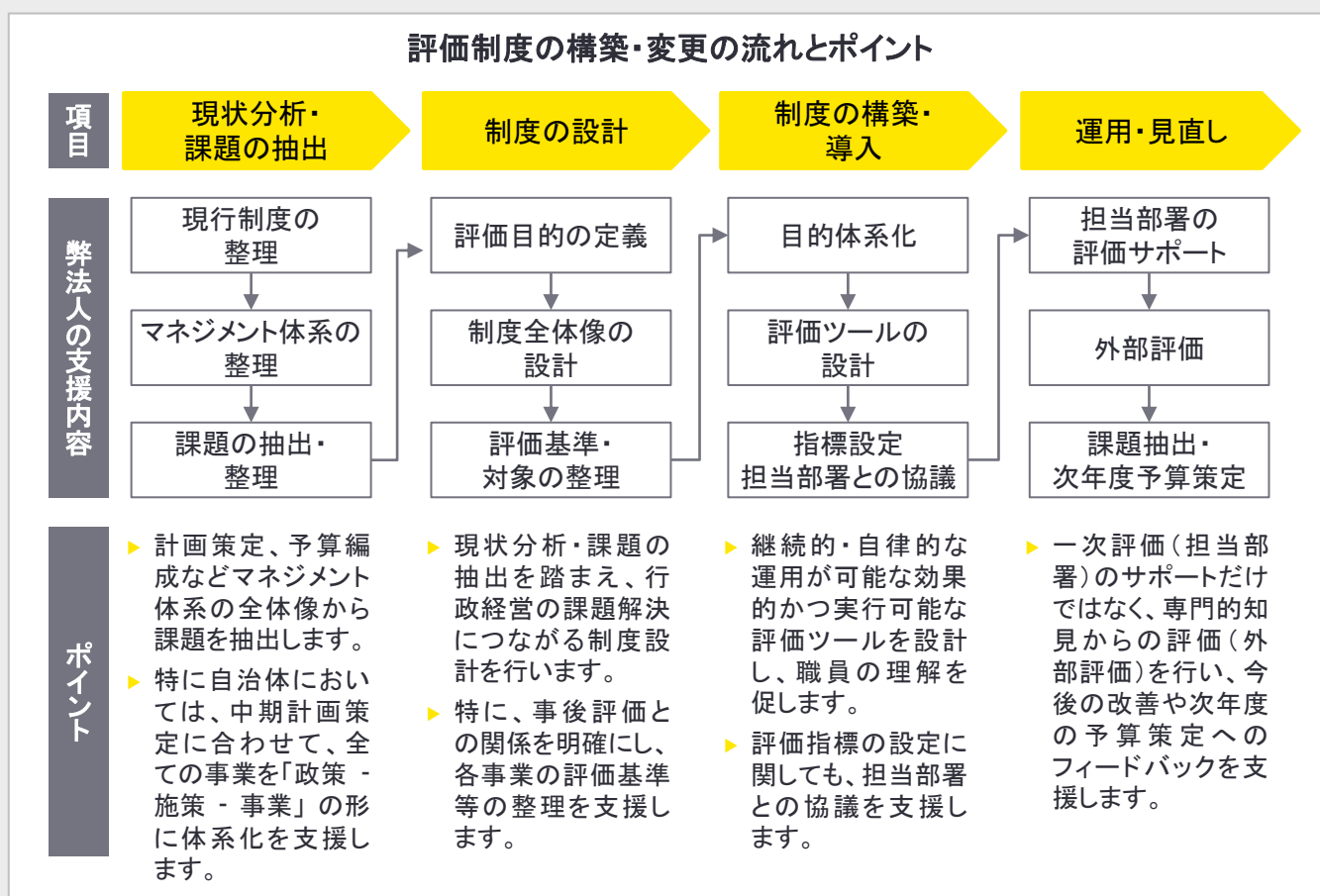
行政評価制度の構築・変更にあたっては、下記のようなプロセスに沿って、現状と課題を把握した上で、事後評価も含め、各組織の状況に合わせた支援を行います。

評価指標の設定の場面では、ロジックモデルなどの可視化ツールを活用し、社会的インパクト(※)の考え方を考慮して、支援を行っています。

※ 社会的インパクト(Social Impact)とは、短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカムをいいます。

5.2.2 弊法人の支援内容

評価制度の構築・変更の流れ、弊法人の支援内容、ポイントは以下の通りです。



5. 経営高度化対応支援

5.3. PFS等の新たなスキーム・手法の導入支援

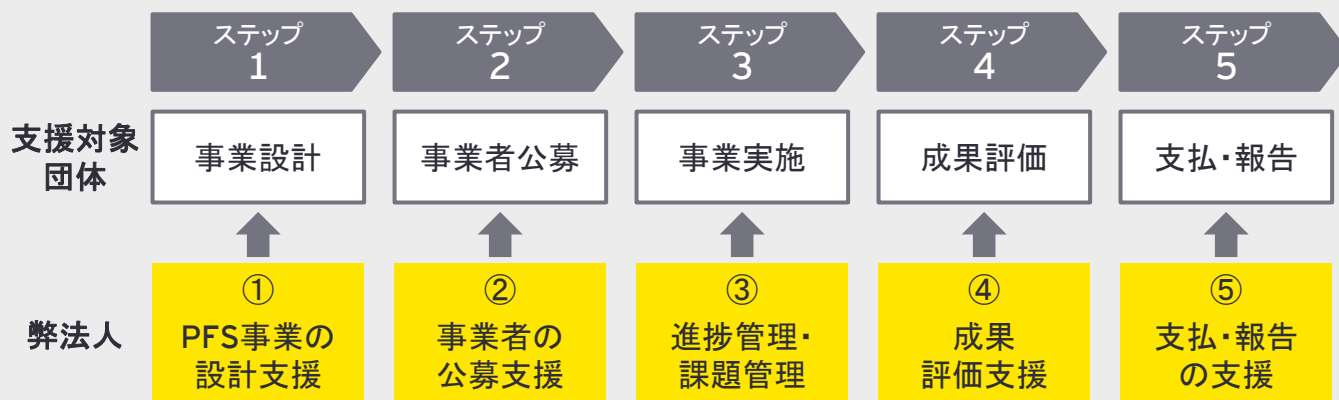
国では、社会課題の解決に対応した成果指標を設定し、成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払うことにより、より高い成果の創出に向けたインセンティブを民間事業者に強く働かせることが可能となる、新たな官民連携の手法である成果連動型民間委託契約方式(PFS:Pay For Success)を推進しており、弊法人でもPFS等の新たなスキーム・手法の導入支援を実施しています。

5.3.1 弊法人の支援の特徴

PFSでは、公共サービスに民間事業者のノウハウや民間資金を取り入れて地域課題・社会課題の解決を図るだけでなく、インパクトベースの成果指標を設計することにより従来の委託事業では踏み込めなかった事業評価(効果検証)を行い、成果の達成度合いによって支払いが行われます。

弊法人では、PFS等の導入支援に関して多くの国及び自治体での業務経験を有しており、PFSの導入から評価及び支払・報告に至る各段階に応じて、下記の各ステップに応じて支援が可能です。

5.3.2 弊法人の支援内容



既の実施しているPFS導入支援において、下記のような課題が生じています。弊法人ではさまざまな業務経験を踏まえ、PFSの事業設計段階から解決策を事前に設定しつつ、導入支援を実施しています。

課題	解決策
当初想定していたアウトプット・アウトカムが出ていない	▶ アウトプット・アウトカムが出ていない要因を把握し、なるべく早い段階で改善策を実施する。そのためには、スケジュールの進捗だけでなく、成果の進捗も定期的に確認する。
成果指標の設定に課題があり、成果を正しく計測できない可能性がある	▶ 事業実施過程での変更は望ましいものではないが、事業目標の達成等の観点から途中での変更が必要となる場合には、当該の変更に対する第三者による客観的な確認を経た上で変更する。その際、変更による影響を多面的な角度から検討し、論点を明確にして関係者間で議論をすることが必要である。
成果の判断基準に対して実施団体等と事業者間で認識の相違がある	▶ 成果の判断基準を早急に明確化する必要があるため、双方の考える基準と、その基準に設定した場合の影響を客観的に評価し、あるべき基準に対する合意形成を支援する。
成果評価に使うデータの入手タイミングが遅い	▶ 成果評価に使うデータの入手に時間がかかることが分かった段階で、最終的な評価結果を提示するタイミングを関係者間で合意する。 ▶ 途中段階で取得可能なデータがある場合には、それを用いて仮集計を行い、評価結果の見通しを立てる。

5. 経営高度化対応支援

5.4. PPP/PFIの導入・実行支援

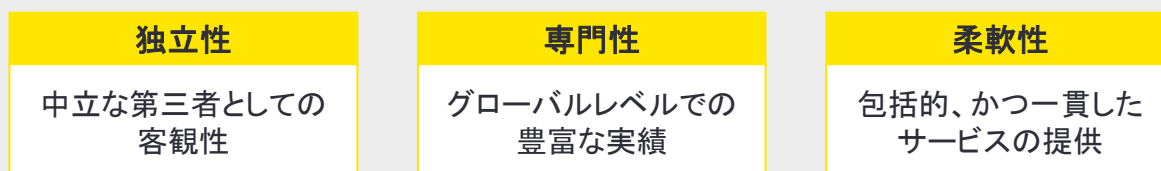
国では、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るPPP/PFI手法の推進を通じて、新たな事業機会の創出や民間投資の喚起による経済成長を推進しており、弊法人においてもPPP/PFIの導入・実行支援を実施しています。

5.4.1 弊法人の支援の特徴

PFI事業を検討する国・地方公共団体等の公共セクターや国内外の民間企業に対し、戦略立案から事業実施～契約終了までサービスを提供するPFIの導入・実行支援を行っています。

PFIでは、さまざまな検討要素が必要であり、財務・会計だけでなく、公共調達・各種インフラ・法務など、さまざまな分野が複雑に絡み合う行政課題に対し、全体最適の観点からの確かなソリューションを提供することが可能な体制を構築しています。

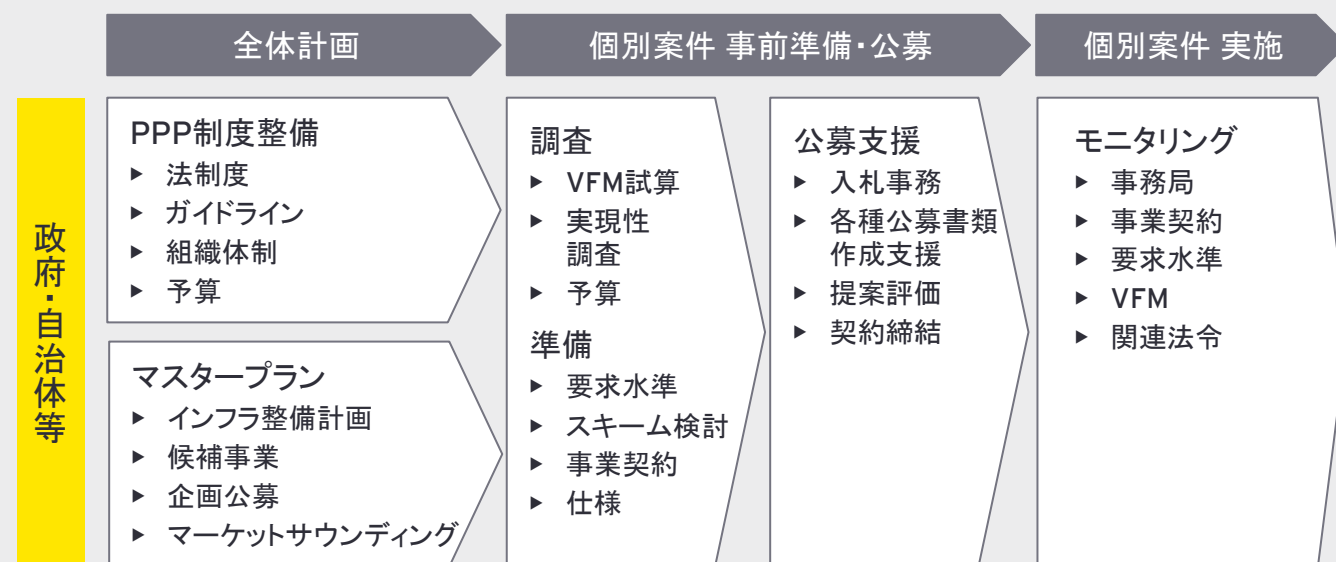
弊法人では、さまざまなPPP/PFIの支援実績を有しております。特に複雑かつ難解なPPP/PFIの実行支援も行っており、下記の3つの特徴を有しています。



5.4.2 弊法人の支援内容

法人では、PPP/PFIの各段階を通して支援を実施しています。

各段階における支援内容は下記の通りです。



6. 効率化・コスト削減・組織再編支援



6. 効率化・コスト削減・組織再編支援

国や地方自治体が行政サービスの提供を続けていくにあたり、「サステナブル」な視点が求められます。すなわち、サービスを安定的・継続的に実施できるよう、不断の業務改善・業務効率化を行う必要があり、場合によっては「組織再編」を視野に入れた、サービス提供体制の見直しが求められます。

6.1. 業務効率化・コスト削減支援(BPR支援)

国や地方自治体が業務効率化を行うにあたり、BPR(Business Process Re-engineering)の概念がポイントです。すなわち、自らの業務の「見える化」を図り、どこに課題があるのか・課題に対してどのようなソリューションがあり得るのかを把握することが重要です。このような業務改善の糸口は実務担当者からは見えづらいこともあり、第三者、かつ、専門家の立場から支援を行います。このような取組みはコスト削減にもつながります。

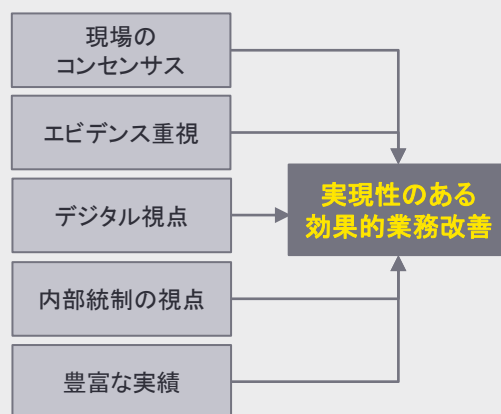
6.1.1 弊法人の支援の特徴

弊法人の支援の特徴として、改善の対象となる業務を担っている担当所属のコンセンサスを確実に得ながら進めることを重視しています。現場とのコンフリクトが発生すると、改善プロジェクトをうまく進められないためです。

その他、課題の抽出にあたってはエビデンスを明確にすること、業務改善のソリューションについては注目されているデジタルも含め広い視点から提案すること等に配慮して業務を進めます。

また、最近行政機関に「内部統制」の考え方が浸透していることを踏まえ、業務上の不正・ミス等のリスクを防止・発見できるかという視点からも改善ポイントをまとめることが重要です。

以上のようなサービスは私どもの豊富な類似実績から提供可能であり、実現可能性の高い改善提案を行います。



6.1.2 弊法人の支援の内容

具体的な内容として、まずは改善の対象となる業務の現状の業務フローを作成します。このようなフローを作成しないまま現場と改善の議論を始めると抽象的になってしまうおそれがあるからです。このフローをたたき台にして、現場アンケートを実施し、現状の業務負担や要改善ポイントを洗い出します。

現場によって同じ業務であるにも関わらず業務フローが異なる場合、統一化の検討を行います。

課題によっては制度や組織に関わる問題もあり、対応が可能かどうかの検討を実施します。



内部統制に関連して、業務フローにおける不正や誤りが発生しやすいポイントを明示し、対応策を検討します。

改善を一過性のものとしないう、外部環境や内部環境を考慮しつつ、できるだけ文書化や仕組みの改善に着手しつつ、研修等で意識改革を促し、恒久的な取組みとなるように支援します。

また、業務によっては直営による継続を前提とせず、廃止や外注化等の選択肢も考えられる場合があるため、他団体実績を踏まえ広い視野から幅広いソリューションを提供します。

具体的な支援体制について、内部統制やBPRを専門としている公認会計士やデジタルに強い専門家が伴走する形で丁寧な支援を行います。

業務の見直し	廃止	▶ 前例踏襲のまま形骸化した不要な作業はないか
	簡略化	▶ 省略・統合・統一等で簡略化できる作業はないか
	集約化	▶ 同一部署・他部署間で同一・類似作業はないか
	標準化	▶ 属人化→マニュアル化で定型作業にできないか
	平準化	▶ 繁忙期に偏る作業負荷を均すことができないか
	外注化	▶ 外部業者に委託した方が効率的な作業はないか
IT活用	システム化	▶ システム開発・改修で効率化できないか
	RPA・AI化	▶ RPAやAIの活用により効率化できないか

6. 効率化・コスト削減・組織再編支援

6.2. 第三セクター等の組織再編等支援

平成26年に「第三セクター等の経営健全化の推進等について」が発出され、「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」が示されており、第三セクター等のあり方の検討を含めた本格的な見直しが進められてきました。通知が発出されてから約10年が経過していますが、社会構造の変化に伴って住民ニーズも刻々と変化しており、また、厳しい財政状況等も相まって、引き続き第三セクター等の改革の必要性は高いと理解しています。住民サービスのさらなる充実化のためにも、第三セクター等の組織再編も含めた時代に適したソリューションが必要であると考えます。

6.2.1 弊法人の支援の特徴

第三セクター等の経営改善策の実行や組織再編の実行等、実行フェーズに入る前に、「あり方」を十分に検討することが求められます。

行政目的を踏まえ第三セクター等の意義は何なのか、どのような役割が期待されていたのか、そのニーズが今も変わらず継続しているか、担い手として第三セクター等しか選択肢がないのか等の検討が不可欠であり、私どもは上流から実行フェーズにあたる下流までトータルでサポートすることが可能です。

場合によっては、民営化・民間売却という選択肢が出てくる可能性もあり、その実現可能性や実現させるためのスキームの検討が必要になります。

私どもは官民連携のような官と民の橋渡し業務を含め、このような第三セクター等の組織再編等に係る実績を豊富に有しており、利害関係者との調整を含め、丁寧な対応を行うことが可能です。

上流から下流までトータルサポート

第三セクター等のあり方検討	第三セクター等の存在意義、事業のマーケット分析、機能が重複する第三セクター等との統合の可能性検討等
詳細スキーム等の検討	完全民営化・株式会社化（行政が株保有）、上下分離、組織形態の変更等の詳細スキームの検討等
スキームの実行支援	実行に向けたスケジューリング、必要な調査分析、利害関係者との調整、説明資料の準備等

6.1.2 弊法人の支援の内容

第三セクター等のあり方検討

第三セクター等のあり方検討にあたっては、議会等への説明責任を果たすためにも、適切な場・適切なメンバーで十分に検討し、合理的な判断を下した事実をエビデンスとして残すことが重要になります。実務的に多く実施されているのが「あり方検討委員会」の開催です。

私どもは、あり方検討委員会のスケジューリング・諮問と答申案の作成・会議資料の作成・マーケット分析等、委員会の事務局支援を行います。豊富なリレーションから適切な有識者のご紹介を行うことも可能です。委員会の開催までの各種庁内レクも対応いたします。

詳細スキーム等の検討・スキームの実行支援

詳細スキームの検討にあたっては、実例の理解が不可欠となります。これまでの事例を整理すると右図の通りになると考えています。

すなわち、第三セクター等の意義からして役割を終えたとして解散するケース、他の第三セクター等と統合することでより効果的・効率的なサービスを目指すケース、マーケット状況を踏まえ民営化や上下分離を目指すケース、既存の組織形態のまま経営健全化を目指すケース等が選択肢として想定されます。

実現可能性に加え、スキーム実行後の持続可能性にも配慮する必要があります。スキームごとのメリット・デメリットを明確にした上で適切な選択ができるよう支援いたします。

また、それぞれのケースに応じて、私どもは本ブローシャーで示した具体的な実行支援を行うことが可能であり、論点を明確にした上で、確実に移行できるよう伴走いたします。

方向性	私どもの支援
解散	クロージング支援 指定管理者導入支援 直営化準備支援
他三セク等との統合	統合に向けた支援
民営化等再編	サウンディング支援 株式譲渡支援 出資引揚支援 上下分離支援 その他再編支援
経営健全化	BPR・高度化等

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150か国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはey.com/ja_jpをご覧ください。

© 2023 EY Japan Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japan株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp

本資料についてのお問い合わせ先

EY新日本有限責任監査法人

マーケティング本部 グロース・ストラテジー部
パブリックアシュアランスセンター

パートナー 公認会計士

屋島 伸彦 Nobuhiko Yashima

Mobile: 090 3043 1566

Email: Nobuhiko.Yashima@jp.ey.com