

要約

環境問題や高齢者問題等、わが国が直面している重要な問題の解決に当たって、公的事業の果たす役割は大きい。ただし、その実施に際しては、こうした問題を解決することによる国民生活の向上、地域単位での産業振興、健全な行財政構造の維持を同時に成立させることを念頭に置いた新たな事業体制の整備が必要である。そして、事業体制の整備に当たっては、市場原理を追求した民間主導の仕組み造りが不可欠である。

市場原理を追求した事業の枠組みを整備するためには、一つの事業を分割し、完全民営化型事業、アウトソーシング型事業、公共資産型事業を順次適用し、民間が実施する部分を最大化することが有効である。

民活導入をうたった第三セクター方式が失敗したのは、民間活力を活かすことの本質を見誤ったからである。補助施策の仕組みにしても、公益施設の設置を義務づける補助金方式は営業利益とのトレードオフを前提としており、民間企業の投資対象として魅力ある事業を生み出すことはできない。

廃棄物発電事業を例にした場合、完全民営化型事業としては売電収入を原資とした発電事業、アウトソーシング型事業としては既存の公的な処理費用を原資とした市場創造型の廃棄物処理事業、公共資産型事業としては廃棄物取り扱い施設を対象とした市場原理型公共事業を想定することができる。

完全民営化型事業においては官民による施設分割所有方式が独立した民間の事業を可能とする。アウトソーシング型事業においては複数年の事業委託を前提とした競争原理型の業務の発注方式が有効である。公共資産型事業においては完全公開入札、性能発注、情報公開を核とした発注方式の改革が求められる。

民営化を進めるに場合に、公共サービスをまとめて民間企業に丸投げする手法は一部業者に対して既得権を与え、継続的なコストの削減やサービスの質の向上を難しくし、結果として原価積み上げ方式による地域独占型の事業体を造ることになる。

公共事業から利益を上げている事業者からは、市場原理の導入に関して後ろ向きな意見もみられるが、こうした姿勢は長期的にみてグローバル化する産業構造に取り残される道を選択することにつながる。次世紀に向けた企業の継続的な発展を目指す視点からも、市場原理を追求した場合の事業環境に対する企業体質造りを進めておくことが不可欠である。

1. 公的事業の民営化戦略

バブル経済崩壊後の長い低迷を抜け出し、わが国の企業活動にもようやく明るい話題が聞こえるようになってきた。また、産業経済構造の変革に関しても、金融ビッグバンや電力事業の改革等については、2、3年前には考えられなかったような大胆な変革が志向されているといえる。ここ数年の景気低迷によって、わが国の産業経済に関しては、未だにペシミスティックな議論が多くみられるが、改革の動きを確実に実行に移し、かつ

その範囲を拡大していくのであれば、最近の民間企業の急速な業績の回復もあり、次世紀を迎える頃のわが国の状況に関しては、それほど悲観的になる必要はないのではなかろうか。しかし、こうした見方は、改革に関連する者が既得権に固執することなく、次世紀に向けた新しい社会システムを創るといった意欲を持つということが前提であることは言うまでもない。

わが国の経済構造改革に関しては、公共事業、特殊法人、財政投融资等の分野において、すでに多くの議論が展開されている。こうした行政改革に関する指摘の多くは的を得たものではあるが、公共事業一つとっても、新たな改革により実際の事業の枠組みがどのように変わるのかを明確にイメージすることは難しい。

本稿は、こうした認識に立ち、特に地域整備のための事業をいかに進めていくべきか、といった点に関する議論を具体例を含めて提示しようとするものである。

本稿がこうした立場をとるのは次の理由からである。

(1)環境問題や高齢者問題等、現在わが国が直面している重要な問題の解決に関しては、地域単位での取り組みが不可欠である。

(2)しかしながら、ニーズが高いだけに、非効率といわれている既存の公共事業の枠組みで事業を実施した場合、わが国の経済構造に致命的な負担を与える可能性がある。

(3)一方で、上述した分野は将来における産業上の有望な発展分野でもあり、事業実施に関する明確な戦略の不在は将来の新しい産業の発展をも阻害する。

(4)したがって、健全な行財政構造の維持、国民生活の向上、あるいは地域での産業振興を同時に成立させるためには、新たな事業実施戦略の構築が必要である。

本稿においては上述したような観点から、国民生活の向上のために不可欠であり、地域産業の発展分野としての期待も高く、地域単位での事業実現が不可欠である事業をコミュニティ事業と呼び、同事業の推進のための事業体制を中心に議論を展開することとする。

以下では公共分野での事業に対していくつかの表現を用いているので、混乱を避けるためにここで定義を明確にしておく。「コミュニティ事業」に関しては上述した通りである。「公共事業」という表現は、公共セクターが公共インフラを整備するための事業を示しており、一般に理解されているなかで最も狭義の内容となっている。「公的事业」という表現も用いているが、これは公共分野に関わるあらゆる事業を示しており、3つの表現のなかで最も広い意味を持っている。

一般にコミュニティ事業の実施体制を構築することが容易ではないのは、すべてを民間企業に委ねるには事業全体としての収益性が低く、一方で、すべてを公共に委ねるのであれば、公共の負担があまりにも大きくなるからである。コミュニティ事業を推進していくための基本的な考え方は、事業の実現が公共性を発揮することを踏まえて公共としての相応の負担を前提としつつ、民間企業の事業実施に関する能力を最大限発揮するための枠組みをいかに創るか、という点にあるべきである。

こうした考え方はかつての「民間活力導入」の時代から共通したものではあるが、そもそも「民間活力導入」という言葉自体が、公共の事業領域に民間のノウハウを導入しようという意味を持つように、基本的には公共による事業の推進を肯定するという立場をとっており、本来的な意味での民間主導の趣旨とは一線を画す。

一方、動燃事業団のずさんな事業運営に代表されるような、特殊法人等の事業の実態が明らかになるにつれ、公共機関の事業運営能力に対する信頼は急速に低下している。そして、一連の事例から、同じことをするのであれば、コストの面からもサービスの質の面からも、公共機関による事業遂行能力は市場競争を背景とした民間企業のそれよりも劣る、という認識がすでに大勢を占めている。実際に、後述する廃棄物処理に分野では、廃棄物収集を民間企業に委託すると、公共機関が実施した場合に比べて3、4割もコストが低減できるというデータが公表されている。

また、官による事業実施姿勢の公平性ということも、長く続いた特定業界との癒着構造により、社会的な信頼を失いつつある。

こうした認識を前提とするのであれば、コミュニティ事業の推進に当たって重要な点は、官の論理により事業の枠組みを構築するといったこれまでの方向から、いかに民間企業中心の市場原理を導入するかといった方向への転換にある。したがって、官側においては、郵政事業の民営化にみられるような民間との縄張り争いを行うといった姿勢ではなく、自らの有する事業資源を以って、いかに民間主導型の産業創造を行うかといった姿勢を持つことが求められているといえる。

一方、諸外国に目を向けると、近年では民営化によるドラスチックな改革が推進されている。例えばイギリスでは道路、病院、学校といった、従来は公共セクターが整備、管理するのが常識的であった公共インフラを、施行から運営まで民間企業に任せようとするプログラムが適用されている。そして、わが国では民営化が難しいとされている道路の整備、管理の分野でも15%のコスト削減を実現するなど、大きな成果をあげている。こうした例にとどまらず、今や公的事业への市場原理の導入は世界的なトレンドとなっており、わが国にとってその推進は、行財政改革のためのみならず、国際的に開かれた国となるための必要不可欠な条件ともいえるのである。

市場原理を導入したコミュニティ事業の事業体制を構築するに当たっては、次に示す3つの点が重要となる。

- (1)事業を実施する民間企業の事業運営が、できる限り純粋な市場原理により実施されるような形態を志向すること
- (2)コミュニティ事業のなかで民間企業が実施する事業の割合を前項の考え方を前提として最大化すること
- (3)コミュニティ事業の実施に際して公共としても持つべき役割を明確に設定すること

したがって、コミュニティ事業の事業体制を構築するためには、対象となる事業の内容を的確に分析し、これを官民の長所が活かせるような形で、分割、分類していかななくてはならない。

以上の議論に基づき環境問題や高齢者問題に代表されるようなコミュニティ事業を、民営化を主眼とし、かつ官民の特質を活かしながら推進するための事業の分類方法として、次に示す3つのケースを提示する。いずれ

のケースにおいても、民間企業は何らかの形で事業の実施に関与することになるが、各々の状況に適した形で、市場原理に基づいた事業参画が行われることが重要になる。

「ケース 1：完全民営化型事業」

「ケース 2：アウトソーシング型事業」

「ケース 3：公共資産型事業」

「ケース 1：完全民営化型事業」は、事業が市場からの収益をベースとして、完全に独立した事業体により実施されるケースである。ここにおいては、原則としてひとたび事業が立ち上がった後公共機関は民間企業による事業にはまったく関与しないことになる。

このケースは、公共支出を完全に無くすことができる、民間の事業運営ノウハウをいかに発揮できる、事業の自己責任体制が明確である、等の理由から最も理想的な民営化の方向であるといえる。

「ケース 2：アウトソーシング型事業」は、ケース 1 のような市場からの収益に基づく純粋な事業には成り得ない事業である。例えば廃棄物収集サービス等のように、従来公共機関が税金を原資とした公共サービスとして実施しているものであるが、民間企業が運営することにより、事業の採算性やサービスの質が向上すると考えられるものが対象となる。ケース 1 のように新たな事業体ができるわけではないが、膨大な公共サービスの改革を図るためには最も広範囲に適用できる手法である。

「ケース 3：公共資産型事業」は、ケース 1 も、ケース 2 も適用することができず、最終的に公共機関が実施せざるを得ない業務であり、コミュニティ事業のなかでは、施設整備、インフラ整備等が中心になると考えられる。本稿でいうところの公共事業として捉えられる事業の分類であり、ここでは受注段階で民間企業間において市場原理が発揮されるための新たな構造が求められる。

実際の事業検討においては、上述した 3 つのケースを次のような手順で適用していくことにより、いずれのケースにおいても何らかの形で市場原理が働き得る民間主導型の事業の枠組みを創り上げていくのである。

- ・ ケース 1 の事業範囲を、優良な民間企業を創り上げることを主眼として最優先で決定する。
- ・ ケース 1 が除かれた部分のうち、施設運営、各種サービスの実施等の業務を、ケース 2 の対象業務とする。
- ・ 上記の結果残った部分をケース 3 の対象として公共が整備する。

以下では、上述した観点から、まず民間活力導入といわれた時代の施策の問題点を指摘したうえで、3 つのケースを順次適用する方法によりコミュニティ事業を構築した場合、どのような方向性になるのかといった点を具体的な事例を用いて示すこととする。

2. 第三セクター方式の失敗

1) 官民共同事業の失敗の理由 民間活力の導入、

民営化の事例のなかには、国鉄から JR への変革のような成功例もあるが、民間企業を参画させても、市場原理が働かず、事業として上手く機能しなかった例は数多く存在する。その代表的な事例として、ここではバブ

ル経済時代、民活法により盛んに進められた第三セクター方式による事業運営を取り上げる。

当時行われていた第三セクター方式による事業は基本的に次に示すような枠組みで実施された。

- ・ 公益性のある機能に収益を得ることが可能な機能を付加した事業の枠組みを創る。
- ・ 公益性のある機能を整備すること、公共機関が出資することを条件に、事業の主体となる事業体に対して公的な支援を行う。

ここで、議論を具体的にするために、第三セクター方式による典型的な施設型事業の例を示す。

- ・ 事業内容：公共的な目的を有する施設と、賃貸、集客等が可能な収益施設による複合型の施設の所有および運営
- ・ 出資者：地元自治体、建設会社、機器メーカー、不動産業者等
- ・ 公的援助：施設建設費の一定割合の補助、低利融資
- ・ 事業者の義務：公益性を有した施設の設置、公共機関の出資

これは、バブル当時行われていた第三セクターによる事業の典型的な例である。

こうした事業の枠組みにより、公共目的を果たしながら、事業的にみても採算の合う理想的な事業が展開されるはずであったが、実際には、この種の第三セクターの多くが、業績不振に陥り、公共機関にとっても、民間企業にとっても、今やその存在は事業体運営の悩みの種となっている。

何故このようなことになったのであろうか。答えは簡単で、こうした施策が事業フレームの検討段階において、民間活力を活かすということの本質を見誤ったからである。

確かに民間企業には、公共機関にはない事業実施上のノウハウが蓄積されており、これを導入すれば公的な分野において民間企業が行っているような活力ある事業の展開が可能である、という考え方は一面的に正しい。しかしながら、ここではこの主張が正しいとされるための、ある条件が見落とされている。それは、基本的に民間企業のノウハウというものは、事業上の成果が上がりなければ淘汰されるといった、競争社会での危機感を背景として培われ、また適用が可能ということである。すなわち、民間活力とは、市場の中にあって始めてその効力が発揮されていくものなのである、ということを前提とした事業の枠組みの検討が必要であったのである。

もともと、民間企業で働く人と公共機関で働く人の間に、先天的な能力の差があるわけでもなければ、意欲の差があるわけでもない。異なっている点はたった一つ、所属する組織が市場原理に基づいて運営されているか否かということである。

一方、公共機関は収益を気にせずに公共目的を追求できることから、一般的に民間企業に比べて公益性の発揮という面においては、優れた資質を有していると考えられている。しかしながら、これも民間の事業ノウハウの場合と同様に、公共機関が関係する民間企業との癒着構造を有しないという条件のもとに成り立つ仮説である。

以上から明らかなように、これまで失敗に至った第三セクターの実態は、こうしたお互いの長所やその存立条件を十分に確認せず、とりあえず事業に求められるシーズ、資本、人材を一つの器に入れてしまったため、公共機関も民間企業も互いの長所を発揮することができないという状況に陥った結果であるということができ

る。(図表1、左)

民間企業はそれが提供するサービスを以って住民生活の向上に貢献し、納税と雇用を以って経済的に貢献し、公共機関は、中立的な観点から公益性を追求するというのが、公益性の観点からみた2つのセクターに関する最も基本的な考え方である。

そうした異なった機能を持つセクターが協働することにより、公益性と事業という二方向の目的を達成するためには、何よりも2つのセクターが担うべき役割の間の明確な線引きが必要なのである。このような観点からみた場合、公共資金を以って経済的にサポートすることとトレードオフの形で公益的な機能を担わせ、結果として、納税能力も低く民間企業としての投資対象と成り得ないような事業体を造るといった既存の第三セクター方式は、共同事業というものの本質を見落としていると言わざるを得ない。

これに加えて問題なのは、既存の第三セクター方式が新たな官民癒着の構造を創り上げた点である。

既存の第三セクターに投資した民間企業は、実はその事業自体にそれほど高い投資回収を期待していなかったと考えられる。すなわち、そもそも第三セクターによる純粋な投資回収等には初めから興味が無く、公共機関との投資に付き合うことにより、関連分野での事業受託可能性を高めようとする姿勢が垣間見えるということである。本稿においては可能性を指摘することにとどめるが、公共機関としても自信を持って勧められる投資案件でないだけに、別枠の公共事業の発注という手段を使って、つじつまを合わせようとした傾向が、第三セクター方式による事業の事例のなかに無かったとはいえない。

2) 資金構造から見た失敗の理由

前項では、既存の第三セクターに関する事業構造上の問題を指摘した。次に指摘するのは、補助金を含めた支援施策の企業財務上の観点からみた問題である。

民間企業が事業投資の評価を行う場合、投資額を分母とし、利益を分子とする投資回収率を指標にするのが普通であろう。すなわち、投下した資金の額に対して、どの程度の利益を累積していけるのかといった指標が事業評価のベースとなるのである。

これまでの支援施策にあるように、施設建設に対して建設費の一定割合の補助金が供与された場合、それによって調達資金に占める融資の比率を低減させるのであれば、補助金を受ける事業体においては金利が削減され、経常利益ベースでの損益が改善される。また、補助金を受けることより資本金を削減するのであれば、投資回収率の分母が減るので、投資回収率は改善される。しかしながら、実際に具体的な事業収支シミュレーションを行ってみると、こうした補助金方式の事業においては、期待したような高い投資回収率が得られない場合が多い。

机上論として前述したような想定が成り立ちながら、シミュレーションにおいてすらこうした結果に陥ってしまうのには理由がある。施設型の事業の場合、当該施設が単位規模当たりどのくらいの回収能力を有しているのか、といった点が収益性を高めるうえで重要となる。具体的にいえば、単位資産規模に対してどのくらいの売り上げがあるのか、どのくらいの運営人件費がかかるのか、施設の維持管理費がどの程度か、施設の維持更新のための内部留保はどの程度必要かといった点が重要になるのである。もちろん、過大な借り入れ等によ

って、巨額の営業外損失が発生してしまつては、事業体としての最終的な利益が確保できないことになるが、まずは、上述したような観点から営業利益ベースでの収支バランスが正常に保たれることが事業の基本となるべきである。

こうした視点からみた場合、前述した補助金や低利融資等をベースとした事業支援策による改善とは、金利に関する支出の削減による営業外損益ベースでの収益の改善や、見かけ上の投資回収率の改善であり、営業損益に対する改善効果はほとんど期待できない。最近、日本企業においても経営における国際スタンダードの導入の観点から、売上高利益率だけではなく ROE を始めとする資本効率を重要な経営指標とする志向が高まってはいる。もちろん、投入した資本に対してどのくらいの利益を稼ぎ出したかという、資本効率重視の経営指標は、今後の企業経営において重要であろうが、資本効率に関する指標の内容をみても、実際の事業活動に直結した営業利益を重視する管理が行われなくてはならないことは明らかである。誤解を恐れずに指摘するのであれば、どのような経営指標が用いられようとも、営業外収支の改善や見かけ上の資本効率の改善のために、収益の核であるべき営業収益が犠牲になることがあってはならないのである。（図表 2）

また、通常事業の収支シミュレーションを行う場合、特殊な条件を設定しない限り、事業年度が進むに連れて収益の拡大傾向がみられるものである。そして、そうした事業計画上の利益拡大期待が、将来における事業の不確定要素と相反して、何とかバランスをとっていきながら成長を保っていくのが実際の事業である。しかしながら、上述したようなトレードオフの関係を持つ既存の補助システムは、事業収益の拡大傾向を断ち、成長期待を見込むことが難しい事業を創り上げることになる。事業の収益性が低い場合は、新たな補助金が施行されない限り、施設更新も難しいという状況に陥る可能性がある。こうした理解からいえば、既存の第三セクター方式に対する支援施策により生み出される事業は、民間企業からみて投資対象として魅力のある事業には到底なり得ないのである。

以上、民活法による第三セクター方式を取上げ、民間活力の導入を掲げた既存の補助施策の構造上の問題点を指摘した。このように、巨額の公共資金が投入されたあげく、結局は魅力の無い事業しか創り得なかったのは、資金構造一つ取ってみても支援施策が官の論理で構築されていることに原因がある。第三セクターとして設立される事業体が株式会社である限り、公共目的を根拠に公的な補助が施行されるのであっても、その内容は民間の企業論理に基づいたものでなくてはならないのは自明である。株式会社の支援をするために官側の構造が即していないのならば、事業を官側の論理に合わせさせるのではなく、官側の構造改革を図るのが望ましい方向といえる。

次章では、以上の認識を前提として、産業振興の面からも、地域造りの面からも将来における期待の高いコミュニティ事業の推進のための検討を行うこととする。

3. 廃棄物発電事業を対象とした適用方針

以下では、前節で示した視点に基づく施策を検討するために、公的な目的を有した具体的な事業として、近年環境事業のなかでも注目度の高い廃棄物発電事業を取り上げて検討を行うものとする。

資源・エネルギーの有効利用の観点から、廃棄物のリサイクル、排出量の最小化のための施策作りが近年盛んに行われている。すなわち、これまで処分場に捨てられていた廃棄物に関して、有効利用を図る用途を考案することにより、これを再度有効に利用し、かつ最終的な廃棄物の量を低減させようとするのである。廃棄物の

再利用としては、モノとして利用されるものに加え、これを焼却し、電力や熱エネルギーとして利用しようとする手法が注目されている。

廃棄物発電所は、周辺地域から廃棄物を収集し、これを焼却して電力や熱エネルギーを得るとともに、廃棄物の焼却の結果排出される焼却灰の処理を行うための施設である。廃棄物の収集の仕方としては、大都市のように単位面積当たり大量の廃棄物収集が期待される地域では発電所へ廃棄物を直接持ち込む方法、その他の地域では RDF（注 1）製造施設において廃棄物を固形燃料化し、これを広域から収集して焼却処理する方法が一般的に望ましいとされている。2つの方式に共通しているのは、この施設が廃棄物、または固形化燃料を収集する機能、発電を行う機能、焼却によって得られた廃棄物を排出する機能を併せ持っていることである。こうした3つの機能は、ゴミ焼却場等によりこれまで公共機関が担ってきたものであるが、廃棄物発電所は、従来のゴミ焼却場に比べて発電能力が高くなっていることから、営利事業としての可能性が注目されているのである。しかしながら、廃棄物発電の事業化に関しては、上述したように公的な役割を有していることに加え、発電コストが高いことから、水道事業のような公共団体による事業とすべきとの意見もあるなど、旧来型の事業検討が行われているのが実情である。また、公共団体による事業運営とまでいかなくとも、廃棄物発電を民間活力を導入して事業化する場合の公的な支援措置として考えられているのは、相変わらずの施設建設費の一定割合の補助金を中心とした方式である。当社では、こうした既存の補助施策を前提とし、廃棄物発電事業に関して数多くの事業収支シミュレーションを実施した結果、次のような結論を得た。

- ・ 施設の維持管理コスト、運営コストが高いため、事業が安定軌道に乗った標準事業年度においても十分な営業利益を確保することができない。
- ・ 十分な営業利益を確保できないため、施設建設に対する補助金による当初の資金構造上のメリットを維持できない。
- ・ 施設更新が始まると、新たな補助制度が無い限り事業性は大幅に悪化する。
- ・ 結果的に施設建設時の補助金に加えて、高い売電価格の設定や継続的な補助の仕組みが必要となる。

以上のような結果は、前述した既存の第三セクター方式による事業の欠陥そのものであり、廃棄物発電事業は現状の補助の枠組みのなかで実施するのであれば、民間企業から見て魅力のある事業になる可能性は低い。

電事法の改正を契機として、卸売り発電事業の事業機会が拡大しているにもかかわらず、事業規模からみても環境事業の大きなテーマである廃棄物発電事業において優良な民間事業が輩出されにくい構造が志向されるのであれば、誠に遺憾と言わざるを得ない。

以下では、まず前述したコミュニティ事業の積極的な民営化の理念により事業を分割したうえで、それを基にして民間事業者からみても魅力ある事業の枠組みを検討することを試みたい。

前述した民営化の理念を廃棄物発電事業に適用すれば、各ケースに該当する事業は次の通りとなる。

〔ケース 1：完全民営化型〕に該当する事業

事業の条件は、市場からの収益を基にして自立した事業を営むことにある。

廃棄物発電事業における市場からの収入の中心は売電収入であることから、ケース 1 に該当する事業としては、

売電収入のレベルを前提として、補助を必要としない民間事業者としての発電事業の枠組みを検討することになる。

〔ケース２：アウトソーシング型〕に該当する事業

これまで、一般廃棄物に関しては、公共機関が廃棄物の収集、焼却、処理を行ってきた。したがって、こうした業務を継続的に実施するための資金的な枠組みはすでに構成されている。

廃棄物発電におけるケース２に該当する事業のために必要なのは、上述した資金的な枠組みを原資とする廃棄物の収集・処理業務のアウトソーシングおよび市場創造ということになる。

〔ケース３：公共資産型〕に該当する事業

外部からの収入が無く、また廃棄物の収集・処理等のような既存の業務のための資金枠では維持できない事業が対象となる。

廃棄物発電事業において、ケース３に該当するのは、ケース２に該当する廃棄物の収集・処理事業の受け皿となる施設、あるいは周辺施設の整備、維持が中心になると考えられる。

次節では、以上示したケース分けを前提として、各事業の実施に当たっての方向性を検討することとする。

４．各事業の実施の方向性

１）完全民営化型事業の方向性

廃棄物発電事業向けの施設は、基本的にゴミ焼却場を発展させた施設構成となるため、事業として独立させるためには、次に示すような課題を有する。

- ・ 廃棄物を燃料とするため燃料効率が低く、結果として市場からの収益により負担し得る施設の規模が限られる。
- ・ 良好な採算性を確保するためには、相当の発電規模が必要となる。
- ・ 廃棄物の収集、保管、有害ガスの処理、焼却灰の処理等のための施設負担が通常の発電施設に比べて大きい。

以上のような課題があるが故、施設建設費の一部を補助する等の仕組みが検討されてきたわけであるが、旧来型の事業方式がコミュニティ事業に適用されることに関する問題はすでに示した。こうした状況を避けるために本稿において提唱するのは、公共機関と民間事業者との間の役割分担を明確にし、施設を分割保有したうえで事業を推進する「分割所有方式」による民営化の手法である。

すなわち、直接発電に関わる施設、機器のみを民間企業が所有し、電力会社への売電収入等により発電事業を営もうとするものである。廃棄物発電所に含まれる廃棄物の収集・保管、焼却灰の処理等に関する施設の保有・維持・管理は、原則として発電事業会社の業務の範囲外とする。範囲外となる施設は公共負担となるが、本来廃棄物収集という業務そのものが、これまで公共の業務として扱われてきたこともあり、環境上の政策目的から廃棄物を燃料として扱い、結果として事業の一部が民間企業の手に残るのであれば、その整備を公共が負担

することは妥当といえる。

こうした観点から、廃棄物発電事業に対して官民による施設の「分割所有方式」を導入するのであれば、施設の分割方式は基本的に次に示すようになるべきと考えられる（図表3）。

〔民間側の分担施設〕

発電設備、廃棄物の投入施設、焼却灰の投下施設、排ガス処理施設等

〔官側の分担施設〕

廃棄物保管施設、焼却灰の保管施設、焼却灰熔融施設、周辺緑地等

連続した施設を複数の団体で所有することは可能であるが、実際の運営のなかでは、管理責任の明確化や更新時における調整の円滑化等の観点から、なるべく所有の境界線が引きやすい形態をとることが望ましい。上述した例では、民間側が機械設備を中心とした中流部分を、また官側が廃棄物の受け入れ、灰処理を中心とした上下流部分を受け持つようになっている。

以上を前提として事業シミュレーションを行ってみると、設備の所有の面から発電事業会社の事業上の負担を低減することの効果は、一時的な補助金よりもはるかに大きいものであることが分かる。それは、所有を分割することにより、民間発電事業者は、投資規模を縮小できるだけでなく、設備管理コスト、減価償却費、運営コスト、人件費といった営業費用を削減することができ、売電収入に対して適正な営業利益を追求する事業展開が可能となるためである。こうした収支上のメリットに加え、本手法を用いることにより、次に示すような効果も期待することができる。

- ・ 公共としての発電施設の維持負担が解消される。
- ・ 発電事業者に対する官側の制約が最小化できる。
- ・ 発電事業者が市場原理が導入され始めた発電事業の分野において、純粹に事業利益を追求する経営が可能となる。
- ・ 十億円単位の年間売上規模を有する優良民間企業を地域に創造することができ、雇用、税収の面の効果も期待される。
- ・ 廃棄物固化燃料を有価物として扱う途が開け、昨今問題となっている固化燃料の取り扱いが容易になる。

これらに加え、民間企業としての事業上のフリーハンドが高まれば、優れた企業がいくつかの発電所を運営するネットワーク型の事業形態も可能となり、発電事業に関する新たな事業ノウハウの開発や、経営の効率性の大幅な改善を期待することもできる。（図表4）

通常、一般廃棄物による廃棄物発電は、前述したように、発電効率の低さと施設負担の大きさから、相当の補助金を交付しても民間が投資対象とする事業にはなり得ないのであるが、当社の試算によれば、上述した官側の施設所有の割合が金額ベースである程度の割合になれば、当該の発電事業は投資回収率で15%程度のレベルを確保することも現実視野に入ってくる。

分割所有方式は、シミュレーション段階では民間と公共の資産を一つのドンブリに入れるような従来型の第三セクター方式よりも、事業的にはるかに優れた傾向を示しているといえる。今後は、具体的な計画に対して分割方法を含めた詳細手法の検討を行えば、十分に実際の事業への適用が可能になるものと考えている。

2) アウトソーシング型事業の方向性 廃棄物発電事業を例とした民営化の議論は前項を以って終了しない。徹底した民営化を進めるためには、ケース1に含まれなかった部分をケース2、ケース3に適用していくことが必要である。

官側が廃棄物発電所の業務の上下流を分担したのであれば、ここにおいてはいわゆる公設民営型の事業運営により、運営部分の民間企業へのアウトソーシングを検討することが効果的である。

公設民営型の事業を行う際には、業務のアウトソーシングと施設整備業務の民間企業への発注といった2つの観点から議論を進める必要がある。ここでは、まずケース2に該当する業務のアウトソーシングのための仕組みについて述べ、施設整備に関する発注方式の改革に関しては、次節のケース3に関する検討において述べることとする。

これまでも、民間企業への業務のアウトソーシングは施設の運転委託等の形で行われてきたが、官による利益管理のもとに実施されるのが通常であった。すなわち、支出管理が行われたり、民間の事業努力によりコストが改善された場合には、次期の発注額が削減される、といったような手法がとられてきたのである。これでは、民営化とは名ばかりで、民間企業としては努力すればするほど、自身への発注額が削減され、事業上インセンティブが働く余地はきわめて少ない。結果として、発注者である公共機関に対して説明がつく程度の努力をそこそこ示して、自身としてもそこそこの利益を上げるといった、本来の意味での民間企業の市場競争とはかけ離れた事業活動が行われることになる。また、一部の業務では、発注業者が固定化し、競争原理が働かないため、サービスの質の向上やコストの削減が停滞する。いくら民間委託を行っても、発注業者が固定化すれば、これが既得権化し、コストを削減しようにも削減しようが無い既存の各地域の土木工事のようになるのは目に見えているのである。

公共がこれまで行ってきた業務を民間にアウトソーシングするに当たっては、公共管理を最大限削減し、適正な競争が行われるようにしたうえで、民間企業の事業インセンティブが十分に発揮されるような形態を考えなくてはならない。

公共サービスを市場原理のもとに民間委託することに関しては、過度の利益追求によるサービスの質の低下を懸念する声が未だにある。確かに、市場原理に任せたサービスを行えば、一部の業者においてサービスの質が低下することはあり得る。しかしながら、こうした業者を市場が淘汰していくプロセスを繰り返していくことで、全体としてのサービスの質が向上していくのが市場原理である。淘汰の過程において部分的な質の低下がみられるのは、市場原理に対する本質的な懸念ではなく、市場原理を導入するに際して社会が許容しなくてはならない現象なのである。こうした現象を許容できずに管理を以って品質を維持しようとしてきたのが、これまでの公的な分野での事業の取り組み姿勢であり、結果として市場での競争によって得られるような質の向上は得られず、また問題が生じた場合にも公共側の管理によって必ずしも責任ある対応がみられたわけではない。市場原理に伴う淘汰の過程で起る一時的な質の低下を懸念するのであれば、管理を強めるのではなく、質の低下がみられた場合の救済措置を用意する、といった方向が志向されるのが望ましい。

民間へのアウトソーシングに関して市場原理を尊重した方式を導入するのであれば、次に示す点を考慮した方策が検討されなくてはならない。

- ・ 事業者の選定が公平かつオープンに行われる。この点に関しては、次節で詳細に述べる。
- ・ 民間事業者としての事業努力により得られた収益は当該事業者が享受できる。
- ・ サービスの質が利用者、発注者に対してオープンになる仕組みが創られる。
- ・ ひとたびサービスの実施を受託した業者が既得権を得ない。
- ・ 事業者のアイデアの導入に関しては、自己責任原則を明確にする。

以上のような認識から、公共機関から民間事業者への施設運営のアウトソーシングを行うに際しては、次のような内容の発注方式をとることが有効と考えられる。

〔アウトソーシング型事業の内容〕

- ・ 業務の発注期間を2～5年程度の複数年度とする。（事業を受託した企業が事業ノウハウを獲得し、かつ利益を享受でき、また既得権化を防ぐために適当な期間を設定する。）
- ・ 期間の終了年度に次の期間の業者選定に関する公開入札を行う。
- ・ 入札に当たっては、できる限り公平な競争が行われるように、前期の事業内容、支出項目等に関する情報公開を行う。
- ・ ただし、契約期間中の民間企業の支出調査は予算計画策定、入札情報の整備を目的としたものに限る。
- ・ 応札者の評価においては、コストだけではなく施設の改善提案などを含め、公共サービス全体としてのコスト削減と質の向上を評価する。
- ・ 施設運営に関する責務を明記した性能発注方式により、業務の具体的な実施方式に関する民間企業の自由度を最大限認める。
- ・ 契約期間中の予算削減は行わず、企業努力により得られた利益は業務を受託した企業が享受する。

前項で示した完全民営化方式による発電事業と同様に、類似の施設が上述したような内容で業務のアウトソーシングを行えば、競争に勝ち残った企業が複数の自治体から業務を受託するネットワーク型の経営形態も可能となり、民間側での当該事業に関する専門的なノウハウの蓄積、サービスの質の向上、コストの削減等が可能となる。（図表4）

以上示したような施策を適用して、これまで公共が担ってきた業務をアウトソーシングするにしても、発注元である公共機関においては、今までより安い費用で業者に委託すれば良い、という安易な発想からは卒業しなくてはならない。

施設管理という意味で同じ分野に属するビル管理の分野では、セコムや総合警備保障といった企業が、単なる警備会社ではなく、ビル管理、オフィスマネージメントに関するハイテク企業に成長して質の高いサービスを提供している。こうしたレベルの高い事業者が公的な任を担う業務を行うのであれば、それが公共機関であれ、民間企業であれ、サービスの受益者側においては望ましいことである。

業務をアウトソーシングする側の公共機関においては、厳しい市場競争のなかでの生き残りを欠けた企業の創意工夫と成長への固執こそが、高いサービスの源泉なのであって、公共による管理や統制がこうした優れた企業を生み出すことはないことを認識する必要がある。求められているのは、業者を管理しようとする姿勢から、

現状の予算体系のなかでサービス実施の原資を持つ機関として、市場をいかに創造するかといった姿勢への転換なのである。

3) 公共資産型事業の方向性

ここまでは、廃棄物発電に関して、営利事業として立ち上げる可能性のある部分に関しては、公的な補助が必要の無い部分だけを分離して完全民営化する、市場からの収益により独立できる可能性が無い部分に関しては、民間企業にアウトソーシングすることによって市場創造を行う、といった方向性を示した。こうした流れにより、廃棄物発電事業のなかで最後に残るのは、公共の所有物としての施設の整備に関する事業である。

公共が所有する施設の整備、いわゆる本稿で言うところの公共事業の実施に関しては、財政再建の観点から近年いろいろな議論が展開されており、政府からも公共事業費の 10%削減が目標として提示されている。しかし、いずれの議論も筆者には現状におけるわが国の公共事業の問題点の本質を捉えたものであるようにはみえない。また、コスト削減に関しても 10%という数字が示されるあたり、国際レベルからみた公共事業のコストに関する問題認識がズレているようにみえる。

公表されている資料から公共建築物の発注単価をみると、民間企業が整備する同種の建築物に比べてきわめて割高となっている。例えば、事務所では民間企業の概ね 1.5 倍、病院・診療所では 1.7 倍にも達している。本稿で対象としている廃棄物発電事業の分野でも、民間業者に納入される設備の価格と公共に納入される設備の価格の間にはきわめて大きな隔たりがある状況が常態化しつつある。こうした差はし烈な価格競争が行われる海外工事との比較においてはさらに大きくなると考えられる。特定の工作物の国内外の事例を集めて、わが国公共工事で建設した場合と、国際入札方式で建設した場合を比べてみれば、上述した例よりもさらに大きな格差が確認できるはずである。

公共事業の効率化に関しては、縦割り行政による二重投資の是正やエージェンシー制による事業の管理等、多方面からの議論が展開されているが、官民癒着体質に起因するわが国公共事業の問題点を改革していく場合に最も重要なのは事業の発注制度の改革である。特に、本稿のケース 3 に該当する公共施設をいかに効率的に整備するかという問題に関しては、議論はほとんど事業の発注方式の改革に絞られるものと考えられる。

公共工事の発注方式の改革に求められる最も重要な視点は次に示す 3 つである。

1. 完全公開入札
2. 性能発注
3. 情報公開

わが国の公共事業が指名競争入札方式をとっており、これが談合の存立理由になっていることはすでに誰の目にも明らかである。常に特定の企業に対する入札依頼が行われるため、指名された企業間での事前協議が可能となる。その結果、業務の受注後は実際の品質管理責任さえ受注者に委ねられ、発注契約書には発注者と受託者の間の役割分担がきわめて曖昧な形でしか記されていない、という発注者と受託者の癒着を露呈するような状況が生み出されている。こうした状況を是正するためには公開入札が必要であるが、これを実施するためには、単に多くの企業に入札情報を流すだけではなく、少なくとも次に示す条件が整備される必要がある。

- ・ 誰もが事業の内容や責任の範囲が理解できるような仕様書、契約書の整備
- ・ 入札情報、入札条件の公開
- ・ 十分な入札準備期間の確保

- ・ 透明性のある入札資格条件の提示

上述した視点により公共事業の発注を行うためには、発注者となる公共機関が詳細な仕様を作成したうえで入札者の評価等を行わなければならないが、長年官民癒着構造に慣れ親しんできたわが国の公共機関にもはやこのような能力は存在しない。公開入札を行うためには、まず入札のための仕様書の作成と仕様書に従ったプロジェクトの運営管理を行う機能の整備から始めなくてはならない。

こうした手法はプロジェクトマネジメントと呼ばれ、欧米には優れたノウハウを有する民間事業者が多数存在するが、わが国においては育成されてきたとは言い難い。しかし、これを国内で整備するために新たな特殊法人を設立したりすれば、民営化の観点からはまさしく本末転倒な対応策となる。むしろ、優れたノウハウを有する海外の事業者によるプロジェクトマネジメント業務の受託を認めたうえで、国内事業者がどのように対応するかを見守るのが最も現実的な方法であろう。公共工事の改革を行うに当たって、既存の談合の枠内にいる国内事業者だけに目を向けた改革に拘る必要は無い。国内工事のプロジェクトマネジメント業務に関しても、国内企業が地の利を活かして事業体制を構築できないのであれば、市場原理を追求する立場からは、こうした国内事業者を保護するさしたる理由は見当たらない。

次に公共工事に関する性能発注に関して述べよう。わが国の公共設備に関しては、部材の材質の一つ一つにまで至る詳細仕様を示した指針書が存在するのが通常である。この指針書にしたがって、建設物価に代表されるような価格表を用いて原価積み上げ方式で発注額が決められている。公的に決められた仕様と価格表にしたがって業務の発注額が決定される、といえ一見もつものようであるが、そこには3つの問題がある。第1は、こうした各種施設の仕様の決定過程において、事業上の利益団体である受注業者の影響力が少なからず存在するという点である。すなわち、利益団体が高価な仕様を推奨すれば、過剰品質が公的に認められやすい構造を有している。形式上は、公正な仕様が織り込まれるように公共機関担当者が参加するが、専門的な知識において劣る公共機関担当者に専門性の高い民間事業者の担当者の要求をコントロールし続ける素養を求めることには無理がある。

第2は、品物の価格というのは交渉条件により常に流動的であり、公的な価格表は決して企業が努力して購入する価格を示していない、ということである。すなわち、公的な標準価格は通常相当の価格削減可能性を含んでいる。

以上の2点から、わが国の公共工事の発注に関しては、高級仕様品を一流デパートで買っているのと同じような状況が是認されている状況にあるといえる。

第3の問題点は、仕様を固定するということにより、受注者側のコスト削減のための創意工夫の機会を奪うということである。以上に示した問題点を解決するために、業務の発注に関しては、求められる性能の明示を中心とし、仕様に関しては要求性能が満たされるために必要とされるもの以外は極力受託者の検討に依存するといった性能発注方式が求められている。そして、ここでもプロジェクト受託業者が提示する仕様を、要求性能と照らし合わせる能力を持った、プロジェクトマネジメントの存在が求められるのである。

以上、公共事業の入札に求められる3つの視点の内の2つを示したが、こうした施策を講じるにしても、前提となるのは、入札情報の公開である。公正な市場は情報の透明性を抜きにして語ることはできない。前述した入札条件の公開に加え、入札後においても落札業者、入札額の順位、業者選定理由などが誰に対しても明らかになるような情報公開のためのシステムが求められているのである。

ここまで、コミュニティ事業の実施に関して、公共が関与する部分を最小化し、民間の事業インセンティブを最大化するといった視点に基づいて、分割所有方式による完全民営化を行うケース、アウトソーシングによる市場創造を行うケース、プロジェクトマネジメント機能により性能発注を行うケースを示した。こうした方法により、これまで公共事業のなかで塩漬けになっていた事業の種は、民間企業の創意工夫を得て片や産業となり、片や公的な資金負担削減の種となることであろう。

このように、一つの事業を事業条件に従っていくつかの事業単位に分解することに関しては異論もあるかもしれないが、事業をそれが置かれる環境にしたがって適宜ユニット化し、各ユニットにおいて最も効率的な事業運営を行うという方式は、近年の民間の企業運営では常識的に適用されている手段である。官民の狭間に位置するコミュニティ事業においても、旧来の慣習にとらわれることなく、民間の優れた手法を迷いなく取り入れ、各業務ごとに最も適切な事業の運営方法が追求されるべきなのである。今回取上げた廃棄物発電所を例にとれば、発電所というハードの枠組みにとらわれた事業構造に固執する必要はないのである。

本稿は公的事業の民営化という視点から議論を展開したが、民営化というのはすべての運営を民間企業に依存すれば良いというものでは必ずしも無い。生み出した事業において、いかに市場原理が有効に作用し得る状況を創り出すかといった点が重要である。こうした観点から、次に最近廃棄物発電事業の分野で提示された民営化の新たな方向性に関する評価を行う。

最近廃棄物発電事業の分野では、廃棄物発電所の建設、運営までのすべてを民間企業が受託しようとする動きが出てきている。十分な施設の建設費を調達できない途上国などで多く使われている公的な設備の整備手法であるが、現在のわが国の置かれた立場からみると、こうした手法の導入に関しては、本来の民営化の視点からいくつかの問題が存在する。

この方式により事業を行った場合、前述したように、廃棄物の燃料としての効率の低さと廃棄物を焼却、処理するために必要となる施設の負担により、一体運営を行おうとすれば、事業体の経営は電力会社等への売電収入に加え、自治体からの廃棄物処理料等に依存せざるを得なくなる。

こうした事業方式の問題点は、民間企業が事業主体になるとはいえ、地域独占型の事業を創り上げ、市場競争がきわめて機能しにくい状況を呈するという点にある。事業開始当初、自治体から民間事業者へ業務が委託される時点では、発電収入を得られることと、民間企業と公共機関との事業運営能力の差から相応のコストダウンが見込まれようが、ひとたび事業が開始されたのであれば、事業者間での競争原理を働かせることはきわめて難しい。それは、発電事業者と処理業務受託事業者を同一にした状況で、処理業務の受託業者の選定を柔軟に行うのであれば、施設に対して巨額の資金を投下する民間事業のリスクが高まるが故、契約を締結した後は、一業者に業務のすべてを依存せざるを得なくなるからである。

また、収入構造に目を向けた場合、発電事業者としての売電収入に独立系発電事業者としての電力会社への入札が行われることによる市場原理が働く限り、売電収入が収入の大半を占めるのであれば、こうした方式に基本的に大きな問題はない。しかしながら、上述した通り、実際には廃棄物による売電収入だけで、事業コストのすべてを補うことが難しく、発電事業者は収入のうちのかなりの部分を自治体から委託される廃棄物処理料等に依存せざるを得ないため、事業体の運営においてせつかくの電力事業の市場化の効果が薄まってしまうことになる。結果として、民間事業者間での競争がほとんど働かない形で事業が行われることになり、施設建設

後の業務の発注額の正当性を確認するためには、再び従来型の原価積み上げ方式を導入せざるを得なくなるのである。

原価積み上げ方式のなかでコストを低減させる手段としては、電力会社間で検討されているヤードスティック方式（注2）が考えられるが、この方式も基本的には原価主義の枠組みを出るものではなく、市場原理に比べてコスト削減に対する民間企業側のインセンティブが働く余地は少ない。さらに、ヤードスティック方式は、それなりに経営の安定した類似の企業が数社存在して始めて可能な方式であるため、廃棄物発電に関していえば、採用までには少なくとも数年以上の期間を要し、当面は発注する側による個別の原価評価を行わなくてはならない可能性が高い。

以上から、廃棄物発電所の建設、運営を民間企業に丸投げするような方式は、継続的な事業の改善という点において課題が残ると考えられる。また、前述した企業間の競争による創意工夫で、革新的な設備運営業者が育成されるといった方向性も想定しにくいといえる。

わが国においては、特有の経済・産業構造を改革するために、公的な分野での事業の民営化は是非とも大胆に進めなくてはいけないところである。しかしながら、ここでも示した通り、民営化の本質は単に公共が行っていた事業を民間企業に委託することにあるのではない。民間企業が事業を行っても、競争が存在せず、既得権がはびこるのであれば、平等性の観点からより大きな問題をはらむとも言える。

すなわち、民営化とは、取りも直さず、官民の明確かつ適正な役割分担であり、現状対象となる事業を保有している官側からみれば、市場創造に向けた活動そのものであり、事業に関する官としてのコミットメントの明確化である。したがって、それをテーマとして掲げた以上、事業構造を構築するに際しては、市場原理を信望するといった姿勢が是非とも必要である。そして、こうした理念こそがややもすると後ろ向きに取られがちな、行政改革や歳出削減に対して前向きな認識を与えていくのである。

以上の認識を前提にするのであれば、今後わが国で公的事业を実施するに際して公共が担う役割は次の示す点に限定し、こと事業の運営に関するものはすべて民間企業に委ねるといった姿勢を明確にすべきである。

- ・ 事業の基礎となる計画の策定
- ・ 事業推進に向けた地域での合意形成のための枠組み創り
- ・ 市場原理に則った民間企業の事業活動のための環境整備
- ・ 民間企業ではできない社会インフラの整備

5. 企業に求められる姿勢

ところで、公的な事業に市場原理を取り込むことに関する抵抗は、官の側ばかりではなく民の側にも存在する。

これは前述したように、公共事業による発注額が民間企業からの発注額に比べ相当に割高になっているため、市場原理の導入により収益が低下することを懸念しているためであると考えられる。

しかしながら、こうした企業の姿勢は将来の企業の発展を支えるものとはいえない。

企業活動においても、日常生活においても、国境の位置づけはますます低下しており、全ての事業においてグローバル化と市場原理に基づいた事業の再構築の流れはもはや止めようもない。そして、その動きは昨今ます

ます加速しているようにみえる。公共事業の発注額が割高であるといっても、それを中心に事業を営む企業の収益率は国際舞台で活躍する企業の収益率に見劣りする場合が多い。これは、官民癒着の公共事業の形態が、関係する企業の企業体質をも低下させているということの現れでもある。産業のグローバル化により、片やわが国の企業に ROE で 15~20%相当の収益効率が求められているなか、民間企業においても上述したような低収益事業に企業体質を合わせることは許されなくなっている。以上を前提とすれば、民間企業においては、公的な分野の事業で市場化が徹底して進んだ場合どのような事業形態が形成されるのか、あるいは企業としてどのような素養が求められるのかを徹底して検討し、そのための体質転換を図っておくことは将来の発展のために不可欠といえる。

また、公的な事業の分野に市場原理を持ち込むことの必要性は、事業を社会のニーズにしたがって推進していく意味からも重要である。投資案件として見た場合に収益性の低い第三セクターに民間企業が今なお投資を行うのは、前述したとおり割高な公共事業の受託を期待しているからである。しかしながら、もはやわが国は、これまでのような大盤振る舞いを続けていくような財政的な余裕は持ち合わせていない。事業を公共資金に頼っているのであれば、いかに社会的なニーズが高かろうと、財政逼迫は事業の推進を減速させる。こうした状況下において公的な事業を推進するのは事業の民営化と民間企業による事業への投資の促進である。そして、そのために必要なことは、公的な事業が国際的な投資評価からみても魅力ある案件となるような枠組みを創り上げていくことであって、官民癒着に根差した高コスト体質を維持することではない。市場原理の導入による民間投資の拡大こそが社会的なニーズを充足し、事業全体のパイを拡大し得る唯一の方策なのである。

現状の事業体制に固執することの結果は、短期的には現状の枠組みのなかでの公共工事に関する利益を確保することになるかもしれないが、長期的にみればグローバル化する産業構造のなかで取り残されるポジションを選択することに他ならない。そこにみえるのは、一つの工事を多数の企業で分割して、細々と生き延びようとする現在の公共土木工事を取り巻く業者の姿でしかない。

本稿では世界的な市場化の流れを受け、公益性を有する分野におけるコミュニティ事業の新たな実施の方向性を示した。すでに述べた通り、こうした方向性は、地域住民の生活の向上、財政改革、民間企業の次世紀に向けた企業体質の構築の観点からは是非とも必要なものである。そして、そのための新たな事業推進の体制は旧来の慣習にとらわれることなく検討されていかななくてはならない。

これまで環境産業の創造を重要なテーマとして掲げてきた立場からも、産業インキュベーションセンターとしては、今後とも次世紀に向けた新しい事業の方向性を見出すための活動を推進していく所存である。

注

1. 廃棄物から塩素や不燃物を取り除いて創られる燃料。Refuse Derived Fuel の略称。
2. 同種の事業を営む企業のなかでコスト競争力が上位にある企業の原価を基準として他企業の事業原価を評価する方式。