

PFI・PPPに関する地域ワークショップ

主催：日本銀行 甲府支店、金融機構局金融高度化センター

# 公民連携ファイナンスの展開 ～PFI\*1・PPP\*2等への取組み～

\*1 Private Finance Initiative

\*2 Public Private Partnership

2015年11月25日

日本銀行 金融機構局  
金融高度化センター 企画役  
北 村 佳 之

( yoshiyuki.kitamura@boj.or.jp )



*Bank of Japan*





# 目次

---

I. はじめに

II. PFIについて

III. PFI・PPPの必要性

IV. PFI・PPPの目標

V. PFIの論点

VI. PPPの可能性

VII. 日本銀行の対応

# I. はじめに

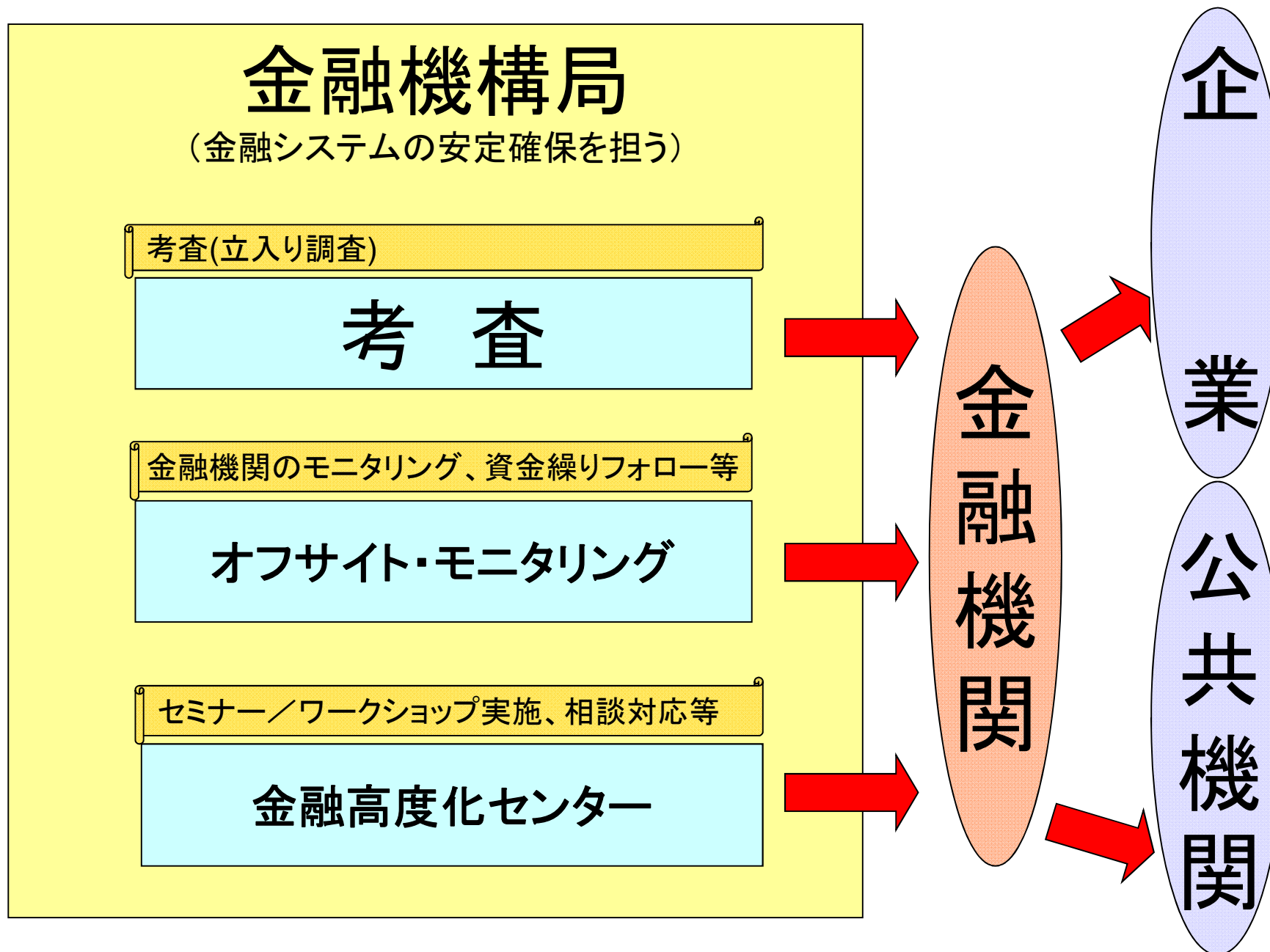
- ・金融機構局…金融システムの安定確保を担う。

考査…金融機関の経営状況等についての立入調査。  
金融庁では「検査」

金融高度化センター…金融機関に対し、セミナー等を開催。



# 日銀と金融機関との「3つのチャネル」



## (参考)最近の金融高度化(大規模)セミナー

セミナー名	開催日	参加人数
A B L <sup>1</sup> を活用するためのリスク管理	2011. 12. 2	620名
住宅ローンとコア預金モデル	2012. 1. 31	580名
東日本大震災を踏まえた今後の業務継続体制について	2012. 3. 1	560名
中小企業再生の課題と対応	2012. 12. 17	500名
中小企業金融の多様化に向けた電子記録債権等の活用	2013. 4. 24	490名
中堅・中小企業の海外進出支援の課題と対応	2013. 11. 14	380名
中小企業における経営支援ニーズと金融機関の対応 — M & A・事業承継支援、ビジネスマッチング等 —	2014. 4. 14	460名
公民連携ファイナンスの展開—PFI・PPP等への取組み—	2014. 12. 16	450名
金融機関のガバナンス改革—グローバル・スタンダードの実現に向けて—	2015. 4. 16	400名
地域創生に向けた創業支援への取組み	2015. 6. 4	430名
アグリファイナンスについて — 農林水産業成長産業化に向けて金融機関に期待される役割 —	2015. 11. 13	320名

1 Asset Based Lending … 在庫等の動産や売掛債権を担保とした貸出

# I. はじめに

- ・本日の講師…北村佳之(金融機構局 金融高度化センター 企画役)
- ✓ 1990年入行。企画局、国際局、調査統計局などを経て、2008年から現職。
- ✓ 2014年12月、金融高度化セミナー「公民連携ファイナンスの展開－PFI・PPP等への取り組み－」(パネルディスカッションに登壇)。
- ✓ 2015年3月～、「PFI・PPPに関する地域ワークショップ」(企画・運営、講師)。
- ✓ 2015年7月～、国土交通省「不動産証券化手法等による公的不動産(PRE)の活用のあり方に関する検討会」(オブザーバーとして定例参加)。
- ✓ 2015年8月、公民連携定住対策推進自治体連絡会 第5回講演会(講師)。



金融高度化セミナー「公民連携ファイナンスの展開－PFI・PPP等への取り組み－」(2014.12.16、東京)



「PFI・PPPに関する地域ワークショップ」(2015.6.23、青森市)



## Ⅱ. PFIについて

---

1. PFIの分野別実績
2. PFIのスキーム
3. PFI(サービス購入型)の実際例
4. VFM(Value for Money)
5. PFIの発注の特徴
6. PFIの実施状況(累計ベース)
7. PFIの実施状況(年間ベース)
8. 都道府県別実施方針公表件数



# 1. PFIの分野別実績

分類	具体的な事業（代表的な事業例）	実施件数
教育・文化	学校（東京大学総合研究棟）、学校給食センター（仙台市野村学校給食センター）、文化施設（仙台市天文台、江の島水族館）	165
健康・環境	医療施設（大阪府八尾市立病院）、斎場（岡崎市火葬場）、浄水場（横浜市川井浄水場）、ごみ処理施設（倉敷市廃棄物処理施設）	85
まちづくり	公園（横須賀市長井海の手公園）、下水道（横浜市南部汚泥資源化センター）、公営住宅（米沢市営住宅塩井町団地）、空港（東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル）	73
庁舎・宿舍	事務庁舎（中央合同庁舎7、8号館）、公務員宿舍（衆議院赤坂議員宿舎）	56
安全・治安	警察施設（千葉県警察本部）、消防施設（盛岡中央消防署）、刑務所（美祢社会復帰促進センター）	24
生活福祉	福祉施設（杉並区ケアハウス）	22
産業振興	商業振興施設（熊本城観光施設）	14
その他	人工衛星（静止地球環境観測衛星「ひまわり8・9号」）	50
合 計		489

（注）2015年3月31日までの累計





## 島根県立こころの医療センター整備・運営事業



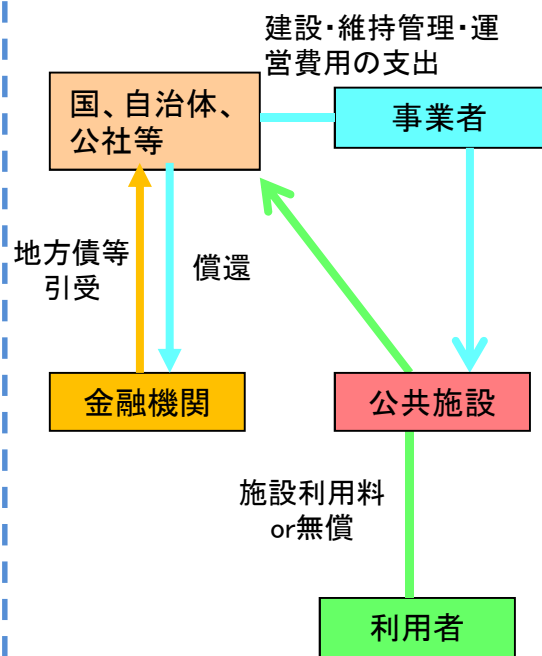
## 美祢社会復帰促進センター整備・運営事業



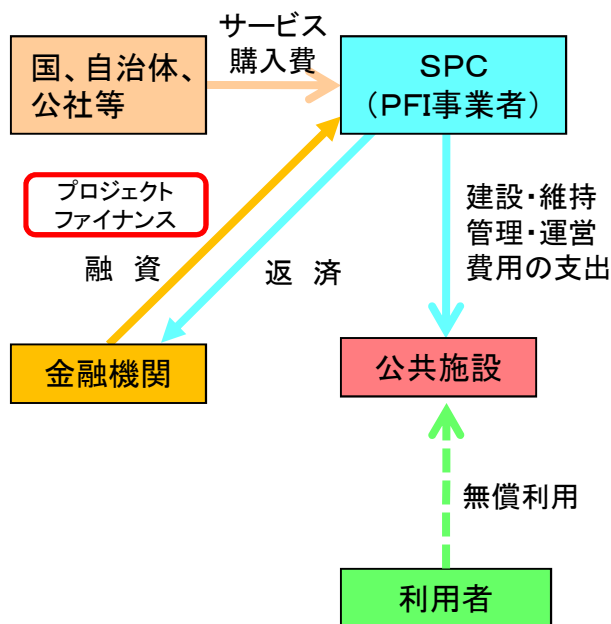
## 2. PFIのスキーム

(括弧内は事業類型別のウェイト)

### 従来の公共事業(参考)

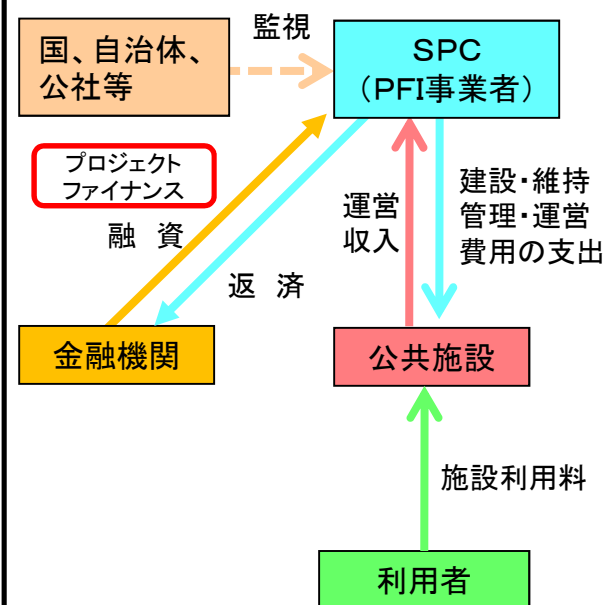


### ① サービス購入型PFI ＜延払い型＞



代表的な事業例：中央合同庁舎第8号館、  
東京大学総合研究棟、仙台市野村学校給  
食センター、盛岡中央消防署、美祢社会復  
帰促進センター

### ② 独立採算型PFI

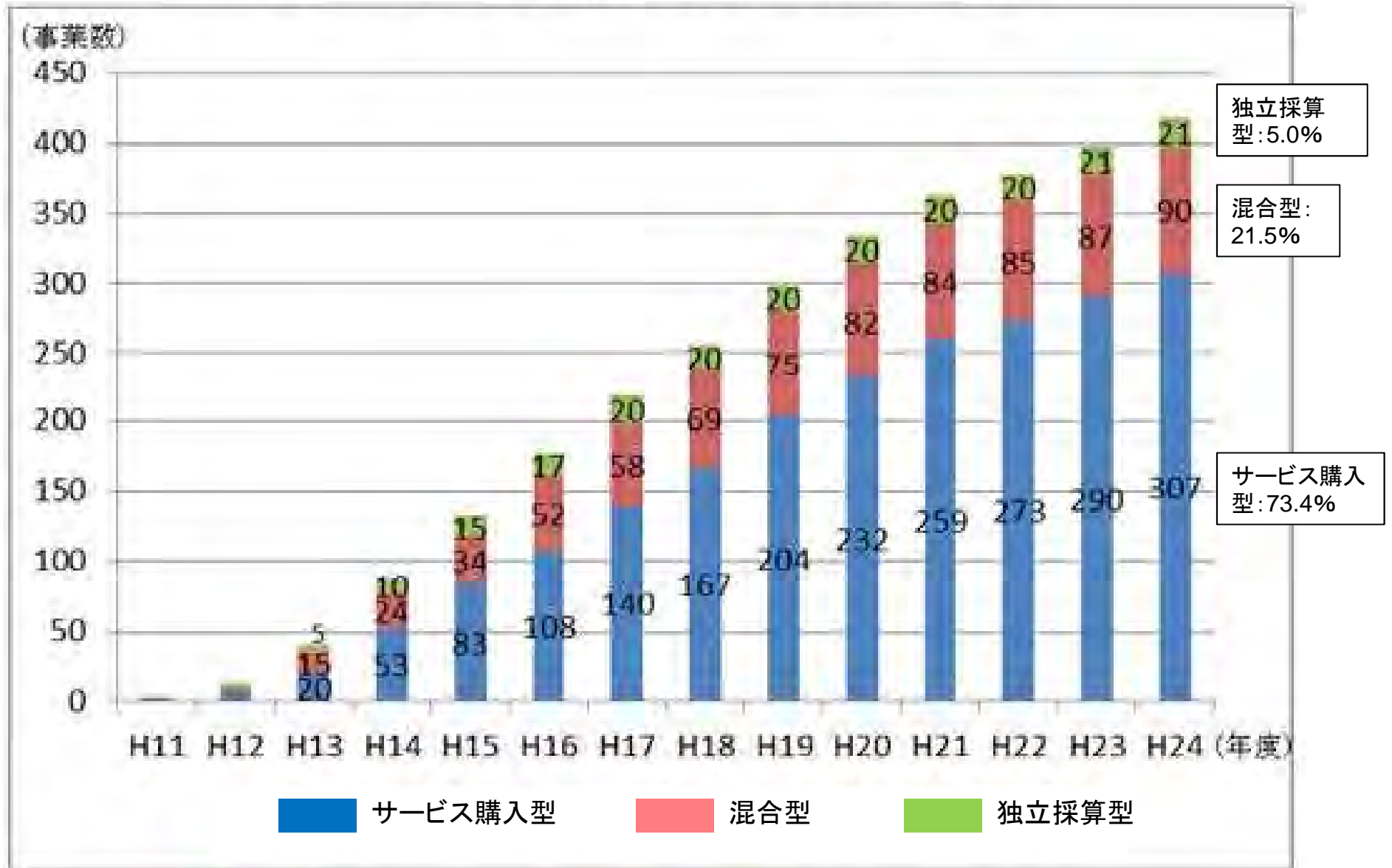


代表的な事業例：東京国際空港国際線  
地区旅客ターミナルビル、江の島水族館

### ③ 混合型PFI

SPCの運営収入の不足分を公共が補填。  
「ジョイント・ベンチャー型」とも呼ばれる。

## 事業類型別事業数の推移(累計)



(出所)平成26年6月16日「PFI事業の実施状況について」(内閣府民間資金等活用事業推進室作成)

### 3. PFI(サービス購入型)の実際例

#### 「中央合同庁舎第8号館整備等事業」

- ・事業内容

旧施設の解体撤去

新施設(地上15階、地下3階)の建設、維持管理(定期点検、保守、清掃、修繕など)、運営(警備、空調、電話交換、官用車運行管理、食堂など)

- ・事業期間: 2009年度～2023年度(14年間)

- ・事業者 : 清水建設を代表企業とするグループ

- ・落札価格: 276.4億円

- ・PFI採用によるメリット(現在価値に引き直した金額)

①従来手法(公共事業)での費用: 238.7億円

②PFIによる費用 : 180.6億円

③VFM(=①－②) : 58.1億円(24.3%) \*

\* 工法自由化による工期短縮、資材調達の弾力化によるコスト削減など。

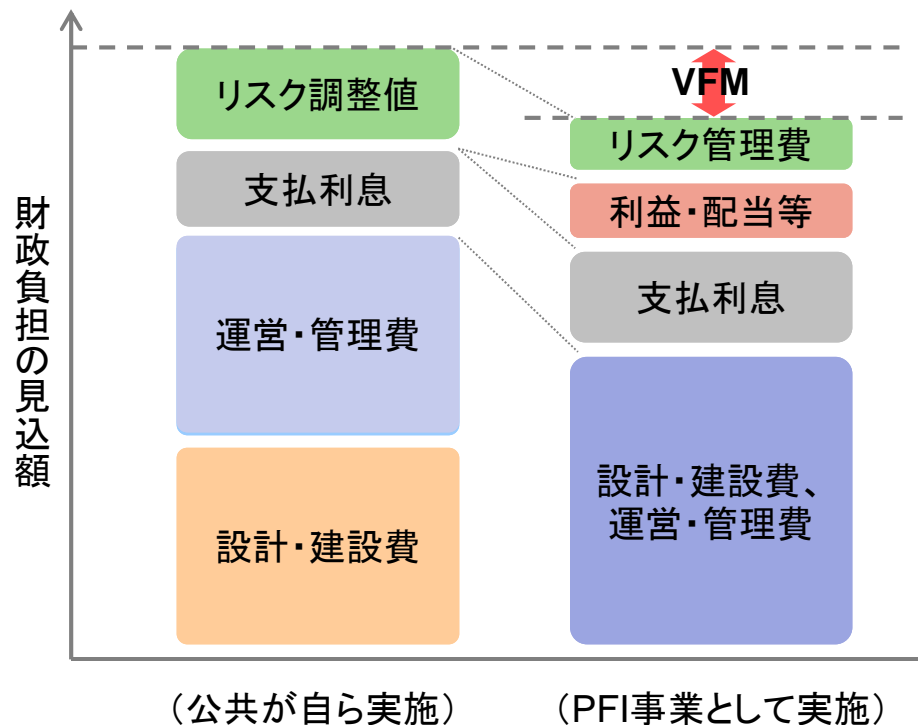


2014年4月から、内閣官房、内閣府、総務省公害等調整委員会が入居

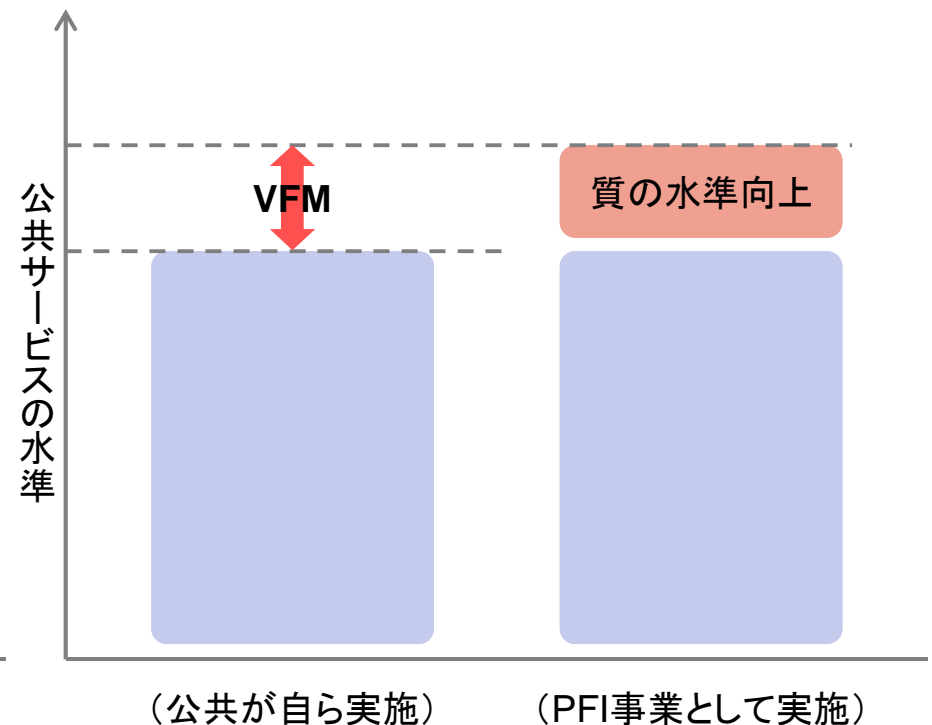
## 4. VFM (Value for Money)

「支払い(Money)に対して最も価値の高いサービス(Value)を供給する」という考え方

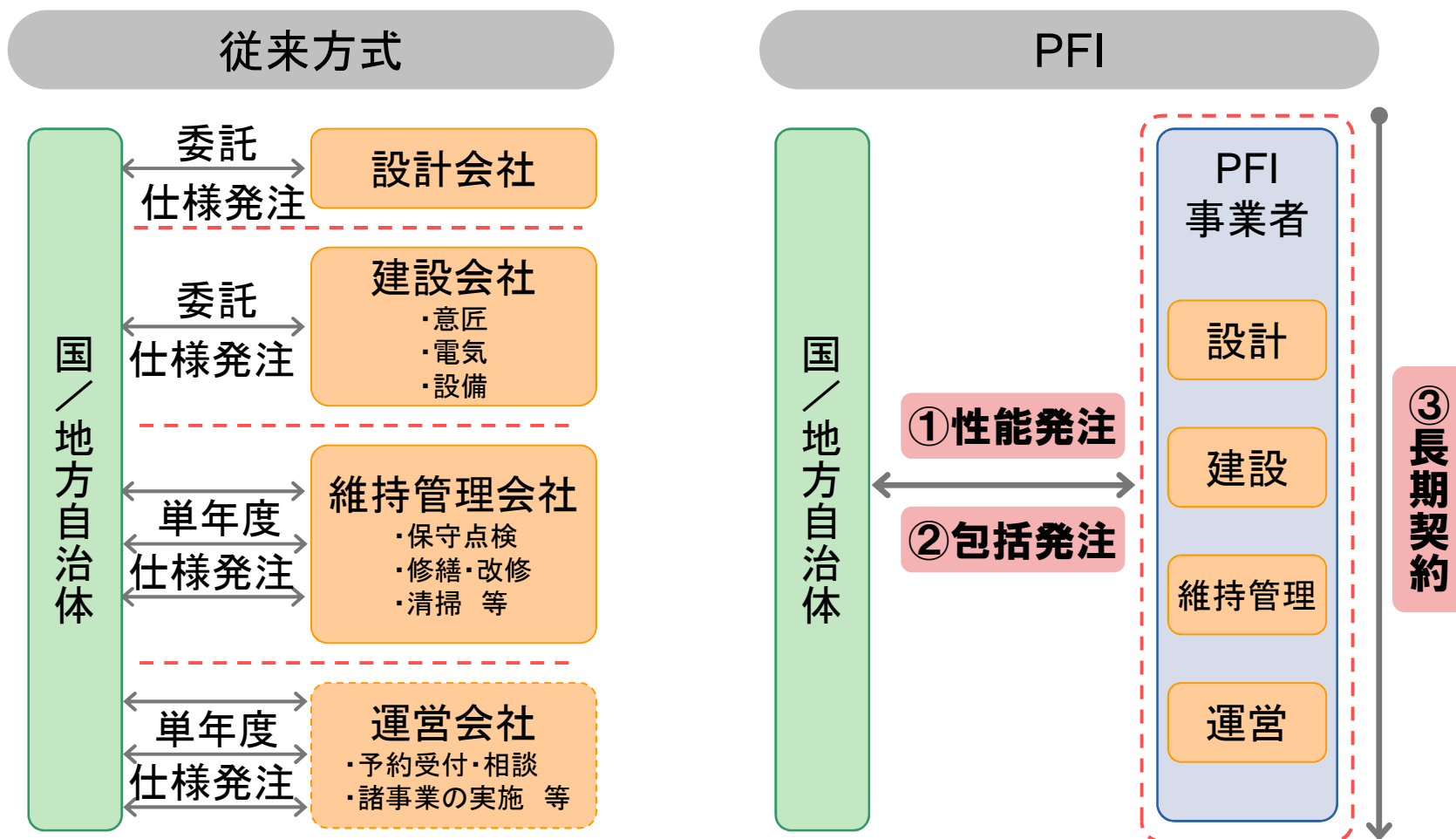
公共サービスの水準が同一の場合



コストが等しい場合

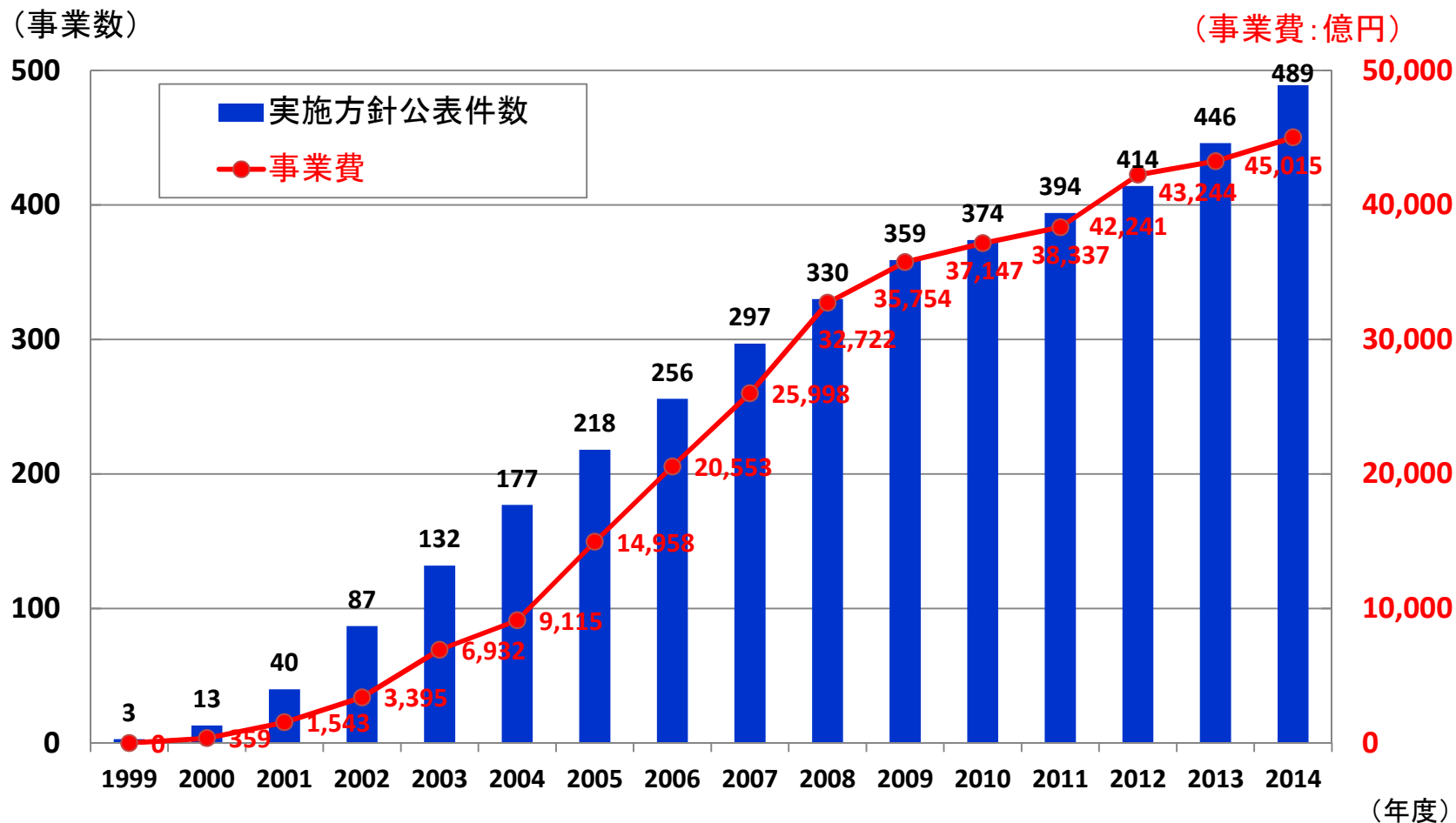


## 5. PFIの発注の特徴





## 6. PFIの実施状況(累計ベース)



(出所) 内閣府 民間資金等活用事業推進室「PFIの現状について」(2015年5月)

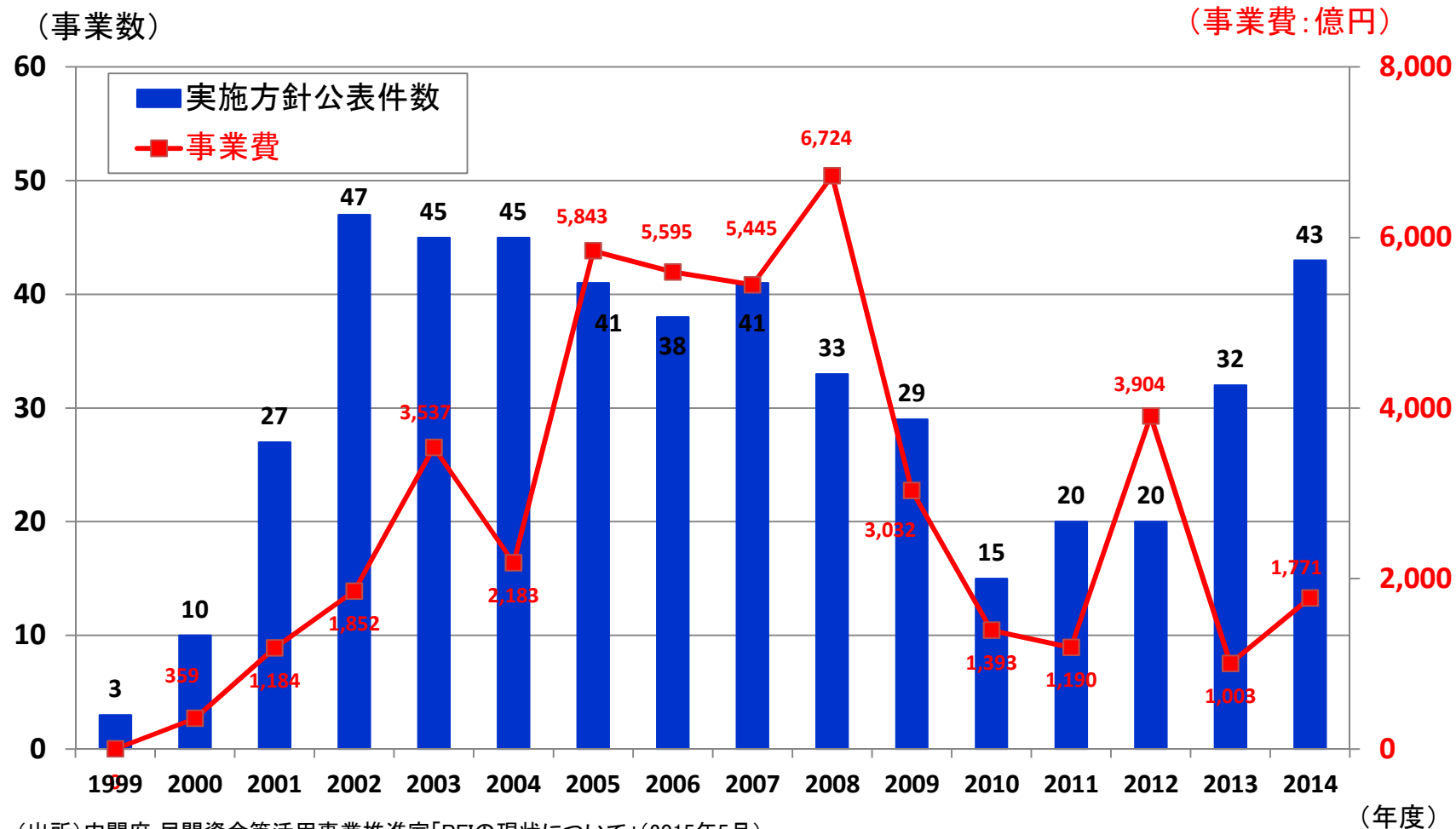
(注1) 事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握している事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

(注2) 事業費は、実施方針を公表した事業のうち、事業者選定により公共負担額が決定した事業の当初契約金額であり、内閣府調査において把握しているものの合計額。

(注3) グラフ中の事業費は、億円単位未満を四捨五入した数値。



## 7. PFIの実施状況(年間ベース)



(出所)内閣府 民間資金等活用事業推進室「PFIの現状について」(2015年5月)

(注1)事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握している事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

(注2)事業費は、実施方針を公表した事業のうち、事業者選定により公共負担額が決定した事業の当初契約金額であり、内閣府調査において把握しているものの合計額。

(注3)グラフ中の事業費は、億円単位未満を四捨五入した数値。

## 8. 都道府県別実施方針公表件数

### PFI事業の実施状況

※2015年3月31日現在

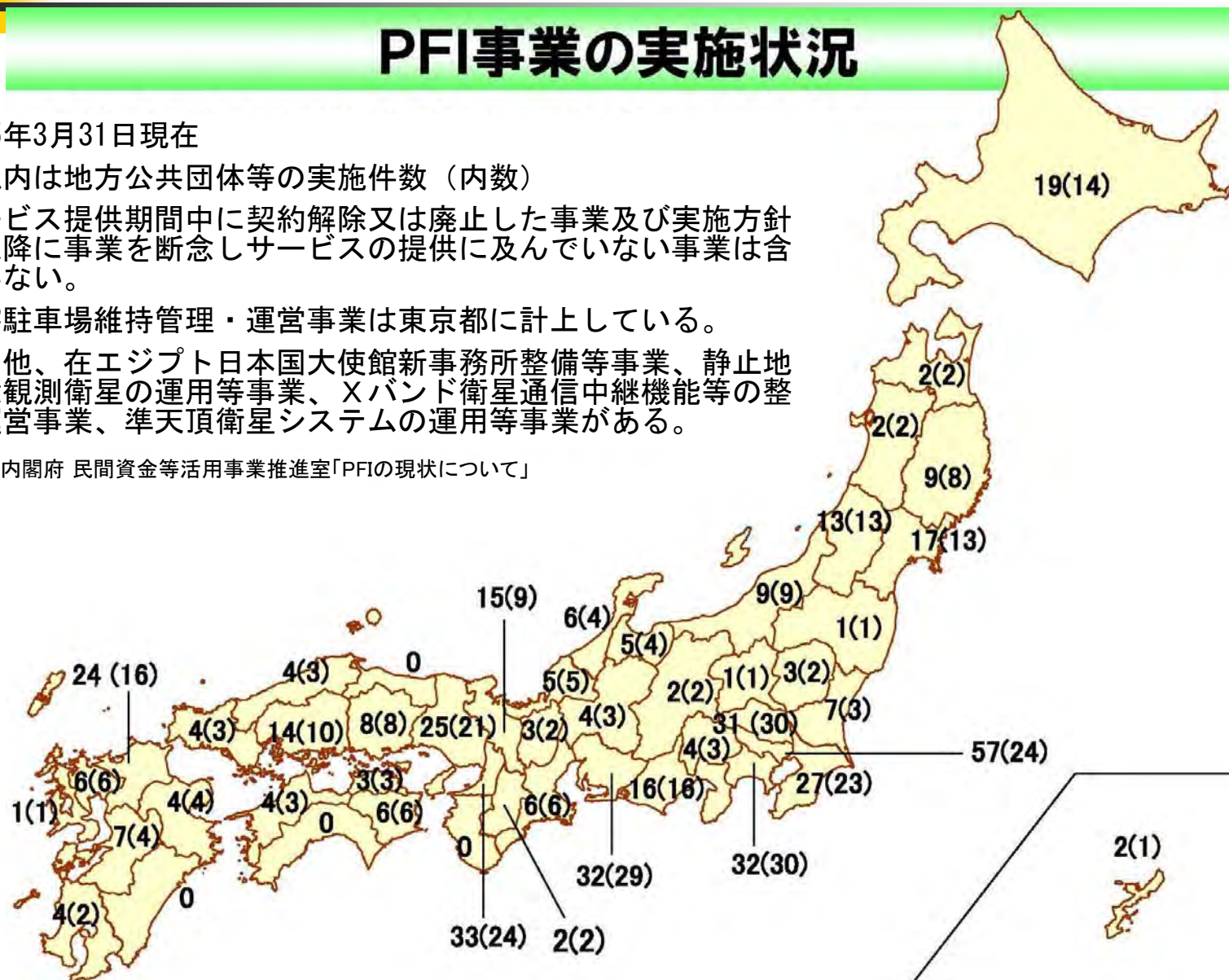
※括弧内は地方公共団体等の実施件数（内数）

※サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

※直轄駐車場維持管理・運営事業は東京都に計上している。

※この他、在エジプト日本国大使館新事務所整備等事業、静止地球環境観測衛星の運用等事業、Xバンド衛星通信中継機能等の整備・運営事業、準天頂衛星システムの運用等事業がある。

（出所）内閣府 民間資金等活用事業推進室「PFIの現状について」





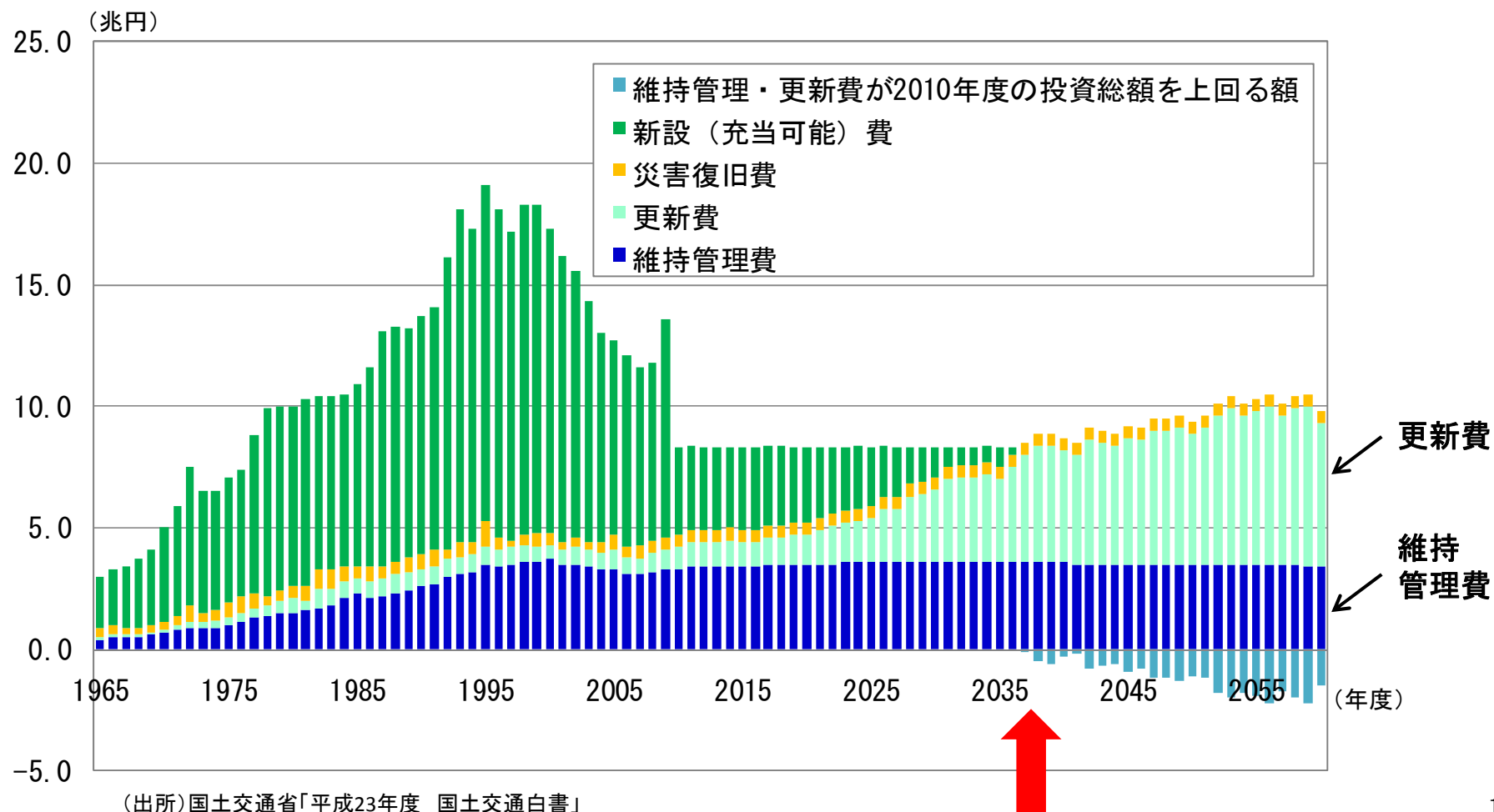
### Ⅲ. PFI・PPPの必要性

---

1. 社会資本の維持・更新需要の増加
2. 急速に進行するインフラ老朽化
3. 財務状況の悪化
4. PFI・PPPの必要性

# 1. 社会資本の維持・更新需要の増加

2010年度の公共投資額を維持すると仮定した場合、2037年度には、維持管理・更新費を賄えなくなるとの試算。



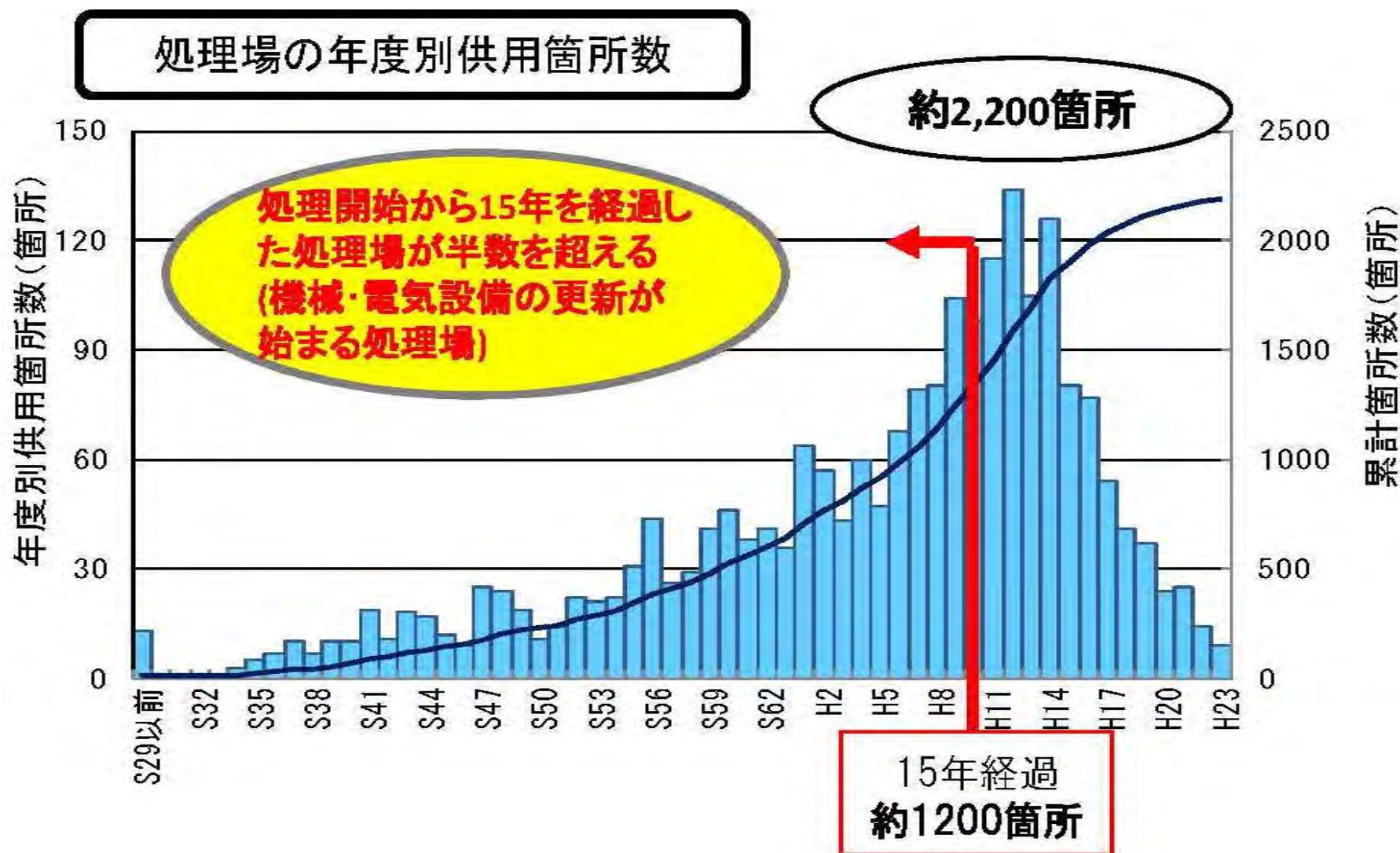
## 2. 急速に進行するインフラ老朽化

### 建設後50年以上経過するインフラの割合

	2011年度	2021年度	2031年度
道路橋 (約15.7万橋)	約9%	約28%	約53%
河川管理施設 (水門等)	約24%	約40%	約62%
下水管渠 (約14万km)	約2%	約7%	約23%
港湾岸壁 (約5千施設)	約7%	約29%	約56%

(出所)国土交通省「社会資本の老朽化対策会議」第1回会議資料

## 更新期(建設後15年以上)の下水処理場は既に半数を超える

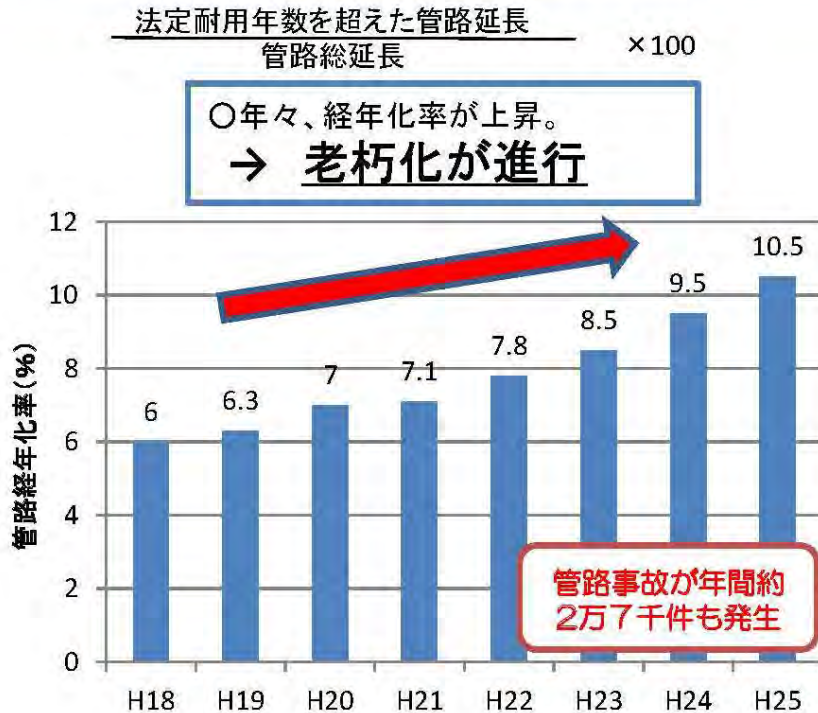


(出所)社会資本整備審議会 都市計画・歴史的風土分科会 都市計画部会 下水道小委員会(第1回)、河川分科会 下水道小委員会(第1回) 参考資料  
「下水道事業の現状と課題」(2014年9月1日)



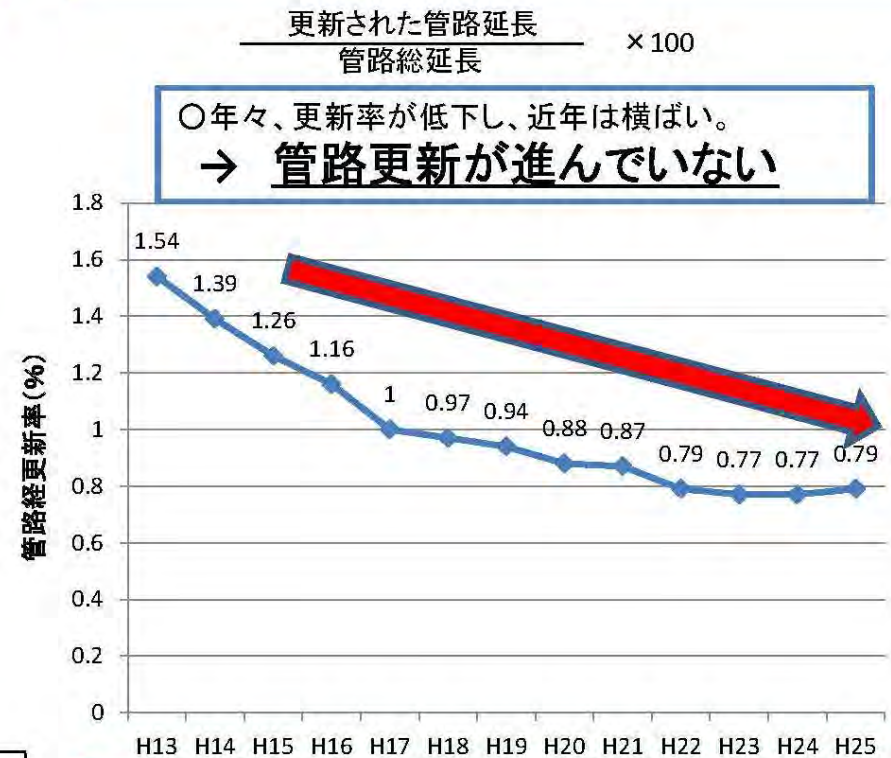
# 水道管路の老朽化

## 管路経年化率(%)



H25年度	厚生労働大臣認可	都道府県知事認可	全国平均
管路更新率	0.86%	0.64%	0.79%
管路経年化率	12.0%	7.2%	10.5%

## 管路更新率(%)



○H25年度の管路更新率0.79%から単純に計算すると、  
**全ての管路を更新するのに約130年かかると想定される。**

出典：水道統計

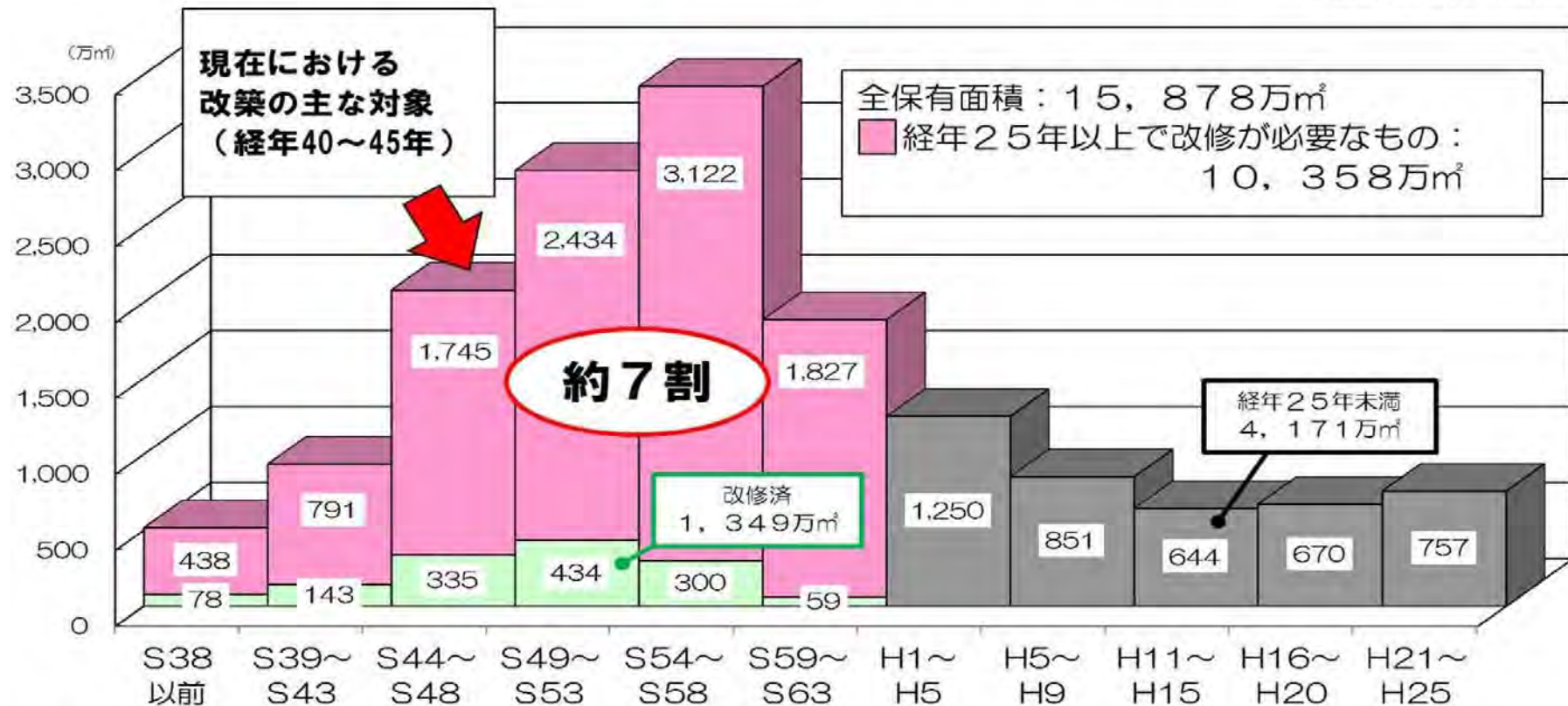
(出所)厚生労働省 第1回水道事業基盤強化方策検討会 資料「水道事業の基盤強化に関する現状と課題について」(2015年9月7日)



# 公立小中学校の経年別保有面積

老朽化が進行している経年25年以上の要改修施設は全体の約7割(65. 2%)を占める

平成25年5月1日現在



※「公立学校施設実態調査 平成25年度」（文部科学省）のうち、校舎・屋内運動場・寄宿舍に区分された非木造建築物を計上

※文部科学省作成

（出所）文部科学省 学校施設と他の公共施設等との複合化検討部会（第1回）資料「学校施設を取り巻く現状等について」（2014年8月20日）

## 事例：インフラ老朽化による損壊事例



(出所)社会資本整備審議会・交通政策審議会技術分科会技術部会 第1回社会資本メンテナンス戦略小委員会『社会資本メンテナンス戦略小委員会』の設置について(2012年8月29日)

2013.2.10  
浜松市の第  
一弁天橋ワ  
イヤー破断  
事故発生



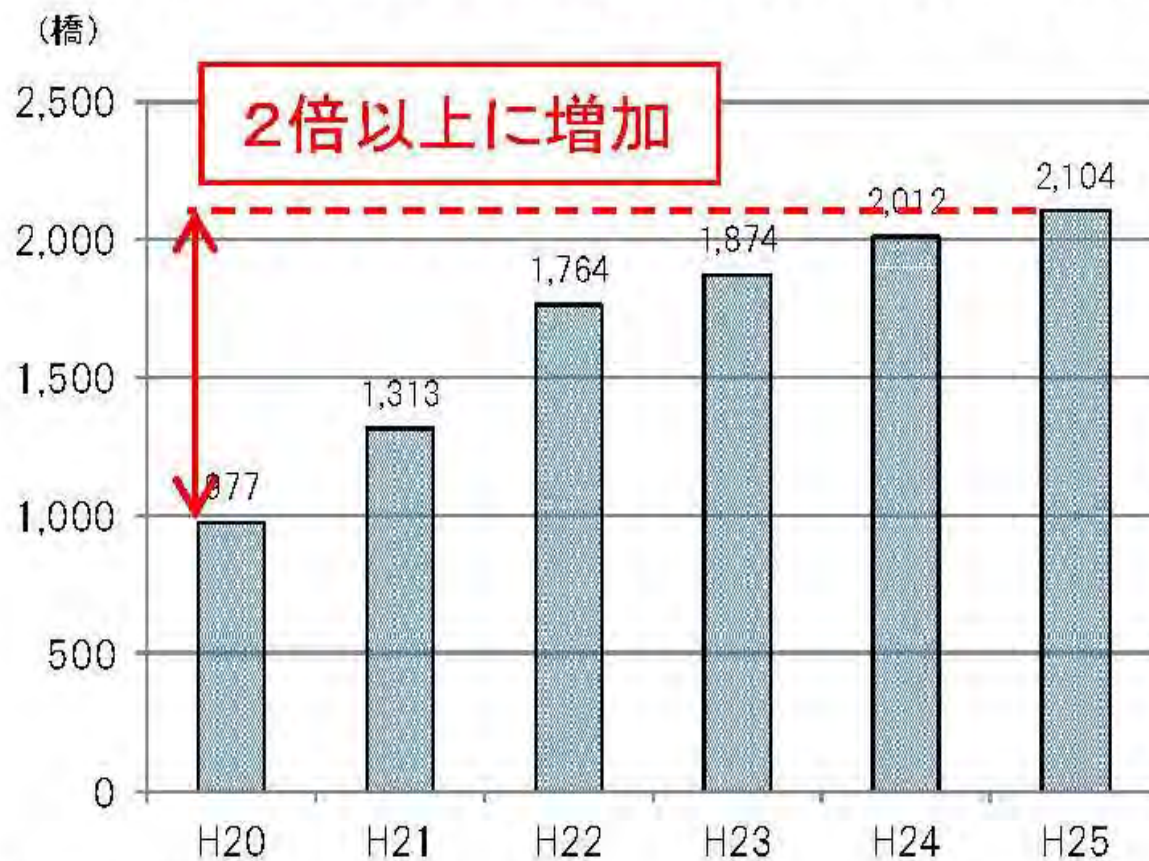
2013.10.15 東  
京都港区の区道  
崩落



(出所)東洋大学根本祐二教授「インフラ老朽化問題を解決する知恵」(2014年3月13日)



## 【地方公共団体管理橋梁の通行規制等の推移(2m以上)】

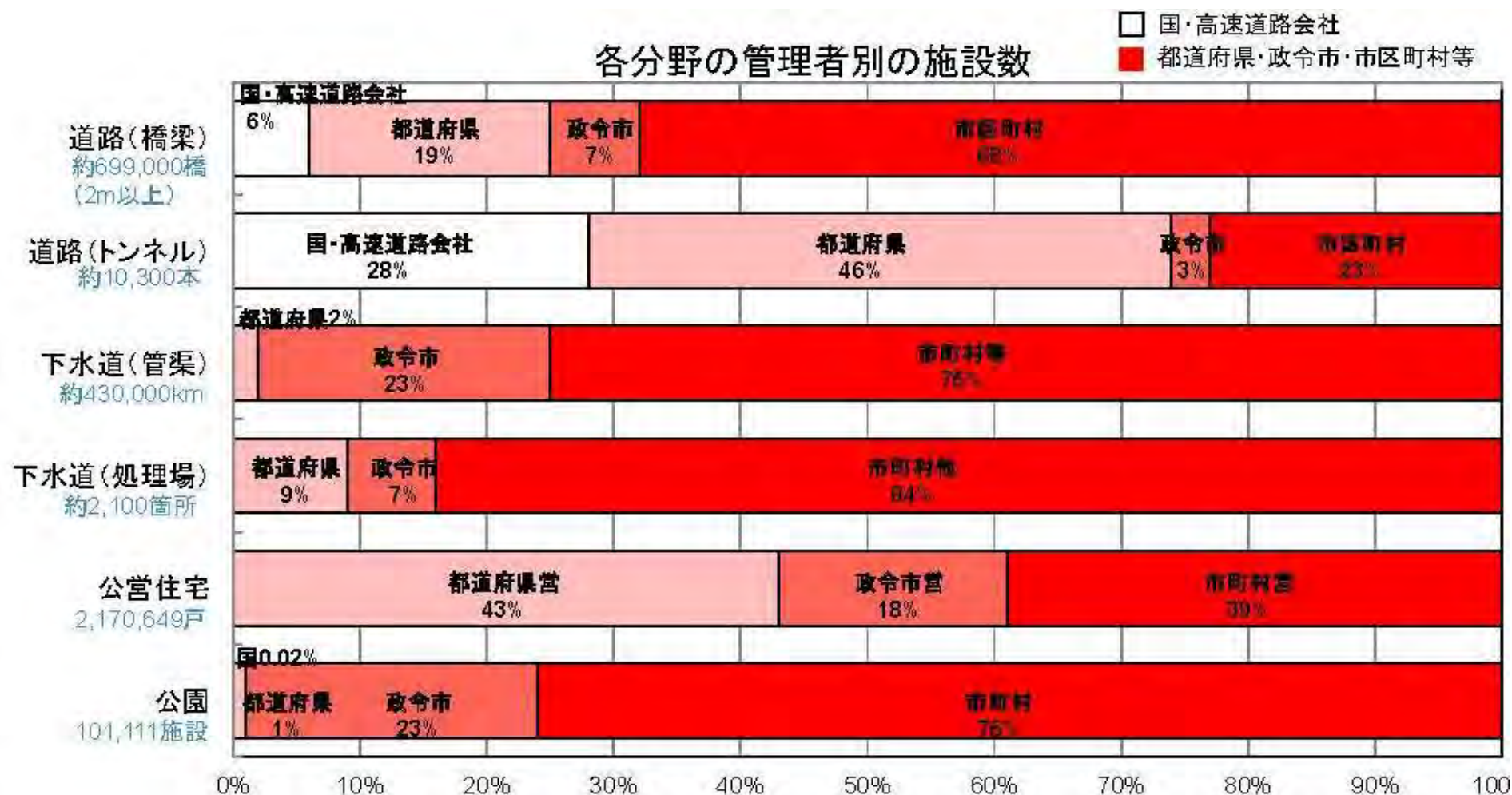


※道路局調べ(H25.4)

※東日本大震災の被災地域は一部含まず 都道府県・政令市は、地方道路公社を含む

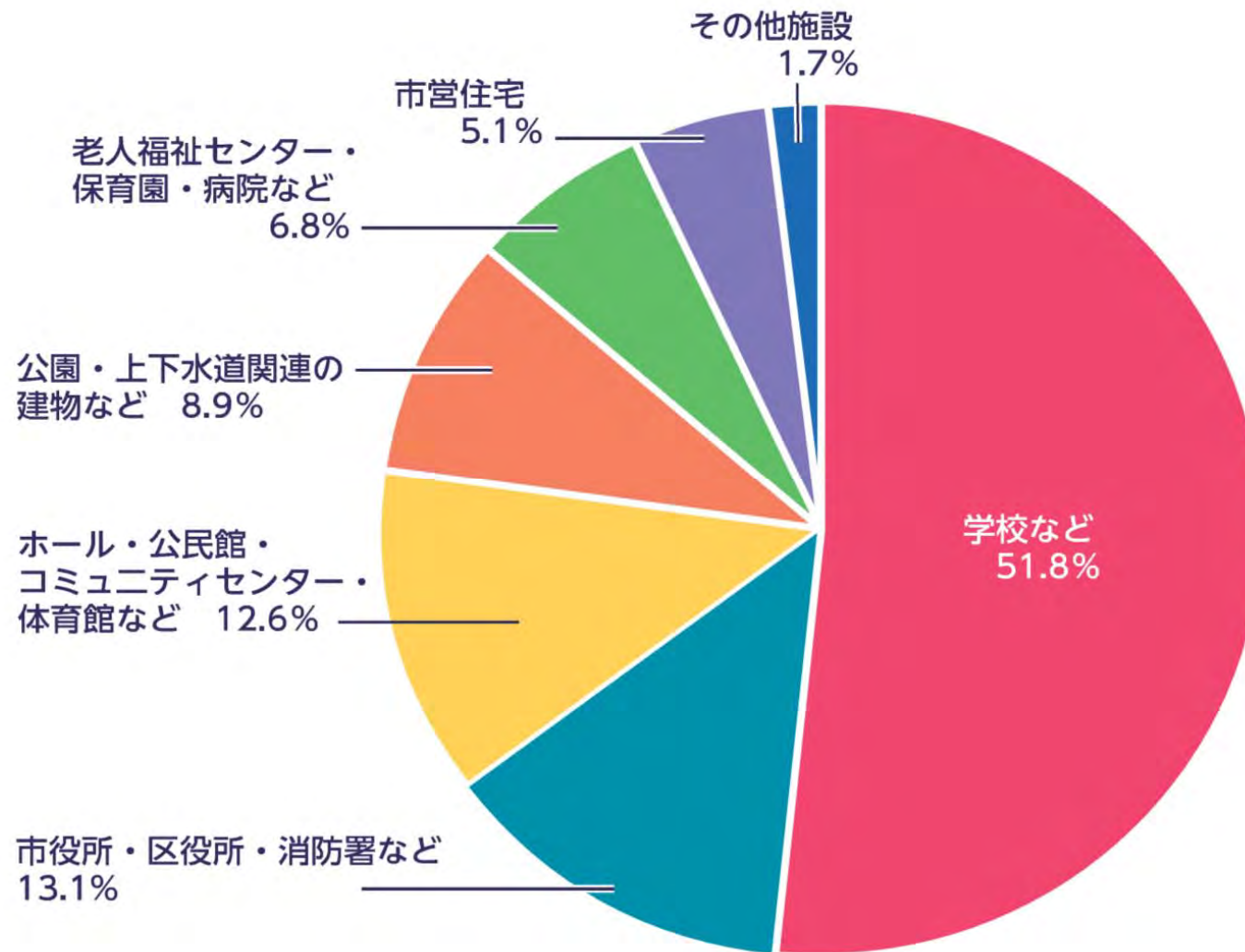
(出所)国土交通省「道路の老朽化対策」掲載資料「老朽化対策の取組み」

# 多くのインフラの管理者は地方公共団体



(出所) 社会資本整備審議会・交通政策審議会技術分科会技術部会「市町村における持続的な社会資本メンテナンス体制の確立を目指して」(2015年2月27日)

## 事例:さいたま市の公共施設の床面積

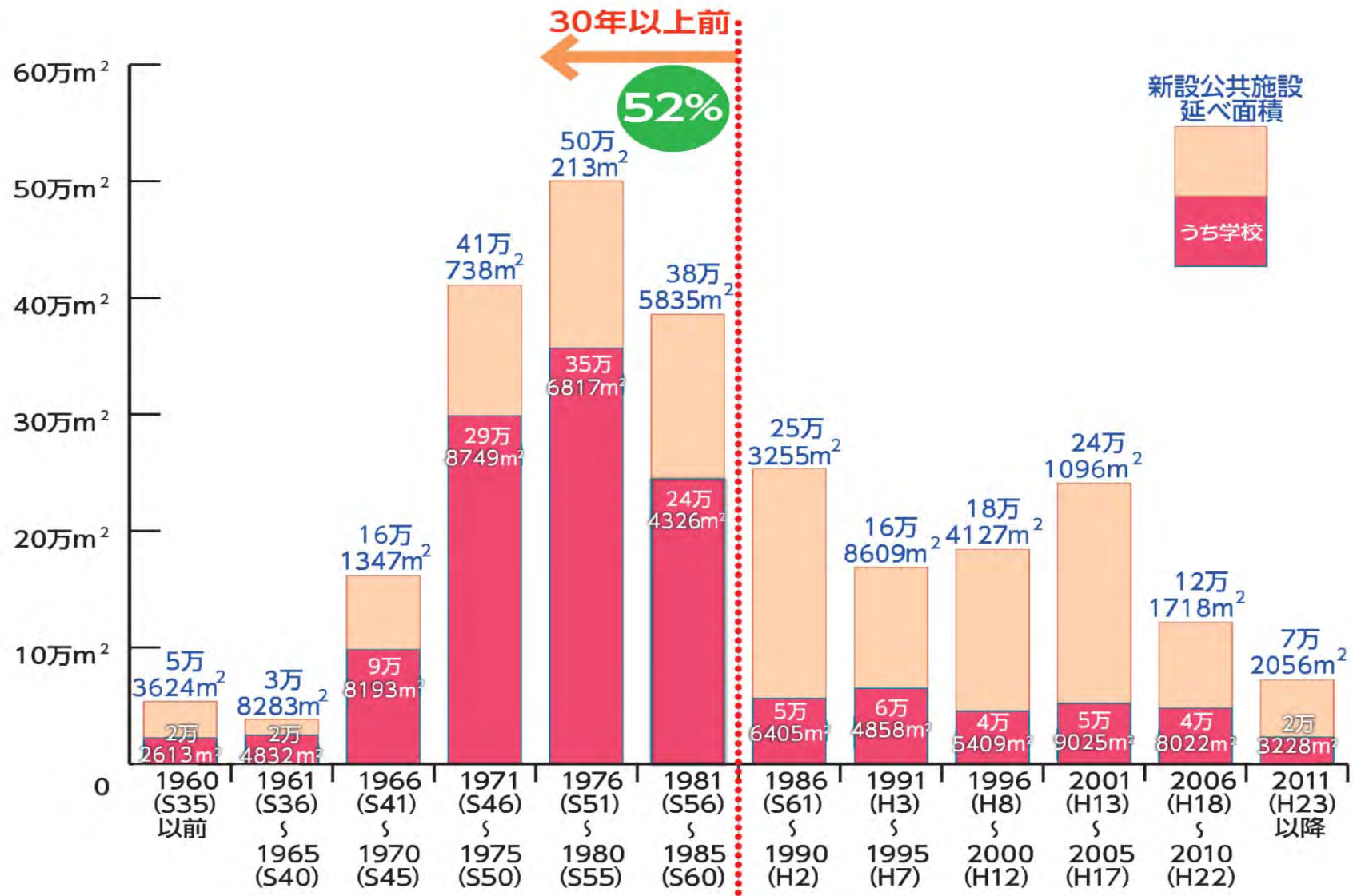


(出所)金融高度化セミナー資料「さいたま市における公共施設マネジメント計画と公民連携」(さいたま市作成)

埼玉県さいたま市 人口:1,263,455人(2015年4月1日)、一般会計:約4,649億円

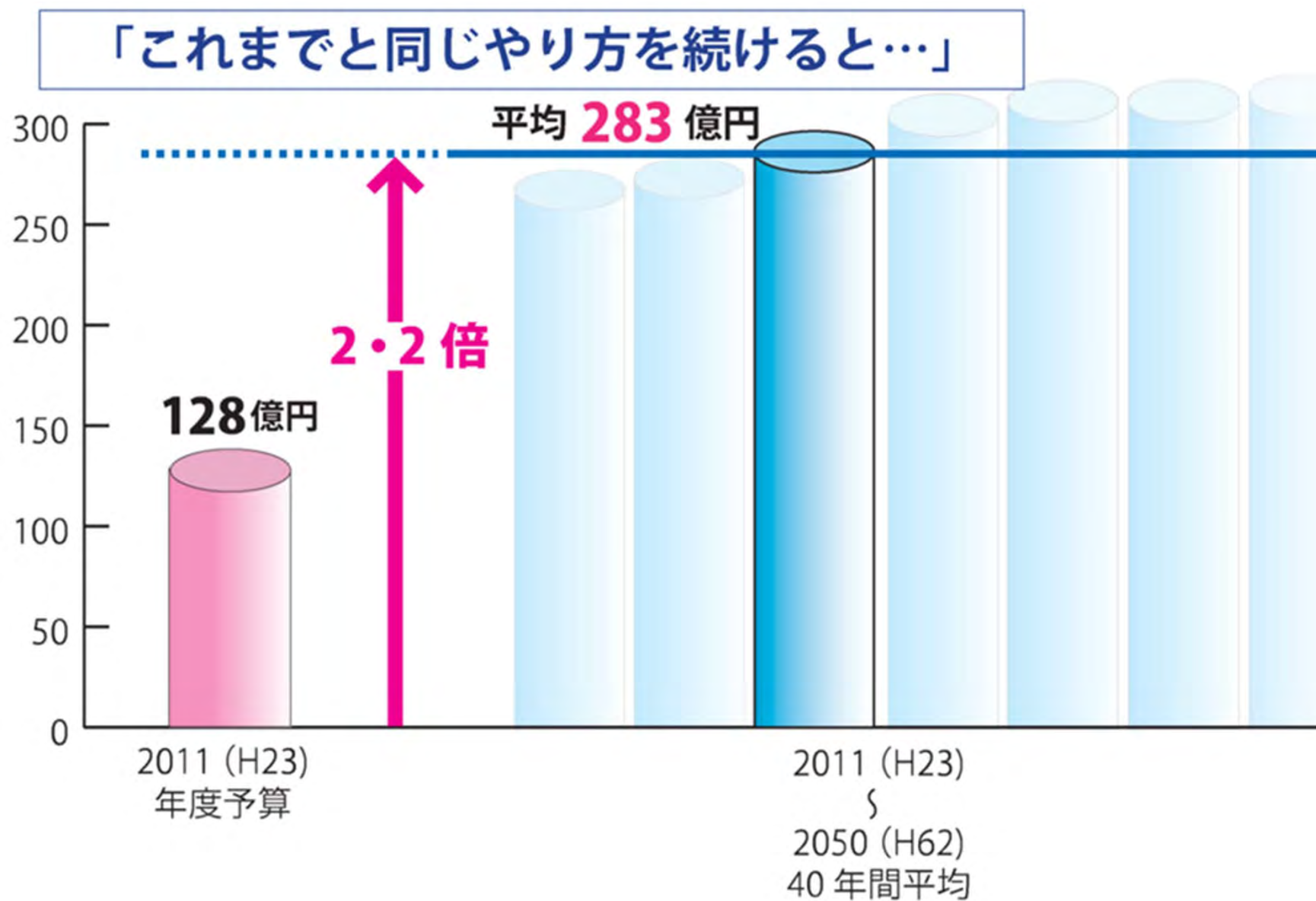


## 事例：さいたま市の公共施設（ハコモノ）の建設時期



(出所) 金融高度化セミナー資料「さいたま市における公共施設マネジメント計画と公民連携」(さいたま市作成)

## 事例：さいたま市の公共施設の更新費用





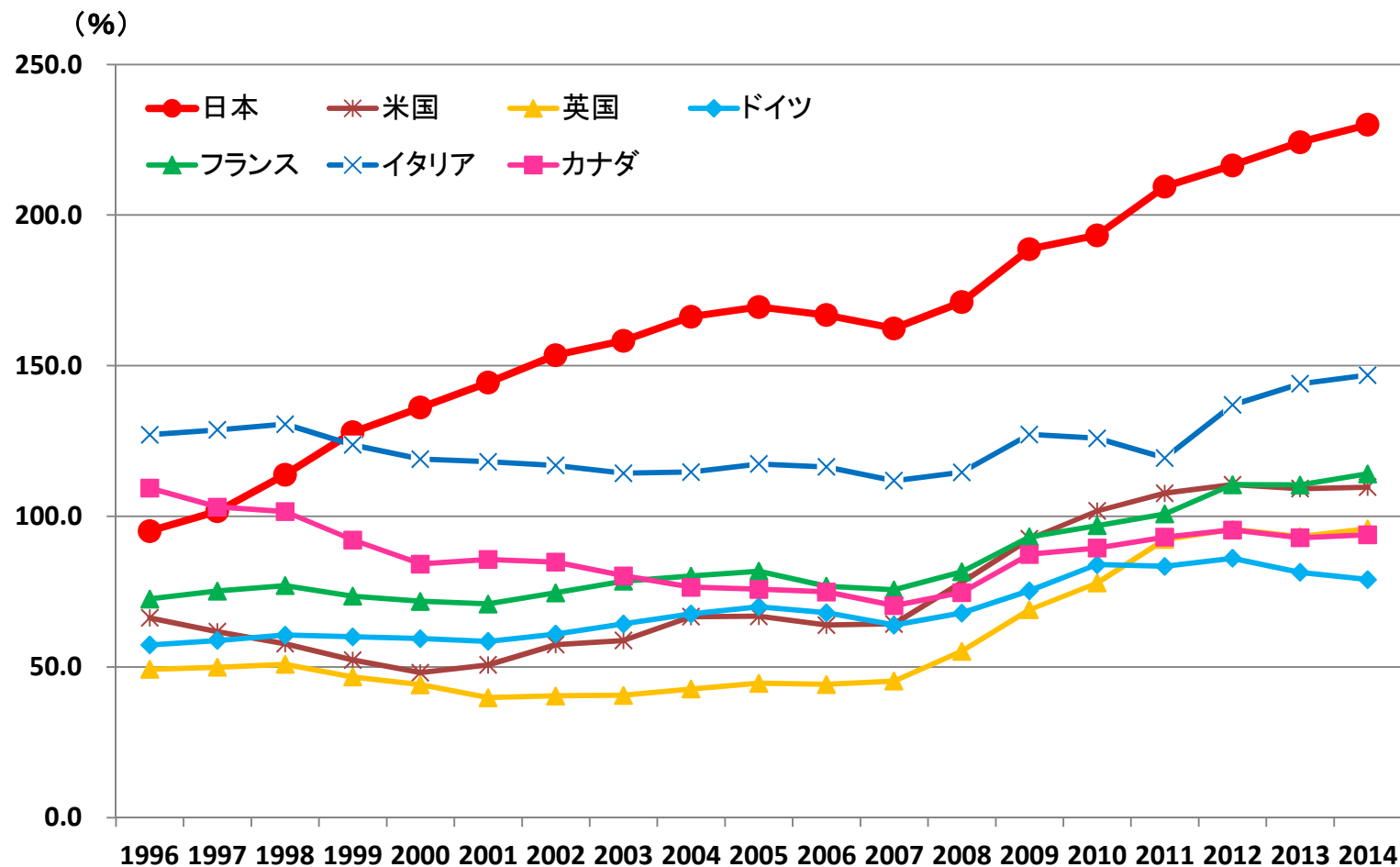
- 耐用年数が未経過でも、国土強靱化政策の観点から、耐震化の推進に向けた施設更新・改修が必要となるケースがある。

施設種別	平成25年度の耐震化率(%)
文教施設(校舎、体育館)	91.2
消防本部・消防署等	83.8
診療施設	82.4
社会福祉施設	80.4
警察本部・警察署等	80.1
体育館	74.9
県民会館・公民館等	74.0
庁舎	71.8
水道(配水池)	47.1
下水道施設(重要な幹線等)	約44
水道(基幹管路合計)	34.8
水道(浄水施設)	22.1

(出所)消防庁「防災拠点となる公共施設等の耐震化推進状況調査結果」(2015年2月18日)、厚生労働省「平成25年度重要給水施設管路の耐震化に係る調査結果について」(2014年8月19日)および平成26年度全国水道関係者会議「水道施策の推進について」(2015年3月12日)、国土交通省「下水道：地震対策の推進」

### 3. 財務状況の悪化

公的債務残高の対GDP比は、主要先進国と比較して、最悪の水準。

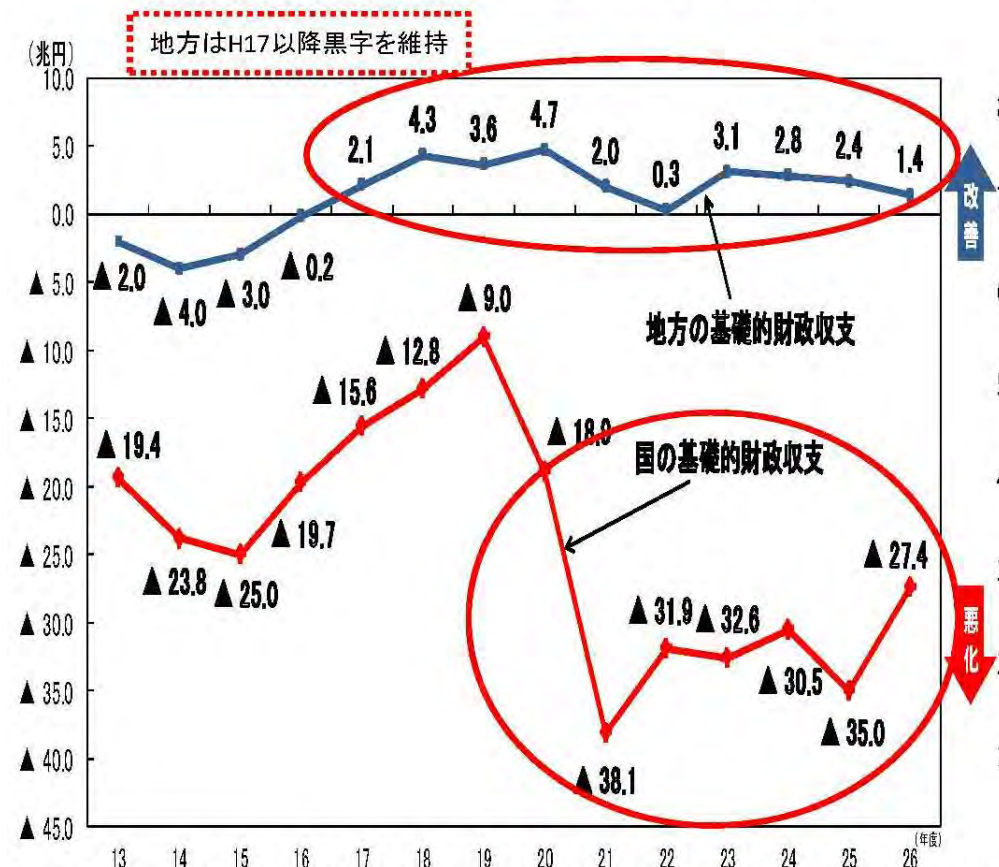


(出所) 平成26年財政制度審議会「平成27年度予算の編成等に関する建議」資料(データ: OECD「Economic Outlook 96」(2014年11月))

(注) 数値は一般政府(中央政府、地方政府、社会保障基金を合わせたもの)ベース。

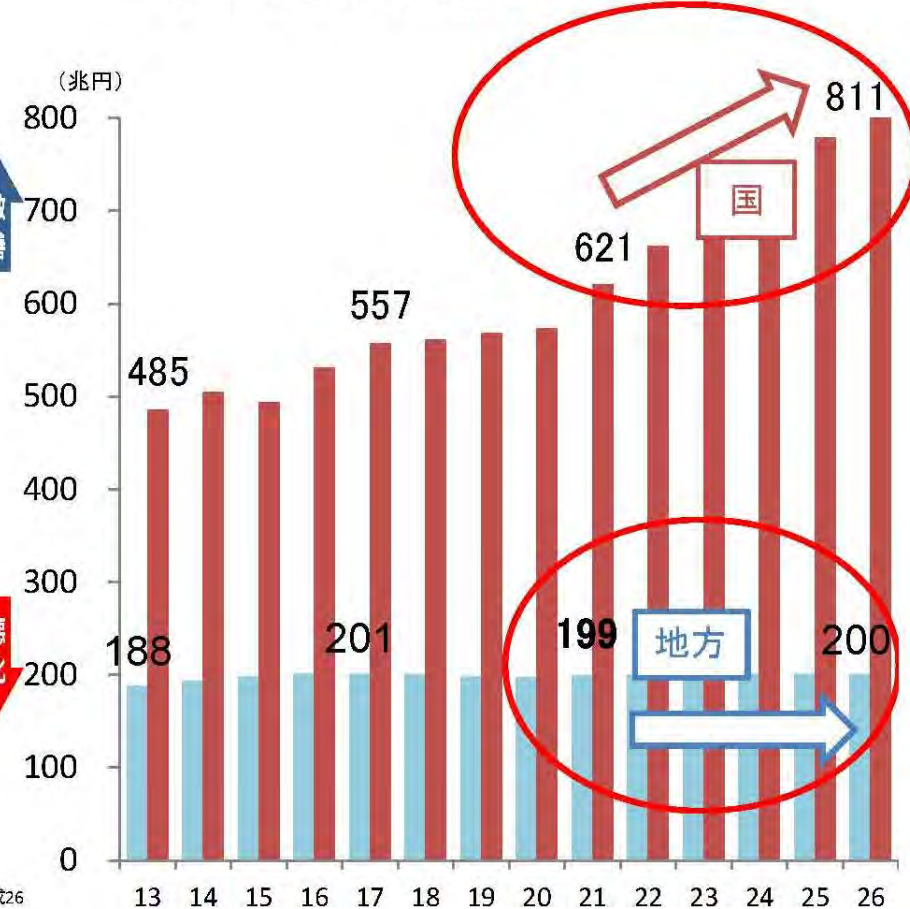
国の債務増加を受けて、財政移転(国→地方)の見直しが検討され始めている。

○ 国と地方の基礎的財政収支の推移



(出典)内閣府「国民経済計算確報」。ただし、平成24年度、25年度及び26年度は、「中長期の経済財政に関する試算」(平成26年1月20日 内閣府)。  
 (注1)平成10年度は国鉄長期債務及び国有林野累積債務、18年度、20年度、21年度、22年度及び23年度は財政投融资特別会計財政融資資金勘定(18年度においては財政融資資金特別会計)から国債整理基金特別会計または一般会計への繰入、20年度は日本高速道路保有・債務返済機構から一般会計への債務承継、23年度は独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構から一般会計への繰入等を除いている。  
 (注2)平成24年度、25年度及び26年度については、復旧・復興対策の経費及び財源の金額を除いたベース。

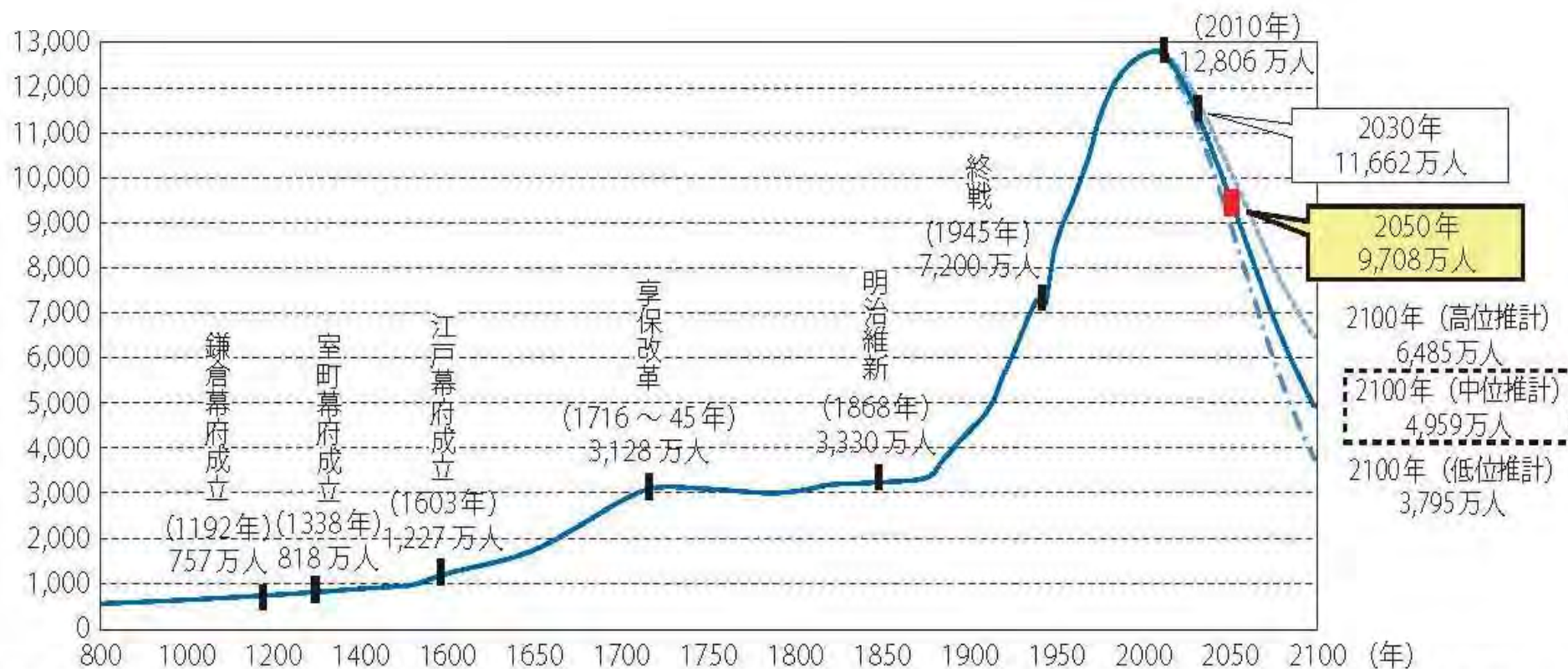
○ 国と地方の長期債務残高の推移



(注)長期債務残高は、平成24年度までは実績値、25年度は実績見込み、26年度は予算(政府案)に基づく見込み。交付税及び譲与税配付金特別会計の借入金は地方負担分であることから、地方に計上。

(出所)財政制度等審議会 財政制度分科会(2014年4月4日)「地方財政について」(財務省主計局作成)

わが国では、今後、人口の急激な減少が予想されている。



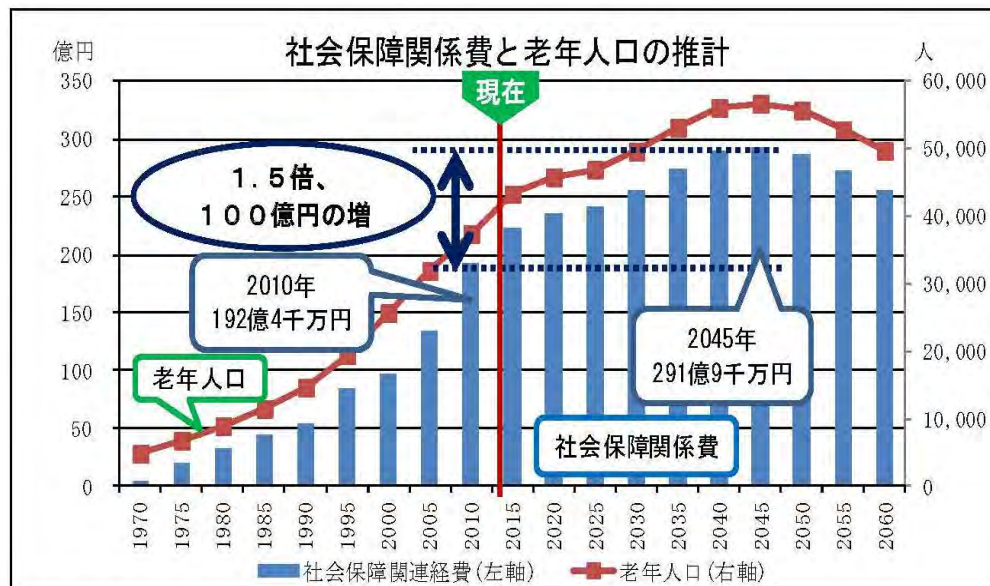
資料) 2010年以前は総務省「国勢調査」、同「平成22年国勢調査人口等基本集計」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」より国土交通省作成

(出所)平成25年度 国土交通白書

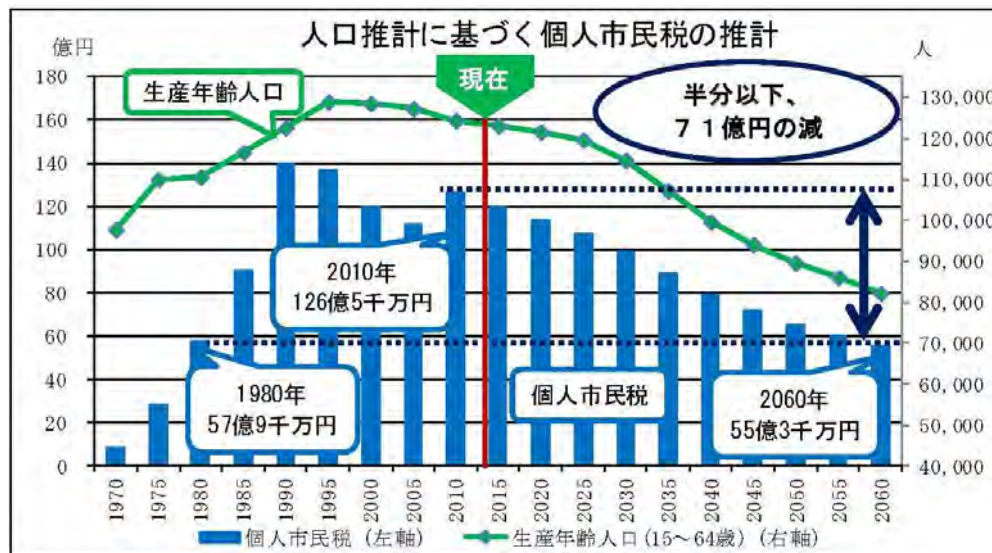


地方自治体では、将来の財政悪化が予想されている。

事例…小平市の財政見通し



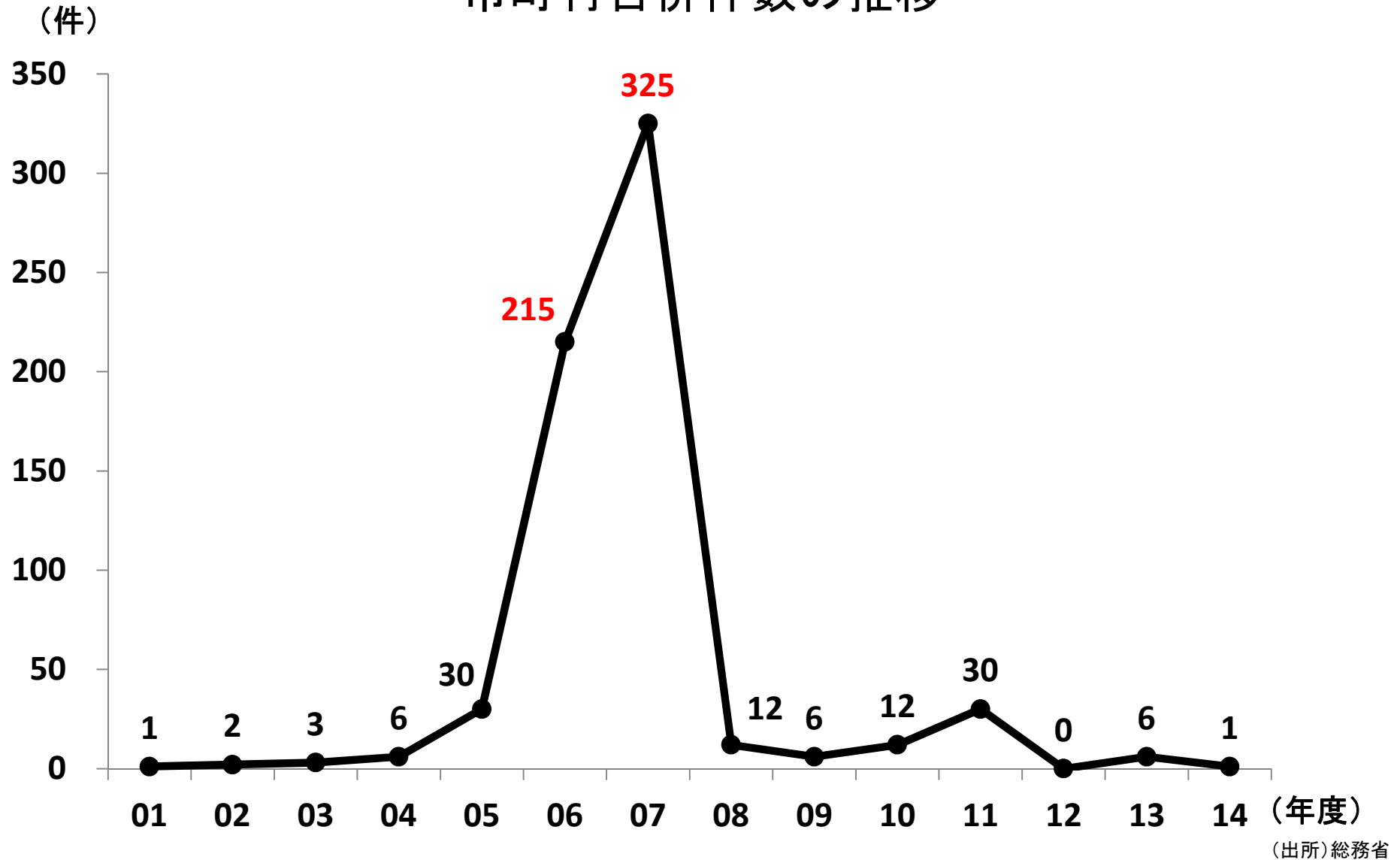
※社会保障関係費の推計は、現行制度を前提として、老年人口推計の伸び率を乗じて算出しています。



※個人市民税の推計は、現行制度を前提として、生産年齢人口推計の伸び率を乗じて算出しています。

(出所) 小平市公共施設白書 (2015年2月)

## 市町村合併件数の推移



合併特例債発行期間:被災地20年間、被災地以外15年間

合併算定替(交付税維持の特例措置)の期間(段階的削減期間<5年間>を除く)

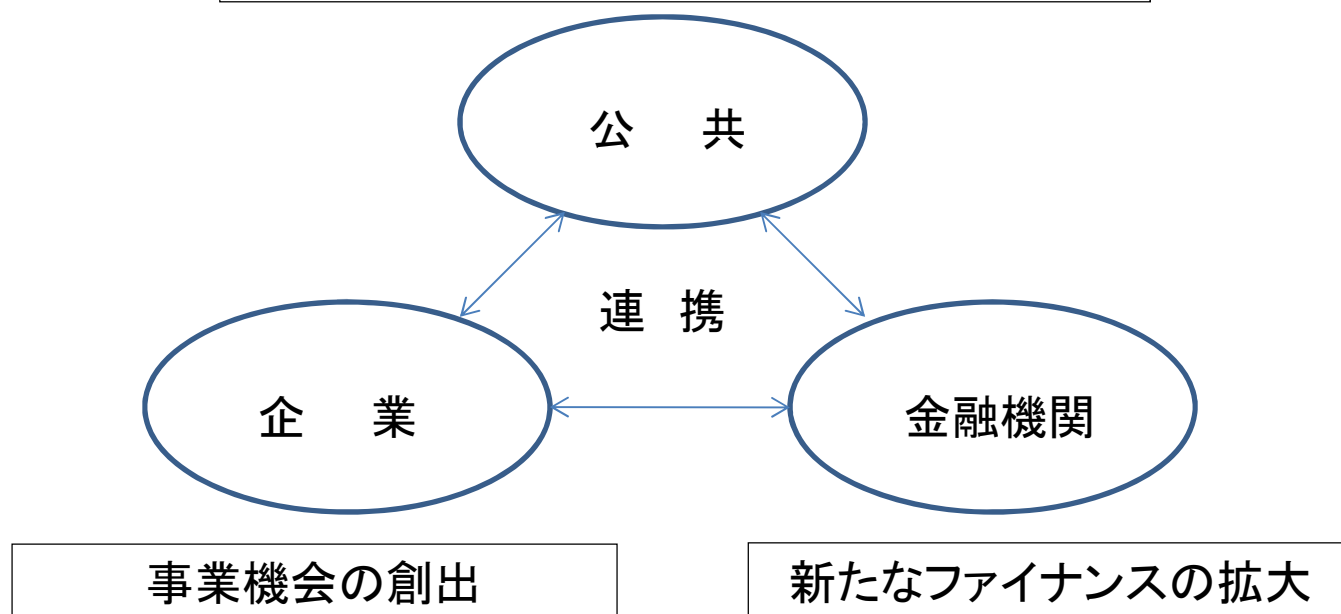
:10年間(06年度以前に合併)、9年間(07~08年度に合併)

## 4. PFI・PPPの必要性

### 「日本再興戦略」改訂2014(抜粋)

地域経済の活性化には、新たな担い手の活用も必要である。民間にインフラ事業を委ねる公共施設等の運営権方式のPFIやPPPは、地域における民間の事業機会の創出や公的部門の効率化に資するとともに民間の担い手が複数の地域の事業運営の担い手になることで、広域的な連携にもつながるものであり、今後劇的に拡大させていくことが重要である。

効率化(インフラの老朽化対応・財源確保)







## IV. PFI・PPPの目標

---

1. PFI法の改正等による新たな展開
2. 「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」



## 1. PFI法の改正等による新たな展開

---

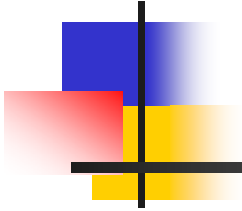
- ・1999年 … PFI法公布
- ・2011年改正… 公共施設等運営権方式(コンセッション方式)の導入等
- ・2013年改正… (株)民間資金等活用事業推進機構(官民ファンド)設立

(株)民間資金等活用事業推進機構(2013年10月設立< 2028年3月末を目途に業務終了>)

- ・地域銀行50先を含む71先が出資(資本金:政府100億円、民間100億円)。
- ・3,640億円の政府保証付き借入が可能(2014年度。2015年度は3,000億円で予算要求)。
- ・支援対象:独立採算型および混合型のPFI事業(体育館、公民館などについても、利用者から料金収入を得ているケースについては支援対象となる)。

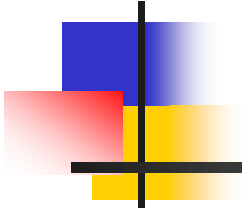
## (株)民間資金等活用事業推進機構の支援プロジェクト

公共機関名	プロジェクト名	支援額
宮城県女川町	女川水産加工団地排水処理施設整備等事業	投資額:100万円 融資額:540万円(七十七銀行との協調融資)
栃木県	秋山川浄化センター再生可能エネルギー発電事業	融資額:5,000万円(北越銀行、足利銀行との協調融資)
奈良県橿原市	八木駅南市有地活用事業	融資額:3億円
群馬県東吾妻町	箱島湧水発電事業	未定
愛知県岡崎市	岡崎市こども発達センター等整備運営事業	未定
国	海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業	未定
国立大学法人 筑波大学	筑波大学グローバルレジデンス整備事業	未定
兵庫県川西市	川西市低炭素型複合施設に伴うPFI事業	未定
石川県野々市市	野々市中央地区整備事業	未定
新関西国際空港	関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等	未定

- 
- ・2013年 6月… 「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の公表
  - ・2014年12月… 「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」および「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に「PPP/PFIの推進」が盛り込まれる

「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」(中略)に基づき、公共施設等運営権方式(コンセッション)を活用した事業に取り組むほか、公的不動産の有効活用など民間提案を活かした事業について、財政負担を最小限に抑え、公共目的を最大限達成することを官民連携で企画するなど、積極的に取り組む。また、事業の掘り起こし、事業モデルの具体化・提示、案件形成に対する支援等PPP/PFIの更なる活用の具体化を推進する。さらに、公的不動産に係る証券化手法等の活用についての地方公共団体向けの手引書の作成・普及や関連モデル事業を実施していく。

金融面からの取組としては、金融機関と協働しつつ、株式会社民間資金等活用事業推進機構が中心となって、プロジェクト組成を推進する。これらの取組により、2022年までに公的不動産の有効活用など民間提案を活かしたPPPの事業規模を2兆円とすることを目指していく。

- 
- ・2015年 5～6月… 経済財政諮問会議(第5～6回、第8～9回)で「PPP/PFIの推進」が取り上げられる。

(3) PPP/PFIの活用等による公的部門の産業化の抜本的推進

- ・ PPP/PFI について、2016 年度までのコンセッション事業の前倒し達成の目標を実現するとともに、それを踏まえ、2022 年度までに10～12 兆円に到達すること等を内容とする現行目標のさらなる拡充を目指す。そのため、上下水道、公営住宅、空港等の社会資本整備・運営に関しては、PPP/PFI の採用を優先し、計画期間内に例えば人口 20 万人以上の地方公共団体(広域自治体を含む)では、公費負担の抑制につながる場合にはPPP/PFIの導入を原則とする。その状況を踏まえつつ、適用範囲を拡大していく。
- ・ PPP/PFI と通常の公共事業の税・財政措置上のイコールフットィング(固定資産税等)をさらに推進するとともに、自治体等に周知し、PPP/PFI による事業の実施が優先されるようにする。その一環として、時間や手間を要するPPP/PFIの手続きの見直しや地域の民間事業者の提案力を高めるための対応を行う。



## ・2015年6月30日…「経済財政運営と改革の基本方針2015」(骨太方針)

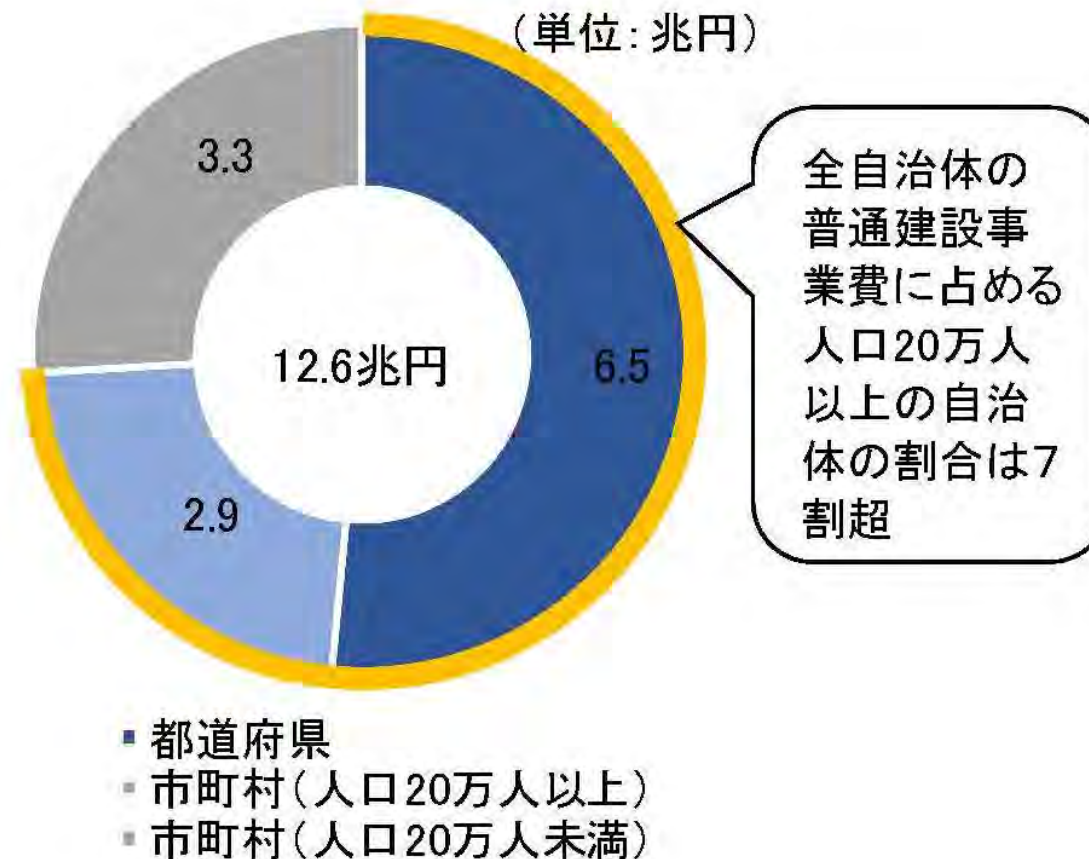
### (民間能力の活用等)

民間の資金・ノウハウを活用し、効率的なインフラ整備・運営やサービス向上、民間投資の喚起による経済成長を実現するため、「PPP／PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の実行を加速する。このため、日本版「資本のリサイクル」として、コンセッションや公的不動産の利活用、公共施設の集約化や複合利用、公共施設集約に伴う余剰地の売却再投資などの公的ストックの有効活用、包括的民間委託や上下水道など複数分野の一体的な管理委託など、多様なPPP／PFI手法の積極的導入を進め、民間ビジネスの機会を拡大する。

PPP／PFIの飛躍的拡大のためには、公的負担の抑制につながることを前提としつつ、PPP／PFI手法について、地域の実情を踏まえ、導入を優先的に検討することが必要である。具体的には、国や例えば人口20万人以上の地方公共団体等において、一定規模以上で民間の資金・ノウハウの活用が効率的・効果的な事業については、多様なPPP／PFI手法導入を優先的に検討するよう促す仕組みを構築するとともに、その状況を踏まえつつ、適用拡大していく。その一環として、通常の公共施設整備・運営とのイコールフットINGの更なる確保等コンセッションをはじめとするPPP／PFIの円滑な導入に資する環境整備を進めるとともに、それらの地方公共団体等への周知を図る。また、会計・税務等の高度な専門家チームの派遣やPFI手続の一層の簡素化を行うなど、地方公共団体の案件形成促進に向けて事業フェーズに応じた切れ目ない支援を図る。さらに、PPP／PFI手法の開発・普及等を図る地域プラットフォームについて、全国的な体制整備を計画的に推進し、地域の産官学金による連携強化、優良事例の全国への普及、地方公共団体や民間の能力向上等を図る。PPP／PFIを活用して行う地方創生の深化について検討する。



## 自治体の普通建設事業費(人口別)



(備考)総務省地域別統計データベースにより作成。

・都道府県の人口は2013年度、普通建設事業費は2012年度。市町村の人口は2010年度、普通建設事業費は2011年度のデータ。市町村(人口20万人以上)は131団体。

・公的固定資本形成に占める地方政府の割合は約54%(2013年度)。

(出所)第1回経済・財政一体改革推進委員会(2015年8月10日開催)

資料「経済・財政再生計画について—これまでの経過・計画の概要—」



・2015年6月30日…「『日本再興戦略』改訂2015」

② 公共施設等運営権を含む PPP/PFI 全体の取組強化

- ・ PPP/PFI 全体についてより一層の推進を図るため、「PPP/PFI の抜本改革に向けたアクションプラン」に掲げられた事業規模の目標の見直しと、目標達成のための具体策について検討し、本年度内を目途に結論を得る。
- ・ 文教施設や公営住宅等の利用料金の存在する公共建築物については、公共施設等運営権方式の実現可能性について半年を目途に検討を進めるとともに、付帯事業の併設・活用および公的不動産の活用なども含めた枠組みの中で、重点分野として位置付ける施設の決定と数値目標の設定について本年度内を目途に結論を得る。
- ・ 地方公共団体や運営権者からの要望を受けて関係省庁等と調整を行う窓口について、内閣府において一元化を図る。



## 2. 「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」

- 過去においては全体の7割がサービス購入型(延払い型)  
→ 今後は独立採算的なものも増やす

① 公共施設等運営権制度を活用したPFI事業	2～3兆円*
② 収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPFI事業等	3～4兆円
③ 公的不動産の有効活用など民間の提案を活かしたPPP事業	2兆円
④ その他の事業類型（維持管理・更新等における業績連動の導入、複数施設の包括化等）	3兆円
合 計	10～12兆円

（出所）内閣府「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン（概要）」（2013年6月）

\* 2014～2016年度を集中強化期間として前倒しで取り組む方針。  
目標件数：空港6件、水道6件、下水道6件、道路1件（2014年6月公表）。

## ①公共施設等運営権制度 (コンセッション方式)

○ 関西国際空港および大阪国際空港特定空港運営事業



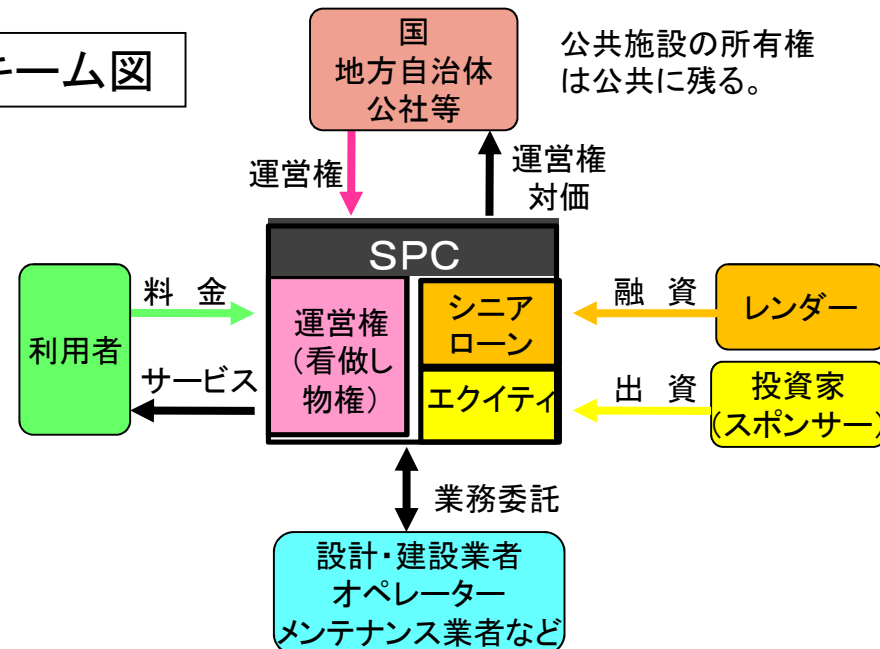
【関西国際空港】



【大阪国際空港】

- ・2012年、「**新関西国際空港株式会社**」(政府100%出資の特殊会社)が発足し、両空港を保有・運営。**2015年11月、優先交渉権者を決定**(2016年3月末に運営開始予定)。
- ・**仙台空港では、2015年9月に優先交渉権者を決定**(運営権対価は22億円。2016年6月末に事業移管の予定)。**高松空港では、2015年10～11月にマーケットサウンディングを実施**(2018年4月頃に運営開始予定)。その他の国管理空港(新千歳、広島、福岡、熊本)、地方管理空港および特定地方管理空港(帯広、青森、静岡、富山、神戸)、水道(大阪市)でも検討中。
- ・下水道については、**浜松市が2015年6月に「実施方針素案」を公表**(2017年2月に優先交渉権者を決定する予定)。大阪市や大津市でも検討中。
- ・道路については、**愛知県道路公社が2015年10月に実施方針を公表**(2016年6月に優先交渉権者を決定する予定)。
- ・2014年12月、国立女性教育会館(独法)は研修・宿泊施設に係る混合型コンセッションの運営権者を決定。
- ・2015年度から、国庫補助事業(国土交通省、厚生労働省)対象の地方自治体のコンセッション事業について、導入準備(調査等)の所要経費の半額が特別交付税で賄われている。

### スキーム図



#### <新関空の場合>

- ・事業期間は**44年間**(2016年度～2059年度)。

- ①運営権者は、運営権対価として毎年度490億円超を新関西国際空港株式会社に支払う(44年間の合計額: 約2兆2千億円)。収益が1,500億円を超えた場合には、その3%を収益連動負担金として支払う。なお、新関空の2014年度営業利益は443億円、債務残高(有利子負債+無利子負債)は11,230億円。
- ②契約履行担保(履行保証金)として約1,750億円超を差入れる(毎年度分割返還)。



## ②収益施設の併設・活用

### ○中央合同庁舎第7号館

合同庁舎第7号館(金融庁、文部科学省、会計検査院が入居)の一部を民間企業に貸し出し、そのテナント料収入で施設の建設・維持管理・運営コストの一部を賄っている。



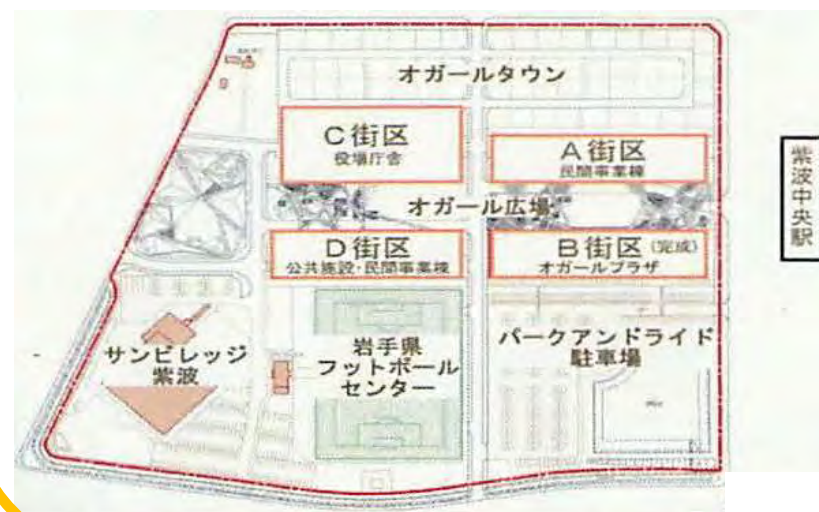
## ③公的不動産の活用等のPPP

### ○紫波中央駅前都市整備事業(オガールプロジェクト)[岩手県]

東北銀行から融資を受け、町有地に公民複合施設(図書館、地域交流センター、保育所、商業施設、宿泊施設、診療所)、町役場庁舎、岩手県サッカー協会本部・公認グラウンド、バレーボール専用体育館(日本初)などを建設したほか、宅地分譲も開始。

図書館だけで年間40万人が利用しているほか、商業施設の雇用(105名)を創出(紫波町人口:3.4万人<2012年>)。

紫波町は、民間施設から定期借地権の賃料収入と固定資産税収入を得ている(「稼ぐインフラ」)。





**中央棟**  
(情報交流館)  
2F 地域交流センター  
1F 図書館

**西共有棟**  
階段、トイレ、  
設備室ほか

**東共有棟**  
階段、エレベーター、  
トイレ、設備室ほか

**西棟**  
2F 事務所、学習塾  
1F 産直、居酒屋ほか

**東棟**  
2F 子育て応援センター、薬局  
1F カフェ、眼科、歯科  
眼鏡ショップ

**大手資本に頼らない県内初の「地域完結型事業」**

- 公共施設の更新に際しては、近隣施設との統合化・複合化の検討が不可欠（更新費用の圧縮に加え、跡地売却等による収入を見込めるケースがある）。
  - 埼玉県志木市（小学校、図書館、公民館）、東京都小平市（図書館、公民館）など。
  - 広域連携（連携中枢都市圏など）の一環として、自治体間で公共施設の共用化や将来の施設統合を検討することも一案。

小平市仲町図書館



小平市「なかまちテラス」



「なかまちテラス」は、旧仲町図書館跡地に建設された仲町図書館と仲町公民館の複合施設（旧仲町公民館跡地は売却）

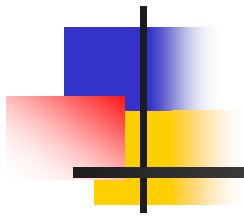
- 収益施設の合築・併設により、公共部分の維持管理・運営費を賄っているケース。

山形県営松境・住吉団地移転建替および酒田市啄成  
学区コミュニティ防災センター整備等事業



公営団地の移転建替時にコミュニティ防災センターを併設。事業者提案により収益施設(保育所、高齢者デイサービスセンター)を合築。

- 市街地では、収益施設の組込みにより、中心市街地活性化やコンパクトシティ化などの行政ニーズを充たせる可能性(京都市立御池中学校<PFI事業>、など)。
- ★ 公共施設に占めるウエイトが大きい学校については、複合化に際して重視するポイントが地域によって異なる点には留意が必要(都市部:生徒のセキュリティ重視、郡部:生徒と利用者の交流重視)。



- 総務省は、2015年度の地方財政計画に、地方財政措置として「公共施設等最適化事業費」を創設。

	地方債の名称	地方債 充当率	交付税 算入率	地方債計画 計上額 (2015年度)	対象期間
集約化・複合化	公共施設最適化事業債	90%	50%	410億円	2015～2017年度
転用	地域活性化事業債	90%	30%	90億円	2015～2017年度
除却	除却事業に係る地方債	75%	—	340億円	2014年度～

- 集約化・複合化および転用の対象施設には、庁舎、公営住宅、公営企業関係施設(上下水道など)を含まない(但し、これら施設の除却は地方債特例措置の対象となる)。



## V. PFIの論点

---

1. 地方自治体への働きかけ
2. 地元企業の支援
3. プロジェクトのリスク管理等





## 1. PFI・PPPに積極的に取組む自治体が少ない

— PFIを手掛けた自治体は全体の約1割程度。大方の自治体が将来のインフラと財政の危機的状況を認識していない。

→ 地方自治体への公民連携の働きかけをどうするか？

## 2. 地元企業を活用できていない

— 地元企業のPFI落札実績が少ない。地元（議会等）がPFIに反対する地域もある。

→ 地元企業をどうやって支援するか？

## 3. プロジェクトがうまくいかない場合もある

— スポンサー企業の破綻、PFI契約の解消事例も存在。

→ リスクに応じた管理をどう考えるか？

# PPP/PFI推進に当たっての隘路

～自治体におけるPPP/PFIに係るノウハウや  
必要性の欠如、事務負担等が課題～

## ○PPP/PFIを推進していない若しくはしない理由(複数回答)

ノウハウなし	58%
必要性を感じていない	36%
地元受注減少	14%
その他	19%
分からない	6%

## ○PPP/PFIを実施して判明した課題(複数回答)

公共側の事務負担が大きい	47%
事業化までに時間がかかる	46%
定量的・定性的効果なし	6%
地元理解が得られず	3%
その他	34%

- (備考) 1. 国土交通省(2013)「地方公共団体における官民連携推進に係る隘路の解決に向けた検討業務」より引用。  
2. 1,789の地方公共団体を対象にアンケート調査を実施(2013年10月)。

(出所) 第1回経済・財政一体改革推進委員会(2015年8月10日開催)  
資料「経済・財政再生計画について—これまでの経過・計画の概要—」

## 《PFI事業の実施経験のある市区町村》

### 市区町村の約9割はPFI事業の実施経験がない状況

市区町村名(複数件実施)			
北海道 札幌市	千葉県 市川市	静岡県 静岡市	兵庫県 神戸市
釧路市	八千代市	沼津市	西宮市
稚内市	浦安市	愛知県 名古屋市	川西市
岩手県 紫波町	東京都 中央区	豊橋市	養父市
宮城県 仙台市	杉並区	岡崎市	岡山県 岡山市
秋田県 大館市	稲城市	豊田市	徳島県 三好市
山形県 米沢市	神奈川県 横浜市	田原市	福岡県 北九州市
東根市	川崎市	三重県 桑名市	福岡市
埼玉県 川越市	新潟県 長岡市	京都府 京都市	佐賀県 みやき町
狭山市	富山県 富山市	大阪府 大阪市	熊本県 熊本市
千葉県 千葉市	石川県 野々市市	吹田市	長洲町
銚子市	福井県 鯖江市	富田林市	大分県 大分市
(計: 48 団体)			
市区町村名(1件実施)			
北海道 旭川市	埼玉県 嵐山町	静岡県 浜松市	奈良県 橿原市
北見市	杉戸町	御殿場市	島根県 松江市
夕張市	千葉県 木更津市	函南町	岡山県 倉敷市
岩見沢市	松戸市	長泉町	笠岡市
伊達市	流山市	愛知県 一宮市	鏡野町
壮瞥町	鎌ヶ谷市	安城市	広島県 呉市
青森県 青森市	東京都 千代田区	西尾市	大竹市
十和田市	墨田区	高浜市	廿日市市
岩手県 宮古市	大田区	東郷町	神石高原町
奥州市	中野区	三重県 津市	山口県 山陽小野田市
宮城県 名取市	足立区	四日市市	徳島県 徳島市
東松島市	八王子市	鈴鹿市	香川県 宇多津町
大崎市	立川市	紀宝町	まんのう町
女川町	府中市	滋賀県 野洲市	愛媛県 大洲市
山形県 山形市	調布市	京都府 長岡京市	愛南町
鶴岡市	神奈川県 横須賀市	大阪府 堺市	福岡県 久留米市
上山市	鎌倉市	泉大津市	粕屋町
福島県 いわき市	藤沢市	枚方市	大刀洗町
茨城県 神栖市	小田原市	八尾市	香春町
栃木県 宇都宮市	茅ヶ崎市	泉佐野市	佐賀県 唐津市
佐野市	山北町	寝屋川市	伊万里市
群馬県 東吾妻町	新潟県 新潟市	和泉市	長崎県 長崎市
埼玉県 さいたま市	富山県 黒部市	箕面市	大分県 豊後高田市
加須市	福井県 おおい町	柏原市	鹿児島県 鹿児島市
越谷市	山梨県 身延町	門真市	指宿市
富士見市	長野県 長野市	東大阪市	(計: 115 団体)
鶴ヶ島市	大町市	兵庫県 姫路市	
吉川市	岐阜県 大垣市	尼崎市	
ふじみ野市	羽島市	芦屋市	
滑川町	可児市	加古川市	

(備考)内閣府資料を基に集計。

(出所)第2回経済・財政一体改革推進委員会(2015年10月13日開催)

資料「経済・財政一体改革の具体化・加速に向けて—経済・財政一体改革推進委員会の検討状況(中間整理)(案)—」



## 1. 地方自治体への働きかけ

---

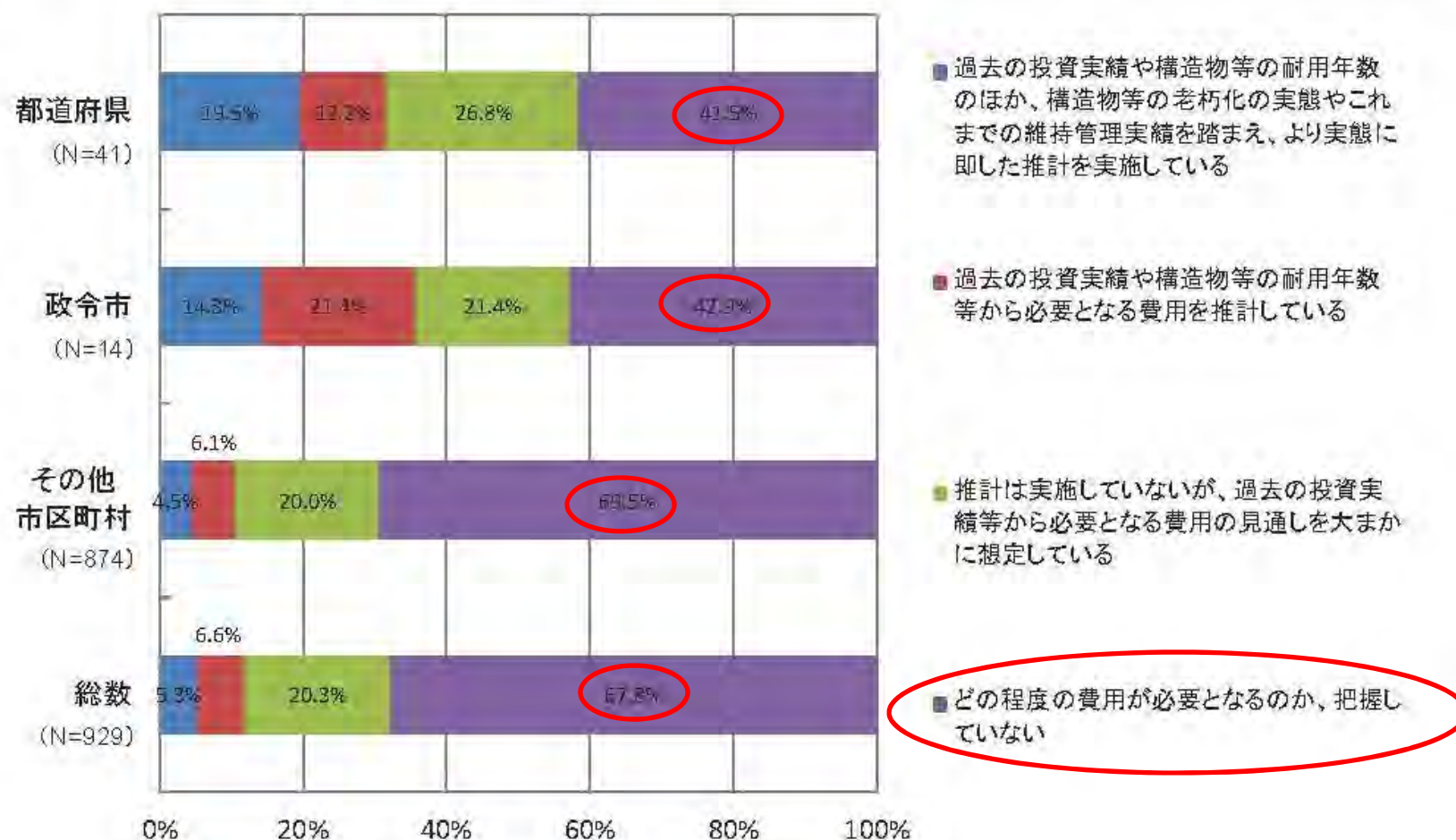
- 多くの自治体が将来のインフラと財政の危機的状況を認識しづらい状態にある。
- 地方自治体の会計制度は「現金主義」が採用されているケースが多く、財政実態を詳細に把握するのが難しい場合がある。
- 固定資産台帳\*<sup>1</sup>が整備されていない自治体も多く、インフラの老朽化状況や更新費用が容易に把握できないケースがある。
- ✓ 地方自治体の固定資産台帳の整備状況（2013年度決算）：未整備34.2%、整備中47.2%、整備済18.6%（2015年3月31日時点）。

\*1 固定資産を、その取得から除売却処分に至るまで、その経緯を個々の資産ごとに管理するための帳簿であり、所有する全ての固定資産（道路、公園、学校、公民館等）について、取得価額、耐用年数等のデータを網羅的に記載したもの。



# 国土交通省による地方自治体へのアンケート調査結果 (2012年12月～2013年1月)

貴団体が管理されている公共構造物・公共施設(全体)について、中長期的に必要な維持管理・更新費を把握していますか？(1つ選択)

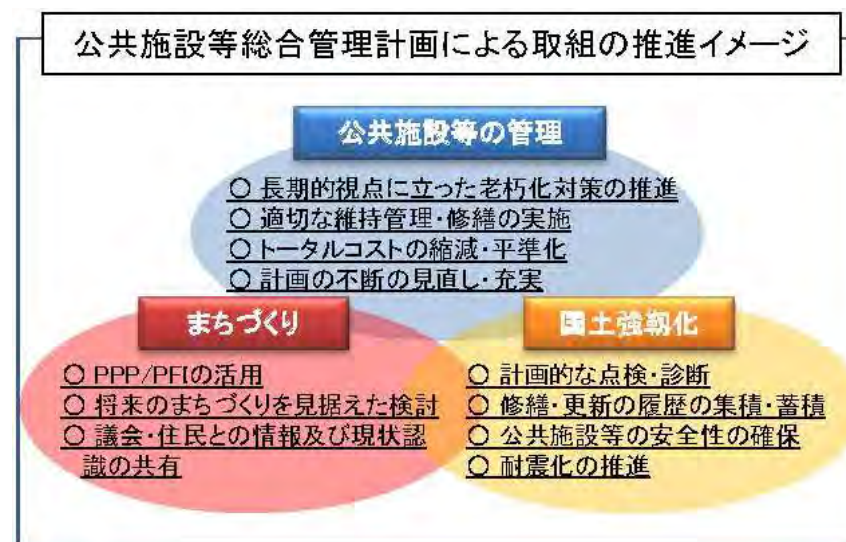
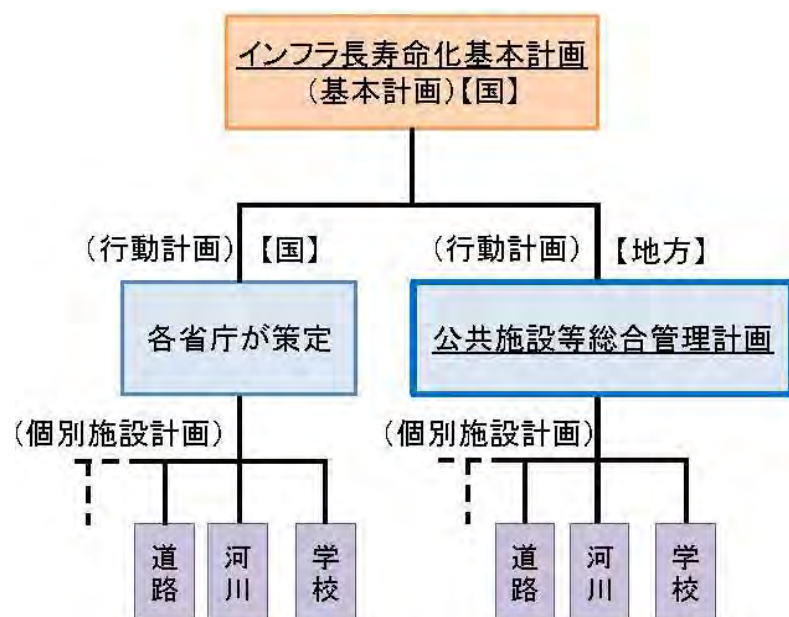


(出所)国土交通省 第5回社会資本メンテナンス戦略小委員会資料(2013年2月26日)

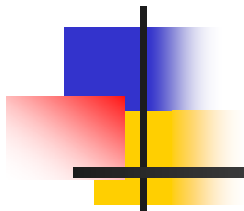


- 総務省は、2014年4月に「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」との通知を発出し、地方自治体に「公共施設等総合管理計画<sup>\*2</sup>」の策定を要請（自治体財政の「見える化」）。

<sup>\*2</sup> 地方自治体において、今後10年以上の期間について、公共施設の老朽化状況、維持更新のための費用見通し、将来的な人口見通しに基づく財源見込み等を明らかにした上で、対応方針を示すもの。計画策定に当たっては、PPP/PFIの活用に着目することが示されている。2014年度から3年間に亘り、策定経費の半分に特別交付税措置を適用。



（出所）第8回経済財政諮問会議「地域経済再生と財政健全化の両立に向けて（高市議員提出資料）」（2015年6月1日）

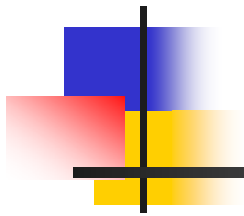


- 総務省は、地方公会計の整備も促している。
- 2015年1月、地方自治体に対して、発生主義会計・複式簿記の導入、固定資産台帳の整備などを行ったうえで、「統一的な基準による財務諸表を原則として2015～2017年度までの3年間に全ての地方公共団体において作成」するよう要請。
- 固定資産台帳の整備に要する費用には特別交付税措置を適用。

地方公会計の活用例(公共施設等のマネジメント)			
施設別行政コスト計算書			
	公民館A	公民館B	公民館C
人件費	1,860万円	1,220万円	1,910万円
退職手当引当金	190万円	120万円	190万円
減価償却費	950万円	610万円	790万円
・	・	・	・
・	・	・	・
利用者1人 当たりコスト	1,660円	1,400円	2,290円

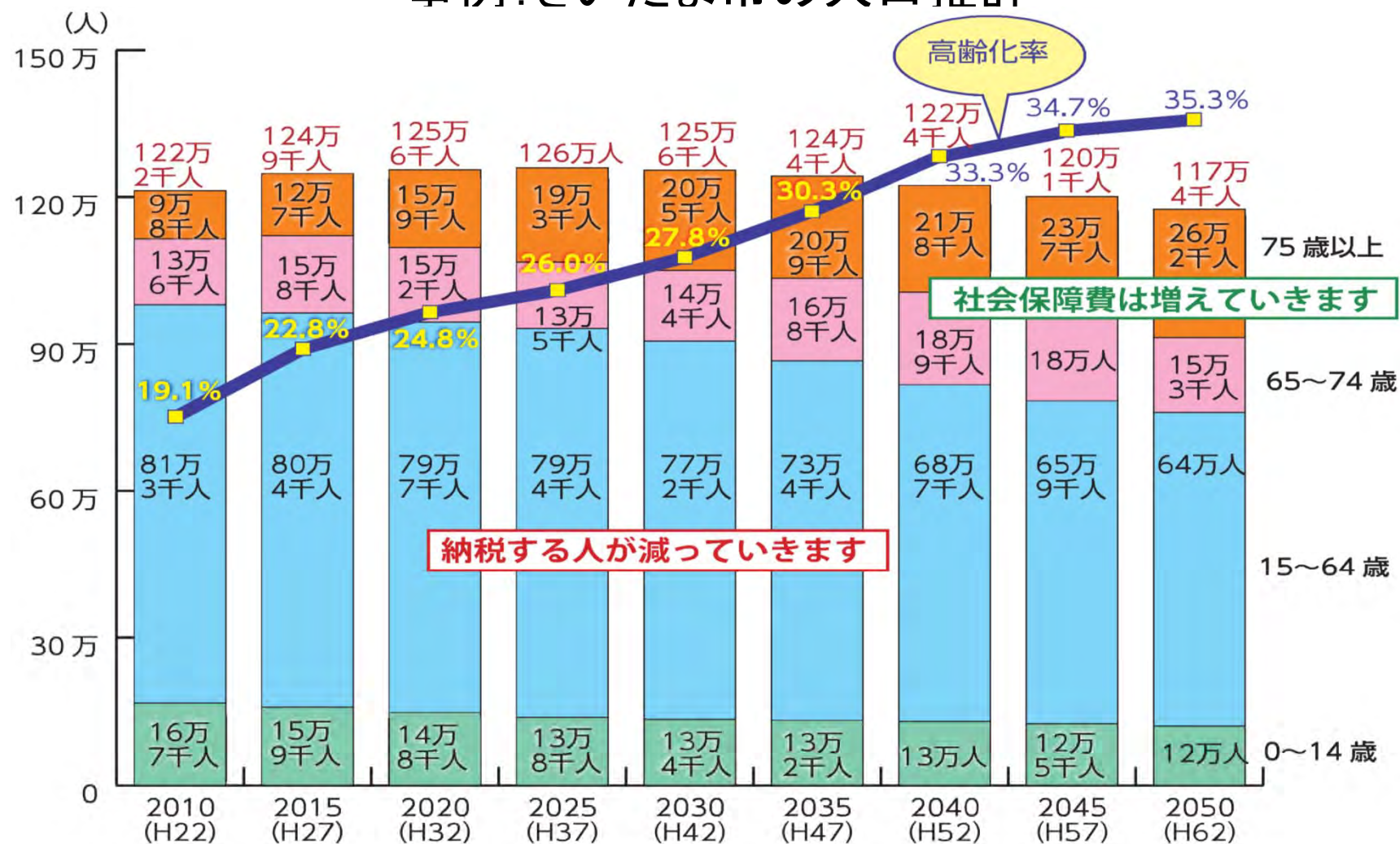
施設別行政コスト計算書を作成することで、退職手当引当金や減価償却費も含めたトータルコストによるセグメント分析が可能となり、その結果を施設の統廃合や適正配置の議論に活用

(出所)第8回経済財政諮問会議「地域経済再生と財政健全化の両立に向けて  
(高市議員提出資料)」(2015年6月1日)

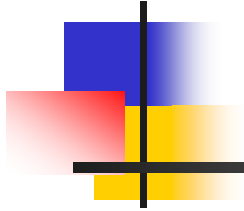


- 公共施設等総合管理計画や「公共施設白書」を作成している自治体は増えているが、個別施設の縮減プランを盛り込んだ「公共施設適正配置計画」(公共施設マネジメント計画、公共施設再配置計画)の策定まで踏み込んでいる自治体は少ない。
  - ― 富士川町、函館市、さいたま市、習志野市、府中市、秦野市、浜松市、東大阪市、周南市など。
  - ― 計画策定時期を明示している自治体もみられる(高萩市:2015年度、小平市:2016年度、など)。
- ★ これらの点に関して、金融機関の理解、働きかけ、支援・サポートが重要。

## 事例：さいたま市の人口推計



(出所)金融高度化セミナー資料「さいたま市における公共施設マネジメント計画と公民連携」(さいたま市作成)



## 事例：さいたま市の「公共施設マネジメント計画」

### ①ハコモノ3原則

- ✓ 新しい施設を原則として作らず、既存施設を有効活用する。
- ✓ 施設更新時には他の施設とまとめて作り直す（複合化）。
- ✓ 現在の施設の床面積を60年間で15%程度縮減する。

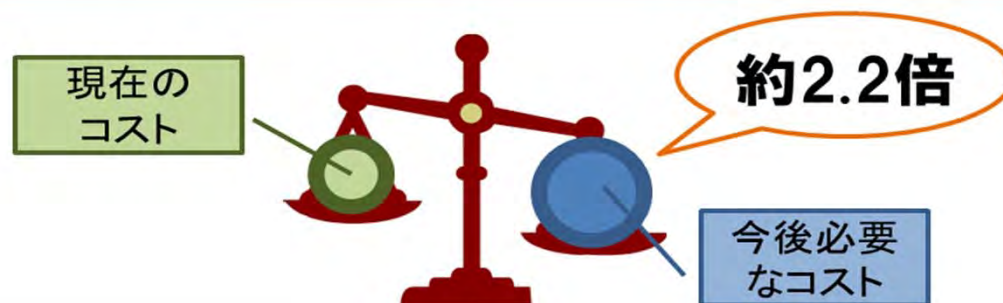
### ②インフラ3原則

- ✓ 現在の経費の範囲内でインフラの整備・維持・管理を行う。
- ✓ 施設のためにかかる経費（ライフサイクルコスト）を減らす（長寿命化）。
- ✓ 新たに生じる市民のニーズに効率的に対応する。



## 事例：さいたま市の「公共施設マネジメント計画」

### 計画前 【現 状】



分野別の  
アクションプラン  
に落とし込み

#### 施設総量の縮減

- ・新設の抑制
- ・建替時の床面積縮減
- ・統廃合
- ・60年間で15%程度縮減

#### 複合化・共用化

- ・建替時の複合施設化
- ・共用による床面積縮減

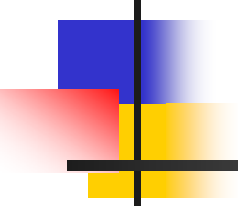
#### 長寿命化

- ・耐用年数60年→80年
- ・財政負担の平準化

### 計画後

【アクションプランを  
実行すると・・・】



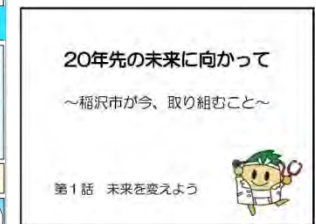


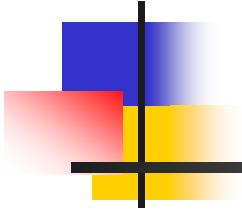
---

○ 公共施設の縮減計画(公共施設マネジメント、ファシリティ・マネジメント)について、議会や市民の同意を得るため、広報に注力する自治体も増えている。

― 縮減計画の策定段階から、情報開示を徹底し、可能な限り、市民が計画策定に関与する仕組みを作る「プロセスの共有化」が重要(滝川市の市民会議、さいたま市の「公共施設マネジメント会議」など)。

# — マンガ版冊子の作成・配布（前橋市、さいたま市、鎌倉市、龍ヶ崎市、豊川市、稲沢市、関市、松江市、鳥取市、周南市、下関市など）。





---

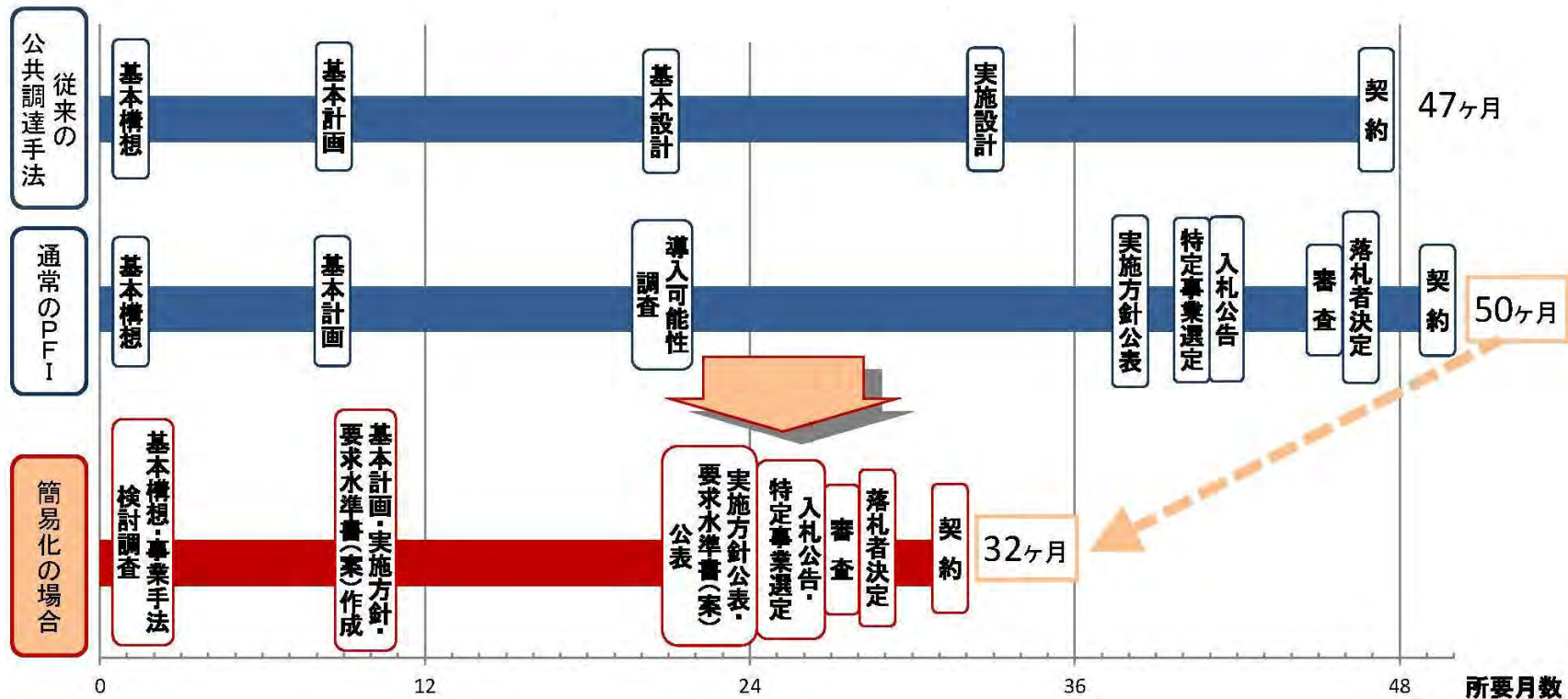
— 「公共施設白書」の完成時に、公共施設や自治体財政の現状と将来に関する市民向け説明会（セミナー、シンポジウム）を開催するケースも多い。

- ✓ 周南市は、2013年11月に「公共施設白書」を策定。2014年11月、「周南市公共施設再配置市民セミナー」を開催。市民約70名が参加。その後、周南市は、2015年8月に公共施設再配置計画を取りまとめた。
- ✓ 小平市は、2015年2月、公共施設白書を作成。3月15日（日）、「小平市公共施設に関するシンポジウム」を開催。市民約40名が参加。



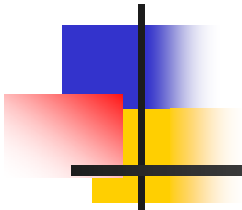
- PFIの手続きは、自治体にとって手間と時間を要する（内閣府が2014年6月に提示した簡易化手法でも32か月＜公共事業と比べれば短い＞）。

### （参考）PFIの手続き



- PFIは新たな手法であるため、自治体には議会等への説明負担も発生する。

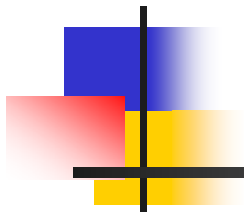


- 
- 地方自治体では、既存部署が日常事務と並行して公共施設マネジメントや公民連携プロジェクトを手掛けるのは困難であるほか、民間との窓口一元化を企図して、専担部署を新設しているケースもある（さいたま市、横浜市、神戸市、浜松市、滝川市、紫波町、東根市、流山市、秦野市など）。

	さいたま市	東根市	紫波町
人 口	1,263,455人 (2015年4月1日)	47,643人 (2015年4月1日)	33,696人 (2015年3月31日)
一般会計*3	約4,649億円	約175億円	約123億円
専任部署職員数	9名	3名	3名

\*3 2014年度予算(当初予算ベース)。

- 専担部署には、首長が庁内調整に係る所要権限を付与することが不可欠。



○ PFI/PPPの前段階としての案件形成作業については、外部委託費用に対する補助(内閣府\*<sup>4</sup>、国土交通省\*<sup>5</sup>、厚生労働省\*<sup>6</sup>)や専門家派遣(内閣府)など、自治体に対する支援策が講じられている。

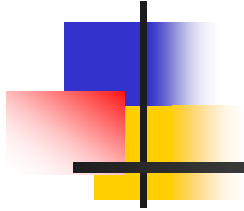
\*4 案件形成支援、地域プラットフォーム形成支援。2015年の募集期間:3月17日～4月24日。

\*5 先導的官民連携支援事業、震災復興官民連携支援事業。2015年の募集期間:第一次分 3月3日～4月17日、第二次分 6月18日～7月24日。

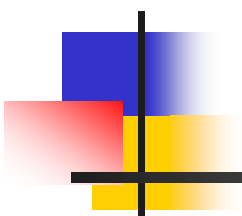
\*6 生活基盤施設耐震化等交付金のうち官民連携等基盤強化推進事業(交付期限:2023年度)、官民連携等基盤強化支援事業。

— 内閣府では、地方自治体の案件形成支援に加え、2015年度から「地域プラットフォーム形成支援」を実施。

この「地域プラットフォーム」は、各地域の産官学金が連携して、PFI/PPPに関する情報共有や案件形成に向けた協力を行うネットワーク(内閣府の募集に地方自治体等が応募する仕組み)。

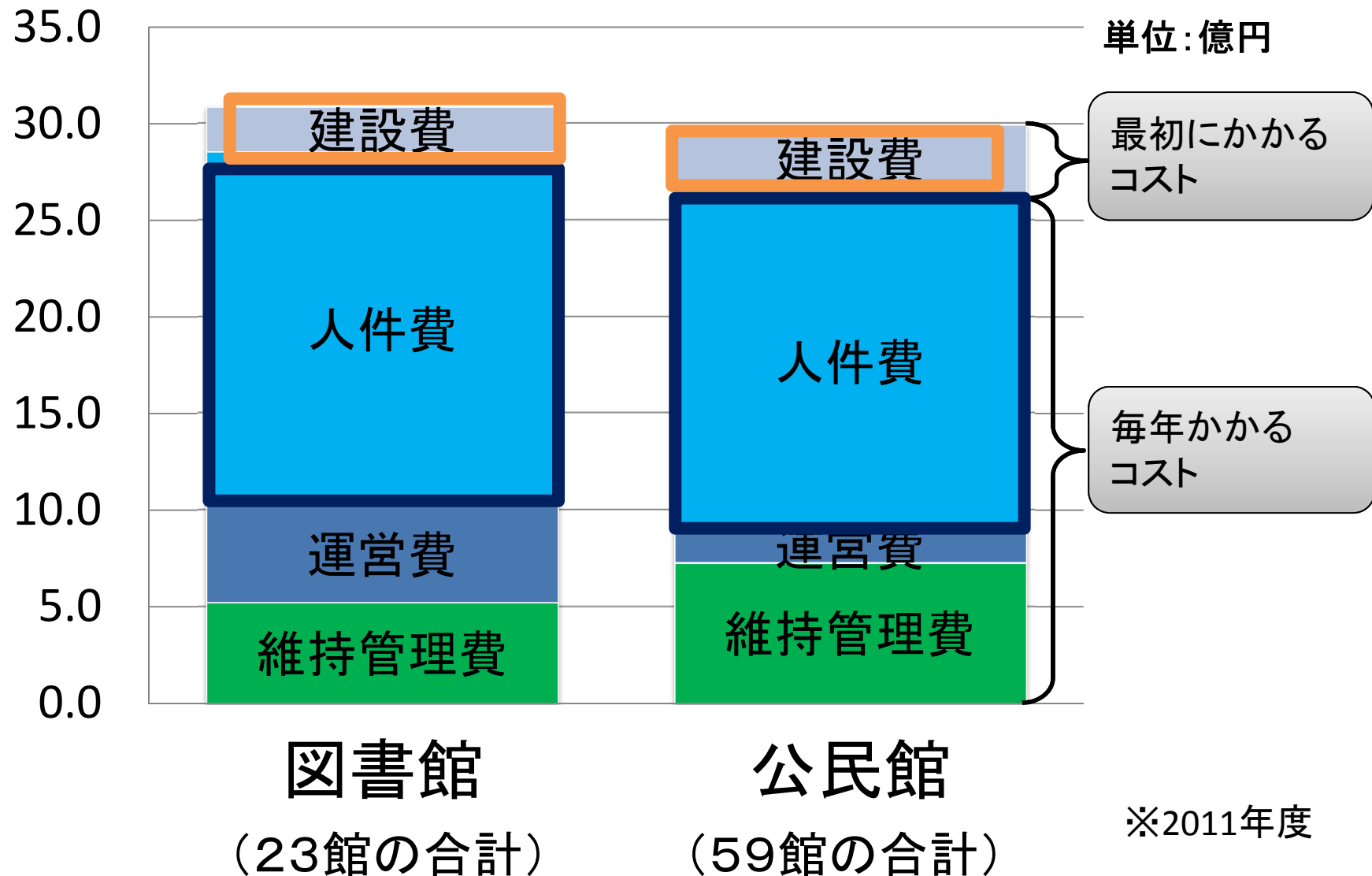


- 施設の新設・更新のような比較的規模の大きい案件のみならず、既存施設（ハコモノなど）の改修工事（長寿命化作業を含む）にもPFIを導入することは可能。
- ✓ 大学（研究棟など特定の施設）：北海道大学、金沢大学、京都大学、神戸大学、九州大学、鹿児島大学
- ✓ 市立学校（耐震化、空調工事）：京都市、西宮市、釧路市、川西市
- ✓ 学習施設：徳島県青少年センター、海の中道海浜公園海洋生態科学館、多摩地域ユース・プラザ、福岡市美術館、鎌倉芸術館、仙台市科学館（検討中）
- ✓ 観光施設：新神戸ロープウェー



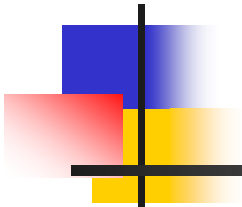
- 案件規模が小さい事業ではVFMが得られにくいケースがある。
- ✓ 事業規模10億円未満の比較的小規模なプロジェクトでもPFI化されているケースがある(島根県八雲村学校給食センター、山形県営通町団地移転建替等事業、米沢市公営住宅塩井町団地2号棟、兵庫県八鹿町とがやま温泉施設整備事業、兵庫県養父市「道の駅ようか」整備事業など)。
- ✓ 複数案件のバンドリングにより、案件規模を拡大するケースがある(学校の耐震化事業や空調整備事業など)。
- ✓ VFMが得られにくいケースでは、「公共が実施する場合のコスト」に、関係職員の人件費(その他間接費)が含まれていないことがある(所管部局の予算に人件費が含まれていないことが一因)。
- ★ VFMの算出に際しては、当該案件への関与度合いに応じてウエイトを付けつつ、プロジェクトの企画段階から維持管理・運営段階まで含めて、関係する 全職員(首長を含む)の人件費を計上することが望ましい。

## 事例:さいたま市の公共施設の「コスト」



(出所)金融高度化セミナー資料「さいたま市における公共施設マネジメント計画と公民連携」(さいたま市作成)



- 
- 「地域優良賃貸住宅制度」(中所得層を対象とする定住促進住宅など)を利用して、最終的な財政支出を不要とするPFI手法を採る自治体もみられる。

例：神奈川県山北町、福岡県大刀洗町、佐賀県みやき町(3件)、大分県豊後高田市、鹿児島県鹿屋市・大崎町、岩手県岩泉町



佐賀県みやき町の地域優良賃貸住宅PFI事業の1号棟(みね苺館)および2号棟(みねトマト館)

- 熊本県長洲町では、民間企業の老朽化した社宅をPFI事業として建て替えることを検討中(国土交通省の平成26年度「先導的官民連携支援事業」にも選定)。

## PFI・PPP

### 【PFI（独立採算型）の場合】

- 1) 事業金額： 100億円
- 2) 金利： Libor+100~200bp
- 3) 事業実施： 民間事業者  
事業リスクは民間が負担
- 4) 事業期間： 30年 等



### 【リファーマル効果】

- 1) 施設の民間管理→維持管理コスト軽減
- 2) 債務の民間負担→公的債務負担軽減
- 3) 公的サービスの産業化に伴う民間参入  
→事業機会の創出・地域活性化
- 4) 公共不動産賃貸・売却を伴う場合  
→直接の歳入増の機会創出

## 公共事業

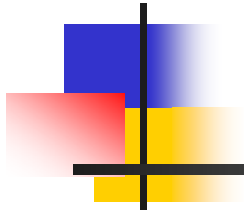
### 【公共事業の場合】

- 1) 事業金額： 100億円
- 2) 金利： Libor+5~10bp
- 3) 事業実施： 地方公共団体  
事業リスクは公共が負担
- 4) 事業期間： 30年 等

### 【従来通りの公共事業で対応する場合】

- 1) 安定的な事業運営
- 2) 公共サービスの継続的提供 +  $\alpha$  ?

（出所）第2回経済・財政一体改革推進委員会（2015年10月13日開催） 山田委員提出資料より抜粋・加工



## ○ PFIの検討が進む自治体の特徴

- (1) 首長がPFI推進派(トップダウン型)
- (2) PFIに強い熱意を持つ職員が担当部署に在籍(ボトムアップ型)
- (3) PFI検討スキームの明文化(「PFIガイドライン」の制定・公表等)

ある地方自治体の「市民向け公共施設シンポジウム」での市長の言葉

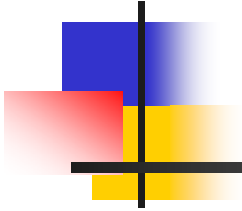
「公共施設マネジメントは、庁内の複数部署が関係するプロジェクトにならざるをえないため、『縦割り行政』を変えていくための突破口のひとつになる可能性がある。首長・職員がそうした認識を共有することが、なによりも大切である」



## 2. 地元企業の支援

---

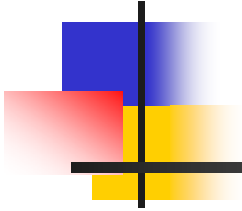
- 提案内容の差から、地元企業は落札が困難。
  - ― 国、都道府県、政令指定都市では、WTOの政府調達協定(海外企業の入札参加を確保)を守る必要。
  - ― 市町村では、入札参加要件の絞り込み(地域要件<地元の本支店が所在する企業のみ>等)により、地元企業に発注するケースも。
  - ― 地元企業にとっては、提案書の作成コストも負担(落札できなければムダ金)。
  - ― 地元企業は本業(例:建設、メンテナンス)には精通しているが、PFI事業では非本業分野(例:給食、物販、介護など)も手掛ける必要があるため、コンソーシアムの組成やコーディネート(とくに利害調整)に苦労するケースがある。
- ★ 公営住宅PFIは、事業規模が小さいうえ、公営住宅法の制約等により、入居者募集、家賃決定、滞納者対応(明渡し請求を含む)など運営業務の多くを自治体が担当するケースが多いため、地元企業が落札しやすい傾向がみられる。



○ 地域金融機関が、PFIの事業スキーム、提案書の書き方、コンソーシアムの組成、長期計画の策定などを、地元企業にアドバイスしているケース。

- 地元企業は、「地域金融機関に支援してもらって、実際にPFIを手掛けてみると、さほど難しいものではなかった。今後も積極的に応札したい」と感じているケースが多い(荘内銀行の取引先<建設会社>)。
- 地域金融機関の支援を受けた地元企業が複数事業の代表企業を獲得しているケースもある(例:宮城県、山形県など)。
- 地元企業にとっては、入札サポートのみならず、維持管理・運営ステージでの悩み(SPCマネジメントなど)も多い。施設建設・維持管理には長けていても、施設運営ノウハウが不足しているケースも少なくない。  
こうした分野の知見・ノウハウのある地域金融機関への地元企業の期待は大きい。





○ 地域金融機関が、ビジネスマッチングの一環として、取引先（地元企業）を大手企業に紹介する取組みも有用。

— 大手企業は、構成企業や協力企業として現地実務を担当する地元企業の選定に苦労している。PFI実績の無い地元企業は大手企業のコンソーシアムに参画することにより、ノウハウを習得できる（例：徳島県営団地集約化PFI事業、福岡市立西部地域小学校空調整備PFI事業など）。

— 地元企業が大手企業のコンソーシアムに入れば、「PFIによって、地元企業の仕事が大手企業に奪われる」という誤解も解消。

★ 地域金融機関では、職員の異動等により、過去に手掛けたPFI事業のノウハウ・経験が継承されていないケースが少なくない。

— PFI関連セミナーや官庁等の「事例集」などで取り上げられているPFI・PPP事業についても、地域金融機関に当時の知見が残されていないケースが散見される。



### 3. プロジェクトのリスク管理等

---

○ 過去においてPFIの失敗事例が何件か発生。

— PFI契約の解除事例

✓ 高知医療センター

✓ 近江八幡市立総合医療センター

— 代表企業（スポンサー企業）の破綻事例

✓ タラソ福岡（大木建設）

✓ イタリア村（セラヴィリゾート）

## 近江八幡市立総合医療センター



## 高知医療センター



- ・病院会計（公営事業）は大幅赤字、PFI事業は黒字（公共と民間のリスク分担ルールの不整備が一因）。議会などから批判を受け、事業契約を解除（近江八幡市立総合医療センター：2009年3月、高知医療センター：2010年3月）。金融機関の損失は発生せず。
- ・以後の病院PFIは、建物建設・維持管理のみが対象。但し、初期PFIのうち八尾市立病院では、病院とPFI事業者が緊密に連携して運営に成功している。

## タラソ福岡 (工場余熱利用温浴施設)



## 名古屋港イタリア村 (ショッピングモール)



- 入場者数の減少から採算悪化。
- ➡ 代表企業の破綻を受け、PFI事業も破綻(タラソ福岡:2004年11月に閉鎖。名古屋港イタリア村:2008年5月に破産宣告)。

☞ タラソ福岡は他社が運営を続行。イタリア村は閉鎖・廃園。

- ・ 採算性が確保されていれば、代表企業が破綻しても、PFI事業に影響は及ばない。

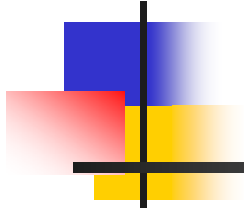
## 長野市温湯地区温泉利用施設整備・運営PFI事業



2008年6月、代表企業が交代（旧代表企業は経営破綻）。

- 年間14～15万人が来訪。開業から7年で入場者100万人を達成（2013年3月）。観光客ではなく、近隣住民（とくに高齢者）を主たる客層に据え、水着浴の採用など健康増進施設としての性格を強めたことが奏功。



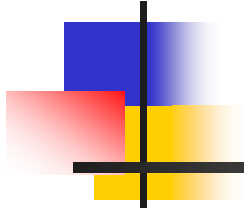


○ 足元では、物価変動リスクへの警戒感が広がりつつある。

— 建設中の物価上昇リスクの負担配分には不明確な部分が存在。

「公共工事標準請負契約約款」では、「建設コスト増加時には、請負代金額の1.5%まで民間事業者が負担。それを超える部分は、受発注者が請負代金額の変更を請求できる」と規定。

— 入札不調も発生(例:2014年10月1日および16日に実施された「京都大学<南部>医薬系総合研究棟施設整備事業」の入札<2015年6月19日、再々入札を経て落札者を決定>)。



## ○ 人口減少リスク、不可抗力リスクへの目配りも不可欠。

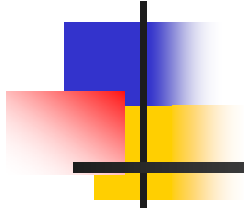
— サービス購入型PFIにおいて、人口減による学校統廃合を受け、学校給食の配送ルートが短縮され、輸送費が減額されたケース（東北地方）。

— 東日本大震災で建設費が増加した際、「不可抗力条項」（フォースマジュール）でカバーされない費用の存在や建設費増加額の証明コストの高さが判明したケース。

地域金融機関のアドバイスにより、建設費の増加幅を圧縮できたケースもある（荘内銀行）。

「公共工事標準請負契約約款」では、「不可抗力による建設コスト増加時には、請負代金額の1.0%を超える部分を地方自治体が負担する」と規定。

★ 被災時における公民間でのリスク分担を事業契約書で予め詳細に規定しておくことも一案（被災時の公民協議に7か月を要したケース）。



- 供用開始後は、財務内容に加えて、事業実態(運営実態)に関する入念なモニタリングが必要。
- 金融機関による運営モニタリングの際、自治体、代表企業、コンソーシアム内の構成企業や協力企業に個別にヒアリングしているケース(百五銀行)。
- 維持管理・運営フェーズで、物価上昇(光熱水道費など)や施設トラブル(破損、劣化)\*<sup>7</sup>などが発生した場合、公民間の交渉円滑化を図るため、金融機関が「仲介役」として機能することが必要。

\*<sup>7</sup> 施設トラブルについては、「大規模修繕」(公共サイドの費用負担となるケースあり)、「経常修繕」(事業者サイドの費用負担)のいずれに該当するかを決める明確な基準・定義が存在しない。このため、トラブル発生の都度、関係者間の個別協議が必要となるが、公民間で見解が分かれることは珍しくない。また、事業期間満了後、維持管理・運営事業を、再度、PFI事業化する場合、Ⅰ期事業とⅡ期事業のSPCが異なるうえ、Ⅰ期事業のSPCが解散しているケースもあり、Ⅱ期中に判明した施設トラブルの費用負担を巡って、公民間協議が難航する可能性。



## VI. PPPの可能性

---

1. PFI類似手法の活用
2. 地域金融機関の公民連携対応

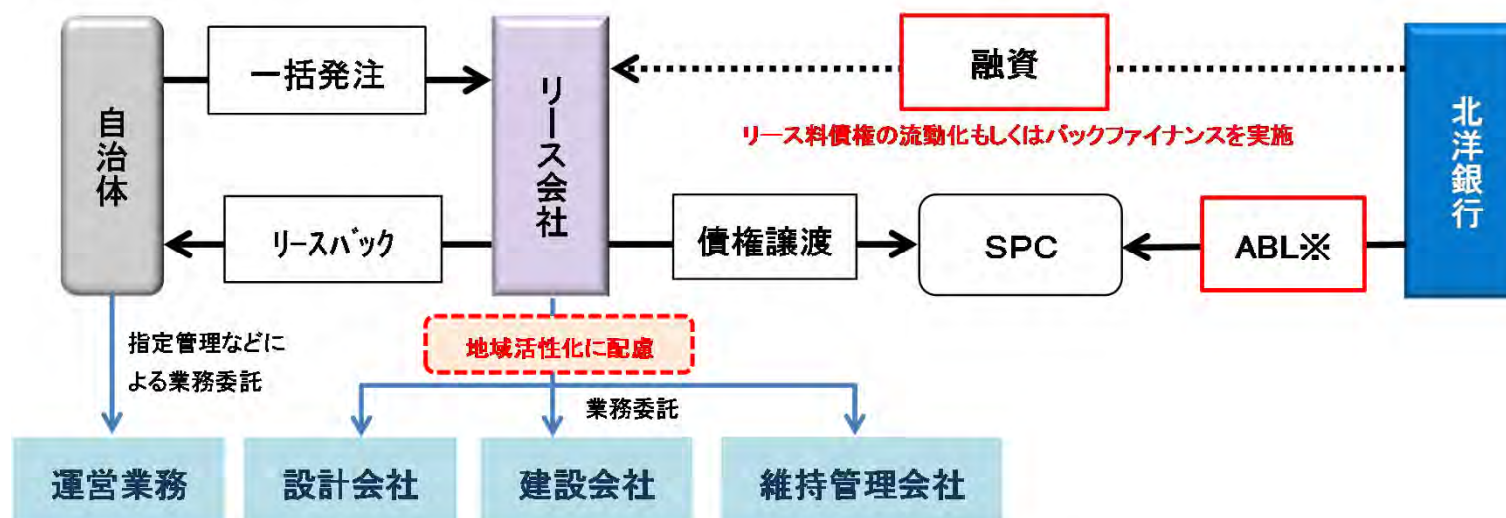
# 1. PFI類似手法の活用

○ PFI類似の手法により、地方自治体の取組み、地元企業の対応を促進する事例もみられている。

① リース、債権流動化の活用により、自治体の手間や地元企業のSPC管理の課題を克服(北洋銀行)

▽北洋銀行における道の駅対応スキーム

【スキーム図】



ABL…asset backed loan の略。各種資産の信用力やキャッシュフローを裏付け(担保)として貸出する形態。

(出所)金融高度化セミナー資料「PPP/PFIへの取組みについて」(北洋銀行作成)



## ② 独立採算型PFI類似の手法

### (例) 楽天KOBOSタジアム宮城

(株)楽天野球団が修繕造作を宮城県に寄付し、都市公園法に基づく管理者として委託された形。宮城県は、負担なしにスタジアムの維持補修が可能。(株)楽天野球団は、固定資産税負担がなく、低コストでのスタジアム活用が可能。





○ 但し、リスクに応じた手法の選択が必要。

▽「PFI」と「PPP」のメリット・デメリット

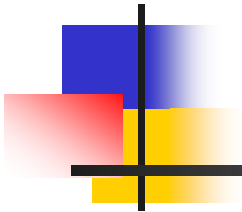
	PFI	PPP
メリット	・プロジェクトファイナンスにおけるリスク分担が図れる	・手続きの簡素化・迅速化が可能 ・地元企業への発注確保が図りやすい
デメリット	・公共側・民間側ともに取組みに手間がかかる ・地元企業が対応しにくい	・プロジェクトのリスク分担が曖昧になる可能性



## 2. 地域金融機関の公民連携対応

### ○ 地域金融機関の公民連携対応は様々。

- ①公的不動産(PRE)の民間活用に向けた提案、紹介(紫波町、秦野市など)
- ②国および地元自治体の施策との連携(例:自治体による補助金等支援策の取引先への紹介・受給のサポート、自治体や地元経済団体と連携した新たな地元支援策の提案) ⇒ P.91
- ③先進自治体の取組みの地元自治体への紹介(例:勉強会・セミナー開催)
- ④自治体の効率化ニーズと地元企業のビジネスとのマッチング ⇒ P.94  
(例:住民配布用地図や案内板への広告掲載、ネーミングライツ<命名権>の提案<鳥取県、さいたま市、流山市、我孫子市、神戸市、静岡県菊川市など>)
- ⑤公民連携事業に対応できる地元企業の育成・支援(福岡市PPPプラットフォーム、さいたま市公民連携フォーラム、横浜市共創フロントなど)
- ⑥地元企業のPFI入札サポート(提案書作成・長期計画策定支援等) ⇒ P.98
- ⑦PFI等における大都市の大手企業と地元企業の連携サポート
- ⑧地銀・信金の地域連携(シンジケートローン、合同勉強会) ⇒ P.99



## P.90の②(国および地元自治体の施策との連携)に取り組んでいるケース(西武信用金庫)

### (1) 商店街向け支援

- ・専門家派遣(補助金申請手続きのサポート、アドバイスや商店街のイベントの支援)。
- ・(株)全国商店街支援センター\*との連携(商店街アドバイザー派遣、商店街のプラン作成支援、人材育成支援、商店街の魅力、特徴をつくる支援などを事業として活動)。

\* 全国1,600の商店街への支援実績をもつ、商店街に特化した支援組織。

### (2) ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス支援

- ・西武コミュニティオフィス、西武コミュニティローン、ソーシャルビジネス向け融資

★地方自治体の行政サービスでカバーしきれない分野を担おうとしているソーシャルビジネス/コミュニティビジネス(NPOなど)を支援。

## ■西武コミュニティオフィス

- 2005年4月にスタート
- 社会貢献活動を行うNPO等・個人・団体の方に荻窪支店の3Fを事務所として10室を提供
- 利用者メリット
  - ・駅から近い ⇒ 荻窪駅1分
  - ・家賃が安い ⇒ 近隣相場より約2割減 m<sup>2</sup>単価3,150円
  - ・光熱費の負担が少ない ⇒ 電気、水道代は家賃込
  - ・入居者用の会議室あり ⇒ 利用は無料。空いている時間帯を予約する
  - ・セキュリティあり ⇒ オートロック式 24時間出入り可能



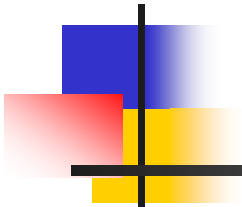
(出所)金融高度化セミナー資料「西武信用金庫の「街づくり支援」について」(西武信用金庫作成)



## ■西武コミュニティローン

- 2003年8月にスタート
- NPOの方々や商店街、認証保育、介護系などの社会的貢献度の高い事業へ資金支援
- 特徴
  - ・つなぎ資金の対応可
  - ・融資額の上限1,000万円(有担保であれば担保評価範囲内まで)
  - ・金利:固定金利、変動金利が選べる
  - ・中小企業と同様の審査による融資判断
- 融資実績    NPO法人への融資    213件／2,551百万円  
※デフォルト1件のみ(2014年9月末現在)

(出所)金融高度化セミナー資料「西武信用金庫の「街づくり支援」について」(西武信用金庫作成)



P.90の④(自治体の効率化ニーズと地元企業のビジネスとのマッチング)に取り組んでいるケース(さいたま市)

### さいたま市「提案型公共サービス公民連携制度」

- ✓ 市が実施している事業や今後実施する方針を決定している事業のうち、市の指定する事業に、民間のアイデアや工夫が盛り込まれた提案を募集し、事業化する制度(2012年度に導入)
- ✓ 提案者の要件は、団体(民間企業、市民活動団体など)、個人(アイデアのみの提案)

※ 団体については、提案事業を実施可能であることが求められる。

## 庁舎内の案内板



各区役所の庁舎内に、LEDバックライトによる電  
照式の広告付き 区内(市内)地図案内板を設  
置。

### 【効 果】

- ・行政の負担ゼロで設置、運営(設置費、電気料、  
維持管理費を全て事業者が負担)。
- ・周辺地図等も記載され利便性、視認性が向上。
- ・賃料として、5年間で約1,700万円の収入。

(出所)金融高度化セミナー資料「さいたま市における公共施設マネジメント計画と公民連携」(さいたま市作成)

## 催事情報システム



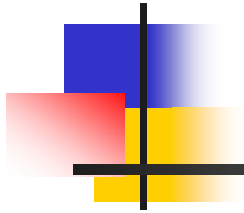
### 【効 果】

- ・5年間で2,100万円の削減  
(従前)年間約500万円の維持管理支  
出  
(現在)設置の初期費用400万円(議会  
中継用)のみ
- ・5年間で約2,300万円の広告料収入  
を確保

## 事例：さいたま市提案型公共サービス公民連携制度（2012年度）

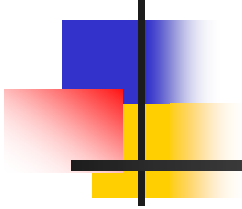
カテゴリー	No.	特定課題事業名	提案書 提出数	採用 事業数
広報	1	催事情報システム	4件	1件
広報	2	広告掲載による財源確保、ネーミングライツの活用促進	5件	4件
広報	3	区ガイドマップ等作成事業（10区役所）	1件	1件
環境	4	E-KIZUNA Project EV充電セーフティネットのための、急速充電サービス提供事業	提案なし	—
環境	5	さいちゃんの環境通信作成業務	2件 (うち個人1件)	2件 (うち個人1件)
福祉	6	介護の日フェスタ	提案なし	—
福祉	7	シルバー元気応援ショップ事業	提案なし	—
子育て	8	ファミリー・サポート・センター運営事業、子育て緊急サポート事業	1件	1件
経済	9	アグリ・カルチャー・ビジネススクール運営事業	提案なし	—
教育	10	校庭芝生化事業【維持管理】	2件	1件
合計			15件	10件 (うち個人1件)

事業提案率 60%



- ・2012年度、提案型公共サービス公民連携制度に基づく提案は15件。但し、市内企業の提案は2件にとどまった。
  - 2013年度から「公民連携コミュニティ」を開始（地元企業を対象とするセミナー開催＜広報活動＞、相談窓口の開設）。
  - 2014年度の提案21件のうち、市内企業による提案は12件に増加。
- ・提案型公共サービス公民連携制度や補助金制度等の運営に関して、さいたま市は地域金融機関に対して、「公共・地元企業間のビジネスマッチング」（取引先企業への情報提供および提案サポート）を期待。
- ・事業化入札で提案者が事業受託を落札できないケースがあるため、提案意欲が盛り上がらないという問題は残る。
  - 流山市（FM施策の事業者提案制度）、我孫子市（提案型公共サービス民営化制度）は、事業委託時に提案採用者と随意契約を締結できる仕組みを導入（「提案時点で公募プロポーサルが一度実施されている」との考え方）。





## P.90の⑥(地元企業のPFI入札サポート)から副次的効果を得ているケース(荘内銀行)

### (1) 与信管理能力の向上

取引先の経営実態や資金フローの詳細な把握。

### (2) 新たな収益機会の獲得

竣工時に公共から支払われる一時金(将来債権)を返済原資として、協力事業者(鉄筋、型枠、コンクリ、内装・設備など)への与信機会を獲得(商流の把握と活用)。

### (3) プロジェクトファイナンスのノウハウを活用

再生可能エネルギー案件への応用。

## P.90の⑧(地銀・信金の地域連携)を推進しているケース(北洋銀行)

### 事例:北洋銀行が開催したPPP/PFI関連の勉強会・セミナー

番号	対象先	年/月	参加人数	取組内容
1	北海道内の自治体、金融機関及び民間企業	H25/10	222名	北海道PFI推進セミナー（主催:北洋銀行、北海道銀行、日本政策投資銀行、北海道大学） ※後援:一般社団法人北海道信用金庫協会、一般社団法人北海道信用組合協会
2	登別建設協会、登別市役所	H25/11	17名	官民合同PFI説明会
3	苫小牧市役所、苫小牧市議員、地元信用金庫	H25/12	31名	苫小牧市PFI勉強会
4	室蘭市内の民間企業、金融機関	H26/4	97名	PFI活用セミナー(主催:室蘭商工会議所、共催:北洋銀行、北海道銀行、室蘭信用金庫、伊達信用金庫)
5	十勝管内の自治体及び民間企業	H26/7	178名	帯広PFIセミナー(主催:帯広銀行協会、帯広信用金庫、十勝信用組合、日本政策投資銀行)
6	士別市役所、士別商工会議所、地元信用金庫	H26/8	17名	士別市PFI/PPP研究会第1回勉強会
7	道内国立大学の職員	H26/10	26名	PFI事業勉強会
8	新冠町、新冠町商工会	H26/11	18名	PPP/PFI勉強会(主催:北洋銀行、地元信用金庫)
9	道内自治体	H26/6 ～	――	公共施設等総合管理計画策定に関する個別説明会 (関連会社:北海道二十一世紀総合研究所との連携)



## VII. 日本銀行の対応

---

- ① 金融庁官民ラウンドテーブル「民間資金を活用した公共施設・社会資本整備等を促進するための金融面からの取組み」作業部会に参加(2015年 6月29日、報告書公表)
- ② 国土交通省「不動産証券化手法等による公的不動産(PRE)の活用のあり方に関する検討会」に参加(2015年7月～)
- ③ 金融高度化(大規模)セミナーを2014年12月16日に開催(参加者:約450名)。  
講演:東北銀行 浅沼会長、さいたま市 行財政改革推進部 柴山主査、関口主任  
パネルディスカッション:荘内銀行、百五銀行、北洋銀行、西武信金、金融高度化センター



## VII. 日本銀行の対応

---

④「PFI・PPPに関する地域ワークショップ」を2015年3月から開始。

開催日	支店・事務所	参加者数
2015. 3. 24	前橋支店	約 20
2015. 4. 20～21	松江支店、鳥取事務所	約170
2015. 5. 26	下関支店	約 60
2015. 6. 23	青森支店	約 60
2015. 7. 22	新潟支店	約110
2015. 9. 4	岡山支店	約 70
2015. 10. 27	松本支店	約 60
2015. 11. 25	甲府支店	約140

## 本資料に関する照会先

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役

北村 佳之 電話 03-3277-2146  
yoshiyuki.kitamura@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報を利用して行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。