

PFI・PPPに関する地域ワークショップ

主催：日本銀行 横浜支店、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

2017年2月1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. PFI/PPPプロジェクトにおける金融機関の役割
- VIII. 最後に



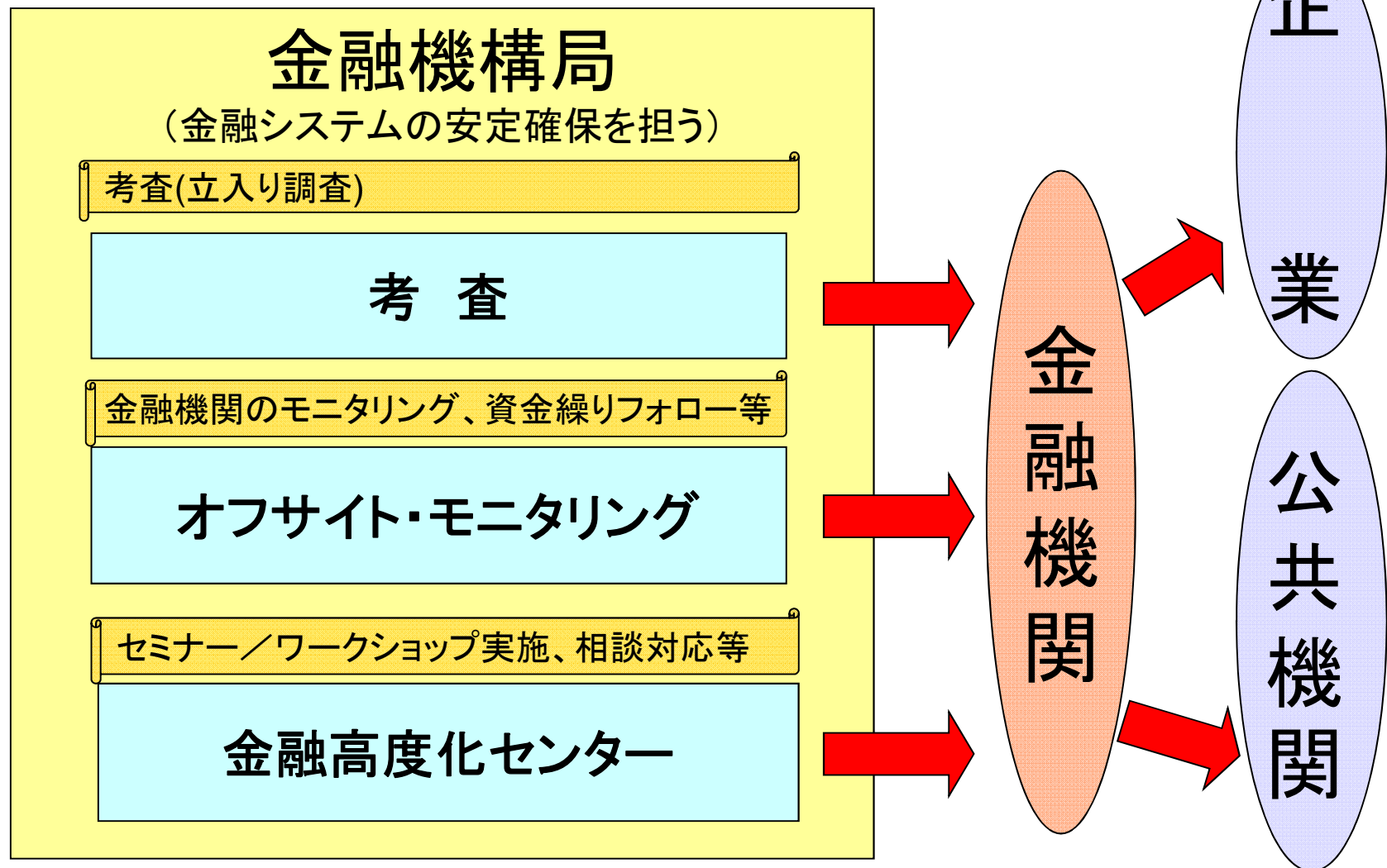
I. はじめに

- **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 ¹ 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
再チャレンジ支援 —事業再生・廃業支援—	2016. 6. 30	460名
ITを活用した金融の高度化	2016. 11. 7	470名

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

金融高度化セミナー

「公民連携ファイナンスの展開－PFI・PPP等への取組み－」

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：

百五銀行、北洋銀行、荘内銀行、西武信用金庫、日本銀行



「PFI・PPPに関する地域ワークショップ」

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120
2015. 12. 18	福岡支店	約 50
2016. 4. 26	那覇支店	約 80
2016. 5. 16	札幌支店	約 90
2017. 1. 25~26	鹿児島支店、宮崎事務所	約 60

- ・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年からPFI/PPPを担当。
- ✓ 2014年5月～12月、**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（2015年6月29日、報告書公表）[陪席]。
- ✓ 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」**（基調講演を担当。支店・事務所と協働し、全国11都市で開催）。
- ✓ 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12月～、**国土交通省・内閣府「官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム」**の「コアメンバー会議」（全国9ブロックで「幹事」として定例参加）。



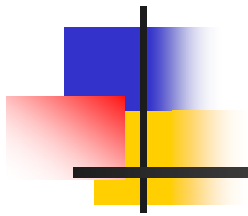
Ⅱ. PFIについて

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、松戸市立小中学校空調設備整備事業）、 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）	182
健康・環境	医療施設（大阪府八尾市立病院、島根県立こころの医療センター）、 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）	89
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、みやき町営住宅）、 空港（新関西空港、仙台空港、東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル）	87
庁舎・宿舍	事務庁舎（中央合同庁舎7、8号館、岩手県紫波町役場）、公務員宿舍 （衆議院赤坂議員宿舍）	57
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」）、船舶、複合施設	52
合 計		527

（注）2016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

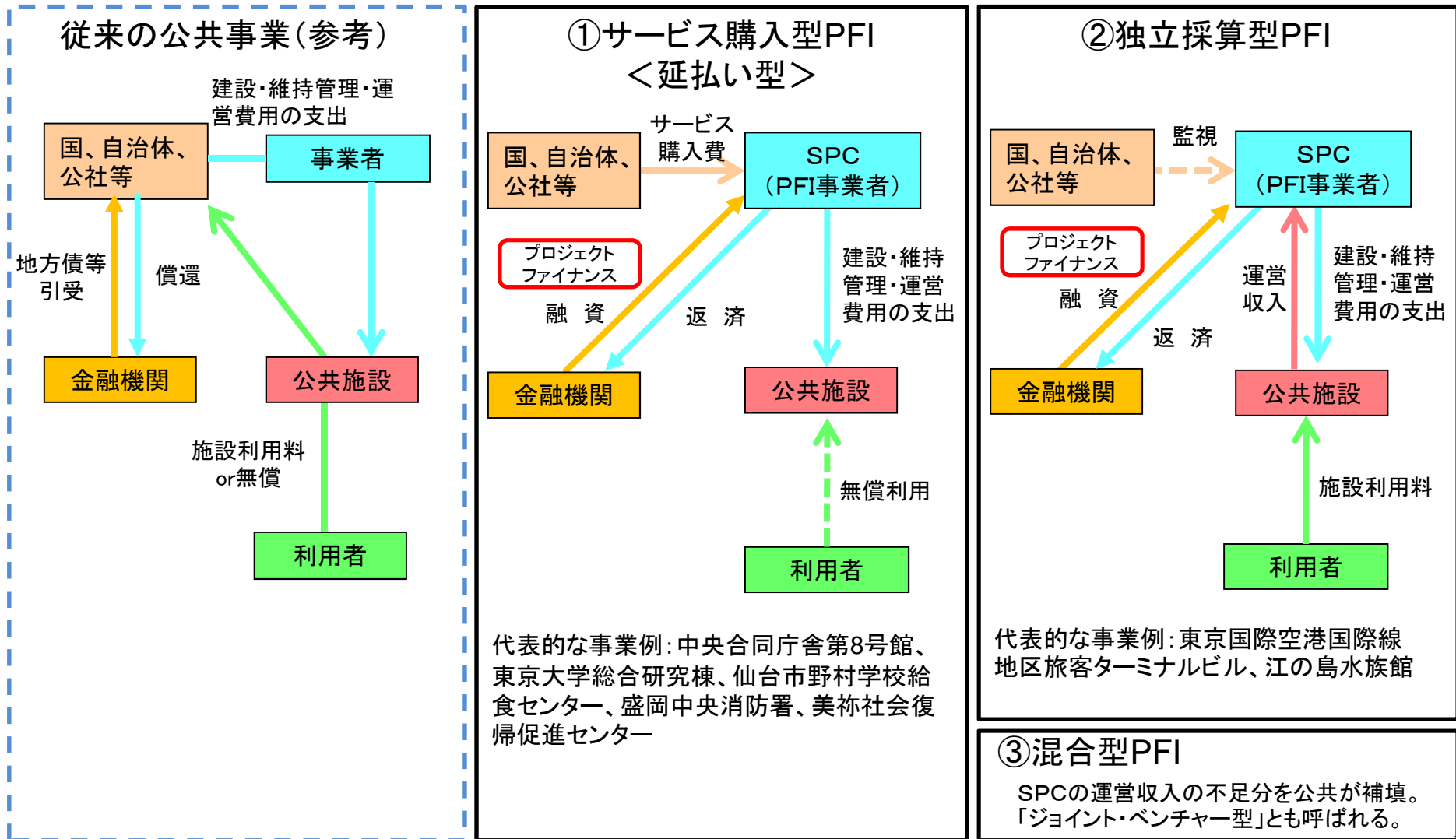


美祿社会復帰促進センター整備・運営事業

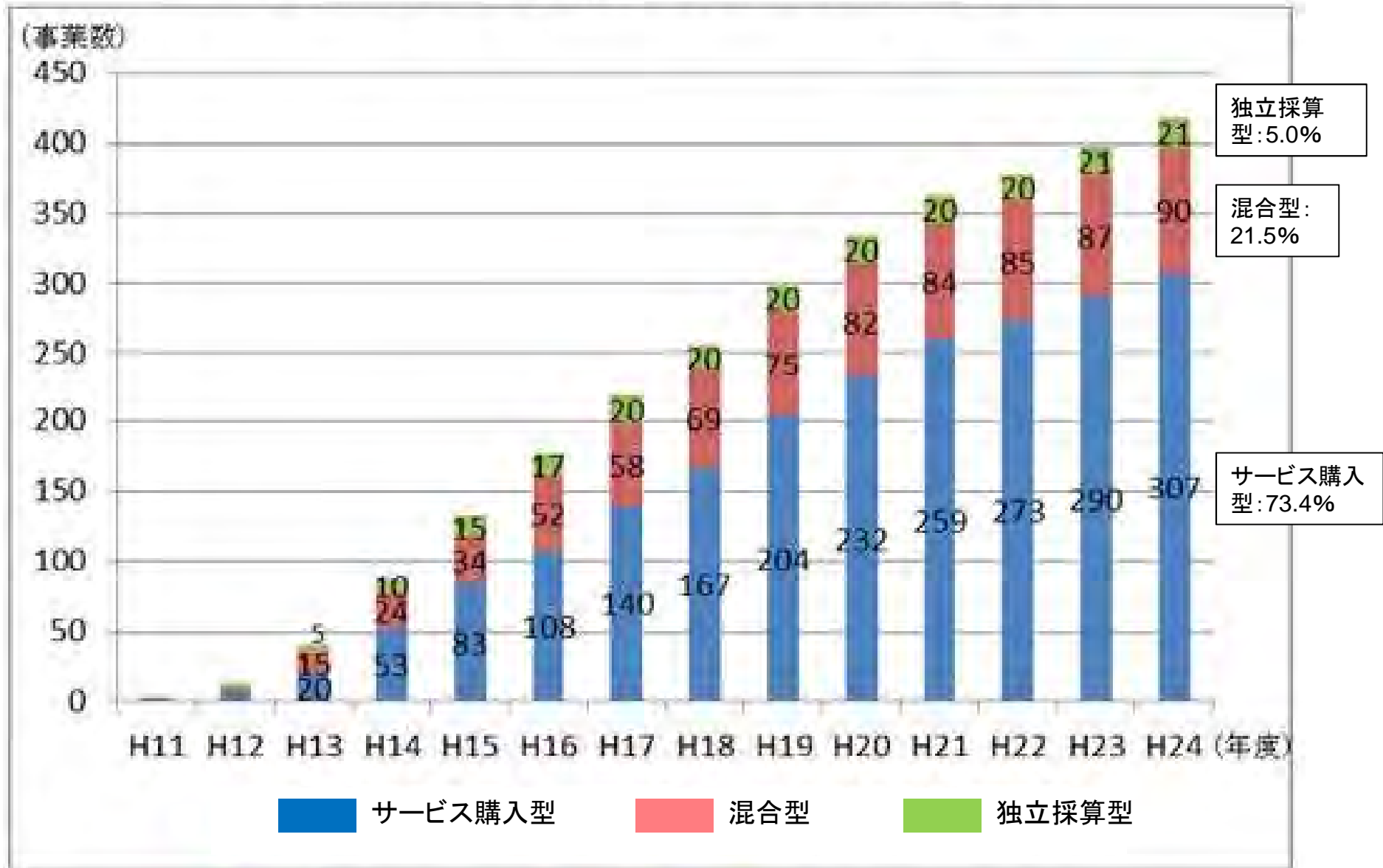


2. PFIのスキーム

(括弧内は事業類型別のウェイト)



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。



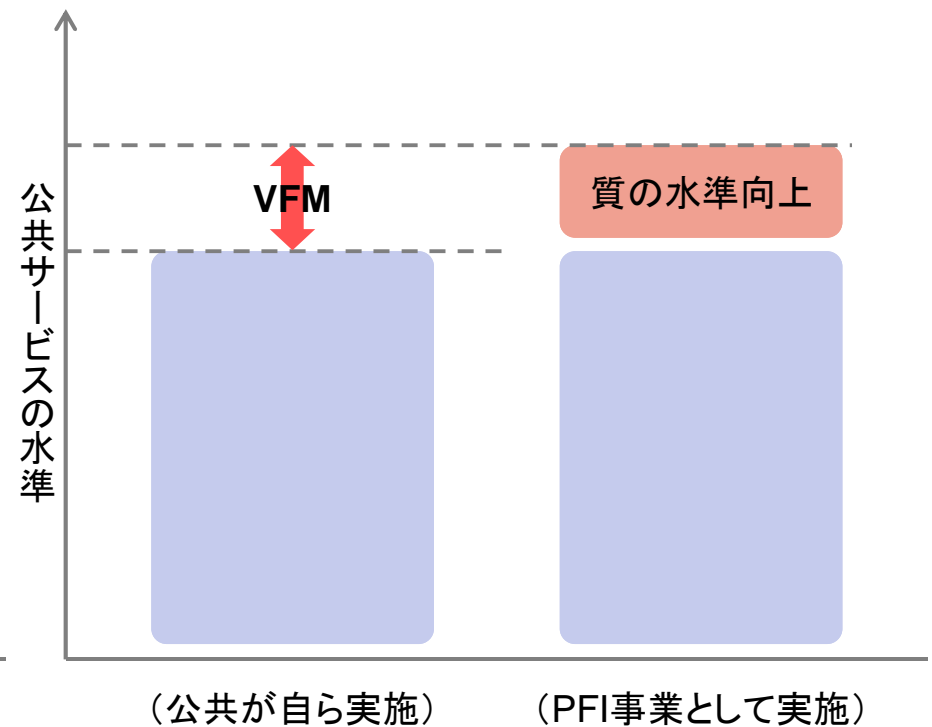
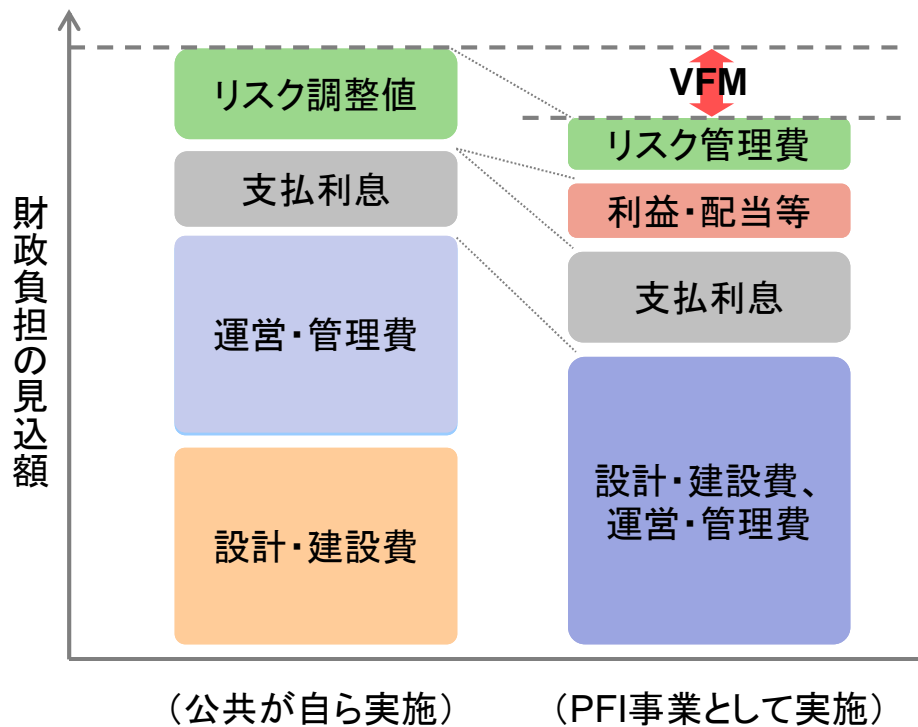
2014年4月から、内閣官房、内閣府、総務省公害等調整委員会が入居

4. VFM (Value for Money)

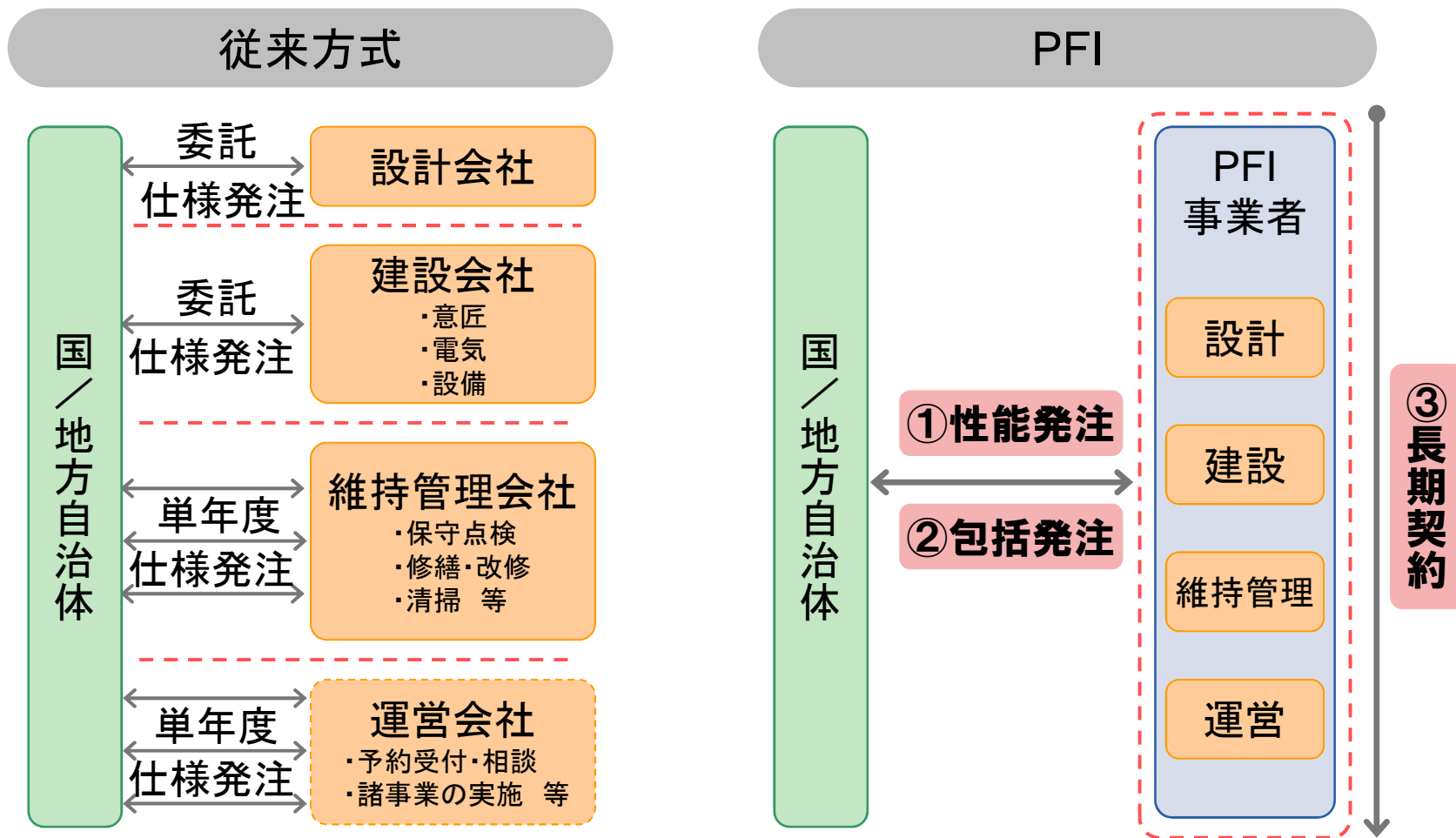
「支払い(Money)に対して最も価値の高いサービス(Value)を供給する」という考え方

公共サービスの水準が同一の場合

コストが等しい場合



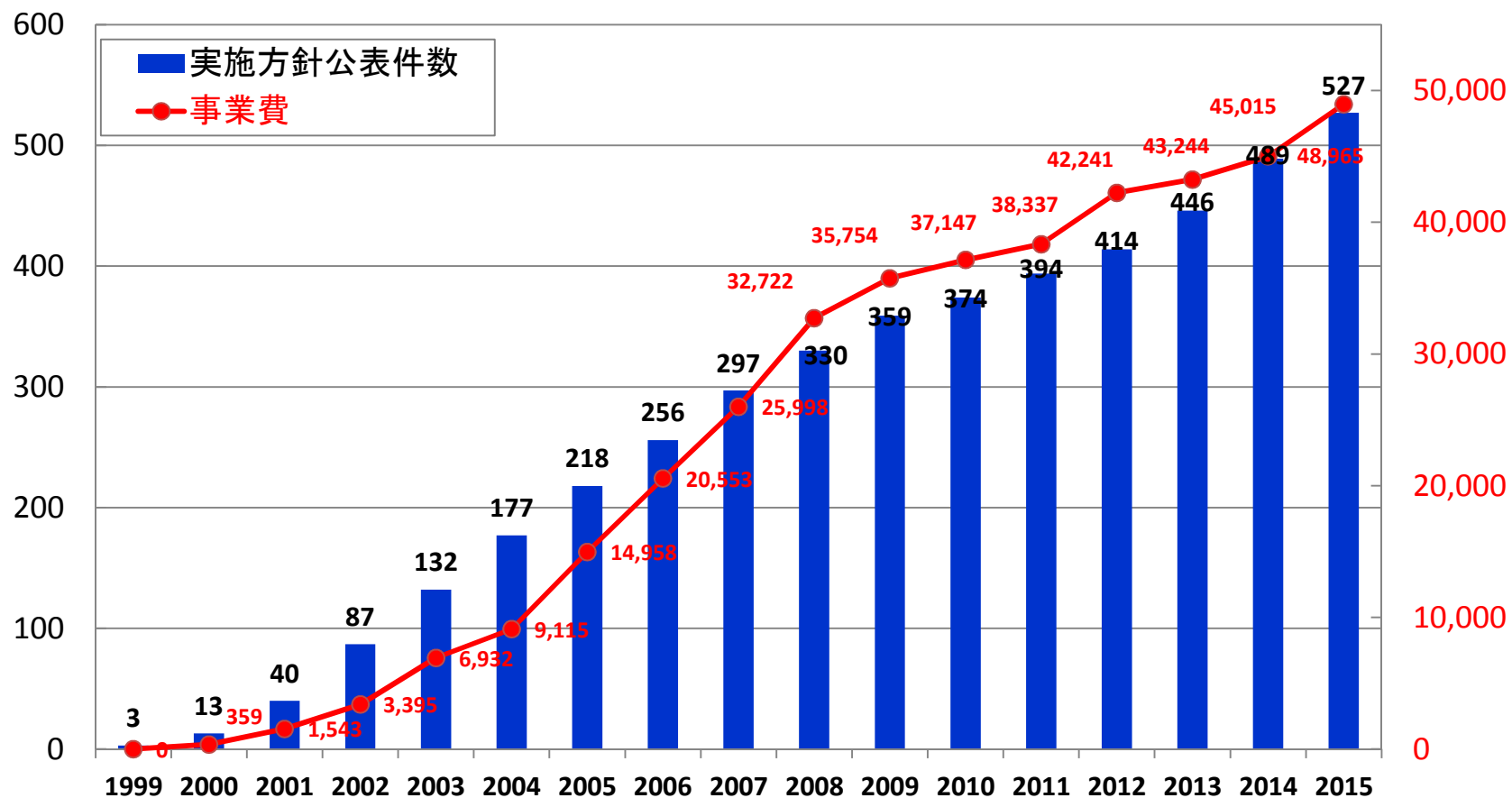
5. PFIの発注の特徴



6. PFIの実施状況(累計ベース)

(事業数)

(事業費:億円)



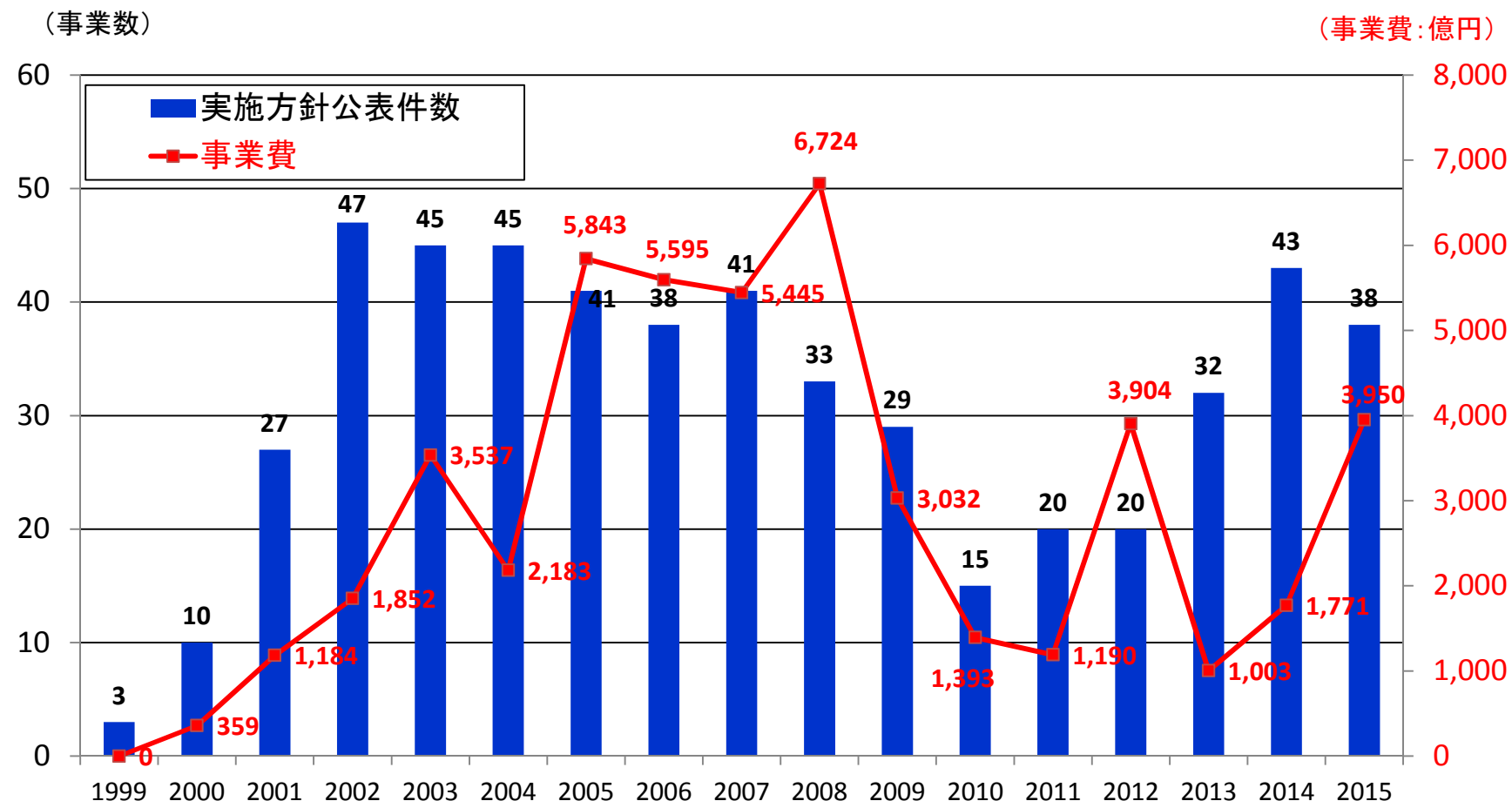
(出所)内閣府 民間資金等活用事業推進室「PFIの現状について」(2016年5月)

(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」(2016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

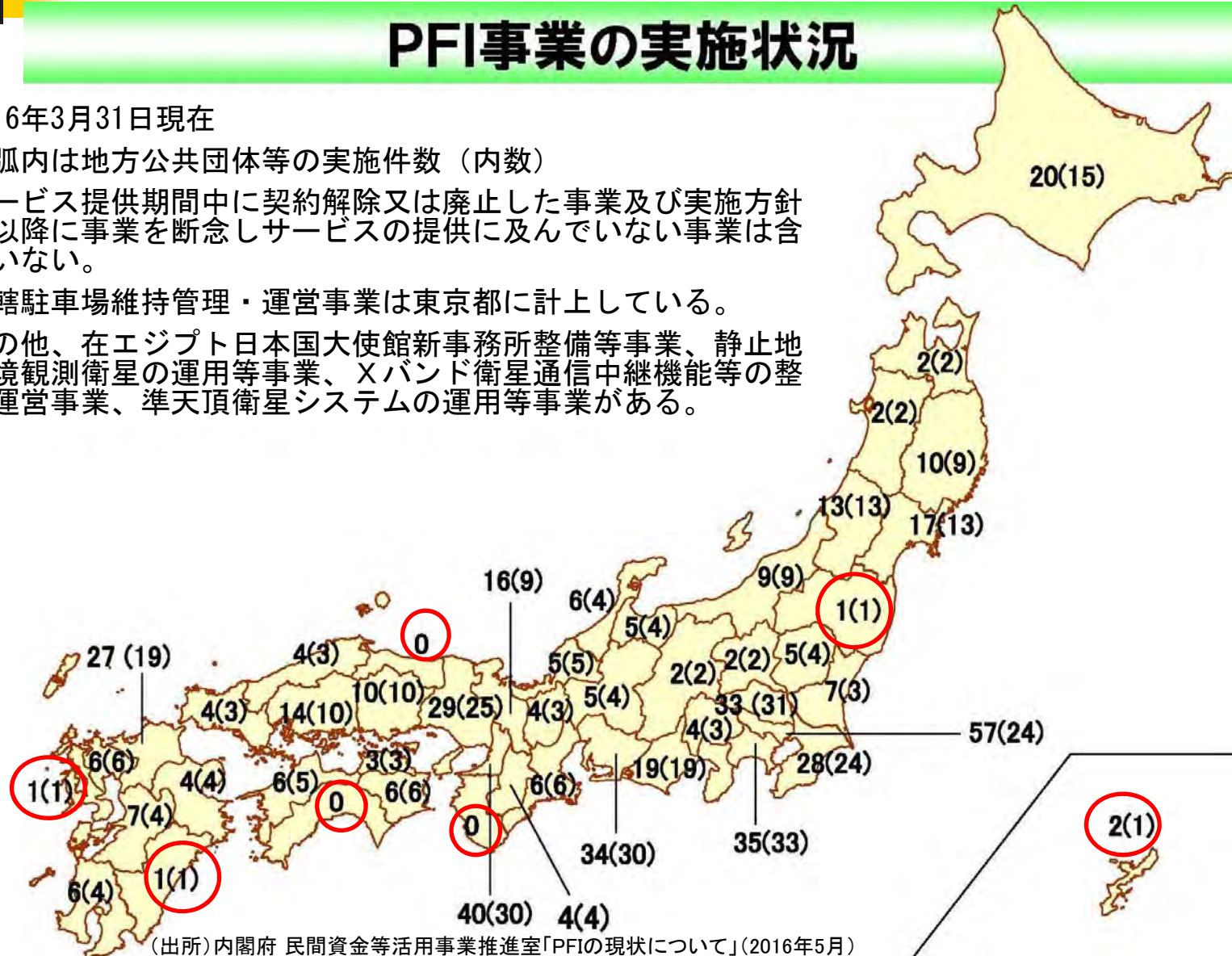
※2016年3月31日現在

※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」(2016年5月)

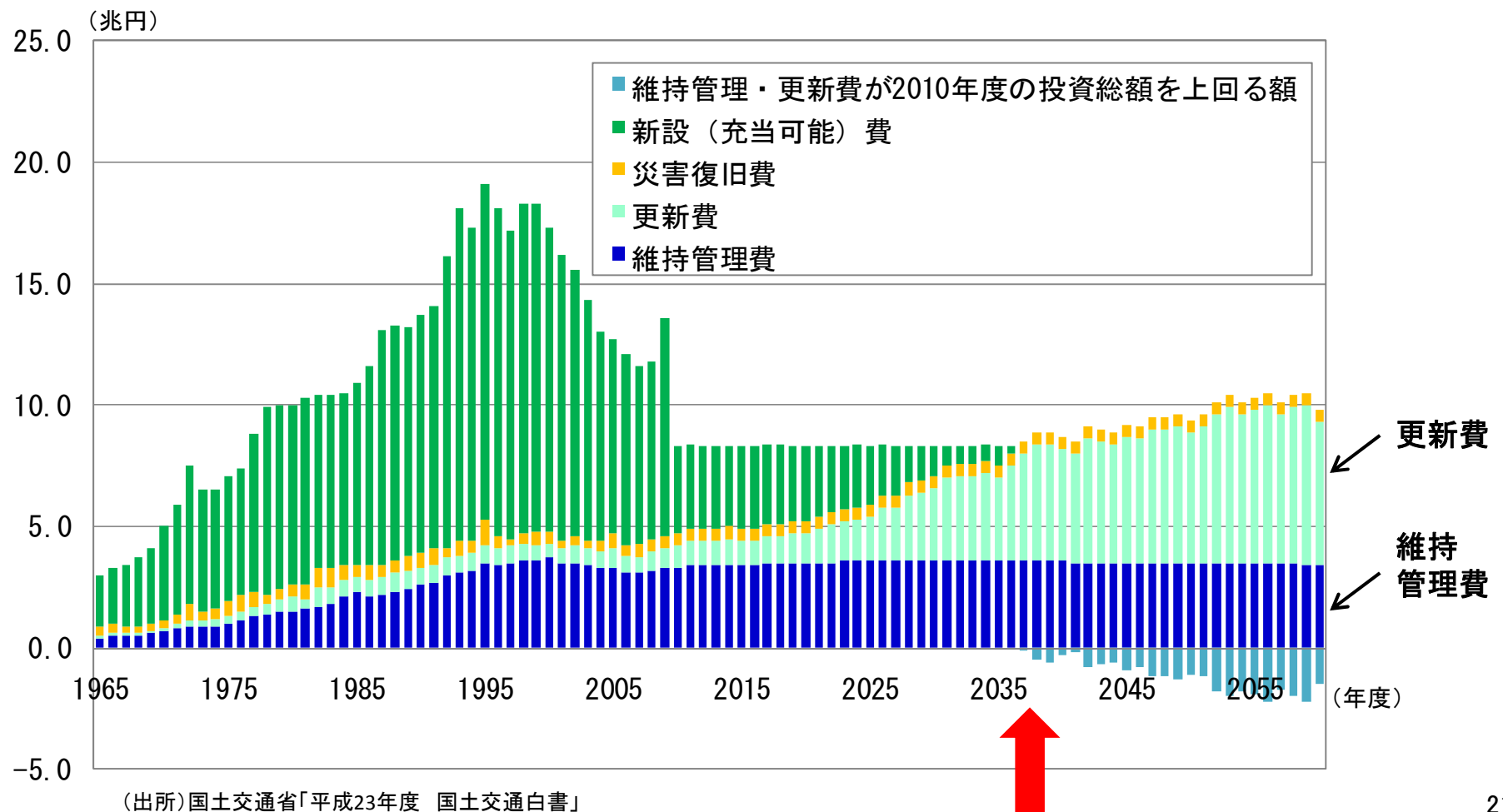


Ⅲ. PFI・PPPの必要性

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

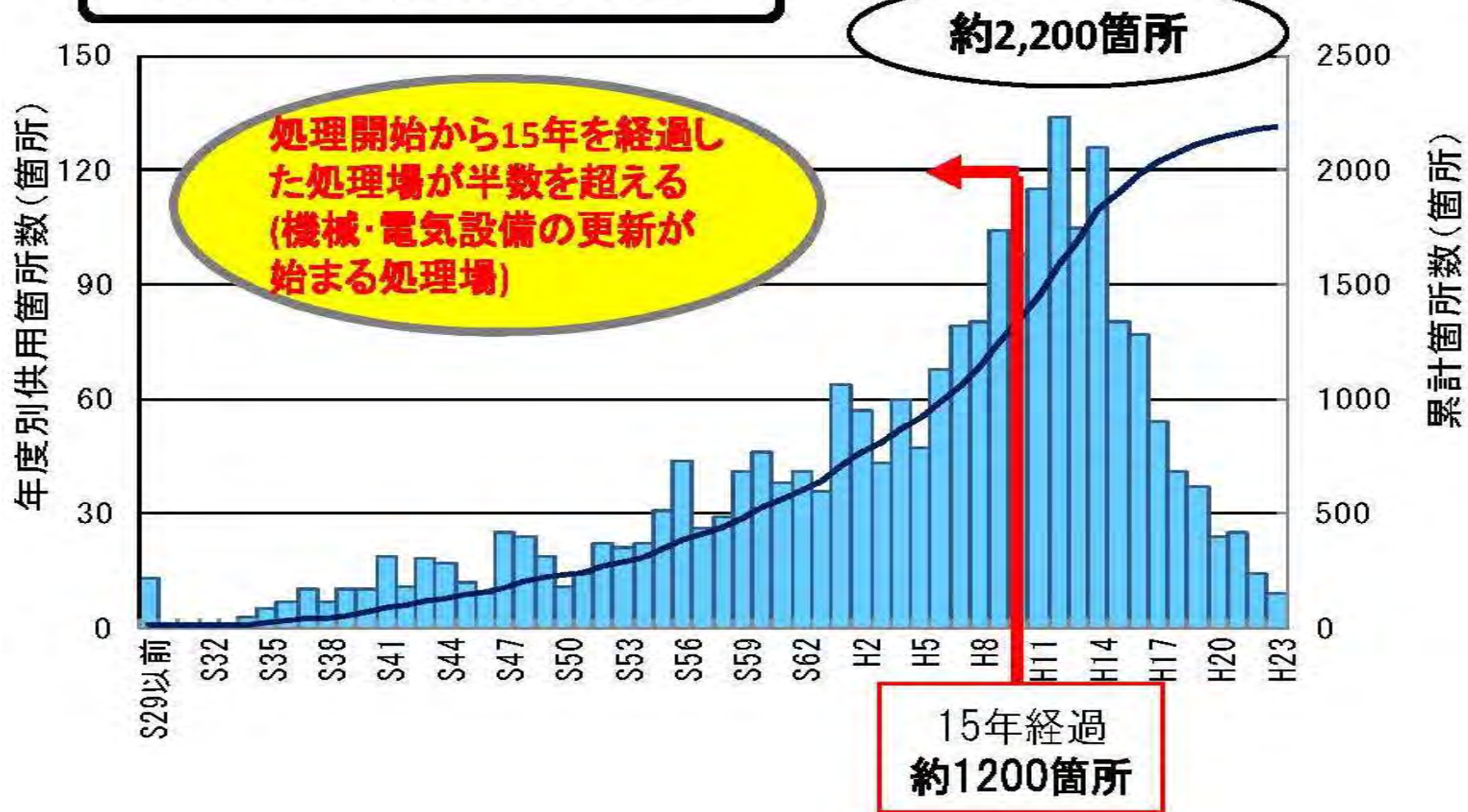
建設後50年以上経過するインフラの割合

	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

処理場の年度別供用箇所数



(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(%)

$$\frac{\text{法定耐用年数を超えた管路延長}}{\text{管路総延長}} \times 100$$

○年々、経年化率が上昇。
→ **老朽化が進行**

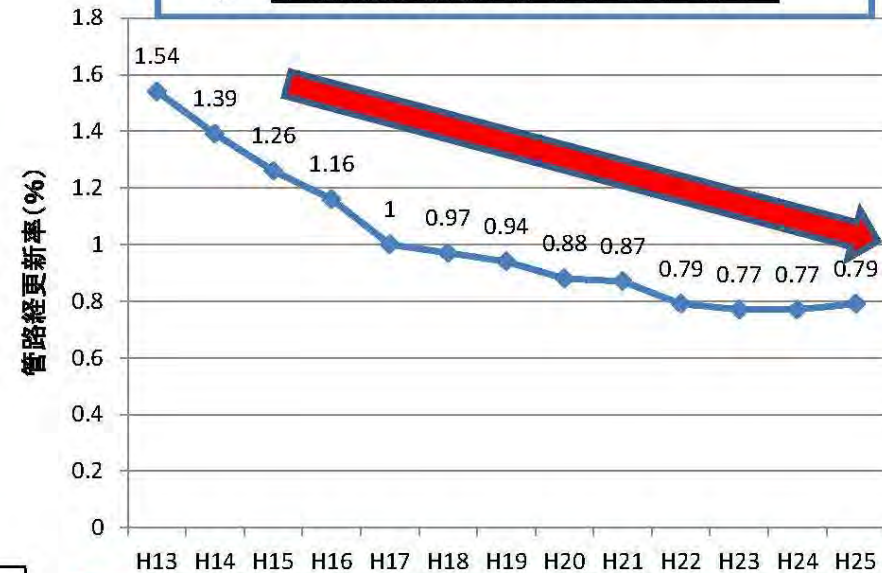


H25年度	厚生労働大臣認可	都道府県知事認可	全国平均
管路更新率	0.86%	0.64%	0.79%
管路経年化率	12.0%	7.2%	10.5%

管路更新率(%)

$$\frac{\text{更新された管路延長}}{\text{管路総延長}} \times 100$$

○年々、更新率が低下し、近年は横ばい。
→ **管路更新が進んでいない**



○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。

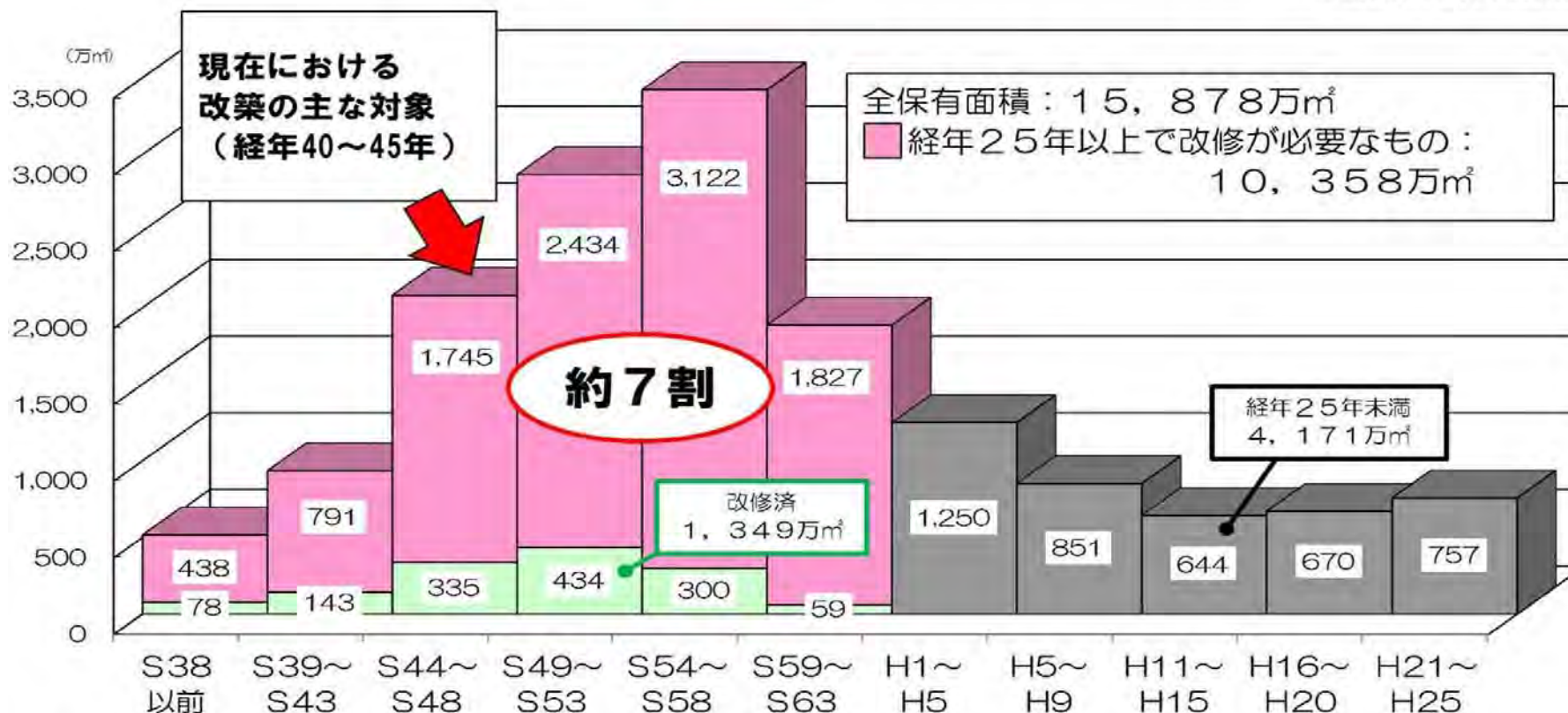
出典：水道統計

(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・寄宿舎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



香川・徳島県境
無名橋(鋼2径間単純トラス橋)
の落橋(2007年)



名古屋市
下水管きよりに起因した
道路陥没(2009年)

(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

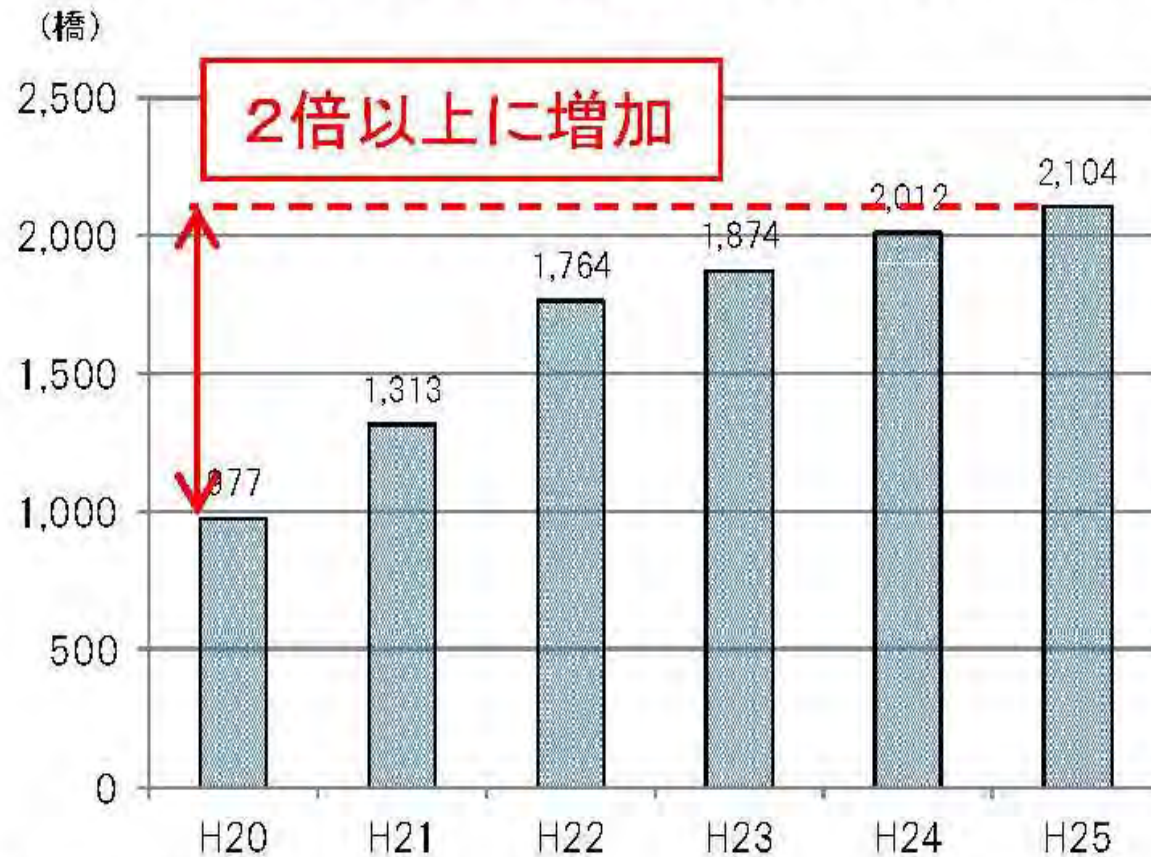


2013.10.15 東京都港区の区道崩落



(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)】

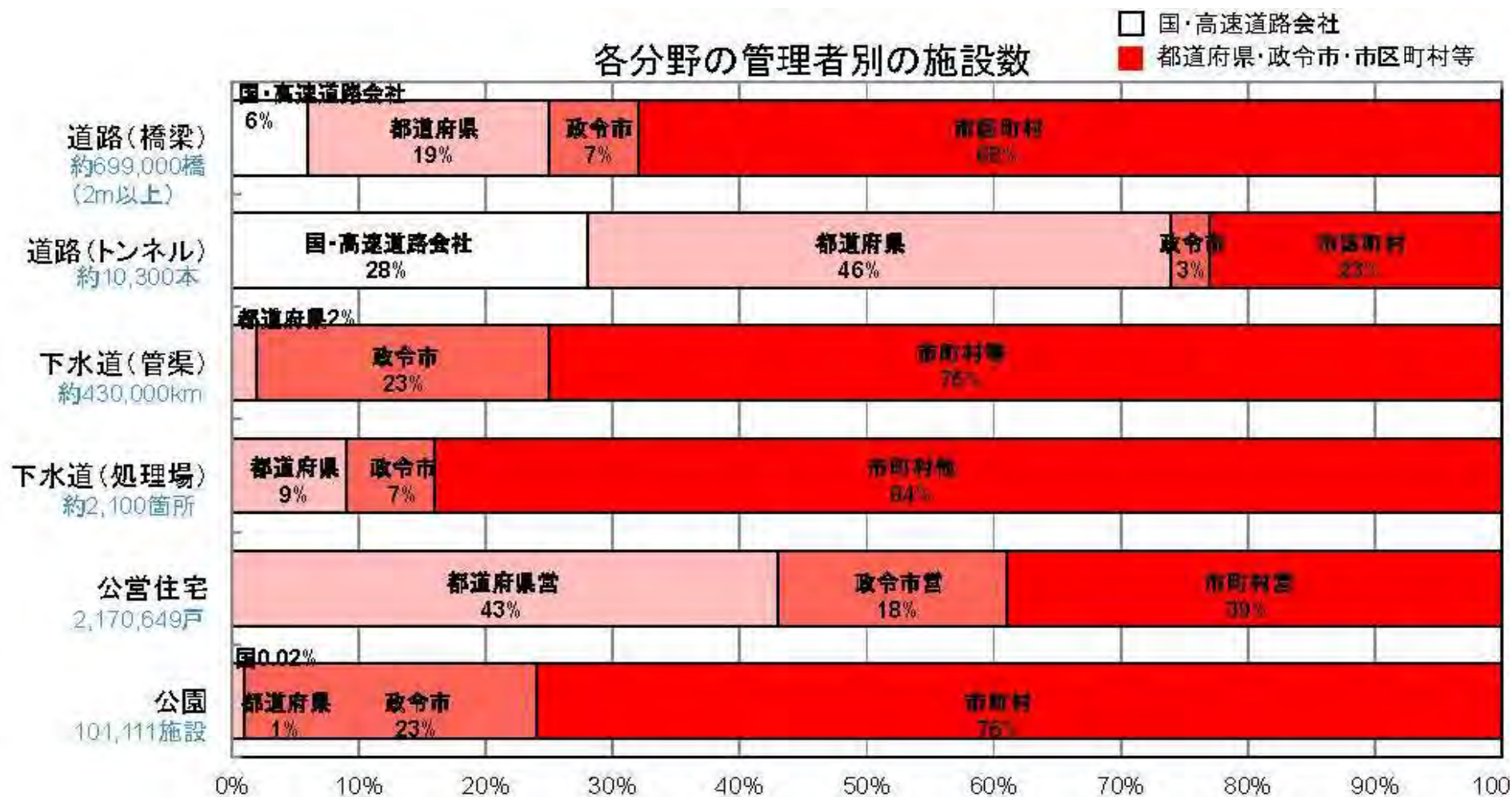


※道路局調べ(H25.4)

※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

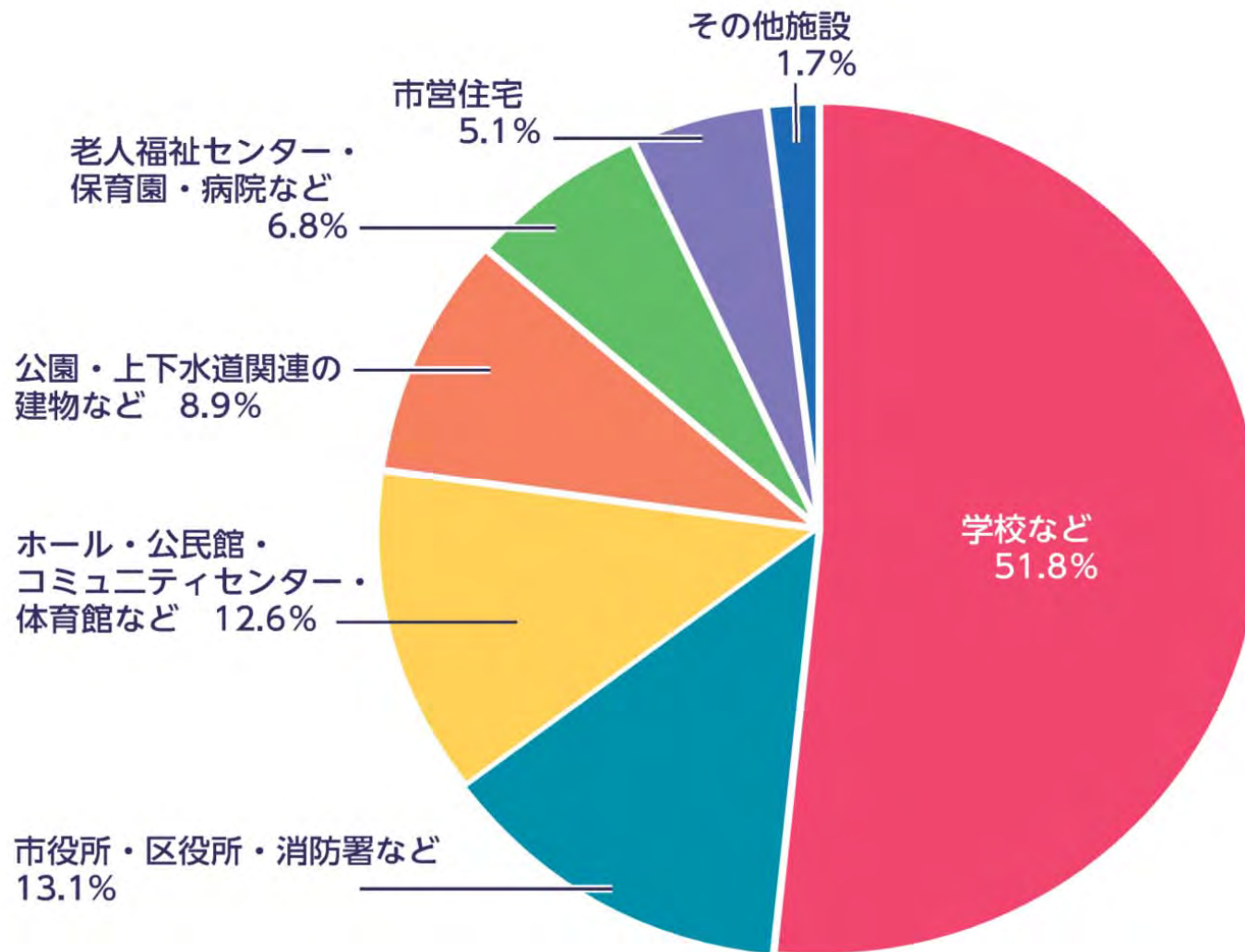
(出所)国土交通省「道路の老朽化対策」掲載資料「老朽化対策の取組み」

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)

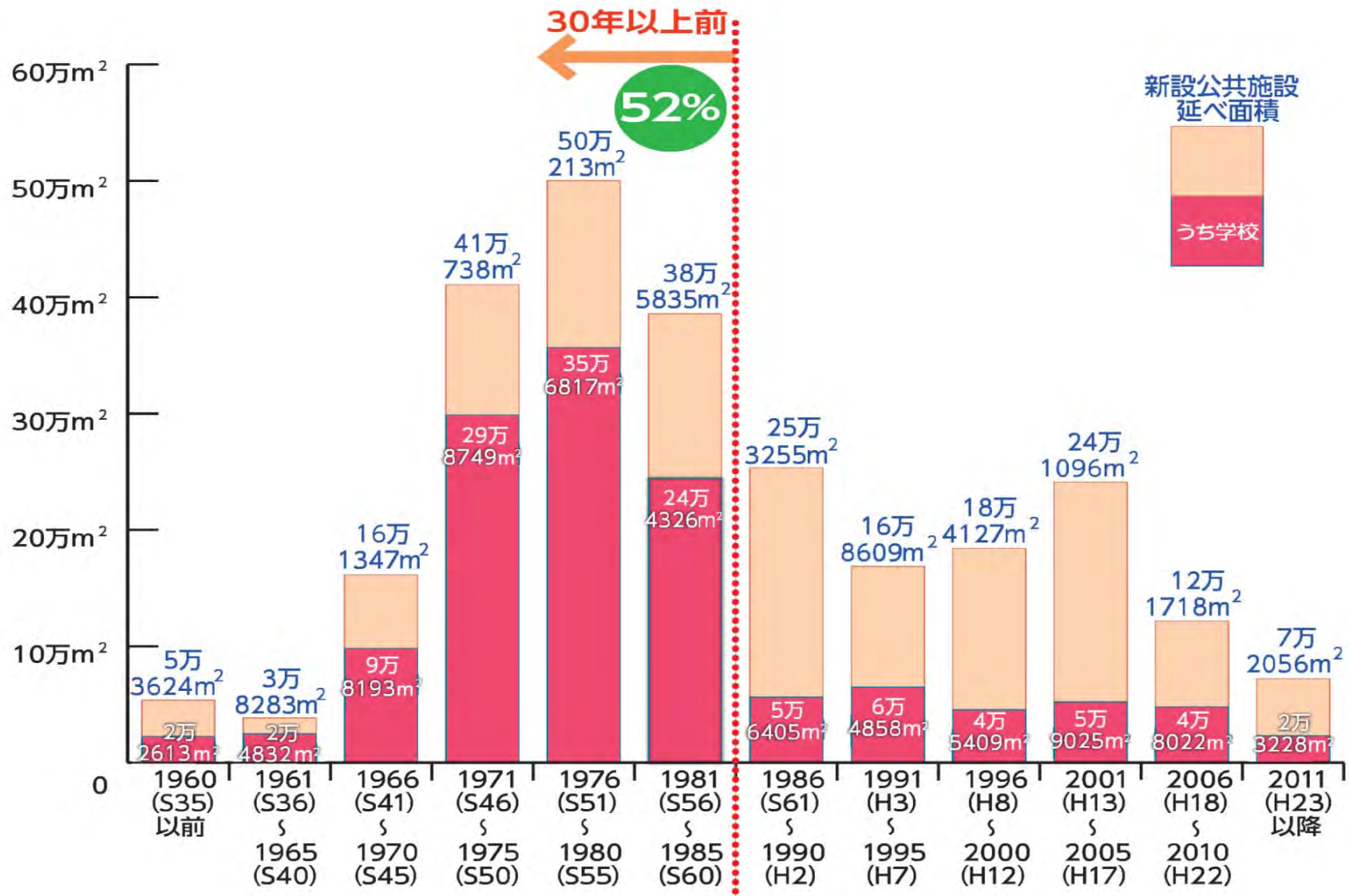
事例:さいたま市の公共施設の床面積



(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)

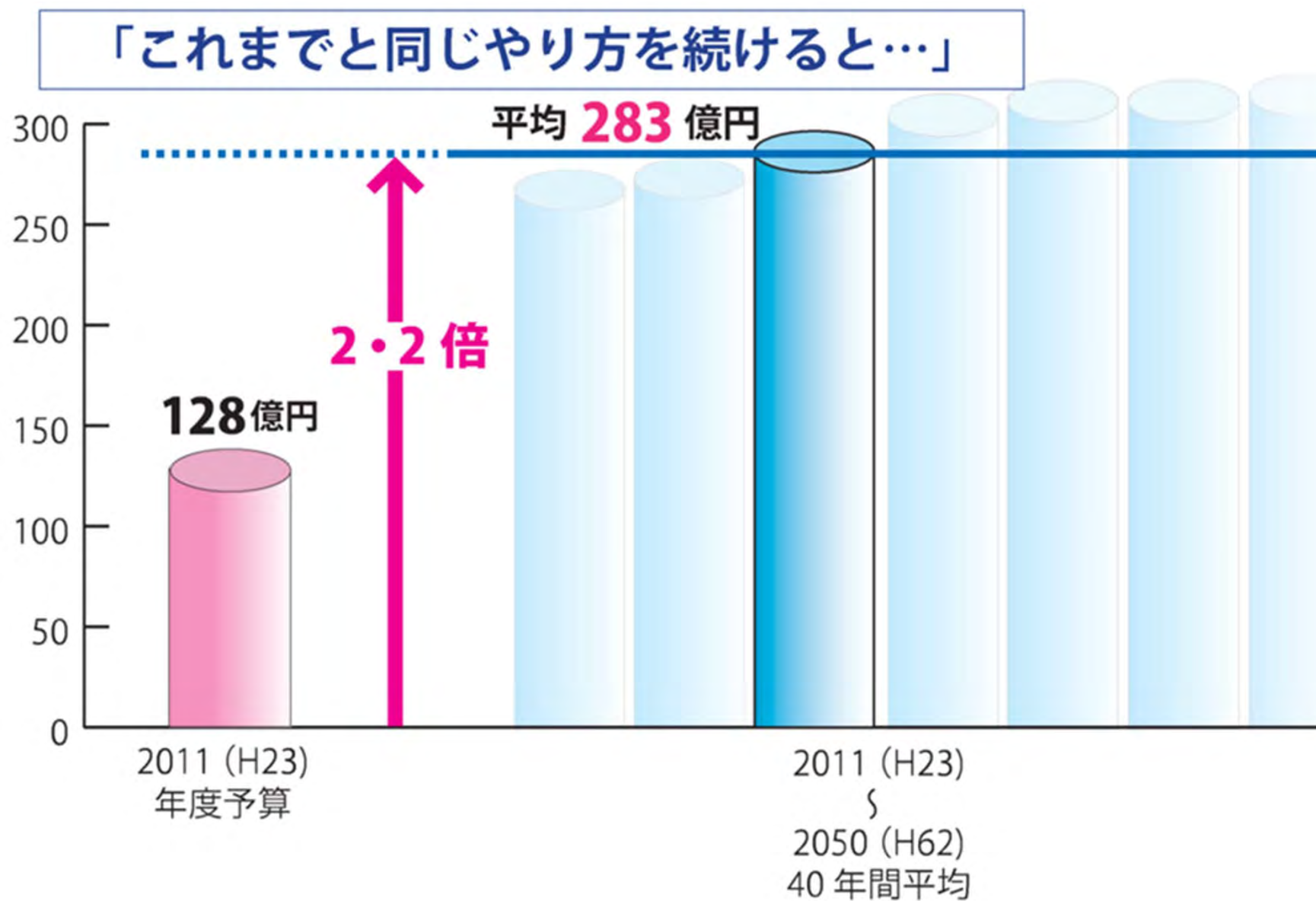
埼玉県さいたま市 人口:1,263,455人(2015年4月1日)、一般会計:約4,649億円

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	耐震化率(%)
文教施設(校舎、体育館)	94.6
消防本部・消防署等	86.1
診療施設	85.2
社会福祉施設	82.6
警察本部・警察署等	81.2
体育館	78.3
県民会館・公民館等	76.4
庁舎	74.8
水道(配水池)	49.7
下水道施設(重要な幹線等)	約46
水道(基幹管路合計)**	40.9
水道(浄水施設)	23.4

* 2014年度末のデータ(下水道のみ2013年度末のデータ)。

** 重要給水施設への基幹管路耐震適合率。

(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12月4日)、厚生労働省「平成27年度全国水道関係担当者会議配布資料」(2016年2月25日)、国土交通省「下水道:地震対策の推進」

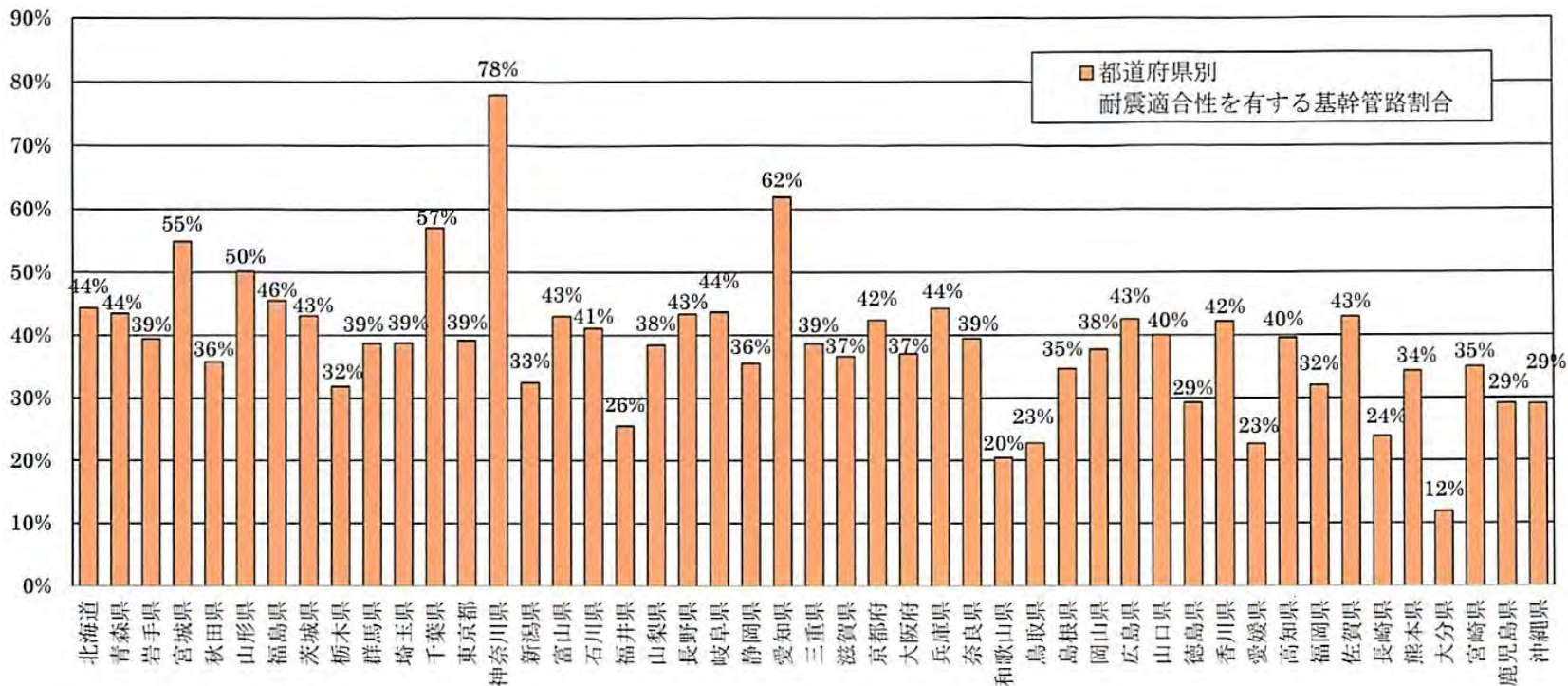


熊本地震で被災した宇土市役所
(出所)宇土市役所ホームページ



熊本地震で被災した八代市役所(地震前の状態)
(出所)Wikipedia

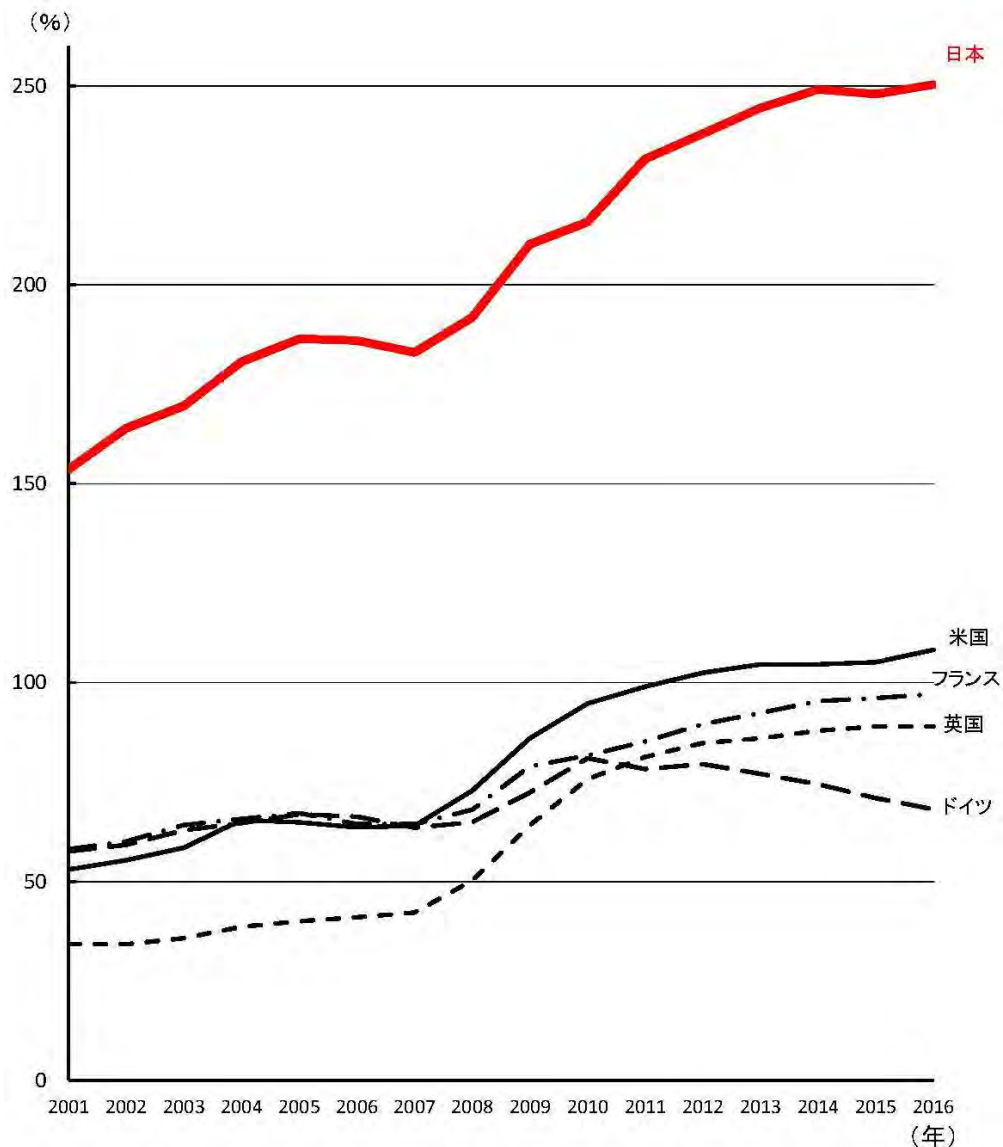
都道府県別の水道施設(基幹管路合計)の耐震化率



(出所)厚生労働省医薬・生活衛生局水道課「平成27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」(平成28年8月2日)

3. 財務状況の悪化

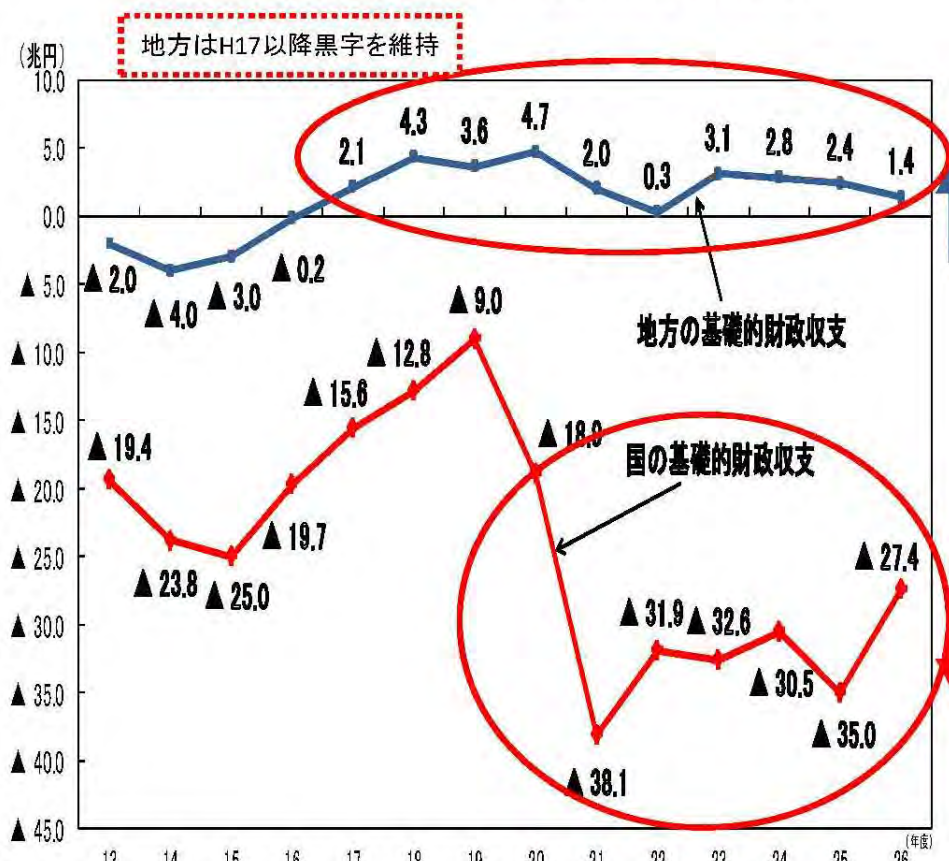
公的債務残高の対GDP比は、主要先進国と比較して、最悪の水準。



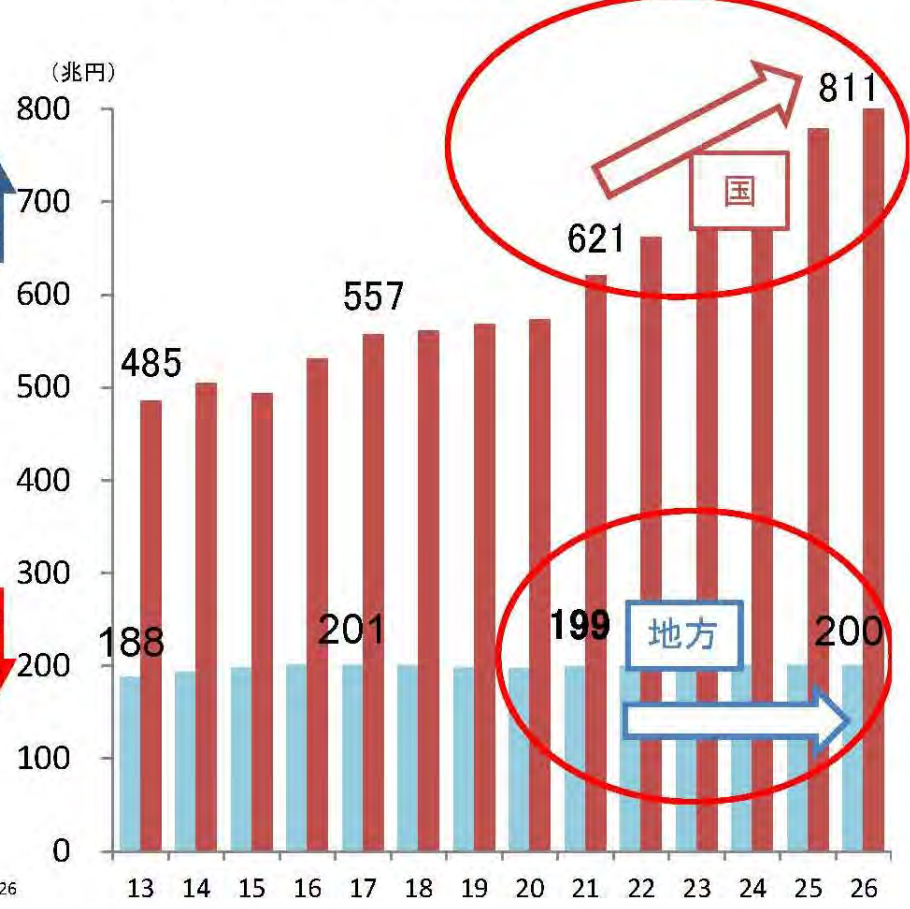
(出所) 財政制度等審議会財政制度分科会「平成29年度予算の編成等に関する建議」(2016年11月17日)。データ: IMF「World Economic Outlook Database」(2016年10月)。
(注) 数値は一般政府(中央政府、地方政府、社会保障基金を合わせたもの)ベース。日本は2015年以降、それ以外の国は2016年が推計値。

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



○ 国と地方の長期債務残高の推移



(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。

(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)

- リーマン・ショック後の臨時異例の危機対応として、地財計画の歳入面では「別枠加算」、歳出面では「歳出特別枠」が措置され、「歳出特別枠」は今も継続している。しかしながら、その後に経済状況は回復し、地方税収は過去最高となっている状況。
- また、「歳出特別枠」は、「地域経済基盤強化・雇用等対策費」として、各地の「人口」を指標に配分されているが、実際にどのような事業に使われているのかを含め、実績等は不明。
- 地財計画の歳出規模は、実質的に見ると決算額を継続的に上回っている可能性も踏まえれば、歳出特別枠については廃止も含めた大幅な見直しが必要。

① トップランナー方式の導入

- 基本方針2015に基づき、歳出の効率化を推進する観点から、歳出効率化に向けた業務改革で他団体のモデルとなるような改革を行っている団体の経費水準を基準財政需要額の算定基礎とする取組み(トップランナー方式の導入)を推進。
- 28年度においては、庶務業務、情報システムの運用など16業務について着手。
例えば、学校用務員事務、体育館等の施設管理、庶務業務等について、民間委託、指定管理者制度導入、庶務業務の集約化等の業務改革を行っている団体の経費水準を算定基礎として、基準財政需要額の経費水準の見直しを実施。

<平成28年度に着手する取組例(市町村分)>

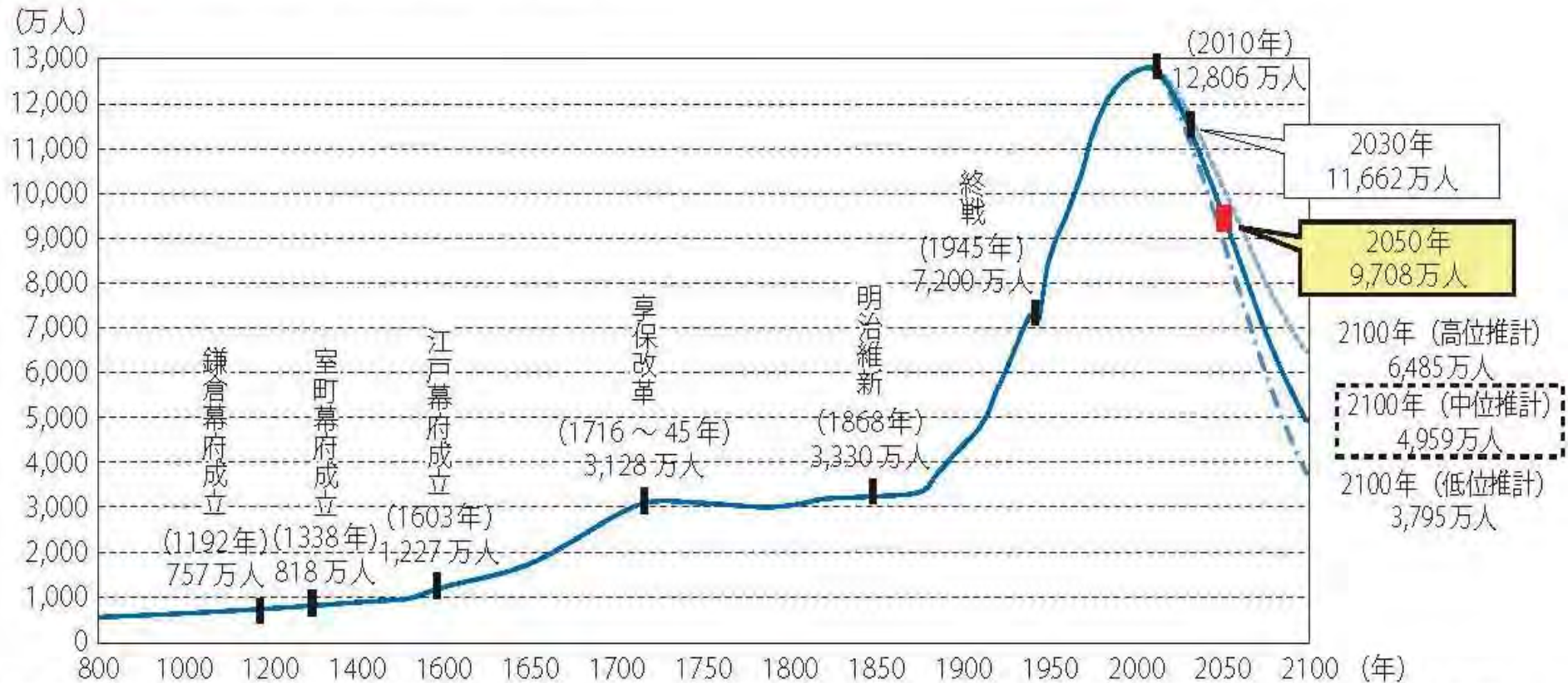
対象業務	基準財政需要額の算定項目	見直し内容		
		経費水準 見直し前	経費水準 見直し後	基準財政需要額の算定基礎とする業務改革の内容
学校用務員事務 (小学校、中学校、高等学校)	小学校費	3,707(千円/1校)	2,927(千円/1校)	民間委託等
	中学校費	3,707(千円/1校)	2,927(千円/1校)	
	高等学校費	7,353(千円/1校)	6,152(千円/1校)	
体育館管理 競技場管理 プール管理	その他の教育費	31,370(千円)	29,441(千円)	指定管理者制度導入 民間委託等
庶務業務 (人事、給与、旅費、福利厚生等)	包括算定経費	庶務業務として特定せず 包括的に算定	11,398(千円)の減	庶務業務の集約化

(注) 上記16業務を含め、地方行政サービス改革に係る調査によって把握することとしている地方団体の業務改革のうち、単位費用に計上されている全ての業務(23業務)についてトップランナー方式の検討対象とすることとしており、残る7業務についても、29年度以降、可能なものから導入予定(23業務全てについてできる限り集中改革期間中に導入を目指す)。

- ・ 16業務: 学校用務員事務、道路維持補修・清掃等、本庁舎清掃、本庁舎夜間警備、案内・受付、電話交換、公用車運転、一般ごみ収集、学校給食(調理)、学校給食(運搬)、体育館管理、競技場管理、プール管理、公園管理、庶務業務、情報システムの運用
- ・ 7業務: 図書館管理、博物館管理、公民館管理、児童館・児童遊園館管理、青少年教育施設管理、公立大学運営、窓口業務

(出所) 財政制度等審議会 財政制度分科会(2016年10月27日)「地方財政」(財務省作成)

わが国では、今後、人口の急激な減少が予想されている。



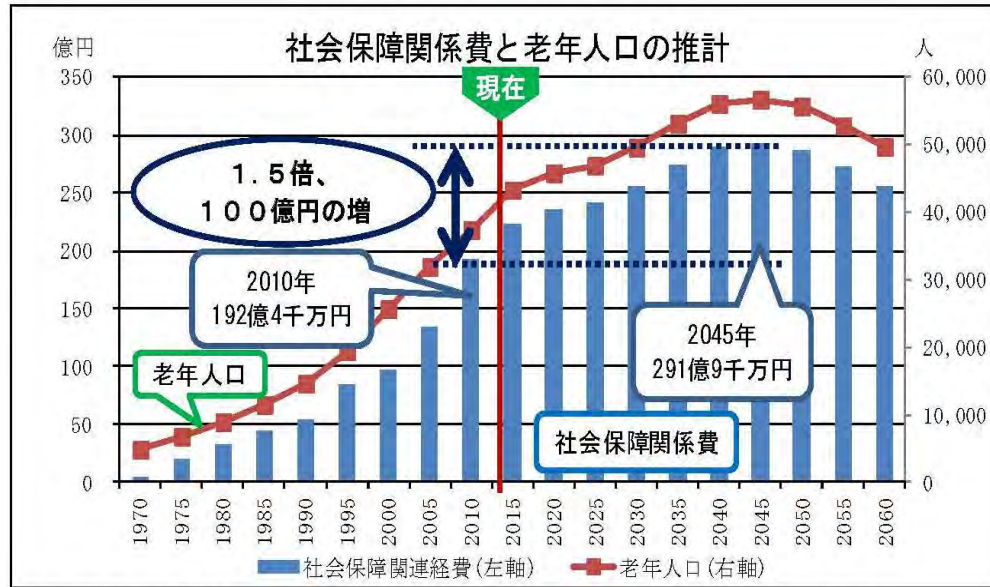
資料) 2010年以前は総務省「国勢調査」、同「平成22年国勢調査人口等基本集計」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」より国土交通省作成

(出所)平成25年度 国土交通白書

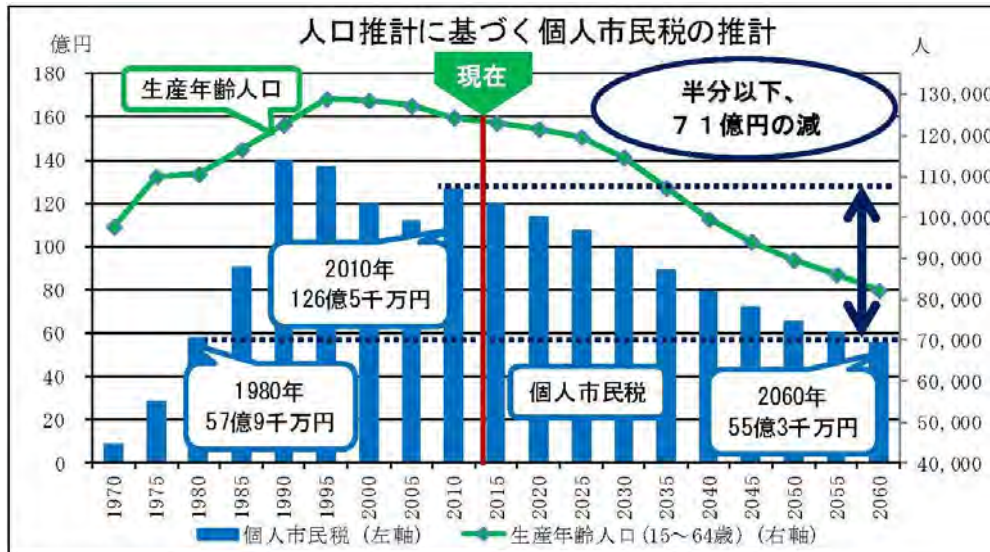
—— 最も悲観的な見通し(低位推計)では、2100年には明治中期と同水準まで人口が減少。

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



※社会保険関係費の推計は、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。

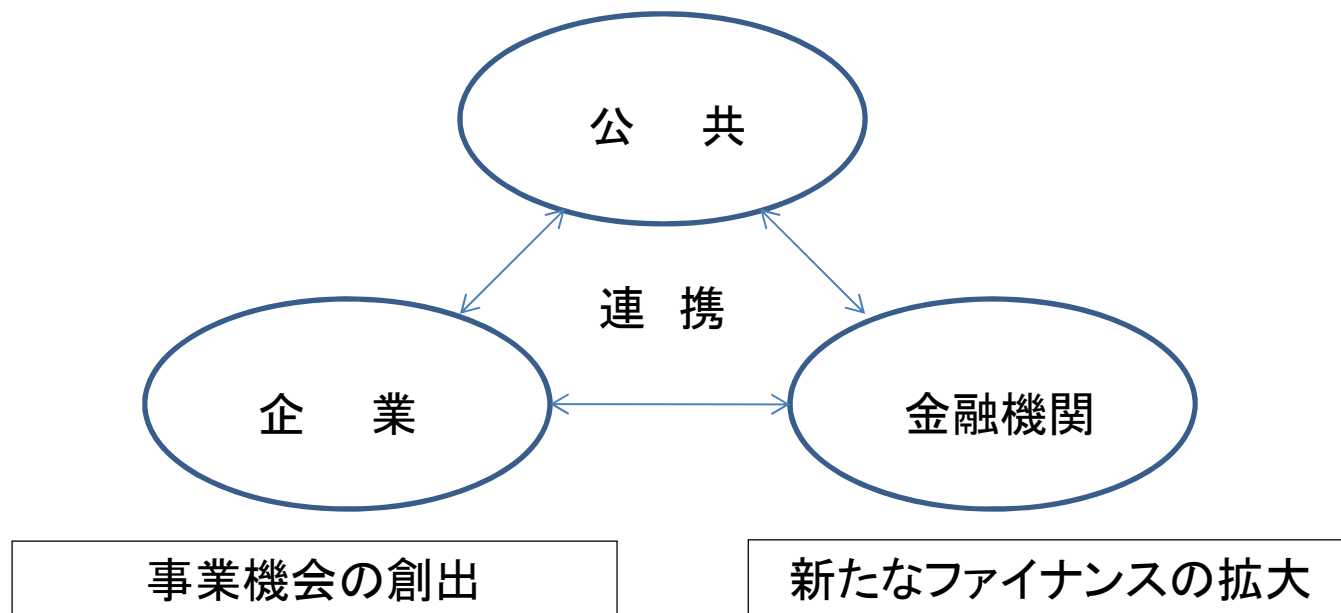
(出所)小平市公共施設白書(2015年2月)

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」

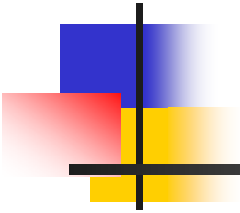


1. PFI法の改正等による新たな展開

- ・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)。

- 
- ・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9月18日…「第四次 社会資本整備重点計画」(閣議決定)

しかしながら、PPP/PFI の活用について、先導的な取組が見られる一方で、全国的な動きには至っていないことから、PPP/PFI の経験やノウハウがなく、推進体制が整備されていないなど、実施環境が整っていない地方公共団体に対する PPP/PFI 手法の導入を支援することが必要である。また、地域により事業環境が異なるため民間事業者の参入意欲にも差があり、それぞれの地域の実情を踏まえて官民連携に取り組む必要がある。

また、官に比べると民間の資金調達コストが高い場合には、民間資金等を活用した社会資本整備において VFM²¹が得られる分野には一定の限界があることを踏まえ、今後更に PPP/PFI の活用を広げていくため、社会資本関連分野で多様な PPP/PFI 手法の導入を進めていくことが必要である。特に、今後、人口減少に伴い増加が見込まれる公共施設等の集約・再編等に PPP/PFI の導入を進め、公的財政負担の抑制のみならず、民間のビジネス機会の拡大を図ることが重要な課題となっている。

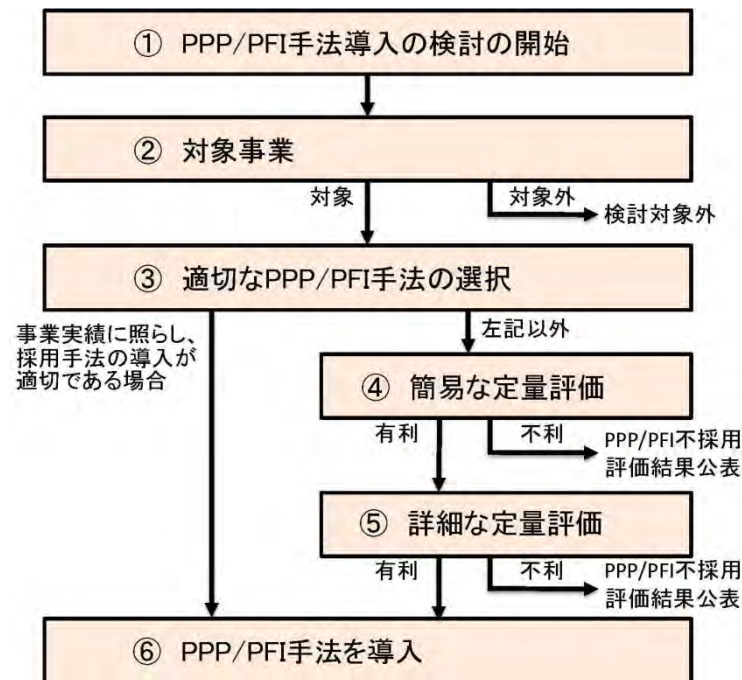
PPP/PFI を全国的に推進するためには、国においても多様な PPP/PFI 手法の積極的導入を進めること及び地方公共団体における実施環境の整備を支援するとともに、効果的な PPP/PFI 活用事例を創出・蓄積し、他の地方公共団体への普及・促進を図ることが必要である。具体的には、

- ・ 地方公共団体における PPP/PFI のノウハウの共有・習得、関係者間のネットワークの構築、さらには具体的な案件形成を促進するため、地方公共団体、民間事業者、金融機関、専門家（コンサルタント、会計士、弁護士等）、大学等の関係者から構成される場（地域プラットフォーム）を全国をカバーする地方ブロックにおいて形成し、PPP/PFI を担う人材の育成・拡大も含め、全国的な体制整備を計画的に推進する。
- ・ コンセッション方式の活用のほか、公共施設等の集約化や再配置に伴う余地の活用、施設上部空間の利用等による収益事業の実施など、民間にとっても魅力的な PPP/PFI 事業とすることで、公的財政負担の削減効果を高めることができる。このような先導的な PPP/PFI 活用事例を創出・蓄積し、地域プラットフォーム等の活用による普及・促進を図る。

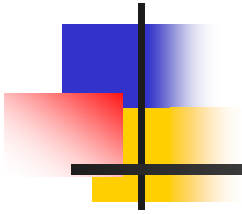
こうした取組とあわせて、PPP/PFI の推進に向けた目標の更なる拡充についても検討を進める。

- ・2015年12月15日… 政府の「民間資金等活用事業推進会議」(会長:内閣総理大臣)において、「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」を決定。
- ・2016年 3月17日…内閣府、「PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引」を公表(人口20万人以上の地方公共団体が対象)。

多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するプロセス概要



地方公共団体には、PPP/PFI不採用理由を、データを示して定量的に説明する義務が課される



・2016年6月2日… 「**まち・ひと・しごと創生基本方針2016**」

◎公共施設の集約化・複合化と利活用

- ・将来の急激な人口減少に対応し、住民生活に必要な行政サービス等の効率的・効果的な供給体制を構築していく観点から、地方公共団体において、「生涯活躍のまち」形成や都市のコンパクト化等を進める際に、公共施設等総合管理計画や立地適正化計画に基づき、公共施設の集約化・複合化及びその後の利活用を引き続き進められるようにする。加えて、PPP・PFIの導入を進め、民間のビジネス機会の拡大を図る。



・2016年6月2日…「経済財政運営と改革の基本方針2016」(「骨太方針」)

③ PPP/PFIの推進

公共施設等の整備・運営への民間のビジネス機会を拡大するため、国及び人口20万人以上の地方公共団体等における実効ある優先的検討の枠組みの構築・運用、地域の民間事業者の案件形成力を高めるための地域プラットフォームの形成・活用、民間資金等活用事業推進機構の活用等により具体的な案件形成を図り、地域経済の好循環を促していく。これにより、「PPP/PFI推進アクションプラン」²⁶⁾に掲げる10年間(平成25年度から平成34年度まで)の事業規模目標21兆円を目指す。

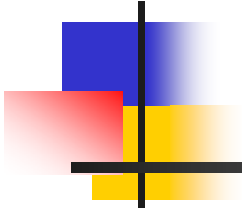
④ メンテナンス産業の育成・拡大

公共施設や民間の建築物の維持管理・更新を行うメンテナンス産業の育成・拡大を図るため、新技術の掘り起こしや幅広い業種からのメンテナンス市場への新規参入等を促進していく。また、メンテナンス技術や関連する企業の海外市場への展開を図る。

⑤ 観光の基幹産業化

観光を我が国の基幹産業へと成長させるため、観光関係の規制・制度の総合的な見直し、官民ファンドの活用による観光地の再生・活性化、世界水準のDMO²⁷⁾の形成、政府レベルの支援体制の構築によるMICE²⁸⁾誘致等を行う。また、羽田空港の飛行経路見直しやコンセッション等による空港の機能強化、地方空港のLCC²⁹⁾等の受入れ促進、クルーズ船受入れの更なる拡充を図る。そのほか、高速交通網を活用した「地方創生回廊」の完備、立体道路制度の拡充による交通モード間の接続強化、PPP/PFI手法の活用等による無電柱化、自転車利用環境の創出や容積率緩和制度を活用した宿泊施設等の整備を推進する。さらに、革新的な出入国審査などのCIQ³⁰⁾の体制整備、通信環境やキャッシュレス環境などのソフトインフラの改善を推進する。

(出所)第10回経済財政諮問会議・第28回産業競争力会議(6月2日開催)

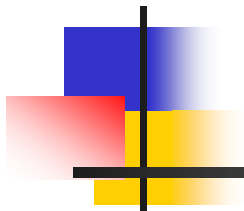


④ 都市の活力の向上等

都市の活力を高め、にぎわいを創出するため、都市計画と他の政策分野（産業振興、子育て支援、高齢化対応、物流、防災等）との横断的連携を強化し、コンパクト・プラス・ネットワークの形成や未利用資産の有効活用を進める。その際の手法として、多様なPPP／PFI事業を積極的に活用する。また、ビッグデータの活用により、まちづくりの新たな計画手法を開発するとともに、公共交通の利便性向上のための取組を進め、需要喚起を促し、公共交通ネットワークの再構築を推進する。

上下水道等については、利用人口の本格的な減少の中で、安定的な経営を確保し、効率的な整備・管理を実施するため、地域の実情に応じて、事業の広域化を行うとともに、コンセッション事業を推進するほか、多様なPPP／PFIの活用を検討する。

（出所）第10回経済財政諮問会議・第28回産業競争力会議（6月2日開催）



(2) 社会資本整備等

① 基本的な考え方

本格的な人口減少を迎える中であっても、我が国経済社会の活力と魅力を維持・向上させるために、持続可能な都市構造の実現を図るとともに、成長の基礎となる社会資本整備を着実に進めていくことが重要である。

そのためには、都市における土地利用の基本的な制度の在り方についても検討を進めていくとともに、コンパクト・プラス・ネットワークの形成と公的ストックの適正化を図ることにより、人口減少の中であっても効率的・効果的な公共サービスを確保するとともに、都市・地域の活力を高めていく。

また、既存施設の最大限の活用を図りつつ、国際競争力の強化、国土強靱化、防災・減災対策、老朽化対策等の分野について、ストック効果が最大限発揮されるよう、「社会資本整備重点計画」等に基づき、安定的・持続的な公共投資を推進しつつ戦略的な取組を進める。

さらに、公共施設等の整備・運営において、コンセッション方式をはじめとする多様なPPP/PFI手法の活用を進めるとともに、将来的に労働人口の減少が見込まれる中、建設生産システムの生産性の向上や担い手の確保を図る。

(出所) 第10回経済財政諮問会議・第28回産業競争力会議(6月2日開催)

③ 公的ストックの適正化

地方公共団体において本年度中に「公共施設等総合管理計画」が策定され、今後は「個別施設計画」の策定に移行するが、その中で集約化・複合化等が着実に進められることが必要である。そのため、上下水道、文教施設、都市公園、公営住宅について、集約化・複合化等を実効性をもって進めるための具体的なガイドラインを策定するほか、公共施設のストック量や、一定の期間を定めて中長期の維持管理・更新費の見通し、住民一人当たりの維持管理に要する経費等を地方公共団体間で比較可能な形で示す「見える化」を着実に推進するとともに、都道府県においてもその取組を支援する。また、生活関連インフラの事業の広域化に向けて具体的な道筋を明らかにするほか、下水道事業については、公営企業会計の適用を一層拡大するとともに、将来の更新需要等を見据えた受益者負担の在り方の検討を行う。

さらに、国有財産については既に原則として全ての資産情報が公開され、公有財産については平成29年度までに固定資産台帳が整備されるが、これらの情報を基に、未利用資産等の全体量等を公表する等により、地域で課題を共有するとともに、民間事業者の参画を促進すること等によって有効活用を促す方策を講ずる。また、普通財産のほか、行政財産についても有効活用を図るため、他の用途で有効に活用可能な未利用地等を洗い出し、活用する方策について検討する。

④ PPP/PFIの推進

多様なPPP/PFIを推進するため、「PPP/PFI推進アクションプラン」に掲げる10年間（平成25年度から平成34年度まで）で21兆円の事業規模目標の確実な達成に向けて、PDCAを徹底するとともに、進捗状況等について「見える化」を図る。特に、コンセッション事業の活用を拡大するとともに、国及び人口20万人以上の地方公共団体等において実効ある優先的検討の仕組みを構築・運用することにより、収益型事業及び公的不動産利活用事業の実現を目指す。あわせて、PPP/PFIの実務に携わる人材を育成する。

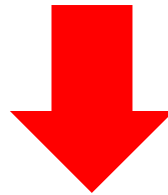
さらに、地域の民間事業者によるPPP/PFI事業の案件形成力を高める地域プラットフォームの形成を推進するとともに、民間資金等活用事業推進機構の積極的な活用を図る。



2. PFI・PPPに関する「アクションプラン」

・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

- 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(2013~2022年度)



・2016年 5月… 「PPP/PFI推進アクションプラン」の公表

- ✓ 目標事業規模の拡大(10~12兆円 → 21兆円)
- ✓ コンセッションの実施目標の拡充(文教施設、公営住宅を追加) など。

「PPP/PFI推進アクションプラン」の概要

① 公共施設等運営権制度を活用したPFI事業*	2～3兆円 → 7兆円
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 → 5兆円
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 → 5兆円
合 計	10～12兆円 → 21兆円

(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)
 内閣府 民間資金等活用事業推進室「PPP/PFI推進アクションプランについて」(2016年5月)

* 2014～2016年度を集中強化期間として前倒しで取り組む。

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]。

2016～2018年度:文教施設3件(スポーツ施設、社会教育施設、文化施設)、公営住宅6件(上記②および③も含む)を追加[2016年5月公表]



・「PPP/PFI推進アクションプラン」の概要(上記以外の部分)

- ✓ 国・地方公共団体(人口20万人以上)は優先的検討規程を策定(期限:2016年度末)。
- ✓ **下水道、都市公園の交付金事業の実施又は補助金採択の際、PPP/PFIの導入検討を一部要件化(2016年度末までに実施)。**
- ✓ 人口20万人以上の地方公共団体は、「将来的にコンセッション事業に発展しうる収益型事業」を実施(期限:2022年度末)。
- ✓ 人口20万人以上の地方公共団体は、公的不動産利活用事業を平均2件程度実施する(期限:2022年度末)。
- ✓ 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(期限:2018年度末)。
- ✓ ノウハウを持つ専門家や地方公共団体職員を地域プラットフォームに派遣し、情報提供、助言等の支援を実施(2016年度から実施)。
- ✓ 地方ブロックプラットフォームに参画する地方公共団体の数を181団体とする(期限:2018年度末)。

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

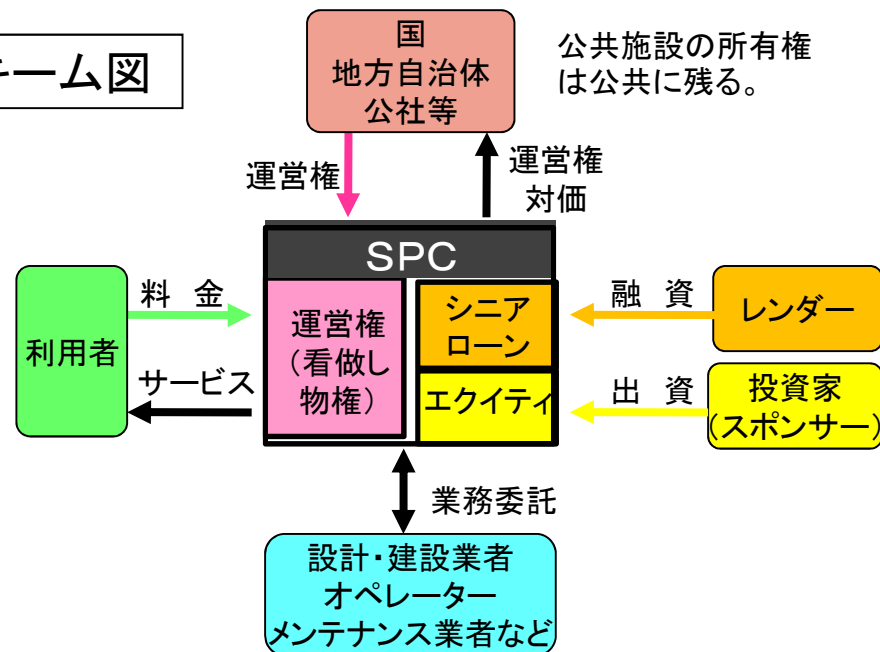


【関西国際空港】



【大阪国際空港】

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)。

①公共施設等運営権制度(コンセッション方式)

- ・「**新関西国際空港株式会社**」(政府100%出資の特殊会社)では、事業移管を受けた民間事業者が2016年4月に公共施設運営権による施設運営を開始。
- ・**仙台空港**では、事業移管を受けた民間事業者が2016年6月に公共施設運営権による施設運営を開始(運営権対価は22億円)。
- ・**高松空港**では、2016年7月に実施方針を公表、同年9月に募集要項を公表。現在、事業者選定作業を実施中(2018年4月頃に運営開始予定)。
- ・**静岡空港**では、2016年5～6月にマーケットサウンディングを実施(2017年度に実施方針を公表予定。2019年4月に運営開始予定)。
- ・**福岡空港**では、2016年7～8月にマーケットサウンディングを実施(2017年3月に実施方針を公表予定。2019年4月頃に運営開始予定。運営権対価を滑走路増設費用に充てる予定)。
- ・**神戸空港**では、2016年9月に実施方針を公表、同年10月に募集要項を公表。現在、事業者選定作業を実施中(2018年4月に運営開始予定)。
- ・**広島空港**については、2016年10月、広島県が「広島空港における空港経営改革について」との文書を公表(2017年3月頃に運営権制度の活用に向けた基本方針を策定する予定)。
- ・国管理空港(新千歳、函館、釧路、稚内、広島、熊本)、地方管理空港・特定地方管理空港(帯広、旭川、青森、富山、南紀白浜)でも検討中。
- ・「PPP/PFI推進アクションプラン」(前述)では、「2016年度から**北海道における複数空港の一体運営**を推進する」との取組みを記載。2016年9月、北海道は「北海道における空港運営戦略の推進(素案)」を公表(2020年度に**7空港<新千歳、稚内、釧路、函館、旭川、帯広、女満別>**を一括して民間事業者による施設運営に移行させる方針)。

①公共施設等運営権制度(コンセッション方式)

- ・水道については、**大阪市**、**奈良市**、**広島県**が具体的に検討中(大阪市では2013年5月、奈良市では2016年3月、それぞれ市議会が条例改正案を否決<両市とも再検討中>)。
- ・下水道については、**浜松市**が2016年2月に実施方針を公表(2017年2月に優先交渉権者を決定予定。2018年4月頃に運営開始予定)。
奈良市が具体的に検討中(2016年3月に市議会が条例改正案を否決。市が再検討中)。
三浦市も具体的に検討中(2017年1月に実施方針を公表予定。2018年4月頃に運営開始予定)。
大阪市も検討中。
- ・道路については、**愛知県道路公社**から事業移管を受けた民間事業者が2016年10月に公共施設運営権による施設運営を開始(運営権対価は1,377億円)。
- ・2015年7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事業を開始。
- ・「日本再興戦略2016」には、クルーズ船向け旅客ターミナル施設、MICE施設(国際コンベンション施設)について、コンセッションの取組強化を盛り込んでいる。
国際クルーズ旅客ターミナルの整備については、**福岡市**が検討中(**大阪市**は2016年12月にBTO方式による実施方針を公表)。
MICEの整備については、**横浜市**が2016年12月に事業者を選定(**福岡市**は2016年12月にBTO方式による実施方針を公表。**那覇市**はDBO方式で事業化を検討中)。

①公共施設等運営権制度(コンセッション方式)

- ・2016年12月、**法務省**は「旧奈良監獄の保存及び活用に係る公共施設等運営事業」について実施方針を公表。
- ・2016年8月、**文部科学省**は「文教施設(スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設)における公共施設等運営権制度の可能性と導入に関する論点整理(中間まとめ)」を公表。
- ・2016年12月、**東京都**が有明アリーナ(東京オリンピック/パラリンピック会場のひとつ)の整備・運営に関して、コンセッション方式を前提とする民間事業者ヒアリングの開始を公表。
- ・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、導入可能性調査等の所要経費の半額が特別交付税で賄われている。
- ・2016年10月、内閣府は「**上下水道コンセッション事業の推進に関する支援措置**」を公表(「民間資金等活用事業調査費補助事業」として、地方公共団体に対するデューデリジェンス費用<上下水道のみ>、導入可能性調査<上下水道、文教施設、公営住宅>などの費用を全額補助)。
- ・2016年11月、内閣官房行政改革推進本部は、**平成28年度行政事業レビュー**においてPFI事業(とくに上下水道コンセッション)を審議(大阪市で開催<初の地方開催>)。

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。



○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。



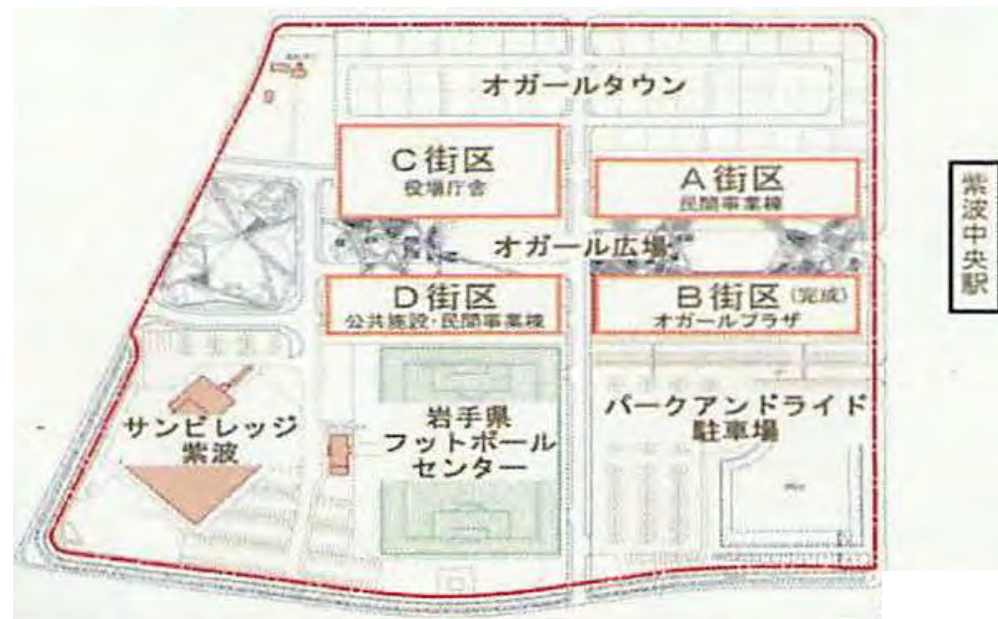
③公的不動産の活用等のPPP

○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]

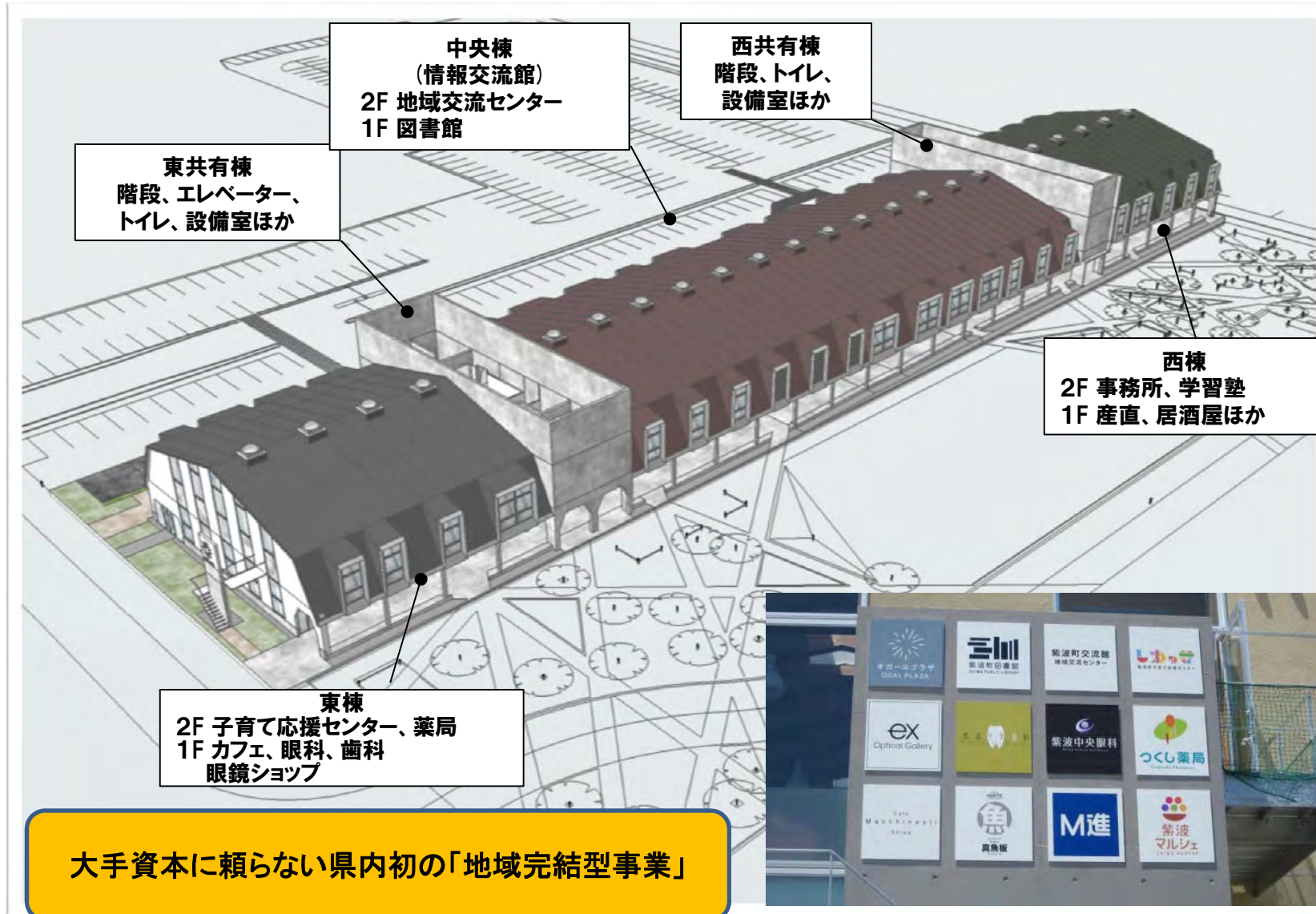
東北銀行から融資を受け、町有地に公民複合施設(図書館、地域交流センター、保育所、商業施設、宿泊施設、診療所)、町役場庁舎、岩手県サッカー協会本部・公認グラウンド、バレーボール専用体育館(日本初)などを建設したほか、宅地分譲も開始。


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、固定資産税収入、法人税収入を得ており、「稼ぐインフラ」と呼称している。



「オガールプラザ」の概要





○ 観光関連施設についてもPFI/PPPの活用余地がある。

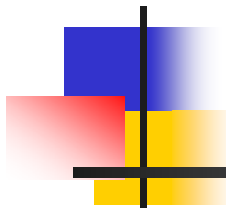
✓ 観光インフラ(共同浴場、河川敷遊歩道、観光案内所など)は、事業者団体が取り組むと調整に時間がかかるケースがある。

国交省の補助金などを活用しつつ、地方公共団体の負担部分をサービス購入型ないし混合型のPFIで賄うことにより、公共サイドが観光インフラを整備してはどうか。

✓ PPPの一環として、官民出資や民間設立の「まちづくり会社」(民間出身者が経営を主導)がサブリース等の手法を使って、商店街、古民家(重要伝統的建造物)、文化財をホテル・レストラン等に活用していく余地があるのではないか(空家対策にも貢献しうる)。

★ 内閣官房「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」の「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」にて古民家・文化財の活用などを検討中。

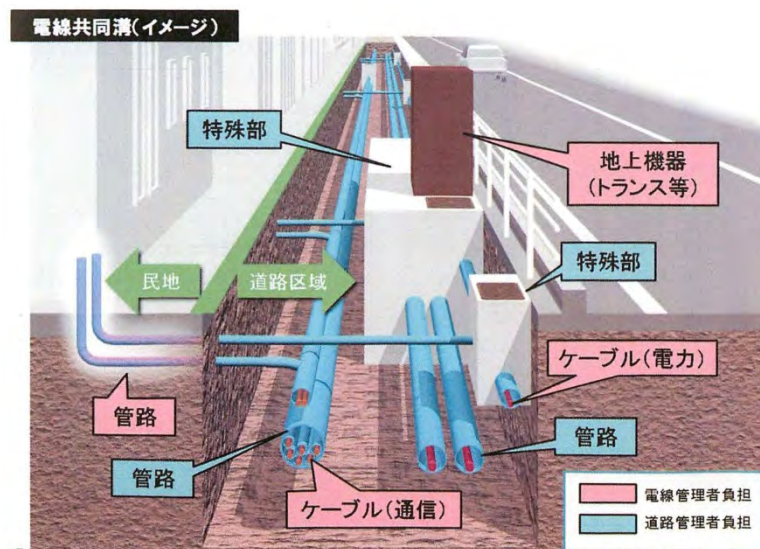
—— 但し、公的出資は、あくまで「民間出資の呼び水」に徹するべきであり、運営赤字の補填目的に使われないことが重要。



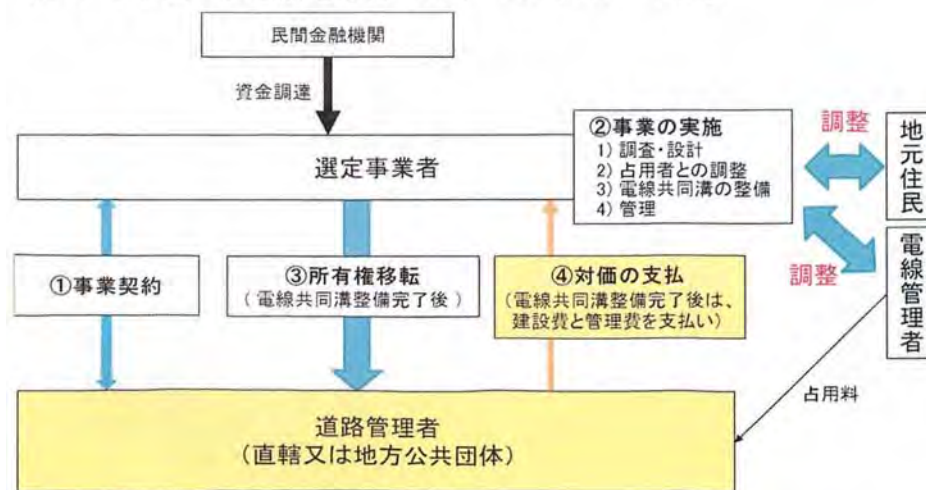
—— クルーズ船向けの客船ターミナル、MICE(コンベンショナル施設)等については、長期に亘る需要予測を踏まえ、事業採算性を十分に精査したうえで、PFI/PPPによる整備を検討していくことが望ましい(まちづくり会社の担う官民連携事業についても同様)。

- 観光振興・国土強靱化に資する無電柱化(電線地中化)事業は、関係者間(道路管理者、電線管理者、地元住民等)の調整に時間を要しているケースが多い。民間事業者任せることにより、調整のスピードアップのみならず、低コスト手法の採用を期待。

★ 2016年11月に中国地方整備局松江国道事務所、2016年12月に四国地方整備局松山河川国道事務所が電線地中化のPFI事業化に向けた検討に着手。



【PFI手法による無電柱化のスキーム (イメージ)】



(出所)財政制度審議会財政制度分科会(2016年10月20日開催) 資料1「社会資本整備」

電線共同溝本体(管路、特殊部)の整備費用は、建設負担金を除き、国と地方公団体が折半負担。地上機器(トランス等)・電線等の整備や建設負担金は電線管理者が負担。



V. PFIの論点

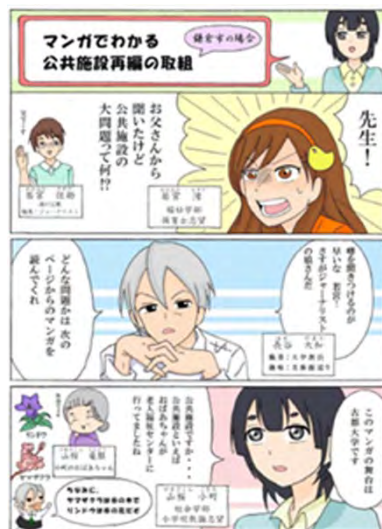
1. 地方自治体への働きかけ
2. 地元企業への支援
3. プロジェクトのリスク管理等

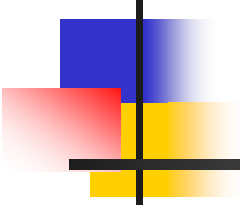


1. 地方自治体への働きかけ

- 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。
- 函館市、高萩市、さいたま市、小平市、習志野市、府中市、秦野市、富士川町、
浜松市、高浜市、東大阪市、周南市など。

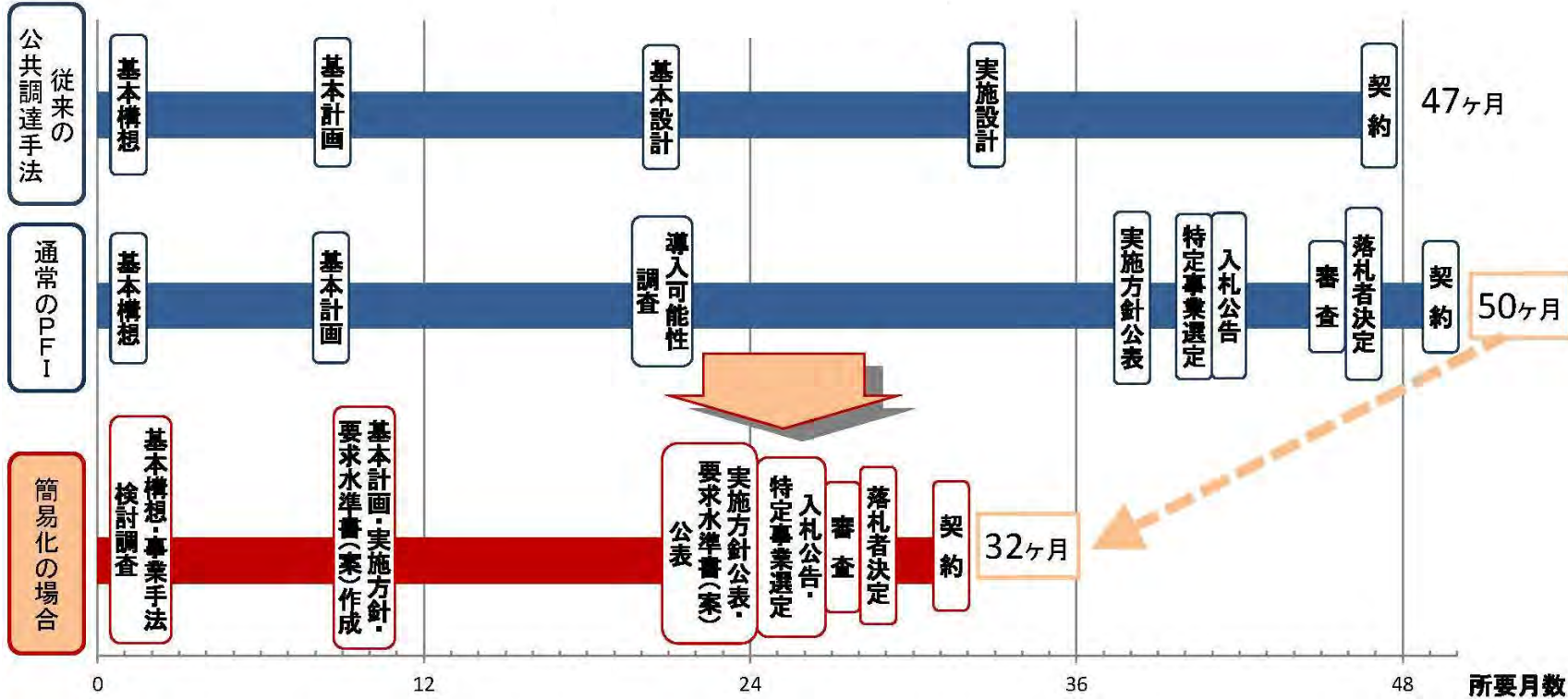
- 公共施設の縮減計画(公共施設マネジメント、ファシリティ・マネジメント)について、議会や市民の同意を得るため、広報に注力する自治体も増えている。
 - 縮減計画の策定段階から、情報開示を徹底し、可能な限り、市民が計画策定に関与する仕組みを作る「プロセスの共有化」が重要(滝川市の市民会議、さいたま市の「公共施設マネジメント会議」など)。
 - マンガ版冊子の作成・配布(前橋市、さいたま市、鎌倉市、龍ヶ崎市、豊川市、稲沢市、関市、松江市、鳥取市、周南市、下関市など)。



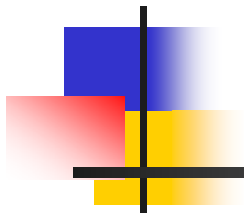
- 
-
- 「公共施設白書」の完成時に、公共施設や自治体財政の現状と将来に関する市民向け説明会(セミナー、シンポジウム)を開催するケースも多い。
 - ✓ 周南市は、2013年11月に「公共施設白書」を策定。2014年11月、「周南市公共施設再配置市民セミナー」を開催。市民約70名が参加。その後、周南市は、2015年8月に公共施設再配置計画を取りまとめた。
 - ✓ 小平市は、2015年2月、公共施設白書を作成。3月15日(日)、「小平市公共施設に関するシンポジウム」を開催。市民約40名が参加。

- 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責任も発生(事業化に先行して、勉強会を約2年間開催したケースもみられる)。



- 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*1、国土交通省*2、厚生労働省*3)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。

*1 優先的検討運営支援(2016年の募集期間:3月30日~4月28日)、高度専門家による課題検討支援(同:3月30日~4月28日)、地域プラットフォーム形成支援(同:3月30日~5月13日)、新規案件形成支援(通年)、専門家派遣(通年)、PPP/PFI事業の実務に関する質問・照会に対するワンストップ窓口(通年)。

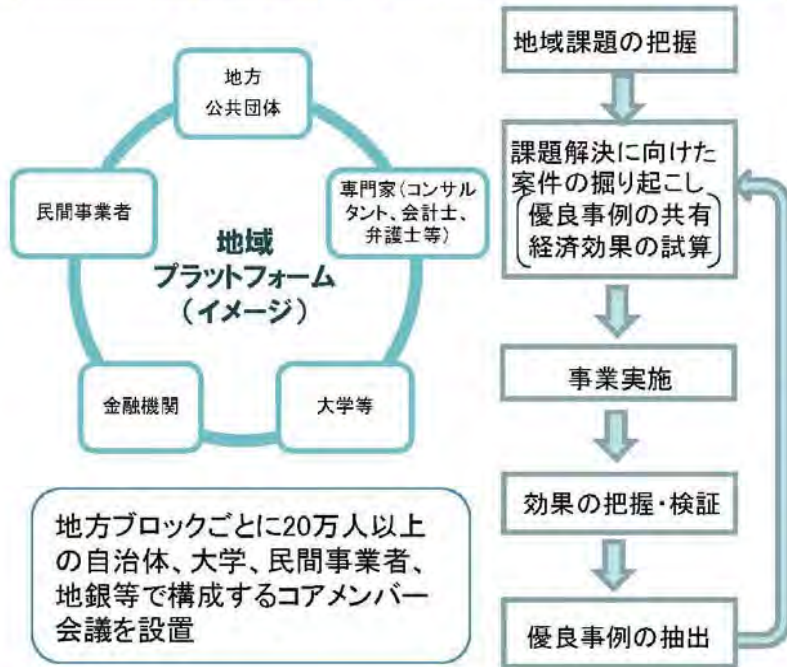
*2 先導的官民連携支援事業、震災復興官民連携支援事業。2016年の募集期間:第一次分 3月2日~4月13日、第二次分 6月3日~6月24日。

*3 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。

○ 国土交通省・内閣府では、2015年12月から「官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム」を立ち上げ(全国9ブロック)。

- 地方公共団体及び民間事業者におけるノウハウ・情報の不足及び官民間での対話・提案の場の不足等の現状を踏まえて、PPP/PFIに関する情報・ノウハウの共有・習得、関係者間の連携強化、具体的な案件形成を図るための産官学金の協議の場(地域プラットフォーム)を全国8ブロックごとに形成することとし、今年度より取り組む。
- 地域の課題解決に向け、歳出抑制・地域活性化など経済効果や社会的必要性の高い案件を重点的に掘り起こし。地域プラットフォームにおいて、優良事例のノウハウ共有、案件形成に向けた経済効果の試算を示すなど自治体へのインセンティブ付与を通じて横展開を促進。
- 地域プラットフォームにおいては、コンパクトシティへの取組等のまちづくり・地域づくりへの展開にも活用。

地域プラットフォームを活用した
ノウハウの共有・横展開の促進

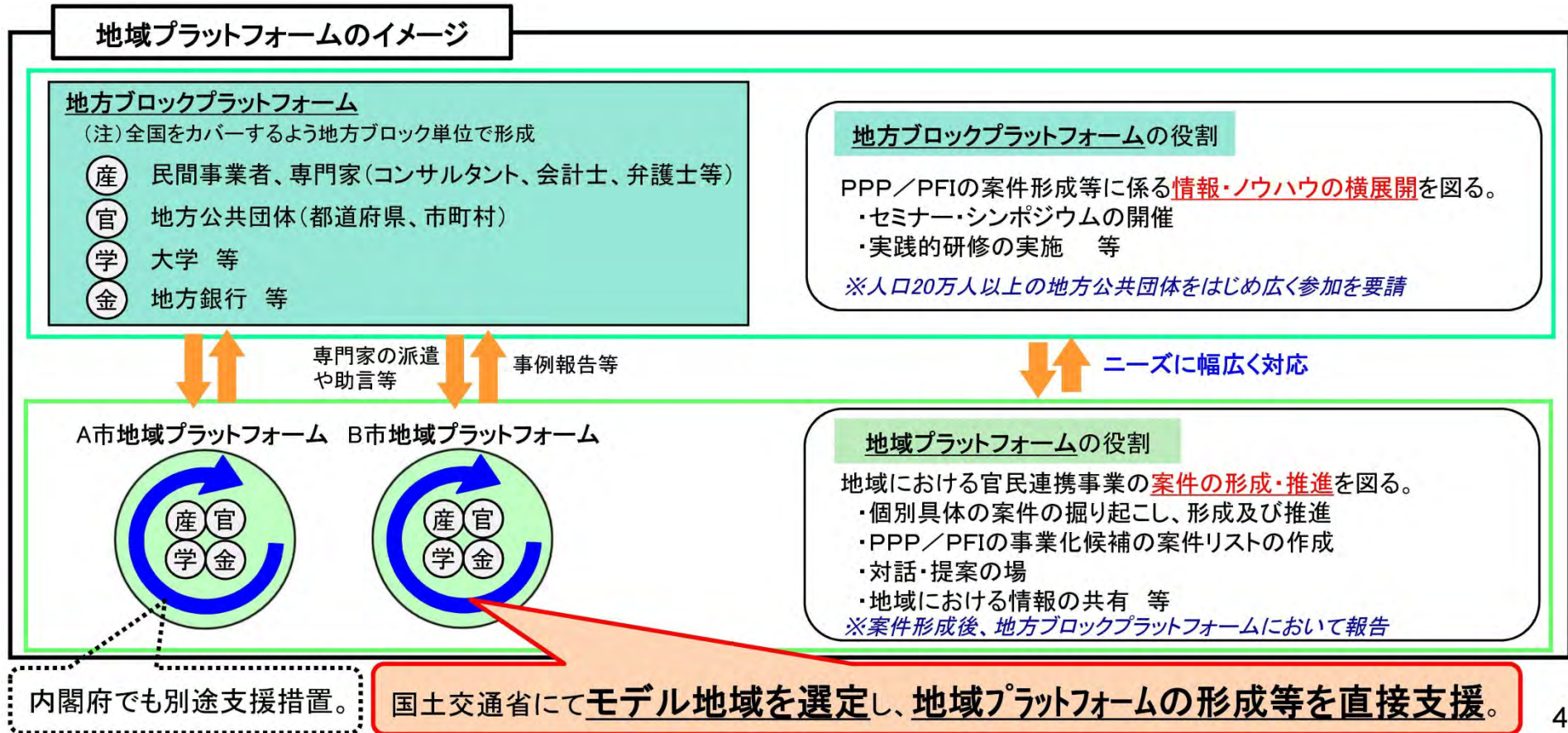


<PPP/PFIの推進事例>

	<p>大阪府宮城方田ノ口住宅建替事業 (大阪府)</p> 	<p>宮崎駅西口拠点施設整備 (宮崎県・宮崎市)</p> <p>■ 外観 </p> <p>■ 施設概要</p> 	<p>神戸市 垂水処理場 (兵庫県・神戸市)</p>  <p>太陽光発電 2,000kW</p> <p>バイオガス発電 350kW</p>
類型	○公的不動産の有効活用	○収益施設の併設 ○公的不動産の有効活用	○収益施設の併設
事業概要	PFI手法を活用し、府営住宅の建替え(建物の高層化)によって創出された余剰地に、地域ニーズに沿って戸建住宅やサービス付き高齢者向け住宅を一体的に整備。 〔創出余剰地の売却の対価として約3.2億円が大阪府の収入〕	宮崎県及び宮崎市が所有する駅前未利用地を活用し、交通センターとともに新しい拠点施設を整備。特定目的会社を設立し、事業用地定期借地権設定契約を締結。 〔県・市に約4,000万円/年の賃料収入〕	メガソーラーとバイオガスのダブル発電(H26.3運転開始) ・神戸市は、民間企業に下水処理場の敷地、消化ガスを提供。 ・民間企業は発電事業を行い、売電収入の一部を市に支払い。 〔年間収入約1.7億円のうち約2割が市の収入〕

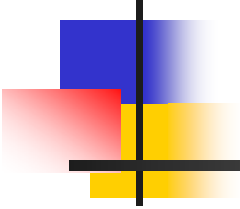
(出所)国土交通省「地域プラットフォームについて」(2015年12月4日)

- 国土交通省・内閣府では、2015年12月から「官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム」を立ち上げ(全国9ブロック)。



(出所)国土交通省「地域プラットフォームについて」(2015年12月4日)

- 日本銀行は、全国9ブロックの全てにおいて、地方ブロックプラットフォームのコアメンバー会合に「幹事」として定例参加。



— 内閣府では、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(内閣府の募集に地方自治体等が応募する仕組み)。

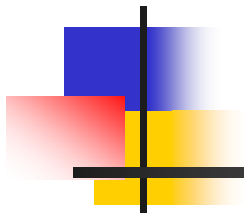
・2015年度 : 習志野市、浜松市、神戸市、岡山市、福岡市。

・2016年度 : 盛岡市、富山市等、福井銀行等、滋賀大学等、佐世保市。

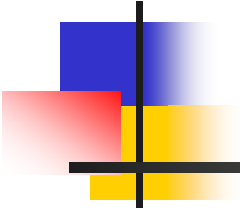
— 国土交通省も、2015年度から地域プラットフォームの設立支援を開始。

・2015年度～ : 帯広市、北上市、宮城県、川崎市、志太3市(藤枝市、焼津市、島田市)、名古屋市、京都市、箕面市、倉敷市、福山市、高松市、福岡市。

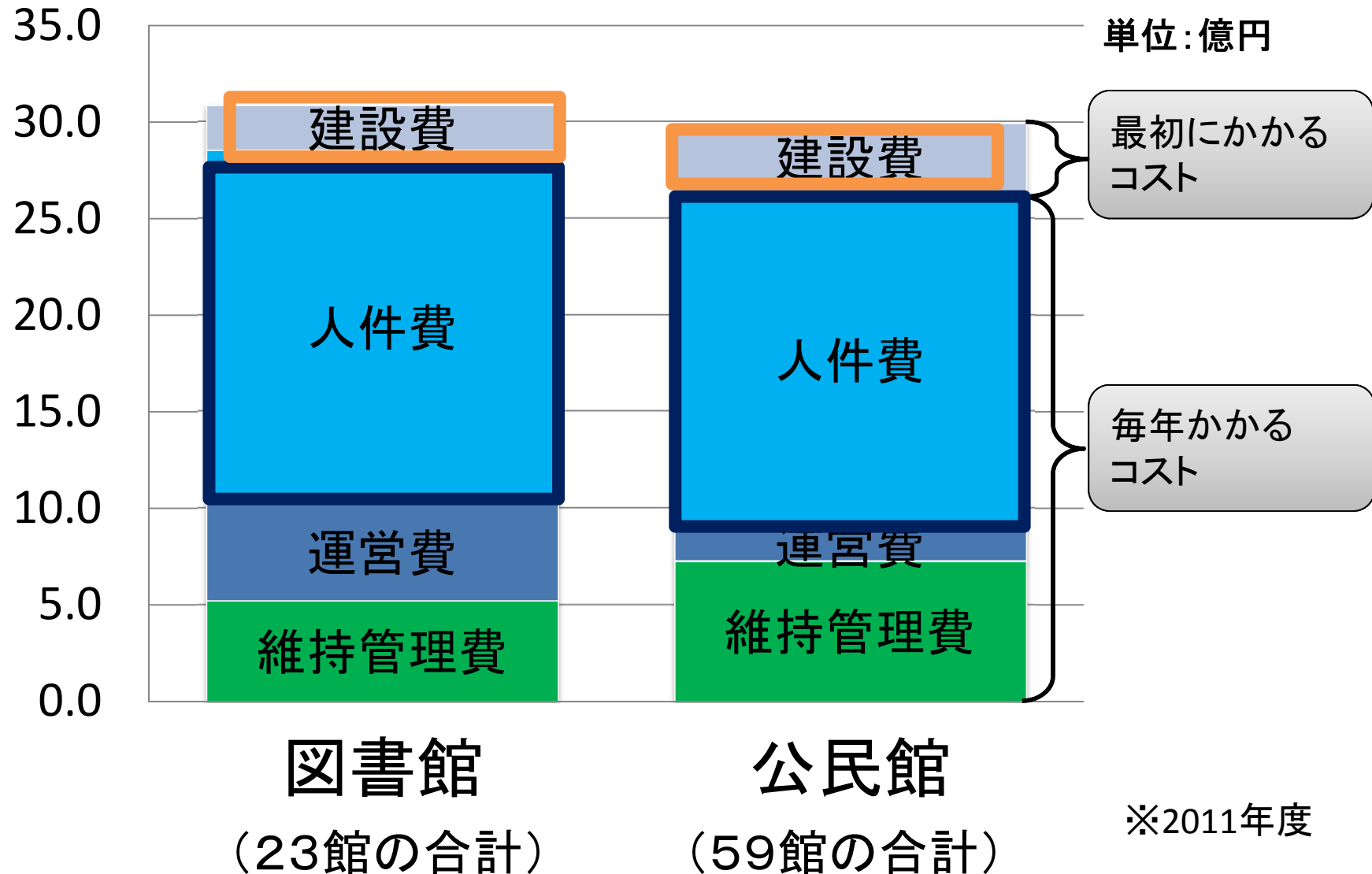
・2016年度～ : 旭川市、網走市・大空町・北見市、和光市、かほく市、大阪市、和歌山県、長崎県。



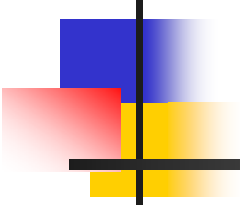
- 施設の新設・更新のような比較的規模の大きい案件のみならず、既存施設（ハコモノなど）の改修工事（長寿命化作業を含む）にもPFIを導入することは可能。
- ✓ 大学（研究棟など特定の施設）：北海道大学、金沢大学、京都大学、神戸大学、九州大学、鹿児島大学
- ✓ 市立学校（耐震化、空調工事）：釧路市、春日部市、松戸市、川崎市、京都市、長岡京市、西宮市、神戸市、川西市、松山市、福岡市
- ✓ 学習施設：徳島県青少年センター、海の中道海浜公園海洋生態科学館、多摩地域ユース・プラザ、福岡市美術館、上越市市民プラザ、仙台市科学館（検討中）
- ✓ 観光施設：新神戸ロープウェー

- 
- 案件規模が小さい事業でもVFMを得られるケースがある。
 - ✓ 事業規模10億円未満の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化により、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）。

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)



○ 「公共工事(予定価格引下げ)＋指定管理者制度」でも、「事業のコストダウン」はある程度実現できるが、以下の問題にも直面する。

✓ 個別発注(公共工事)は、包括発注(PFI/PPP)に比べて、行政コストが増える場合がある。

✓ 「災害復旧など、地域のインフラを守る重要な役割を担っている地場の建設会社」へのダメージが強まる可能性がある。

✓ 施設が「運営しやすい設計」になっていない場合には、指定管理者が運営段階で苦しむケースがある(道の駅など)。

→ PFI/PPPでは、「同一事業者が設計・建設・維持管理・運営を一気通貫に担う」ため、「運営まで配慮した設計」になるはず。

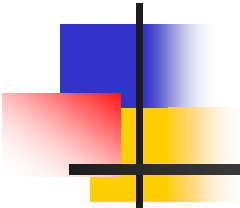


○ PFI/PPP 活用のメリットは、「事業のコストダウン」だけか？

— 民間ノウハウを活用して「**街の抱える課題**」も同時に解決できるのであれば、PFI/PPPは「**ピンチをチャンスに変える**」取組みになるはず。

★ PFI/PPPを通じて、「地方公共団体が持っている夢(グランドデザイン)」を具現化していくための最適な手段を、民間サイドが「**提案**」していく。

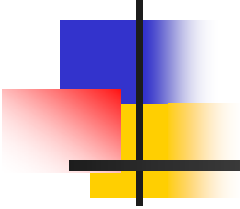
— こうしたメリットは金額表示が容易ではないが、本来、VFMには、こうした「**サービスの質の向上**」分まで含めるはず。

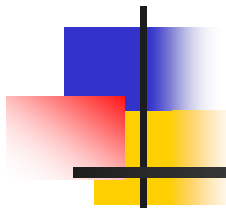
- 
- 「地域優良賃貸住宅制度」(中所得層を対象とする定住促進住宅など)を利用して、最終的な財政支出を不要とするPFI手法を採る自治体もみられる。

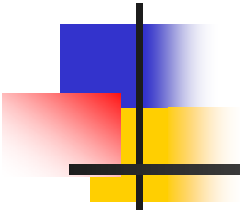
例:神奈川県山北町、福岡県大刀洗町、佐賀県みやき町(3件)、大分県豊後高田市、鹿児島県鹿屋市・大崎町、岩手県岩泉町(豪雨災害により事業中断)

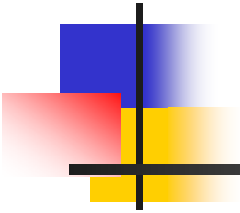


佐賀県みやき町の地域優良賃貸住宅PFI事業の1号棟(みね苺館)および2号棟(みねトマト館)

- 
- 熊本県長洲町では、民間企業の老朽化した社宅を定住促進住宅に建て替える事業をPFI事業として組成(実施方針公表時期:2016年6月)。
 - 大分県竹田市(同:2016年7月)、神奈川県松田町、佐賀県みやき町(4件め)、佐賀県太良町(同:2016年10月)、茨城県境町、佐賀県鹿島市(同:2016年12月)、でも、定住促進住宅整備に係るPFI事業を組成。
 - 公営住宅の更新に際しては、高齢者福祉施設、病院などの併設により、「地域に開かれた公営住宅」を目指せるのではないか。
 - 徳島県営住宅集約化PFI事業では、公営住宅にサービス付き高齢者向け住宅、小規模多機能型居宅介護事業所、訪問介護事業所、無床診療所、障害者生活支援センター、を併設したほか、公営住宅本体を津波避難ビルとして利用(屋上に防災倉庫も設置)。

- 
-
- 公共施設の大きなウエイトを占める学校施設のうち、中心市街地など立地条件の良い地域の案件については、児童・生徒のセキュリティを確保したうえで、収益施設を併設すれば、中心市街地活性化(賑わいの創出)やコンパクトシティ化などにも役立つのではないか。
 - 京都市立御池中学校(PFI事業)、鹿屋市立鹿屋女子高等学校施設整備事業(2016年12月、PFI事業として実施方針を公表)。

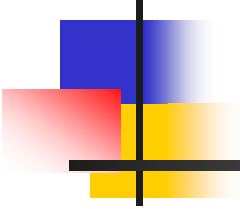
- 
- 上下水道事業については、職員数の減少により技術継承が困難化しているケースがみられるが、PFI/PPP事業化などを通じて、民間企業に技術を保持してもらうことが可能となるのではないか。
 - 熊本県荒尾市は上下水道事業の包括委託をPFI事業として実施(2015年11月、事業者決定)。
 - 北九州市は、水道・下水道・河川に係る施設等の維持管理等事業を担う「株式会社 北九州ウォーターサービス」を2015年11月に設立(北九州市の出資比率: 54%)。
 - 伊達市では、PFI事業で整備した学校給食センターを午後も稼働させ、学童保育の生徒や高齢者向けに夕食を提供するほか、一人暮らしの高齢者(とくに男性)を対象とする食事会などを定期的に行う予定。
 - 岡崎市では、PFI事業で整備した斎場でペットの火葬も引き受ける予定。

- 
- 学校給食センター、上下水道、図書館などについては、近隣の地方公共団体が施設の共用化を検討する動きがみられる(広域連携の推進)。
 - 香川県善通寺市、多度津町、琴平町では、学校給食センターの更新をPFI事業として共同実施する方向で検討中。
 - 志太3市(藤枝市、焼津市、島田市)では、2015年7月の「志太3市市長会談」において、「志太3市で広域的な視点で利活用できる公共施設の再配置・更新計画についての調査研究に取り組む」ことで合意。
 - 連携中枢都市圏までエリアを広げて、地方公共団体間で公共施設の共用化や将来の施設統合を検討したうえで、PFI/PPP事業を組成してはどうか。



2. 地元企業への支援

- 提案内容の差から、地元企業は落札が困難なケースがある。
 - 地域経済(地元企業)へのメリットが少ない場合には、議会や市民の賛同を得にくいケースがある。
 - 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ある。
 - 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になってしまう)。
 - 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)に苦勞するケースがある。



○ 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。

— 大手企業は現地実務を担当する地元企業(構成企業、協力企業)の選定に苦労。地元企業はコンソーシアムへの参画により、ノウハウを習得。

例: 徳島県営住宅集約化PFI事業、福岡市立西部地域小学校空調整備 PFI事業

徳島県営住宅集約化PFI事業



○ 「地元企業が手掛けやすいPFI/PPP事業」を通じて、地元企業、地方公共団体、議会がそれぞれノウハウを高めていくケースもみられる。

— **公営住宅**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)など運營業務の多くを自治体が担うため、PFI事業化しても、地元企業が手掛けやすいのではないか。

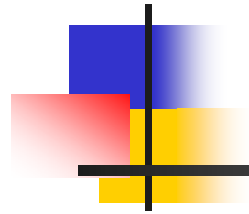
★ 但し、民間住宅の空家借上等による対応可否を十分に検討したうえで、公営住宅の新設・建替に取り組むことが必要。

ある町の公営住宅(建替前)



秋田市新屋比内町市営住宅建替事業





- ✓ **公営住宅**は、地元企業が落札するケースが少ない。

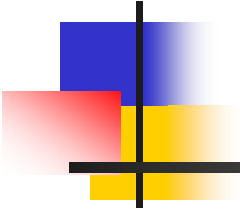
例：山形県（山形市内、酒田市内）、山形県米沢市、秋田県秋田市、秋田県大館市、静岡県沼津市、山口県（防府市内）など。

山形県営松境・住吉団地移転建替及び酒田市琢成学区
コミュニティ防災センター整備等事業



米沢市公営住宅塩井町団地建替等事業
（2号棟および3号棟）



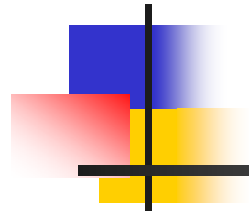


★ 公営住宅のほかにも、公共施設などの省エネルギー化を推進する「ESCO事業」、小中学校の空調整備・耐震化事業、浄化槽整備事業などは、地元企業が落札しやすい事業内容・規模ではないか。

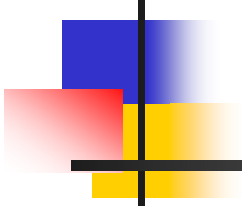
✓ 埼玉県(11件)、石川県(1件)は、ESCO事業をPFIとして実施。

✓ 自治町内会の防犯灯(自治体の補助金で維持管理)を地方公共団体に移管してLED化する事業をPPPで取り組む場合、地方公共団体には電灯の長寿命化により電球交換費(作業費を含む)が削減されるメリットがある。

また、事業者には「LED化工事費」と「完工後の維持管理費」を受け取れるメリットがある(地域金融機関が事業者に工事費を融資した事例もある<青森市など>)。



- ✓ 複数の小中学校における学校耐震化・空調工事(釧路市、春日部市、京都市、長岡京市、西宮市、福岡市、松山市など)
- ★ 学校空調整備・耐震化事業は、安全確保の観点から、学期中に工事を行うことが難しく、夏休み期間中などに一斉に工事を進めなければならない。大都市であれば、十分な施工能力がある地元企業が存在するが、地方都市では、取組みが困難なケースがある。
- ✓ 浄化槽整備事業は、毎年の完成分(出来高)を地方公共団体が買い取っていく方式であり、事業者の資金負担が比較的小さいことから、PFI事業化された場合でも公共工事の施工実績が豊富な地元企業が受注するケースが多い。

- 
-
- 愛知県西尾市では、複数の公共施設の更新・維持管理作業などをパッケージ化してPFI事業者に一括して担ってもらう「サービスプロバイダ方式」によるPFIを導入。
 - 西尾市では、地元企業を代表企業とする方針を採っている。
 - 代表企業が設立するSPCはプロジェクトマネジメントに徹し、建設工事部分はSPCから建設会社(構成・協力企業ではない企業)に発注する仕組み。



3. プロジェクトのリスク管理等

- PFI事業に問題が生じた事例がみられる。
 - PFI契約の解除事例
 - ✓ 高知県・高知市新病院整備運営事業
 - ✓ 滋賀県近江八幡市民病院整備運営事業
 - ✓ 滋賀県野洲町立野洲小学校及び野洲幼稚園整備並びに維持管理作業
 - 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未整備が一因)。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。

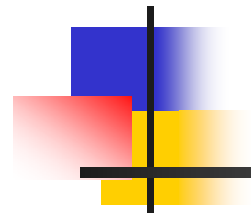
- ・ 採算性が確保されていれば、代表企業が破綻しても、PFI事業に影響は及ばないはずである。

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14～15万人が来訪し、開業から7年間で入場者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。
- 人口減少リスク、不可抗力リスク(災害リスク)への目配りも不可欠。
- 施設の供用開始後は、民間事業者の事業運営(事業実態)に関する入念なモニタリングが不可欠(「事業の実態把握」は、金融機関の得意分野のひとつ)。

- 借入金利の官民格差は、「金融機関による各種サービス(事業採算性の精査、事業者支援、モニタリングなど)の対価」が反映された結果ではないか。
- 地方公共団体が地方債や基金取り崩しで資金調達する場合(DBO、公共事業)、金利負担は相対的に低い、こうした金融サービスを全く受けられない。

PFI・PPP

【PFI（独立採算型）の場合】

1) 事業金額：	100億円
2) <u>金利：</u>	<u>Libor+100~200bp</u>
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) <u>金利：</u>	<u>Libor+5~10bp</u>
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 + α ?



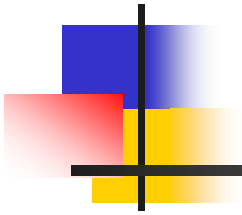
VI. PPPの可能性

- PFI類似の手法(PPP)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。

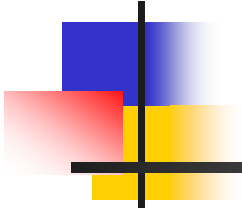
▽「PFI」と「PPP」のメリット・デメリット比較

	PFI	PPP
メリット	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・手続きの簡素化・迅速化が可能(案件組成コストを抑制できる)・地元企業への発注確保が図りやすい
デメリット	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・プロジェクトのリスク分担が曖昧になる可能性(トラブル発生時の対応コストが膨らむ可能性)

→ 事業規模が小さい案件はPPPで取り組む方が有利なケースもある。



- 公園や河川敷については、民間事業者に長期に亘る収益施設の設置を認めて使用料を徴収し、維持管理費に充当する動きが拡がり始めている(パークマネジメント、リバーマネジメント)。
 - 大阪市の大阪城公園、天王寺公園、福岡市の水上公園、東京都の隅田川、広島市の京橋川・元安川、福岡市的那珂川など。
- 公共インフラの「維持管理」についても、民間委託(PPPの一種)の動きが拡がっている。
 - 下水道については、下水処理場を中心として、既に複数年契約による包括的民間委託が進んでいる。
 - 道路、河川、水道などでも、包括的な維持管理作業を民間に一括委託するケースがみられる(北海道清里町・大空町<道路・橋梁・河川を全てカバーする包括委託>、東京都府中市「けやき並木通り周辺地区道路等包括管理事業」、神奈川県企業庁「箱根地区水道事業包括委託」、石川県かほく市や群馬県太田市の上下水道事業包括委託など)。

- 
- ハード面（公共インフラ）のみならず、ソフト面（地方公共団体の事務関連）のPPPも拡がり始めている。

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。

催事情報システム



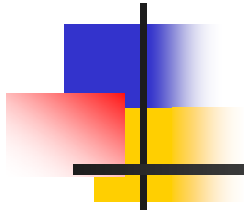
【効果】

- ・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(議会議中継用)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%

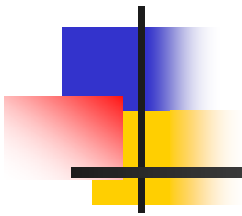


・2012年度、提案型公共サービス公民連携制度に基づく提案は15件。但し、市内企業の提案は2件にとどまった。

→ 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(「アイデア取られ損」問題)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)。

・「PPP/PFI推進のための入札契約手続きのあり方に関する勉強会」のアウトプットとして、2016年10月、内閣府・国交省・総務省は「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」を公表。

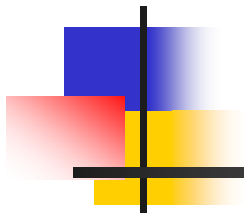
→ 官民対話を、①マーケットサウンディング型、②提案インセンティブ付与型、③選抜・交渉型、の3パターンの類型化。

このうち上記③については、流山市の取組み(官民対話により事業細部を固めて随意契約<「デザインビルド方式」>)を例示し、国として正式に容認。

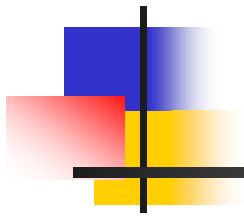


VII. PFI/PPPプロジェクトにおける金融機関の役割

- 金融機関は、豊富な知見とノウハウを蓄えており、地域の企業に関する多様な情報を持っていることから、「まちの抱える課題」の解決に取り組む地方公共団体や、地域プロジェクトに取り組む事業者にとって、「良きアドバイザー」となれるのではないかと。
- 地域金融機関の公務渉外セクションと法人営業セクションが緊密に連携し、地方公共団体にきめ細かなサポートを行っていくことが重要。
- 事業者に対しては、入札参加支援やコンソーシアム組成・参加支援(ビジネスマッチング)などが可能。
- 施設の供用開始後は、法人向け融資のノウハウを活かして、地方公共団体のモニタリング事務を補完できるのではないかと。



- 「金融機関の目利き力」が加わることにより、「事業採算性に問題のあるPFI/PPPプロジェクト」の進行を防げるのではないか。
 - 過去に見られた「第三セクターの経営悪化問題」の教訓を踏まえ、事業採算性に懸念のあるプロジェクトに関しては、金融機関が地方公共団体・事業者に対して問題点を的確に指摘するとともに、採算性改善に向けた提案（建設・運営コストの削減策など）を積極的に示していく取組みが必要となるのではないか。



- 地域金融機関は、地域経済の動向と密接な関係にあることから、「企業を選別する金融(信用リスクの管理)」に加えて、「**企業を育てる金融**」にも取り組み、優良な取引先を増やしていく必要があるのではないかと。
- 「育てる手段」のひとつとして、「**お金だけでなく、知恵も貸す金融**」の展開・強化を通じて、取引先に対する支援を行っていくことは重要。
- 取引先支援を受けて「PFI/PPPプロジェクトに取り組める企業」が増え、また、PFI/PPPプロジェクトの増加を通じて、「まち(地方公共団体)の抱える課題」が解決していけば、それぞれ地域経済の活性化に繋がるわけであり、地域金融機関の経営基盤の強化に資するのではないかと。



VIII. 最後に

- PFI/PPPは、全ての当事者（地方公共団体、地方議会、地域金融機関、地元事業者）にとって新たな手法であり、手間も時間も掛かるため、初めて取り組むときには、「最初の一步を踏み出す」心理的・物理的ハードルは低くない。

公民連携事業を手掛けた実績の無い地方公共団体においては、まずは、①事業規模が大きくなり、かつ、②サービス購入型などシンプルなスキームのプロジェクトに取り組むことにより、「成功事例」をいち早く実現させること（early small success）が必要なのではないか。

そのうえで、混合型、独立採算型、さらには公共施設等運営権方式、といった、相対的に難度の高いプロジェクトに、step by stepで取り組んでいくのが現実的な対応なのではないか。

- 「成功事例」が生まれれば、地方/地域ブロックプラットフォーム等での情報共有を通じて、近隣地域においてPFI/PPPプロジェクトに取り組む動きが活発化していく可能性。

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。