

PFI・PPPに関する地域ワークショップ

主催：日本銀行 高松・松山・高知支店、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4月26日

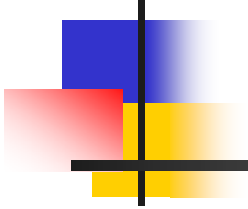
日本銀行 金融機構局
金融高度化センター 企画役
北 村 佳 之

(yoshiyuki.kitamura@boj.or.jp)



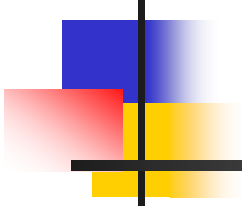
Bank of Japan





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



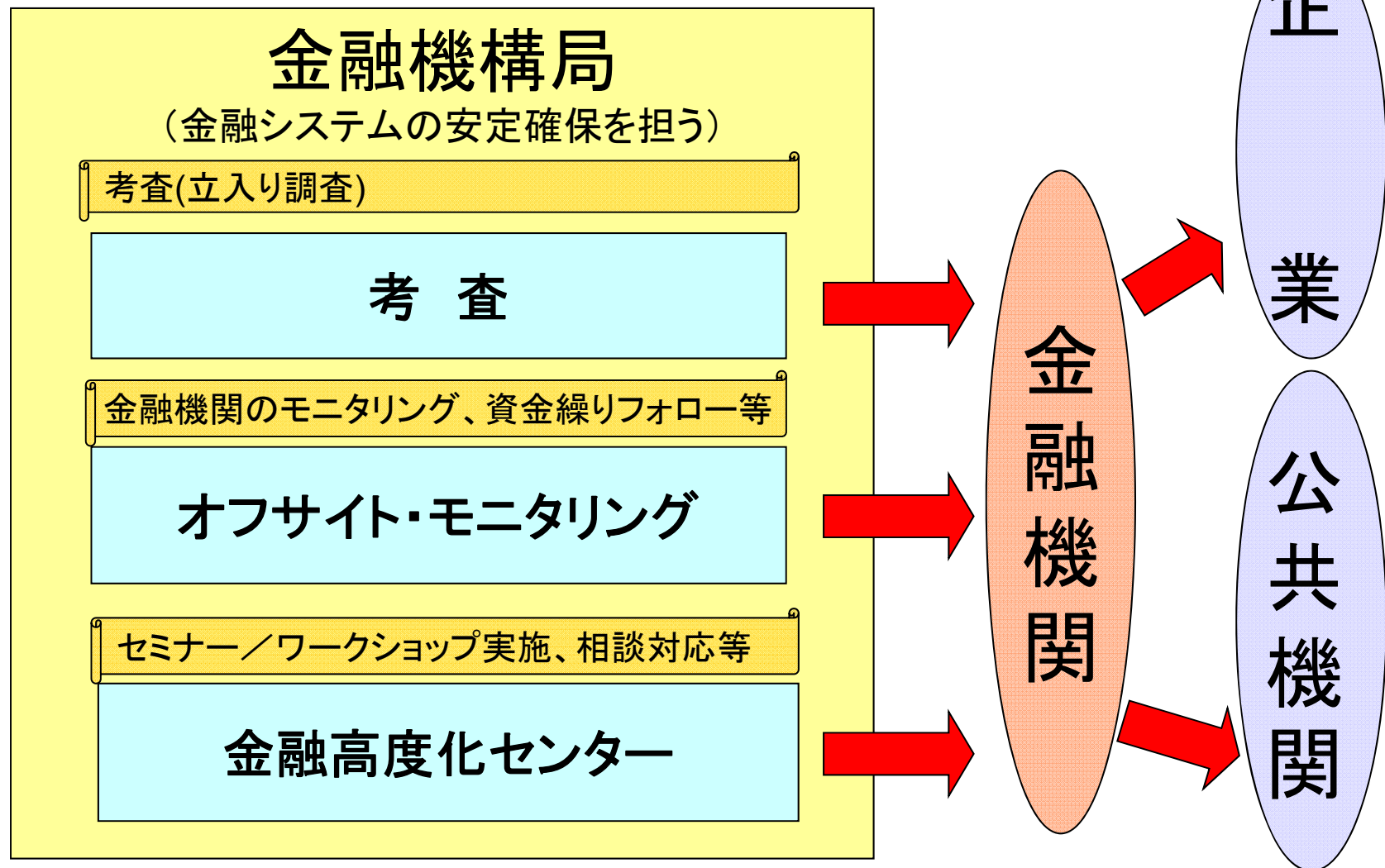
I. はじめに

- ・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ーPFI・PPP等への取組みー」

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

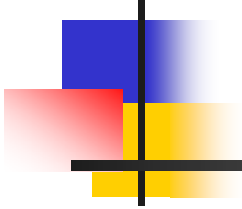


「PFI・PPPに関する地域ワークショップ」

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
2017. 2. 1	横浜支店	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）。



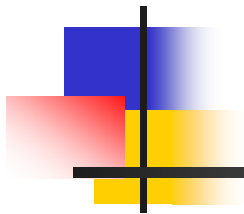
Ⅱ. PFIについて

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、国際法務総合センター）	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



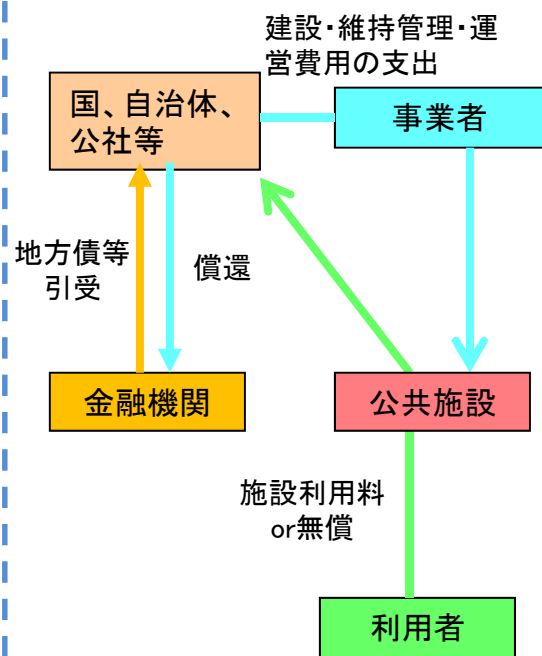
美祢社会復帰促進センター整備・運営事業



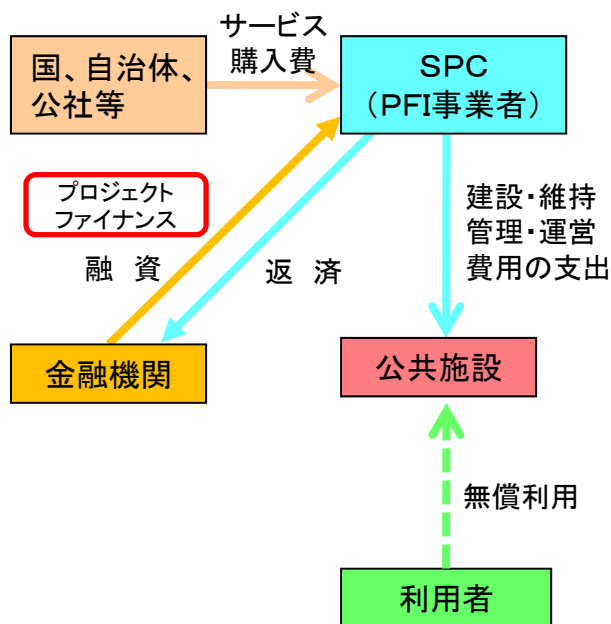
2. PFIのスキーム

(括弧内は事業類型別のウェイト)

従来の公共事業(参考)

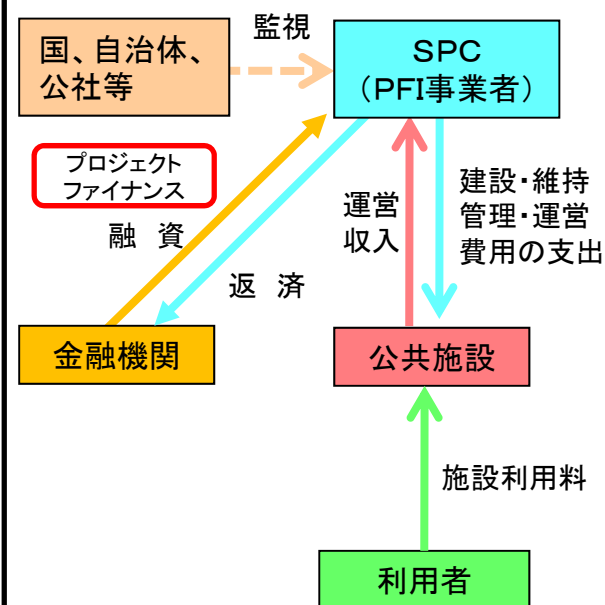


①サービス購入型PFI ＜延払い型＞



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

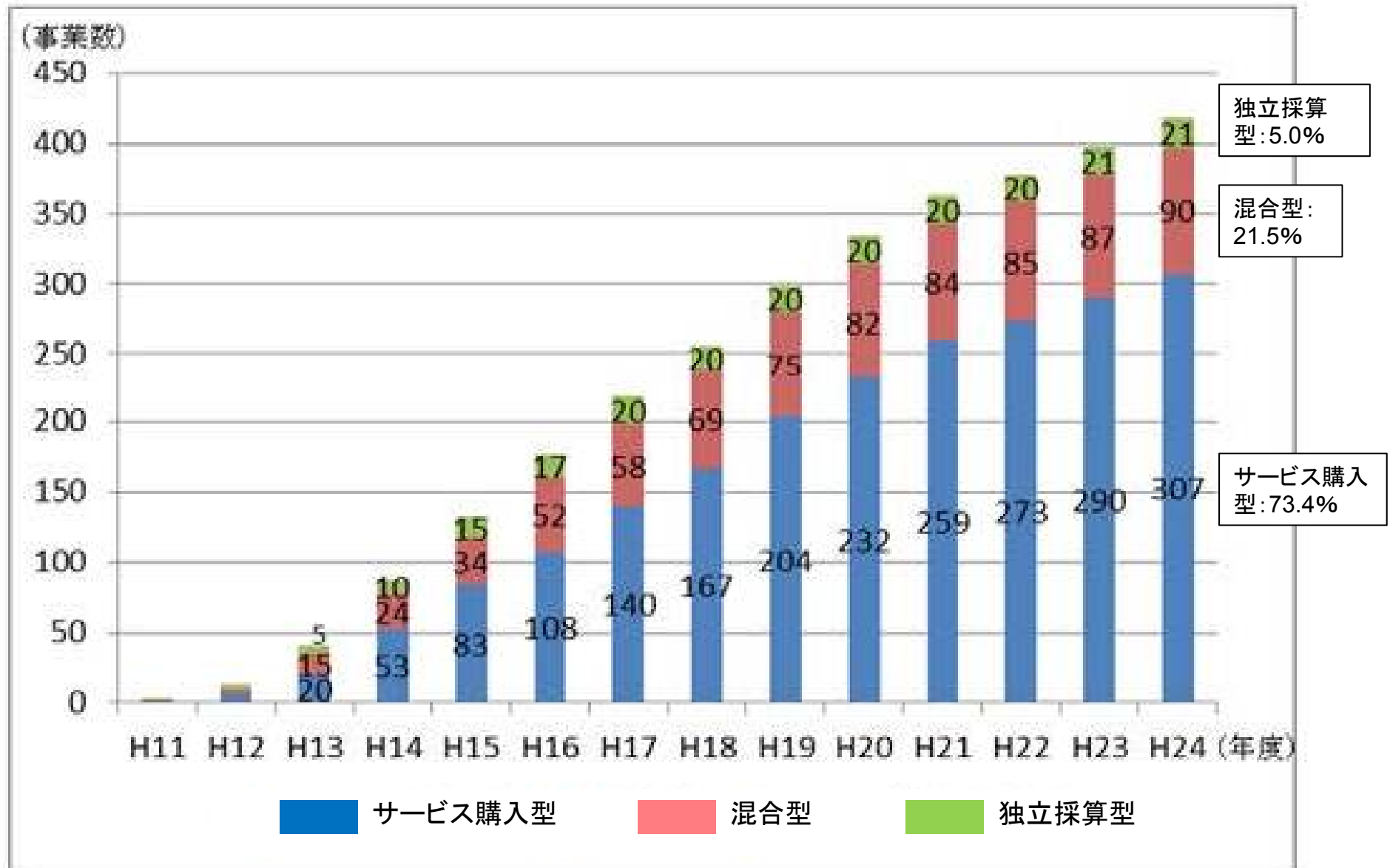


代表的な事業例：東京国際空港国際線
地区旅客ターミナルビル、江の島水族館

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。

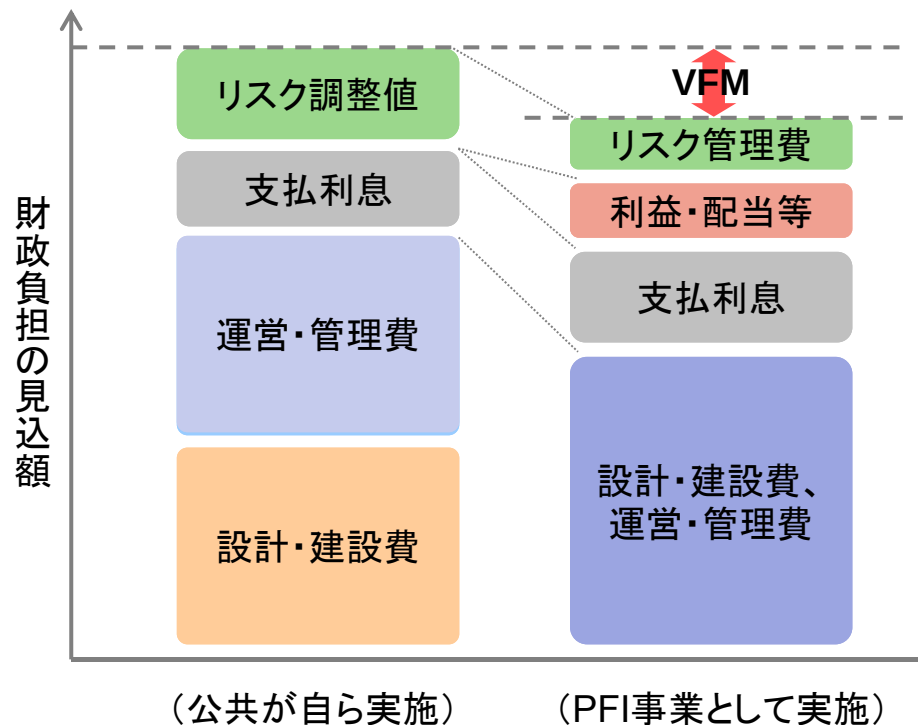


2014年4月から、内閣官房、内閣府、総務省公害等調整委員会が入居

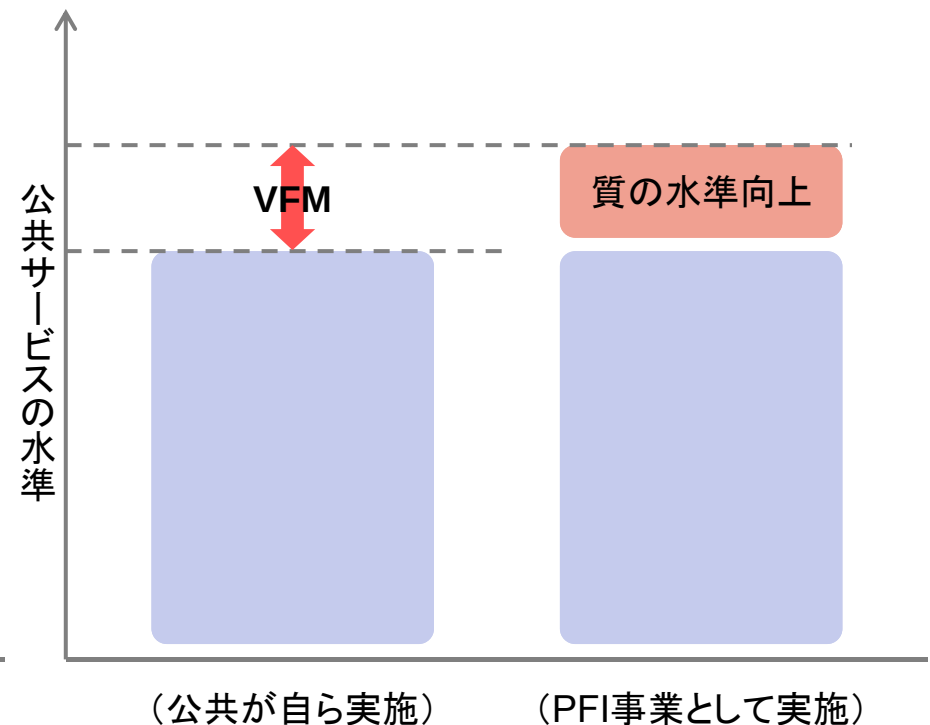
4. VFM (Value for Money)

「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



《国土交通省関連PFI事業VFM一覧》

事業区分	件数	VFM (特定事業選定時)	VFM (事業者選定時)
空港	1	2.3%	2.3%
空港関連施設	2	4.0%	24.7%
まちづくり	6	7.5%	13.2%
都市公園	11	9.2%	12.3%
下水道関連施設	8	4.7%	19.3%
官庁庁舎・建築物	23	5.5%	19.5%
複合施設	2	8.8%	17.2%
公営住宅等	15	6.0%	16.6%
駐車場	2	13.8%	17.9%
道の駅	3	7.6%	17.6%
その他	4	8.6%	29.9%

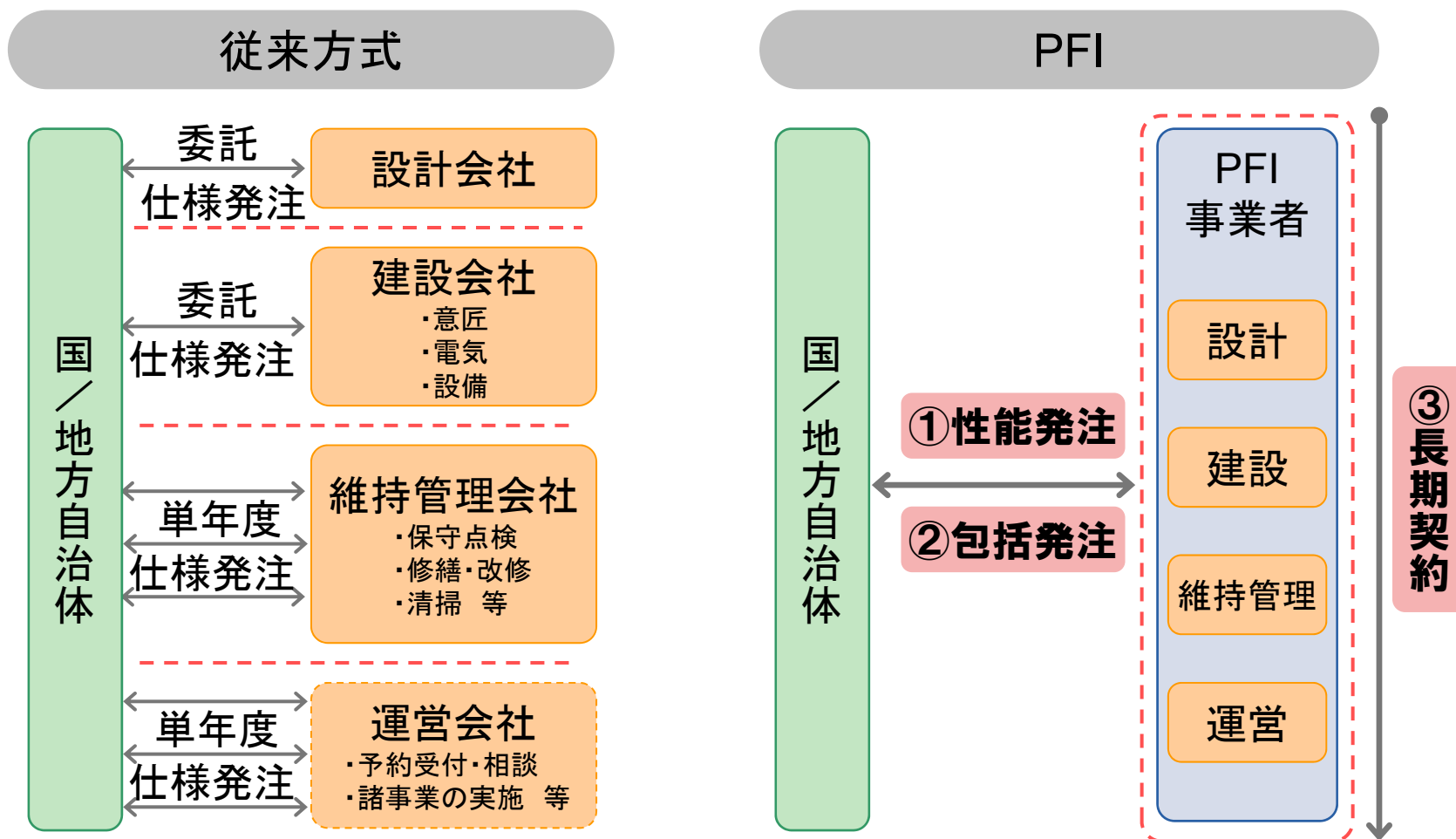
※件数は各事業において重複しているものがある。

※特定事業選定時より事業者選定時のVFMが高くなった事業は65事業/71事業（91.5%）。

※各事業において複数の事業がある場合は、その中央値。

※「特定事業選定時のVFM」とは、PFI事業として実施するか否かを判断するに際して、国や地方公共団体が算出するVFMであり、「事業者選定時のVFM」とは、選定された民間事業者が算出するVFMである。

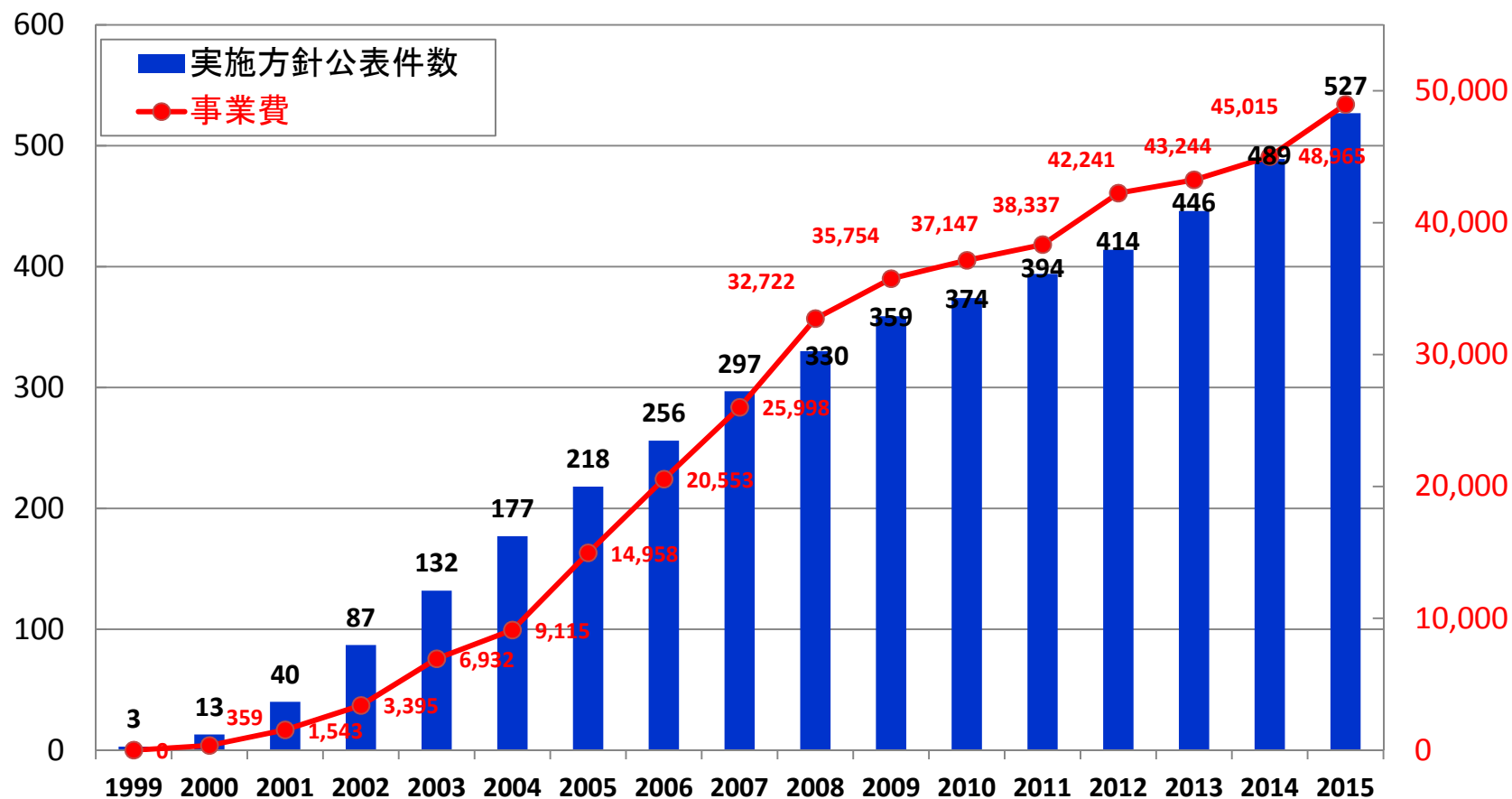
5. PFIの発注の特徴



6. PFIの実施状況(累計ベース)

(事業数)

(事業費:億円)



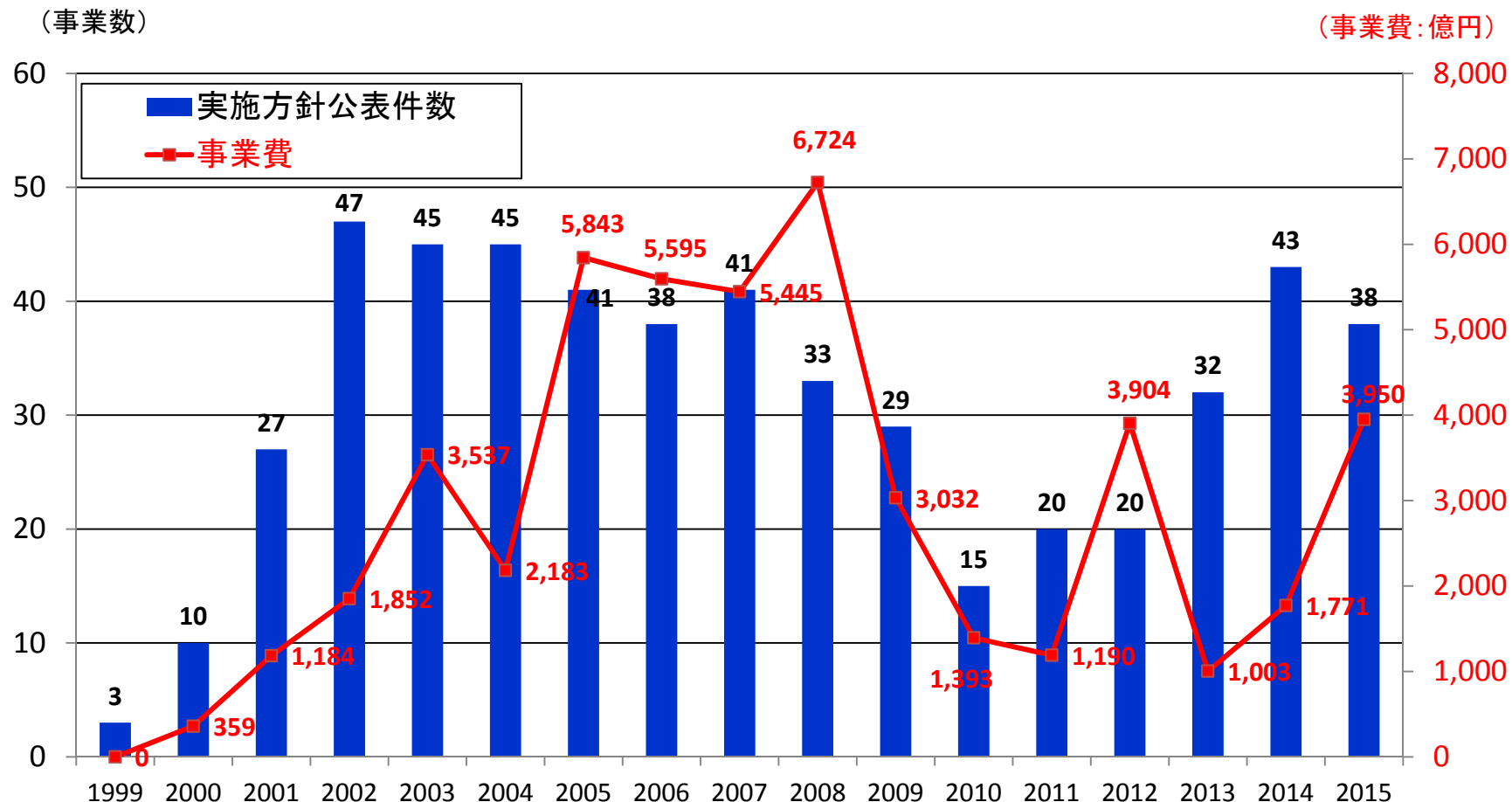
(出所)内閣府 民間資金等活用事業推進室「PFIの現状について」(2016年5月)

(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

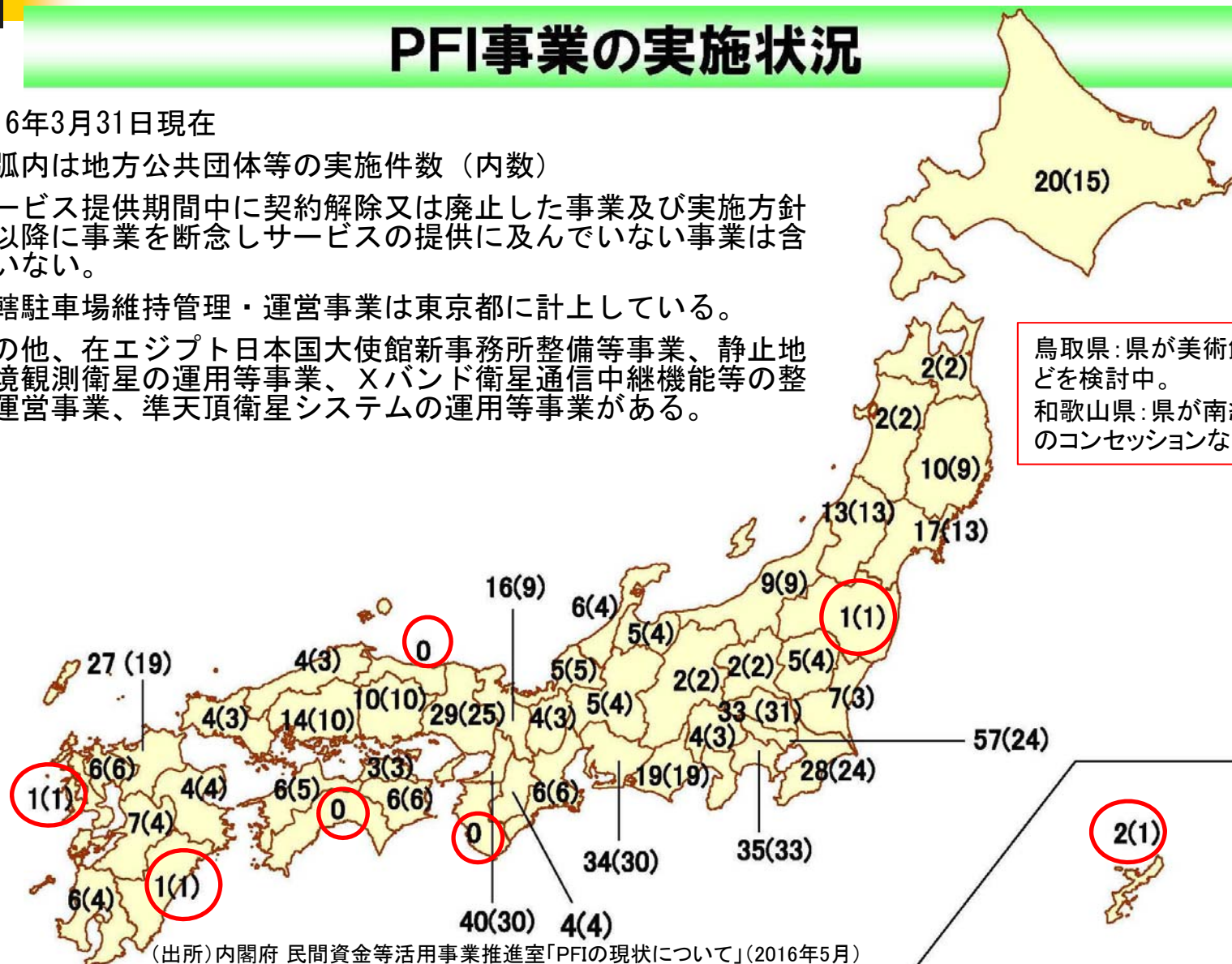
※2016年3月31日現在

※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。

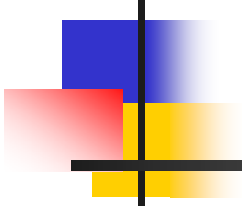
※直轄駐車場維持管理・運営事業は東京都に計上している。

※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。



鳥取県：県が美術館、発電所などを検討中。
和歌山県：県が南紀白浜空港のコンセッションなどを検討中。

（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）

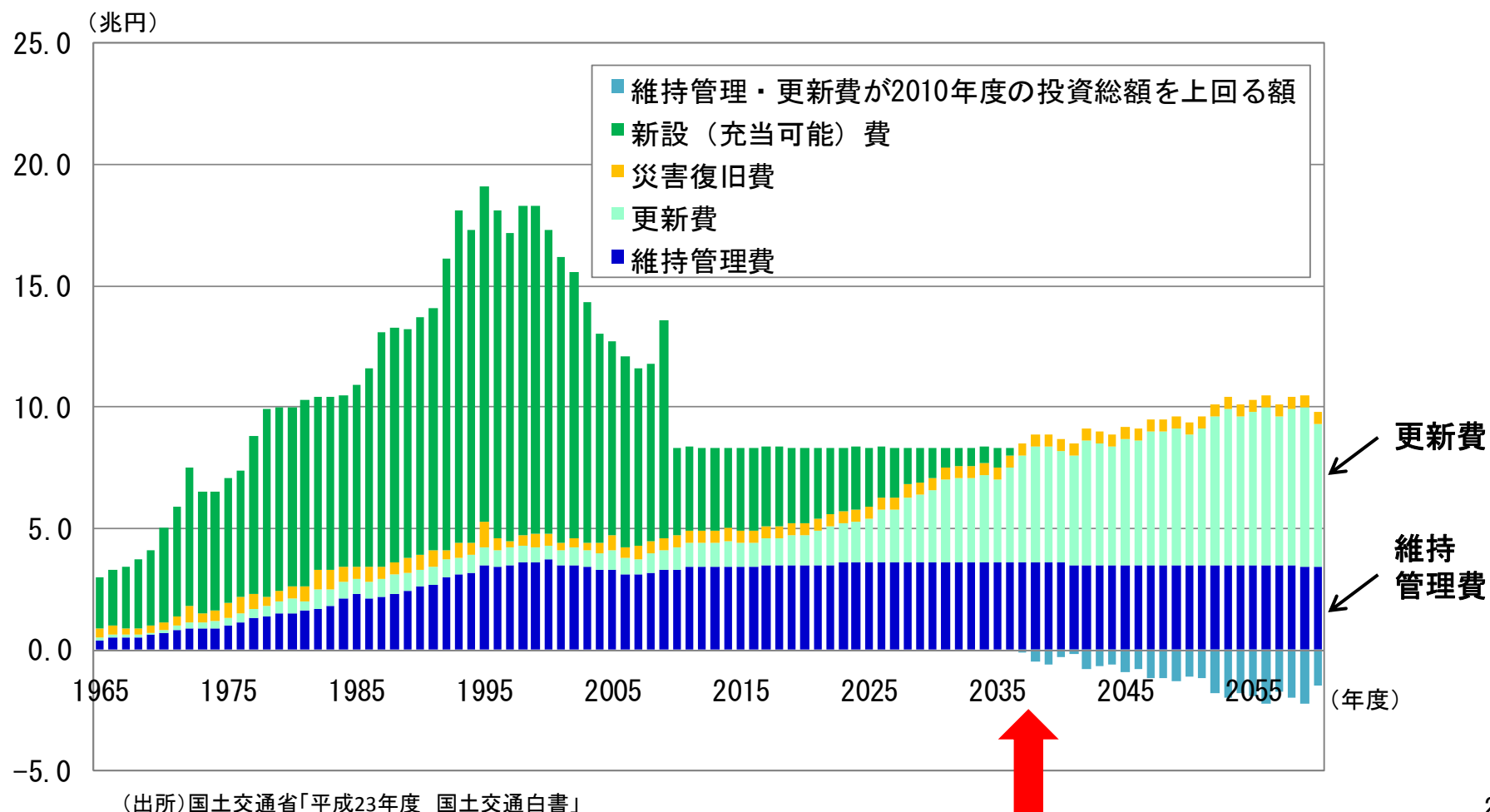


Ⅲ. PFI・PPPの必要性

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。



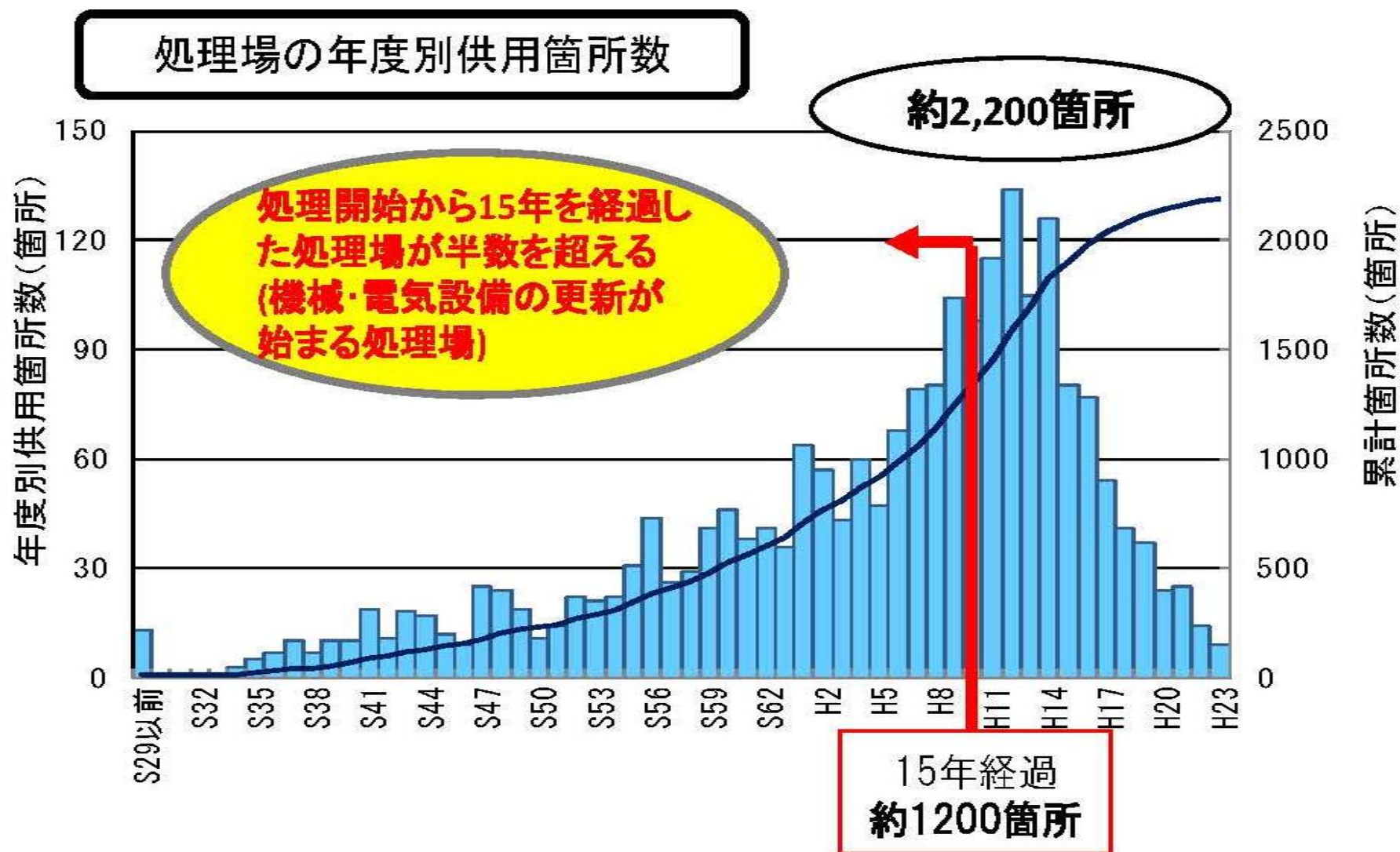
2. 急速に進行するインフラ老朽化

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



(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)

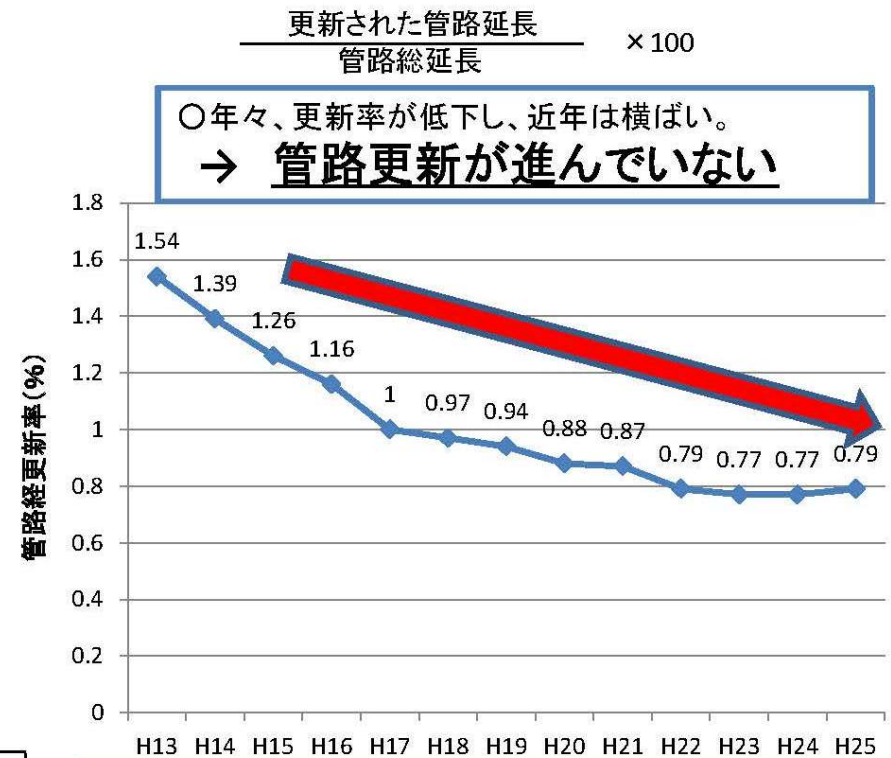
水道管路の老朽化

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。

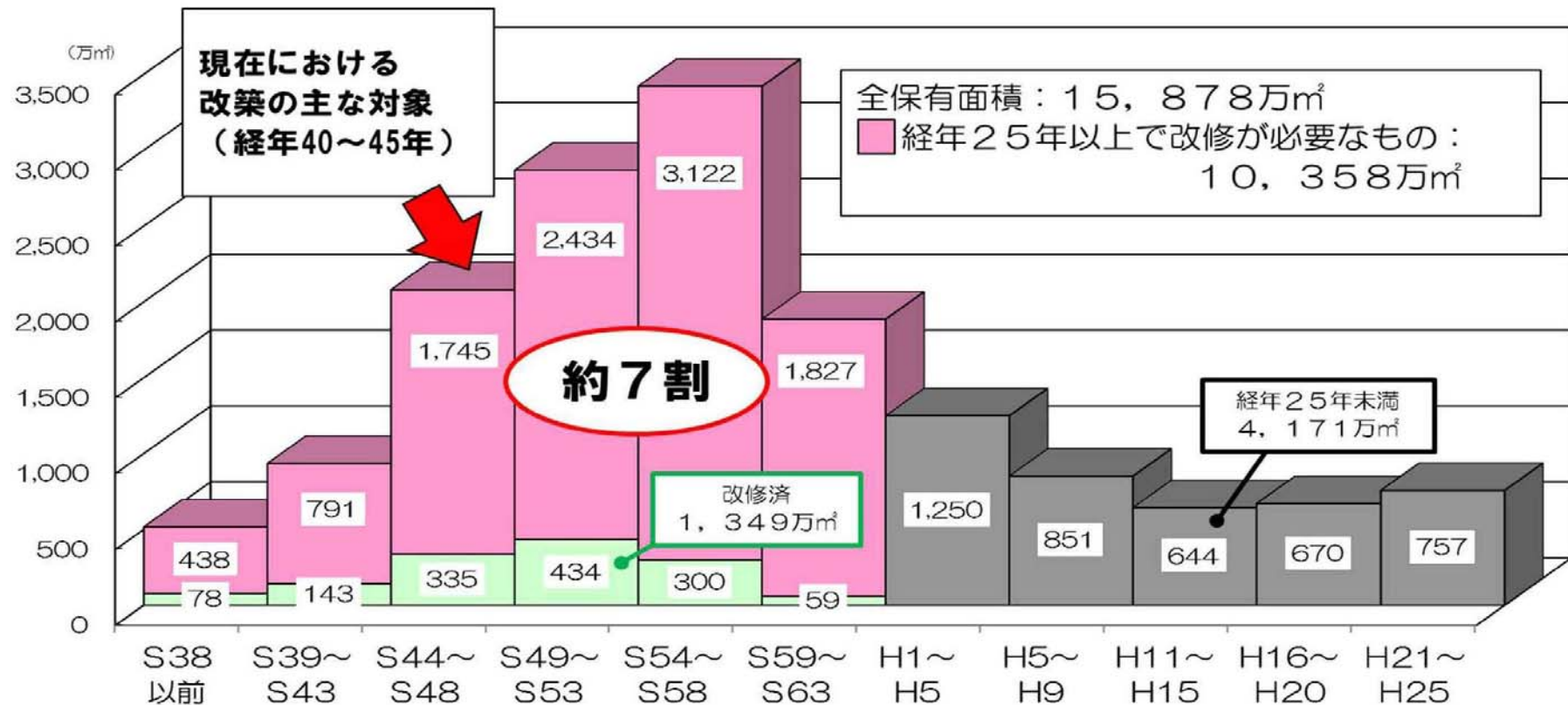
出典：水道統計

(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
下水管さよに起因した
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

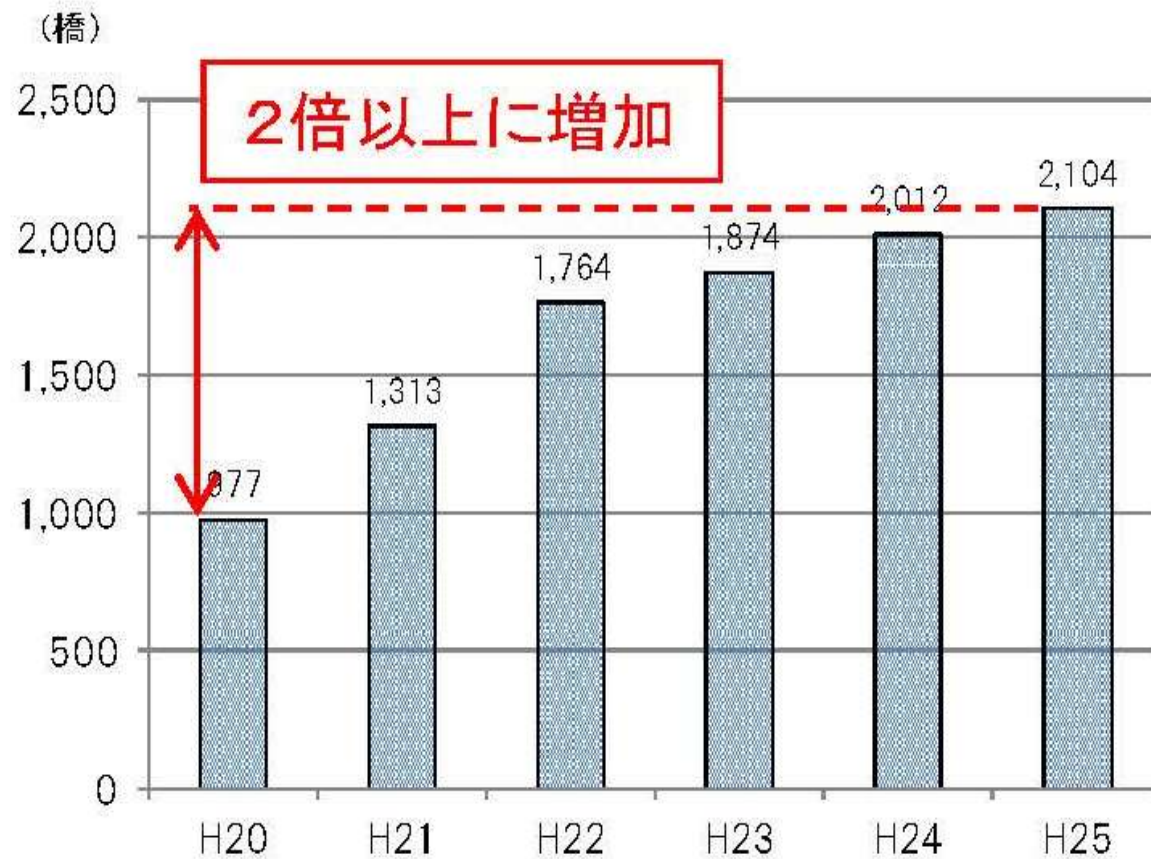


2013.10.15 東
京都港区の区道
崩落



(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)】

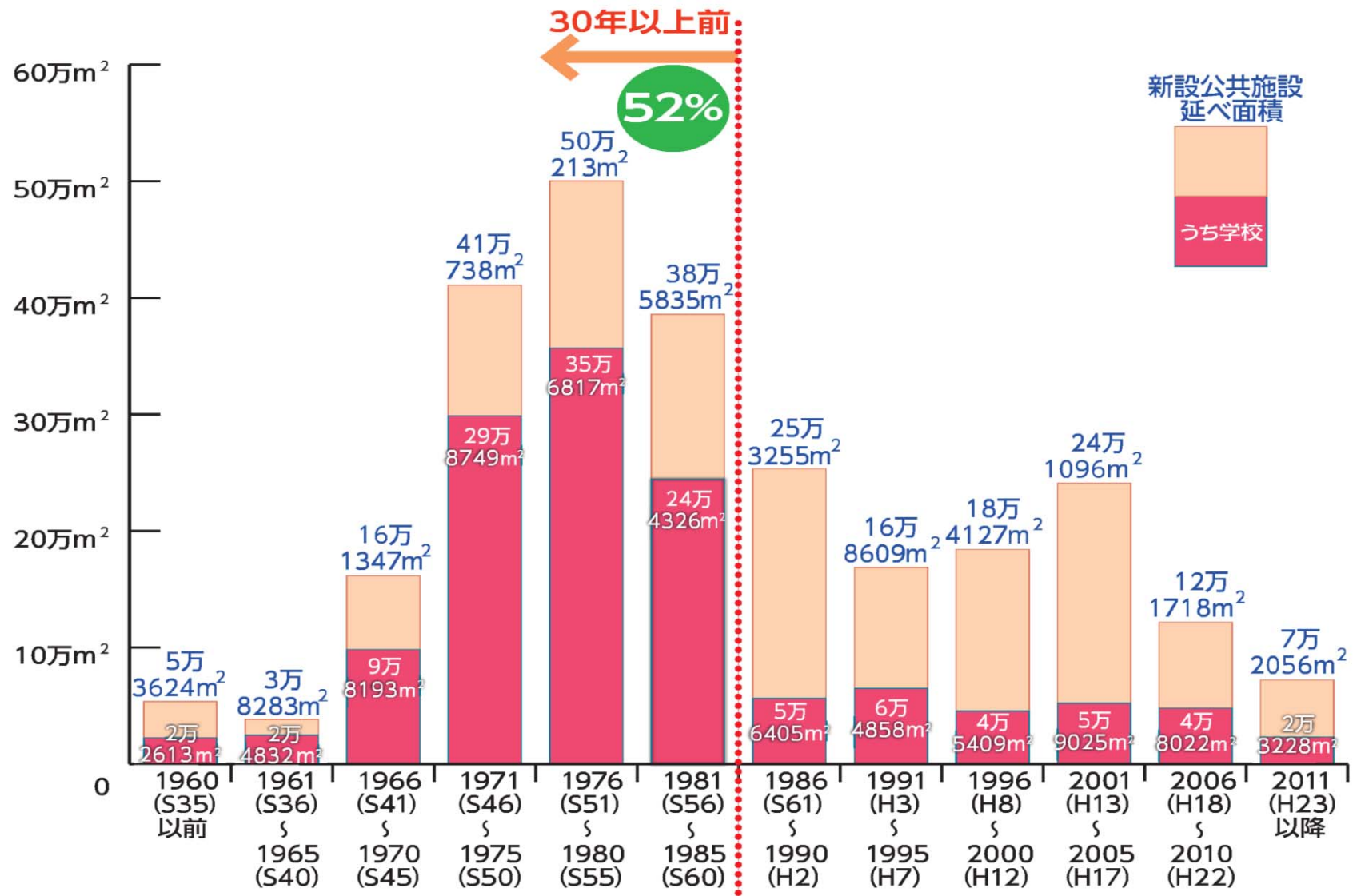


※道路局調べ(H25.4)

※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

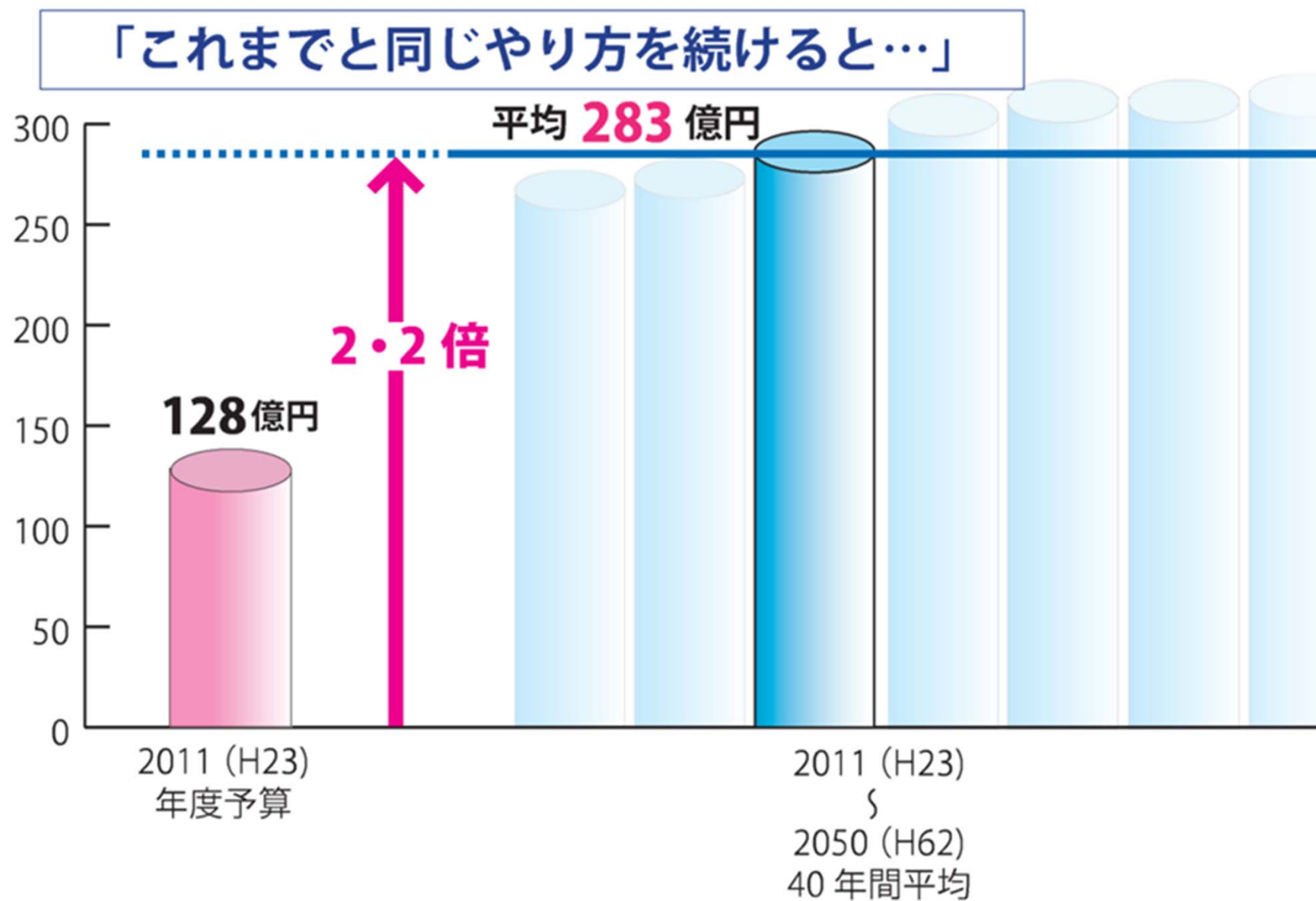
(出所)国土交通省「道路の老朽化対策」掲載資料「老朽化対策の取組み」

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)	97.2
消防本部・消防署等	88.3
診療施設	88.0
社会福祉施設	84.9
警察本部・警察署等	83.7
体育館	80.5
県民会館・公民館等	78.6
庁舎	78.8
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)**	42.6
水道(浄水施設)	25.8

* 2015年度末のデータ(下水道のみ2014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」(2016年12月22日)、厚生労働省「平成28年度全国水道関係担当者会議配布資料」(2017年3月7日)、国土交通省「下水道:地震対策の推進」

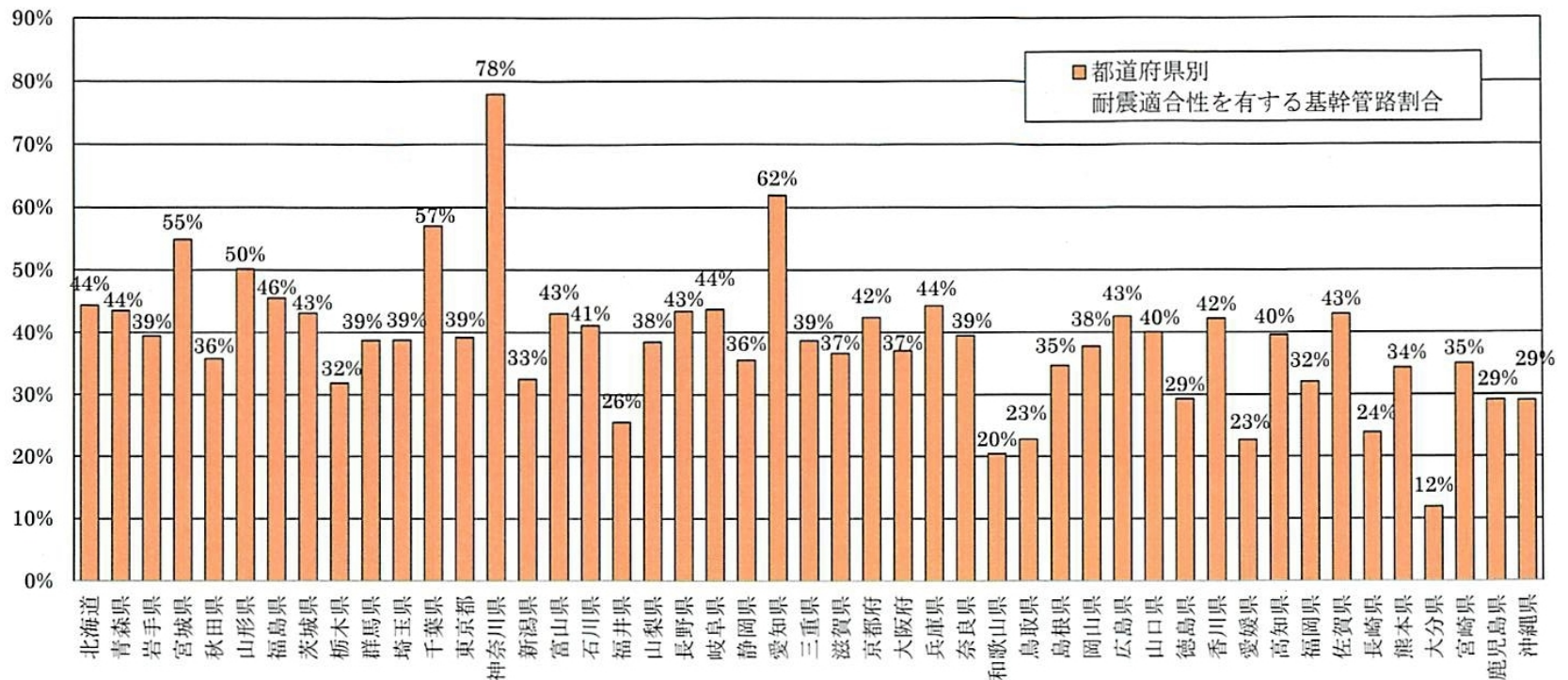


熊本地震で被災した宇土市役所
(出所) 宇土市役所ホームページ



熊本地震で被災した八代市役所(地震前の状態)
(出所) Wikipedia

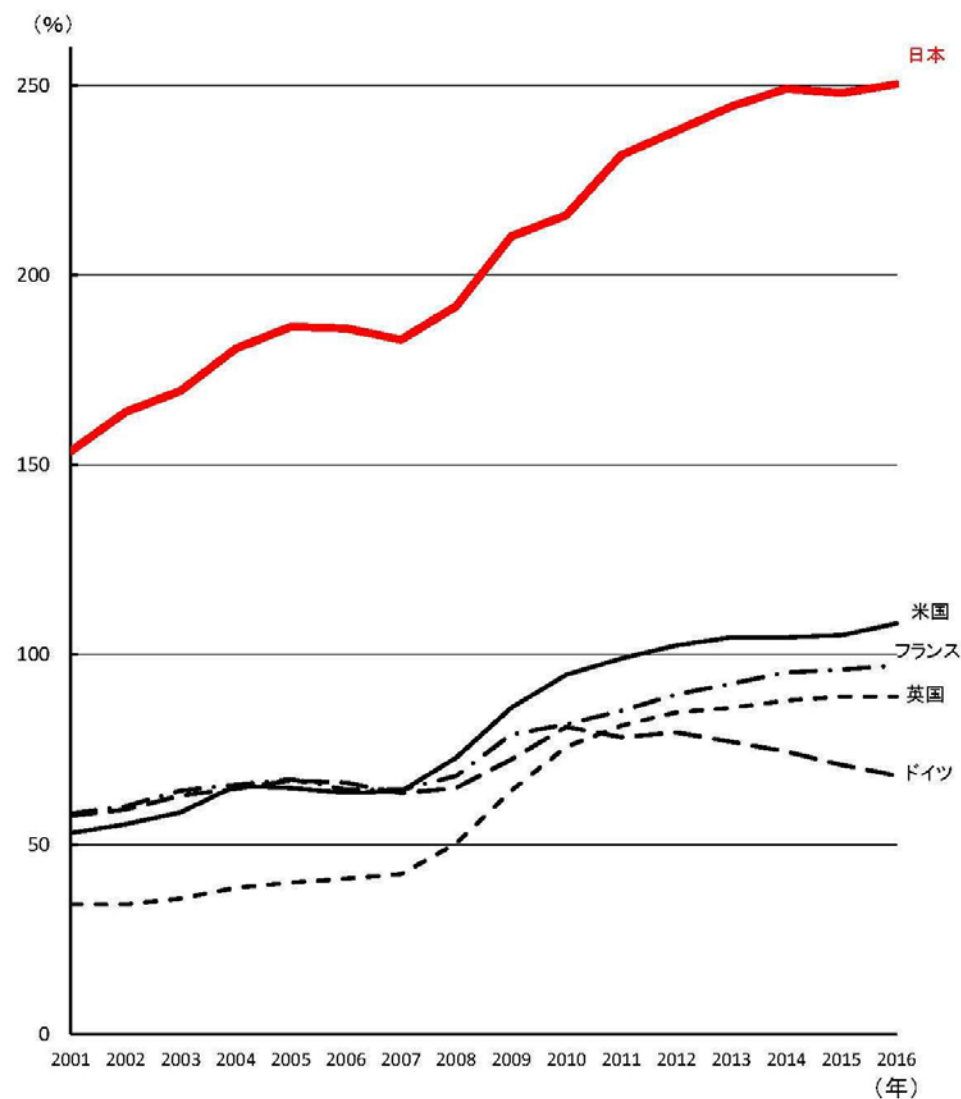
都道府県別の水道施設(基幹管路合計)の耐震化率



(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。

○長期債務残高の推移

	30年前 (1986年度末)	20年前 (1996年度末)	10年前 (2006年度末)	現在 (2016年度末見込)
国	164兆円	310兆円	561兆円	875兆円
	概ね1.9倍	概ね1.8倍	約300兆円増加	
地方	61兆円	139兆円	200兆円	196兆円
	概ね2.3倍	概ね1.4倍	ほぼ横ばい	

(注) 交付税及び譲与税配付金特別会計の借入金については、その償還の負担分に応じて、国と地方に分割して計上している。なお、平成19年度初をもってそれまでの国負担分借入金残高の全額を一般会計に承継したため、平成19年度末以降の同特会の借入金残高は全額地方負担(2016年度末で32兆円程度)である。

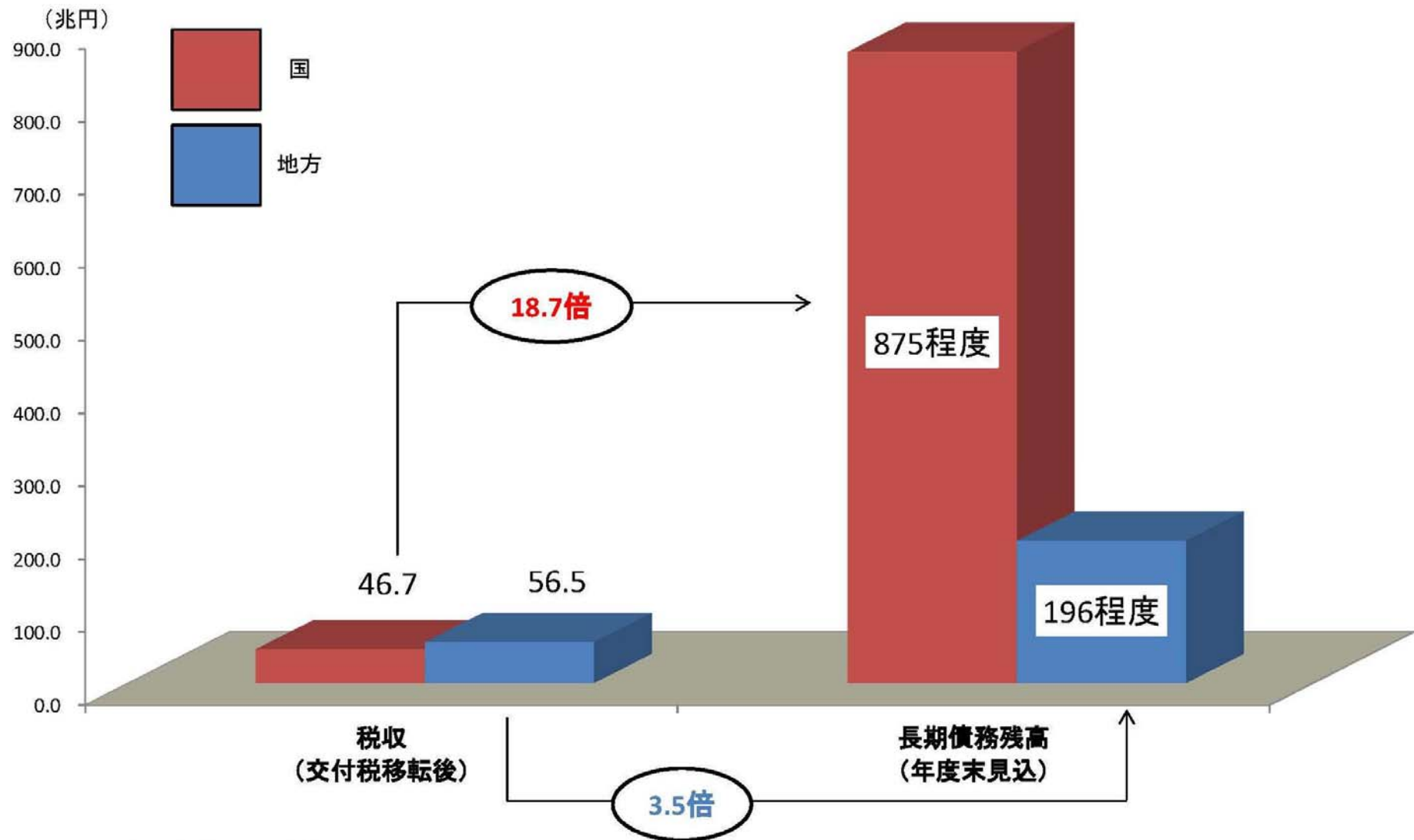
○積立金残高の推移

	30年前 (1984年度末)	20年前 (1994年度末)	10年前 (2004年度末)	現在 (2014年度末決算)
財政調整基金	2.5兆円	3.7兆円	3.7兆円	7.2兆円
減債基金	0.5兆円	5.5兆円	2.4兆円	2.6兆円
その他基金	2.1兆円	10.3兆円	6.9兆円	11.5兆円
総額	5.1兆円	19.4兆円	13.0兆円	21.2兆円
			約1.6倍	

(注) 2014年度末決算の積立金残高については、被災3県のその他基金1.4兆円を除いた額。

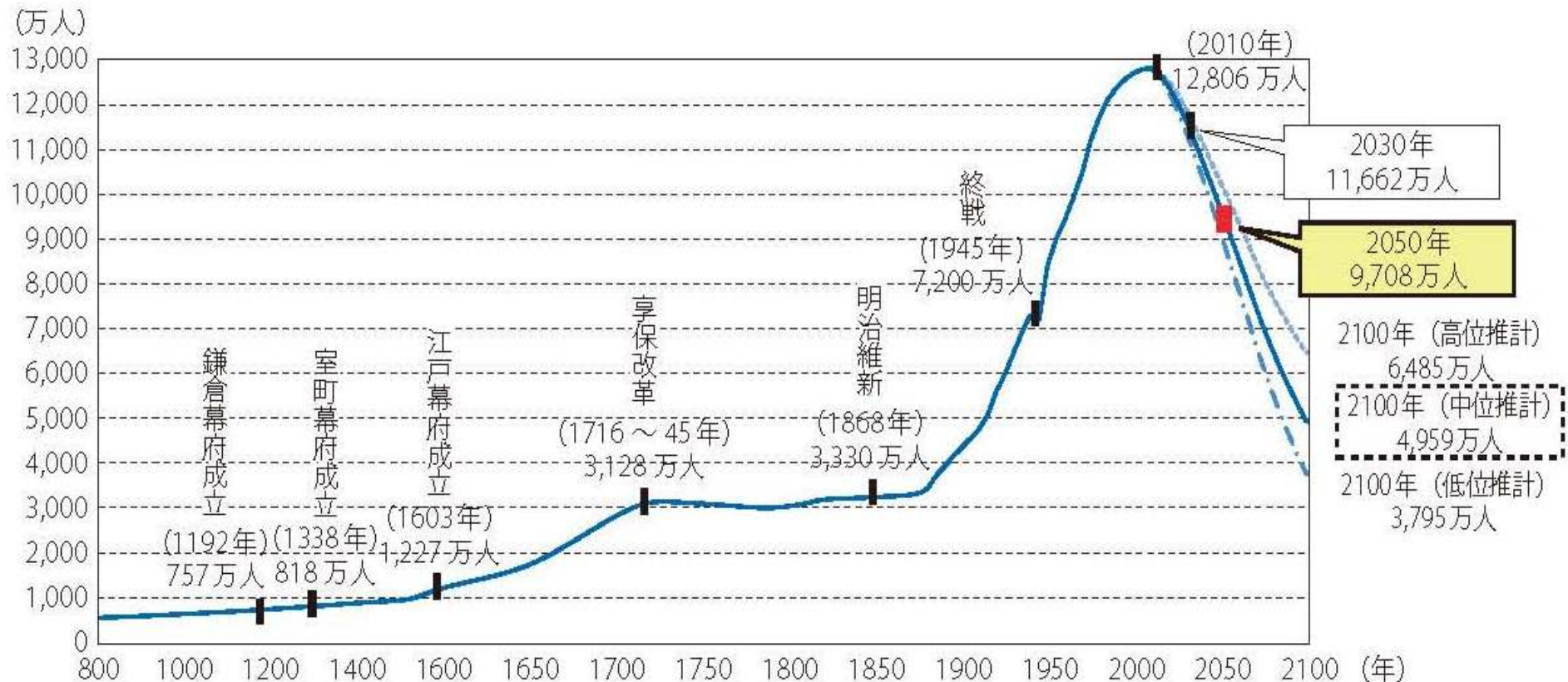
(出所) 財政制度等審議会 財政制度分科会(2016年10月27日)「地方財政」

国と地方の財政状況（債務残高と税収の比率（2016年度末見込み））



- （注）1. 国税収は特会諸税を含む。
 2. 地方税収は、地方財政計画ベースの見込額＋地方財政計画外税収
 3. 交付税等移転後税収は、地方交付税法定率分及び地方譲与税を国から地方へ移転した後の計数

わが国では、今後、人口の急激な減少が予想されている。



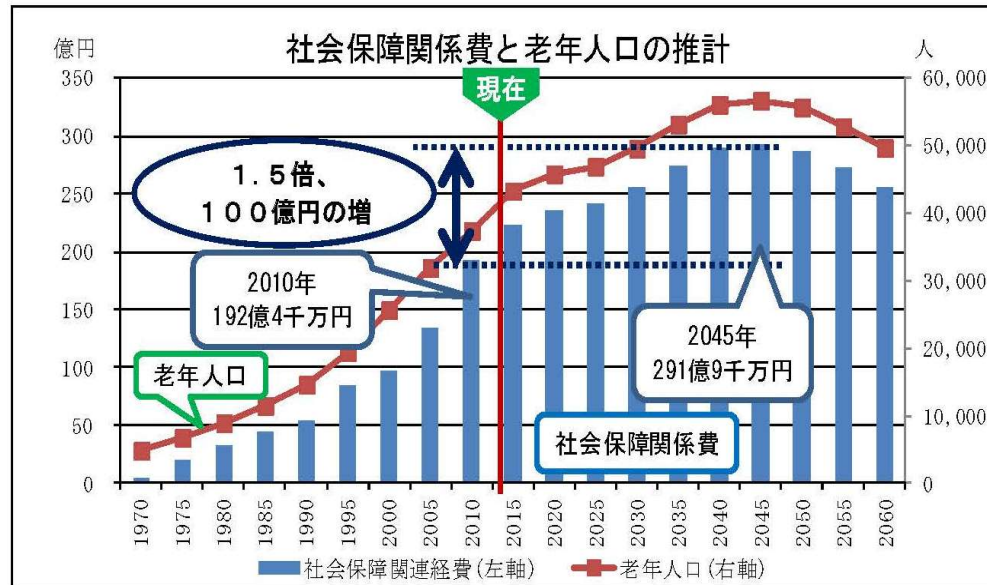
資料) 2010年以前は総務省「国勢調査」、同「平成22年国勢調査人口等基本集計」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」より国土交通省作成

(出所)平成25年度 国土交通白書

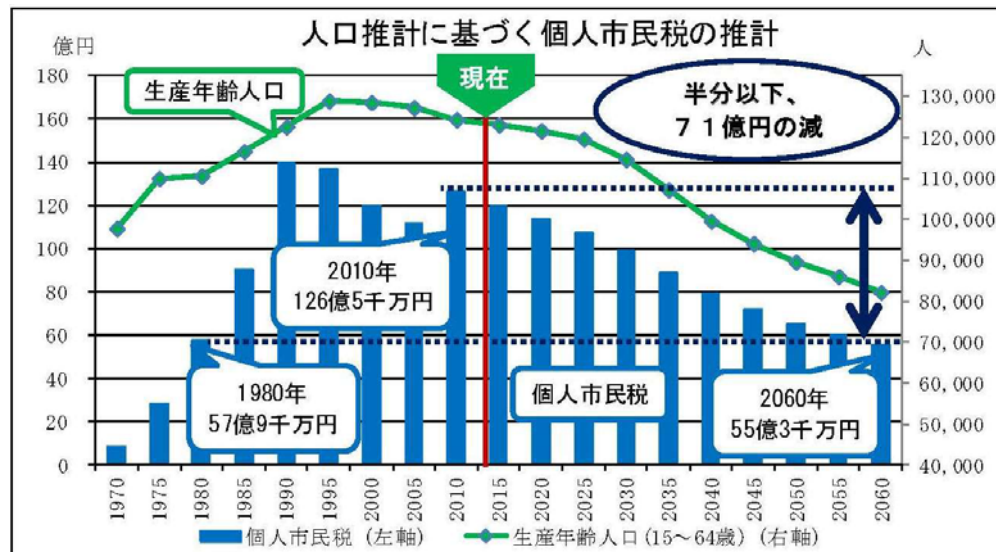
—— 最も悲観的な見通し(低位推計)では、2100年には明治中期と同水準まで人口が減少。

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。

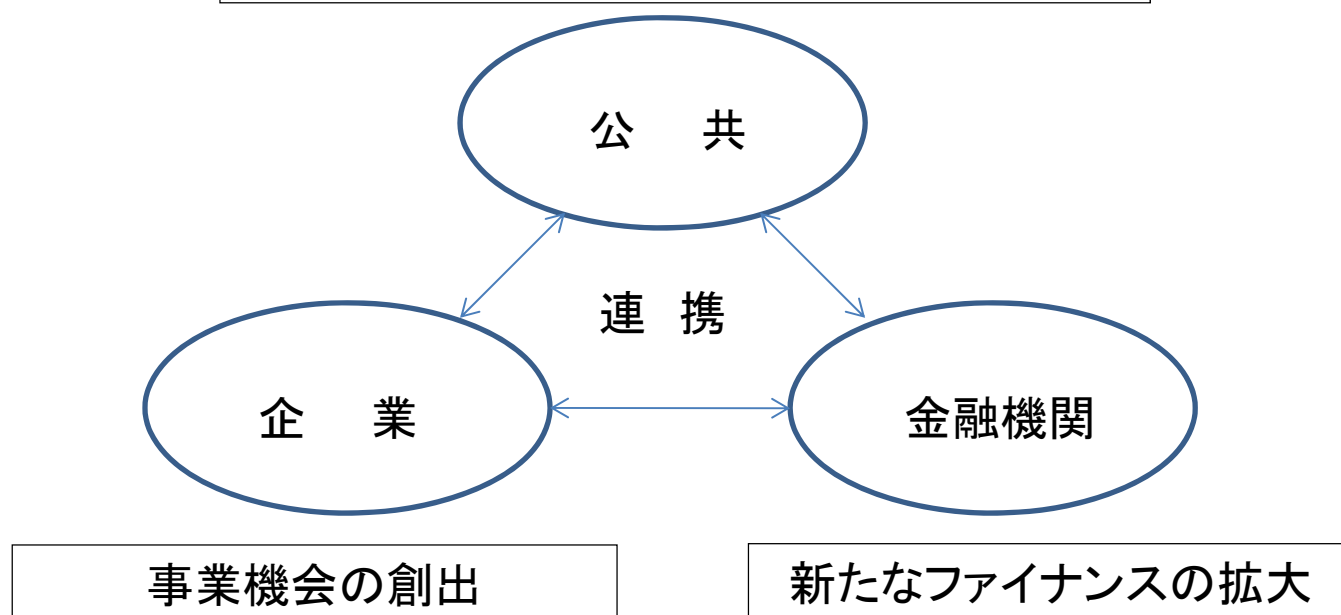
(出所) 小平市公共施設白書(2015年2月)

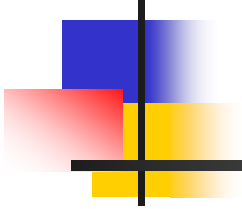
4. PFI・PPPの必要性

「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。

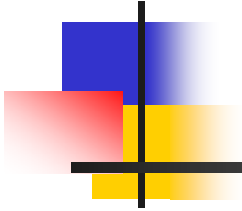
効率化(インフラの老朽化対応・財源確保)





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」

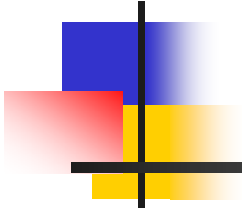


1. PFI法の改正等による新たな展開

- ・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 VFM³¹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、

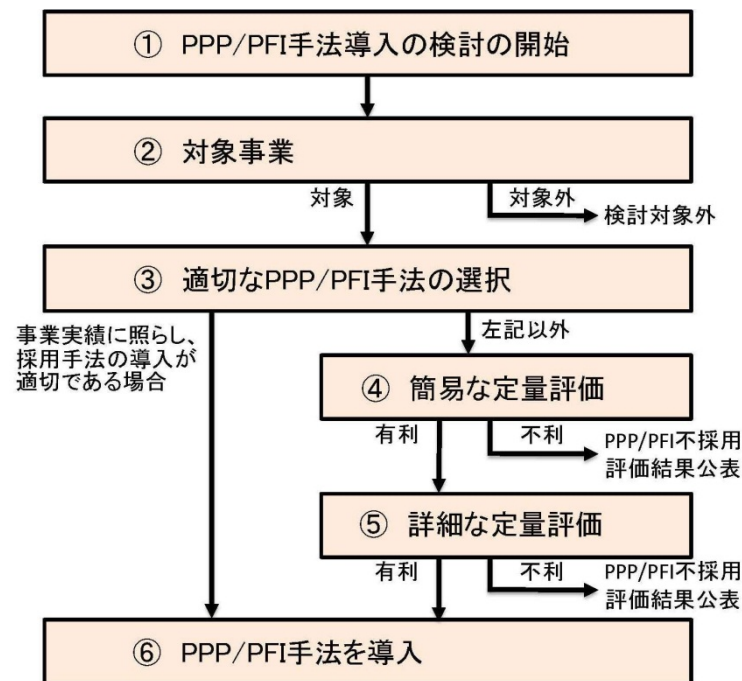
- ・ 地方公共団体における PPP/PFI のノウハウの共有・習得、関係者間のネットワークの構築、さらには具体的な案件形成を促進するため、地方公共団体、民間事業者、金融機関、専門家（コンサルタント、会計士、弁護士等）、大学等の関係者から構成される場（地域プラットフォーム）を全国をカバーする地方ブロックにおいて形成し、PPP/PFI を担う人材の育成・拡大も含め、全国的な体制整備を計画的に推進する。
- ・ コンセッション方式の活用のほか、公共施設等の集約化や再配置に伴う余地の活用、施設上部空間の利用等による収益事業の実施など、民間にとっても魅力的な PPP/PFI 事業とすることで、公的財政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

総事業費10億円以上、もしくは、単年度事業費1億円以上の公共事業については、「公共事業ケース」と「PFI/PPP導入ケース」のそれぞれについて、費用比較を**必ず**行わなければならない。



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…「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。

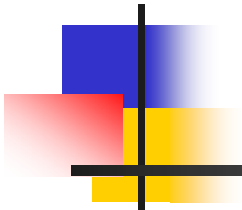
④ メンテナンス産業の育成・拡大

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)

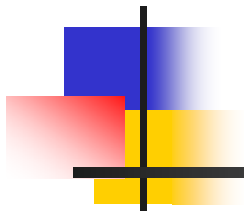


④ 都市の活力の向上等

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、人口減少の中にあっても効率的・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。

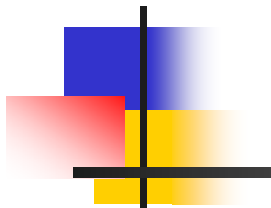
④ PPP／PFIの推進

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。



- 2016年10月20日開催の財政制度等審議会 財政制度分科会では、配布資料「社会資本整備」(45ページ<目次・タイトルだけのページを除く>)において下記の8ページをあててPFI・PPPの重要性を詳しく説明。
- ✓ P.17・・・PPP/PFIの推進①(PPP/PFI推進アクションプログラム)
- ✓ P.18・・・PPP/PFIの推進②(VFMの現状とPPP/PFIの優先的検討)
- ✓ P.19・・・PPP/PFIの推進③(空港施設等の運営権のコンセッション)
- ✓ P.20・・・PPP/PFIの推進④(コンセッションの課題)
- ✓ P.21・・・PPP/PFIの推進⑤(下水道事業における民間活用の現状と課題)
- ✓ P.22・・・PPP/PFIの推進⑥(下水道事業における民間活用の現状と課題)
- ✓ P.23・・・PPP/PFIの推進⑦(道路分野におけるコンセッション方式の導入)
- ✓ P.24・・・PPP/PFIの推進⑧(PFI手法の活用による無電柱化の推進)



・2016年12月22日…「**まち・ひと・しごと創生総合戦略(2016改訂版)**」

D まちづくりにおける官民連携・「見える化」の推進

【施策の概要】

まちづくりにおける企画・立案の段階から、地域経済界や市民団体、金融機関等必要な投融資を行う主体など、地域に関わる産官学金労言士の幅広い合意と協力を得ることで、「育てる」まちづくり⁽⁵⁵⁾を進める。また、まちのビジョンの共有や合意形成を容易化するため、まちづくりによる効果等を「見える化」する手法の拡大を推進していく。

【主な重要業績評価指標】

■地域プラットフォーム⁽⁵⁶⁾の形成数：47（2018年度まで）（2016年4月1日時点：17）

⁽⁵⁵⁾ 我が国の都市・まちは成熟期を迎え、今後、これまでの「つくる」まちづくりから、「育てる」まちづくりに転換していく必要がある。「つくる」まちづくりの段階では、法律の範囲内での自由な開発、公的規制（ハード・ロー）が中心となるが、「育てる」まちづくりでは、エリア内の関係者が課題を共有し、方向を同じくし、関係者による自主的規制、地域ルールなどの民間発意のソフト・ローが必要となる。

⁽⁵⁶⁾ 「地域プラットフォーム」とは、地域における PPP/PFI 事業の関係者間の連携強化、人材育成、官民対話等を行う産官学金で構成された協議の場であり、コンパクトシティへの取組、地域課題の解決に向けたまちづくりなどの地域づくりへの展開にも活用される。

E 人口減少を踏まえた既存ストックのマネジメント強化

【施策の概要】

高度経済成長期以降に集中的に整備されたインフラが今後一斉に老朽化するため、国民の安全・安心を確保しつつ、維持管理・更新等に係るトータルコストを縮減・平準化させることが必要であり、そのため、戦略的な維持管理・更新に取り組むことが必要である。また、公共施設等の維持管理等について民間のノウハウが十分活用されていない。公共施設等の維持管理・更新の課題に対し、循環型社会の視点も踏まえ、真に必要なストックを賢くマネジメントすることが重要となっている。とりわけ、国公有財産の最適利用の観点も踏まえつつ、地方公共団体において、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、公共施設等の集約化・活用を進め、民間の技術開発や地域の民間事業者の創意工夫を活用した PPP/PFI⁽⁵⁹⁾等により効率化を図る。

さらに、世帯数の減少に伴い空き家が増加してきており、また、既存住宅の流通やリフォームの市場は伸び悩んでいる。適切な住宅選択と住宅資産の市場流通を支援し、住み替えの自由度を上げることが重要である。

【主な重要業績評価指標】

- 公的不動産（PRE）⁽⁶⁰⁾の有効活用を図る PPP 事業規模（2013 年度から 2022 年度までの 10 年間）：4 兆円（2014 年度分まで：5,963 億円）
- 既存住宅流通の市場規模（2025 年まで）：8 兆円（2013 年：4 兆円）
- リフォームの市場規模（2025 年まで）：12 兆円（2013 年：7 兆円）
- 賃貸・売却用等以外の「その他空き家」数（2025 年まで）：400 万戸程度に抑える（2013 年：318 万戸）

⁽⁵⁹⁾ PPP は、Public Private Partnership の略。官民連携のこと。公共的な社会基盤の整備や運営を、行政と民間が共同で効率的に行おうとする手法をいう。PFI は、Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法をいう。国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業について実施される。

⁽⁶⁰⁾ Public Real Estate の略。PRE が我が国の全不動産に占める割合は約 1/4 と非常に大きく、コンパクトシティの推進などのまちづくりにおいて、PRE を有効に活用することが重要となっている。

（出所）第13回まち・ひと・しごと創生本部会合 配布資料（2016年12月22日）

【主な施策】

◎ (4)-(ア)-E-① 公共施設・公的不動産の利活用についての民間活力の活用、 空き家対策の推進

真に必要なインフラの整備・維持管理・更新と財政健全化の両立のために、民間の資金・ノウハウの活用が急務となっている。しかし、地方公共団体において、所有する公共施設・公的不動産（PRE）の有効活用に係る体制整備が不十分といった課題がある。

そのため、「PPP/PFI 推進アクションプラン」（2016 年 5 月 18 日民間資金等活用事業推進会議決定）等に基づき、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を図る PPP 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、PPP/PFI 手法導入を優先的に検討する仕組みの構築・運用、地域の産官学が連携して具体の案件形成を目指した取組を行う地域プラットフォーム等を通じ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

（出所）第13回まち・ひと・しごと創生本部会合 配布資料（2016年12月22日）

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等の作成・普及や関連事業を実施していく。

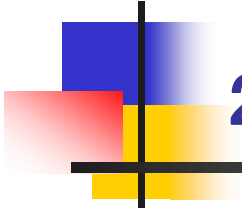
金融面からの取組としては、金融機関と協働しつつ、株式会社民間資金等活用事業推進機構が中心となって、プロジェクト組成を推進する。これらの取組により、2022年度までに公的不動産の有効活用を図る PPP の事業規模を4兆円とすることを目指していく。

(中 略)

さらに、民間都市開発推進機構が地域金融機関と共同でまちづくりファンドを立ち上げ、エリアをマネジメントしつつ、複数のリノベーション事業等を連鎖的に進めていく。並びに、クラウドファンディング等の手法を用いた空き家等の遊休不動産の再生を促進するため、不動産特定共同事業制度の見直しを行う。

◎ (4)-(ア)-E-② インフラの戦略的な維持管理・更新等の推進

必要なインフラの機能を維持しつつ、トータルコストの縮減・平準化等を図るため、メンテナンスサイクルの構築や長寿命化計画の策定促進、革新的技術の創出等、戦略的な維持管理・更新等を推進する。



2. PFI・PPPに関する「アクションプラン」

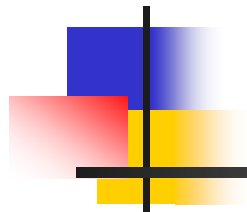
・2013年 6月… 「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の公表

- 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

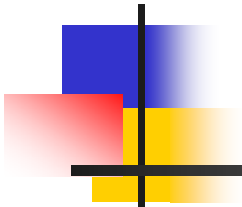
（出所）内閣府「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン（概要）」（2013年6月）

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

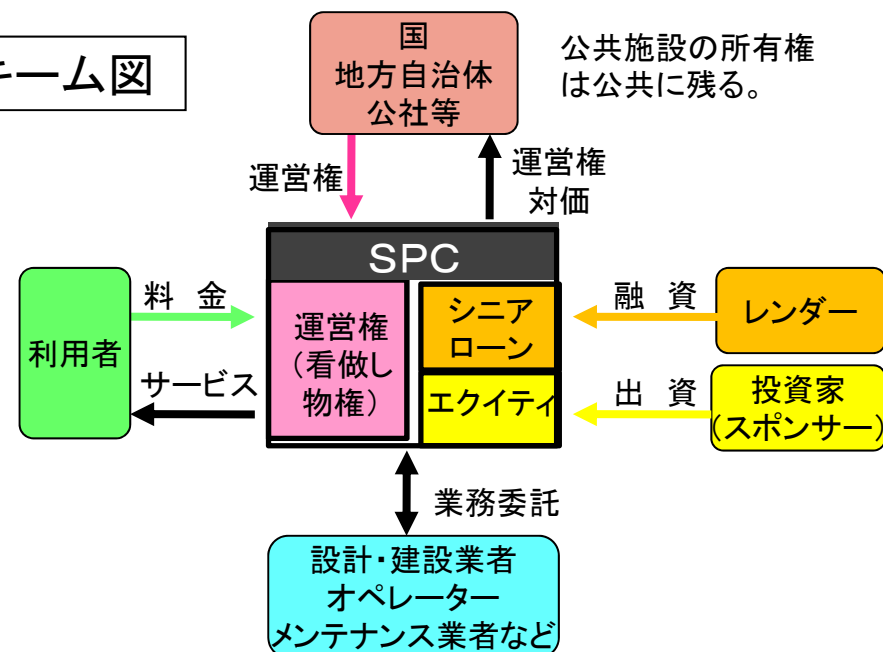


【関西国際空港】



【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)

【空港】

- ・「**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)。
- ・**福岡空港**では、2017年3月に実施方針を公表(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)。
- ・**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)。
- ・**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)、特定地方管理空港・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】

- ・**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>)。
- ・**浜松市**も検討に着手。
- ・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>)。

【下水道】

- ・**浜松市**が2017年3月に優先交渉権者を決定(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**でも具体的に検討中(2017年8月に実施方針を公表予定。2019年4月頃に運営開始予定)。
- ・**大阪市**は、2019年度からの事業開始に向け、2016年7月に受け皿会社である新会社「クリアウォーターOSAKA」を設立。**宇部市、須崎市、宮城県**も検討中(デューデリジェンスを実施)。**村田町、小松市、大分市、大牟田市**でも導入可能性調査に着手。

【道路】

- ・**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)。

①公共施設等運営権制度(コンセッション方式)

【文教施設】

- ・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。
- ・2017年3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ついて」を公表。
- ・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(2017年5月、優先交渉権者を決定予定)。
- ・**大阪市**は「(仮称)大阪新美術館」、**京都府**は、「京都スタジアム(仮称)」について、それぞれコンセッション方式の導入を検討中。
- ・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。

【上下水道、文教施設、公営住宅】

- ・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)。

①公共施設等運営権制度(コンセッション方式)

【クルーズ旅客ターミナル、MICE】

・「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。

・**福岡市**は、国際クルーズ旅客ターミナル(岸壁を含む)、MICE、賑わい施設など、博多港周辺エリアのコンセッションによる一体的整備を検討中。

— **大阪市**は、BTO方式による実施方針を2016年12月に公表。

・**横浜市**は、2016年12月にMICE整備の事業者を選定。**愛知県**は、2017年4月に国際展示場について実施方針を公表。**名古屋市**は国際会議場の建設を検討中。

— **福岡市**は2016年12月にBTO方式による実施方針を公表。**長崎市**は2017年2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。

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。



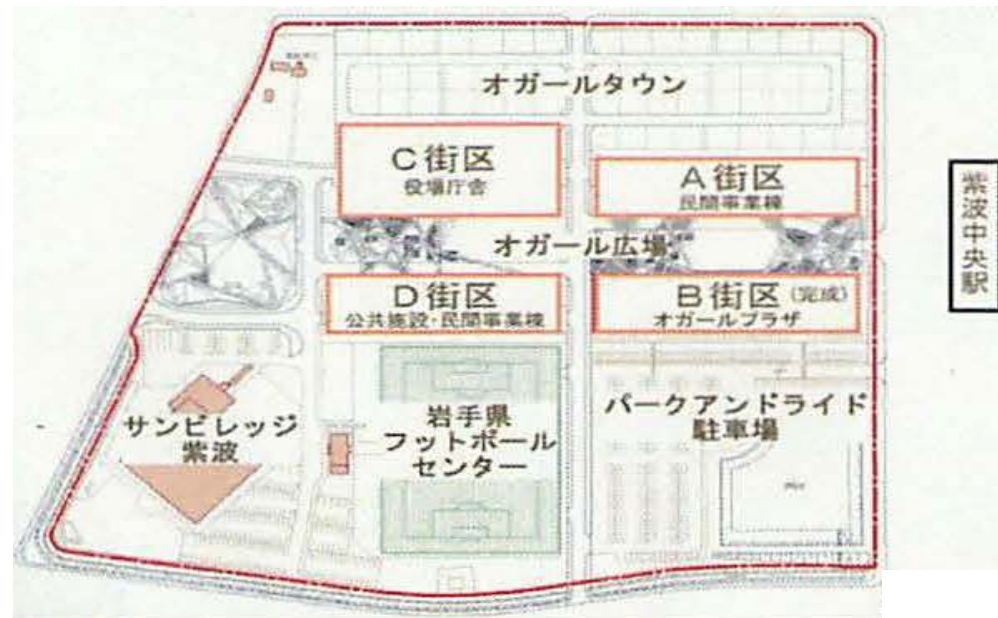
③公的不動産の活用等のPPP

○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]

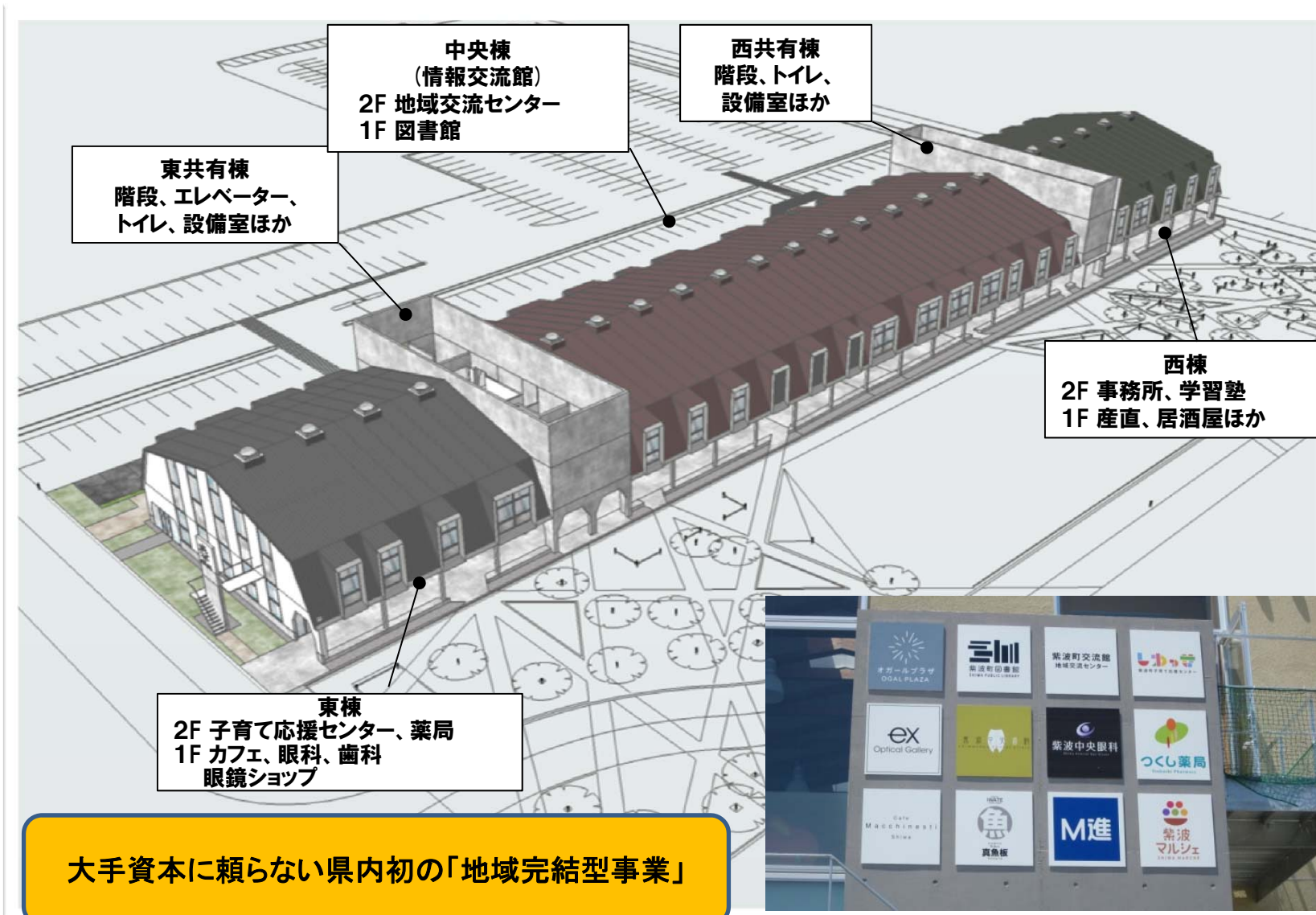
東北銀行から融資を受け、長期間未利用のまま放置されていた町有地に、①オガールプラザ(公民複合施設<図書館、地域交流センター、保育所、商業施設、診療所>)、②町役場庁舎、③岩手県サッカー協会本部および公認グラウンド、④オガールベース(バレーボール専用体育館<日本初>、ホテル)、⑤オガールセンター(民間複合施設<病院、商業施設>)を建設したほか、宅地分譲(オガールタウン)も開始。

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。



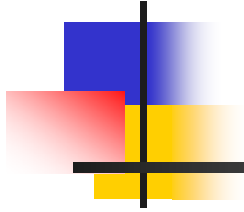
「オガールプラザ」の概要



大手資本に頼らない県内初の「地域完結型事業」



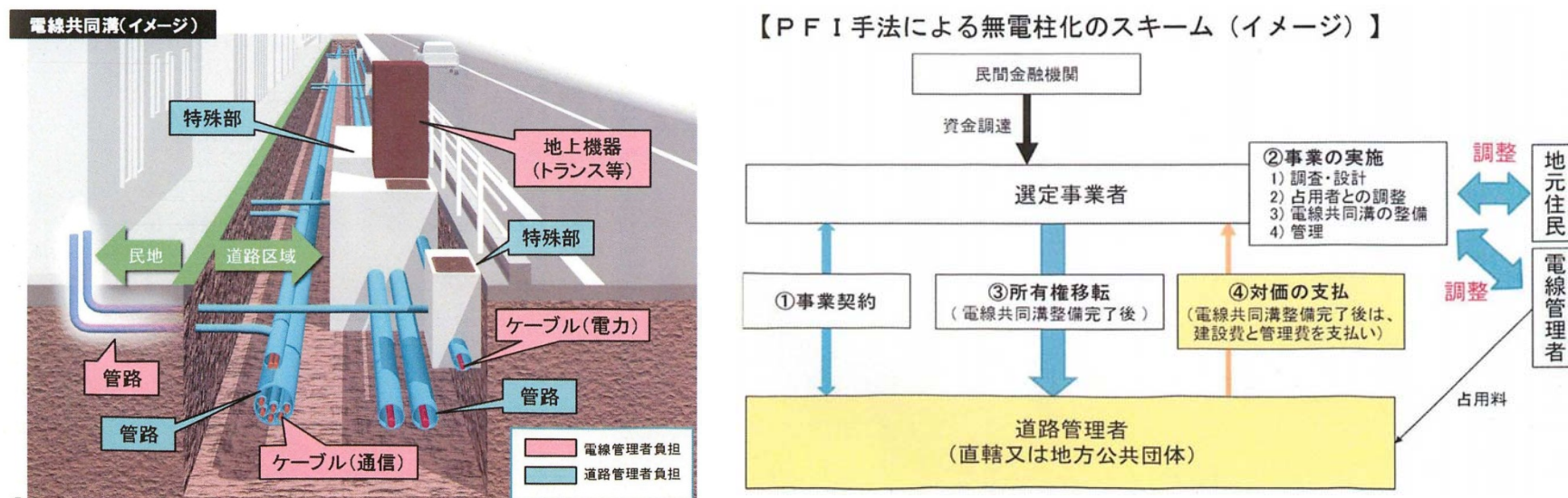
- 観光関連施設についてもPFI/PPPの活用余地がある。
- ✓ 観光インフラ(共同浴場、河川敷遊歩道、観光案内所など)は、事業者団体が取り組むと調整に時間がかかるケースがある。
国交省の補助金などを活用しつつ、地方公共団体の負担部分をサービス購入型ないし混合型のPFIで賄うことにより、公共サイドが観光インフラを整備してはどうか。
- ✓ PPPの一環として、官民出資や民間設立の「まちづくり会社」(民間出身者が経営を主導)がサブリース等の手法を使って、商店街、古民家(重要伝統的建造物)、文化財をホテル・レストラン等に活用していく余地があるのではないかと(空家対策にも貢献しうる)。
 - 内閣官房「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。
 - 国土交通省では、不動産特定共同事業制度を見直し、空き家・空き店舗(古民家を含む)の再生・活用に地域の不動産事業者等が幅広く参入できるよう、一定規模以下の「小規模不動産特定共同事業」を創設し、事業者の資本金要件を緩和するとともに、5年の登録更新制とするなど、投資家保護も確保。



- 青森県弘前市では、中心市街地の赤レンガ倉庫(明治時代の酒造工場)を、RO(改修・運営)方式で美術館や収益施設(ミュージアムカフェ、シードル工房、ミュージアムショップ)として整備する「弘前市吉野町緑地周辺整備等PFI事業」を実施(2017年3月、優先交渉権者を決定)。
- ★ 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)。

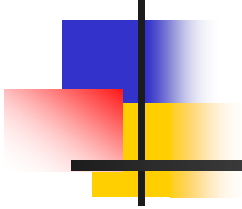
- 観光振興・国土強靱化に資する無電柱化(電線地中化)事業は、従来の共同溝方式では事業コストが嵩む(約3.5億円/km)ほか、関係者間(道路・電線管理者、地元住民等)の調整に時間を要するケースが多い。民間事業者任せることにより、調整のスピードアップのみならず、低コスト手法の採用を期待。

★ 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。



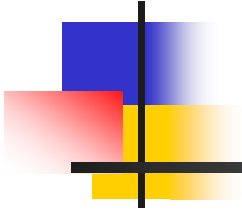
(出所)財政制度審議会財政制度分科会(2016年10月20日開催) 資料1「社会資本整備」

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。



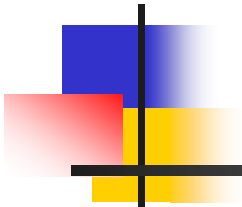
V. PFIの論点

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。

- 
- 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ため、専担部署を新設しているケースもある（和歌山県、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）。

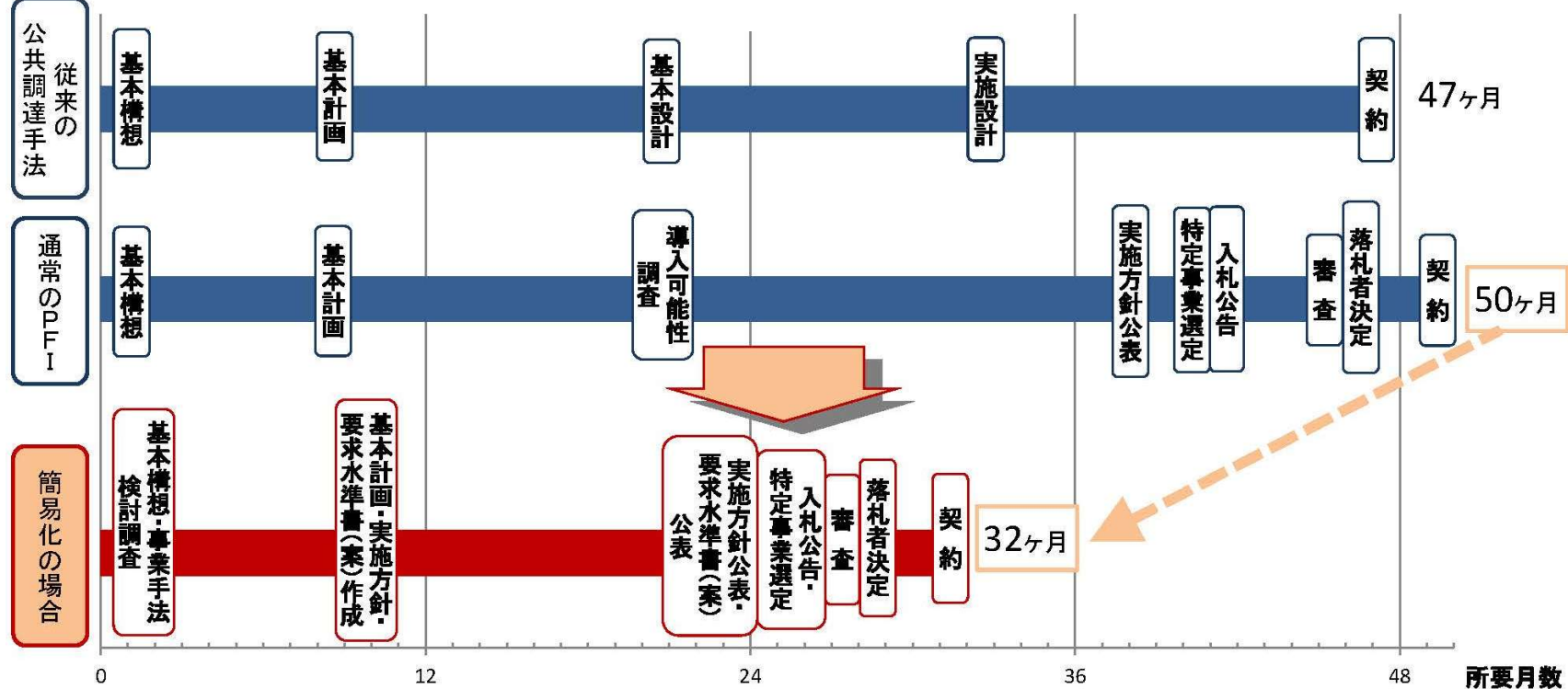
	さいたま市	東根市	紫波町
人 口	1,263,455人 (2015年4月1日)	47,643人 (2015年4月1日)	33,696人 (2015年3月31日)
一般会計*2	約4,649億円	約175億円	約123億円
専任部署職員数	9名	3名	3名

*2 2014年度予算(当初予算ベース)。

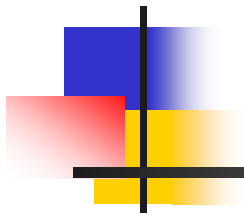
- 専担部署には、首長が庁内調整に係る所要権限を付与することが不可欠。
- 専担部署の設置は、「職員の異動・退職等による知見・ノウハウの散逸」を防止することにも繋がる（個別部署は、数年に一度のペースでPFI/PPP事業を手掛けることが多いため、その間に知見が失われる場合がある）。

- 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



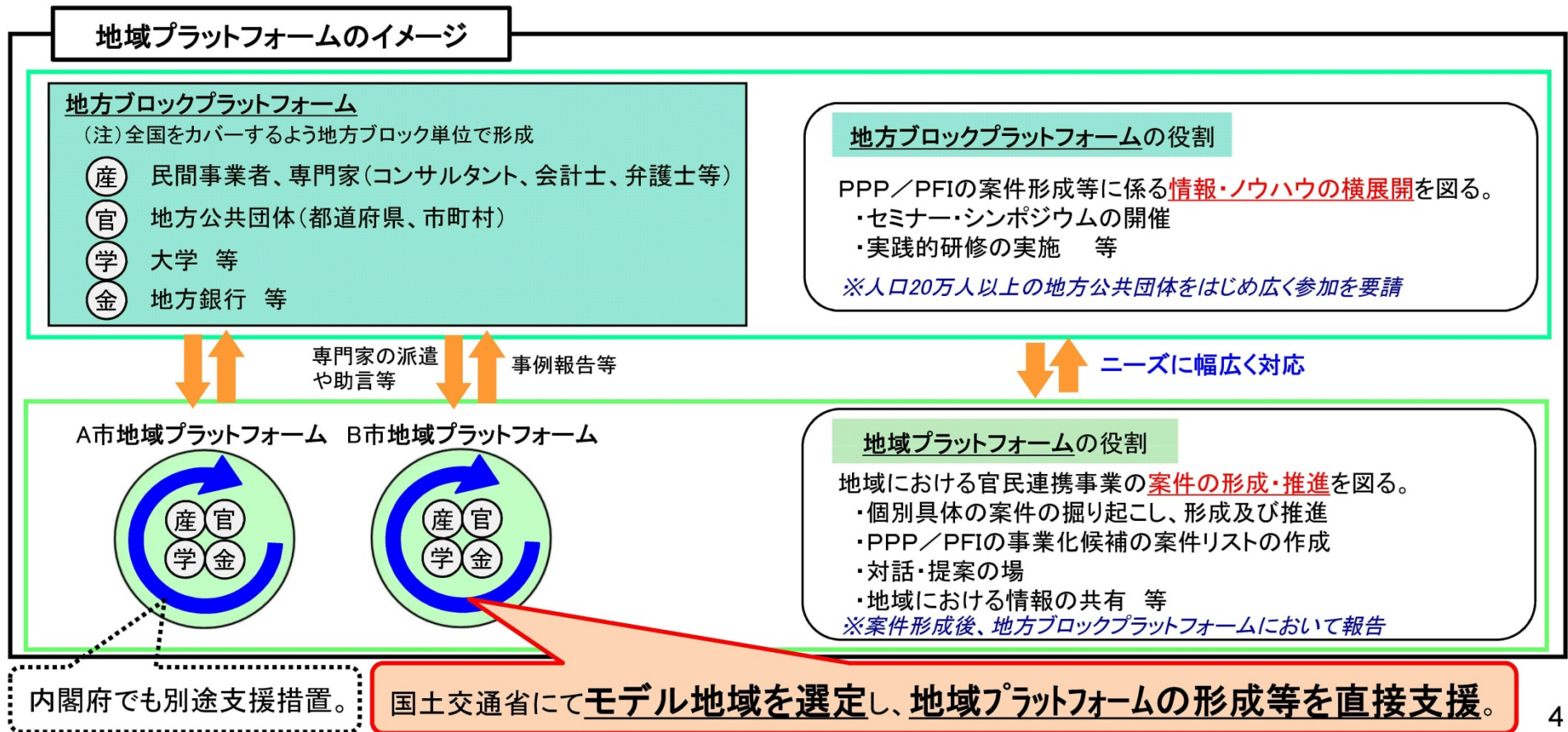
- PFIは新たな手法であるため、自治体には議会等への説明責任も発生(事業化に先行して、勉強会を約2年間開催したケースもみられる)。



- 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。

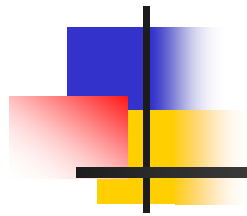
- * 1 ①優先的検討運営支援(2017年度の募集期間:3月31日～4月28日)、②高度専門家による課題検討支援(同)、③地域プラットフォーム形成支援(同)、④新規案件形成支援(同)、⑤民間提案活用支援(同)、⑥PPP/PFI専門家派遣(通年)、⑦PPP/PFI事業の実務に関する質問・照会に対するワンストップ窓口(通年)。上下水道コンセッション事業の推進に資する支援措置(2016年度の募集期間:第1次分 10月19日～11月7日、第2次分 12月2日～1月31日)。
- * 2 先導的官民連携支援事業(2017年度の募集期間:第1次分 3月1日～4月12日、第2次分 未定<2016年は6月3日～6月24日>)。地域プラットフォーム形成支援(2017年度の募集期間:第1次分 3月1日～4月12日、第2次分 未定)。
- * 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)。



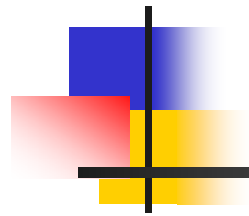
(出所)国土交通省「地域プラットフォームについて」(2015年12月4日)

- ― 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。

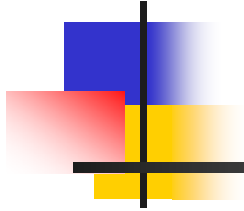
- 国土交通省も、2015年度から地域プラットフォームの設立支援を開始。
 - ・2015年度～：帯広市、北上市、宮城県、川崎市、志太3市（藤枝市、焼津市、島田市）、名古屋市、京都市、箕面市、倉敷市、福山市、高松市、福岡市。
 - ・2016年度～：旭川市、網走市・大空町・北見市、和光市、かほく市、大阪市、和歌山県、長崎県。



- 内閣府では、コンセッション事業等の導入を検討する際に地方公共団体が外部機関に対して支払う調査委託費を全額補助する支援措置を2016年度に創設(内閣府の募集に地方自治体等が応募する仕組み)。

補助対象

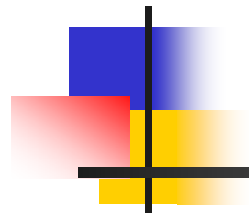
- ①上下水道: デューデリジェンス、導入可能性調査、官民の役割分担の検討
- ②公営住宅、文教施設: 導入可能性調査



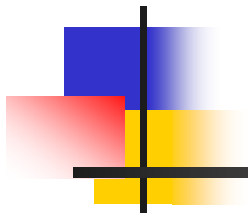
支援対象とされた地方公共団体

	水 道	下水道	公営住宅	文教施設
第1次募集(19件 ^{*4})	浜松市、伊豆の国市、宮城県、村田町、奈良市、	宮城県、村田町、奈良市、宇部市、須崎市、三浦市	泉大津市、川崎市、京都府	横浜市、甲斐市、富士吉田市外二ヶ村恩賜県有財産保護組合、大野市、忠岡町、京都府、京都市、和歌山市
第2次募集(19件 ^{*4})	木古内町、宮城県、大牟田市	宮城県、大牟田市、小松市、大分市	福知山市	盛岡市、二戸市、志木市、福生市、甲府市、島田市、伊豆の国市、名古屋市、春日井市、神河町、大牟田市、沖縄市、北中城村

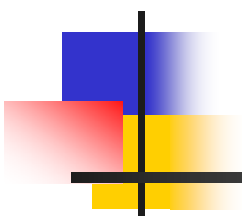
*4 斜体で記載されている地方公共団体は上下水道を一体として支援対象を申請した先。



- 文部科学省では、コンセッション事業等の導入を検討する際に地方公共団体が外部機関に対して支払う調査委託費等を補助する支援措置(文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業)を2017年度に創設(文部科学省の募集に地方自治体等が応募する仕組み)。

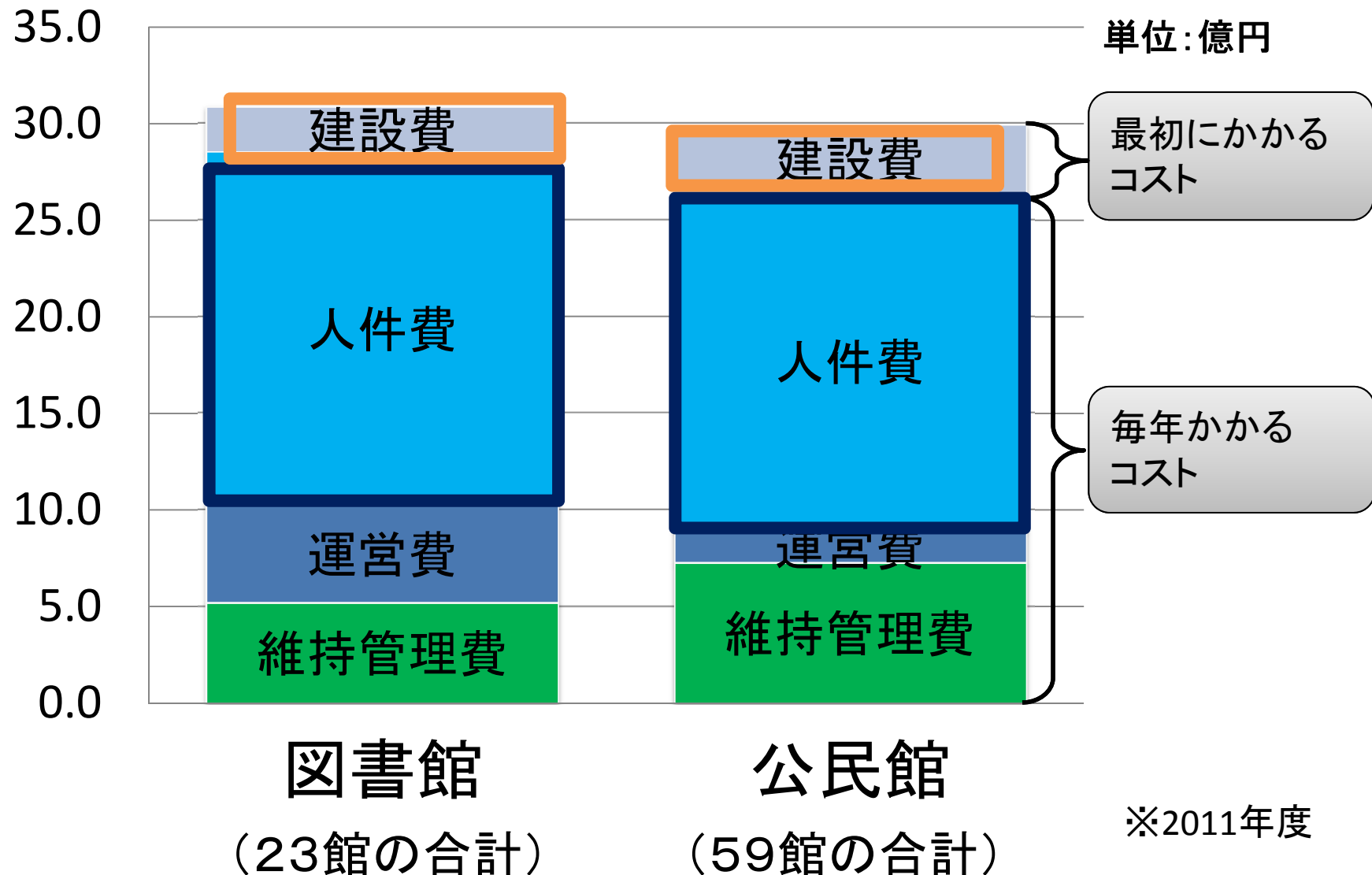


- 施設の新設・更新のような比較的規模の大きい案件のみならず、既存施設（ハコモノなど）の改修工事（長寿命化作業を含む）にもPFIを導入することは可能。
- ✓ 大学（研究棟など特定の施設）：北海道大学、金沢大学、京都大学、神戸大学、九州大学、鹿児島大学
- ✓ 市立学校（耐震化、空調工事）：釧路市、春日部市、松戸市、川崎市、京都市、長岡京市、西宮市、神戸市、川西市、松山市、福岡市
- ✓ 学習施設：徳島県青少年センター、海の中道海浜公園海洋生態科学館、多摩地域ユース・プラザ、福岡市美術館、上越市市民プラザ
- ✓ 観光施設：新神戸ロープウェー、国営常陸海浜公園（プレジャーガーデンエリア改修・設置・管理運営事業＜2017年2月、実施方針を公表＞）

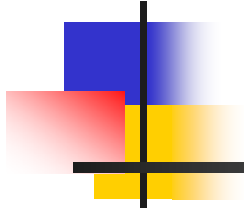


- 案件規模が小さい事業でもVFMを得られるケースがある。
- ✓ 事業規模10億円未満の小規模なプロジェクトでもPFI化されているケースがある（島根県八雲村学校給食センター、山形県営通町団地移転建替等事業、米沢市公営住宅塩井町団地2号棟、兵庫県八鹿町とがやま温泉施設整備事業、兵庫県養父市「道の駅ようか」整備事業など）。
- ✓ 複数案件のバンドリング化により、案件規模を拡大するケースがある（学校の耐震化事業や空調整備事業など）。
- ✓ VFMが得られにくいケースでは、「公共が実施する場合のコスト」に、関係職員の人件費（その他間接費）が含まれていないことがある（所管部局の予算に人件費が含まれていないことが一因）。

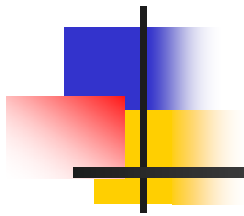
事例:さいたま市の公共施設の「コスト」



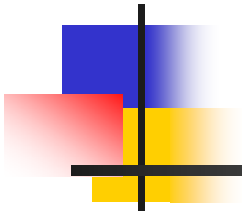
(出所)金融高度化セミナー資料「さいたま市における公共施設マネジメント計画と公民連携」(さいたま市作成)



- 「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元の建設会社」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。



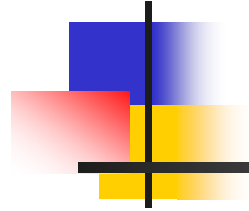
- PFI/PPP 活用のメリットは、「事業のコストダウン」だけか？
- 民間ノウハウを活用して「**街の抱える課題**」も同時に解決できるのであれば、PFI/PPPは「**ピンチをチャンスに変える**」取り組みになるはず。
- ★ PFI/PPPを通じて、「地方公共団体が持っている夢(グランドデザイン)」を具現化していくための最適な手段を、民間サイドが「**提案**」していく。
- こうしたメリットは金額表示が容易ではないが、本来、VFMには、こうした「**行政サービスの質の向上**」分まで含めるはず。

- 
- 「地域優良賃貸住宅制度」(中所得層の子育て世帯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。

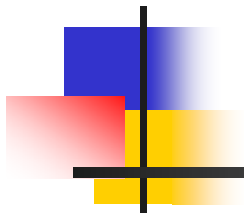
例: 神奈川県山北町、福岡県大刀洗町、佐賀県みやき町(3件)、大分県豊後高田市、鹿児島県鹿屋市・大崎町、岩手県岩泉町



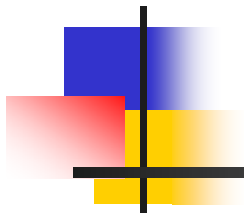
佐賀県みやき町の地域優良賃貸住宅PFI事業の1号棟(みね苺館)および2号棟(みねトマト館)



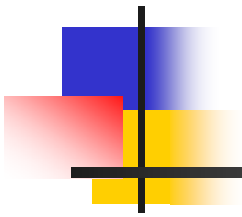
- 熊本県長洲町では、民間企業の老朽化した社宅を定住促進住宅に建て替える事業をPFI事業として組成(実施方針公表時期:2016年6月)。
- 大分県竹田市(同:2016年7月)、神奈川県松田町、佐賀県みやき町(4件め)、佐賀県太良町(同:2016年10月)、茨城県境町、佐賀県鹿島市(同:2016年12月)、福岡県大刀洗町(同:2017年3月<2件め>)、福岡県小竹町(同:2017年4月)でも、定住促進住宅整備に係るPFI事業を組成。



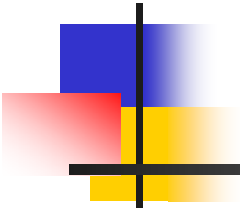
- 公営住宅の更新に際しては、高齢者福祉施設、病院、公園などの併設により、「地域に開かれた公営住宅」を目指してはどうか。
- ― 「徳島県営住宅集約化PFI事業」では、サービス付き高齢者向け住宅、小規模多機能型居宅介護事業所、訪問介護事業所、無床診療所、障害者生活支援センターを併設したほか、公営住宅本体を津波避難ビルとして利用（屋上に防災倉庫も設置）。
- ― 「岡山市北長瀬みずほ住座再生事業」（実施方針公表時期：2016年8月）では、高齢者支援施設、子育て支援施設など社会福祉施設の併設を計画。
- ― 「池田市営石橋住宅建替事業」（2017年3月、事業者を選定）では、公募型プロポーザル方式で選定された民間事業者が、市営住宅、都市計画公園、民間施設等を一体的に整備。
- ― 「貝塚市営住宅の有効活用による官民連携事業」（実施方針公表時期：2016年11月）では、市営住宅の更新、余剰地活用（定期借地）、建設期間中の借上住宅の提供などを組み合わせ、借料収入を借上賃料に充てる仕組みとしている。

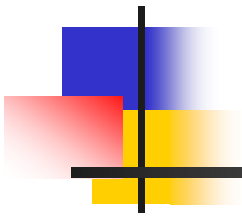


- 公共施設の大きなウエイトを占める学校施設のうち、中心市街地など立地条件の良い地域の案件については、児童・生徒のセキュリティを確保したうえで、収益施設を併設すれば、中心市街地活性化（賑わいの創出）やコンパクトシティ化などにも役立つのではないかと。
- 京都市立御池中学校（PFI事業）、鹿屋市立鹿屋女子高等学校施設整備事業（2016年12月、PFI事業として実施方針を公表）、合志市立小学校分離新設校施設整備・維持管理事業（2017年3月、PFI事業として実施方針を公表）。
- 西予市では、中心市街地（JR卯之町駅前、商店街、重要伝統的建造物群保存地区）の公共施設および民間施設（駅舎、空き店舗を含む）を一体的な整備を図る「卯之町『はちのじ』まちづくり整備事業」を実施（2017年3月、優先交渉権者を決定）。

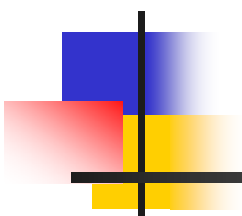


- 上下水道事業については、職員数の減少により技術継承が困難化しているケースがみられるが、PFI/PPP事業化などを通じて、民間企業に技術を保持してもらうことが可能となるのではないか。
- 熊本県荒尾市は上下水道事業の包括委託をPFI事業として実施（2015年11月、事業者決定）。
- 北九州市は、水道・下水道・河川に係る施設等の維持管理等事業を担う「株式会社 北九州ウォーターサービス」を2015年11月に設立（北九州市の出資比率：54%）。

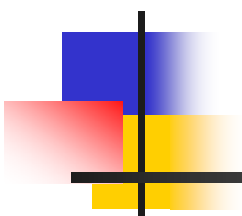
- 
- これまでサービス向上が難しいとされてきた施設（給食センター、斎場など）についても工夫の余地があるのではないか。
 - ✓ 北海道伊達市は、PFI事業で整備した学校給食センターを午後も稼働させ、学童保育の生徒や高齢者向けに夕食を提供するほか、一人暮らしの高齢者（とくに男性）を対象とする食事会などを定期的に行う予定。
 - ✓ 神奈川県海老名市は、給食センター統合・更新（直営事業）に際して多機能施設「食の創造館」を整備し（指定管理制度を活用）、給食サービスに加え、会議室や調理実習室の一般開放、災害時の炊き出し対応（炊飯室がLPガス対応）なども行う。
 - ✓ 岩手県遠野市は、給食センター統合・更新（直営事業）に際して、給食サービスに加え、多目的給食施設「総合食育センター」を整備し、災害時の炊き出し対応、高齢者への配食サービスなども行う予定。
 - ✓ 愛知県岡崎市では、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。



- ★ 既存の飲食店が大幅に減少している地域では、給食センターが地元企業向けの昼食(弁当)配送サービスを担えるのではないか。
- ★ 給食センターの多目的利用は文科省の補助金対象外となるが、関係省庁間で補助金支給対象部分について調整できないか。
- ★ 給食センターでは調理員の確保が難しくなっており、この点の改善が急務。



- 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(2017年2月、実施方針を公表)。
 - ― 福岡県水巻町は2012年10月に水道事業を北九州市に統合。2016年4月、福岡県宗像地区事務組合が水道事業を北九州市に包括委託。
2017年4月、大阪府四條畷市、太子町、千早赤阪村が水道事業を大阪広域水道企業団に統合。各地でも事業統合による広域水道企業団の設立に向けた動きが続く(群馬、香川、千葉など)。
 - ― 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。



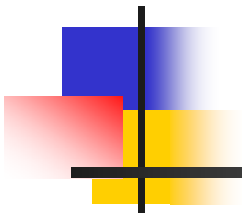
○ 下記の事業についても、「まちの課題を解決する」PFI/PPP事業の対象として検討できるのではないかな。

✓ トイレ洋式化

- 学校のトイレや公衆トイレは便器の洋式化が遅れており、洋式トイレに慣れている児童・生徒や訪日外国人にとって使い勝手が良いくない。
- 公衆トイレの命名権と引き換えに、民間事業者が洋式化や維持管理を任せている自治体もみられる(事例: 苫小牧市、渋谷区、横浜市、和光市、名古屋市、京都市、岡山市<洋式化工事も含む>。大阪市では、天王寺公園のトイレについて、「提案型」ネーミングライツパートナーを募集中)。

✓ 合併処理浄化槽

- 環境保護の観点から、単独浄化槽から合併処理浄化槽への転換が急務とされているほか、コストや人口動向を考慮して下水道事業(新設・延伸)を取り止め、合併処理浄化槽の普及にシフトする自治体もみられる(事例: 福岡県田川市、青森県黒石市)。

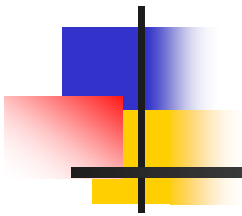


✓ 学校プール

- 学校プールは、利用期間が夏季に限定されるうえ、維持管理費が嵩んでいる。市民体育館や民間スポーツクラブのプールを、インストラクター付きで授業・部活に使用できないか（事例：神奈川県鎌倉市山崎地区屋内温水プール施設整備事業、愛知県高浜市小学校等整備事業、千葉県佐倉市など）。
- 学校とプールが離れているは授業のコマ割りなどの工夫が必要。

✓ 有害鳥獣食肉解体施設

- シカやイノシシなどの増加を受けて、ハンターに有償駆除を依頼する自治体が増えている。都市部ではジビエ料理の需要が高まっており、需給はひっ迫しているが、品質が確保された食肉の供給を増やすには、解体施設（解体車を含む）の整備が不可欠。
- 解体施設（同）の整備費用は比較的高額であるほか、処理量に繁閑の波があるため、地方公共団体の広域連携が必要。
- 駆除報酬をハンターのインセンティブに働き掛ける仕組みに変えることも重要。



✓ 「小さな拠点」

- 中山間地域のハブ機能を担うことが期待されている「小さな拠点」は、地域運営組織が廃校や集会所などの公共施設を利用する形が採られているケースが多い。今後、こうした施設が老朽化した場合、更新・改修費用の負担が課題となっている可能性。
- 拠点施設・上下水道（浄化槽を含む）・コミュニティ交通などの整備・運営・維持管理をパッケージ化してサービス購入型PFI事業とし、独立採算事業（ガソリンスタンド、食材加工販売施設、コンビニエンスストアなど）を加えて、混合型のPFI/PPP事業として組成できないか。

✓ 「再生可能エネルギー等」

- 地元のエネルギー源（水力、バイオマス、地熱、消化ガス・汚泥・下水熱＜下水道＞、ごみなど）を利用して発電・堆肥化などに取り組めば、域外への所得漏出（電力料金、燃料・肥料代など）を減らし、域内の資金循環を促進できる。
- 林業振興（間伐材利用）、畜産振興（廃棄物＜臭気・水質＞対策）にも繋がる。

環境関連PFI/PPPの主な事例

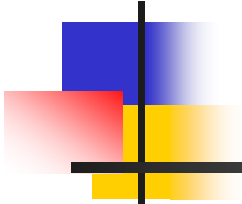
PFI

実施方針 公表時期	事業名	契約金額* (百万円)	事業内容	自治体
2015. 4. 7	横浜市北部汚泥資源化センター汚泥処理・有効利用事業	41,865	汚泥燃料化等	横浜市
2014. 10. 10	箱島湧水発電事業	410	小水力発電	東吾妻町
2014. 6. 3	埼玉県第二庁舎ESCO事業	428	施設の省エネ化	埼玉県
2014. 4. 18	秋山川浄化センター再生可能エネルギー発電事業	580	バイオガス発電	栃木県、 佐野市
2013. 12. 26	豊川浄化センター汚泥処理施設等整備・運営事業	7,885	バイオガス発電 等	愛知県
2013. 11. 25	豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業	14,785	バイオガス発電 等	豊橋市
2009. 7. 28	長岡市生ごみバイオガス化事業	4,478	バイオガス発電	長岡市
2008. 7. 16	福井県坂井市坂井地区汚泥再生処理センター整備・運営事業	2,386	汚泥堆肥化	坂井市
2008. 1. 31	黒部市下水道バイオマスエネルギー利活用施設整備運営事業	9,000	バイオガス発電 等（事業系食品 残渣等も活用）	黒部市
2001. 9. 20	愛知県田原町、赤羽根町、渥美町新リサイクルセンター整備等事業	10,000	ごみ燃料化等	田原市（現）
2001. 9. 5	東京都下水道局森ヶ崎水処理センター常用発電設備整備事業	26,590	バイオガス発電 等	東京都

環境関連PFI/PPPの主な事例

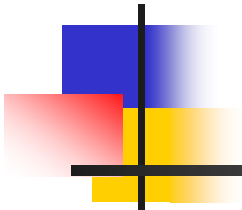
PPP

設立時期	企 業 名	資本金	種別	自治体
2016年 6月	長島大陸エネルギー (鹿児島相互信用金庫、東町漁業協同組合などが出資)	100万円	バイオマス発電	長島町
2016年 3月	みやまスマートエネルギー (みやま市、筑邦銀行などが出資)	2,000万円	太陽光発電	みやま市
2015年12月	北九州パワー (北九州市、福岡銀行、西日本シティ銀行、北九州銀行、福岡ひびき信用金庫、みずほ銀行などが出資)	6,000万円	太陽光発電等	北九州市
2015年10月	浜松新電力 (浜松市、静岡銀行、浜松信用金庫などが出資)	6,000万円	太陽光発電等	浜松市
2014年 3月 稼働開始	特定非営利活動法人おかやまエネルギーの未来を考える会 「にしあわくらおひさま発電所」 (西粟倉村が公共施設の無償使用を許可。村民28名が建設協力金を拠出。トマト銀行がABLにより1,000万円を融資)	490万円	太陽光発電	西粟倉村
2013年10月	別海バイオガス発電 (別海町、中春別農業協同組合、道東あさひ農業協同組合などが出資。北洋銀行、釧路信用組合、農林中央金庫、JA北海道信連などが総額14億円を融資)	4.3億円	バイオマス発電	別海町
2013年10月	つちゆ温泉エナジー (福島市などが支援。まちづくり会社、温泉協同組合が間接出資。福島信用金庫が5億5,700万円を融資。(独法)石油天然ガス・金属鉱物資源機構が融資の80%を債務保証)	500万円	地熱発電	福島市



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(「PFIでは地元企業の仕事が大企業に根こそぎ奪われる」という恐怖感。また、過去の工業団地造成事業等で大手企業の下請けとして単価引下げなどに直面した記憶を持つ先もみられる)。
 - 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)に苦労するケースがある。



○ 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



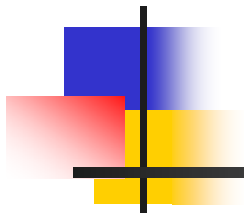
- 「地元企業が手掛けやすいPFI/PPP事業」を通じて、地元企業、地方公共団体、議会がそれぞれノウハウを高めていくケースもみられる。
- **公営住宅**は事業規模が小さいうえ、公営住宅法の制約等により、入居者募集、家賃決定、滞納者対応(明渡し請求を含む)など運營業務の多くを自治体が担うため、PFI事業化しても、地元企業が手掛けやすいのではないか。
- ★ 但し、民間住宅の空家借上等による対応可否を十分に検討したうえで、公営住宅の新設・建替に取り組むことが必要。

ある町の公営住宅(建替前)

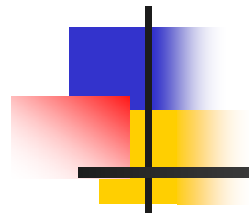


秋田市新屋比内町市営住宅建替事業



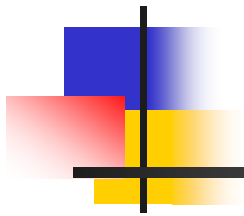


- 公営住宅のほかにも、公共施設などの省エネルギー化を推進する「**ESCO事業**」、**小中学校の空調整備・耐震化事業**、**浄化槽整備事業**などは、地元企業が落札しやすい事業内容・規模ではないか。
- ✓ 埼玉県(11件)および石川県(1件)はPFI事業、流山市はPPP事業としてESCO事業を実施。
- ✓ 自治町内会の防犯灯(自治体の補助金で維持管理)を地方公共団体に移管してLED化する事業をPPPで取り組む場合、地方公共団体には電灯の長寿命化により電球交換費(作業費を含む)が削減されるメリットがある。
また、事業者には「LED化工事費」と「完工後の維持管理費」を受け取れるメリットがある(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
(取組実績: 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、一宮市、大分市)

- ★ 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。

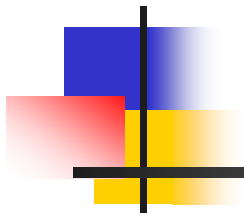


✓ 浄化槽整備事業

(取組実績:宮崎市、みやき町、三好市、和泉市、柏原市、富田林市<第一期、第二期>、嵐山町、最上町、愛南町、坂井市、唐津市<現在、第二期事業を計画>、紀宝町、宮古市、十和田市、奥州市、加須市、山城町<現・三好市>、紫波町、壮瞥町、香春町)

★ 浄化槽PFI事業は、下記の理由から、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大半を占めている。

- ① 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。
- ② 高度な技術を要しないこと。
- ③ 個人設置型から市町村設置型への移管を呼び掛ける事業については、住民に馴染みのある事業者が有利。

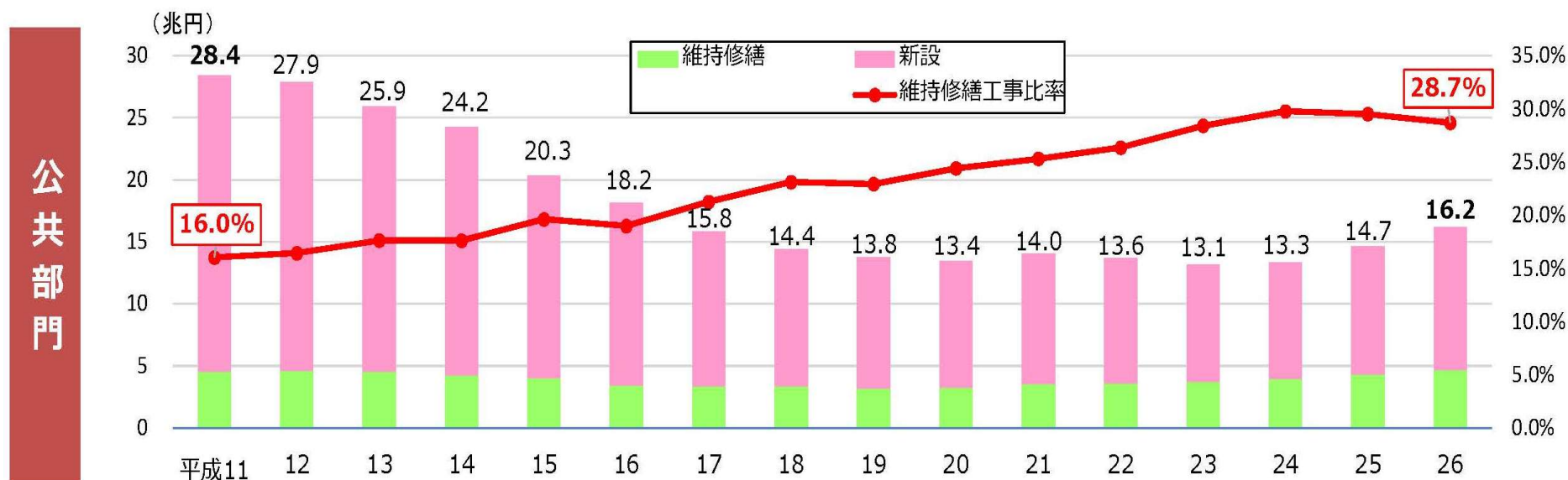


- 運営ノウハウの少ない地元企業（とくに建設会社）への配慮として、「設計・建設段階」と「維持管理・運営段階」で代表企業の交替（株式譲渡によるSPC株主構成の変動）を認めてはどうか。
- 宮城県女川町「女川町水産加工団地排水処理施設整備等事業」、静岡県函南町「函南『道の駅・川の駅』PFI事業」で前例あり。
- 国として、通達やガイドライン等を通じて、こうした方式が「地方自治法に抵触しない」ことを明示的に示す必要があるのではないか。

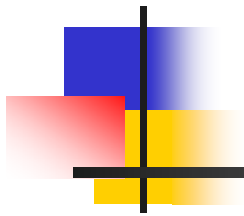
○ 社会資本整備の進展(社会資本ストックの蓄積)、今後の人口減少、財政悪化などを受けて、今後、地域でのインフラ新設事業には大きな伸びを期待しにくい。一方、これまで地域のインフラ建設を担ってきた地元企業(とくに建設業)は、災害復旧や除雪などの重要な役割を今後も引き続き担うこととなる。

― 除雪機械のうち建設企業の保有台数は全体の約45%を占める。

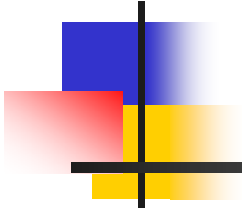
元受完成工事高の推移



出所:国土交通省「建設工事施工統計調査」



- 地元企業が地域のPFI/PPP事業を担う「総合インフラマネジメント産業」へと業容を拡大すれば、事業機会の拡大に加え、中長期契約の獲得を通じて、地元企業の事業承継(担い手確保を含む)にもメリットがあるのではないか。
- PFI/PPP事業は、設計・建設・維持管理・運営に係る中長期契約であり、地方公共団体から支払われるサービス購入費は、地元企業にとって中長期に亘る安定的な収益源となる。
- 将来は、「大企業は事業規模の大きなPFI/PPP事業を通じて得たノウハウ・知見を活用して海外インフラ輸出にも取り組み、事業規模の小さなPFI/PPP事業は地元企業が中心的に担っていく」といった形になるのではないか。



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）

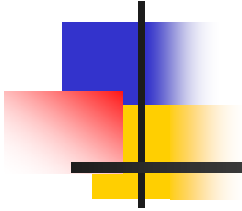
近江八幡市立総合医療センター



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。



○ PFI/PPP事業には地域住民から反対を受けやすいパターンがある。

- ✓ 施設の外観(装飾など)が華美なケース
- ✓ 利用者に制約があるケース(公営住宅、校区制が適用される学校など)
- ✓ 学校の統廃合を伴うケース
- ✓ 収益施設を併設する際、影響を受ける同業者が地元が存在するケース(「民業圧迫」批判)
- ✓ 住民にとって抵抗感の強い施設(斎場、廃棄物処理場など)を新設するケース
- ✓ PFI事業への理解が浸透していないケース(建設部分と維持管理・運営部分を分離して既存施設<公共事業で建設>とのコスト比較を行う、等)
- ✓ 医療周辺業務をPFI事業に含めるケース

★上記のケースについては、事業構想段階から公共・住民間で十分に時間を掛けて話し合いを行うことが不可欠(プロセスの共有化)。また、話し合いの過程で得られた結論は、事業内容(実施方針、募集要項)に必ず織り込むべき。

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。

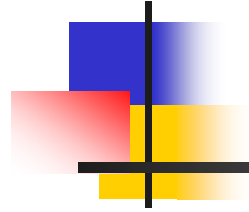
- ・ 採算性が確保されていれば、代表企業が破綻しても、PFI事業に影響は及ばないはずである(事例:長野市<温浴施設>、指宿市<道の駅>)。

長野市温湯地区温泉利用施設整備・運営PFI事業

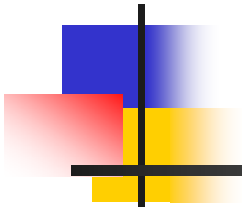


2008年6月、代表企業が交代(旧代表企業は経営破綻)。

- 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。
- 各種リスク(とくに事業進捗や融資の実行に影響を与える可能性があるもの)に対しては、損害保険を活用していく余地があるのではないか。



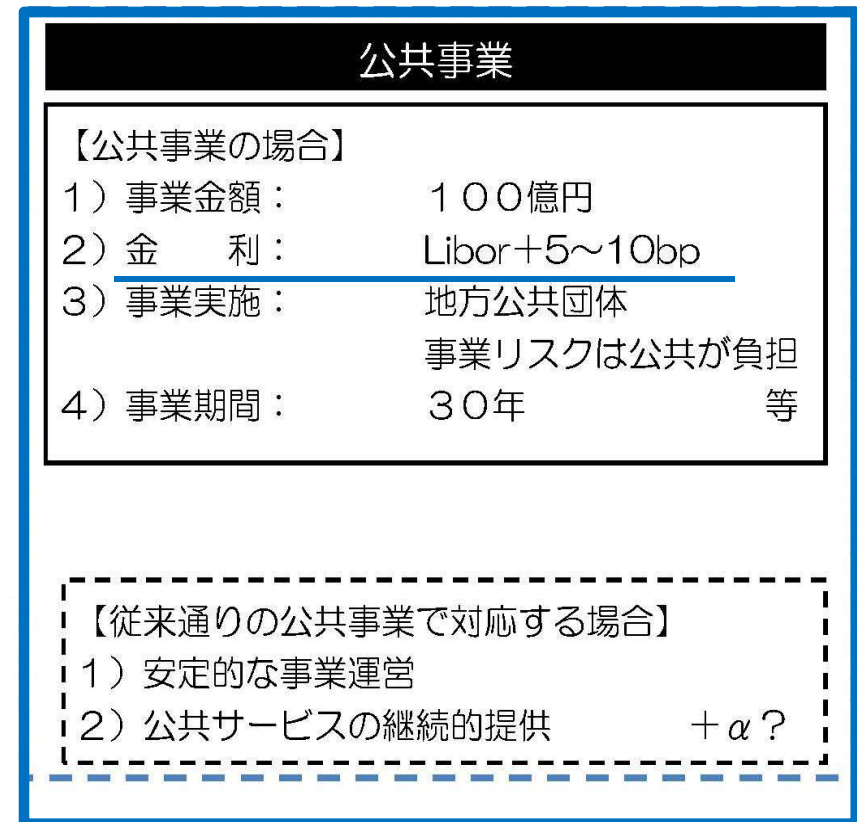
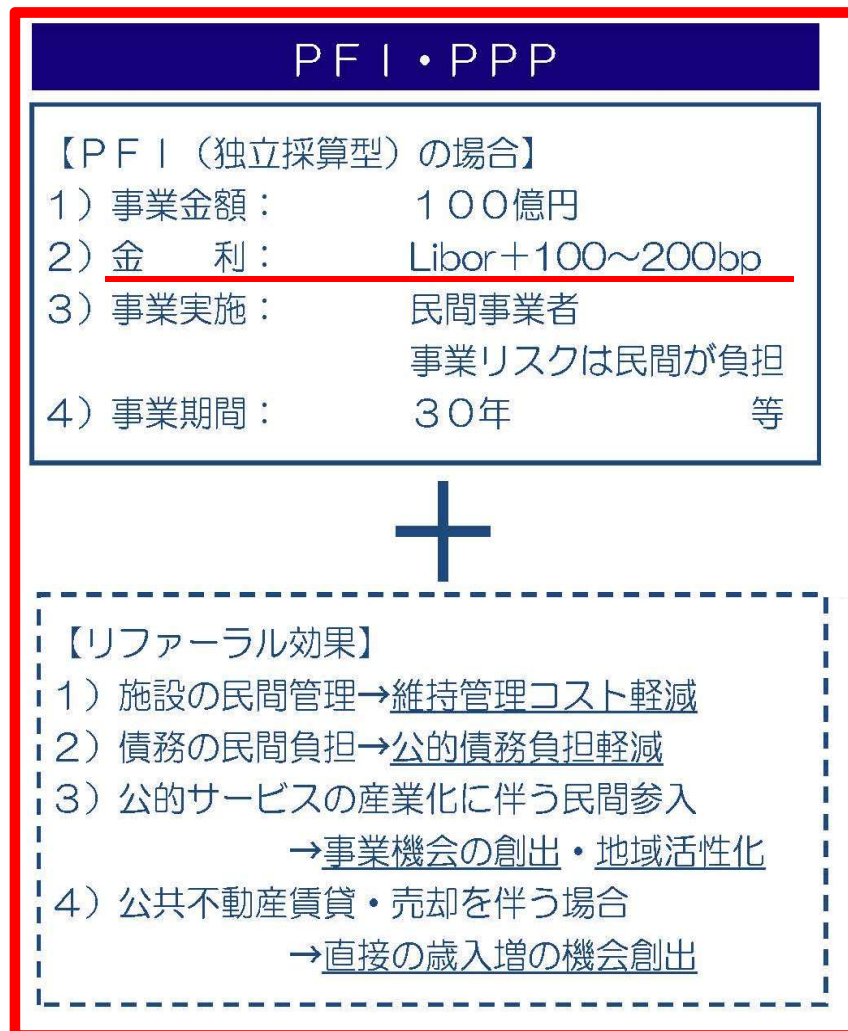
○ 施設の供用開始後は、民間事業者の事業運営(事業実態)に関する入念なモニタリングが不可欠(「事業の実態把握」は、金融機関の得意分野のひとつ)。

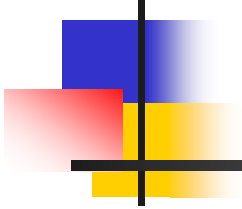
— 金融機関による運営モニタリングの際、自治体、代表企業、コンソーシアム内の構成企業や協力企業に個別にヒアリングしているケース(百五銀行)。

— 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)*⁵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「橋渡し役」として機能することが必要。

*5 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。

- 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が、こうした金融サービスを全く受けられない。





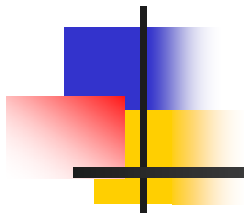
VI. PPPの可能性

- 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(リース方式、定期借地権設定など)。

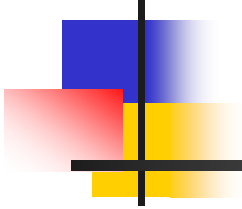
▽「PFI」と「PPP」のメリット・デメリット比較

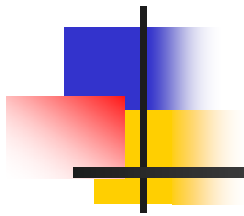
	PFI	PPP
メリット	・プロジェクトファイナンスにおけるリスク分担が図れる	・手続きの簡素化・迅速化が可能 (案件組成コストを抑制できる) ・地元企業への発注確保が図りやすい
デメリット	・公共側・民間側ともに取組みに手間とコストを要する ・地元企業が対応しにくい	・プロジェクトのリスク分担が曖昧になる可能性(トラブル発生時の対応コストが膨らむ可能性)

- ★ 事業スキームがシンプルであり、先行事例が多く、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。

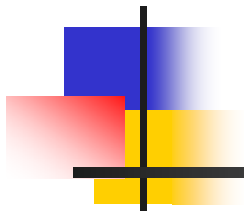


- 公園や河川敷については、民間事業者に長期に亘る収益施設の設置を認めて使用料を徴収し、維持管理費に充当する動きが広がっている（パークマネジメント、リバーマネジメント）。
- 国土交通省では、2017年度に都市公園法を改正し、民間企業等が公園を占用する場合の許可期間を延長する方針（10年以内→20年以内。PFI事業の場合は30年以内）。
- 2016年6月、国土交通省では、民間企業等がオープンカフェ等を用いて河川敷地を占用する場合の許可期間を延長（3年以内→10年以内＜河川敷地占用許可準則を一部改正＞）。また、民間企業等の相談窓口「かわよろず」を開設。
- ✓ 東京都の駒沢オリンピック公園、豊島区の南池袋公園、京都市の梅小路公園、大阪市の大阪城公園や天王寺公園、福岡県の大濠公園、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。

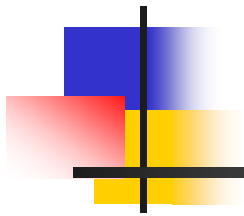
- 
- ✓ 千葉市は「稲毛海浜公園施設リニューアル整備・運営事業」、大阪市は「天王寺動物園ゲートエリア(てんしばゲートエリア)魅力向上事業」、大阪府吹田市は「千里南公園パークカフェ整備事業」について、それぞれ事業者を募集中。
 - ✓ 2017年3月、奈良県は、奈良公園内に宿泊施設や飲食施設などを整備する「吉城園周辺地区保存管理・活用事業」および「高畑町裁判所跡地保存管理・活用事業」の公募型プロポーザルについて、それぞれ優先交渉権者を決定。
 - ✓ 東京都では、河川の管理用通路を活用して飲食事業を行う「かわてらす」(川床)の社会実験を2014年2月から実施(日本橋川、隅田川<3店舗>で実施)。
 - ✓ 東京都は、両国防災船着場に隣接する都・区有地に事業用定期借地権設定方式(契約期間:50年)で公民複合施設(船着場待合施設、子育て支援施設、飲食施設)を整備する「両国リバーセンタープロジェクト」の事業者を募集中。



- ★ 公園整備・維持管理・運営事業をPFIで手掛けた事例は以下の通り(プール、ゴルフ場など園内特定施設の整備を主目的とする事例を除く)。
- 神奈川県横須賀市「横須賀市長井海の手公園整備等事業」(実施方針公表時期:2002年1月)
- 神奈川県茅ヶ崎市「柳島スポーツ公園PFI事業」(同:2013年12月)
- 広島県神石高原町の「神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業」(同:2014年5月)
- 大阪府堺市では、2016年11月に「原山公園再整備運営事業」(PFI事業)の実施方針を公表。
- 関東地方整備局では、2017年2月に「国営常陸海浜公園プレジャーガーデンエリア改修・設置・管理運営事業」(PFI事業)の実施方針を公表。



- 公共インフラの維持管理にも、民間委託（PPPの一種）の動きが広がっている。
- 上下水道については、浄水場や下水処理場を中心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、上下水道（管路を含む）などでは、包括的な維持管理作業を民間に一括委託するケースもみられる。
- ✓ 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）
- ✓ 福島県「山間地域道路等維持補修業務委託事業（奥会津モデル）」（道路・河川等の維持管理＜複数年契約。除雪を含む＞）。長崎県（新上五島地域）も検討
- ✓ 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」
- ✓ 広島県企業局「水みらい広島」（第三者委託・指定管理）
- ✓ 石川県かほく市、群馬県太田市、福井県坂井市など「上下水道事業包括委託」
- ✓ 神奈川県企業庁「箱根地区水道事業包括委託」
- ✓ 会津若松市や群馬県東部水道企業団など「上水道運営管理事業包括委託」



- 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。

(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



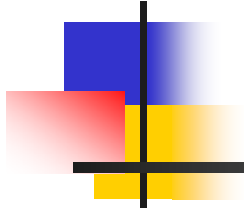
【効 果】

- ・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%

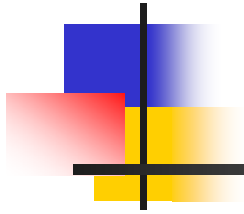


・2012年度、提案型公共サービス公民連携制度に基づく提案は15件。但し、市内企業の提案は2件にとどまった。

→ 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。



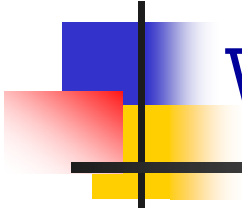
・事業化入札で提案者が事業受託を落札できないケース（「アイデア取られ損」問題）があるため、提案意欲が盛り上がらないという問題は残る。

→ 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。

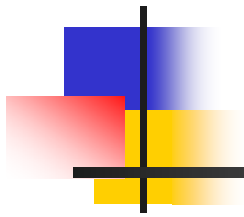
→ 官民対話を、①マーケットサウンディング型、②提案インセンティブ付与型、③選抜・交渉型、の3パターンの類型化。

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。



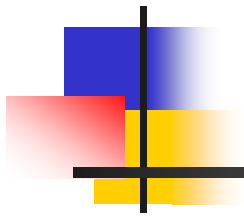
VII. PFI/PPPプロジェクトにおける金融機関の役割

- 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な。
- 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な。

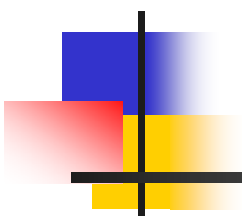


○ 「金融機関の目利き力」が加わることにより、「事業採算性に問題のあるPFI/PPPプロジェクト」の進行を防げるのではないか。

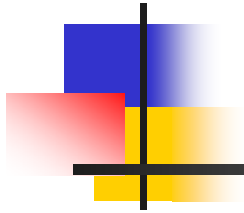
— 過去に見られた「第三セクターの経営悪化問題」の教訓を踏まえ、事業採算性に懸念のあるプロジェクトに関しては、金融機関が地方公共団体・事業者に対して問題点を的確に指摘するとともに、採算性改善に向けた提案（建設・運営コストの削減策など）を積極的に示していく取組みが必要となるのではないか。



- 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な。
- 「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な。



- 地域金融機関は、「地方公共団体から案件が提示されるのを待つ」という受け身の姿勢ではなく、地方公共団体に積極的にアプローチして、PFI/PPP事業に係るアドバイスを行っていくことが期待される。
- 地方公共団体による**案件組成作業の「ごく早い段階」(事業構想段階)**から深く関与し、事業の方向性などについて、きめ細かくアドバイスしていくことが重要。
- 案件組成段階への関与を「実施方針の公表まで」にとどめれば、融資実行に伴う利益相反の発生を回避することが可能。



○ 地方公共団体のPFI/PPP事業については、「事業規模(融資額)が大きい
ため、投下コストが回収できない」との声も聞かれるが、下記の二次的効果ま
で含めた「**総合採算ベース**」で考えられないか。

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

- 公共から支払われる一時金/サービス購入費(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。ABL活用事例もみられる<釧路市立学校施設耐震化PFI事業>)。

③プロジェクトファイナンスのノウハウ習得

- 他の地域活性化案件(再生可能エネルギー、観光、空き家・空き店舗活用など)への活用が可能。

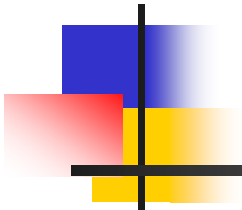
④地域活性化に伴う地元企業等向け融資の維持

- 中長期的にみて地元企業の事業維持・承継に資するのではないか。

- 地域プラットフォームを盛り立て、地方公共団体や事業者への各種サポートを強めていくことは、域内の各金融機関にとって「共通のメリット」ではないか（協力すべきところは協力しく**地域連携**、競うべきところは競う）。

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）



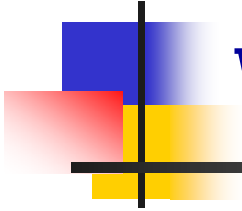
○ 地域金融機関では、職員の異動等により、過去に手掛けたPFI事業のノウハウ・経験が継承されていないケースが少なくない(地方公共団体も同様)。

— 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。

— 今後、「取引先に知恵を貸す金融」を強化していくためには、職員の知見・ノウハウ・経験の蓄積が不可欠。最近の内部監査手法の高度化等を踏まえ、異動周期の長期化などを検討できないか。

○ 過去にPFI/PPP事業に取り組んだ地元企業に対して、地域金融機関が融資実行後も継続して手厚くフォローを行い、今後の新規案件への取組意欲を持ち続けてもらうことも重要。

— サービス購入型PFIでは、公共から支払われるサービス購入費で融資が返済されるため、融資後に金融機関の関心がやや薄れるケースもみられる。



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事業規模が大きなく、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。