

PFI・PPPに関する地域ワークショップ

主催：日本銀行 長崎支店、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7月13日・14日

日本銀行 金融機構局

金融高度化センター



*Bank of Japan*





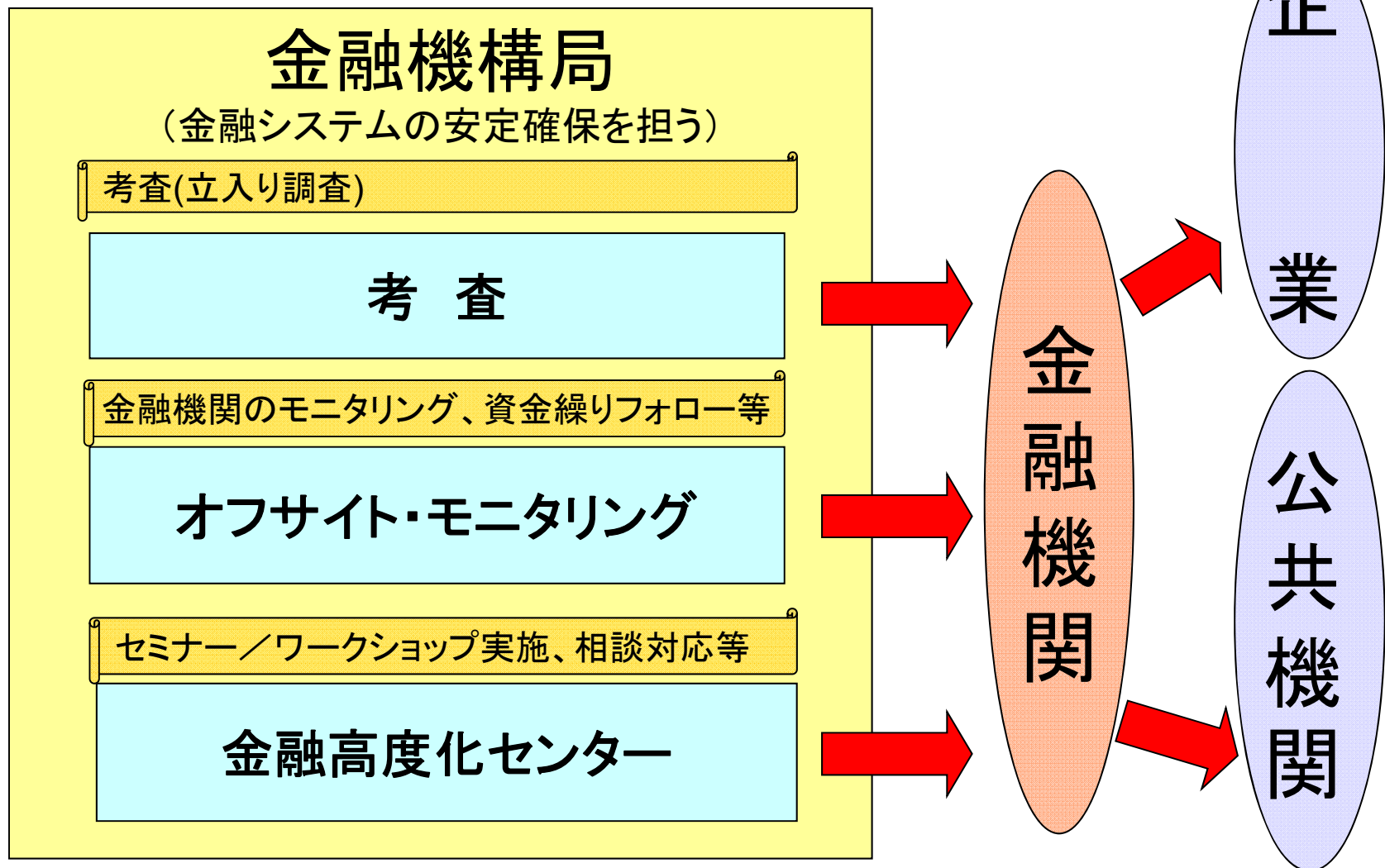
# 目次

---

- 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

# I. はじめに

## 日銀と金融機関との「3つのチャネル」



## (参考)最近の金融高度化(大規模)セミナー

セミナー名	開催日	参加人数
A B L <sup>1</sup> を活用するためのリスク管理	2011. 12. 2	620名
住宅ローンとコア預金モデル	2012. 1. 31	580名
東日本大震災を踏まえた今後の業務継続体制について	2012. 3. 1	560名
中小企業再生の課題と対応	2012. 12. 17	500名
中小企業金融の多様化に向けた電子記録債権等の活用	2013. 4. 24	490名
中堅・中小企業の海外進出支援の課題と対応	2013. 11. 14	380名
中小企業における経営支援ニーズと金融機関の対応 — M & A・事業承継支援、ビジネスマッチング等 —	2014. 4. 14	460名
公民連携ファイナンスの展開—PFI・PPP等への取組み—	2014. 12. 16	450名
金融機関のガバナンス改革—グローバル・スタンダードの実現に向けて—	2015. 4. 16	400名
地域創生に向けた創業支援への取組み	2015. 6. 4	430名
アグリファイナンスについて — 農林水産業成長産業化に向けて金融機関に期待される役割 —	2015. 11. 13	320名
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
企業評価の高度化	2017. 7. 3	460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
2017. 2. 1	横浜支店	約 60
2017. 4. 26	高松支店	約 80
2017. 5. 22	神戸支店	約 50



## 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

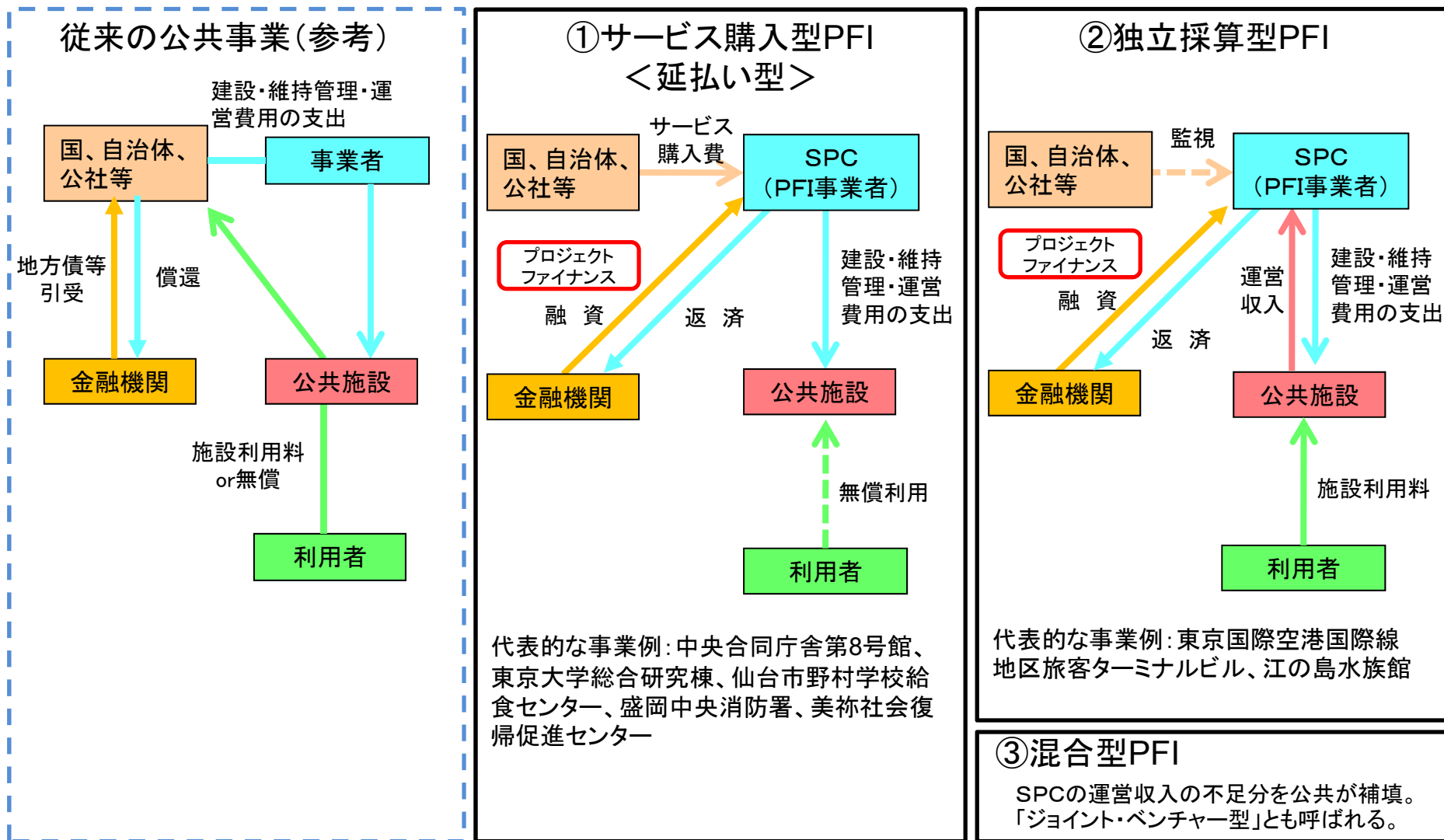
分類	具体的な事業（代表的な事業例）	実施件数
教育・文化	学校（東京大学総合研究棟、松戸市立小中学校空調設備整備事業）、 学校給食センター（仙台市野村学校給食センター）、文化施設（仙台市天文台、江の島水族館）	182
健康・環境	医療施設（大阪府八尾市立病院、島根県立こころの医療センター）、 斎場（岡崎市火葬場）、浄水場（横浜市川井浄水場）、ごみ処理施設 （倉敷市廃棄物処理施設）	89
まちづくり	公園（横須賀市長井海の手公園）、下水道（横浜市南部汚泥資源化センター）、 公営住宅（米沢市営住宅塩井町団地、みやき町営住宅）、 空港（新関西空港、仙台空港、東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル）	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

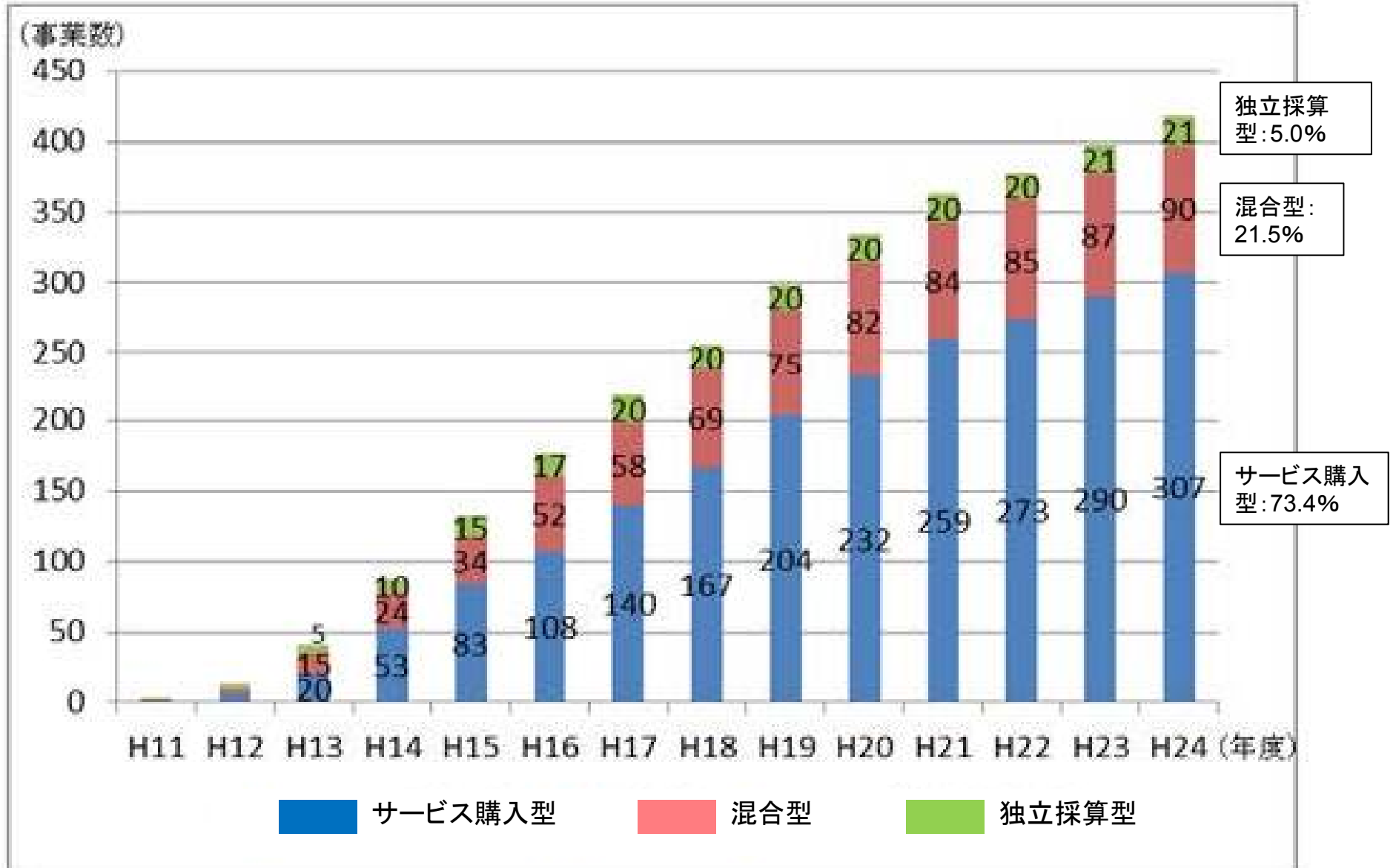


## 2. PFIのスキーム

(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。



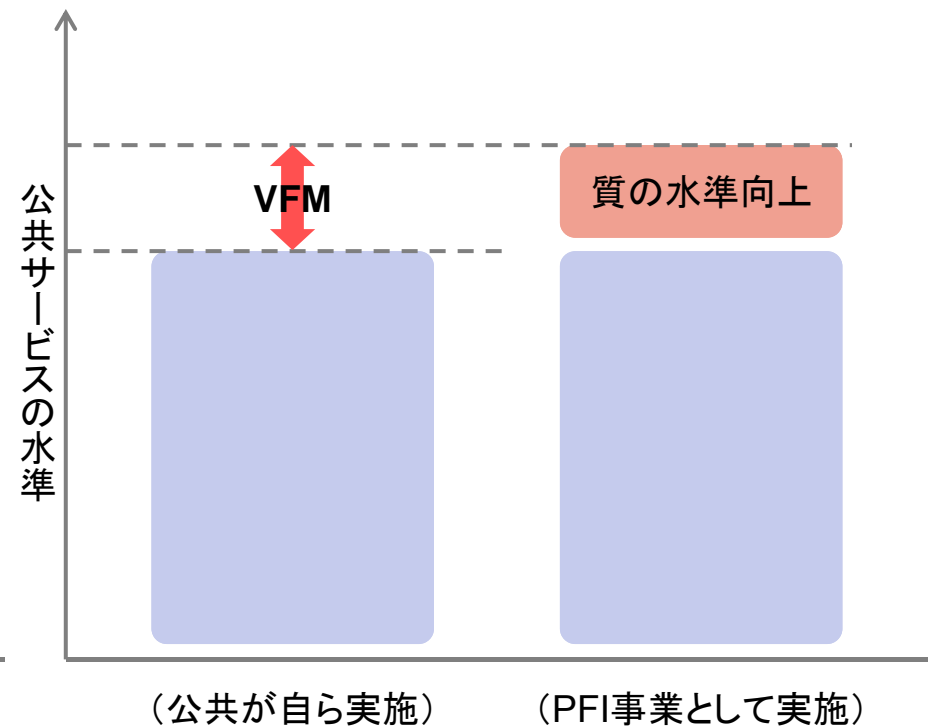
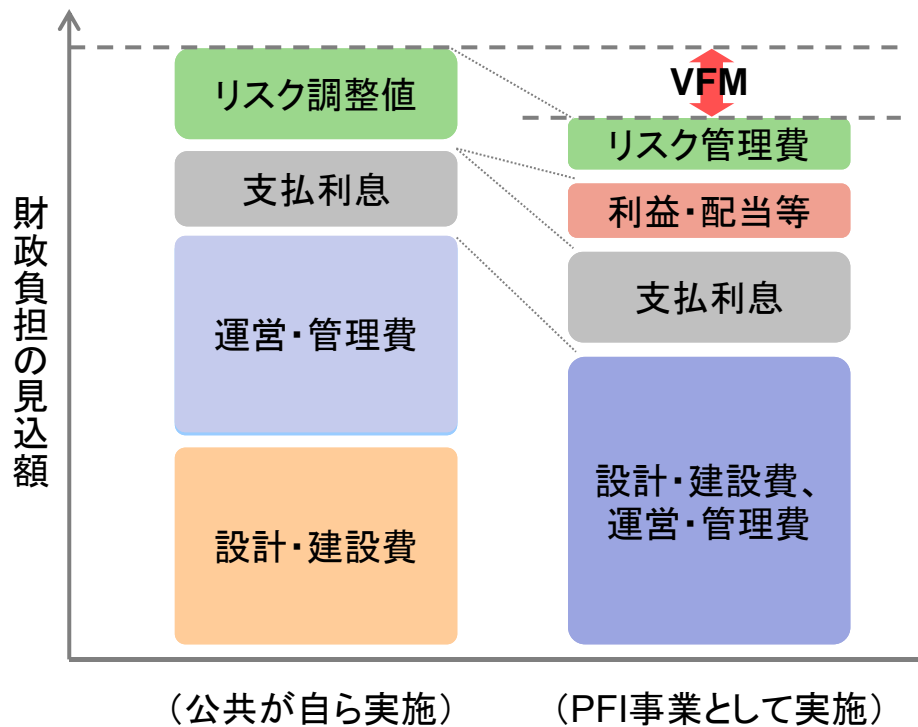
2014年4月から、内閣官房、内閣府、総務省公害等調整委員会が入居

## 4. VFM (Value for Money)

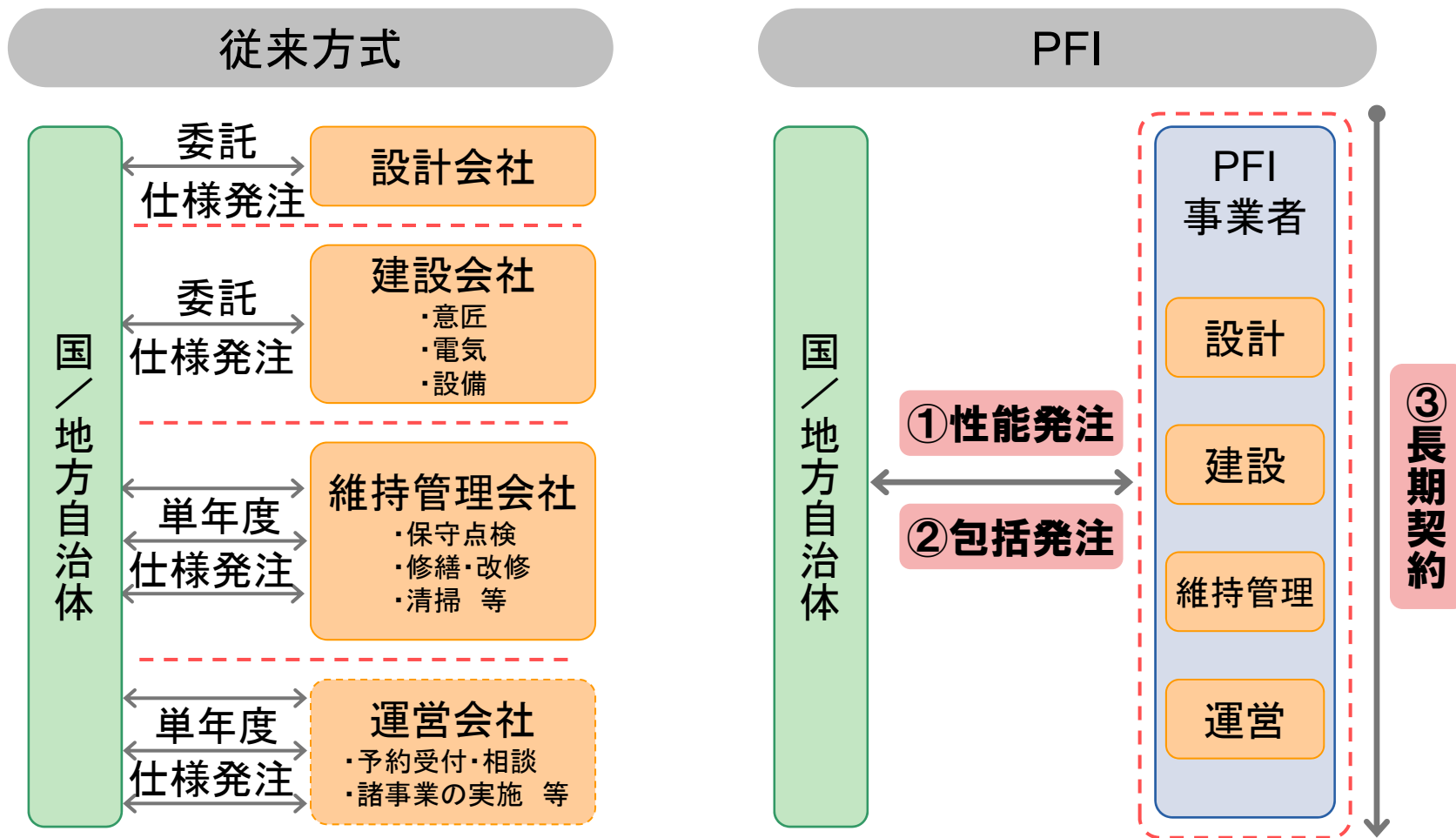
「支払い(Money)に対して最も価値の高いサービス(Value)を供給する」という考え方

公共サービスの水準が同一の場合

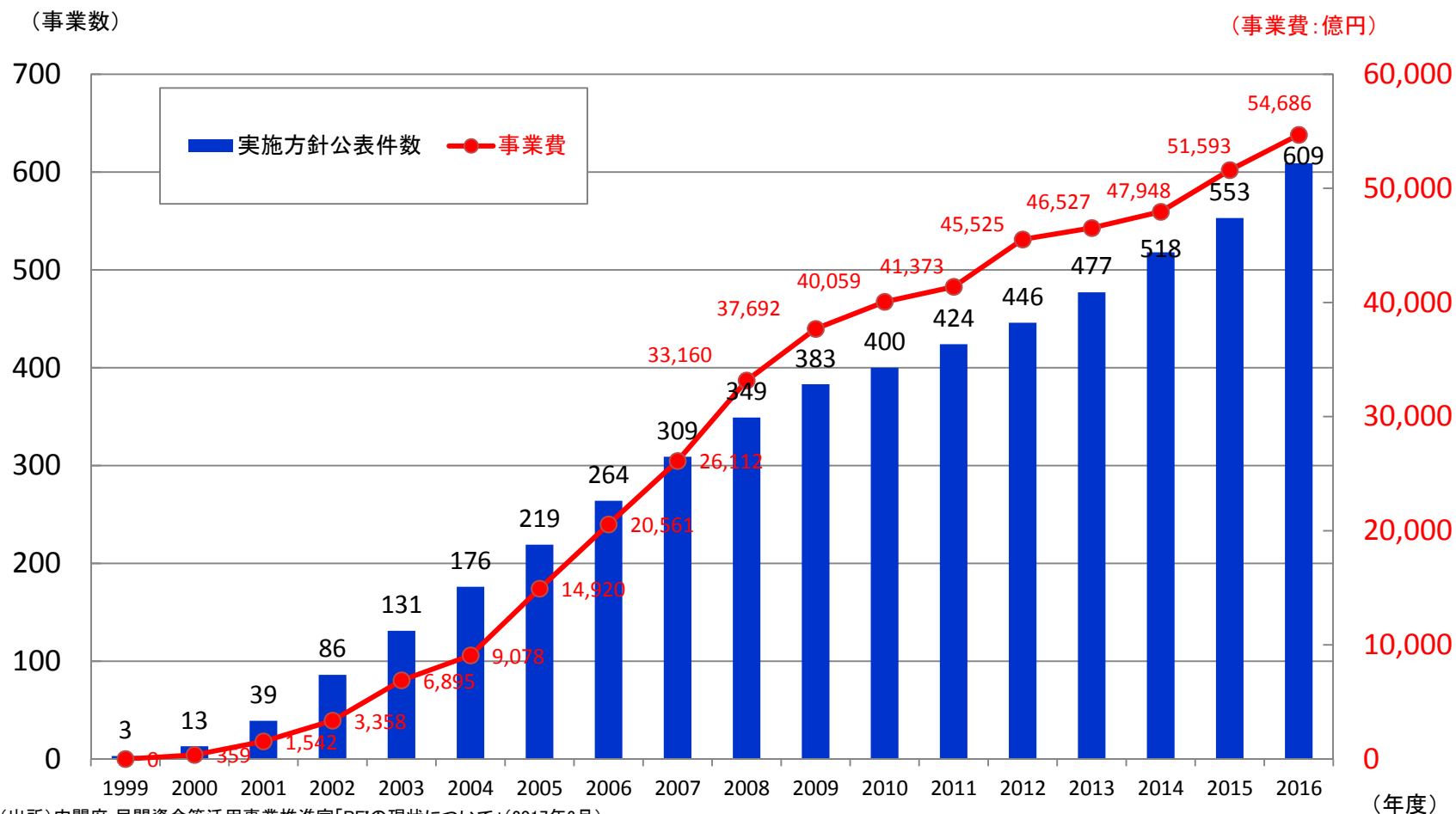
コストが等しい場合



# 5. PFIの発注の特徴



## 6. PFIの実施状況(累計ベース)



(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」(2017年6月)

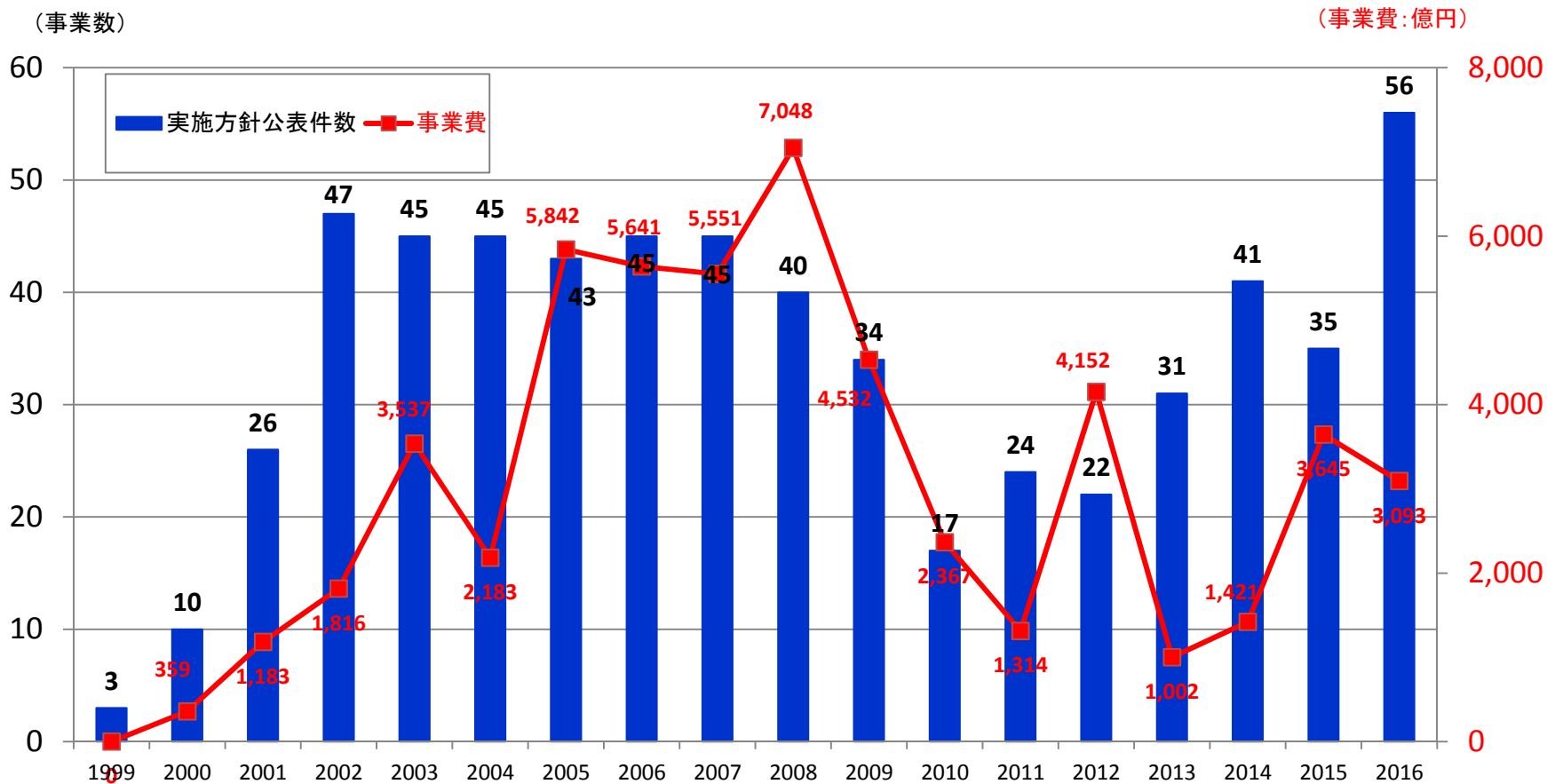
(注1)事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握しているPFI法に基づいた事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

(注2)契約金額は、実施方針を公表した事業のうち、当該年度に公共負担額が決定した事業の当初契約金額を内閣府調査により把握しているものの合計額であり、PPP/PFI推進アクションプラン(平成29年6月9日民間資金等活用事業推進会議決定)における事業規模と異なる指標である。

(注3)グラフ中の契約金額は、億円単位未満を四捨五入した数値。

(注4)これまで平成24年度以前の数値は一部の事業(BT方式、DBO方式、施設整備費を一括で支払う事業)を含めていなかったが、今次集計より平成25年度以後の数値との統一を図り、修正を行った。

# 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」(2017年6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PFI法に基づいた事業の数であり、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)契約金額は、実施方針を公表した事業のうち、当該年度に公共負担額が決定した事業の当初契約金額を内閣府調査により把握しているものの合計額であり、PPP/PFI推進アクションプラン(平成29年6月9日民間資金等活用事業推進会議決定)における事業規模と異なる指標である。

(注3)グラフ中の契約金額は、億円単位未満を四捨五入した数値。

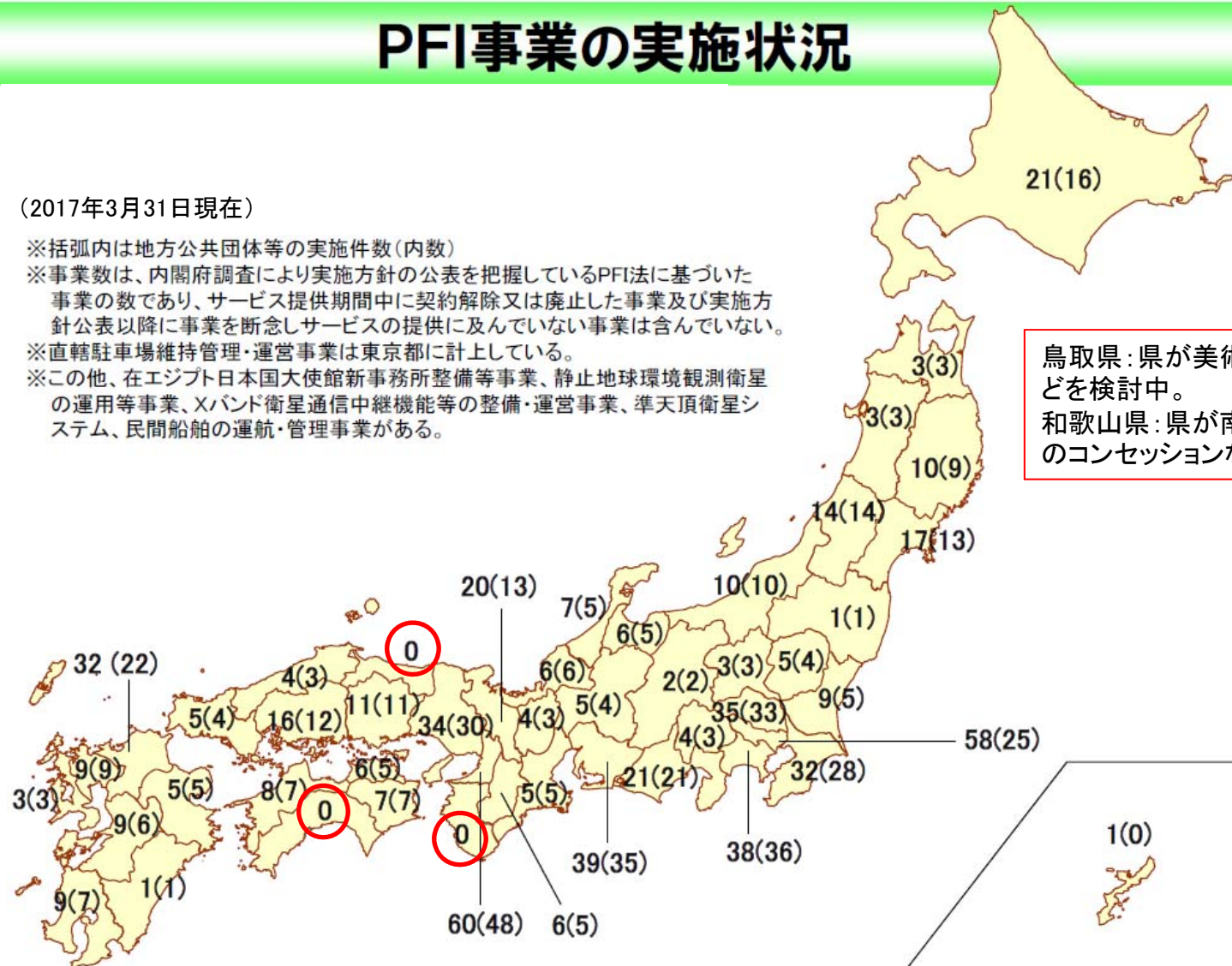
(注4)これまで平成24年度以前の数値は一部の事業(BT方式、DBO方式、施設整備費を一括で支払う事業)を含めていなかったが、今次集計より平成25年度以後の数値との統一を図り、修正を行った。

## 8. 都道府県別実施方針公表件数

### PFI事業の実施状況

(2017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)
- ※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PFI法に基づいた事業の数であり、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。
- ※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、民間船舶の運航・管理事業がある。







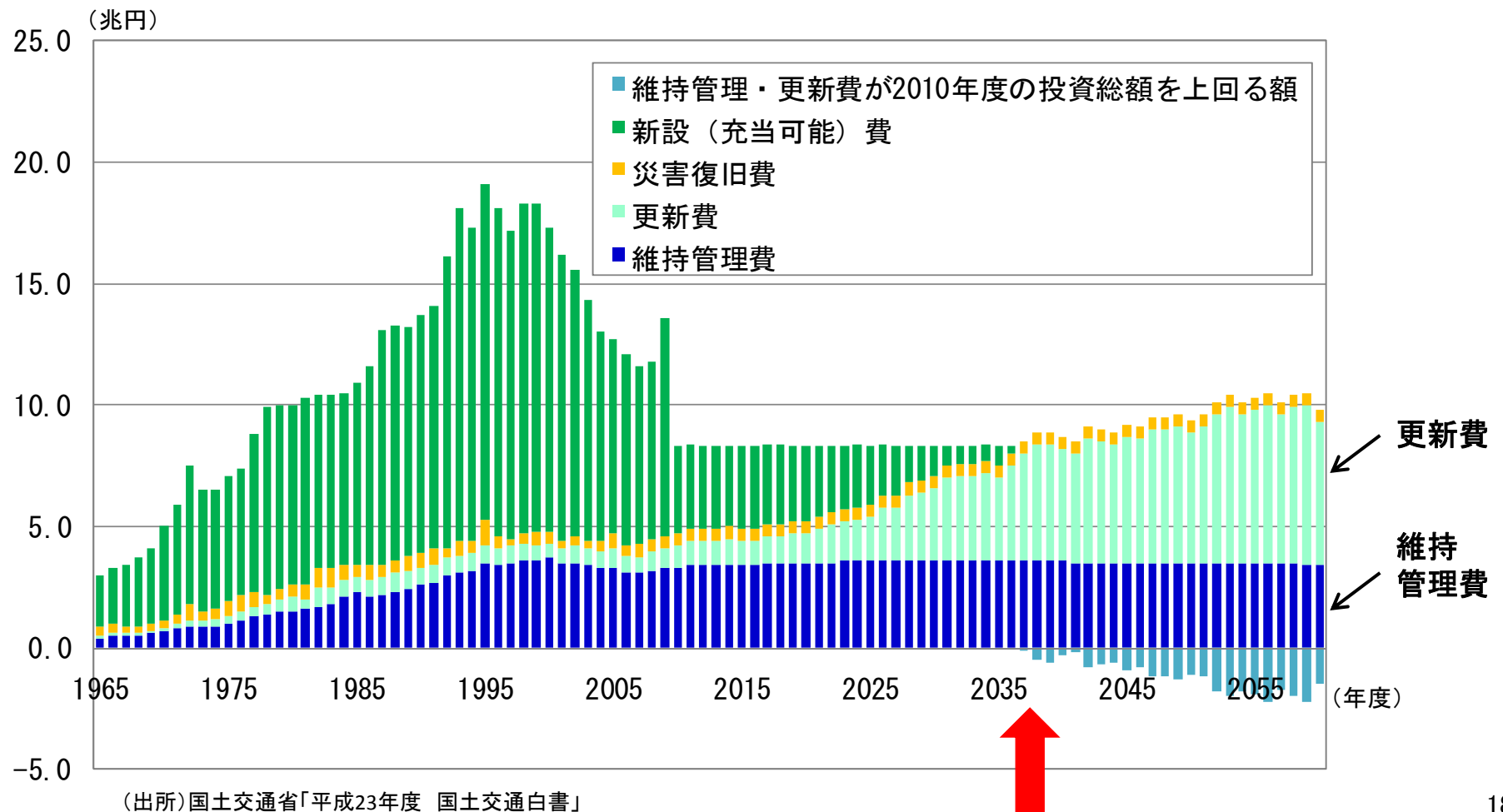
## Ⅲ. PFI・PPPの必要性

---

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. 財政状況の悪化
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。



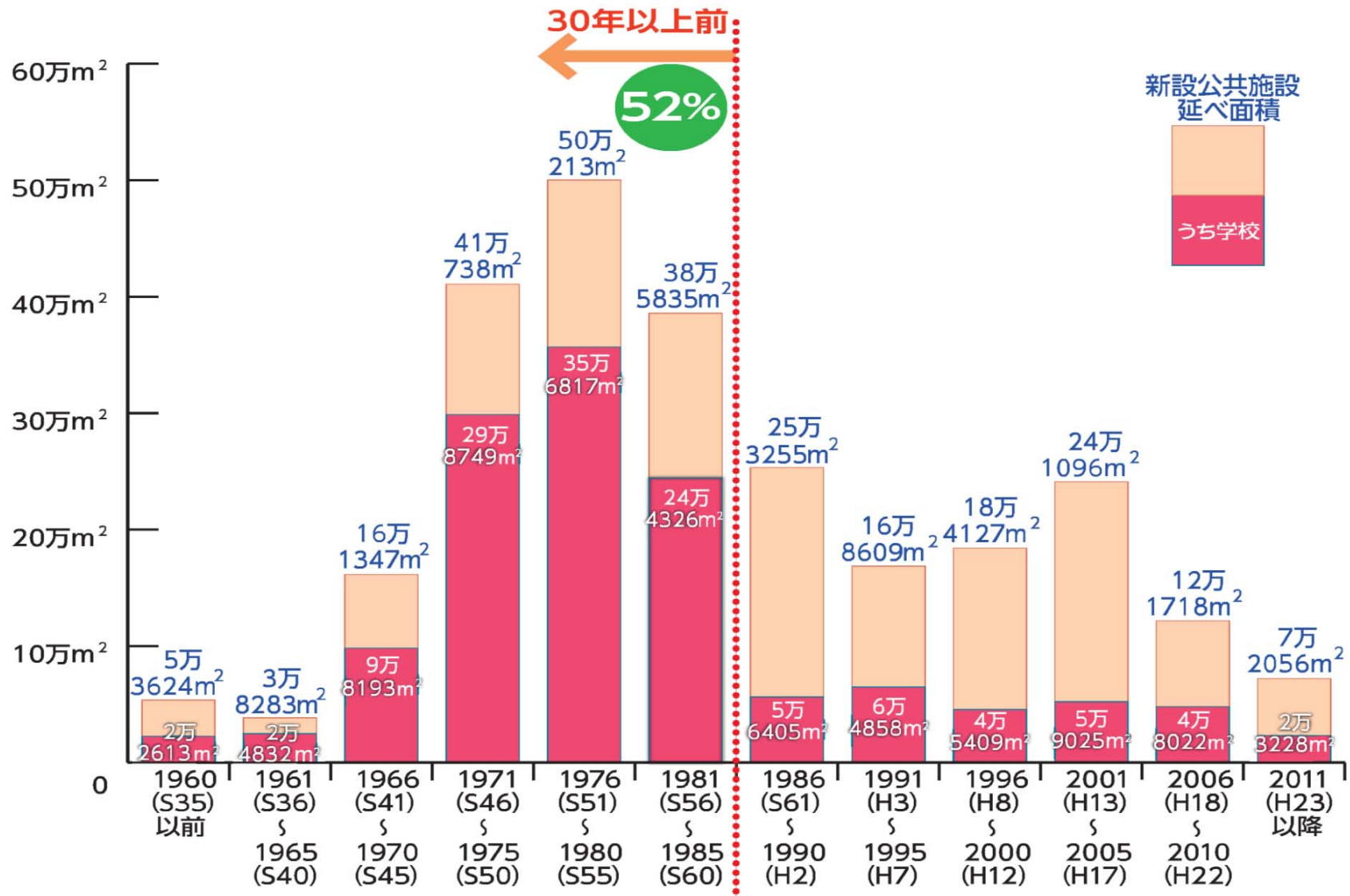
## 2. 急速に進行するインフラ老朽化

### 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%

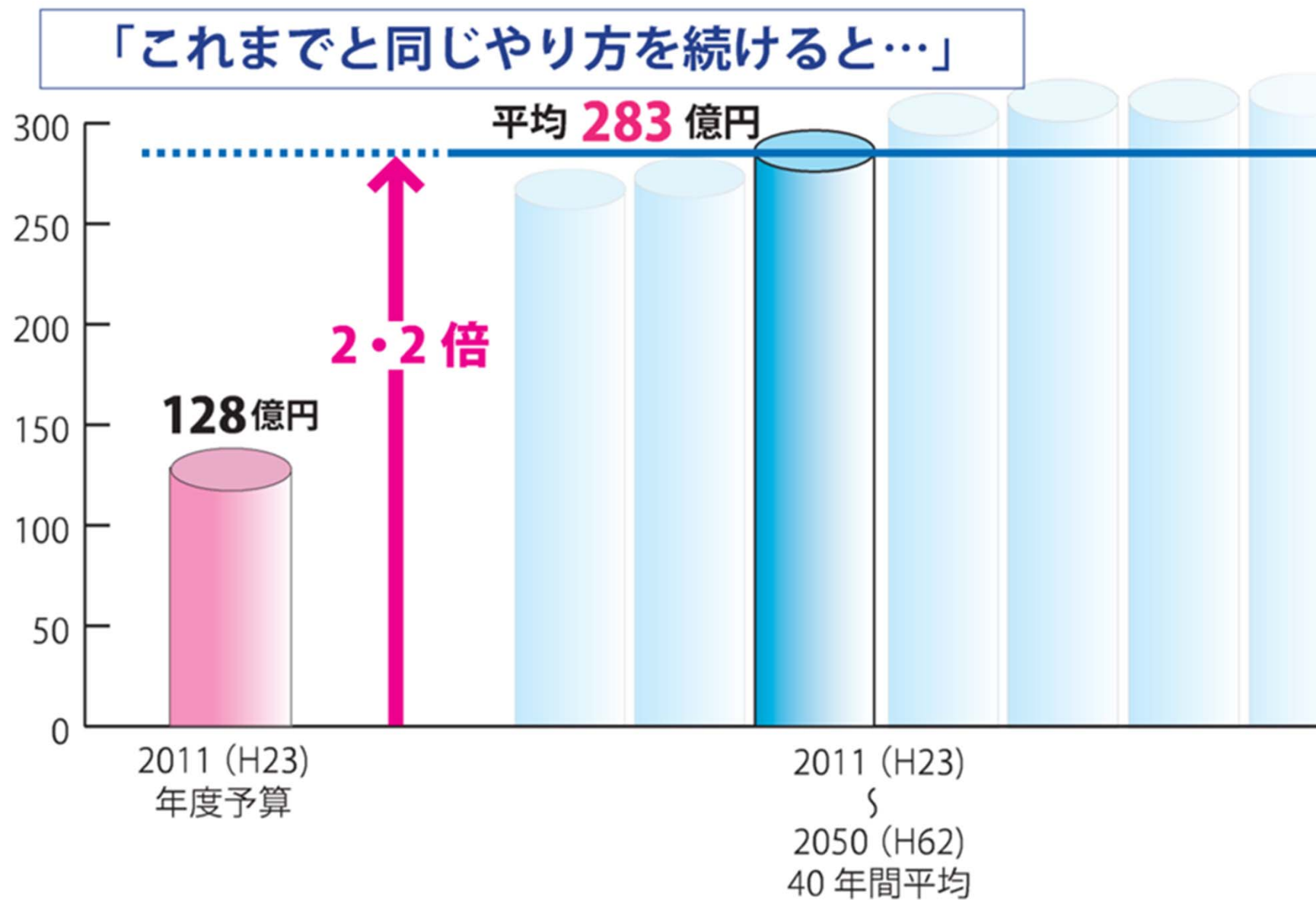
(出所)国土交通省「社会資本の老朽化対策会議」第1回会議資料

# 事例：さいたま市の公共施設（ハコモノ）の建設時期



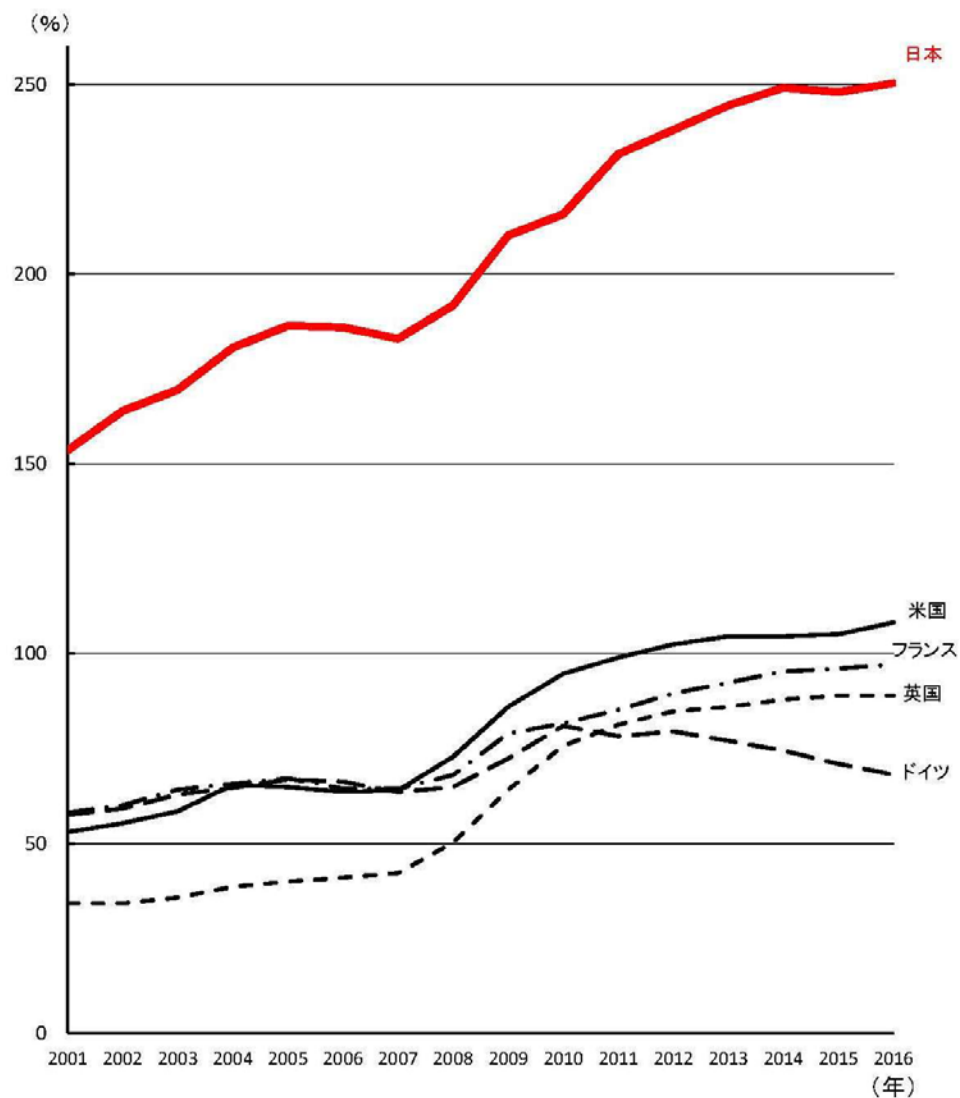
(出所)金融高度化セミナー資料「さいたま市における公共施設マネジメント計画と公民連携」(さいたま市作成)

## 事例:さいたま市の公共施設の更新費用



### 3. 財政状況の悪化

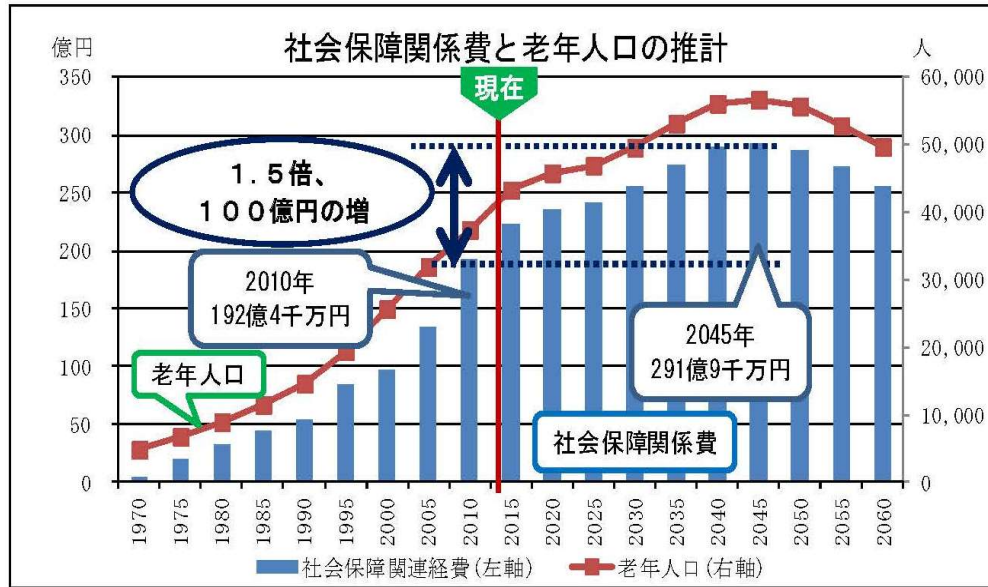
公的債務残高の対GDP比は、主要先進国と比較して、最悪の水準。



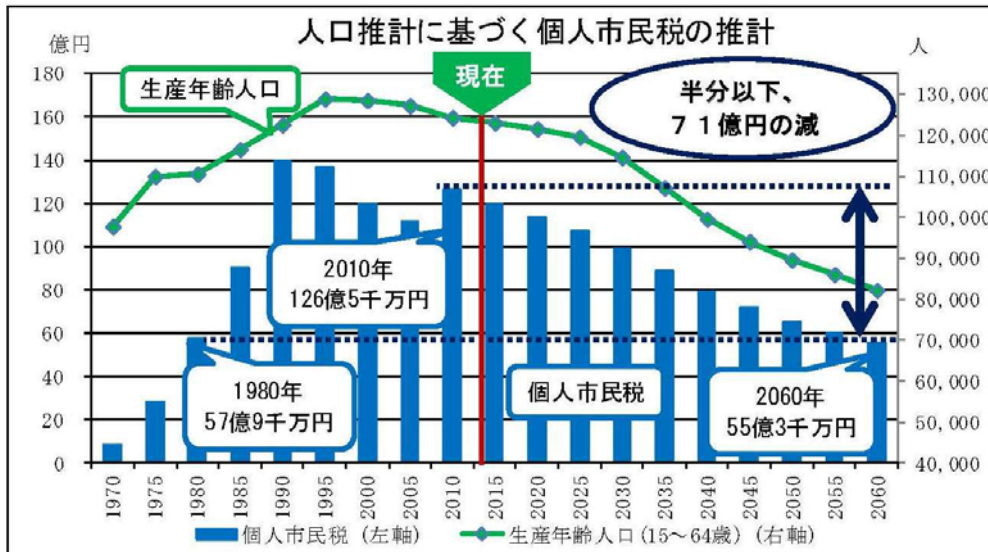
(出所) 財政制度等審議会財政制度分科会「平成29年度予算の編成等に関する建議」(2016年11月17日)。データ: IMF「World Economic Outlook Database」(2016年10月)。  
(注) 数値は一般政府(中央政府、地方政府、社会保障基金を合わせたもの)ベース。日本は2015年以降、それ以外の国は2016年が推計値。

# 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。

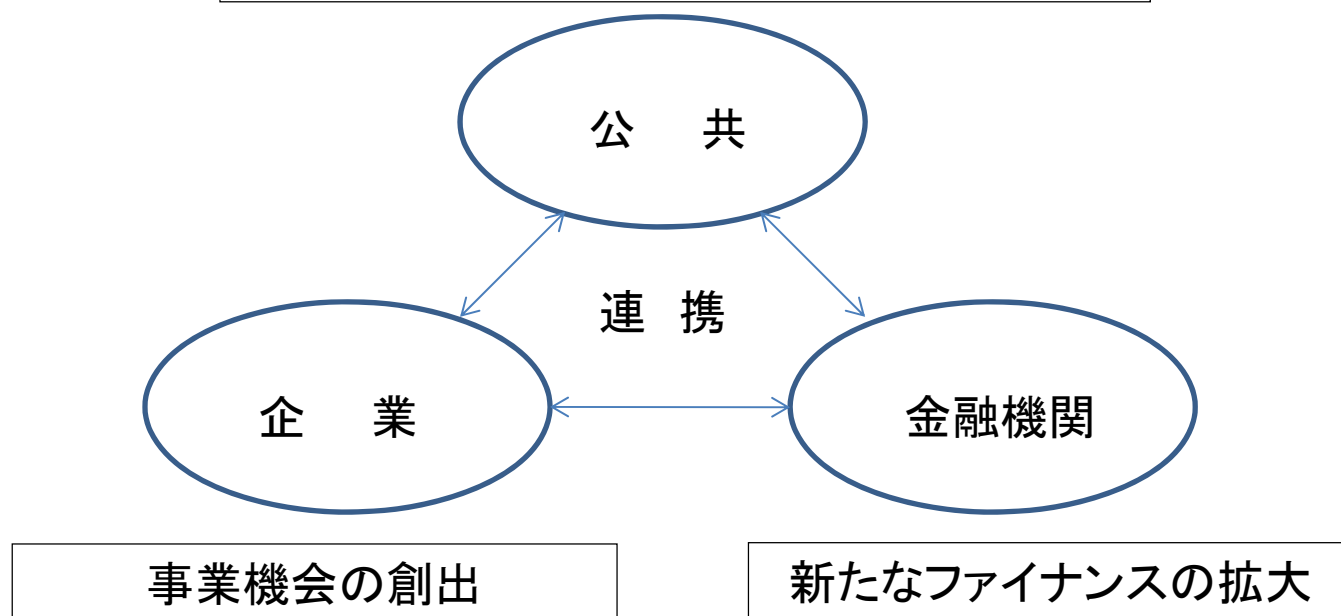
(出所)小平市公共施設白書(2015年2月)

## 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. PFI・PPPに関する「アクションプラン」

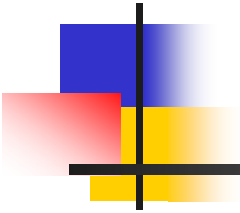


# 1. PFI法の改正等による新たな展開

- ・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)。

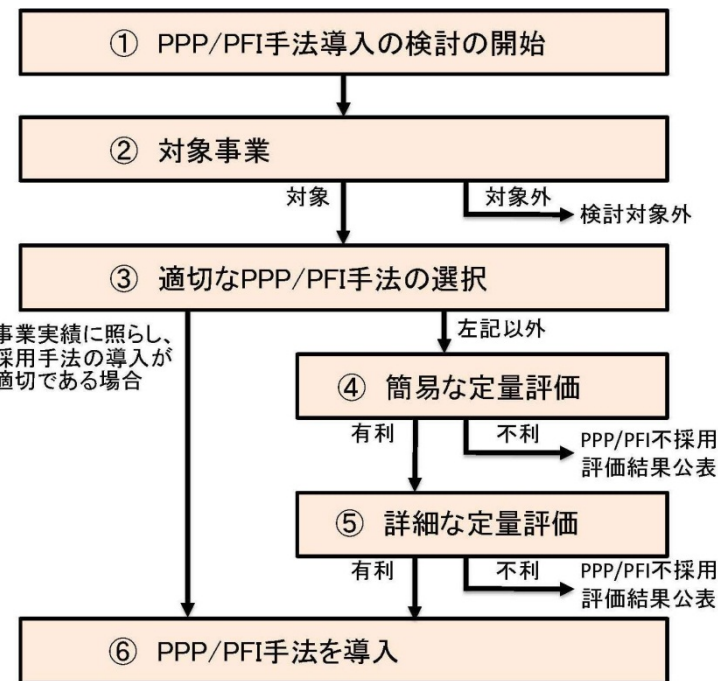
- 
- ・2013年 6月… 「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の公表
  - ・2014年12月… 「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」および「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に「PPP/PFIの推進」が盛り込まれる

「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。

「PPP/PFI推進アクションプラン(平成29年改定版)」で「地域の実情や運用状況を踏まえた人口20万人未満の地方公共団体への適用拡大」が表明された。

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」<sup>26)</sup>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。

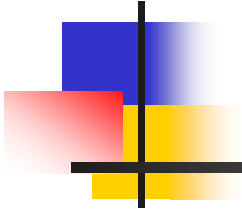
④ メンテナンス産業の育成・拡大

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DMO<sup>27)</sup>の形成、政府レベルの支援体制の構築によるMICE<sup>28)</sup>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LCC<sup>29)</sup>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CIQ<sup>30)</sup>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)

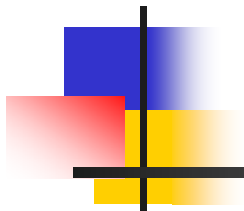


#### ④ 都市の活力の向上等

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。

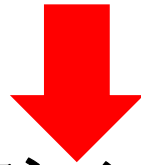
さらに、地域の民間事業者によるPPP/PFI事業の案件形成力を高める地域プラットフォームの形成を推進するとともに、民間資金等活用事業推進機構の積極的な活用を図る。



## 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。



・2017年 6月… 「PPP/PFI推進アクションプラン(平成29年改定版)」の公表

- ✓ 「公的不動産における官民連携の推進」を追加(公園、遊休文教施設など)。
- ✓ コンセッションの実施目標の拡充(クルーズ船向け旅客ターミナル施設、MICE施設を追加) 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 → <b>7兆円</b>
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 → <b>5兆円</b>
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 → <b>4兆円</b>
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 → <b>5兆円</b>
合 計	10～12兆円 → <b>21兆円</b>

（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]

2017年6月改定では、水道の達成時期を2018年度、下水道の達成時期を2017年度に延期したほか、クルーズ船向け旅客ターミナル施設3件、MICE施設6件を追加（達成時期：2019年度）。

## 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

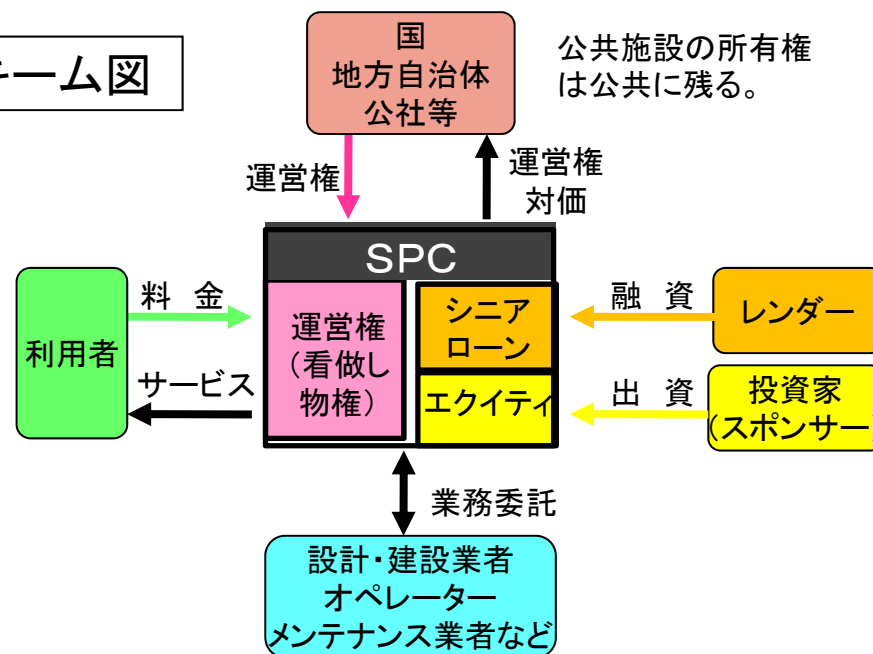


【関西国際空港】



【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(関西エアポート)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。同年5月に募集要項を公表(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)。関空・伊丹との一体的運用を目指しており、競争的対話には関西エアポートのみが参加。
- ・**静岡空港**では、2017年5月に実施方針・募集要項を公表予定(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月に運営権制度の活用に向けた基本方針を公表)。
- ・その他の国管理空港(新千歳、函館、釧路、稚内、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**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>)。
- ・**宮城県、浜松市、伊豆の国市**も具体的な検討(デューデリジェンス)に着手。**広島県、近江八幡市、橋本市、紀の川市、大牟田市、ニセコ町、木古内町、村田町、竜王町**では導入可能性調査を実施。
- ・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**も具体的な検討(デューデリジェンス)に着手。**村田町、小松市、大分市、大牟田市**では導入可能性調査に着手。

## ①公共施設等運営権制度(コンセッション方式)

### 【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)。

### 【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)。

・**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施設、MICE施設】

・「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。

— **福岡市**は、一部について2016年12月にBTO方式による実施方針を公表。

— **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施設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、2017年6月に国際展示場について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。

## 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。





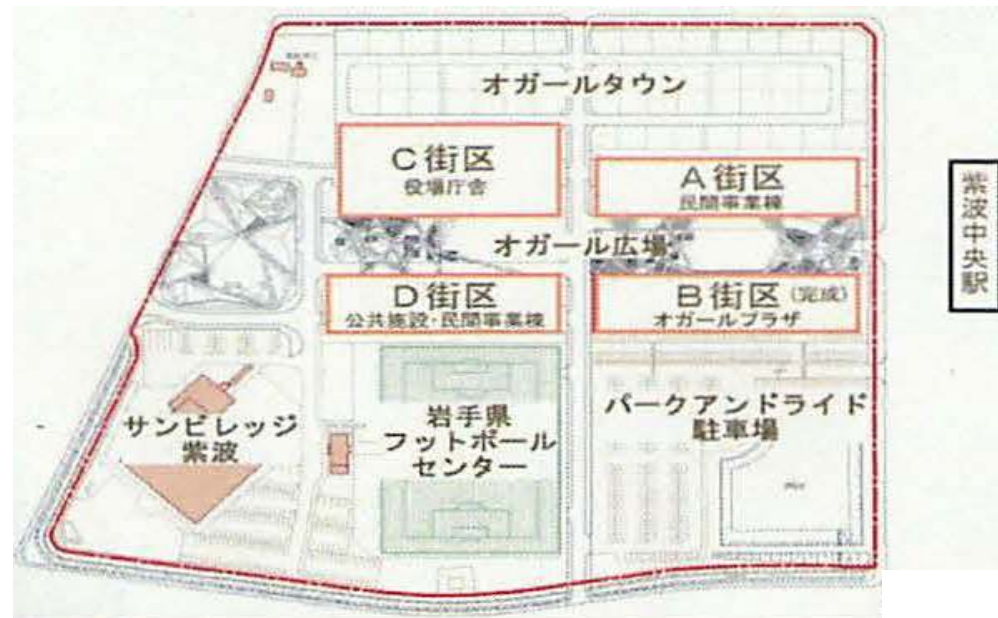
### ③公的不動産の活用等のPPP

#### ○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]

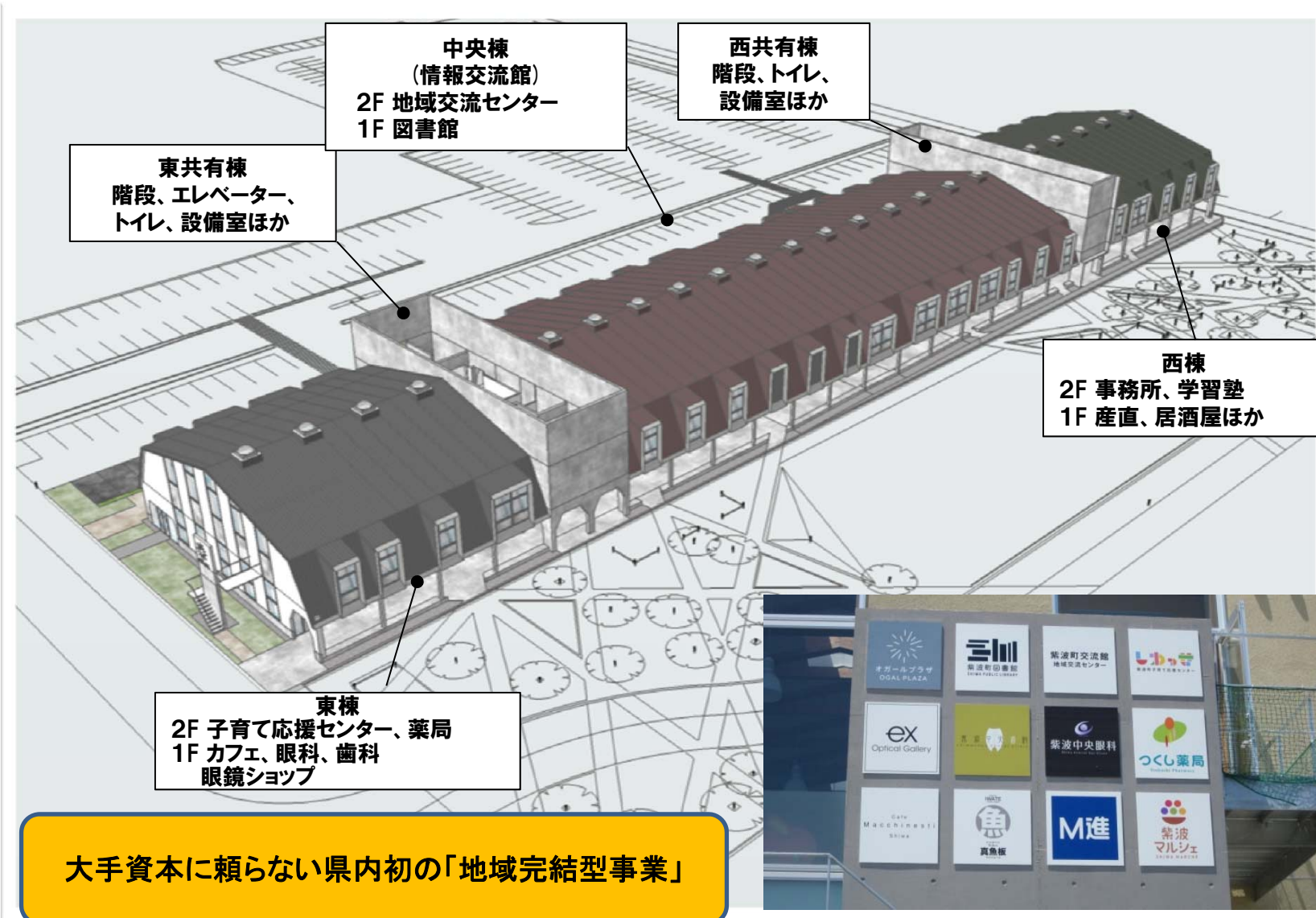
東北銀行から融資を受け、長期間未利用のまま放置されていた町有地に、①オガールプラザ(公民複合施設<図書館、地域交流センター、保育所、商業施設、診療所>)、②町役場庁舎、③岩手県サッカー協会本部および公認グラウンド、④オガールベース(バレーボール専用体育館<日本初>、ホテル)、⑤オガールセンター(民間複合施設<病院、商業施設>)を建設したほか、宅地分譲(オガールタウン)も開始。

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





## V. PFIの論点

---

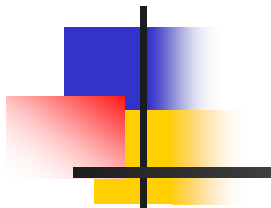
1. 地方自治体への働きかけ
2. 地元企業への支援
3. プロジェクトのリスク管理等



## 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。

- 
- 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)。

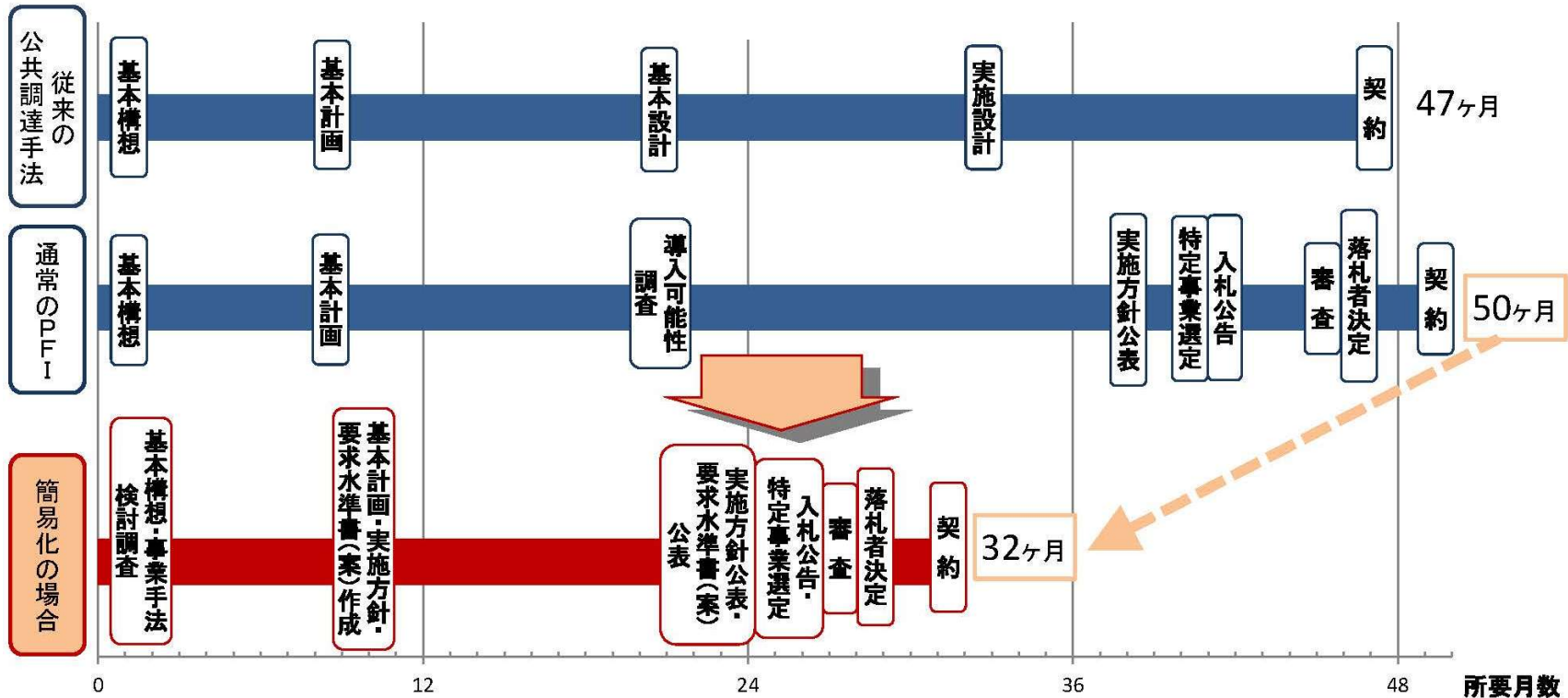
	さいたま市	東根市	紫波町
人 口	1,263,455人 (2015年4月1日)	47,643人 (2015年4月1日)	33,696人 (2015年3月31日)
一般会計*2	約4,649億円	約175億円	約123億円
専任部署職員数	9名	3名	3名

\*2 2014年度予算(当初予算ベース)。

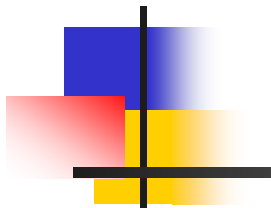
- 専担部署には、首長が庁内調整に係る所要権限を付与することが不可欠。
- 専担部署の設置は、「職員の異動・退職等による知見・ノウハウの散逸」を防止することにも繋がる(個別部署は、数年に一度のペースでPFI・PPP事業を手掛けることが多いため、その間に知見が失われる場合がある)。

- 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)。

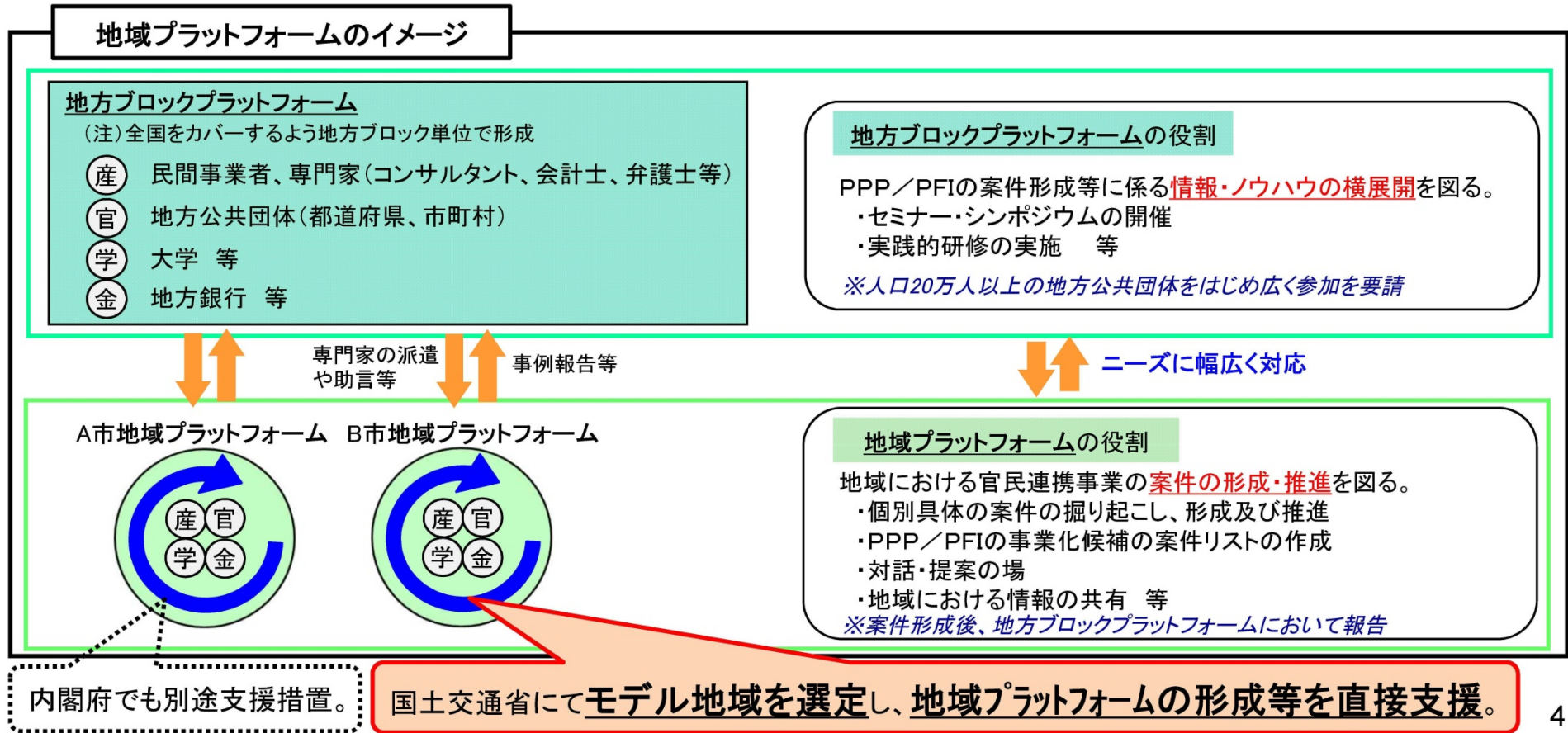
- 
- PFI・PPPの前段階としての案件形成作業については、外部委託費用に対する補助(内閣府\*1、国土交通省\*2、厚生労働省\*3)や専門家派遣(内閣府)など、自治体に対する支援策が講じられている。

\*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 6月1日~6月30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 6月1日~6月30日)。

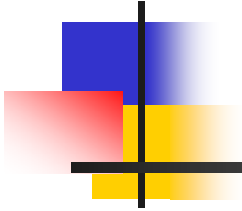
\*3 生活基盤施設耐震化等交付金のうち官民連携等基盤強化推進事業(交付期限:2023年度)、官民連携等基盤強化支援事業。

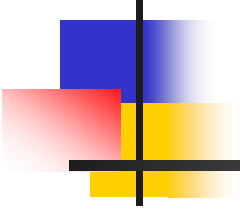
- 国土交通省・内閣府では、2015年12月から「官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム」を立ち上げ(全国9ブロック)。



(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)

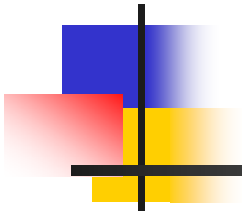


- 
- 
- 内閣府では、自治体の案件形成支援に加え、2015年度から「地域プラットフォーム形成支援」を実施(内閣府の募集に地方自治体等が応募する仕組み)。
    - ・2015年度 : 習志野市、浜松市、神戸市、岡山市、福岡市。
    - ・2016年度 : 盛岡市、富山市等、福井銀行等、滋賀大学等、佐世保市。
    - ・2017年度 : 相模原市、北國銀行等、岐阜大学等、百五銀行等、京都府、宮崎県。
  
  - 国土交通省も、2015年度から地域プラットフォームの設立支援を開始。
    - ・2015年度～ : 帯広市、北上市、宮城県、川崎市、志太3市(藤枝市、焼津市、島田市)、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

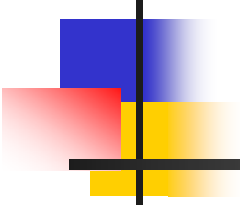
- ①上下水道: デューデリジェンス、導入可能性調査、官民の役割分担の検討
- ②公営住宅、文教施設: 導入可能性調査

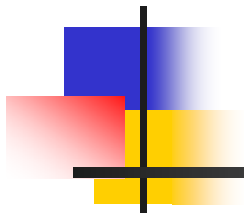


## 支援対象とされた地方公共団体

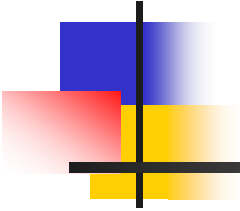
	水道	下水道	公営住宅	文教施設
第1次募集(19件 <sup>*4</sup> )	浜松市、伊豆の国市、宮城県、村田町、奈良市、	宮城県、村田町、奈良市、宇部市、須崎市、三浦市	泉大津市、川崎市、京都府	横浜市、甲斐市、富士吉田市外二ヶ村恩賜県有財産保護組合、大野市、忠岡町、京都府、京都市、和歌山市
第2次募集(19件 <sup>*4</sup> )	木古内町、宮城県、大牟田市	宮城県、大牟田市、小松市、大分市	福知山市	盛岡市、二戸市、志木市、福生市、甲府市、島田市、伊豆の国市、名古屋市、春日井市、神河町、大牟田市、沖縄市、北中城村

\*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。

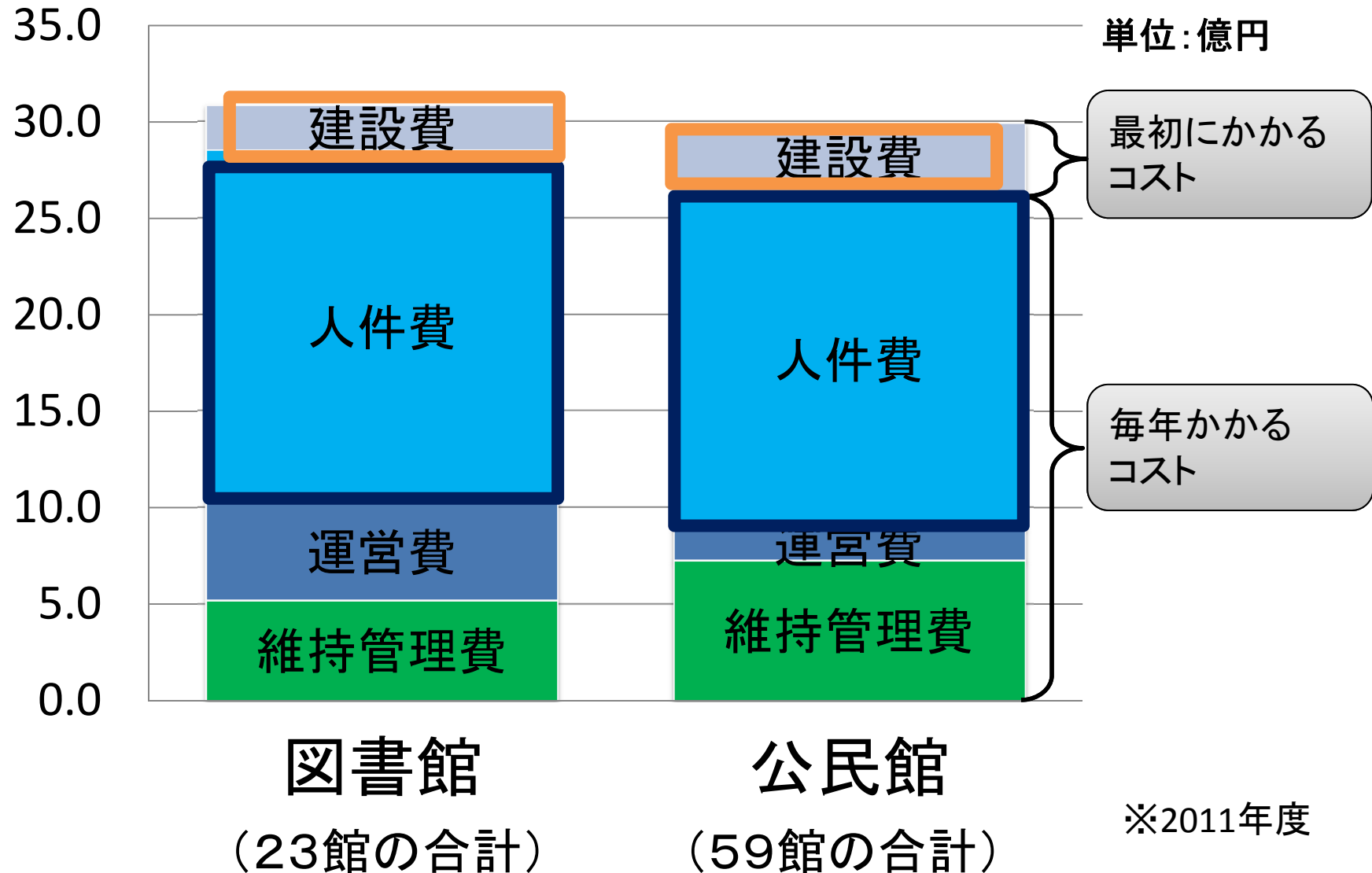
- 
- 
- 文部科学省では、コンセッション事業等の導入を検討する際に地方公共団体が外部機関に対して支払う調査委託費等を補助する支援措置(文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業)を2017年度に創設(文部科学省の募集に地方自治体等が応募する仕組み)。



- 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)



---

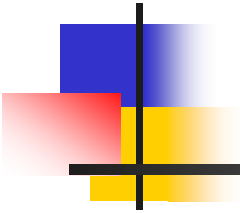
○ PFI・PPP 活用のメリットは、「事業のコストダウン」だけか？

— 民間ノウハウを活用して「**まちの抱える課題**」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。

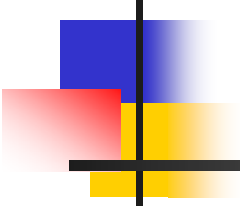


- 
- **若年人口の増加**に繋がる「地域優良賃貸住宅制度」(中所得層の子育て世帯を対象とする定住促進住宅など)を利用して、最終的な財政支出を不要とするPFI手法を採る自治体もみられる。

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



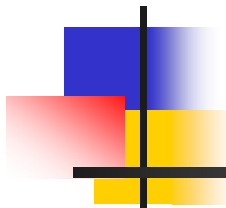
佐賀県みやき町の地域優良賃貸住宅PFI事業の1号棟(みね苺館)および2号棟(みねトマト館)

- 
- 
- 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。



## 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。

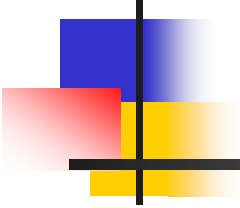
★ 但し、民間住宅の空家借上等による対応可否を十分に検討したうえで、公営住宅の新設・建替に取り組むことが必要。

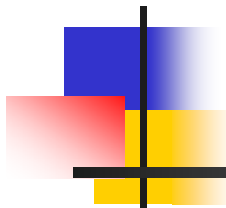
ある町の公営住宅(建替前)



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。

- 
- 
- 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。





### 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。

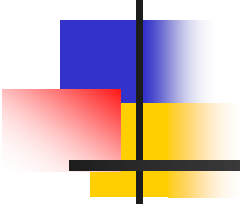
- ・ 採算性が確保されていれば、代表企業が破綻しても、PFI事業に影響は及ばないはずである(事例:長野市<温浴施設>、指宿市<道の駅>)。

### 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。



○ 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)<sup>\*5</sup>などが発生した場合、公民間の交渉円滑化を図るため、金融機関が「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、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 +  $\alpha$  ?



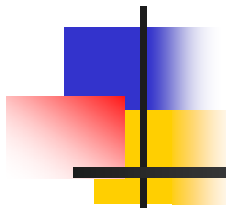
## VI. PPPの可能性

- 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

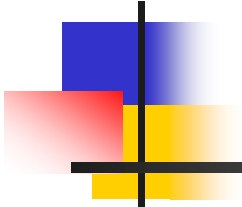
	PFI	PPP
メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・プロジェクトファイナンスにおけるリスク分担が図れる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・手続きの簡素化・迅速化が可能(案件組成コストを抑制できる)</li><li>・地元企業への発注確保が図りやすい</li></ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・公共側・民間側ともに取組みに手間とコストを要する</li><li>・地元企業が対応しにくい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・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)</li></ul>

- ★ 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有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有する場合の許可期間を延長(3年以内→10年以内<河川敷地占有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。



- 
- 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



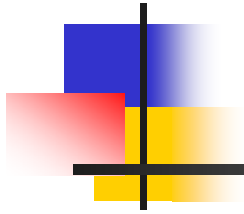
### 【効果】

- ・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%

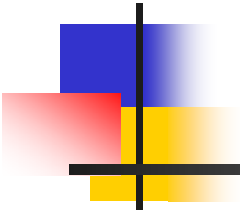


・2012年度、提案型公共サービス公民連携制度に基づく提案は15件。但し、市内企業の提案は2件にとどまった。

→ 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。

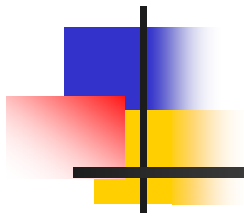
→ 官民対話を、①マーケットサウンディング型、②提案インセンティブ付与型、③選抜・交渉型、の3パターンに類型化。

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。

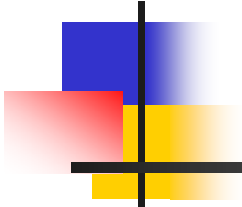


## VII. PFI・PPPプロジェクトにおける金融機関の役割

- 金融機関は、地域の企業や事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（**「お金だけでなく、知恵も貸す金融」**）。
  - 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。



- 「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」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）をしていくことが望まれる。
- 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望まれる。
  - 案件組成段階への関与を「実施方針の公表まで」ととどめれば、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。

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地域活性化に伴う経営基盤の強化

- 「PFI/PPPプロジェクトに取り組める企業」が増えると同時に、「まち(地方公共団体)の抱える課題」が解決されていけば、地域経済の強化に繋がる。



- 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」(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、 <b>地元信用金庫</b>	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、 <b>帯広信用金庫</b> 、 <b>十勝信用組合</b> 、日本政策投資銀行）
6	士別市役所、士別商工会議所、 <b>地元信用金庫</b>	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、 <b>地元信用金庫</b> ）
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）

## 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 副センター長  
山口 省藏

電話 03-3277-1135 Email [caft@boj.or.jp](mailto:caft@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。