



**令和5年度 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  
北海道、東北、関東エリアPPP/PFI推進勉強会**  
PPP/PFIの概要～これからはじめる官民連携～

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー-合同会社  
2023年8月30日

# 目次

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1 . PPP/PFIとは          | 3  |
| <hr/>                  |    |
| 2 . PPP/PFIの特徴         | 8  |
| <hr/>                  |    |
| 3 . 小規模団体や地域企業とPPP/PFI | 17 |
| <hr/>                  |    |
| 4 . まとめ                | 21 |
| <hr/>                  |    |

# 1 . PPP/PFIとは

# 行政と民間が連携した公共施設等の整備運営の取組全般を官民連携やPPPと呼び、その中の代表的な手法がPFIです

官民連携？ 公民連携？ PPP？ PFI？

## 官民連携 公民連携 民間活力の導入 PPP (Public Private Partnership)

公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図るもの。

### PFI (Private Finance Initiative)

PFI法に基づき、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。

公共が支払うサービス購入料で費用を回収するPFI事業  
(サービス購入型PFI事業)

収益施設の併設・活用など事業収入で費用を回収するPFI事業  
(収益型PFI事業)

公共施設等運営権制度を活用したPFI事業  
(コンセッション事業)

### PFI以外の様々な手法

DBO (Design-Build-Operate)

DB (Design-Build)

公的不動産の利活用 (定期借地権等)

Park-PFI

設置管理許可制度

包括管理委託

⋮

# 地方公共団体を取り巻く課題への対応策の一つがPPP/PFIです

## 地方公共団体にとってのメリット

### 地方公共団体を取り巻く課題

厳しい財政状況

施設の老朽化

マンパワーの不足

低未利用資産の増加

地域課題への対応  
(人口減少等)

⋮

課題に対する  
打ち手としての  
PPP/PFI

### PPP/PFIに期待される効果

財政負担の軽減

- 設計、建設、維持管理・運営を長期にわたって一体的に実施することによるコスト削減
- 運営収入の増加
- 低未利用資産を活用した民間収益事業による賃料収入等の獲得
- 民間資金の活用による財政負担の平準化（PFI事業等の場合）

業務負担の軽減

- 一括発注による発注業務の事務負担軽減
- 直営からの切り替えによるコア業務への集中

維持管理水準の向上

- 計画的な維持管理・修繕による施設の長寿命化

サービス水準の向上

- 住民の満足度向上
- 利用者の増加

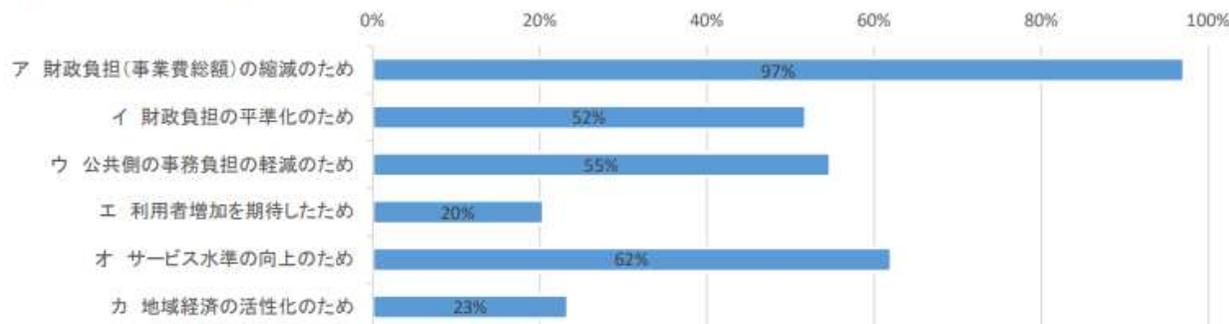
地域活性化・魅力向上

- 付帯事業や民間収益事業、イベント実施等による賑わいの創出

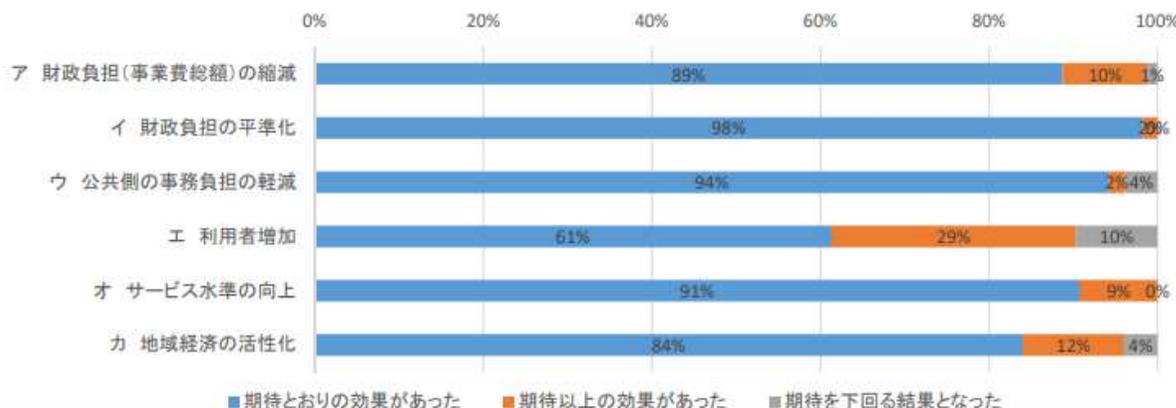
# PFI事業終了時点の評価に関する調査では、財政負担の縮減や利用者増加、地域経済の活性化等について効果があったとする回答が9割以上との結果が出ています

## 【参考】PFI事業開始時の期待と終了時の評価結果

### ①PFI事業開始時における期待



### ②期間満了時点における評価



- PFI手法導入時点において、**財政負担縮減に対する期待に加え、サービス水準向上、利用者増加、地域経済活性化等の効果も一定期待されていた。**
- 期間満了時点において、**財政負担縮減については99%の事業で、地域社会・経済への効果についても9割以上の事業で期待通りかそれ以上の効果が発揮されたと評価された。**

# PPP/PFI事業は参画する民間事業者にとっても様々なメリットが考えられます

## 民間事業者にとってのメリット

### 新たなビジネス機会の創出

- 従来は公共が担っていた業務が民間事業者の業務範囲になることにより、新たなビジネス機会の創出につながることが期待される
- 民間収益事業の成立が困難な地域であっても、公共施設との一体的な整備や地方公共団体との連携等により成立可能性の向上が期待される

### 長期安定的な業務実施

- PPP/PFI事業は10年以上の長期での業務期間となるが多いため、中長期を見据えた取組や設備投資、人材確保等がしやすくなる

### 異業種や大手企業との協業による新たな知見の獲得

- PPP/PFI事業は業務範囲が広く、他社とコンソーシアムを組成して事業参画するケースが多いため、その過程で異業種や大手企業の知見に触れ、自社のノウハウ獲得や新たな領域への進出のきっかけ等につながることが期待される

### 地方公共団体との関係性の深化

- PPP/PFI事業は10年以上の長期での業務期間となるが多いため、PPP/PFI事業を通じて地方公共団体との関係性が深まり、地域のパートナーとして様々な領域への事業展開につながることが期待される

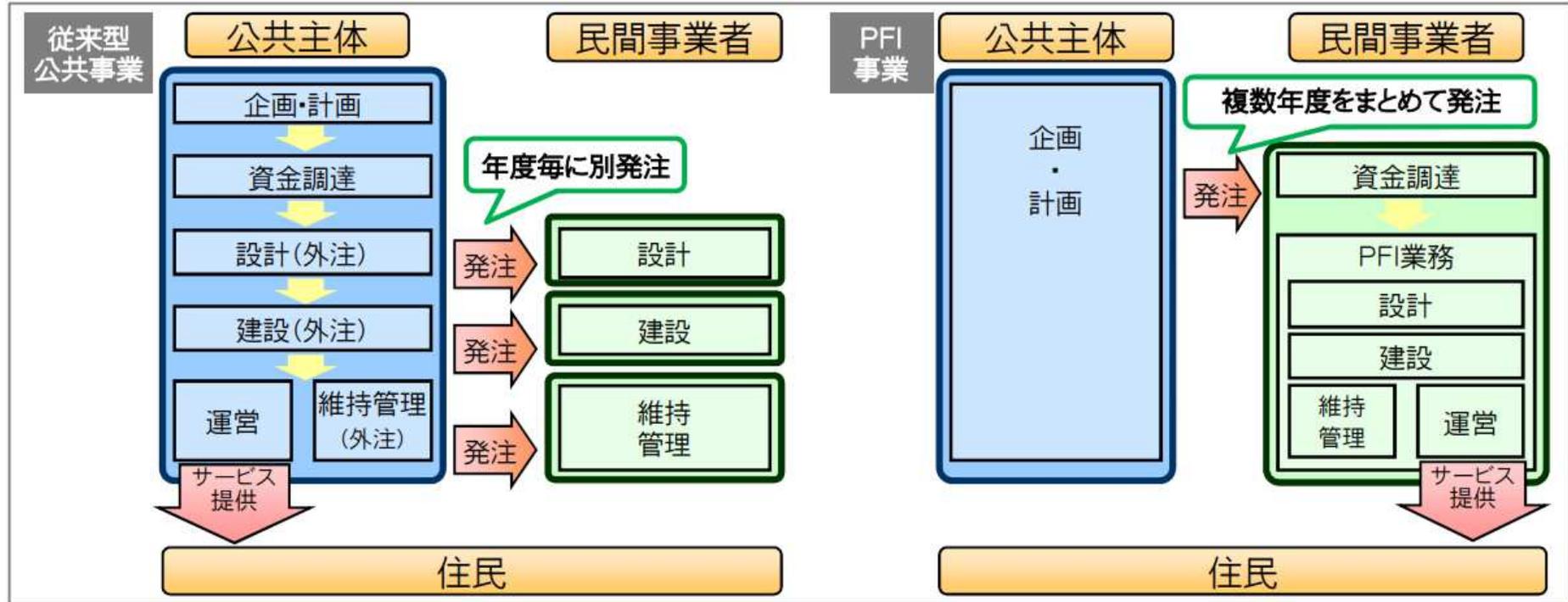
### 社会的イメージの向上

- 中長期的に公共的な事業に携わることや、PPP/PFI事業と合わせて地域貢献等の独自の取組を展開することなどにより、地方公共団体のみならず住民や施設利用者との関係性も深まり、企業の社会的イメージの向上につながることが期待される

## 2 . PPP/PFIの特徴

# PPP/PFI事業には包括発注や長期の事業期間といった特徴があります 一方、民間による資金調達はPPP事業の中でもPFI等の一部手法における特徴です

## 従来型公共事業とPFI事業の比較



- 従来型公共事業では事業の段階に応じて個別に発注していた業務（**設計、建設、運営、維持管理**）を**包括的かつ長期間の業務として発注**する点がPPP/PFI事業の特徴です。

# 仕様発注ではなく性能発注である点もPPP/PFI事業の特徴です

## 仕様発注と性能発注

|            | 仕様発注   | 性能発注  |
|------------|--|---|
| 概要*1       | 発注者が施設の構造、資材、施工方法等について、詳細な仕様を決め、設計書等によって民間事業者が発注する方式 | 発注者が求めるサービス水準を明らかにし、事業者が満たすべき水準の詳細を規定した発注のこと                      |
| 採用される事業    | 従来型の公共発注   | PPP/PFI事業全般   |
| 民間事業者の創意工夫 | 余地は小さい   | 余地は大きい  |
| 発注者の意図反映   | 発注者の意図通りの施設整備や運営が実現しやすい<br>(が、それが本当に最適な内容かは別問題)      | 的確な要求水準を設定できれば、想定以上の施設整備や運営の実現が期待できる<br>(が、要求水準の検討が甘い場合はその逆もあり得る) |

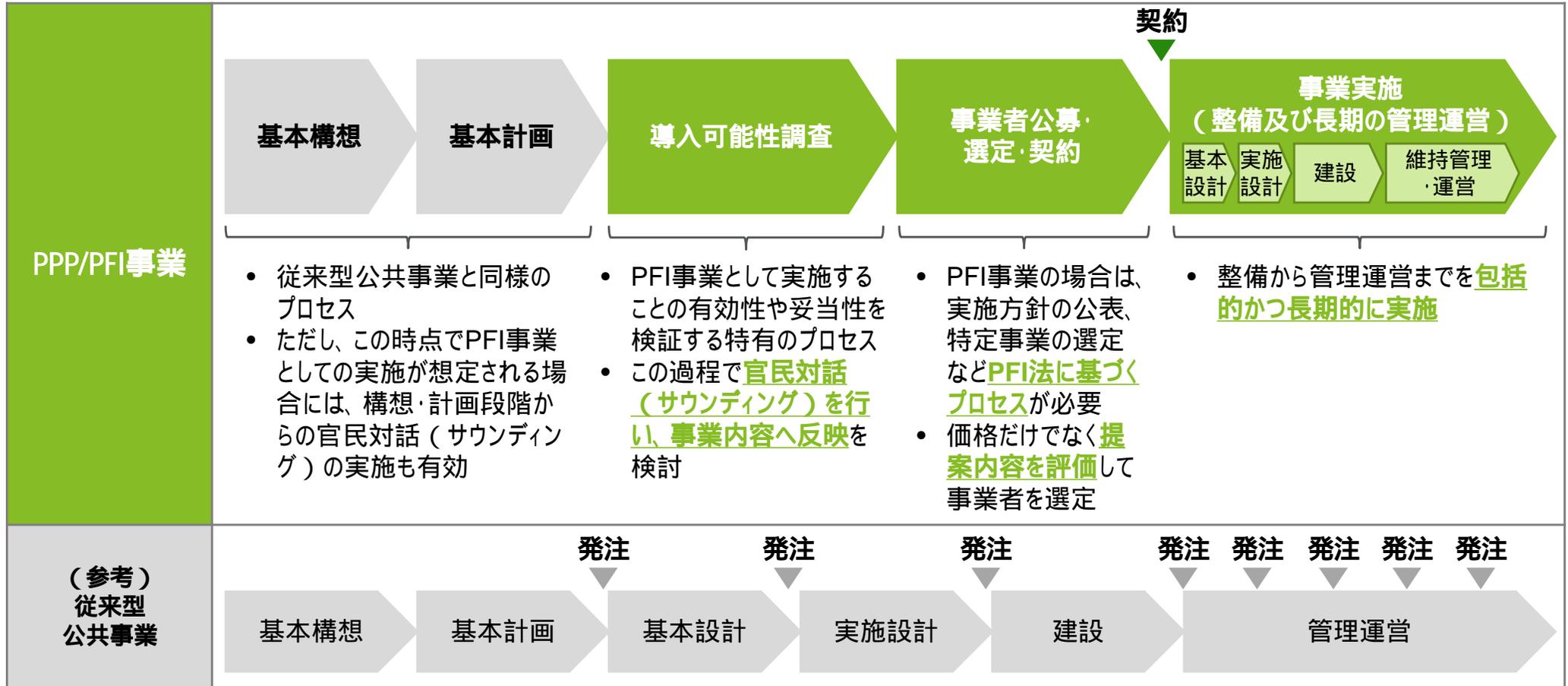
\*1：内閣府 民間資金等活用事業推進室HPを参考に作成



- PPP/PFI事業は民間事業者の創意工夫の発揮が期待されるため、細部まで仕様を定める「仕様発注」ではなく、その事業や施設を通じたサービス提供の水準を規定する「性能発注」が基本となります。
- ただし、PPP/PFI事業においてもすべての内容を性能発注の考え方で規定することは現実的ではありません。あくまで従来型の公共発注との相対的な違いである点を理解する必要があります。

# PPP/PFI事業では、検討の過程で官民対話（サウンディング）の機会が設定されることが特徴的です

## PPP/PFI事業の一般的な流れ



- PFI事業では事業者の創意工夫や長期安定的な事業実施が一層重要となることから、検討段階における官民対話（サウンディング）の機会が設けられることが特徴です。

# 官民対話（サウンディング）は、事業内容を検討する地方公共団体にとって有益であるだけでなく、事業参画を検討する民間事業者にとっても有益です

## 官民対話（サウンディング）の概要

- ◆ 民間事業者との意見交換等を通し、事業に対して様々なアイデアや意見を把握する調査

### □ サウンディングの様子



事業発案

事業化検討

事業者選定

事業実施

民間事業者との対話  
（サウンディング）

- 市場性の有無や実現可能性の把握
- アイデアの収集
- 行政だけでは気づきにくい課題の把握
- 民間事業者の参入意欲の把握
- 民間事業者が参入しやすい公募条件の把握



この公有地を魅力的に活用できないかな？

この事業に民間事業者はどのくらい関心を持つのかな？

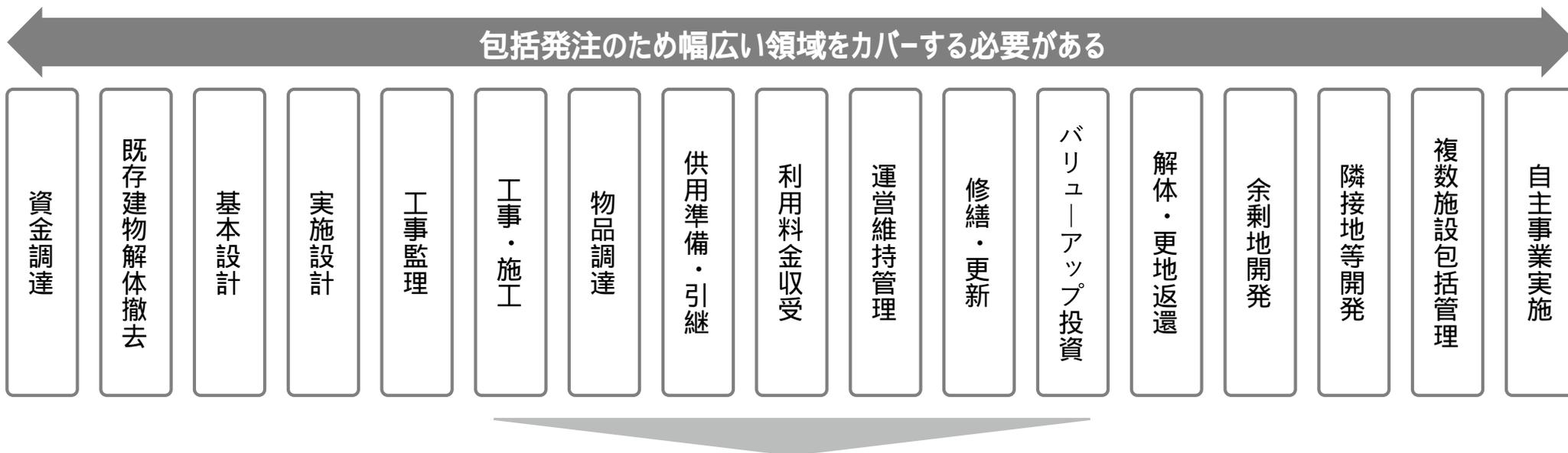


ポイント

- 官民対話（サウンディング）への参加は、**事業内容への自社の意見の反映**や、**事業に関するより詳細な情報の入手**の機会であることから、地方公共団体のみならず事業者にとっても有益であり、**参画を検討する事業者は積極的に参加することが重要**です。

# 民間事業者の視点では、多岐にわたる業務を実施するため、異業種を含む複数事業者によるコンソーシアムを組成して事業参画するケースが多い点が特徴的です

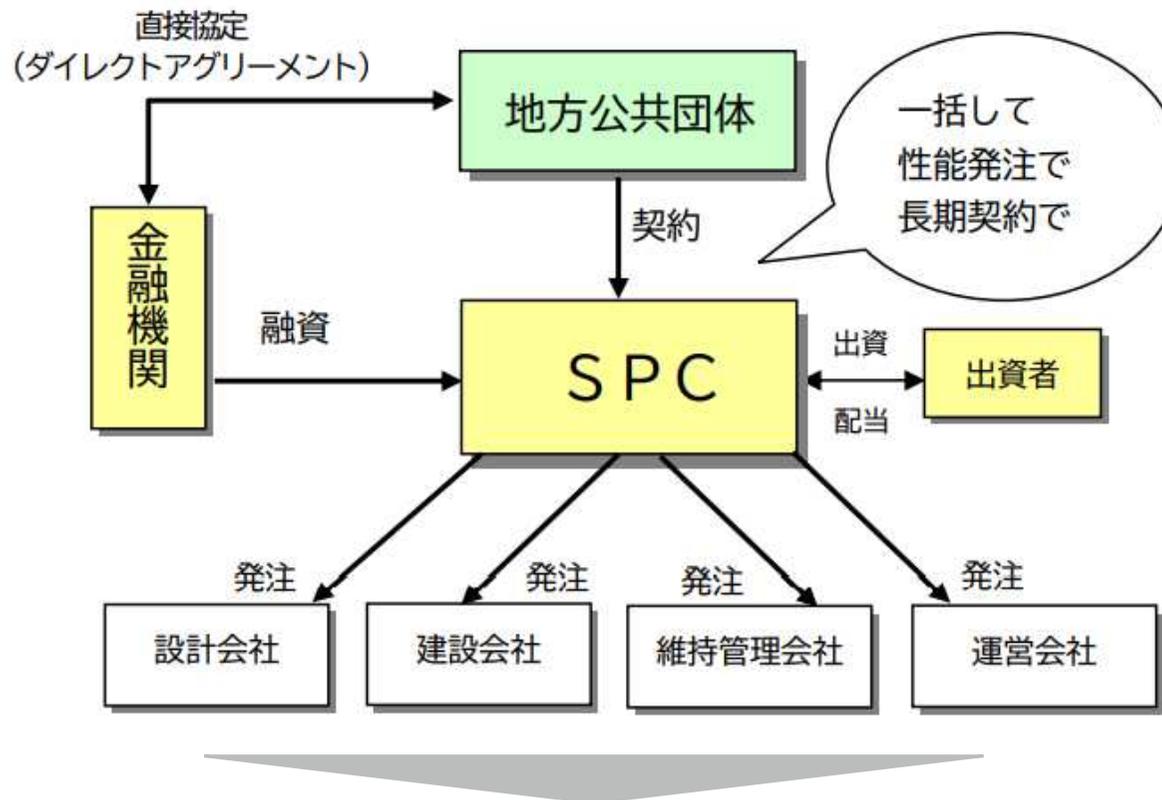
## PPP/PFI事業において民間事業者が担う役割



- 1事業者ですべての業務領域を担うことは困難な場合が多いため、異業種を含む複数事業者によるコンソーシアム（事業者グループ）を組成して公募に臨むことが一般的です。

# PFI事業の場合、選定されたコンソーシアムはSPC（特別目的会社）を設立して地方公共団体と契約し、金融機関から融資を受けるため、金融や法律の知識も要求されます

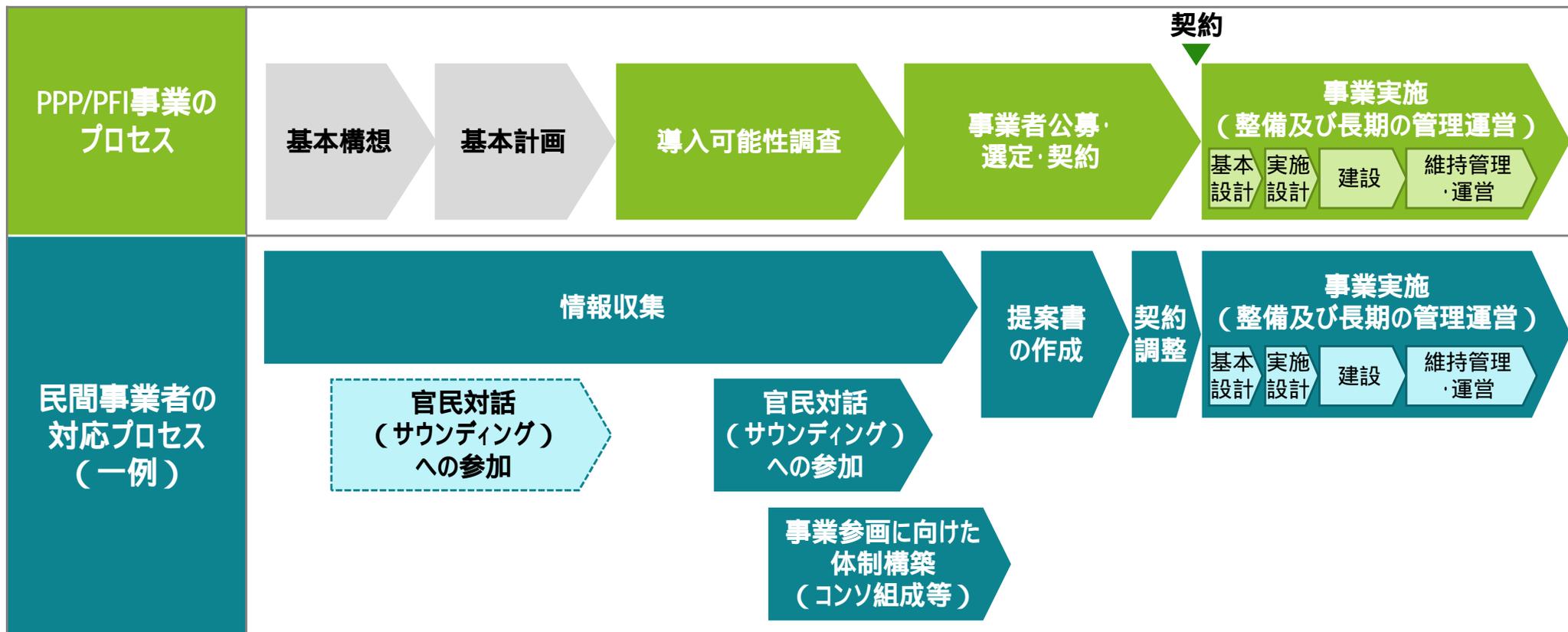
## 【参考】PFI事業の実施体制



- 事業者公募の結果選定されたコンソーシアム（事業者グループ）は事業実施にあたり、**対象事業の実施のみを目的とする会社（SPC：特別目的会社）を設立**し、当該SPCが公共との契約主体となり、**実際の業務はSPCから発注を受けた各企業が実施する**ことが一般的です。
- SPCは事業実施にあたり出資や融資を受けるため、従来型公共事業には登場しない**出資者や金融機関が事業の利害関係者**として登場します。

# PPP/PFI事業は体制構築や提案書作成に時間を要するため、民間事業者は早期から官民対話（サウンディング）への参加や体制構築等に動き出すことが重要です

## PPP/PFI事業の流れに応じた民間事業者の対応（一例）



- PPP/PFI事業への参画は、体制構築に時間を要するほか、提案項目も多岐にわたるため、**事業者公募**が開始される前から**官民対話（サウンディング）への積極的な参加等により情報収集を行う**とともに、**他社や金融機関等と体制構築に向けた調整を始める**など、事業者公募・選定に円滑に対応できるよう準備を進めておくことが重要です。

# ここまでPFI事業を中心に説明しましたが、多種多様なPPP手法にはそれぞれ特徴があり、案件の特性に応じて官民双方が取り組みやすい手法を選択することが重要です

## 主な手法別の業務範囲等

| 主な手法                  | 民間事業者の業務範囲 |    |         |      | 備考                   |
|-----------------------|------------|----|---------|------|----------------------|
|                       | 設計         | 建設 | 維持管理・運営 | 資金調達 |                      |
| PFI                   |            |    |         |      | PFI法に基づく所定の手続が必要     |
| コンセッション<br>(公共施設等運営権) | —          | —  |         |      |                      |
| DBO                   |            |    |         | —    | —                    |
| DB                    |            |    | —       | —    | —                    |
| 公的不動産の利活用<br>(定期借地権等) |            |    |         |      | 借地借家法に基づく契約          |
| Park-PFI              |            |    |         |      | 都市公園における事業に適用可能      |
| 設置管理許可制度              |            |    |         |      |                      |
| 包括管理委託                | —          | —  |         | —    | 複数の業務を長期の事業期間で包括的に委託 |



- PFIは整備運営だけでなく金融、法律など多岐にわたる専門知識が必要となることは否めません。ただし、PFI以外にも官民双方にとって取り組みやすい多種多様なPPP手法が存在しています。
- 常にPFIが最も優れているわけではなく、案件の特性に応じて最適な手法を選択することが重要です。

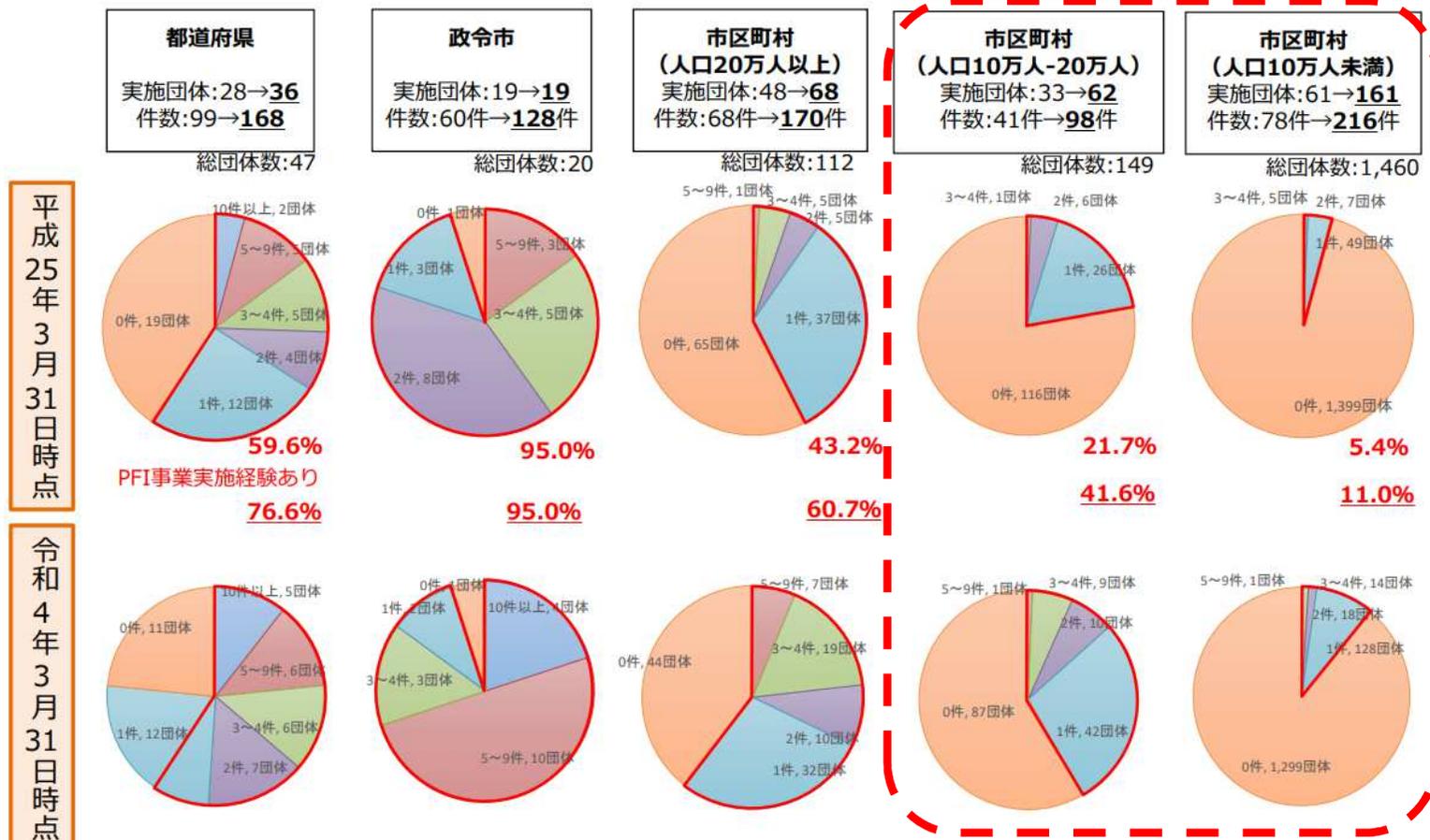
## 3 . 小規模団体や地域企業とPPP/PFI

# 人口10万人未満や10万人-20万人の地方公共団体においても、PFI事業を経験した団体数や実施件数は着実に増加しています

## 地方公共団体別PFI事業数（令和4年3月31日時点）

○地方公共団体の種別毎の実施状況

※平成25年3月末時点と令和4年3月末時点との比較



※件数、実施団体ともにH11からの累計数  
※人口はR4.1.1時点を基準とする

● 件数(346件→780件)・実施団体(189団体→346団体)ともに、9年間で着実に増加。

出所：第33回PFI推進委員会計画部会における内閣府民間資金等活用事業推進室資料「PPP/PFI事業の実施状況に関する参考資料」

# 8割以上のPFI事業では地域企業が参画しており、代表企業として中心的な役割を担っている事業も4割以上となっています

## 令和3年度 PFI事業における地域企業の参画状況

○令和3年度のPFI事業における地域企業の参画状況は、  
 地域企業が参画している事業は、86% (44/51件)  
 地域企業が代表企業として参画している事業は、41% (21/51件)。  
 ○事業規模別に見ると、地域企業が代表企業として参画している事業は、  
 100億円以上の事業では17% (2/12件)、10億円以上100億円未満の事業では46% (16/35件)、  
 10億円未満の事業では75% (3/4件)。

| 分野                                     | 事業規模   |      |      |      |         |      |      |      |      |      |      |
|--|--------|------|------|------|---------|------|------|------|------|------|------|
|  | 10億円未満 |      |      |      | 100億円以上 |      |      |      |      |      |      |
| 文化社会教育<br>(学校施設、集会施設、スポーツ施設等)          | 1/1社   | 3/3社 | 2/4社 | 1/4社 | 4/4社    | 1/6社 | 1/5社 | 8/8社 | 3/8社 | 4/9社 | 0/6社 |
|  |        | 3/3社 |      | 2/8社 | 1/7社    | 2/8社 |      | 4/4社 | 0/5社 | 3/6社 | 1/4社 |
|  |        | 1/2社 |      | 2/4社 | 4/7社    | 5/8社 |      |      |      | 1/7社 |      |
| 医療・福祉<br>(病院・診療所、児童福祉施設等)              |        |      |      |      |         | 0/2社 |      |      |      |      |      |
| 環境衛生<br>(斎場、廃棄物処理施設等)                  |        | 2/5社 | 2/5社 |      | 4/8社    |      |      |      |      |      |      |
| 経済地域振興<br>(スタートアップ施設、観光・地域振興施設、住宅、公園等) | 1/1社   | 6/6社 | 2/2社 | 3/3社 | 1/5社    | 3/5社 | 1/3社 | 0/4社 | 1/7社 |      |      |
|  | 0/1社   | 4/5社 | 5/5社 | 5/5社 | 5/6社    |      |      |      |      |      |      |
|  | 5/6社   | 2/3社 | 3/3社 | 5/5社 | 6/9社    |      |      |      |      |      |      |
| インフラ<br>(上下水道、空港、道路、河川等)               |        |      |      |      |         | 0/3社 |      |      |      |      |      |
| 行政<br>(庁舎、宿舎、防災施設)                     |        |      | 3/3社 |      |         |      | 0/3社 | 2/4社 |      |      |      |

令和3年度にPFI事業契約が締結されたPFI事業のうち、事業主体が国等の事業及びコンセッション方式を除く51事業について、選定グループにおける地域企業※の参画状況を分野・事業規模ごとにプロット。  
 ※地域企業：当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業

凡例：選定されたコンソーシアムに占める地域企業の数／全構成企業数  
  ：地域企業が参画し、かつ、代表企業になっている事業  
  ：地域企業が参画しているが代表企業になっていない事業  
  ：地域企業が参画していない事業

# 国が定める令和5年改訂版のPPP/PFI推進アクションプランに「ローカルPFI」が明記され、今後は地域企業の参画促進や地域産材・人材の活用・育成の一層の推進が期待されます

## ローカルPFIの概要

### ▶ ローカルPFIとは

**ローカルPFI※は**、PFI事業の推進（案件形成、事業者選定、契約履行等の一連の過程）を通じ、**地域経済・社会により多くのメリットをもたらすことを志向**するコンセプト。

財政負担軽減（VFM）に加え、自治体・民間の創意工夫による多様な効果に焦点。

※ローカルPFIにはPPP（広義の官民連携）を含む。

#### 地域課題の解決

PFIによる地域課題を解決し地域の発展に効果のある指標を設定し、定量・定性的に評価

#### 地域経営の視点

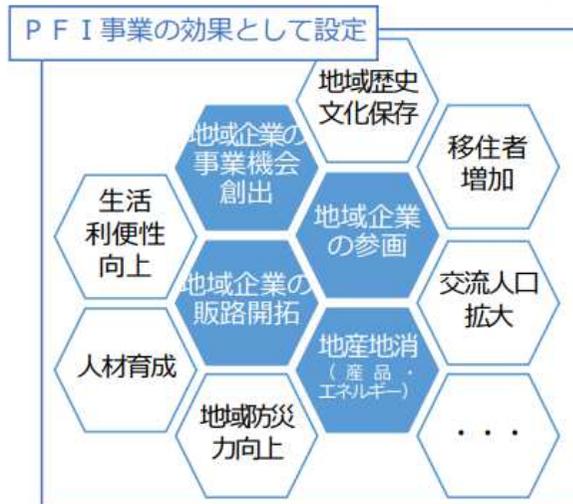
施設や分野を横断して課題解決に取り組むための、新たな官民連携手法の検討を推進

#### 公共空間の活用

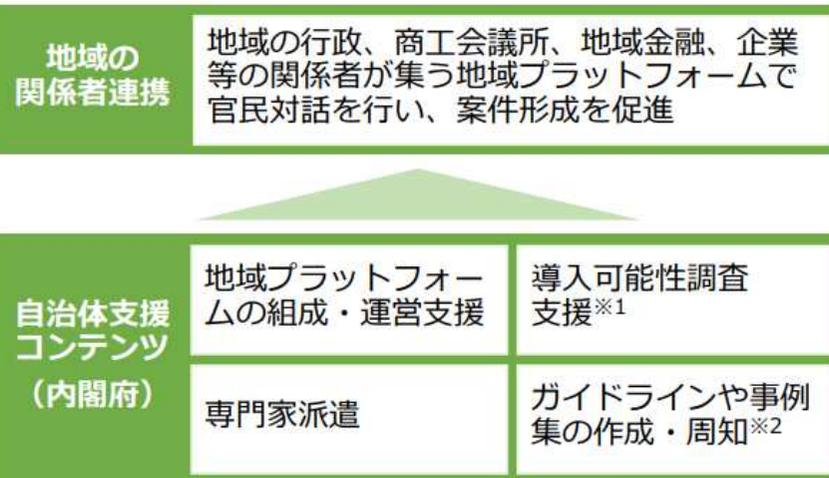
PFI事業を実施することにより、公共施設や余剰地を活用した取組を支援

### ▶ ローカルPFIのイメージ

地域課題を元にコアとなる効果を設定するとともに、事業化アイデアの深掘りにより、副次的効果のイメージを固めることでPFI事業の多様な効果を発揮



### ▶ ローカルPFIの推進方策



※1 ローカルPFIの検討を一部要件化

※2 地域企業の参画を促す工夫を明確化

## 4 . まとめ

# 本日の勉強会をきっかけに、身近な事業や施設におけるPPP/PFIの可能性を検討してみることが取組の第一歩になるかもしれません

## その理解、もしかしたら誤解かも？



儲かる施設ではないから  
PPP/PFIは関係ないのでは・・・



- 独立採算事業だけがPPP/PFI事業ではありません。
- 公共側から見たPPP/PFIに期待される効果は、サービス水準の向上、業務負担の軽減、コスト削減、地域活性化など多岐にわたります。

人口が少ない自治体だから  
PPP/PFIは無理だよなあ・・・



- 人口10万人未満でもPFI事業に取り組む地方公共団体は増えています。
- PFI以外にも様々なPPP手法があり、それぞれの地域や施設に応じた官民連携のあり方を検討することが重要です。



うちの地域には  
PPP/PFIに対応できる  
事業者がないから・・・



- 8割以上のPFI事業で地域企業が参画しています。
- 現在、指定管理や委託で民間事業者が発注している業務があれば、その範囲・期間・裁量等を広げるところから検討することも一案です。

**官民連携のタネはみなさんの身近なところに埋まっているかもしれません！**

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（「DTTL」）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して「デロイト ネットワーク」）のひとつまたは複数指します。DTTL（または「Deloitte Global」）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。「Making an impact that matters」をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301