

第1回

PPP/PFI 官民連携事業とは？

2021.7.26 町内事業者勉強会(琴浦町)

【プロフィール】

名前 : 天米 一志(アマメ カズシ)

国土交通省 PPPサポーター

○株式会社テイコク 技術顧問

その他

○Amame Associate Japan株式会社 代表取締役

○三井住友トラスト基礎研究所 客員研究員

○株式会社GPMO 顧問

○大阪大学大学院工学研究科 地球総合工学専攻 招聘研究員

○大阪大学大学院工学研究科 地球総合工学専攻 建築工学 博士後期課程在席

○NPO法人福岡建築ファウンデーション アドバイザー

○MEBIC(メビック扇町)クリエイティブアドバイザー

特徴

- ・約22年間地方公共団体の勤務経験
- ・PFI事業を官側と民側での実務経験
- ・民側経験は、地方公共団体のアドバイザーとSPCの代表企業の両方の経験
- ・日本初の事業スキームの設計・構築経験
- ・日本初のPFI事業へのSLA/KPIの導入経験
- ・日本初、公共施設の包括管理委託を実現
- ・官民連携事業の民間事業者コンソーシアムのアドバイザー



E-mail : ka-amame@amame-associate-japan.co.jp

Mobaile : 080-9169-0701

勉強会の流れ(予定)

第1回目 7月26日(月) 「PPP/PFI 官民連携事業とは」

第2回目 「事例から学ぶ官民連携事業」

(地元事業者が中心となる官民連携事業とは)

第3回目 「地元事業者が参画する際のメリット・デメリット」

(PFI事業における資金調達の仕組みについて)

本日のキーワード

- PPP/PFIは、「**性能発注**」により効果を発揮する。

官民連携とは

◆官民連携（PPP = Public Private Partnership）

・・・行政（官）と民間（民）が一体となって事業に当たること。

POINT

- 民間の資金やノウハウを活用し、社会資本を整備及び維持していくことで、**公共サービスの充実化を推進する戦略。**
- 民間が政策などに**計画及び企画段階から参加**することも意味する。

国も 後押し

✓平成25年度から令和元年度までの事業規模は約**23.9兆円**となり、令和4年度までの事業目標の21兆円を**3年前倒しで達成。**

官民連携とは

【PPPの特徴】

- ・**公益**の実現
- ・官(行政)と民(民間事業者)の適切な**リスク分担(役割分担)**
- ・官だけではなく、市民と民間事業者と**共に作り上げるプロセス**

最近のトレンド

★POINT★

官民連携とは、公益を実現するために、官と民が適切なリスク分担を行い、官が住民や民とパートナーとして共に事業を作り上げること。

市場の動向は！

P F I 事業の約9割に地域企業が参画！
**～令和元年度のP F I 事業における地域企業の参画状況を
とりまとめ～**

内閣府がP F I 事業^{注1}の受注動向を調査した結果、令和元年度にP F I 事業契約が締結されたP F I 事業のうち、地域企業^{注2}が参画している事業の割合^{注3}は87%、さらに地域企業が代表企業として参画している事業の割合は47%でした。

(注1) P F I 事業とは、平成11年に施行した「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(P F I 法)」に基づく事業であり、公共性のある事業を、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して、民間事業者の自主性と創意工夫を尊重することにより、効率的かつ効果的に実施するものである。

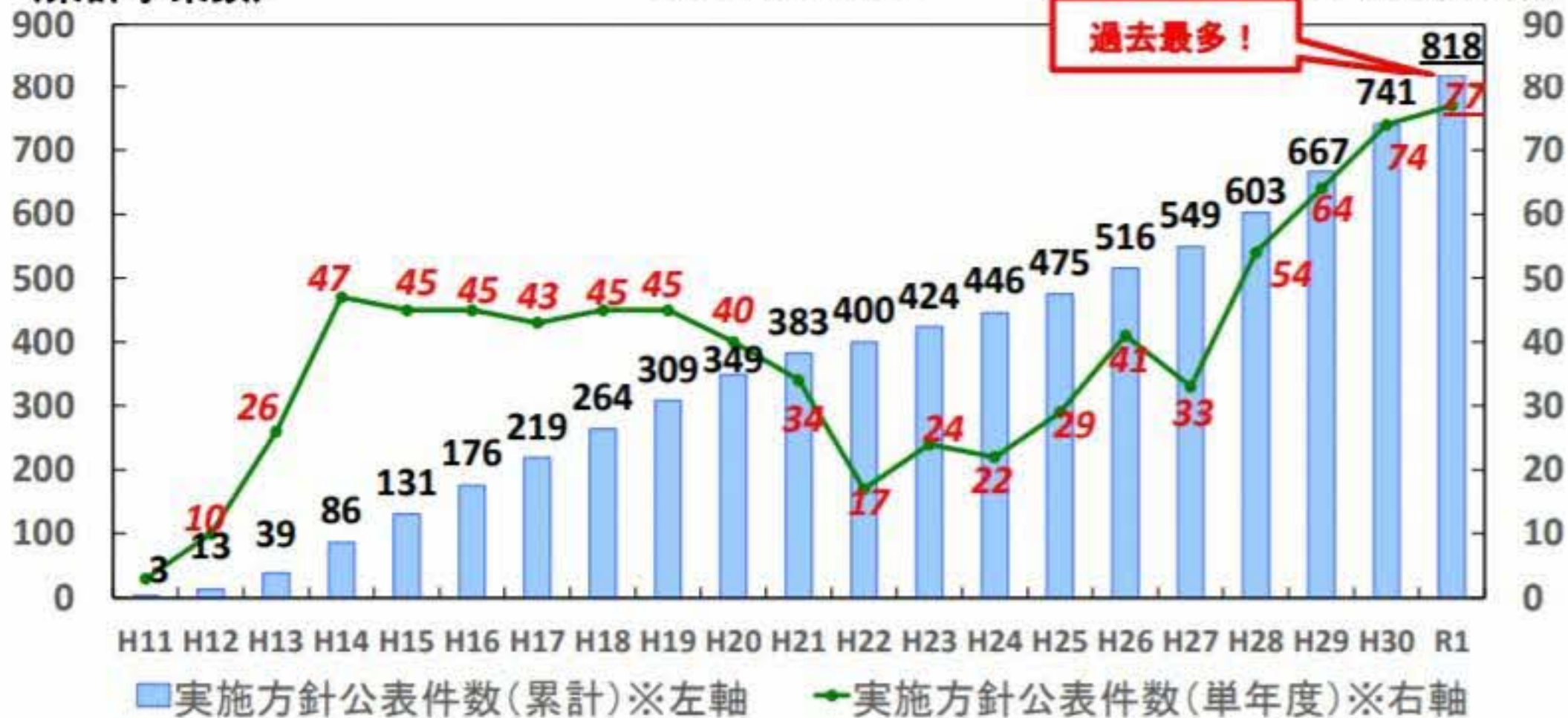
(注2) 地域企業とは、当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業である。

(注3) 事業の割合とは、令和元年度にP F I 事業契約が締結されたP F I 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47事業に占める割合である。

(累計事業数)

PFI 事業数の推移

(単年度事業数)



PFI事業の実施状況

契約金額の推移

(令和2年3月31日現在)



PFI事業の実施状況

分野別実施方針公表件数

(令和2年3月31日現在)

分野	事業主体別			合計
	国	地方	その他	
教育と文化(社会教育施設、文化施設等)	3	231(23)	42(2)	276(25)
まちづくり(道路、公園、下水道施設、港湾施設等)	21(3)	174(23)	2	197(26)
健康と環境(医療施設、廃棄物処理施設、斎場等)	0	120(9)	3(1)	123(10)
庁舎と宿舎(事務庁舎、公務員宿舎等)	47(2)	20(4)	6	73(6)
安心(警察施設、消防施設、行刑施設等)	8	18	0	26
生活と福祉(福祉施設等)	0	25(1)	0	25(1)
産業(観光施設、農業振興施設等)	0	21(3)	0	21(3)
その他(複合施設等)	7	68(5)	2(1)	77(6)
合計	86(5)	677(68)	55(4)	818(77)

括弧内は、令和元年度の実績値(内数)

最近の官民連携

多様化している。

傾向の変化には、

「**管理的思考**」から「**創造的思考**」へ！
「**ものづくり**」から「**ひとづくり**」へ！
「**施設整備**」から「**価値の転換**」へ！

- 体系的にイノベーションを行うこと。
- 自ら変化をつくりだすこと。
- 組織全体の思考態度を変えること。

- コンセッション方式の拡大
- 公共の不動産の利活用の活性化
- 資金調達**の多様化(リスクマネーの活用)

琴浦町が目指す東伯総合公園改修・運営事業

“施設(=ハード)をどうするか”

ではなく

町民のために

“公共サービス(=ソフト)をどうするか”

そして

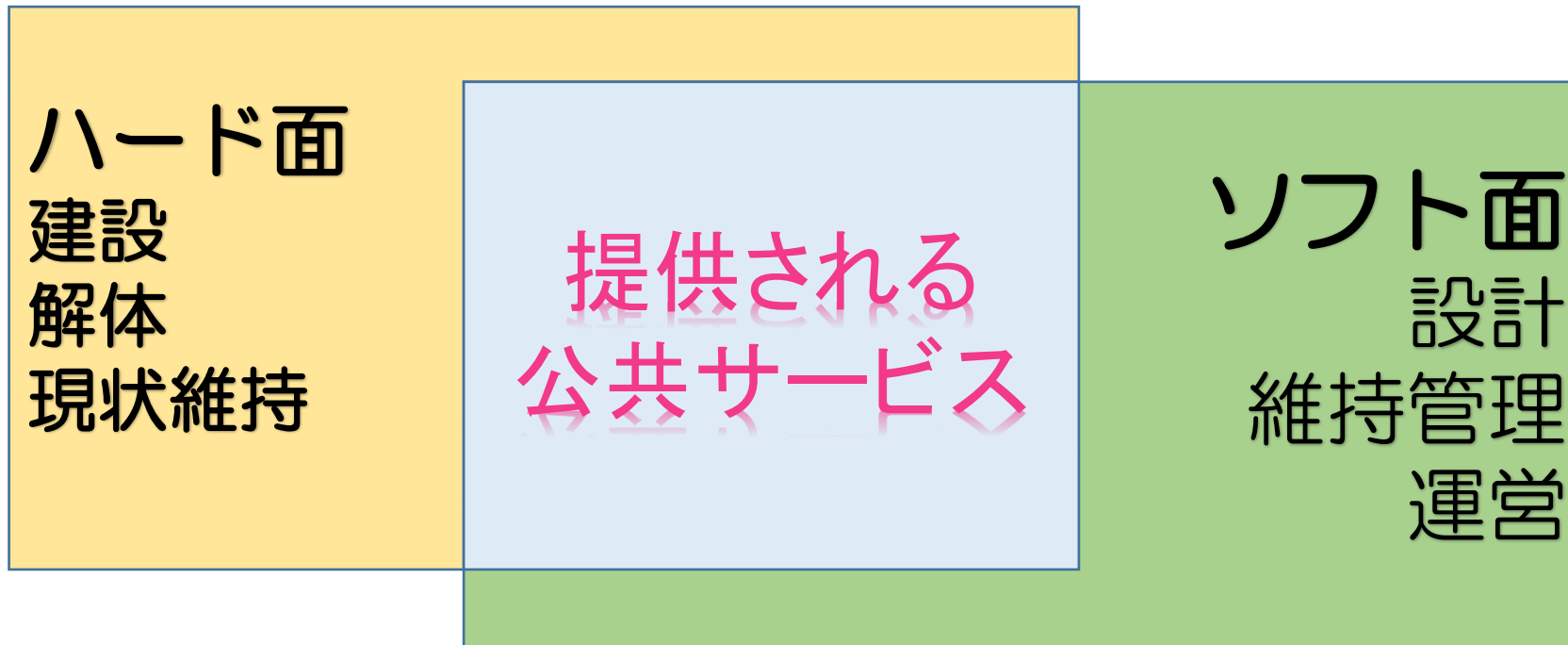
未来のために

“ファイナンス(キャッシュフロー)をどうするか”

公共施設におけるハードとソフト

公共事業には、**ハード面**と**ソフト面**がある。

ハード面とソフト面が融合された状態が、町民に提供される公共サービスとなっている。



従来の公共事業では・・・

ハード面：行政が描いた仕様通りに発注

→ もっと創意工夫が出来るのに！

ソフト面：仕様通りに作られたハコモノの中で運営

→ 運営目線でハコモノが欲しい！

民間のノウハウを
活用しよう！

ソフトを重視した
ハードを創ろう！

従来パターンとPFIで目指すことの違い

●従来 (行政の仕様発注)

ハード面 建設
解体
現状維持

+

(職員or民間)

ソフト面 設計
維持管理
運営

=

提供される
公共サービス

●PFI

(民間)

ハード面 建設
解体
現状維持

×

(職員or民間)

ソフト面 設計
維持管理
運営

=

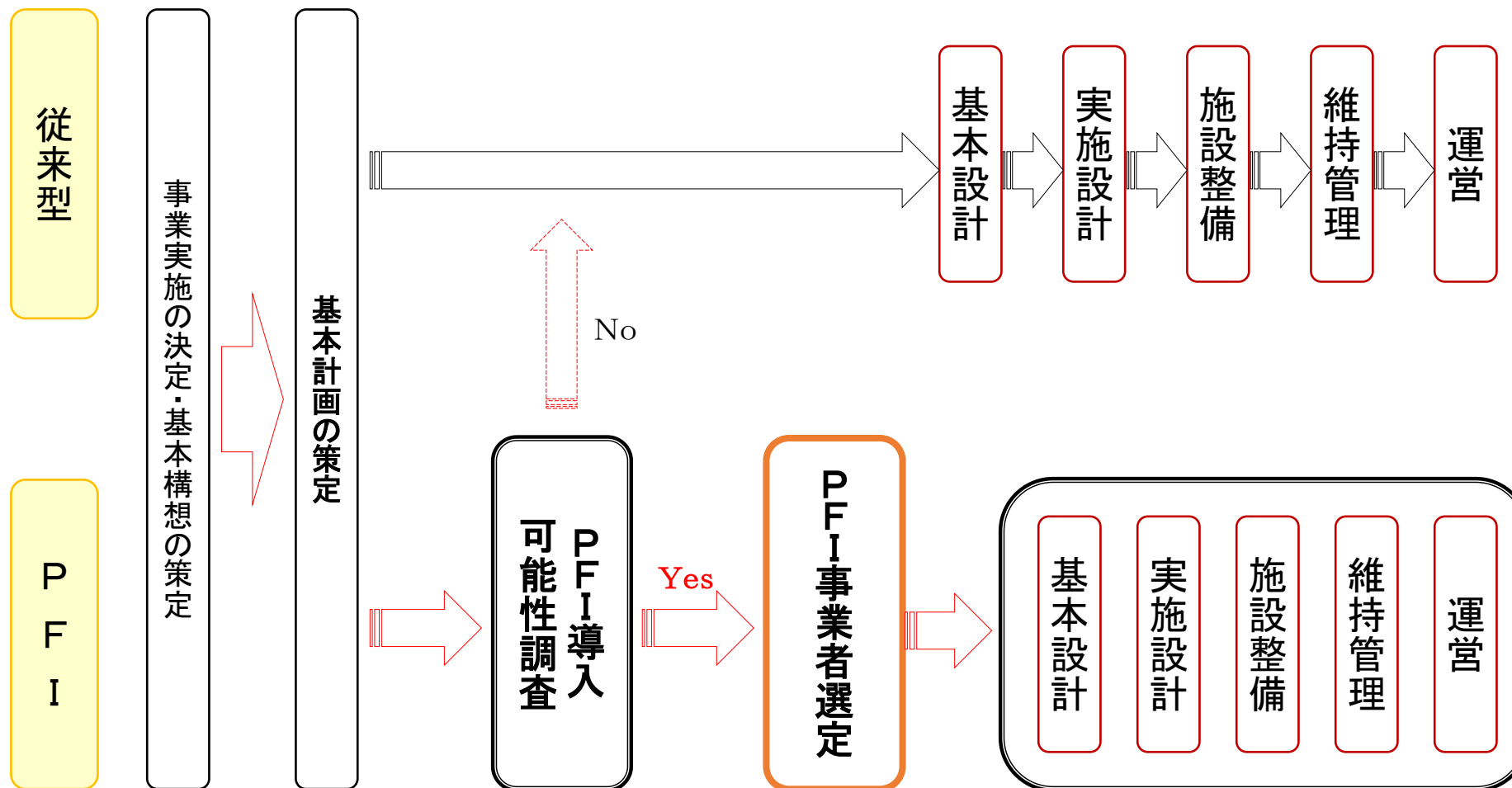
提供される
公共サービス

行政は所有している資産の活用として、民間に性能発注し、「経営」する。¹⁶

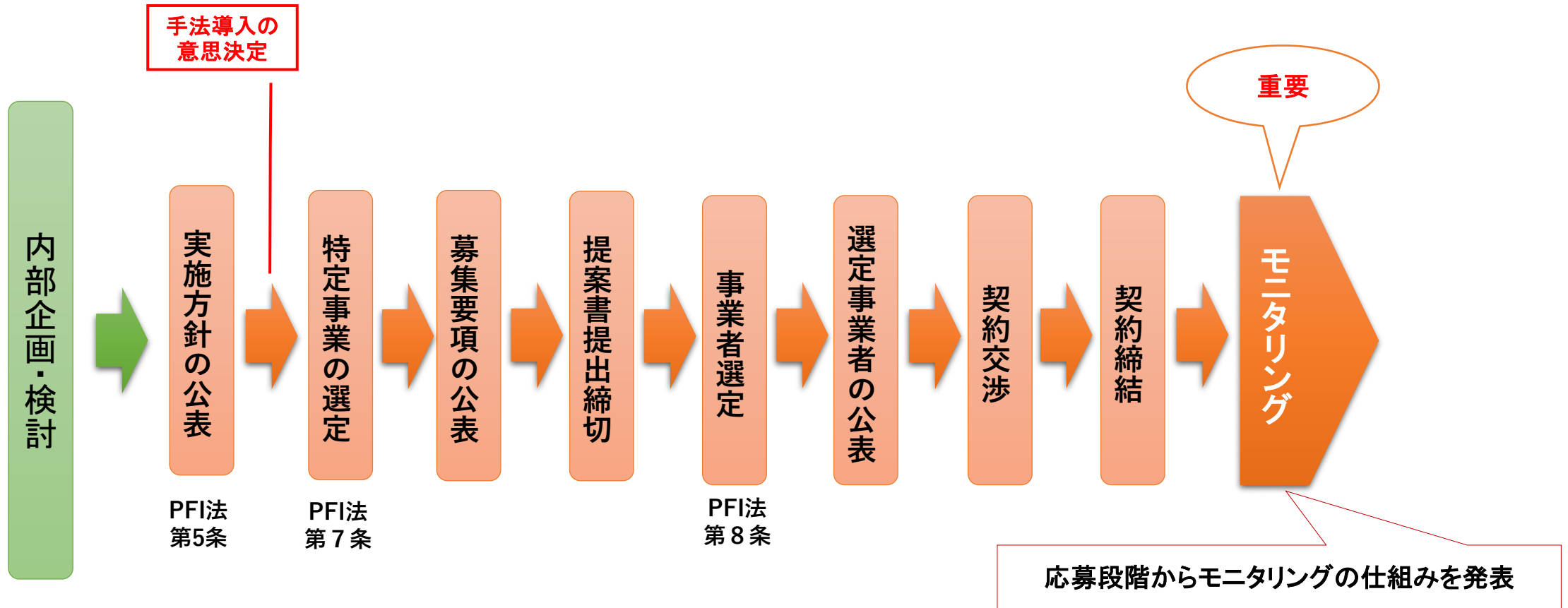
官民連携（PPP/PFI）は、行政経営の一環として位置付けられる。

PFI手法の特徴

【手法導入の手順】

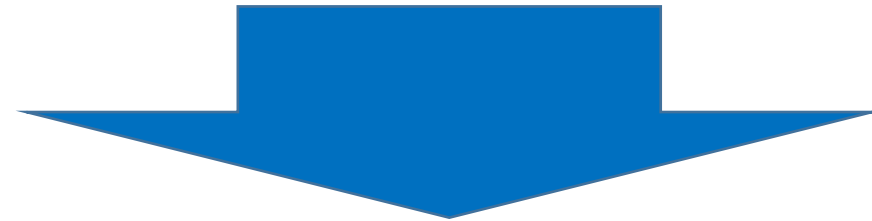


【PFI手法の業者選定プロセス】



そもそもPFI(Private Finance Initiative)手法とは・・・

- 公共施設等の建設、維持管理、運営等を**民間の資金、経営能力及び技術能力を活用して行う**新しい手法。
- 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とされる事業**についてPFI手法を用いる。

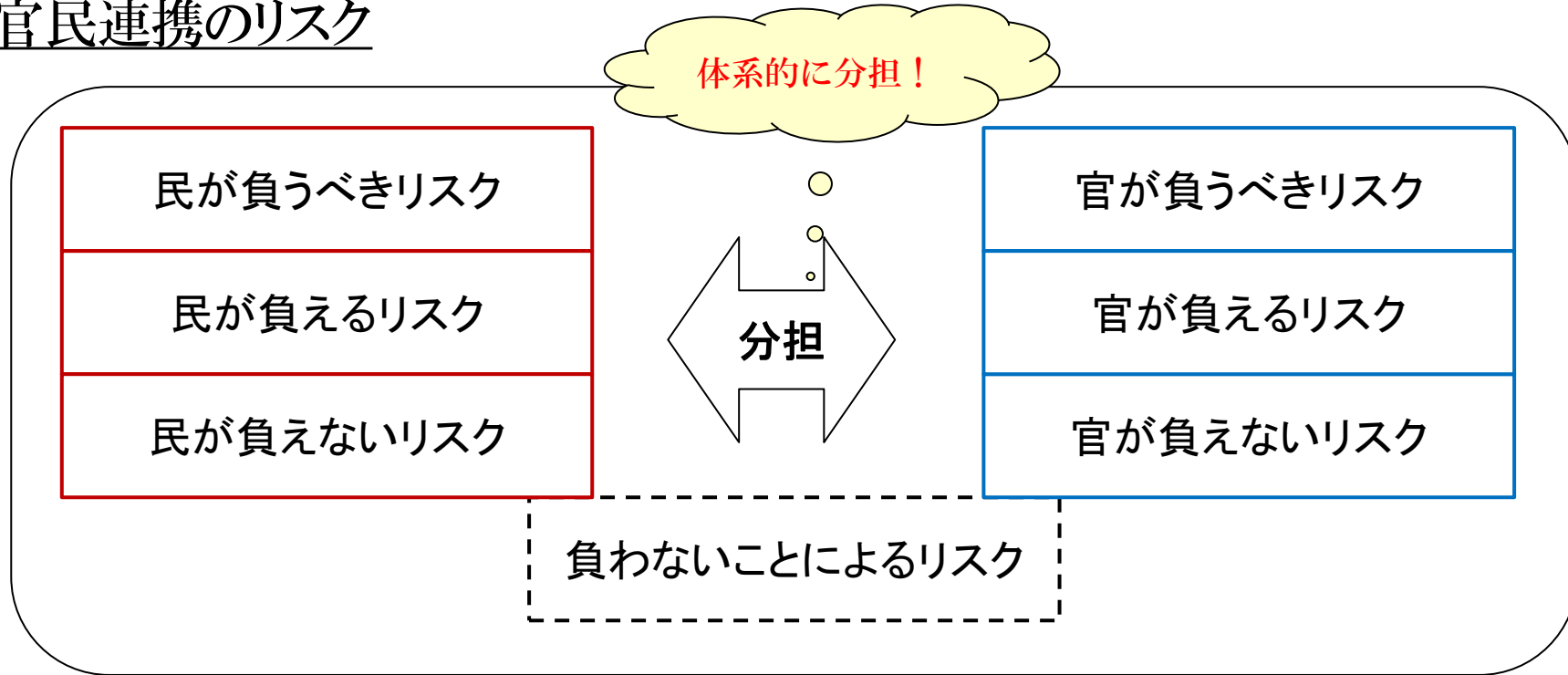


民間のノウハウを活かすことにより、
従来よりも一層**質の高い公共サービスの提供**が目指せる。₂₁

従来パターンとPFI手法の場合の比較

従来パターン	項目	PFI手法
定量的な入札	評価	定性的かつ定量的な評価
工事請負契約（短期間）	契約	事業権契約（長期間）
分離発注（設計、建設、維持管理、運営等）	発注方法	包括発注（設計、建設、維持管理、運営等）
1社又はJVによる受託	受託形態	事業体（コンソーシアム）による受託
実施設計書により発注（仕様発注）	発注内容	性能水準により発注（性能発注）
単なる施設整備（ハードのみ）	事業範囲	地域のまちづくりの視点（ハードとソフト）
役場が担う	役割分担	役場と事業者が役割分担（リスク移転）

官民連携のリスク



適正なリスク移転は、関係者の士気を刺激する。

ドラッカー博士の教え

「リスクには基本的に4つの種類がある。第一に負うべきリスク、第二に負えるリスク、第三に負えないリスク、第四に負わないことによるリスクである。」

指定管理者制度とPFI手法の違い

指定管理制度	項目	PFI手法
公の施設に限定	対象施設	幅広い施設へ活用が可能
行政処分により管理権限を委任	権限	行政との 対等契約 により業務の 権限移譲
財産性がなく譲渡や担保設定が出来ない	資産	契約後の譲渡や担保設定が可能
コンセッションが不可能	行政収入	コンセッションが可能
施設の大規模修繕や増改築、 設備の更新リスクが法律的に不明瞭	維持管理	施設の大規模修繕や増改築、 設備の更新リスクは特別目的会社が担う

“性能発注”に対する提案方法

ことばの仕様書

= **業務要求水準書**

(実例)

従来だと、想定する展示数に基づいて行政が用意した設計図の通りに作られる展示スペースが、“ことばの仕様書”になることで、その水準さえ満たしていれば、どのような形にも創出出来るようになってくる。
求められているのは従来のギャラリーではなく、ギャラリーのような場所。

業務	業務内容	基本構想・基本計画	市民の声	業務要求水準
ギャラリー業務	作品の展示	作品を適切に管理することが出来る場所で、十分な数の展示が可能な場を作る	市内に芸術団体がたくさんいるのに展示場がなかった 市の歴史や名物を活かした企画展示で観光に繋げたい	市内の芸術活動団体の作品やその他企画等での作品を十分に展示出来る場を創出すること 地域の歴史や名物を活かした展示コーナーを設け、観光客も巻き込める場を創出すること
	ギャラリースペースの運営	子連れのお母さん達や年配の方も使い易いギャラリーを作る	お年寄りや小さい子どもを連れて休みながらゆっくり見に行ける場所が欲しい	利用者のニーズを考慮し、どの世代も使い易い空間演出と、サービス提供を行うこと
・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・	・ ・ ・

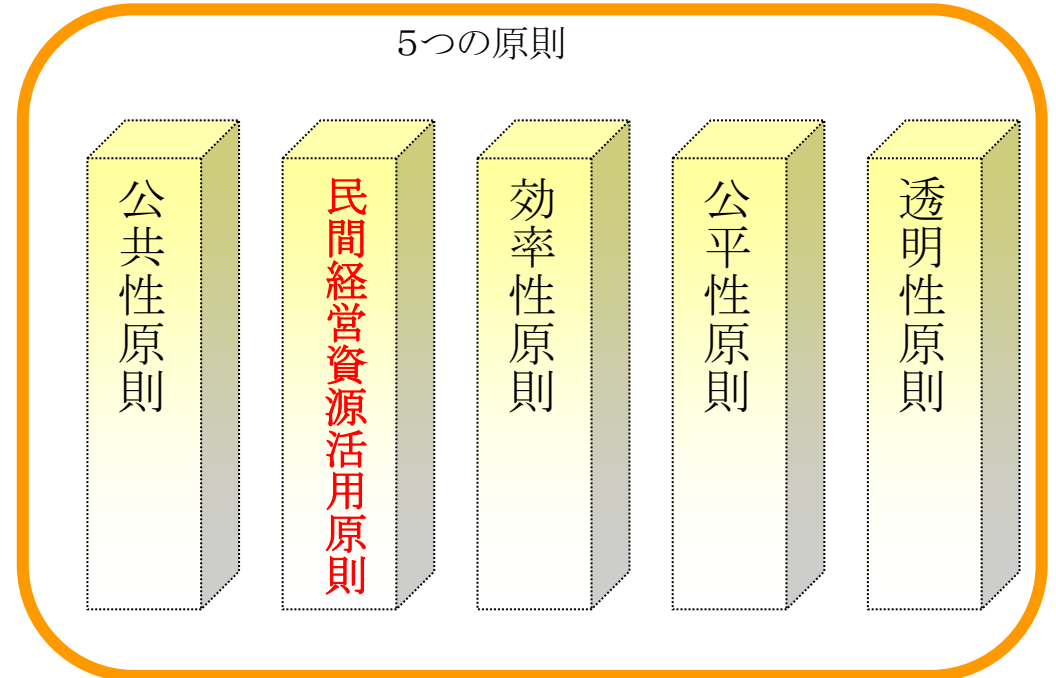
【PFI手法とは・・・】

PFI → Private **Finance Initiative**

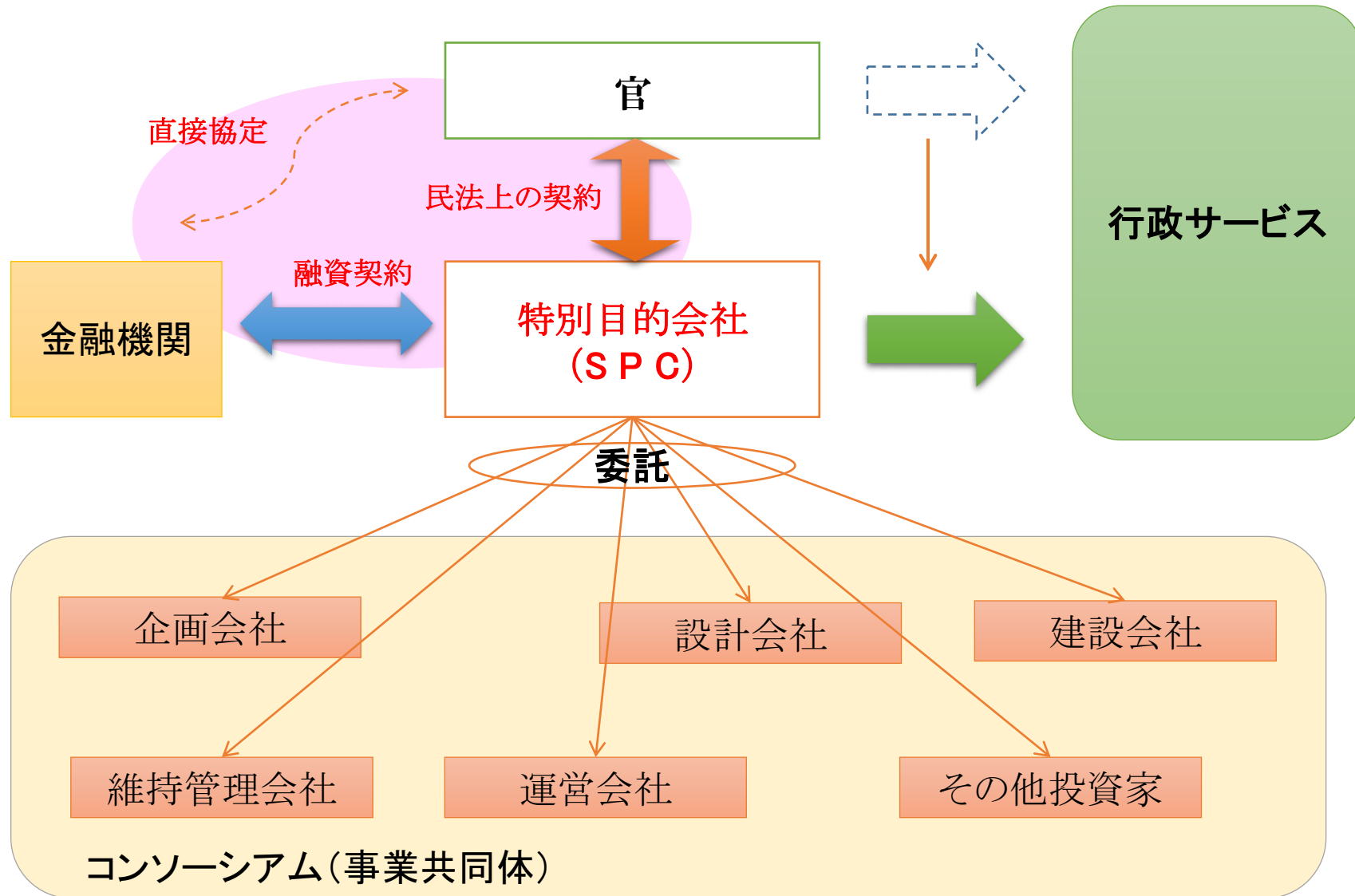
(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)

PFIは直訳すれば、民間資金主導型の手法であり、従来公共部門が提供していた公共サービスを民間主導で実施することにより、設計 (design)、建設 (build)、維持管理・運営 (operate)に**民間の資金とノウハウ**を活用し、**効率的かつ効果的な公共サービスの提供を**図るという考え方である。またPFIは民間の技術・経営ノウハウを活用し、**市場原理により事業の効率化の採用等によるコストダウン**を実現させ、利用者に**最良のサービスを提供**することを目的としている。

項目	PFI手法	指定管理者制度	市場化テスト
根拠法	PFI法	地方自治法	公共サービス改革法
対象	効率的かつ効果的な社会資本整備と低廉かつ良好なサービス提供	「公の施設」の管理	公共サービス
民間事業者等との関係	民法上の契約関係	行政処分により管理権限の委任	民法上の契約関係を基本(契約関係に一定の制限を課す)
担い手の決定	入札・選定により決定	指定による	入札により決定

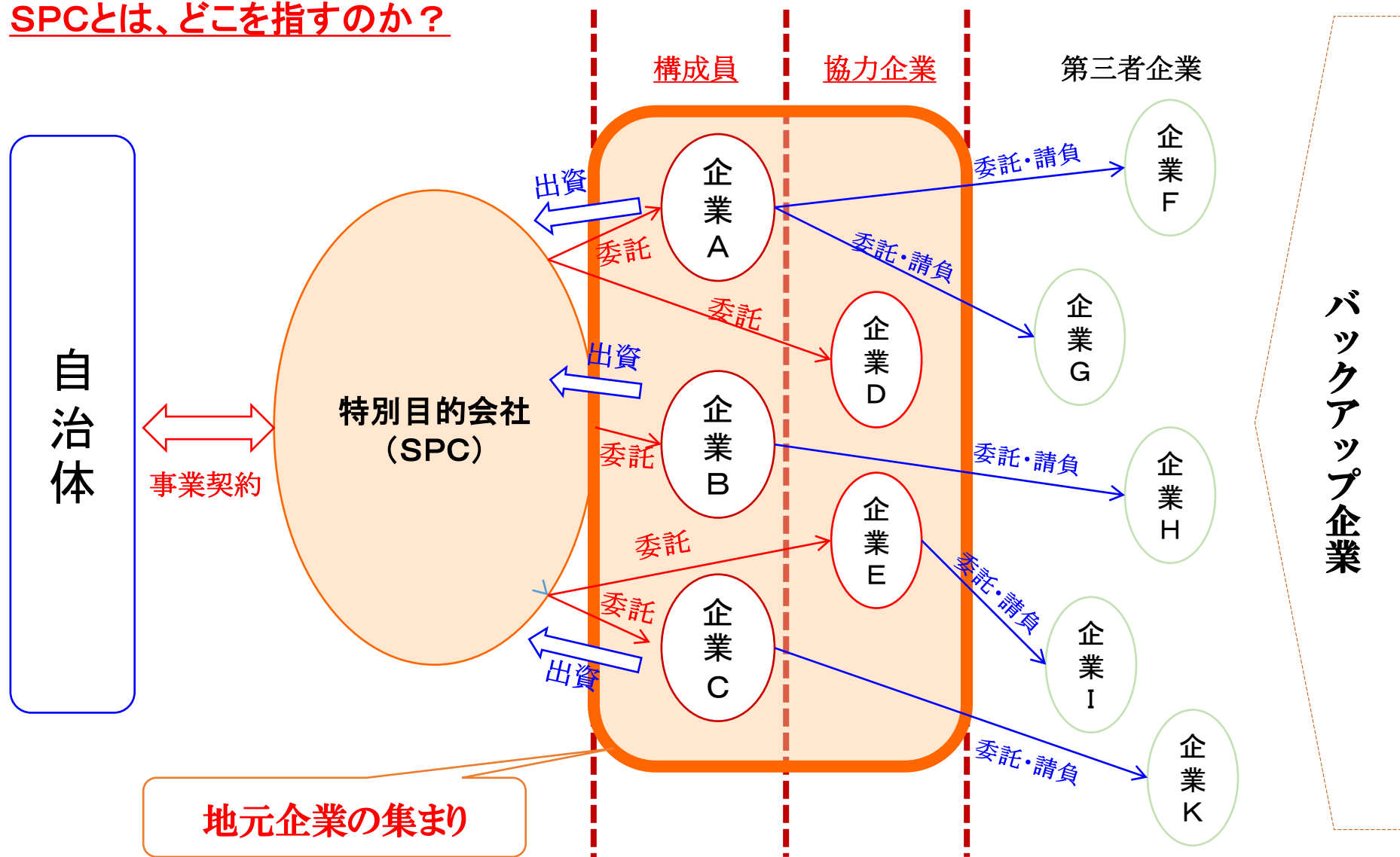


【PFI事業の仕組み(スキーム図)】

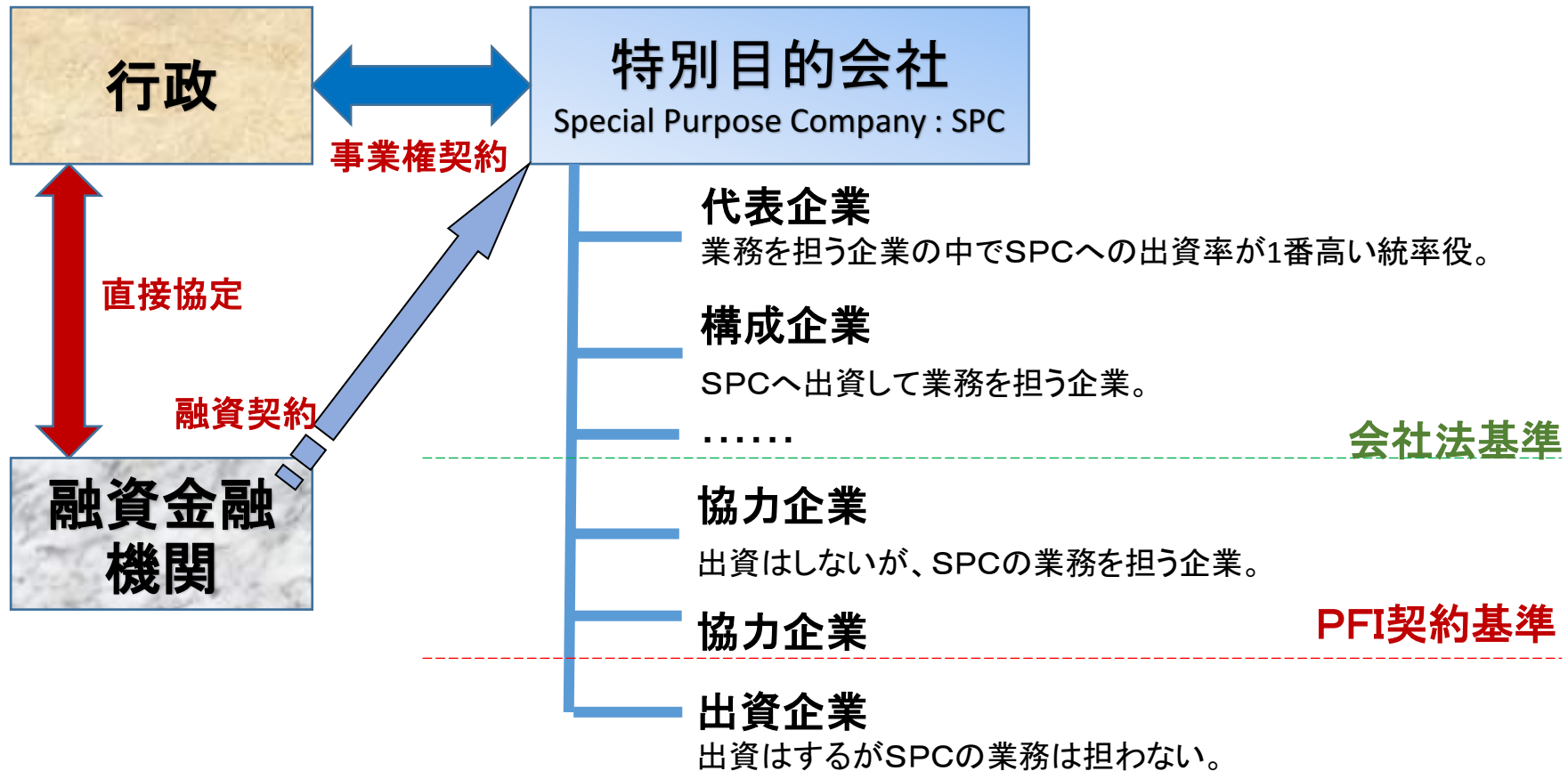


適切な事業スキーム

SPCとは、どこを指すのか？



一般的なPFI事業の仕組み



地元主体の出資の事例

ケース: 予定対価約70億、20年間の複合施設の整備・維持管理・運営事業

資本金: 2,000万

	出資額	比率
代表企業	3,900,000	26%
構成企業	3,450,000	23%
構成企業(地元)	2,925,000	19.5%
構成企業(地元)	975,000	6.5%
構成企業(地元)	975,000	6.5%
構成企業(地元)	975,000	6.5%
構成企業	300,000	2.0%
構成企業	300,000	2.0%
構成企業	300,000	2.0%
構成企業	300,000	2.0%
出資企業	300,000	2.0%
出資企業(銀行)	300,000	2.0%

特徴

- ・参加企業の全てが出資。
- ・地元金融機関も出資。
- ・出資企業は業務を担わない単なる出資者。
(業務に共感し、第三者企業として協力するため。)

地元主体の出資の事例

ケース: 予定対価約30億、15年間の施設の整備・維持管理・運営事業

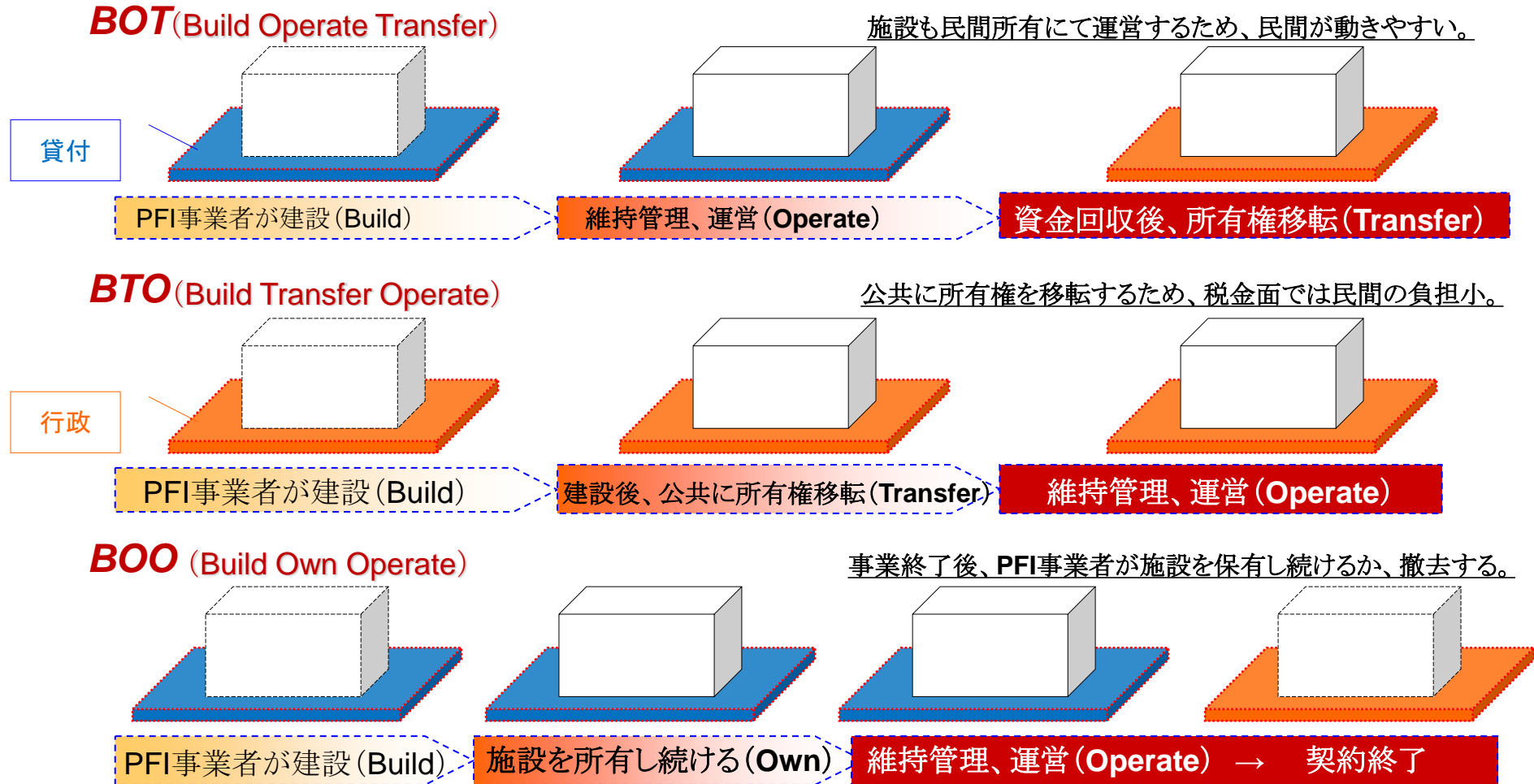
資本金: 2,080万

構成員	担当区分	出資割合(%)	金額(円)
代表企業	建設企業A(市内企業)	30%	6,000,000
構成員	建設企業B(県内企業)	25%	5,000,000
構成員	建設企業C(県内企業)	18%	3,600,000
構成員	建設企業D(県内企業)	7%	1,400,000
構成員	建設企業E(市内企業)	7%	1,400,000
構成員	設計企業及び工事監理	3%	600,000
構成員	維持管理企業A(市内企業)	5%	1,000,000
構成員	維持管理企業B(市内企業)	5%	1,000,000
構成員	運営企業A(市内企業)	2%	400,000
構成員	運営企業B(市内企業)	2%	400,000
合	計	104%	20,800,000

特徴

- ・構成企業の設計以外は、全て**県内及び市内企業**
- ・**市内企業の割合が高い**

【PFI事業方式】

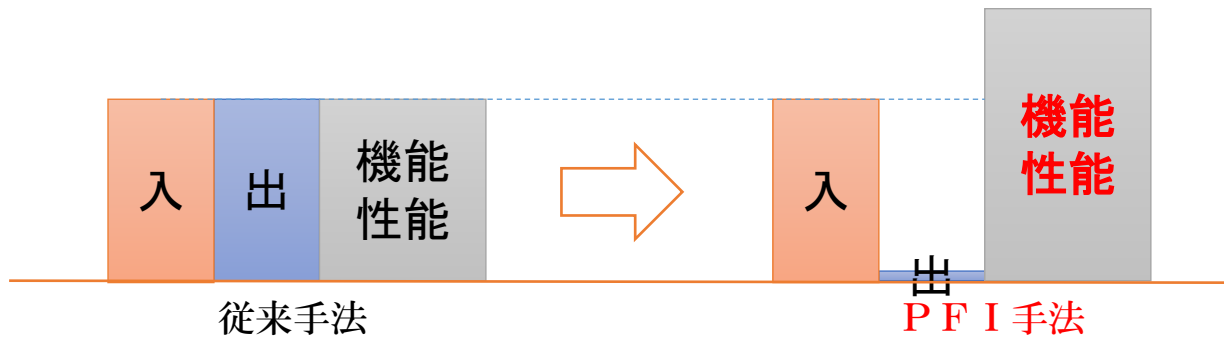


その他、「ROT」、「RO」、「DBO」、「BLT」、「BLO」、「BT」・・・などがある。

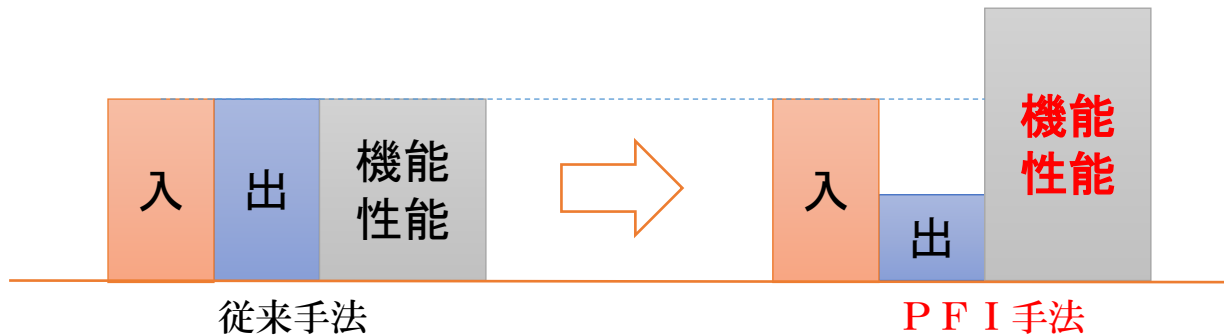
事業方式によっては、民間事業者のモチベーションに差が生まれ、結果、同じ機能の建築物でも高い技術力と創意工夫の発揮により、低廉で質の高い施設整備につながる。

官民連携(PFI)手法の効果は

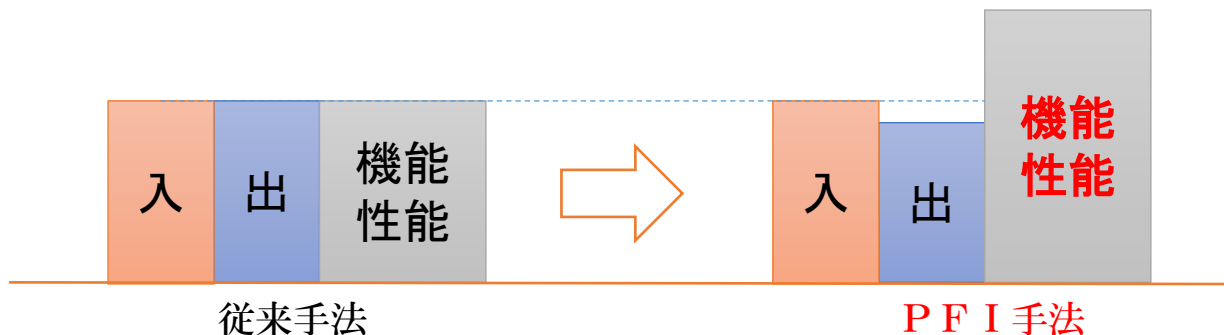
独立採算型



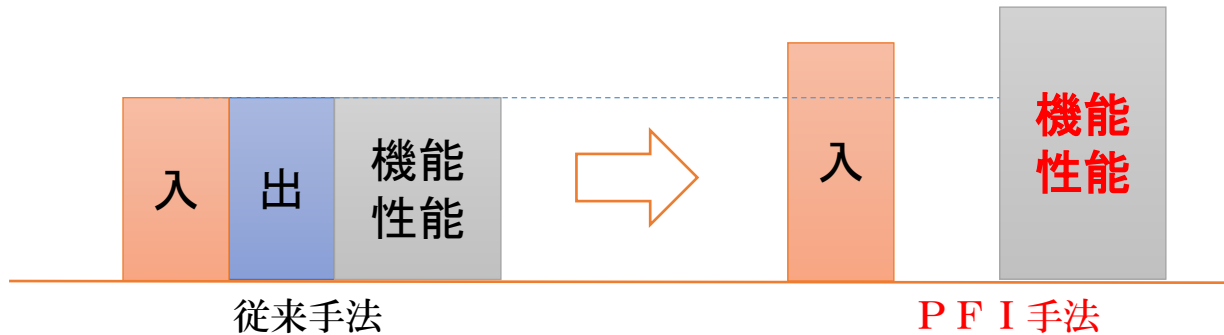
ジョイント・ベンチャー型



サービス購入型



コンセッション

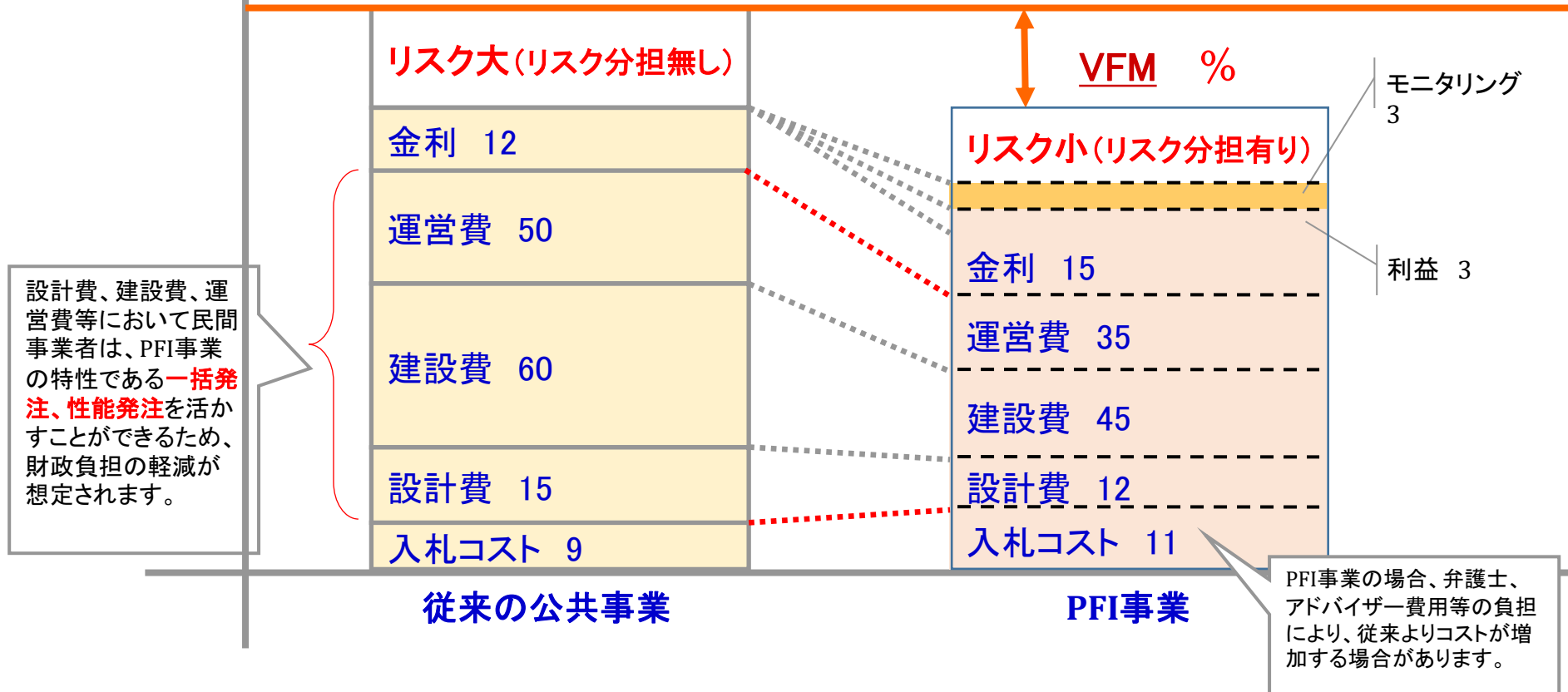


定量的(VFM)について

VFM(Value For Money)の達成

- : VFMとは公共資金の最も効率的な運用を達成しようとする考え方
- : 提供されるサービスが同一水準であれば、事業期間を通じた**財政負担の縮減**
- : 事業期間を通じた財政負担が同一水準であれば、提供する**サービス水準の向上**

行政の負担額

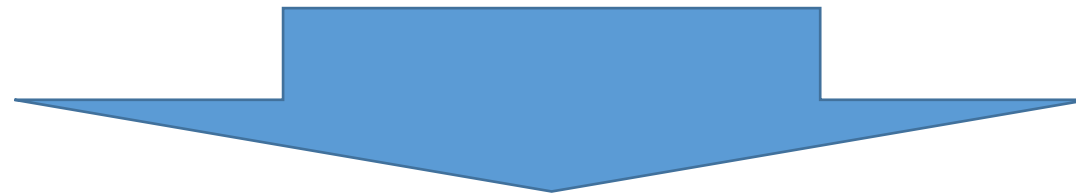


本来のVFM (Value For Money) の考え方

- VFMとは、**公共資金の最も効率的な運用を達成しようとする考え方**のこと。

◆従来のVFM

⇒提供されるサービスが同一水準である場合、事業期間を通じた**財政負担の縮減**がVFM



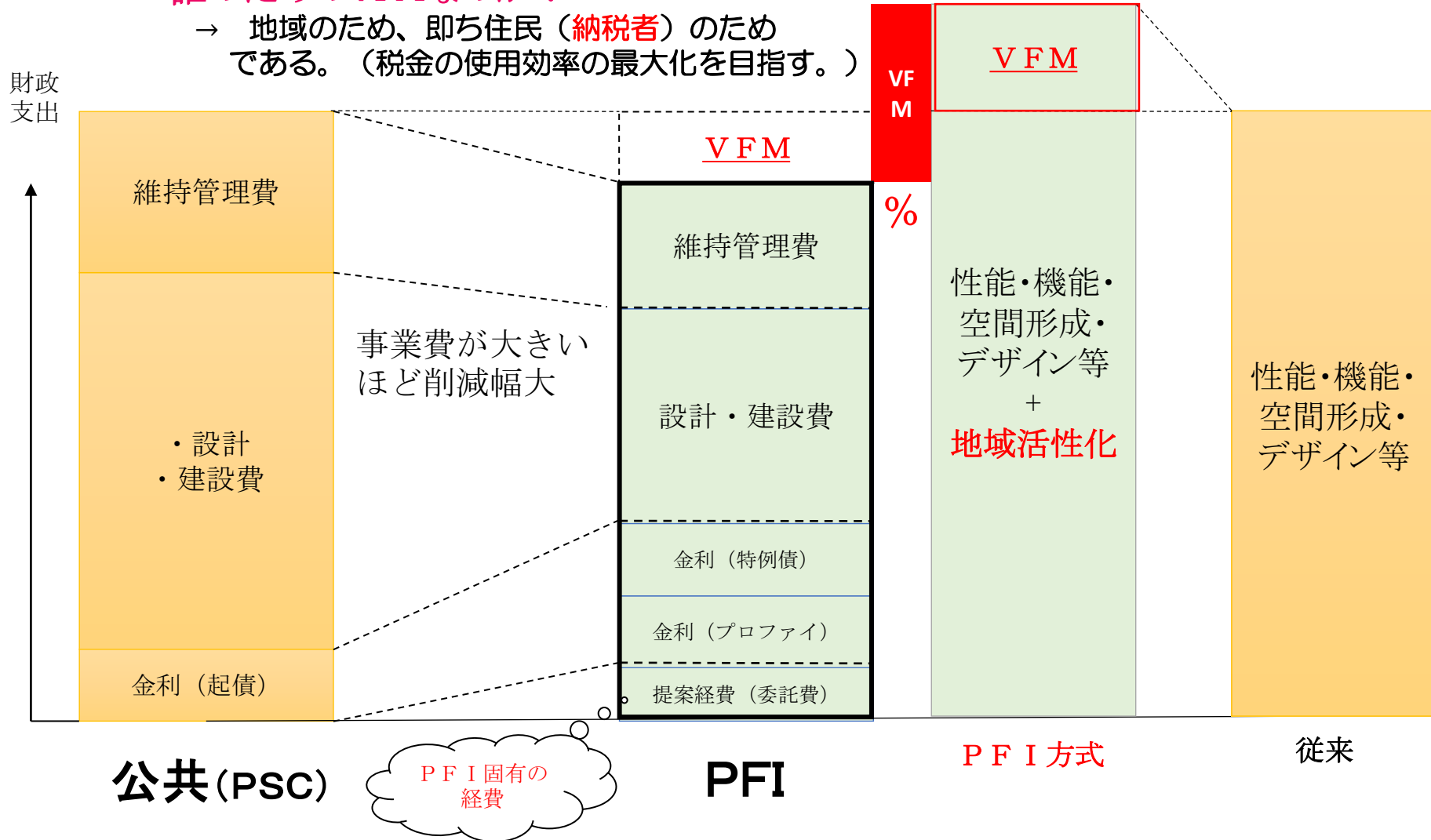
◆本来のVFM

⇒事業期間を通じた財政負担が同一水準であれば、**提供するサービス水準の向上**がVFM

【本来のVFM】

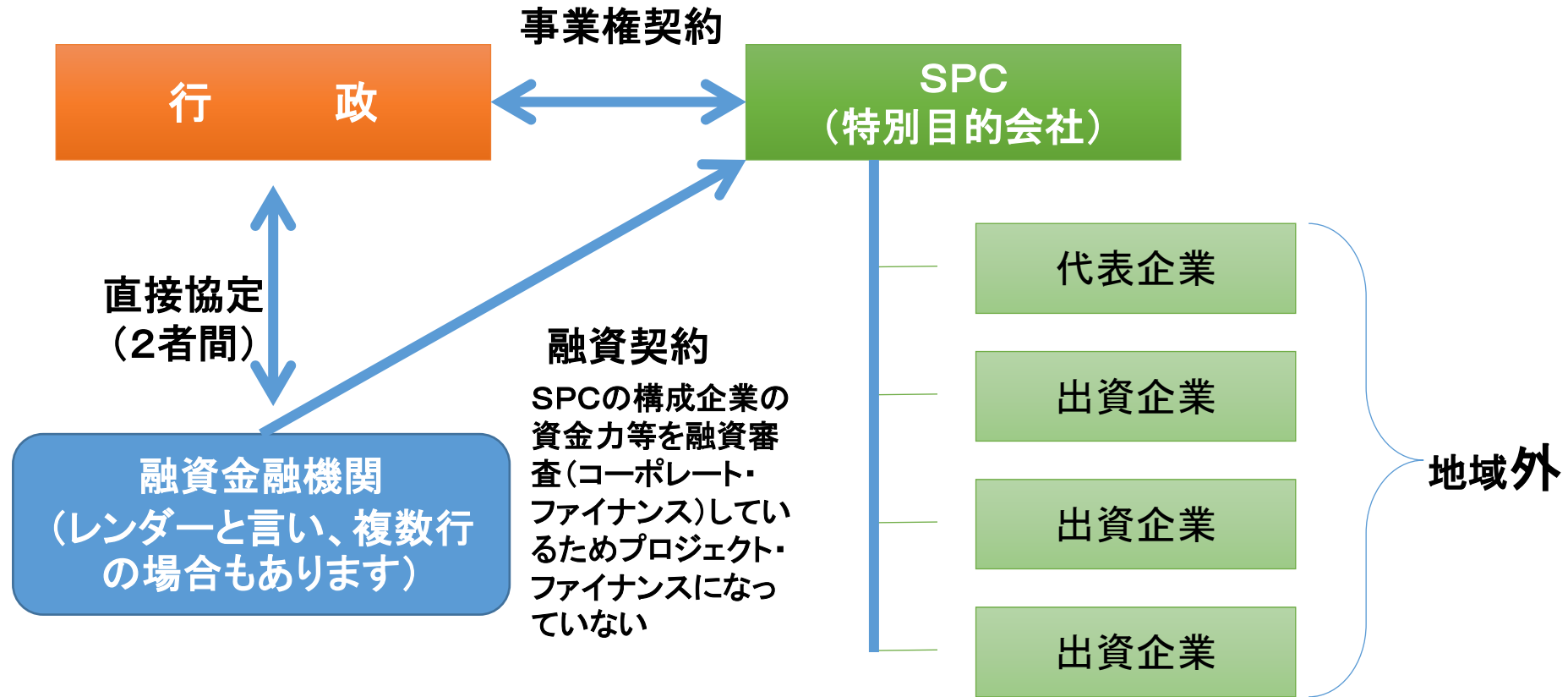
誰のためのVFMなのか？

→ 地域のため、即ち住民（納税者）のためである。（税金の使用効率の最大化を目指す。）



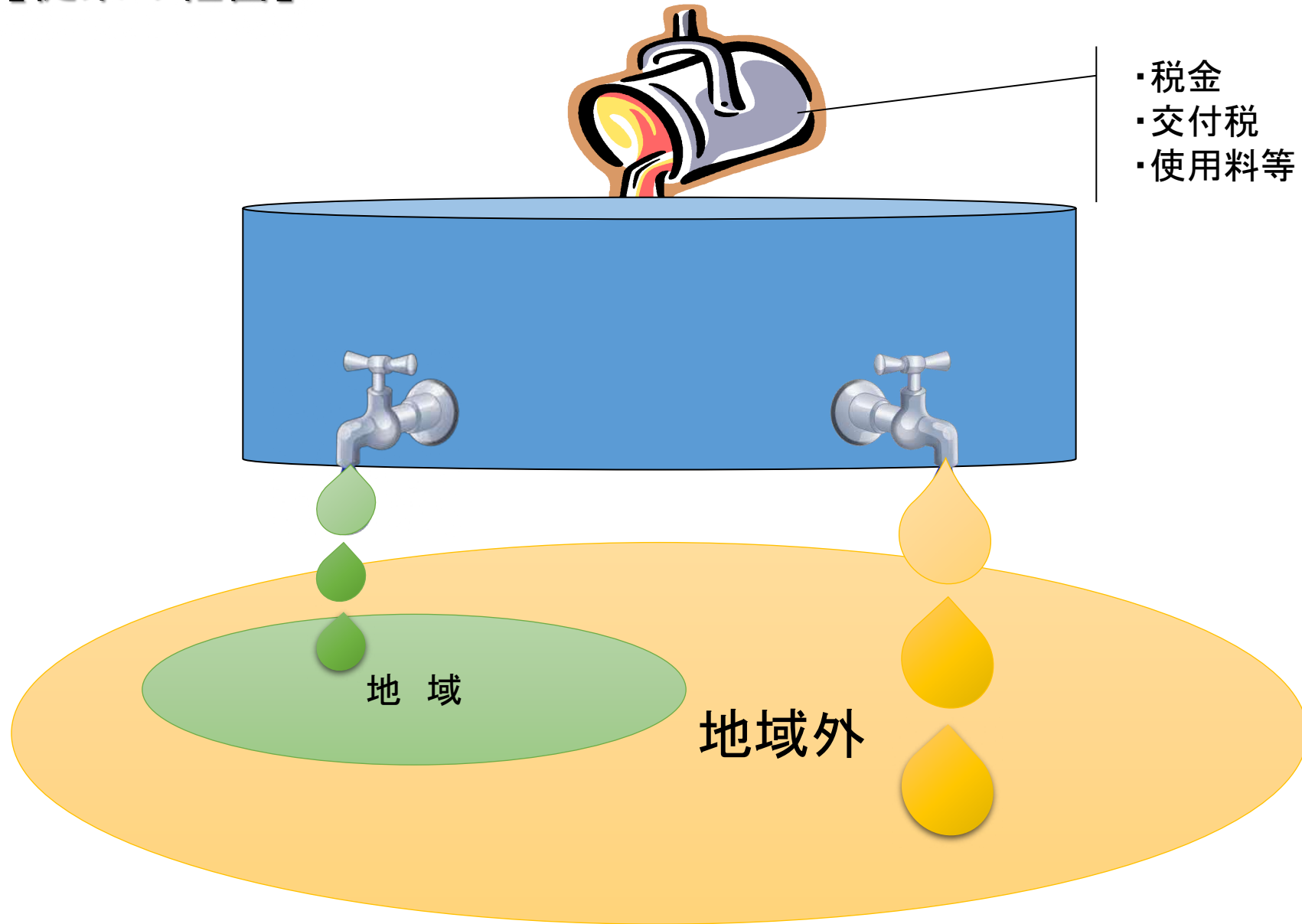
地元事業者が参画できる資金調達

日本のこれまでのPFIのプロジェクト・ファイナンスの現状

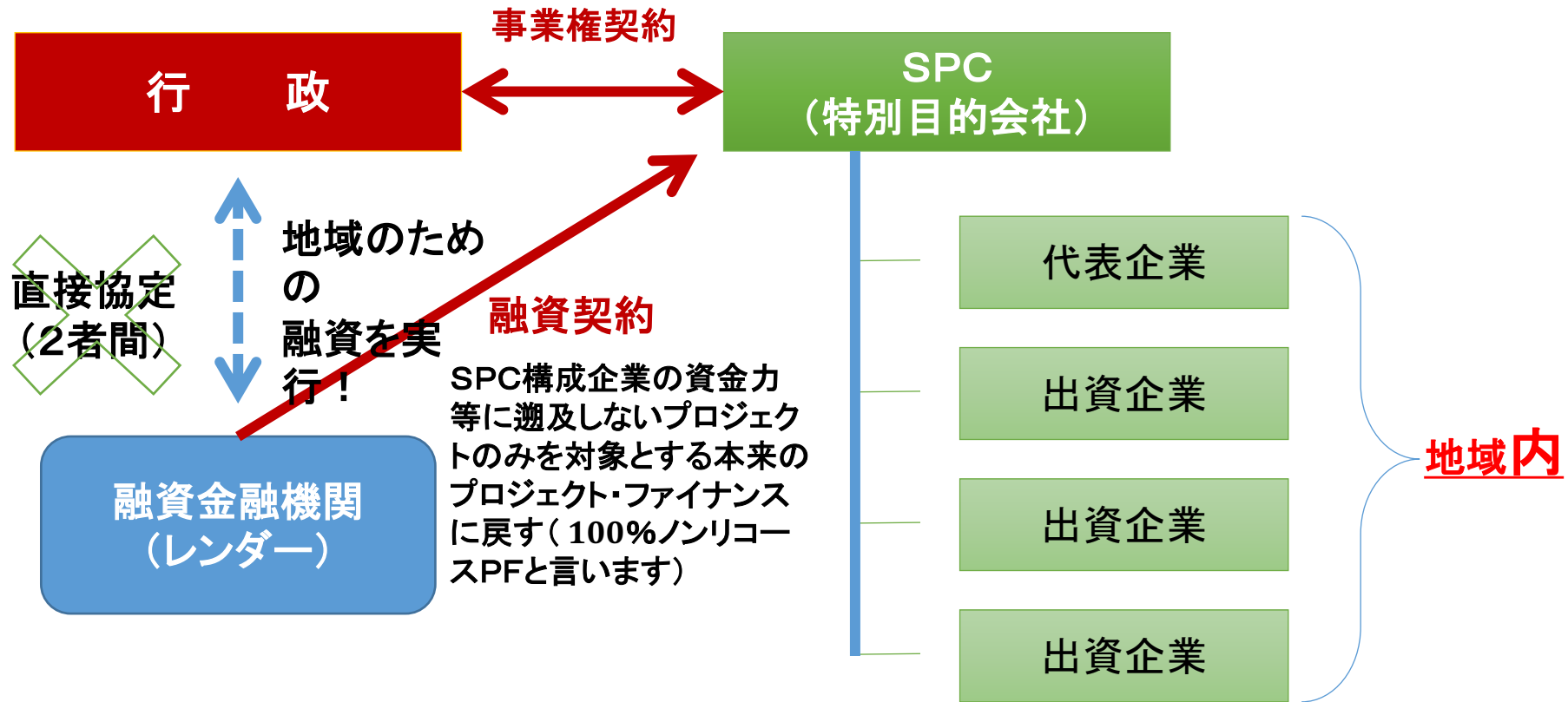


本来のプロジェクト・ファイナンスは当該プロジェクトの採算性や資産などを融資審査の対象とするものですが、日本の現状は、SPCへの出資企業のコーポレート・ファイナンス(企業の持つ人、物、カネ全体を信用力とする従来型企業貸付)同様の審査をしています。また、多くのPFIはメガバンクがレンダーあるいは融資アドバイザーであるアレンジャーになっています。この影響は、地元企業の参画に高いハードルとなっています。体力のある企業しか構成企業になれなく、地域の企業よりも地域外の企業が出資し、結果として資金が地域外へ流出しています。

【従来の経営】



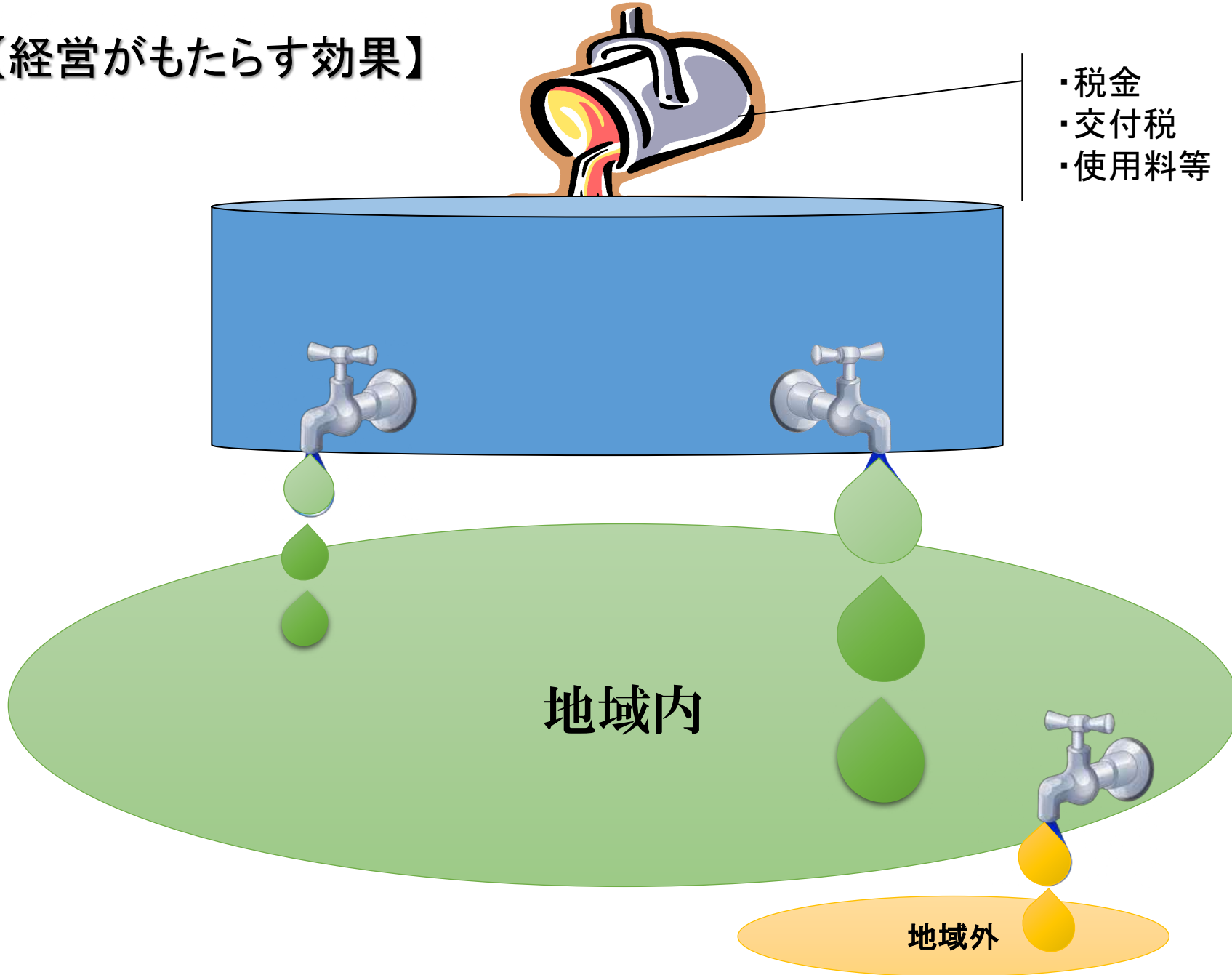
地域に望まれるPFIのプロジェクト・ファイナンスとは



本来、SPCは地域の企業で構成されることが、最適な持続運営に繋がります。また、レンダーについても地域の金融機関が参画することで、地域の資源をマネジメントし易くなります。

本来のプロジェクト・ファイナンスは、行政と融資金融機関との2者間の直接協定を無くし、事業権契約にキャッシュオーバーフローや担保権などを設定し、融資金融機関もプロジェクトに対し、融資返済目的ではなく、地域のためにプロジェクトへ関与することが必要です。(地方銀行が主なレンダーになることが望ましい)

【経営がもたらす効果】



従来型PFIスキームの特徴

◆メリット

- 構成企業は、**設計・建設・維持管理・運営**で構成。
- 行政の仕様発注の場合のような**それぞれ別に発注するものをまとめて発注できる**。
- 行政と民間が**適切なリスク分担**をすることが可能となる。

課題

代表企業を担える企業が、どうしても大手企業になってしまうケースが多かったことが課題。場合によっては、地元事業者の参画出来る範囲が限られてしまう。

ご清聴ありがとうございました！

本日の説明の中で分からなかったところ
もっと説明して欲しいところ
なんでもご意見・ご質問ください！