

地域企業がPPP/PFI事業に 参画する意義とは

2023年9月28日（木）

合同会社swan 中島満香

本資料は、令和5年9月28日に開催された「松山市斎場再整備事業の公募条件検討に係る官民対話」の講演資料であり、本資料に記載されている内容は令和5年9月28日現在の公表情報に基づいて作成されています。

本資料の内容の一部およびすべてを複製、転載または配布、印刷など、第三者の利用に供することを禁止します。



技術士

総合監理部門—都市及び地方計画
建設部門—建設環境
都市及び地方計画

中島満香 合同会社swan代表

兼 NPO法人SVP東京パートナー / NPO法人ReBit理事

- **2003年～ 建設コンサルや外資系コンサル会社に所属し、行政機関に対して公共事業の計画・実行支援や官民連携のアドバイスを提供**
 - 年間5～10自治体への提案、受注、契約、業務遂行、納品を実施
 - 国交省、法務省、経産省などの国の機関のほか、都道府県や市区町村など基礎自治体からの業務委託実績多数
 - 得意とするテーマは公有地活用、歴史的建造物の活用、複合公共施設の整備・管理、道路や公園のインフラ管理運営、地域活性化等
 - PFIやコンセッション、指定管理者制度、行政財産の目的外使用など幅広い官民連携事業に精通しているほか、民間提案制度や官民協働事業など、民間側から公共事業を提案する仕組みにも精通し、事業目的に即した柔軟なスキーム検討や事業計画立案を得意とする。
- **2021年8月 中小企業やNPO向けの行政営業支援をスタート**
 - 技術者としてのバックグラウンドを生かし、ハード、ソフト両面から、幅広い支援を実施。

PPP/PFI事業の概要

公共サービスを取り巻く状況

○ 従来のやり方のみでは公共施設や公共サービスの維持は困難であり、民間事業者の資金やノウハウを活用して行政のコスト削減や効率化を行うことが望まれる。

施設の老朽化

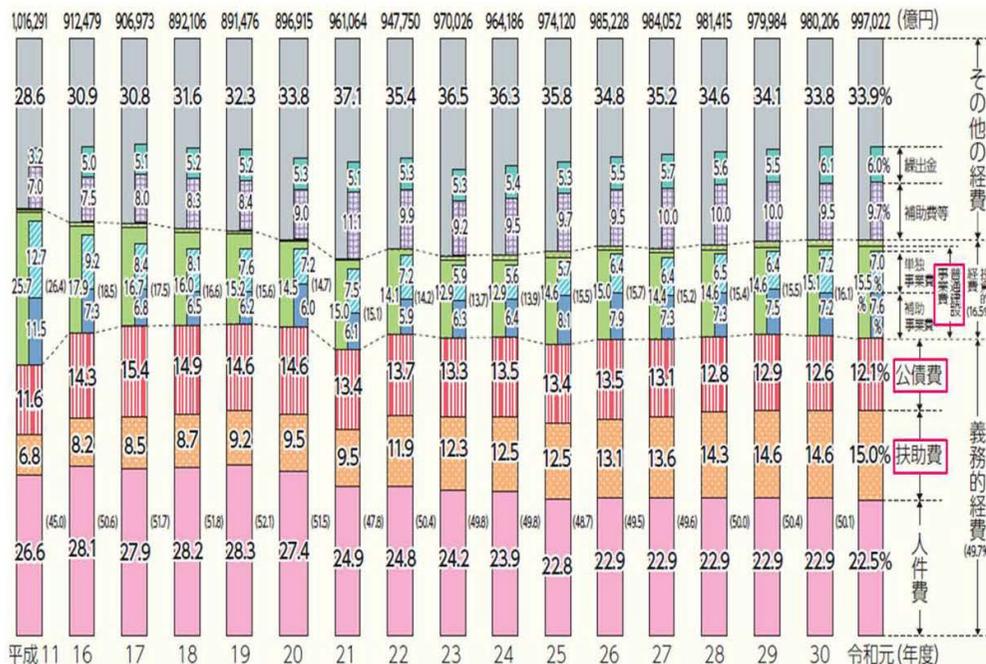
トラス橋の斜材の破断(木曾川大橋)



人口減少／財政制約

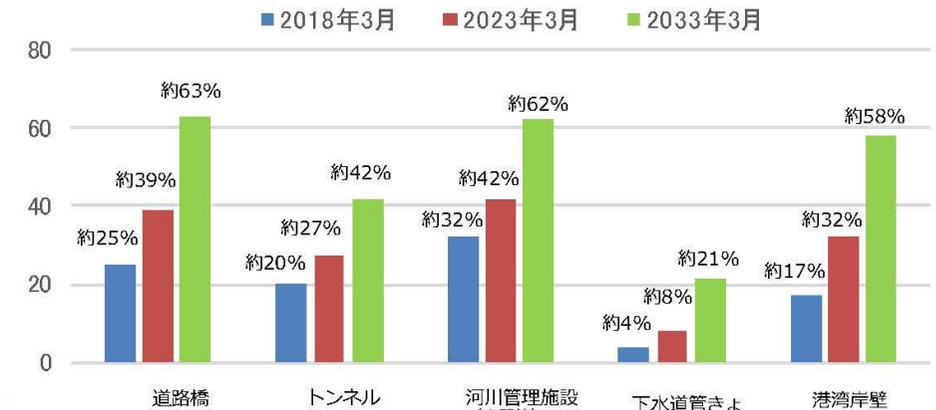
○ 財政制約 《地方公共団体における性質別歳出純決算額の推移》

出典：令和3年度版地方財政白書



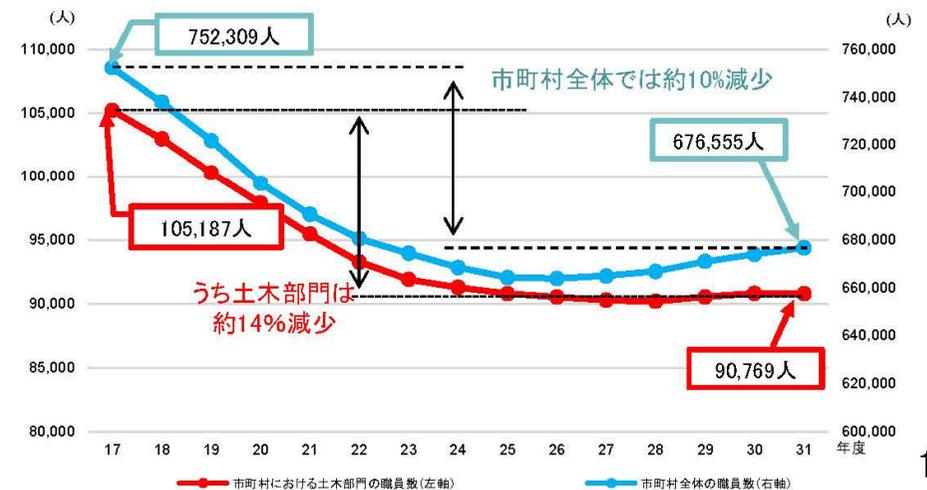
出典：国土交通省講演資料

《建設後50年以上経過する社会資本の割合》



○ 地方公共団体職員の減少

※1: 地方公共団体定員管理調査結果より国土交通省作成。なお、一般行政部門の職員を集計の対象としている。また市町村としているが、特別区を含む。
 ※2: 技術系職員は土木技師、建築技師として定義。H31年度の割合。



公共サービスを維持しつつ
新しい課題にも取り組む

公共施設等の
老朽化



人口減少・
少子高齢化



限られた予算と人員で、
効率的に事業を実施

厳しい
財政状況



自治体職員の
技術承継



これらを実現する手段の一つとして、
官民連携（PPP/PFI）が注目されている

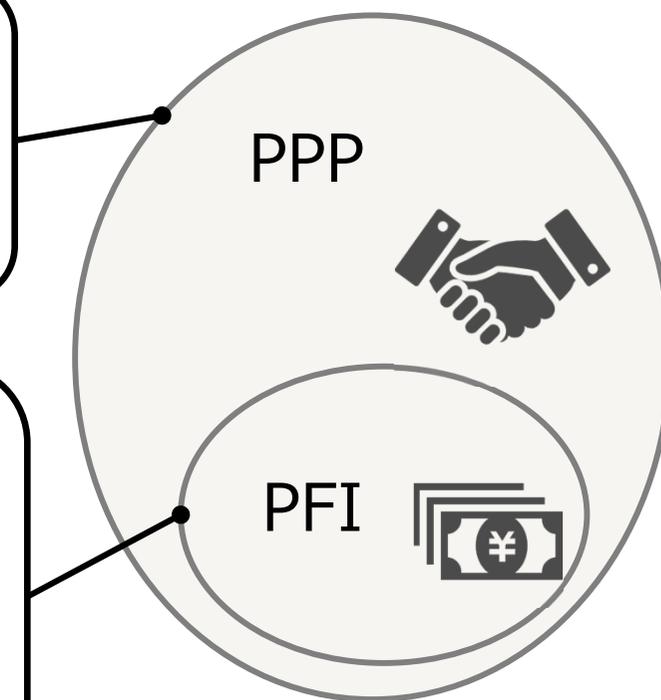
- 民間企業のノウハウや資金を積極的に活用して、地方都市の課題を解決するための仕組み

PPP : Public Private Partnership
(官民連携事業)

行政と民間が連携して公共サービスを提供することで、効率化・付加価値向上を図るもの。

PFI : Private Finance Initiative
(民間資金等活用事業)

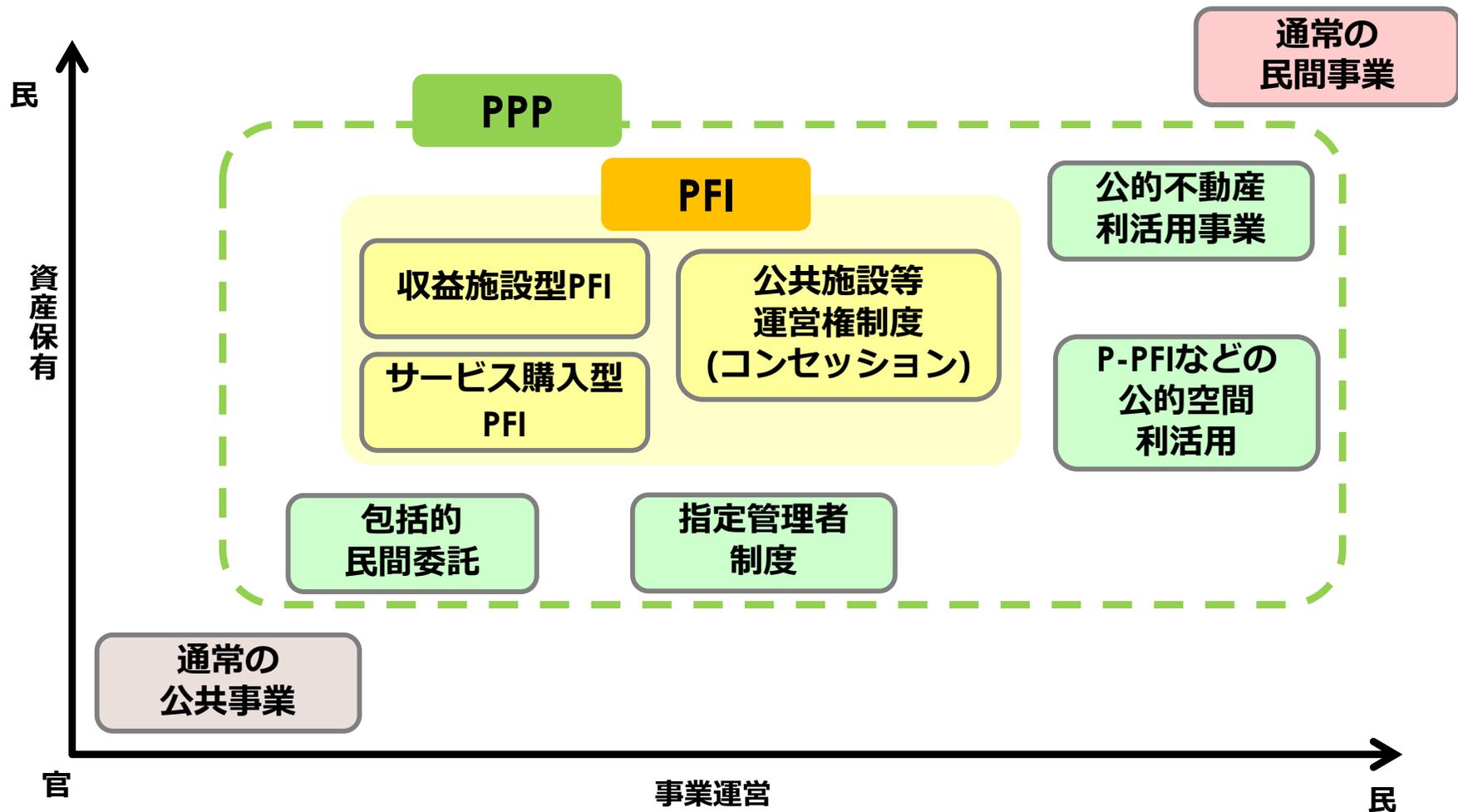
公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に民間の資金やノウハウを活用し、行政が直接実施するよりも効率的・効果的に公共サービスを提供する手法。



・・・詳しい説明は後述

官民連携事業の全体像

- 施設の所有者と業務権原の違いによって、さまざまなパターンが存在



地域・住民、民間事業者、地方公共団体それぞれに効果が得られる

A. 地域・住民

- ✓不動産価値上昇
- ✓雇用増加
- ✓地域活性化
(来場者数の増加、売上高の増加)

B. 事業者

- ✓事業機会・収益増加
- ✓安定的な収益確保
- ✓地域への主体的な貢献

✓PPP/PFIのノウハウの習得

- ✓他地域の事業への参入

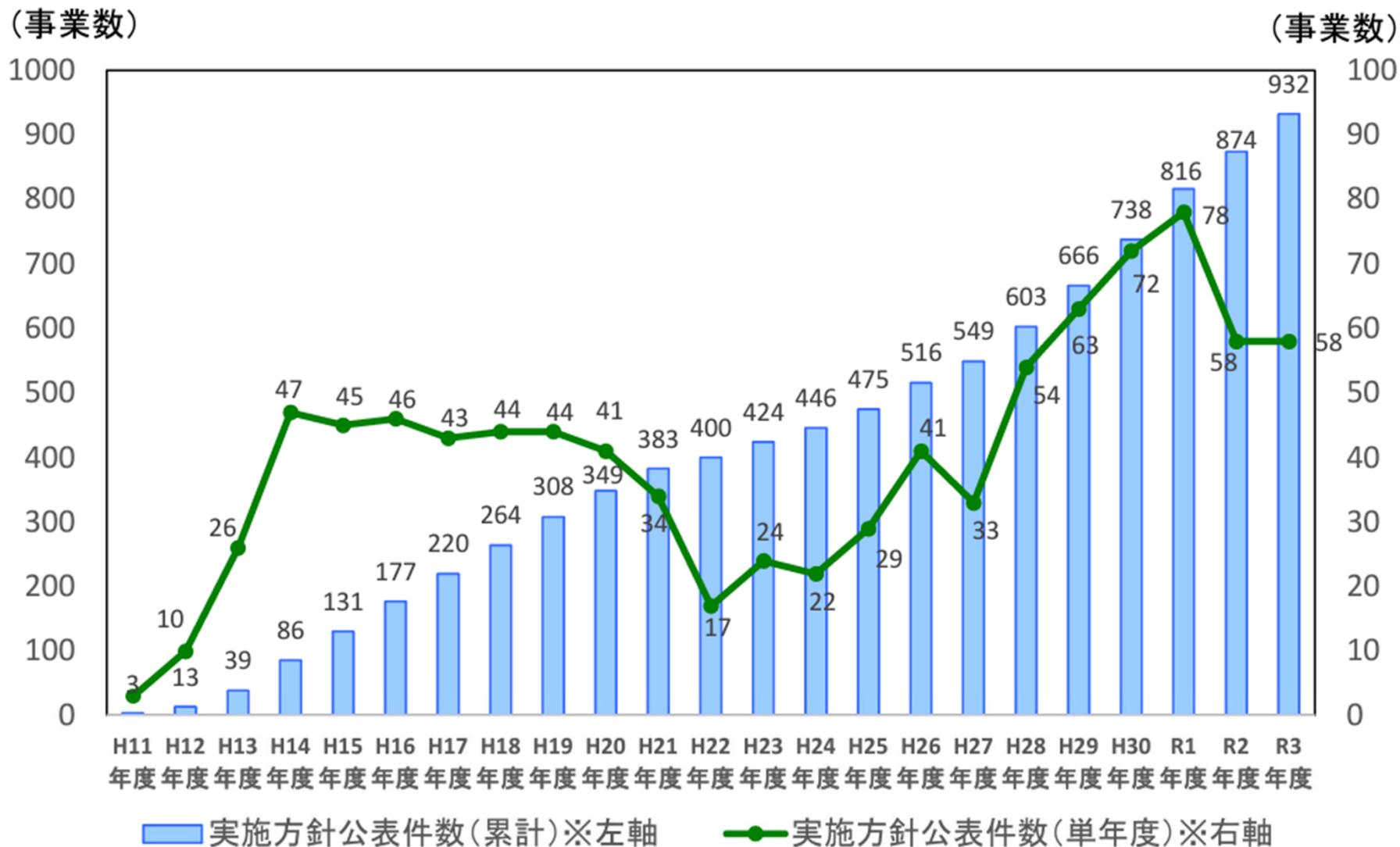
✓サービス・利便性向上

C. 地方公共団体

- ✓コスト縮減
- ✓財政負担平準化
- ✓不足する職員の補完
- ✓事務負担軽減
- ✓公共資産の有効活用
- ✓税金・借地料収入増加

本事業の方式と PFI事業のプロセス

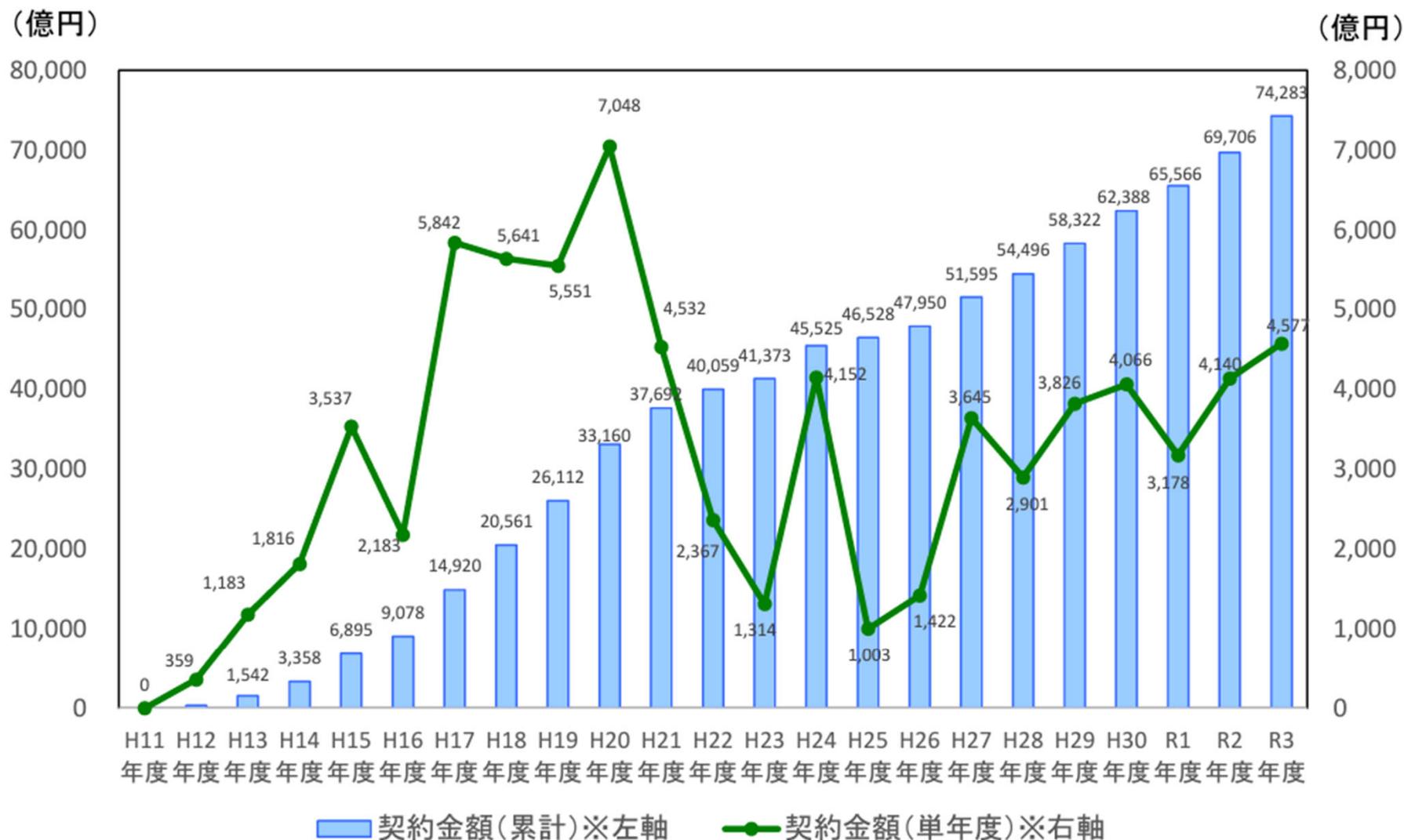
(令和4年3月31日現在)



(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。

出典：内閣府資料

PFI事業契約金額の推移



(注1) 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って、公共施設等運営権方式における運営権対価は含んでいないなど、PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年6月3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2) 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。

分野別実施方針公表件数

12

(令和4年3月31日現在)

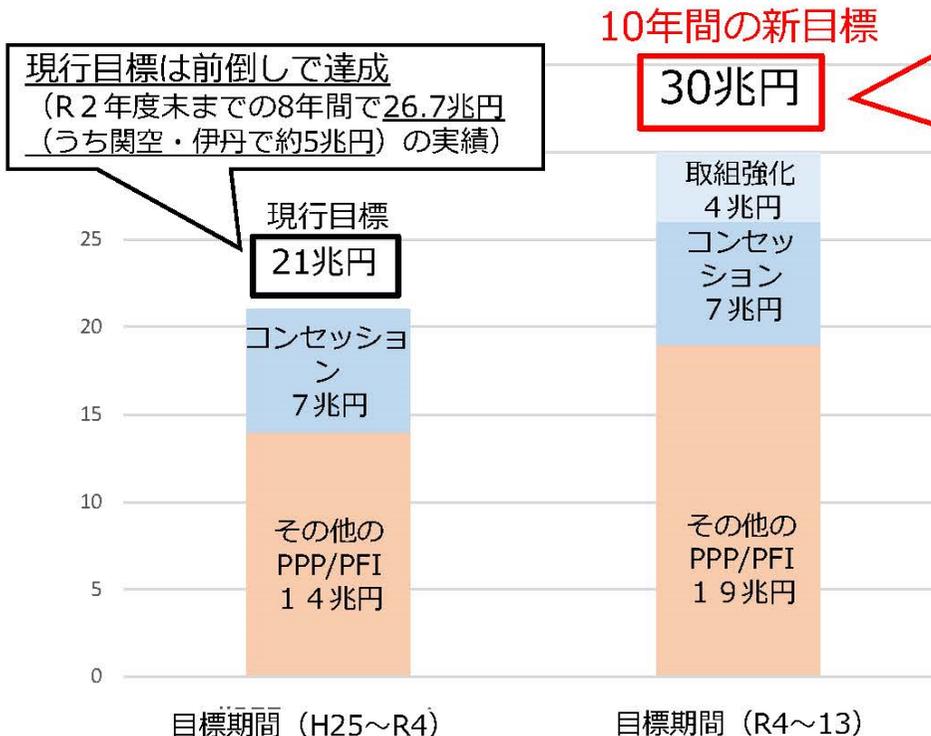
分野	事業主体別			合計
	国	地方	その他	
教育と文化(社会教育施設、文化施設等)	4	268(21)	48(5)	320(26)
まちづくり(道路、公園、下水道施設、港湾施設等)	24(1)	207(13)	2	233(14)
健康と環境(医療施設、廃棄物処理施設、斎場等)	0	134(7)	3	137(7)
庁舎と宿舎(事務庁舎、公務員宿舎等)	49	21	5	75
産業(観光施設、農業振興施設等)	0	31(4)	0	31(4)
安心(警察施設、消防施設、行刑施設等)	8	18	0	26
生活と福祉(福祉施設等)	0	25	0	25
その他(複合施設等)	7	76(7)	2	85(7)
合計	92(1)	780(52)	60(5)	932(58)

(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)括弧内は令和3年度の実施件数(内数)

- ◆「**新たな官民連携**」の柱としてPPP/PFIを抜本的に拡充し、民間投資を誘発し、「**成長と分配の好循環**」を実現。
- ◆厳しい財政状況の下でも多様な政策ニーズに的確に対応する観点から、PPP/PFIによって、公共の施設とサービスに**民間の知恵と資金**を最大限活用。
- ◆**デジタル田園都市国家構想の推進力**として、インフラの持続可能性等の地域課題を解決し、魅力的で活力ある地方を実現。
- ◆新アクションプランにおいて今後**10年間の取組目標**を新たに設定（**事業規模30兆円**）。**当初5年間**を「**重点実行期間**」とし、PFI推進機構の機能も活用・強化しつつ、各府省の施策を集中的に投入。

PPP/PFIの事業規模目標



コンセッション(※)等の**新たな分野・領域の開拓**や、**活用地域の拡大**など分野横断的な推進施策の強化。

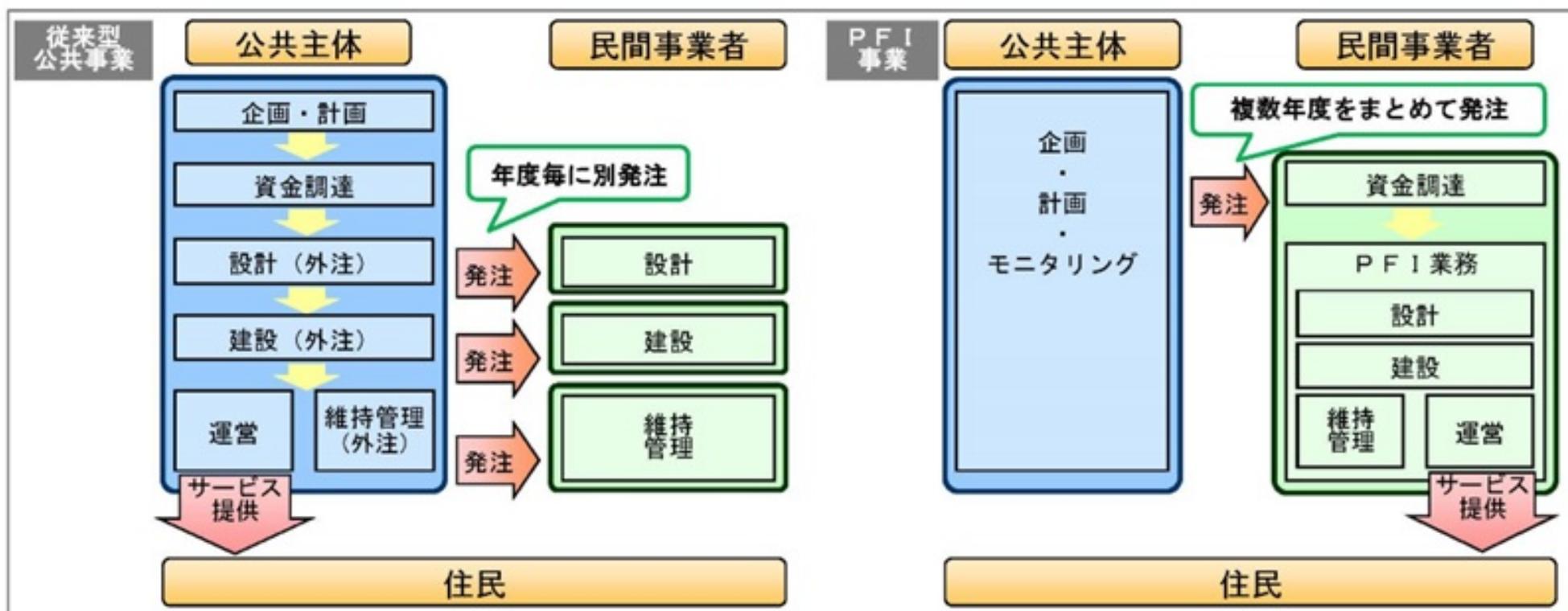
公的負担を削減しつつ、民間のビジネス機会を創出。

(※)コンセッションは、公共の施設・サービスに民間の資金・ノウハウを活用するPPP/PFIのうち、料金設定や施設の更新・追加投資の判断も民間の運営に委ね、施設の価値を高める手法。

- 自治体がバラバラに発注するのではなく、**どのような設計・建設・運営を行えば最も効率的か、民間事業者**に提案してもらう。
- **最も優れた民間事業者を選定し、設計から運営、資金調達まで一括で任せる。**

	P F I 方式	従来方式
契約期間	◇ 長期、複数年 に及ぶ	◇ 基本的に 単年度
規定	◇ 同一の事業者に 包括的に性能発注	◇ 個別業務／工事毎に 分離し、仕様発注
リスク分担	◇ 契約書等に基づき、公共と民間とで リスクを事前に分担	◇ 公共がリスク負担 、 又は顕在化した時点で甲乙協議
資金調達	◇ 民間部門	◇ 公共部門 （一般財源、起債等）

- 従来は**年度ごと、業務単位で発注**されていた業務を、**複数年度かつ一括**でまとめて発注
- 例えば、効率的な維持管理ができるよう設計段階から工夫することで、将来にわたって事業全体のライフサイクルコストを縮減できる、等



○仕様発注

地方公共団体が点検・調査、修繕等の数量等を仕様書に定めて発注する方式。

○性能発注

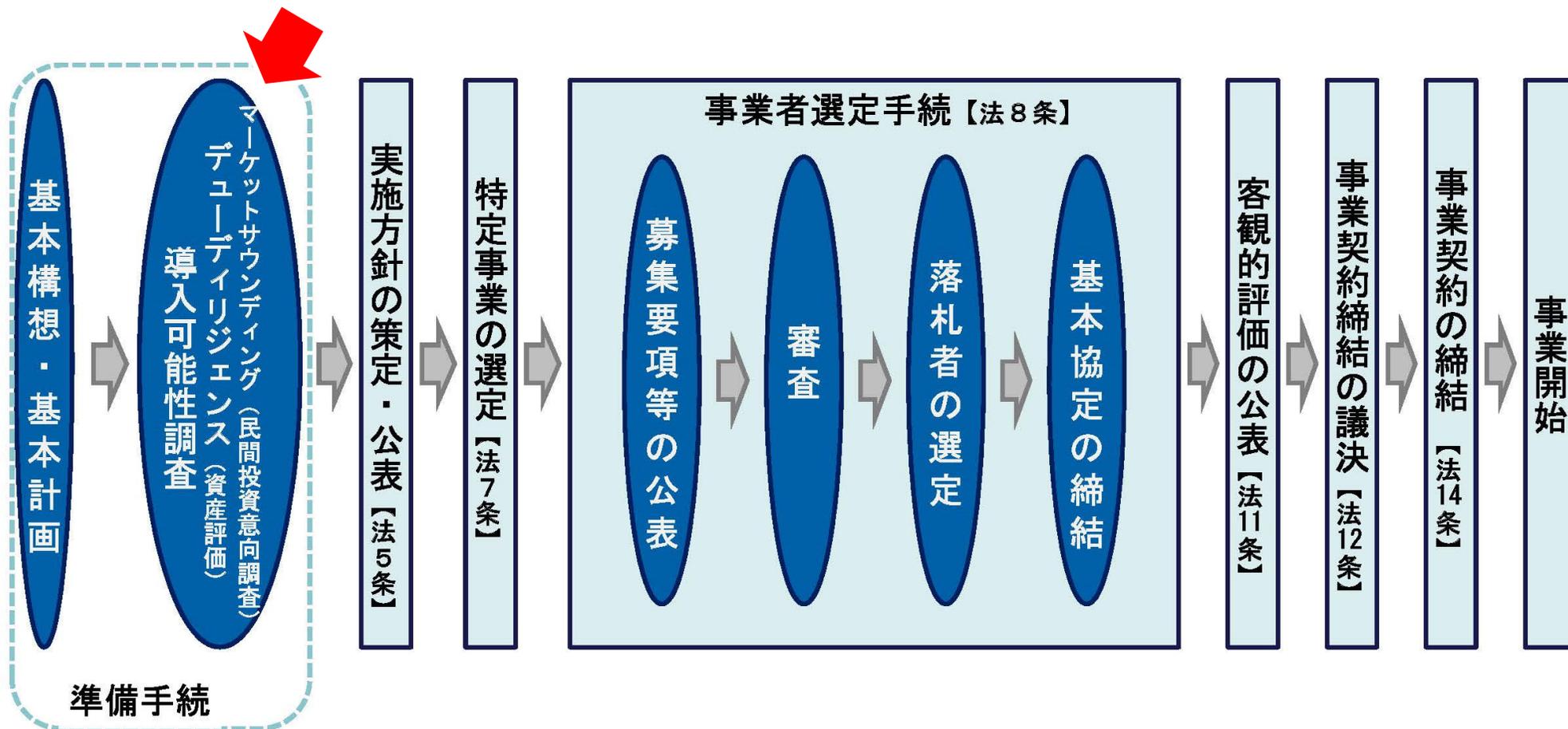
発注者が求めるサービス水準を明らかにし、事業者が満たすべき水準の詳細を規定した発注のこと。

(出典)下水道管路施設の管理業務における包括的民間委託導入ガイドライン(令和2年3月国土交通省)

<仕様発注と性能発注のイメージ>

設備・業務	仕様発注	性能発注
照明	どのような照明器具を設置するかを規定	部屋の明るさを規定
プラント	プラントの種類・仕様を規定	運営時に要求される性能(処理能力など)を規定
図書館運営業務	(一定の設備を前提に)民間事業者の業務内容を規定	どのような図書館設備(管理システムなど)を採用するかも含めて民間提案を可能として、運営業務を包括的に委託

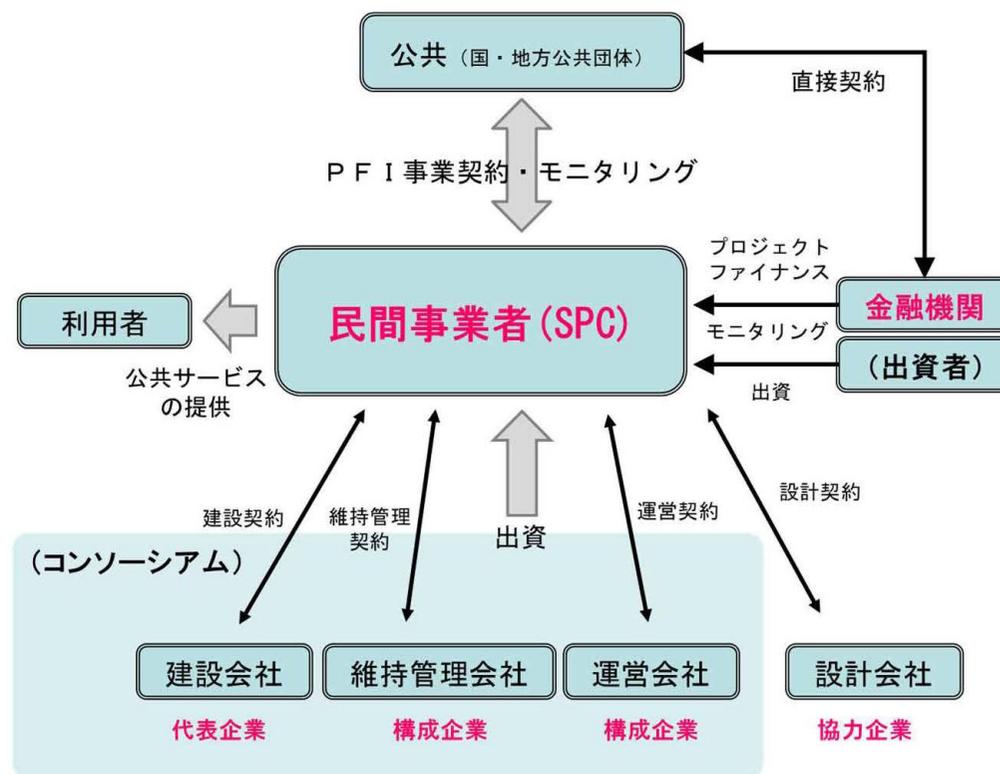
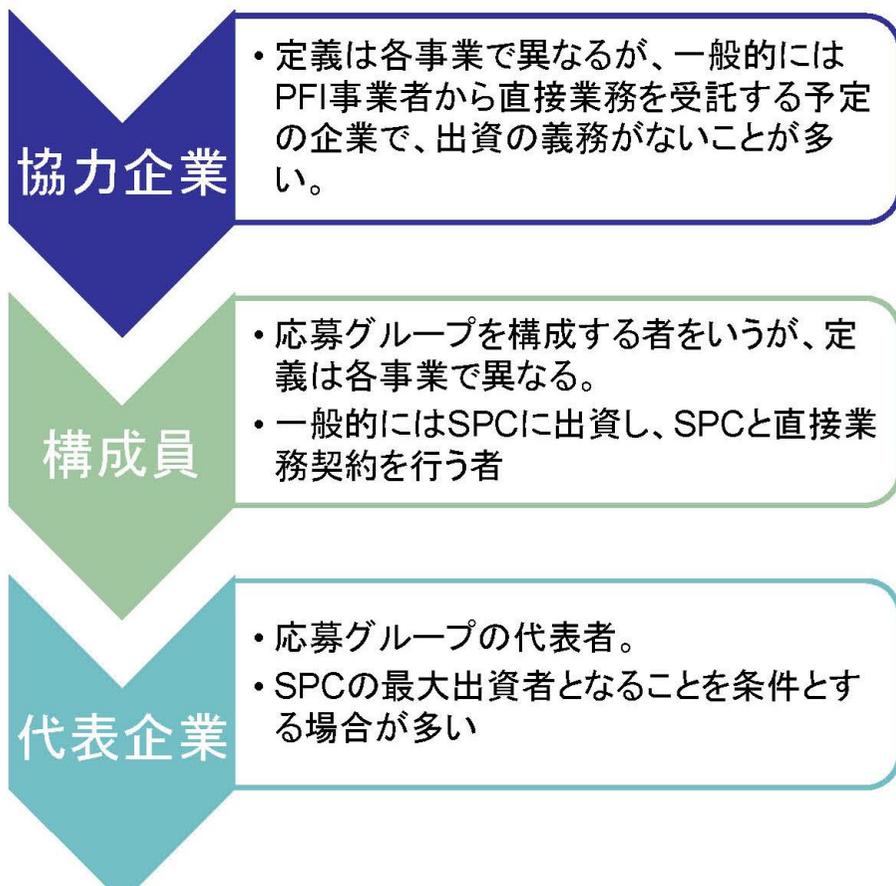
(出典)PPP/PFI手法導入に関するガイドライン(平成29年3月上越市)



※1 実施方針：実施方針とは、PFI事業の実施に関する方針で、特定事業の事業内容や民間事業者の募集や選定に関する事項等を定めたもの

※2 特定事業：「特定事業の選定」とは、基本方針及び実施方針に基づき、PFI事業として実施することが適切であると管理者等が認める事業を選定することをいい、選定された特定事業を「選定事業」という。

- PFIでは原則として、**業務実施企業が設立したSPC**と市が契約を締結し、**SPCから各企業へ業務委託**が行われる
- SPCに出資する企業を「**構成企業・代表企業**」、出資せず業務のみ受託する企業を「**協力企業**」という
- まずは協力企業や構成企業として参加し、**PPP/PFIに関する知識・ノウハウを蓄積**して代表企業を担うことも



PFIへの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											
	契約金額 (落札金額)											
	← 10億円未満									→ 100億円以上		
文化社会教育 (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 (病院・診療所、児童福祉施設等)									0 / 2社			
環境衛生 (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 (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 (上下水道、空港、道路、河川等)												
行政 (庁舎、宿舎、防災施設)			3 / 3社									社

環境衛生分野は
全事業で地域企
業が参画

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

地域企業が PPP/PFIに取り組む意義

地域経済活性化につながるPFI事業推進研究会 提言

1. 地域経済活性化につながるPPP/PFI事業の加速に向けて (現状認識と課題解決の方向性)

- 人口減少や公共施設の老朽化などに適切に対応しながら、活気に溢れる地域経済を実現していくことは、喫緊の課題である。
- PPP/PFI事業は、公共サービスの提供にあたり、民間企業や企業グループが公共施設等の設計、施工、維持管理、運営、資金調達等をまとめて実施するなど、官と民が連携して事業を推進するものであり、民間の知恵と能力を最大限活用しようとする事業手法である。特に、地域の実情に精通した企業グループから、地域のニーズにできるだけ応えた企画を募るなどにより、地域活性化のポテンシャルを最大限に引き出すことが可能である。また、PPP/PFI事業は活力ある魅力的なまちをつくる有効な手段でもあり、地方創生の切り札となると考えられる。
- しかし、PPP/PFI事業は着実に増加しているものの、十分に普及しているとは言い難い。その主な理由としては、多くの地方公共団体及び地域の企業において未だPPP/PFI事業に対する理解の不足や不慣れがあることが考えられる。また、PPP/PFI事業は地域の企業参画が困難な事業ではないかとの指摘があるが、実際には、平成28年度に地方公共団体が結んだPFIの事業契約33件のうち、約8割において地域の企業が参画（そのうち約半数で地域の企業が代表企業）するなど、地域の企業の参画は可能な仕組みとなっている。
- 地域経済活性化につながるPPP/PFI事業を一層普及させていくためには、まずは、地方公共団体側の理解不足、不慣れ解消に向けた支援を強化し、PPP/PFI事業の発注を促すとともに、地域の企業側に対しても、同じくその理解不足、不慣れ解消に向けた適切な支援を実施し、積極的な参画を促す必要がある。地域の企業が参画し、地域のニーズに応えた事業が増えることで、地方公共団体側はさらにPPP/PFI事業を発注していく循環の加速が

地域の実情に精通した企業グループから、**地域のニーズにできるだけ応えた企画を募る**などにより、**地域活性化のポテンシャルを最大限に引き出す**ことが可能である。
また、PPP/PFI事業は活力ある魅力的なまちをつくる有効な手段でもあり、**地方創生の切り札**となると考えられる。

地域の企業のPPP/PFI事業に挑戦しようという意欲の向上を図り、最大限の地域活性化ポテンシャルを引き出すためにも、地方公共団体側は、**地域のニーズに応じて活性化を実現しようとする企画等について十分に評価**すべきである。
加えて、その旨をあらかじめ公表することが望ましい。

平成31年3月 内閣府「地域経済活性化につながるPFI事業推進研究会」提言より

国も、地域主体の「ローカルSII」を推進

(U8アクションプラン改定)

PFIを通じた地域経済社会の活性化に向けては、地域における多様な主体の参画と連携が効果的。

◆幅広い地方公共団体での普及に向けて、**地域経済社会に多くのメリットをもたらす「ローカルPFI」**の推進を図る。

<ローカルPFIの主な特長>

①地域企業の参画・取引拡大・雇用機会創出、②地域産材の活用(資材、食材等)、③地域人材の育成

◆施設・分野を横断した地域全体の経営視点を持った新たな官民連携手法の推進を図る。

静岡県かんなみちょう 函南町 道の駅

地域企業のネットワークを活用して、**地域産品の出荷機会や雇用機会を創出**する道の駅整備事業。

地域企業の参画	地域企業が代表企業
来場者増	約2.4倍 (年間想定69万人→実績164万人)
売上増	5割程度増加 (対前年度比) (隣接地に食品メーカーのテーマパークが進出し相乗効果を発揮)
地域雇用創出	ほぼ近隣在住者(4割が函南町)
歳出削減	約9%削減 (契約金額 約24億円)



【外観(飲食施設・防災倉庫等)】



【本道の駅を拠点とする地元アイドル】

山口県山陽小野田市 官民複合施設

複数の公共施設と民間収益施設を組み合わせた地域一帯の開発を、**地域企業が参画**し実施。



【リーディング施設①】 山陽小野田市HPより引用

3~5階	山口東京理科大学 学生寮
2階	職業相談所、商工会議所等
1階	市民活動センター、山口銀行等



新規・
安定的な
業務確保

PR効果

事業拡大

- 新たなビジネスチャンスに繋がる
- 長期契約に伴う**長期にわたる安定収入**や**事業計画の見通しの立てやすさ**、**ノウハウ蓄積の機会**を得られる
- 大手企業の下請けではなく元請けとして参画するため、**地域企業が主体的に収益をコントロール**できる



(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業

PPP/PFI事業への応募段階から、事業を取りまとめる考え方が身につくなど、企業としての成長に繋がった。

事業者の構成	代表企業（県内）	(株) 加藤工務店
	代表企業（県外）	—
	構成企業（県内）	大岡建設工業（株）、(株) 佐藤建設
	構成企業（県外）	(株) 建設技術研究所静岡事務所

- PPP/PFI 事業の受託により、**地域の注目事業の受託者として業界紙等に掲載された**
- 地域において優良企業と認められている
- 地域企業の打ち出したコンセプトが注目され、**全国から視察者が訪れている**



富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等
設計・建設・維持管理事業

地域に優良企業として認められ、
PPP/PFI 事業となれば相談が
来るようになった。

事業者の構成	代表企業（県内）	(株) ホクタテ
	代表企業（県外）	—
	構成企業（県内）	佐藤工業（株）*、近藤建設（株）、タカノ建設（株）、北陸電気工事（株）、(株) 押田建築設計事務所、 コクヨ北陸新潟販売（株） <small>*登記上の本店が富山市</small>
	構成企業（県外）	(株) 日総建

- PPP/PFI 事業の実績を買われて、**他企業から PPP/PFI 事業に誘われた**
- PPP/PFI事業の経験や蓄積したネットワーク等を活かし、**他の事業へと多角化**
- PPP/PFI事業に関わらず、**新たに案件の受注に繋がった**



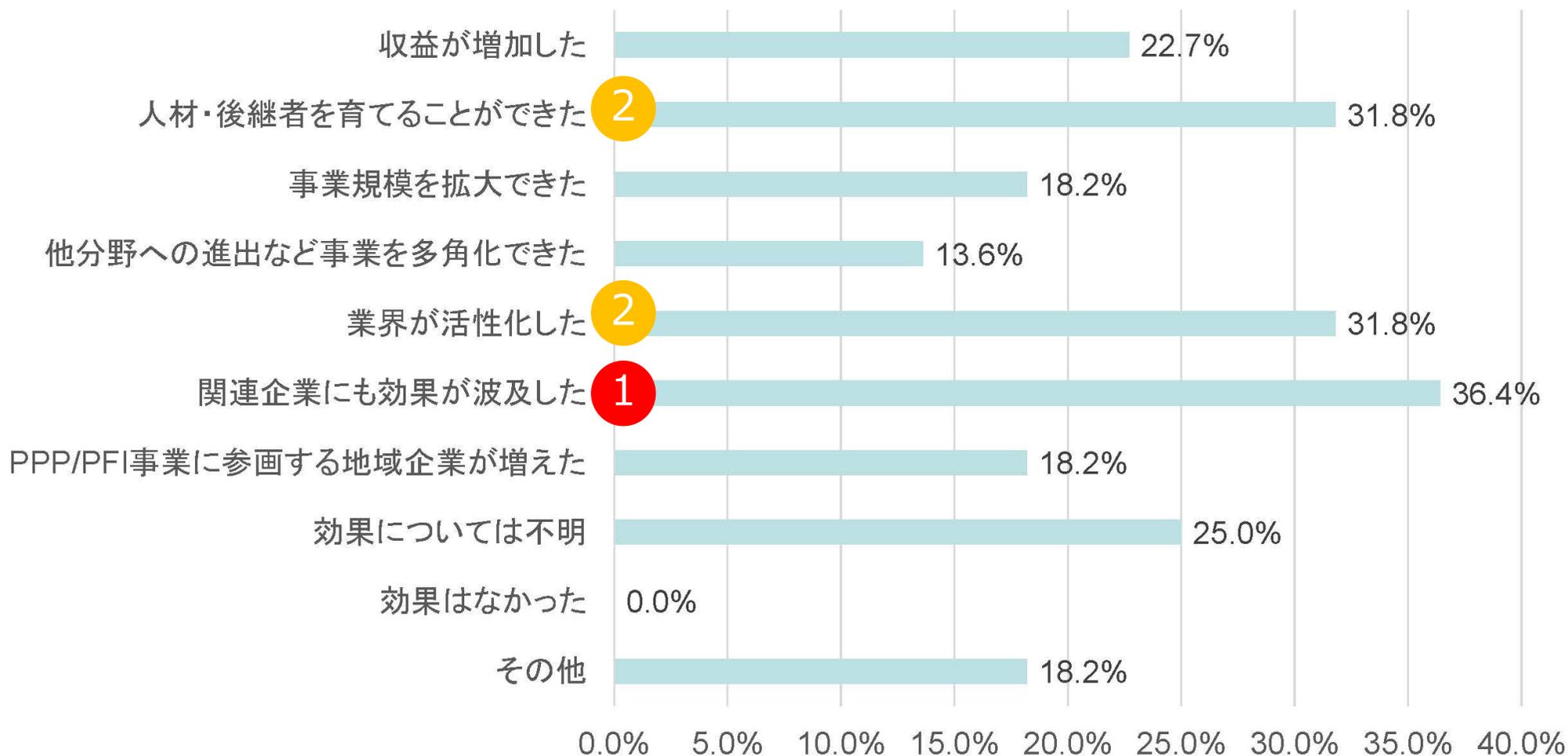
(仮) ハイウェイテラス・京たんば整備事業

代表企業が地元産品開発の会社を設立したり、他地域でのアンテナショップ等の多角化を実現した。

事業者の構成	代表企業 (県内)	サンダイコー(株)
	代表企業 (県外)	—
	構成企業 (県内)	(株)高松伸建築設計事務所、吉村建設工業(株)、(株)村井建設、溝口建設(株)
	構成企業 (県外)	近代ビル管理(株)京都支社、(株)長大 大阪支社

PPP/PFI参加企業へのアンケートによると「人材・後継者の育成」、「業界活性化」、「収益増加」といった声が挙げられた。

地域企業にとっての効果



地域経済への波及効果

- 地域企業が代表企業になることで、**コンソーシアム以外の地域企業も再々委託先等として広く関与**
- 関連企業の売上増加や地域内での資材調達が増加

地場産業育成や ネットワーク構築

- PPP/PFI 事業をきっかけに、**初めて公共事業に参画するなど、他の企業の新たなビジネス機会の創出に貢献**
- PPP/PFI に関するノウハウ について、地域内での情報共有・交換が生まれた

愛媛県内企業が主体となったPFI事業の例

～松山市立小中学校空調設備整備PFI事業①

松山市は、真夏日が増加したことで小中学校の教室内の学習環境が悪化し、全国的にも小中学校のエアコン設置が進む中、市民等からエアコン設置を求められていた。本事業は、学習環境の向上を図ることに加え、空調設備を一斉導入することにより整備期間の短縮や維持管理の標準化を図ることを目的にPFIを導入した。整備期間は2年間に短縮されるとともに、災害対応や環境負荷の軽減に関する民間事業者からの提案を採用したことで、市の政策課題にも幅広く対応できた。

PPP/PFI導入の効果		特定事業選定時	約10.6%	契約時	約18%	
VFM 公共サービス水準	サービス・利便性向上	維持管理の標準化	従前	－	従後	民間に一元化（標準化）データに基づく維持管理
	迅速・柔軟な対応	工期の短縮	従前	3年間の想定	従後	2年間（学校間での不公平感を低減）
	行政職員の事務負担軽減	問い合わせや故障対応の軽減	従前	新たに空調を設置することによる職員の負担を懸念	従後	民間による24時間365日対応（職員の負担軽減）
経済的価値	地方創成	－	－			
社会的価値	新たな政策課題	災害対応	民間提案によりプロパン・エア発生装置の設置（プロパンボンベの接続により都市ガス供給停止時でも5教室程度のエアコンの稼働が可能）			
		環境負荷の軽減	省エネ教育の出前講座（民間提案）、各学校の空調稼働時間を見える化カーボン・オフセットの実施（無効化量 156t-CO2）			

普通教室のエアコン



エアコン室外機



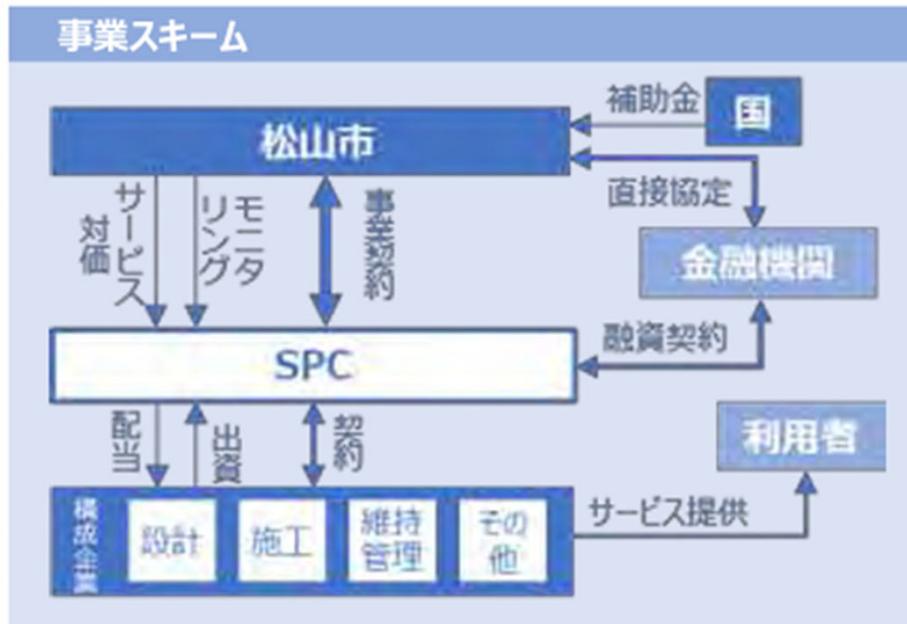
プロパン・エア発生装置



愛媛県内企業が主体となったPFI事業の例

～松山市立小中学校空調設備整備PFI事業②

事業概要	
事業主体	愛媛県松山市
人口	508,650人（令和4年1月1日）
事業方式	PFI（BTO）、サービス購入型
事業期間	13年（維持管理期間 約12年半）
施設規模	【新規】小学校 51校1,321教室 中学校 27校675教室 【既設】720教室
契約金額	約59億円（税込）
対象業務	新規空調設備等の設計・施工・工事監理業務 新規・既存空調設備維持管理業務
SPCの 構成企業	代表企業 (株)四電工 愛媛支店 構成企業 四国エナジーサービス(株)、四国電力(株)、 <u>四国ガス産業(株)</u> 、 <u>四国ガス(株)</u> 、日立キャピタル(株)、フロンティアコンストラクション&パートナーズ(株)、(株)総合設備コンサルタント、 <u>日機愛媛(株)</u> 、 <u>三和ダイヤ工業(株)</u>
事業経緯	平成28年4月 実施方針等の公表 平成28年7月 入札説明書等の公表 平成28年11月 落札者の決定 平成29年3月 事業契約締結

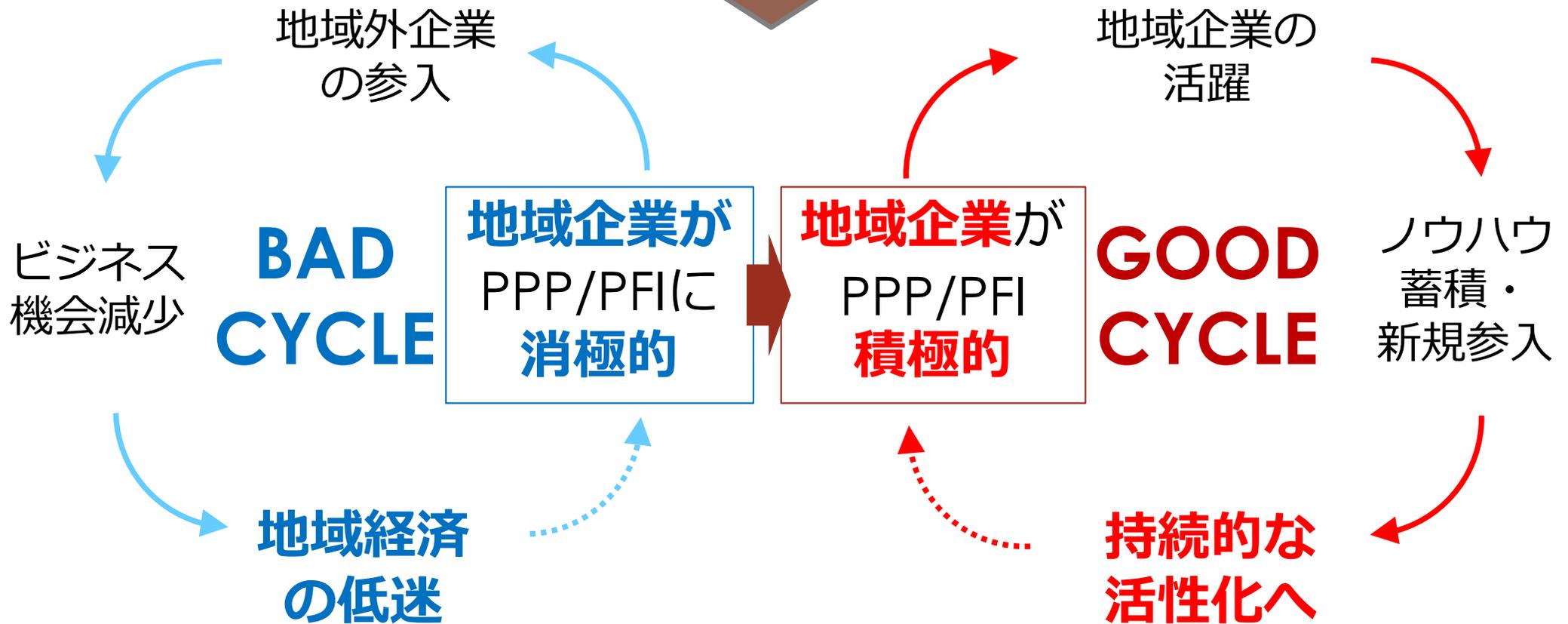


整備スケジュール

	H29年度						H30年度					
	4月	6月	8月	10月	12月	2月	4月	6月	8月	10月	12月	2月
小中学校 PFI			中27校 H29年8月末 設置完了 9月使用開始					小35校 H30年8月末 設置完了 9月使用開始				小16校 H31年1月末 設置完了 2月使用開始
	設計、EPC、設置工事											

地域企業 発注者である公的主体が市区町村である場合に、当該市区町村の域内に本店を置く企業をいう。
事業概要に記載する企業のうち、地域企業には下線を付している。
なお、同じ都道府県内の別の市区町村に本店を置く企業には破線を付している。

PPP/PFIアクションプラン (今後10年間で575件の案件組成)



ご清聴

ありがとうございました。
