我が国の官民連携ファイナンスの動向と今後の方向性について

担当：前田、米倉、黒谷、呉

Contents

１・設定した課題

２・官民連携で行われている事業及び事業形態について

２－１：第3セクターについて

２－２：ＰＦＩについて

（１）概要

（２）主な事例

（３）諸外国の状況（英、中、米）

３．第３セクター及びＰＦＩの民間事業会社の経営の視点からみた問題

４．資金調達の問題点について

５．今後の官民連携事業の方向性について

１．設定した課題

１．現在、官民連携で行われている事業及び事業形態を列挙し、その事業について、官民で運営する理由

２．その場合の民間の事業会社の経営の視点からみた問題点

３．公的セクターの資金調達の主要な問題点

２．官民連携で行われている事業及び事業形態について

○官民連携事業形態あれこれ

事業形態	特徴
①経営は完全に民間、政府が出資	・旧国営事業（ＮＴＴ等） ・銀行（金融危機対策）
②民間委託	・公共部門の一部を民間事業者に委託
③第３セクター	・民間投資と公的投資の中間を領域を対象
④ＰＦＩ	・公的領域を対象

上記のうち、①、②は設定課題と対応していないため検討することからは対象外とする。

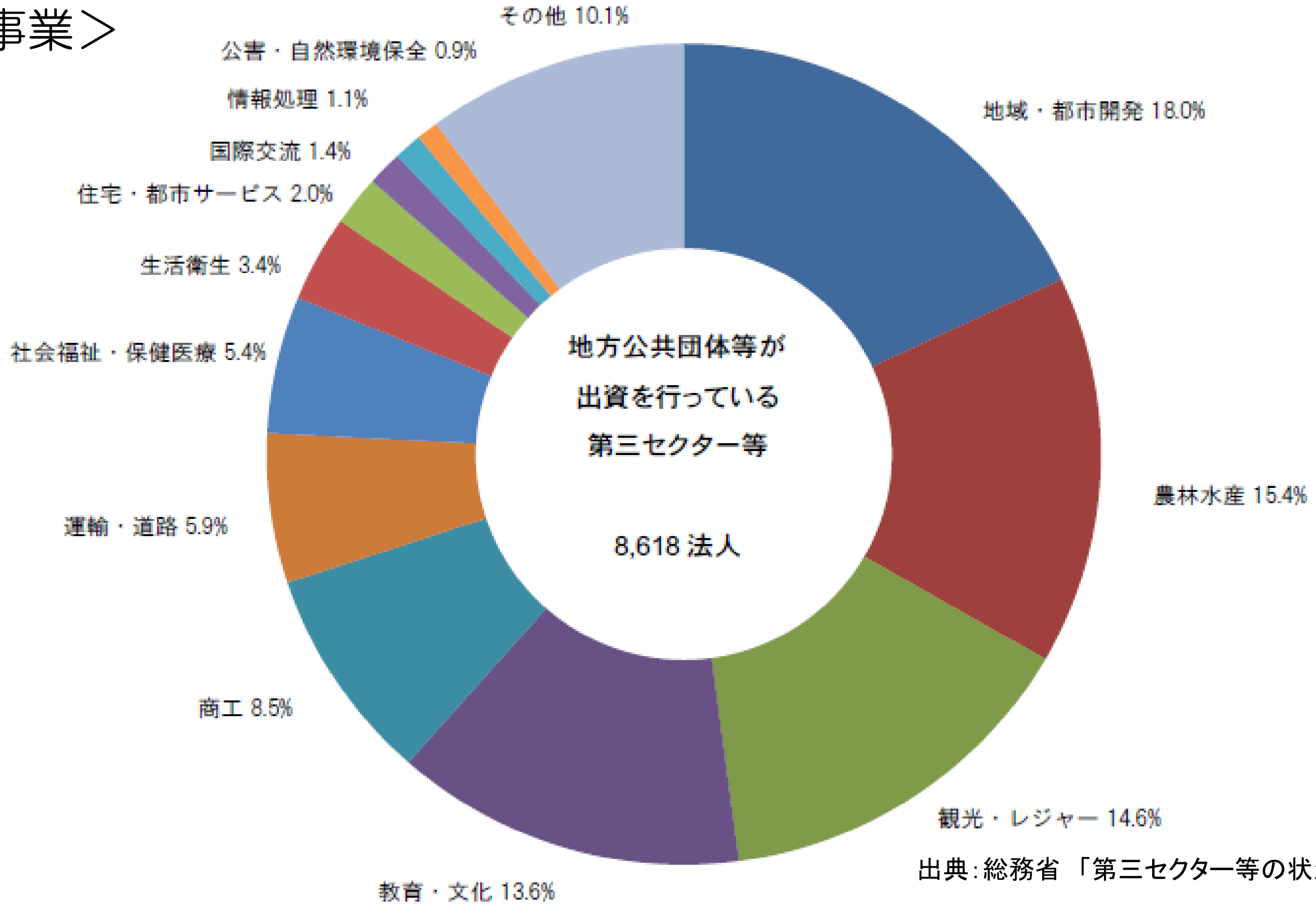
２．官民連携で行われている事業及び事業形態について

２－１．第３セクター

＜定義：総務省＞

・社団法人・財団法人・株式会社等のうち、地方公共団体が出資を行っている法人。

＜主な事業＞



出典：総務省「第三セクター等の状況に関する調査結果」

官民連携で行われている事業及び事業形態について

＜財政状況①＞

（単位：百万円）

業務分野		全体 法人数 (a)	黒字法人			赤字法人		
			法人数 (b)	構成比 (b/a)	黒字額	法人数 (c)	構成比 (c/a)	赤字額
合計	（H22調査）	7,333	4,868	66.4%	259,363	2,465	33.6%	▲ 106,555
	（H21調査）	7,431	4,644	62.5%	243,969	2,787	37.5%	▲ 109,282
地域・都市開発	（H22調査）	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	（H21調査）	1,467	887	60.5%	39,297	580	39.5%	▲ 17,548
住宅・都市サービス	（H22調査）	129	88	68.2%	38,258	41	31.8%	▲ 9,136
	（H21調査）	132	88	66.7%	32,709	44	33.3%	▲ 3,795
観光・レジャー	（H22調査）	1,055	749	71.0%	8,970	306	29.0%	▲ 4,934
	（H21調査）	1,075	647	60.2%	15,664	428	39.8%	▲ 5,015
農林水産	（H22調査）	1,146	761	66.4%	16,776	385	33.6%	▲ 8,344
	（H21調査）	1,152	714	62.0%	17,502	438	38.0%	▲ 8,048
商工	（H22調査）	617	423	68.6%	25,485	194	31.4%	▲ 3,349
	（H21調査）	619	401	64.8%	27,327	218	35.2%	▲ 6,271
社会福祉・保健医療	（H22調査）	415	266	64.1%	15,033	149	35.9%	▲ 4,237
	（H21調査）	416	248	59.6%	6,970	168	40.4%	▲ 4,055
生活衛生	（H22調査）	271	189	69.7%	12,982	82	30.3%	▲ 2,286
	（H21調査）	274	186	67.9%	12,787	88	32.1%	▲ 4,082
運輸・道路	（H22調査）	430	284	66.0%	61,745	146	34.0%	▲ 30,064
	（H21調査）	421	258	61.3%	55,714	163	38.7%	▲ 35,042
教育・文化	（H22調査）	1,109	765	69.0%	25,765	344	31.0%	▲ 7,315
	（H21調査）	1,100	708	64.4%	21,092	392	35.6%	▲ 7,932
公害・自然環境保全	（H22調査）	69	42	60.9%	794	27	39.1%	▲ 480
	（H21調査）	69	39	56.5%	347	30	43.5%	▲ 1,464
情報処理	（H22調査）	60	53	88.3%	2,996	7	11.7%	▲ 92
	（H21調査）	60	51	85.0%	2,336	9	15.0%	▲ 313
国際交流	（H22調査）	113	57	50.4%	322	56	49.6%	▲ 323
	（H21調査）	112	66	58.9%	291	46	41.1%	▲ 448
その他	（H22調査）	468	306	65.4%	10,543	162	34.6%	▲ 20,331
	（H21調査）	534	351	65.7%	11,933	183	34.3%	▲ 15,270

出典：総務省 「第三セクター等の状況に関する調査結果」

官民連携で行われている事業及び事業形態について

＜財政状況②＞

（単位：百万円）

業務分野		全 体 法人数 (a)	補助金交付額							
			交付法人数 (b)	経常収益計上法人数(c)	b/a	c/a	交付額	経常収益計上額	構成比	経常収益計上額の構成比
合計	(H22調査)	7,333	3,188	2,997	43.5%	40.9%	534,853	501,968	100.0%	100.0%
	(H21調査)	7,431	3,225	3,036	43.4%	40.9%	597,666	503,611	100.0%	100.0%
地域・都市開発	(H22調査)	1,451	349	337	24.1%	23.2%	27,493	25,279	5.1%	5.0%
	(H21調査)	1,467	353	341	24.1%	23.2%	27,609	26,250	4.6%	5.2%
住宅・都市サービス	(H22調査)	129	53	50	41.1%	38.8%	20,814	20,537	3.9%	4.1%
	(H21調査)	132	59	56	44.7%	42.4%	24,066	23,322	4.0%	4.6%
観光・レジャー	(H22調査)	1,055	269	249	25.5%	23.6%	13,885	13,201	2.6%	2.6%
	(H21調査)	1,075	271	248	25.2%	23.1%	11,322	10,487	1.9%	2.1%
農林水産	(H22調査)	1,146	578	532	50.4%	46.4%	51,443	49,950	9.6%	10.0%
	(H21調査)	1,152	572	527	49.7%	45.7%	50,357	48,692	8.4%	9.7%
商工	(H22調査)	617	339	329	54.9%	53.3%	50,980	50,140	9.5%	10.0%
	(H21調査)	619	343	337	55.4%	54.4%	58,000	57,767	9.7%	11.5%
社会福祉・保健医療	(H22調査)	415	285	282	68.7%	68.0%	95,639	94,997	17.9%	18.9%
	(H21調査)	416	286	284	68.8%	68.3%	85,193	85,130	14.3%	16.9%
生活衛生	(H22調査)	271	102	101	37.6%	37.3%	8,689	8,555	1.6%	1.7%
	(H21調査)	274	105	104	38.3%	38.0%	8,713	8,002	1.5%	1.6%
運輸・道路	(H22調査)	430	157	82	36.5%	19.1%	35,176	12,533	6.6%	2.5%
	(H21調査)	421	149	73	35.4%	17.3%	99,284	16,169	16.6%	3.2%
教育・文化	(H22調査)	1,109	739	735	66.6%	66.3%	207,008	206,756	38.7%	41.2%
	(H21調査)	1,100	743	738	67.5%	67.1%	208,730	205,377	34.9%	40.8%
公害・自然環境保全	(H22調査)	69	48	47	69.6%	68.1%	2,832	2,332	0.5%	0.5%
	(H21調査)	69	48	47	69.6%	68.1%	2,656	2,156	0.4%	0.4%
情報処理	(H22調査)	60	9	8	15.0%	13.3%	1,581	1,567	0.3%	0.3%
	(H21調査)	60	9	9	15.0%	15.0%	1,669	1,607	0.3%	0.3%
国際交流	(H22調査)	113	92	91	81.4%	80.5%	4,081	4,081	0.8%	0.8%
	(H21調査)	112	94	94	83.9%	83.9%	4,538	4,538	0.8%	0.9%
その他	(H22調査)	468	168	154	35.9%	32.9%	15,233	12,039	2.8%	2.4%
	(H21調査)	534	193	178	36.1%	33.3%	15,529	14,114	2.6%	2.8%

出典：総務省 「第三セクター等の状況に関する調査結果」

官民連携で行われている事業及び事業形態について

＜財政状況③＞

（単位：百万円）

区分	22年度調査							21年度調査						
	全体法人数	補助金交付該当法人数	経常収益へ計上している法人数	構成比	経常収益計上法人構成比	交付額	経常収益へ計上している額	全体法人数	補助金交付該当法人数	経常収益へ計上している法人数	構成比	経常収益計上法人構成比	交付額	経常収益へ計上している額
第三セクター	6,154	2,868	2,681	46.6%	43.6%	314,132	283,416	6,238	2,920	2,736	46.8%	43.9%	392,006	299,274
社団法人・財団法人	3,581	2,320	2,302	64.8%	64.3%	276,074	272,501	3,631	2,365	2,350	65.1%	64.7%	292,931	287,645
会社法法人	2,573	548	379	21.3%	14.7%	38,058	10,914	2,607	555	386	21.3%	14.8%	99,076	11,629

（単位：百万円）

法人区分	主な出資団体	出資総額 (A)	地方公共団体等からの出資額 (B)	民間・国等からの出資額	地方公共団体等出資割合 (B/A)	法人数 (C)	1法人当たり平均出資総額 (A/C)	1法人当たり平均地方公共団体等出資額 (B/C)
第三セクター	都道府県	2,688,120	1,475,013	1,213,107	54.9%	2,061	1,304	716
	指定都市	743,024	368,129	374,894	49.5%	585	1,270	629
	市区町村	822,300	356,513	465,788	43.4%	4,793	172	74
	（小計）	4,253,444	2,199,655	2,053,789	51.7%	7,439	572	296
社団法人・財団法人	都道府県	942,238	594,026	348,212	63.0%	1,474	639	403
	指定都市	101,549	75,502	26,047	74.4%	330	308	229
	市区町村	223,956	182,239	41,717	81.4%	2,009	111	91
	（小計）	1,267,742	851,767	415,976	67.2%	3,813	332	223
会社法法人	都道府県	1,745,882	880,987	864,895	50.5%	587	2,974	1,501
	指定都市	641,475	292,627	348,847	45.6%	255	2,516	1,148
	市区町村	598,344	174,274	424,071	29.1%	2,784	215	63
	（小計）	2,985,702	1,347,888	1,637,813	45.1%	3,626	823	372

出典：総務省 「第三セクター等の状況に関する調査結果」

官民連携で行われている事業及び事業形態について

＜第３セクターの主な事例＞

- 地域・都市開発：○○都市開発等
- 観光レジャー：○○リゾート開発等、フェニックスリゾート株式会社（宮崎シーガイヤ）
- 農林水産　：農業・林業の作業受託、特産品開発・製造など
- 運輸　：鉄道（ゆりかもめ株式会社等）、航空、空港ビル会社（○○空港株式会社）、道の駅（地域側施設の設置・運営）
- 情報処理　：共同コンピュータ事務処理など
- 放送　：ケーブルテレビ局など地方局に多い
- 産業廃棄物処理施設
- その他（スポーツチーム=北海道日本ハムファイターズや広島東洋カープ、日本プロサッカーリーグの多くのチーム）

官民連携で行われている事業及び事業形態について

＜第３セクターとして事業を行う理由＞

・事業によって当然異なるものの、その数が爆発的に増加した昭和６０年代における第３セクター（都市開発等が中心）は、民間資本及び経営手法の導入という「民」の良い部分を取り入れ、財政負担を軽減し、経営を効率化することが主な目的とされていた。

・他方で、民にとっても、「官」の信用力を背景に事業を行うことができ、双方にとってメリットがある手法とされていた。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

２－２．ＰＦＩについて（１）概要

PFI（Private Finance Initiative）とは

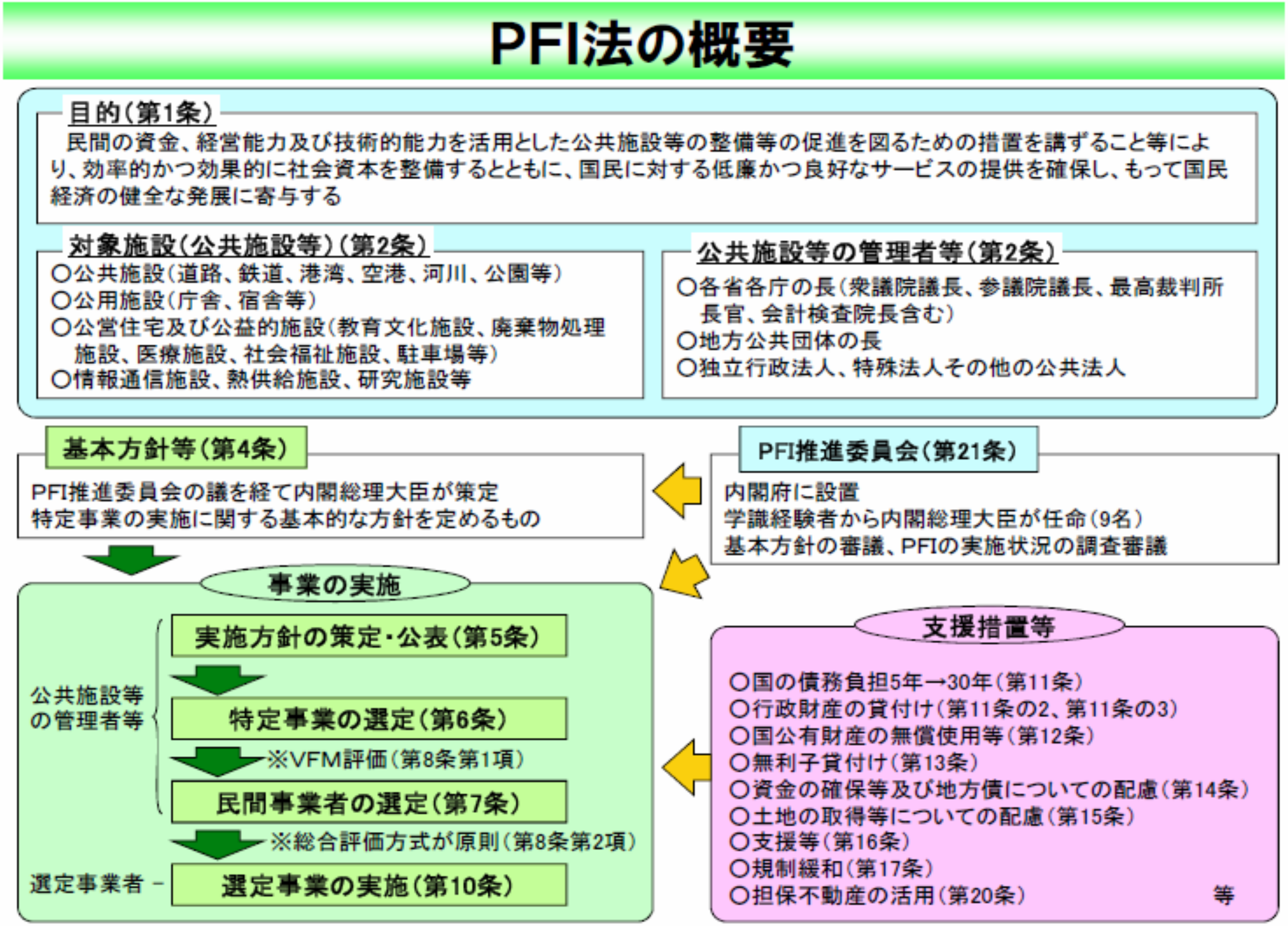
○公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法
○民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI法）に基づき実施

<PFIの推進により期待される効果>
1. 低廉かつ良質な公共サービスが提供されること
2. 公共サービスの提供における行政の関わり方の改革
3. 民間の事業機会を創出することを通じ、経済の活性化に資すること

2

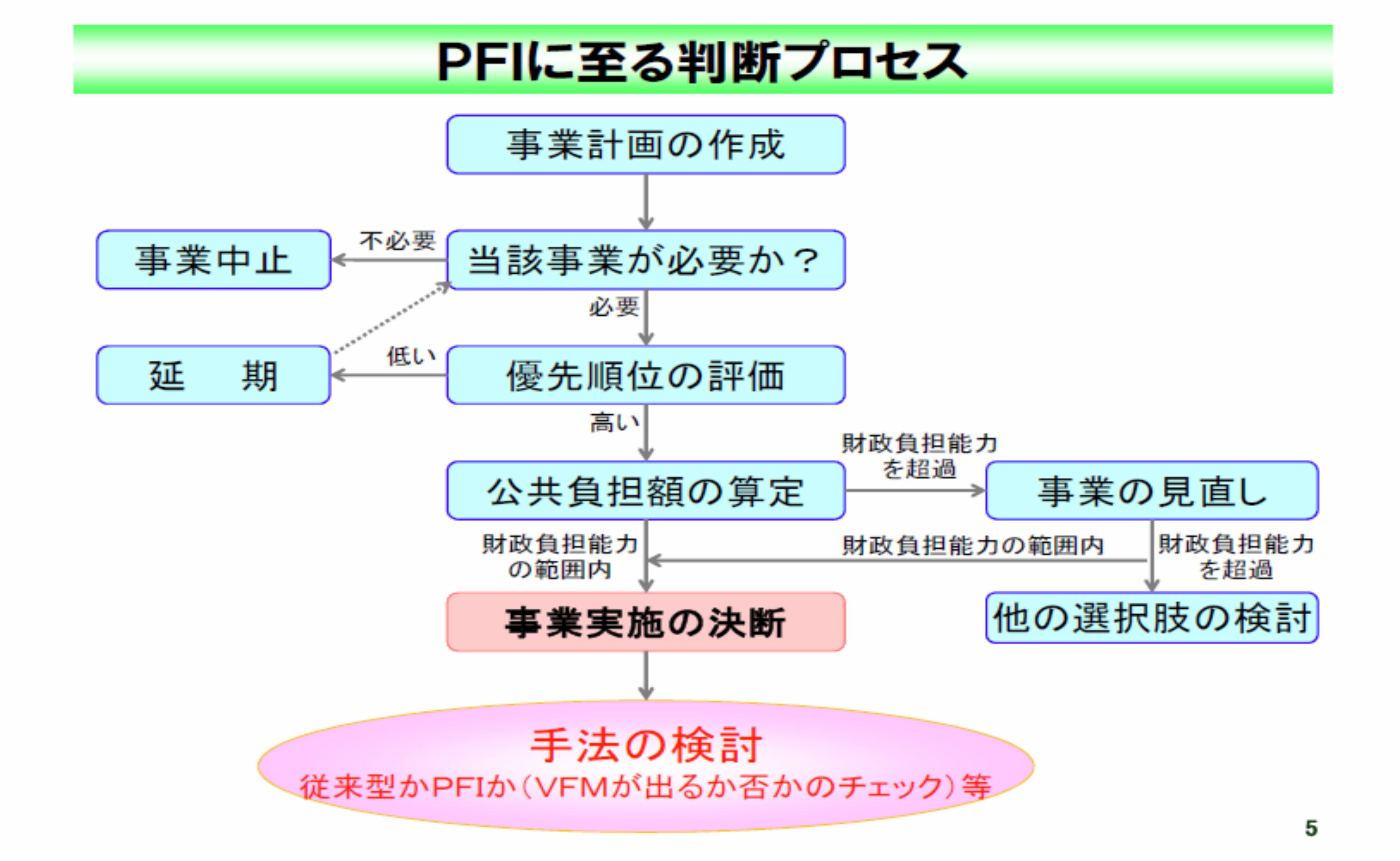
出典：内閣府　PFI推進室

官民連携で行われている事業及び事業形態について



出典：内閣府　PFI推進室

官民連携で行われている事業及び事業形態について



出典：内閣府　PFI推進室

官民連携で行われている事業及び事業形態について

VFMとは

VFM（Value For Money ）

支払に対するサービスの価値
VFMの最大化がPFI事業の目的の一つ

VFMがある（出る）

公共がサービスを直接提供するよりも、
民間に委ねた方が効率的

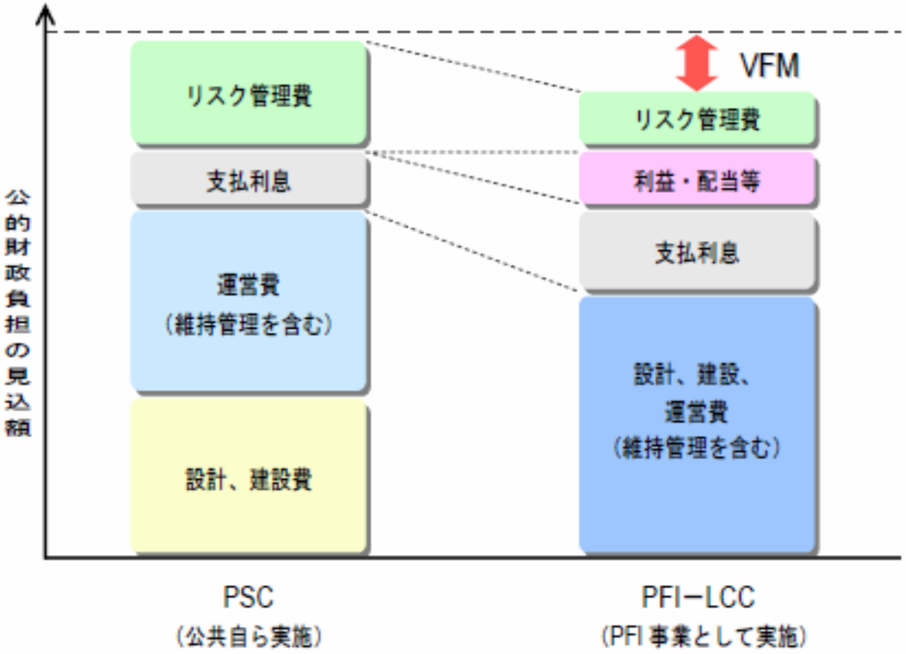
↓

同一水準のサービスをより安く
同一価格でより上質のサービスを

VFMの源泉

① 性能発注
② リスクの最適配分
③ 業績連動支払い
④ 競争原理

同一の公共サービスの提供水準の下で
評価する場合



※LCC：設計・建設費、事業期間中の維持管理費・運営費等事業に関わるすべての費用（ライフサイクルコスト）
※PSC：公共自らが実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値
※PFI−LCC：PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値

6

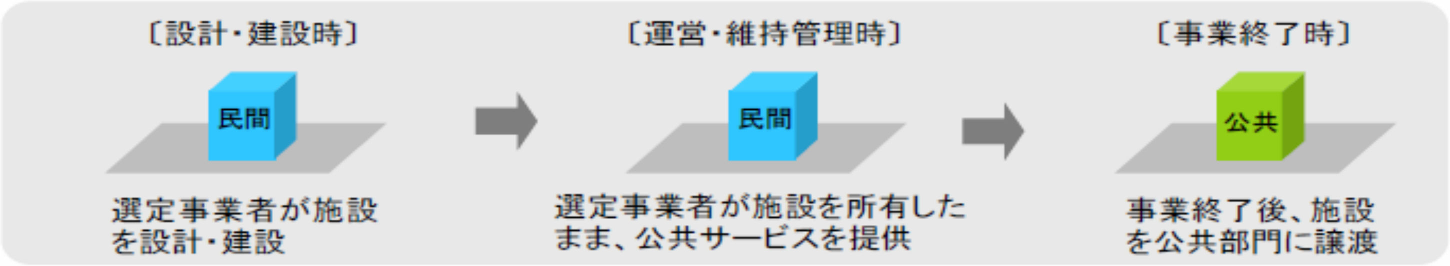
出典：内閣府　PFI推進室

官民連携で行われている事業及び事業形態について

PFIの事業類型（施設の所有形態による分類）

●BTO方式［Build−Transfer−Operate方式］

●BOT方式［Build−Operate−Transfer方式］



●BOO方式［Build−Own−Operate方式］

選定事業者が対象施設を設計・建設し、これを所有したまま維持管理及び運営を行い、事業終了時に、選定事業者が対象施設を解体・撤去する事業方式

●RO方式［Rehabilitate−Operate方式］

選定事業者が対象施設を改修した後、その施設の維持管理及び運営を行う事業方式

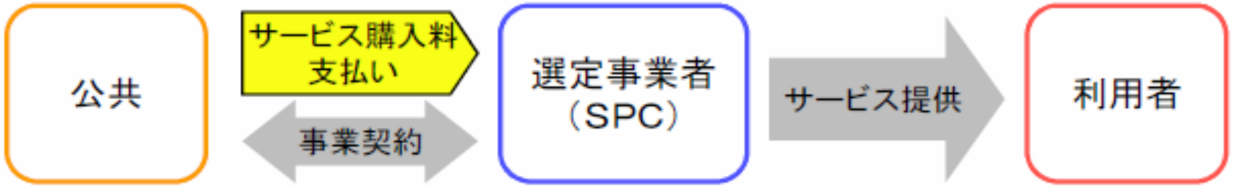
8

官民連携で行われている事業及び事業形態について

PFIの事業類型(事業費の回収方法による分類)

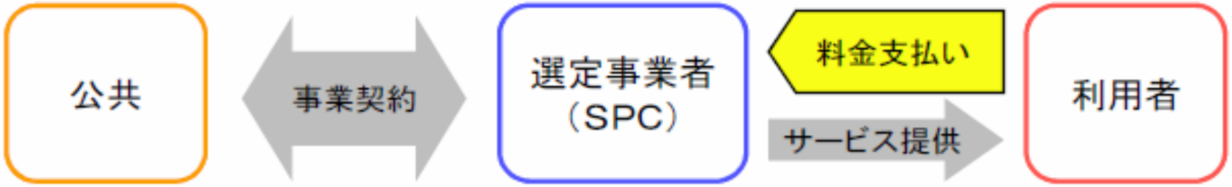
●サービス購入型

選定事業者のコストが公共部門から支払われるサービス購入料により全額回収される類型



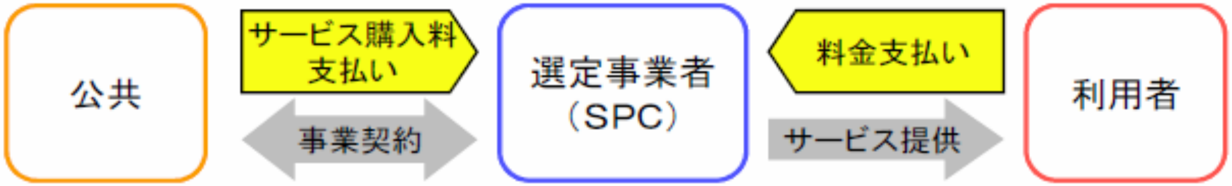
●独立採算型

選定事業者のコストが利用料金収入等の受益者からの支払いにより回収される類型



●混合型

選定事業者のコストが、公共部門から支払われるサービス購入料と、利用料金収入等の受益者からの支払の双方により回収される類型

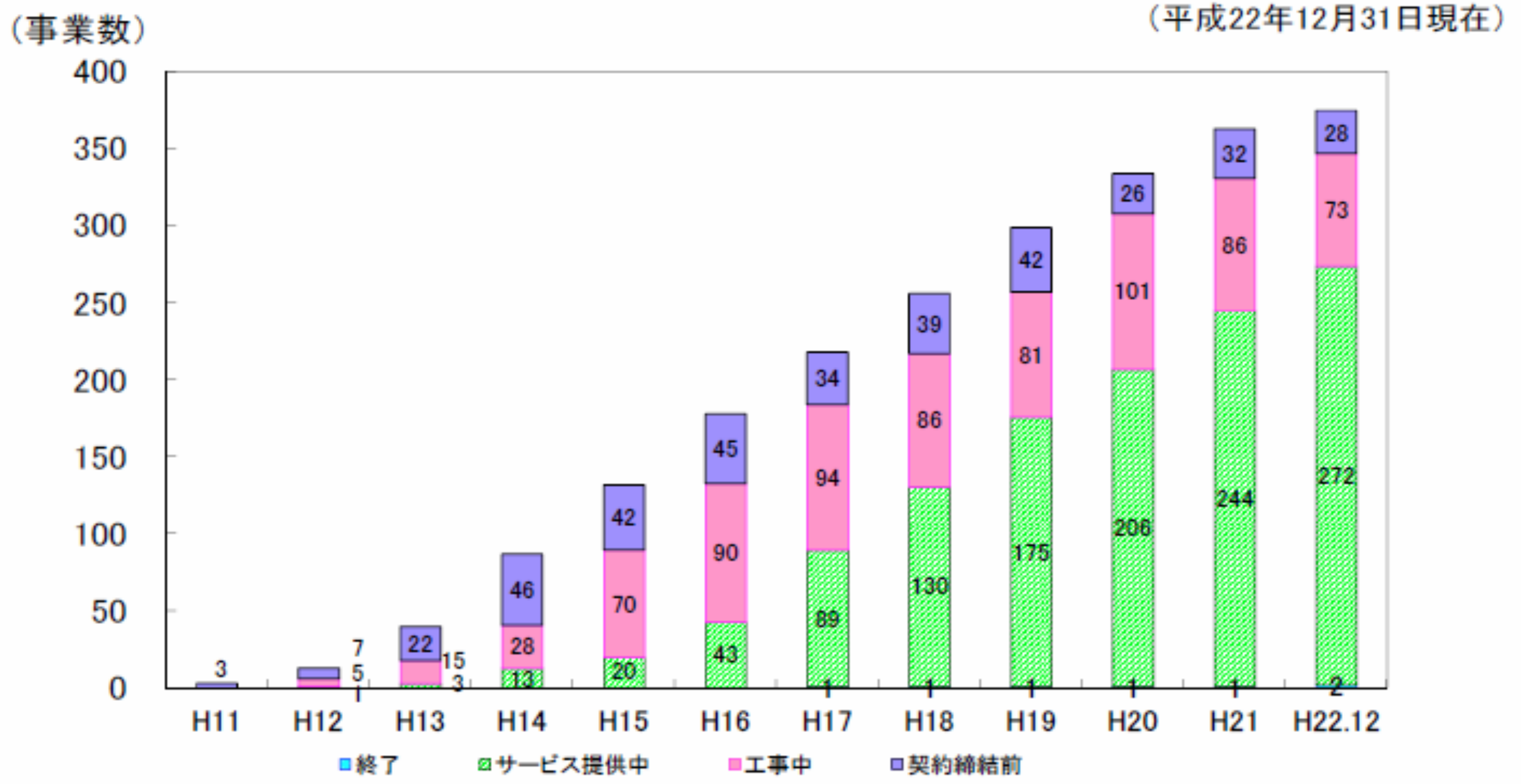


9

官民連携で行われている事業及び事業形態について

PFI事業の実施状況

事業の進捗状況の推移(累計)



(注1)サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業(4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)事業費については、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落札金額又は当初契約金額であり、内閣府において把握しているものの合計額。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

PFI事業の実施状況

我が国における これまでの約11年間のPFI導入実績（平成11年度～22年12月末）

国、地方公共団体等で実施方針等が公表された375件のうち、事業者決定等により公共負担額が決定したものは、

250件、3兆0,369億円の事業規模

6,875億円のVFMあり

↓

PFI導入により、
国、地方公共団体等を通じた国全体の財政再建に寄与

12

出典：内閣府　PFI推進室

官民連携で行われている事業及び事業形態について

PFI事業の実施状況

分野別実施方針公表件数

（平成22年12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（文教施設、文化施設 等）	1(1)	90(66)	32(28)	123(95)
生活と福祉（福祉施設 等）	0	17(15)	0	17(15)
健康と環境（医療施設、廃棄物処理施設、斎場 等）	0	64(45)	2	66(45)
産業（商業振興施設、農業振興施設 等）	0	13(10)	0	13(10)
まちづくり（道路、公園、下水道施設、港湾施設 等）	6(6)	34(28)	0	40(34)
安心（警察施設、消防施設、行刑施設 等）	7(6)	14(11)	0	21(17)
庁舎と宿舎（事務庁舎、公務員宿舎 等）	44(21)	8(5)	1(1)	53(27)
その他（複合施設 等）	4(1)	38(30)	0	42(31)
合　計	62(35)	278(210)	35(29)	375(274)

（注1）サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業（4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）括弧内はサービス提供中の件数であり、終了した事業（2事業）も含んでいる。

13

出典：内閣府　PFI推進室

官民連携で行われている事業及び事業形態について

２－２．ＰＦＩについて（２）事例

○　横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業（横浜市）

（事業目的）

　下水汚泥焼却灰の一層の有効利用を図り，もって地球環境に配慮した，循環型社会への貢献に資すること，及び民間の資金，技術，経営ノウハウ等の活用による効率的な事業の推進を図ることを目的とする。

（事業内容）

①　改良土プラント増設の計画・設計・建設

②　改良土プラントの運営

③　改良土プラントの維持管理

官民連携で行われている事業及び事業形態について

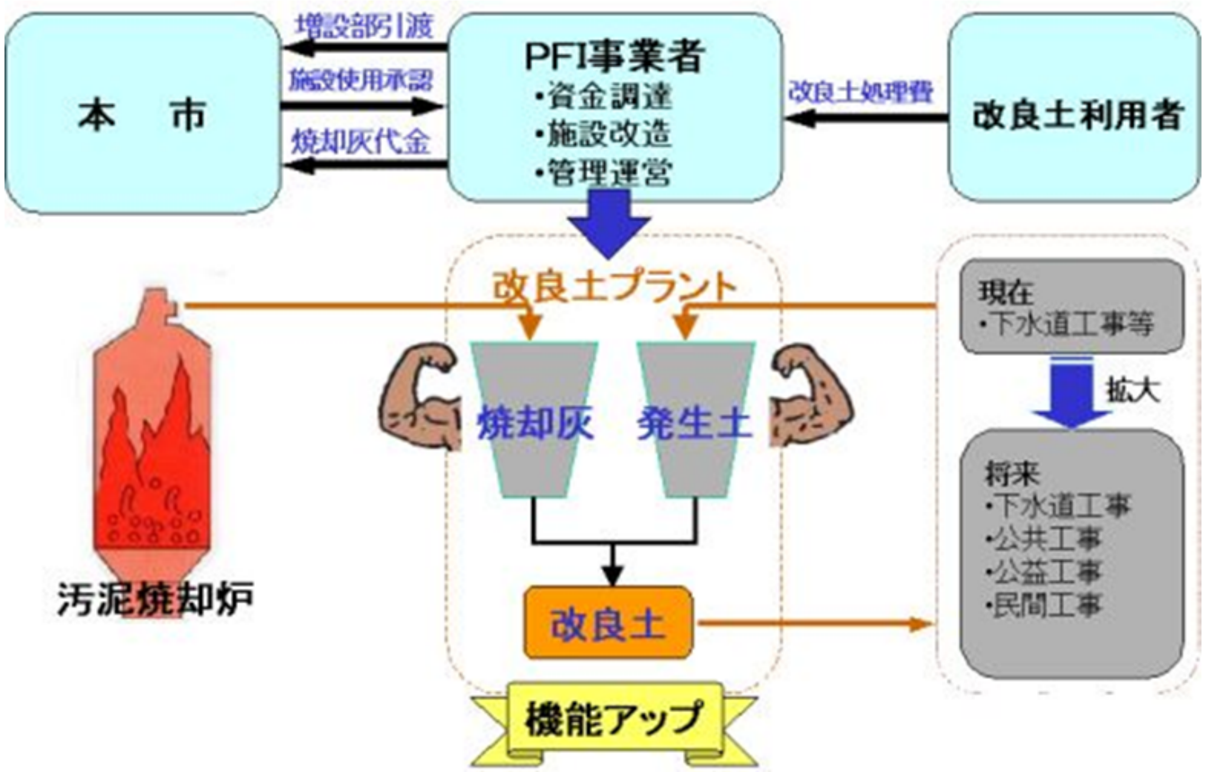
（事業の経緯）

平成12年　　下水道局事業のうちＰＦＩを導入可能な事業について検討開始
平成13年　　ＰＦＩ導入可能性調査を㈱三菱総合研究所に外部委託
　　　　　　局内に本事業の事務局を設置
平成14年９月　実施方針の公表
平成14年10月　特定事業の選定
平成14年12月　公募開始
平成15年３月　優先交渉者の選出
平成15年６月　契約締結
平成16年１月　運営開始
平成26年３月　事業終了予定

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（ 事業方式）

事業者が現有施設の増設を行い，それらの施設を直ちに無償で市に引渡しを行い，事業の終了まで，事業の運営および全施設の維持管理を行う。（ＢＴＯ方式、ミックス型）



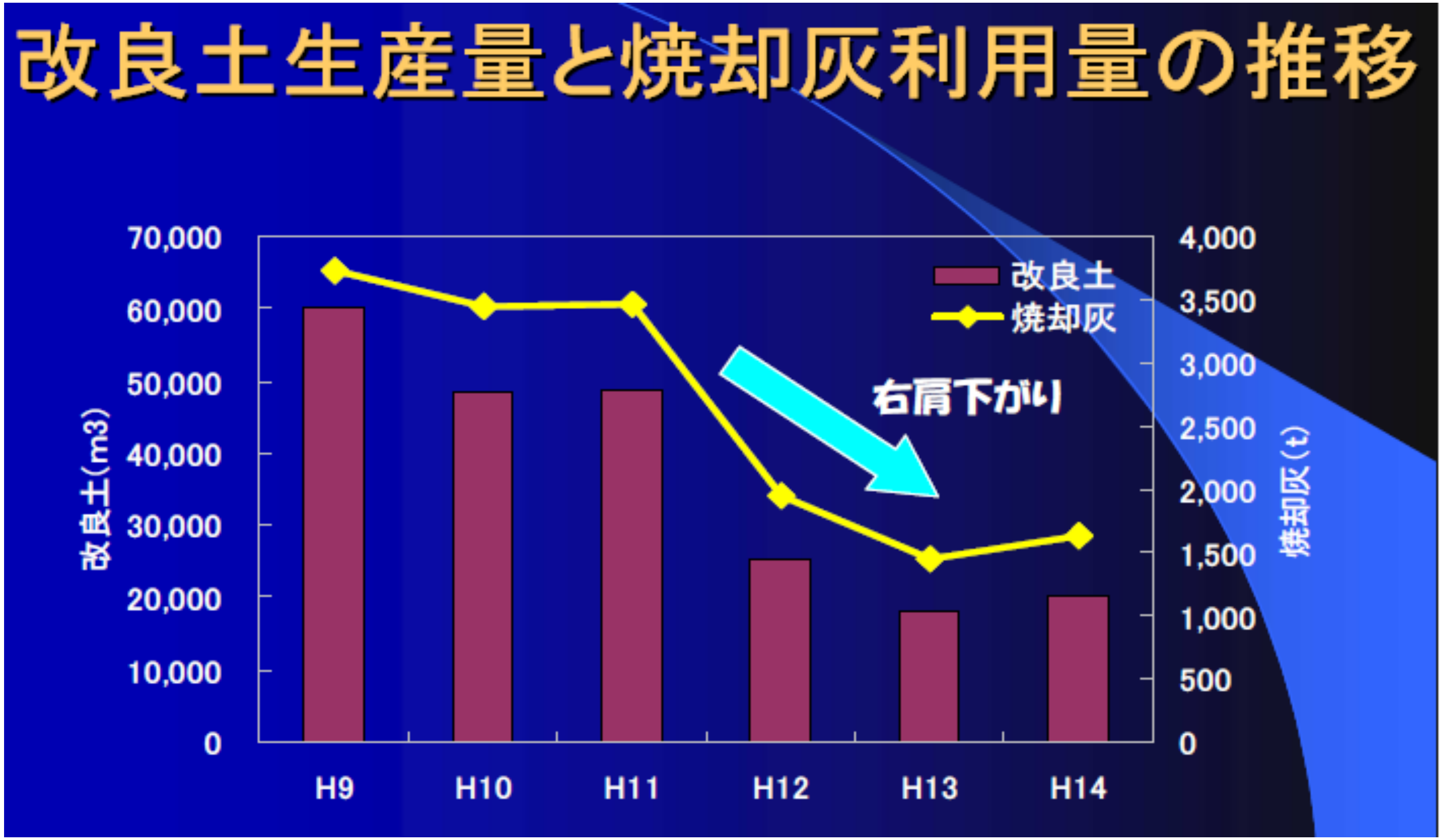
官民連携で行われている事業及び事業形態について

（なぜＰＦＩを採用したのか－ＰＦＩ導入によるメリット－）

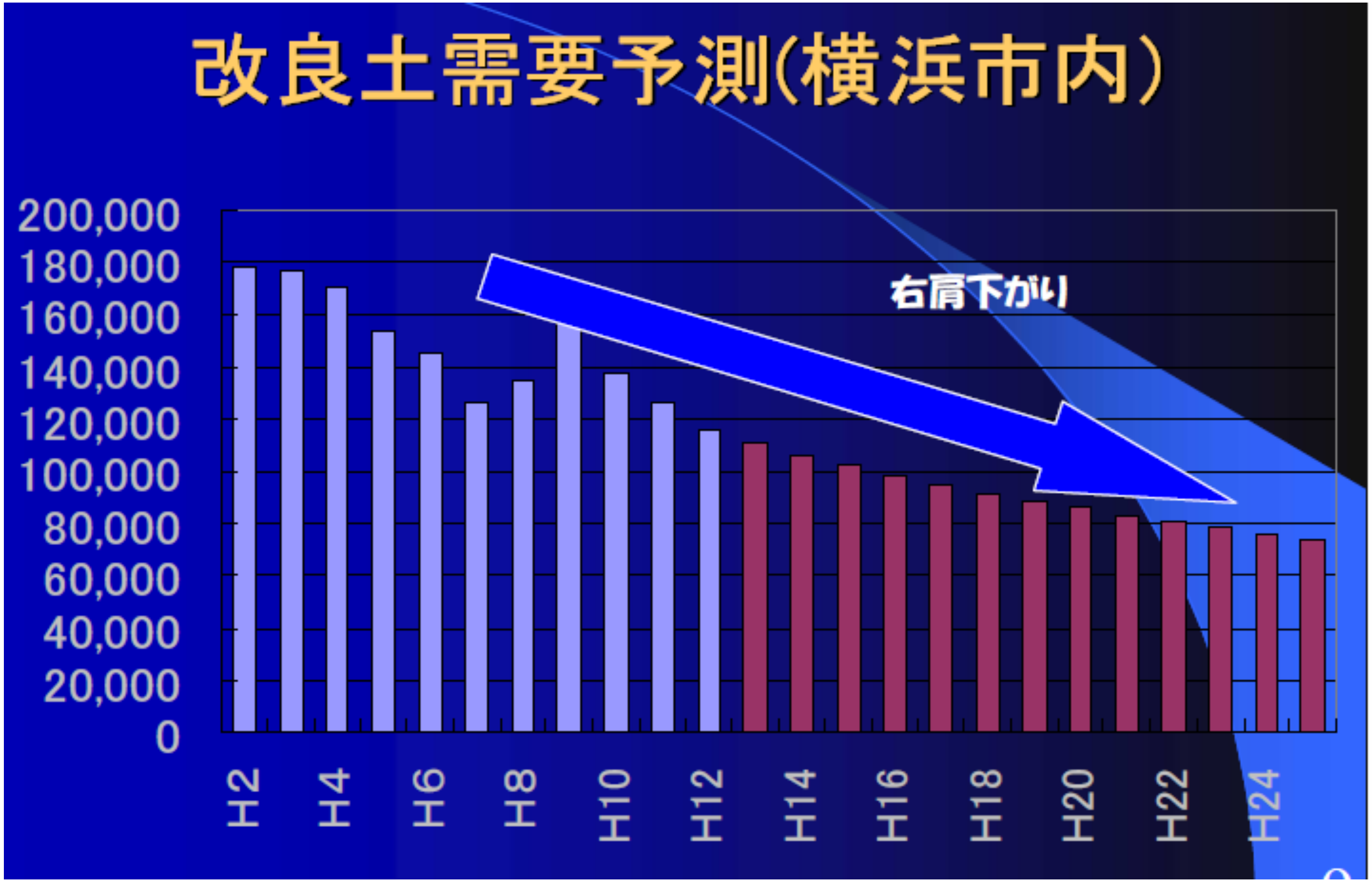
① 民間資金と国庫補助金で施設を増設することで、横浜市の追加投資なし（民間４５％、国庫補助金５５％）
② 民間のノウハウを活用した販路の拡大
③ 官民の適切なリスク分担による横浜市の需要変動リスクを軽減
④ 焼却灰の有償販売により横浜市の収益性確保

（なぜ成功したのか）
① 組織トップの強いリーダーシップによる意思決定、合意形成
② 関係する庁内部署との調整を着実に実施
③ 早期段階での国（国交省）との交渉による国庫補助金交付の円滑な実現
④ 官民の適切なリスク分担
⑤ 公的資金の積極利用（国庫補助金）による初期投資額の抑制
⑥ 需要変動リスクの低減

官民連携で行われている事業及び事業形態について



官民連携で行われている事業及び事業形態について



官民連携で行われている事業及び事業形態について

その後も横浜市（環境創造局）はＰＦＩ事業を推進

１　消化ガス発電ＰＦＩ事業
　平成19年９月　実施方針の公表
　平成20年８月　契約締結
　平成21年12月　運用開始
　平成42年３月　事業終了予定

２　汚泥燃料化ＰＦＩ事業
　平成23年２月　実施方針の公表
　平成24年５月　契約締結予定

官民連携で行われている事業及び事業形態について

〇近江八幡市民病院整備運営事業（近江八幡市）

（事業目的）

　施設・設備の多くが築後長い年月を経て老朽化・狭隘化してきたこと、機能面においても非効率的な点が認められること、疾病構造の変化等医療需要の高度化・多様化に対応していく必要があること、市民の要望に適切に応えよりよい療養環境のもとで効率的かつ良質な医療を提供する必要があること等の理由により、新病院の移転・整備を行う。

（事業内容）

① 病院施設整備業務
② 病院施設維持管理業務
③ 病院運営業務
④ その他業務（引越業務、現病院の解体撤去業務、経営コンサルテーション業務等）

（※　病院の経営及び診療行為は、従来どおり市が行う。）

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（事業の経緯）

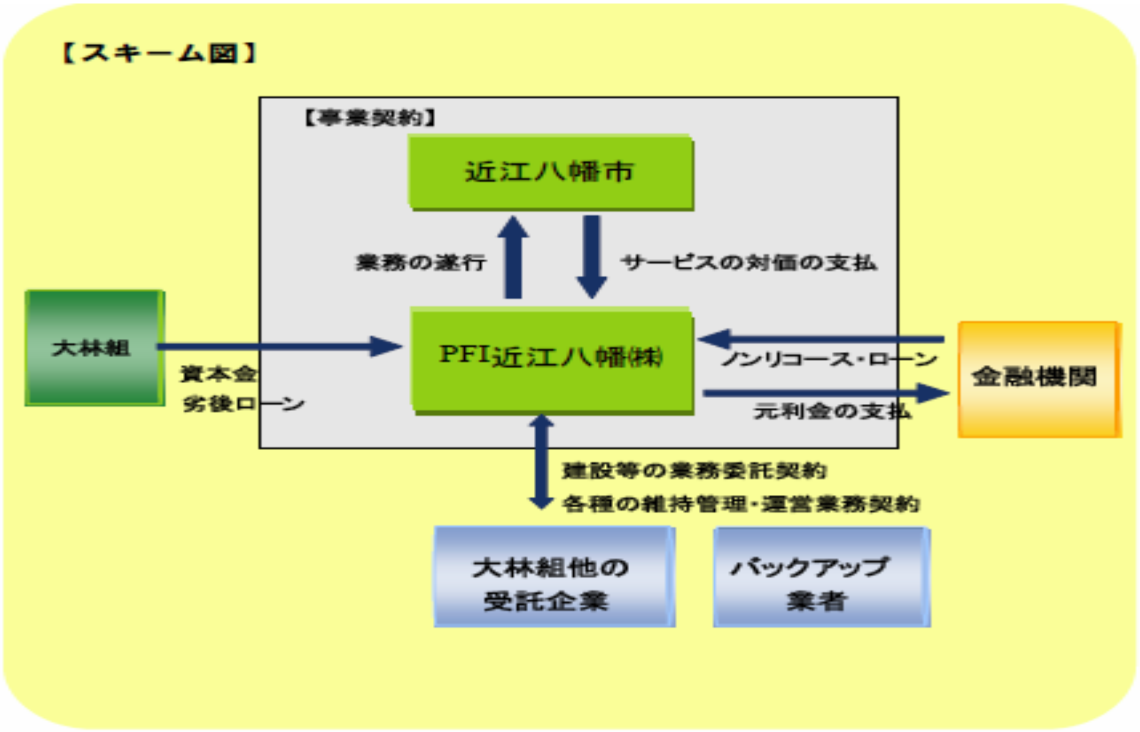
平成13年５月　実施方針の公表
平成13年６月　特定事業の選定
平成13年11月　公募開始
平成14年８月　優先交渉者の選出
平成15年11月　契約締結
平成18年10月　供用開始
平成21年３月　契約解除により事業終了
（※平成47年９月　事業終了、同年10月所有権移転予定だった）

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（ 事業方式）

選定事業者が病院施設を設計・建設し、約30 年間にわたる所有・維持管理及び運営の一部業務等を遂行した後、市に病院施設の所有権を無償譲渡するＢＯＴ方式とする。

また、事業期間中、土地は市が選定事業者に無償で貸与する。



官民連携で行われている事業及び事業形態について

（なぜＰＦＩを採用したのかーＰＦＩ導入によるメリットー）

①効率的な病院整備・維持管理・運営の実施

設計・建設、維持管理、運営までを一括して民間事業者に任せるため、単体で発注する場合と比較し、設計段階から運営までの効率性やコストリスクの最小化を視野に入れた整備が可能になる。

②財政支出の平準化

施設使用料、維持管理・運営費、修繕・更新費など必要な費用を維持管理・運営期間を通じて平準化し、サービスの対価として毎年一定額を支払うことから財政支出を平準化することが可能となる。

③リスク分担の明確化による安定した事業運営

計画段階であらかじめリスク分担を明確にしていることにより、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能になり、業務目的の円滑な遂行や安定した事業運営の確保が期待できる。

④市民サービスの向上

リスク分担の明確化及び手続きの簡略化等に伴いより一層適切かつ迅速な対応が可能になることによる医療環境の向上、設計・建設から運営までの一貫した体制の採用による施設の利用しやすさ・機能の向上、医療従事者が医療サービスに専念できる環境の確保、迅速なニーズ対応によるより充実した売店・レストラン等サービスの創出等を通じて、直接的・間接的に市民サービスの向上につながることが期待できる。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（事業契約の解約に至る経緯）

① 　近江八幡市立総合医療センターが平成18年度に３億円、平成19年度に27億円の赤字を計上。病院からＳＰＣに対する支払いは契約で一定額とされている。

② 　平成19年12月、近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会設置

③ 　平成20年１月、同委員会が近江八幡市立総合医療センターのあり方に関する提言をまとめる。

④ 　近江八幡市がＳＰＣに20 億円の損失補償金を支払い、平成21年3月31日付けでＰＦＩ事業契約を合意により解約。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（なぜ失敗したのか）

①　最大の理由は、そもそも当初計画していた収入と支出の金額がそれぞれ相当高い水準であったにも関わらず、収入が見込みほど確保できずに支出だけが予定通りしっかりと発生してしまった。

②　病院からＳＰＣへの維持管理費及び運営費の支払いは病院にとっては事実上ほぼ固定化された費用であり、直営委託方式と比べて契約内容や金額の変更に関する柔軟性に欠けた。

③　市・病院とＳＰＣ側双方の経営責任者間の普段からのコミュニケーションが不足していた。

④　病院がＳＰＣに支払う対価のうち、支払金利相当額の負担が非常に重かった。地方債による資金調達であれば割安になった。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（なぜ失敗したのか）

解約に伴う削減効果試算（議会への説明資料及び議会答弁より作成）	
①施設設備費の削減（金利分）	
PFI（残27.5年間）金利分	81億円
政府資金（30年間）起債金利分	38億円
差引金利削減額	43億円
②直営化による削減	
建物改修費1/2に削減	Δ1.5億円/年間
SPC利益（13%）の削減	Δ1.2億円/年間
固定資産税相当額削減	Δ1.5億円/年間
人件費（SPC要員代替）増加分	+0.2億円/年間
差引×残期間の削減総額	Δ3.0億円/年間×27.5年＝83億円
①と②の合計額　43億円＋83億円＝126億円が、契約解除による削減額	
⇒PFI方式による節約は約68億円、固定資産税50億円と併せて118億円の節約効果といわれていた。	

『PFI神話の崩壊』（自治体研究所、2009）

官民連携で行われている事業及び事業形態について

○鯖江駅周辺駐車場整備事業（鯖江市）

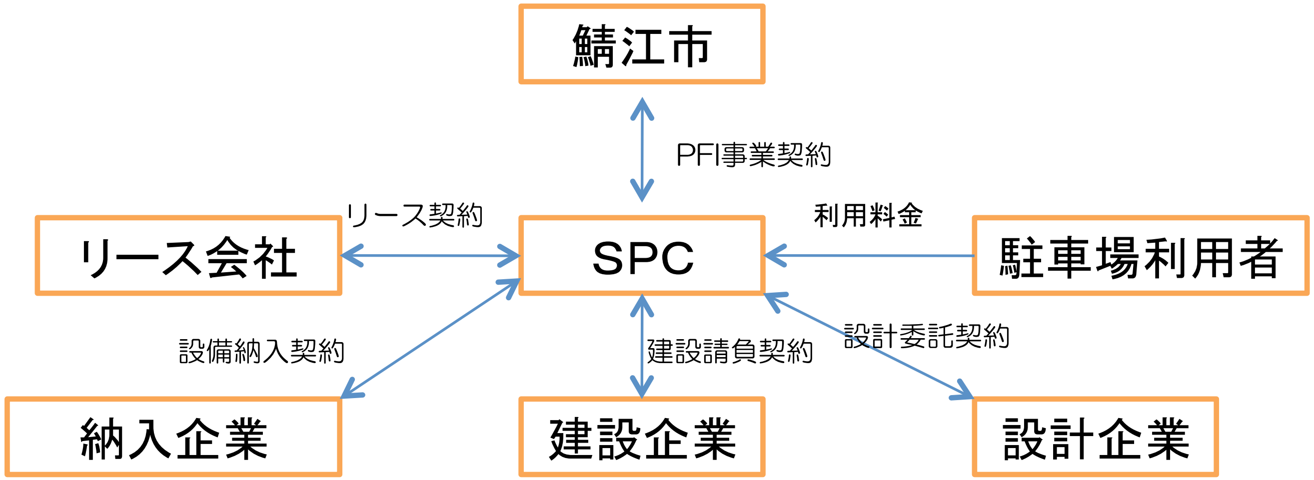
（事業目的）

　駅周辺において、市営駐車場が整備されていたものの、依然として駐車場が不足。駐車場を新設し駅周辺の駐車場収容台数を拡大。既存駐車場は老朽化していたため、機械器具等の更新整備を行う。

（事業内容）

　駐車場整備後、施設を所有（ＢＯＴ方式）。事業期間7年間にわたり運営管理を行う。施設の整備･更新、運営管理に要する費用は全て、駐車場の利用料金収入で賄う独立採算型の事業。

事業期間終了後は市が施設を所有・運営する。



官民連携で行われている事業及び事業形態について

（事業の経緯）

平成14年９月　実施方針の公表
平成14年10月　特定事業の選定
平成14年12月　公募開始
平成15年１月　優先交渉者の選出
平成15年２月　契約締結
平成15年４月　運営開始
平成22年３月　事業終了（市の直営へ移行）

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（なぜPFIを採用したのか～PFI導入のメリット～）

　民間資金の利用による施設の早期供用開始を実現

　従来の公共事業では、市の財源の関係から、複数の駐車場を一括で整備・更新することは困難であり複数年の段階整備にならざるを得なかったが、ＰＦＩ導入により資金を一括で調達することにより必要な施設の早期供用を実現した。

（結果）

　予測を上回る利用があり独立採算を実現した。

（なぜ成功したのか）

　もともと駅前にある駐車場の増設を行うものであるため、既存駐車場の利用実績をもとに、ある程度確率の高い需要予測ができた。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

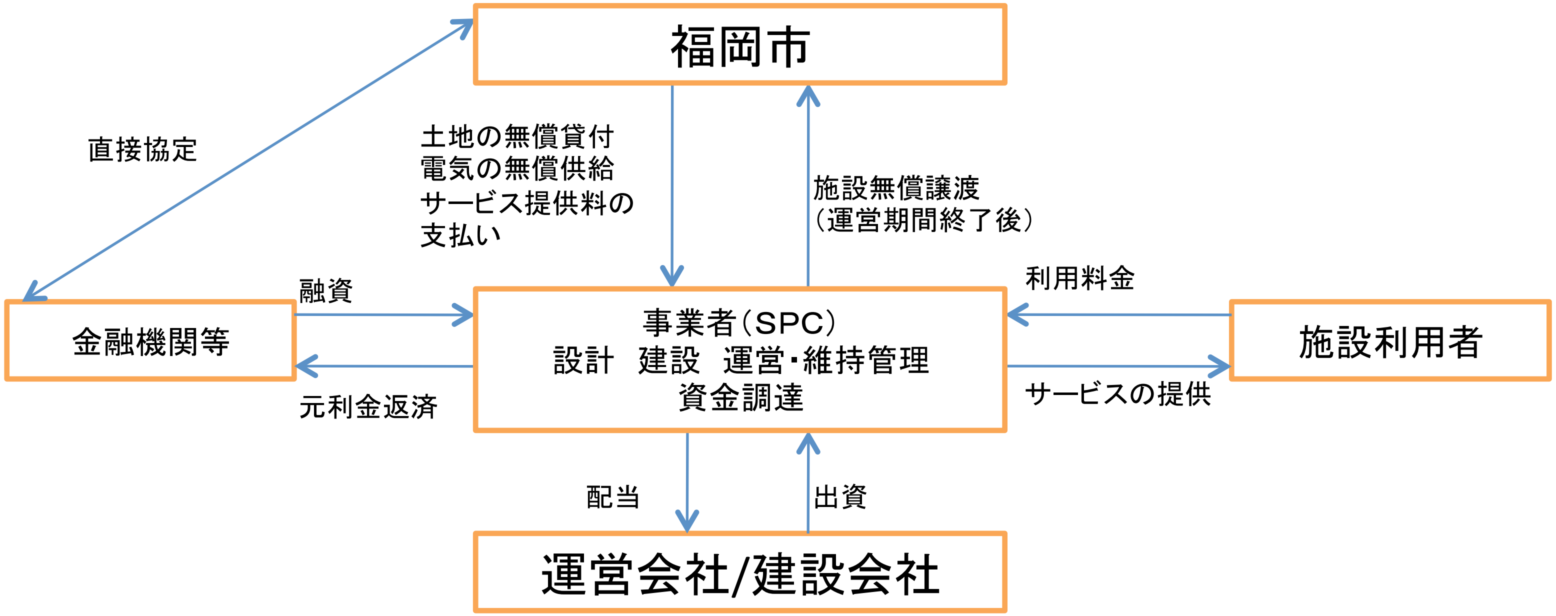
○タラソ福岡（福岡市）

（事業目的）

ごみの焼却に伴って発生する熱によって得られる電力を活用し、温海水を利用したプール、地域コミュニティの交流促進等の機能を備えた施設。１年間で整備、その後15年間、施設を運営・維持管理する事業。

（事業内容）

BOT方式。民間事業者は、自ら資金を調達して施設の設計・建設を行い、施設を所有。利用者からの利用料金と市からのサービス提供料収入によって、市が提示する公共サービスを市民に提供する。運営期間終了後、民間事業者は施設を市に無償で譲渡する。



官民連携で行われている事業及び事業形態について

（事業の経緯）

平成12年03月　実施方針の公表
平成12年05月　特定事業の選定・公募開始
平成12年06月　応募締切：応募は２グループのみ。
平成12年11月　優先交渉者の選出
平成12年12月　「㈱タラソ福岡」設立
平成12年12月　市と㈱タラソ福岡の間で事業契約締結
平成13年01月　市と金融機関との間で融資者直接協定を締結
平成14年04月　「タラソ福岡」開業
平成15年07月　経営改善のためリニューアル
平成16年01月　「事業継続危険」の報告
平成16年04月　代表企業が倒産
平成16年11月　タラソ福岡閉鎖
平成17年03月　新ＳＰＣ「福岡臨界ＰＦＩ㈱」へ営業譲渡
平成17年04月　運営再開
平成29年03月　事業終了予定

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（なぜＰＦＩを採用したのか－ＰＦＩ導入によるメリット－）

①福岡市としての財政的な問題

　財政支出を少しでも減らす予定があった。ＰＦＩの特徴である性能発注・包括委託・長期委託リスク移転により、従来の方法と比べコスト削減の余地が広くなり、民間のコストマネジメントを活用することで財政支出を低減させる狙いがあった。

②サービスの質に対するインセンティブ問題

　従来の運営委託方式では、運営受託者にとって利用者の増減により社員の収入が増減することはない。サービスの質を向上させるためにも、受託者の努力を収入に反映させ、経営技術を最大限にできる契約システムが必要と判断した。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

（なぜ失敗したのか）

①来館者の「予測」と「実態」の大きな差異

民間事業者はタラソテラピーの施設利用者についてのデータの蓄積が無かったことから、プール、フィットネスのデータをもとに需要予測を行った。年間予想24.7万人に対し初年度実績は10.9万人。受注が欲しいために、故意に強気な収支計画を作ったと思われる。

②金融機関の審査能力・審査手法に問題

プロジェクトの収益性を重視した審査を行っていない。A金融機関は代表企業の国債を担保に、B金融機関は福岡市の施設買取義務を担保にとっている。担保の範囲内での融資額に留めており、不足分は代表企業が自らSPCへ融資している。

③福岡市の管理体制

上記の民間事業者と金融機関の一連の行動について確認はしているが、何の措置も行っていない。

④事業の必要性

「そもそも、必要なかったのではないか」という意見もある。

官民連携で行われている事業及び事業形態について

２－２（３）外国の状況について

（英国）

・１９９２年に世界に先駆けて導入しており、いわゆる箱もの中心の日本とは異なり、高速道路、鉄道、空港など大規模なインフラについても行われている。また、現在日本で問題となっている、契約締結の迅速化や、ＰＦＩがなじむ事業とそうでない事業の選別がなされている。

（中国）

・先行事例であるイギリス、日本の事例を研究しつつ、実験的に、イギリス統治下にあった香港でＰＦＩ事業を行っている。

（米国）

・ＰＦＩよりも広い概念であるＰＰＰ（Public-Private-Partnership）という観点から、官で行っている企画部門についても民間のアイデアが優れていれば、民間にゆだねるという基本的な考え方に基づいている。

３．民間事業会社の経営の視点からみた問題

〇第３セクター

①「事業計画の杜撰さ」

・「自分の企業」、「何としても赤字は許されない事業」という認識・問題意識があれば、「来場者数」や「収入見込み」は堅め（低め）に予測する。しかし、「官」は「民間事業経営の経験がない」からと、「民」出身者に丸投げし、「民」は「民」で「どうせ、最終責任は役所が取るのだから」とばかりに、自分の出身母体の民間（営利）企業では絶対に考えられない（許されない）“夢”を描こうとする。

②「予算コントロールの甘さ」

・これは上記「事業計画の杜撰さ」がそもそもの原因であるが、「年度」単位でしか「収支」を考えられない「官」と、「どうせ自分の会社じゃない」の「民」が、税金を含んだカネを厳しく管理することが出来ない。

③「責任体制のあいまいさ」

・特に破たんしたケースでは、「官」と「民」が双方が互いに責任を転嫁しているケースが多い。

３．民間事業会社の経営の視点からみた問題

〇ＰＦＩ事業

①「事業計画の杜撰さ」

・第三セクターと異なり、競争入札への受注ありきで、甘い収益予想に基づく、事業計画を出す傾向がある。

②「官と民との適切なリスク分担」

・契約等締結時点で、事業としての潜在的なリスクを過小評価し、コストを抑えた事業計画を出す傾向がある。

→他方で、官がリスクを取りすぎると、税負担が増えるため、ＰＦＩ事業の意義が薄れる。

４．資金調達の問題点について

○第三セクター

・本来であれば、事業そのものの収益を担保としたレベニュー債による資金調達が疲弊した地方財政にとっては、望ましいものの、以下の理由から実現しない。

①親（地方公共団体等）にそもそも統一された財務状況を表す指標がないこと（親が赤字である場合が多いため、事業そのものを担保とした資金調達の方がコストが安い）

②暗黙の政府保証（交付税補てん等）による調達金利が低いためレベニュー債をする必要がない。

③事業リスクのすべてを親（地方公共団体等）が負うことにより調達金利が低いためレベニュー債を発行する必要がない。

→ただし、資金調達のコストのみを考えれば、コストが抑えられるものの、特に上記②、③のようにリスクを親がとっているため、事業が失敗した場合には、国、地方が負担し、結果として債務が累積しているため、官が補償を負わないレベニュー債等による資金調達方法を模索すべき。

資金調達の問題点について

○ＰＦＩ事業について

・ＰＦＩについては、その趣旨に鑑み、発注者である官によるサービス料の支払いや、事業利用者からの使用料を収益とする資金調達はプロジェクトファイナンスを基本とする。（ただし事業によってはその限りではない）

※プロジェクトファイナンスはプロジェクトの信用力のみで審査が行われる。通常の融資は企業財務をもとに信用力を相対的に審査する（コーポレートファイナンス）。さらにプロジェクトの収益のみを返済財源とする。何の保証もないため、一般的な企業融資とは異なり、リスクの高い融資となり低金利での対応は難しい。

・上記の官からのサービス対価の支払いが前提とされる事業を除けば、官の保証がないため、資金調達コストは嵩んでしまう

⇒　VFMに悪影響

⇒　この点においてＰＦＩ本来の目的（費用削減）と矛盾している。

ＰＦＩ事業が抱えるその他の問題点について

① ＶＦＭの算出及び算出されたＶＦＭの評価・検証が難しい

③ ある程度の事業規模の確保が必要

④ ＳＰＣはペーパー会社に過ぎず、実質的な経営者はＳＰＣに出資した企業であるが、ＳＰＣが倒産した場合、ＳＰＣの金融機関への返済義務は消滅。ＳＰＣ出資企業は出資金を失うだけで済む。（経営努力が希薄になりがち）

⑤ リスク負担等を織り込んだ優れた契約を締結することが難しい。

⑥ また、そのような契約ができたとしても時間がかかる。

⑦ 契約や、事業が適切に運営・管理されているか否かを監視するだけの能力が「官」に存在しない。

５．今後の方向性について

○第３セクターについて

・２００９年6月、「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」が総務省より地方公共団体あてに通知。

・そこでは、同年より完全施行された「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に鑑み、5年間以内にすべての第三セクターを対象として存廃を含めた抜本的改革を行うこととされている。（地方公共団体そのものが財政健全化計画策定の策定義務を負う基準である「将来負担率」の中に第三セクターへの「実質負担見込み額」が組み込まれている。

○ＰＦＩについて

・「改正ＰＦＩ法」が今年6月より施行。

・目玉となるコンセッション方式（コンセッション方式の導入にかかわる部分は半年以内に施行）の導入により、事業権を確定することができ、公共施設の使用料金の決定や、それを担保とした資金調達が可能となるなど、特に、これまでは官からの使用料を元とした事業が中心であった日本のＰＦＩについて、利用者からの使用料による事業の一層の拡大を見込む。