

PPP／PFIの案件形成の推進 課題と提案

2017.10.23

パシフィックコンサルタンツ株式会社
PPPマネジメント部 下長右二

Pacific
Consultants

Producing
The Future™

P R O D U C I N G
T H E F U T U R E

PPP/PFIについて総じて有効性の認識は共有されてきているが、なかなか広がらない！

Why?

◎有効性が腹落ちしていない

- ・ 難しい、分からない**
- ・ 手間（＝金）がかかりすぎる**

◎人がいない

◎何を対象にすればよいのか？

■ 有効性が腹落ちしていない

→ まずシンプル明快な理論が必要！

【PFI基本方針】

- 5 原則：公共性原則、民間経営資源活用原則、
効率性原則、公平性原則、透明性原則
- 3 主義：客観主義、契約主義、独立主義

「民間事業者に行わせることが適切なものについてはできる限り民間事業者に委ねることが求められている。」



■ 有効性が腹落ちしていない

- ・ 公共事業への「市場原理の適切な導入拡大」
- ・ それを具現化する事業の仕組みや進め方を考えることが重要であることをメッセージとして発信

○キーワード

競争の枠組みの変革（小分け⇒業務包括化・LCC化）

ペインゲインシェア

ギャップファンディング（後述）

→ PFI基本方針の要約版（PPP/PFIのすすめ）

だれもが「おお、なるほど、これはやらねば」と
分かる内容とボリューム

■ 有効性が腹落ちしていない

→ 分かりやすい成功事例のPRと伝播力付与！

分野毎の成功事例を積極的にPR！



- ・ PFI推進室HPのトップメニューに「分野別参考事例の紹介」を設置。分かり易く事例解説。

※「優先的検討規定運用の手引」の事例資料を加工。発注者、利用者の声等。

- ・ 成功事例の自治体の担当職員について、PPP/PFI伝道者としてセミナー講師機会を付与

■ 人がいない

- ・ 人が先か？マーケット拡大が先か？

○官側

- ・ 行革マインドが必要。専門知見は不要（調達可能）

○官側コンサルタント

- ・ 幅広い専門知見が必要 → 人材不足【課題】

○民間事業者

- ・ コーディネート力等が必要。大手企業に偏在。
- ・ 地方中小企業に、人材が不足【課題】

■ 人がいない

○官側コンサルタント

- ・ 技術、財務、法務、不動産、幅広い知識が必要。
- ・ 現状はOJT。市場後追いでしか人は育たない。

→ 若手が目標とできる資格や認定制度の創設

→ 「（仮）PPP/PFIアドバイザー養成講座」

ex. 再開発コーディネーター養成講座 （一社）再開発コーディネーター協会

○民間事業者

→ 当該地域でのPPP/PFIの取組み拡大、実施情報の早期発信。

■ 人がいない

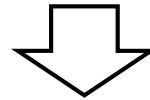
○拡大するPPP/PFI市場（●兆円）の見える化

- 各分野のPPP/PFIの潜在市場規模を把握・明示
 - ・ 上下水道分野の、修繕・更新市場規模のうち●%について従来方式からPPP/PFIに転換
 - ・ 都市公園の維持管理・運営費用&収入の●%
 - ・ 全国ホール等貸館系施設の維持管理・運営費用&収入の●% 等

■ ターゲティング

○PPP/PFI推進アクションプランで示された方向性

「延べ払い型」からの抜本的な転換

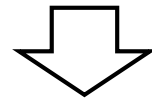


- ・ **「公共施設等運営権制度」の活用を推進するとともに、収益施設を併設・活用すること等により事業の収益性を高め税財源以外の収入等で費用を回収する方式**
- ・ **広義なPPPについて公的不動産の有効活用などを通じて民間の提案を大胆に取り入れた事業を推進**

■ 価値創造型PPP／PFIの考え方

民間企業にとっても魅力的なPPP/PFIに向けて

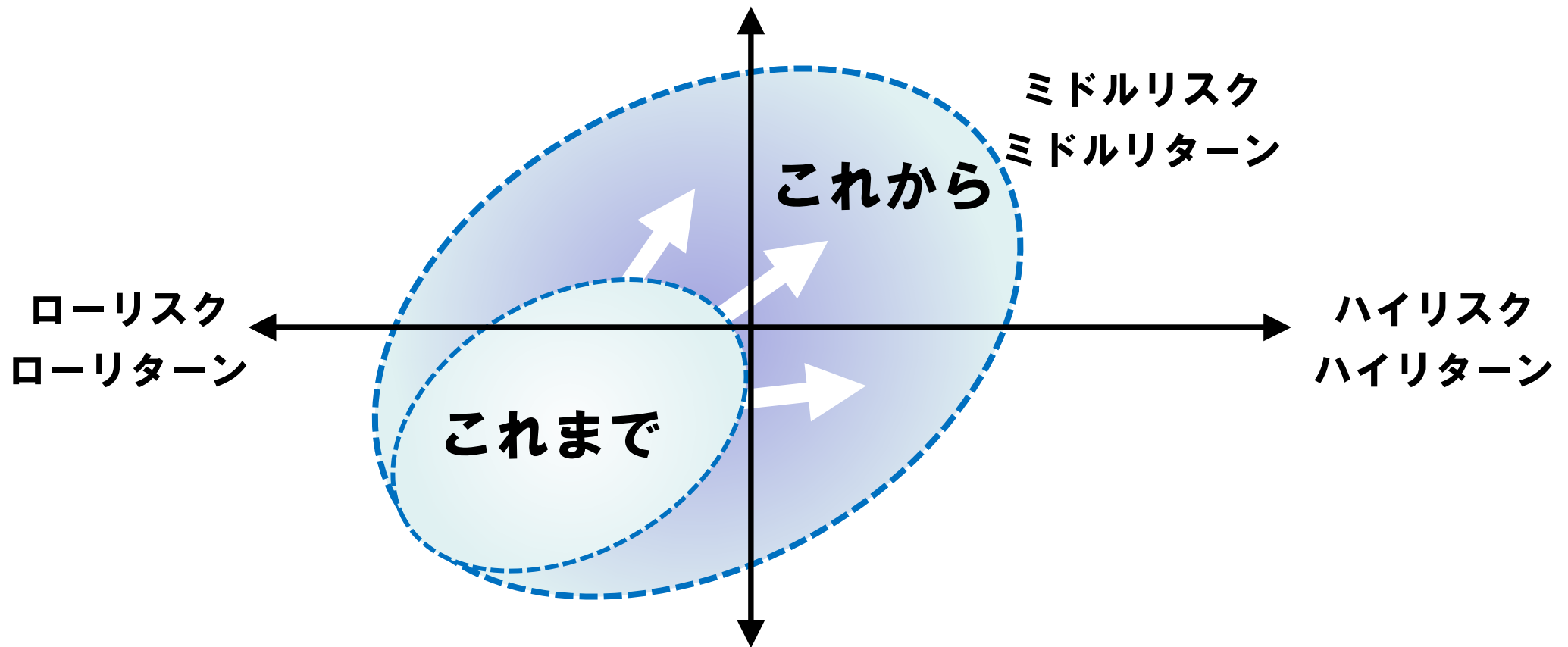
費用削減（コストダウン）・効率追求



価値創造（バリューアップ）・効果追求

■ 価値創造型 P P P / P F I の考え方

バリューアップ型（価値創造・収入増大）



コストダウン型（費用削減）

■ 「価値創造」の源

- ① 公共の余剰空間・遊休資産の活用
- ② 関連複数機能の一括委託による相乗効果
- ③ 事業規模拡大によるスケールメリット
- ④ 公共主体・地域団体等との新しい連携
- ⑤ 柔軟性のある料金体系
- ⑥ 自律的なサービス向上のインセンティブの仕組み
- ⑦ 上記を可能とする整備・運営各段階での規制緩和

■ 価値創造型 P P P / P F I の考え方

3つのキーワード

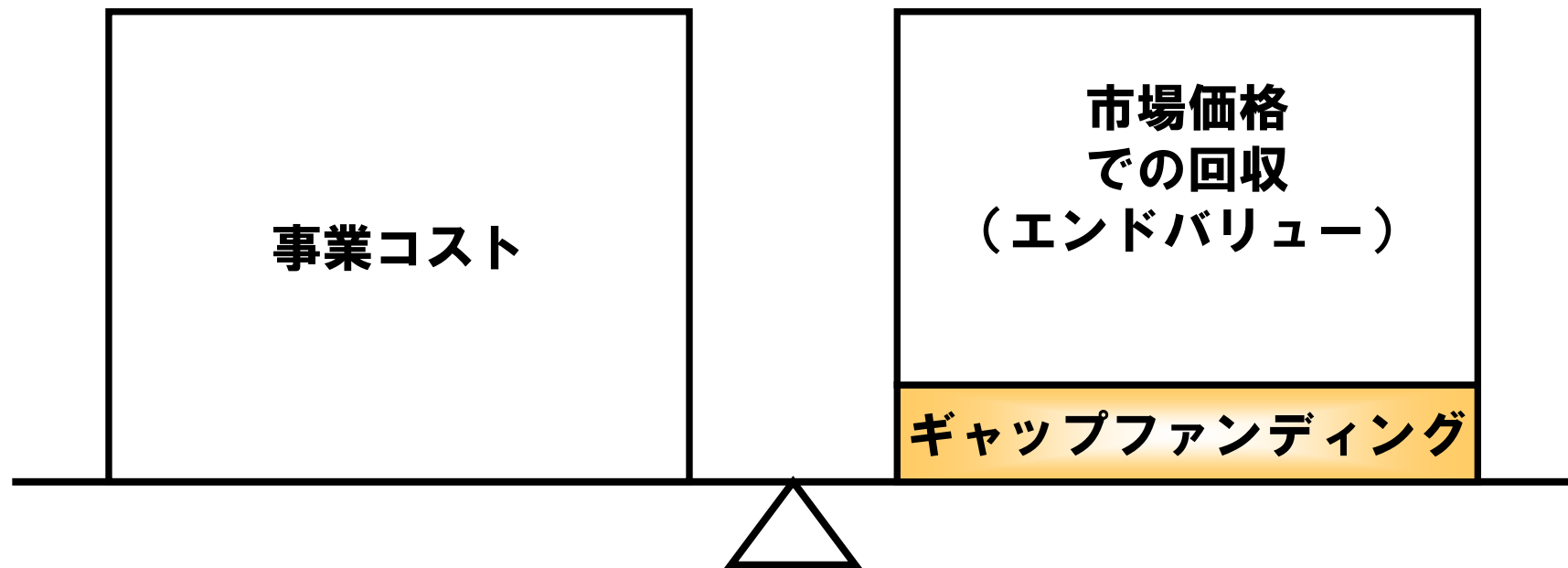
- ・ 包括化（Bundling）

○ G F （Gap Funding）

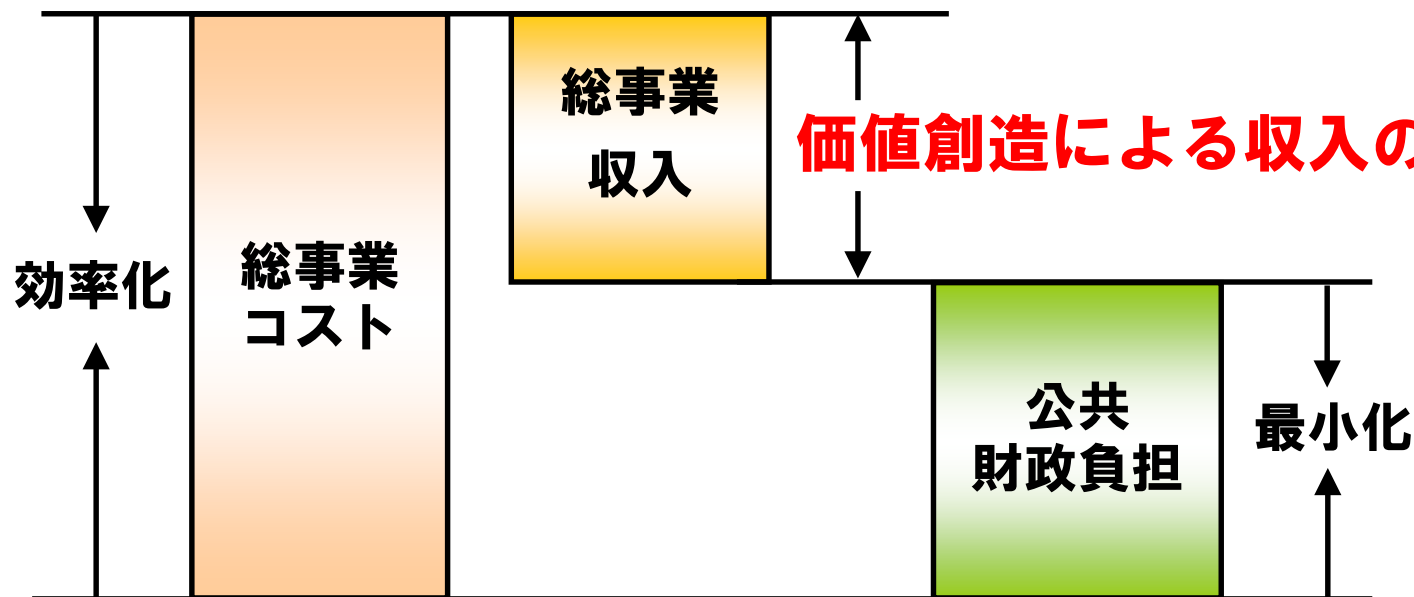
- ・ 民間提案（Unsolicited Proposal）

■ ギャップファンディングの概念の普及・確立

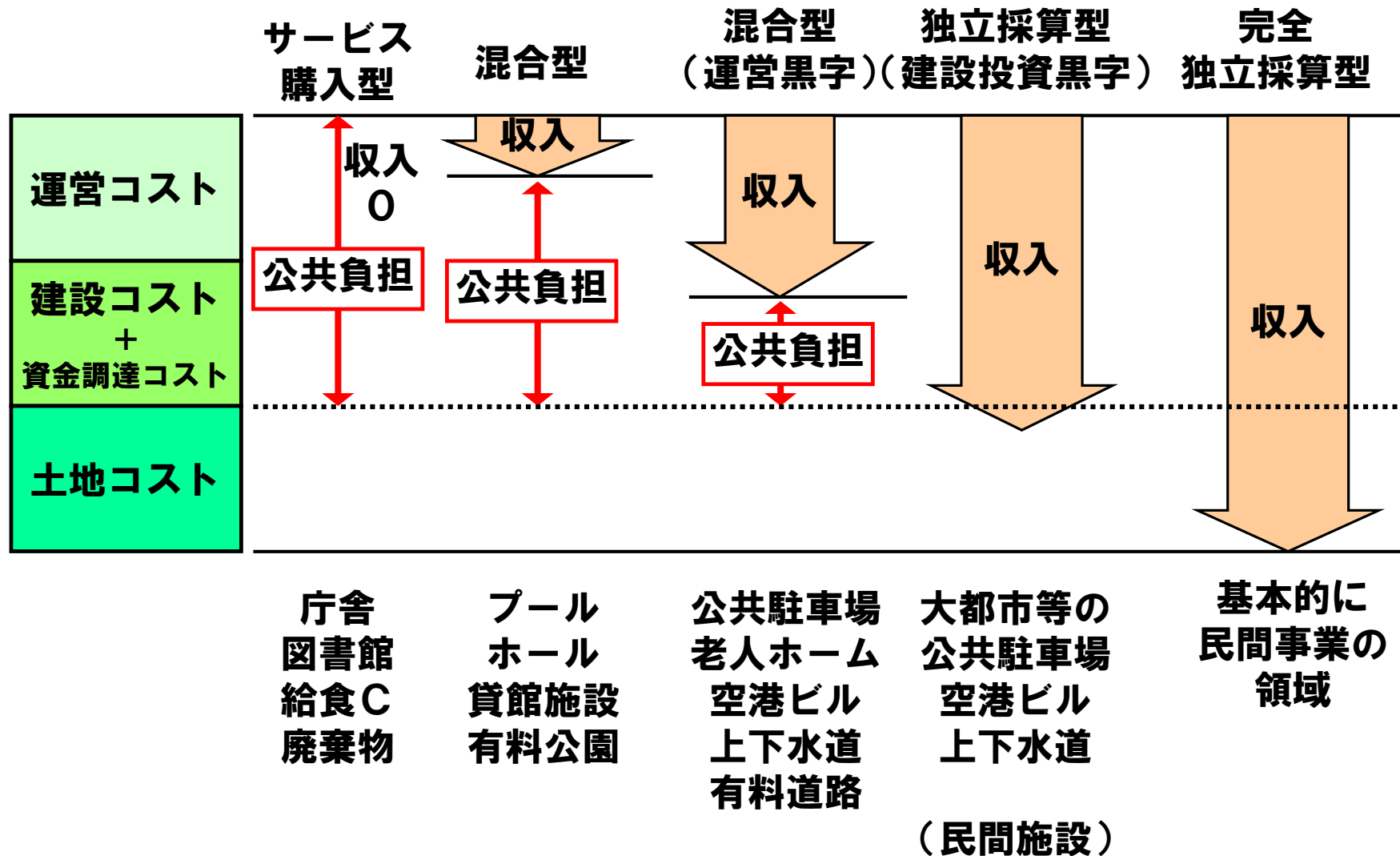
民間投資としての不足分（ギャップ）を公的補助



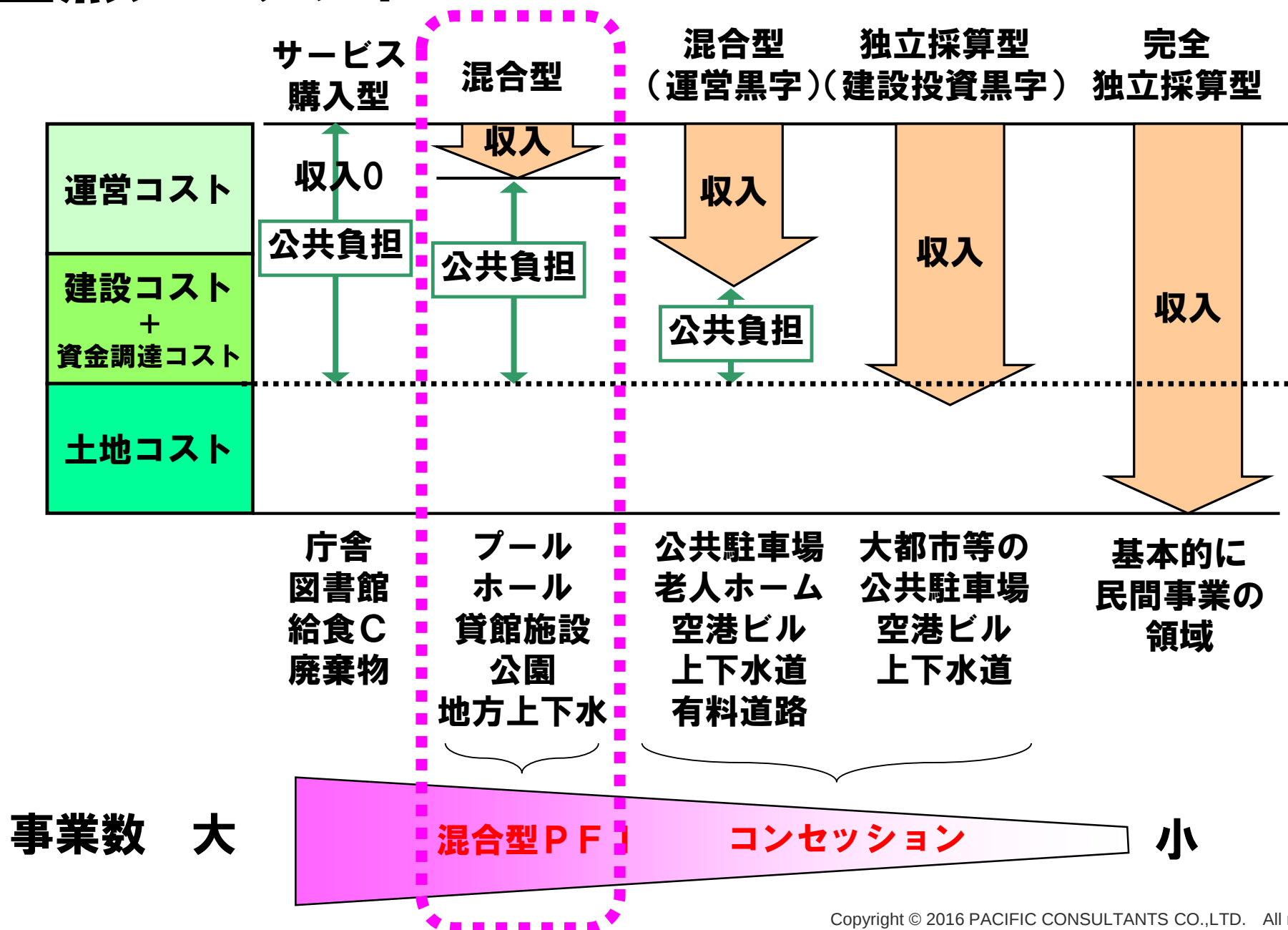
- ・コストダウンよりむしろ「価値創造」に民間のノウハウを発揮してもらい、収入増の最大化を図る。
- ・「価値創造」による収入増による「官民Win-Win」を実現する。



公共施設の事業性類型



重点ターゲット



■ 混合型の推進

PPP/PFI事業形式

○サービス購入型

○混合型

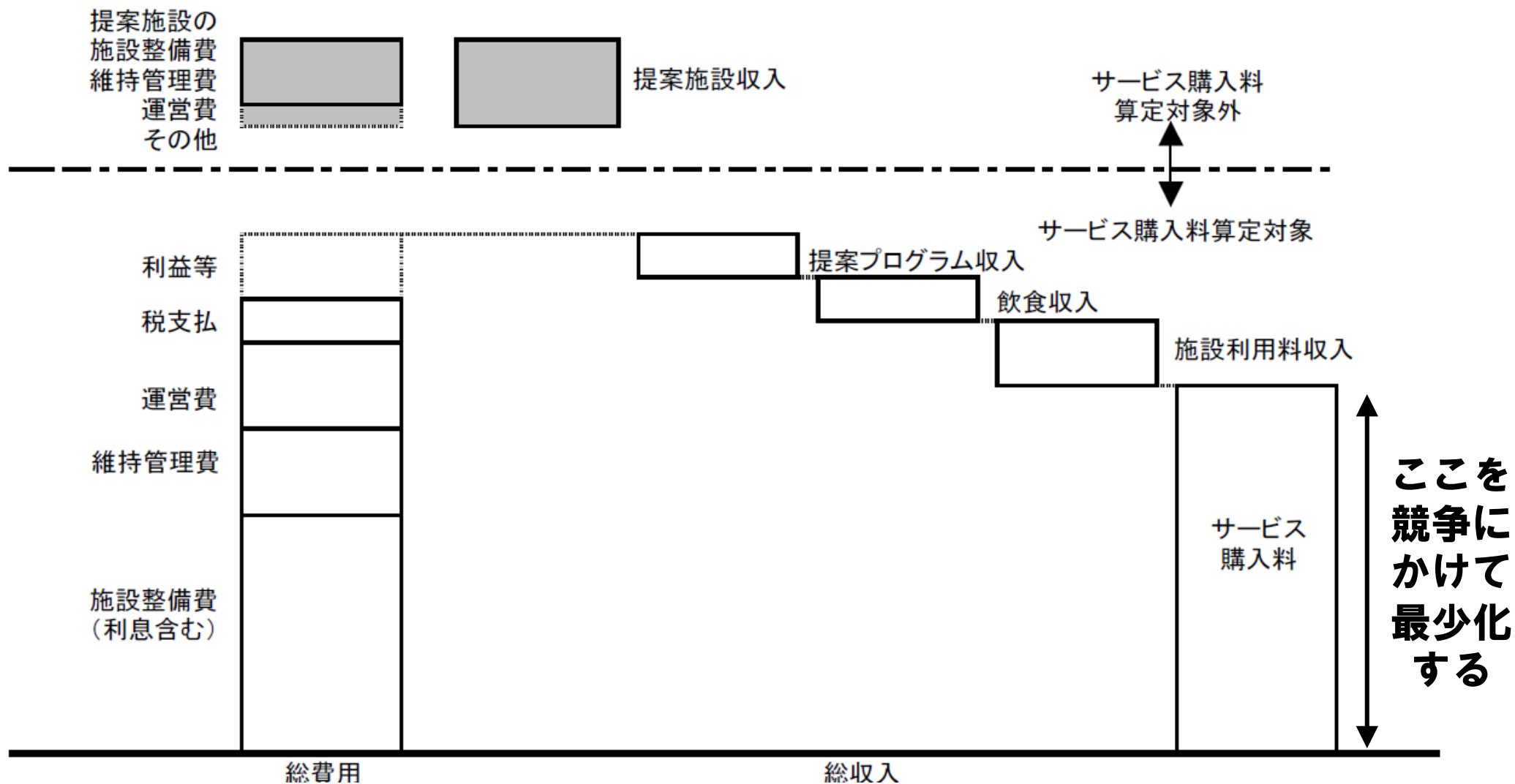
（⇒ギャップファundingを実現している）

○独立採算型 （⇒運営権方式）

■ 混合型におけるギャップファンディングの実現事例

			費 用	収 入	費用の回収方法	サービス 購入料 の対象
必要施設	プールゾーン		本事業の事業実施に係る費用【A】 ①施設整備費 （利息を含む） ②維持管理費 （修繕費含む） ③運営費 （光熱水費含む） ④その他 （税・事業者利益等）	プールゾーン施設利用料	①市から支払われるサービス購入料 及び ②左記収入の合計【B】により回収	サービス購入料対象 サービス購入料（総額）＝【A】の事業期間総額から【B】の事業期間総額を控除したもの 提案価格＝サービス購入料の現在価値換算額
	風呂ゾーン			風呂ゾーン施設利用料		
	休憩ゾーン	大広間		大広間施設利用料		
		集会室		集会室施設利用料		
		飲食施設		飲食施設運営売上		
		厨房		—		
	管理・共用ゾーン			—		
	外部施設	駐車場		駐車場施設利用料		
		その他		—		
	提案プログラム			提案プログラム収入		
要望施設			—			
提案施設			事業者負担	提案施設運営収入	提案施設の運営収入により回収	サービス購入料の対象外

■ 混合型におけるギャップファンディングの実現事例



→ 分野毎に典型推進モデルを構築・提示

分野	特徴	典型推進モデル(案)
庁舎・学校	運營業務がなく単体では創意工夫発揮余地小さい	・施設の集約建替&余剰地活用モデル
プール・体育館	運営に民間のノウハウ発揮余地が大きい	・スポーツ系施設のバンドルPFIモデル
ホール・公民館等貸館系施設	人口減少下、地方で最も集約ニーズの高い施設	・施設集約建替モデル&民間収益施設併設モデル
公園・道路等エリア維持管理包括	一定地域で異種の公共施設(オープンスペース等)を委ねることで効率化	・駅周辺地域オープンスペースバンドルPFIモデル(イベント収入、駐車場収入等を付与)
上水道・下水道	全国で施設維持更新ニーズが非常に高い	・段階的包括範囲拡大モデル