



第1回公共施設マネジメントセミナー 官民連携（PPP/PFI）の概論

2025年10月3日（金）

デロイトトーマツ（有限責任監査法人トーマツ）
ガバメント&パブリックサービスーズ
シニアマネジャー
西村 雅博

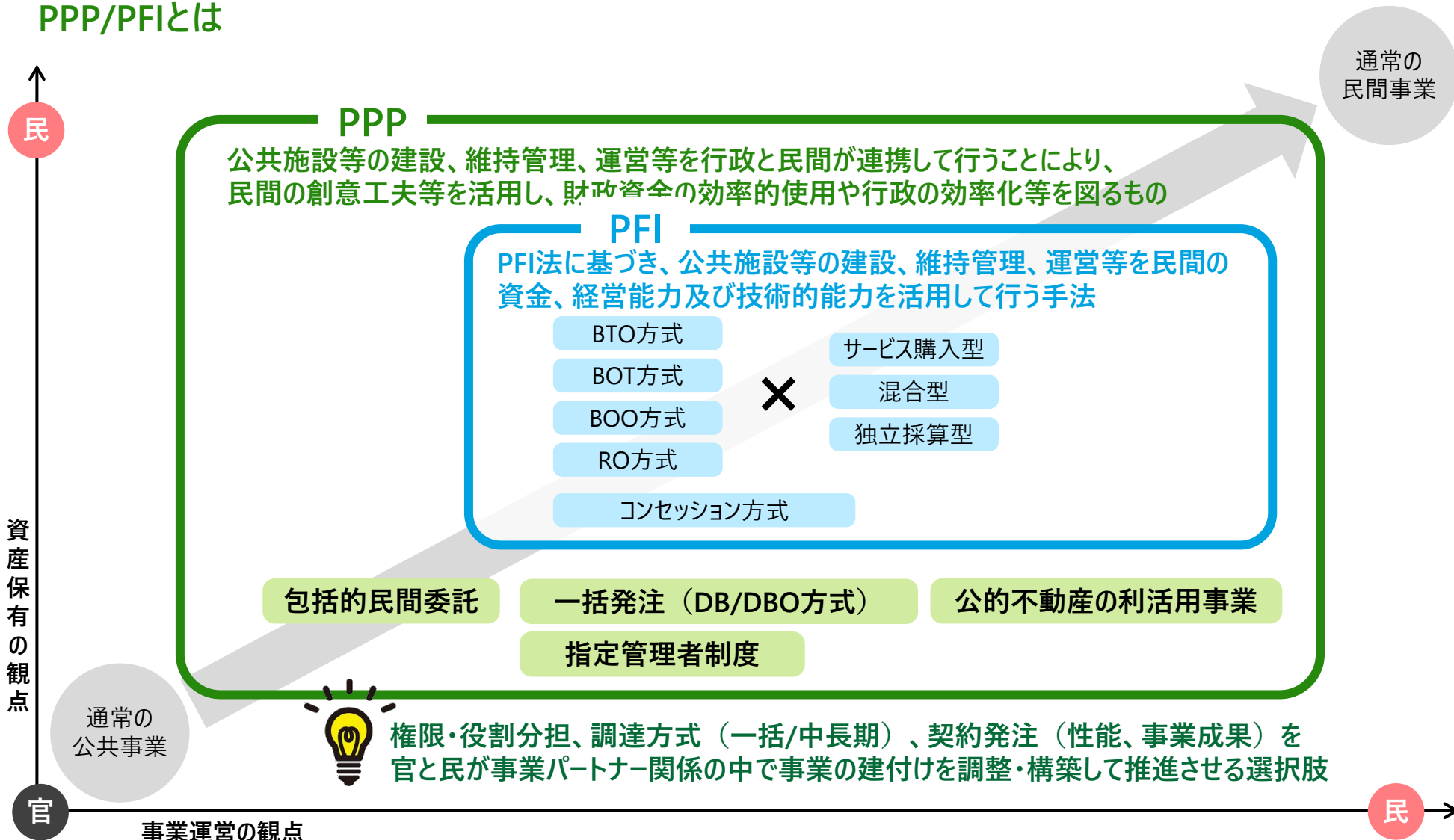
目次

1. PPP/PFI手法の概要	P.3
2. PPP/PFI事業の検討プロセス	P.9
3. PPP/PFI事業検討の俎上に挙げるポイント	P.18

1. PPP/PFI手法の概要

公共施設の建設・維持管理・運営等のうち、PFI法に基づく事業をPFI(Private Finance Initiative)、より広義の官民連携の概念をPPP(Public Private Partnership)と呼称します

PPP/PFIとは



性能発注により、民間事業者に対して、事業遂行に係る自由度・取組裁量が付与され、サービスの質向上、業務効率化によるインセンティブを発揮させることが可能となります

従来手法とPPP/PFI手法の比較から見る導入効果

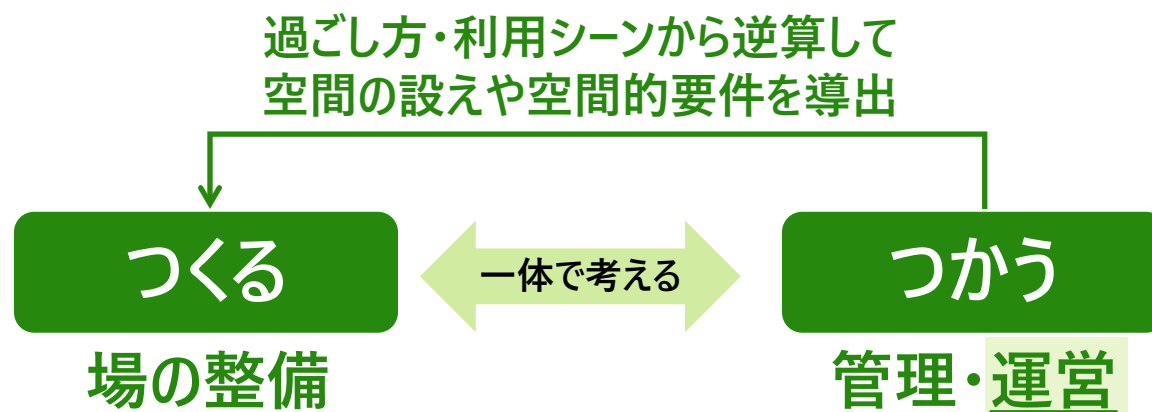
着眼点	従来発注手法（仕様発注）		PPP/PFI手法の発注方式
民間事業者の位置づけ	管理者・発注者の補助者	比較	運営主体・事業推進主体
業務の範囲	限定的な委託 （業務毎に分離発注）	比較	包括的・一括発注 （設計、建設、維持管理、運営、等）
事業年数	一般的には短期間	比較	一般的には複数年度 （一定期間のなかで成果、経費の最適化）
業務遂行における自由度	限定的 （単年度/仕様発注の範囲での最適化）	比較	裁量により事業者の自由度の中で 取り組める余地が拡張
責任分担・リスク分担	管理者（公共）の責任大	比較	民間事業者の責任が大

- 期間・事業範囲のスケールメリットを生かし、民間のビジネスノウハウの発揮によるコスト・サービスの最適化を目指す（費用対効果、サービスの持続性）
- 施設の整備・運営を通して、そういった状態を作り出すためには、官と民の双方の条件、発現させたい効果のすり合わせ・認識共有を図りながら進めることが重要になる

官民連携事業の範囲のなかにある維持管理については、仕様水準に基づく定型的な業務の実施。運営に関しては、利用者/受益者のニーズに応じたサービス提供が求められます

PPP/PFI事業のポイント

地域経営・行政経営において直面する課題や
地域や社会ニーズに呼応して必要となるサービスを提供するために事業を実施
あるべき状況を生み出すための手段として官民連携事業（PPP/PFI）を活用



経年による利用者/受益者ニーズの変化に応じたサービス提供が求められるため、施設運営においては
決まった型ではなく、創意工夫によりサービス提供のカタチを日々模索していく

運営を担う主体の裁量や変化に対応しやすい条件で事業を推進する必要あり

各種PPP/PFIの手法については、主に民間事業者の業務範囲及び資金調達区分、根拠法等によって区分されております

参考：PPP/PFI手法の類型

凡例： 民間の業務範囲

	PFI（Private Finance Initiative）		DBO方式 (Design Build Operate)	DB方式 (Design Build)	指定管理者制度	長期包括委託
	コンセッション					
根拠法	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）		特になし	特になし	地方自治法	特になし
民間の業務範囲	資金調達	資金調達	資金調達	資金調達	資金調達	資金調達
	設計	設計	設計	設計	設計	設計
	施工	施工	施工	施工	施工	施工
	運営・維持管理	運営・維持管理	運営・維持管理	運営・維持管理	運営・維持管理	運営・維持管理
	利用料金の収受	利用料金の収受	利用料金の収受	利用料金の収受	利用料金の収受	利用料金の収受
	修繕・改築更新	修繕・改築更新	修繕・改築更新	修繕・改築更新	修繕・改築更新	修繕・改築更新
特徴・留意点	- 施設整備費用を含めた財政負担の平準化が図れる - 施設整備をした者が運営等を実施することで効率的な運営等が可能である - 民間資金等を活用するので、資金調達コストが高くなる	大規模修繕や改築更新を含め、長期にわたる公共施設等の経営を民間事業者に移転することが可能である	- 施設整備をした者が運営等を実施することで効率的な運営等が可能である - 公共が資金を調達するため、資金調達コストは民間資金よりも小さくなるが、事業期間を長期化する合理的な理由が立ちにくいケースもある	- 設計・施工に係るマンパワーやアイデアについて、民間事業者のノウハウに期待することが可能である - 運営維持管理は別の者となるため、必ずしも運営事業者に最適化した施設とならない可能性がある	- 施設の使用許可等に係る権限を民間事業者に移転した上で、民間事業者が公の施設の運営を行うことが可能である - 比較的短期の事業期間とすることが一般的である	- 複数業務を複数年度にわたって包括的に民間事業者に対し発注する方式である - スケールメリットや学習効果が発揮され、コスト削減が可能である - 比較的短期の事業期間とすることが一般的である

PFIには様々な手法が存在しますが、「誰がいつ施設を所有し運営するのか」に着目すると理解が深まります

参考：PFI手法の類型

		BTO方式 (建設・移転・運営)	BOT方式 (建設・運営・移転)	BOO方式 (建設・運営・所有)	R O 方式
概要		民間事業者が施設等を建設し、施設完成直後に公共施設等の管理者に所有権を移転し、民間事業者が維持・管理及び運営を行う事業方式	民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了後に公共施設等の管理者に施設所有権を移転する事業方式	民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去する等の事業方式	- 民間事業者が施設を改修した後、その施設を管理・運営する方式 - 所有権の移転はなく、地方公共団体が所有者となる方式
主な区分	資金調達	民間が資金調達	民間が資金調達	民間が資金調達	民間が資金調達
	施設整備	民間が実施	民間が実施	民間が実施	民間が改修を実施
	施設の所有	公共で所有 (施設整備後に移転)	民間が所有	民間が所有	公共が所有
	管理・運営	民間が実施	民間が実施	民間が実施	民間が実施
	事業終了後	公共が所有	公共で所有 (事業終了後に移転)	事業終了後に施設を解体・撤去	公共が所有

【施設所有形態】
(BTO方式)



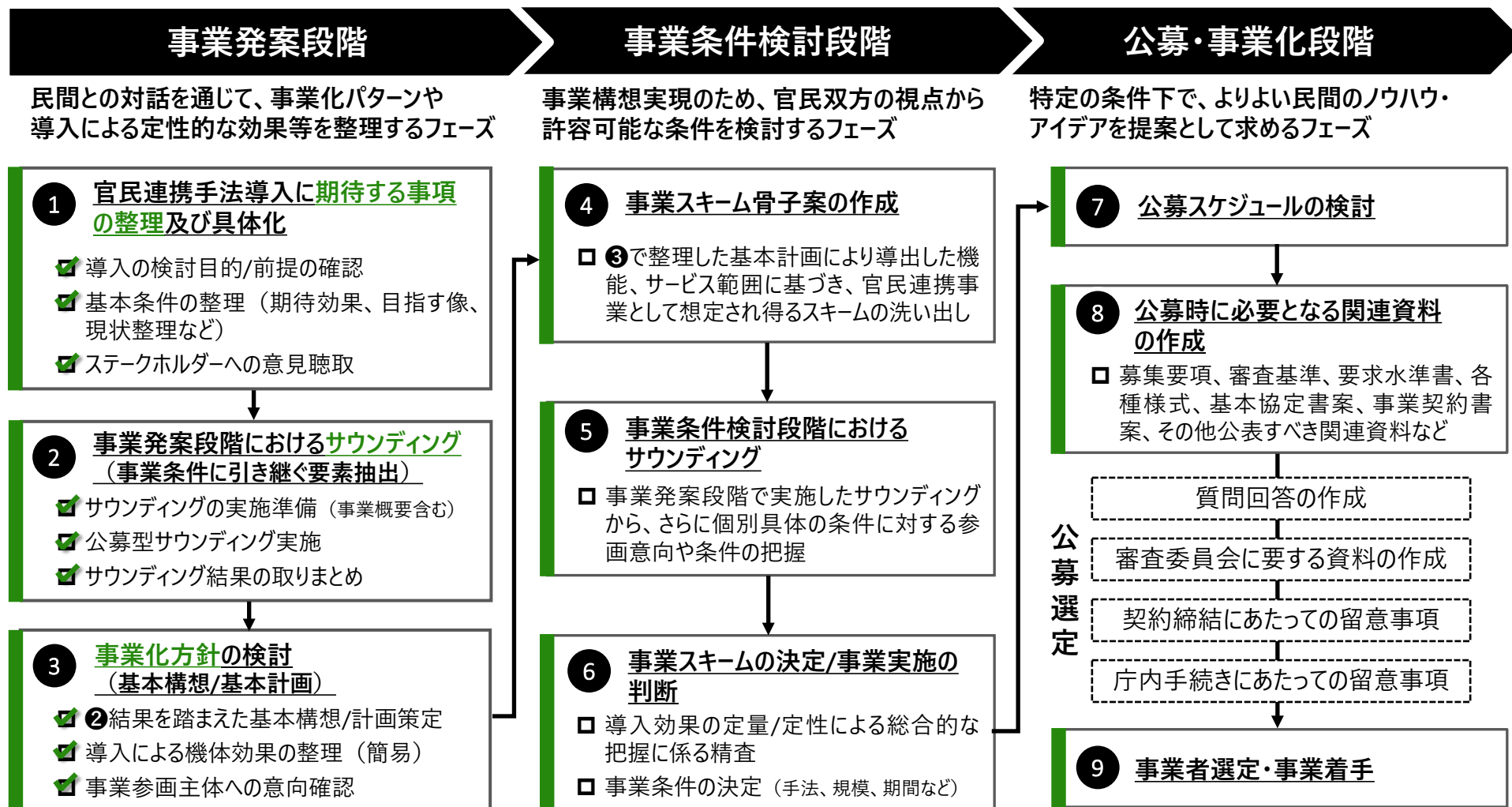
選定された民間事業者が施設を設計・建設、完工後に公共に譲渡し、選定事業者が維持管理・運営を担う

2. PPP/PFI事業の検討プロセス

今回のセミナーの概論においては、「事業発案段階」における検討プロセスのなかで、検討や民間連携の機会創出に向けたブレイクスルーポイントについてご紹介させていただきます

標準的な事業化の流れとして、事業発案段階・事業条件検討段階・公募/事業化段階の3つ段階に区分されます

PPP/PFIの事業化手続きの標準的な流れ



出典：国土交通省「専門家派遣によるハズオン支援」から得られた官民連携事業の具体化のポイント集（令和7年度4月更新）をもとに作成

PPP/PFIの事業化における3段階のステップの中で特に事業発案段階における取組検討が非常に重要となります（事業効果の最大化を図るための可能性を広げる）

事業発案段階における取組ポイントの例示

本日セミナーの
個別事業の実例より

第4回セミナーで
関連トピック案内予定

事業発案段階

事業条件検討段階

公募・事業化段階

民間との対話を通じて、事業化パターンや
導入による定性的な効果等を整理するフェーズ



- この段階における行政側のステイタスとしては、総合施設等総合管理計画、都市マスタープラン等をはじめとした上位計画の中で検討対象の施設/サービス事業の位置づけがされている（施設再編に伴う建替・複合化による整備、管理運営、等）
- その一方で、官民連携事業で推進すべきかどうか、判断に至っていない状況



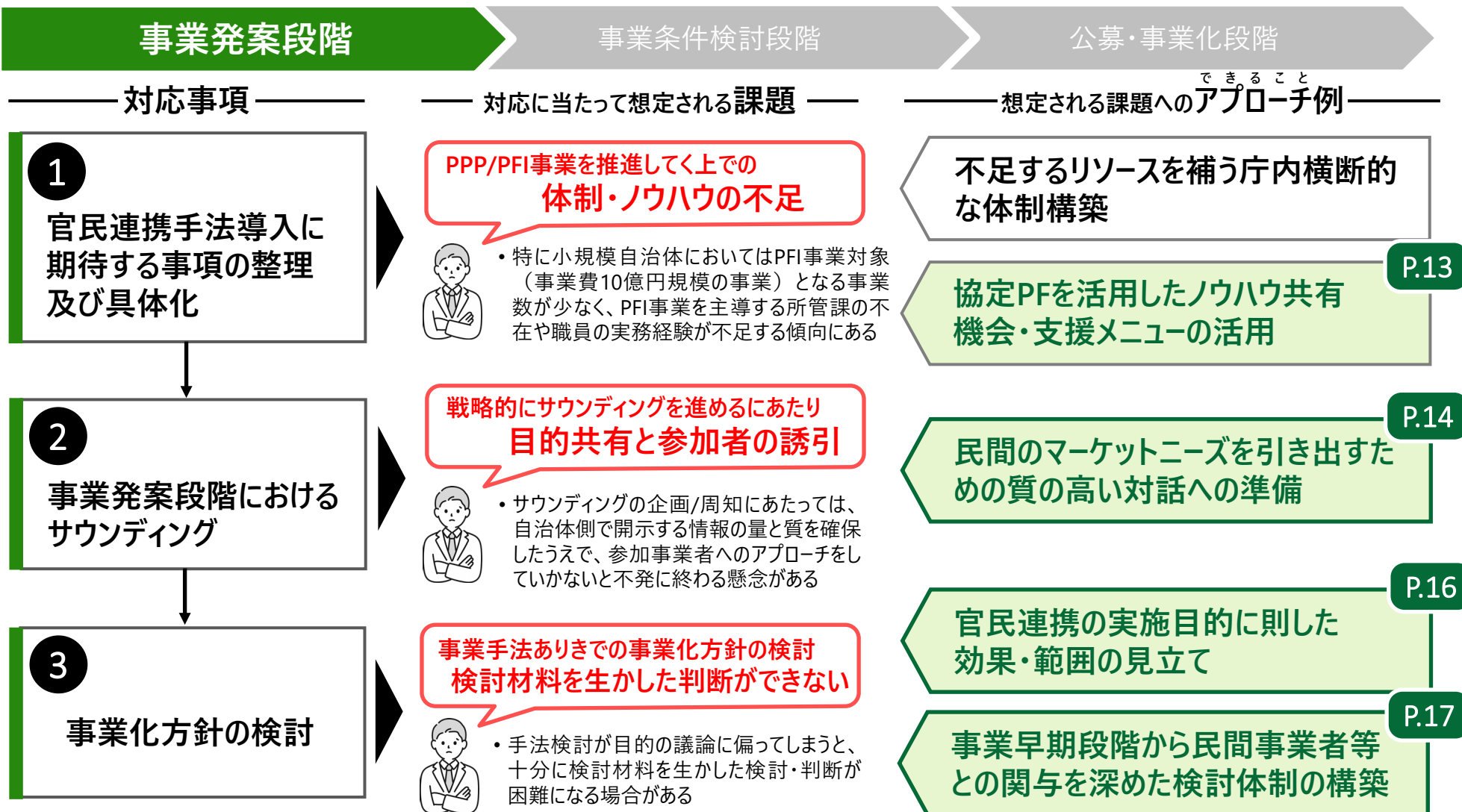
可能な限り事業構想を膨らませるフェーズとして積極的な民間との対話が大事！

- 行政として解決したい課題や明確なビジョンを整理するとともに事業化に向けた与件を整理するフェーズとして取り組むことが肝要になると考えます！

**内閣府で展開する支援も当該フェーズを意図したメニューもあるため
本セミナーを通して段階的にご案内させていただきます**

事業効果の最大化に向けて事業構想を膨らませるために、行政側の課題所在、事業により目指したい状態、当該事業に関連する施策・エリア情報も含めた対話・検討が重要です

事業発案段階で想定される課題とアプローチ例



圏域単位で形成されている地域プラットフォームにおいて通年で企画されるサウンディングや国土交通省の施策で実施されている対話イベントを機会として有効に活用できます

協定プラットフォームを活用したノウハウ共有機会・支援メニュー活用

例えば...
協定PFにて毎年度7月と2月クローズ型サウンディングを実施すると決めていれば...

Q1 (4～6月)	Q2 (7～9月)	Q3 (10～12月)	Q4 (1～3月)	Q1 (4～6月)	Q2 (7～9月)	Q3 (10～12月)	Q4 (1～3月)
案件準備期間	7月 クローズ型 サウンディング	案件準備期間	2月 クローズ型 サウンディング	案件準備期間	7月 クローズ型 サウンディング	案件準備期間	2月 クローズ型 サウンディング
オープン型サウンディングは、国交省が推進するブロックプラットフォームの合同サウンディングを活用することでプラットフォームの運営負担の最適化・機能棲み分けを図る							



自治体A
担当者の声

参加を検討する自治体としては、7月から逆算して4月から庁内に案件照会の連絡、案件情報資料の作成期間を確保することができる

担当者が異動してもルーティンになっていれば引き継ぎやすい（過去のサウンディング概要がWEBサイトにアーカイブ化されていることも寄与）



自治体B
担当者の声

自治体個別に実施ではなく、PF圏域自治体と連携・国の施策の活用によって自治体側の実施負担が軽減だけでなく、参加いただく民間事業者にとっても圏域における通年の事業化検討サイクルの理解が捗りサウンディング参加の負荷も軽減できる

事業者を十分に誘引し、実りあるサウンディングにしていくためには、意見を仰ぐ民間側の視点で必要情報を可視化、マーケットのニーズを引き出す準備が重要です

民間のマーケットニーズを引き出すための質の高い対話への準備（1/2）



課題の所在の明確化

- 対象となるアセットや所在するエリアにおいて行政として抱えている地域課題、当該アセットの利活用によって解決・実現したいことや状態について **予め具体的に言語化/可視化**する



民間事業者における メリット仮説を例示

- 当該アセットの事業に参画することで、民間としてどういった事業成長・ビジネス機会・親和性によるレバレッジが期待できそうか、**議論の呼び水として仮説を持って対話に臨む**



検討に必要な 情報の事前提供

- サウンディング当日に向けて、**事前にシェアできる情報を先んじて提供することで、当日の対話が円滑に進める**ことが可能となる（例：施設稼働状況、施設躯体情報、サウンディングのトピック、現地写真や現地見学会/事前説明会の開催）



民間事業者の ノウハウ保護への留意

- 民間事業者からの提案内容やアイデア情報等、知的財産の観点から情報の保護を行う
- 具体的には、対話結果の公開に際しては提案者への確認配慮が必要になる



担当課の設定と 関連する部署と連携

- 施設機能/サービスの複合化等、対象事業が複数の部署にまたがる場合、**所管する部署と関連する部署とで庁内で情報共有、意思決定ができるような連絡体制**のもと対話後の検討を進めていく必要がある



公平性/透明性の確保

- 特定の民間事業者との関係性が強い場合には、利害関係に懸念を抱かれる場合があるため、事業化検討のプロセスのなかでの公平性・透明性に留意する（募集条件、インセンティブ設定により提案訴求力が備わることが想定される）

対象施設及びエリアに関連する計画や施設稼働状況等の個別基礎情報に加え、行政側の期待効果・行政側の条件案を示すことで対話の解像度が高まります

民間のマーケットニーズを引き出すための質の高い対話への準備（2/2）

関連情報	自治体 施設所在エリア情報	■ 人口動態（全市、エリア別年代・国籍等の属性情報）、後背居住人口情報に加え、観光・就業等の関連人口の属性情報など 【定量】 ■ 接道する道路の交通量、駅乗降客数、周辺エリアの土地利用状況など 【定性/定量】
	関連上位計画	■ 関連する行政計画（総合計画、観光戦略、公共施設等総合管理計画、都市マスタープラン等の関連する箇所の情報）など 【定性/定量】
個別基礎情報	施設計画概要 （新設/既存）	■ 関連計画の中で位置づけられている用途・規模・敷地に関連する情報（用途地域、敷地条件、高さ制限）、インフラ敷設状況（電気、都市ガス、上下水、引込み箇所） など
	施設稼働情報 （既存）	■ 現状施設情報（敷地/建築/延床、構造種別、築年数、修繕履歴） など ■ 施設稼働状況（利用実態、利用者数の推移、関連イベントの実施頻度や参加属性、利用満足度調査） など
対話の呼び水になる情報 行政側の意向・課題認識 民間への相談事項		■ 施設の基本計画等が策定されていない段階においても、所管者としての課題認識、官民連携の推進により期待したい効果イメージなどを可視化・言語化 ➢ 計画に記載された情報や庁内でオーソライズされているものでなくても、担当者や地域のステークホルダー等からの意見聴取によって得られた内容をシェアすることが有用

目的・効果効果とサウンディングにより把握できた民間事業者の参画意向や条件・留意点等を踏まえ、詳細検討に着手する前段で事業化検討の方向性・主要な与件を整理します

官民連携の実施目的に則した効果・範囲の見立て

サウンディング結果を踏まえた 定性的な 導入効果の整理

- サウンディング結果の取りまとめより、民間事業者から示された事業ポテンシャル、効果を示す
- 一般的な効果としては、以下のものが想定される

- ・ 事業規模による参画可能性（こういった業種/規模の事業者に関心を持ってもらえたか）
- ・ 設計/施工/運営、民間機能を抱き合わせた一体開発によるコストメリットの発現
- ・ コストメリットやスケールメリットを生かした付加価値の企画、付帯事業/サービスの可能性
- ・ 民間投資による収益事業の付帯余地、民間投資促進必要な自治体との連携ニーズ
- ・ 当該施設をHUBとした課題解決や価値創造シナリオのイメージ

市場性 参画可能性の見立て (量と内容)

- サウンディング結果の取りまとめより、民間事業者から示された参画意向/懸念点/条件を整理
- 事業化検討段階において、今後の事業化方針の精査、スキーム検討、事業条件を精査する過程で民間事業者側の意向・関心具合のトーンが推移することが想定されるため、可能であれば複数社からの多角的な意向コメントを受領できるように幅広くアプローチをする
- 見立てに当たっては、均一的な内容よりも、意向を表明いただけた事業者のコメントを軸に可能性の拡張余地を持たせた情報整理が望ましい

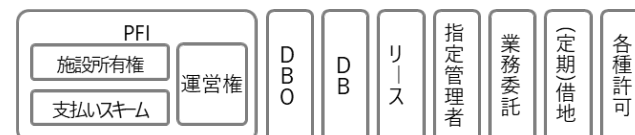
事業範囲

- どこまでの範囲を同一の民間事業者に担ってもらえそうか（複数事業者によるコンソーシアムを前提とすべきか）
- 参画意欲を備えるための一体で取り組む範囲の線引き、付帯事業のオプションの可能性



事業手法

- 事業範囲に適合する手法の活用を意識する
- 条件イメージ（事業期間、支払いスキーム、リスク分担）を加味した手法検討



業務範囲のパターンに合わせて事業手法の組合せを検討

< Confidential >

早期の段階から民間事業者に事業化検討・精査のプロセスに関与してもらうことで、民間発意の視点による事業アイデア・事業者像をイメージしながら条件精査が可能になります

事業早期段階から民間事業者等の関与を深めた検討体制の構築

事業発案段階におけるサウンディングを実施した後、計画検討中の早期から民間事業者の関与を求めることで、地方公共団体側のナレッジ不足に留まらず民間ビジネスによる着眼点を捉えた検討が可能となる。

※ ただし、早期段階での関与を求める場合でも、公募等によって事業者を選定したり、当該事業者が唯一事業を実施し得ることが明確であることを確認する等、公平性や透明性のプロセスに留意して実施する必要がある。

アジャイル的/段階的に検討が進捗できるようなプロセス + 民間意向を早期に汲み取るアクション

事業化検討材料が充実

アイデアコンペを提出した事業者と連携して官民連携基本構想の策定

個別事業化の前段階での全体シナリオ設計から官民連携で進める。その中で短期活用/暫定利用による試行を受付、手法検討に寄与

例：埼玉県毛呂山町

民間提案制度を活用した事業化の検討

特定テーマに基づく民間提案を募り、民間提案による事業内容を軸に事業化連携を図る（検討プロセスの合理化）

例：千葉県睦沢町

現行で連携している事業者とのパートナー構築

既存施設・事業において連携を図っている事業者と当該既存施設を含めた拡張・発展した事業展開を目的とした検討パートナーを選定

例：富山県魚津市

ECI方式※の導入設計段階で施工事業者の選定

基本設計後にECI事業者を選定。実施設計から施工会社へ円滑な業務移行が可能、早期による資材・人材調達もできることでコスト最適化

例：北海道芽室町

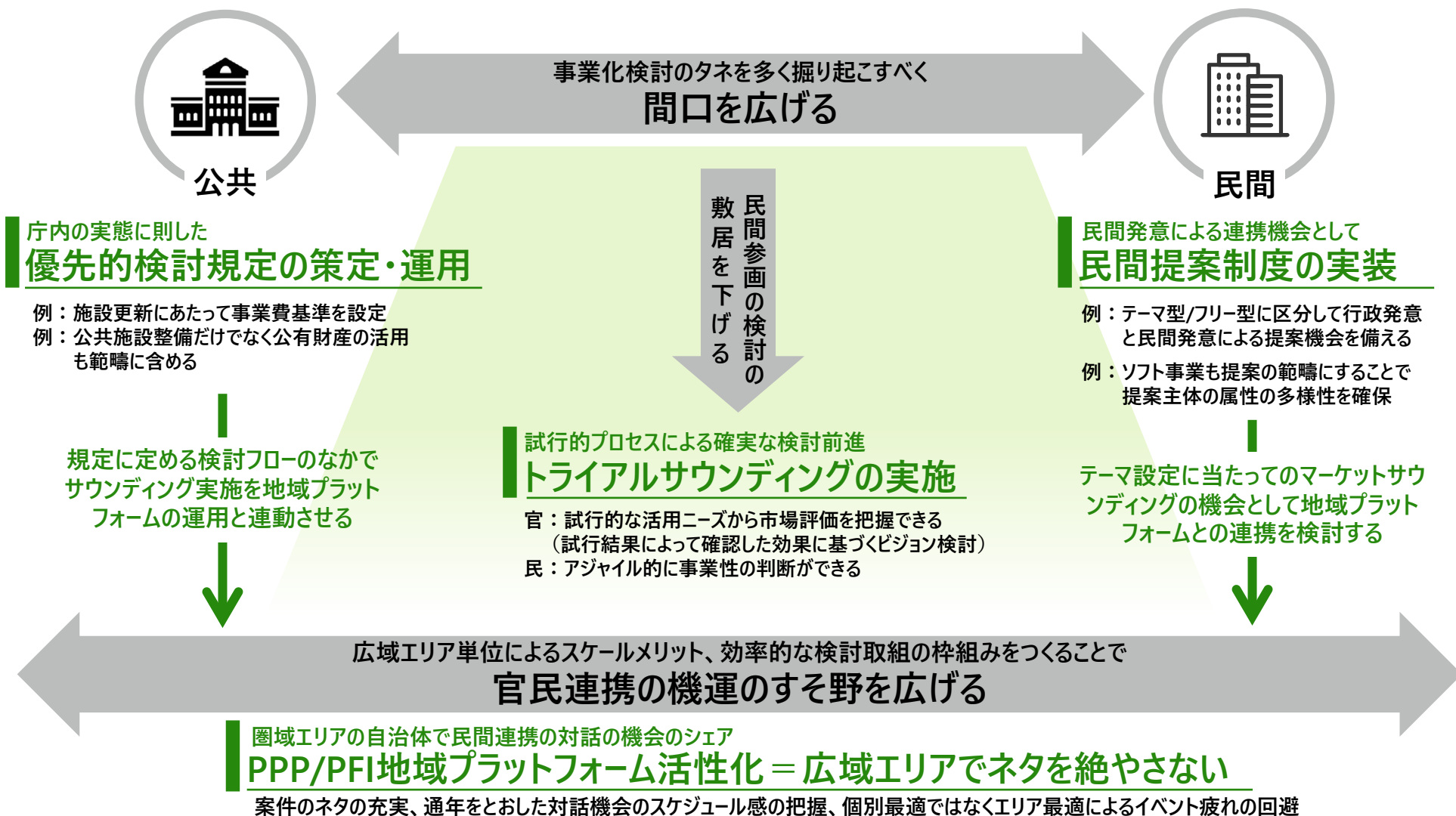
官民連携パートナーとして民間と早い段階から連携・協業機会を得られるような仕組みを活用

3. PPP/PFI事業検討の俎上にあげるポイント

PPP/PFI手法に活用において、まずもって庁内での検討の俎上に挙げていく上で活用できる
制度や規定についてご案内差し上げます

内閣府が推進する官民連携事業の推進に係る施策についても、本セミナー（全4回）を通して積極的に発信していければと思います

官民連携の取組を加速していくために



エリアまちづくりのなかで地域課題解決、地域特性を生かした取組、付加価値・エリアブランディングの実現手法としてPPP/PFI活用している実践例をご紹介します

さいごに



プラッツ習志野



龍北総合運動場



アグリサイエンスバレー常総



morinekiプロジェクト



エリアまちづくりのなかで地域課題解決、地域特性を生かした取組、付加価値・エリアブランディングの実現手法としてPPP/PFIを活用している実践例を本日はご紹介させていただきます。

みなさまにとって有効なご示唆を得ることができる機会となりますよう、
この後の登壇者のみなさんのプレゼンをお楽しみにしてください。
ご清聴ありがとうございました

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 コーポレート ソリューション 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）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を指します。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 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、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、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）をご覧ください。

本資料およびその付属文書は、デロイト トウシュート マツ リミテッド、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”）の社員・職員のための内部限の資料です。本資料は、秘密情報を含む場合があり、宛先にある特定の個人または事業体による利用のみを意図しています。もしあなたが意図された受信者でない場合には、直ちに私たち（差出人）へご連絡ください。そして、本資料（あなたのシステムにコピーがある場合はそのすべて）を削除・破棄してください。本資料を、いかなる方法によっても利用されないようにお願いします。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。DTTLならびに各メンバーファーム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す。

