

PPP／PFI 推進アクションプラン
(平成 29 年改定版)

(案)

平成 29 年 6 月 日
民間資金等活用事業推進会議

目次

1. 趣旨.....	1
2. PPP／PFI 推進に当たっての考え方	2
(1) 基本的な考え方.....	2
(2) 事業類型ごとの進め方.....	3
3. 推進のための施策.....	7
(1) 実効性のある優先的検討の推進.....	7
(2) 地域プラットフォームを通じた案件形成の推進.....	9
(3) 公的不動産における官民連携の推進.....	10
(4) 民間提案の積極的活用.....	11
(5) 情報提供等の地方公共団体に対する支援.....	12
(6) 株式会社民間資金等活用事業推進機構の活用.....	14
4. 集中取組方針.....	16
(1) 目標設定の考え方.....	16
(2) 重点分野と目標.....	16
5. 事業規模目標.....	25
(1) 目標設定の考え方.....	25
(2) 目標.....	25
6. PDCAサイクル.....	28
7. その他.....	29

(別紙)

コンセッション事業の更なる活用推進に向けた課題、必要な検討と対応策

1. 趣旨

公共施設等の整備・運営に民間の資金や創意工夫を活用することにより、効率的かつ効果的であって良好な公共サービスを実現するため、多様なPPP/PFIを推進することが重要である。これにより、新たなビジネス機会を拡大し、地域経済好循環を実現するとともに、公的負担の抑制を図り、国及び地方の基礎的財政収支の2020年度までの黒字化を目指す経済・財政一体改革に貢献することが期待されている。

このため、「PPP/PFI推進アクションプラン」（平成28年5月18日民間資金等活用事業推進会議決定。以下「平成28年版」という。）を定め、平成25年度から平成34年度までの10年間で21兆円のPPP/PFIの事業規模を達成することを目標とするとともに、公共施設等運営権制度を活用したPFI事業（以下「コンセッション事業」という。）等で集中的に取組を強化する重点分野として、これまでの空港、水道、下水道、道路に加え、文教施設及び公営住宅を追加したところである。

このたび、平成28年版の「6. PDCAサイクル」に基づき、施策のフォローアップや平成26年度から28年度を集中強化期間とする重点分野の進捗状況を踏まえて、平成29年改定版としてまとめることとしたものである。

2. PPP／PFI 推進に当たっての考え方

(1) 基本的な考え方

新たなビジネス機会を拡大するとともに、公的負担の抑制を図り、経済・財政一体改革を推進するためには、様々な分野の公共施設等の整備・運営に PPP／PFI を活用することが必要であり、とりわけ民間の経営原理を導入するコンセッション事業を活用することが重要である。そのためには、空港等の成長分野におけるコンセッション事業の活用を大幅に拡大することで観光立国の実現等を通じた成長の起爆剤とするとともに、長期的な持続可能性が課題となっている上下水道等の生活関連分野にコンセッション事業を活用することで課題の克服に努める必要がある。

コンセッション事業の活用を拡大するためには、その前段階として様々な収益事業の活用を進めることが効果的であり、これらの事業に積極的に取り組む中で、収益性を高めつつコンセッション事業への移行を目指していくことが重要である。

特に、運営費等一部の費用のみしか回収できないようなケースであっても、混合型 PPP／PFI 事業として積極的に取り組むことにより、少しでも公的負担の抑制等を図るといった姿勢が重要であり、その取組の中で、より収益性を高める工夫を重ねることで公的負担の抑制効果を高め、さらにはコンセッション事業へと発展させていくという視点が重要である。

そのためには、サービス購入型 PFI 事業や指定管理者制度等の多様な PPP／PFI 事業をファーストステップとして活用することを促すことが効果的である。

また、我が国においてこれまでハコモノ中心に活用されてきたサービス購入型 PFI 事業についても、インフラ分野、特に IOT を始めとする新技術の利活用による民間のノウハウを活かした効率的な維持管理の視点が

ら、インフラの新設はもとより、道路等個別施設の維持管理・修繕・更新等へと活用の裾野を拡大することが重要である。

さらに、PPP／PFI推進のためには、PPP／PFI事業を実施する上で明らかになった課題や地方公共団体・民間事業者等から寄せられた課題等を適切に把握し解決を図ること、また、首長・地方議会等の理解促進が重要である。特に従来型事業方式を構築されてきた現行制度に対して、PPP／PFIの利点が最大限に機能するようにする見直しが必要である。

加えて、単独では事業化が困難なものについても「バンドリング¹」や「広域化²」等により、事業としての成立性を高めるなどの工夫を行うことが重要である。

また、PPP／PFIへ潤沢な民間資金の流れを作るためには、資金提供主体としてのインフラファンドの育成を図るとともに、投資家から資金の調達を行うインフラ投資市場の整備を行うことが必要である。

なお、PPP／PFIを推進するに当たっては、公共施設等総合管理計画等³の策定や固定資産台帳等の整備及び公表を行うことを通じて公共施設等のデータの「見える化」を推進するとともに民間からの提案を積極的に引き出すことが不可欠であり、国及び地方公共団体の取組を着実に進めることが必要である。

(2) 事業類型ごとの進め方

① 公共施設等運営権制度を活用したPFI事業（類型Ⅰ）

コンセッション事業については、インバウンドの拡大等による大幅な

¹ 同種又は異種の複数施設を一括して事業化する手法をいう。

² 複数の地方公共団体が公共施設等の管理者等となってPPP／PFI事業を実施する手法をいう。

³ 「インフラ長寿命化基本計画」（平成25年11月29日インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議決定）Ⅳの行動計画をいう。

需要拡大が期待される空港、港湾、観光等の成長分野において積極的に活用し、施設のポテンシャルを最大限活かすことにより、地域における成長の起爆剤とすることが重要である。また、本格的な人口減少社会の中で、増加する維持更新費等からその持続可能性が課題となっている生活関連分野において早期に民間の経営原理を導入し、その持続可能性を確保するため、コンセッション事業の活用を推進することが必要である。

なお、料金徴収を伴う事業は、その内容によっては適切な範囲で公的負担とコンセッション部分から構成する混合型事業スキームの設定が可能である。そのため、独立採算型が難しく、たとえ一部の費用のみしか回収できない場合であっても混合型として積極的に検討すべきである。その実施により、補助金の削減をはじめ公的負担の抑制に貢献できるものである。

さらに、民間の経営手法や創意工夫を活かすことができる事業規模を確保するため、複数施設の運営を一括してコンセッション事業化する「バンドリング」を推進するとともに、コンセッション事業の積極的な活用にとってのディスインセンティブとなる制度上の問題の解消を図ることが必要である。

② 収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPPP／PFI事業（以下「収益型事業」という。）（類型Ⅱ）

既存施設に収益施設の併設・活用を行うことによって、施設の価値向上を図っていくことが重要である。その際、施設が持つ収益ポテンシャルは様々であり、利用料金や収益事業で整備・運営費の全てを回収できるもの（独立採算型）から、運営費等一部の費用のみしか回収できないもの（混合型）までであるが、たとえ一部の費用のみしか回収できない場合であっても、公的負担の抑制に資する観点から、積極的に活用するこ

ととする。その上で民間の資金や創意工夫により収益拡大を目指すことが重要である。

また、収益型事業は、公共施設等の運営をより広範に民間経営に委ねるコンセッション事業へと将来的に発展する可能性を持つものであり、より広範な公共施設等に積極的に活用すべきであり、公共施設等の管理者側においても、積極的にコンセッション事業へと移行させる取組や働きかけを行うことが必要である。

③ 公的不動産⁴の有効活用を図るPPP事業（以下「公的不動産利活用事業」という。）（類型Ⅲ）

低未利用の公的不動産を有効活用することで、まちの賑わいを官民連携して創出し、地域の「価値」や住民満足度をより高めるとともに、新たな投資やビジネス機会を創出することが重要である。このため、公共施設等総合管理計画等の策定や固定資産台帳等の整備等に基づき、行政財産を含む国公有不動産や国立大学法人等の不動産等の公的不動産の最適利用を図っていくことが課題となっており、類型Ⅰ・Ⅱのみでなく、広くかつ柔軟に公的不動産利活用事業を活用することにより、これを進めることが重要である。

その際、民間の創意工夫を最大限活用するため、民間提案を積極的に活用する。

さらに、公的不動産を核にしたまちづくりのために官民の長期的なパートナーシップの枠組みをつくるLABV⁵等の新たな手法についても活用を積極的に検討すべきである。

⁴ PFI法第2条第3項に規定する公共施設等の管理者等が保有する土地及び建物をいう。

⁵ Local Asset Backed Vehicleの略。地方公共団体等が公的不動産を現物出資し、民間事業者が現金等を出資するとともにノウハウを提供することで新たな事業体を設立し、当該事業体を活用して公的不動産の有効活用を図る方式。

④ その他のPPP／PFI事業（類型Ⅳ）

サービス購入型PFI事業や指定管理者制度等から成る本類型の事業は、PPP／PFI事業の実施経験のない地方公共団体にとっては、PPP／PFI活用のファーストステップとしての効果が期待できることから、引き続き、積極的に活用することが重要である。

加えて、サービス購入型PFI事業は、我が国においてこれまでハコモノ中心に活用されてきたが、今後は、インフラ分野へと活用の幅を拡大することを検討すべきである。

なお、サービス購入型PFI事業活用の検討に際しては、資金調達コストの差異のみで判断するのではなく、業務効率化による効果等を総合的に勘案してVFM⁶を客観的に評価して行うべきである。

また、指定管理者制度や包括的民間委託は、民間事業者の役割の拡大を通じて将来的にコンセッション事業へと発展することが期待できるため、積極的活用を図るとともに、契約更新時や更なる民間活用の可能性を検討できる機会等にコンセッション事業への移行の可能性を積極的に検討することが重要である。

⁶ Value For Money の略。公共施設等の管理者等が実施する場合における費用及び収入と、民間事業者が実施する場合における費用及び収入を比較した結果の差額のことをいい、公共サービス水準の比較を踏まえ、この額がプラスの場合には、PPP／PFI事業の実施が適切であるとされる。

3. 推進のための施策

(1) 実効性のある優先的検討の推進

【方針】

優先的検討規程⁷は、今後の地方公共団体等におけるPPP／PFI事業の推進において基本的な枠組みとなるものであり、策定に係るノウハウや情報の提供、策定に関する支援措置を行うとともに、策定状況のフォローアップ等を通じて人口20万人以上の地方公共団体等における確実な策定を図る。

公共施設等においては、老朽化による更新や統廃合の必要性が強まっており、今後当面の間は、PPP／PFIが有効な規模の事業は地方公共団体の人口規模に関わりなく十分に起こりうる。公共施設等総合管理計画はほぼ策定が完了し、個別施設計画の策定から実行に入る今後数年間においてPPP／PFIの検討を行うことが重要である。こうした認識のもと、全ての地方公共団体で優先的検討規程の策定が進むことを強く期待し、地域の実情や運用状況を踏まえ、人口20万人未満の地方公共団体への適用拡大を図る。

また、優先的検討規程が的確に運用されることを通じて、着実に具体の案件形成につながるよう、国の機関、地方公共団体等の運用のフォローアップを定期的に行うとともに運用上の課題や改善点について検討を行い、運用の適正化を図る。

さらに、意欲ある地方公共団体等による優先的検討規程やその運用方法の優良事例を横展開することで、他の地方公共団体等における運用の改善につなげる。

⁷ 多様なPPP／PFI手法導入を優先的に検討するための指針（平成27年12月15日民間資金等活用事業推進会議決定）に基づく優先的検討規程をいう。

【具体的取組】

- ① 国や全ての人口20万人以上の地方公共団体等⁸において、速やかに優先的検討規程の策定が完了するよう、未策定団体の訪問等により、策定における課題の解消に向けた助言等の支援を実施する。(平成29年度末まで) <内閣府>
- ② 優先的検討規程の運用状況をフォローアップし、既に策定した運用の手引を踏まえ、運用上の課題の抽出と対応策の検討を行うことにより、運用状況の適正化を図る。(平成29年度から) <内閣府>
- ③ 優先的検討規程の策定及び運用を行う人口20万人未満の地方公共団体に対する支援事業を実施する。(平成29年度から) <内閣府>
- ④ 上下水道における優先的検討規程の策定及び実効性のある運用が行われるよう国においてフォローアップを行う。(平成29年度から) <厚生労働省、国土交通省>
- ⑤ PPP/PFIの導入検討を一部要件化した事業分野(公営住宅、下水道)について、着実に運用を実施する。(平成29年度から) <国土交通省>
- ⑥ 都市公園の交付金事業の実施の際、平成29年の都市公園法の改正により新たに設ける公募設置管理制度を含むPPP/PFIの導入検討を一部要件化する。(平成29年度まで) <国土交通省>
- ⑦ 優先的検討の優良事例の横展開の具体的推進を図る。(平成29年度から) <内閣府>
- ⑧ 地域の実情や運用状況を踏まえ、人口20万人未満の地方公共団体への適用拡大を図る。その際、実効性が上がる方策について、具体的に検討する。(平成29年度末まで) <内閣府>

⁸ 「等」は、PFI法第2条第3項第3号に規定する公共法人をいう。

(2) 地域プラットフォームを通じた案件形成の推進

【方針】

地域における新たなビジネス機会の創出を図るため、地域におけるPPP/PFIの活用を推進し、地域経済好循環を拡大することが重要であり、地域の民間事業者がイニシアチブを発揮し、主体的役割を果たせるような枠組みづくりが必要である。このため、地域におけるPPP/PFI事業の関係者間の連携強化、人材育成、官民対話等を行う産官学金で構成された地域プラットフォームの形成を推進し、地域の民間事業者によるPPP/PFI事業の案件形成力を高める。

また、形成された地域プラットフォームを地域におけるPPP/PFI案件形成のための息の長い継続的な枠組みとして定着させることが必要であり、初期段階から長期的視野に立った運営が行われるよう成功事例のノウハウの横展開を図る。

さらに、具体的な案件形成をより志向した運営を図るため、地域プラットフォームを活発な官民対話の場として機能させるよう、地域プラットフォームを活用した民間提案の仕組みを検討する。また、一の地方公共団体の枠組みを超えたより広域的な地域プラットフォームの形成も促進し、PPP/PFIの活用を通じた事業の広域化等を推進する。

【具体的取組】

- ① 人口20万人以上の地方公共団体を中心に全国で地域プラットフォームを47以上形成する。(平成30年度末まで) <内閣府、国土交通省>
- ② 地方ブロック単位で形成されたブロックプラットフォームについては、平成28年度末までに人口20万人以上の地方公共団体を中心に平成28年版で設定した目標団体数を超える191団体が参画しており、今後は人口20万人未満の地方公共団体への参画を働きかけ、団体数の更な

- る増加を図る。(平成30年度末まで) <国土交通省、内閣府>
- ③ 運用マニュアルの周知を図り、運用マニュアルを活用したプラットフォーム形成及び効果的な運営を働きかける。(平成29年度から) <内閣府、国土交通省>
 - ④ 地域プラットフォームの実践ノウハウを有する専門家や経験豊かな地方公共団体職員を既存のプラットフォームに派遣し、情報提供、助言等の支援を実施する。(平成28年度から) <内閣府、国土交通省>
 - ⑤ 複数の地方公共団体等で構成される広域的な地域プラットフォームの形成・運営を支援する。(平成29年度から) <内閣府、国土交通省>
 - ⑥ 地方公共団体等に対して、地域プラットフォームの形成数や具体の案件形成数等の実施状況のフォローアップを実施し、結果を公表する。(平成28年度から) <内閣府、国土交通省>
 - ⑦ ブロックプラットフォーム等を積極的に活用し、地方公共団体におけるPPP/PFI事業推進に関する国への施策ニーズの把握に努めるとともに情報提供、助言等を行う。(平成28年度から) <内閣府、国土交通省>

(3) 公的不動産における官民連携の推進

【方針】

低未利用の公的不動産を有効活用することで、まちの賑わいを官民連携して創出し、地域の「価値」や住民満足度をより高めるとともに、新たな投資やビジネス機会を創出することが重要であり、以下の具体的取組により公的不動産における官民連携の推進を図る。

【具体的取組】

- ① 道路上部空間の利用等により、都市再生と一体的な高速道路の大規模改

修を推進するため、首都高速道路築地川区間をモデルケースとし、P P Pの活用について検討を引き続き推進する。〈国土交通省〉

- ② 平成29年の都市公園法の改正による公募設置管理制度の創設等、P P P/P F I手法の拡充を行う。(平成29年度まで) 〈国土交通省〉
- ③ 国立大学法人の土地等について、当該法人の業務に関わらない用途としても、文部科学大臣の認可を受ければ第三者に貸付けることができる制度が創設されたことから、当該制度の活用により、国立大学法人の資産の有効活用が図られるようにするため、大学等に対して制度等についての周知を図る。(平成29年度から) 〈文部科学省〉
- ④ 若年人口の減少に伴い、今後小中学校等の遊休化が急速に拡大する中で、地域包括ケア拠点としての利活用等、文教施設等の集約・複合化等に向け、官民合同検討会、地元企業参画スキームの優良事例の横展開等を行う。(平成29年度から) 〈文部科学省、厚生労働省、内閣府〉
- ⑤ 地方公共団体における公共施設等総合管理計画及び固定資産台帳の整備・公表を引き続き進めることにより、公的不動産の活用への民間事業者の参画を促す環境の整備を進める。〈総務省〉

(4) 民間提案の積極的活用

【方針】

民間事業者のイニシアチブを活用した案件形成を促進するため、民間事業者による提案を活用する。その際、公共施設等の管理者である地方公共団体等が民間事業者に対し適切な情報提供を行うことが重要であり、民間提案活用の方策として、民間提案に係る負担の軽減、知的財産権や営業秘密の保護等に配慮するとともに、応答義務と結果の通知、公表等手続の透明性を確保し、窓口の明確化等を図る。

また、地域プラットフォームにおいて具体の案件を想定した官民対話を

行うなど民間提案を引き出す場として活用する。

【具体的取組】

- ① 民間提案を促進するため、「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」の周知を図る。（平成29年度から）＜国土交通省、内閣府、総務省＞
- ② 民間事業者が提案を行うために必要な情報提供、提案に対する応答、提案の評価方法、検討結果の公表、提案を行う民間事業者の権利利益の確保等を明記した民間提案活用指針を策定する。（平成29年度末まで）＜内閣府＞
- ③ 民間提案を活用する地方公共団体等に対する支援を実施する。（平成29年度から）＜内閣府＞
- ④ 優先的検討プロセスにおける民間提案制度のあり方を検討する。（平成29年度末まで）＜内閣府＞

（5）情報提供等の地方公共団体に対する支援

【方針】

今後、優先的検討規程の運用開始等により、PPP／PFI事業の裾野拡大が見込まれ、PPP／PFI事業に通暁した人材の育成が急務であることから、事業を担う人材の育成に取り組む。

具体的には、地方公共団体等の実務担当者が、PPP／PFI事業に関する必要な情報を容易に得ることができる環境を整備する。また、セッション事業等、案件形成に向けて高度な検討が必要な事業に対しては、検討段階に応じた継続的な支援を行う。

【具体的取組】

- ① 国土交通大学校等の国の教育機関を活用し、実践的なカリキュラムを充実させるなどにより、PPP／PFI事業に関する知識を有する職員等を育成する。(平成28年度から) <国土交通省、内閣府>
- ② PPP／PFI事業に関する地方公共団体等からの照会・相談に対応する省庁横断的なワンストップ窓口について、公的不動産利活用事業やバンドリング・広域化等の照会・相談に対応できるように調整体制を強化するとともに、その周知を図る。(平成29年度末まで) <内閣府>
- ③ PPP／PFI事業の専門家や法律、会計、税務、金融等の高度な専門的知識を有するコンセッション事業の専門家を地方公共団体等に派遣し、PPP／PFI事業の実施に関する情報提供、助言等の支援を実施する。(平成28年度から) <内閣府>
- ④ バンドリング・広域化、あるいは公的不動産利活用を含めた幅広い種類のPPP事業について先導性の高い優良事例を収集する。この際、地域経済の活性化への貢献のほか、庁内での意思決定段階、プロジェクト推進段階、あるいは地元関係者との合意形成の段階等に踏み込んだ成功要因の分析も行い、これを同種・類似のPPP／PFI事業を実施しようとする地方公共団体等へ情報提供することにより横展開を図る。(平成29年度から) <内閣府>
- ⑤ 首長、地方議会等のPPP／PFIに対する理解促進を図るため、首長、地方議会等を対象としたセミナー等を実施する。(平成29年度から) <国土交通省、内閣府>
- ⑥ PPP／PFI事業に関する提案受付・相談窓口を設置するとともに、国自ら先行事例の形成を図る。(平成29年度から) <国土交通省>
- ⑦ 水道・下水道事業の広域化等及び更なる民間活用の促進のため、「公営企業の経営のあり方に関する研究会」報告書に示された留意点等について、地方公共団体への周知を図る。(平成29年度から) <総務省>

(6) 株式会社民間資金等活用事業推進機構の活用

【方針】

- ・ 地域経済好循環の実現に向けて、地域におけるPFI事業を推進するため、民間資金等活用事業推進機構（以下「機構」という。）の資金供給機能や案件形成のためのコンサルティング機能を積極的に活用し、地域におけるPFI事業の大幅な掘り起こしを進める。
- ・ コンセッション事業等の拡大を踏まえ、民間インフラファンドの形成に率先して取り組むなど、民間のインフラ投資市場の成長に寄与する。

【具体的取組】

- ① リスクマネーの「呼び水」としての機構の出融資を最大限活用し、案件形成プロセスの早期の段階から牽引役としての役割を果たし、重点分野に掲げるコンセッション事業の着実な実現を図るとともに、PPP/PFI手法導入優先的検討規程や公共施設等総合管理計画の本格的な運用を開始する地方公共団体を中心に収益型事業を推進する。（平成28年度から）
＜内閣府＞
- ② 上下水道のコンセッション事業の導入に当たっては、これらの事業が抱える中長期的な経営上の課題について首長の認識や住民の理解を得ることが前提となる。このため、機構のコンサルティング機能をフルに活用し、上下水道の事業計画・収支計画・資金計画等の検討をサポートし、コンセッション事業の導入に向けた検討を促進する。（平成28年度から）
＜内閣府＞
- ③ 地域におけるPFI事業で地域の民間事業者が主導的な役割を担うことができるよう、PFIに係る知識や具体的案件への取組方法等の情報提供を行うとともに、地域金融機関等に対しリスク分析手法や契約実務等に係るプロジェクトファイナンスのノウハウの移転を進め、地域人材の育成を

図る。(平成28年度から) <内閣府>

- ④ コンセッション事業を推進する地域金融機関、民間機関投資家等の関係者との協議を継続するとともに、案件の形成支援と資金の供給を通じて、全国各地において多様な分野で多数の収益型事業に対して安定的に民間資金が供給されるような環境の整備に寄与することにより、民間インフラファンドの組成を推進する。(平成28年度から) <内閣府>

4. 集中取組方針

(1) 目標設定の考え方

公共施設等の運営に民間の経営原理を導入する観点から、コンセッション事業を集中して推進することが必要である。このため、民間ビジネス拡大効果が特に高い分野や、今後ストックの維持更新について大きな課題を抱えることが予想される分野を重点分野として指定するとともに、各重点分野について、3年間で具体化⁹すべき事業案件を数値目標として設定する。

重点分野は、コンセッション事業を基本とするが、民間事業者の事業意欲が現時点で必ずしも十分でない場合は、将来コンセッション事業へとつながる事業類型も対象とする。

平成29年度から、クルーズ船向け旅客ターミナル施設及びMICE施設について新たに重点分野に指定するものとする。なお、重点分野は、社会経済情勢や取組状況の進展に応じて、今後、随時追加・見直しを行う。

(2) 重点分野と目標

① 空港

平成26年度から平成28年度までの集中強化期間中の数値目標は達成した¹⁰。一方で、平成29年度以降も案件が継続することから、

⁹ 事業件数目標（コンセッション事業）は、地方公共団体が事業主体であること等を踏まえ、個別案件の状況を斟酌しつつ、事業実施の決定に至る前の段階の案件についても対象とすることとし、①集中強化期間に実施契約を締結する予定の案件、②実施方針公表段階となる予定の案件のほか、③事業実施に向けて具体的な検討を行っている段階の案件を対象とする。

¹⁰ デューデリジェンスに着手した案件が9件（16空港）あり、そのうち2件（3空港）が事業開始、4件が事業者公募実施中、3件（9空港）がデューデリジェンス実施中である。また、デューデリジェンスを実施せず事業を開始している案件が1件ある。

重点分野に引き続き指定する。空港運営の自由度を高め、既存ストックを活用した新規需要の開拓や交流人口の拡大による地域活性化に資するため、次に掲げる措置等により、原則として全ての国管理空港にコンセッションを拡大するとともに、地方管理空港においても積極的な導入を図る。なお、国管理空港においては、今後のコンセッションに関する制度整備（ガイドラインの改定等も含む）や議論も踏まえて、平成29年末までに関係府省にて議論・整理する。〈国土交通省、関係府省〉

- ・ コンセッションを推進するための個別施策に関し、進捗状況を「見える化」する。（平成29年度から）〈国土交通省〉
- ・ コンセッション実施による地域活性化等の効果を把握・公表し、コンセッションに対する地域の理解・機運を高める。（平成29年度から）〈国土交通省〉
- ・ 静岡空港や、北海道の小規模空港の事例を踏まえた事業モデルを構築し、横展開を図ることで、コンセッションの導入を抜本的に加速する。（平成29年度から）〈国土交通省〉
- ・ 北海道における7空港でのコンセッションの導入については、以下の5原則に基づいて具体化・推進し、イコールフットィングの確保や特定地方管理運営者制度の活用のために必要な事項の検討などの必要な施策も実施した上で運営権者選定を図る。（平成31年度末まで）〈国土交通省、内閣府〉
 - I. 4管理者が、7空港一体という枠組みに変更がないということ共有する。そして成功に向けて一致団結して責任を共有する。
 - II. 4管理者は、一心同体のプロジェクトチームとして共同で公平な入札を行い、競争の中で成長力も含めた7空港全体の能力強化に貢献する運営権者を選定する。

- Ⅲ. 運営権者の提案や要求水準を遵守しない事態が続いた場合には、4 管理者全ての契約解除を念頭に対処できる包括的な仕組みをつくる。
 - Ⅳ. 黒字の空港による赤字補てんという形ではなく、民間の経営力と統合効果による自治体管理空港の成長を目指す。
 - Ⅴ. 原則としては、選ぶ側と選ばれる側の立場の混同につながる管理者による出資は行わない。
- ・ コンセッション事業者の創意工夫が十分に発揮されるよう規制の緩和や合理化を進める。(平成28年度から) <国土交通省>

② 水道

平成26年度から平成28年度までの集中強化期間中の数値目標は達成していない¹¹。平成29年3月に国会に提出された水道法の一部を改正する法律案や、平成30年度にPFI法の改正による立法措置を講じることを前提として政府部内で検討を進めることとされている上下水道事業に係る債務を地方公共団体が運営権対価で繰上償還する際の補償金の減免措置を通じて、制度の改善やインセンティブ設計の検討を行っている最中である。そのため、集中強化期間を平成30年度末まで伸ばし、次に掲げる措置等により、6件のコンセッション事業の具体化を目標とする。合わせて、既に検討に着手している案件について、事業開始まで切れ目ない支援を行うことにより、コンセッション事業の着実な導入促進を図る。<厚生労働省>

- ・ 水道事業の財務や経営の「見える化」を推進するため、中長期的な水道料金の見込み等が記載された事業計画の策定・公表状況につい

¹¹ デューデリジェンスに着手又は同等の検討を実施した案件が5件ある。なお、実施方針に関する条例案が成立しなかった案件が2件あるが、そのうち1件がデューデリジェンス実施中であり、1件が改正後の水道法に基づく公共施設等運営権制度の活用の可能性を検討中である。

て国においてフォローアップを行う。(平成29年度から) <厚生労働省>

- ・水道事業にコンセッション事業を活用することにより民間経営の原理を導入することが、広域化と併せ水道事業の長期的な健全性の確保にとって有効な方策であることを国が率先して示すことにより、地方公共団体によるコンセッション事業の活用を強力に後押しする。(平成28年度から) <厚生労働省>
- ・水道分野におけるコンセッション等事業の検討促進や住民不安の解消を目的とし、全国各地で水道分野における官民連携推進協議会や地域懇談会等を活用した啓発活動を実施する。(平成29年度から) <厚生労働省>
- ・水道法の一部を改正する法律案が成立した場合には、水道事業においてコンセッション事業を実施する際に参考となる契約書及び要求水準書のひな形の作成及び周知を実施する。(平成29年度から) <厚生労働省>
- ・水道事業の具体の案件形成を行うため、既に第三者委託等のPFI事業に取り組んでいる地方公共団体等を対象に更なる首長等へのトップセールスを実施する。(平成30年度末まで) <厚生労働省>
- ・水道法の一部を改正する法律案が成立した場合、水道事業におけるコンセッション制度の運用について、事業の安定性、安全性、持続性の確保に留意するとともに、新たな許可制度の運用について詳細を検討する。(平成29年度から) <厚生労働省>
- ・これらの取組の実施状況について、四半期ごとにフォローアップを行う。(平成28年度から) <厚生労働省>
- ・水道分野において先導的に取り組む地方公共団体に対しては、案件形成に向けて他分野での先進的な取組事例に関する情報提供や助

言等により継続的な支援を行う。(平成29年度から) <厚生労働省>

③ 下水道

平成26年度から平成28年度までの集中強化期間中の数値目標は達成していない¹²。制度整備や地方公共団体向け支援メニュー作りも完了していることから、達成目前であると評価し、集中強化期間を平成29年度末まで伸ばし、次に掲げる措置等により、6件のコンセッション事業の具体化を目標とする。合わせて、既に検討に着手している案件について、事業開始まで切れ目ない支援を行うことにより、コンセッション事業の着実な導入促進を図る。 <国土交通省>

- ・下水道事業の財務や経営の「見える化」を推進するため、中長期的な下水道料金の見込みが記載された事業計画の策定・公表について国においてフォローアップを行う。(平成29年度から) <国土交通省>
- ・先行的に下水道のコンセッション事業に取り組んでいる浜松市のコンセッション事業の着実な事業開始を支援する。その他具体的に検討を進めている大阪市・奈良市・三浦市・須崎市・宇部市等に対して、技術的な助言等を実施し、案件形成を支援する。これらの地方公共団体における課題やその解決策等を抽出し、国が率先して示すことにより、地方公共団体によるコンセッション事業の活用を強力に後押しする。(平成28年度から) <国土交通省>
- ・「下水道における新たなPPP/PFI事業の促進に向けた検討会」に民間企業を加え、官民リスク分担等の課題について対応策等の検

¹² デューデリジェンスに着手した案件が5件あり、そのうち1件が事業者公募実施済み、4件がデューデリジェンス実施中である。なお、実施方針に関する条例案が成立しなかった案件が1件あるが、デューデリジェンス実施中である。

討を行う。(平成29年度から) <国土交通省>

- ・「下水道における新たなPPP/PFI事業の促進に向けた検討会」とは別に、ブロック単位等の地方において、意見交換会等を行い、国の職員等を派遣する。(平成29年度から) <国土交通省>
- ・下水道分野において、コンセッション事業の更なる具体の案件形成を行うため、首長等へのトップセールスを実施する。(平成29年度から) <国土交通省>
- ・これらの取組の実施状況について、四半期ごとにフォローアップを行う。(平成28年度から) <国土交通省>
- ・コンセッションを含むPPP/PFIの導入促進に向け、官民リスク分担に関するガイドラインの策定等新たな措置を講ずる。(平成29年度から) <国土交通省>
- ・下水処理施設等の改築への支援(社会資本整備総合交付金等)にあたって、コンセッションの導入の検討を要件化したところであり、具体的成果が速やかに現れるよう、制度改革の趣旨を地方公共団体に周知徹底するとともに、コンセッションの導入に係る検討の状況の「見える化」の検討を含め、制度を効果的に運用するための仕組みを整理する。(平成29年度から) <国土交通省>

④ 道路

平成26年度から平成28年度までの集中強化期間中の数値目標は達成した¹³。一方で、特区制度を活用して実施していることから、今後の全国展開の可能性を継続検討し、案件を掘り起こす必要があるために、重点分野に引き続き指定し次に掲げる措置等を講ずる。今後新たに実施を希望する管理者が出てきた場合には、特区制度側での対

¹³ 事業を開始している案件が1件ある。

応も踏まえつつ、その時点で新たな数値目標の設定のあり方を速やかに検討する。〈国土交通省〉

- ・愛知県道路公社の先行事例について、他の道路公社へのコンセッション事業の適用拡大を図るため、その成果等を情報収集しつつ、情報提供を始めとした横展開を図る。（平成28年度から）〈国土交通省〉

⑤ 文教施設

次に掲げる措置等により、平成28年度から平成30年度までの集中強化期間中に3件のコンセッション事業の具体化を目標とする。〈文部科学省〉

- ・文教施設（スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設をいう。以下同じ。）について、有識者検討会の最終報告を踏まえ、コンセッション事業を活用した利用者の満足度の向上や収益性を高める取組が実行されるよう、地方公共団体を支援する。（平成28年度から）〈文部科学省〉
- ・文教施設の具体の案件形成を行うため、関係府省と連携しながら、地方公共団体等への働きかけを実施する。（平成28年度から）〈文部科学省〉
- ・文教施設へのコンセッション事業の活用の在り方に関する有識者検討会での最終報告を踏まえ、地方公共団体において具体の案件形成が行われるよう、引き続き地方公共団体に対する支援を実施するとともに、実務的な手引きを策定する。（平成29年度から）〈文部科学省〉
- ・有識者検討会の最終報告を踏まえ、都市部の文教施設における案件形成においては、周辺の他施設も包含した複合的運営による集客力

拡大等の取組が進められるよう、地方公共団体を支援する。(平成28年度から) <文部科学省、内閣府>

⑥ 公営住宅

次に掲げる措置等により、平成28年度から平成30年度までを集中強化期間として、6件のコンセッション事業、収益型事業又は公的不動産利活用事業の具体化を目標とする。<国土交通省>

- ・公営住宅の建替・集約化に際して、低所得者の居住の安定を図ることを前提としつつ、民間事業者の経営手法や創意工夫を活用することにより管理運営の効率化と資産価値の向上を図るとともに、余剰地の有効活用等を通じて収益化を目指すことが重要である。<国土交通省>
- ・このため、将来的なコンセッション事業の活用を視野に入れ、収益型事業や公的不動産利活用事業の積極的活用により、公的負担の抑制を図る。(平成28年度から) <国土交通省>

⑦ クルーズ船向け旅客ターミナル施設

次に掲げる措置等により、平成29年度から平成31年度までを集中強化期間として、3件のコンセッション事業の具体化を目標とする。<国土交通省>

- ・福岡市ウォーターフロント再開発のコンセッション案件等において、海外の事例やユーザーのニーズを踏まえたスキーム構築を支援し、先行事例の形成を図る。(平成31年度まで) <国土交通省>

⑧ MICE施設

次に掲げる措置等により、平成29年度から平成31年度までを集中強化期間として、6件のコンセッション事業の具体化を目標とする。

<国土交通省>

- ・福岡市ウォーターフロント再開発のコンセッション案件等の先行事例を踏まえ、コンセッション方式のメリット等に係る情報を他の地方公共団体に対し積極的に提供し、これら地方公共団体における同方式の導入を促していく。(平成31年度まで) <国土交通省>

⑨ その他の分野及び分野横断的事項

- ・公営発電施設について、コンセッション方式を活用したPFI事業のあり方について検討し、重点分野の指定と数値目標の設定について結論を得る。(平成29年度末まで) <経済産業省>
- ・工業用水道事業へのコンセッション方式導入案件形成に向けた導入可能性等調査5件を目標に実施する。(平成30年度末まで) <経済産業省>
- ・地方公共団体等が行うデュージェレンス等のコンセッション事業の準備事業に要する負担に対する支援を実施する。(平成28年度から) <厚生労働省、国土交通省>
- ・民間事業者との対話を通じてコンセッション事業の更なる活用推進を図るため整理した課題への解決に向けて、別紙の措置を講ずる。(平成30年度末まで) <関係府省>
- ・指定管理者でない公共施設等運営権者が、特定の第三者に対して、公共施設等の設置の目的の範囲内であっても使用を許すことが可能となるよう、PFI法について、平成30年通常国会において必要な法制上の措置を講ずる。(平成28年度から) <内閣府、総務省>

5. 事業規模目標

(1) 目標設定の考え方

PPP／PFIの着実な推進を図っていくため、10年間（平成25年度から34年度まで）の事業規模目標を設定する。

この場合の事業規模は、PPP／PFIの活用により新たな民間の経済活動を創出するという施策の目標を踏まえ、民間事業者の総収入をもって測るものとする。

対象とするPPP事業の範囲は、PPP活用の推進を通じて従来よりも民間事業者の役割を大幅に拡大するという施策の目的を踏まえ、官民が連携して行う事業のうち次の3要件を満たすものとする。

- (i) 従来の官民の役割分担を見直し、民間事業者の役割を大幅に拡大し、その主体性を幅広く認めるものであること。
- (ii) 協定等に基づき官民双方がリスクを分担すること。
- (iii) 民間事業者が事業実施にあたり相当程度の裁量を有し、創意工夫を活かすことで、事業の効率化やサービスの向上が図られること。

(2) 目標

事業類型ごとに以下の目標を達成すること等により、事業規模目標期間（平成25年度から平成34年度までの10年間をいう。以下同じ。）で21兆円の事業規模の達成を目指す。

この目標を達成した場合、歳出削減等効果¹⁴のほか、定量化は困難である

¹⁴ 歳出削減効果及び事業実施に伴う一定の歳入増加効果が含まれ、事業規模目標期間に約2.7兆円と試算されるほか、公共施設等運営権対価等が少なくとも約2.3兆円見込まれる。ただし、大規模プロジェクトの有無等により大きく変動する可能性があることに留意する必要がある。

ものの、民間の創意工夫を活かすことによる新規需要の創出等の経済波及効果が見込まれる。

① 公共施設等運営権制度を活用したPFI事業（類型Ⅰ）

「4. 集中取組方針」に掲げられた目標の確実な実施を図ること等により、7兆円¹⁵の事業規模を目標とする。

② 収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPPP/PFI事業（類型Ⅱ）

優先的検討規程の運用により、事業規模目標期間内に人口20万人以上の各地方公共団体で本事業類型の事業¹⁶の実施を目指すこと等により5兆円の事業規模を目標とする。

③ 公的不動産の有効活用を図るPPP事業（類型Ⅲ）

公共施設等総合管理計画等や固定資産台帳等の整備が進むことや優先的検討規程の実効ある運用を踏まえ、事業規模目標期間内に人口20万人以上の各地方公共団体で2件程度本事業類型の事業¹⁷の実施を目指すこと等により4兆円の事業規模を目標とする。

④ その他のPPP/PFI事業（類型Ⅳ）

¹⁵ 本事業規模目標期間内に関西国際空港・大阪国際空港のコンセッション事業（約5兆円（推計））が含まれるなどの特殊要因があることに留意する必要がある。

¹⁶ 指定管理者制度を除く。

¹⁷ 1,000㎡以上の公的不動産利活用事業であって、民間事業者の提案を活用した事業に限り、都市計画法（昭和43年法律第100号）第4条第7項に規定する市街地開発事業を除く。

引き続きサービス購入型PFI事業、指定管理者制度、包括的民間委託等の活用を推進すること等により、5兆円の事業規模を目標とする。

6. PDCAサイクル

本アクションプランは、事業規模、重点分野やその数値目標、施策の進捗状況について毎年度フォローアップを行い、現状の把握と課題の検討をし、必要に応じて見直す。また、フォローアップの結果は、各地方公共団体における取組の目安となるよう、比較可能な形でベンチマーク化するなど「見える化」に工夫をする。

7. その他

平成28年版は、廃止する。

コンセッション事業の更なる活用推進に向けた課題、必要な検討と対応策

下表に取りまとめた「対応策」の部分について、内閣府において関係府省における実行を担保する取組を行った上で、関係府省において実行する。

<官民の最適なリスク分担実現に向けて必要な検討>	対応策
① コンセッション実施契約（以下、「実施契約」という。）において、管理者側に有利な責任分担の問題が指摘されており、以下のような管理者側での債務負担を伴う責任分担を可能とする仕組みが求められている。これが従来不可能とされてきたのは、管理者側（国及び地方自治体による直接契約の場合に限り、特殊会社や外郭団体を除く）が債務負担行為の裏付けなく、契約に契約期間中の運営権者（コンセッション事業を実施するためだけに作られる特別目的会社）への支払いの約束をどこまで規定できるかの検証がなく、一律に制度的に無理とされてきたためである。	/
①-1 ・ 管理者が運営権者に対して、コンセッション実施契約締結時点で、一定の条件の下で表明保証や瑕疵保証を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係府省（国交省航空局・道路局・下水道部。以下③・⑦を除き同様。）は、管理者が負うべき瑕疵担保責任の範囲（分野及び年限）と支出方法、当該支出方法におけるリスクを検討し、今年7月末までに内閣府に報告することとする。 ・ これも踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府は債務負担を必要とする内容について、予算措置で対応可能か、法的根拠の整備が必要かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。
①-2 ・ 運営権者が管理者に支払った運営権対価について、運営権者事由や不可抗力事由で契約が解除される場合に、損害賠償や罰金などの合理的な費用を差し引く前提で、未回収部分を運営権者に返還する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係府省は、運営権者事由や不可抗力事由での契約解除の場合の、一時金未回収分の返還の要否、返還を行う場合の具体的な仕組みを検討し、今年7月末までに内閣府に報告する。 ・ これも踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府は返還に法的根拠が必要か否かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。
①-3 ・ 契約終了時に、運営権者自身か、運営権者の有する資産・人材を、原則として管理者または管理者の指定する第三者が合理的な価格で買い取ることを約束する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係府省は、「運営権設定対象資産における未回収投資部分、運営権者所有資産、運営権者の雇用する職員」について管理者による負担／買い取り／引き取りの要否や要の場合に想定される方法やその課題を検討し、その検討結果を今年7月末までに内閣府に報告する。 ・ これも踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府は負担／買い取りは予算措置で対応可能か、法的根拠の整備が必要かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。
①-4 ・ コンセッション事業の管理者が誰であろうと、国・地方自治体による運営権者を狙い撃ち（ないしは意図的に適用せずに競争環境が悪化する）にするような法令等の実施に対しては、必ず救済措置・補償を受けられる仕組みとする。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省下水道部は、下水道における「特定法令変更」と補助制度等の変更の場合の措置について、今年7月末までに再検討して内閣府に報告する。 ・ 国交省道路局は、道路における「特定法令変更」発生時の増加費用について、料金でどこまで対応できるかを、今年7月末までに整理して内閣府に報告する。 ・ 上記二点も踏まえて、内閣府は確約すべき範囲をガイドラインを策定する。 ・ 上記も踏まえて、内閣府において法令等変更時の措置について法的根拠の整備が必要かを検討し、必要であれば来年の通常国会までにPFI法を改正して対応する。

②	② ①以外でも、以下のような契約の枠組みの改善が求められている。	
②-1	<ul style="list-style-type: none"> 運営権者の赤字（通常の赤字とは異なるので定義が必要）が一定期間継続する場合の契約解除について、サービスレベルの低下による事故等の発生を防ぐために、要件を具体化した上で、合意解除（運営権者が申し出て、管理者が認めるという仕組み）ではなく、強制解除とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 関係府省は、赤字（営業活動によるキャッシュフローにおける赤字）が一定期間継続した場合の契約解除の方法について、海外事例の調査等を踏まえて考え方をまとめて今年7月末までに内閣府に報告する。 これと民間事業者の意見等も踏まえて、内閣府はガイドラインを策定する。
②-2	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準については、可能な限り性能規定化し、簡素化を図る。各分野において使われている要求水準においてこれが徹底されているかを、定期的に管理者以外の第三者がチェックする。 	<ul style="list-style-type: none"> 国交省航空局は、空港における要求水準やモニタリングの改善のための第三者（当事者から独立した専門家等）の活用方法について、考え方を整理して今年7月までに内閣府に報告する。 内閣府は、要求水準やモニタリングの改善のために第三者の活用について整理し、ガイドラインを策定する。
②-3	<ul style="list-style-type: none"> 管理者が行うモニタリングについても、セルフモニタリングと同様に可能な限り公表する仕組みとすると共に、上記の要求水準と同様の仕組みで簡素化を図る。 	
②-4	<ul style="list-style-type: none"> 引継ぎにおいて必要となる関係者への説明（契約等の引継ぎで必要となるもの）同行や、引継ぎに関連する管理者側現場担当者から運営権者担当者のレクチャーについて、管理者側でも実施義務を負う形にする。 	<ul style="list-style-type: none"> 内閣府は、管理者が契約上の引継ぎ協力義務を負うのが望ましい旨を、ガイドラインで規定する。
②-5	<ul style="list-style-type: none"> 【空港分野に限った論点】今後の混雑空港における円滑な国際線の増便実施という観点から、国際線発着調整事務局と運営権者の連携関係（事務局に運営権者も関与など）や、管制との連携関係（運営権者から管制への増便提案や費用負担の仕組みの検討など）を再検証し、必要であれば改善を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 国交省航空局は、国際線発着調整事務局の役割について、関係案件で応募者等に丁寧に説明する。 国交省航空局は、管制業務について諸外国でも日々業務革新が進んでいることを念頭に、海外動向を不断に調査し、自らの業務に反映させる。
③	③ 【上下水道分野に限った論点】利用料金に管理者側が上限認可等の権限を有する前提で組み立てられるコンセッション事業については、燃料価格などの物価変動や金利などの変動を利用料金にタイムリーに管理者が反映させないと、運営権者の経営安定性が損なわれる懸念があるが、仕組み化されていないケースがある。こうした点を、個別の管理者の判断に依存させず、当該分野を所管する省庁が適切な形で仕組化、ルール化することが求められている。	<ul style="list-style-type: none"> 関係府省（厚労省医薬・生活衛生局、国交省下水道部）は、本年内を目途に物価変動の定義と料金への転嫁に関する計算式を明らかにし、関連するマニュアルや許可基準の中に規定するなど、活用を徹底する仕組みを構築する。これを踏まえ、内閣府においてガイドラインを策定する。

＜官民の最適な対話実現に向けて必要な検討＞		
④	④ マーケットサウンディングや運営権者の選定プロセス、選定された後の事業開始準備プロセスにおいて行われるデューディリジェンス&競争的対話について、管理者によっては以下のような問題が見られ、改善が求められている。多くの管理者にとって、マーケットサウンディングやデューディリジェンス、競争的対話という業務は慣れないものであり、参画している民間企業との認識・ノウハウ差が大きいと考えられる。業務の標準形を明確・詳細に示し、その枠組みの中に納まるようにする仕組みが求められている。	
④-1	・ 実施方針に先立って行われるマーケットサウンディングなどの事前の対話の場において、事業の大枠での条件付けが示されず、重要な条件に対する関心を持つ企業との対話の場が十分に（複数回）設けられないことがある。	・ 適切なマーケットサウンディングの方法（開示すべき情報、項目と対話の方法等）について、関係府省による海外事例調査や関係者へのヒアリング等を通じた本年7月末までの検討結果も踏まえ、内閣府において、ガイドラインを策定する。
④-2	・ 運営権者が管理する対象となる固定資産・動産・契約等の必要な情報（資産関係では調達価格や修繕履歴など）の添付されたリストの開示や、資産に対する専門家による分析がない、必要なものについて電子データでの開示がないことがある。	・ 関係府省は、これまでの案件での開示情報一式（サンプル）を内閣府に提供する。 ・ 内閣府では、この開示情報を専門家や民間事業者の意見を収集した上で分析し、望ましい情報開示内容に関するガイドラインを策定する。
④-3	・ 競争的対話において重要な事項（契約条件など）が対話の対象から外れる、複数回の実務担当者ヒアリングや現地視察が用意されないことがある。	・ 関係府省は、これまでの案件での競争的対話の仕組みに関する情報を内閣府に提供する。 ・ 内閣府では、この内容に対する専門家や民間事業者の意見を収集した上で分析し、望ましい競争的対話方法に関するガイドラインを策定する。
④-4	・ 競争的対話への参加人数が制限され、コンソーシアムメンバーやアドバイザーから必要な人員を参加させることができないことがある。	
④-5	・ 管理者から運営権者にPFI法に基づく職員派遣が行われるケースで、派遣される人数や条件、予定されている職員のキャリア・スキルイメージが競争的対話で示されず、運営開始直前になって分かることがある。	・ 関係府省は、これまでの案件での職員派遣に関する入札中の開示資料や、運営権者決定後の派遣に向けた流れに関する情報を内閣府に提供する。 ・ 内閣府では、この内容に対する民間事業者の意見を収集した上で分析し、望ましい公務員派遣の進め方に関するガイドラインを策定する。
④-6	・ 応募するコンソーシアム側で共通に発生するデューディリジェンスについては、出来るだけ管理者側でやって、結果を提供してもらえると応募コストを低減できるが、不十分であるケースがある。	・ 内閣府は、ここに示した考え方をガイドラインで規定する。
④-7	・ 全ては難しいにしても、海外企業からの参画も想定しているのであれば、募集要項や実施契約、事業の概要、財務情報くらいは英語でも開示すべきだが、不十分であるケースがある。	・ 内閣府は、募集要項、実施契約、事業の概要、財務情報は英語化するという前提を、ガイドラインで規定する。

⑤	<p>⑤ 【空港分野に限った論点】国による空港コンセプション事業には、国が直接所有しないターミナルビル施設が含まれている。国が所有しないことから、当該ターミナルビル施設に対して国がデューディリジェンスの責任を負わず、表明保証もせず、既存株主からの株式等の引き渡し・運営開始に向けた引継ぎへの関与を一切しないという仕組みになっている。一方で、ターミナルビル事業の実施は運営権者に義務付けられており、運営権者は契約の当事者ではない第三者から確実に事業を承継しなければならない。第三者のせいで契約責任の履行に大きな影響を受けるリスクを運営権者のみが負うこの仕組みを、少しでも改善すること（ヒアリング対象企業からは国が一度買うべき、との声も存在するがそれに限らず）が求められている。</p>	<p>・管理者以外の有する既存事業の引継ぎを運営権者に求める場合には、運営権者に過度のリスクを負わせて引き継がせることとならないようにすることとし、これについて内閣府においてガイドラインを策定する。</p>
⑥	<p>⑥ 運営権者の選定プロセスや評価基準について、以下のような改善が求められている。</p>	
⑥-1	<p>・事業の安全性の観点で重要な意味を持つ管理者からの職員派遣について、管理者から運営権者への派遣人数や派遣期間を少なく・短くする方向での提案を誘導する評価基準をさけるルール化が必要である。</p>	<p>・内閣府は、ここに示した考え方をガイドラインで規定する。</p>
⑥-2	<p>・提案書に記載・提案させる事業の範囲について、運営権者が直接責任を負うことができないものまで広げることの可否について、議論とルール化が必要である。</p>	<p>・内閣府は、運営権者の株主に実施義務を課す提案の取り扱いについて検討し、必要に応じてガイドラインを作成する。</p>
⑥-3	<p>・コンセプションに関わる企業の中には、競争制限的な企業（同様のサービスを提供可能な企業の数が著しく少ない企業）が存在する。そうした企業を抑えたものしか入札に参加できない、あるいは有利に働いてしまうような条件設定にならないようにルール化が必要である。</p>	<p>・内閣府は、管理者が競争制限的な企業の有無について事前に民間事業者ヒアリング等を行って検討した上で入札条件等を設定するよう、ガイドラインで規定する。 ・内閣府は、内閣府において1社入札で落札となったコンセプション案件について事後的に手続きを検証し、民間事業者へのヒアリングも行って、第三者の目で改善点を洗い出す仕組みを導入する。</p>
⑥-4	<p>・審査委員会について、議事録が公開されていないケースがある。コンセプション事業へ参入する民間企業による検討を深めるために、原則として議事録を公開するというルール化が必要である。</p>	<p>・運営権者を選定する審査委員会について、知的財産権の問題がない範囲内において、原則として議事録を公開するというルール化について、関係府省は今後の対応を検討し、内閣府は本年7月末までを目途に民間事業者側への意向確認を行い、確認において問題がなければガイドラインを策定する。</p>

＜プロジェクトの最適なガバナンス実現に向けて必要な検討＞	
⑦	⑦ 運営権者が管理者に支払う対価について、対価の分割払い部分が高いウェイトを占めるものが増えてきているが、以下のような観点から考え方を整理し、ルール化が求められている。
⑦-1	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンセッション事業の仕組みの基本的な前提は、事業開始当初から運営権者が対価を支払うことで投資負担をし、リスクを負い、当該投資を回収するために事業を継続し、改善する強い動機付けを持つというものである。これを前提に運営権者の裁量・権限を大きく認めるという考え方に立つべきである。
⑦-2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営権者の選定プロセスにおいて、一括で支払われる対価と分割で支払われる対価が単純に額面で同額と評価されるケースが見られる。1年後に支払われる対価と30年後に支払われる対価では運営権者による支払確実性が違うとみるべきであり、不払いリスクを適正に評価し、その分を減額して評価するルールを整えるべきである。
⑦-3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分割で支払われる対価について、実施契約での取り扱いに幅がある（収益運動の仕組みがあり、将来支払額が確定しない場合があるなど）ことを勘案し、運営権者のバランスシートへのオンバラ、オフバラのルールなどを明確化すべきである。
⑧	⑧ 運営権者の株主（議決権付き部分）の変更について、コンセッション事業においては参加資格要件を満たすことを前提に、「運営権者の株主の名前」ではなく、「運営権者の計画」と「運営権者のコミットメント」を評価して、計画の実行をモニタリングしながら事業を行っていることを前提に考えるべき。その前提から、管理者による株主変更の承認権限の過度に硬い運用は制度趣旨に反するので、以下のような観点から承認基準をより明確化することが求められている。
⑧-1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者が承認しないケースについてできる限り明確化（ネガティブリスト化）し、運営権者との間で共有するようにすべき。
⑧-2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の譲渡制限期間を設定するなどの工夫とセットで、上記のネガティブリストの条件を最大限緩和するようにすべき。
⑧-3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後は機関投資家による株式保有もありうることを念頭に、基準等（LPS等による議決権株式保有を現実的に可能とする仕組みなど）を設定するようにすべき。

⑨	<p>⑨ コンセッション事業における運営権者の株主構成について、管理者側から地方自治体による出資枠を設定することが義務付けられる場合がある。これについては、以下のようなルールの明確化が求められている。</p>	
⑨-1	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体に出資枠を設定することの必要性の明確化と、当該必要性が他の方法（地方自治体と運営権者間の協定の取り交わしなど）で対応不能であることが明らかである場合以外には、原則として実施せず、運営権者を純粋な民間企業とし、管理者に外部から厳しくチェックされる存在とするべきである（例えば、運営権者事由での契約解除等の場合に、地方自治体が管理者であり、出資者であると、その間に利益相反が生じることも懸念される）。 	<ul style="list-style-type: none"> 運営権者への地方公共団体による出資や特定の企業による出資枠について、必要性が明確であり出資以外の方法ではその必要性に明確に応えることができない場合を除いて、認めないこと、また、たとえ出資を認める場合でも、出資額に対して過大な株主権限を要求することにより入札参加者の資金調達必要額が不確定になるような条件を付さないこととし、これについて内閣府はガイドラインを策定する。
⑨-2	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体に出資枠を設定する場合でも、出資額に対して過大な株主権限を要求するような条件（例えば、通常の民間企業の株主間なら役員を出せないような寡少な議決権比率で役員ポストを要求するなど）を付すべきではない。 	
⑨-3	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体に出資枠を設定する場合でも、運営権者の選定プロセスにおいて、地方自治体の出資額が確定せず（上限で出資比率が記載されるなど）、運営権者側の資金調達必要額が不確定になるような条件を付すべきではない。 	
⑩	<p>⑩ コンセッション事業における運営権者の株主構成について、優先交渉権者の決定後から実施契約の締結までに構成員の株主構成を一定の比率の範囲内で変更できる規定について議論がなされている。これについては、「敗れたコンソーシアムの構成員の運営権者への敗者復活」が可能になるなどの弊害が想定されるので、前述の実施契約締結後の株主交代の枠組みの中で対応するようにルール化が求められている。</p>	

＜最適なプロジェクトの創出と絶え間ない制度の改善に向けて必要な検討＞	
⑪	<p>⑪ 管理者と運営権者の対話を深め、コンセッション事業において新たなイノベーションが生まれる素地を保つことや、特に未経験な地方自治体によるコンセッション遂行能力を高めるために、以下のような仕組みの導入の検討が求められている。仕組みの導入によって、コンセッション事業の品質を一定の水準に保つことが、内外の投資家が安心して、最小限の手間とコスト投資できる環境を維持することにつながる。</p>
⑪-1	<ul style="list-style-type: none"> ・ ガイドラインを作って終わりではなく、ガイドラインに記載されたことの実現が具体的に担保されるために工夫・仕組み（ノウハウに乏しい地方自治体への対応を含む）を具体的に考えるべき。
⑪-2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者内部の担当者の異動によるノウハウの断絶を回避して、安定的に管理者サイドにノウハウをためる仕組みを具体的に考え、担当者が継続的に関与して案件を超えてノウハウが蓄積されている民間企業側とのノウハウ格差が広がらないようにすべき。
⑪-3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者と運営権者という二者の関係の中で全てを決めるのではなく、コンセッションの全プロセスに第三者が関与し、客観的な目線で、新たな取り組みを生み出させる工夫を考えるべき。