

湖南省内陸型国際総合物流ターミナル
事業手法等検討調査

報告書

平成 29 年 2 月

湖南省

目次

I. プロジェクトマネジメントの検討について	6
1. プロジェクトの背景・目的	7
2. プロジェクトにおける検討事項の概要	7
3. 本報告書の構成	8
II. 事業スキームの検討	9
1. 事業概要	10
2. 類似事例調査	14
3. 事業収支の検討	54
4. 内陸型物流ターミナル事業の事業手法の検討	58
III. 事業者選定支援	67
1. マーケットサウンディング実施要領	68
2. マーケットサウンディング結果とりまとめ	69
IV. 今後の検討課題・論点	73
1. 事業内容等に係る論点	74
2. 官民連携事業スキーム導入に係る論点	76
4. 今後のスケジュール等	81
参考資料	82
参考文献	87

図表 1	本報告書の構成	8
図表 2	湖南省内陸型国際総合物流ターミナル整備の目的と役割	10
図表 3	湖南省内の立地	11
図表 4	湖南省内陸型国際総合物流ターミナル事業対象地候補	11
図表 5	施設の概要	13
図表 6	施設配置イメージ	13
図表 7	類似事例調査対象	14
図表 8	OICT の事業地概要①	16
図表 9	OICT の事業地概要②	17
図表 10	OICT の施設概要（平成 28 年 2 月時点）	17
図表 11	OICT 内の業務一覧	18
図表 12	OICT における取扱貨物量の推移	18
図表 13	事業内容に係るヒアリング結果（OICT）	18
図表 14	過去 3 期間における事業収支（OICT）	19
図表 15	事業実施の効果、ポイントに係るヒアリング結果（OICT）	20
図表 16	OICT に関する新聞記事（平成 17 年 9 月 6 日付日本経済新聞）	20
図表 17	事業実施に際しての留意点に係るヒアリング結果（OICT）	20
図表 18	事業地概要（佐野 IP）	22
図表 19	施設整備に係るヒアリング結果（佐野 IP）	23
図表 20	維持管理・運営に係るヒアリング結果（佐野 IP）	23
図表 21	事業実施に際しての留意点に係るヒアリング結果（佐野 IP）	23
図表 22	事業地概要（TICT）	25
図表 23	施設概要（TICT）（平成 27 年現在）	25
図表 24	営業収益の推移（TICT）（平成 27 年現在）	26
図表 25	純資産の推移（TICT）（平成 27 年現在）	26
図表 26	つくば国際貨物ターミナルの解散経緯（茨城県 HP）	27
図表 27	事業地概要（HCT）	28
図表 28	施設概要（HCT）	29
図表 29	施設構成と整備主体（HCT）	30
図表 30	PFI 事業スキーム（HCT）	30
図表 31	事業者選定の経緯（HCT）	31
図表 32	リスク分担の考え方（HCT）	31
図表 33	事業地概要（常陸那珂 CT）	33
図表 34	施設構成及び整備主体（常陸那珂 CT）	34
図表 35	ビジネスフロー（常陸那珂 CT）	35
図表 36	事業スキーム（常陸那珂 CT）	35
図表 37	事業地概要（羽田貨物）	37
図表 38	施設概要（羽田貨物）	38
図表 39	管理運営事業の概要（羽田貨物）	38
図表 40	事業者選定スケジュール（羽田貨物）	38
図表 41	リスク分担の考え方（羽田貨物）	39
図表 42	航空貨物量の推移（羽田貨物）	40
図表 43	事業地概要（羽田旅客）	41

図表 44	施設概要（羽田旅客）	42
図表 45	管理運営事業の概要（羽田旅客）	42
図表 46	事業者選定スケジュール（羽田旅客）	42
図表 47	リスク分担の考え方（羽田旅客）	43
図表 48	国際線旅客数（単位：千人、羽田旅客）	44
図表 49	過去6年間における事業収支（羽田旅客）	44
図表 50	事業地概要（関空・伊丹運営権事業）	45
図表 51	運営権者が新関空会社に支払う対価等	46
図表 52	業務内容（関空・伊丹運営権事業）	46
図表 53	PFI法における用語の整理	47
図表 54	事業者選定スケジュール（関空・伊丹運営権事業）	48
図表 55	リスク分担の考え方（関空・伊丹運営権事業）	48
図表 56	旅客数（新関空会社）	49
図表 57	過去3年間における事業収支（新関空会社）	50
図表 58	内陸型物流ターミナル先行事例立地比較	51
図表 59	内陸型物流ターミナル先行事例の施設整備費の負担比較	51
図表 60	内陸型物流ターミナル先行事例の運営状況比較	52
図表 61	先行事例の取扱貨物量に係る状況比較	52
図表 62	事業の概算施設整備費想定収支	54
図表 63	内陸型物流ターミナルの営業利益水準に係るヒアリング結果	54
図表 64	普通倉庫業（荷役）における収支状況の推移（1社平均）	55
図表 65	事業収支シミュレーションシナリオ	55
図表 66	基本計画における採算シミュレーション	56
図表 67	営業利益率を3%と仮定した場合の採算シミュレーション	56
図表 68	取扱貨物量が物流ターミナル基本計画において想定された数量を下回ったにも係らず、シナリオと同額の営業費用が計上された場合の採算シミュレーション	57
図表 69	物流ターミナル事業の官民業務分担方針	59
図表 70	検討対象とする官民連携事業スキーム	59
図表 71	本事業への導入が想定される官民連携事業スキームの比較	60
図表 72	指定管理者制度の定義、法的性格	61
図表 73	指定管理者制度の想定事業スキーム	62
図表 74	PFI方式の想定事業スキーム	63
図表 75	公共施設等運営権の想定事業スキーム	66
図表 76	マーケットサウンディング時に提示した事業条件及びヒアリング項目	68
図表 77	マーケットサウンディング対象企業	68
図表 78	マーケットサウンディングの実施スケジュール	68
図表 79	事業予定者に係る民間事業者の意見	69
図表 80	施設内容に係る民間事業者の意見	69
図表 81	事業内容に係る民間事業者の意見	69
図表 82	事業手法に係る民間事業者の意見	70
図表 83	事業期間に係る民間事業者の意見	70
図表 84	官民のリスク分担に係る民間事業者の意見	71
図表 85	事業実施の前提条件に係る民間事業者の意見	72

図表 86	PFI 方式による場合のスキーム詳細	76
図表 87	PFI 方式による場合の手続	76
図表 88	指定管理者制度による場合のスキーム詳細	77
図表 89	指定管理者制度による場合の手続	77
図表 90	リスク分担の考え方	78
図表 91	PPP/PFI の領域図	82
図表 92	従来型公共事業と PFI 事業の比較（契約関係）	83
図表 93	従来型公共事業と PFI 事業の比較（施設整備費の支払いイメージ）	83
図表 94	PFI の事業類型（事業費の回収方法による分類）	84
図表 95	PFI の事業類型（施設の所有形態による分類）	85
図表 96	PFI の事業類型毎の税負担（施設の所有形態による分類）	85
図表 97	プロジェクトファイナンスのスキーム	86
図表 98	PFI とプロジェクトファイナンスの相関性	86

1. プロジェクトマネジメントの検討について

1. プロジェクトの背景・目的

湖南省は、大阪港、伊勢湾及び若狭湾に位置する国際港湾、及び関西国際空港、中部国際空港から 100km 圏内という交通の要衝に位置し、県内随一の工業団地をはじめ、製造業を中心とした第二次産業の集積地となるなど、近畿圏・中部圏・北陸圏をつなぐ広域交流拠点として高い潜在能力を有している。一方で、同市は内陸に位置しているため、同市に所在している企業は臨海部の企業と比較して輸出入にかかるリードタイムや輸送コストの面で不利な状況にある。

上述した状況を改善し、地域の産業を活性化させるために、湖南省は、国交省の「国際コンテナ戦略港湾政策」に着想を得て、滋賀県内の施策等とも連携を図りつつ、阪神港(大阪港、神戸港)を含む 6 港を対象とした内陸型物流ターミナル構想を検討してきた。

湖南省内陸型国際総合物流ターミナル研究会(平成 24 年度から平成 26 年度)における検討を経て、平成 27 年 3 月に湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画(以下、「物流ターミナル基本計画」)において民設民営(運営事業者が土地・施設を所有するパターン、運営事業者が土地を賃借し施設を所有するパターン)、公設民営(公共が土地を所有し、施設を建設して運営事業者に貸付するパターン、公共が土地・施設を所有し、運営事業者が指定管理者として運営するパターン)の 4 パターンについて採算シミュレーションによる検討を行い、民設民営では事業成立がやや厳しいとの結論を得ている。

基本計画では、上述した方針に加えて、物流ターミナルの整備候補地、整備すべき機能、需要予測等を含む基本計画に関する検討が行われている。

本プロジェクトにおいて明らかにすべき課題は、事例調査等を踏まえた上で想定される官民連携事業スキームを民間企業に提示した上で、当該企業が本事業に参画する上で要求する条件を把握し、実現可能な官民連携スキームを検討することである。

2. プロジェクトにおける検討事項の概要

(1) 官民連携事業スキームの検討

① 事業条件等の検討

類似先行事例(内陸型物流ターミナル事業、独立採算型 PFI/コンセッション手法を用いた港湾物流ターミナル事業・空港の整備・運営事業)の事業内容、事業収支、事業手法等を調査し、事業成立のための条件を検討する。

② 事業採算性の検討

類似事業の運営事業者へのヒアリング等を踏まえ、過年度調査における事業計画を検証・更新するとともに、更新した事業計画に基づく公共の財務負担額を算出する。

③ 官民連携事業手法の検討

上述した業務の検討結果を踏まえ、複数の官民連携事業手法を想定し、実現可能なスキーム

ムを比較検討する。

(2) 事業者選定支援

上述の検討結果を踏まえた事業計画及び官民連携手法等に係る事業概要資料を作成し、内陸型国際総合物流ターミナル運営候補企業に対してマーケットサウンディングを実施する。

3. 本報告書の構成

本報告書は、業務内容を踏まえ、以下の構成で作成するものとする。

図表 1 本報告書の構成

業務内容	報告書の目次
プロジェクトマネジメントの検討	I プロジェクトマネジメントの要領
事業スキームの検討	II 事業スキームの検討
事業採算性の検討	1 事業の概要
	2 類似事例調査
	3 事業収支の検討
	4 事業手法の検討
事業者選定支援	III 事業者選定支援
事業スキームの検討	IV 今後の検討課題・論点
事業採算性の検討	
事業者選定支援	

II. 事業スキームの検討

1. 事業概要

(1) 事業の目的と役割

平成 27 年 3 月に湖南省が発表した物流ターミナル基本計画において、その整備の目的と役割は以下のとおりとしている。

図表 2 湖南省内陸型国際総合物流ターミナル整備の目的と役割

- | | |
|---|----------------------------------|
| ① | 地域産業の活性化と雇用の確保、人口の増加、地元消費の活性化に寄与 |
| ② | 輸出入産業の成長と一体となった地域の活性化に寄与 |
| ③ | 物流の効率化による地域産業の発展に寄与 |
| ④ | 国際コンテナ戦略港湾実現のためのインランドポート施策の実現 |
| ⑤ | 輸出入活動における国内陸上輸送の効率化拠点 |
| ⑥ | 災害時等へ備えたリスク分散への対応やリダンダンシーの確保が可能 |
| ⑦ | 生活環境の改善と地球環境改善への貢献 |

出典：平成 27 年 3 月湖南省「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画」

(2) 事業対象地

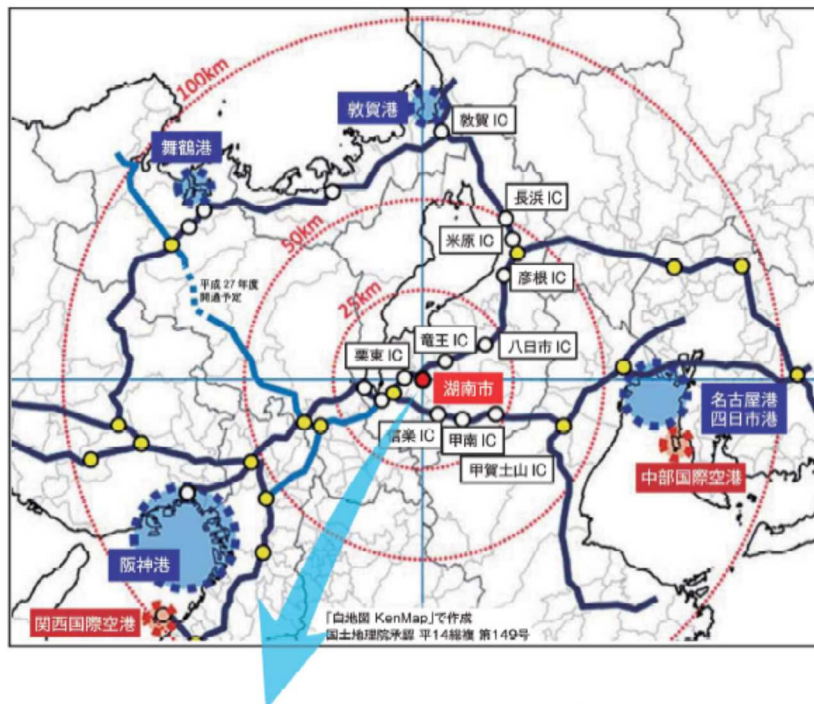
物流ターミナル基本計画において湖南省内陸型国際総合物流ターミナルを整備する土地の選定条件として提示した条件は、以下のとおりである。

- 近接性：高速道路インターチェンジ（以下、「IC」）までのアクセス性
- 事業環境：周辺環境との調和への配慮
- 実現性：上位計画の位置づけとの整合、法規制への対応
- その他：将来的な区域拡張の可能性等

過年度調査において上述した条件を勘案して検討した結果¹、候補地として選定された土地は、栗東湖南 IC の潜在能力を活かすことができる国道 1 号沿線地である。なお、当該地には他の候補地と比較して「将来的な区域拡張の可能性（開発可能面積）がある点」においても優位性があると見込まれている。

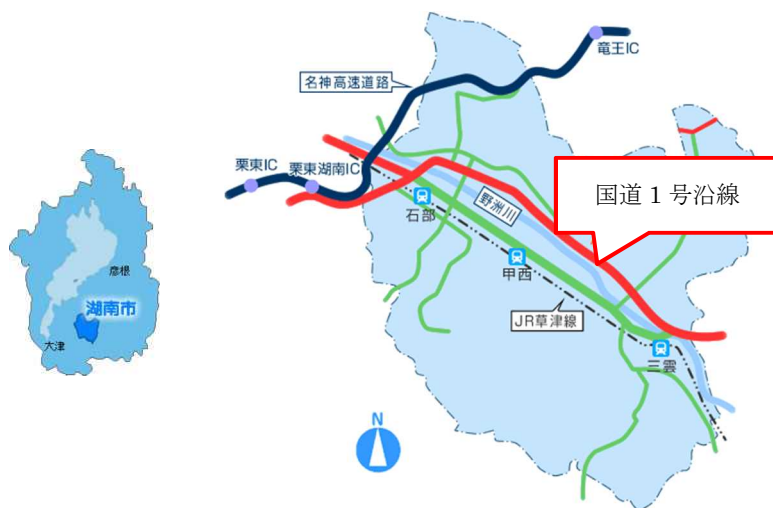
¹平成 27 年 1 月 建設技術研究所「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル 事業計画等調査業務委託 報告書」

図表 3 湖南市内の立地



出典：湖南市 HP

図表 4 湖南市内陸型国際総合物流ターミナル事業対象地候補



出典：湖南市 HP

(3) 周辺地域の状況等

湖南市は、大阪湾、伊勢湾及び若狭湾に位置する国際港湾、及び関西国際空港、中部国際空港から 100km 圏内に位置するなど、近畿の中心にあり、交通の要衝といえる位置的環境にある。

また、湖南省周辺には、新名神高速道路、第二京阪道路や京都縦貫自動車道等の新規高速道路が開通し、また平成 28 年 3 月には「栗東湖南 IC」の開通に伴い湖南省から名神高速道路を介して京阪神方面につながるなど、広域高速交通の利便性が向上している状況にある。

(4) 施設の概要

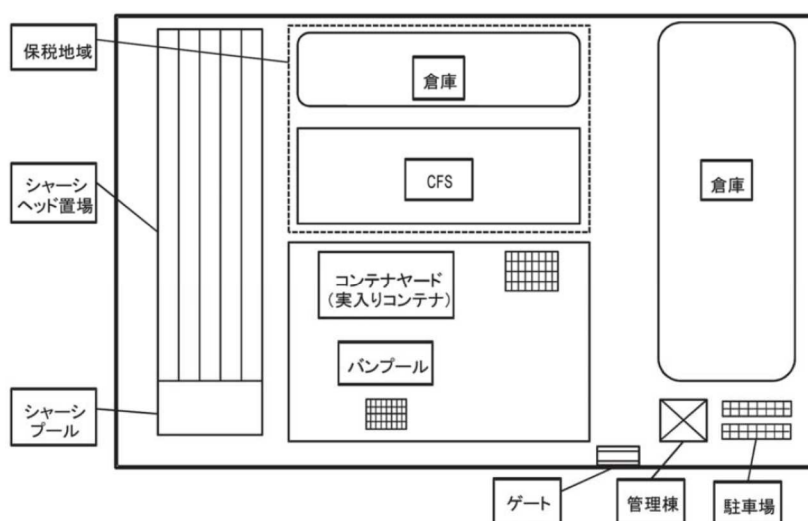
物流ターミナル基本計画では、想定貨物量について需要推計した 2 つのケースにおいて必要となる敷地面積、施設規模が提示されており、輸出:7,500TEU/年、輸入:3,300TEU/年と仮定したケース 1 で必要な敷地面積は 36,000 m²、輸出:11,100 TEU/年、輸入:5,100TEU/年と仮定したケース 2 では 48,000 m²である。

図表 5 施設の概要

	項目	ケース 1	ケース 2
条件	想定貨物量（輸入）（TEU/年）	7,500	11,100
	想定貨物量（輸出）（TEU/年）	3,300	5,100
コンテナヤード	コンテナヤード（実入コンテナ置場）（㎡）	2,300	3,400
	パンプール（空コンテナ置場）（㎡）	1,400	2,100
	シャーシプール（㎡）	3,100	4,600
	シャーシヘッド置場（㎡）	500	800
その他施設等	管理棟（㎡）	1,000	1,000
	CFS（㎡）	1,800	2,800
	倉庫（㎡）	5,000	5,500
	その他（通路等）（㎡）	10,100	13,500
上記計面積（㎡）		25,200	33,700
敷地総面積（㎡）		36,000	48,000

出典：平成 27 年 3 月湖南省「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画」

図表 6 施設配置イメージ



※図の配置・規模等は、イメージである

出典：平成 27 年 3 月湖南省「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画」

2. 類似事例調査

(1) 調査対象事例

湖南省内陸型国際総合物流ターミナル事業への官民連携手法の導入可能性検討にあたり、その論点や過去の経験を参考とするため類似事例調査を行った。調査対象事例は、交通・物流に関連する事業として、官民連携手法を用いた運営が確認されている国内の内陸型物流ターミナル事業と港湾物流ターミナル事業、空港の整備・運営事業の先行事例とした。

国内の内陸型物流ターミナル事業事例については、官民連携手法を用いて運営されている太田国際貨物ターミナル(以下、「OICT」)があり、指定管理者制度が用いられている。平成 29 年度中の事業運営開始が予定されている佐野インランドポート(以下、「佐野 IP」)も指定管理者制度が採用される。また、過去に官民連携手法を用いて運営されていた内陸型物流ターミナルとしてつくば国際貨物ターミナル(以下、「TICT」)があり、第三セクター方式により運営されていた。

港湾物流ターミナル事業事例としては、ひびきコンテナターミナル PFI 事業(以下、「HCT」)及び常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業(以下、「常陸那珂 CT」)を調査対象とした。内陸型物流ターミナル事業には PFI 手法を採用した事例がないため、輸出入コンテナを取り扱う点で類似性がある港湾物流ターミナル事業において PFI 手法が導入された上記 2 事例を調査対象とした。

また、空港の整備・運営事業については、東京国際空港国際線地区貨物ターミナルビル等整備・運営事業(以下、「羽田貨物」)、東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業(以下、「羽田旅客」)、関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等(以下、「関西・伊丹運営権事業」)を調査対象とした。羽田貨物は輸出入貨物を取り扱う点で内陸型物流ターミナル事業と類似性がある PFI 事業である。羽田旅客は羽田貨物と同じ場所、同じ事業手法が採用されており、営む事業の違いによる影響を検討するため対象とした。新関西空社は公共施設等運営権方式が採用された事例であり、当該方式を採用する際に必要な条件を整理するにあたり対象とした。

図表 7 類似事例調査対象

内陸型物流ターミナル事業	<ul style="list-style-type: none">・太田国際貨物ターミナル・佐野インランドポート・つくば国際貨物ターミナル
港湾物流ターミナル事業	<ul style="list-style-type: none">・ひびきコンテナターミナル PFI 事業・常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業
空港の整備・運営事業	<ul style="list-style-type: none">・東京国際空港国際線地区貨物ターミナルビル等整備・運営事業・東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業・関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等

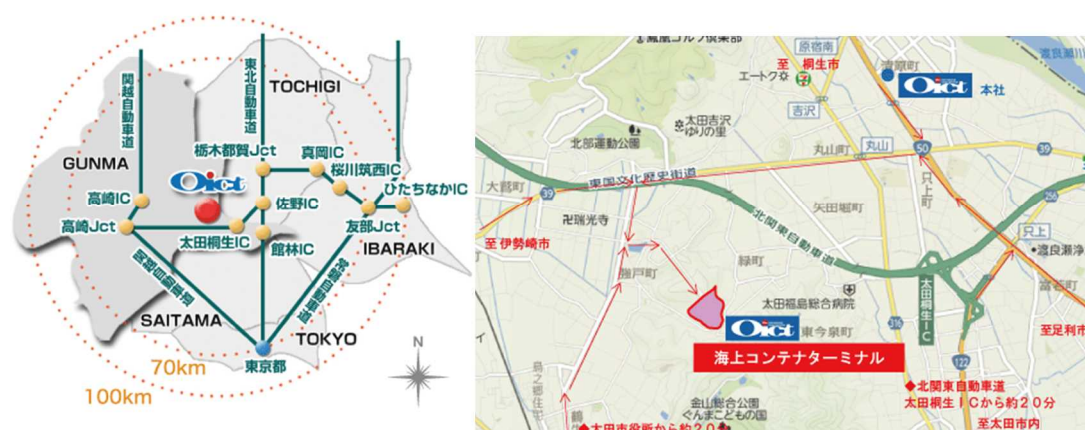
(2) 太田国際貨物ターミナル (OICT)

① 事業概要

事業地	本社ターミナル:群馬県太田市清原町 12-1 海上ターミナル:群馬県太田市緑町 81-12
アクセス	北関東自動車道太田桐生 IC より約5分 京浜港:130km、成田空港:130km、常陸那珂港:140km
設置時期	本社ターミナル:平成 12 年 海上ターミナル:平成 25 年
運営事業者	株式会社太田国際貨物ターミナル(以下、「株OICT」)
資本金	1 億 4,240 万円
出資者	太田市(25%)、太田商工会議所(7%)、金融機関(4%)、その他法人(64%)
事業手法	第三セクター方式→指定管理者方式(平成 18 年～)
敷地面積	本社ターミナル:約 3.7ha 海上コンテナターミナル:約 5.4ha
整備費	本社ターミナル:約 16 億円 海上コンテナターミナル:約 13 億円
管轄税関	東京税関
業務内容	保税蔵置場の管理・運營業務:外国貨物の荷捌き・蔵置・通関等 物流業務:荷役・梱包・保管・流通加工・物流管理 輸送業務:集配、港湾・空港地区輸出(保税運送) 賃貸業務:事務室・倉庫等の賃貸

出典：OICT HP

図表 8 OICT の事業地概要①



出典：OICT HP

図表 9 OICT の事業地概要②

<本社ターミナル>

<海上コンテナターミナル>



出典：OICT HP

図表 10 OICT の施設概要（平成 28 年 2 月時点）

本社ターミナル	床面積 (㎡)	海上コンテナターミナル	床面積 (㎡)
倉庫面積(5棟)	8,550	倉庫面積(1棟下屋併設)	1,650
保税蔵置場	5,802	保税蔵置場	5,038
管理事務所(2棟)	1,557	管理事務所(1棟)	記載なし
バンプール(重舗装路面)	4,191	コンテナバンプール	18,000

出典：OICT HP

② 事業実施の背景

地域経済の更なる活性化、物流コスト・リードタイムの削減を目的に、平成9年に太田税関派出所誘致促進協議会が組織され、群馬県及び太田市に税関派出所の誘致に関する要望書が提出された。その後、群馬県及び太田市から土地、資金の提供を受けて平成 12 年に保税蔵置場、管理事務所等の施設が完成し、同年4月に本社ターミナル分が開業した。

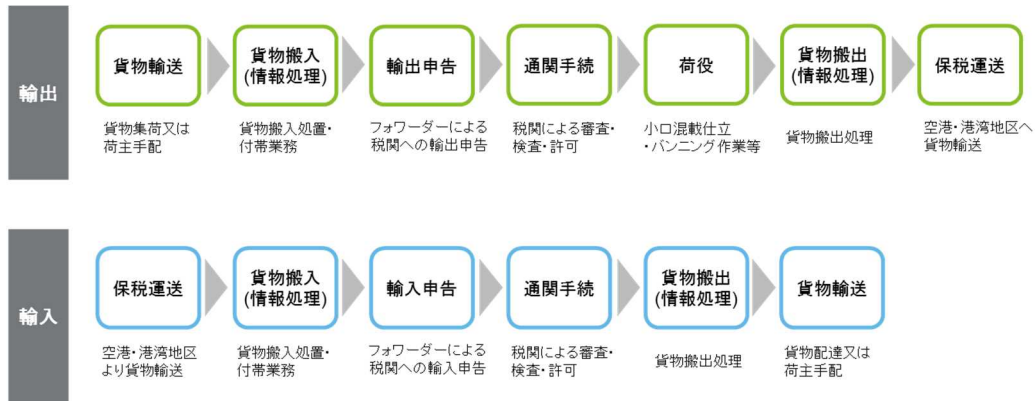
③ 事業内容

OICT の業務は、「輸送・荷役関連業務」と「貸付業務」に大別される。それぞれの業務概要は以下のとおりである。

ア. 輸送・荷役関連業務

輸送・荷役関連業務の主な内容は、貨物輸送、貨物搬入/搬出、荷役、保税運送等で、その業務フローは図表 11 のとおりである。なお、OICT における主な取扱貨物(輸出)は、輸送用機器、電気機器の部品、化学機器及び一般機械である。

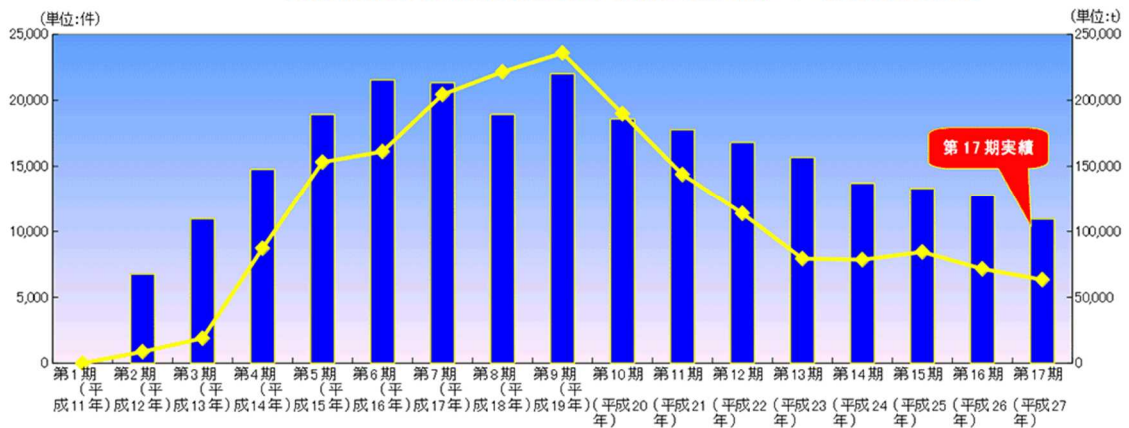
図表 11 OICT 内の業務一覧



出典：OICT HP

図表 12 OICT における取扱貨物量の推移

第 1 期から第 17 期までの通関件数・通関重量 実績推移表



棒グラフ：通関件数、折れ線グラフ：通関重量

出典：OICT HP

OICT における取扱貨物量は減少傾向にあるものの、荷主企業との直取引を増加させるとい
う営業施策等により収益改善を図っているとの意見が示された。

図表 13 事業内容に係るヒアリング結果 (OICT)

- 取扱貨物の件数及び重量共に減少傾向が継続している要因として、近年 AEO 制度²を活用し、自社工場等にて通関手続を行うケースが増加していることに加え、東日本大震災により多くの企業が物流ルート

² AEO 制度とは、国際物流におけるセキュリティ確保と円滑化の両立を図り、我が国の国際競争力を強化するため、貨物のセキュリティ管理と法令遵守の体制が整備された事業者に対し、税関手続の緩和・簡素化策を提供する制度である。平成 18 年 3 月に輸出者を対象に導入され、その対象は輸入者 (平成 19 年 4 月)、倉庫業者 (平成 19 年 10 月)、通関業者・運送者 (平成 21 年 7 月)、製造者 (平成 21 年 7 月) に広げられた。

見直し等が挙げられる。

- 従前はフォワーダーが窓口となって荷主から一連の輸出/輸入関連業務を受注し、(株)OICT はフォワーダーから荷役等の一部業務のみを受託するというスキームが一般的であったが、近年は、(株)OICT が直接窓口となって荷主から輸出/輸入関連業務を受注し、通関手続等の一部業務のみをフォワーダーに委託するというスキームを取り入れることにより、収益改善を図っている。

イ. 貸付業務

具体的な貸付業務の内容は、フォワーダー等への事務所の貸付及び運送事業者・荷主企業への倉庫貸付(1棟貸し)である。

④ 事業収支

直近3期間における(株)OICTの売上高が微増傾向となった主な理由は、貸付業務に係る売上高が増加したためである。なお、貸付業務は基本的に売上原価が計上されないため、当該業務に係る売上高の構成比率の上昇傾向に伴い、粗利率も上昇傾向となっている。

海上ターミナル開業に伴い減価償却費が増加した影響等により販管費が増加傾向となったため、直近3期間における営業利益はマイナスとなっている。

図表 14 過去3期間における事業収支 (OICT)

	単位：百万円		
	H26/3期	H27/3期	H28/3期
売上高	469	488	489
売上原価	224	215	202
売上総利益	245	273	286
販売管理費	272	285	310
営業利益	-27	-11	-24
粗利率	52.3%	56.0%	58.6%
営業利益率	(5.8)%	(2.3)%	(4.9)%

出典：OICT HP (貸借対照表・損益計算書 (要旨))

⑤ 事業スキーム

ア. 施設整備

OICT開業時点の施設は群馬県の資金支援を受けながら太田市が整備し、太田市が自ら所有したが、本社ターミナルの増築部分や海上コンテナターミナルは(株)OICTが国、群馬県、太田市の資金支援を受けつつ、自らも金融機関より資金調達をした上で施設整備を実施している。

イ. 維持管理・運営

(株)OICTが、平成12年より施設の維持管理・運営業務を独立採算事業として実施している。平成18年からは、太田市が所有している事務所棟・第一倉庫については指定管理者として、

その他施設については自主事業としていずれも独立採算により(株)OICTが維持管理・運営を行っている。

(株)OICTは、指定管理者としては四期目を迎えている(第一期(平成18年～20年)、第二期(平成21年～23年)、第三期(平成24年～26年)、第四期(平成27年～32年))

フォークリフト、トップリフター等の設備は、(株)OICTが所有しており、更新等も自らの負担で実施している。(海上コンテナターミナルの一部設備は、入居企業が所有している)。

⑥ 事業実施の効果・留意点等

ア. 事業実施の効果、ポイント

OICTにおいて維持管理・運営が独立採算にて実施可能となった要因として、OICT付近に大手荷主企業が存在したこと、太田市の積極的な支援やフォワーダーとの良好な関係構築が挙げられるとの意見が示された。

図表 15 事業実施の効果、ポイントに係るヒアリング結果 (OICT)

- 富士重工、日野自動車等の輸出関連大手荷主企業が OICT 付近に存在したこと。
- 運営事業者である(株)OICTは第三セクターであったため、特定のフォワーダーではなく、様々なフォワーダーと良好な関係を構築することが可能であったこと。

図表 16 OICTに関する新聞記事 (平成17年9月6日付日本経済新聞)

- 従来は京浜港周辺の倉庫で蔵置・デバンニングし、複数台の普通トラックなどで工場に搬入していたものが、OICT開業後は京浜港で検疫を終えた後コンテナのまま OICT に配送・蔵置し、工場が必要とするタイミングで、OICT から工場に搬入することによって、年間約7千万円のコスト縮減に繋がった。(平成17年9月6日付日本経済新聞)

イ. 事業実施に際しての留意点等

内陸型物流ターミナル事業の実施に際しては留意すべき事項として、以下の事項が挙げられるとの意見が示された。

- 内陸型物流ターミナル事業の安定化には、一定の取扱貨物量が必要であること
- 荷主企業に既存の物流ルートを変更させるためには、多大な労力が必要であること

図表 17 事業実施に際しての留意点に係るヒアリング結果 (OICT)

- 荷主企業は、物流ルートを検討する際にコストの極小化を重視するため、物流事業者等は物流サービスの単価を競合他社と同等か、より低廉な水準に設定することになる。内陸型物流ターミナル事業を運営する上でも、同様の理由から「単価」のコントロールが困難であるため、「取扱貨物量」を如何に増やせるかが事業の成否を決める重要な要素となる。
- 内陸型物流ターミナルから近接しているエリアに大手荷主企業が存在したとしても、コストダウンを含めた相応のメリットが出ないことには既存の物流ルートを変更させることは難しい。実際に、OICTについても近隣の大手荷主からの利用を得るまで数年間の時間を要した。

(3) 佐野インランドポート（佐野 IP）

① 事業概要

設置者	佐野市
事業地	栃木県佐野市戸奈良町 2500-3
アクセス	北関東自動車道佐野田沼 IC から2km 東京港:100km、茨城港:110km、新潟港:300km
設置時期	平成 29 年度(予定)
運営事業者	吉田運送有限会社
事業手法	指定管理者制度
敷地面積	約 1.1ha
整備費	約 8 億円
主な業務内容	コンテナ輸送の支援に関する業務 ・ 通関手続の支援に関する業務 荷役業務 ・ 貨物の保管業務 ・ コンテナの管理、メンテナンス業務 施設利用許可等業務

出典：佐野市 HP、公益財団法人 日本ロジスティクスシステム協会 HP を基に作成

図表 18 事業地概要（佐野 IP）



出典：公益財団法人 日本ロジスティクスシステム協会 HP

② 事業実施の背景

佐野市は、交通の要衝としての立地条件を最大限に活かし、同市の将来像である「交流拠点都市」の創造と活力ある産業の振興及び地域の活性化を目指すとともに、栃木県内、さらには北関東における港湾物流の効率化や環境負荷の低減に寄与するため、佐野市総合計画後期基本計画(平成 26 年度～29 年度)において、出流原 PA 周辺総合物流開発整備の推進を掲げた。同開発整備の第一段階として、佐野田沼インター産業団地内に佐野 IP を整備することが検討され、第二段階として、出流原 PA 周辺に、インランドポートの拡張にも対応できる産業団地の造成が検討されている。

③ 事業内容

佐野 IP の業務は、海上コンテナの輸送や荷役関連となっている。OICT の事業内容基本的

に同じであるが、OICT で実施されている倉庫の貸付業務は想定されていない。

なお、佐野 IP における想定コンテナ取扱量は 13,000TEU/年(輸出:6,500TEU/年、輸入:6,500TEU/年)である。想定取扱貨物量は市で独自に行ったアンケートまたはヒアリング調査等に基づくものとの説明を受けている。

④ 事業スキーム、契約関係

ア. 施設整備

佐野 IP に係る施設整備は、佐野市が国の補助金を活用しつつ、全て担っているとのことである。なお、同市が施設整備の全てを担った理由としては、内陸型物流ターミナル事業の公共性の高さ及び独立採算での運営の難しさを勘案したためとの意見が示された。

図表 19 施設整備に係るヒアリング結果（佐野 IP）

- 内陸型物流ターミナルは公共性が高い施設と考えられるため。
- 民間事業者が施設整備を負担した場合、独立採算での運営が成立しない可能性が高いため。

イ. 維持管理・運営

佐野 IP の維持管理・運営は、吉田運送有限会社が平成 29 年度内より指定管理者として担う予定である。指定管理者は、維持管理・運營業務を独立採算により実施することを基本としつつも、佐野市との間で利益分配・損失補填についての取り決めがなされている。

図表 20 維持管理・運営に係るヒアリング結果（佐野 IP）

- 指定管理者に利益が計上された場合、当該利益の一定割合を「施設納付金」として佐野市に納付する。
- 指定管理者に損失が計上された場合、佐野市は計上された損失がインランドポート事業に係るものであるかを精査し、必要と認められる経費を債務負担限度額の範囲内で指定管理料として負担する。

⑤ 事業実施に際しての留意点

内陸型物流ターミナル事業の実施に際して留意すべき事項として、以下の事項が挙げられるとの意見が示された。

- 内陸型物流ターミナル事業を行う目的及び目指す姿の明確化
- 大口荷主企業の事前確保
- 内陸型物流ターミナルの仕様への民間事業者の意見の反映

図表 21 事業実施に際しての留意点に係るヒアリング結果（佐野 IP）

- 事業実施に際して、目指す姿や目的を明確にしておく必要がある。特に、内陸型物流ターミナル事業においてドレージ業務も行う場合には、既存のドレージ業者との間で摩擦が発生する恐れがあるため、内陸型物流ターミナル事業が担う役割を明確にすることが必要である。
- 内陸型物流ターミナル事業を整備したものの、顧客が不在という事態を避けるために、事前に主要顧客の確保に目処をつけておくことも重要である。

- 内陸型物流ターミナル事業の利便性を高めるために、ドライバーの快適性を高める施策を実施することも有意と考えられる。施策案としては、24 時間利用可能な休憩室の設置が挙げられる。
- 内陸型物流ターミナルに係る設備投資の検討に際しては、使いやすさ等について民間事業者の意見を反映した設計とすることが望ましい。

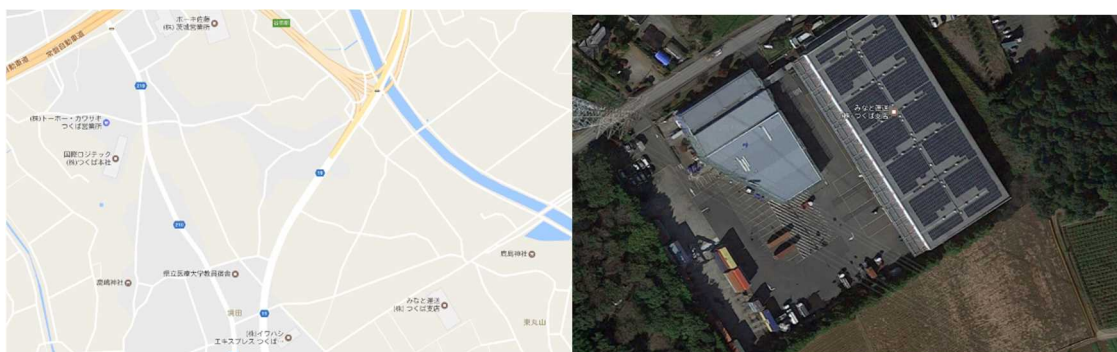
(4) つくば国際貨物ターミナル (TICT)

① 事業概要

設置者	茨城県
事業地	茨城県つくば市谷田部 4459-12
アクセス	常磐自動車道谷田部 IC から2分 京浜港:100km、成田空港:50km、常陸那珂港:70km
設置時期	平成4年
運営事業者	つくば国際貨物ターミナル株式会社→みなと運送株式会社(平成 25 年～)
資本金	2 億 8,200 万円
出資者	茨城県 21.3%、県公社 11.6%、つくば市 7.1%他
事業手法	第三セクター方式→民間運営
敷地面積	約 2.8ha
税関	横浜税関
業務内容	輸出入貨物の荷捌、仕分、梱包、保管業務 輸出入貨物のターミナル施設と成田空港、東京・横浜港間の保税運送業務 流通加工・在庫管理業務

出典：佐野インランドポート事業計画等調査報告書、出資法人等経営評価書を基に作成

図表 22 事業地概要 (TICT)



出典：google マップを基に作成

図表 23 施設概要 (TICT) (平成 27 年現在)

本社ターミナル	床面積 (m ²)
保税蔵置場	屋内:3,778 屋外:1,160
管理棟	1,993
上屋棟	6,500
コンテナヤード	3,180
トラックヤード	6,862

出典：公益財団法人 日本ロジスティクスシステム協会 HP

② 事業実施の背景

つくば市にはつくば研究学園都市や工業団地群があり、外資系企業や海外に工場を有する大手企業が数多く進出している。地元企業を含めて国際化の進展に伴い輸出入貨物の通関や物流の合理化を図ることの重要性が高まってきたことから、これらに対処するため、地域経済活性化の一環として、大手フォワーダーや横浜税関などの積極的協力を得て、通関業務を柱とした地域の総合物流拠点として平成4年に TICT が設立された。

③ 事業内容

TICT の業務は、「輸送・荷役関連業務」と「貸付業務」に大別され、基本的に OICT の事業内容と同じである。なお、TICT における倉庫の貸付業務が全体に占める比率は OICT と比べ低くなっている。

④ 事業収支

原油高等の社会経済情勢の影響で航空貨物の取扱量が減少傾向にあったなか、平成 20 年9月のリーマンショックに端を発する世界同時不況の影響を大きく受け、営業収益は平成 21 年度には平成 18 年度対比約6割減となる 271 百万円にまで落ち込んだ。平成 22 年度は景気回復に伴い営業収益は大きく回復したものの、平成 23 年度以降は再び下落に転じた。

営業利益については、平成 18 年度に過去最高益となる 50 百万円を計上し、平成 19 年度も黒字を計上したことで累積損失が解消したが、リーマンショック後の世界同時不況の影響で平成 20 年度、平成 21 年度と2期連続で大幅な赤字を計上し、累積損失も平成 21 年度に 148 百万円まで膨らんだ。平成 22 年度には営業黒字を計上したが、平成 23 年度以降は再び営業赤字に転落し、事業廃止に追い込まれた。

図表 24 営業収益の推移 (TICT) (平成 27 年現在)

	単位：百万円					
	H18	H19	H20	H21	H22	H23
売上高	709	604	392	271	524	非公表
営業利益	79	25	-85	-80	81	非公表
当期純利益	50	26	-77	-80	80	-26
営業利益率	11.1%	4.1%	(21.7)%	(29.5)%	15.5%	-
当期純利益率	7.1%	4.3%	(19.6)%	(29.5)%	15.3%	-

出典：出資法人等経営評価書（平成 18 年度～平成 22 年度）、平成 24 年 8 月 12 日茨城新聞

図表 25 純資産の推移 (TICT) (平成 27 年現在)

	単位：百万円					
	H18	H19	H20	H21	H22	H23
純資産	-17	9	-67	-148	-67	-93

出典：出資法人等経営評価書（平成 18 年度～平成 22 年度）、平成 24 年 8 月 12 日茨城新聞

⑤ 事業スキーム

事業主体は茨城県、茨城県開発公社、つくば市及び民間企業数社の共同出資による第三セクター方式により平成4年5月に設立された「つくば国際貨物ターミナル株式会社」である。

TICT開業以来、運營業務も同社が実施してきたが、事業不振などの影響により平成25年3月に事業を廃止し清算された。それ以降は茨城県下の運送会社である「みなと運送株式会社」が土地・施設をそれぞれ茨城県、茨城県開発公社から購入し、民間事業として運営している。なお、当該清算に係る経緯は以下のとおりである。

図表 26 つくば国際貨物ターミナルの解散経緯（茨城県 HP）

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">平成4年5月の設立時より、県内の国際物流業務の効率化・高度化に貢献してきたが、通関業務の規制緩和に伴い三セクとしての役割が低下するとともに、東日本大震災等に伴う物流動向の変化により取扱貨物量が減少。TICTの取締役や株主などから、「役割は終わった」、「早期に清算すべき」などの意見を踏まえ、清算を含め抜本的な見直しを行った結果、10月22日の臨時株主総会において、平成25年3月31日で事業廃止する旨を決議。 |
|---|

⑥ 本事業から得られる示唆

従前より、成田空港を利用する一般貨物航空（生鮮食品や医療品を除く）は、千葉県市川市にある株式会社東京エアカーゴ・シティー・ターミナルにおいて保管、通関が行われていた。しかし、TICTが設立されて以降、北関東地域からの輸出貨物はTICTで通関を行うことが可能となったため、リードタイム、コストの縮減に繋がった。したがって、内陸に位置する企業にとって、内陸型物流ターミナルが存在することに価値はあったものと思料される。

平成20年のリーマンショック以降、世界的に景気が縮小したこと、平成23年の東日本大震災を機に物流拠点が分散化し、AEO制度の普及に伴い各社が自前で通関を行うようになったこと、成田空港周辺に倉庫、保税地域が多数設置されたこと等の影響で、TICTは平成23年度、平成24年度と2期連続で赤字を計上し、平成25年3月に事業廃止へと追い込まれた。上記を勘案すると、物流事業は景気変動のみならず、物流関連の政策変更の影響を大きく受けるため、非常にリスクの高い事業であると思料される。

(5) ひびきコンテナターミナル PFI 事業 (HCT)

① 事業概要

設置者	北九州市
事業地	北九州市若松区大字小竹地先
設置時期	平成 17 年
運営事業者	ひびきコンテナターミナル株式会社
資本金	10 億円
出資者	PSA(34.0%)、上組(15.3%)、山九(5.8%)、日本通運(5.8%)、新日本製鐵(5.8%)、三井物産(5.8%)、日鐵運輸(3.1%)、九州電力(2.4%)、西日本銀行(2.4%)、みずほ銀行(2.4%)、山口銀行(1.5%)、ゼンリン(1.0%)、九州工業(1.0%)、ひびき灘開株式会社(0.9%)、東陶機器(0.4%)、北九州市(10.0%)
事業手法	独立採算型 PFI(BOT) 方式
事業期間	25 年間
敷地面積	約 43ha
整備費	約 157 億円
業務内容	ガントリークレーン・ヤード内荷役機械の整備・維持管理 ターミナルオペレーションシステムの構築・維持管理 その他荷捌き施設等の整備・維持管理 コンテナターミナルの運営

出典：ひびきコンテナターミナル～PFI 事業の紹介～、ひびきコンテナターミナル PFI 事業最終審査結果報告書を基に作成

図表 27 事業地概要 (HCT)



出典：Google マップを基に作成

② 事業実施の背景

平成 7 年に国が策定した「大交流時代を支える港湾」において北部九州地域が中枢国際港湾に指定されたことを受け、平成 8 年に北九州市は「北九州港響灘環黄海圏ハブポート構想」を策定し、「日本一安い経費の港」「365 日 24 時間稼働の港」「定時性、信頼性、効率性の高い港」を目標に掲げ、効率的な施設整備、一元的な運営体制の構築により、国際競争力のあるハブポートを提供することを目的としてひびきコンテナターミナル整備事業が計画された。

北九州市は、「民間事業者のノウハウ及び投下資金回収努力による『施設稼働率の向上』」、「民間資金による施設整備に伴う『市の財政負担の軽減』」、「リスク分担の明確化による『市のリスク負担の減少』」、「公募方式の採用による『意欲と能力のある民間事業者の発掘』」を期待し、PFI手法を用いて事業化された。

③ 事業スキーム

ア. 施設整備

ガントリークレーン、ヤード内荷役機械、管理棟、オペレーションシステム等の上物施設の整備は PFI 事業者が負担し、ヤードの舗装や照明設備の整備は北九州市が負担し、岸壁や防波堤の整備は国及び北九州市が負担した。

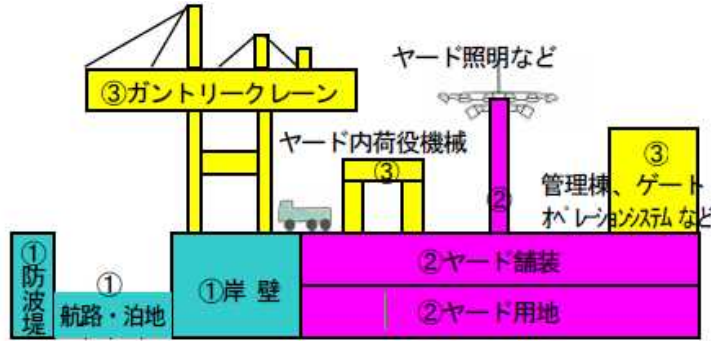
施設整備費について、港湾法・PFI 法に基づく公的融資制度を活用し、PFI 事業者は整備費用の最大 80%の融資（うち 60%は無利子、20%は低利子）を受けた。

図表 28 施設概要 (HCT)

項目	施設名(内容)
岸壁	1・2号岸壁(水深-5m、延長80m、2バース) 3・4号岸壁(水深-10m、延長170m、2バース) 5・6号岸壁(水深-15m、延長350m、2バース)
ターミナル面積	約43ha コンテナ最大蔵置個数(ドライ22, 464TEU(4段積)、リーファー324個(3段積))
荷役・荷捌き機械	ガントリークレーン (オーバーパナマックス級×3基) No.1クレーン (吊上荷重56.3t、揚程51.6m) No.2クレーン (吊上荷重56.3t、揚程51.6m) No.3クレーン (吊上荷重56.3t、揚程51.6m) トランスファークレーン(7基) トラクターヘッド(7台) ヤードシャーシ(7台)
その他施設	管理棟(1棟) メンテナンスショップ(1棟) マリンハウス(1棟) ゲート(IN6、OUT4)
オペレーション	コンピューターシステム(1式)
システム	通信システム(1式) ゲートシステム(1式)

出典：ひびきコンテナターミナル PFI 事業最終審査結果報告書を基に作成

図表 29 施設構成と整備主体 (HCT)



(凡例)

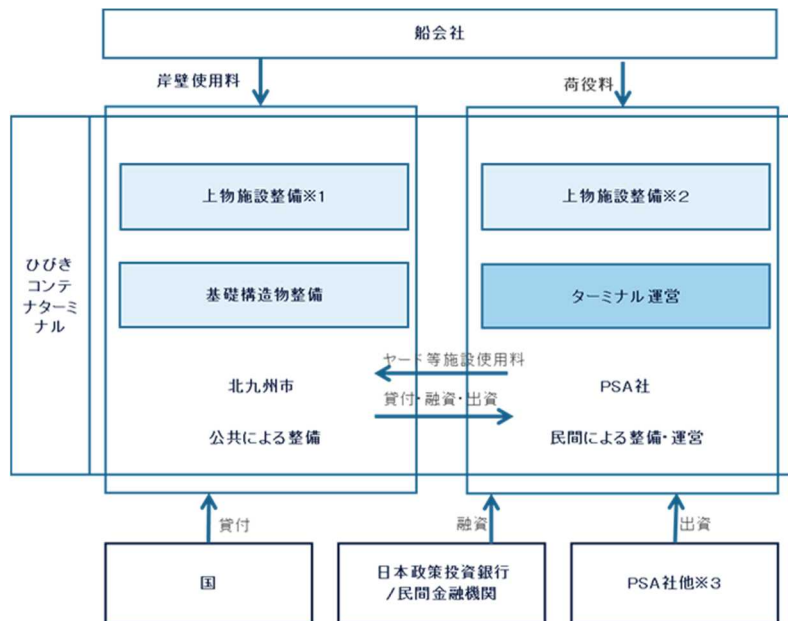
- ① 国又は北九州市が整備
- ② 北九州市が整備
- ③ HCTが整備

出典：ひびきコンテナターミナル～PFI 事業の紹介～を基に作成

イ. 維持管理・運営

独立採算事業として運営されていたため、PFI 事業者の主な収入は船会社からの荷役収入であり、主な費用は北九州市へのヤード使用料やその他運営経費等であった。

図表 30 PFI 事業スキーム (HCT)



出典：ひびきコンテナターミナルにおける PFI 事業に関する実施方針を基に作成

④ 事業者選定方法

北九州市が平成 12 年にコンテナターミナルのガントリークレーンや公共荷捌き施設の整備及びターミナルの運営に PFI 手法を導入することを決定し、同年 12 月に PSA 社を主要出資者とする企業グループが優先交渉権者に選定され、平成 13 年 12 月に事業実施に関する基本協定が締結された。

事業者選定に際しては、事業者の提出書類作成の負担の軽減化及び審査作業の効率化を図るため、審査作業を 2 段階方式により実施された。

図表 31 事業者選定の経緯 (HCT)

第1次審査	国際コンテナターミナルの運営並びに集貨及び航路誘致活動の状況、本事業に取り組む基本的な考え方、応募者の経営状況等について審査を行い、審査基準に適合している者を第1次審査合格者として選出
第2次審査	第1次審査合格者を対象として、施設整備、管理運営、貨物取扱目標、集貨及び航路誘致、運営会社設立、資金調達、事業収支(財務シミュレーションを含む。)等に関する詳細な事業計画の提出を求め、その実現可能性、整備される施設及び提供されるサービスの水準、事業採算性等について総合的に審査を行い、最も優れた事業計画を提案した事業者を選出する。

出典：ひびきコンテナターミナル PFI 事業募集要項を基に作成

⑤ リスク分担

本事業における官民リスク分担は、以下の通りである。なお、事業契約は非公表なため、実際のリスク分担とは一部異なっている可能性がある。

図表 32 リスク分担の考え方 (HCT)

段階	リスクの種類	リスクの内容	リスク分析の考え方
共通	関係法令及び制度変更リスク	関係法令、制度の変更	本事業の実施に直接影響を及ぼすもの（市レベルの変更リスク）は公共が負担。
	住民リスク 環境リスク	住民反対運動発生・ 周辺環境悪化	帰責者が負担
	事業中止・延期・遅延リスク	事業の中止・延期・ 遅延	
	第三者賠償リスク	事業期間中の事故	
	不可抗力リスク	天災、暴動等による 事業の中止、費用の 増加	民間の整備する施設に生じた損害等は民間が 保険等により手当て
設計 ・ 施工	設計リスク	設計の変更、遅延、 増加費用発生	帰責者が負担
	工事遅延・未完成リスク	工事の遅延・未完工 工事費の増加	

維持 管理 ・ 運営	開業遅延リスク	開業の遅延	民間が負担
	コスト変動リスク	物価上昇を含むコストの変動	民間が負担
	需要変動リスク	取扱貨物量の変動	

出典：ひびきコンテナターミナル PFI 事業募集要項を基に作成

⑥ 本事業から得られる示唆

事業開始前は取扱貨物量を平成 17 年度 70,000TEU、平成 18 年度 140,000TEU と見込んでいたが、実際には平成 17 年度 6,000TEU、平成 18 年度 29,000TEU と事業開始当初より需要予測値を大きく下回る水準で推移した。このような事業不振等の影響により、北九州市がひびきコンテナターミナル株式会社の資産を約 41 億円で買い取り、運営主体が同市に引き継がれた。その後、業務範囲をターミナルの運営補助、施設の保守点検等の業務委託のみへと大幅に縮小した上で事業を継続している。当該状況となった背景には、構想から供用開始までに 9 年を要したため、周辺諸国の港湾に後れをとったことが挙げられる。

このことから、新規に施設整備を行う物流施設においては、周辺諸国における物流事情等の様々な外部要因が取扱貨物量に影響を及ぼすため、正確な取扱貨物量を予想することが難しいことがみてとれる。

(6) 常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業（常陸那珂CT）

① 事業概要

設置者	茨城県
事業地	常陸那珂郡東海林照沼地先
設置時期	平成 12 年
運営事業者	常陸那珂埠頭株式会社 →茨城港湾株式会社 →株式会社茨城ポートオーソリティ
事業手法	独立採算型 PFI (BOT) 方式
事業期間	20 年間
敷地面積	約 28ha
業務内容	CFS 燻蒸上屋、管理棟、その他荷役機械の整備 ターミナル施設全体の一体的管理運営

出典：(株)茨城ポートオーソリティ HP、常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業 実施方針、新聞記事等を基に作成

図表 33 事業地概要（常陸那珂 CT）



出典：茨城県 HP、Google マップを基に作成

② 事業実施の背景

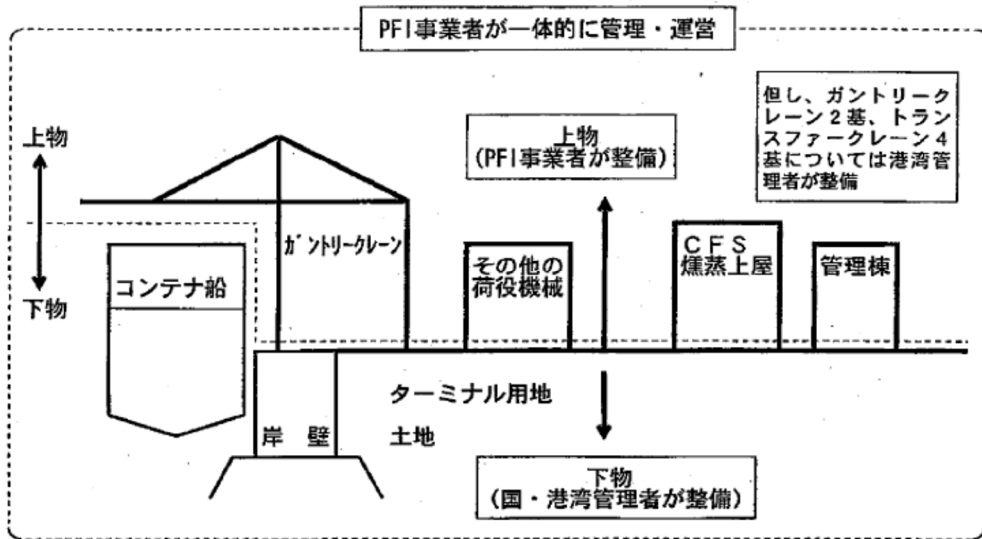
平成 12 年 4 月に供用開始を予定していた常陸那珂港北ふ頭コンテナターミナル施設について、民間事業者がターミナル施設全体の利用効率の最適化を追求した施設整備と管理運営を行うことにより、公的財政負担を抑制しながら利用効率とサービス水準を向上させ、利用促進を図るという目的を達成するため、PFI 手法を用いて事業化された。

③ 事業スキーム

ア. 施設整備

ガントリークレーン等を除く上物は PFI 事業者が整備し、ターミナル用地、岸壁等の下物は国もしくは港湾管理者が整備した。

図表 34 施設構成及び整備主体（常陸那珂 CT）



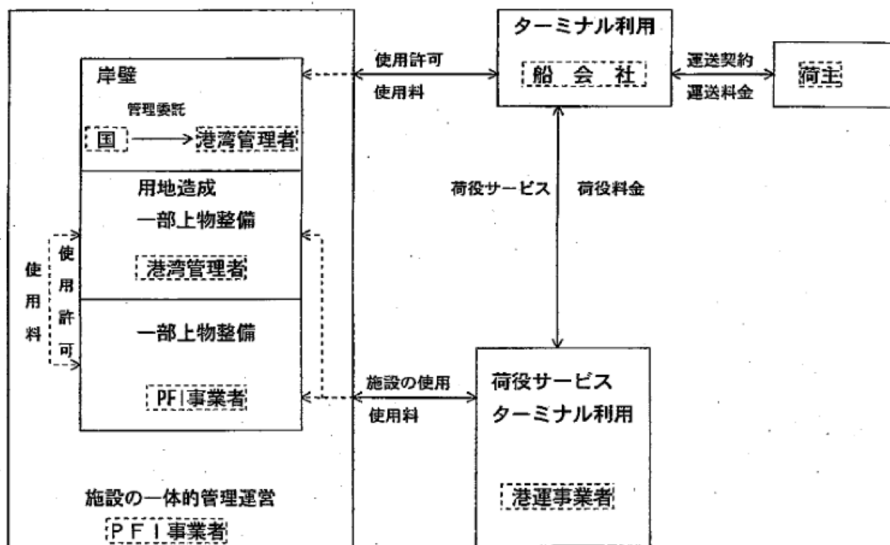
出典：「常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業」の PFI 法に基づく PFI 事業としての実施について

イ. 維持管理・運営

PFI 事業者における主な収入は港湾運送事業者に自らが所有する施設を貸与して得られる施設使用料であり、主な費用は茨城県へのターミナル用地使用料やその他運営経費である。なお、独立採算型事業であるため、PFI 事業者が施設整備のために調達した有利子負債も同事業者が自ら返済している。

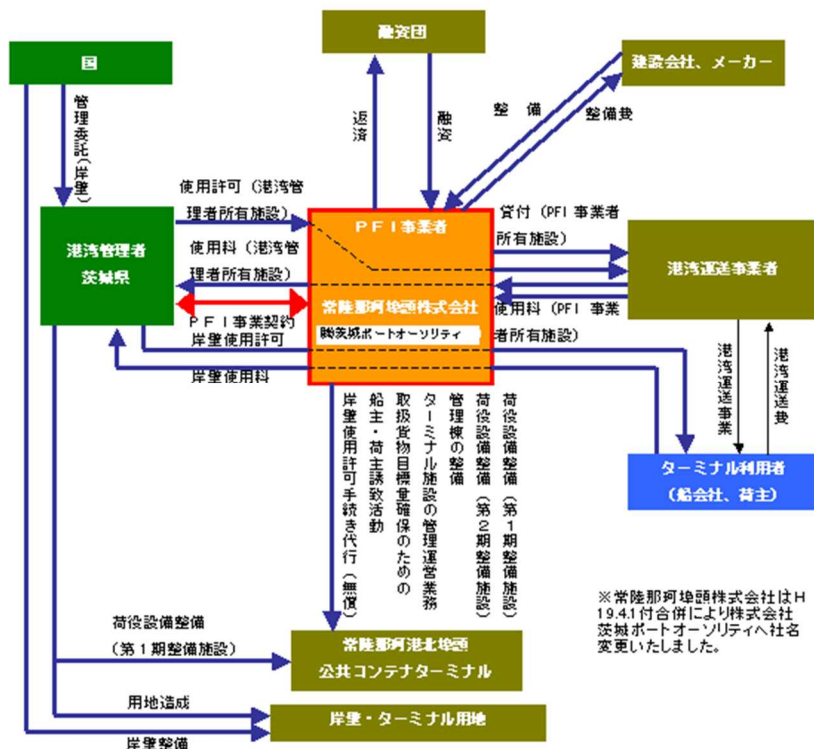
また、荷役等の物流サービス業務は常陸那珂コンテナターミナル株式会社が別途担っている。

図表 35 ビジネスフロー（常陸那珂 CT）



出典：「常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業」の PFI 法に基づく PFI 事業としての実施について

図表 36 事業スキーム（常陸那珂 CT）



※常陸那珂埠頭株式会社はH19.4.1付合併により株式会社茨城ポートオーソリティへ社名変更いたしました。

出典：自治体 PFI 推進センターHP

④ 事業者選定方法

平成 12 年に茨城県がコンテナターミナルのガントリークレーンや燻蒸上屋等の整備及びターミナルの運営に PFI 手法を導入することを決定し、同年3月に事業者公募を開始し、5月に事業者を選定、6月に事業契約を締結された。

⑤ 官民リスク分担

不可抗力の災害の場合、契約前に県の整備したガントリークレーンなどの被害は県の負担であり、契約後に PFI 事業者が整備したものについては PFI 事業者の負担となっている。

⑥ 本事業から得られる示唆

本事業は公募開始(平成 12 年3月)から事業者選定(同年5月)までが2か月という短期間であり、その中で常陸那珂埠頭株式会社が事業者を選定された。同社は平成9年9月に出資金3億円で設立された第三セクターであり、本事業開始前より、県からの受託事業である港湾施設の管理運営、自主事業としてのコンテナターミナルにおけるトラクターヘッドやシャーシなどの賃貸業務等を実施していたが、PFI 事業の開始初年度(平成 12 年度)末時点で約1億円の累積欠損金を抱えるなど、PFI 事業開始当初より業績が低迷し、平成 13 年には県議会にて統廃合を含む組織や経営の見直しが掲げられ、平成 14 年度末に近隣の大洗埠頭開発等と合併することとなった。

本事業は、施設整備も含めて独立採算により PFI 事業者が実施する事業であるにも関わらず、事業開始時点で業績が芳しくなかった事業者を選定したことから、短期間での事業者の合併という結果に繋がったものと思料される。

このことから、施設整備も含めた独立採算事業を実施する上では、民間事業者の財務内容(資本金額等)を十分に考慮した上で選定手続きを実施する必要があると言える。

(7) 東京国際空港国際線地区貨物ターミナルビル等整備・運営事業（羽田貨物）

① 事業概要

設置者	国土交通省
事業地	東京都大田区羽田空港二丁目
運営事業者	東京国際エアカーゴターミナル株式会社
出資者	三井物産(100%)
事業手法	独立採算型 PFI (BOT) 方式
事業期間	30 年間(平成 20 年5月～平成 50 年4月)
業務内容	貨物上屋、ULD 置き場、トラックヤード、駐車場等の整備業務 貨物取扱業務 航空運送事業者等に対する施設貸付業務 警備業務

出典：東京国際エアカーゴターミナル株式会社 HP、東京国際空港国際線地区貨物ターミナル整備・運営事業 実施方針・民間事業者選定結果を基に作成

図表 37 事業地概要（羽田貨物）



出典：東京国際エアカーゴターミナル株式会社 HP ターミナル整備・運営事業 実施方針

② 事業実施の背景

東京国際空港は国内航空輸送ネットワークの要であったが、既にその処理能力の限界に達しており、速やかに同空港の再拡張事業の完成を図ることが必要であった。平成 14 年 6 月 25 日に「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002」が閣議決定され、「羽田空港を再拡張し、2000 年代後半までに国際定期便の就航を図る」こととされた。

東京国際空港の発着能力の増強により、同空港の国際航空貨物取扱量は大幅に増加することが予想されたため、新設滑走路の供用開始に合わせて、同空港に新たに国際航空貨物の取扱いに必要なターミナルを整備する必要があった。東京国際空港の再拡張事業は事業規模が大きく、整備に莫大な費用を要するが、国費負担の軽減が期待される状況であったため、民間事業者のノウハウや民間資金を効率的に活用することにより、国費負担を可能な限り軽減した形での空港施設整備を実現に向け、PFI 手法を用いて事業化された。

③ 事業内容

PFI 事業者が担う主な業務は貨物上屋、ULD 置き場、トラックヤード、駐車場等の整備業務、貨物取扱業務、航空運送事業者等に対する施設貸付業務及び警備業務である。なお、PFI 事業者の主な収入は利用事業者からの貨物取扱料金、施設賃貸料等であり、これらの収入により貨物上屋、燻蒸施設等の整備費も含めた各種費用を回収する独立採算事業となっている。

図表 38 施設概要（羽田貨物）

対象施設	延床面積 (㎡)	概要
貨物上屋	約 76,800	平屋建て、一部2階建て
生鮮上屋	約 9,700	平屋建て、一部2階建て
燻蒸施設(5槽)	約 580	平屋建て
従業員用駐車場	約 8,600	2層3段、470 台収容
その他施設	-	ガソリンスタンド等

出典：東京国際空港国際線地区貨物ターミナル整備・運営事業民間事業者選定結果を基に作成

図表 39 管理運営事業の概要（羽田貨物）

概要
輸出入航空貨物の蔵置、保管、荷役及び貨物の取扱業務
航空貨物の航空機への積込及び航空機からの取卸業務
事務所及び上屋の賃貸業務、貨物運送取扱業務
荷役用機材及び機器の整備、保管、賃貸業務
航空貨物の加工業務

出典：東京国際エアカーゴターミナル株式会社 HP を基に作成

④ PFI 事業者選定方法

PFI 事業者には、施設の運営、設計及び維持管理等についての専門的な知識やノウハウが求められるため、当該事業者の選定においては、提案が総合的に評価される公募型プロポーザル方式が採用された。審査は国際線貨物ターミナルビルの基礎的な運営能力等の有無を判断する「第一次審査」と、具体的な事業計画等の内容を詳細に審査する「第二次審査」の二段階に分けて実施された。なお、第一次審査の得点は第二次審査に影響しないものという条件が設定された。

図表 40 事業者選定スケジュール（羽田貨物）

プロセス	実施時期
実施方針の策定・公表	平成 17 年 4 月 15 日
特定事業の選定	平成 17 年 6 月 29 日
募集要項等の公表	平成 17 年 7 月 29 日

第一次審査資料の提出期限	平成 17 年 9 月 16 日
第一次審査結果の通知	平成 17 年 10 月 7 日
第二次審査資料の提出期限	平成 18 年 2 月 3 日
選定事業候補者の決定	平成 18 年 4 月 21 日

出典：東京国際空港国際線地区貨物ターミナル整備・運営事業民間事業者選定結果

⑤ 官民リスク分担

本事業における官民リスク分担は、以下の通りである。なお、事業契約は非公表であるため、実際の事業契約におけるリスク分担方法は下記のものとは一部異なっている可能性がある。

図表 41 リスク分担の考え方（羽田貨物）

段階	リスクの種類	リスクの内容	リスク分析の考え方
共通	募集書類リスク	募集書類の誤り	帰責者が負担
	許認可リスク	許認可取得遅延	
	法令変更リスク	法制度、許認可の新設・変更	本事業の実施に重大な支障がある場合は、国との協議事項とする。
	税制変更リスク	税制度の変更	本事業の実施に重大な支障がある場合は、国との協議事項とする。
	住民リスク 環境リスク	住民反対運動発生・ 周辺環境悪化	帰責者が負担
	事業中止・延期・遅延リスク	事業の中止・延期・ 遅延	
	第三者賠償リスク	事業期間中の事故	
	経済リスク	金利の変動 資金調達	民間が負担
	不可抗力リスク	戦争、暴動、天災等 による事業の中止、 費用の増加	民間が保険等により手当て
	契約リスク	契約の遅延等	帰責者が負担
設計 ・ 施工	設計リスク	設計の変更、遅延、 増加費用発生	帰責者が負担
	工事遅延・未成り リスク	工事の遅延・未完工 工事費の増加	
	物価変動リスク	建設期間中の物価変動	民間が負担
維持 管理 ・ 運営	性能リスク	要求水準の変更	追加費用の負担に関する詳細は、国と SPC との協議事項
	物価変動リスク	維持管理・運営期間 中の物価変動	民間が負担
	維持管理・運営費の 変動リスク	維持管理費・運営費 の変動	民間が負担 国による発着回数制限等の政策変更に起因す

	需要変動リスク	航空貨物取扱量の変動	る追加費用の負担に関する詳細は、国と SPC との協議事項とする。
	修繕・更新リスク	施設の修繕・更新	国の不適切な利用により生じるもの、国が発注する他の PFI 事業の施工の欠陥によるもの以外は民間が負担
事業終了時	事業終了時手続き	現状復旧、性能保持等にかかる費用	民間が負担

出典：東京国際空港国際線地区貨物ターミナル整備・運営事業「リスク分担の考え方」を基に作成

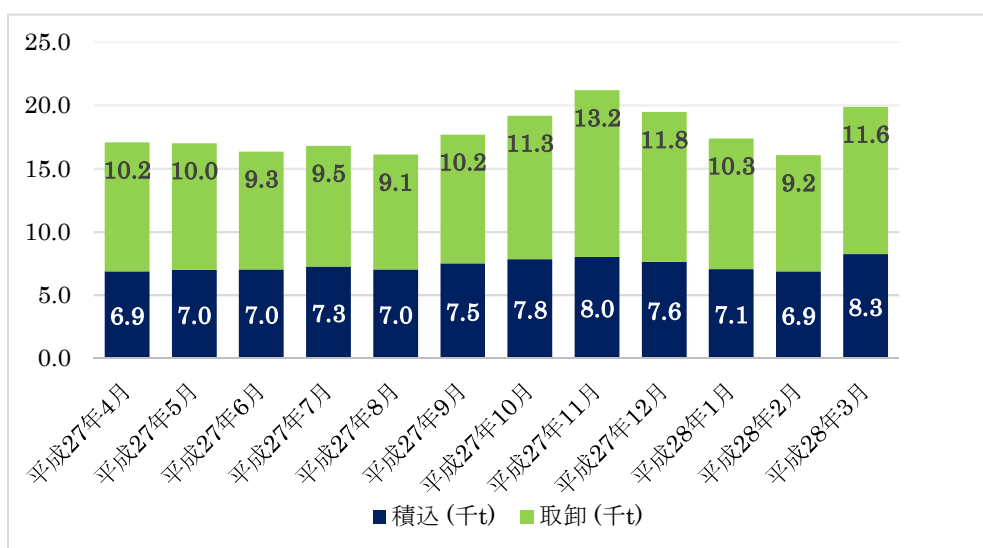
⑥ 本事業から得られる示唆

事業者選定(平成 17 年～平成 18 年)から運営開始(平成 22 年 10 月)の間にリーマンショックが発生したことで、日本全体の国際航空貨物量が大きく減少した等の影響もあり、開業当初(平成 22 年～平成 23 年)の貨物取扱量は想定年間 50 万トンを大きく下回る 10 万トン程度で推移してきた³。なお、平成 27 年現在では、年間取扱量が 20 万トンを上回っているが、当初想定には至っていない。

上記状況から以下の示唆が得られる。

- 物流事業は景気変動の影響を強く受けるため、変動リスクが高い事業である。
- 様々なファクターが取扱貨物量に影響を及ぼすため、正確な取扱貨物量を想定することは非常に困難である。

図表 42 航空貨物量の推移(羽田貨物)



出典：東京国際エアカーゴターミナル HP より作成

³日経ビジネス 2011/5/30 「苦戦続く羽田空港 想定のおよそ半分」

(8) 東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業（羽田旅客）

① 事業概要

設置者	国土交通省
事業地	東京都大田区羽田空港二丁目
設置時期	平成 22 年
運営事業者	東京国際空港ターミナル株式会社
出資者	日本空港ビルデング(39%)、日本航空(19%)、全日本空輸(19%)
事業手法	独立採算型 PFI(BOT)方式
事業期間	30 年間
業務内容	国際線旅客ターミナルビル、空港利用者用駐車場等の整備業務 旅客取扱業務 航空運送事業者、行内営業車に対する施設貸与業務 警備業務 駐車場運営業務

出典：東京国際空港ターミナル株式会社 HP、東京国際空港国際線地区旅客ターミナル整備・運営事業実施方針・民間事業者選定結果を基に作成

図表 43 事業地概要（羽田旅客）



出典：東京国際空港国際線地区旅客ターミナル整備・運営事業 実施方針、東京国際空港ターミナル株式会社 HP

② 事業実施の背景

羽田貨物の整備に係る背景と同じ。

③ 事業スキーム

PFI事業者の主な業務内容は、国際線旅客ターミナルビル、空港利用者用駐車場等の整備業務旅客取扱業務、航空運送事業者、構内営業者に対する施設貸与業務、警備業務及び駐車場運営業務である。なお、当該事業者の主な収入は航空旅客からの旅客取扱施設使用料、駐車料金、航空運送事業者や構内営業者からの施設賃貸料等であり、これらの収入により国際線旅客ターミナル施設等の整備費も含めた各種費用を回収する独立採算事業である。

図表 44 施設概要（羽田旅客）

対象施設	延床面積(m ²)	概要
国際線旅客ターミナルビル	約 159,000	5階建て、固定スポット数 10 スポット
空港利用者用駐車場	約 67,000	6層7階建て、約 2300 台収容
その他対象施設	-	連絡通路、カーブサイド歩道等

出典：みずほ銀行 HP を基に作成

図表 45 管理運営事業の概要（羽田旅客）

概要
国際線旅客ターミナルビルの管理及び運営
航空運送事業者及び空港構内営業者に対する事務室、店舗等の賃貸
国際線旅客ターミナルビルの利用者に対する案内業務、ラウンジ・貸し会議室の運営等各種サービスの提供及び駐車場業
国際線旅客ターミナルビルの利用者に対する商品の販売
国際線旅客ターミナルビルの利用者に対する飲食、喫茶業

出典：東京国際空港ターミナル株式会社 HP を基に作成

④ PFI 事業者選定方法

PFI 事業者には、施設の運営、設計及び維持管理等に関する専門的な知識やノウハウが求められるため、事業者の選定にあたっては、提案が総合的に評価される公募型プロポーザル方式を採用された。審査は国際線旅客ターミナルビル等の基礎的な運営能力等の有無を判断する「第一次審査」と、具体的な事業計画等の内容を詳細に審査する「第二次審査」の二段階に分けて実施された。なお、第一次審査の得点は第二次審査に影響しないという前提条件が付けられた。

図表 46 事業者選定スケジュール（羽田旅客）

プロセス	実施時期
実施方針の策定・公表	平成 17 年4月 15 日
特定事業の選定	平成 17 年6月 29 日
募集要項等の公表	平成 17 年7月 29 日
第一次審査資料の提出期限	平成 17 年9月 16 日
第一次審査結果の通知	平成 17 年 10 月7日
第二次審査資料の提出期限	平成 18 年 2 月3日
選定事業候補者の決定	平成 18 年4月 21 日

出典：東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業民間事業者選定結果

⑤ 官民リスク分担

本事業における官民リスク分担は、以下の通りである。なお、事業契約は非公表であるため、実際の事業契約におけるリスク分担方法は下記のものとは一部異なっている可能性がある。

図表 47 リスク分担の考え方（羽田旅客）

段階	リスクの種類	リスクの内容	リスク分析の考え方
共通	募集書類リスク	募集書類の誤り	帰責者が負担
	許認可リスク	許認可取得遅延	
	法令変更リスク	法制度、許認可の新設・変更	本事業の実施に重大な支障がある場合は、国との協議事項とする。
	税制変更リスク	税制度の変更	本事業の実施に重大な支障がある場合は、国との協議事項とする。
	住民リスク 環境リスク	住民反対運動発生・ 周辺環境悪化	帰責者が負担
	事業中止・延期・遅延リスク	事業の中止・延期・遅延	
	第三者賠償リスク	事業期間中の事故	
	経済リスク	金利の変動 資金調達	民間が負担
	不可抗力リスク	戦争、暴動、天災等による事業の中止、費用の増加	民間が保険等により手当て
契約リスク	契約の遅延等	帰責者が負担	
設計・ 施工	設計リスク	設計の変更、遅延、 増加費用発生	帰責者が負担
	工事遅延・未完成リスク	工事の遅延・未完工 工事費の増加	
	物価変動リスク	建設期間中の物価変動	民間が負担
維持 管理 ・ 運営	性能リスク	要求水準の変更	追加費用の負担に関する詳細は、国と SPC との協議事項
	物価変動リスク	維持管理・運営期間中の物価変動	民間が負担
	維持管理・運営費の変動リスク	維持管理費・運営費の変動	民間が負担 国による発着回数制限等の政策変更に起因する追加費用の負担に関する詳細は、国と SPC との協議事項とする。
	需要変動リスク	空港利用者数の変動	民間が負担
事業 終了 時	修繕・更新リスク	施設の修繕・更新	国の不適切な利用により生じるもの、国が発注する他の PFI 事業の施工の欠陥によるもの以外は民間が負担
	事業終了時手続リスク	現状復旧、性能保持等にかかる費用	民間が負担

出典：東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業 実施方針を基に作成

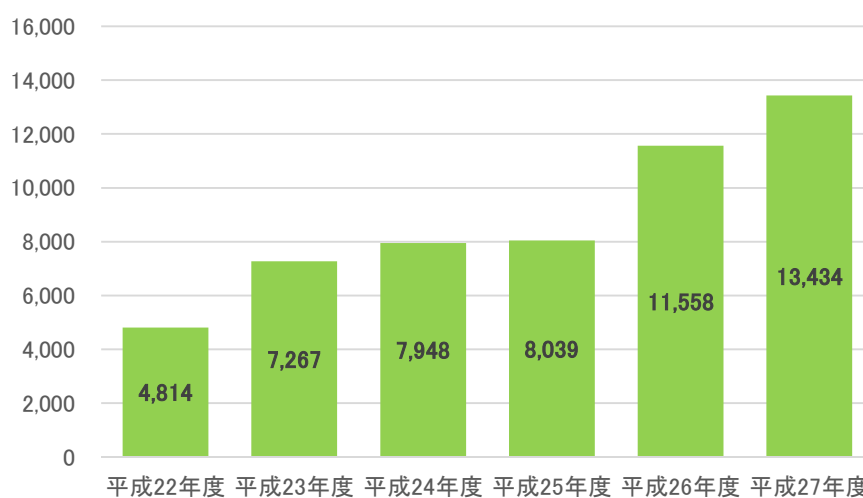
⑥ 本件から得られる示唆

平成 22 年度以降はインバウンド需要等の影響もあり、旅客数の増加傾向が継続している。

旅客数が増加傾向であることに加え、施設利用料収入、商品売上高の旅客数当たり単価が大幅な上昇傾向にあるため、営業収益、営業利益共に一貫して増加傾向にて推移している。

上述の通り、B to C ビジネスである旅客ターミナルビル事業は、客単価も事業者の裁量でコントロールできるため、インバウンド需要が旺盛な直近数期は大幅な増収、増益を継続することができたと言える。

図表 48 国際線旅客数（単位：千人、羽田旅客）



出典：国土交通省「暦年・年度別空港管理状況調書」を基に作成

図表 49 過去 6 年間における事業収支（羽田旅客）

	単位：百万円					
	H23/3期	H24/3期	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期
売上高	12,471	29,123	31,935	35,844	57,357	70,819
家賃収入	1,380	2,926	2,880	2,848	4,206	4,521
施設利用料収入	3,739	8,846	9,589	9,731	16,490	19,056
商品売上	6,158	14,698	16,758	20,516	32,367	42,227
飲食売上	527	914	885	821	1,457	1,899
その他の収入	667	1,739	1,822	1,928	2,837	3,116
売上原価	4,219	10,095	11,597	14,219	22,398	29,254
商品売上原価	4,219	10,095	11,597	14,219	22,398	29,254
販売管理費	9,474	17,874	18,783	19,658	28,585	32,743
営業利益	-1,222	1,154	1,554	1,966	6,374	8,823
主要 KPI						
旅客数 (千人)	4,814	7,267	7,948	8,039	11,558	13,434
営業収益/旅客数 (円)						
施設利用料収入	777	1,217	1,206	1,210	1,427	1,418
商品売上	1,279	2,022	2,108	2,552	2,800	3,143

出典：東京国際空港ターミナル株式会社 HP、国土交通省「暦年・年度別空港管理状況調書」を基に作成

(9) 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等（関空・伊丹運営権事業）

① 事業概要

設置者	新関西国際空港株式会社（以下、「新関西空会社」）
事業地	関西国際空港: 大阪府泉佐野市泉州空港北1番地 他 大阪国際空港: 大阪府豊中市蛍池西町3丁目 555 番地 他
運営開始時期	平成 28 年4月
運営事業者	関西エアポート株式会社
出資者	オリックス(40%)、Vinci Airport(40%)等
事業手法	公共施設等運営権(コンセッション)方式
事業期間	44 年間(平成 28 年 4 月～平成 72 年 3 月)
業務内容	航空系事業に係る業務 非航空系事業(旅客・貨物ターミナルビル等)に係る業務

出典：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 実施方針、優先交渉権者選定結果について、を基に作成

図表 50 事業地概要（関空・伊丹運営権事業）



出典：関西エアポート株式会社 HP

② 事業実施の背景

新関西空会社は、関西国際空港の際内乗継機能の強化を含む国際拠点空港としての機能の再生及び強化、大阪国際空港の環境に配慮した都市型空港としての運用、利用者ニーズに即した空港アクセス機能の強化等を通じ、航空輸送需要の拡大を図ることを目指し設立された。関西国際空港及び大阪国際空港両空港に係る運営権を設定し、民間事業者に本事業を実施させることにより、当該民間事業者が、そのノウハウを最大限活用しつつ、投資に対する収益に関しリスクを取る統治体制に移行することで、より効率的で緊張感のある経営を実現できる仕組みを確立し、民間事業者の柔軟な創意工夫による、空港ビジネスの展開を可能とし、また、運営権対価の収受により債務の早期の確実な返済を図ることとした。

③ 事業スキーム

本事業はブラウンフィールド事業であり、運営権者は施設整備に係る業務は担わないものの、新関空会社に対して履行保証金、運営権者譲渡対象資産譲渡対価、運営権対価、収益連動負担金、固定資産税等負担金及び許認可等費用負担金を支払うこととなっている。また、建設（新規投資）、更地後の改修は運営権者の事業範囲には含まれていないが、事業期間中の更新投資（資本的支出）は運営権者が負担する。

運営権者は、航空運送事業者からの着陸料等、施設利用料、航空旅客からの空港保安施設使用料、旅客取扱施設使用料、旅客保安サービス料、施設利用に関する料金、入居テナントからの施設利用料等の収入により上記を含めた各種費用を回収する独立採算事業である。

図表 51 運営権者が新関空会社に支払う対価等

種類	内容
履行保証金	175,000,000,100 円 (履行保証金は事業期間にわたり返還され、当初 5 年間については合計 560 億円が返還される。)
運営権対価譲渡対象資産譲渡対価(株式・動産等譲渡対価)	31,400,000,000 円
運営権対価の額	年額 37,275,000 円
収益連動負担金	毎事業年度の一定の収益のうち 1,500 億円を超える部分の 3% (本運営権者の株主に還元可能な一定範囲内)

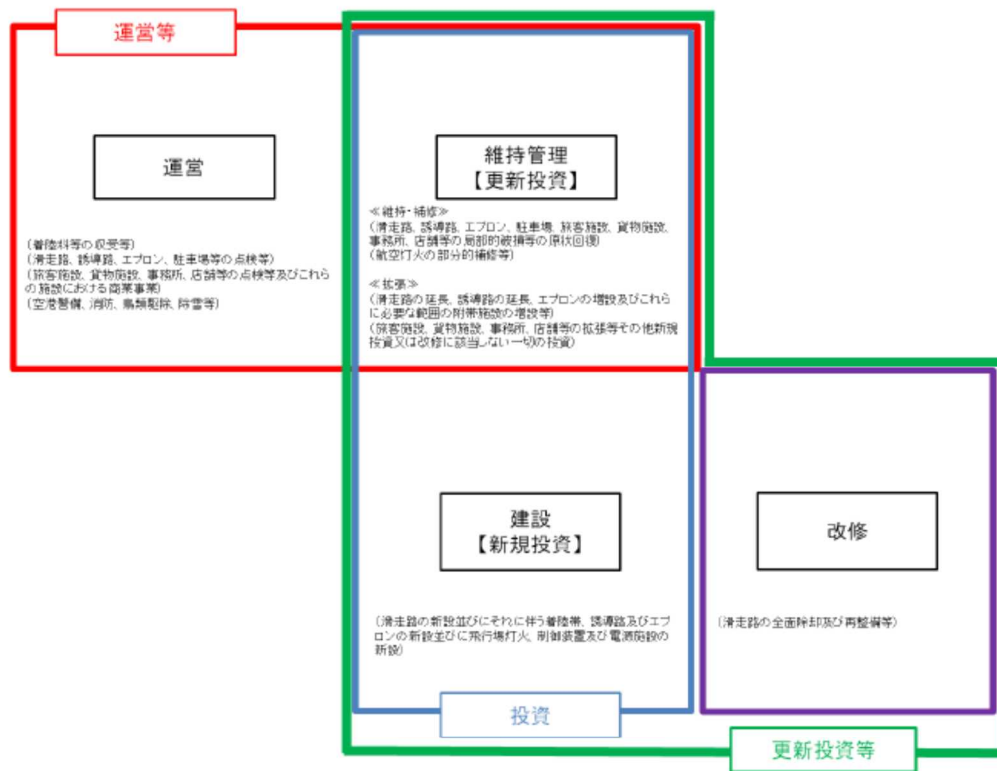
出典：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 実施契約の概要について

図表 52 業務内容（関空・伊丹運営権事業）

業務内容	主な料金収入
空港基本施設（滑走路、誘導路、エプロン等）及び不可分一体をなす付帯施設（駐車場、排水施設、道路等）の運営・維持管理業務	着陸料等 駐車場施設の利用料金
空港航空保安施設の運営・維持管理業務	空港航空保安施設使用料金
空港機能施設（旅客施設、貨物施設及び航空機給油施設の運営・維持管理業務）	旅客取扱施設利用料 旅客保安サービス料
空港利便施設（事務所、店舗、宿泊施設、休憩施設、送迎施設、見学施設等）の運営・維持管理業務	航空運送事業者やテナント等の施設利用に関する料金
環境対策事業	—
アクセス施設の運営・維持管理業務	—
付帯業務（空港事務所、新関空会社等への土地、事務所等貸付業務）	第三者に対する空港用地等の貸付に係る賃料
管理受託業務（給油施設、鉄道施設の管理受託事務）	—
その他の業務	—
任意事業（運営権者が新関空会社の承認を得たうえで実施する事業）	—

出典：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 募集要項

図表 53 PFI 法における用語の整理



PFI 法並びに公共施設等運営権及び公共施設等運営権事業等に関するガイドライン（以下「運営権GL」という。）に基づく用語の定義

- 運営等：運営及び維持管理をいう。（PFI 法第2条6項）
- 維持管理：新設又は施設等を全面除却し再整備するものを除く資本的支出又は修繕（いわゆる増築や大規模修繕も含む）をいう。（運営権GL）
- 建設：新たな施設を作り出すこと（新設工事）をいう。（運営権GL）
- 改修：施設等を全面除却し再整備することをいう。（運営権GL）
- 投資：更新投資は「維持管理」を、新規投資は「建設」をいう。（運営権GL）

出典：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 募集要項

④ 事業者選定方法

本事業では、応募者との対話により要求水準書等の詳細を調整する場合があることから、PFI 事業実施プロセスに関するガイドラインに示される事業者選定フロー及び民間事業者の募集、評価・選定にあたっての基本的な考え方を踏まえ、競争性のある随意契約を採用し、提案を総合的に判断する方式が採用された。優先交渉権者の選定は、参加希望者の参加資格要件の充足を確認する「参加資格審査」、応募者に求められる要件の充足状況、提案内容等を審査する「第一次審査」、第二次審査参加者との競争的対話を踏まえ提案内容等を審査・ヒアリングを実施した上で、国土交通大臣の承認を受け優先交渉権者を選定する「第二次審査」の三段階に分けて実施された。

図表 54 事業者選定スケジュール（関空・伊丹運営権事業）

プロセス	実施時期
実施方針の公表	平成 26 年 7 月 25 日
特定事業の選定及び公表	平成 26 年 9 月 26 日
募集要項の配布開始	平成 26 年 11 月 12 日
参加資格審査結果の公表	平成 26 年 12 月 26 日
第一次審査書類の提出期限	平成 27 年 5 月 22 日
第一次審査結果の通知・公表	平成 27 年 6 月 12 日
第二次審査書類の提出期限	平成 27 年 9 月 18 日
優先交渉権者の選定、基本協定の締結	平成 27 年 11 月
運営権の設定、実施契約の締結	平成 27 年 12 月
事業移管	平成 28 年 3 月末

出典：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 優先交渉権者選定結果について

⑤ 官民リスク分担

本事業における官民リスク分担の概要は、以下の通りである。

図表 55 リスク分担の考え方（関空・伊丹運営権事業）

種類	内容
全般	<ul style="list-style-type: none"> 運営権者は、実施契約で記載する新関空会社の費用負担、賠償又は補償等を行うものを除き、原則としてその責任で事業を実施し、事業において運営権者に生じた減収、費用増等について、全て運営権者が負担する。
発注者（新関空会社）事由による解除	<ul style="list-style-type: none"> 新関空会社の責めに帰すべき事由により運営権者に増加費用または損害が生じた場合は、新関空会社が補償し、また、それにより実施契約上の重要な義務が履行困難になった場合は当該履行困難となった運営権者の義務を必要な範囲及び期間で免責するものとする。
法令変更、政策変更	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な法令等の変更または政策変更により運営権者に増加費用または損害が生じるときは、運営権者が当該増加費用又は損害を負担するものとする。ただし、新関空会社は、所定の特定の法令等の変更又は政令変更により運営権者に増加費用又は損害が生じた場合は、それを補償するものとする。
不可抗力	<ul style="list-style-type: none"> 不可抗力が発生し両空港の施設に損害が生じた場合において、新関空会社と運営権者はその対応方針について協議し、所定の方法に基づき、実施契約を即時解除するか、又は新関空会社若しくは運営権者が両空港の機能を回復させるかのいずれかの対応を取らなければならない。 その際、不可抗力に起因して両空港の空港用施設について物理的損害が生じその損害からの復旧に要する費用が 100 億円超（火災等については 350 億円超、放射能汚染については、運営権者が第三者に対する損害賠償請求によって賠償を受けられないことが明らかな金額部分であって 10 億円超の部分）である場合には、それらを超える金額については新関空会社が補償する。 不可抗力により履行困難となった場合の措置として、運営権対価の支払期限の延長その他支払スケジュールの変更が必要であると合理的に判断される場合には当

	<p>該変更を行うものとし、その変更内容については新関空会社と運営権者の間で協議の上で決定するものとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 災害に起因する損害については、運営権者が、運営権者の負担で、現在新関空会社が加入している財産保険と同等の保険及びその他自ら付保することとしている保険等により対応することとする。
--	--

⑥ 本件から得られる示唆

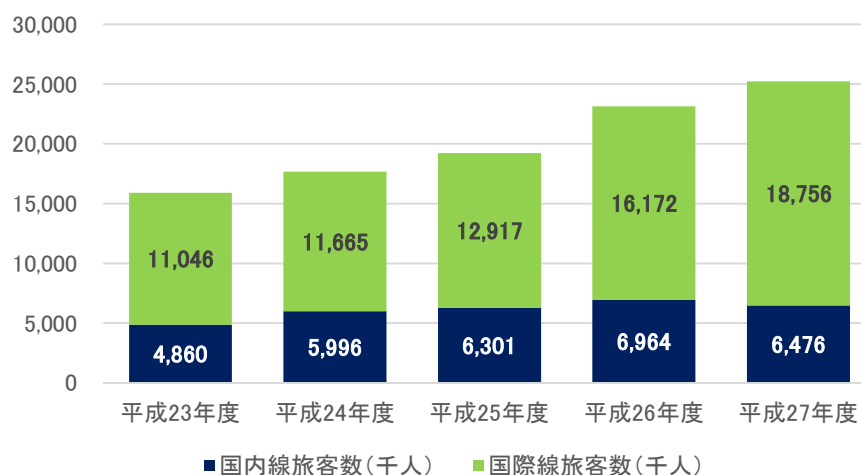
平成 24 年度以降はインバウンド需要増の影響を受け、旅客数は一貫して大幅な増加傾向にある。旅客の増加傾向に加え、施設使用料収入・直営事業収入の旅客数当たり単価も大幅な上昇傾向にあるため、平成 25 年度～27 年度の3期は大幅な増収・増益にて推移している。

その結果、運営権者が新関空会社に対して毎期支払う運営権対価の最低基準価格が約 490 億円と極めて高水準に設定されたにもかかわらず、オリックス・Vinci を中心としたグループが応札し、優先交渉権者(運営権者)に選定された。

関空・伊丹運営権事業はブラウンフィールド(既存事業)案件であり、民間事業者としては過去実績を基にした需要予測が実施できたこと、客単価をコントロールできる施設使用料収入、直営事業収入が売上の太宗を占めるビジネスであることから、高額な運営権対価にも関わらずコンセッション方式による事業化が成立したものと思料される。

なお、運営権者は運営開始初年度(平成 27 年 12 月～平成 28 年 9 月)より当期黒字を計上している。

図表 56 旅客数(新関空会社)



出典：国土交通省「暦年・年度別空港管理状況調書」を基に作成

図表 57 過去3年間における事業収支（新関空会社）

	単位：百万円		
	H26/3期	H27/3期	H28/3期
売上高	108,740	122,542	151,946
空港使用料収入	27,440	27,123	28,005
施設使用料収入	56,564	61,711	70,610
直営事業収入	24,002	32,901	52,341
営業雑収入	734	807	990
売上原価	13,841	19,908	32,450
商品売上原価	13,841	19,908	32,450
販売管理費	87,926	89,182	92,861
営業利益	6,973	13,452	26,635
主要KPI			
旅客数(関空+伊丹) (千人)	32,075	34,553	38,599
営業収益/旅客数 (円)			
施設使用料収入	1,764	1,786	1,829
直営事業収入	748	952	1,356

出典：国土交通省「暦年・年度別空港管理状況調書」を基に作成

(10) 事例調査まとめ

類似事例調査結果から、内陸型物流ターミナル事業の検討に向けた論点は以下のとおり挙げられる。

① 内陸型物流ターミナル事例は高速道路 IC 付近に立地

内陸型物流ターミナルの先行事例である OICT、佐野 IP 及び TICT のいずれにおいても、高速道路 IC へのアクセスが良い立地であることが見られる。物流ターミナル基本計画においても、高速道路へのアクセス道路と一体または近接の道路条件を立地条件に挙げており、高速道路の IC 付近に立地することが望ましいことがうかがえる。

図表 58 内陸型物流ターミナル先行事例立地比較

	OICT	佐野 IP	TICT
所在地	群馬県太田市	栃木県佐野市	茨城県つくば市
高速道路 IC へのアクセス	北関東自動車道太田桐生 IC より 5 分	北関東自動車道佐野田沼 IC より 2 km	常磐自動車道谷田部 IC より 2 分

② 内陸型物流ターミナル事例の施設整備費は公共による負担

内陸型物流ターミナルの先行事例である OICT、佐野 IP 及び TICT のいずれにおいても、施設整備費は市や県等の公共により負担されている。これは、佐野 IP に係るヒアリング結果でもあるように、内陸型物流ターミナル事業はそれ単体で高い収益を生む事業ではないため、その施設整備費を民間が負担することは難しいことが考えられる。なお、当該事業の収益性が低いと考えられる主な理由としては以下の通りと考えられる。

- ・内陸型物流ターミナル事業の顧客である荷主等が当該ターミナルを利用する条件は物流コストが削減されるかどうかであるため、顧客に既存の物流網における費用よりも高い額を訴求することはできないこと
- ・国土交通省が公表している「平成 26 年度 倉庫事業経営指標(概況)」において過去 10 年間における普通倉庫業(荷役)の営業利益はいずれもマイナスである旨が示されており、荷役業務はそもそも高い収益を生む事業ではないと考えられること

図表 59 内陸型物流ターミナル先行事例の施設整備費の負担比較

	OICT	佐野 IP	TICT
施設の整備・所有(開業時)	太田市 (指定管理者制度が該当する部分のみ)	佐野市	茨城県、茨城県開発公社

③ 内陸型物流ターミナル事例の運営は独立採算型

内陸型物流ターミナルの先行事例である OICT、佐野 IP 及び TICT のいずれにおいても、

運営は実施する事業者による独立採算型で行われる。このことから、内陸型物流ターミナル事業では施設整備費を除く運営に係る費用は、得られる収益から支払うことができる水準であることが分かる。なお、佐野 IP では利益が出た場合は公共と分配し、損失が発生した場合は公共より補填を受けながら民間事業者が運営するスキームとなっており、より事業者が運営に係るリスクを負わない仕組みとなっている。

図表 60 内陸型物流ターミナル先行事例の運営状況比較

	OICT	佐野 IP	TICT
運営方式	独立採算型	独立採算型 (プロフィットシェア、 損失補てん含む)	独立採算型

④ 物流事業の需要予測の困難さ

貨物物流に係る先行事例では、当初想定した取扱量に至らず、赤字や事業断念の原因になっている様子が見受けられる。例えば、グリーンフィールド(新規事業)案件であった HCT や羽田貨物は、事業者選定段階から運営事業開始の間に、それぞれ「他港をハブとした物流ルートが確立されたこと」、「リーマンショックが発生したこと」等により、貨物取扱量が事業者選定段階の需要予測値を大きく下回り、過大な設備負担が収支を圧迫する結果となっている。新規に施設整備を行う場合は過去の取扱実績等の信頼できるデータや経験がないため需要量の想定が難しいことが考えられる。

図表 61 先行事例の取扱貨物量に係る状況比較

	TICT	HCT	羽田貨物
取扱貨物量	東日本大震災等に 伴う物流動向の変 化により取扱貨物 量が減少した	当初予測の約 1/10 程度の取扱量にと どまった。実需に対 して過剰な施設を 整備してしまった ため、事業開始早々 に運営を断念した	当初期待した 1/5 程度の貨物取扱量 となっていた

⑤ 内陸型物流ターミナルは、規模を限定して事業を開始

OICT は、事業開始以降、安定的な利用者(荷主等)の確保等需要の増加に応じて段階的に施設・設備を拡張している。また、佐野 IP においても段階的な施設・設備の拡張計画が検討されている。内陸型物流ターミナルの先行事例の状況及び物流事業の需要予測の困難さを勘案すると、事業開始時に過大な設備投資を実施するのではなく、需要の増加に応じて段階的に設備投資を行うことが望ましいと考えられる。

⑥ 物流事業における大口顧客の重要性

OICT 及び佐野 IP に係るヒアリングにおいて、インランドポートを活用するコンテナ数量を確保するためには大口顧客を確保することが重要であることがうかがわれた。小口顧客だけでは安定的な収益を上げることが難しいことが背景にあると考えられる。

3. 事業収支の検討

(1) 概算施設整備費

物流ターミナル基本計画において想定している 2 つのケースのうち、需要規模の小さいケース 1 における概算施設整備費は以下の通りである。

図表 62 事業の概算施設整備費想定収支

項目		数量 (㎡)	金額 (千円)
コンテナヤード	① コンテナヤード (実入コンテナ置場)	2,300	13,800
	② バンプール	1,400	8,400
	③ シャーシプール	3,100	18,600
	④ シャーシヘッド置場	500	3,000
その他施設	① 管理棟	1,000	100,000
	② CFS	1,800	270,000
	③ 倉庫	5,000	500,000
	④ その他 (通路)	10,100	50,500
機械電気	① トップリフター	1 台	70,000
	② フォークリフト	6 台	16,500
	③ 電気・情報設備	—	105,000
用地	① 用地取得費	36,000	360,000
	② 造成費		720,000
事業費合計 (千円)			2,235,800

出典：平成 27 年 3 月湖南省「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画」

(2) 事業収支シミュレーション

① シミュレーションシナリオ

運送会社等以内陸型物流ターミナル事業の採算性についてヒアリングしたところ、施設整備費を事業者が負担しない場合でも利益率は数%程度であることが指摘された。また、国土交通省が公表している「平成 26 年度 倉庫事業経営指標(概況)」において過去 10 年間における普通倉庫業(荷役)の営業利益はいずれもマイナスである旨が示されている。

図表 63 内陸型物流ターミナルの営業利益水準に係るヒアリング結果

- 内陸型物流ターミナル事業は公共性が高い事業であり、その収益性は高くない。
- 内陸型物流ターミナル事業においては、土地取得及び施設整備を公共が担ったとしても、確保可能な営業利益率は数%と考えられる。

図表 64 普通倉庫業（荷役）における収支状況の推移（1社平均）

（単位：千円、％）

区分	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
営業収益	624,676	627,440	637,540	623,341	573,945	694,345	690,557	677,441	769,700	754,539
営業外収益	8,077	8,864	10,045	11,045	8,788	12,067	13,296	15,869	23,111	24,935
経常収益	632,753	636,304	647,585	634,386	582,733	706,412	703,852	693,309	792,812	779,474
営業費用	643,522	640,657	650,820	637,970	595,396	712,224	708,320	693,107	777,517	761,049
営業外費用	10,092	10,416	10,963	10,587	9,199	8,742	8,979	7,162	7,577	6,442
経常費用	653,615	651,073	661,783	648,557	604,595	720,966	717,299	700,269	785,094	767,492
営業損益	-18,846	-13,216	-13,280	-14,629	-21,452	-17,879	-17,764	-15,666	-7,816	-6,511
経常損益	-20,861	-14,769	-14,198	-14,171	-21,862	-14,554	-13,446	-6,960	7,717	11,983
営業収支率	97.1	97.9	98.0	97.7	96.4	97.5	97.5	97.7	99.0	99.1
経常収支率	96.8	97.7	97.9	97.8	96.4	98.0	98.1	99.0	101.0	101.6

出典：平成 27 年度倉庫事業経営指標（概況）

上記内容及び物流事業における需要予測の困難さを勘案し、以下の場合について事業収支シミュレーションを行い、官民で負担すべき費用分担について検討を行う。

図表 65 事業収支シミュレーションシナリオ

シナリオ	
ア	物流ターミナル基本計画に記載されている運営に係る経常支出を用いた場合の採算シミュレーション
イ	営業利益率を仮に 3%と仮定した場合の採算シミュレーション
ウ	取扱貨物量が物流ターミナル基本計画において想定された数量を下回ったにも係らず、シナリオイと同額の営業費用が計上された場合の採算シミュレーション

② シミュレーション結果

ア. 物流ターミナル基本計画に記載されている運営に係る経常支出を用いた場合の採算シミュレーション

物流ターミナル基本計画において提示されている利益率は、利益が計上される 3 期目以降では 20%を超過していることが示された。なお、この営業利益は初期の施設整備に係る減価償却費を考慮していないものである。年間の営業利益が約 1.4 億円を計上できるシミュレーション結果であることから、施設整備費対価(約 22.3 億円)は 20 年程度で回収できると言える。

図表 66 基本計画における採算シミュレーション
(13年目～17年目抜粋)

年度	13	14	15	16	17
営業収入	非公開				
コンテナマッチング事業					
FLF・LCL事業					
保税倉庫事業					
コンテナ保管事業	非公開				
営業費用（減価償却費除く）					
人件費・運営費					
修繕費					
販売費・一般管理費	非公開				
施設維持管理費					
営業利益	140	140	140	140	140
営業利益率	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%

約20年で施設整備費対価を回収可能

出典：平成27年3月湖南省「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画」より作成

イ. 営業利益率を仮に3%と仮定した場合の採算シミュレーション

物流ターミナル基本計画において提示されている営業利益率を仮に3%と設定した場合、年間の営業利益が約16百万円となる。なお、この営業利益は初期の施設整備に係る減価償却費を考慮していないものである。当該結果を踏まえると、民間事業者が施設整備費対価(約22.3億円)を負担することは実質的に不可と言える。

図表 67 営業利益率を3%と仮定した場合の採算シミュレーション
(13年目～17年目抜粋)

年度	13	14	15	16	17					
営業収入	非公開									
コンテナマッチング事業										
FLF・LCL事業										
保税倉庫事業										
コンテナ保管事業	非公開									
営業利益						16	16	16	16	16
営業利益率						3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%

施設整備費対価を民間事業者は回収できない

出典：平成27年3月湖南省「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画」より作成

ウ. 取扱貨物量が物流ターミナル基本計画において想定された数量を下回ったにも係らず、シナリオと同額の営業費用が計上された場合の採算シミュレーション

取扱貨物量が物流ターミナル基本計画において想定された数量を下回ったにも係らず、シナリオと同額の営業費用が計上され、かつ民間事業者で発生した損失を指定管理料として公共が負担するという条件で合意した場合、公共が年間300百万円～400百万円程度の財政負

担を強いられる可能性がある。なお、取扱貨物量が物流ターミナル基本計画において想定された数量を下回る水準については、平成 17 年度と平成 18 年度の HCT における取扱貨物量の計画達成度の平均(14.6%)を用いた。

図表 68 取扱貨物量が物流ターミナル基本計画において想定された数量を下回ったにも係らず、シナリオと同額の営業費用が計上された場合の採算シミュレーション⁴
(13 年目～17 年目抜粋)

単位：百万円

年度	13	14	15	16	17					
営業収入	非公開									
コンテナマッチング事業										
FLF・LCL事業										
保税倉庫事業										
コンテナ保管事業	非公開									
営業費用（減価償却費除く）										
営業損失（影響考慮前） ⁴						(428)	(428)	(428)	(428)	(428)
営業損失（影響考慮後） ⁴						(298)	(298)	(298)	(298)	(298)

出典：平成 27 年 3 月湖南省「湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画」より作成

③ 考察

物流ターミナル基本計画においては、利益率(減価償却費除く)が 20%を超える水準のシミュレーションが行われていたが、インランドポート運営事業者等からはそのような利益率を計上できるような事業ではないことが指摘されている。一方で、営業利益率を仮に 3%と設定した場合では施設整備費対価(約 22.3 億円)を民間事業者が負担できないことは明らかである。

湖南省内陸型国際総合物流ターミナル事業においても既存のインランドポートに近い利益率の事業となることが想定されることから、本事業単独では施設整備費対価を民間事業者が負担し、独立採算型事業を営むことはできないものと思料される。

また、物流事業における需要予測は困難であるため、内陸型物流ターミナル事業における取扱貨物量が物流ターミナル基本計画において想定された数量を下回る可能性がある。当該状況下において、以下の条件が充足された場合、每期公共が負担する額は 3 億円から 4 億円と多額となる可能性がある。

- ・内陸型物流ターミナル事業に係る費用の大部分が固定費的要素の強いものであった場合
- ・民間事業者で発生した損失を指定管理料として公共が負担するという条件で公共と民間事業者が合意していた場合

⁴営業損失（影響考慮後）は民間事業者における別の課税所得との合算による法人税等の節税効果が得られた場合を想定したものであり、営業損失（影響考慮前）は当該効果が得られなかった場合を想定したものである。

4. 内陸型物流ターミナル事業の事業手法の検討

(1) 官民連携事業スキーム導入に求める効果

① 効率的かつ継続性のある安定した運営

湖南省は内陸型物流ターミナルの運営経験がないため、本事業を効率的かつ安定的に運営するためのノウハウ等を有していない。そのため、当該ノウハウを既に有している民間事業者が当該物流ターミナルの運営を担わせることにより、効率的かつ継続性のある安定した運営体制が構築できる可能性がある。

② 具体性のある物流コスト削減施策の提案による荷主企業の獲得

民間事業者が従前より培ってきたノウハウを活用した物流コスト削減施策の提案等、荷主企業へメリットをもたらす運営を行うことで、荷主企業を獲得できる可能性がある。なお、荷主企業の獲得に際しては、民間事業者と公共が協力して対応することにより、その効果は大きくなると考えられる。

(2) 官民業務分担の方針

事例調査、事業収支の検討を踏まえ官民業務分担方針を検討した。

① 土地取得・施設整備費用は公共による負担

内陸型物流ターミナル事業はそれ単体で高い収益を生む施設ではなく、その施設整備費を民間が負担することは難しいと考えられる。内陸型物流ターミナルの先行事例である OICT、佐野 IP 及び TICT のいずれにおいても、施設整備費は市や県等の公共により負担されている。また、事業収支について検討した通り、一般的に現実的と想定される営業利益率(数%程度)の場合では、民間事業者が「土地取得」及び「施設整備」に係る費用を負担することは困難と考えられる。

このことから、土地取得、施設整備に係る費用は公共側の負担が望ましいと考えられる。

② 独立採算型による維持管理・運営

内陸型物流ターミナルの先行事例である OICT、佐野 IP 及び TICT のいずれにおいても、運営は実施する事業者による独立採算型で行われており、内陸型物流ターミナル事業では施設整備費を除く運営に係る費用は、得られる収益から支払うことができると考えられる。また、独立採算型にすることで民間ノウハウの活用による運営最適化を期待することができる。

このことから、内陸型物流ターミナル事業の維持管理・運営は民間事業者による独立採算型とすることが望ましいと考えられる。

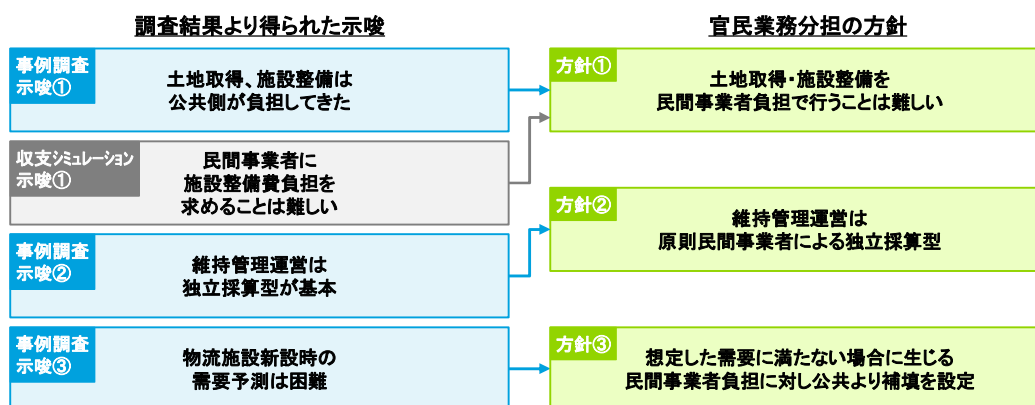
③ 運営に係る民間事業者の損失に対する補填

物流施設の新設時には需要予測が困難であり、HCT や羽田貨物等の事例においても想定

した物流量が確保されていない状況にある。このため佐野 IP では利益が出た場合は公共と利益分配し、損失が発生した場合は公共より補填を受けながら民間事業者が運営するというスキームを採用し、民間事業者がより運営に係るリスクを負わないものとしている。

内陸型物流ターミナル事業の運営を独立採算型で民間事業者が行う場合、その参画意欲を高める上でも運営に係る民間事業者の損失に対して補填を行う仕組みを導入することが望ましいと考えられる。

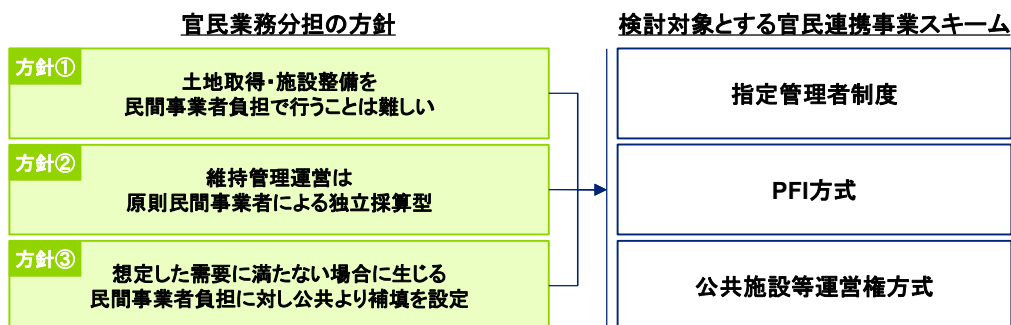
図表 69 物流ターミナル事業の官民業務分担方針



(3) 検討対象とする官民連携事業スキーム

内陸型物流ターミナル事業において、検討した官民業務分担の方針を実現できる官民連携事業スキームとしては、物流ターミナル基本計画に提示されている指定管理者制度及び Private Finance Initiative 方式(以下、「PFI 方式」)に加えて、公共施設等運営権方式の活用が想定される。

図表 70 検討対象とする官民連携事業スキーム



各手法の概要等は次の通りである。

図表 71 本事業への導入が想定される官民連携事業スキームの比較

	指定管理者制度	PFI 方式	公共施設等運営権方式
概要	<p>公共が内陸型物流ターミナルを整備する。</p> <p>その後、民間事業者が指定管理者として維持管理・運営を実施する。</p> <p>民間事業者は、利用料金を収受して施設の運営維持管理を行う。</p>	<p>民間事業者が内陸型物流ターミナルを整備する。</p> <p>その後、引き続き維持管理・運営を実施する。</p> <p>施設の所有権は、施設竣工時点で民間事業者から公共に移転する方式と、事業期間終了時点で民間事業者から公共に移転する方式がある。</p>	<p>民間事業者が内陸型物流ターミナルを整備する。</p> <p>その後、公共施設等運営権の設定を受け、引き続き維持管理・運営を実施する。</p> <p>公共は施設整備費用を民間事業者者に支払う一方で、民間事業者から運営権対価を受け取る（もしくは運営権対価分を相殺する）。</p>
特徴	<p>民間事業者の運営ノウハウによるコスト削減が図れる施設への適用が多い。</p> <p>事業期間は、法令上の定めはないが、一般的に3年から5年程度である。</p> <p>民間事業者は施設整備に係るリスクを負わないため、民間事業者の参画意欲を高めることが可能。</p>	<p>設計施工一体による整備によりコスト低減が図れる。</p> <p>運営を踏まえた設計にすることにより、維持管理コストを削減できる。</p> <p>民間事業者の運営ノウハウによるコスト削減が図れる施設への適用が多い。</p> <p>事業期間は、特段の定めはないが、一般的に長期に亘ることが多い。</p>	<p>設計施工一体による整備によりコスト低減が図れる。</p> <p>運営を踏まえた設計にすることにより、維持管理コストを削減できる。</p> <p>民間の運営ノウハウによる収入の増加とコスト削減の双方が図れる施設への適用が多い。</p> <p>事業期間は、特段の定めはないが、一般的に長期に亘ることが多い。</p> <p>大規模な改築更新を含めた設備に関するリスクを民間事業者に移転することが可能。</p>
留意点	<p>施設整備は公共発注となるため、整備費が割高になる可能性がある。</p> <p>指定管理者の指定期間が短い場合、民間事業者の運営ノウハウの効果が発現しにくい可能性がある。</p>	<p>民間事業者が需要変動リスクを負う場合は調達コストが割高となる可能性がある。</p> <p>長期に亘る事業期間が民間事業者の参入障壁となる可能性がある</p>	<p>民間事業者が需要変動リスクを負うため、調達コストが割高になる。</p> <p>運営権制度特有の事務手続、コスト負担が官民双方に発生する。</p>
公共の負担	<p>施設が整備された時点で公共が当該整備に係る資金を負担することとなる。</p>	<p>施設が整備された時点では民間事業者が当該整備に係る資金を負担するが、事業期間内で公共は割賦払いにて当該資金を負担することとなる。</p>	<p>公共が負担することとなるものの、民間事業者から運営権対価が支払われる場合には公共の負担は軽減されることとなる。</p>

① 指定管理者制度

ア. 指定管理者制度方式の概念

指定管理者制度とは、多様化する市民ニーズに効果的、効率的に対応するために、公の施設に民間ノウハウを活用しながら、サービスの向上と経費の節減を図ることを目的に、平成15年6月の地方自治法改正により創設された制度である。なお、指定管理者の定義、法的性格等は、以下のとおりである。

図表 72 指定管理者制度の定義、法的性格

対象者	条例に基づき議会の議決を経て指定された団体(民間事業者を含む)
権限と業務の範囲	施設の管理に関する権限を指定管理者に委託して行われるものであり、施設の使用許可も行うことができる。 使用料の強制徴収や不服申し立てに対する決定など、法令上、地方公共団体あるいは長に専属的に付与された行政処分は行えない。
契約の形態	協定形式 自治法上の「契約」には該当しないため、同法に規定する「入札」の対象ではない。
特長	処分性のある行為「使用の許可」などが可能である。 質の高いサービスが提供できる。 経費の節減が図れる可能性が高い。
留意点	業務の範囲、仕様等を詳細に設定する必要があるため、弾力的な運営が困難となる可能性がある。

イ. 指定管理者制度方式の事業スキーム

公共は物流ターミナル施設を「公の施設」と位置づけ、公共自身はその管理者となる。

公共は、施設の設置及びその管理に関する事項を定める条例において、地方自治法第244条の2第3項に定める指定管理者に管理を行わせることができる他、その指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定め、指定管理者に施設の利用に係る料金を自らの収入として收受することを認めることができる。

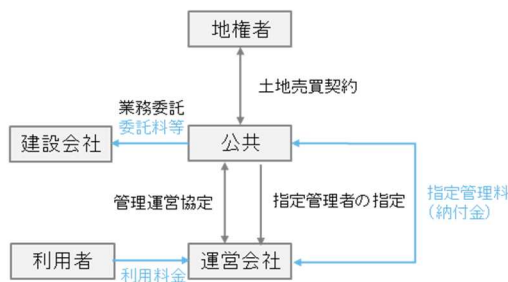
公共は、上記に示した条例に定める手続により指定管理者となる民間事業者等を選定し、当該民間事業者等を公共施設の指定管理者として指定することを議会の議決を得た後、民間事業者との間において施設の管理運営に関する協定(以下、当該協定を含み、地方公共団体と指定管理者との間で締結する公の施設の管理運営に関する協定を「管理運営協定」という。)を締結する。

民間事業者等は、上記に示した管理運営協定の締結後、施設の指定管理者として指定期間にわたり管理運営協定に基づいて施設管理及び施設運営を行う。なお、指定期間については、公の施設の管理者である公共又は当該施設の設置及び管理に関する条例の定めに基づき管理運営協定に定められた期間となる。

民間事業者等は、指定管理者として施設の管理・運営業務を自ら又は一部を民間に委託して実施するとともに施設管理費及び施設運営費の全部又は一部を負担する。

民間事業者等は、物流ターミナル施設の利用者から得られる利用料金等を自らの収入として収受する。民間事業者に一定以上の利益が出た場合は利用料金収入の一部を市に納付する一方で、民間事業者に損失が出た場合は市が当該損失分を補填するという条件を織り込むことも可能である。

図表 73 指定管理者制度の想定事業スキーム



土地取得	<ul style="list-style-type: none"> 公共が起債等により資金調達を行い、公共が直接、物流ターミナルの土地の取得を行う
施設整備	<ul style="list-style-type: none"> 公共が起債等により資金調達を行い、施設の設計・施工を行う
運営維持管理	<ul style="list-style-type: none"> 運営維持管理は、民間事業者が独立採算事業として実施する 運営維持管理費用は、利用料金収入等によって賄いきれない場合は、当該不足分につき公共が補填する

② PFI 方式

公共は、PFI 法第 2 条第 2 項に定める公共施設等の管理者等として、民間事業者等に物流ターミナル施設の整備・維持管理・運営を行わせる事業を PFI 法第 2 条第 2 項に定める特定事業として定め、当該事業を実施する民間事業者等を指定管理者として指定する。

公共施設等の管理者である市は、施設運営事業に関する実施方針を公表し、当該事業の事業性を評価し、その事業性が認められる場合には特定事業として選定する。その後、当該特定事業を実施する民間事業者等の募集及び選定を行い、施設運営事業を行う民間事業者等を特定する。

公の施設の管理者である市は、選定事業者から公共施設の引渡しを受けるまでに、当該公共施設の設置及びその管理に関する事項を定める条例において、当該公共施設の管理を指定管理者に行わせることができることその他、その指定の手續(選定事業者を指定管理者として指定できることを含む。)、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定め、指定管理者に施設の利用に係る料金を自らの収入として収受することを認める。

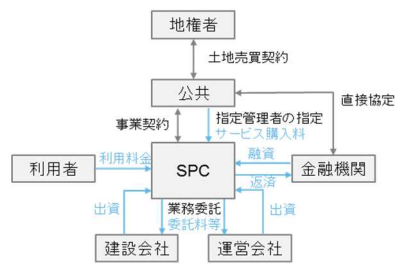
公共施設等の管理者である市は、特定された選定事業者との間で事業契約を締結し、選定事業者から施設の引渡しを受けるまでに、上記条例に基づいて選定事業者を施設の指定管理者として指定することの議会の議決を行う。

選定事業者は、事業契約の締結(PFI 法第 12 条に定める議会の議決を経ることを含む。)後、施設の建築主として施設整備業務を実施するとともに自らが建設資金を調達して施設整備費を負担する。

選定事業者は、完成した施設を市に譲渡して市を施設の所有者及び管理者とするとともに、施設を譲渡した対価を市から一括又は分割払いにより支払いを受けて建設資金等を償還する。

選定事業者は、施設の譲渡完了後、施設の指定管理者として指定期間にわたり管理運営協定に基づいて施設の管理・運営を行う。

図表 74 PFI 方式の想定事業スキーム



土地取得	<ul style="list-style-type: none"> 公共が起債等により資金調達を行い、公共が直接、物流ターミナルの土地の取得を行う
施設整備	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者が資金調達を行い、施設の設計・施工を行う 公共は民間事業者に対して施設整備費を割賦にて支払う
運営維持管理	<ul style="list-style-type: none"> 運営維持管理は、民間事業者が独立採算事業として実施する 運営維持管理費用は、利用料金収入等によって賄いきれない場合は、当該不足分につき公共が補填する

③ 公共施設等運営権方式

ア. 公共施設等運営権方式の概念

公共施設等運営権方式とは公共が有する公共施設等の所有権を移転することなく、民間事業者がインフラ等の事業運営に関する権利(公共施設等運営権)を長期間にわたって付与するという手法であり、PFI方式の1つとして分類されている。なお、公共施設等に運営権が設定された際には、登記は行われず、内閣府の公共施設等運営権登録簿に登録されることとなる。

イ. 公共施設等運営権の定義

公共施設等運営権とは、「公共施設運営事業」を実施する権利を指し、「公共施設等運営事業」として認められるための3要件は以下のとおりである。

- 公共が所有権を有している施設であること。
- 利用料金を徴収する施設であること。
- 民間事業者が運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受することができる事業であること。

ウ. 公共施設等運営権の法的性格

公共施設等運営権が有している法的性格は、以下のとおりである。

- 財産権(みなし物権)として扱われるため、担保設定や第三者への譲渡が可能である(ただし、運営権実施契約等による譲渡制限はあり)。
- 新設工事や施設等の全面除却を伴う再整備は含まれないが、新設工事等に該当しない資本的支出を伴う工事や増改築、大規模修繕等も含めた運営維持管理は業務範囲に含まれる。
- 公共施設等運営権は税法上の無形償却資産として取り扱われるため、減価償却が可能であり、損金算入に伴うタックスメリットを享受できる。
- 運営権登録簿への登記により、第三者対抗要件を具備することが可能である。
- PFI法は、公共施設等の個別法(空港法、道路法等)の劣後的適用となる。

エ. 公共施設等運営権方式の事業スキーム

公共は、PFI法第2条第2項に定める公共施設等の管理者等として、民間事業者等に施設の利用料を収受させながら管理及び運営を行わせる事業をPFI法第2条第6項に定める公共施設等運営事業(以下、「運営事業」として定めることができる。なお、当該事業はPFI法第2条第2項に定める特定事業に該当している必要がある。

公共施設等の管理者である公共は運営事業に関する実施方針を公表した上で、当該事

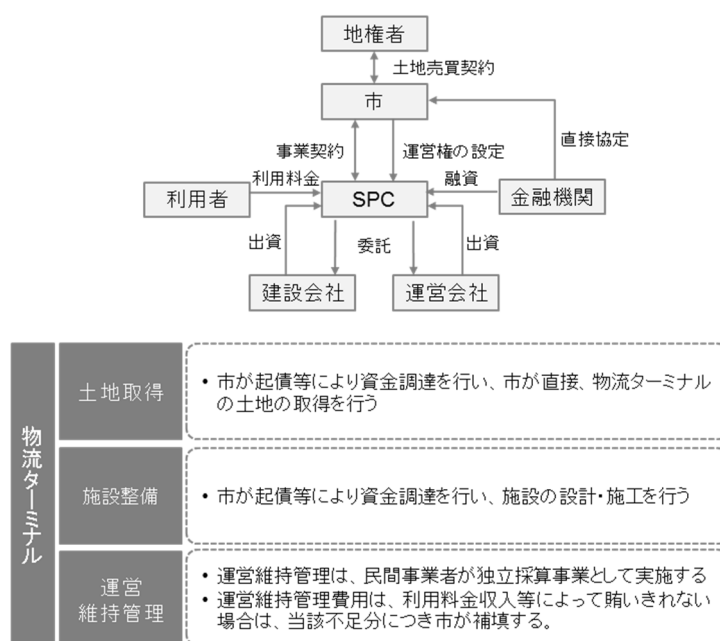
業の事業性を評価し、その事業性が認められる場合には特定事業として選定する。その後、当該特定事業を実施する民間事業者等の募集及び選定を行い、施設運営事業を行う民間事業者等を特定するとともに、特定された民間事業者等(以下、「選定事業者」)にPFI法第2条第7項に定める公共施設等運営権を設定する。

上記手続を経て特定され、かつ、公共施設等運営権の設定を受けた選定事業者は、公共施設等の管理者である市との間において施設運営事業の実施に関する契約(公共施設等運営権実施契約)及び施設の整備に必要な期間にわたり必要な範囲の敷地を対象とする行政財産貸付契約を締結(PFI法第12条に定める議会の議決を経ることを含む。)とする。

選定事業者は、公共施設等運営権実施契約及び行政財産貸付契約の締結後、施設の建築主として施設整備業務を実施すると共に自らが建設資金を調達して施設整備費を負担する。

選定事業者は、完成した公共施設を市に譲渡して市を施設の所有者とすると共に、公共施設等運営権の対価を支払い、当該契約に定められた公共施設等運営権の存続期間内において施設の管理・運営を行う。

図表 75 公共施設等運営権の想定事業スキーム



III. 事業者選定支援

1. マーケットサウンディング実施要領

第Ⅱ章における事業手法の検討結果を踏まえ、内陸型物流ターミナル事業の運営もしくは投資に興味を持つ民間事業者に対してマーケットサウンディングを実施した。マーケットサウンディングの対象企業は5社であり、以下の事業条件に基づく参入意向や各種条件面での意見、要望等を確認した。

図表 76 マーケットサウンディング時に提示した事業条件及びヒアリング項目

事業条件	事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業予定地 ・ 施設内容
	想定される官民連携スキーム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 土地取得及び施設整備は公共負担、維持管理運営は民間負担とする ・ 採用スキームは PFI 方式もしくは指定管理者制度のいずれかとする
ヒアリング項目	事業会社向け	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者制度と PFI 方式のいずれが望ましいか ・ PFI 方式が望ましい場合、内陸型物流ターミナルの施設に際して、設計・施工を一体化することのメリットの有無 ・ 内陸型物流ターミナル事業の事業期間に関する要望 ・ 内陸型物流ターミナル事業をより魅力的とするための要素 ・ 内陸型物流ターミナル事業に取り組みに際して公共へ要望する事項
	金融機関向け	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトファイナンスの適用可否（可の場合、その条件） ・ 金融機関が妥当と考える融資期間 ・ 金融機関が融資するに際して、民間事業者に要求する水準 ・ 内陸型物流ターミナル事業をより魅力的とするための要素 ・ 内陸型物流ターミナル事業に取り組みに際して公共へ要望する事項

図表 77 マーケットサウンディング対象企業

想定役割		企業数
参画事業者	運営	運送事業者（2社）
	建設	建築メーカー（1社）
金融機関	融資	地元金融機関（2行）

図表 78 マーケットサウンディングの実施スケジュール



2. マーケットサウンディング結果とまとめ

(1) 内陸型物流ターミナル事業について

① 事業予定地について

現在想定している事業予定地についての否定的な意見は示されなかった。一方で、30分以内で輸送できる距離に大口荷主が立地していること、事業予定地周辺に拡張余地があることを事業予定地の前提条件として要望する意見が示された。

図表 79 事業予定者に係る民間事業者の意見

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">荷主工場から30分以内で輸送できること、10km～15kmの距離にあることがコストメリットの出る判断基準となるため、事業予定地も荷主の立地を踏まえて検討すべきである。事業予定地周辺に施設の拡張余地があることが重要である。 |
|---|

② 施設内容について

施設内容について、物流ターミナル基本計画に記載されている内容を否定する意見はなかったものの、利用船社、利用航路、取扱製品等を踏まえたうえで検討すべきとの意見が複数示された。また、施設内容に係る提案を公募の要件に含める方が望ましいという意見も示された。

図表 80 施設内容に係る民間事業者の意見

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">船社ごと、航路ごと、製品ごとに取扱コンテナの種類は異なるため、ターミナル施設の内容もこのようなバックデータをしっかりと分析した上で検討すべきである。施設の内容については、細かく仕様を決められてから入札するよりも、ある程度自由に民間側が提案できる形の方が当社としては望ましい。現状の施設内容で概ね問題はないが、荷主が十分に確保できなければCFS等は過大になる可能性がある。ドレージ会社が24時間使えるトラックステーション、利用状況をリアルタイムで把握できる仕組みがあればドレージ会社の利便性が上がり、施設の利用促進が図れる。トップリフターは予備車を持っておくことが一般的であるため、2台は必要である。 |
|---|

③ 事業内容について

小口混載業務、コンテナマッチング業務は成立する可能性が低いとの意見が複数示された。また、採算性の向上につながる事業構成(倉庫事業の割合増加等)について検討すべきという意見もあった。

図表 81 事業内容に係る民間事業者の意見

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">ドレージコストを下げるためにはコンテナマッチングを機能させる必要があるが、コンテナマッチングは輸送関連の大手荷主を確保することが必須であり、それが出来なければコンテナラウンドユースも十分に機能しないと思われる。小口貨物は運送業者が提供する「路線便」を利用しても比較的安価で済むため、県内の荷主のみを対象 |
|--|

に小口混載業務を機能させるのは難しいという印象がある。

- デポと港の間にシャトル便を出す場合は、港の時間外におけるコンテナの取り扱い方法等に留意する必要がある。
- 倉庫事業の割合を増やすなど、採算性の向上につながる施設構成についてよく検討すべきである。

(2) 事業スキームについて

① 事業手法について

以下の点を勘案し、公共が施設整備を担い、民間事業者は指定管理者として施設運営のみを担うという役割分担が望ましいという意見が複数示された。

- 内陸型物流ターミナル事業における変動リスクの高さ
- SPC 組成に係る事務負担の高さ

ただし、「施設整備費(サービス購入料)が割賦払いとなる場合、割賦金利が妥当な水準であること」等の条件次第では、施設整備業務をPFI方式で、運営・維持管理業務を指定管理者制度で実施できる可能性もあるとの意見も示された。

また、公共施設整備として施設整備を行う場合には、施設整備と施設運営を別々の事業とするものの、同時発注とし、建設業者と運業者がコンソーシアムを組んで入札に参加させるという方式を採用した方がより民間の創意工夫を織り込むことができるようになるとの意見も示された。

図表 82 事業手法に係る民間事業者の意見

- 社内決裁の難易度を考えると、ジョイントベンチャーにする必要がなく、また事業範囲が運営業務のみに限定されている「公共直営整備+指定管理者制度」の方が望ましい。
- PFI方式のように、SPCに対して出資をするという行為が発生すると、社内調整のハードルが高くなる。
- 建設と運営を別々の事業として同時に発注してもらい、建設業者と運業者がコンソーシアムを組んで入札に参加する形式が望ましい。
- 内陸型物流ターミナル事業の売上高は、荷主の利用がどれだけ見込めるかにかかっている。具体的な荷主を一定数確保した状態で事業を開始しないと収支が見込めず、PFI方式の場合は資金調達ハードルも上がる。

② 事業期間について

長期の景気変動リスクを負担できないという観点から、事業期間は3年から5年程度の短期間が望ましいという意見が多かった一方で、確固たる荷主が確保できており安定的な収支が見込める場合や、付帯事業の内容次第では長期に亘る事業期間も受け入れられる可能性があるとの意見も示された。

図表 83 事業期間に係る民間事業者の意見

- 物流ビジネスは景気変動等の影響を大きく受けるが、長期の景気変動は民間には読めないため、3～5年

程度の事業期間が望ましい。

- ターミナル事業単体で見ると、長期間の契約を結ぶのはリスクが高いと考えられるが、仮にターミナル施設の近隣に自社の物流施設を設置できる等の建付になるのであれば、むしろ事業期間は長期の方が魅力的になると考えている。
- 施設の耐用年数の範囲内というのが前提であるが、収支見込により判断することになる。
- 融資期間についてはスキームにより考え方が変わってくるが、需要変動リスクが事業者に残る形であれば当然融資期間も短くなる。
- 融資期間が長期にわたる場合は、当然妥当性の高い長期の事業計画が出てくることが前提となる。

③ 官民のリスク分担について

PFI 方式の場合も施設整備費は全額公共が負担することを前提とし、需要変動リスクも極力民間が負わない形が望ましいという意見が大半であった。

また、公共による補填方法についても、民間事業者の事業収支に対して補填する方法ではなく、コンテナ1本あたりのドレージコストをいくら補填するという方法の方が、ターミナルの利用促進につながるという意見も示された。

図表 84 官民のリスク分担に係る民間事業者の意見

- 民間の物流事業者が自ら荷主を確保することは困難であるため、公共による赤字補填があれば事業参入も検討できる。
- 資金的な支援を含めた官民リスク分担は、物流ビジネスの特性を十分に踏まえたうえで、事前にしっかりと協議させてほしい。
- 公共による補填のパターンとしては物量の何%までを保証するといった最低保証形が想定されるが、グリーンフィールド案件である本事業では最低保証の水準を設定するのが難しい。
- 荷主、船社の利用が十分に見込める状態で事業を開始できるのであれば、必ずしも公共からの赤字補填等は必要ないと考えている。
- 公共からの補填方法としては、ターミナル運営者の事業収支に対して補填をするという方法ではなく、コンテナ1本あたりのドレージコストをいくら補填するという方法にしてもらえると、ターミナル運営者だけでなくドレージ会社、荷主企業にも恩恵が及ぶため、利用促進につながると思っている。
- サービス購入型 PFI のように、民間に需要変動リスクを全く残さないスキームにできれば、長期でのプロジェクトファイナンスの組成が検討し易くなる。
- 物流事業者としては、内陸型物流ターミナルを運営することで、本業のフォワーディング業務、ドレージ業務等の拡大が見込めるため、デポ単体では赤字にさえならなければ取組意義があると言える。

④ 事業実施の前提条件について

大口荷主の確保、船社へのデポ利用促進等は公共が十分に行ったうえで事業実施すべきとの意見が大半を占めた。また、過去の物流データ等、民間事業者が事業化を検討するために必要な資料を開示することを求める意見も複数示された。加えて、近隣類似施設との差別化、公共における費用負担内容等についても予め十分に説明する必要があるとの意見が示された。

図表 855 事業実施の前提条件に係る民間事業者の意見

- 事業者としては、公共側の資金支援があれば参入し易くなるが、一方で自治体としてそのような支出をしてまで実施すべき事業なのかをよく検討するべきである。
- 民間事業者としては事業性の分析をする必要があるため、過去の物流動向についての詳細なデータを開示してほしい。
- 公共には、荷主を確保してもらうこと、船社にデポ利用を促してもらうことを期待している。
- 近隣に民間運営のデポがあるにも関わらず、官民連携で新たにデポを作ることを理由付けをする必要がある。

IV. 今後の検討課題・論点

1. 事業内容等に係る論点

(1) 事業予定地

マーケットサウンディングにおいて現在想定している事業予定地に対する否定的な意見は示されなかったため、物流ターミナル基本計画の見直しは必要ないと考える。ただし、より多くの民間事業者の参加が見込まれる環境を構築するために、以下の要望を充足できるかについて適宜検討し、必要に応じて見直すべきと考える。

- 民間事業者が自主事業として収益施設を隣接地に設置できること
- 内陸型物流ターミナルに拡張余地があること

(2) 施設内容

マーケットサウンディングにおいて現在想定している施設内容に対する否定的な意見は示されなかったため、物流ターミナル基本計画の見直しは必要ないと考えられる。なお、施設の内容は自由に民間事業者が提案できる形が望ましいとの意見が示されたことから、公募にあたっては、可能な限り民間事業者の提案の自由度を高め、より多くの民間事業者の参加が見込まれる環境を構築することが重要である。

(3) 事業内容

マーケットサウンディングにおいて輸送・荷役業務、貸付業務の双方を事業範囲に含めることについて否定的な意見は示されなかった。貸付業務については運営事業者による自己利用と第三者(荷主、フォワーダー、運送業者等)への貸付のいずれも認める形とすることで、民間事業者の提案の自由度を高めることも考えられる。

一方で、輸送・荷役業務に含まれるコンテナマッチング業務については、その成立可能性に対する否定的な意見が複数示されたため、当該業務を任意事業扱いとし、民間事業者に自由に提案させることも検討すべきと考えられる。

(4) 事業期間

内陸型物流ターミナル事業における変動リスクの高さを敬遠し、設定する事業期間は長期よりも短期が望ましいという意見が大半を占めた。ただし、内陸型物流ターミナルの隣接地で自主事業を実施することが許容される場合には、自主事業に合わせた長期での運営も可能とする意見が複数示された。

(5) 荷主確保

内陸型物流ターミナル事業を成立させるためには、安定的な取扱貨物量を見込むことができる大口荷主企業の存在が不可欠という意見が多く聞かれた。また、大口荷主企業との事前合意があれば、運営事業者としても内陸型物流ターミナル事業への参画意欲が高まるとのことである。このことから、大口荷主企業における湖南省内陸型国際総合物流ターミナルの利用動向の

把握は、慎重かつ重点的に実施すべきと考えられる。

なお、荷主企業の利用を促す上では、荷主企業においてコストメリットが発生することが必須であるため、当該企業において納得感があり、かつ実現可能性の高いコストメリットを提示する必要がある。この点を勘案すると、公共サイドとしては、湖南省物流ターミナルに興味を持つ物流事業者と各種コスト設定等について十分に協議をしていくことが肝要である。また、その際には、荷主企業が従前起用していた物流会社を本事業にどのように織り込むのかという点についても併せて検討すべきである。

一方で、荷主確保においては、湖南省に所在している荷主だけではなく、同市の周辺に所在している荷主も含めて検討すべきであることから、滋賀県との連携を図ることについても検討すべきである。

2. 官民連携事業スキーム導入に係る論点

(1) 官民連携事業スキームにおける詳細

これまでの検討結果からは、公共が土地取得・施設整備を負担し、民間事業者は指定管理者として独立採算型で運営を実施するという考えを基本とした PFI 方式や公共施設整備+指定管理者方式による方法が実施可能性の高いものと考えられる。

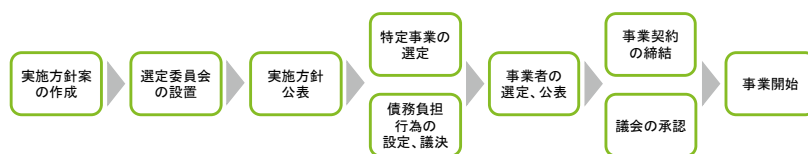
① PFI 方式による場合

PFI 方式で実施する場合は施設整備費分のみをサービス購入型とし、運営を指定管理者に独立採算型で実施することが考えられる。このとき、施設整備を担う事業者と運営を担う事業者のそれぞれが別々に受注する場合と、コンソーシアムとして一体的に受注する場合とが考えられる。過去の多くの事例では、コンソーシアムとして一体的に受注する場合に長期間にわたって施設整備を担う事業者が代表企業となることが多く、本内陸型物流ターミナル事業へ参加する可能性のある事業者がそのような役割を担えるかどうか論点となる。

図表 866 PFI 方式による場合のスキーム詳細

	BT 方式+指定管理者	BTO 方式
施設整備業務	PFI 方式（サービス購入型）	
管理運営業務	指定管理者制度（独立採算型）	
スキーム		
発注	施設整備（BT）を PFI 事業として発注、維持管理運営を行う指定管理者の選定を別途行う	施設整備、維持管理運営に関して PFI 事業として一体発注
資金調達	EPC 事業者が自身のバランスシート上で請負う場合、資金調達は必要ない	設立する SPC でプロジェクトファイナンスを組成
財政（公共）	支払いの平準化が可能	支払いの平準化が可能
留意点	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備を行う EPC 事業者が O&M 事業者の意見を取り入れるスキームでないため、維持管理運営業務が最適化できるか要検討 施設整備のみで VFM が訴求できるか要検討 	<ul style="list-style-type: none"> EPC 事業者が SPC の代表企業を担う場合が多いが、長期間にわたって担う意思がありうるか要検討

図表 877 PFI 方式による場合の手続



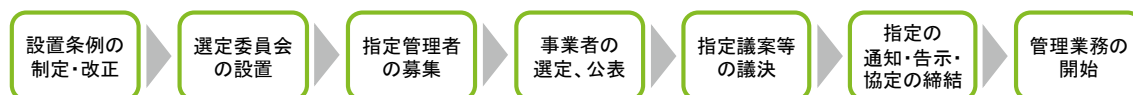
② 指定管理者制度による場合

指定管理者制度を活用する場合は、DBO方式として設計、施工と維持管理運営を一体的に発注して指定管理者を選定する場合と、DB方式として設計、施工のみを一体的に発注し、維持管理運営のみを行う指定管理者を別途選定する場合とが考えられる。DBO方式の方が維持管理運営を見越した設計、施工により民間ノウハウが活用される期待があるが、維持管理運営を独立採算型で行う事業に対してDBO方式を適用する場合は、当該民間事業者のための施設を整備することについて市民の理解が十分に得られるのかという点を考慮する必要があると考えられる。

図表 888 指定管理者制度による場合のスキーム詳細

	DBO方式	DB方式+指定管理者
施設整備業務	設計、施工一体発注	
管理運営業務	指定管理者制度（独立採算型）	
スキーム		
発注	施設整備、維持管理運営を一体発注し、指定管理者として選定する	施設整備と維持管理運営を別発注とし、維持管理運営事業者を指定管理者として選定する
資金調達	民間事業者は資金調達の必要はない	民間事業者は資金調達の必要はない
財政（公共）	施設整備費対価を一括で支払う必要がある	施設整備費対価を一括で支払う必要がある
留意点	・落札グループのための施設として整備することについて市民の理解が十分に得られない可能性がある	・設計、施工、維持管理運営の一体発注による民間ノウハウ活用に結びつかない可能性がある

図表 89 指定管理者制度による場合の手続⁵



⁵ DB方式+指定管理者制度を用いる場合、建設工事の開始前に建設事業者と管理運営事業者（指定管理者）を選定するため、指定管理者の選定から管理運営事業の開始までに相応のタイムラグが発生するが、こうしたケースにおいても指定管理者の選定後速やかに指定議案等の議決を行う。（指定管理期間の開始日は管理運営事業開始日と同日に設定する。）

(2) 官民のリスク分担について

湖南省は、物流ターミナル施設の管理者として位置づけられ、各種公権力の行使に関して権限を有する。不可抗力事象の発生や法令変更により管理運営事業者に不利益が生じた場合には、施設の管理者及び所有者として応急対応、復旧等を行う。不可抗力、法令変更等への対応については、滋賀県との連携の有無も含めて予め十分に検討しておくべきである。

管理運営事業者は、指定管理者として位置づけられ、湖南省との協定等に基づき各種事業を実施する。不可抗力事象や法令変更等の発生時には、指定管理者として公共の応急対応等に対して協力することとする。

その他の各種リスクも含めた官民リスク分担の考え方は、以下のとおりである。

図表 90 リスク分担の考え方

段階	リスクの種類	リスクの内容	リスク分析の考え方
共通	募集書類リスク	募集書類の誤り	帰責者による負担が一般的
	許認可リスク	許認可取得遅延	
	法令変更リスク	法制度、許認可の新設・変更	本事業に直接関係する変更は公共の、その他は民間の負担とすることが一般的
	税制変更リスク	税制度の変更	収益関係税（法人税等）の変更は民間の、その他は公共の負担とすることが一般的
	住民リスク 環境リスク	住民反対運動発生・ 周辺環境悪化	帰責者による負担が一般的
	事業中止・延期・遅延リスク	事業の中止・延期・ 遅延	
	第三者賠償リスク	事業期間中の事故	
	不可抗力リスク	戦争、暴動、天災等による事業の中止、費用の増加	指定管理者は施設に関する保険に加入しないケースが一般的であるため、公共の負担とすることが一般的
	契約リスク	契約の遅延等	帰責者による負担が一般的
設計・ 施工	設計リスク	設計の変更、遅延、 増加費用発生	帰責者による負担が一般的
	工事遅延・未完成リスク	工事の遅延・未完工 工事費の増加	
	物価変動リスク	建設期間中の物価変動	民間（建設企業）の負担とすることが一般的
維持 管理 ・ 運営	施設の瑕疵リスク	施設の瑕疵	瑕疵担保期間中に見つかったものは民間（建設企業）の、その他は公共の負担とすることが一般的
	物価変動リスク	維持管理・運営期間中の物価変動	物価スライド条項を規定することが一般的
	維持管理・運営費の変動リスク	維持管理費・運営費の変動	原則民間の負担とするものの、民間に損失が発生した場合に、費用の一部を指定管理料と

	需要変動リスク	貨物取扱量、入居企業等の変動	して公共が負担する仕組みも検討すべき
	修繕・更新リスク	施設の修繕・更新	施設の機能・性能を維持するために必要となる修繕については民間が負担することが一般的
自主事業	維持管理・運営費の変動リスク	維持管理・運営費の変動	民間の負担とすることが一般的
	需要変動リスク	自主事業における利用者数等の変動	
事業終了時	事業終了時手続きリスク	現状復旧、性能保持等にかかる費用	民間の負担とすることが一般的

(3) 官民の利益分配・損失補填について

管理運営事業者により提案された提案内容(収支計画)を踏まえ、利益の一部を管理運営事業者(指定管理者)が湖南省に納付する「施設納付金」を定めるとともに、必要に応じて費用の一部を市が負担する「指定管理料」を定めることが考えられる。支払時期、支払方法については、湖南省と指定管理者で締結する協定書等に定める。

また、指定管理者は、施設の設置目的の範囲内で、仕様書等で定める運營業務以外に利用者へのサービス向上や利用促進等につながる自主事業を自己負担により実施することができるものとする。民間アイデアを広く取り込むことが可能になると考えられる。なお、自主事業により発生した利益は指定管理業務の収入とすることはできるものの、自主事業により発生した損失に対して指定管理料を充てることはできないものとする。

(4) 官民連携事業スキーム導入に伴う各種条例等の整備

湖南省物流ターミナルの設置に際しては各種法令等に基づく規制が多く、また民間事業者が自主事業として提案する内容についても適法性の確認、規制緩和の要否、導入に向けた各種手続等が必要となるため、事業者公募前に事業者候補から自主事業の具体的な内容をヒアリングする機会を設けるなどして、公募開始後の手続を簡素化すること等を検討する必要がある。

3. 財政負担額に係る論点

(1) 土地取得及び施設整備に係る財政負担額の検討

公共が土地取得及び施設整備費用を負担し、運営は独立採算型で実施する方式が基本的な事業実施条件となる。基本計画における該当金額は概ね2,236百万円であるが、整備される内容や採用される事業手法次第で金額が増減する可能性がある点、留意が必要である。なお、上述した金額の内訳は、図表 62 を参照されたい。

(2) 維持管理・運営に係る財政負担額の検討

需要変動リスク及び維持管理・運営費の変動リスクは原則民間事業者の負担とするものの、民間事業者を幅広く集めるために、民間事業者に損失が発生した場合には当該損失を指定管理料として公共が負担するという条件を提示する可能性もある。

民間事業者と上述した条件について合意し、かつ以下の状況が発現した場合には、公共は土地取得及び施設整備費用に加えて、年間 300 百万円から 400 百万円程度の財政負担を強いられる可能性がある点、留意が必要である。

- 本事業における取扱貨物量が想定値を下回った場合。
- 本事業に係る費用は固定費的要素が強く、取扱貨物量が減少したにも関わらず、当該費用は同水準で推移した場合。

(3) 公共による資金調達方法の検討

公共による資金負担を前提とした事業となることが想定されるため、地方債の発行可能性や PFI 事業を実施する場合には債務負担行為の設定方法等、より詳細な検討が必要となる。

4. 今後のスケジュール等

今後のスケジュール(案)は、以下のとおりである。

- 平成 29 年度:用地買収
- 平成 30 年度:施設整備事業者及び管理運営事業者の募集、選定
- 平成 33 年度:設計・施工
- 平成 34 年度:管理運営事業の開始

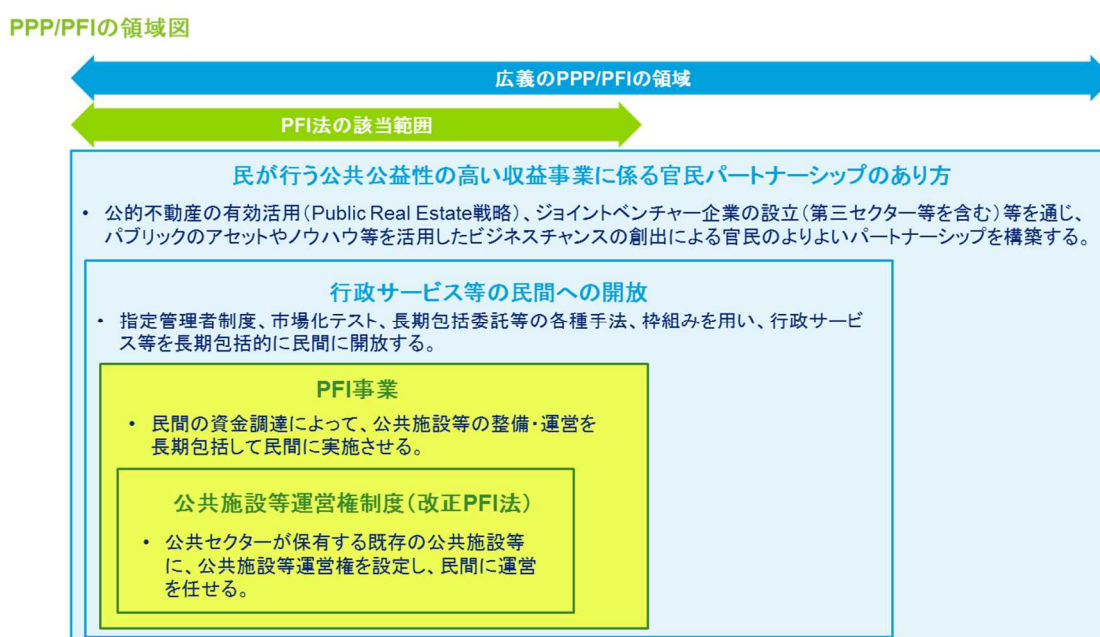
参考資料

(1) PFI方式の概要

① PFI方式の概念

PFI方式とは、Public Private Partnershipに内包される官民連携手法である。なお、公共施設運営権制度(コンセッション)はPFI方式の一種であり、平成23年の改正PFI法により制度化されたものである。

図表 91 PPP/PFIの領域図

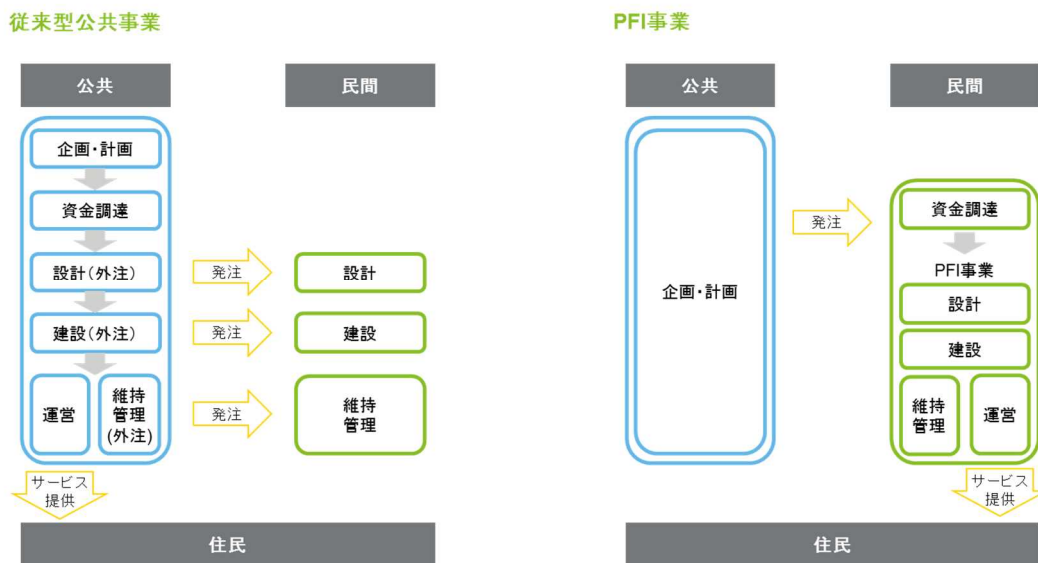


② PFI方式を採用する事業(以下、「PFI事業」)の特徴

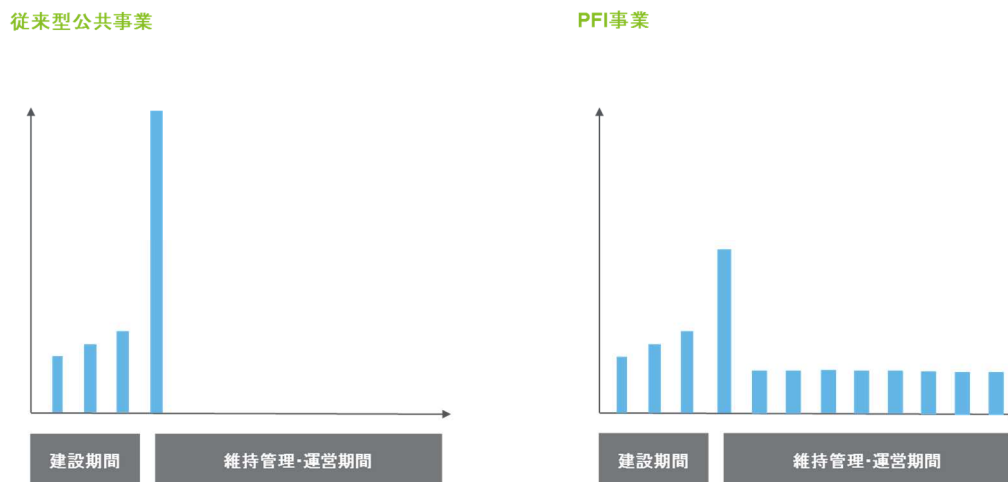
PFI事業とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う事業を指しており、従来型公共事業と比較すると、以下のような特徴がある。

- 設計・建設・維持管理・運営を一括して民間事業者が受託する。
- 官民の契約が単年度契約ではなく、長期契約となる。
- 施設整備費等に係る資金調達を民間事業者が実施する(公共は施設が完成し、民間事業者による運営が開始した後に、施設整備費等を事業期間に亘って割賦にて支払う)。

図表 92 従来型公共事業と PFI 事業の比較（契約関係）



図表 93 従来型公共事業と PFI 事業の比較（施設整備費の支払いイメージ）



③ PFI 方式の事業類型

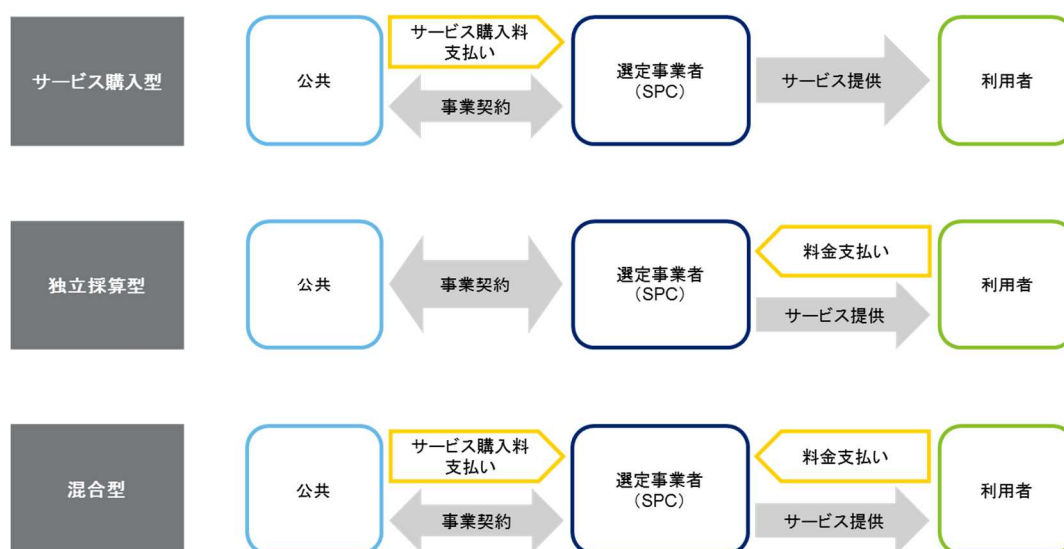
PFI 事業は、事業費の回収方法、施設の所有形態により、それぞれ3類型ずつに分類される。

a. 事業費の回収方法による分類

PFI 事業は、利用者からの利用料金収受の有無、公共からのサービス購入料支払の有無により、3つの事業類型に分類される。なお、公共の財政負担は、独立採算型<混合型<サービス購入型の順に大きくなる。また、それぞれの事業類型が用いられている施設例は以下のとおりである。

- サービス購入型: 給食センター、教育文化スポーツ施設、庁舎
- 独立採算型: 道路、鉄道、港湾、空港
- 混合型: 公園観光施設、余熱利用施設

図表 94 PFI の事業類型（事業費の回収方法による分類）

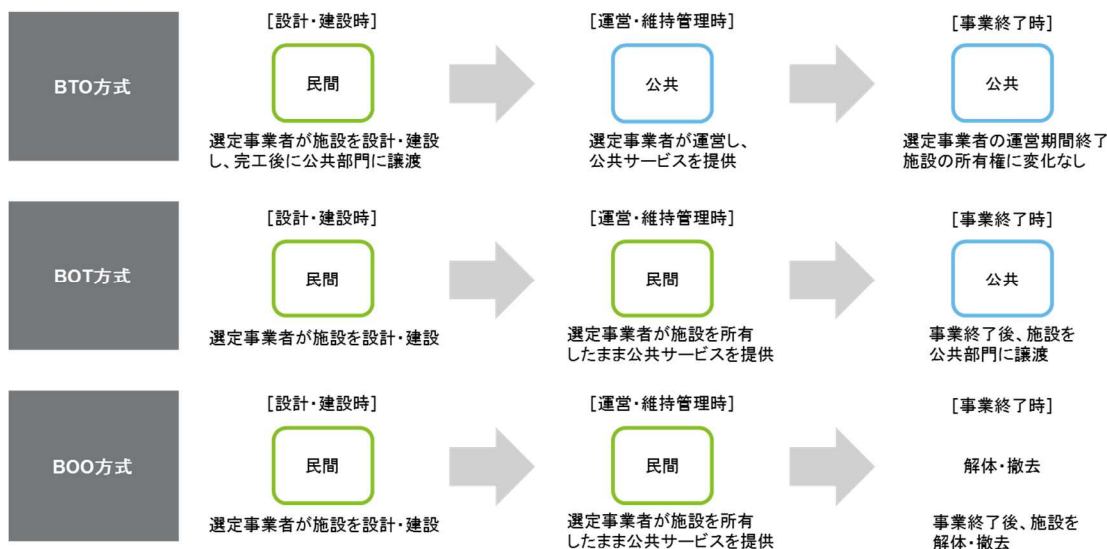


b. 施設の所有形態による分類

PFI 事業は、設計・建設期間、運営・維持管理期間、事業終了後の施設の所有形態により、以下の3つの類型に分類される。なお、それぞれの類型が用いられている施設例は以下のとおりである。

- BTO 方式: 給食センター、公営住宅・宿舍、廃棄物処理施設
- BOT 方式: 教育・文化関連施設、給食センター、余熱利用施設
- BOO 方式: 水族館、社会福祉施設

図表 95 PFI の事業類型（施設の所有形態による分類）



c. 施設の所有形態により分類された事業類型毎の税負担について

BOT方式及びBOO方式においては民間事業者が事業期間中における施設所有権を所有するため、事業開始時点で公共に施設の所有権を移転するBTO方式と比較して、民間事業者における税負担は大きくなる。なお、事業類型毎の主な税負担は、以下のとおりである。

図表 96 PFI の事業類型毎の税負担（施設の所有形態による分類）

SPCの主な税負担

特例措置の概要

税制		PFI		従来型
		BOT	BTO	
登録免許税(国税)	商業登記	課税	課税	非課税
	不動産登記	課税	非課税	非課税
不動産取得税(都道府県税)		課税/特例措置あり	非課税 ※1	非課税
固定資産税(市町村税)		課税/特例措置あり	非課税	非課税
都市計画税(市町村税)		課税/特例措置あり	非課税	非課税
事業所税(市町村税)		課税	課税	非課税

- PFI法に基づき、選定事業者が選定事業（サービス購入型・BOT方式で、地方公共団体が法律の規定によりその事業等として実施する者に限る。）により整備する一定の家屋に係る不動産取得税について、当該家屋の価格の1/2に相当する額を価格から控除する課税標準を適用する。
- PFI法に基づき、選定事業者が選定事業（サービス購入型・BOT方式で、地方公共団体が法律の規定によりその事業等として実施する者に限る。）により整備する一定の家屋及び償却資産について、固定資産税及び都市計画税の課税標準を価格の1/2にする。

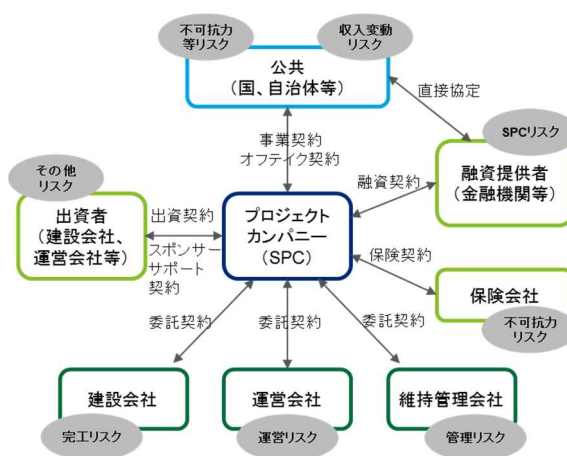
※1 県税事務所の確認を経て、「選定事業者が施設を原始取得し、新築未使用で地方公共団体に譲渡することで不動産取得税が課税されない。」こととしている事例あり

④ PFI 事業における資金調達

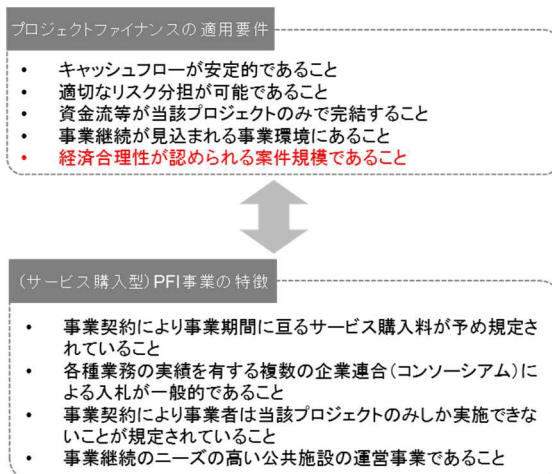
PFI 事業では、複数の民間事業者が SPC を組成した上で、当該 SPC がプロジェクトファイナンスにより資金調達するという方法が一般的である。

プロジェクトファイナンスは、適切なリスク配分や金融機関によるモニタリングにより事業継続可能性の向上が期待できる一方、複雑な契約関係を組成・維持するためのコストが発生することから、案件規模や出資者の信用力、SPC が負う需要変動リスク量次第では、調達コストが割高になる可能性がある。

図表 97 プロジェクトファイナンスのスキーム



図表 98 PFI とプロジェクトファイナンスの相関性



参考文献

II. 事業スキームの検討

- ・ 平成 27 年 3 月湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画
http://www.city.konan.shiga.jp/_upfiles/news/f19624/youyaku.pdf
- ・ 平成 27 年 3 月湖南省内陸型国際総合物流ターミナル基本計画（付属資料）
http://www.city.konan.shiga.jp/_upfiles/news/f19624/sassi.pdf
- ・ 湖南省 HP
<http://www.city.konan.shiga.jp/>
- ・ OICT 財務情報
<http://www.oict.co.jp/info/finance.html>
- ・ 太田国際貨物ターミナル（OICT）とは
<http://www.oict.co.jp/info/about.html>
- ・ 平成 17 年 9 月 6 日付日本経済新聞
- ・ 佐野市、総合政策部 北関東自動車道沿線開発推進室
<http://www.city.sano.lg.jp/kakuka/inlandport.html>
- ・ 佐野インランドポート事業計画等調査報告書（平成 25 年 3 月）
https://www.city.sano.lg.jp/kakuka/inlandport/H24_all.pdf
- ・ 公益財団法人 日本ロジスティクスシステム協会、パネリスト各位の取組等の紹介
http://www.logistics.or.jp/jils_news/%E3%83%91%E3%83%8D%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%83%88%E5%90%84%E4%BD%8D%E3%81%AE%E5%8F%96%E7%B5%84%E7%AD%89%E3%81%AE%E7%B4%B9%E4%BB%8B.pdf
- ・ 茨城県出資法人等経営評価書 つくば国際貨物ターミナル（株） 平成 21 年度
<http://www.pref.ibaraki.jp/somu/somu/shutshi/documents/2125kokusaikamotu.pdf>
- ・ 茨城県出資法人等経営評価書 つくば国際貨物ターミナル（株） 平成 22 年度
<http://www.pref.ibaraki.jp/somu/somu/shutshi/documents/2224kokusaikamotu.pdf>
- ・ ひびきコンテナターミナル～PFI 事業の紹介～
<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/policy/PFIseminer/h17seminer/kyushu/kitakyushu-kyushu.pdf>
- ・ ひびきコンテナターミナル PFI 事業最終審査結果報告書
http://www.kitaqport.or.jp/kowan_j/hibiki/pfi/index.html
- ・ 北九州市、ひびきコンテナターミナルにおける PFI 事業に関する実施方針
http://www.kitaqport.or.jp/kowan_j/hibiki/pfi/index.html
- ・ 北九州市、ひびきコンテナターミナル PFI 事業募集要項
http://www.kitaqport.or.jp/kowan_j/hibiki/pfi/index.html
- ・ 手塚広一郎（2009）「港湾の整備・運営とガバナンス構造」

- ・ (株)茨城ポートオーソリティ、荷役機械賃貸・メンテナンス部門
http://www.ipac-web.jp/03_business/section_05.htm
- ・ 常陸那珂港北ふ頭公共コンテナターミナル施設の整備及び管理運営事業 実施方針
http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jigyoushousai/pdf/ibaraki/01_08000_120323_1_00.pdf
- ・ 常陸那珂港 PFI 事業は常陸那珂埠頭と正式契約 2000 年 6 月 14 日 建設新聞
- ・ PFI の優先事業者、常陸那珂埠頭を選定-茨城県が北ふ頭の整備で 2000 年 5 月 13 日 日本経済新聞
- ・ 茨城県、日立港など 3 セクの 3 埠頭会社を再編 2002 年 9 月 12 日 日刊工業新聞
- ・ 茨城県、常陸那珂・大洗・日立港を一括管理へ。2 団体合併し新会社 2003 年 3 月 3 日 日刊工業新聞
- ・ 港湾・都市開発三セク統合 2006 年 11 月 28 日 日本経済新聞
- ・ 北関東の 3 セク経営悪化、早期再建暗中模索 2002 年 1 月 26 日 日本経済新聞
- ・ 自治体 PFI 推進センター
<http://pficenter.furusato-ppp.jp/?article=%E8%A8%88%E7%94%BB%E6%AE%B5%E9%9A%8E%EF%BC%88%EF%BC%95%E4%BB%B6%EF%BC%89%E3%83%BB-%E9%81%8B%E5%96%B6%E6%AE%B5%E9%9A%8E%EF%BC%8816%E4%BB%B6%EF%BC%89&dest=guide&menuname=PFI%E3%82%AC%E3%82%A4%E3%83%89&catname=%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E7%B4%B9%E4%BB%8B#>
- ・ 東京国際エアカーゴターミナル株式会社 事業内容
<http://www.tiact.co.jp/jp/aboutus/activities.html>
- ・ 東京国際空港国際線地区貨物ターミナルビル等整備・運営事業 民間事業者選定結果 平成 18 年 6 月 1 日
<http://www.cab.mlit.go.jp/tcab/pdf/02.pdf>
- ・ 東京国際空港国際線地区貨物ターミナル等整備・運営事業 実施方針
http://www.pfikyokai.or.jp/pfi-data/pfi-data/pfi-data/h17/haneda_airport_kamotsu/200_jisshihoushin.pdf
- ・ 東京国際空港国際線地区旅客ターミナル整備・運営事業 民間事業者選定結果
<http://www.cab.mlit.go.jp/tcab/pdf/01.pdf>
- ・ 東京国際空港国際線地区旅客ターミナル整備・運営事業 実施方針
<http://www.cab.mlit.go.jp/tcab/pfi/plan/10.html>
- ・ 東京国際空港ターミナル株式会社 ターミナル概要
<https://www.tiat.co.jp/terminal/index.html>
- ・ みずほ銀行
<https://www.mizuhobank.co.jp/company/release/cb/pdf/20080328.pdf>
- ・ 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等実施方針

- ・ <http://www.nkiac.co.jp/concession/policy/index.html>
- ・ 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 優先交渉権者選定結果について
<http://www.nkiac.co.jp/concession/result/pdf/result01.pdf>
- ・ 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 実施契約の概要
<http://www.nkiac.co.jp/concession/content/pdf/content01.pdf>
- ・ 関西国際空港及び大阪国際空港 特定空港運営事業等 募集要項
<http://www.nkiac.co.jp/concession/content/pdf/content02.pdf>
- ・ 関西エアポート株式会社 関西エアポートについて
<http://www.kansai-airports.co.jp/company-profile/about-us/>
- ・ 平成 23 年 4 月 佐野市内陸型コンテナターミナル研究会報告書
<https://www.city.sano.lg.jp/kakuka/inlandport/container.pdf>
- ・ 文教施設における公共施設等運営権の導入に関する検討会（第 2 回）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/040/attach/1374262.htm

湖南省内陸型国際総合物流ターミナル事業手法等検討調査

報 告 書

平成 29 年 2 月

湖南省