

# PPP/PFIのトレンド、今後へのヒント

日経BP 総合研究所  
「新・公民連携最前線」

編集長 黒田 隆明

新・公民連携最前線  
PPPまちづくり

# PPP/PFIのトレンドをどのように知るのか？

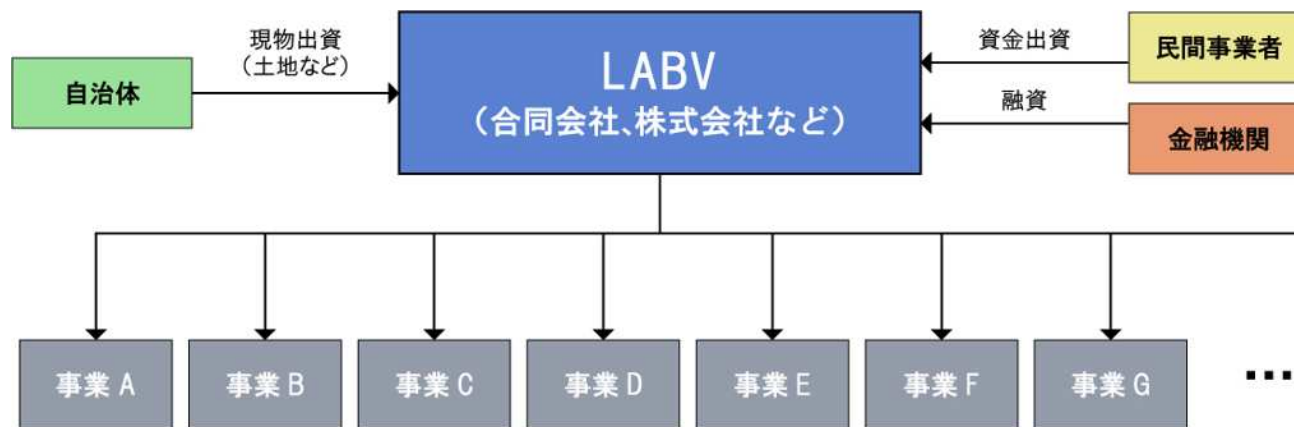
- 新・公民連携最前線では、年間500本前後の記事を公開しています。多数の記事や記事候補となる情報をチェックしていると何となくトレンドは見えてきます。
- もう一つ、国の施策を見ていくと、“トレンド候補”となるキーワードや手法などは、ある程度つかめると思っています。



新・公民連携最前線  
<https://project.nikkeibp.co.jp/ppp/>

# 例：LABV ( Local Asset Backed Vehicle )

- LABVとは、自治体が公有地を現物出資し、民間事業者が資金を出資してつくった事業体が公共施設と民間の収益施設を複合的に整備しマネジメントする手法のこと。英国で多く採用されている。



・国内では、山陽小野田市(山口県)、上峰町(佐賀県)で導入が進んでいる。

・山陽小野田市のように、地域金融機関の関心が高まれば、拡大していく可能性あり。

# 例: LABV ( Local Asset Backed Vehicle )

新・公民連携最前線  
山陽小野田市、LABVの事業パートナーに合人社計画研究所グループ

萩原 純子 2022.02.10

山口県山陽小野田市は2月4日、LABV (Local Asset Backed Vehicle、官民協働開発事業体) による再開発事業で、合人社計画研究所 (広島市中区) を代表企業とするオレンジグループを優先交渉権者に決定した。2021年6月30日から公募型プロポーザルを実施、応募は同グループのみで、審査結果は1000点満点中543.75点だった。構成企業は大旗運合建築設計 (広島市中区)、前田建設工業中国支店 (広島市中区)、長沢建設 (山陽小野田市)、富士岡グループホールディングス (山陽小野田市)、エヌエステクノ (山陽小野田市)。

LABVとは、自治体が公有地を、民間事業者が資金を出して共同事業体をつくり、公共施設と民間施設を複合的に整備、維持管理・運営する手法 (山陽小野田市からの提供)。



- ・国土交通省の2019年度「先導的官民連携支援事業」に山口県山陽小野田市が採択、調査を開始 (それ以前にも別の自治体で調査実績あり)。2022年2月、同市でLABV方式による官民連携事業のパートナーを選定。
- ・PPP/PFI推進アクションプランでは平成28年の初版で既に「LABV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」と言及あり。

## 例：指標連動方式 (アベイラビリティ・ペイメント方式)

- 指標連動方式とは、インフラの機能や持続性に対応した**指標**を設定し、その**達成状況に応じてサービス対価の一部または全部を決める**方式のこと。アベイラビリティ・ペイメント方式とも呼ばれる。米国の道路コンセッションなどで導入されているが、まだ国内での導入事例はない。
- **PPP/PFI推進アクションプラン**では**令和3年改定版**で初めて言及。  
「キャッシュフローを生み出しにくいインフラ分野においても、公共サービスの質の維持等に十分な配慮を行いつつ、包括的民間委託や**指標連動方式**を含むPPP/PFIの導入を推進するため、海外事例等にしつつ…」

# 例：指標連動方式 (アベイラビリティ・ペイメント方式)

新・公民連携最前線  
PPPまちづくり

## 東京都府中市が道路などを包括管理へ、指標連動方式によるインセンティブ付与も予定

中川 美帆＝ライター

2023.09.19

東京都府中市は、市が管理する道路などを対象とした包括管理事業（全域2期）の候補者選定のため、公募型プロポーザルを実施する。募集要項を2023年9月8日に公表した。

舗装の補修や街路樹のせん定といった異なる業務を一括して、複数年度にわたる契約で事業者へ委託する。併せて、事務処理の方法を見直して効率化するとともに、性能発注の手法を取り入れる。

- ・国内でも事例がようやく出てきた（公募段階）
- ・2023年9月に府中市が公募開始（募集要項を公表）、指標連動方式によるインセンティブ付与制度の導入も予定している。
- ・今後広まるかは未知数

# PPPトレンド予想(黒田)・3つのキーワード

1. ローカル/スモール

2. オープン

3. グリーンインフラ

## 1.ローカル/スモール

- ・ PPP/PFI推進アクションプラン(令和5年改定版)に出てきた「新しいコトバ」のうち、  
「ローカルPFI」と「スモールコンセッション」  
という2つのコトバに注目しました。



# ローカルPFI\*

・事業の特性に応じて、事業の推進（案件形成、事業者選定、契約履行等の一連の過程）を通じ、**地域経済・社会により多くのメリットをもたらす**ことを志向するコンセプト。

**地域企業の参画、取引拡大、雇用機会**

**地域産材の活用（資材、食材等）**

**地域人材の育成（PFI経験等）**

などを志向するもの。

\* PPPも含めた概念

# ローカルPFI\*

・内閣府 民間資金等活用事業推進室「ローカルPFIの推進について」(令和5年6月6日)では、「ローカルPFIと捉えられる事例」をいくつか掲載 (出所:同資料)

### ローカルPFIと捉えられる事例

給食センター (北海道伊達市)	スポーツ公園 (神奈川県茅ヶ崎市)
地域課題	地域課題
旧施設整備から40年以上が経過し老朽化が著しい。また、学校給食衛生管理基準を満たしておらず、安心・安全な給食を提供する観点から早急な建て替えが必要。	国による新湘南国道の延伸や相模川の築堤事業の推進に協力するため、相模川河畔スポーツ公園を移転する必要が生じた。新公園には、市民サービスの向上や周辺の活性化を期待。
PFI導入の効果	PFI導入の効果
歳出削減 特定事業選定時 約7.6% (契約金額 約47億円)	歳出削減 契約時 約6.5% (契約金額 約75億円)
提供給食数 整備前 2施設で3,100食 →整備後 1施設で3,300食	スポーツ拠点 地域スポーツチームのホーム施設として運営 スポーツ教室を実施し、地域スポーツコミュニティの形成促進
市内食材P R 給食センター内にレストランを開設し、地域食材を活用した給食・軽食を提供	交通混雑軽減 公園と茅ヶ崎駅や周辺駐車場の送迎バスを運行
アセット有効活用 市の中心部である立地を生かし、会議室を用意し、食事付会議プランを提供	にぎわい創出 レストラン、スタジオ、サイクルステーション等、クラブハウスを中心に地域の交流拠点を配置
地域経済活性化 地域企業が代表企業となり事業者グループを組成	地域経済活性化 地域企業が代表企業となり事業者グループを組成
災害対応 最大9,900食/日の炊き出しを3日間提供可能	地域雇用創出 地元の人材活用など、地元の雇用機会の創出
	

4

### ローカルPFIと捉えられる事例

子育て支援住宅 (鹿児島県鹿児島市)	体育館 (北海道帯広市)
地域課題	地域課題
昭和30年代に建設された公営住宅団地について、建替事業を行うとするものの、財政難により凍結。ファミリー世帯向けの住宅の市場供給量が少ない。	旧施設整備から40年以上が経過し老朽化が著しい。また、利用者層やニーズの変化に対応することでスポーツによる交流の拠点を整備する必要が発生。
PFI導入の効果	PFI導入の効果
歳出削減 事業収入(交付金、家賃収入、民間収益施設)により、自治体負担は実質ゼロ (契約金額 約10億円)	歳出削減 契約時 約2.5% (契約金額 約103億円)
子育て支援 子育て世帯に配慮した住戸プランや性能 余剰地を活用し、民間収益施設としてアフター スクールや親子で楽しめるママカフェを整備	利用者数 当初想定 16.5万人/年 →実績 25.8万人/年 (H29)
広報 自治体負担がゼロになるスキームと併せて評価され「住生活月間国土交通大臣表彰」を受賞	にぎわい創出 地域企業と連携した食育の機会を提供 キッズコーナーを整備し、利用者層が拡大
にぎわい創出 子育て世帯を中心とする多世代交流の拠点	スポーツ拠点 地域スポーツチームのサテライト施設として ホームゲームを開催 民間スポーツクラブ・地域スポーツチームによる 運動プログラム提供
地域経済活性化 地域企業が代表企業となり、協力企業として市内企業30社以上を活用	地域経済活性化 地域企業が代表企業となり事業者グループを組成 集客力の高さが評価され750万円/年・20年間の ネーミングライツ収入
	災害対応 避難誘導時の動線を複数準備 

5

# ローカルPFI

- ・ローカルPFIでは、財政負担軽減(VFM)に加え、自治体・民間の創意工夫による(地域経済・社会に対する)多様な効果に焦点を当てる。
- ・そのために、国は様々な支援を予定

## 地域課題の解決

P F I による地域課題を解決し地域の発展に効果のある指標を設定し、定量・定性的に評価

## 地域経営の視点

施設や分野を横断して課題解決に取り組むための、新たな官民連携手法の検討を推進

## 公共空間の活用

P F I 事業を実施することにより、公共施設や余剰地を活用した取組を支援

出所：内閣府 民間資金等活用事業推進室「ローカルP F Iの推進について」

# スモールコンセッション

- 自治体が取得・所有する  
空き家等の既存ストック  
を活用した小規模なコン  
セッション事業
- アクションプラン概要で  
は、岡山県津山市の町  
家群を宿泊施設として活  
用する事業\*を例示

新・公民連携最前線

PPPまちづくり

## 一棟貸しの町家ホテルをコンセッションで運営、津山市

指定管理の計画から変更、民間の知恵を生かす

赤坂 麻実＝ライター

2019.07.30

岡山県津山市は、市内の町家4棟を使って市が整備する宿泊施設について、コンセッション（公共施設等運営権）方式によるPFIで民間事業者に運営権を設定する。当初は指定管理者制度を想定していたが、運営方法を全面的に見直した結果だ。行政が施設の所有権を持ち続けながら、運営権のみを民間に設定するコンセッション方式は、空港や水道といった大規模インフラで適用されることが多い。コンセッション方式の適用例としては異色のこの事業について、市と事業者に話を聞いた。

\*内閣府 民間資金等活用事業推進室「ローカルPFIの推進について」でも事例の一つとして紹介されている

# スモールコンセッション

- 津山市では、町家群を活用した宿泊施設に続いて、RO方式にコンセッション方式を組み合わせ、営業を終了したレジャープールを中心としたスポーツ施設、「グラスハウス」を再生。
- 事業者が施設の改修工事を行った後に、市が改修後の施設と周辺敷地を対象範囲とした公共施設等運営権を設定する。改修工事に相当する金額は、サービス購入料として事業期間の10年間で平準化して事業者を支払われる。

新・公民連携最前線

PPPおまけ

## 老朽化したレジャープールをRO+コンセッションで再生、津山市が実施方針

山田 雅子=ライター

2021.03.29

岡山県津山市は、都市型公園のグリーンヒルズ津山内にあるレジャープールを中心としたスポーツ施設、グラスハウスの営業を2021年3月末に終了する。その後、PFI法に基づく利活用事業を行う予定で、このほど実施方針を公表した。これまでは指定管理で運営してきたが、3月末で終了し、独立採算の運営に転換する。利活用事業は、RO方式とコンセッションを組み合わせたスキームとする方針で、4月中旬に事業者の募集を開始する予定だ。



グラスハウスの外観と内観（写真：津山市）  
[画像のクリックで拡大表示]

# スモールコンセッション

< 各地で様々なスモールコンセッションが進む(事業を開始している例) >

- 宮崎白浜キャンプ場(宮崎市)

<https://aoshima-camp.com/>

- レクリエーション関連2施設(グリーンパーク山東/米原市近江母の郷文化センター)(米原市)

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000104.000025847.html> など

< 地元企業が選定されとは限らない >

- 近江商人屋敷「外村宇兵衛邸」(宿泊施設「NIPPONIA五個荘 近江商人の町」に)(東近江市)

<https://www.city.higashiomi.shiga.jp/0000014852.html>

- 萩市浜崎伝建地区町家モデル施設運営事業(書店×美容室)(萩市)

など

<https://www.city.hagi.lg.jp/soshiki/55/h54007.html>

# ローカルPFI/スモールコンセッション

・いずれも「地域の小規模な(ローカル/スモール)公共施設に、いかに民間の知恵を導入して活性化させるか」が大きなテーマ(個人の感想です)

・事業がうまくいき、かつ、ローカルPFIを目指す、**地域企業の参画、取引拡大、雇用機会、地域産材の活用(資材、食材等)、地域人材の育成(PFI経験等)**の3つの志向が実現されるなら、地域経営の観点からは望ましい。

・ただし、必ずしも地域企業や地域産財「だけ」にこだわる必要はない(何にでも例外はある)

「ローカル」で完結するには  
地域人材の育成が基本

地域企業の参画

地域産材の活用

いずれも、地域人材がいなければ成立しません。



# ・地域人材の育成

## PPPについて地元事業者の理解度は？

実施時期			
第1回 令和元年（2019年） 11月6日（水） 14:00～16:00	PPPの基本事項	第1部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PPPの言葉の定義</li> <li>・ PPP推進の背景、目的、現状</li> <li>・ PPP手法の事業形態の分類</li> <li>・ 従来型手法との比較</li> <li>・ 国のPPP分野の取組（内閣府・国交省）</li> </ul>
		第2部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ LABVについての概要</li> </ul>
第2回 令和元年（2019年） 11月27日（水） 14:00～16:00	PPP検討の 詳細プロセス	第1部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業発案及び導入可能性の検討</li> <li>・ 実施方針の策定及び公表</li> <li>・ 特定事業の特定及び公表</li> <li>・ 民間事業者の募集及び選定</li> <li>・ 事業契約等の締結等</li> <li>・ 事業の実施及びモニタリング</li> <li>・ 民間事業者の提案のポイント</li> </ul>
		第2部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 山陽小野田市に合ったLABVの検討</li> <li>・ 類似事例の紹介</li> </ul>
第3回 令和2年（2020年） 1月10日（金） 14:00～16:00	PPPの事例紹介 ①	第1部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間収益施設の併設/活用事例の紹介</li> </ul>
		第2部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ LABVにおける組織体の分類</li> </ul>
第4回 令和2年（2020年） 2月4日（火） 14:00～16:00	PPPの事例紹介 ②	第1部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公的不動産の利活用における地元企業の多様な取組方策</li> </ul>
		第2部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来期以降のLABV取組に向けた総括</li> </ul>

### < 山陽小野田市のLABV事業 >

調査・検討の段階で、並行して市職員・市議会議員・地元企業を対象に4回セミナーを実施。「PPP/PFIとは何か？」という基本からスタートし、各回事例紹介を交えて、LABVの必要性や実現可能性を理解してもらえるように工夫。延べ250人が参加。

（山陽小野田市「市有地利活用及びエリアマネジメント等に係る官民連携事業可能性調査 報告書」〔2020年3月〕より）

# ・地域人材の育成 地域の民間事業者をどの程度知っているか？

新・公民連携最前線

PPPまちづくり

## 市役所庁舎や科学センターなどでトライアル・サウンディング、徳島県阿南市

山田 雅子=ライター

2022.04.06

徳島県阿南市は、民間事業者に公共施設・空間を暫定的に利用してもらい、事業アイデアを検証するトライアル・サウンディングを実施する。対象となる公共施設は市役所庁舎、科学センター、休所中の中林保育所の3カ所。

トライアル・サウンディングは、申し込み後、提案内容の審査を経たうえで使用許可を得て、暫定利用を開始する流れで実施する。暫定利用終了後は市に実績報告書を提出し、これに基づき意見交換を行う。暫定利用は4月11日から12月25日の期間に実施する。申し込みは4月11日から12月16日まで受け付ける。



トライアル・サウンディングの対象になる市役所庁舎（左）と科学センターの全景  
（出所：阿南市）

【画像のクリックで拡大表示】

## < 阿南市トライアル・サウンディング >

- 庁舎などの利活用を促す
- トライアル・サウンディングには、施設の活用事業者発掘だけでなく、「民間事業者と知り合う」という目的も
- そもそも、民間事業者との接点が少なかった（指定管理の事業者くらい）
- 一方で公民連携を進める必要性
- 結果として、多くの民間事業者との接点（64事業・231事業者）ができた

# ・地域人材の育成 地域の民間事業者をどの程度知っているか？

## 阿南市トライアル・サウンディングの概要

### 対象施設

- ①市役所庁舎（阿南市富岡町トノ町12番地3）
- ②科学センター（阿南市那賀川町上福井南川淵8番地1）
- ③中林保育所（阿南市中林町原23番地）

### 調査スケジュール

令和4年4月11日から令和5年3月31日まで

### 阿南市トライアル・サウンディング事業における実績

許可案件：64事業（市役所51 科学センター14 中林保育所1）

※コスプレ実証実験事業においては3施設を共同利用したことから重複カウント

参加事業者：231事業者

（ ・飲食業 71 ・物品販売等 131 ・教室、ワークショップ 7 ・リラクゼーション 4  
・イベント企画 8 ・その他 10 ）

## 2.オープン

### オープンイノベーションによる社会課題解決

- ・民間のプラットフォームを活用
- ・自治体が「事業を実施する事業者」ではなく「課題」を提示し、解決するソリューションを募る。自治体が開発支援サポート(補助金)を提供する場合も
- ・特定施設に根差した取り組みも

## 2.オープン

# オープンイノベーションによる社会課題解決

### 民間のプラットフォームの活用例

#### 1.アーバン・イノベーション・ジャパン

(スタートアップとの共創 22自治体・2022年実績)

#### 2.逆プロポ・コンシェルジュ

(会員企業との共創 複数自治体で実績)

#### 3.広島県内15市町

(広島県による事業「The Meet 広島オープンアクセラレーター」)

## 2.オープン

### オープンイノベーションによる社会課題解決

#### 特定施設に根差した取り組み例

愛知県内の有料道路8路線を運営する愛知道路コンセッション(愛知県半田市)は8月6日、社会インフラの運営・維持管理の課題解決につなげる新技術の実証を行うための仕組みをスタートさせた。「愛知アクセラレートフィールド」と名付けた技術マッチングの場を設置。

新・公民連携最前線

PPPおまじりQ

### 愛知道路コンセッション、道路インフラを技術実証用に無償提供

大学やベンチャーなどから、新技術をオープンに募集

黒田 隆明

2018.08.10

愛知県内の有料道路8路線を運営する愛知道路コンセッション(愛知県半田市)は8月6日、社会インフラの運営・維持管理の課題解決につなげる新技術の実証を行うための仕組みをスタートさせた。

「愛知アクセラレートフィールド」と名付けた技術マッチングの場を設置し、ベンチャー企業や大学などに対して、同社が運営する道路関連インフラを実証実験用に無償提供する。これにより、先進技術保有者は、新技術の開発を促進できる。また、技術が実装に至れば、愛知道路コンセッションはより安く良質な道路運営サービスを提供できるようになる。



「愛知アクセラレートフィールド」の全体像(資料:愛知道路コンセッション)  
[画像のクリックで拡大表示]



## 2.オープン

### オープンイノベーションによる社会課題解決

#### 特定施設に根差した取り組み例

京都府亀岡市は2022年6月22日から7月18日まで、京都サンガF.C.のホームスタジアムである「サンガスタジアム by KYOCERA」（京都府立京都スタジアム）を活用するビジネスアイデアを募集している。アイデアが採択された事業者は、サンガスタジアムの施設・設備を活用しながら、約半年間の実証事業を実施する。希望に応じて、最大150万円の補助金（上限は事業費全体の1/2）などの支援も受けられる。

新・公民連携最前線

新・公民連携最前線

### サンガスタジアムの集客力強化へ、亀岡市がビジネスアイデアを募集

神近 博三=ライター

2022.07.05

京都府亀岡市は2022年6月22日から7月18日まで、京都サンガF.C.のホームスタジアムである「サンガスタジアム by KYOCERA」（京都府立京都スタジアム）を活用するビジネスアイデアを募集している。アイデアが採択された事業者は、サンガスタジアムの施設・設備を活用しながら、約半年間の実証事業を実施する。



サンガスタジアム by KYOCERAのフィールド。広さは南北126m×東西84m（出所：亀岡市）

[\[画像のクリックで拡大表示\]](#)

事業名は「サンガスタジアム by KYOCERA・イノベーション・フィールド実証事業（以下、SIF事業）」。2021年度にスタートし、今



## 2.オープン

### 民間提案制度の充実

・PPP/PFI推進アクションプラン(令和4年改定版/5年改訂版)において

以下の記述

民間発意によるPPP/PFI事業の案件形成を促進するため、地方公共団体における官民連携体制の明確化、実効性のある民間提案制度の導入に向けた取組の強化等が必要である



## 2.オープン

### 民間提案制度の充実に向けた提案

サウンディングや実証実験/トライアルサウンディングと民間提案制度を連動させる

サウンディング型市場調査で民間のアイデアを募集。  
「有望な具体的な活用提案があった場合は、市の「公共施設等民間提案制度」に移行し、事業化に向けて検討を進める」ことを募集時にアナウンス。

新・公民連携最前線  
山形PPPまちづくりQ

鹿沼市が旧小学校などのサウンディング、具体提案は契約に向け協議も

萩原 詩子=ライター 2019.05.09

栃木県鹿沼市は市内加蘇地区にある遊休不動産の活用に向けたサウンディング型市場調査を実施する。5月28日に現地見学会を開催（申し込み期限5月24日）、調査の参加を6月28日まで受け付け、7月8日～12日に対話を行う。具体的な活用提案がある場合は、市の「公共施設等民間提案制度」（[関連記事](#)）に移行し、事業化に向けて検討を進める。同制度は随時応募が原則だが、本件については10月末が締め切りになっている。



対象4施設の写真。「旧久我小学校」の民間活用は、市の公共施設マネジメントにおける重点課題に位置付けられている（資料：鹿沼市）  
【画像のクリックで拡大表示】

加蘇地区は鹿沼ICから西約12kmに位置し、石裂山や加蘇山神社などの観光スポットを擁する。ホースカービンが走り、四季折々の景観が楽しめる。また、加蘇地区には、加蘇川が流れる。加蘇川は、加蘇地区のシンボルであり、加蘇地区の魅力を高める役割を果たしている。



## 3.グリーンインフラ

国土交通省は、**ネイチャーポジティブ**や**カーボンニュートラル・GX**等の世界的潮流等を踏まえ、前戦略(R元年7月)を全面改訂し、新たな「**グリーンインフラ推進戦略2023**」を2023年9月に策定。

グリーンインフラとは、「社会資本整備や土地利用等のハード・ソフト両面において、自然環境が有する多様な機能を活用し、持続可能で魅力ある国土・都市・地域づくりを進める取組」(新戦略より)であり、「**官と民が両輪となって、あらゆる分野・場面でグリーンインフラを普及・ビルトイン**することを目指」していく。

## 3. グリーンインフラ

### 予測・ネイチャーポジティブを意識した緑化に注目が集まる

- ネイチャーポジティブとは、**生物多様性**の損失を止めて反転させ、回復軌道に乗せること。自然再興ともいう。2030年までに地球の生物多様性の状態を2020年と同等以上に戻し(2030年のネイチャーポジティブの実現)、2050年までに**自然と共生する社会の実現**を目指すというもの。
- 国際社会全体で実現を目指すことが正式に表明されている。日本では「**生物多様性国家戦略2023-2030**」(2023年3月31日閣議決定)を策定。
- ネイチャーポジティブを実現するには、従来の自然環境保全対策に留まらず、生物多様性がもたらす生態系サービス(経済的な利益につながる自然の恵み)を社会経済活動の基盤として捉え直した社会変革が求められる。

# 3.グリーンインフラ

都市部における事例も出てきた

世田谷区「シモキタのはら広場」

- 小田急電鉄が鉄道の地下化に伴い開発した下北沢線路街の一角に設置。「野原」をイメージさせる植物の種をまき、雑草も(調整しつつ)そのまま残し、都市に野生的な緑化空間を創出。
- 生物多様性、子どもの情操教育、都市のいこいなど、多様なアピールポイント



# 3.グリーンインフラ

都市部における事例も出てきた

世田谷区「シモキタのはら広場」

- 全ての公園、施設の庭園や空地がこうなるわけではないが、都市の中での「緑のポートフォリオ」を意識するとこうした生物多様性を意識した空間は今後も出現すると考えられる (SDGs、ウェルビーイング、市民参画といったまちづくりの理念との親和性も高い)

