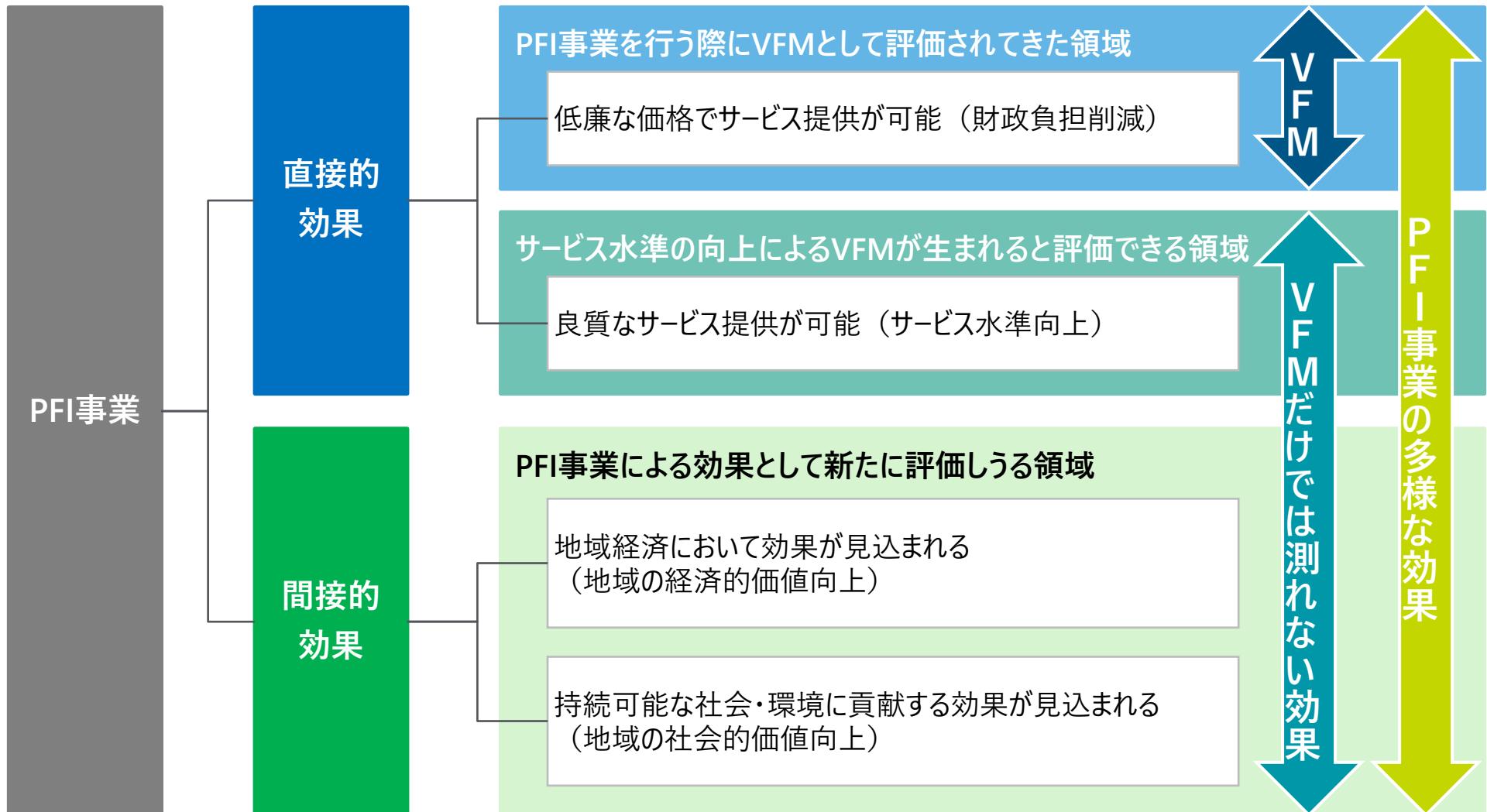


令和6年度文教施設における官民連携（PPP/PFI）勉強会 《中級編②》PFI事業の効果とその効果を引き出すための工夫や官民の役割分担

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社
パートナー 片桐 亮
令和7年3月5日

PFI事業は財政負担の削減以外にも持続可能な地域・経済社会の実現に向けた多様な効果を発揮することも期待されています

PFI事業の効果として考えられているもの



VFM (Value For Money) とは…？？

- PFI事業における最も重要な概念の一つで、支払い(Money)に対して最も価値の高いサービス(Value)を供給するという考え方
- 従来の方式と比べてPFIの方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合

PFI事業は財政負担の削減以外にも持続可能な地域・経済社会の実現に向けた多様な効果を発揮することも期待されています



コンセッションには、指定管理者制度と比較して料金設定や資産利活用における民間事業者の自由度が高いという優位性があります

指定管理者制度とコンセッションの比較

比較項目	指定管理者制度	コンセッション
根拠法（特性）	地方自治法（行政事務の代替）	PFI法(公共施設等の整備・運営)
官民の関係性	基本協定・実施協定による協定関係	実施契約による契約関係
期間	5年程度の場合が多い※1	20年以上が一般的
対象	公の施設 (利用料金の徴収有無は問わない)	利用料金の徴収を行う公共施設等 (公の施設以外も可)
建物の改築・更新	業務範囲に含まれないことが一般的	業務の一環として実施可能
利用料金 (変更に係る取扱い)	收受可能 (変更には首長の承認が必要)	收受可能 (届出により柔軟に変更が可能)
公の施設の使用許可	条例に基づき使用許可を与えることが可能	使用許可を与えることは不可
行政財産の利活用	設置目的の範囲外で収益性・サービス向上等に取り組む場合、目的外使用許可を受けること等で利活用が可能	左記の場合、目的外使用許可以外に、PFI法に基づく私権の設定により利活用が可能
抵当権	抵当権の設定対象となる物権なし	運営権に対して設定可能
公共側の事由による取消に対する補償	地方自治法上の規定なし	取消に伴って発生する損失の補償が必要※2

※1 総務省が公表している『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（令和4年3月29日公表）』では、指定期間「5年」が72.7%、「5年超」が7.6%とのデータが示されている。ただし、指定期間にについて法令上の定めではなく、事業の目的や特性等を踏まえ適切に定めるべきものであり、PFI事業者を指定管理者に指定する場合は、PFI事業期間を指定期間とすることも可能。

※2 PFI法第30条第1項に規定されている。

宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業では、運営方式を指定管理からコンセッションに変更したことでの多大なVFMを生み出しています

宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業におけるVFMに関連する効果の例

財政負担の軽減 (VFMの発現)

- コンセッション導入前は修繕費や指定管理料など年間約700万円を負担していたが、**コンセッション導入後は年間約24万円まで減少**（年間の指定管理料 550万円 ⇒ 0円）

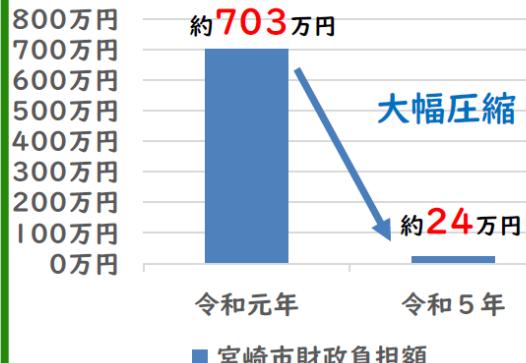
収入（運営権対価） の発生

- 指定管理料の負担をなくしても利用料金収入が堅調であり、**コンセッション導入3年目から運営権対価を收受**

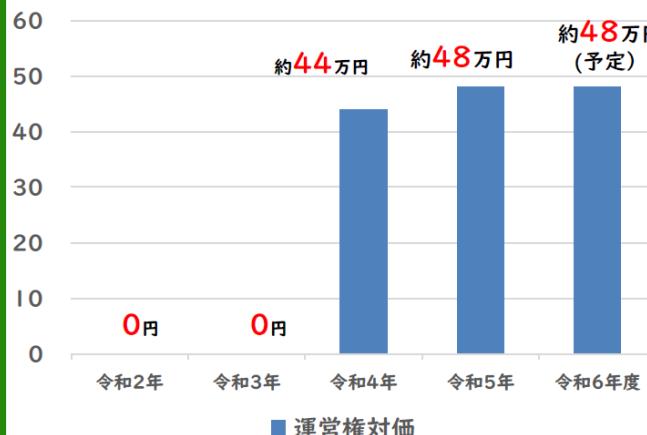
利用者・売上の増加

- 事業者の提案に基づき利用料金の改定を行い、**令和元年度から5年度にかけて売上が大幅に増加**
- 利用料金の改定内容のほとんどがサービスの充実によるもので、**単純値上げではない**

【財政負担の軽減】



運営権対価



利用者及び利用料金収入推移



定量的に測れない多様な効果

- 利用者（市民）目線でのサービス水準の向上
- 地域への経済的・社会的効果 等

近年では地域経済・社会に多くのメリットをもたらすPFI事業＝ローカルPFIが推進されています

ローカルPFIの概要

- ローカルPFIは、PFI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
- 財政負担軽減（VFM）に加え、**自治体・民間の創意工夫による多様な効果**に焦点を当てている

ローカルPFIの特徴

地域課題の解決

PFI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

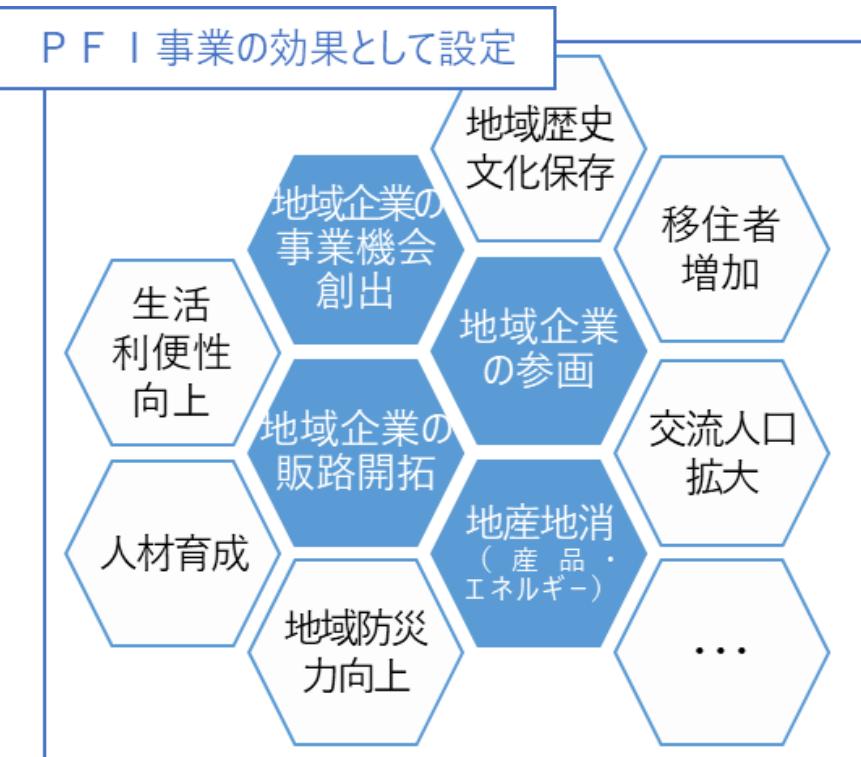
公共空間の活用

PFI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**

令和5年度から、内閣府による「民間資金等活用事業調査費補助事業」の対象となる事業の要件に、「**多様な効果の検討評価に係る要件**」が追加されるなど、ローカルPFIは**国の重点施策**になりつつあります

ローカルPFIに期待される効果

地域課題を元にコアとなる効果を設定するとともに、事業化アイデアの深掘りにより、副次的効果のイメージを固めることでPFI事業の多様な効果を発揮



宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業では、VFM以外にも様々な民間事業者の創意工夫によるサービス向上や地域への波及効果を生み出しています

宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業における多様な効果の例

サービス水準向上 (直接的な効果)

レンタル品の充実



海辺の図書館



地域の経済的価値向上 (間接的な効果)

周辺業者への売上貢献



管理棟外観の変更



HPのリニューアル



近隣施設への誘客促進



第一期事業（5年）の多様な効果を含む成果確認を踏まえ、次期事業は事業期間を10年とし、より魅力的な事業展開を図っています

持続的な民活効果の実現

第一期事業（5年）

※運営権対価：最低提案価格については、0円以上

第二期事業（10年）

※運営権対価：売上額に1.5%を乗じた額かつ、最低提案価格は年額50万円以上

VFMのほか 多様な効果確認

第二期事業 特定事業の選定

第3 評価内容

本事業を特定事業として実施することにより、以下の定性的な効果を期待することができる。

- 1 宮崎白浜オートキャンプ場の更なる活性化を図ることができる。
- 2 宮崎白浜オートキャンプ場が拠点となることで、青島地区の誘客促進及び地域活性化に繋がる。
- 3 民間事業者の持つ運営・維持管理に関するノウハウを最大限活用でき、サービス面の向上に繋がる。
- 4 競争性、透明性の高い事業者選定を行うとともに、実施契約等に基づき適切にリスク分担を図ることにより、宮崎白浜オートキャンプ場の運営が効率的に行うことができる。
- 5 民間事業者に運営権を設定することで、自由に利用料金を定めることができ、利用者ニーズに応じた更新投資等を自由度が高く、柔軟に行うことができる。
- 6 公民連携で施設の魅力アップを図ることができる。
- 7 市の財政負担の縮減が引き続き期待でき、運営権対価による新たな歳入が得られる。
- 8 事業期間を10年と設定しているため、事業者の積極的な投資を促せる。

第二期事業 事業計画の概要

4.事業計画の概要

(1)「空間としての更なる魅力向上」

- ・これまで実施してきた取り組みを継続し、新たな魅力向上に取り組む。
- ・「トイレの温熱便座及びウォシュレットの設置」「炊事場の給湯設備設置」「ケビンの改修」「区画割の変更」
- ・猛暑にも対応できるレンタル品の拡充や多様なイベントの実施。

(2)地域に価値を提供する仕組みづくり

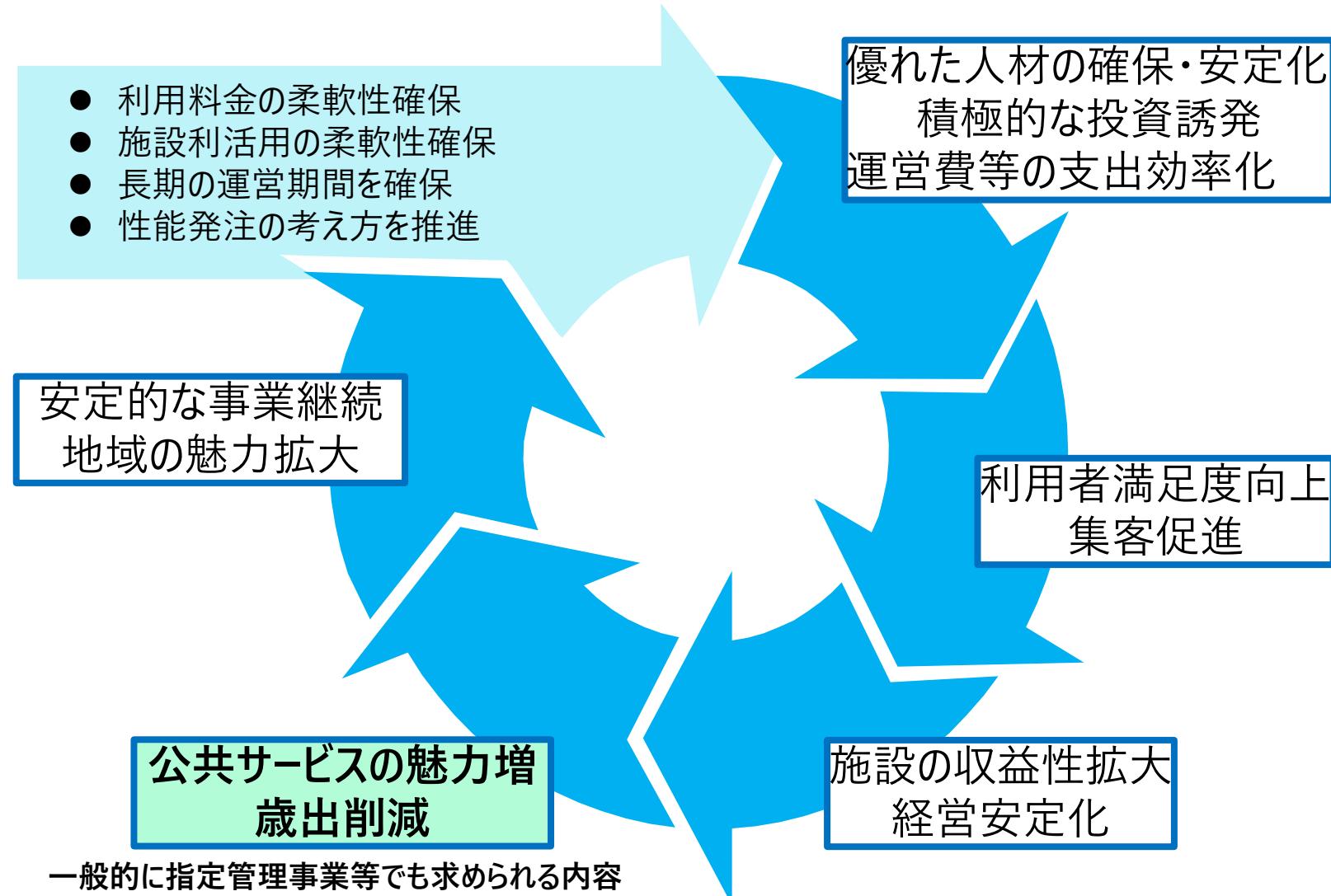
- ・キャンプ場に訪れるお客様に施設単体ではなく、青島や白浜、宮崎市の魅力を体感してもらうための取り組みを継続。地域で持続可能な仕組みづくりも意識して推進。

(3)宮崎市の先進的な取組としての好事例の提供

今後は施設単体ではなく、地域への波及効果をより意識した事業運営の実施。

官民連携において、民間事業者のノウハウは魔法の杖ではありません。民間事業者のノウハウをいかに引き出す事業とするかがとても重要です

好循環スパイラルアップの考え方



第1回（宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業）のほか、第2回勉強会でもコンセッションの効果についてご講演をいただき、文部科学省チャンネルで配信しています

過去の勉強会の概要

第一回勉強会 事例紹介講演：宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業

【重点的にご紹介いただいた箇所】

- ・コンセッションを導入するに至った経緯（指定管理からコンセッションに移行した動機など）
- ・外部アドバイザーを活用しない選択をした理由と、どのように事業者選定手続きを実施したか（指定管理者の選定手続きと比較した際の事務負担、活用した国の補助・支援メニューなど）
- ・コンセッション導入のねらいと、それを踏まえた事業設計の考え方、庁内調整の進め方
- ・事業者の参画促進のための取組み
- ・コンセッション事業化後の効果（運営収支や利用者数、施設のリニューアルの状況など）

宮崎市観光戦略課

第二回勉強会 事例紹介講演：浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業

【重点的にご紹介いただいた箇所】

- ・コンセッション事業に至る経緯や対応
- ・関係部署や議会との合意形成の取組みについて
- ・住民や地元企業との合意形成の取組みについて
- ・事業者選定手続きについて
- ・事業者の参画促進のための取組みについて
- ・コンセッション事業化後の効果などについて

萩市文化財保存課

過去の勉強会の開催動画はYouTube文部科学省チャンネルにて配信しております。

<https://www.youtube.com/watch?v=GPPe2TAPCqg>



文部科学省/mextchannel

チャンネル登録者数 14.4万人

PFI事業の効果を引き出すためには

- ・施設の管理者（所管課）や利用者（市民）の目線でのサービス水準の向上
- ・地域への経済的・社会的効果等

協定・契約の締結が完了した後、公共は協定・契約の内容の履行確認、サービス水準の監視、事業者への動機付けを目的に、モニタリングを行います

モニタリングの目的と方法

履行確認

事業者による業務実施に関し、**協定・契約の内容に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうかを確認する**

監視

公共施設等の管理者等の責任において、**事業者により提供されるサービスの水準を監視（測定・評価）**し、場合によっては改善を促す

動機付け

モニタリングの結果を適切に評価・公表することにより、**事業者の業務意欲の向上**を図る

事業者による業務実施状況を把握・検証するためのデータやサンプルの収集

実施者：公共
(事業者によるセルフモニタリングの方が合理的な場合もある)

サービス等が要求水準を満たしていないことが確認された場合の速やかな改善措置

実施者：公共
(事業者によるセルフモニタリングの方が合理的な場合もある)

収集したデータやサンプル、改善措置の実施状況等に関する実績評価等

実施者：公共

モニタリングの方法

PFI事業の効果を引き出すためには、アウトプットだけでなくアウトカムについてもモニタリングを行うことが重要です

モニタリングの対象と視点

- アウトプットに関するモニタリングの視点には、**PFI事業者の財務とサービスの水準の2種類**がある
- 文教施設におけるPFI事業の場合、独立採算型による事業実施はあまり想定されないため、**サービスの水準に関する視点がより重視される傾向**にある

事業者の財務 に関するモニタリング の視点の例

- 適正な会計手続きが行われているか
- 財務諸表において選定事業の健全な運営を阻害する恐れのある事象（計画値からの大幅な乖離など）はないか

サービスの水準 に関するモニタリング の視点の例

- サービス実績：利用者から苦情が寄せられていないか、満足度調査の結果は良好か
- 利用可能性：施設・設備が正常に稼働するか、所定の基準を満たす維持管理が行われているか

インプット
(財源)

PFI事業

アウトプット
(VFM・サービス水準等)

アウトカム
(事業の効果)

- アウトカムに関するモニタリングは、**地域が抱える課題の解決に資するかどうかという視点**で評価を行うことが重要
- 評価を行うにあたっては、**関連する政策目標や上位計画と連動し、地域課題の解決に資する評価指標を設定**することが求められる

効果的なモニタリングを行うためには、事業の構想段階でPFIの効果としてどのようなものが見込めるかを検討し、その効果の発現状況を適切に管理する取組みが重要です

多様な効果に関する指標の取扱い方

- PFI事業において多様な効果を評価する場合は、**効果の発揮を期待する項目ごとに評価指標を設ける**必要がある
- 指標を設けることにより、**一貫した評価軸に沿って事業を進めることができる**ほか、**事業の効果を事後的にモニタリングすることも可能**になる
- PFI事業の実施を検討する際は、**多様な効果をVFMと合わせて、またはVFMを補完するものとして取り扱い、総合的に評価することが有効**
- 評価方法の設定フローとして以下のようなものが想定される

財政負担の削減		(PFI事業実施による)その他の効果
優先的検討	費用総額の比較	多様な効果の有無を把握
実施方針策定		関連する政策目標・上位計画を整理
特定事業選定	予定額に基づくVFM算定	解決したい課題に基づく評価軸や評価の着眼点を設定
公募要項公表		課題解決に効果を発揮する評価項目を整理（「ローカルPFI」を標榜）
官民対話		事業者視点からの評価項目の適正性について意見聴取
提案評価	契約金額に基づくVFM算定	評価項目ごとの評価指標を具体化し、事業者からの提案内容を評価
契約条件調整		提案時に事業者が示した目標値等の適合性確認やモニタリング指標の協議
モニタリング	実際のコストに基づくVFM算定	実施方針時から一貫した評価軸によるモニタリング指標を用いることでPFIの効果を測定*

*モニタリング指標は、事業期間中の事情の変更等により、適宜修正が行われることが想定される

事業の構想段階で掲げた思い、忘れていませんか？
事業終了時に振り返るのではなく、その都度評価していくことが重要です



【重要なポイント】

- 事業構想段階などで、当初計画した事業の目的や狙い（達成したいこと）を念頭に、中間評価や期間満了時の事後評価を見据えつつ、**何をモニタリングすることで、その効果を検証できるか**
 - 中間評価や期間満了時の事後評価にあたっては、**モニタリングしたい情報を長期間の事業でどうやってシステムチックに収集するか**
 - 例えば、公募の準備などの際に**要求水準に何を規定すればよいかを逆算して検討するなど**

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイトアジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコ-ボレートソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイトトーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイトトウシュトーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーフームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーフームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関する義務を課しまだ拘束されることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーフームならびに関係法人は、自らの行為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の行為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイトアジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーフームであり、保証有限責任会社です。デロイトアジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーソス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイトトウシュトーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーフームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーフーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーフームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301