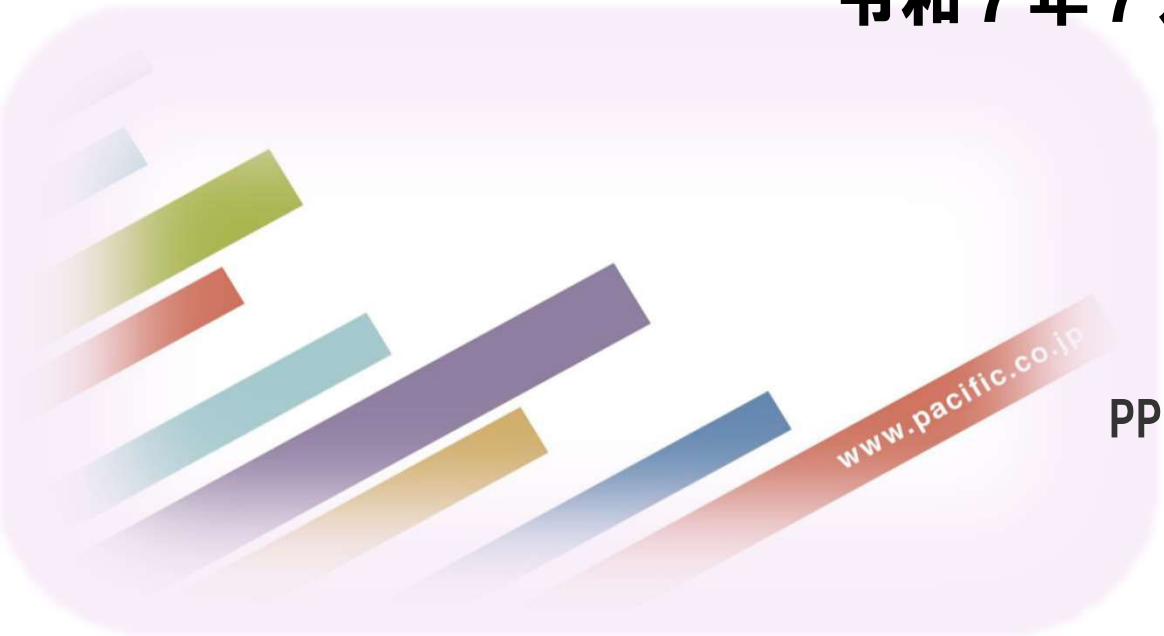




R7年度 第1回 福岡PPPプラットフォームセミナー

～PPP/PFIと収益型PPP事業～

令和7年7月28日



建設コンサルタンツ協会 PFI専門委員長

国土交通省PPPサポーター

パシフィックコンサルタンツ株式会社

PPPマネジメント部 エグゼクティブコンサルタント

高木信吉

CONTENTS

1. PPP/PFI事業と収益型PPP事業

(1) PPP事業とは

(2) 次世代の収益型PPP事業

(コンセッション運営型/初期投資型、公有地活用、LABV等)

2. 収益型PPP事業とその見極め

(1) 事業者義務条件の確認

(2) 不測時対策の妥当性

(3) 違約金規定

3. 提案書作成ポイント

(1) プロジェクトファイナンスでのリスクマネジメント

(2) 収益型PPPの事業計画策定の留意点

～確実な資金調達のために～

(3) 積極的かつ有効な地域企業参画

4. 成功事例から見るPPP事業の将来

1.PPP/PFI事業と収益型PPP事業

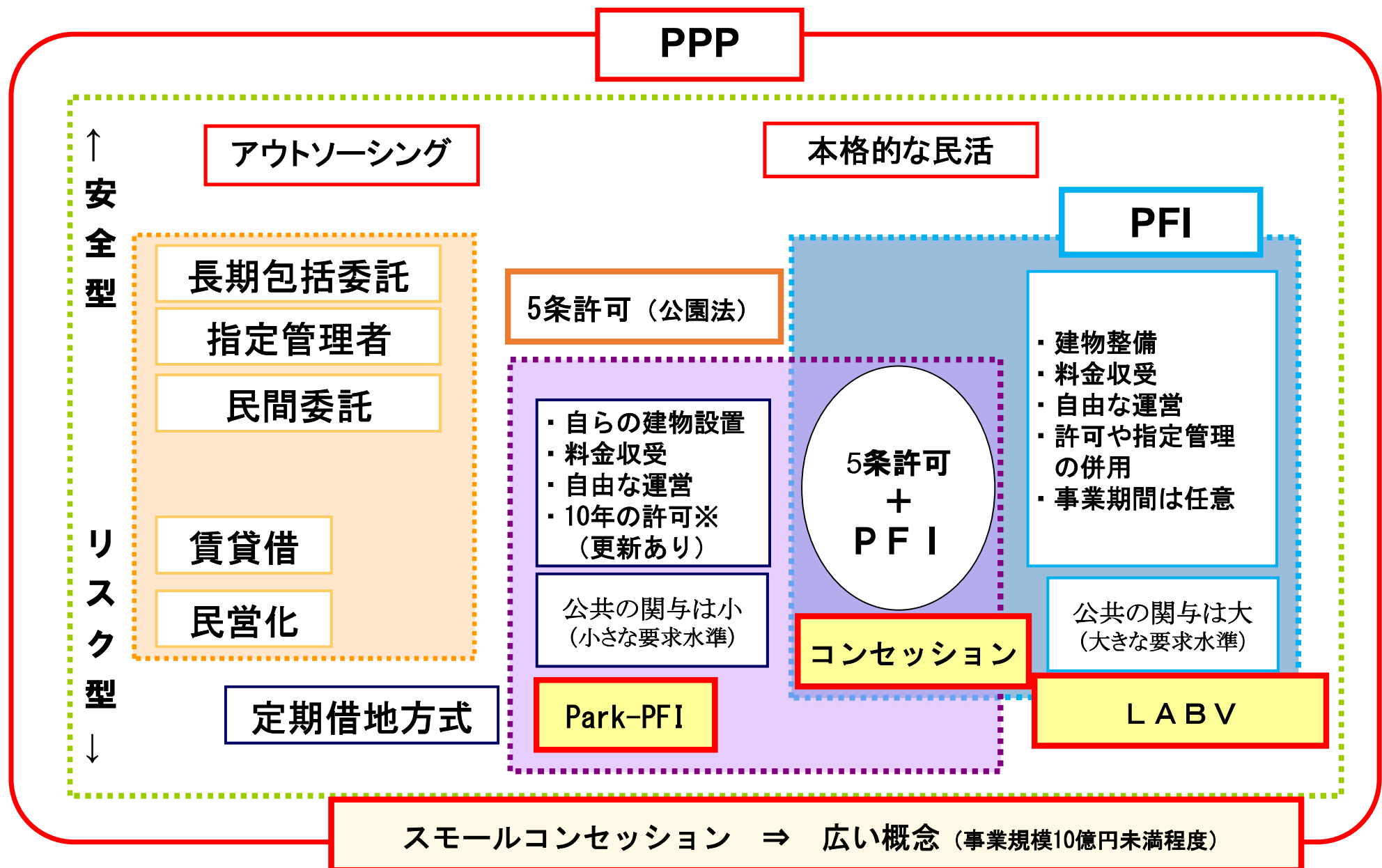
(1) PPP事業とは

(2) 新世代の収益型PPP事業

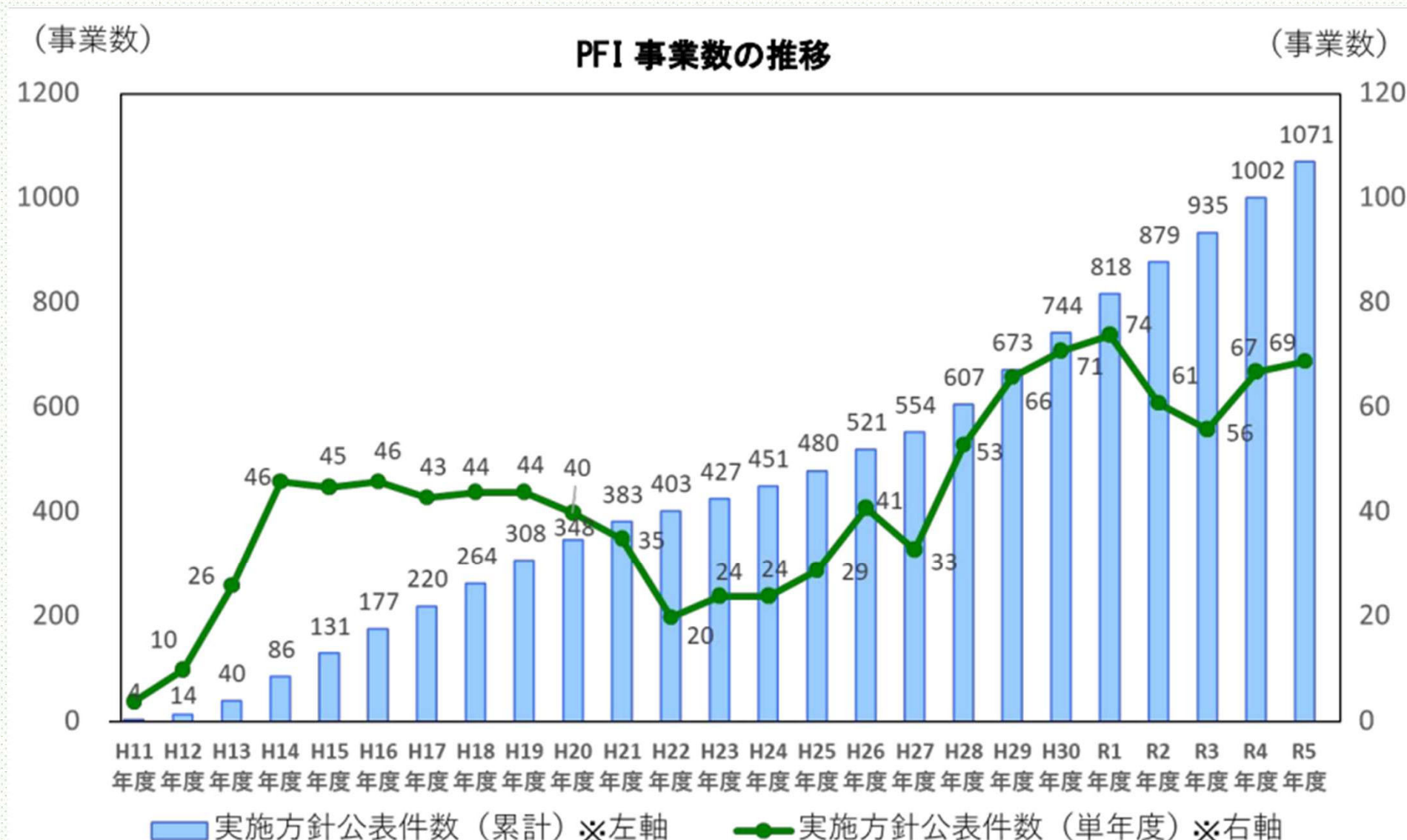
(コンセッション運営型/初期投資型、公有地活用、LABV等)

(1) PPP事業とは

PPP事業の範囲（事業形態の点から）



PPP事業数の推移



内閣府資料

PPP事業の実施状況

令和6年3月31日現在)

分 野	事業主体別			合計
	国	地方	その他	
文化社会教育 学校施設、文化・社会教育施設 等)	4	357 (26)	55 (5)	416 (31)
医療・福祉 病院・診療所、児童福祉施設 等)	0	45	5	50
環境衛生 斎場、廃棄物処理施設、浄化槽 等)	0	116 (3)	0	116 (3)
経済地域振興 MICE、観光・地域振興施設、住宅 等)	3	247 (16)	0	250 (16)
インフラ 上下水道、工業用水道、道路、港湾施設 等)	33 (11)	78 (5)	2	112 (15)
行政 庁舎、宿舎 等)	65 (1)	56 (3)	3	121 (4)
その他	2	4	0	6
合 計	107 (12)	903 (53)	65 (5)	1071 (69)

内閣府資料

PPP/PFI推進アクションプランの進捗状況

○30年間続いたコストカット経済から脱却し、社会的課題の解決と成長型経済をけん引する手段として、PPP/PFIを更に積極的に推進していく必要。

○アクションプランに掲げる2つの目標（事業規模目標及び重点分野における事業件数10年ターゲット）は順調に進捗。

事業規模目標に対する進捗状況

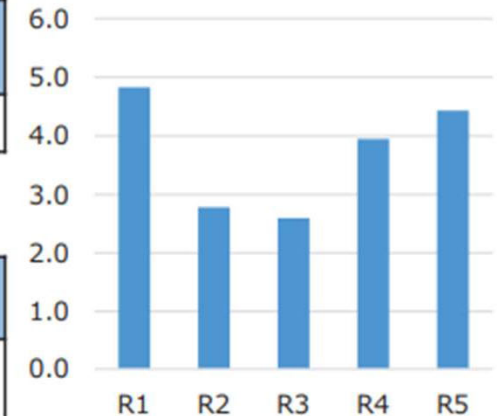
事業規模目標 (令和4年度～令和13年度：10年間)	令和4年度 (1年目)	令和5年度 (2年目)	合計
30兆円	3.9兆円	4.4兆円	8.4兆円

※合計は小数第2位を四捨五入している関係で差異あり。

事業件数10年ターゲット（件数は累積）

事業件数10年ターゲット (令和4年度～令和13年度：10年間)	令和4年度末 (1年目)	令和5年度末 (2年目)	令和6年度末 (3年目)
重点14分野 650件	82件 (13%)	146件 (22%)	209件 (32%)

＜各年度の事業規模（兆円）＞



（単位：件）

＜内訳＞

分野	事業件数 10年ターゲット	令和4年度末 (1年目)	令和5年度末 (2年目)	令和6年度末 (3年目)	分野	事業件数 10年ターゲット	令和4年度末 (1年目)	令和5年度末 (2年目)	令和6年度末 (3年目)
空港	10	0 (0%)	1 (10%)	3 (30%)	公園	30	3 (10%)	7 (23%)	10 (33%)
水道	100	3 (3%)	5 (5%)	8 (8%)	MICE施設	30	4 (13%)	7 (23%)	7 (23%)
下水道	100	2 (2%)	3 (3%)	12 (12%)	公営住宅	100	16 (16%)	26 (26%)	44 (44%)
道路	60	15 (25%)	26 (43%)	34 (57%)	クルーズ船向け 旅客ターミナル	10	1 (10%)	3 (30%)	3 (30%)
スポーツ 施設	40	8 (20%)	19 (48%)	22 (55%)	公営 水力発電	20	1 (5%)	2 (10%)	2 (10%)
文化・社会 教育施設	35	5 (14%)	11 (31%)	15 (42%)	工業用水道	25	1 (4%)	5 (20%)	10 (40%)
大学施設	40	23 (58%)	31 (78%)	37 (93%)	自衛隊施設	50	—	—	2 (4%)

※事業件数10年ターゲット：令和13年度(R4-R13年度)までの10年間で具体化を狙う野心的な事業件数のターゲット

※具体化：①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。

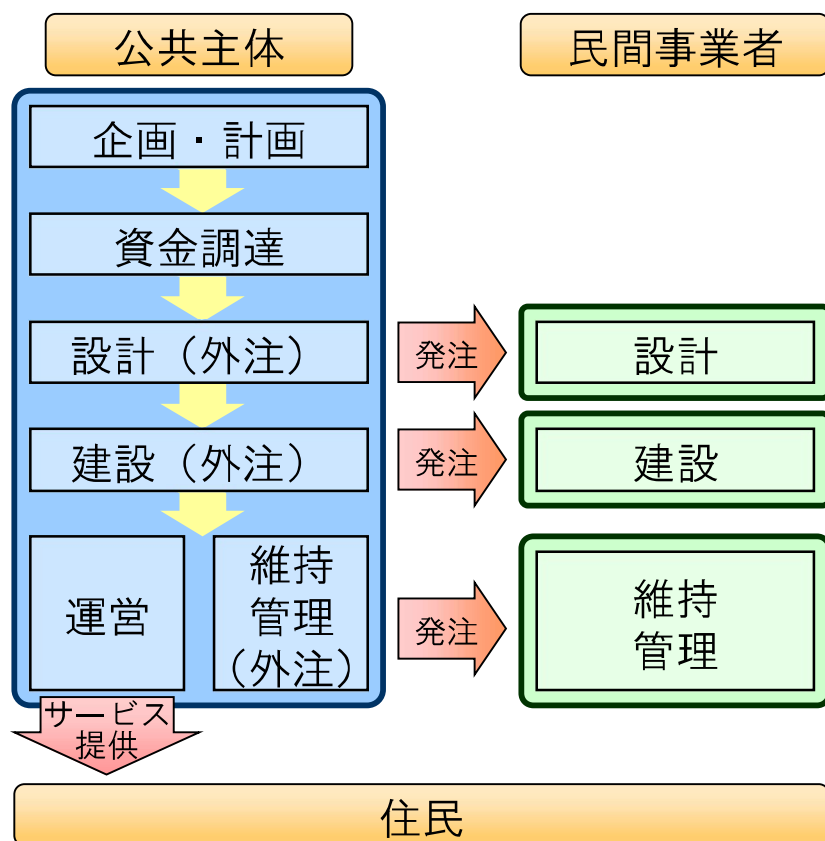
内閣府資料

従来方式とPFI

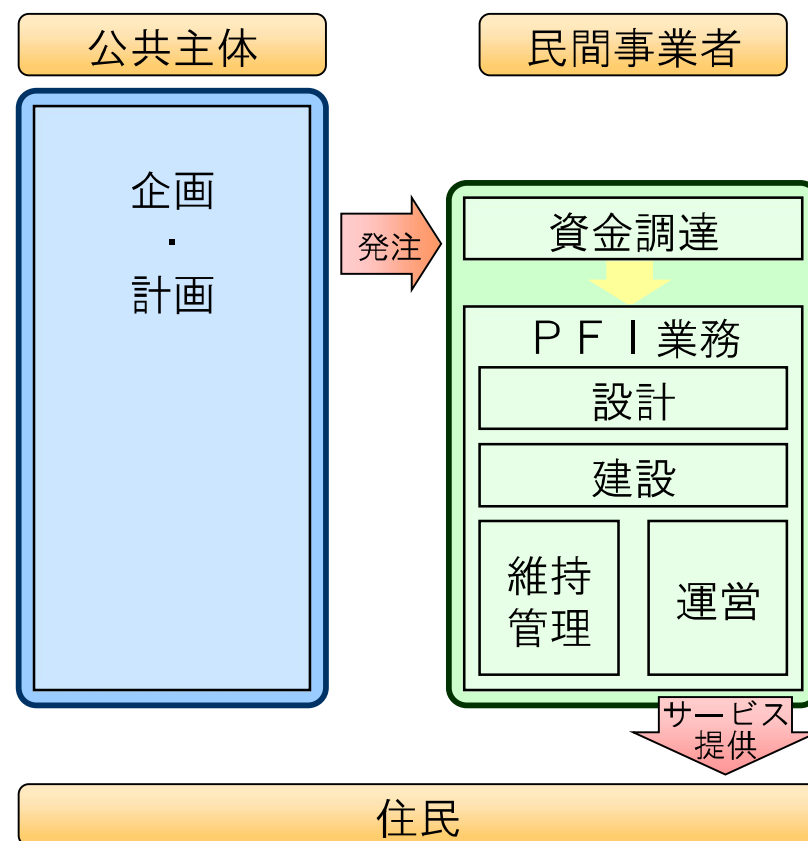
- PFIとは、公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び 技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、又は、同一価格でより上質のサービスを提供する手法。

■ 従来型公共事業 と PFI 事業の違い

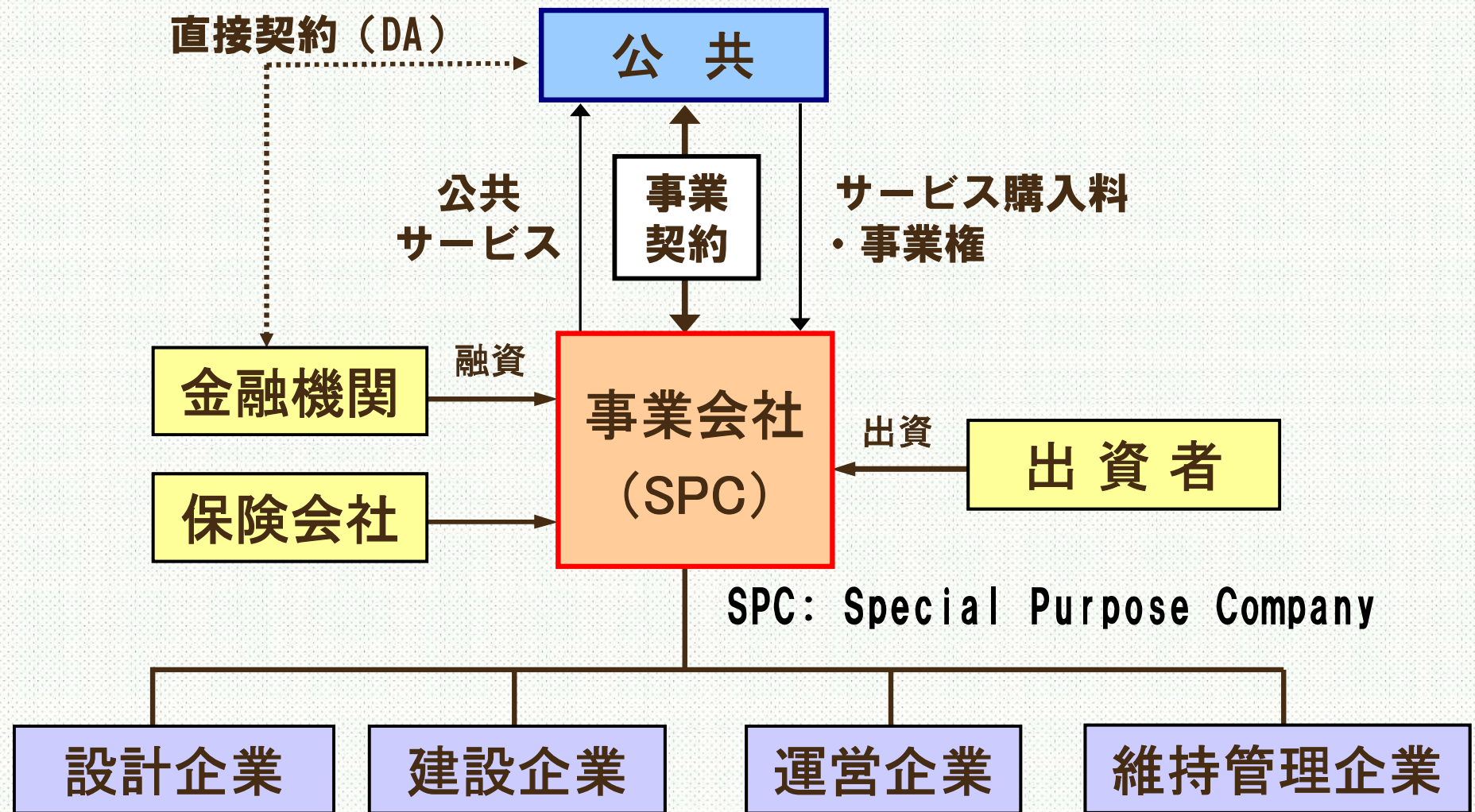
従来型公共事業



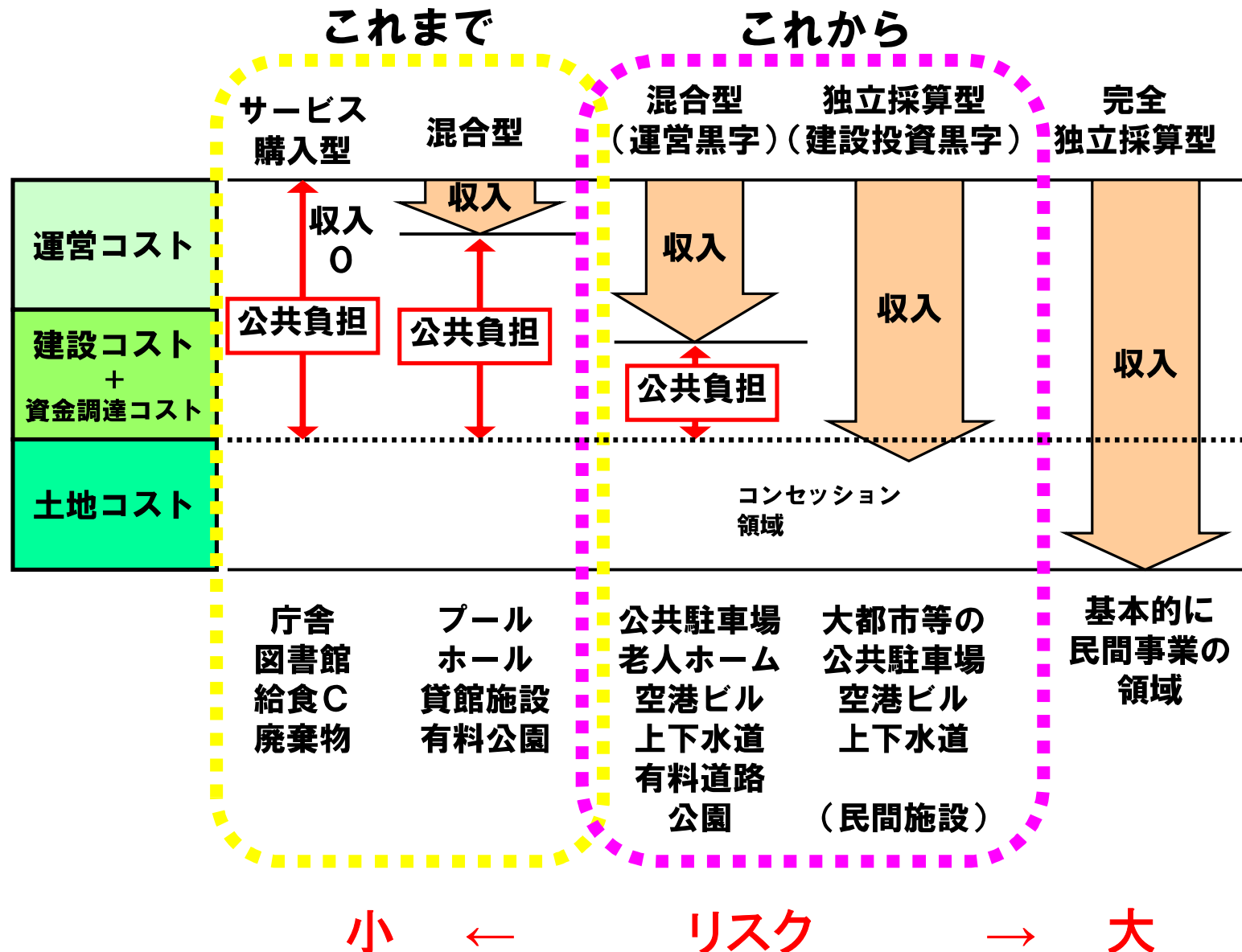
PFI 事業



PFIの事業スキーム



事業収支の分類からみた類型

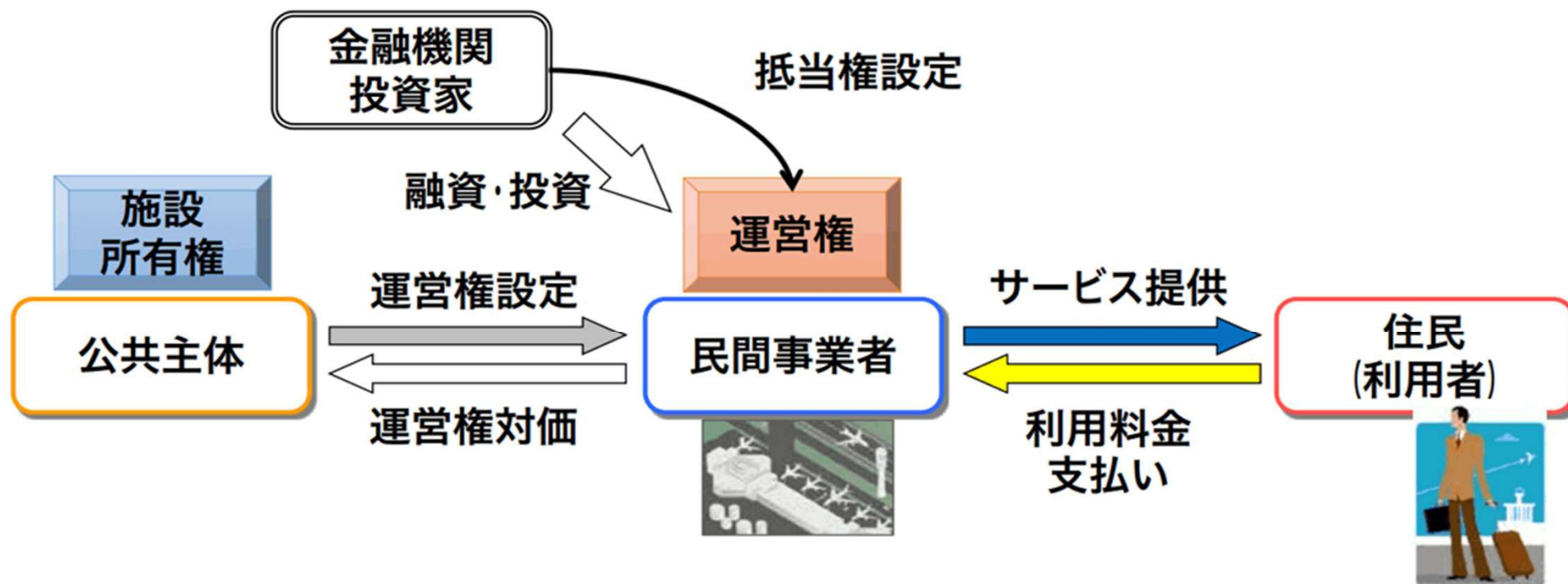


(2) 次世代の収益型PPP事業

(コンセッション運営型/初期投資型、公有地活用、LABV等)

● コンセッション方式(公共施設等運営事業)

- ・利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式。
(平成23年PF法改正により導入)
- ・公的主体が所有する公共施設等について、民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービスを提供。



今後狙うべきコンセッション事業とは

- コンセッションでは運営権が**みなし物件**として登記が可能
- また、運営権は**減価償却し費用計上**が正式に認められた
- 空港事業を念頭に法改正が行われ、現在は概ねの空港コンセッション事業は実施された
- それ以外で独立採算が成り立つ公共施設はほとんどない。
- 今後、運営独立採算事業をベースにコンセッション事業が組み立てられる可能性

⇒広場、公園事業（イベント、BBQ、宿泊etc）

廃校等のハコモノ活用（教育、介護・福祉）

ホール、MICE

事例) 米原市観光・レクリエーション関連2施設に係る公共施設等運営事業

施設内容

【グリーンパーク山東】

アウトドア・スポーツの複合施設（宿泊・キャンプ・テニス・運動場・美術館等）



【近江母の郷文化センター】

任意自主事業のグランピング施設

合宿・スポーツ施設を併設した道の駅（宿泊研修施設・物産館・レストラン・テニス・運動場等）

施設規模

総延床面積：約 10,000 m²



事業の概要

総事業費

運営権対価： 2百万円（税込）

市が支払う負担金：約8.5億円（税込）

事業スキーム

PFI（コンセッション）方式 （混合型）

事業期間：約10年間（20年間まで延長可能）

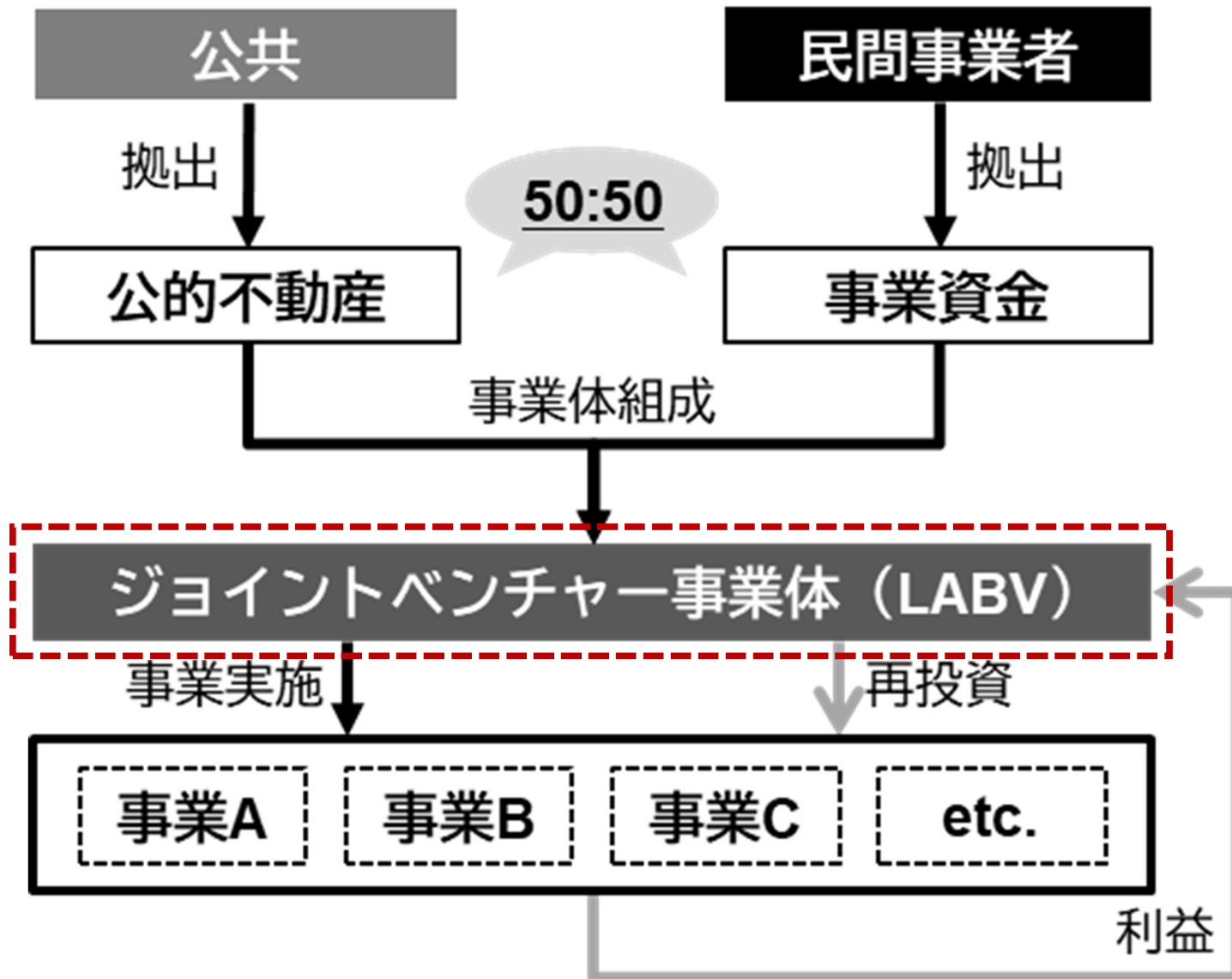
業務範囲：修繕、維持管理、運営、改修・増築（任意）、
自主事業（任意）

● LABV事業（Local Asset Backed Vehicles）

- 地方自治体と民間事業者との間の**中長期的なパートナーシップ**または**ジョイントベンチャー**
- **資産を利用して資金を調達**し、その資金を事業費に充当する
- 公共部門が不動産資産を提供し、民間部門が資金、ノウハウ、専門知識等を提供
 - 公共部門は不動産以外にも多くのものを提供することが可能
- 50:50の出資関係に基づく**リスクとリターンの両方を共有する新しい企業体**を組成

出典：Brian Thompson (2012) “Local Asset Backed Vehicles - A success story or unproven concept”,
Local Partnership, March 2012, RICS

LABV事業のスキーム



PFI事業とLABV事業の違い

	PFI事業	LABV事業
事業主体	公共	民間
事業期間	15～30年	<u>原則無期限</u>
資金の性質	サービス購入型：公的資金 独立採算型：民間資金	民間資金
官民の関係性	契約関係	<u>出資関係</u>

リスク分析上重要となるLABV事業の特徴

特徴①：事業期間の長さ

- 事業期間中に発生しうるリスクをすべて想定しておくことは不可能
- リスクが顕在化する確率は事業期間の長さに比例
- ✓ リスクを詳細に分析し、予備費や保険で対応することが重要

特徴②：官民の関係性

- 官民が出資関係にあるため市場リスクも一部公共が負担
- 一方、事業主体が合同会社の場合、リスク負担は出資比率に依存しない
- ✓ 議決権や利益の配分に加え、リスク負担の考え方についても定款に定めておくことが重要

リスク回避策

- 特徴は違えど、PFI事業において導入されているリスク回避策は参考になると考えられる
- 保険の充実
 - 工事保険、災害補償保険、第三者賠償責任保険等の一般的な保険に加え、事業の特性を踏まえた保険も
 - **企業のノウハウによって回避**することが基本
- バックアップサービスの確保
 - SPC/JV構成企業の倒産等に備え、**代替企業を予め指名**
 - **事業の継続性を確保**
- 用途転換を見据えた建築物の設計・配置
 - 宿泊施設⇒住宅、学校⇒貸オフィスなど
 - **需要リスクを緩和**

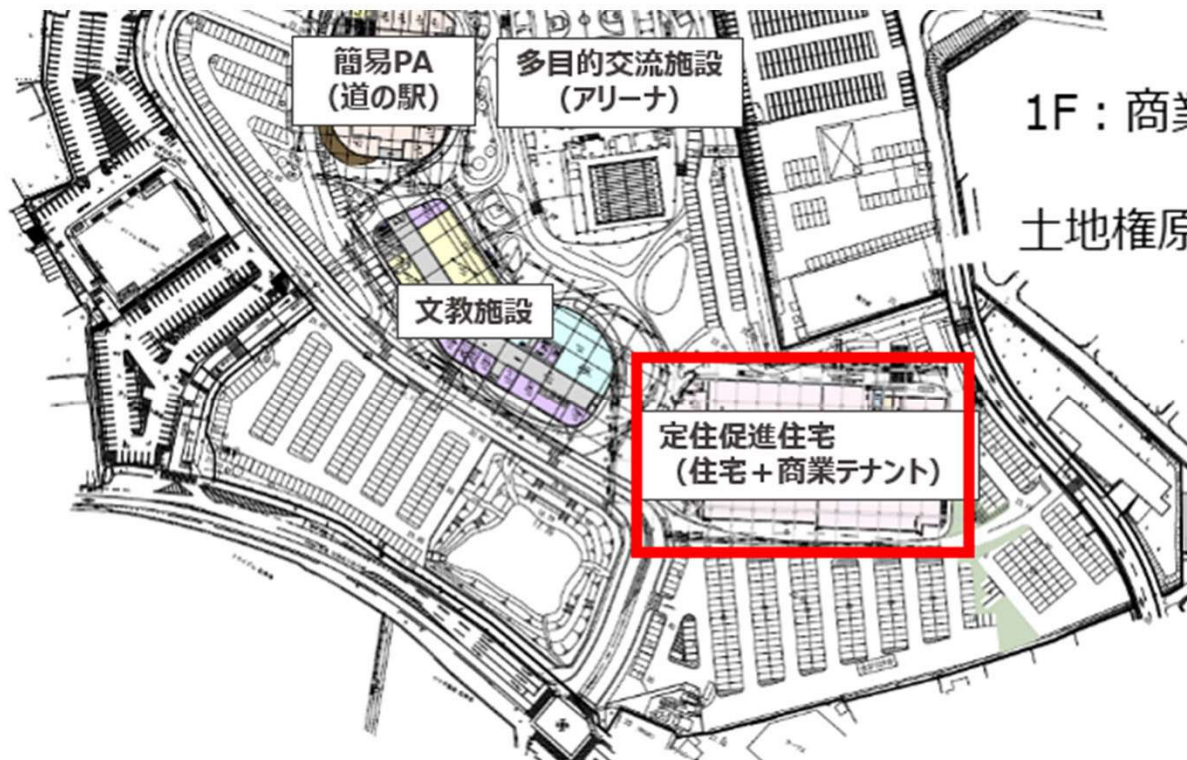


事業の概要

対象	内容
事業名	上峰町定住促進住宅整備事業
事業方式	住宅部分：PFI（BT+コンセッション）方式 商業部分：負担付き寄附（PFI事業対象外）
事業形態	混合型（交付金あり、一般財源拠出なし、ふるさと納税を活用した合同会社保証金を活用）
土地所有	合同会社
施設所有	町
業務範囲	設計・建設・維持管理・運営
事業者の収入	・社会資本整備総合交付金 ・住宅＋商業の賃料収入 ・合同会社からの資金（初期投資不足分＋物価変動分＋空室保証）
設計・建設期間	令和5年10月～令和8年3月31日
維持管理・運営期間	令和8年4月1日～令和37年3月31日（29年間）

事業の概要

【所有スキーム図】



2~4F: 住宅

1F: 商業施設

土地権原

コンセッション方式 (町所有)

PFI事業 (BT+コンセッション)
SPCに運営権を付与

(町所有)

負担付き寄附
SPCに施設専用利用権を付与

合同会社

LABV事業の国内事例①

上峰町中心市街 地活性化 事業

■ 町有地であるイオン跡地(63,700m²)を活用した町の活性化事業

- ✓ 公共施設：住宅、図書館、健康増進施設、道の駅
- ✓ 民間施設：商業施設等
- ✓ 事業期間：30年間、 町の出資：土地
- ✓ 解散時に存在する負債は、原則、公共事業部分を町が負い、民間事業部分を 事業 パートナーが負う。
- ✓ 町及び事業パートナーは、毎年 of 合同会社等 の決算時に配当を受け取ることができる。なお、配当の算出は、定款において取り決める。
- ✓ 事業終了時の措置として、事業パートナー は、 町 に直接的に生じた損害を賠償するものとし、町側にも一部過失があった場合には、その過失について相殺する。

LABV事業の国内事例②

山陽小野田市LABVプロジェクト事業

■ 山口銀行小野田支店跡地活用による街づくり事業

- ✓ 公共施設（出張所及び市民センター、福祉センター、相談室）
- ✓ 民間施設（商工会議所、山口銀行小野田支店、学生寮、民間テナント）

※上記施設は、市、諸侯会議所、銀行、学生との賃貸借契約を締結

- ✓ 事業期間：原則30年間、 市の出資：不動産の現物出資
- ✓ L A B V 共同事業体が解散する場合、残余財産の額を出資割合に応じて市、小野田商工会議所、山口銀行及び出資をした事業パートナーに分配する。

どのような背景の事業がLABVに適しているか

■ 都心部一等地

- ✓ 公共が共同出資せずとも借地権方式で民間での事業が可能
⇒ 単に都市を貸すだけの借地方式で事足りる

■ 地方中心市街地

- ✓ 一定の市場性があり、かつ民間負担のみでは困難
⇒ 公共と民間の協働出資が有効

■ 地方過疎地

- ✓ 市場性を有さず、民間出資は困難
⇒ 公共事業として実施

2.収益型PPP事業とその見極め方

- (1) 事業者義務条件の確認
- (2) 不測時対策の妥当性
- (3) 違約金規定

(1)事業者義務条件の確認

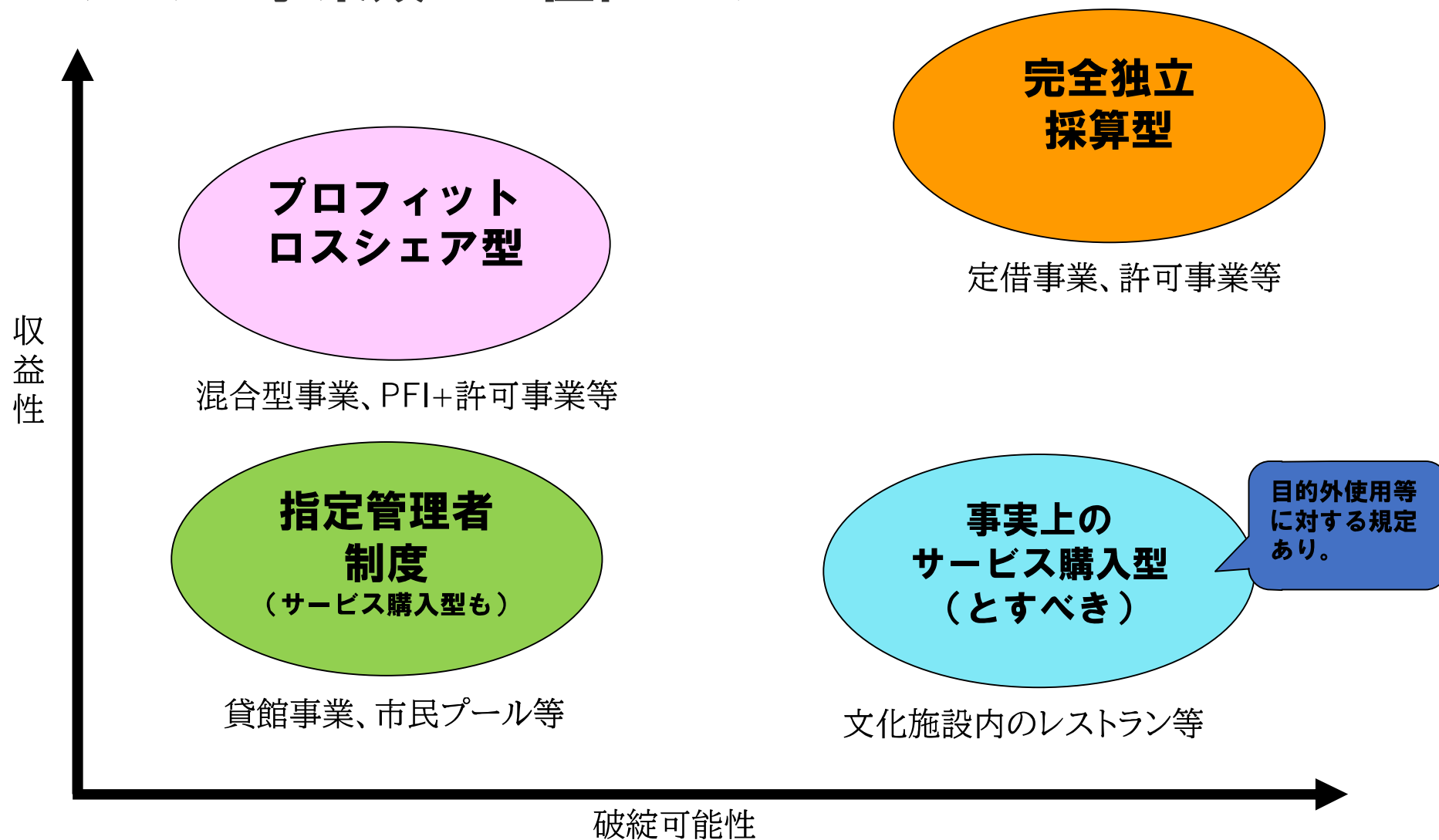
○リスク特性と事業方式

1. 自由度が高く、収益性が極めて高ければ完全独立採算型
2. 収益性は高いが、破綻リスクが一定程度ある事業は、
プロフィット・ロスシェアを導入
3. 収益性、破綻可能性が低い事業は指定管理者制度 等
4. 収益性は低いが破綻可能性が高い事業は・・・？

POINT：(公共側も失敗を恐れない)

事業者ヒアリングを基に事業スキームを確定し、結果として応募者がなければスキーム緩和後、再度公告することもあり。

リスクと事業類型の位置づけ



事実上の
サービス購入型
(とすべき)



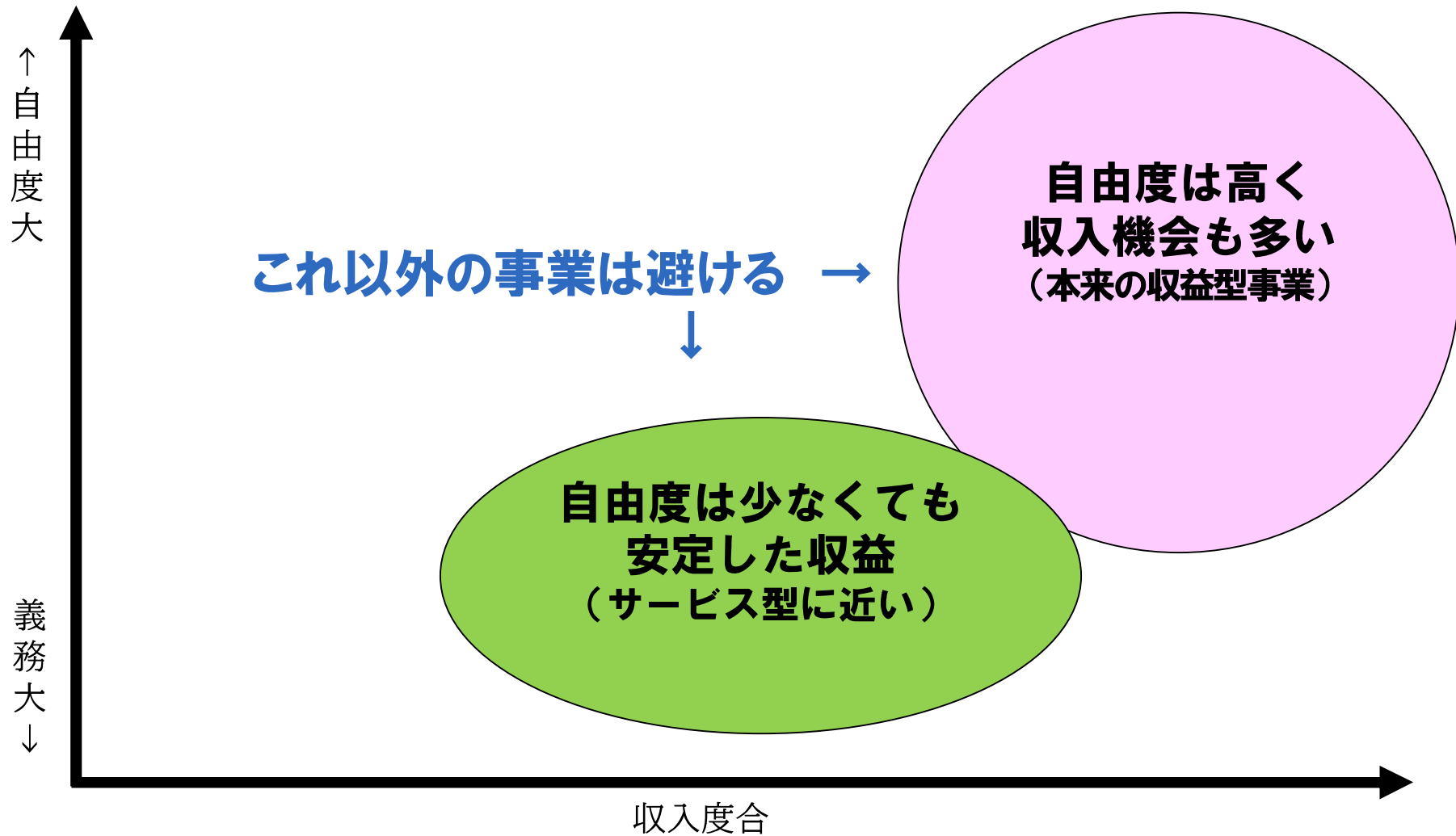
・事業収支を試算し、当該区域の使用に要する使用料が妥当か確認

⇒妥当ならばテナント企業へのリスクパススルーなど独立採算で対応。

妥当でない場合には、全体のサービス対価で事実上カバー可能か、当該区域の
利用面積を減らし配置席面積を無償部分で確保が可能か、途中でのテナント撤
退の可否・違約金をQAで確認し、参入可否を判断する必要。

また、テナントがいなくなった時に生じるモニタリング違約金についてもQAで確認
しておくことが望ましい。

義務・自由度と収入可能性の位置づけ



参入にあたってココを確認

■ 自由度、義務に相応な収入が得られる仕組みであるか

⇒要求水準及び事業契約書において、事実上の仕様発注となっていないか確認。

事業者サイドでの収入確保方策は、運営自由度に依存する部分が多い。

■ リスク対策を含め事業全体をコントロールできる権限があるか

⇒要求水準及び事業契約書において、協議機会が十分に与えられているか確認。

契約書などでは曖昧な記載も多く、数年後に担当は変わるため、口約束は禁物。

QAや対話の機会にて、具体的な文書表現での約束を取り付ける。

■ リスク顕在時にキャッシュショートしないか、IRRは保てるか

⇒リスクに対応する保険はあるか、リスクパススルーにて最適なリスクコントロールは可能か、キャッシュ支出で対応する場合、どの程度のリスクまでならカバーできるか、それぞれのリスクに応じたシミュレーションをしておくことが望ましい。

既存施設の事業における事業組み立て方針と成立の見極め

①これまでの収入実績があれば、それをベースとして計算

⇒公共運営であるときと比べ、PPPではほぼ確実な収入増のポテンシャル

⇒これまでの運営に民間ノウハウ発揮のインセンティブがなければ、より効率性UPの期待

②公共の関与の度合いや支払方法により事業手法を選択する必要、

大きな要求水準の必要性、建物改修・設置の場合の延払いの有無等

⇒要求水準が小さいほど民間ノウハウ発揮の余地が大きい

③修繕履歴などの資料があるか

⇒事業期間中の修繕リスクが重く、修繕の履歴が十分に揃っていないと判断が

しづらい。大規模リニューアルを前提に収支計算が成り立つことを前提とすべき。

※ 内閣府公表資料「指定管理者制度の導入効果」では、指定管理を導入した場合に平均2.5%の収入増、1.4%の支出減が確認されている。

(2)不測時対策の妥当性

事業者義務がどの程度あるか

事業者義務の把握

1. 事業終了時の事業者義務

⇒独立採算事業では、土地に関して事業終了時には原則更地返還。

解体義務履行にどれだけの費用が生じるか。施設の種類によっては無償譲渡が可となる場合には、質問回答等においてその可能性を担保しておくことが望ましい。

2. 不測事態発生時の措置の確認

⇒完全独立採算事業であれば原則不可抗力リスクは事業者。

状況によっては、協議により事業撤退や財産有償譲渡が可能となることが望ましい。

3. 許可を別建てとする、建物をリートに組み込む、所有権付きのホテルを認めるなど、所有権を移転することが可能か

⇒公有地活用の場合、建物所有権を移転できることが望ましい。

1. 事業終了時の事業者義務①

佐世保市中央公園整備及び管理運営事業を例に

①公共関与が少ない事業では、事業終了後の措置として更地返還が原則

⇒公共が引き取れる施設であり無償譲渡可能な場合、解体費相当が削減可

第67条 事業者は、事業期間終了までに、本事業関連書類に従って公募対象公園施設の解体及び撤去（公募対象公園施設の滅失登記を含む。）を完了させ、公募対象公園施設にかかる事業用地を原状に復して市に引き渡さなければならない。

2 前項にかかわらず、市が事業期間終了の1年前までに事業者に通知した場合は、事業期間終了時点において、市は事業者から、公募対象公園施設を（什器備品等を含む。）、無償で事業者から譲り受けることができるものとし、この場合、事業者は前項の義務を負わない。

3 第1項にかかわらず、事業者が、事業期間終了後も公募対象公園施設を存続させることを希望する場合、事業期間終了日の3年前までに申し出た上で市と協議することができる。かかる協議により市と事業者が合意したときは、本事業契約の他の規定にかかわらず、公募対象公園施設（什器備品等を含む。）について当該合意に基づく別途の取り扱いをすることができる。

1. 事業終了時の事業者義務②

海の中道海浜公園研修宿泊施設等管理運営事業を例に

②解体費担保に関する保証金の扱いを決定する必要

⇒現金納付、金融機関等の保証は高額。親企業からの連帯保証でよいのでは

契約書 別紙10

第1 条（保証）

1 保証人は、本契約に基づく事業者の改修工事業務及び解体撤去工事業務を、事業者と連帯して履行する責任を負うこと。事業者が当該義務を履行しない場合、保証人は、改修工事業務及び解体撤去工事業務を事業者に代わって自ら履行し、又は発注者が認める第三者に履行させること。

2 保証人は、自らが発注者が定める期限までに改修工事業務及び解体撤去工事業務をしないために、発注者が自ら本改修工事業務及び解体撤去工事業務を行った場合は、その費用を支払うこと。

3 保証人は、本契約第80 条第1 項に記載の金額を限度として、本契約に基づく事業者の発注者に対する損害賠償責任その他一切の金銭支払義務を連帯して保証すること。

⇒なお、契約保証金は改修費の10%

2. 不測事態発生時の措置の確認①

①協議事項が明確化されているか

⇒独立採算事業では、セーフティネットが敷きにくい。協議事項が明確化されているか。

（海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業）

第75 条 本契約締結後、本事業に関係して協議すべき事項が生じた場合には、その都度、発注者及び事業者が誠実に協議の上定めるものとする。

2 本契約に定めのない事項又は疑義が生じた場合には、その都度、発注者及び事業者が協議して定めるものとする。

2. 不測事態発生時の措置の確認②

②不可抗力発生時の措置の確認(独立採算事業の視点)

⇒特に不可抗力時の対応は困難であり、公共は事業中止または事業期間の延長程度しか対策がない。最短改修期間及び長期需要の面も含め再整備からの回収期間の把握が重要。

③Park-PFIに倣う形で今後は還元が重要な論点となる可能性

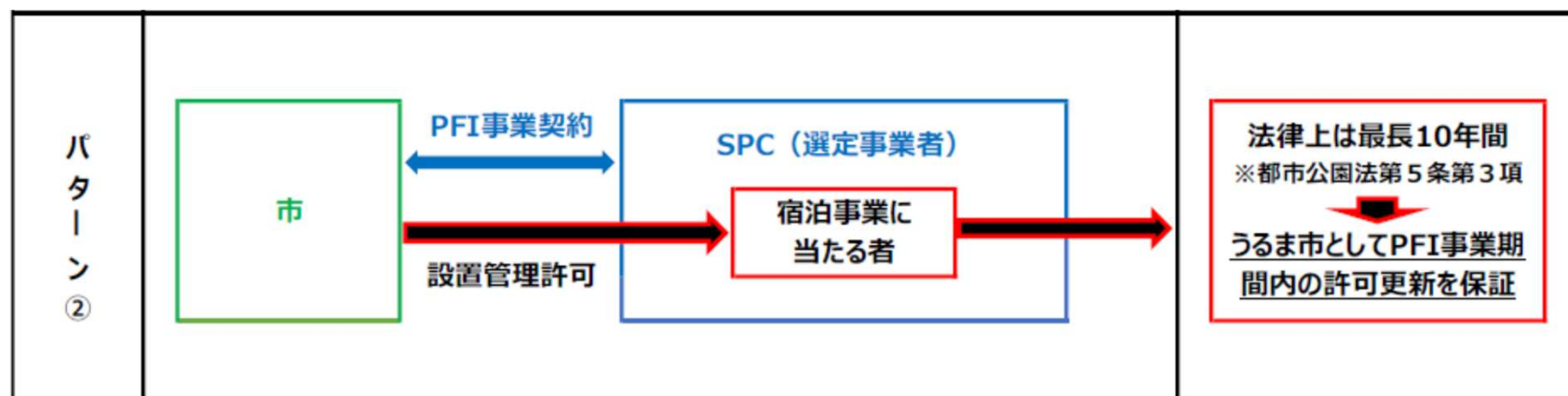
⇒コンセッションと異なり、現金以外での還元を中心とすることも重要。

3. 許可を別建てとする、建物をリートに組み込む、所有権付きのホテルを認めるなど、所有権を移転することが可能か

勝連城跡周辺整備事業を例に

3. 許可を別建てとする、建物をリートに組み込む、所有権付きのホテルを認めるなど、所有権を移転することが可能か

⇒本案件では、都市公園5条許可はSPCではなくその構成員に直接与えることを認めている。これにより、SPCと宿泊施設運営のリスクを切り離し、不測時の判断をしやすくしている。



4. コンセッション方式での運営権の考え方

公共施設等運営権の扱いの原則

＜公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン＞

実施方針において、移転を受ける者が備えるべき要件等運営権の**移転**に関する条件をあらかじめ規定する。

原則として、運営権は運営から生じる利益を事業に先立って発注者に収めるもので、事業破綻時には他社へ譲渡できるものである。

⇒このリスクをどのようにコントロールできるかを予め想定する必要

4. コンセッション方式での運営権の考え方

① 初期投資を伴わない事業

事業撤退の際しての他者への運営権譲渡では、譲渡価格は大きく低下すると想定される。

⇒ 無理な運営権対価を提案するほど譲渡時の価格面での制約が伴う
よって、運営権対価算定は無理をしないことが肝要

4. コンセッション方式での運営権の考え方

②初期投資を伴う事業

建物等の所有権が公共である場合、初期投資額分の運営権未償却部分は公共が買い取ることが妥当。・・・サービス購入型の場合も建物の買取は必須！

⇒買取規定がある場合

サービス購入型と同様に、初期投資の買取は保証される。

<運営権買取の規定される先進事例>

事例1 運営開始日以降において、運営権が存続期間の満了日より前に取り消された場合、運営権対価の総額を運営開始日から存続期間の満了日までの実日数で除した金額に、残存期間から存続期間の満了日までの実日数を乗じて得られた金額を、事業者に対して速やかに返還する。

事例2 運営権の存続期間の満了日よりも前に特定事業契約の定めに従い運営権が取り消された場合には、県は事業者に対して、運営権設定条件付き譲渡対価相当額の一部を返還する。

⇒買取規定がない場合

公共施設の規模を小さく提案し、事業者リスク軽減が可能か要検討！

(3)違約金規定

違約金の論点

事業がうまくいかないが故の撤退であることを前提に・・・

課されない自信があるか

⇒何があっても最後までやり抜く

払える金額なのか

⇒万一の協議などが困難であればよほどの覚悟が必要

どちらも満たされなければ事業参入は困難！

通常の違約金規定

事業費総額×10%
などの場合は要注意！

①違約金規定

⇒サービス対価のある事業である場合、年間サービス対価の10%程度が違約金として設定されるケースが多い。

⇒本来はあるべき違約金を計算すべきであるが、ペナルティ的な位置づけでもあり、厳密な計算をしないことが一般的。

（（仮称）お茶と宇治のまち歴史公園整備運営事業）

契約書 第77条 第5項

本事業契約が解除された場合、事業者は、市が支払うべき当該事業年度のサービス対価C乃至Fの合計額の100分の10に相当する違約金を、市の指定する期間内に、市に対して支払わなければならない

特殊な違約金規定

極めて特殊であり、このような事例はほとんどない

②違約金規定

⇒独立採算事業での違約金規定は、次期事業者へつながるまでの実費であるべき。

ただし、安易な事業撤退を抑制することも同時に必要。

（海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業）

契約書 第50 条

2 前項に基づき発注者が本契約を解除した場合、事業者は47,000,000 円を違約金として支払うものとするほか、契約の解除に伴って発注者に生じた増加費用（当該違約金の額を超過する額に限る。）を賠償する義務を負うものとする。

この場合、発注者は本施設に係る事業者の財産（生物資産等を含むがこれに限られない。）を発注者の指定する第三者に譲渡させることができるものとし、譲渡に係る価格は、維持管理・運営業務期間で均等償却した場合の本契約解除時点における価格（ただし、財産の価値を勘案して明らかに不適切であると発注者が認めた場合には発注者及び事業者が協議の上、決定するものとする。）とする。前項に基づき発注者が本契約を解除した場合、設置管理許可書も終了するものとする。

混合型事業及び独立採算型のリスク分担が重要

1. 事業者義務は過大となっていないか

- ・やってみよう！というインセンティブが働くか

⇒ **契約保証金、違約金、解体費に無理がないこと！**

2. ダメだったときに、回復できる可能性があるか

- ・積極的な協議の土台があるかは契約書等のみでは判断できないため、質問回答で担保をとっておく。
- ・事業者資産を他へ売却できるスキームであると良い。
- ・定借事業などでは、事業期間延長の可能性があるか確認しておく。

3.提案書作成ポイント

- (1)プロジェクトファイナンスでの
リスクマネジメント**
- (2)収益型PPPの事業計画策定の留意点
～確実な資金調達のために～**
- (3)評価される地域企業参画とは**

(1) プロジェクトファイナンスでの リスクマネジメント

プロジェクトファイナンスとは①

民間金融機関からの融資

融資確約書を添付する！

- 民間金融機関からの融資は、資金需要に応じた貸し出しが行われ、事業のキャッシュフローに基づくスケジュールで段階を追って償還される
- 債権発行等に比べて追加融資等の対策が立てやすいという利点がある
- ✓ 通常のコーポレートファイナンスでは、企業が永久的に継続することを前提に、資金需要に応じてその都度融資が行われる
- ✓ 対象事業範囲が限定されており、かつ事業に期限がある場合には、そのプロジェクトに限定した「プロジェクトファイナンス」が用いられる

プロジェクトファイナンスとは②

プロジェクトファイナンスの特徴

- 特定の事業に対して融資を行い、そこから生み出される **キャッシュフローを返済の原資とする**
- 債権保全のための担保も **対象事業の資産に限定**
- ✓ 金利や返済方法等については金融機関ごとに異なり、大きなプロジェクトでは、複数の金融機関が協調して融資を行う場合もある
- ✓ 金融機関は銀行が取るリスクを最小限とするため、事業者がどのようにリスクコントロールをするのか、その実現性はどの程度か、について詳細に分析を行う

IRRが大きければリスク発生時
対策や地域還元の根拠となる！

プロジェクトファイナンスとは③

プロジェクトファイナンスの担保設定

- プロジェクトファイナンスは、原則、親会社への債務保証を求めない**ノン・リコース（不遡及）ファイナンス**とされる
- ただし、実際には出資者であるスポンサーは、出資金の搬出以外に何も義務を負わない事は稀で、不測の事態においては**何らかの財務支援**を行うことが多い（**リミテッド・リコース（限定遡及）ファイナンス**）
- 公共側での視点でファイナンスの安定性を提案することが必要

事業者での劣後融資枠
設定の提案が有効

プロジェクトファイナンスのメリット リスクシェアリング

- 建設、オペレーター、燃料供給者など、複数の構成企業でリスクを分担することが可能

資金調達力の向上

- プロジェクトファイナンスによって事業者の信用力を超える資金調達が可能となる
- 金融機関側としても、1社の信用力を超えて広く融資することが可能

事業リスク

- 日米欧のプロジェクトファイナンス約4,000件中、デフォルトは330件
- デフォルト330件の債権額の90%以上が回収

プロジェクトファイナンスのデメリット

借り入れコストが高めとなる

- **金融機関の資金回収が事業からのキャッシュフローのみとなることから、優良企業へのコーポレートファイナンスよりも金利が高くなることが多い**

資金使途の制限

- **経営上の決定事項について金融機関の許可が必要となったり、自由な配当の制限が前提となったりするなど、経営上の制約が多い**

融資に係る費用が発生

- **プロジェクトファイナンスに要する契約書作成や弁護士、コンサルタント等に支払う経費が発生**
- **金融機関が必要とする初期手数料は、概ね融資額の2%前後**

日本でのプロジェクトファイナンスの状況

PFI事業の大半がプロジェクトファイナンスを活用

- 大小含め多くのPFI案件にてプロジェクトファイナンスが導入されており、**地方金融機関が主として融資する事業も多い**

融資額は概ね5～10億円以上が望ましい

- 複数の金融機関にヒアリングを行ったところ、大手金融機関は30億円以上を必要とするが、**地方金融機関は5億円程度でも融資可能**としている

リスクを極端に恐れる傾向

- リスクを積極的に取り、高い金利を設定する金融機関は少なく、**低リスク、低金利**を好む金融機関が多いと考えられる

融資形態の例

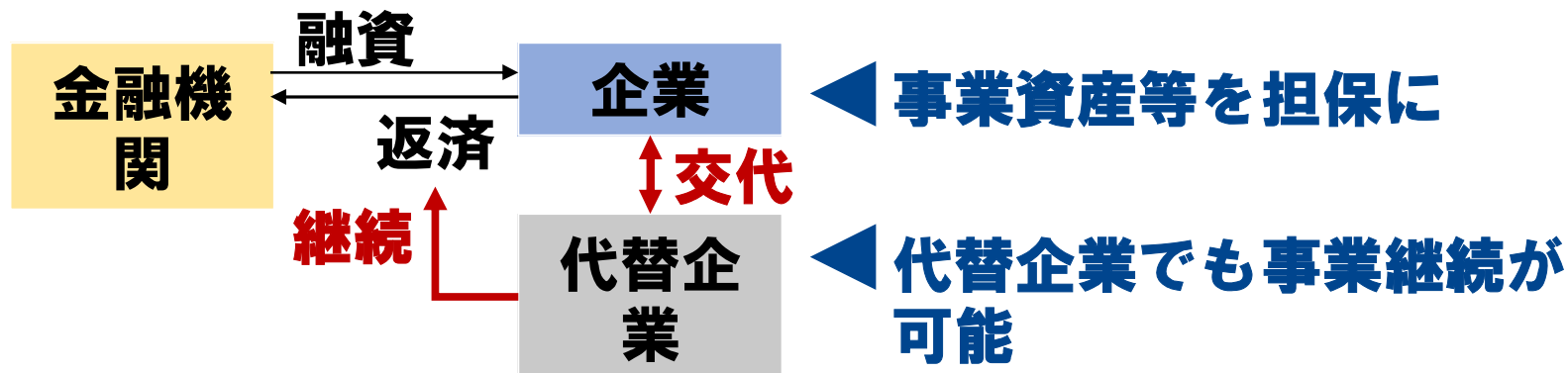
メザニンファイナンス

- メザニンファイナンス＝「**劣後ローン**」
 - ⇒ **金融機関により構成企業に求められる可能性**
- 返済の順位が「優先ローン」よりも低く、また「配当」よりも優先順位が高い融資形態
- 出資者が出せる出資額と金融機関による融資限度額とのギャップを埋め合わせる役割を持つ
 - ― 配当と異なり、税制上の損金扱いが可能
- ただし、出資とは異なり、アップサイドの利益を享受することはできない

ただし、全額構成企業からの融資でも評価が低いとは限らない

プロジェクトファイナンスとは【まとめ】

- **特定の事業**を対象に融資が行われる
- 主たる返済原資は、対象事業のキャッシュフローであり、融資判断においては**事業のリスクコントロール**が重要
- 担保は**対象事業の資産**及び**保証**が対象に
 - 土地、建物、出資によるリスクテイク、追加出資条項、企業保証、公共の債務保証 等
- ✓ 仮に事業会社が破綻しても、担保資産を基に他の事業会社が事業を継続することで返済が継続される可能性が高まり、信用が向上し金利が低下することが期待される



(2) 収益型PPPの事業計画策定の留意点 ～確実な資金調達のために～

①事業計画作成ポイント

PPP提案策定時の重要検討ポイント！

ポイント 1

企業保証があればベストだが、ここでは
それ以外の対策を取り上げる

- 可能な限りリスクを外部へ移転
- ✓ 素人運営は極力避け、専門企業に委託
- ✓ リーシング事業にて家賃収入を得ることを重視
- ✓ 各テナントからの確約書を取り付ける
- ✓ 可能な限り保険にてリスク回避
- ✓ オフテイク条項（販売物の購入保証を外部に取り付ける等）

ポイント 2

- 地場金融機関を取り込み、地域活性化を前提に
- ✓ 市民サービスが含まれる事業に対し、地場金融機関が
融資しないわけにはいかない（融資確約書も）

ポイント3

■ プロフィットシェア

- ✓ 収支計画は想定される収入基準をベースに算定され、上下ブレを考慮しない
- ✓ ただし、上下ブレの場合の対策を構築し、詳細に記載
- ✓ プロフィットシェアは、多くするほど当然に評価が高い

ポイント4

■ ロスシェア

- ✓ できる限りパススルー、保険付保が望ましい。そうでない場合は、余裕資金や追加出融資提案が必要

ポイント5

■ 需要予測の実施

- ✓ リスク型PPP提案の場合には、事業者側で需要予測を実施することとなるが、その根拠を明示することが評価に繋がる可能性（逆に根拠なしは低評価の可能性）

ポイント6

■ QA確認

- ✓ 需要減少は命取りとなる可能性もあり、事象ごとに公共・民間どちらのリスクとなるか確認をしておく！

②収支計画作成ポイント

安全性の原則におけるポイント

ポイント 1

- 元利金の返済根拠を明確に
- ✓ 返済期間における元利払いに関し、数値で明らかにすることは当然のこと

ポイント 2

- 返済が滞らないような方法は？
- ✓ 追加出資、劣後ローン、各種保険での対応を求められる

ポイント 3

- 返済が滞った場合の対処法は？
- ✓ プロファイでも担保・保証を求められる
⇒ 構成企業からの保証表明など

②収支計画作成ポイント-2

収益性の原則におけるポイント

ポイント 1

- 赤字は事業開始後3～5年までに収束を
- ✓ 仮に事業期間を20年と想定した場合、赤字期間は5年前に終わらせ、以降は黒字回収期間とすべき

ポイント 2

- 繰り越し損失は10年までに解消
- ✓ 繰越損失は10年で終了できる事業計画がよい。それ以上であれば、さらに長期の事業を前提とすることが自然

ポイント 3

- IRR（内部収益率）は8～10%以上
- ✓ 計画時点で8～10%以上ないと収益性が低く、リスク対策の根拠が乏しいと見なされる恐れ

②収支計画作成ポイント-3

流動性の原則におけるポイント ポイント 1

- 根拠のあるキャッシュフロー計算書
- ✓ 資金繰りが元利金返済時期とつじつまが合っているか、
融資された資金の使い道は正しいか

ポイント 2

- 安全な資金繰り表
- ✓ 余裕資金の基準を明確にし、いつの時点でどのようなリスクが発生するか、どの程度のリスク対策が可能か

ポイント 3

- 不測時の対策は？
- ✓ 追加出資、追加融資、パススルーの提案など

③リスク対応計画

最低限以下の事項を記載！

■リスク対応の考え方

- ✓ 保険額とリスク発生確率を勘案し、付保付保の有無を決定（保険の方が評価は高い傾向）
- ✓ 保険付保内容を表形式で明確に記載（要求水準以上の保険提案は特に）
- ✓ リスク対応表は事象、時期、規模、負担者を明確にし、表形式で（次ページ参照）
- ✓ ただし原則、SPCから委託企業へのリスクパススルーを前提とすることが一般的
- ✓ どうしてもリスク分担できないものについては、契約書条項を確認し、QAや対話で質問し対応方法を決めておく

(3) 評価される地域企業参画とは

地元企業連合PPPの現在

地元企業や小規模企業は評価されるのか

- 令和4年度のPF事業における地域企業の参画状況は、
地域企業が参画している事業は、95% (39/41件)
地域企業が代表企業として参画している事業は、56% (23/41件)。
○事業規模別に見ると、地域企業が代表企業として参画している事業は、
100億円以上の事業では40% (2/5件)、10億円以上100億円未満の事業では38% (5/13件)、
10億円未満の事業では70% (16/23件)。

- ・内閣府資料によると、地元企業参画割合95%、代表企業割合56%
- ・これらのことから、「企業規模等は審査に大きな影響がない」と考えられる
- ・むしろ、地元企業優遇のための配点項目がある事業も多い

地元企業のチーム編成

どのようなチーム編成とするか

① 地元連合での参画

メリット : アピール性が強く、事業によっては高評価となる可能性

デメリット : ノウハウが弱く、PPP慣れした大企業に提案熟度が及ばない可能性

② 大企業やノウハウ豊富なマネジメント企業と共同参画

メリット : ノウハウ豊富であり、高得点となる可能性大

デメリット : 事業によっては地元アピール性に乏しいと評価される可能性

必ず検討すべき記載項目

どの程度の地域活性化貢献ができるのか

- ① 地域企業活用方針を明確に（企業名・確約書があればなお良い）
- ② 初期投資のいくらを地域に発注するか
- ③ 維持管理期間中に何人の雇用ができるか
- ④ イベント等での地域貢献
- ⑤ 利益向上時の貢献の具体内容

- ・ 地方自治体にとって地域対策は非常に重要
- ・ 公共は何を求めているか事前に情報収集

参考：収益型PPP事業の紹介

Project Data 5条許可 PFI

海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業 （国土交通省九州地方整備局・PFI事業）

施設内容	海洋生態科学館（水族館）、 駐車場（約400台）
施設規模	延床面積：21,400㎡
事業スキーム	PFI（RO方式） 独立採算型 事業期間：約20年間（改修工事期間含む） 民間委託範囲：設計・監理、改修工事、維持管理、運営
事業者選定方式	公募型プロポーザル方式
事業契約締結	平成27年8月
施設オープン	平成28年4月1日
選定事業者	代表企業：海の中道海洋生態科学館 構成企業：西鉄ビルマネジメント、九電工 協力企業：大成建設、日建設計



※マリンワールドホームページより

国営公園の公園施設である海洋生態科学館（水族館）について、改修・更新、運営、維持管理を独立採算で民間事業者に委ねるPFI事業。



Project Data

5条許可

PFI

海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業 (国土交通省九州地方整備局・PFI事業)

①独立採算型RO方式によるPFI事業

- ・老朽化した海洋生態科学館の改修・更新とその後の運営・維持管理を民間事業者任せ、民間事業者は国から都市公園法の設置管理許可を受け、事業期間中の施設運営収入で投下した資金を回収する独立採算型のPFI事業。
- ・国は、基本的に民間事業者に対して本事業の実施に対する費用を支払わず、民間事業者は土
- ・施設使用料を国に納める。

②民間事業者の提案自由度を高くし、民間の優れたノウハウの発揮を促進

- ・既存施設の改修・更新工事を事業範囲に含めるにあたり、工事の実施時期について、「維持管理・運営期間の開始年度内に着手し概ね1年以内を目途に開館すること」という要求水準とすることで工事の着手・終了時期について繁忙期を避ける等できる限り営業に支障のない工期設定を可能とする等の工夫がされた。

③独立採算事業が継続する仕組みづくり

- ・本事業は独立採算事業であるため、サービス水準低下の場合の措置としてモニタリング違約金を課すこととし、サービス水準が低下しないような配慮が求められた。
- ・万一、事業継続が困難となった場合に対する措置として、事業者の有する生物資産の第三者への散逸の防止や、生物資産等の譲渡金額及び譲渡方法について配慮された。



Project Data

PFI

コンセッション類似事例（公共への無償建物譲渡＋運営権利付与）

東京芸術大学学生寮整備運営事業

事業者のインセンティブ及び需要変動リスクの適切な官民分担や、大学の学生寮と施設専用利用権の実質的な等価交換により、官民のwin-win関係を構築した先進的なプロジェクト。

施設内容	学生寮（寮室300室、音楽練習室30室、アトリエ16室、交流スペース等）
施設規模	敷地面積：約15,000㎡ 延床面積：9515.9㎡
事業スキーム	PFI（BTO方式）独立採算型 整備期間：1年10ヶ月 維持管理・運営期間：30年 民間委託範囲：設計、建設、維持管理、運営
事業者選定方式	公募型プロポーザル方式
事業契約締結	平成24年6月
施設オープン	平成26年4月1日
選定事業者	毎日コムネットグループ



東京芸術大学HPより



コンセッション類似事例（公共への無償建物譲渡＋運営権利付与）

東京芸術大学学生寮整備運営事業

■ 完全独立採算型 BT0 方式による PFI 事業

- ・事業者が学生寮を整備した後に、「施設専用利用権」を取得することを条件に、大学に所有権を移転するという、公共施設等運営権に類似した手法を用いた初の PFI 事業です。事業者は施設専用利用権に基づいて、維持管理・運営を実施し、入居者等から入居費及びその他利用料金を収受する、初期投資を含めた完全独立採算型の事業です。

※事業者募集の時点で、公共施設等運営権に関するガイドラインが策定されていなかったため、本事業は公共施設等運営権事業としませんでした。公共施設等運営事業と同様の効果が得られます。

■ 入居費等や付帯事業を提案とし、事業者の自由度を高くすることで、学生の福利厚生に寄与

- ・入居費や音楽練習室等の利用料金を大学側で予め定めず、事業者の提案事項としました。また、運営業務においては、大学が求める施設管理業務、ヘルプデスク業務等に加え、付帯事業の提案を事業者に求めました。その結果、事業者からは、事業収支の安定性を確保した上で、学生が利用しやすい入居費、利用料金等の提案がなされました。付帯事業においては、災害対応自動販売機の設置、旅行・イベント紹介サービスの提供など、学生の福利厚生の向上に資する多様な提案がなされました。

■ 事業スキームを入念に構築し、インセンティブ及びリスク分担により win-win の関係を創出

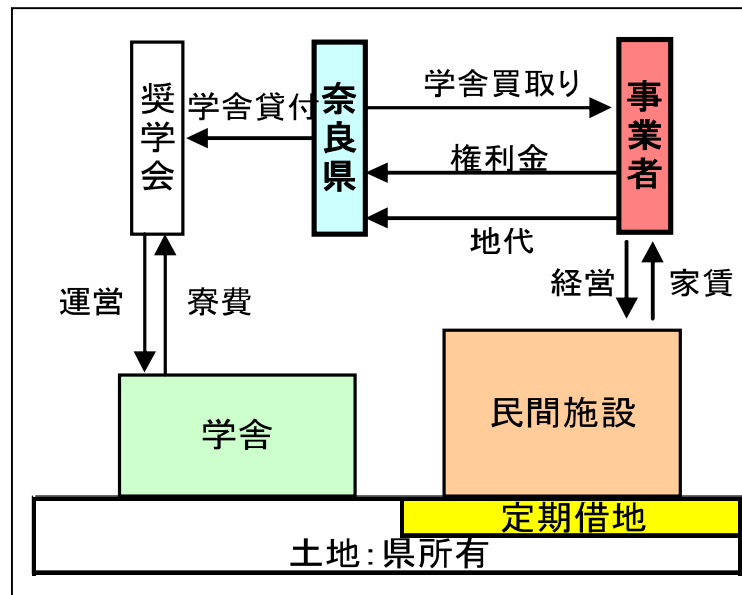
- ・入居率が 85%を下回る分については大学が事業者に保証し、超える分は事業者の利益となるスキームとしたことで、入居者確保・維持に対して事業者がインセンティブが働く仕組みを提案しました。また、大学も事業から収入を得られる仕組みとするため、入居率が 98%（11 年目以降は 95%）を超える分は大学に還元されます。その他に、資金調達における金利についても、事業者の提案時の基準金利との差が発生した場合に精算を行うこととし、事業者のリスクを官民で分担しています。

・この事業スキームと事業者のノウハウ発揮による魅力的な大学寮の整備の結果、初年度開始時点で入居率は 95%以上を達成し、事業者が利益を上げることが想定されます。また、金利差により今後 10 年にわたって大学が事業者から差額を受け取ることとなり、官民双方にとって win-win の関係を実現しています。

公共への無償建物譲渡＋定期借地権

養徳学舎整備事業

奈良県の保有する都心（東京都文京区）の学生寮（養徳学舎）の建替えについて、余剰地の活用によって新たな財政負担無しでの建替えを実現したプロジェクト



事業スキーム図



ヒューリック(株)HPより



コンセッション類似事例（公共への無償建物譲渡＋定期借地権） 養徳学舎整備事業

■ 新たな財政負担無しで公共施設を整備する事業スキームを構築

- ・公共施設（学生寮）の再整備費用と余剰地の定期借地権権利金収入とを、実質的に相殺するスキームを構築・提案し、新たな財政負担無しで学舎を整備する事に成功したプロジェクトです。土地のポテンシャルを活用することで新たな財源無しで施設整備ができるだけでなく、用地（資産）を売却することなく保有し続け民間賃貸住宅部分の借地料が得られるスキームとなっています。
- ・当社の公有地利活用ノウハウを結集した独自性の高い事業スキームの開発・提案を行い、民間事業者との契約締結まで一貫してアドバイスを実施しました。

■ 都市部における公共施設の建て替えニーズを満たし、民間に魅力的な用地を創出

- ・都市部において低容積で利用されている公共施設の建て替えニーズに対して、土地のポテンシャルに応じて柔軟に事業スキームをアレンジすることにより、新たな財政負担無し（あるいは極力小さな財政負担）かつ資産売却無しでの施設更新を可能となるスキームを構築しました。
- ・公有地の高度利用を図るとともに、都市部において民間事業者にとって収益性が高く魅力的な事業を創出することにより、官民のWin-Winを実現しています。

■ 自治体の新しい取り組みに対して、ノウハウの結集によるアドバイザリーサービスを提供

- ・民活事業として整備する学舎の施設水準を確保するため、施設計画へのニーズの整理、ボリュームスタディ、建築条件整理、要求水準書の作成等の建築技術面でのアドバイスを行いました。
- ・定期借地権権利金と学舎の再整備費用を相殺するための行政手続き面の整理や、学舎部分の提案審査の際の価格の妥当性の検証における助言など、当社の特徴である“ワンストップサービス”により、本事業に必要な全ての分野のノウハウを総合し、円滑な事業者選定を支援しました。
- ・公共性を担保しつつも民間側のニーズである不動産の流動性確保にも配慮し、民間事業者の事業参画のインセンティブを高める契約条件を設定しました。また、契約スキームについては弁護士事務所と協力の上、複雑かつ高度な事業内容の契約条件を整え、適切な官民リスク分担を実現しています。

Project Data 定期借地

■県営プール跡地活用プロジェクト(ホテル事業)

奈良県内での宿泊滞在型観光客の増大を目的に、県有地を利活用した滞在型観光交流の核となる国際ブランドホテルを誘致したプロジェクト。

Project Data

施設内容	国際ブランドホテル（ブランド未定） 客室数約 150 室、宴会場等
敷地面積	約 5,000 m ²
施設規模	未定（客室数約 150 室）
事業手法	定期借地・土地譲渡（売却）のいずれかを提案により選択可能
事業者選定方式	公募型プロポーザル方式
事業者の選定	平成 26 年 12 月
選定事業者	森トラストグループ



※奈良県公表資料より（選定事業者の提案パース）

■ 県営プール跡地活用プロジェクト(ホテル事業)

基本構想策定・事業手法検討から民間事業者の募集選定までの支援を実施

■ 国際ブランドホテルを誘致するための公募条件の設定

- ・年間 3,500 万人が訪れる有数の観光地である一方、奈良の宿泊施設客室数は全国最下位であることから、県内の宿泊滞在型観光客の拡大のため、奈良市中心部に位置する県有地を活用し、県内の旗艦的ホテルとなりうる国際ブランドホテルを誘致するという目標が掲げられていました。
- ・国際ブランドホテルを誘致するという目的に対する公募条件として、導入されるブランドについて、世界各国に複数存在する格付け機関等の格付け認証の取得実績を規定し、奈良県の希望条件との合致性と公募の客観性を両立させています。
- ・また、ホテル投資・開発事業の多様なスキーム・ストラクチャーに配慮し、より民間事業者が参画しやすい形態とするため、民間事業者の提案により事業用地の借地・譲渡が選択できるようにしています。一方、昨今のホテル業界では比較的頻繁に所有者（ホルダー）の変更や名称変更（リブランド）が行われている状況に対し、旗艦的ホテルとしての位置付けを維持するため、所有者の変更や名称変更などに対し契約で一定の制約を設けているなど、メリハリのある公募条件を設定しました。

■ 開発プロジェクト全体との整合性を図る工夫

- ・本プロジェクトは、国際級ブランドホテルのほか、コンベンション施設などの公共施設等の整備が別事業として予定されており、ホテル開発を行う事業者の要望を、公共施設等の計画に反映し、一体的な事業として実施する必要があります。
- ・このため、提案時にホテル以外の導入機能を示した上で、プロジェクト全体の施設配置プランの提案を求め、さらに選定された事業者に対して、ホテル以外の機能の導入内容等に関する検討業務を別途委託することで、ホテル開発を行う事業者がホテル以外の機能について、責任のある立場で検討できるようにしています。

Project Data PFI 定期借地

■神宮前1丁目民活再生プロジェクト(東京都) ～ 約2.4haの都有地有効活用と原宿署の整備を両立～

- 事業方式：B T O方式 サービス購入型
＋附帯事業（定期借地）
- 施設内容：警察署＋民間施設（マンション、
事務所、商業施設等）
- 施設規模：
 - 警察署 延床約25,000m²
 - 民間施設 延床約47,400m²
- 事業期間：
 - P F I 運営期間15年間
 - 民間施設定借期間約50年間
- 平成21年4月供用開始



出典：事業者ホームページ

参考：Park-PFI等の公園事業の市場動向

参考: Park-PFI等の公園事業の市場動向



Project Data

Park-PFI

PFI

中央公園整備及び管理運営事業（佐世保市・PFI+Park-PFI事業）

施設内容	◆交流・文化ゾーン 自由提案施設、屋内遊び場施設、屋外広場、駐車場 ◆自然レクリエーションゾーン 自由提案施設、屋外遊び場、駐車場
施設規模	公園全体約137,000㎡ うち、事業区域の面積 交流・文化ゾーン 約20,940㎡ 自然レクリエーションゾーン 約33,300㎡
事業スキーム	P F I（B T O方式）サービス購入型 Park-PFI 整備期間：2年（開業準備期間含む） 運営期間：18年 設計、建設、維持管理、運営
V F M	9.3%（特定事業選定時）
事業者選定方式	公募プロポーザル方式
事業契約締結	令和2年4月（予定）
施設オープン	令和4年4月1日



PFIによる屋内遊び場等（特定公園施設）の整備事業とPark-PFIによる自由提案施設（公募対象施設）の事業を一体的に組み合わせた国内初のプロジェクト。



Project Data

Park-PFI

PFI

中央公園整備及び管理運営事業（佐世保市・PFI+Park-PFI事業）

① PFI事業とPark-PFIによる自由提案事業を担う事業者を一体的に募集・選定

・PFI事業により整備運営する交流文化ゾーンとPark-PFIによる自然レクリエーションゾーンを1事業化し、より魅力的かつ効果的な事業としてスキーム構築。



※佐世保市HPより

② PFIとPark-PFIの制度間の調整を行い、1事業化を実現

- ・Park-PFIガイドランでの「PFIとの併用」について、国交省と制度上の確認を行い、国内初のPFIとPark-PFIの併用を実現。
- ・公募対象施設の設置に係る使用料は公園条例に基づき1円/m²以上の提案とした。



Project Data

5条許可

独立採算事例 「大濠公園（福岡県・5条許可事業）」

施設内容	軽飲食店（スターバックス）
施設規模	公園敷地面積：39.8ha 延床面積：161㎡（席数 店内41席、テラス32席）
事業スキーム	都市公園法第5条の設置許可 「公園便益施設拡充」にかかわる公募において、スターバックスコーヒージャパン(株)が選定
	事業実施主体：スターバックスコーヒージャパン(株)
	民間委託範囲：維持管理、運営
事業者選定方式	公募プロポーザル方式
施設オープン	平成22年4月26日



福岡市HPより



大濠公園（福岡県・5条許可事業）

①公園便益施設に関する出店者を公募

- ・大濠公園ボートハウスがレストラン花の木（ロイヤルホールディングス経営）、カフェ・イン・ザ・パーク、売店等を古くから運営していたが、公園利用者から「もっと気軽にコーヒーが飲める店を」との要望があった。そのため、富山県「富岩運河環水公園」を参考に福岡県が「公園便益施設拡充」に関する軽飲食店の出店者を公募。
- ・同公園内を走るランナー向けに休憩スペースや手洗い場を設け、犬と散歩する人のためにリードフックを取り付け、カフェとしてだけでなく公園便益施設としての多様な役割を果たしている。

②環境配慮型店舗としての整備による更なる魅力と話題性の向上

- ・スターバックスコーヒージャパン(株)は店舗グリーン化（環境負荷の低減）の一環において、同店舗を環境性能が優れた店舗として整備。主な整備方法としては、①地元産の認証木材を一部に使用し、省エネ型照明器具を設置する、②熱効率の向上させる高窓や高断熱サッシの設置、③雨水を植栽の水遣りやトイレ用水に利用、④使用後のコーヒー豆かすと公園の落ち葉で堆肥をつくり、公園緑化に再利用、⑤コーヒー豆かすを間伐材と混ぜ合わせてテーブルを作製、など。
- ・米国グリーンビルディング協会が定める環境性能評価の基準に準じたLEED認証を取得。（小売店舗としては日本初）



Project Data

Park-PFI

勝山公園鷗外橋西側橋詰広場（北九州市・Park-PFI事業）

供用開始：平成30年7月18日（水曜日）午前7時から

供用開始施設：便益施設（公募対象公園施設）

※便益施設内に公園利用者誰もが利用可能な多目的
トイレを設置（店舗に入らずに利用可能）

事業実施内容：珈琲所 コメダ珈琲店
北九州勝山公園店

特定公園施設：パーゴラ、ベンチ・テーブル、
サークルベンチ、植栽等

上記を設置し、公園利用者が無料で自由に休憩
できる空間を整備



公募対象施設



国定公園施設

※北九州市HPより

参考: Park-PFI等の公園事業の市場動向

Project Data **5条許可** **PFI**

熊本城桜の馬場観光交流施設（仮称）整備運営事業（熊本市・PFI、5条許可事業）

施設内容	歴史文化体験施設／総合観光案内所・多目的交流施設／飲食物販施設
施設規模	敷地面積：約15,000㎡ 延床面積（観光交流施設）：約3,000㎡ （飲食物販施設）：約2,100㎡
事業スキーム	PFI（BTO方式）サービス購入型 公有地活用（都市公園法の設置許可・営業行為許可）
	整備期間：1年9ヶ月（開業準備期間含む） 運営期間（PFI）：20年
	民間委託範囲：設計、建設、維持管理、運営 ※PFI事業について
VFM	10.5%（特定事業選定時）
事業者選定方式	公募プロポーザル方式
事業契約締結	平成21年6月
施設オープン	平成23年3月5日
選定事業者	KSBコンソーシアム・リテールグループ



※熊本市HPより

歴史文化体験施設／総合観光案内所・多目的交流施設から構成される複合施設のPFI事業と、飲食物販施設による公有地（都市公園）活用事業を一体的に組み合わせたプロジェクト。



熊本城桜の馬場観光交流施設（仮称）整備運営事業（熊本市・PFI、5条許可事業）

① P F I 事業と公有地活用事業を担う事業者をそれぞれ一体的に募集・選定

- ・PFI事業により整備運営する観光交流施設と、都市公園法に基づく設置許可・営業許可により整備運営する飲食物販施設を担う事業者について、それぞれ募集・選定を行いつつも、双方が連携し、一体的な事業として相乗効果を発揮できるスキームの構築が求められた。
- ・また、両事業者を含んだ「運営協議会」の設置・運営も求められた。

②収益性の高い事業に対して民間ノウハウ発揮の最大化を実現する工夫

- ・経営ノウハウ発揮を促すべく、柔軟な運営業務の実施に係る要求水準(営業時間等の変更や各種展示等の内容変更など)を規定すると共に、実施場所・料金収受や費用負担の取扱い、使用料などを明確化した上での「事業者の提案に基づく自主事業」の提案も求められた。
- ・また、行政の財政負担の縮減にも寄与すべく、「計画を著しく上回る事業収益の還元」に係る規定も要求水準に盛り込まれた。



Thank you!

We add value for a bright future.
PACIFIC CONSULTANTS CO.,LTD.

www.pacific.co.jp