

海外インフラPPPプロジェクトの 実務とファイナンス手法 および日本への導入を検証する

日本でPFI法（民間資金を活用した社会資本整備の促進に関する法律）が施行されて11年。より質の高い公共サービスの提供や国・地方自治体の事業コスト削減などを目的し、多くの実績が重ねられてきた。そんな中、海外ではPFIより広い概念である官民連携（PPP）によるインフラ整備が活発化。国内でもPPP導入を求める声が高まっている。そこで日本経済新聞社はこのほど、日経産業新聞フォーラム2010「海外

インフラPPPプロジェクトの実務とファイナンス手法および日本への導入を検証する」を開催した（協賛＝東京青山・青木・泊法律事務所 ベーカー・マッケンジー外国法事務弁護士事務所（外国法共同事業）、プライスウォーターハウスクーパース（株）、後援＝経済産業省）。海外インフラPPPの現状や日本企業が海外で成功を収めるためのポイントなどについて、国内外で活躍する実務家が意見を交わした。



- パネリスト**
- 東京青山・青木・泊法律事務所
ベーカー・マッケンジー外国法事務弁護士事務所
（外国法共同事業） パートナー
江口 直明氏
 - 同 パートナー
ギヤビン・ラフテリー氏
プライスウォーターハウスクーパース株式会社
キャピタルプロジェクト・インフラストラクチャー・
ビジネスリーダー
吉田 健之氏
 - 同 デレクター プロジェクトファイナンス・
民営化 PPP チーム
井上 貴彦氏
 - コーディネーター
清華大学日本研究センター
野田 由美子氏

野田 海外PPP事業に
対する企業の関心は高い
が、日本のPFIとの違い
をどうとらえているのか。
江口 海外のPPPの特
徴は、官から民へのリ
スク移転が中心になることだ。
例えば米シカゴ市の有料道
路事業は、99年間の事業権
間に移転されたら、PPP

インフラPPPにおける海外進出へのポイントと日本への導入に向けて

パネリストディスカッション

成長のけん引役 官民連携が要

基調講演

官民連携による海外インフラプロジェクトの推進



国土交通省 監

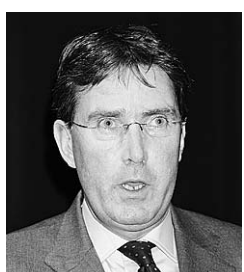
甲村 謙友氏

官民一体で トップセールス

経済成長を続ける新興国
では、道路や上下水道など
基幹インフラの建設需要が
増大している。特にアジア
諸国では今後10年間で8兆
円を超える需要が見込まれ
ており、PPPやBOT建
設・運営・譲渡方式による
整備が活発化している。
建設から運営・管理まで任
せるパッケージ型の発注が
増える中、インフラの運営
実績を持たない日本企業は
出遅れているのが実情だ。
そこで国土交通省は、パ
ッケージ型事業の受注を官
民一体で促進するため、分
野ごとに官民によるPPP
協議会を設置した。
「海外水インフラPPP
協議会」には、水インフラを
所管する関係省や上下水道
の運営実績を持つ地方自治
体、民間企業138社が参
加している。相手国への働
きかけなどを通じて、案件
の形成・獲得を図っている。
また「海外道路PPP協

議会も立ち上げた。道路建
設は公的資金が中心だが、
運営・管理はPPPによる
民間資金の活用が増えるこ
とみられる。建設から管理ま
で受注できる体制を整えて
案件獲得を目指す。さら
に、協議会の設置にとまら
ず、企業の海外進出を後援
する施策を展開する。官
民一体でトップセールスを
行うほか、国交省内におけ
る国際部門を強化し、省庁横
断的な推進体制も整備した。

**グローバルインフラPPPの
現状と展望**
プライスウォーターハウスクーパース
パートナー
チャールズ・ロイド氏



総合的サービス提供力

インフラ整備に必要な投
資額は世界で年間約3兆米
ドルといわれる。現在、民間か
らの投資額は年間約1兆米
ドルであり、約2兆米ドルが不足
している。
この差を補うため、民間
企業のインフラ事業への参
加を促すPPPが注目され
ている。途上国だけでなく、
先進国の特定分野でも
PPPの活用が盛んになる



事業の効率化、透明性を

米国のインフラは老朽化
が進み、更新が必要だ。そ
の費用は今後5年間で約
2・2兆米ドルに上るとされ
ている。事実、海外の企業が
参加し、PPPで整備され
る道路や上下水道などが増
えている。
米国でインフラPPPへ
の投資を成功させるために
は押さえるべきポイントが
ある。日本が優れた技術を

**海外からの
米国インフラPPPへの投資**
ベーカー・マッケンジー パートナー
マイケル・スミス氏

ただし、PPPには適性
がある。あまりに規模が小
さい事業や複雑な技術を必
要とする事業、リスクを定
量化できない事業などには
向かない。分野別に見ると、
学校や病院などの整備
は不確定要素が少なくPPP
が受け入れられやすい。
Pが受け入れられやすい。
空港、港湾、水道分野など
には収益上のリスクがある
ため、参入には慎重な審査
が必要である。
世界的なインフラ需要を
取り込むためには、投資対
象を絞り、戦略を明確にし

様々な支援措置の活用を



吉田氏



江口氏

コミュニケーション重要



ラフテリー氏



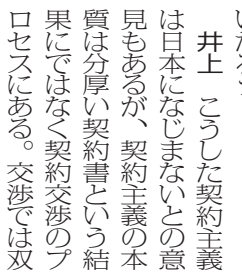
井上氏

多彩なプレーヤーの育成



野田氏

タイプ別契約書の標準化



江口氏

面段階から発注者（動きか
ける作業も欠かせない。官
民が技術的観点や契約条件
（事業期間や保証期間な
ど）について議論を重ねて
双方に最適な事業の形を模
索し、民間事業者は自分た
ちに有利な条件を引き出す
こともできる。入札公告が
出る前から競争は始まっ
ている。
吉田 企画段階で、アイ
デアを提案し、自分たちに有
利なスキームになるよう動
きかける意味は大きい。日
本企業の場合、建設から維
持管理まで含むライフサイ
クルコストに強みがある。
技術力の高さをアピールす
るだけでなく、総合的な計
画として提案することで、
日本の強みを生かせる案件
を創出できるだろう。
井上 多彩なプレーヤー
を育てる工夫も必要だ。国
内市場に海外のプレーヤー
を参加させるのも一案だろ
う。プロジェクトインテグ
レーターなどは、社内の呼
吸は通じない。十分な意
図疎通を図った上で契約を
結ぶ必要がある。また、企

理に必要な専門家が現場レ
ベルにいて活躍している。
彼らはリスクマネジメント
や利害の調整能力にたけた
百戦錬磨の人材だ。発注者
である公共側から見ても頼
りになる存在であること
は、案件獲得の重要な要素
になる。
ラフテリー 海外のプレ
イヤーが国内市場に参加す
れば、雇用の改善や市場の
活性化も期待できる。問題
になるのは、契約書にリス
クの取り扱いが細かく規定
されていないことだ。
江口 確かに契約書は改
善の余地がある。例えば英
国では、標準契約のほかに
分野別の契約書がある。日
本もインフラのタイプ別に
契約書を標準化する必要が
あるだろう。また、海外で
は解除権について細かく規
定する。政府側のリスクで
解約した場合、見込み収益
の計算式まで別紙で添付さ
れるのだ。日本では出来
高で買い取ることも多い。
その計算方法は書かれてい
ない。現状のままでは海外
のプレーヤーは参加しづら
いだろう。
井上 こうした契約主義
は日本になじまないとの意
見もあるが、契約主義の本
質は公平な契約という結
果にではなく契約交渉のプ
ロセスにある。交渉では双

方事情やリスクを組上
（せよ）に載せて協議
する。そのプロセスは、互
いの信頼関係を築く上で重
要な役割を果たす。交渉を
重ねてプロジェクトの不確
定要素を排除することが契
約主義の本質だろう。こう
した協議のプロセスを経
ない「あつちの呼吸」がむし
ろプロジェクトのリスク管
理面ではマイナスとなるこ
とについても意識をすべき
だろう。
吉田 PPPの本質は官
民のノウハウを共有するこ
とだと言え。世界で事業
を展開しているPPP
アウトソーサーの社員は、
85%が公的部門から移転し
た人だ。日本も英国の
ように官民の人材交流を検
討すべきだろう。海外のイ
ンフラPPP市場で勝ち抜
くためには、運営業務を標
準化してコストを下げた
り、日本で学んだ優秀な外
国人留学生を採用して現地
の中核人材に育てたりする
など、多方面からの取り組
みが求められる。
野田 優れた技術の世界
の人々の暮らしに役立てる
海外インフラPPPは、日
本が世界に貢献できる領域
だ。日本経済の成長のけん
引役の一つにもなり得る。
本日の議論の成果を今後に
つなげたい。