

CLAIR REPORT No.580

ASEAN 地域における官民連携について

Clair Report No. 580(March 26, 2026)

(一財)自治体国際化協会 シンガポール事務所



一般財団法人

自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に関する様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、御意見等を賜れば幸いに存じます。

「私的使用のための複製」や「引用」等の著作権法上認められた場合を除き、本誌から複製・転載等を行いたい場合には、以下問い合わせ先までご相談ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町1-7 相互半蔵門ビル

(一財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

E-Mail:kikaku@clair.or.jp

はじめに

国立社会保障・人口問題研究所の調査によると、2038年には日本の総人口の約3分の1が65歳以上となると予測されており、労働力不足、地域インフラの維持といった多岐に渡る課題が顕在化する「2040年問題」に直面することが確実視されている。

そのような状況の中、公共インフラの分野においては、厳しい財政状況や施設の老朽化等に適切に対応しながら、地域経済の維持や活性化を達成するため、行政の公共性・安定性と民間の創意工夫・効率性を組み合わせることで、社会課題の解決や新たな価値の創出を可能とする官民連携（PPP：Public Private Partnership）の取組が全国で進められている。

しかしながら、PPPは必ずしも財政負担を軽減する万能策ではなく、契約設計、リスク分担、発注者（自治体）側の事業管理能力等に大きく依存する制度であり、特に超契約に伴う財政的拘束や、公共性確保とのバランスといった課題は、各国共通の論点となっている。

ASEAN地域諸国は、近年、急速な経済成長や都市化を背景にPPPを積極的に活用しており、制度整備や案件形成の実務において、多様な経験を蓄積している。本レポートは、本地域における官民連携の取組を紹介しており、今後の官民連携事業の展開と更なる協働に向けた一助となることを願っている。

2026年3月

一般財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所長

目次

第1章 官民連携制度の概論.....	1
第1節 定義及び事業分類.....	1
1 定義.....	1
2 事業分類.....	1
第2節 課題.....	5
第3節 日本における現況.....	6
1 概要.....	6
2 新たな取組.....	9
第2章 ASEAN 地域における官民連携.....	14
第1節 概要.....	14
第2節 各国の特徴.....	14
1 シンガポール.....	14
2 フィリピン.....	20
3 タイ.....	27
4 インドネシア.....	29
5 マレーシア.....	31
第3節 総括及び政策的示唆.....	33
1 現状.....	33
2 課題.....	33
3 今後の展望.....	34
おわりに.....	35
参考文献、資料、URL 一覧.....	36

概要

本レポートは、ASEAN 地域における社会インフラの整備及び公共サービスの提供を目的とした官民連携（PPP: Public Private Partnership）の制度・事例を分析し、その特徴や課題を明らかにすることを目的とする。

第1章では、PPP 制度の定義や事業分類、課題について確認するとともに、多くの実績を重ねている日本の取組状況や新たに進められている施策について紹介する。

第2章では、ASEAN 地域各国における制度の特徴や具体的な取組について整理している。同地域では、急速な都市化と経済成長に伴い、都市交通、空港、水処理等の分野でインフラ需要が増大しており、民間資金や技術・ノウハウを活用する手段として PPP が広く導入されている。専門機関による制度整備や民間提案制度の導入等、地域の実情に合わせた PPP 事業が推進されている。特に、ASEAN 地域における PPP 先進国であるシンガポール及び PPP 実施主体への支援体制が充実しているフィリピンの先駆的な取組について詳しく述べる。

あわせて、各国の制度的特徴と事業成果を整理することで、契約の複雑化、公共性の確保、リスク管理の難しさといった課題が存在することも示している。

第1章 官民連携制度の概論

第1節 定義及び事業分類

1 定義

PPP（Public Private Partnership）とは、公共サービスの提供や社会インフラ整備において、官民が連携してそれぞれの強みを活かして価値の最大化を図る仕組みである。

単なる民間委託や外部委託とは異なり、長期契約を前提に民間事業者と行政がリスクや責任を分担し、効率的かつ持続可能なサービス提供を目指す点が特徴である。

2 事業分類

PPPの事業形態については、おおまかに以下のように分類される。民間事業者の資金を活用して公共施設の設計・建設・維持管理・運営を行うPFI

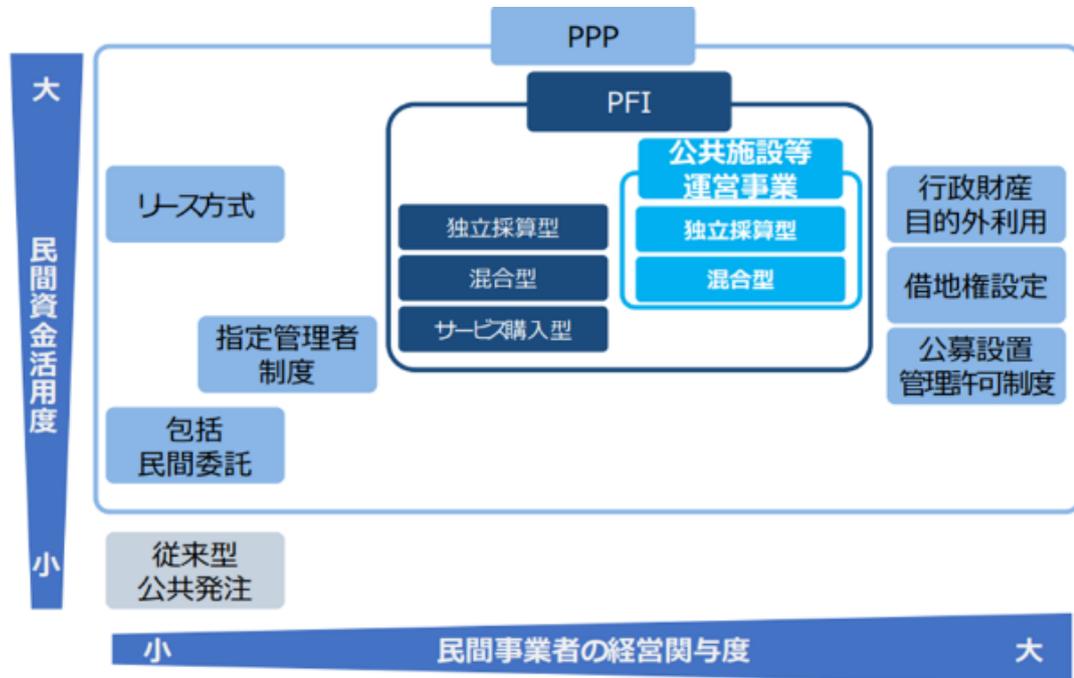
（Private Finance Initiative）事業においては、建設後の建物の所有権の所在により形態が異なる。

（表1-1-1 日本における主なPPPの事業形態）

No.	事業分類	事業形態	説明
1	PFI	BTO	Build Transfer Operate 建設後、所有権が行政に移転し、民間が運営
2		BOT	Build Operate Transfer 建設後、民間が運営し、契約期間終了後、所有権が行政に移転
3		BOO	Build Own Operate 建設後、民間が恒久的に所有し、運営
4		RO	Rehabilitate Operate 既存の施設を改修し、民間が運営
5		コンサル	行政が所有権を保持したまま、運営権を民間に設定。行政はその対価を受益。公共施設等運営事業とも
6	指定管理者制度	施設の管理に関する権限（使用許可・利用料金の收受等）を民間に委任	
7	管理委託	私法上の契約における個別の事務の委託	
8	DBO	Design Build Operate 行政が資金調達し、民間が設計、建設、運営	

また、我が国における PPP 事業において、民間資金の活用度及びその民間事業者の経営への関与度の観点から整理した概念図は以下のとおりである。

(図 1 - 1 - 1 民間資金活用度及び民間事業者の経営関与度の観点から整理した PPP の事業類型図¹⁾)



- 従来型公共発注

設計・建設・維持管理を個別に発注する方式。資金調達も経営責任も基本的に行政側が担う。民間の関与は限定的。当然に PPP ではない。
- 包括民間委託

維持管理や運営の一部を包括的に民間へ委ねる方式。資金調達や最終的な経営責任は行政側に残るため、民間資金活用度は比較的低い。
- 指定管理者制度

平成 15 年の地方自治法改正により導入。公の施設の管理運営を民間等に任せる制度で、運営面での裁量は一定程度認められるが、施設所有や大規模修繕は行政側が担う点が特徴。

¹ 内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室) 「PFI 事業の概要 (2023 年 7 月)」 [https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/aboutpfi/pdf/pfijigyuu_gaiyou.pdf] (最終検索日: 2025 年 9 月 26 日) から引用

○ リース方式

民間が整備した施設等を行政が賃借する形態であり、一定の民間資金活用が図られるが、民間事業者による経営の主体性は限定的である。

○ PFI

民間事業者の資金を活用し、そのノウハウを元に公共施設の設計・建設・維持管理・運営を行う手法。運営に係る資金調達方法により、以下の表のとおり、「独立採算型」「混合型」「サービス購入型」に分類される。施設の類型や潜在的リスクの有無・程度により使い分ける必要がある。

(表 1-1-2 PFI における運営に係る資金調達方法の違い)

	独立採算型	混合型	サービス購入型
運営に係る資金源	利用者から徴収する利用料金	利用料金+行政から支払われるサービス購入料	サービス購入料
民間事業者リスク	高い	中程度	低い
公共側の負担	低い	中程度	高い

○ コンセッション（公共施設等運営事業）

「表 1-1-1 日本における主な PPP の事業形態」のとおり。資金調達方法により分類が分かれるのは PFI と同様だが、サービス購入型は存在しない。

これらの他、行政財産の目的外利用、借地権設定、公募設置管理許可制度等は、既存施設や用地の活用に民間の創意工夫を取り入れる仕組みであり、事業規模は比較的小さいものの、柔軟な官民連携手法として位置付けられる。

全体として、前ページの図 1-1-1 において右上に位置する方式ほど民間事業者の資金負担と経営関与が大きくなり、リスク分担も民間事業者側へ移転する傾向がある一方、行政側には適切なモニタリングと事業管理能力が求められる点が共通している。発注者たる行政側においては、公共施設の性質により、適切な整備手法を見極める必要がある。

近年、日本でも導入事例が増えている PFI は、PPP の一つの事業形態であり、前述のとおり、民間事業者の資金を活用し、そのノウハウを元に公共施設の設計・建設・維持管理・運営を行う手法である。

PFI の発祥の地である英国では、1979 年に発足したサッチャー政権において、財政制約を背景に各分野で民営化や民間活力の導入が進められた。これらの取組は、後に PFI へと発展する官民連携手法の基礎を形成し、公共インフラ

整備における新たな資金調達手法の導入につながっていった。後のメイ政権において PFI を制度化し、ブレア政権及びブラウン政権において積極的に推進²することで同国における官民連携の在り方の方向性を打ち立てたように思われたが、長期契約による事業の硬直性や事業の不透明性が批判された³。それらの欠点を補う PFI の改良版である「PF2」を導入したものの、構造的な欠陥を克服できず、同国では新規の PFI・PF2 事業は実施されないこととなった⁴。英国以外の国では、英国型の PFI・PF2 モデルをそのまま導入することなく、それぞれの国の事情に応じて調整を加えて実施している。

PFI においては、「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」⁵である VFM (Value for Money) が特に重要視されている。以下の図 1-1-2 のとおり、従来の発注方式と比べて PFI の方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合であり、単なるコストの比較ではなく、公共サービスの質、効率、リスク管理の総合的価値を測る指標として位置付けられている。以下の図 1-1-3 のとおり、10~19%となることが一般的である。

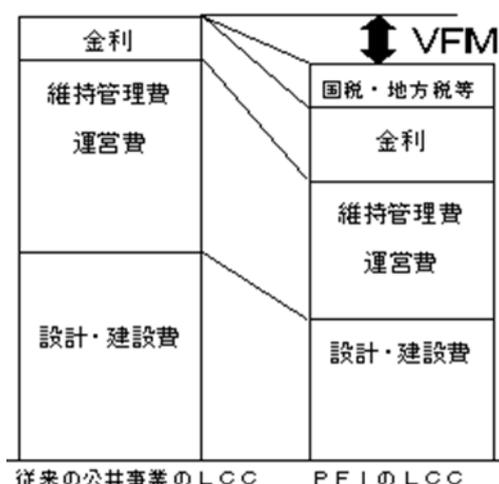
² The Guardian, Carillion collapse exposed government outsourcing flaws – report [https://www.theguardian.com/business/2018/jul/09/carillion-collapse-exposed-government-outsourcing-flaws-report] (最終検索日：2026年2月24日)

³ HM Treasury, Budget 2018 Private Finance Initiative (PFI) and Private Finance 2 (PF2) [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5bd70a2540f0b604cbff22f2/PF2_web_.pdf] (最終検索日：2026年2月25日)

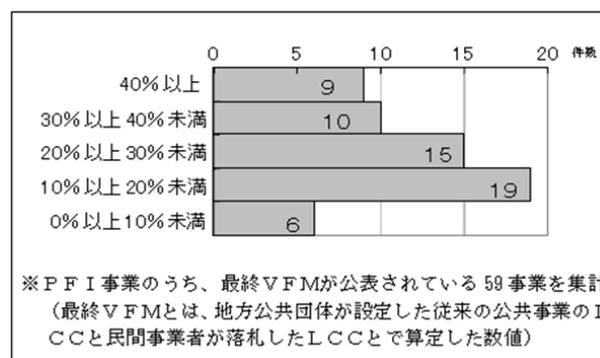
⁴ The Guardian, Hammond abolishes PFI contracts for new infrastructure projects [https://www.theguardian.com/uk-news/2018/oct/29/hammond-abolishes-pfi-contracts-for-new-infrastructure-projects] (最終検索日：2026年2月25日)

⁵ 内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室)、「Q13 VFM (Value for Money)」 [https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/kiso/kiso13_01.html] (最終検索日：2026年3月7日)

(図 1-1-2 VFM の考え方⁶)



(図 1-1-3 最終 VFM の実績⁷)



※LCC…ライフサイクルコスト。施設の設計、建設、維持管理、運営、修繕、事業終了までの事業全体に渡り必要なコストを指す。

第2節 課題

PPPは、民間資金やノウハウを活用して公共サービスやインフラ整備の効率性の向上を図る有力な手段の一つであるが、一方で、いくつかの課題の存在も指摘されている。PPPの、特にPFI型PPPのメリットとデメリットは、以下のとおり整理される。

(表 1-2-1 PFI型PPPのメリット・デメリット)

	メリット	デメリット
財政面	初期費用を民間資金で賄い、行政の財政支出の平準化が可能 長期的なコスト削減が期待	契約期間が長期であるため、将来的な財政硬直化のおそれ
効率性	民間の創意工夫やノウハウを活用でき、効率的な事業運営が期待	契約内容が不十分である場合、行政が期待するサービスの水準を満たさないおそれ
公共サービスの質	利用者の利便性向上 事業管理を通して事業担当職員の資質向上	利益優先となる場合、公共性が損なわれるおそれ
リスク分担	民間に移転可能	需要リスクを行政が担う場合、負担増となるおそれ

⁶ 上記5より引用

⁷ 同6

事業スピード	速やかな意思決定・事業の展開が可能	行政の承認プロセスを経る場合、むしろ遅くなるおそれ
事業の透明性	成果や評価基準を明確化	契約が複雑化する傾向があり、市民の理解が困難

これらの課題に対し、制度運用の強化、リスク評価の徹底、専門人材の育成による事業管理能力の向上、ガイドラインや監督体制の整備が不可欠である。

第3節 日本における現況

1 概要

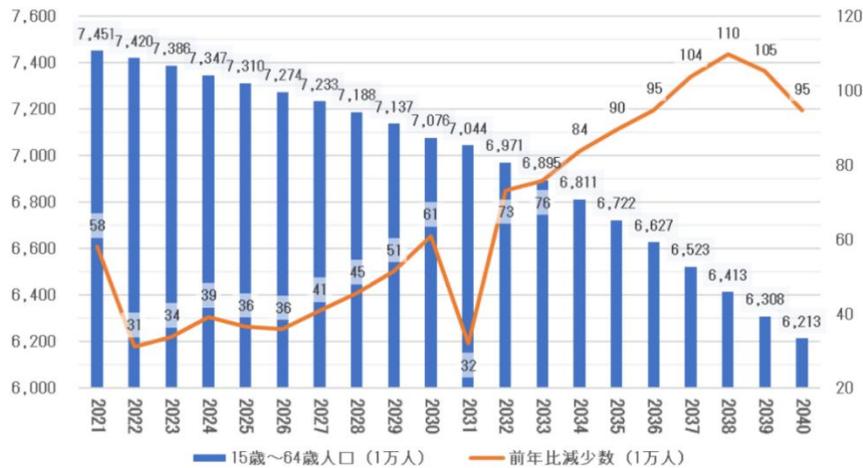
1990年代以降、わが国では、公共施設の老朽化や職員数の減少、財政状況の悪化等を背景に、それらの施設の整備や維持管理を行政単独で担うことが困難となり、1999年、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（いわゆる「PFI法」）が制定され、我が国においてもPFIの制度が整えられた。以降、民間活力を活用しようとする機運が高まり、良質な公共サービスの提供やコスト削減等の効果が期待される中で、各地で民間活力の導入の検討が進められた。

2011年の東日本大震災以降、被災自治体では上下水道や公共施設等の公共インフラの復旧が急務であり、行政単独で対応することがより困難な状況に直面した。そのような中、復興庁及び内閣府において、被災地支援のためのPFI案件を選定、支援する仕組みを構築し、復興を後押しする等PPPが未曾有の災害への対応策として役割を果たしたと言える。

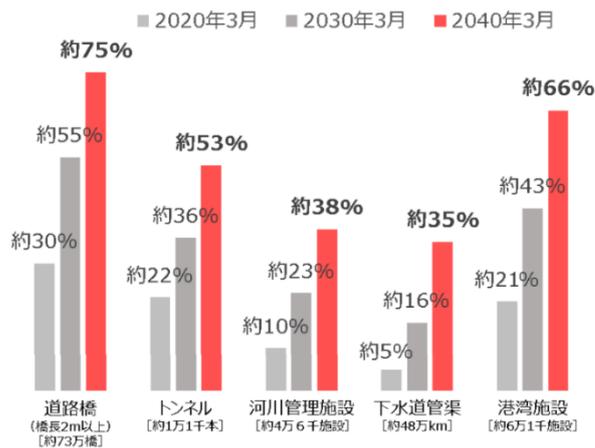
冒頭で言及したとおり、現在のわが国は深刻な生産年齢人口の減少に直面しており、以下の図1-3-1のとおり、年間の人口減少ペースは、2021年から2030年までの10年間で平均43万人、2031年以降の10年間では平均86万人と倍増する見込みである。合わせて、地方公務員の人数も減少し、少ない職員数で行政運営を強いられることになる。加えて、以下の図1-3-2のとおり、高度経済成長期に整備された公共施設が一斉に更新時期を迎えることから、公共施設の改修需要も増大することが予想される⁸。つまり、限られた職員体制の下で多数の公共施設の老朽化に対応していく必要があることから、行政のみならず、民間事業者の活力を効果的に引き出すことが重要である。

⁸ 内閣府民間資金等活用事業推進室（PPP/PFI推進室）「PFI/PFIの現状と課題（令和7年12月）」[https://www8.cao.go.jp/pfi/taskforce/pdf_02/shiryoy_01_02.pdf]（最終検索日：2026年2月26日）

(図1-3-1 生産年齢人口の推計⁹)



(図1-3-2 建設後50年以上経過する公共施設の割合¹⁰)



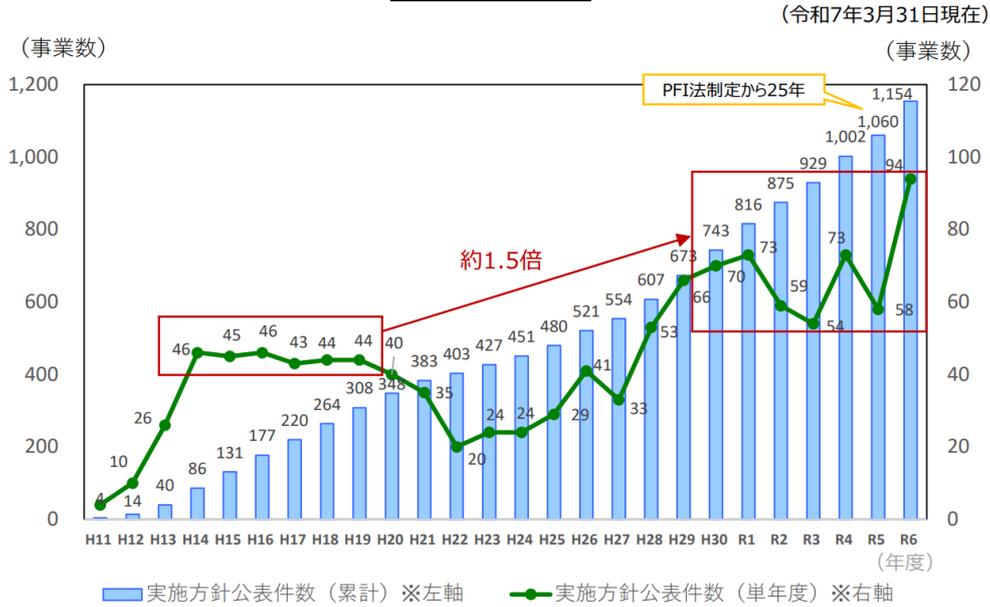
一方、以下の図1-3-3のとおり、PFI事業の実施方針公表件数は増加しており、実施団体数も増えているが、一方で、図1-3-4のとおり、人口が少ない自治体ほど未実施であることが分かる。

⁹ 上記8より引用

¹⁰ 同9

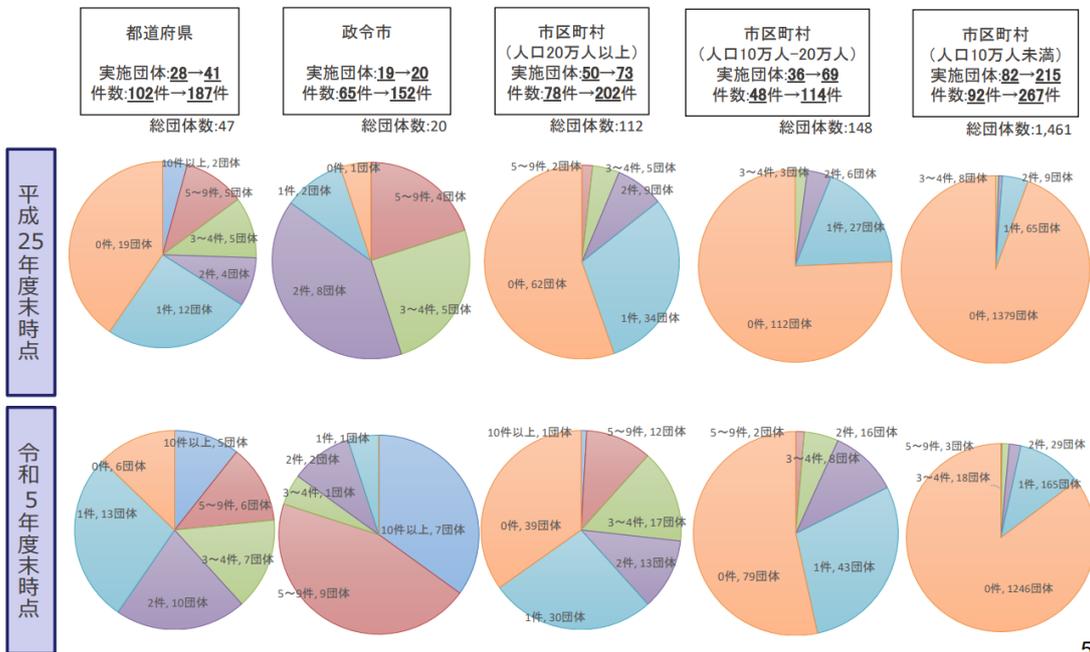
(図1-3-3 日本のPFI事業の実施状況¹¹⁾)

事業数の推移



(注1) 事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握しているPFI法に基づいた事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念し、サービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

(図1-3-4 地方公共団体の種別・規模別のPFI実施状況¹²⁾)



¹¹ 同 9

¹² 同 9

2 新たな取組

内閣府では、PPP を推進するに当たってのアクションプランを取りまとめており、その中で、以下の4点を取組の柱としている¹³。

- ① 地方公共団体への支援の強化
- ② 民間事業者を取り巻く事業環境の改善
- ③ 地域課題の解決に資する官民連携の推進
- ④ 「フェーズフリー¹⁴」の視点を取り入れた官民連携の推進

① 地方公共団体への支援の強化

地域における PPP への理解を深めるため、「PPP/PFI 地域プラットフォーム」の展開を進めている。地域プラットフォームは、「地域企業、金融機関、地方公共団体等が集まり、PPP/PFI 事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図り、具体的な案件形成を目指した取組を行う活動の場」であり、地方公共団体等の経験不足やノウハウの欠如、地域企業や関係者の理解不足等の課題を解消するため、セミナーや官民対話等の取組を進めている。現在、43 都府県において設置されているため、残りの4道県への働きかけを行っている。

② 民間事業者を取り巻く事業環境の改善

民間事業者から PPP 事業化を提案する民間提案制度に係る民間提案ガイドラインが改定・周知された他、昨今の物価上昇に伴う資材価格高騰に対応できるよう、予定価格の算定時期を後ろ倒しにすることや物価指数によるサービス購入料の変動に係る取扱いについてが前述のアクションプランに明記された。

③ 地域課題の解決に資する官民連携の推進

廃校や古民家等の遊休施設や小規模自治体における事業負担に対応するため、スモールコンセッションや LABV (Local Asset Backed Vehicle : 官民共同事業体) が推進されている。

スモールコンセッションは、コンセッション方式の枠組を活用しつつも、対象事業や施設規模を限定し、比較的小規模 (一般的な PFI 事業よりも小規模な事業費 10 億円未満程度) ・短期間で導入できるよう設計された手法であ

¹³ 内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室) 「PPP/PFI 推進アクションプラン (令和 7 年改定版)」

[https://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/pdf/actionplan_r7_2.pdf] (最終検索日 : 2026 年 3 月 7 日)

¹⁴ フェーズフリー…平常時と災害時の境界をなくし、平時の生活を充実させることで災害時の生活も充実させるという考え方

る。大規模なインフラ全体を一括で民間事業者に委ねるのではなく、特定の施設や機能単位ごとに運営権を設定することで、自治体の負担やリスクを抑えながら民間の経営ノウハウや創意工夫を取り入れられる点に特徴がある。初期投資や事業規模が比較的抑えられるため、中小自治体でも導入しやすく、段階的な官民連携の拡大や実証的な活用にも適している。国土交通省は、様々な課題を抱える自治体に専門家を派遣しているほか、プラットフォームを立ち上げることにより普及啓発や情報発信に努めている¹⁵。大規模事業に限定せず、官民連携により効果的なインフラの運用を進める機運が高まっている。

(表 1-3-1 スモールコンセッションの概要)

スモールコンセッション	
対象施設	身近な遊休不動産（廃校、自治体の所有する古民家等空き施設）
金額規模	原則、事業費 10 億円未満程度
手法	コンセッション、PFI、指定管理、賃貸借 等

LABV とは、「地方公共団体等が土地等の公有資産の現物出資、民間事業者が資金出資を行って設立する官民共同事業体¹⁶」を意味する略語である。この仕組みを使った PPP 事業では、地方自治体が保有する公有財産（もっぱら土地）を活用して、民間事業者と共同で設立する官民共同事業体が複数の事業を進めることになる。LABV の大きな特徴は、地方自治体の公有財産を基盤とし、公共施設の整備・運営と民間の収益事業を一緒に行えることであり、これにより、自治体は公共サービスを提供でき、民間企業は自己資金や運営ノウハウを活かして収益を得ることができる仕組みとなっている。国内の実例として、山口県山陽小野田市が LABV 事業により複合施設を整備している。この事例では、市が土地を出資した上で民間事業者と共同で事業体を設立し、公共施設と収益施設を整備・運営している。その結果、地域の活性化と財政効率の向上を同時に実現している。

スモールコンセッション・LABV とともに、地方創生や跡地・遊休地活用に向けた新しい PPP のモデルとして注目されており、今後の導入拡大が期待されている。

¹⁵ 国土交通省総合政策局社会資本整備政策課「スモールコンセッションプラットフォーム」[<https://www.mlit.go.jp/smcn/index.html>]（最終検索日：2025 年 7 月 3 日）

¹⁶ 内閣府民間資金等活用事業推進室（PPP/PFI 推進室）「事例から学ぶ LABV の活用に向けた解説書」[https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jireishuu/pdf/labv.pdf]（最終検索日：2026 年 3 月 12 日）

④ フェーズフリーの視点を取り入れた官民連携の推進

近年、自然災害の頻発や財政状況の逼迫を背景として、平常時と災害時の境界をなくし、平時の生活を充実させることで災害時の生活も充実させるという「フェーズフリー」の考え方が注目されている。今後は、この視点を取り入れながら、地域活性化と災害対策を両立させる取組を進めていくことが求められている。

フェーズフリーの推進に当たっては、官民連携による新たな発想や取組を促すとともに、事業実施を通じて課題や改善点を整理することが重要である。そのため、先進的な事例の収集や共有を行い、他地域への横展開を図る取組が進められている¹⁷。

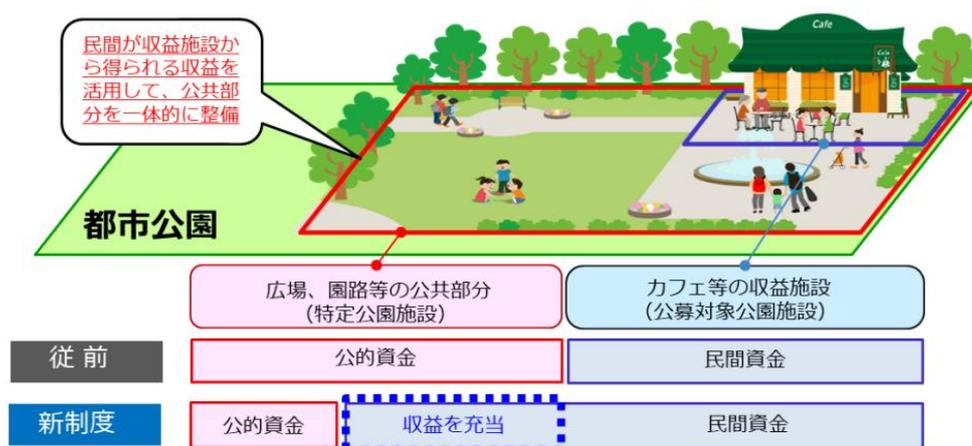
また、近年では、水道、下水道、工業用水道等の水道施設において「ウォーターPPP」の取組も広がっている。水道施設の所有権を自治体が保持したまま、運営や維持管理、更新業務等に民間の資金・技術・経営ノウハウを活用するものであり、コンセッション方式等を通じて長期的に一体的な運営を行い、老朽化対策や深刻な人材不足への対応、ライフサイクルコストの最適化を図る点に特徴がある。公共性を確保しつつ、持続可能な水道経営を目指す制度と言える¹⁸。

加えて、都市公園においては、各地で「Park-PFI」の導入が進んでいる。これは、公園等の公共施設を民間資金で整備・運営し、利用者サービスの向上や施設維持の効率化を図る方式である。民間事業者は施設の建設や管理運営を担当し、利用料金やイベント収益等で収益を得る一方、行政は土地や施設を提供しつつ、監督やサービス水準の維持を行うことができる。この取組により、これまで注目されることのなかった都市公園の質の向上や公園利用者の利便性の向上が期待される。

¹⁷ 同 15

¹⁸ 内閣府民間資金等活用事業推進室（PPP/PFI 推進室）「ウォーターPPP について」
[https://www8.cao.go.jp/pfi/wppp/wppp_index.html]（最終検索日:2026年2月26日）

(図 1 - 3 - 4 Park-PFI のイメージ¹⁹)



このように、上下水道や都市公園等 PPP の導入分野は多岐に渡るが、教育施設でも多く活用されている。筆者が過去に携わった PPP 事業では、社会教育施設の一つである青少年教育施設（いわゆる「自然の家」）を、PFI 方式で整備した。以下に概要を記す。

(表 1 - 3 - 2 筆者が過去に携わった PPP 事例)

施設類型	青少年教育施設
事業形態	PFI (BTO)
発注者	栃木県
受注者	コネクト栃木株式会社 (SPC [※])
事業内容	青少年教育施設の設計、管理、運営
契約期間	2020 年～2039 年 (20 年間)
施設概要	宿泊室、キャンプサイト、研修室、音楽室、体育館 等
評価	民間事業者の提案により、利用対象者を拡大し、様々な利用形態に合わせた施設を整備。県有施設であることに鑑み、県内学校利用時の費用を安価に抑える一方で、繁忙期料金を設定し、収益確保。予約方法を柔軟化し、利便性を向上

※SPC (Special Purpose Company : 特別目的会社) …PFI 事業において、本事業のみを行うために設立された会社。設計会社、建設会社、運営会社等により構成。

昨今の政府の経済財政諮問会議で、上下水道、文化・スポーツ施設等での積

¹⁹ 国土交通省都市局公園緑地・景観課「都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン (令和 7 年 5 月 30 日改正)」

[<https://www.mlit.go.jp/toshi/park/content/001891734.pdf>] (最終検索日 : 2026 年 2 月 26 日) より引用

極的な活用や小規模自治体での導入促進が議題になる²⁰等、PPPの役割は一層重要性を増している。

²⁰ 内閣府「令和4年第5回経済財政諮問会議 会議資料：会議結果」
[<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2022/0427/agenda.html>]
(最終検索日：2026年2月26日)

第2章 ASEAN 地域における官民連携

第1節 概要

ASEAN 地域各国では、1990 年前後から急速な都市化や経済成長に伴い、都市交通、空港、港湾、水処理等のインフラ需要が急増した。こうした需要に対して、政府単独の財政や技術力では十分に対応できなかったことから、民間資金・民間ノウハウを活用する PPP の導入が求められるようになった。PPP は、単に資金調達手段としてだけでなく、民間事業者の効率的な運営や技術力を活かして公共サービスの質を向上させる手段としても注目されている。

各国では、PPP 専門の政府機関や組織が設置され、法制度やガイドラインの策定、案件選定、技術協力、各省庁間の調整、プロジェクトの監督等を一貫して行っている。例えばフィリピンでは PPP 推進局（PPP センター）が設置され、案件の評価や資金調整を担当している。また、タイやマレーシアでも専門機関が政策・法制度の運用を担い、民間事業者との事業管理やリスク配分の調整を行っている。

近年、ASEAN 地域における案件の件数や投資額は増加傾向にあり、都市化や経済発展に伴うインフラ需要の高まりを背景に、今後も重要性はさらに高まることが予想される。また、民間資金の活用に加え、国際金融機関による保証や支援を活用するケースも増えており、特に発展途上国における大型インフラプロジェクトの実現に寄与している。

さらに、交通、エネルギー、上下水道、教育、医療等幅広い分野で導入されており、案件ごとに契約形態やリスク配分が工夫されている。

ASEAN 地域においては、程度の違いはあるものの、いずれの国でも PPP を導入しており、PPP の枠組みと規制がより発達しているシンガポール、フィリピン、タイ、インドネシア、マレーシアに焦点を当てる。中でも、ASEAN 地域における PPP 先進国であるシンガポール及び PPP 実施主体への支援体制が充実しているフィリピンについて詳述する。

第2節 各国の特徴

1 シンガポール

① 事業内容

2003 年にシンガポールの水道局である公益事業委員会（PUB : Public Utilities Board）が同国初の海水淡水化プラント整備事業を実施する際に PPP が導入された。PPP を具体的に規定する根拠法令はなく、ガイドラインである『PPP ハンドブック』（2004 年策定、2012 年一部改訂）や公共調達に関する法律を根拠に運用されており、政府が案件形成や事業管理を主導する仕組みとなっている。代表的な事例としては、後述の ITE カレッジウエストやスポーツハブ等がある。

シンガポールは財政基盤が比較的安定していることから、インフラ整備を民間資金に大きく依存する必要性は他の ASEAN 地域諸国ほど高くない。そのため、PPP は、財政資金の不足を補う手段というよりも、効率的な事業運営やライフサイクルコストの削減、民間の技術・管理ノウハウの活用を目的として導入されている点が特徴である。

以下に挙げるプロジェクトは、PPP 事業の代表的な事例である。

ア 水管理分野

水管理分野では、ジュロン島淡水化プラント、シンスプリング淡水化プラント等が成功事例として挙げられる。

シンガポールは多雨地域に位置しているものの、国土が狭く平坦で、水源林や大きな河川にも乏しいことから、保水・貯水能力が極めて限られている。一方で、2025 年時点で人口 600 万人を超える過密都市国家²¹であり、水資源の確保は国家にとって喫緊の課題となっている。独立を果たした 1965 年以降、長らく隣国マレーシアからの水の輸入に依存してきたが、安全保障の観点から、より自立した水源の確保や循環利用の促進が重要な課題となった。

現在では、水資源を「4つの蛇口（Four National Taps）」と呼ばれる4つの柱（①国内の貯水池、②マレーシアからの輸入水、③下水再生水、④海水淡水化）によって支えている。このうち、④海水淡水化については、PPP 事業により施設の整備が進められた。

²¹ Department of Statistics, Singapore, Population and Population Structure, [<https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-bytheme/population/population-and-population-structure/latest-data>]（最終検索日：2025 年 7 月 10 日）

(表 3 - 1 - 1) ジュロン島淡水化プラント PPP 事業の概要²²

施設類型	水管理施設
事業形態	DBOO (Design-Build-Own-Operate 設計・建設・所有・運営)
発注者	公益事業庁
受注者	TP-STM Water Resources Pte Ltd ※Tuas Power 及び ST Engineering によるコンソーシアム
事業内容	淡水化プラントの設計、建設、運営、保守管理
契約期間	25 年間 (2020 年～2045 年)
施設概要	淡水化プラント
評価	従来の施設整備は、設計・監理は行政、建設のみ民間セクターに外注

従来、民間事業者はプラントの設計・建設のみを委託され、公益事業庁の職員がプラントの運転・保守を行っていた。しかし、本事業では、公益事業庁は民間事業者の経験と専門知識を活用し、設計、建設、運営、保守管理の全工程を委託している。公益事業庁においては、契約事業者のパフォーマンスを適切に評価するために、必要な技術資格と専門知識を習得し、結果的に、職員の技量向上に繋がっている。

イ 教育施設

教育施設である ITE (Institute of Technical Education : 国立技術教育専門学校) カレッジウエストについては、その画期的な資金調達方法が高く評価され、2008 年のアジア太平洋 PFI アワードにおいて賞を獲得している²³。

²² PUB, Singapore's National Water Agency, Tuas Power-ST Engineering Consortium and PUB open Singapore's fifth desalination plant [https://www.tuaspower.com.sg/wp-content/uploads/2022/04/17-04-2022-JIDP.pdf] (最終検索日 : 2026 年 3 月 13 日)

²³ The League for Innovation in the Community, Institute of Technical Education: Asia Pacific Public-Private Partnership Deal of the Year, [https://www.league.org/member-spotlight/institute-technical-education-asia-pacific-public-private-partnership-deal-year] (最終検索日 : 2025 年 7 月 10 日)

(表 3-1-2) ITE カレッジウエスト PPP 事業の概要²⁴

施設類型	教育施設
事業形態	PPP (DBO : Design-Build-Operate)
発注者	教育省
受注者	Gammon Capital
事業内容	設計、建設、管理
契約期間	30 年間 (2008 年～2037 年)
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5 つのキャンパスを 1 つの大型キャンパスに統合 ・ この大型キャンパスでは、7,200 人のフルタイム学生と 8,100 人のパートタイム学生に技術教育と訓練を提供 ・ 利用可能性に基づいた支払い (availability payment)
評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ シンガポール初の社会インフラ PPP プロジェクトであり、教育関連 PPP の地域的な先例 ・ シンガポール政府のグリーンマーク環境格付け制度を含む数々の賞を受賞 ・ ITE とシンガポール政府の信用力の高さを認められた、強力な財務パッケージを実現 ・ シンガポールで最長となる 26.5 年の金利スワップ契約を達成 ・ シンガポール市場では前例のない、90%という高いレバレッジ率 (負債と長期融資で賄われる企業の資本の割合を決定するために使用される比率) を達成

ウ スポーツ施設

シンガポールのカラン地区に 2014 年に建設されたシンガポールスポーツハブは、シンガポールでも最大の PPP 事業の成果物の一つであり²⁵、スポーツ施設としても世界最大の規模である²⁶。シンガポール文化コミュニ

²⁴ Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore, A Tale of Two Troubled Stadiums: Public-Private Partnerships in Vietnam and Singapore (2025) [https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/case-studies/ppp_in_vietnam_and_singapore_final.pdf?sfvrsn=dc4f070a_1] (最終検索日：2026 年 3 月 13 日)

²⁵ 文部科学省大臣官房文教施設企画・防災部施設企画課「文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き」(2018 年 3 月)
[https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406650.htm] (最終検索日：2025 年 7 月 3 日)

²⁶ スポーツ庁参事官 (民間スポーツ担当)「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック (第 2 版)」(2018 年 12 月)
[https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1411943.ht

ティ省下の法定機関²⁷であるスポーツシンガポールが発注者となり、4企業から構成されるコンソーシアムと25年間の長期契約を締結し、設計・建設、運営が始まった。運営開始以降、組織体制の見直しや運営方法の最適化が進められ²⁸、現在はスポーツシンガポールが新たに設立した公営企業の下で運営されている。その結果、2024年にはスタジアムに来場した観客数が前年比50%増を達成する等経営は好調である²⁹。

(表3-1-3) シンガポールスポーツハブ PPP 事業の概要³⁰

施設類型	スポーツ施設
事業形態	コンセッション
発注者	スポーツシンガポール
受注者	4企業によるコンソーシアム (資金調達運用、設計、建設、管理、運営)
事業内容	設計、建設、管理、運営、マーケティング、商業施設運営
当初契約期間	25年間(2010年～2035年) ※2014年供用開始
施設概要	ナショナルスタジアム、屋内スタジアム、多目的アリーナ、屋内プール、プレイグラウンド、テニス場、ショッピングモール、スポーツ博物館、スポーツ図書館(2023年に閉館)
評価	・収益性の観点から、学生の競技大会はほとんど実施されず。また、ラグビー以外の国際試合がほとんど実施されず ・2020年3月、KPI(最低イベント開催日数)未達成により、罰金が科せられる ³¹

m] (最終検索日: 2025年7月3日)

²⁷ 法定機関...シンガポール政府において、1府15省の下に個別法を根拠に設立される政府関係機関。一般に、省が全般的な政策方針を決定し、その管轄下の法定機関が具体的な施策を実施。

²⁸ The Straits Times, Sports Hub set to remove founding partner Global Spectrum Pico from consortium, [<https://www.straitstimes.com/sport/sports-hub-set-to-remove-founding-partner-global-spectrum-pico-from-consortium>] (最終検索日: 2025年7月3日)

²⁹ 時事通信社「時事通信 2024年12月20日号」

³⁰ The Straits Times, SportSG to take over ownership and management of Sports Hub from private consortium on Dec 9 [<https://www.straitstimes.com/sport/sportsg-to-take-over-ownership-and-management-of-sports-hub-from-private-consortium-on-dec-9>] (最終検索日: 2026年3月13日)

³¹ The Straits Times, Parliament: Government fines on Sports Hub for unmet

<ul style="list-style-type: none"> ・2020年6月、<u>契約期間を大幅に残し、同年12月の契約終了</u>を発表 ・担当大臣「(契約終了により、事業者に対し追加で支出を行うことについて) <u>公正な取引</u>であり、シンガポール国民の利益に資する。」³² ・スポーツシンガポール CEO「双方合意の上での契約終了であり、<u>PPPは失敗ではない</u>」³³
--

同国の専門家は、スポーツハブについては事業実施前のリスク管理体制の構築が不十分だった可能性があるとは指摘しているが、政府は本件を PPP 事業の構造のあり方を再検討する機会と捉える等前向きな姿勢を示している。

② 評価

公共インフラや公共施設の整備・運営において民間の資金やノウハウを活用する手法として PPP が導入されているが、前述の通り、ASEAN 地域の他国とは異なり、シンガポールではインフラ整備を民間資金に依存する必要性は比較的低い。そのため、PPP は効率的な事業運営やライフサイクルコストの削減、民間の技術・管理ノウハウの活用を主な目的として導入されている点が特徴である。

特に、国家的課題である水資源の確保のための施設で民間ノウハウを活用している点や、同国の高い信用力を活かした資金調達方法の工夫等に、シンガポールならではの PPP 事業の特色がうかがえる。また、事業の運営が困難な場合には PPP を終了する決断を躊躇せず行う柔軟性も、同国の PPP 制度の評価できる点といえる。

2018年10月にシンガポールの「Centre for Liveable Cities」で行われた「不動産分野における PPP」に関する講演において、シンガポール国立大学不

standards, [<https://www.straitstimes.com/politics/parliament-government-has-imposed-financial-penalties-on-sports-hub-for-unmet-standards>] (最終検索日：2025年7月3日)

³² The Straits Times, \$2.3b cost of ending Sports Hub public-private tie-up represented 'fair deal' for Govt: Edwin Tong, [<https://www.straitstimes.com/singapore/politics/costs-of-terminating-sports-hub-ppp-represented-fair-deal-for-government-says-edwin-tong>] (最終検索日：2025年7月3日)

³³ The Straits Times, Public-private tie-up was right for Sports Hub when project was conceived, says SportSG, [<https://www.straitstimes.com/singapore/politics/public-private-tie-up-was-right-for-sports-hub-when-project-was-conceived-says-sportsg>] (最終検索日：2025年7月3日)

動産研究所のシーク・ンギー・フアット所長が、「官民連携は、かつて貧しかったシンガポールを世界有数の都市へと発展させた重要な要因の一つである」と述べている。このように、シンガポールでは PPP に関する関心が伝統的に高く、ASEAN 地域でも特に PPP 推進に積極的な国の一つであり、ほぼ全ての省庁に PPP の推進及び管理を担う専門部署が設置されている。

前述のハンドブックにおいて、シンガポール国内での PPP 参画経験が将来的に国外市場への展開にもつながる可能性があるとしており、民間事業者の活躍の場を広げる観点からも、今後、官民が一体となった取組がより一層進められることが予想される。

2 フィリピン

① 事業内容

1990 年、フィリピン議会はインフラ整備に民間資金を活用することを目的として共和国法 6957 (BOT 法 : Build-Operate-Transfer) を制定した³⁴。その後、1990 年代初頭から半ばにかけて同国は深刻な電力危機に直面し、長時間の停電が常態化したことで、製造業を始めとする経済活動全体が停滞する事態となった。このような状況を受け、政府は民間事業者による電力インフラ投資をさらに促進する必要があると判断し、1994 年に共和国法 7718 を制定して BOT 法を改正した³⁵。この改正により、BOT 方式に加えて複数の PPP 方式が導入され、民間資本の活用による電力インフラ整備が進められることとなった。当時のラモス政権は、BOT 法を利用して、即時の政府支出を伴わずに重大な電力問題を解決することに成功し、BOT を通じて、民間部門は約 5,627MW もの発電設備を建設・改修した。これは当時のフィリピン全体の発電設備容量の 47% に相当しており、経済の復興に大きく貢献し、これ以降、政府は、水道供給、都市鉄道 (首都圏鉄道)、空港 (マクタン・セブ国際空港等)、有料道路 (セブ・コルドバリック高速道路等) といった分野においても BOT 契約を積極的に推進した³⁶。

BOT 方式においては、民間事業者が公共施設の設計・建設・維持管理・運営を担い、契約期間が終了すると、政府が公共施設の所有権を取得する。民間事業者は、「利用者負担」の原則に基づき、投資に対する商業的利益と引き換えに、公共施設の資金調達と管理に関する長期的なリスクを引き受け

³⁴ Republic of the Philippines, REPUBLIC ACT NO. 6957

[<https://www.gppb.gov.ph/wp-content/uploads/2023/06/Republic-Act-No.-6957.pdf>] (最終検索日 : 2026 年 3 月 11 日)

³⁵ BUILD-OPERATE-AND-TRANSFER CENTER, The Philippine BOT Law R.A. 7718 [<https://ppp.gov.ph/wp-content/uploads/2021/04/Republic-Act-7718-IRR-29March2006.pdf>] (最終検索日 : 2026 年 3 月 11 日)

³⁶ 同 41

ることになる³⁷。

その後、2023年制定のPPP法（PPP Code : Private-Public Partnership Code of the Philippines）を根拠に、現行の制度を構築している。2010年には、前身のBOTセンターを改組する形でPPPセンターが設置され、案件の評価・選定、資金調整、事業管理、リスク配分、技術支援等の事業実施に係る全過程を統括する仕組みを整理した。これにより、官民間の責任分担や契約の透明性・効率性が確保されている³⁸。

2010年以降、政府はPPPを国家のインフラ政策の柱と位置付け、大規模なプロジェクトを推進している。道路、高速道路、空港、港湾、水処理施設、教育施設、病院、発電所等幅広い分野で導入されており、都市部だけでなく地方のインフラ整備にも活用されている。特に交通インフラや都市型プロジェクトは民間事業者の資金・運営力を積極的に活用する傾向がある³⁹。

また、民間事業者からの事業の提案を政府が評価し、公共性と経済合理性が認められた場合に実行する「民間提案方式」を採用している。従来の政府主導型と比較して、新規アイデアの発掘や民間ノウハウの活用に優れる一方、公共性の確保や透明性維持が重要なポイントとなる⁴⁰。近年、PPPの案件数は増加傾向にあり、累計で200件以上の案件が計画段階に入る等、今後も国家インフラ整備の中核手段として重要性が高まっている。

フィリピンにおけるPPP事業における特徴は以下のとおりである。

ア 民間提案方式

民間事業者が、政府の事前公募によらず、自ら事業の構想を提案することができる仕組みである⁴¹。提案内容には、事業計画、技術仕様、資金調

³⁷ Philippine Institute for Development Studies, A Review of Build-Operate-Transfer for Infrastructure Development: Some Lessons for Policy Reform [https://pidswebs.pids.gov.ph/CDN/PUBLICATIONS/pidsdps0825.pdf]（最終検索日：2026年3月11日）

³⁸ Supreme Court E-Library, EXECUTIVE ORDER NO. 8, September 09, 2010 [https://elibrary.judiciary.gov.ph/thebookshelf/showdocs/5/33971]（最終検索日：2026年3月6日）

³⁹ philstar, Protecting the essence of PPPs [https://www.philstar.com/business/2025/01/30/2417772/protecting-essence-ppps]（最終検索日：2026年3月6日）

⁴⁰ The LAWPhiL Project, An Act Amending Certain Sections of Republic Act No. 6957, Entitled "An Act Authorizing the Financing, Construction, Operation and Maintenance of Infrastructure Projects by the Private Sector, and for Other Purposes" [https://lawphil.net/statutes/repacts/ra1994/ra_7718_1994.html]（最終検索日：2026年3月6日）

⁴¹ Public-Private Partnership Center of the Philippines, Processing Unsolicited PPPs under the PPP Code and its IRR [https://ppp.gov.ph/processing-unsolicited-ppps-under-the-new-ppp-code/]

達計画、事業スキーム等が含まれ、政府機関はその内容を審査し、公共性や実現可能性、費用対効果等の観点から事業化の可否を判断する。提案が妥当と判断された場合、政府はその提案を基に事業化の手続きを進めることになる。

また、民間提案制度にはいくつかの条件が設けられている。代表的な条件として、①政府保証や政府補助金を伴わないこと、②政府が既に計画している他の事業と重複しないこと、③技術的・経済的に実現可能であること等が挙げられる。これらの条件により、政府財政への過度な負担を避けつつ、民間の創意工夫によるインフラ整備を促進することが意図されている。

後述の PPP センターを中心に制度運用を行っており、提案内容の評価や政府機関への技術支援等を通じて PPP 事業の形成を支援しており、政府主導の公募型 PPP と並ぶ重要な事業形成手法となっている。

また、PPP 法の施行以降、IT、エネルギー、廃棄物管理等の新たな分野において 30 件もの民間提案を受けており、今後、ますます提案件数が増えていくことが予想される⁴²。

イ PPP センター

フィリピンでは、PPP 制度の推進に当たり、Public-Private Partnership Center of the Philippines（以下、PPP センター）が大きな役割を果たしている。同センターは、PPP によるインフラ整備を推進するため、2010 年に設置された政府機関である。もともとは国家経済開発庁（NEDA）の下に設置されていた BOT センターを改組し、PPP 政策を統括する組織として再編された。

PPP センターの主な機能は以下のとおりである。

- ・ PPP 政策やガイドラインの策定
- ・ PPP 案件の事業可能性調査
- ・ 事業評価や案件形成の支援
- ・ 契約・入札手続への技術的助言
- ・ 官民の調整及び能力向上支援

事業主体となる自治体担当職員や民間事業者等を対象とした研修を充実させており、オンライン・対面を合わせて年間で 10 件以上の研修、ワークショップ等を提供している⁴³。また、各地方に 15 か所の情報センターを

（最終検索日:2026 年 3 月 11 日）

⁴² Public-Private Partnership Center of the Philippines, 30 proposals received since PPP Code took effect [https://ppp.gov.ph/in_the_news/30-proposals-received-since-ppp-code-took-effect/]（最終検索日：2026 年 3 月 11 日）

⁴³ Public-Private Partnership Center of the Philippines, 2026 Capacity Building

設置して、地方自治体担当者や民間事業者の支援を行っている。これらは、経済計画開発省の各地方事務所内に設置され、情報提供や案件形成の窓口として機能している⁴⁴。

また、特に注目されるのが、PPPセンターが技術支援及び資金支援を目的に実施している PDMF (PPP Development and Monitoring Facility) 制度である。PDMF では、事業可能性調査や設計に係る費用を補助する他、事業性・リスク性の評価、専門家による法務・財務・技術面での助言、契約書作成支援等を行っている。これにより、PPP 案件の初期段階から事業性やリスク管理の質を高める効果が期待されている⁴⁵。

ウ 2023 年 PPP 制度改革 (PPP Code)

これまでフィリピンの PPP は BOT 法を中心に運用されていたが、法体系が複雑で分散していたため、PPP 制度にまつわる法体系を 2023 年 12 月に一本化したものである⁴⁶。PPP 法以前に制定された BOT 法及びその他の PPP 関連の法的枠組みにおける曖昧さを解消し、手続きの簡素化・明朗化を進めたほか⁴⁷、前述の②PPPセンターの機能強化により、技術支援・資金支援等の方法により、地方自治体の事業実施能力の向上が図られた。

地方自治体での取組例は以下のとおりである。

ア マンダルヨン市公設市場

マンダルヨン市公設市場は、1990 年 8 月の火災により焼失し⁴⁸、500 人以上の商人が避難を余儀なくされた。政府は、臨時の措置として歩道沿いに露店の設置を許可したが、交通渋滞や衛生問題を引き起こし、地元消費者からの苦情が多く発生した。

公設市場の跡地は、地方自治体が新たな市場を建設するための十分な公

Activities [<https://ppp.gov.ph/2026-capacity-building-activities/>] (最終検索日：2026 年 3 月 11 日)

⁴⁴ Public-Private Partnership Center of the Philippines, PPP Knowledge Corner [<https://ppp.gov.ph/ppp-knowledge-corner/>] (最終検索日：2026 年 3 月 11 日)

⁴⁵ Public-Private Partnership Center of the Philippines, Overview [<https://ppp.gov.ph/pdmf/overview/>] (最終検索日:2026 年 3 月 11 日)

⁴⁶ Public-Private Partnership Center of the Philippines, Republic Act No. 11966 [<https://ppp.gov.ph/republic-act-no-11966/>] (最終検索日：2026 年 3 月 11 日)

⁴⁷ 同 40

⁴⁸ Public-Private Partnership Center of the Philippines, Building a Public Market through BOT Program: The Mandaluyong Experience https://ppp.gov.ph/wp-content/uploads/2012/04/Mandaluyong_Public-Market.pdf(最終検索日：2026 年 3 月 11 日)

的資金と、新市場建設に必要な追加債務を負担する財政的余裕がなかったため、放置されたままであったが、BOT法が施行されると、マンダロヨン市は市場の再建にPPP方式を採用することを決定した。

マンダロヨン市公設市場PPP事業は、フィリピンにおける最初の成功したPPP事業の一つとみなされている⁴⁹。アジア開発銀行（ADB）の子会社からの優遇融資、店舗オーナーからの前払い、借入等、様々な資金調達手段を活用しており、加えて、店舗、駐車場、ボウリング場、映画館等、様々な施設から収益を生み出している。その収益を商品の価格帯が低廉である売店への補助金として活用し、収益創出の面でも革新的であったため、フィリピン国内で同様の事業が広く展開されている。

(表3-2-1 マンダロヨン市公設市場PPP事業の概要⁵⁰)

施設類型	公設市場
事業形態	BOT
発注者	マンダロヨン市の地方自治体
受注者	Macro Founders and Developers, Inc. (MFD)
事業内容	市場の設計、建設、運営、管理
契約期間	40年間（1993年～2032年）
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・7階建ての商業センター「ザ・マーケットプレイス」 ・公設市場、路面店、駐車場、商業施設、百貨店、ボウリング場、映画館が含まれる
評価	<ul style="list-style-type: none"> ・市場での活動に課される事業税と娯楽税により、市は年間1,000万～2,000万フィリピンペソ（約27,000千円～53,000千円）の追加収入を得た。 ・地域住民に約600人の長期雇用を創出した。 ・主要道路からサン・ファン川までの排水路を設計の一環として建設したことで、地域が直面していた頻繁な洪水問題に対処した。

⁴⁹ Private-Public Partnership Resource Center, Mandaluyong City Market, Manila, Philippines [https://ppp.worldbank.org/sub-national-ppp/mandaluyong-city-market-manila-philippines] (最終検索日：2026年3月11日)

⁵⁰ Republic of Philippines, Public-Private Partnership Projects [https://ppp.gov.ph/wp-content/uploads/2011/03/PPPBrochure_032011.pdf?utm_source=chatgpt.com] (最終検索日：2026年3月16日)

イ セブ・コルドバ・リンク高速道路

セブ・コルドバ・リンク高速道路（CCLEX）は、セブ市とコルドバ町を結ぶ全長 8.5 キロメートルの橋梁である。セブ市とコルドバ町の地方自治体とセブ・リンク・ジョイント・ベンチャーによって 2017 年に建設が開始され、2022 年に開通した。

この PPP 事業の目的は、既存の橋梁（マルセロ・フェルナン橋及びマンダウエ・マクタン橋）で発生していた渋滞を緩和し、セブ市の工業地帯、マクタン国際空港、コルドバ町の新興都市開発地域を結ぶ、より迅速な代替交通手段を提供することであった。CCLEX は、1 日当たり少なくとも 5 万台の車両が通行することが見込まれる有料道路として運行されており、安定した通行料収入を自治体にもたらしている。地震、台風、津波等の極端な自然現象にも耐えられるよう設計・建設されており、2025 年に発生したセブ島大地震にも耐え抜いた⁵¹。

（表 3－2－2 セブ・コルドバ・リンク高速道路 PPP 事業の概要）

施設類型	高速道路
事業形態	BOT (Build, Operate, Transport)
発注者	セブ市及びコルドバ町
受注者	Cebu Cordova Link Expressway Corporation (Metro Pacific Tollways Corporation の子会社)
事業内容	設計、建設、運営
契約期間	35 年間（2016 年～2051 年）
施設概要	・マクタン島のコルドバ町とセブ市のサウスロード地区を結ぶ全長 8.5 キロメートルの橋
評価	・1 日当たり少なくとも 5 万台の車両に対応 ・セブ市とマクタン島間の移動時間を 20～75%短縮 ・コルドバ市の地価が 1 平方メートル当たり 2,000～5,000 ペソ（約 5,000 円～13,000 円）から 15,000～30,000 ペソ（約 40,000 円～80,000 円）に上昇 ・国内最大かつ最も高い水路横断インフラとして、観光名所となる ・セブ市及びコルドバ町は、運用開始初年度から総収入の 1%を得る ⁵²

⁵¹ Philippine Information Agency, CCLEC extends aid, confirms CCLEX safe after Cebu earthquake [https://pia.gov.ph/disaster-information-service/cclec-extends-aid-confirms-ccllex-safe-after-cebu-earthquake/]（最終検索日：2025 年 11 月 6 日）

⁵² Inquirer.net, CCLEX hastens post-COVID growth, recovery of Central Visayas region—study [https://newsinfo.inquirer.net/1634186/ccllex-hastens-post-covid-

② 評価

フィリピンにおける PPP は、1990 年の BOT 法制定以降、インフラ整備における重要な手段として発展してきた。特に 1990 年代の電力危機に際しては、民間資金と技術の導入により短期間で発電容量を大幅に拡充し、経済の復興に寄与した点は高く評価される。この成功を契機として、交通、空港、降雪市場といった多様な分野に PPP が展開され、財政の制約下においてもインフラ整備を可能とする制度として定着した。

制度面では、民間提案方式の導入により、政府主導に依存しない柔軟な案件の形成が可能となり、民間事業者の創意工夫や資金調達能力を活かした事業が多数創出されている点が特徴的である。また、政府保証や補助金に依存しないことを原則とすることで、財政負担の抑制と民間の自律的な事業運営を両立させている。さらに、PPP センターの設置により、案件形成の支援、技術的助言、人材育成、資金支援等が一体的に提供されており、制度運用の安定性と事業の質の向上に寄与している。特に地方自治体への支援体制の整備は、PPP の裾野拡大に一定の効果をもたらしている。

また、2023 年の PPP 法により、従来、分散していた法制度の統合と手続の明確化が図られたことは、投資環境の改善と制度の透明性向上という観点から重要な前進であり、これにより、国内外の民間投資を呼び込みやすい環境が整備されつつある。

個別の事例においても、マンダロン市公設市場やセブ・コルドバ・リンク高速道路に見られるように、PPP は財政制約下での都市インフラ整備や地域経済の活性化に具体的な成果をもたらしている。前者は地方自治体による先駆的 PPP として評価され、後者は広域交通の改善や地域開発を促進する事例として位置付けられる。

以上のように、フィリピンの PPP は、制度設計（民間提案制度）、支援体制（PPP センター）、法制度改革（PPP 法）が相互に補完し合うことで、インフラ整備の効率化と財政負担の軽減を同時に実現してきた点において、ASEAN 地域の中でも先進的なモデルとして評価される。

一方で、フィリピン政府は、特に地方自治体レベルでの PPP 事業の実施においていくつかの課題に直面している。

- ・資金不足
- ・民間事業者のコストを押し上げる政治的圧力
- ・地方自治体が利用料金等を長期的に確実に徴収する能力
- ・利用料金等の承認プロセスの遅延又は意思決定機関の不在
- ・用地等に関する問題による着工の遅延
- ・後継者リスク

- ・ 地方自治体職員の PPP に関する知識と技術力の不足
- ・ 入札における透明性の欠如
- ・ 民間事業者のパフォーマンスに対する信頼性の低さ

中でも、民間事業者が抱く最大の懸念の一つは後継者リスクであり、地方自治や政府機関の責任者が交代すると、前任者の下で開始された PPP 事業が中止されることがあると言われている。事業の将来性と継続性を保証するため、契約時の共同署名等により担保されるよう意図されている。

また、PPP 事業の大部分は中央政府によって運営されており、ULPA（フィリピン地方自治体連合）の調査によると、地方自治体が実施する事業はわずか 134 件のみであり、さらにその大半は市（city）によるものである。区（municipality）や州（province）によるものはさらに少なくなっているため、それらの自治体は、知識とノウハウが不足しており、PPP 事業を開始するための検討すらできない現状がある。

フィリピン政府は、PPP を国の経済とインフラの発展のための重要な戦略と位置付けており、これらの課題に対処するために PPP に係る制度の改善に継続的に取り組んでいる。

3 タイ

1992 年、「国営企業への民間参加に関する法（PPSU 法、Act on Private Participation in State Undertakings B.E. 2535）」を制定し⁵³、PPP 制度を正式に導入した。PPSU 法は、公共の利益の保護と汚職の防止を主な目的としていたが、手続きが煩雑で、事業承認の妨げとなっていた。そのため、PPP 投資の促進を盛り込むよう PPSU 法を改正し、2013 年に「国営企業への民間投資に関する法律（PISU 法：Private Investments in State Undertakings Act B.E. 2556）」が制定された⁵⁴。しかし、PISU 法は、政府事業における官民連携の在り方や関係政府機関間の問題解決策に対する理解不足により、PPP 事業の遅延や民間事業者の関心の低さを招いた。

こうした状況を踏まえ、2019 年には、「官民連携法（PPP 法：Public-Private Partnership Act B.E. 2562）」が制定された⁵⁵。この新法は、民間事業

⁵³ State Enterprise Policy Office, Ministry of Finance, Thailand, Public Private Partnership (PPP) in Thailand

[https://www.unescap.org/sites/default/files/Thailand%20PPP%20Development_Mr.%20Kiattikun%20Tiamprasert.pdf]（最終検索日：2026 年 3 月 12 日）

⁵⁴ State Enterprise Policy Office, Thailand, Private Investments in State Undertakings Act B.E. 2556 (2013)

[<https://www.sepo.go.th/tinymce/plugins/filemanager/thumbs/2561/LAW/PPP-law.pdf>]（最終検索日：2026 年 3 月 12 日）

⁵⁵ The Office of the Council of State, Thailand, Public-Private Partnership Act, B.E. 2562 (2019) [<https://ppp.unescap.org/sites/default/files/451708384991907840->

者の持つノウハウを活用し、それらの知識を政府機関及び職員に移転することに重点を置いている。また、PPP事業の企画と実施における問題に対処する仕組みを構築し、財政規律の枠組みの中でPPP事業を促進するための適切な措置を講じている。

タイにおけるPPPを管轄する組織は、国営企業政策局（SEPO：State Enterprise Policy Office）である。SEPOは財務省の管轄下にあり、PPPの政府機関間の調整等総合的な企画調整を担っている。2020年、SEPOは「PPPプロジェクト実施計画2020～2027（PPP Project Delivery Plan 2020 – 2027）」を発表した⁵⁶。この長期計画では、公共インフラと公共サービスを中心に92件のPPP事業がリストアップされており、その総投資額は1兆900億バーツ（約5.5兆円）に上る。事業実施機関に対し、事業の進捗状況、問題点の概要を少なくとも年に2回、PPP政策委員会に報告することを義務付けることにより、実効性を担保させている。

タイでは、都市交通、道路、鉄道、港湾、上下水道等のインフラ整備においてPPPが活用されており、もっぱら政府主導で進められ、専門機関であるSEPOがPPP事業の企画、選定、事業管理、リスク配分を担当している。政府提案方式が中心で、民間提案方式も一部で導入されている⁵⁷。

特に都市交通や道路・港湾等の大型インフラ案件で民間資金が積極的に活用されており、近年では交通渋滞緩和や都市開発を目的としたプロジェクトが増加している。バンコク市内の市民の足として活用されているBTSスカイトレイン（バンコク都及び民間事業者によるPPP）⁵⁸やMRTブルートレイン（タイ大量高速輸送公社及び民間事業者）⁵⁹といったPPP案件の件数・投資額は増

PPP-ACT-2-9-62-v1-1.pdf]（最終検索日：2026年3月12日）

⁵⁶ State Enterprise Policy Office, Thailand, Public-Private Partnership Project Delivery Plan 2020 – 2027

[https://ppp.sepo.go.th/tinymce/plugins/filemanager/thumbs/PPP%20Delivery%20Plan%202020-2027_Mar2020%20%28EN%29.pdf]（最終検索日：2026年3月12日）

⁵⁷ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP ACT, B.E. 2562 (2019)

[<https://ppp.unescap.org/sites/default/files/451708384991907840-PPP-ACT-2-9-62-v1-1.pdf>]（最終検索日：2026年3月6日）

⁵⁸ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Public-Private Partnerships Case Study #1 Traffic Demand Risk: The case of Bangkok's Skytrain (BTS)

[https://www.unescap.org/sites/default/files/Case%201%20Traffic%20Demand_%20Bangkok%20BTS.pdf]（最終検索日：2026年3月13日）

⁵⁹ Singapore Management University, Transformation of the Urban Rail Sector through PPP

[https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/soe_research/article/2167/&path_info=Transformation_of_the_Urban_Rail_Sector_PPP.pdf]

加傾向にあり、今後もタイのインフラ整備における重要な手法と言える⁶⁰。

4 インドネシア

2005年に発行された大統領規則第67/2005号がPPPの基本ガイドラインを確立させ、のちに、2013年の大統領規則第66/2013号、2015年の大統領規則第38/2015号⁶¹により内容の微修正が加えられている。直近の大統領規則第38/2015号に加え、国家開発計画庁が2025年に発出したBAPPENAS規則第9/2025号⁶²の2つの主要な規則が、現行の制度の支柱となっている。

前者はPPP事業に関する主要な規則であり、後者は、事業構造の改善、事業対象の拡大、資金調達方法の柔軟性の向上を通じてPPPの枠組みの強化を図っている⁶³。

多くの国ではPPP事業を担当する政府機関が1つであるのに対し、インドネシアにおいては複数の政府機関が関与している。

- ・ 国家開発計画庁⁶⁴

インフラ開発の長期的な方向性を定めており、その中でPPPに重点を置いている。PPPに係る規制の枠組みの策定、PPP事業の審査、計画、導入可能性調査の評価等を担当。

- ・ 財務省官民連携局⁶⁵

(最終検索日：2026年3月13日)

⁶⁰ Market Research Thailand, Public-Private Partnerships Thailand for Infrastructure Growth

[<https://marketresearchthailand.com/insights/articles/public-private-partnerships-thailand-for-infrastructure-growth>] (最終検索日：2026年3月6日)

⁶¹ The Republic of Indonesia, Cooperation between Government and Business Entities in Procurement of Infrastructure (PR 38/2015)

[https://www.ppiaf.org/sites/default/files/documents/2015-01/PRESIDENTIAL_REGULATION__38__2015.pdf] (最終検索日：2026年3月12日)

⁶² The Republic of Indonesia, Regulation of the Minister of National Development Planning/ Bappenas Regulation No.9 of 2025

[<https://www.peraturan.go.id/files/permen-ppn-bappenas-no-9-tahun-2025.pdf>] (最終検索日：2026年3月12日)

⁶³ Hanafiah Ponggawa & Partners, Indonesia's PPP framework reinforced: what Bappenas regulation 9/2025 means for project structuring and financing

[<https://dentons.hprplawyers.com/en/insights/articles/2026/february/26/indonesia-s-ppp-framework-reinforced>] (最終検索日：2026年3月12日)

⁶⁴ Ministry of National Development Planning/ National Development Planning Agency [<https://www.bappenas.go.id/en>] (最終検索日：2026年3月12日)

⁶⁵ Public-Private Partnership (PPP Indonesia), Ministry of Finance of The Republic of Indonesia [<https://kpbu.kemenkeu.go.id/>] (最終検索日：2026年3月12日)

公共施設を管理する部署であり、PPP 事業の契約締結を支援。

- PPP 合同事務所⁶⁶

PPP 事業における省庁間及び官民の連携を促進するために設立された連絡事務所。

これらの機関の他、PPP 制度の推進に関わる政府機関として、経済担当調整省、内務省、インドネシアインフラ保証基金、国家投資調整委員会、国家調達庁等がある⁶⁷。

一方で、複数の大統領令の存在や政府機関の関与は、省庁間調整の複雑化を招く原因ともなっており、その結果、PPP 事業の進捗や合意形成に遅れを生じさせているとの指摘もある。これにより、当初計画されていた PPP 事業が従来の公共調達に変更されたり、国営企業に再委託される事例も見られる。⁶⁸

しかしながら、政府は依然として PPP をインフラ開発における主要な政策手段の一つとして重視しており、PPP の活用促進のため、以下のような支援策の充実に努めている。

- プロジェクト準備機関⁶⁹

導入可能性調査の実施や入札書類の作成等を通じて、政府機関が金融機関から資金調達できるよう支援。

- 実現可能性ギャップ基金⁷⁰

導入可能性が認められるにも関わらず、財務的には実行不可能な PPP 事業の建設費の一部を政府が補助するための基金。土地取得費用と税制優遇措置を除く総建設費の一定割合について、政府が助成。地方自治体においても同

⁶⁶ Ministry of National Development Planning/ National Development Planning Agency, Public-Private Partnership Infrastructure Projects Plan in Indonesia 2019 [https://www.ppiaf.org/sites/default/files/documents/2019-01/Indonesia-PPP-Book-2019.pdf] (最終検索日：2026年3月12日)

⁶⁷ Asian Development Bank, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MONITOR PHILIPPINES [https://pppmonitor.adb.org/sites/default/files/2025-07/public-private-partnership-monitor-philippines-2025.pdf] (最終検索日：2026年3月11日)

⁶⁸ Asian Development Bank, Public-private partnership development in Southeast Asia (No.553 Aug 2018) [https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/ewp-553-ppp-development-southeast-asia.pdf] (最終検索日：2026年3月12日)

⁶⁹ Public-Private Partnership (PPP Indonesia), Ministry of Finance of The Republic of Indonesia, Project Preparation Facility [https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/1094-39/pjpk/dukungan-pemerintah/fasilitas-penyiapan-proyek] (最終検索日：2026年3月12日)

⁷⁰ Public-Private Partnership (PPP Indonesia), Ministry of Finance of The Republic of Indonesia, Viability Gap Fund [https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/1098-1261/pjpk/dukungan-pemerintah/dukungan-kelayakan] (最終検索日：2026年3月12日)

様の基金を設けている。

- ・インフラ保証基金

インフラリスク発生時に民間企業への補償金支払い義務を保証する金融保証。保証要件の範囲が本保証提供機関の能力を超える場合、財務省と共同で保証を提供することになる。

上記のような、政府保証制度を始めとする取組が重要な役割を果たしており、民間事業者が収益リスクや外部環境リスクを過度に負うことがないように、政府が一定の収入・支払いを保証する仕組みを設けている。最低収入保証や通行料保証、契約上の不可抗力リスクへの対応等を事業契約において明記することにより、民間投資の安心感が高まり、大型インフラプロジェクトの実現を促している。

インドネシアでは、交通インフラ（道路・高速道路・都市鉄道）、港湾、空港、発電所、水処理施設、病院等幅広い分野で導入されており、特に都市交通、エネルギー、港湾開発の分野において、民間資金の活用が積極的である。

また、2011年に策定した「経済開発加速化・拡大マスタープラン」において、2025年までの先進国入りを目標として掲げており、必要な投資額約4,012兆ルピア（約40兆円）の約2割をPPP等の活用により確保する⁷¹としており、案件数や投資額が増加傾向にあり、周辺国同様、政府の国家インフラ整備計画における中心手段として重要性が高まっている。

5 マレーシア

シンガポールと同様に、マレーシアにおいてもPPPを具体的に規定する法令は存在せず、1981年のマレーシア統合政策（Malaysia Incorporated Policy）により、PPPの概念が導入された。この政策は、PPPを促進することで経済発展を促進することを目指しており⁷²、それ以来、政府は、国家経済発展の支援、国有企業の効率性向上、財政負担軽減のため、民間事業者の関与拡大に取り組んできた。また、政府はPPPの枠組みを継続的に進化させ、従来の民営化の枠を超え、より新しいPPPモデルを導入している。

2006年には、第9次マレーシア計画（Ninth Malaysia Plan）に基づき、PFIが導入された。

2009年、首相府の管轄下にPPPを担う機関（UKAS：Unit Kerjasama Awam

⁷¹ JETRO ジャカルタ事務所、「インドネシアインフラマップ」

[https://www.jetro.go.jp/ext_images/industry/infrastructure/inframap/pdf/idn-summary201502.pdf]（最終検索日：2026年3月6日）

⁷² Public Private Partnership Unit, Background

[<https://www.ukas.gov.my/portal-main/article?id=latar-belakang>]（最終検索日：2026年3月12日）

Swasta) が設立され、PPP 事業の計画、評価、実施調整等 PPP に関するあらゆる事項を推進する中核機関として機能している。同年、UKAS は PPP 事業の実施を支援するための初めての PPP ガイドラインも発表した⁷³。

本ガイドラインを契機に PPP 事業がより一層推進されることになり、2009 年から 2023 年にかけて、PPP 事業はマレーシアの GDP を 505 億リンギット (約 2 兆円) 底上げし、69 万 6,061 人の雇用を創出したと推定されている。

2024 年、マレーシアの PPP 事業の将来的な成長と発展を促進することを目的とした PPP マスタープラン「PIKAS 2030」⁷⁴を発表した。このマスタープランは、第 12 次マレーシア計画 (12th Malaysia Plan)、マレーシア・マダニ

(Malaysia Madani)、SDGs といった様々な国家政策や計画の要素を取り入れており、民間事業者主導のアプローチ、質の高い公共サービスの提供、イノベーションと効率性の追求、国民の利益の追求という 4 つの主要分野に重点を置き、2030 年までに民間投資を 780 億リンギット (約 2.7 兆円) 増加させ、90 万人の雇用を創出することを目標としている⁷⁵。また、再開発・再生・運営・譲渡

(ROT : Redevelop/Regenerate-Operate-Transfer) や建設・再開発・再生・運営・譲渡 (BROT : Build-Redevelop/Regenerate-Operate-Transfer) といった新たな PPP モデルが紹介され、実用化に向けたロードマップを示している⁷⁶。また、政府支出の抑制のため応能負担を原則とし、利用料金収入を財源として高速道路や病院等国民生活に直結する施設の整備を進める方針であり⁷⁷、今後より一層取組が加速していく見込みである。

⁷³ Public-Private Partnership Unit Prime Minister Department, Public Private Partnership (PPP) Guidelines [https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2021-11/Garis%20Panduan%20Umum%20English%20new%20flow%20chart.pdf] (最終検索日 : 2026 年 3 月 12 日)

⁷⁴ Prime Minister's Department Public Private Partnership Unit, PIKAS 2030: Pelan Induk Kerjasama Awam Swasta 2030 [https://www.ukas.gov.my/portalassets/document/GARIS%20PANDUAN%20KERJASAMA%20AWAM%20SWASTA/PUBLIC%20PRIVATE%20PARTNERSHIP%20MASTER%20PLAN%202030%20(PIKAS%202030).pdf] (最終検索日 : 2026 年 3 月 12 日)

⁷⁵ The Edge Malaysia, Full Budget 2025 speech, [https://theedgemaalaysia.com/node/730839] (最終検索日 : 2025 年 7 月 3 日)

⁷⁶ The Star, New Pikas 2030 plan aims to strengthen country's economy and governance, says PM (09 Sep 2024) [https://www.thestar.com.my/news/nation/2024/09/09/new-pikas-2030-plan-aims-to-strengthen-countrys-economy-and-governance-says-pm] (最終検索日 : 2026 年 3 月 12 日)

⁷⁷ The Edge Malaysia, Govt eyes more 'user-pay' oriented PPP projects, targets RM78b private investment by 2030, [https://theedgemaalaysia.com/node/726024] (最終検索日 : 2025 年 7 月 3 日)

第3節 総括及び政策的示唆

1 現状

ASEAN 地域における PPP は、都市化や経済発展に伴うインフラ需要の急増に対応する手段として導入され、民間資金や技術力、運営ノウハウを活用することで、多くの成果を上げている。各国で導入されている交通インフラ、上下水道、教育施設、医療施設、スポーツ・文化施設等の PPP 案件は、従来の公共事業よりも短期間で整備・運営が可能となり、資金効率やサービス品質の向上に寄与している。また、初期投資を民間資金により賄うことで、行政の財政負担を平準化でき、加えて、政府保証制度により民間投資を呼び込みやすい体制を構築している。

PPP 先進国であるシンガポールでは、水資源管理施設や教育施設、スポーツ施設等の社会インフラに PPP を活用しており、民間の技術力や管理ノウハウを効率的に取り入れることに成功している。特に、水資源確保のための淡水化プラント整備や ITE カレッジウエストの PPP 事業は、長期契約による安定的な運営と高度な財務体制の実現により、ライフサイクルコストの削減や事業の持続可能性の向上に貢献している。また、スポーツハブ PPP 事業を事業期間途中で終了する等、本制度を硬直的に運用せず、改善につなげる柔軟性が示されている。

この他、フィリピン、タイ、インドネシア、マレーシアにおいても、都市部を中心に道路・空港・港湾・上下水道・発電所等幅広い分野で財政制約を補完する手段として PPP が導入され、都市交通改善に寄与する等インフラ整備に活用されている。また、民間提案制度を活用することで、新たなアイデアの導入や民間活力の効率的活用が進んでおり、既存の政府の計画に縛られず、創意工夫を活かせる柔軟性を確保している。

総じて、ASEAN 地域における PPP は、①資金調達効率の向上、②民間ノウハウの活用による事業運営の効率化、③サービス品質の向上という点で一定の成果を上げていると言える。

2 課題

一方で、PPP にはいくつかの課題も存在する。

まず、契約・制度面の課題である。長期契約に伴う柔軟性の欠如や契約内容の不明確さにより、事業の途中でトラブルが発生することがあり、事業管理能力や KPI 設定の不十分さが課題として指摘されている。また、制度や承認プロセスの煩雑さ故に民間事業者の関心低下を招いたタイの事例もあり、制度運用の柔軟性が課題である。

次に、財務・リスク配分における課題である。民間事業者の収益構造が不安定な場合、政府が保証や支援を行わざるを得ず、行政への負担の偏りや財政リスクの増大につながる可能性がある。特にインドネシアでは、政府保証制度を設

けることで民間投資家の安心感を高める一方で、リスクの過度な行政への転嫁についての懸念も存在する。

最後に、運営・技術面の課題である。制度や法整備が未熟である場合や行政側の事業管理能力や管理体制が不十分である場合、PPPの事業効果を制約することとなる。また、地方、農村部や新興都市への波及効果が限定的である点も課題であり、ノウハウが蓄積されないことから、それらの地域における案件形成能力の向上が急務となっている。

3 今後の展望

ASEAN 地域における PPP の今後の展望として、制度の高度化が重要な方向性となる。

まず、ASEAN 地域全体としては、都市化の進展及び人口増加に伴い、交通、エネルギー分野等におけるインフラ需要は今後も拡大することが確実であり、PPP は引き続き中核的な手段として位置付けられると考えられる。その際、単なる資金調達手段としての PPP から、公共サービスの最大化、リスク分担の最適化、持続可能性の確保等を重視した質の高い PPP への発展が求められる。

そこで、シンガポールにおいては、これまでに蓄積された制度運用ノウハウや高い信用力を背景として、海外インフラ市場への展開が一層重要になると考えられる。特に、ASEAN 諸国に対する技術支援や投資の拡大を通じて、ASEAN 地域における PPP 推進の牽引役として地域全体のインフラの高度化に寄与する役割が期待される。また、水資源管理等の高度分野において、質の高い PPP モデルの深化が進むと見込まれる。

また、フィリピンにおいては 2023 年の PPP 法の施行により、従来分散していた法体系の統一と手続の明確化が図られたことから、民間投資の更なる促進が期待される。特に、PPP センターを中心とした技術支援や資金支援の強化により、地方自治体の事業形成能力が向上すれば、PPP の実施主体の裾野が拡大し、地域インフラ整備の加速につながるが見込まれる。また、わが国におけるスモールコンセッションのような比較的小規模な PPP 事業を実施できる枠組みを導入すれば、より一層の地方への拡大が期待できる。加えて、民間提案制度の活用により、これまで導入例が少なかった新たな分野への展開が進むと考えられる。

以上を踏まえると、PPP の今後の発展においては、制度の柔軟性の向上、リスク分担を含む契約設計の高度化、人材育成・体制強化が鍵となる。これらの課題を克服することにより、PPP はインフラ整備のみならず、社会課題の解決及び持続可能な経済成長を支える重要な手段として、今後もその役割を拡大していくものと考えられる。

おわりに

ASEAN 地域における PPP の現状、課題及び今後の展望について整理した。

都市化や経済成長に伴うインフラ需要の増大に対して、PPP は民間資金や技術、ノウハウを活用する手段として着実に成果を上げている一方で、契約・制度面や財務・リスク配分、運営・技術面における課題も顕在化しており、各国において制度運用の柔軟性や管理能力の向上が求められている。

今後は、契約設計の精緻化、事業管理能力の向上といった制度の高度化を通じ、単なる資金調達手段から公共サービスの質の向上や持続可能性の確保を重視した質の高い PPP への転換が不可欠である。ASEAN 各国において、それぞれの実情に応じた柔軟かつ効率的な PPP の推進に取り組むことで、都市インフラや交通、環境分野等における課題解決や持続可能な経済成長への貢献が期待される。

PPP が民間活力を社会課題の解決に結びつける重要な手段としてその役割を拡大し続けると予想される状況において、本レポートが、日本含め各国の PPP の今後のさらなる発展の一助となれば幸いである。

【執筆】

一般財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所
所長補佐 西本 遼太郎

【監修】

所長 高野 一樹
次長 藤澤 佑介

参考文献、資料、URL 一覧

アジア経済研究所 IDE-JETRO 「世界を見る眼 マルコス政権の『フィリピン開発計画 2023-2028』」

[https://www.ide.go.jp/Japanese/IDEsquare/Eyes/2023/ISQ202320_008.html] (最終検索日：2025年8月28日)

加賀隆一「実践アジアのインフラ・ビジネス 最善の現場から見た制度・市場・企業とファイナンス」(日本評論社、2013年)

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(2023年8月31日)[https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_ReportALLc.pdf] (最終検索日：2025年7月3日)

自治体国際化協会シンガポール事務所「シンガポールの政策 令和6年度(2024年度)改訂版」(2025年3月)

[<https://www.clair.org.sg/wp-content/uploads/2025/03/b132437ccec1cb417a4ba09c0f6981f1.pdf>] (最終検索日：2025年7月3日)

自治体国際化協会ロンドン事務所「英国における民間活力導入施策 -The Private Finance Initiative [PFI]-」(2020年3月13日)[https://www.clair.or.jp/j/forum/c_report/pdf/194-1.pdf] (最終検索日：2025年10月2日)

自治体国際化協会ロンドン事務所「英国の地方自治 令和5年度(2023年度)改訂版」(2024年3月)

[<https://www.jlgc.org.uk/jp/wp-content/uploads/2024/04/028a4d20560ea2270dfb3e7ea5c63531.pdf>] (最終検索日：2025年9月26日)

総務省自治体戦略2040構想研究会「自治体戦略2040構想研究会 第二次報告」(2024年7月3日)[https://www.soumu.go.jp/main_content/000562117.pdf] (最終検索日：2025年7月3日)

内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室)

[<https://www8.cao.go.jp/pfi/>] (最終検索日：2025年9月26日)

特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会

[<https://www.pfikyokai.or.jp/index.html>] (最終検索日：2025年9月26日)

Civil Service College, Singapore, Making Public Private Partnerships Work: Implications for Singapore and the Region, ETHOS Issue 13, [<https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-13/making-public-private-partnerships-work-implications-for-singapore-and-the-region/>] (最終検索日 : 2025 年 7 月 10 日)

House of Commons, PFI: costs and benefits,
[<https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN06007/SN06007.pdf>]
(最終検索日 : 2026 年 2 月 25 日)

HM Treasury, Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2018 summary data,
[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5ceeada040f0b6236b3a1cbc/PFI_and_PF2_FINAL_PDF1.pdf] (最終検索日 : 2026 年 2 月 25 日)

Political Geography, Infrastructure shortfall in the United Kingdom: the private finance initiative and government policy
[<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0962629898001097>] (最終検索日 : 2026 年 2 月 24 日)

Singapore Sports Hub Webpage [<https://www.sportshub.com.sg/>] (最終検索日 : 2025 年 7 月 3 日)

The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, The British Labour Government and the Private Finance Initiative in the National Health Service: A Case of Pragmatic Policy-Making?
[https://innovation.cc/wp-content/uploads/2003_8_3_7_shaw_finance-private-health.pdf] (最終検索日 : 2026 年 2 月 24 日)