

第36回

コンセッション事業の動向

～「国内コンセッション事業データベース」の分析からみる課題と展望～



河野 永

株式会社三井住友トラスト基礎研究所
PPP・インフラ投資調査部
副主任研究員



石岡 幸作

株式会社三井住友トラスト基礎研究所
PPP・インフラ投資調査部
副主任研究員
(ARES マスター M2311311)



杉山 慶

株式会社三井住友トラスト基礎研究所
PPP・インフラ投資調査部
研究員

I. はじめに

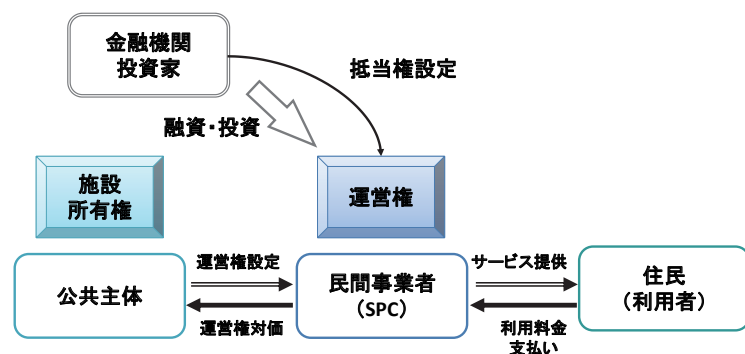
我が国の官民連携に「公共施設等運営方式」(以下「コンセッション方式」という。)が導入されてから、15年^{注1}が経過した。コンセッション方式とは、利用料金の徴収を行う公共施設において、施設の所有権は公共主体が保有したまま、その施設の運営権を民間事業者に設定する官民連携手法のことである(図表1)。コンセッション方式を採用した案件は、「公共施設等運営事業」(以下「コンセッション事業」という。)と呼ばれている。

株式会社三井住友トラスト基礎研究所では、2021年から国内のコ

ンセッション事業をまとめた「国内コンセッション事業データベース^{注2}」(以下「本データベース」という。)を作成しており、コンセッション事業の概要を20項目で整理

して、公表している(図表2)。本稿では、本データベースを活用し、コンセッション事業の動向、特徴及び傾向について分析する。

図表1 コンセッション方式の基本的なスキーム



出所) 内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室)、「公共施設等運営 (コンセッション) 方式」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

注1

ここでは、コンセッション方式の導入を含む「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 (PFI法)」の改正が閣議決定された2011年3月11日を起点とした。

注2

三井住友トラスト基礎研究所HP、「インフラ投資市場UPDATES」(https://www.smtri.jp/market/infra_ivst/)

II. コンセッション事業に関する分析

本データベースには、原稿執筆時点(2026年4月16日時点)で、運営が開始されたものを含め、実施方針が公表されているコンセッション事業が78件、実施方針公表前の検討中の案件も含めて138件のコンセッション事業が登録されている。

コンセッション事業は一般的に、検討の実施、実施方針の公表、事業者の公募等といったプロセスを経て進められる。本データベースでは、このプロセスを「検討中」、「実施方針公表」、「特定事業選定」、「実施契約締結」、「期間満了」、「検討中止」及び「事業方式変更」の7つの「ステータス」に区分して、各案件がどのプロセスにあるかを「ステータス」の項目で示している。コンセッション方式の導入に向けた検討状況を把握するため、2021年度から2025年度までの事業化に至るステータス^{注3}の変更件数を集計した。その結果、2022年度は件数が減ったものの、事業化に至った件数は概ね横ばいであることがわかる(図表3)。

以上のような直近の動向等を踏まえて、以下では本データベース

の掲載項目を活用し、さらなる分析を実施した。

II.1. 施設種別に関する分析

本データベースでは、コンセッション事業を14の施設種別に分類しており、「その他」を除くと、「空港」

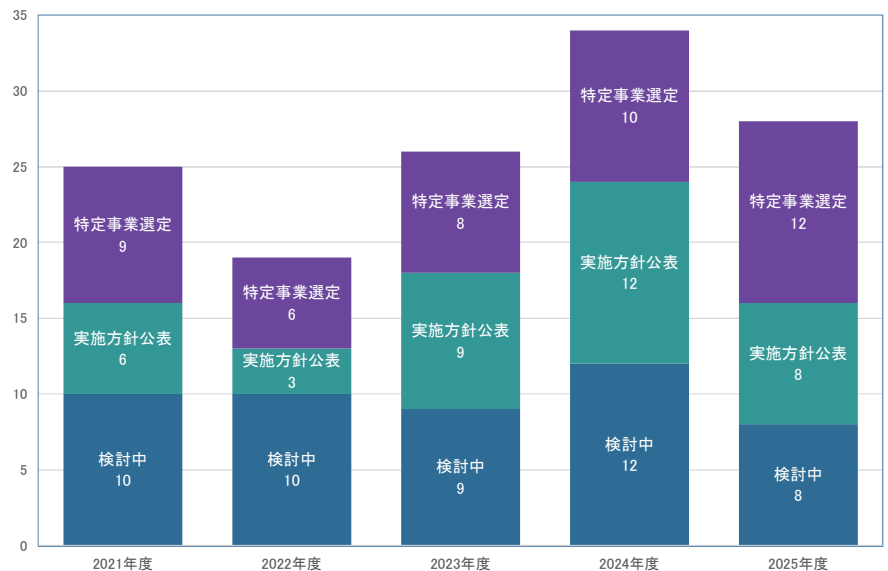
が最も事業化(本項では、実施方針公表済の案件を指す。以下同じ。)した件数が多い(図表4)。施設種別ごとの直近5年間の事業化までのステータスの変更件数に着目すると(図表5)、事業化件数の多い「空港」、「上水道・下水道等^{注4}」の動きが鈍

図表2 本データベースの掲載項目

NO.	掲載項目	NO.	掲載項目
1	名称	11	実施方針公表時期
2	施設種別	12	特定事業選定期間
3	ステータス	13	優先交渉権者等選定期間
4	所管(管理者)	14	実施契約締結時期
5	運営会社	15	運営権設定日
6	出資者	16	運営権終了時期
7	優先交渉権者等	17	運営権年数
8	最終審査参加者	18	運営権対価
9	1次審査参加者数	19	運営権対価一括金部分
10	最終審査参加者数	20	運営権対価分割払部分

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

図表3 事業化に至る「ステータス」の変更件数



出所) 三井住友トラスト基礎研究所

注3

ここでは、7つに区分したステータスのうち、「検討中」、「実施方針公表」及び「特定事業選定」の3つを事業化に至るステータスと位置付ける。

注4

上水道、下水道、工業用水道、農業集落排水を含む。

化しているのに対し、「スポーツ施設」及び「その他」については、コンセッション方式の事業化に向けた取組が着実に進展している。本項では、「スポーツ施設」及び「その他」の施設種別に絞り、特徴及び事業化の要因を分析していく。

まず、「スポーツ施設」について、本データベースに掲載されている14件のうち9件が事業化、4件が検討中、1件がコンセッション方式以外の事業方式へ変更となっている。事業化した9件の内訳は、アリーナ5件、スタジアム2件、その他スポーツ施設2件(複合スポーツ施設を含む。)となっている。スポーツ施設については、2020

年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の日本開催決定等を受け、2015年にスポーツ庁が設置され、また2016年にはスタジアム・アリーナ推進官民連携協議会が発足し、スタジアム・アリーナ改革指針が策定されたことが追い風となった。

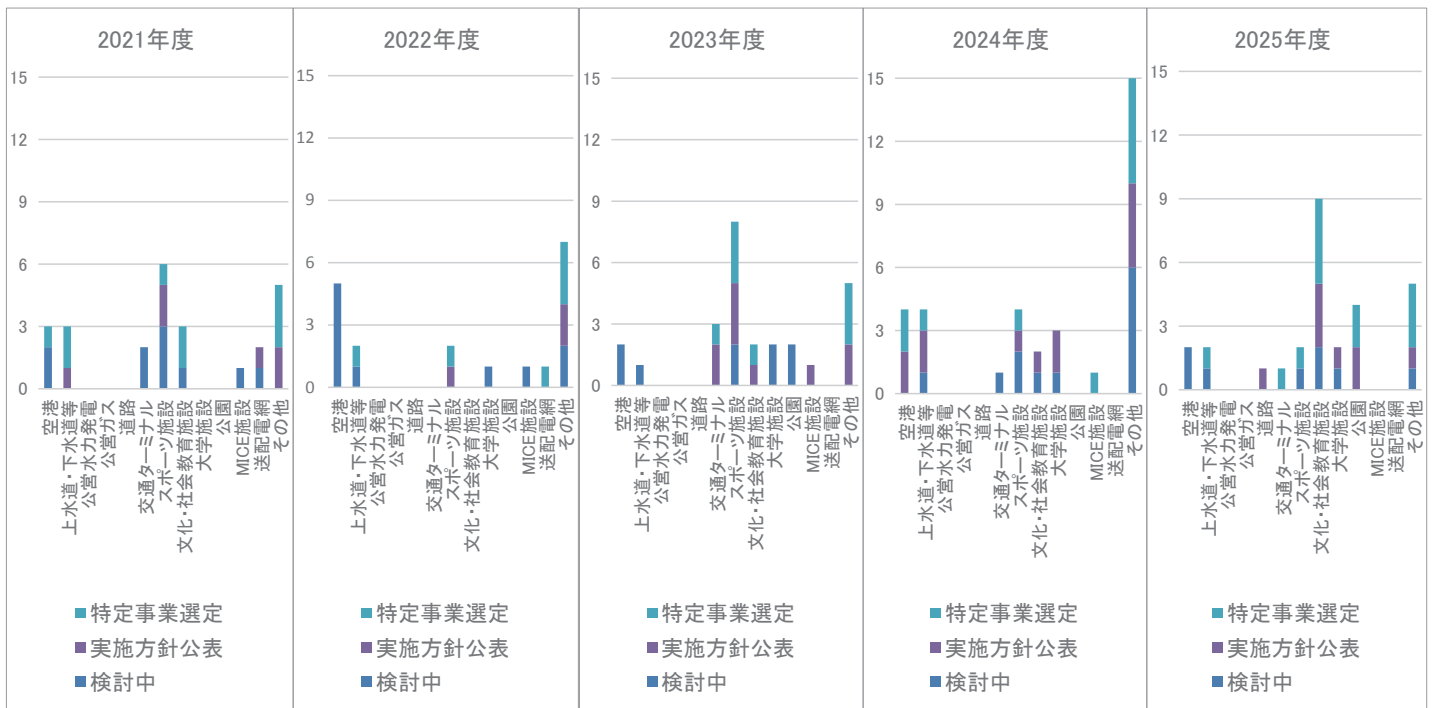
スポーツ施設に対しては、Bリーグ等のプロスポーツリーグやコンサート等のライブエンターテインメントの市場拡大等により、施設利用者が増加している。これによりスポーツ庁が公表した「スタジアム・アリーナの新設・建替構想の現状(2026年1月時点)」では、アリーナ40件、スタジアム36件の

図表4 本データベース記載の施設種別と事業化件数

NO.	記載項目	事業化件数
1	空港	16
2	上水道・下水道等	9
3	公営水力発電	1
4	公営ガス	1
5	道路 (※駐車場を含む)	2
6	交通ターミナル	2
7	クルーズ船向け旅客ターミナル	0
8	スポーツ施設	9
9	文化・社会教育施設	8
10	大学施設	2
11	公園	3
12	MICE施設	2
13	送配電網	1
14	その他	22
合計		78

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

図表5 コンセッション事業の動向(施設種別)



出所) 三井住友トラスト基礎研究所

計画が進行している。

上記計画は全国に点在しているが、本データベースに掲載されている14件のうち、事業化されている9件のスポーツ施設は大都市立地であるという特徴が挙げられ、施設の所在地は東京都が3件、政令指定都市が3件と3分の2を占めている。

次に、「その他」は、例えば、「空港」や「上水道・下水道等」といった本データベースの分類に該当しない施設である。複数の用途の施設が含まれることから、掲載件数は29件と全ての施設種別の中で最も多い。この中には、遊休不動産を活用して観光・交流拠点等を運営する地域活性化案件が19件(29件中)含まれている。なお、こ

のうち4件は国土交通省が事例として公表している「スモールコンセッション」に該当する。

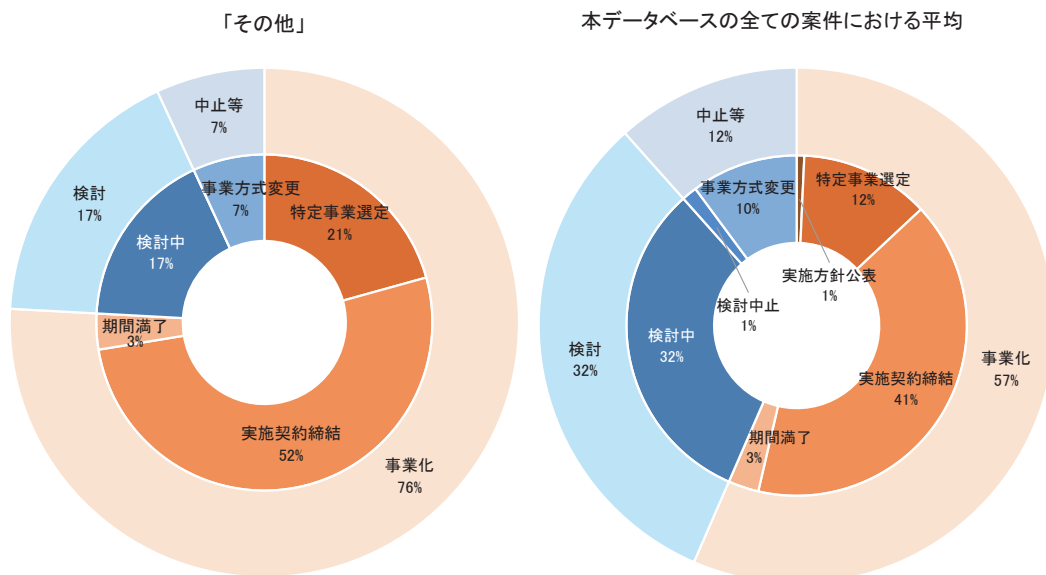
スモールコンセッションとは、PPP/PFI推進アクションプラン(令和5年改定版)において初めて用いられ、廃校等の空き施設や地方公共団体が所有する古民家等の空き家の活用について、民間事業者の創意工夫を最大限に生かした小規模^{注5}な官民連携事業により、地域課題の解決やエリア価値の向上につなげる取組を指す^{注6}。2024年度には国土交通省が「スモールコンセッションプラットフォーム」を開設するなど、スモールコンセッションの普及・促進を図っている。

「その他」の案件における「ス

テータス」に着目すると、主に2つの特徴が確認できる。第一に、事業化した割合が76%(22/29件)と、平均と比較して高い点(図表6)である。第二に、案件を所管する地方公共団体の68%(19/28件^{注7})は、人口10万人未満であることである。さらに、人口10万人未満の19件のうち4件は人口1万人未満の地方公共団体であった。

以上のことから、「スポーツ施設」については特にスタジアム・アリーナの整備計画の増加、「その他」については廃校などの遊休不動産等の増加(供給の増加)という背景の中、国による政策的な後押しを受けて、コンセッション事業の検討が増加していると推察される。

図表6 施設種別における事業化の割合



出所) 三井住友トラスト基礎研究所

注5 事業費が原則10億円未満程度のPPP/PFI事業。

注6 スモールコンセッションという名称であるものの、コンセッション方式以外の官民連携事業手法が含まれる点に注意が必要。

注7 「その他」に分類される案件29件のうち、国及び地方公共団体が所管する案件は28件である。

II.2.所管(管理者)の規模に関する分析

次に、本データベースの案件について、その所管に焦点を当て、施設管理者の種類や規模に係る特徴を分析する^{注8}。

所管を国及び地方公共団体に分けて分析した結果、「市(政令指定都市を除く)」が35%と最も割合が多く、「都道府県」が26%、「政令指定都市」が13%と続いた(図表7)。全体の約半数の案件は、政令指定都市を含む「市」が所管している。また、件数の少ない「町・村」が所管する案件は、「その他」、「文化・社会教育施設」及び「上水道・下水道等」の3つの施設種別が多い。特に「その他」では、「町・村」が約30%を占める高い割合であることは大きな特徴である(図表8)。

所管を国及び地方公共団体に分け、さらに地方公共団体については人口規模10万人以上及び10万人未満に区分して分析した結果、「国」が15%、「人口10万人以上の地方公共団体」が54%、「人口10万人未満の地方公共団体」が31%となった(図表9)。「人口10万人未満の地方公共団体」が所管するのは、「上水道・下水道等」、「スポーツ施設」、「その他」、「文化・社会教育施設」及び「送配電網」のみで、「その他」が全体の半数を占めた。

以上のとおり、所管における案

件の割合は「市(政令指定都市を含む)」が最も多く、「都道府県」、「国」、「町・村」が続く結果となった。人口10万人未満の地方公共団体が占める割合が31%であることを踏まえると、コンセッション事業の検討を行う地方公共団体は、人口規

模に左右されないことが分かる。

さらに、前項で既述のとおり、遊休不動産の利活用や地域活性化への取組という観点では、人口規模が小さい地方公共団体において、より積極的にコンセッション方式の導入が図られているとも言える。

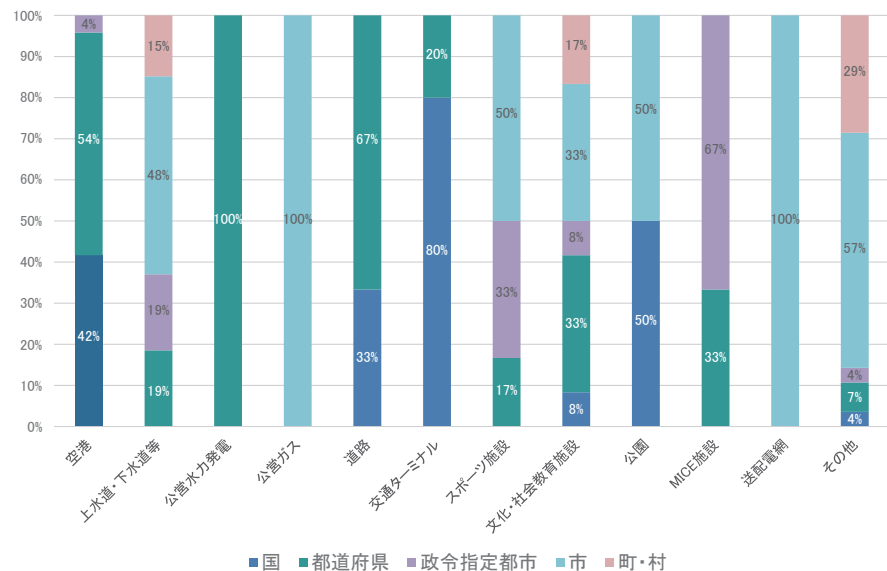
図表7 施設種別における所管の件数内訳

施設種別	所管	国	都道府県	政令指定都市	市	町・村	合計
空港		10	13	1	0	0	24
上水道・下水道等		0	5	5	13	4	27
公営水力発電		0	1	0	0	0	1
公営ガス		0	0	0	1	0	1
道路		1	2	0	0	0	3
交通ターミナル		4	1	0	0	0	5
スポーツ施設		0	2	4	6	0	12
文化・社会教育施設		1	4	1	4	2	12
公園		2	0	0	2	0	4
MICE施設		0	2	4	0	0	6
送配電網		0	0	0	1	0	1
その他		1	2	1	16	8	28
合計		19	32	16	43	14	124
割合		15%	26%	13%	35%	11%	100%

(※)国及び地方公共団体が所管する案件のみを集計。

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

図表8 施設種別における所管の割合



出所) 三井住友トラスト基礎研究所

注8 国立大学及びその他団体といった国及び地方公共団体以外の所管は除いて分析をしている。

II.3.優先交渉権者に関する分析

次に、コンセッション事業に取り組む民間事業者の特徴を把握すべく、優先交渉権者、とりわけ代表企業に関する分析を実施した。調査対象は、本データベースに掲載されたコンセッション事業のうち、優先交渉権者が選定されている案件57件である。

代表企業について、税法上「大企業」に分類される資本金1億円以上の企業の割合が多いことが確認できる(図表10)。また、大企業の中には、「空港」、「上水道・下水道等」、「スポーツ施設」の施設種別において、複数案件に取り組んでいる企業が見られ、これらの企業はいずれも売上高が1,000億円以上である(図表11)。

上記3つの施設種別以外では、幅広い企業が参画しており、大企業以外の企業^{注9}の内、税法上「中小企業」に分類される資本金1億円未満の企業は12社あり、「文化・社会教育施設」(3件)、「公園」(1件)、「その他」(8件)、への参画が確認できた。

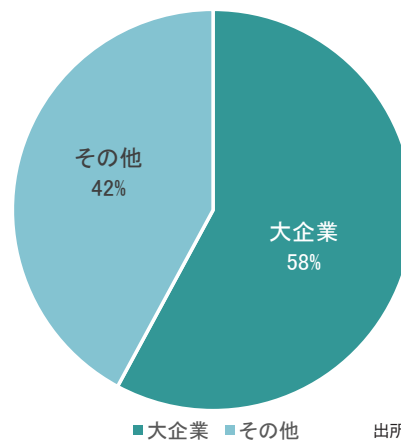
図表9 施設種別における所管の規模別の件数

施設種別	所管	国	人口10万人以上の地方公共団体	人口10万人未満の地方公共団体	合計
空港		10	14	0	24
上水道・下水道等		0	17	10	27
公営水力発電		0	1	0	1
公営ガス		0	1	0	1
道路		1	2	0	3
交通ターミナル		4	1	0	5
スポーツ施設		0	9	3	12
文化・社会教育施設		1	6	5	12
公園		2	2	0	4
MICE施設		0	6	0	6
送配電網		0	0	1	1
その他		1	8	19	28
合計		19	67	38	124
割合		15%	54%	31%	100%

(※)国及び地方公共団体が所管する案件のみを集計。

出所)三井住友トラスト基礎研究所

図表10 代表企業の分類



出所)三井住友トラスト基礎研究所

図表11 複数事業を担っている代表企業

会社名	取組案件数	施設種別	業種	売上高(億円) (※)	資本金(億円)
前田建設工業(株)	4	水道 スポーツ施設	建設業	8,475	284
メタウォーター(株)	3	水道	電気・ガス業	1,790	119
オリックス(株)	2	空港	その他金融	28,748	2,211
三菱地所(株)	2	空港	不動産業	15,798	1,424
(株)日本共創プラットフォーム	2	空港	その他金融	—	—
三井不動産(株)	2	空港	不動産業	26,253	3,418
(株)NTTドコモ	2	スポーツ施設	情報・通信業	137,047	9,496

(※)売上高は2025年3月期決算短信の連結決算の売上高。

前田建設工業(株)及び(株)NTTドコモはホールディングスの連結決算の売上高。

出所)三井住友トラスト基礎研究所

注9

資本金が公表されていない企業を除く。

続いて、代表企業の本店所在地とコンセッション事業の施設所在地の関係性をエリア別に確認した(図表12)。代表企業の本店所在地が関東(特に東京都)である案件が非常に多く、関東のコンセッション事業の少なからず、日本各地のコンセッション事業を関東の企業が受託している状況が見受けられる。なお、代表企業の本店所在地と案件の施設所在地の都道府県が一致している事例は17件あり、いわゆる地元企業が一定程度参画している状況も確認できた。

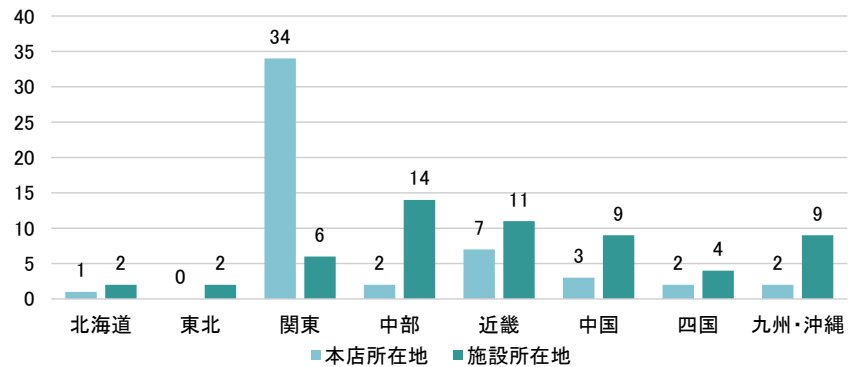
Ⅱ.4. 運営権対価に関する分析

最後に、運営権対価に着目しコンセッション事業の特徴を分析する。コンセッション事業の運営権対価は、管理者等が有する施設所有権のうち、公共施設等の運営等を行い、利用料金を収受する(収益を得る)権利を切り出したものであり^{注10}、収益性の高い案件であるほど高額となる傾向がある。

本稿では、本データベースに掲載された39件^{注11}の運営権対価について、①施設種別、②所管、③運営権年数という、3つの視点で傾向を分析した。

まず、施設種別(図表13)では、「空

図表12 施設所在地と代表企業の本店所在地の件数



(※)代表企業の本店所在地がHPIに公表されていない6社を除く。

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

図表13 施設種別にみる運営権対価の傾向

施設種別	件数	金額					平均
		0円	10億円未満 (0円除く)	10億円以上 50億円未満	50億円以上 100億円未満	100億円以上	
空港	12	25%	0%	17%	8%	50%	2,458億円
上水道・下水道等	6	50%	17%	33%	0%	0%	6億円
公営水力発電	1	0%	0%	0%	0%	100%	303億円
公営ガス	1	0%	100%	0%	0%	0%	2億円
道路	1	0%	0%	0%	0%	100%	1,377億円
交通ターミナル	1	100%	0%	0%	0%	0%	0億円
クルーズ船向け旅客ターミナル	0	—	—	—	—	—	—
スポーツ施設	4	0%	0%	0%	25%	75%	308億円
文化・社会教育施設	5	20%	80%	0%	0%	0%	1億円
大学施設	0	—	—	—	—	—	—
公園	0	—	—	—	—	—	—
MICE施設	2	0%	50%	0%	50%	0%	45億円
送配電網	1	100%	0%	0%	0%	0%	0億円
その他	5	0%	80%	20%	0%	0%	3億円

(※)事業者選定済の案件(60件)中、運営権対価が明記されている案件(39件)を集計。
(※)件数が0件の施設種別は「—」と記載。

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

港」の件数が多く、規模も大きいことが確認できた。その他、運営権対価の掲載件数が2件以上の施設種別に着目すると、「スポーツ施設」については、運営権対価が明記された全ての案件で運営権対価

が50億円以上となっている。一方、「文化・社会教育施設」については、全ての案件の運営権対価が10億円未満、「その他」についても10億円未満が80%と多くの割合を占めている。

注10

内閣府民間資金等活用事業推進室「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」

注11

事業者選定済で、かつ運営権対価が明記されている案件。

次に、所管(管理者)別の分析結果(図表14)について、所管(管理者)の規模が大きいほど、運営権対価は高額となることが確認できる。前述の分析結果を踏まえると、所管別に管理対象となる施設種別や規模が異なることから、運営権対価にも差が生じると想定される。さらに詳細を確認すると、「都道府県」及び「その他」が所管となるコンセッション事業の運営権対価は、10億円未満と100億円以上の二極化傾向が見られる。一方、「市」が所管の場合には、運営権対価0円もしくは10億円未満といった小型案件が高い割合を占めている。「町・村」が所管するコンセッション事業では、2案件が事業者選定済であったが、いずれも運営権対価が明示されていない。なお、「その他」は、国・地方公共団体以外の実施主体であり、独立行政法人や国立大学法人等が含まれ、関西国際空港・大阪国際空港や国立競技場などといった施設の運営権対価が高額となっている。

最後に、運営権年数別の分析結果(図表15)について、運営権年数が10年未満のコンセッション事業は4件あるものの、いずれも運営権対価は明示されていなかった。運営権年数10年以上のコンセッション事業については、運営権年数が長いほど、運営権対価が高額となっている。なお、30年以上の

コンセッション事業については、「空港」が平均を大きく押し上げており、「空港」を除いた場合、運営権対価の年額は約2億円となり、20年以上30年未満のコンセッション事業(年額約2.5億円)と大きな差は生じない。分割払いの有無については、運営権年数が20年以上のコンセッション事業で多くなっている。

Ⅲ. まとめ

コンセッション方式は、政令指定都市以上の大規模な地方公共団体から人口規模が小さい地方公共団体まで幅広く導入されており、事業規模に応じた柔軟な設計が可能な制度であると考えられる。これまでの分析を踏まえると、以下の傾向がみられる。

人口規模が大きい地方公共団体では、「空港」や「スポーツ施設」の取組が多く、大企業が代表企業を担っている案件が多い。「空港」や

図表14 所管別にみる運営権対価の傾向

所管(管理者)	件数	金額					平均
		0円	10億円未満 (0円除く)	10億円以上 50億円未満	50億円以上 100億円未満	100億円以上	
国	6	0%	17%	17%	17%	50%	803億円
都道府県	12	33%	17%	17%	8%	25%	167億円
市	14	21%	50%	14%	7%	7%	22億円
町・村	0	—	—	—	—	—	—
その他	7	29%	14%	0%	0%	57%	3,632億円

(※)事業者選定済の案件(60件)中、運営権対価が明記されている案件(39件)を集計。
(※)件数が0件の所管は「—」と記載。

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

図表15 運営権年数別にみる運営権対価の傾向

運営権年数	件数	金額					平均	年平均	分割払い 「有」の割合
		0円	10億円未満 (0円除く)	10億円以上 50億円未満	50億円以上 100億円未満	100億円以上			
10年未満	0	—	—	—	—	—	—	—	
10年以上 20年未満	10	50%	40%	0%	10%	0%	6億円	0.4億円	10%
20年以上 30年未満	9	11%	44%	22%	11%	11%	47億円	2.5億円	44%
30年以上	10	10%	0%	10%	0%	80%	3,005億円	77億円	40%

(※)事業者選定済の案件(60件)中、運営権対価及び運営権年数が明記されている案件(29件)を集計。
(※)件数が0件の運営権年数は「—」と記載。

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

「スポーツ施設」では、運営権対価が高額となる傾向があり、収益性の高い案件と考えられる。そのため、民間事業者の経営力や投資余力を活かした大規模かつ複合的な事業が展開され、交流人口の拡大や都市競争力の強化といった波及的な効果が期待されている。一方で、投資額や収益額が大きくなると、官民双方におけるリスク分担やリスク管理の重要性が増す。加えて、関係者が多くなりやすいため、事業推進における関係者間の調整に負担を要する。リスク分担や関係者間の調整負担の観点からも、大企業は収益確保がしやすい事業規模の大きな案件に注力している傾向が見て取れる。

人口規模が小さい地方公共団体では、「その他」の施設種別の取組が多くみられ、また中小企業が代

表企業となっていることが確認できた。「その他」では、運営権対価が比較的少額で、中小企業や地元企業等の幅広いプレイヤーが参入しやすくなっている。これらの案件は、公共の財政負担の軽減や、地域住民の生活基盤の整備・維持や公共サービスの供給の安定化を通じて、地域の持続性確保に寄与していると推察される。ただ、人口規模が小さい地方公共団体では、収益化が見込める事業に限られ、民間事業者の参入意欲を喚起しにくい。また、事業規模が小さいことから、運営効率化による事業費の削減だけでなく、追加費用となる新技術の導入も容易ではない。そのため、人口規模が小さい地方公共団体は、事業範囲や投資規模を小さくせざるを得ず、案件が小規模化しやすい。

以上のことを整理すると、複合的な要因から、「大規模案件」と「小規模案件」の二極化が進んでいることが確認できる。

この二極化した構造を踏まえると、今後は地方公共団体の人口規模にかかわらず、これまでに蓄積されてきたノウハウや知見を組み合わせ、多様な規模の案件創出を目指す必要がある。例えば、施設の複合化や、広域化による事業規模の拡大、事業化が進んでいない施設種別へのコンセッション方式の導入などが進むことが期待される。

そのためには、客観的な市場分析や情報提供の重要性は一層高まるものと考えられる。本データベースを継続的に更新し、情報発信を行うことで、コンセッション市場の発展に貢献していきたい。

参考文献

内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室) HP、「公共施設等運営事業 (コンセッション事業)」
 (https://www.8.cao.go.jp/pfi/concession/concession_index.html)
 内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室)、「公共施設等運営 (コンセッション) 方式」
 三井住友トラスト基礎研究所 HP、「インフラ投資市場 UPDATES」
 (https://www.smtri.jp/market/infra_ivst/)
 スポーツ庁、「全国のスタジアム・アリーナの新設・建替構想の現状 (2026年1月時点)」
 国土交通省、「第1回 スモールコンセッションの推進方策に関する検討会」(2023年11月14日)
 国土交通省、「第2回 スモールコンセッションの推進方策に関する検討会」(2024年1月22日)
 国土交通省、「第3回 スモールコンセッションの推進方策に関する検討会」(2024年3月18日)
 内閣府、「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」(令和7年改定版) (2025年6月4日)
 内閣府民間資金等活用事業推進室 (PPP/PFI 推進室)「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」
 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年改訂版)」(2025年6月4日)

こうの はるか

建設会社にて再生可能エネルギー事業や PPP 事業に従事。
 前職ではプロジェクトファイナンスによる再生可能エネルギーの運営、コンセッション事業や PFI 事業の事業計画検討等に従事。九州地方在籍中は現場事務、公共施設の包括管理やまちづくりの事業推進等に従事。
 2023年12月より現職。PPP・インフラ投資等の調査、研究業務等に従事。
 法科大学院 (法務博士) 修了。

いしおか こうさく

不動産事業会社にて、PPP/PFI 事業に係る実務等に従事。学校跡地における集合住宅の開発や市場跡地における複合施設の開発等の事業を担当。
 2022年4月より現職。PPP・インフラ投資事業の市場調査や、公共及び民間への PPP アドバイザリー業務に従事。
 筑波大学理工学群社会工学類卒業。
 宅地建物取引士、公認不動産コンサルティングマスター、不動産証券化協会認定マスター。

すぎやま けい

神奈川県庁にて、PFI・指定管理施設の運営に係る実務に従事、2025年2月より現職。前職では、集客施設の運用において、SPCの経営状況改善のための取組検討、モニタリング、リスク負担に応じた協議・調整、指定管理者の更新・選定等の公共における業務全般を担当。
 2025年2月より現職。PPP・インフラ投資事業に係る調査及び PPP アドバイザリー業務に従事。