

Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



令和5年度補正グローバルサウス未来志向型共創等事業委託費
(グローバルサウス諸国に対する質の高いインフラ等海外展開に向けた戦略策定等調査)
におけるAPECピアレビューに関する再委託業務：最終報告書(概要版)

デロイト トーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社

2025年12月31日

目次

1. チリ共和国での質の高いインフラの理解向上と普及促進を図るための 現地キャパシティビルディング（研修）の実施	
1.1 目的及び実施概要	4
1.2 研修各日の実施内容	5
2. パプアニューギニア独立国でのAPEC質の高いインフラ事業投資に関する ピアレビュー及び能力開発を図るための本邦キャパシティビルディング（研修）の実施	
2.1 目的及び実施概要	8
2.2 研修各日の実施内容	9

1 . チリ共和国での質の高いインフラの理解向上と普及 促進を図るための現地キャパシティビルディング（研修） の実施

1.1 目的及び実施概要

本事業は、質の高いインフラの整備やPPPの導入促進に向けた、チリ共和国の現地政府関係者の能力構築を目的としている。

背景・目的

- 2024年10月に、APEC Policy Support UnitによってPeer Review and Capacity Building on APEC Infrastructure Development and Investment: Chile（以下、チリピアレビュー報告書）が刊行され、チリ共和国（以下、チリ）のインフラ開発に関連する法律やガイドラインがレビューされている。
- チリピアレビュー報告書の中心テーマである災害や気候変動の影響に強いインフラ整備にも焦点を当てながら、チリでの更なる質の高いインフラ整備やPPPの導入促進に向け、インフラ開発やパブリック・プライベート・パートナーシップ（以下、Public Private Partnership）に知見を有する講師が同国へ派遣され、現地政府関係者の能力構築が企図された。

実施概要

本事業は、2025年7月14日（月）から7月18日（金）まで、チリ・サンティアゴに講師を派遣するかたちで実施された。研修参加者は、チリ公共事業省（以下、MOP）の職員を中心に、インフラ開発やPPP関連の業務に従事する現地政府関係者であった。研修各日のテーマは以下のとおりである。

研修各日のテーマ

7月14日（月）	PPPによるインフラ開発現場の視察
7月15日（火）	質の高いインフラに関する講義
7月17日（木）	インフラレジリエンスに関する講義（日本の事例紹介）
7月18日（金）	インフラレジリエンスに関する講義（サステナビリティの観点から）

1.2 研修各日の実施内容（1/2）

研修1日目：PPPによるインフラ開発現場の視察

研修2日目：質の高いインフラに関する講義

1日目：PPPによるインフラ開発現場の視察

同日には、PPPによるインフラ開発現場の視察を行った。チリはグローバルサウス諸国の中でもPPPによるインフラ開発が比較的進んでいる国であり、先駆事例が存在する。講義の実施前にインフラ開発の現場を視察し、派遣講師と研修参加者が共通のイメージを持っておくことで、翌日以降の講義での説明内容の理解がより促進されると考えられたため、初日に現場視察のプログラムが設定された。訪問したのは、PPPによるハイウェイ開発プロジェクトである Autopista Vespucio Oriente II（以下、AVO II）とPPPによって運営されているFélix Bulnesという病院である。AVO IIへの訪問では、本プロジェクトの施工と維持管理を担っている企業から説明を受けた後、実際の工事現場を視察した。同プロジェクトは、Build Operate Transfer（以下、BOT）方式で開発が進められている。Félix Bulnesは、サンティアゴ西部地域の管轄を指定されている総合病院であり、AVO II同様にBOTが採用されている。

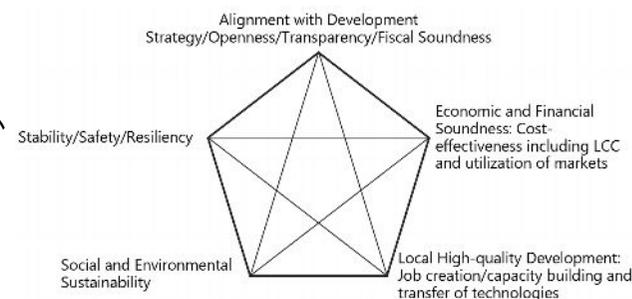
同病院では、免震技術を用いた安全性の向上や幼稚園の併設による病院機能の拡充が図られていた。2つの施設の訪問によって、チリにおけるPPPによるインフラ開発も高い水準にあることが確認できた。



2日目：質の高いインフラに関する講義

同日の研修では、日本のケースを中心に、質の高いインフラの概要とインフラレジリエンスの強化について派遣講師より説明を行い、その中で研修参加者と意見交換を行った。最初に、質の高いインフラの理解の基礎となる、APECのガイドブックであるKey Points of APEC Guidebook on Quality Infrastructure Development and Investment（2018年改訂）について、派遣講師から概説した。特に、質の高いインフラ実現のための5つの要素を模式化したSTARモデルに対して研修参加者から関心が示され、策定時の背景事情の質疑等派遣講師との間の意見交換へと発展した。続いて、日本におけるインフラレジリエンスを高めるための政策フレームワークや日本で用いられているインフラ開発技術の紹介を行った。併せて、PPPによるインフラ開発プロジェクトの件数の推移、セクターごとのPPPによるインフラ開発プロジェクトの件数等の日本のPPPに関する基礎的なデータを紹介した。

研修参加者は政府機関より派遣された者であるため、日本における政府機関の役割について特に関心を持っていた。



STARモデル

1.2 研修各日の実施内容（2/2）

研修3日目：インフラレジリエンスに関する講義（日本の事例紹介）

研修4日目：インフラレジリエンスに関する講義（サステナビリティの観点から）

3日目：インフラレジリエンスに関する講義（日本の事例紹介）

同日は、研修2日目の続きで、インフラレジリエンスに関する日本の事例を紹介した。チリは日本と同様に地震多発国であり、耐震に関する質疑が多く出た。また、派遣講師がPPPの事例として上下水道に言及したことを契機として、上下水道への技術投資や料金徴収方法に対する関心も研修参加者から示された。続いて、日本の事例として、東京都が取り組む「TOKYO強靱化プロジェクト」を紹介した。同プロジェクトは、「『100年先も安心』を目指して」をコンセプトに、激甚化する風水害や大規模な地震・火山噴火などの災害に備え、このような災害が発生した場合でも首都東京の機能や経済活動を維持すべく、インフラを始めとする対策の強化を目指している。日本と同じく地震多発国であり、インフラレジリエンスの強化を図ろうとするチリにとっても参考になるため、同プロジェクト

を取り扱った。この日も、災害対策における日本の政府機関の役割や責任の所在、政策形成に当たっての市民の参画等政府機関の視点からの質問が多く出た。



4日目：インフラレジリエンスに関する講義（サステナビリティの観点から）

同日の研修では、特に「サステナビリティ」をキーワードに、グリーンボンドを始めとするレジリエンスボンドとサステナブルPPPをテーマとして講義を実施した。最初の講義では、レジリエンスボンドをテーマに取り上げた。研修参加者はサステナビリティについても関心が高く、日本におけるサステナビリティの評価方法等に関する質疑が行われた。続く講義では、サステナブルPPPをテーマに取り上げ、サステナブルPPPを「SDGsの達成に貢献するPPPの在り様」と定義し、サステナブルPPPに要求される要素を説明した。併せて、ジェンダーへ配慮した日本の施設等を紹介し、インフラ開発においてもジェンダー主流化の意識が高まっていることに触れた。研修最終日の同日には、本研修の現地コーディネーターを担っていたMOPの担当者から総括の言葉があったが、同担当者からも、チリにおいてサステナブルPPPを推進し、インフラの持続可能な開発を進めていく決意の表明があった。また、本研修では日本の地方自治体の取り組みの紹介も行ったが、チリにおいてもPPPを地方へ展開していきたい旨の発言もあった。



2 . パプアニューギニア独立国でのAPEC質の高いインフラ事業投資に関するピアレビュー及び能力開発を図るための本邦キャパシティビルディング（研修）の実施

2.1 目的及び実施概要

本事業は、質の高いインフラの整備やPPPの導入促進に向けた、パプアニューギニア独立国の現地政府関係者の能力構築を目的としている。

背景・目的

- 2021年9月に、APEC Policy Support UnitによってPeer Review and Capacity Building on APEC Infrastructure Development and Investment: Papua New Guinea（以下、PNGピアレビュー報告書）が刊行され、パプアニューギニア独立国（以下、PNG）のインフラ開発に関連する法律やガイドラインがレビューされている。
- PNGピアレビューの結果や現地政府のニーズを踏まえ、「港湾、空港、電力、下水道、道路」のインフラ分野を対象に、将来的に日本企業がPNGにおけるインフラ整備事業へ参画する機会を創出することを目指して本邦キャパシティビルディング（研修）が実施された。

実施概要

本事業は、2025年8月25日（月）から8月29日（金）まで、日本（東京を含む関東圏）に研修参加者を招いて実施された。研修参加者は、PNG内閣府（Department of Prime Minister and National Executive Council、以下、PMNEC）を中心に、インフラ開発やPPP関連の業務に従事する政府関係者の職員を中心に9名が来日した。

研修各日のテーマは以下のとおりである。

研修各日のテーマ

8月25日（月）	講義：APEC質の高いインフラ概要、日本のPPP政策・組織・実績の紹介、PNGのPPP政策の現状
8月26日（火）	講義：インフラ整備による経済発展、日本の質の高いインフラ事例
8月27日（水）	視察：質の高いインフラ事例（浜松市公共下水道終末処理場、万斛庄屋公園、駿河湾沼津SA）
8月28日（木）	講義：日本企業による海外の質の高いインフラ整備 / 視察：質の高いインフラ事例視察（東京港）
8月29日（金）	ワークショップ：振り返り、インフラ整備・民間投資促進の課題、PNGと日本の協力可能性

2.2 研修各日の実施内容（1/2）

研修1日目：APEC質の高いインフラ概要、PPP状況に関する講義

研修2日目：質の高いインフラ事例とその経済発展に関する講義

1日目：講義）APEC質の高いインフラ概要、PPP状況

同日の研修では、APEC質の高いインフラ概要や日本のPPP政策・組織・実績の紹介、PNGのPPP政策の現状に関して講義と意見交換が行われた。PNGでは自然災害が多いため、安定性、安全性、回復力を持つインフラ整備が非常に重要である旨、また公共セクターを巻き込んでPPPを実施するためには収益性の担保が重要である旨などが議論された。

特に内閣府PPP/PFI推進室による日本のPPP制度・組織・実績についての講義は、新設されたPNGのPPPセンターにとって非常に有意義なものであった。研修参加者からは、PPP事業を形成・実施していくための十分な組織内の体制整備の必要性が指摘された。

	講義タイトル	プレゼンター
1	APEC Guidebook on Quality of Infrastructure Development and Investment	デロイト
2	Building Papua New Guinea's Future with Japan's High-Quality Infrastructure	経済産業省
3	Key Points of Peer Review Report for PNG	デロイト
4	Recap of PNG Training	デロイト
5	Update on the PPP in PNG	PNG PPPセンター
6	Promotion of PPP/PFI in Japan	内閣府 PPP/PFI推進室

2日目：講義）質の高いインフラ事例とその経済発展

同日の研修では、インフラ整備による経済発展や日本の質の高いインフラ事例について説明があり、意見交換が行われた。特に日本開発政策研究所による特別経済発展に関する講義は、PNGのインフラ開発にかかる示唆に富んだ内容であり、研修参加者による質疑が活発であった。PNGでは、インフラ開発にあたり土地確保や電力・水など基礎インフラの未整備が課題となっているため、まずこの点から着手すべきとの議論がなされた。



	講義タイトル	プレゼンター
1	Economic Growth by Infrastructure Development: Special Economic Zone Master Plan supported by JAPAN	日本開発政策研究所
2	Case Studies of Japanese Quality Infrastructure Investment	デロイト
3	Briefing of Site Visits Facilities (WWT, Park-PFI, Airport, Seaport)	デロイト

2.2 研修各日の実施内容（2/2）

研修3・4日目：質の高いインフラ事例視察

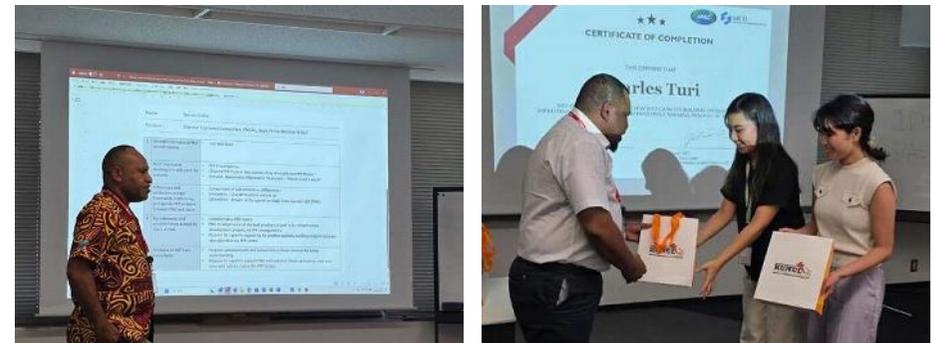
研修5日目：本邦キャパシティビルディング（研修）の振り返りワークショップ

3・4日目：視察）質の高いインフラ事例

視察先	概要
1 	浜松市公共下水道終末処理場 日本で初めてコンセッション方式を採用した先駆的な施設であり、PFIを通じてコスト削減と運営効率の改善を実現している。人口増加に伴い下水処理ニーズの高まりが見込まれるPNGでの導入余地について議論された。
2  出典：https://www.mangoku-park.com/	万斛庄屋公園 Park-PFI（公募設置管理制度）を通じて、歴史的建造物や景観を保護しつつ、改修と運営を進めている。自治体の運営負担が軽く手掛けやすいため、PNGにおいても、比較的導入しやすい制度である。
3 	駿河湾沼津サービスエリア NEXCO 中日本が民営化されて以降、サービスエリアを通じた利用者拡大に注力し、交通需要の活性化に貢献している。包括的で持続可能性のある交通インフラ構築の参考となった。
4 	東京港 ライフサイクルコストに重点を置き、予防保全型の管理を実施している都市型港湾である。PNGにおいても、維持費・更新費の抑制の観点で活発な質疑が行われた。

5日目：ワークショップ）本邦キャパシティビルディング（研修）の振り返り

同日の研修では、本邦キャパシティビルディング（研修）を振り返り、改めてインフラ整備・民間投資促進の課題やPNGと日本の協力可能性などについてディスカッションや発表を行うワークショップを実施した。



ワークショップ内で上がった議論（一部抜粋）

- PPPに関する規則や制度が整備されることで、民間企業におけるインフラ投資に伴う手続きが明確になり、リスク評価における透明性が高まる。その結果、民間企業が事業参入しやすくなり、さらには海外政府からの技術移転や誘致も容易になる。
- 公共調達における透明性や公平性を確保するため、オンラインでの申請手続きなどDXツールを活用し、調達プロセスを進められるような電子調達プロジェクトを確立する必要もある。
- PNGにおける各開発分野の意思決定プロセスは国家の中心的な議員に集約されており、且つ彼らにハード面の技術的な知見が備わっているわけではない。より地方政府やSOEへ権限移譲されるべきであり、かつ各分野の専門的な人材も巻き込む必要がある。

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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT 弁護士 法人を含む）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プロフェッショナル サービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（「Deloitte Global」）、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ァ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。Deloitte Globalならびに各メンバーファ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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作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作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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、最先端のプロフェッショナル 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進することで、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180年の歴史を有し、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」をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約6万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料およびその付属文書は、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（「Deloitte Global」）、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ァ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」）の社員・職員のための内部限りの資料です。本資料は、秘密情報を含む場合があり、宛先にある特定の個人または事業体による利用のみを意図しています。もしあなたが意図された受信者でない場合には直ちに私たち（差出人）へご連絡いただき、本資料をいかなる方法によっても利用されないようお願いいたします。また、あなたのシステムにコピーがある場合はそのすべてを削除・破棄してください。Deloitte Global、そのメンバーファーム、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も責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファ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す。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

