

# Японские реалии государственно-частного партнёрства на современном этапе

## **Наталья Александровна Воробьева,**

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой японоведения Восточного института — Школы региональных и международных исследований Дальневосточного федерального университета, Владивосток.

E-mail: vorobeva.na@dvfu.ru

## **Ольга Евгеньевна Сумарокова,**

главный специалист по экономическому сотрудничеству филиала АНО «Японский центр по развитию торгово-экономических связей», Владивосток.

E-mail: o.sumarokova@jc.org.ru

## **Ангелина Андреевна Паленко,**

старший преподаватель кафедры японоведения Восточного института — Школы региональных и международных исследований Дальневосточного федерального университета, Владивосток.

E-mail: palenko.aa@dvfu.ru

В статье представлены результаты исследования практического опыта реализации государственно-частного партнёрства (ГЧП) в Японии. Даётся краткий обзор современного рынка проектов ГЧП среди стран-лидеров. Выделяются особенности японской модели государственно-частного партнёрства. Было определено, что сама концепция ГЧП в Японии сложилась в ходе поэтапной исторической трансформации. Закон «О частной финансовой инициативе» выполняет роль законодательного фундамента системы регулирования государственно-частного партнёрства. Территориальное распределение проектов весьма широкое: они реализуются от Хоккайдо (север) до Кагосимы (юг). Выявлено использование специфических японских инструментов при реализации проектов ГЧП: инструмент рыночного тестирования — система соревновательных тендеров, участниками которых являются как органы сферы общественного предпринимательства, так и частный бизнес (государство не просто прибегает к помощи частного сектора, а соревнуется с ним); система уполномоченных управляющих (*ситэй канрися*) — привлечение частного бизнеса к управлению инфраструктурными учреждениями. С 1999 по 2020 г. в Японии было

реализовано 875 проектов по системе частной финансовой инициативы. В данном исследовании в качестве объектов анализа практического опыта рассматривается ряд проектов ГЧП, реализуемых в Японии. Делается вывод о том, что государственно-частное партнёрство для Японии — это качественно новый подход к обновлению стареющих инфраструктурных объектов, способный решить широкий спектр финансовых и технических задач.

**Ключевые слова:** Япония, государственно-частное партнёрство, частная финансовая инициатива, инфраструктура, частный сектор, региональный уровень, государство.

### **Japanese Realities of Public-Private Partnership at the Present Stage.**

**Natalya Vorobeva**, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia.

E-mail: vorobeva.na@dvvfu.ru.

**Olga Sumarokova**, Branch of the ANO “Japan Development Center of Trade and Economic Relations”, Vladivostok, Russia.

E-mail: o.sumarokova@jc.org.ru.

**Angelina Palenko**, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia.

E-mail: palenko.aa@dvvfu.ru.

The paper presents the results of the study of practical experience in the implementation of public-private partnership (PPP) in Japan. It gives a brief overview of the modern market for public-private partnership projects among the leading countries. The features of the Japanese model of public-private partnership are highlighted. It was determined that the concept of public-private partnership in Japan developed through a phased historical transformation. The Private Financial Initiative Act serves as a legislative foundation of the public-private partnership regulating system in Japan. The territorial distribution of projects is very broad: projects are implemented from Hokkaido (north) to Kagoshima (south). The use of specific Japanese tools in the implementation of PPP projects has been revealed: the market testing tool — a system of competitive tenders, the participants of which are both public enterprise bodies and private business (the state does not just resort to the private sector but competes with it); the system of authorized managers (“shitei kanrisha”) — involvement of private business in the management of infrastructure institutions. From 1999 to 2020, 875 private finance initiative projects were implemented in Japan. This study examines a number of PPP projects implemented in Japan as a case study. It is concluded that public-private partnership for Japan is a qualitatively new approach to renovation of aging infrastructure facilities, which can solve a wide range of financial and technical problems.

**Keywords:** Japan, public-private partnership, private financial initiative, infrastructure, private sector, regional level, government.

Правительства многих стран с каждым годом всё больше обращают внимание на инструменты государственно-частного партнёрства (ГЧП), с помощью которых можно использовать опыт и эффективные технологии частного сектора. Поскольку многим правительствам всё больше не хватает фискальной манёвренности, проекты государственно-частного партнёрства принимаются к реализации, ведь они структурированы таким образом, что орган государственного сектора, стремящийся осуществить капитальные вложения, не берёт никаких займов. В большинстве случаев заимствования по данным проектам берёт на себя организация частного сектора, реализующая проект, и, следовательно, с точки зрения государственного сектора это «забалансовый» метод финансирования (off-balance sheet).

Согласно мнению большинства экспертов государствами с наиболее развитой институциональной инфраструктурой ГЧП считаются Великобритания и Ирландия. Так, именно в Англии был возрождён современный интерес к ГЧП, где в 1990-е гг. была разработана особая схема взаимодействия частного сектора и государства под названием «частная финансовая инициатива», ЧФИ (private financing initiative, PFI), которая в дальнейшем была использована во многих странах мира [2]. Частная финансовая инициатива, предложенная партией консерваторов, представляет собой разновидность государственно-частного партнёрства, в рамках которого осуществляется привлечение частных инвестиций для строительства и обслуживания государственных объектов, так как местные органы власти не обладали необходимыми финансами, что вынуждало откладывать строительство на неопределённый срок.

Цель данного исследования — выявление японских реалий государственно-частного партнёрства, изучение поэтапного становления ГЧП в Японии в исторической ретроспективе, а также рассмотрение практических примеров таких проектов в Японии на современном этапе.

#### АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ СРЕДИ ВЕДУЩИХ СТРАН МИРА

На сегодняшний день большинство мировых держав довольно широко используют инструменты ГЧП для реализации своих национальных проектов. Проведём ретроспективный анализ и отметим наиболее яркие примеры стран — лидеров по активному использованию государственно-частного партнёрства за последние десятилетия.

Мировым лидером в данной области является Канада. За несколько десятилетий ландшафт рынка ГЧП в Канаде значительно изменился и сделал страну одним из самых стабильных и значимых рынков в мире как по объёму, так и по размеру капитала сделок в 206 проектах. Более широкое внедрение ГЧП можно объяснить созданием специализированных агентств на региональном (провинции Альберта, Британская Колумбия, Нью-Брансуик, Онтарио и Квебек) и федеральном уровнях.

Делая обзор европейского рынка государственно-частного партнёрства в 2021 г., Европейский экспертный центр по ГЧП (The European PPP Expertise Centre, ЕРЕС) [6] отметил, что совокупная стоимость сделок государственно-частного партнёрства составила 8 млрд евро, что на 13% меньше, чем в 2020 г. (9,2 млрд евро). В 2021 г. заключено три крупных сделки, тогда как в 2020 г. их было семь. Сделками, завершёнными в 2021 г., были: автомагистраль Pedemontana Lombarda Motorway (Италия) — 2,1 млрд евро; автомагистраль Aydin-Denizli-Burdur Motorway (Турция) — 1,1 млрд евро; скоростная автомагистраль D4 Expressway (Haje-Mirostice) (Чехия) — 530 млн евро.

Незначительное снижение количества закрытых сделок государственно-частного партнёрства в 2021 г. (40 проектов по сравнению с 43 в 2020 г.) свидетельствует о том, что влияние COVID-19 на подготовку проектов и закупки оказалось менее серьёзным, чем ожидалось. Однако последствия пандемии всё ещё заметны и, вероятно, проявятся в ближайшие годы.

Италия является крупнейшим рынком государственно-частного партнёрства в Европе по стоимостным показателям сделок — 2,2 млрд евро (473 млн евро в 2020 г.). Особенно высокая стоимость проектов в Италии в 2021 г. связана с включением концессии автомагистрали Pedemontana Lombarda Motorway (2,1 млрд евро).

Франция является крупнейшим рынком государственно-частного партнёрства по количеству проектов, в 2020 г. было закрыто 17 сделок. Эта страна — второй по величине рынок ГЧП по стоимостным показателям, общая стоимость сделок составляет 1,4 млрд евро (2,4 млрд евро в 2020 г.).

Итак, за последние несколько лет на европейском рынке лидировали Франция и Италия в сфере ГЧП по общему количеству заключённых сделок.

Анализируя статистику, можно выделить, что в 2021 г. [6] сектор «Транспорт» оставался крупнейшим сектором ГЧП в стоимостном выражении по объёму сделок — 6 млрд евро (5,8 млрд евро в 2020 г.). Количество проектов увеличилось: 16 транспортных проектов достигли финансового закрытия в 2021 г. по сравнению с 12 в 2020 г.

В секторе «Окружающая среда» было закрыто девять проектов общей стоимостью 866 млн евро (658 млн евро в 2020 г.). Это был второй наиболее активный сектор с точки зрения стоимости и количества проектов: он включал четыре проекта централизованного теплоснабжения (Франция, совокупная стоимость 385 млн евро).

В секторе «Телекоммуникации» было закрыто три проекта на общую сумму 427 млн евро по сравнению с четырьмя в 2020 г. (1,1 млрд евро). Все три были широкополосными сетями для онлайн-транзакций во Франции.

В секторе «Образование» количество завершённых проектов сократилось с 11 до 5, их совокупная стоимость также снизилась до 391 млн евро (866 млн евро в 2020 г.).

В секторе «Туризм и культура» было зарегистрировано четыре сделки на общую сумму 126 млн евро по сравнению с шестью в 2020 г. (410 млн евро). Три из них — рекреационные водные центры (Франция, Германия, Польша) [6].

Делая обзор мирового рынка государственно-частного партнёрства, необходимо сказать, что за последнее десятилетие страны Северо-Восточной Азии значительно преуспели в осуществлении проектов ГЧП, выработав свои, специфические модели их реализации.

## ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА

Рассматривая историю становления ГЧП в Японии, важно отметить, что в этой области сформирована достаточно прочная система законодательного и административно-правового регулирования, которую можно представить в виде пирамиды. На вершине находится специальный закон о содействии развитию общественных объектов за счёт использования частных финансовых средств — «О частной финансовой инициативе» (1999) (Private Finance Initiative, PFI). Он представляет собой вариант реализации британской модели на японском рынке инфраструктуры. Это предоставление государственных услуг высокого качества по более низкой цене за счёт использования частных финансов, управленческих способностей и технических возможностей в строительстве, обслуживании, управлении общественными объектами и т.д.

Закон «О частной финансовой инициативе» организует систему регулирования ГЧП, предусматривает минимально необходимое государственное вмешательство в деятельность частного сектора. Документ делегирует часть полномочий местной

власти, и такое «разграничение предметов ведения» между законодательными и подзаконными нормативными актами, по мнению японцев, даёт возможность более полно учитывать отраслевую и региональную специфику.

Основная цель закона определена как «содействие развитию социальной инфраструктуры путём привлечения финансовых средств, управленческого и технологического потенциала частного сектора, а также обеспечение предоставления населению экономических и качественных общественных услуг» [15].

Японский закон «О частной финансовой инициативе» и его базовые принципы предлагают лишь общую инструкцию в направлении отбора проектов и их участников. Документ не содержит конкретных требований к отраслевой принадлежности, масштабам и методам реализации проектов.

Следующий ярус пирамиды законодательно-нормативных актов представляют законы, регулирующие отдельные аспекты партнёрства: «О бухгалтерском учёте» (1947), «О государственной собственности» (1948), «О строительных нормативах» (1950), «О местном самоуправлении» (1947), «О реформировании сферы общественных услуг путём внедрения конкуренции» (2006) и др. [1]. За этим уровнем следуют многочисленные нормативные акты, принятые во исполнение упомянутых выше законов. К ним относятся основные направления, постановления правительства, приказы и распоряжения министерств и др., которые детализируют нормы закона и служат для местных органов власти и частных инвесторов ориентиром и практическим руководством к действию.

Наконец, в основании расположены законодательные акты органов местной власти Японии, санкционирующие запуск проектов и вносящие в них коррективы, отражающие специфику того или иного района страны.

Внедрение японского варианта инициативы частного финансирования открыло широкие перспективы практической реализации частнопредпринимательской деятельности в государственном секторе.

Сама концепция государственно-частного партнёрства в Японии сложилась в ходе поэтапной исторической трансформации.

На одном из первых этапов становления ГЧП, когда экономика страны находилась в состоянии стагнации, использование партнёрства рассматривалось японскими властями в первую очередь через призму стимулирования хозяйственной активности. Впоследствии правительство скорректировало своё понимание основных задач ГЧП и приняло поправки к закону, сблизившие его с изначальной концепцией частной финансовой инициативы.

Японский рынок характеризуется более мелкими проектами (5—30 млрд иен), в основном в секторе социальной инфраструктуры (образовательные, культурные, медицинские, социальные учреждения).

Следует отметить использование специфических японских инструментов при реализации проектов ГЧП:

**1. Инструмент «рыночного тестирования».** С принятием в мае 2006 г. японским парламентом закона «О реформе общественных услуг» их оказание в стране стало реализовываться в рамках системы «рыночного тестирования». Суть её состоит в организации «соревновательных тендеров», участниками которых являются как органы сферы общественного предпринимательства, так и частный бизнес. На первом этапе оцениваются заявки частных компаний с конкретными предложениями по выставленной на тендер услуге, с победителем заключается временный контракт о «рыночном тестировании». После его завершения проводится сравнение эффективности результатов работы администрации и частного сектора. Если результаты оказываются в пользу последнего, принимается решение о передаче данного вида деятельности в частные руки и в дальнейшем. Таким образом, особенность данной модели ГЧП заключается в том, что государство не просто прибегает к помощи частного сектора, а соревнуется с ним.

**2. «Система уполномоченных управляющих» (*ситэй кан-рисья*)** предполагает привлечение частного бизнеса к управлению инфраструктурными учреждениями. В соответствии с принятыми в 2003 г. поправками в законе «О местном самоуправлении Японии» местные органы власти страны получили право назначать управляющими общественных объектов частнопредпринимательские организации. В отличие от классической финансовой инициативы данная модель ГЧП, во-первых, сводится лишь к передаче в частный сектор функции управления объектом, а во-вторых, с правовой точки зрения договорённость между государственным и частным секторами носит форму не контракта, а административного распоряжения.

Цель системы уполномоченных управляющих, как она была зафиксирована в изменённом законе «О местном самоуправлении», состоит в том, чтобы «использовать возможности частного сектора на общественных объектах для более результативного и эффективного реагирования на становящиеся всё более разнообразными потребности населения, стремиться к повышению уровня предоставляемых населению услуг и снижению затрат» [15]. Привлечение частного сектора в сферу управления государственной собственностью рассматривается как важнейший инструмент достижения этой цели, а также

оптимизации государственной административной структуры и общего оживления хозяйственной конъюнктуры.

Пример «системы уполномоченных управляющих» — управление муниципальным бейсбольным стадионом г. Хиросимы в период с 1 апреля 2009 г. по 31 марта 2019 г. [8].

Проводя анализ организационной схемы реализуемых в Японии проектов ГЧП, можно отметить, что более 70% проектов осуществляется по схеме «строительство — передача — управление» (Build — Transfer — Operate, BTO), 16% — по схеме «строительство — управление — передача» (Build — Operate — Transfer, BOT), 8% — комбинированное использование обеих вышеназванных концессиональных схем. Оставшиеся проекты реализуются по схемам «строительство — владение — управление» (Build — Own — Operate, BOO) и «реконструкция — управление» (Renovate — Operate, RO).

Перечисленные модели имеют как преимущества, так и недостатки. Основные тенденции в разбивке по объектам, согласно классификации собственников, можно объяснить следующим образом.

Причину большого числа проектов BTO в стране японские исследователи видят в развитой системе субсидий. Как правило, схема BTO используется для компенсации краткосрочной нехватки средств на строительство. Право собственности на общественные объекты передаётся государственному сектору после строительства, расходы на техническое обслуживание и ремонт также покрываются правительством.

Успешным примером проекта BTO можно считать строительство спортивно-оздоровительного центра Амагасаки-но Мори Тюо Рёкути, преф. Хёго, который был введён в эксплуатацию в 2006 г. [10].

Согласно модели BOT частные компании продолжают осуществлять эксплуатацию объектов общественного пользования после завершения строительства. Это стимулирует частный капитал применять собственный высокий уровень экспертизы, ноу-хау и инновационные технологии. Также считается, что по сравнению с BTO модель BOT обладает большей гибкостью на этапе планирования проекта, поскольку заинтересованность частных компаний в успехе высока. Проекты BOT способны генерировать большой синергетический эффект от партнёрства.

Примером объекта BOT является проект консолидации жилья в преф. Токусима. Это первый случай в Японии, когда государственное жильё было построено с использованием данного метода [11].

Однако в тех случаях, когда право собственности на объект в течение проектного периода принадлежит стороне-оператору (BOT), это может привести к нерентабельности затрат (value

for money, VFM) из-за налогового бремени (налог на приобретение недвижимости, на имущество, на городское планирование и т.п.). Кроме того, система субсидирования менее проработана по сравнению с моделью ВТО. Некоторые проекты могут требовать управления непосредственно со стороны государственного сектора [3].

В качестве примера проекта частной финансовой инициативы в парковом бизнесе следует упомянуть панорамный парк Функаван, который открылся в июне 2006 г. Он относится к типу бизнес-проектов по закупке услуг.

При постройке и эксплуатации этого проекта использовалась сложная система, состоящая из комбинации таких моделей финансирования частной финансовой инициативы, как ВТО, ВОТ. Эксплуатация и управление осуществляется через компанию специального назначения (*special purpose company, SPC*) и «систему уполномоченных управляющих».

В компанию *SPC Funkawan Panorama Park PFI Co., Ltd.* входят такие фирмы, как *Tokyu Community, Shogakukan Productions* и *Miyasaka Construction Industry*, спонсорскую поддержку оказывает *Shimizu Corporation*. Банк Хокуё (*Hokuyo Bank*) использовал метод проектного финансирования для предоставления необходимых средств. Уполномоченным управляющим является г. Якумо.

Дополнительно заинтересованными сторонами был создан совет по координации для содействия в обслуживании и управлении парка в целом.

К объектам модели ВТО относятся такие подразделения парка, как информационно-туристический центр, центральная площадь, парковка.

К объектам ВОТ относится площадка продажи товаров в информационно-туристическом центре и кемпинг (самокупаемые объекты).

К следующим объектам были применены традиционные схемы финансирования: игровые и учебные площадки построены с привлечением средств администрации о. Хоккайдо, зона для игры в гольф — с привлечением средств г. Якумо.

Благодаря использованию частной финансовой инициативы договорная стоимость контракта составила 96% от запланированной. Помимо того, что удалось снизить общую стоимость проекта, использование бизнес-операторами широкого спектра ноу-хау и межотраслевое сотрудничество компаний, специализирующихся на техническом обслуживании, управлении и эксплуатации, способствовало внедрению оптимальных решений на всех этапах реализации проекта. Панорамный парк Функаван привлекает туристические ресурсы и способствует оживлению развития региона [9].

Японская модель ГЧП минимизирует степень передачи риска и означает, что объём услуг для участников частного сектора ограничивается строительством и финансированием. Хотя этот относительно простой подход помогает ускорить реализацию инфраструктурных проектов, он также означает, что и японские, и международные инвесторы имеют ограниченную заинтересованность участия в торгах на японском рынке. Вследствие этого государственный сектор Японии не получает доступа к ключевым преимуществам передачи рисков. Чтобы получить эти преимущества и привлечь больший интерес и инвестиции на рынке инфраструктуры частной финансовой инициативы, Японии необходимо применять более сложный подход к вопросам контрактов, таким как передача риска, расчёт стоимости за весь срок эксплуатации и механизмы стимулирования инвесторов.

За сравнительно непродолжительный период своего существования государственно-частные партнёрства в Японии стали значительным элементом национальной экономики. Стремление власти наладить успешное взаимодействие с бизнесом обусловлено желанием в условиях дефицита бюджета совершенствовать инфраструктуру страны и повысить эффективность использования государственной собственности.

Согласно проведённым опросам и подсчётам кабинета министров Японии с 1999 по 2020 г. в стране было реализовано 875 проектов ГЧП (рис. 1).

Согласно данным статистики за 2020 г. можно обозначить следующую классификацию проектов ГЧП по видам деятельности (табл. 1): преобладают проекты, связанные с образовательной



Рис. 1. Динамика роста числа проектов ГЧП в Японии в 1999—2020 гг. [14]

Таблица 1

## Реализация проектов ЧФИ по видам деятельности (2020 г.)

Виды деятельности	По территориальным характеристикам		
	общенациональные проекты	региональные проекты	другие виды
Образование и культура (школы, учреждения культуры и т.д.)	4	246	42
Городское благоустройство (дороги, парки, водоотведение, портовые сооружения и т.д.)	23	195	2
Здравоохранение и защита окружающей среды (медицинские учреждения, мусороперерабатывающие объекты, похоронные бюро и т.д.)	0	128	3
Административные здания, общежития для государственных служащих и т.д.	49	21	6
Бизнес (туристические объекты, объекты по продвижению сельского хозяйства и т.д.)	0	27	0
Обеспечение общественного порядка (полиция, пожарная охрана, тюрьмы и т.д.)	8	18	0
Социальные объекты (учреждения системы социального обеспечения)	0	25	0
Другие (многофункциональные объекты и т.д.)	7	69	2
<b>ВСЕГО</b>	<b>91</b>	<b>729</b>	<b>55</b>

Сост. по: [15].

и культурной деятельностью (292), городским благоустройством (220), сферой здравоохранения и защитой окружающей среды (131).

Если рассмотреть динамику возникновения проектов в рамках частной финансовой инициативы, то в первые четыре года после вступления в силу закона «О частной финансовой инициативе» (Act on Promotion of Private Finance Initiative (PFI Law)) их количество и стоимость росли. Затем последовал девятилетний период стагнации. Хотя своё влияние оказывали и внешние факторы, такие как экономический спад, вызванный глобальным финансовым кризисом, более существенной причиной ослабления интенсивности государственного-частного партнёрства стали структурные проблемы, присущие данной схеме.

Существенный разрыв в восприятии между «государственным» и «частным» секторами в проектах ГЧП может значительно препятствовать выполнению намеченного плана. В качестве примера можно привести портовую реформу в Японии в начале 2000-х гг., направленную на создание так называемого суперхаба.

Основной задачей данного проекта было сократить портовые расходы и время обработки груза в порту за счёт эффективной эксплуатации крупномасштабных контейнерных терминалов с тремя или более причалами, тем самым повышая конкурентоспособность японских портовых услуг [5].

Однако проект так и не был реализован в полном объёме. Согласно проведённым исследованиям, можно выделить несколько основных причин. Со стороны государственного сектора наблюдалась излишняя авторитарность, ригидность в принятии решений, уклонение от обсуждения вопросов, которые частный сектор считал ключевыми по причине отсутствия экспертных знаний. Предприниматели, в свою очередь, заняли достаточно пассивную позицию, что объяснялось их подчинённым положением, приводящим к неспособности повлиять на ход выполнения проекта. Серьёзным препятствием оказалось отсутствие общего для всех сторон понимания целей и задач [4].

Правительство Японии, осознавая необходимость активного участия в проектах как государственного, так и частного секторов, и желая преодолеть негативные тенденции, постаралось усовершенствовать законодательную базу. На заседании кабинета министров в июне 2010 г. была принята «Новая стратегия роста», в которой подчёркивалась необходимость внедрения управленческих знаний частного сектора, а также частного финансирования в экономическую инфраструктуру. В результате уже через год парламент Японии принял поправку к закону «О частной финансовой инициативе», которая сделала возможным введение «системы концессии на управление государственными объектами (метод концессии)». Это позволяло частным

предприятиям вести свой бизнес с высокой степенью свободы. Теперь государственный сектор мог поручить частной компании эксплуатацию объектов, включая самостоятельный расчёт размеров платы за их использование, которую должна была взимать сама компания. При этом объекты должны были удовлетворять следующим критериям: за использование взимается плата; право собственности на объект находится у государства, право на эксплуатацию (кроме проектирования, строительства и т.д.) принадлежит частному бизнесу [13].

Пример использования концессионной схемы — водопровод в г. Хамамацу (преф. Сидзуока). Начало эксплуатации по схеме концессии с 2018 г. Планируемый период эксплуатации — 20 лет [12].

На этом законодательные усилия по улучшению совместной работы государства и частных структур частной финансовой инициативы не закончились, и в 2013 г. Совет по развитию частных финансовых инициатив при кабинете министров утвердил «План действий по фундаментальным реформам ГЧП». В его основе лежала идея использования средств и знаний частных компаний для развития и эксплуатации разнообразных проектов с целью получения прибыли, а также эффективное использование государственной недвижимости.

Все эти действия были направлены на создание условий для эксплуатации и развития инфраструктурных проектов следующего поколения [3].

Ключевыми участниками ГЧП являются: 1) центральное правительство Японии, включая кабинет министров и министерства, ответственные за соответствующие предприятия и сооружения; 2) местные органы власти; 3) бизнес-субъекты.

Главными инициаторами создания партнёрств в Японии выступают региональные власти различных уровней. Соотношение проектов общенационального уровня и региональных составляет примерно 1 : 4. Примечательно, что сегодня подразделения, занимающиеся вопросами частной финансовой инициативы, созданы и функционируют во всех 47 администрациях префектур Японии, что является наглядным свидетельством значения, которое придаётся органами местной власти данному направлению работы. Эти подразделения имеют обычно форму отделов, секторов или групп. Они курируют вопросы реализации проектов частной финансовой инициативы на территории префектуры, готовят информационные и справочные материалы, включая административные руководства по различным аспектам ГЧП, поддерживают постоянную связь с центральными органами государственного управления.

География инициативы частного финансирования в Японии, территориальное распределение проектов носит очень

широкий характер: проекты реализуются от Хоккайдо на севере до Кагосимы на крайнем юге. Особенно активно практика партнёрства используется в районах с высокой плотностью населения и высокой социально-экономической активностью (Канто, Тюбу и Кинки, на которые приходится более 70% всех проектов инициативы частного финансирования).

Важное значение для становления и расширения масштабов использования инициативы частного финансирования имеют специализированные структуры, объединения японских предпринимателей. Нарращивает свою активность Японская ассоциация PFI, объединяющая в своих рядах свыше 700 коллективных членов, в том числе более 500 региональных администраций различного уровня (префектурального, городского, поселкового и деревенского), более 200 организаций частного сектора, 4 правительственных учреждения (министерства финансов, строительства), 7 иностранных компаний (в том числе AON group, Derfa group, BNP Paribas, Hammonds, Macquarie bank) и два зарубежных посольства (США и Великобритании).

Основное поле деятельности ассоциации — работа по пропаганде государственно-частного партнёрства, его удачного опыта, разъяснению его форм, механизмов, действующих законодательных и нормативных актов, изучению и распространению зарубежного опыта в этой области, сбору информации и оказанию консультационного содействия.

### ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В ЯПОНИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Анализируя историческую ретроспективу реализации государственно-частного партнёрства в Японии, можно выдвинуть гипотезу, что неудачи первых проектов ГЧП в 1980-х гг., а также риски частной финансовой инициативы имеют одну причину — это особенности специфичного японского стиля управления, который строится на доверии, на кумовстве и своеобразном представлении о гармонии и является не чем иным, как «сговором». Здесь важно обратиться к традициям японской корпоративной культуры, для которой гармония важнее всего, т.е. нужно доверять, несмотря ни на что, тем, кого давно знаешь, а не тем, у кого выше компетенция. К тому же практика судебных споров для решения бизнес-вопросов была долгое время чужда японскому деловому менталитету. Что, к слову, стало одной из заметных слабых сторон японской системы ГЧП и, возможно, причиной её низкой эффективности на первом этапе (первые 20 лет

реализации). В конце 1980-х гг. японцы «брали уроки» управления проектами типа ГЧП у американских коллег. В 1989 г. был проведён японо-американский симпозиум на тему ГЧП.

Причина, по которой довольно закрытое японское общество решило прибегнуть к модели государственно-частного партнёрства, — снижение доходов от внешней торговли и, как следствие, надежда на получение выгоды от участия в процессе глобализации. Иными словами, внешние обстоятельства, вынудившие начать играть по правилам, в какой-то мере навязанным извне. Была предпринята попытка обратиться к внутренним ресурсам своего рынка, что было подкреплено рядом законов и трендом «минкацу» [7]. Со временем, когда эффект от «мыльного пузыря» стал заметнее, у проектов появились признаки социальной ответственности.

Термин «минкацу», активно использовавшийся премьер-министром Японии Накасонэ в 1980-е гг., означает использование ресурсов частного капитала. Двумя мегапроектами «минкацу», запущенными администрацией Накасонэ, были скоростное шоссе Токуо Вау Аqualine, которое сокращает время в пути до Токио с 1 часа до 15 минут, и Международный аэропорт Кансай. Проекты ГЧП сразу рассматривались как часть планов инфраструктурного развития. Однако несмотря на ёмкость внутреннего рынка, участие Японии в глобальном мировом перераспределении ролей привело к тому, что мировые финансовые кризисы чувствительно отзывались на, казалось бы, устоявшейся привычке решать все внутренние проблемы за счёт сильных и давно известных игроков.

Таким образом, как уже говорилось выше, в свете поиска новых путей развития экономики в 1997 г. был предложен проект закона «О частной финансовой инициативе» (PFI), который вступил в силу в 1999 г. (заметим, что в 1998 г. Азию потряс финансовый кризис и правительство было готово на самые смелые эксперименты, чтобы найти выход из сложившейся ситуации. За модель была взята английская версия частной финансовой инициативы, нацеленная в основном на приватизацию активов).

По оценкам экспертов, тандем таких разных по сути явлений — госструктура и частный бизнес — имеет выгод столько же, сколько и рисков. Сейчас, когда на ГЧП возлагаются надежды как на механизм, позволяющий оправиться экономике от удара пандемии COVID-19, опыт прошлых лет и выводы из него делаются с особым вниманием. Многие страны ожидаемо обратятся к частному сектору в дополнение к государственным инвестициям в свете ограниченности бюджета. И как показывает опыт предыдущих лет, одна из угроз для успеха ГЧП — избыточный

оптимизм при планировании, когда прогнозы не совпадают с реальностью, о чём, например, в инфраструктурных проектах можно узнать только после строительства и запуска объекта.

Таким образом, на данном этапе не возникает сомнений в эффективности модели ГЧП, однако требуется риск-менеджмент на высоком уровне, чем, к сожалению, не обладают местные власти, которые и являются основными потребителями данных проектов. В Японии, где принято повторять успешные схемы до тех пор, пока они работают, ГЧП в инфраструктурных объектах, показав себя как наиболее эффективные, являются основными. В мировой практике частный бизнес обеспечивает в ГЧП оперативное управление и проявляет смекалку в кризисные моменты. Этим преимуществом долгое время не могли воспользоваться в Японии, где ГЧП воспринималось на первых порах как новая комбинация для старых дружеских взаимоотношений. Одна из заметных моральных проблем ГЧП, которую отмечают исследователи, лежит в плоскости морально-этических отношений, особенно когда за рамками бюджета создаются государственные корпорации, которые выполняют роль частного предприятия. Мотивация сотрудников сохранить государственные деньги невысока, поэтому адекватную оценку рисков зачастую проводят без должного внимания. Мировой опыт работы в модели ГЧП подтолкнул к созданию программы оценки проекта, которая помогает оценить риски (The Public-Private Partnerships Fiscal Risk Assessment Model, PFRAM). Это не является панацеей, а лишь направляющей идеей, которая даёт возможность государственному учреждению трезво оценить проект [7].

Наблюдается международный тренд на стандартизацию контрактов ГЧП и подходов к осуществлению сотрудничества государства и частных лиц, необязательно из числа соотечественников. Таким образом, международные стандарты проектов ГЧП открывают широкие возможности для проектов самого различного масштаба — от локальных до мегаглобальных. Однако юридическая сторона дела приобретает большое значение, если привлекаются различные зарубежные инвестиции. В этой связи интересен опыт взаимодействия, например, Японии и КНР.

Среди задач для правительства Японии стоит вопрос о повышении грамотности госаппарата. Как бы ни хотелось привлечь частный бизнес, чтобы именно он грамотно управлял проектами, отсутствие экспертного контроля может привести к обратному результату. Недостаток знаний упомянут в отчёте чиновников, реализующих проект ГЧП по утилизации отходов в г. Вакканай, в котором можно проследить этапы понимания механизмов государственно-частного партнёрства. Чиновникам пришлось в начале 2000-х гг. выстраивать работу внутри мэрии,

поскольку это был новый опыт обращения с финансами и взаимодействия со сторонними организациями.

В отчётах по проектам ГЧП более позднего периода уже нет удивления от новизны методологии использования средств и контроля за исполнением, становится понятно, что механизм отработан, опасения минимизированы изучением опыта предыдущих лет.

Авторами исследования был проведён обширный анализ многообразия современных проектов ГЧП на территории Японии, выявлены наиболее яркие из них. В данном разделе приведены примеры успешных проектов ГЧП, реализуемых в регионах Японии в настоящее время.

Интересен проект по утилизации городских отходов г. Вакканай, начатый в 2017 г. «Корпорация экологических технологий Вакканай» (Wakkanai Environmental Technology) существует с ноября 2017 г., полигон открыт 1 декабря 2020 г., проект рассчитан до 2031 г. — на 10 лет. Компании, вложившиеся в проект: Goyo Construction, Kyowa EXIO Fuji Construction, Chugai Technos, Hokusui Design Consulting. Ещё одной выгодой от проекта, помимо финансов, является повышение статуса его участников. Так, Wakkanai General Waste Site сообщает, что компания будет «вести бизнес только с организациями, чьи разработки безопасны, учитывают местную окружающую среду и которым доверяют граждане Вакканая» [13].

Опыт совместного создания инфраструктурных объектов действительно можно считать той областью, где Япония сделала выводы из своих успехов и неудач.

Форма ЧФИ, как представляется из проекта в г. Вакканай, имеет прозрачную и понятную схему, по-видимому, зарекомендовавшую себя успешной на Хоккайдо: заказчик в лице государства подписывает контракт с компанией, которая специально создаётся под проект, чтобы получить заём от государственного банка на реализацию проекта. Эта компания ищет субподрядчиков и рассчитывается с ними из средств займа. Отчитывается компания непосредственно перед заказчиком, проводит подготовку к проекту, строительство и эксплуатацию (в зависимости от формы контракта). Отличительной особенностью таких форм сотрудничества, как ГЧП и ЧФИ, во всём мире является открытое обсуждение с участием общественности, что для Японии только недавно перестало быть шокирующим условием. Стране под давлением внешних обстоятельств пришлось избавляться от привычки решать все дела между «сильными мира сего», игнорируя общественное мнение.

Ещё одним немаловажным проектом в рамках осуществления государственно-частного партнёрства является проект

утилизации городских отходов в районе Рубэсибэ г. Китами. Разработка и эксплуатация полигона для окончательного захоронения общих отходов предполагает выстраивание системы сотрудничества между тремя городами: Окэто, Куннэпу и Рубэсибэ. Срок реализации проекта составляет 17 лет (срок захоронения — 15 лет, период управления объектом — 2 года). Начато технико-экономическое обоснование внедрения частной финансовой инициативы. Выбрана компания-консультант на основе тендера — Pacific Consultants. Средства в проект совместно инвестировали Taisei Corporation, Ito Gumi Doken, Matsutani Construction и Suiing. Компания Pacific Consultants формулирует идею проекта так: «Мы реализуем общий бизнес по конечной утилизации отходов с использованием метода частной финансовой инициативы» [13].

Примером активного внедрения инструментов ГЧП в Японии также является проект Тояма Сити, который в ближайшее время будет запущен в эксплуатацию. Компания специального назначения (СПС) — Osawano Furari [13].

Цель проекта — создание Центра административных услуг. До включения в проект г. Осава и Тояма строение было главным административным зданием. Теперь оно станет новым общественным центром, включающим такие объекты, как зал для мероприятий и библиотека. Помимо развития подобных многофункциональных объектов, будут развиваться частные коммерческие объекты на свободных землях, чтобы способствовать возрождению и оживлению региона. Метод финансирования: ВТО для нового здания, РО для отремонтированного здания (отдельно стоящий объект). Также данный проект включает открытие значимого туристического объекта — горячих источников (онсэн).

Рассмотренные выше проекты весьма показательны для понимания пути совершенствования системы ГЧП в Японии. Если проект утилизации городских отходов в районе Рубэсибэ г. Китами, который был введен в эксплуатацию в 2004 г. (стадия подготовки началась в 2000 г.), «рожден в муках» при активном участии местных администраций, то проект Wakkanai Environmental Technology, запущенный в декабре 2020 г., стал результатом уже апробированной и эффективной схемы взаимодействия государства и бизнеса. Wakkanai Environmental Technology является компанией специального назначения (СПС), созданной с целью строительства и эксплуатации места окончательного захоронения общих отходов в г. Вакканай.

Обращает на себя внимание и проработка маркетинговой части проекта по утилизации городских отходов г. Вакканай (2017), где разработчики уделяют большое внимание безопасности объекта

для окружающей среды, «удобству для бизнеса и общества». На тот момент было важно нащупать удобную, прозрачную, эффективную систему совместной работы. Однако государство и бизнес вкладывают совершенно различный смысл в понятие «удобство». Для бизнеса важно получить свою долю прибыли и удовлетворить клиента, чтобы тот остался доволен ценой и качеством и вновь обратился за услугой. А для государства нет ничего важнее прозрачной отчётности перед министерствами за израсходованные средства. К тому же отсутствие деловых и специальных компетенций у чиновников в местных администрациях привело к тому, что тривиальное отсутствие коммуникации между отделами заметно тормозило продвижение переговоров. В отчёте сотрудников мэрии по проекту Рубэсибэ в качестве одного из важных выводов отмечена необходимость «обучения чиновников принципам ГЧП, навыкам деловой коммуникации и общим понятиям о бизнес-процессах».

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что государственно-частное партнёрство в области инфраструктурного строительства является долгосрочной и достаточно стабильной моделью взаимодействия, на которую возлагают большие надежды как государственный, так и частный сектор. Увеличение количества и направлений специализации проектов указывает на то, что многолетние усилия правительства Японии по улучшению законодательной базы планирования и реализации ГЧП, а также возросшая компетентность местных органов власти в сфере взаимодействия с частным сектором создали необходимые условия для ещё более широкого распространения системы государственно-частного партнёрства в регионах страны.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вот уже более 20 лет в Японии существует система ГЧП, которую можно назвать долгосрочной моделью, основанной на исторических традициях. Благодаря ей было реализовано множество проектов по улучшению общественной инфраструктуры, а государство получило возможность поддерживать высокий уровень административных услуг при ограниченных бюджетных возможностях местных властей.

При этом система ГЧП ещё далека от совершенства. Как показало время, по разным причинам не все проекты были успешно реализованы. Часто чрезмерное увлечение задачами «снижения финансового бремени» государственного сектора нарушало баланс между нуждами участников системы, лишая частный бизнес достаточных для участия в ГЧП стимулов.

Чтобы привлечь динамичные частные компании, правительство неоднократно вносило поправки и изменения в закон о ГЧП, стараясь разработать оптимальный для всех сторон механизм работы. Постепенное увеличение проектов ГЧП свидетельствует о несомненном успехе этих усилий.

Метод государственно-частного партнёрства действительно не идеален, но в любом случае он является попыткой координации действий внутри государственной системы так, чтобы бюрократический аппарат не тормозил развитие общества, на средства которого он существует. Иными словами, ГЧП подразумевает развитие и поддержание на высоком уровне различных компетенций у чиновников, цель которых — разумное расходование средств на всеобщее благо. В противном случае общество перестанет нуждаться в такой надстройке, как бюрократический аппарат. Благодаря практике ГЧП признана прогрессивная роль делового подхода и нестандартного мышления предпринимателей. Именно эти качества государство пытается если не внедрить в свою систему управления государственными средствами, то использовать, насколько это возможно. Местные органы самоуправления вынуждены расширять свои компетенции, мыслить по принципу бизнеса, где вместо личной прибыли должна быть максимальная социальная эффективность проекта. Такого рода деятельность вынуждает к появлению новой генерации государственных управленцев, у которых широта кругозора и образования сочетаются со здравым смыслом и стремлением служить людям. Чтобы понять, достигим ли данный идеал, в исследовании был рассмотрен опыт ГЧП в различных странах. Практика показывает, что приблизиться к идеалу возможно, но не в одночасье, а путём последовательных изменений.

#### ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Иванова А.О. Нормативно-правовая база регулирования государственно-частного партнёрства в Японии. URL: [http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/008\\_ivanovaa.pdf](http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/008_ivanovaa.pdf) (дата обращения: 27.01.2023).
2. Камышанченко Е.Н., Масленникова М.А. Особенности использования механизма государственно-частного партнёрства для создания и обновления инфраструктуры за рубежом и в России. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_19015081\\_38632790.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_19015081_38632790.pdf) (дата обращения: 27.01.2023).
3. Fukuda Yukari, Nakamura Jun-ichi. Economic Analysis of Public-Private Partnerships in Japan: Theoretical and Empirical Analyses Focusing on Adverse Selection and Synergy Effect. URL: [https://www.mof.go.jp/english/pri/publication/pp\\_review/ppr17\\_02\\_04.pdf](https://www.mof.go.jp/english/pri/publication/pp_review/ppr17_02_04.pdf) (дата обращения: 27.01.2023).

4. Hatani F. Institutional Plasticity in Public-private Interactions: Why Japan's Port Reform Failed. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951616300505> (дата обращения: 27.01.2023).
5. Promotion of the Super Hub Port Project. URL: [https://www.mlit.go.jp/english/2006/k\\_port\\_and\\_harbors\\_bureau/04\\_super/index.html](https://www.mlit.go.jp/english/2006/k_port_and_harbors_bureau/04_super/index.html) (дата обращения: 27.01.2023).
6. Review of the European Public-private Partnership Market in 2021. URL: [https://www.eib.org/attachments/publications/epes\\_market\\_update\\_2021\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/publications/epes_market_update_2021_en.pdf) (дата обращения: 27.01.2023).
7. Risk Management and Governance for PFI Project: Technology Policy Lessons from the Case of Japan. URL: [https://www.researchgate.net/publication/268257441\\_Risk\\_Management\\_and\\_Governance\\_for\\_PFI\\_Project\\_Technology\\_Policy\\_Lessons\\_from\\_the\\_Case\\_of\\_Japan](https://www.researchgate.net/publication/268257441_Risk_Management_and_Governance_for_PFI_Project_Technology_Policy_Lessons_from_the_Case_of_Japan) (дата обращения: 27.01.2023).
8. 広島市民球場指定管理者の業務実施状況(平成 29 年度)の概要・評価 = Обзор и оценка статуса уполномоченного управляющего муниципального бейсбольного стадиона Хиросимы (2017 финансовый год). URL: <https://www.city.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/19966.pdf> (дата обращения: 27.01.2023).
9. 道立噴火湾パノラマパークにおけるPFI事業について = О проекте ЧФИ в панорамном парке Функаван, о. Хоккайдо. URL: <https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/policy/pfi/h16seminar/sapporo/hokkaido-kato.pdf> (дата обращения: 27.01.2023).
10. 尼崎の森中央緑地におけるPFI事業 = Проект ЧФИ в Амагасаки-но Мори Тюо Рёкути. URL: [https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks24/wd26\\_000000003.html](https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks24/wd26_000000003.html) (дата обращения: 27.01.2023).
11. 徳島県県営住宅集約化PFI事業 = Проект ЧФИ консолидации жилья в префектуре Токусима. URL: <https://www.pref.tokushima.lg.jp/ippannokata/kurashi/kenchiku/5001026> (дата обращения: 27.01.2023).
12. 浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業 = Проект эксплуатации станции очистки сточных вод г. Хамамацу (зона очистки Сэйэн). URL: <https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/g-sisetu/gesui/seien/pfi.html> (дата обращения: 27.01.2023).
13. 第2回 PFIの事業類型 = Виды бизнеса ЧФИ. Ч. 2. URL: <https://www.businesslawyers.jp/articles/647> (дата обращения: 27.01.2023).
14. 令和 2 年度のPFI事業の実施状況をとりまとめまし = Сводная информация о статусе реализации проектов PFI в 2020 финансовом году. URL: [https://www8.cao.go.jp/pfi/whatsnew/kiji/pdf/jigyoukensuu\\_kr2.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/whatsnew/kiji/pdf/jigyoukensuu_kr2.pdf) (дата обращения: 27.01.2023).
15. PFIの現状について = О текущем состоянии проектов PFI. URL: [https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_jouhou/pfi\\_genjou/pdf/pfi\\_genjou.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_genjou/pdf/pfi_genjou.pdf) (дата обращения: 27.01.2023).

## REFERENCES

1. Ivanova A.O. *Normativno-pravovaya baza regulirovaniya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Yaponii* [Normative and Legal Framework for Regulating Public-Private Partnership in Japan]. Available at: [http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/008\\_ivanovaa.pdf](http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/008_ivanovaa.pdf) (accessed 27.01.2023). (In Russ.)

2. Kamyshanchenko E.N., Maslennikova M.A. *Osobennosti ispol'zovaniya mekhanizma gosudarstvenno-chastnogo partnerstva dlya sozdaniya i obnovleniya infrastruktury za rubezhom i v Rossii* [Features of Using the Mechanism of Public-Private Partnership to Create and Upgrade Infrastructure Abroad and in Russia]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_19015081\\_38632790.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_19015081_38632790.pdf) (accessed 27.01.2023). (In Russ.)
3. Fukuda Yukari, Nakamura Jun-ichi. *Economic Analysis of Public-Private Partnerships in Japan: Theoretical and Empirical Analyses Focusing on Adverse Selection and Synergy Effect*. Available at: [https://www.mof.go.jp/english/pri/publication/pp\\_review/ppr17\\_02\\_04.pdf](https://www.mof.go.jp/english/pri/publication/pp_review/ppr17_02_04.pdf) (accessed 27.01.2023). (In Eng.)
4. Hatani F. *Institutional Plasticity in Public-private Interactions: Why Japan's Port Reform Failed*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951616300505> (accessed 27.01.2023). (In Eng.)
5. *Promotion of the Super Hub Port Project*. Available at: [https://www.mlit.go.jp/english/2006/k\\_port\\_and\\_harbors\\_bureau/04\\_super/index.html](https://www.mlit.go.jp/english/2006/k_port_and_harbors_bureau/04_super/index.html) (accessed 27.01.2023). (In Eng.)
6. *Review of the European Public-private Partnership Market in 2021*. Available at: [https://www.eib.org/attachments/publications/epec\\_market\\_update\\_2021\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/publications/epec_market_update_2021_en.pdf) (accessed 27.01.2023). (In Eng.)
7. *Risk Management and Governance for PFI Project: Technology Policy Lessons from the Case of Japan*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/268257441\\_Risk\\_Management\\_and\\_Governance\\_for\\_PFI\\_Project\\_Technology\\_Policy\\_Lessons\\_from\\_the\\_Case\\_of\\_Japan](https://www.researchgate.net/publication/268257441_Risk_Management_and_Governance_for_PFI_Project_Technology_Policy_Lessons_from_the_Case_of_Japan) (accessed 27.01.2023). (In Eng.)
8. 広島市民球場指定管理者の業務実施状況(平成29年度)の概要・評価 [Review and Evaluation of the Status of Commissioner of the Hiroshima Municipal Baseball Stadium (Fiscal Year 2017)]. Available at: <https://www.city.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/19966.pdf> (accessed 27.01.2023). (In Jap.)
9. 道立噴火湾パノラマパークにおけるPFI事業について [About the PFI Project in Funkawan Panoramic Park, Hokkaido]. Available at: <https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/policy/pfi/h16seminar/sapporo/hokkaido-kato.pdf> (accessed 27.01.2023). (In Jap.)
10. 尼崎の森中央緑地におけるPFI事業 [Amagasaki no Mori Chuo Ryokuchi PFI]. Available at: [https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks24/wd26\\_000000003.html](https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks24/wd26_000000003.html) (accessed 27.01.2023). (In Jap.)
11. 徳島県県営住宅集約化PFI事業 [PFI Housing Consolidation Project in Tokushima Prefecture]. Available at: <https://www.pref.tokushima.lg.jp/ippannokata/kurashi/kenchiku/5001026> (accessed 27.01.2023). (In Jap.)
12. 浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業 [Hamamatsu City Sewage Treatment Plant Operation Project (Seien Treatment Area)]. Available at: <https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/g-sisetu/gesui/seien/pfi.html> (accessed 27.01.2023). (In Jap.)
13. 第2回 PFIの事業類型 [Types of PFI Business. Part 2]. Available at: <https://www.businesslawyers.jp/articles/647> (accessed 27.01.2023). (In Jap.)
14. 令和2年度のPFI事業の実施状況をとりまとめました [PFI Project Implementation Status Summary of Fiscal Year 2020]. URL: [https://www8.cao.go.jp/pfi/whatsnew/kiji/pdf/jigyokensuu\\_kr2.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/whatsnew/kiji/pdf/jigyokensuu_kr2.pdf) (accessed 27.01.2023). (In Jap.)
15. PFIの現状について [Current Status of PFI]. URL: [https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_jouhou/pfi\\_genjou/pdf/pfi\\_genjyou.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_genjou/pdf/pfi_genjyou.pdf) (accessed 27.01.2023). (In Jap.)

Дата поступления в редакцию 31.01.2023