

平成28年度 中国ブロックプラットフォーム  
官民連携（PPP/PFI）事業のための推進セミナー

# 福岡市の公共施設整備における PPP事業の推進体制について

福岡市財政局アセットマネジメント推進部  
大規模事業調整課長 横手 正樹

2017.1.31

# 目次

---

はじめに

1. PPP取組の背景

2. 庁内のPPP検討組織

3. 職員のPPPノウハウ・マインドの蓄積, 共有

# はじめに) これまでのPPP活用事例①

## 供用中の施設

- **臨海工場余熱利用施設(タラソ福岡)** [PFI(BOT)] / H14. 4  
…清掃工場の電力を利用した温海水プール等の健康増進ゾーン等施設
- **福岡市立こども病院** [PFI(BTO)] / H27.10  
…小児専門の高度医療機関の再整備 (病床数:239床, 延床面積:約28,411m<sup>2</sup>)
- **学校給食センター** [PFI(BTO)] 第1 / H26. 9 第2 / H28. 8  
…給食センターの再編・再整備 4か所→3か所 (第1, 第2 食数:各13,000食/日)
- **学校教室のエアコン** [PFI(BTO)] 小学校 / H27. 9 中学校 / H28. 8  
…小学校71校(1,524教室)中学校50校(929教室)への空調設置, 維持管理
- **中央児童会館(あいくる)** [定期借地・賃借入居] / H28. 4  
…乳幼児親子を中心とした交流・体験施設, 育児講座や一時預かりの実施



福岡市立こども病院



第2給食センター



中央児童会館(あいくる)

# はじめに) これまでのPPP活用事例②

## 現在整備中の施設

- **福岡市科学館特定事業** [PFI(BTO)] / H29.10  
…プラネタリウムや参加体験型展示ゾーン等を備えた科学館の再整備
- **福岡市総合体育館(仮称)整備運営事業** [PFI(BTO)] / H30.12  
…メインアリーナ(5,000席以上), サブアリーナ, 弓道場, 武道場等
- **福岡市美術館リニューアル事業** [PFI(RO)] / H31.3  
…日本を代表するモダニズム建築家 前川國男の意匠を維持した大規模改修



福岡市科学館



福岡市総合体育館(仮称)



福岡市美術館リニューアル

---

はじめに

# 1. PPP取組の背景

2. 庁内のPPP検討組織

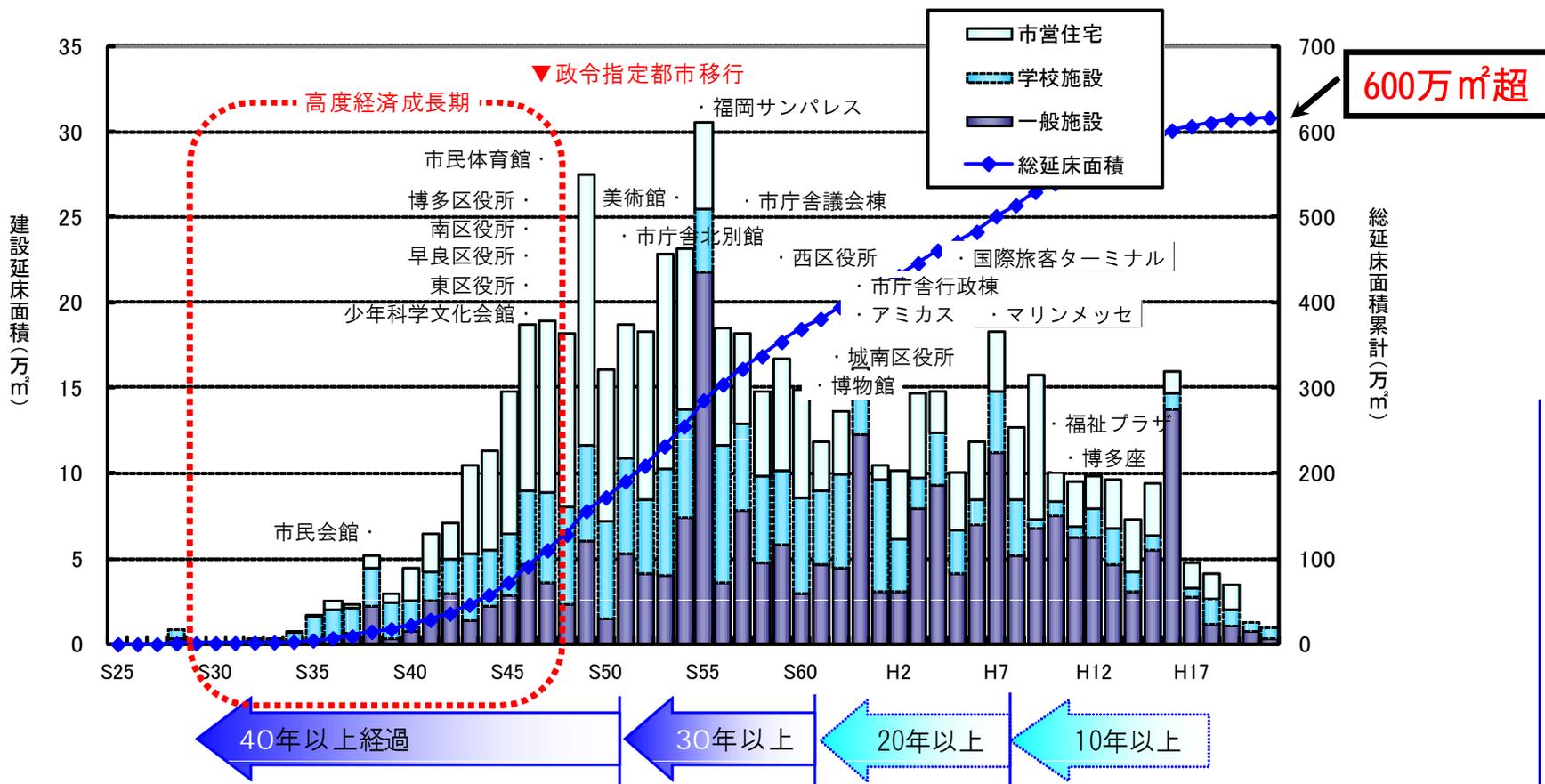
3. 職員のPPPノウハウ・マインドの蓄積, 共有

# 1-1) 市有施設の老朽化の進行

## ■ 市有施設の約半分が築30年を超過しつつある

長寿命化の取組は進めているが、いずれ、大量更新時期の到来は不可避

## ■ なかでも、耐震等の問題から、先んじて、いくつかの大規模施設が懸案化



【福岡市行財政改革プラン(H25.6)を一部修正】

## 1-2) 減らない施設ニーズ①

### 増え続けている**定住人口**

- 増加数, 増加率ともに**政令市中1位** (年平均 1万5千人増)
- **今後20年間は増加**すると予測されている

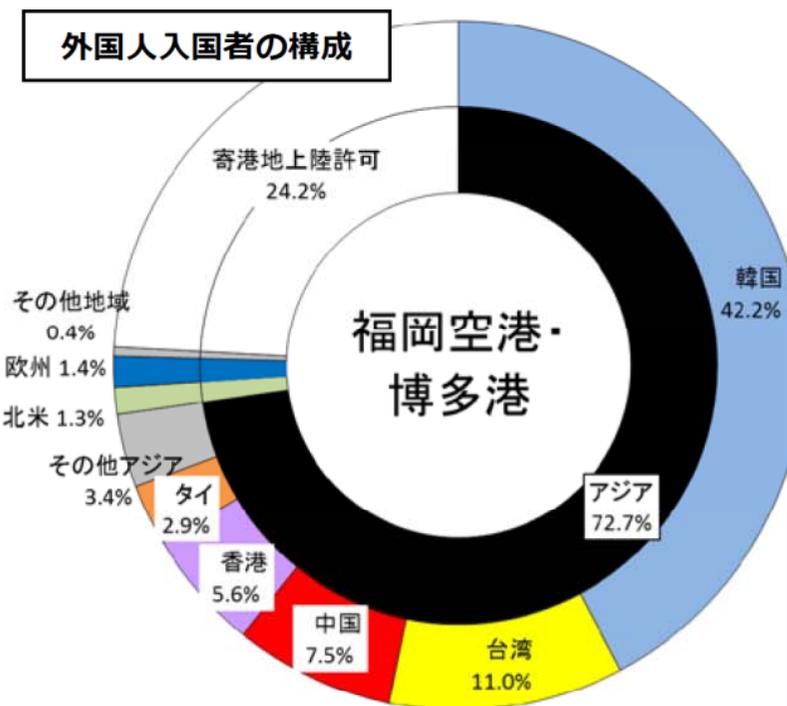
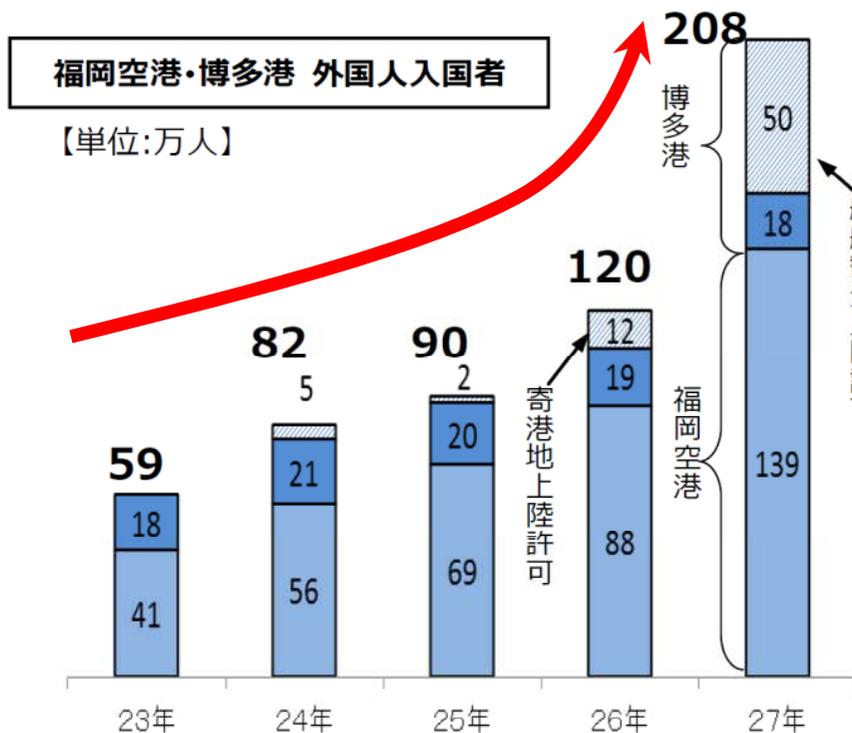


【※福岡市HP (Fukuoka Facts)】

# 1-2) 減らない施設ニーズ②

## 著しい伸びとなっている**交流人口**

- 外国クルーズ船の寄港数(博多港) **国内1位**
- 福岡空港の発着回数(17万回超/年) **ほぼ限界**
- 国際会議の開催件数 **6年連続国内2位** (東京都に次ぐ)
- ホテル客室稼働率 **80%超**

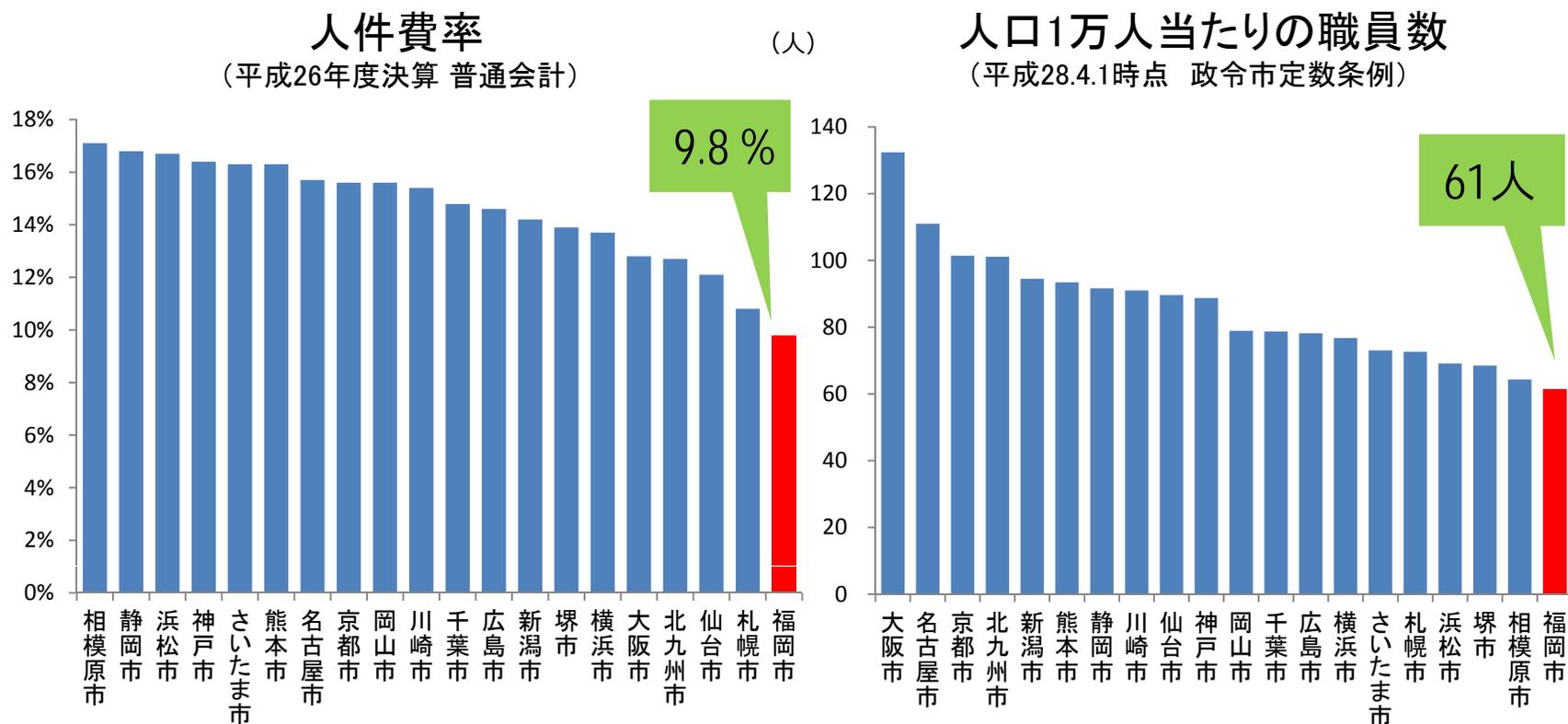


【※福岡市観光統計の概要(H26)】

# 1-3) 新たな取組みを求められる行財政運営①

■福岡市は、比較的早い時期から民活に取り組んできた。

- ・博多商人以来の住民自治のDNA
- ・先行政令市(旧五大都市)をモデルとした効率的キャッチアップ

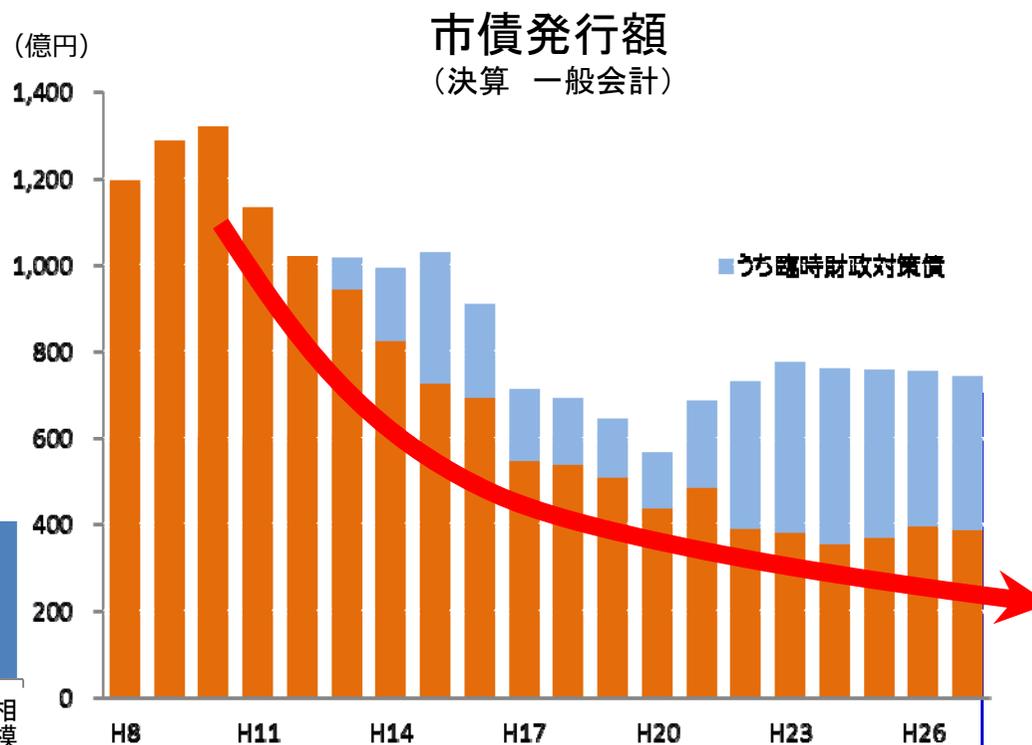
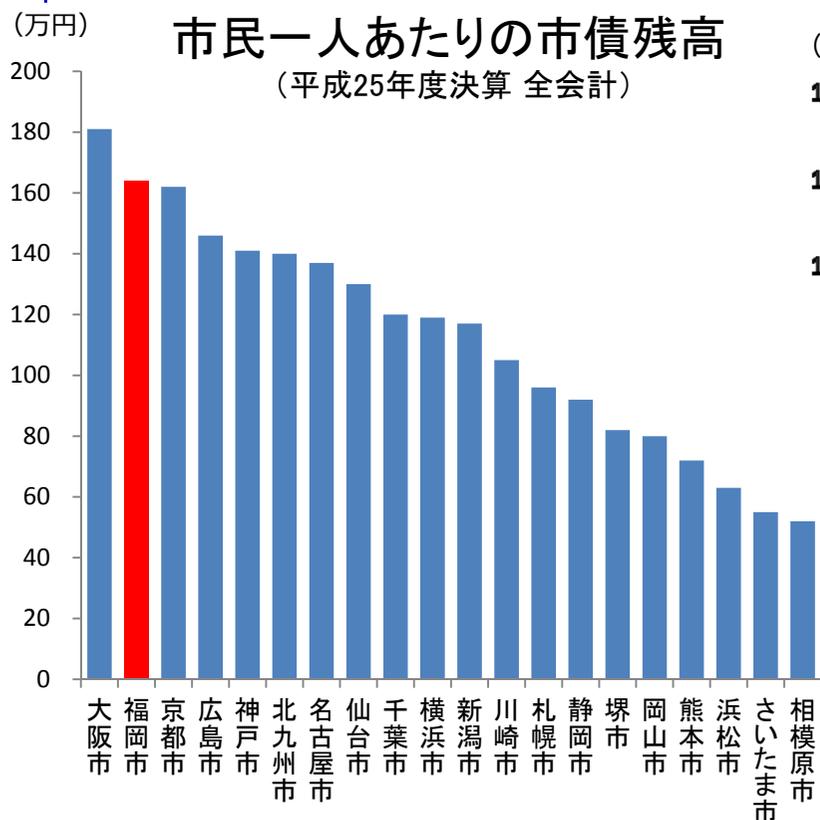


【※各都市公表資料より作成】

単純な民間委託のテーマはほとんど残されていない

# 1-3) 新たな取組みを求められる行財政運営②

- 福岡市の市債残高は高い水準にある
- 現在, 特に**建設地方債の発行については, 厳格な管理**を行っている

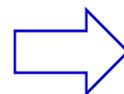


【※財政のあらまし(H27.10 福岡市)より】

# 1ーまとめ) 福岡市の背景

## ■ 大規模施設の更新, 新設ニーズ

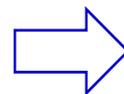
- ・老朽化の進行、耐震等の課題
- ・人口増(定住、交流)



巨大投資期が再来？

## ■ 従来型行革の一服感

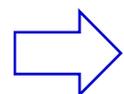
- ・定員管理の堅持、指定管理制度の原則



財源の内部ねん出はもう限界？

## ■ 厳格な市債管理の実施

- ・市債残高、公債費の多さ



新たな資金スキーム  
検討の動機付け



安全安心な施設サービスの確保

財政負担の軽減・平準化

の**両立**を狙いとした

性能発注, 長期一括発注, 民間とのリスク分担の見直しによる

「**PPPによる公共施設整備・運営**」の模索

---

はじめに

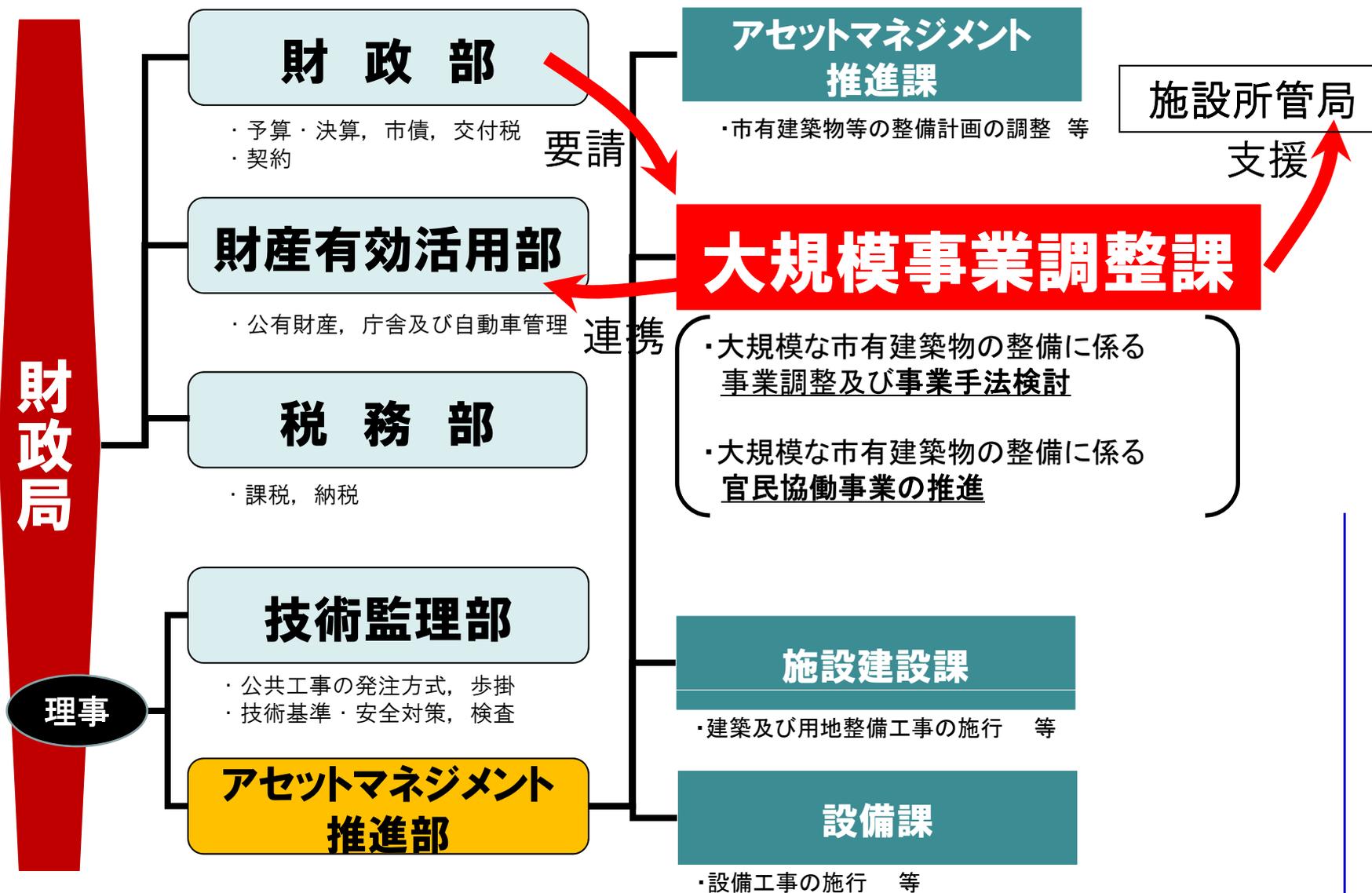
1. PPP取組の背景

## **2. 庁内のPPP検討組織**

3. 職員のPPPノウハウ・マインドの蓄積, 共有

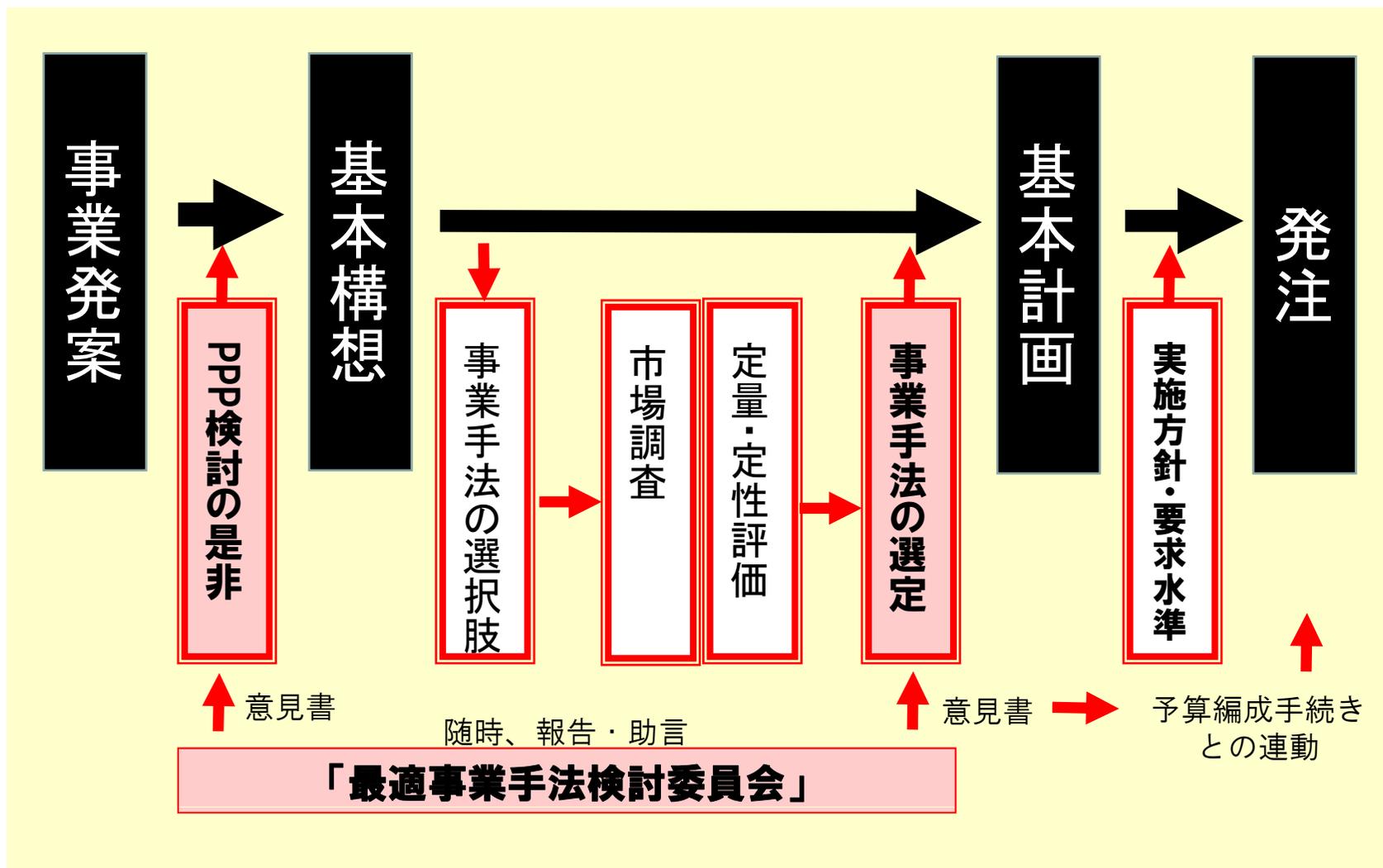
## 2-1) 大規模事業調整課

■ 平成23年4月 庁内のPPP専任組織設置 (翌年度 現課名に変更)



## 2-2) PPP検討の制度化①

- ① 基準を定めPPP検討を**施設整備計画の策定プロセスにビルトイン**  
平成24年4月「官民協働事業(PPP)への取組方針」策定



## 2-2) PPP検討の制度化②

### ② PPP検討の**対象、要件の明確化**

#### ①対象事業

- ◇ **一般建築物**（インフラ及びプラント等は当面適用外）

#### ②PPP検討の要件（適用要件）

- ◇ **民間ノウハウ・資産の活用可能性**があること
  - ・民間に同種類サービスの存在する
  - ・民間ノウハウの活用余地がある
  - ・民間資産の活用が可能である
  - ・市有資産の有効活用が可能である
- ◇ **一定の事業規模**があること

施設整備費が**10億円**以上、または、管理運営費が年間**1億円**以上

#### ③PPP採用の基準（選定基準）

- ◇ **VFMが0%以上**である
- ◇ 民間企業の**参画意向**がある
- ◇ 整備**スケジュールに制約**がない

#### 比較検討における定性・定量評価の内容

- 総事業費の縮減
- 維持管理の効率化
- 年次投資額の平準化
- 市有資産の有効活用
- 運営面の魅力向上
- …など

## 2-3) 福岡市PPPの原点

### ■ 平成17年11月 日本初のPFI破綻

供用開始から2年半でSPCが経営破綻し、約4カ月間の施設閉鎖

#### 臨海工場余熱利用施設(タラソ福岡)整備事業



- ◇事業概要: 清掃工場の電力を利用した温海水プール等の健康増進ゾーン等施設の整備及び維持管理, 運営
- ◇事業方式: PFI(BOT)方式
- ◇投資回収: 福岡市からのサービス購入料(定額) + 施設利用者の利用料金(変動)
- ◇供用開始: 平成14年4月
- ◇運営期間: 15年間 <現在、後継事業者が運営>

*SPCの事業計画の甘さ、  
親企業の本業での経営失敗*

#### <破綻の間接的原因>

- 拙速な事業組成、提案準備
- 事業者選定時における不十分な提案審査(需要リスクの認識の甘さ)
- 金融機関がリスクをとらない仕組み(プロジェクトファイナンスの不存在)

…など

以降PFIへ、**慎重な判断**が求められることに…

## 2-4) PPPを再起動するにあたっての課題

### 課題1: 検討すべき事業手法や、事業手法の決定方法があいまい

- PPPの対象事業や検討方法, 選定基準について,  
市としての統一的な考え方やルールが無かった



官民協働事業 (PPP) への  
取組方針策定 (H24.4)

### 課題2: 多くの地場企業は, PPPに関するノウハウが乏しく参画が困難

- PFIは, 全国的に見て中央大手ゼネコンが受注している状況
- 福岡市ではPPPの実績が少なく, 多くの地場企業が未経験
- 公共工事の発注にあたり地域経済への目くばりが必要



福岡PPPプラット  
フォームの設置  
(H23.6)

### 課題3: 全庁的な事業手法の検討の枠組やPPP事業の支援体制が未整備

- 事業手法の検討にあたり, 様々な視点からの横断的検討の不足
- 専門的知識を必要とするが, 事業所管課のみでの対応の限界

建築物の整備, 維持管理などの建築技術的知識  
プロジェクトファイナンスなどの金融・会計知識  
事業スキームや契約形態などの事業組成に関する知識 ...等

## 2-5) 最適事業手法検討委員会

### ①「最適事業手法検討委員会」とは

#### ◇ 所掌事務

- ア 福岡市におけるPPPのあり方に関する検討
- イ PPPの適用要件や事業手法の選定基準等に関する検討
- ウ PPPにおける事業者の公募及び入札時における地場企業への配慮に関する検討
- エ 大規模な公共建築物の整備・運営に係る事業手法の検討及び所管部局における実施手続きへの支援

#### ◇ 委員構成

合計 12人

##### <実務経験者>

- ・大学教授
- ・政府系金融機関
- ・PPP経験職員

##### <各制度所管職員>

- ・予算・財政運営
- ・資産活用
- ・営繕計画
- ・総合政策
- ・地域まちづくり

### ②特色

- 実務経験面と各制度面からの**縦串と横串の両にらみでの検討**
- 施設整備計画, 事業手法決定にあたっての**「意見書」手続きの組み込み**

---

はじめに

1. PPP取組の背景

2. 庁内のPPP検討組織

**3. 職員のPPPノウハウ・マインドの  
蓄積, 共有**

## 3-1) 大規模事業調整課での取組み

### 1) 職員構成

9名体制 ( 事務職4名、建築職2名、電気職1名、機械職1名  
(株)産学連携機構九州(九州PPPセンター)出向1名 )

\* 2/3が民間企業経験者

### 2) 施設所管局への支援メニュー

- ・事業のスケジュールリング(事業手法決定や公募等の段取り)
- ・予算担当部署との調整
- ・事業手法の評価支援
- ・実施方針や要求水準書などの作成支援
- ・設計, 建設モニタリングにおける技術的支援
- ・その他、コンサル等との意思伝達支援 など

個々のケースに積極的に関わり,

- ・**庁内のコンサルとして**, 道筋・論点の整理, 意思決定支援を実施
- ・**制度主管課として**, **次期事業での改善を実施**
  - ➡ 福岡市独自作成の「PFIガイドブック(H26)」の随時改訂
  - ➡ 「質疑応答集」のデータベース化
  - ➡ 職員研修の実施 など

## 3-2) 実務経験職員の協力

- PPPは**制度と実務の溝**を、経験で埋めていく余地が大きい。  
一方で、受注者・金融機関側は確実に経験を踏んできている。
- 施設所管局の担当職員が得た**貴重な経験を死蔵せず、組織に還元させ、標準化**していくことが重要。

### <最適事業手法検討委員会への実務経験職員の就任>

28年度時点 3名

- |                  |       |
|------------------|-------|
| ・タラソ福岡, こども病院経験者 | (係長級) |
| ・中央児童館経験職員       | (係長級) |
| ・給食センター経験職員      | (係長級) |

### <実務経験職員からの指摘実例>

- ・(個別事業の事業組成において)事業者と市のリスク分担の線引きを一部見直す必要があるのではないか。
- ・金融機関との直接協定を精査するべきではないか。(規定の公平性)
- ・財務のモニタリングについては、事業のリスクの大きさにより、一律ではなく事務処理内容を変えるべきではないか。 など

## 3-3) 組織整備やノウハウ等蓄積の成果(現段階)

### ①慣れない手法への抵抗感の減少

- ・一般建築物においては、概ねPPP検討のプロセスが定着し、各事業所管局が率先して検討に取り組むようになった。
- ・「官民協働への取組方針」をはじめ、各種マニュアル等の整備により、PPP検討の根拠が明確化、作業の予見性も高まり安心感につながっている。

### ②人員の厚み

- ・PPP事業の経験者が増え、後進も育ってきており、同時並行で複数事業の検討が進められるようになってきている。

*P*ublic  
*P*rivate  
*P*artnership



博多湾内に入港するクルーズ船

**ご清聴ありがとうございました**

**福岡市PPP／PFIホームページ**

[http://www.city.fukuoka.lg.jp/zaisei/jigyo-suishin/ppp\\_pfi/](http://www.city.fukuoka.lg.jp/zaisei/jigyo-suishin/ppp_pfi/)

(福岡市のトップページで，“PPP/PFI”を検索して下さい)