

令和7年度

「次世代を担う組織・人材のためのPPP/PFI研修」

国土交通省総合政策局

小規模自治体におけるPPP/PFIの 課題と実現に向けて

2025年7月7日

行橋市 市長公室

室長 鶴 裕之

（内閣府PPP/PFI行政実務専門家）

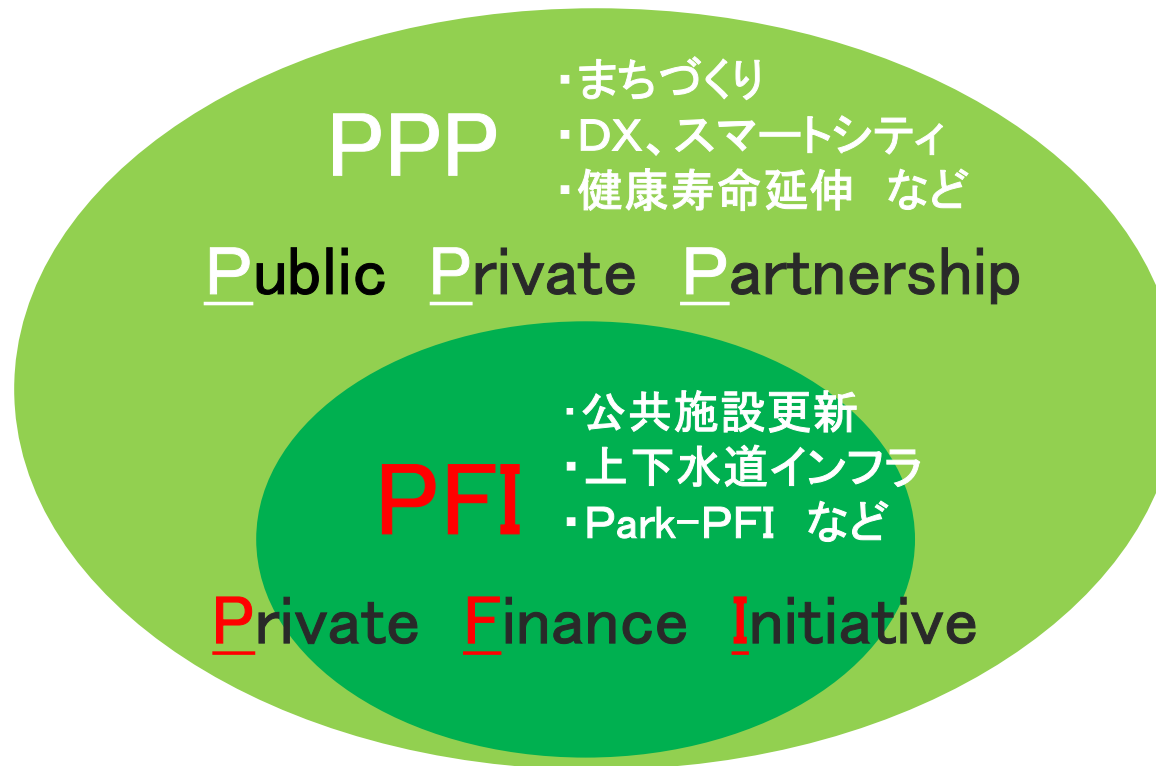
（国土交通省PPPサポーター）

tsuru-h@city.yukuhashi.lg.jp



小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

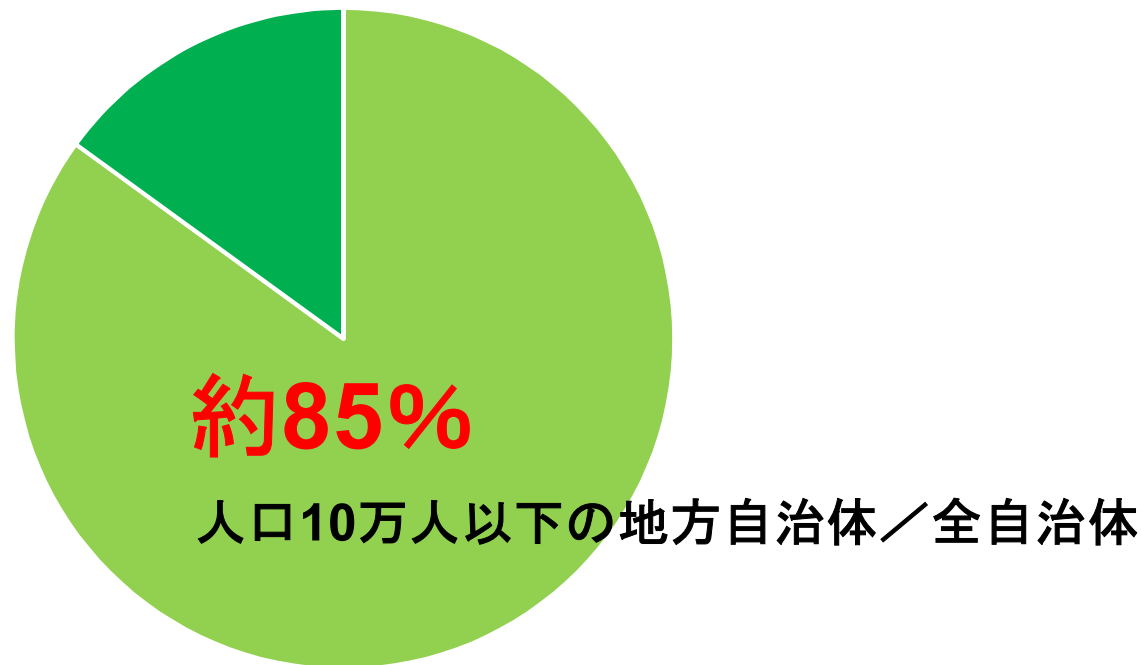
1. 前提条件 -1 PPPとPFIの整理



- ▶ PPPの概念は「まちづくり」全般に渡る幅広いもの
今回は時間の都合上PFIの課題と実現のstart-upに着目

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

1. 前提条件 -2 小規模自治体の定義



- ▶ 定義の考え方は様々あるが今回は
「小規模自治体＝人口10万人以下の地方自治体」と定義
ボリュームゾーンでの課題解決が急務

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

2. 小規模自治体PFIの課題 -1 (start-up編)

STEP 0 **課題-1** PFI案件形成にむけた「しくみ」が庁内にあるか？

**STEP 0 PFI案件として検討するか否かの庁内合意形成
従来方式かPFI方式か？**

- * 例えば10億円以上の公共事業を企画起案する際にPFIを検討するしくみが庁内で構築されているか？
- * STEP 0 をクリアしなければPFI事業のSTEP 1 ～ 5 には絶対に進めない

STEP 1 可能性導入調査

PFI事業

STEP 2 要求水準書作成

STEP 3 優先交渉権者審査・決定

STEP 4 設計・工事・竣工・引き渡し

STEP 5 運営・維持管理

- ▶ 小規模自治体ではPFIを検討するしくみが構築できていない。
優先的検討規定があってもできない理由の添付でスルー

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

2. 小規模自治体PFIの課題 -2 (start-up編)

STEP 0 **課題-2** PFI案件形成にむけた「しくみ」がなぜできないか

小規模自治体は

① **PFI対象候補の事業頻度が少ない**

(イニシアルコスト10億円以上の案件が少ない)

② ①ゆえに**PFIを主導する組織体制（所掌事務）がない**

(企画部門があっても人材不足で技術職員の配置ができてない)

③ **必然的に職員のPFIスキルの向上が任意に委ねられている**

(技術職員、企画担当が任意で習得している)

④ **結果、PFI実施自治体と未実施自治体の二極化**

(任意に委ねられた強制性のないスキル向上にはばらつきが生じる)

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

2. 小規模自治体PFIの課題 -3 (start-up編)

STEP 0 **課題-3** なぜ組織上層部、首長はPFIを推進できる体制をつくらないのか

組織上層部、首長は、

① PFIの必要性をそれほど感じていない

(当該事業の重要性は十分に認識しその推進に指揮は取るが事業手法が従来方式かPFIかの判断はそれほど重要視していない)

② なぜ重要視しないのか

(PFIを詳しく理解していない。またボトムアップで提案も受けていない。
ゆえにPFIのメリットが正確に認識できてなく、多岐に渡る政策判断を行っている中で特段PFIというスキームに注力する理由がない)

③ 組織づくりは首長のタイプに依存、やはり必然的にばらつき

(首長タイプ① 事業の優先度や取捨選択には力点を置くがスキームまでは判断しないタイプ)

(首長タイプ② 常に新たなスキームや方法論にも興味があり実践するタイプ)

(②タイプの首長ばかりならトップダウンによるPFI推進もスピード感が増すが、実際は①タイプの首長も多く、PFIは選択肢の土俵にも上がらない現実)

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

2. 小規模自治体PFIの課題 -4 (start-up編)

STEP 0 **課題-4** (別の視点から) 組織上層部、首長がPFIを理解した上で生じる課題

① 組織上層部、首長がPFIスキームを理解した上で懸念するポイント

(地域により違いもあるが、PFIは地元業界が参画できないのでは、という疑念)

② 庁内で事業に対する価値観の相反

(事業担当課 ⇒ サービスファースト、VFMファーストにより、市民により良いものを より安く提供したい。そのためにはPFIを推進して利便性向上、民間活力を重要視)
(首長、執行部幹部 ⇒ サービスファースト、VFMファーストのみの判断ではなく、誰 (地元) が主体となって事業を行うのか、を最も重要視する場合がある)

③ 小規模自治体になればなるほど地元業界と政治の距離は近い

(頻度の少ない大型事業の発注方式がクローズアップされ、サービスファーストの議論は二の次になり、地元企業が大手企業か、という地方政治マターにもなりがち)

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

2. 小規模自治体PFIの課題 -5 (start-up編)

STEP 0 **課題-5** 発注方式と連動したスキームゆえにPFI方式への厳しい視線

① 地方議会への説明や選挙を意識

(重要な事業なのに市外の大手に丸投げで良いのか、地元之恩恵がないのでは)

② 民間活力の議論は薄れ、PFI方式そのものの厳しい視線へ

(イニシアル部分の地元か大手かに端をなし、15年長期の運営、維持管理にも厳しい視線が)
(そもそも市外の民間に設計から工事、また15年の維持管理、運営を全て丸投げなど、市としての主体性もなく、市外の民間だけが利益を得て、市民が不利益を被るのでは、というような極論も散見しだし、PFIというスキームそのものの反対を通り越し、事業そのものに反対が起こることも懸念する)

③ ハード事業とも相交わり、政治利用されるのではという危機感

(小規模自治体での大型ハード事業であること、また市民サービスを含む施設運営などを複数年契約として市外の民間事業者に一括発注することなどを理由にネガティブに政治利用される危機感)

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて

2. 小規模自治体PFIの課題 -6 (start-up編)

STEP 0 **課題-6** 課題1～5など庁内でPFIスタートアップの機運が高まらない

① このままPFIのスタートを切らなかったらどうなる？

(小規模自治体が本来PFIを検討すべき事案を検討せずに従来方式で行ったとしてもただちに何か問題が起こるわけではない)

② ただし、さらに二極化が進み、長期では大きな損失になる可能性

(前例踏襲型の公務員組織では拘束力のない任意に委ねられた新規スキームが上位に立つことは難しい。ただし放置すれば、長期的にはPFIを推進して取り組む自治体と比べて、当該地域に大きな損失が発生する可能性を、まずはトップでも担当者でも「誰か」が起点となって問題意識を庁内に共有させる)

③ その「誰か」が出てくるかこないかに委ねるには損失が大きい

(公務員の評価のベースは残念ながら加点方式ではなく減点方式。3得点しても1失点すればペナルティ的な組織では、とにかく失点0に執着し「誰か」が生まれにくい)
(その中でも、「誰か」を生み出した自治体は差を広げて行く。ただ属人性に委ねるにはあまりにも損失が大きいことを組織として認識することが第一歩)

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて（start-up編）

3. 小規模自治体PFIの実現に向けて -1

STEP 0 **Start-up-1** 庁内組織にPFIルーチンの関所をつくる

① 誰がどう一歩目を踏み出すべきか

（担当所管からのボトムアップで担当者の熱意によって実現への一歩を踏み出すケースも多いとは思いますが、やはり属人的でムラがある。また担当所管がPFIを推進する本質的な理由は民間活力によるサービスの向上とコスト削減だが、この時点では何ら確証がないため庁内で押し負ける）

② 財政部門、経営部門が集中的にPFIスキームと効果をインプット

（優先的検討規定を策定しても形骸化してできない理由を添付してクリアでは意味がない）
（組織上ムラなくPFIスキームが議論のテーブルにシステムチックに乗るためには財政部門、または事業採択をする経営部門がPFIの効果面を最も理解することが重要）

③ 「PFIを検討すると財政的に得になる」ではなく 「PFIを検討しないと財政的に損をする」という発想で

（公務員の減点回避主義を逆手にとり、またこの発想は事業担当所管よりも財政部門の方がより本能的に働くのでこのポイントを活路とし、真のPFI検討をルーチン化する）

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて（start-up編）

3. 小規模自治体PFIの実現に向けて -2

STEP 0 **Start-up-2** 起案時PFIメリットの可視化を武器にPFI検討の一步目を

① 正攻法では賛同が得られにくい

（本来のPFIを推進する目的は民間活力による市民サービスの向上、施設の利便性の向上が一義的意味で、併せて従来方式よりも経済的であるという点）
（ただし、可能性導入調査にまで移行していない事業起案の時点では、PFIそのもののVFM的なことをいくら説明しても具体性が乏しく賛同を得られにくい）

② 制度上のPFIインセンティブを加味した議論を

（PFIによってこれから得られるかもしれないVFMやベネフィットより、まずはPFIを推進した時点で有利になる、現行制度の交付要綱や交付金内示率など、より現実的な国のインセンティブ部分を、財政部門、経営部門が的確に把握することで、ルーチンとしてシステムチェックにPFI検討がテーブルにのることになる）

③ PFIを検討しないことは、マイナススタートという説明を首長に

（PFIは様々なポジションによって捉え方は違うが、はっきりしていることは、PFIを検討せずに対象案件を進めることは、財政的にマイナススタート。その事実を関所である財政部門は首長、執行部幹部に説明するルーチンを。それがPFI検討の第一歩を踏み出す起点に。）

小規模自治体におけるPPP/PFIの課題と実現に向けて（実務編）～intro～

3. 小規模自治体PFIの実現に向けて

STEP 1～ 小規模自治体PFI 実務面の課題と実現に向けて

STEP 1 可能性導入調査

PFI事業

STEP 2 要求水準書作成

STEP 3 優先交渉権者審査・決定

STEP 4 設計・工事・竣工・引き渡し

STEP 5 運営・維持管理

- ・ サウンディング（都市部のようにはいかない）
- ・ 小規模PFI（イニシアル10億円以下で成立するか）
- ・ 地域インセンティブ（業者が参入するしかけはあるか）
- ・ ローカルPFIは可能か（狙ってできるスキームか）
- ・ SPC代表（オペレーション業者に活路はあるか）
- ・ 行政の熱意（ノープランでは振り向かない）
- ・ 競争原理（複数コンソーシアムを擁立できるか）
- ・ スライド条項の整理（これからの物価上昇の考え方）

PFI start-upのクリアは土俵に立っただけ。実務面でも小規模自治体は課題が山積

（今回はPFIの庁内start-upの課題と実現に向けてをテーマとしましたが、実務面でも課題は山積です。
小規模自治体ならではの実現方法をともに模索していきましょう。実務編の研修も可能ですので必要な方はお声かけください。）

ご清聴ありがとうございました

