

視 察 調 査 報 告 書

委 員 会 名	P F I 事業検証特別委員会
参 加 者	委 員 長 原 紀彦 副委員長 中根 武彦 委 員 大原 昌幸 伊藤 正義 鈴木 雅子 金山 直樹 野島さつき 鈴木 英樹 田口 正夫
視 察 日 時	令和 7 年 5 月 13 日（火） 10：00～11：30
視察先・概要	福岡県福岡市 人口：166万6,217人 世帯数：90万1,018世帯 面積：343.47 k m ²
視 察 項 目	P F I 事業の取組について
視 察 概 要	1 官民協働事業（P P P）への取組方針 平成24年 4 月に P P P へ取組方針を策定（平成26年 3 月一部改正）。 (1) 位置づけ ア 目的や対象事業 イ 各事業の P P P の適用条件や事業手法の選定基準 ウ 全庁的な事業の推進体制 エ 事業者の募集・選定に関する考え方 オ P P P ロングリスト・ショートリストの作成 カ P F I 法に基づく民間提案等への対応 (2) 対象とする施設 一般建築物を対象とし、学校や住宅などについては、各主管課で、施設全体の在り方や財政状況を考慮した更新計画が定まったところで、個別の事業について P P P の可能性を検討していく。 (3) P P P の適用要件 ア 民間のノウハウ・資産の活用可能性があること (ア) 民間に同種、類似のサービスが存在していること (イ) 施設計画や管理運営において、民間ノウハウの活用余地があること (ウ) 民間資産の活用が可能であること (エ) 市有資産の有効活用が可能であること イ 一定以上の事業規模があること 施設整備費10億円以上、または管理運営費年 1 億円以上 ※ ただし、民間ノウハウの活用効果が特に期待される事業については、この事業規模未満であっても、P P P の検討対象としている。 (4) 事業手法の選定基準 ア V F M の値…従来手法と比較して 0 % 以上である。

イ 民間企業の意向…民間企業の参画意向がある。

ウ 整備スケジュール…開業時期などの時間的制約に対し支障がない。

※上記ア～ウ全てに該当する場合、PPPによる事業化を行う。

エ 事業化に当たり重視する点

総事業費の縮減、年次投資額の平準化、運営面の魅力向上、維持管理の効率化、市有財産の有効活用がある。

2 事業の推進体制

各事業の所管局が実施するが、事業の専門的ノウハウが要求されることや、構想・計画策定においても本市の財政状況を考慮しつつ、全庁を俯瞰しながら取り組む必要があるため、財政局アセットマネジメント推進部が事業所管局を支援している。

特に、事業手法の検討や契約条件、モニタリングなど、PPP特有の専門性が高い業務については、財政局アセットマネジメント推進部が「最適事業手法検討委員会（注）」に諮り、技術的な助言や支援を行っている。

（注）PPPに関する学識経験者、総務企画局、財政局、住宅都市局の課長級職員、PPPの事業経験がある職員で構成されている。

3 事業評価の方法・状況

(1) 事後評価

PF I 事業終了を迎えるに当たり、事後評価を実施し、公表する流れとなっており、事後評価結果と今後の施設運営、保全内容を検討した上で、次期事業手法の決定を行うこととなっている。

➡初期PF I 事業の事業期間終了が迫っており、内閣府のマニュアルを参考に評価を実施する予定。

（参考）

【学校空調事業】…令和9年度末に事業契約が終了

令和7年度に事後評価を実施し、第三者への意見徴収を行い、今後の資料を作成。令和9年度に事業者の選定をし、令和10年度から次期事業者による事業実施を予定している。

(2) 評価の視点

財政負担の軽減やサービスの質の向上などの項目について、当初期待した効果が実際にどのような結果となったのか、可能な限り客観的に評価する予定。

4 議会への報告の在り方

事業の基本計画の策定時、実施方針の公表時、特定事業の選定及び入札公告時、契約の締結時、契約変更時に議会への報告を行っている。

5 評価や課題

- ・一括発注によるコスト縮減を見込んだ予定価格の範囲内で契約しており、財源負担が軽減されている。
- ・科学館や美術館については、事業者設計案による利用時間の延長、

	広報の充実などにより、P F I 導入前と比較し、利用者が増加している。 ・民間企業の参加意欲を向上させ、競争率を高めることや、地場企業の参加促進を図ることが課題と認識しており、福岡PPPプラットフォームを設置し、地場企業向けのセミナー開催や事業情報の早期提供に取り組んでいる。 6 今後の展開 今後も大規模施設の整備や民間ノウハウの活用が期待される事業について、公共サービスの向上、財政負担の軽減などを達成するため、P F Iに限らず、様々な事業手法の中から、事業特性や目的により最適な手法を採用して、事業が適切に執行されるよう取り組んでいく。
所 感 ※視察しての感想 や岡崎市への提 言など	・行政として必要なノウハウが蓄積できない等の問題が発生したこともあり、財政局アセットマネジメント推進部(アセットマネジメント推進課、大規模施設調整課)をつくって、ノウハウの蓄積と人材育成に当たった。S P Cへの支払いについては、全体の金額を分割払いとしている(予算の平準化が目的)。P P Pにおける手法については、事業検討の段階において、P F I手法にするのか、指定管理手法にするのか、それとも従来の直営で行うのかをしっかりと検討すべきで、もちろん全ての事業をP F Iで計画する必要もない。そのために最適事業手法検討委員会をつくった。福岡市のP F I事業については、検討の段階から予定される担当部局が中心となって進めている。また、S P Cの財務状況を行政が監視することになっている。P F I事業については、事業計画の段階で事業運営の手段の一つとして考え、P F Iを採用するためには、関係部局は当然であるが、多面的に検討すべきである。さらに、事業の進捗状況に合わせて、自己評価は必ず必要である。 ・福岡市では、今までP F I事業に取り組んできた過程で、P F I事業での事業者選定時には、事業者の能力や財務分析を評価委員会の中で精査することや、P F I事業の開始後は、定期的な財務、業務のモニタリングが重要とのことであった。本市においても、P P P/P F I手法導入手引きの中で、業務のモニタリングを実施して結果を市民にも公表していくことの必要性が明記されているが、課題があった場合に、行政から事業者に対して改善勧告を行い、その改善勧告の結果、課題が解決に至ったのかも含めて、さらに公表していくことを提案する。さらに、財務内容のモニタリングも実施、公表していくことを提案する。また、福岡市では、P F I事業採用の検討と並行して、アセットマネジメント推進部大規模施設調整課による施設の統合や施設の長寿命化も検討しているので、本市においてもP F I事業採用の検討時には、公共施設等総合管理計画にて記されている、市内の公共施設の総量と今後の費用増加の関係性に十分注意しながら、P F I事業の検討をしていくことを提案する。

- ・福岡市もまだP F I 事業が終了したものがないため、これから事後評価をするという段階だが、一度P F I 事業で失敗していることもあり、アセットマネジメント推進部大規模施設調整課による事業担当部署への支援体制、事業者の選定、設計、建設、管理運営、財務状況についての定期的なモニタリング、事業破綻時の取扱い、そしてこれまでのモニタリングを生かした事後評価という一連の仕組みづくりがしっかりと構築されているという印象を受け、この仕組みを本市でも生かしたいと思う。また、福岡P P Pプラットフォームを設置して地場企業にP P Pを知ってもらう機会をつくり、地場企業のP P Pの理解、参入を促進している点は、本市においても参考にできるのではないかと思う。
- ・福岡市ではこれまでに15事業がP F I で実施されている。福岡市はかつてタラソ福岡の失敗を経験している。議会との関係について、議会には事前に概要の資料が示されている。それは、ガイドブックの中でも、発案段階の最終基本構想策定の際に議会（委員会）に報告することが明記されている。また、事業手法の検討段階の最終基本計画策定についても議会（委員会）への報告が明記されている。その後の事業内容の決定段階の公表時にも議会（委員会）への報告が業務として明記されている。発案及び検討段階の最後というのはタイミング的に遅いとも思うが、報告が確実にされているのは重要な取組である。ぜひ、本市でも明記されたい。また、タラソ福岡の失敗に学び、モニタリングについてはかなり詳細に担当部局への申し渡しをしている。建設費の支払いについては平準化を行っているようで、本市の当初の7割支払いは通例ではないようである。私自身は、どんな手法（B O D、B T Oなど）を取っても、P F I 事業は、企業目線、効率から見た公共事業の建設、運営であり、市民目線での事業選択ではないと考える。職員がしっかりとP F I 事業のメリット、デメリットを直視し、事業終了を迎える公共施設については、市民への情報公開、市民目線での事業継続の可否の決定をされたい。
- ・福岡市の取組は、P F I、P P Pの効果的導入において、庁内支援体制や事業選定基準、市民との信頼関係の構築など、参考となる点が多い。本市においても以下のような視点を取り入れることで、より実効性の高い官民連携施策の展開が可能と考える。財政部局を軸とした庁内支援体制の構築、V F M等の評価指標を含めた事業選定基準の明確化、導入目的・意義の可視化による説明責任の強化、マニュアル整備による所管部門の実施能力向上、地元企業の積極的活用と市民への丁寧な情報発信、これらの要素を踏まえ、今後は本市の実情に応じた形で、P F I、P P Pのさらなる活用と制度のブラッシュアップに向けた提案、検討を進めていきたい。
- ・福岡市では、今後の公共建築物の維持、更新に対応するため、財政局に大規模施設調整課を設置し、全庁的な事業の支援体制を構築してい

	る。所管部署に対し、事業手法の検討支援やモニタリングへの技術的支援など、側面から寄り添う形で事業支援を行っている点は見習いたい。民間事業者に早期に事業準備をしてもらうため、将来PPPによる事業実施の可能性が考えられる事業リスト（ロングリスト）と、予算措置された事業リスト（ショートリスト）を公表している。事業者にとっては、今後発注されるかもしれない事業が分かっていることで、余裕を持って検討することができ、メリットは大きいと思う。モニタリングについては、実施計画書を作成し、サービス水準や設計、建設に関すること、要求水準を満たす公共サービスが提供されているか、財務状況はどうかなど、定期的に細かく調査されており、タラソ福岡の失敗が生かされていると感じた。本市にも取り入れたい。 ・公民連携事業として多くの事業を進めており、主に以下3点が大変参考になった。1点目は、公民連携対象事業を、指針に基づき早期から公開している。実施時期を見極め、事業評価・手法と財政への影響も考慮し検討している。同時に、地元企業の参画も考慮し、研修や講演などの支援策を行う。2点目は、透明性を図るためモニタリング評価の標準化を進め、毎年公表している。3点目は、各契約のノウハウの継承を図るための組織づくり（体制）と役割が整備されている。提言には、導入までの審議内容や、モニタリングの標準化と財政面への影響評価などの透明性を上げる。また、契約手法のノウハウの継承ができる体制の整備が重要だと思った。 ・現在、保有床の50%以上が築30年以上を経過し、施設の老朽化が進行するとともに、少子高齢化や環境問題をはじめとした社会状況の変化により、改築や大規模改修などの更新時期を迎えた。今後、公共建築物の維持更新において大きな財政負担が予想されるため、施設の長寿命化や維持、管理コストの縮減を図るアセットマネジメントに取り組まれない。やがて更新の時期が到来することは不可避であり、公共建築物の適切な維持、更新を行っていくためには、民間の経営ノウハウや技術力、資金を活用したPPPを積極的に活用するなど、投資額の縮減と平準化を図ることが不可欠である。PFIは、長期事業になり、いろいろな課題が出てくると思われる。諸問題について、その時々に対処することも大切だが、先を見据えて話し合いをすることも大切だと思う。機会をとらえて、議会も含め検証をしっかりと行うことが重要である。本来は、市の施設は直営にて行うのがよいと思うが、諸問題もあり改革が必要である。
委員長の総括	アドバイザー業務について、アドバイザーの構成は、ファイナンシャル、リーガル、テクニカルのように複合的な観点からトータルアドバイスを受け、実施方針の策定等、公募準備を行っている。 PPPロングリスト・ショートリストについて、将来的にPPPを含めた事業方式検討の可能性のある公共施設等の整備事業を広く取りまとめたロングリストと、具体的にPPP実施に向けた調査、検討を行う

	ことが決まった事業を取りまとめたショートリストの活用が非常に見やすく、見える化されている。 事業ごとにモニタリング実施状況をホームページで公開しており、事業内容や運営評価について一般市民にも公開されており、その透明性のある取組は本市でも実践すべきと考える。
--	--