

公共施設マネジメントセミナー PPP/PFI導入の本質を 考える

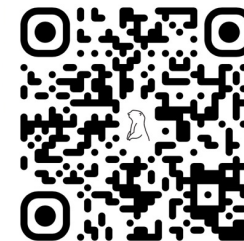
2026.07.21

PPP/PFI専門家派遣制度(学識実務専門家)
国土交通省 PPPサポーター
東洋大学 大学院 公民連携専攻 客員教授

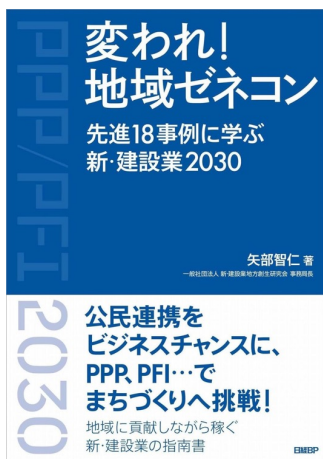
合同会社RRP 代表
矢部 智仁

矢部 智仁 RRP LLC. について

出身、職歴、キャリアなどは
こちらをご確認くださいませ
SNSもここから連携できます



著書(2025.07)



note マガジン

新・不動産業を考える
～公共不動産を担う
新しい仕事～



Regional Revitalization Partner

(一社)新・建設業地方創生研究会

事務局長

(一社)木造施設協議会

アドバイザー

地域密着

建設・不動産業

株式会社ザイマックス
等…個別企業アドバイザー

事業領域拡大、可能性拡大の支援

建設・不動産業が地域の活性化を
先導する担い手となるための啓発
活動を行う団体・協議会活動支援

内閣府

国土交通省

PPP/PFI地域PF 派遣専門家

PPPサポーター

自治体

設置委員会の委員や支援業務

例) 南相馬市, 下妻市, 草加市,
東京都北区, 横浜市, 藤沢市,
真庭市等

地方自治体

株式会社マインドシェア

合同会社Collective Impact

「地域経営」に繋がる事業の支援

庁内の人材育成支援や各種検討委員会
の委員／運営支援
事業可能性調査、企画提案の受託など



PPP/PFI導入の**本質**

公共サービス提供の**役割分担の更新**

役割分担の更新による**効果的な提供**



公共サービス供給を担う公民連携型事業 事業実施における行政・市民・企業の役割分担





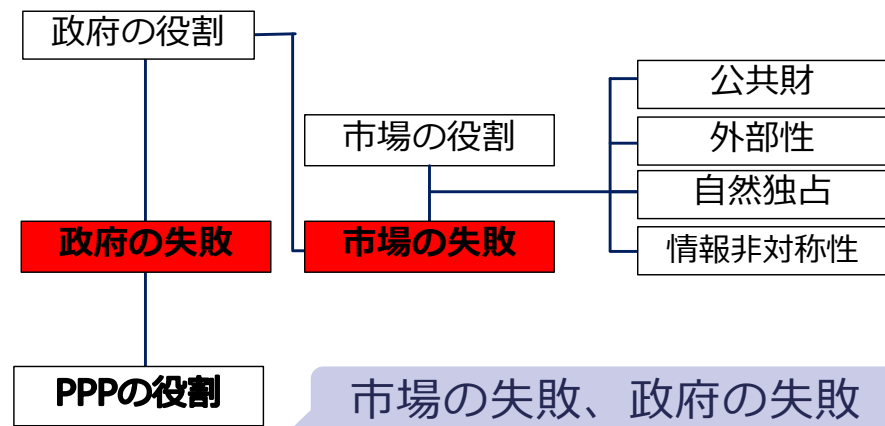
疑問。税金で実施するのが公共サービスでは？

新しいサービス供給手法の検討

		主体区分	
		官	民（営利企業）
目的区分	公益	（正常） 官が公益を担っている状態 財政問題	
	私益		
		非効率	

		主体区分	
		官	民（営利企業）
目的区分	公益		（PPPの役割） 民でも公益を実現できる状態
	私益		

二つの失敗をカバーする**チャレンジ**が「PPP」



■ 「**二つの失敗**」をカバーする概念

■ **前提**は

- ・ **政府が供給する必要性**（＝公共性や公益性）が認められている分野
- ・ 政府が提供するより**費用対効果が優れている**（効率的である）手段

新しいサービス供給手法の検討

公的サービスを自分でつくる時代を考える
新しいサービス供給手法の検討

目的区分		主体区分	
		官	民（営利企業）
公益	(正常) 官が公益を担っている状態		
私益	(政府の失敗) 官が私益を追求している状態		

財政問題
非効率

目的区分		主体区分	
		官	民（営利企業）
公益			(PPPの役割) 民でも公益を実現できる状態
私益			

二つの失敗をカバーするチャレンジが「PPP」



- PPPの役割 市場の失敗 政府の失敗
- 「二つの失敗」をカバーする概念
- 前提には
- ・ 政府が供給する必要性（＝公共性や公益性）が認められている分野
 - ・ 政府が提供するより費用対効果が優れている（効率的である）手段

政府が供給する必要性がある分野
直接供給するより効率的で効果的

新たな領域への挑戦に、新たな役割分担を考える

公民連携型事業実施における 行政・市民・企業の役割分担

自治体の目線で言い換えれば

自ら実施しなくても「他に方法がある」ならば
任せられる市民・民間を発掘し実行力を生かす

サービスプロイダー から

サービスプロバイダーの マネジメント へ

公民連携型事業実施における 行政・市民・企業の役割分担

	純粋公共事業	PPP（公民連携）			純粋民間事業
		公共サービス型	公共資産活用法	規制・誘導型	
事業空間	官	官	官	民	民
事業内容	官	官	民	民	民
事業手法 事業分野 事業対象		PFI法 1999 PFI 民法, 地方自治法 DB, DBO 業務委託 指定管理 2003 成果連動型委託 包括民間委託 公共サービス改革法 2006 市場化テスト	不動産取引 (売買、賃貸) 公有地活用 公有建物活用 例) 廃校 2004 都市公園法 2017 Park PFI 道路法 2020 ほこみち制度 港湾法 2022 みなと緑地PPP	中活法など まちづくり 商店街再生 地域再生法 日本版BT 2018 そのほか 企業誘致 観光振興	

公民連携型事業実施における 行政・市民・企業の役割分担

- 公民連携型事業における役割分担の設計

誰かの利益「だけ」を一方向的に増やすもの
誰かの負担「だけ」を一方向的に減らすもの
ではない

受益と負担を応分にすることが、協働を継続させる

公民連携型事業実施における 行政・市民・企業の役割分担

公民連携の誤解

…不明確な受益と一方的なリスク回避

行政：民間に任せれば楽になる

市民：良いサービスは受けたいが負担増は嫌

企業：事業機会だが、リスクは取りたくない

公民連携型事業実施における 行政・市民・企業の役割分担

主体	受益	負担・責任
行政	限りある資源（人材や税収）で市民サービスを向上 ・地域政策の実現 その結果、公共空間の魅力や価値向上⇒将来の税収源確保	事業環境を整備する 業務増大 ・ビジョン提示 ・ルール整備、許認可調整 ・モニタリング その結果、安全・公平を確保
市民	利便性や公共サービスの向上 ・居場所の拡大 ・地域の居心地と愛着 活動機会の拡大 ・参加する機会の獲得	受け手ではなく担い手の一部として 責任ある関与 ・ルールを作る、守る 公共サービスを受けるための 費用（利用料など）増加
企業	新しい事業機会の拡大 ・多角化、領域拡大の機会 企業ブランド価値の向上 ・地域との関係形成 ・新たな人材の確保	公共性への配慮 ・不相応（過剰）な利益✕ 先行投資と長期回収 ・継続的な関与と運営負担 ・長期のリスク負担

公民連携型事業実施における 行政・市民・企業の役割分担

誤解	本来の理解
行政は汗をかかなくてよくなる	行政の汗のかき方が変わる
行政の出費が減らすことが目的	限られた経営資源（人材、税収）で公共価値を高めることが目的
民間や市民に任せてあとは低関心	公共性・公平性・安全性を担保するバックアップと協働が必須
行政が自ら前線に立たなくなる	ビジョン、ルール、モニタリングを担う

公民連携＝丸投げ ✕

公民連携＝役割と責任の変更 ○

公民連携型事業を進める際の 2大原則

公民連携型事業
原則（物事の基本となる決まりや考え方）

ここまでの話題

- ① リスクとリターンの（適切、応分な）設計
- ② 契約によるガバナンス

公民連携型事業を進める際の 2大原則 ②契約によるガバナンス

関係者が増え、役割と責任を分担する関係が複数生じる



＝曖昧になるはずがない



効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業





無目的な公共サービス供給事業はない

効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業

意味

公民連携手法の選択はあくまでも手段の議論
能力を踏まえた最適な役割分担の議論

価値

より良い公的サービス構築を目的とした議論

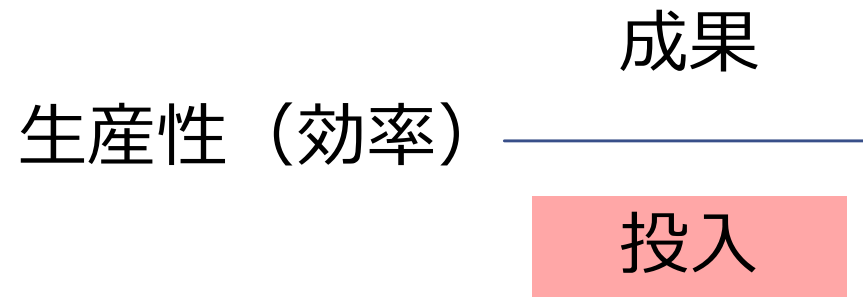
効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業

これからの日本社会全体に共通する取組テーマ
生産性向上とワイズペンディング

$$\text{生産性（効率）} = \frac{\text{成果}}{\text{投入}}$$

効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業

これからの日本社会全体に共通する取組テーマ
生産性向上とワイズペンディング



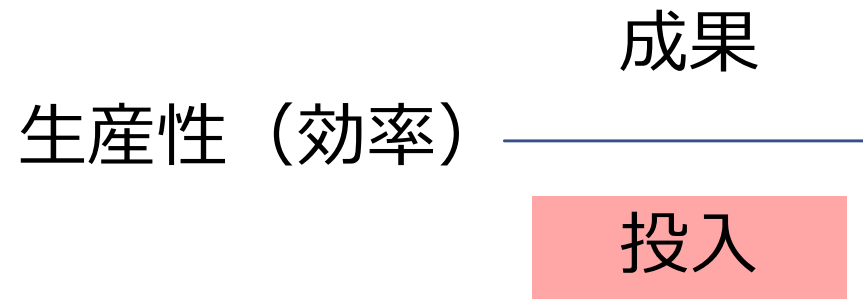
公民連携（手法・議論）の価値は社会的コスト
（主に行政コスト）の削減だけではない

**少なくとも、それ自体が目的ではなく、
それだけが重要な論点となるものではない**

効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業

性能発注と仕様発注の観点

性能発注≡BPRや技術革新に繋げる可能性



最適配分具体化

個別の施策において

- ・やるべきことの整理、優先順位付け
- ・やり方（手順と基準の変更など）

効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業

これからの日本社会全体に共通する取組テーマ
生産性向上とワイズペンディング

$$\text{生産性（効率）} = \frac{\text{成果}}{\text{投入}}$$

適材適所な主体の協働で
社会的効果の増大、拡大、良質化実現する
という考え方

ここに焦点が当たることも
公民連携（手法・議論）が創造する価値

効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業

■ 行財政改革とは

- 行政機関が、財政状況の悪化や社会の変化に対応し、限られた資源を最大限に活用し、効率的で効果的な行政運営とサービスの維持向上を目指す取り組み

単に財政均衡を図ることや効率（コスト削減）的な執行を指すのではない

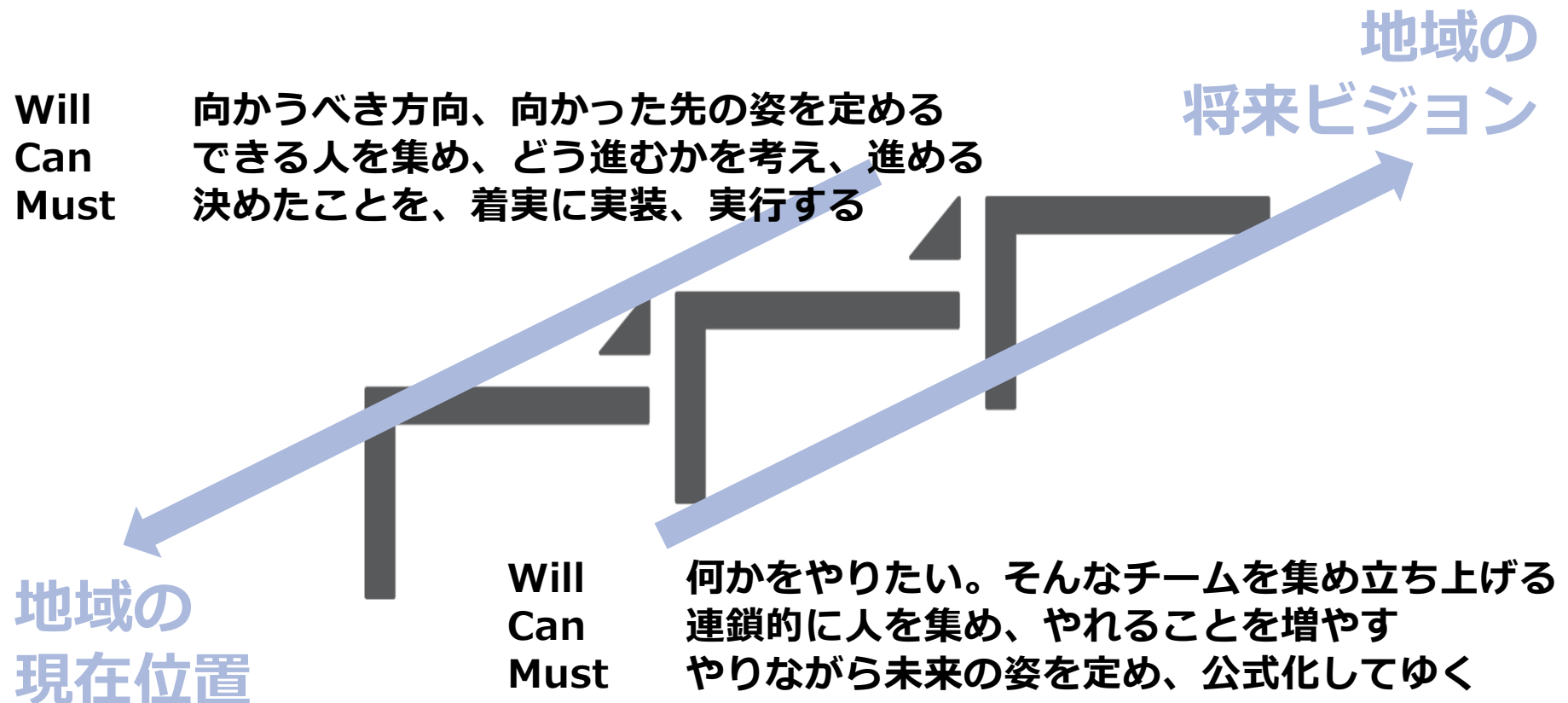
主目的は効果的な公共サービスを創造する品質向上

効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業～民間の力を引き出す～

ビジョンがなければ
民間が負担を引き受ける理由は生まれない

効果的な公共サービス供給を担う 公民連携型事業～民間の力を引き出す～

バックカスティングとフォアカスティングの並走





効果的な公共サービス供給を実現する 公共施設マネジメント





問い。その施策がもたらす「成果」は何ですか

資産経営という視点

効果的な公共サービス供給を実現する公共施設マネジメント

所有する土地や建物や知的財産

中長期的な視点で収益を生み出す資本として
管理・運用すること

資産経営という視点

効果的な公共サービス供給を実現する公共施設マネジメント

民間企業のBSに載る資産は、将来の収益や付加価値を生むために保有

自治体の公会計BSの載る資産は、収益を生むためだけではなく公共サービス（安心、安全、教育、福祉、地域活動、防災 など）を創造するために保有

観点	民間企業のBS	自治体の公会計BS
資産の意味	将来の収益・付加価値を生む経営資源	公共サービス・地域価値を生む経営資源
成果（計測指標）	利益、キャッシュフロー、企業価値	市民生活の質、公共サービス、安心安全、地域の持続性
問われること	効率よく使えているか	市民にとって効果的な価値に変えられているか
遊休・低利用資産の評価	資本効率を下げる要因	維持費を生み、その他の公共サービスを圧迫する要因
経営判断	投資、売却、撤退、再投資	維持、集約、複合化、転用、貸付、売却、民間連携

資産経営という視点

効果的な公共サービス供給を実現する公共施設マネジメント

民間企業のBSに載る資産は、将来の収益や付加価値を生むために保有

どんな価値基準で資産を生かすのか

観点	民間企業のBS	自治体の公会計BS
資産の意味	将来の収益・付加価値を生む経営資源	公共サービス・地域価値を生む経営資源
成果（計測指標）	利益、キャッシュフロー、企業価値	市民生活の質、公共サービス、安心安全、地域の持続性
問われること	効率よく使えているか	市民にとって効果的な価値に変えられているか

「今（未来）の」市民にとって効果的な価値かどうか…
上位計画との整合と、マーケティングとサービス創造

まとめ

公共施設マネジメントへのPPP/PFI導入

公共サービス提供の**役割分担の更新**

役割分担の更新による**効果的な提供**

**今（未来）の市民にとって価値あるサービス
になっているかという視点**