

2026. 7. 21. 公共施設マネジメントセミナー

TOYAMA CITY

PPPアレルギーを乗り越える仕組みと運用

リアル
ー富山市の試行錯誤から見た“実践知”

10年前

孤独・・・公共施設マネジメントは
キツイ・ツライ・シンドイ



応援してくれる人
仲間がいっぱい！！

現在

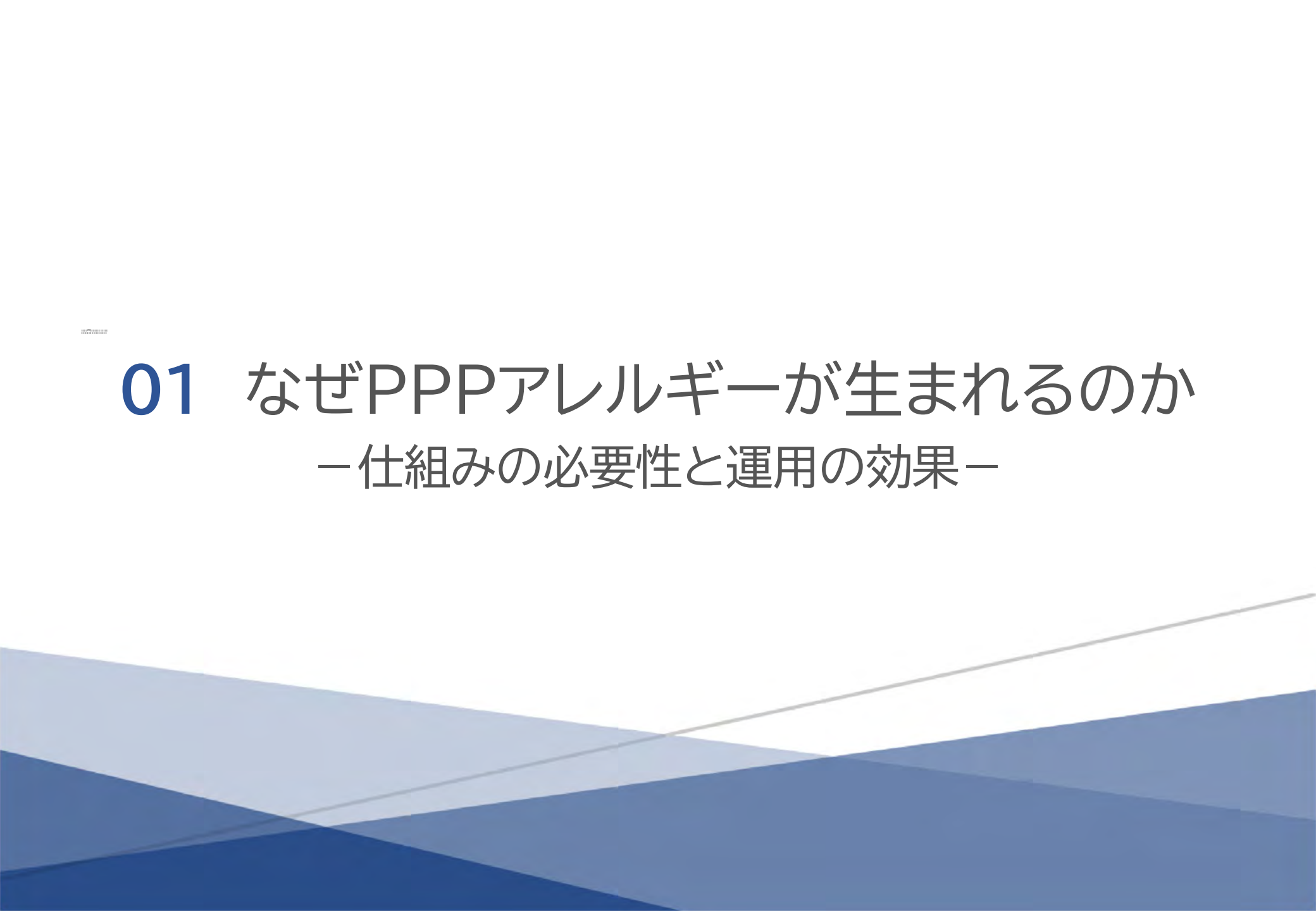
とにかくやってみる！
↑「意外と平気」な事が多い

難題だらけ、大変な事だらけだけど・・・

楽しい・面白い・わくわくする

Contents

- 01 なぜPPPアレルギーが生まれるのか
－仕組みの必要性和運用の効果
- 02 仕組みを運用して見えたリアル
－富山市の失敗・反省
- 03 公共施設マネジメントを見つめ直す
－10年目の現在地



01 なぜPPPアレルギーが生まれるのか

－仕組みの必要性和運用の効果－

①担当者レベル(現場)の本音

- 難しそう…よく分からない…
→手法が多い、契約が複雑、責任が重い
- 失敗したら怒られそう
→議会説明、住民説明が怖い
- 民間との対話が不安…
→何を話せがいいか分からない
- 経験がない
→前例がないと動けない
- 今までどおりが一番安全
→新しいことをやる余裕がない
- 所管課だけで抱えきれない
→人手不足、専門性不足
(縦割り組織の限界)

不安・負担増・経験不足

②管理職レベル(意思決定層)の本音

- PPPはコスト削減の手法でしょ？
→誤解が根強い
- 民間にやらせればいい
→“丸投げ”発想になりがち
- リスクは最小化したい(責任は…)
- 民間の自由度を広げるのが怖い
→責任の所在が曖昧になるのが怖い
コントロールできない不安
- 前例がないと判断しづらい
→前例踏襲文化が強い
- 議会説明が面倒になるのは嫌だ
→新しい手法は説明コストが高い
- 庁内合意形成が
大変だから避けたい
→庁内調整の負担が大きい

**リスク回避・前例踏襲
説明責任の重さ**

担当者と管理職の“**本音のズレ**”がPPPアレルギーを生む

層	担当者	管理職	ズレ
本音	不安・負担増 経験不足	リスク回避 前例踏襲	目的・理解・覚悟が 一致しない
結果	動けない 慎重になりすぎる	新しい手法を 承認しづらい	PPPアレルギーが 固定化

①行政側の意識

- 官民対話のやり方(情報提供の内容・方法等)が分からない
- 論点整理ができていない
- 明確な考えや方針がないまま対話を実施

民間のアイデアを
聞きたい



②民間事業者側の意識



- 事業性を判断できる十分な情報がない
- アイデア流出の不安
- 行政側の方針が不明…
- 庁内合意がとれているか不安

判断材料がほしい
行政側の覚悟を知りたい

行政と民間の“意識のズレ”がPPPアレルギーを強化

だから“仕組み”が必要にな

る
仕組みは、ズレを埋めるための“共通の土台”であり、
組織文化を変えるための道具。

優先的検討プロセス
構築の出発点

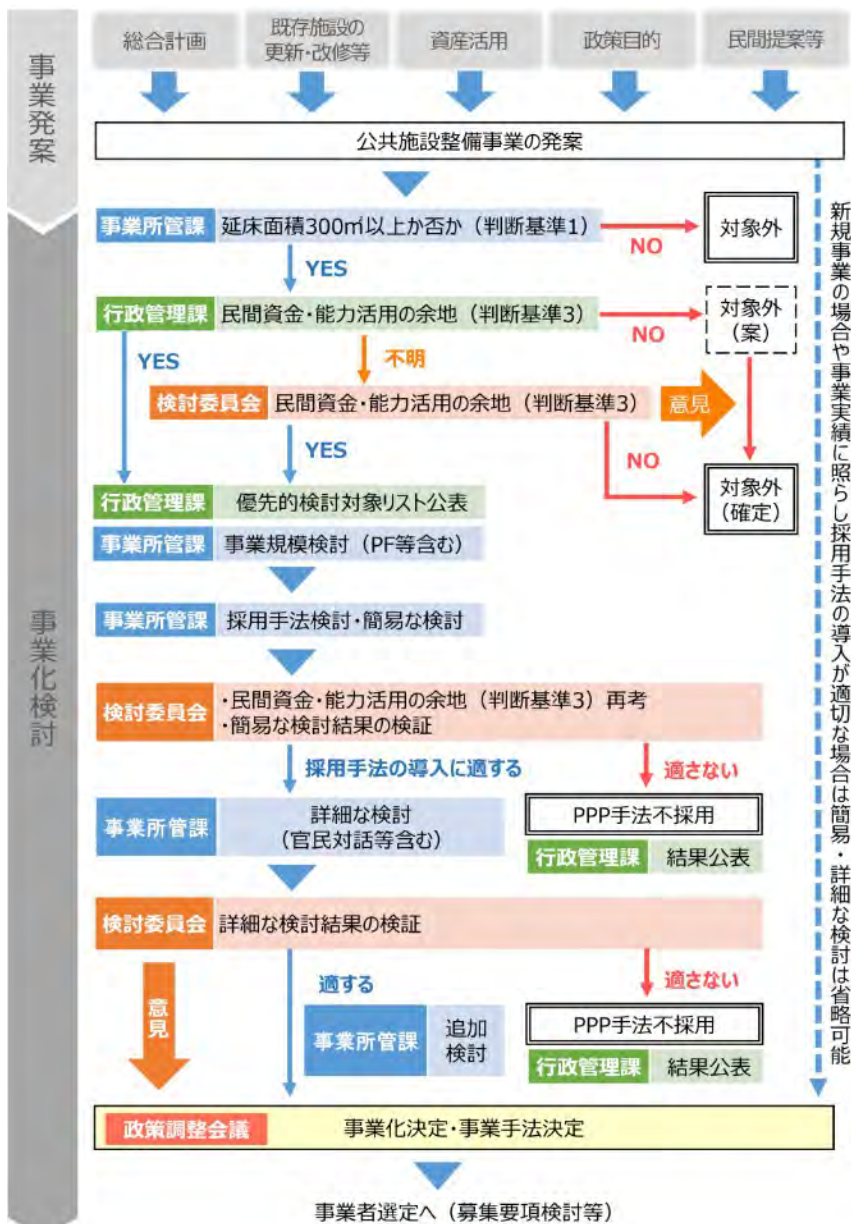
富山市には**PPPを検討する仕組み**も**組織文化**もなかった。



仕組みが果たす役割(仕組み化の目的)

- 進め方の“**共通ルール**”をつくる (担当者の不安を減らす)
- 意思決定の**拠り所**をつくる (管理職の不安を減らす)
- PPPをあたり前に検討する**風土**をつくる (組織文化を変える)

事業手法検討プロセス –PPPをあたり前に検討するための共通ルール–



- PPPをあたり前に検討する風土醸成を目的に事業手法（優先的検討）プロセスを仕組み化
- 平成29年度より運用開始
- 行政経営課が各事業担当課の伴走支援を実施

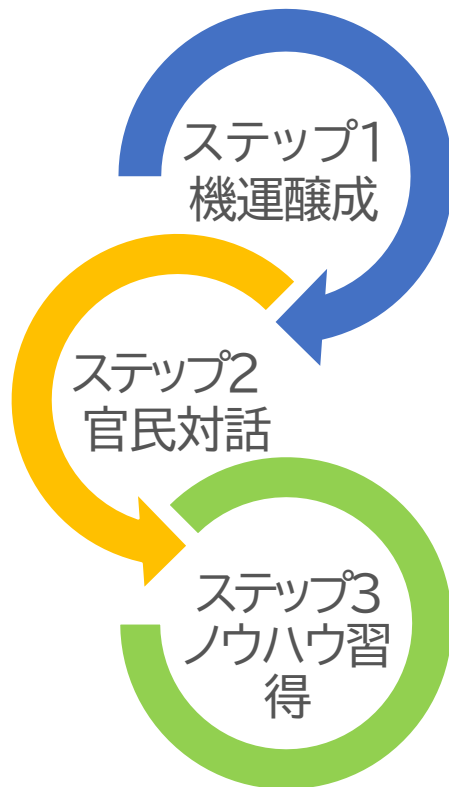
とは言え、行政経営課もゼロからのスタート…

富山市PPP事業手法検討委員会

- ・ 金融、不動産開発、公共施設マネジメント等に精通する外部委員で構成する附属機関
- ・ 各段階で委員会の意見を取り入れ、市の方針を決定
- ・ 民間活力活用についての悩み事・困り事は何でも相談



- 平成28年11月設立(事務局:富山市、北陸財務局、北陸銀行、日本政策投資銀行)
- 地域(自治体・地域企業・金融機関等)でPPP/PFIを進める基礎を構築する目的
- PPP/PFIに関する勉強の場(機運醸成、ノウハウ習得)、出会いの場(異業種間ネットワーク構築)、官と民が直接・フラットに対話できる場として活用



セミナー・研修会

PPP/PFIの必要性や参画メリットを理解し、事業推進の機運や地域企業の参画意欲を醸成

情報発信、ワークショップ(官民対話の場)

官民双方がお互いの意向や考え方を知る場、情報発信や姿勢を伝える場として活用

勉強会・実践講座

PPP/PFI事業特有の事項に関する知識や提案書作成等のノウハウやポイント等を学ぶ

富山市におけるこれまでのPPP/PFI事業

※契約金額は当初契約額

	実施方針等	事業名称	事業形態	契約金額(円・税込)	代表企業	構成企業	応募企業等
1	2005.5	3小学校統合設計・建設・維持管理事業(中央小学校)	PFI-BTO	3,083,197,000	大和工商リース(株) ※現・大和リース(株)	5社 (地域企業2社)	3グループ
2	2005.5	芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業	PFI-BTO	6,294,755,552	清水建設(株)	2社	6グループ
3	2007.6	新庄小学校分離新設校及び公民館等設計・建設・維持管理業務	PFI-BTO	3,9			
4	2010.6	清水町小学校跡地活用事業	・DB ・定期借地	2			
5	2014.9	旧総曲輪小学校跡地活用事業	・DB ・定期借地	1,			
6	2015.10 (2016.1)	セーフ&環境スマートモデル街区整備事業	・DB ・土地売却				
7	2018.1	公営住宅月岡団地第3期街区建替事業	PFI-BT				
8	2018.2	八尾地域統合中学校整備事業	PFI-BTO	5,			
9	2018.3	本庁舎北側公有地活用事業	・定期借家 ・土地売却	2,9			
10	2018.4	斎場再整備事業	PFI-BTO	7,			
11	2019.5	中規模ホール整備官民連携事業	・PFI-BTO ・土地売却	7,			
12	2020.5	大沢野地域複合施設整備事業	PFI-BTO	3,			
13	2020.8	大山地域複合施設整備事業	PFI-BTO	2,			
14	2020.10	公設卸売市場再整備事業	・定期借家 ・定期借地	1 5,			
15	2029	(仮称)水橋地区義務教育学整備事業	PFI-BTO	9,			
16	2023.	総合体育館Rコンセッション事業	PFI-R コンセッション	8,093,359,996	前田建設工業(株)	2社 (地域企業2社)	1グループ

仕組みを講じた結果…

組織文化の変化

- ・ PPPの検討があたり前に
- ・ 「よく分からないから反対」が減少
- ・ 未経験者でもスムーズに事業化

官民の関係性の変化

- ・ 官民の距離が縮まり、対話が自然に
- ・ 地域企業の参画増加
- ・ 民間事業者からの提案が活発に

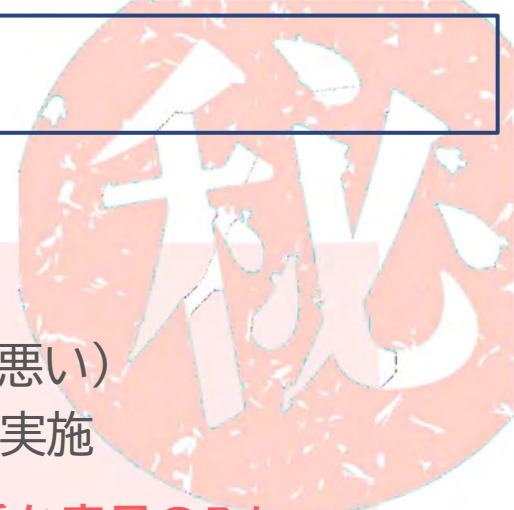
スピードの変化

- ・ 事業化までのスピード向上
- ・ 庁内調整の効率化
- ・ 官民対話による意思決定の迅速化

※公共施設整備を伴わない公有地活用事業:富山駅南西街区市有地活用事業(2018)、市有地を活用した保育施設整備事業、大山地域公有地等活用事業(2020)

02 仕組みを運用してみえたリアル

－富山市の失敗・反省－



- 情報不足(情報量不足に加え情報提供のタイミングと提供方法が悪い)
ex.方針がほぼ決まった事業化目前でオープン型の官民対話を実施
→行政側の期待が伝わらない／民間が**判断**できない→慎重な意見のみに
- 論点整理不足、対話の目的の曖昧さ(課題認識・与条件・希望する方向性がない)
→行政側の**考え**が伝わらない／対話が深まらない／言い訳づくり**疑惑**
“やってる感”だけの対話となり、民間のやる気喪失／サウンディング疲れ
- 庁内合意不足(庁内で意志統一がなされないまま対話を実施)
→行政側の言う事がバラバラ／示す情報がブレる／民間に**過度**な負担
- 第三者(コンサル)依存の官民対話
→行政側の**本気度**が伝わらない／覚悟が曖昧／民間の視点が反映されない





- 安易にコンサルに頼り、自分で考えることを放棄・他人事・ヒト任せ
→ **どこかのコピペ**、地域コンテンツの见えない**総花的**事業内容
- PPPをコスト削減・平準化手法と誤認、なんちゃって“性能発注”が靚
→ **民間の自由度が低く、ビジネスにならない／点どまり／面白くない**
(**運営を意識しない**サービス購入型ハコモノPFI案件が散見)
- 事業手法の検討に注力してしまう・ハコモノ整備に主眼
→ **ビジョン**(このプロジェクトで何をしたいのか、どんな姿を目指すのか)、
それを実現するための**コンテンツ**の欠如・検討不足
- PPPが目的化、“地域”で“稼ぐ”事に対する意識の軽薄化
→ **地域でできることまで域外に頼り**、地域でお金が回らず、
地域の活性化に繋がらない



行政あるある(ありがちな進め方)

市民の**要望**を聞く
(アンケート、ワークショップ)



ほしいもののベースの最大公約数的な
基本構想を**コンサル**が策定
(**ビジョンの欠落**)

スケールアウトした**ハコモノ**整備



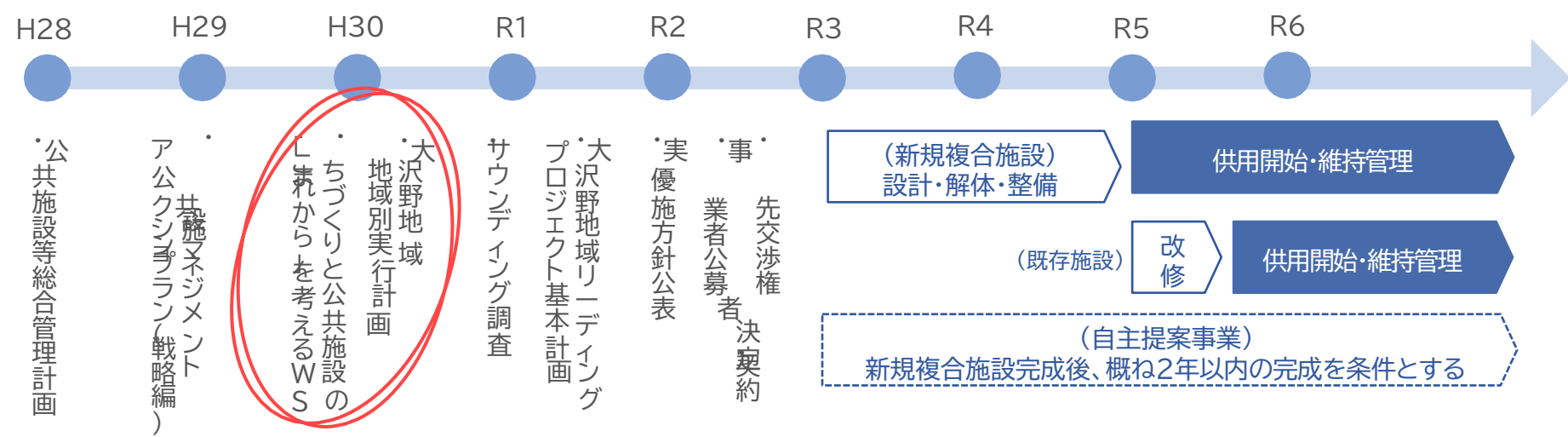
行政側にも市民側にも
当事者意識を持つ者がいない…



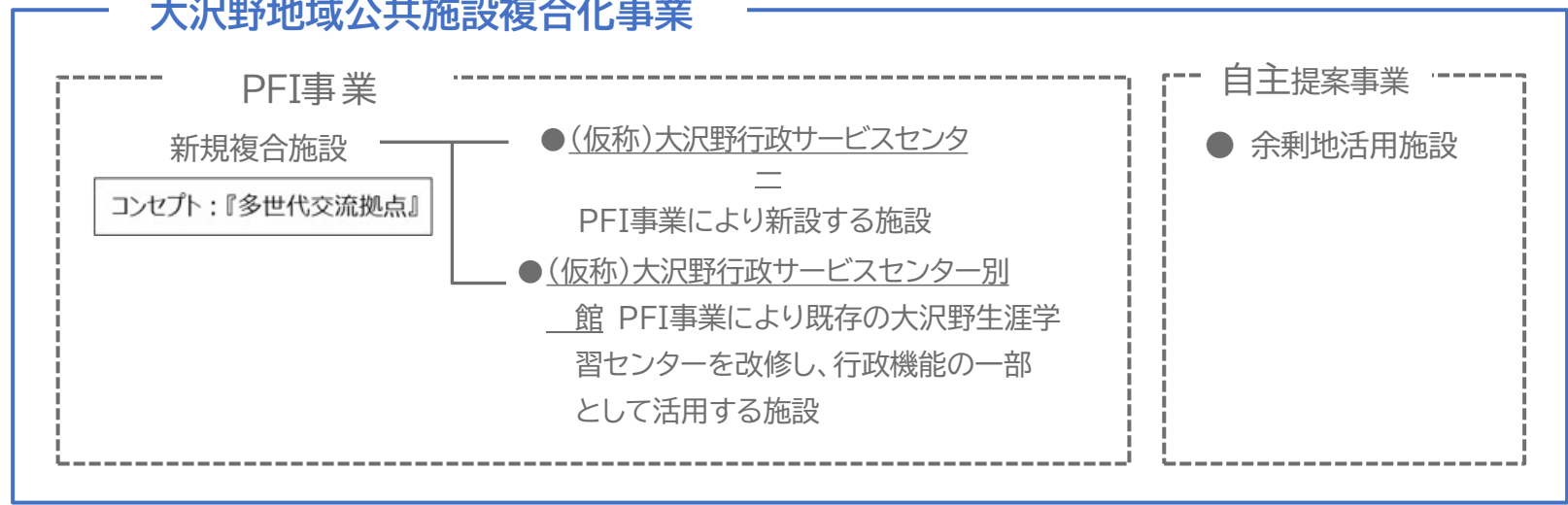
結局**使われない**



リーディングプロジェクト –大沢野地域公共施設複合化事業–



大沢野地域公共施設複合化事業



大沢野地域公共施設複合化事業



これまでの反省から…

反省

1

事業手法が最優先

- ✓ 明確なビジョンがないまま、中途半端な市場調査で事業化し、民間の創意工夫の余地が少ない(≡仕様発注)案件に

反省

2

第三者に聞いたからOK

- ✓ コンサルや有識者から意見・情報を得たから大丈夫と判断し、現実との乖離が発生
- ✓ 目的の曖昧な官民対話

反省

3

言葉だけの“WIN-WIN”

- ✓ 未だに上から目線
- ✓ ちゃぶ台返しは日常茶飯事
- ✓ 庁内に溢れる「民間にやらせればいい」の声



▶ **ビジョン**・与条件が最優先

▶ **直**接対話し、リアルな市場性を

▶ **民**と一緒に汗をかく!!(大前提)

事業構想段階で検討すべきこと

ビジョン (事業の要)

- このプロジェクトで何をしたいのか
- 何を解決し、どんな姿を目指すの
(事業の背景、目的、課題、期待する成果)

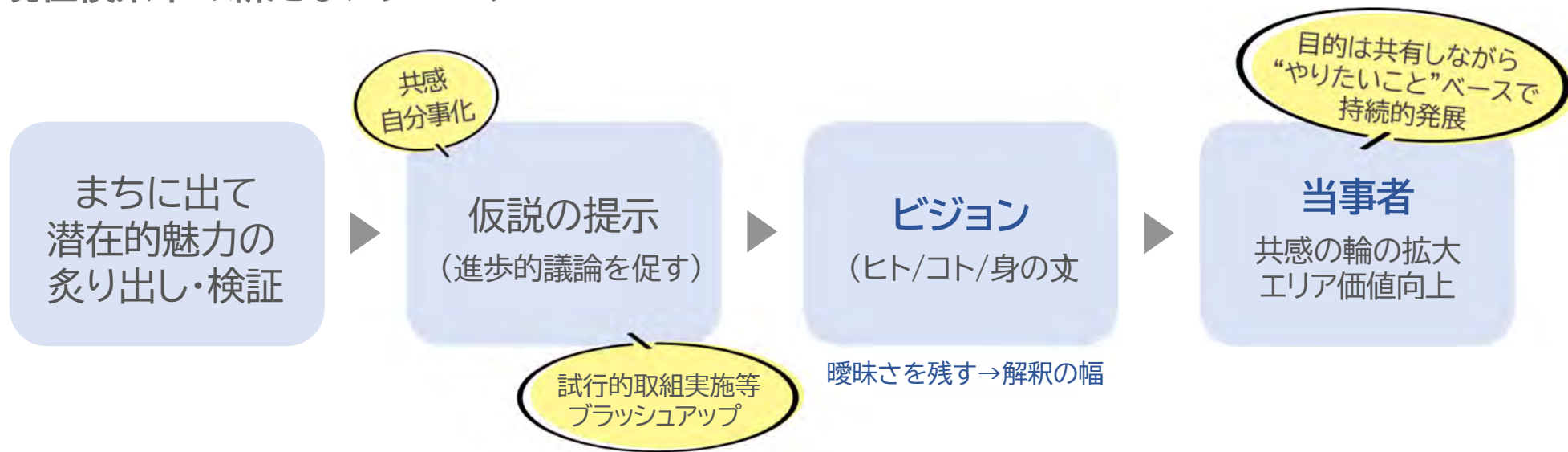
- ここが曖昧だと、その後の検討や事業者の提案内容がブレてしまう(失敗のもと)
- ここが明確だと、官民対話も関係者の合意形成もスムーズ
- ビジョンを実現するためのコナンツまで検討出来るとベター

03 公共施設マネジメントを見つめ直す ー10年目の現在地ー

■従来の一般的なパターン



■現在模索中の新たなアプローチ



R5年10月 仮説(妄想)の提示と検証

まちの課題を解決し、目指すまちの姿を実現するためのコンテンツを検討



市民の機運醸成・当事者意識の醸成・共感の輪の広がり

- ▶ 我々が妄想した将来像や趣旨に共感し、協力者・伴走者が増加



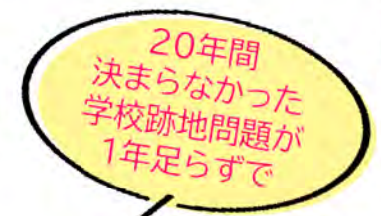
R6年10月 「住民が描く将来像を実現するための提案書」提出

- ・目指す地区の将来像
 - ・その場での過ごし方・暮らし方
- (「絶対反対」であった体育館解体を住民側から提案 ∵全体最適のため)



令和6年12月 跡地活用方針 政策決定

仮説→住民が描く将来像→市の方針



令和7年度 基本計画策定 (×コンサル委託)

暫定的な未来の姿を共有
(繰り返しながらブラッシュアップ)



「市民の理解醸成(≡当事者意識の醸成)」
「市場性の確認」
「庁内・議会合意(∴既成事実化)」
を同時に図る

地域・市場・庁内の意見をプロジェクトベースでリアルに反映
共通認識の醸成(≡本来の合意形成プロセス)

最後に

仕組みは目的ではない。

運用し、改善し続けることが大切。

※これまでの経験・反省を踏まえ、今の富山市に合った形に
事業手法検討プロセス(優先的検討規程等)を見直し中

ずっと印象に残っている民間事業者さんのひと言(わたしの教訓)

- 「何を目指しているのか」、「何をしたいのか」、「ポリシーをしっかりと」、「大義が抜けている」
- 「行政が大きな方針を決めて、規制は外して、あとは好きにやってOKがベスト」
- 「官民の対話・意思疎通・コミュニケーションが大事」「間口を広げ、聞こうとしてほしい」
- 「行政と民間は思考回路は違う。行政はハコを作るところまでで思考が止まるが、民間はそこがスタート。そこからどうやって回していくか。行政は利害関係、民間は市場性を考える」
- 「コスト削減だけを考えている自治体が多い」「すでに所有している資産を経営資源としてどう生かすかが大事」
- 「地元の人ほど運営を担うべき。運営にこそ個性を」
- 「地元でできるものってたくさんある。地元でしかできないものもたくさんある。」
- 「PPP/PFIは『まちづくり』の手段だと思っている。そのまちに新しい企業、新しいサービスができる、地域自体を成長させるという点で、まちづくりの手段としては最高の手段」
- 「難しく考えすぎ。自分達のまちに合ったやり方を、地域内で一緒に考えればよい」
- 「やっぱり楽しくないとね」「ノリが良い職員さんが一緒に楽しめば、まちは変わる」

今、私が思う
公共施設マネジメント・PPP/PFIの要

覚悟と熱量を持って
民間・地域と一緒に動けるか
如何に**ポジティブなマインド**で
取り組めるか

お問い合わせ

富山市企画管理部行政経営課
官民連携・公共施設マネジメント係長
廣木 美德

(国土交通省PPPサポーター・内閣府PPP/PFI行政実務専門家)

TEL:076-443-2021

E-mail:hiroki.minori@city.toyama.lg.jp