

# PFI法施行から20年 地方財政の逼迫を見据え 民間資金・ノウハウの活用を



橋本 圭一郎 委員長  
経済同友会 副代表幹事・専務理事

1951年徳島県生まれ。74年一橋大学商学部卒業後、三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）入行。三菱自動車工業取締役執行副社長兼最高財務責任者（CFO）、首都高速道路取締役会長兼社長（最高経営責任者兼最高執行責任者）などを経て、14年塩屋土地取締役副社長・COO、16年取締役副会長、19年取締役、現在に至る。2007年7月経済同友会入会。12年より幹事。19年より副代表幹事・専務理事、広報戦略検討委員会委員長。20年度PFI PT委員長、規制・制度改革PT委員長。

PFI  
プロジェクト・  
チーム

委員長  
橋本 圭一郎  
地下 誠二

経済同友会では、民間手法を用いた公共サービスの効率化や地方行政の生産性向上に向けてPPP/PFIの積極的な活用を提言してきた。

昨年、PFI法施行20年を迎えるにあたりPFI部会（現PFIプロジェクト・チーム）を設置し、課題整理を取りまとめた。橋本圭一郎、地下誠二両委員長が語った。

（インタビューは10月28日に実施）

## 地方行財政改革は喫緊の課題 単年度予算主義もPFI普及の妨げ

**橋本** 昨年11月、自然災害の多発を受けて、櫻田謙悟代表幹事が防災インフラ整備のためにPFI活用の可能性を提案したことを受けて部会が発足し、今年度にPTへ改組されました。昨年はPFI法施行20年の節目で、PFI事業数は伸びてはいるのですが、地方自治体を含めた財政赤字は深刻さを増し、インフラの老朽化も進んでいます。しかも新型コロナの感染拡大で地方行財政改革は喫緊の課題となっており、もっとPFIの裾野を広げる必要があります。

**地下** PFI事業は累計740件に達していますが、一方で約8割の地方自治体は実施したことがありません。普及が進まない理由は、一言で言えば多くの自治体がPFIに馴染みが薄いことです。PFI法施行当初は巨大案件から始まったので、小規模な自治体からは自分には関係ないとみなされていました。また、東京の大企業が仕事を奪ってしまうという誤解もあったようです。

公共事業が単年度予算主義であるこ

とも普及を妨げていると思います。単年度予算で仕事をしている人に「将来を先取りして議論して」と言っても通じにくく、民間事業者も、自治体から単年度ごとに個別に発注されるのが当たり前と受け止めています。また、PFIでは業種をまたいで多くの企業が連携しますが、業者にその経験が少ないのが実情です。

**橋本** 自治体には、地方債などで事業を行った方が簡単だという意識もあるようです。特に今は金利が低いのでそう感じられるかもしれないのですが、金利はいつまでも低いままで安定しているわけではありません。

## 人的資源と首長のリーダーシップ 地方が取り組むインセンティブが必要

**地下** 自治体の不慣れを解消するには、PFI手法に理解のある人的資源を増やすことが重要です。自治体では担い手が不足しているので、国や民間企業が提案やアドバイザー支援を行う仕組みも検討すべきです。例えば「PFI マスター」（仮称）といった資格認定制度を設けて、人材を養成する必要もあると

考えます。また、地域の金融機関のコーディネーター機能も有効なので金融機関にも頑張ってもらいたい。

**橋本** 他地域におけるPFI事業の成果や行政費用の節減効果など、メリットの「見える化」が進めば、自治体の考えも変わってくると思います。大型案件や高度な案件は東京の大企業のものと考えがちですが、東京の企業と地元企業で得意な事業が異なるため、役割を分担すればいいと思います。

**地下** 現在の制度では、国は公共施設の整備などにあたり、国庫支出金の交付の他、地方交付税措置をするなどして自治体の負担を軽減する場合があります。PFIで費用軽減を図ると、節約分が召し上げられるのではないかと不安が自治体にはあります。地方が取り組むインセンティブが必要です。高度経済成長時代にできた制度のベースがまだ残っているので、現在の地域が置かれた環境を踏まえ、あるべき制度に構築し直さないといけません。

**橋本** 首長がイニシアチブを取っている地域はPFIが進んでいるところが多いです。ただ、こうした首長は限られ



### 地下 誠二 委員長

日本政策投資銀行 取締役副社長

1963年岡山県生まれ。86年東京大学法学部卒業後、日本開発銀行(現・日本政策投資銀行)入行。2010年日本政策投資銀行特命チーム部長兼経営企画部担当部長、11年執行役員(特命担当)兼経営企画部担当部長兼特命チーム部長、13年執行役員経営企画部長、15年常務執行役員を経て、20年より現職。2015年10月経済同友会入会。17年度より幹事。18～19年度地方創生委員会委員長、20年度PFI PT委員長。

ています。また、地方議会を通さないといけないので、議員の理解促進も必要です。単体のPFIが広域で複数束ねたものになったり、コンセッション方式ができたりと、PFI事業も20年で進歩しています。それをさまざまな機会を捉え発信していきたいと思っています。

### 各地経済同友会とも協力して 具体的事例を示していきたい

**地下** 地方財政は根本的な問題が先送りになっていると思います。各地経済同友会の皆さんも、経済人として、限られた財源を適正に使うことの意義を理解してくださるはず。まずは、この成果物を読んでいただきたいです。

**橋本** このPTでは、PFIの重要性を理解してもらうためのセミナーを各地で行う予定でした。新型コロナの感染拡大で延期していますが、少人数、オンラインも視野に開催したいと思います。具体的な案件の事例を示しながら、各地の経済同友会とも協力、個別事業の創出も見据えて、自治体、地域企業、金融機関と対話を進めていきたいと考えます。

概要(10月16日発表)

## 地方創生に向けたPFIのさらなる利活用にあたっての課題

本会は昨年、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI法)施行20年にあたり、PFI事業のさらなる普及と活用に向けて現状と課題を検討してきた。

今般、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、地方自治体の財政状況がさらに悪化しつつあることを踏まえ、地方財政改革の観点も踏まえ、課題と解決の方向性を公表した。

### I 問題意識

- 現在、新型コロナウイルス感染拡大という新たな危機が進行している。地方自治体の財政余力は急激に失われており、今後、地方財政の逼迫度は加速度的に高まると予想される。VUCAの時代において、財政に過度に依存せず、地域社会の持続可能性を確立するには、官民や国と地方自治体との役割分担をあらためて検討する必要がある。
- これまでに行われたPFI事業は累計740件、

事業規模は総額で6.2兆円に上っているものの、依然として未実施の地方自治体も多く、さらなる普及が課題である。

- 約8割の地方自治体はPFI事業を実施したことがなく、この傾向は人口20万人未満の小規模自治体で特に顕著であり、地域差も大きく、インフラ分野で十分に活用されていない。

### II 地方自治体でのPFI事業の拡大に向けた課題

#### (1) 人的資源の不足による「負のスパイラル」

制度設計や有効性を十分に理解し、「腹落ち感」を持って職員や議会、住民に自ら働き掛けていこうというリーダーシップを発揮する首長は限られている。また、特に小規模の地方自治体を中心として、組織内でPFI事業の経験や知識を有する職員が限られている上、現場における技術系職員の不足や高齢化もあり、PFI手法の検討やそれに伴う事務負担に対応することが難しい状況にある。

#### (2) 「見える化」の不足と地域企業に対する参入障壁

地方議会や地域住民の間にPFI手法に対する根強い不安感が存在する。その一因として、公共施設の収支状況や今後の見通し、他

地域におけるPFI事業の成果に関する「見える化」の不足が挙げられる。

#### (3) 地方財政制度との不整合

国は、地方自治体にPFI手法の活用を促しているが、各種の地方財政制度は必ずしもその方針と整合していない。PFI手法によって費用軽減を図るインセンティブが地方自治体から失われている。

#### (4) コンセッション方式を巡る課題

現在のコンセッション方式では、運営権に基づく運営事業から「建設」および「改修」が除外されているため、施設整備の段階から運営までを見据えた一貫通貫の受託が困難となっている。

### III 解決の方向性

#### (1) 人的資源の充実に向けた取り組み

首長や地方議会議員のPFI手法に対する理解度の向上が不可欠である。全国知事会をはじめとする地方6団体と連携し、対象を首長や地方議会議員にも各種勉強会・セミナーなど拡大していく必要がある。加えて、「PFIマスター」(仮称)といった資格認定制度を設け、地方自治体職員の能力開発やノウハウ共有を加速していく必要がある。

#### (2) 「見える化」の推進と地域企業の参入促進

地方自治体が自らを取り巻く課題を分かりやすく開示し、PFI手法の採用がもたらすメリットを「見える化」する取り組みが必要である。その際には、近隣や同規模の地方自治体との比較可能な形での開示が重要である。

#### (3) 将来負担の軽減を促す財政制度改革

地方財政制度全般を、中長期の視点で地方自治体が財政運営に取り組むことを促すように改革していく必要がある。PPP/PFIの実施にかかわらず、国・地方全体を通じて将来の

財政負担の軽減を図る視点が重要であり、高補助率の国庫支出金の交付や後年度の地方交付税措置などは極力控え、それぞれの地方自治体の主体的な意思決定に政策選択を委ねていくことが望ましい。

#### (4) コンセッション方式などに関する改善策

運営権に基づく運営事業に「建設」「修繕」を加え、施設整備の段階から運営までを見据えた一貫通貫の受託が可能な制度とすべきである。一方、地方創生の観点からは、小規模案件を中心に地域企業の参画を拡大していくことも必要である。いわゆる「スモール・コンセッション」などの小さな事業については、地域密着の強みを有する中小企業を中心に産業育成も考慮した選定を行い、大企業はアドバイザーの立場で参画することが望ましい。

詳しくはコチラ

