

地域企業の参画による PPP/PFI 導入に関する事例調査研究

報告書

令和2年3月

総務省地域力創造グループ地域振興室

目 次

序章	1
1. 業務の目的	1
2. 業務の流れ	1
第1章 事例の収集・分析.....	2
1. 対象事例	2
2. 事例の情報収集	3
3. まとめ	17
第2章 事例研究	18
1. 釧路市「釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業（第一期）」.....	19
2. 茅ヶ崎市「柳島スポーツ公園整備事業」	25
3. 京丹波町「(仮) ハイウェイテラス・京たんば整備事業」	31
4. 三好市「三好市浄化槽市町村整備推進事業」	39
5. 福岡市「中央児童会館等建替え整備事業」	47
第3章 実態調査	52
1. 春日部市「春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備 PFI 事業」	53
2. 沼津市「(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業」	61
3. 富山市「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」	69
4. 三重県「職員公舎（東紀州世帯用）民活整備運営事業」	79
5. 神石高原町「神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業」	88
第4章 地域企業が参画する PPP/PFI のメリット.....	94
1. PPP/PFI 導入によるメリット	94
2. 地域企業の PPP/PFI 参画によるメリット.....	100
第5章 対応策の検討.....	106
1. 課題	106
2. 考えられる対応策.....	112
第6章 調査報告会の概要.....	116
1. 開催概要	116
2. 調査報告概要	117
3. 講演概要	119
4. 主な質疑について.....	122

資料編	125
アンケート調査票	125

序章

1. 調査の目的

PFII法の施行から20年が経過し、全国で実施方針が公表されたPFII事業は740件にのぼる（平成31年3月31日現在）。このうち、地方公共団体の事業は608件あり、全体の5分の4以上を占めている。

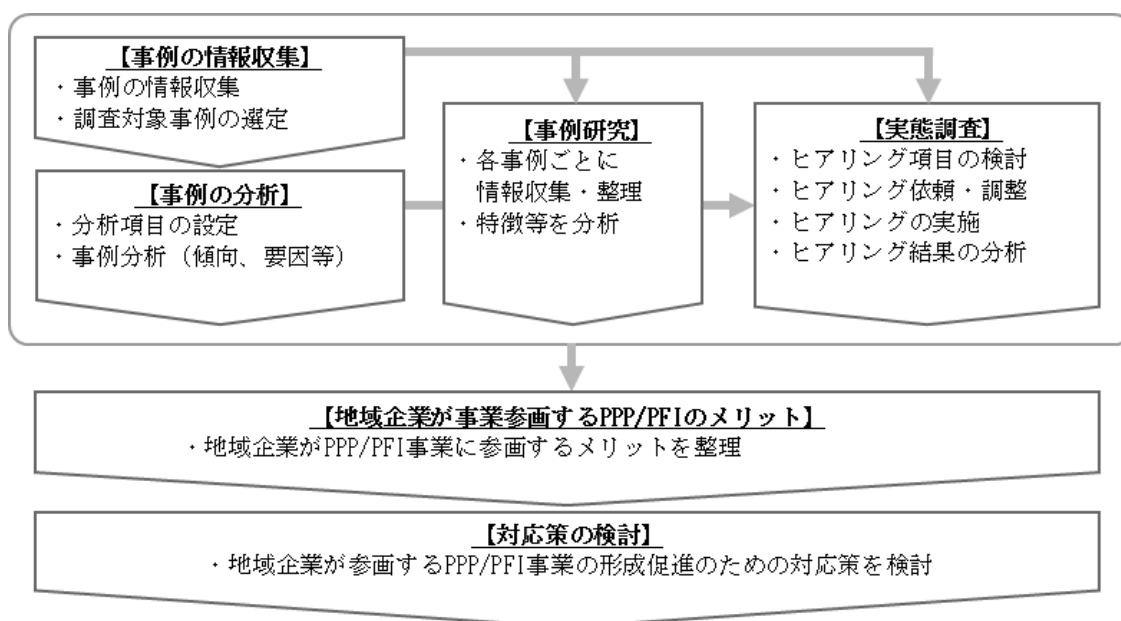
また、令和元年6月に民間資金等活用事業推進会議が決定した「PPP/PFII推進アクションプラン（令和元年改定版）」においては、10年間（平成25年～令和4年）で21兆円の事業規模目標が定められている。

PPP/PFIIの推進については、地方創生及び地域経済活性化の観点から、地域の実情に精通した企業グループ（以下「地域企業」という。）による参画が期待される所であり、一層の普及のためには、地方公共団体における理解促進並びに地域企業への適切な支援による参画の促進が有効であると考えられる。

令和元年度調査研究においては、地域企業がPPP/PFIIに参画している事業分野や規模、共通する傾向等についての事例調査分析及び地域企業が参画したPPP/PFII事業の形成を促進していくための対応策の検討を行うことにより、PPP/PFII事業の実施に役立つ情報を地方公共団体、地域企業に還元することを目的として、(株)日本経済研究所の協力を得て、本調査を実施する。

2. 調査の流れ

図表 調査フロー



第1章 事例の収集・分析

1. 対象事例

本調査では、主に地域事業が代表企業を務めており、既に供用開始している事例を中心に、人口規模や施設用途のバランスを考慮し、以下の22事例を対象とした。

図表 対象事例一覧

事業名称	発注者	人口 (人)	用途	方針公表時期 供用開始時期	事業概要
釧路市立学校施設耐震化PFI事業(第一期)	釧路市 (北海道)	174,742	義務教育施設等	H24年5月 H27年4月	第1期4校については、耐震補強工事・大規模改修工事・維持管理を実施し、第2期8校については、耐震補強工事・大規模改修工事の計画を行う。
紫波町新庁舎整備事業	紫波町 (岩手県)	32,614	庁舎	H23年12月 H27年4月	本庁舎・第二庁舎・教育委員会事務局・保健センターを統合した新庁舎について整備し、事業者が所有したまま維持管理を行う。
境地区定住促進住宅整備事業(仮称)	境町 (茨城県)	24,517	公営住宅・賃貸住宅・宿舎	H28年12月 H30年4月	子育て世代を主軸とした中堅所得者向け定住促進住宅について、整備・維持管理・運営を行う。
春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業	春日部市 (埼玉県)	236,466	義務教育施設等	H27年5月 H28年7月	エアコン設備未設置の市立小・中学校36校を対象に、エアコンの整備・維持管理を行う。
藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業	藤沢市 (神奈川県)	423,894	複合施設	H28年11月 R3年10月予定	職員住宅・看護師寮の解体・保育園の建替えにあわせ行政サービス機能を含む複合施設について整備・維持管理を行う。
柳島スポーツ公園整備事業	茅ヶ崎市 (神奈川県)	239,348	公園	H26年11月 H30年3月	相模川河畔スポーツ公園を移転した都市計画公園(運動公園)について整備・維持管理・運営を行う。
(仮称)松田町住宅整備事業	松田町 (神奈川県)	11,171	公営住宅・賃貸住宅・宿舎	H28年10月 H30年7月	既存建築物の解体撤去・造成をおこなったうえで、新規に住宅の整備・維持管理・運営を行うとともに、民間収益施設の誘致・運営を行う。
富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	富山市 (富山県)	418,045	義務教育施設等	H19年5月 H22年4月	小学校分離新設校及び公民館・地区センター等について、整備・維持管理を行う。
静岡市清水駅東地区文化施設整備及び維持管理・運営事業	静岡市 (静岡県)	706,287	教育・文化関連施設	H19年8月 H24年5月	ホール・劇場施設を含む文化施設について、整備・維持管理・運営を行う。
(仮称)沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業	沼津市 (静岡県)	195,633	庁舎	H20年8月 H23年10月	消防本部・北消防署庁舎及び訓練塔について、整備・維持管理を行う。
岡崎市こども発達センター等整備運営事業	岡崎市 (愛知県)	381,051	福祉施設	H26年2月 H29年4月	こども発達センターの整備・維持管理に加え、こども発達センター・地域活動支援センターの運営を行う。
職員公舎(東紀州市帯用)民生活整備運営事業	三重県	1,815,865	公営住宅・賃貸住宅・宿舎	H23年11月 H27年4月	職員公舎について、事前調査等・整備・維持管理・運営・性能評価の取得等を行う。
(仮)ハイウェイテラス・京たんば整備事業	京丹波町 (京都府)	14,559	観光施設	H24年7月 H27年4月	情報発信拠点・おいしさの拠点・交流拠点・防災拠点となる道の駅について、整備・維持管理・運営を行う。
市宮石在町団地整備事業	西宮市 (兵庫県)	487,850	公営住宅・賃貸住宅・宿舎	H24年1月 H27年8月	既存共同住宅・附帯施設について事前調査・解体撤去し、市営住宅の整備を実施する。
笠岡市学校給食センター整備運営事業	笠岡市 (岡山県)	50,568	給食センター	H27年10月 H30年4月	学校給食センターについて、整備・維持管理・運営を行う。
神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業	神石高原町 (広島県)	9,217	公園	H26年4月 H27年7月	地域活性化の拠点となる観光コミュニティパークについて、整備・運営・維持管理を行う。
日好市浄化槽市町村整備推進事業	三好市 (徳島県)	26,836	浄化槽	H26年10月 H27年4月	浄化槽等の整備をし、新設・既設浄化槽等について維持管理・使用料徴収を行う。浄化槽が使われなくなった際は利活用の提案を行う。
中央児童会館等建替え整備事業	福岡市 (福岡県)	1,529,040	教育・文化関連施設	H24年5月 H26年4月	市有地に事業用定期借地権を設定し、施設を整備・維持管理・運営を行う。施設は事業者が所有し、公共施設部分は賃貸する。
大分市立中学校空調設備整備PFI事業	大分市 (大分県)	478,146	義務教育施設等	H29年4月 H30年8月	市内の中学校26校を対象に、空調設備等の整備・維持管理を行う。事業期間中は必要に応じて移設等を行う。
宮崎市公設浄化槽整備推進事業	宮崎市 (宮崎県)	401,138	浄化槽	H28年3月 H29年4月	公設浄化槽の設置・保守点検、及び、既設の浄化槽等の保守点検等を行う。
南の拠点整備事業(B棟)	垂水市 (鹿児島県)	15,520	観光施設	H29年3月 H30年11月	国道・フェリー航路等の交通の結節点となる道の駅について、整備・維持管理・収益事業を行う。
函崎町定住促進住宅整備事業・文化通住宅2号棟建設(仮称)	大崎町 (鹿児島県)	13,241	公営住宅・賃貸住宅・宿舎	H27年10月 H29年4月	定住促進住宅について、整備・維持管理を行い、収益事業について誘致・運営を行う。

※人口：総務省「統計でみる市区町村のすがた2019」より

2. 事例の情報収集

事例の情報収集にあたっては、地方公共団体に対して、アンケート調査を実施した。

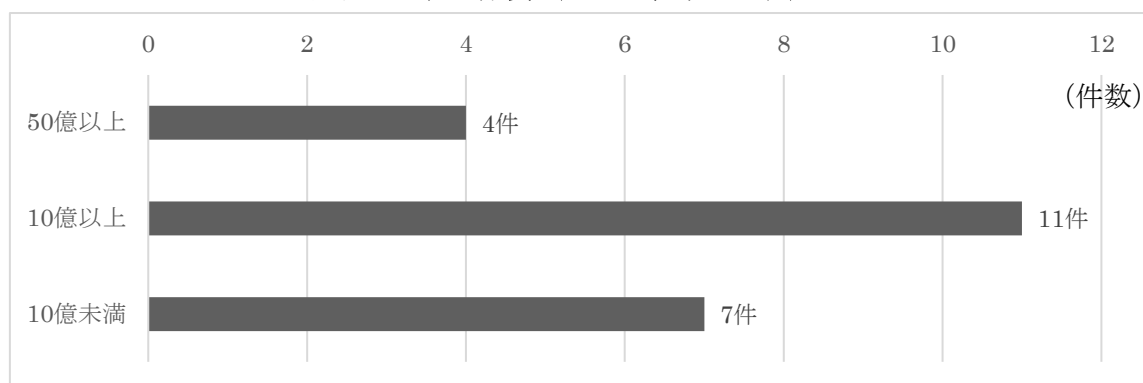
アンケート調査は、メールにてアンケート調査票を送付及び回収し、令和元年10月15日～10月31日の期間で実施した。

アンケート調査の結果は以下の通りである。

(1) 総事業費について

事業の施設整備費と運営・維持管理費の合計である総事業費の規模は、10億円以上50億円未満の事業が11件と最も多く、調査対象事業の平均総事業費は約31億円となった。事業規模が50億円以上の大規模事業は4件と少なく、地域企業は、大規模事業には参画しにくいことがうかがえる（図表1）。

図表1 総事業費（n=22、単一回答）



(2) 事業化の推進力

事業化の経緯（図表 2）

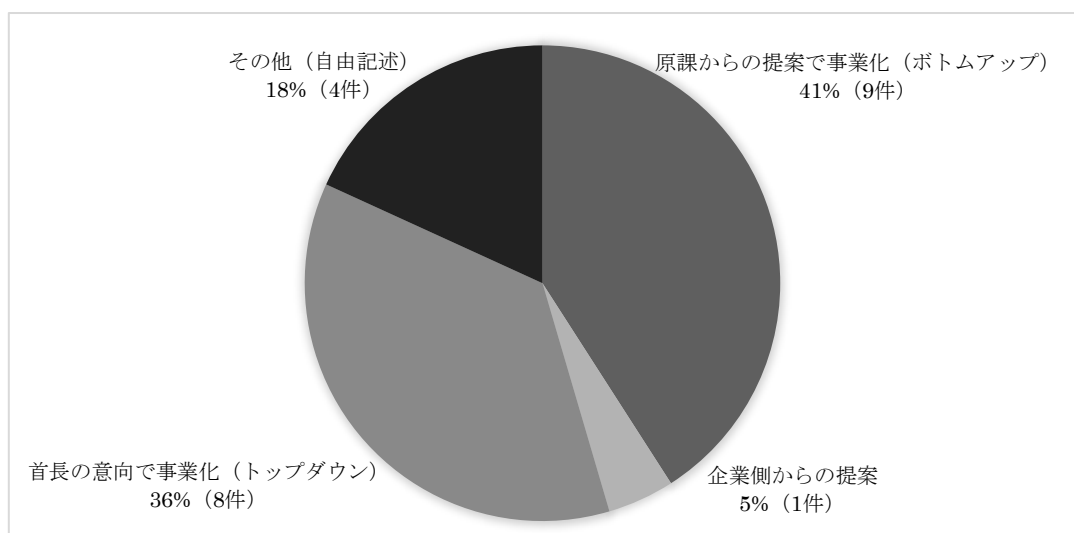
事業化の経緯は、「原課からの提案で事業化している（ボトムアップ）」が41%（9件）と最も多く、「首長の意向で事業化（トップダウン）」の36%（8件）を上回っている。

個別の回答としては、

- ・酷暑への対応として公立校へのエアコン整備が政策決定されていた。
- ・国の築堤事業等に協力するため、市内都市公園を移転整備する必要があった。
- ・以前に PFI で実施した浄化槽事業が期間満了を迎えるため、政策判断で次期事業の検討を開始。同時期に市内事業者の参画意向があり、事業化に踏み切った。

等の、政策に基づき推進している意見が挙げられた。

図表 2 事業化の経緯（n=22、単一回答）

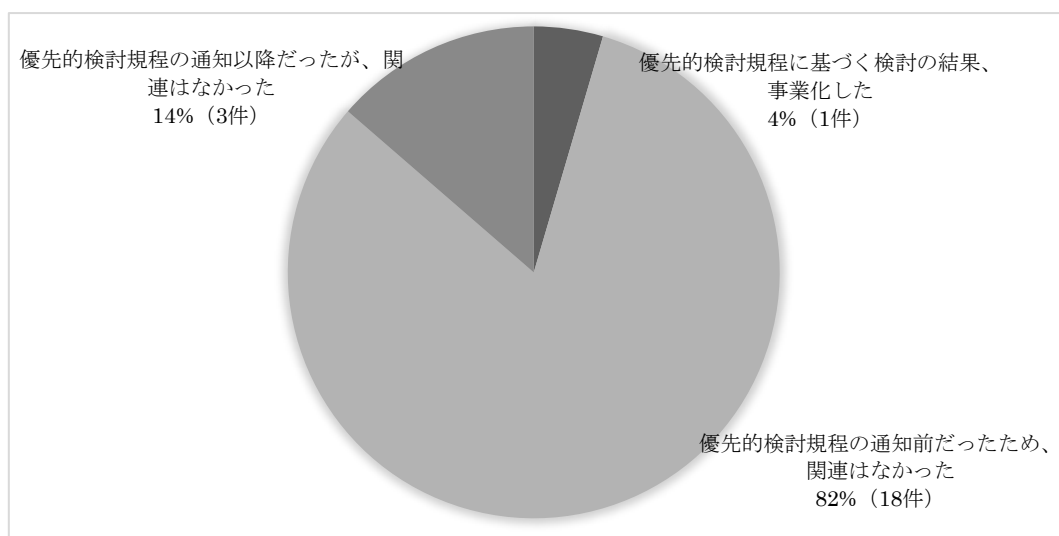


優先的検討規程の影響（図表 3）

平成 27 年 12 月 15 日、内閣府及び総務省から地方公共団体へ「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」について（要請）」を发出し、公共施設等の整備・運営等の方針を策定・見直しをする際に、PPP/PFI 手法を検討した上で最も効率的かつ効果的な手法の採用を図ることを定めた規程（以下「優先的検討規程」という。）の策定を要請している。

回答では、「優先的検討規程の通知前だったため関連はなかった」が 82%（18 件）と最も多かった。今回の対象事例 22 件のうち、通知前に実施方針を公表していた事例は 14 件あり、通知後に実施方針を公表した事例も通知以前から事業化検討をおこなっていたと考えられることから、最も多い回答となった。なお、「優先的検討規程の通知以降だったが関連はなかった」と回答した 3 事例のうち、2 事例は優先的規程策定の対象外となる人口 20 万人以下の小規模な地方公共団体であり、1 事例は、通知以前に地方公共団体で策定した PFI 導入基本方針に基づき検討を行っている。

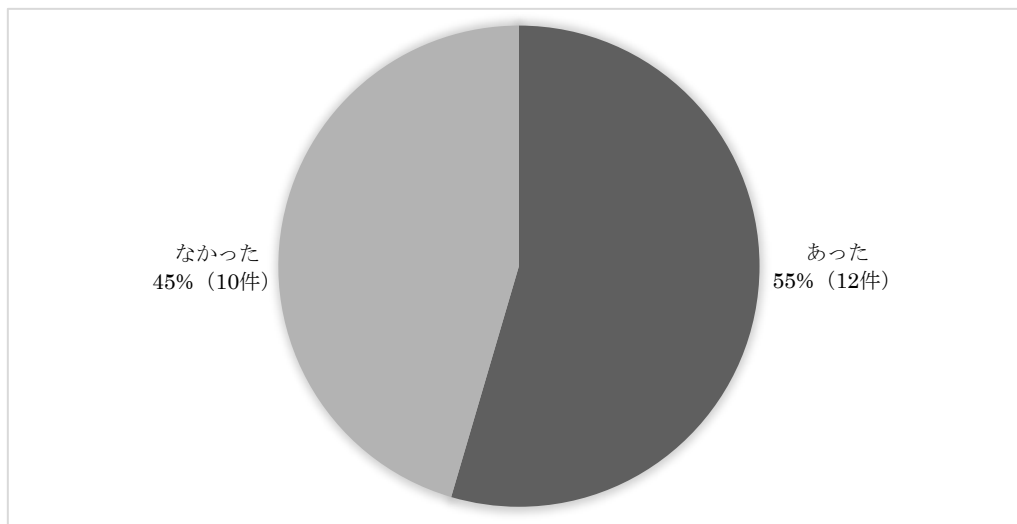
図表 3 優先的検討規程の影響（n = 22、単一回答）



PPP/PFIに関する指針やガイドラインの有無（図表4）

事業化ときに「PPP/PFIに関する指針やガイドラインがあった」と回答した事例は、55%（12件）と過半となっている。

図表4 PPP/PFIに関する指針やガイドラインの有無（n=22、単一回答）

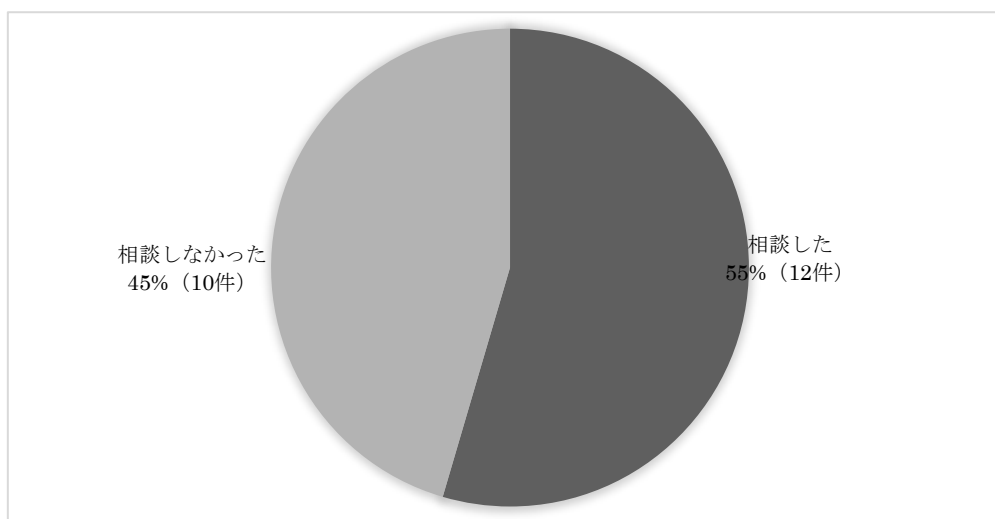


地域金融機関への相談（図表5）

事業化にあたって「地域金融機関へ相談した」事例は55%（12件）であった。

相談内容については、事業手法、PFIの進め方・成立可能性、事業スケジュールといったPFI事業全般に関する内容、地元企業への融資制度構築等といったファイナンスに関する内容のほか、地域企業の実績やニーズ把握といった内容が挙げられた。

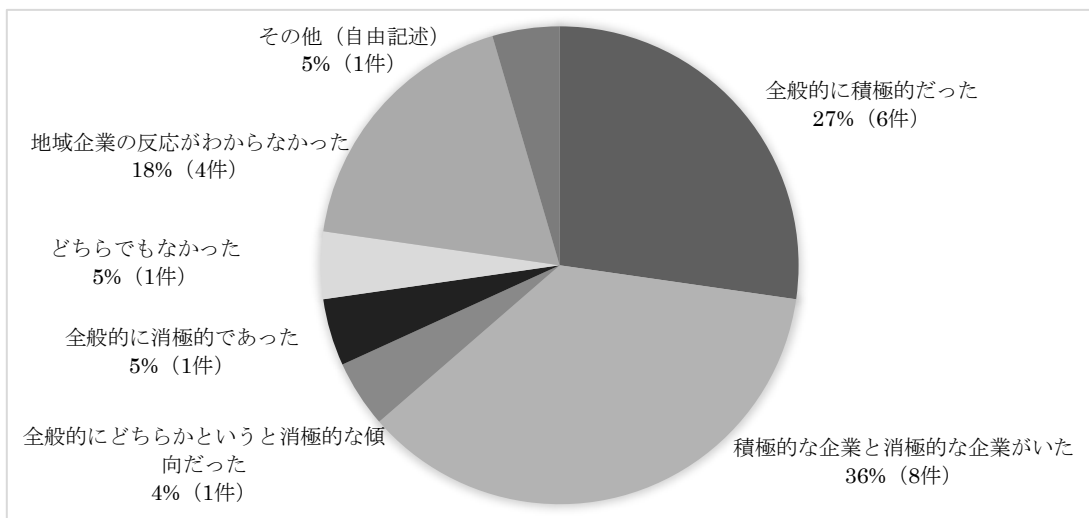
図表5 地域金融機関への相談（n=22、単一回答）



地域企業の PPP への姿勢 (図表 6)

事業化当時の地域企業の PPP/PFI に対する姿勢は、「積極的な企業と消極的な企業がいた」が 36% (8 件) と最も多く、次いで「全般的に積極的だった」が 27% (6 件) となっており、地域企業は比較的、積極的な姿勢であったことがうかがえた。

図表 6 地域企業の PPP への姿勢 (n=22、単一回答)



地域プラットフォームの活用（図表7）

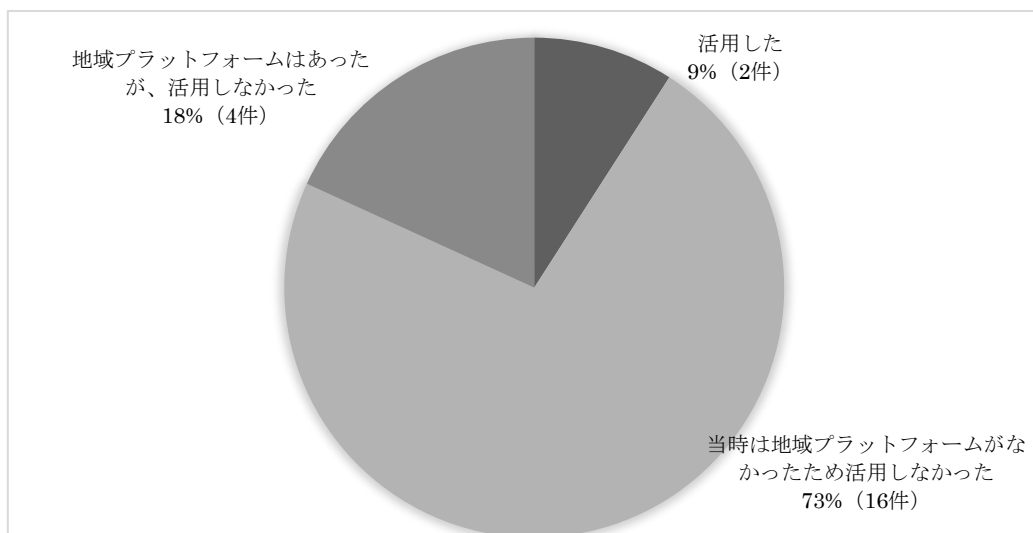
地域プラットフォームの活用については、「地域プラットフォームがなかったため活用しなかった」事例が73%（16件）と最も多い。また、「地域プラットフォームはあったが活用しなかった」事例は18%（4件）であった。

地域プラットフォームはあったが活用しなかった理由としては、

- ・特定の先進事例を参考にして検討を進めることができた
- ・他のルートで情報を得たりセミナーに参加したりした

等の、地域プラットフォーム以外で情報を入手できていたとの意見が挙げられた。

図表7 地域プラットフォームの活用（n=22、単一回答）

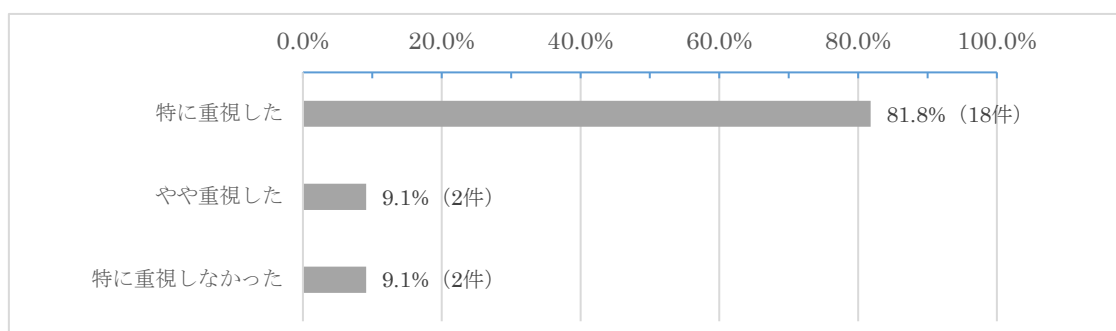


(3) 地域企業の参画促進

地域企業の参画に対する考え (図表 8)

地域企業の参画に対する考え方については、「特に重視した」が82% (18件) と最も多く、「やや重視した」まで含めた場合、地方公共団体が地域企業の参画を重視していた事業は9割を超えている。結果として、地方公共団体の地域企業重視の意向に沿い、地域企業で構成された PPP/PFI 事業者が選定されていることがうかがえた。

図表 8 地域企業の参画に対する考え (n=22、単一回答)



地域企業の参画で苦慮したこと (図表 9)

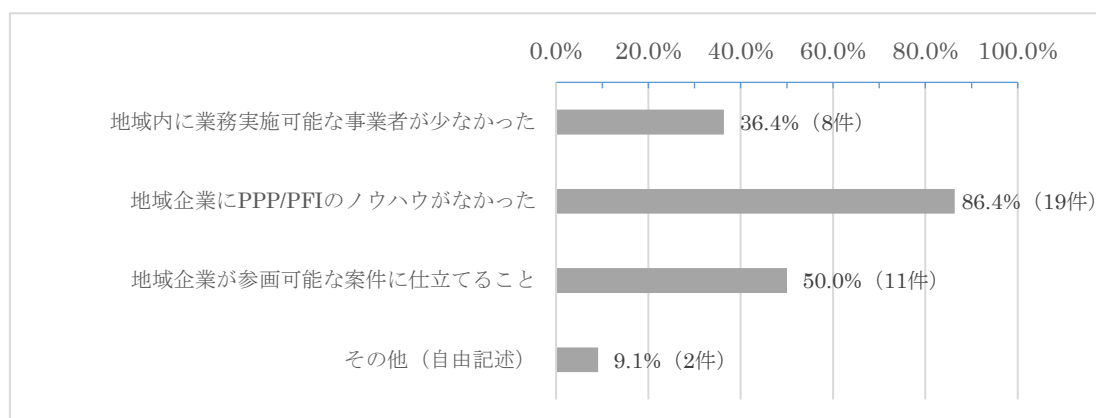
事業化に向けて、地域企業の参画について苦慮したことについては、「地域企業に PPP/PFI のノウハウがなかった」が86% (19件) と最も多く、次いで「地域企業が参画可能な案件に仕立てること」が50% (11件) となった。

個別の回答としては、

- ・地域企業にはノウハウがなく参画意欲があるかどうか不安であったこと
- ・SPC 設立に向け、関係者のコンセンサスを図ること

等の意見が挙げられた。また、PFI の仕組みやノウハウを得るために、地域企業も同行したうえで PFI 先進事例への視察を行ったという意見も挙げられた。

図表 9 地域企業の参画で苦慮したこと (n=22、複数回答)



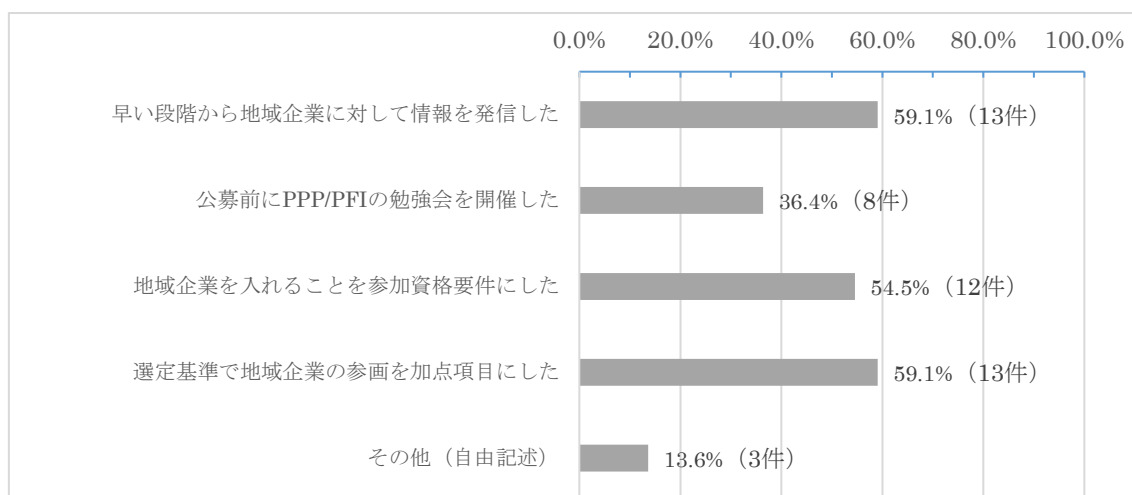
地域企業の事業参画を促すための工夫（図表 10）

地域企業の事業参画を促すために行った工夫については、「早い段階から地域企業に対して情報を発信した」と「選定基準で地域企業の参画を加点項目にした」が、ともに 59%（13 件）と最も多く、次いで「地域企業を入れることを参加資格要件にした」が 55%（12 件）となっていた。

個別の回答としては、

- ・出来るだけシンプルなスキームにするために、提案費用の負担軽減や提出書類の簡素化・効率化を図った
- ・参画意欲のある事業者の一覧を作成・公表しマッチングの場を創出した等の意見が挙げられた。

図表 10 地域企業の事業参画を促すための工夫（n=22、複数回答）



(4) 地域企業の参画による効果

地方公共団体にとっての効果（図表 11）

地方公共団体にとっての効果については、「その他」が46%（10件）と最も高く、次いで「施設維持管理費／維持管理費の削減」が36%（8件）となった。

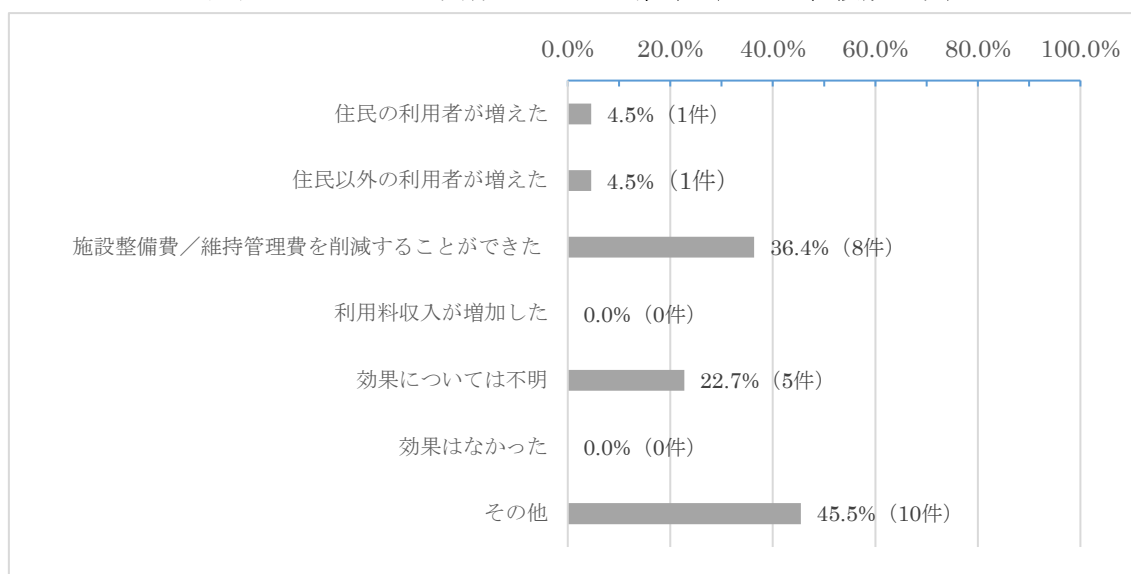
個別の回答としては、

- ・ 地域の実情に応じた事業提案がなされたこと
- ・ 事務の簡略化が図られたこと
- ・ 連携が取りやすかったこと
- ・ 地域住民の理解・協力が得やすい
- ・ 参画した地域企業がノウハウを蓄積し、成長していると感じること
- ・ 地域企業の PFI 実績ができ経済効果が図れたこと
- ・ デザイン性が向上した

等の意見が挙げられた。

なお、「効果については不明」と回答した理由として、地域企業が参画したことによる効果としては判断が難しいことなどが挙げられた。

図表 11 地方公共団体にとっての効果（n=22、複数回答）



住民にとっての効果（図表 12）

住民にとっての効果として考えられることについては、「効果については不明」が 41%（9 件）と最も高く、次いで「サービスの質・内容が向上」が 36%（8 件）となった。

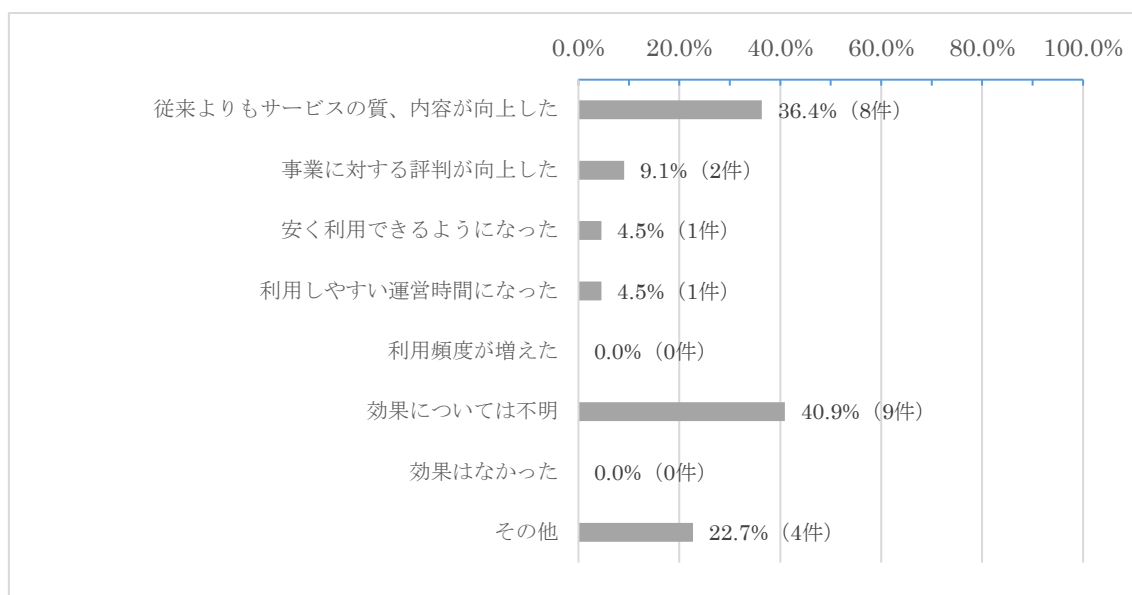
個別の回答としては、

- ・地域企業が実施したワークショップにより、児童・生徒・教員等地元の意見が設計に反映された
- ・24 時間対応になり利用しやすくなった
- ・地域企業が事業を行っていることによる安心感がある

等の意見が挙げられた。

なお、「効果については不明」と回答した理由として、地域企業が参画したことによる効果としては判断が難しいほか、供用開始後の検証はこれから行う、あるいは学校施設であるため住民にとっての効果을把握することが困難であることなどが挙げられた。

図表 12 住民にとっての効果（n=22、複数回答）



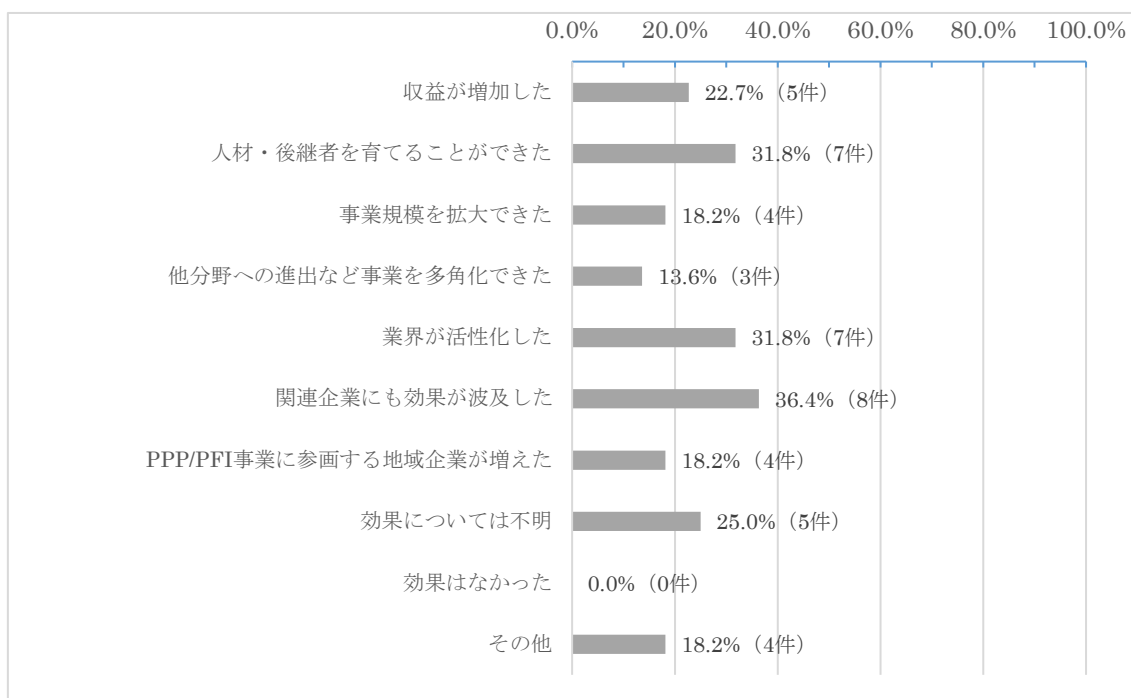
地域企業にとっての効果(図表 13)

地域企業にとっての効果として考えられることについては、関連企業にも効果が波及したと回答した事例が 36% (8 件) と最も高く、次いで「人材・後継者を育てることが出来た」「業界が活性化した」が 32% (7 件) となった。

個別の回答としては、

- ・ PPP/PFI への理解が図られた
 - ・ 地域企業内でのノウハウの蓄積
- 等の意見が挙げられた。

図表 13 地域企業にとっての効果 (n=22、複数回答)



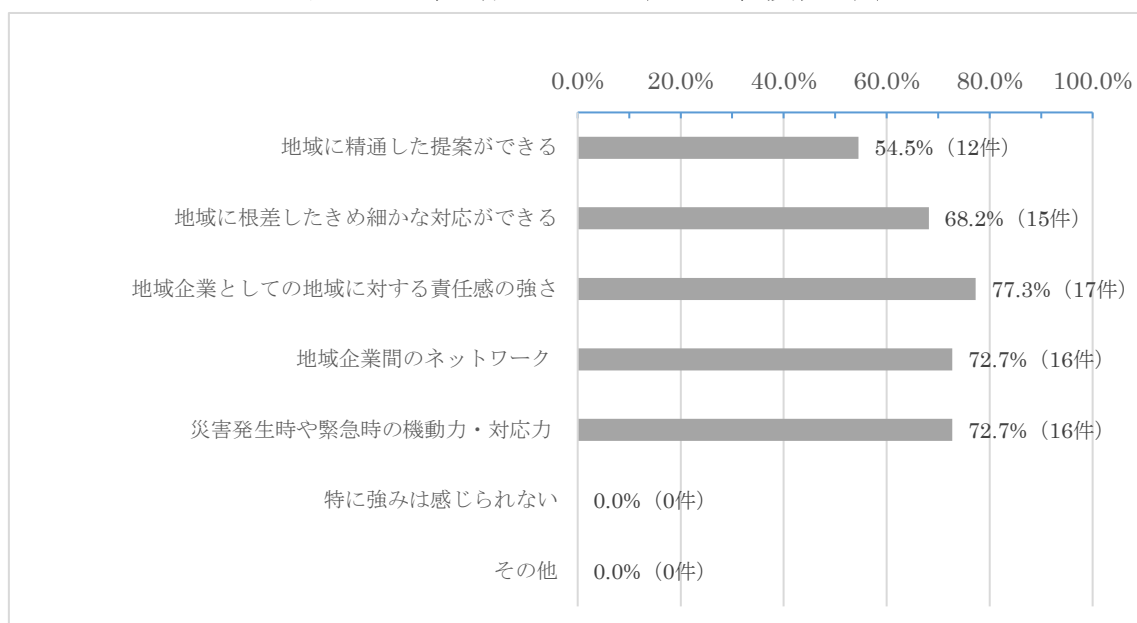
地域企業の強み（図表 14）

地域企業の強みについては、「地域に対する責任感の強さ」が 77%（17 件）と最も多く、次いで「地域企業間のネットワーク」が 73%（16 件）、「災害発生時や緊急時の機動力・対応力」が 73%（16 件）、「地域に根差したきめ細やかな対応」が 68%（15 件）と、地域企業の強みを認識している意見が多くみられた。

個別の回答としては、

- ・ PPP/PFI 事業を通じ、競合企業同士が PPP/PFI 事業者として連携することで地域企業間のネットワークが図られたこと
- ・ イベント等の共催による地域の活性化、地元商店街との連携等の、地域との関わりに関する意見が挙げられた。

図表 14 地域企業の強み（n = 22、複数回答）



(5) 地域企業の PPP/PFI 事業への参画促進における課題等

地方公共団体の課題（図表 15）

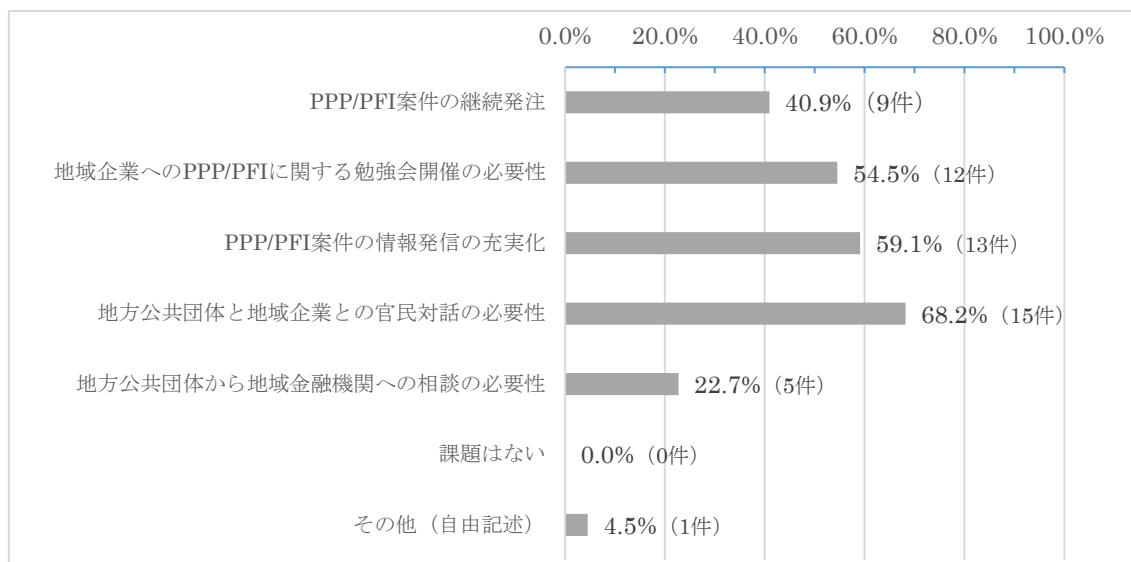
地方公共団体の課題については、「地方公共団体と地域企業との官民対話の必要性」が 68%（15 件）と最も多く、次いで「PPP/PFI 案件の情報発信の充実化」が 59%（13 件）となった。

個別の回答としては、

- ・現在の PPP/PFI 事業を継続することで、他の地域企業へ効果を波及させること
- ・担当者のノウハウの引継ぎ

等の意見が挙げられた。

図表 15 地方公共団体の課題（n=22、複数回答）



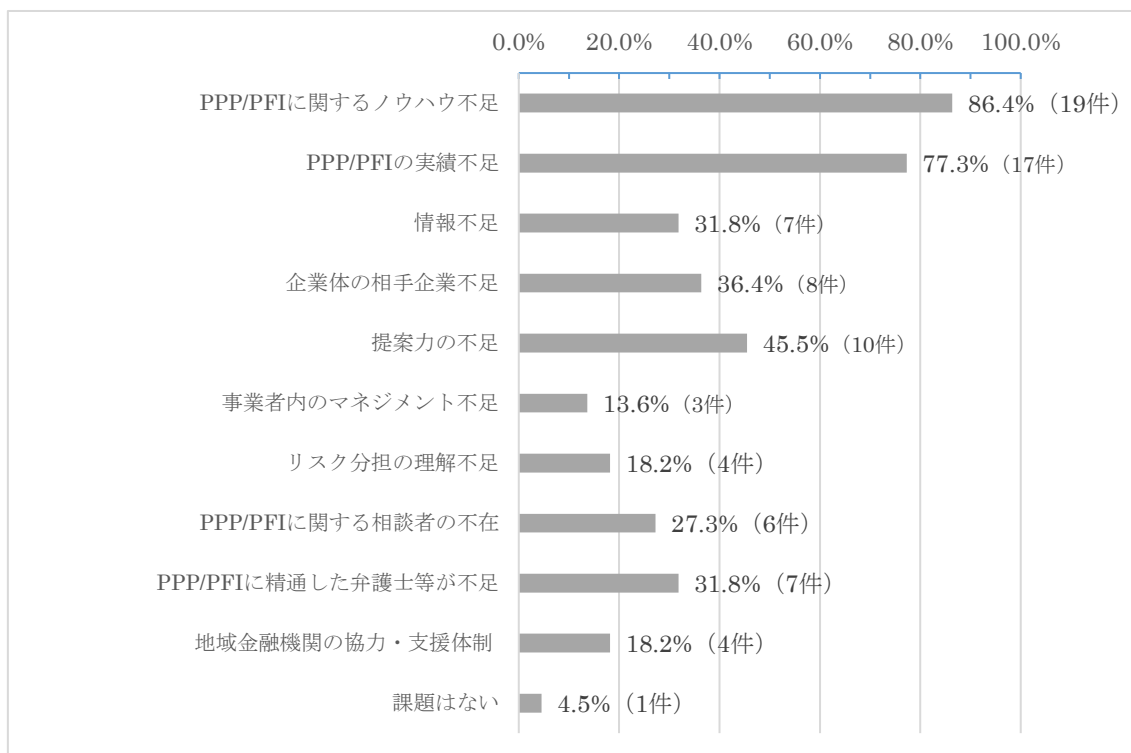
地域企業の課題（図表 16）

地域企業の課題として考えられることについては、「PPP/PFI のノウハウ不足」86%（19件）、「実績不足」77%（17件）の2項目が特に多く、次いで「提案力の不足」が46%（10件）と続いた。

個別の回答としては、

- ・契約書についての理解が不十分であること
- ・地域企業の経験不足から PPP/PFI 事業が忌避される傾向があり、参画表明企業が減少し、地域企業の代表企業指定や企業体組成が困難になっている等の意見が挙げられた。

図表 16 地域企業の課題（n=22、複数回答）



3. まとめ

アンケートの回答 22 件から読み取れる、地域企業の PPP/PFI 事業への参画に関する傾向を以下にまとめた。

多くの地方公共団体では、PPP/PFI の事業化において、地域企業の参画を重視したうえで検討を進めており、地域企業においても、PPP/PFI に対して積極的な姿勢であることがうかがえた。

また、多くの地方公共団体では、地域金融機関に対して事業手法や地域企業の実績・ニーズ等について事前に相談を行っており、地域企業に PPP/PFI のノウハウが不足していることを踏まえ、早い段階から事業の情報を発信するとともに、地域企業にとって参画可能な案件を形成するために公募条件の参加資格要件や選定基準において地域企業に配慮する等の工夫を行った事例もあった。

このことから、地域企業の実績・ニーズを事前に把握することや、参画しやすくなる情報発信・案件形成を行うことが、地域企業の参画に繋がっている傾向がうかがえた。

地域企業の PPP/PFI 事業への参画による効果については、関連する地域企業に波及効果があったことや、業界が活性化したとの意見が挙げられており、事業に参画した地域企業のみならず、地域全体に良い影響があったことがうかがえた。

また、地域企業の強みとして、地域に対する責任感の強さが挙げられており、地域住民にとっても、地域企業が参画することによる安心感があるとの意見があった。地域企業だからこそその責任感があり、事業の継続や住民サービスの質の維持・向上に寄与しているものと考えられる。

地域企業の PPP/PFI 事業への参画の促進に向けた今後の課題として、地方公共団体は官民対話の必要性を挙げており、地域企業が参画可能な案件を形成するにあたり、地域企業の実績・ニーズ等を把握したい意向がうかがえた。

また、地域企業の課題については、PPP/PFI に関するノウハウ不足を挙げており、実績を積み、ノウハウを蓄積していくことで、自ずと提案力等の実務的なノウハウは向上していくと捉えていることがうかがえた。

第2章 事例研究

対象事例のうち10事例について、事例研究として、アンケート調査に加え、追加で行った電話ヒアリングの内容や公表資料を基に個別に取りまとめた。

10事例の選定は、地域企業の強みが複数あげられており、地域金融機関の支援や地域プラットフォームの活用等の特徴がある事例とした。

なお、10事例のうち5事例（下記⑥～⑩）は、さらに実態調査を行ったため、次章にて内容を記載する。

■事例研究対象

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 釧路市「釧路市立学校施設耐震化PFI事業（第一期）」② 茅ヶ崎市「柳島スポーツ公園整備事業」③ 京丹波町「(仮)ハイウェイテラス・京たんば整備事業」④ 三好市「三好市浄化槽市町村整備推進事業」⑤ 福岡市「中央児童会館等建替え整備事業」⑥ 春日部市「春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業」⑦ 沼津市「(仮称)沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業」⑧ 富山市「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」⑨ 三重県「職員公舎（東紀州世帯用）民活整備運営事業」⑩ 神石高原町「神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業」 |
|---|

※⑥～⑩は、実態調査（第3章）にて記載

1. 釧路市「釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業（第一期）」

事業概要		
事業名	釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業（第一期）	
事業主体	釧路市（人口 174,742 人 ※1）	
用途	学校施設	
事業目的 ※2	釧路市立の小学校13校、中学校6校は、耐震化が図られておらず、また、竣工から30～40年が経過し建物・設備の老朽化も著しく、早急な耐震化及び改修が求められていた。学校教育活動への影響を最小限に抑えながら早期に耐震化事業を完了し、児童・生徒にとって安全・安心な学校生活を実現することを目的に耐震化及び改修を実施。	
所在地 ※2	釧路市立小中学校 12 校 ・第1工区事業対象4校 ・第2工区事業対象8校	
施設概要 ※2	敷地面積	—
	整備施設	校舎等
事業方式	RO 方式	
事業形態	サービス購入型	
事業期間	10 年間	
供用開始年度	2015 年度	
事業費（百万円）	4,363 百万円	
	うち施設整備費	4,349 百万円
	うち運営・維持管理費	14 百万円
事業者の構成	代表企業（県内）	村井建設(株)
	代表企業（県外）	—
	構成企業（県内）	丸彦渡辺建設課(株)、太平洋設備(株)、総合設備(株)、近藤設備工業(株)、榑設備工業(株)、(株)東興電気工業、サンエス電気通信(株)、三昭電気工業(株)、(株)三東電設、向陽建設(株)、(株)松井建設、(株)斉藤譲一設計事務所
	構成企業（県外）	—
付帯事業の内容	—	

※1：出典 総務省「統計でみる市区町村のすがた 2019」より

※2：入札説明書より（以下、同様）

業務範囲 ※2	
設計業務 建設・工事監理業務	ア 耐震補強業務 (ア) 第一期事業対象 4 校分の耐震補強計画 (イ) 〃 の耐震補強計画に係る第三者機関の評定取得 (ウ) 〃 の耐震補強実施設計 (エ) 〃 の耐震補強工事 (オ) 〃 の耐震補強工事に係る工事監理 イ 大規模改造業務 (ア) 第一期事業対象 4 校分の大規模改造実施設計 (イ) 〃 の大規模改造工事 (ウ) 〃 の大規模改造工事に係る工事監理 ウ 先行調査業務 (ア) 第二期事業対象 8 校分の耐震第二次診断 (イ) 〃 の耐震第二次診断に係る第三者機関の判定取得 (ウ) 〃 の耐震補強計画 (エ) 〃 の耐震補強計画に係る第三者機関の評定取得 (オ) 〃 の大規模改造基本計画
維持管理業務	(ア) 第一期事業対象 4 校分の建築基準法第 12 条に基づく建築物の定期点検 (イ) 第一期事業対象 4 校分の建築基準法第 12 条に基づく建築設備等（昇降機及び遊戯施設を除く。）の定期点検（換気設備、給水設備及び排水設備）
運営業務	—

(1) 当事業の事業化に向けての推進力

1) 事業化の経緯

平成 23 年度時点で、釧路市内の小中学校 41 校中、耐震化済みは約 48%で、残り約 52%の学校を耐震化する必要があった。背景として、東日本大震災後に、文部科学省から平成 27 年度までに全学校の耐震化を完了させる旨の通知があったことが挙げられる。

PFI を導入し複数校の事業を一括発注することで、事業スケジュールが短縮化され、平成 27 年度までの完了が可能となると考え、事業担当課からの提案で事業化した。

2) 優先的検討規程、PPP/PFI に関する指針やガイドラインの影響

本事業は、優先的検討規程の策定要請通知前であったため、本事業の案件形成において、優先的検討規程との関連はなかった。

PPP/PFI 導入については「釧路市公共施設等総合管理計画」において、公共施設等の管理に関する考え方の中で、改善方針のひとつとして「施設の整備から管理運営まで、PPP/PFI 活用の可能性を検討する。」と示されている。

3) 地域金融機関の関与

本事業における地域企業主体の事業化を検討するため、地域金融機関を対象とした説明会を実施した。地域企業が融資を受けやすくするための制度などについて意見交換を行ったところ、好意的な反応であった。

4) 当時の地域企業は、PPP/PFI に対してどのような状況だったか

地域企業は PPP/PFI 事業に対し、全般的に積極的だった

地域企業向けに実施したアンケートでは、規模の大きい企業からは PFI 導入について概ね前向きな回答を得た。

5) 地域プラットフォームの活用

釧路市は、当時、地域プラットフォームがなかったため、活用しなかった。

(2) 地域企業の参画促進

1) 事業化において地域企業の参画をどのように考えたか

地域経済の活性化を期待し、地域企業の参画は重視した

釧路市では、地域企業の参加によって地域経済の活性化が期待できると考え、本事業への地域企業の参画を重視した。

2) 事業化に向けて、地域企業の参画に関して苦慮したこと

地域企業に PPP/PFI のノウハウがなかったことが、釧路市として地域企業の参画を促す上で苦慮した。

3) 地域企業の参画を促すためにどのような工夫をしたか

早い段階から地域企業へ本事業の情報を発信した

導入可能性調査前に、釧路市が地域企業を対象にアンケートを実施した際にあわせて本事業に関する情報を発信することで、地域企業の参画意向などを把握した。その後の導入可能性調査では、コンサルタントを通じて地域企業にヒアリングを実施し、その時点での本事業に関する情報を発信していった。また、地域に対してもワークショップを開催し、本事業に関する情報を発信するとともに理解醸成を図った。

公募において地域企業の参画を参加資格要件とした

地域経済の活性化及び事業実施の推進のため、公平性・透明性の確保を前提として、入札参加条件に地域要件等を加えることで、地域企業が参画しやすい入札制度を構築した。

■入札参加者の要件（入札説明書より）

構成企業及び協力企業は、北海道内に本店、支店、又は営業所等を有していることとし、施工企業においては、平成 23・24 年度釧路市建設工事等競争入札参加資格者名簿（以下「平成 23・24 年度資格者名簿」という。）の工事種別「建築」、「管設備」、「電気」毎に釧路市内に本店を有している業者が 1 者以上参加しているものとする。
--

(3) PPP/PFI 導入の効果

釧路市は、PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

工期を短縮できた

PFI 導入により複数校の事業を一括発注することで、第二期事業も含めて学校施設 15 校を 4 年間で耐震化することができた。

財政への影響が抑制された

釧路市の財政支出が平準化されたことで、工事時期の財政への影響を抑えることができた。

地域経済に寄与した

地域企業が受託したことで、地域経済の循環が図られ、活性化に寄与した。

財政負担を削減できた

PFI 導入による市の財政支出の平準化、事業費の圧縮、財政負担の削減が図られた。

利用者にとって使いやすい施設になった

児童・生徒をはじめとする学校を利用する人にとって、使いやすい学校になった。

(4) 地域企業の参画による効果

1) 効果

釧路市は、地域企業が本事業に参画したことによる効果として、以下を挙げている。

地域の実情を踏まえた適切な管理がされている

本地域事業者は、地域の気候や状況等を理解していることから、適切な管理がされている。

公民のスムーズな意思疎通により、効率的な事業運営が行われている

釧路市と本地域事業者*は、本事業の以前から別事業などで関わりもあり、両者間の意思疎通がスムーズにでき、効率的な事業運営が行われている。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

地域企業にとって通年の業務を確保でき雇用拡大に繋がった

地域企業が本事業を受注することで、通年での雇用拡大に繋がり、地域経済の活性化に寄与した。

地域内の関連企業へ波及した

直営事業に比べ事業規模が大きくなり、本地域事業者がまとまった資材などを地域から調達したことにより、地域の資材調達や雇用機会の拡大に繋がった。

次の事業へ好影響を与えた

本事業で PFI を経験したことで、地域企業内でも PFI 事業について理解できたことから、第二期事業においても地域企業が受託し、第一期事業よりもスムーズに進んでいる。

2) 地域企業の強み

釧路市は、地域企業の強みとして、以下を挙げている。

迅速に地域に根差したきめ細かな対応ができる

本事業の工事後は 10 年間の維持管理業務になるが、施設の不具合が発生した際は、本地域事業者は市内に事業所があり、また、現場の状況も把握していることから、迅速な対応が可能であり、地域起業の強みを感じる場面がある。

地域企業間のネットワーク

地域企業間には長年のネットワークが構築されているため、意思疎通がスムーズで、業務遂行において有用である。

災害発生時等の緊急時の機動力・対応力

事業開始後、災害等の緊急事態は発生していないが、釧路市と本地域事業者とで、緊急時には優先的に対応する協定を締結している。

なお、本施設は、瑕疵担保期間中は本地域事業者負担で対応し、瑕疵担保期間以降はリスク分担に沿って釧路市と本地域事業者が対応することとしている。本地域事業者に責めない場合は、釧路市が別途予算を手当して対応する。

(5) 地域企業の PPP/PFI 事業への参画促進における課題など

釧路市は、地域企業の PPP/PFI 事業参画を促進する上での課題について、以下を挙げている。

1) 地方公共団体の課題

PPP/PFI 案件の継続発注の必要性

釧路市では、第一、二期事業で小中学校の耐震化が完了したため、当面、学校関連施設の PPP/PFI の事業化の予定はない。地域企業の参画機会を創出するためにも、PPP/PFI 事業を継続して発注していくことが必要と考えている。

地方公共団体から地域金融機関への相談の必要性

大手企業に比べ地域企業は資金調達力が低いことから、融資を受けやすくするための制度を構築するなど、地域企業が PPP/PFI 事業に参画しやすくなるよう、地域金融機関に相談することは必要であると感じている。

2) 地域企業の課題

PPP/PFI に関するノウハウ及び実績の向上

地域企業は受託案件の実績が積み上がらなければ PPP/PFI のノウハウも蓄積されないため、釧路市から PPP/PFI 事業を継続して発注していかなければならないと考えている。

PPP/PFI に関する専門家の不足への対応

釧路市は、地域企業にはリスクやファイナンスに関して相談できる専門家（弁護士、公認会計士等）が必要であると考えている。

2. 茅ヶ崎市「柳島スポーツ公園整備事業」

事業概要		
事業名	柳島スポーツ公園整備事業	
事業主体	茅ヶ崎市（人口 239,348人 ※1）	
用途	都市公園（運動公園）	
事業目的 ※2	国の新湘南国道や相模川築堤等のインフラ整備が早期に図られるよう、従前の相模川河畔スポーツ公園を柳島スポーツ公園として、移転・整備。	
所在地 ※2	茅ヶ崎市柳島字向河原地内	
施設概要 ※2	敷地面積	約 64,697 m ²
	整備施設	<ul style="list-style-type: none"> ・公園（園路、駐車場、駐輪場、バスロータリー、防災施設、トイレ等） ・屋外体育館（総合競技場、テニスコート、ジョギングコース） ・建築施設（メインスタンド、公園管理室、救護室、競技・運営室、更衣室、多目的室、器具庫、防災倉庫、トイレ） ・自由提案施設
事業方式	BT0方式	
事業形態	混合型	
事業期間	24年間	
供用開始年度	2017年度	
事業費（百万円）	7,488 百万円	
	うち施設整備費	4,982 百万円
	うち運営・維持管理費	2,506 百万円
事業者の構成	代表企業（県内）	亀井工業ホールディングス（株）
	代表企業（県外）	－
	構成企業（県内）	亀井工業（株）、湘南造園（株）、特定非営利活動法人湘南ベルマーレスポーツクラブ
	構成企業（県外）	パンフィックコンサルタンツ（株）
付帯事業の内容	－	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた2019」より

※2：入札説明書より（以下、同様）

業務範囲 ※2	
統括管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 統括マネジメント業務 ② 総務・経理業務 ③ 事業評価業務
設計業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 事前調査業務 ② 設計業務 ③ 国庫補助金申請補助業務 ④ 検査等対応業務 ⑤ 地元説明会等の地元対応業務 ⑥ 各種申請業務 ⑦ 各種審議会等対応業務 ⑧ その他業務を実施するうえで必要な関連業務
工事監理業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 着工前業務 ② 工事監理業務 ③ 定期報告業務 ④ 業務完了時業務
建設業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 着工前業務 ② 建設工事業務 ③ 備品等の設置業務 ④ 完工後業務 ⑤ 検査及び引渡し業務 ⑥ その他業務を実施するうえで必要な関連業務
維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 建築物保守管理業務 ② 公園施設保守管理業務 ③ 設備保守管理業務 ④ 備品等保守管理業務 ⑤ 清掃業務 ⑥ 植栽維持管理業務 ⑦ 環境衛生管理業務 ⑧ 修繕業務 ⑨ 公益財団法人日本陸上競技連盟公認取得申請及び公認再取得業務
運営業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 開園準備業務 ② 運動施設運営業務 ③ スポーツ教室事業の実施業務

	<ul style="list-style-type: none"> ④ 集客促進業務 ⑤ 駐車場及び駐輪場の運營業務 ⑥ 安全管理・防災・緊急時対応業務 ⑦ 行政等への協力業務 ⑧ 周辺施設との連携業務 ⑨ 事業期間終了時の引継ぎ業務 ※上記以外の自由提案事業の実施可
--	--



出典：茅ヶ崎市 HP

(1) 当事業の事業化に向けての推進力

1) 事業化の経緯

茅ヶ崎市では、相模川流域の安全確保を目指し、国が実施する築堤事業などの推進に協力するため、以前より市内にあった都市公園を移転整備する必要があった。

当時、茅ヶ崎市として大規模な公共施設の事業においてはPFI導入の検討がされており、本事業もその一環でPFI導入の検討が行われた。

2) 優先的検討規程、PPP/PFIに関する指針やガイドラインの影響

本事業は、優先的検討規程の策定要請通知前であったため、本事業の案件形成において、優先的検討規程との関連はなかった。

なお、茅ヶ崎市は、平成28年度に「公民連携（PPP）事業手法優先的検討ガイドライン」を策定しており、「公共施設等の整備等にあたり、市の直営といった従来手法に優先して、多様な公民連携（PPP）事業手法を検討する」ことを明記している。

3) 地域金融機関の関与

茅ヶ崎市は本事業の入札公告後に、直接協定も見据えて地域金融機関に事業手法や事業

スキームについて相談を行った。

4) 当時の地域企業は、PPP/PFI に対してどのような状況だったか

PPP/PFI への参画意識があったが、地域企業が参画するためには専門的な知識が必要であり、ノウハウが乏しくコンサルタント等のサポートなしでは参画できなかつたため、参画へのハードルが高かつた。

5) 地域プラットフォームの活用

茅ヶ崎市においては、当時、地域プラットフォームがなかつたため活用しなかつたが、今後、地域プラットフォームがあれば活用について検討する可能性はあると考えている。

(2) 地域企業の参画促進

1) 事業化において地域企業の参画をどのように考えたか

地域企業の参画は、特に重視しなかつた

茅ヶ崎市は、当初、地域企業の参画を重視していなかつたが、結果、地域企業が事業者として選定された。これは、地域企業が地域の事業は自分たちで担うという思いで、複数の地域企業で企業体を組成し、参画したためであり、現在は、事業者が「地域主導型 PFI 事業」と打ち出して事業を展開している。

2) 事業化に向けて、地域企業の参画に関して苦慮したこと

茅ヶ崎市は前述したように、地域企業の参画を重視していなかつたため、地域企業の参画に向けて苦慮したことはなかつた。一方の地域企業においては、PPP/PFI の実績がない点を補うために、各種運營業務に精通している人材を揃えるなど、人材確保に注力していたとのことである。

(3) PPP/PFI 導入の効果

茅ヶ崎市では、PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

事業者のノウハウによる利用者及び利用料金収入の増加

事業者が本事業において多様なサービスを展開し、また情報発信力や営業力を発揮したことで施設が広く周知され、その結果、住民及び住民以外の利用者とともに利用料金収入も増加した。

上記のほか、茅ヶ崎市は財政負担が削減したことを効果として挙げている。

(4) 地域企業の参画による効果

1) 効果

茅ヶ崎市は、地域企業が本事業に参画したことによる効果として、以下を挙げている。

地域企業が参画したことで自然災害を含めた緊急時対応をスムーズに行うことができた

平成 30 年の台風時には、本地域事業者*は台風が通過した翌日から施設を営業できるよう、各構成企業が協力し合い、倒木処理等に迅速に対応した。緊急時対応については、「安全管理・防災・緊急時対応業務」として本事業の業務範囲にしており、本地域事業者が連携を取り、速やかな対応及び復旧対応を行うことが可能となっている。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

サービスの質、内容が向上した

本地域事業者が利用者アンケートを行っており、利用者からは施設が充実している、更衣室が清潔である等の回答があり、利用者の評判も良好である。

地域に密着した運営を実施している

本地域事業者は、これまでの地域とのネットワークを活かして自治会や飲食店等と調整・協力しながら、地区運動会や納涼祭、花火大会を鑑賞する会等の地域に密着したイベントを実施している。その結果、住民にとっても身近な施設になっている。

構成員である地域企業の人材育成に寄与している

本地域事業者は、本事業に参画する際に優秀な人材を集めたことから、企業体内の他の人材の育成に寄与している。

また、代表企業のみならず構成員の地域企業も PPP/PFI 事業の経験を積む機会となっている。

本事業への視察者が増加した

本地域事業者が「地域主導型」の事業として PR していることで視察者も多い。視察者が民間事業者等の場合は本地域事業者が対応し、地方公共団体が視察者の場合は茅ヶ崎市が対応している。

2) 地域企業の強み

茅ヶ崎市は、地域企業の強みとして、以下を挙げている。

地域住民とのネットワーク力

本地域事業者は、これまで構築してきた地域との繋がりを本事業にも活かし、直接、住民や自治会と調整を行い、連携してイベントなどを実施している。

上記のほか、茅ヶ崎市は地域企業の強みとして、地域に精通した提案ができる、地域に根差したきめ細かな対応ができる、地域に対する責任感の強さ、地域企業間のネットワーク、そして前述したように、災害発生時や緊急時における柔軟かつ迅速な対応力を挙げている。

(5) 地域企業の PPP/PFI 事業への参画促進における課題など

茅ヶ崎市は、地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進する上での課題について、以下を挙げている。

1) 地方公共団体の課題

地域企業への PPP/PFI に関する勉強会等の開催の必要性

地域企業の中には、従来方式と PPP/PFI 方式の違いについての理解が十分でない事業者もいることから、地域企業の PPP/PFI の理解を深めるための勉強会等の開催などが必要である。

上記のほか、茅ヶ崎市では、PPP/PFI 事業の継続発注、PPP/PFI 事業の情報発信の充実化、地方公共団体と地域企業との対話の必要性を課題として挙げている。

2) 地域企業の課題

地域企業の中には PPP/PFI 事業への参画意欲があっても、PPP/PFI に関する知識やノウハウが不足しているほか、関連情報を十分に入手できない企業や、参画に向けた初動がわからない企業も存在することが想定される。茅ヶ崎市では、地域企業に対し、PPP/PFI 事業への参画に資する情報収集やノウハウ向上等に向けた取組の必要性を挙げている。

(6) 地域企業の参画促進に必要な支援

茅ヶ崎市では、地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進するための支援として、地域企業を対象とした研究会や相談会等を開催することを挙げている。

3. 京丹波町「(仮) ハイウェイテラス・京たんば整備事業」

事業概要		
事業名	(仮) ハイウェイテラス・京たんば整備事業	
事業主体	京丹波町 (人口 14,559人 ※1)	
用途	道の駅	
事業目的 ※2	京都縦貫自動車道丹波綾部道路の開通に伴い、地域活性化を図ることを目的に、丹波パーキングエリア(仮称)と一体的に地域振興拠点を整備。	
所在地 ※2	京都府船井郡京丹波町曾根深シノ 65番地1	
施設概要 ※2	敷地面積	約 45,486 m ²
	整備施設	<ul style="list-style-type: none"> ・情報発信拠点(地域情報発信センター、周遊サービス施設) ・おいしさの拠点(飲食施設、物産物販施設、ミーティングルーム、加工施設) ・交流拠点(交流広場、上屋) ・防災拠点に係る施設
事業方式	DBO方式	
事業形態	独立採算型	
事業期間	15年間	
供用開始年度	2015年度	
事業費(百万円)	1,825 百万円	
	うち施設整備費	1,825 百万円
	うち運営・維持管理費	— 百万円
事業者の構成	代表企業(県内)	サンダイコー(株)
	代表企業(県外)	—
	構成企業(県内)	(株)高松伸建築設計事務所、吉村建設工業(株)、(株)村井建設、溝口建設(株)
	構成企業(県外)	近代ビル管理(株)京都支社、(株)長大 大阪支社
付帯事業の内容	—	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた2019」より

※2：入札説明書より(以下、同様)

業務範囲 ※2	
設計業務	① 事前調査業務（現況測量、地盤調査、電波障害関連業務等） ② 設計業務 ③ 本事業に伴う各種申請等の業務 ④ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務
建設・工事監理業務	① 本事業に伴う電波障害関連業務 ② 建設・工事監理業務 ③ 什器・備品等の調達・設置及び什器・備品台帳作成業務 ④ 本事業に伴う各種申請等の業務 ⑤ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務
維持管理業務	① 建築物保守管理業務 ② 建築設備等保守管理業務 ③ 什器・備品等の保守管理業務 ④ 交流広場・駐車場・道路・通路・塩谷古墳公園の散策路・法面等の維持管理業務 ⑤ 本施設の環境衛生・清掃業務 ⑥ 保安警備業務 ⑦ 長期修繕計画作成業務 ⑧ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務
運営業務	① 交流拠点：交流広場の運営業務 ② 情報発信拠点：地域情報発信センターの運営業務 ③ 〃：周遊サービス施設の運営業務 ④ おいしさの拠点：飲食施設の運営業務 ⑤ 〃：特産物販売施設の運営業務 ⑥ 〃：ミーティングルームの運営業務 ⑦ 〃：加工施設の運営業務 ⑧ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務 ※上記以外の自主運営事業の実施可



出典：京丹波町 HP

(1) 当事業の事業化に向けての推進力

1) 事業化の経緯

京丹波町では、縦貫道丹波綾部道路の開通に伴い、主要都市への移動時間が大幅に短縮され利便性の向上がもたらされる反面、一般道利用者が縦貫道を利用することにより、「通過する町」となることが想定され、地域の経済、交流等への大きな影響が懸念されていた。

一方で、国が整備する丹波パーキングエリア（以下、「丹波 PA」という。）は縦貫道利用者の確実な使用が見込まれることから、首長には、地域振興施設として町の魅力を発信できる施設を整備したいという意向があった。

事業担当課（土木建築課）では、「丹波 PA（仮称）と一体的な地域振興拠点整備基本計画」を策定する中で、本事業は施設の運営が重要であり、運営を見据えた施設設計が望ましく、また、地方公共団体よりも民間事業者の方に運営ノウハウがあると考え、PFI 導入を視野に入れて検討することとした。

2) 優先的検討規程、PPP/PFI に関する指針やガイドラインの影響

本事業は、優先的検討規程の策定要請通知の前であったため、本事業の案件形成において、優先的検討規程との関連はなかった。

なお、京丹波町には現在においても PPP/PFI に関する指針やガイドライン等はないが、「京丹波町公共施設等総合管理計画」において、建替え・新規整備等の実施方針として、「施設整備等を行う際は、PPP/PFI を事業手法の選択肢に入れた検討を行い、民間の経営能力及び技術的能力の活用を図る。」と示されている。

3) 地域金融機関の関与

本事業は、民間が資金調達するよりも過疎対策事業債を活用した方が有利であったこともあり、地域金融機関への相談は行わなかった。

4) 当時の地域企業は、PPP/PFI に対してどのような状況だったか

地域企業は PPP/PFI 事業に対し、全般的に積極的だった

道路開通に伴い「通過する町」となることに対する危機感から、地域の商業施設などは本事業への参画意欲が高かった。実際、本地域事業者*以外の応募グループや応募を辞退したグループにも地域企業が参画していたことから、全般的に参画に積極的だった。

なお、京丹波町では、本事業以降、PPP/PFI 事業が形成されていないため、地域企業は具体的に動いているわけではなく、本事業が終了した後や他の PPP/PFI 事業が事業化された際に考えようというスタンスであると、京丹波町は捉えている。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

5) 地域プラットフォームの活用

京丹波町では、当時、地域プラットフォームがなかったため活用しなかったが、今後は、京都府公民連携プラットフォームを活用したいと考えている。現在、当プラットフォームからサウンディング開催案内等の情報が発信されており、京丹波町も情報を把握している。

(2) 地域企業の参画促進

1) 事業化において地域企業の参画をどのように考えたか

施設が地域振興拠点であるため、地域企業の参画を重視した

京丹波町は、地域企業の参画を重視し、導入可能性調査の1年前から商工会に事業内容について相談を行っていた。当初、地域企業が代表企業になることは想定しておらず、構成企業や協力企業として関与できればと考え、導入可能性調査では、PPP/PFI 実績のある民間事業者向けにアンケート調査を行った。

アンケート調査の結果から、地域企業が構成企業として参画できることが判明し、また、実施方針(案)公表後に開催した説明会では多くの地域企業の参加があったことから、以降は地域企業の参画を意識した検討を行った。

2) 事業化に向けて、地域企業の参画に関して苦慮したこと

地域企業に PPP/PFI のノウハウがなかったこともあり、京丹波町は、地域企業の事業参画意欲の状況がわからなかった。地域企業に参画意欲があることが判明した後においても、地域内に業務実施可能な事業者が少なかったため、参画可能な案件に仕立てることに苦慮した。

3) 地域企業の参画を促すためにどのような工夫をしたか

早い段階から地域企業へ本事業の情報を発信した

ア. 民間事業者向け説明会の開催

京丹波町は実施方針（案）の公表後に、民間事業者向けの説明会を開催し、本事業の情報を周知した。説明会開催にあたっては、町の HP 上で案内を発信したほか、地域の商工会や建設業協会への声掛け、また町外の商工会や建設業協会等にも声掛けを行った。

イ．個別相談会の開催

京丹波町は特定事業の選定後に公募で参加者を募り、民間事業者を対象とした個別相談会を実施し、民間事業者との対話を踏まえ、公募条件を変更した。

個別相談会は、入札公告前に本事業に関心のある民間事業者に対して、DBO 方式の事業手法などの理解を深め、特に地域企業の入札参画を促すことを目的としており、申込多数の場合は、町内の地域企業を優先にする前提としていた。

地域企業が参画しやすい条件設定や環境づくり

ア．公募において地域企業を参画させることを参加資格要件とした

入札参加者の要件として、「本店、支店又は営業所の所在地が本町内にある企業を、代表企業、構成企業、協力企業のいずれかとして、1社以上参加させること。」と、地域企業の参画を必須要件とするとともに、実績要件を緩く設定し、地域企業をはじめ民間事業者が参画しやすくした。

【入札説明書より】

維持管理の実績要件：公共施設等又は商業施設の維持管理業務を遂行する能力があると客観的に認められる実績を有していること。

運営の実績要件：道の駅や物販施設、飲食施設、その他商業施設における運営業務を遂行する能力があると客観的に認められる実績を有していること。

イ．公募の選定基準で地域企業の参画を加点項目とした

落札者決定基準では「地域貢献に関する事項」として、「地域経済や地域社会への貢献」「地元企業の主体的な参画」「地域の持続的な発展への寄与」「地元雇用」「その他提案」を評価項目に設定し、70点/750点の配点とした。

ウ．マッチングの場（事業者の事前登録）の創出

京丹波町は、参画意欲のある事業者の一覧を公募前に公表し、マッチングの場を創出した。マッチングは、京丹波町が他の事例を参考に実施したもので、地域企業が4社登録し参画意欲を示した。

【事業者の事前登録】

京丹波町は、実施方針（案）の公表時に事業者の事前登録受付を開始し、登録者を随時、公表した（登録者の最終更新は入札説明書公表後）。

事業者の事前登録は、事業者の募集にあたり、町外・町内から事業参画を希望する事業者に関する情報を発信することで、入札参加者の組成を円滑に促すことを目的に実施されたもの。その結果、10社の登録があった（うち4社が地域企業）。

(3) PPP/PFI 導入の効果

京丹波町は、PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

目標を上回る売上があった

供用開始年度は、当初目標とした売上金額の2倍以上の売上があり、その後も微増している（平成28年度 16億円 → 平成30年度 16.8億円）。

なお、京丹波町は、本事業地がポテンシャルのある土地であったことが、売上が当初の目標を上回った要因と捉えている。

利用者単価が上がっている

利用者数は減少傾向だが、利用者単価が上がっている。

利用者層の掘り起こし

京丹波町では、本事業のターゲットについて、当初、8～9割を町外者と想定していたが、その後、町民の利用者が増加している。京都府のお土産も販売しているため、町民は日常的に本施設を訪れるというよりは、手土産を購入している様子が見受けられる。

地域企業の起業への貢献

集客性があり、販売場所があるということで、地域の加工業者などが本施設にチーズやお弁当等を出荷するために起業する動きがみられた。

(4) 地域企業の参画による効果

1) 効果

京丹波町は、地域企業が本事業に参画したことによる効果として、以下を挙げている。

参画した地域企業がノウハウを蓄積し成長している

本地域事業者は、工夫しながら地域の魅力や観光情報を発信している。例えば、要求水準の業務として地域情報の発信があり、構成企業内に観光系の企業はいないものの、コンシェルジュを配置するなどの工夫により対応している。

また、京丹波町は、本事業が、本地域事業者にとって、収益の増加や事業規模の拡大、人

材・後継者の育成、事業の多角化に繋がっていると捉えている。事業の多角化については、代表企業が地元産品開発の会社を設立し、また、他地域でのアンテナショップや他サービスエリアでのテナント出店等の多角化がみられる。

地域企業の参画が他の地域企業の参画に繋がっている

地域の生産・加工業者が、商品開発や農作物の生産を増やしており、本地域事業者以外の地域企業の参画拡大につながっている。また、関連企業の売上増や商品開発の拡大等にも波及している。

地域企業と地方公共団体が協力してまちづくりを行える人材を育成

地域の魅力発信について、供用開始後、京丹波町と本地域事業者は月1回の報告会で議論し、試行錯誤しながら取り組んでいる。京丹波町は、それらの取り組みを通じ、まちづくりの担い手となる人材が育ってきていると感じている。

2) 地域企業の強み

京丹波町は、地域企業の強みとして、以下を挙げている。

地域に根差した対応ができる

本地域事業者は、他の地域企業と連携しながら情報発信や商品開発を進めるなど、地域のニーズに応じたきめ細かな事業展開ができる。

災害などの緊急時における地域を活かした機動力や対応力

事業開始後、災害などの緊急事態は発生していないが、本地域事業者と防災協定を締結しており、利用者が帰宅できない場合は本施設を避難場所として利用し、また、食料品を提供してもらうことになっており、地域性を活かした機動力や対応力が期待される。

上記のほか、京丹波町は地域企業の強みとして、地域に精通した提案ができることや、地域企業間のネットワーク力、地域企業として撤退できないという地域に対する責任感の強さを挙げている。一方で、提案力や表現力が不足していることが弱みと考えているが、地域企業には潜在的な強みが既にあり、それらのアウトプットが向上することで非常に強くなると捉えている。

(5) 地域企業の PPP/PFI 事業への参画促進における課題など

京丹波町は、地域企業の PPP/PFI 事業参画を促進するにあたっての課題について、以下を挙げている。

1) 地方公共団体の課題

地域の活性化への波及

京丹波町は、地域企業が構成企業間だけでなく他の地域企業とも連携して地域活性化に繋げること、また、庁内体制として、担当者へのノウハウの引継ぎの必要性を挙げている。

2) 地域企業の課題

後継者の育成

地域企業には、長期間の事業継続をしていく上で、提案時の担当者だけでなく、その後継者を育成し、事業効果を維持・向上していくことの必要性を挙げている。

地域企業の事業拡大への橋渡し

本事業における代表企業は京都市内においても事業展開していることから、地域企業の事業機会拡大の橋渡し役となり、地域活性化に繋げてほしいと考えている。

専門家不在への対応

京丹波町は、構成企業にコンサルタントが加わっている状況を鑑み、地域企業の参画における専門家の必要性を挙げている。

(6) 地域企業の参画促進に必要な支援

京丹波町では、地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進する支援として、地域企業は応募にあたり PPP/PFI のノウハウ不足を補うために民間コンサルタントを活用するなどの初期投資を行い、さらに、落札が不確実な参画リスクを抱えたまま応募すると考えられることから、地域企業への提案作成の支援の必要性を挙げている。

また、地域企業がリスクの許容を判断でき参画しやすくなるよう、地方公共団体は可能な限り情報を公表し、地域企業と対話をしながら、地域企業が参画しやすい条件整備を行う重要性を挙げている。

その際、自らが主体となって情報発信や官民対話を実施するほか、地域プラットフォームを活用することも有効と考えている。京都府公民連携プラットフォームには地域金融機関も関与していることから、今後の PPP/PFI 事業における地域金融機関の関わりの重要性を挙げている。

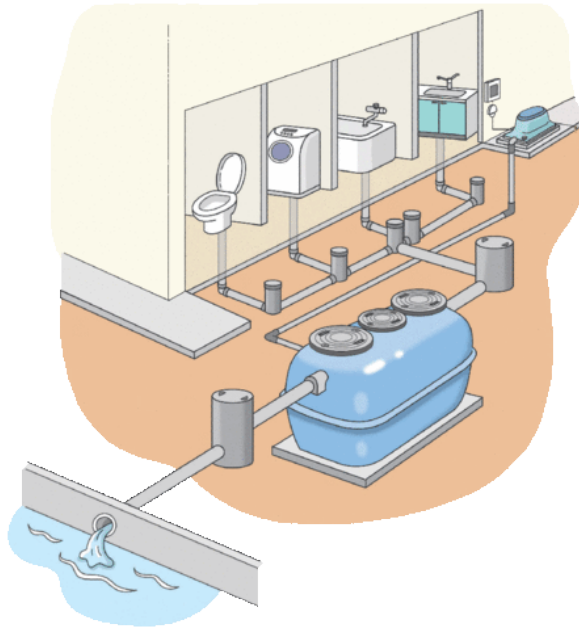
4. 三好市「三好市浄化槽市町村整備推進事業」

事業概要		
事業名	三好市浄化槽市町村整備推進事業	
事業主体	三好市（人口 26,836人 ※1）	
用途	浄化槽	
事業目的 ※2	三好市旧2町（旧井川町及び旧山城町）で実施していた浄化槽市町村整備推進事業（市町村設置型）の事業区域を三好市全域に広げ、市民の生活環境と吉野川の環境の向上を目指し、市町村設置型の浄化槽の整備・維持管理を実施。	
所在地 ※2	三好市全域	
施設概要 ※2	敷地面積	市全域
	整備施設	市全域の2,720基の浄化槽
事業方式	BT0方式	
事業形態	サービス購入型	
事業期間	16年間	
供用開始年度	2015年度	
事業費（百万円）	4,014百万円	
	うち施設整備費	2,374百万円
	うち運営・維持管理費	1,640百万円
事業者の構成	代表企業（県内）	（株）田原工業
	代表企業（県外）	—
	構成企業（県内）	（有）武川工業所、阿波バーナー商会、（有）中平建工、（株）カギデン、（有）吉田水道工事店、（株）アダチ、（有）オオオカ、マナベ商事、（有）サカタ、（有）阿波池田浄化槽サービス、（有）中川衛生、池田浄化槽清掃管理センター、（有）西部衛生社、（有）久保衛生、阿波みよし農協本店 15社
	構成企業（県外）	—
付帯事業の内容	—	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた2019」より

※2：入札説明書より（以下、同様）

業務範囲 ※2	
設計・建設業務	三好市全域における2,720基の浄化槽の設置業務
維持管理業務	維持管理業務
運営業務	使用料の徴収業務



出典：三好市 HP

(1) 当事業の事業化に向けての推進力

1) 事業化の経緯

本事業の供用開始（平成 27 年度）の前の平成 17 年度から平成 25 年度に、市内旧山城町において PFI 事業で市町村設置型浄化槽整備を実施していた（「山城町浄化槽市町村整備推進事業」（以下「山城町事業」という。）。旧山城町は山間地域に位置し、平坦部が少なく傾斜地が多いため、PFI 導入前は浄化槽整備が遅れていたが、PFI 導入により、直営事業の場合に比べ整備のスピード化が図られた。また、浄化槽の設置工事費は平坦部の工事に比べ高額になる場合があるが、当時の PFI 事業者の努力により、町内統一単価が実現されたことで、公平なサービスが実現された。このほか、PFI 事業により、設置後の浄化槽の維持管理が高水準で継続されたこと、直営事業の場合より、地方公共団体の事務量の軽減が一定図られ、VFM 試算でも財政負担の削減効果がみられた。

山城町事業による浄化槽の建設が平成 25 年度末で終了することから、それまでの PFI の導入効果を踏まえ、首長の政策判断で市内全域の市町村設置型浄化槽整備事業においても PFI を導入する検討を開始した。また、同時期に市内の関連事業者から PFI 事業への参画の意向があったことも踏まえ、事業化に踏み切った。

2) 優先的検討規程、PPP/PFI に関する指針やガイドラインの影響

本事業は、優先的検討規程の策定要請通知前であったため、本事業の案件形成において、優先的検討規程との関連はなかった。

また、PPP/PFI 導入については「三好市公共施設等総合管理計画」（平成 28 年 3 月）にお

いて公共施設等の維持管理・修繕・更新等に PPP/PFI 等を積極的に活用する方針が示されている。

3) 地域金融機関の関与

三好市は、地域金融機関に本事業に関する相談は行わなかった。

4) 当時の地域企業は、PPP/PFI に対してどのような状況だったか

積極的な企業と消極的な企業がいた

山城町事業の時期に PPP/PFI に対して積極的だった地域企業 2 社は、本事業の構成企業となっている。また、三好市において把握している内容として、SPC 設立前は比較的消極的だった地域企業は、その後、地域企業間で勉強会を開催するなど、協力企業として積極的に関わっている。

5) 地域プラットフォームの活用

三好市は、当時、地域プラットフォームがなかったため活用しなかった。

(2) 地域企業の参画促進

1) 事業化において地域企業の参画をどのように考えたか

地域企業の参画を特に重視した

PFI 導入可能性調査において民間事業者の状況を把握した結果、当時の三好市内の浄化槽整備事業（個人設置型・市町村設置型）において個人設置型の約 6 割を市外事業者が担っている状況が判明した。そこで、三好市では地域経済の活性化や雇用確保の観点から、浄化槽事業への地域企業の参画を特に重視した。

また、三好市は山間地域が大半を占め、広大な面積を有しているため、地域の地理を熟知した地域企業の参画は必須であった。さらに浄化槽設置を推進する上では営業が重要であり、地域住民を熟知した地域企業が参画することにより、事業効果の向上が見込まれることから地域企業の参画を重視した。

2) 事業化に向けて、地域企業の参画に関して苦慮したこと

三好市では、地域企業に PFI のノウハウが不足しており、地域企業が参画可能な案件に仕立てることについて苦慮した。

3) 地域企業の参画を促すためにどのような工夫をしたか

早い段階から地域企業へ本事業の情報を発信した

三好市は、事業者選定等に支障のない範囲で、本事業に係る情報を発信した。

公募の選定基準で地域企業の参画を加点項目にした

実施方針及び募集要項に、応募者の参加要件として、SPC に地域企業を構成企業として加えることを明記したほか、提案書の評価基準の中に「地域への貢献」として、地域経済や地域社会の活性化に貢献する提案を評価することを明記した。

【提案書の評価基準より】

■評価の視点（抜粋）

3. 地域への貢献について

事業の実施に伴い、地域経済や地域社会の活性化に貢献する提案について、その具体性及び実現性について評価する。

■提案書の評価内容

- ・SPC の構成に関する地域企業の活用度について評価する
- ・事業実施に伴い、地域経済や地域社会の活性化に貢献する提案について、その具体性及び実現性について評価する。
- ・本業務に関する雇用や資金調達等、地域経済への貢献について評価する。

また、本事業は、山城町事業に比べ事業規模や対象人口が大きくなり、規模拡大に伴うノウハウが必要となったため、コンサルタントに一部の業務を委託することで案件を形成していった。

(3) PPP/PFI 導入の効果

三好市は、PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

事業のスピード化が図られた

PFI を導入したことで、直営事業による個人設置型や市町村設置型の整備に比べ、早期に整備が進んだと認識している。

細やかなサービスが実施された

三好市が直営事業として浄化槽を維持管理していたときに比べ、維持管理面では 24 時間体制での電話対応を導入していることや、使用者変更等の状況確認のための浄化槽使用者への定期連絡等、より細やかなサービスが充実している。また、営業面では営業の専門職員を配置して対応する等、民間事業者ならではの細やかなサービスが実現されている。

維持管理業務における利用者への対応は、直営事業の場合よりも PFI 事業で行う方が円滑に進められると考えている。

営業力が強化された

直営事業の場合は、広報などについては地方公共団体職員の限られた人員と業務範囲の中で事業 PR を行っていたが、本地域事業者*は、営業職員以外にも構成企業である設置工事業者や維持管理業者等の職員が現場業務を通じて、地域住民と直接コンタクトをとれることができおり、民間事業者ならではの営業ノウハウを発揮し、設置者の増加に繋がっていると捉えている。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

費用削減効果

三好市では、市が直営事業として浄化槽を設置し維持管理する場合と、PFI を導入した場合の経常的な経費を比較すると、主に人件費について削減効果があると捉えている。

災害時等対応の支援を確保できた

PFI 事業契約において、災害時等に三好市が本地域事業者と連絡し対応を求めることができることを明記している。さらに、災害協定を新たに締結したことで、災害時等の浄化槽や水道施設の被災状況調査等を相互協力に対応するなど、より具体的な対応が明記され、災害時等対応の支援を確保している。

なお、本事業の効果や評価については、事業開始当初に三好市が本地域事業者と設定した評価項目を基に、本地域事業者の自己評価及び三好市による調査結果を毎年度、第三者委員会（PFI 事業モニタリング委員会）に報告しているとともに、その結果を HP に公表している。

(4) 地域企業の参画による効果

1) 効果

三好市は、地域企業が本事業に参画したことによる効果として、以下を挙げている。

地域企業が一つの企業体となりワンストップ対応を実現

市内の浄化槽事業に関わる地域企業が一つの企業体となることで、浄化槽設置希望者に対し、ワンストップでの対応が可能となった。

従来の競合企業との協力体制による公平な域内サービスの提供

市内のライバル企業同士が PFI 事業の企業体を組成することで、浄化槽本体整備工事に係る単価及び浄化槽維持管理に係る単価の統一を実現することができた。

事業者間の統一単価が実現したことで、浄化槽使用料単価についても統一が図られ、広大な面積を有する三好市においては、浄化槽事業として、公平なサービスの提供に繋がった。

地域企業の施工業務の増加

市内の関連企業のほとんどが本事業の構成企業または協力企業として参画していることから、これまで市外の事業者が受託していた浄化槽整備工事を地域企業が施工することができ、三好市では、地域企業の収益増、地域経済の活性化、関連企業への波及効果に繋がっていると捉えている。

また、本事業の実施前は、三好市旧 6 町村のうちの 2 町のみが市町村設置型を導入していたが、本事業により、三好市全域で市町村設置型を導入することができた。

地域内の雇用の創出

本企業体の従業員数が増加しており、地域の雇用創出及び人材確保に寄与している。

2) 地域企業の強み

三好市は、地域企業の強みとして、以下を挙げている。

地域の地形や土地の状況に適応したノウハウを発揮できる

三好市は広大な行政面積を有し、市域の約 8 割が山間地域を占めており、敷地面積が限られた傾斜地や住宅密集地等では浄化槽設置工事が難航するが、本地域事業者は地域に適応した工法を採用するなどの企業努力によって、市内全域での浄化槽設置工事費単価の統一が実現している。

地域企業間のネットワークの充実化

従来の競合企業同士が本地域事業者として連携することで、地域企業間のネットワークの充実化が図られた。

災害時や緊急時における地域性を活かした機動力や対応力

三好市と本地域事業者間で災害協定を結んでいる。地震などの大規模な災害時に、特に三好市が単独では対応しづらい被災状況調査や応急復旧の際には本地域事業者が支援を行うこととなっており、地域の地理や施工技術を熟知した本地域事業者のノウハウが強みとなる。

上記のほか、三好市は、地域企業の強みとして、地域に精通した提案ができる、地域に根差したきめ細かな対応ができる、地域に対する責任感の強さを挙げている。

(5) 地域企業の PPP/PFI 事業への参画促進における課題など

三好市は、地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進する上での課題について、以下を挙げ

ている。

1) 地方公共団体の課題

PPP/PFI 事業の情報発信の充実化

本事業においては、既存の単独浄化槽から合併浄化槽への転換を促すため、市町村設置型事業のメリットについてのより効果的な情報発信が必要である。

地方公共団体と地域企業との官民対話の必要性

本事業開始後に見えてきた具体的な課題（市町村設置型の浄化槽設置率が上がらないことなど）に対する対応について、公民の定期的な協議及び確認が必要である。

2) 地域企業の課題

PPP/PFI に関するノウハウ及び実績等の向上

三好市は、地域企業の課題として、PPP/PFI に関するノウハウ・実績・情報及びリスク分担に対する理解が不十分であることについて対応する必要性を挙げている。

(6) 地域企業の参画促進に必要な支援

三好市では、PPP/PFI 事業への参画は地域企業にとってハードルが高いと考えられることから、地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進するための支援として、特に地域企業向けの PPP/PFI 導入による事業効果やメリット（将来的な収益増に繋がることなど）に関する情報提供を充実させることを挙げている。

(7) 本事業の業務以外での地域貢献の取組

本地域事業者は、本事業に関連する環境関連の取組のほか、地域の安全・安心確保に向けた取組を行っており、幅広い公共サービスの担い手となっている。

【本事業以外で地域企業が実施している地域貢献の取組】

- ・ 地域（地元小学校など）での環境学習
- ・ イベント等の協賛（三好市内で開催された「ウェークボード世界選手権大会 2018」の会場内に、イベントブース用排水対応として、特設の合併浄化槽を設置し、環境美化啓発活動に貢献）
- ・ 災害時における支援活動
- ・ 地域の見守り活動

写真 ウェークボード世界選手権大会 2018 での PPP/PFI 事業者による地域の環境美化啓
発活動



出典：三好市 HP

5. 福岡市「中央児童会館等建替え整備事業」

事業概要		
事業名	中央児童会館等建替え整備事業	
事業主体	福岡市（人口 1,538,681人 ※1）	
用途	児童厚生施設	
事業目的 ※2	児童会館、NPO・ボランティア交流センター「あすみん」及び民間施設を備えた複合施設について、民間事業者のノウハウ、技術力、資金を施設更新に最大限に活用することにより、効率的かつ質の高い施設として建替え整備。	
所在地 ※2	福岡市中央区今泉一丁目139番1、2	
施設概要 ※2	敷地面積	約1,132㎡
	整備施設	<ul style="list-style-type: none"> ・公共施設（中央児童会館、NPO・ボランティア交流センター「あすみん」） ・民間施設 ・その他施設（共用部、駐車場・駐輪場、外構施設）
事業方式	事業用定期借地・賃借入居方式	
事業形態	指定管理者制	
事業期間	賃貸借期間 30年間	
供用開始年度	2016年度	
事業費（百万円）	-（本体建物の建設は事業者が実施）	
	うち施設整備費	259百万円（内装工事費）
	うち運営・維持管理費	174百万円（賃料+指定管理費）
事業者の構成	代表企業（県内）	西日本鉄道(株)
	代表企業（県外）	-
	構成企業（県内）	(株)BAS 建築設計事務所、(株)竹中工務店九州支店、(株)松本組、西鉄ビルマネージメント(株)
	構成企業（県外）	-
付帯事業の内容	-	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた2019」より

※2：募集要項より（以下、同様）

業務範囲 ※2	
施設の設計、建設業務	① 設計（公共施設の内装設計を除く） ② 建設（公共施設の内装工事を除く） ③ 工事監理 ④ 各種申請及び登記 ⑤ 完工検査業務
維持管理業務（保守、修繕・更新、清掃、警備等）	① 公共施設の維持管理（建物（躯体・外装）、建築設備、警備） ② 民間施設の維持管理 ③ 共用部の維持管理 ④ 駐車場・駐輪場の維持管理 ⑤ 外構施設の維持管理
運営業務	① 民間施設 ② 駐車場・駐輪場



出典：福岡市 HP

(1) 当事業の事業化に向けての推進力

1) 事業化の経緯

福岡市立中央児童会館（以下「児童会館」という。）は、福岡市唯一の児童福祉法に基づく児童厚生施設として、児童に健全な遊びを与え、その健康を増進し情操を豊かにすること

を目的に、昭和 45 年に設置されて以降、子どもの遊びや活動の場として、広く全市域の乳幼児親子や小学生に利用されてきた。その後、施設の老朽・耐震化の課題に伴い、建替えの検討を開始し、利用対象者を「概ね小学校終了まで」から「18 歳まで」に広げ、「異年齢・異世代の交流」、「一時預かり」など機能を拡充し、現地での建替え整備を行った。

2) 優先的検討規程、PPP/PFI に関する指針やガイドラインの影響

福岡市では、平成 24 年度に「官民協働事業への取組方針」を策定しており、本取組方針に基づき、民間ノウハウの活用可能性・事業規模について検討を行った。その際には、学識経験者を含む「最適事業手法検討委員会」において PFI を含めた事業手法の検討を行い、事業用定期借地契約による建替え＋賃借入居方式を選定した。

3) 地域金融機関の関与

福岡市は本事業の事業化にあたり、導入可能性調査の際に地域金融機関 2 行及び地域企業 5 社へヒアリングを行った。ヒアリングにおいては、企業の応募意向や公募・契約条件等に関する意向を確認した。

4) 当時の地域企業は、PPP/PFI に対してどのような状況だったか

本事業は福岡市の PPP 事業の第 1 号であるため注目度が高く、参画の意向を示す地域企業がある一方で、参画の決定に関しては、事業期間や条件面をみた上で判断するなどの意見があった。

5) 福岡 PPP プラットフォームの活用

本事業の事業化にあたり、福岡市が設置している福岡 PPP プラットフォームを活用した。福岡 PPP プラットフォームの参加対象者は、福岡市に本社を置く企業となっているため、地域プラットフォームの活用により、地域企業への本事業に関する情報提供や異業種ネットワークの形成を促進し、地域企業の参画に繋がったと考えている。

(2) 地域企業の参画促進

1) 事業化において地域企業の参画をどのように考えたか

地域企業の参画を特に重視した

本事業においては、地域経済の活性化及び地域企業の育成、PPP/PFI に関するノウハウ習得のため、地域企業の参画を重視した。

2) 地域企業の参画を促すためにどのような工夫をしたか

福岡 PPP プラットフォームを活用した

PPP/PFI 事業に関し、地域企業への情報の提供と、企業間のネットワーク構築による企業体組成の機会として福岡 PPP プラットフォームを活用し、地域企業の参画を促した。

公募において地域企業の参画を参加資格要件とした

本事業においては、「官民協働事業への取組方針」に基づき、公募の際に地域企業の参画を参加資格要件に定めている。また評価項目に「地域経済、地域社会への配慮」における評価を設定するなどの配慮を行っている。

(3) PPP/PFI 導入の効果

福岡市は、本事業の PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

費用削減効果

民間事業者が建物の整備・所有及び維持管理を行い、児童会館はテナントとして入居する方式とすることで、福岡市としてはトータルコストを削減する効果がみられた。

(4) 地域企業の参画による効果

1) 効果

福岡市は、地域企業が本事業に参画したことによる効果として、地域に根差したきめ細やかな対応ができることや、地域と連携した取組を行うことによる地域の活性化、利用者サービスの向上に繋がっている点を挙げている。

2) 地域企業の強み

福岡市は、地域企業の強みとして、以下を挙げている。

迅速に地域に根差したきめ細かな対応ができる

本地域事業者*は、地域に根差したきめ細かな対応が可能であり、その効果として、地域住民にとってなじみの深い企業が事業者であることにより、地域の様々な団体などとの連携がとりやすい点がある。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

地域との連携の充実

本事業において、代表企業は施設が立地する地域の自治会などに参加するとともに、地域のイベントにも積極的に参加し、地域活性化に貢献している。また、施設内のテナントが児童館で音楽体験の企画などを提供しており、利用者サービスの向上にも繋がっている。これらの地域連携の取組は、予め契約書で規定している内容ではなく、本地域事業者が自主的に取り組んでいる内容である。

(5) 地域企業の PPP/PFI 事業への参画促進における課題など

福岡市は、地域企業の PPP/PFI 事業参画を促進するにあたっての課題について、以下を挙げている。

1) 地方公共団体の課題

福岡 PPP プラットフォームのより効果的な活用

本事業では福岡 PPP プラットフォームの活用が地域企業の参画促進に繋がっており、福岡市としても引き続き福岡 PPP プラットフォームに力を入れることで、地域企業に対して情報発信及び企業間のネットワークの構築等を促したいと考えている。

また、更なる地域企業の参画を促すため、地域企業への PPP/PFI に関するノウハウの習得の機会の提供や企業間ネットワーク構築の強化、提案書作成に係る負担の軽減等を課題として挙げている。

2) 地域企業の課題

PPP/PFI に関するノウハウ、企業間ネットワークの不足

地域企業の課題として、PPP/PFI に関するノウハウ、情報の不足及び企業体の相手不足を挙げている。

(6) 地域企業の参画促進に必要な支援

福岡市は、地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進するための支援として、引き続き福岡 PPP プラットフォームを活用した情報発信及び企業間のネットワーク構築を支援していくこと、また、地域企業の PPP/PFI 事業に関するノウハウの習得のための各種講座の開催や、提案書作成に係る負担軽減等を地域企業との対話を重ねながら行っていく必要性を挙げている。

第3章 実態調査

本章では、各事業に参加している地域企業からの情報を収集し、公民の両方から地域企業による PPP/PFI 事業への参画の実態を調査した。

調査対象は事例研究対象の 10 事例の中から、PPP/PFI 事業者の構成、用途、分野等を勘案し、5 事例を選定した。

■実態調査対象

- | |
|--|
| ① 春日部市「春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備 PFI 事業」 |
| ② 沼津市「(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業」 |
| ③ 富山市「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」 |
| ④ 三重県「職員公舎（東紀州世帯用）民活整備運営事業」 |
| ⑤ 神石高原町「神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業」 |

■調査方法

各事例において、発注者である地方公共団体と代表企業である地域企業に、個別訪問しヒアリング調査を実施した。

図表 ヒアリング実施状況

調査対象事例	訪問先	訪問日
春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備 PFI 事業	正和工業(株)	2019年12月11日
	(株)武蔵野銀行 ※	2019年12月26日
(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業	沼津市	2019年11月25日
	(株)加藤工務店	2019年11月25日
富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	富山市	2019年12月4日
	(株)ホクタテ	2019年12月4日
職員公舎（東紀州世帯用）民活整備運営事業	三重県	2019年11月25日
	船谷建設(株)	2019年11月25日
神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業	神石高原町	2019年12月5日
	(株)神石高原ティアガルテン	2019年12月5日

※「春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備 PFI 事業」については、地方公共団体の代わりに地域金融機関にヒアリングを実施

1. 春日部市「春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備 PFI 事業」

事業概要		
事業名	春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備 PFI 事業	
事業主体	春日部市 (人口 236,466 人 ※1)	
用途	義務教育施設	
事業目的 ※2	春日部市立小・中学校における学校教育環境向上の一環として、エアコン未設置の小・中学校 36 校を対象に、普通教室等にエアコンを整備することにより、児童・生徒たちに望ましい学習環境を提供すること、また事業実施にあたり、民間事業者の資金・経営能力及び技術的能力の活用を図り、本事業を効率的かつ効果的に実施することで、短期間での一斉導入を実現するとともに、春日部市の財政負担の削減、維持管理の効率化を図ることを目的に整備。	
所在地	春日部市内小・中学校 36 校	
施設概要	敷地面積	—
	整備施設	—
事業方式	BT0 方式	
事業形態	サービス購入型	
事業期間	13 年間	
供用開始年度	2016 年度	
事業費 (百万円)	2,203 百万円	
	うち施設整備費	1,795 百万円
	うち運営・維持管理費	408 百万円
事業者の構	代表企業 (県内)	正和工業(株)
	代表企業 (県外)	—
	構成企業 (県内)	(株)中田建築設計事務所、中野電設(株)、(有)本田工業
	構成企業 (県外)	(株)日立建設設計、(株)東海テック、(株)太平洋エンジニアリング
付帯事業の内容	—	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた 2019」より

※2：入札説明書より (以下、同様)

業務範囲 ※2	
設計業務	<ul style="list-style-type: none"> ・エアコン整備の設計業務 ・その他付帯業務
建設・工事監理業務	<ul style="list-style-type: none"> ・エアコン整備の施工業務 ・エアコン整備の施工管理業務 ・その他付帯業務 ・統括管理業務 ・交付金申請手続き支援業務 ・設置エアコンの移設等業務 ・所有権移転業務
維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ・エアコンの維持管理業務 ・その他付帯業務
運営業務	—



出典：春日部市 HP

(1) 背景・経緯

本地域事業者*：地域金融機関からの支援及び提案により代表企業として参画

本地域事業者は、春日部市で PFI 事業の公募が出ることを、地域企業間の繋がりから事前に情報を得ていた。当時、本地域事業者は PFI を十分に理解できておらず、地域企業が代表企業になる事例が少なかった中、既に組成されているチームに加わるか、自社が代表企業として参画するかを検討していた。その時に、地域金融機関から支援の話を受け、挑戦したい思いから代表企業として参画することを決意した。受注前は、地域金融機関が開催している

勉強会などに参加する機会もなく、PPP/PFI 事業への取り組みは、本事業が初めてであった。

本地域事業者は、以前から春日部市の公共事業の受注実績があり、義務教育施設の新築事業の設備工事や耐震補強工事を経験していた。そのため、春日部市の担当者とも既に信頼関係が構築されていた。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

地域金融機関：トップダウンにより PFI 参画の検討を開始し、春日部市の案件にあわせて地域企業へ飛び込みでの営業を実施

事業参画のきっかけは、経営トップの意向もあり、勉強・研究を進め、具体の事業への関与までに 2～3 年かかった。本事業以前に近隣地域の PFI 事業の公募に落選したこともあり、春日部市での事業参画は待望だった。

当時、日本政策投資銀行の PPP/PFI 講演会の後に、春日部市から本事業について相談を受けた。春日部市ではそれ以前から本事業の検討を進めており、その後、市の検討が本格化して導入可能性調査に進んでいった。

当時、本地域事業者と地域金融機関の間で取引やコミュニケーションがあった訳ではなく、飛び込みで営業を行った。支援企業は、春日部市内の企業を総合的に評価し、現在の代表企業を絞り込んだ。

(2) 本事業の案件形成、事業者選定の段階

1) 地域企業が本事業参画で苦勞した点と対応策

本地域事業者：PFI 事業への理解不足による運営費とリスクへの不安

本地域事業者は、以下の 2 点について不安を抱えていた。1 つ目は 13 年間でどの程度の SPC の運営費がかかるのか不明だった点、2 つ目は通常の請負工事と違い、長期間にわたってリスクを負う点である。この 2 点に留意しながら、応募に向けて提案書作成を進めていった。

本地域事業者：提案書作成の費用負担について、公募に落選した場合も含めた費用負担を事前に整理

本地域事業者にとって、提案書作成のボリュームの多さが非常に負担であった。入札にかかる提案費用についても、公募に落選した場合はそれまで要した費用の回収ができない。また、受注できた場合においても、金融機関や提案書作成の支援等に対して、成功フィーを上乗せして支払うため負担が大きい。そのため、本地域事業者は、出資比率に応じて各社で費用負担することを予め設定した。

本地域事業者：工事費積算は実績のある大手企業と補完し作成

設計施工の費用積算にあたって、直営事業の場合は、設計が完了した上で積算を行うため原価が明確になるが、PFI 事業の場合は概算金額で提案価格を設定するため、実態の事業費と乖離が発生するリスクがある。そのため、同種事業の実績の多い大手企業から情報を補完し試算を行った。その点からも、実績のある大手企業と組むことは意味があると考えられる。

2) 金融機関が事業化に向けて地域企業の参画に関して苦慮したことや、工夫したこと

地域金融機関：行内及び地域企業の PFI への理解が十分ではなかったこと

当時、行内で PFI が何か誰も知らなかった。行内で「PFI 事業に参画していく」という意向はあったものの、PFI 事業は事業者が決定するまでが長期にわたるため、募集要項公表後も幹部に細かに状況を報告し、PFI に対する理解を醸成していった。本事業に参画できていなかった場合、PFI への参画意義が低下し、次に繋がっていなかった可能性もあり、本事業以降の PFI の取り組みを左右する重要な事業であった。

また、地域企業の PFI についての理解が進まず、苦労した。地域企業が PFI への参画意義を理解できず途中で離れてしまった場合、空いた業務をどこが担うかという問題が発生するリスクがあったが、本事業では本地域事業者の推進力により、参画企業が離れることはなかった。

地域金融機関：地域企業が契約書の読み込みや実務手続きに不慣れであったこと

地域企業には、契約書の理解が十分ではないという中小企業ならではの苦労がある。法務担当が不在の地域企業もあり、本行が説明会を開催し、契約書のポイントなどを解説した。

また、事業者選定後から 1 年程は煩雑な手続きが続くため、地域企業が無事にそれら手続きを遂行できるよう関与する点は苦労した。

(3) PPP/PFI 導入の効果

1) 地方公共団体にとっての効果

本地域事業者：財政支出の平準化、業務負担の軽減

市内小・中学校の空調設備の事業費を割賦払いとすることで財政支出を平準化できた点がメリットとして考えられる。また、小・中学校の空調設備の維持管理業務を本地域事業者が一括して担っているため、市の事務手続きをはじめとする業務負担が軽減された。

空調設備を一斉稼働するという学校サービスを提供できた点も、地方公共団体の責務を果たせたと考えられる。

地域金融機関：工事費の削減

工事費削減による、財政面でのメリットがあったと考えられる。

2) 市民にとっての効果

地域金融機関：市内小・中学校の空調設備の一斉導入、サービスの早期開始

市内の小・中学校に一斉に空調設備を整備できたことで、児童・生徒の学習環境が改善された。次年度の夏に向けた喫緊の課題に対して、サービスを早期に開始できた点がメリットである。

(4) 地域企業の参画によるメリット

本地域事業者及び地域金融機関は、地域企業が本事業に参画したことによる効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

本地域事業者：地域企業の迅速な対応

本事業の維持管理業務は、全て代表企業が対応をしており、即日対応となっている。地域企業は、地域の特性を把握しており、問題が発生した際の対応が迅速である。大手企業が受注した場合も、窓口は大手企業であるが、実際の対応は地域企業が行っており、本事業では、最初から地域企業が窓口となることで、ワンストップの対応が可能となっている。

地域金融機関：税収増による財政面でのメリット

地域企業の活性化に伴い、税収増に繋がった点が経済効果として考えられる。

2) 地域企業にとっての効果

本地域事業者：その他の仕事への拡大、安定収入の確保

本地域事業者は、PFI 事業の実績ができたことにより、その後の受注拡大に結びついている。本事業の受注以降、全て学校空調事業だが、春日部市以外の主に埼玉県内の PFI 事業やその他の PPP 案件にも参画し実績を増やしている。また、長期間の維持管理業務により、安定収入につながっている点もメリットである。

また、PFI 業界との繋がりが生まれ、講演会や委員会等へ参加する機会を新たに得たほか、各地域の PPP/PFI 事業の代表企業へのノウハウの提供や、他の地域企業と情報交換を行う等、PPP/PFI を通じてネットワークが広がっている。

地域金融機関：売上への貢献、ビジネスの拡大、企業間ネットワークの構築

地域企業の売上向上に繋がった点が効果して挙げられる。また、本事業の受託後、代表企業は講演依頼や外部からの相談等が増え、その後の仕事にも繋がったことが挙げられる。代表企業以外の各地域企業は、企業間のネットワークを構築できたことにより、PPP/PFI 事業以外への事業参画にも繋がったと考えられる。

3) 地域経済、業界への効果

本地域事業者：各社のモチベーションアップ、地域の仕事の流出防止

市内の中小企業と20億円規模の本事業に参画したことで、各企業のモチベーションアップに繋がった。また、民間工事しか受注していなかった企業が、公共工事にも関心を持つようになり、地域企業の育成に繋がったと考えられる。

本地域事業者には、地域の仕事を地域でやりきれるようにしたいという考えがある。地方公共団体に地域企業では実施できない仕事だと思われると、地域外の事業者が受託する可能性が高まるため、仕事の地域外への流出を食い止めるためにも地域企業を育てる必要がある。また、地域企業はPPP/PFI事業に参画することにより、実績を積み、ノウハウを蓄積していくことで、次の事業への参画にも繋がり、成長が期待される。

地域金融機関：周辺の地方公共団体へのPFI事業の波及

本事業以降、越谷市でも同様の空調整備のPFI事業が行われている。先進的な事業に取り組むことで、周辺の地方公共団体も影響を受け、事業実施の効果が波及する。

4) 金融機関にとっての効果

地域金融機関：IR効果、アレンジャー参画によるフィー獲得・事業者との関係構築

PFI事業に取り組むことによるIR効果や情報発信効果はメリットである。

これまでPFI事業は事業規模が大きい点が魅力的であったが、最近は小規模化し、スプレッドも低くなっているため、行内ではPFI参画に対して懐疑的な意見も出ている。資金の貸し手としての参画ではなく、アレンジャー（幹事金融機関）としての参画を目指すことで、アレンジャーフィーを得ることに加えて、関係事業者と後々の取引に繋がること等の副次的な効果も期待される。

(5) PPP/PFI全般についての今後

本地域事業者及び地域金融機関は、今後の課題と対応策について、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての今後の課題と対応策

本地域事業者：庁内全体としての取組

庁内の担当課や職員によってPPP/PFI事業に温度差がある場合は、庁内のPPP/PFI事業や地域企業参画に対する意識を変え、庁内全体として取り組むことが重要である。

本地域事業者：PPP/PFI分野の市場性・成長性の提示

将来的なPPP/PFI事業の増加見込みや必要性が不明な現状では、地域企業にとっては手続きの煩雑さなどの理由でPPP/PFI事業への参画意欲が高まらない。

地方公共団体がPPP/PFI事業の市場規模などを明確に示し、今後の可能性や必要性につ

いて提示することが必要である。

地域金融機関：PPP/PFI 事業の発注見込みの提示

地域企業は、地方公共団体の発注状況を踏まえ、今後、あらゆる事業において PPP/PFI 事業者としての参画が必要になると分かると、必要性を感じて参画するといえる。

地域金融機関：参加しやすい地域プラットフォームの開催

地域プラットフォームは任意参加のため、参画が望まれる地域の中核企業が参加しないことがある。例えば、埼玉県内では和光市が地域プラットフォームを開催しているが、和光市以外の地域企業にとっては参加しにくいことが想定される。また、現状は PPP/PFI 事業の数が限られており、具体的な案件がなければ地域企業の参画意欲に繋がらない。地域金融機関においては、今後は公共事業の多くが PPP/PFI 事業として発注されることを地域企業が認識すると、必要性を感じて参画する機会が増えると捉えている。

2) 地域企業にとっての今後の課題と対応策

本地域事業者：地域の中核的な企業を中心にした事業参画

地域企業は、PPP/PFI に対する積極的な姿勢も重要だが、机上で勉強してもわからないこともあり、まずは事業に参画することが重要である。最初は、地域が一致団結するための中核となる企業を中心に、取り組むことが有用である。

本地域事業者：大手企業との新たな連携体制の構築

代表企業が大手企業の場合、構成企業として参画した中小企業は下請け企業となることがあるが、本事業では、大手企業が地域企業をフォローする体制とした。また、本事業では入札前に構成企業内の役割及び利益の分担を明らかにし、公平なチームを組成した。本地域事業者では、透明性を高めたチームにしたことで、各企業がそれぞれの力を発揮でき、受注に繋がったと考えている。

本地域事業者：地域企業の経営者及び実働者の PPP/PFI への理解醸成

地域企業では、経営者及び実働者となる営業担当者の PPP/PFI に対する前向きな姿勢が重要な要素となる。経営者等は、今後の時代の潮流を見据え、PPP/PFI 事業に取り組む必要性を認識することが重要である。

地域金融機関：地域企業に適した案件形成

地域企業が参画可否を判断する基準の一つとして、事業規模の上限（50 億円）がある。さらに、100 億円を超える場合は、金融機関として企業に対する融資判断が慎重になる。また、用途上の制限はないが、独立採算を含む事業は複雑になり、事業性のリスクも高まるこ

とから、サービス購入型が望ましいと考える。そのため、地域企業は施設の整備事業より、維持管理業務を多く含む事業が向いていると考える。建設業務は、大手企業の方が施工能力及び企業体力を有しているため、地域企業では太刀打ちできない。

地域金融機関：地域プラットフォームを活用した PPP/PFI 事業の普及

地域企業は PPP/PFI についてのノウハウが、まだ十分ではない。地域企業だけでなく地方公共団体も PPP/PFI の知識やノウハウが不足している場合、双方とも進め方や事業のポイントを理解できず、手続きの煩雑さを理由に消極的になることが想定される。

その場合、地域プラットフォームを活用した情報発信が有用であり、PPP/PFI の知識や認識の向上が期待される。一方で、現在、地域プラットフォームへの参加企業は大手企業が多くなる傾向にあり、地域企業間の企業体組成に繋がる場とはなっていない。参加する企業規模を絞ることにより、地域企業の参加を促すことが必要である。なお、本行は、企業別の勉強会を開催しており、企業からの発案に対して個別で対応している。

地域金融機関：地域金融機関の支援の活用

地域企業には地域金融機関の支援の存在を知ってほしい。本行においては、初期段階から地域企業と深く関わり、事業参画に向けて支援する方針である。

2. 沼津市「(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業」

事業概要		
事業名	(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業	
事業主体	沼津市 (人口 195,633 人 ※1)	
用途	消防庁舎	
事業目的 ※2	沼津市北消防署及び北消防署西分署の訓練施設が老朽化し、また、消防本部も狭隘であることから、大規模、複雑多様化する災害や事故に対し、市民生活の安全確保を図るため、本市消防防災対策の活動拠点としての施設を整備。	
所在地 ※2	静岡県沼津市寿町 1797-10	
施設概要 ※2	敷地面積	約 4,200 m ²
	整備施設	消防庁舎
事業方式	BT0 方式	
事業形態	サービス購入型	
事業期間	15 年間	
供用開始年度	2011 年度	
事業費 (百万円)	1,703 百万円	
	うち施設整備費	1,467 百万円
	うち運営・維持管理費	236 百万円
事業者の構成	代表企業 (県内)	(株) 加藤工務店
	代表企業 (県外)	—
	構成企業 (県内)	大岡建設工業 (株)、(株) 佐藤建設
	構成企業 (県外)	(株) 建設技術研究所静岡事務所
付帯事業の内容	なし	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた 2019」より

※2：入札説明書より (以下、同様)

業務範囲 ※2	
施設整備業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前調査業務（各種申請、近隣調査、建築準備調査） ・ 設計業務（施設の基本設計・実施設計及び関連業務） ・ 建設・工事監理業務 ・ 既存構築物撤去業務 ・ 備品の調達及び設置業務
維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建築物保守管理業務 ・ 建築設備保守管理業務 ・ 外構施設保守管理業務 ・ 清掃及び環境衛生業務 ・ 植栽維持管理業務 ・ 修繕計画作成業務
運営業務	—



出典：(株)日本経済研究所撮影

(1) 背景・経緯

沼津市：「沼津市 PFI 導入基本指針」に沿って PFI 手法の導入を検討する体制が整っていた

沼津市は、平成 17 年度に実施方針を公表した「沼津市営住宅自由が丘団地整備事業」（以下「市営住宅事業」という。）が最初の PFI 事業であり、その際、市営住宅事業をはじめ今後の PFI 事業の導入検討の環境を整えるために、平成 16 年度に「沼津市 PFI 導入基本指針」（以下「導入指針」という。）を策定している。以降、沼津市では導入指針に沿って、令和 2 年 3 月現在において計 3 件の PFI 事業を実施している。

「(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業」（以下「本事業」という。）は、導入方針に基づき、民間活力導入可能性調査の結果を踏まえ、2 件目の PFI 事業として実施したものである。沼津市は、本事業への地域企業の参画について、PFI 事業にすることで地域企業にとって長期的な業務の確保につながると捉え地域企業の参画を意識する一方で、質の高い業務も望んでいた。

本地域事業者*：将来の PFI 事業の増加を見据え、早期から勉強

本地域事業者においては、今後 PFI 事業の発注が増加していくことを見込み、平成 12 年頃から PFI に関する研究会を開催し、また、実際に近隣の函南町で民間資本を活用した駐車場整備事業が実施されたこともあり、中部地方のゼネコンや設計会社等が参加している「中部 PFI/PPP 研究会」に平成 14、15 年頃から参加した。

その後、沼津市から市営住宅団地の整備を PFI 事業として公募する旨の情報の提供を受け、地域企業で大手企業に対抗できる体制を構築するため勉強を始めた。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

本地域事業者：大手企業の一括受注に対する危機感から、地域企業がチームアップ

これまで市営住宅の整備は地域企業が受託してきていたが、PFI として公募した市営住宅事業は 3 棟 214 戸の整備を一括発注するもので、大手企業が受託した場合、地域企業にとっての死活問題となるため、地域の中小企業としては参画せざるを得なかった。地域の同業者 3 社は、以前から競合相手であったが、大手企業に沼津市の公共事業を奪われたくないという危機感が一致した。そのような状況の中、ファイナンスを含めると 1 社での参画は難しいことから、地域企業 3 社で取り組むことになった。

本地域事業者は、沼津市が市営住宅の整備を PFI 事業として実施する旨の情報を公募開始の 1 年前に得てからは、地域企業 3 社で月 1 回のペースで勉強会を開催した。勉強会を重ねるうちに、PFI 事業を計画する上での重要なポイント等も把握でき、その結果、市営住宅事業を受託することができた。その後の PFI 事業も、同 3 社で代表企業を変えながら参画しようということになった。

(2) 本事業の案件形成、事業者選定の段階

1) 事業化に向けて、地域企業の参画に関して苦慮したことや、工夫したこと

沼津市では、地域企業が参画可能な案件とするために、以下の要素を取り入れた。

沼津市：維持管理業務を一般的な内容にした

維持管理業務は、①建築物保守管理業務、②建築設備保守管理業務、③外構施設保守管理業務、④清掃及び環境衛生業務、⑤植栽維持管理業務、⑥修繕計画作成業務であり、一般的な施設の維持管理業務とした。

沼津市：事業期間の配慮

長期の事業期間を避けるため、15年間とした。

沼津市：事業収入の変動リスクをなくした

事業者の収入は、沼津市が、施設などの調査、設計、建設に係る費用について、予め定める額を供用開始から事業期間終了時までの間、定期的に支払うこととした。あわせて、維持管理に係る費用についても、事業契約書の規定に定められた額を維持管理期間にわたり事業者に支払うこととした。

沼津市：提出資料を簡素化し、応募者の負担を軽減（事業者選定時）

沼津市では、応募者の間口を広げるために、提案書等の提出資料を簡素化し、応募者の負担を軽減した。

2) 地域企業が本事業参画で苦労した点と対応策

本地域事業者：コアとなる構成企業間で、受託に向けた議論を実施（応募前）

応募前に、まずコアとなる構成企業間でどうすれば受託できるかを議論し、そのための企業体構成に向けた企業選出がポイントとなった。本地域事業者は、構成企業を全て地域企業とすることにはこだわらず、あくまでも勝てる企業体することに重きを置いた。特に、設計事務所については、表現力及び設計力の面で適するところがなかったことから、地域外の設計会社を選んだ。

本地域事業者：修繕の業務範囲の曖昧さへの対応（供用開始後）

供用開始後は年月の経過に伴い、施設の修繕箇所も増えていくことになるが、契約上の修繕などの業務範囲が明確でなく、特に更新の扱いなどが不明確であり、コスト負担も含め公民の対応が課題となっている。現在は、業務要求水準書の範囲外の修繕等について、公民が出席する定期報告会等で協議の上、本地域事業者が可能な範囲で対応している。

なお、緊急の場合は、まず本地域事業者が対応し、後で沼津市と費用負担の協議を行うこととしている。

(3) PPP/PFI 導入の効果

沼津市は、PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

沼津市：財政支出を平準化でき、事務手続きが簡素化される

財政支出を平準化できることで、沼津市の財政全般への影響を抑えられる。

また、従来型事業の場合は、毎年度予算要求をし、財政部局との協議を経て予算額を確保する必要があるが、PFI 導入により、それら予算措置の手続きが簡素化された。物価変動に伴うサービスの対価の改定についても、予め改定の発生が周知されているため、契約書で定めた改定ルールに沿って金額が決定し、変更契約もスムーズに遂行できる。

沼津市：財政負担の削減効果

沼津市では、導入可能性調査においてコンサルタントの支援を受けて VFM を試算し、VFM が発現することを確認した上で PFI の導入に至ったため、財政負担が従来事業の場合より削減されているとの理解である。

沼津市：消防職員が消防業務に専念できる

本事業の実施以前においては、消防庁舎の様々な発注業務や、窓拭き清掃を含む清掃業務、簡易な施設の維持管理業務等は消防職員が自ら実施していたが、PFI 導入により、本地域事業者がそれらの業務を行うことで、消防職員は本来の消防業務に専念できる環境となった。

沼津市：施設を良好な状態で維持できる

本地域事業者が施設の維持管理を適切に行うため、供用開始後 8 年が経過した現在も見たい目も含め良好な状態であり、施設の長寿命化に寄与している。また、消防庁舎特有の浴室などの水回りや仮眠室も、日々清潔な状態で維持管理され、消防職員にとって適切な就労環境の中で消防業務を遂行することができている。

沼津市：業務などが継続的かつ円滑に引き継がれる

消防職員の人事異動に伴い定期的に担当者の変更がある一方、本地域事業者においては供用開始当時から担当者が引き続き配置されており、消防職員の引継ぎに伴う不明点に対しても本地域事業者の担当者が回答することで、継続性を維持しながら施設の全体管理がスムーズに引き継がれている。

2) 市民にとっての効果

沼津市：市民の安全・安心な生活環境の確保への貢献

本施設の訓練用具のネットの貼り具合等の維持管理も本地域事業者が行い、訓練環境が

常に整っていることで、消防職員の育成にも繋がっている。ひいては、市民生活の安心・安全の確保に貢献するものといえる。

沼津市：地域に開かれた消防庁舎の実現

消防業務は一般に分かりにくいこともあり、沼津市としては、地域に開かれた消防庁舎を目指している。本事業においては、展示スペースやポケットパークの整備を要件とすることで、地域に開かれた場を実現している。また、学校の授業の一環で行われる本施設の見学においても案内しやすい施設となっている。

(4) 地域企業の参画によるメリット

沼津市及び本地域事業者は、地域企業が本事業に参画したことによる効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

沼津市：地域企業の迅速な対応

本地域事業者には維持管理に係る担当者の常駐を必須としているため、日常的に迅速な対応が可能となっている。代表企業はすぐに現場に駆け付け、必要に応じてすぐに見積書を提示するなど、迅速な対応になっている。

沼津市：意思疎通が早い

本地域事業者が地域に精通しているため、沼津市の意図や状況に対する理解が早く、スムーズな意思疎通が円滑な施設管理に繋がっている。

本地域事業者：地域の課題解決への貢献

本地域事業者は、地域課題を踏まえた提案ができる。建設会社の場合、PPP/PFI 事業を従来の「公共工事」という考え方ではなく「公共事業」として捉え、地域が抱える課題に対して地域企業としての考えをもって取り組んでいる。

例えば、以前取り組んだ公営住宅整備の PPP/PFI 事業においては、単なる公営住宅を整備するのではなく、地域の高齢化・独居老人の問題にどう向き合うかなど、地域企業だからこそその視点で考えて取り組んでいる。

2) 地域企業にとっての効果

沼津市：地域企業のレベル向上

沼津市では、地域企業にとって PPP/PFI 事業は長期にわたり業務を安定的に見込めるため、地域企業のノウハウ蓄積や成長が期待できると考えている。

本地域事業者：企業の成長

PPP/PFI 事業への応募段階から、事業を取りまとめる考え方が身につくなど、企業としての成長に繋がった。現在取り組んでいる再開発事業においても、地方都市の再生といった課題に取り組んでいく上で、PPP/PFI の経験が参考になっている。

本地域事業者：事業計画の見通し

長期契約であることから、中期の事業計画が立てやすい。

本地域事業者：移動コストの削減

地域企業の強みとして、現場までの移動コストがほぼ不要なことから、大手企業に比べ維持管理のコストが抑えられることが挙げられる。

(5) PPP/PFI 全般についての今後

1) 地方公共団体についての今後の課題と対応策

沼津市は、今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

本事業は沼津市にとって2件目のPFI事業であるが、PPP/PFI事業の推進体制は十分に整っていない。供用開始後においては、1件目PFI事業の管理部署（住宅営繕課）とお互い不明点等について情報交換しながら対応している。

PPP/PFI事業については、国全体としても積極的に導入することを推進しているため、地域企業を含めた公民一体となって、新しい手法や事例といった知識の習得に努めていくことが必要と考えている。

2) 地域企業についての今後の課題と対応策

本地域事業者は、今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

本地域事業者：事業の高度化への対応

本地域事業者にとって、PPP/PFI事業で参画しやすい分野は公営住宅整備事業である。余剰地活用や分譲等を含む場合は不動産関連の会社が有利になり、当社の参画が難しくなる。今後、沼津市は公営住宅事業にかかわらず、まちづくりの観点で施設の複合化を進めていくものと考えられ、そうなった場合、地域企業が参画できる範囲が限られる。

また、これまではPPP/PFI事業はシンプルなスキームが多かったが、今後は地域の活性化に寄与する事業が増え、事業者に求められる内容も高度化していくと考えられる。

本地域事業者：大手企業と正当に競争できる公募条件の設定

地方公共団体に対して、地域企業が大手企業と正当に競争できる公募条件の設定を望んでいる。公平な公募条件であれば、地域企業としての提案を考えることができる。

例えば、デザインと金額の評価が高い審査基準の場合、大手企業に優位な基準といえる。大手企業はデザイン力があり、また、中小企業は資金調達の金利において不利なこともあり、金額勝負では大手企業にかなわない。

地方公共団体は、本事業に求める価値や、地域貢献等に対する提案を評価してほしいと考えている。

本地域事業者：事業参画に可能な企業規模

地域企業が PPP/PFI 事業に参画するためには、人材を育てることや先行投資ができるだけの企業規模が必要であり、1社での参画は困難である。本地域事業者は、これまで3社で PPP/PFI 事業に参画しているが、今後、高度な条件の PPP/PFI 事業が増えた場合、当社の会社規模では参画が難しくなる。

本地域事業者：PPP/PFI 事業の本質の理解

公有資産活用において、地方公共団体は価値の低い資産を多く保有していることから、公民連携であっても応募者不在などにより、必ず成功するとは限らない。今後は、PPP/PFI 事業になりうるかを見極める地方公共団体の企画力や取捨選択も必要になってくると考えられる。そのため、市場性の低い地域においては、官民対話を通じて、地域の価値を上げていく方法を考え、ノウハウを蓄積する必要がある。

PPP/PFI 事業においては、発注側も受注側も事業の本質はどこにあるのか突き詰めて理解する必要がある。そのうえで、発注側は事業を企画し評価基準を定め、事業者が提案することが重要である。

3. 富山市「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」

事業概要		
事業名	富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	
事業主体	富山市（人口 418,045 人 ※1）	
用途	小学校分離新設校及び新設公民館	
事業目的 ※2	<p>本市では多様化・専門化する市民の学習意欲に応え、地域住民のコミュニティ意識が高揚する公民館の整備、市民サービスの拠点として機能する地区センターの整備を目指している。</p> <p>本事業では、義務教育施設等の設計・建設・維持管理業務に民間の活力やノウハウを導入することにより、これまでにないアイデアの実現や更なる公共サービスの向上を図り、より効率的に安全で快適な学校教育、生涯学習、市民サービスの場が創り出されることを期待し整備を実施。</p>	
所在地 ※2	富山市新庄本町二丁目	
施設概要 ※2	敷地面積	約 22,493 m ²
	整備施設	小学校、公民館
事業方式	BT0 方式	
事業形態	サービス購入型	
事業期間	17 年間	
供用開始年度	2009 年度	
事業費（百万円）	3,921 百万円	
	うち施設整備費	3,492 百万円
	うち運営・維持管理費	429 百万円
事業者の構成	代表企業（県内）	（株）ホクタテ
	代表企業（県外）	—
	構成企業（県内）	佐藤工業（株）*、近藤建設（株）、タカノ建設（株）、北陸電気工事（株）、（株）押田建築設計事務所、コクヨ北陸新潟販売（株） *登記上の本店が富山市
	構成企業（県外）	（株）日総建
付帯事業の内容	—	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた 2019」より

※2：入札説明書より（以下、同様）

業務範囲 ※2	
設計業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 本施設の設計業務（必要な事前調査含む） ② 近隣対応業務 ③ 電波障害調査業務 ④ 本施設整備に伴う各種申請等の業務 ⑤ その他これらを実施する上で必要な関連業務
建設・工事監理業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 本施設の建設業務 ② 本施設の工事監理業務 ③ 什器・備品等設置業務 ④ 近隣対応・対策業務 ⑤ 電波障害対策業務 ⑥ 所有権設定に係る業務 ⑦ その他これらを実施する上で必要な関連業務
維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ① 建築物保守管理業務 ② 建築設備等保守管理業務 ③ 外構等維持管理業務 ④ 環境衛生・清掃業務 ⑤ 保安警備業務 ⑥ 修繕計画作成業務 ⑦ その他これらを実施する上で必要な関連業務
運営業務	—



出展：富山市 HP

(1) 背景・経緯

富山市：これまでの PFI 事業実績の経験からの導入

「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」（以下、「本事業」という。）は富山市における学校 PFI 事業の 3 事例目であり、本事業対象の新庄北小学校は、既存の学校施設の過大規模を解消するため、分離校として新設した学校である。また、これに伴い新しい地区自治振興会が組織されるにあたり、複合施設として公民館などを整備したものである。

本事業に PFI を導入した背景には、①学校の統合分離のような地元協議がなかなか進展しない計画は、事業化までの時間や予算の見込みを立てにくく、総合計画への位置づけが困難であり、また、計画外の予算の確保が困難である。このような施設整備事業については、地元合意がなされれば、早急に対応すべきとの考えから、設計から施工までを一括発注し、工期の短縮が見込める PFI 手法を先行 2 事例でも導入してきた経過があること、②地方公共団体の「縦割り行政」による従来手法にとらわれず、民間のノウハウや技術力を活用し、公共サービスの向上及び財政負担の軽減や平準化を図りたいとの首長の強い方針があったことが挙げられる。

なお、富山市における学校 PFI 事業の先行 2 事例では、地域企業に限定しない募集としていたことや、特に大規模事業の場合、中小企業の参画が難しいことから、いずれも代表企業が大手企業のグループが受託し、地域経済への還元が十分でなかった。市として先行 2 事例の実施経験を踏まえ、本事業では地域への貢献を意識した。

本地域事業者*：大手企業からの誘い

本地域事業者は、公から民への時代の流れを汲み、指定管理者制度が広まる段階から PPP/PFI 事業に積極的に参画しようとの思いがあった。

PFI 事業への最初の参画のきっかけは、富山市内で PFI 事業が形成されてきたことに加え、本地域事業者は維持管理運営を得意分野としていたため、建設から関わることはなかったが、建設企業からの誘いがあったことによるものである。

平成 16 年度に実施方針公表の富山県の富山県警察学校整備等事業（PFI）において、代表企業の大手建設企業から誘いがあり、本地域事業者は構成員として参画した。維持管理業務は地域企業が担当することが多いため、声がかかったのであろう。当企業体は選定されなかったが、PFI 事業について知ることとなり、そこから関心を持ち、取り組むようになった。提案書作成のノウハウなどは大手建設企業との企業体の中で基礎を築いていった。

以降、富山市も PFI 事業を積極的に推進しており、特に違和感なく PFI 事業に関与していった。なお、本地域事業者は、PPP/PFI 事業に対して、時代の流れから公民連携が今後も進むと捉え、取り組んでいる。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

本地域事業者：地域の建設企業からの誘い

本地域事業者の本事業への参画は、富山市の学校 PFI 事業の先行 2 事例の際、地域の建設企業に誘われ企業体の一員として応募したことをきっかけに、続く 3 事例目の本事業である。地域の建設企業とタイアップし、本地域事業者が代表企業となり、ほぼ富山市内に本社を置く企業で構成した企業体で応募した。先行 2 事例では選定されなかったが、本事業では選定された。

(2) 本事業の案件形成、事業者選定の段階

1) 地方公共団体が、事業化に向けて地域企業の参画に関して苦慮したことや、工夫したこと

富山市：審査基準において、地域社会経済への貢献を加点要素とし、地域企業の参画促進に寄与（事業者選定時）

本事業は大規模事業であったため、地域企業を問わず、そもそも民間事業者の参画意向の有無が気付きであった。

本事業では、先行事例での経験を踏まえ、地域への貢献を意識していたことから、審査基準において地域社会経済への貢献を加点要素とし、結果として地域企業が参画した。

【審査基準への反映結果】

落札者決定基準において、加点審査項目の一つの「独自提案に関する事項」に「地域社会経済への貢献」を設け、配点 70 点とした（加点審査項目 800 点満点）。

2) 地域企業が本事業参画で苦労した点と対応策

本地域事業者：専門外のファイナンスと設計の検討に苦労（事業者選定時）

本事業は、ファイナンスと設計業務が大きなウェイトを占める事業であり、維持管理業務はどちらかと言えば付随的業務であることから、維持管理業務を主とする本地域事業者は設計・建設事業者との連携に苦労した。

ファイナンスに関しては、本地域事業者が地域金融機関の関連会社であるため、本行と連携しながら対応し、設計業務については地域の建設企業と連携し、提案書を作成した。また、提案書作成については外部委託をしなかったため、苦労した。

本地域事業者：従来から繋がりがあった地域企業との連携（事業者選定時）

本事業への参画のきっかけともなった地域の建設企業との繋がりについては、従前から地域の金融機関との繋がりや、建物管理の取引関係を通じて得ていた。本事業では、積極的に PFI 事業を展開していた地域の建設企業を中心に企業体を組成し、ノウハウなどを得ながら進めてきており、地域企業の連携が発揮されている。

本地域事業者：富山市の複数の関係課との定期的な会議開催によるスムーズな連携（事業開始後）

事業開始後、当初、業務によって富山市の担当課が分かれていたため、その調整に一部苦労したことがあった。本地域事業者は、この点について事業者選定時から懸念しており、関係課との会議を月一回開催することを事業計画書で提案したことで、スムーズな連携が実現した。現在は、教育委員会学校施設課が窓口担当となり、連絡窓口が一本化されている。

本地域事業者：富山市とのリスク分担の共有の徹底（事業開始後）

事業によっては事業契約締結後の協議で業務内容に変更などが発生するが、本事業においては、富山市とリスクについて共有した上で事業を開始したため、契約外の業務については富山市への協議・確認後に履行しており、特に問題とはなっていない。

例えば、生徒などの第三者による破損リスクについて、照明器具の破損などの想定していなかった費用が発生するが、当初のリスク分担に基づき富山市が負担している。

(3) PPP/PFI 導入の効果

富山市は、PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

富山市：財政負担の削減効果

建設と維持管理における財政負担削減のメリットがあった。本事業の事業者提案を踏まえた VFM は約 11% である。

富山市：施設が良好な状態で維持される

PFI 事業の場合、最初に定めた要求水準により施設を維持管理することから、費用も長期にわたり見通しが立ち、施設が常に良好な状態で管理されることがメリットとなる。直営事業の場合であれば、施設の維持管理は、毎年度予算要求し、限られた財源の中での対応となるため、支障の少ない部分の修繕や優先度の低い管理業務等は後回しになることもある。

富山市：管理意識の高さ

本地域事業者は、学校的设计・施工・維持管理と、一貫して施設に関与することで、施設の状態把握が容易であるため、迅速かつ的確な対応が可能である。

2) 市民にとっての効果

富山市：利用者ニーズに柔軟に対応するための発想力が発揮される

児童は学校のトイレを使用しながらない傾向にあるが、本事業では設計段階から児童と設計担当者がワークショップを開催し、児童の意見を反映した明るく楽しいトイレを整備

した。直営事業による整備であれば、地方公共団体は費用の制約や技術的な裁量の自由度が少ないため、自由な発想による整備には対応できないが、本事業では、民間事業者のノウハウや技術力を活用することで、柔軟に利用者ニーズに対応したものを提供できている。

3) その他の効果

富山市：デザイン性の高い提案を受けられる

富山市の PFI 事業では、施設機能の配置やデザイン面において意匠の凝った施設が整備されることが多い。直営事業による整備であれば、地方公共団体は費用の制約や技術的な裁量の自由度が少ないが、民間事業者のノウハウや技術力を活かした提案が受けられた。

(4) 地域企業の参画によるメリット

富山市及び本地域事業者は、地域企業の参画の効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

富山市：地域企業の責任感からくる迅速な対応

住民に馴染みのある地域企業は、学校や地域に対する責任感もあり、本事業に熱心に取り組んでいただいている。また、日常的に施設の状況把握が容易なため、維持管理に対しても迅速かつ的確な対応が可能である。

富山市：地域企業の地域の状況を熟知したノウハウが活かされる

北陸地方は降水量や降雪量が多い特徴があるが、本事業の設計においても、地域の気候などの状況を熟知している地域企業の技術的なノウハウが活かされている。

富山市：意思疎通がスムーズ

本地域事業者とはこれまでも市発注事業を通して日常的な関わりがあり、本事業においてもスムーズに意思疎通できている。また、本地域事業者が誠実に対応していることや、修繕のリスク分担も明確に定めているため、円滑に業務が遂行されている。

富山市：他事業への地域企業重視の波及効果

富山市では、本事業における地域企業の参画促進による効果が良好であることから、その後の学校 PFI 事業において、地域企業が参画できるように、本事業同様、審査基準に地域社会経済への貢献を評価する項目を設けている。

本地域事業者：地域の強みを活かした提案を受けられることができる

本地域事業者は、過去に県外に本社（本店）を置く大手企業と PFI 事業に取り組んだ経験があることから、大手企業はいいアイデアを出すものの、地域の特徴が捉えきれておらず、

また、地域の人脈も薄いことから地域企業のような地域の強みを活かした提案までに至らないところがあると捉えている。

2) 市民にとっての効果

本地域事業者：利用者の満足度向上

本地期事業者は、独自提案として「そうじワークショップ」を提案し、学校授業の一コマを借りて、近年あまり教えない雑巾の絞り方やほうきの使い方等を生徒に教えている。生徒からは毎年感想文をもらい、先生からも学校がきれいになったと評価を得ている。

また、本地域事業者の関係者が住民として学校と関わることもあり、PTA や保護者からの要望を事業に反映するなど、利用者目線と事業者が近い関係で業務に取り組めるのは、地域企業の強みの一つである。

3) 地域企業にとっての効果

富山市：長期にわたる安定的な業務の確保

厳しい財政状況や人口減少により、公共施設等の減少やコスト削減が見込まれる中で、PPP/PFI 事業は、地域企業にとって新たな事業機会の創出や長期にわたる安定的な収入を得られるメリットがあると考えている。

富山市：PR 効果

本地域事業者にとって、地域の象徴である学校の整備や地域との直接的な関わりは実績となり、また地域企業の PR にもつながる。

全国展開している大手企業に比べ、地域企業は知名度や資本、規模による制約がある中、本事業に参画したことにより、地域への PR となり、新規事業の開拓に繋がっていると考えられる。実際に、本事業の代表企業は実績を積み、本市の別の PFI 事業にも参画するなど、次に繋がっている。

本地域事業者：実績が蓄積されることで、新たな PFI 事業への誘いがある

本事業に関わらず、地域企業は PPP/PFI 事業の実績が蓄積されることにより、新たな PFI 事業において大手企業からの誘いがあり、安定的に PPP/PFI 事業に参画することができる。

本地域事業者：PR 効果

地域企業にとって、PFI 事業に参画することの効果として、地域への PR 効果が挙げられる。地域に優良企業として認められ、PFI 事業であれば本地域事業者に相談が来るようになり、また、地域の催しにおける協賛や内装工事の別途受注もあった。

本地域事業者：長期にわたる安定的な業務の確保

長期契約によって業務を安定的に確保できるメリットは十分に考えられるが、事業者選定時に提案金額点に係る加点を考慮し、見積額を低く抑えるため、実際にはそれほど利益は出ていない。

本地域事業者：構成企業の収益を確保

本地域事業者は、ほぼ地域企業で企業体を組成している。各地域企業が赤字にならないよう利益を確保することで、大手企業の下請けとして参画する場合に比べて利益を享受することができている。

4) 地域経済、業界への効果

富山市：多くの地域企業が関与し地域内循環に繋がった

地域企業が代表企業となったことで、下請けや孫請けも地域企業が中心となり、地域経済全体への効果があったと考える。

本地域事業者：地域の企業を優先的に活用

本地域事業者は、事業全体の 97%を地域企業で受注しており、協力会社や資材調達先は地域企業を最優先して採用した。

本地域事業者：構成企業の事業拡大

代表企業以外の構成企業においても、小規模であるものの、修繕工事などの受注があり、事業拡大が見受けられる。

(5) PPP/PFI 全般についての今後

1) 地方公共団体にとっての今後の課題と対応策

富山市及び本地域事業者は、地方公共団体にとっての今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

富山市：地域内での施設管理状況に差

PFI 事業は、最初に事業費を決め、施設全体を長期にわたり良好な状態で維持管理できるメリットがあるが、富山市には、市内に小中学校が約 90 校あり、厳しい財政状況の中、限られた財源で業務の優先度を判断しながら施設の維持管理を行う必要がある。そのため、PFI 事業を導入した学校とそうでない学校で、施設の維持管理状況に差が生じている。

富山市：財政的な効果の明確化

PFI 事業の財政負担の削減効果は VFM を基に判断しているが、最終的な支出の削減効果の

評価は困難である。PFI 事業では、事業内容とその費用が長期にわたり確保されるが、直営事業の場合、毎年度予算要求し、限られた財源を配分しながら、優先度の低い業務は査定や実施が見送られたりするため、最終的に直営事業の削減幅の方が大きくなる可能性も考えられる。また、PFI 事業のような大きな固定的経費があると、財政の硬直化に繋がる可能性も考えられる。

本地域事業者：PFI 事業の性能発注化

地域企業にとっては、指定管理業務は性能発注の内容が多く、ノウハウを発揮しやすいのに対し、PFI 事業は業務要求水準書において細かく規定され、更にモニタリングで内容を確認されるため、維持管理における工夫の余地が少ない。

本地域事業者：人手不足に対応した案件組成の必要性

今後は民間企業においても人手不足となり、受注に際し効率的な事業だけを取捨選択するようになり、公共事業の受託者不在となる可能性がある。雇用の問題は、地方では特に顕著であり、今後は人手を多く必要とする事業への参画を控えることも想定される。

2) 地域企業にとっての今後の課題と対応策

本地域事業者は、今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

本地域事業者：事業の高度化への対応

地域企業にとって、民間収益事業などの付帯事業を含む事業は、大手企業のノウハウやネットワークに脅威を感じる。

PPP/PFI 事業には今後も関わっていきたいが、売上変動リスクがあり、かつ長期間に及ぶ事業は今後慎重にならざるを得ない。地域企業の事業分野と異なる事業については、ステップアップしながらノウハウを蓄積していくことが重要である。

本地域事業者：PPP/PFI 事業参画の地域企業の固定化

富山市が主催の地域プラットフォームでは、グループワークなども実施している。当初は参加企業のノウハウが流出すると考え、発言しにくいこともあったが、現在は PPP/PFI 事業に参画する地域企業が活発に議論している。その背景として、地域企業が PPP/PFI 事業に参画する企業としない企業で二極化しており、PPP/PFI 事業に参画する地域企業が特定の企業に固定化しつつあることが挙げられる。

本地域事業者：長期契約がゆえの外部環境の変動リスク

地域企業にとって、事業期間が長期となることによるメリットもあるが、収支的に利益が出ているというわけではない。長期契約の場合、労務高騰リスクや物価変動リスクが懸念材料となるが、本事業の提案時には、近年の労務費の高騰を想定できなかった。契約では、3

年毎の物価見直しがあるが、想定以上の高騰には対応できていない。物価変動と労務費変動は、指標の動きが実態と連動せず、数値上逆転することがあるため、その対応が課題である。

本地域事業者：事業契約締結後の計画変更に対する懸念

本事業に限らず、事業契約締結後に地方公共団体の要望等により業務内容が変更されることがある。計画変更に伴い、構造や管理形態が変わり、費用も変わることから、事業者としては懸念材料となる。

本地域事業者：地域企業のノウハウ習得の機会の創出

地方公共団体は、地域企業がPPP/PFI事業を経験し、ノウハウを蓄積できるよう、大手企業と企業体を組成できる仕組みを構築することが有益である。例えば、PPP/PFI事業の参加要件に地域要件を付与することで、地域企業が大手企業と企業体を組成する機会が創出される。

また、地域企業がノウハウを蓄積する場として、地域プラットフォームの活用が有用である。富山市主催の地域プラットフォームで実施されている提案書の書き方講座等の実務に直結する取組は、継続していくことが重要である。

地域企業がPPP/PFI事業に参画する際、提案書作成とファイナンスがネックとなる。ファイナンスは代表企業が担当することが多いが、地域企業が代表企業になる場合には金融の知識が不足し、提案書に詳しく書くことが困難である。地域プラットフォームにおいて、PPP/PFI事業に特化したファイナンス講座を行うことも効果的である。

4. 三重県「職員公舎（東紀州世帯用）民活整備運営事業」

事業概要		
事業名	職員公舎（東紀州世帯用）民活整備運営事業	
事業主体	三重県（人口 1,815,865人 ※1）	
事業分野	職員公舎	
事業目的 ※2	民間資金の活用による財政負担の平準化と事業者の自由な発案による民間賃貸住宅のノウハウを活用した財政負担の削減を実現し、あわせて未利用地の処分等の有効活用を図ることで、安全で良質な職員公舎を整備。	
所在地 ※2	尾鷲：尾鷲市宮ノ上町 1369-11 他 2 筆 熊野：熊野市井戸町紺ノ屋 1150-1	
施設概要 ※2	敷地面積	尾鷲：2,705 m ² 熊野：4,596 m ²
	整備施設	職員公舎
事業方式	BOO 方式及び BOT 方式	
事業形態	サービス購入型	
事業期間	21 年間	
供用開始年度	2013 年度	
事業費（百万円）	430 百万円	
	うち施設整備費	305 百万円
	うち運営・維持管理費	125 百万円
事業者の構成	代表企業（県内）	船谷建設（株）
	代表企業（県外）	—
	構成企業（県内）	エクノフ（株）
	構成企業（県外）	—
付帯事業の内容	—	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた 2019」より

※2：入札説明書より（以下、同様）

業務範囲 ※2	
調査業務	<ul style="list-style-type: none"> ①事前調査（測量・地質調査、埋設物等調査、電波障害調査等） ②事前対策（工事に係る近隣対策等） ③化学物質の室内濃度測定 ④事後対策（電波障害対策工事等）
設計業務	<ul style="list-style-type: none"> ①本施設の設計（職員公舎及び付帯施設等の基本設計・実施設計） ②必要な許認可および建築確認の手続（施設整備に必要な関係機関等との協議および申請等の手続）
建設・ 工事監理業務	<ul style="list-style-type: none"> ①敷地埋設物及び残置物等撤去又は移設工事 ②本施設建設工事（付帯施設（駐車場等）、その他外構工事を含む） ③建設工事に関わる地元説明等近隣対策 ④工事監理業務
維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ①本施設の良い維持に必要な法定点検、自主点検、清掃等 ②本事業計画書に基づく設備等の交換及び修繕 ③経年劣化等事業者負担部分の修繕
運営業務	<ul style="list-style-type: none"> ①入居時の鍵受け渡し及び設備等立会い説明、退去時の修繕箇所立会い点検 ②入居者の費用負担部分にかかる原状回復費用の請求、徴収 ③入居者等からの相談・修繕依頼等の連絡窓口業務
その他業務	<ul style="list-style-type: none"> ①設計住宅性能評価、建設住宅性能評価の取得 ②住宅瑕疵担保責任保険への加入もしくは保証金の供託 ③所有権の移転及び事業期間満了後の引渡しにかかる引継ぎ業務 ④その他、上記ア～カ業務を実施する上で、必要な関連業務



出典：M's 東紀州(株)HP

(1) 背景・経緯

三重県：職員の住環境等の改善の必要性

三重県は南北に長い地形のため、地方公共団体職員は赴任先の職員公舎に居住している。職員公舎は老朽化し大規模地震発生も危惧され、地方公共団体職員からは住環境の質や利便性の向上に関する要望が出ていた。

しかし、当時は三重県の方針で施設整備を行わないこととしており、整備手法を検討する中で PPP/PFI の手法を知った。それまで三重県は PPP/PFI の導入実績はなかったが、全国的に導入が進んでいることを知り、組織として本事業を実施することになった。全国の事例を参考に、PFI 法に則らないものの PFI に準じて行う PFI 的な手法で進めた。

本地域事業者*：柔軟な経営の考えに基づく業務転換

本地域事業者が PPP/PFI に取り組むきっかけとして、元々は材木問屋から、木材業、製造業、建設業へと業務転換してきたことが関係している。丸太があるなら製材を、製材された木材があるなら家を建て、建てた建物があるならば管理業、管理する体制があるならば公共分野も可能という、常に柔軟な経営の考えで取り組んできた結果、公民連携事業へと展開していった。

本地域事業者が初めての公民連携事業に取り組んだ事業は、本事業に参画する以前の三重県警の宿舎整備事業（DB 方式）であった。

本地域事業者は賃貸マンションを得意としており、通常の業務で施設管理を行う中で建設時に工夫すべき点に多く気づいたことから、それら公民連携事業に活かしていこうと考

えていた。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

(2) 本事業の案件形成、事業者選定の段階

1) 地方公共団体が、事業化に向けて地域企業の参画に関して苦慮したことや、工夫したこと

三重県：地域金融機関を通じて地域企業の参画可能性を把握（案件形成時）

三重県は、地域金融機関に参画可能性や、継続した事業実施が可能な地域企業の有無等について相談を行った。

地域金融機関においては、PPP/PFI 事業に積極的に取り組もうとしており、三重県内の実績がまだないということで、積極的かつ協力的に相談に応じていた。

なお、三重県では、地域企業向けの PPP/PFI の勉強会や研修、本事業の事前周知等は実施していない。

三重県：事業化に向けた地方公共団体、地域企業、議会への理解醸成（案件形成時）

本事業においては、PPP/PFI に関するノウハウがなかったためアドバイザーが必要であったものの、コンサルタントに委託する予算もなかったため、PFI の業界紙で見つけた有識者に協力を依頼した。

事業化に向けては、外部への説明よりも庁内への説明及び理解醸成が困難であり、将来価値や VFM への理解を得ることに苦労した。

本事業をそれぞれ直営事業として実施した場合は、コストの削減効果が少なくなるため、一括して実施することにしたが、地域住民等からの反対があるのではと危惧した。しかし、現地説明会では地域企業から積極的に関心を示してもらえたことで、PFI への関心の高さ、意欲のある地域企業があることが分かった。

三重県：審査基準において地域企業の参加を加点要素とし、地域企業の参画促進に寄与（事業者選定時）

三重県は地域企業の参画を望んでいたが、建設会社や維持管理会社等の業種を特定して参画を求めるのではなく、業種に関係なく関わられるよう、優先交渉権者決定基準では地域企業の参画を加点項目とした。

【優先交渉権者決定基準より】

地域経済への配慮：県産材の利用、地元企業の参加

配点* 2点

*提案内容評価点：50点満点

2) 地域企業が本事業参画で苦労した点と対応策

本地域事業者：ファイナンス関連の費用負担（事業者選定時）

本事業は B00 方式及び BOT 方式であったため、ファイナンスの仕組みが難しく、本地域事業者は地域金融機関の協力を得ながら対応した。

ファイナンスに関連する費用は、弁護士費用やプロジェクトファイナンスの組成費用等のイニシャルの費用が発生し、事業費に対する比率が非常に高かった。PPP/PFI 事業は事業規模が大きいほど、ファイナンス関連費用が高くなるため、事業採算性の検討が難しくなる。

(3) PPP/PFI 導入の効果

三重県及び本地域事業者は、PPP/PFI 導入の効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

三重県：未利用地の売却

三重県所有の未利用地を一体的に売却できた。草刈などの維持管理費がかかり売却が難しい土地であったが、本地域事業者に売却し、事業展開するスキームとした。

三重県：地方公共団体職員の主要業務外の負荷を軽減できた

本事業以前は地方公共団体職員が職員公舎を管理していたが、建物管理の専門家ではなく、保守管理などの要否の判断が困難であったため、施設の老朽化が進んでいた。PPP/PFI を導入したことにより、民間事業者が維持管理業務を実施するため、適切な管理ができるだけでなく、直営事業の場合と比べて地方公共団体職員の業務負荷が軽減し、他の主要な業務に注力できた。

2) 市民にとっての効果

三重県：サービスの質が向上した

入居者アンケートを行っており、他の職員公舎と比べて新しいということもあるが、満足度の高い結果となっている。

施設については、直営事業として整備された職員公舎にはなかった発想で設計され、質のよい生活環境を入居者に提供できている。例えば、災害・非常時に、地方公共団体職員が緊急出動している間の家族の安心・安全に配慮し、耐震性などの住環境を重視した計画や、小さい子供と多くの時間を過ごす家族の動線や生活スタイルを考えた間取りだけでなく、地域住民の避難所となることを想定したかまどベンチや太陽光発電の計画が提案された。

本地域事業者：サービスの質が向上した

PPP/PFI 事業では、民間のマンションを取り扱っている民間事業者の知識・経験を活かし、入居者ニーズを反映させることができる。

本地域事業者：地域環境が改善した

事業対象地は、以前、草地で荒れており、無断駐車がされるなど、不用心な状況であったが、PPP/PFI の導入によって施設が早期に整備され、適切に維持管理されたことで、地域環境に改善がみられた。

(4) 地域企業の参画によるメリット

三重県及び本地域事業者は、地域企業の参画の効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

三重県：地域企業の迅速な対応

三重県では、地域企業が参画することで施設管理における迅速な対応を期待した。また、地域企業が関与することにより、現場で何かあった際には迅速に地域の職人が対応することを想定していた。

本地域事業者：地域企業の責任感ある取組

地域企業は、事業に失敗すると地域でのその後のビジネスに大きく影響するため、成果を出すよう責任感をもって取り組む。

2) 市民にとっての効果

本地域事業者：本事業の趣旨を把握しやすく、地域に合った提案に繋げられる

地域企業は、地域を熟知していることから、公募時に本事業で求められているものを把握しやすく、地域に合った提案に繋げることができる。

3) 地域企業にとっての効果

三重県：PR 効果

三重県で最初の PPP/PFI 事業に取り組んだことは、地域企業や地域金融機関にとって大きな実績となる。また、本地域事業者は、建設の業界紙などに企業の実績として掲載されるなど宣伝や広告効果を享受している。

本地域事業者：PR 効果

地域はマスコミよりも口コミで情報が伝わりやすいため、本事業を受託したことは地域で評判となり、それが民間ビジネスにも跳ね返り、民間への広告宣伝に繋がる。

4) 地域経済、業界への効果

三重県：地域内企業への委託の波及

三重県は、本地域事業者から地域の職人にも安定的に仕事が供給されるという、再々委託先等への波及を期待していた。

(5) PPP/PFI 全般についての今後

1) 地方公共団体についての今後の課題と対応策

三重県及び本地域事業者は、地方公共団体についての今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

三重県：地域企業への理解醸成に向けた取組

三重県は本事業において地域企業の参画を望んでいたが、結果として事業地である尾鷲市内や熊野市内に所在する地域企業は本事業に参画しなかった。その要因については、直営事業の場合と異なり事業費の支払いが 20 年間の分割支払いとなることが、地域企業にとって理解が進まなかったこと、また、理解するための時間が不足していたことを考えている。地域企業に対しては、時間をかけて丁寧な説明が必要である。

三重県：庁内のノウハウの承継

三重県の方針として、令和 3 年の国民体育大会が終わるまでは施設整備は行わない方針であるため、新しい PPP/PFI 事業が形成されず、本事業の担当者から他職員に PPP/PFI 事業のノウハウを継承できない状況にある。

以前は本事業の担当者が庁内職員向けにセミナーなどを開催していたが、庁内での PPP/PFI 事業の関心が高まったとはいえない。

三重県：庁内の PPP/PFI に関する情報の一元化

庁内各課が各々に PPP/PFI 事業について検討を進めている状況である。各課の検討状況などの全体を把握している専門部署がないため、庁内の PPP/PFI の情報を一元的に管理し、公表することが求められる。

三重県：地方公共団体の PPP/PFI に関する知識の向上

地方公共団体に PPP/PFI の知識が不足している場合、民間事業者から提案があった際に、その良し悪しや必要性を判断できない。そのため、地方公共団体職員は PPP/PFI に関する知識の向上に努める必要がある。

本地域事業者：公有地に関する情報の発信

地方公共団体は、公有地の有効活用を図るための情報発信が必要である。地域企業は、公有地の情報を基に地域の情報や知見等を踏まえ、活用方法のマッチングなどを検討・提案す

ることが可能である。

本地域事業者：PPP/PFI 事業の発注の方向性の周知

地域企業の参画を促すためには、地方公共団体は将来の公共事業における PPP/PFI 事業の割合などの方向性を示すことが有用である。地域企業は、PPP/PFI 事業への参画は避けられないとして、危機感を持って検討する。

本地域事業者：PPP/PFI の勉強会の内容の充実化

地域企業を対象にした地方公共団体や金融機関が主催の勉強会は、PPP/PFI とは何かといったテスト勉強的な内容のものが多い。地域企業にとっては、それよりも民の力が公にどのように役立つのかについての話に関心がある。勉強会等を開催する際には、地域企業のニーズに応じた内容とする必要がある。

本地域事業者：性能発注の重視

VFM とは、民間事業者がノウハウを発揮することで発現するものであり、自由に提案できる余地がなければ、利益を削って出すものになる。そのため、民間事業者が十分に提案できる要求水準等が必要であり、地方公共団体は事業手法を性能発注とすることが重要である。

2) 地域企業にとっての今後の課題と対応策

本地域事業者は、今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

本地域事業者：地方公共団体との早い段階からの情報交換

地域企業の PPP/PFI 事業への参画に向けて、地域企業は地方公共団体と早い段階から情報交換や官民対話を行い、地方公共団体は地域企業の意向等を反映した PPP/PFI 事業を形成することが重要である。

本地域事業者：人材の確保

本地域事業者は、過去に社内で PPP/PFI 事業の専門の人材を育成しようと試みたが断念した。PPP/PFI 事業において、地域企業は人材の確保が弱みであり、提案書を書ける人材が不足している。また、人材が確保できたとしても、雇用し続けるだけの事業数が発注されていない。

一方で、本地域事業者が参画可能な事業規模は、建設規模が 10 億円程までと考えている。それ以上の 30～35 億円の規模になると本地域事業者の年商規模になるため、当該事業に 1 年間掛かりつきりになることは企業としてリスクもあり、企業方針からも対応は難しい。

本地域事業者：企業体の構成企業との調整力

地域企業で企業体を組成することが望ましいが、場合によっては地域外の企業と企業体

を組成する可能性もある。この場合、地域企業と地域外企業との調整を図る必要がある。

また、資本力の高い企業と企業体を組成する場合においても、その企業の発言権が大きくなることが想定されるため、他の地域企業との調整が必要となる。

本地域事業者：PPP/PFI 事業特有の費用負担への対応

PPP/PFI 事業では、地域企業は事業年度終了後に公認会計士が監査した財務書類などを地方公共団体に提出する必要があるため、会計監査に関しては公認会計士に依頼することになる。

本地域事業者は、地域の公認会計士に低廉な報酬で依頼できているが、PPP/PFI 事業に精通した公認会計士へ依頼した場合、報酬はほぼ本事業の年間の利益分に相当する額になる。

5. 神石高原町「神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業」

事業概要		
事業名	神石高原町仙養ヶ原森林公園整備等事業	
事業主体	神石高原町（人口 9,217 人 ※1）	
用途	観光施設	
事業目的 ※2	本公園の緑豊かな自然環境や中山間地域特有の心安まる美しい景観を活かし、町内外から訪れる人々が気軽に交流・体験・利用できる「くつろぎの場」となるような公園として再整備。	
所在地 ※2	広島県神石郡神石高原町上豊松 72 番地 8 他	
施設概要 ※2	敷地面積	約 32,000 m ²
	整備施設	観光施設
事業方式	BOO 方式（BOT 方式も想定）	
事業形態	独立採算型	
事業期間	10 年間	
供用開始年度	2015 年度	
事業費（百万円）	83.5 百万円	
	うち施設整備費	83.5 百万円
	うち運営・維持管理費	— 百万円
事業者の構成	代表企業（県内）	株式会社神石高原ティアガルテン
	代表企業（県外）	—
	構成企業（県内）	—
	構成企業（県外）	—
付帯事業の内容	—	

※1：総務省「統計でみる市区町村のすがた 2019」より

※2：入札説明書より（以下、同様）

業務範囲 ※2	
設計業務	施設の整備に係る調査、設計、施工、施工監理及びこれら施設整備に伴う手続業務、関連業務を行うものとする。
建設・工事監理業務	
維持管理業務	施設の保守点検、修理、警備、警戒、清掃等の維持管理業務を行うものとする。
運營業務	施設に係る利用者募集、利用受付、使用料等徴収、安全管理・防災等の運營業務を行うものとする。



出展：神石高原ティアガルテン HP

(1) 背景・経緯

神石高原町：前身施設の再生の必要性

本施設の前身である仙養ヶ原キャンプ場を仙養ヶ原高原観光開発組合（以下、「観光開発組合」という。）が、平成元年度から指定管理者として管理していた。仙養ヶ原キャンプ場の年間利用者数は年々減少し、平成 25 年頃には 17,000～18,000 人/年になっていた。観光開発組合理事長が当キャンプ場の立て直しができないかと考えていたときに、NGO 団体の存在を聞き、NGO 団体に相談したところ、当キャンプ場をテーマパーク化する話が持ち上がった。

神石高原町：関係者間の協議会による案件形成

平成 26 年度に仙養ヶ原キャンプ場の再生に向けて、神石高原町、観光開発組合、NGO 団体、造園業、NGO 団体からの紹介の各専門のコンサルタント等で構成された協議会が立ち上がり、再生施設のテーマや整備内容、資金等について協議した。

テーマは人と動物と自然の共生とした公園とし、施設は既存施設を引き続き活用し、新設を極力抑え、資金の一部は地域経済循環創造事業交付金（総務省）を活用することとなった。

神石高原町は、事業スキームについて、公有財産の売却や貸付も検討したが、地域になじみのない事業者へ公有財産を貸付・売却することに対する地域住民の反対を危惧し、県に相談したところ、PFI 事業を紹介された。公有財産を売却した場合、以降は地方公共団体との関係がなくなり、事業に対するチェック機能が効かないが、PFI を導入した場合、公共事業として地方公共団体が関与し続けることになるため、住民の理解を得ることができ、また、事業者とも距離を持ちながら進められるため、PFI を採用することにした。

本事業は、牧場と乳製品の販売等を収益の柱とした独立採算の計画であり、議会には NGO 団体がプレゼンを行い、また、町の財政支出がゼロということもあり、議会からの理解も得られた。一方で、本当に指定管理料が減るのかという声もあったが、神石高原町は PFI 事業として実施することを決定し、平成 26 年度に公募型プロポーザル方式で本地域事業者を選定した。

(2) 本事業の案件形成、事業者選定の段階

1) 事業化に向けて、地域企業の参画に関して苦慮したことや、工夫したこと

神石高原町：PFI 事業としての手探りでの作業

町として PFI 事業の経験がなく、PPP/PFI に関するガイドラインや指針もなかったことから、地域企業の参画に関してよりも、PFI 事業に対する庁内の理解が不十分であり、理解醸成に苦慮した。

また、事業者選定においてアドバイザーに委託する時間もなかったことから、県に相談したところ、独立採算の事例はなかったものの類似事例を紹介され、町が手探りで公募資料を作成し、事業者選定手続きを行った。

公募資料では、応募者が提案しやすいように募集要綱の要件等を緩くし、また、審査基準では地域貢献といった項目を入れた。

2) 地域企業が本事業参画で苦労した点と対応策

本地域事業者*：事業に対する地域の企業の理解醸成（実施前）

本事業は動物を扱うため、糞尿などの問題や、井戸を掘ることに対して地域の水が枯れることを危惧する地域住民の意見について、神石高原町の協力も得ながら説明会等を開催し

理解を求めていったが、地域の企業に対する説明及び理解醸成は想像以上に労力を要した。

* 本事業における PPP/PFI 事業者

本地域事業者：事業の方向性の転換の必要性（供用開始後）

本地域事業者は、当初、乳製品業者と連携し、乳製品の販売を事業の大きな柱に本事業を計画していたが、想定利用者が大きく下回ったこともあり、供用開始後まもなく、事業の方向性の転換を余儀なくされた。現在は神石高原町からふるさと納税の業務を請け負うことで収支を黒字化でき、商品開発も行っているが、運営状況は依然厳しい。

一方で、本事業は公募要件が比較的緩かったため、本地域事業者はある程度自由な取組を行ってきており、これからも自由な発想で柔軟に事業を展開できる状況にある。

(3) PPP/PFI 導入の効果

神石高原町及び本地域事業者は、PPP/PFI 事業の導入の効果として、以下を挙げている。

1) 地方公共団体にとっての効果

神石高原町：公共事業として民間事業者の意見を反映できる

PFI 事業は、公共事業として地方公共団体が関与しつつ、本地域事業者の意見を反映できる。地域住民の意見として、動物が増えることを危惧する意見があったが、自治振興会へ説明を行い、公共事業として行う旨で理解を得られた。

民間事業者はスピード感があり、リスクを認識した上で思い切ったことを実施し、魅力ある事業に仕立てている。

神石高原町：財政負担の削減効果

従前は指定管理者制度を導入しており、神石高原町は、人件費を含む施設の維持管理費を指定管理料として約 1,200 万円/年を支出していたが、本事業は、独立採算型の PFI 事業として、数年後には指定管理料なしの計画で事業化された。

現時点では、本地域事業者が当初予定していた収益事業を実施できない状況になったこともあり、神石高原町が指定管理料を従前と同額の約 1,200 万円/年を支出しているが、事業は次第に軌道に乗ってきており、来年度からは指定管理料が削減される予定である。

神石高原町：施設の付加価値向上

利用者数が減少傾向だった従前の施設を、本地域事業者のノウハウで魅力ある施設に再生し、利用者が増え施設の付加価値が向上した。また、施設を PR することで町の PR にも繋がっている。

本地域事業者：町の知名度が向上

本施設だけでなく、「神石高原町＝動物にやさしい町」というイメージが確立しつつあり、町の知名度向上に貢献できていると考えられる。

本地域事業者：観光地の創出

住民にとって、地域外からの友人・知人を連れていく地域のスポット的な場となっている。

また、これまで地域には観光施設が少なかったが、本施設が町の主要な観光施設となった。観光における北備後地域の連携にも入っており、広域で観光のアピールもしている。

2) 町民にとっての効果

神石高原町：雇用の創出

従前の仙養ヶ原キャンプ場を管理していた観光開発組合は、正社員 2 人、パート 2 人であったが、現在は正社員 5 人、パート 12 人と職員が増え、雇用が拡大している。

神石高原町：交流人口の増加

町外からの利用者が多く、交流人口が増加している。ドッグランや定期的に犬の譲渡会が開催されるため、新たな利用者も開拓された。交流人口の増加に伴い、地域の商店への波及も想定される。

具体には、利用者数は以前の 17,000 人/年から、平成 30 年度は 27,700 人/年（小学生以上）＋幼児で、計約 36,000 人/年に増加している。客層は、福山市、広島県、岡山県からの利用者が約 9 割を占め、ファミリー（小学生低学年）が多く、犬連れも増えてきている。

(4) 地域企業の参画によるメリット

本地域事業者は、地域企業の参画の効果として、以下を挙げている。

1) 町民にとっての効果

本地域事業者：雇用の創出

本地域事業者では、地域住民を雇用しており、地域の雇用の創出に貢献している。

2) 地域企業にとっての効果

本地域事業者：地域の他の企業との連携

本地域事業者は、本事業の牧場の運営において地域の酪農家に関与してもらい、また、物販の商品についても地域から仕入れるなど、他の地域企業と連携している。

本地域事業者：地域産業の育成・発信

地域で生産されるピオーネやリングを使った商品開発は、地域の生産者と一緒に取り組

んでいる。本事業での商品開発を通じて、地域の特産品を使った新しいモノ作りが始まり、これまで知られていなかった地域産業を発信するきっかけとなっている。

(5) PPP/PFI 全般についての今後

1) 地方公共団体についての今後の課題と対応策

神石高原町は、今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

神石高原町：庁内への PPP/PFI に関する理解醸成

最初の PFI 事業である本事業が町の財政負担なしで実施できたという実績を受け、以降の PPP/PFI 案件の検討では、財政負担の有無が事業化の判断基準となり、案件形成には至っていない。これは、庁内に PPP/PFI の手法が十分に理解、浸透していないことが原因ともいえるため、今後は庁内に対する理解醸成が必要である。

神石高原町：庁内の PPP/PFI の情報共有

公民連携について、他の事例を参考にすれば事業化できた可能性もあるが、現在は庁内で取りまとめる部署がなく、情報の共有及び展開ができていない。

2) 地域企業についての今後の課題と対応策

本地域事業者は、今後の課題と対応策として、以下を挙げている。

本地域事業者：町との協力・連携

本事業が観光サービスに属することもあり、町民を対象とした利用促進が難しい状況である。本地域事業者は、利用者増に向けた取組を実施するにあたり、神石高原町に庁内関係課への連絡や説明等の協力を望んでいる。

本事業については、本地域事業者に全面的に委ねられているが、地域振興を目的としている事業でもあるため、本地域事業者は神石高原町と協力・連携を図りながら、施設の魅力向上に取り組むことの重要性を感じている。

本地域事業者：地域企業とのネットワークの強化

本事業は、同様の施設が周辺地域にないため、地域企業との連携や取引できることは限られている。今後の多様な事業展開に向けた素地固めとして、商品開発に関連する地場製品の生産者や観光施設との繋がり等、地域内の多様な事業者とのネットワークの構築が重要であると考えている。

第4章 地域企業が参画する PPP/PFI のメリット

事例研究及び実態調査の結果を踏まえ、PPP/PFI 導入による効果を整理した上で、PPP/PFI 事業に地域企業が参画することによるメリットを取りまとめる。

1. PPP/PFI 導入によるメリット

PPP/PFI を導入したことによるメリットについては、地方公共団体、サービスの受け手としての住民、地域に分け、整理、検討する。それぞれのメリットを分類すると、以下に大別される。

(1) 地方公共団体にとってのメリット	1) 財政、2) 公有資産の価値、3) 業務環境
(2) 住民にとってのメリット	住民サービス
(3) 地域にとってのメリット	1) 地域活性化、2) 雇用

(1) 地方公共団体にとってのメリット

地方公共団体にとっての PPP/PFI 導入によるメリットは、①財政、②公有資産の価値、③業務環境の大きく3つに分類される。

カテゴリー	具体のメリット
1) 財政	・コスト削減 ・財政支出の平準化
2) 公有資産の価値	・新たな付加価値の創出 ・施設の良好な状態での維持
3) 業務環境	・予算手続きの簡略化 ・継続性の確保 ・主要業務への専念 ・適切なサービス提供

1) 財政

財政に係るメリットとして、VFM の結果に基づきコストを削減できたこと、初期の大規模な財政負担を回避し、事業期間にわたって平準化できたことが挙げられた。コスト削減については、特に人件費の削減効果に繋がった事例があった。一方で、財政の硬直化に繋がることを懸念に挙げた事例もあった。

■各事例の状況

- 直営事業の場合に比べ、主に人件費が削減したと捉えている。(公)
- 事業者提案額ベースで11%のVFMが得られており、建設費と維持管理費におけるコスト削減のメリットがあった。(公)
- 複数施設を一括で事業化したことで財政負担が平準化された。また、コスト削減も図られた。(公)
- PFIを導入することで財政負担を平準化でき、VFMを確保できた。(民)
- 財政運営上、PFI事業のように長期間の固定的経費があると、財政の硬直化に繋がる懸念がある。(公)

* (公)は地方公共団体からの意見、(民)は地域企業または地域金融機関からの意見を示す(以下、同様)。

2) 公有資産の価値

PPP/PFI事業者のノウハウにより利用者が増加し、付加価値が高まっている。公売では売却できなかった土地にPPP/PFIを導入したことで、PPP/PFI事業者が当該土地を取得し、有効活用されることで、公有資産の価値が向上している。また、適切な維持管理により、施設も良好な状態で維持されており、直営事業の場合に比べ資産価値の維持に繋がっているといえる。

■各事例の状況

- 従前のキャンプ場施設は魅力に乏しかったが、PPP/PFIを導入したことにより、従前よりも多くの利用者が訪れており、新しい付加価値がついた。(公)
- 地方公共団体所有の未利用地を一体的に売却できた。また、草刈などの維持管理費がかかり売却が難しい土地について、PPP/PFIを導入したことにより、PPP/PFI事業者が当該土地を取得し、事業を展開している。(公)
- PPP/PFI事業者によって、計画的に施設が維持管理されるため、良好な状態に保たれる。(公)

3) 業務環境

直営事業の場合、個別業務ごとに毎年度予算編成や議会の議決手続きが必要であるが、PPP/PFI事業は長期かつ一括契約であり、変更契約がない限り、議会の議決は契約時の債務負担行為のみであるなど、地方公共団体にとって、予算編成手続きが簡略化されたとの意見があった。

また、地方公共団体職員が実施していた施設の維持管理業務などの業務を、PPP/PFI事業者が実施することで、他の主要な業務に専念できる環境となったとの意見があった。

そのほか、PPP/PFI事業者が継続して事業に関わることにより、地方公共団体職員の人事

異動の際においても円滑に事業を継続できていること、地域内の複数の施設の整備・改修事業について、工期が短縮され事業化が早期に図られるなど、適切なサービス提供に繋がっている。

■各事例の状況

- 毎年度の予算編成等の手続が簡略化された。物価変動に伴うサービス対価の改定についても、ルーチン的に手続を進められる。(公)
- 直営事業の場合に比べ、一定の事務量の軽減が図られた。(公)
- 維持管理に係る事務手続を PPP/PFI 事業者が一括で行うため、建物が良好な状態に保たれている。また、以前は消防職員が自ら窓拭き清掃や発注業務等を行っていたが、それがなくなり、本来の消防業務に専念できる環境になった。(公)
- 以前は地方公共団体職員が職員公舎を管理していたが、PFI 事業で実施したことにより、職員が対応する必要がなくなり、また、直営事業の場合と比べ、業務負荷が軽減したことにより、他の主要な業務に注力できている。(公)
- 地方公共団体は人事異動により担当者が替わる場合があるが、PPP/PFI 事業者は供用開始以降、同じ担当者が対応しているため、継続性を維持しながら施設の全体管理がスムーズに引き継がれている。(公)
- 地域内の浄化槽整備や、複数校の耐震化及び維持管理業務に PFI 手法を導入したことにより、直営事業に比べ、工期が短縮され、早期の整備が図られた。(公)

(2) 住民にとってのメリット

サービスの受け手としての住民にとっての PPP/PFI 導入によるメリットは、住民サービスに関することである。

カテゴリー	具体のメリット
住民サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共サービスの質向上 ・ 利用者の満足度向上 ・ 公平なサービス ・ 地域の環境改善

住民サービス

PPP/PFI 事業者が利用者ニーズに柔軟に対応することにより、公共サービスの質向上に繋がり、利用者が満足していることがうかがえる。

同種の複数施設や地域内の施設を一括して PPP/PFI 事業として実施したことにより、住民・利用者にとって一斉または統一したサービスを受けることができ、公共サービスの公平性を実現した事例があった。

また、未利用地活用事業において、PPP/PFI 事業の実施により、地域環境が改善された事例があった。

■各事例の状況

- 充実した施設となり、訓練環境等が維持されることにより、消防隊員の育成にも繋がっており、市民生活の安心・安全の確保に貢献している。(公)
- 直営事業の場合に比べ、24 時間体制の電話対応や専門職員を配置した運営により、PPP/PFI 事業者のノウハウを生かした細やかなサービスが実現されている。(公)
- 維持管理業務等の利用者対応において、直営事業の場合に比べ、PPP/PFI 事業の方が円滑に進んでいる。(公)
- 児童・生徒の学習環境が改善された。(民)
- 施設については、直営事業として整備された他の職員公舎にはなかった発想で設計され、質のよい生活環境を入居者に提供できている。例えば、災害・非常時に、地方公共団体職員が緊急出動している間の家族の安心・安全に配慮し、耐震性などの住環境を重視した計画や、家族の動線や生活スタイルを考えた間取りだけでなく、地域住民の避難所となることを想定した計画が提案された。入居者アンケートでは、他の職員公舎と比べて新しいということもあるが、満足度の高い結果となっている。(公)
- PPP/PFI 事業として実施することにより、民間のマンションを取り扱っている民間事業者の経験・知識を入居者ニーズに反映することができる。(民)
- 児童は学校のトイレを使用したがらない傾向にあるが、設計段階から児童と設計担当者がワークショップを開催し、児童の意見を反映したトイレを整備した。直営事業の場合は、費用面の制約や技術的な裁量の自由度が少ないため、自由な発想による整備には対応できないが、PPP/PFI 事業では民間事業者がニーズに対応した柔軟なサービスを提供している。(公)
- PPP/PFI の導入により、複数校の空調設置及び維持管理業務を一括で発注し、地域内の学校の空調を一斉稼働することができた。(民)
- 地域企業による企業体が組成されたことにより、利用者に対してワンストップでの対応が可能となった。また、浄化槽整備工事費及び浄化槽使用料等の単価の統一が図られ、住民に対して公平なサービス提供が可能となった。(公)
- 事業対象地は、以前、草地で荒れており、無断駐車がされるなど不用心な状況であったが、PPP/PFI が導入されたことで、施設が早期に整備され、適切に維持管理されたことにより、地域環境に改善がみられた。(民)

(3) 地域にとってのメリット

地域にとっての PPP/PFI 導入によるメリットは、①地域活性化、②雇用の大きく 2 つに分類される。

カテゴリー	具体のメリット
1) 地域活性化	・ 利用者の増加 ・ ビジネスの創出 ・ 地域の知名度の向上
2) 雇用	・ 雇用の創出、拡大

1) 地域活性化

集客施設においては、PPP/PFI 事業者が営業ノウハウを発揮したことで施設が広く周知され、利用者や売上が増加し、地域の交流人口の増加及び地域の知名度向上等の地域活性化に寄与している。また、施設の魅力が向上したことで、地域の新たな観光スポットとなっている。

他の地域企業にとっても、集客施設に可能性を見出し、新たなビジネス創出の機会とする動きもみられた。

■各事例の状況

- 従前のキャンプ場で年間 2 万人を切っていた利用者が、PPP/PFI を導入したことにより、年間 3 万人強になった。地域外の利用者が増えており、特に、ドッグラン施設が隣接しているため、犬好きという新たなターゲット層の新規開拓ができた。それにより、町の「動物にやさしい町」というイメージづくりに繋がり、知名度向上に貢献できていると考える。(民)
- PPP/PFI 事業者が観光客向けに行っている施設の PR が、結果として町の PR にも繋がっている。(民)
- 直営事業の場合は、地方公共団体職員が限られた人員で事業 PR を行っていたが、PPP/PFI 事業においては、PPP/PFI 事業者の営業スタッフ以外に構成企業のスタッフも現場業務を通じて PR を行った結果、利用者が増加した。(公)
- PPP/PFI 事業者は広報・営業力があり、施設が広く周知されている。(公)
- 供用開始年度は、当初目標とした売上金額の 2 倍以上の売上があり、その後も微増している。(公)
- 以前は地域に観光施設が少なかったが、PPP/PFI の導入により新たな観光スポットとなり、住民にとって地域外からの友人・知人を連れていく場となっている。(民)
- 販売場所があることで、地域の加工業者等が本施設に出荷するために起業する動きがみられた。(公)

2) 雇用

PPP/PFI 事業の実施により、PPP/PFI 事業者の雇用が拡大した事例や、地域によっては仕事が減る冬季においても、PPP/PFI 事業により発生する通年業務のため、安定的な雇用に繋がっている事例があり、地域の雇用創出・拡大に寄与している。

■各事例の状況

- PPP/PFI の導入により、以前に比べ雇用が拡大した。(民)
- 降雪により冬季の業務が少なくなる地域において、PPP/PFI 事業は通年の雇用拡大に繋がっている。(公)

2. 地域企業の PPP/PFI 参画によるメリット

地域企業が PPP/PFI 事業に参画したことによるメリットは、サービスの受け手としての住民・地方公共団体、地域企業、地域経済・業界のメリットに整理され、以下に大別される。

(1) 住民・地方公共団体にとってのメリット	1) 地域に即したきめ細かな対応 2) 迅速な対応 3) 良好な意思疎通 4) 地域の新たな担い手育成
(2) 地域企業にとってのメリット	1) 新規・安定的な業務確保 2) PR 3) 事業拡大
(3) 地域経済・業界にとってのメリット	地域内企業への波及

(1) 住民・地方公共団体にとってのメリット

地域企業は、今後も地域でビジネスを続けていくことから、地域に対する強い責任感があるということを経営者の地方公共団体は認識していた。地域に対する責任感の強さは、サービスの質の向上等のメリットに繋がっており、サービスの受け手にとってのメリットとして、1) 地域に根差したきめ細かな対応、2) 迅速な対応、3) 良好な意思疎通、4) 地域の新たな担い手育成に整理できる。

■各事例の状況

- 住民が知っている地域企業が事業に関わることで、地域企業には撤退できないという責任感が生まれる。(公)

1) 地域に即したきめ細かな対応

地域企業は、地域の気候や地形等の特徴を熟知しているほか、地域のニーズや課題についても把握していることから、地域の実情に応じたきめ細かな提案や業務が可能である。

また、地域企業は、これまでの繋がりを活かし、地域住民や団体等と連携しやすいことや、地域になじみのある地域企業が関与することが地域住民に安心感を与え、円滑な事業遂行に繋がっている。

■各事例の状況

- 地域企業は、地域の実情に応じた提案が可能である。地域の産品を集め、商品開発を他の地域企業と連携しながら進めるなど、地域に根差したきめ細かな事業展開が可能となっている。(公)
- 北陸地方は降水量や降雪量が多く、施設の設計においても地域の気候を熟知してい

る地域企業のノウハウが活かしている。(公)

- 地域の約 8 割が山間地域であり、工事が難航しそうな傾斜地や住宅密集地等においても、地域に適応した工法を用いることができ、その結果、地域内での工事費単価の統一が図られている。(公)
- 地域企業はこれまでの地域との繋がりを活かし、直接、住民や自治会との調整を行い、地域に密着したイベントなどを実施している。(公)
- 地域企業は、地域イベントに積極的に参加しており、住民にとってもなじみのある企業であるため、安心感にもつながり、地域団体等とも連携しやすい。(公)
- 地域企業は、地域の課題に精通した提案が可能である。過去に取り組んだ公営住宅整備事業においても、地域の高齢化・独居老人の問題とどう向き合うかなど、地域企業だからこそその考えで取り組んだ。(民)
- 大手企業はアイデアは出るものの、地域の特徴が捉えきれておらず、人脈も薄いことから、地域企業のような地域の強みを活かした提案にはならない。(民)

2) 迅速な対応

地域企業は、事業地に近い利点を活かし、維持管理業務期間中の不具合発生時に、ワンストップで問合せを受けることができ、迅速な対応が可能である。

災害時等における対応についても、地域企業が翌日の営業開始に向けて対応するといった、柔軟かつ迅速さを発揮した事例もあった。

■各事例の状況

- 地域企業の参画では、施設管理における迅速な対応を期待した。(公)
- 維持管理業務において、地域企業は施設の不具合が発生すると迅速に対応している。地域企業は地域の状況も把握していることから、迅速な対応が可能であり、地域企業の強みを感じる。(公)
- 台風発生時には、地域企業が翌日から営業すべく、倒木処理等に迅速に対応した。(公)
- 地域企業は、不具合が発生した際の対応が違う。大手企業が受注した場合も、窓口は大手企業であるが、実際の対応は地域企業が行っている。最初から地域企業が窓口となることで、ワンストップの対応が可能となっている。(民)

3) 良好な意思疎通

地域企業は地域の状況等を把握しており、また、以前から地方公共団体との繋がりがあることから、地方公共団体との意思疎通がスムーズにでき、円滑な事業遂行に寄与している。

また、PPP/PFI 事業者を構成している地域企業間についても、従来からのネットワークがあることから意思疎通がスムーズにでき、円滑な事業遂行に繋がっている。

■各事例の状況

- 地域企業は地域の状況や特性を理解しており、また、地方公共団体とは日常的な繋がりがあため、相互理解しやすく、円滑な事業遂行に寄与している。(公)
- 地域企業間においても従来からのネットワークがあることから、意思疎通がスムーズにでき、円滑な業務遂行に繋がっている。(公)

4) 地域の新たな担い手育成

地域企業が試行錯誤しながら PPP/PFI 事業に取り組む様子から、地方公共団体はまちづくりの担い手が育っていると捉えている事例があった。

地域企業においても、PPP/PFI 事業の経験を通じて、事業を取りまとめる考え方や地域について考えるきっかけとなり、他事業やまちづくりへと活動を展開している動きもみられた。

■各事例の状況

- 施設の供用開始後、地方公共団体と地域企業は月 1 回報告会を開催し、地域の魅力発信について議論しており、試行錯誤しながら取り組んできている。地方公共団体においては、地域企業の取組を通じて、まちづくりの担い手となる人材が育ってきていると感じている。(公)
- PPP/PFI 事業への応募段階から、事業を取りまとめる考え方が身につくなど、企業としての成長に繋がった。現在取り組んでいる再開発事業においても、地方都市の再生といった課題に取り組んでいく上で、PPP/PFI の経験が参考になっている。(民)

(2) 地域企業にとってのメリット

地域企業にとってのメリットは、1) 新規・安定的な業務確保、2) PR、3) 事業拡大に整理できる。

1) 新規・安定的な業務確保

地域企業にとっては、新たなビジネスチャンスに繋がるとともに、長期契約に伴う長期にわたる安定収入や事業計画の見通しの立てやすさ、ノウハウ蓄積の機会を得られることを挙げた事例があった。一方で、物価変動リスクがあり、必ずしも期待していた収益向上に繋がっていないとした事例もあった。

また、大手企業の下請けとしての参画ではなく、地域企業で企業体を組成し事業を組み立てることで、収益を確保している事例もあった。

■各事例の状況

- 地域企業にとっては、将来的に公共施設等の減少やコスト削減が見込まれる中で、長期にわたり安定的に収入を得られるメリットがある。(公)
- 地域企業にとっては、PPP/PFI 事業は長期にわたり業務を安定的に見込める事業であり、企業としてのノウハウ蓄積や成長が期待できる。(公)
- 長期間の維持管理業務により安定収入に繋がっている。(民)
- 長期契約によるメリットは十分に考えられる。しかし、事業者選定時の価格評価点に応じて、金額を低く抑えて提案するため、実際にはそれほど利益はない場合がある。長期事業の場合は、当初見込んだ人件費よりも高騰し、利益が少なくなるリスクがある。(民)
- 長期契約であることから、企業として中期の事業計画が立てやすい。(民)
- 構成企業がほぼ地域企業の企業体を組成しており、各地域企業が赤字にならないよう収益を確保し、正当な利益を享受することができている。(民)

2) PR

一般的に地域企業は人的・費用的な面で PR 力が弱いですが、PPP/PFI 事業の受託により、地域の注目事業の受託者として業界紙等に掲載され、また、地域において優良企業と認められるなどの PR 効果を得ている。

中には、地域企業の打ち出したコンセプトが注目され、全国から視察者が訪れている事例もあった。

■各事例の状況

- 地方公共団体で最初の PPP/PFI 事業を受託したことは、地域企業や地域金融機関にとって大きな実績となる。地域企業は、業界紙に掲載されるなど、宣伝や広告効果を享受している。(公)
- 全国展開している大手企業の PR 力に比べ、地域企業ではできることに限りがある。地域企業が PPP/PFI 事業に参画し、地域で評価される学校を整備したことが PR となり、新規事業の開拓に繋がっている。(公)
- 地域企業が PPP/PFI 事業を「地域主導型事業」として打ち出しており、全国から多くの視察者が訪れている。(公)
- PFI 事業を実施したことの効果として、PR 効果がある。地域に優良企業として認められ、PPP/PFI 事業となれば相談が来るようになった。(民)

3) 事業拡大

地域企業は PPP/PFI 事業に参画したことが実績となり、他の PPP/PFI 事業への参画や、実績を買われて他企業から PPP/PFI 事業に誘われるといった動きもあり、地域企業の成長が

うかがえる。

地域企業が PPP/PFI 事業の経験や蓄積したネットワーク等を活かして他の事業へと多角化している事例など他の分野への事業拡大もみられる。

また、PPP/PFI 事業に関わらず、新たに案件の受注に繋がった事例もあった。

■各事例の状況

- 地域企業は、PPP/PFI 事業の実績を積み、別の PPP/PFI 事業へも参画するなど、その後に関がっている。また、PPP/PFI 事業の実績が増えると、他企業からも PPP/PFI 事業への誘いがある。(公)
- 地域企業にとって、収益の増加や事業規模の拡大、人材・後継者の育成、事業の多角化に関がっている。事業の多角化については、特産品開発等を行う会社の設立、他地域でのアンテナショップの出店等の取組がみられる。(公)
- PPP/PFI 事業の実績ができたことで、県内の他地域の PPP/PFI 事業への参画や、県外の事業への参画も予定する等、その後の仕事に結びついている。(民)
- PPP/PFI 事業に参画し、地域で評価されることで PR 効果を得ることができ、新たに内装工事の別途受注に関がっている。(民)

(3) 地域経済、業界にとってのメリット

地域経済、業界へのメリットは、地域内企業への波及と整理できる。

地域内企業への波及

地域企業が代表企業になることで、構成企業や協力企業以外の地域企業も再々委託先等として広く関与している事例や、関連企業の売上増加や地域内での資材調達が増加するなど、地域経済へ波及する効果がみられる。

また、PPP/PFI 事業をきっかけに、他の地域企業の新たなビジネス機会の創出や、連携した商品開発、PPP/PFI に関するノウハウについての地域内での情報共有・交換等、地域内の地場産業育成やネットワーク構築に関がっている。

■各事例の状況

- 地域企業が代表企業となったことにより、下請け・孫請けも地域企業となり、地域経済全体への効果があった。(公)
- 地域の生産・加工業者が農産物の生産や商品開発を増やしており、PPP/PFI 事業者以外の地域企業の事業拡大に関がっている。また、関連企業の売上増加や商品開発の拡大等にも波及している。(公)
- 資材を地域から調達しており、地域経済に波及している。(公)

- 事業全体の 97%を地域企業が受注しており、協力会社や資材調達については、地域企業を最優先して採用した。(民)
- 地域の農産品を使った商品開発は、地域の生産・加工業者と一緒に取り組んでおり、商品開発を通じて地域産業の発信のきっかけとなっている。(民)
- 従来は小規模の事業を受注している市内の中小企業と、事業費 20 億円の PPP/PFI 事業に参画したことにより、各地域企業のモチベーションアップに繋がった。また民間工事しか受注していなかった地域企業が、公共工事にも関心を持つようになり、地域企業の育成に繋がった。(民)
- PPP/PFI 事業の実績ができたことにより、他の PPP/PFI 事業への参画を予定しており、関連する地域企業にノウハウを提供したり、情報交換を行う等、地域経済へ効果が波及している。(民)

第5章 対応策の検討

これまでの調査結果を踏まえ、関係者からの意見をもとに課題を抽出した上で、地域企業が参画する PPP/PFI 事業の形成を促進するための対応策を検討する。

なお、ここで紹介している関係者からの意見は、本調査の対象とした地方公共団体 22 団体及び PPP/PFI 事業者等 6 社からの内容である。

1. 課題

本調査より、地域企業の PPP/PFI 事業参画における課題を以下の 3 つの主体別に整理する。

	対象	具体的な課題
(1)	地方公共団体にとっての課題	1) 地方公共団体職員の PPP/PFI の知識の向上 2) 庁内の推進体制の整備 3) 地方公共団体の企画力の向上 4) 情報提供、官民対話の充実 5) 公共事業の発注方針の周知
(2)	地域企業にとっての課題	1) 事業の高度化への対応 2) セミナー、地域プラットフォーム等の有効活用 3) 相談できる専門家の必要性
(3)	地域金融機関にとっての課題	地域金融機関の公民への支援

(1) 地方公共団体にとっての課題

1) 地方公共団体職員の PPP/PFI に関する知識の向上

地方公共団体職員の PPP/PFI に関する知識が必ずしも十分であるとはいえないことが指摘されており、PPP/PFI の事業化に際しては、地方公共団体職員の知識の向上が求められる。

■地方公共団体からの意見

- 地方公共団体に PPP/PFI に関する知識が不十分な場合、民間事業者から提案があった際に、その良し悪しや必要性を判断できないため、地方公共団体には PPP/PFI に関する知識の向上が必要である。
- 国全体としても積極的に PPP/PFI 導入を推進しているため、地域企業を含めた公民一体となって、新しい手法や事例といった知識の習得に努めていくことが必要である。
- 最初の PFI 事業が地方公共団体の財政負担なしで実施できたという実績を受け、以

降の PPP/PFI 事業の庁内検討においては、財政負担の有無が事業化判断で優先されているため、案件形成には至っていない。これは庁内に PPP/PFI の手法が十分に理解、浸透していないことが原因といえる。

2) 庁内の推進体制の整備

庁内においては、PPP/PFI のノウハウの引継ぎが十分にできていない。また、庁内に公民連携を取りまとめる専門の部署がなく、関連情報をうまく展開できていない事例があり、庁内で PPP/PFI に関する情報を共有できる体制をはじめ、PPP/PFI を推進するための体制整備が必要である。

また、推進体制においては、地域企業から提案があった際には、遅滞なく的確に当該提案について検討できる体制の構築も必要である。

■地方公共団体からの意見

- 新たに PPP/PFI 事業が形成されないため、担当者のノウハウを継承できない。
- 担当課が各々に PPP/PFI 事業について検討を進めているため、それら一元的に管理する庁内の推進体制の構築が必要である。
- 公民連携に関する情報について、庁内で取りまとめる部署がなく、情報の共有・展開ができていない。他の事例を参考にすれば、事業化できた可能性もあるのではないかな。

3) 地方公共団体の企画力の向上

一部の地方公共団体においては、PPP/PFI 事業は、民間企業が参画することで地方公共団体にはないアイデアやノウハウを発揮し事業が成功することを期待しているが、民間企業においても、市場性の低い地域では施設用途によっては事業への参画が難しい案件もあることから、地方公共団体は案件形成段階で民間企業の意向を把握するとともに、民間企業だけに頼ることなく事業化の見極めや企画を行う必要がある。

■地域企業からの意見

- 地方公共団体は価値の低い資産を多く保有しており、公有資産活用においては、公民連携であっても応募者が不在になるなど、必ず成功するとは限らない。今後、地方公共団体は PPP/PFI 事業の企画力や取捨選択の判断力を高める必要がある。
- 市場性の低い地域においては、地方公共団体は民間との対話を通じて、地域の価値を上げていく方法を考え、ノウハウを蓄積する必要がある。

4) 情報提供、官民対話の充実

地域企業の参画を促すためには、まずは地域企業の PPP/PFI の理解醸成を図り、さらに事

業参画の検討へと導くためには、地方公共団体からの積極的な情報提供や官民対話が重要である。より良い案件形成とするためには、官民対話を通じて地域企業の意向を踏まえた条件設定にすることが有用である。情報提供については、例えばインフラ長寿命化行動計画、固定資産台帳等を地域企業に対して積極的に情報開示を行うことが有効であると考えられる。

■地方公共団体からの意見

- 直営事業と PPP/PFI 事業の違いについて、理解が不十分である地域企業に対する理解醸成が必要である。
- 地域企業がリスクの許容を判断でき、PPP/PFI 事業へ参画しやすくするためには、地方公共団体は可能な限り情報を公表し、地域企業と官民対話を行いながら、地域企業が参画しやすい条件整備を行うことが重要である。

5) 公共事業の発注方針の周知

地域企業が PPP/PFI 事業に参画する背景として、時代の流れや公共事業の発注数減少を受け、将来に対する危機感や必要性に迫られた事例もある。地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進する上では、地域企業に PPP/PFI の必要性を認識してもらい、関心を喚起することが重要である。そのために、まず地方公共団体は今後の PPP/PFI 事業の発注方針を積極的に周知する必要がある。

■地域企業等からの意見

- 地域企業は、地方公共団体の発注状況を踏まえ、今後、あらゆる事業において PPP/PFI 事業者としての参画が必要になることが分かると、必要性を感じて参画する。
- 地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進するためには、今後の公共事業における PPP/PFI 事業の割合などの方向性を地方公共団体が示すことが必要であり、それを受け、地域企業は危機感を持って検討する。
- 地方公共団体が PPP/PFI の市場規模などを明確にし、今後の可能性や必要性について提示することが必要である。PPP/PFI の事業分野の今後の増加見込みや必要性を感じられない状況では、地域企業は手続きが煩雑等の理由で参画について検討しない。

(2) 地域企業にとっての課題

1) 事業の高度化への対応

国はコンセッションを始めとする民間事業者の創意工夫の発揮が期待できる運営重視の PPP/PFI 事業を推進していること、また、地方公共団体においては公共施設マネジメントの

観点から公共施設の複合化や公有資産の活用等を進めていることから、PPP/PFI 事業の内容が従来に比べ高度化してきている。地域企業にとっては、このような高度化する PPP/PFI 事業に対応していくことが、これまで以上に求められている。

そこで、地域企業は、蓄積したノウハウを発揮でき、創意工夫の余地がある事業については、性能発注にも対応できる体制を構築して、積極的に提案していくことが望まれる。

また、地域企業が PPP/PFI 事業のノウハウを蓄積するため、大手企業や多様な事業者と企業体を組成し参画する方法も考えられる。多様な事業参画の機会を得ることによって、スキルアップの好循環を創出することが期待できる。

■地域企業等からの意見

- PPP/PFI 事業においては、独立採算を含む事業は複雑かつ事業性が厳しいため、サービス購入型が望ましいと考えている。
- PPP のような付帯事業が絡む事業については、大手企業のノウハウやネットワークに脅威を感じる。
- 付帯事業が地域企業の本業ではない分野の場合は、ステップアップしながら挑戦していくことを課題と捉えている。
- 地方公共団体はまちづくりの観点で、今後は複合的な PPP/PFI 事業が増えてくると見込まれる。そうなった場合、地域企業が参画できる範囲は限られる。
- PPP/PFI 事業へ参画するためには、人材育成や先行投資ができるだけの企業規模が必要であり、地域企業 1 社では参画が難しいため、3 社で参画している。今後、高度な条件の PPP/PFI 事業が増えると、地域企業の規模では参画は難しくなる。
- 維持管理業務が仕様発注の場合は工夫の余地が少なく、地域企業のノウハウを活用できない。
- VFM は、事業者がノウハウを発揮することで発現するものと考えている。そのため、地域企業が十分に提案できる要求水準などが必要であり、性能発注が望ましいと考えている。
- PPP/PFI 事業を経験し、ノウハウを蓄積するためには、最初から地域企業のみで参画するのではなく、大手企業と企業体を組成し参画できるよう、組成の仕組みの構築が有益である。

2) セミナー、地域プラットフォーム等の有効活用

一部の地域企業においては、PPP/PFI に関する知識・ノウハウが不足している状況であり、それらの向上に資するセミナーや地域プラットフォームの開催が効果的である。

地域プラットフォームは、参加者にとって情報収集、知識向上、官民対話等の場としてだけでなく、地域企業の企業体組成に寄与するマッチングやネットワーク構築の場としても有用である。

これまでも様々な PPP/PFI に関するセミナーなどが開催されてきているが、地方公共団体及び地域企業のそれぞれのニーズにあった内容のセミナー等を開催することが重要である。

■地域企業等からの意見

- PPP/PFI について理解が十分でない地域企業は、事業の進め方や留意すべきポイント等もわからず、手続きの煩雑等を理由に参画を検討しない。
- 地方公共団体主催の地域プラットフォームで実施されている提案書の書き方講座等の実務に直結する取組は継続してほしい。
- 地域プラットフォームの参加企業は大手企業が中心になってきており、地域企業にとっては企業体組成に繋がりにくい。地域企業は積極的に地域プラットフォームに参加する必要がある。
- 地域企業が PPP/PFI 事業に参画する上で、提案書作成とファイナンスがネックとなる。ファイナンスは代表企業が担当するが、地域企業が代表企業となる場合には金融の知識が不足し、提案書に詳しく書けない。そのため、地域プラットフォームに PPP/PFI 事業に特化したファイナンス講座があると望ましい。
- 地域企業を対象にした地方公共団体や地域金融機関主催の勉強会では、PPP/PFI とは何かというテスト勉強的な内容が多い。地域企業にとっては、それよりも、民の力が公にどのように役立つのかについてなどの話に関心がある。

3) 相談できる専門家の必要性

地域には PPP/PFI に詳しい専門家が不足しており、地域企業にとっては、専門分野について相談できる人材が不足しているといえる。

■地方公共団体からの意見

- PPP/PFI に関する業務に精通した人材（弁護士、公認会計士等）が不足している。

(3) 地域金融機関についての課題

地域金融機関の公民への支援

地域企業が事業参画にあたり、ファイナンスに苦勞した事例もあったことから、地域金融機関に対しては、地域企業へのファイナンスに関する相談のほか、受注後の実務に係る支援が求められる。

また、PPP/PFI 事業は、必要な資金の全てを民間資金の調達で行う必要はなく、地方公共団体による調達も可能であることから、事業化において地域金融機関の関係が薄いところもある。地域で具体の PPP/PFI 事業の案件形成を推進するためには、地方公共団体と地

域金融機関との連携強化が重要である。

地域金融機関の取組は現時点では一部の地域における地域貢献の事例となっているが、全国的な取組に拡大することが期待される。

■地域金融機関からの意見

- 地域企業には、PPP/PFI 事業において地域金融機関もサポートできるということを知ってほしい。
- 事業者選定後から1年間程度は煩雑な手続きが続くため、地域企業が無事にそれら手続きを遂行できるよう関与することに苦勞した。
- 地域企業には、契約書の理解が十分ではないという中小企業ならではの苦勞がある。法務担当が不在の地域企業もあり、地域金融機関が説明会を開催し、契約書のポイント等を解説した。

2. 考えられる対応策

前述の課題から、地域企業が参画する PPP/PFI 事業の案件形成を促進するための対応策を検討する。

対象	対応策
(1) 地方公共団体にとっての対応策	
	1) 庁内横断的な情報共有及び情報交換を通じて、PPP/PFI のノウハウの引継ぎ、知識の維持・向上を図る
	2) 官民対話の活用
	3) PPP/PFI 事業の今後の市場規模、地方公共団体の今後の発注方針に関する情報の発信
(2) 地域企業にとっての対応策	
	1) 多様な企業との連携
	2) セミナーや地域プラットフォームの主催者に対してテーマ・内容を提案
(3) 地域金融機関にとっての対応策	
	地域金融機関の地方公共団体及び地域企業への支援

(1) 地方公共団体にとっての対応策

1) 庁内横断的な情報共有及び情報交換を通じて、PPP/PFI のノウハウの引継ぎ、知識の維持・向上を図る

PPP/PFI 事業が継続発注されない状況であっても、庁内の PPP/PFI のノウハウの引継ぎや知識の維持及び企画力の向上を組織的に図ることが必要である。

今回の調査においては、PPP/PFI 事業を推進するためには、PPP/PFI 事業の継続発注の必要性をあげる地方公共団体が多かった。そのため、継続発注されないことで庁内に PPP/PFI のノウハウの引継ぎがされず、今後の事業化について危惧する声があった。

人口 20 万人以上の地方公共団体の 70%においては、優先的検討規程が策定済み（平成 30 年 3 月末時点）であり、一定規模以上の案件については PPP/PFI を優先的に検討することが庁内の検討プロセスの一環になっており、公共施設等総合管理計画や PPP/PFI に係る指針等に PPP/PFI 導入に対する方針が示されている場合が多いといえる。しかし、PPP/PFI 所管部門と事業所管部門との PPP/PFI 導入に対する方針に対する認識が共有されていないことも想定されることから、両者が認識を共有し、PPP/PFI 事業の案件形成とその経験値を蓄積していくことが必要である。

地方公共団体は財政難から新規事業が減少し、また、人口減少に伴い大規模施設の整備も減少するなど、検討対象案件が優先的検討規程の対象規模に満たないことで、PPP/PFI

事業の案件形成に繋がらないケースも考えられる。そのため、継続して PPP/PFI 事業が形成されない場合であっても、PPP/PFI に関する情報や知識を蓄積し、地域企業から提案を受けた際には庁内で十分な知識をもって検討できるよう、また、今後も一層の多様化が想定される PPP/PFI に対応できるよう、地方公共団体職員は組織的に勉強会や研修会、地域プラットフォームへ参加して、PPP/PFI に関する最新の知識の取得及びネットワークづくりに取り組むことが必要である。

地方公共団体に公民連携を取りまとめる部署を設け公民連携関連を一元化することが望ましいが、地方公共団体の人員削減が進む中で部署の新設の実現化は困難である場合は、庁内で横断的に情報交換できる機会を定期的に設けるなど、庁内の PPP/PFI に関する情報共有や事例収集体制の構築を図ることが考えられる。

2) 官民対話の活用

前述したように、地方公共団体は PPP/PFI 事業の事業性を見極めや企画力の向上が必要であり、そのためには地方公共団体は民間事業者の考え方やニーズ等も把握することが重要である。また、地域企業が事業参画を検討するにあたり、地方公共団体からの十分な情報提供が必要となる。そこで、地方公共団体及び地域企業の双方にとって官民対話が効果的であり、継続的に官民対話を実施できる方法を考える必要がある。官民対話の主な実施方法としては、以下が挙げられる。

①事業者ヒアリングを実施（例：PPP/PFI 導入可能性調査等で実施）

②地方公共団体が単独でサウンディング調査を実施

（例：横浜市「サウンディング市場調査」他 多数事例あり）

③地域プラットフォームを活用

（例：単独の地方公共団体主催の地域プラットフォーム、県域の地域プラットフォーム、府省主催の地方ブロックプラットフォーム、地域金融機関主催の地域プラットフォーム 等）

上記①、②については、他事例を参考にし、あるいは専門家を活用しながら、地方公共団体自らで実施することが可能であり、それぞれの地方公共団体が積極的に実施していくことが望ましい。③については、小規模の地方公共団体は単独で地域プラットフォームを設置・運営することが難しいため、県域の地域プラットフォームに積極的に参加していくことや地域金融機関と連携して実施していくことが考えられる。県域の地域プラットフォームのない地域においては、地域における人材育成、連携強化等を行う産官学で構成された県域のプラットフォームを設立し、継続した取組みとしていくことが重要である。

3) PPP/PFI 事業の今後の市場規模、地方公共団体の今後の発注方針に関する情報の発信

地域企業が PPP/PFI が参画するきっかけの一つとして、時代の変化を捉える、あるいは、今後の受注環境に危機感を抱く等が挙げられる。地域企業も、公民連携の重要性や公共事業の減少は認識しているものの、企業方針として PPP/PFI への参画に舵を切るにあたっては明確な根拠が必要といえる。地方公共団体が発信する情報としては、PPP/PFI 事業の今後の市場規模の予測や、今後の発注方針等が挙げられる。

また、地方公共団体はインフラ長寿命化行動計画の策定、固定資産台帳の整備等により、民間事業者に対して、今後の方針等の根拠となる公有資産の現状及び今後の計画に関する十分な情報開示を図ることも必要である。

(2) 地域企業にとっての対応策

1) 多様な企業との連携

地域企業が高度化する PPP/PFI 事業に対応するには、自らの実力をつけ成長していくほか、多様な企業との連携や企業体の組成が重要といえる。地域企業の成長については、大手企業が代表企業となる企業体に参画することでノウハウを蓄積し、スキルアップしていくことが考えられる。セミナーや地域プラットフォームは、情報収集、知識向上、官民対話等の場としてだけでなく、大手企業も含めた企業間のマッチングやネットワーク構築の場としても有用であることから、地域企業はセミナーや地域プラットフォームに積極的に参加することが重要である。

2) セミナーや地域プラットフォームの主催者に対してテーマ・内容を提案

PPP/PFI に関するセミナーや勉強会、地域プラットフォームが各地で開催されており、地域企業にとって PPP/PFI の知識向上の機会があるといえる。一方で、セミナー等の内容が地域企業のニーズに合っていない現状も一部にはあることから、地域企業はセミナー等の主催者である地方公共団体や地域金融機関に、地域企業の視点から望むテーマや内容を提案することが重要である。

(3) 地域金融機関にとっての対応策

地域金融機関の地方公共団体及び地域企業への支援

PPP/PFI 事業の経験がない地域企業は、ファイナンスに関する知識が必ずしも十分ではないと考えられる。そこで地域金融機関は、地域企業にとって PPP/PFI 事業の参画準備段階から受注後の手続きまで、幅広いサポーターとなり得る。

地域の公共事業だからこそ多くの地域企業が受注できるよう、地域金融機関が技術的な支援や資金面の支援を講じていくことで、地域内で資金が循環し、地域経済の活性化に

資する効果が期待される。

また、一部の地域では地方公共団体や地域企業が相談できる PPP/PFI に精通した弁護士や公認会計士等の専門家が不足している。地域でこれら専門家の需要が高ければ、自ずと人材育成が進む可能性があるが、当面はリスクの考え方や事業契約書の解釈等については、地域金融機関が支援していくことが考えられる。

なお、地域金融機関が積極的に地域の PPP/PFI 事業に関与や支援をしていない地域では、地方公共団体が地域金融機関に対して、公民の橋渡し役として関与することを働きかける必要がある。

■地域金融機関の支援等（例）

- ・地域金融機関が地方公共団体及び地域企業のファイナンス知識の向上を支援するセミナー等を開催
- ・地域金融機関が地域企業を対象にした事業開始後の手続等に関する実践的な講習会等を開催
- ・地域金融機関が地方公共団体及び地域企業からのリスクの考え方や事業契約書等の解釈についての相談に対応 等

第6章 調査報告会の概要

1. 開催概要

(1) 開催日時

令和2年2月20日（木）14:00～16:00

(2) 開催場所

合同庁舎2号館共用会議室4（低層棟1階）（東京都千代田区霞が関2丁目1-2）

(3) 参加者

関係各府省庁、対象事例の地方公共団体（22団体）、地域企業等（6社）に対し募集し、23名が参加（事務局含む）。

(4) プログラム

1. 開会
2. あいさつ
総務省自治行政局地域振興室長 畑山 栄介 氏
3. 調査報告
4. 講演①：「(仮称)沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業への参画」
～地域の小規模建設会社のPFIへの取組～
講師 株式会社加藤工務店代表取締役 加藤 修一 氏
5. 講演②：「地域の企業にとっての公民連携事業 その価値と魅力」
講師 船谷ホールディングス株式会社代表取締役 船谷 哲司 氏
6. 意見交換
7. 閉会

2. 調査報告概要

(1) 報告者

日本経済研究所公共デザイン本部 PPP 推進部長 佐藤 友美 氏

(2) 報告概要

1) 業務の目的・業務の流れ

本調査は、事例調査研究を通じて、地域企業が参画する PPP/PFI 事業の分野・規模・共通する傾向等を把握し、地域企業の PPP/PFI 事業への参画を促進するための対応策の検討を行い、PPP/PFI 事業の実施に役立つ情報を地方公共団体、地域企業等に還元することを目的としている。

2) 事例の収集・分析

本調査の対象事例は、地域企業が代表企業を務めており、既に供用開始している事例を中心に、人口規模や施設用途のバランスを考慮し、22 事例を対象とした。事例の情報収集にあたっては、地方公共団体に対してメールにてアンケート調査を実施した。

3) 事例研究・実態調査

調査対象のうち 10 事例については、事例研究として、アンケート調査に加え、電話ヒアリングや公表資料を基に個別に詳細を取りまとめた。

また、事例研究 10 事例のうち 5 事例については、実態調査として、地方公共団体、代表企業である地域企業、出資した地域金融機関を個別訪問しヒアリング調査を実施し取りまとめた。

4) 地域企業が参画する PPP/PFI のメリット

事例研究・実態調査を踏まえ、PPP/PFI 導入によるメリットと、地域企業が PPP/PFI 事業に参画することによるメリットについて取りまとめた。

5) 対応策の検討

事例研究・実態調査を踏まえ、地域企業が参画する PPP/PFI 事業の形成を促進するための課題の抽出及び対応策について検討を行った。課題の抽出については、地方公共団体にとっての課題、地域企業にとっての課題、地域金融機関にとっての課題に分類した。

対応策としては、以下の 6 つが想定される。1 つ目は、地方公共団体が、庁内横断的な情報共有及び情報交換を通じて、PPP/PFI のノウハウの引継ぎ、知識の維持・向上を図ること。2 つ目は、地方公共団体が、官民対話の活用を図ること。3 つ目は、地方公共団体が、PPP/PFI 事業の今後の市場規模、今後の発注方針に関する情報の発信を行う

こと。4つ目は、地域企業が、多様な企業との連携を行うこと。5つ目は、地域企業が、セミナーや地域プラットフォームの主催者に対してテーマ・内容を提案すること。6つ目は、地域金融機関が、地方公共団体及び地域企業への支援を行うこと。

3. 講演概要

(1) 株式会社加藤工務店

1) 講演

「(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業への参画」～地域の小規模建設会社の PFI への取組～

2) 講師

株式会社加藤工務店代表取締役 加藤 修一 氏

3) 概要

①会社の紹介

②PFI 事業への取組の背景・経緯

- ・1999 年の PFI 法施行以来、地域の PFI 研究会等に参加しており、2004 年に市内の建設会社 3 社が中心となり PPP 研究会を発足、勉強会を実施し、2005 年に地域の建設会社グループで「沼津市営住宅自由ヶ丘団地整備事業」に参画した。応募資格要件が大手企業または大手企業との JV とされていたが、地域企業のみでの共同企業体での応募を認めてもらうよう市に要望した。
- ・当時の課題として、地域金融機関にプロジェクトファイナンスの実績がなかった点が挙げられる。結果として、金融機関からの要求事項として、履行保証に建設企業 3 社の連帯保証が必要となり、地域企業 3 社のコーポレートファイナンスを選択した。

③「(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業」への参画

- ・本事業は建物の機能が重視され、要求水準も詳細に設定されていたため、創意工夫の余地が少なく、評価の点差が開かない可能性があったことが懸念であった。
- ・受託の成功要因は、グループに参画した大手設計会社の力量と、アドバイザーの豊富な経験があったためと考えており、地域企業のみでは受託は厳しかった。

④その他参画した事業

- ・県営住宅東部団地建替等整備事業 (2011 年、DBO 方式)
- ・県営住宅今沢団地建替等整備事業 (2015 年、DBO 方式)
- ・沼津市香陵公園周辺整備事業 (2019 年、PFI 方式)

⑤地域企業として事業参画してきたことのメリット

・【公民連携】

地域の建設会社として、公民連携事業に代表企業として参画できたという実績を積むことができた。また、地域課題について、他の地域企業と共に考える機会と実践の場を与えられたことがメリットであった。

- ・【会社運営】

PFI 事業は、中期の事業計画が立てやすくなり、会社のコンセプトを明確にできる。PPP/PFI の考え方は「未来づくり」として、どの事業にも通じると考える。

- ・【他の事業への波及】

PFI 事業の参画を契機に、まちづくり分野へも事業を拡大し、再開発事業への参画や新規の工業団地づくりにも関わるようになった。

⑥今後の PPP/PFI 事業への展望

- ・【自社における参画の方針】

今後も PPP/PFI 事業への参画を目指していきたいが、人材育成次第のところがある。また、当社にとっては、事業者を選定されることが前提であり、参画するだけというわけにはいかない。

- ・【参画のポイント】

PPP/PFI 事業へ参画する上では、良い企業体が組めるかが重要である。また、公営住宅や福祉事業など、地域の課題解決に資する事業に関わっていきたい。コンセッション方式は、地域の建設業主体では参画が厳しいと考える。

- ・【発注者へ要望したいこと】

大手事業者と対等に競える条件設定をお願いしたい。当社は付帯事業の要素が加わると参画が難しい。

また、事業費 5～10 億円以下のもので、導入可能性調査をできる限り簡略化し、提出書類も少ない簡易型の PFI 事業の発注を希望する。地域企業にとって事業参画のハードルは提案費用にあり、そのハードルを下げることにより、公民連携や地域の事業者のレベルアップに繋がる。例えば、公共が実施する保育所、福祉施設、学校施設等の増改築や修繕工事などが望ましい。

今後は、地域の実践的な課題解決に向け、地域企業が参画できるチャンスを増やしてほしい。行財政改革手法の 1 つとして PFI を考えていたが、現在では、公共事業・公共サービスだけでは賅えきれない領域をカバーするための手法として有効であると考えている。

(2) 船谷ホールディングス株式会社

1) 講演

地域の企業にとっての公民連携事業 その価値と魅力

2) 講師

船谷ホールディングス株式会社代表取締役 船谷 哲司 氏

3) 概要

①企業紹介

②これまでの PPP/PFI 事業の実績

- ・三重県職員公舎整備運営事業（2011 年）
- ・伊勢市営住宅等指定管理（2011 年）
- ・三重県警察職員宿舎建設事業（2007 年以降随時）
- ・明和町斎宮きららの森メガソーラー整備運営事業（2013 年）
- ・伊賀市学校給食センター整備運営事業（2018 年）

③これまでの課題

- ・PFI 事業に取り組む意欲があったとしても、三重県内には対象となる事業がなかった。
- ・事業者においても、今後の市場性が見込めない事業に会社資源を投入できないこと、適材の担当者が見つからないことが課題となっていた。

④実績ごとの価値について

・【三重県職員公舎整備運営事業】

三重県初の PFI 事業であり、総事業費 4 億円程度の小規模案件であったが、初の県発注による PFI 事業を受注することで、今後も実績が活かせると考え、参画した。

・【伊勢市営住宅等指定管理】

賃貸住宅管理はサービスの比較・差別化が難しいが、公共事業を受託した実績が差別化に繋がり、今後の事業に繋がると考え、参画した。

⑤まとめ

- ・公民連携分野に事業者が後から参入してきても、積み重ねてきた実績を真似することはできない。また、地方では、他に事業者がいなければおのずとナンバーワン事業者になる。公共事業を請け負っているという「公共のお墨付き」も、地方では効果が大きい。
- ・都市部と比べて、地方部の PFI 事業は小規模であり、参画事業者も少ないという現状がある。また、公民とも横文字に対する抵抗感があるため、PPP/PFI ではなく「公民連携」と呼ぶように心掛けている。
- ・PFI 手法を採用すれば低コストになる訳ではなく、事業者がアイデアを出すことで初めて VFM が発現する。そこで、民間事業者の柔軟な発想を受け入れる要求水準が必要となる。公共がコスト削減を求めすぎると、民間事業は参画しなくなるのではないかと。
- ・地域企業は、地域の仕事を何としても受注し結果を残さなければならない。そのため、やり遂げる意地と理由をもって、PFI 事業に取り組んでいる。

4. 主な質疑について

(1) 地域企業の地域プラットフォーム参加を促すには、どのような方法があるか。

【回答】地域企業は従来方式による発注が減少し PPP/PFI 事業に参画せざるを得ないという危機感から参画する例もみられるため、地方公共団体が今後の PPP/PFI 事業の発注方針を周知していく必要がある。地域企業は人材育成面の課題もあり、受注できるか分からない事業に対して一歩踏み出すための後押しを、どうするかが課題であろう。

(2) 従来方式と PFI 方式で施設の管理状況に差が出てきているという課題について、地方公共団体はどのような対応策を考えているか。

【回答】現状、地方公共団体は課題を認識し、今後検討を進めていく状況である。各施設において逆に差別化を進めていくことや、PFI 事業を順次進めることで不公平は解消していく方針を示す事が考えられる。

(3) 会社の年間受注規模以上の事業に取り組むにあたり、自社の主たる事業と PFI 事業のバランスをどのようにしているか。

【回答】会社の主たる人間を PPP/PFI 事業に積極的に関与させず、代表自らが取り組むことで、会社の主たる事業に大きな影響が出ないようにしている。

(4) PPP/PFI 事業の場合、SPC 関連経費など、従来方式では発生しない経費に対してどのように対応しているか。

【回答①】PFI 事業は、事業の組み立て時にコストを見込み、そこからは変動しないため、悩みは少ない事業と考えている。事業期間中に追加で発生した増加費用は、地方公共団体と協議の上で、見込んでいた予算から対応することがある。

【回答②】SPC は、小規模企業共済にも加入できず、節税効果も見込めないため、利益を増やせる手法がない。その点についてジレンマを感じる。また、プロジェクトファイナンスは手数料が高く、経費面では従来方式より初期コストが高くなりやすい。

(5) 地域金融機関にどのような役割を求めるか。

【回答①】本来はプロジェクトファイナンスで行うべきであるが、組成費用が高く、コーポレートファイナンスで対応している。リスクの度合いを勘案して、プロジェクトファイナンスの費用について柔軟な対応を望む。

【回答②】別事業において、建設と維持管理は地域企業で担当し、施設運営事業者を地域金融機関から紹介いただき組成に至った。企業体組成の橋渡し役として、地域金融機関には期待している。

(6) 講師からの意見

【意見①】PFI 事業では維持管理費を含んで事業化する一方、従来方式では維持管理費を確保できないことがあり、維持管理レベルの差が生まれることがある。PFI 事業が普及することで維持管理コストが増えてしまった、とならないようにする必要がある。

PFI の目的は、施設を整備することではなく、公共サービスを提供することであり、地方で PFI 事業に取り組む際は、この点を理解する必要がある。

【意見②】地域企業は、公民連携手法を勉強し、使命感を持って取り組む必要がある一方で、地方公共団体にはその必要性を発信してほしい。

地方公共団体にて「PFI 導入の検討をしたが、従来方式で実施することとした。」となると、地域企業のモチベーションは低下してしまう。地方公共団体から「PFI を進める。」との方針が明確に示されることで、地域企業も必死に勉強して取り組むこととなる。



報告会の様子

資料編

アンケート調査票

地域企業の参画によるPPP/PFI導入に関する実施状況に係るアンケート 【調査票】

はじめに

このアンケートは、 について、御回答ください。

記入方法： 青色欄は、回答を御入力下さい。黄色欄は、プルダウンで該当する選択肢を選んでください。

本アンケートでの「地域企業」とは、本社が県内にある企業のことを指します。

なお、御記入いただいた結果（ご回答の担当者様情報は除く）は、報告書として公表いたしますので、御留意の程お願い申し上げます。

ご回答いただいた担当者様のご連絡先等を記入してください。

団体名		<input type="text"/>
部署室名		<input type="text"/>
担当者名	職名	<input type="text"/>
	氏名	<input type="text"/>
担当者連絡先	TEL	<input type="text"/>
	e-mail	<input type="text"/>

0

について、お聞きします。

1. 事業概要

事業分野	(例 義務教育施設 等)	
事業方式	(例 BTO、BOT 等)	
事業形態	(例 サービス購入型 等)	
事業期間(年間)	契約期間	年間
供用開始年度		年度
事業費(百万円)	総事業費	百万円
	うち施設整備費	百万円
	うち運営・維持管理費	百万円
事業者の構成	代表企業名 (県内/外の いずれか記載)	(本社が県内)
		(本社が県外)
	構成企業名 (複数記載可)	(本社が県内)
		(本社が県外)
付帯事業の内容	(付帯事業がある場合に記載ください)	

2. 当事業の事業化に向けての推進力

2-1. 事業化の経緯について教えてください(1つ選択)。

- (選択肢) ア 原課からの提案で事業化(ボトムアップ)
- イ 企業側からの提案
- ウ 首長の意向で事業化(トップダウン)
- エ その他(自由記述)

(自由記述)

2-2. 優先的検討規程の影響について教えてください(1つ選択)。

- (選択肢) ア 優先的検討規程に基づく検討の結果、事業化した
- イ 優先的検討規程の通知前だったため、関連はなかった
- ウ 優先的検討規程の通知以降だったが、関連はなかった

2-3. 当時、貴団体にPPP/PFIに関する指針やガイドラインがありましたか(1つ選択)。

- (選択肢) ア あった
- イ なかった

2-4. 地域金融機関に当事業について相談しましたか（1つ選択）。

- (選択肢) ア 相談した ⇒相談内容も御記入ください。
 イ 相談しなかった

(相談内容)

2-5. 当時の地域企業は、PPP/PFIに対してどのような状況でしたか（1つ選択）。

- (選択肢) ア 全般的に積極的だった
 イ 積極的な企業と消極的な企業がいた
 ウ 全般的にどちらかという消極的な傾向だった
 エ 全般的に消極的であった
 オ どちらでもなかった
 カ 地域企業の反応がわからなかった
 キ その他（自由記述）

(自由記述)

2-6. 当事業に関して地域プラットフォームを活用しましたか（1つ選択）。

- (選択肢) ア 活用した ⇒※ 地域プラットフォームの種類もお答えください。
 イ 当時は地域プラットフォームがなかったため活用しなかった
 ウ 地域プラットフォームはあったが、活用しなかった

※ 活用した地域プラットフォームの種類を教えてください（複数可）。

- (選択肢) a 貴団体主催の地域プラットフォーム
 b 県域プラットフォーム
 c 地方ブロックプラットフォーム等、その他政府の取組
 d その他（自由記述）

(自由記述)

3. 地域企業の参画促進

3-1. 事業化において地域企業の参画をどのようにお考えでしたか（1つ選択）。

- (選択肢) ア 特に重視した ⇒理由も御記入下さい。
 イ やや重視した ⇒理由も御記入下さい。
 ウ 特に重視しなかった

(理由)

3-2. 事業化に向けて、地域企業の参画に関して苦慮したことは何ですか（複数可）。

- (選択肢) ア 地域内に業務実施可能な事業者が少なかった
 イ 地域企業にPPP/PFIのノウハウがなかった
 ウ 地域企業が参画可能な案件に仕立てること
 エ その他（自由記述）

(自由記述)

3-3. 地域企業の参画を促すためにどのような工夫をしましたか（複数可）。

- (選択肢) ア 早い段階から地域企業に対して当事業の情報を発信した
 イ 公募前にPPP/PFIの勉強会を開催した
 ウ 公募において地域企業を入れることを参加資格要件にした
 エ 公募の選定基準で地域企業の参画を加点項目にした
 オ その他（自由記述）

(自由記述)

4. 地域企業の参画の効果

4-1. 地域企業が参画したことで、行政にとって、どのような効果がありましたか。御回答を選択の上、自由記述欄に効果の具体的な内容も御記入ください（複数可）。

(選択肢)	ア	住民の利用者が増えた		
	イ	住民以外の利用者が増えた		
	ウ	施設整備費／運営・維持管理費を削減することができた		
	エ	利用料収入が増加した		
	オ	効果については不明		
	カ	効果はなかった		
	キ	その他		
	(自由記述) 具体的な効果の内容			

4-2. 地域企業が参画したことで、住民にとって、どのような効果があったと考えられますか。御回答を選択の上、自由記述欄に考えられる効果の具体的な内容も御記入ください（複数可）。

(選択肢)	ア	従来よりもサービスの質、内容が向上した		
	イ	事業に対する評判が向上した		
	ウ	安く利用できるようになった		
	エ	利用しやすい運営時間になった		
	オ	利用頻度が増えた		
	カ	効果については不明		
	キ	効果はなかった		
	ク	その他		
	(自由記述) 具体的な効果の内容			

4-3. 地域企業が参画したことで、地域企業にとって、どのような効果があったと考えられますか。御回答を選択の上、自由記述欄に効果の具体的な内容も御記入ください（複数可）。

(選択肢)	ア	収益が増加した		
	イ	人材・後継者を育てることができた		
	ウ	事業規模を拡大できた		
	エ	他分野への進出など事業を多角化できた		
	オ	業界が活性化した		
	カ	関連企業にも効果が波及した		
	キ	PPP/PFI事業（他地域の事業含む）に参画する地域企業が増えた		
	ク	効果については不明		
	ケ	効果はなかった		
	コ	その他		
	(自由記述) 具体的な効果の内容			

4-4. 地域企業の強みは、どのようなことだとお考えですか。御回答を選択の上、自由記述欄に強みの具体的な内容も御記入ください（複数可）。

(選択肢)	ア	地域に精通した提案ができる	
	イ	地域に根差したきめ細かな対応ができる	
	ウ	地域企業としての地域に対する責任感の強さ	
	エ	地域企業間のネットワーク	
	オ	災害発生時や緊急時の機動力・対応力	
	カ	特に強みは感じられない	
	キ	その他	
	(自由記述) 具体的な強みの内容		

5. 地域企業のPPP/PFI事業への参画促進における課題等

5-1. 貴団体にとっての今後の課題は、どのようなことですか（複数可）。

(選択肢)	ア PPP/PFI案件の継続発注	
	イ 地域企業へのPPP/PFIに関する勉強会開催の必要性	
	ウ PPP/PFI案件の情報発信の充実化	
	エ 行政と地域企業との対話の必要性	
	オ 行政から地域金融機関への相談の必要性	
	カ 課題はない	
	キ その他（自由記述）	
(自由記述)		

5-2. 地域企業の課題として考えられることは、どのようなことですか（複数可）。

(選択肢)	ア PPP/PFIに関するノウハウ不足	
	イ PPP/PFIの実績不足	
	ウ 情報不足	
	エ コンソーシアムの相手企業不足	
	オ 提案力の不足	
	カ 事業後の事業者内のマネジメント不足	
	キ リスク分担の理解不足	
	ク PPP/PFIに関する相談者の不在	
	ケ PPP/PFIに関わる業務に精通した人材（弁護士等）が不足	
	コ 地域金融機関の協力・支援体制	
	サ 課題はない	
	シ その他（自由記述）	
(自由記述)		

5-3. 地域企業の参画を促進していくために、どのような支援が必要と考えられますか（自由記述）。

(自由記述)	
--------	--

5-4. 要求水準書の業務以外で、当事業者が地域に貢献している取組を実施していることがあればご紹介ください（自由記述）。

(自由記述)	
--------	--

アンケートは以上でございます。
お忙しい中、ご協力いただき誠にありがとうございました。

なお、調査票の返送につきましては、10月31日（木）17時まで、下記の担当者宛にご返送くださいますようお願いいたします。

また、本アンケート調査の御回答内容につきまして、後日、電話又はメールでお問合せさせていただく可能性がございます。その際は、お忙しいところ誠に恐縮ですが、御協力くださいますようお願い申し上げます。