

令和2年度 自治体 PPP/PFI 推進センター  
PPP/PFI 推進部会

PFI 事業における地域企業の参画を促進させる取組み  
に関する調査・研究

報告書

令和3年3月

一般財団法人地域総合整備財団<ふるさと財団>



## 目 次

要 旨.....	1
第1章 調査の概要.....	2
1. 調査の背景・目的.....	2
(1) 調査の背景.....	2
(2) 今年度調査の目的.....	3
2. 調査内容.....	4
(1) 事例の抽出.....	4
(2) 事例ヒアリング調査.....	4
(3) 調査結果の整理・分析.....	4
第2章 事例調査.....	5
1. 地域企業参画 PFI 事業の傾向分析.....	5
(1) 地域企業が参画した事業のリスト化.....	5
(2) リスト化した事例の傾向分析.....	8
2. 事例ヒアリング調査.....	12
(1) 目的.....	12
(2) 調査の進め方.....	12
(3) 事例ヒアリング調査の実施.....	14
3-1. 帯広市.....	16
(1) 事業概要.....	16
(2) 自治体の取組み.....	18
(3) 民間事業者の取組み.....	23
(4) 成果.....	27

3-2. 藤沢市 .....	29
(1) 事業概要 .....	29
(2) 自治体の取組み .....	31
(3) 民間事業者の取組み .....	36
(4) 成果 .....	41
3-3. 富山市 .....	43
(1) 事業概要 .....	43
(2) 自治体の取組み .....	45
(3) 地域経済活性化に向けた本市の環境整備 .....	50
(4) 民間事業者の取組み .....	55
(5) 成果 .....	59
3-4. 西宮市 .....	60
(1) 事業概要 .....	60
(2) 自治体の取組み .....	62
(3) 民間事業者の取組み .....	67
(4) 成果 .....	71
3-5. 大洲市 .....	72
(1) 事業概要 .....	72
(2) 自治体の取組み .....	74
(3) 民間事業者の取組み .....	79
(4) 成果 .....	86
第3章 地域企業の参画促進のあり方 .....	87
1. PFI への取組み状況と課題 .....	87
(1) 取組み状況 .....	87
(2) 地域の理解醸成 .....	89

(3) 民間事業者にとっての参画課題 .....	91
2. 地域企業の強みと成果 .....	93
(1) 地域企業の強み .....	93
(2) 成果 .....	94
3. 自治体側の発注の工夫 .....	96
(1) 自治体の工夫の概要 .....	96
(2) 富山市の PPP/PFI 推進環境パッケージ .....	99
(3) 事業の規模・内容等に応じた発注の工夫 .....	100
4. 参画に向けた取組み .....	102
(1) PFI 事業への応募に向けた取組み .....	102
(2) 大手企業との連携 .....	105
第4章 地域企業の参画促進のためのポイント .....	108
1. 地域の事情に精通した地域企業の強みを活用 .....	108
2. 地域企業と大手企業の適切な役割分担 .....	109
3. 地域全体で多様な取組みのためのパッケージ化 .....	110
【参考】 .....	112
1. PPP/PFI 推進部会開催記録 .....	113
2. PPP/PFI 推進部会委員及び事務局名簿 .....	114



## PFI 事業における地域企業の参画を促進させる取組みに関する調査・研究 要 旨

- ・ 我が国では、厳しい財政状況のもとで多様な地域課題の解決が求められており、PPP/PFI の活用は課題解決のための方策の一つである。
- ・ しかしながら、地域における PFI 事業の推進にあたっては以下のような課題がある。自治体では、PPP/PFI に対する知識不足や不慣れ、民間事業者の経営破たん等による公共サービスの中断、地域企業の受注機会の減少への懸念が挙げられる。地域企業では、ノウハウ不足や応募に係る負担、事業開始時の負担、今後の PPP/PFI 参画への不安が挙げられる。
- ・ 一方、各地域で地域課題に取り組むにあたっては、民間のノウハウ、技術、資金を活用することにより質の高い公共サービスを追求するとともに、地域経済の自立及び活性化に繋げることが必要であり、そのためには地域企業が参画することが重要である。実際に多くの PFI 事業において、地域企業の参画が見られる。
- ・ そこで、本調査の目的は、こうした自治体にとって参考となる事例を提示することで、地域経済活性化に資する PFI 事業の促進に寄与することである。
- ・ 地域企業が PFI 事業に参画するメリットは、地域におけるネットワーク、地域社会とのコミュニケーション力、地域ニーズへの迅速な対応といった地域企業ならではの強みを活かして、地域経済活性化に資する PFI 事業の推進を可能とすることである。その結果として地域における円滑な事業の推進、地域経済好循環の拡大、公共サービスの質の向上をもたらすことになる。
- ・ 事例調査を行った自治体においては、「地域経済の貢献」などの項目で加点評価を行うなど、発注にあたって様々な工夫に取り組んでいる。更に、地域企業の参画を促すため、富山市では地域プラットフォームを設置するなどの環境整備を行っている自治体の例も見られた。地域企業においては、大手企業との適切な連携を行うことで、双方の得意分野を活かした効果的な業務分担を行うことや、提案書作成に際してコンサルタントを活用することなどの対応が見られた。
- ・ これらの事例調査を踏まえ PFI 事業における地域企業の参画のポイントとして、地域企業はこれまで大手企業が果たしてきた役割の全てを担わなければならないということではなく、①地域の事情に精通した地域企業の強みを活用すること、②大手企業と適切に役割を分担すること、③地域全体で多様な取組みをパッケージとして対応することの3点を挙げている。

## 第1章 調査の概要

### 1. 調査の背景・目的

#### (1) 調査の背景

我が国では、厳しい財政状況のもとで公共施設等の老朽化、人口減少、少子高齢化などの行政課題を抱える中、各地域において適切な公共サービスの維持と、地域経済の自立及び活性化が求められている。PPP/PFI は、こうした状況を解決するための方策の一つと考えられる。しかし、自治体職員が PPP/PFI に不慣れなことや、PFI 事業は大手企業による受注が中心であり、地域企業の受注機会が減少するのではないかな等の懸念があることから、まだ全国的に導入が進んでいるとは言い難い。

実施状況を見ると、令和元年度末時点における実施方針公表済の PFI 事業は 818 件に達し、直近の 4 年間は増加傾向を示している。しかしながら人口 20 万人未満の自治体では 1 割程度の導入状況である。これは上述の課題に加え、人口 20 万人未満の自治体において PPP/PFI 導入のルールや体制が整っておらず、PPP/PFI 事業への導入適否が判断できないことや、地域の関係者の理解醸成が進んでいないことなどが要因と指摘されている。よって、地域においてはこのボトルネックを解消し、地域課題の解決とともに、地域経済活性化に資する PPP/PFI 事業を検討していくことが重要である。

国の取組みにおいても、PPP/PFI 推進アクションプランの中で地域プラットフォームを通じた案件形成の推進を施策に掲げており、「地域における新たなビジネス機会の創出など地域経済社会の活性化や社会的課題の解決につながるため、地域における PPP/PFI の活用を推進し、地域経済好循環を拡大することが重要であり、地域の課題・事情に精通した地域の民間事業者や地域金融機関の積極的な参画及びイニシアチブの発揮、さらに、地域内外の民間事業者の交流が可能となる枠組みづくりが必要である」としている。また、内閣府では平成 30 年度に「地域経済活性化につながる PFI 事業推進研究会」提言を公表しており、自治体が積極的に地域の住民、議会、企業等の理解醸成を図ることの重要性や、地域企業が参画するための環境改善の取組み方針を示している。

このような状況を踏まえ、本調査は「PFI 事業における地域企業<sup>1</sup>の参画を促進させる取組み」をテーマに、先進自治体及び地域企業の取組みについて事例調査を通じて情報収集し、整理するものである。

#### <PPP/PFI 推進アクションプラン（令和2年改定版）>

##### PPP/PFI 地域プラットフォーム等を通じた地域活性化に資する PPP/PFI の推進

⇒地域企業の企画力・提案力・事業推進力の向上、成功事例のノウハウの横展開

⇒具体的取組みについて、地域プラットフォームやブロックプラットフォームの運営、協定プラットフォームを通じた支援に加え、特に関係性が深いものとして「⑦発注時において、地域経済社会の活性化に資するような提案等に十分な評価が行われるよう、必要な措置を検討する（令和2年度から）」が挙げられる。

<sup>1</sup> 本調査における地域企業とは、発注主体と同じ市区町村に本社が立地する企業とした。



＜地域経済活性化につながる PFI 事業推進研究会 提言＞

PPP/PFI 手法による発注促進のための環境改善策

⇒PPP/PFI 手法の有効性について、自治体関係者や地域の企業関係者への理解促進

地域の企業の参画促進のための環境改善策

⇒地域のニーズに応える提案への十分な評価

⇒地域の企業の連携促進や企画力・提案力向上等の支援

## （２）今年度調査の目的

地域を取巻く環境変化とともに地域社会の課題は一層複雑化・多様化しており、更なる公民連携の推進が求められている。そうした中、PFI 手法の検討を進めている自治体や PFI 手法導入に不安を持っている自治体にとって、具体的な事例を通じて、PFI 事業における地域企業の役割や、地域経済活性化に資する PPP/PFI の推進のあり方を示すことは、大変重要である。

そのため本調査では、PFI 事業がもたらす地域における新たなビジネス機会を通じて、地域企業を中心とした地域の経済好循環の拡大を図ることを目的に、地域企業の PFI 事業への参画のあり方を検討するものである。地域企業が参画する事例において、自治体はどのような工夫を行い、効果が得られたのか、また、地域企業はどのような背景・動機により PFI 事業に参画し、何を地域の強みと考え、具体的にどう取り組んできたのか、PFI 事業に取り組む上で参考となる情報を把握する。このように、自治体側の取組みと地域企業の参画実態の双方から把握するとともに、地域の特徴に応じた参画方法を検討することにより、PFI 事業におけるより効果的な地域企業の参画のあり方についてポイントを整理する。

## 2. 調査内容

### (1) 事例の抽出

本調査ではより参考になる情報収集に向けて、近年、地域企業が参画した PFI 事業の中から、地域企業の参画に向けて自治体が一定の工夫を行っている事業であり、特徴的な方法でかつ積極的に参画している地域企業を含む事業を対象に、ヒアリング調査の事例抽出を行うこととした。抽出にあたっては、地域企業の参画類型<sup>2</sup>にも配慮し、地域企業が主導で実施する場合、大手企業と連携して実施する場合の双方の視点から整理できるよう心掛けた。

### (2) 事例ヒアリング調査

事例ヒアリング調査は、PFI 事業における地域企業の参画に係る有用な情報を収集することを目的としており、公表資料によるデスクトップ調査を実施した上で、自治体と地域企業の双方にヒアリング調査を実施した。ヒアリングでは、地域や議会への理解醸成、地域企業が参画しやすい要件、地域企業が実施した取組み等を把握した。

### (3) 調査結果の整理・分析

ヒアリング調査で得られた情報をもとに、各事例の情報に横ぐしをさす形で、①PFI への取組み状況と課題、②地域の強みと成果、③自治体側の発注の工夫、④参画に向けた取組みを整理・分析した。調査の流れは下表のとおりである。

調査方法	傾向分析	候補事例の抽出	事例ヒアリング調査	調査結果の整理・分析
対象	平成27年度、28年度に実施方針を公表したPFI事業	①左記対象のうち地域企業参画事業 ②過去5年において調査目的に合致し、効果的な情報収集が期待できる事業	抽出された事例	抽出された事例
対象数	67事業	53事例	5事例	5事例
目的	地域企業が参画したPFI事業実態の把握	ヒアリング調査対象の絞込	PFI推進のあり方についての有用な情報の取得	調査結果を活用しやすくなるように整理・分析
具体的な実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下の項目について、内容を整理</li> <li>地域企業が参画するPFI事業の傾向を把握</li> </ul> ①基本情報 (事業名、実施方針公表日、施設用途、事業費等) ②地域企業の参画状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象の要件をもとに候補事例を絞り込む</li> <li>更に以下の考え方に沿って、5事例程度をヒアリング対象として抽出する</li> </ul> ①地域プラットフォームを活用している可能性がある事業 ②複数の事業に参画する地域企業が参画している事業 ③地域企業の参画類型を配慮 ④地域企業の参画傾向を配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下の項目に関し、対象事業の自治体及び地域企業にヒアリングを実施</li> </ul> ①推進にあたっての課題 ②地域の理解醸成に向けた取組 ③PFI事業参画に向けた地域企業の取組	①事例ごとに整理 ・ヒアリング調査で得られた情報を事例ごとに整理  ②ポイントごとに整理 ・各事例に横ぐしをさす形で、地域企業の参画類型を考慮しポイントを整理 ・その上で、地域企業の効果的な参画のあり方について取り纏める

<sup>2</sup> 参画類型は、地域企業が中心に取組む「地域企業主導型」と、大手企業のもとで連携する「大手企業連携型」の2つを設定した。

## 第2章 事例調査

### 1. 地域企業参画 PFI 事業の傾向分析

#### (1) 地域企業が参画した事業のリスト化

地域企業が参画する事業の傾向を把握するとともに、次項で示す事例ヒアリング調査における対象事例の抽出に活用するため、地域企業が参画している PFI 事業について傾向分析を行った。

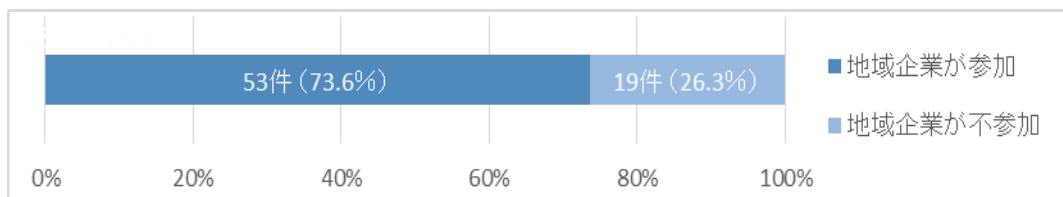
分析対象とする事例は、PFI 事業契約が締結されていること、且つ、事例ヒアリング調査で情報収集が行いやすいことを鑑み、主に平成 27 年度及び平成 28 年度に実施方針を公表した PFI 事業とし、その内、市区町村が管理者である事業を対象とした。国、県及び独立行政法人が主体となる事業や、公募期間中に中止となった事業は除外した。これら事例の内訳は、下表のとおり。

	実施方針公表時期			合計
	平成 27 年度	平成 28 年度	その他	
実施方針公表件数	39	57	3	99
除外事例	12	15	0	27
市区町村以外	7	10	0	17
中止	5	5	0	10
市区町村が管理者	27	42	3	72

次頁の図は、ここで挙げた市区町村が管理者となる PFI 事業 72 件を対象に地域企業がコンソーシアムの構成企業として参画しているか否かを示したものである。地域企業が参画している事業は 53 件で 73.6%を占めており、多くの PFI 事業において地域企業が参画していることがわかる。

なお、地域企業が参画している事業の割合については、内閣府の公表資料では 82%となっている（「地域経済活性化につながる PFI 事業推進研究会」（平成 30 年度）の配布資料）。ここでは、平成 28 年度に事業契約が締結された PFI 事業を対象とし、且つ、地域企業を「当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業」と定めており、この点が本調査と異なっている。本調査では、地域企業を「当該事業を実施する市区町村に本社が所在する企業」としており、条件がより絞られているため差が生じたものと考えられる。

また、地域企業が参画していない事業については、「再開発・交流拠点」「複合公共施設」「空港」など多様な運營業務を伴う施設や、政令指定都市など大都市で実施された事業が見られた。



注) 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない、以下同様。

上記で示した地域企業が参画している事業53件を対象にリスト化し、その特徴を把握するために傾向分析を行うこととした。

リスト化の際には、事業の基本情報に加え、地域企業の参画の実態把握に関する以下の項目について情報収集を行った。分析対象事業において整理した情報の一部をリスト化したものが、次頁の一覧表である。

基本情報	事業名、実施方針公表日、施設用途、事業費等、 自治体名称、自治体の人口、 事業スキーム（事業方式、事業類型、事業期間）
地域企業の参画状況	代表企業の所在地（地域内、県内、県外）、地域企業の参画の有無、 地域企業割合（コンソーシアム参画企業数における地域企業の割合）、 実施方針公表時点における地域プラットフォーム設置の有無、 代表企業の事業実績（①広域であり、②県内であり、③なし） 類型（①地域企業主導型、②大手企業連携型）

分析対象事業リスト一覧

No.	地域	自治体	人口	事業名	施設用途	事業費 (百万円)	募集・選定方式	事業方式	事業類型	事業期間	代表企業 ①県外 ②県内 ③域内	地域PF ①あり(公表前) ②なし
1	山形	山形市	246,904	山形市立商業高等学校校舎等改築事業	義務教育施設等整備	11,000	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	③	②
2	富山	富山市	417,234	八尾地域統合中学校設計・建設・維持管理・運営事業	義務教育施設等整備	5,700	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	③	①
3	北海道	稚内市	34,249	稚内市一般廃棄物最終処分場整備・運営事業	廃棄物処理施設	4,400	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	10年間	①	②
4	鹿児島	垂水市	14,885	南の拠点整備事業(B棟)	観光施設	600	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	15年間	②	①
5	香川	善通寺市	32,389	善通寺市・琴平町・多度津町学校給食センター整備運営事業	学校給食センター	6,400	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	①
6	長崎	長崎市	421,799	(仮称)長崎市交流拠点施設整備・運営事業	その他	15,000	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	20年間	①	①
7	愛知	豊田市	425,755	豊田市北部給食センター改築整備運営事業	学校給食センター	9,800	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	②
8	群馬	前橋市	337,502	前橋市新設道の駅整備運営事業	観光施設	-	公募型プロポーザル	BTO方式	独立採算型	15年間	③	②
9	静岡	浜松市	804,780	浜松市新清掃工場及び新破砕処理センター施設整備事業	廃棄物処理施設	77,760	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	20年間	①	①
10	大阪	堺市	837,773	大浜体育館建替整備運営事業	教育・文化関連施設	8,600	総合評価一般競争入札	BTO方式	ジョイントベンチャー型	15年間	②	②
11	佐賀	鹿島市	29,351	鹿島市中村住宅整備事業(仮称)	賃貸住宅・宿舎	1,074	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	30年間	③	②
12	福岡	福岡市	730,867	福岡市第2期展示場等整備事業	MICE	10,244	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	③	①
13	佐賀	みやき町	25,548	中原庁舎西南用地定住促進住宅整備事業(仮称)	賃貸住宅・宿舎	970	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	30年間	③	②
14	茨城県	境町	25,250	境地区定住促進住宅整備事業(仮称)	賃貸住宅・宿舎	900	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	30年間	③	②
15	滋賀	大津市	342,950	大津市東部学校給食共同調理場整備・運営事業	学校給食センター	16,000	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	①
16	大阪	堺市	837,773	原山公園再整備運営事業	都市公園	4,710	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	20年間	①	②
17	大阪	大阪市	2,714,484	海老江下水処理場改築更新PFI事業	下水道処理施設	26,770	総合評価一般競争入札	BTM方式	サービス購入型	15年間	①	②
18	大阪	貝塚市	86,974	貝塚市営住宅の有効活用による官民連携事業	賃貸住宅・宿舎	-	公募型プロポーザル	-	サービス購入型	10年間	①	②
19	神奈川	藤沢市	433,526	藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業	複合公共施設	4,200	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	20年間	③	②
20	徳島	徳島市	254,416	徳島東警察署庁舎整備等 P F I 事業	庁舎・試験研究機関	7,500	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	②
21	神奈川	松田町	11,227	(仮称)松田町住宅整備事業	賃貸住宅・宿舎	1,070	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	30年間	②	②
22	神奈川	横浜市	3,745,796	みなとみらい 2 1 中央地区 20 街区 M I C E 施設運営事業	MICE	8,992	随意契約	公共施設等運営権方式	独立採算型	20年間	①	②
23	岡山	岡山市	709,241	北長瀬みずほ住居再生事業	賃貸住宅・宿舎	3,400	総合評価一般競争入札	BT方式	サービス購入型	3年6か月	①	①
24	大阪	東大阪市	490,217	東大阪市新旭町庁舎整備事業	庁舎・試験研究機関	2,240	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	②	②
25	愛媛	西予市	38,019	卯之町「はちのじ」まちづくり整備事業	再開発・交流拠点事業	1,940	公募型プロポーザル	-	サービス購入型	12年間	①	②
26	静岡	浜松市	804,780	浜松市営住宅初生団地集約建替事業	賃貸住宅・宿舎等	777	総合評価一般競争入札	BT方式	サービス購入型	3年間	③	①
27	青森	弘前市	172,031	弘前市吉野町緑地周辺整備等PFI事業	教育・文化関連施設	4,210	公募型プロポーザル	RO方式	サービス購入型	15年間	①	②
28	大分	竹田市	21,886	竹田市定住促進住宅整備事業(仮称)	賃貸住宅・宿舎等	9,000	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	15年間	②	②
29	熊本	長洲町	16,113	長洲町宮野地区定住促進住宅整備事業(仮称)	賃貸住宅・宿舎等	6,390	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	30年間	①	②
30	埼玉	越谷市	342,945	越谷市立小中学校施設空調設備設置事業	義務教育施設等空調整備	5,143	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	13年間	③	②
31	愛知	高浜市	48,579	高浜小学校等整備事業	義務教育施設等整備	4,800	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	②	②
32	愛媛	大洲市	43,400	大洲市立長浜中学校施設整備事業	義務教育施設等整備	1,780	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	②
33	宮崎	宮崎市	403,238	宮崎市公設浄化槽整備推進事業	浄化槽等事業	2,376	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	10年間	③	②
34	神奈川	横浜市	3,745,796	横浜文化体育館再整備事業	スポーツ施設	31,330	総合評価一般競争入札	BTO方式	ジョイントベンチャー型	メインアリーナ：15年間 サブアリーナ：19年間	①	②
35	岐阜	可茂衛生施設利用組合		可茂衛生施設利用組合新火葬場整備運営事業	火葬場	5,534	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	②	②
36	静岡	袋井市	88,234	(仮称)袋井市総合体育館整備・運営事業	スポーツ施設	6,144	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	②
37	静岡	浜松市	804,780	浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業	上下水道	-	公募型プロポーザル	公共施設等運営権方式	独立採算型	20年間	①	①
38	岡山	笠岡市	48,712	笠岡市学校給食センター整備運営事業	学校給食センター	4,943	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	①
39	群馬	館林市	76,254	館林市立学校給食センター整備運営事業	学校給食センター	6,720	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	②
40	兵庫	尼崎市	463,186	市営武庫3住宅第2期建替事業	賃貸住宅・宿舎等	8,375	総合評価一般競争入札	BT方式	サービス購入型	-	③	②
41	北海道	帯広市	166,889	(仮称)帯広市新総合体育館整備運営事業	スポーツ施設	10,307	公募型プロポーザル	BTO方式	ジョイントベンチャー型	20年間	③	②
42	埼玉	さいたま市	1,302,256	大宮区役所新庁舎整備事業	複合公共施設	19,800	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	20年間	①	①
43	岡山県	倉敷市	482,541	倉敷市営中庄団地整備事業	賃貸住宅・宿舎等	5,260	総合評価一般競争入札	BT方式	サービス購入型	-	①	②
44	埼玉県	さいたま市	1,302,256	さいたま市立中等教育学校(仮称)整備事業	義務教育施設等整備	8,450	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	18年間	③	①
45	岩手県	岩泉町	9,407	岩泉町子育て支援住宅整備事業	賃貸住宅・宿舎等	461	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	16年間	②	②
46	鹿児島	大崎町	13,170	大崎町定住促進住宅整備事業・文化通住宅2号棟建設(仮称)	賃貸住宅・宿舎等	590	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	30年間	②	②
47	鹿児島	鹿屋市	103,665	(仮称)桜ヶ丘子育て支援住宅整備 P F I 事業	賃貸住宅・宿舎等	1,010	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	30年間	③	②
48	京都	宇治市	187,138	(仮称)お茶と宇治のまち歴史公園整備運営事業	都市公園等	2,500	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	15年6ヶ月	①	②
49	埼玉	春日部市	234,598	春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業	義務教育施設等空調整備	2,218	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	11年7ヶ月	③	②
50	福岡	福岡市	1,540,923	福岡市立西部地域中学校空調整備 P F I 事業	義務教育施設等空調整備	1,312	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	12年7ヶ月	③	①
51	福岡	福岡市	1,540,923	福岡市立東部地域中学校空調整備 P F I 事業	義務教育施設等空調整備	1,085	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	12年7ヶ月	③	①
52	奈良	桜井市	57,357	桜井市立学校給食センター整備事業	学校給食センター	2,790	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	15年間	①	②
53	兵庫	西宮市	485,189	西宮市市営石在町団地整備事業	賃貸住宅・宿舎等	734	総合評価一般競争入札	BT方式	サービス購入型	-	③	②

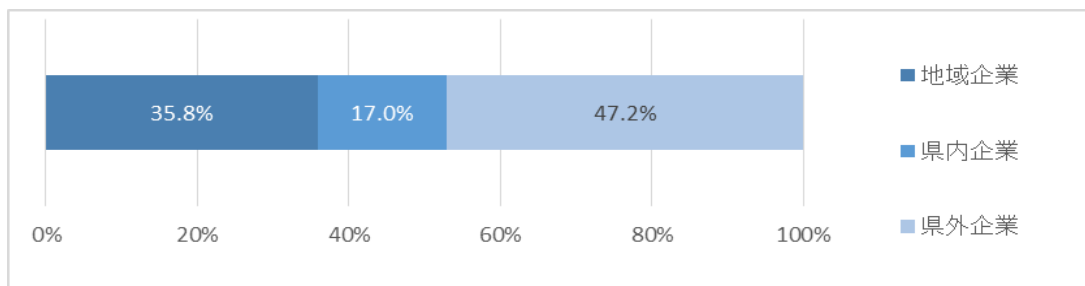
## (2) リスト化した事例の傾向分析

リスト化した事例 53 件を対象に、PFI 事業の傾向について分析を行った。

### 1) 全体の傾向について

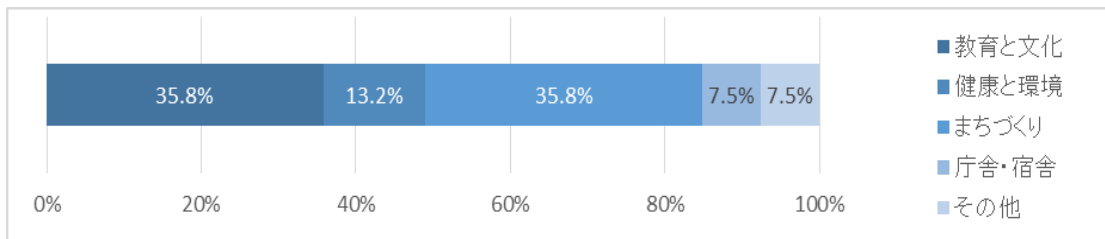
#### ア. 代表企業の分類

下図は、代表企業の所在地別（地域企業、県内企業、県外企業）に整理したものである。地域企業が代表企業である事例は 35.8%であり、47.2%は県外企業が代表企業を担っている。なお、地域企業が代表企業である事例をみると、賃貸住宅や学校が多い。



#### イ. 整備施設の用途

下図は、リスト化した事例について用途別に整理したものである。「教育と文化」(35.8%)と「まちづくり」(35.8%)が大きな割合を占めており、具体的な施設をみると「教育と文化」は学校及び学校空調設備事業や学校給食センター事業が多い。「まちづくり」は賃貸住宅の事例が多い。



分類	用途例
教育と文化	学校施設、文化施設（ホール、図書館、美術館等）、スポーツ施設
健康と環境	医療施設、余熱利用施設、斎場、浄化槽、廃棄物処理施設
まちづくり	駐車場、下水道施設、空港、公園、道路、賃貸住宅
庁舎・宿舎	庁舎、宿舎
その他	複合施設、道の駅

注) 用途の分類は「PFI 事業導入の手引き」(内閣府)に基づく

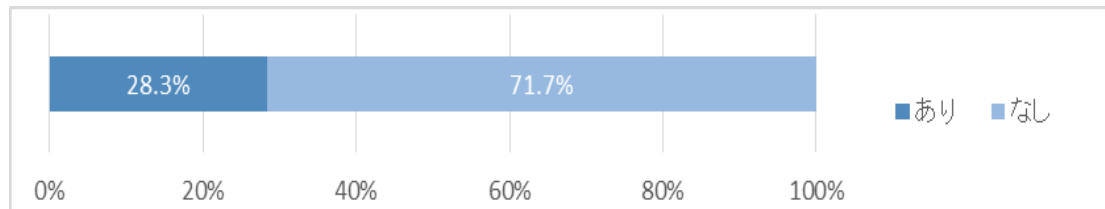
### ウ. 事業規模

下表は、リスト化した事例について、事業規模別に整理したものである。事業費の平均値は 8,007 百万円、中央値は 4,943 百万円であり、数値に乖離があった。これは事業費が約 780 億円の事例が 1 件、約 310 億円の事例が 1 件あることに影響を受け、平均値が高く出ているためである。

	事業費平均値	事業費中央値
リスト化事例	8, 0 0 7 百万円	4, 9 4 3 百万円
<参考> 事業全体 (72 件)	7, 7 7 1 百万円	4, 9 4 3 百万円

### エ. 地域プラットフォームの有無

下図は、リスト化事例の内、実施方針公表時における地域プラットフォームの有無を整理したものである。地域プラットフォームが設置されていた事業は 3 割弱であり、今後も引き続き環境整備が必要と考えられる。



## 2) 代表企業の分類別の傾向について

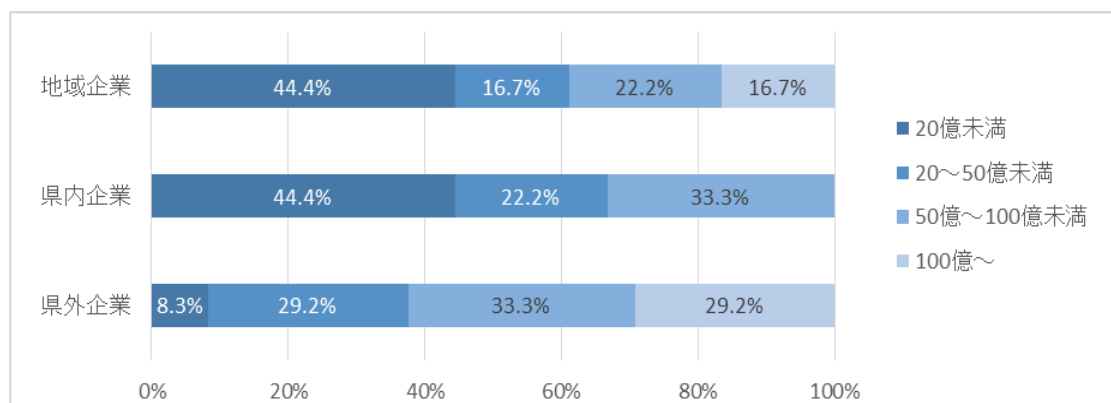
次に代表企業の分類に着目して、事業規模、地域企業の参画割合について更に深掘してみた。

### ア. 代表企業の分類別の事業規模

下図は、代表企業の分類別に、事業規模の割合を示したものである。

県外企業が代表企業を務める場合には、50億円以上の大規模な事業の割合が5割を超えている一方で、県内企業や地域企業が代表企業を務める事例では、20億円未満の事業の割合が最も高く、異なる傾向がみられた。

これは、大規模な事業の場合には、大手企業が代表企業を務めるケースが多いことを反映した結果と考えられる。



代表企業	事業件数	事業費平均値	事業費中央値
代表企業が地域企業	19件	4,215百万円	2,297百万円
代表企業が県内企業	9件	3,655百万円	2,240百万円
代表企業が県外企業	25件	12,483百万円	6,395百万円

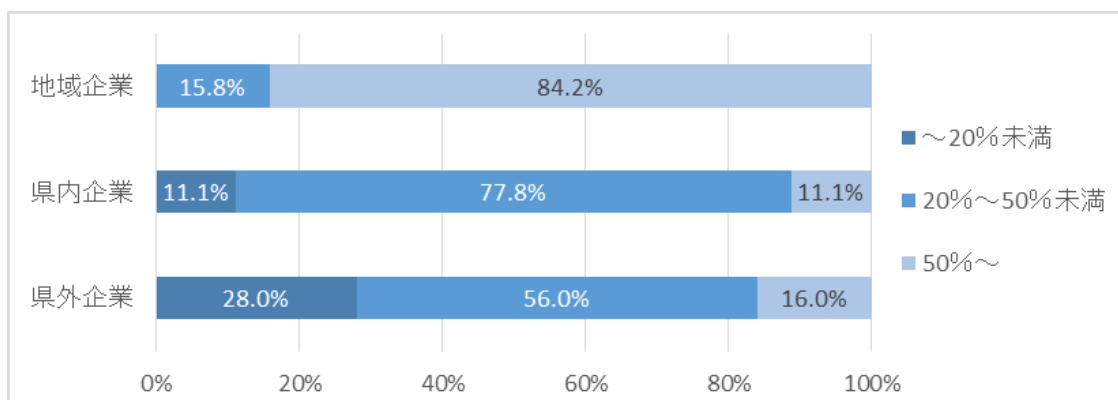


### イ. 代表企業の分類別の地域企業割合

下図は、代表企業の分類別に、コンソーシアムにおける地域企業の割合を示したものである。

県外企業や県内企業が代表企業を務める場合には、コンソーシアムにおける地域企業の割合が50%未満の事例が約8割を占める一方で、地域企業が代表企業を務める場合には、コンソーシアムにおける地域企業の割合が50%以上の事例が8割以上を占める。

このことから、地域企業が代表企業を務める事例では、地域経済への効果がより大きくなることが推察される。



注) 地域企業の割合は、コンソーシアム内の構成企業数における地域企業の割合（地域企業数÷構成企業数）を示したものである。

## 2. 事例ヒアリング調査

### (1) 目的

事例ヒアリング調査では、自治体及び地域企業を対象に、地域企業が参画している PFI 事業についてヒアリングを行い、地域経済活性化に資する PFI 事業の推進のあり方についての有益な情報を収集することを目的としている。

よって、事例ヒアリング調査の実施にあたっては、地域や議会の理解醸成、地域企業が参画しやすい要件、地域企業が実施した取組み等について情報を収集し、整理することとする。

### (2) 調査の進め方

事例ヒアリング調査は、前項でリスト化した 53 件の PFI 事業を対象に、前述の傾向分析を踏まえた上で事例の抽出を行った。

事例抽出の視点は以下の 4 点を設定している。一つ目の視点は、地域企業の参画にあたっては、地域における情報発信や地域企業育成の視点等が重要と考え、「①地域プラットフォームを活用している可能性がある事業」としている。二つ目の視点は、PFI 事業への参画を新たなビジネスチャンスと捉え、積極的に取り組む地域企業へのヒアリングが参考になると考え、「②地域企業が複数の PFI 事業に参画していること」としている。三つ目の視点は地域における企業の特徴や事業規模・内容により地域企業の参画の仕方も異なることを考え、「③地域企業の参画類型を配慮」としている。四つ目の視点は、多くの自治体の参考となるよう、「④地域企業の参画傾向を配慮」としている。

事例抽出の視点	①地域 PF を活用している可能性がある事業 ②地域企業が複数の PFI 事業に参画していること ③地域企業の参画類型を配慮 ④地域企業の参画傾向を配慮 (具体的には「2. 地域企業参画事業の傾向」を参照)
---------	---

以上の視点を踏まえて、ヒアリングにおいて有意義な回答が期待できる自治体及び地域事業者が関与している 5 事例を抽出して、事例ヒアリング調査を行った。次の項に、対象としたヒアリング 5 事例の概要を示す。

### ヒアリング対象事例一覧

	帯広市新総合体育館整備運営事業	藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業	八尾地域統合中学校設計・建設・維持管理・運営事業	西宮市市営石在町団地整備事業	大洲市立肱川中学校施設整備事業
自治体名（人口※） ※令和2年1月1日時点	北海道帯広市 (166,043人)	神奈川県藤沢市 (436,206人)	富山県富山市 (415,765人)	兵庫県西宮市 (484,357人)	愛媛県大洲市 (42,706人)
実施方針公表年度	平成28年度	平成28年度	平成29年度	平成24年度	平成29年度
施設	体育館	複合公共施設	中学校	市営住宅	中学校
事業スキーム	BTO（指定管理） 混合型	BTO+定期借地 混合型	BTO サービス購入型	BT サービス購入型	BTO サービス購入型
事業費	約103億円	約38億円	約56億円	約7億円	約13億円
ヒアリング地域企業 （参画形態）	(株)オカモト （代表企業）	(株)門倉組 （代表企業）	(株)ホクタテ （構成企業）	(株)松田組 （代表企業）	(株)大洲学校 PFI サービス （代表企業）
参画類型	地域企業主導型	大手企業連携型	大手企業連携型	地域企業主導型	大手企業連携型
参画の工夫	参加資格要件 審査基準	審査基準	参加資格要件 審査基準 公表資料での要請	参加資格要件 審査基準	参加資格要件 審査基準 公表資料での要請
市内企業 優先検討の条例	—	—	—	「第3次西宮市産業振興計画」	「大洲市中小企業者・小規模事業者振興基本条例」
その他	・運営企業が代表企業	・民間収益施設を含む事業への地域企業の参画	・とやま地域プラットフォームの活用	・地域企業でのコンソーシアム組成	

### (3) 事例ヒアリング調査の実施

事例ヒアリング調査は、抽出した事例の自治体及び地域企業を対象に、10月から12月にかけて実施した（一部事例では、地域金融機関へのヒアリングも実施した）。ヒアリング調査を行う際には、公表資料等による文献調査を実施した上で、他の自治体の参考になりそうな情報として①地域や議会の理解醸成、②地域企業が参画しやすい要件、③地域企業が実施した取組みの3点を整理すべく、情報収集を行った。なお、自治体及び地域企業へのヒアリング項目は以下のとおりである。

事例調査の整理項目	<p>①地域や議会の理解醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI手法導入に向けて、どのように地域の理解醸成を図ったのか</li> </ul> <p>②地域企業が参画しやすい要件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・募集手続きに向けて、自治体はどのような工夫を行ったのか</li> </ul> <p>③地域企業が実施した取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域企業はどのようにして応募し、どのような効果があったのか</li> </ul>
-----------	---

#### ヒアリング調査の概要

調査対象	調査対象事例リストから抽出した5事例の自治体及び地域企業
実施時期	10月～12月
ヒアリング方法	書面での質疑応答、電話ヒアリング、オンライン面談、対面ヒアリングのいずれか
自治体へのヒアリング項目	<p>①PFI導入の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・背景、目的</li> </ul> <p>②地域の理解醸成について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI導入に係る地域における懸念事項（住民、議会、地域企業ごとに）</li> <li>・懸念事項の解消に向けて対応した事柄</li> <li>・議会への説明内容やタイミング</li> </ul> <p>③地域企業の参画促進について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域企業の特徴、それを踏まえた自治体の方針</li> <li>・自治体側の発注の工夫（目的・狙いと具体的な内容）（参加資格要件、加評価、公表資料での要請、その他（エントリー制度、条例制定等））</li> <li>・発注の工夫による影響（地域への効果）</li> </ul>

<p>地域企業への ヒアリング項目</p>	<p><u>①PFI 取組みの背景</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・背景、きっかけ</li> </ul> <p><u>②PFI 参画に関する方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・貴社が PFI 事業に参画する方針と課題</li> <li>・自治体の発注に対する要望（地域企業からみた改善点、参入促進策）</li> </ul> <p><u>③当該 PFI 事業参画に向けた取組みについて</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当該事業参画の理由（経緯、当該事業の要件、参入環境）</li> <li>・当該事業のコンソーシアム組成について（コンソーシアムの全体像、知り合うきっかけ、貴社の役割）</li> <li>・構想段階、導入可能性段階、応募段階において取り組んだ事柄</li> </ul>
---------------------------	--

### 3-1. 帯広市

#### (1) 事業概要

<p><b>【帯広市新総合体育館整備運営事業の特徴】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・帯広市新総合体育館整備運営事業は、施設建設に加えスポーツ振興等ソフト面の充実も期待された帯広市初の PFI 事業で、事業規模が 100 億円を超える事業となっている。</li> <li>・帯広市は、PPP/PFI の仕組み等への理解を促すため、PFI 導入について整理したガイドラインを作成した。また、審査基準での加点や公表資料において地域企業の参画や地域経済への貢献を促す要請を行っている。</li> <li>・本地域事業者は、体育施設の指定管理者の実績がある運営事業者であり、地域企業を中心に組成したコンソーシアムで代表企業として参画した。本事業以降は他地域においても成果を挙げつつあり、大手企業と地域企業がそれぞれの強みを活かすために、事業段階に応じて代表企業を変更する方法も提案している。</li> </ul>
--

自治体及び地域企業にヒアリングを行った事例の概要は、以下の通りである。

事業名	帯広市新総合体育館整備運営事業（以下、「本事業」という。）
発注者	生涯学習部スポーツ室スポーツ課
実施方針公表	平成 28 年 5 月
業務範囲	設計・建設・維持管理・運営
事業者選定方式	公募型プロポーザル
事業手法	PFI（BTO 方式）、指定管理者制度
事業期間	設計・建設：約 3 年、維持管理・運営：20 年間
事業者の収入	サービス購入料、利用料金収入、自主提案事業収入
補助金・交付金	—
応募者	1 者
選定事業者 ※下線は地域企業	代表企業： <u>(株)オカモト</u> 構成企業： <u>宮坂建設工業(株)</u> 、 <u>萩原建設工業(株)</u> 、 <u>川田工業(株)</u> 、 <u>(株)市川組</u> 、 <u>一般財団法人帯広市文化スポーツ振興財団</u> 、 <u>東京ビジネスサービス(株)</u>
契約金額	金 10,307,249,396 円（VFM 2.5 %）

対象施設・規模等	<p>構造：RC造、一部S造 地上3階建</p> <p>敷地面積：27,131.63㎡、建築面積：8,689.70㎡</p> <p>延床面積 14,848.33㎡</p> <p>&lt;施設&gt; 新総合体育館 (メインアリーナ、サブアリーナ、多目的室、スタジオ、その他諸室)</p>  <p>(出所：よつ葉アリーナ十勝 HP)</p>
----------	---

出所：掲載内容は「帯広市新総合体育館整備運営事業」公表資料及び、帯広市、(株)オカモトへのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

<PPP/PFI 推進環境>

優先的検討規程	-
PFI ガイドライン	帯広市 PFI 導入ガイドライン（平成 26 年 11 月）
民間提案制度	-
地域プラットフォーム	-
地域企業に係る法制度等	-

## (2) 自治体の取組み

### 1) PFI 導入の背景・目的、本事業への PFI 導入のきっかけ

帯広市（以下、「本市」という。）では、「第六期帯広市総合計画」（平成 22 年度～平成 31 年度）において、民間活力の導入により、効率的かつ安定的に公共サービスを提供するなど、効率的な行政運営を進めるとしている。また、「行財政運営ビジョン」（平成 25 年度～平成 31 年度）においても、民間活力の導入に向けて幅広い手法について検討を行うとしている。

こうした背景のもと、本事業では、市民のニーズをとらえながら、迅速かつ不断の工夫や、改善による市民サービス向上を図るため、民間企業の柔軟で多様な発想を活かせる事業手法として PFI が適切と判断し導入を決めた。PFI を活用することにより、民間事業者の創意工夫や経験・ノウハウを技術面、経営面において積極的に活用できること、施設的设计・建設・維持管理・運営の各業務において、より効率的かつ質の高い公共サービスの提供を図れることを目指している。

## 2) 地域の理解醸成

### ア 懸念事項と対応

#### a) 地域住民

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 減免使用の制限等</li><li>・ 民間事業者の経営破綻</li><li>・ 基本コンセプトより利益優先になることへの懸念</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ モニタリングによる監視・指導</li></ul>

民間事業者の利益を優先した結果、減免使用が制限されることへの危惧や、民間事業者が経営破綻をするリスクに対する心配、また民間事業者が施設の基本コンセプトよりも利益を優先することへの懸念について聞かれた。

対応策としては、民間事業者へのモニタリングにより適切に監視・指導を行うことが挙げられ、事業契約に基づき本市が直接モニタリングを実施している。

#### b) 議会

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域企業の参画に対する考え方</li><li>・ PFI に対する市民の知識不足</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域の企業の参画促進に配慮</li><li>・ 事業推進にあたり客観性や透明性の確保</li><li>・ 本市における PFI 導入について整理したガイドラインを作成</li></ul>



PFIにより整備を進める場合、地元事業者の参画をどう考えているかについての意見があった。対応策としては、PFI事業を通じて、地域に新たな事業機会を創出し、地域経済の活性化に繋がるよう、地域の企業の参画促進に配慮していくことを説明し理解を得た。

また、PFIに対する市民の理解が深まっていないのではないか、という懸念事項も聞かれた。これに対しては、PFIの複雑な仕組みや手続き等への理解を深めるために、事業担当課と庁内の関係課等が連携し、客観性や透明性を確保しながら推進していくことを心掛けた。また、国や自治体のガイドライン等を参考に、本市におけるPFI導入の基本的な考え方、検討・実施の体制、標準的な導入手順、留意事項等を整理した「帯広市PFI導入ガイドライン」の策定を行った。

### c) 地域企業

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
・ 建設業務・運営業務において地元事業者が参画しやすい募集方式	・ 「地域経済への配慮」を記載

地域企業からは、PFIの導入に当たり建設業務及び運営業務において地元事業者が参画しやすい募集方式を検討してほしいとの意見が聞かれ、募集要項において「地域経済への配慮」について項目立てをし明文化することで、地域企業の参画を促すようにしている。

### イ 本事業における議会への説明内容やタイミング

本事業における議会への説明内容とタイミングを整理すると、次頁の図の通りである。本市は、本事業が初のPFI事業であり、PFI導入前、実施方針公表時など随時議会に説明を行っている。また、議会で意見のあった地域企業の参画に対する考え方に対しては、実施方針公表前に「地域経済への配慮」項目があることを説明している。

### 議会説明内容とタイミング

	実施フロー	議会との関係	備考
優先的 検討段 階	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">事業の発案</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">構想・計画の策定</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">民活手法導入検討</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">説明 PFI 手法の検討</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">説明 PFI の導入決定</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本構想で、PFI 導入を検討する旨記載</li> <li>・本市では初めて PFI 導入</li> <li>・VFM について説明</li> </ul>
PFI の事 業化段 階	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">実施方針の策定</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">特定事業の評価</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">民間事業者の募集</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">評価・選定</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">事業契約等の締結</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">説明 実施方針の概要</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">説明 募集要項等の概要</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">説明 事業者選定結果の概要</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">議決 債務負担行為の設定 ※</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">議決 事業契約の締結</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「地域経済への配慮」項目について説明</li> <li>・公表前に説明</li> <li>・契約内容について説明</li> </ul>
PFI の実 施段階	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">事業の実施・監視</div> </div>		

※債務負担行為の設定時期は、内閣府「PFI 事業導入の手引き」において、「公募型プロポーザルの場合は遅くとも仮契約締結まで」と記載。

### 3) 地域企業の参画促進について

#### ア 地域企業の特徴

本事業の募集開始時において、PFI 事業を経験している市内企業は 1 社のみであり、PFI の実績がある地域企業が少ない状況であった。そのような背景のもと、本事業においては、地域企業がノウハウを有する事業分野に応じてコンソーシアムを組成することを期待し、事業化を進めた。

#### イ 自治体の発注の工夫

本市が地域企業の参画に繋げるために、本事業の公募時に実施した発注上の工夫を整理すると次頁の表の通りである。審査基準において建設時及び運営時それぞれの段階で、地域への貢献に関する項目を設定していることが特徴として挙げられる。

### 地域企業参画に関する発注時の工夫

種類	内容	当該事業の対応
a 参加資格要件	①地域企業の参画を入札条件として設定 ②地域企業の参加資格要件の緩和 ③地域企業に対する契約金額の要件を設定 ④SPC の設置を義務化しない	・対応なし ・対応なし ・対応なし ・対応なし
b 審査基準	①「地域経済への貢献」などの項目で加点評価 ②地域企業が代表企業を担う場合加点評価	・評価項目を設定し加点 ・対応なし
c 公表資料での要請	①入札説明書等において地域企業の活用を要請 ②要求水準書等において可能な範囲で地域資源の活用を要請	・あり ・あり
d その他	①地域企業とのマッチングの仕組み（エントリー制度） ②地域 PF を通じた情報発信、交流機会・人材育成の場の提供 ③地域企業が参画可能な事業スキームを設定	・対応なし ・対応なし ・対応なし

#### a) 参加資格要件

特になし。

#### b) 審査基準

地域経済への貢献度を判定するための点数化として、「地域経済への貢献」の評価項目を設けている。配点は、価格点を含めた総合評価の合計 1,000 点中、15 点となっている。評価項目の主な視点としては、①構成企業、協力企業等への地元企業の参画に配慮しているか、②事業実施に際して必要な各種資器材、物品等について、市内企業の育成や地域経済の振興に配慮した優れた提案がなされているか、③人材雇用について、市内企業の育成や地域経済の振興に配慮した優れた提案がなされているかの 3 点を設定している。

また、本事業は施設建設に加え、ソフト面が充実されることを期待しており、「スポーツ振興事業のあり方と内容」の評価項目内で、評価の視点として「⑨スポーツ振興事業への地域内外の人材の活用への積極的な取組みが見られるか」を設けている。「スポーツ振興事業のあり方と内容」は上記項目を含む 10 の視点があり、配点は価格点を含めた総合評価の合計 1,000 点中、50 点となっている。

#### c) 公表資料での要請

募集要項の「応募者が備えるべき資格」において、「(3) 地元経済への配慮」を明示している。ここでは、「構成企業及び協力企業には、可能な限り帯広市内に本店または受任先の支店、営業所を有する者を加えるよう努めるとともに、工事開始から運營業務期間終了までの間、必要な資器材、飲食物、消耗品等を調達する際、または人材を雇用する際は、市内から調達、雇用するなど、市内企業の育成や地元経済の振興に配慮しながら、本事業を実施すること」と記載があり、事業者が地域資源の活用や地域企業の育成に配慮することを求めている。

**d) その他**

特になし。

**ウ 地域企業の応募状況**

本事業において、応募した事業者は 1 者のみであった。地域企業の参加資格要件の設定は行っておらず、地域の有力企業同士でコンソーシアムの組成を行ったことによる結果と考えられる。

### (3) 民間事業者の取組み

今回ヒアリングを行った地域企業（以下、「本地域事業者」という）の概要は以下の通りである。

企業名	株式会社オカモト パブリック・ビジネス・カンパニー
業種	人材派遣・業務委託、指定管理業務、PFI 事業
資本金	8,500 万円
従業員数	140 名（令和 2 年 11 月現在） （公民連携事業の営業担当者は 4 名、提案書担当は 1 名）
売上高	約 470 億円（平成 25 年度）
PFI 等取組み実績	①帯広市新総合体育館整備運営事業（平成 24 年、PFI、帯広市） 代表企業として参画 ②音更町道の駅整備事業（平成 30 年、DBO、音更町） 代表企業として参画 ③誘客交流拠点施設整備運営事業（令和 2 年、DBO、南幌町） 構成企業として参画（代表企業は大和リース） ④芽室町営水泳プール等整備事業（令和 2 年、DBO、芽室町） 代表企業として参画

#### 1) PFI 取組みの背景

本地域事業者は、人材派遣業からはじまり、指定管理、さらには PPP 事業へと参画の対象を広げてきた。隣接する音更町にて、平成 18 年から「音更町温水プール」、平成 20 年から「音更町総合体育館・武道館“サンドームおとふけ”」の指定管理を行い、平成 23 年から「とちかちプラザ」の指定管理を請け負っている。その際に、現在のパブリック・ビジネス・カンパニーとして独立。現在、参画している PFI は本事業のみだが、本事業への参画以降、3 件の DBO 事業に参画している。

#### 2) PFI 参画の方針

##### ア PFI 事業参画の方針

本地域事業者は、グループ全体としては幅広い事業分野に取り組んでおり様々なノウハウを有するため、PFI 事業にはできる限り参画していく方針である。得意な事業としてはスポーツ施設の運営や、道の駅等の運営があり、ノウハウが不足する分野についても他の会社と組むことで補っていくことを想定している。東京（㈱ウェルネスフロンティア）、金沢（㈱カナシヨク）、高松（㈱ヤマウチ）にグループ会社があり、今後は各地域に PPP 事業部を設置し、全国の PPP 事業に参画していく方針である。

また、本事業では代表企業として参画しているが、契約関連業務や SPC の設置など初期段階における統括管理業務の負担が大きいことから、基本的には設計・建設段階は大手

企業が代表企業を務め、維持管理・運営段階から自社が代表企業を務める形で PFI 事業に参画したい意向である。

なお、本事業における SPC の株式に係る要件は下表のとおりであり、市の承諾が必要ではあるが、要件をクリアできれば事業期間中に出資比率を変更することは可能である。

(参考/本事業の SPC の株式に係る要件)

出資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構成企業で株主総会における全議決権の 2/3 以上を占めること</li> <li>・代表企業の出資比率は出資者中最大であること</li> </ul>
保有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構成企業は事業契約が終了するまで保有</li> </ul>
譲渡・担保権の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の承諾がない限り、譲渡、担保権等の設定その他一切の処分を行ってはならない</li> <li>・融資団の事前協議が必要</li> </ul>
出資比率の変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の事前の書面による承諾なく、出資比率を変更できない</li> <li>・ただし、本事業の安定的遂行及びサービス水準の維持が図られるとともに、市の利益を侵害しないと認められ、かつ、当該出資比率の変更後の各構成企業の出資比率の合計が全体の3分の2を超える場合には、市は係る出資比率の変更について協議に応じることができる</li> </ul>

イ 地域企業の強みと参画における課題

本地域事業者は、PFI 事業に地域事業者が参画することの強みと課題を以下のように考えている。

地域事業者の強みと課題

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内ネットワーク</li> <li>・ 地域内で多くの店舗を営業しており送客が行いやすい</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勝つためのコンソーシアムの組成</li> <li>・ 事業開始前の負担が大きい</li> <li>・ 金融機関の許可が必要</li> </ul>

地域内で事業を行う強みとしては、地域内での異業種を含めた企業間のネットワークが挙げられる。企業間のネットワークを構築することにより、PPP/PFI に参画する際に相互に声をかけ合うなど、コンソーシアムの組成に繋がっている。また、地域内で多くの店舗を営業している事から、各店舗を通じた告知等で、施設への送客が行いやすい点が挙げられる。

一方、地域企業として PFI 事業への参画における課題としては、勝つためのコンソーシアムをいかにして構築できるかが挙げられる。構成企業各社が利益を挙げられるように、構成企業間でコンセンサスが得られるチームにすることが大切としている。また、DBO の場合は業務を担当する企業が意思決定をするためスピーディに行えるが、PFI の場合は SPC 内で合意形成を図る必要があり、代表企業であっても自分の会社だけで決められない点が課題として挙げられる。また、事業開始前において代表企業は、SPC の設立や契約手続きなどの業務負担が大きいことも課題である。更に SPC は金融機関より借

入による制約を受けている事から、意思決定等に際し契約に基づき金融機関に承認を得る必要があることが多い。

### 3) 本事業の参画に向けた取組み

#### ア 本事業の参画経緯

本地域事業者が、パブリック・ビジネス・カンパニーとしての独立後、本事業のことを知った。本事業に何としても参画したいという思いから、大手建設会社の PPP 担当部署に相談しノウハウを学び、参画を目指した。また、本事業については、建設会社ではなく運営会社が代表企業を担うべきと考えていた。

#### イ コンソーシアム組成と役割分担

本事業における地域企業の参画パターン及びコンソーシアム内の役割分担は、以下の通りである。運營業務を担当する本地域事業者が代表企業を担い、維持管理業務以外は地域企業が参画している。建設業務は地元 4 社で建設工事共同企業体を組成し SPC から受注、また、運營業務には、これまで指定管理を行っていた帯広市文化スポーツ振興財団を加え、地域のスポーツ団体との窓口業務を担うものとしている。融資については、道内の金融機関による融資団が行っている。

事業スキームと役割分担

参画パターン	地域企業主導型 (地域企業が代表企業を担い、構成員は主に地域企業で組成)	
事業スキーム		
役割分担(構成企業)	オカモト (代表企業)	市との窓口、SPCの組成・管理、金融機関との調整、契約関係業務 運營業務(財団担当業務以外の全て、自主提案事業を含む)
	帯広市文化スポーツ	運營業務(各スポーツ団体の事務局担当)

	振興財団	※旧総合体育館の指定管理者
	宮坂建設工業	建設業務（建設会社 4 社による建設 JV の代表）
	荻原建設工業、川田工業、市川組	建設業務
	東京ビジネスサービス	維持管理業務

### ウ 各段階における取組み

本事業における各段階の自治体との関わり方及び提案に向けた取組みは、以下の通りである。本事業の情報については、導入可能性調査の際に市が委託しているコンサルタントを通じて情報を得た。また、構成員の大部分が地域企業であり、いずれも PFI 事業への参画が初めてであることから、提案書作成など事業者選定まではコンサルタルトの、事業者選定後は弁護士事務所の協力により取り組んでいる。

	自治体との関わり	提案に向けた取組み
事業構想段階	—	・大手建設会社の PPP 担当部署に相談し、ノウハウを取得した。
導入可能性調査段階	・市のコンサルを通じた情報収集	・コンソーシアムを組成…旧施設の指定管理者や、地域内の有力建設会社に声をかけ組成を進めた。
公募段階	・公募手続きのなかで対話	・提案書作成…コンソーシアムの各企業が担当分野について作成をした。 ・コンサルタント・弁護士事務所への委託…提案書作成・契約手続き・融資のやり取り等（事業者選定まではコンサルタント、事業者選定後は弁護士事務所が支援）を行った。 ・提案書にかかるコスト…コンサルタント、パースを外注、費用は 1,000 万円程度、出資割合に応じ負担した。

### エ 地域企業として工夫した点

本地域事業者は、地域で指定管理の運営実績があることから、応募の際に経験に基づいた根拠のある提案を行っている。既存の指定管理施設での実績を基に開催したワークショップでは、市民の要望を設計に反映させることができ、冬季でも室内遊びができるキッズスペースの整備に繋がっている。使用開始後も、年 2 回のセルフモニタリングにおいて、利用者から意見をもらい、施設運営の参考としている。

また、地域で事業を行ってきた経験・実績や、地域内でのネットワークを活用することで利用者層の拡大を図っており、計画利用者数 15,000 人/月に対し、運営開始以降 20,000～25,000 人/月の利用実績となっている。



#### (4) 成果

地域企業が PPP/PFI 事業に参画することにおける、公共・民間それぞれの成果・課題は以下の通りである。

	公共	民間
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の事情や特性に即したきめ細かな対応</li> <li>・ 地域の新たな担い手育成</li> <li>・ PPP/PFI への理解醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスチャンスの拡大</li> <li>・ 会社の評価・自信の高まり</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争性が薄れる</li> <li>・ 地域企業のノウハウ不足により参画企業が限られる</li> <li>・ 事業費の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業開始時の諸手続き等の負担</li> </ul>

公共側の成果として、地域の事情や特性に即したきめ細かな対応が行われていることや、地域における新たな事業の担い手育成に繋がっている点が挙げられる。また、本市にとって初の PFI である本事業を通じて、PPP/PFI 事業に対する議会や住民の理解が進んだ点が挙げられる。

一方の課題として、地域企業の参加を要件とした場合には競争性が薄れることや、地域企業のノウハウ不足によって参画企業が限られる可能性が挙げられた。また参加者を地域企業に限定した場合、全体の事業費が高騰するリスクも想定されることから、参加要件は、地域の事情や、事業規模等から総合的に判断する必要があるとしている。

民間側の成果として、本事業への参画以降、他の PPP/PFI 事業への参画について声がかかる機会が生まれ、その後のビジネスチャンスの拡大に繋がっていることが挙げられる。また、代表企業の経験を経て、会社の評価が高まり自信に繋がっている点も成果として挙げられる。

一方の課題として、PFI に不慣れな地域企業の場合は、事業開始時の諸手続き等が大きな負担となることから、PFI 事業に精通した大手企業がコンソーシアムに参画することを必要としている。

本地域事業者の場合は、前述の通り、今後の PFI 事業への参画の際には、設計・建設段階は資金力・ノウハウを有する大手建設会社に代表企業を担ってもらい、得意とする維持管理・運営段階から代表企業を担っていく意向を示している。これは、SPC 内ではあるが株式の流動化を示唆したものであり、今後 PFI 事業が拡大していくであろう中で、積極的に参画を検討する地域企業の発言として注目すべきものと言える。地域企業が PFI における手続きの煩雑さ等の課題を解消するためには、事業の段階に応じて代表企業を変更し、大手企業と地域企業がそれぞれの強みを活かすという方法も一案と考えられる。また、建設会社が代表企業となることの多い PFI 事業において、運営会社がより効果的に事業を進めてい

く上でも、参考になる方法であると考えられる。

### 3-2. 藤沢市

#### (1) 事業概要

<p><b>【藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業の特徴】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業は、保育園の建替えに合わせて周辺の公共施設等を集約した複合公共施設の整備を行う PFI 事業であり、同時に余剰地を活用した民間収益事業を付帯事業として実施している。</li> <li>・藤沢市は、事業者選定前から地域住民に対して PFI 事業についての説明を行い、地域への理解を促してきた。また審査基準において地域経済への配慮を求め、地域企業の参画や地域人材の雇用に繋げている。</li> <li>・本地域事業者は、代表企業を務めるとともに地域内のネットワークを活かし多数の地域事業者の参画に繋げている。一方で統括管理業務は大手企業が担うことで、地域企業が苦手とする業務を補完してもらう体制を組んでいる。</li> </ul>
---

自治体及び地域企業にヒアリングを行った事例の概要は、以下の通りである。

事業名	藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業（以下、「本事業」という。）
発注者	企画政策部 企画政策課 公共施設再整備担当
実施方針公表	平成 28 年 11 月
業務範囲	設計・建設・維持管理・余剰地活用
事業者選定方式	公募型プロポーザル
事業手法	公共施設：PFI（BTO 方式）、指定管理者制度 民間収益施設：独立採算事業、定期借地権方式
事業期間	設計・建設：約 3 年、維持管理・運営：20 年間
事業者の収入	サービス購入費（施設整備費、維持管理運営費） 民間収益施設の収入
補助金・交付金	—
応札者	3 者
選定事業者 ※下線は地域企業	代表企業： <u>株式会社門倉組</u> 構成企業： <u>ミサワホーム株式会社</u> 、 <u>有限会社工匠</u>
落札金額	金 3,843,789,920 円（VFM 8.7%）

対象施設・規模等	<p>構造：R C造 地下1階地上3階建</p> <p>敷地面積：3,103.12㎡、建築面積：4,527.51㎡</p> <p>&lt;施設&gt; 複合公共施設</p> <p>【公共施設】保育園、市民交流スペース、学童、防災備蓄倉庫</p> <p>【民間収益施設】介護施設、クリニック、薬局、フィットネススタジオ等</p>  <p>(出所：藤沢市 HP)</p>
----------	---

出所：掲載内容は「藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業」公表資料及び、藤沢市、SPC へのヒアリングをもとに作成  
(以下の掲載内容も同様)

<PPP/PFI 推進環境>

優先的検討規程	策定済（内規あり）
PFI ガイドライン	-
民間提案制度	-
地域プラットフォーム	-
地域企業に係る法制度等	令和 2 年度入札・契約制度内で「市内業者への優先発注について」の記載あり

## (2) 自治体の取組み

### 1) PFI 導入の背景・目的、本事業への PFI 導入のきっかけ

藤沢市（以下、「本市」という。）では、国が PFI を推進している背景と、本事業のタイミングが重なったことから PFI で取り組むこととなった。本事業への PFI の導入にあたっては、コストの平準化を図ることができるという財政的なメリット（施設整備の一時的な支出を抑制）があることに加え、公共機能と民間機能との連携による世代間の交流機会が拡大することや、施設の機能増加により、利用者のライフステージ（乳幼児期、少年期、青年期、壮年期、高齢期）における継続的な利用が実現できることを期待した。

本事業は、当初から公共施設再整備を担当する企画政策部企画政策課が所管している。事業化にあたっては、前回の PFI 事業のノウハウは庁内で蓄積されていないため、担当者は PPP/PFI のノウハウが不足していたが、直接、内閣府に相談し、アドバイスを受けて取り組んでいる。

## 2) 地域の理解醸成

### ア 懸念事項と対応

#### a) 地域住民

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項/現状	対応策
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 市が話を聞いてくれなくなることへの心配</li><li>・ 行政が担う業務を、民間へ丸投げしてしまうことへの心配</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ （事業者選定前）事業に対する市の関わりについて説明</li><li>・ （事業者選定後）事業者とともに事業説明会を開催（6 回開催）</li></ul>

地域住民からの懸念事項として、事業者選定前においては、苦情等を伝えるにしても、行政は関係ないとはじかれてしまうのではとの心配があった。事業者選定後は、建設工事や施設運営において、行政が担うべき業務を実施せずに民間企業に丸投げされるのではないかと懸念する声があった。

対応策としては、事業者選定前においても、本市から藤が岡地区周辺を対象に住民に対して「PFI とは何か」「市も事業に関与する」という事を繰り返し説明した。事業者選定後は、近隣住民を対象とした事業説明会をこれまでに 6 回開催しており、PFI について、民間企業と行政が協力しながら事業を推進するものであることを説明した。事業が進捗するにつれ、PFI に対する理解を得ることができたと考えられる。

#### b) 議会

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項/現状	対応策
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間事業者の参入可能性</li> <li>・ 事業者の撤退リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政的メリットの説明</li> <li>・ 世代間交流促進効果の説明</li> <li>・ 民間事業者の参入意向確認</li> </ul>

議会からは、PFI手法を導入すること自体への反対意見があった。特に、公共施設の事業規模や敷地が大きくないことから、民間事業者の参入可能性が低いことを理由として反対する意見や、前回PFI事業の経験<sup>3</sup>から、PFI事業者が撤退するリスクを理由に反対する意見が多かった。

事業契約締結後も議会に対しては適宜事業の進捗を報告しており、事業運営や収支計画など事業継続リスクに関する意見などがあった。なお、本事業は大手企業が積極的に参入するような事業規模ではなく地域企業の参画が想定されていたことから、地域企業の参画を促すべき等の意見はなかった。

対応策としては、VFM検討結果や財政支出の平準化等、財政的なメリットがあること、世代間の交流促進等のソフト面の効果が期待できることに加え、本事業への参入に関するヒアリングにおいて民間事業者の参入意欲が確認できたことを説明した。

なお、本事業は「藤沢都心部再生・公共施設再整備特別委員会」に説明・報告を行っているが、これは、この事業を特別に扱った委員会ではなく、その他の公共事業も対象に再整備について諮る委員会である。

### c) 地域企業

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
・ -	・ -

地域企業に対する懸念事項はなく、意識的な対応策は行っていない。

なお、募集要綱公表後に実施した競争的対話には、今回選定された地域企業2社が同一のグループとして参画している。

### イ 本事業における議会への説明内容やタイミング

議会への説明は「藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業基本構想」（以下、「基本構想」という。）の策定時と、実施方針公表前、事業契約締結前に行っている。本事業は、基本構想の検討時にPPP事業としての可能性検討を行っており、その中でPFI（BTO方式）の導入を結論としている。よって、基本構想策定時にPFI事業の導入決定について、議会に説明を行っている。

<sup>3</sup> 本市初のPFI事業「（仮称）藤沢市有機資源再生センター整備運営事業」（平成16年1月公表）は、事業者の将来的な経営破綻の可能性や臭気に関する問題を理由として、平成21年に事業を中断している。

### 議会説明内容とタイミング

	実施フロー	議会との関係	備考
優先的 検討段 階		説明 PFI 導入の決定	・PPP 導入可能性は基本構想の策定時に検討し、民間事業者へのヒアリング結果等を説明
PFIの事 業化段 階		説明 実施方針の概要 説明 募集要綱の概要 議決 債務負担行為の設定 説明 事業者選定結果の概要 議決 事業契約の締結	・公表前に説明 ・募集要綱について、公表前に説明 ・選定事業者、契約内容について、契約前に説明
PFIの実 施段階			

### 3) 地域企業の参画促進について

#### ア 地域企業の特徴及び地域企業参画を踏まえた自治体の方針

本市は、旧東海道の宿場町から発展している、湘南地域のひとつの市である。そのため、地域企業の特徴としては、このブランド力を活かしつつ、新旧織り交ぜた様々な考え方に對して柔軟に対応できる企業が多いと思われる。

本市の方針としては、公共事業に対する地域企業の参画を積極的に促していくことで、地域経済の活性化や新たな雇用機会の創出を期待するものである。

#### イ 自治体の発注の工夫

本市が地域企業の参画に繋げるために、公募時に実施した発注上の工夫を整理すると下表の通りである。審査基準において「地域経済への貢献」についての項目はあるが、参加資格要件では地域企業参加についての個別の項目は設けていない。

### 地域企業参画に関する発注時の工夫

種類	内容	当該事業の対応
a 参加資格要件	①地域企業の参画を入札条件として設定 ②地域企業の参加資格要件の緩和 ③地域企業に対する契約金額の要件を設定 ④SPC の設置を義務化しない	・対応なし ・対応なし ・対応なし ・対応なし
b 審査基準	①「地域経済への貢献」などの項目で加点評価 ②地域企業が代表企業を担う場合加点評価	・評価項目を設定し加点 ・対応なし
c 公表資料での要請	①入札説明書等において地域企業の活用を要請 ②要求水準書等において可能な範囲で地域資源の活用を要請	・対応なし ・対応なし
d その他	①地域企業とのマッチングの仕組み（エントリー制度） ②地域 PF を通じた情報発信、交流機会・人材育成の場の提供 ③地域企業が参画可能な事業スキームを設定	・対応なし ・対応なし ・対応なし

#### a) 参加資格要件

特になし。

#### b) 審査基準

地域企業の参画を促すために、審査基準の評価項目に「地域経済への配慮」を設定し、「地域経済への配慮」を含む「事業計画」については 15 点/100 点の加点が行われている。その結果、すべての応募グループに地域企業が参画した。また、選定事業者の提案により、交通誘導員等に地元の高齢者を雇用することに繋がった。

本市では、「地域経済への配慮」のポイントについて、以下 3 点を具体的に設定しており、効果を期待した。

- ・市内企業の応募グループへの参画
- ・市内企業への業務の発注
- ・市内企業からの資材の調達等地域経済への配慮

#### c) 公表資料での要請

公表資料での要請は行っていない。

#### d) その他

事業者から「地域経済への配慮」の一環として、市内業者への業務発注、市内業者からの資材調達、及び藤沢市商工会議所への市内業者あっせん依頼等の提案があったことから、契約締結後に選定事業者に下請け企業一覧を提出してもらい、なるべく多くの地域企業へ業務を発注してもらえるように交渉を行っている。



#### ウ 地域企業の応募状況

本事業においては、3つのグループが公募に参加した。次点となった応募グループは、7社中3社が地域企業であり、代表企業は都内の事業者となっている。また、もう1グループの構成企業の内訳は非公表となっている。

### (3) 民間事業者の取組み

今回ヒアリングを行った地域企業（以下、「本地域事業者」という）の概要は、以下の通りである。

企業名	株式会社門倉組
業種	建築事業、再生事業、土木事業
資本金	3,120 万円
従業員数	132 名（令和 2 年 6 月現在） （PFI 事業は営業担当が窓口となり、事業部含めて検討。専属部署・担当はないが 10 人程度は関わっている。）
売上高	約 64 億円
PFI 等取組み実績	①神奈川県立体育センター等再整備事業（平成 28 年、PFI、神奈川県） 構成員として参画 ②藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業（平成 28 年、PFI、藤沢市） 代表企業として参画

#### 1) PFI 取組みの背景

本地域事業者が初めて PFI 事業に参画したのは、神奈川県立体育センター等再整備事業（平成 28 年 4 月公表）であり、以前より付き合いのあった建設会社から、市内企業に参画してほしいと声をかけられ、構成企業として参画した。

#### 2) PFI 参画の方針

##### ア PFI 事業参画の方針

地元の事業であれば地域貢献の観点から参画をする方針である。参画する地域は選別する方針であり、対象は横浜・川崎エリアというよりは湘南エリアが中心である。事業についての情報収集は、建設工業新聞などから得ている。

##### イ 地域企業の強みと参画における課題

本地域事業者においては、PFI 事業に地域事業者が参画することの強みと課題を以下のように考えている。

地域企業の強みとしては、地域内の企業ネットワークを活用できることが挙げられる。本地域事業者は建設業務を担当し、地域内の企業ネットワークを活かし、市内企業への下請け業務の発注を行っている。

一方で、参画の課題としては、社内に PPP/PFI 事業に関する専門部署がなく、専門的なノウハウがない点が挙げられる。本事業への参画実績が、次回以降の PPP/PFI 事業にどの様に活かしていけるかについても課題として挙げられる。

## 地域事業者の強みと課題

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内の企業ネットワーク</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検討体制やノウハウの不足</li> <li>・ 本事業の実績の活かし方</li> </ul>

### 3) 本事業の参画に向けた取組み

#### ア 本事業の参画経緯

本市では PFI 事業が過去に中止になっており、本事業は本市として実質、初めての PFI 事業であった。そのため、地元企業としては参画したいとの思いがあったこと、以前に神奈川県「神奈川県立体育センター等再整備事業」に構成企業として参画した実績があったことから、代表企業として挑戦した。

#### イ コンソーシアム組成と役割分担

##### ■コンソーシアムの組成

本事業の公募手続きに先立ち、本市から門倉組及び維持管理業務を担当する工匠に対して本事業に関する情報提供があった。これを受け、工匠から門倉組、門倉組からミサワホームに声をかけ、コンソーシアムの組成を進めていった。工匠と門倉組は、地元企業ということで以前より繋がりがあり、門倉組のグループ会社「湘南ミサワホーム」はミサワホームのディーラーを行っている繋がりがあった。設計を行った協力会社の三橋設計は、ミサワホームによる紹介である。

##### ■役割分担

門倉組は代表企業の経験がなかったが、地域企業が代表企業を務めることで、より地域経済への効果が期待できるとの考えから、代表企業となっている。一方で、PFI についてのノウハウが不足していたことから、統括管理業務は、構成企業のミサワホームが行っている。これにより、プロジェクトファイナンスによる融資元の横浜銀行や、会計事務所との調整は、ミサワホームが窓口になって進めている。SPC としての意思決定については、構成企業 3 社で行っている。

提案書作成においては、構成企業 3 者及び設計会社の計 4 社が必要となる材料を持ち寄った。ただし、SPC の事業収支等の検討を含め提案書の作成については、ミサワホーム紹介のコンサルタントへ委託している。プレゼン用のパースは、三橋設計で作成した。外部への委託費については数百万円になるが、採択されない場合は SPC への出資割合に応じた負担としていた。

事業スキームと役割分担

<p>参画パターン</p>	<p>大手企業連携型 (大手企業が統括マネジメントを担い、地域企業が参画する場合)</p>	
<p>事業スキーム</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>藤沢市</p> <p>↓ 発注</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>いきいき <b>ふじがおか活々交流株式会社</b>※</p> <p>※藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業（PFI事業）のみを行うことを目的として設立された、特別目的会社（SPC）です。</p> <p>構成員：門倉組・ミサワホーム・工匠 (統括管理：ミサワホーム)</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>↓ 発注 ↓ 発注 ↓ 発注 ↓ 発注</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>設計 三橋設計 ミサワホーム</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>施設建設 門倉組（地元）</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>工事監理 三橋設計</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>維持管理 工匠（地元）</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>藤が岡プロジェクトチーム</p> </div> </div> <div style="position: absolute; right: 0; top: 50px; text-align: right;"> <p>横浜銀行</p> <p>↓</p> <p>プロジェクトファイナンス</p> </div> <div style="margin-top: 20px;"> <p>(民間収益施設部分)</p> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>藤沢市</p> <p>↓ 土地賃貸</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>民間収益施設所有者：ミサワホーム</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>↓ 発注 ↓ 発注 ↓ 発注 ↓ 発注</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>設計 三橋設計 ミサワホーム</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>施設建設 門倉組（地元）</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>工事監理 三橋設計</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>維持管理 工匠（地元）</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>藤が岡プロジェクトチーム</p> </div> </div>	
<p>役割分担</p>	<p>門倉組 (代表企業)</p>	<p>建設業務</p>
	<p>ミサワホーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SPC の設立手続き、契約手続き</li> <li>・総括管理業務</li> <li>・総括マネジメント業務（市・構成員・協力企業との調整、金融機関・会計事務所との調整）</li> <li>・総務・経理業務</li> <li>・事業評価業務（セルフモニタリング）</li> <li>・設計業務</li> <li>・民間収益施設の企画・保有</li> </ul>
	<p>工匠</p>	<p>維持管理業務</p>

### ウ 各段階における取組み

本事業における各段階の自治体との関わり方及び提案に向けた取組みは、以下の通りである。公募前に実施したヒアリング調査を通じ、本市が抱えている課題点について意義のある意見交換を実施できたとしている。特に、地域として小規模多機能型居宅介護施設の必要性を確認できた点は、事業者選定において有利に働いたと考えている。

また、提案書については、各社が担当分野の材料を作成し、コンサルタントの協力のもと作成した。

	自治体との関わり	提案に向けた取組み
事業構想段階		
導入可能性調査段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市から地域企業に対し、本事業参画を促す旨で、情報提供</li> <li>・ヒアリングへ参加し、民間収益施設の規模等について提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンソーシアムの組成…地域企業で連携した上で、大手企業に声をかけ組成した。</li> <li>・市に対して、小規模多機能型居宅介護施設の必要性を説明した。</li> </ul>
公募段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公募手続きの中で対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提案書作成…コンソーシアムの各企業が担当分野について材料を作成し、提案書の作成はコンサルタントへ外注、パースは三橋設計で作成した。</li> <li>・コンサルタントへの委託…SPCの事業収支等の検討を含めた提案書の作成を委託した。</li> <li>・提案書にかかるコスト…コンサルタントの外注費用は数百万円程度、採択されない場合は出資割合に応じ負担した。</li> </ul>

### エ 地域企業として工夫した点

地域企業として工夫した点としては、以下の項目が挙げられた。

#### ■ 周辺住民に対する説明会の開催

本事業は地域づくりに密接した事業であることから、住民説明等を事業の進捗に応じて多数開催した（全7回の予定であったが、コロナの影響を受け6回の開催となっている）。説明会で得られた参加者からの意見を反映させ、動線の変更や、開口部や窓ガラス、保育園の手すりなどの変更も行っている。

#### ■ 民間収益施設のテナントについて

本事業では、公共施設整備で余る約1/3の用地については、本市からミサワホームが事業用定期借地で借り受けて、民間収益施設の整備を行っている。現段階の民間収益施設に入居する予定のテナント事業者は、提案段階に計画していたテナント事業者から変更をしている。本事業では、できるだけ地域経済に貢献できるよう、また地域に根差

した拠点として地域住民に親しみを持ってもらえるよう、地元企業の誘致を優先して行った。また、地域連携の観点から民間収益施設内のテナント運営事業者のうち小児科クリニック、歯科クリニック及び薬局は、三師会を通じて募集した。市外の事業者であると反対意見等もあるが、施設内の入居者が地域にゆかりのある事業者となり、地域にとっても理解が得られやすかった。

#### ■交差点の安全対策

計画地に隣接する交差点は事故が多い場所であったことから、透明なクリアパネルを使用して工事中仮囲いを行い、見通しの確保に配慮した。また、横断歩道には誘導員を立てているが、その人材は本市のシルバー人材センターを活用している。

#### ■施設の愛称募集

地元の方に施設に親しみをもってもらいたい思いから、施設の愛称募集を行った。

#### ■地元建材の使用

神奈川県産のひのき木材を、保育園内の廊下の腰壁などに使用した。

#### ■地域のイベントへの参加

地元を盛り上げることを目的に、SPCとして、地域のお祭りのステージ設営、警備員配置、及び売り子の手伝い等を行っている。また、本事業が地域の拠点として認知してもらえるよう、本事業用地内でのイベント開催を予定している。その際は、テナント運営事業者や、地元企業・地域ボランティアとも連携を実施していく。

#### (4) 成果

地域企業が PPP/PFI 事業に参画することにおける、公共・民間それぞれの成果・課題は以下の通りである。

	公共	民間
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近隣住民との関係構築が円滑に進んだ</li> <li>・ 打合せが設定しやすい</li> <li>・ 地域企業が参画した PFI 事業が成果をあげれば、他の地域企業の参画意欲の向上が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PPP/PFI の実績を積めたこと</li> <li>・ ビジネスチャンスの拡大</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI 事業に対するノウハウ不足（書類手続きが難航）</li> <li>・ 庁内における PFI に対するイメージの払拭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PPP/PFI 事業の実績を活かした今後の取組み</li> <li>・ 専門的なノウハウがない</li> </ul>

公共側からは、地域企業が参画したことのメリットとして以下が挙げられた。

- ・ 地域内で知名度のある建設会社であるため、近隣住民との関係構築が円滑に進んだ。
- ・ 事業所が市役所に近いため、打合せが設定しやすい等の利点があった。
- ・ 地域企業が参画した PFI 事業が一定の成果をあげることができれば、他の地域企業の PFI 事業への参画意欲の向上が期待できる。

また、本事業の事業化後に PPP/PFI の推進に対する意識の変化として、庁内においては PPP/PFI の導入に積極性が見られるようになり、議会においても PPP/PFI 手法の導入に対する否定的な意見が減っている点が挙げられた。

一方の課題について、本市も地域企業も PFI 事業に対するノウハウの蓄積がなかったことが挙げられ、書類のやり取りはかなり時間を要した。なお、本市としては今後も地域において勉強会等を開催し PPP/PFI の理解醸成を図りつつ、積極的に取り組んでいく意向である。

民間側からは PPP/PFI 事業に参画したことの効果として、PPP/PFI 実績を積めたことが挙げられる。また、事業化初期から課題認識を持ち検討を進めることにより、ビジネスチャンスの拡大に繋がることが挙げられる。

一方の課題として、今後の事業に対してどのように取り組むかについて、まだ専門的なノウハウがないことが挙げられている。この点については、本事業において 2 点、注目すべき取組みがなされている。

#### ①提案書の作成について

1 点目は提案書作成には、コンサルタントを活用していることである。応募資料の作成経験が少なくノウハウが十分ではない場合、提案書作成を専門に行うコンサルタントの活用は効果的であり、ノウハウ習得にも繋がる。

## ②大手企業と地域企業の効果的な連携

2点目は大手企業と地域企業との連携である。地域企業は事業規模や内容により、地域企業の強みを活かした競争性のある参画方法を検討することが望ましい。本件では、大手企業と効果的な方法で連携することにより、必要な専門性を補完しチームとしての完成度を高めている。本事業は地域企業である門倉組が代表企業を務めるが、統括管理業務を大手企業であるミサワホームが担当しており、地域企業が苦手とする SPC の設立や契約関係の手続き、金融機関との調整などは大手企業が行っている。他方、地域経済活性化の視点からは、本地域事業者が地域のネットワークを活かして進めることで、本事業に多くの地域事業者が携わることとなっている。



### 3-3. 富山市

#### (1) 事業概要

<p>【八尾地域統合中学校設計・建設・維持管理・運営事業の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・八尾地域統合中学校設計・建設・維持管理・運営事業は、富山市において4事例目の学校PFI事業であり、運営（給食調理）を含むやや事業規模の大きい事業である。</li> <li>・富山市は、民間活用推進における環境整備（庁内検討プロセスの整理や地域プラットフォームの運営等）をパッケージで行い、積極的にPPP/PFI事業に取り組み継続的に案件を発出することで、地域企業にとっても新たな事業分野として定着しつつある。事業の内容・規模等に応じて、参加資格要件（地域企業の参画を入札条件として設定等）や審査項目等の工夫を行い、地域企業が参画しやすい要件が設定されている。</li> <li>・本地域事業者においては、構成員という位置付けだけではなく、代表企業としても複数の事業に参画しており、成功体験を積み上げている。本事業においては、市内に本社を有する大手企業と複数の地域企業が連携して取り組んでいる。</li> </ul>
--

自治体及び地域企業にヒアリングを行った事例の概要は、以下の通りである。

事業名	八尾地域統合中学校設計・建設・維持管理・運営事業 (以下「本事業」という。)
発注者	富山市
業務範囲	設計、建設・工事監理、維持管理、運営（給食調理）
事業者選定方式	総合評価一般競争入札
事業手法	PFI（BTO）、サービス購入型
事業期間	設計・建設（開業準備）：約3年間、維持管理・運営：15年間 令和4年4月供用開始予定
事業者の収入	サービス購入費
補助金・交付金	学校施設環境改善交付金、公立学校施設整備費負担金
応札者	2者
選定事業者 ※下線は地域企業	佐藤工業グループ 代表企業： <u>佐藤工業株式会社 北陸支店</u> 構成企業： <u>タカノ建設株式会社、北陸電気工事株式会社富山支店、株式会社ビートップ、株式会社ホクタテ、株式会社梓設計中部支社、株式会社魚国総北陸支社</u>
落札金額	金5,675,371,380円（税込）（VFM6.5%）
対象施設・規模等	構造：鉄筋コンクリート造＋鉄骨鉄筋コンクリート造、一部鉄骨造 敷地面積：32,700㎡ 建築面積：12,000㎡

	<p>用途地域：都市計画区域内白地地域（非線引き）</p> <p>&lt;施設イメージ&gt;</p> 
--	--

出所：掲載内容は「八尾地域統合中学校設計・建設・維持管理・運営事業」公表資料及び富山市、ホクタテへのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

<PPP/PFI 推進環境>

優先的検討規程	富山市 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程
PFI ガイドライン	富山市 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用に関する指針
民間提案制度	－
地域プラットフォーム	とやま地域プラットフォーム
地域企業に係る法制度等	－

## (2) 自治体の取組み

### 1) PFI 導入の背景・目的、本事業への PFI 導入のきっかけ

富山市（以下、「本市」という。）は、平成 17 年から 19 年にかけて、3 つの学校 PFI 事業（3 小学校統合校設計・建設・維持管理事業、芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業、新庄小学校分離新設校及び公民館等設計・建設・維持管理事業）を実施した。その後も継続的に PPP/PFI 案件が発出されており、PPP/PFI 手法に対して一定の理解が得られている（本市の PPP/PFI 推進に係る取組みについては後段の「4）地域経済活性化に向けた本市の取組み」で詳述する）。

八尾地域にある二つの中学校（八尾中学校・杉原中学校）は校舎の老朽化が著しく、校舎の改築が喫緊の課題であった。そうした中、平成 25 年ごろより地元中学校 2 校の統合・新設が提示され、整備手法について検討を実施する流れとなった。上述した複数の学校 PFI の実績を踏まえ、財政負担の平準化等を目的として、本事業においても PFI での整備がなされることとなった。

## 2) 地域の理解醸成

### ア 本事業における懸念事項と対応

PFI を円滑に導入するには、地域の理解が必要不可欠であるため、地域住民、議会、地域企業の 3 者の視点から、懸念事項とその対応について把握・整理した。

#### a) 地域住民

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
—	・ 保護者や地域住民等で構成する八尾地域統合中学校建設推進協議会を設置しており、設計変更等において協議会での意見が反映された

学校の統合については地元から発案されたものであり、整備の検討を進めるにあたって特段の反対意見や懸念事項はなかった。

学校を建設するにあたって、PTA や自治振興会等で構成される建設推進協議会（建設、通学路の安全、開校準備、設備・備品の部会に分かれる）が設置されている。建設推進協議会と民間事業者において対話を実施し、協議内容が設計変更等に反映され、学校建設に対する地域の理解を得ている。なお、このような建設推進協議会は、他の学校 PFI 事業においても同様に設置している。

## b) 議会

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
※当初は PPP/PFI に対する不慣れ	※既存事業の実績により、PPP/PFI 導入について理解醸成が図られている

本市では PPP/PFI 手法に対して、一定の理解が得られており、議会からも特段の反対意見や懸念事項は聞かれなかった。実施方針の策定、入札公告、事業者選定時など、段階に応じて議会には説明を行っている。本市においては、一定規模以上の公共施設整備においては PPP/PFI といった民間活用手法の検討が基本となっており、逆に従来手法での整備となった場合に、方針の決定について議会での説明を行う形となっている。

なお、PPP/PFI 導入当初に抱えていた懸念事項については、「4) 地域経済活性化に向けた本市の環境整備」にて解説する。

## c) 地域企業

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
・ 市内企業が参画しにくい	・ 市内企業の参画を促す参加要件等を設定

PFI 事業は、従来手法と比して大規模な事業となり、市内の中小企業が参画しにくいのではないかとの懸念があったため、参加資格要件において市内企業の参画に配慮した内容としている（「3) 地域企業の参画促進について」にて詳述）。

## イ 本事業における議会への説明内容やタイミング

本事業における議会への説明内容とタイミングを整理すると、次頁の図のとおりである。本市は、複数の PPP/PFI 事業の実績を有し、手続きに一定の理解が得られているため、実施方針策定・公表時から議会に説明を行っている。

### 議会説明内容とタイミング

	実施フロー	議会との関係	備考										
優先的 検討段 階			<ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI 導入を前提 (複数実績があるため)</li> </ul>										
PFIの事 業化段 階		<table border="1"> <tr> <td>説明</td> <td>実施方針の概要</td> </tr> <tr> <td>議決</td> <td>債務負担行為の設定</td> </tr> <tr> <td>説明</td> <td>入札説明書等の概要</td> </tr> <tr> <td>説明</td> <td>事業者選定結果の概要</td> </tr> <tr> <td>議決</td> <td>事業契約の締結</td> </tr> </table>	説明	実施方針の概要	議決	債務負担行為の設定	説明	入札説明書等の概要	説明	事業者選定結果の概要	議決	事業契約の締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公表前に実施</li> <li>・公表前に実施</li> </ul>
説明	実施方針の概要												
議決	債務負担行為の設定												
説明	入札説明書等の概要												
説明	事業者選定結果の概要												
議決	事業契約の締結												
PFIの実 施段階													

### 3) 地域企業の参画促進について

#### ア 地域企業参画を踏まえた自治体の方針

本市の方針は、地域企業が参画することが効果的な事業において、地域企業の参画を促し、市の経済効果への波及を図っていくものである。要求水準の達成に大手企業のノウハウが求められる業務に対しては、大手企業との連携が必要となる。一方、迅速な対応が必要な維持管理などは、地域企業が担うことが好ましいし、地域企業が代表企業を担うことが可能な案件は、そのようになればよい。過度に地域企業を優先することは、健全ではないと考えており、案件によって対応方針は異なる。

## イ 自治体の発注の工夫

本市が地域企業の参画に繋げるために、本事業の公募時に実施した発注上の工夫を整理すると以下の表の通りである。他市と比較し、地域プラットフォームを設置し参画に向けた環境整備を行っている点に特徴がある。

地域企業参画に関する発注時の工夫

種類	内容	当該事業の対応
a 参加資格要件	①地域企業の参画を入札条件として設定 ②地域企業の参加資格要件の緩和 ③地域企業に対する契約金額の要件を設定 ④SPC の設置を義務化しない	・設定 ・対応なし ・対応なし ・対応なし
b 審査基準	①「地域経済への貢献」などの項目で加点評価 ②地域企業が代表企業を担う場合加点評価	・評価項目を設定し加点 ・対応なし
c 公表資料での要請	①入札説明書等において地域企業の活用を要請 ②要求水準書等において可能な範囲で地域資源の活用を要請	・地域企業の活用など、地元経済貢献への配慮を要請 ・県内産木材の活用を期待
d その他	①地域企業とのマッチングの仕組み（エントリー制度） ②地域 PF を通じた情報発信、交流機会・人材育成の場の提供 ③地域企業が参画可能な事業スキームを設定	・対応なし ・地域 PF での取組みあり ・対応なし

### a) 参加資格要件

地域企業の参画を促すために、建設企業のうち少なくとも 1 社は主たる営業所の所在地が本市内の企業であること、維持管理企業については本市内に本店・支店または営業所等を設置していることが要件として設定されている。

### b) 審査基準

地域社会・経済への貢献の項目において、地域経済への貢献(地元雇用、地元企業の参画等)、地域社会への貢献（設計・建設時の生徒・地域の参画、災害時など供用開始後の事業者の関与等）に対する提案について加点（70 点／800 点）を行っている。

### c) 公表資料での要請

入札説明書の、入札参加者の構成等の項目において、「本市は、本市内に本社・支社・支店を置く企業が入札参加グループ又は協力企業として本事業に加わる等、地元経済貢献への配慮を期待している。」と記載し、地域経済への貢献を要請している。

また、要求水準書における「木質化に当たっては、富山県内産（主に本市内産）の木材を積極的に活用し、産地証明書を添付すること。特に建設地である八尾地域の木材を多く使った提案が望ましい」等の記載により、地域資源の活用を求めている。

#### d) その他

本市は平成 28 年にとやま地域プラットフォームを設立し、PPP/PFI 事業案件の官民対話等を積極的に実施している。本事業はとやま地域プラットフォーム設立以前に PFI 事業で取り組む方針が決定していたため、プラットフォームを活用した官民対話は実施されていない。本市は地域企業の参画拡大のために、プラットフォームで様々な取り組みを実施しており、詳細については次項で説明する。

### (3) 地域経済活性化に向けた本市の環境整備

本市は、事業手法検討過程のルール化、専門部署の設置、とやま地域プラットフォームの設置等といった、川上から川下までの手続きに地域経済活性化に資する仕組みをパッケージで整備し、PPP/PFI 推進に取り組んでいる。

#### 1) 本市の PPP/PFI 推進における課題・取組みと効果

上述のように、本市では PPP/PFI 事業が積極的に実施されているが、このような状況に至るまでに以下の課題を認識し、解決に向けた取組みを実施し、効果が得られている。

課題	解決に向けた取組み	効果
PPP/PFI に対する不慣れ	・事業手法検討過程のルール化 ・PPP 事業手法検討委員会の設置 ・部局間調整・庁内コンサル組織の設置（行政経営課）	・庁内や議会説明において PPP 導入の検討・実施が当たり前になった
地域企業の受注機会が減少するという懸念	・とやま地域プラットフォームの設立	・地域企業の PPP/PFI 事業への参画増加 ・県内他自治体への普及

#### ア PPP/PFI に対する不慣れへの対応

以前は PPP/PFI の専門部署がなく、PFI 導入初期に実施された事業については、担当者が定年・異動となっていること、資料も残っていないことからノウハウが蓄積されていないことが課題となっていた。解決に向けた取組みとして、事業手法検討過程のルール化、PPP 事業手法検討委員会や部局間調整・庁内コンサル的組織の設置等がなされ、庁内や議会説明において PPP に理解が得られるようになった。

##### ①事業手法検討過程のルール化

本市では、一定規模以上の公共施設の整備（延床面積 300 m<sup>2</sup>以上で施設建設等の事業費 10 億円以上もしくは単年度の事業費 1 億円以上）において、従来手法に優先して、PPP/PFI 事業を検討する優先的検討規程の運用を平成 29 年度から開始しており、民間活用手法を積極的に検討する機運が醸成されている。

##### ②PPP 事業手法検討委員会

本市は金融・不動産・PFI 等の有識者を構成メンバーとする「富山市 PPP 事業手法検討委員会」を設置している。民間資金・能力活用余地の判定、簡易な検討、詳細な検討といった段階において専門家の意見を取り入れ、市の方針を最終決定している。



### ③部局間調整、庁内コンサル組織の設置

本市においては、制度所管課である行政経営課が PPP/PFI 事業の専門部署として、事業所管課の相談役、PPP/PFI 事業の窓口（コンサルへの見積りやサウンディング等）といった役割を担っている。また、行政経営課は各部署の事業情報が集まる部署であり、案件発案を円滑に行うことができる。

### イ 地域企業の受注機会が減少するという懸念への対応

本市が PPP/PFI を推進するにあたり、特に中小のゼネコンから受注機会が減少するのではないかという声が多く聞かれた。PPP/PFI 事業の参画における地域企業のネックは、提案書を作る作業にコストや人を割けないという部分であり、この課題解決を図るため、本市はとやま地域プラットフォームを設立し（詳細は後述）、地域企業の参画増加、県内他自治体への波及に繋げた。

## 2) とやま地域プラットフォームの取組み

### ア とやま地域プラットフォームの概要

とやま地域プラットフォームは、平成 28 年から令和元年度まで計 12 回開催され、185 団体、439 名が参加している。参加者のほとんどは地域企業であり、PPP/PFI 事業参画のきっかけや民間事業者のネットワーク構築の一助となっている。とやま地域プラットフォームの概要は以下の通り。

#### とやま地域プラットフォームの概要

設立	平成 28 年 11 月
事務局	富山市、北陸財務局、北陸銀行、日本政策投資銀行 (平成 28 年度は内閣府支援メニューを活用)
目的	①官側の PPP/PFI 推進の必要性や仕組みへの理解の向上 ②地域企業の PPP/PFI に関する知識・ノウハウの向上 ③PPP/PFI に関する官民の相互理解の向上 ④官民・民間のネットワーク構築・連携強化 ⑤官側における案件形成機能の強化
内容	・国の戦略、補助事業等の情報提供 ・取組み実績のある自治体職員によるセミナー、研修会 ・先進事例等紹介、参画実績のある事業者等によるセミナー ・具体案件に関する意見交換会、ワークショップ ・提案書作成等に関する勉強会

行政のみ、もしくは地域金融機関のみがプラットフォームの運営を担うという形ではなく、事務局の 4 者（富山市、北陸銀行、日本政策投資銀行、北陸財務局）が、各々の特徴・強みを活かした役割分担で運営を行っている。主な役割分担は以下の通り。

#### 事務局の主な役割分担

富山市	予算、案件・課題提供
北陸銀行	会場提供、地域企業への周知、ワークショップにおけるファシリテーター
日本政策投資銀行	先進事例、講師等の紹介
北陸財務局	県内自治体への周知、ワークショップにおけるファシリテーター

## イ とやま地域プラットフォームの段階的な発展

とやま地域プラットフォームは、ステップ1：機運醸成、ステップ2：官民対話、ステップ3：ノウハウ習得といった段階的な発展を目指しており、現在はステップ2と3を同時並行している形となる。

### ①機運醸成

様々なゲストや事例紹介を通じ、地域企業でもPPP/PFIに取り組めるということを伝えている。とやま地域プラットフォームにおける講演では大手企業だけでなく、地域においてPPP/PFI事業を実施した地域企業が講師となっている。

### ②官民対話

とやま地域プラットフォームにおいては官民対話が重要視されている。

市の方針が決定する前の段階において、官民対話を実施すると効果的な提案を柔軟に得られると考えられるが、議会等で協議する前の情報を発信しにくいという課題がある。その課題解決のために、本市では議会等に対してとやま地域プラットフォームにおいて最初に情報開示をするという取り決めとしており、事業化が決定していない早期の段階から情報発信を行っている。民間にとっても、早期段階の事業の情報が得られることが、プラットフォームに参加するインセンティブとなっている。

平成30年度以降は、本市のみならず周辺自治体の案件についても官民対話を行っている。また、令和元年度には、北陸3県（福井、石川、富山）の合同プラットフォーム（北陸ブロックプラットフォーム研修会）を開催し、各自治体での案件について対話を行っている。

### ③ノウハウ習得

地域企業におけるPPP/PFI事業参画の大きなネックは、提案書作成であるため、富山地域プラットフォームの分科会（PPP実践講座）では2年にわたって7回シリーズで提案書の書き方講座を実施した。地域企業の不安、ニーズに応えた内容であり、参加者からはよい反応が得られた。

## ウ とやま地域プラットフォームの効果

とやま地域プラットフォームの効果としては、地域企業のPPP/PFI事業への参画増加、プラットフォーム参加者間でのネットワークの広がり・連携強化、事業化の可能性把握や民間事業者の関心把握が手軽にできるようになったこと、事業構想段階における民間企業からの提案が活発になったこと、県内自治体への波及等が挙げられる。

## エ とやま地域プラットフォームの今後の展望

本市において、地域企業にはハコモノ整備に留まらず、運営面などソフト事業における役割も期待している。またとやま地域プラットフォームにおいてインフラ関係の事業まで範囲を広げて取り上げる等、新しい参加メンバーや仕組みが生まれる工夫を行っている。

### 3) 地域金融機関の取組み

本市内の地域金融機関であり、とやま地域プラットフォームの事務局も務める北陸銀行に地域金融機関の取組みについてヒアリングを行った。

#### ア PPP/PFI 推進への取組み・組織体制

北陸銀行では、中期経営計画において「地域インフラ整備に向けた PPP/PFI の推進」が、地域社会活性化戦略として位置付けられており、地域貢献の一つとして富山市の PPP/PFI 案件について積極的に取り組んでいく方針である。

PPP/PFI 専任の部署はないが、事業の初期段階（地方公共団体が抱える課題等の情報収集を含む）については地域創生部、公募～入札段階、ファイナンス、モニタリング等についてはコンサルティング営業部（3名）が担当している。富山、石川といった北陸3県では、案件が増加傾向にあり、今後組織の体制も再検討される可能性がある。

#### イ 地域企業への支援

##### ①応募にあたっての支援

コンサルティング営業部は民間事業者の支援を行っており、地域企業が代表企業となる場合は提案書作成において事業収支について支援を行ったこともある。民間事業者サイドにはコンサルタントがついていることが一般的だが、それを補完する形となる。PPP/PFI 案件への関わり方としては、提案書作成時に融資証明書を作成し、落札した場合にプロジェクトファイナンスを組成、融資実行という流れである。

今後は、PPP/PFI 事業にチャレンジしたいという地域企業との意見交換や、勉強会の実施等についても検討している。

##### ②とやま地域プラットフォームの支援

上述のとやま地域プラットフォームの事務局であり、地域企業への周知やプラットフォーム当日の受付、ワークショップのファシリテーター等を担当している。なお、当日の司会は事務局がそれぞれ輪番制で務めている。現在は本市が中心となって企画立案を行っているが、将来的には講演候補の紹介等、プラットフォームの企画にも取り組む方針である。

プラットフォームにおいては、メンバーの固定化は一つの課題であると捉えており、PPP/PFI に興味のある人を含め参加者の拡大に取り組むたいと考えている。

#### (4) 民間事業者の取組み

今回ヒアリングを行った地域企業（以下、「本地域事業者」という）の概要は、以下の通りである。

企業名	株式会社ホクタテ
業種	ビルメンテナンス事業
資本金	60 百万円
従業員数	約 1,563 名（2020 年 6 月時点）
売上高	8,512 百万円（2020 年 3 月期）
PFI 等 取組み実績	<p>①富山県警察学校整備等事業（平成 16 年、PFI） 構成員として参画したが落選。ノウハウ習得に繋がった。</p> <p>②富山市 3 小学校統合校設計・建設・維持管理事業（平成 17 年、PFI） 構成員として参画したが落選。ノウハウ習得に繋がった。</p> <p>③富山市芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業（平成 17 年、PFI） 代表企業として参画したが落選。ノウハウ習得に繋がった。</p> <p>④新庄小学校分離新設校事業（平成 19 年、PFI） 代表企業として参画</p> <p>⑤八尾地域統合中学校整備事業（平成 30 年、PFI） 構成員として参画</p> <p>⑥本庁舎北側公有地活用事業（平成 30 年、PPP） 代表企業として参画</p> <p>⑦富山市斎場再整備事業（平成 30 年、PFI） 構成員として参画</p> <p>⑧中規模ホール整備官民連携事業（平成 31 年 PFI） 構成員として参画したが、落選</p>

##### 1) PFI 取組みの背景

本地域事業者が最初に取り組んだ PFI 事業は、平成 16 年度の「富山県警察学校整備等事業」で、その後「富山市 3 小学校統合校設計・建設・維持管理事業」、「富山市芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業」についても大手、中堅ゼネコンと連携し、構成企業という立場で応募した。上記の 3 事業においては選定には至らなかったが、大手ゼネコンや、地元にも本社を有し全国展開している中堅ゼネコンから指導を受けつつ提案書を作成するなど、ノウハウの蓄積に繋がり、平成 19 年の「新庄小学校分離新設校事業」以降は継続的に案件を獲得している。

また、本地域事業者は構成員という位置付けだけではなく、代表企業としても複数の事業に参画しており、成功体験を積み上げている。

## 2) PFI 参画の方針

### ア PFI 事業参画の方針

本地域事業者においては、原則として大手・中堅ゼネコンと連携し、維持管理企業として PPP/PFI 事業に参画していく方針である。代表企業として参画する場合もあるが、提案書の作成やコンソーシアム内の構成企業の調整、SPC の管理等で非常にマンパワーを要するため相当な負担が発生し、困難であると感じている。

PPP/PFI 事業は大きな利益を確保するものではないと捉えているが、案件を獲得し実施していくことによって、地域貢献や会社の信用力向上に繋がっていくと認識しており、そのような観点から、引き続き積極的に取り組んでいく見込みである。

### イ 地域企業の強みと参画における課題

本地域事業者においては、PFI 事業に地域事業者が参画することの強みと課題を以下のように考えている。

#### 地域事業者の強みと課題

強み	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域経済活性化</li><li>・ 地元人材の雇用や地元企業への発注</li><li>・ 地域における人脈を生かした発注</li></ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 提案書作成コスト</li><li>・ 長期間の事業における大規模修繕等のリスク</li></ul>

地域企業の強みとしては、参画することが地域経済活性化に繋がること、地元人材の雇用や地元企業への発注が図られること、地域における人脈を生かした発注が可能となること等が挙げられる。大手ゼネコンからは、提案書作成に向けて本地域事業者が地元企業との連携を担う役割を求められるので、上記の観点から地域企業の強みとしてアピールを行っている。

なお、本市の場合は、本市内に本店がある中堅ゼネコンが存在し、人的な繋がりがあるなど身近に感じられるため、地域企業としては一緒に参入しやすい環境にあった。

一方、参画の課題としては、提案書作成に非常にコストがかかり、選定されなかった場合の負担が非常に大きいという点である。本地域事業者においては、PPP/PFI 事業に応募し始めた当初の提案書作成は相当苦労したが、経験を重ねることによって、ノウハウが蓄積され、現在では要求水準書等公募書類の読み方、ポイントの掴み方も分かるようになってきている。

維持管理を手掛ける企業として、長期間の事業である場合の大規模修繕、長期修繕の考え方やリスク分担については、より慎重に検討してほしいと考えている。

### 3) 本事業の参画に向けた取組み

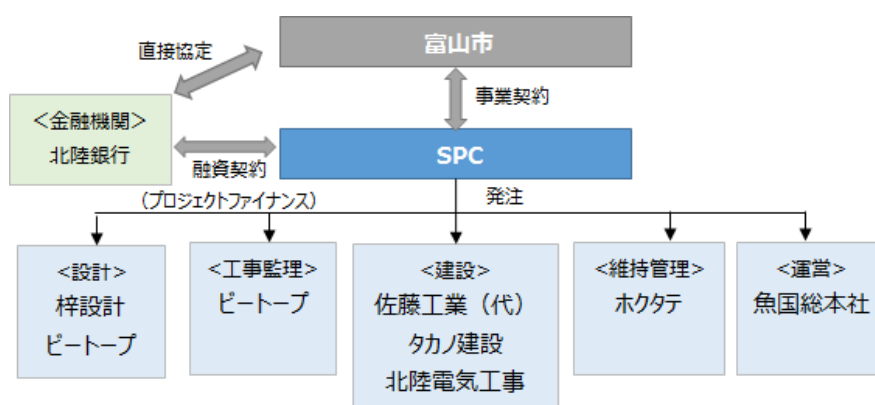
#### ア 本事業の参画経緯

本事業については、公告前のサウンディングに参加している。本地域事業者は上述の通り、学校 PFI 事業について代表企業としての PFI 事業応募経験があり、手続きの進め方や内容について、ある程度把握していたことから、地元にも本社を有し全国展開している中堅ゼネコンとコンソーシアムを組成し参画することとなった。

#### イ コンソーシアム組成と役割分担

本事業における地域企業の参画パターン及びコンソーシアム内の役割分担は、以下の通りである。運營業務以外の業務には地域企業が参画しており、本地域事業者は、維持管理業務を担う構成企業として参画している。また、融資も地元の金融機関が担っている。

##### 事業スキームと役割分担

参画パターン	大手企業連携型 (代表企業は大手企業が担い、構成企業・協力企業として地域企業が参画)	
事業スキーム		
役割分担 [出資比率]	佐藤工業 (代表企業) [50%]	市との窓口、金融機関との調整、SPC の組成・管理 契約関係業務、建設業務
	タカノ建設 [15%]	建設業務
	北陸電気工事 [10%]	設備工事業務
	梓設計 [3.5%]	設計業務、工事監理業務
	ビートープ [1.5%]	設計業務、工事監理業務
	ホクタテ [10%]	維持管理業務
	魚国総本社 [10%]	運營業務 (給食)

### ウ 各段階における取組み

本事業における各段階の自治体との関わり方は、以下の通りである。代表企業を務めるゼネコンが存在すること、本地域事業者も経験豊富であることから、コンサルタント等の支援なしで各業務担当企業が提案書を作成している。また、公募前の官民対話等の情報交換については、代表企業が中心で行われたようである。

	自治体との関わり	提案に向けた取組み
事業構想段階 ▼	・情報収集 (予算課の発信等を確認)	—
導入可能性 調査段階 ▼	・実施方針公表後、募集要項発表 前のサウンディングに参加	・コンサルタント等から情報収集を行った。 ・コンソーシアム組成準備…ゼネコン中心に コンソーシアムを組成した。
公募段階	・公募手続きのなかで対話	・提案書作成…建設については佐藤工業、 設計については梓設計、維持管理について はホクタテ、運営については魚国総本社が 作成した。 ・提案書作成コスト…各社の手弁当で作成 しており、外注費はなし。

### エ 地域企業として工夫した点

以前に取り組んだ学校 PFI 事業において実施した、お掃除ワークショップの評判が良好であったことを受け、本事業においても掃除ロボットの導入・清掃体験といった取組みの提案を行った。また、地域ならではの「おわら風の盆」との関わりをアピールした。



## (5) 成果

地域企業が PPP/PFI 事業に参画することにおける、公共・民間それぞれの成果・課題は以下の通りである。

	公共	民間
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域経済活性化</li> <li>・ 効果的な事業の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雇用の創出</li> <li>・ 会社の信用力向上</li> <li>・ ビジネスチャンスの拡大</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注機会が失われるという地域企業の懸念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提案書作成コストが大きい</li> <li>・ ノウハウの不足</li> </ul>

公共側の成果としては、地元における理解が深い地域企業に参画してもらうことで、より地域住民等のニーズに応えた効果的な事業が実現されること、地域経済活性化に繋がるものが挙げられる。

また民間側も PPP/PFI 事業に参画することで、地域企業へ仕事が発注され雇用が創出されること、地域に影響の大きい事業に参画することでの会社の信用力向上、市外の PPP/PFI 事業への参画といったビジネスチャンスの拡大といった点が成果として得られる。本地域事業者においては、本市内のみならず、北陸地方の案件についても声がかかっている。

本市の特徴として、本社を市内に有し、全国展開している中堅ゼネコンがあり、同社が地域企業とのネットワークを生かして PPP/PFI 事業に取り組んでいることから、複数の地域企業の参入が進んでいると考えられる。

公共側の課題として、受注機会が失われるという地域企業の懸念への対応が挙げられるが、本市においてはとやま地域プラットフォームでの情報発信や官民対話を通して、地域企業の参加を促進している。とやま地域プラットフォームの取組みは、PPP/PFI 事業になじみのない企業にとって参加のきっかけとなっている。また、PPP/PFI 事業について一定のノウハウを有している本地域事業者のような企業にとっても、とやま地域プラットフォームの取組みは情報収集の面で重要な役割を果たしている。

民間側の課題としては、提案書作成コストが大きく、選定されなかった場合の負担が重いこと、PPP/PFI 事業に関するノウハウが不足していることがあげられる。これらの課題に対応するため、本市においては、上述のとやま地域プラットフォームにて提案書の作成講座等を実施し、民間事業者のニーズに応じている。また、地域金融機関が、ファイナンス面での支援だけでなく、民間事業者のコンサルティング的な役割を果たすことも期待されている。

### 3-4. 西宮市

#### (1) 事業概要

<p>【市営石在町団地整備事業の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市営石在町団地整備事業は、比較的小規模な公営住宅の整備事業であり、事業スキームは BT 方式による一括払いとしていることから、地域企業が参画しやすい事業になっている。</li> <li>・西宮市は、本事業では参加資格要件や審査基準において地域企業の参画を強く打ち出した要件設定にしているが、基本的には各 PPP/PFI 事業の内容や規模に応じ、ケースバイケースで参加資格要件等を設定し、より効果的な事業の実現、継続的な案件発注に取り組んでいる。</li> <li>・本地域事業者は複数の PPP/PFI に取り組み経験することでノウハウを蓄積しており、周辺自治体の案件にも取り組んでいる。</li> </ul>
---

自治体及び地域企業にヒアリングを行った事例の概要は、以下の通りである。

事業名	市営石在町団地整備事業（以下、「本事業」という。）
発注者・担当部署（当時）	西宮市都市局住宅部住宅整備グループ建替事業第 1 チーム
実施方針公表	平成 24 年 1 月
業務範囲	設計・建設
事業者選定方式	総合評価一般競争入札
事業手法	PFI（BT 方式）
事業期間	設計・建設：約 4 年
事業者の収入	施設整備費
補助金・交付金	社会資本整備総合交付金
応札者	3 者
選定事業者 ※下線は地域企業	代表企業：株式会社松田組 構成企業：平田建築設計株式会社、住田建設株式会社
落札金額	金 699,750,000 円（特定事業選定時 VFM13.1%）
対象施設・規模等	構造：RC 造 地上 6 階建、敷地面積：3276.85 m <sup>2</sup> 建築面積：1259.56 m <sup>2</sup> 、延床面積 4,920.85 m <sup>2</sup> <施設> 

（出所：松田組 HP）

出所：掲載内容は「市営石在町団地整備事業」公表資料及び西宮市、松田組へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

<PPP/PFI 推進環境>

優先的検討規程	西宮市 PFI 基本指針 (H18)
PFI ガイドライン	
民間提案制度	—
地域プラットフォーム	—
地域企業に係る法制度等	「第3次西宮市産業振興計画」の中で、市内事業者への優先発注に取り組んでいく旨を記載

## (2) 自治体の取組み

### 1) PFI 導入の背景・目的、本事業への PFI 導入のきっかけ

西宮市（以下、「本市」という。）は、国や周辺自治体における民間活用の機運の高まりを受け、平成 18 年に PFI 基本指針を策定し、市営甲子園九番町団地建替事業（第 1 期：平成 21～23 年度、第 2 期：平成 22 年～26 年度）を PFI 事業（BT 方式）として実施した。先行して実施した 2 件の住宅 PFI 事業によって効果を確認したことから、平成 23 年に市営石在町団地整備事業における PFI 導入に至っている。

本市が PFI 事業に取り組む目的は、性能発注による財政負担の縮減（柔軟な条件設定の中での設計・建設のコストダウン）が大きい。加えて、民間に事業リスクや業務管理を委ねることができるため、限られた技術職員の効率的な配置により事業管理できる。民間事業者は集合住宅の整備について多数の実績を有しており、ノウハウを十分に生かせるため、本市ではこれまでに本事業を含め 5 件の住宅 PFI 事業を実施している。

### 2) 地域の理解醸成

#### ア PFI 導入時点及び現時点の懸念事項と対応

PFI を円滑に導入するには、地域の理解が必要不可欠であるため、地域住民、議会、地域企業の 3 者の視点から、懸念事項とその対応について把握・整理した。

#### a) 地域住民

懸念事項及び対応は以下の通りである。

	懸念事項/現状	対応策
PFI 導入時点	<ul style="list-style-type: none"><li>・ PFI 方式が効果的であることへの理解が得られるか</li><li>・ PFI 方式の認知が得られるか</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業者へ地域貢献に関する提案を求める</li></ul>
現時点	<ul style="list-style-type: none"><li>・ PFI 事業であっても、市の事業であるという認識が大半</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ PFI のメリット等の情報発信（今後実施見込み）</li></ul>

PFI 導入時には、PFI 方式が市の事業を実施する上で効果的であることへの理解が、地域（近隣住民）より得られるか、同方式の認知を促せるかという懸念があり、地域貢献に関する提案を求めることで、事業者と地域が関わる機会を確保した。

これまでの事業においては、近隣住民に対し、実施主は本市でなく PFI 事業者であること等、一定の周知をするも、「PFI 事業であっても市の事業であること、市が責任を持って行うことに変わりはない」との認識が大半である。地域や近隣住民は建設工事による騒音や日影など事業における直接的な影響等に関する話になりがちで、手法の理解を醸成することは難しい。PFI の導入は、地域住民だけでなく、広く市民にとってもメリットがあることを理解してもらうために、市のホームページ等でわかりやすく情報発信を行っていくことも必要と考えられる。

## b) 議会

懸念事項及び対応は以下の通りである。

	懸念事項/現状	対応策
PFI 導入時点	・ PFI 手法の理解	・ 他都市事例及び効果が期待できる根拠について説明
現時点	・ PFI 手法の導入が浸透している一方、効果に対して懐疑的な意見あり	・ 事業実施毎に実施方針策定・公表時、事業者選定時等のタイミングで説明

PFI 導入当初は、本市内における実績がない中、議会からは賛否両論の意見があり、理解を得ることに非常に苦労したが、他都市事例や効果が期待できる根拠等を説明して対応した。

最近では、実績を複数積んだため、議会において「市営住宅建替は基本的に PFI で行う」との認識は徐々に浸透している一方で、PFI 導入により効果があるとする根拠が分かりにくいなど、懐疑的な意見が一定数存在する。実施方針策定・公表時、特定事業選定時（必ずしもではない）、事業者選定時に、PFI のメリットや仕組みについて議会に説明し対応を行っている。

## c) 地域企業

懸念事項及び対応は以下の通りである。

	懸念事項	対応策
PFI 導入時点	・ 受注機会が減少するという反発	・ 市内企業が参画しやすい参加要件等を設定
現時点	・ 受注機会が減少するという反発	・ ヒアリング調査等により事業規模や発注時期、物価状況等を踏まえ、事業毎に参加要件を設定

PFI 導入時は市内企業からの受注機会が減ることに対する反発が大きかったため、市内企業が参加しやすい参加要件を設定し対応した。

現時点でも、受注機会が減ることに対する反発があり、引き続き、地域企業が参画しやすい仕組みを構築してほしいという要望が聞かれる。そういった声に対応するため、ヒアリングや市場調査を実施し、事業規模や発注時期、物価状況等を踏まえ、事業毎に参加要件や求める提案内容、評価基準等を検討し設定している。

## イ 本事業における議会への説明内容とタイミング

本事業における議会への説明内容とタイミングを整理すると、次頁の図のとおりである。本市で最初の PFI 事業は導入を決定する際に説明を行ったが、3 件目である本事業は、実施方針策定・公表時から議会に説明を行っている。

先行実施の甲子園九番町の事業実績と民間事業者への意向調査を踏まえ、本市の産業政策に沿って、より市内業者が参画し易くなるよう配慮し、①資格審査書類、提案書類の減量、②資金調達への配慮（年度末だけでなく中間出来高支払いの導入）、③参加資格要件の緩和（甲子園九番町事業では100戸6,000㎡だった実績要件を、50戸3,000㎡まで緩和）といった内容を中心に説明を行った。本市地域企業のPFI導入に関する懸念事項の解消に向けて、議会においても具体的な説明がなされたものと言える。

議会説明内容とタイミング

	実施フロー	議会への説明	備考（石在町での対応）
優先的検討段階		説明 PFI手法の概要※	・PFI導入の決定は、3件目のため説明を省略
PFIの事業化段階		説明 実施方針の概要	・公表前に実施（参加要件の緩和等）
		議決 債務負担行為の設定	・公表前に実施（提案書類の減量等）
		説明 入札説明書等の概要※	
		議決 事業契約の締結	
PFIの実施段階		報告 モニタリング結果※	

※毎事業ではない項目

### 3) 地域企業の参画促進について

#### ア 地域企業の特徴及び地域企業参画を踏まえた自治体の方針

本市では、中・小規模の建設企業が多いため、PFI事業に参画し代表企業を担える企業が少なく、市外企業とコンソーシアムを組める規模の建設企業も少ない。

本市の方針は、PFI導入効果が見込めると市が判断する事業において地域企業の参画を促し、参画頂くことにより地域企業の育成を図ることや、経済的な効果を期待するものである。

## イ 自治体の発注の工夫

本市が地域企業の参画に繋げるために、公募時に実施した発注上の工夫を整理すれば、下記の表の通りである。WTO 政府調達協定の対象外<sup>4</sup>であるため、審査基準における加点評価に加え、参加資格要件として義務化することにより、地域企業によるコンソーシアム組成に繋がっている。

地域企業参画に関する発注時の工夫

種類	内容	当該事業の対応
a 参加資格要件	①地域企業の参画を入札条件として設定 ②地域企業の参加資格要件の緩和 ③地域企業に対する契約金額の要件を設定 ④SPC の設置を義務化しない	・設定 ・緩和している ・設定 ・義務化していない
b 審査基準	①「地域経済への貢献」などの項目で加点評価 ②地域企業が代表企業を担う場合加点評価	・評価項目を設定し加点 ・対応なし
c 公表資料での要請	①入札説明書等において地域企業の活用を要請 ②要求水準書等において可能な範囲で地域資源の活用を要請	・対応なし ・対応なし
d その他	①地域企業とのマッチングの仕組み（エントリー制度） ②地域 PF を通じた情報発信、交流機会・人材育成の場の提供 ③地域企業が参画可能な事業スキームを設定	・対応なし ・対応なし ・サウンディングを実施

### a) 参加資格要件

地域企業の参画を促すために、①市内建設業者を 1 社以上含む、②経営事項審査の評定値を市内業者について緩和する（市内 1000 点、市外 1200 点等）、③協力企業として市内建設業者等との契約額を事業契約額の一定割合以上とする、④実績規模要件の緩和といった参加資格要件の設定を行っている。また市営住宅 PFI では SPC の設置を必須とせず、地域企業の負担を軽減している。

事業毎の参加資格要件の工夫は以下の通りであり、事業内容によりケースバイケースで参加資格要件を調整している。

<sup>4</sup> WTO 政府調達協定の対象は、地方自治法の適用を受ける全ての都道府県及び指定都市である。  
([https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/it/page23\\_000835.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/it/page23_000835.html))

### 事業毎の参加資格要件

年	事業名	事業規模 (※1)	事業方式	参加資格要件		
				市内企業	「建築工事一式」 経審評点(市内)	市内 発注率
H21	市営甲子園九番町団地第1期建替事業	41億	BT	1社以上	1,200(1,000)	30%
H22	市営甲子園九番町団地第2期建替事業	24億	BT	1社以上	1,200(1,000)	30%
H23	西宮市立学校施設耐震補強PFI事業	28億	RO	—	1,200(1,000)	30%
H24	市営石在町団地整備事業	10億	BT	1社以上	1,200(1,000)	30%
H24	西宮市立中学校空調設備整備PFI事業	15億	BTO	—	—	30%
H26	市営甲子園春風町団地第1期建替事業	25億	BT	1社以上	1,200(1,000)	25%
H30	市営分銅町・末広町住宅整備事業	14億	BT		1,200(1,000)	20%
H31	西宮中央運動公園及び中央体育館・陸上競技場整備事業(※2)	163億	BTO	—	1,200(1,000)	20%

※1 予定価格(税込)

※2 新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、令和3年度以降の本市財政状況の見通しが不透明となったことにより令和2年6月に入札を中止

#### b) 審査基準

地域社会貢献への取組みを評価しているほか、市内企業との協働に関する取組みへの評価として市内企業が参加資格要件より多く参画した場合や、構成企業を含む市内企業契約率、市内企業との下請け契約率が一定割合以上の場合に加点評価を行っている。

#### c) 公表資料での要請

公表資料での要請は行っていない。

#### d) その他

サウンディング型市場調査を実施し、地域企業等の意見を参考にしつつ、事業規模に応じた参加資格要件等の検討をしていく予定である。

#### ウ 地域企業の応募状況

本事業では、以下の3つのグループが応募に参加した。選定された(株)松田組以外の応募者においても地域企業が参画しており、本市における発注の工夫は、効果があったものと言える。

#### 応募者における地域企業の参画

代表企業	構成企業	地域企業
(株)新井組	日本管財(株)、(株)黒田建築設計事務所	2社
五洋建設(株)神戸営業所	(株)エイダブリューエンジニアリング、(株)横山建築事務所	2社
(株)松田組	平田建築設計(株)、住田建設(株)	3社

注) 下線は地域企業を示す



### (3) 民間事業者の取組み

今回ヒアリングを行った地域企業（以下、「本地域事業者」という）の概要は以下の通りである。

企業名	株式会社松田組
業種	建設業、不動産売買業等
資本金	7,200 万円
従業員数	約 50 名（PFI 事業の窓口は 1 名、代表企業の際は 4 名程度が参加）
売上高	約 30 億円
PFI 等取組み実績	①市営甲子園九番町団地第 1 期建替事業（平成 21 年、PFI、西宮市） 構成員として応募したが、選定されず。ノウハウ習得に繋がった。 ②市営甲子園九番町団地第 2 期建替事業（平成 23 年、PFI、西宮市） 構成員として応募したが、選定されず。ノウハウ習得に繋がった。 ③市営石在団地整備事業（平成 24 年、PFI、西宮市） 代表企業として参画 ④西宮市児童発達支援センター等施設整備事業における施設建築物新築工事（平成 25 年、DB、西宮市） 代表企業として参画 ⑤西宮市立南甲子園小学校校舎等改築工事（平成 25 年、DB、西宮市） 構成員として参画 ⑥(仮称)高浜町 1 番住宅大規模集約事業（平成 26 年、PFI、芦屋市） 構成員として参画 ⑦西宮市第二庁舎（危機管理センター）整備事業（平成 30 年、DB、西宮市） 構成員として応募したが、選定されず

#### 1) PFI 取組みの背景

本地域事業者が最初に取り組んだ PFI 事業は、本市が発注した平成 21 年度の「市営甲子園九番町団地第 1 期建替事業」及び平成 23 年度の「市営甲子園九番町団地第 2 期建替事業」で、構成企業という立場で応募したが、選定には至らなかった。

本事業においては、比較的規模の小さい事業（約 7 億円）であったため、全て地域企業によるコンソーシアムを組成し、応募することとなった。甲子園九番町団地建替事業での経験を生かし、本事業においては本地域事業者が提案書の作成を行い、優先交渉権者として選定された。

## 2) PFI 事業参画の方針

### ア PFI 事業参画の方針

本地域事業者においては①経営基盤の安定、②技術力の向上という二点を PPP/PFI 事業のメリットと捉え、PPP/PFI 事業に積極的に参画する方針である。

一点目においては、単年度発注の工事に加え、PFI 事業のような複数年度の案件に参画することで、長期にわたって安定した売上を確保していくという考え方である。令和 2 年度時点では、参画している案件はないが、PFI 事業の実施期間においては、PFI 事業の売上が全体の 5 分の 1 を占めたこともあり、PFI 事業への参画は本地域事業者にとって重要なビジネスチャンスといえる。

二点目については、提案書を作成する中で様々なことを調べ工夫するため、会社全体の技術力の向上に寄与するとの認識である。具体的には工期短縮など、施工技術の向上が見込まれる。

また、本地域事業者は西宮建設協会、兵庫県建設業協会の会長を務めており、通常の工事も含め地域企業に発注を行う立場であることから、本地域事業者が PFI 事業において代表企業となれば、より地域企業に仕事が発注されるという効果がある。そのため、比較的小規模 (10 億程度) の事業であれば、代表企業として参画していく意向である。一方、SPC を設置するような大きな事業や、総事業費が 20～30 億円程度の事業は大手ゼネコン等と取り組んでいく方針である。

市内の事業のみならず、周辺自治体の事業 ((仮称) 高浜町 1 番住宅大規模整備事業 (芦屋市) 等) についても実績を有しており、今後とも積極的に参画していく見込みである。

### イ 地域企業の強みと参画における課題

本地域事業者においては、PFI 事業に地域事業者が参画することの強みと課題を以下のように考えている。

#### 地域事業者の強みと課題

強み	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域経済活性化</li><li>・ スムーズなコミュニケーション</li><li>・ 適材適所の発注</li></ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 提案書作成コスト</li><li>・ 資金繰り</li><li>・ 発注から応札まで長期間を要する</li></ul>

地域企業の強みとしては、地域のことをよく理解していることから、地域経済活性化に繋がること、コミュニケーションがスムーズに図られること、地域企業の適材適所の発注が可能となることが挙げられる。

一方、参画の課題としては、提案書作成コスト、資金繰り、発注から応札まで期間を要することが挙げられる。選定された場合は提案書作成コストも回収できるが、選定されな

いとそのまま損失となってしまうコストを回収できないという懸念が、参画に二の足を踏む要因となっていると考えられる。小さな企業であれば、資金繰りにも余裕がないため、体力のある企業しか挑戦できない。PFI ではあるが、今後も引き続き自治体が前払い金や中間払い金を設定する、地域の金融機関が積極的に融資するなど、自治体や金融機関の更なる対応が求められる。

本地域事業者の場合、大手企業ともネットワークを有しており、PPP/PFI 事業においてコンソーシアムを組成する顔ぶれはほとんど変わらない。大手企業が地域企業を把握できていないということもあるので、発注者や商工会議所からの紹介などネットワークを構築できる仕組みがあるとよいと考えられる。

### 3) 本事業の参画に向けた取組み

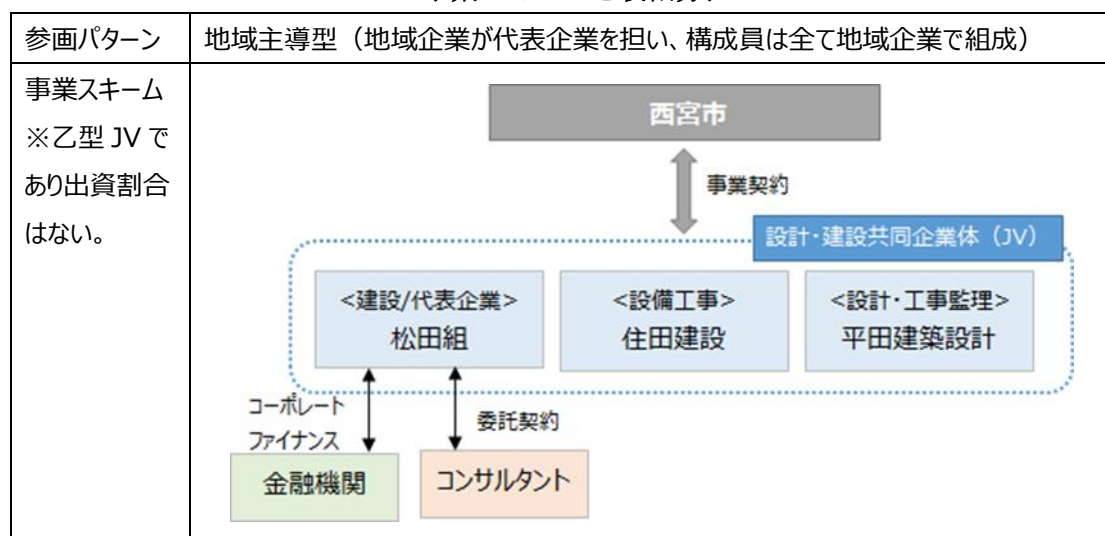
#### ア 本事業の参画経緯

本事業については、導入可能性調査の段階からヒアリングに参加している。本地域事業者は上述の通り、構成企業としての PFI 事業応募経験があり、手続きの進め方や内容について、ある程度把握していたことから、地元企業 3 社でコンソーシアムを組成して参画することとなった。

#### イ コンソーシアム組成と役割分担

本事業における地域企業の参画パターン及びコンソーシアム内の役割分担は、以下の通りである。選定事業者は、SPC は設置せずに松田組を代表企業とする 3 社の地域企業にて設計・建設共同企業体を組成し、本市と事業契約を締結している。代表企業である松田組が市との窓口や契約関係の手続きなど、総括的なマネジメント業務を担っている。また、資金調達については、松田組によるコーポレートファイナンスで調達している。その他、事業提案書の作成に向けて、コンサルタントに業務を委託している。



事業スキームと役割分担



役割分担	松田組 (代表企業)	市との窓口、JV 間の調整、金融機関との調整 契約関係業務、交付金申請の支援、施設の引渡し業務 解体撤去業務、建設業務
	住田建設	設備工事業務
	平田建築設計	事前調査業務、設計業務、工事監理業務

### ウ 各段階における取組み

本事業における各段階の自治体との関わり方及び提案に向けた取組みは、以下の通りである。提案書作成にあたっては、コンサルタント（ベックス株式会社）の支援を受けつつ作成している。また、提案書作成には費用負担が発生するため、本地域事業者では PPP/PFI 応募関連費用として、毎年、一定金額を予算化している。

	自治体との関わり	提案に向けた取組み
事業構想段階 	—	—
導入可能性 調査段階 	・意見交換に参加 ⇒地元要件についての要望を行った	・情報収集を行った。 ・コンソーシアム組成準備…これまでの参画経験から手続きや進め方を習得していたため、地域企業 3 社で組成した。
公募段階	・公募手続きのなかで対話	・提案書作成…設計・工事監理は平田建築設計が、建設他は松田組がコンサルタントの支援を受けながら提案書を作成した。 ・コンサルタントへの委託…ネットワークのある大手鉄鋼メーカーの紹介であった。 ・提案書作成に係るコスト…コンサルタントとバースを外注しており、外注費で 500 万円程度。松田組が 100%負担した。

### エ 地域企業として工夫した点

宮水<sup>5</sup>保護への対応や酒蔵を意識した意匠など、地域の事が分かっている企業ならではの工夫を行った。その他、近隣住民が利用する施設（保育園など）があれば、自治会長等への説明を行った。

<sup>5</sup> 西宮神社の南東側一帯（久保町や石在町など）から湧き出しており、おおむね地下 2～5 メートルの浅い地層を流れている地下水。日本酒造り等に用いられる。

#### (4) 成果

地域企業が PPP/PFI 事業に参画することにおける、公共・民間それぞれの成果・課題は以下の通りである。

	公共	民間
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市の地域性を理解した企業に提案してもらうことで、より効果的な事業となる</li> <li>・ 地域経済活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営基盤の安定に繋がる</li> <li>・ 技術力の向上</li> <li>・ 受注機会の拡大</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注機会が減少するという地域企業の反発</li> <li>・ 過度に地域企業を優遇すると、競争性が担保されず事業効果の低下に繋がる恐れがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提案書作成コスト</li> <li>・ 資金繰り対応</li> </ul>

公共側の成果としては、地元の特性を良く理解した地域企業に参画してもらうことで、より地域住民等のニーズに応えた効果的な事業となること、地域経済活性化に繋がるものが挙げられる。また民間側も、PPP/PFI 事業に参画することで、長期的に仕事を確保でき経営基盤の安定に繋がること、よりよい提案作成に取組み技術力向上が見込めること、受注機会・ビジネスチャンスが広がることといった成果が得られる。

公共側の課題として、PPP/PFI 事業とすることで、地域企業からの受注機会が減少するという反発にどのように対応するかといった点がある。また一方で過度な地域企業の優遇により、競争性が担保されず事業効果の低下に繋がる恐れもある。このような課題に対しては、サウンディング調査や市場調査等を通じて、事業に応じて民間の意向を反映した規模、要件等を設定することが求められる。本市のこれまでの PFI 事業の参加資格要件からも、その点をうかがうことができる。

また民間側からは公共側の地域企業参画に向けた取組みに対し、評価しているとの意見が聞かれた。公共側のこうした工夫がないと大手企業しか参画できず、地域企業は下請け企業となり、利益の確保が難しいことが想定される。民間側からは、地域企業の参画形態として、大手企業も含め JV を組める形が望ましいとの意見があった。その上で、PPP/PFI 事業に参画する場合、提案書作成の負担が大きいこと、資金繰り対応等、参画のハードルが高いことが課題として挙げられている。早期段階での対話実施・情報発信や、地域の金融機関からの支援など、自治体や金融機関の更なる対応が必要と考えられる。

### 3-5. 大洲市

#### (1) 事業概要

<p>【大洲市立肱川中学校施設整備事業の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大洲市立肱川中学校施設整備事業は市内の複数の学校の耐震化対策を進める中で、専門技術士の不足や耐震化のスケジュールの遅れに対応するため、民間の技術・ノウハウを活用したものであり、市内の同種事業としては2事例目にあたる。</li> <li>・大洲市は、参加資格要件（地域企業の参画を入札条件として設定する等）や審査基準の工夫により、地域企業が参画しやすい仕組みとしている。</li> <li>・本事業の民間事業者は大手企業と地域企業が連携し、既存のPFI事業で組成されたSPCを代表企業とするコンソーシアムで応募しており、同種事業に連続して取り組んでいる。</li> </ul>
---

自治体及び地域企業にヒアリングを行った事例の概要は、以下の通りである。

事業名	大洲市立肱川中学校施設整備事業（以下、「本事業」という。）
発注者・担当部署（当時）	大洲市教育委員会
実施方針公表	平成29年7月
業務範囲	学校施設の整備業務、維持管理業務
事業者選定方式	公募型プロポーザル方式
事業手法	PFI（BTO方式）
事業期間	15年間
事業者の収入	サービス購入費
補助金・交付金	学校施設環境改善交付金
応札者	1者
選定事業者 ※下線は地域企業	代表企業：株式会社大洲学校 PFI サービス（SPC） 構成企業：株式会社一宮工務店、村上工業株式会社、株式会社中央設計、株式会社四電工、三菱電機ビルテクノサービス株式会社
落札金額	金 1,297,228,559 円（特定事業選定時 VFM4.1%）
対象施設・規模等	敷地面積：8,790 m <sup>2</sup> 建築面積：約 1,400 m <sup>2</sup> （共用部を除く校舎）

出所：掲載内容は「大洲市肱川中学校施設整備事業」公表資料及び大洲市、株式会社大洲学校 PFI サービス、株式会社四電工、株式会社一宮工務店へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

<PPP/PFI 推進環境>

優先的検討規程	－
PFI ガイドライン	－
民間提案制度	－
地域プラットフォーム	－
地域企業に係る法制度等	「大洲市中小企業者・小規模事業者振興基本条例」の第 5 条において、「市は、工事の発注、物品及び役務の調達等において、公正かつ適正な予算の執行に留意するとともに、市内の中小事業者の受注機会の増大に努めるものとする。」と定められている。

## (2) 自治体の取組み

### 1) PFI 導入の背景・目的、本事業への PFI 導入のきっかけ

大洲市（以下、「本市」という。）は、学校施設の耐震対策を図るため、平成 23 年度に「大洲市立学校施設整備計画」を策定し、平成 23 年度から平成 31 年度までの 9 年間で耐震性の満たない 31 棟の耐震対策の実施を計画していた。

ところが平成 26 年度に進捗状況を点検評価したところ、専門的な技術的能力をもった建築技師の不足、事業スケジュール管理等の問題により事業の遅れが生じていた。その状況を踏まえ、民間事業者のノウハウを活用し、学校施設の耐震対策の遅れを解消することや、地域コミュニティの拠点・地域住民の生涯学習の場・災害発生時の避難施設等としての役割を有する施設整備を図ることを目的として、市内の耐震化を進めている学校に対し市が直接実施する工事と併用し、PFI 手法を導入することとなった。

PFI 手法で整備することとなった学校は、長浜中学校（平成 28 年 3 月実施方針公表）と本事業の対象である肱川中学校（平成 29 年 7 月実施方針公表）の 2 校である。PFI 事業においては、将来的に小中一貫校となる可能性も踏まえ、上記の目的（耐震対策の遅れ解消、地域コミュニティの拠点等の整備）に加えて、今後大きな課題になると考えられる、将来の児童生徒数の減少を見据えた施設の有効活用についても、民間事業者に提案を求めている。

本事業においては、従前の PFI 事業で組成された SPC が代表企業となり、同様のコンソーシアムで同種事業に連続して取り組んでいる（詳細は「(3) 民間事業者の取組み」に記載）。

## 2) 地域の理解醸成

### ア PFI 導入時点及び現時点の懸念事項と対応

PFI を円滑に導入するには、地域の理解が必要不可欠であるため、地域住民、議会、地域企業の 3 者の視点から、懸念事項とその対応について把握・整理した。

#### a) 地域住民

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
・ PFI 事業の実績が少ないため、理解を求め る必要がある	・ 地域の代表者が委員を務める施設整備検討委員会で、PFI 事業について説明を行った

アドバイザーのコンサルタントが、他都市事例を含めた PFI の概要についての説明資料を作成し、その資料を用いて地域の代表者が委員を務める施設整備検討委員会にて、実施方針公表前のタイミング（平成 29 年 6 月）に説明を行った。



## b) 議会

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
・ PFI 事業の実績が少ないため、理解を求め る必要がある	・ PFI 事業について説明を行った

PFI 導入決定時や事業者選定時等の各段階に応じて、本事業への PFI 導入に係る事項について議会に説明を行っている。

本市は平成 22 年に PFI 事業として、大洲市学校給食センター整備・運営事業を実施しており、その際に PFI 手法の概要については、説明を実施している。

## c) 地域企業

懸念事項及び対応は以下の通りである。

懸念事項	対応策
・ PFI 事業の実績が少ないため、地域企業が 積極的に参画できるための方策が必要	・ 公募 3 カ月前に市ホームページに実施方 針を公表し、民間事業者から事業の質問・ 意見を受け付けるなど、地域企業が参画し やすい取り組みを行った

地域企業の参画について懸念があったため、公募前に民間事業者から事業の質問・意見を受け付けるなどを行い、官民で懸念事項について認識をすり合わせることで、地域企業が参画しやすい取り組みとした。

## イ 本事業における議会への説明内容とタイミング

本事業における議会への説明内容とタイミングを整理すると、次頁の図のとおりである。本事業は、上述の長浜中学校整備事業と併せて、PFI 手法の導入決定時に議会に説明を行っている。

### 議会説明内容とタイミング

	実施フロー	議会への説明	備考
優先的 検討 段階		<b>説明</b> PFI手法の導入決定	・PFI導入の決定は、脇川中学校・長浜中学校併せて、説明を行っている。
PFIの 事業化 段階		<b>議決</b> 債務負担行為の設定  <b>説明</b> 事業者選定結果の概要 <b>議決</b> 事業契約の締結	
PFIの実 施段階			

### 3) 地域企業の参画促進について

#### ア 地域企業の特徴及び地域企業参画を踏まえた自治体の方針

本市では、中・小規模の企業が多く、PFI事業を担える規模の企業は少ないため、地域企業のみで設計・建設・維持管理の全ての業務を含むコンソーシアムを組成することは難しい。

一方、市内に本店及び重要な営業所を有している企業が建築業務を実施することにより、地元の企業、人材、製品の積極的な活用が見込まれ、技術力やスキルの向上に繋がると考えられるため、PFI事業においては、地域企業の積極的な参画を促進していく方針である。

#### イ 自治体の発注の工夫

本市が地域企業の参画に繋げるために、公募時に実施した発注上の工夫を整理すると次頁の表の通りである。WTOの対象外であるため、審査基準における加点評価に加え、地域企業の参画を要件としており、地域企業によるコンソーシアム組成に繋がっている。

### 地域企業参画に関する発注時の工夫

種類	内容	当該事業の対応
a 参加資格要件	①地域企業の参画を入札条件として設定 ②地域企業の参加資格要件の緩和 ③地域企業に対する契約金額の要件を設定 ④SPC の設置を義務化しない	・設定 ・緩和している ・設定していない ・義務化していない
b 審査基準	①「地域経済への貢献」などの項目で加点評価 ②地域企業が代表企業を担う場合加点評価	・評価項目を設定し加点 ・対応なし
c 公表資料での要請	①入札説明書等において地域企業の活用を要請 ②要求水準書等において可能な範囲で地域資源の活用を要請	・対応あり ・対応なし
d その他	①地域企業とのマッチングの仕組み（エントリー制度） ②地域 PF を通じた情報発信、交流機会・人材育成の場の提供 ③地域企業が参画可能な事業スキームを設定	・対応なし ・対応なし ・民間事業者からの質問等に対応

#### a) 参加資格要件

導入可能性調査の際、事業規模から市内業者単独での応募が難しいため、JV 設置条項について事業者から要望があった。よって、本事業ではそれぞれの場合において以下の通り参加資格要件の設定を行っている。

<単独企業の場合>

- ・大洲市内に本店又は主たる営業所を有する者であること。

<JV の場合>

- ・市内建設業者を構成員として1者以上含むこと。
- ・市内建設業者以外の者にあつては、建設業法第27条の23第1項の規定による直近の経営事項審査の結果通知書のうち、「建築一式」の総合評定値が1,000点以上を有する者であること。

また本事業では SPC の設置を必須とせず、地域企業の負担を軽減している（詳細は「(3) 民間事業者の取組み 3) 本事業の参画に向けた取組み」を参照）。

#### b) 審査基準

事業実施体制における地域経済との連携（地域経済への貢献に関し、実効性が高く充実した提案及び地元雇用等について、実効性が高く充実した内容）について、加点評価を行っている。

#### c) 公表資料での要請

募集要項の応募者に関する条件等の項目において、「地域経済の活性化や地元企業の育成の観点から、市内に本店又は主たる営業所を有している企業の積極的な参画、地元企業からの資材調達及び地域住民の雇用について期待をしているところである。したがって、優先交渉権者の決定に当たっては、これら地域経済の活性化への寄与等に関する提案

について、特に評価を行う予定としている」との記載があり、地域企業の活用を要請している。

**d) その他**

公募の3ヶ月前に、実施方針を公表し、民間事業者から意見を募っている。

本事業においては SPC である大洲学校 PFI サービスが全体のオペレーションを行う役割を担えるのかということについては、市と民間事業者との対話等でやりとりを行い、業務の遂行について確認を行った（詳細は「(3) 民間事業者の取組み」に記載）。

### (3) 民間事業者の取組み

地域企業（以下、「本地域事業者」という）の概要は、以下の通りである。

企業名	(株)大洲学校 PFI サービス (SPC)
業種	—
資本金	1,000 万円
従業員数	—
売上高	—
PFI 等 取組み実績	①大洲市立長浜中学校施設整備事業（平成 28 年、PFI、大洲市） (株)四電工を代表企業として組成 ②大洲市立肱川中学校施設整備事業（平成 29 年、PFI、大洲市） 代表企業として参画

今回のヒアリングは、SPC の代表企業である(株)四電工に対して行った。

企業名	(株)四電工
業種	建築設備工事、電力供給設備工事等
資本金	34 億 5,125 万円
従業員数	2,051 人
売上高	82,728 百万円（2020 年 3 月期）
PFI 等 取組み 実績	①宇多津新給食センター整備運営事業（平成 17 年、PFI、宇田津町） 代表企業として参画 ②香川県立武道館（平成 18 年～令和 4 年、指定管理、香川県） 代表企業として参画 ③香川県立丸亀競技場（平成 19 年～令和 4 年、指定管理、香川県） 代表企業として参画 ④徳島市立高等学校校舎整備事業（平成 19 年、PFI、徳島市） 代表企業として参画 ⑤徳島県立農林水産総合技術支援センター整備運営事業（平成 21 年、PFI、徳島県） 代表企業として参画 ⑥大洲市学校給食センター整備運営事業（平成 22 年、PFI、大洲市） 代表企業として参画 ⑦大洲市立長浜中学校施設整備事業（平成 28 年、PFI、大洲市） 代表企業として参画 ⑧高松市屋島競技場（平成 29 年～令和 4 年、指定管理、高松市） 代表企業として参画 ⑨大洲市立肱川中学校施設整備事業（平成 29 年、PFI、大洲市） 構成員として参画

また SPC 構成企業のうち、市内企業である一宮工務店にもアンケートを行った。

企業名	(株)一宮工務店
業種	建設業
資本金	8,000 万円
従業員数	200 人
売上高	20,953 百万円 (2020 年 9 月期)
PFI 等 取組み 実績	①大洲市学校給食センター整備運営事業 (平成 22 年、PFI、大洲市) 構成員として参画 ②大洲市立長浜中学校施設整備事業 (平成 28 年、PFI、大洲市) 構成員として参画 ③大洲市立肱川中学校施設整備事業 (平成 29 年、PFI、大洲市) 構成員として参画

#### 1) PFI 取組みの背景

本地域企業は、「大洲市立長浜中学校施設整備事業」(平成 28 年に事業契約締結、以下、「長中 PFI」とする。)に事業主体として参画しており、本事業はこの実績を背景に参画を決定している。

平成 28 年に公表された長中 PFI は、施設の耐震性・老朽化への対応を行い、安全・安心・快適な学習環境の確保を目的とした PFI 案件で、株式会社四電工を代表企業としたコンソーシアムにて応募した。同グループが優先交渉権を獲得後、事業主体である SPC として本地域企業が設立された。

長中 PFI での各種業務を実施している中、平成 29 年に本事業の実施方針が公表され、本事業の事業目的が長中 PFI とほぼ同様であることなどから、各種公表資料を基に、本事業の事業実現性を検討した。

また、本事業では、事業の透明性の確保を担保しつつ SPC 関連コストを縮減するため、通常の SPC 設立方式ではなく、長中 PFI での既存の SPC を代表企業として応募するスキームが可能であるかについて、質疑応答や対話を通じて、本市に確認をおこなった。応募にあたっては、SPC の定款の事業目的を「PFI 法に基づき大洲市が発注する学校施設整備・維持管理等に関する PFI 事業である場合」という形に変更し、本市と金融機関に変更後の定款を提出している (金融機関にも事前承諾を得た上で実施)。

なお、本事業は本市内での同種案件の 2 例目であり、コンソーシアムに参画する各社からは事前に本スキームへの理解を速やかに得ることができたことも、参画への後押しとなった。

## 2) PFI 参画の方針

### ア PFI 事業参画の方針

#### a) 本地域事業者（㈱大洲学校 PFI サービス）

本地域事業者は、定款に記載の目的事項を満たす場合、すなわち「PFI 法に基づき大洲市が発注する学校施設整備・維持管理等に関する PFI 事業である場合」のみ PFI 事業に参画する。

本市内に本社を置く地元企業であり、PFI 事業の参画は本事業含めて 2 例あるが、会社法の定め及び本地域事業者の企業としての存在理由を超える行為はしない。

#### b) ㈱四電工（SPC の代表企業）

四国内での PFI が発出された際には、参画について積極的に検討を行っている。代表企業として参画できるものは代表企業、地域企業をサポートするようなパートナーが合理的と判断した場合は構成企業・協力企業と、競争力が一番高まる形で参画する方針である。

PFI 事業の実施方針や募集要項には、多くの案件において地域企業の参画を促す文言があるため、地域経済への寄与を念頭におき、なるべく地域企業に声をかけるようにしている。

PPP/PFI に参画するメリットは、事業期間を通じて地元企業が参画できることと捉えている。従来であれば竣工・引渡しまでで終わりだが、PPP/PFI 事業は管理も含めて長期間にわたる事業であり、責任をもって仕事に取り組むことができる。PPP/PFI 事業を通じて得られた、異業種の事業者等とのパートナーシップによる知識や経験は、PPP/PFI 事業以外の業務においてもよい影響をもたらしている。

#### c) ㈱一宮工務店（市内企業）

大洲市が発注する案件において、参画に値する案件に取り組む方針である。

PFI 事業に参画することによって、①建設工事における施工実績の蓄積と技術の向上を図ることができる点、②会社の運営において自治体や他企業からの信用度が向上する点をメリット・成果と捉えている。

## イ 地域企業の強みと参画における課題

本事業に参画している(株)四電工と(株)一宮工務店は、PFI 事業に地域事業者が参画することの強みと課題を以下のように考えている。

### 地域事業者の強みと課題

強み	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域経済の活性化</li><li>・ 突発的な事象への迅速な対応が可能</li></ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社会情勢の変化に対するコスト面等での反映</li><li>・ 過度な地域要件の設定</li></ul>

地域企業の強みとしては、市内事業者が建設工事や維持管理業務に携わることによる地域経済の活性化や、施設整備後のメンテナンス等突発的な事象に対し迅速に対応できることが挙げられた。

一方、参画の課題としては、事業期間が長期に渡り、提案から建設工事等に着手するまで時間を要することから、社会情勢の変化によるコスト面等の対応が挙げられた。

また、地域経済発展のためには、できるだけ地元企業が参画できることが望ましいが、過度に参加資格要件として求められると、自治体が求める業務に対応可能な企業が事業への参画が厳しくなる場合もあるという意見もあった。案件の中身や規模によって、それぞれの事業に相応しい形で公表資料（実施方針や要求水準書等）が作成されることが望まれる。



### 3) 本事業の参画に向けた取組み

#### ア 本事業の参画経緯

本事業については、導入可能性調査の段階からヒアリングに参加している。本地域事業者によるコンソーシアムは上述の通り、長中 PFI を起点としており、コンソーシアム各社からは事前に本応募の事業スキームへの理解を速やかに得ることができている。

#### イ コンソーシアム組成と役割分担

本事業における地域企業の参画パターン及びコンソーシアム内の役割分担は以下の通りである。選定事業者は、本事業についての SPC は設置せず、長中 PFI の(株)大洲学校 PFI サービスを代表企業とするコンソーシアムを組成している。

本地域事業者は、それぞれの PFI 事業を管理するプロジェクトマネージメント的役割を担い、各コンソーシアムメンバーの支援を行っている。

事業スキームと役割分担

参画パターン	大手企業連携型（大手企業が代表企業を担い、地域企業が構成員として参画）	
事業スキーム	<p style="text-align: right;">作成：(株)大洲学校 PFI サービス</p>	
役割分担	大洲学校 PFI サービス	市との窓口、事業統括業務
[SPC における出資比率]	四電工 [39%]	金融機関との調整、契約関係、設備工事
	一宮工務店 [30%]	建設工事業務
	村上工業 [18%]	建設工事業務
	中央設計 [10%]	設計・工事監理業務
	三菱電機ビルテクノサービス [3%]	維持管理業務



SPC を設立した場合、しなかった場合、既存 SPC を活用した場合（本事業）、それぞれにおける特徴は以下の通りである。なお、本事業は同種かつ同時期の事業であり既存の SPC を活用したが、通常は活用することは難しいものと考えられる。

	SPC を設立	SPC を設立しない	既存 SPC を活用 (本事業)
事業の 透明性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI 事業のみを実施するため、事業の透明性・公正性は高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代表企業の他の収益と混合し、不透明になる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本市の PFI 事業のみを実施するため、事業の透明性・公正性は高い</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治体の事業であり、経営安定性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注した契約毎に信用度は変化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治体の事業であり、経営安定性が高い</li> </ul>
納税	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本事業の収益により納税（予定通りに事業が進捗すれば確実に納税される）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本事業の収益が見込めても、他の業務の収益と混同するため、納付がない可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本事業の収益により納税（予定通りに事業が進捗すれば確実に納税される）</li> </ul>
コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SPC の設立費用、経費が発生する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SPC の設立費用は発生しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存の SPC を活用するため設立費用は発生しない</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施業務が限定的であり、リスクコントロールが容易</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスクコントロールは複雑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施業務が限定的であり、リスクコントロールが容易</li> </ul>

### ウ 各段階における取組み

本事業における各段階の自治体との関わり方及び提案に向けた取組みは、以下の通りである。

事業提案書の作成においては、各企業が担当部分について作成したものを四電工が取りまとめている。また四電工が収支計算の方向性等を整理し、一部コンサルタントに業務を委託している。

	自治体との関わり	提案に向けた取組み
事業構想段階 	—	—
導入可能性 調査段階 	・ヒアリングに参加	・情報収集を行った。 ・長浜中学校、肱川中学校を含めた複数の中学校において、PFI 事業等導入の検討が行われており、ヒアリングに対応した。
公募段階	・公募手続きのなかで対話	・コンソーシアム組成準備…長中 PFI 事業を起点としてコンソーシアム組成。実施方針公表後の質疑応答や対話を通して、本市に確認を行った。 ・提案書作成…各企業が担当部分を作成し、四電工が取りまとめ。収支計算の方向性の整理についても四電工が行った。 ・コンサルタントへの委託…上述の収支計算についてコンサルタントに委託した。 ・提案書作成に係るコスト…コンサルタント費を外注した（四電工が負担）。

### エ 地域企業として工夫した点

本事業においては、SPC が地元企業では経験値の少ない PFI 事業のマネジメントに取り組むことで、コンソーシアムメンバーが本来業務に注力しやすい環境を提供し、提供サービスの向上を目指している（SPC のマネジメントについては四電工の職員が担当している）。

また、建設工事においては、大部分の施工を地域企業（専門業者）に発注し、地域経済への良好な波及効果を目指している。

#### (4) 成果

地域企業が PPP/PFI 事業に参画することにおける、公共・民間それぞれの成果・課題は以下の通りである。

	公共	民間
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域経済活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域経済活性化</li> <li>・ 異業種とのネットワーク構築</li> <li>・ 技術力の向上</li> <li>・ 会社の信用力の向上</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI 事業の実績が少ないため、地域企業が積極的に参画できるための方策が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コスト面等における社会情勢の反映</li> <li>・ 過度な地域要件の設定</li> </ul>

公共側の成果としては、地域企業が事業に参画することで地域経済活性化に繋がることが挙げられる。また民間側も、PPP/PFI 事業に参画することで、長期的に仕事を確保でき地域経済活性化に繋がること、異業種とのネットワークが構築され PPP/PFI 業務以外にも波及効果があること、技術力向上や会社の信用力向上が見込めることといった成果が得られる。

公共側の課題として、PFI 事業の実績を有する地域企業が少ないため、積極的に参画できるための方策が必要といった点がある。このような課題に対し、本市においては、市内企業の参加資格要件緩和や、公募前の質疑応答・対話による民間事業者からの意見聴取等を実施し、対応している。

民間側からは課題として、事業期間が長期に渡り、提案から建設工事等に着手するまで時間を要することから、社会情勢の変化によるコスト面等の対応が挙げられた。また、地域経済発展のためには、できるだけ地元企業が参画できることが望ましいが、過度な参加資格要件を求められると、自治体が求める業務に対応可能な企業が事業に参画できない可能性もあるという意見もあった。案件の中身や規模によって、民間事業者の意見等を反映し、それぞれの事業に沿う形で公表資料（実施方針や要求水準書等）が作成されることが望ましいと考えられる。

### 第3章 地域企業の参画促進のあり方

第2章の事例ヒアリング調査では、地方自治体と地域企業の双方にヒアリングを行い、地方自治体には PFI 導入の背景、地域の理解醸成に向けた取組み、地域企業の参画促進に向けた取組みを、地域企業には PFI 取組みの背景、PFI 参画に関する方針、PFI 事業参画に向けた取組みについて、事例毎に情報を把握・整理した。本章では、第2章で把握した各事例の情報について、①PFI への取組み状況と課題、②地域企業の強みと成果、③自治体側の発注の工夫、④参画に向けた取組みの4つの視点から体系的に取りまとめる。

#### 1. PFI への取組み状況と課題

##### (1) 取組み状況

本章にて事例ヒアリング調査の取りまとめを行うにあたり、自治体毎に PFI に取り組む環境が異なるため、初めに調査対象とした自治体の PFI への取組み状況について整理する。

次頁の表は、調査対象自治体の PPP/PFI 推進環境及び PFI 事業実績を整理したものである。調査対象自治体は、実績が少なく単発的な取組みである自治体と、実績が多く継続的に導入している自治体の二つのタイプに大別できる。

実績が少なく単発的な取組みの自治体としては、帯広市、藤沢市、大洲市が該当する。帯広市と藤沢市は、今回調査で取り上げた事例がほぼ初めての取組みであり、地域においても PFI 事業を理解し推進していく環境がまだ整っていない。今後について、帯広市は総合計画等において民間活力の導入に向けた検討を位置づけ、PFI 導入ガイドラインを策定していることから、対象となる事業がある場合は検討していくものと考えられる。藤沢市も PPP/PFI 導入優先的検討規程を策定しており、規定に基づいた検討がなされるものと考えられる。なお、藤沢は市の入札・契約制度において、市内業者への優先発注に対する協力を要請している点に留意が必要である。大洲市で取り上げた事例は PFI 事業としては3件目であるが、PFI 推進環境が整備されているわけではなく、今後、PPP/PFI の検討を予定している事業はない。

実績が多く継続的に導入している自治体としては、富山市と西宮市が該当する。両市ともに10年以上に渡り継続して PFI 手法を活用し続けており、富山市が7事業、西宮市が8事業の実績を有する。PFI 導入の初期段階において、富山市は学校施設の PFI 事業を、西宮市は公営住宅の PFI 事業を複数実施しており、いずれもサービス購入型で且つ地域企業が参画しやすい規模の事業である。また、富山市は PPP/PFI 専門部署の設置、PPP/PFI 導入優先的検討規程の策定、地域プラットフォームの設置など地域経済活性化に資する PFI 事業を推進する環境が整備されており、地域経済活性化と PFI 導入の歯車が上手くかみ合っている状況と言える。西宮市は PPP/PFI の専門部署があるわけではないが、殆どの事業において都市局住宅部が関与しており、庁内ではここに知識・ノウハウが蓄積され、施設所管部署と連携することで、円滑な取組みがなされているものと推察される。

PFI 取組み状況

実績少ない

実績多い

自治体名	北海道帯広市	神奈川県藤沢市	愛媛県大洲市	富山県富山市	兵庫県西宮市	
人口	166,043 人	436,206 人	42,706 人	415,765 人	484,357 人	
PFI 導入の背景	「第六期帯広市総合計画」「行財政運営ビジョン」にて民間活力の導入に向けた検討を掲げる	国の PPP/PFI 推進と本事業のタイミングが重なったこと	学校耐震化を推進する中、建築技師の不足等による事業の遅れを解消するため、2 校に PFI 導入	平成 17 年～19 年にかけて3つの学校 PFI 事業を実施、その後も継続的に PPP/PFI 事業を実施	平成 21 年に一つ目の PFI 事業を実施して以来、継続的に PPP/PFI 事業を実施	
PPP/PFI 専門部署	なし	なし	なし	あり	なし	
優先的検討規程／PFI ガイドライン	帯広市 PFI 導入ガイドライン（平成 26 年 11 月）	優先的検討規程は策定済（内規有）	－	富山市 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程 富山市 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用に関する指針	西宮市 PFI 基本指針（H18）	
民間提案制度	－	－	－	－	－	
地域プラットフォーム	－	－	－	とやま地域プラットフォーム	－	
地域企業に係る法制度等	－	令和 2 年度入札・契約制度内で「市内業者への優先発注について」の注記	「大洲市中小企業者・小規模事業者振興基本条例」	－	「第 3 次西宮市産業振興計画」にて、市内事業者への優先発注を記載	
PFI 等事業実績	件数	PFI 事業 1 件	PFI 事業 2 件 PPP 事業 4 件	PFI 事業 3 件	PFI 事業 7 件 PPP 事業 4 件	PFI 事業 8 件 PPP 事業 3 件
	事業名	<b>帯広市新総合体育館整備運営事業</b>	藤沢市有機質資源再生センター整備運営事業（中止） <b>藤が岡二丁目地区再整備事業</b>	大洲市学校給食センター整備運営事業 大洲市立長浜中学校整備事業 <b>大洲市立肱川中学校整備事業</b>	3 小学校統合設計・建設維持管理事業 芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業 新庄小学校分離新設校及び公民館等設計・建設・維持管理業務 公営住宅岡団地第 3 街区建替事業 <b>八尾地域統合中学校整備事業</b> 富山市斎場再整備事業 富山市中規模ホール整備官民連携事業	西宮市営甲子園九番町団地第 1 期建替事業 西宮市営甲子園九番町団地第 2 期建替事業 西宮市立学校施設耐震補強 PFI 事業 <b>西宮市市営石在町団地整備事業</b> 西宮市立中学校空調設備整備 PFI 事業 市営甲子園春風町団地第 1 期建替事業 市営分銅町・未広町住宅整備事業 西宮中央運動公園及び中央体育館・陸上競技場整備事業

## (2) 地域の理解醸成

公共施設やインフラの老朽化などの地域社会の課題に対し、PFI 手法を活用し解決していくことは効果的・効率的な整備・管理運営を実現するとともに、地域に新たなビジネス機会を創出し、地域に経済好循環をもたらすことが可能である。しかしながら、地域においては PPP/PFI の知識・ノウハウ不足や大手企業に仕事をとられてしまうといった不安から、PFI 導入に躊躇する場面も散見される。地域における円滑な PFI 導入にあたっては、地域住民、議会、地域企業など地域の理解醸成を図り、PFI 手法の活用が地域課題の解決方法の一つとして認知されることが必要である。

よって、ここでは地域の理解醸成の視点から、事例ヒアリング調査を実施した自治体が抱えていた懸念事項とその対応策について整理する。

事例ヒアリング調査の結果を整理すると、自治体からみて懸念事項と考えられる事柄は、①PPP/PFI に対する知識不足・不慣れ、②応募者の不参加や途中撤退リスク、③地域企業の参画に関する事柄の3点に大別することができる。

### 1) PPP/PFI に対する知識不足・不慣れ

具体的な懸念事項としては「PFI に対する知識・ノウハウ不足」「PFI の導入効果に懐疑的であること」「民間への丸投げや民間が利益を優先すること」が挙げられている。

「PFI に対する知識・ノウハウの不足」を挙げているのは、実績が少ない自治体为中心であり、実績が多い自治体では初期の頃の懸念事項として挙げている。対応策として、地域住民には民間事業者に地域貢献に関する提案を求めることや、丁寧に PFI 事業の説明をすることが行われている。議会には事業手法検討過程のルール化や定期的な説明などの取組みがなされている。なお、実績が多い富山市では、現在は PPP/PFI が優先的に検討され、従来方式で整備する場合に議会で説明を行うことになっている。

「PFI の導入効果に懐疑的であること」は西宮市と藤沢市が挙げており、長期に渡り PFI を活用している西宮市であっても、この点は解消されていない。対応策としては、他市事例などから効果が期待できる根拠を示すこと、PFI 導入効果を定量的・定性的に把握しわかりやすく情報発信することなどが挙げられている。

「民間への丸投げや民間が利益を優先すること」としては、実績が少ない自治体を中心に、民間が施設の基本コンセプトよりも利益を優先するのではないかと、行政が行う業務を民間に丸投げしてしまうのではないかなどの懸念が挙げられている。これに対し PFI 事業であっても行政が責任を持って実施することを丁寧に説明すること、モニタリングによる監視・指導が行われることなどを対応策として説明している。なお、西宮市では実績を重ねることで、PFI 事業であっても市の事業であるという認識が大半となっている。

懸念事項	対応策	自治体
<ul style="list-style-type: none"> <li>PPP/PFI に対する不慣れ</li> <li>PFI に対するノウハウ・知識の不足</li> </ul>	事業者に地域貢献に関する提案を求める	西宮市
	地域の住民を代表とする委員会を開催し、PFI 事業の説明を実施	大洲市
	事業手法検討過程のルール化、ガイドラインの作成	富山市、帯広市
	議会への定期的もしくはポイントでの説明	西宮市、大洲市、藤沢市
<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI 導入の効果に懐疑的</li> </ul>	他市の事例紹介	西宮市
	効果が期待できることを説明（VFM、定性的な効果）	藤沢市
	HP 等でメリットをわかりやすく情報発信することも検討	西宮市
<ul style="list-style-type: none"> <li>民間の利益優先にならないか</li> <li>民間に丸投げにならないか</li> </ul>	継続的にもしくは民間事業者と協力して説明会を実施、必要に応じ事業に反映	藤沢市
	→PFI 事業であっても自治体が責任を持って遂行する モニタリングにより監視・指導を行うことを説明	帯広市

## 2) 応募者の不参加や途中撤退リスク

行政には安定的に公共サービスを提供していく責任があることを前提に、民間事業者に事業を任せることについて、そもそも参画する事業者がいるのか、また、民間事業者の経営破綻や撤退をしてしまわないかといった不安が懸念事項として挙げられた。特に藤沢市の場合は、最初の PFI 事業が契約解除となった経緯があることから、議会からはこれを理由に PFI 手法導入に対し反対する意見があった。こうした懸念事項に対し、民間事業者へのヒアリングを通じて意欲を確認することやモニタリングによる監視・指導を示すことで対応した。

懸念事項	対応策	自治体
<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者の経営破たん</li> <li>民間事業者の撤退リスク</li> </ul>	モニタリングにより監視・指導を行うことを説明	帯広市 藤沢市
	民間事業者へのヒアリングを通じて参入意欲を確認	藤沢市

## 3) 地域企業の参画

地域企業の参画については、地域企業を中心に「地域企業が参画しないもしくは参画し難いのではないか」「地域企業の受注機会が減少するのではないか」が、懸念事項として挙げられている。対応策としては、地域企業の参画を促す参加資格要件等の設定を帯広市、富山市、西宮市で挙げている。また大洲市では官民対話を重ね、適宜、反映することで地域企業が参画しやすい状況を作り出している（既存の SPC による応札を承認）。

一方、過度に地域企業を優先することによる「競争性の低下・喪失」を課題として挙げる自治体もあり、富山市は案件により対応方針を検討する、西宮市は事業の特性を踏まえ事業毎に参加要件を見直すとしている。



懸念事項	対応策	自治体
・地域企業が参画しないこと	地域企業の参画促進に配慮	帯広市
・受注機会の減少 ・地域企業が参画し難い	地域企業の参画を促す参加資格要件等を設定	帯広市、富山市 西宮市
	官民対話により意向を把握、参画しやすい取組みを実施	大洲市
・競争性の低下・喪失	過度な地域企業の優先は健全ではなく、案件により対応方針を検討	富山市
	事業の特性を踏まえ、事業毎に参加要件を設定	西宮市

### (3) 民間事業者にとっての参画課題

民間事業者にとっての参画課題としては、4点挙げることができる。一つ目は PPP/PFI 事業に関する専門的なノウハウの不足であり、藤沢市の事例では社内に PPP/PFI の専門部署がなく専門的なノウハウが不足していることを、富山市の事例では、応募を始めた当初は専門的なノウハウがなく苦労したといった意見が挙げられた。また、帯広市の事例では、大手建設会社に相談しつつ、ノウハウを習得したという意見もあった。

二つ目は応募に係る負担であり、富山市、西宮市が該当する。PFI 事業の応募にあたっては、提案書の作成に向けて担当者の人件費に加え、コンサルタントへの委託や、パース図等の発注などにコストがかかり、選定されなかった場合の負担が大きい。富山市の例では、経験を重ねることで公表資料の読み方や作成のポイントが分かるようになり、自力で作成できるようになっていくという意見が聞かれた。また、西宮市の例では、官民対話を通じて公共側において提案書類の減量を検討したという意見も聞かれた。

三つ目は、地域企業主導型で地域企業が代表企業を担う場合に発生する、事業開始時の手続きの負担であり、帯広市、藤沢市が該当する。これについては「4. (2) 大手企業との連携」で詳細に触れるが、大手企業との連携をすることで解消できる部分もある。藤沢市の事例では、実際、統括管理業務を大手企業が担当することで対応している。

四つ目は今後の PPP/PFI 参画への不安であり、大洲市、藤沢市が該当する。大洲市の例では、長期契約下での社会情勢の変化によるコストへの影響を懸念、藤沢市の例は PFI 事業の参画経験が浅いことから、今後、この経験をどう活かしていくかを課題として挙げている。

課題	内容	事例
ノウハウ不足等	・専門的なノウハウの不足	藤沢市、富山市
応募に係る負担	・提案書作成コストが大きい ・資金繰り対応	富山市、西宮市 西宮市
事業開始時の負担	・事業開始時の諸手続き等の負担	帯広市、藤沢市
今後の PPP/PFI 参画への不安	・PPP/PFI 事業の実績を活かした今後の取組み ・過度な地域要件の設定 ・コスト面等における社会情勢の反映	藤沢市 大洲市 大洲市

## 2. 地域企業の強みと成果

前述に示す参画に係る課題の通り、地域企業が PFI 事業に参画するためには、応募手続きに対応する人材や事業を実施するための資金が必要になる。必ずしも人材や資金力に余裕があるわけではない状況下で、地域企業は何を強みに PFI 事業に参画し、結果としてどのような成果が得られているのか、事例調査から整理する。

### (1) 地域企業の強み

下表は、事例ヒアリング調査の結果から、地域企業の強みを整理したものである。

地域企業の強みは、一つとして地域におけるネットワーク（人・企業）がある。これは従来から仕事上で付き合いのある地域内の企業同士でコンソーシアムの組成がなされることや（具体的な内容は 4. (1) を参照）、地域の人脈を活かした下請け企業への業務発注、地元人材の活用が積極的になされることから、地域経済の拡大に繋がっている。

二つ目は地域社会とのコミュニケーションであり、事業期間を通じて発生しうる地域社会におけるトラブルなどに対し、円滑な対応が期待できる。藤沢市の事例ように公共施設の再編を行う場合などは、周辺住民との密接な連携が必要であり、地域企業の持つ地縁が強みになる。

三つ目は日常において発生する諸問題や不可抗力などの突発的な事象に対し、迅速な対応が可能であることであり、利用者にとっては公共サービスの質の向上に繋がる。地域企業は地元の仕事の基盤があることから、小回りを利かせることが可能であり、これが迅速なサービスの実現を可能とする。

これらは、地域企業が PFI 事業という新たなビジネスチャンスに対し、十分に戦力となる道具を有しているということであり、効果的に活用することで競争力が高まるものと考えられる。また、強みを活かしたサービス提供を行うことは、PFI 事業を進める上で最適な役割分担にも繋がり、地域社会をより豊かにするものと言える。

	地域企業の強み	キーワード
帯広市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内での異業種を含めたネットワーク（コンソーシアム組成に繋がる）</li> <li>・地域内での多くの店舗を営業している（利用者拡大に繋げやすい）</li> </ul>	ネットワーク ネットワーク
藤沢市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内企業のネットワーク（市内企業への発注）</li> <li>・地域住民との円滑な関係を構築しやすい</li> </ul>	ネットワーク コミュニケーション
大洲市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元企業への発注</li> <li>・突発的な事象への迅速な対応が可能</li> </ul>	ネットワーク サービス向上
富山市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元人材の雇用や地元企業への発注</li> <li>・地域における人脈を活かした発注</li> <li>・迅速な対応が可能</li> </ul>	ネットワーク ネットワーク サービス向上
西宮市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域における円滑なコミュニケーション</li> <li>・適材適所への発注</li> </ul>	コミュニケーション ネットワーク

## (2) 成果

次に、地域企業が PFI 事業に参画したことによる成果を考察する。

公共側の成果としては、4 点挙げることができる。一つ目は、地域企業が PFI 事業に参画することや、地域住民のニーズに応えた効果的な事業を実施することで、地域経済の活性化に繋がっていることであり、大洲市、富山市、西宮市においてこうした意見が聞かれた。

二つ目は、地域の新たな担い手の育成や地域企業の参加意欲の向上など、地域企業の成長に繋がっていることであり、帯広市、藤沢市の事例が該当する。PFI 事業を経験することで、企業も事業範囲が拡大するなど、地域の産業振興の視点からも効果が見られる。

三つ目は、地域の事情や特性に即したきめ細かな対応など、公共サービスの質の向上を示すものであり、帯広市、富山市、西宮市が該当する。これは、地域企業の強みと直結する成果でもある。

四つ目は、地域社会とのコミュニケーション力が近隣住民との円滑な関係構築に寄与するなど、地域の理解醸成に役立っていることである。これは、藤沢市の事例が該当する。

### (公共)

効果	内容	事例
地域経済の活性化	・地域経済の活性化	大洲市、富山市、西宮市
地域企業の成長	・地域の新たな担い手の育成 ・他の地域企業の参画意欲の向上	帯広市 藤沢市
サービスの向上	・地域の事情や特性に即したきめ細かな対応 ・効果的な事業の実現 ・地域性を踏まえた効果的なサービス提供	帯広市 富山市 西宮市
地域の理解醸成	・近隣住民の関係を円滑に構築	藤沢市

民間側の成果としては、3 点挙げることができる。一つ目はビジネスチャンスの拡大や受注機会の拡大など、企業業績の安定や拡大に繋がっていることであり、帯広市、藤沢市、富山市、西宮市が該当する。これらの事例からは、PPP/PFI 事業の分野において他地域の事業でも声掛けがされるようになったとの意見があった。

二つ目は会社の信用力向上や技術力向上など、企業の成長に繋がっていることであり、帯広市、大洲市、富山市、西宮市が該当する。帯広市の事例では、代表企業を経験することで会社の評価が高まり、自信に繋がっているという声が聞かれた。

三つ目は PPP/PFI の実績や異業種とのネットワーク構築など、PPP/PFI 事業の参画に必要なノウハウ習得であり、藤沢市、大洲市が該当する。大洲市の事例は、直前に同種の PFI 事業に取り組んでいたことから、今回の PFI 事業への参画に繋がっている。加えて、異業種とのネットワーク構築が、PPP/PFI 事業以外でも波及効果をもたらしたとの意見もあった。

(民間)

効果	内容	事例
企業業績の安定・拡大	・ビジネスチャンスの拡大 ・受注機会の拡大 ・雇用の創出 ・経営基盤の安定	帯広市、藤沢市、富山市、 西宮市 富山市 西宮市
企業の成長	・会社の評価・自信の向上 ・会社の信用力の向上 ・技術力の向上	帯広市 大洲市、富山市 大洲市、西宮市
PPP/PFI のノウハウ等習得	・PPP/PFI の実績を積めたこと ・異業者とのネットワーク構築	藤沢市 大洲市

### 3. 自治体側の発注の工夫

PFI 事業の実施に際し、地方自治体は自らが抱える行政課題の解消とともに、民間事業者がそれをビジネスチャンスとして捉え、地域において経済好循環をもたらす機会となることを期待している。従って、地域経済活性化に資する PFI 事業の実施に向けて、各自治体では多様な発注の工夫が見られる。

ここでは、全体的な視点から自治体の発注の工夫について整理した上で、特徴的な取り組みとして、富山市の PPP/PFI 環境推進に関する多様な施策へのパッケージとしての取り組み、事業の規模・内容に応じた発注方法について、深掘りすることとしたい。

#### (1) 自治体の工夫の概要

地域企業の参画促進について自治体の発注方法の工夫をみると、地域企業の参画を必須要件とするなどの「a.参加資格要件」、地域経済への貢献などの評価項目を設定し加点する「b.審査基準」、入札説明書等で地域企業の育成などを要請する「c.公表資料での要請」、地域プラットフォームの活用など地域企業の参加を支援する取り組みなど「d.その他」の4つの方法に分類できる。

全体的な傾向としては、参加資格要件に重きを置く直接的な取り組みと、公表資料等で参画を要請する間接的な取り組みに大別でき、前者の事例としては大洲市及び西宮市が、後者の事例としては帯広市、藤沢市、富山市が該当する。

次に、各項目における事例毎の取扱いについて見てみる。

「a.参加資格要件」では、①地域企業の参画を入札条件として設定、②地域企業の参加資格要件の緩和、③地域企業に対する契約金額の要件を設定、④SPC 設置の義務化を確認した。調査対象事例では、大洲市が上記の①、②、④を、西宮市が①から④の全てを取り入れている。特に、西宮市においては市営住宅整備費の30%を市内協力企業契約額とすることを要件としており、いずれの応募者も地域企業を含めたコンソーシアムとなっている。

「b.審査基準」については、調査対象の全ての自治体が「地域経済への貢献」などの評価項目を設定し、加点評価を行っている。配点割合が最も高いのは富山市であり、総合評点の7%を占め、地元雇用や地元企業の参画に加え、小学校の整備事業であることから設計・建設時の生徒・地域の参画や災害時など供用開始後の事業者の関与等も評価の対象となっている。一方、参加資格要件に重きを置く西宮市は、配点割合は低く総合評価点の1%であるが、阪神淡路大震災の教訓を踏まえ、地域社会の貢献の観点として防災協定なども評価対象となっている点に特徴がある。また、帯広市では地域経済への配慮に加え、市内企業の育成に対する提案が評価対象になっている。

「c.公表資料での要請」については、帯広市と大洲市、富山市が該当する。帯広市は募集要項の「応募者が備えるべき資格」の見出しにおいて「地元経済への配慮」の項目を設定し、構成企業及び協力企業に地域企業を加えるよう努めることや、必要な資機材、飲食物、消耗品などの調達市内から調達することなどを記載している。大洲市は募集要項において市

内企業の積極的な参画や地元企業からの資材調達を要請している。富山市は入札説明書において、市内企業の参画による地域経済への貢献を要請することに加え、要求水準書でも富山県内産（主に富山市内産）の木材の積極的に使用することを要請している。

「その他」は、事前エントリー制度<sup>6</sup>など地域企業とのマッチングの仕組みや地域プラットフォームを通じた情報発信など、地域企業が PFI 事業に参画するための環境整備を中心とした取組みである。富山市では「とやま地域プラットフォーム」を設置し、PFI 案件の情報発信や官民対話に加え、地域企業の育成にも力を入れている。西宮市ではサウンディング型市場調査を実施して地域企業の意見を把握し、事業規模に応じた参加資格要件等を検討するなど、地域企業の適正な参画促進に向けた工夫を行っている。

次に、自治体が地域企業の参画促進に向けて工夫をした結果について考察する。

事例調査で取り上げた事例はいずれも地域企業が参画しており、構成企業の半数以上は地域企業が占めることから、概ね効果があったと言える。藤沢市は構成員 3 社のうち 2 社が地域企業であり、他の応募者（次点のみ）においても地域企業の参画が確認できている。加えて、民間収益施設のテナントに対し地域企業を中心とした誘致や、地元建材の活用を働きかけるなど地域経済活性化に資する取組みに繋がっている。富山市は、その他の応募者は非公表であるため把握できないが、落札者は構成員 6 社のうち 4 社が地域企業であり、維持管理業務を地域企業が担当しているため、地元の労働力活用という面でも事業期間を通じて地域に効果があったものと考えられる。西宮市は、落札者は構成企業の全てが地域企業であり、その他の応募者も全て地域企業が参画していることから、最大限の効果があったものと言える。

なお、帯広市と大洲市は 1 者応募であり、この点については自治体側の地域企業参画に向けた発注の工夫が影響を及ぼしたのか、留意が必要なところである。帯広市は参加資格要件で制限しているわけではなく、地域における有力企業同士でコンソーシアムを組成したことが原因と推察される。大洲市は先に実施した長浜中学校施設整備事業も 1 者応募である。2 事業とも大手企業が関心を示しにくい事業規模 20 億円未満であり、また、愛媛県内では PFI 事業に参画できる地域企業が少ないことなどが原因と推察される。

---

<sup>6</sup> 事業参加を希望する地元企業の情報を公開することで、当該事業に応募する企業グループが直接コンタクトを取れる機会を作ろうとするもの。今回ヒアリングを実施した 5 事例では該当しなかったが、自治体側の発注の工夫の一つとして活用している事例もあるため、表記している。

発注の工夫とその効果

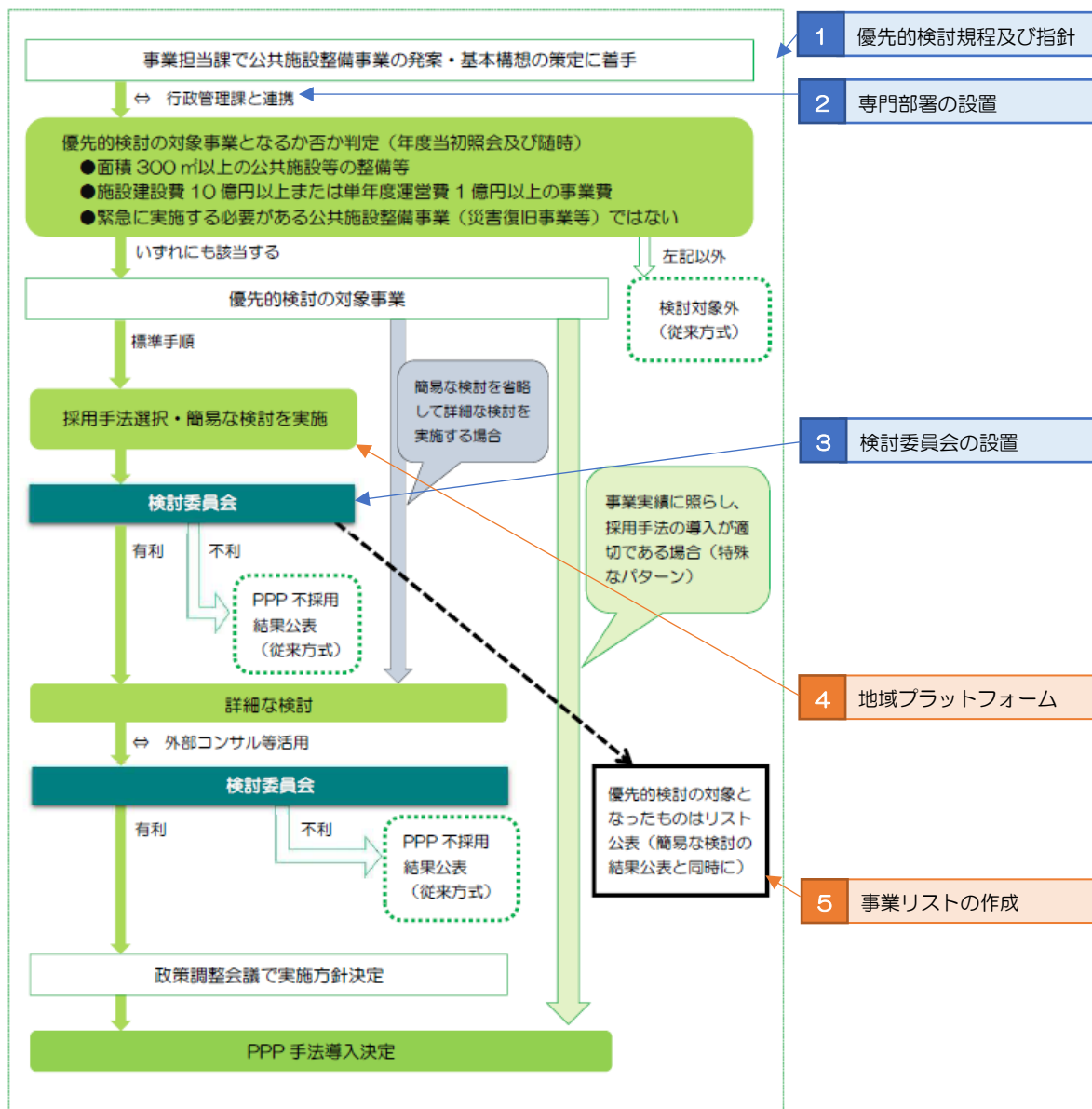
種類	内容	帯広市	藤沢市	大洲市	富山市	西宮市
a.参加資格要件	①地域企業の参画を入札条件として設定 ②地域企業の参加資格要件の緩和 ③地域企業に対する契約金額の要件を設定 ④SPC の設置を義務化しない	対応なし 対応なし 対応なし 対応なし	対応なし 対応なし 対応なし 対応なし	設定 緩和している 対応なし 義務化しない	設定 対応なし 対応なし 対応なし	設定 緩和している 設定 義務化しない
b.審査基準	①「地域経済への貢献」などの項目で加点評価 ②地域企業が代表企業を担う場合加点評価	加点評価 (15/1000) 対応なし	加点評価 (15/100)※ 対応なし	加点評価 (3/100) 対応なし	加点評価 (70/1000) 対応なし	加点評価 (3/300) 対応なし
c.公表資料での要請	①入札説明書等において地域企業の活用を要請 ②要求水準書等において可能な範囲で地域資源の活用を要請	あり あり	対応なし 対応なし	あり 対応なし	あり あり	対応なし 対応なし
d.その他	①地域企業とのマッチングの仕組み（事前エントリー制度等） ②地域 PF を通じた情報発信、交流機会・人材育成の場の提供 ③地域企業が参画可能な事業スキームを設定	対応なし 対応なし 対応なし	対応なし 対応なし 対応なし	対応なし 対応なし 対応なし	対応なし あり 対応なし	対応なし 対応なし あり
地域企業の参画	参画の種類	地域企業主導型	大手企業連携型	大手企業連携型	大手企業連携型	地域企業主導型
	代表企業	○	○	○	(○)	○
	構成企業 オール地域企業	○ ×(6/7)	○ ×(2/3)	○ ×(3/6)	○ ×(4/6)	○ ○(3/3)
(参考①)	応募者数	1 者	3 者	1 者	2 者	3 者
	VFM（事業者選定時）	2.5%	8.7%	差額 25 百万円	6.5%	13.1%
(参考②)	その他応募者の地域企業参画状況	－	次点のみ公表 次点は 2 社の 地域企業参加	－	非公表	残り 2 者のうち いずれも 1 社 地域企業参加

※事業計画の配点が 15 点であり、「地域経済への配慮」項目は事業計画の 4 項目の 1 つ



## (2) 富山市の PPP/PFI 推進環境パッケージ

富山市が PPP/PFI を実施する上で進めている取組みを整理すると、以下の通りである。事業の発案から PPP/PFI 導入決定までを、以下のとおりパッケージで整備することにより、地域活性化に資する PPP/PFI 事業の推進に寄与している。



1	優先的検討規程及び指針を作成することにより、事業手法の検討過程をルール化、PPP/PFI の案件創出に大きく寄与、PFI 導入決定にあたり議会への説明にも有効
2	専門部署が部局間調整や庁内での相談役、PPP/PFI 事業の窓口を担うことで、事業を円滑に推進することが可能、地域 PF の事務局も担当
3	有識者で構成する PPP 事業手法検討委員会により、専門家の意見を踏まえた検討が可能
4	地域 PF の設置により、官民対話・サウンディング調査、地域企業の育成、ネットワーク構築が可能
5	地域企業の参画に向けた情報発信として有効、民間提案（PFI 法 6 条）を促すことも可能

PPP/PFI 事業の実施は、地域の民間事業者にとって新たなビジネスチャンスに繋がっていく可能性がある。しかし、PFI 事業に参画するにあたっては、PPP/PFI の知識・ノウハウの習得といった基礎的な事柄から、一緒に事業を実施する異業種の企業とのネットワーク構築や提案書作成のための実務的なノウハウの習得といった実践的な事柄まで、幅広い取り組みが必要である。よって、民間企業としては、新事業分野として成立するだけの市場の有無が参画のポイントになる。富山市の場合は、公共事業の整備・管理運営について従来型の発注形態に加え、優先的検討規程というルールを策定し実践することにより PPP/PFI という新たな発注形態を確立し、PPP/PFI 案件を継続して発出することを可能としている。また、前述のルールのもと実際に事業に取り組む事業所管課の職員をフォローする、専門部署や検討委員会を設置するなど、庁内体制を整備し円滑に進めるための取り組みも行っている。一方、事業者の参入環境としては、とやま地域プラットフォームにおいて PPP/PFI 事業の情報発信、官民対話、基礎的及び実践的なノウハウ習得の場を構築したり、事業リストを公表することで民間提案を行いやすくしたりしている。更に、地域金融機関である北陸銀行も地域企業の提案書作成に対し、連携・協力を行っている。このように公共側の環境整備と民間側（地域企業）の環境整備の両輪を上手く繋げ、パッケージとして推し進めることにより、より一層効果をもたらしているものと考えられる。

なお、第2章の「1.（2）リスト化した事例の傾向分析」で触れているように、地域プラットフォームを活用している案件はまだ少なく、今後の課題と言える。

### （3）事業の規模・内容等に応じた発注の工夫

自治体側の発注の工夫は、どの事業にも等しく地域企業の参画を促進させる要件を付すべきものではなく、事業の規模や内容、また、集積する地域企業の特徴により最大の効果が発揮できるよう付すことが肝要である。次頁の表は、西宮市の PFI 事業の地域企業に係る参加資格要件等を整理したものであり、市営住宅の PFI 事業には市内建設業者を1者以上含めることを参加資格要件として付しているが、学校施設耐震化補強 PFI 事業、学校空調設備整備 PFI 事業には付していない。事業費が163億円規模になる西宮中央運動公園及び中央体育館・陸上競技場整備事業も、同様に参加資格要件とはしていない。要するに、事業内容や規模により参加資格要件を見直していることになる。なお、市内発注率も事業により異なるが、こちらは事業の規模・内容というよりも、市内発注率の水準が近年は低下傾向にあるものと思われる。

地域にとっては、最も効果が拡大化する発注の工夫を検討することが重要であり、事業規模や要求水準によっては、大手企業との連携が必要になる。大手企業と連携することで地域により効果をもたらす事業もあれば、地域企業のみで設計から維持管理まで可能な事業もある。また、地域に有力な維持管理企業や運営企業が存在する場合は、事業期間中に渡り、経済的な効果が期待でき、かつ、迅速な対応などサービスの向上も期待できる。

自治体による発注の工夫は、事例調査においても、「過度な地域企業の優遇は、競争性が

担保されず事業効果の低下に繋がる恐れがある」(西宮市)、「過度に地域企業を優先することは、健全ではない」(富山市)といった発言がなされており、十分に検討し進めることが必要である。

(参考/事業毎の参加資格要件 (再掲))

年	事業名	事業規模 (※1)	事業方式	参加資格要件		
				市内企業	「建築工事一式」 経審評点(市内)	市内 発注率
H21	西宮市営甲子園九番町団地第1期建替事業	41億	BT	1社以上	1,200(1,000)	30%
H22	西宮市営甲子園九番町団地第2期建替事業	24億	BT	1社以上	1,200(1,000)	30%
H23	西宮市立学校施設耐震補強PFI事業	28億	RO	-	1,200(1,000)	30%
H24	西宮市市営石在町団地整備事業	10億	BT	1社以上	1,200(1,000)	30%
H24	西宮市立中学校空調設備整備PFI事業	15億	BTO	-	-	30%
H26	市営甲子園春風町団地第1期建替事業	25億	BT	1社以上	1,200(1,000)	25%
H30	市営分銅町・末広町住宅整備事業	14億	BT	JVは1社以上	1,200(1,000)	20%
H31	西宮中央運動公園及び中央体育館・陸上競技場整備事業(※2)	163億	BTO	-	1,200(1,000)	20%

※1 予定価格(税込)

※2 新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、令和3年度以降の本市財政状況の見通しが不透明となったことにより令和2年6月に入札を中止

#### 4. 参画に向けた取組み

次に民間側からの視点として、地域企業が参画に向けてどのような取組みを行ってきたか、整理・分析することとしたい。初めに、地域企業が PFI 事業への応募に向けて実際に何を行ったのか、事例調査で把握した情報を整理し、次に地域企業と大手企業との連携について分析する。

##### (1) PFI 事業への応募に向けた取組み

コンソーシアム組成のきっかけは、今回の事例からは二つのパターンが存在する。一つは従来から仕事上で付き合いのある地域企業同士が声掛けを行うパターンであり、帯広市、藤沢市、西宮市が該当する。このパターンは地域企業が代表企業を務め、地域主導で進める傾向が見られることから、地域において中核になる企業の存在がポイントになる。また、地域企業では不足する役割を、代表企業が地域外企業に声掛けを行い補完することもある。もう一つは、別の PPP/PFI 事業で組成しているコンソーシアムのメンバーが、当該事業でコンソーシアムを組成するパターンであり、大洲市と富山市が該当する。相応の PPP/PFI 実績を有する地域であれば、このような形での組成も可能になる。

コンソーシアム内での役割分担をみると、地域企業主導型と大手企業連携型とでは地域企業の役割が異なり、地域企業主導型は地域企業が統括管理業務を実施し、大手企業連携型は地域企業が代表企業であっても、実質的には大手企業が統括管理業務を実施している。藤沢市は地域企業が代表企業を務めるが、統括管理業務は構成企業の手続きが担当、大洲市は地域企業である既存 SPC が代表企業であり、代表企業が統括管理業務を担当するが、実態は既存 SPC の代表企業である大手企業が統括管理業務を担っている。富山市は地域企業である大手企業が代表企業を務め、統括管理業務を担当している。統括管理業務は、SPC の設立手続き、各種契約手続き、自治体や構成企業、金融機関との調整など地域企業にとってハードルが高い業務が多いことから、大手企業の役割の一つとして期待されていることが窺われる。

参画に向けた取組みについては、3点の特徴が挙げられる。

一つ目は、地域企業主導型の場合、構想段階において何等かの形で大手企業からノウハウを習得していることである。帯広市の地域企業は、大手建設会社に何度も相談し、ノウハウを習得している。西宮市の地域企業は、選定には繋がらなかったが、大手企業と一緒に PFI 事業に応募することで、実務的なノウハウを習得している。

二つ目は、ほとんどのグループが導入可能性調査の段階でコンソーシアムを組成していること。注目すべきことは、いずれも何らかの方法で官民対話を実施しており、これを通じて情報を把握し、コンソーシアム組成の準備に繋がっているものと考えられる。よって、地域企業が早い段階から積極的に官民対話に参加することは、コンソーシアム組成に大きく影響を与えるものと言える。

三つ目は、富山市の地域企業のように PPP/PFI 実績が豊富なところは別だが、殆どの地

域企業が提案書作成において、コンサルタントを活用していること。提案書の作成では、構成員である各企業が担当業務の提案書を作成し、取り纏めや収支計算など専門性が必要な部分はコンサルタントに委託している。

民間事業者の応募に向けた取組み

		帯広市	藤沢市	大洲市	富山市	西宮市
<b>参画パターン</b>		地域企業主導型	大手企業連携型	大手企業連携型	大手企業連携型	地域企業主導型
<b>コンソーシアム組成のきっかけ</b>		付合いのあった地域企業で連携、代表企業から東京の維持管理会社に声掛け	付合いのあった地域企業2社で連携、仕事で繋がりのある大手企業に声掛け	市内の同種 PFI 事業を実施中の SPC を代表に、構成企業で応募	PFI 事業と一緒に実施中の代表企業と組成	付合いのあった地域企業3社で組成（代表企業と設計会社は応募経験あり）
<b>役割分担</b>	<b>代表企業</b>	地域企業 SPC 設置あり	地域企業 SPC 設置あり	地域企業 既存 SPC 活用	地域企業/大手企業 SPC 設置あり	地域企業 SPC 設置なし
	<b>地域企業</b>	・統括管理業務 ・設計・工事監理業務 ・建設業務 ・運營業務	・建設業務 ・維持管理業務	・統括管理業務※1 ・建築工事業務	・統括管理業務 ・建設業務 ・工事監理業務 ・維持管理業務	・統括管理業務 ・設計・工事監理業務 ・建設業務
	<b>地域外企業</b>	・設計・工事監理業務 ・維持管理業務	・統括管理業務 ・設計・工事監理業務 ・民間収益施設	・設計・工事監理業務 ・設備工事業務 ・維持管理業務	・設計業務 ・運營業務	—
<b>参画に向けた取組み</b>	<b>事業構想段階</b>	・大手建設会社に相談、ノウハウ習得	—	—	・情報収集	・大手企業が主導する PFI 事業（落選）に参画しノウハウ習得
	<b>導入可能性調査段階</b>	・情報収集 ・コンソーシアム組成準備 ・参加資格要件について要望	・サウンディングに参加 ・コンソーシアム組成準備	・ヒアリングに対応 ・情報収集	・サウンディングに参加 ・情報収集 ・コンソーシアム組成準備	・市に地元要件について要望 ・情報収集 ・コンソーシアム組成準備
	<b>公募段階</b>	・各担当分野で提案書作成 （コンサルタントの支援）	・各担当分野で提案書作成 （コンサルタントの支援）	・コンソーシアム組成準備 ・各担当分野で提案書作成 （コンサルタント支援）	・各担当分野で提案書作成 （代表企業が取り纏め）	・各担当分野で提案書作成 （コンサルタントの支援）
	<b>費用負担</b>	・コンサルタントとパースを外注 ・出資割合に応じて負担	・コンサルタントを外注 ・出資割合に応じて負担	・コンサルタントを外注 ・既存 SPC の代表企業が負担	・外注費なし	・コンサルタントとパースを外注 ・代表企業が 100%負担

※1 SPC が統括管理業務を実施しており、実質的には地域外企業が担当

## (2) 大手企業との連携

地域企業の PFI 事業への参画は、前述のとおり、何等かの形で大手企業との連携が見られるものが多い。また、「3. (3) 事業の規模・内容等に応じた発注の工夫」における自治体からの指摘にも見られるように、地域経済社会に最大の効果をもたらすべく、事業規模や内容により適切にコンソーシアムを組成していくことが重要である。

よって、ここでは大手企業と地域企業の連携パターンについて取り上げることとする。

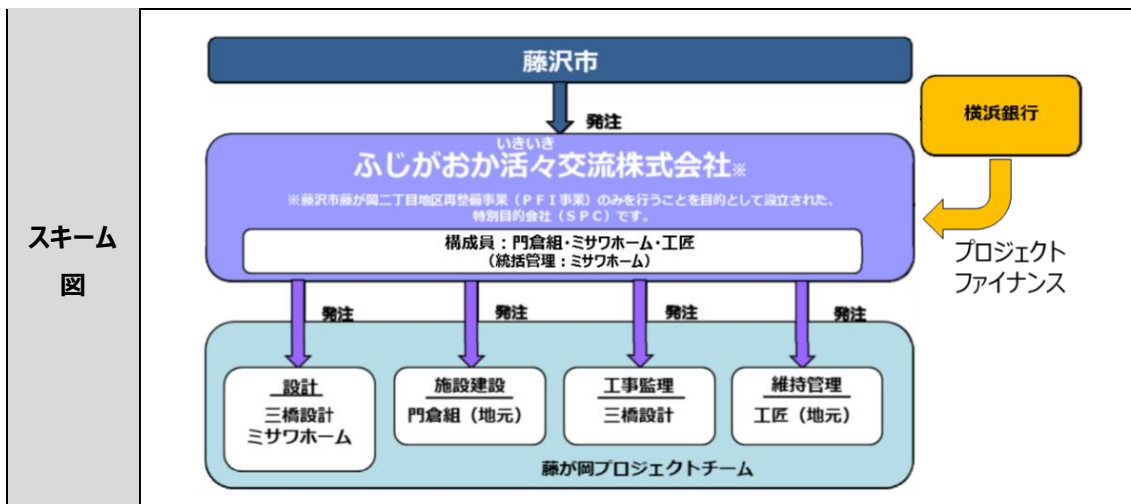
今回の事例ヒアリング調査から得られた情報もとに、大手企業との連携パターンを整理すると、3つパターンが挙げられる。

### 1) パターン1 (大手企業による支援)

パターン1は、地域企業が代表企業を務めるものの、統括管理業務については大手企業等が担う、もしくは支援する取組みであり、本調査では藤沢市の事例が該当する(統括管理業務を大手企業が担うパターン)。同種の取組みとしては、コンサルタントが支援するタイプ(京丹波町の道の駅事業)や大手企業が支援するタイプ(春日部市の学校空調設備整備事業)がある。

このパターンでは、経験・人材が豊富な大手企業が地域企業の苦手とする統括管理業務を担当し、地域企業は独自の地域ネットワークを担当業務や地域との調整に活かすことができる。大手企業と地域企業が、それぞれ得意とする分野を相互に補完することで、地域にとってはより効果的なサービス提供が期待できる。また、地域企業が代表企業を務めることで、地域経済への効果を拡大することも可能である(地域企業が代表企業である場合、地域企業のコンソーシアムへの参画割合が高い)。よって相応しい事業の傾向としては、道の駅事業のように地域企業のネットワークが域内の経済効果に寄与する事業や、今回の藤沢市のように公共施設の再配置などで住民との調整・連携が求められる事業などが挙げられる。

パターン1 (大手企業による支援)	
<b>概要</b>	地域企業が代表企業を務めるが、事業期間を通じ大手企業が統括管理業務を遂行。同種の取組みとして、コンサルタント等が構成企業として参画し、地域企業の統括管理業務をサポートする形もある。
<b>役割分担</b>	代表企業 (設計・建設段階)      地域企業
	代表企業 (管理・運営段階)      地域企業
	構成企業      大手企業
	統括管理業務      構成企業 (大手企業) ※大手企業等がサポート場合も含む
<b>事業の傾向</b>	・地域企業のネットワークが域内の経済効果に寄与する事業 ・地域住民との調整・連携が求められる事業



## 2) パターン2 (大手企業による主導)

パターン2は、大手企業と地域企業の連携においてこれまで最も多い取組みであり、本調査では富山市の事例が該当する。資金力があり、経験・人材が豊富な大手企業が、事業期間を通じて代表企業の役割を担うため、相対的には長期契約下において社会経済環境の変化に対応しつつ、安定したサービス提供が行いやすい。相応しい事業の傾向としては、第2章の「2. 地域企業参画企業の傾向」にも見られるように、事業規模の大きい事業や大手企業が有する技術力の活用が必要な事業などが考えられる。

パターン2 (大手企業による主導)		
概要	事業期間を通じ大手企業が代表企業担い、総括管理業務を遂行、地域企業は当該分野の業務を遂行。	
役割分担	代表企業 (設計・建設段階)	大手企業
	代表企業 (管理・運営段階)	大手企業
	構成企業	地域企業
	統括管理業務	代表企業 (大手企業)
事業の傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業規模の大きい事業</li> <li>・高度な技術が求められる事業</li> </ul>	
スキーム図		



### 3) パターン3 (段階に応じた役割分担)

パターン3は、今回の調査対象の事例において実現しているものではないが、ヒアリングした帯広市の地域企業から提案があったものである。設計・建設段階と維持管理・運営段階で代表企業が交代する方法であり、あわせて株式の持ち分が変更される。地域企業が代表を担うにあたっては、事業が安定稼働期に入りリスクが相対的に低くなったタイミングで、株式売却を受けるという方法が考えられる。状況によっては構成企業以外の第三者に売却することも考えられる。

契約関係業務など負担が大きい設計・建設段階は、大手企業が代表企業を担当し、維持管理・運営段階は地域企業が運営等ノウハウを十分に発揮できるように代表企業を担当する。事業段階に応じて最適な役割分担を行うことで、当該事業のみならずPFI事業全体にもプラスの影響をもたらすことが可能になる。

相応しい事業の傾向としては、地域にある程度の規模の中核となる維持管理企業や運営企業が存在する、もしくは維持管理や運営業務の比重が高い事業が考えられる。

パターン3 (段階に応じた役割分担)	
概要	<p>設計・建設段階は大手企業が、維持管理・運営段階は維持管理もしくは運営業務を担当する地域企業が代表企業を担う</p> <p>大手企業が維持管理・運営段階において、構成企業以外の第三者に売却することも考えられる</p>
役割分担	代表企業 (設計・建設段階)      大手企業
	代表企業 (管理・運営段階)      地域企業
	構成企業      地域企業 / 大手企業
	統括管理業務      代表企業
事業の傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理や運営業務の比重が高い事業</li> <li>・地域にある程度の規模の中核となる維持管理企業、運営企業が存在する場合</li> </ul>
スキーム図	<p>The diagram illustrates the transition of roles between two phases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>設計・建設段階 (Design/Construction Phase):</b> A blue box labeled '(代表企業) ・建設等大手企業' (Representative Company: Construction etc. Large Company) and a green box labeled '(構成企業) ・地域の運営企業 ・地域の維持管理企業' (Constituent Company: Local Operation Company, Local Maintenance Company).</li> <li><b>維持管理・運営段階 (Maintenance/Operation Phase):</b> A green box labeled '(代表企業) ・地域の運営企業' (Representative Company: Local Operation Company) and a blue box labeled '(構成企業) ・建設等大手企業 ・地域の維持管理企業' (Constituent Company: Construction etc. Large Company, Local Maintenance Company).</li> </ul> <p>Arrows indicate the transition from the design phase to the operation phase, showing the exchange of representative and constituent roles.</p>

## 第4章 地域企業の参画促進のためのポイント

前章までに地域企業が PFI 事業に参画することの課題や、地域企業の強みと成果を整理した上で、実際に自治体側ではどのような発注の工夫を行い、また、民間事業者側では PFI 事業への参画にあたり、どのような取組みを行ってきたのか、横断的に整理した。

本章では、これらの結果を踏まえ、地域企業の PFI 事業への参画を促進させるためのポイントとして、①地域の事情に精通した地域企業の強みを活用、②地域企業と大手企業の適切な役割分担、③地域全体で多様な取組みのためのパッケージ化の重要性の 3 点を取り上げ、総括としたい。

### 1. 地域の事情に精通した地域企業の強みを活用

地域企業が PFI 事業に参画し好結果を残すとともに、地域にとって経済的にもサービスの質の面においてもより効果的な事業とするためには、地域企業が有する「強み」を良く理解し、当該事業の特徴に応じて、その「強み」を十分に生かすことが重要と考えられる。事例調査の結果では、地域におけるネットワーク力やコミュニケーション力、そして突発的な事象への迅速な対応力が地域企業の「強み」として挙げられた。

施設整備の視点においては、地域内企業のネットワーク力を活用することで、地域経済への波及効果を拡大することが可能である。例えば、西宮市の事例では代表企業が西宮建設協会及び兵庫県建設業協会の会長を務めており、PFI 事業において代表企業として参画することで、下請け企業も含め市内事業者への発注をより広げることができるという話であった。そして、これらの取組みは、地域経済の活性化に繋がる。また、住民との円滑な関係を構築する重要な時期である設計・建設段階において、地域企業の有する地域とのコミュニケーション力を活用することは、藤沢市の事例にも見られるように、住民説明を行い、理解を得る上で効果があることがわかる。

維持管理や運営の視点においては、富山市の事例にて指摘があったように、地域企業は突発的な事象に対し迅速な対応が可能であることから、維持管理業務などは地域企業が担うことが好ましいと考えられる。また、帯広市の事例のように、地域企業が運営業務を担っている場合、地域企業の有するネットワーク力を活用して、イベントやサービス内容の告知を幅広く行うことができ、施設への送客が行いやすいという状況も見られる。実際に新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、一時休館や大会がキャンセルされるなど運営業務が制限される中、個人利用枠を増大し補完するなどネットワーク力を活かした柔軟な運営が見られた。

以上から、地域企業が初めて PFI 事業に取り組もうとする場合、まずは自らの「強み」は何か、参画を検討している事業にどのように活かせるのか、地域企業同士で、もしくはコンソーシアムの中で徹底的に意見交換をすることが望ましい。そして提案書の作成においては、こうした「強み」を実際の業務に結び付けて、しっかりとアピールすることが重要である。

## 2. 地域企業と大手企業の適切な役割分担

地域に資する PPP/PFI 事業を推進するにあたり、大手企業と地域企業の立場は競合する関係性のみを示すものではなく、お互いの強みを活かし相互補完の関係として成り立つものである。これまでの風評もあることから、地域企業が不安に思うことに対し正しく情報を発信し、払拭していく必要がある。

事例調査において、帯広市の事例のように地域企業が代表企業を担い、統括管理業務も自ら実施する事例もある。他方、大手企業と適切な役割分担を行っている事例もある。藤沢市の事例では大手企業が地域企業の苦手とする統括管理業務を担う一方で、地域企業は地域におけるコミュニケーション力を用いて地域住民との円滑な関係構築を図る、地域におけるネットワークを活用して地域企業への発注を促すなど、より地域において経済社会効果を高めるものとしている。富山市の事例においても、大手・中堅ゼネコンと連携することで、提案書の作成やコンソーシアム内の構成企業の調整、SPC の管理などマンパワーを必要とする部分は大手・中堅ゼネコンに任せ、維持管理企業として自らの業務範囲に注力できる状況を作り出している。その結果、お掃除ワークショップの導入など、利用者のニーズをきめ細かく受け入れたサービス提供に繋がっている。

要するに、地域企業と大手企業の関係は、お互いの強みを活かし適切に役割分担を行うことができれば、各々にとって負担軽減になり、地域にとってもより効率的で効果的な公共サービスの提供に繋がる。

自治体側の取組みの工夫としては、こうした実態を十分に踏まえ、導入可能性調査の段階において地域企業を含めた民間事業者と十分な意見交換を行い、当該事業における大手企業と地域企業の適切な役割分担を検討しておくことが重要と考えられる。その上で、地域企業の参画を考慮した発注の工夫を行うことが肝要である。

なお、その際に留意すべき事柄としては、過度な地域企業の優遇は事業における競争性を低下させ、地域に良い影響をもらたさないということである。地域企業の参画に対する要件付けなどは、地域企業の PPP/PFI 事業に対するノウハウや知識の習熟度、事業の規模・内容を勘案し、事業毎に十分な検討を行うことが望ましい。こうした取組みが、地域への社会経済効果の最大化に繋がるものと考えられる。

### 3. 地域全体で多様な取組みのためのパッケージ化

地域企業の PFI 事業への参画を促進するためには、公共側の案件創出に係る取組みと民間側の地域企業の参入環境の整備に係る取組みの両軸に対応することが重要である。これらは、部分的に対応するのではなく、両軸に関する多様な取組みをパッケージとして実施することで、効果が確実になるものと考えられる。

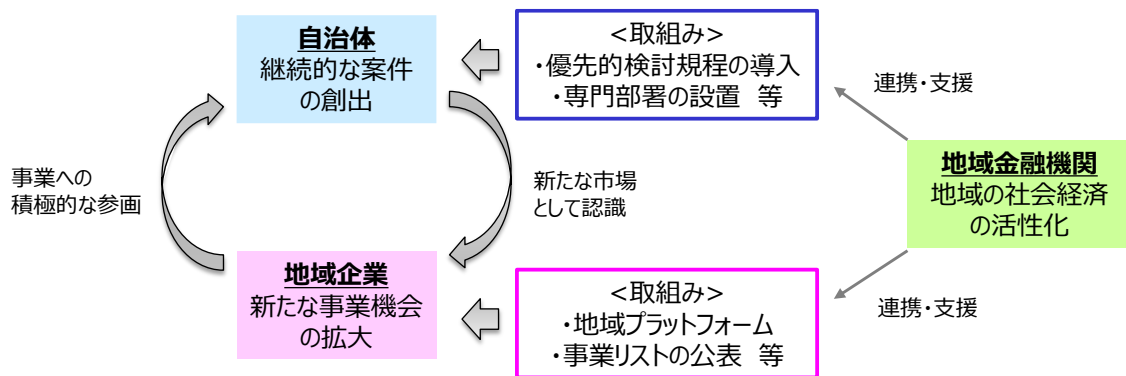
公共側の案件創出に係る取組みが重要な理由としては、地域企業が新たな事業分野である PPP/PFI 事業に参画するにあたって、これが継続的に続くものなのかを見極めた上で本格的な参画を決断する傾向にあることが挙げられる。地域企業としても、参画に必要な知識やノウハウを習得するには、相応の人材とコストを投資するわけであり、当然のことと言える。富山市の事例では、PPP/PFI 手法導入優先的検討規程により案件創出の仕組みがルール化されており、加えて事業所管部署が導入検討することに対し PPP/PFI の専門部署が支援することで検討が円滑に進められるようになっている。また、導入検討の過程で PPP 事業手法検討委員会にて専門家の意見を聞きながら、導入を判断することかできる。

他方、地域企業が参画するためには、これまでの公共事業の入札とは異なる知識やノウハウを身に着ける必要がある。自力で乗り越えるにはハードルが高く、地域全体で見れば地域プラットフォームの設置など参入環境の整備が重要になる。とやま地域プラットフォームでは、地域企業が PPP/PFI に参画するために必要な知識・ノウハウの習得に向けたセミナーの開催や、相互理解を深めるための官民対話の実施などが行われており、地域企業が参画を準備するための有効な取組みとなっている。また、地域プラットフォームでは、今後取り組む予定の PPP/PFI 事業リストの公表なども行われており、地域企業にとってはこうした情報発信も大きな魅力となっている。なお、地域プラットフォームには地域金融機関も事務局として参画しており、PPP/PFI 推進に向けた地域全体の底上げに貢献している。

こうした取組みを実施するには、富山市のようにある程度の人口規模を有する自治体以外は容易ではなく、全ての自治体が同じようにできるとは言い難い。小規模な自治体を含めた取組みとするためには、都道府県単位の広域で推進する必要がある。例えば、地域プラットフォームなどは、国の施策において都道府県単位の広域型地域プラットフォームを推進している。小規模な自治体は、県などが設置する地域プラットフォームを積極的に活用すれば対応可能である。

案件創出に関しては、PPP/PFI 手法導入優先的検討規程は自治体単位になるが、現在、人口 20 万人未満の自治体にも広げるべく、検討が進められているところである。また、庁内の検討体制についても、PPP/PFI の専門部署を設置することが必須要件ではなく、とりまとめ課が事業担当課を支援できる体制を構築できれば良いわけであり、事例調査においても実績が豊富な西宮市は、PPP/PFI の専門部署を設置しているわけではない。

なお、第 2 章の 2. 傾向分析の結果にもあるように、地域企業が参画する事業の多くは、小規模で学校や賃貸住宅などのサービス購入型の事業であることから、地域で初めて取り組む場合には、これらの状況を考慮することも有効と考えられる。



**【参考】**

1. PPP/PFI 推進部会開催記録
2. PPP/PFI 推進部会委員及び事務局名簿

## 1. PPP/PFI 推進部会開催記録

<p>第1回 令和2年8月21日</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 開 会</li> <li>2 あいさつ (一財) 地域総合整備財団</li> <li>3 出席者紹介</li> <li>4 令和2年度調査研究内容及び実施計画について          &lt;調査研究テーマ&gt;          「PFI 事業における地域企業の参画を促進させる取組みに関する調査・研究」</li> <li>5 質疑応答及び意見交換</li> <li>6 その他</li> <li>7 閉 会</li> </ol>
<p>第2回 令和2年11月27日</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 開 会</li> <li>2 あいさつ (一財) 地域総合整備財団</li> <li>3 ヒアリング調査結果について          (北海道帯広市、神奈川県藤沢市、富山県富山市、兵庫県西宮市)</li> <li>4 課題整理と対応策の検討(とりまとめの方向性)について</li> <li>5 追加ヒアリング先について</li> <li>6 質疑応答及び意見交換</li> <li>7 その他</li> <li>8 閉 会</li> </ol>
<p>第3回 令和3年2月4日</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 開 会</li> <li>2 ヒアリング調査結果について          (愛媛県大洲市)</li> <li>3 調査結果のまとめについて</li> <li>4 質疑応答及び意見交換</li> <li>5 その他</li> <li>6 閉 会</li> </ol>

## 2. PPP/PFI 推進部会委員及び事務局名簿

<委員名簿>

(五十音順、敬称略、◎は部会長)

氏名	所属・役職
足立 慎一郎	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部長
稲垣 仁志	大和リース株式会社 札幌支店 副支店長
上杉 耕二	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
勝目 康	総務省 地域力創造グループ 地域振興室 室長
財間 俊治	三井不動産株式会社 ソリューションパートナー本部公共法人室 室長
永田 優	岡崎市 総合政策部 部長
波々伯部 信彦	内閣府 民間資金等活用事業推進室 参事官
◎ 宮本 和明	東北大学 名誉教授
望月 信宏	大成建設株式会社 公民連携プロジェクト部 次長
山口 直也	青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 教授

<事務局名簿>

氏名	所属・役職
小杉 雅之	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
山脇 裕之	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 課長
石川 貴章	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
吉田 育代	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 上席研究主幹
渡戸 俊介	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP 推進部 副主任研究員
高寺 万菜	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP 推進部 研究員



---

令和2年度 自治体 PPP/PFI 推進センター (PPP/PFI 推進部会)  
PFI 事業における地域企業の参画を促進させる取組みに関する調査・研究 報告書

---

発行日:令和3年3月

〒102-0083

東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階  
一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉開発振興部

電話 03-3263-5758

FAX 03-3263-7423

URL <https://www.furusato-zaidan.or.jp/>

---