



一般財団法人
地域総合整備財団〈ふるさと財団〉
Japan Foundation For Regional Vitalization

令和2年度 調査研究事業報告 (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ついて～

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 山脇

目 次

- I. 調査の概要
- II. 事例調査
- III. 地域企業の参画促進のあり方
- IV. 地域企業の参画促進のためのポイント

事例ヒアリング調査：

- ①帯広市新総合体育館整備運営事業（北海道帯広市）
- ②藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業（神奈川県藤沢市）
- ③八尾地域統合中学校設計・建設・維持管理・運営事業（富山県富山市）
- ④西宮市市営石在町団地整備事業（兵庫県西宮市）
- ⑤大洲市立肱川中学校施設整備事業（愛媛県大洲市）

肱川（ひじかわ）中学校
(出所：同校ホームページ)





目 次

I. 調査の概要

Ⅱ. 事例調査

Ⅲ. 地域企業の参画促進のあり方

Ⅳ. 地域企業の参画促進のためのポイント

1. 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

(2) 今年度調査の目的

2. 調査内容

(1) 事例の抽出

(2) 事例ヒアリング調査

(3) 調査結果の整理・分析

1. 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

【必要性】

- ・ 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、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に対しPPP/PFIは、状況解決の一つの方策

【現状】

- ・ PFI事業事業の実施状況は全体で見れば増加傾向にあるが、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。
- ・ 自治体職員がPPP/PFIに不慣れなこと、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か等の懸念があることから地方の自治体や小規模な自治体にまで導入が進んでいるとは言い難い。

【要因分析】

- ・ 小規模自治体においては、PPP/PFI導入のルールや体制が整っておらず、PPP/PFI事業への導入適否の判断が難しいのではなか。
- ・ 地域の関係者の理解醸成が進んでいないのではないか。

→こういったボトルネックを解消し、PPP/PFI事業を検討していただくことが重要

【国の取組み（内閣府）】

- ・「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掲げる。
- ・「地域経済活性化につながるPFI事業推進研究会」提言の中で地域企業が参画するための環境改善の取組み方針を示す。

＜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。

＜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

- ・自治体がPFI事業の着実な案件形成及び円滑な事業の実施を実現するためには、先進事例等の情報やノウハウの共有が有効な手段の一つ
- ・本調査では、自治体と地域企業の双方に対するヒアリング調査により
 - ア 自治体はどのような工夫を行い、効果が得られたのか
 - イ 地域企業はどのような背景・動機によりPFI事業に参画したのか
 - ウ 地域企業は何を地域の強みと考え、具体的にどう取り組んだのか等PFI事業に実際に取り組む上で参考となる情報を把握

⇒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ことにより、PFI事業における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

2. 調査内容

(1) 事例の抽出

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
 - ・ 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を抽出

(2) 事例ヒアリング調査

公表資料によるデスクトップ調査を実施した上で以下の視点で自治体、地域企業の双方にヒアリング調査実施

- ・ 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

(3) 調査結果の整理・分析

ヒアリング調査の結果に横ぐしをさす形で以下の項目を整理・分析

- ① PFI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



目 次

I. 調査の概要

II. 事例調査

III. 地域企業の参画促進のあり方

IV. 地域企業の参画促進のためのポイント

1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

2. 事例ヒアリング調査

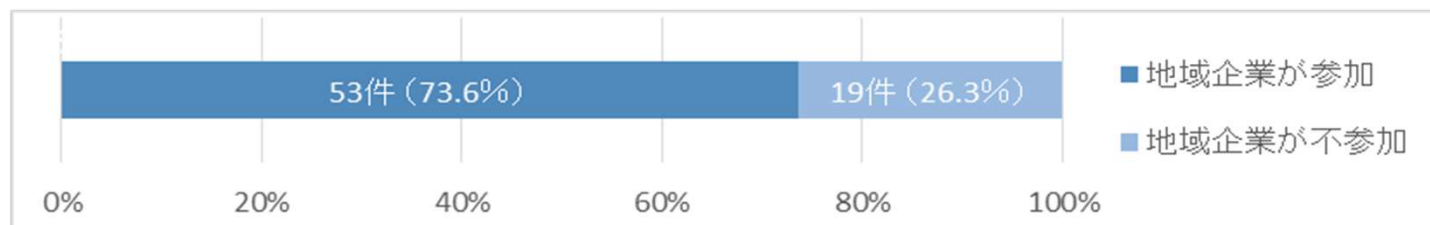
1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

(1) 地域企業が参画した事業の抽出 (1/2)

- ・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 事業数： 99 事業
- ・市区町村が管理者：72事業（占有率 72.7%）

		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

- ・市区町村が管理者である事業のうち地域企業が参画している事業：**53事業**



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抽出（続き・2/2）

- ・ 地域企業が参画している53事業について特徴を把握するため、以下の項目について情報収集し、傾向を分析

- ・ 情報収集項目：

- ①事業の概要

- 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

- ②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（コンソーシアム内の事業者数）、

- 地域プラットフォーム設置の有無

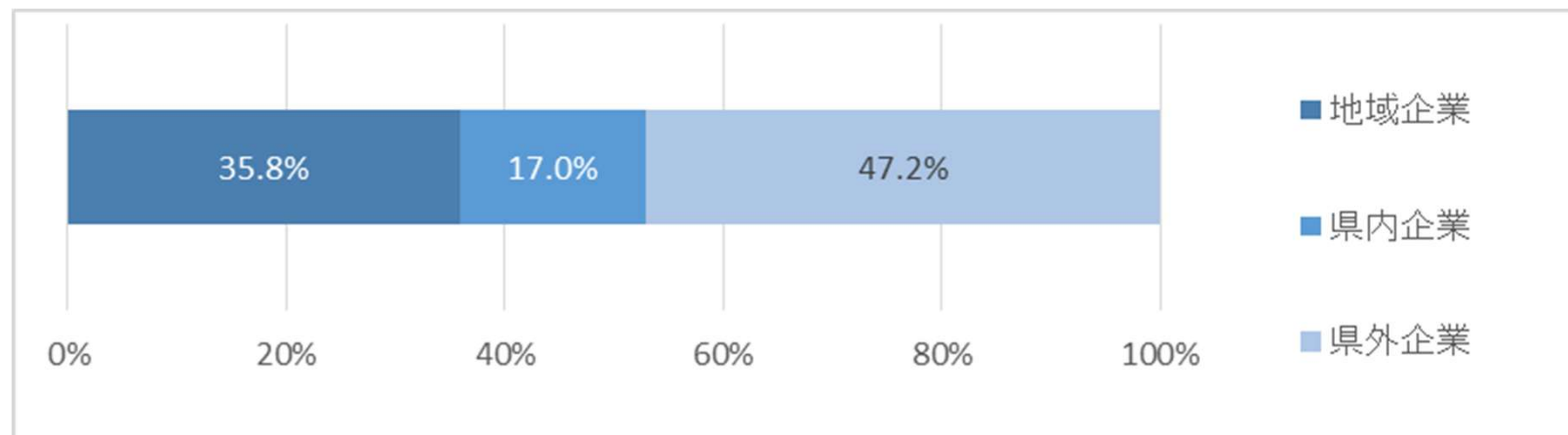
- 代表企業の事業実績（広域、県内、なし）

1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

(2) 抽出した事例の傾向分析 (1/4)

ア 代表企業の分類

- ・ 代表企業を地域企業、県内企業、県外企業でみると、県外企業が最も多く、次いで県内企業、地域企業と続く。
- ・ 地域企業が代表企業である事例では、賃貸住宅や学校が多い。

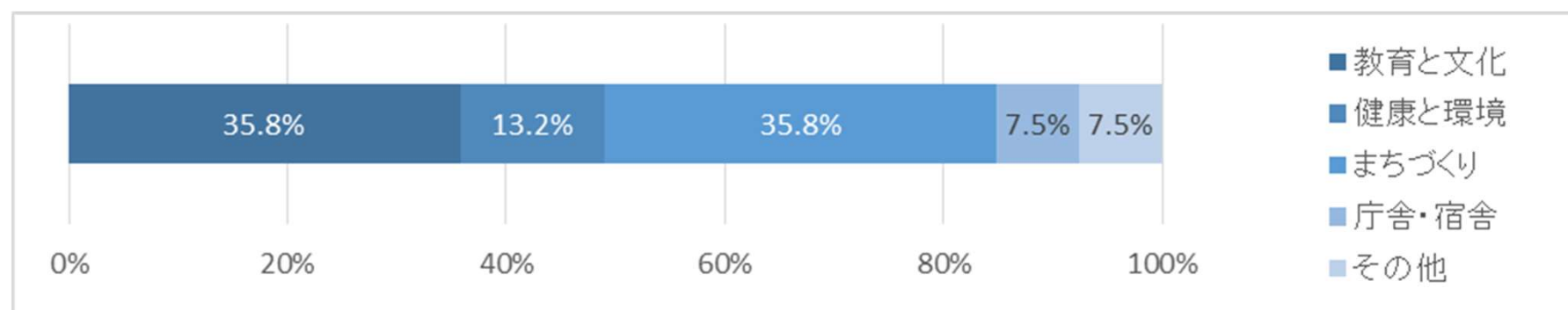


1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

(2) 抽出した事例の傾向分析（続き・2/4）

イ 整備施設の用途

- ・用途別では、「教育と文化」（35.8%）と「まちづくり」（35.8%）が多い。
- ・「教育と文化」の内容は、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」の内容は、「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・宿舍	庁舎、宿舍
その他	複合施設、道の駅

1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

(2) 抽出した事例の傾向分析（続き・3/4）

③事業規模

- ・事業費の平均値は80億700万円、中央値は49億4300万円。
（但し、事業費780億円の事例が1件、310億円の事例が1件あったことから平均値が高く算定されている。）

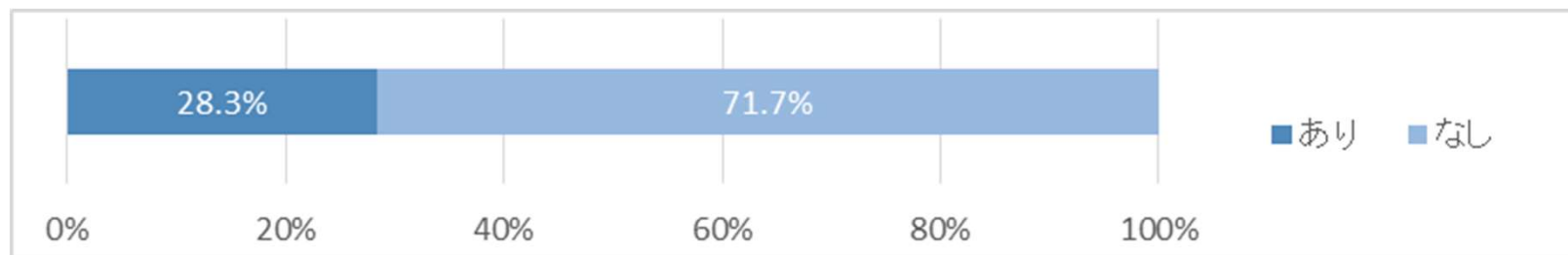
	事業費平均値	事業費中央値
リスト化事例	80億700万円	49億4300万円
<参考>事業全体(72件)	77億7100万円	49億4300万円

1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

(2) 抽出した事例の傾向分析 (続き・4/4)

④ 地域プラットフォームの有無

- ・多くの事業で地域プラットフォームが設置されておらず、今後も引き続き環境整備が必要なものと考えられる。

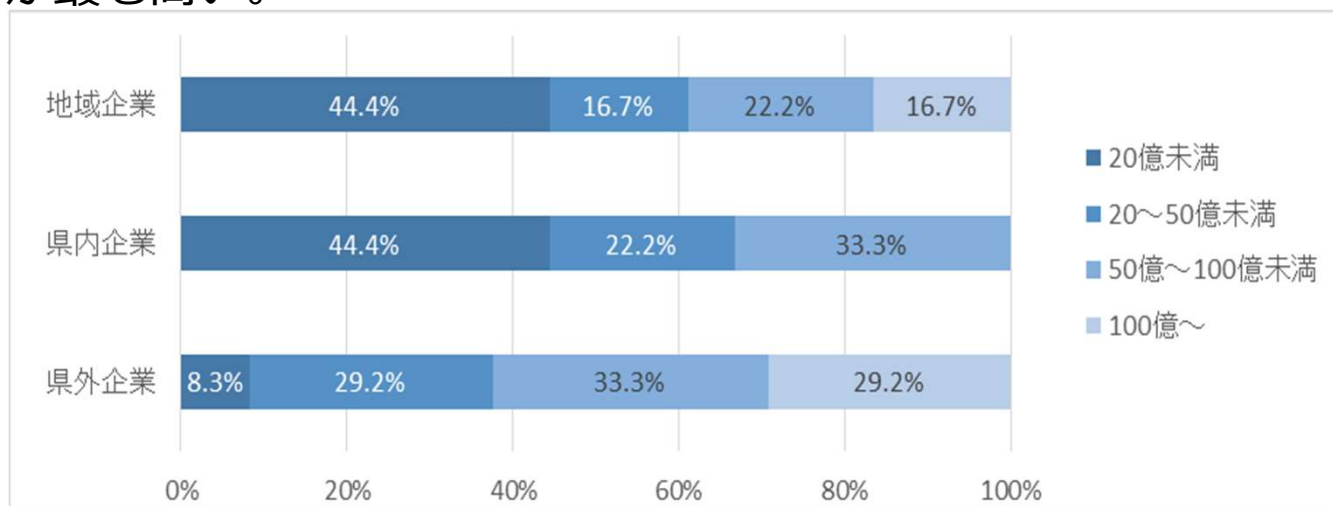


1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

(3) 代表企業の分類別の傾向について (1/2)

①代表企業の分類別の事業規模

- ・ 県外企業が代表企業を務める場合では50億円以上の大規模な事業の割合が5割を超えている。
- ・ 県内企業や地域企業が代表企業を務める場合では20億円未満の事業の割合が最も高い。



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

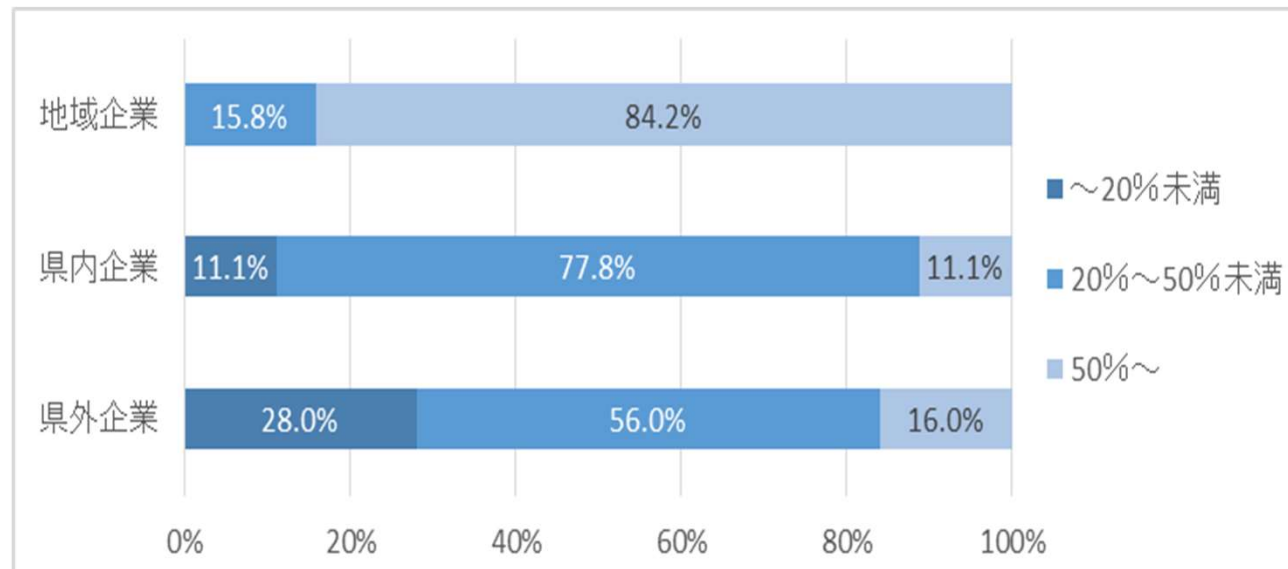
1. 地域企業参画PFI事業の傾向分析

(3) 代表企業の分類別の傾向について（続き・2/2）

②代表企業の分類別の地域企業割合

- ・ 県外企業や県内企業が代表企業を務める場合では、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
- ・ 地域企業が代表企業を務める場合では、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

⇒地域企業が代表企業を務める事例は、地域経済への効果が期待される。



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

2. 事例ヒアリング調査（1/4）

(1) 目的

- ・本調査は、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情報収集するものであり、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では、前出の53件のPFI事業の傾向分析を踏まえ、以下の4視点により5事例を抽出した。

事例抽出の視点

- 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
（参画類型：地域企業主導型、大手企業連携型等）
- ④地域企業の参画傾向を配慮
（代表企業として参加、構成企業として参加等）

2. 事例ヒアリング調査（続き・2/4）

(3) 調査の実施

- ・自治体及び地域企業（一部事例では、地域金融機関を含む）に対し、ヒアリングを実施した。
- ・ヒアリング項目は以下のとおり。

事例調査の整理項目

①地域や議会の理解醸成

- ・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

②地域企業が参画しやすい要件

- ・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

③地域企業が実施した取組み

- ・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

2. 事例ヒアリング調査（続き・3/4）

(3) 調査の実施（続き）

・ヒアリング調査の概要

調査対象	抽出した5事例の自治体及び地域企業
実施時期	令和2年 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	①PFI導入の背景 ・背景、目的 ②地域の理解醸成について ・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） ・懸念事項の解消に向けて対応した事柄 ・議会への説明内容やタイミング ③地域企業の参画促進について ・地域企業の特徴、それを踏まえた自治体の方針 ・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）） ・発注の工夫による影響（地域への効果）

2. 事例ヒアリング調査（続き・4/4）

(3) 調査の実施（続き）

・ヒアリング調査の概要

地域企業への ヒアリング項目

①PFI取組みの背景

- ・背景、きっかけ

②PFI参画に関する方針

- ・貴社がPFI事業に参画する方針と課題
- ・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）

③当該PFI事業参画に向けた取組みについて

- ・当該事業参画の理由（経緯、当該事業の要件、参入環境）
- ・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）
- ・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

3. ヒアリング対象事例一覧（5事業）（1/2）

No.	1	2	3
事業名	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
自治体名	北海道帯広市	神奈川県藤沢市	富山県富山市
人口（R2.1.1時点）	166,043人	436,206人	415,765人
実施方針公表年度	平成28年度	平成28年度	平成29年度
施設	体育館	複合公共施設	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
事業費	約103億円	約38億円	約56億円
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）
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
参画の工夫	参加資格要件		参加資格要件
	審査基準	審査基準	審査基準
			公表資料での要請
市内企業 優先検討の条例	—	—	—
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

3. 事例ヒアリング対象事業一覧（5事業）（続き・2/2）

No.	4	5
事業名	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	兵庫県西宮市	愛媛県大洲市
人口（R2.1.1時点）	（484,357人）	（42,706人）
実施方針公表年度	平成24年度	平成29年度
施設	市営住宅	中学校
事業スキーム	BT サービス購入型	BTO サービス購入型
事業費	約7億円	約13億円
ヒアリング地域企業 （参画形態）	（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
参画の工夫	参加資格要件	参加資格要件
	審査基準	審査基準
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	・地域企業でのコンソーシアム組成	

目 次

- I. 調査の概要
- II. 事例調査
- III. 地域企業の参画促進のあり方
- IV. 地域企業の参画促進のためのポイント

- 1. PFIへの取組状況と課題
- 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

帯広市新総合体育館整備運営事業



(出所：よつ葉アリーナ十勝HP)

1. PFIへの取組状況と課題 (1/3)

(1) 取組み状況

- 実績が少なく単発的な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に大別される。
- 実績が少なく単発的な取組みの自治体
 - ⇒ 帯広市、藤沢市、大洲市
 - ⇒ 帯広市と藤沢市はほぼ初めての取組みであり、地域においての理解と推進の環境が未整備
 - ⇒ 帯広市はPFI導入ガイドラインを策定
 - ⇒ 藤沢市はPPP/PFI導入優先的検討規程を策定
- 実績が多く継続的に導入している自治体
 - ⇒ 富山市、西宮市（両市とも10年以上にわたり継続活用）
 - ⇒ 富山市はPPP/PFI専門部署の設置、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事業推進環境が整備済
 - ⇒ 西宮市は専門部署はないものの、都市局住宅部の関与により知識、ノウハウが蓄積され施設管理部署と連携されている。

1. PFIへの取組状況と課題（続き・2/3）

(2) 地域の理解醸成

- PPP/PFIに対する知識不足・不慣れ
 - ⇒議会へ事業手法検討過程のルール化や定期的な説明を実施
 - ⇒PPP/PFIが優先的に検討され、従来方式整備時に議会説明（富山市）
 - ⇒PFIの導入効果に懐疑的（西宮市・藤沢市）
 - ⇒民間への丸投げや民間が利益を優先することへの懸念
 - ↑実績の積み重ね
- 応募者の不参加や途中撤退リスク
 - ⇒安定的な公共サービス提供への責任
 - ⇒過去の契約解除経緯の経験を踏まえた反対意見（藤沢市）
 - ↑意欲の確認、モニタリングによる監視・指導
- 地域企業の参画
 - ⇒地域企業が参画しない／参画し難い
 - ⇒地域企業の受注機会の減少懸念
 - ↑地域企業参加促進要件の設定
（過度な地域企業優先による競争性の低下、喪失懸念も課題。
ジレンマのバランスが必要）

1. PFIへの取組状況と課題（続き・3/3）

(3) 民間事業者にとっての参画課題

- ・ PPP/PFI事業に関する専門的なノウハウの不足
 - ⇒ 専門部署がなく専門的なノウハウの不足（藤沢市）
 - ⇒ 当初のノウハウ不足で苦労（富山市）
 - ⇒ 大手建設会社に相談しノウハウを習得（帯広市）
- ・ 応募に係る負担
 - ⇒ 提案書の作成に向けての人件費、コンサルタントへの委託費
パース図等の発注コストについて失注時の負担が大（西宮市）
 - ⇒ 経験を重ねることでノウハウを蓄積し対応（富山市）
 - ⇒ 官民対話を通じて公共側の提案書類の減量を検討（西宮市）
- ・ 事業開始時の手続きの負担
 - ⇒ 大企業との連携により解消（藤沢市）
- ・ 今後のPPP/PFI参画への不安
 - ⇒ 長期契約下での社会情勢の変化によるコスト影響（大洲市）
 - ⇒ 事業の参画経験の活かし方（藤沢市）

2. 地域企業の強みと成果 (1/3)

(1) 地域企業の強み

- 地域におけるネットワーク（人・企業）
 - ⇒地域内の企業同士でのコンソーシアム組成
 - ⇒地域の人脈を生かした下請け企業への業務発注
 - ⇒地元人材の積極的な活用による地域経済の拡大
- 地域社会とのコミュニケーション
 - ⇒事業期間中のトラブルに対する円滑な対応の期待
(ex. 公共施設の再編に対する地縁・藤沢市)
- 突発的な事象に対する迅速な対応が可能
 - ⇒公共サービスの質の向上

2. 地域企業の強みと成果 (続き・2/3)

(2) 地域企業参画による成果 (公共側)

- 地域経済の活性化
 - ⇒地域企業のPFI参加
 - ⇒地域住民のニーズに応えた効果的な事業の実施
(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 (帯広市)
 - ⇒他の地域企業の参画意欲の向上 (藤沢市)
- 公共サービスの質の向上
 - ⇒地域の事情や特性に即したきめ細かな対応 (帯広市)
 - ⇒効果的な事業の実現 (富山市)
 - ⇒地域性を踏まえた効果的なサービス提供 (西宮市)
- 地域の理解醸成
 - ⇒近隣住民との関係を円滑に構築 (藤沢市)

2. 地域企業の強みと成果 (続き・3/3)

(2) 地域企業参画による成果 (民間側)

- ・ 企業業績の安定・拡大
 - ⇒ビジネスチャンスの拡大 (帯広市、藤沢市、富山市)
 - ⇒受注機会の拡大 (西宮市)
 - ⇒雇用の創出 (富山市)
 - ⇒経営基盤の安定
(大洲市、富山市、西宮市)
- ・ 企業の成長
 - ⇒会社の評価・自信の向上 (帯広市)
 - ⇒会社の信用力の向上 (大洲市、富山市)
 - ⇒技術力の向上 (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 (藤沢市)
 - ⇒異業者とのネットワーク構築 (大洲市)

3. 自治体側の発注の工夫 (1/3)

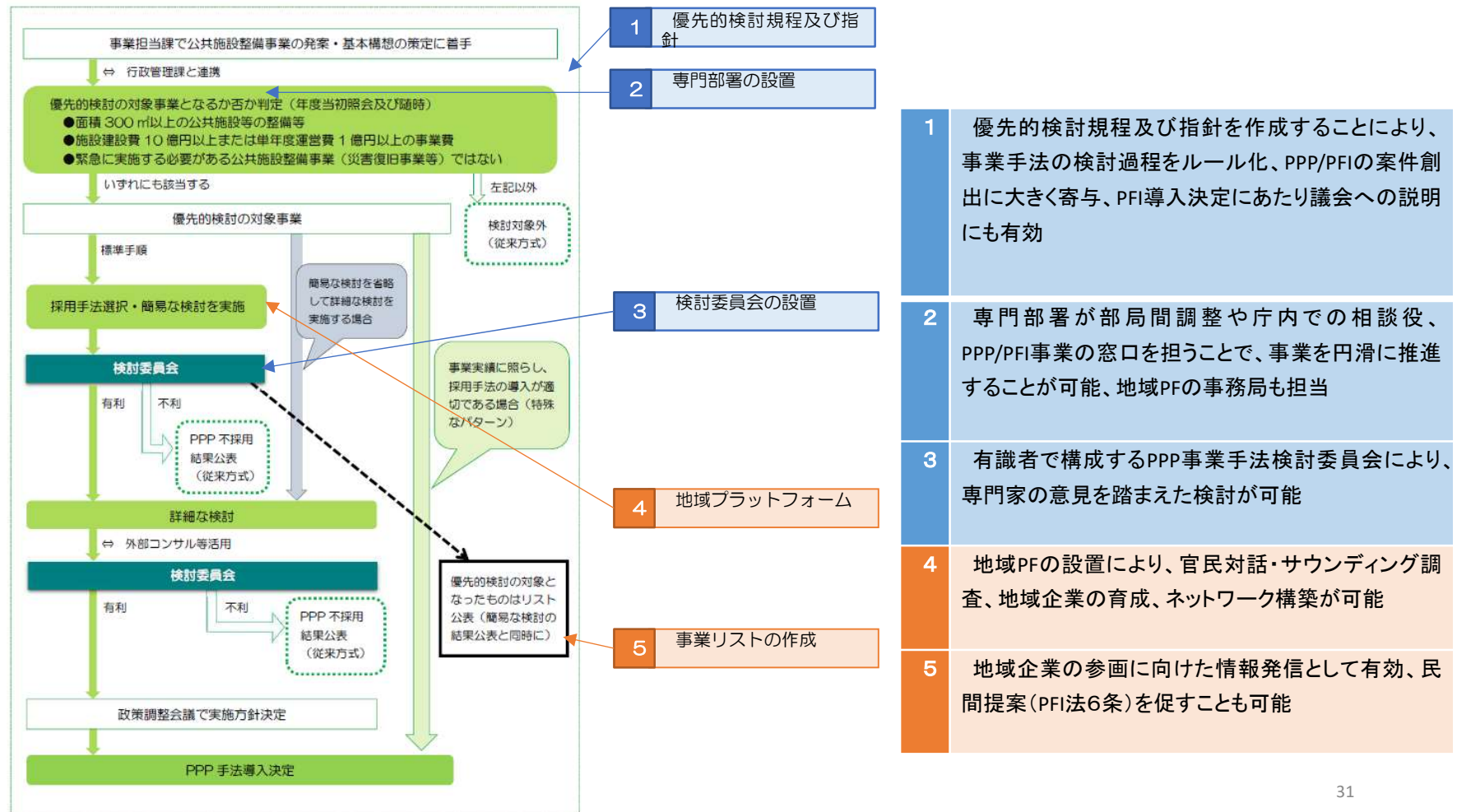
(1) 自治体の工夫の概要 (4つの方法)

- ・ 参加資格要件
 - ⇒ 地域企業の参画を入札条件として設定（大洲市、西宮市）
 - ⇒ 地域企業の参画資格要件の緩和（大洲市、西宮市）
 - ⇒ 地域企業に対する契約金額の要件を設定（西宮市）
- ・ 審査基準
 - ⇒ 地域経済への貢献（評価項目として設定し、加点）
- ・ 公表資料での要請（帯広市、大洲市、富山市）
 - ⇒ 「応募者が備えるべき資格」に市内調達や地域企業の参画を記載
- ・ その他
 - ⇒ 事前エントリー制度を通じた地域企業とのマッチング
 - ⇒ 地域プラットフォームを通じた情報発信

3. 自治体側の発注の工夫（続き・2/3）

(2) 富山市のPPP/PFI推進環境パッケージ

・パッケージ整備による地域活性化に資する事業推進へ寄与



3. 自治体側の発注の工夫（続き・3/3）

(3) 事業の規模・内容等に応じた発注の工夫

- ・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配慮することが必要である。
 - ・事業内容や規模により参加要件を見直す（西宮市）
 - ⇒事業規模が大きくなる、或いは、要求水準が高くなる、といった場合、大手企業との連携も必要となる場合がある。連携による効果もあるが、地域企業のみで設計から維持管理まで可能な場合もある。地域に有力企業がある場合、経済的な効果とサービスに対する期待ができる。
 - ・一方で、
 - ⇒「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）
- との意見があり、公平性に留意した対応が求められる。

4. 参画に向けた取組み（1/6）

（1）PFI事業への応募に向けた取組み （コンソーシアム組成への契機）

- ・ 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。
（帯広市、藤沢市、西宮市）
- ・ 他のPPP/PFI事業で組成していたコンソーシアムメンバーが対象事業に向けてコンソーシアムを再組成する。
（大洲市、富山市）

（コンソーシアム内の役割分担）

- ・ 地域企業主導型／大手企業連携型
 - ⇒ 地域企業主導型：地域企業が統括管理業務を実施
 - ⇒ 大手企業連携型：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

※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、ハードルが高い。

4. 参画に向けた取組み（続き・2/6）

(1) PFI事業への応募に向けた取組み （3つの特徴）

- ・ 地域企業主導型の場合、構想段階において何らかの形で大手企業からノウハウが取得されている。
（選定には繋がらなくとも大手企業と一緒にPFI事業に応募することは実務的なノウハウを習得する機会となる。）
- ・ 導入可能性調査段階でコンソーシアムを組成
⇒官民対話の実施を通じて情報を把握
（地域企業が早い段階から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）
- ・ 提案書作成段階において、コンサルタントを活用
⇒取りまとめや収支計算における専門性が必要な部分は委託

4. 参画に向けた取組み（続き・3/6）

(2) 大手企業との連携

- ・大手企業による支援、大手企業による主導、段階に応じた役割分担の3つの様式

連携のパターン		パターン1 (大手企業による支援)	パターン2 (大手企業による主導)	パターン3 (段階に応じた役割分担)
概要		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等が統括管理業務を遂行。	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。	設計・建設段階は大手企業が、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。
役割 分担	代表企業 (設計・建設段階)	地域企業	大手企業	大手企業
	代表企業 (管理・運営段階)	地域企業	大手企業	地域企業
	構成企業	地域企業/大手企業	地域企業	地域企業/大手企業
	統括管理業務	構成企業 (大手企業)	代表企業 (大手企業)	代表企業
事業の傾向		・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	・事業規模の大きい事業 ・高度な技術が求められる事業	・維持管理や運営業務の比重が高い事業 ・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

4. 参画に向けた取組み（続き4/6）

(2) 大手企業との連携

パターン1（大手企業による支援）

連携のパターン		パターン1 (大手企業による支援)
概要		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等が統括管理業務を遂行。
役割 分担	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	地域企業/大手企業
	統括管理業務	構成企業 (大手企業)
事業の傾向		・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

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が担う、若しくは支援する取組み（藤沢市）

⇒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

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。

〔得意とする分野を相互補完〕

⇒地域企業を代表とすることによる地域経済への効果拡大

〔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。〕

4. 参画に向けた取組み（続き・5/6）

(2) 大手企業との連携

パターン2（大手企業による主導）

連携のパターン		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		・事業規模の大きい事業 ・高度な技術が求められる事業

大手企業が代表企業を担い、地域企業は構成企業として担当分野を担うという最も一般的な事例

⇒資金力、経験、人材が豊富な大手企業が代表企業となり、相対的に長期契約下においても安定したサービスの提供が期待される。

4. 参画に向けた取組み（続き・6/6）

(2) 大手企業との連携

パターン3（段階に応じた役割分担）

連携のパターン		パターン3 (段階に応じた役割分担)
概要		設計・建設段階は大手企業が、管理・運営段階は維持管理もしくは運營業務を担当する地域企業が代表企業を担う。
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		・維持管理や運營業務の比重が高い事業 ・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

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。

（段階に応じた役割分担）

⇒「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



目 次

- I. 調査の概要
- II. 事例調査
- III. 地域企業の参画促進のあり方
- IV. 地域企業の参画促進のためのポイント

- 1. 地域の実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のためのパッケージ化

1. 地域の実情に精通した地域企業の強みを活用

- ・地域企業が有する「強み」をよく理解し、事業の特徴に応じて「強み」を生かすこと。

- ・「強み」

- 地域におけるネットワーク力・コミュニケーション力

- ・代表企業としての参画が市内業者への発注を広げる
 - ・住民説明への理解の効果
 - ・イベント・サービス内容の幅広い告知

- 突発的な事象への迅速な対応力

- ・コロナ禍に伴う対応

**⇒自らの「強み」は何か、事業にどのように活かせるのか。
提案書の作成において「強み」を実際の業務に結び付けてアピール。**

2. 地域企業と大手企業の適切な役割分担

- ・お互いの強みを生かした適切な役割分担を通じた事業運営上の相互補完関係の構築。

(事例)

- 大手企業が地域企業の苦手とする統括管理業務を担い、地域企業は地域におけるネットワーク力・コミュニケーション力を活用
- 提案書の作成、コンソーシアム内の構成企業調整、SPCの管理などマンパワーを必要とする部分を大手企業が担い地域企業は維持管理業務に注力

⇒自治体側の取組みとしては、導入可能性調査の段階で地域企業を含めた民間事業者と意見交換を行い、大手企業と地域企業の適切な役割分担を検討した上での発注

**〔 過度な地域企業の優遇は競争性の低下を招く。
事業ごとに十分な検討が望ましい。 〕**

3. 地域全体で多様な取組みのためのパッケージ化 **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**

○公共側の案件創出に係る取組み

- ・ PPP/PFI手法導入優先的検討規程によるルール化
- ・ PPP/PFIの専門部署による支援
- ・ 導入検討の過程で専門家の意見を聞いて導入を判断

○民間側の地域企業参入環境の整備に係る取組み

- ・ 地域プラットフォームの活用
 - 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開催
 - 相互理解を深めるための官民対話の実施
 - 今後取り組む予定のPPP/PFI事業リストの公表
 - 民間事業者同士のネットワーク形成



ご清聴ありがとうございました

何かございましたら、下記連絡先にお問い合わせください

＜連絡先＞

一般財団法人 地域総合整備財団（ふるさと財団）

開発振興部開発振興課

〒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

kaihatsu-ka@furusato-zaidan.or.jp

tel. 03-3263-5758 fax. 03-3263-7423