

令和元年度 静岡県域における広域型 PPP/PFI 地域プラットフォーム
形成・運営に関する調査検討支援業務

報告書（概要版）

令和2年3月

目 次

第1章 静岡県域におけるこれまでの地域プラットフォームの形成と取組	1
1. 静岡県域内の地域プラットフォーム	1
2. 西部地域	1
3. 中部地域	3
4. 東部地域	4
第2章 静岡県が目指す広域型地域プラットフォーム形成	5
1. 静岡県が目指す PPP/PFI 案件形成に向けた広域型地域プラットフォームのあり方	5
2. 広域型地域プラットフォーム形成・継続的な運営に向けた活動計画	6
3. 今年度の活動計画	9
第3章 今年度の実施状況	11
第4章 (仮称) 熱海フォーラム整備事業	16
1. 検討の目的	16
2. 案件の概要	16
3. PPP/PFI による事業化までの検討プロセス及び事業スケジュール	17
4. 事業スキームの検討	17
5. 定性的評価	18
6. 定量的評価	19
7. 総合評価	19
8. 導入可能性調査に向けての検討課題	19
第5章 広域型地域 PF の取組みを通じた PPP/PFI の活用推進に関する知見の整理	20
1. 今年度の活動結果のとりまとめ	20
2. 広域型地域プラットフォームのあり方に関する知見の整理	22

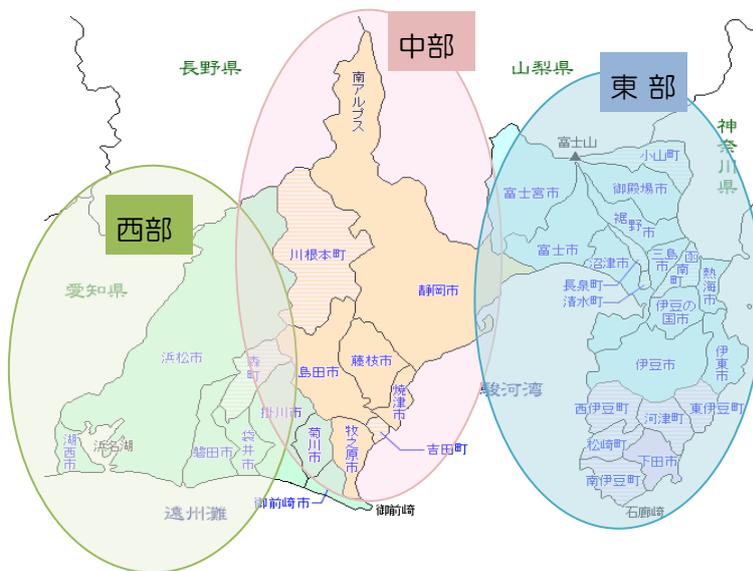
第1章 静岡県域におけるこれまでの地域プラットフォームの形成と取組

1. 静岡県域内の地域プラットフォーム

現在、静岡県域においては、政令指定都市である浜松市及び静岡市が地域プラットフォーム（以下、「地域PF」という。）を設置している

静岡県は自然的・社会的・経済的条件から東部、中部、西部の3つの地域に分けることができ、西部には「浜松市官民連携地域プラットフォーム」が、中部には「静岡市PPP/PFI地域プラットフォーム」が形成されたが、東部の市町を対象とした地域PFは未整備である。

図表 1 静岡県域の経済圏



出所：静岡県 HP より(株)日本経済研究所が作成

2. 西部地域

(1) 地域プラットフォーム形成の背景

浜松市では公共施設の老朽化問題、合併による膨大なハコモノ、インフラの保有という課題に直面しており、資産経営の推進に当たり、官民連携（PPP）の考え方を取り入れて民間活力を導入し、同時に地域経済の発展や雇用につなげるとしている。

(2) 地域プラットフォーム形成の経緯と現在の推進体制

浜松市は、前節で言及した状況を背景に、市内の産官学金のそれぞれにとって有益であるよう下記の目的・期待を掲げ、平成27年度に内閣府の支援のもと浜松市官民連携地域プラットフォーム（以下「浜松市地域PF」という。）を単独で立ち上げている。

図表 2 地域プラットフォーム形成の目的

浜松市にとっての目的	
	<ul style="list-style-type: none"> • 政策におけるイノベーション • PPP/PFI 案件形成を促進 • 民間事業者との対話の場 • 地域の担い手としての地域企業の育成 • 行政の事業情報等を早期に発信する場 等
地域企業にとっての目的	
	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネスチャンス（案件受注）につながる可能性がある • 行政の情報を収集できる • PPP/PFI に関する最新情報、事例情報等を収集できる • ノウハウを習得できる • 行政と対話ができる • 異業種を含むネットワークを形成できる
地域金融機関にとっての目的	
	<ul style="list-style-type: none"> • 直接または間接的に融資につながる可能性のある PPP/PFI 事業を促進させる • 行政からの情報を収集できる • 地域の PPP/PFI めぐる状況を把握できる • ネットワークを形成できる 等
大学等にとっての目的	
	<ul style="list-style-type: none"> • 客観的な立場から地域プラットフォームが適切な活動を行えるよう支援する • 地元とのネットワークを形成できる • 地域に根差した実践的な研究の可能性が広がる

図表 3 推進体制

名称		浜松市官民連携地域プラットフォーム		
推進体制		メンバー		役割
形成主体	官	浜松市 財務部アセットマネジメント 推進課		• PF の運営に係る庶務
コアメンバー	官	浜松市 財務部アセットマネジメント 推進課		<ul style="list-style-type: none"> • フォーラムの主催 • 企画立案 • 開催に係る情報発信
	金	(株)静岡銀行 遠州信用金庫 浜松いわた信用金庫 (株)日本政策投資銀行		<ul style="list-style-type: none"> • フォーラムの共催 • 企画立案 • 開催に係る情報発信
	他	特定非営利活動法人静岡県西部 地域信金経済研究所		• 開催に係る運営ロジ
プラットフォームメンバー (参加者)		原則、浜松市内に拠点を置く民間事業者及び地域金融機関（ただし、市外事業者の参加を制限はしていない）		• フォーラムへの参加

3. 中部地域

(1) 地域プラットフォーム形成の背景

静岡市ではアセットマネジメントの観点、また行革の観点から、民間活力の導入による財政負担の軽減とサービス水準の向上を目指すとして、今後、PPP/PFI案件が増えることが見込まれている。

(2) 地域プラットフォーム形成の経緯と現在の推進体制

1) 形成の経緯

静岡市は、官民連携・民間活力の導入の推進に向け、①静岡市PPP/PFI導入優先的検討指針（平成29年7月）（以下「優先的検討指針」という。）の策定、②民間発案制度の策定と共に、③静岡市PPP/PFI地域プラットフォーム（以下「静岡市地域PF」という。）を立ち上げている。静岡市地域PFは、優先的検討指針の手順に従い庁内で検討する際に、導入の判断を後押しするため、民間事業者との官民対話を実施するものである。

2) 推進体制

静岡市地域PFでは、静岡市自らが主導的な立場に立ち推進し、官民双方の事情に精通する(株)静岡銀行を始めとする静岡市地域金融機関4行が、官民の仲介役・相談役として積極的に関与している。

また、静岡市は、中部地域の中核都市として地域全体のPPP/PFIのノウハウの底上げを目指し、静岡県及び中部連携中枢都市圏を形成する他の4市2町（島田市、焼津市、藤枝市、牧之原市、吉田町、川根本町）との連携を模索してきた。今年度、静岡市PFの正式なPF立ち上げを機に、静岡県が推進体制に参画するとともに、4市2町とは各自自治体から発案される事業を、適宜、PFでの官民対話の対象とすることとした。

図表 4 推進体制

名称		静岡市 PPP/PFI 地域プラットフォーム	
推進体制		メンバー	
		役割	
形成主体	官	静岡市 企画局アセットマネジメント推進課	• PF の運営に係る庶務
	官	静岡市 企画局アセットマネジメント推進課	• PF の主催 • 企画立案 • 開催に係る情報発信 • 開催に係る運営ロジ
		静岡県 経営管理部 行政経営課	• PF の共催 • 企画立案への協力
	金	(株)静岡銀行 (株)清水銀行 しずおか焼津信用銀行 静岡信用金庫 (株)日本政策投資銀行	• 開催に係る情報発信の協力 • 開催に係る運営ロジの協力
構成員（参加者）		静岡市内外の民間事業者	
		• PF への参加	

4. 東部地域

東部地域のPPP/PFI事業の実績は下表のとおりであり、富士市、沼津市、御殿場市、小山町では複数の実績を持つものの、その他の地方公共団体では、実績のある市町においても1事業に留まり、継続的な案件形成がなされていない状況にある。

東部地域において継続的にPPP/PFI事業を創出していくには、地方公共団体・企業・金融機関が集まり意見交換する「場」が求められるが、比較的小規模な地方公共団体が多いこともあり、各自治体が単独で地域PFを形成することは難しいものと推測される。

こうした状況を鑑みると、域内全体を対象に地方公共団体・企業・金融機関が集まり意見交換する「場」として、広域型の地域プラットフォームが形成されることが有益であると考えられる。

図表 5 東部地域のPPP/PFI事業の実績

自治体名	事業名	事業手法	事業者募集時期	
富士市	富士市総合体育館等整備・運営事業	PFI-BTO	実施方針公表	2019年12月5日
	富士市新環境クリーンセンター整備運営事業	DBO	入札公告	2016年4月26日
沼津市	香陵公園周辺整備PFI事業/沼津市	PFI-BTO	入札公告	2019年4月8日
	(仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業	PFI-BTO	入札公告	2008年10月17日
	沼津市営住宅自由ヶ丘団地整備事業	PFI-BTO	入札公告	2005年10月20日
小山町	小山町落合地域優良賃貸住宅整備事業	PFI-BTO	募集要項公表	2018年8月24日
御殿場市・小山町	御殿場市・小山町広域行政組合ごみ再資源化施設(リサイクルセンター)整備等事業	PFI-BTO	入札公告(再公告)	2015年1月15日
御殿場市	御殿場市公設浄化槽整備事業	PFI-BTO	募集要項公表	2018年5月2日
	御殿場市学校給食センター(仮称)整備事業	PFI-BTO	入札公告	2008年1月11日
長泉町	長泉町一般廃棄物最終処分場(仮称)の整備・運営事業	PFI-BOT	入札公告	2003年7月1日
函南町	函南「道の駅・川の駅」PFI事業		入札公告	2014年11月10日
伊豆市・伊豆の国市	伊豆市伊豆の国市新ごみ処理施設整備・運営事業/伊豆市伊豆の国市廃棄物処理施設組合	DBO	入札公告	2018年11月16日

第2章 静岡県が目指す広域型地域プラットフォーム形成

1. 静岡県が目指すPPP/PFI案件形成に向けた広域型地域プラットフォームのあり方

(1) PPP/PFI 案件形成に向けた静岡県の役割

静岡県全体をみると、PPP/PFI導入が十分進んでいると言いき難い。その原因としては、官民双方のノウハウ不足や官民の意思疎通を図る対話の場の不足、コンソーシアム組成に向けたネットワーク構築の場の不足が挙げられる。

但し、こうした状況は地域により異なる。浜松市は西部地域に位置し、単独で地域PFの運営を、静岡市は静岡県及び中部地域局管内の市町も参加して地域PFを運営している。一方、県内のその他の市町は中小規模の地方公共団体であり、ノウハウ及び人手不足により単独で地域PFを形成・運営することは困難である。

静岡県は、上記の認識を踏まえ、県域全体を対象に地方公共団体・企業・金融機関が集まり意見交換する「場」として、広域型の地域プラットフォームである「静岡県官民連携プラットフォーム」を設置し、既存のPFと連携しつつ広域的に官民連携事業の形成環境を整備することとした。

(2) 静岡県が目指す広域型地域プラットフォームのあり方

前述の静岡県の広域型地域PFにおける役割を踏まえ、静岡県の目指す地域PFの最終目標、役割、運営方針を整理すると、図表6のとおりである。

図表 6 静岡県官民連携プラットフォームのあり方

名称	静岡県官民連携プラットフォーム（以下「静岡県官民連携PF」という）	
最終目標	官民連携事業の持続的な創出	
本地域PFの主な役割	①普及啓発・地域ごと継続的に開催することで、県内各地域で官民連携の機運を醸成 ②人材育成・PPP/PFIの事例発表や専門家の講義を通じて事業手法の理解を深める ③官民対話・自治体が持ち込む具体的な案件について対話（サウンディング）を実施	
運営方針	東部	<ul style="list-style-type: none"> 現時点で地域PFの措置がないため、県が主体となり、市町、金融機関、業界団体等に参加を呼びかける
	中部	<ul style="list-style-type: none"> 静岡市の地域PFと連携（共催）する 県がFM研究会（※）を通じ、中部地域の市町の参加とサウンディング案件の提案を呼びかける
	西部	<ul style="list-style-type: none"> 県がFM研究会（※）を通じ、西部地域の市町の参加とサウンディング案件の提案を呼びかける 浜松市の地域PFが市内企業等の育成を目的として設置されていることに鑑み、他市町のサウンディング案件の処理については、提案市町と浜松市の意向を確認しながら、都度調整する 県が開催する場合は、関係機関への周知等において浜松市の地域PFと連携する

※県・市町のFM（ファシリティマネジメント）担当者による連絡会議

2. 広域型地域プラットフォーム形成・継続的な運営に向けた活動計画

(1) 本プラットフォームの目指す姿

静岡県域において、官民連携事業が円滑に創出され続けるためには、PPP/PFI手法が地域課題解決のための一つの方法であると広く認識され、誰もが普通に取組める状況になることが望ましい。

まずは官民双方がお互いの課題や考え方を共有し連携について理解を深め、実績を重ねる中で、実質的・心理的な障害を払拭し、官民連携の土壌を作ることが重要である。最終的には、官にとっては事業を民間の視点でブラッシュアップするツールとして、民にとってはビジネスチャンスを見つけるマーケットとして、双方にメリットがある場となり、持続的に官民連携事業が創出されることを目指すものである。

図表 7 本プラットフォームの目指す姿

	プラットフォーム設置時点	目指す姿
開催プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 事例発表や講義が中心 試行的なサウンディング実施 よろず相談対応 	<ul style="list-style-type: none"> サウンディングが中心
開催の効果	<ul style="list-style-type: none"> PPP事業が生まれる素地づくり 後の事業検討、サウンディングの本格実施に繋がる 	<ul style="list-style-type: none"> 参加者が数多くの事業構想に触れ、意見が活発に出る 参加者間のマッチングが自然に行われ、SPCの組成に繋がる 民間の資金・ノウハウを活かし、公的負担の抑制とサービスの向上を両立した事業を実現

(2) 中期的な活動計画

前項に示す「本プラットフォームの目指す姿」を実現にしつつ、中期的なスパンで静岡県官民連携PFの形成・継続的な運営に向けた、中期活動計画を下表のとおり整理する。

図表 8 静岡県官民連携 PF の中期活動計画

時期	段階	機能等	内容
第1期 (令和元年度)	始動期 (PF 設置時点)	PF のあり方 検討	<ul style="list-style-type: none"> 静岡県域に相応しい広域型 PF の運営方針・推進体制の検討 既存の浜松市及び静岡市の地域 PF との連携方法の検討 東部における地域 PF の運営体制の整備 上記における静岡県の役割を検討 広域化のあり方の整理
		普及啓発	<ul style="list-style-type: none"> 静岡県域における関係者の官民連携に係る理解醸成 地域の民間企業や地方公共団体職員に対する PPP/PFI 手法活用 の必要性の把握 地域企業参画の意識醸成

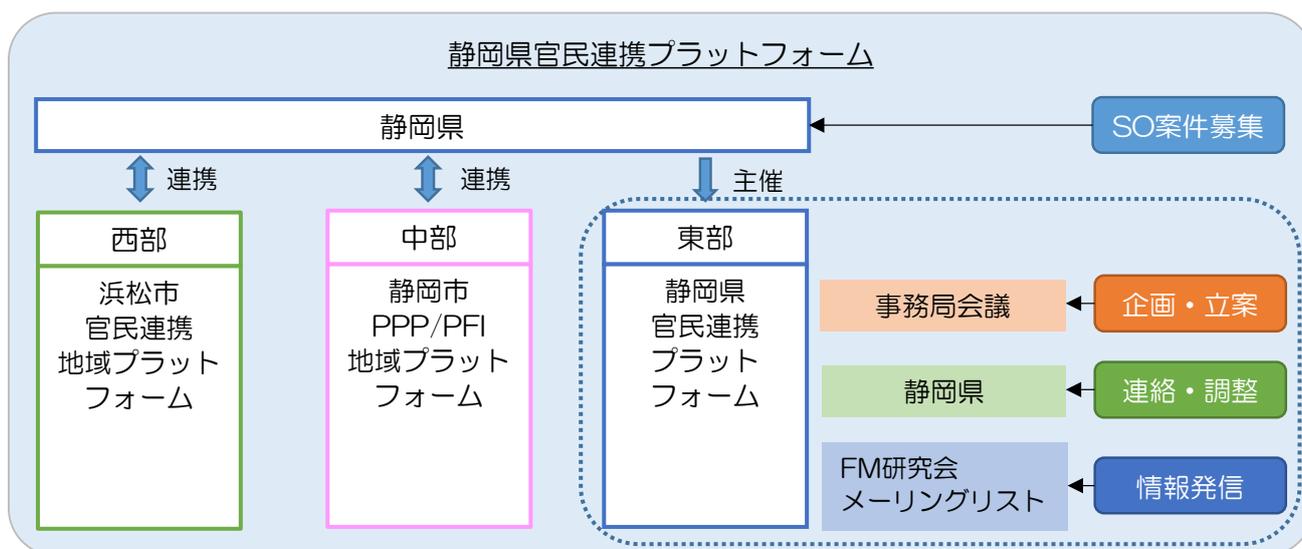
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ○課題とニーズの把握 ・参加者の現状の課題 ・地域 PF へのニーズの把握 ○静岡県域における関係者の PPP/PFI ノウハウの習得 ・成功事例の横展開 ・個別相談の試行 ※基礎知識については、これまでに地域金融機関におけるセミナー等でも実施
		官民対話	<ul style="list-style-type: none"> ○試行的な官民対話の実施 ・PPP/PFI 案件の募集及び情報発信のあり方を試行 ・官民対話の進め方や方法について試行
第2期 (令和2～3年度)	形成期 (広域化の形成)	PF 推進体制の形成	<ul style="list-style-type: none"> ○静岡県域における各地域の特徴を踏まえた地域 PF の形成 ・始動期で検討・試行した各地域の PF 運営のあり方について、結果の検証を踏まえ、形成期における PF 運営のあり方を確定 ・上記における静岡県の役割を確定する
		普及啓発	<ul style="list-style-type: none"> ○静岡県域における関係者の官民連携における理解醸成 ・事業発案から事業実施まで期間における地域 PF の活用方法について、官民双方の視点から理解促進を図る
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ○静岡県域における関係者の PPP/PFI ノウハウの習得 ・多様な事例の横展開 ・参加者ニーズに応じたセミナー等の開催 ・個別相談の機会設定と仕組の形成
		官民対話	<ul style="list-style-type: none"> ○案件形成に向けた官民対話の実践 ・始動期で検討・試行した PPP/PFI 案件の募集及び情報発信のあり方について、結果の検証を行い、募集及び情報発信のあり方を確定 ・始動期で検討・試行した官民対話の進め方や方法について、結果の検証を行い、地域 PF における官民対話の方法を確定 ・異業種間のネットワーク構築の実践
第3期 (令和4年度以降)	発展期 (広域化での継続的な案件形成)	PF 推進体制の定着	<ul style="list-style-type: none"> ○静岡県域における広域型地域 PF の定着と発展 ・東部地域における市町主導の地域 PF の運営並びに各地域の円滑な地域 PF の運営を通じた県全体の PPP/PFI 推進 ・広域型事業創出における地域 PF のあり方の検討
		普及啓発	<ul style="list-style-type: none"> ○静岡県域における関係者の官民連携における理解醸成 ・市町を超えた事業への取組に対する理解醸成を図る
		人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ○静岡県域における関係者の PPP/PFI ノウハウの習得 ・多様な事例の横展開 ・事業参加及び事業実施に向けた実践的なノウハウの習得 ・個別相談の継続的な実施
		官民対話	<ul style="list-style-type: none"> ○案件形成に向けた官民対話の継続的な実施 ・PPP/PFI 案件の募集及び情報発信の定常化 ・PPP/PFI 案件の状況に応じた官民対話の実施 ・異業種間のネットワーク構築の実践

(3) 推進体制

静岡県官民連携PFは、東部、中部、西部の3つの地域PFを包含するものであるが、中部及び西部には、静岡市と浜松市が既に地域PFを設置し推進体制も確立されているため、静岡県は両市と連携する形で地域PFを推進する。

東部地域は、市町のニーズを踏まえつつ静岡県が主催者となり推進することを想定している。機動的に運営するため、コアメンバーは設置せずに事務局を設置し、協議しながら推進する。

図表 9 静岡県官民連携プラットフォームの推進体制



下表は、東部地域で開催する地域PFを想定した実施主体案を整理したものである。前述のとおり事務局会議にて企画・立案を行い、また、各回の連絡・調整や運営ロジについては、県と開催地の市町で構成する事務局メンバーが担当する。なお、各回の地域PF開催に係る費用は、静岡県が負担するものとする。

図表 10 実施主体案

	静岡県官民連携プラットフォーム
推進主体（主催）	静岡県
企画・立案	事務局会議 ※東部地域のPF開催を対象、浜松市及び静岡市は各PFの現体制による
情報発信	・FM研究会を通じて地方公共団体に案内 ・過去の参加者にメールで案内
運営ロジ	事務局メンバー ・官：静岡県、富士市、沼津市 ・金：静岡銀行

3. 今年度の活動計画

(1) 参加団体

前項で整理した中期活動計画を踏まえ、今年度は県内の全市町を対象とした広域型地域PFの始動期とし、前項の「地域PFのあり方」で示した各地域の運営方針に従い「静岡県官民連携PFの枠組み」を整理し、今年度の開催計画を立案する。

図表 11 参加団体の役割

参加団体	役割
県	<ul style="list-style-type: none"> • 全体の取りまとめ • 関係機関への協力依頼 • 参加者名簿の整備 • 会場確保、講演・発表者依頼 • 市町へのサウンディング案件募集（FM 研究会を活用） • 県事業でのサウンディング • 受付・進行等、会の運営
市町	<ul style="list-style-type: none"> • 県への協力（会場確保、事例発表、会の運営等） • サウンディング案件の提案 • 事業構想や今後の方向性等、民間への積極的な情報提供
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客企業への開催情報等の発信 • サウンディングにおけるファイナンス面からの意見 • 事業化に向けた民間企業のつなぎ役
民間企業 （業界団体）	<ul style="list-style-type: none"> • 会員企業への開催情報等の発信（業界団体） • サウンディングにおける意見、事業アイデアの提供 • PPP 事業経験のある企業による事例発表

(2) 運営体制

今年度の静岡県官民連携PFの運営（既存の静岡市及び浜松市が運営する地域PFを除く）は、静岡県と、本業務の支援を実施する関係から、受託者である㈱日本経済研究所とそのグループ銀行である㈱日本政策投資銀行、地域金融機関である㈱静岡銀行が加わり、実施する。

また、静岡県は広域型地域PFの推進において、①既存PF開催地域以外でのPF開催、②各PFに合わせて市町へのサウンディング案件募集を行うことで、県全体における官民連携事業の持続的な創出に繋がる環境を整備する。

(3) コアメンバー

今年度は始動期であり、コアメンバーを設定せずに静岡県が主導し進めることとする（上述のとおり来年度以降もコアメンバーは設定しない）。なお、各回の企画・立案にあたっては、静岡県と本業務の受託チームである㈱日本経済研究所、㈱静岡銀行、㈱日本政策投資銀行により検討を行う。

(4) 開催立案の方針

今年度は、県内の3地域を含む静岡県全体を対象とした地域PFのあり方の確立を目的に取組むことが重要と考え、既に静岡県と連携して地域PFを開催している中部を除く、東部、西部地域でPF開催を計画し、その結果を中期的な活動計画に反映していくこととする。また、地域活性化に資するPPP/PFI事業の推進支援に向けては、地域企業のPPP/PFIへの理解醸成を目的に、地域企業参画状況や地域企業のPPP/PFI事業参画の経験談や民対話の実施や名刺交換会の開催を、市町の担当者の案件創出力の強化に資することを目的に相談機能を盛り込んだプログラムを計画した。

図表 12 今年度の開催立案の方針

		第1回（10月9日）	第2回（11月13日）	第3回（3月）
方法		①講演 ②対話（公開型） ③名刺交換	①講演 ②対話（公開型） ③名刺交換	①講演 ②対話（公開型） ③名刺交換
場所		東部地域（沼津市）	浜松市	東部地域（富士市）
対象		<ul style="list-style-type: none"> 県内の市町 地域企業及びその他事業者等 	<ul style="list-style-type: none"> 県内の市町 地域企業及びその他事業者等 	<ul style="list-style-type: none"> 県内の市町 地域企業及びその他事業者等
目的	あり方	<ul style="list-style-type: none"> 新たな地域PFの検討・試行 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">東部地域での地域PF試行</div>	<ul style="list-style-type: none"> 既存の地域PFとの連携 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">西部地域との連携方法</div>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな地域PFの検討・試行 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">東部地域での地域PF試行</div>
	地域活性化	<ul style="list-style-type: none"> 普及啓発・地域企業参画促進に向けた普及啓発 人材育成・東部地域の市町を中心に案件形成力の強化を図る 官民対話・行政サービスの質の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 普及啓発・浜松市周辺市町を含む民間事業者の普及啓発 官民対話 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成・東部地域の市町を中心に案件形成力の強化を図る（対話にかかる事業に対応した講演内容） 官民対話・行政サービスの質の向上、モデル事業の実践
開催内容案	①講演	<ul style="list-style-type: none"> 東部地域の取組の横展開 PPP/PFIの理解醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 浜松市地域PFの企画内容 	<ul style="list-style-type: none"> 東部地域の取組の横展開 対話事例に対応したセミナー
	②対話	<ul style="list-style-type: none"> 東部地域でのサウンディング実施 PPP/PFI実績のある地域企業との対話 地域課題対応よろず相談 	<ul style="list-style-type: none"> 静岡県、西部地域の市町の事業を含むサウンディングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 東部地域でのサウンディング実施 モデル事業のサウンディング実施 地域課題対応よろず相談
	③名刺交換			

第3章 今年度の実施状況

全3回の実施及び計画内容は、以下のとおりである。

図表 13 第1回 静岡県官民連携プラットフォーム（東部地域）の実施概要

主催	静岡県	共催	沼津市、富士市、(株)静岡銀行、(株)日本政策投資銀行
開催場所	プラサヴェルデ 301・302 会議室（沼津市）		
開催時期	10月9日（水）13:00～16:45		
方法	講演／対話（公開型サウンディング）／名刺交換会		
対象	東部地域を中心とした県内の市町 地域企業及びその他事業者等		
目的	<p>●地域 PF のあり方 地域 PF が設置されていない東部地域での PF 開催を行い、準備期間、当日、開催後に渡る県とコアメンバーの連携方法を検討、継続的に開催していくための地域 PF のあり方を試行する。</p> <p>●地域活性化（普及啓発）（→講演 1、講演 2） 静岡県域における関係主体の PPP/PFI 導入の取組に関する理解醸成に向けて、まず国の政策や地域企業の PPP/PFI 事業への取組実態について情報発信し、PPP/PFI 関係者の気運を高める。</p> <p>●地域活性化（人材育成）（→講演 3、意見交換） 東部地域の市町による先進事例の横展開を通じて、官民連携事業推進のポイントや導入のメリットを把握する。 また、第2部の意見交換において①よろず相談のブースを設置し、PPP/PFI に取組む市町の担当者等の案件形成に向けた相談の機会を、②民対話のブースを設置し、PPP/PFI の実績を有する地域企業への相談の機会を設ける。</p> <p>●地域活性化（官民対話） 県及び市町で検討を進める以下の官民連携候補事業を対象に、PPP/PFI での事業化に向け、次のステップに移行（官民連携事業の検討・手続き）するうえで必要となる判断材料（市場性、民間事業者の参画可能性、ノウハウ発揮・創意工夫の余地等）を民間事業者との意見交換を通し聴取する。</p> <p style="text-align: center;">〈官民対話の対象事業〉</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県の事業：「県民の森」整備事業 旧大仁高校運動上利活用事業 ・ 東部地域の市町：大平団地跡地利活用事業（沼津市） </div>		
時間	4時間程度		

内容	第1部 講演/事例発表	担当	時間配分
	1. 地域活性化につながるPPP/PFI事業の推進 ・PPP/PFI事業の概要 ・地方経済活性化に資するPPP/PFI事業の推進	内閣府	30分
	2. 広島発 地方企業のPPP/PFIサクセスストーリー ・会社紹介 ・当社の歴史、ポジション ・合人社グループの事業展開 ・PPP/PFI事業への取組 ・PPP/PFI事業事例紹介 ・PPP/PFI事業の現場から ・今後の展開・みなさんと共に	㈱合人社計画 研究所 取締役 経営企画本部長 山本計至氏	30分
	3. 沼津市立少年自然の家跡施設等の活用事業 ・旧少年自然の家跡施設活用事業 ・沼津市提案型公民連携型制度	沼津市	30分
	休憩		10分
内容	第2部 対話	担当	時間配分
	1. 対話の進め方説明	静岡県	
	2. 対象事業の説明（公有地利活用事業を想定した例） ・対象地の概況 沿革/現況・都市計画上の位置づけ/その他 ・活用にあたっての条件 想定している事業手法/貸付期間/貸付料/禁止条件/光熱水費 ・民間事業者を確認したい事項 （活用に関する配慮をお願いしたい項目） ①地域の進行に資する活用策 ②その他県施策との連携、相乗効果 （自らが実施主体になることを前提とし実現可能な提案） ①地域の特性とマッチする事業全体のコンセプト ②施設の活用イメージ ③自主企画等の実施事業 ④事業計画、貸付料の支払限度額 ⑤その他（当該施設の優位性や潜在的可能性、事業実施上の課題など）	静岡県 沼津市 各当課	15分/件
	3. 対話 ＜対話対象案件＞ ①「県民の森」魅力再発見事業（県） ②旧大仁高校運動場跡地の活用（県） ③大平団地跡地の活用（沼津市） ＜相談＞ ④PPP/PFIよろず相談（日経研、DBJ） ⑤合人社計画研究所への質問・相談 ・各案件及び相談ブース設置による対話（公開型） ・対話のテーマに従い県及び沼津市と個別事業者とにより意見交換（20分/対話をローテーション）	＜進行＞ 静岡銀行 日経研 静岡県 ＜記録＞ 県・市	
	名刺交換会		
	・第1部終了後、対話待機時間等に適宜名刺交換		

図表 14 第2回 静岡県官民連携プラットフォーム（西部地域／浜松市）の開催概要

主催	浜松市	共催	(株)静岡銀行、遠州信用金庫、浜松いわた信用金庫、 (株)日本政策投資銀行
開催場所	アクトシティ浜松コンgresセンター43・44 会議室 (浜松市中区板屋町 111-1)		
開催時期	令和元年 11 月 13 日 (水) 13 時 30 分～16 時 30 分		
方法	講演／対話（公開型サウンディング）／名刺交換会		
対象	原則、浜松市内に拠点を置く民間事業者及び地域金融機関 (ただし、市外事業者の参加を制限はしていない)		
目的	<p>●地域 PF のあり方 県内の既存の地域 PF について、他の市町を含む広域エリアを対象とする連携のあり方を探るため、浜松市と共催で地域 PF を開催し、連携方法について県との役割分担等を試行する。</p> <p>●地域活性化（人材育成）（→講演 1） 地域企業の PPP/PFI に係る基礎的知識の習得を目指し、リスク分担の考え方等を学ぶ。</p> <p>●地域活性化（官民対話） 浜松市及び県で検討を進める以下の官民連携候補事業を対象に、PPP/PFI での事業化に向け、次のステップに移行（官民連携事業の検討・手続き）するうえで必要となる判断材料（市場性、民間事業者の参画可能性、ノウハウ発揮・創意工夫の余地等）を民間事業者との意見交換を通し聴取する。</p> <p style="text-align: center;">〈官民対話の対象事業〉</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・浜松市の事業：浜松市都市公園の利活用について 市民音楽ホールネーミングライツ導入事業 ・県の事業：県営住宅鳴湖団地建替整備事業 </div>		
時間	3時間		
内容	第1部 講演	担当	
	1. PFI 事業のリスク分担について	東京海上日動火災(株)	
	・PPP/PFI とは		
	・PFI の実施状況		
	・過去の事例		
・PFI におけるリスクマネジメント			
休憩			
第2部 対話	担当		
1. 対話	〈進行〉 各担当部局		
〈対話対象案件〉	〈記録〉 無し		
① 浜松市都市公園の利活用について（浜松市）			
② 市民音楽ホールネーミングライツ導入可能性について（浜松市）			
③ 県営住宅鳴湖団地建替整備事業について（県）			
・各案件ブース設置による対話（公開型）			
・各対話の開始の前に対象案件の概要を担当者から説明し、その後、各ブースに分かれ担当者の進行のもと事業者と意見交換			
・各クール複数の事業者が参加			
名刺交換会			
・各対話開始前、対話待機時間等に適宜名刺交換			

図表 15 第3回 静岡県官民連携プラットフォーム（東部地域）の開催概要（計画）

主催	静岡県	共催	富士市、三島市、沼津市、(株)静岡銀行、(株)日本政策投資銀行
開催場所	富士市交流プラサ 会議室（富士市）		
開催時期	3月13日（金）13:00～16:45		
方法	講演／対話（公開型サウンディング）／名刺交換会		
対象	東部地域を中心とした県内の市町 地域企業及びその他事業者等		
目的	<p>●地域 PF のあり方 第1回に続き東部地域でのPF開催を行い、来年度に向けて、準備期間、当日、開催後に渡る県とコアメンバーの連携方法を検討、継続的に開催していくための地域PFのあり方を試行する。</p> <p>●地域活性化（人材育成）（→講演1、2、意見交換） 官民対話の対象案件が公有資産活用を題材としているため、実績のある民間事業者の講演を通じて、公有資産活用の先進的な取組よりノウハウの習得を目指す。 東部地域の市町による先進事例の横展開を通じて、官民連携事業推進のポイントや導入のメリットを把握する。 また、第2部の意見交換において①よろず相談のブースを設置し、PPP/PFIに取組む市町の担当者等の案件形成に向けた相談の機会を、②民民対話のブースを設置し、PPP/PFIの実績を有する地域企業への相談の機会を設ける。</p> <p>●地域活性化（官民対話） 東部地域の市町で検討を進める以下の官民連携候補事業を対象に、PPP/PFIでの事業化に向け、次のステップに移行（官民連携事業の検討・手続き）するうえで必要となる判断材料（市場性、民間事業者の参画可能性、ノウハウ発揮・創意工夫の余地等）を民間事業者との意見交換を通し聴取する。</p> <p style="text-align: center;">〈官民対話の対象事業〉</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: fit-content;"> <ul style="list-style-type: none"> ・東部地域の市町：市立幼稚園跡地利活用事業（富士市） <li style="padding-left: 20px;">市民ホール整備事業（熱海市） <li style="padding-left: 20px;">市営藤代住宅N・S棟建替事業（三島市） </div>		
時間	4時間程度		

内容	第1部 講演/事例発表	担当	時間配分
	1. 民間事業者としての公共施設の再生事業への取組 (依頼内容) ・御社の公共施設の再生事業への取組 ・公共施設の再生事業を行ううえでのポイント・着眼点 ・民間事業者が公共施設の再生を図るにあたっての課題、行政への要望	(株)R.project	45分
	2. 旧三島市立中央幼稚園の活用	三島市	30分
	休憩		10分
	第2部 対話	担当	時間配分
	1. 対話の進め方説明	静岡県	
	2. 対象事業の概要等 各事業の概要及びヒアリング希望内容は以下のとおり。 ①市立幼稚園跡地利活用事業 令和2年3月末に廃園となる浜幼稚園、元吉原幼稚園の2園について、地域の活性化に繋がる利活用方法の提案、購入、賃借希望など、幅広く意見交換。 ②市民ホール整備事業 市役所に隣接する約3000㎡の土地に、市民ホールと市民交流センターからなる複合施設を計画。コスト削減の工夫や、管理運営における民間活用の可能性等について意見交換。 ③市営藤代住宅N・S棟建替事業 市営藤代住宅N・S棟(28戸×2)について、市営山田住宅D棟(12戸)を集約した形での建替を計画。コストと品質を両立するアイデアや、山田住宅跡地の活用等について意見交換。	富士市 熱海市 三島市 各当課	15分/件
	3. 対話 〈対話対象案件〉 ①市立幼稚園跡地利活用事業(富士県) ②市民ホール整備事業(熱海市) ③市営藤代住宅N・S棟建替事業(三島市) 〈相談〉 ④PPP/PFIよろず相談(静岡県、DBJ) ⑤(株)R.projectへの質問・相談 ・各案件及び相談ブース設置による対話(公開型) ・対話のテーマに従い県及び沼津市と個別事業者とにより意見交換(20分/対話をローテーション)	〈進行〉 静岡県銀行 日経研 静岡県 〈記録〉 県・市	
	名刺交換会		
	・第1部終了後、対話待機時間等に適宜名刺交換		

第4章 (仮称) 熱海フォーラム整備事業

1. 検討の目的

熱海市は、市民ホール及び市民交流センター（以下、本施設）の複合施設整備事業（以下、本事業）を、市役所の向かいに位置する民間ホテル跡地（約3,000㎡）に建設を予定している。整備の際には民間活力の活用を図ることでその条件を最大限活かし財政負担の軽減を図るとともに、周辺地域の活性化への寄与が期待されている。

そこで本業務は、事業発案段階にある本事業において、次の検討段階である『詳細な検討（導入可能性調査）』に進めるか否かの庁内判断に資するよう、民間活力の活用の可能性を探り、今後の導入可能性調査に繋げることを目的とする。

2. 案件の概要

本施設及び建設予定地の概要、民間活力導入の目的は下表のとおりである

図表 16 本施設及び建設予定地の概要

導入機能	市民ホール及び市民交流センター		
延床面積	約 3,000 ㎡（市民ホール：約 1,500 ㎡、市民交流センター：約 1,500 ㎡）		
階数	地上 2 階		
利用用途	市民ホール：500 席程度 市民交流センター：集会所、展示室、ロビー、会議室等		
所在地 (位置図)	熱海市上宿町 785-1、790-1  ©OpenStreetMap contributors		
土地	面積	2,936.69 ㎡	所有者 熱海市
用途地域	都市計画区域：非線引き都市計画区域 用途地域：商業地域一部近隣商業地域（建ぺい率 80%、容積率 400%） 地域地区等：第 2 種高度地区（高さ 31m）、準防火地域		
民活導入の目的	①財政負担の縮減・平準化 ②民間ノウハウの活用		

3. PPP/PFIによる事業化までの検討プロセス及び事業スケジュール

本事業のPPP/PFIによる事業化までの検討プロセス及びスケジュールは次のとおり。

図表 17 PPP/PFIによる事業化までの検討プロセス

スケジュール	検討事項	地域PFの活用
R1年度	● 簡易な検討	
12月	・ 事業概要の整理 ・ 事業スキームの整理	
1月	・ 簡易VFM算定 ・ 民間活力導入の可能性整理	
2月	・ サウンディング調査の準備	
3月	・ サウンディング調査 ・ 結果とりまとめ	サウンディング実施
R2年度	● 詳細な検討 (PPP/PFI導入可能性調査)	サウンディング実施
R3年度	● 事業者選定	

4. 事業スキームの検討

(1) 想定される事業手法

本施設整備で想定される事業手法として、①従来方式、②DB (O)、③PFI (BTO) の3つの方式について検討した。それぞれの手法の本事業への適合性・留意点をまとめると下表のとおりとなる。

図表 18 事業手法の評価

視点	手法	従来方式	DB (O)	PFI (BTO)
財政負担の軽減		×	○	○
財政平準化		×	×	○
リスク分担		×	○	○
市の意向の反映		○	△	△
金融機関のモニタリング機能の発揮		×	×	○
手続き時間の短さ		○	△	×
民間事業者の参入のしやすさ		○	○	△
民間事業者の初期投資等改修の確実性		○	○	○

(2) 業務範囲、事業期間

業務範囲及び事業期間について現状を整理すると、以下のとおりである。

図表 19 業務範囲・事業期間（まとめ）

業務範囲	
設計・建設業務	基本設計、実施設計、建設、いずれの業務も民間の業務範囲とすることが可能。ただし、基本設計を行政が行い、実施設計以降を民間事業者の業務範囲とする場合もある。
維持管理業務	大規模修繕業務を民間事業者の業務範囲に含めるか否かがポイント。大規模修繕業務は業務範囲外とする場合も多い。
運営業務	利用者向けの予約受付・貸館・案内業務、施設等の使用料徴収業務、駐車場運営業務などが、民間事業者が担える業務範囲と考えられる。また、文化事業実施業務や広報業務等は民間ノウハウが活用できる業務範囲である。 飲食等の施設を設けることも考えられるが、ホール等の施設においては採算性が低く、独立採算としてのハードルは高いものと想定される。ただし、事業検討が進んだ段階で民間事業者へサウンディングを実施することで、追加的な業務範囲を検討することは有用と考える。
事業期間	
期間	設計・建設期間は2年～3年、運営期間は20年以内の事例が多くみられる。背景として、将来的な事業環境を見通せる限界（長期の事業環境は不透明）、金融機関の融資態度（15年～20年を超える超長期の固定金利による融資には消極的）、大規模修繕が発生する時期（築後15年～20年以降）を避ける等が挙げられる。

5. 定性的評価

(1) 定性的評価の目的と方法

定性的評価は、民間活力の導入によるサービスの質の向上可能性、民間ノウハウの活用可能性を定性的に確認し、導入の可否を見定めることを目的とする。評価にあたっては、静岡県及び熱海市が協力して実施する民間事業者へのサウンディング調査（アンケート）を踏まえ判断する。

(2) サウンディング項目

サウンディング（アンケート）項目は、以下のとおりである。

- ①事業スキームについて（事業手法、事業期間、業務範囲）
- ②コスト削減について
- ③ノウハウ・創意工夫の発揮の余地、可能性について
- ④施設内利便施設
- ⑤本事業への参画について
- ⑥事業スケジュールについて

6. 定量的評価

内閣府が作成した簡易な検討の計算表を使用し、VFMの算出を行った。VFM算出結果は以下のとおりである。

事業手法	VFM
PFI方式	5.0%
DBO方式	6.0%

7. 総合評価

本事業に適用できる事業スキームを整理し、その導入可能性について検証を行った。

定量的評価において、PFI（BTO方式）やDBO方式の事業スキームを採用した場合の財政負担額（現在価値）は、従来手法の場合に比べ削減され、VFMが達成される見込みが確認できた。

よって、本事業への民間活用の手法の可能性は定性的にも定量的にも可能性があるものと評価でき、次のステップである詳細な検討に進める意義はあると言える。

8. 導入可能性調査に向けての検討課題

(1) 継続的な対話の実施及び民間事業者の意向把握

今後は、市の考え方を継続的に情報発信し民間事業者との対話を重ね、民間事業者が参画しやすい事業に仕立てることが望まれる。来年度以降の地域PFや導入可能性調査において、民間事業者の意向を把握していくことが重要と考えられる。

(2) 資金調達条件及び事業費の精査

今後は、施設に係る建築要件等を踏まえた施設計画を前提に、事業費を精査することが求められる。加えて、事業スケジュールを踏まえ、建設工事時点の市況の見通しも勘案のうえ事業費を精査することも必要であろう。

また、起債発行条件、民間の資金調達条件等についても、本事業の特性等を踏まえ精査することも求められる。

第5章 広域型地域PFの取組みを通じたPPP/PFIの活用推進に関する知見の整理

1. 今年度の活動結果のとりまとめ

(1) 活動結果の検証

本地域PFの中期活動計画を踏まえ、PFのあり方、普及啓発・人材育成、官民対話について活動結果の検証を行う。

1) 地域PFのあり方

東部地域での地域PFの運営は、当面、静岡県が主導で進めることとし、企画・立案については㈱静岡銀行と協力し、開催にあたっては中核となる地方公共団体も加えて対応することが合理的であるとわかった。既存地域PFとの連携については、中部地域はこれまでとおり静岡市と連携して実施した。西部地域は今年度、浜松市と連携して実施する中で、県の役割を明確にすることができた。

今年度の活動を通じて、静岡県は県域全体を対象とした地域PFのあり方について、来年度以降の自走に向け、県の方針及び既存のPFを含めた関係者の役割を整理することができた。

2) 普及啓発・人材育成

民間事業者の視点からは、第1回の講演が地域企業の参加促進をテーマに実施しており、多くの参加者から参考になったと評価されていること、PFI実績のある地域企業による「民間相談」を実施し、参画実態に関する質疑がなされたことで不安解消に役立ったことが、成果として挙げられる。

地方公共団体の視点からは、東部地域の地方公共団体により成功事例のノウハウ共有がなされ、多くの参加者から参考になったと評価されていること、「よろず相談」が地方公共団体に好評であったこと（熱海市、三島市は次のステップへ進展）が、成果として挙げられる。

3) 官民対話

静岡県が県域全体で官民対話の機会を設けられるようにSO案件の募集を行い、2回の地域PF（東部地域で1回、西部地域で1回）において官民対話を実施した。実際にこれまで機会のなかった東部地域の市町からの応募があり、効果があったものと評価できる。なお、第3回は開催見送りとなったことから、一部の事業についてアンケート調査で代替した。

第1回の3事業は官民双方にとってアイデア等の情報収集レベルの官民対話であり、事業化検討に向けた第一歩に取り組んだという状況であった。事業化に向けて次の段階に進むためには、公共側で事業の方向性を検討し、情報発信していく必要があることがわかった。

(2) 課題

上述の検証結果を踏まえ、広域型の本地域PFにおける課題について、地域PFのあり方に関する課題と、地域でPPP/PFIを推進するにあたっての課題の二つの視点から整理する。

1) 地域 PF のあり方

ア 東部地域における市町主導の運営への転換

東部地域においては、今年度は静岡県が主導し推進体制を構築し、地域PFの運営を行ってきたが、発展期（令和4年度～）以降は、静岡県は参加者への案内やSO案件の募集などを一括して実施するものの、各回のPFの運営については、東部地域の市町が中心となり取り組む体制に転換していくことを想定している。

東部地域の市町はいずれも中小規模の地方公共団体であるため、関係主体の強みを活かしつつ運営の負担を軽減し、東部地域の市町主導のもと継続的な運営ができるよう、今後も運営方法について試行していくことが必要である。

イ 西部地域における既存 PF の対象外となる市町への対応

今年度は浜松市の地域PFと連携することにより、西部地域の市町においても地域PFを活用した官民連携の推進の道筋を作ることができた。具体的には、静岡県が浜松市以外の市町への開催案内やSO案件の募集を実施している。

しかしながら、西部地域に位置する市町は、必ずしも全ての市町が浜松市と経済的に連携し活動しているわけではない。よって、浜松市の地域PFとは別に地域PFを開催するニーズが発生した場合、その際の運営方法については、今後、静岡県と当該市町の間で、柔軟に検討していくことになる。

2) PPP/PFI 推進にあたっての課題

ア アンケート結果

東部地域で開催したアンケート結果よりPPP/PFI推進にあたっての課題をみると、PPP/PFI推進にあたっては、官民連携事業の形成・実施において官民ともにPPP/PFIに関する知識不足であり、実際に事業に取り組むにしてもノウハウやアイデアが不足していることを課題として挙げている。こうした点から、今後も普及啓発、人材育成を進めていく必要がある。

イ 官民連携の持続的な創出に向けた課題

現状、PPP/PFIの知識やノウハウ等が不足しているため、地域PFで官民対話を行ったとしても、官民連携事業の創出に結びつかないケースが発生することも推測される。

実際に第1回の地域PFを経て案件形成に向けて取組が進んでいる事業は、「よろず相談」に申し込みのあった熱海市、三島市などの事業である。民間から意見を聴取しても、どのように検討の道筋を立てて、その過程で民間の意見をどう活かしたらよいか、わからずにいる場合、思考が停止してしまう、もしくは従来型手法を採用するなどの対応が採られる可能性がある。地域PF設置の初期段階においては、地域PFの「相談機能」を充実するなどして、案件形成を主導する市町への支援を継続的に行うことが重要である。

2. 広域型地域プラットフォームのあり方に関する知見の整理

(1) 静岡県域の地域 PF にみる広域型地域 PF 運営のポイント

静岡県域の地域PFの運営を通じて、既存の地域PFを含む広域型地域PFを継続的に運営していくためには、地域の特徴や各関係者の強みを考慮し、適切に役割分担を行うことが重要であるとわかった。運営における主要業務の担当を検討するにあたり、特に重要になるのが①参加者の裾野拡大と多様化、②効果的な案件形成の検討、③費用負担の視点である。

各視点について、主要業務に照らしポイントを整理すると以下のとおり。継続的な運営に向けては、状況に応じて見直しは必要だが、関係主体の間で予め分担を明確にして取り組むことが望ましい。

図表 20 広域型地域 PF 運営のポイント

視点	主な業務	ポイント
参加者の裾野拡大と多様化	案内	キーパーソンに向けた情報発信 対象事業に相応しい民間事業者への呼びかけ
	出欠確認・名簿作成	一元化による整備 地域PF間で照会しやすい状態に整備
効果的な案件形成	SO案件の募集	県域全体を一括して募集
	企画・立案	都道府県と市町村の連携（ニーズや案件情報の共有）
費用負担		予め費用負担を明確化（状況に応じて見直し） 市町村も協力できることを検討

(2) 広域型地域 PF のあり方に関する考察

1) 先進事例にみる広域型地域 PF の類型

広域型地域PFの先進事例をみると、既存の地域PFが存在するなかで広域型地域PFを展開する方法としては、並列型、拡張型、分担型、一部分担型の4つのタイプが考えられる。

図表 21 広域型地域 PF の4類型

類型		類型① 並列型		類型② 拡張型		類型③ 分担型		類型④ 一部分担型	
概要		既存 PF と都道府県の新規 PF が並列して設置されるなか、相互に連携して運営		既存 PF が段階的に周辺の市町村を対象に加え、県域全体に拡大し運営		主要業務について、都道府県と既存 PF で役割を合理的に見直し、分担して運営		主要業務の一部を、既存 PF と都道府県が新規に設置する PF が分担して運営	
分担者		既存 PF	都道府県	既存 PF	都道府県	既存 PF	都道府県	既存 PF	都道府県
主 業 業 務	SO 案件募集	○	○	○	—	—	○	—	○
	案内	○	○	○	—	—	○	○	○
	企画・立案	○	○	○	—	○	○	○	○
	出欠確認・名簿作成	○	○	○	—	○	—	○	○
	費用負担	○	○	○	—	○	—	○	○

※既存 PF には都道府県がコアメンバーで参加している場合が想定される

2) 広域型地域PFの継続的な運営に向けて

最後に広域型地域PFの継続的な運営に向けて、以下の4点について考察する。

ア 既存の地域PFと広域型地域PF

実際に既存の地域PFを形成・運営している場合、どのようにして広域型地域PFへ展開していくとよいか、既存の地域PFの特徴にあわせて考察することとしたい。

既存の地域PFが、強固な推進体制を構築しかつ関係者が有機的に連携することで、円滑に運営を継続しており、地域の官民連携事業の推進に効果が見られる場合は、類型①もしくは類型②の適用が考えられる。類型①を適用する場合は、新規に形成する地域PFと情報共有を図り、参加者に対しより魅力的なコンテンツとして情報等を提供し、有意義な選択ができるようにすることが望ましい。類型②を適用する場合は、既存の地域PFの負担が大きくなることと、なぜ他の市町村の面倒もみるのかという議会等の指摘に対し、対応策を検討する必要がある。

主導する地方公共団体が中心となり地域PFを推進しているが、対象地域を拡大するにあたっては継続に不安がある、もしくは既存のPFが次の段階に進む必要がある場合は、類型③もしくは類型④の適用が考えられる。類型③を適用する場合は、都道府県の負担が増すため予め十分に調整する必要がある。また、都道府県の側から持ちかける場合は、既存の地域PFにおいて推進体制や運営に係る業務の見直しが発生するため、十分に意向を確認し進めることが重要である。類型④を適用する場合は、広域化にあたり既存の地域PFでカバーできていないエリアや業務を都道府県が補完する形になるため、連携が図りやすい。

イ 地域の状況や各関係者の特徴を踏まえた役割分担

地域PFの推進体制において、コアメンバーと言われる関係者には、主として地方公共団体（都道府県や政令市、県庁所在都市が多い）、地域金融機関、大学等の学術機関、商工会議所などの業界団体が参加することが多い。

各関係者の特徴を活かした役割分担を検討するにあたって、地方公共団体は都道府県と市町村に分けて考える必要がある。都道府県は市町村との連絡調整や全体の総合調整が、市町村は具体的な事業の情報や行政課題の発信、地域PFの開催地となった場合の地元としての運営支援が期待される。地域金融機関は地域においてPPP/PFIの知識やネットワークが相対的に豊富であることを踏まえ、地域企業への開催情報等の発信、官民対話の進行役、官民からの相談への対応、開催会場の提供などが期待される。大学等の学術機関は、専門的な知識を活かしセミナーの講師やワークショップの取りまとめなどが期待される。業界団体は会員への開催情報等の発信、地域企業の地域PFへのニーズ把握、開催会場の提供などが期待される。

既存の地域PFが存在する中で広域型を目指す場合、補完が必要なエリア・業務内容を鑑み、どの関係主体と協力・連携を強化していくか、検討する必要がある。また、地域により関係主体におけるPPP/PFIに対する関心度合いが異なることも考えられる。よって、その点も踏まえ、地域にとって合理的な役割分担を検討することが重要である。なお、地域

の関係者で補完できない場合などは、PPP/PFI地域プラットフォーム協定制度を活用して関係省庁の職員や専門化の派遣等を依頼することも可能である。

り 中長期的な視点からみた役割分担

各地域におけるPPP/PFIの知識・ノウハウの習得状況によっては、地域PFの運営目標が変化することが考えられる。その場合は、広域型における役割分担という前提の中で、適宜、推進体制や実施内容を見直していくことも重要である。

地域においてPPP/PFIに対する理解醸成が向上するにつれ、分担方法の視点が運営に係る業務から実施する内容に移行するケースも考えられる。例えば、都道府県は大学等の学術機関と連携し人材育成や普及啓発に注力し、個別事業の案件形成に直結する官民対話は各市が運営する地域PFや、事業毎に設置した期間限定の地域PFなどに委ねることも一案である。

また、当初の設置目的よりも官民連携事業の検討が多様化・拡大化する場合、庁内体制の見直しが必要になることも考えられる。例えば、公共施設等総合管理計画の推進を背景に、それに相応しい所管課が地域PFを形成・運営していたが、地域において官民連携の機運が高まり、庁内で施設整備やソフト事業など多様な分野で積極的に官民連携の検討がなされるようになったため、地域PFにおける議論の対象を広げるケースなどである。この場合は、地域PFの運営を全庁的な調整が行いやすい部署やPPP/PFIを専門に所管する部署などに移管することも考えられる。

I より良い官民連携事業の案件形成のために

広域型地域PFの活動は、中小規模の市町村に官民連携事業の検討をし易い環境を作ることになる。

特により良い官民連携事業の案件形成に重要と考えられることは、相談機能の拡充と民間事業者の裾野拡大である。相談機能については、前述のとおり官民対話を行っても、それを案件形成に結び付けることが困難な担当者も存在するため、誰かが丁寧に相談に乗り一緒に道筋を考えてあげることが必要である。これらへの対応としては、地域金融機関や専門化等の派遣などが考えられる。また、官民対話でより効果的な結果を得るためには、当該事業に関心がある相手に加え、業種や業態において相応しい相手と対話を行うことが重要である。そのためには、参加者リストの充実や地域金融機関及び商工会議所等のネットワークを活用し、幅広く進めていくことが考えられる。