

# 地域活性化のためのPPP／PFI

---

2021年2月2日

日本商工会議所

まちづくり・農林水産資源活用専門委員長

亀井 信幸



- 日本商工会議所は、全国515商工会議所および会員事業者124万者とともに、地域経済の活性化に取り組んでいる。

## <商工会議所のミッション>

中小企業・小規模事業者の活力強化

地域経済の活性化

総会員 124万者

各地商工会議所 515カ所

日本商工会議所

政策提言・要望活動

政府・政党

会員はあらゆる規模・業種の商工業者で構成  
(72.2%が小規模事業者)

- 会員は、業種別の部会に属し、意見を表明。
- 役員・議員が、商工会議所の意思を決定。
- 若手経済人で構成される青年部(3.2万会員)、女性経営者で構成される女性会(2.3万会員)を設置

(会員企業の構成比)



商工会議所の創設は、1878(明治11)年



東京商法会議所  
(1878年3月設立)  
初代会頭 渋沢 栄一



大阪商法会議所  
(1878年8月設立)  
初代会頭 五代 友厚

- 現在は商工会議所法(1953年)に基づき設置
- 職員数は8,299人  
→うち経営指導に従事する職員:5,194人(うち経営指導員:3,412人)

日本商工会議所の創設は1922(大正11)年

- 現在は商工会議所法(1953年)に基づき設置



日本商工会議所  
第19代会頭 三村 明夫



安倍総理大臣に提言

現場主義、双方向主義の徹底の下、幅広い意見を取りまとめ政策提言  
(主な政策提言項目)経済対策、中小企業対策、税制、社会保障制度改革、科学技術・知的財産、規制改革、環境・エネルギー、雇用・労働問題、TPP、観光、社会資本整備、オリンピック・パラリンピック、震災復興など

### ◆商工会議所の特徴

- ①地域性—地域を基盤としている
- ②総合性—会員はあらゆる業種・業態の商工業者から構成される
- ③公共性—特別認可法人として極めて強い公共性をもっている
- ④国際性—世界各国にある経済団体

- 地方創生を加速するため、ローカルファーストの視点による民間主導のまちづくりが不可欠。
- PPP/PFIはその切り札の一つ。地域経済を持続可能なものとするには、地域の特性を熟知した地域企業が参画しやすい形のPPP/PFIでまちづくりを進めることが必要。

## 【日本商工会議所の地方創生・まちづくり・PPP/PFIに関する考え方】

### 「第31期(2020~2022)行動計画」抜粋 2020年3月

#### 【地方創生の実現】

#### 1. 民間の創意工夫による地方創生の加速

##### PFI等の活用による民主導のまちづくり

- ローカルファーストの視点に立った「まち・ひと・しごと創生総合戦略」への各地商工会議所の参画支援。PFI等民間資金・ノウハウを活用した地域活性化の取組み支援。

### 「三村明夫会頭 所信表明」抜粋 2019年11月

中小企業の活力強化と並ぶ二つめの柱は地域の活性化です。わが国の構造的課題である「人口減少」と「地方の疲弊」に対応するため、地域を元気にすること、地域の魅力を活かし地域の所得の向上を図ることが必要不可欠です。

地方創生を実現するための「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は、各自治体においても、第二期に向けた議論が始まっています。各地商工会議所には、是非とも、地域の議論をリードする形で、現戦略の検証・評価を行うとともに、地域にあるものを活用し、足りないものを他地域との連携により補いあう「ローカルファースト」の視点で、次期戦略の策定ならびにその実行に主体的に関与していただきたいと思います。経営のセンスを持つ民間ならではの創意工夫を活かした魅力的なまちづくりが進められるよう、積極的に伴走支援してまいります。

### 「まちづくりに関する意見」抜粋 2019年3月

#### (まちづくり・農林水産資源活用専門委員会)

#### 1. 基本的な考え方

人口減少は受け入れざるを得ないなか、地域経済の縮小問題を克服するためには、住民1人当たりの所得向上とともに、まちの価値を高めることが、地方創生実現のカギとなる。まちには有形・無形の資産があり、その価値を高めるためには、地域のビジョンを明確にし、民間の挑戦を後押しすることで、ヒトとシゴトが集まる魅力あるまちを創出することが必要である。今こそ、まちづくりの主導的役割を、そこから得られる長期的なリターン(税収増等)を意識することが少ない行政から、事業経営の視点でコスト意識を持ちながら創意工夫する民間が担うべきものへと、考え方を転換することが求められる。

#### 2. 求められる具体的な取組み

##### (1) まちづくりを民間資金活用事業(PPP/PFI)で実施

魅力的かつ持続可能なまちづくりが実現するよう、地域企業によるPPP/PFIの取組みを強力に促進する。

- ① 人口20万人未満の地方公共団体にPPP/PFI手法導入優先的検討規程の策定を求めるなどPPP/PFI対象事業を拡大
- ② 公的金融機関等の支援拡充・強化、専門家派遣など、参画しようとする地域企業に対する支援の拡充・強化
- ③ 地域企業の連携を促進する商工会議所等の活動への支援

- 地域で出来ることは地域で担おうとすることで、持続的かつ魅力的な地域をつくりだす考え方。
- アメリカから広がった言葉で、特に、よくある車依存の普通のまちを、地域住民の意志で「歩いて楽しいまち」に変えてきたポートランド(米国オレゴン州)の根底にある価値観。

## 「ローカルファースト」

なんとなくどこかで聞いたことがあるような言葉。なんとなく意味もわかる。地域一番、地元優先、地産地消などと解釈することもできますが、それは一例です。

## 「ローカルファースト」

これは、これからの社会を変えていくことのできる「価値観」であり、「ライフスタイル」の提唱、選択の基準、そして豊かさの本質を問う言葉でもあります。

地元企業が自分たちの住む「まち」の未来を考える時、いかに地域を理解しているか、まちの人、物、場所、文化などに愛情をもっているか、人々のニーズに寄り添い続けられるか、皆が真に豊かに暮らしている情景をきちんと想像できているかといったことが大切です。それを導きだす価値観が「ローカルファースト」だと考えます。

出典：一般財団法人ローカルファースト財団(2019)  
「ローカルファーストが日本を変える」

## 「民間主導のまちづくりタスクフォース報告書」抜粋

2018年3月

(日本商工会議所民間主導のまちづくりタスクフォース)

幅広く奥深い意味があり、いろいろな可能性につながる含蓄のある言葉。

それが「ローカルファースト」

### 「ローカルファースト」なまちづくりの仕組み

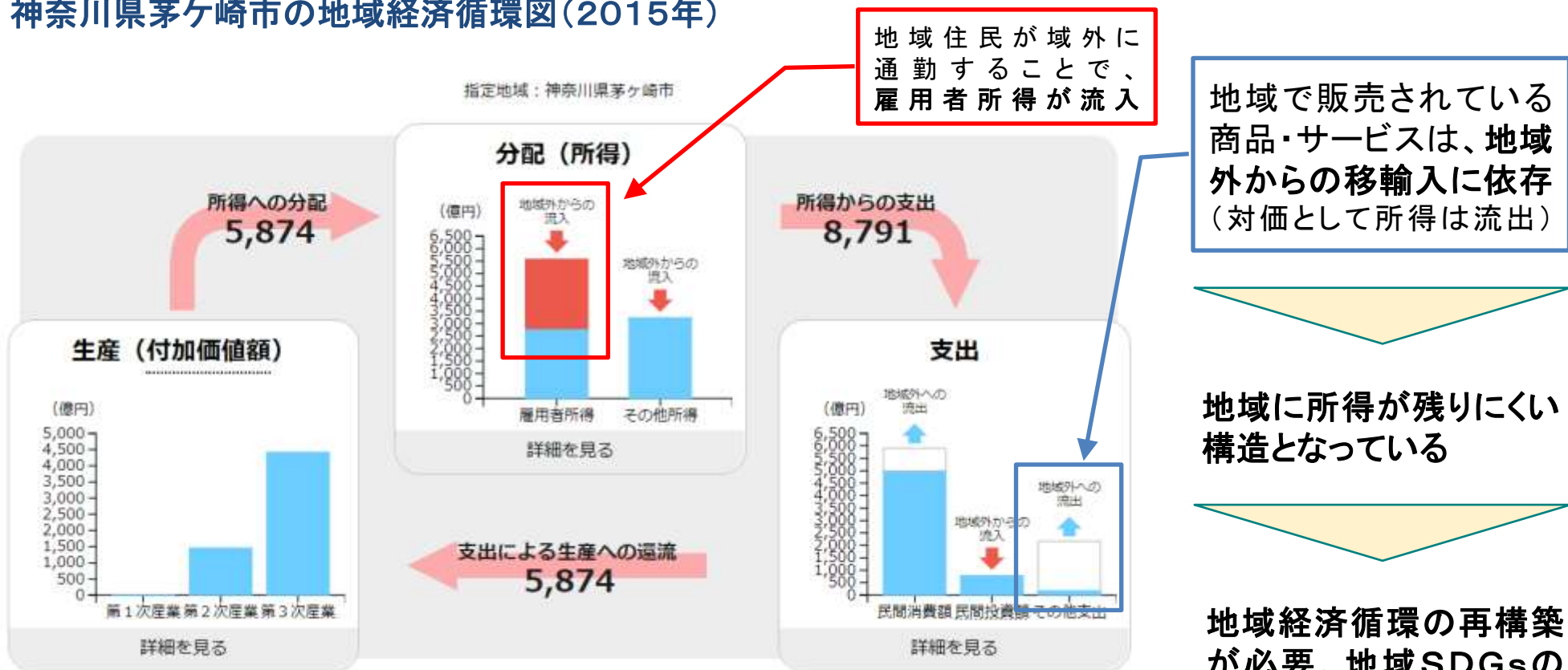


「ローカルファースト」は、地域資源・資産である人・モノ・情報に着目して、持続的な地域の魅力をつくりだす考え方。

発見・参加・連携・発展・発信を繰り返すことによって、地域らしさのある魅力を生み出し、地域の個性をつくりだすことができる。

- 地域活性化のためには、地域経済循環を再構築（強く太く）する必要。
- 地域企業で出来ることは地域企業に任せるという基本姿勢が地域の活性化につながる。  
(※出来ないことまで地域企業に任せるということではない。)

## 神奈川県茅ヶ崎市の地域経済循環図(2015年)

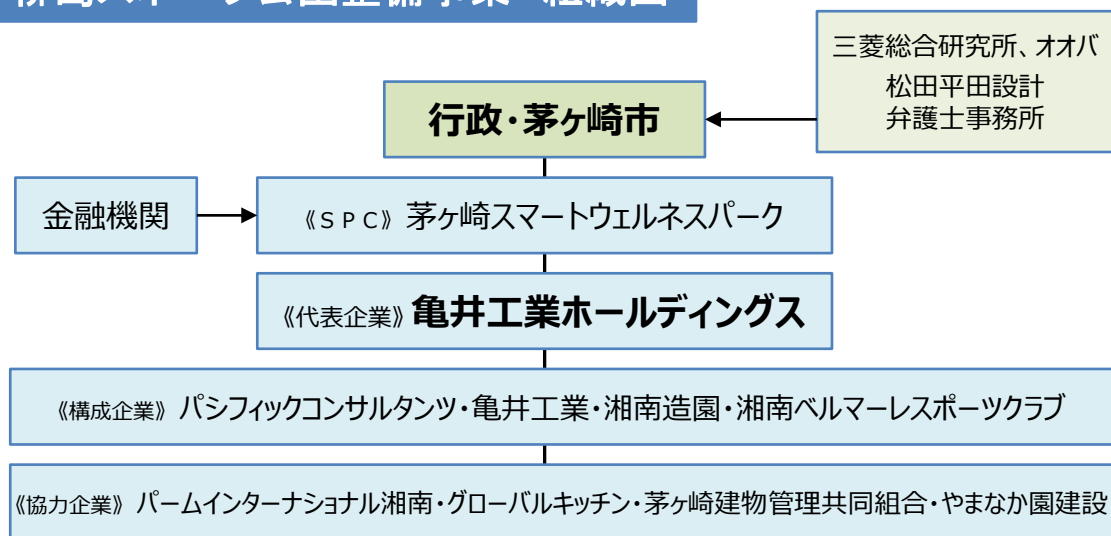


出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成)



- 地域企業が主導しつつ、足りないノウハウなどは大企業と連携することで対応。
- 住民のニーズを把握する地域企業が人寄せプランまで企画・管理・運営することで、公営時代の実績を踏まえた計画時の想定稼働率を大幅に上回る状況で推移。

## 柳島スポーツ公園整備事業 組織図



竣工写真



## 運営実績 第6期(平成31年4月1日～令和2年3月31日)

- |           |  |         |                |           |        |
|-----------|--|---------|----------------|-----------|--------|
| ①公共運動公園施設 | ・ 競技場  | 稼働率     | 74.0% (計画時40%) | ※雨天含む全天候時 |        |
|           | ・ テニスコート                                       | 稼働率     | 71.2% (計画時67%) |           |        |
|           | ※令和2年11月稼働率                                    | 競技場     | 79.3%          |           | テニスコート |
| ②自由提案事業   | ・ 利用者数   | 41,000人 | 年間売上高          | 5,800万円   |        |
|           | ※柳島キッチン、湘南ベルマーレコンディショニングセンター柳島、柳島ラボ、サイクルステーション |         |                |           |        |

- 「地域経済活性化につながるPFI事業推進研究会」(2019年12月～2020年3月)の提言の一部がアクションプランに反映されているが、具体的取組が加速されるよう、**研究会の再開を含め議論を継続することで、更なる対応をお願いしたい。**

## 「PPP/PFI推進アクションプラン(令和2年度版)」抜粋

(3) 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

### 【方針】

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げるため、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ティブの発揮、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。このため、地域におけるPPP/PFI事業の関係者間の連携強化、人材育成、官民対話等を行う産官学金で構成された地域プラットフォーム(ブロックプラットフォーム及び令和元年に創設したPPP/PFI地域プラットフォーム協定制度の対象の地域プラットフォーム(以下、「協定プラットフォーム」という。)を含む)の拡大及び継続的な活動を支援し、これらのプラットフォームを活用した官民対話等を通じて、地域の様々な事業分野の民間事業者の企画力・提案力・事業推進力の向上を図り、その能力や提案を活用したPPP/PFI事業の形成を一層促進する。また、民間事業者の提案等を活用し、**地域経済社会の活性化等に資するPPP/PFI事業が実施されるよう発注方法の工夫が必要**である。

### 【具体的取組】

- 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)  
〈内閣府〉

## 想定される検討課題

以下のような検討課題が想定されるが、これらに限らない。

1. 地域活性化に資するPPP/PFIの評価審査モデル事例の創出(審査項目、配点など)
2. 地方創生/SDGsへの貢献などの視点による新たな指標の検討(VFMIに代わる指標 など)
3. 地域企業取組時の提案資料作成支援など(特に連携した場合)

なお、地域企業自身にも、PPP/PFIの取組みに向けた企画・運営・連携がスムーズにできるネットワークづくりなどの努力が必要であり、そのための商工会議所による支援も更に検討して参りたい。

- PPP/PFIによって地域に経済の好循環を生み出すためには、発注サイド・金融サイドの意識改革に加え、受注サイドとしての地域企業における取組み意欲の向上とそれらの事業参画機会増加につながる公民連携の仕組みづくりが求められる。
- 今後、20万人未満の都市もPPP/PFIの優先的検討等が推進され、耐用年数を迎える公共施設の更新需要等が数多く見込まれる中、地域企業が活躍する機会の提供につながる下記のような取組みを幅広く検討していく必要がある。

## PPP/PFIの裾野拡大のための地域企業参画促進

- 地域金融機関強化の先に、事業主体たる地域企業を見据え、大手企業と地域企業のあいだに存在する、資金調達面や提案作成ノウハウ等、事業組成における民間側の条件格差を橋渡しする支援が必要。
  - プロジェクト・ファイナンスで必要な、連帯保証、格付獲得、ドキュメント作成・監査、弁護士・アドバイザー費用など、地域企業にとって高いハードルの克服を支援する。
  - PFI推進機構における地域企業支援機能創設含め、専門家・コンサル派遣や、シンジケート・ローン手数料補助、利子補給など、積極的な格差是正措置が必要。
  - 地域に残る「大手のためのPFI」のイメージからの脱却に向けた取組みが必要。

## 民間事業者による自由提案の積極的な促進

- 公共施設機能に付け加わる「自由提案」、とりわけ収益施設を魅力的にするため、行政協議負担を軽減し、民間事業者による自由な提案を促進する措置が必要。PFI事業に関し、既存の法令・条規や、その他の規制等により、提案の自由度や事業性を損なわれないようにすべき。
  - PFI実施にあたって、実施部局は規制の知識を欠き、規制部局においては事業への理解が不足し、庁内での連携がとれない例あり。
  - ①規制緩和候補メニューの募集段階での明示(募集時における庁内推進体制確立、規制緩和ノウハウの確立・流布)、②PFI推進部局人員に対する規制関連知識の研修、③特区制度の積極的活用、など規制に対する取組が必要。

## 地域に対する多様な貢献への評価・加算

- VFM外の地域貢献価値(地域経済の好循環、地域日常ニーズ充足、地域アイデンティティとの合致等)を期待した「地域主導型PFI」を望ましい新たな一類型として位置づけ、指針・ガイドライン公表、インセンティブ付与(交付金等)等で、地方公共団体と地域経済界の奮起を促すべき。
- 「地域主導型PFI」においては地域に対する多様な貢献を広く審査項目とし、配点すべきである。
  - 新たな選定基準導入により、大手企業の取組においても、事業の地域貢献強化が期待できるため、PFI全体の魅力底上げが図られる。
  - 事業期間中においても、提案通りに地域貢献しているか適切な公的モニタリングが必要。
  - 地域プラットフォームに積極的に地域経済界を加え、将来のPFI候補につき地域の意欲・実施能力をサウンディングする等(例:あいちPF)、各地域は長期計画で「地域主導型PFI」を形成すべき。商工会議所も協力していきたい。



# 【参考】 地域企業が主導したPFIの事例

## 指宿地域交流施設整備等事業

発注者	指宿市(鹿児島県)	施設概要
施設概要	地域交流施設(都市公園、道の駅)	
事業内容	地域交流施設の設計・建設・運営・維持管理業務および都市公園、道の駅の維持管理業務	
事業期間	約16年	
VFM	23.4%(事業者選定時)	
契約金額	3.6億円(税抜、落札価格)	
実施方針公表	2003年1月14日	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・落札者決定基準に、<b>地元企業を活用させる主旨の基準「地域に貢献する事項」</b>を設定。</li> <li>・<b>事業者の自由提案</b>により、レストランやベーカリーショップ等が展開。</li> <li>・特産品販売代行については、<b>売上金20~40%をPFI事業者の販売手数料</b>とし、売上増のインセンティブを働かせている。</li> </ul>	
参画地域企業	[代表]大木建設(株) ※後に(有)ファインサプライが代表企業となる。 [参加]指宿湊建設(株)、(有)ファインサプライ(株)南日本総合サービス	

指宿商工会議所会員企業 参画



## 県営住宅鈴川団地移転建替等事業

発注者	山形県	施設概要
施設概要	県営住宅、駐車場、駐輪場	 ←完成イメージ図  平面図→ 
事業内容	老朽化した県営住宅の移転・建設、維持管理	
事業期間	約22年間	
VFM	約15%(事業者選定時)	
契約金額	約6.7億円(落札価格)	
実施方針公表	2003年6月27日	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間事業者が設計図書を完成させるまで、詳細な施設内容が明確にはならないため、<b>実際の補助金額が事前に想定した額と異なった場合、その差額は県が負担</b>することとした。</li> <li>・中心市街地に建設することで、<b>学校・商店・公的機関等の利用頻度が上がる。</b></li> </ul>	
参画地域企業	[代表]山形建設(株) <b>山形商工会議所会員企業 参画</b> [参加]山形ナショナル電機(株)、(株)本間利雄設計事務所 他	

## 前橋市新設道の駅整備運営事業

発注者	前橋市(群馬県)	施設概要
施設概要	道の駅	
事業内容	道の駅の基本計画策定、設計、建設、運営、維持管理	
事業期間	15年以上	
VFM	—	
契約金額	独立採算型PFIと公設民営の複合型	
実施方針公表	2018年10月	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業に関連する企業が、特別目的会社「(株)ロードステーション前橋上武」を設立。</li> <li>・<b>募集段階で、独立採算による事業範囲を民間事業者が自ら提案可能。</b></li> </ul>	
参画地域企業	[代表](株)ヤマト <b>前橋商工会議所会員企業 参画</b> [参加](株)オリエンタルコンサルタンツ(株)オリエンタル群馬、宮下工業(株)	

## 横浜市上郷・森の家改修運営事業

発注者	横浜市(神奈川県)	施設概要
施設概要	研修・宿泊施設	 客室(スタンダードルーム)  野外炊事場
事業内容	研修・宿泊施設の設計、改修、工事監理、維持管理、修繕および運営	
事業期間	約17年	
VFM	10.5%(事業者選定時)	
契約金額	1,988,810,998円(税込、落札価格)	
実施方針公表	2017年4月7日	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2018年6月に契約締結後、2019年9月にリニューアルオープン予定。</li> <li>・事業者が施設の設計および改修を行い、維持管理・運営業務を行うRO方式を採用。</li> </ul>	
参画地域企業	[代表](株)紅梅組 <b>横浜商工会議所会員企業 参画</b> [参加](株)R. Project 石井造園(株) 他	