

平成 27 年度 PPP マーケットの拡大・醸成に向けた事業者及び
地方公共団体向けセミナー等の開催に関する調査検討業務

報告書（概要版）

平成 28 年 3 月

目次

第Ⅰ章 支援内容の立案等	4
1. 支援計画の立案	4
2. 検討項目の整理	6
第Ⅱ章 地域プラットフォームの実施	14
1. セミナーの開催	14
2. 地域プラットフォームの課題等の整理	26
まとめ	37

第 I 章 支援内容の立案等

1. 支援計画の立案

「平成 27 年度 PPP マーケットの拡大・醸成に向けた事業者及び地方公共団体向けセミナー等の開催に関する調査検討業務」（以下、「本業務」という）は、地域自らが PPP/PFI 事業を企画し、実施するスキル・ノウハウを養うことを目的に、地方公共団体、地域の産業界、金融機関、大学等の多様な主体が相互に連携したネットワークを形成し、PPP/PFI 事業に関するノウハウを共有するプラットフォーム（基盤）づくりを支援することを目的とするものである。

本業務では、福岡市が、これまで福岡市を中心に展開してきた「福岡 PPP プラットフォーム」の取組みについてその熟度を高めることや、九州圏内の各地域に地域プラットフォーム形成の機運が高まることなどを目的として、セミナー等の実施に取り組むものである。

また、その支援を通じて、PPP/PFI 事業の導入促進に係る課題等を整理し、地域における今後の PPP/PFI 事業の導入促進に関する基礎資料とするものである。

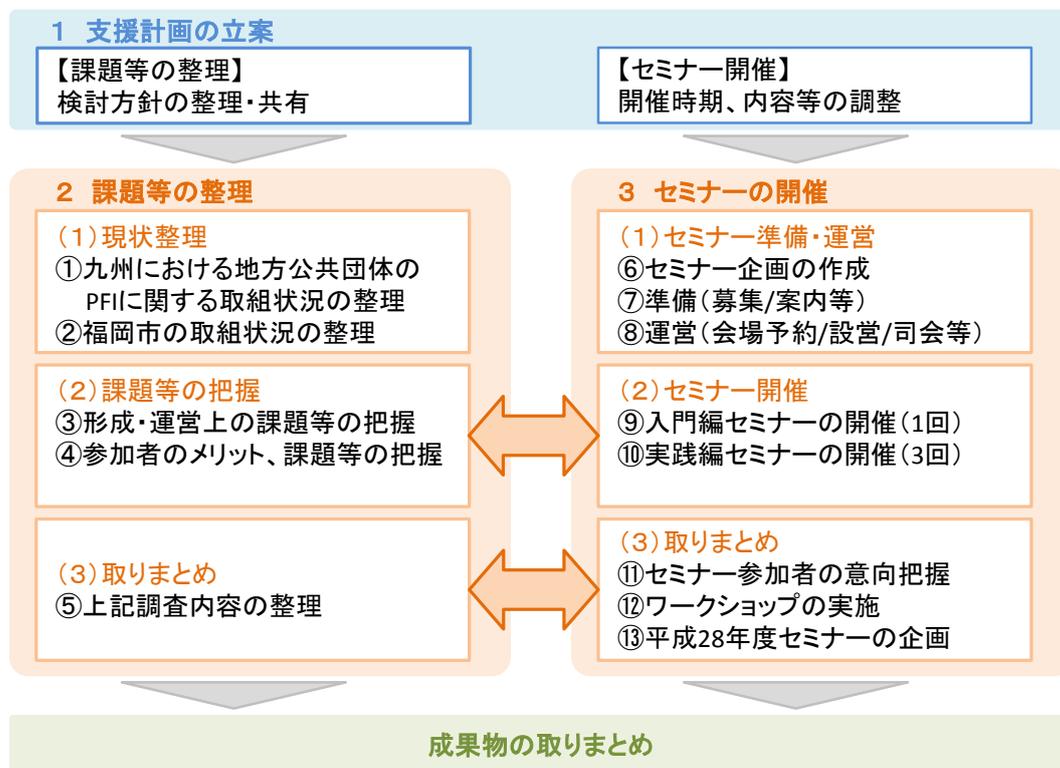
業務の実施にあたって、以下のとおり支援計画の策定を行った。

図表 支援計画の内容

1 地域プラットフォーム形成支援
(1) 支援計画の立案
<ul style="list-style-type: none">● 計画立案:福岡市や九州 PPP センターへのヒアリング等を踏まえ、支援計画の策定を行う。
(2) 検討項目の整理
<ul style="list-style-type: none">● 関連資料等の分析をとおり、以下に関する内容を整理する。<ul style="list-style-type: none">・福岡 PPP プラットフォームの構成員・福岡 PPP プラットフォームの実施内容・九州 PPP センターの構成員・九州 PPP センターの実施内容
(3) 地域プラットフォームの実施
<ul style="list-style-type: none">● 九州 PPP センターと密に連絡・調整を行い、セミナー等の準備・開催を実施する。<ul style="list-style-type: none">- セミナー準備・運営- セミナー開催<ul style="list-style-type: none">・入門編セミナー(1回)・実践編セミナー(3回)- まとめ<ul style="list-style-type: none">・セミナー参加者の意向把握・平成 28 年度セミナーの企画

2 PPP/PFI 手法の導入促進に関する課題等整理

- 現状整理
 - PPP/PFIに関する現状整理
 - 九州圏内の地方公共団体のPPP/PFIに関する取組状況の整理
 - 九州圏内の地方公共団体のPPP/PFIの推進体制の整理
- 地域プラットフォームの課題・対応策等の整理
 - 地域プラットフォーム形成をめぐる動向
 - 地域プラットフォーム形成・運営上の課題等の把握
 - 地域プラットフォーム形成・運営上の課題に対応する対応策の検討
- まとめ
 - 上記調査内容の整理



2. 検討項目の整理

市が平成 23 年に立ち上げた地域プラットフォームである福岡 PPP プラットフォームについて以下で整理を行う。

また、本業務は、福岡 PPP プラットフォームの事務局として、運営に携わっている九州 PPP センターが中心となり、九州圏内の各地域に地域プラットフォーム形成の機運が高まることなどを目的としていることから、ここでは九州 PPP センターの組織概要や役割についても整理を行う。

(1) 福岡 PPP プラットフォーム

① 設立の経緯

福岡市では、平成 10 年に、市長による大規模事業点検が実施され、建築物の建替え更新の抑制を継続する設備投資の空白の期間が生じていた。そのような中、平成 11 年 9 月には PFI 法が施行され、市では平成 12 年度に初の PFI 事業として臨海工場余熱利用施設整備事業（タラソ福岡）を実施するなど、新たな公共投資の方式を試みた。

しかし、タラソ福岡は、代表企業の民事再生手続き等もあり SPC が破綻するに至り、約 4 か月間の事業休止を余儀なくされた。（その後は現 SPC が事業を承継し、事業を再開しており、現在まで安定的に事業を実施している。）

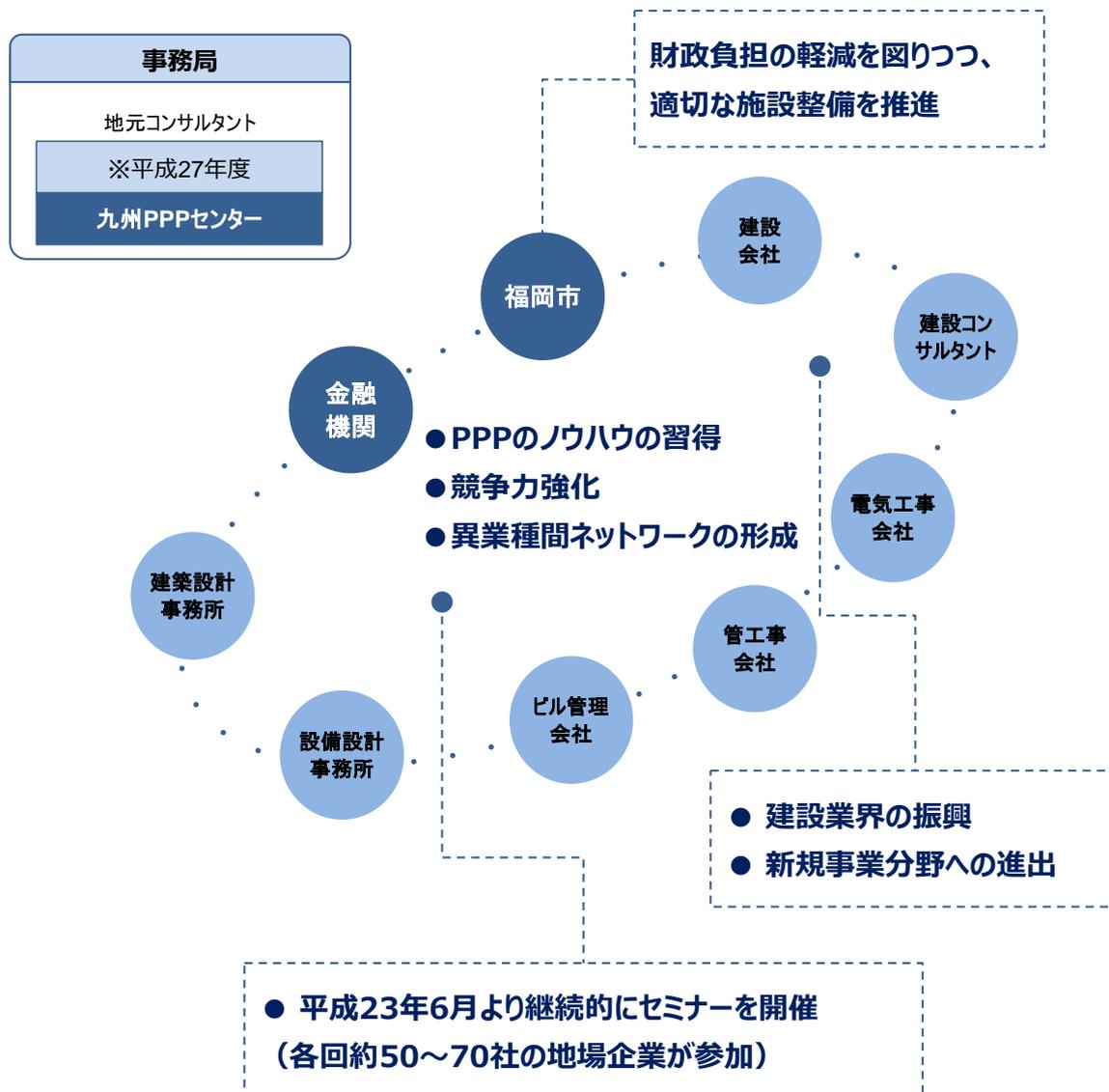
また、福岡市の第 2 号 PFI 案件として、平成 21 年 10 月に福岡市新病院整備等事業の実施方針が公表されたものの、入札不調等が続き事業スケジュール遅延が不可避となった。

これらの事業を通じて明らかとなった課題は、当時、市に PPP の対象事業や検討方法、選定基準についての統一的な考え方やルールが無かったことや PPP/PFI 手法の検討に際して事業所管局単独の判断となり、事業手法の検討における総合的な視点（政策面、財政面）が欠如していたこと、さらには福岡市内の多くの地域企業は PPP/PFI の実績が少なく、民間事業者の競争力が十分に発揮されなかったことなどであった。

福岡市は一段と深刻化した大規模施設更新への対応にあたっては、PPP/PFI 手法を活用した取り組みの検討が不可欠であるとの判断のもと、これらの課題を踏まえ、平成 22 年度より、財政局が中心となって全庁的な方針策定や取り組み推進に必要な体制整備、地域企業参画の仕組みづくりに取り組んだ。

このうち、地域企業参画の仕組みづくりとして具現化されたものが、平成 23 年 6 月に設置された「福岡 PPP プラットフォーム」である。これは、地域企業の PPP/PFI に関するノウハウ習得の機会を設け、事業参画に向けた競争力強化を図ることを企図して設置された官と民による常設の対話の場と位置付けられた。

図表 福岡 PPP プラットフォームのイメージ



(出所)福岡市ホームページよりみずほ総研作成

② 構成員等の整理

福岡 PPP プラットフォームは、福岡市内に本店を置く公共建築物等の整備・運営に関連する民間事業者であれば、どのような企業でも所属することができる。

③ 実施内容の整理

福岡 PPP プラットフォームでは、福岡市の地域企業の PPP に関するノウハウ習得と事業参画に向けた競争力強化を図ることを目的に、公共建築物の整備・運営に関連する設計、建設・施工、管理運営、金融などの地域企業が市と対等の立場で参加し、以下を目的としたセミナーを継続的に展開する「常設」の「官民対話の場」となっている。

- 他都市の事例研究などを通じた企画提案力や事業遂行力の向上
- 異業種間のネットワークの形成
- 個別事業に関する情報提供と意見交換

平成 23 年度 6 月から約 2 カ月おきに毎年 3 回～5 回のセミナーが実施され、平成 28 年 1 月までに計 19 回のセミナーが開催されている。各回に地元の建設、ビル管理、設計、デベロッパー、金融機関など約 50～70 社が参加しており、関心の高さが伺える。

④ 福岡PPPプラットフォーム設置による効果

福岡 PPP プラットフォーム設置後に実施した PPP/PFI 事業である第 1 給食センター整備運営事業や中央児童会館等建替え整備事業、第 2 給食センター整備運営事業において、応募した 2 グループのいずれにも地域企業が参画した。さらに、東部地域および西部地域小学校空調整備 PFI 事業においては、いずれも代表企業が地域企業であるとともに、構成企業、協力企業についても東部地域は全て地域企業、西部地域はその他業務（事業マネジメント業務）の 1 社を除いた全てが地域企業となっており、地域企業が中心のかつ主体的に事業参画する市初の PFI 事業が実現している。

図表 福岡 PPP プラットフォーム設置後の PPP/PFI 事業への地域企業参画状況①

実施方針 公表	事業名(全て事業者選定済み)	地域企業の事業参画状況(落札グループ)			WTO	事業方式
		代表企業	構成員	協力企業		
H24 年 1 月	第1給食センター整備運営事業	—	地場(4社)	地場(2社)	適用	PFI(BTO)
H24 年 10 月	中央児童会館等建替え整備事業	地場	—	地場(3社)	—	定期借地・ 賃借入居方式
H25 年 9 月	第2給食センター整備運営事業	—	地場(2社)	地場(4社)	適用	PFI(BTO)
H26 年 7 月	東部地域小学校空調整備 PFI 事業	地場	地場(2社)	地場(3社)	—	PFI(BTO)
H26 年 7 月	西部地域小学校空調整備 PFI 事業	地場	地場(2社)	地場(7社)	—	PFI(BTO)
H26 年 9 月	総合体育館整備運営事業	—	地場(4社)	地場(4社)	適用	PFI(BTO)
H26 年 12 月	美術館リニューアル事業	—	地場(2社)	地場(2社)	適用	PFI(RO)
H27 年 1 月	福岡市科学館特定事業	—	地場(4社)	地場(4社)	—	PFI(BTO)
H27 年 5 月	東部地域中学校空調整備 PFI 事業	地場	地場(2社)	地場(3社)	—	PFI(BTO)
H27 年 5 月	西部地域中学校空調整備 PFI 事業	地場	地場(2社)	地場(5社)	—	PFI(BTO)

(出所)平成 28 年 2 月 九州 PPP センター調べ

また、これまで市の PPP/PFI 事業の公募に参加した地域企業の約 8 割が、福岡 PPP プラットフォームへの参加経験を有している。

図表 福岡 PPP プラットフォーム設置後の PPP/PFI 事業への地域企業参画状況②

落札者決定年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	全体
事業数	1	1	3	5	10
参画企業数(参画グループ数)	40(4)	20(3)	39(4)	101(10)	200(21)
うち地域企業数	20	16	26	68	130
(割合)	(50%)	(80%)	(67%)	(67%)	(65%)
うちプラットフォーム参加企業数	16	12	22	54	104
(割合)	(80%)	(75%)	(85%)	(79%)	(80%)

(出所)平成 28 年 2 月 九州 PPP センター調べ

これらの結果を受け、地域企業の PPP/PFI 事業への参画に関し、福岡 PPP プラットフォームを設置したことによる一定の成果は現れているものと考えられる。

(2)九州PPPセンター

① 設立の経緯

福岡 PPP プラットフォームの取り組みを進めるなかで、参加者より、事業参画に向けた実践的な講座・演習の実施や具体的なコンソーシアム組成に向けた企業ネットワークの形成など、より専門的で高度な内容を求める声が高まった。

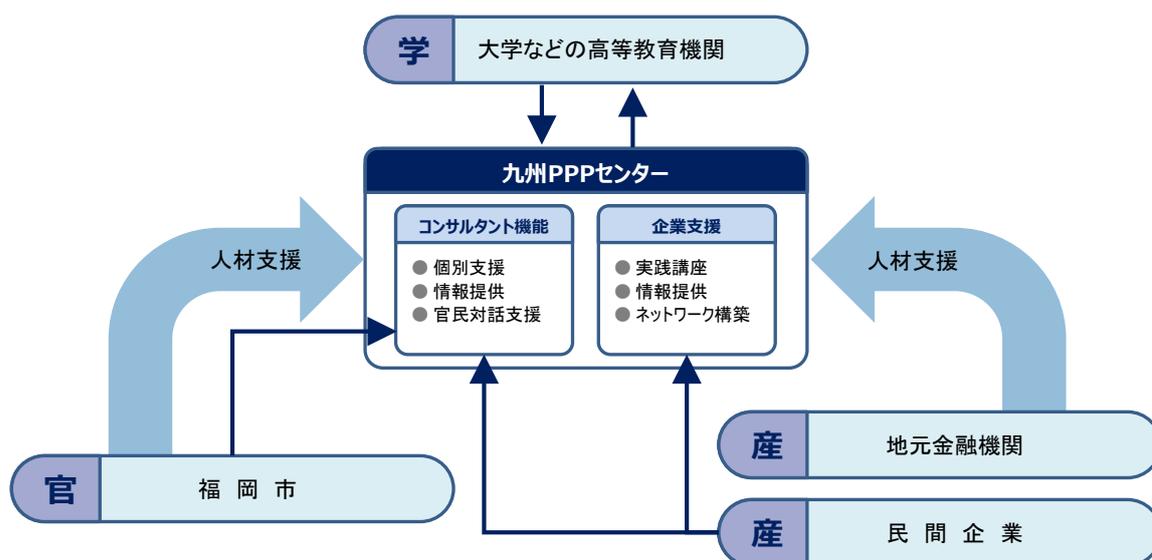
しかし、PFI 事業の実施主体でもあり発注者でもある福岡市が自らそれらの要望に応えることは公平性等の観点において限界があった。そこで、九州・福岡における PPP 専門拠点の設立を模索したのち、専門性や公平性等の観点から地元大学の協力が必要であると判断し、国立大学法人九州大学が 100%出資する(株)産学連携機構九州に平成 24 年 10 月 1 日付けで「九州 PPP センター」が設立された。

(株)産学連携機構九州とは、国立大学法人九州大学が 100%出資する株式会社であり、主な業務内容は、大学の研究成果の技術移転や事業化、産学官連携、企業の経営戦略や人材育成である。企業理念に「産業や地域が抱える課題解決への貢献」を掲げており、大学の知見や産学官ネットワークを活かし地域課題でもある PPP の推進に取り組むこととなった。

九州 PPP センターの要員としては、福岡市と 2 つの地元金融機関からの計 3 名の出向者が専任で従事しており、その総括役となるセンター長として国立大学法人九州大学の教授にその職を委嘱している。

なお、九州 PPP センターの設立に際して、福岡市では議会への説明や報道発表を行っているが、特に反対等の声は無かったとのことである。

図表 九州 PPP センターの産官学連携体制

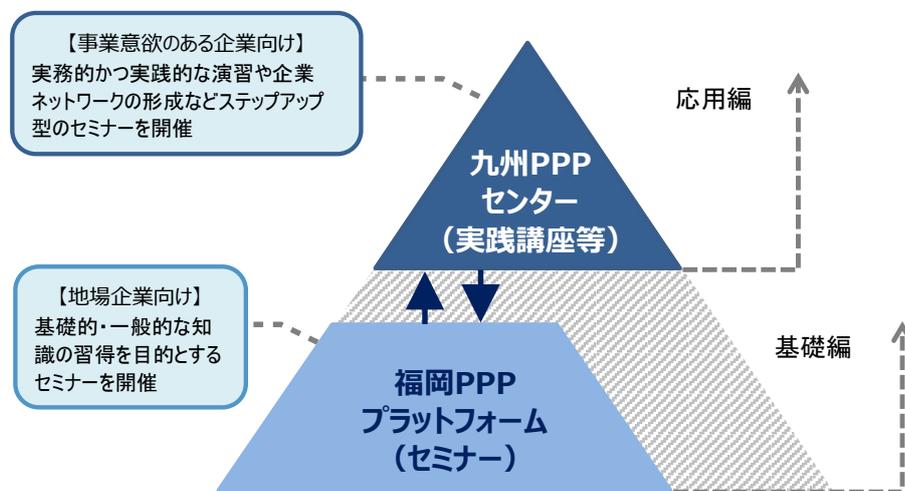


(出所)九州 PPP センターホームページをもとにみずほ総研作成

センター設立当時は、福岡 PPP プラットフォームが地域企業向けに基礎的・一般的な知識習得を目指す座学中心の事業展開であるのに対し、九州 PPP センターでは、事業意欲のある企業向けに実務的かつ実践的な演習や企業ネットワーク形成などのステップアップ型のセミナーを展開する違いがあった。

その後、福岡 PPP プラットフォームが市の個別事業に関して地域企業からの意見や提案を直接受ける場としての官民対話を重視した運営にシフトするにつれ、九州 PPP センターはその事務局を担うとともに、市以外の企業・地方公共団体も含めた幅広い PPP の知識・ノウハウの普及やマッチングを行うなど活動の範囲を広げている。

図表 九州 PPP センターと福岡 PPP プラットフォームとの連携体制



(出所)九州 PPP センターホームページをもとにみずほ総研作成

② 構成員等の整理

九州 PPP センターの会員は民間企業は 41 企業、官公庁では 1 県・28 市・9 町と 1 国機関の計 39 団体の、官民合わせて 80 企業・団体である。福岡 PPP プラットフォームは、福岡市内に本店を置く地域企業に限定されているが、九州 PPP センターにはそのような規定はない。

③ 実施内容の整理

九州 PPP センターが開催した PPP/PFI に関する知識や実践的なノウハウ等の取得を目的とした各種講座やセミナーを実施している。平成 24 年度より PPP 実践講座を有料で実施しているほか、会員のニーズに応じた様々なテーマのセミナーを開催している。今年度は、本業務の中で、PPP 入門編セミナーおよび PPP 実践編セミナーを無料で開催した。

④ 九州PPPセンターの活動の効果

福岡 PPP プラットフォームは地域企業の企画提案力や事業遂行力を向上させることを目的の一つとしているため、参加を地域企業に限定している。しかし、福岡 PPP プラットフォームに参加し代表企業になることを目指す民間事業者のなかには、コンソーシアム形成にあたり、経験の欠如やプロジェクトマネジメントに係るノウハウ等の不足により、大手企業との連携

を模索する民間事業者もいるため、福岡 PPP プラットフォームでは地域企業が地域企業以外の大手企業とのネットワークを築くことができない点が課題となっていた。

九州 PPP センターの会員は地域企業に限定されていないため、センターが主催するセミナー等を通じて、上記のように代表企業を目指した地域企業が大手企業とのネットワークを築き、コンソーシアムを形成して PFI 事業への参画を果たした事例が見られる。

また、当該企業はその翌年度、他の PFI 事業について大手企業を頼らずに自ら SPC を組成して事業参画を果たすなど、大手企業との協働により PFI のノウハウを蓄積し、ステップアップを果たしている。このように、九州 PPP センターの活動を活用した優良な事例が生まれている。

【福岡市立西部地域小学校空調整備PFI事業】

(平成26年度落札者決定)

	企業名
代表企業	空研工業(株)
構成員	山本設備工業(株)
	(株)電友社
協力企業	(株)産研設計
	(株)衛星都市計画
	(株)菱熱
	(株)西日本空調システム
	西鉄電設工業(株)
	野上電気(株)
	西部ガスリビング(株)
	(株)大林組

【福岡市立西部地域中学校空調整備PFI事業】

(平成27年度落札者決定)

	企業名
代表企業	(株)菱熱
構成員	空研工業(株)
	(株)島田電気商会
協力企業	(株)衛星都市計画
	山本設備工業(株)
	(株)電友社
	西部ガスリビング(株)
	(株) FFG ビジネスコンサルティング

また、九州 PPP センターの活動は、福岡市だけでなく、九州圏内の他の地方公共団体にとっても有効である。

各地方公共団体は、これまで九州では少なかった PPP/PFI に係る学びの機会や勉強会等を通じた民間事業者と交流する機会を得ることができ、また身近に相談できる産・学・官の専門組織ができたことは、案件形成に取り組むうえで、有益なものとして役立てられるメリットがある。

ただし、現時点では、福岡市以外の地方公共団体で具体的な案件形成に繋がった事例は無く、その影響はいまだ限定的である。しかし、今後、九州圏域で地域プラットフォーム形成の機運が高まった際には、主に以下の 3 点について、九州 PPP センターの果たす役割は大きく、九州圏内の地方公共団体にとってはそれらのメリットを享受できる可能性がある。

- ①「福岡 PPP プラットフォーム」の運営で培ったノウハウ等を活用し、各地域プラットフォームの形成や運営の円滑な支援が可能であること。
- ②「福岡 PPP プラットフォーム」と連携することで効率的な運営を図るだけでなく、官と官の情報交換や民と民の広域交流、あるいは官と民の広域交流による民の広域な事業参入の促進など、効果的な運営が期待できること。
- ③地域プラットフォームの形成・運営は、地方公共団体が PPP/PFI 事業を推進するため、自らが主導すべきものである一方で、事業主体でもある地方公共団体は、自ら単独で地域の民間事業者を支援することに限界がある。しかし、地方公共団体は公平・公正な観点から、特定の民間事業者からの支援を仰ぐことも難しい。産・学・官で構成された九州 PPP センターの場合、地域の要望に対して中立的な立場でその仲介役を果たすことができること。