

イ 参加者構成・役割分担

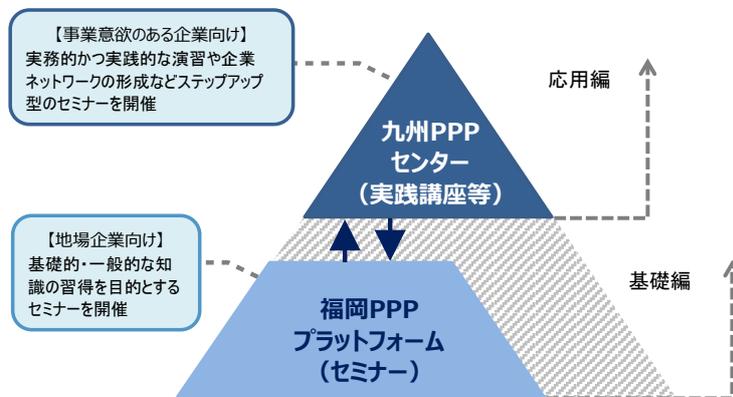
| 課題 |
|--|
| <p>【参加者構成・役割分担が不適切】</p> <p>地域プラットフォームの形成にあたっては、地方公共団体だけでなく、組織の中心的な役割を担う民間企業や金融機関、大学等が存在し、適切な役割分担がなされていないと、円滑な形成・運営が難しくなる。</p> |
| 対応策 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・地域プラットフォームの形成・運営にあたっては、率先して形成を推進するような中心的な役割を果たす団体の存在が必要である。 ・また、運営が軌道にのった後は、プラットフォームが求められる活動内容も徐々に変わり、より個別案件に触れる機会も増えると想定されるため、案件の発注者たる地方公共団体だけでなく、中立的な立場の外部機関が運営に携わることが有効である。 |

地域プラットフォームが PPP/PFI 事業を形成し推進するための場として有効に機能するためには、産官学金とも適切な団体が存在し、適切な役割分担がなされていることが重要である。そのためには、形成段階において、プラットフォームの形成を率先して促す団体の存在が必要と考える。

また、運営初期段階は地域企業の PPP/PFI に関する基礎的な知識・ノウハウの向上や機運醸成の場の提供が主な活動内容となるが、一定期間が経過し、その目的が一巡すると、具体的な案件を見据えた、より高度な演習の場やコンソーシアム組成に向けた企業ネットワーク組成の場、官民間の対話や提案の場の提供へと活動内容が変化すると想定される。その際には、案件の発注者でもある地方公共団体が自ら対応することが公平性等の観点から難しくなるため、中立的な立場の外部機関が地域プラットフォームの運営に携わることが有効である。

| 福岡市の事例 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 西日本シティ銀行と福岡銀行のサポート <ul style="list-style-type: none"> ・福岡 PPP プラットフォームでは、PPP/PFI 手法を活用した取り組みの検討が不可欠と考えていた福岡市と、従前より PFI を推進していた西日本シティ銀行や福岡銀行が中心となって形成された。 ・プラットフォームの運営については、福岡市、九州 PPP センターが中心となって実施しているが、両行も加えた4者で企画会議等を実施するなど、両行は運営に積極的に関わっている。また、現在の事務局である九州 PPP センターに両行から人材を出向させるなど、サポートも実施している。 ● 九州PPPセンターの設立 <ul style="list-style-type: none"> ・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、発注者でもある地方公共団体は、自らが単独で地域の民間事業者を支援することに限界がある。しかしながら、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。このような場合、中立的な外部機関があれば、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ため、有効である。 ・福岡 PPP プラットフォームでは、形成から約1年半が経過し、参加者から実際の PPP/PFI の事業化を見据えた専門的で高度な演習の場や、コンソーシアム組成に向けたネットワーク形成の場を |

求める声が高まったことを契機に、国立大学法人九州大学が全額出資する株式会社産学連携機構九州の一部門として九州 PPP センターを設立した。現在は当センターに福岡PPPプラットフォームの事務局を委託している。



ウ 人的面・採算面

| 課題 |
|--|
| <p>【人的面・採算面での検討不足】 持続的な運営を視野に入れた制度設計を行っていないと、人的面や採算面での問題から地域プラットフォームの機能が十分に継続できない恐れがある。</p> |
| 対応策 |
| <p>地域プラットフォームの運営が軌道にのった後は、プログラムの多様化が求められるため、その際の運営費用や人材の確保、事務局の実施主体などを事前に検討しておく必要がある。</p> |

地域プラットフォームは形成から一定期間経過後は、参加者のレベルやニーズに応じた多様なプログラムに対応することが求められ、事務局はそれらに対応する人材や運営経費を確保する必要がある。

地域プラットフォームの形成後の持続的な運営も視野に入れて、制度設計の段階で人材や運営経費の確保策、事務局の実施主体などを検討しておく必要がある。なお、運営経費の確保策としては、地方公共団体の財源に加えて、九州 PPP センターが実施しているように会員からの会費やセミナー等への参加料等を徴収することが考えられる。

エ 庁内体制

| 課題 |
|---|
| 【庁内体制が未整備】 庁内の地域プラットフォームの運営事務局や事業所管部局、財政部局との連携等、PPP/PFIを推進するための庁内横断的な体制の整備が行われていないと地域プラットフォームが十分な役割を果たせない可能性がある。 |

| 対応策 |
|---|
| 地域プラットフォームの運営事務局(PPP/PFIの推進担当部署)を何処に置くのか、事業所管局や財政部局なども加えた庁内横断的な検討組織・体制が必要である。 |

地域プラットフォームが形成され、官民間の対話等を通じた案件発掘の場が設けられても、プラットフォームの活動と連携した適切な庁内体制が整備されていないと、具体的な事業化に繋がらない可能性がある。そのためにも地域プラットフォームを形成する際は、運営を担う組織と具体的な案件を扱う事業所管部局や財政部局等が連携する庁内横断的な体制を整備する必要がある。

③ プログラム内容

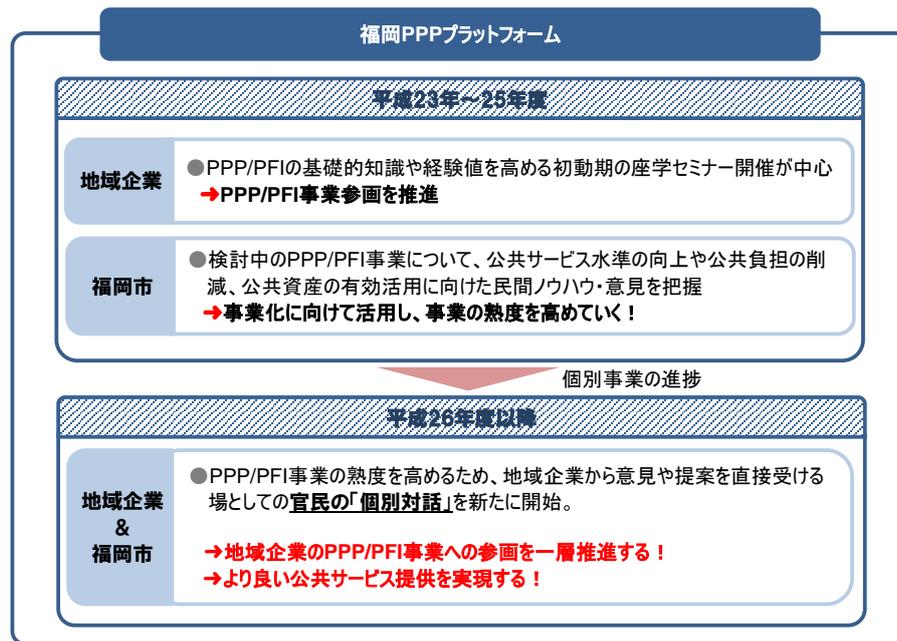
| 課題 |
|--|
| 運営初期段階は地域企業の PPP/PFI に関する基礎的な知識向上を目的とする座学中心のセミナーとなることが想定されるが、一定期間経過後は、参加者が求める活動内容も多様化するため、同一の活動内容では、参加者がメリットを感じられなくなる。 |

| 対応策 |
|--|
| 参加者の業種や会社規模、知識レベルに応じて、常時プログラム内容を工夫し、参加者が魅力を感じられるような多様なプログラム内容を提供する必要がある。 |

PPP/PFI に関する基礎的な内容のセミナーが一巡した後は、参加者のレベルに応じた実践的な内容のセミナーや、具体的な案件の説明や官民対話の場を提供するなど、参加者がインセンティブを感じられるような魅力的なプログラムを常に提供することが重要である。

福岡市の事例

- 個別事業を対象とした官民の「個別対話」の実施
- ・福岡 PPP プラットフォームでは、形成から約3年が経過し、参加者の PPP/PFI に対する基礎的な知識向上や機運醸成は一定レベルまでに達成したと判断したことから、次のステップとして PPP/PFI への熟度を高めるため、個別事業を対象に地域企業から意見や提案を受ける、官民の「個別対話」が中心としたセミナー展開シフトしている。
- ・また、参画意欲のある事業者向けには、九州 PPP センターがより高度で実践的な内容のセミナーの開催や、個別事業をテーマにした意見交換の場を提供し、コンソーシアム組成に向けた取り組みも行っている。



まとめ

【地域プラットフォーム形成上の課題】

福岡市は先進的に PPP/PFI を推進してきた地方公共団体である。全国に先駆けて福岡 PPP プラットフォームという地域プラットフォームを形成し、地域企業の知識・ノウハウ向上や官民の意思疎通の場として有効に活用し、毎年多くの PPP/PFI 事業を実施している。福岡 PPP プラットフォームのこれまでの活動実績から、今後新たに地域プラットフォームの形成に取り組む他の地方公共団体は以下のような課題に対応する必要がある。

- ・継続的な案件供給
- ・適切な制度設計
 - ＞目的の明確化
 - ＞地域プラットフォームの中心的役割を担う参加者の存在
 - ＞運営経費の確保
 - ＞庁内の体制整備
- ・魅力的なプログラムの提供

本来、地域プラットフォームとは、地方公共団体が PPP/PFI を推進するための手段の一つに過ぎず、地方公共団体が PPP/PFI を推進するには、その必要性や重要性を認識していることが前提となる。

福岡市の場合には、厳しい財政状況のなか、新たな事業を進めるために PPP/PFI を推進する以外に選択肢が無かったことや、過去に実施した 2 つの PFI 事業で大きな課題を抱えていたという背景があった。このような状況下で、福岡市が PFI 事業を実施するにあたって、市民や議会の納得を得るには、客観的な仕組みの構築が必須だったことが地域プラットフォーム形成の大きな要因としてあったものと考えられる。

実際に各地方公共団体が地域プラットフォームを形成していくためには、PPP/PFI を推進する必要性や重要性を認識したうえで、上記のような継続的に案件が供給できる体制や協働できる参加者の有無、何より地域プラットフォームを形成する目的と高い意識などが同時に求められる。

【広域的な地域プラットフォームの形成】

本業務では、九州圏内の各地域において PPP/PFI 推進や地域プラットフォーム形成の機運が高まることを目的に、福岡市内のみならず、九州圏内の地方公共団体および民間事業者を対象とするセミナーや実践講座等を開催した。参加した中小規模の地方公共団体や民間事業者の多くが PPP/PFI 基礎的な知識やノウハウはあるものの、具体的に案件形成を行うために必要なノウハウの習得を求めており、この点で本業務は地域プラットフォームの形成に効果があったといえる。

そこで、地域プラットフォームのあり方の一つとして、本業務で実施したような複数の地方公共団体を跨る地域プラットフォームの形成も有効と考えられる。例えば、都道府県域や連携中枢都市圏などの経済圏ごとに地域プラットフォームを形成して形態があげられる。

○地方公共団体のメリット

地方公共団体の財政規模によっては継続的な案件供給が困難な場合も多い。特に中小の地方公共団体では、PFI 導入に適した事業規模とされる 10 億円を超える公共施設の整備を複数実施することは財政的に困難であり、数年～10 年ごとに 1 事業を実施することが限界である場合も多いと考えられる。複数の地方公共団体が一つの地域プラットフォームを形成することにより、ここで構成する地方公共団体が発注を検討する全ての PFI 事業が対象となる。地方公共団体単独の地域プラットフォームでは当該地方公共団体が発注を検討する PFI 事業がなくなった段階で、地域プラットフォームで検討対象となる PFI 事業もなくなり、継続が困難となる恐れがある。複数の地方公共団体を対象とする地域プラットフォームでは対象となる PFI 事業が増えるため、継続的な案件検討が可能となり、規模の大きな地方公共団体のみならず、中小規模の地方公共団体における PPP/PFI 事業の推進が加速することが期待される。また、近隣の地方公共団体が広域に連携することにより、地方公共団体間でノウハウ等を共有することや地域プラットフォームの運営に係る人的・財政的負担を分担することが可能となるメリットもある。今後、各地方公共団体が公共施設等総合管理計画に基づく公共施設の集約化・再配置を実行していくうえで、地方公共団体の垣根を越えた公共施設の統廃合といった新たなアイデアが生まれる可能性も考えられる。

○民間事業者のメリット

民間事業者にとっては、ある地方公共団体に本社機能を設ける企業であっても、営業エリアは地方公共団体の枠を超えることが多いと考えられる。このため、広域的な地域プラットフォームに参加することによって、自らの営業エリアに係る PPP/PFI 事業に関する情報を一度に収集することが可能となるだけでなく、エリア内の異業種企業ともネットワーク構築の機会を得ることができ、ビジネスチャンスが拡大する可能性が生まれるメリットがある。また、地域プラットフォームを広域化することにより、単独の場合より多くの民間事業者が地域プラットフォームに参加することが期待され、地方公共団体にとってはより多くの民間のノウハウやアイデア等を活用することができる、事業参画できるノウハウ等を身に付けた民間事業者が増えることにより、事業実施時に応募者が増え、競争原理の発揮による良質な提案が期待できるメリットもある。

【広域的な地域プラットフォームの形成に向けて】

このような地方公共団体を跨る地域プラットフォームを形成する際は、費用負担や職員の事務負担の偏りがあるため、特定の地方公共団体が事務局機能を担うことが難しい。そこで、九州 PPP センターのような運営を中心的に担う外部機関の存在がポイントとなる。

このように、単なる地方公共団体ごとの枠組みのみならず、地方公共団体の財政規模や資産規模、人材面に応じた広域的な枠組みを選択肢に入れることにより、さらなる PPP/PFI 事業の推進が進むことが期待されるため、このような枠組みも有効と考えられる。