

平成 27 年度 浜松市官民連携プラットフォーム形成事業に  
関する調査検討業務  
報告書 概要版

平成 28 年 3 月

株式会社日本経済研究所



## 目次

第1章 浜松市における地域プラットフォームの取組.....	1
1. 浜松市を取り巻く状況 .....	1
(1) 現状・課題.....	1
(2) 地域プラットフォーム導入の目的.....	1
2. 地域プラットフォームの形成.....	2
(1) 参加者 .....	2
(2) 実施体制.....	3
3. 地域プラットフォームの実施内容.....	4
(1) 実施内容の検討.....	4
(2) 実施状況.....	4
(3) 地域プラットフォームの成果.....	7
第2章 浜松市地域プラットフォームの今後の計画 .....	9
1. 今年度の取組の整理.....	9
2. 今後の方針.....	11
3. 中期的な活動計画 .....	13
4. その他の課題.....	14
(1) 既存の協議組織の活用 .....	14
(2) 広域的な展開 .....	14
第3章 地域で取り組む PPP/PFI 事業 .....	15
1. 地域における PPP/PFI 手法の導入促進に係る課題及び地域プラットフォームの活用策.....	15

2. 地域プラットフォームを形成・運営する際の実務上の課題や解決に向けた方向性等 .....	17
(1) 連携強化.....	17
3. 他の地方公共団体等が同種・類似の取組を実施する上での留意点 .....	18
(1) 先進事例調査 .....	18
(2) 地域プラットフォームの取組を実施する上での留意点 .....	19

# 第1章 浜松市における地域プラットフォームの取組

## 1. 浜松市を取り巻く状況

### (1) 現状・課題

浜松市の経済は低迷しており、今後は人口減少及び高齢化に伴う労働力人口の減少もあり、更なる低迷が懸念されることから、地域経済の活性化については地域活性化が必要な状況といえる。加えて、浜松市は、基礎自治体で全国2番目の広さを有し、都市部から中山間地域まであり市域の中でも地域格差が大きい。そのため、地域格差を縮小するよう地域全体の活性化が課題となっている。

地域経済活性化に向けては、新たなビジネスを創出することが考えられ、例えば、これまで公共が担っていた業務や公有資産の活用等を民間に開放し、民間のビジネスの領域を拡大することがあげられる。それら新たなビジネスにつながる事業を促進するためには、PPP/PFI 導入が効果的といえる。

また、浜松市は、市町村合併及び政令指定都市移行を契機に保有する公共施設が急増し、それらすべての資産を従来どおりの形態で将来にわたって維持管理していくことが財政上、不可能ととらえている<sup>1</sup>。そのため、これからは民間のノウハウや資金も活用して保有資産を効率的に運営していく必要があるといえる。

### (2) 地域プラットフォーム導入の目的

地域活性化に向けては、多様な業種の事業者が PPP/PFI 事業に参画することが重要であるが、浜松市は、PFI 事業の実施経験が少ないことから、官民ともに PPP/PFI に関する知識・ノウハウ等が不足しており、地域全体の PPP/PFI の普及・啓発が必要である。

また、地域の情報に敏感な地域金融機関が、今後、行政と多様な地域企業との橋渡しとなり PPP/PFI 事業を推進していくことが期待される。そのため、行政、地域企業と地域金融機関の連携を強化する必要がある。

以上のことから、地域全体の PPP/PFI の知識・ノウハウ等の底上げや意識醸成を図るとともに、行政、地域企業と地域金融機関の連携を強化する目的で、地域プラットフ

---

<sup>1</sup> 浜松市公共施設等総合管理計画より

フォームを導入する。二つの導入目的のもと、今年度の地域プラットフォームの実施目的は以下が考えられる。

図表 地域プラットフォームの目的

地域プラットフォームの導入目的	今年度の地域プラットフォームの実施目的
地域全体の PPP/PFI の底上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP/PFI の普及啓発</li> <li>• PPP/PFI の意識醸成</li> <li>• 地域企業の競争力強化</li> </ul>
地域金融機関との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域金融機関の PPP/PFI における役割の理解醸成</li> <li>• 行政、地域企業と、地域金融機関とのネットワーク構築</li> <li>• 地域金融機関の地域プラットフォームへの関与</li> </ul>

## 2. 地域プラットフォームの形成

### (1) 参加者

地域プラットフォームは、産官学金で構成することを想定している。浜松市における産官学金の現状については、下記表の通りである。

図表 浜松市における産官学金の現状

主体	現状
産（民間事業者）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浜松市は、PPP/PFI 事業の実績が少なく、地域企業は PPP/PFI の知識・ノウハウが不足している</li> <li>• 製造業の地域企業と浜松市のネットワークが充実している</li> <li>• 今後はインフラ系の土木分野の案件が多く見込めるが、土木分野の地域企業と浜松市のネットワークは低い</li> </ul>
官（浜松市）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP/PFI 事業の発注実績が少ない</li> <li>• 庁内の PPP/PFI に関する認識や知識に温度差があり、浜松市では職員の PPP/PFI の理解を深め、知識・ノウハウの底上げを図るべく庁内職員向けの勉強会・研修会を実施している</li> <li>• これまで浜松市は、資産経営において資産の縮減を重点的に行ってきたこともあり、民活によって新たな付加価値を創出するといった「投資」の視点を新たに持つことが求められる</li> </ul>
学（大学、学識者）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浜松市内には、静岡大学・浜松キャンパス、静岡文化芸術大学、聖隷クリストファー大学、常葉大学・浜松キャンパス、浜松医科</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学、浜松学院大学・布橋キャンパスがある</li> <li>・地元大学の学識者が浜松市の指定管理者の事後評価に係る委員になっており、PPP/PFI への関与も考えられる</li> </ul>
金（地域金融機関）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浜松市に本店のある金融機関は、浜松信用金庫及び遠州信用金庫</li> <li>・上記ほか、静岡県内に本店のある金融機関は、静岡銀行、スルガ銀行、清水銀行、静岡中央銀行</li> <li>・PPP/PFI 事業参画の実績のある地域金融機関は一部である</li> </ul>

## （２）実施体制

今年度の実施体制は、以下の通りである。

図表 実施体制

	主体	役割
運 営	浜松市（官）	地域プラットフォームの方針決定
	浜松信用金庫、遠州信用金庫（金）	参加者の募集、
	しんきん経済研究所（コンサル）	地域プラットフォームのロジ
	本業務を受託したコンサルタント	地域プラットフォームの企画・運営の提案・マネジメント
参加者	浜松市内の事業者（産）	地域プラットフォームに参加
講 師	地元の学識者（学）	客観的な視点からの意見等
	域外の事業者・学識者	他地域の事例紹介

今回、地域プラットフォームの参加者を集める方法として、地域金融機関（浜松信用金庫及び遠州信用金庫）のネットワークを活用し、各金庫の支店から地域企業に声掛けをするとともに、公平性を重視し浜松信用金庫及び日本政策投資銀行においてプレスリリースを行い、参加者を募った。

声掛けと公募は、それぞれメリデメがあるため、併用することで効果的に参加者を集めることとした。

図表 参加者の集め方

集め方	メリット	デメリット
声掛け	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関心のない事業者であっても、対面等での説明により参加を促すことが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間と労力がかかる</li> <li>・金融機関のネットワークにより対象者に限りがあり、公平性に欠ける</li> </ul>
公募	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公平性あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関心のない事業者は応募しない可能性が高い</li> </ul>

### 3. 地域プラットフォームの実施内容

#### (1) 実施内容の検討

浜松市は PPP/PFI 事業実績が少ないことから、官民ともに PPP/PFI の基礎的知識の理解を深めることから始める必要があるといえる。浜松市の庁内においては、定期的に職員向けの研修を実施しているため、今年度の地域プラットフォームでは主に地域企業等に対する普及・啓発を重点的に実施する計画とした。

地域プラットフォームは全4回実施し、各回のテーマ等は以下の通りである。なお、浜松市では、今年度の地域プラットフォームの活動を「官民連携フォーラム」と呼称した。

図表 官民連携フォーラムのテーマ等

	テーマ	形式	対象者
第1回	PPP/PFI の基礎的知識・多様な情報提供の理解を深める	講演会	地域企業、 地域金融機関、浜松市
第2回	地域企業への地域プラットフォーム等の普及・啓発、PPP/PFI に関する現状把握	講演会 意見交換会	主な地域企業、 学識者、地域金融機関、 浜松市
第3回	地域金融機関の PPP/PFI に対する意識向上	講演会 意見交換会	地域金融機関、浜松市
第4回	来年度からの活動に向けたスタート	講演会	地域企業、学識者、地域 金融機関、浜松市ほか県 内地方公共団体

#### (2) 実施状況

##### 1) 第1回官民連携フォーラム

第1回官民連携フォーラムでは、浜松市に拠点を置く地域企業を対象に PPP/PFI に係る知識を共有すべく、第1部として、内閣府及び㈱日本経済研究所より講演を実施した。第2部には名刺交換会の時間を設けて、講師と参加者、参加者同士の交流を図ることとした。

< 概要 >

- ・ 日時：平成27年11月27日（金）14時～16時30分
- ・ 場所：グランドホテル浜松



- ・ 次第：開会（14:00～14:05）
- 第1部：講演（14:05～16:00）
  - （1）「PPP/PFI の推進に向けて」  
内閣府民間資金等活用事業推進室 参事官補佐 阪口 玲磨氏
  - （2）「PPP/PFI の制度概要及び事例紹介」  
㈱日本経済研究所 調査本部 PPP 推進部長 佐藤 友美
  - （3）質疑応答
- 第2部：名刺交換会（16:00～16:30）
- 閉会

## 2) 第2回官民連携フォーラム

第2回官民連携フォーラムでは、浜松市版地域プラットフォームのあり方や民間提案制度に係る意見を共有すべく、建設業協会や測量設計業協会といった主要な団体に属する地域企業を対象とした。地域プラットフォームの理解を醸成し、地域企業のPPP/PFIに関する現状を把握することを企図した。

### < 概要 >

日時：平成27年12月15日（火）13時30分～15時30分

- ・ 場所：グランドホテル浜松
- ・ 次第：開会（13:30～13:40）

挨拶：浜松市 財務部 アセットマネジメント推進課 課長 松下 文明 氏  
 ㈱日本政策投資銀行 常務執行役員 地下 誠二  
 ㈱日本政策投資銀行 地域企画部長 清水 博

第1部：講演（13:40～14:00）

「地域プラットフォーム及び民間提案制度の事例紹介」

㈱日本経済研究所 調査本部 PPP 推進部長 佐藤 友美

コメント（14:00～14:15）

静岡文化芸術大学 文化政策学部 教授 田中 啓 氏

第2部：意見交換会（14:15～15:30）

- （議題）・地域プラットフォームのあり方
- ・民間提案制度の枠組み

閉会

### 3) 第3回官民連携フォーラム

第3回官民連携フォーラムは、浜松市に拠点を置く地域金融機関等を対象に、PPP/PFIに対する理解醸成、PPP/PFIを推進する上での地域金融機関としての役割を探るべく実施した。

#### < 概要 >

- ・ 日時：平成28年1月25日（月）14時～16時30分
- ・ 場所：グランドホテル浜松
- ・ 次第：開会（14:00～14:05）

挨拶：浜松市 財務部 アセットマネジメント推進課 課長 松下 文明 氏

第1部：講演（14:05～14:45）

「PPP/PFIに係る施策動向と地域金融機関の役割」

（株）日本政策投資銀行 PPP/PFI 推進センター 課長 足立 慎一郎

第2部：講演（14:45～15:35）

「地域プラットフォームにおける地域金融機関の役割」

（株）日本経済研究所 公共マネジメント部 副主任研究員 岩坂 隆朗

第3部：意見交換会（15:40～16:30）

（議題） ・ 地域金融機関が PPP/PFI に取組む上での課題、国や地方公共団体に対する要望

・ 地域プラットフォームにおける地域金融機関の取組

閉会

### 4) 第4回官民連携フォーラム

第4回官民連携フォーラムは、地方創生における PPP 及び関係主体の役割について学識者からの基調講演に加えて、他都市での PPP/PFI の参画実績のある地場企業からの講演を行うことで、浜松市の地域企業の意識や理解の醸成に繋げることを企図した。

#### < 概要 >

- ・ 日時：平成28年3月9日（水）14時～16時30分
- ・ 場所：グランドホテル浜松
- ・ 次第：開会（14:00～14:05）

挨拶：浜松市 財務部 アセットマネジメント推進課 課長 松下 文明 氏

第1部：講演（14:05～15:05）

「地方創生と PPP」

九州大学 産学連携センター リエゾン部門 教授 谷口 博文 氏

第 2 部：講演（15:10～15:40）

「地場企業参画型の公民連携事業について」

平田建築設計株式会社 代表取締役社長 平田 裕之 氏

第 3 部：報告 1（15:50～16:05）

「今年度の浜松市官民連携フォーラムについて」

株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP 推進部 部長 佐藤 友美

報告 2（16:05～16:20）

「浜松市における PPP/PFI の取組みについて

～資産経営の推進と PPP の拡大～」

浜松市財務部アセットマネジメント推進課

民活・企画調整グループ長 松野 英男 氏

第 4 部：名刺交換会（16:20～16:30）

閉会

### （3）地域プラットフォームの成果

全 4 回の官民連携フォーラムを行った成果としては、以下があげられる。

#### 1) 地域全体の PPP/PFI の底上げに係る成果

- 地域企業の PPP/PFI への興味の高さを確認できた

第 1 回官民連携フォーラムの事前アンケートでは、PPP/PFI のイメージとして「新たなビジネスチャンスになりそう」が 6 割、「今後、増えていくと思われる手法」が 3 割の回答となっており、PPP/PFI に期待している地域企業が多いことがうかがえる。また、今後の PPP/PFI の参画予定については「参画したいと考えているが、具体的な案件はない」が 4 割を占め、地域企業における PPP/PFI の潜在的な需要を確認できた。一般的に地域企業が PPP/PFI に抵抗する地域もあるなかで、浜松市は PPP/PFI に対して積極的であり、PPP/PFI 実施の素地は整っているといえる。

- 地域企業等の PPP/PFI に対する理解醸成が図られた

第1回官民連携フォーラムの参加者の5割近くが、これまで PPP/PFI の参画を検討したことがなく、官民連携フォーラムにて PPP/PFI に関する基礎的情報や事例紹介を行った結果、参加者の9割以上が、参考になった（「まあまあ参考になった」を含む）とアンケートで回答しており、理解が深まったといえる。

- 地域企業等の PPP/PFI における課題を把握できた

参加者のうち PPP/PFI への取組を考えていない地域企業は、PPP/PFI 手法の知識不足や人材不足といった内部事情に係ることが課題となっていることが、アンケート結果から把握できた。さらに、PPP/PFI は大手企業が参加するイメージであることも把握でき、これら課題等は、今後、地域プラットフォームにおける勉強会や事例紹介等の情報提供により改善されると考える。

- 地域企業等にとっての地域プラットフォームの必要性を確認できた

第1～4回官民連携フォーラムにおいて、地域プラットフォームへの関心や参加希望等に関するアンケートを行ったが、いずれの回も参加者の7割以上が関心をもっていることを把握できた。参加者にとって地域プラットフォームは必要とされているといえる。

- 市からの情報提供に対するニーズの高さを把握

第1回官民連携フォーラムの事後アンケートから、市からの PPP/PFI 事業の情報や具体事業の情報の発信が少ない現状がうかがえ、参加者の7割が市からの情報提供を望んでいた。また、第3回官民連携フォーラムのアンケートでは、地域金融機関の8割以上が地域プラットフォームの参加目的として、市との意見交換をあげており、市からの情報提供に対するニーズの高さがうかがえる。

## 2) 地域金融機関との連携強化に係る成果

- 地域金融機関の PPP/PFI における役割について理解醸成が図られた

地域金融機関を対象に行った第3回官民連携フォーラムでは、講師より地域における金融機関に期待される取組や役割について、九州 PPP センターの事例を交えて説明・紹介し、PPP/PFI 事業における融資以外の地域金融機関の役割について周知した。

その結果、参加者の8割以上から、参考になった（「まあまあ参考になった」を含む）とのアンケート結果が得られ、普及・啓発の成果があったといえる。

- 地域企業が地域金融機関に対して PPP/PFI における期待を把握できた

第2回官民連携フォーラムの事後アンケートでは、参加者の7割が PPP/PFI における地域金融機関に求める役割として、PPP/PFI に関する情報提供をあげており、地域企業は地域金融機関に期待していることが把握できた。

- 参加者募集における地域金融機関のネットワーク活用の有用性を確認できた

今年度の官民連携フォーラムは、参加者を集めるにあたり、地域金融機関の浜松信用金庫及び遠州信用金庫のネットワークを活用した。具体的には、市域に網羅的に立地している各金庫の支店を通じた地域企業への声掛けをメインに、浜松信用金庫のメールマガジンや HP でのリリース等の複数の手法を組み合わせることで多くの参加者を集めることができた。このように参加者の募集活動を通じて、地域金融機関の強みを再認識できた。

## 第2章 浜松市地域プラットフォームの今後の計画

### 1. 今年度の取組の整理

浜松市において、今後、地域プラットフォームの形成・運営に必要な取組を明らかにするために、今年度の取組を以下に整理した。

図表 今年度の地域プラットフォーム(官民連携フォーラム)の取組

浜松市の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域全体の活性化</li> <li>・ 急増した公共施設の将来にわたる更新・維持管理の実施</li> </ul> ⇒民間の新たなビジネスを創出し、また、民間のノウハウ・資金を活用した効率的な公共施設の更新・維持管理の実施が必要 (PPP/PFI の必要性)	
地域プラットフォーム導入目的	地域全体の PPP/PFI の底上げ	地域金融機関との連携強化
今年度の地域プラットフォームの実施目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PPP/PFI の普及啓発</li> <li>・ PPP/PFI の意識醸成</li> <li>・ 地域企業の競争力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域金融機関の PPP/PFI における役割の理解醸成</li> <li>・ 行政、地域企業と、地域金融機関</li> </ul>

		<p>とのネットワーク構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域金融機関の地域プラットフォームへの関与</li> </ul>
今年度の地域プラットフォームの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普及啓発のためのセミナー、意見交換の実施</li> <li>・市からの今後の案件発注方針等の情報発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域金融機関を対象にしたセミナー、意見交換会の実施</li> <li>・九州 PPP センターを例に地域金融機関の PPP/PFI における役割についての情報を提供</li> <li>・地域金融機関の官民連携フォーラムの参加者募集活動を通じたネットワークの構築</li> <li>・地域金融機関が官民連携フォーラムの運営事務局として関与</li> </ul>
今年度の地域プラットフォームの成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域企業の PPP/PFI への興味の高さを把握できた</li> <li>・地域企業の PPP/PFI に対する理解醸成が図られた</li> <li>・地域企業の PPP/PFI に関する課題（知識不足等）、ニーズ（市からの情報提供）を把握できた</li> <li>・地域にとって地域プラットフォームの必要性を確認できた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域金融機関自身が PPP/PFI における役割の理解醸成が図られた</li> <li>・地域企業が地域金融機関から PPP/PFI の情報提供を期待していることを把握できた</li> <li>・地域金融機関の地域ネットワーク活用の有用性を確認できた</li> </ul>
今年度を実施できなかったこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域企業の競争力強化</li> <li>・地域企業にとっての課題への対応</li> <li>・地域企業にとってのニーズへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域金融機関との PPP/PFI における連携強化</li> </ul>

## 2. 今後の方針

今後の方針は前項の整理を踏まえ、今年度を実施できなかったことを実施していくことが考えられる。

- 地域企業の競争力強化

今年度は、地域企業に対してセミナーや意見交換を通じて、PPP/PFI の普及啓発を中心に行ったため、地域企業の競争力を強化する取組まで至らなかった。今後は、地域企業が PPP/PFI 案件を受注できるよう競争力強化に関する取組が必要である。今年度の官民連携フォーラムの状況からも、地域企業は PPP/PFI に対する関心が高く、案件があれば積極的に取組みたいという傾向が確認できたことから、早い段階で実践的な知識やノウハウ蓄積に係るニーズが出てくることが想定される。

今後の官民連携フォーラムでの競争力強化に向けた具体の取組としては、参加者が意見や提案を積極的に出し合うワークショップ等の実施が、参加者の提案力を高める意味で効果的であろう。地域プラットフォームの先進事例である九州 PPP センターにおいても、ワークショップを行い官民が自由な発想で意見・提案を出し合っていることから、浜松市も今後は官民あるいは地域企業同士が対話を通じて意見を出し合う機会が望まれる。

- PPP/PFI に関する知識等の蓄積（地域企業にとっての課題への対応）

地域企業において、PPP/PFI の知識不足が PPP/PFI 案件取組における課題の一つになっており、知識不足を解消すべく、今年度の官民連携フォーラムでは PPP/PFI の概要説明や事例紹介等、基本的な情報を提供したが、第4回の参加者（行政除く）の約4割が知識・ノウハウの習得や他地域の情報収集を目的に官民連携フォーラムに参加したいと答えていることから、まだ不十分であり、今後も引き続き知識等の情報提供が必要といえる。

- 浜松市による情報提供（地域企業にとってのニーズへの対応）

参加者からは浜松市の方針や案件情報の提供を望む声が多かったことから、浜松市は早期の情報提供を行うことが重要である。

なお浜松市では、来年度以降、具体の案件について早期に情報発信し、民間事業者から意見や提案を求めるサウンディング、民間提案制度等の導入を計画している（後述参照）。

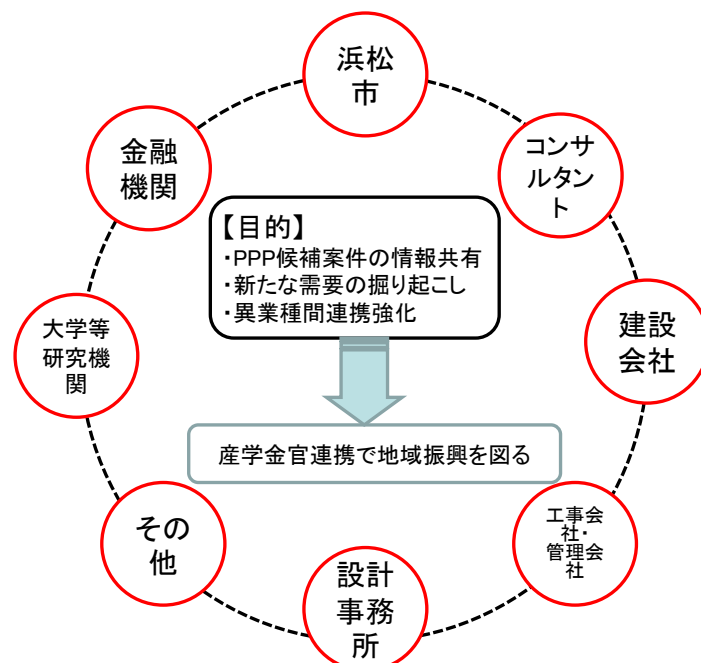
● 地域金融機関との PPP/PFI における連携強化

今年度は地域金融機関の地域のネットワークを活用し、参加者を多く集めることができたことから、既に地域金融機関と地域企業のネットワークは構築されているといえる。今後は、PPP/PFI における連携を強化する必要がある、具体的には、官民連携フォーラムの事務局として今年度以上に地域金融機関が関与することがあげられる。

来年度以降当面、浜松市では、地域金融機関と連携して官民連携フォーラムの企画・運営を行っていく予定である。

なお、浜松市がイメージしている官民連携体制は以下の通りであり、地域プラットフォームの実施体制イメージともいえる。

図表 浜松市における官民連携体制のイメージ



出典：浜松市「浜松市における PPP/PFI の取組みについて～資産経営の推進と PPP の拡大～」（官民連携フォーラム資料より）

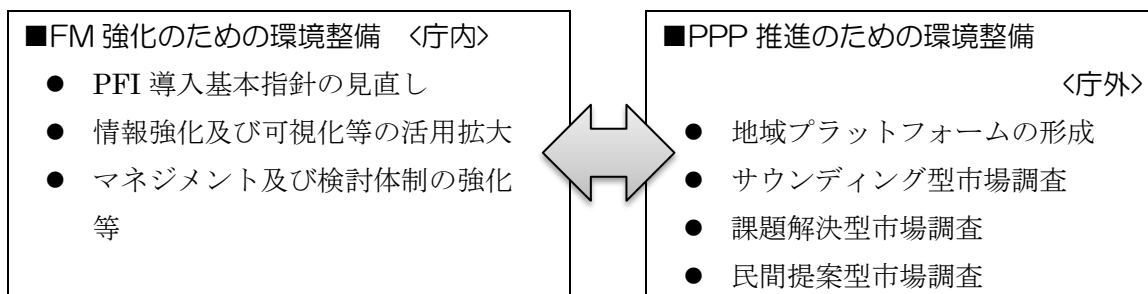


### 3. 中期的な活動計画

浜松市は、平成 28 年度から地域プラットフォームの構築に向けて始動を開始する予定である。

体制や指針等の庁内環境と、民間事業者からの提案受付環境を同時に整備し、PPP/PFI を効率的・効果的に推進していく方針である。

庁外の環境整備として、浜松市は、平成 28 年度中の運用開始を目指して、サウンディング型市場調査、民間提案型市場調査、課題解決型公募手法の検討を進める。主な概要は以下の通りである。



#### ① サウンディング型市場調査

- 公募が正式に決まっていない段階での民間事業者の公有財産活用アイデアの把握や、公募を予定している段階での公募条件の検討など、目的に応じた形で民間意見の聴取を行う。
- 透明性・公平性を確保するため、原則として対話内容を公表する。

#### ② 民間提案型市場調査

- 対象事業を特定せず、民間からの自発的提案を随時受け付ける（庁内提案も対象）。原則として対話内容は公表しない。
- 採用する場合、公募審査時に提案者にインセンティブを付与する。

#### ③ 課題解決型公募手法

- 公募条件の骨子案を作成した後、あらかじめ事業概要や公募要項（案）を示して、対話を希望する民間事業者を募集して対話を実施する。
- 透明性・公平性を確保するため、原則として対話内容を公表する。
- 意見を公募要項に反映した場合、公募審査時にインセンティブを付与する。

## 4. その他の課題

地域活性化に寄与する PPP/PFI するためには、官民連携フォーラムを継続、発展させ、地域の課題解決のツールにしていくことが重要であることから、官民連携フォーラムを継続させていくことが大きな課題といえる。継続方策として以下があげられ、今後、視野に入れて、官民連携フォーラムを企画していくことが必要と考えられる。

### (1) 既存の協議組織の活用

浜松市には、官民で協議する組織として、浜松市スマートシティ推進協議会（平成27年6月設立）がある。

この既存の協議組織の専門分野を活かし、官民連携フォーラムにおいて、分科的に調査・検討を行い、その他の参加者と情報共有を図ることが有効と考えられる。長期的には、既存の各専門部会が初期段階の事業計画の民活導入可能性を検討し、参加者間での意見交換も経て、導入可否の方向性を浜松市に示すことが想定される。浜松市にとっては、各事業の導入可能性調査費を削減できることや、民間事業者の視点で検討された確度のある結果を得られる等のメリットがある。また、地域企業にとっても、早期に事業情報を入手することができるとともに、魅力的な事業にするための意向も提案できるメリットがある。

### (2) 広域的な展開

地域プラットフォームを継続させていくためには、参加者が地域プラットフォームに参加することでメリットを得られる場にするのがポイントである。特に地域企業のビジネスにつながる案件情報を行政から継続的に提示していくことが、効果的と考える。浜松市には、今後民活事業になりそうな案件が多くあると推測されるが、全国的に複数の PFI を実施しているのは大規模な地方公共団体であり、多くの地方公共団体が単発の実施に留まっており、その理由はさまざまなことが考えられるが、継続的に発注することが難しいことがうかがえる。一つの方法として、毎年継続的に発注できる案件数を確保するために、近隣の地方公共団体と連携した地域プラットフォームに仕立てることも効果的といえる。

今後の広域的な取組みを視野に浜松市では、今年度の第4回官民連携フォーラムにおいて、近隣の地方公共団体に声かけをし、静岡県、静岡市、磐田市、掛川市、袋井市、湖西市、牧之原市が参加した。

## **第3章 地域で取り組む PPP/PFI 事業**

### **1. 地域における PPP/PFI 手法の導入促進に係る課題及び地域プラットフォームの活用策**

浜松市は、PPP/PFI 手法を導入促進し地域全体の活性化につなげることを目指していることから、ここでは地域活性化に資するための PPP/PFI 手法の導入促進に係る課題を抽出し、その課題に対する地域プラットフォームの活用策を検討する。

PPP/PFI 手法の導入が地域活性化に資するためには、地域企業の受注機会が増え地域経済に波及することが必要である。そこに至るまでの課題は以下があげられる。

- ・ 地域企業のやる気の喚起
- ・ 継続した案件の組成
- ・ 地域にあった事業の実施

#### **1) 地域企業のやる気の喚起**

地域企業が PPP/PFI 事業を受注できるには、まず、地域企業の PPP/PFI 事業のやる気を喚起することが必要である。民間事業者はビジネスのネタがあることで、やる気が出ることから、PPP/PFI に関しても行政から具体的な案件情報を早期に発信することが必要である。

浜松市の官民連携フォーラムにおいても、参加者が浜松市からの情報提供を望む声が多かったことから、行政から早期情報を提供し、いかに民間事業者のやる気を喚起させるかが、PPP/PFI 手法の導入を促進する上で課題の一つとしてあげられる。

#### **地域プラットフォームの活用策**

地域プラットフォームは、産官学金といった多様な主体が集まり、参加者の反応も感じられることから、案件情報を発信する場として効果的な場といえる。先進的な福岡

PPPプラットフォームでは、福岡市における PPP/PFI 検討対象事業を紹介したり、ロングリスト・ショートリストから事業を紹介する等、早期かつ積極的に事業の情報を発信していることも踏まえ、行政から早期に案件情報を発信する場として、地域プラットフォームを活用することは望ましいと考える。

## 2) 継続した案件の組成

かつて PFI 施行当初、各地域の業界団体が PFI 案件の受注に向けて研究会等を立ち上げたが、その後、行政から PFI 事業の発注がない、あるいは単発発注だったために、研究会等は達成する目的を見失い解散していった経緯もあったことから、行政が継続して案件を組成することは重要である。

継続して案件が組成・発注されることで、民間事業者は新たなビジネスチャンスと捉え、人材及び経費を投入しノウハウの蓄積等に本格的に取り組むことになる。中小企業が多い地域企業の場合は、人材及び予算に余裕がないことが多いため、今後、継続してビジネスになり得るかを慎重に判断すると考えられ、地域企業を巻き込んだ PPP/PFI を実施するためには、継続して案件を組成していくことが必要である。

### 地域プラットフォームの活用策

従来、案件は行政内で検討し組成してきたが、行政が継続して案件を企画立案していくことが困難な場合も考えられる。そこで、民間事業者が案件発掘を提案できる場として地域プラットフォームを活用することが効果的といえる。

## 3) 地域にあった事業の実施

地域企業の受注機会を拡大するには、地域企業が積極的に応募するよう、地域企業にとって魅力ある案件を組成することが重要となる。

また、案件組成に当たっては行政の人材不足もあり、行政のみで市場性や技術的な可否を含めた検討を適切に行うには限界があり、さらに今後は運営も含め一層幅広い業務においても民間活力の導入が必要となってくる。

そこで、官民の対話の場を設ける等、早期から地域企業の視点や発想を取り入れることが重要である。

### 地域プラットフォームの活用策

官民の対話について、お互いが自由な発想で意見を出し合うワークショップが対話の方法のひとつとしてあげられる。地域プラットフォームにおいて、ワークショップを行い官民の対話を通じて、地域にあった案件を組成することが期待される。

## **2. 地域プラットフォームを形成・運営する際の実務上の課題や解決に向けた方向性等**

浜松市においては、地域プラットフォームの導入目的の一つとして、地域金融機関との連携強化があるが、ここでは、地域金融機関を含めた関係者間の連携強化について課題及び解決に向けた方向性等を検討する。

### **(1) 連携強化**

民間事業者が PPP/PFI 事業に参画するにあたり、多くの場合、コンソーシアムを組成する必要があり、民間事業者はコンソーシアムの組成企業を見つけなければならない。しかし、地域企業は異業種企業との連携経験が少なく、コンソーシアムの組成が PPP/PFI 事業参画の障壁の一つになっているとも考えられる。コンソーシアムを組みやすくするために、地域プラットフォームにおいて企業同士や地域金融機関との連携の強化が望まれる。

### 解決に向けた方向性

実際、地域プラットフォームの場での連携強化はネットワーク構築が考えられる。具体には名刺交換の実施や参加者名簿の活用、ワークショップの実施等により、ネットワークを構築することが考えられる。

#### ● 名刺交換の実施

異業種の民間事業者間のネットワークを構築することを目的に、地域プラットフォームの場に名刺交換の機会を設けることが効果的である。留意点として、参加者が顔見知りばかりの場合は名刺交換の意義がないため、多様な異業種や市内事業者に限らず近隣地域の事業者も含める等、参加者の対象の幅を広げた場合に採用すると効果的である。

- 参加者名簿の活用

産官学金のネットワーク構築を目的に、地域プラットフォーム開催時に参加者名簿を配布することがあげられる。

浜松市の官民連携フォーラムでは申込時に参加者名簿への掲載可否を確認した上で、掲載可能者のみを参加者名簿に掲載し官民連携フォーラムの当日の資料として配布した。掲載不可の参加者もあり、参加者のネットワークを構築するといった参加者名簿の目的は部分的な達成に留まった。

留意点としては、名簿掲載を望まない理由を勘案した上で、参加者名簿の配布を決める必要がある。

- ワークショップの実施

少人数に分かれ、テーマに沿って各自が意見・提案を出し合うワークショップは、連帯感が生まれやすいため、ネットワークを形成しやすい。留意点としては、相手の話を否定しない等のワークショップのルールを守りながら、円滑かつ活発に議論を進めることが重要であり、参加者が不慣れな場合は、ファシリテーターが付いて実施する必要がある。

### 3. 他の地方公共団体等が同種・類似の取組を実施する上での留意点

#### (1) 先進事例調査

地域プラットフォームは定型的なものではなく、地域の課題や状況によってさまざまな形ややり方等があり得る。他地域で取組む際の留意点を検討するにあたり、浜松市での活動以外に、さまざまな地域プラットフォームも参考にすべく、先進事例を調査した。調査対象の事例は以下の通りである。

図表 先進事例の対象

地域プラットフォーム	選定理由
福岡 PPP プラットフォーム	政令指定都市の取り組み
横浜市共創	
さいたま市公民連携コミュニティ	
九州 PPP センター	「学」が主体的に関わっている 行政のプラットフォームと連携している
特定非営利活動法人とうほく PPP・PFI 協会	官が、参加者として関与している

## (2) 地域プラットフォームの取組を実施する上での留意点

地域プラットフォームを、継続、発展させることにより、地域全域に PPP/PFI が波及し地域活性化につながると期待される。また、多様な事業者を巻き込み、他と連携することにより、取組の可能性や情報量が拡大する。

ここでは「継続性」「発展性」「多様性」「連携性」の観点で先進事例の取組みや仕組みを整理し、地域プラットフォームの取組を実施する上での留意点を検討した。

### ① 継続性

地域プラットフォームを継続させるためには、PPP/PFI の担当部署を設け、責任を持って運営する体制を整備すること、そして、運営コストを確保できる仕組みにすることが留意点としてあげられる。

図表 先進事例における地域プラットフォームの継続性に関する方法

事例	方法
福岡 PPP プラットフォーム	・窓口となる担当部署（財政局 アセットマネジメント推進部 大規模事業調整課）を設け、地域プラットフォーム運営に取り組んでいる。
九州 PPP センター	・担当組織を設け運営している。事務局の人材は福岡市と地域金融機関（福岡銀行、西日本シティ銀行）からの出向者で構成。 ・会費制及び受講料制の導入や、受託業務を実施する等、運営費用を確保できる仕組みにしている。
さいたま市公民連携コミュニティ	・窓口となる担当部署を設け、地域プラットフォーム運営に取り組んでいる。
横浜市共創	・窓口となる担当部署を設け、庁内の PPP/PFI 事業の情報を集約する体制になっている。 ・行政及び民間事業者に過度な負荷がかからないよう配慮するとともに、原課の自主性を重視している
NPO とうほく PPP・PFI 協会	・NPO 法人を立ち上げて実施している。 ・会費制を導入し、運営費用を確保できる仕組みにしている

### ② 発展性

民間事業者は案件受注につなげたい、金融機関は融資拡大につなげたいという目的を持って、それぞれが地域プラットフォームに参加することから、そのニーズに近づけ

るよう活動内容を展開する必要がある。そこで、セミナー等の普及・啓発活動に偏らず、参加者の知識・ノウハウの習得状況に応じて、実務に役立つ活動内容を段階的に発展させていくことが留意点としてあげられる。

図表 先進事例における地域プラットフォームの発展性に関する方法

事例	方法
福岡 PPP プラットフォーム	・当初 3 か年を準備期・初動期とし座学中心の内容を実施し、4 年目以降は展開期として対話重視型に転換し、参加者が段階的にステップアップできる構成にしている。
九州 PPP センター	・参加者ニーズに対応したメニューを実施している。
さいたま市公民連携コミュニティ	・当初 3 か年は市内事業者の PPP/PFI の知識向上を重視し、以降は新たな展開を視野に入れている。

### ③ 多様性

PPP/PFI の可能性を広げるために多様な事業分野を対象にすることが重要である。また、参加者については地域企業のネットワークが広がるよう、多様な業種を対象にし、市内の企業に限定しないといった、参加者要件に多様性を持たせることが留意点としてあげられる。

図表 先進事例における地域プラットフォームの多様性に関する方法

事例	方法
福岡 PPP プラットフォーム	(・参加者要件に制限を設けることで限界が発生：参加者を福岡市内に本社を置く企業に限定したところ、後々、コンソーシアム組成に向けて広範な企業ネットワーク形成へのニーズが高まった)
九州 PPP センター	・参加者の地域要件を設けず、地域企業が広範な企業ネットワークを形成できる。
横浜市共創	・対象事業はハード及びソフトと幅広い。

### ④ 連携性

単独の地方公共団体で地域プラットフォームに取り組む場合、組成できる案件数や提供する情報量等に限界があるため、他の組織や機関と連携し、継続して案件情報等を提供できる体制づくりも視野に入れることが留意点としてあげられる。



図表 先進事例における地域プラットフォームの連携性に関する方法

事例	方法
福岡 PPP プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>九州 PPP センターと連携することで、行政では限界のある支援を九州 PPP センターが担い、一貫した支援・活動が可能。</li> </ul>
九州 PPP センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>福岡 PPP プラットフォームと連携することで、福岡 PPP プラットフォームでは基礎的な取組を行い、当センターが実践的な取組を行うといった役割分担をしながら一貫した支援・活動が可能。</li> </ul>
さいたま市公民連携コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>武蔵野銀行と幅広い分野で包括連携協定を締結。</li> </ul>