

平成 27 年度 岡山 PPP 交流広場（岡山市版地域プラットフォームにおける PPP 連携の基盤づくり）に関する  
調査検討業務

報告書（概要版）

平成 28 年 3 月



目次

<b>第1章</b>	<b>岡山市における地域プラットフォームの取組み</b>	<b>1</b>
<b>1.</b>	<b>岡山市の PPP/PFI を取り巻く現状</b>	<b>1</b>
(1)	岡山市が PPP/PFI 導入を進める背景	1
(2)	岡山市におけるこれまでの PPP/PFI 導入実績	1
(3)	PPP/PFI 導入を図るにあたっての岡山市の制度環境	2
<b>2.</b>	<b>岡山市における地域プラットフォーム形成の取組み</b>	<b>3</b>
(1)	広場開設の背景と趣旨・目的（「岡山 PPP 交流広場」開設趣意書より）	3
(2)	運営主体	4
(3)	構成員	4
<b>3.</b>	<b>岡山市における PPP/PFI 導入促進にあたっての課題と広場の活用</b>	<b>4</b>
(1)	PPP/PFI 導入促進にあたっての課題	4
(2)	課題解決のための方策	4
(3)	課題解決のための広場の活用	6
<b>4.</b>	<b>今年度の広場の実施内容検討</b>	<b>8</b>
(1)	実施内容の企画	8
(2)	構成員等への連絡方法	9
<b>5.</b>	<b>今年度広場の実施状況</b>	<b>10</b>
(1)	実施の概要	10
<b>6.</b>	<b>今年度の広場実施の成果と今後の取組み</b>	<b>11</b>
(1)	岡山市と地域企業、地域金融機関とのネットワークの基盤の形成・強化	11
(2)	岡山市及び地域企業の PPP/PFI に関する基礎知識の習得	11
(3)	民間提案制度（提案募集の取組み）に対する地域企業の要望の把握	11
(4)	市の未利用地及び未利用施設活用に係る公民対話の場としての広場の役割の再認識	12
(5)	庁内体制の整備について	13

(6)	次年度以降の公民連携の取り組みのあり方や方向性について .....	13
<b>第2章</b>	<b>岡山市 PPP 交流広場の今後の活動計画 .....</b>	<b>14</b>
1.	今後の活動計画を策定するにあたっての目標と市の取り組み事項 .....	14
(1)	今後の活動計画を策定するにあたっての視点 .....	14
(2)	広場の役割に係る中期目標 .....	14
(3)	市の取り組み事項 .....	15
(4)	目標達成のためのロードマップ .....	17
2.	広場の活動計画 .....	19
(1)	広場の今後の運営体制 .....	19
(2)	活動計画 .....	19
<b>第3章</b>	<b>案件形成に向けての民間提案制度（提案募集の取り組み）導入（同種・類似の取り組みへの参考） .....</b>	<b>22</b>
1.	今年度の広場実施を通して整理される岡山市の民間提案制度（提案募集の取り組み）と広場の役割 .....	22
(1)	岡山市での民間提案制度（提案募集の取り組み）への期待 .....	22
(2)	岡山市での民間提案制度（提案募集の取り組み）のあり方と広場の役割 .....	22

# 第1章 岡山市における地域プラットフォームの取組み

## 1. 岡山市の PPP/PFI を取り巻く現状

### (1) 岡山市が PPP/PFI 導入を進める背景

岡山市においては、財政負担の抑制が求められる一方で、公共施設等の機能と配置の最適化といった将来のまちづくりとの関連が強い事項や公共施設等の安全対策が求められている。この状況下では、地域企業を始めとした民間のノウハウ等の活用が有効であると考えられる。

こうした点から、岡山市においては、今後、PPP/PFI 手法による公共施設等の整備等、いわゆる PPP/PFI 事業を積極的に実施して行こうとしている。

### (2) 岡山市におけるこれまでの PPP/PFI 導入実績

前項のとおり、岡山市は、今後、PPP/PFI を積極的に導入していく方針であるが、これまでの導入実績は次表のとおりであり、多いとは言えない。

岡山市においては、PPP/PFI 事業が継続的に形成されている状況にはなく、そのため、庁内及び地域企業に PFI 事業を始めとした PPP/PFI 事業のノウハウが蓄積されていないのが実状である。

図表 1 岡山市における PPP/PFI 等事業実績一覧

#### PFI 事業実績

担当課	事業名称等	事業手法	内容	募集時期
環境局 環境施設課	当新田環境センター余熱利用施設整備・運営 PFI 事業	PFI (BOT 方式)	余熱利用スポーツ健康増進施設 (設計・建設：H13.12～) (運営：H16.4～H31.3)	H12.11
環境局 環境施設課	岡山市東部余熱利用健康増進施設整備・運営 PFI 事業	PFI (BOT 方式)	余熱利用健康増進施設 (設計・建設：H15.9～) (運営：H16.11～H31.10)	H14.9

#### デザインビルド(DB)方式等事業実績

担当課	事業名称等	事業手法	内容	募集時期
環境局 環境施設課	岡山市西部リサイクルプラザ整備・運営事業	DBO 方式 (準 PFI)	廃棄物処理施設 (設計・建設：H24.3～H26.12) (運営：H27.1～H46.12)	H23.5

都市整備局 住宅課	さくら住座再生事業（第1期）	DB方式	公営住宅 （設計・建設：H25.1～H27.3）	H24.6
市民生活局 生活安全課	岡山市東山斎場再整備事業	DB方式	斎場 （設計・建設：H27.4～H31.3）	H26.7

### 未利用地活用事業実績（定期借地等）

担当課	事業名称等	貸付手法・期間	用途	募集時期
政策局 政策企画課	出石小学校跡地整備事業 【事業プロポーザル】	定期借地 H17.12.8～ H71.12.7 (54年間)	マンション(分譲・賃貸)、屋上庭園 付立体駐車場、介護付有料老人ホーム、 スポーツクラブ、公共施設(コミュニティハウス、公園)	H15.10
政策局 政策企画課	岡山中央南(旧深砥)小学校 跡地活用事業 【随意契約】	事業用定期借地 H24.2.1～H69.1.31 (45年間)	医療施設	—
政策局 政策企画課	旧岡山県立福渡高等学校跡地 活用事業 【事業プロポーザル】	事業用定期借地 H25.1.29～ H74.12.31 (50年間)	教育施設、福祉施設	H24.7
政策局 政策企画課	旧NHK岡山放送会館跡地 暫定活用事業 【事業提案総合評価】	土地使用貸借 H25.10.1～ H30.9.30 (5年間)	時間貸し駐車場 (建物解体を含む。)	H25.3
東区役所 総務・地域振興課	西大寺「元気な新拠点」整備 事業(民間資金活用提案型事業) 【事業プロポーザル】	事業用定期借地 H23.2.28～ H45.10.31 (22年間)	フットサル場、ホームセンター、家 電量販店、コーヒーショップ、スポ ーツクラブ、スポーツショップ、カ ルチャープラザ	H21.7
環境局 環境施設課	山上最終処分場メガソーラ ー設置事業 【一般競争入札】	土地賃貸借 H26.4.1～H46.3.31 (20年間)	メガソーラー	H25.8
総務局 総務法制企画課	貯金事務センター跡地活用 事業 【事業プロポーザル】	土地賃貸借 H27.12.16～ H32.12.15 (5年間)	時間貸し駐車場(一部月極駐車 場、カーシェアリング)	H27.9

### (3) PPP/PFI 導入を図るにあたっての岡山市の制度環境

岡山市では、PPP/PFI 関連の制度として、以下を策定、あるいは策定予定である。

- ・「岡山市 PFI 等活用指針」平成 16 年度
- ・「アイデア募集」平成 27 年 7 月
- ・「岡山市公共施設等マネジメントに関する基本的方針」平成 26 年度
- ・「市有施設管理支援システム（施設カルテ）」平成 27 年度
- ・「公共施設等総合管理計画」平成 28 年度末（予定）

- ・「優先的検討規定」平成 28 年度末（予定）

## 2. 岡山市における地域プラットフォーム形成の取組み

### (1) 広場開設の背景と趣旨・目的（“「岡山 PPP 交流広場」開設趣意書”より）

岡山市は、「岡山市公共施設等マネジメントに関する基本的方針」でマネジメントの具体的方策として以下の 5 つの視点を掲げている。

図表 2 岡山市公共施設等マネジメントの具体的方策

① 総量の抑制と適正な資産経営	③ <u>公民連携（PPP）</u>
② 施設機能の最適化	④ 長寿命化と安全確保
・施設配置の最適化	⑤ 情報公開と市民協働
・サービスの最適化	
・社会的要請への対応	

（出典：岡山市公共施設等マネジメントに関する基本的方針）

中でも、公民連携（PPP）については、これを重要な柱として、民間企業とも意見交換、事業提案の場を設け、積極的に情報交換を行っていくこととしている。

広場は、こうした趣旨を踏まえ、施設配置の最適化により生じる市の未利用地・未利用施設の民間活用や民間施設を活用した公共サービスの提供など、ストックマネジメントの視点から多様な公民連携を推進するための対話の場として岡山市により平成 27 年 3 月に開設され、地域プラットフォームとしての役割を担っている。

そして、岡山市は、当広場において今後の公民連携のあり方等について議論を深めるとともに、いつでも情報、意見、提案等を交換し合える ネットワークを構築することを目指している。

具体的な対話のテーマとしては以下が想定されている。

図表 3 対話のテーマ

① 岡山市が進める公共施設等マネジメントについて
② 岡山市の未利用地及び未活用施設の民間活用について
③ 市有施設における出店等民間サービスの提供について
④ 民間施設への公共施設・サービスの誘致について
⑤ その他、公民連携に関する幅広い情報・意見交換及び提案

（出典：「岡山 PPP 交流広場」開設趣意書）

## (2) 運営主体

岡山市が幹事を務め、財政局が広場の開催企画、事務を担い、事務経費を負担している。

## (3) 構成員

平成 27 年度の構成員は、「官」は運営主体である岡山市であり、「産」は岡山商工会議所、岡山県商工会連合会をはじめとした経済団体や（一社）岡山県建築士会や（一社）岡山県建築市事務所協会等業界団体、「学」は地元国立大学である岡山大学、「金」は地元の第一地銀である(株)中国銀行をはじめ、(株)トマト銀行、おかやま信用金庫等である。

広場の開催の内容によっては、当該回において構成員以外の主体にも広く参加を求めることができるものとしており、各回の具体的な声掛けは、構成員であり地元の第一地銀である(株)中国銀行のネットワークも活用している。

## 3. 岡山市における PPP/PFI 導入促進にあたっての課題と広場の活用

### (1) PPP/PFI 導入促進にあたっての課題

岡山市では、PPP/PFI 事業が継続的に案件形成されて来ておらず、そのため地域（市内及び地域企業等）に PPP/PFI に係る認識の共有とノウハウの蓄積がなされていない。

地域での認識共有とノウハウ蓄積を果たすためにも継続的な案件形成が求められるが、そのための仕組みが機能していないのが実状である。

今後、岡山市において PPP/PFI を積極的に導入して行くためには、以下の 2 点が課題として指摘し得る。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 継続的な案件形成</li><li>② 地域における PPP/PFI に係る認識の共有とノウハウの継承・蓄積</li></ul> |
|---|

### (2) 課題解決のための方策

#### 1) 継続的な案件形成を図るための方策

##### ア 案件形成機能の強化

「産」「学」「金」の知見を活用した抜本的な案件形成機能の強化が必要である。



そこで注目されるのが、先進自治体で実施されている「民間提案制度（提案募集の取組み）」であり、その仕組みの研究と岡山市への導入の検討が考えられる。

#### イ ニーズとシーズの効率的・効果的なマッチング

施設配置の最適化等公共施設等のマネジメントを進めることで生じる未利用地・未利用施設を民間活用（ニーズ）するためには、民間のアイデア（シーズ）が求められる。

より良い民間のアイデアを得るには、岡山市と民間のニーズ、シーズを相互に情報開示しマッチングしていく必要がある。情報開示しマッチングしていくにあたっては、前節で触れた「民間提案制度（提案募集の取組み）」の仕組みのなかで実施することを検討し得る。

#### ウ 地域企業の提案能力の習得

地域企業は提案能力（提案するにあたってのノウハウや人材の余力）を培っておらず、事業機会（落札）につながらない場合が多い。地域企業が提案能力を習得し、事業者選定の段階で評価される実力を備えることが重要である。

#### エ ネットワーク構築

PPP/PFI 事業は、案件ごとに求められる水準以上の能力・ノウハウを持つパートナーと連携することが落札するために重要なポイントとなる。コンソーシアム組成にあたって協力を得られる関係構築、ネットワーク構築を図ることが重要であり、それを可能とする環境整備が必要である。

### 2) 地域において PPP/PFI に係る認識共有とノウハウの継承・蓄積を図るための方策

#### ア 岡山市及び地域企業の PPP/PFI 手法に関する知識の習得

地域で PPP/PFI に対する認識を共有するために、まず手法に関する基礎的情報や他地域での成功事例等を知る必要がある。

#### イ 過去の PPP/PFI 事業の効果に関する共通認識の醸成とノウハウの蓄積

地域において PPP/PFI 事業に係るノウハウを継承し蓄積するには、岡山市が過去に実施した PPP/PFI 事業について、PPP/PFI 導入に至った意思決定の過程や導入の効果などの情報を地域で共有し、PPP/PFI 導入のメリットに係る共通認識を醸成することが重要である。

### (3) 課題解決のための広場の活用

岡山市においてPPP/PFI導入を促進するにあたっての課題とその解決のための方策を前節までに整理したが、それら方策を講じるにあたり、PPP/PFIに関する普及啓発や情報交流、認識の共有化、体験（トレーニング）等を期待し、公民によるノウハウ共有の基盤であり対話の場である広場を活用することが考えられる（次表参照）。

また、課題解決のために広場を活用するにあたってはPPP/PFIに関する基礎的情報に係る普及啓発といった今年度に対応することが望ましいものと、中期的視点から対応することが望ましいものがあると考えられる。中期的視点から対応することが望ましいものについては、広場の今後の活動計画での検討が必要である。

図表 4 課題解決のための対応策と広場の活用

課題	対応策		広場の活用			
			実施内容（方法）	広場に期待する役割（目的）	活用年次（想定）	
					H27年度	H28年度以降
継続的な案件形成	1. 案件形成機能の強化	● 民間提案制度（提案募集の取組み）の導入検討	● 民間提案制度に関する講演（情報提供）	● 普及啓発	○	
			● 民間提案制度に関するワークショップ開催（意見交換会）	● 情報交流（民間事業者が提案しやすい制度設計のために）	○	○
		● 庁内での PPP/PFI 優先検討の仕組みの検討	—	—		
	2. ニーズとシーズの効率的・効果的なマッチング	● 民間提案制度（提案募集の取組み）の導入検討	● 対話のあり方、情報開示内容に関するワークショップ開催（意見交換会）	● 情報交流（民間事業者が事業性を検討するために必要な情報の内容や望ましい対話のあり方の把握のために）	○	○
		● 民間提案制度（提案募集の取組み）の運用の一環としての対話（ニーズとシーズのマッチング）の実施	● 対象資産の市場性やポテンシャルに関するワークショップ開催（意見交換会）	● 情報交流	—	○
	3. 地域企業の提案能力の習得	● 具体的な案件を題材に、ワークショップにより提案演習実施	● ワークショップの開催（演習）	● 体験（トレーニング）	—	○
	4. ネットワーク構築	● セミナー等を開催のうえ、その参加企業のリスト整備と共有化 ● ワークショップ実施による交流 ● 地域金融機関が有する情報やネットワークを活用	● 構成員を対象とした定期的な広場開催	● メンバー制、複数回開催によるネットワークの構築・基盤強化	○	○
	認識の共有とノウハウの継承・蓄積	5. 岡山市及び地域企業の PPP/PFI 手法に関する知識の習得	● セミナー、勉強会等での学習	● PPP/PFI 手法に関する講演（情報提供）	● 普及啓発	○
6. 過去の PPP/PFI 事業の導入効果に関する共通認識の醸成とノウハウ蓄積		● 庁内横断的な体制による勉強会開催（PPP/PFI 取り纏め部局である政策局、広場事務局の財政局、既存事業実施部局等による導入効果の確認）	—	—		
		● 導入効果の確認結果の地域での共有	● PPP/PFI 導入の効果に関するワークショップ開催（意見交換会）	● 認識共有		○

## 4. 今年度の広場の実施内容検討

### (1) 実施内容の企画

前項で整理したとおり、岡山市が PPP/PFI 導入を促進する上での課題を解決するにおいて、広場には PPP/PFI に関する普及啓発や情報交流、認識の共有化、体験（トレーニング）等の役割を期待し、今年度の実施内容を企画した。

さらに、広場に期待する役割（図表 9 参照）が十分機能するために、「構成員の現状（知見・経験等）に応じたプログラムの実施」「構成員のニーズ把握と迅速な反映」を重視し進めた。

#### 1) 開設目的に即した企画・立案

- 岡山市は、ストックマネジメントの視点から多様な公民連携事業を展開したい意向であることから、市の未利用地・未利用施設の活用に係る案件の形成機能強化のため、民間提案制度（提案募集の取組み）について官民で意見交換を行う。  
⇒ 対応する方策（図表 9 参照）：案件形成強化
- 市の未利用地・未利用施設の活用（ニーズ）に係る民間のアイデア（シーズ）を求めるにあたり、ニーズとシーズをマッチングするための条件・仕組みについて意見交換会を行う。  
⇒ 対応する方策（図表 9 参照）：ニーズとシーズの効率的・効果的なマッチング

#### 2) 構成員の現状に応じたプログラムの実施

- 基礎知識の補完として、PPP/PFI 手法に係る情報提供を行う。
- PPP/PFI 事業、公有資産活用に係る他都市の先進事例を紹介する。
- 民間事業者の視点からの PPP/PFI 事業取組を紹介する。  
⇒ 対応する方策（図表 9 参照）：岡山市及び地域企業の PPP/PFI 手法に関する知識の習得

#### 3) 構成員のニーズの把握と迅速な反映

- プラットフォーム開催毎に参加者アンケートを実施し、ニーズや習熟度を把握しこれを迅速に反映することでより効果を高める。

## **(2) 構成員等への連絡方法**

### **1) メーリングリスト等の活用による連絡**

構成員等への広場開催通知は、岡山市が広場開設時に整備したメーリングリスト等を活用し、幹事である岡山市財政局財産活用マネジメント推進課が発信する。

### **2) 業界団体等への協力要請**

構成員である岡山商工会議所など業界団体及び(株)中国銀行に協力要請し、会員や取引先等の個別企業に対し広場開催に関する案内を行う。

## 5. 今年度広場の実施状況

### (1) 実施の概要

平成 27 年度に開催した岡山 PPP 交流広場は全 4 回で、概要は下表の通りである。

図表 5 平成 27 年度岡山市プラットフォーム実施概要

	第1回	第2回	第3回	第4回	
開催日	H27.11.12	H27.12.22	H28.1.14	H28.2.9	
参加者数	82人	64人	47人	133人	
司会	日本経済研究所 萩原理香研究主幹	日本政策投資銀行 橋本陽則調査役	日本政策投資銀行 足立慎一郎課長	日本政策投資銀行 足立慎一郎課長	
開会挨拶	岡山市 佐々木正士郎財政局長	岡山市 今尾繁課長	岡山市 今尾繁課長	岡山市 横山忠弘副市長	
内容	第1部 講演 ①内閣府 「PPPの推進について」	第1部 講演 ①岡山市 「岡山市の未利用財産に係る現在の取組について」	第1部 講演 ①岡山市 「岡山PPP交流広場～第2回交流広場意見交換会の整理」	第1部 基調講演 岡山大学 「(仮)岡山経済の現状と公民連携がもたらす地域経済活性化について」	
	②岡山経済研究所 「PPP手法の特徴等について～手法間の比較～」	②日本経済研究所 「他都市における公有資産活用分野における民間提案制度等の動向について」	②西日本鉄道 「PPP事業への当社の取組み」		
	③日本政策投資銀行 「公有資産活用PPP事例について」	③大成有楽不動産 「PPP公民連携型包括管理～限られた予算でも豊かな公共サービスを」	③岡山市 「旧内山下小学校跡地を活用した賑わい創出事業実施業務について」		
	第2部 名刺交換会	第2部 意見交換会	第2部 意見交換会		第2部 対談
	—	3グループに分かれて「公共から民間事業者への望ましい情報提供のあり方等について」をテーマにワークショップを実施	3グループに分かれて「旧内山下小学校跡地活用を題材に、幅広い公民連携のあり方や可能性について」をテーマにワークショップを実施		「岡山市における公民連携の拡大に向けて」
—	第3部 名刺交換会	—	第3部 パネルディスカッション		
総括	—	—	—	内閣府 直原史明企画官	
閉会挨拶	日本経済研究所 萩原理香研究主幹	日本政策投資銀行 橋本陽則調査役	日本政策投資銀行 足立慎一郎課長	中国銀行 坪井宏通副頭取	
会場	中国銀行本店	ちゅうぎん駅前ビル	ちゅうぎん駅前ビル	中国銀行本店	

## 6. 今年度の広場実施の成果と今後の取組み

### (1) 岡山市と地域企業、地域金融機関とのネットワークの基盤の形成・強化

今年度の4回の広場開催、特に意見交換等を通じ、岡山市と地域企業及び地域金融機関との双方向の情報交流が図られたことにより、地域のネットワークの基盤形成につながった。

今後は、広場の構成員、特に産業界においては個別企業の構成員を増やすことにより、ネットワークを拡大・強化していくことが望まれる。

### (2) 岡山市及び地域企業のPPP/PFIに関する基礎知識の習得

今年度は第1回での講演によりPPP/PFIに係る基礎的情報を紹介することで、PPP/PFIの推進の必要性、PPP/PFI手法、公有資産活用に係るPPP事業の具体的な取組みについて運営主体である岡山市及び構成員の理解が進んだ。

今後は、岡山市及び地域企業がより実務的なノウハウを習得することが望まれる。

### (3) 民間提案制度（提案募集の取組み）に対する地域企業の要望の把握

第2回・第1部では講演において岡山市の公有資産活用に係る取組みの紹介に加え、民間提案制度（提案募集の取組み）に係る他自治体の取組みの背景や取組みの内容、また、未利用資産が発生した段階から事業化までのプロセスのなかで、どのタイミングで提案を求めるか、提案を求めるにあたって公共側はどのような情報を提示するかといったポイント等を紹介した。

そして、第2回・第2部では第1部の講演を受け、公共から民間事業者への望ましい情報提供のあり方等について小グループに分かれ意見交換を図った。

意見交換のなかで、構成員からは民間提案制度（提案募集の取組み）への要望、意見が挙がった。

これらの意見を受け、岡山市において民間提案制度（提案募集の取組み）を導入するにあたっては次の点に留意することが、地域の実情にあった案件形成機能の強化を図るうえで有効であると言える。

図表 6 岡山市が民間提案制度（提案募集の取組み）を導入するにあたっての留意点

#### 【民間提案制度（提案募集の取組み）について】

- ・ 事業者選定の段階での活用アイデア提案者へのインセンティブ付与
- ・ 民間事業者からのアイデア、提案内容の取扱いに係る配慮

#### 【提案を受けるにあたっての公共からの情報提供について】

- ・対象資産に関する情報の充実
- ・対象資産の活用に対する市の考え、要望、優先順位等の提示

このように、地域企業の意見を吸い上げることで、案件形成に向けて実行性を期待できる制度設計につなげられた点は今年度の広場実施の成果である（第3章参照）。

今後は、民間提案制度（提案募集の取組み）を確定し、市の未利用地・未利用施設の活用に係る PPP 事業の案件形成を図るための制度として庁内でオーソライズすることが望まれる。

#### （４） 市の未利用地及び未利用施設活用に係る公民対話の場としての広場の役割の再認識

第2回・第2部意見交換会では、民間提案制度（提案募集の取組み）において民間事業者からアイデア等を受けるにあたり、対話の場の必要性についても多く指摘された。

「広場」は構想段階における対象公有資産の市場性の確認や活用アイデア出しの場、そしてその際の市と地域企業の意識の摺合せをする対話の場として活用し得ることが再認識されたことは、今年度の成果と言えよう。

図表 7 第2回意見交換会での意見（要約抜粋）②

##### 【「広場」の役割について】

- ・公共側の意図と、民間側の提案の際には必ず意識のズレが存在する。このズレをできるだけ縮めるための意見交換の場は必要である。
- ・「岡山 PPP 交流広場」のようなディスカッションの場は必要であるが、民間企業同士が居合わせた場では腹を割った話し合いは難しい。
- ・（事業化プロセスにおける）川上の段階では「広場」のような対話も機能するだろう。しかし、公募の前段階では個社ごとに個別対応が必要になってくる。

第3回・第2部では「旧内山下小学校跡地活用を題材に、幅広い公民連携のあり方や可能性について小グループに分かれ意見交換を図った。

意見交換のなかでは、旧内山下小学校跡地活用について多様な意見が交わされ、「広場」は構想段階における対象公有資産の市場性の確認や活用アイデア出しの場、そしてその際の市と地域企業の意識の摺合せをする対話の場として活用し得ることが再認識されたことは、今年度の成果と言えよう。



今後は、今年度に再認識された「広場」の役割を、案件形成機能としての民間提案制度（提案募集の取組み）の枠組みのなかで明確に位置づけていくことが望まれる。また、実現可能性の高い提案（シーズ）を受けるには、対象資産に関する基礎情報（要件）が充実していることとともに、対象資産の活用に対する市の考えや要望、その優先順位（ニーズ）を示すことが求められた。今後、岡山市としては、それらに対応する取組を実施していくことが有用であろう。

#### （５） 庁内体制の整備について

第２回第２部の意見交換会では、岡山市が PPP/PFI 導入を促進するにあたっての課題として庁内体制等についても指摘された。

地域企業の意見を岡山市としても真摯に受け止め、PPP/PFI 導入の促進に向けて改めて庁内で認識を一つにする契機となったことは、今年度の成果であると言える。

今後は、政策局等 PPP/PFI を統括する部署が地域企業を始めとした民間事業者に対する窓口となる、PFI 導入の基準を明確にする等、地域企業にとって理解しやすい体制や方針を整備することが求められる。

#### （６） 次年度以降の公民連携の取り組みのあり方や方向性について

第４回・第１部では基調講演を経て、岡山市の横山副市長と株式会社日本政策投資銀行の地下常務による対談を行った。

対談を通して、公民連携を深化させていくためには、エンドユーザーである住民の満足度をどう上げていくかを、行政と民間が共に考えていくことが一番重要であり、その為にワークショップ形式にて、テーマを絞り対話を進める事が重要であることが指摘された。

また第３部では、パネラーの方々から次年度以降の公民連携のあり方や方向性についてディスカッションを行った。パネルディスカッションの中で、岡山市は PFI 法成立直後の草創期から PFI を実施してきたにも関わらず、培ってきたノウハウが継続してこなかった点は課題であり、そうした課題を広場でまとめ上げていく、ノウハウを蓄積させていく場として活用して行くことは、次年度以降の公民連携の取り組みにとって有用であるという意見が挙げられた。対談やパネルディスカッションを通じて、改めて広場を公民連携推進の上での対話の場として活用していくべきであるという事が確認されたことは有用であろう。

## 第2章 岡山市 PPP 交流広場の今後の活動計画

### 1. 今後の活動計画を策定するにあたっての目標と市の取組み事項

#### (1) 今後の活動計画を策定するにあたっての視点

##### 1) 中長期の視点からの「広場」活用

今後の広場の活動計画を策定するにあたっては、岡山市における PPP/PFI 導入促進にあたっての課題解決のための広場の活用（広場に期待する役割（目的）・実施内容（方法））を前提に、初動期にあたる今年度の活動の成果を踏まえ、中長期のスパンで発展させ、展開していくことを意識することが重要である。

なお、岡山市は PPP/PFI 導入促進に向けての環境整備を中長期に亘り行っていく必要がある（「(3) 市の取組み事項」参照）、活動計画は市の取組みとの整合も念頭におく必要がある。

##### 2) 対話の対象の拡大

今年度は、開設趣旨を踏まえ対話の対象を市の未利用地・未利用施設等の活用に係る公民連携事業（PPP）としたが、岡山市での PPP/PFI 導入促進にあたっては、対話の対象を PFI を含めた幅広い PPP/PFI 事業とすることが望まれる。この点も踏まえ活動計画を策定することが必要と考えられる。

#### (2) 広場の役割に係る中期目標

「広場」の活動計画を策定するにあたり、前項に挙げた視点を踏まえ今後の「広場」の役割を設定する。

図表 8 広場の役割に係る中期目標

－PPP/PFIに係る対話の場－	
●	<b>地域のネットワークの基盤強化</b> 今年度構築したネットワークに個別企業を構成員に加えるなど、地域（岡山市、地域企業、地域金融機関、大学）のネットワークの基盤を強化する。
●	<b>PPP/PFIに係る情報交流</b> ストックマネジメントの視点からの公民連携に加え、公共サービス提供への民間活力導入（PFI）も含め、官民で広く PPP/PFI に係るノウハウ・情報の交流を図り、共有する場とする。

- **未利用地・未利用施設（対象資産）の活用にあたっての共通認識醸成**  
民間提案制度（提案募集の取組み）の枠組みのなかでのステップ1の段階（第3章参照）を担う場とし、岡山市と構成員との間で対象資産の活用にあたっての方向性に係る共通認識を醸成する場とする。
- **提案能力トレーニング**  
提案能力が求められる PPP/PFI において、地域企業が事業機会を得られるよう、地域企業の提案能力習得、トレーニングの場とする。

### （3） 市の取組み事項

「広場」が中期目標を達成するためには、運営主体である岡山市による PPP/PFI 導入促進に向けての環境整備を必要とする。岡山市に望まれる取組み事項として以下が考えられる。

図表 9 市の取組み事項

- 民間提案制度（提案募集の取組み）の導入と広場の役割の明確化
- 岡山市が提供する情報の充実
- 未利用地及び未利用施設の活用方針決定プロセスの整理
- 過去の PFI 事業の導入効果の確認
- 庁内 PPP/PFI 推進体制の強化

#### 1) 民間提案制度（提案募集の取組み）の導入と広場の役割の明確化

民間提案制度（提案募集の取組み）のあり方を庁内において制度設計しオーソライズすることが求められる。

また、同時に、「広場」の役割を“民間提案制度（提案募集の取組み）のプロセス1つを担う場としてオーソライズすることが求められる。

#### 2) 岡山市が提供する情報の充実

民間提案制度（提案募集の取組み）のプロセスのなかで岡山市が提示する対象資産に係る基礎情報を充実させることが望まれる。

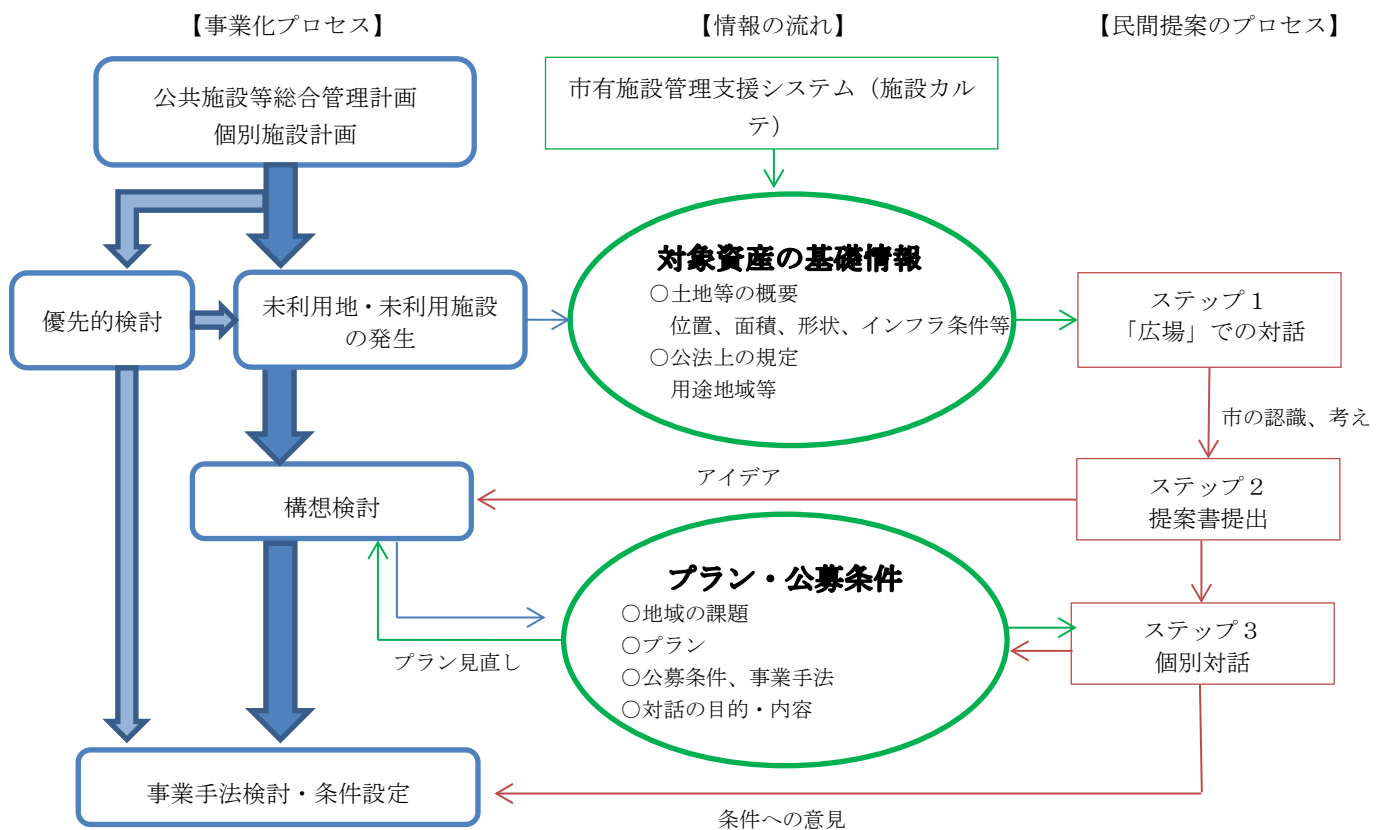
#### 3) 未利用地及び未利用施設の活用方針決定プロセスの整理

未利用地・未利用施設を事業化するまでのプロセスのなかで、構想等活用方針を決定し、公募にあたっての条件を設定するまでの過程は、民間提案のプロセス及び公民でやりとりする情報やアイデア等の情報の流れとの整合が必要である。

これらの流れ、手続きを庁内でオーソライズすることが望まれる。

なお、案件形成という点では、岡山市が平成 28 年度末までに作成予定の「優先的検討規定」に従い PPP/PFI 事業が形成され事業化される流れが想定される。この流れと民間提案のプロセス及び公民でやりとりする情報やアイデア等の情報の流れとの整合についても整理することが望まれる。

図表 10 事業化プロセス及び民間提案プロセスと情報提供の関係



#### 4) 過去の PFI/PPP 事業の効果の確認

PPP/PFI の導入の効果に関する情報を地域で共有できるよう、岡山市が過去に実施した PPP/PFI 事業について、PPP/PFI 導入に至った意思決定の過程や導入の効果などを把握することが求められる。

#### 5) 庁内 PPP/PFI 推進体制の強化

PPP/PFI 導入を進めていくには、庁内において、案件形成やノウハウの継承・蓄積を一元管理しリードしていく体制を整備することが望まれる。

今後、策定予定の優先検討規定に基づき PPP/PFI 事業を創出し管理していく当該部署を中心とした体制と、広場運営を所管する財政局を中心とした体制が連携を図り、PPP/PFI 推進体制を強化することが考えられる。

#### **(4) 目標達成のためのロードマップ**

今年度の広場実施を初動期とし、来年度の 28 年度は 27 年度の実施内容を踏まえた発展期、その後の 29 年度から 31 年度を展開期と位置付けている。

28 年度は、主に岡山市が 27 年度に検討した民間提案制度（提案募集の取組み）のあり方を庁内でオーソライズし確定するとともに、情報提供していく情報の内容を整理し、広場において制度の内容及び情報内容（項目等）について構成員の理解を得る時期としている。

これにより案件形成機能を強化するための仕組みを構築することが可能となると考えられる。

また、岡山市の過去の PPP/PFI 事業に関し、PPP/PFI 手法導入の効果を庁内で改めて確認する時期とし、広場で導入の効果を発信することで、地域全体で PPP/PFI 手法導入の効果に係る共通認識を持つことが可能となる。

29 年度から 31 年度は、28 年度に構築した民間提案制度（提案募集の取組み）を実際に運用する時期であり、また、当該制度の運用により案件が増加するに従い、岡山市及び地域企業が具体的なノウハウを継承・蓄積する時期としている。また、地域企業の提案能力習得に向けた広場での演習が成果を上げる時期とし、地域企業が民間提案制度において提案することにより案件が形成され、ノウハウ蓄積に繋がる好循環が生まれることを期待する。

この発展期に PPP/PFI に係る継続的な案件形成とノウハウの継承・蓄積といった岡山市が PPP/PFI 導入促進を果たすうえでの課題が解決されることを目指す。

図表 11 目標達成のためのロードマップ

	ステップ1 H27年度（初動期）	ステップ2 H28年度（発展期）	ステップ3 H29～31年度（展開期）	
<b>■市の取組み事項</b>				
民間提案制度の導入	・あり方検討	・スキームの決定	・スキームに則った運用	
情報充実	—	・整理すべき情報の項目の決定 ・情報の準備	・情報提供	
活用方針決定プロセス整理	—	・プロセスの整理と庁内決定	・プロセスに則った活用方針決定	
過去の PPP/PFI 事業の効果の確認	—	・庁内横断的な体制による勉強会開催 ・庁内での勉強結果の共有 ・勉強結果の広場での共有	・案件増にともなう勉強結果の見直し	
庁内体制強化	—	・庁内体制の検討	・庁内体制整備	
<b>■広場の活動等</b>				
広場の役割（目的）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域ネットワークの構築</li> <li>● 未利用地・未利用施設の活用に係る普及啓発</li> <li>● 未利用地・未利用施設の活用に係る情報交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域ネットワークの基盤強化</li> <li>● PPP/PFI に係る情報交流</li> <li>● 未利用地・未利用施設（対象資産）の活用にあたっての共通認識醸成</li> <li>● 提案能力トレーニング</li> </ul>		
広場の事業	①基礎的情報の習得に向けた講演 ②民間提案制度についてのワークショップ開催（意見交換会） ③市からの情報開示内容に関するワークショップ開催（意見交換会） ④今後の広場の活動についての情報発信（講演）	①岡山市の民間提案制度に関する情報発信（講演） ②活用方針決定プロセスに関する情報発信（講演） ③過去の PPP/PFI 事業の導入効果に関する情報発信（講演） ④提案能力向上のためのセミナー開催	①対象資産の活用にあたっての方向性に関するワークショップ開催（意見交換会） ②提案能力向上のためのワークショップ開催（演習） ③PPP/PFI に係る情報交流（講演）	
<b>■対応策の進捗</b>				
課題	対応策	対応策の進捗		
継続的な案件形成	案件形成機能の強化（民間提案制度）	導入検討	導入	運用
	ニーズとシーズの効率的・効果的なマッチング	情報開示内容の検討	情報整理	運用（民間提案制度での対話）
	地域企業の提案能力の習得	—	初級	中級・上級
	ネットワーク構築	構築	基盤強化	基盤強化
ウの継承・蓄積 認識共有とノウハウの蓄積	PPP/PFI 手法の知識習得	基礎習得	—	—
	PPP/PFI 導入効果に関する共通認識の醸成とノウハウ蓄積	—	共有情報の整理 認識共有	ノウハウ蓄積

## 2. 広場の活動計画

### (1) 広場の今後の運営体制

#### 1) 実施主体

広場の実施主体としては、これまでどおり、岡山市財政局財産活用マネジメント推進課を幹事とすることが望ましい。なお、前項で触れた庁内 PPP/PFI 推進体制の強化を受けて、広場運営にあたっては財産活用マネジメント推進課をサポートする庁内体制を構築することが望まれる。

#### 2) 構成員

ネットワークを強化し得るメンバー体制とすることが望まれる。

そのためには、「産」においては、経済団体、業界団体等団体を介在してのネットワークだけではなく、直接に地域企業が構成員として参加することが望まれる。

その他、運営体制として以下が考えられる。

図表 12 広場の今後の運営体制

項目	岡山 PPP 交流広場
実施主体	岡山市 ● 幹事：財政局財産活用マネジメント推進課 ● 支援：庁内 PPP/PFI 推進部局
構成員	現構成員+個別地域企業等
企画・立案	岡山市 株中国銀行、岡山大学
情報発信	岡山市：HP で公表
運営ロジ	岡山市
コンテンツの提供	学識者、専門家を招へい
運営費の負担	予算（謝金等）

### (2) 活動計画

「1. (4) 目標達成のためのロードマップ」で整理した「広場の事業」に従い、ステップ2以降の実施内容を挙げる。

## 1) ステップ2 (発展期)

### ア 岡山市の民間提案制度に関するセミナー・ワークショップ開催

28年度に岡山市が制度設計しオーソライズする内容を広場においてセミナー形式で情報発信し、制度の内容と当該制度の枠組みの中での広場の位置付けに関し、地域企業の理解を促す。

### イ 未利用地及び未利用施設の活用方針決定プロセスに関するセミナー開催

未利用地・未利用施設の活用方針を確定するまでのプロセスと民間提案制度のプロセス及び市と事業者でやりとりする情報やアイデア等の情報の流れ・手続きに関し、28年度に岡山市がオーソライズする場合、その手続き等を広場においてセミナー形式で情報発信し、地域企業の理解を促す。

### ウ 過去のPPP/PFI事業の導入効果に関するセミナー開催

岡山市が過去に岡山市が実施したPPP/PFI事業に関し導入の効果を把握する場合、その成果を広場においてセミナー形式で情報発信し、地域においてPPP/PFI導入の効果に関する情報を共有する。

### エ 提案能力向上のための情報交流 (初級編)

セミナー形式により、コンソーシアムの組成に係る事項や、応募手続きの流れ、リスク分担など初歩的なテーマを取り扱うことが考えられる。

## 3) ステップ3 (展開期)

### ア 未利用地・未利用施設(対象資産)の活用にあたっての方向性に関するワークショップ開催

28年度に岡山市が制度設計しオーソライズする民間提案制度(提案募集の取組み)の運用の一環として、未利用地・未利用資産(対象資産)の活用の方向性(導入可能な機能や用途、市場性等)について、市職員参加型のワークショップ形式で意見交換を行う。

### イ 提案能力向上のためのワークショップ開催(中級・上級編)

岡山市が実施するPPP/PFI事業に対する応募に向けて、実践的なノウハウの習得を図る。



#### ウ PPP/PFIに係るセミナー開催

国等の動向やそれに迅速に対応する先進的事業者の取組みについてセミナー形式で情報発信する。

### 第3章 案件形成に向けての民間提案制度（提案募集の取組み）導入（同種・類似の取組みへの参考）

#### 1. 今年度の広場実施を通して整理される岡山市の民間提案制度（提案募集の取組み）と広場の役割

##### （1）岡山市での民間提案制度（提案募集の取組み）への期待

未利用地・未利用施設の活用を図るにあたり、岡山市においてもこれまでのような市主導による事業発案を見直し、民間事業者の知恵・アイデア、資金や技術、ノウハウを活用することで地域にふさわしい事業を実施していくことに期待が高まっている。これは、岡山市側だけの発想では出てこなかった民間事業者ならではの事業発案により、案件形成に弾みがつくことを期待しているものである。

しかし、岡山市は未利用地活用に係るアイデア募集を実施（平成27年7月）し、複数の応募があったものの直ちに事業化に至ったものはなかった。こうした状況から、抜本的な案件形成機能の強化が求められている。

その対応策として、昨今、他の地方自治体で取り組まれている「民間提案制度（提案募集の取組み）」が注目されるところであり、民間提案制度（提案募集の取組み）を導入することで案件形成機能の強化を図っていかうとするものである。

##### （2）岡山市での民間提案制度（提案募集の取組み）のあり方と広場の役割

岡山市における民間提案制度を検討するにあたっての論点を挙げると以下のとおりであり、これら論点に従い、岡山市における民間提案制度のあり方について整理する。

図表 13 岡山市における民間提案制度（提案募集の取組み）を検討するにあたっての論点

- |                                   |
|-----------------------------------|
| 論点1：提案を求める段階と提案を受ける形態             |
| 論点2：アイデア提案者の提案（意見）の取り扱い           |
| 論点3：市から発信する対象資産に関する情報の充実と発信のタイミング |
| 論点4：事業者選定手続きの公平性・透明性の確保           |
| 論点5：アイデア提案者へのインセンティブ付与            |

これらは、岡山市に限らず、他自治体が民間提案制度（提案募集の取組み）の導入を検討する上でも同様に論点となり得るものと考えられる。

## 1) 提案を求める段階と広場の活用（論点1・2）

岡山市における民間提案制度を検討するにあたり、未利用地・未利用施設発生を受けての構想検討段階から事業者選定までの事業化プロセスにおいて、どの段階で提案を求めるかを決定することが必要である。

どの段階で提案を求めるかを決定するには、提案に何を期待するかがポイントとなる。

### ○ポイント1

民間提案制度の導入検討の目的は、PPP/PFIに係る案件形成機能の強化であり、案件形成を促すためには、民間事業者の自由な発想からの事業発案（アイデア出し）を期待する。

### ○ポイント2

公募にあたっての導入機能や事業手法等の条件を、地域企業を始めとした民間事業者にとって事業性を確保し得る現実的なものとし事業成立の確実性を高めるために提案（意見）を期待する。

以上のポイント、岡山市の状況及び広場での意見を踏まえると、岡山市においては次のとおり構想検討の段階と事業化検討の段階で提案を求めることが考えられる。

### ア 民間事業者の自由な発想からの事業発案を得るために（ポイント1）

岡山市では、PPP/PFIに係る案件を形成することを期待しての民間提案制度の導入検討であることから、まず 構想検討の段階において提案を求める ことで、これまで岡山市主導では発意されないような、民間独特の創意工夫、ノウハウ、アイデアを活用した事業を創出することが肝要である。

第2回広場の意見交換会では、この段階においては、“対象資産の活用の方向性に公共と民間では意識のズレが生じるため、そのズレを解消するための「対話」がポイントとなる”との意見が示された。岡山市においては、今年度の広場実施を通じ、地域のネットワークの基盤形成が構築されたことを最大限活かし、まず オープンな場である「広場」での「対話」の形式で、岡山市と構成員である地域企業との間で対象資産の活用にあたっての共通認識を醸成する ことが有効と考えられる。

なお、共通認識を醸成するにあたっては、対象資産の市場性・ポテンシャルについて自由に発言できることが重要であり、岡山市は構成員の意見を1つのアイデアとして受け止める ことが望ましい。

そのうえで、自社のアイデアを対象資産活用に活かす意欲のある地域企業を始めとした民間事業者は、正式に提案書を提出する手続きに進むことが案として考えられる。

この段階で提案される民間事業者からのアイデアは、庁内のオーソライズされた組織により審査され、最も評価された案は 当該対象資産活用に係る基本構想に反映されることが望ましい。

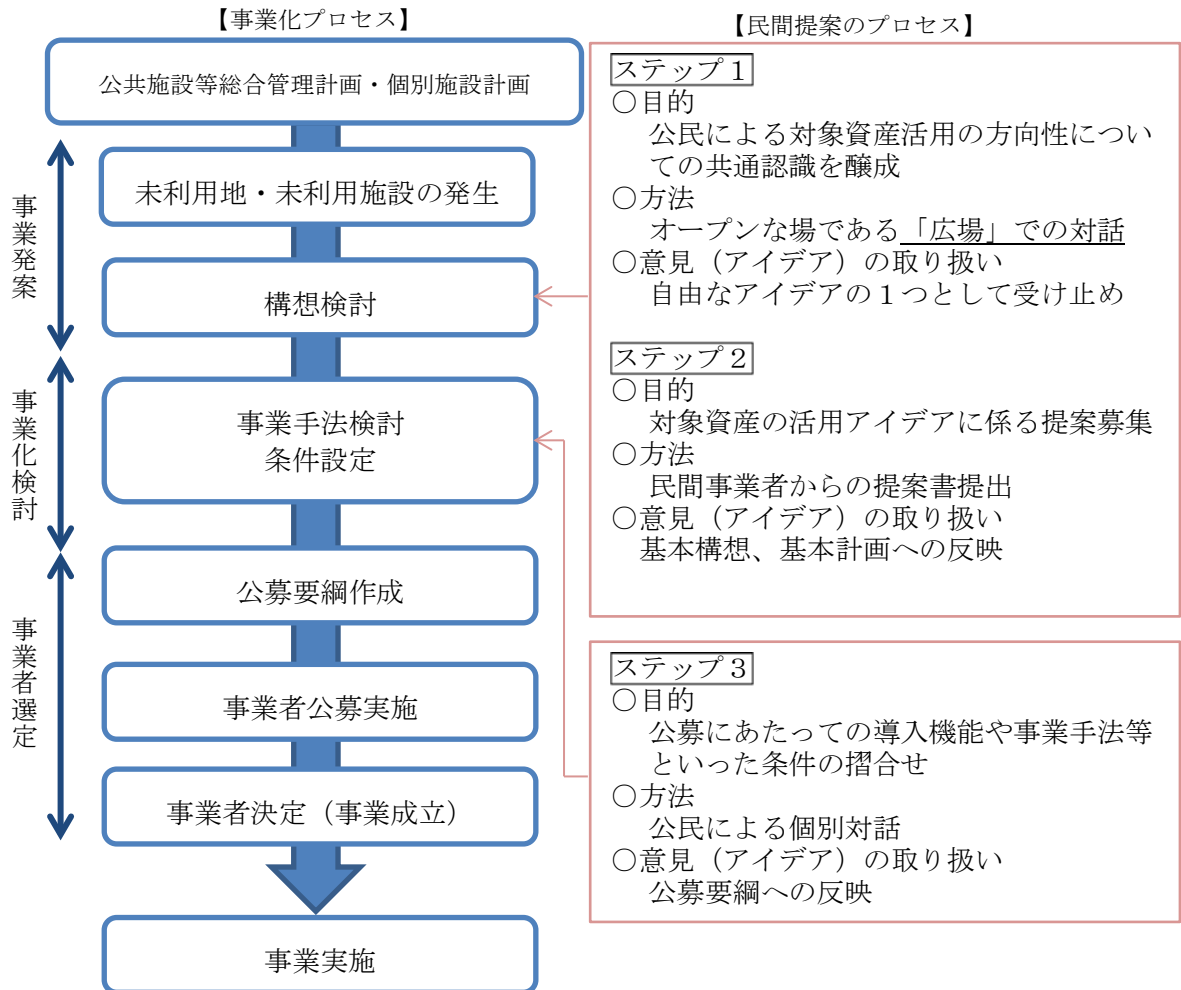
#### イ 事業成立の確実性を高めるために（ポイント2）

事業成立の確実性を高めるためには、公募にあたっての導入機能や事業手法等の条件が地域企業を始めとした民間事業者にとって事業性を確保し得る現実的なものとなるよう、事業化検討段階において民間事業者の意見を求めることが必要である。

第2回広場の意見交換会では、この段階においては、“「広場」のような民間企業同士が居合わせた場では腹を割った話し合いは難しい”との意見があった。先進自治体では、この段階では公共と民間事業者の個別対話の形式を採用していることもあり、岡山市においてもこの段階では 岡山市と民間事業者との個別対話が望ましい。

この段階で出される民間事業者からの意見は、当該対象資産に係る事業者選定にあたり、公募要綱に反映されることが有益である。

図表 14 岡山市における提案を求める段階



## 2) 岡山市が提供する対象資産に関する情報の充実と適切なタイミングによる提供（論点3）

### ア 構想検討段階に提供する情報

今年度の広場実施のなかで、構成員からは対象資産に関する要件について不明点があると提案が困難であると指摘されたことを踏まえ、民間提案制度（提案募集の取組み）において岡山市が民間事業者に提示する情報は、事業検討を可能とするに十分な基礎情報とする必要がある。

そのためには、平成27年度中に構築予定の市有施設管理支援システム(施設カルテ)との連携を図るとともに、市有地等に係る基礎情報を体系的に構築し、一元管理する体制を整えることが望まれる。

## イ 事業化検討段階に提供する情報

事業化検討段階では、公募にあたっての導入機能や事業手法等の条件が、地域企業を始めとした民間事業者にとって事業性を確保し得る現実的なものであるか、民間事業者自らが判断するに足る情報を提示する必要がある。

そのためには、事業化プロセスの川上の段階で実施した「広場」での対話(ステップ1)や活用アイデアに係る提案(ステップ2)を経て作成したのプラン内容を提示することが求められる。

具体的には以下の内容が考えられる。

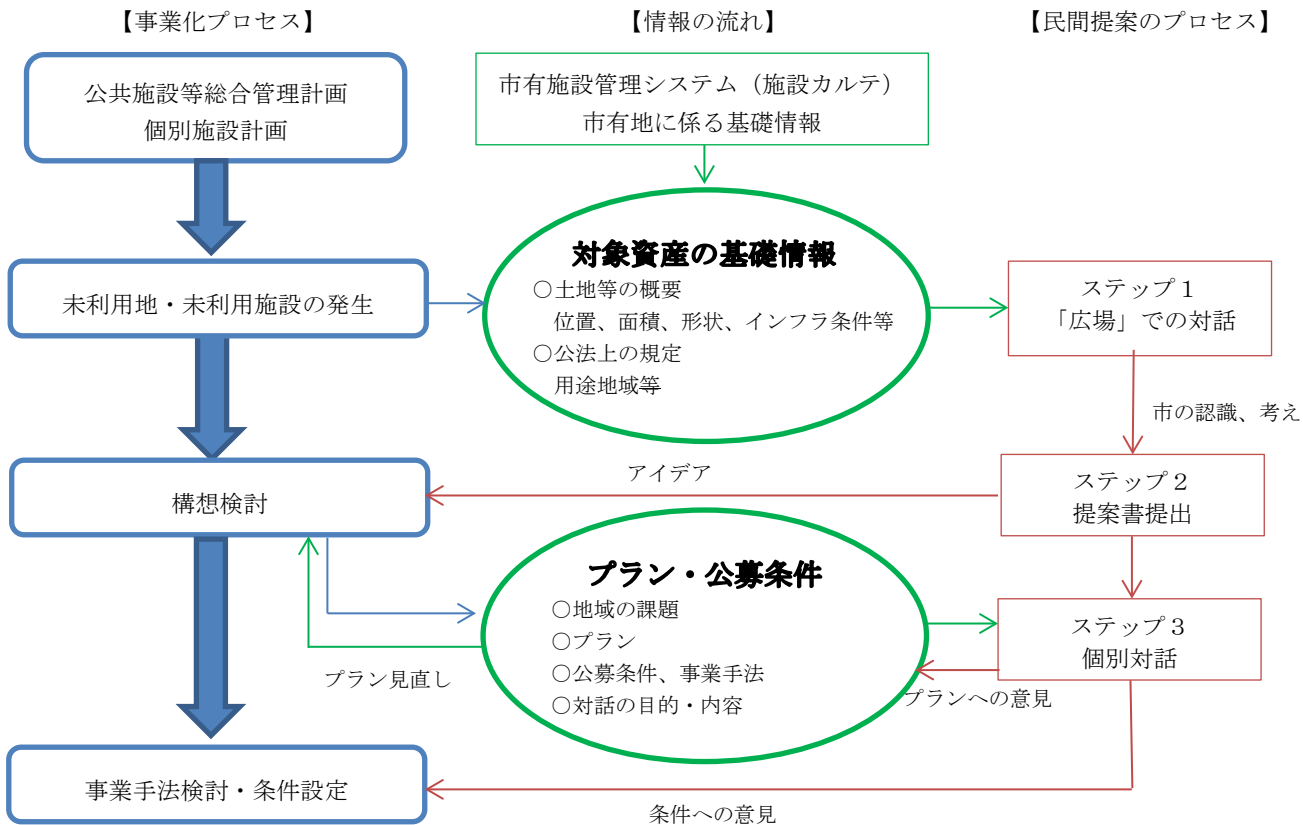
図表 15 事業化検討段階で提供する情報

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・地域の課題</li><li>・課題への対応として想定する導入機能、施設整備内容・規模(プラン)</li><li>・公募条件：市が想定する導入機能、施設整備内容のうち、民間事業者に発注する範囲</li><li>・想定する事業手法(定期借地方式等)</li><li>・対話の目的</li><li>・対話内容：プランの妥当性、公募条件及び事業手法の実現可能性、市に望む支援内容等</li></ul> |
|---|

なお、個別対話で出された意見を集約し、必要に応じてプランの見直しが図られることが望ましいことから、情報等を提示するタイミング(個別対話のタイミング)は、構想が庁内でオーソライズされる前のタイミングが考え得る。

その上で、対話により指摘された公募条件等を公募要綱に反映していくことが望ましい。

図表 16 事業化プロセス及び民間提案プロセスと情報提供の関係



### 3) 事業者選定手続きの公平性・透明性の確保と提案者へのインセンティブ付与（論点4・5）

事業者の選定手続きにおいては公平性・透明性の確保が求められる。

一方で、今年度の「広場」での意見交換会では、民間提案制度（提案募集の取組み）を導入するにあたっては、提案者になんらかのインセンティブを用意すべきとの意見が多数みられた。

インセンティブには、「早期の情報提供」や「公募時の加点」など様々な方法が先進事例でも採用されているが、民間事業者の負担や事業の収益性に応じて、適切なインセンティブを設定することが望ましい。