

平成 29 年度相模原市域における PPP/PFI 導入  
に向けた官民対話等の基盤づくりを目指す  
地域プラットフォームの形成に関する  
調査検討支援業務  
概要版

平成 30 年 3 月



## 目次

<b>第1章</b>	背景と目的	1
1.	本業務の背景と目的	1
2.	本業務の概要	1
<b>第2章</b>	地域プラットフォーム形成支援の実施	2
1.	相模原市の PPP/PFI への取り組み状況	2
2.	個別案件の概要	3
3.	支援内容の検討	4
4.	構成員等の検討	4
5.	活動計画・実施内容の検討	4
6.	地域プラットフォームの開催・運営	6
<b>第3章</b>	地域プラットフォームの取組を通じた地域における PPP/PFI の活用推進に関する課題等整理	8
1.	地方公共団体に関する課題等	8
2.	民間事業者に関する課題等	10
3.	官民双方の課題等	12
<b>第4章</b>	中長期的な活動計画への反映	14
1.	実施体制について	14
2.	運営方針について	14
3.	取組内容について	15

## 第1章 背景と目的

### 1. 本業務の背景と目的

本業務は、PPP/PFI手法の活用推進に向けて、相模原市におけるPPP/PFI案件の形成能力の向上を図るため、市、金融機関、地域の企業、大学等の関係者が集い、ノウハウの習得や情報の交換・共有を容易にする場（プラットフォーム）の形成及び運営について支援するものである。

具体的には、地域プラットフォームの形成に際して必要な検討内容についての整理、セミナー等の実施に係る助言や資料作成等を行うとともに、支援の成果を評価して次年度以降の改善策を検討・提案し、継続的な活動と具体的な案件形成の実現を目指す。また、その支援結果をもとに、地域プラットフォームの取組を通じた地域におけるPPP/PFIの活用推進上の課題及び解決方策を整理し、地域におけるPPP/PFIの活用推進に関する基礎資料とするものである。

### 2. 本業務の概要

本業務では、相模原市および地域関係者とともに、地域プラットフォームの構成員等ならびに活動計画・実施内容を検討したうえで、全3回の地域プラットフォームを開催・運営する。また、市を支援した結果から、地域プラットフォームの取組を通じた地域におけるPPP/PFI活用推進上の課題や、その課題解決に向けた方策等を検討・整理する。

以下に、本業務において実施した内容を報告する。相模原市を9回往訪した。うち6回は打合せ、3回は地域プラットフォームを開催・運営した。登壇者との打合せは全3回行った。またこれら以外に、個別に官民対話を行った。官民対話については第2章で述べる。内閣府PPP/PFI推進室とは毎月現状報告の打合せを実施した。

## 第2章 地域プラットフォーム形成支援の実施

### 1. 相模原市のPPP/PFIへの取り組み状況

相模原市公共施設マネジメント推進プランでは、今後の公共施設マネジメントにおいては、PPP/PFIを積極的に導入することとしている。

平成26年12月には、「相模原市PPP（公民連携）活用指針」を策定した。当該指針は、従来の枠組みを超えた新たな発想による事業の実施を推進するため、基本方針を明確にするとともに、「相模原市民間活力の活用に関する指針」の内容を継承しつつ、PFIガイドラインの策定や提案型公共サービス民間活用モデル事業の取組などを加えたものである。

またこれに基づき、「サウンディング型市場調査」や「提案型公共サービス民間活用モデル事業」などの取組を行っている。

なおPFI事業への取組はまだなされておらず、今後は具体のPFI事業の案件化が望まれる。

図表 1 サウンディング型市場調査の取組概要

調査	参加企業
相模原市宮藤野駅周辺駐車場事業サウンディング型市場調査	6 団体
相模原市（仮称）美術館（橋本）の整備に向けたサウンディング型市場調査	6 団体
相模原市立市民・大学交流センターの効果的な事業展開に向けたサウンディング型市場調査	1 団体

図表 2 提案型公共サービス民間活用モデル事業の取組概要

事業名称	提案数	採否
救急資機材管理供給（SPD）	1 件	非採用
プラネタリウムの運営	2 件	採用
街かどコンサート	1 件	非採用
「障害のある方のための福祉のしおり」作成	—	非採用
パブリックインフォメーション広告募集・番組編成	—	非採用
創エネ施設（さがみはら太陽光発電所）見学会	—	非採用

## 2. 個別案件の概要

地域プラットフォームでは、以下の6案件を対象とする。

案件名称	概要
淵野辺公園における新たな体育施設の整備（総合体育館、アイススケート場の整備）	<ul style="list-style-type: none"> <li>「淵野辺公園及びキャンプ淵野辺周辺」にて新たな総合体育館を整備し既存の市体育館を廃止すると共に、現在淵野辺公園にある屋内スケート兼プール施設である銀河アリーナを現位置周辺にて建替えるもの。</li> </ul>
美術館整備事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成28年5月に策定された「相模原市美術館基本構想」に基づいて、アートラボはしもとについて、機能を拡充した美術館（橋本）として橋本駅周辺において再整備するもの。平成29年度には、「相模原市（仮称）美術館（橋本）の整備に向けたサウンディング型市場調査」を実施しており、複数の民間事業者より具体的な提案が寄せられたことから、民間活力の導入が可能であることを確認している。</li> </ul>
都市計画推進事業（淵野辺駅周辺まちづくりの検討）	<ul style="list-style-type: none"> <li>淵野辺駅前の図書館や公民館等の公共施設を複合化し、跡地について民間事業者による活用を行うことで、駅前の賑わい創出を図るもの。 ※詳細は「淵野辺駅南口周辺公共施設整備・地域活性化基本計画（案）」を参照のこと。</li> </ul>
新たな火葬場整備事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化の進行などによる今後の火葬需要に対応するため、新たな火葬場整備に向けた取組みを進めるもの</li> </ul>
障害児の療育・支援施設運営事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成29年度に策定した相模原市立療育センター再整備基本計画に基づき、療養ニーズの増加や多様化に対応するために、市の療育支援体制を再構築するもの。（仮称）療育センター診療所、第二陽光園（医療型児童発達支援センター）、総括機関、発達障害支援センターの再整備が予定されている。</li> </ul>
淵野辺公園拡張区域等整備事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成20年度に「キャンプ淵野辺留保地利用計画」を、平成23年度に「キャンプ淵野辺留保地整備計画」を策定し、その中で示された通り、留保地の一部（Yゾーン）について既存の都市公園である淵野辺公園の拡張区域として、運動施設、広場、駐車場等の土地利用を図るものである</li> </ul>

### 3. 支援内容の検討

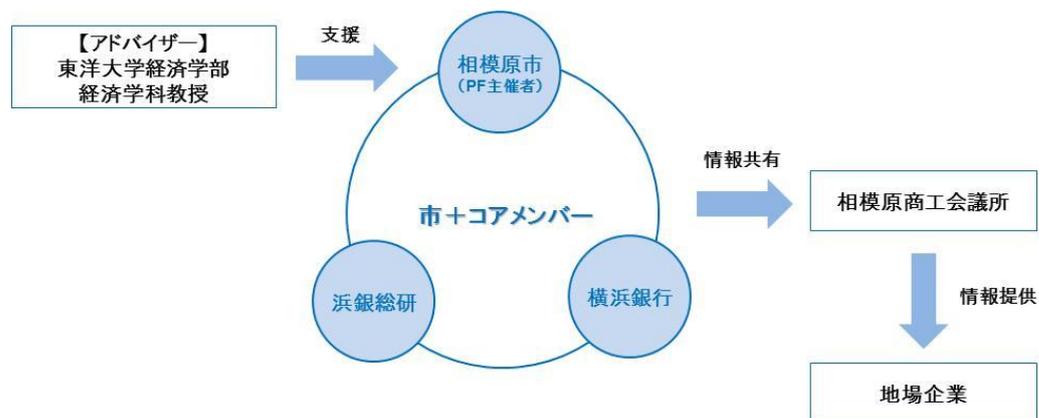
支援内容の検討についてとりまとめた業務計画書を作成した。平成29年10月5日に内閣府PPP/PFI推進室と打合せを行い、また平成29年10月27日に相模原市と打合せの上、その内容を確定した。

### 4. 構成員等の検討

構成員の検討については、下図の通り、相模原市、横浜銀行、浜銀総合研究所をコアメンバーとし、有識者を市のアドバイザーと位置づけた。相模原市商工会議所はコアメンバーと随時情報を共有し、地元企業へ情報提供する役割を設定した。

地域プラットフォームの主催者は相模原市とした。また、担当課は企画財政局企画部経営監理課と定めた。

図表 3 平成29年度地域プラットフォームのコアメンバー等



### 5. 活動計画・実施内容の検討

#### ① 中長期的な取組

中長期的な取組として今後5年間の取組を下図のとおり設定した。地域プラットフォームの立ち上げは2018年度とし、前半2年間（2018年度、2019年度）を第一期、後半3年間（2020年度、2021年度、2022年度）を第二期とした。

図表 4 中長期的な取組内容

	H29(2017)	H30(2018)	H31(2019)	H32(2020)	H33(2021)	H34(2022)
① 淵野辺公園体育施設 (アイススケート場+都市公園)		基本計画・可能性調査	事業条件の設定	公募・選定・契約	設計	施工
② 美術館	サウンディング	条件設定	公募・選定・契約		設計・施工	供用開始
③ 淵野辺駅周辺	基本計画・可能性調査	条件設定	公募・選定・契約		設計・施工	
④ 火葬場・⑤ 療育施設・⑥ 淵野辺公園拡張 等		事業化に向けた検討			基本計画・可能性調査	公募・選定・契約
プラットフォーム	立上げ準備		第一期		第二期	
取組内容(民間)	<ul style="list-style-type: none"> <li>基礎知識習得</li> <li>個別事業の概要理解</li> <li>事例研究、情報収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手事業者とのネットワーク構築</li> <li>MS参加</li> <li>提案作成試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市との対話</li> <li>公募参加</li> <li>提案作成</li> <li>第二期事業の準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市との対話</li> <li>公募参加</li> <li>提案作成</li> <li>次年度の準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第二期案件の事例研究</li> <li>提案作成試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市との対話</li> <li>公募参加</li> <li>提案作成</li> <li>次年度の準備</li> </ul>
取組内容(市)	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報提供</li> <li>ロングリスト作成</li> <li>庁内体制構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報提供</li> <li>MS実施</li> <li>事業条件の精査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間との対話</li> <li>第二期事業について情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間との対話</li> <li>次年度事業について情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間との対話</li> <li>次年度事業について情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間との対話</li> <li>次年度事業について情報提供</li> </ul>

※各案件のスケジュールは可能な限り早期に取り組んだ場合の想定スケジュールであり、関係者間で合意されたものではないため、今後の進捗により変更されることがある。

## ② 平成 29 年度の取組

中長期的な取組を踏まえ、平成 29 年度の達成目標を以下の通り設定した。

図表 5 平成 29 年度の達成目標

相模原市の目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域プラットフォームの運営体制を構築する。</li> <li>地場企業が持っている PPP/PFI に対する不安を理解する。</li> <li>相模原市が実施を予定している個別案件について情報を提供する。</li> <li>平成 30 年度以降、地域プラットフォームで情報提供できる案件のロングリストを作成する。</li> </ul>
地場企業の目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPP/PFI に対する不安を低減させる。</li> <li>地域プラットフォームの意義を理解し、PPP/PFI 事業参画に向けて継続的にノウハウ習得する動機づけを持つ。</li> <li>PPP/PFI の基礎知識を習得する。</li> <li>相模原市が実施を予定している個別案件について情報を収集し、平成 30 年度以降に注力する事業を見定める。</li> </ul>

平成 29 年度の達成目標をふまえ、全 3 回の地域プラットフォームの内容を設定した。また、各回終了後に参加者に対してアンケート調査を実施し、その内容を踏まえ必要に応じて内容に修正を加えることとした。

## 6. 地域プラットフォームの開催・運営

### ① 第一回プラットフォーム

第一回プラットフォームの開催概要は、以下の通り。市の現状や取組み、官民連携の必要性、官民連携の基礎知識に関するプログラムが中心であったため、PPP/PFI 事業のノウハウをあまり有していないと考えられる、地場企業を中心に参加者を募り、開催した。

図表 6 第一回プラットフォームの開催概要

タイトル	第一回相模原市公民連携地域プラットフォームセミナー
日時	平成 29 年 12 月 18 日（月）13:30～15:45
会場	けやき会館 2 階 職員研修所 大研修室
主催者	相模原市
参加者	地場企業、各種団体、金融機関、市職員など 88 名
プログラム	①相模原市の現状と PPP/PFI 推進について ②相模原市の経済状況と官民連携の必要性 ③相模原市公民連携地域プラットフォームについて ④PPP/PFI の基礎知識・地域プラットフォームに関する全国動向

### ② 第二回プラットフォーム

第二回プラットフォームの開催概要は、以下の通り。第一回のアンケート結果を受け、個別案件の情報提供や、より専門的・実践的な講義を中心的な内容とした。また、PPP/PFI 事業組成の際には、地場企業と市外企業の連携が必要不可欠であるため、第二回からは、市外企業の参加も呼びかけ、企業間の交流を促すことを図った。

図表 7 第二回プラットフォームの開催概要

タイトル	第二回相模原市公民連携地域プラットフォームセミナー
日時	平成 30 年 1 月 29 日（月）9:30～14:00
会場	相模原市民会館 3 階 第 1 大会議室
主催者	相模原市
参加者	地場企業、市外企業、各種団体、金融機関、市職員など 110 名
プログラム	【第一部】 ①相模原市の個別案件の概要説明 ②施設種別ごとの PPP/PFI の特徴 ③PPP/PFI 事業のプロセス ④PPP/PFI のファイナンス

	<b>【第二部】</b> PPP/PFIに関する個別相談会
--	----------------------------------

### ③ 第三回プラットフォーム

第三回のプラットフォームの開催概要は以下の通り。第三回は外部の識者を招いて、より専門的、実践的立場から、地場企業が果たすべき役割や、その事例についての紹介を行った。

図表 8 第三回プラットフォームの開催概要

タイトル	第三回相模原市公民連携地域プラットフォームセミナー
日時	平成 30 年 2 月 21 日（水）13:30～18:30
会場	相模原教育会館 3 階 大会議室 1
主催者	相模原市
参加者	地場企業、市外企業、各種団体、金融機関、市職員など 115 名
プログラム	<b>【第一部】</b> ①PPP/PFI と地方創生 ②地場企業の PPP/PFI 参画のポイント ③PPP/PFI における地場企業との連携 ④相模原市の今後の取組等  <b>【第二部】</b> PPP/PFI に関する個別相談会

### ④ その他の支援事項

#### i) 商工会セミナーへの協力

市が主催する地域プラットフォームに先立ち、商工会も官民連携に関するセミナーを平成 29 年 11 月 7 日に主催しており、当該セミナーでも PPP/PFI の基礎知識についての講演を行った。

#### ii) 屋内スケート場の案件化に向けた官民対話

屋内スケート場の案件化に向けた取組みとして、官民対話を行った。

#### iii) 美術館整備事業のサウンディング結果分析

美術館整備事業の案件化に向けた取組みとして、相模原市が独自に実施したサウンディング結果の分析を行った。

## 第3章 地域プラットフォームの取組を通じた地域における

### PPP/PFIの活用推進に関する課題等整理

地域プラットフォームを地域におけるPPP/PFI案件形成のための息の長い継続的な枠組みとして定着させるためには、官民双方の立場を踏まえた地域プラットフォームの設計が不可欠である。そこで、地域プラットフォームの取組を通じた地域におけるPPP/PFIの活用推進に関する課題等を、「地方公共団体の課題等」「民間事業者の課題等」「官民双方の課題等」に分類し、以下の通り整理した。

#### 1. 地方公共団体に関する課題等

##### 【課題1：担当課の不在】

地域プラットフォームの運営を所掌する部署が決定されない場合、責任の所在が不明確となり、地域プラットフォームの継続性が損なわれる可能性がある。

##### 【対応方策】

相模原市では、企画財政局企画部経営監理課を担当課と定めた。当課は相模原市における官民連携推進の取組を一手に所掌しており、複数の取組の情報共有や相乗効果の発揮の面からも望ましい体制と言える。

##### 【課題2：PPP/PFIに関する職員のノウハウ不足】

地方公共団体の中で、PPP/PFIの実務経験を有する職員が不足しており、地域プラットフォームを形成したとしても具体的かつ有益な議論がなされない可能性がある。結果として、地域プラットフォームの主要な目的である「案件の事業化」に至らないことが懸念される。

##### 【対応方策】

相模原市では、地域プラットフォームに市職員の積極的な参加を促すことにより、地場企業のみならず、職員のノウハウや知見の蓄積に努めた。他には、今後PPP/PFI事業が実施された場合は、当該事業の担当者が得た経験やノウハウを庁内に共有することが必要である。そのためにPPP/PFI推進担当課が市内の官民連携に関する情報を集約し、庁内に共有する仕組みの構築が求められる。

##### 【課題3：庁内の部署横断的な連携の不足】

地域プラットフォームの運営を所掌する部署と各案件の所管課の間で、十分な情報共有

や意思疎通がなされないことにより、地域プラットフォームにおける開示情報の不足や、案件の事業化を担う所管課が民間の意向を十分に理解できない状況が発生し得る。結果として、民間事業者側の議論の熟度が高まらず、地域プラットフォームへの参加に関するインセンティブや熱意が低減するとともに、「案件の事業化」に至らないことが懸念される。

**【対応方策】**

相模原市では、経営監理課が地域プラットフォームにおいて情報提供をする際、事前に案件の所管課と情報共有を行い、現時点で提供可能な情報を精査するとともに、可能な範囲で最大限の情報を提供した。また、所管課が地域プラットフォームに参加するよう促すことで、情報や知見の共有を図った。他には、所管課が各案件に関する PFI 可能性調査の中でマーケット・サウンディングをする際、地域プラットフォームにおいて同様の情報を提供することをルール化することが方策として考えられる。

**【課題 4：ロングリスト作成基準の構築】**

地域プラットフォームにおいて情報提供するロングリストを作成する必要があるが、案件の抽出基準の構築が困難となる可能性がある。

**【対応方策】**

相模原市では、客観的な基準に基づいて案件抽出を行うため、総合計画後期実施計画に記載されている事業リストから案件を抽出した。ただし、案件によって進捗に差異があるため、以下に示す 13 事業から、6 事業を選定し、地域プラットフォームの対象事業とした。

他には、抽出基準は各所管課に任せ、各所管課が提示する案件を地域プラットフォーム運営担当課が取りまとめる方法もあるが、各課の考え方や担当者の意識によって差異が生じる懸念がある。

**【課題 5：上位計画等における地域プラットフォームの位置づけの明確化】**

地方公共団体が定める上位計画、関連計画等において地域プラットフォームが位置づけられておらず、役割が明確にされていないため、政策的な安定性が確保しづらい可能性がある。

**【対応方策】**

相模原市では、「相模原市 PPP（公民連携）活用指針」を策定しており、地域プラットフォームは当計画の考え方に則ったものとして設置運営される。類似の計画を策定していない地方公共団体においては、PPP/PFI 手法優先的検討規程や PFI ガイドライン等において地域プラットフォームを位置づけることが考えられる。

**【課題 6：政令市における地域プラットフォームの役割の明確化】**

地域プラットフォームは当該地域の活性化、地域経済循環を目的に設置されるものであり、特に地方部においてはそう言える。一方、一都三県への一極集中の是正が必要とされ

る中で、首都圏の政令市が地域プラットフォームを形成・運営する際、当該地域の活性化のみならず、周辺の小規模自治体の活性化にも資することが期待される。

**【対応方策】**

相模原市では、地域プラットフォームに周辺自治体の職員や大学を招くことで、知見・ノウハウの伝播・共有を図った。今後は、単独での地域プラットフォーム運営が難しい周辺自治体の案件も、相模原市地域プラットフォームで情報提供するなどの取組が考えられる。周辺自治体との連携を図る際は、相模原市のみならず、地域で広域的に事業展開する地域金融機関の協力も期待される。

**【課題7：地場企業が中心的に参画できる案件の不足】**

地方公共団体の人口規模が大きい場合、PPP/PFI 事業も大型化することが想定される。その際、中小企業中心の地場企業が代表企業として参画できる案件に限られることが懸念される。

**【対応方策】**

相模原市では、地域プラットフォームの対象案件としている6事業、特に先行して事業化が想定される3事業（淵野辺駅前、美術館、淵野辺公園）は、いずれも大型の事業や、専門性や複雑性の高い事業である。したがって、当初は大手企業との連携のもと構成員や協力企業としての参画可能性も含めて探り、その中で経験やノウハウを蓄積することで、将来的には地元中心のPPP/PFI 事業を組成することが考えられる。そこで、そのような考え方を官民対話において民間事業者に伝えるとともに、地域プラットフォームは市内外の企業に広く門戸を開いた形で開催した。

また、地域プラットフォームの対象案件を、公共施設の整備事業や公有地の開発事業に限定するのではなく、既存公共施設の一部を活用した収益事業や、ソフト中心のまちづくり事業など、幅広いPPP 事業を扱うことにより、地場企業やNPO等の地域団体による取組を推進することも考えられる。このように広義のPPP 事業を対象とする場合は、地域プラットフォームを活用するほか、民間提案の受付窓口を別途設けることも有効である。

## **2. 民間事業者に関する課題等**

**【課題8：PPP/PFI に関する地場企業のノウハウ不足】**

PPP/PFI への参画経験のある民間企業が地域に少なく、地域プラットフォームを形成したとしても具体的かつ有益な議論がなされない可能性がある。

**【対応方策】**

相模原市では、PPP/PFI への参画経験のある地場企業が少ないため、第一回プラットフォームにおいてPPP/PFI の基礎知識に関するセミナーを行った。また、PPP/PFI に参画経験のある大手企業ならびに地方企業の講演を開催し、民間企業の視点から実践的な知

見・ノウハウを提供した。他に、地域プラットフォームにおいて事業提案の試行やワークショップを行うことでノウハウ取得を支援することも考えられる。

**【課題 9：地域プラットフォームに対する大手企業の関わり方】**

地域プラットフォームの設置目的を考慮すると、基本的には地場企業が中心的な参加メンバーとなることが望ましいが、案件の事業化を見据えた場合、大手企業の参画が必要となるケースも考えられる。地域へ配慮しつつ、どのように大手企業に関わるかが課題となる。

**【対応方策】**

相模原市では、前述の通り、地域プラットフォームに大手企業も参加する形で開催した。

他に、地域プラットフォームを基本的には地場企業のみ参加とする方法も考えられる。その場合、PPP/PFI 事業参画に関する知見・ノウハウが不足することが懸念されるため、セミナー等におけるゲストスピーカーに大手企業を招致する等の工夫が求められる。

**【課題 10：地場企業間の公平性確保】**

地域プラットフォームに参加する企業としない企業の間で情報格差が生まれることが考えられる。地域プラットフォームへの参加をホームページ等で公開した場合であっても、感情的な不公平感が残った場合、事業実施の際の障壁となる可能性がある。

**【対応方策】**

相模原市では、市からの情報提供の他、商工会や建設業協会等、地域の業界団体からも幅広く情報提供を行うことで、公平性を確保した。他に、地銀からの情報提供も考えられる。

**【課題 11：地域主導の運営体制の構築】**

地域プラットフォームを自走させるときに、地場のコンサルティング会社や地域金融機関が運営支援することが考えられるが、当該企業等に PPP/PFI のノウハウが不足しており、円滑な運営がなされない懸念がある。

**【対応方策】**

相模原市では、地域金融機関ならびに地場コンサルティング会社が PPP/PFI のノウハウを有するため特段の懸念はない。一方、ノウハウを有するプレイヤーが地域に見当たらない場合は、一定期間、公共政策を専門とする有識者や、PPP/PFI 協会、政府系金融機関などの協力を仰ぐことが考えられる。

### 3. 官民双方の課題等

#### 【課題 12：地場企業の参画促進】

地方公共団体の人口規模が大きく大型の PPP/PFI 事業が想定される場合や、首都圏近郊の地方公共団体の場合、大手企業の関心が高まり、結果として地域プラットフォームに参加する地場企業の割合が低下することが懸念される。

#### 【対応方策】

相模原市では、地域プラットフォームへの参加について市外企業の参加も認めたところ、多くの大手企業の出席が見られ、相対的に地場企業の参画割合が低下した。次年度以降は、地域業界団体に加えて、地方銀行からの情報発信も行うなど、市内における情報提供のチャンネルを増やすことが考えられる。他には、地域プラットフォームの参加申込時に、地場企業枠を予め一定数確保しておくなどの対応も考えられる。

#### 【課題 13：地域業界団体の役割の明確化】

地域プラットフォームの主たる役割は、地場企業の PPP/PFI に関する知見・ノウハウ獲得を支援することであり、個別案件の落札を約束するものではない。一方で、地場企業は営利企業であるため、地域プラットフォームに参加する最終的な目標が、「対象案件を落札すること」となるのは避けがたい。

この時、商工会議所等の地域業界団体が、①コアメンバーとしての地域プラットフォームの「運営側の役割（公共側）」、②地方公共団体と地場企業の仲介をする「中間的な役割」、③地場企業の発展・成長を支援する「民間側の役割」を全て担った場合、利益相反となり得る難しい立場に立たされるとともに、地場企業からの過剰な期待を受ける可能性もある。

#### 【対応方策】

相模原市では、商工会議所等はコアメンバーとは位置づけずに、基本的には「地場企業側」と考え、コアメンバーからの情報提供を受け地場企業に発信する役割とした。これにより、商工会議所等の本来の役割の中で、地域プラットフォームに協力することができる環境を整備した。仮に、上記①～③の全ての役割を担う場合は、個別案件の公告が近づくにつれて地域業界団体等に開示する情報を一部制限するなど、コアメンバー内での情報共有のルールを明確化することが必要である。

#### 【課題 14：官民のスピード感の違い】

PPP/PFI に関するノウハウ習得や案件化に係る期間など、地方公共団体側の要する時間と、民間事業者が求めるスピード感に違いがあり、民間事業者に不満が発生することが懸念される。

#### 【対応方策】

相模原市では、地域プラットフォームの取組内容を検討する段階から、金融機関および

商工会議所と協議することで、民間事業者の意向やスピード感を把握したうえで、取組内容を決定した。また各回のセミナー後にアンケート調査を実施することで、参加メンバーが希望する情報や取組を把握し、プラットフォームの内容に反映した。

**【課題 15：民間事業者のノウハウ保護】**

オープンな場である地域プラットフォームにおいて、潜在的な競合先である他の民間事業者と自由な意見交換やアイデア出しが困難となり、結果として有効な議論がなされない可能性がある。また地域プラットフォームにおいてアイデア等が提示された時、議事録等によって当該情報を公開することについて民間側が懸念を示す可能性がある。情報公開について個別に慎重な調整が必要となる。

**【対応方策】**

相模原市では、セミナーはオープンな場で実施し、官民対話はセミナー後に個別に実施することで、民間事業者のノウハウ保護に配慮した。またホームページにおける公表資料はセミナーにおける講演資料のみとした。今後、ワークショップや合同の意見交換会を行う際には、事前に情報公開の了承を得た上で実施し、議事録等についても事前に公開範囲の確認を徹底するなどの配慮が求められる。

## 第4章 中長期的な活動計画への反映

### 1. 実施体制について

#### ① 地域プラットフォームの運営体制

平成30年度からは相模原市が主催し、地域主導で自走する地域プラットフォームとして運営する必要がある。したがって、地域内で PPP/PFI の実践的な知見・ノウハウを有する地方銀行ならびに系列シンクタンク等との連携を強化することが肝要である。また、相模原市および周辺地域には大学が多数立地しており、公共政策等、PPP/PFI の関連領域を専門とする有識者や研究者等がいる。専門的知識の提供や大局的見地からの意見を求めることで、地域プラットフォームの基本的な目的を堅持することが重要である。

さらに、商工会等の地域業界団体については、地場企業への積極的な情報発信をより一層求めることで、参加する地場企業数の増加を図る必要がある。

#### ② 広域連携の取組

前章でも述べたとおり、首都圏の政令市である相模原市においては、市の活性化のみならず、周辺の小規模自治体の活性化にも資することが期待される。したがって、今年度の同様、地域プラットフォームに周辺自治体の職員や大学の参加を促すことや、単独での地域プラットフォーム運営が難しい周辺自治体の案件も、相模原市地域プラットフォームで情報提供するなどの取組が考えられる。

### 2. 運営方針について

#### ① 地場企業の参加促進

地場企業への情報発信を効果的かつ効率的におこなうため、地域業界団体に加えて、地方銀行からの情報発信も行うなど、市内における情報提供のチャンネルを増やすことに努める必要がある。商工会等の地域業界団体については、地場企業の PPP/PFI に関する実践的能力を高めるために、独自に勉強会等を開催することが考えられるが、その際は、地域プラットフォームとの内容の重複が無いよう、棲み分けを明確化する必要がある。

#### ② 庁内の横断的連携

地域プラットフォームにおいて、最新かつ十分な情報提供を行い、かつ民間事業者の意向を正確に伝達するため、経営監理課と案件の所管部署の更なる連携が必要である。

まず、市からの情報提供については、所管課における案件の検討状況を、地域プラット

フォーラムの開催前に随時共有し、地域プラットフォームにおいて開示可能な情報を精査することが求められる。その際、所管課は情報開示に慎重になることが予想されるため、この点において庁内の考え方を整理する必要がある。なお地域プラットフォームは地域における PPP/PFI 案件の組成を目的とした情報共有の場であり、あくまで案件の検討の一過程であるため、「庁内・議会・市民への事前説明や合意がなされていない」等の理由で情報開示をためらうことなく、積極的な情報開示の姿勢が求められる。

また、民間事業者の意向の伝達については、所管課も必ず地域プラットフォームに出席し、特に官民対話やワークショップなど、民間事業者の意向を聴取できる場においては、積極的な参加が求められる。

### 3. 取組内容について

#### ① 個別案件に関する取組

以下に示す取り組みが考えられる。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>i) 案件の情報提供と官民対話</li><li>ii) 企業間のマッチング</li><li>iii) 事例視察</li><li>iv) 提案試行ワークショップ</li></ul> |
|---|

#### ② その他の取組

また、個別案件に関する取組に加えて、民間提案の促進や、地場企業との積極的な連携のため、既存公共施設の一部を活用した収益事業や、ソフト中心のまちづくり事業など、幅広い広義の PPP 事業を扱うことにより、地場企業や NPO 等の地域団体による取組を推進することも考えられる。このように広義の PPP 事業を対象とする場合は、地域プラットフォームを活用するほか、民間提案の受付窓口を別途設けることも考えられる。