

平成 30 年度 静岡市域における PPP/PFI 地域プラットフォーム
形成・運営に関する調査検討支援業務

報告書

【概要版】

平成 31 年 3 月

目 次

第1章 静岡市における官民連携推進に向けた取組	1
1. 静岡市における官民連携	1
2. 官民連携推進に向けたこれまでの取組	1
3. 静岡市が目指す PPP/PFI 案件形成の仕組みと地域プラットフォームのあり方	2
第2章 静岡市が目指す地域プラットフォーム形成に向けてのロードマップと今年度の活動計画 ..	6
1. 地域プラットフォーム形成・継続的な運営に向けてのロードマップ	6
2. 今年度の活動計画	7
第3章 今年度の実施状況	9
第4章 地域プラットフォームを通じた PPP/PFI 案件形成	15
1. 支援の目的	15
2. PPP/PFI による事業化までの検討プロセス	15
3. 事業スキームの整理	15
4. 民間事業者参画に向けての支援	17
6. 次段階に向けての検討課題	19
第5章 地域プラットフォームの取組を通じた PPP/PFI の活用推進に関する提案	20
1. PPP/PFI 導入可能性評価の要・基盤としての地域プラットフォーム（実効性の検証を踏まえた総括）	20
2. 地域 PF を形成することによる静岡市及び地域経済への効果と広域化・自走に向けた課題	21
3. 地域プラットフォームの取組を通じた PPP/PFI の活用推進に関する提案	22

第1章 静岡市における官民連携推進に向けた取組

1. 静岡市における官民連携

静岡市では、「総合計画」及び「アセットマネジメント基本方針」に基づき事業発案がなされる。

そして、発案された事業の実施にあたっては、「アセットマネジメント基本方針」に基づき民間活力の導入による財政負担の軽減とサービス水準の向上を目指すとされている。

また、「第3次静岡市行財政改革推進大綱」では、基本方針のひとつとして「市民協働・官民連携の推進」を挙げ、「官民連携の推進と民間活力の活用」を進むべき改革の方向としている。

このように、静岡市では、発案事業の事業化にあたり官民連携・民間活力の導入を積極的に進めていくこととしており、今後、PPP/PFI案件が増えることが見込まれる。

2. 官民連携推進に向けたこれまでの取組

静岡市は、官民連携の推進に向けこれまでに以下の3つの取組を実施し、PPP/PFI案件形成に向けた環境を整備しつつある。

2-1 優先的検討指針の策定

静岡市は、内閣府及び総務省の要請に基づき「静岡市優先的検討指針（平成29年7月）」（以下「優先的検討指針」という。）を策定している。

「優先的検討指針」は、公共施設整備事業及び未利用市有財産利活用事業を対象に、当該事業の実施にあたりPPP/PFI導入を優先的に検討するためのプロセス等、必要な事項を定めたものである。

2-2 民間発案制度の検討

静岡市は、PFI法第6条に基づく民間提案の受付とは別に、民間事業者の負担軽減に配慮した形で民間ならではの発想・アイデアを受け付けるため、公共施設整備事業及び未利用市有財産利活用事業を対象とした「静岡市民間発案制度（平成29年度）」（以下、「民間発案制度」という。）を検討している。

当該制度の目的は以下のとおりであり、その目的に資する提案を募集するものである。

図表 1 民間発案制度の目的

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・公共サービスの向上・財政負担の削減、公共の負担軽減・市有財産の有効活用 |
|--|

出典：静岡市民間提案制度

このように、PPP/PFI案件形成に向け、「優先的検討指針」により庁内内部での積極的な検討を進めるとともに、「民間発案制度」により外部からの発案を取り入れ、庁内外の両面から促進する手立てを講じている。

2-3 静岡市公民連携推進に向けた説明会開催

静岡市は、自らの官民連携推進の取組に関し、地元企業を中心とした民間事業者や市職員に広く知らしめるとともに、取組の成果として案件形成されるPPP/PFI事業への地元企業の参画を促進するため、「静岡市公民連携推進に向けた説明会」（以下「公民連携説明会」という。）を平成29年度に開催している。

当該説明会は、将来的な地域プラットフォーム（以下「地域PF」という。）の立ち上げを視野に入れた取組であり、PPP/PFIに関する知識の習得、PPP/PFI導入の必要性に係る理解醸成、事業者間の交流、官民対話の試行を目的としたものであり、全4回を開催している。

3. 静岡市が目指すPPP/PFI案件形成の仕組みと地域プラットフォームのあり方

3-1 PPP/PFI案件形成の仕組み

静岡市では、前項の3つの取組により、多様なルート・視点からの事業発案、庁内検討の手続き整備、庁内横断的な検討体制の構築、官民対話の場の設置といった、継続的なPPP/PFI案件形成に向けた環境が整備されたと言える。

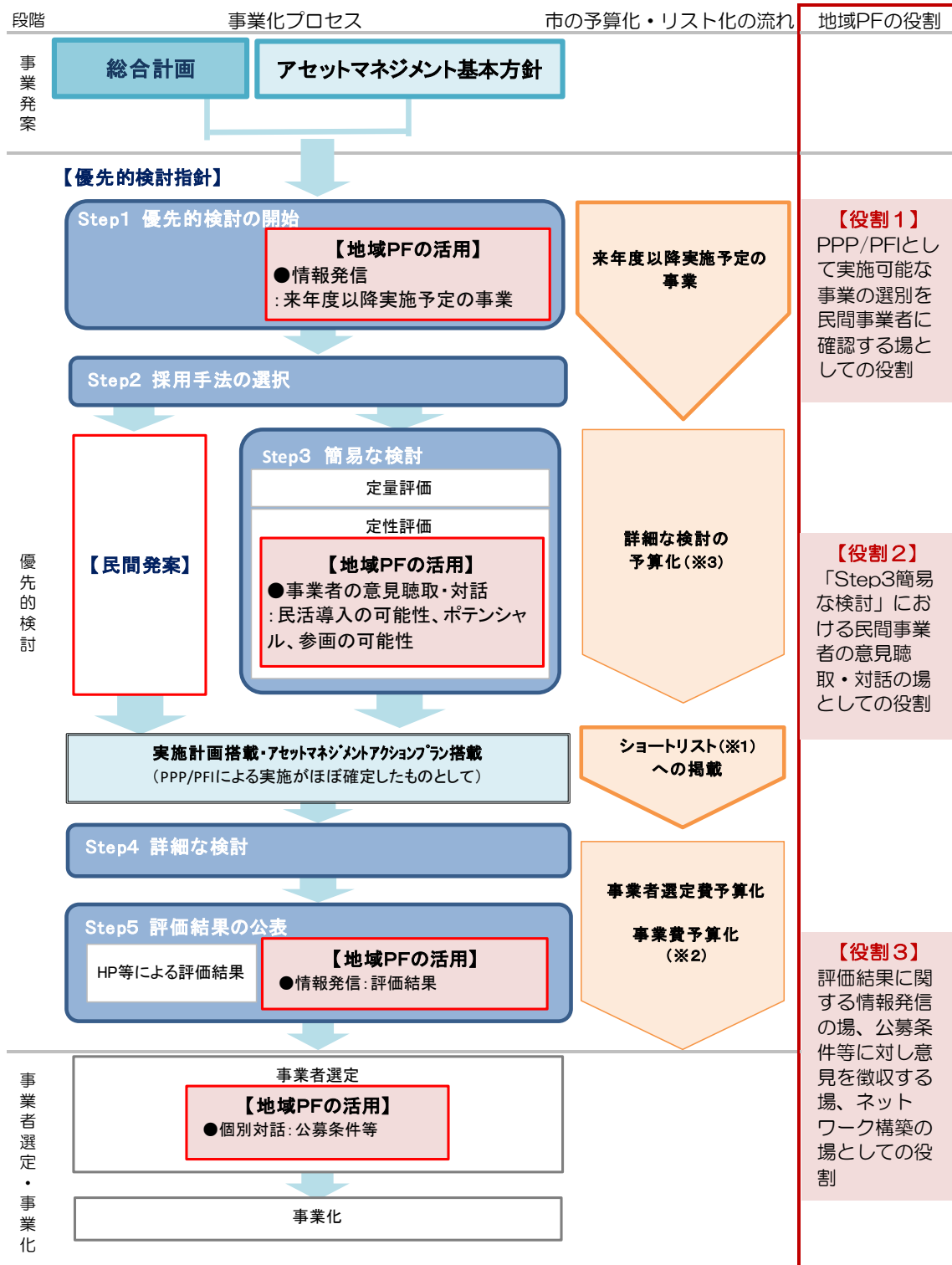
しかし、これらの取組は現時点では個別の運用に留まる。

静岡市においてPPP/PFI案件を継続的に形成していくためには、各取組を有機的に連携させ体系的な仕組みとして構築することが重要であり、その中で昨年度の「公民連携説明会」を引き継いだ「地域PF」の役割・位置づけを明確化し、PPP/PFI導入可能性を評価するうえでの要として機能させることが求められる。

本業務を進めるにあたり、体系的な仕組みとして図表2のとおり想定した。この仕組みにより、「総合計画」「アセットマネジメント基本方針」「民間発案制度」から発案された事業が、「優先的検討指針」の手順に従いPPP/PFI導入の可能性について庁内で検討されるとともに、その庁内検討における静岡市の判断を後押しするために「地域PF」で民間事業者への意見聴取・対話が実施される。それにより、民間事業者の目線からの評価を踏まえた市場性のあるPPP/PFI案件形成がなされ则认为る。

当該仕組みは、【「総合計画」「アセットマネジメント基本方針」「民間発案制度」の多様なルート・視点からの事業発案 ⇒「優先的検討指針」に従ったPPP/PFI導入検討の開始 ⇒「地域PF」を活用したPPP/PFI導入可能性評価 ⇒評価結果公表⇒事業化】のフローが、PPP/PFI案件形成に係る静岡市の政策決定プロセス（案件形成の仕組み）として機能することを期待するものである。

図表 2 静岡市における案件形成の仕組み



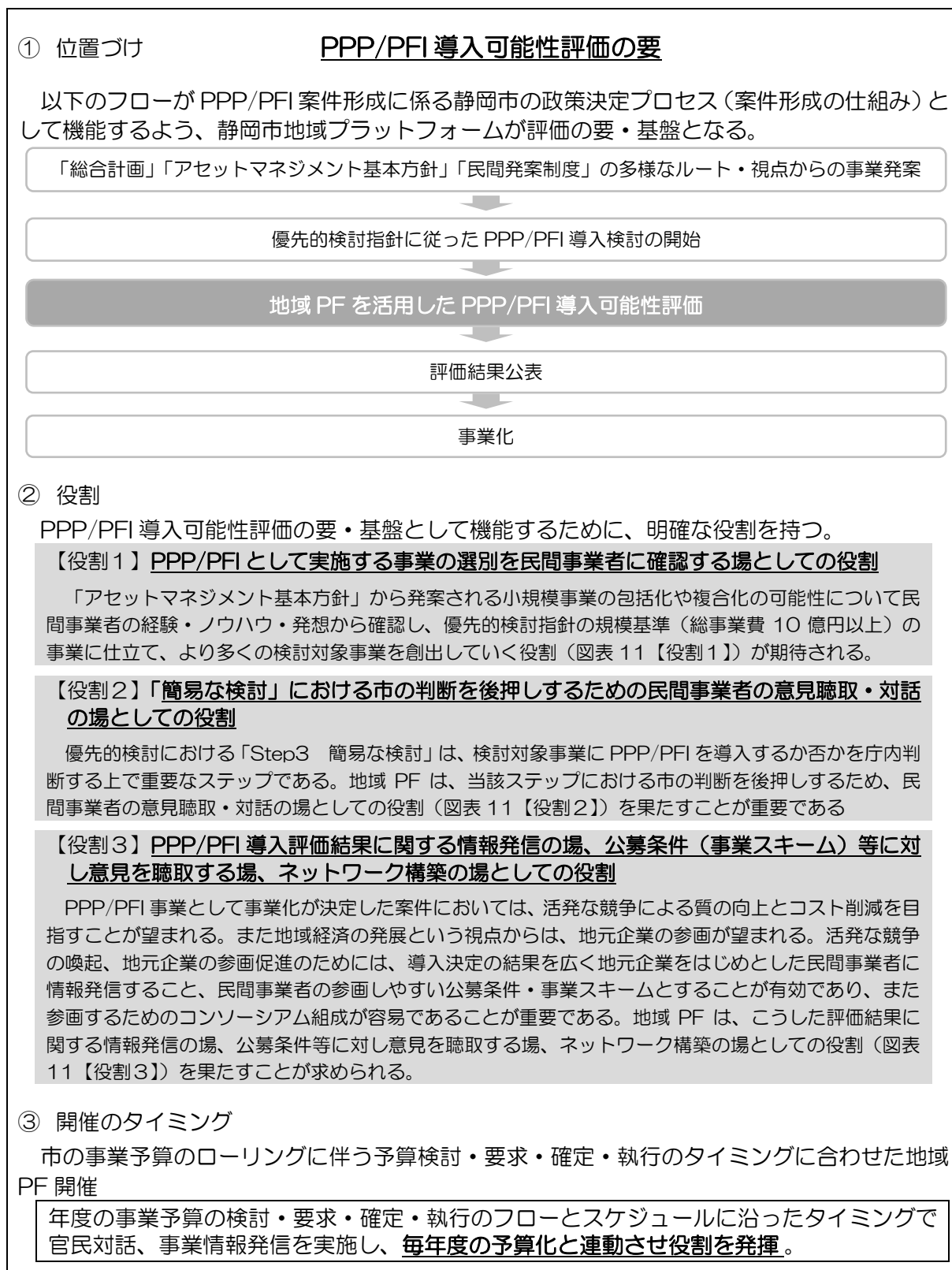
※1 ショートリスト: 詳細な検討の実施が決定した事業、及びPPP/PFIによる事業化が決定した事業のリストを想定

※2 予算化: 次の事業化ステップを見据えて予算化

3-2 静岡市が目指す地域プラットフォームのあり方 ―仮説の設定―

前節により想定したPPP/PFI案件形成の仕組みを受け、静岡市が目指す地域PFの位置づけ、役割及び開催のタイミングを下表のとおり設定する。

図表 3 静岡市が目指す地域プラットフォームのあり方



また、PPP/PFI案件形成の基盤となり得る地域PFを形成・運営するにあたっては、上記の他、地域の特徴を踏まえた受け皿としての枠組みを整理する必要がある。

静岡市の特徴を踏まえたうえで、PPP/PFI案件形成と地域PFの形成・運営の視点から求められる地域PFの枠組みを整理すると以下の点を指摘し得る。

図表 4 静岡市の特徴を踏まえた地域 PF のあり方

■「官」を中心とする活動展開

静岡市周辺には官民連携を専門に研究している大学がなく、地域における官民連携の取組を中立的な立場から主導する主体が不在となる。そのため、静岡市は、市域の健全で持続可能な都市経営を行っていくためには 自らが先進自治体の取組を学びながら官民連携を主導していくことが必要である。

■「金」の積極的な関与

官民の双方の事情に精通する地域金融機関は、PPP/PFI の案件形成・事業化において官民の仲介役・相談役としての役割が期待される。

静岡銀行を始めとした静岡市地域金融機関 4 行が自らの役割を理解し、案件形成の基盤となり得る地域 PF に積極に関与することが必要である。

■静岡県及び近隣地方公共団体との協働

今後の市域での PPP/PFI 事業は、静岡市主体だけではなく、静岡県主体の事業も想定される。また、地元企業の市場は静岡市域に留まるものではなく、その範囲は市域より広範囲に及ぶことが想定される。

中長期的には静岡県及び近隣地方公共団体との協働を視野に、静岡市の地域 PF を広域での官民対話の受け皿として機能させ、継続的な案件の提供を目指していくことが求められる。

本業務においては、地域PF開催の支援を通し（第3章）、この静岡市の特徴を踏まえた市が目指す地域PF（図表2、図表3参照）の実効性を検証する。

そして、最終的には、静岡市の地域PFの形成・継続的な運営により、以下の地域将来像を実現することを目指す。

図表 5 静岡市地域 PF が目指す地域将来像

最終目標

地域 PF を PPP/PFI 導入可能性評価の要・基盤とし 静岡県下で PPP/PFI 事業が継続的に形成され、それが地元企業の事業機会となることで、地域が主体となって『健全で持続可能な都市経営の実現』を可能とする。

第2章 静岡市が目指す地域プラットフォーム形成に向けてのロードマップと今年度の活動計画

1. 地域プラットフォーム形成・継続的な運営に向けてのロードマップ

前章の「3-2 静岡市が目指す地域プラットフォームのあり方」を実現した地域PFを形成し、継続的に運営していくために、そのロードマップを下表のとおり描く。

図表 6 地域 PF 形成・継続的な運営に向けてのロードマップ

時期	段階	内容
第1期 (平成30年度)	準備期	■地域 PF のあり方の整理と実効性の検証 ○静岡市の特徴を踏まえ地域 PF の枠組みを整理する。 ・ PPP/PFI に関する豊富な知識と経験を有する「学」が不在の中での対応方法、枠組みのあり方 ・ 「金」の効果的な関与のあり方 ・ 近隣自治体との連携のあり方 ○平成 29 年度に取り組んだ公民連携説明会をベースに、来年度以降の立ち上げ・広域化に向けた地域 PF のあり方の整理と実効性の検証を行う。 ・ 静岡市が目指す地域 PF の位置づけ、役割、開催のタイミングの整理 ・ 公民連携説明会（地域 PF）開催を通じた試行と検証 ○実効性の検証を踏まえ、静岡市における地域 PF 形成の価値と課題を整理する。 ・ 地域 PF を形成することによる市及び地域経済への効果 ・ 継続的な案件の提供方法 ・ 民間発案制度と地域 PF の結びつけ
第2期 (平成31～33年度)	形成期	■地域 PF の立ち上げ（平成 31 年度） 平成 30 年度の試行と検証を踏まえ、地域 PF を静岡市事業への PPP/PFI 導入可能性評価の要・基盤として正式に立ち上げる。 ■広域化の模索（平成 32、33 年度） 継続的な案件の提供や、県下の PPP/PFI のノウハウの底上げを目指し、静岡県及び中部連携中枢都市圏形成自治体（※）との連携を視野に入れ広域化を模索する。具体的には、地域 PF が連携自治体の事業への PPP/PFI 導入可能性評価の要・基盤として機能し得るかを試行するとともに、広域化のなかでの静岡市の立ち位置についても模索していく。 ※5 市 2 町 (静岡市、島田市、焼津市、藤枝市、牧之原市、吉田町、川根本町)

第3期 (平成34年度以降)	自走期	地域 PF を基盤とした、広域での継続的な PPP/PFI 案件形成	■静岡市及び連携自治体の PPP/PFI 導入の要として自走 平成 32 年度以降の広域化の模索を踏まえ、静岡市及び連携自治体から発案される事業への PPP/PFI 導入可能性評価の要・基盤として機能し、継続的に PPP/PFI 案件を形成する。 その結果、以下の地域将来像を実現する。 最終目標（再掲） 地域 PF を PPP/PFI 導入可能性評価の要・基盤とし 静岡県下で PPP/PFI 事業が継続的に形成され、それが地元企業の事業機会となることで、<u>地域が主体となって『健全で持続可能な都市経営の実現』</u>を可能とする。
-------------------	-----	------------------------------------	--

2. 今年度の活動計画

前項で整理したロードマップを踏まえ、今年度は地域PFの形成の準備期とし、前章の「3-2 静岡市が目指す地域プラットフォームのあり方」を踏まえた地域PFの枠組みの整理、3つの役割（図表3参照）の試行と検証を目的に活動計画を立てる。

2-1 静岡市地域プラットフォームの枠組み

(1) 名称

正式な立ち上げは来年度となることから、今年度の名称は、昨年度の名称を引き継ぎ「静岡市公民連携推進に向けた説明会」とする。

(2) コアメンバー

地域PF（公民連携説明会）のコアメンバーとして、下記のメンバーを置く。

- 静岡市【官】
- 静岡市地域金融機関【金】
(株)静岡銀行、(株)清水銀行、(株)しずおか信用金庫、(株)静岡信用金庫

(3) 構成員

構成員は静岡市内外の民間事業者【産】とする。

2-2 開催立案の方針

今年度の活動にあたり、全3回の公民連携説明会開催を下表のとおり企画した。各回とも2部構成とし、第1部は講演、第2部は静岡市と民間事業者との個別対話としている。

今年度は、3つの役割（図表3参照）を中心とした静岡市が目指す地域PFのあり方の試行と検証が目的であることから、各回において地域PFの役割に焦点を当て、個別対話に重きを置いた企画立案を目指した。

なお、開催立案の方針に則った各回の実施の内容については、次章に詳述する。

図表 7 今年度の開催立案の方針

	第1回（9月）	第2回（11月）	第3回（2月）
方法	① 講演 ② 意見交換会（個別対話） ③ 名刺交換会	① 講演 ② 意見交換会（個別対話） ③ 名刺交換会	① 講演 ② 意見交換会（個別対話） ③ 名刺交換会
対象	・PF 構成員 ・市職員	・PF 構成員	・PF 構成員
主要目的（案件形成の仕組み試行）	「Step3 簡易な検討」における官民対話の場【役割2】 ・「簡易な検討」段階にある事業を対象に、次のステップに移行（予算要求）するうえで必要となる判断材料を民間事業者との対話を通じ聴取	「Step4 詳細な検討」における情報発信の場、ネットワーク構築の場【役割3】 次年度の案件形成のフローに繋げる ・「詳細な検討」段階にある事業を対象に、可能性調査結果を情報発信するとともに、民間の意見（参画意向、参画にあたっての課題）を対話を通じ聴取 ・事業者選定段階を見据えパートナー探しを支援	「Step1 優先的検討の開始」にあたって PPP/PFI として実施可能な事業の選別を確認する場【役割1】 ・来年度以降実施予定の事業を情報発信するとともに、それら事業のうち主に「アセットマネジメント基本方針」より発案される小規模事業を対象に、包括化や複合化することで PPP/PFI として実施可能となる事業を民間事業者との対話を通じ確認
内容（案）	① 講演 以下を目的とした講演の開催 ・PPP/PFI 導入の必要性への理解促進 ・地元企業等の今後の PPP/PFI 事業への参画促進 ② 個別対話 簡易な検討段階にある事業の紹介と対話実施 対話内容(案)：民活導入の可能性（公共施設等整備事業）、ポテンシャル（市有財産利活用事業）、参画可能性 等 ③ 名刺交換会	① 講演 以下を目的とした講演の開催 ・地元企業の事業参画に向けての機運醸成 ② 個別対話 詳細な検討段階にある事業の紹介と対話実施 対話内容(案)：調査結果への質問対応、参画の可能性、参画に向けての課題 等 ③ 懇親会	① 講演 以下を目的とした講演の開催 ・民間目線から PPP/PFI として実施可能な事業を判断するうえでのポイントや着眼点への気づき ② 個別対話 来年度以降実施予定の事業の紹介と対話実施 対話内容(案)：PPP/PFI として実施可能な事業の選別等 ③ 名刺交換会

第3章 今年度の実施状況

全3回の実施概要は以下のとおりである。

図表 8 第 1 回 静岡市公民連携推進に向けた説明会 実施概要

主催	静岡市	共催	静岡銀行、清水銀行、しずおか信用金庫、静岡信用金庫、日本政策投資銀行	
開催場所	アゴラ静岡（静岡県静岡市葵区追手町1 - 13） 講演：8 階ユーフォニア 対話：7 階大会議室			
開催時期	9月20日（木）13:15～17:30			
方法	講演／意見交換会（個別対話）／名刺交換会			
対象	プラットフォーム構成員（静岡市内外の民間事業者） 静岡市、静岡県及び周辺自治体職員			
目的	●PPP/PFI 導入の必要性への理解促進（→講演1，2） 静岡市による PPP/PFI 導入の取組に関する理解を促すに先立ち、まず国の政策及び地方公共団体にとっての PPP/PFI 導入の必要性について情報発信し、全国の動向としての PPP/PFI 導入促進の背景や必要性に理解醸成を図る。 さらに、具体的な事例紹介を通し、<u>PPP/PFI 事業の特徴・効果等に係る理解を促す。</u> ●民間事業者の PPP/PFI 事業への関与のあり方に関する理解促進（→講演3） 個別対話の対象案件と同種の事業を題材に、落札事業者は事業参画の決定から落札・事業着手まで具体的にどのような実務・意思決定を展開するのか、その流れ、特徴などを紹介することで、<u>民間事業者としての関与の実態・あり方に関する理解促進を図る。</u> ●案件形成の仕組みの試行（個別対話） 【役割2】の実践 庁内で検討を進める以下の検討段階にある事業を対象に、PPP/PFI での事業化に向け、<u>次のステップに移行（予算要求・確定）するうえで必要となる判断材料（市場性、民間事業者の参画可能性、ノウハウ発揮・創意工夫の余地等）を民間事業者との個別対話を通し聴取する。</u> 〈個別対話対象事業の検討段階〉 ・「簡易な検討段階」にあり、来年度に「詳細な検討段階」に移る予定の公共施設整備事業（今回は該当事業なし） ・「簡易な検討段階」にあり、来年度に「事業者選定段階」に移る予定の市有財産利活用事業（旧青葉小学校跡地利活用、県果樹研究センター跡地利活用） ・「方針の整理段階」にあり、来年度に「事業者選定段階」に移る予定の Park-PFI 事業（城北公園 Park-PFI 検討） 【役割3】の実践 以下の検討段階にあり PPP/PFI での事業化が確定した事業を対象に、<u>事業に関する情報発信を実施し民間事業者の関心喚起、参画促進を図るとともに、民間事業者のノウハウ発揮のしどころや参画意向、参画にあたっての問題点を事業者選定段階に先立ち把握する。</u> 〈個別対話対象事業の検討段階〉 ・「詳細な検討段階」にあり、<u>今年度の補正予算で「事業者選定段階」に移る予定の公共施設整備事業（新清水庁舎建設事業）</u>			
時間	4時間程度			
内容	第1部 講演	担当	時間配分	
	1. PPP/PFI における国の政策動向について ・ PPP/PFI とは ・ PPP/PFI の活用が求められる背景	内閣府	40 分	

・国の推進方針 ・PFI 法改正 ・地域プラットフォームの意義		
2. PPP/PFI 手法を活用した公共施設マネジメント事例について ・地域の公共施設等を取りまく状況 ・PPP/PFI 手法の具体事例について	DBJ	20 分
3. 大宮区役所新庁舎整備事業について ・事業概要 ・公表資料にチェックポイント ・提案内容 ・実務の流れ ・これからの PPP/PFI と地元企業の参画	大成建設(株) 都市開発本部 公民連携プロジェクト部 課長 岸 靖哲 様	40 分
休憩		10 分
第2部 対話	担当	時間配分
1. 対話の進め方説明	静岡市	
2. 対象事業の説明（公有地利活用事業を想定した例） ・対象地の概況 活用履歴/現況/都市計画上の位置づけ ・活用にあたっての条件 基本方針・ビジョン/求める機能・想定用途/必須施設/公共公益的施設整備の有無・方針/財政負担の方針/事業スケジュール/建物取り壊しの可否（既存施設がある場合）/売却・貸付に関する方針/売却価格・地代水準の設定の考え方/活用にあたっての課題 等 ・民間事業者を確認したい事項（対話のテーマ） 活用条件への意見/市場性/市場性を左右する制約・条件/対応可能な手法（売却、貸付）/市に期待する支援等	静岡市 各担当課	15 分/件
3. 個別対話 ・対象案件 ① 新清水庁舎建設事業 ② 旧青葉小学校跡地利活用 ③ 城北公園 Park-PFI 検討 ④ 静岡県果樹研究センター跡地利活用 ・各案件のブース設置による個別対話 ・対話のテーマに従い市と個別事業者とにより意見交換（10 分/対話をローテーション） ・PFI 全般に関する相談ブースも設置	<対話> 静岡市 各担当課 <進行,書記> 日経研 DBJ 静銀他地銀	
名刺交換会		時間
・対話待機時間、対話終了後 20 分間程度、適宜名刺交換（コーナーを設定しお茶などをセッティング）		

図表 9 第2回 静岡市公民連携推進に向けた説明会 実施概要

主催	静岡市	共催	静岡銀行、清水銀行、しずおか信用金庫、静岡信用金庫、日本政策投資銀行	
開催場所	アゴラ静岡 7 階大会議室（静岡県静岡市葵区追手町 1 - 1 3）			
開催時期	11 月 26 日（月） 14:00～17:15			
方法	講演／意見交換会（個別対話）／ <u>名刺交換会</u>			
対象	プラットフォーム構成員（静岡市内外の民間事業者、特に地元企業）			
目的	●地元企業の事業参画に向けての機運醸成（→講演 1， 2） 地元企業を対象に、PPP/PFI 事業に参画するメリットや意義、自らは気づきにくい地元企業ならではの強み等を情報発信するとともに、PPP/PFI の実績をもつ静岡市地元企業による具体的な取組を紹介することで、<u>来年度以降に事業化される静岡市の PPP/PFI 事業に地元企業が積極的に参画し得るよう、理解促進・機運醸成を図る。</u> ●案件形成の仕組みの試行（個別対話） 【役割 3】の実践 以下の検討段階にあり PPP/PFI での事業化が確定（予定を含む）した事業を対象に、<u>事業に関する情報発信を実施し民間事業者の関心喚起、参画促進を図るとともに、民間事業者のノウハウ発揮のしどころや参画意向、参画にあたっての問題点を事業者選定段階に先立ち把握する。</u> 〈個別対話対象事業の検討段階〉 ・「詳細な検討段階」にあり、来年度以降「事業者選定段階」に移る予定の公共施設整備事業（海洋文化拠点施設、生涯活躍のまち静岡（CCRC）構想、市営上土団地、県営住宅麻機北団地の用地を活用した社会福祉施設の設置運営）			
時間	4 時間程度			
内容	第 1 部 講演	担当	時間配分	
	1. 地域参画による PPP/PFI の推進へ向けて ・ PPP/PFI について ・ PFI の手続き ・ PPP/PFI における地元企業の参画状況と強みの整理 ・ 地元企業の強みを生かした PPP/PFI 推進にむけて関係者に求められる視点・取組	DBJ	30 分	
	2. 地元企業としての PPP/PFI 事業への取組 ・ PPP/PFI 推進の動き ・ 他都市における地元企業の取組事例 ・ 静岡市における地元企業の取組事例 ・ PPP/PFI の取組におけるポイント	鈴与コンストラクションホールディングス(株) 松浦取締役	40 分	
	休憩		10 分	
	第 2 部 対話	担当	時間配分	
	1. 対話の進め方説明	静岡市		

	2. 対象事業の説明 - 対象事業の概要 - 想定事業スキーム - 想定リスク分担 - 民間事業者に期待する事項 - 事業者選定・事業スケジュール（予定） - 民間事業者を確認したい事項（対話のテーマ） 事業スキームへの意見/リスク分担への意見/ノウハウ発揮の可能性/スケジュールへの意見 /参画の可能性/市への要望等	静岡市 各担当課	15 分/件
	3. 個別対話 - 対象案件 ① 海洋文化拠点施設整備事業 ② 生涯活躍のまち（CCRC）構想 ③ 市営上土団地における PPP/PFI 手法の検討 ④ 県営住宅麻機北団地の福祉施設用地を活用した社会福祉施設の設置・運営 - 各案件のブース設置による個別対話 - 対話のテーマに従い市と個別事業者とにより意見交換（15 分程度/対話をローテーション）	<対話> 静岡市 各担当課 <進行,書記> 日経研 DBJ 静銀他地銀	
	名刺交換会		時間
	各対話終了後、適宜名刺交換		

図表 10 第3回 静岡市公民連携推進に向けた説明会 実施概要

主催	静岡市	共催	静岡銀行、清水銀行、しずおか信用金庫、静岡信用金庫、日本政策投資銀行
開催場所	アゴラ静岡（静岡県静岡市葵区追手町1-13） 7階大会議室		
開催時期	2月28日（木）13:30～17:15（終了時間は個別対話参加者数による）		
方法	講演／意見交換会（個別対話）／懇親会		
対象	プラットフォーム構成員（静岡市内外の民間事業者）		
目的	●今年度の公民連携説明会の成果報告及び来年度以降の活動に係る情報発信（→講演1） 今年度の公民連携説明会の開催目的に照らし、第1回・第2回の成果の報告と第3回の成果への期待を示す。 さらに、今年度の活動を踏まえた来年度以降の展開を情報発信することで、本格的な地域プラットフォーム立ち上げ・自走に向けた公民の共通認識を醸成する。 ●民間ノウハウ発揮のポイント・着眼点に関する気づきの提供（→講演2、3） 個別対話に先立ち、PPP/PFIによるまちづくりの拠点施設整備や都市公園等既存施設の有効活用・魅力向上において、こういった点で民間ノウハウを発揮し得るのか、そのポイントや着眼点を紹介することで対話の際の視点を提示する。 ●案件形成の仕組みの試行（個別対話） 【役割3】の実践 以下の検討段階にあり PPP/PFIでの事業化が確定した事業につき、<u>ショートリスト掲載事業として事業の内容及び条件等に関する情報発信</u>を行い、<u>民間事業者の関心喚起及び参画促進を図るとともに、民間事業者のノウハウ発揮のしどころや参画意向、参画にあたっての問題点を事業者選定段階に先立ち把握する。</u> 〈個別対話対象事業の検討段階〉 ・来年度以降「事業者選定段階」に移る予定の公共施設整備事業 駿府城公園 Park-PFI、城北公園 Park-PFI、新清水庁舎整備事業、旧青葉小学校跡地利用、海洋文化拠点整備事業		
時間	3時間程度		
内容	第1部 講演	担当	時間配分
	開会の挨拶	静岡市	5分
	1. 今年度の公民連携説明会の成果報告と今後の活動について - 今年度の公民連携説明会の成果報告 - 来年度以降の活動について	静岡市	20分

	2. (仮) PPP/PFI 事業における民間ノウハウ発揮のポイント ・ PPP/PFI によるまちづくりの拠点施設整備に係る民間ノウハウ発揮のポイント・着眼点	鹿島建設(株) 公民連携マネジメント部 担当部長 吉田 岳 様	40 分
	3. (仮) 地元企業としての Park-PFI 事業への取組 ・ 都市公園の有効活用・魅力向上に係る民間ノウハウ発揮のポイント・着眼点	岩間造園(株) 専務取締役 後藤 幸 様	40 分
	休憩		10 分
	第2部 対話	担当	時間配分
	1. 対話の進め方説明	静岡市	5 分
	2. 来年度のショートリスト紹介と各掲載事業の説明 (城北公園 Park-PFI を想定した例) ・ 対象公園の概況 ・ 活用にあたっての条件 想定活用エリア/市が想定する公募対象公園施設/ 市が想定する特定公園施設/事業スケジュール/活用にあたっての課題 等 ・ 民間事業者を確認したい事項(対話のテーマ) 活用条件への意見/市場性/市場性を左右する制約・条件/市に期待する支援 等	静岡市 各担当課	城北公園 15 分 その他 3 件 で 15 分
	3. 個別対話 ・ 対象案件 ① 城北公園 Park-PFI 検討 ② 新清水庁舎建設事業 ③ 旧青葉小学校跡地利活用 ④ 海洋文化拠点施設整備事業 ・ 各案件のブース設置による個別対話 ・ その他、講師への質問ブース設置 ・ 対話のテーマに従い市と個別事業者とにより意見交換(15 分/対話をローテーション)	<対話> 静岡市 各担当課 <進行,書記> 日経研 DBJ 静銀他地銀	15 分×4 クール 想定 入れ替え 3 分
	名刺交換会		時間配分
	・ 各対話終了後、適宜名刺交換		

なお、第3回の企画を具体的に検討する段階で、「アセットマネジメント基本方針」から発案される個別施設計画(アクションプラン)掲載事業を対象に包括化や複合化の可能性等について事業者と対話することは、現状においては現実的ではないとの市による判断に至った。

そこで、当回は、来年度以降確実に PPP/PFI で事業化されることが決定した事業につき、ショートリスト掲載事業として情報発信することとし、第2回に引き続き【役割3】の試行することとした。

第4章 地域プラットフォームを通じたPPP/PFI案件形成

1. 支援の目的

城北公園へのPark-PFI導入事業を本業務におけるケーススタディ案件とし、公園としての活性化・魅力向上の可能性に留まらず事業者の参画意向を確認し、事業化に向けた具体的な支援を行うことを目的とした。特に、Park-PFIは造園の設計・施工・管理が必要であることから、地元造園事業者の参画が期待される。そのため地元造園事業者の参画促進に力点を置いた支援を実施した。

2. PPP/PFIによる事業化までの検討プロセス

城北公園へのPark-PFIによる事業化までの検討プロセスとスケジュールは以下のとおりである。

図表 11 検討プロセス

	市内公園全体 【Park-PFI全体計画】	城北公園 【Park-PFI計画】
H30年度 6月	○市内都市公園のうちPark-PFIが導入できる公園を抽出 ○導入における優先順位づけ	○優先的にPark-PFIの導入を検討する公園として位置づけ
9月	○優先度の高い公園を中心にPark-PFI全体計画策定	○城北公園の概要、周辺状況の整理 ↓ ●第1弾 第1回公民連携説明会での個別対話実施
10月		
11月		●Park-PFIの制度内容に関し、市内事業者（市内造園事業者）へ周知
12月		
1月		○Park-PFI導入の方針（案）整理 ↓
2月		●第2弾 第3回公民連携説明会での個別対話実施
3月		○地元住民等意見聴取 ↓ ○Park-PFI導入の方針確定
H31年度 4月	○個別事業の検討を順次実施	○特定公園施設の実施設計
10月		○公募施設等指針公表

注）○：静岡市実施／●：本業務による支援

3. 事業スキームの整理

3-1 事業手法

事業手法については、Park-PFIが前提である。

3-2 事業対象範囲

城北公園の概要は以下のとおりであり、静岡市は事業対象候補地として図表13の赤枠で囲んだ3か所を想定している。（2019年3月時点）

図表 12 城北公園の概要

項目		内容
対象施設		城北公園
担当部署		都市局 都市計画部 緑地政策課
施設概要	所在地	葵区大岩本町 29 番
	立地	JR 静岡駅より北へ約 2km しずてつジャストラインバス中原池ヶ谷線「大岩本町中央図書館」下車、徒歩約 2 分
	規模	61,317 m ²
	施設構成	・遊具 ・水場 ・芝生広場 ・花時計（直径 19m） ・日本庭園
	利用者層	ファミリー層
	利用者数	約 1,260 人／日
	備考	・日本の都市公園 100 選に選定（平成元年 日本公園緑地協会） ・静岡市立中央図書館が併設

図表 13 城北公園事業対象箇所



※ 現時点の想定を参考に示すものであり、今後変更となることがある

出典：静岡市都市局都市計画部緑地政策課作成資料より抜粋

3-3 公募対象施設及び特定公園施設

静岡市が想定する公募対象施設及び特定公園施設は、以下のとおりである。

想定①

公募対象公園施設：・飲食物販施設
・子育て支援施設（室内遊び場） } 複合店舗可

特定公園施設：・駐車場
・公募対象公園施設周辺の外構
（公園利用者の利便性の一層の向上を期待）
※駐車場を無料とする場合には管理許可（使用料減免）により事業者が管理を行う
※駐車場を有料とする場合には管理許可（使用料徴収）により事業者が管理を行い駐車場収入は事業者とする

想定②

公募対象公園施設：・飲食物販施設
・子育て支援施設（室内遊び場） } 複合店舗可
・駐車場（有料可能）

特定公園施設：・公園のシンボルとなる大型遊具
・公募対象公園施設周辺の外構
（公園利用者の利便性の一層の向上を期待）

4. 民間事業者参画に向けての支援

「2. PPP/PFIによる事業化までの検討プロセス」に示したプロセスに従い、以下のとおり支援を実施した。

(1) 地域プラットフォームを通じたサウンディング（第1回）

① 実施の概要

第1回 静岡市公民連携推進に向けた説明会（平成30年9月20日）の第2部にて個別対話を実施した。

この段階での支援では、まず民間事業者が、Park-PFIという制度を活用することで城北公園の魅力向上に向けどのような事業展開が可能と考えているか、その可能性に関する考え、アイデアを把握するとともに、事業への参画に向け市にどのような支援を期待しているかを把握することを目的とした。

② 対話結果

各確認事項（論点）に対する民間事業者の意見の概要は以下のとおりであり、漠然としたイメージは持っているものの、現時点では事業参画を前提とした具体的な事業展開を想定した意見ではなかった。

■ 論点１：公園での事業提案（事業展開イメージ）

施設のイメージとして、近隣自治体の成功事例である蓮華寺池公園や藤枝市のような来園ついでに立ち寄れるカフェの意見が多かった。その他、城北公園に駐車場がないことから、駐車場を民活で行う意見も出たが、一方で、駐車場がなくても人が集まるポテンシャルのある公園だとの意見もあった。

事業展開のイメージとしては、城北公園は老若男女の３世代が足を運ぶ公園であり、継続して３世代が使用できるような公園整備を望む意見や、駿府城からも離れた位置にあるため行動範囲の広いインバウンドを対象とするのが良いなどの意見があった。一方で、城北公園は地域柄歴史ある土地で、市民は落ち着いた空間を求めており、民活の収益性には適さないなどのマイナス意見もあった。

■ 論点２：必要な事業面積（施設規模等）

施設規模については、使用面積は広いほど良いとの意見があったものの、そのほかに具体的な意見はなかった。

■ 論点３：公園への事業進出に伴う市への要望

公園利活用事業は、公園機能を有することが前提であることから、使用制限があり、民活による収益も限られてくる。そのため、水道、電気、駐車場といったインフラの整備までは民間で負担することは難しく、公共側で負担してほしいとの意見があった。

その他、公園の収益性を確認するために、事業試行期間を設けてほしいなどの要望があった。

(2) 静岡市造園緑化協会を通じた地元造園事業者の理解促進

Park-PFIによる事業には地元造園事業者の参画が期待される。そこで、地元造園事業者に対し制度内容及び本事業に係る市の想定を説明し、参画に向けての理解を促した。

① 実施の概要

- ・日 時：平成 30 年 11 月 1 日（木） 13:30～15:00
- ・場 所：静岡市造園緑化協会 事務所
- ・対 象：静岡市造園緑化協会 会長ほか 3 名

② 対話結果

静岡市造園緑化協会の会員である地元造園事業者からは、「できることであればこれまで通り、各公園の業務委託が望ましい」との意見が太宗を占め、市によるPark-PFI導入の方針そのものへの不安が示された。

全国的にPark-PFIの事例が積み上がっていないこともあり、地元造園事業者としてどのように事業に関わればよいか、そのイメージが掴めないことが参画に消極的な姿勢を引き出しているものと推察される。

(3) 地域プラットフォームを通じたサウンディング（第 2 回）

① 実施の概要

第3回 静岡市公民連携推進に向けた説明会（平成31年2月28日）の第2部にて個別対話を実施した。

今回は、市が想定する城北公園Park-PFIの事業内容についてより具体的に説明したうえで、地元造園事業者を中心に参画意向と関わり方を確認した。

② 対話結果

参画意向や事業への関わり方に対する民間事業者からは地元造園事業者の参画に向けての積極的な意見も見受けられ、事業環境は形成されつつあると言える。しかし、一方で事業イメージが掴み切れず参画への不安は依然あり、市による事業化に向けてのスピード感に戸惑う意見があった。

6. 次段階に向けての検討課題

本業務での支援により、地元造園事業者のPark-PFIに対する理解が進み、城北公園Park-PFIへの参画に向けた積極的な意向が確認できた。一方で、地元造園事業者によっては、市のPark-PFI事業化への動きが早く、そのスピード感に戸惑いを感じていることも把握できた。

よって、Park-PFIには地元造園事業者の参画が必要であるがゆえに、引き続き地元造園事業者への丁寧な理解醸成が求められる。

なお、対話のなかで、地元造園事業者のPark-PFIへの関与のあり方としては、民間収益施設での事業はディベロッパーや銀行、カフェ・レストラン等の収益施設運営事業者に任せ、地元造園事業者はコンソーシアムの一員として、特定公園施設の造園設計・施工及び剪定等の管理で収益を確保するといった形が考えられるとの意見が見られた。こうした関与のあり方により、従来の剪定業務等の業務委託では単年度契約であったところ、Park-PFIでは長期契約による長期間の安定的な仕事確保が可能となる。こうしたPark-PFIならではのメリットを伝え、地元造園事業者の参画を確実なものにしていくことが必要であろう。

さらには、個別対話のなかで、Park-PFIと指定管理者制度の併用により、地元造園事業者が指定管理者として公園全体を管理していくことも、これからの地元造園事業者の収益確保として重要な視点であることが指摘された。

市としては、現段階では城北公園全体の指定管理者による管理は想定していないが、指定管理者制度の併用が地元造園事業者の収益機会を広げ、Park-PFIへの理解を進めるならば、一考に値するものと考えられる。

第5章 地域プラットフォームの取組を通じたPPP/PFIの活用推進に関する提案

1. PPP/PFI導入可能性評価の要・基盤としての地域プラットフォーム（実効性の検証を踏まえた総括）

本業務では、【「総合計画」「アセットマネジメント基本方針」「民間発案制度」の多様なルート・視点からの事業発案 ⇒ 「優先的検討指針」に従ったPPP/PFI導入検討の開始 ⇒ 「地域PF」を活用したPPP/PFI導入可能性評価 ⇒ 評価結果公表⇒事業化】のフローが、PPP/PFI案件形成に係る静岡市の政策決定プロセス（案件形成の仕組み）として機能するよう、地域PFを評価の要・基盤と位置づけ、3つの役割を設定した。

今年度の公民連携説明会の開催を通し検証した内容を総括すると以下のとおり整理できる。

図表 14 各役割の実効性評価と課題・対応の方向性

【役割1】	PPP/PFIとして実施する事業の選別を民間事業者を確認する場としての役割 「アセットマネジメント基本方針」から発案される小規模事業の包括化や複合化の可能性について民間事業者の経験・ノウハウ・発想から確認し、優先的検討指針の規模基準（15年間の総事業費10億円以上）の事業に仕立て、より多くの検討対象事業を創出していく役割が期待される。	
	実効性の評価	要工夫 ・「アセットマネジメント基本方針」から発案される小規模事業は既存施設の改修・建替え事業であることから、 <u>利用者の諸事情を踏まえた制約あり</u> ・当該事業を対象に民間事業者と対話することは、 <u>現状においては現実的ではない</u>
	課題／対応の方向性	・「アセットマネジメント基本方針」から発案される維持修繕・建替え事業等、小規模事業を対象とした対話は、個別施設計画（アクションプラン）策定の前のタイミングで取り入れることが考えられる。 ・小規模事業を地域PFでの民間事業者との対話により包括化や複合化の可能性を探り優先的検討指針の基準（15年間の総事業費10億円以上）に仕立てるより、 <u>当該指針の基準をより小規模に見直す</u> ことも考えられる
【役割2】	「簡易な検討」における市の判断を後押しするための民間事業者の意見聴取・対話の場としての役割 優先的検討における「Step3 簡易な検討」は、検討対象事業にPPP/PFIを導入するか否かを庁内判断する上で重要なステップである。地域PFは、当該ステップにおける市の判断を後押しするため、民間事業者の意見聴取・対話の場としての役割を果たすことが重要である	
	実効性の評価	適 ・対象財産のポテンシャル・市場性の把握の場として機能
	課題／対応の方向性	・行政側（市及び県）が想定する導入機能や事業内容でのPPP/PFI事業化の可能性、民間ノウハウ・創意工夫の発揮の余地等に係る意見を引き出すためには、 <u>行政側の想定をより具体的に示す</u> ことが望ましい ・今回の検証では対象案件は未利用市有財産活用事業（都市公園含む）であったが、公共施設整備事業の場合は公共事業という性格がより強くなるため、尚更に行政側の想定・計画を具体的に示すことが求められる ・行政側の発想では見い出せない民間事業者ならではのアイデアがほしい場合

		は、ワークショップ形式による意見交換など対話の方法の工夫が必要
【役割3】		PPP/PFI 導入評価結果に関する情報発信の場、公募条件（事業スキーム）等に対し意見を聴取する場、ネットワーク構築の場としての役割 PPP/PFI 事業として事業化が決定した案件においては、活発な競争による質の向上とコスト削減を目指すことが望まれる。また地域経済の発展という視点からは、地元企業の参画が望まれる。活発な競争の喚起、地元企業の参画促進のためには、導入決定の結果を広く地元企業をはじめとした民間事業者へ情報発信すること、民間事業者の参画しやすい公募条件・事業スキームとすることが有効であり、また参画するためのコンソーシアム組成が容易であることが重要である。地域 PF は、こうした評価結果に関する情報発信の場、公募条件等に対し意見を聴取する場、ネットワーク構築の場としての役割を果たすことが求められる。
実効性の評価	適	・民間事業者の参画意向把握の場として機能 ・行政側にとって事業成立に向けての課題把握の場として機能 ・民間事業者側にとって参画に向けての事業内容・条件等の確認の場として機能 ・活発な競争環境づくり（参画促進）に繋げる場として機能
課題／ 対応の方向性		・民間事業者のノウハウ発揮のしどころ等を引き出すなど、より具体的な対話の場とするためには、事業検討の進捗を踏まえ <u>行政側が想定する事業スキームを積極的に示す</u> ことが望ましい

このように、優先的検討のステップに応じた官民の対話の場として【役割2】【役割3】はその役割を果たしており、「地域PF」（公民連携説明会）は、PPP/PFI案件形成に係る静岡市の政策決定プロセス（案件形成の仕組み）を機能させるうえでの評価の要・基盤となり得ると思料する。

そして、来年度の正式な「地域PF」の立ち上げにより、静岡市のPPP/PFIの活用推進が一層図られることが期待できる。

なお、【役割1】については、「アセットマネジメント基本方針」から発案される維持修繕・建替え事業を対象としており、従来からの利用者（入居者）が存在する既存施設に関わるため、市としては利用者等の諸事情を考慮する必要があり実現は難しいものとなった。

既存施設に関わる維持修繕・建替え事業に対する民間目線からの評価・対話実施は、個別施設計画（アクションプラン）を策定する以前の事業検討の早い段階で取り入れるなど、タイミングの再検討が必要と考えられる。

あるいは、維持修繕・建替え事業等小規模事業を優先的検討のプロセスに乗せるにあたり、当該指針の基準を現行より小規模に見直すことも考えられる。

2. 地域PFを形成することによる静岡市及び地域経済への効果と広域化・自走に向けた課題

2-1 地域PFを形成することによる静岡市及び地域経済への効果

「地域PF」（公民連携説明会）は、PPP/PFI案件形成に係る静岡市の政策決定プロセス（案件形成の仕組み）を機能させるうえでの評価の要・基盤となり得、来年度の正式な立ち上げ、継続的な運営により、静岡市でのPPP/PFI案件形成の促進が期待できる。そして、

PPP/PFI事業が増えることで、民間事業者のノウハウを活用し、財政負担を抑えつつサービス水準の向上・効率化を実現することが可能となる。

さらには、「地域PF」は、地元企業をはじめとする民間事業者を対象としたPPP/PFI事業に係る情報発信の場、公募条件等に対する意見聴取の場、ネットワーク構築の場としての役割を果たすことで、地元企業のPPP/PFI事業への参画を後押しする。「地域PF」の形成によりPPP/PFI事業が増え、地元企業の参画が活発化することで、地元企業の事業機会が拡大、引いては地域経済が活発化し、地域が主体となって『健全で持続可能な都市経営の実現』に繋がることを期待できる。

2-2 広域化・自走に向けた課題

「第2章 1. 地域プラットフォーム形成・継続的な運営にむけてのロードマップ」では、中長期的には地域PFを広域での官民対話の受け皿として機能させることを模索するとした。

広域の「地域PF」を実現するには、「地域PF」を機能させることの意義・成果に対する共通理解と積極的な関与を如何に醸成し引き出していくかが広域化を図るうえでの課題として指摘できる。

また、今後の形成期・自走期においては、静岡市及び地域金融機関4行により正式な「地域PF」を立ち上げ、広域化の模索を経て自走することになる。こうした展開を図るにあたっては、引き続き静岡市が主導することが求められるとともに、地域経済を牽引する立場にある地域金融機関4行が地域経済に対する「地域PF」の貢献を理解し、より積極的に関与していくことが求められる。

そして、「地域PF」の広域化や地域金融機関のより積極的な関与のなかで、「地域PF」形成において主導役を担った静岡市もその立ち位置について模索する必要がある。

3. 地域プラットフォームの取組を通じたPPP/PFIの活用推進に関する提案

3-1 民間事業者の参画を促す事業スキーム等検討に資するための地域プラットフォームのあり方

静岡市をはじめとした地方公共団体がPPP/PFI案件形成を図るにあたっては、適正な競争環境をつくるためにも、複数の民間事業者が受注可能な事業スキーム等事業条件・公募条件といった仕様を作成する必要がある。

本業務において、「地域PF」に3つの役割を設定しその実効性を検証するなかで、【役割3】が機能することを把握できた。

優先的検討のプロセスを経て「事業者選定段階」に移行することが確定したPPP/PFI事業に関し、【役割3】のような機能として、地方公共団体が想定する事業スキーム等事業条件・公募条件に基づき官民対話を実施する機能・仕組を「地域PF」に組み込むことで、地方公共団体が事業者選定の際の仕様を検討するにあたり有益な情報を得られると考える。

なお、官民対話にあたっては、地方公共団体は想定する事業スキーム等事業条件・公募条件を具体的に示すことがポイントとなる。検討の進捗にもよるものの、その時点で想定するそれら条件を積極的に提示することにより、民間事業者側からも具体的な課題点が返ってく

ることを期待できる。

3-2 地元企業の参画意欲及び能力向上に資する地域プラットフォームの活用方法

地元企業のPPP/PFI事業への参画を促すにあたっては、地元企業へのPPP/PFIに係る基礎的知識やPPP/PFI導入の必要性等への理解促進が有益である。また、PPP/PFIが地元企業にとってもビジネスチャンスであり、参画することのメリットや意義、地元企業ならではの強みやどの様に関わることが可能かといった実務的な情報等の発信も効果的である。

そこで、「地域PF」を活用し、PPP/PFIに係る基礎的知識やPPP/PFI導入の必要性、参画することのメリットや意義等を情報発信し、PPP/PFIへの理解促進や参画に向けての機運醸成を図ることが考えられる。

また、地元企業は、市営住宅や社会福祉施設及び都市公園等の施設分野は、地元地域の公共インフラとして自らの事業領域との認識・自負を持っている。

地元企業が自らの事業領域との認識を持っている施設分野へのPPP/PFI導入を中心に、「地域PF」を情報発信と個別対話を通じた事業条件等の確認の場とすることで、地元企業の参画意欲・受注意欲の向上につなげることが考えられる。

さらに、地元企業はPPP/PFI事業の実績が乏しいことから、経験豊富な市外の大手企業との協力体制・コンソーシアム組成のもと経験を積み、ノウハウを蓄積したいと考えている。

「地域PF」の構成員を市内外の企業とし、地元企業と市外企業のネットワーク構築の場として活用することで、参加する地元企業にとって、経験豊富な市外企業との協力体制・コンソーシアム組成のもと実際のPPP/PFI事業への参画のチャンスを増やし、実務を通じた経験とノウハウの蓄積、能力向上を可能にするものと考えられる。