

平成 30 年度 徳島県域における広域型 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 I 章 業務の概要.....	1
第 II 章 徳島県における PPP/PFI の状況 .....	4
1. 徳島県の基礎情報.....	4
2. PPP/PFI の取組状況 .....	4
3. PPP/PFI に関する課題.....	5
第 III 章 徳島県 PPP/PFI プラットフォームの形成 .....	7
1. 徳島県 PPP/PFI プラットフォーム形成の目的 .....	7
2. 地域プラットフォームの枠組み.....	8
3. 地域プラットフォームの開催.....	10
第 IV 章 成果と今後の取組.....	20
1. 今年度の成果 .....	20
2. 今後の課題と対応.....	21
3. 次年度以降の実施事項案 .....	21
第 V 章 優先的検討規程の策定 .....	24
1. 徳島県美馬市について.....	24
2. 優先的検討規程の策定.....	25
3. 本業務の示唆 .....	30

## 第1章 業務の概要

### 1) 本業務の目的

本業務は、徳島県域における PPP/PFI 手法の活用推進に向け、下記を目的として、地域プラットフォームの形成及び運営を中心に支援を行った。

#### (1) 地域プラットフォームの運営支援

徳島県域における PPP/PFI については、県が主体となる事業を中心に PPP/PFI 手法が導入されてきたところである。地方公共団体を取り巻く財政やマンパワーの環境が厳しくなるなか、今後は、市町村も含めて PPP/PFI の案件形成を図っていくことが課題となっている。

このため、市町村、金融機関、事業者、大学等の関係者により、ノウハウ習得や情報交換は勿論のこと、案件形成に向けた具体的な討議を行う場として、地域プラットフォームを形成し、運営することの支援を本業務の大きな目的とする。

また、次年度以降も継続的にプラットフォームが発展していくように形成・運営を計画することが重要となる。

#### (2) 地域プラットフォームを通じた案件形成の支援

前項を踏まえて、地域プラットフォームの形成・運営に向けた取り組みから具体的な成果を創出することが重要である。

このため、実効性のある優先的検討規程の策定支援や、地域プラットフォームにおける案件形成に向けた案件候補の探索、当該候補の目指すべき姿（事業スキーム等）の提示、実現に向けた検討手続きを示し、推進することを目的とする。

#### (3) 地元事業者の参画の促進

徳島県では PPP/PFI 案件に対して地元事業者の参画が十分に進んでおらず、今後の参画を促すために地域プラットフォームを通じて、広く参加者を集めること及び集まった事業者に対して、PPP/PFI に関する制度内容やメリットを紹介することで、知識・技術を習得し、案件への参加を促していくことも目的とする。

## 2) 本業務の内容

前項の目的を達成するため、本業務では、下記の内容の支援を徳島県や県内市町村に対して実施した。

### (1) 地域プラットフォームの形成・運営に対する助言・補助

#### ① 構成員の検討・召集の補助

地域プラットフォームの構成員について、市町村のほか、県域において PPP/PFI の実施主体候補となる金融機関、事業者等からなる枠組みを検討した。

#### ② 活動計画・実施内容の検討

次年度以降も徳島県が地域プラットフォームの活動を継続していけるように、中長期的な具体的案件の検討や、次年度以降の継続的な案件形成を見込んだ活動計画・実施内容の検討を支援した。

#### ③ 地域プラットフォーム開催

活動計画・実施内容に基づき、資料作成補助や、外部専門家の手配など、プラットフォーム開催を支援した。

開催場所については、徳島市だけでなく、県西部や県南部でも開催することで、各市町村や民間事業者の参画が容易となる工夫を実施した。

また、セミナーや勉強会だけでなく、少人数でのグループディスカッションを行う等参加型のコンテンツも取り入れ、異業種間のネットワーク構築の支援を行った。

#### ④ 地域プラットフォームの PR 活動の補助

PR 活動として、地域プラットフォームの開催のタイミングに合わせて、マスメディアやホームページを通じた発表を行うこととし、資料作成等の支援を行った。

また、地域金融機関や業界団体の協力も仰いで、民間事業者への働きかけを行った。

### (2) 内閣府からの情報提供のとりまとめ

PPP/PFI に関する政策の動向（PPP/PFI アクションプランや優先的検討規程の策定指針）など、地域プラットフォーム参加者が参考となる事例、情報等を取りまとめ、地域プラットフォームでの情報提供を行った。

(3) 優先的検討規程の策定に関する支援

① 目的の明確化、必要な情報の調査・提供

支援対象団体である美馬市の置かれた状況を整理し、実情に合った規程となるように、規程の目的・目標の明確化を支援した。

また、案件形成が進んでいる団体の事例などを基に、形式だけでなく実効性を高めるための知見を収集して提供した。

② 優先的検討規程の具体化、庁内調整

収集した情報も活用して、優先的規程の文書としての具体化や、庁内の合意形成に向けた説明資料の作成や考え方の整理を支援した。

(4) 地域プラットフォームを通じた PPP/PFI 案件形成の支援

① ケーススタディ案件選定

支援団体である徳島県において、PPP/PFI 手法の導入を検討している事業を調査し、これらの事業のうち、PPP/PFI としての実施が見込まれるものをケーススタディ案件として選定した。

② 地域プラットフォームにおける討議

ケーススタディ案件について、地域プラットフォームにおいて、民間事業者との対話等を実施し、PPP/PFI 案件形成に向けた課題や解決方法を検討した。

民間事業者との対話の前提になる事業スキーム、メリット・デメリットの整理に加え、案件の施設情報（稼働率や収支、施設概要）等を整理し、民間事業者への開示資料を作成した。

また、民間事業者との対話により把握した意見について事業スキーム等へ反映を支援した。

③ 案件化に向けたスケジュール作成

上記民間事業者との対話を通じて把握した課題等を元に、地域プラットフォームにおける議論も踏まえて、PPP/PFI 案件の実現に向けた検討のスケジュール案の作成を支援した。

## 第 II 章 徳島県における PPP/PFI の状況

### 1. 徳島県の基礎情報

図表 1 徳島県の概況

人口	735,256 人（平成 31 年 1 月 1 日時点）
面積	4146.79km <sup>2</sup>
財政規模	平成 30 年度当初予算 一般会計 487,113,000 千円
公共施設	県有（建築物）施設数 586 （徳島県公共施設等総合管理計画（平成 27 年 3 月策定・平成 30 年 11 月改定））

### 2. PPP/PFI の取組状況

#### 1) PPP/PFI に関する組織体制

徳島県では、経営戦略部管財課施設最適化室が PPP/PFI の担当として設置され、PPP/PFI に関して全庁的なとりまとめ、調整を行っている。

庁内横断組織としては、平成 27 年度に設置した「公有財産最適化推進会議」の下に「PPP/PFI・コンセッション部会」を設置し、民間活力の導入に向けた検討を行う体制としている。

#### 2) PPP/PFI に関する文書

平成 27 年 3 月策定の「徳島県公共施設等総合管理計画」において、「PPP/PFI・コンセッション等の導入件数を 10 年間で 3 倍以上に！」を目標に掲げ、導入の取組を加速させることとしている。

導入検討に関する規程としては、「徳島県 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程」を策定し、平成 30 年 4 月 1 日から施行している。本規程においては、事業担当部局が施設整備検討・施設運営見直しに当たり、PPP/PFI 手法の導入を、庁内で定量評価・定性評価を行う第一次検討、外部コンサルタントを活用した第二次検討の 2 段階で検討することとしている。

### 3) PFI の実績

徳島県の平成 31 年 2 月現在での PFI 事業の実績は、次表のとおりである。

図表 2 これまでの徳島県が実施した PFI 事業

No.	事業名	事業方式	実施方針 公表年
1	徳島県青少年センター整備運営事業	RO	H18
2	徳島県立農林水産総合技術支援センター整備運営事業	BTO	H21
3	徳島県県営住宅集約化 PFI 事業	BOT	H24
4	徳島東警察署庁舎整備等 PFI 事業	BTO	H28
5	徳島県警察駐在所整備等 PFI 事業	BTO	H29

これまでの PFI 事業における代表企業は、全て県外の大企業が選定されており、課題として認識されている（後述）。

### 3. PPP/PFI に関する課題

#### 1) 県内事業者の参画

徳島県がこれまで実施した PFI 事業では、全て県外の大企業が代表企業となるコンソーシアムが実施事業者を選定されてきており、県内事業者の参画が十分に進んでいない状況にある。構成企業や協力企業として参画している県内事業者はあるが、主体的な役割を果たした実績はない。

県議会や県内経済界からは、PPP/PFI 手法では公共事業への県内事業者の参画が損なわれる、という旨の指摘を受けることもあり、PPP/PFI に対する理解が進みづらい一因となっている。

県内事業者の参画が進まない要因としては、PPP/PFI に関する経験が乏しいため、知識・ノウハウを持っておらず、経験豊富な県外大企業に対抗することができないためである。

また、PPP/PFI に関する知識・ノウハウの不足と相まって、プロポーザル方式に関する経験も少ないため、企画提案の知識・ノウハウの面でも、県外大企業に劣後している状況である。

プラットフォーム設立にあたっては、課題を次のように整理しており、プラットフォームを通じた解決を図ることとしている。

- 事業メリットの理解が不十分
- ノウハウが不足
- 他業種等とのネットワークが不足
- 公有資産の保有状況が不明
- 民間からのアイデアや意見を提案できる機会が不足

## 2) 県内市町村の知識・経験

徳島県内の市町村における PFI 事業としては、市立高等学校整備や浄化槽整備で数件の実績があるが、全体的には、民間事業者と同じく市町村も PPP/PFI に関する知識・ノウハウを十分に持っておらず、PPP/PFI 手法の導入はあまり進んでいない状況である。

比較的規模の大きい市であれば、PPP/PFI 事業の経験があるが、小さい自治体ではマンパワーの不足もあり、PPP/PFI 手法の導入には消極的である。

次表は、これまでに市町村が実施した PFI 事業である。(1 は平成 31 年 2 月現在で事業者選定未実施)

図表 3 これまで徳島県の市町村で実施された PFI 事業

No.	事業名	事業方式	実施方針 公表年
1	徳島市立高等学校校舎整備等事業	BOT	H19
2	阿南市ごみ処理施設整備・運営事業	DBO	H23
3	三好市浄化槽市町村整備推進事業	BTO	H26
4	東みよし町浄化槽市町村整備推進事業	BTO	H30



### 第 III 章 徳島県 PPP/PFI プラットフォームの形成

#### 1. 徳島県 PPP/PFI プラットフォーム形成の目的

徳島県 PPP/PFI プラットフォームは、前章で挙げた徳島県の PPP/PFI に関する課題の解決を目的としている。具体的には、プラットフォームを通じて県内事業者が PPP/PFI 手法に関する知識・技術を習得し、競争力を強化して経験を積むことで、県内外での事業展開も可能となるなど事業機会の創出につなげていくことを目指す。

前章で整理した課題に対応する形としては、次表のとおり、プラットフォームの機能による解決を図ることとしている。

図表 4 徳島県における課題と対応するプラットフォームの機能

課題	プラットフォームの機能
事業メリットの理解が不十分	普及啓発
ノウハウが不足	人材育成
他業種等とのネットワークが不足	交流
公有資産の保有状況が不明	情報発信
民間からのアイデアや意見を提案できる機会が不足	官民対話

将来的には、守りから攻めの企業に転換することによって、県内市町村の案件形成を促し、民間発案による「リユース・リノベーション・コンバージョンをうまく組み合わせた既存ストックの有効活用」や「既存施設を利用した官民複合施設の整備」のような、徳島県独自の PPP 手法（徳島県版 PPP）の実現を目指す。

## 2. 地域プラットフォームの枠組み

### 1) 運営体制

地域プラットフォームの体制として、県経営戦略部管財課施設最適化室が事務局となり、運営を担うこととした。

### 2) 構成メンバー

地域プラットフォームの構成メンバーは、事務局である県のほか、産・官・学・金について、県内事業者を中心に参集依頼を行った。参集依頼にあたっては、業種ごとの業界団体を通じて案内を行い、幅広く参加を募ったほか、ホームページ等での周知を行った。

#### (1) 産：県内事業者

設計・建設業やビルメンテナンス業など、公共施設の整備・運営に関わる業種を中心に県内事業者の参画を募った。また、県外に本店がある事業者についても、県内で事業を行っていれば、県内事業者と同様に参画の対象とした。

#### (2) 官：市町村

県内の市町村について、PPP/PFIの実績に関わらず、広く参画を募り、セミナーごとの参加・不参加はあるものの、全ての市町村のPPP/PFI担当は把握している。

#### (3) 学：大学

県内の大学からの参画があったが、有識者としての講演等は、県外へ依頼することとした。県内では、都市計画や公共施設管理の専門はあるものの、PPP/PFIを専門とする有識者がいないためである。

#### (4) 金：金融機関

県内の地方銀行2行が参画する形となった。当該2行は、これまでの県内でのPFI事業において、選定の可否はあるものの関与してきており、知識・ノウハウを有している。

(5) 構成メンバーに期待される役割と成果

プラットフォームにおいて、産・官・学・金の構成メンバーに期待する役割、達成を目指す成果（メンバーにとってのメリット）を次表に整理した。

図表 5 プラットフォームの構成メンバーの役割・成果

	役割	成果
産	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 案件候補に対する意見・提案</li><li>■ 事業者間の連携による事業実施主体の形成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ PPP/PFI のノウハウ習得(代表企業の育成)</li><li>■ 事業者ネットワークへの参画</li><li>■ 案件への意見反映・情報入手</li></ul>
官	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 案件候補の提示</li><li>■ 事業者の意見を踏まえた事業化</li><li>■ 先行自治体(県)による事業化支援</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ PPP/PFI のノウハウ習得</li><li>■ 事業実施の支援受入(市町村)</li><li>■ 事業者の意見聴取</li></ul>
学	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 第三者的立場からの啓発</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 地域への貢献</li><li>■ 実践的な研究(フィールドワーク)</li></ul>
金	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 地元事業者のプラットフォーム参画・ネットワーク構築の斡旋</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 地域の事業機会の創出</li></ul>

### 3. 地域プラットフォームの開催

#### 1) 本年度の目標

プラットフォーム設立の目的を踏まえて、本年度のプラットフォームの目標を行政・民間事業者に分類し、それぞれの現状・課題も踏まえて設定した。

本年度はプラットフォームの立ち上げ段階であり、また、市町村・民間事業者の経験や知識・ノウハウも十分ではないため、学ぶことを中心に設定した。

#### (1) 行政（県・市町村）

現状・課題	本年度の目標
<b>【県】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 複数の PFI 事業の経験があり、今後も継続的に PPP/PFI 手法を採用する意向である</li> <li>■ 現在、県営住宅 PFI 事業を検討中である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 案件候補に関する官民対話の実施（プラットフォームを活用する経験・ノウハウの蓄積）</li> </ul>
<b>【市町村】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 比較的大きな自治体は PFI 事業の経験がある</li> <li>■ 小規模な町村は、マンパワーや庁内体制などの制約により消極的である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プラットフォームへの参画を通じた PPP/PFI に対する知識の習得、事業実施に向けた啓発</li> </ul>

#### (2) 民間事業者（特に県内事業者）

現状・課題	本年度の目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 県が実施した PFI 事業に構成企業として参画の経験がある事業者もいる</li> <li>■ 代表企業としてのマネジメント、評価の高い企画・提案を行うには、知見が不足している</li> <li>■ 従来手法では対応できている事業者は、技術的な問題ではなく、PFI 事業に対する知見・意識の問題と考えられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 代表企業として PPP/PFI 事業に参画するため、企画・提案に関する知識・ノウハウの習得</li> <li>■ プラットフォームへの参画を通じた PPP/PFI に対する知識の習得、参画意欲の醸成</li> <li>■ 地元事業者主体の PPP/PFI 事業実施に向けたネットワークの構築</li> <li>■ 官民対話等における事業化に向けた意見の提案</li> </ul>

## 2) 本年度の実施事項

本年度の目標を踏まえて、本年度のプラットフォームにおける実施事項を、ターゲットと目標の観点から、次のとおり整理した。

本年度は県による案件候補（県営住宅）があることから、市町村からの案件発掘より、既存案件への地元事業者の参画促進を優先すべき取り組みと位置付けて、実施事項を設定した。

### (1) PPP/PFI に関する基礎的な勉強会

市町村・民間事業者ともに、PPP/PFI に関する経験が少なく、知識・ノウハウも有していないことから、まずは基礎的な知識の習得を目的として、勉強会を開催する。

ターゲット	目標
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 市町村</li><li>■ 地元事業者 (特に PFI 事業の経験がない主体)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ PPP/PFI に関する基礎的な知識の習得</li><li>■ 今後の取り組みの必要性についての啓発</li></ul>

### (2) 民間事業者のネットワーク構築（事業者リストの作成・共有）

ネットワーク構築により、将来的には JV やコンソーシアムの形成の一助となることが期待されるが、まずは、徳島県内における PPP/PFI に関心を持つ民間事業者について、お互いに把握することが必要である。このため、本年度は、プラットフォームの参加事業者をリスト化し、参加者間での共有を実施する。

ターゲット	目標
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 民間事業者（特に県内）</li><li>■ 地域金融機関</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ PPP/PFI 事業への参画意欲のある民間事業者として、参加事業者をリスト化して共有（業種・分野等で分類）</li></ul>

(3) PPP/PFI 事業の企画提案の強化に向けた勉強会

県内事業者の代表企業としての参画を促進するためには、プロポーザル形式に慣れていない県内事業者の企画・提案の強化が重要である。このため、企画・提案の知識・ノウハウを学ぶことができる勉強会を開催する。

ターゲット	目標
■ 民間事業者（特に PFI 事業の参画経験がある県内事業者）	■ 代表企業として参画するために求められる事業の企画・提案に関する知識・ノウハウの習得

(4) 案件候補に関する官民対話

県が検討中の県営住宅 PFI 事業について、民間事業者の意見を踏まえた事業内容の検討を行うために、官民対話を実施する。

また、民間事業者にとっては、今後の事業への意見・提案の機会となるとともに、官民対話の経験を得ることも付随的な効果として期待される。

ターゲット	目標
■ 県（事業担当課） ■ 民間事業者	■ 民間事業者（特に県内）の参画可能性に資する意見・提案を民間事業者から聴取し、検討に反映。 ■ プラットフォームでの事業化検討の経験を蓄積

### 3) 第1回

#### (1) 日時・場所・参加者

第1回のプラットフォームは、立ち上げの回でありできるだけ多くの参加者を募るため、徳島県の地理的状況も勘案して、県庁所在地の徳島市だけでなく、西部・南部の美馬市・阿南市でも同内容で開催した。

#### 【徳島市】

日時	平成30年10月31日13:30~16:30
場所	ホテルグランヴィア徳島
参加者	67名（申込書提出数） 【内訳】 民間事業者 51名（金融機関を含む） 行政 15名 大学 1名

#### 【美馬市】

日時	平成30年11月6日13:30~16:30
場所	美馬市穴吹農村環境改善センター
参加者	22名（申込書提出数） 【内訳】 民間事業者 13名（金融機関を含む） 行政 9名

日時	平成30年11月7日13:30~16:30
場所	阿南市阿南ひまわり会館
参加者	18名（申込書提出数） 【内訳】 民間事業者 5名（金融機関を含む） 行政 13名

(2) 実施内容

① 徳島県 PPP/PFI プラットフォームの設立【徳島県】

徳島県 PPP/PFI プラットフォームの設立について、設立趣旨・目的や短期的・中長期的な目標、今後のスケジュールを説明した。

ターゲット	目標
■ 参加者全員	■ 参加者間のプラットフォームに対する認識共有、意識合わせ

② PPP/PFI に関する基調講演

【東洋大学客員教授 天神良久 氏】

「なぜ、今、PPP が必要なのか」と題して、PPP/PFI の意義や身近さ、地方における PPP/PFI の重要性について、基調講演を行った。

講演者である天神氏は、東洋大学公民連携先行の客員教授で、ファシリティマネジメント、地域再生、公民連携などを専門としている。

ターゲット	目標
■ 民間事業者 ■ 市町村 (特に PPP/PFI 未経験)	■ PPP/PFI は大規模・複雑であり、中小自治体・事業者には難しい、という認識の改善 ■ PPP/PFI の必要性の共有（危機感の醸成）

③ PPP/PFI に関する勉強会【有限責任監査法人トーマツ】

PPP/PFI に関する制度や事業のあり方など、基礎的な知識について、説明を行った。

ターゲット	目標
■ 民間事業者 ■ 市町村 (特に PPP/PFI 未経験)	■ 基礎的な知識の習得



④ 徳島県の取組【徳島県】

これまで徳島県が実施した PFI 事業のうち最近のもの

(ア) 徳島東警察署庁舎整備等 PFI 事業

(イ) 徳島県県営住宅集約化 PFI 事業

について、事業概要や進め方など事例として紹介を行った。

ターゲット	目標
■ 民間事業者 ■ 市町村 (特に PPP/PFI 未経験)	■ 身近な事例による具体的な検討・ 実施プロセスのイメージ共有

4) 第2回

(1) 日時・場所・参加者

第2回以降のプラットフォームは、徳島市での開催とした。参加者数は第1回より減少したが、民間事業者向けの内容のため、行政機関からの参加が減った影響が大きい。

日時	平成31年1月16日 13:30~16:30
場所	あわぎんホール
参加者	54名（申込書提出数） 【内訳】 民間事業者 46名（金融機関を含む） 行政 8名

(2) 実施内容

① 事業者ネットワークの構築についての説明（参加事業者リストの作成・共有）【徳島県】

第1回及び第2回の参加者を基に参加事業者リストを作成し、趣旨を説明するとともに、参加者間での共有を行った。併せて県内市町村のPPP/PFI担当者リストについても共有した。

（参加者に対しては、申込書でリストへの掲載への可否を確認した。）

ターゲット	目標
■ 県内事業者	■ リストの趣旨の理解 ■ リストの内容の確認

② PPP/PFI 事業の企画提案について

【ベックス株式会社 代表取締役 岡崎明晃 氏】

PPP/PFI 事業における企画提案書の作成手法（進捗管理、分かりやすい表現手法等）についてのセミナーを開催した。

講演者であるベックス株式会社は、公共施設等のPFIや指定管理等の企画提案に関するコンサルタント会社であり、プロポーザル案件700件以上の実績を有している。

ターゲット	目標
■ 県内事業者	■ PPP/PFI 事業の企画・提案におけるポイントの把握、提案書の作成手法の習得

③ 地元事業者による PFI 事業の実施について

【日本 PFI インベストメント株式会社 代表 西山和成 氏】

県内事業者が PFI 事業に提案し、運営する際の参考とするためのケーススタディとして、実際に地元事業者が主体となった PFI 事業の提案・運営経験や徳島県内事業での提案経験についてのセミナーを開催した。

講演者である日本 PFI インベストメント株式会社は、神奈川県山北町町営住宅などの PFI 事業を、地元事業者を中心に組成したコンソーシアムの代表企業として運営している。

ターゲット	目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 県内事業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地元事業者が中心となって PPP/PFI 事業を提案・運営する際のポイントやプロセスについて学習</li> </ul>

④ PFI 事業における SPC・プロジェクトファイナンスについて

【阿波銀行 営業推進部 副部長 里正彦 氏】

PFI 事業における SPC・プロジェクトファイナンスについて、これまで徳島県内の PFI 事業に参画してきた経験も踏まえて、地元銀行から概要の説明を行った。

ターゲット	目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間事業者</li> <li>■ 市町村</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PFI 事業における SPC 組成やプロジェクトファイナンスに関する知識の習得</li> </ul>

⑤ 県営住宅 PFI 事業の説明【徳島県】

官民対話の対象である県営住宅 PFI 事業について、現時点での検討内容と、第 3 回で実施するワークショップでのテーマ及び意見聴取したいポイントについて説明を行った。

ターゲット	目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間事業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間事業者への県営住宅 PFI 事業のインプット及び意見検討の依頼</li> </ul>

5) 第3回

(1) 日時・場所・参加者

第3回以降のプラットフォームは、徳島市での開催とした。今回も民間事業者向けの内容のため、行政機関からの参加は少なかった一方、具体的に次年度に実施する事業の官民対話であったため、建設、設計、ビルメンテナンスなど、実際に事業者になりうる業種の参加者が多くなった。

日時	平成31年2月26日 13:30~16:30
場所	あわぎんホール
参加者	44名（申込書提出数） 【内訳】 民間事業者 42名（金融機関を含む） 行政 2名

(2) 実施内容

① 事業者ネットワークの構築（参加事業者リストの更新）【徳島県】

参加事業者リストに新たに第3回から参加した事業者を追加して、共有した。

ターゲット	目標
■ 県内事業者	■ 更新したリストの共有

② 次年度のプラットフォームについて【徳島県】

次年度のプラットフォームの目的や実施事項について説明し、参加者間での認識共有を図った。

ターゲット	目標
■ 参加者全員	■ 次年度の取組に関する認識共有

③ 官民対話について【徳島県】

県営住宅PFI事業について、グループディスカッション形式でのワークショップを実施し、民間事業者の議論を促し、意見交換を行った。

あわせて名刺交換会を行い、事業者間のネットワーク構築のための機会を設定した。

ターゲット	目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 県内事業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ワークショップを通じた意見提案・コミュニケーションを経験</li> <li>■ 事業の検討材料として意見を収集・整理</li> </ul>

※具体的な実施内容、意見は 4.2) (P40) に記載。

④ 優先的検討規程の事例紹介【有限責任監査法人トーマツ】

本業務において支援した美馬市の優先的検討規程の策定（第VI章）を事例として、優先的検討規程の策定や運用に向けた説明を行った。

ターゲット	目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市町村</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PPP/PFI 優先的検討規程の知識習得</li> <li>■ 策定プロセスのイメージの共有</li> <li>■ 策定に向けた意識醸成</li> </ul>

## 第Ⅳ章 成果と今後の取組

### 1. 今年度の成果

#### 1) 徳島県 PPP/PFI プラットフォームの設立・参加事業者リストの作成

本年度は、県内の産・官・学・金の関係者に参画を依頼し、徳島県 PPP/PFI プラットフォームの立ち上げを行った。最終的に、3回のセミナー（第1回が3か所開催）を開催し、合計約200名の参加者となった。

参加者のうち、民間事業者については、PPP/PFIに関心を有する事業者としてリスト化し、第3回時点で48の企業・金融機関・大学が掲載されており、ネットワークの構築に向けた第一歩となった。

#### 2) 市町村・民間事業者の知識・ノウハウの習得

3回のセミナーにおいて、PPP/PFIに関する基礎的な知識や必要性・意義に関する説明、地元事業者による提案手法やPFI事業の実施に関する説明、優先的検討規程に関する事例紹介を行い、市町村・民間事業者の知識・ノウハウの習得を図った。

参加者のアンケートにおいても概ねポジティブな評価を得られており、引き続きプラットフォームに参加して勉強していきたい旨の回答も寄せられた。

#### 3) 官民対話による県営住宅 PFI 事業の検討進捗

県営住宅 PFI 事業について、第3回セミナーにおいてワークショップを実施し、民間事業者からの意見の聴取を行った。

県としては、民間事業者から現在の事業計画に対する幅広い意見が提案されたため、県内事業者の参画が見込める、効果の高い PFI 事業に向けた検討材料を得ることができた。

民間事業者としては、具体的な案件に対して、事業者の視点から検討し意見を表明する機会となり、事業者の意見を反映した事業設計が期待されるとともに、官民対話の経験を積む機会となった。

#### 4) 市町村からの案件相談

本プラットフォームでは、市町村に PPP/PFI 手法の導入を検討する案件があれば、地域プラットフォームの枠組みで幅広く相談に対応する役割を持たせた。この結果として、複数の市町村から、PPP/PFI 手法の導入の検討に向けた相談の申し込みが事務局に寄せられた。

## 2. 今後の課題と対応

### 1) 民間事業者の実践的な企画提案力強化

本年度の地域プラットフォームでは、民間事業者に対しては PPP/PFI に関する基礎的な知識や提案手法を説明する場を設けたが、今後は、より実践的な観点から、民間事業者の企画提案力を強化していく必要がある。

このため、モデル的な題材を基に、企画提案や民間発案をシミュレーションするといった、実践的な学びの場を提供していく。

### 2) 市町村の参画

本年度は、セミナーのテーマが民間事業者向けにある程度偏っていたことから、市町村の参画が低調な回もあった。他方、PPP/PFI は行政側が案件化を決定しなければ実施はできないことから、市町村への普及啓発を強化する必要がある。

このため、市町村が取り組みやすいテーマや、どの市町村でも課題となっているテーマについて事例の紹介を行い、各市町村での PPP/PFI 手法の導入の検討を促していく。

### 3) 県営住宅 PFI 事業の実施

県営住宅 PFI 事業について、次年度には実施方針の策定、特定事業の選定、事業者選定を実施していく必要がある。

事業実施に向けて、実施方針等の説明や、競争的対話への参加募集など、民間事業者へのアプローチにあたって、地域プラットフォームの枠組みを活用して実施していく。

### 4) 継続的な案件形成

地域プラットフォームが継続的に案件を形成し、取組を活発に進めていくためには、次年度以降にも引き続き議論の対象になる案件を発掘していく必要がある。

このため、県からの発案のほか、上述の 2 案件を含めて市町村からの相談を幅広く受けて、PPP/PFI 手法の導入の検討を促していき、具体化が進んでくれば、地域プラットフォームの場での官民対話の対象としていく。

## 3. 次年度以降の実施事項案

上記の課題と対応の方向性を踏まえて、次年度以降の実施事項を次のように整理した。

1) セミナー関係

民間事業者向けには、実践的な企画提案の場を提供し、市町村向けには、取り組みやすい事例を紹介して、類似案件の検討を促す。

図表 6 セミナー関係の実施事項

実施項目	内容	ターゲット	目標
企画提案に関する実践的シミュレーション	仮の案件を題材に、企画提案のシミュレーションを実施	地元事業者	地元事業者の企画提案能力の強化
民間発案の実践	公有財産を題材に、当該財産の活用方法をワークショップ形式等で意見交換	地元事業者	地元事業者の企画提案能力の強化 新たな公有財産の活用アイデアの発見
取り組みやすい PPP 事業の紹介	取り組みやすい案件のケーススタディとして、ソフト面や小規模な PPP 事業を紹介	市町村	PPP/PFI は大規模・複雑であり、中小自治体・事業者には難しい、という認識の改善 類似案件の検討促進
横展開しやすい PPP/PFI 事業の紹介	浄化槽など、どの市町村でも課題であり、かつ、地元事業者が主体となりやすい PFI 事業を紹介	市町村	市町村の課題に対する PFI 事業による解決の提案 市町村での類似案件の検討促進
事業者ネットワークの構築について	更新した名簿の共有	地元事業者	名簿の更新



## 2) 案件形成関係

案件形成関係では、県営住宅 PFI 事業のサウンディング等に活用するほか、市町村のニーズが確認できれば、検討中案件の説明・官民対話を実施する。

図表 7 案件形成関係の実施事項

実施項目	内容	ターゲット	目標
県営住宅 PFI 事業に係る実施方針説明・サウンディング募集	県営住宅 PFI 事業の実施方針の説明 サウンディング参加事業者の募集	地元事業者	県営住宅 PFI 事業の地元事業者へのインプット 地元事業者へのサウンディングへの参加の働き掛け
県内市町村の PPP/PFI 案件の募集	事例紹介と合わせて、市町村に PPP/PFI 案件の検討ニーズが無いか確認	市町村	県内市町村の PPP/PFI 案件のニーズの掘り起こし
県内市町村の PPP/PFI 案件に関する説明会・官民対話	県内市町村が検討中の PPP/PFI 案件に関する説明会・官民対話 (市町村に PPP/PFI 案件検討のニーズがあることが前提)	市町村 地元事業者	県内市町村の PPP/PFI 事業の案件形成の促進 市町村と地元事業者の官民対話の促進
民間発案の募集 (セミナーと重複)	県や市町村が所有する公有財産の活用に関する地元事業者への提案募集	地元事業者 (市町村)	公有財産の有効活用アイデアの収集 地元事業者の意見を受けた PPP/PFI 案件の形成
セミナー外の取組			
案件の個別相談	各主体が検討中の PPP/PFI 案件について、個別相談に対応する	市町村	検討の具体化を支援し、プラットフォームのテーマ化・案件形成を目指す

## 第 V 章 優先的検討規程の策定

### 1. 徳島県美馬市について

#### 1) 美馬市の基礎情報

人口	29,155 人（平成 30 年 10 月 1 日時点）
面積	367.14km <sup>2</sup>
財政規模	平成 30 年度当初予算 一般会計 19,412,000 千円
公共施設	総面積 254,771.71 (公共施設等総合管理計画（平成 29 年 11 月改定）)

#### 2) PPP/PFI の取組状況

##### (1) PPP/PFI に関する組織体制

美馬市では、行財政改革担当課である企画総務部企画政策課が PPP/PFI の担当として設置され、PPP/PFI に関して全庁的なとりまとめや調整を行っている。

庁内横断的な組織は設置されていない。

##### (2) PPP/PFI に関する文書

PPP/PFI を対象とした行政文書はこれまでなく、今般の優先的検討規程が該当することとなる。

ただし、公共施設等総合管理計画において、「PPP/PFI 活用の実施方針」として 1 項目を立てており、今後、PPP/PFI の可能性について検討することとしている。

##### (3) PFI の実績

これまでに PPP/PFI 手法を導入した実績はない。

#### 3) PPP/PFI に関する課題

##### (1) 経験・知識・ノウハウの不足

美馬市は、これまでに PPP/PFI 手法を導入した経験がないため、検討や事業の進め方についてのノウハウが全くない状態である。

他方、財政状況が厳しい中、今後、公共施設の老朽化に伴う統廃合や新設が必要となった際に、建設と将来の維持コストをトータルで抑制するとともに、

民間事業者のノウハウを活かした内容の充実を図るために、PPP/PFI 手法により実施を検討したいと考えている。

このため、優先的検討規程を策定するだけでなく、PPP/PFI に関する知識・ノウハウの習得を課題と認識している。

## 2. 優先的検討規程の策定

### 1) 規程策定の背景

美馬市は、前述のとおり、これまでに PPP/PFI を導入した経験はないが、今後、公共施設の統廃合や新設が必要となった際に、PPP/PFI により実施したいと考えている。

このため、優先的検討規程を策定することで、PPP/PFI の導入検討の進め方を文書化し、庁内への周知を行いたい考えである。

### 2) 規程の内容

規程本文は、内閣府が策定した「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程 策定の手引」におけるひな形をベースとしている。

採用手法や対象事業の基準金額などのポイントについて、ひな形からのほとんど変更は行っていない。

ただし、勉強会後の職員の意見を踏まえて、簡易な検討において、定量的な評価だけでなく、定性的な評価を行う旨を追加した。(後述 (4. (3)))

### 3) 庁内体制の整備

優先的検討を実際に運用していくために、規程の策定に合わせて、市役所における PPP/PFI 検討の体制も整備した。美馬市の事情を踏まえて、下記の部署による体制とした。

#### (1) 事業担当部署

事業の担当として、簡易な検討の主体となる。

#### (2) PPP/PFI 担当部署

優先的検討全般について、助言・協議を行う。庁内会議の事務局も担う。

#### (3) 財政担当部署

財政に関する事項の検討について、助言・協議を行う。

#### (4) 財産管理担当部署

公共施設に関する事項（制度的な制約、利用料金、維持費用等）の検討について、助言・協議を行う。

#### (5) 入札・契約担当部署

PPP/PFI 手法の採用に当たっては、従来型と異なる事業者選定方法が想定され

ることから、協議に加わる。

#### (6) 庁内会議

最終的な判断を行う組織として、関係部長級による庁内横断会議を設置する。

図表 8 庁内体制のイメージ

	役割(例)
事業担当部署	■ 公共施設等の整備方針等の検討 ■ 規程・解説書に沿った優先的検討の実施
PPP/PFI 担当部署	■ 優先的検討規程の整備・更新 ■ 事業担当部署が実施する優先的検討の支援・チェック ■ 簡易な検討結果・詳細な検討結果の確認
財政担当部署	■ 優先的検討のうち、財政に関する事項の検討の支援・チェック ■ 簡易な検討結果の協議(詳細な検討への移行を財政面から判断)
財産管理 担当部署	■ 法令上、PPP/PFI手法の導入が可能かチェック ■ 使用料などの収入・維持管理費などの費用の設定を支援・チェック
入札・契約 担当部署	■ PPP/PFI手法に合わせた入札・契約手続を調整

#### 4) 解説書の作成

##### (1) 解説書の趣旨

優先的検討規程はひな形をベースに策定したが、庁内での PPP/PFI に関する知識・ノウハウがなく、規程に示された内容がよく分からないなど、実際に職員が規程に沿って検討を行うには大きな困難が予想された。

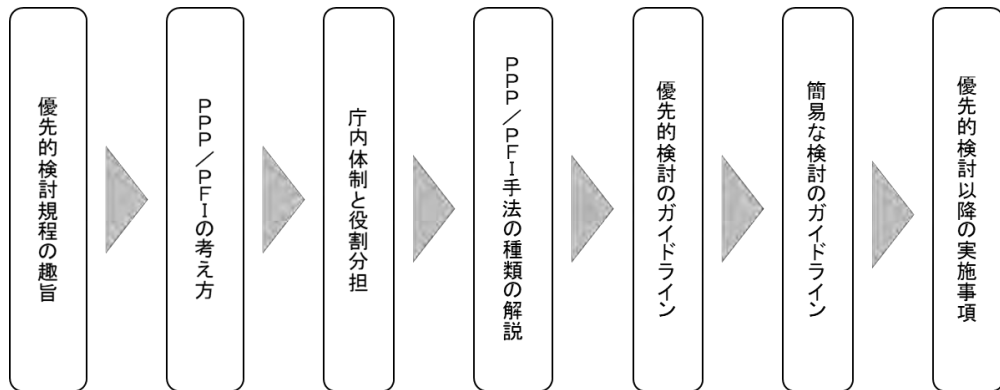
このため、PPP/PFI について精通していなくとも、優先的検討規程に沿った検討を行うことができるよう、PPP/PFI や規程の内容についての簡単な説明や優先的検討の手引きを記載した解説書を作成することとした。

特に、職員が実施することとなる簡易な検討について、解説書に沿って手続きを進めれば実施することができることを目的とした。

##### (2) 解説書の内容

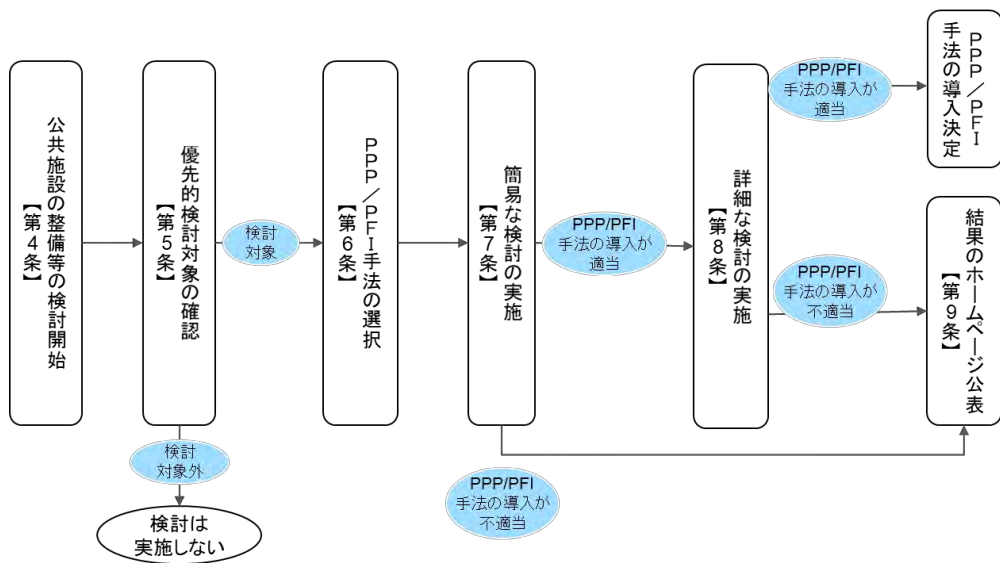
解説書は、PPP/PFI に関する基礎知識を簡単に説明しつつ、優先的検討の手引きとなるよう、下記の構成とした。

図表 9 解説書の構成



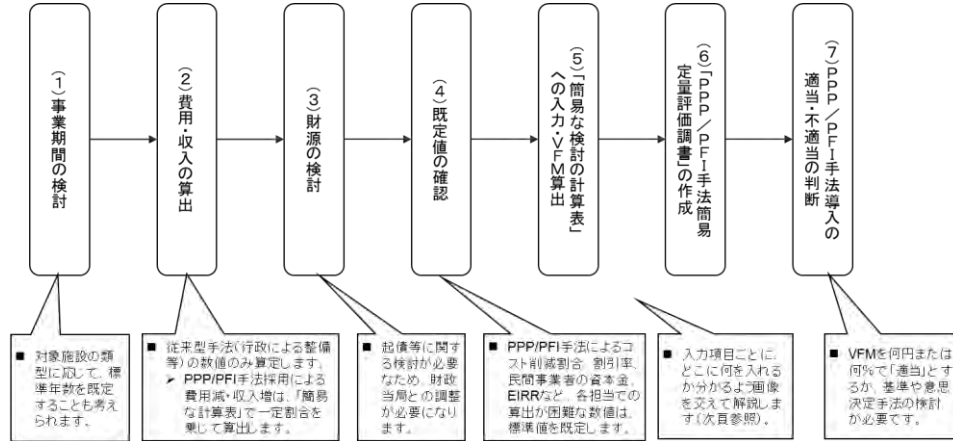
主眼である優先的検討規程については、フローを示しながら検討事項を具体的に解説している。

図表 10 優先的検討のガイドライン（フロー図）



特に、コンサルタント等専門家を活用せず、職員自らが実施する必要のある簡易な検討については、より詳細に解説を行っている。

図表 11 簡易な検討のガイドライン (フロー図)



ポイントとしては、下記が挙げられる。

- VFM の算出に必要な数値を整理して示す
- 事業ごとに設定する必要がある数値は、職員が基本的な事業計画を基に設定することを指示
- 原則として全事業に同じ数値で適用できる数値は、既定の数値として所与のものとする (PPP/PFI 担当が年度更新を行う)
- VFM 計算 (エクセルファイルへの入力) は、図を基に入力箇所を明示する

図表 12 VFM の入力の解説例

手法	従来型手法	採用手法の条件	採用手法
手法	従来型手法	ア	イ BOT・BOT-RO、BOT-RO、BOO-RO
事業期間	1年	イ	0年
費用・収入	イ	オ	0年
資金面の内容	イ	カ	0%
採用手法における民間事業者の収益	イ	ク	0%
採用手法の内容	イ	コ	32.1%
採用手法の民間事業者の収益	イ	ク	0%

解説書は、PPP/PFI 担当である企画政策課の所管として、時間経過による更新等を行うとともに、実際の事業検討の際にはガイドラインとして活用する予定である。

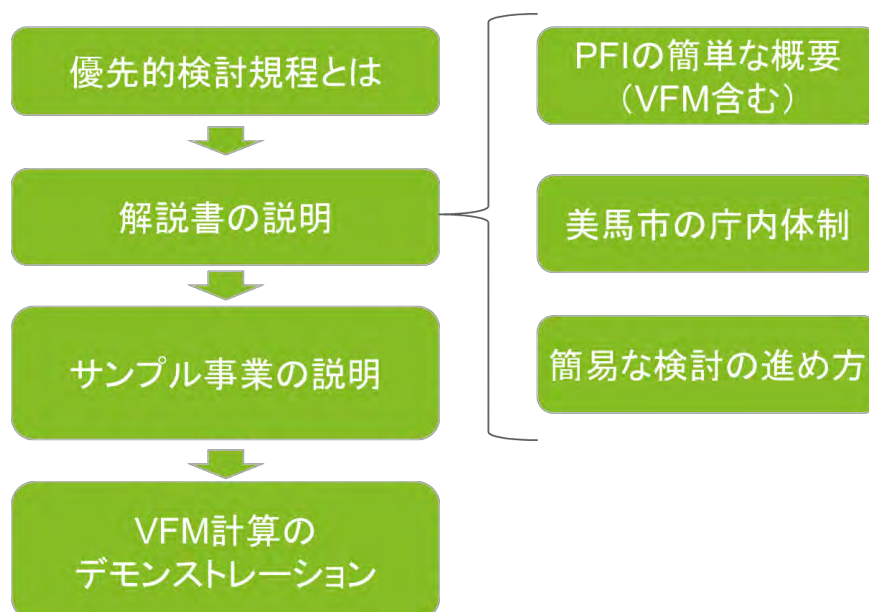
## 5) 庁内への周知

### (1) 優先的検討に関する勉強会

優先的検討規程及び解説書の策定にあたり、庁内への周知及び職員の学習のため、優先的検討に関する勉強会を開催した。

日時	平成 31 年 2 月 20 日 14 : 00 ~ 16 : 00
場所	美馬市農村環境改善センター
参加者	20 名 美馬市の PPP/PFI 担当、総務担当、公共施設担当、施設整備事業担当、管内一事務組合の職員
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優先的検討規程の説明</li> <li>■ 解説書の説明 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PFI の概要</li> <li>➢ 美馬市の庁内体制</li> <li>➢ 簡易な検討の進め方</li> </ul> </li> <li>■ サンプル事業の説明</li> <li>■ VFM 計算のデモンストレーション</li> </ul>

図表 13 勉強会の実施内容



## (2) 勉強会の反映

勉強会のアンケート結果等を受けて、規程及び解説書の内容を修正した。具体的には、大きく下記の追加を行った。

- 定性的な検討を簡易な検討段階で行うことを規程及び解説書に追加
- 更新が必要な数値の明確化

## 3. 本業務の示唆

美馬市の優先的検討規程の策定の支援を通じて得られた、今後、人口 20 万人未満の地方公共団体での優先的検討規程の策定を進めるための示唆を整理する。

### 1) 定性的な評価の視点の盛り込み

職員アンケートの結果からは、コスト面に偏りすぎではないかとの指摘が見られた。現行の優先的検討規程のひな形では、簡易な検討は費用総額の比較が前提になっており、財政面以外での PPP/PFI のメリットが何かという視点を盛り込むことが望ましいと考えられる。

### 2) 実践の重要性

職員には PPP/PFI に関する経験がほとんど無く、今後、PPP/PFI の検討をしていくことについて、困難さを感じている。今般の美馬市では、将来的な公共施設整備を見込んで優先的検討規程を策定したが、定着を図るためには実例を作ることが必要だと考えられる。

このため、今後、優先的検討規程を広めていくには、PPP/PFI 手法導入の検討対象となる一定規模以上の事業の検討が行われる際に、併せて優先的検討規程の策定を促す仕組みも望ましいと考えられる。

### 3) 優先的検討の根拠となる数値

優先的検討にあたって必要となる数値は、対象基準金額やコスト削減率、金利や割引率など多岐にわたる。「優先的検討規程策定の手引き」において、これらの数値の参考が設定されているが、地方公共団体にとっては、専門知識が無ければ解釈や説明が難しい。また、時間が進むにつれて、更新が必要と考えられる数値もある。

このため、対外的な説明の仕方や定期的な更新に関する情報提供が行われることが望ましいと考えられる。