

3-4 自治体向け地域プラットフォーム

1. 開催概要

日時：平成30年11月7日（水） 午前10時30分～午前12時

場所：とりぎん文化会館 小ホール（鳥取市尚徳町101-5）

2. 参加者 21名（県職員を除く）

3. 講演内容 地元事業者参画に向けた地方自治体に期待される役割

講師：株式会社日本政策投資銀行 足立慎一郎地域企画部担当部長

テーマ： 地域参画による地域課題解決型PPP/PFI推進へ向けて

3-5 金融機関向け地域プラットフォーム（第1回）

1. 開催概要

日時：平成30年11月7日（水） 午前10時30分～午前12時

場所：とりぎん文化会館 第3会議室（鳥取市尚徳町101-5）

2. 参加者 県内主要金融機関：5行（銀行、信用金庫）

3. 講師による講演内容 PFI事業者における地域金融機関の在り方

講師：株式会社民間資金等活用事業推進機構 半田容章代表取締役社長

テーマ： PFI事業における地域金融機関の在り方（地域の要として）

3-6 金融機関向け地域プラットフォーム（第2回）

1. 開催概要

日時：平成31年1月16日（水） 午前10時30分～午前12時

場所：米子コンベンションセンター 第8会議室（米子市末広町294）

2. 参加者

・県内主要金融機関：（銀行、信用金庫等、5行11名）

・川崎市総務企画局行政改革マネジメント推進室（視察）

3. 講師による講演内容 地域金融機関のあり方

講師：福岡銀行パブリックソリューション部PFI・インフラ投資グループ

添田 真一郎主任調査役

テーマ： 地域金融機関のあり方

図表 3-6 金融機関向け地域プラットフォーム（第2回）



3-7 鳥取県PPP/PFI推進地域プラットフォーム会議（第2回）

1. 開催概要

日時：平成31年1月16日（水）

場所：米子コンベンションセンター第5会議室

2. 構成員

行政	鳥取県、鳥取市、米子市、倉吉市、境港市、岩美町、八頭町、若桜町、智頭町、三朝町、湯梨浜町、北栄町、琴浦町、大山町、日吉津村、南部町、伯耆町、江府町、日野町、日南町（県及び県内全ての市町村）
経済団体	各商工会議所、県商工会連合会、県中小企業団体中央会、鳥取県建設業協会、鳥取県管工事業協会、鳥取県造園建設業協会、鳥取県電業協会、鳥取県建築士事務所協会、鳥取県ビルメンテナンス協会
金融機関	県内各金融機関、日本政策投資銀行松江事務所

3. 議事次第

- ✓ 平成31年度の事業について
- ✓ 鳥取県PPP/PFI法導入にかかる県内事業者参画に向けた配慮方針について

図表 3-7 平成 31 年度地域プラットフォーム自走を確認



図表 3-8 地域プラットフォーム全体会議（第 2 回）



3-8 第 3 回鳥取県 PPP / PFI 推進地域プラットフォームセミナー

1. 開催概要

日時：平成 31 年 1 月 16 日（水） 午後 2 時～午後 4 時 30 分

場所：米子コンベンションセンター 小ホール（米子市末広町 294）

2. 参加者

行政、経済団体、金融機関、民間事業者約 **70 名**

3. 議事次第

- ✓ 基調講演 日本 PFI・PPP 協会「多様な官民連携事業とその可能性」
- ✓ 講演 1 PwC アドバイザリー合同会社「失敗事例および導き出される教訓」
- ✓ 講演 2 株式会社藤井組「京都市 PFI 事業への参画事例」
- ✓ 講演 3 株式会社福岡銀行「金融機関からみた地元事業者関与型 PFI の促進について」

図表3-9 第3回地域プラットフォームセミナーの様子



4. 各講師による講演内容

(1) 基調講演1 「失敗事例および導き出される教訓」

講師：特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会 植田和男会長兼理事長

テーマ：多様な官民連携事業とその可能性

ポイント

- ✓ 官民双方における「必然」の認識と課題解決
- ✓ サウンディング型市場調査のメリット

図表3-10 第3回地域プラットフォームセミナーの様子（基調講演）



(2) 講演1 「多様な官民連携事業とその可能性」

講師：PwCアドバイザリー合同会社インフラ・PPP部門 杉原篤ディレクター

テーマ：PFI 何が重要か？

ポイント

- ✓ PPP/PFIのメリットを活かす必要性
- ✓ コンソーシアム組成にあたっての注意点
- ✓ 地方企業としての優位性

(3) 講演2 「京都市PFI事業への参画事例」

講師：株式会社藤井組 藤井和樹代表取締役

テーマ：PFI事業への取組 ～経験のお裾分け～

① PFI事業からの学び

- ✓ マネジメントだけでも仕事になる
- ✓ 価格決定権と収益率をよく見ることが大事
- ✓ よそ者だから出来ることもある
- ✓ 勝負どころをつくることが大事
- ✓ 少数プレイヤーなら動きが速い
- ✓ 実績があると優位
- ✓ 不透明な部分は収益源とする
- ✓ SPCはつukらない方が楽

② PFI事業に参画する際の留意点

(i) 参加するか否かを決めるとき

- ✓ 事業の内容及びメリットデメリットを正確に掴む
 - 発注者
 - スケジュール
 - 審査員
 - アメとムチ
- ✓ チームの組成と競合の状況

(ii) どのようなポジションで参加するか

事業のメインを担うなら、代表企業になったほうが良い。代表企業に対して特別に要求される資格はない。メインに強力な企業が入るなら、構成員でも可であるが、出資やリスクに見合うビジネスかどうかを見極める必要がある。

(iii) P F I のメリット

公共は、企業を選ぶ企業の中で、チーム内でのネゴが容易にできる。民間には、自社以外の能力で競争力をつけることができる。その際、力のあるパートナーを知っていることが競争力につながる。

図表 3-1 1 第 3 回地域プラットフォームセミナーの様子 (藤井組)



(4) 講演 3 「金融機関からみた地元事業者関与型 P F I の促進について」

講 師：福岡銀行パブリックソリューション部 P F I ・インフラ投資グループ

添田真一郎主任調査役

テーマ：地域の取組みについて

✓ 福岡銀行の P P P ・ P F I への関わり方

自治体に対しては案件創出の支援をし、民間に対しては案件受注の支援をする。

自治体様への案件創出支援は、P F I ありきではないが、当然、可能性調査の結果、従来型公共事業となるケースもある。一方、ベースとして P P P / P F I の『必然性』に関する認識が、官民双方に必要と考える。

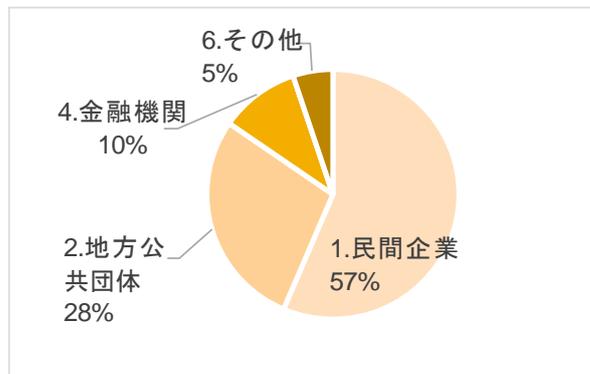
5. アンケート結果

(1) 本日のプラットフォームについて

① 所属する業態を教えてください。

総回答数：39名

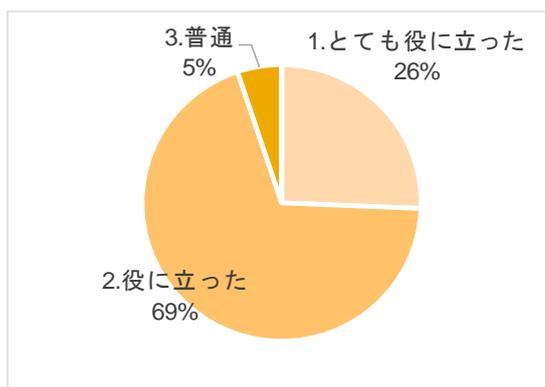
1. 民間企業	22名 (56%)
2. 地方公共団体	11名 (28%)
3. 大学等教育機関	0名 (0%)
4. 金融機関	4名 (10%)
5. 報道機関	0名 (0%)
6. その他	2名 (5%)



② 本日のプラットフォームはPPP/PFIの理解に役立ちましたか？

総回答数：39名

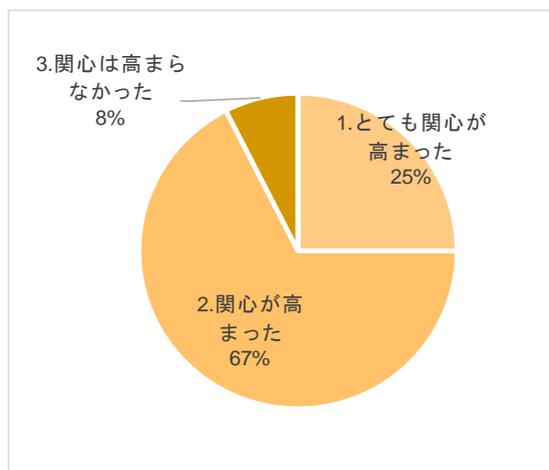
1. とても役に立った	10名 (26%)
2. 役に立った	27名 (69%)
3. 普通	2名 (5%)
4. 役に立たなかった	0名 (0%)
5. 関心がない	0名 (0%)



③ 本年度のプラットフォームを通じて、PPP/PFIに関する関心は高まりましたか？

総回答数：40名

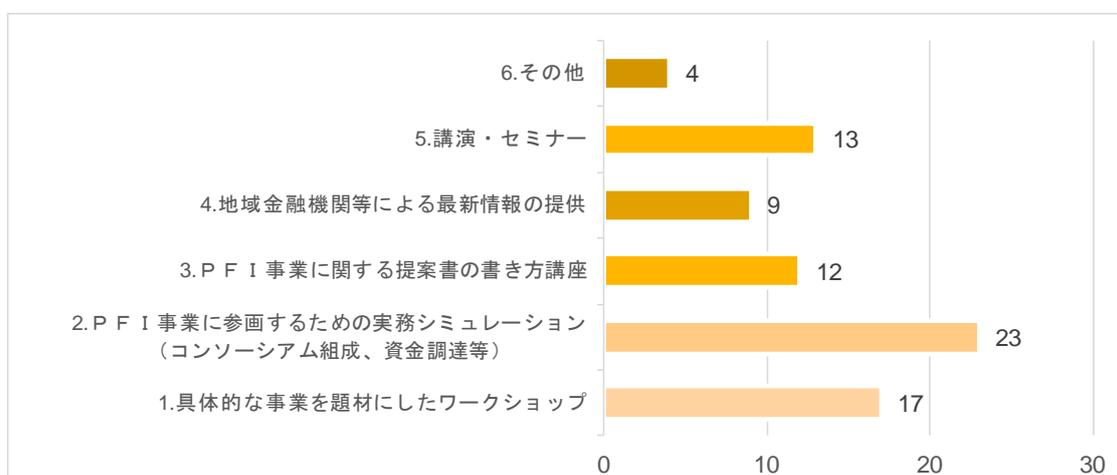
1. とても関心が高まった	10名 (25%)
2. 関心が高まった	27名 (68%)
3. 関心は高まらなかった	3名 (8%)
4. 興味はない	0名 (0%)



- ④ ③で「1」もしくは「2」を回答された方に伺います。今後このようなPPP/PFIに関するプラットフォームが開催される場合、どのようなプログラムを必要としますか。（複数回答可）

総回答数 78

1. 具体的な事業を題材にしたワークショップ	17名 (22%)
2. PFI事業に参画するための実務シミュレーション (コンソーシアム組成、資金調達等)	23名 (29%)
3. PFI事業に関する提案書の書き方講座	12名 (15%)
4. 地域金融機関等による最新情報の提供	9名 (12%)
5. 講演・セミナー	13名 (17%)
6. その他	4名 (5%)



- ⑤ ③で「3」もしくは「4」と回答された方に伺います。PPP/PFI事業への関心が高まるとされるキッカケは何だと思われますか？（複数回答可）

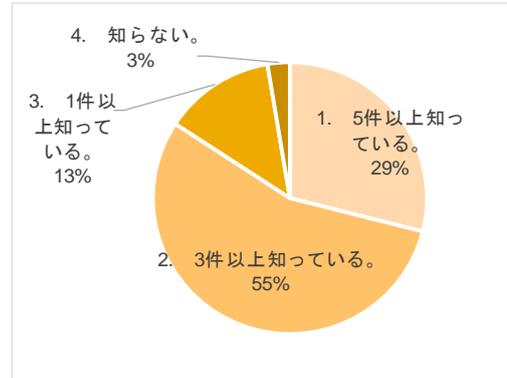
総回答数：9名

1. 県内において実際にPPP/PFI事業が増えてくれば関心は高まるかもしれない。	7名 (58%)
2. 取引先が事業に参画したら、もしくは取引先から参画依頼があれば高まるかもしれない。	2名 (17%)
3. PPP/PFI事業の仕組みを十分に理解できたら関心は高まるかもしれない。	3名 (25%)
4. おそらく何があっても関心は高まらない。	0名 (0%)

- ⑥ 県内では、以下の公共施設に関して既にPPP/PFI導入の検討が始められています、もしくは既に導入済みですが、ご存知でしょうか。・発電施設 ・美術館 ・庁舎 ・史跡公園 ・文化施設（複数） ・観光施設（複数） ・工業用水道 ・鳥取空港

総回答数：38

- | | |
|---------------|----------|
| 1. 5件以上知っている。 | 11名（29%） |
| 2. 3件以上知っている。 | 21名（55%） |
| 3. 1件以上知っている。 | 5名（13%） |
| 4. 知らない。 | 1名（3%） |



- ⑦ 鳥取県PPP/PFI推進地域プラットフォームセミナーの今後の運営に関してご意見をお寄せください。

- ・官民連携活用は、公共分野では現在の社会情勢ではやむを得ないものと思います。一方でインフラの維持も国土強靱化の中で重要です。現行制度でも生かせるものは活用すべきと考えます。特にいわゆる地方と呼ばれる地域では公共の一定の助成・援助がないと単に効率・採算だけでは事業継続が難しいので、そういった観点も踏まえた内容があってもいいのではと思います。（負担軽減）
- ・見学会（他府県でもOK）実施
- ・今後もセミナーが開催されるのであればぜひ参加したい。
- ・PFIが中心になっているが、PPP事例も取り扱ってほしい
- ・普通に考えて地域業者でPFI事業に参加できる業者は限られてしまうと思います（維持管理だけになる）。その中で地域業者の特典もないと大きい事業がゼネコン主導になってしまうような気がする。
- ・具体的な事業を個別に対象としたセミナー、実施シミュレーションを早急に企画されてすすめてほしいです。
- ・PPP専門の学識経験者は少ないが、PPP推進の目的は、自治体経営、サステナビリティ、都市計画、まちづくり等であることから、これらに関係する有識者（大学教授）に関わってもらわないと事業者⇄行政だけのプラットフォームには限界がある。産官学によるプラットフォーム形成を希望します。
- ・隣県ですが参加させていただきました。いつか意見交換の場でもあればと考えております。
- ・今後もセミナーを開催してください。
- ・情報交換の場があったらもっと良い 県内案件の進捗状況が知りたい
- ・PFIの失敗例は多数ありますが、問題点が強調されていません。具体的に失敗例を提示して、皆で情報を共有して課題を検討すべき。

第4章 地域プラットフォームを通じたPPP／PFI案件形成の支援

4-1 本業務支援案件の割出し

1. 地域プラットフォームによるPPP／PFI案件形成

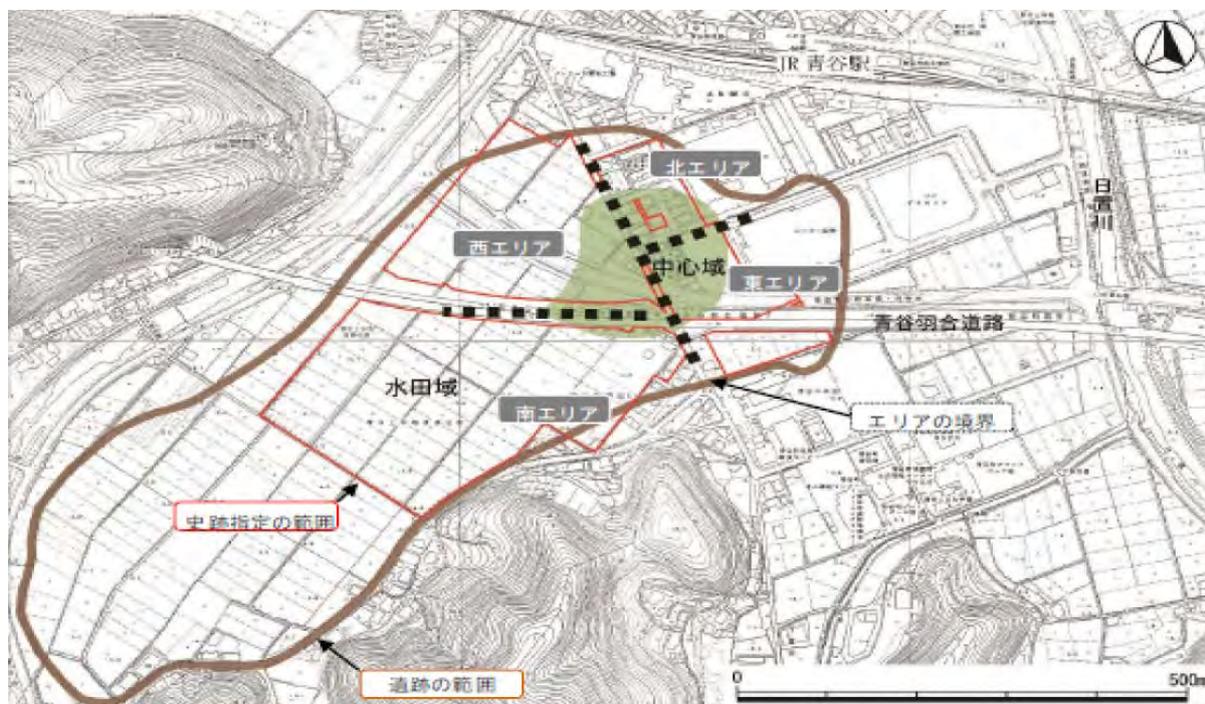
鳥取県では、県の優先的検討方針によって、数多くの大型公共事業がPPP／PFIの検討対象とされている中、本業務においていずれの案件をモデルケースとして設定するか、県と協議のうえ、以下の視点から、支援案件を割り出すこととした。

- ✓ 事業化することが決定している案件であること。
- ✓ 第一次検討（簡易な検討）実施前の案件であること。
- ✓ 検討の支援を要する案件であること。

2. 青谷上寺地史跡公園整備事業の選定

鳥取県と今後の検討事業について協議を重ねた結果、上記全ての要件を充足している「青谷上寺地史跡公園」の整備事業について第一次検討に向けた支援を行うことで合意した。

図表4-1 青谷上寺地史跡公園一位置図一



(出典：鳥取県「H30 第3回県有施設・資産有効活用戦略会議」)

4-2 青谷上寺地史跡公園に係る案件形成支援

1. 鳥取県との協議

本支援業務の中において、地域プラットフォーム支援事業の新規案件形成支援として、PFI手法導入について検討調査及び助言を実施した。

(1) 協議状況

日時	場所	概要
8月 1日	総務部資産活用推進課	第1回プラットフォームセミナー開催について
11月 2日	総務部資産活用推進課	第2回プラットフォームセミナー開催について 新規PFI事業案件形成支援について
11月20日	教育委員会文化財課	第3回プラットフォームセミナー開催について PFI事業勉強会の実施 (モデル事業：青谷上寺史跡公園整備事業を選定)
12月26日	教育委員会文化財課	PFI手法導入第一次検討支援 (VFM簡易計算モデル策定支援) (PFI事業スケジュール策定支援)
1月24日	教育委員会文化財課	PFI手法導入第一次検討支援 (維持管理・運営業務に関する助言業務) (内閣府・文化庁との調整状況の報告)
2月13日	総務部資産活用推進課	本年度活動報告について 次年度取組みに関する協議

(2) 助言業務

① 支援案件の割出し

鳥取県では、県の優先的検討方針によって、数多くの大型公共事業がPPP/PFIの検討対象とされている中、本業務においていずれの案件をモデルケースとして設定するか、県と協議のうえ、以下の視点から、支援案件を割り出すこととした。

✓ 事業化することが決定している案件であること。

全ての県有資産から事業化すべき公共施設を割り出すよりも、既に県内において事業化が見込まれる案件について、PPP/PFI手法導入の可能性を見出す方が有効であると判断される。

✓ 第一次検討（簡易な検討）実施前の案件であること。

第二次検討（導入可能性調査）に進んでいる案件（美術館、発電施設、庁舎）については、既にコンサルタントが助言機能を果たしており、当該案件にセカンドオピニオンを発することは、かえって事業の推進を阻害する恐れがある。

✓ 検討の支援を要する案件であること。

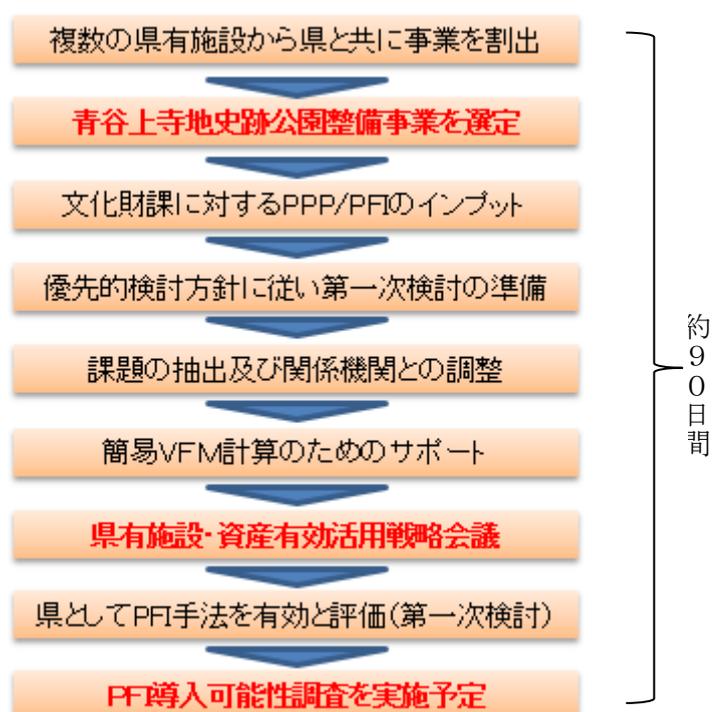
第一次検討（簡易な検討）では、県自ら評価するため、当該評価に必要なサポートを行うことは円滑な案件形成に向けて効果的であると考えられる。

② 第一次検討及び第二次検討に向けた業務の進め方

青谷上寺地史跡を所管する教育委員会事務局文化財課に対して、県有施設・資産有効活用戦略会議への上程までに必要な業務及び流れについて助言を行った。

特に、青谷上寺地史跡公園整備事業は、整備事業に関して有識者会議に諮りながら具体的な維持管理業務まで想定された議論がなされているものの、料金徴収を想定する運營業務の導入に関しては未検討であったことから、本業務においては、他事例を用いながら、利用料金による財政負担の抑制可能性について検討を行った。

図表 4-2 検討の流れ



③ P F I 事業となった場合の導入スケジュール

教育委員会事務局文化財課との協議の中で、発掘調査及び文化庁との調整を行いながら段階的に整備事業が実施され、整備期間が長期に及ぶ点に着目し、P F I 方式導入までの事業開始期間の遅れを事業期間で吸収するとともに工期の短縮による財政負担の抑制を図る可能性を検証した。

④ 簡易V F M計算のための前提条件の整理

鳥取県による第一次検討（評価）に向けて、V F Mの考え方を助言するとともに、本事業における簡易V F M計算に資するため、前提条件を整理し、県による試算のサポートを行った。

⑤ 課題の整理

本業務において、青谷上寺地史跡公園整備事業に関して県の第一次検討（評価）を行うための助言を実施し、その結果、県は簡易計算によるVFMを約1.1億円（約7.4%）と評価し、本事業を第二次検討（PFI導入可能性調査）に進めている。

今後、専門コンサルタントに発注し、当該事業に係るPFI導入可能性調査を実施することとなったが、円滑に調査が進むよう本事業にかかる課題を整理した。

2. 文化庁との調整

(1) 経緯

青谷上寺地史跡公園の事業化に先立ち、文化財保護法の確認、PFI手法導入に伴う文化庁補助金交付への影響を測る必要があることから、これまでの文化庁の見解を整理した。

(2) 文化財保護法における史跡整備・管理について

- ✓ 史跡の管理（整備・活用）については、所有者又は管理団体になければならない。

所有権を県が有したうえで、最終責任を県が負う形の外部委託であれば、従来から行われており、特に問題はない。

（参考：むきばんだ史跡公園でも指定管理者制度を平成31年度から導入予定）

- ✓ 史跡整備は「現状変更」となることから、文化庁の許可を要する。

現状変更も県が許可を受けた上で、事業者が行うのであれば問題ない。

3. 県有施設・資産有効活用戦略会議

平成31年1月25日に開催された平成30年度第3回会議で青谷上寺地史跡公園の整備に関するPFI手法導入検討の第一次評価結果が示された。

県有施設・資産有効活用戦略会議では、今後のスケジュールとして、平成31年度に当該事業に係るPFI手法導入可能性調査を実施することが決定されている。

図表 4-3 第一次検討の評価（案）

青谷上寺地史跡公園の整備へのPFI手法導入検討

■第一次評価結果概要

1 定量評価 :コスト削減効果が見込める

・青谷上寺地史跡公園の整備手法としてPFI手法(BTO方式)を導入することで、1.1億円程度のコスト削減が可能。

2 定性評価 :低廉で良質なサービスの提供や管理運営の効率化が期待される。

- ・利用者ニーズに応じた低廉で良質なサービスの提供が期待される。
- ・設計、建設から管理運営までを一括して民間事業者任せすることで、管理運営の効率化が期待される。
- ・なお、文化財保護法も勘案しながら、県の直営体制で担うべき部分があるか検討が必要。



【第一次検討の評価案】

- **青谷上寺地史跡公園の整備手法としてPFI手法の活用が有効**であると考えられる。
- 第二次検討に向けてコンサルタントによる導入可能性調査を実施すべき。

青谷上寺地史跡公園の整備へのPFI手法導入検討

■今後のスケジュール

年度		内容
2018 (H30)	2月	PPP/PFI手法導入可能性調査にかかる予算を県議会に上程 ※財源 内閣府補助事業(国二次補正 補助率10/10、上限1,000万円)
2019 (H31)		PPP/PFI手法導入可能性調査(内閣府補助事業)
(PFIが有利と判断された場合)		事業者選定手続準備 事業者選定手続(事業者の公募)
		事業者選定手続(事業者の選定・契約) 実施設計
		建設工事
		施設完成・供用開始
		(必要に応じて発掘作業を継続)

※県議会での議論を踏まえ、民間活力の導入可否の決定(導入可能性調査)までは事業担当課と連携を図りながら、総務部(行財政改革局資産活用推進課)が実施。

(出典：鳥取県「H30 第3回県有施設・資産有効活用戦略会議」)

第5章 PPP／PFIの活用推進に関する提案

5-1 PPP／PFI活用推進の壁となっている課題

1. 発注側、受注側の「不慣れ」

①鳥取県及び県内市町村において、現段階でPFI事業実施件数は1件のみ

鳥取県及び県内市町村のPFI事業に係るノウハウは必ずしも十分には蓄積されておらず、まずは、なぜ今PPP／PFIが推進されているのか、その必要性やPFI事業を実施した場合に期待される効果をしっかりと理解することが必要であった。

地域プラットフォームセミナー参加者アンケートの結果にもあるとおり、発注者側並びに受注側のいずれであっても、PPP／PFIに関心を持つキッカケとして、身近にPFI事業が多数形成されることが挙げられている。

②県内地方公共団体及び地場事業者の機運醸成とPFI事業に対する取組み ～受身から主導へ～

県内経済団体や地元業者を訪問すると、PFI事業の研究を開始するとともに、「PFIを受注できない事業者は淘汰される」という危機感が醸成されており、民間事業者側もPFI事業への参画をしていく準備が整いつつある状況となっている。今後も増えてくるであろう県内PFI事業について、事業を実際に経験していくことで、課題となる「不慣れ」の解消に繋がっていくものと考えられる。

2. PPP／PFIに対する「先入観」

PPP／PFI手法の導入を検討する際、決まって過去の失敗事例がクローズアップされるが、長い期間の中で、これらの失敗事業を教訓としたうえで、同じことが繰り返されないような様々な工夫が施されているのが現在のPFI事業である。

故に、過去の失敗事例のみをもって、PFI事業はリスクが大きいと思うのは誤りである。民間事業者と適切なリスク分担がなされることこそが重要であり、過去の失敗事例程には浸透していないPFI事業の成功事例に関しても体系的に示されていくようになれば「先入観」も和らいでいくものと考えられる。

5-2 PPP／PFI活用推進のための提案

PPP／PFIは事業手法に過ぎず、当該手法を採用するための案件化は趣旨を没却しており本末転倒である。

一方で、地域住民に対する公共サービスの向上・賑わいの創出、財政負担の抑制など、事業目的が明確であり、事業目的の実現のためにPPP／PFIが有効となるケースは多い。そのような場合には、将来の人口減少や公共施設の老朽化に対応していくためにも、「分からないから」「面倒だから」「失敗事例があるから」というだけで安易にPPP／PFIを回避するのではなく、「簡易的に定量評価を実施してみる」「少しでも財政負担の抑制を見込むことが

できるのであれば、事業可能性を検討してみる」というのが、国が示す優先検討指針の趣旨であると考えられる。

特に、PPP/PFIが採用される案件は、比較的大規模な公共事業となる傾向にあり、政治リスク（選挙の争点化など）を少なからず抱えていることから、一辺倒にトップダウンアプローチ（首長主導）のみ頼るのではなく、地域社会全体でよりよい事業スキームを考えていくこと、そのための制度・体制・環境が備わっていることがPPP/PFI活用推進にとって重要であるといえる。

本業務において支援した鳥取県は、上記をPPP/PFI活用推進の確かな実行のための仕組みを着実に整えつつあり、ボトムアップアプローチを可能にする仕組みを構築しはじめている。今後もPPP/PFIが加速度的に浸透していく可能性が高いモデルであると考えられることから、以下、実体験に基づいた提案を行う。

1. 案件形成のための環境整備

鳥取県では、全国に先駆けて、平成28年3月に「鳥取県PPP/PFI手法活用の優先的検討方針」を制定するとともに、平成31年1月には「鳥取県PPP/PFI手法導入にかかる県内事業者参画に向けた配慮方針」を定めている。

両者は、財政負担の抑制を図りつつも、大きな政策方針に関して地域産業への理解を得るための配慮も示すという、PFI手法導入に際しこれまでの論じられてきた課題の解決を見据えた合理的な対応であると評価できる。

さらに、優先的検討方針の中では、今後、数多くPPP/PFI事業が案件化されることを想定し、PPP/PFI事業の先進的な取組をしている都市を参考にし、PPP/PFI事業を横断的に指導・管理を行う横串の組織として総務部資産活用推進課がその役割を担っている。

庁内の組織体制を整備し、総務部資産活用推進課にその役割を担うことでPPP/PFI事業に係る知識の蓄積、経験則に基づく効果的かつ効率的な事業の推進を狙っている。

このように、対象施設が多岐にわたるPPP/PFI事業において、今後、県庁内で推進していくための「制度」と「組織」が整備されるに至っている。

2. 庁内調整を司るキーパーソンの発見と育成

上述の通り、鳥取県における「制度」と「組織」は整備されているものの、これだけをもって直ちに事業の推進には繋がらないものと考えられる。PPP/PFI事業は、案件形成に際し、担当課のみならず、関与することとなる企画、財政、営繕等、さまざまな部局の理解や協力があってこそ進んでいくことから、事業の推進には、旗振り役・取りまとめ役の存在が不可欠となる。

鳥取県では、現在、美術館、発電施設、史跡公園、文化施設、観光施設等、様々な事業についてPFI手法の導入を決定もしくは導入検討を行っているところであるが、全ての事業に総務部資産活用推進課の担当者が関与し、積極的に各担当課を指導、監督しつつ、優先的検討方針の確かな実行へと導いている。

また、当該担当者の行動を支援するとともに、自らも庁内調整に乗り出すキーパーソンの上司役を総務部資産活用課長が担っている。

この二人が両輪となって、県の意思である優先的検討方針の確かな実行を実現するとともに、地域産業への理解を求めるための配慮方針を策定するなど、案件形成に向けた原動力となっている。もちろん、PPP/PFIありきではなく、優先的検討方針に沿った合理的な判断がなされているという点が特筆すべき点であるといえる。

ここに、庁内のキーパーソンを発見し、育成することを最初の提案としたい。鳥取県の場合は、既にキーパーソンは存在していたことから、本業務においては、当該担当者の助言役として事業化へのサポートに徹したが、未だキーパーソンが存在しない自治体においては、キーパーソンの発見と育成をしていくことが必要であると解する。

3. 他自治体職員によるノウハウの伝承

鳥取県は、これまでPFI事業実績が1件のみの状況であることから、PPP/PFIの導入、活用に関するノウハウの蓄積を始めているところであり、案件形成に際しては試行錯誤をしながら、事業化を目指している。このような場合、コンサルタントに外注し助言機能を確保する方法もあるが、自治体目線での助言や育成という観点からは、PFI事業を経験した全国自治体の公務員を充てることも有効な手段であると考えられる。

PFI事業経験のある担当者は、大変だったが思い出に残る経験であった、楽しかったなどポジティブな感想を持つ方がいる。たしかに、PFI事業担当者は、官民様々な関係者と協議を重ね、知恵を絞りながら案件化していく点で、これまでの業務とは異なった経験を積むことができるという面もある。

現在、666件（平成30年3月末時点）のPFI事業が国内で実施されていることから、各事業を担当した職員は数千人に及ぶと推測しうる。特に、定年後の元職員を他の自治体のアドバイザーとして派遣・採用することが可能となるのであれば、派遣先の自治体においてキーパーソンの発見・育成に大きな貢献をすることが期待される。

4. 経済圏域全体における産官学金労言士の機運醸成

上記1～3は、あくまで発注者内部の話であるが、PPP/PFI事業は受け手となる民間事業者の参画があつてこそ成立する事業であることから、地域産業の理解を得ながら、地域の機運を醸成していくことが効果的な案件形成へと繋がっていくと考えられる。

そこで、上記1～3の環境が整ったところで、継続的な案件形成を図っていくために民間事業者との「対話」を活発に行っていくことが最後の提案となる。

より良い事業としていくために、現在各地で盛んに行われているマーケットサウンディング、市場調査、行政に対する民間提案制度、地域の産官学金労言士が一体となって協議を行う地域プラットフォーム、これらが単に一自治体に留まることなく、経済圏域全体で認知され、地域で自走し、案件が案件を生む上昇スパイラルに転じた時、PPP/PFI事業が活用・推進されていくものと考えられる。

図表 5-1 PPP/PFI 活用推進の流れ

