

令和2年度 香川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】

令和3年3月

目次

第 I 章 業務の概要	1
1. 業務の目的	1
2. 業務の内容	1
第 II 章 香川県における PPP/PFI の状況	3
1. 香川県内で PPP/PFI を推進する背景	3
2. 香川県内における PPP/PFI の取組状況	3
3. PPP/PFI に関する課題	4
第 III 章 香川県域における広域型 PPP/PFI 地域プラットフォーム形成	5
1. PPP/PFI 地域プラットフォーム形成の目的・本年度の目標	5
2. 地域プラットフォームの枠組み	6
3. 地域プラットフォームの開催	7
4. 参考となる事例、情報等の取りまとめ	15
5. 地域プラットフォームを通じた PPP/PFI 案件形成の支援	16
6. 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知 見の整理	20
第 IV 章 成果と今後の取組	22
1. 今年度の取組成果	23
2. 今後の課題と対応策	24
3. 次年度以降の実施事項案	24

第I章 業務の概要

1. 業務の目的

本業務は、香川県域において、地方公共団体をはじめ地域関係者の PPP/PFI に対する理解度の向上を図るとともに、さまざまな事業分野の民間事業者の企画力・提案力・事業推進力の向上やその能力を活用した案件形成を促進するものである。

行政、金融機関、民間事業者、大学などの関係者が集い、PPP/PFI 事業のノウハウ習得や官民対話を含めた情報交換等を行う地域プラットフォームの立ち上げ及び運営について支援し、次年度以降において、継続的な活動となるように支援することを目的とする。また、ケーススタディの実施により、具体的な案件形成に資する支援をあわせて実施する。

2. 業務の内容

本業務では、支援対象団体に対して下記の支援を実施した。

1) 地域プラットフォームの立ち上げ・運営に対する助言・補助

(1) 構成団体・参加者に関する助言・招集作業の補助【P6】

地域プラットフォームの構成団体や参加者の選定にあたり、地域プラットフォームを PPP/PFI 案件形成のための継続的な枠組みとして機能させる観点から助言した。また、コアメンバー会議の開催に係る説明資料の作成や構成団体候補を地域プラットフォームへ招集する際の補助を実施した。

(2) 活動計画・実施内容に関する助言【P5～7】

支援対象団体が作成する地域プラットフォームの活動計画・実施内容に対して助言した。

なお、助言にあたり、構成団体・参加者の特性に応じたものとする観点や、内閣府による支援終了後、地方公共団体をはじめ地域関係者の PPP/PFI に対する理解度の向上が図られ、地域のさまざまな事業分野の民間事業者の企画力・提案力・事業推進力の向上やその能力を活用した案件が形成される地域プラットフォームとして発展していく観点を考慮した。

(3) 地域プラットフォーム開催に対する助言・補助【P8～15】

構成団体との協力・連携のもと、セミナーの講師選定補助、開催プログラム案の策定、参加者アンケートの作成などの準備とともに、当日の開催に関する運営を支援した。また、開催後に得られた参加者アンケート結果の分析を実施して、開催成果や今後の課題などについて助言した。

- (4) 地域プラットフォームの PR 活動の補助【P8、10、13】
支援対象団体が行う PR 活動において、開催案内チラシの作成や開催に関する周知・案内などについて助言した。
- 2) 発注者からの提供情報のとりまとめ【P15】
内閣府が提供する資料を基に、地域プラットフォーム参加者が参考となる事例、情報等の整理を目的として、PPP/PFI の事業手法に関する資料を作成してとりまとめを実施した。
- 3) 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の補助【P16～18】
PPP/PFI 案件の具体化に向けたサウンディングなどの官民対話を行うケーススタディ案件について、支援対象団体が案件を選定するために必要な情報を収集・整理し、提供した。また、官民対話の実施にあたり、必要な論点整理や概要資料の作成などに関して助言した。
- (2) 案件化に向けたスケジュール作成の補助【P18】
ケーススタディ案件について、事業化に至るまでの具体的なスケジュールの作成にあたり、必要な情報の整理や検討すべき論点について整理し、提供した。
- (3) 次段階への進捗に向けた情報提供【P19】
ケーススタディ案件の事業化に向けて、現状の段階から、一つ先の段階に進むために必要な情報を収集・整理し、ケーススタディ案件と類似する施設事例をもとに構成団体に提供した。
- 4) 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知見の整理【P20～22】
地域プラットフォームを立ち上げ運営するにあたり、地域プラットフォームを地域における PPP/PFI 案件形成のための継続的な枠組みとして機能させる観点から他の地方公共団体等が同種・類似の取組を実施する上での留意点等を、本案件の支援の過程で得られた知見をもとに整理した。
- 5) 成果物の作成等
本業務で行った支援内容及び支援結果を取りまとめ、報告書及び報告書（概要版）等を作成した。

第II章 香川県における PPP/PFI の状況

1. 香川県内で PPP/PFI を推進する背景

香川県は総人口約 95 万人（令和 2 年 9 月現在）であり、総面積は約 1,877km²である。県内 17 市町（8 市 9 町）で構成されており、最も人口が多い市町は約 42 万人の高松市となっている。

香川県では、高度経済成長期から平成初期にかけて整備された公共施設の多くで老朽化が進んでおり、今後 30 年間で維持管理や更新等に要する経費は、年平均額で約 420 億円と見込まれている。今後、人口減少等の影響により財政規模はピークであった平成 10 年度比で 8 割程度に減少することが想定されている。また、少子高齢化の進行に伴う社会保障関係経費の増加などの影響により、今後多額の収支不足が見込まれるなど、厳しい状況が続いている。こうした現状・課題を踏まえ、公共施設の維持管理・更新に関して、財政負担の軽減や平準化を図ることが必要となっている。

香川県では、平成 28 年度に「香川県県有公共施設等総合管理計画」を策定し、公共施設等の管理の基本的な考え方として、「①効率的な維持管理や更新等の実施」、「②安全な公共施設等の維持」、「③取組体制の整備等」として定めており、維持管理や運営の効率化を図るため、PPP/PFI の活用を検討することとしている。

県内の多くの市町が同様の課題を抱えており、今後、県内全域に PPP/PFI の取組を広めるため、地域プラットフォームを形成・運営し、PPP/PFI に関するさらなる普及啓発や案件形成能力の向上を図ることが求められている。

2. 香川県内における PPP/PFI の取組状況

1) PPP/PFI の導入実績

香川県内では、香川県、宇多津町、まんのう町をはじめ 6 団体に PPP/PFI の取組実績がある。これまでに実施された PPP/PFI 事業は下記の通りである。

図表 2-1 県内における PPP/PFI 事業の取組状況

団体名	年度	案件名	事業方式
国土交通省	平成 29 年度	高松空港特定運営事業等	公共施設等 運営権方式
善通寺市・琴平町・多度津町	平成 29 年度	善通寺市・琴平町・多度津町学校給食センター整備運営事業	BTO 方式
まんのう町	平成 22 年度	まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業	BTO 方式
宇多津町	平成 17 年度	宇多津新給食センター整備運営事業	BTO 方式
香川県	平成 14 年度	情報通信科学館（仮称）整備等事業	BOT 方式

2) その他取組

高松市では、平成 27 年度から平成 29 年度の 3 年間において、産官学金を構成メンバーとした「高松市地域プラットフォーム」を組成して、「屋島山上の施設群の再整備等」や「塩江温泉郷（道の駅エリア）の再整備」などの個別案件の検討を行った。

3. PPP/PFI に関する課題

1) PPP/PFI に対する知識・ノウハウの不足

県内の地方公共団体職員には、PPP/PFI の進め方がわからない、庁内における体制が構築されておらず人員やノウハウが不足しているなど、PPP/PFI に対する知識やノウハウ不足、取組を進めるうえでの庁内体制などに課題を抱えている。

2) 地域事業者を巻き込んだ案件形成

香川県内における PPP/PFI に関する取組件数は少ない状況であり、参考となる先進事例が不足している。そのため、官民双方ともに PPP/PFI 案件への経験が少なく、案件形成を進めるうえで、進め方がわからないなどの課題を抱えている。今後、PPP/PFI の案件形成の拡大を図るためには、地方公共団体職員をはじめ、県内の地域事業者を含めた官民双方に PPP/PFI に対するノウハウや知識の習得や機運醸成や PPP/PFI の実現可能性のある個別案件の掘り起こしなどが求められている。

第III章 香川地域における広域型 PPP/PFI 地域プラットフォーム形成

1. PPP/PFI 地域プラットフォーム形成の目的・本年度の目標

香川地域における PPP/PFI 地域プラットフォームは、前章で挙げた香川県内における PPP/PFI に関する課題の解決を目的としている。本地域プラットフォームでは、PPP/PFI に対する理解度の向上、ノウハウや知識の習得を図るとともに、具体の案件形成に向けて、官民対話を継続的に展開する場を整備し、次年度以降継続して活動する広域かつ自走型地域プラットフォームの構築を目指している。

図表 3-1 本年度の地域プラットフォームの目標

今年度の本プラットフォームの目標
<ul style="list-style-type: none">■ 継続した PPP/PFI に対するノウハウの習得・向上<ul style="list-style-type: none">・ 地方公共団体職員に対する PPP/PFI への理解促進と知識の底上げ・ 地域事業者の PPP/PFI への参画意欲の向上■ プラットフォームの立ち上げ・周知<ul style="list-style-type: none">・ 広域的な取組や多様なネットワーク構築を視野に、県内自治体や関係団体、地域事業者の参画を促進■ 継続的な官民対話に向けたプラットフォームの整備<ul style="list-style-type: none">・ ケーススタディ案件や個別検討案件の掘り起こしや官民対話に向けた正しい理解醸成・ 民間事業者から意見を聞ける場の整備■ 自走化に向けた体制の構築<ul style="list-style-type: none">・ 取組を通じて意欲的な参画者の掘り起こし・ 次年度の協定プラットフォーム参画に向けた座組の構築

2. 地域プラットフォームの枠組み

1) 運営体制

本地域プラットフォームは、株式会社百十四銀行（以下、「百十四銀行」という）が代表事務局となり、運営全般の窓口を担うこととした。なお、地域プラットフォームの名称については、「かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム」とした。

2) 構成団体

地域プラットフォームの構成団体は、百十四銀行のほか香川県、高松市、株式会社日本政策投資銀行（以下、「日本政策投資銀行」という）の4団体にて構成されており、構成団体をコアメンバーとした。

(1) 産：民間事業者

現時点で、特定の民間事業者のコアメンバーへの参画はない。

(2) 官：地方公共団体

香川県、高松市は、コアメンバーとして参画し、地域プラットフォームの企画・運営や県内地方公共団体に対する周知・案内、コアメンバー会議の開催を行う。

(3) 学：大学、有識者等

現時点で、大学関係者や有識者などのコアメンバーへの参画はない。今後、継続的な取組を実施するにあたり、参画の依頼を検討する。

(4) 金：金融機関

百十四銀行、日本政策投資銀行は、地域プラットフォームの企画・運営や民間事業者などへの案内・周知などを行う。代表事務局である百十四銀行は、参加者の募集など、地域プラットフォーム開催に伴う関連事務や連絡調整を担う。

図表 3-2 構成団体における役割分担

項目	団体名	役割
コアメンバー (官)	香川県 高松市	■ 企画・運営 ■ 個別案件の掘り起こし、情報提供 ■ 地方公共団体への周知・案内
コアメンバー (金)	百十四銀行 日本政策投資銀行	■ 企画・運営 ■ 民間事業者への周知・案内、ネットワークの提供

3. 地域プラットフォームの開催

1) コアメンバー会議の開催

令和2年8月に代表事務局である百十四銀行と受託者で第1回コアメンバー会議（個別協議）を行い、その後9月に第2回コアメンバー会議を開催し、本年度の地域プラットフォームの目標及び活動計画（案）の検討、県内における現状・課題などに関して協議した。本年度は、新型コロナウイルス感染防止の観点から、オンライン形式を主な開催形式とし、合計8回のコアメンバー会議を開催した。コアメンバー会議では、香川県内のPPP/PFIに関する現状や課題などを踏まえながら、地域プラットフォームに関する企画や運営について協議した。

2) 本年度の活動計画

香川県内では、PPP/PFIに関するノウハウや経験がある地方公共団体が限られているため、地域プラットフォームの立ち上げに先立ち、PPP/PFIに関する知識やノウハウの習得を目的として、地方公共団体職員を対象とした勉強会を企画した。その後、第1回地域プラットフォームを開催し、県内におけるPPP/PFIの理解促進やノウハウの習得、今後の地域プラットフォームに関する取組案内などを目的として、PPP/PFIの動向やPPP/PFIの事例紹介などのプログラムを企画・実施した。

第2回地域プラットフォームにおいては、公園や公共空間の活用をテーマに、高松市の都市公園をケーススタディ案件に選定して官民対話を実施したほか、他地域における事例紹介、県内地方公共団体が検討している個別案件に関する情報提供などのプログラムを企画・実施した。

新型コロナウイルス感染防止の観点から、コアメンバー会議や取組に際して、受託者のオンラインシステム（Zoom）を活用した。

図表 3-3 本年度の活動計画

日時	参加対象	目的
香川県 PPP/PFI 勉強会 【11月11日】	地方公共団体職員	■ PPP/PFIに関する基礎知識の習得 ■ 先進自治体における事例紹介及び取組の把握
第1回かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム 【1月21日】	地方公共団体職員 民間事業者 金融機関	■ 国の動向・事例の把握 ■ PPP/PFIに関する基礎知識の習得 ■ 他地域における取組事例の把握
第2回かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム 【2月19日】	地方公共団体職員 民間事業者 金融機関	■ 官民対話の基礎知識の習得 ■ 先進事例等の把握 ■ 官民対話の実施

3) 香川県 PPP/PFI 勉強会

(1) 開催準備

① 開催企画

香川県内では、これまでに実施されている PPP/PFI の事業件数が少なく、事業化を経験している団体は限られている。そのため、県内の地方公共団体の職員においては、PPP/PFI に関する知識やノウハウが不足していたことから、基礎知識の習得など目的として、勉強会を開催した。

勉強会の開催にあたっては、県内の地方公共団体職員の現状・課題や、各団体での PPP/PFI の取組に関する検討状況を把握するため、参加者を対象とした事後アンケートを実施した。

② 開催までの準備・運営

勉強会は、新型コロナウイルス感染防止の観点から、現地会場（高松市役所会議室）とオンライン形式（Zoom）を併用した開催形式で実施した。また、実施時間を最小化して、約 2 時間程度の時間設定で実施した。

開催にあたっては、事前に参加者向けの開催案内チラシを作成のうえ、香川県、高松市、百十四銀行から地方公共団体職員に対して、開催の周知・案内などを行った。当日の会場受付や運営準備については、コアメンバーが実施した。

(2) 実施内容

プログラムでは、百十四銀行地域創生部が今後の香川県内における地域プラットフォームの立ち上げに関する周知及び情報提供を行った。その後、PPP/PFI に関する基礎講座として、「PPP/PFI の概要」について受託者が講演を行った。

次に、先進事例①として、岡崎市総合企画部企画課岡田課長が、岡崎市における PPP/PFI 事業の取組経緯や市内における検討プロセス、PPP/PFI の事例紹介など「岡崎市における PPP/PFI の取組」について講演を行った。

さらに、先進事例②として富山市企画管理部行政経営課山口主幹が、富山市における公共施設マネジメントの取組経緯やまちづくりの基本方針、住民合意による公共施設の再編手法、富山市における地域プラットフォームの運営など「富山市の公共施設マネジメント戦略」について講演を行った。

最後に、意見交換として、講師への質疑回答などを行った。

図表 3-4 香川県 PPP/PFI 勉強会の概要

日時	令和 2 年 11 月 11 日（水）13:30～15:40
場所	高松市役所 13 階大会議室 オンライン形式併用
参加者	40 名（地方公共団体職員）
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開会挨拶 高松市副市長 加藤 昭彦氏 百十四銀行地域創生部 部長 小西 昌伸氏 ■ 情報提供「今後の地域プラットフォームの立ち上げ」 百十四銀行地域創生部 ■ 「PPP/PFI の概要」 有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部 パブリックセクター シニアマネジャー 米森 健太氏 ■ 先進事例①「岡崎市における PPP/PFI の取組」 岡崎市 総合政策部企画課 課長 岡田 晃典氏 ■ 先進事例②「富山市の公共施設マネジメント戦略」 富山市 企画管理部行政経営課 主幹 山口 雅之氏 ■ 意見交換（質疑応答）

(3) 開催結果

① 開催効果

当日は、県内の地方公共団体職員約 40 名が参加し、特に高松市職員の参加が多かった。講演内容については、各プログラムともに 90%以上の参加者が「有意義だった」、「どちらかといえば有意義だった」と事後アンケートで回答しており、一定程度の開催目的は達成できたと考えられる。また、今後の地域プラットフォームの立ち上げに向け、県内の地方公共団体職員に対して、取組内容の説明や立ち上げ時期について情報提供などを行ったことは、取組の浸透を図るうえで、効果があったと考えられる。

② 今後の課題

参加者からは、他事例による講演や PPP/PFI に関する勉強会などを希望するニーズが高く、引き続き PPP/PFI に関する知識やノウハウの習得など基礎的なプログラムが必要となっている。現状・課題としては、PPP/PFI の進め方がわからない、庁内での体制が整備されていないなど、案件検討を進めるうえでの初期段階における課題を抱えていることが把握できた。

4) 第1回かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム

(1) 開催準備

① 開催企画

本地域プラットフォームでは、県内の地方公共団体や民間事業者が気軽に参加できる場とするため、幅広い参加者が関心を示すプログラム構成や運営方法を検討した。プログラムは、地域プラットフォームの設立目的の共有や PPP/PFI に関する普及・啓発を目的として、講演方式を中心とした構成とするとともに、参加者の多様なニーズを見据え、登壇講師による意見交換を企画した。各講演の講師には、内閣府のほか、他地域における中小規模の事例などの知見や経験を有する講師を選定した。

② 開催までの準備・運営

初回の開催となるため、開催日時及びプログラムの選定後、各コアメンバーからプレスリリースを実施して、1 か月以上の準備期間を設けて、県内の地方公共団体や民間事業者などに対して案内・周知を行った。また、今後の地域プラットフォームへの継続的な参加促進や、円滑な運営のため、メンバーリストの作成準備や参加者の受付対応など、事前準備に関する助言した。

新型コロナウイルス感染防止を考慮して、オンライン形式 (Zoom) と現地会場 (香川県庁ホール) の併用で開催のうえ、講師はすべてオンライン形式 (Zoom) で登壇した。当日は、コアメンバーが受付及び運営支援を行い、代表事務局である百十四銀行が進行などを担当した。また、開催にあたっては内閣府の後援を得て開催した。

(2) 実施内容

内閣府民間資金等活用事業推進室の阿部俊彦企画官が、PPP/PFI の社会的背景や実施状況、地域経済活性化に資する PPP/PFI 事業の推進など「地域における PPP/PFI の推進について」をテーマに講演を行った。

次に公共 R 不動産コーディネーター/株式会社 nest 取締役の飯石藍氏が、PPP の取組の心得や他地域における動向など「公民連携事業のはじめかた、すすめかた」をテーマに講演を行った。

地元民間事業者としてこれまで愛知県岡崎市で代表企業を担うなど複数の PPP/PFI への参画実績を有する酒部建設株式会社代表取締役副社長澄川弘人氏、取締役営業本部長足立祐市氏が、PPP/PFI に参画したきっかけや取組経緯、地域企業として案件に参画する意義など「地域企業における PPP/PFI への取組」をテーマに講演を行った。

最後に、登壇した講師全員が参加して、「地域における官民連携の取組」をテーマに、受託者がファシリテーターを担当して意見交換を行った。意見交換では、地域企業として PPP/PFI に参画する際のメリットや特徴、取組を推進するうえでの行政として工夫などについて意見交換を行った。

図表 3-5 第 1 回かがわ PPP/PFI 地域プラットフォームの概要

日時	令和 3 年 1 月 21 日 (木) 13:30~16:20
場所	香川県庁舎東館 2 階 県庁ホール・オンライン (Zoom) 形式併用
参加者	107 名 (地方公共団体職員 40 名、民間事業者 65 名、その他 2 名)
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開催挨拶 百十四銀行地域創生部 部長 小西 昌伸氏 ■ 講演「地域における PPP/PFI の推進について」 内閣府民間資金等活用事業推進室企画官 阿部 俊彦氏 ■ 講演「公民連携事業のはじめかた、すすめかた」 公共 R 不動産コーディネーター/株式会社 nest 取締役 飯石 藍氏 ■ 講演「地域企業における PPP/PFI への取組」 酒部建設株式会社 代表取締役副社長 澄川 弘人氏 取締役営業本部長 足立 祐市氏 ■ 意見交換会 (パネルディスカッション) 「地域における官民連携の取組」 ファシリテーター：有限会社ハートビートプラン取締役 園田 聡氏 登壇講師 ■ 情報提供「第 2 回かがわ PPP/PFI 地域プラットフォームの開催及び検討案件に関する情報提供」 高松市 財産経営課

(3) 開催結果

① 開催効果

当日は、県内の地方公共団体職員や地域企業など幅広い属性から 107 名（オンライン形式 72 名、現地会場 35 名）の参加があった。参加した民間事業者の業種は、建設業が最も多く、その多くが地域事業者であった。

講演内容については、全プログラムとも参加者の 60%以上が「有意義だった」と回答しており、「どちらかといえば有意義だった」との意見を含めると参加者の多数が意義を感じていることが把握できた。特に国の取組動向や他地域における取組内容に多く関心が寄せられた。

② 今後の課題

事後アンケートの結果から、参加者の 60%以上は、講演会や勉強会に参加した経験があり、一定程度の知識などを有するものの、実際の PPP/PFI の事業化検討や事業への参画検討にあたっては複数の課題を抱えていることが把握できた。

地方公共団体職員については、PPP/PFI の進め方がわからない、PPP/PFI 事業の実現可能性（民間事業者のニーズ等）があるか分からないとの意見が多く寄せられた。11 月に実施した勉強会で同様の傾向があることから、地方公共団体職員に対する勉強会の開催が引き続き必要である。

民間事業者からは、PPP/PFI に参画するノウハウがない、他社とのネットワークがないなどの意見が多く寄せられた。参加者の多くは地域事業者であることから、今後の案件形成の拡大に向けて、地域事業者の参画が不可欠な状況であることから、地域事業者に対する知識やノウハウの習得、ネットワーク機会の創出などが必要となっている。

5) 第2回かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム

(1) 開催準備

① 開催企画

本プラットフォームにおいて、PPP/PFI についての実績等が不足している地方公共団体や地域事業者が官民対話についてのイメージを持ち、今後の継続的な実施についての機運を醸成するため、第1部を講演、第2部を県内地方公共団体における個別案件をもとにした官民対話とするプログラムを企画した。ケーススタディ案件はコアメンバーである高松市の都市公園において個別案件の検討が進められていたことから、都市公園や公共空間の活用をテーマにプログラムを企画した。

第1部では先進事例である静岡県沼津市の公園をテーマに事業を推進する官民双方からの視点で講演を行った。

県内の一部の地方公共団体ではサウンディングが実施されているが、官民双方ともにサウンディングのメリットやデメリットに対する一層の理解促進が必要なことから、今回は傍聴者の参加が可能なオープン型サウンディングの形式を採用した。本開催では、官民対話の基礎知識の習得や先進事例の把握、実際の官民対話への参加（傍聴を含む）することで、官民対話の普及などを図ることを目的とした。また、第1回地域プラットフォームでは民間事業者から個別案件に関する情報提供のニーズがあったことから、個別検討案件に関する情報提供をプログラムに反映した。

② 開催までの準備・運営

本開催では、公園をテーマとして先進事例に関する講演を検討するなど、全体のプログラムの企画や講師選定についてコアメンバー間で検討を行った。また、高松市において事業化が検討されている都市公園をケーススタディ案件として選定することとした。その後の調整において、個別案件については、すでに調査結果の取りまとめ段階に入っていることから、市内の複数の都市公園について民間活力の活用可能性やポテンシャルの確認をサウンディングの論点として取り扱うこととした。

また、第1回地域プラットフォーム開催時と同様に、事前に開催チラシの作成や地方公共団体や民間事業者への案内・周知などを行った。また、個別案件の特性を踏まえ、代表事務局である百十四銀行を通じて関係企業や団体などに周知・案内を行い、官民対話への参加の働きかけを行った。

当日は、コアメンバーが受付及び運営支援を行い、百十四銀行が進行を行った。また、官民対話における円滑な進行などを図るため、受託者がファシリテーターを担当し、登壇した講師や有識者の3名がコメンテーターとして参加した。

(2) 実施内容

前半の講演では、静岡県沼津市の先進事例である公園一体型宿泊施設「INN THE PARK」について、事業推進に関与している官民双方の立場からそれぞれ担当者が講演した。

まず沼津市臼井氏が官側として登壇し、案件形成を進めた目的や経緯、庁内における推進体制などについて紹介を行い、その後、株式会社インザパーク山家氏が民側として登壇し、事業をはじめたきっかけや事業紹介、官民連携で事業を進めるうえでのポイントや留意点などについて紹介した。

後半の官民対話では、高松市内の都市公園に関心を寄せる民間事業者 5 社が参加し、コメンテーターとして沼津市臼井氏、株式会社インザパーク山家氏、公共空間などの活用に関する有識者であるハートビートプランの園田氏 3 名が参加して、相談自治体である高松市と意見交換を行った。

図表 3-6 第 2 回かがわ PPP/PFI 地域プラットフォームの概要

日時	令和 3 年 2 月 19 日 (金) 13:30~16:30
場所	高松商工会議所・オンライン (Zoom) 形式併用
参加者	65 名 (地方公共団体職員 18 名、民間事業者 42 名、その他 5 名)
プログラム	<ul style="list-style-type: none">■ 開催挨拶 百十四銀行地域創生部 部長 小西 昌伸氏■ 講演①『泊まれる公園「INN THE PARK」【公共側からの視点】』 沼津市役所産業振興部商工振興課 臼井 久人氏■ 講演②『泊まれる公園「INN THE PARK」【民間側からの視点】』 株式会社インザパーク副支配人 山家 渉氏■ オープン型サウンディング 案件名：「高松市都市公園における Park-PFI 導入検討案件」 相談自治体：高松市 参加者：民間事業者、コメンテーター■ 情報提供「検討案件に関する情報提供」 高松市創造都市推進局産業経済部競輪場事業課

(3) 開催結果

① 開催効果

当日は、65名（オンライン形式33名、現地会場32名）が参加した。地方公共団体職員や民間事業者など幅広い属性から参加があり、民間事業者の業種は、建設業関係者が最も多く、その多くが地域事業者であった。

講演内容については、参加者の約60%以上が「有意義だった」と回答しており、「どちらかといえば有意義だった」との意見を含めると、参加者の多数が意義を感じていることが把握できた。静岡県沼津市の公園施設「INN THE PARK」の案件に対して、官民双方の視点を聞くことができ満足だったという意見を多数受領しており、案件形成プロセスや事業化における官民連携体制や留意点について、事例をもとに参加者に共有することができた。

また、「初めて官民対話に参加または傍聴する」と回答した人が、全体の半数を占めており、オープン型サウンディングを実施しサウンディングへの参加機会を提供することは、今後の官民対話促進に寄与すると考えられる。

② 今後の課題

事後アンケート結果から、今後希望するプログラムでは「PPP/PFI 事業に関する個別事例の紹介」や「個別案件を取り扱った官民対話や意見交換」を希望する参加者が多かった。そのため、引き続き個別案件の紹介や個別案件の官民対話を実施するといったプログラムを構成することによって、県内自治体及び民間事業者の知識・ノウハウの普及啓発及び官民対話の促進を目指すことが重要だと考えられる。

4. 参考となる事例、情報等の取りまとめ

1) 取りまとめの背景

PPP/PFI 手法には様々な実施方法があり、それぞれにメリットや留意点などがある。また、最近では複数の手法を組み合わせた事例についても実施されている。そのため、PPP/PFI に関する各手法の特色や留意点などを整理した上で、事業手法に係るフローチャートの作成や複数の事業手法の組合せ事例の紹介等を行うことにより、事業手法を検討する際に各地域の状況に合わせた適切な選択が行われるよう、参考資料として情報を取りまとめた。

2) 事例、情報等の取りまとめ資料の作成（添付資料 4-1 参照）

本資料では、PPP/PFI について、各事業手法の事業範囲などの全体像を整理し、その後各事業手法の概要や特徴などを資料に整理した。

また、4 ページ以降には、事業手法の選択にあたって活用可能なフローチャートを整理し、複数の事業手法を組み合わせて事業化を行っている事例などを取りまとめた。

5. 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の補助

(1) 案件の募集選定

香川県 PPP/PFI 勉強会開催後の事後アンケートや代表事務局である百十四銀行から県内の地方公共団体にケーススタディとなり得る個別案件について照会したが、取り上げることが可能な個別検討案件がなかった。

そのため、コアメンバーである高松市が検討している個別案件をもとにケーススタディ案件を選定することとなった。高松市では、現在複数の個別案件で官民連携手法を取り入れた案件形成の検討を進めている。(図 3-16 参照)

検討している案件の多くは、2月12日に開催されたブロックプラットフォーム(四国ブロック)におけるオープン型サウンディングに登壇する予定としていたため、高松市の都市公園における Park-PFI 導入検討案件をケーススタディ案件として選定した。

図表 3-7 高松市における PPP/PFI 検討案件一覧 (公表可能分)

事業名	概要
高松市庵治太鼓の鼻オートキャンプ場 (オートキャンプ場) 【事業発案段階】	本施設は、市民の健康増進と交流促進を目的として整備されたが、観光振興にとってもポテンシャルを有する施設である。現在、改修を必要とする時期を迎えており、また、指定管理者制度の更新を控えている中で、高松市の観光振興を図るうえで、更なる土地・建物の有効活用に向けて、他の管理運営手法を用いた民間活力導入の可能性を検討している。 ■敷地面積：23,409 m ² ■延床面積：約 266 m ² (管理棟他)
高松市香南楽湯 (温浴施設) 【事業発案段階】	本施設は、市民の健康増進、保養及び憩いの場の提供、市民福祉の増進及び、高松市の産業と観光の振興を目的とする、浴場施設や飲食店、道の駅の機能を備えた複合施設である。現在、改修を必要とする時期を迎えており、また、指定管理者制度の更新を控えている中で、更なる土地・建物の有効活用に向けて、他の管理運営手法を用いた民間活力導入の可能性を検討している。 ■敷地面積：8,102 m ² ■延床面積：約 2,942 m ² (地上 3 階、地下 1 階)

事業名	概要
市営住宅跡地利活用 (公有地活用) 【事業発案段階】	第一種低層住宅専用地域、川沿い、更地ではあるが土地の形が不整形など、条件的に制限が大きい市営住宅跡地について、今後の利活用策を検討している。 ■敷地面積①：16,150 m²、■敷地面積②：20,394 m²
仏生山北側エリア整備 検討事業(仮) (新設の複合施設) 【事業発案段階】	該当エリアの約9,600 m ² の土地において、多世代向け住宅・介護老人福祉施設と保育所・子育て支援センターを整備することを検討することとしている。整備において、民間事業者の意見や提案を踏まえながら、民間活力の活用を視野に入れ、導入機能や事業手法など今後の方針を検討している。 ■敷地面積：9,573m²
高松競輪場施設整備事業 (競輪場) 【事業化検討段階】	収益を確保しながら、老朽化した施設の撤去や耐震改修などの安全対策を講じ、競輪施設のコンパクト化を図ったうえで、各種イベントが開催できる環境やサイクルスポーツ・ツーリズムの拠点となる環境を整備し、幅広い年代が気軽に訪れることのできる魅力ある施設の整備を検討している。 ■敷地面積：84,348 m² ■延床面積：約30,000 m² (中央・西・北スタンド他)

(2) 官民対話に向けた情報整理

高松市では、過去にサウンディングを実施した経験を有していたが、オープン型サウンディングの実施に向けた経験やノウハウが少なかった。そのため、実施に向けた情報の整理や概要資料、開催までの実施プロセスをモデルケースとして、サウンディング開催に係るノウハウの共有を図ることとした。

■ サウンディング実施の目的・留意点の検討

サウンディングの目的や当日の意見交換する論点などを検討のうえ、必要な情報や資料などを整理した。

■ 官民対話に向けた論点整理と概要資料の作成

官民対話の実施にあたり、高松市内の都市公園における市場性の確認など、相談団体である高松市公園緑地課の参加目的を踏まえ、民間事業者に聞いた事項の明確化を図るとともに、実施にあたっての論点や必要情報など整理を実施した。また、参加者への事前情報の提供や当日の官民対話の際のシナリオ作成などについて助言した。

■ 官民対話の運営に関する事前準備

当日の議論を円滑に進めるため、高松市、百十四銀行、受託者との間で、進行の確認を含めた事前協議を実施し、官民対話の準備を進めた。

図表 3-8 官民対話（1 案件：60 分）の進行案

項目（時間）	内容	担当
概要説明 【5～10 分】	・ 案件の概要説明 ・ サウンディングの目的など	相談団体：高松市
意見交換 【40 分】	意見交換（2 ターン） ・ 民間事業者からの意見 ・ 相談自治体への確認事項など	ファシリテーター ※受託者 （進行管理）
まとめ 【5～10 分】	・ コメンテーターからの意見 ・ 相談団体からの総括	コメンテーター 高松市

2) 事業化に向けたスケジュール作成の補助

高松市内の都市公園のうち、中央公園をはじめとする 4 公園については今年度に別途高松市で Park-PFI に関する導入可能性検討調査業務を実施しており、3 月末に今後の事業化方針をはじめとする方向性をまとめる予定としている。官民対話の実施を踏まえ、今後の進め方などを検討した。

3) 次段階への進捗に向けた情報提供

(1) 官民対話を踏まえたケーススタディ案件の課題

官民対話を実施した高松市内の都市公園は民間事業者の参画可能性があるなど、一定程度のポテンシャルがあることが確認された。一方で、コスト削減目的だけでなく、利活用に関する市のビジョンや民間事業者に委ねる事業範囲、現在の指定管理者や公園周辺の関係者、関連団体などとの調整、今後の事業化に向けたスケジュールの設定などについては課題を抱えている。

(2) 関連事例情報の提供

■ 泊まれる公園「INN THE PARK」(沼津市)

廃止した公共施設「沼津市立少年自然の家」をリノベーションし、民間事業者の運営による公園一体型の宿泊施設をオープンした案件である。市と運営事業者は、都市公園法第5条に基づく公園施設設置許可及び管理許可によって事業を実施しており、民間事業者の独立採算制となっている。

株式会社オープンエーが設立した子会社である株式会社インザパークが運営しており、宿泊業、飲食業、イベント運営が主である。「泊まれる公園」をコンセプトに家族や若者をターゲットとしており、公園全体を一体的に楽しむことが可能となっている。森の中に浮かぶ球体テント(吊テント)はフォトジェニックなことから様々なメディアで取り上げられている。

図表 3-9 施設概要

宿泊施設	吊テント(スタンダード) 6.8㎡:1棟 吊テント(デラックス) 11.3㎡:4棟 ドームテント 6.8㎡:3棟 宿泊棟 193㎡:4棟 浴室棟 など
飲食施設	屋内サロン(宿泊者用) 屋外サロン(宿泊者でなくとも使用可能、BBQ可)
イベント広場	芝生広場

金融機関との連携として、地域金融機関と民間都市開発推進機構(MINTO機構)が連携して「ぬまづまちづくりファンド」を組成し、ファンドからの投資を通じて民間事業者のまちづくり事業を一定のエリアにおいて連鎖的に進めることを目指している。株式会社インザパークは「ぬまづまちづくりファンド」から出資を受けながら、市と連携して公園全体の価値の向上を目指している。

6. 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知見の整理

1) 香川県地域プラットフォーム形成支援の過程で得られた事項

(1) 香川県内の支援時の状況や課題

香川県内では、これまでの PPP/PFI の実績は県や一部の地方公共団体に限られており、地方公共団体職員を中心に PPP/PFI 事業に関する経験やノウハウが不足していた。多くの地方公共団体において、公共施設などを取り巻く厳しい財政状況や課題などを抱えており、PPP/PFI の活用を視野に入れた個別案件が検討されており、取組に対する関心や熱意は高かったものの、本取組においては、関心が高い団体とそうでない団体との間での二極化傾向にあった。特に、相対的に規模の小さい団体の関心が低く、参加が得られづらかった。

(2) 課題解決に向けた活動等から得られた知見や留意点等

本地域プラットフォームの立ち上げ及び運営を通じて、地域プラットフォームを地域における PPP/PFI 事業の案件形成のための継続的な枠組みとして機能させるために得られた知見や課題は下記の通りである。

図表 3-10 本地域プラットフォームの取組で得られた知見や課題

項目	内容
運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 本地域プラットフォームでは、香川県をはじめ複数の団体から構成される運営体制が初期段階から検討されていたため、円滑にコアメンバー会議を開催することができた。 ▶ 地域金融機関が主体となり、官民双方にアプローチすることで、県内の地方公共団体だけではなく、地域の民間事業者が取組に対して関心を高めることとなった。 ▶ 今後の自走化に向けて、県内における現状・課題や地域性を企画に反映することや、他地域で先進的な取組を行っている関係者へのアプローチ、活動を継続的に行うための予算の確保などの事項で課題を残している。
立ち上げ・周知	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域プラットフォーム形成は県内における課題解決を目的としているため、様々な関係者を巻き込みながら取組を継続していく必要がある。 ▶ コアメンバー4団体が連携してプレスリリースを行い、多方面に周知することで、報道機関などが取組に対して関心を寄せるなど、参加者の拡大にあたり効果的であった。 ▶ 地域事業者をはじめ民間事業者は地方公共団体等の取組状況や案件

項目	内容
	<p>の検討状況などの情報に対するニーズが高い。本取組では、講演などだけでなく、パネルディスカッションやサウンディングなど、情報発信の方法を適宜工夫しながら、参加者に対する情報を発信した。</p>
<p>PPP/PFI の知識やノウハウの習得</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 香川県内で PPP/PFI に対する機運醸成を図るため、比較的初期段階のプログラム構成とすることで、幅広い参加者が関心を示すように取組を実施した。 ➤ 香川県内ではいくつかの地方公共団体において個別案件の検討が行われているが、いまだその件数は限られていることから、官民双方に対して引き続き PPP/PFI に対する理解向上などが必要な状況となっている。地域の民間事業者は、個別案件の案件形成の促進に関心を示しており、今後、継続した取組を推進するうえで、参加者ターゲットやテーマ設定などプログラムの工夫が必要となる。
<p>官民対話の実践</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全国的には、官民対話の実施は多くの地方公共団体で増加傾向にあるが、実際に参加・経験したことがない地方公共団体職員や地域事業者にとっては正しい理解が進んでいない。そのため、香川県の取組では、相談自治体・官民対話への参加者だけでなく、傍聴者にも考慮した実施手法を実践した。 ➤ 継続して官民対話を行うためには、相談を行う個別案件の数や類型などを拡大する必要がある、引き続き官民対話への理解や案件形成能力の向上が求められている。 ➤ 今後同様の官民対話の取組を行うには個別案件が必要となるため、県内における案件の掘り起こしや案件形成の促進が課題となる。

2) 他地域への横展開に向けた示唆等

(1) 地方公共団体職員の実務的ノウハウの習得の必要性

近年、各地方公共団体では公共施設マネジメントの取組の推進とあわせて、PPP/PFI 事業に関する個別案件の検討が進められているが、事業構想段階で、PPP/PFI 事業の進め方が分からないなど、事業の比較的初期段階において案件形成に関する課題が生じている。

また、個別案件に対する事業の実現可能性が分からないなどの課題に対しては、継続的な官民対話の実施が有効な解決手段と想定されるが、庁内における PPP/PFI への理解や地方公共団体職員に対する実務的ノウハウの不足により、サウンディングで取り扱う案件が少ない状況となっている。

そのため、香川県における取組では、全体向けのセミナーとは別に地方公共団体職員を主な対象とした勉強会を行うことによって、地方公共団体職員のノウハウ習得・向上を図った。

県内の地方公共団体の中には、PPP/PFI 案件の形成が進みつつあるところもあるが、多くの団体ではまだ事業化まで至っていない状況である。また、同一県内であっても、地方公共団体ごとに職員の実務的ノウハウの習得状況にはばらつきが見られる。そのため、地方公共団体職員のノウハウ取得や理解向上のためには、地方公共団体ごとの PPP/PFI 案件の取組状況や職員の習熟度等を考慮した上で、複数回にわたって継続して勉強会等を実施していく必要がある。

(2) 案件形成の促進に関する取組の実施

本年度の取組では、県内の民間事業者が多く参加しており、個別案件に関する情報収集や参画検討を希望するなど、香川県内において PPP/PFI の推進を期待する意見が多い。一方で、地方公共団体においては、PPP/PFI に対する理解が徐々に進んでいるが、個別案件の事業化検討まで進んでいる事例が少ない。今後官民双方で具体的な案件形成を進めるには、案件を創出する地方公共団体の取組促進が不可欠になるため、地域プラットフォームの取組において、案件形成を促進するための取組を継続的に行う必要がある。

(3) 地域金融機関が関与した運営体制の重要性

各地方公共団体が抱えている課題や PPP/PFI 事業に関する悩みなどは官民双方で異なり、地域プラットフォームでは課題解決に向けた企画立案が重要となる。個別案件を創出する地方公共団体の課題解決とともに、事業主体となりうる地域事業者の確保や育成などが不可欠となる。

地域プラットフォームの運営にあたっては、官民双方をつなぐ地域金融機関の役割が重要となっているが、香川県における地域プラットフォームは、香川県や高松市といった地方公共団体と、地域金融機関である百十四銀行や日本政策投資銀行が主体的に運営に関わっており、公共の抱えている課題等をもとに企画立案を行う地方公共団体と、民間側の視点を企画立案に反映しつつ、集客等についても中心となって行う地域金融機関等の役割分担が適切に図られていることから、バランスのよい運営体制となっている。

地域金融機関は、これまで蓄積してきた豊富なネットワークを活用して地域プラットフォームの集客等を行うことができるほか、官民の橋渡し役として、官民双方の現状・課題を踏まえた適切な企画・立案に貢献できるため、地域プラットフォームの運営において、地域金融機関が担う役割は大きい。そのため、地域プラットフォームの運営にあたっては、地方公共団体と金融機関が連携した運営体制を構築することが望ましい。

第IV章 成果と今後の取組

1. 今年度の取組成果

(1) 「かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム」の立ち上げ

本年度は、地域プラットフォームを2回開催して、県内地方公共団体職員をはじめ、地域事業者、金融機関など幅広い属性の参加者が延べ150名以上参加した。事前の立ち上げ準備段階から、香川県、高松市、百十四銀行といった事務局コアメンバーを通じて、地方公共団体や民間事業者に対して案内・周知を行った。

これらの取組により、県内において地域プラットフォームへの認知や PPP/PFI 事業に対する機運醸成が図られた。また、取組への参加者は地域プラットフォームメンバーとしてリスト化されており、今後のネットワーク構築に向けての基礎を構築した。

(2) PPP/PFI 事業に関する知識やノウハウの習得

地域プラットフォームにおける事例紹介や勉強会における講演などを通じて、先進事例の把握や PPP/PFI 事業に関する基礎的な知識やノウハウの習得を図ることができた。また、各取組の際に実施したアンケートにおいて、県内における官民双方が抱える PPP/PFI 事業に関する課題や検討している PPP/PFI 事業に関する案件の把握などを行うことができた。今後期待する講演プログラムなどについての回答が寄せられており、今後の活動計画の中での企画立案などに活用することが想定される。

(3) コアメンバー及び運営体制の構築

今後の継続的な取組の実施や広域的な地域プラットフォームとしての運営を目指すためには、県内地方公共団体や関係団体、地域事業者の参画促進が不可欠であり、本年度の取組によって、県内で核となる団体で構成されたコアメンバーのもとで初期の運営体制を構築することができたことは大きな成果である。また、今後の自走化に向けて地域プラットフォームの開催に向けた企画立案や準備などは重要であり、本年度定期的に開催したコアメンバー会議や準備などにより、事務局である百十四銀行及びコアメンバーに運営ノウハウが習得・共有された。

(4) 官民対話の場の形成と情報発信

官民対話に向けた適切な理解促進とケーススタディ案件をもとにしたオープン型の官民対話を実施できたことで、他の地方公共団体への横展開や民間事業者から意見を聞くことができる場の整備の第一歩となった。また、多くの民間事業者は案件への参画に興味を持って参加しており、地域プラットフォームにおいて県内の検討案件や実施案件などの情報発信機能を設けられたことで、さらなる実践の場としての役割が期待される。

2. 今後の課題と対応策

(1) 実践的ノウハウの習得・向上

本年度の参加者の多くは、過去に講演会や勉強会に参加したことがある方が多かったが、実際の案件検討や参画検討にあたって、県内地方公共団体及び地域事業者はいまだ経験やノウハウが不足している。今後はより実践的な勉強会などを定期的開催して、さらなる経験やノウハウの蓄積を図る必要がある。また、地域プラットフォームの取組に参加している県内地方公共団体は一部に限定されているため、今後の取組を通じて参加者の裾野を拡大させる必要がある。

(2) 継続的な案件形成の実施

本年度は、PPP/PFI に関する基礎的な知識やノウハウの習得、県内における PPP/PFI に関する検討状況の把握、官民対話の適切な理解促進などの取組が主となった。地域プラットフォームに参加した民間事業者の多くは、個別案件に関する取組や情報提供を求めており、継続的に取組を推進するには、個別案件の掘り起こしや案件形成の促進が必要になる。そのため、本地域プラットフォームでの官民対話の実施や県内地方公共団体からの相談対応、個別案件に係る情報提供などを行うことで、継続的な案件形成を図ることが必要であると考えられる。

(3) 幅広い地域事業者の参画

本年度の取組では多くの地域事業者が参加したが、建設系事業者が多いなど業種・業態に偏りがあった。今後、継続的に官民対話を実践する場を形成するには、例えば維持管理・運営関係者など多様な業種・業態の民間事業者に様々な意見を聞くことができる工夫が必要である。そのため、地元金融機関などを中心とした多様なネットワークをもとに幅広い民間事業者に参画を促すことが求められる。

3. 次年度以降の実施事項案

本年度の成果及び課題解決を踏まえ、次年度以降は下記の取組内容を実施することが考えられる。

図表 4-1 次年度以降の実施項目案

項目	内容	対象
勉強会 (地方公共団体向け)	地方公共団体職員向けの実務的勉強会(ケーススタディの共有、個別相談対応、個別案件の掘り起こし)	地方公共団体職員
セミナー・官民対話 (複数回開催)	テーマ別のセミナー及び官民対話の実践	地方公共団体職員 民間事業者