

事業者からみた官民対話・サウンディング



1. 官民対話実施にあたっての課題
2. 官民連携事業の意義
3. 効果的な官民対話促進のために



2019年8月2日

森ビル都市企画株式会社
三輪 恭之

1. 官民対話実施にあたっての課題

地域プラットフォームにおける官民対話の取り組み

国土交通省は、内閣府と連携し、官民連携事業の案件形成推進のため、地方ブロックごとに「産官学金が連携する場である「プラットフォーム」を活用し、地方公共団体が、民間事業者から助言や提案を受けるオープン方式の「サウンディング」を進めている。
(H29・30年度に実施、延べ167自治体・185案件について、延べ650社の事業者の参画を得た)

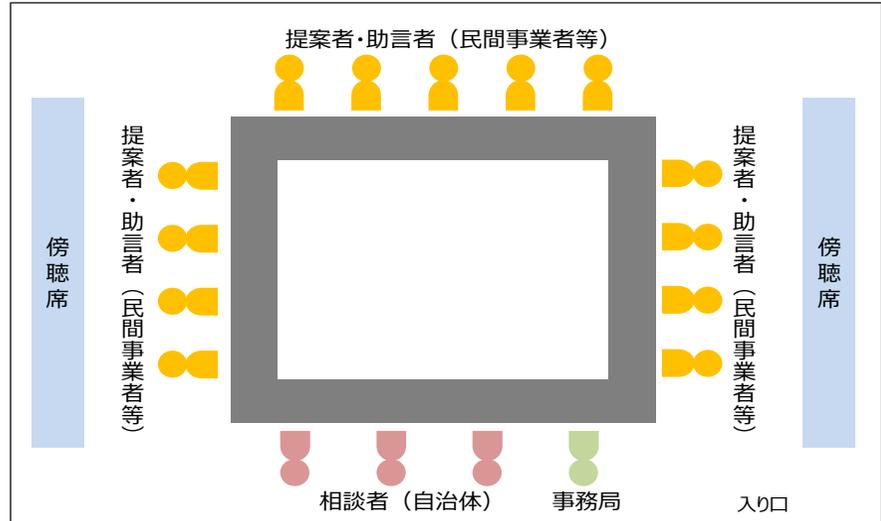
1. ブロックプラットフォーム サウンディングの流れ

地方公共団体に対し、サウンディングを行いたい案件を募集

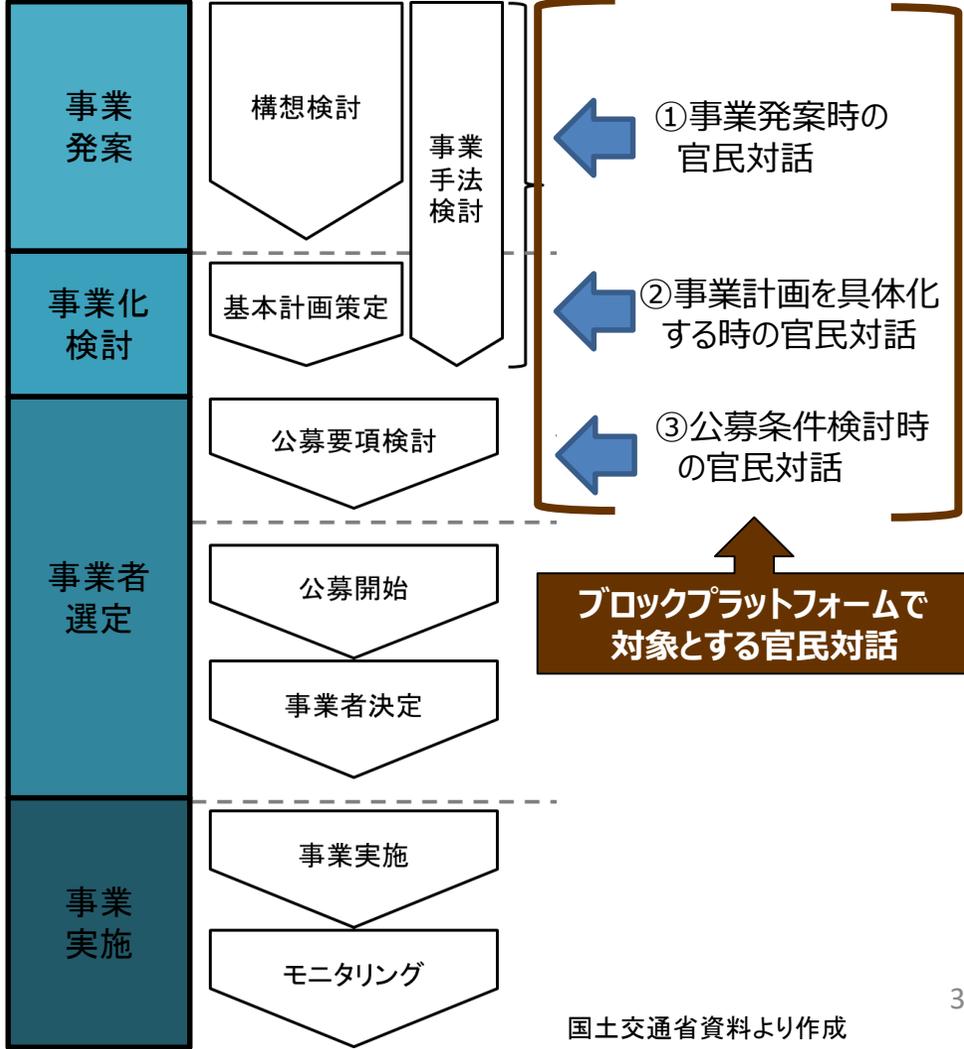
応募案件を公表し、助言等を行う民間事業者を募集

サウンディングの実施
1 案件ごとに、地方公共団体と、当該案件に助言等を行う民間事業者が一同に開始、意見交換（開放型サウンディング）

【サウンディングブースのイメージ】



2. サウンディング案件の対象



地域プラットフォームの取り組みで顕在化した課題

■ 地方公共団体が民間事業者に期待すること

- ✓ 参加条件
- ✓ 事業化のアイデア
- ✓ 収益事業を付帯する方法
- ✓ 行政が策定した事業化方針に対する課題とその解決策
- ✓ 資金調達の方法

■ 民間事業者が求める基本情報

- ✓ 施設の過去3年程度の収支情報
- ✓ 周辺の交通アクセスや施設の立地状況
- ✓ 施設に存在する法的制約
- ✓ 施設の諸元（築年数、規模、面積、耐震性等.）
- ✓ これまでの検討経緯
- ✓ 地方公共団体として工面できる事業費想定 等

サウンディング参加者の声（H29,30年度）

行政の声

【案件を応募した地方公共団体】

- 参加のやり方が分からない（様式作成の準備から当日の進行等）
- 民間事業者の意見の活かし方が分からない
- 事業構想が明確ではない段階で民間事業者から意見を聞いても良いのかわからない
- 民間事業者から斬新なアイデアを聞きたい
- 助言、提案を受けて、事業化に向けた次のステップに繋がりたい

事業者の声

【意見交換に参加した民間事業者】

- 自治体から事業性を判断できる情報など、十分な情報の提供がない
- 提案したノウハウやアイデアが他社に流出しないか不安である
- 助言、提案が自治体でどのように活かされるのかわからない
- オープンの場で案件の情報に触れて、自治体との関係をつくり、個別の官民対話に繋がりたい

対話に対する官民の意識のずれ、取り組みのミスマッチ

横浜市の官民対話・サウンディングの手法

※横浜市のサウンディング

市内の公有資産の活用等について、**事業検討の段階**で民間事業者の**アイデア**や**市場性の有無**を、**公募による個別対話**で把握します。また、**参入しやすい公募条件の設定**を把握するとともに、地域課題や配慮事項を事前に伝えることで、優れた提案を促します。(横浜市資料より)

【対話①】

実施目的：事業検討に向けて、**市場性の有無**や**アイデア**を把握する。

実施段階：事業検討の早い段階

積極的な情報提供
地域を客観視

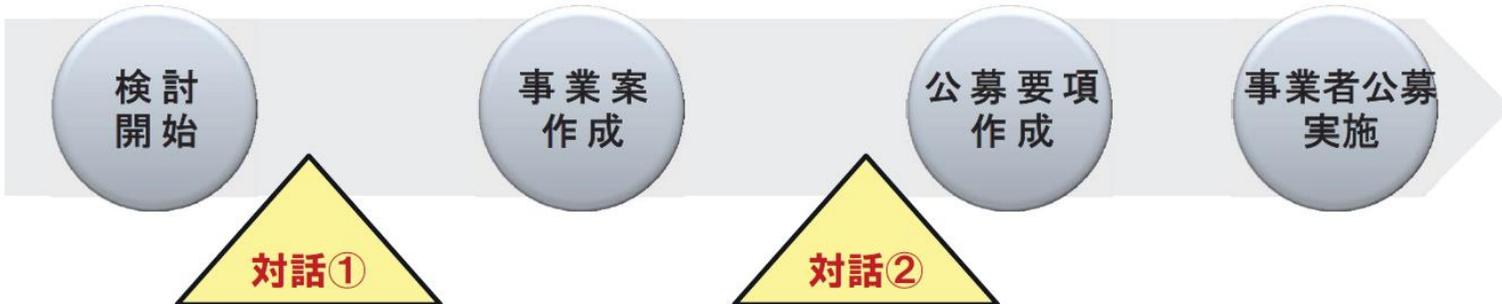
【対話②】

実施目的：事業者の**参加意向**を把握し、
事業者が**より参加しやすい公募条件**を設定する。

実施段階：事業者公募の前(公募要項の作成に向けて)

公平性と
インセンティブ

※ 目的によりどちらかの段階で行うのが通常。両方の段階での実施も可



2. 官民連携事業の意義

官民連携事業の意義とポイント

1. 行政と事業者の対話により「新たなエリア価値」を創造する

「新たなエリア価値」＝市民サービスの向上、地域活性化、新たなビジネス機会が創出
「エリア価値の上昇」を市民・行政・事業者一体となって実現するのが官民連携事業

2. 官民が相互理解に基づき、Win-Winの関係で地域課題に取り組む

ステイクホルダーの異なる官と民は「利益相反関係」、よって双方Win-Winの関係構築が必要
互いの立場、互いの強みを把握・理解し、官民が対等の立場で課題に取り組む

官民双方にWin-Winの関係づくりと、実現のためのストラクチャーづくりが重要

行政：サービス高度化、地域の活性化、税収の増加・・・

民間：収益の獲得、企業価値の向上・・・

3. 民間事業者の参入にはマーケットの存在、明確な時間軸と出口が不可欠

マーケット不在の事業に事業者は参入しない。従後の床の処分・貸付先も見えなければ参入困難

民間事業は時間軸と一体、行政側にも時間軸の管理はきわめて重要

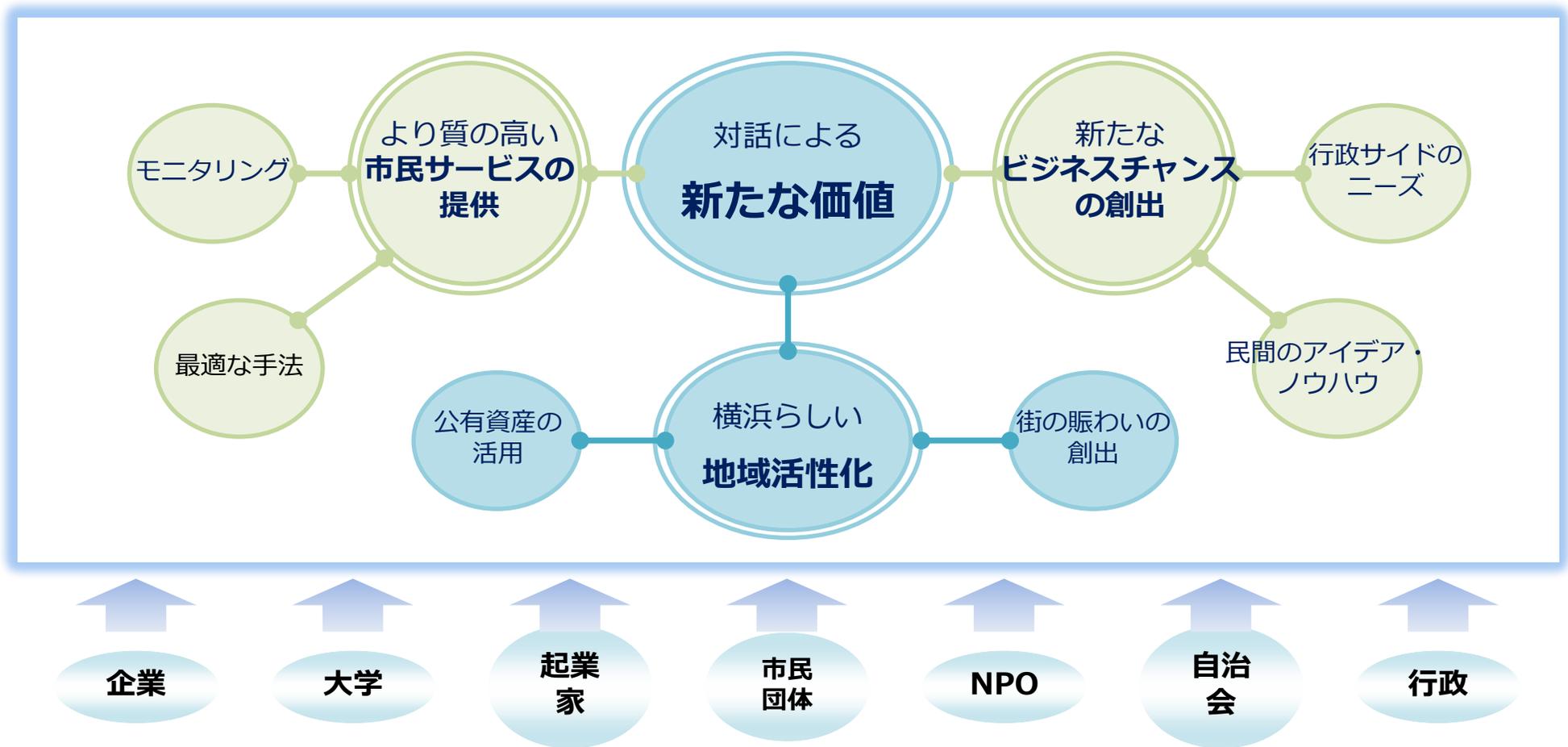
行政で運営された事業の収支、運営状況のレビューはしっかりと

4. 官民は一蓮托生、切磋琢磨しあう関係

行政が負うべき責務＝アカウントビリティや政治リスクへの責任

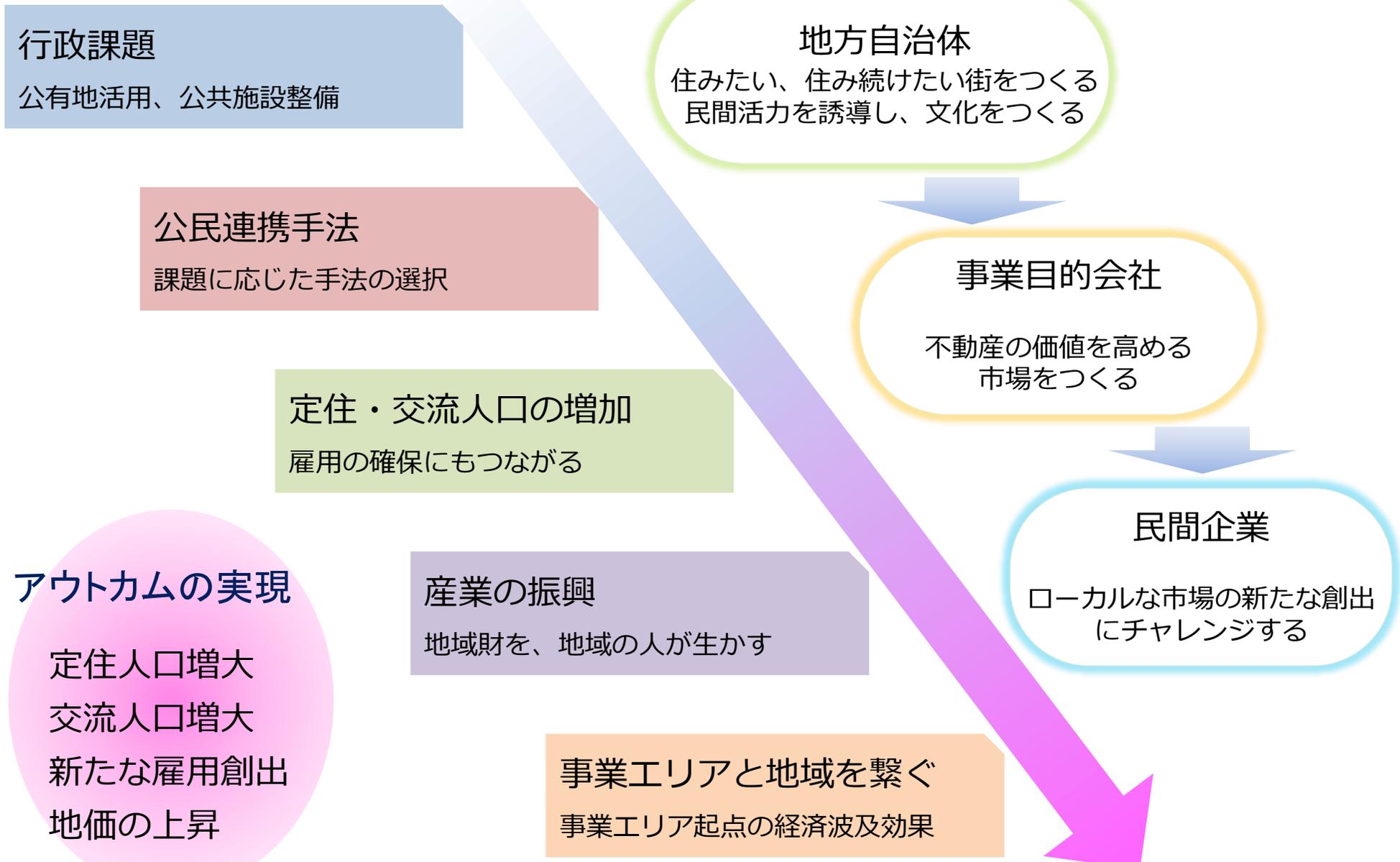
受委託関係を超え、民間事業者は「本気度」があり「心中」できる相手とパートナーシップを組む

行政と事業者の適正な対話により「新たなエリア価値」を創造する



- ・ 横浜の「共創」の考え方は、対話による新たな価値の創造を基本としながら、公と民それぞれが利益を得られるWIN-WINを目指している。
- ・ 民間と行政とが対話を通じて連携を進め、それぞれの持つアイデアやノウハウ、資源などを活用することで、社会的な課題や地域の課題に対して、新たな価値や解決策を共に見い出し、創り上げていくこと。
- ・ 横浜市共創推進室は、企業、NPO法人、大学、自治体町内会、市民活動団体など様々な皆様との対話を重ね新たな価値を創り出している。

官民連携事業＝「エリア価値の上昇」を官民一体となって実現



官民連携事業＝「エリア価値の上昇」を官民一体となって実現

オガールプロジェクト(紫波町保有の10.7haの遊休不動産を公民連携手法により再生した事例)

■ 紫波町概況

人口：33,314人（2017年住民基本台帳）
面積：約239km²
一般会計予算：141億円（平成28年度）
紫波中央駅乗車人数：約2,000人と推定

- ・盛岡のベッドタウンとして、またオガール内にも良好な戸建て住宅が供給され、町の人口はいまだに増加
- ・半径30km広域生活圏内には、岩手県下の市町村では最大の60万人の人口を有する。



- ・10年間放置され、『日本一高価な雪捨て場』といわれていた10.7haの駅前町有地に、PPPの手法を活用して民間投資を呼び込み事業化
- ・今では年間95万人（平成28年度実績）の来場者を集めるまちに変身

■ オガール紫波事業概要

- ・総事業費：約69億円
（うち町役場・図書館など公共部分を除く民間投資は約23億円）
- ・竣工年月：平成23～29年（順次オープン）
- ・地区面積：約10.7ha
- ・延べ床面積：約20,000m²（うち民間施設：約8,100m²）※一部除く
- ・主要用途：

オガールプラザ 官民複合施設。町情報交流館（図書館と地域交流センター）、子育て応援センター、民営の産地直売所（紫波マルシェ）、カフェ、居酒屋、医院、学習塾など。

オガールベース 民間複合施設。バレーボール専用体育館、宿泊施設、コンビニエンスストアなど店舗。

紫波町役場 PFIによる新庁舎の整備。

オガールセンター 子育てをコンセプトに小児科や病児保育室など。

※他に、エネルギーステーション、日本サッカー協会公認の県フットボールセンター、民設民営保育園、広場、町が分譲するオガールタウン、など



官民連携事業＝「エリア価値の上昇」を官民一体となって実現

町内にすでに10か所を超える直売場と差別化した「紫波マルシェ」



町の基幹産業である農業の専門図書を充実させた図書館



役場・図書館(集客装置)と親和性のある民間施設隣接
⇒施設・機能間のシナジー・連携を重視した構成



県営サッカー場、バレーボール専用体育館、合宿向けホテルなど
⇒もはや30km圏域の施設ではなく全国区施設



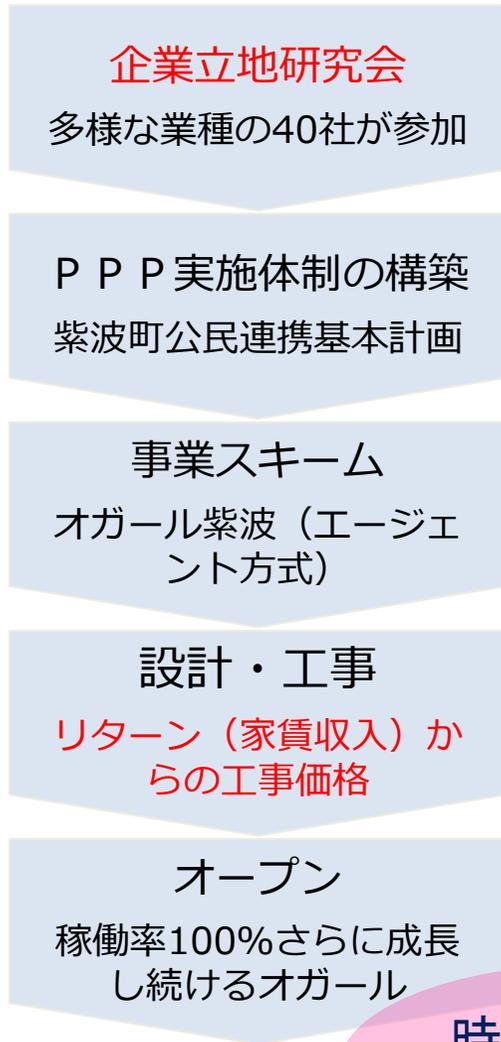
獲得可能なテナント・賃料から施設の整備水準・工事費を逆算



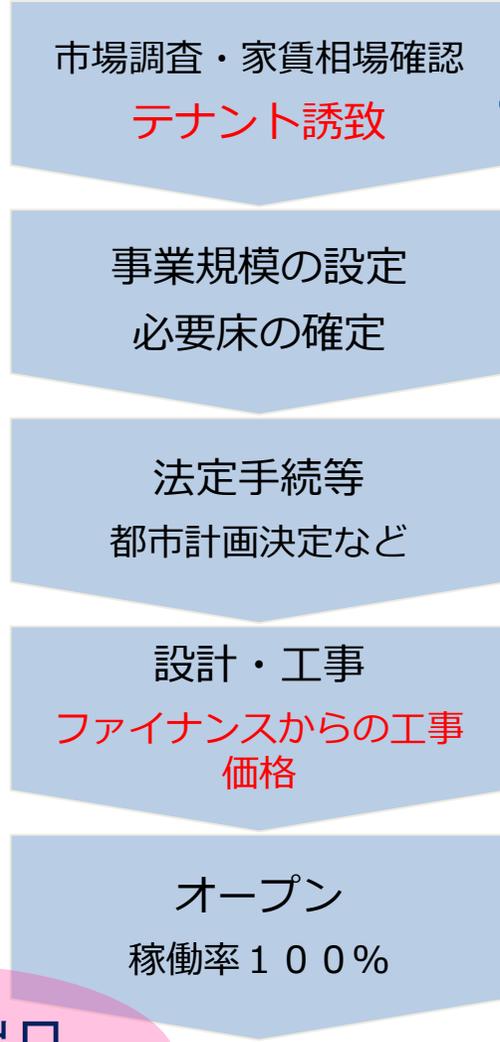
「エリア価値の上昇」
を官民一体で実現

オガール事業のプロセス 民間事業・官製事業の違い

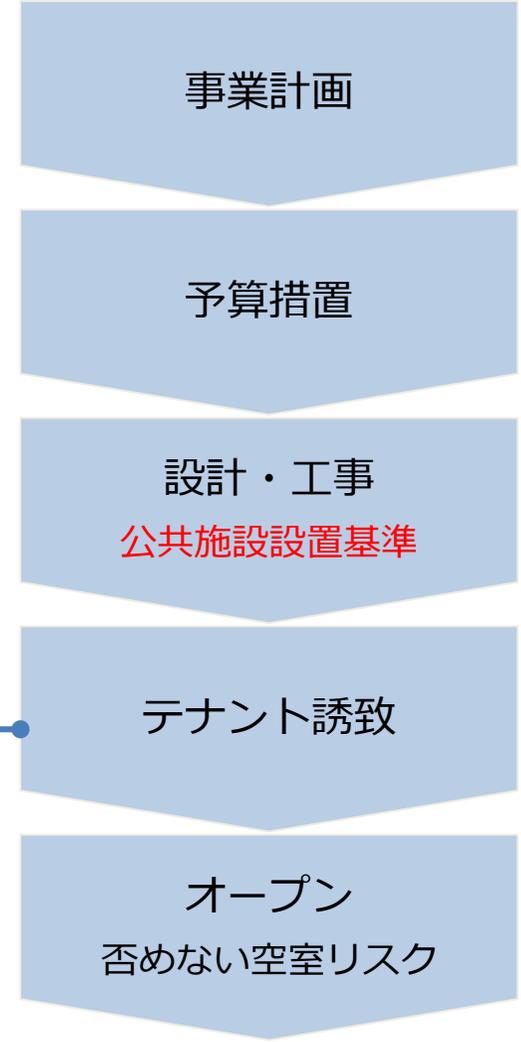
オガールのプロセス



通常の民間事業



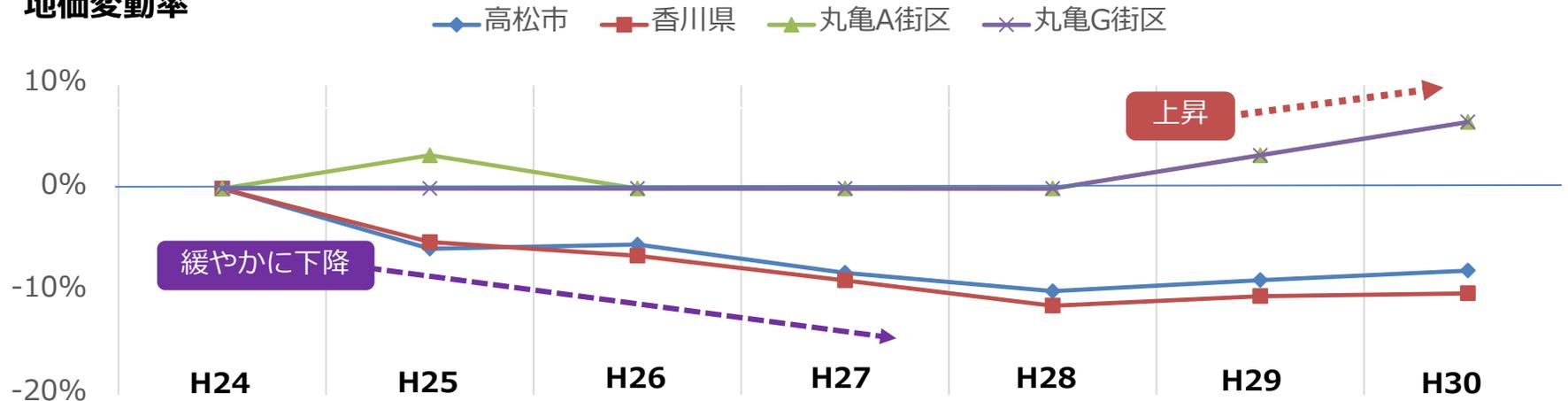
ありがちな官製事業



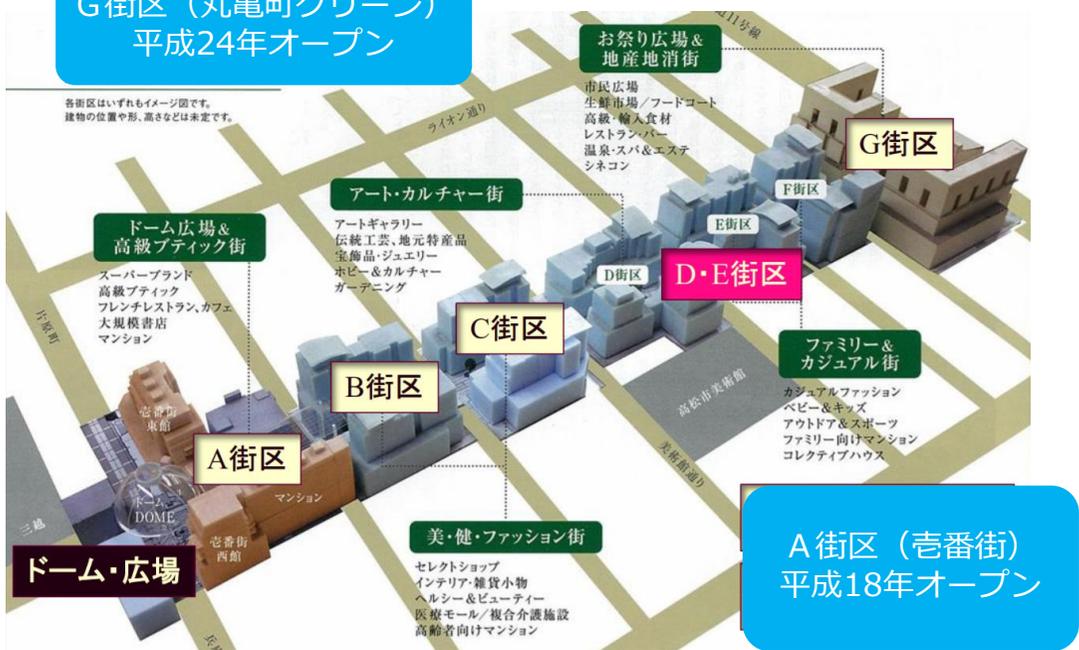
時間軸・出口
が確定的

優良な都市開発事業による地価の押し上げ効果 ～香川県高松市丸亀町商店街

地価変動率



G街区 (丸亀町グリーン)
平成24年オープン



G街区

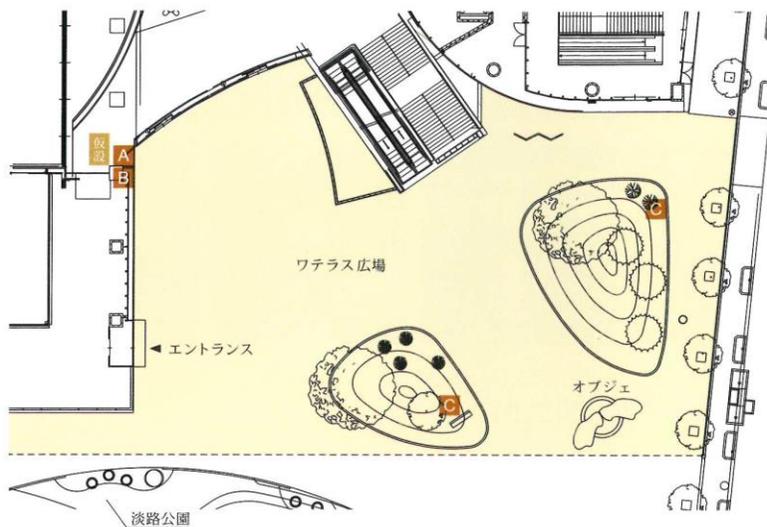


A街区

A街区 (壱番街)
平成18年オープン

官民境目のない公共施設 ～神田淡路町ワテラス「使われる広場」を目指して～

活動拠点の一つであるこの公開空地は「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」におけるまちづくり団体の登録制度を活用し、月2回のマルシェをはじめ様々なイベント開催が可能な広場。イベント用の電源やコンセントが設置されているだけでなく、備品としてテント・長机・椅子等も準備され、まちの広場として地域の拠り所になっている。



イベント電源盤	
仮設	1φ3w 50A まで (100V / 200V)
仮設	3φ3w 75A まで (200V)

イベントコンセント	
A	コンセント1・2 20A まで (100V)
B	コンセント3・4 20A まで (100V)
C	外部コンセント 20A まで (100V)



広場での催しは「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」の規定に沿った、一般参加可能な有料 / 無料イベントであることを条件とします。

*区立淡路公園区域の使用については、千代田区にお問い合わせください。

3. 効果的な官民対話促進のために

効果的な官民対話促進のためのポイント～事業者の立場で地方公共団体の方々へのお願い

1. 早めの段階から対話・サウンディングの積極的な実施を

- ・政策形成段階から関わりたい民間事業者も存在、幅広い民間提案の余地を十分に確保
- ・意欲のある事業者には十分な情報提供 ⇒ 「隠れた潜在需要」の掘り起こしに民間の力を活用

2. 行政の基本方針、対象事業の趣旨と目的を明確に

- ・何のためにやる事業か。「行政は財政難なので民間資金と創意工夫で再生を」という事業はNG
- ・「民間収益施設導入」「賑わい創出」はNGワード ⇒ 地域課題に向き合いソリューションを導出

3. 官民対話を有益なものにするための行政の責務

- ・対話の結果公表と公募に向けた回答としてのフィードバックをスピード感をもってしっかりと
- ・行政の重要な責務は「市民・議会・地元へのアカウンタビリティ」「公権力の行使」

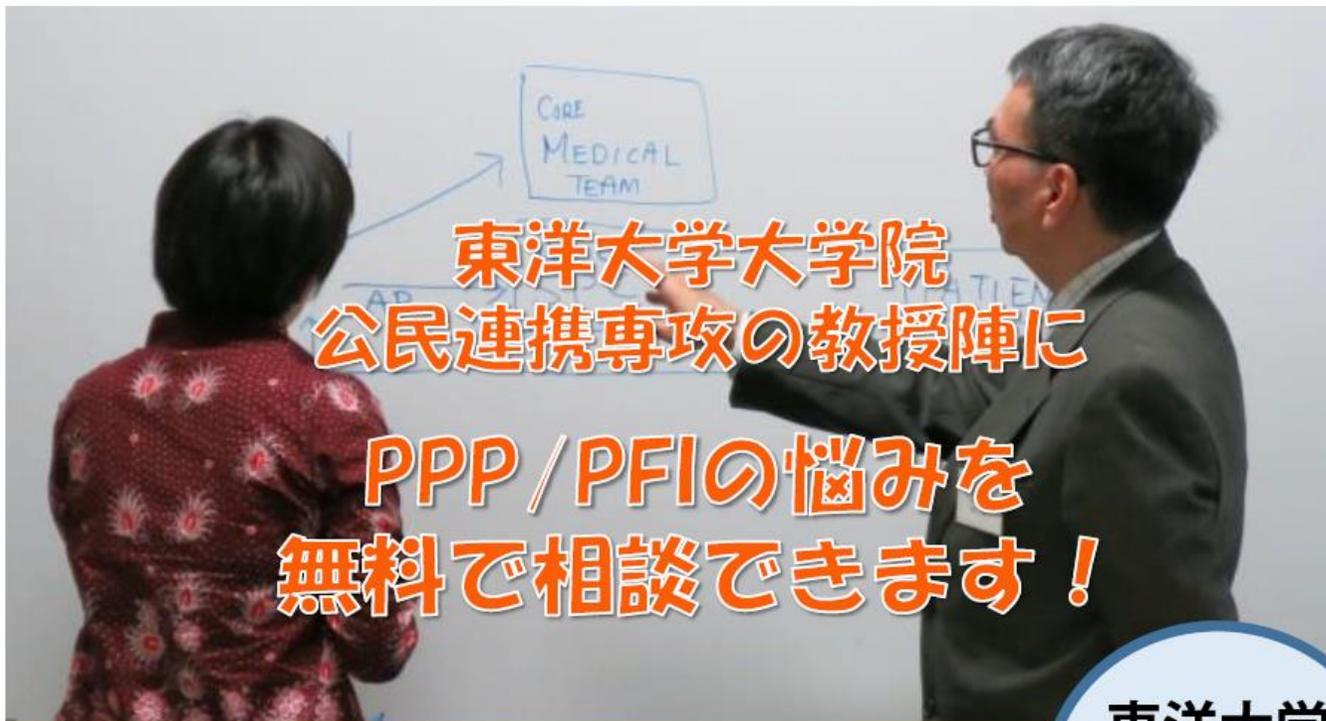
4. 地元プレイヤーの存在、活用の可能性を十分に検討

- ・地域の事情に熟知した地元企業・投資家が適切なリスクをとって事業を組み立てることが必要
- ・事業ストラクチャー構築、事業の与信力付与には地域金融機関の初動期からの参画が必要不可欠

5. トータルな視点で「プロセス設計」のできる庁内横断体制の構築

6. 現場感覚と実行力の習得：全国の先進事例の視察、研修会等への積極参加

- ・成功事例から学ぶのは「何をつくったか」でなく、事業の「プロセス」と関係者の「マインド」
- ・いわゆる「議員視察」「行政視察」は不要、事業プレイヤー候補を伴ったの参加をお願いします！¹⁶



東洋大学大学院
公民連携専攻の教授陣に

PPP/PFIの悩みを
無料で相談できます！

- 第1回：7 / 31 締切（8、9月実施）
- 第2回：10 / 31 締切（11、12月実施）
- 第3回：1 / 31 締切（2、3月実施）

東洋大学
PPP

で検索！

HPよりお申込み下さい⇒ <http://www.pppschoo.jp/>

検索

東洋大学
PPP研究センター

PPP/PFIの
サウンディング・ゼロ
のご案内

自治体向け無償の
PPP/PFI相談会

- ・東洋大学PPP研究センター
- ・東洋大学大学院経済学研究科
公民連携専攻

〒100-0004
東京都千代田区大手町2-2-1
新大手町ビル1F

E-mail: ml-ppp@toyo.jp
TEL: 03-3231-1021

- ・一定の事業構想もなく事業方針が定まっていない「ゼロ」の状況に対応
- ・方針を固めるために民間事業者の感触を知りたいというニーズに対応するサウンディング

東洋大学PPP研究センター「サウンディング・ゼロ」

◆ 何も決まっていな段階で相談できます！

通常のサウンディングは、一定の事業構想や計画が定まっている状態で行われます。民間が意見を出しやすい利点がある反面、民の感觸なしに方針を決めなければならないというのが欠点です。「サウンディング・ゼロ」は、方針を決めるために民間の感觸を知りたいというニーズに対応するためのものです。何もきまっていなゼロの段階でもOKという趣旨で「サウンディング・ゼロ」と名付けました。担当者のジャストアイデアでも可能です。また、首長や議会に報告する必要は一切ありません。

◆ PPP/PFIに関する幅広い分野の相談が可能！

あらゆる分野が対象です。PPP/PFIの活用可能性が低くても構いません。

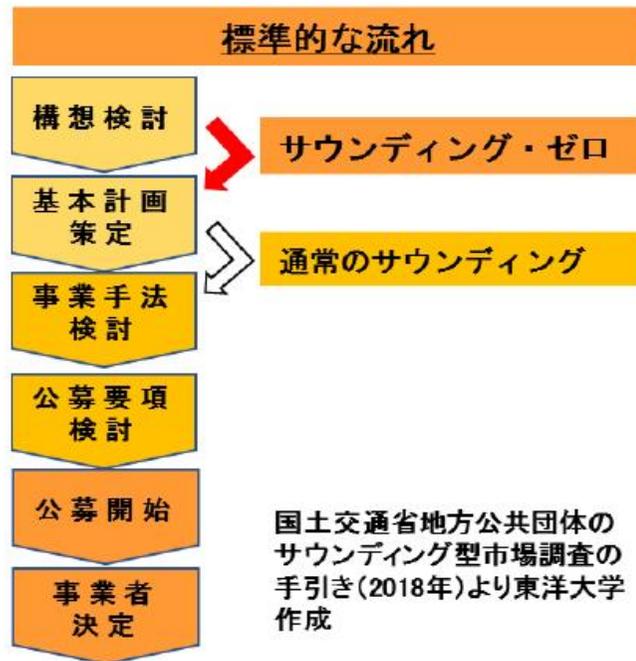
- ・学校統廃合によって生じる統合校建設に関するPFIの導入・廃校跡地の有効活用
- ・老朽化した庁舎の建て替え方法
- ・子育て支援・福祉・社会教育など多機能な公共サービスの集約方法
- ・道路・橋りょう・上下水道の包括管理委託
- ・観光開発のあるべき姿

◆ 公民連携専攻の教員と在學生、修了生が対応します！

東洋大学PPP研究センターの教員と在學生、修了生が参加し、民間の意向を想定、また自ら事業をすることを想定して真剣に検討します。対応するのは、根本祐二センター長を始めに、自治体職員、建設、不動産、コンサルティング、金融業界などで働くPPPや地方創生の現場に精通している人材です。

◆ 会議は非公式・非公開

会議は、非公開です。会議の内容・開催自体も公表いたしません。大学側の参加メンバーは、東洋大学と守秘義務契約を結んだ上で、民間にとって魅力的か、民が参加できる条件は何かなどの意見を参加者個人の資格でお出しします。大学として議事録は作成しませんが、結論をヒヤリング結果として専門家意見として、庁内外で共有いただくことは可能です。ただし、PPP研究センターの基礎データとして活用させていただく場合があることはご了承ください。その場合も固有名詞が推測できる情報は開示しません。



新山口駅北地区拠点施設整備事業の例

山口市概要

人口	約19.5万人 (2019年6月現在)
面積	約1,023km ²



財政関係指標 (普通会計等)

指標区分	平成 29 年度
経常収支比率 (%)	90.9
標準財政規模 (千円)	45,858,759
財政力指数(単年度)	0.648
財政力指数(3 力年平均)	0.648

平成17年10月1日に山口市、小郡町、秋穂町、阿知須町、徳地町が合併、特例債を活用し小郡地区にホールを整備することが決定

敷地概要

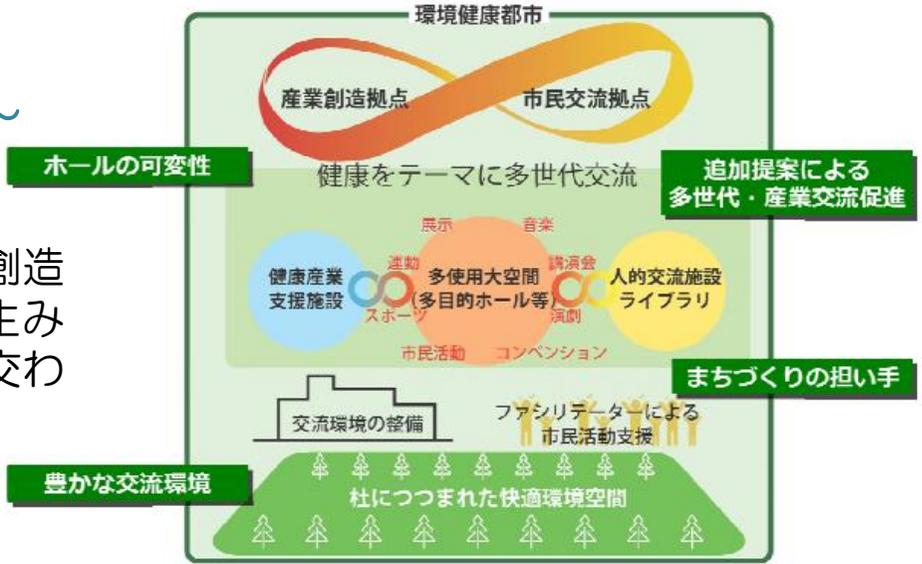
	Aゾーン	Cゾーン
面積	約14,170m ²	約4,700m ²
用途地域	準工業地域 (商業へ変更検討中)	準工業地域
建ぺい率	60%	60%
容積率	200%	200%



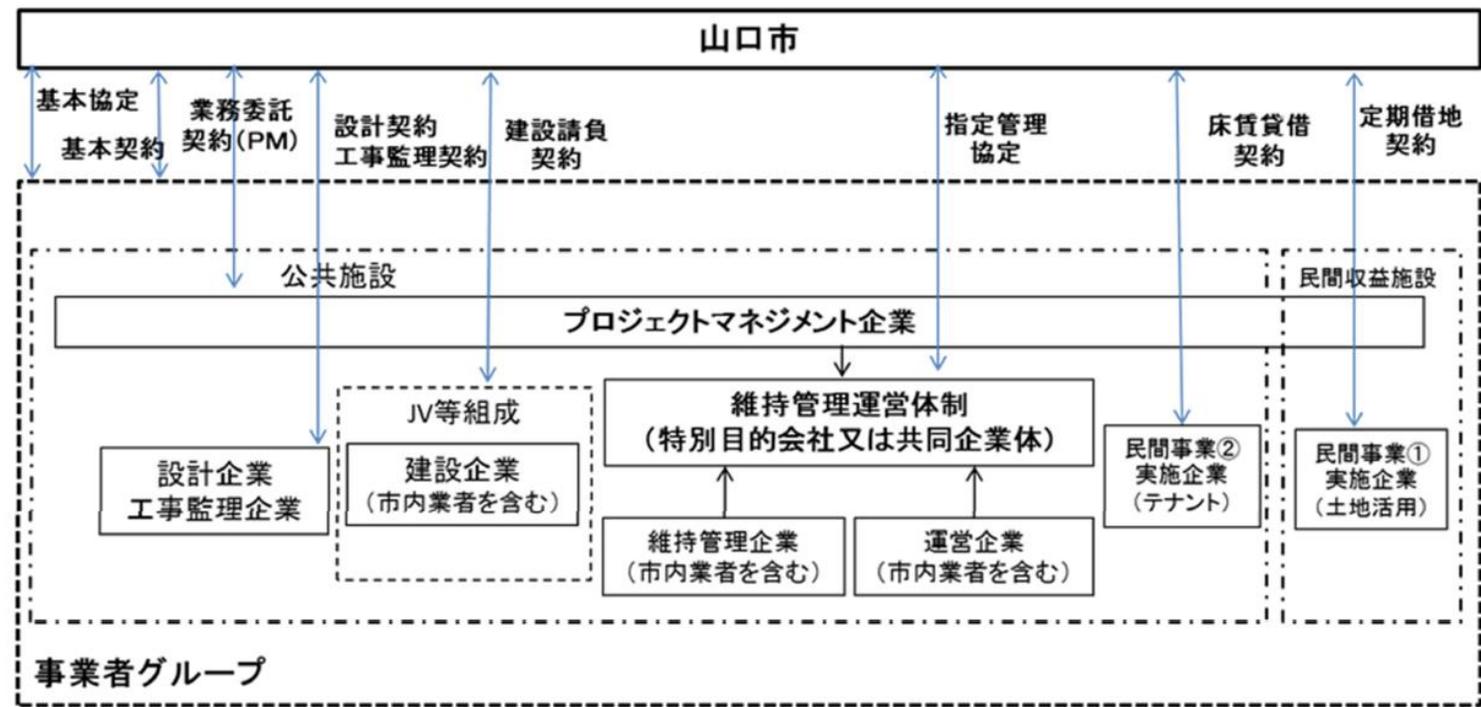
新山口駅北地区拠点施設整備事業の例

コンセプト：環境健康都市
～杜につつまれた市民交流と産業創造の拠点～

市民生活の様々なシーンに活用できる空間を創造し、緑の中、健康をテーマに多世代交流を生み出すことで、市民交流拠点と産業創造拠点が交わる「環境健康都市」を創造



事業コンソーシアム（公募資料より）



新山口駅北地区拠点施設整備事業の例

拠点施設敷地

拠点施設

延床面積：約11,000㎡
階数：地上4階建 (ホールを中心とした複合施設)

アカデミーハウス

延床面積：約800㎡
階数：地上3階建
住戸数：21戸程度

平面駐車場

駐車台数：約50台

ライフノベーションラボ

延床面積：約2,000㎡
階数：地上3階建

民間収益施設敷地

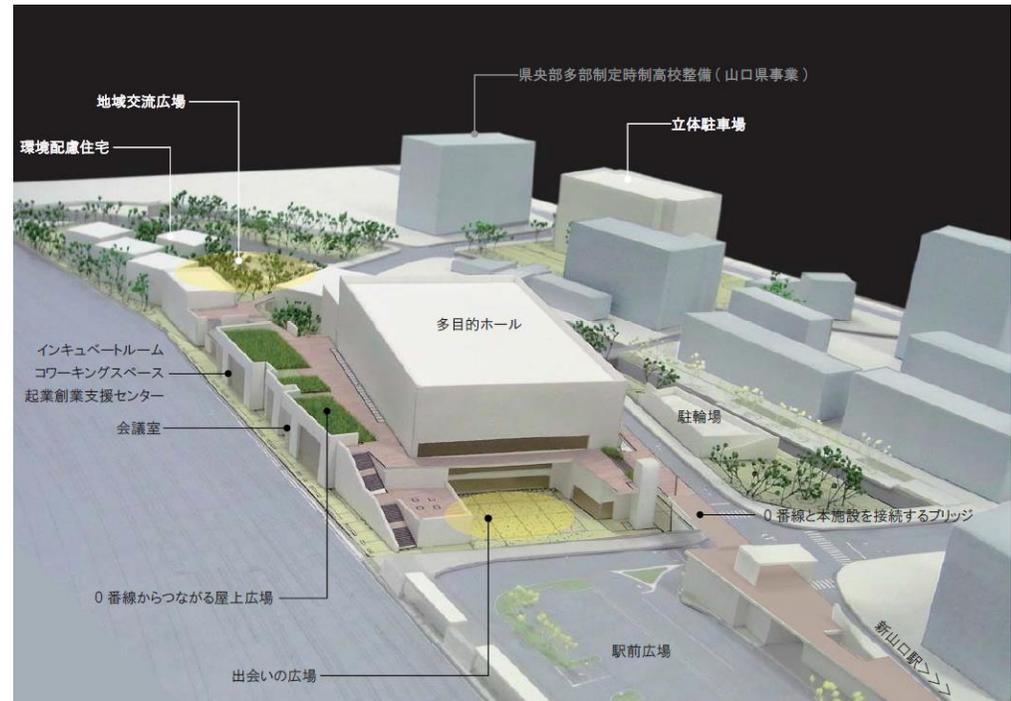
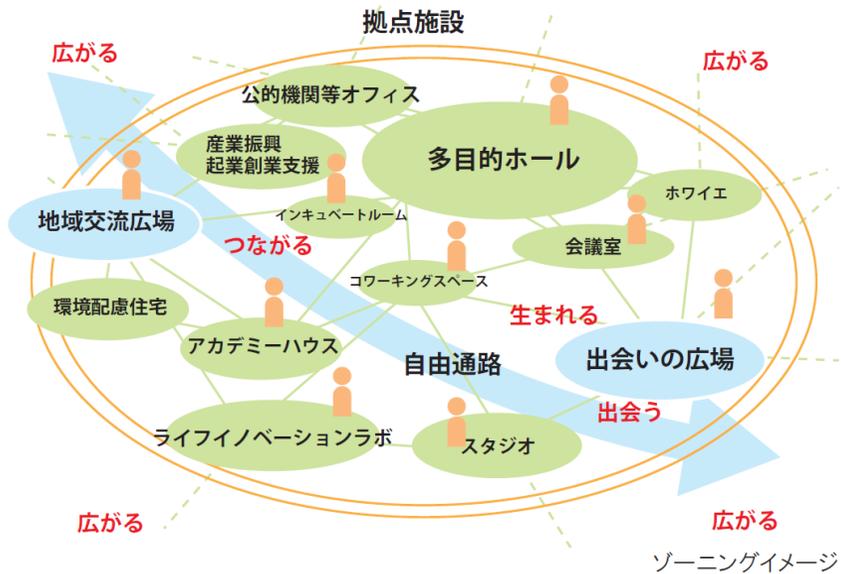
環境配慮住宅

(民間収益施設)
延床面積：約2,000㎡
階数：地上3階建
住戸数：36戸程度

駐輪場敷地

駐輪場

延床面積：約500㎡
階数：地上2階建
駐輪台数：約400台



● 地域金融機関にとっての事業への参画動機・意義

1. 主要取引先が地域の核となる施設→老朽化や機能不全で地域経済の足かせに⇒銀行としても抜本的に手を打つ必要が生じる
2. 主要取引先企業価値の向上 = 企業の保有する施設の刷新・高質化が求められる
3. 地域活性化や地域企業の再生は地銀にとってWinWinの関係



● 事業側にとって地域金融機関との連携の意義・メリット

1. 地域金融機関が持つ膨大な地域経済・地域企業情報の活用
2. 地域ポテンシャルの把握、リーシングで地域金融機関が優位性を発揮
3. 地域力に根ざした資金需要の創生や与信力の発揮
⇒金融面からのリスクの取り方を選ぶのは地域金融機関
⇒本来「既に色のついたものに投融資する」のではなく、中長期の視点で将来付加価値を生むものに対して資金をつけるのが銀行の役割

地方公共団体からの依頼がないと動けないのが今の地域金融機関

ご静聴ありがとうございました

森ビル都市企画株式会社 調査企画部

担当:三輪 恭之

Tel: 03-6406-5945

Email: miwa@mori.co.jp
