

地域プラットフォームの取組から得られた 「円滑な官民対話」のポイント

国土交通省

目次

0 はじめに

1 官民対話が求められる背景

2 地域プラットフォームにおける官民対話

3 これまでの取組から得られた効果的な官民対話への示唆

(1) 地方公共団体への示唆

①官民対話(サウンディング等)に向けた示唆

②通常の業務にあたって官民対話(サウンディング等)につながる取組

(2) 民間事業者への示唆

官民対話(サウンディング等)に向けた3つの示唆

4 おわりに

0 はじめに

- 近年、地方公共団体では、PPP/PFIの導入可能性や公共空間の利活用などについて、サウンディング等の官民対話を行うケースが多くなっています。
- 国においては、PPP/PFIの推進を図るために、地域の産官学金からなる地域プラットフォームを設置し、その活動の一環として、全国各地で、国が主体となってサウンディングや民間提案イベントを行ってきました。
- さらに、PPP/PFIの推進には首長のイニシアティブが重要であるため、首長間の情報共有や意見交換を図る「市町村長との意見交換会」も実施しました。
- これまで、国においては、官民対話のマニュアルとして、
 - ・PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド(平成28年10月)
 - ・地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き(平成30年6月)を作成して支援してきましたが、地方ブロックプラットフォームの活動を通して、これまでのマニュアル類では必ずしも明らかではなかった、「実践的な官民対話のポイント」が得られました。
- これらの示唆をとりまとめ、本資料を作成しました。今後、地方公共団体や民間事業者が、官民対話に取り組む際の参考としていただくことを期待します。

1 官民対話が求められる背景

1 官民対話が求められる背景

(1) インフラの維持管理・更新の観点から

■ 財政のひっ迫

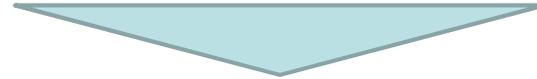
- ・地方公共団体の歳出については、高齢化の進行等により社会保障関係費が増加している一方で、**投資的経費が減少しています**。

■ 地方公共団体の技術職員の減少

- ・市町村における**土木部門の職員は減少**しており、その減少割合は市町村全体の職員と比較して大きくなっています。

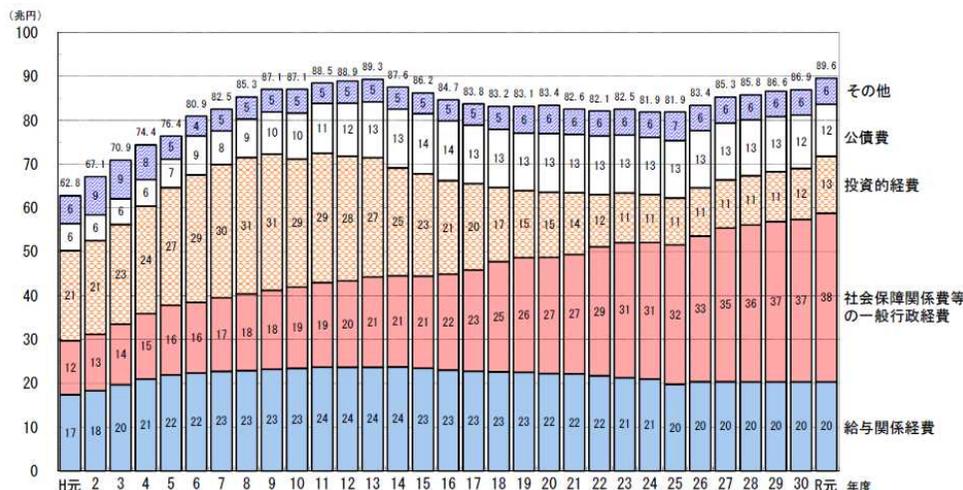
■ 更新投資の拡大

- ・高度成長期以降に整備された道路橋、トンネル、河川、下水道、港湾等について、**建設後50年以上経過している施設の割合が今後加速度的に高くなります**。



- ・従来のやり方では公共施設や公共サービスの維持は困難な状況にあり、PPP/PFIの導入が求められています。

○ 地方財政計画における歳出の推移



(R1.6.10 総務省「時代を越えて多様な地域を支えるための地方税財政改革についての意見」より抜粋)

○ 建設後50年以上経過する社会資本の割合

	2018年3月	2023年3月	2033年3月
道路橋 [約73万橋 ^{注1)} (橋長2m以上の橋)]	約25%	約39% 1.6倍	約63%
トンネル [約1万1千本 ^{注2)}	約20%	約27% 1.4倍	約42%
河川管理施設(水門等) [約1万施設 ^{注3)}	約32%	約42% 1.3倍	約62%
下水道管きよ [総延長:約4.7万km ^{注4)}	約4%	約8% 2.0倍	約21%
港湾岸壁 [約5千施設 ^{注5)} (水深-4.5m以深)]	約17%	約32% 1.9倍	約58%

注1) 道路橋約73万橋のうち、建設年度不明橋梁の約23万橋については、割合の算出にあたり除いている。(2017年度集計)
 注2) トンネル約1万1千本のうち、建設年度不明トンネルの約400本については、割合の算出にあたり除いている。(2017年度集計)
 注3) 国管理の施設のみ。建設年度が不明な約1,000施設を含む。(50年以内に整備された施設については概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約50年以上経過した施設として整理している。)(2017年度集計)
 注4) 建設年度が不明な約2万kmを含む。(30年以内に布設された管きよについては概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約30年以上経過した施設として整理し、記録が確認できる経過年数毎の整備延長割合により不明な施設の整備延長を按分し、計上している。)(2017年度集計)
 注5) 建設年度不明岸壁の約100施設については、割合の算出にあたり除いている。(2017年度集計)

(2) 公的不動産の利活用の観点から

○ 公的不動産の状況

■ 公的不動産(PRE)活用の可能性

- ・我が国の不動産約 2,400 兆円のうち、国及び地方公共団体が所有している不動産は約 570 兆円(全体の 24%)を占めています。そのうち、**地方公共団体は 70%を超える約 420 兆円を所有していますが、必ずしも十分に活用されているわけではありません。**

○ 市町村長との意見交換会からみる課題

国土交通省・内閣府が共催して、「PPP/PFI推進首長会議」を開催しています。令和元年度は、全国7ブロック(北海道、関東、北陸、中部、近畿、中国、九州・沖縄)で開催し、計83団体の首長等が参加しました。この場において、以下の課題とニーズが明らかになりました。

■ 地方公共団体が感じている課題

【ノウハウの獲得、推進体制の構築】

- ・ 先行事例、官民対話の時期・方法、事業スキーム、官民のリスク分担、公募手続き、モニタリング等の基礎的なノウハウの獲得
- ・ 民間事業者との対話窓口の設置や条例の整備等の庁内体制の構築
- ・ 近隣自治体も含めた情報共有や民間事業者との対話を行うための地域プラットフォームの構築

【民間事業者(特に地域事業者)からの提案・参画】

- ・ 中小規模の自治体における事業性の低い案件への民間事業者の提案・参画に向けたインセンティブの設定
- ・ ノウハウの蓄積等による地域事業者からの提案・参画の促進

■ 地方公共団体が民間事業者に期待していること

【コスト削減や行政効率化】

- ・ 公共施設の整備・維持管理の効率化や収益機能の導入による財政支出の抑制
- ・ 民間資金の活用による財政支出の平準化
- ・ 地方公共団体の担い手不足の解消

【民間事業者ならではのアイディア】

- ・ 収益機能の導入による**新たな雇用の創出**
- ・ 民間事業者のアイディア・ノウハウによる**集客の増加、収益事業の創出**

2 地域プラットフォームにおける官民対話

- 平成29年度から、主に「オープン方式」によるサウンディングを実施しています。
- 案件は地方公共団体等から公募し、概要等を国土交通省のホームページにて公表し、意見交換に参加する民間事業者及び傍聴者を公募しました。

○ブロックプラットフォーム サウンディングの流れ

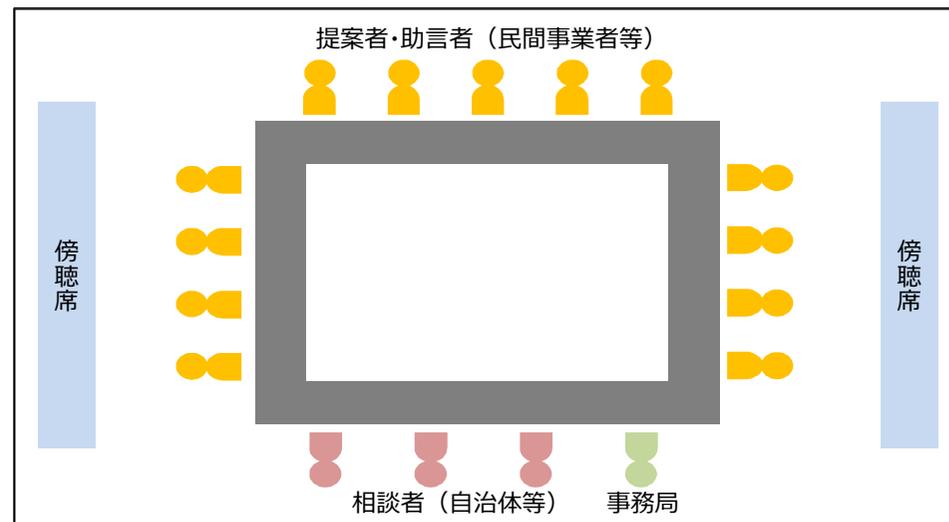
地方公共団体等に対し、サウンディングを行いたい案件を募集

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会し、意見交換（オープン方式サウンディング）

【サウンディングブースのイメージ】



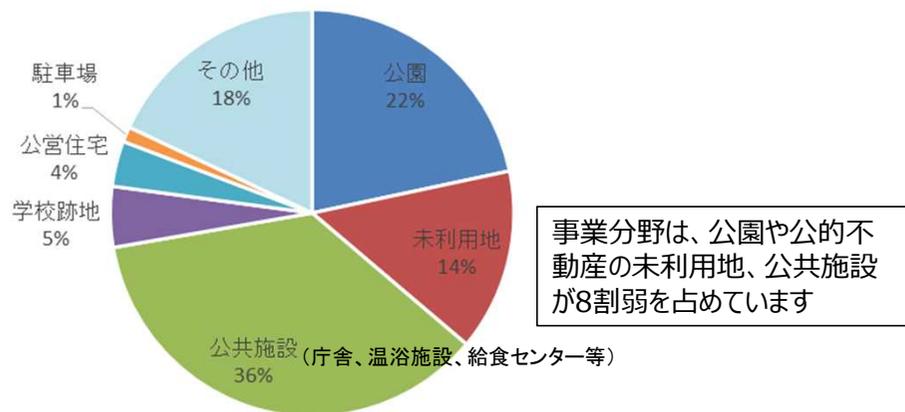
○（参考）サウンディングの種類

主な方法	メリット	デメリット
オープン方式 複数の民間事業者からの意見聴取を行います	複数の民間事業者の意見を比較し、場合によっては共に議論をしながら、意見を聴くことが可能です	競合相手等が同席している場合もあるため、具体的なアイデア、ノウハウを開示してもらえない可能性があります
クローズ方式 民間事業者からの意見聴取等を個別に行います	民間事業者から、より具体的・積極的なアイデアやノウハウを聴くことが可能です	公平性、透明性等の担保について、一層の留意が必要です（特に公募条件等の検討時）
アンケート方式 民間事業者からの意見聴取を书面やWeb等を通じて行います	短時間により多くの民間事業者から意見を聴くことが可能です	直接対話を行わないため、双方の意図が十分に伝わらない可能性があります



【中部ブロック サウンディング会場の様子】

○事業分野 (令和元年度)



○実施状況(令和元年度)

開催地	開催日	会場	案件数	参加事業者数
東北	11月25日 (月)	フォレスト仙台	18件 (14自治体)	108社 (6.0社/件)
関東	12月5日 (木)	TKP東京駅日本橋カンファレンスセンター	15件 (13自治体)	138社 (9.2社/件)
中部	12月2日 (月)	ウインクあいち	12件 (10自治体)	104社 (8.6社/件)
近畿	11月26日 (火)	TKP大阪本町カンファレンスセンター	21件 (18自治体)	78社 (3.7社/件)
中国	11月29日 (金)	岡山国際交流センター	6件 (6自治体)	32社 (5.3社/件)
九州・沖縄	11月22日 (金)	福岡県中小企業振興センター	12件 (10自治体)	64社 (5.3社/件)

○サウンディング参加後の動向

約7割が次のステップに進んでいる一方、事業化に向けて具体的な進捗が見られた案件は約3割に限られており、多くは庁内外の合意形成等の内部検討にとどまっています。

○サウンディング参加者の声

【案件を応募した団体】

- ・サウンディングのやり方が分からない(情報提供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分からない
- ・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

【意見交換に参加した民間事業者】

- ・地方公共団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、提案が地方公共団体でどのように活かされるのか分からない
- ・オープンな場で案件の情報に触れて、地方公共団体との関係をつくり、個別の官民対話に繋がりたい

3 これまでの取組から得られた効果的な官民対話への示唆

(1) 地方公共団体への示唆

① 官民対話(サウンディング等)に向けた示唆

- ア 民間事業者に聞きたい事項を明確にすること
- イ 民間事業者の意見を引き出す工夫
 - (ア) 事前の基本的な情報整備
 - (イ) 意見を引き出すきっかけづくり
 - (ウ) スケジュール等の提示
 - (エ) 行政の本気度の提示

② 通常の業務にあたって官民対話(サウンディング等)につながる取組

- ア アンテナを高くすること
- イ 継続的な官民対話(サウンディング等)の実施
- ウ 情報の発信方法の工夫
- エ 地域プラットフォームの形成

ア 民間事業者に聞きたい事項を明確にすること

○ 官民対話を通じて案件形成のための手がかりを得るためには、民間事業者に聞きたい事項を明確にする必要があります。

(ア) 地方公共団体が民間事業者に期待することを明確にすることにより、民間事業者は、事業に対する具体的な意見やアイデアを提示することができます。

例) 地方公共団体が民間事業者に期待すること

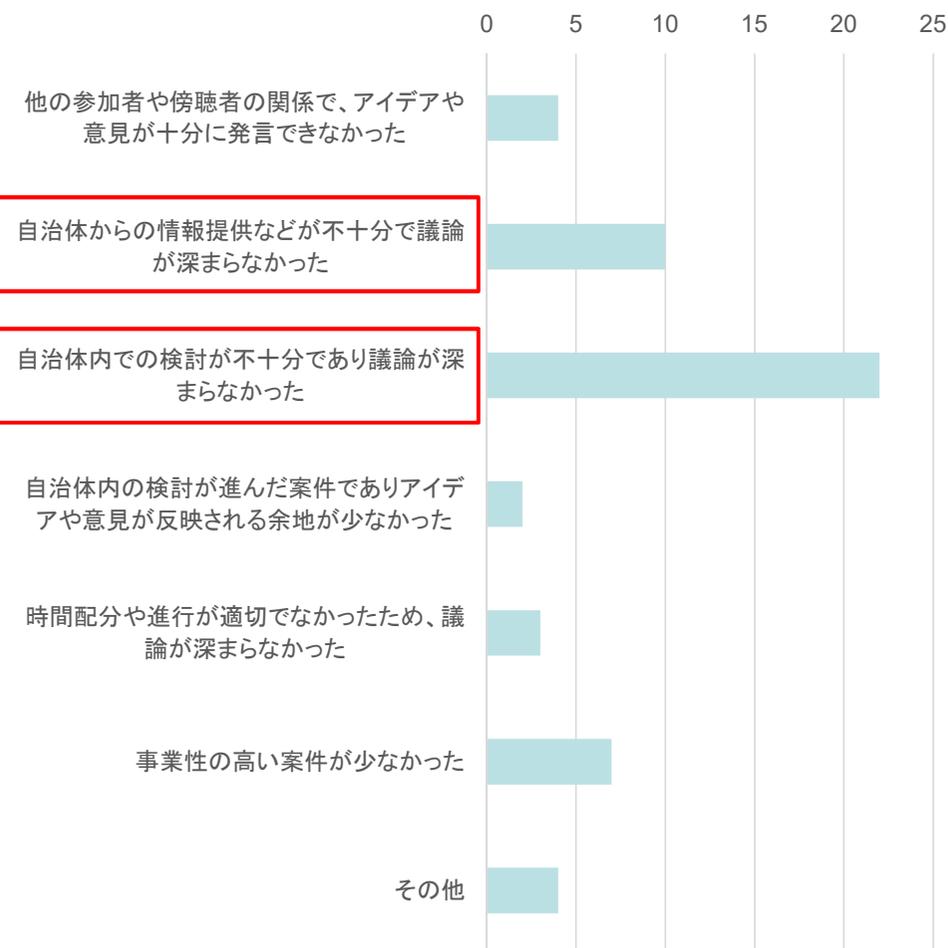
- 事業への参画条件
- 事業化のアイデア
- 収益事業を付帯する方法
- 行政が策定した事業化方針に対する課題とその解決策
- 資金調達の方法

(イ) 事前にどのような立場の民間事業者から意見をもらいたいのかを示すことにより、より有意義な官民対話とすることができま

す。
官民対話自体を有意義であると感じる民間事業者が多い一方で、地方公共団体からの情報提供が不足している、その取組方針が不透明であると感じる民間事業者もいます。

(参考) 令和元年度 ブロックプラットフォームサウンディング参加者・傍聴者アンケートより、「サウンディングが有意義でなかった」と回答した理由

N=52(複数回答あり)



イ 民間事業者の意見を引き出す工夫

(ア) 事前の基本的な情報整備

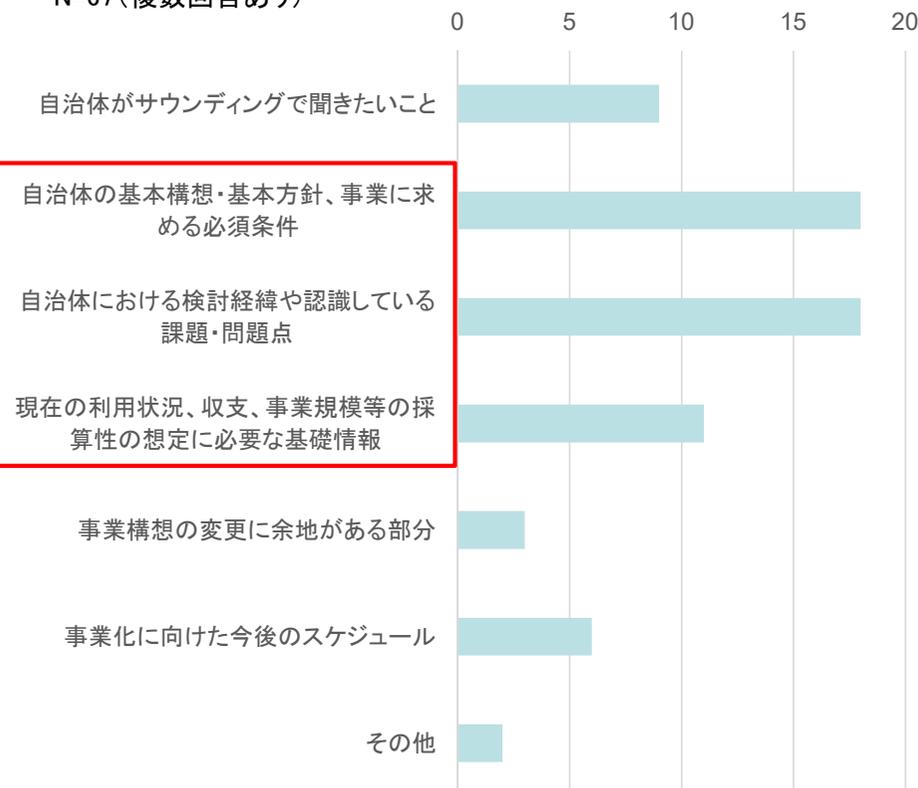
- 行政からの具体的な情報開示がない限り、民間事業者からアイデアを引き出すことは困難です。
- 民間事業者からアイデアを引き出すためのデータや事業の経緯等、事業を行う際に必要と思われる情報を示すことが必要です。第一に、地方公共団体としての基本方針、事業の趣旨と目的を明確化することが必要です。

【民間事業者が求める基本情報】

- ・ 地方公共団体の基本方針、事業目的
- ・ 施設の過去3年程度の収支情報
- ・ 施設の交通アクセスや立地状況
- ・ 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、スケジュール
- ・ 地方公共団体として工面できる事業費の想定
- ・ 庁内、議会、地域住民、関係機関との合意形成状況 等

(参考) 令和元年度 ブロックプラットフォームサウンディング参加者・傍聴者アンケートより、不足していた情報

N=67(複数回答あり)



【特に注意が必要な文言】

『民間収益施設導入』、『賑わい創出』

この文言だけを示されても民間事業者には地方公共団体が目指すものが伝わりません。どのような人々(域内/域外、年齢層等)を集めたいのか、収益事業を行って全体としてどのような地域を目指すのか等、地方公共団体としての考え方を示すことが重要です。

【留意事項】

官民対話において、民間事業者が必要とする情報は、相談する案件の方針や計画、事業手法などによって変わります。

イ 民間事業者の意見を引き出す工夫

(イ) 意見を引き出すきっかけづくり

- 官民対話の内容についてコンサルタントや有識者から事前にアドバイスをもらうなどの工夫や、複数の事業パターンの想定、具体的な数字をもった説明など民間事業者の意見を引き出すきっかけづくりが必要です。
- 民間事業者の優れた提案に対して公募時に加点するなど、提案を引き出すためのインセンティブを設定している地方公共団体もあります。

【民間事業者の声】

- ・ 地方公共団体がサウンディングに参加する前に、サウンディングの内容について、コンサルタントや有識者から事前にアドバイスをもらい、協議内容をブラッシュアップしてから臨んで欲しい
- ・ 事業の方針を含めて、複数の事業パターンを用意して欲しい
- ・ 地域住民や施設利用者のヒアリング結果等を事前にとりまとめるとともに、それらに対する地方公共団体の対応方針を準備して欲しい
- ・ 現在の公共施設の状況について、具体的な数字をもって説明して欲しい
- ・ 良い提案であれば、地方公共団体側も予算化を検討して欲しい

【インセンティブの例】

ある市においては、農林産物加工直売所の更なる充実に関してサウンディングを行った際に、提案した内容が採用された場合に提案事業者が指定管理者公募時の審査で加点が受けられるインセンティブを設定。

(ウ) スケジュール等の提示

- 民間事業者が事業の提案をする際には、前提となる事業のスピード感を想定することが必要であり、官民対話の際にスケジュール感を共有できるようにすることが必要です。

【民間事業者に説明すべき点】

- ・ 今後の庁内検討、事業化のスケジュール
 - ・ 法令による制約
 - ・ 事業化の際の担当部署
 - ・ 事業実施に至る庁内の検討体制
 - ・ 地域住民や議会への説明
- 等

イ 民間事業者の意見を引き出す工夫

(エ) 行政の本気度の提示

- 行政の取組姿勢により、パートナーとなる民間事業者の思いも違ってくることを意識することが大切です。
- 官民対話には「民間事業者に全てを委ねる」という姿勢ではなく、むしろ一緒に良いものをつくりあげていくという考えで臨むことが大切です。
- まずは、官民対話後にその内容を示すとともに、民間事業者の意見・提案に対する対応方針を示すことが、民間事業者に行政の本気度を伝えることになります。

【民間事業者の意識】

民間事業者からは、地方公共団体が、官民対話の場を単なる企業誘致のツールとして捉えているのではないかとの懸念の声も聞かれる。特に、民間事業者の意見・提案に対する地方公共団体の対応方針が示されない場合、官民対話への徒労感につながる。

【民間事業者が行政との協働を念頭に官民対話に求めていること】

- ・ 全国の地方公共団体との繋がりを築きたい
- ・ 全国の地方公共団体の情報を収集したい
- ・ 様々な地方公共団体の考え方を共有したい
- ・ 自らのアイディアを採用してもらえる可能性を確認したい
- ・ とともに事業を行う可能性を判断したい



- 民間事業者は官民対話で行政の**本気度**を見極めています。
- 行政が民間事業者とともに協働していく姿勢を示すことが大事です。
- まずは、官民対話で示された意見・提案に対して、次にどのように進めていくか対応方針を示しましょう。

ア アンテナを高くすること

- 官民連携の実績や深い知見があり、面白いアイデアをもった民間事業者とつながるためには、行政側もPPP/PFIの知見を高めるとともに、民間事業者とのつながりを大切にすることが重要です。
- そのため、通常の業務にあたって、民間事業者との関係づくりを図ることが重要です。

例) 地方公共団体と民間事業者による対話型イベント「公共空間活用作戦会議」(平成31年2月8日開催)

イベントにおける提案事業者

- ・ 株式会社 R.project
⇒ 都市公園や遊休地を活用したキャンプ事業
- ・ 認定NPO法人 芸術と遊び創造協議会
⇒ 姉妹おもちゃ美術館の創設
- ・ 株式会社 スノーピーク
⇒ 公園や遊休地、キャンプ場などで公共空間のにぎわい創出・活用
- ・ u.company inc 株式会社
⇒ 地域社会の産業を活性化させるホテル事業
- ・ 株式会社 リビタ
⇒ 地域の活動拠点を内包したシェア型複合ホテル
- ・ YMSコンソーシアム
(三井住友建設 株式会社、
株式会社 ムラサキスポーツ、
株式会社 矢野研究所)
⇒ 公共空間を活用したXスポーツ施設



参加した地方公共団体からの感想

- ・ 有意義だった。ぜひ次回も参加したい。
- ・ 画期的な取組だった。
- ・ 官民連携への取組に積極的な民間事業者との出会いの場として、今回はとても有意義なイベントだった。
- ・ 同様の会議を、東京のみでなく、各地方単位でも実施してほしい。

(参考)

○ PPP/PFI事例集・参考書

- 国土交通省による調査業務の成果を踏まえて策定した、PPP/PFIに関する事例集・参考書を公開しています。
- 地方公共団体等における公共施設の整備・維持管理・運営にあたって参考となるよう作成したもので、国土交通省の講演などにも使用しています。

国土交通省 総合政策局 官民連携 公表資料「PPP/PFI事例集・参考書」
(http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html)

○ PPP/PFIの概要及び事例集

- 地方公共団体の担当者向けの資料です。
- 大規模な公共施設等の新設・改修、運営・維持管理コストの見直しを行おうとする場合に、まずPPP/PFI手法の導入検討を促す目的で掲載しています。

内閣府 PPP/PFI推進室 公表資料「PPP/PFIの概要及び事例集」
(https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_gaiyou/pfi_gaiyou.html)

○ 特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会での情報提供

(国土交通省データベースパートナー)

- 21世紀の日本に求められている公共サービスの形成において公共部門と民間部門の協調が何よりも重要との認識に基づき、その実現に少しでも貢献することを目的として設立しました。
- 全国のパフィ事業の実施方針などの情報の提供をしています。

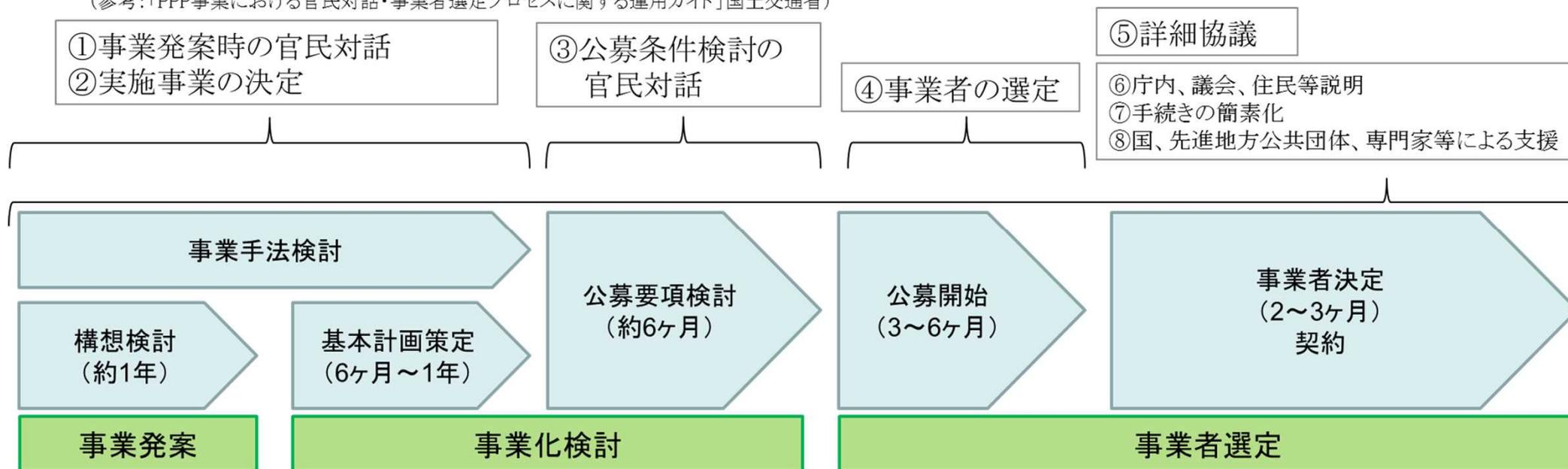
特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会公式ホームページ(<http://www.pfikyokai.or.jp/index.html>)

イ 継続的な官民対話(サウンディング等)の実施

- より良い官民対話のためには日頃から行政で官民対話のノウハウを蓄積しておくことが必要であり、このために行政では官民対話を行う機会を自ら積極的に設けることが必要です。
- 同じ案件でも熟度の高まりに応じて官民対話を行って民間事業者の意見を取り入れることが大事です。

【熟度の高まりに応じた官民対話】

(参考:「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」国土交通省)



➡ それぞれの段階で官民対話を行う相手についても考慮

ウ 情報の発信方法の工夫

- 官民対話で多くの意見を引き出すためには地方公共団体の「注目度」を高めることが大事です。
- マスコミへの掲載や積極的な広報活動、首長からの情報発信など、民間事業者の目に留まりやすい形で注目してもらえる工夫が必要であり、最近ではSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)や動画投稿サービスなどを利用した情報発信を実施している地方公共団体もあります。
- 多様化する情報リソースを活用して、時代のトレンドやニーズに即した発信方法を検討することが必要です。

【動画投稿サービス等を活用した情報発信事例】

- ・ 民間事業者に施設の現在の利用状況を効果的に伝えるため、ドローンを用いて映像資料を作成し、ホームページや動画投稿サイトに公開した事例
(横須賀市:長井地区交流拠点機能拡充に関する官民連携可能性調査)

【課題】

- ・ サウンディング実施時期が5月～10月の繁忙期から外れていた。
- ・ 民間事業者は基本的に営業日(平日)に現地視察を行うと考えられた。
- ・ 土日祝の稼働状況や事業のポテンシャルが民間事業者に正確に伝わらず、本事業への関心が得られないことが懸念された。

【対応策】

- ・ ドローンを用いて事業対象地の眺望や週末のにぎわいを空撮した写真資料とプロモーション動画を制作。
- ・ 市ホームページ及び動画投稿サイトにおいて一般公開するとともに、参加民間事業者に対しDVDによるデータ配布を実施。

課題解決のフロー

繁忙期外・平日の稼働状況に基づく事業性への低評価の懸念

ドローンを用いた空撮写真及びプロモーション動画の制作

インターネットでの公開及び個別配布による対象地の魅力の発信

参加民間事業者の獲得、意欲的な事業提案の促進

ドローンを用いて撮影した事業対象地の眺望



【成果】

- ・ 事業対象地の魅力が視覚的に伝わり、半数以上の参加民間事業者が本事業への関心を表明。
- ・ 意欲的な民間収益事業の提案や積極的な参画意向を引き出すことができた。

【動画配信サービスを利用した地元PRの事例】

(大分県 別府市:温泉と遊園地を一体化させた「湯(ゆ)～園地(えんち)」)

- ・ 別府市は平成28年11月、遊園地を温浴施設に仕立てたPR動画をインターネット上で公開。「100万回再生されれば計画を実行する」と宣言し3日間で目標を達成。
- ・ 地元企業や、商工会議所で実行委員会を設立し官民一体のPR事業として実施を計画。
- ・ 投稿動画や、市長の記者会見をみたクラウドファンディング数社の中から、条件が合致した企業と契約し、Webで資金調達することになった。平成29年2月から資金調達をはじめ、平成29年7月に3日間限定で企画を実施。
- ・ 同市が実施したPR手法はメディア等に大きく取り上げられ、非常に影響力の大きい取組となった。



エ 地域プラットフォームの形成

- 複数の地方公共団体が連携して形成された地域プラットフォームでは、案件が安定的に提起されやすくなり、官民対話が継続的に行われ地域に定着しやすくなることが期待されます。なお、条件を満たす地域プラットフォームは、内閣府及び国土交通省と協定を締結することにより支援を受けられます。
- 複数の地方公共団体が合同でサウンディングを行うことは、サウンディングにあわせて現地を見てもらうことができない等のデメリットもありますが、1件あたりの参加コストが減るといった民間事業者側のメリットもあります。多数の地方公共団体がサウンディングに参加する場合、民間事業者から地方公共団体に官民連携事業の実績や提案を説明する場もあわせて設けることにより、民間事業者の参加モチベーションを高めることもできます。

【PPP/PFI地域プラットフォーム協定制度】

地域が主体となったPPP/PFIの推進を一層進めるため、国土交通省と内閣府が、概ね県単位の産官学金からなる地域プラットフォームと協定を結び、その活動を支援。

地域プラットフォーム構成員（例）

- 【産】 地元企業
商工会、建設業協会等
- 【官】 県、市町村、財務局
- 【学】 地元大学
- 【金】 地方銀行、信用金庫
日本政策投資銀行 等

地域プラットフォーム

【地域の産官学金が結集】

- PPP/PFI事業のノウハウの普及
- 地方公共団体がその所在する都道府県内の民間事業者等から意見を聴く等の官民対話の促進
- 地域の様々な事業分野の民間事業者等の情報交換の促進

- 職員等の講師派遣
- セミナー等の広報支援
- プラットフォームを通じたPPP/PFI事業に関する企画、構想の事業化支援
- 所管省庁への支援照会 等

両府省の支援内容

協定

内閣府

国土交通省

【「アピールタイム」の開催】

ブロックプラットフォームの取組では、サウンディングの前に、1事業者あたり10分程度の時間で、民間事業者から地方公共団体あてに官民連携事業に関する実績・提案を説明する場を設定。



【民間事業者】
W社、X社、Y社、Z社

官民連携事業に関する実績・提案を説明

【地方公共団体】
A町、B町、C村、D市、E市、
F市、G県、H県、I県

(2) 民間事業者への示唆

○ 官民対話(サウンディング等)に向けた示唆

- ① 行政の行動を待つことなくアピールすること
- ② 地方公共団体の行政プロセスへの理解
- ③ 継続的なノウハウの習得と事例研究

① 行政の行動を待つことなくアピールすること

- 官民対話で民間事業者がもつ発想やアイデアを取り入れたいという希望はあるが、それらの引き出し方が分からず有意義な官民対話ができない地方公共団体もあります。
- そのような地方公共団体に対して、民間事業者は自社のノウハウをアピールするような機会をもつことが大事です。ブロックプラットフォームサウンディングの「アピールタイム」など、民間事業者から提案できる機会も増えています。

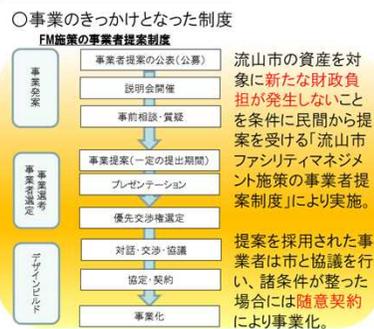
【事業提案した地方公共団体の感想】

- ・ 事業発案段階でのサウンディングであったため、参加者のアイデアを得たかったが、具体的なデータを求められるなど、相談者と参加者との間には温度差があり、こちらの趣旨をうまく伝えられなかった。
- ・ 市の方針やターゲット等を具体的に示すことができないなど、提案の仕方に問題があったのか、民間事業者からの的確なアイデアをいただけなかった。

【民間事業者からの提案が活用された例】

□ スマート庁舎プロジェクト(流山市)

事業概要



○事業効果

市の財政負担なしで庁舎環境の整備を実施

収入 庁舎賃付 : 2,400万円

※業務契約見直しで捻出した費用: 1,500万円

支出 庁舎整備費 : 3,900万円

※従来の包括委託事業の発注コストを見直し、財源確保



事業の特徴

庁舎の什器・備品の配置変更等により余剰面積を生み出し、その余剰面積を民間業者に有償で貸し付けることで新たな什器・備品の整備費に充当。

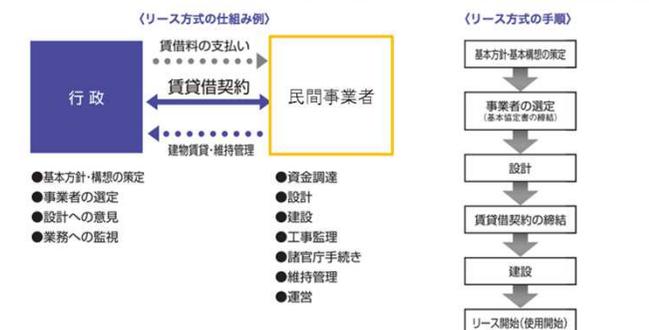
□ 本庁舎整備事業(高浜市)

事業の特徴

- ・ 財政難の中で本庁舎の老朽化、耐震性能不足、災害時の市民の安全に関わる課題を「**庁舎を借りる(リース方式)**」で解決。
- ・ **庁舎の必要スペースも半分程度に減少**(保管書類の整理等により)でき、事業費を削減。
- ・ 庁舎管理は民間事業者が実施するため、行政の負荷が軽減され、その分、住民サービスに注力。



○リース方式とは



事業概要

- 施設名称 高浜市役所
- 事業手法 定期借家方式
- 事業期間 20年



② 地方公共団体の行政プロセスへの理解

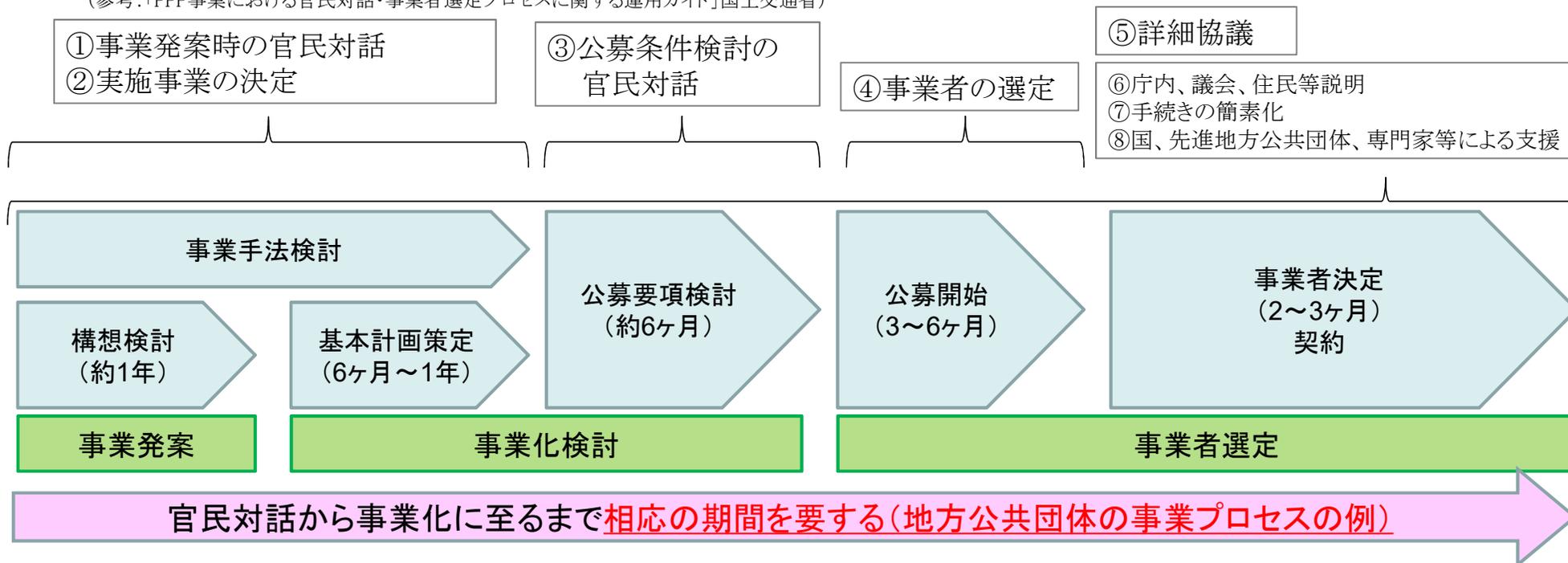
- 地方公共団体においては、事業化までの合意形成、必要な手続きなど、事業を行うまでの一定のプロセスがあります。
- 民間事業者は、地方公共団体が事業を行う上でどのような検討プロセスを経なければならないのか、その場合のスケジュール感はどのようになるのかを知っておくことが重要です。

【民間事業者の声】

- ・ 住民や議会との合意形成がスムーズに行われないリスクも含めて、事業のスケジュールを明らかにして欲しい。
- ・ 事業に取り組む上で障害となり得るプロセスについて、早期の段階で地方公共団体に明らかにして欲しい。
- ・ 提案内容を採用してもらえる可能性の有無を確認するまでに、どのくらいの期間を要するのか知りたい。

【官民対話から民間事業者との契約に至るまで】

(参考:「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」国土交通省)



③ 継続的なノウハウの習得と事例研究

- 官民対話において地方公共団体は事業に対して自らが思いつかないようなアイデアや手法を求めています。
- 地方公共団体の希望に応えるような提案ができるように、継続的な情報収集や事例研究が重要です。

○ PPP (Public-Private-Partnership) 協定について



- ・ 国土交通省とPPP協定を締結した民間事業者が、協定パートナーとして、地方公共団体職員・地場企業等を対象としたセミナーの開催やコンサルティングの実施、データベースの提供を行うものです。

セミナーパートナー

セミナーパートナーは、各々の強みを活かして、地方公共団体職員、地場企業等を対象としたPPP/PFIに関するセミナーを開催します。セミナーの参加費は無償です。

セミナーパートナー（9者）

株式会社 オリエンタルコンサルタンツ	一般社団法人 日本不動産研究所
一般社団法人 国土政策研究会	株式会社 ブレインファーム
特定非営利活動法人 全国地域PFI協会	株式会社 北海道銀行
大和リース 株式会社	株式会社 YMFG ZONEプランニング
日本管財 株式会社	

官民対話への参加に向けて、国や地方公共団体、民間事業者が主催するセミナー等に積極的に参加して知識を醸成することが重要です。

① 沼津市立少年自然の家跡施設等の活用事業

実施主体 静岡県沼津市
人口 約19.6万人

事業概要

- 建物名称 INN THE PARK
- 対象地域 広域公園あしたか(愛鷹運動公園)
- 事業手法 設置管理許可
- 事業期間 10年

事業の特徴

- 少年自然の家の跡地活用事業です。
- **官民との対話により得られたアイデア**で事業化。遠方からの宿泊者など従前に比して**利用者が増加しました**。
- 旧施設運営時は年間6,000万円程度かかっていた**維持管理費**が現在は200万円程度に**削減**されるなど**経済効果**も大きい事例です。

【リニューアル前】



【リニューアル後】



② 尾道糸崎港西御所地区(県営2号上屋及び周辺)活用事業

実施主体 広島県尾道市 人口 約14万人

(広島県HP、尾道糸崎港西御所地区(県営2号上屋及び周辺)活用事業社公募要領より国土交通省作成)

事業概要

- 建物名称 ONOMICHI U2
- 対象地域 上屋(県が所有・市が管理)
- サービス提供期間 5年
- 事業形態 目的外使用許可(県・市→事業者)
- 活用した制度等

民間都市開発推進機構(まち再生出資)



全景



事業の特徴

- 築70年を超える県営上屋(港湾施設)を複合施設(レストラン、セレクトショップ、ホテル等)へ改築しました。
- **地域の観光資源**(しまなみ街道)を意識したサイクリスト向けの機能を導入すると同時に、**地域の住民に日常的**に使われる機能や**地場産業を活用**したテナントの誘致など民間の創意工夫で実現しました。

平成29年度にPFI事業契約が締結されたPFI事業のうち、事業主体が国等の事業及びコンセッション方式等を除く41事業について、選定グループにおける地域企業の参画状況を分野・事業規模ごとにプロット。

➤ **地域企業※が参画している事業** : 93% (38/41件)

※地域企業：当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業

凡例：(上段)選定されたコンソーシアムに占める地域企業の数／全構成企業数
(下段)代表企業の属性(地域or地域外)

■ : 地域企業※が参画している事業
※地域企業：当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業

分野	事業規模									
	10億円	契約金額 (落札金額)								100億円～
教育・文化 (小中学校、図書館、体育館、給食センター等)	4 / 6 社 地域	2 / 2 社 地域	2 / 8 社 地域外	2 / 5 社 地域	1 / 7 社 地域外	1 / 7 社 地域外	4 / 8 社 地域	2 / 6 社 地域外	3 / 7 社 地域外	
	7 / 9 社 地域		4 / 7 社 地域外	1 / 5 社 地域外	2 / 7 社 地域外	1 / 5 社 地域外	4 / 8 社 地域外		4 / 10 社 地域外	
健康と環境 (医療、廃棄物処理、斎場等)			0 / 2 社 地域外	2 / 5 社 地域外					3 / 8 社 地域外	
まちづくり (道路、公園、下水道、港湾等)	3 / 5 社 地域	1 / 3 社 地域	1 / 4 社 地域	3 / 6 社 地域	3 / 6 社 地域外	2 / 5 社 地域外	2 / 6 社 地域外	2 / 5 社 地域外		1 / 6 社 地域外
	0 / 5 社 地域外	2 / 4 社 地域	6 / 7 社 地域	4 / 4 社 地域		1 / 6 社 地域	4 / 6 社 地域			
安心 (警察施設、消防施設等)								3 / 9 社 地域外	1 / 4 社 地域外	
庁舎と宿舍 (事務庁舎、公務員宿舍等)				4 / 5 社 地域						24
その他			2 / 3 社 地域外	2 / 4 社 地域	4 / 5 社 地域					0 / 2 社 地域外

○ SPC等の手法を取り入れた企業間連携

例) SPC(特別目的会社)

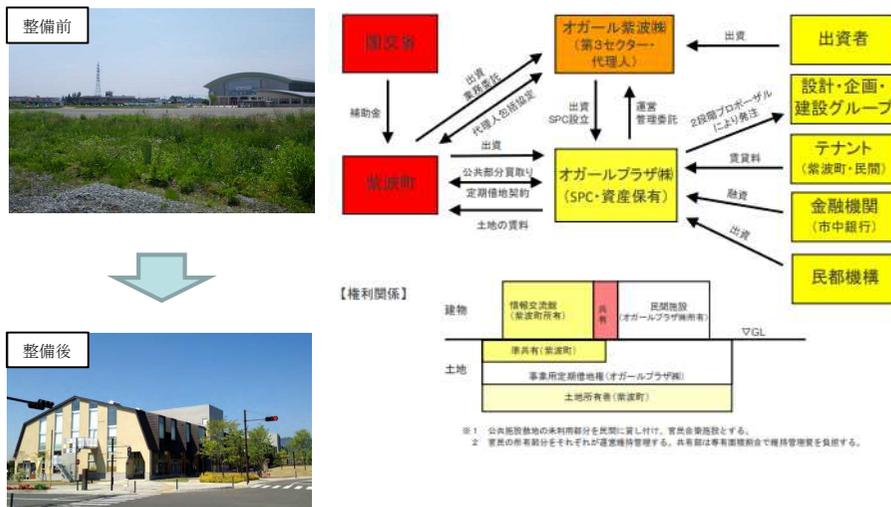
- SPCとは、「Special Purpose Company」の略称で、日本語では特別目的会社といいます。
- 特定のプロジェクト(事業)に対して、プロジェクトに必要な民間事業者が寄り合って形成されます。官民連携事業においては、大規模なPFI事業等において、地元企業が代表企業となりコンソーシアムを形成するかたちでSPCを形成する事例があります。
- 特定事業のみを営むSPCを設立することにより、万が一出資者(民間事業者)が倒産してもPFI事業が破綻せず、「行政サービス」の継続かつ安定的提供が確保できます。

SPCを設立して官民連携事業を行うメリット

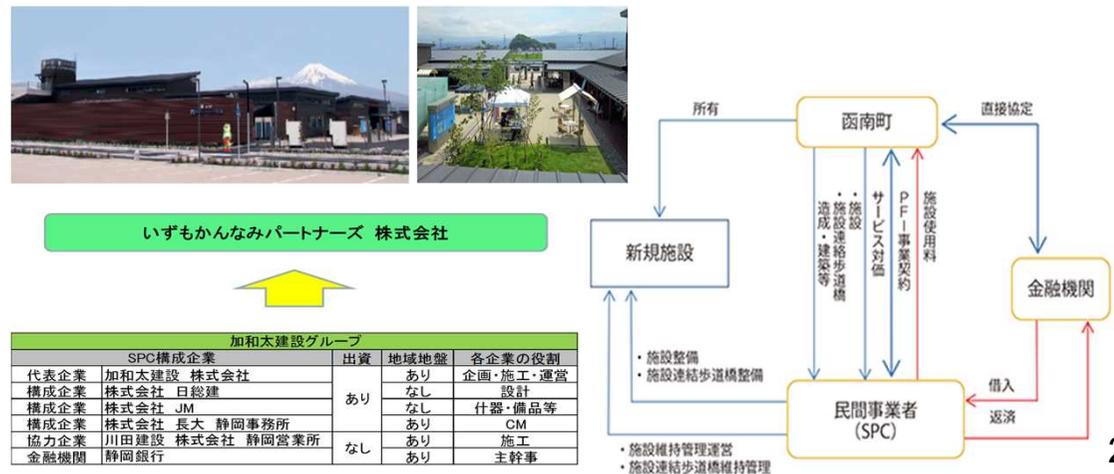
- ❑ 不動産を伴う長期的な事業は、不動産を証券化して資金の流動化を促せるため、出口を想定したスキームを組みやすくなります。
- ❑ 地元企業を構成企業として迎えることで、新規事業を行う上で住民の理解を得やすいというメリットがあります。
- ❑ 融資金融機関はPFI事業の継続が担保であることから、融資の返済に関し厳格な審査や事業のモニタリングを行うこととなり、行政側からすると第三者のチェック機能として期待できます。

○ 地元企業で構成されたSPCが行った事業

・ オガールプロジェクト(岩手県 紫波町)



・ 伊豆ゲートウェイ函南(静岡県 函南町)



資料) 函南町資料より国土交通省作成

- 本資料は、平成29、30、令和元年度で地域プラットフォームの活動として取り組んできた官民対話の実績をもとに、とりまとめたものです。
- 本資料では、官民対話が求められる背景やこれまでの取組内容をとりまとめているほか、効果的な官民対話に取り組もうとする地方公共団体に対して官民対話時・通常業務時に分けて6つの示唆を、また、民間事業者に対して3つの示唆をとりまとめています。
- 政府のPPP/PFIの基本方針である「PPP/PFI推進アクションプラン(令和元年度版)」にも、「人口20万人未満の地方公共団体への導入促進」や、「地域のPPP/PFI力の強化」として「官民対話の普及推進(民間提案の積極的活用等)」が盛り込まれています。
- 本資料は、国が作成したのですが、作成過程で官民対話に参加した地方公共団体や民間事業者へのヒアリングを実施した結果もあわせて整理しています。国としても引き続き地域プラットフォームの活動に取り組んでいく中で得られる知見を追加し、更に充実させていきたいと考えています。
- 地方公共団体において本資料を官民対話を進める上での執務上の参考資料とするとともに、民間事業者においても参加する官民対話をより効果的にするための参考資料とすることを期待しています。