

# 今後の地域活性化へ向けた官民連携の更なる活用のために

～PFI法施行20周年を契機とした振り返りと新たなステージへの考察～

---

2020年11月12日

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行

地域企画部 PPP/PFI推進センター

# DBJグループの「PFI法施行20周年企画」について

## 趣旨

- 2019年は、PFI法施行（1999年）20周年の節目であったことを契機に、PPP/PFIの過去の総括をはじめ、今後の地域課題解決・地域活性化のための有意な官民連携活用等へ向けた幅広いコンテンツ策定や骨太な提言等に、DBJグループを挙げて取り組んだもの

## 実施方法

### 以下のテーマごとにコンテンツを企画・調査・検討

- 1 「PPP/PFI総括」  
「地域活性化、地域への普及」
- 2 「インフラの持続的運営・戦略的活用」
- 3 「まちづくり再構築（スマートベニュー含む）」
- 4 「社会課題解決(PFS/SIB※)  
・制度設計(地方財政等)」  
※Pay-For-Success/Social-Impact-Bond
- 5 「地域資源の新たな活用・再編（森林ビジネス、  
グリーンインフラ、地域交通）」
- 6 「グローバルオペレータ育成、民間インフラファイナンス等」

### 【PPP/PFI大学校】 (第10期～第11期)

- 当行Gの取組・コンテンツを発信・紹介
- 受講者の皆様との活発な対話・意見交換の実施、取りまとめ
- 関連有識者からの講演 等

【有識者会議】  
(9/24、11/29)

PPP/PFI活用による  
持続可能な社会づくり  
に向けた提言

【シンポジウム】  
(12/17)

# PFI 20年の大きな流れ

ステージ1（1999年～）：  
公共施設の「整備・維持管理等」

ステージ2（2011年～）：  
インフラ分野含む「経営・マネジメント」

<1999年> PFI法施行

(⇒ 公共サービスを官が民から調達する新しいスキームの導入)

<2011年> PFI法改正  
(⇒ コンセッション方式の導入)

厳しい財政状況における老朽化インフラ更新対応の必要性等から、政府主導の法改正(閣法)により  
コンセッション方式導入

<2013年・2014年～>  
インフラ長寿命化計画・公共施設等総合管理計画の策定要請等

# ステージ1の特徴（概略）

## <ステージ1：公共施設の効果的かつ効率的な「整備・維持管理等」>

- PFI導入以降、国が自治体・経済界からの改善要望を採り入れ、順次ガイドライン策定(プロセス・リスク等)するなど、日本型で着実に浸透（ハコモノ中心に展開）
- 2003年指定管理者制度創設等とも相俟って、ハコモノ⇒運営型⇒多様なPPP(指定管理、包括委託、定期借地権、設置管理許可等)へ展開（ステージ1-①）
- その後、ヒト・モノ・カネに係る課題深刻化等をふまえた公有資産マネジメント要請等の中、「点・単体・個別」から「面・複合・広域」での課題解決へも活用・展開（ステージ1-②）

## 展開のイメージ

ステージ1-①

ハコモノ中心  
(施設整備・  
維持管理型)

・運営型  
・多様なPPP

ステージ1-②

面・複合・広域  
での活用・展開  
(バンドリング、  
複合化、広域化、  
まちづくり等)

ステージ2

コンセッションも  
含めた展開  
(2011 PFI法改正～)

# ＜事例①＞庁舎等（ステージ1-①「点・単体・個別」）

中央合同庁舎第7号館整備等事業 ～国による大規模PFI案件 国の庁舎整備に初めてPFIを活用～

## ＜概要＞

- 事業者が文部科学省、会計検査院等が入居する中央合同庁舎第7号館を整備・維持管理等を実施するとともに、付帯事業として民間収益施設の合築整備・維持管理運営を実施

## ＜特徴＞

- 市街地再開発事業との一体的実施により国有地の高度利用・有効利用が可能に  
→多彩な民間施設の整備による事業機会の創出・経済活性化、雇用機会を創出



外観

# <事例②> 運営型（ステージ1ー①「点・単体・個別」）

桑名市図書館等整備事業 ～民間の創意工夫・ノウハウによるサービスの向上・新技術導入等～

## <概要>

- 事業者が図書館等施設を設計・建設し、所有、維持管理・運営を実施。事業期間終了後は市に所有権を無償譲渡予定

## <特徴>

- 将来の技術革新リスクを鑑み、システムの高スペック化に柔軟に対応することを目的に、提案価格の50%を限度に新たなサービスを導入できるスキームを構築  
→事業期間中にSDIシステム※やブックシャワーを新導入

※SDIシステム：あらかじめ利用者がキーワードを登録しておくことで、関連する情報がヒットすれば利用者に通知が届くシステム。システム上で予約の延長も可能



自動貸出機（カードで書籍の予約・貸出が可能）



ブックシャワー（書籍洗浄機）

# <事例③> PPPへの展開（ステージ1ー①「点・単体・個別」）

## 高浜市役所本庁舎整備事業 ～リースによる庁舎整備～

### <概要>

- 事業者が新庁舎を整備・所有（現庁舎敷地を使用、定期借地権設定）
- 市は事業者に每期定額で賃借料を支払い、施設を賃借（リース方式）

### <特徴>

- 庁舎の整備・維持管理コストの低減や、市所有ではなく民間施設を使用することによる“身軽さ”等を重視し、多様なPPP手法を視野に入れた中でリース方式を採用

### 市が整備した場合

総事業費  
37.0億円

建設費  
19.9億円

維持管理・運営費  
12.6億円

### 民間事業者の提案

総事業費  
33.2億円

建設費  
14.4億円

維持管理・運営費  
14.1億円

約10%のコスト削減



外観

# <事例④> バンドリング (ステージ1-②「面・複合・広域」)

京都市立小中学校耐震化PFI事業 ～短期間での一斉導入が可能に～

## <概要>

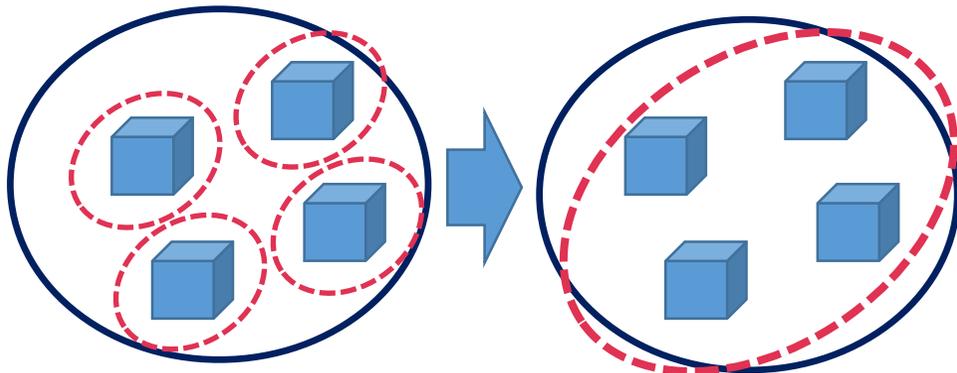
- 耐震補強内容が多様かつ大規模な小中学校の耐震化を、学校教育活動等への影響を極力低減しつつ早期かつ確実に実施。平成21年～23年にかけて、一斉にPFI事業として整備  
(1期(21～22年)：4校、2期(22～23年)：5校)

## <特徴>

- 従来の個別発注とは異なる一括発注により、短期間での一斉実施が可能

## バンドリング

複数施設に関する事業を一括して事業化



耐震補強の様子



# <事例⑤> 複合化等（ステージ1-②「面・複合・広域」）

## 市川市立第七中学校校舎等整備事業 ～複合化、機能集約～

### <概要>

- 老朽化が著しい中学校校舎の一部と給食室を建替え、その余剰容積を活用して、公会堂、保育所、高齢者福祉施設（ケアハウス、デイサービスセンター）を一棟の建物に集約、多世代が生活し交流する拠点を整備

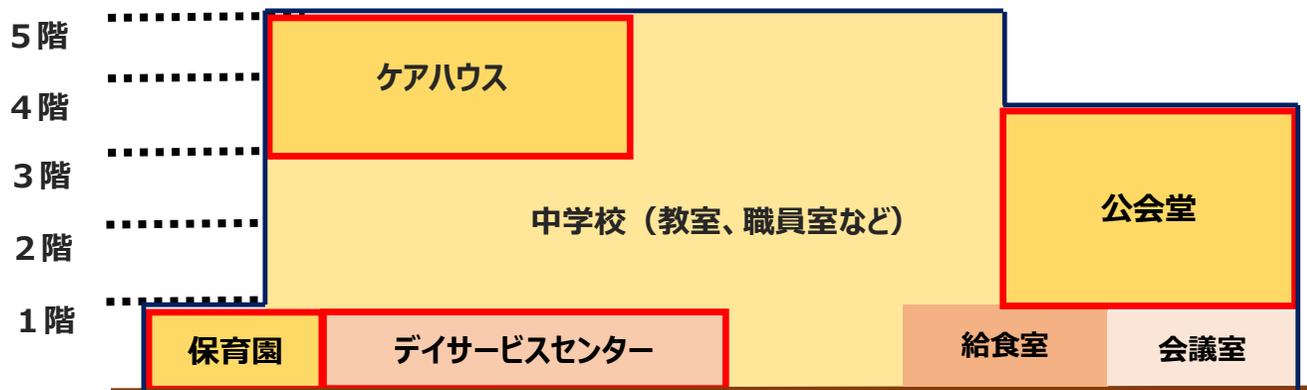
### <特徴>

- 複数の特性（利用者、利用形態等）を持つ複数の施設を一つの建物として合築整備。多様な施設に対する公共の様々な要求水準を確実に満たした上で、大幅なコスト削減を実現（VFM：約26%）
- 多世代交流の誘発など、運営面への積極的な参画・取組（例：福祉施設利用者、園児等の夏祭りイベント実施等）

概観



### 施設イメージ



# <事例⑥> 広域化（ステージ1-②「面・複合・広域」）

木更津市他 新火葬場整備運営事業 ～広域連携×PFIによる施設の効果的・効率的な整備・運営～

## <概要>

- 火葬場施設の老朽化や死亡者数の増加を背景に、効率的な行政運営を確保するため、木更津市及びその周辺三市（君津市・富津市・袖ヶ浦市）の広域連携による共同整備を実施
- ※近隣三市が応分の経費負担をすることで共同利用できる広域連携施設

## <特徴>

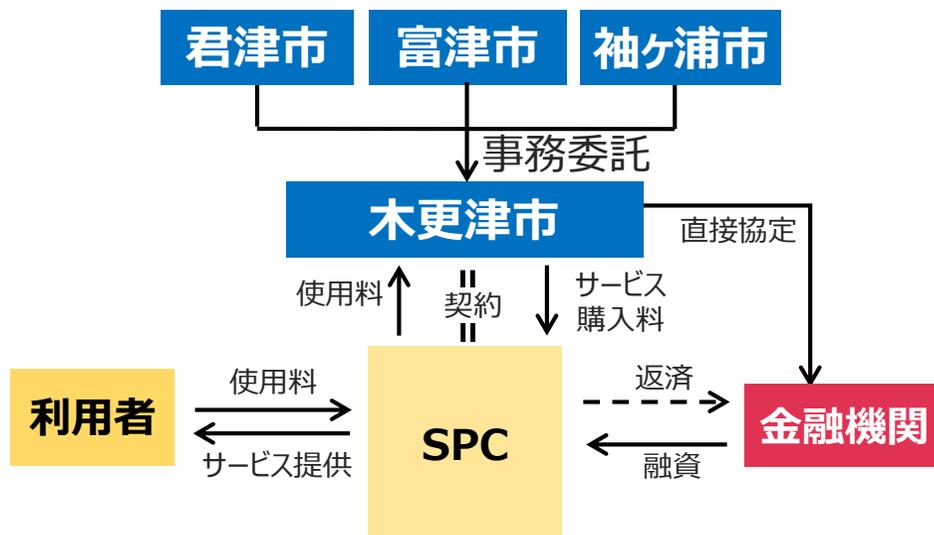
- PFIによる財政負担軽減（VFM：約10%）のほか、広域連携によるスケールメリットを生かすことで事業効率を最大化

※広域連携によるスケールメリット

- 各市が単独整備する火葬炉数の合計よりも少ない炉数で対応が可能⇒事業費削減

※4市がそれぞれ単独整備した場合の火葬炉数：合計18炉⇒広域連携・共同利用により10炉で対応可能

外観イメージ



# <事例⑦> 民間事業との融合・まちづくり（ステージ1-②「面・複合・広域」）

## 富山市旧総曲輪小学校跡地活用事業 ～公有地活用を通じた官民連携のまちづくり～

### <概要>

- ・ 富山市は公共交通を軸とした拠点集中型のコンパクトなまちづくりを推進
- ・ 市長意向で「民間にできるものは民間に」という視点でPPPに取り組む
- ・ より活力ある地域経済の確立のため「まちなか居住の推進」を目指し、中心部小学校統廃合で生じた跡地を活用して、地域包括ケア施設（産後ケア施設を含むまちなか総合ケアセンター）をはじめとする生活の諸機能（スポーツクラブ、医療福祉及び調理系の専門学校、レストラン、カフェ、コンビニ等）がコンパクトに集合した場を整備

### <特徴>

- ・ 市民サービス向上（⇒福祉機能を持った拠点施設と相乗効果が期待できる民間施設（薬局併設型のコンビニ等）の整備）
- ・ 中心市街地活性化（⇒定住人口、交流人口（特に若者）の増加、イベント等の増加による賑わい創出）
- ・ 地域のポテンシャル向上（⇒地価の上昇、固定資産税収入の上昇）



グンゼスポーツクラブ  
（会員数約1,700人）



医療・福祉・調理系  
専門学校



レストラン  
（女性や若者が集まる）



薬局併設型コンビニ  
（コンビニ：24時間）



まちなか総合  
ケアセンター

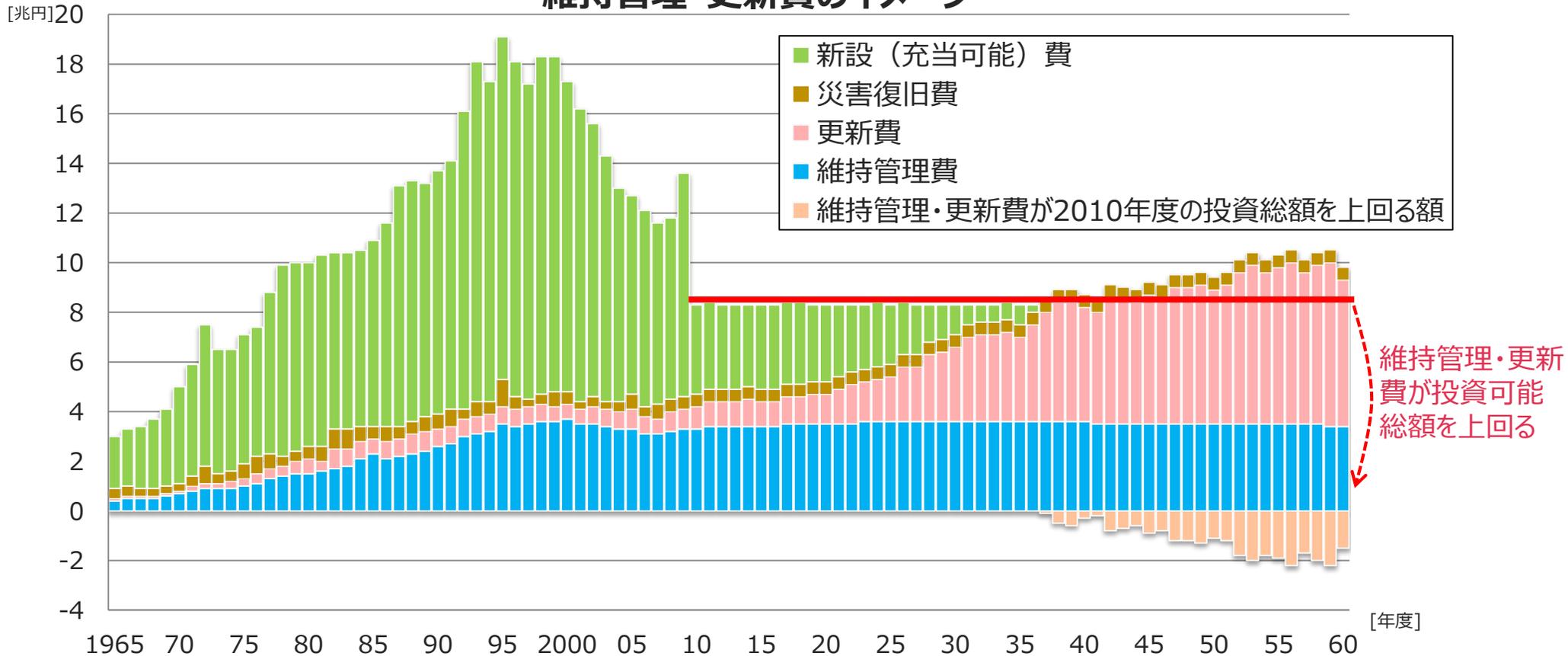


パティオ（広場）  
（交流・イベントの場）

# ステージ1⇒ステージ2へ (2011年PFI法改正)

- 厳しい財政状況における老朽化インフラ更新対応の必要性、内向きなインフラ関連産業の成長戦略等の観点から、民間の資金やノウハウの最大限の活用が重要に  
⇒ 政府主導(閣法)のPFI法改正により、コンセッション方式(公共施設等運営権)導入

## 維持管理・更新費のイメージ

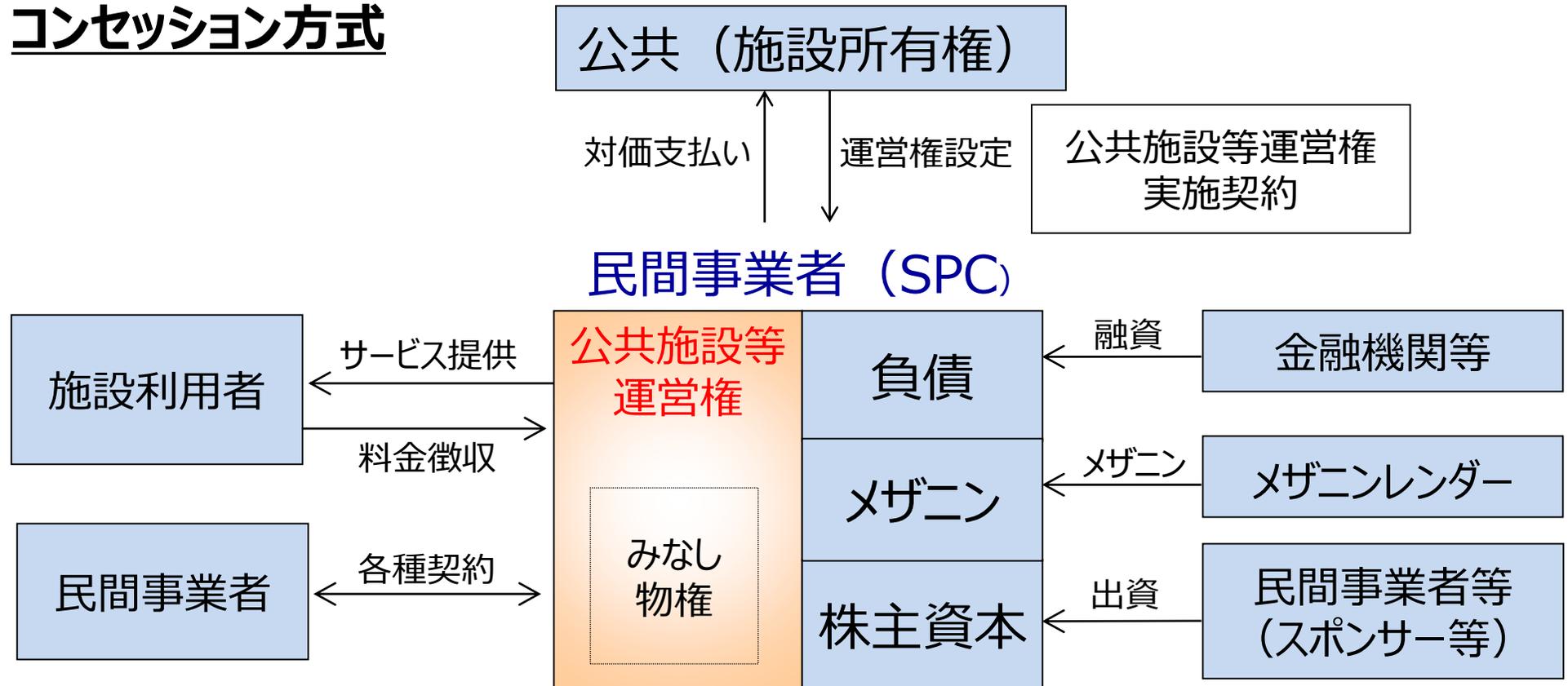


※投資可能総額：2010年度以降横ばいとして設定 ※更新費：耐用年数経過後、同一機能で更新する場合にかかる費用 ※維持管理費：社会資本のストック額に応じて推計

# ステージ2の特徴（インフラ分野含む「経営・マネジメント」）

- **コンセッション方式**：利用料金徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共に残したまま、民間が事業リスクを負担し、**更新投資**等含め裁量をもって**長期運営**等を実施(空港、道路、上下水道等)
- 民間の「**経営・マネジメント能力**」導入により、経済の「**トップラインの伸長**」(空港：エアライン誘致による集客増⇒商業施設収益増等による一体運営等)、「**ボトムライン悪化の緩和**」(上下水道：維持管理・改築等の一体実施によるライフサイクルコスト最適化、ICT技術等導入による効率化、それらを通じた**料金値上げ幅の緩和**等) 等を実現

## コンセッション方式

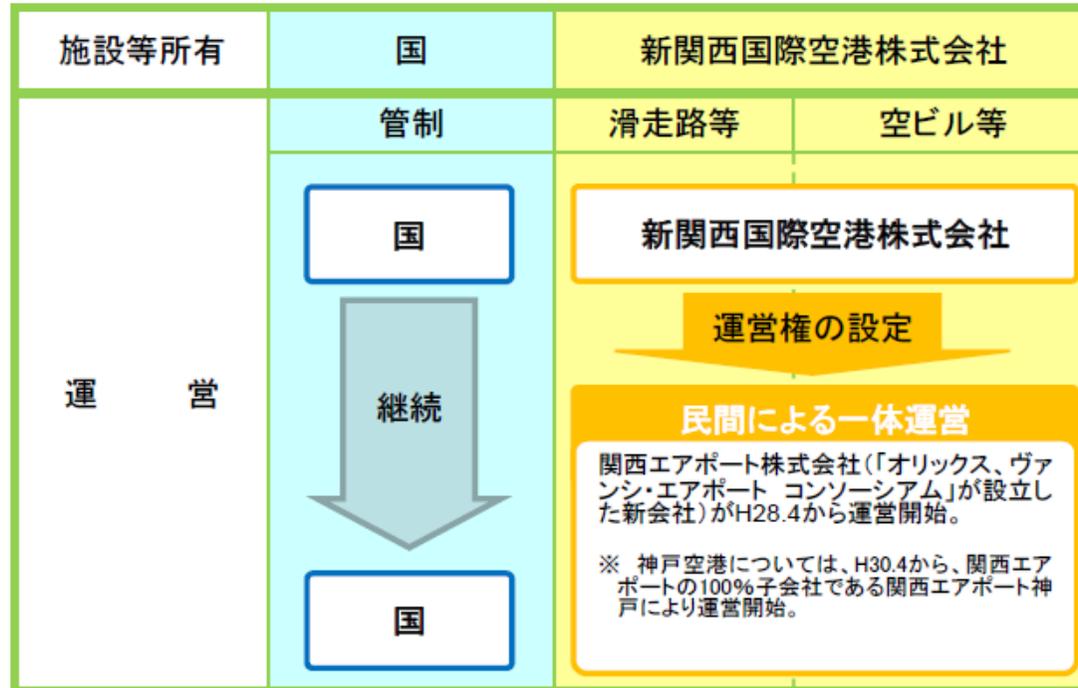


# <事例①> トップラインの伸長（ステージ2「経営・マネジメント」）

## トップラインを伸ばすインフラ運営（空港等）

### 関西空港・伊丹空港

- 契約期間：2016年4月1日～2060年3月31日(44年)
- 新関西国際空港(株)は関西空港及び伊丹空港の運営権を運営権者（関西エアポート(株)）へ売却し、その売却代金（運営権対価）により既存の債務を返済
- コンセプション後は、運営権者が空港運営事業を実施（事業リスクを運営権者に移転）する一方、資産（空港用地・滑走路・ターミナルビル等）は新関西国際空港(株)が保有し、運営権者による空港運営の適切性を確保するためモニタリングを実施
- 運営権対価：約2兆2,000億円



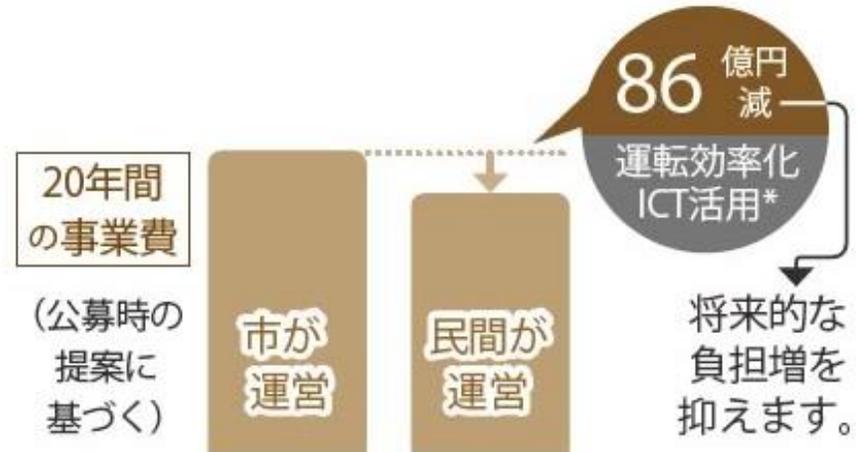
# <事例②> ボトムライン悪化の緩和（ステージ2「経営・マネジメント」）

## ボトムライン悪化を緩和するインフラ運営（下水道）

### 《浜松市》 公共下水道終末処理場

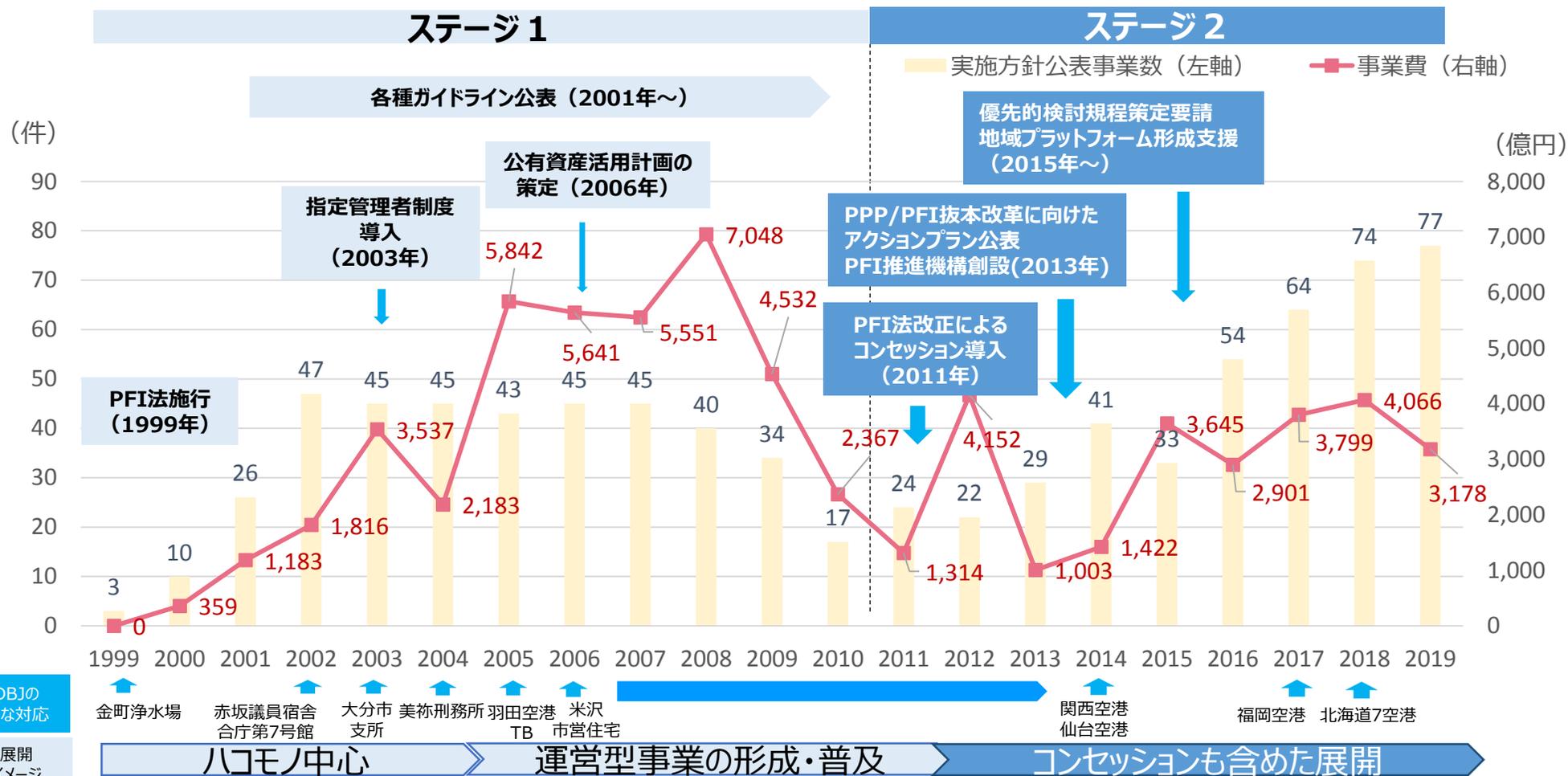
- 契約期間：2017年10月16日～2038年3月31日（約20年）
- 事業者は、西遠処理地区にて浄化センター、2ポンプ場の経営・改築・維持管理・設備更新等を一体的に実施
- 維持管理及び改築の一体的実施、ICT技術等の導入による効率化、公共調達への制約を受けない設計・調達上の工夫など、民間の活力や創意工夫により、ライフサイクルコストを削減（約86億円）
- 運営権対価：25億円

※下水道管は含みません。



# これまでの評価（ステージ1～2）

- 近時の英国動向等と異なり、日本ではこれまで総じて着実な展開  
 ⇒ 2019年度末現在の事業実績：累計**818件**、事業費総額約**6.6兆円**  
 ⇒ 近年、政府による強力な推進態勢
- 一方、まだ伸び代? (→ 国全体のインフラ整備費のうちPFIが占める割合(過去20年)は約1%程度(※))  
 ※1999～2018年（20年間）の公的固定資本形成のうちPFI事業費が占める割合



(注) 金町浄水場案件はPFI法施行前に実施された事業であり、その他の事業は実施方針公表年を表す

# これまでの振り返りからみた課題①

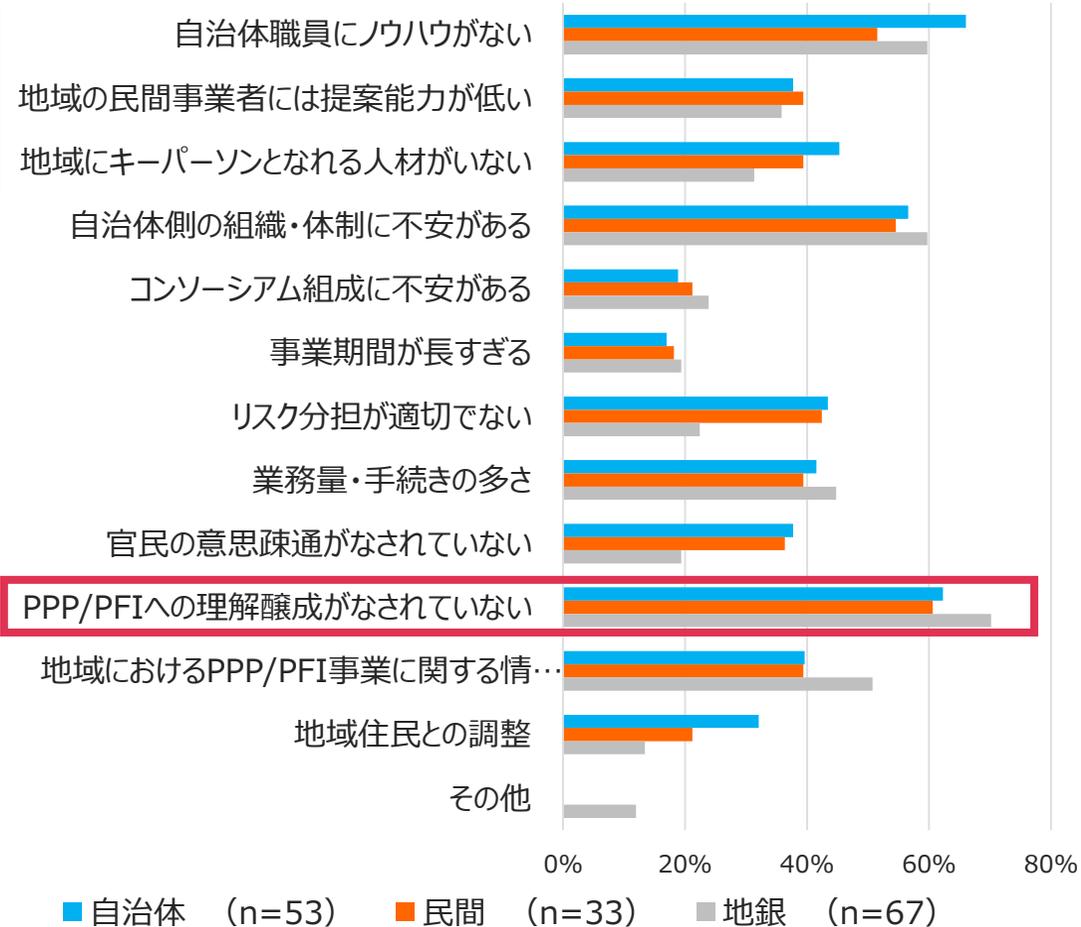
●約8割の自治体がPFIを未実施：人口20万人未満の市区町村が多くを占める  
⇒ 意義・効果の普及等が不十分か

＜主体別及び地方公共団体規模別実施状況の比較＞

	2012年度		2018年度		合計
	実施	未実施	実施	未実施	
都道府県	28	19	33	14	47
政令市	19	1	19	1	20
市区町村 (人口20万人以上)	48	63	60	51	111
市区町村 (人口20万人未満)	94	1,516 (94%)	178	1,432 (89%)	1,610 (100%)
合計	189	1,599 (89%)	290	1,498 (84%)	1,788 (100%)

(出所) 内閣府民間資金等活用事業推進室資料

＜地域活性化に資するPPP/PFIに取り組むうえでの課題＞



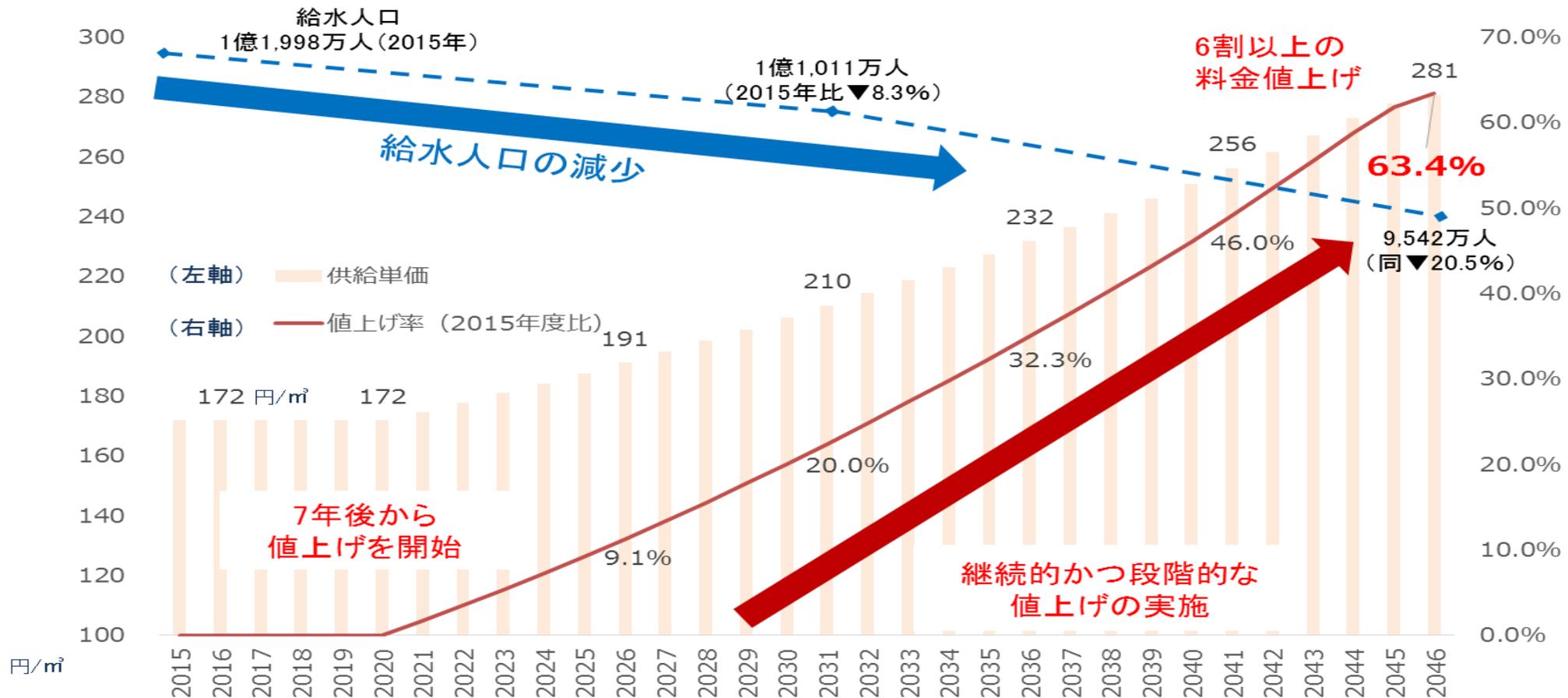
(出所) PFI法施行20周年企画 アンケート調査

# 適切な活用に向けた視点① (1)

- PFI活用の重要性認識につながる将来課題や活用成果の見える化（課題例：水道料金の将来予測、効果例：VFM以外の定量・定性効果等）

⇒ EBPM(証拠に基づく政策立案)の取組の重要性

## ＜参考＞ 水道料金の将来予測



# 適切な活用に向けた視点①（２）

- 先進自治体に蓄積された**知見・経験の移転**
- シンプルな**地産地消型PFI**や**廃校活用事業等での成功体験**（始めの一步） 等

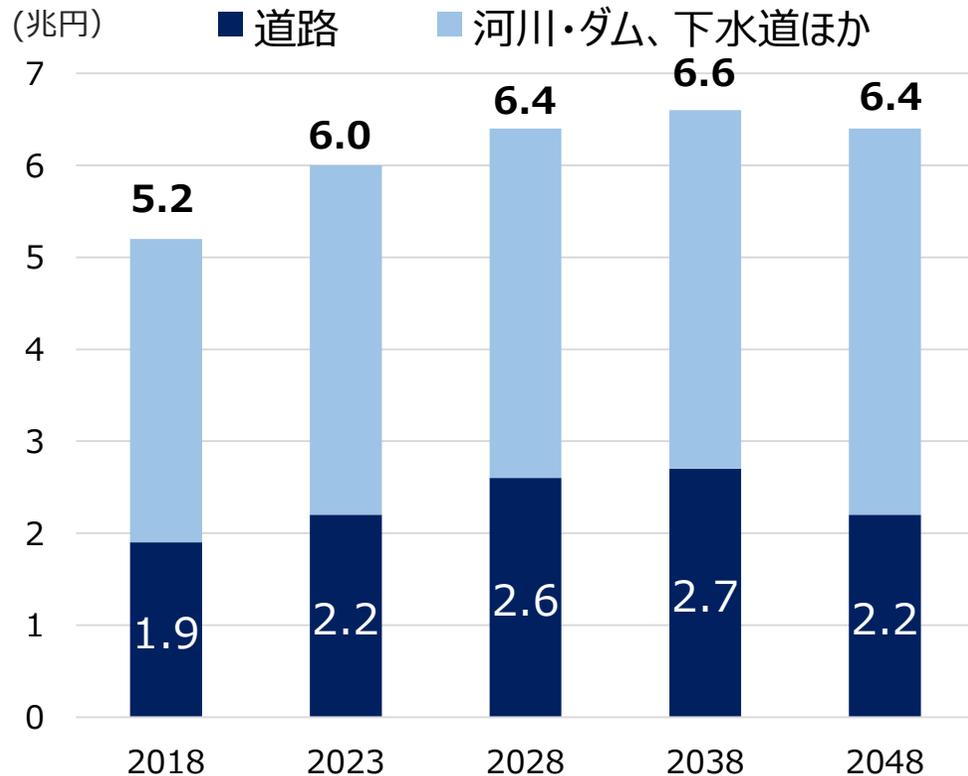
<国等によるサポート体制や先進自治体の取組>

課 題	国等の施策 (内閣府、国交省、DBJ等)	先進自治体の取組
PPP/PFIの理解醸成不足	地域プラットフォーム、PPP/PFI大学校	庁内職員向け研修 地域プラットフォームの設置
自治体におけるノウハウ不足	PPP/PFI専門家派遣、ワンストップ窓口 国土交通大学校での職員研修 PPPサポーター	先進自治体へのヒアリング 類似事例の調査 外部コンサルタントの活用 等
自治体の組織・体制への不安	専門家派遣によるハンズオン支援	PPP/PFI専門部署の設置 庁内検討会議の設置

# これまでの振り返りからみた課題②

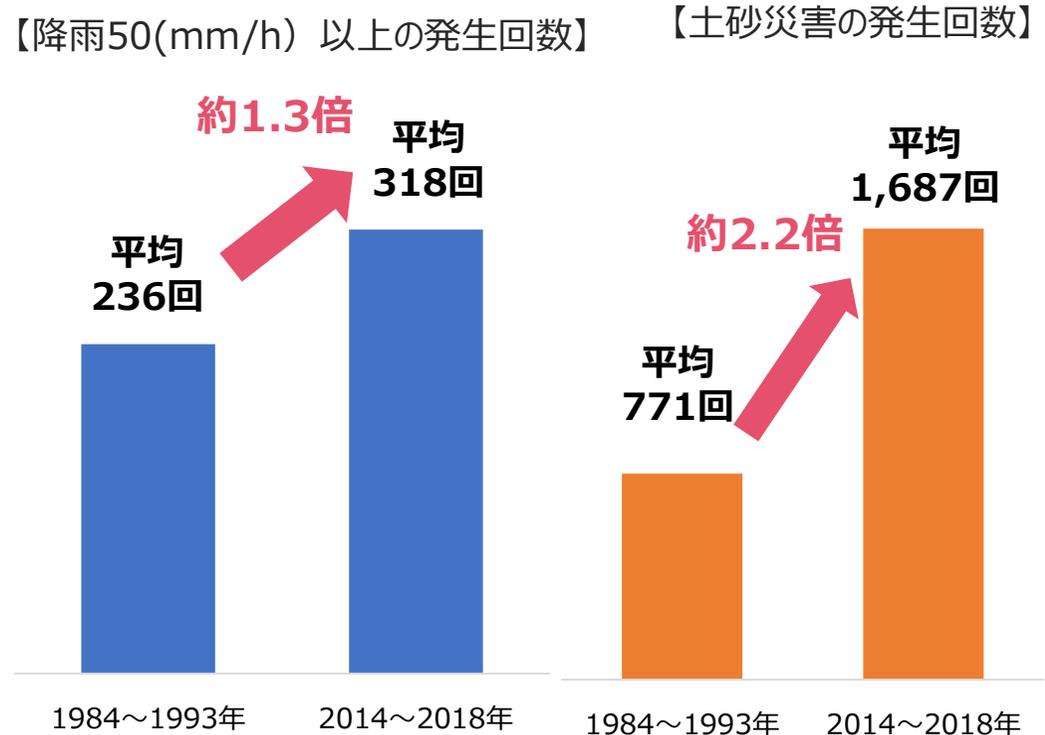
- 道路等インフラの課題解決への活用 ⇒維持管理・更新費：年間6兆円規模
- 気候変動等により自然災害が頻発・激甚化するなか、防災・減災や国土強靱化の観点からも重要

<参考> 維持管理・更新費の推計（分野別の推移）



(出所) 国土交通省所管分野における社会資本の将来の維持管理・更新費の推計 (国交省作成) をもとにDBJ作成

<参考> 気候変動による自然災害の頻発・激甚化



(出所) 令和元年11月7日経済財政諮問会議 (国交省作成資料) をもとにDBJ作成

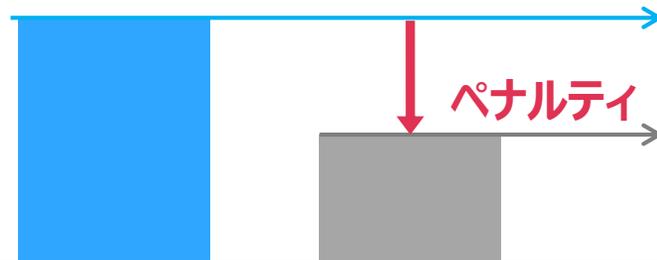
## 適切な活用に向けた視点②

- シンプルな**長期・包括維持管理型PFI**の普及・活用や**市場規模の見える化**
  - ・ 公共のメリット：契約事務の簡素化、工事実施時期の平準化による財政負担軽減
  - ・ 民間のメリット：長期・大口で取り組むことで、技術者の採用・育成等を含めた取組が可能  
⇒ 将来の維持管理費推計等に基づく財政負担削減効果や、PFIマーケット規模の見える化を通じ、官民にとって魅力ある事業領域に
  - ・ 留意点：従来方式(単年度予算、分離分割発注等)からの意識改革や、それらとのベストバランス等
- スキームの効果を高める工夫（アベイラビリティペイメント等）
- 現行法制度枠内でのベストプラクティス検討 等

### <参考> 各種スキームやその効果を高める工夫

アベイラビリティ・ペイメント、混合型・新設資産コンセッション、橋梁バンドリングPFI事業等、各事業分野に適した事業手法・スキームの開発等が重要

#### <英国アベイラビリティペイメントの例>



道路が利用可能な場合の支払い

基準に満たない場合は減額

# これまでの振り返りからみた課題と適切な活用に向けた視点 ③

## <課題>

- 進化著しい民間ICT等**新技術の適切な導入**
- 性能発注が機能しにくい
- 既存の制度・枠組や固定観念(「官の領域」「民の領域」)に囚われない意識 等



## <適切な活用に向けた視点>

- 未確立技術提案へのVFM等評価のあり方検討 等

⇒ ①～③までの課題等をふまえると、PFIの制度や運用の改善・進化等のほか、PPPの更なる展開を含む**多様な官民連携**の適切な活用等も重要

# これまでのPPP/PFIと今後の“未来志向型”官民連携

未来志向型

経営・マネジメント（サービス・ソフト）

<ステージ2>

コンセッション

2011年PFI法改正

- ・民間の経営・マネジメント能力活用によるインフラ老朽化対応・持続的運営
- ・指定管理者等で課題のあった更新投資等を含め改善図られるが、まだ課題も

<新たなステージ>

民間の新しいアイデア・技術導入による新たな取組を通じた、攻め/守り両面の地域課題・社会課題対応

- ・上下水道分野等での官民協働事業体を活用した実質的広域化
- ・公有資産マネジメントを契機としたまちづくり再構築（「コンパクト＋ネットワーク」の実行・実現）
- ・ハードインフラ（空港等）とソフトインフラ（DMO、データ基盤等）の一体運用

<ステージ1-①>

施設の効果的かつ効率的な整備・維持管理等

- <PFI事業>
- ・「施設整備・維持管理型」事業（ハコモノ事業）
  - ・運営型事業
- （事業類型：サービス購入型、混合型、独立採算型）
- <多様なPPP事業>
- ・指定管理、包括委託、定期借地権、設置管理許可等

<ステージ1-②>

ヒト・モノ・カネに係る課題の深刻化を踏まえた公有資産マネジメント等への対応

- ・バンドリング
- ・複合化・集約化
- ・広域連携事業
- ・民間収益事業との複合事業・まちづくり事業等

点・単体・個別

面・複合・広域

整備・維持管理（モノ・ハード）

これまでのPPP/PFI

# 未来志向型官民連携の想定分野例①(ボトムライン悪化の緩和)

## 課題

- 我が国の水道事業は、**ヒト(技術系職員の人手不足)**、**モノ(設備・管路等の老朽化)**、**カネ(給水人口減等に伴う収益の減)**の**三重苦**。厳しい事業運営の中、老朽化した大量の設備・管路の更新対応が必要  
⇒ 将来的には**大幅な料金値上げ**が必要(DBJ試算: 日本全体で30年後に6割値上げ可能性)
- 個々の自治体(約**1,300事業体**)による対応では限界  
⇒ **「広域化」と「(進化した)官民連携」**が重要
- 一方で、行政レベルでの広域化は簡単でなく、現実的によりスピード感を持った課題解決の手法も重要

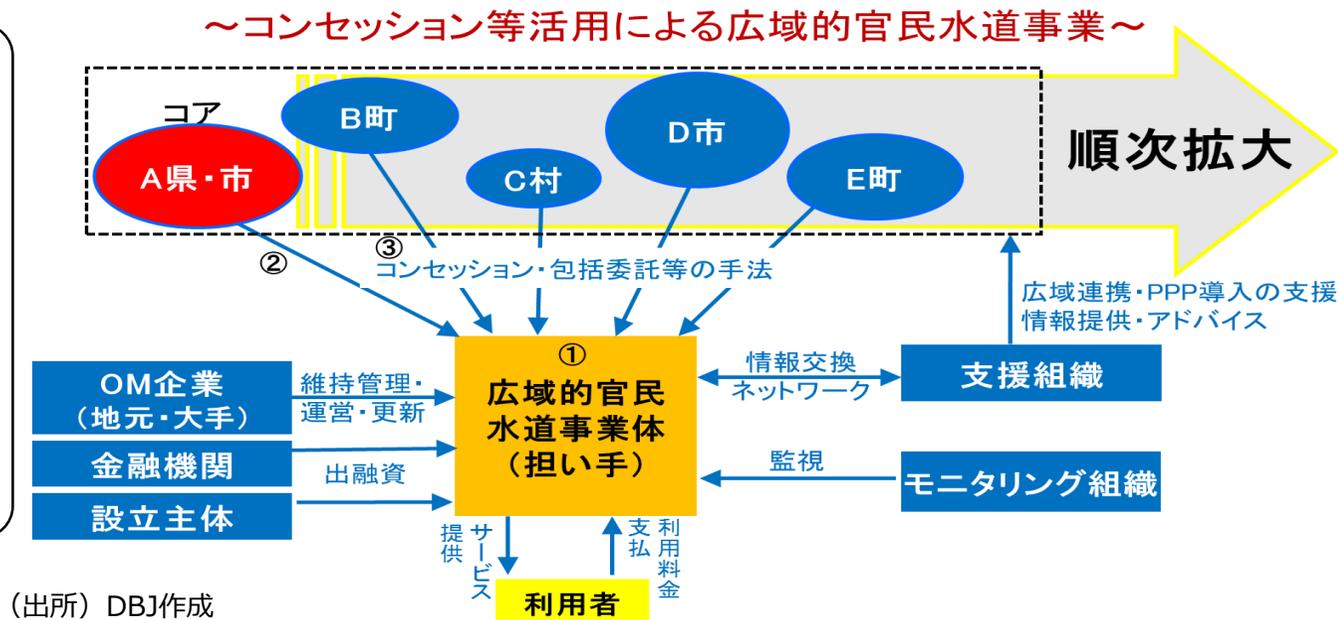
## 対応

### 官民連携を活用した実質的広域化 (広域化を推進するための官民連携)

- ① コアとなる自治体が進化した官民連携に踏み出すことを契機に、「広域的官民協働事業体」を組成
- ② 同事業体への運営等委託実施
- ③ 複数地域からの同事業体への委託による実質的広域化実現

### 【見込める効果】

- 計画更新による**LCC最適化**
- ICT等**新技術**導入の促進
- **経営・人財基盤**の強化
- 実質的**広域化**の推進
- 上記を通じた「**値上げ幅抑制**」
- 地域経済拡大に資する新たな担い手・**新産業創出**



# 未来志向型官民連携の想定分野例②(ボトムライン悪化緩和×トップライン伸長)

## 課題

- 人口減少・少子高齢化、公共施設老朽化、財政逼迫、市民ニーズの多様化等の更なる進展
- シュリンク型社会環境に対応した都市の再生・再構築が必要

## 対応

公有資産マネジメント等を通じたまちづくり再構築(「コンパクト・プラス・ネットワーク」の実行・実現等)

### 戦略的公有資産マネジメントの実行・実現

- ・都市像の明確化、広域連携の工夫、官民連携の活用

### 官民連携エリアプロデュース

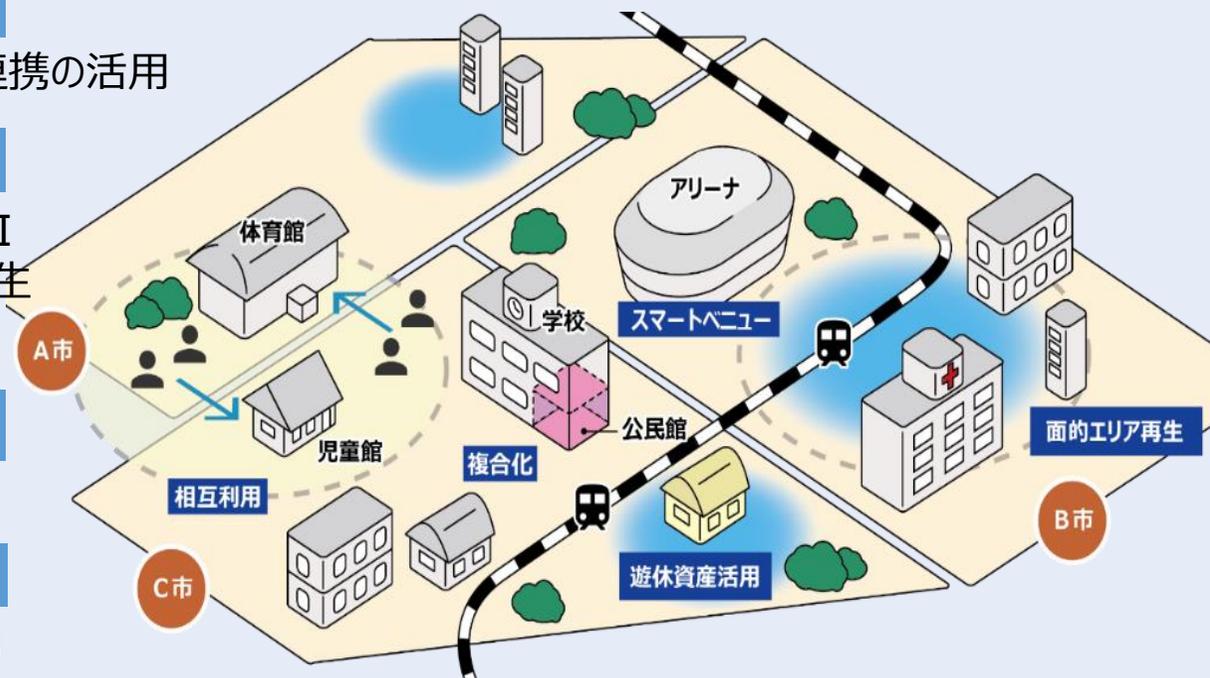
- ・官によるエリアビジョン設定と実現へ向けたKPI
- ・低未利用官民不動産活用等によるエリア再生
- ・プロジェクト関係者によるPDCA

### スマート・ベニューの推進

- ・スポーツ施設等を核とした戦略的拠点づくり

### 公共交通再編とまちづくりとの連動

- ・「拠点(まちづくり)」と「軸(公共交通)」の連動



※スマート・ベニュー：周辺エリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設

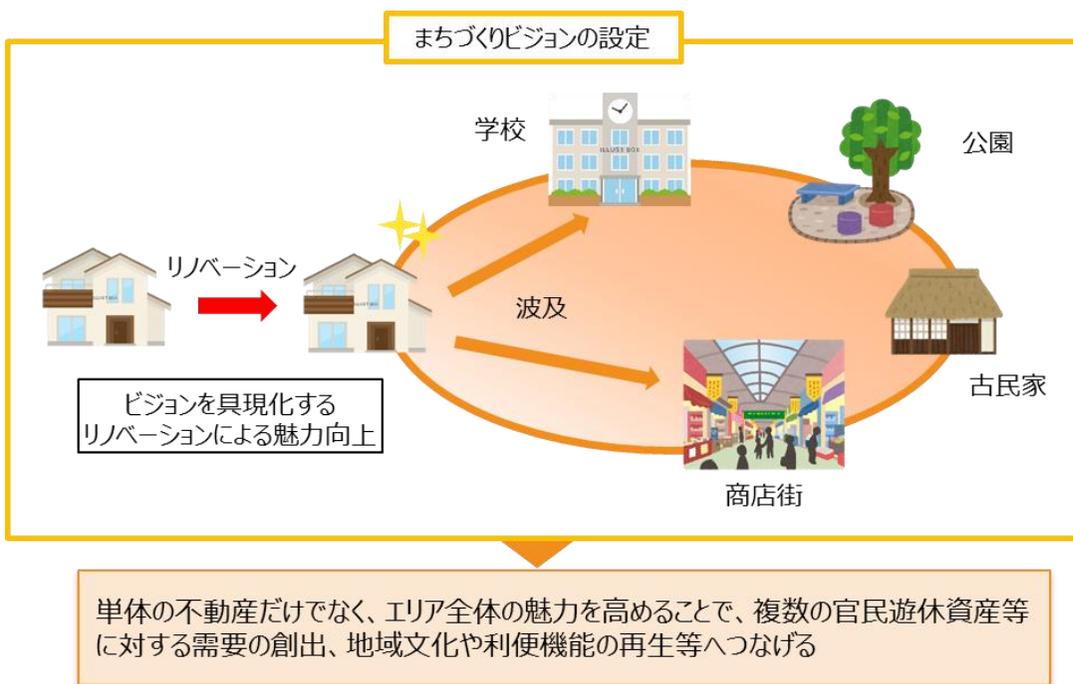
(出所) (株)日本経済研究所作成

# 未来志向型官民連携の想定分野例②(ボトムライン悪化緩和×トップライン伸長)

## 官民連携エリアプロデュースとは

- 縮小時代のまちづくりで重要なのが、**ピンチをチャンスに変える発想**。エリアプロデュースは、衰退しつつあるエリアの再生・活性化を官民連携により、戦略的・論理的・継続的に進めるアプローチ。
  - ⇒ とりわけ重要な要素が、①**エリア（面）を対象としたまちづくりビジョン**とその実現へ向けたKPIを設定、
  - ②官民の**低未利用不動産等の活用**によるエリア再生、③官民の**プロジェクト関係者によるPDCA** の3点
  - ⇒ 愛知県瀬戸市では、まさにエリアプロデュースの発想で、市内に**同時発生した5つの廃校跡地の利活用**を契機とした攻めのまちづくり再構築を目指している。(→図2参照)

図1 エリアプロデュースのイメージ



(出所) DBJ及び(株)価値総合研究所作成

図2 瀬戸市の取り組み



(出所) (株)価値総合研究所作成

# 未来志向型官民連携の想定分野例③(トップラインの伸長)

## 課題

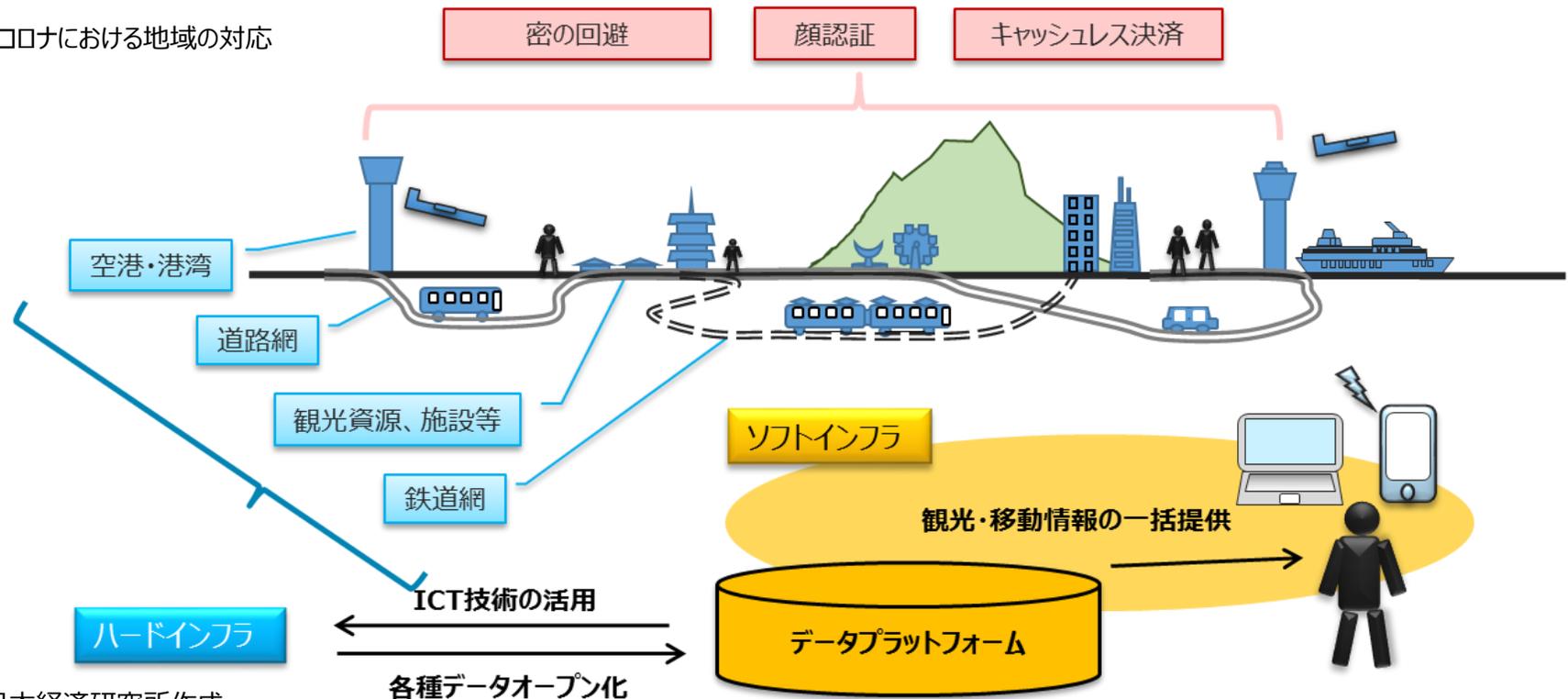
- コロナ前より、観光客の受入に係る各インフラの老朽化や連携が不十分等の課題
- コロナの終息を見据えつつ、各インフラの戦略的連携など、攻勢に転じるための準備を進めることが重要

## 対応

ハードインフラ(空港等)とソフトインフラ(DMO、データ基盤等)の一体運用等

空港や2次交通(ハードインフラ)と、DMO・データ基盤等(ソフトインフラ)の連携・一体運用、官民双方が保有するデータのオープン化・活用促進、キャッシュレスの推進等

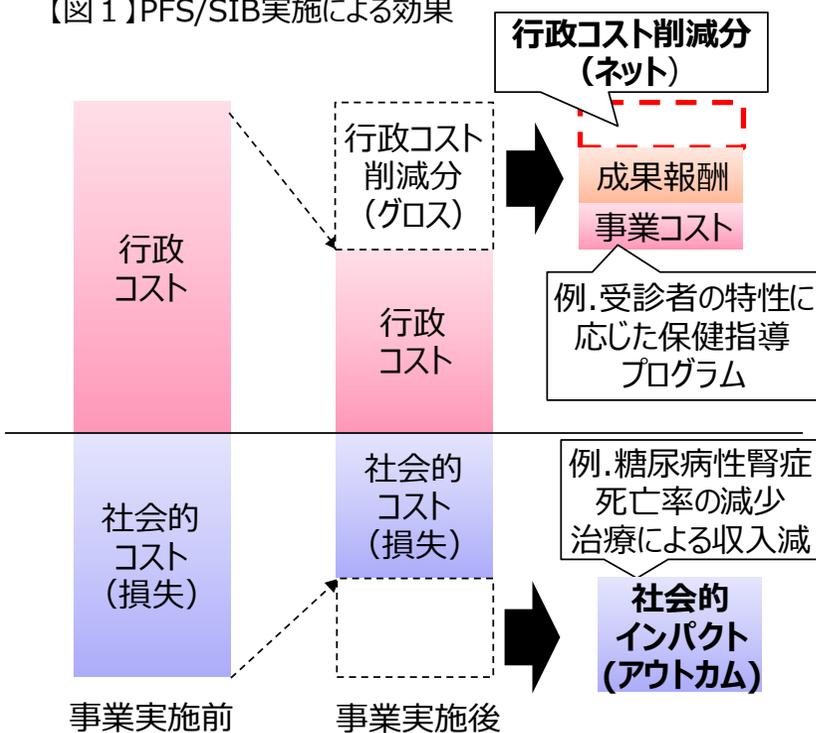
図 ウイズ・コロナにおける地域の対応



# 未来志向型官民連携の想定分野例④（PFS/SIB）

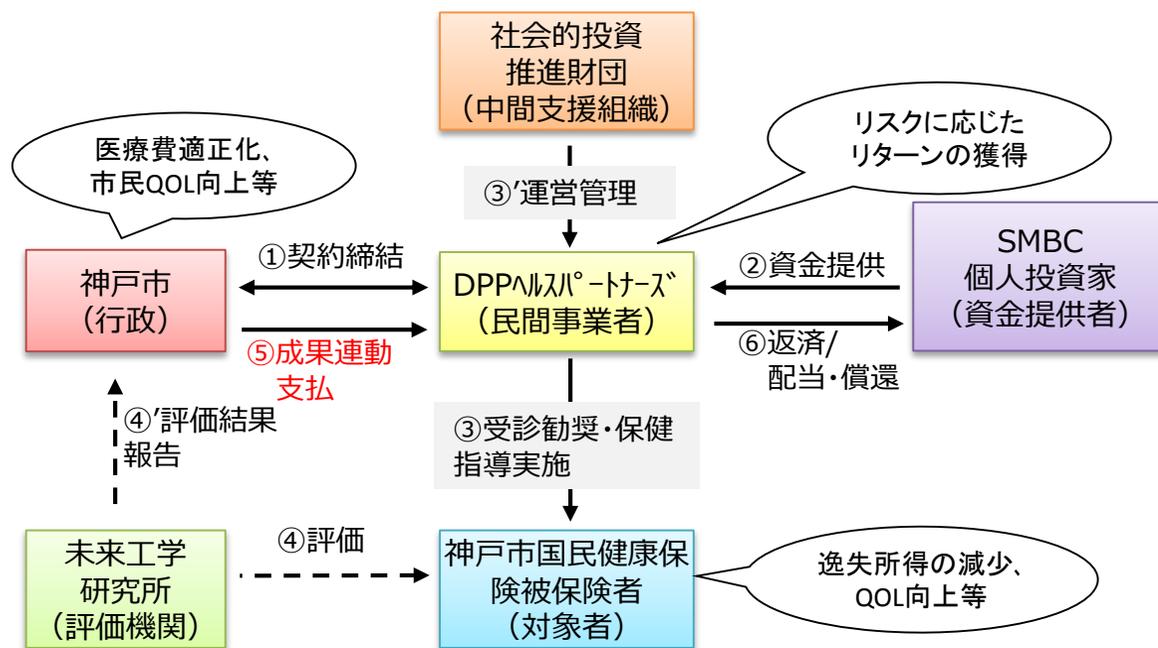
- PFS（Pay-for-Success）は、①行政コストを抑えながら**社会課題の解決**を図ることを目的として、②行政が予め設定した事業の**成果（アウトカム）**に応じて**対価を支払う**官民連携手法のこと。
- このうち、**民間事業者が金融機関等から資金調達し、行政からの報酬で返済するものがSIB（Social-Impact-Bond）**と呼ばれる。
- **事業成果に応じて報酬が変動**（PFIは一般に固定）する点、**行政コスト削減** + 将来の社会的コスト（損失）**予防的削減（社会的インパクト）**を目指す点に特徴。（→図1参照）
- 国内では、**医療・健康、介護、再犯防止**が重点3分野に指定。各地で取り組みが進められている（→図2参照）

【図1】PFS/SIB実施による効果



(出所) DBJ作成

【図2】事業スキーム例：神戸市・糖尿病患者重症化予防



(出所) 神戸市資料をもとにDBJ作成

# 未来志向型官民連携の推進に向けて

- 地域の関係者による課題共有と、地域ビジョン実現へ向け各々の強みを活かした担い手形成(コレクティブインパクトの推進)、そのための「産官学金住労言」による地域一丸の態勢づくりが重要  
⇒ 「地域ビジョン推進プラットフォーム」

## 課題の共有段階

何が課題か、どのような方向性・ビジョンを目指すか

## 課題解決策の検討段階

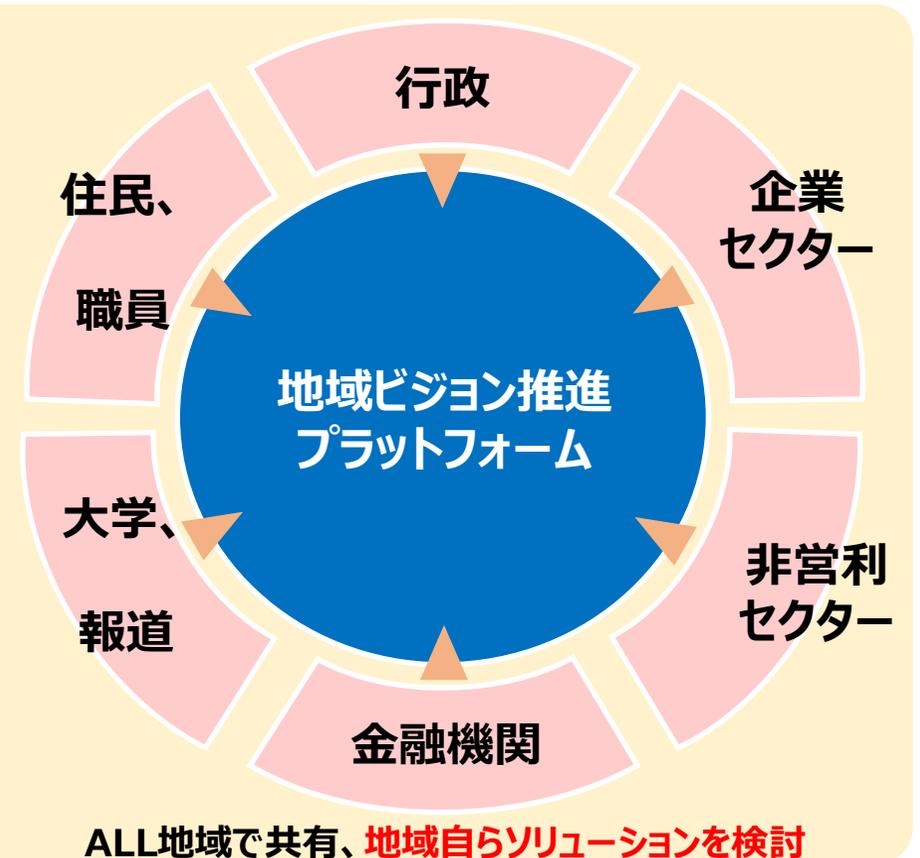
どのようなプロジェクトが課題解決に繋がるのか

## 事業の実践段階

どのような方法でプロジェクトを実施するのか

## コレクティブインパクト

- 多様な主体が企画構想段階から課題やビジョン、目標となる成果を共有
- 相互の強みを活かしつつ、補完しながらプロジェクトを育み、継続的に協働するアプローチ



# お問い合わせ先

---

ご質問、ご相談等がございましたら、何なりと下記連絡先にお問い合わせください。

## <連絡先>

株式会社日本政策投資銀行 PPP/PFI推進センター 山崎

TEL : 03-3244-1109

Mail : toyamaz@dbj.jp

著作権 (C) Development Bank of Japan Inc. 2020

当資料は、株式会社日本政策投資銀行 (DBJ) により作成されたものです。

当資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢および当行が合理的と判断した一定の前提に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載されている内容は、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

当行の承諾なしに、本資料 (添付資料を含む) の全部または一部を引用または複製することを禁じます。