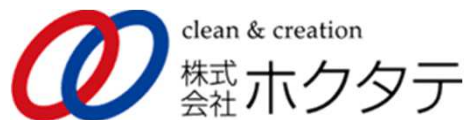


地域企業の役割と未来

「PPP/PFIにおける代表企業・構成企業としての参画」



ビルメン事業本部 PPP部 公共営業グループ

布目 悠祐



目次

01 ホクタテのご紹介

02 PPP/PFI実績紹介

- ① 本庁舎北側公有地活用事業（代表企業）
- ② 大沢野地域庁舎複合化事業（構成企業）
- ③ 大山地域公共施設複合化事業（構成企業）

03 まとめ

- ① PPP/PFIにおける民間事業者のメリットと課題
- ② PPP/PFIの参画方法と特徴
- ③ PPP/PFI制度の課題と今後期待すること

1.ホクタテのご紹介



会社概要



本社

富山県富山市中野新町1丁目2番10号

[支社支店]

高岡支社 金沢支店 福井支店 射水営業所

黒部営業所 砺波営業所



従業員数

1,535名(2023年3月現在)



グループ会社

(株)ホクリン(東京都) (株)クリシマ(富山県)

(株)アピアスポーツクラブ(富山県) 東洋防災設備(株)(富山県)

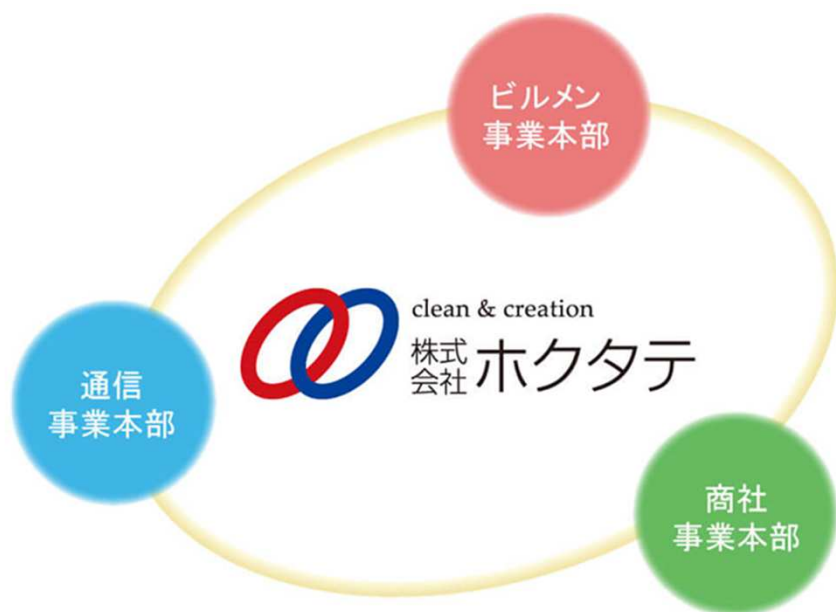


連続売上高

10,684百万円(2023年3月期)



沿革・ビジョン



事業内容

- ビルメンテナンス事業
清掃、設備保守管理、警備、貴重品運搬、受付、不動産賃貸
営繕工事、指定管理、PPP/PFI事業
- 通信事業
電話設備、ネットワーク設備、防犯カメラ設備
ICTソリューション、システム開発・保守
消防設備、太陽光発電システム
- 商社事業
商事(記念品・贈答品)、旅行業(個人・団体)

ファシリティマネジメント会社として
地域社会に貢献



PPP/PFI 代表企業 2 施設
構成企業 5 施設
指定管理者 13 施設



2.PPP/PFI実績紹介

- ① 本庁舎北側公有地活用事業（代表企業）
- ② 大沢野地域公共施設複合化事業（構成企業）
- ③ 大山地域公共施設複合化事業（構成企業）



① 本庁舎北側公有地活用事業

(代表企業)

2021年供用開始

地域課題

富山市（以下「本市」という。）では、第2次富山市総合計画（平成29年度－平成38年度）において、『人・まち・自然が調和する活力都市とやま』の実現を目指しており、まちづくりの目標としては、「人材・暮らし」「都市・環境」「活力・交流」「協働・連携」の4つの分野を設定し、そのうち「都市・環境」分野として「安心・安全で持続性のある魅力的なまち」という目標を掲げている。

また、平成26年8月の「都市再生特別措置法」の一部改正を受けて平成29年3月に策定した「富山市立地適正化計画」においては、誰もが利用できる移動手段である公共交通の駅等を中心とした徒歩圏に「居住を誘導するエリア」を定めて人口密度を維持し、コンパクト化を促し、「都市機能を誘導するエリア」「誘導する都市施設」を定めて生活サービス機能等の都市機能を計画的に誘導することを推進している。

さらに、平成29年10月に改定された「富山市まち・ひと・しごと総合戦略」においては、コンパクトなまちづくりにより、まちなかの賑わいを創出し、商業・文化機能の集積度を高め、若者にとって魅力的なライフスタイルの実現を支援するとしており、若者の定住を促すとともに、社会全体で子育て世帯を支援する仕組みの構築や三世帯同居・近居の推進により、結婚・出産・子育てをする若い世代を増やすことを目指している。

こうした中、教職員研修や教育相談等を行っている富山市教育センターは旧八人町小学校を暫定的に使用しているが、施設の老朽化に伴い早急な移転先の確保が必要となっている。また、現在、市町村合併から10年以上経過し、組織の見直しや集約に伴い富山市本庁舎における執務スペースが手狭になってきていることや、会議室が慢性的に不足している状況にある。

引用元：富山市 本庁舎北側公有地活用事業 募集要項

➡ 1, 都市機能の集約とコンパクト化

➡ 2, 富山市教育センターの移転先確保

➡ 3, 教育センター老朽化とスペース不足

PPPの活用

公募概要



事業名称	本庁舎北側公有地活用事業
事業目的	教育センター及び本庁舎の一部移転のための施設整備と、市民・来訪者・在勤者等のニーズに応える民間施設を整備する事業(BOO方式)
業務内容	設計、建設、維持管理
契約の締結時期	2018年10月
事業期間	2018年10月～2051年3月
設計・建設期間	2018年10月～2021年1月
供用開始	2021年4月
維持管理期間	2021年4月～2051年3月(30年間)

提案した事業内容

特徴1

市有地を民間事業者が
購入してビルを建設



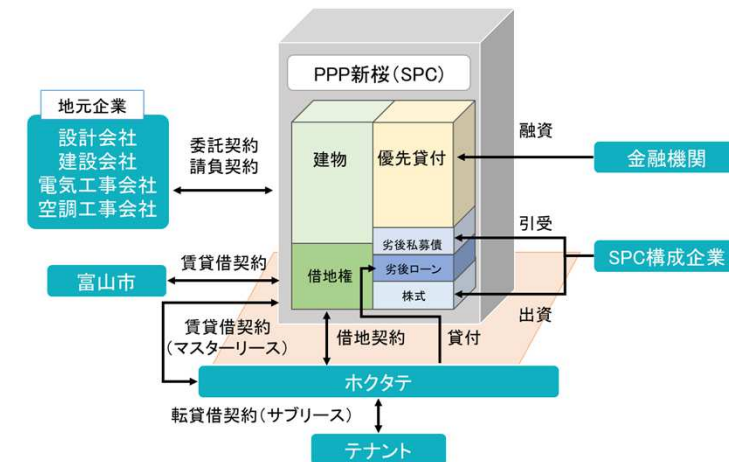
特徴2

富山市がテナントとして
30年間の入居を確約



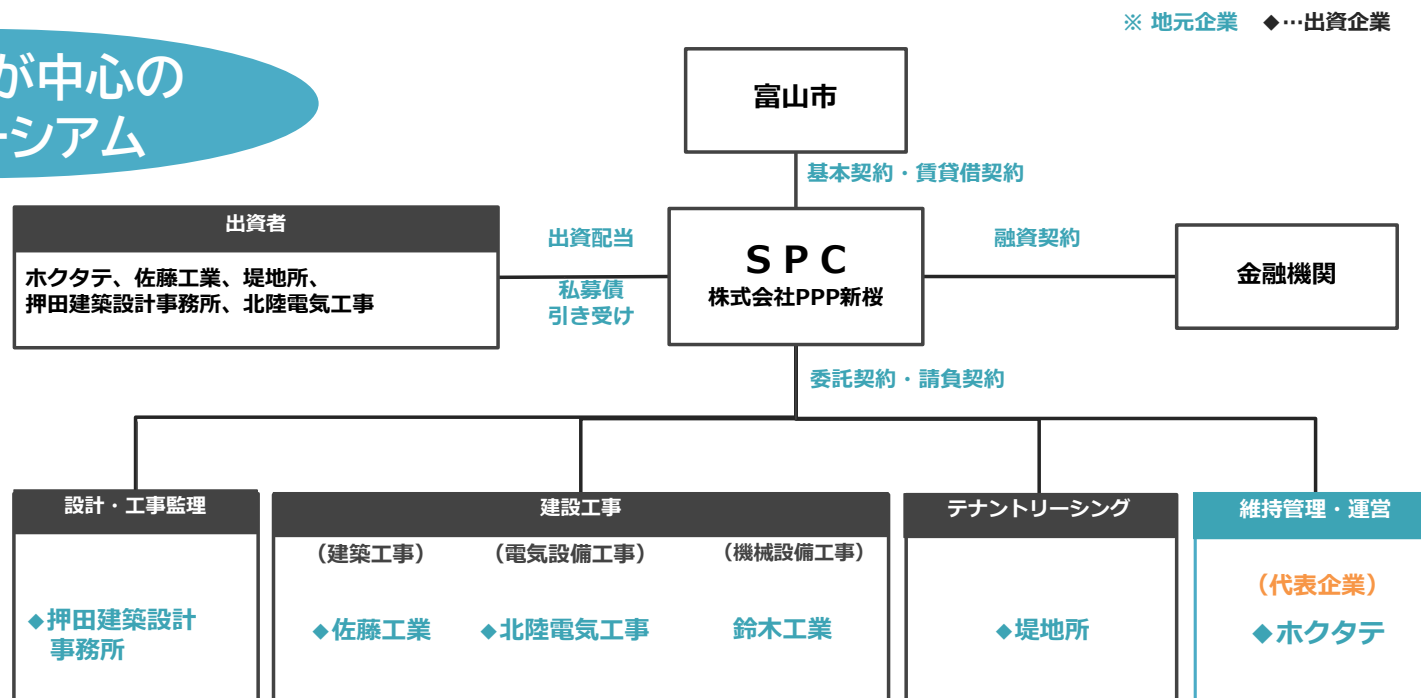
特徴3

SPCによるプロジェクトファイナンス
での資金調達



コンソーシアム

地域企業が中心の コンソーシアム



◆ 公有地に官民連携(PPP)により複合ビルを建設

本庁舎北側公有地を活用し、民間のノウハウと資金を活かした官民連携(PPP)により教育センター及び本庁舎を有する官民複合ビルを整備

◆ SPCを活用した整備スキーム

事業リスクを限定させるためにSPCを設立し、民間資金を調達の上、事業用地を賃借し、官民複合ビルをSPCが管理

事業スケジュール(公募から竣工まで)

	2017			2018												2019												2020												2021					
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	
コンソーシアム組成																																													
提案書作成																																													
提案書提出																																													
ヒアリング（プレゼン）																																													
落札																																													
SPC設立																																													
契約（設計・工事・融資等）																																													
基本設計・実施設計																																													
工事着工																																													
竣工																																													
グランドオープン																																													

全体で
3年半

全体で
3年半

2021年4月オープン



Toyama  **Sakura** BLDG.



提案内容

ポイント1: 事業の安定性

ポイント2: 魅力あるビルテーマ

ポイント1 事業の安定性

1

SPCの空室リスクゼロ

民間部分を代表企業であるホクタテが一括で借り上げて転貸

2

DBJとの金利スワップで金利固定

DBJをスワップカウンターとしたスワップ契約により金利上昇リスクを回避

3

劣後経費を翌年繰延

万が一のSPC資金不足時の対応として、SPC出資企業の私募債金利、ホクタテに支払う地代・PM費等を次期に繰り延べを可能

ポイント2 魅力あるビルテーマ

アピアスポーツクラブ



健康支援のフィットネスクラブ

ワークブースSakura



学びを支援する有料自習室

健康

学び

環境

保育園



働く市民を支援する環境

代表企業としての事業参画

プラス面



地域での知名度や
信頼感を獲得できる



効率的な運営が可能



地域経済の活性化に
貢献できる

マイナス面



管理負担が大きい



リスクが大きい



提案内容が閉鎖的に
なる可能性がある



② 大沢野地域公共施設 複合化事業

(構成企業)

2023年4月供用開始

地域課題

(1)事業の目的

本市では、長期的な視点をもって、公共施設等の統廃合や長寿命化等を計画的に行うことにより、財政負担の軽減や平準化を図るため、その基本方針となる「富山市公共施設等総合管理計画」を平成28年12月に、また、その具体戦略や個別施設計画である「富山市公共施設マネジメント アクションプラン」を平成30年3月に策定し、公共施設マネジメントの取り組みを推進している。

とりわけ、合併前の旧町村の本庁舎であった行政サービスセンター及び中核型地区センターについては、地域のシンボルとして、長きにわたり地域住民に親しまれてきた一方で、合併後の組織体制の変更に伴い建物の空きスペースが増加していることや施設自体の老朽化が進んでいることなどから、公共施設マネジメントにおけるリーディングプロジェクトとして、大沢野地域において、行政サービスセンターやその周辺にあるホールや公民館、図書館等の公共施設を含め、必要とする機能を改めて見直し、複合化による施設床面積の縮減や施設機能の向上などにより、公共施設の再編を核とした「地域活性化」を目指すこととした。

そして、平成30年度には、地域の代表者や施設利用者等によるワークショップを開催し、現状の把握や課題の整理のほか、整備コンセプトや導入機能などについて様々な議論を重ねながら、「大沢野地域公共施設複合化事業(リーディングプロジェクト)基本構想」を策定するとともに、令和元年度には、官民連携手法による整備を念頭に、その実現可能性を調査するための民間事業者へのヒアリングを行い、その結果を踏まえた「基本計画」を取りまとめたところである。

本事業は、この「基本計画」に基づき、行政サービスセンターや公民館、図書館等で構成し、地域の新たな拠点となる新規複合施設を整備するとともに、余剰地等へ地域活性化につながる民間商業施設等を整備することなどにより、公共施設の再編を核とした地域活性化を図るに当たり、民間事業者の有する資金やノウハウ等を活用し、効率的な施設の整備及び維持管理が期待できるPFI事業として実施するものである。

なお、本事業においては、将来市民の財政負担の軽減にも十分に配慮し、既存の公共施設のうち、安全性が確保できる施設の全部又は一部を行政機能の一部として活用し、新規複合施設との一体的な運用を図ることにより、必要な機能を確保することとする。

「大沢野地域公共施設複合化事業〔リーディングプロジェクト〕募集要項」

➡ 1, 公共施設の空きスペース増加

➡ 2, 施設の老朽化

➡ 3, 公共施設の再編と地域活性化の必要性



PFIの活用

公募概要



事業名称	大沢野地域施設複合化事業（BT0方式、R0方式）
事業目的	公共施設マネジメントとして、行政サービスセンターやホール、公民館、図書館等の公共施設を含め、複合化による施設床面積の縮減や施設機能を向上する。
業務内容	設計、建設、維持管理、余剰地民間活用
事業期間	2021年3月～2039年3月
供用開始	2023年4月
維持管理期間	2023年4月～2039年3月

抜粋 「大沢野地域公共施設複合化事業」提案書（代表企業：清水建設）

コンソーシアムの基本コンセプト

- 1 経験豊富な大手建設会社が代表企業**
長年にわたり国内外での施設設計や建設の実績を持つ代表企業
- 2 実績豊富な地元企業が維持管理を担当**
富山市を熟知し事業実績が豊富な市内事業者による維持管理
- 3 隣接する余剰地に温浴施設等を誘致**
余剰地における商業施設の誘致により、大沢野地域のさらなる発展と活性化を目指す



③ 大山地域公共施設 複合化事業

(構成企業)

2023年4月供用開始

地域課題

(1) 事業の目的

本市では、長期的な視点をもって、公共施設等の統廃合や長寿命化等を計画的に行うことにより、財政負担の軽減や平準化を図るため、その基本方針となる「富山市公共施設等総合管理計画」を平成 28 年 12 月に、また、その具体戦略や個別施設計画である「富山市公共施設マネジメントアクションプラン」を平成 30 年 3 月に策定し、公共施設マネジメントの取り組みを推進している。

とりわけ、合併前の旧町村の本庁舎であった行政サービスセンター及び中核型地区センターについては、地域のシンボルとして、長きにわたり地域住民に親しまれてきた一方で、合併後の組織体制の変更に伴い建物の空きスペースが増加していることや施設自体の老朽化が進んでいること、耐震化が行われていないことなどから、適正な規模の建物へと面積の縮減を図るとともに、市民の利便性を向上させるよう複合化を図ることとしています。

こうした中、大山地域においては、公共施設マネジメントにおけるリーディングプロジェクトとして、行政サービスセンターやその周辺にあるホールや公民館、図書館等の公共施設を含め、必要とする機能を改めて見直し、複合化による施設床面積の縮減や施設機能の向上を図るとともに、余剰地等へ民間商業施設等を整備することなどにより、公共施設の再編を核とした「地域活性化」を目指すこととしている。

そして、平成 30 年度には、地域の代表者や施設利用者等によるワークショップを開催し、現状の把握や課題の整理のほか、整備コンセプトや導入機能などについて様々な議論を重ねながら、「大山地域公共施設複合化事業（リーディングプロジェクト）基本構想」を策定するとともに、令和元年度には、官民連携手法による整備を念頭に、その実現可能性を調査するための民間事業者へのヒアリングを行い、その結果を踏まえた「基本計画」を取りまとめたところである。

本事業は、この「基本計画」に基づき、行政サービスセンターや公民館、図書館等で構成し、地域の新たな拠点となる新規複合施設を整備することにより、公共施設の再編を核とした地域活性化を図るに当たり、民間事業者の有する資金やノウハウ等を活用し、効率的な施設の整備及び維持管理が期待できる PFI 事業として実施するものである。

なお、余剰地等への民間商業施設等の整備については、PPP 手法により、本事業とは別に「公有地等活用事業」として実施することとする。

大山地域公共施設複合化事業〔リーディングプロジェクト〕募集要項

➡ 1, 公共施設の空きスペース増加

➡ 2, 施設の老朽化

➡ 3, 公共施設の再編と地域活性化の必要性

PFIの活用

公募概要



事業名称	大山地域公共施設複合化事業(BTO方式)
事業目的	行政サービスセンターや公民館、図書館等で構成し、地域の新たな拠点となる新規複合施設を整備することにより、公共施設の再編を核とした地域活性化を図るに当たり、民間事業者の有する資金やノウハウ等を活用し、効率的な施設の整備及び維持管理を実現
業務内容	設計、建設、維持管理、運営
事業期間	2021年3月～2039年3月
供用開始	2023年4月
維持管理期間	2023年4月～2039年3月

コンソーシアムの基本コンセプト

- 1 PPP/PFIの実績豊富な統括管理企業**
市内PPP/PFIの豊富な実績を持つ建設会社が統括管理企業として代表企業をサポート
- 2 地元企業中心のコンソーシアム**
地域に寄り添う地元企業中心のコンソーシアム組成
- 3 トータルコストの縮減**
財政負担軽減のためのLCC縮減

構成企業としての役割

▶ 提案応募時

- 担当業務(維持管理業務)に関する企画・提案作成

▶ 受注後

- SPCの設立、運営の協力
- SPCに対する出資
- 担当業務(維持管理業務)の遂行



専門性・技術の提供
運営のサポート
他企業との連携

構成企業としての事業参画を通して

プラス面



担当業務の知識・技術提供に集中できる



リスク負担が限定的



ネットワークを広げることができる

マイナス面



ノウハウの蓄積がしにくい



代表企業に依存しやすい



まとめ

- ① PPP/PFIにおける民間事業者のメリットと課題
- ② PPP/PFIの参画方法と特徴
- ③ PPP/PFI制度の課題と今後期待すること

まとめ

① PPP/PFIにおける民間事業者のメリットと課題

民間事業者にとってのPPP/PFI事業のメリット

1

長期安定収入

2

地域貢献と
知名度UP

3

異業種との
ネットワークづくり

民間事業者にとってのPPP/PFI事業の課題

1

獲得するまでの
コスト・リスク大

2

契約手続きが煩雑

3

新規参入の壁が高い

まとめ

② PPP/PFIの参画方法と特徴

参画方法について

	代表企業	構成企業	協力企業
役割	・事業計画の企画・提案 ・提案書とりまとめ ・SPC設立と運営 ・資金調達 ・事業全体の統括管理 ・担当業務(維持管理)の遂行	・担当業務(維持管理)での企画・提案 ・担当業務(維持管理)の遂行	・得意分野での企画・提案協力 ・担当分野の事業協力
メリット	社会的信頼を獲得できる	業務負担は比較的小さい (担当業務での知識・技術提供中心)	リスク負担が小さい
デメリット	リスク負担、管理負担が大きい	限定的ではあるものの リスク負担がある	場合によっては 収益性は限定的

まとめ

③ PPP/PFI制度の課題と今後期待すること

PPP / PFI 評価について

① 審査事項評価点 (評価点を仮定)

審査事項	配点
I,事業計画に関する事項	100
II,設計業務に関する事項	250
III,建設・工事監理・解体撤去に関する事項	100
IV,什器備品調達に関する事項	50
V,維持管理業務に関する事項	80
VI,自主提案事業に関する事項	70
合計	650

+

② 入札価格評価点

提案のうち最も低い入札価格
／当該入札参加者の提示する入札価格 × 350 点

総合評価点①+②(最高 1000 点)=
審査事項評価点(最高 650 点)+入札価格評価点(最高 350 点)



① 審査事項評価

	配点	A社	B社	C社
審査評価点	650	450	470	430

2位

1位

3位

② 価格評価

入札価格	配点	9,800	10,000	8,700
価格評価点	350	311	305	350

3位

2位

1位

③ ①+②

総合評価点	1,000	761	775	780
-------	-------	-----	-----	-----

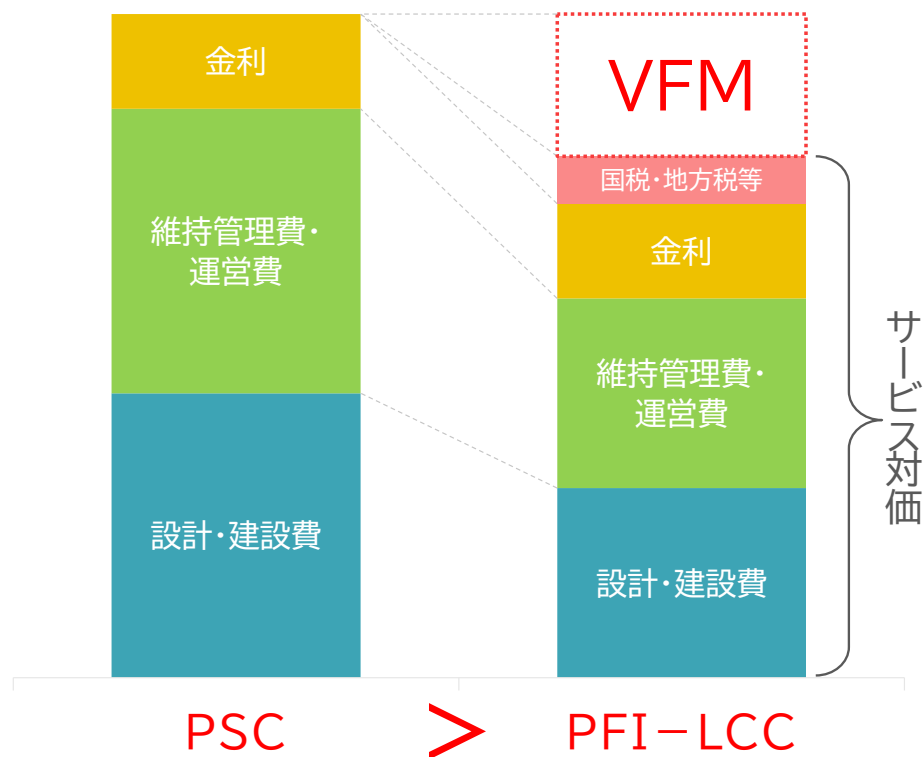
3位

2位

1位

総合評価に占める価格点の比率が高くと、価格の下落圧力しか働かず
民間事業者から良い提案が生まれにくくなる可能性がある

VFMに対する考え方の課題



1

評価結果の透明性不足

評価結果において、どのような工夫がなされて価格を引き下げられたのかといった点について、検証結果がフィードバックされない。

2

継続的な評価の必要性

評価は事業者選定時にしか行われないが、継続的な評価が行われるべきではないか。

VFM(Value For Money)…購入した商品・サービスの価値が、支出した金額と等しいか、それを上回ること。

LCC(Life Cycle Cost)…企画や土地の取得・設計・施工工事費などのイニシャルコストから、建物を使い続けるために必要な費用で、用水光熱費、改修・修繕費、消耗品費、一般管理費、運営管理費、税金、保険などのランニングコスト、そして最終的な解体費用までを含めたすべての生涯費用。

PSC(Public Sector Comparator)…公共が自ら事業を実施する際の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値

VFMに対する考え方に期待すること

サービス対価 = コスト？

【サービス対価 = 付加価値】という考え方も

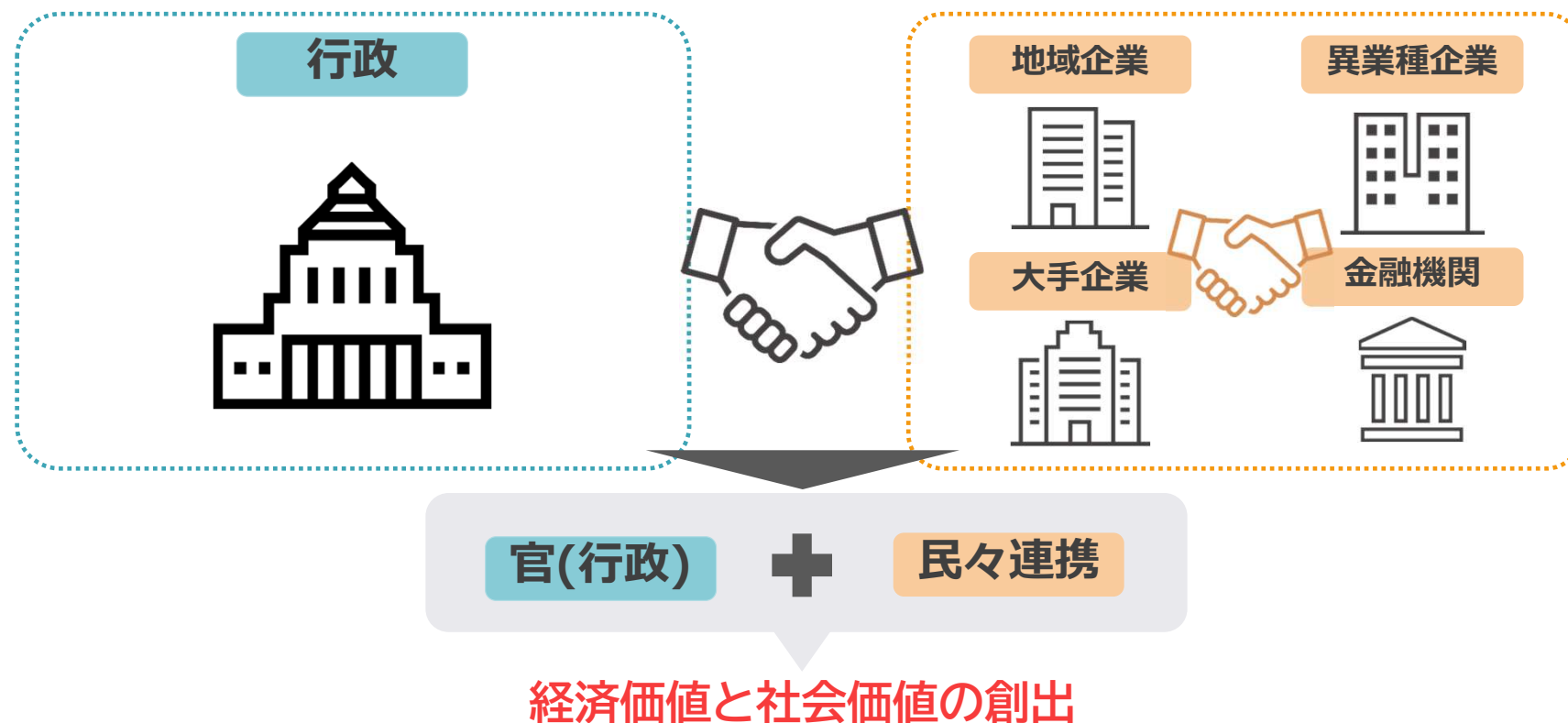


多角的・包括的にVFMを考えたPPP事業

今後実施されるPFI事業においては、PSCやLCCによる事業費用に基づいたVFMを用いるのではなく、価格以外の品質・性能・環境配慮等の向上による価値創造を組み込んだ、より包括的なVFMを考えるべきではないか

引用元「今後のVFM評価に関する調査・検討報告書(内閣府)」

今後のPPP/PFIに期待すること



官民が連携することで新しい価値が生まれる
付加価値の源泉になってほしい

ありがとうございました



ビルメン事業本部 PPP部 公共営業グループ

布目 悠祐



076-421-0400



y-nunome@hokutate.co.jp