



# 富山市PPPプラットフォームの取り組み と官民対話について

2020.11.16

令和2年度第2回福岡PPPプラットフォームセミナー

富山市企画管理部行政経営課

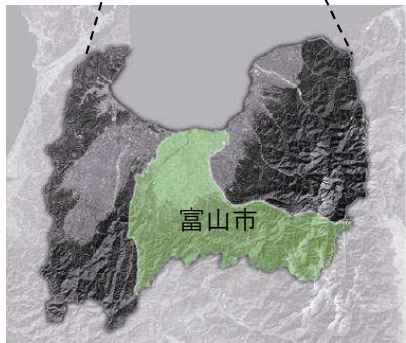


人口 富山県全体の約4割(418,686人 H27国勢調査)  
面積 富山県全体の約3割(1,241.85km<sup>2</sup>) 海拔0mから2,986mまでの多様な地形  
予算 2019年度一般会計予算額 約1,655億円  
アクセス 東京駅→富山駅(新幹線2時間10分)、博多駅→富山駅(乗り継ぎ5時間45分)

## ■ 日本地図



## ■ 富山県全図



## 1) 富山市のPPP事業の課題と対策

- ① PPP/PFIに対する不慣れ等
- ② 地域企業の受注機会が減少するという懸念

⇒ とやま地域プラットフォームの4年間の活動から見る有効性と今後の課題等

## 2) 官民対話に関連する様々な取組

- ① 住民対話
- ② 官民対話
- ③ トライアルサウンディング

## 課題① PPP/PFIに対する不慣れ等

- ・対象事業や検討・決定方法が曖昧（PPP/PFIが“あたり前”ではない）
- ・所管課だけでの対応に限界（人的措置の限界と専門的知識不足）
- ・企画部門や行革部門では理解があっても、全庁的な理解が不足
- ・議会（≒住民の代表）における合意形成が難しい

## 解決に向けた取組

- **事業手法検討過程のルール化**
- **PPP事業手法検討委員会**
- **部局間調整・庁内コンサル的組織の設置**

その他、国の支援メニュー活用、職員研修、議員研修、プラットフォーム、PI手法を活用した住民ワークショップ等

## 効果

庁内や議会説明において  
“PPP”があたり前に

## 課題② 地域企業の受注機会が減少するという懸念

- ・地域企業のPPP/PFIに関する知識・ノウハウ不足
- ・地域企業が参画することのメリットが把握しきれていない
- ・PPP/PFI事業に対する提案能力不足
- ・企業間のネットワーク不足

≒受注側の課題

## 解決に向けた取組

- **とやま地域プラットフォーム**

## 効果

地域企業の参画増加  
県内他自治体への波及

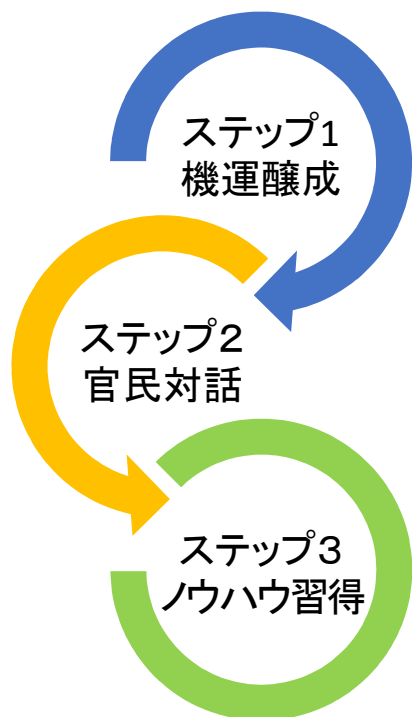
## 追加課題：富山市が今悩んでいること 適切な情報開示のタイミングと内容

- ・発案段階、構想、事業化検討等、各々の段階で何をどこまで話してよいのかが分からない
  - ➔ 公平性の問題、議会との関係等から、職員の不安感が増し、官民対話・情報開示に消極的に
- ・一度決定したことを覆すことが難しい
  - ➔ 企業側から良い提案等があっても、なかなか方向転換することが難しい

解決に向けた取組を検討中

### とやま地域プラットフォームの取組

- ◆2016年11月設立（事務局：富山市、北陸財務局、北陸銀行、日本政策投資銀行） ※2016年度は内閣府支援メニューを活用
- ◆とやま地域プラットフォームの目的
  - ①官側のPPP/PFI推進の必要性や仕組みへの理解の向上、②地域企業のPPP/PFIに関する知識・ノウハウの向上、
  - ③PPP/PFIに関する官民の相互理解の向上、④官民間、民間のネットワーク構築・連携強化、⑤官側における案件形成機能の強化



- ・PPP/PFI事業推進の必要性に関する理解を深め、事業推進の機運を醸成していくことが必要
  - ➔国の戦略、補助事業等の情報提供、取組実績のある自治体職員によるセミナー・研修会
- ・地域企業が参画するメリットを把握し、地元のPPP/PFI事業に参画する意欲を醸成していくことが必要
  - ➔先進事例紹介等、参画実績のある事業者等によるセミナー

官民間でPPP/PFIに関する基礎的な認識が共有され、いざ案件を形成しようとする場合…

（官側）どのような事業スキームで、何をを行い、民間事業者にどのような点について提案を求めることが、より事業目的に合致し、民間事業者の自由な創意工夫による提案を引き出せるか、という点を知りたい

（民側）事業の目的、地域づくりの方向性に対する理解を深めるとともに、公募前により民間事業者が提案しやすい事業スキームについて意見を言う機会ほしい

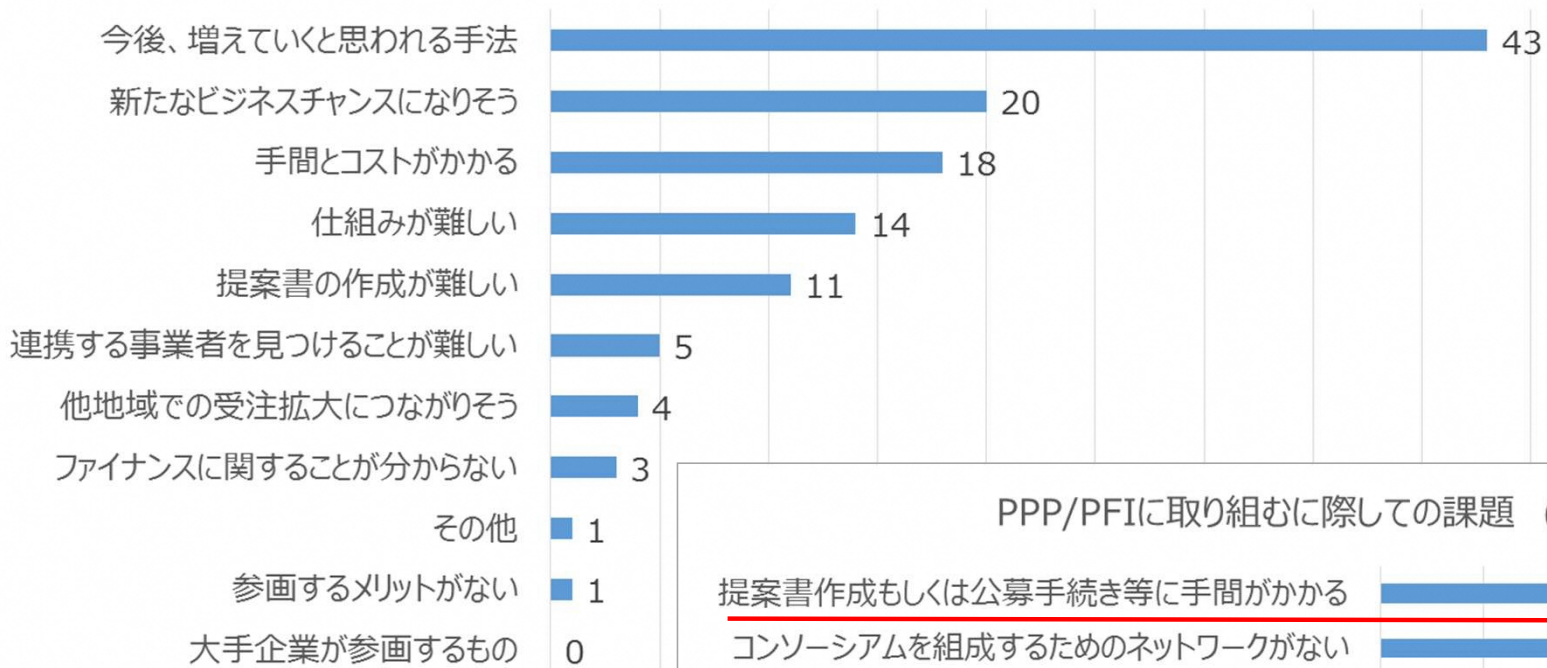
➔**具体案件に関する意見交換会・ワークショップ（公募前の案件形成プロセスにおける官民対話の場）**

官側としては民間事業者の意向を知る場として、また情報発信のスタートの場・官側の姿勢を示す場として  
民側としては官側の事業目的や方向性を知り、また民間事業者の意向を官側へ伝える場として活用

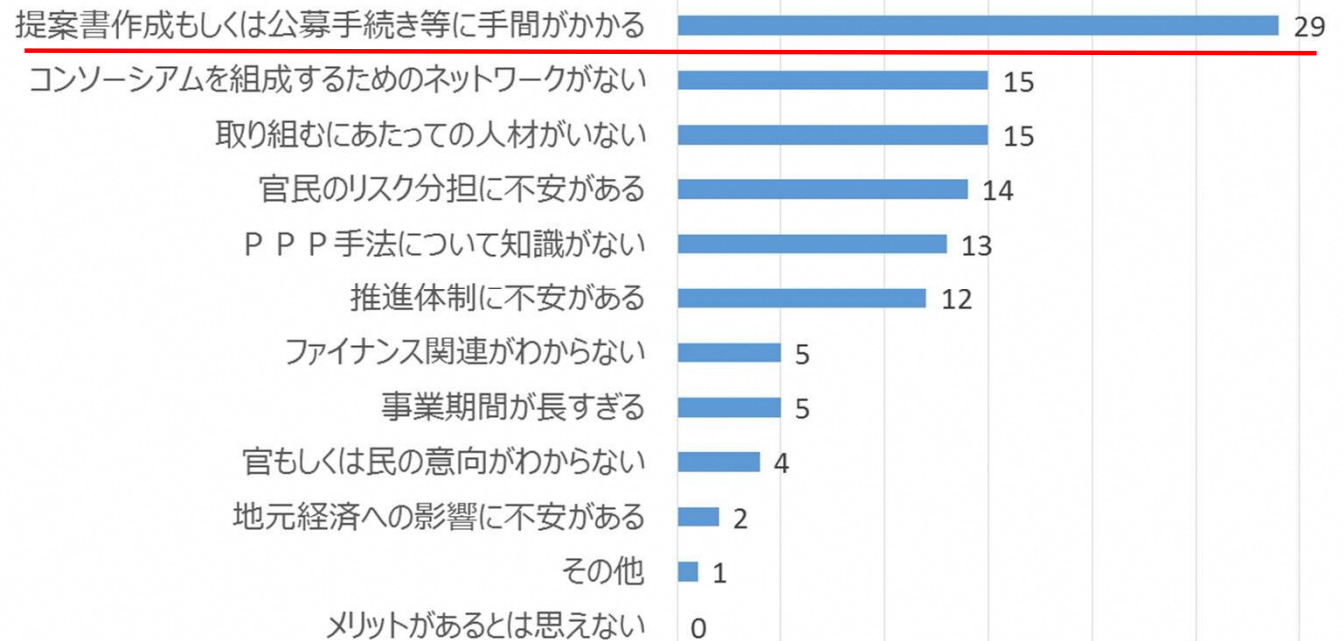
- ・地域企業が実際にPPP/PFI事業に参画するためには、コンソーシアム組成やプロジェクトファイナンス、SPC組成等、PPP/PFI事業特有の事項に関する知識を深めることが必要
- ・地域企業が具体的にPPP/PFI事業に応募していくためには、企画提案書や収支計画書などの提出書類の作成が必要であり、作成のための検討事項やポイント等を学ぶ機会を得られることが必要
  - ➔PPP/PFI事業特有事項・提案書等作成に関する勉強会（PPP実践講座）



PPP/PFIのイメージ (n=63、複数回答)



PPP/PFIに取り組むに際しての課題 (n=63、複数回答)



◆今後のプラットフォームの活動に期待すること

- ・提案書の実例を学ぶ機会
- ・モデル事業の実施
- ・面白そう、もうかりそうといった期待感の醸成
- ・実施経験のある行政担当の話を聞いてみたい
- ・取り組み事例や推進方法について、今後も情報提供を望む
- ・結局やってみないとわからないと感じた。デモ案件でもいいので、流れを体験してみたい
- ・環境への配慮やコンパクトシティなど富山市からいいPPP/PFI案件が出てくることに期待
- ・サウンディング調査前の対話型意見交換会を開催し、各自治体の抱える問題点の洗い出し及び対応策検討できればさらに良い
- ・より多くの官側の参加数を増やすべく活動
- ・一つの代表的な先進事例を追究し、時間をかける紹介
- ・富山市や県内自治体クラスの事例紹介、小規模案件紹介（東京や政令市の事例は規模が大きすぎる）

◆その他、自由回答

- ・市長のビジネスチャンスとの言葉に期待
- ・役割分担の明確化（プレーヤーとマネージャー）、富山市内・県内企業のパブリックマインドが課題となる
- ・自治体首長にP Fへの招待状を送付してみてはどうか
- ・縣市町村担当者レベルでのPPP/PFIへの関心がまだまだ浸透していないと思う
- ・意見交換のテーマをもっと絞った方が良い（意見の幅が広がりすぎる。時間が足りない）
- ・市から想定している使い道をいくつか示してもらえると良い（そのような決めがないから自由な意見がでるのだが・・・）
- ・跡地利用は制限の内で検討するよりももっと夢や期待がもてる新しい枠組み・発想で広く検討してみてはどうか
- ・自治体も民間に過度に依存するのではなく、自らのアイデア、プランを公開するなどして協創を進めてほしい

## 1. 参加者の状況 (2016年度～2019年度(計12回)の実績)

**参加団体数** 185団体 (延べ657団体)

**参加者数** 439名 (延べ1,006名)

## 2. プラットフォームセミナー

開催日	テーマ、目的、内容等	参加者
第1回 2016.11.28	<b>【PPP/PFIへの理解の向上】</b> 立場の異なるステークホルダー(富山市、国、金融機関、PPP/PFIアドバイザー、受注経験事業者)が、各々の視点を踏まえた講演を実施 ①富山市長②内閣府③(株)日本政策投資銀行④(株)日本経済研究所⑤(株)合人社計画研究所	102団体
第2回 2017.1.26	<b>【PPP/PFI事業における官民対話等の必要性】</b> ・講演①: PPP/PFI事業における官民対話やサウンディング調査の必要性(株)日本経済研究所 ・講演②: 横浜市における官民連携の取組～サウンディングを通じた民間事業者との対話～(横浜市) ・講演③: サウンディング調査から始まる事業(三菱地所レジデンス(株)) ・意見交換会: 「サウンディング調査の効果や留意点」、「PFを活かした官民連携の在り方」等について意見交換	57団体
特別会 2017.2.14	<b>【行政側の意識改革】</b> ・講演①: PPP/PFIの活用はまったなし(富山市副市長) ・講演②: PPP/PFI活用推進の要請(内閣府) ・講演③: 公的資産マネジメント及びPPP/PFI活用の推進へ向けて(株)日本政策投資銀行)	富山市 県内自治体
第3回 2017.2.21	<b>【地域における官民連携事業への参画意欲醸成】</b> 富山市が目指す今後の官民連携に関するパネルディスカッションを実施 パネリスト: 富山商工会議所会頭、(株)日本政策投資銀行常務執行役員、富山市長 コーディネーター: (株)日本総合研究所 主席研究員 藻谷 浩介氏	67団体



# とやま地域プラットフォームの取組実績(2/4)



開催日	テーマ、目的、内容等	参加者
2017年度	第1回 2017.6.29 【2017年度共通テーマ:PPP/PFIへの理解向上・不安解消、地域企業の参画意欲醸成、官民対話の実践】 ・講演①公共施設整備における福岡市の官民協働事業への取組みについて(福岡市、九州PPPセンター) ・講演②街に賑わいをもたらす官民複合開発事例について(日立キャピタル(株)、日立キャピタルコミュニティ(株)) ・ワークショップ:「富山市庁舎北側公有地活用」に関し、事業内容・手法等について意見交換を実施	62団体
	第2回 2017.8.2 ・講演①:民間の本気を引き出すPPP/PFIの核心(不動産証券化協会) ・講演②:公共施設等を取り巻く環境と生きる手段としてのPPP/PFI(日本PFI・PPP協会) ・意見交換会:日本商工会議所、不動産証券化協会、日本PFI・PPP協会、内閣府等	51団体
	第3回 2017.11.27 ・講演:個別施設計画策定とPPP(東洋大学/株)ファインコラボレート研究所) ・ワークショップ:「富山駅北口エリア市有地活用」をテーマに、官民連携による新たな事業展開について意見交換を実施	37団体
	第4回 2018.2.26 ・講演①:PPP/PFIを推進する背景と内閣府の支援事業(内閣府) ・講演②:民間企業からみたPPP/PFIの課題と展望(シダックス(株)) ・ワークショップ:「旧八人町小学校跡地活用」に関し、官民連携による新たなまちづくりについて意見交換を実施	46団体
2018年度	第1回 2018.5.24 【PPP/PFIに関する官民の機運醸成】 ・講演①:財政投融资を活用した政府系金融機関や官民ファンド等による取組について(財務省) ・講演②:PFI事業～最近の動きと、小規模な自治体・案件の事例紹介～(株)民間資金等活用事業推進機構) ・講演③:PFI/PPPの考え方(岡崎市)・こども発達センター等整備運営事業について(酒部建設(株)) ・講演④:PFI事業に取り組むにあたっての留意点(NECキャピタルソリューション(株))	65団体
	第2回 2018.8.24 【地域の、地域における、地域のための官民連携:地域企業の参画意欲醸成、県内自治体への横展開】 ・講演①:地域活性化・地域課題解決型PPP/PFI事業の取組みについて～道の駅・川の駅「伊豆ゲートウェイ函南」～(加和太建設(株)) ・講演②:地元中小企業だから出来る! バラエティあふれるホスピタリティ提供の心得!(株)呉竹荘、(株)KTSホスピタリティ) ・ワークショップ:「新川学びの森天神山交流館(魚津市)」に関し、官民連携による事業展開について意見交換を実施	36団体
	第3回 2019.1.31 【スポーツ施設を活かした新たなまちづくり:PPP/PFIに関する官民の機運醸成、県内自治体への横展開】 ・講演地域活性化に繋がるスポーツ施設の新たな活用策(株)日本総合研究所) ・パネルディスカッション:(株)ルネサンス、RIZAPグループ(株)、(株)R.Project、スポーツ庁、(株)日本政策投資銀行 ・ワークショップ:「小杉体育館(射水市)」に関し、地域活性化・新たなまちづくりに繋がる新たな活用策について意見交換を実施	41団体

開催日		テーマ、目的、内容等	参加者
2019年度	第1回 2019.6.3	<b>【官民連携による公共施設の再編を契機としたまちづくり・地域活性化】</b> ・講演①複合集約施設整備事業の事例紹介について(株)日本政策投資銀行) ・講演②PPP/PFIの新しいカタチ・アカイミライ ((特非)日本PFI・PPP協会) ・ワークショップ:「富山市大沢野・大山地域複合施設整備事業」について、事業内容等について意見交換を実施	51団体
	第2回 2019.8.29	<b>【新たな魅力を創出し、地域の価値を高めるパークマネジメント】</b> ・講演①:進化する公園経営～稼ぐ公園のつくり方～ (株)オリエンタルコンサルタンツ) ・講演②:大阪城公園におけるパークマネジメントの実践(大阪城パークマネジメント(株)) ・講演③:Do(実践)から始めるファシリティマネジメント～トライアル・サウンディング～(茨城県常総市) ・ワークショップ:「富山城址公園パークマネジメント」について、事業内容等について意見交換を実施	43団体

## ※番外編:北陸ブロックプラットフォーム研修会 ～福井、石川、富山の3PF合同協力開催～

開催日		概要	参加者
2019年度	2019.9.20	<b>■第1部:PPP/PFI研修</b> ・講演①PPP/PFIの推進について(国土交通省総合政策局社会資本整備政策課) ・講演②官民対話の実践(有限責任監査法人トーマツ) ・事例紹介①柳島スポーツ公園整備事業(亀井工業ホールディングス(株)) ・事例紹介②連携が支える地方のPPP事業～ABで鯛を釣る!!～(大成有楽不動産(株)) <b>■第2部:意見交換会</b> ・ワークショップ①:「地域における案件組成の課題や解決策」をテーマに、産官金グループ別で意見交換を実施 ・ワークショップ②:各地域から出された個別案件について、産官金混合グループ別で意見交換を実施 ○コメンテーター 日本商工会議所 鶴殿 裕氏、亀井工業ホールディングス(株) 亀井 信幸氏、大成有楽不動産(株) 山下 知典氏 ○案件1:石川県中能登町「廃校跡地の利活用」 ○案件2:福井県敦賀市「金ヶ崎周辺整備事業における官民連携事業」 ○案件3:富山県富山市「富山城址公園パークマネジメント事業」	約100名 ※各PF関係者等含む

## 3. PPP実践講座(とやま地域プラットフォーム分科会)

開催日		概要	参加者(通年)
2017 年度	第1回 2017.10.24	<b>【セミナー】PPP/PFIに参入するための基本的な知識と認識</b> ・PPP/PFIの基本、チーム作りの考え方と審査の実際 ・各参加企業の役割(代表企業・構成企業・協力企業)	31団体
	第2回 2017.12.11	<b>【セミナー】提案づくりとコンソーシアムの組成・運営の実際</b> ・募集文書の読み込み方 ・情報収集の重要性 ・他チームの情報・わがチームの強み・弱み ・提案金額の作成方法(PFI提案積算の方法) ・提案書の書き方の基本原則	
	第3回 2018.3.12	<b>【グループワーク】</b> ・例題をあげてのチーム編成練習 ・積算の練習、提案書の作成訓練	
2018 年度	第4回 2018.6.25	<b>【PCを使用したグループワーク】</b> ・チーム目論見書、事業企画書作成練習 ・企業間協定書、融資確約書について	22団体
	第5回 2018.9.4	<b>【PCを使用したグループワーク】</b> ・自社チームの分析 ・データ分析と提案金額の想定 ・リスク管理の練習 ・発注データ、見積データについて	
	第6回 2018.10.22	<b>【PCを使用したグループワーク】</b> ・提案積算の手順 ・金額設定に必要なチームアクティビティ	
	第7回 2019.2.14	<b>【PCを使用したグループワーク】</b> ・提案策定の手順 ・まとめ	

地域プラットフォームの  
効果・有効性

- ・地域企業のPPP/PFI事業への参画増加
- ・プラットフォーム参加者間でのネットワークの広がり・連携強化
- ・事業化の可能性把握や民間事業者の関心把握が可能に
- ・事業構想段階における民間企業からの提案が活発に
- ・県内他自治体への波及



参加者の裾野拡大、民間の更なるネットワーク構築、初期段階以降も有効なPF活用策が今後の課題



とやま地域プラットフォームが割と上手くいっている(と思う)ワケ

## ◆事務局4者が各々の特徴・強みを活かした役割分担でPFを運営

- ・予算と案件・課題提供は富山市、会場提供と地域企業への周知等は北陸銀行、先進事例・講師等の紹介は日本政策投資銀行、県内自治体への周知とWSにおけるファシリテーター（人的側面）は北陸財務局が担当
- ・行政だけ、地域金融機関だけがPF運営を担う、という形では限界がある

行政(富山市)の本音：PF事務局という間接的な形だからこそ、動きやすい（発注者側が受注者側の支援を直接行うことは難しい）

Q：PF運営にかかる経費は全て富山市負担なのに、他の自治体の案件を取り扱っていいの？

→ A：富山市の地域企業が経験・ノウハウを蓄積し、事業機会増加に繋がれば結果的に富山市にその効果がかえってくるので◎

## ◆国による支援措置が有効

- ・プラットフォーム設立時は内閣府のPF形成支援を、PPP実践講座の実施にあたっては国土交通省のPPP協定パートナーを活用
- ・WSを行った県内自治体の具体案件では、内閣府の新規案件形成支援・国土交通省のPF形成支援が活用されている
- ・「実績のないものには予算がつかない」という地方公共団体においては非常に有効（予算措置なしで実績をつくり、次年度要求へ）

行政(富山市)の本音：金銭面だけでなく、「国も推進している」とPRできることが庁内説明・議会説明においては非常に有効

# 富山市におけるこれまでのPPP/PFI事業取組実績

	実施方針等	事業名称	事業形態	予定価格 (税別)	代表企業	構成企業	応募企業・グループ
1	2005.5	3小学校統合設計・建設・維持管理事業	PFI-BTO	3,600百万	大和工商リース(株) ※現・大和リース(株)	5社 (地域企業2社)	3グループ (地域企業1グループ)
2	2005.5	芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業	PFI-BTO	7,272百万	清水建設(株)	2社	6グループ (地域企業1グループ)
3	2007.6	新庄小学校分離新設校及び公民館等設計・建設・維持管理業務	PFI-BTO	3,744百万	(株)ホクタテ	6社 (地域企業5社)	1グループ (地域企業1グループ)
4	2010.6	清水町小学校跡地活用事業	・DB ・定期借地	350百万 (公共施設分)	佐藤工業(株)	2社 (地域企業2社)	2グループ (地域企業1グループ)
5	2014.9	旧総曲輪小学校跡地活用事業	・DB ・定期借地	1,064百万 (公共施設分)	大和リース(株)	3社 (地域企業2社)	1グループ
6	2015.10 (2016.1)	セーフ&環境スマートモデル街区整備事業	・DB ・土地売却	580百万 (公共施設分)	大和ハウス工業(株)	—	1社
7	2018.1	公営住宅月岡団地第3期街区建替事業	PFI-BT	599百万	日本海建興(株)	1社 (地域企業1社)	3グループ (地域企業3グループ)
8	2018.2	八尾地域統合中学校整備事業	PFI-BTO	5,408百万	佐藤工業(株)	6社 (地域企業4社)	2グループ (地域企業1グループ)
9	2018.3	本庁舎北側公有地活用事業	・定期借家 ・土地売却	2,709百万 (公共施設分)	(株)ホクタテ	5社 (地域企業5社)	2グループ (地域企業1グループ)
10	2018.4	富山市斎場再整備事業	PFI-BTO	6,726百万	佐藤工業(株)	3社 (地域企業3社)	1グループ (地域企業1グループ)
11	2019.5	富山市中規模ホール整備官民連携事業	・PFI-BTO ・土地売却	6,987百万	佐藤工業(株)	1社 (地域企業1社)	2グループ (地域企業1グループ)
12	2020.5	大沢野地域複合施設整備事業	・PFI-BTO	3,587百万	(公募期間中)		
13	2020.7	富山市公設卸売市場再整備事業	・定期借家 ・定期借地		(公募期間中)		
14	2020.	大山地域複合施設整備事業	・PFI-BTO	2,127百万	(公募期間中)		



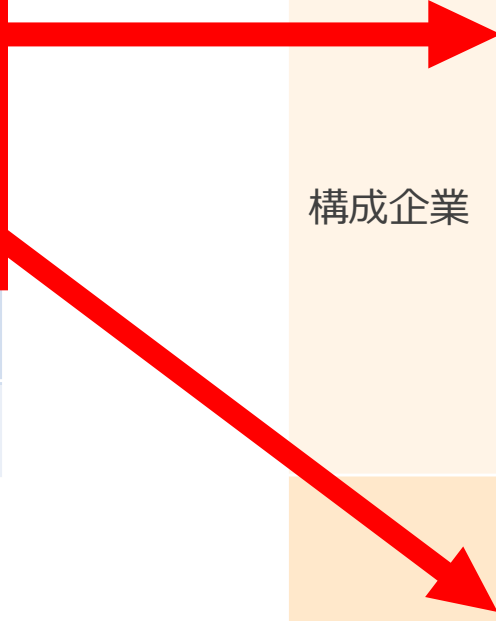
2017.6.29 とやま地域 P F

2018.3.20 募集要項等公表

ワークショップ (Xグループ)	
A	
B	
C	
D	
地域金融機関	
県内自治体	



優先交渉権者 株式会社ホクタテ共同体		
代表企業	A	維持管理業務
構成企業	B	設計業務 工事監理業務
	C	建設業務
	D	建設業務
	E	建設業務
運営協力企業	F	民間施設運営
	G	民間施設運営
	H	民間施設運営
	I	民間施設運営
	J	民間施設運営



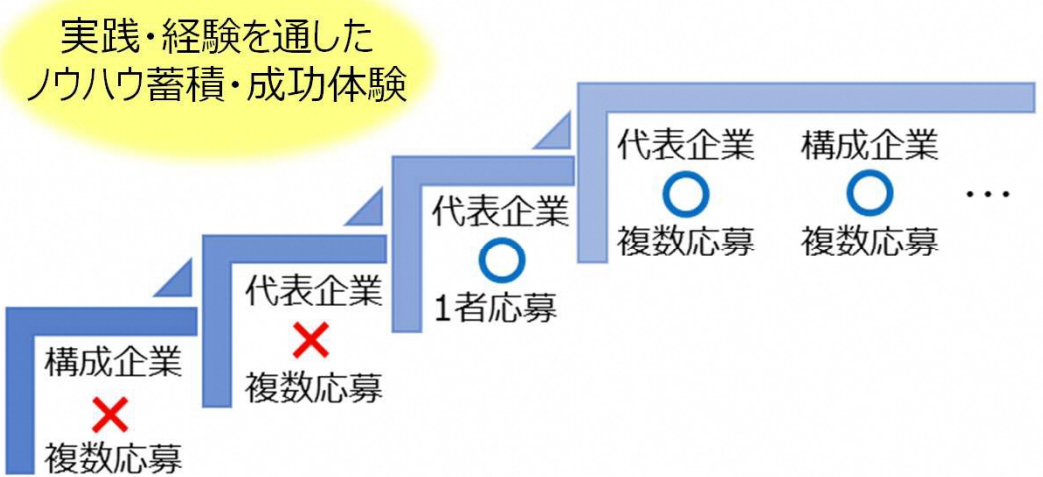
# 地域企業(A社)の取組実績から見る課題解決の糸口



	実施方針等	事業名称	事業形態	予定価格 (税別)	参画状況	応募状況	結果
1	2005.5	3小学校統合設計・建設・維持管理事業	PFI-BTO	3,600百万	構成企業	複数応募 (3グループ)	×
2	2005.5	芝園小学校及び芝園中学校設計・建設・維持管理事業	PFI-BTO	7,272百万	代表企業	複数応募 (6グループ)	×
3	2007.6	新庄小学校分離新設校及び公民館等設計・建設・維持管理業務	PFI-BTO	3,744百万	代表企業	1者応募	○
<hr style="border-top: 2px dashed red;"/>							
8	2018.2	八尾地域統合中学校整備事業	PFI-BTO	5,408百万	構成企業	複数応募 (2グループ)	○
9	2018.3	本庁舎北側公有地活用事業	・定期借家 ・土地売却	2,709百万 165百万	代表企業	複数応募 (2グループ)	○
10	2018.4	富山市斎場再整備事業	PFI-BTO	6,726百万	構成企業	1者応募	○

今では…  
 ・大手企業グループにも勝てるように！  
 ・これまで参画実績のなかった地域企業にも連携範囲が拡大

一方で…  
 A社以外の地域企業の参画の動きはまだまだ鈍い  
**課題と可能性有**



様々な場面における地域金融機関のサポート

- ・A社は地域金融機関の関連会社
- ・企業間ネットワーク構築(異業種の連携企業の橋渡し等)や資金調達等におけるバックアップが事業への参画を後押し

◆地域金融機関の積極的な関与に期待

- ・地域企業がPPP/PFI事業に参画するためには、様々な場面において地域金融機関の存在が大きい
- ・行政では動きにくい・不得意な分野(企業間の橋渡し、資金調達面でのサポート等)における地域金融機関の積極的関与を期待

# (参考)官民対話結果の活用 ～庁内の意思決定・合意形成への活用～



エンドステージ形式 (反射板)



平土間形式



ファッションショー形式

老朽化し、稼働率の低い2つのホールを廃止して、都心地区にある大規模ホールに隣接した場所に、多機能なブラックボックス型の中規模ホール(約700席)を整備する

当初

本当に最適？事業者の意見、聞いてないのに・・・

これまでなら、一度政策決定したことはくつがえらないが・・・

「敷地の分割し、中規模ホールをリース方式で整備する。余剰地は、別途、公有地活用事業として、事業者募集を行う。(分離事業)

⇒H30.6市議会で市長が答弁(方針決定)

位置	南西 南寄り	南西 西寄り	北側	東側
イメージ				
余剰面積	4,500 m <sup>2</sup>	4,600 m <sup>2</sup>	4,900 m <sup>2</sup>	4,400 m <sup>2</sup>
敷地面積	4,000 m <sup>2</sup>	3,900 m <sup>2</sup>	3,600 m <sup>2</sup>	4,100 m <sup>2</sup>

分けて考えるのではなく、一体的に一体で考えたほうがエリア価値の向上につながるのでは？事業者はどう考えているのだから、意向を確認してから決めるべきでは？

## 官民対話の結果

中ホールとの一体開発であればより魅力的にできる

中ホール単独先行であっても、その配置はよく検討するべき

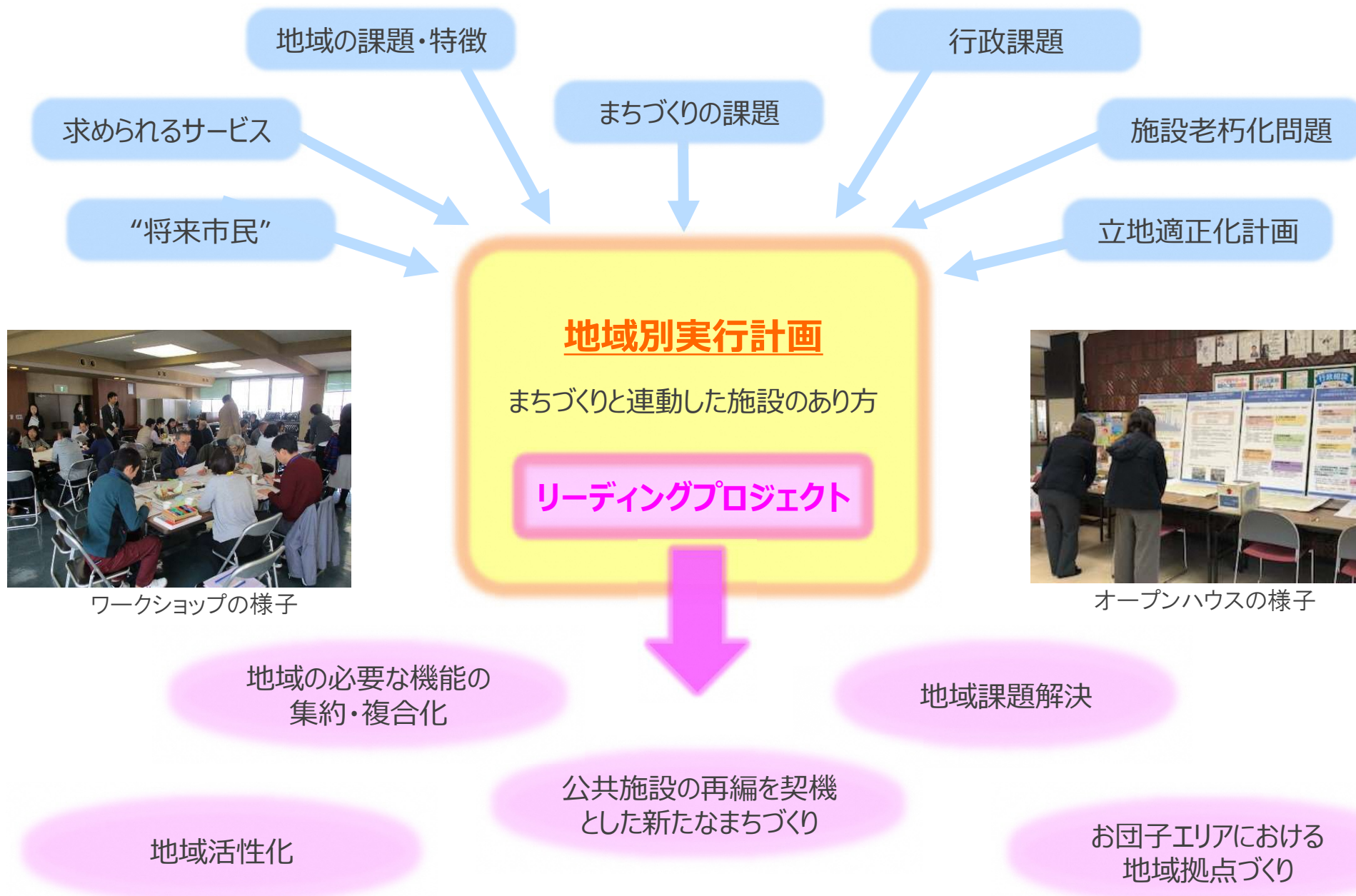
一体的な賑わい創出で市民の巻き込みを図るべき

運営はエリア全体(中ホールと民間施設)を一体化されることが望ましい

## 方針変更

中規模ホールをPFIで整備すると同時に、余剰地を活用した民間収益施設の整備についても一体事業として公募する (H31.3市議会で答弁)

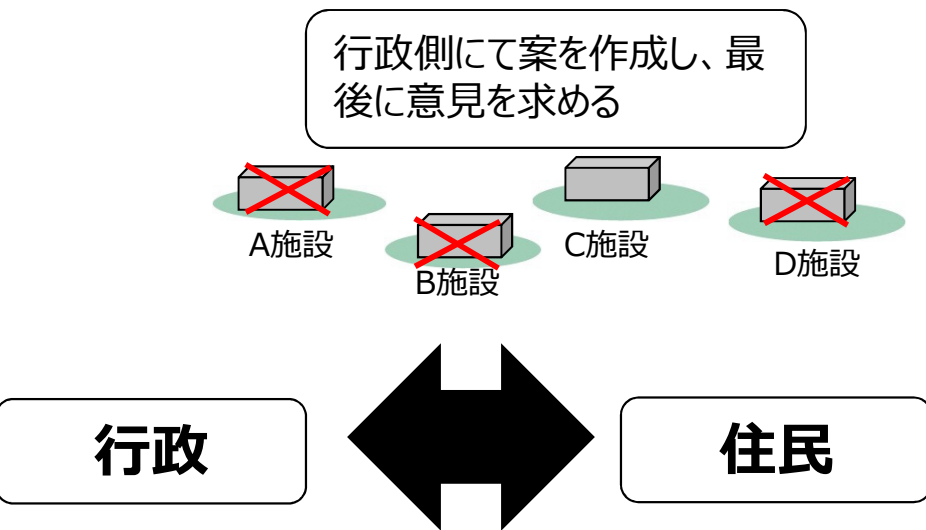




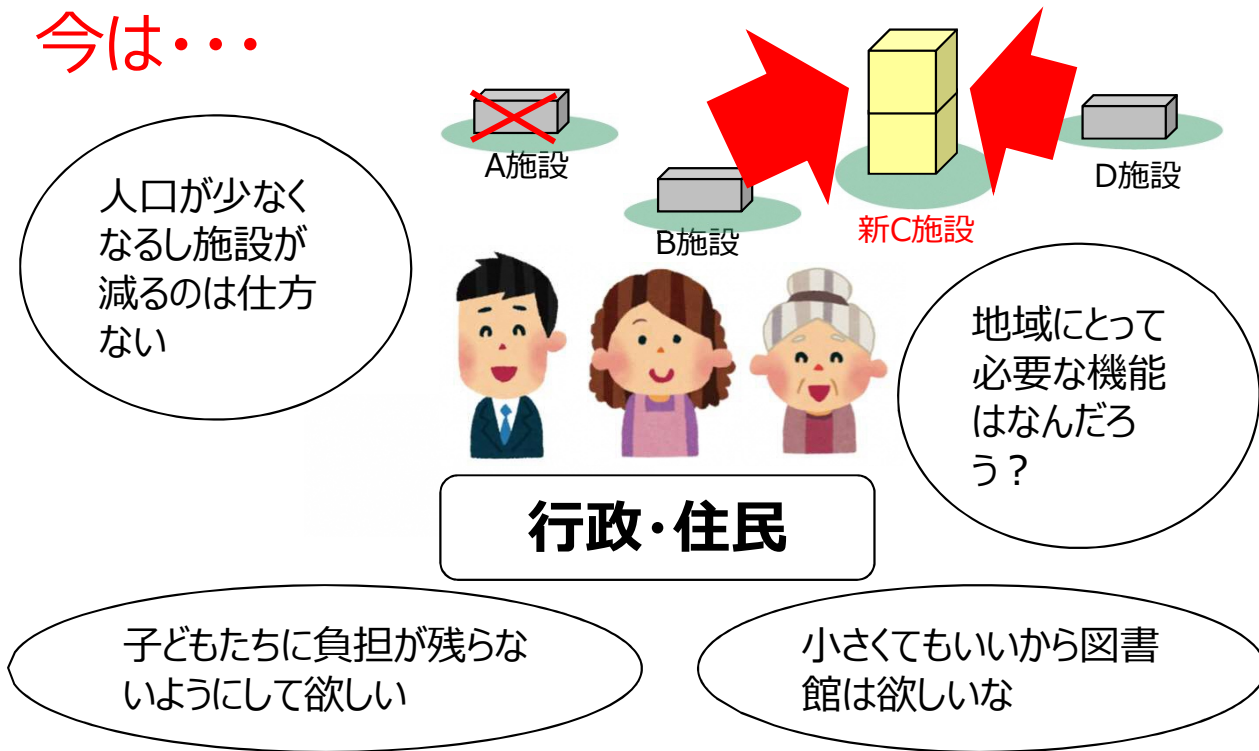
■ 住民代表によるワークショップや広報誌発行等の多様なコミュニケーション手段を用いて、住民の意向を反映させた計画を作成する。なお、地域の課題、まちづくりの課題を十分に反映させた計画とするために、富山市立地適正化計画との整合を図りながら計画づくりを行う。

**行政・民間・住民の三位一体で地域課題の解決  
複合施設の整備・余剰地活用をPPP事業で実施**

従来は・・・



今は・・・



## 地域課題解決に向けた方向性

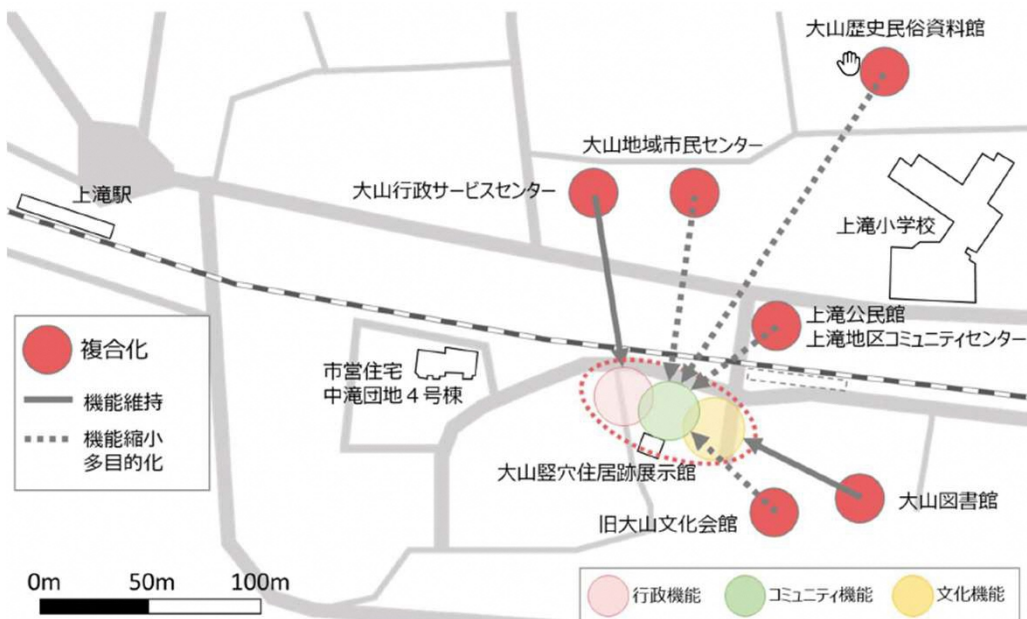
課題

- 人口の減少、少子高齢化による地域の活力低下
- 公共交通機関や民間施設の利便性の地域格差
- 利用者ニーズにあっていない施設の存在と施設の老朽化

コミュニティ活動・文化活動の拠点形成と、行政サービスが利用しやすい場を集約配置し、多くの人が集まって新たな活動を創出し、地域の活力を高めていく。

## コンセプト

## まちの活力の向上



## 機能と面積

## 複合化により面積縮減

施設名	現在の延床面積	整備後の延床面積
大山行政サービスセンター	2,064 m <sup>2</sup>	行政機能
上滝公民館・上滝地区コミュニティセンター	563 m <sup>2</sup>	
大山地域市民センター	1,594 m <sup>2</sup>	コミュニティ機能
旧大山文化会館	2,658 m <sup>2</sup>	
大山歴史民俗資料館	807 m <sup>2</sup>	文化機能
大山図書館	855 m <sup>2</sup>	
合計	約 9,000 m <sup>2</sup>	約 2,200 m <sup>2</sup>



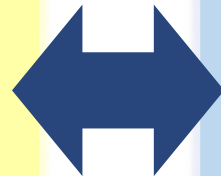
PPP手法の活用を想定  
 ・財政負担の軽減  
 ・利用者満足度の向上を図る



## 行政の声

- サウンディングのやり方(情報提供の内容・方法、様式、進行、意見の引き出し方等)が分からない
- 民間事業者の意見の活かし方が分からない
- 事業構想が明確でない段階で、民間事業者から意見を聞いてもよいのか分からない
- 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げたい

- 行政が期待すること・聞きたいこと
  - ・何か民間のアイデアがほしい  
(明確な考えや方針がないことが多い)
  - ・今の費用より安くできるか



## 民間事業者の声



- 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者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げたい

- 民間事業者が聞きたいこと
  - ・方針はあるか
  - ・スケジュール(スピード感)はどうか
  - ・やりたいことに具体性があるか
  - ・庁内合意はどこまでなされているか
  - ・**住民合意はとれているのか**

「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(R2年1月・国土交通省)」等より作成

# 富山市における官民対話の変遷 — 富山市の事例から見る官民対話の留意点



		対象	経緯・反省点等
1	(2017年2月) 市として初めて サウンディング 型市場調査を 実施 【アイデア募集】	富山ステー ションプロト タイプ5階の 新たな活用 ・2,860.65㎡ ・市持分2/3 ・県持分1/3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市の事例を参考に、職員で実施(アイデア募集が目的) ※5グループ参加</li> <li>・結果概要を公表(この内容を踏まえ、富山駅前のにぎわい創出につながるような活用方法を検討し、公募準備をすると明記)</li> <li>・サウンディング後、県が持分1/3の活用を決定(2018.4県職員研修所等)</li> <li>・市は休止中であった中央児童館として整備(改修)し、指定管理者を公募(3者応募)した上で2019.3供用開始</li> </ul> <p>△ 反省点 サウンディングに関する認識不足・民に対する配慮等の不足</p>
2	(2017年6月) 地域プラット フォームで 初めてワーク ショップを実施 【市場性把握】 【公募要件設定】	本庁舎北側 公有地活用 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・想定される事業手法(4パターンを提示)・スケジュール等を示し、ワークショップを実施</li> <li>・2017.9アンケート調査、2017.12個別ヒアリングを経て、2018.3公募(2グループ応募)</li> <li>・市場性を把握した上で事業化。対話結果を踏まえ、土地は「定期借地」、「売却」の両方の提案も可として公募(2グループ応募)</li> </ul> <p>△ 反省点①情報提供のタイミングと提供方法(公平性の確保)</p> <p>△ 反省点②リスク分担の精査不足(行政のリスク分担が過剰との指摘あり)</p> <p>△ 反省点③知的財産の取扱いへの配慮不足(インセンティブの付与等、制度未設計)</p>
3	(2018年2月) 建物・跡地活 用に関する ワークショップ を実施 【アイデア募集】	旧八人町 小学校跡地 活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地の小学校統合後、最後に残された跡地の活用について、数年前から地元へのアンケート(要望調査)等を実施していたものの、明確な方向性が見いだせない状況であった。</li> <li>・2017年度内閣府支援メニューを活用し、具体的な活用策の検討に着手したことにあわせ、地域プラットフォームでワークショップを実施。(本庁舎北側公有地活用事業とは異なり、市としての思いや想定がない中(≒ノープラン)での実施)</li> </ul> <p>△ 反省点 論点整理がなされておらず、民間事業者に聞きたい事が不明確な状態での対話に(課題認識・与条件・希望する方向性がない中での実施となり、上手く事業者の意見を引き出すことができなかった)</p>



		対象	経緯・反省点等
4	(2018年5月) 初めて公募要件検討段階でのサウンディングを実施 【公募要件確認】	富山市斎場再整備事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルを通じたヒアリングのみ実施→実施方針・要求水準等を作成</li> <li>・PPP事業手法検討委員会からの助言を受け、公募型サウンディングを実施し、市職員が直接対話を実施 ※9グループ参加</li> <li>・2019.4 サウンディング実施公表、実施方針案等公表、7月公募(1グループ応募)</li> <li>△ 反省点①コンサルから情報を得た(コンサルを通じて事業者の意見も把握した)から大丈夫だと誤認(直接色々なステークホルダーと直接対話をし、市の思いを伝えるべきであった)</li> <li>△ 反省点②適切な時期・期間での官民対話が出来なかった(事業者が参画しやすい公募要件とすることができなかった)</li> </ul>
5	(2018年12月) (2019年11月) 公募型サウンディングを実施 【アイデア募集】 【市場性把握】	公設地方卸売市場再整備事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・想定されるゾーニング・事業手法・スケジュール等を示し、実施</li> <li>・市場関係者との調整、庁内の調整、民間事業者との個別対話等を重ねながら、事業化に向けて検討継続中</li> <li>△ 反省点①庁内で意志統一なされず、情報がバラバラ(ヒトによって言うことが異なる)</li> <li>△ 反省点②事業者の関心が高いことは把握できている一方で、市としての方向性が定まらず、事業者に負担を課してしまっている(過度な提出資料の要求等)</li> </ul>
6	(2019年11月) (2019年12月) 初めてトライアル・サウンディングを実施 【市場性把握】 【課題把握】	富山城址公園	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の所管課が関与し、ほぼ直営で管理していた富山城址公園の管理運営について、従来型の管理運営手法では限界があると感じ、見直しを検討</li> <li>・ポテンシャルは高いと想定されたものの、利用者の需要等が未知であったころから、常総市での取組を参考にトライアル・サウンディングを実施(2グループ応募・選定)</li> <li>△ 反省点①周知・PR不足 (事業実施後に「やりたかった」「知らなかった」との問い合わせ多数)</li> <li>△ 反省点②庁内の理解・調整の壁(公園は〇〇NG等)</li> </ul>

- 官民連携の基本(お互いを知ること。一方的な意見聴取ではなく、双方向による対話)
- 市場性を把握し、行政の不得意分野(経営感覚の低さ)を補完するもの
- 民間事業者の意向を反映し、事業の質・価値を向上させるもの

## 【行政側メリット】

- ・早い段階で課題や市場性、参画意向等を把握し、事業の実現性等を確認できる
- ・意思決定の判断材料を得ることができる(参考事例:補足資料参照)

## 【民間事業者側のメリット】

- ・事業に参入しやすい公募要件づくりにつながる
- ・自治体の思いや方針、意図等が把握できる

## ※サウンディングの結果が芳しくないケース

- ・サウンディングの結果が芳しくないことは、市場性が低いことと同義
- ・時間軸を戻したり、コンテンツの整理からやり直したほうが良いことを示唆してくれている

決してうまく回らないのは悪いことではなく、その原因や解決すべき課題を直視して、素直に方向性を再検討すれば良い

(日本PFI・PPP協会 寺沢氏/富山市PPP事業手法検討委員)



## 4)富山城址公園トライアル・サウンディング



### 富山城址公園パークマネジメント推進事業事業の趣旨

富山城址公園において、民間事業者の柔軟で優れたアイデアや活力を導入し、公園全体を総合的かつ戦略的に一体管理するパークマネジメントを導入することにより、財政負担の縮減を図るとともに、来園者数の増加を目指し、賑わいの創出につなげるもの。

施設	所管課	運営形態
郷土博物館／富山城	教育委員会	直営
佐藤記念美術館		直営
まちなか観光案内所	観光政策課	業務委託
くすり関連施設(予定)	薬業物産課	未定
芝生広場ステージ	公園緑地課	直営
和風庭園		直営
松川茶屋		管理許可
松川周辺エリア(予定)		未定
地下駐車場	管財課	指定管理



綺麗だけど人がいない公園...



## トライアル・サウンディングとは

民間事業者を検討対象となる公共施設を暫定的に使用してもらい、提案事業を試験的に実施する機会を提供することで、より現実に即したデータや意見を得ることができるサウンディング手法

## 事業者のメリット

- 今後の城址公園における官民連携事業への参加に関する判断材料が得られる
- 事業者が城址公園におけるニーズにマッチングしているかを確認できる
- トライアル・サウンディングを通じて、民間事業者の考えを今後の官民連携事業に反映させることができる

## 富山市のメリット

- 早い段階で市場性を確認でき、幅広い検討が可能となる
- 詳細なニーズや課題点などを踏まえた検討が可能となる
- 民間事業者が参加しやすい公募条件の検討が可能となる
- 民間活力による効果を、地域住民等にも実感してもらうことができるとともに、今後の官民連携事業を盛り上げる気運を醸成することができる

実施費用は全額事業者負担とし、市は広場使用料を減免するのみとした

日程	内容
2019/8/9	応募開始
2019/8/9～8/30	提案書類作成のための事前相談
2019/9/6	提案書類の提出期限
2019/9/17	暫定使用者の選定
2019/9/17～10/15	試験事業に向けた事前協議
2019/10/16～12/27	試験事業の実施
2019/1/10	実績報告書の提出
2020/2/25	実績報告会

## ① 「FAMILY PICNIC ～家族で1日ピクニック～」

日時

2019年11月9日(土)、10日(日)の2日間

暫定使用者

株式会社久郷一樹園(ほか協力事業者3者)

事業概要

地元造園会社等で構成するグループが、ファミリー層をターゲットに城址公園で1日楽しめるピクニックイベントを実施するもの。これにより、「みどり」をコンテンツとした体験事業の事業性を検証する。



事業(イベント)開催案内

キャンドルナイト



気球係留フライト



ピクニックのような空間づくり



# Before



After



Before



After



Before



After



Before



After



## ② 「WINTER PARK TOYAMAJYOUSHI 富山のセントラルパークで冬を楽しむ」

日時

2019年12月13日(金)～15日(日)の3日間

暫定使用者

AMAYOTプロジェクト、北日本新聞社

事業概要

まちづくり会社の設立を目指す地元企業グループが、若者をターゲットとしてアウトドアサウナ体験を中心とした、屋外イベントを実施するもの。

これにより、冬季におけるイベントの事業性を評価し、通年での事業採算性を検証する。



事業(イベント)開催案内

アウトドアサウナ



サウナヨガ



地元の食材を使ったフードサービス



※画像はイメージです







- 関係者の機運醸成、モチベーション向上
- 事業化に向けた課題の洗い出し・手続き等の明確化
- 参加しやすい公募条件等の整理
- 官民ともに調整・練り直し・やり直しが可能
- 事業者間での連携の動き、さらなる質の向上(切磋琢磨)



イニシャルコストをかけなくても、ニーズに合ったコンテンツを入れることで  
本来のポテンシャルを発揮できることを実感

富山市のPPP/PFIの転機になる(かも)

## 留意点

行政が民間に“丸投げ”するのではなく、  
一緒に可能性を模索し、一緒に市場を把握・分析  
していくことが大事



※再掲: PPPとは行政(Public)と民間(Private)と一緒に考え、一緒に物事を進めること(Partnership)

- ・コンサル(アドバイザー)や有識者(第三者委員会等)から意見・情報を得たから大丈夫
  - ・・・生きた声分からない、現実との乖離
  - **これも有力だが、直接、様々なステークホルダーと接触・対話することが必要**
- ・事業手法が最優先
  - ・・・手法選択ばかりに注力してしまい、ビジョンと与条件の精査を怠ってしまった。結果、明確なビジョンやコンテンツがないまま、中途半端な市場調査で事業化
  - 民間の創意工夫の余地が少ない(運営・スキーム等が仕様発注に近い)案件に
  - **ビジョンやコンテンツを決めることが先(事業手法は後からついてくる)**
- ・言葉だけの「対等・WIN-WIN・信頼関係」
  - ・・・未だに上から目線。庁内に溢れる「民間にやらせればいい」の声。
  - **民と一緒に汗をかき！(PPPの基本) / 相手(民間事業者)への配慮を忘れない**
- ・「コストをかけてFS調査しないといけない」という思い込み
  - ・・・「多額のコストをかけたのだから事業化しないと」という誤った判断
  - **サウンディング・官民対話により、低コストで短時間に事業化判断材料等を入手**  
(民間事業者はコストと労力、知的財産を投入して対話に参加していることへの理解も必要)
- ・民間事業者との対話は担当課で対応
  - ・・・人によって言うことがバラバラ、民間事業者側に余計な手間や混乱が発生
  - **部局横断的に民間事業者との対話を行う専門部署・窓口の指定**