

福岡PPPプラットフォームセミナー
福岡市内企業のためのPPP参画促進講座

日時：令和8年7月27日（月）13：45～14：45
会場：TKPガーデンシティPREMIUM天神スカイホール

分野横断型PFIと地域企業のPPP参画



FM事業本部
PPP部公共営業グループ
布目 悠祐

TEL: 076-421-0400

Email: y-nunome@hokutate.co.jp

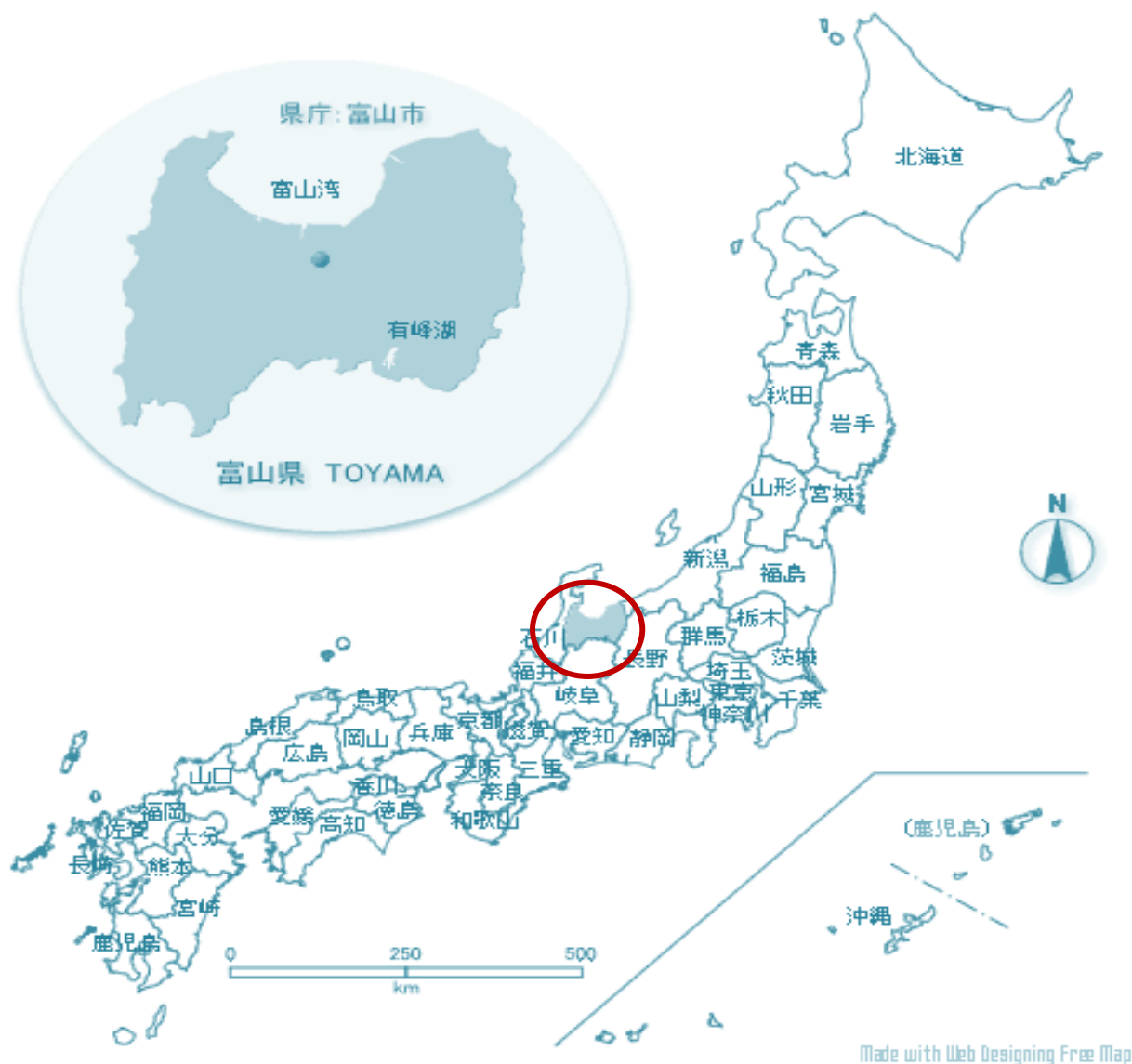
目次

1. 富山県・富山市・ホクタテの紹介
2. 事例紹介 富山市立新庄小学校分離新設校事業
3. 分野横断型PFIとは
4. PPP/PFI制度のメリットと課題
5. インフレリスクとPPP/PFI
6. (まとめ)PPP/PFI制度に期待すること



1. 富山県・富山市・ホクタテの紹介

富山県・富山市の概要



	福岡市	富山市
人口	167万人	40万人
面積	343km ²	1,241km ²
人口密度	4,867人/km ²	322人/km ²

約 4 分の 1

約3.6倍

約15分の 1



Paris



Melbourne



Portland



Vancouver



Toyama



OECDが取りまとめた「コンパクトシティ政策報告書」にて、富山市が先進5都市の一つとして(人口減少都市としては唯一)取り上げられる。

世帯の可処分所得がトップ★

全世帯			中央世帯(各都道府県ごとの可処分所得上位40～60%)								
可処分所得			可処分所得(A)		基礎支出(B)		差額(A-B)				
1	富山県	464,635	1	富山県	420,262	1	東京都	199,372	1	三重県	264,553
2	福井県	449,794	2	三重県	416,264	2	神奈川県	182,334	2	富山県	259,642
3	東京都	436,475	3	山形県	408,972	3	埼玉県	174,779	3	茨城県	258,190
4	茨城県	423,543	4	茨城県	407,398	4	千葉県	173,664	4	山形県	252,984
5	香川県	421,534	5	福井県	406,266	5	京都府	168,695	5	福井県	250,532
6	神奈川県	421,367	6	愛知県	404,194	6	大阪府	161,651	6	徳島県	247,654
7	山形県	420,235	7	神奈川県	403,217	7	兵庫県	161,527	7	愛知県	245,453
8	愛知県	417,111	8	埼玉県	398,845	8	富山県	160,620	8	岐阜県	245,104
9	岐阜県	415,424	9	京都府	397,036	9	静岡県	160,031	9	岡山県	242,833
10	栃木県	415,323	10	新潟県	394,951	10	愛知県	158,741	10	新潟県	241,524

出典：総務省全国消費実態調査（H26）を元にR3年度に国交省作成

富山県は、立山連峰の豊かな雪解け水と、「天然のいけす」と呼ばれる富山湾から水揚げされる海産物が魅力の自然豊かな都市です。

立山連峰



環水公園



黒部ダム



富山

寿司といえは、



株式会社ホクタテは、北陸地域を代表する地域密着型FM会社として平成16年より官民連携事業に参画し、着実に実績を積み上げて参りました。

株式会社ホクタテの紹介

会社概要

設立	昭和38年（1963年）12月
本社	富山県富山市中野新町1丁目2番10号
従業員数	1,545名（2025年3月期現在）
売上高	113.6億円（2025年3月期）
グループ会社	(株)ホクリン（東京）、(株)アピアスポーツクラブ
事業内容	ビルメンテナンス・警備・通信・システム開発 営繕工事・PPP/PFI・指定管理・旅行業
特徴	清掃/警備/設備管理/通信/ICTの「総合力」で ワンストップのFMサービスを提供する地域カンパニー

PPP/PFI等官民連携実績（令和8年4月現在）

2

事業

代表企業

6

事業

構成企業

13

事業

指定管理者

主な事業実績一覧

代表企業	① 富山市立新庄北小学校分離新設校及び公民館等 設計・建設・維持管理事業（H20～R7 約39.2億円） ② 富山市北側公有地有効活用事業（H30～）
構成企業	③ 富山市斎場再整備事業 ④ 富山市立八尾地域統合中学校整備事業 ⑤ 富山市大沢野地区複合施設 ⑥ 富山市大山地区複合施設 ⑦ かほく市総合体育館整備事業 ⑧ 富山市総合体育館Rコンセッション事業
指定管理者	⑨ 富山県岩瀬スポーツ公園 ⑩ 富山市営住宅 ⑪ 南砺市文化施設3館 ⑫ 富山県富岩運河環水公園 ⑬ 加賀温泉駅賑わい交流施設 ほか計13事業

売上高：109.6億円（2024年3月期）→ 113.6百万円（2025年3月期）
官民連携事業が業績をけん引

2. 事例紹介 富山市立新庄小学校分離新設校事業

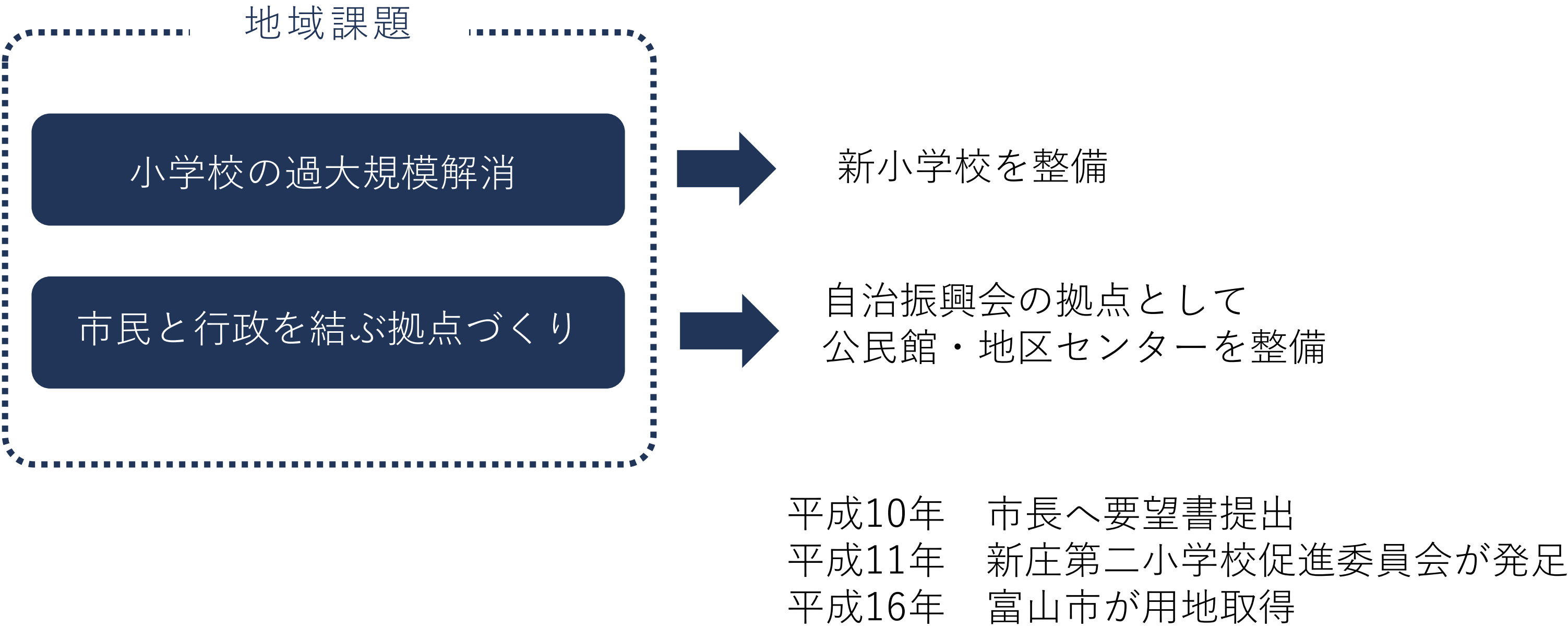
富山市立新庄小学校PFI事業は、内閣府「分野横断型・広域型PPP/PFI事業導入の手引（令和7年3月）」に「分野横断型」の代表事例として掲載。

事業概要

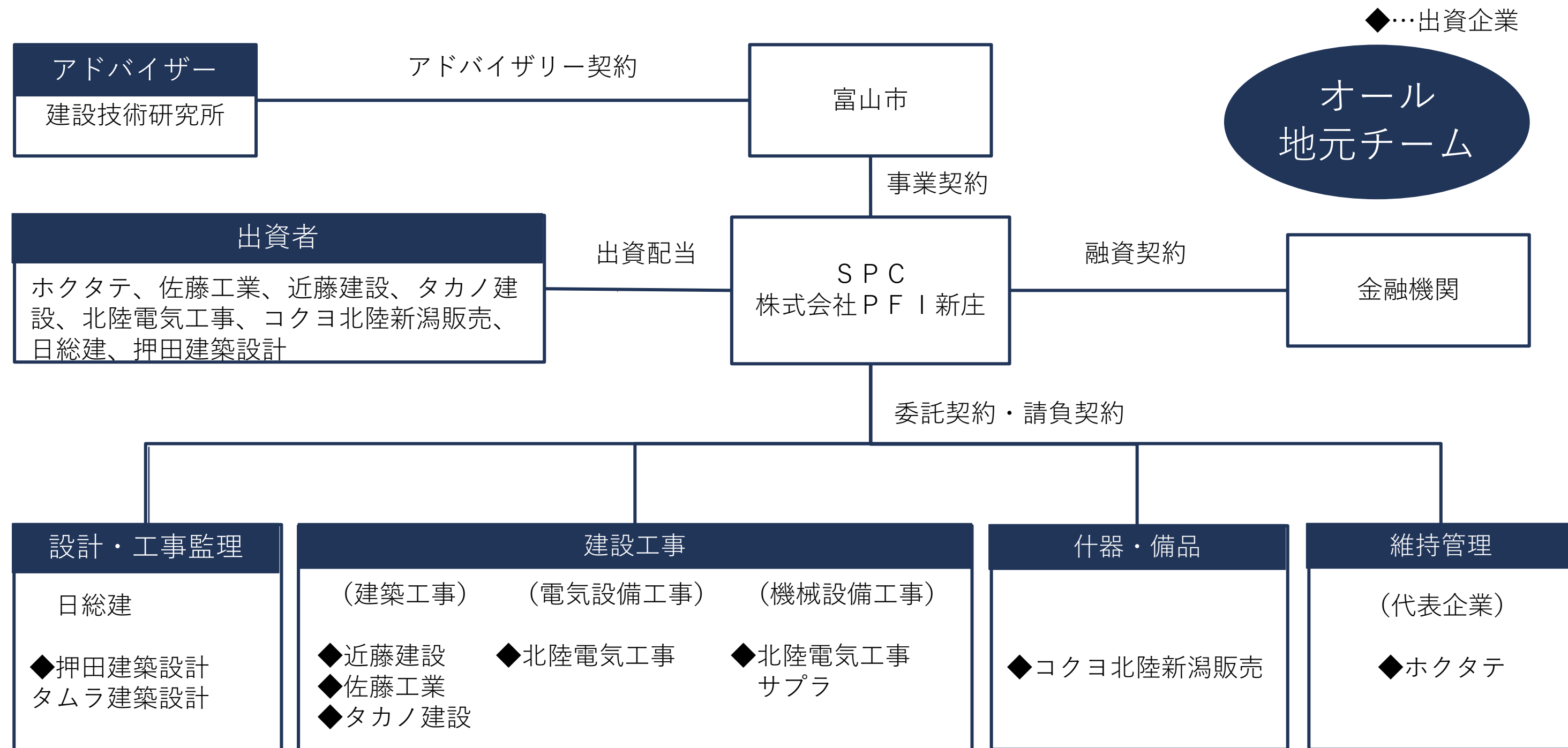


出典：富山市立新庄北小学校 - WORKS | 押田建築設計事務所 (oshidasekkei.com)

事業名称	富山市立新庄小学校分離新設校及び公民館等 設計・建設・維持管理事業
事業方式	PFI-BTO方式（民間が設計・建設・維持管理を一体的に実施し、竣工後に市へ所有権移転）
事業規模	約39億2,073万円（設計・建設費＋15年間維持管理費の総額）
事業期間	平成20年3月 ～ 令和7年3月（設計建設1年10か月＋維持管理15年）
供用開始	平成22年4月（平成20年3月着工、平成21年12月竣工）
代表企業	株式会社ホクタテ（出資比率28%・拠出額280万円）
SPC名称	株式会社PFI新庄（出資者8社、うち富山地元企業7社 ―「オール地元チーム」）
融資構成	日本政策投資銀行＋地方銀行4行 計5行によるプロジェクトファイナンス
施設機能	① 小学校（教育） ② 公民館（地域コミュニティ） ③ 地区センター（市民・行政の拠点） ④ 避難所（防災拠点）



事業スキーム



★事業スキームのポイント

資金調達

プロジェクトファイナンス

日本政策投資銀行（DBJ）＋地方銀行4行 計5行の融資銀行団→ SPC「株式会社PFI新庄」が資金調達の主体。親会社保証ではなく事業キャッシュフローが返済原資。

出資構成

オール地元チーム（8社・うち地元7社）

ホクタテ（代表・28%）、佐藤工業、近藤建設、タカノ建設、北陸電気工事、コクヨ北陸新潟販売、日総建、押田建築設計 → 提案書の核心に「オール地元」を明記

コンソーシアム組成のポイント



出典：富山市立新庄北小学校 - WORKS | 押田建築設計事務所 (oshidasekkei.com)

地元の事情を知るのは「地元企業」

外部の力を借りる

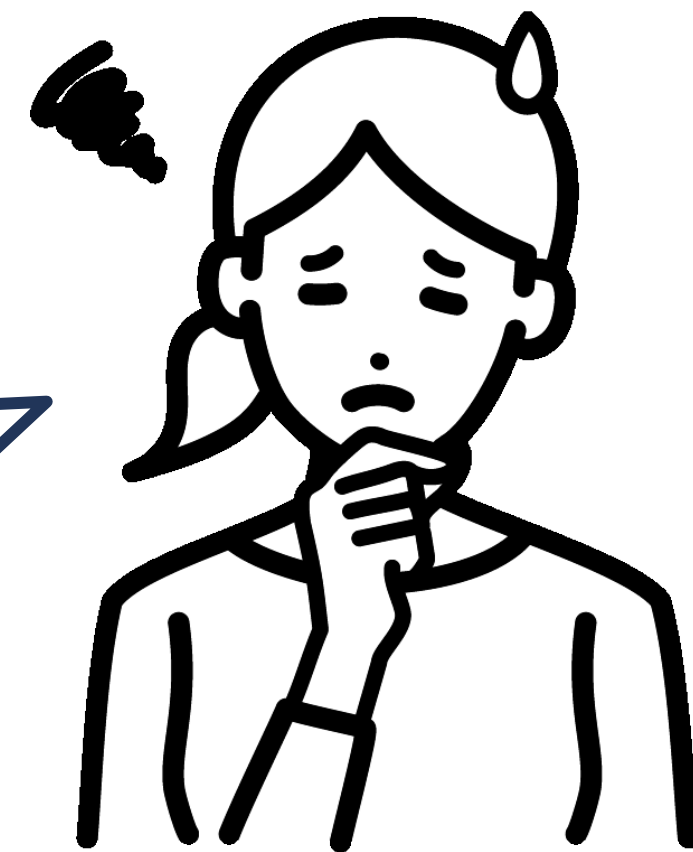
地域社会へ貢献するということ

独自提案事業の「おそうじワークショップ」は、
15年間、毎年欠かさず行い、地域との繋がりを育んできました。

小学校において

「ほうきの掃き方がわからない」

「雑巾を絞れない」という子どもたちが多くいる



という声から、

地域連携事業の一環として始めた事業です。

おそうじワークショップの様子



楽しく学ぶ

ワークショップと言っても堅苦しいものではなく、子供たちと一緒に掃除しようという思いで行っています。



多くの感謝を
頂いています

株式会社 ホクタテ様

平成28年10月吉日

富山市立新庄北小学校

第3学年 担任一同

お 礼

盛秋の候 皆様におかれましては、益々ご健勝のこととお喜び申し上げます。
先日はお忙しい中、「そうじワークショップ」のためにご来校いただき、ありがとうございました。

ほうきの正しい使い方やぞうきんの絞り方などを教えていただき、その後の
清掃の時間、子どもたちは、いつもは気付かない隅々の汚れを見付けて熱心に取り
除いていました。これまで以上に掃除に一生懸命取り組み、満足している子ど
もたちの姿がたくさん見られました。また、子どもたちの様々な質問に丁寧にお
答えいただき、子どもたちはこれからの清掃に生かそうと張り切っている様子
でした。

子どもたちが書いた感想を同封いたします。ご一読いただければ幸いです。
今後ますますのご活躍をお祈りして、お礼の挨拶とさせていただきます。あり
がとうございました。

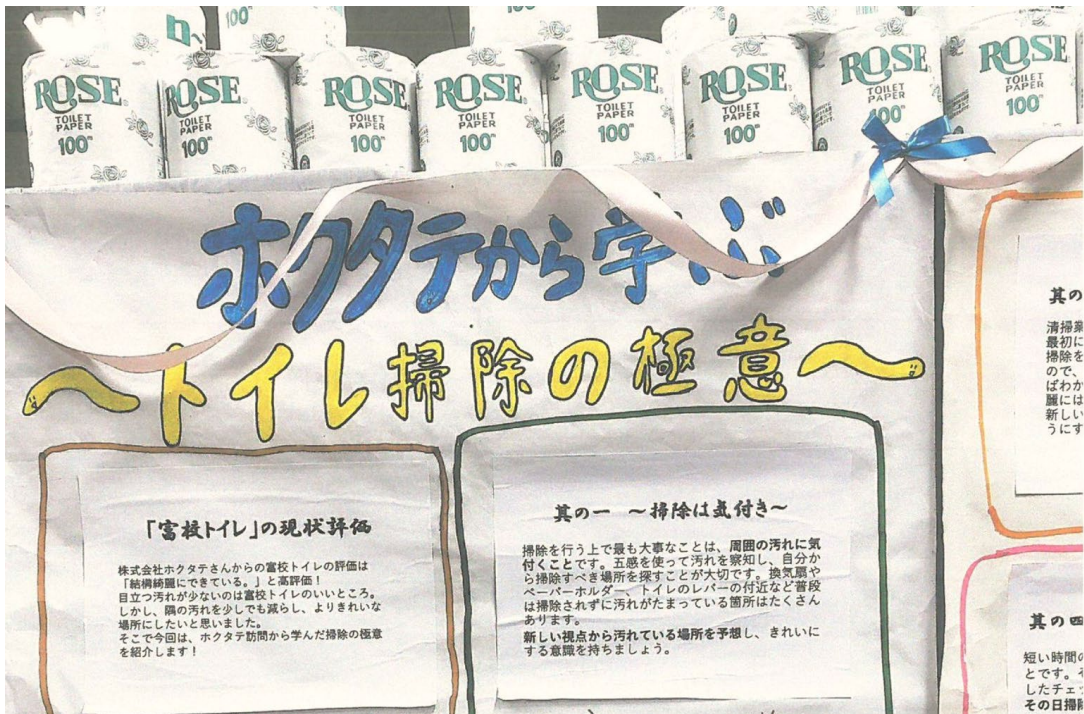


そうじワークショップをふり返って

－ これまでのそうじを見直し、
これからのそうじについて考えよう －

今までそうじのしかたがチーッなところ
があったので直そうと思いました。
どうしてかというところ、そうきんのしぼり
方が少しわるかったり、あらい方が
きつかったからです。だから教えてもら
う。たこといかにしてそうじをしたいと思
いました。これからのそうじは、ゴミをのこ
さず、すみずみまでしたり、しゃべらずに
したりして、教室をもとてもきれいにしたい
です。どうしてかというところ、教室がきれい
だとべんり集中してとり組むこと
ができるからです。

次のPFIでも



富山県立富山高等学校 文化活動発表会

富山市立八尾中学校 おそうじワークショップ



3. 分野横断型PFIとは

「4機能の複合化」

複数の公共機能が1施設に統合「分野横断型PFI」

事業の特徴とスキーム

小学校	教育の場 富山市最大規模校を分離新設。民間提案による高品質校舎。地域の子どもたちの誇りある学び舎。	地区センター	市民と行政を結ぶ拠点 行政窓口・相談機能。縦割りを超えた官民連携で市民サービス向上。教育委員会と市民生活部門の一体化。
公民館	地域コミュニティの拠点 集会・交流・文化活動の場。学校行事と地域活動が自然に融合する設計。世代間交流の核。	避難所	地域防災拠点 大規模災害時の避難所。小学校・公民館・地域合同防災訓練を年1回実施。地域防災力の継続向上。

単独整備では生まれない「分野間の相乗効果」を実現

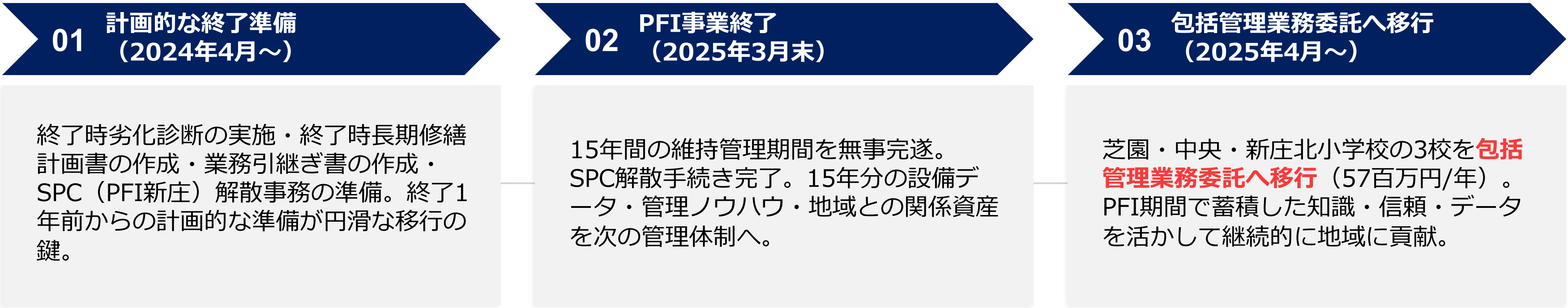
複合化の3つのメリットが15年間にわたり実証され、好循環として次の事業獲得にも繋がりました。

複合化のメリット

一元管理による効率化 設備・清掃・修繕・エネルギー管理を統合運用				
01	設備点検	小学校・公民館・地区センターを同スケジュールで一括実施（空調・電気・給排水・エレベーター）	清掃業務	チームで複数施設を一括管理。資機材を共用し移動時間を削減。清掃計画の統合で管理コストを最適化。
	修繕発注	複数業務をまとめた一括発注でスケールメリット。資材調達・業者手配の効率化によりコスト削減を実現。	エネルギー管理	学校・集会施設を統合制御。利用状況に応じた空調・照明の最適化でCO2削減と経費節減を両立。
予防保全による長寿命化 点検データDB化と計画修繕で15年間安定運営				
02	点検データDB化	設備の稼働状況・劣化傾向を早期把握・可視化。15年分のデータが次の施設管理のベンチマークに。	計画的修繕	大規模故障前の部品交換・定期オーバーホールを徹底。緊急対応コストを最小化し設備長寿命化を実現。
	利用者FB収集	小さな不具合も早期把握・対応。四半期の運営協議会で行政・学校・地域・事業者が課題を共有。	複合施設の強み	スタッフの巡回・点検を全施設で一体実施。単独管理では非効率な予防保全も一元管理で効率化。
地域との一体化 15年継続の独自事業がコミュニティ形成を実現				
03	おそうじワークショップ	独自提案として15年間継続。約100名の児童・保護者が参加し施設への愛着を醸成。八尾中学校PFIへも横展開。	防災訓練	小学校・公民館・地域が合同で年1回実施。地域全体の防災意識・防災力の継続的向上に寄与。
	地域行事支援	費用支援・担当者派遣でイベントをサポート。施設が地域の「心臓」として機能し帰属意識を醸成。	事業連鎖	地域貢献の先行事例として他施設においても同様の提案を実施。地域との一体感で官民連携事業のやりがいを実感。

新庄北小学校PFI（2025年3月完遂）後も包括管理として継続し、 「PFI終了は始まり」を実証しました。

PFI終了後のスキームと地域への継続貢献



包括管理業務委託がもたらす官民双方のメリット

自治体側のメリット	事業者側のメリット
- PFI終了後にスムーズな管理委託へ移行（手続きの継続性） 15年間の実績・データに基づく継続的・安定した施設品質維持 - 緊急時の迅速対応体制（担当者・連絡先・設備状況の継続把握）	- 安定した事業基盤の確保（PFI終了後も収益が継続） - 長期的な地域貢献の実現（一過性参画でなく地域に根ざし企業として） - 次の事業獲得に向けたアピール材料（新規PFI提案での信頼性向上）

（まとめ） 地方PFI普及の構造的課題と解決フレームワーク 新庄北小学校モデルが示す「障壁→突破口」

地方PFI普及の構造的障壁

ノウハウ・人材の不足

「PPP/PFI知識・経験の不足」。地方自治体、民間企業、双方においてノウハウがない。或いは職員の異動により蓄積ノウハウが消失しやすい。

手続の煩雑・長期化

検討開始から事業契約まで平均1～2年以上。地方自治体においては優先的検討規程策定団体のPFI実施率は60%に対し、未策定団体では極めて低率との報告もされている。

小規模事業への民間無関心

単独施設では事業規模が小さすぎて採算が合わず、応募ゼロ・不調が急増している。令和5年度不調等割合は4割超。

官民の接点・対話不足

公募前の官民サウンディングが不十分なため実情に合わない事業設計で断念するケースも報告されている。地域企業のPFIノウハウ不足も障壁に。

物価高騰・不調リスクの増大

長期固定型PFI契約では物価変動リスクを民間が負担。物価スライド条項が実態経済とそぐわないケースもあり、民間参入意欲を減退させる要因となっている。

新庄北小学校PFIモデルの突破口

分野横断型施設（小学校＋公民館＋地区センター＋避難所）

教育・コミュニティ・行政・防災の4機能を1施設に統合。単独では成立困難な規模を複合化で約39.2億円の事業に。

地域企業が代表企業（オール地元チーム）

ホクタテ（FM会社）が代表。出資8社中7社が富山地元企業。地域経済循環を最大化し、維持管理ノウハウを地域に蓄積。

地域プラットフォームの活用（産官金連携）

富山市・北陸財務局・北陸銀行・DBJが協働する地域プラットフォームには継続的に参加。官民対話・勉強会・サウンディングの場として活用している。

金融機関との連携（DBJ＋地銀4行協調融資）

プロジェクトファイナンスを5行体制で実現。地域金融機関とのPFIノウハウ蓄積・安定経営化が地域企業として後続事業の獲得を加速させた。

首長のコミットメントと行政の縦割り突破

教育委員会と市民生活部門の壁を越えた一体発注を実現。「要望以上の質の高い学校」という市長主導の強いビジョン。

規模の壁は「分野横断型」で突破できる

学校単独では困難な事業規模も、公民館・地区センターとの複合化で約39.2億円の事業として実現。地方の小規模施設こそ分野横断型PFIが最も効く。共用部のスペース削減・維持管理の一元化・分野間の相乗効果が同時に生まれる。

一過性の事業ではなく「継続する地域関係」

15年間の維持管理を通じた信頼関係が、PFI終了後も包括管理として継続。地域FM企業がPFI代表を担うことで地域インフラの長期管理者・担い手を育成する装置としてPFIが機能。「地域根ざし型PFI」の真の価値がここにある。

地域企業の参画が地域経済を動かす

ホクタテが代表企業を引き受けたことで、富山市内で連鎖的に地域企業主導のPFI事業が6件以上実現。「最初の一步を踏み出す地域企業」を国として制度的に後押しすることが、最も効果的な地方PFI普及策である。

地方でPFIを広げるためには、「制度整備」のみならず、行政・金融・企業が有機的につながる
「エコシステムの意図的設計」が、最も確実な普及の道だと考えます。

4. PPP/PFI制度のメリットと課題

民間企業にとってのPPP/PFIのメリットと課題

メリット	課題
長期安定収入	獲得するまでのコスト・リスクが大きい
地域貢献と知名度UP	契約手続きが煩雑
異業種とのネットワークづくり	新規参入の壁が高い

PPP/PFI参画方法別の民間企業のメリットと課題

	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 ・効率的な運営が可能 ・地域経済の活性化に繋がる	・担当業務の知識・技術の提供に集中できる ・ネットワークを広げることができる ・リスク負担が限定的	・リスク負担が小さい
デメリット	・リスク負担が大きい(不落リスクや長期事業リスク) ・管理負担が大きい ・地域企業の場合は、提案内容が閉鎖的になる可能性がある	・代表企業に依存しやすい ・限定的ではあるが事業リスクはある	・ノウハウが蓄積しにくい ・場合によっては収益性は限定的

PPP/PFIの評価における課題

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

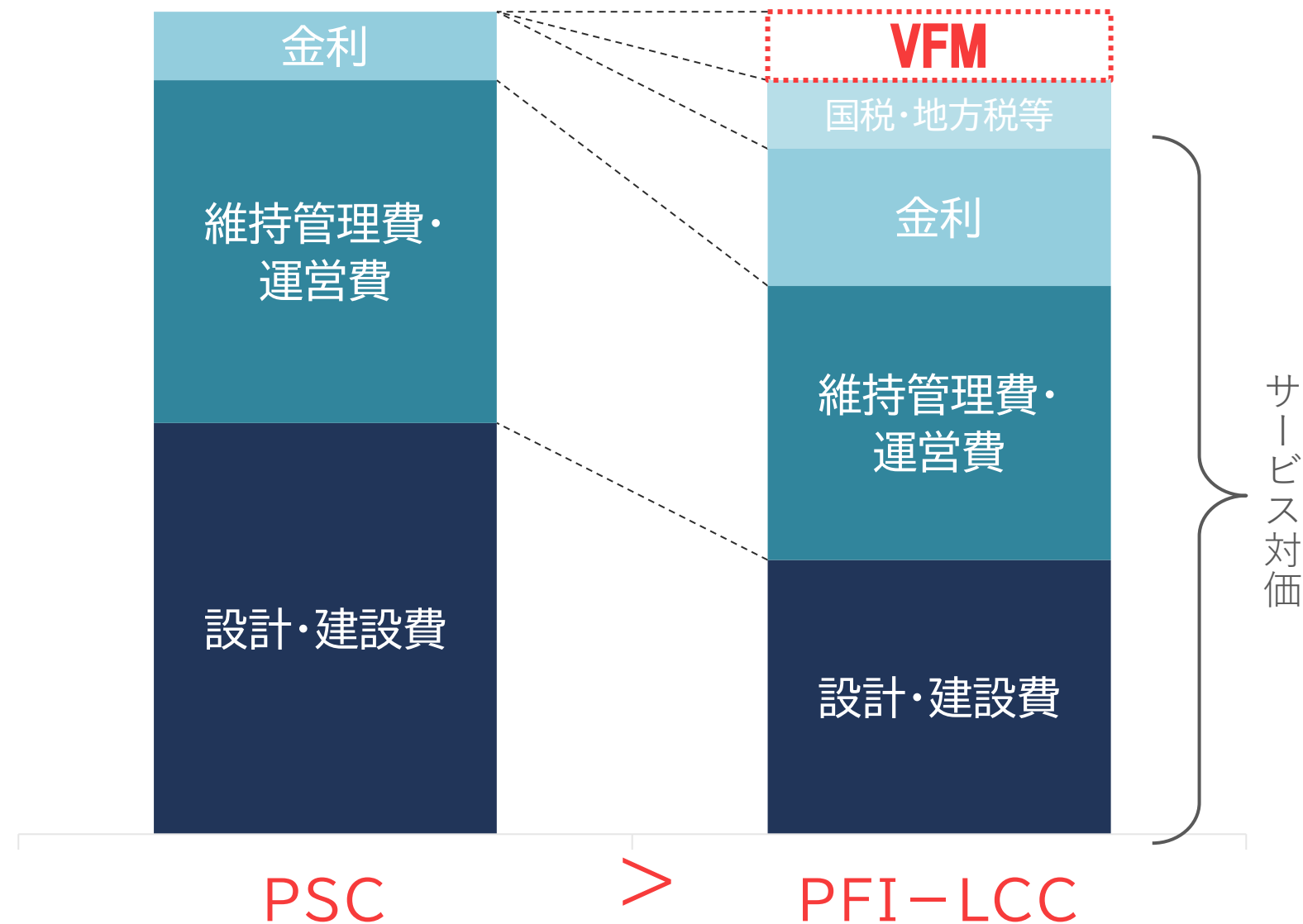
入札価格	配点	9,800	10,000	8,700
価格評価点	350	311	305	350
		3位	2位	1位

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いと、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

どのような工夫がなされて価格が安いのか検証されていない

2

サービス対価 = コスト？

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



付加価値

多角的・包括的にVFMを考えたPPP

① 価格点の分析の必要性
(何を工夫して安いのか)

単に質やサービスを削って安くなった
のであれば正しくVFMを測れない

② 品質、性能、環境配慮等の
価値創造を組み込んだ
包括的なVFM評価

「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」

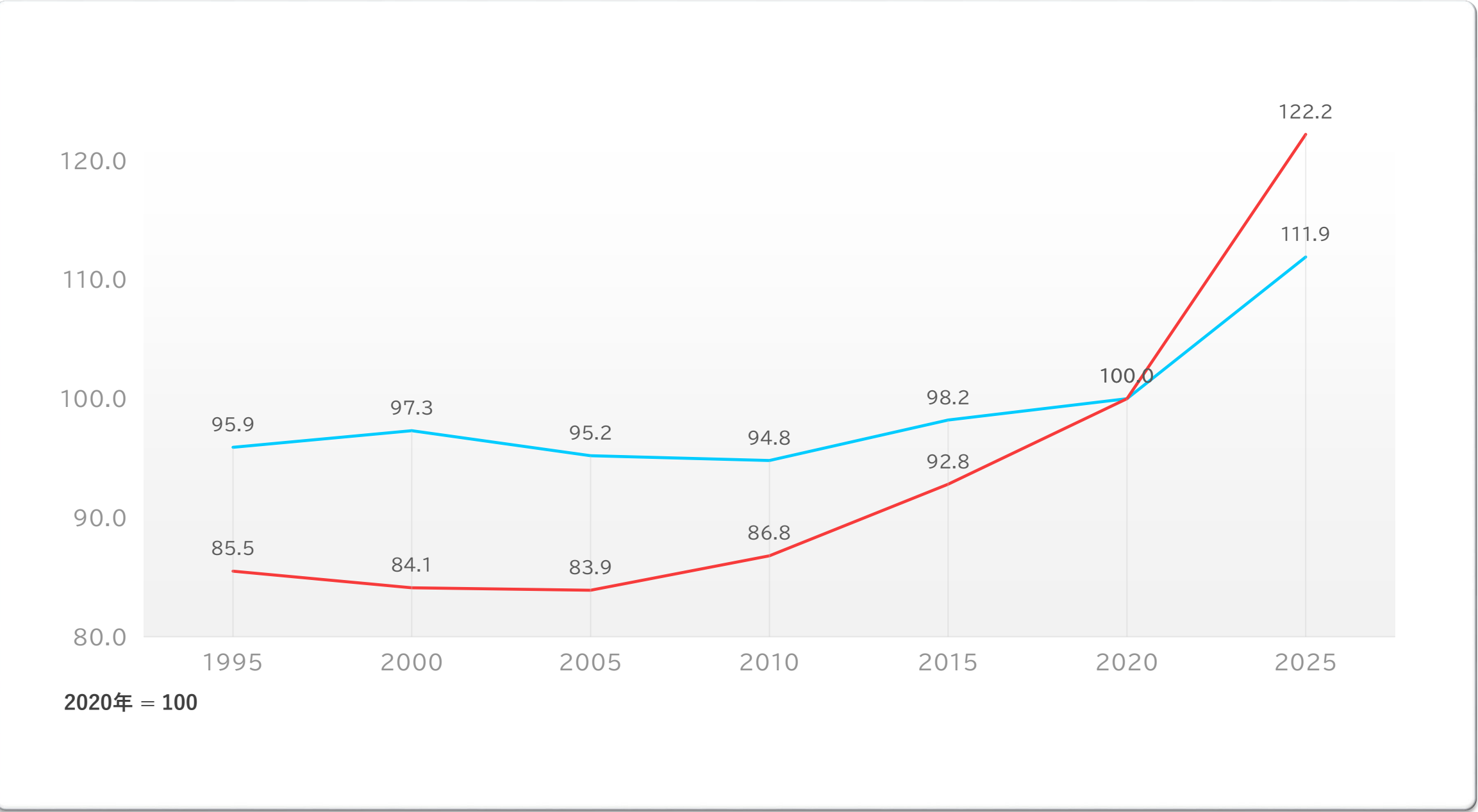
引用元「今後のVFM評価に関する調査・検討報告書（内閣府）」

B/S	
資産	負債
流動資産	純資産(自己資本)
固定資産	利益
非財務資産	知的資本 人的資本 社会関係資本 自然環境資本
費用	収益
利益	
P/L	

5. インフレリスクとPPP/PFI

デフレ下の横ばい前提は、2020年以降のコスト加速で崩れている。 また、建設コストは一般物価より強く上がり、長期契約の余白を削る。

一般物価は長く横ばいだった一方、建築コストは2020年以降に上昇スピードが明確に切り替わっている。



1995-2020

CPI +4.3%

建築 +17.0%

デフレ下でも建築コストは緩やかに上昇

2020-2025

CPI +11.9%

建築 +22.2%

5年間で過去25年分を超えるコスト上昇

25年かかった上昇を、5年で大きく上回る

過去平均の延長で価格を置くと、
契約期間中に回収不能なコスト
差が生じる局面に入った。

出所: 総務省統計局/e-Stat「消費者物価指数 全国 年平均」、国土交通省「建設工事費デフレーター 年度次（令和8年5月29日付）」を基に作成。

PPP/PFIは包括的かつ長期的な事業であるため、インフレリスクは、建設費だけでなく、それぞれの業務特性に応じて確認が必要。

長期契約では、費用・資金・工程・需要が相互に連鎖するため、単独費目ではなく事業全体で評価する。

建設・更新費

資材、労務、設備機器、修繕更新の上振れ

維持管理費

人件費、外注費、薬剤・消耗品、保守部品

エネルギー費

電力・ガス・燃料の価格変動と使用量リスク

工程・供給網

納期遅延、代替材調達、仕様変更、在庫負担

金融費用

金利上昇、借換条件等

需要・利用料金

利用者負担、稼働率、価格転嫁の制約

01

官民対話で条件を確認する

物価改定、予定価格、協議手続、金利変動の扱いを早期に聞く。

02

契約条項をモデルで検証する

基準日・指数・キャップ・ラグを反映した採算で入札可否を決める。

03

JV・下請と価格連動を同期する

公共契約で回収できても、下請契約で先に損失が出ないようにする。

04

残余リスクの撤退基準を持つ

価格に織り込めないリスクは、競争参加条件として明確に線引きする。

インフレ対応力は、PPP/PFI参入力そのものになっている

6. （まとめ）PPP/PFI制度に期待すること

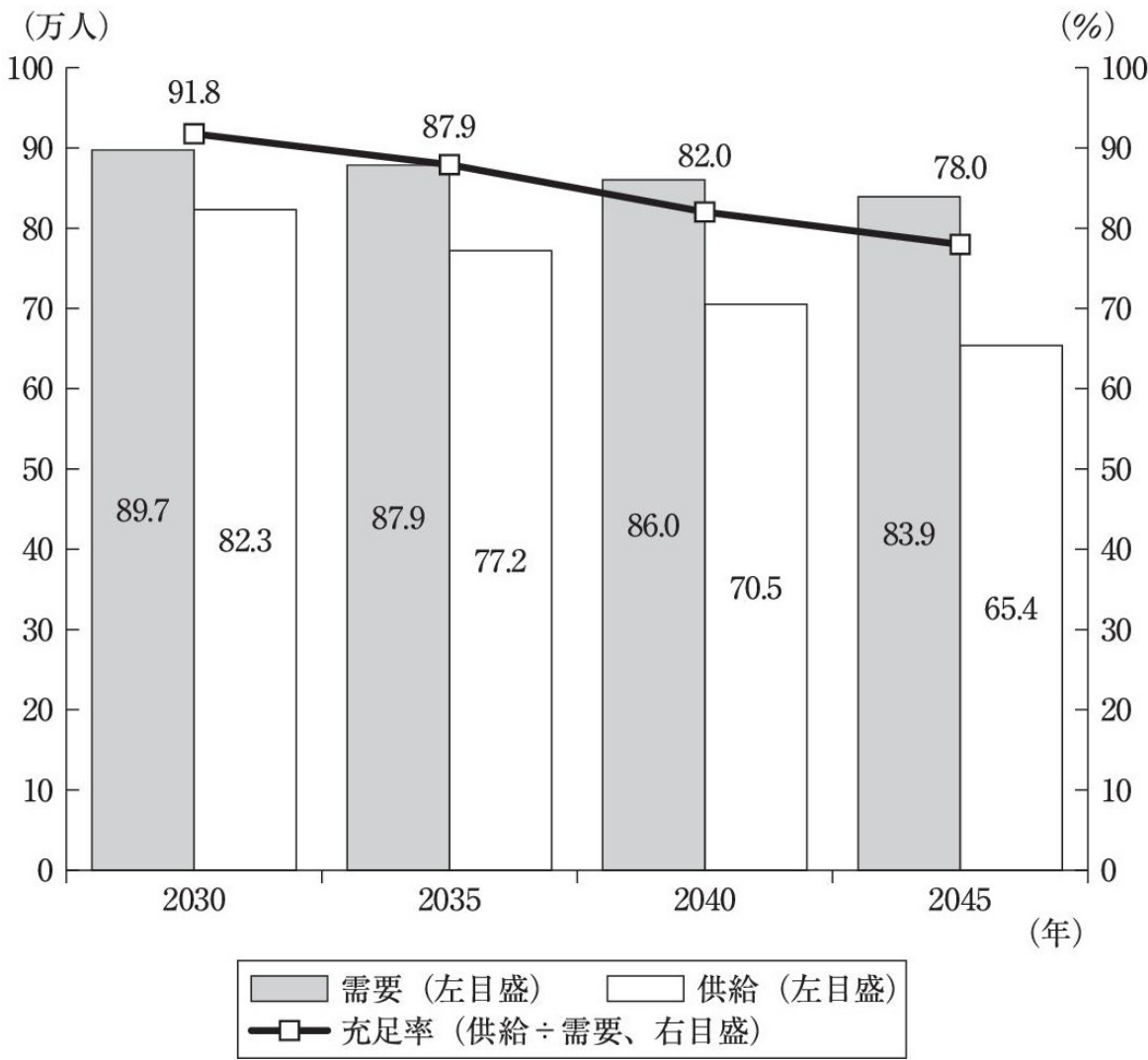
自治体職員数の将来予測からわかる更なる官民連携の必要性

(図表7) 地方自治体の業務改革の沿革

時 期	手 法	概 要
従来より	第三セクター、 地方三公社	地方公共団体が株式会社や 社団法人等に出資または出 捐してサービスを提供。鉄 道、住宅など。
1999年	PFI制度	公共施設等の建設、維持管 理、運営等に民間の資金、 経営能力、技術力を活用。
2004年	指定管理者 制度	公共施設の管理を包括的に 事業者へ委託。
	地方独立 行政法人	地方公共団体とは別の法人 を設立し、行政が直接行っ ている事務・事業を担わせ る。試験研究機関、公立大 学、病院など。
2006年	市場化テスト	公共サービスについて官と 民が対等な立場で競争入札 を行い、価格・質の両面で 最適な者が提供する。
2005～ 2010年度	「集中改革 プラン」	地方自治体の定員の純減目 標を設定し、民間委託や市 場化テストの導入などを推 進。

(資料) 総務省「地方独立行政法人制度の改革に関する研究会報告書参考資料」、「集中改革プランの取組状況（概要版）」、「第三セクター等への財政的支援状況等の調査」

(図表19) 地方公務員不足の将来推計
(市町村、普通会計)



(資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」、「人口推計」等より作成

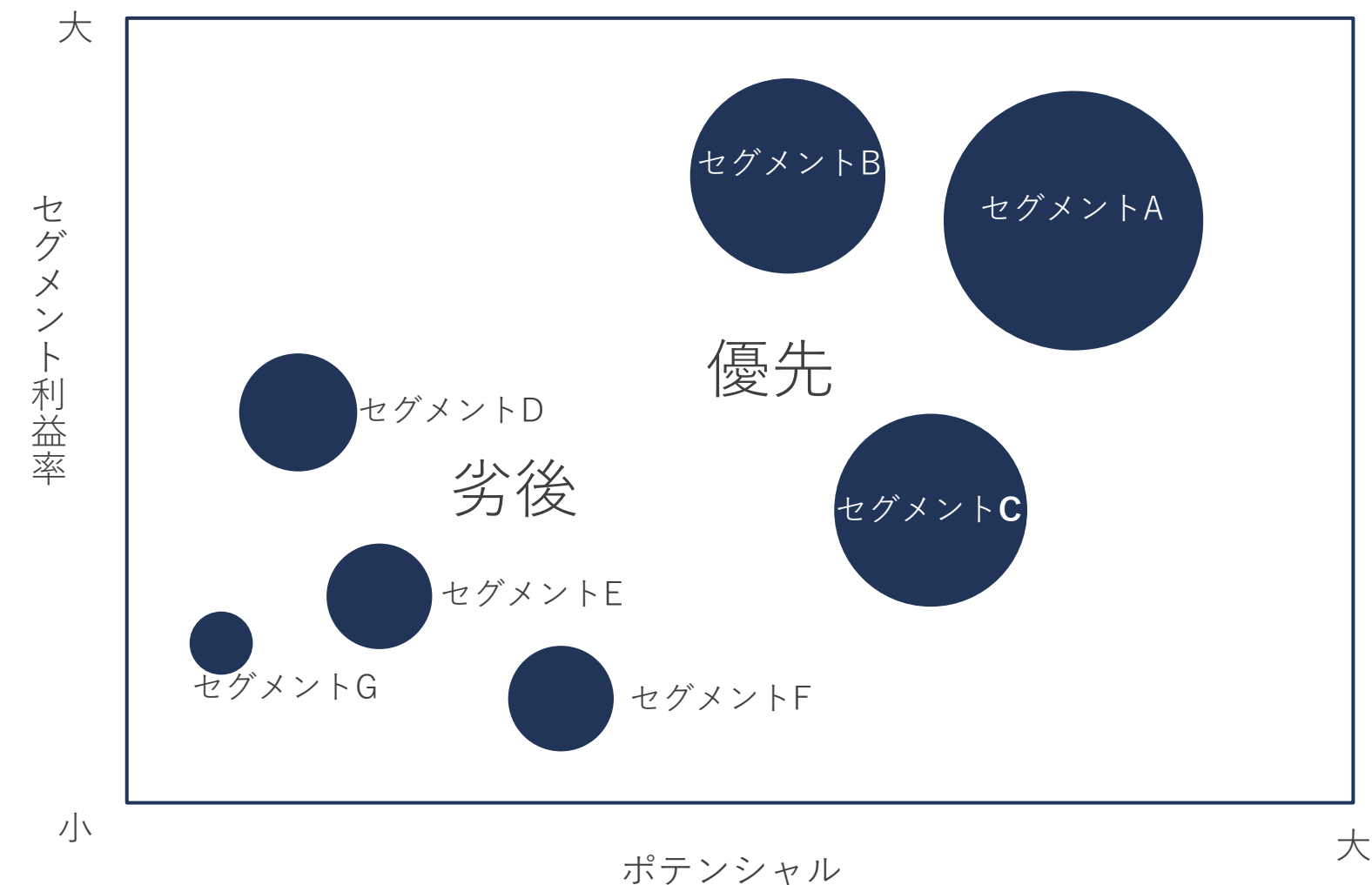
2045年
地方公務員の充足率
8割割れ

今後のPPP/PFIに期待すること

インクルーシブデザインという考え方

すべての人々、特に多様なニーズを持つ人々を考慮して設計されたデザインのアプローチ。インクルーシブデザインは、製品やサービスを誰でも利用可能にすることを目指し、社会的な排除を防ぐためのデザイン戦略です。

基本的なターゲティング戦略の概念



公民連携は、
行政と民間企業の
限界を超えられる。

官民連携事業は、市場原理では劣後するセグメントにもサービスが行き届く事業設計が後押しされ、持続可能な社会システムの構築に貢献することが重要であると考えます。

大手企業との連携。地元企業に対しては、 「地域実装力」を事業の中核に置くための役割を果たすことが求められる。

国はPPP/PFIの量・裾野・質を拡大。大手の実績・金融・法務等専門価値を提供し、地元企業は運営段階の地域接点と継続価値を提供する設計が必要。

連携設計の要諦

大手企業に借りる力

受託確度を引き上げる

提案書・審査対応の型
PFI実績、全国事例、専門人材
金融・法務・SPC運営ノウハウ
設計施工・PM・リスク管理

地元企業が担う役割

地域に価値を生む中核機能

行政・地域課題の理解
維持管理・運営の現場実装力
地元人材・協力会社ネットワーク
契約終了後も地域に残る責任

共同で決めること

公募前・提案前に合意しておく設計条件

事業コンセプトと地域貢献KPI
業務範囲、収益、提案費の分担
物価・金利・需要リスク配分

避けるべき参画／目指すべき参画

NG：名義貸し型

提案時だけ地元企業を入れ、運営・収益・意思決定から外れる。ノウハウも実績も地域に残らない。

OK：地域実装パートナー型

大手の事業推進力を借りながら、地元企業は、地域の接点、協力会社、実務の実行力を担う。

コンソーシアム組成前の確認事項

契約前・提案前に文書化しておくべき6論点

01 役割	代表／構成／協力、自社業務範囲、提案書上の担当を明確化
02 経済条件	提案費、委託料、出資、配当、ペナルティの負担
03 リスク	物価・金利・需要・事故・瑕疵・撤退条件の分担
04 統治	SPC運営、運営会議、仕様変更時の承認権
05 地域価値	地元雇用、地域活動、防災・交流施策のKPI
06 知見化	実績公表、次案件への横展開、ノウハウ帰属

実務上の着眼点

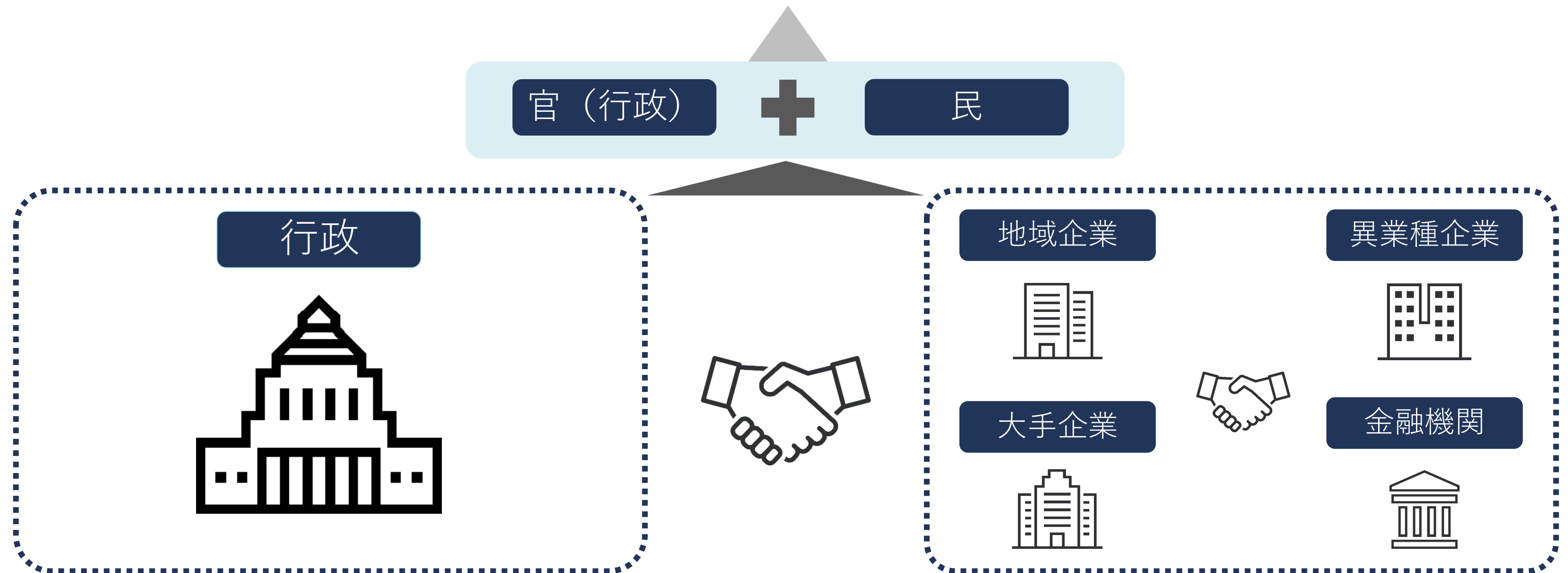
大手の“実績要件”を借りる一方、地元企業は“運営段階の権限”と“地域価値KPI”を確保する。

大手企業に“提案・金融・法務”等の事業組成力を借り、地元企業は“運営・地域接点・継続価値”を提供する。

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

経済価値と社会価値の創出



約1年間 お世話になりました!!
ありがとうございました。
合格報告を待っていて下さい!!
必ず合格してきます!!

半年ちょっとの間、集中できる
環境を整えて下さり、本当にありがとう
ございました。ここで重ねた努力を
解答用紙につけていきたいと思ひます。
後期の免状強の策も使わせていたたので、
その時までお世話になります。頑張ります!!

Work Booth Sakura 殿

約1年間の成果、発揮して参ります。
サクラでの日々が無ければここまで
出来ませんでした。

1年間お世話になりました。
サクラで勉強できて幸せでた
出会った仲間はもちろん、問題
にも感謝して、入試楽しんで
きます!

努力する姿を見てくれて
ありがとう!!!
これから応援します。
最後までがんばれ!!

ありがとうございました



FM事業本部
PPP部公共営業グループ
布目 悠祐

TEL: 076-421-0400

Email: y-nunome@hokutate.co.jp