

令和4年度 官民連携事業の推進のための
地方ブロックプラットフォーム「サウンディングセミナー」

失敗から考える官民対話

～PPP/PFIの現場で遭遇したあれこれ～

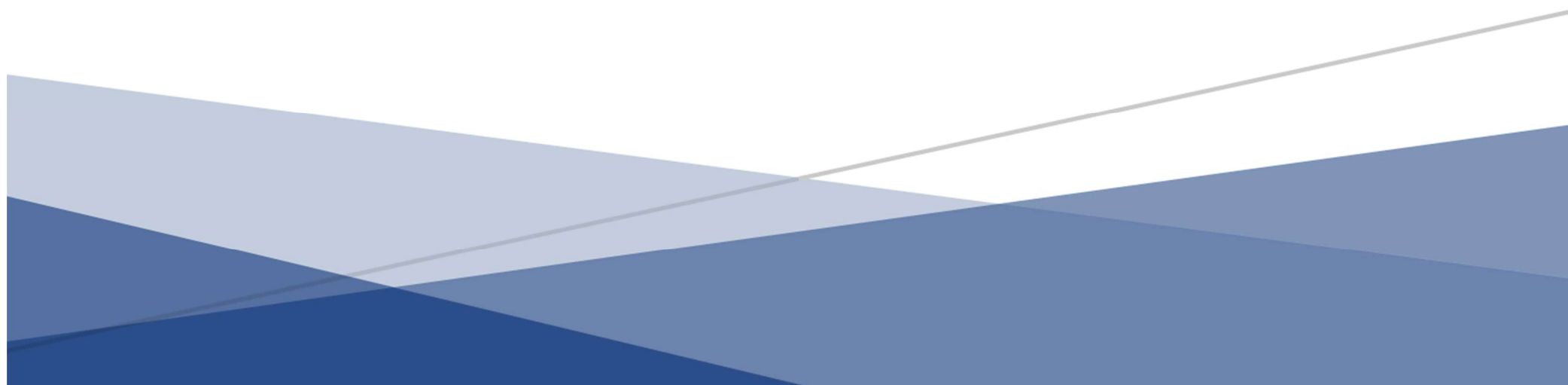
2022. 7. 8

富山市農林水産部農政企画課
国土交通省PPPサポーター
廣木 美徳

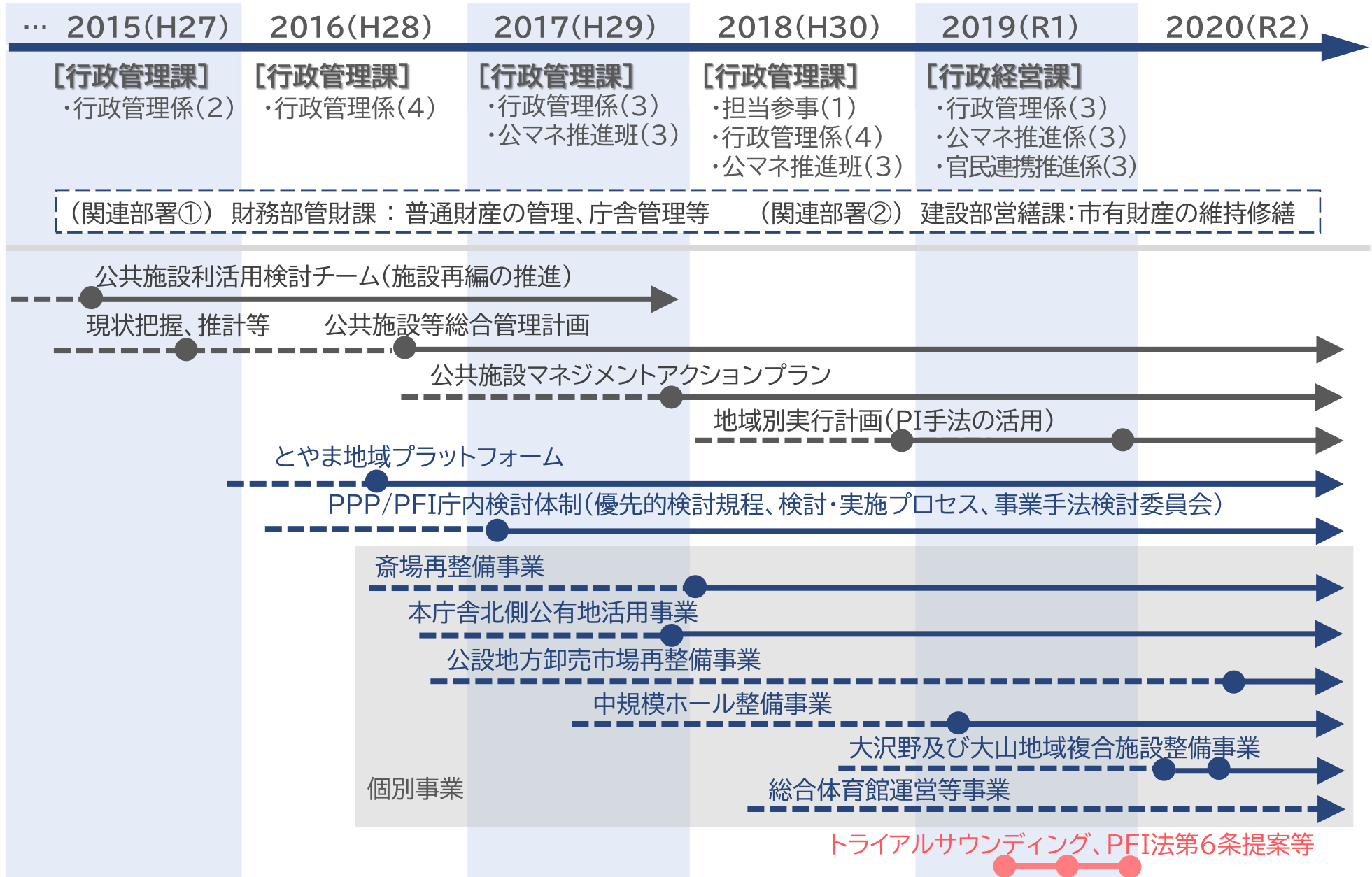
目次

1. 富山市の取組紹介
2. 官民連携における失敗・反省(ここだけの話)
3. 変わりつつある官民連携のかたち
4. これから官民連携に取り組む皆様へ

1. 富山市の取組紹介



ファシリティ・マネジメントの取組と担当組織の変遷



官民連携を推進する上での課題と富山市の取組

課題①

PPP/PFIに関する知識・ノウハウ不足、不慣れ

- PPP/PFIに関する知識不足
- 対象事業や検討方法が曖昧(PPPが“あたり前”ではない)
- 所管課だけでの対応に限界(人的措置の限界と実務ノウハウ不足)
- 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)への説明、合意形成が難しい



解決に向けた取組

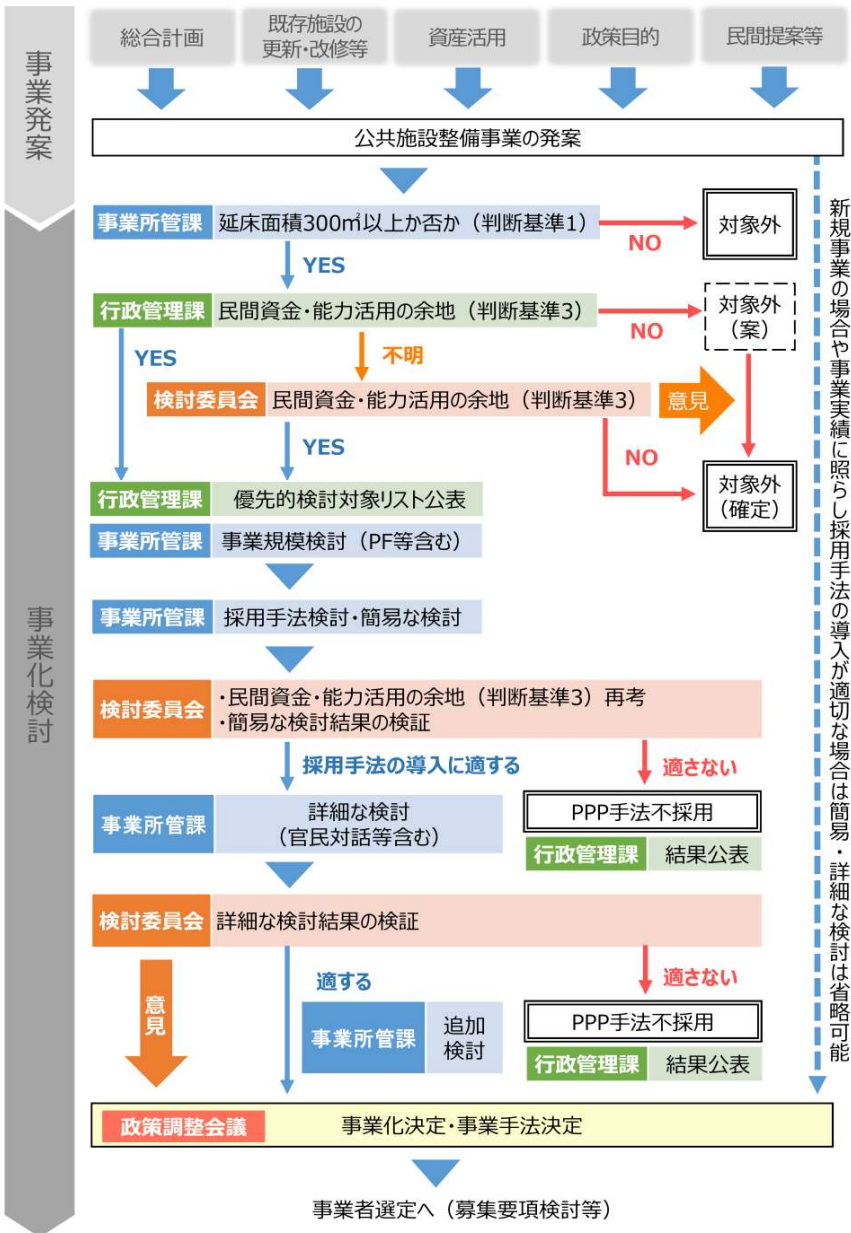
- 職員研修、議員研修、シンポジウム、各種ガイドラインや支援メニューの活用
- PPP/PFI検討過程のルール化
- PPP事業手法検討委員会、アドバイザー(コンサルなど)からの助言
- 行政経営課が庁内連携のハブとして各PPP事業担当課をサポート

その結果・・・

庁内や議会説明において官民連携(PPP/PFI)があたり前に

・「よく分からないのでやらない・反対」の声が減少

(参考)PPP/PFI庁内検討過程のルール化



- 平成28年度に事業手法検討過程をルール化、平成29年度より運用開始(PPP/PFI手法導入優先的検討規程、PPP事業手法検討委員会等)

富山市PPP事業手法検討委員会

- 3段階で委員会の意見を取り入れ、市の方針を最終決定
- 事務局:行政管理課(現・行政経営課)
「簡易な検討」や「詳細な検討」の検証、専門性の高い業務への助言、採用手法選択への支援事務



- 委員構成:鵜殿氏(日本政策投資銀行)、内藤氏(不動産証券化協会)、寺沢氏(日本PFI・PPPI協会)、植野氏(富山市建設技術統括監) ※所属は発足当時

官民連携を推進する上での課題と富山市の取組

課題② 事業成立可能性の把握、地域企業の参画促進

- ・ 民間事業者の参画可能性が不透明
- ・ サウンディング調査等への参加企業が集まらない
- ・ 地域企業のPPP/PFIに関する知識・ノウハウ不足
- ・ 地域企業の「仕事なくなる」との誤解・参画のメリットが把握しきれていない
- ・ 企業間のネットワーク不足

解決に向けた取組

- とやま地域プラットフォームを設置し、勉強の場&出会いの場として活用
- 検討段階に応じたサウンディング(官民対話)の実施
- 地域金融機関の協力や外部コンサルタントの活用

その結果・・・

- ・ 地域企業のPPP事業への参画増加
- ・ PF参加者間での連携拡大・強化
- ・ 事業化の可能性把握に一定の効果
- ・ 民間事業者からの提案が活発に
- ・ 県内他自治体への波及
(案件数増により事業者の経験値↑)

(参考)とやま地域プラットフォーム

- 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)
- PPP/PFIに関する勉強の場(機運醸成、ノウハウ習得)、出会いの場(官民対話、異業種間ネットワーク構築)として活用 ≡「**地域(自治体・地元企業・金融機関等)で考えていく体制をつくっていこう**」

- ・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

ステップ1
機運醸成

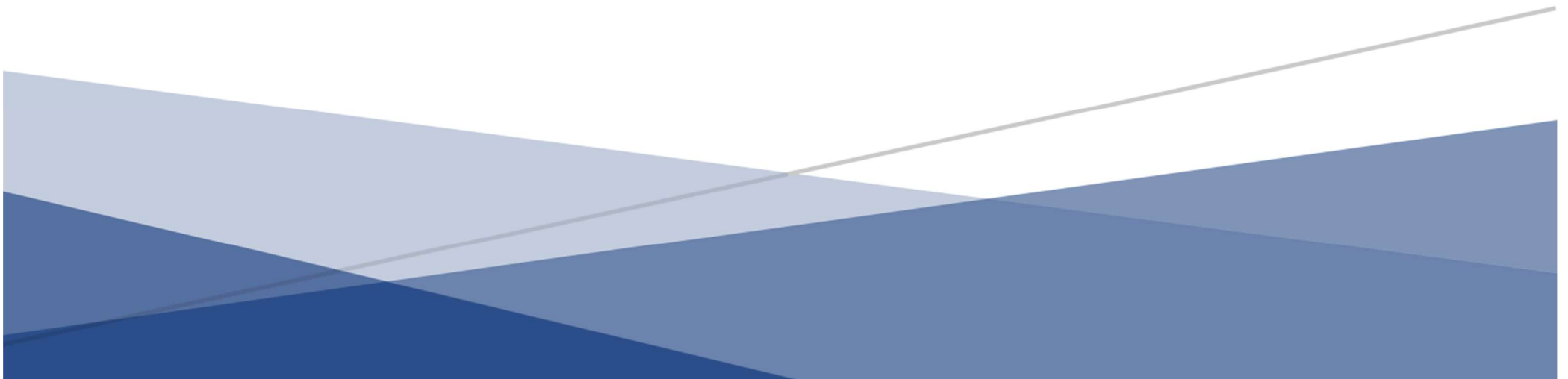
ステップ2
官民対話

ステップ3
ノウハウ習得

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、何を行い、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・官側の姿勢を示す場として
民側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・収支計画等作成に関する勉強会(PPP実践講座)**

2. 官民連携における失敗・反省 (ここだけの話)



(ここだけの話①) 官民連携の推進に向けた仕組みづくり

良かった点 庁内検討過程のルール化により、PPPを検討することが当たり前

一方で...

- 事業手法の検討に注力してしまう
 - ビジョン(このプロジェクトで何をしたいのか、どのような姿を目指すのか)、それを実現するためのコンテンツ(特に地域コンテンツ)の欠如・検討不足
- ハコモノ整備に主眼、PPPが目的化、“地域”に対する意識の軽薄化
 - 地域でできることまで域外に頼り、地域でお金が回らず、地域の活性化に繋がらない

良かった点 庁内連携のハブ組織の設置により、PPP未経験担当課もスムーズに事業化

一方で...

- 中途半端な統括部門(“司令塔”ではなく、現場の事情を知らない“口出し役”)
 - 現場との乖離(トラブルの発生、官民の信頼関係にヒビ...)

(ここだけの話②) 首長の理解・トップダウン

良かった点

PPP/PFIに理解のある首長のトップダウンで多くのPPP事業を実施

- プロジェクト(数)をこなしていくことで、仲間・理解者が庁内外に増加し、職員の実践力も向上
- 庁内意思決定や調査費用等の予算化が比較的容易・スムーズ
- “富山市となら・・・！”と民間事業者からの提案が増加

一方で・・・

- 安易にコンサルに頼り、自分で考えることを放棄・他人事・ヒト任せ
→ どこかのコピペ(≡どこのまちでもあてはまるような地域特性のないもの)
地域コンテンツの見えない総花的事業内容
- PPP/PFIをコスト削減・平準化手法と誤認、なんちゃって“性能発注”が散見
→ 民間の自由度が低く、ビジネスにならない／点どまり／面白くない
(運営を意識しないサービス購入型PFI-BTOが標準フォーマット化)

■ 富山市におけるこれまでのPPP/PFI事業

地域企業が“主導”した案件はわずか・・・

	実施方針等	事業名称	事業形態	契約金額(円・税込)	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	3,083,197,000	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	6,294,755,552	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	3,920,730,900	(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	263,443,000	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	1,149,120,000	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	579,981,600	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	609,120,000	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	5,675,371,380	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	2,952,900,700	(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	斎場再整備事業	PFI-BTO	7,241,411,725	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	中規模ホール整備官民連携事業	・PFI-BTO ・土地売却	7,683,580,136	佐藤工業(株) ※民間:大和ハウス工業	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	3,350,642,269	清水建設(株)	3社 (地域企業3社)	4グループ (地域企業1グループ)
13	2020.8	大山地域複合施設整備事業	PFI-BTO	2,333,636,746	スター総合建設(株)	2社 (地域企業2社)	1グループ (地域企業1グループ)
14	2020.7	公設卸売市場再整備事業	・定期借家 ・定期借地	※R4契約予定	大和ハウス工業(株)	7社 (地域企業5社)	1グループ

※公有地貸付事業は除く

サービス購入型・PFI-BTOが標準フォーマットになりつつある

(ここだけの話③)富山市における官民対話の変遷

	対象	経緯・反省点等
1	<p>(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】</p> <p>富山ステーションフロント CiC5階の新たな活用 ・2,860.65㎡ ・市持分2/3 ・県持分1/3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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) ・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) ・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 <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	<p>(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】</p> <p>本庁舎北側公有地活用事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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) ・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」のどちらの提案も可として公募(2グループ応募) <p>⚠ 反省点①情報提供のタイミングと提供方法</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	<p>(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】</p> <p>旧八人町小学校跡地活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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) <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>

(ここだけの話③)富山市における官民対話の変遷

		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"> ・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 ・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 ・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) ▲ 反省点①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) ▲ 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)
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"> ・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 ・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。 ▲ 反省点①庁内で意志統一がなされず、情報がバラバラ(人によって言うことが異なる) ▲ 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た(過度な提出資料の要求等)
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"> ・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 ・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) ▲ 反省点①周知・PR・営業不足(「やりたかった」「知らなかった」との問い合わせ多数) ▲ 反省点②事業者と一緒に可能性を模索する姿勢を見失いがち(×“やってる感”)

困った時に情報共有・相談ができる
人と人との繋がり(官民間わず)も重要

■ 対話の目的を明確に

- ・何が課題か、何をしたいのかを明確に
- ・論点整理(課題認識・与条件・希望する方向性等)をした上で、聞きたい事を明確に
- ・手法は限定せずに(手法は後からついてくる)

■ 相手のことを考えて、本気の姿勢で

- ・「対等・WIN-WIN・信頼」関係 (聞くだけ、形だけ、アリバイづくり、タダ取りは絶対にダメ)
- ・相手のことを考えて(無償≡コスト、労力、知的財産を投入して対話に参加していることに配慮)
- ・上から目線はNG。正直に包み隠さず話す(後出しじゃんけんなんてもってのほか)
- ・対話は直接が基本。本気の姿勢で(コンサル任せは“思い”が伝わらない・分からない)

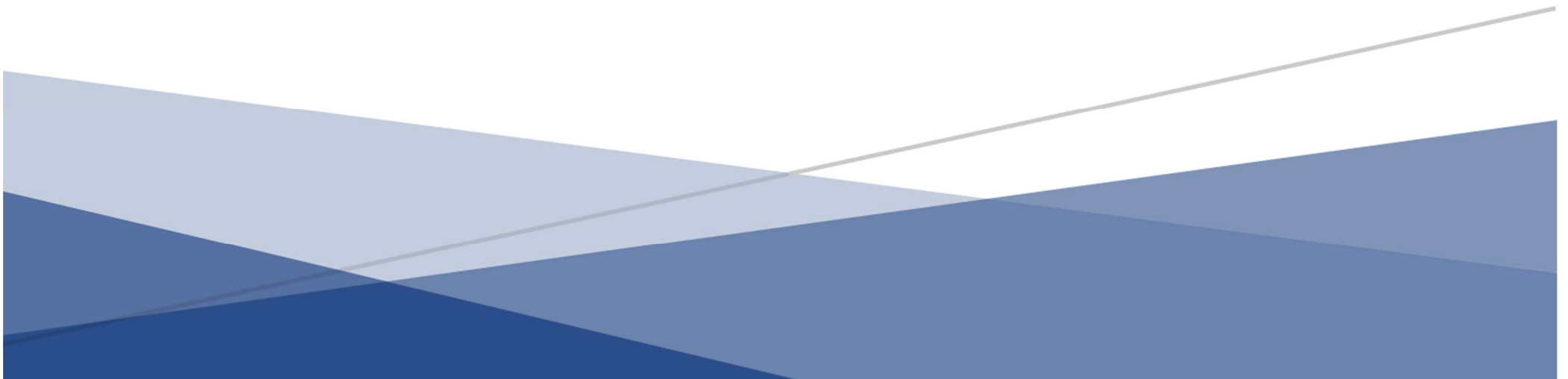
■ 本音が言い合える雰囲気づくりも結構大事

- ・ざっくばらんに、「こんなのどうかな？」と聞ける雰囲気(×就職試験←大抵こうなる・・・)
- ・「実は・・・」と本音が言い合える雰囲気・関係 / (段階に応じて)膝を突き合わせた真剣な対話

■ 反映できる意見は確実に反映 / 条件やリスク分担等の意見不採用の理由を明確に

- ・意見を反映する気のない対話はNG(意見を採用できない場合等は理由をフィードバック)

3. 変わりつつある官民連携のかたち



富山城址公園トライアル・サウンディング

富山城址公園

- 富山駅から約700mの市中心部に位置し、周辺には公官庁や民間企業オフィス、、ホテル、デパート等が立地し、高いポテンシャルを有するものの、中心市街地の“空洞エリア”に
- 地域企業ならではの創意工夫を活かし、育てる取組が不十分(富山市全体の課題)

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



富山城址公園トライアル・サウンディング

トライアル・サウンディングとは

民間事業者に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

- 早い段階で通常の市場調査では把握できない潜在的需要や市場性等を確認できる
- 詳細なニーズや課題点などを踏まえた検討が可能に
- 民間事業者が参加しやすい公募条件の検討が可能に
- 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

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



※画像はイメージです





トライアル・サウンディングを経験して…

- 関係者の機運醸成、モチベーション向上、将来像の共有
- 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)

これからトライアル・サウンディングを検討・実施する皆様へ

- 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、一緒に市場性を把握・分析
していくことが大事
- “とりあえずやってみる”ではなく、覚悟を持って
その先に何をしていくのかを念頭に行うことが大事



PPPとは行政(Public)と民間(Private)が一緒に考え、一緒に物事を進めること(Partnership)

民間提案 – PFI法第6条に基づく民間提案 –

■ PFI法第6条に基づく民間提案の経緯

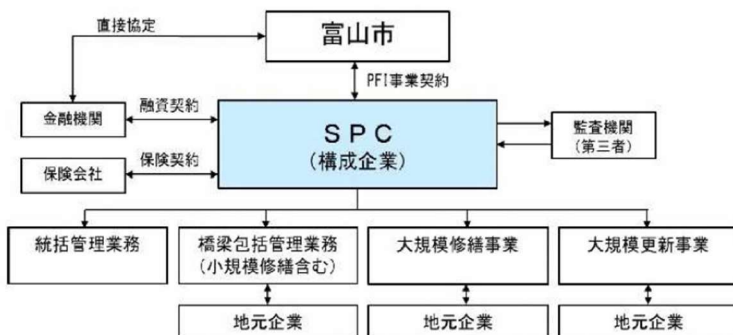
令和元年	8月中旬	提案者より、PFI法第6条に基づく提案の示唆
	11月28日(木)	提案者より民間提案受領 提案書の形式的審査(書類審査)開始
	12月16日(月)	提案書の受理通知、審査・検討の開始
令和2年	2月3日(月)	富山市PPP事業手法検討委員会からの意見聴取
	3月18日(月)	提案者へ検討結果の通知
	3月30日(月)	提案者へ説明・公表内容について協議

民間事業者の知的財産、時間、労力を投入した本質的・本格的な提案

民間提案制度が未構築であったことから、審査と並行して民間提案の取扱い(審査方法・検討プロセス等)について詳細に検討

■ 提案概要 『富山市革新的橋梁更新及び包括維持管理PFI事業』

- ・橋梁包括管理業務:PFI-RO方式
- ・大規模更新事業:PFI-BTO方式
- ・SPC(提案3社+地元企業を想定)、金融機関、地元企業等の連携



	橋梁包括管理業務	大規模更新事業
事業概要	市中心部の橋梁約 600 橋 →日常管理から点検・診断・計画・設計・修繕・更新までを一括管理	神通大橋(旧橋) →革新的技術と民間資金活用による架替え
業務内容	<p style="text-align: center;">統括管理業務</p> <p style="text-align: center;">橋梁包括管理業務(小規模修繕業務含む)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">小規模修繕業務 3,000万円未満/1件</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">大規模修繕業務 3,000万円以上/1件</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">大規模更新事業 神通大橋(旧橋)</div> </div>	
取組の効果	<p style="text-align: center;">VFM</p> <p style="text-align: center;">【現在価値】VFM : 3.4%、【名目値】VFM : 5.6%</p> <p style="text-align: center;">縮減効果</p> <p style="text-align: center;">約 5%縮減</p> <p style="text-align: center;">その他の効果</p> <p style="text-align: center;">行政コスト・作業の最小化 管理の効率化・高度化</p>	
	約 5%縮減	約 24%縮減
	行政コスト・作業の最小化 管理の効率化・高度化	市民影響(対面通行)の最小化 工期短縮 早期事業化 行政負担平準化

検討結果

(1) 審査項目毎の検証・評価

審査項目	評価の視点/評価結果	
①当該提案に係る公共施設等の整備等の必要性	<p>【審査の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上位・関連計画との整合性 ・課題解決やサービス向上への寄与 等 <p>【審査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間資金・ノウハウ等の活用したインフラ整備・管理は、市の政策やインフラマネジメントにおける考え方に沿った内容である。 ・神通大橋は、本市の社会経済活動を支える重要な橋梁であり、特に上流側は老朽化が進展しており更新の必要性は極めて高い。 ・包括維持管理は、本市の橋梁老朽化対策において、効率的かつ効果的な業務の推進に向けての有効な手法として期待できる。 	◎
②提案の実現可能性	<p>【審査の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法制度上や技術的観点からの実現性 ・事業の収益性、安全性、継続性の確保 等 <p>【審査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・神通大橋の更新では、コスト縮減・工期短縮手法において具体的な検証がなされており十分評価できる。 ただし、従来手法による工法や方式が未定であり、妥当性や実現性、周辺環境への影響（用地・補償や交通等）について、さらなる調査・検討が必要である。 ・橋梁の包括管理はまだ事業スキームとして確立されておらず、制度設計・試行実施・段階的实施等、さらなる調査・検討が必要である。 ・資金調達計画等から、一定の収益性・安全性が確認できる。 	○
③PFI手法を活用することの妥当性	<p>【審査の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービス向上の実現 ・VFMの有無 等 <p>【審査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PFI手法により、抜本的対策の早期実施や工期短縮(1年)等の効果が期待できる。 ・提案者による試算及び事務局精査において一定のVFMが認められる。 (提案者試算) VFM3.4% → (事務局精査) VFM1.9% ただし、精度の高いコスト比較には、さらなる調査・検討が必要である。 	○
④財政に及ぼす影響	<p>【審査の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政負担の合理性 ・財源確保の確実性 等 <p>【審査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・包括管理事業では、修繕等の内容・事業費の決定プロセスが現時点で明確になっていない。さらに、交付金確保の状況によっては、市の財政負担が増加する可能性もあることから、さらなる調査・検討が必要である。 	○

審査項目	評価の視点/評価結果	
⑤他の手法による当該公共施設等の整備等の可能性	<p>【審査の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業スキームの妥当性・合理性 等 <p>【審査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・神通大橋の更新事業では、更新の工法や方式が未定であり、更新後の維持管理業務の包括化の要否等、他の事業スキームとの比較を行う上では、不確定要素もあることから、現時点で提案された事業スキームが最適であるか否かの判断はできない。 	—
⑥その他	<p>【審査の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化への寄与 ・ファシリティマネジメントの方向性 等 <p>【審査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「技術の移転と技術者の育成」といった「地元企業の事業参画」が提案されている点は評価できるが、具体的な方策が示されておらず、妥当性が確認できない。 ・神通大橋の更新については、将来における新橋の取り扱い（大規模修繕・更新、廃止）を含めた、さらなる調査・検討が必要である。 ・維持管理業務（包括管理を含む）の効率化を検討する上では、「規模の経済」・「範囲の経済」・「密度の経済」という視点が重要であり、誰がどのエリア（範囲）でどういった形で管理することが最も効率的であるか（組み合わせ）を市全体を見て判断する必要があり、さらなる検討が必要である。 	○

(2) 総合評価

神通大橋の更新や要修繕橋梁への早期対応等、市の重要課題に着眼した提案内容は、市の認識とも合致しており、抜本的な対策実施や工期短縮、維持管理業務の効率化・高度化の実現等、民間の資金・ノウハウ等を活用したインフラ整備・維持管理という、市の方針に沿った提案であり、**提案内容の有効性は十分評価できる**。

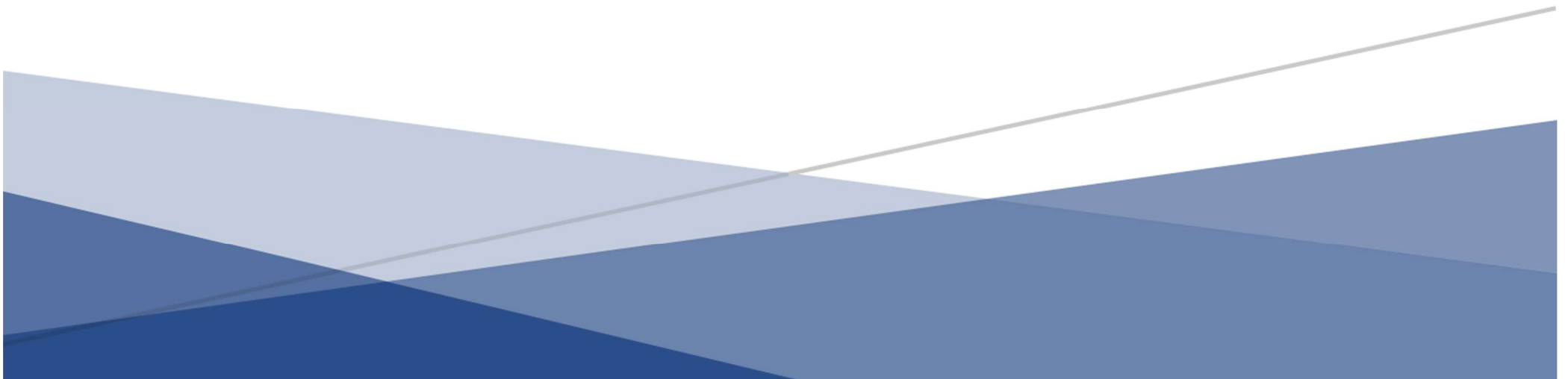
(3) 事業化の時期

本市の橋梁老朽化対策における更新・維持管理のあり方の他、従来手法での事業内容（【神通大橋の更新】架替え工法や方式、【橋梁包括管理】対象エリア・対象インフラ及び実施プロセス）のさらなる調査・検討が必要であり、**現時点で速やかに当該提案に伴う事業化を行うことはできない**。

5 検討結果（実施方針の策定見直し）

提案内容の有効性は十分評価できるものの、本市が推進する橋梁トリアージに基づく老朽化対策との整合を図る等、官民連携による最適な管理体制の構築には、さらなる調査・検討が必要であることから、**当該提案に伴う実施方針は直ちには定められない**こととする。

4. これから官民連携に取り組む皆様へ



ずっと印象に残っている民間事業者さんのひと言(わたしの教訓)

- 「何を目指しているのか」、「何をしたいのか」、「ポリシーをしっかりと」、「大義が抜けている」
- 「行政が大きな方針を決めて、規制は外して、あとは好きにやってOKがベスト」
- 「官民の対話・意思疎通・コミュニケーションが大事」「間口を広げ、聞こうとしてほしい」
- 「首長、No. 2、部長へ民間の意見を伝えるようにしてほしい」
- 「行政と民間は思考回路は違う。行政はハコを作るところまでで思考が止まるが、民間はそこがスタート。そこからどうやって回していくか。行政は利害関係、民間は市場性を考える」
- 「地元でできるものってたくさんある。地元でしかできないものもたくさんある。」
- 「地元の人ほど運営を担うべき。運営にこそ個性を」
- 「PPP/PFIは『まちづくり』の手段だと思っている。そのまちに新しい企業、新しいサービスができる、地域自体を成長させるという点で、まちづくりの手段としては最高の手段」
- 「難しく考えすぎ。自分達のまちに合ったやり方を、地域内で一緒に考えればよい」
- 「やっぱり楽しくないとね」「ノリが良い職員さんが一緒に楽しめば、まちは変わる」

これまでの反省・教訓から、官民連携において心がけていること

・目的の曖昧な官民対話と事業手法最優先の導入可能性調査

- …多額のコストをかけたFS調査と明確なビジョンのない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
→ 何よりも大事なのはビジョンやコンテンツを決めること
適切な官民対話により、机上ではなくリアルな市場性を把握し、事業化判断
(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)

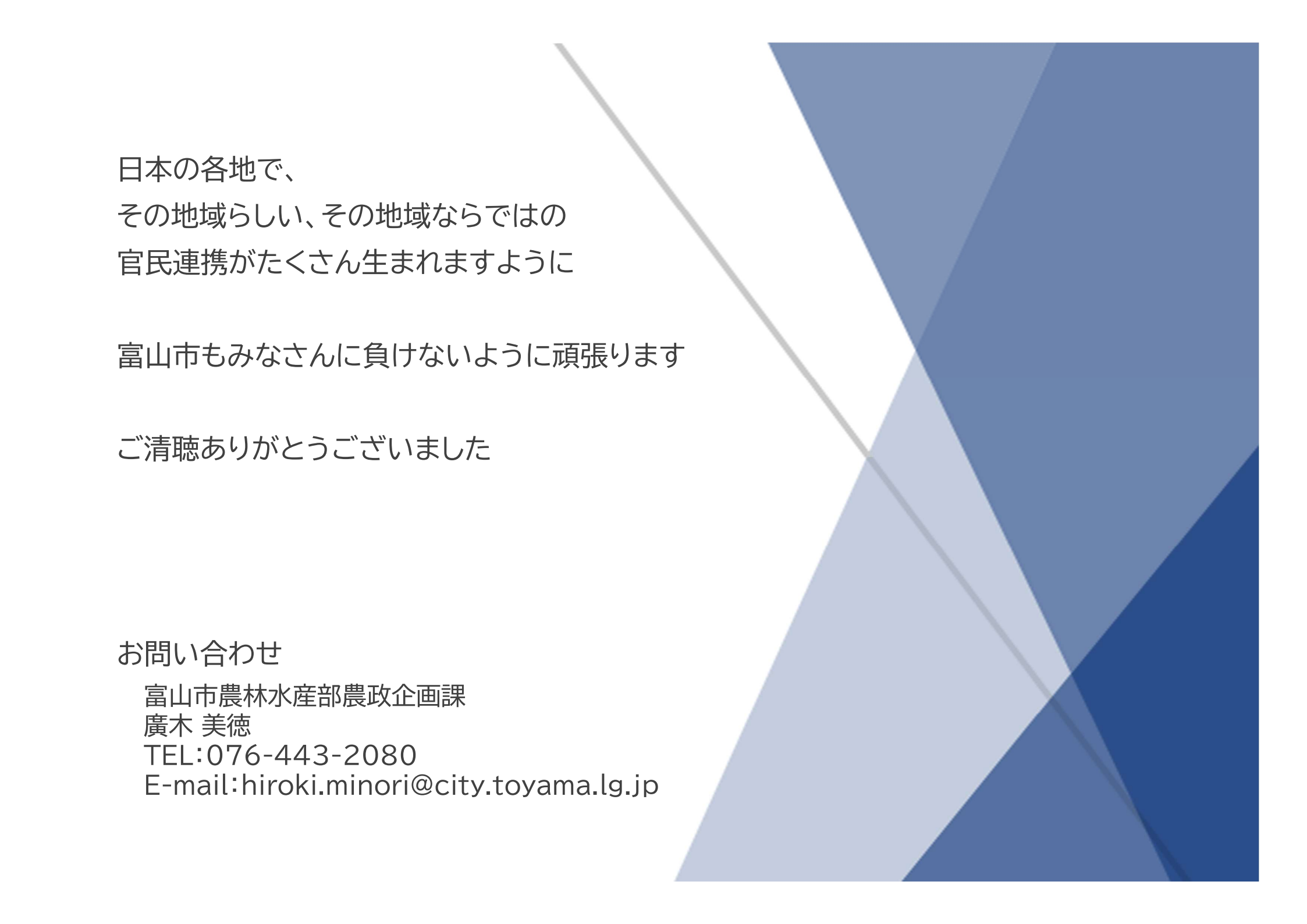
・言葉だけの「対等・WIN-WIN・信頼関係」

- …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。
→ 民と一緒に汗をかく！(PPPの基本)／受注者ではなく、“パートナー”／直接対話

“地域”を意識した、本当の意味での(まちづくりに資する)官民連携のために

地域コンテンツ・プレーヤーとの連携 → ビジネスベース／地域でお金とコトを回し続ける

- 自分に今できることを、自分で考える → 自分ではどうしようもないことは、迷わず頼る
- 前例がなくても、失敗しても、逃げずに(諦めずに)、小さくても実績を積み重ねる
→ 応援してくれる人・協力してくれる人・一緒になって動いてくれる仲間が増えていく
- 本気で、覚悟を持って、官民一緒に「こうありたい」を考えて動く → 結果は自ずとついてくる



日本の各地で、
その地域らしい、その地域ならではの
官民連携がたくさん生まれますように

富山市もみなさんに負けないように頑張ります

ご清聴ありがとうございました

お問い合わせ

富山市農林水産部農政企画課

廣木 美徳

TEL:076-443-2080

E-mail:hiroki.minori@city.toyama.lg.jp