官民連携手法及び地域プラットフォームに関する調査・研究業務

報告書

平成 31 年 3 月

株式会社日本総合研究所

目次

第１章　調査・研究の背景と目的 1

１．　背景 1

２．　目的 1

第２章　近年活用され始めた官民連携手法について 2

１．　不動産証券化手法について 2

２．　不動産証券化手法のまとめ 13

３．　公共施設の長期包括委託 21

４．　公共施設の電気や機械設備等に関するリーススキーム 36

第３章　地方自治体における PPP/PFI 地域プラットフォームの動向について 41

１．　地域プラットフォームとは（定義、概要） 41

２．　国の動向（推進状況） 42

３．　事例分析 46

第４章　全体とりまとめ 58

１．　札幌市における各手法活用への示唆 58

２．　札幌市における地域プラットフォーム組成への示唆 59

第１章　調査・研究の背景と目的

１．背景

札幌市（以下「本市」という。）では、人口減少や少子高齢化といった、これまでに経験したことのない社会構造の大きな転換期を迎えようとしている。加えて、1972 年札幌冬季オリンピック前後に整備した公共施設の老朽化が進んでおり、近い将来において、これらの大量更新期の到来が見込まれている。平成 29 年 3 月に策定した「札幌市市有建築物及びインフラ施設等の管理に関する基本的な方針」では、中長期的な公共施設等全体の更新見直しに関する整理についての検討が進められるなど、これまで以上に財政縮減に取り組む必要がある。

本市では、平成 29 年 3 月に「札幌市 PPP/PFI 優先的検討指針」を策定（平成 30 年 4 月改訂）し、平成 30 年 4 月には「札幌市 PPP/PFI 活用方針」を策定した。これらは、一定規模以上の施設整備やその運営・維持管理における PPP/PFI 手法の導入を優先的に検討する旨を規定するとともに、検討・導入のガイドラインを定めたものである。これにより、本市の複数の事業において、PPP/PFI 手法の導入検討が進んでおり、手法採用も想定されるところである。

PPP/PFI 手法の推進は、民間ノウハウを活用し、これまでよりも質の高い公共サービス（集客・収益の増加やにぎわい・交流創出などのまちづくり効果）を提供することや、効率的な事業の実施を図ることなどを目的として進めているものであるが、現時点では、全国的にも事例の多い主要な PPP/PFI スキームを主な検討対象としているところである。

２．目的

昨今、官民連携手法には、公共施設の電気や機械設備のリーススキーム、公有地の証券化など、様々なものが存在する。これらを本市の事業に適用することで、財政縮減効果やまちづくり効果に加え、収益を得られる可能性が存在する。一方、PPP/PFI の推進における地元企業の参加促進や地域経済への波及効果などの今後の課題がある。

本業務は、PPP/PFI の推進において、主要な PPP/PFI スキーム以外の様々な官民連携手法や、他自治体が地元企業の理解醸成等を目的に設立している PPP/PFI 地域プラットフォームについて、本市における必要性や在り方を調査・研究し、今後の施策推進を更に進める一助とするために、実施するものである。

第２章　近年活用され始めた官民連携手法について

１．不動産証券化手法について

（１）手法の概要

不動産証券化手法とは、不動産などが生み出す収益を裏づけとした証券を発行して、投資家などの出資を募る（資金を調達する）手法のことである。

例えば民間企業が複数の投資家から不動産証券化手法を用いて資金を調達し、オフィスビルを建設する場合、オフィスビルから得られる賃料などの収入のうち、一定割合を投資家に配当として還元し続けることで、民間企業は資金調達が容易になり、投資家は出資額の一定割合を継続的に配当として収入を得ることができる。

上記の例では、オフィスビルの収益が好調な場合は配当が増加し、不調な場合には配当が減少することもあるなど、出資者も当該不動産の収益力に応じて投資リスクを負うことになる。

PPP の分野については、地方公共団体（又は国）が保有している公的不動産(PublicRealEstate,PRE)を活用した PPP 事業において、民間事業者に不動産を売却又は貸付をして公共施設等を整備する場合に、施設を整備する民間事業者が資金調達を行う手段の一つとして用いられる。

（２）手法の特徴

不動産証券化手法の特徴として、SPC を用いることによる「倒産隔離」、SPC が多様な主体を円滑に活用することにより得られる「多様な専門ノウハウの活用」、また各種法令制度を活用することによる「二重課税回避」の三点が挙げられる。

【倒産隔離】

事業主体として SPC 等を設立するため、事業に参画する民間事業者の（対象となる PPP 事業とは別の本体事業等による）倒産リスクと、対象となる PPP 事業に係る出資者の投資リスクを分離することが可能になる[1]。また、PRE の収益性のみを裏づけとして資金調達を行うことが可能になるため、民間事業者の信用力・事業状況に過度に左右されず PRE を活用することができる。

【多様な専門ノウハウの活用】

一般に不動産開発には設計・施工・工事監理・運営・維持管理等の各段階で多様な専門業者が協力して事業が実施される。他の事業で豊富なノウハウを有している多様な専

[1] 一部スキームを除く

門事業者（AM[2]（アセットマネジメント）・PM[3]（プロパティマネジメント）等の会社）がそれぞれの強みを適材適所で活かすことにより収益の最大化が期待できるとされている。

【二重課税回避】

SPC といえど、会社（法人）であるため本来は収益に対して課税されるところであるが、関係法令（後述 p.7）による一定の要件を満たせば、SPC への課税が行われなくなるケースが多く、民間事業者による資金調達・リスク管理の自由度が上昇するメリットがある。

（３）手法の種類

PRE を活用した PPP 事業において活用が想定される代表的な不動産証券化手法は根拠法令により以下の 4 つの手法に整理される。

個別の PPP 事業ごとに SPC を組成する手法（入口ケース）	①不動産特定共同事業法に基づく不動産証券化（特例事業スキーム）
	②資産の流動化に関する法律に基づく証券化（TMK スキーム）
	③合同会社・匿名組合を活用した不動産証券化（GK-TK スキーム）
不動産投資法人を活用する手法（出口ケース）	④投信法に基づく不動産証券化（リートスキーム）

（出典）公的不動産（PRE）の民間活用の手引きより日本総研作成

このうち①特例事業スキーム、②TMK スキーム、③GK－TK スキームは事業者が事業を実施する際に資金調達を行う手法（入口ケース）である。また、④のリートスキームは事業者が施設を開業させ、運営維持管理段階になって投資資金を回収するために用いられることの多い手法（出口ケース）である。

以下にスキーム毎の手法を解説する。

[2] AM(アセットマネジメント)：投資家や資産保有者から委託を受け、収益を最大化する目的をもって不動産等の資産を運用・運営・管理する業務

[3] PM（プロパティマネジメント）：投資家や資産保有者から委託を受け、維持管理・賃料収受等個別の収益不動産の管理を代行する業務

１）特例事業スキーム

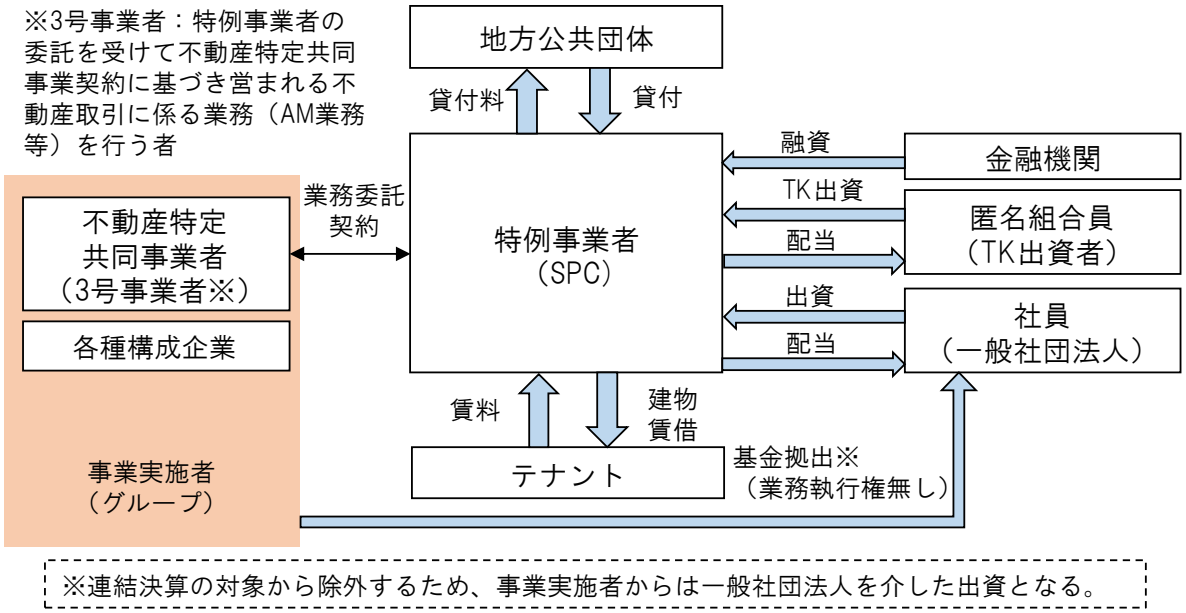
「不動産特定共同事業法」に基づく特例事業スキームは、投資家から集めた出資を特例事業者（SPC)を通じて不動産の賃貸や売買等で運用し、収益の分配を行う仕組みである。

建築物の耐震化や老朽不動産の再生の促進を目的として平成 25 年に導入された仕組みであり、当初は適格特例投資家（プロの投資家）のみに参加が認められていたが、平成 29 年の法改正により一定の工事を行う開発型の事業を除き一般投資家も参画できることとなった。

SPC は合同会社（GK）が用いられることが多く、SPC と投資家は匿名組合契約[4]を締結することが一般的である。匿名組合契約に基づく出資とは、出資者（匿名組合員）から実際に事業を行う者（営業者）へ金銭等を提供する行為であり、匿名組合員が営業者の事業運営に直接関与することはない[5]。この点において、無議決権株式に近い性質を有しているといえる。

SPC を介さずに、不動産会社などが自ら事業主体となることもできるが、その場合投資家は倒産隔離等のメリットを享受できない。

図表　一般的な特例事業スキームの例



（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

[4] 匿名組合契約：当事者の一方が相手方の営業のために出資し、その事業により得られる利益の分配を受け取る契約

[5] 商法 536 条

２）TMK スキーム

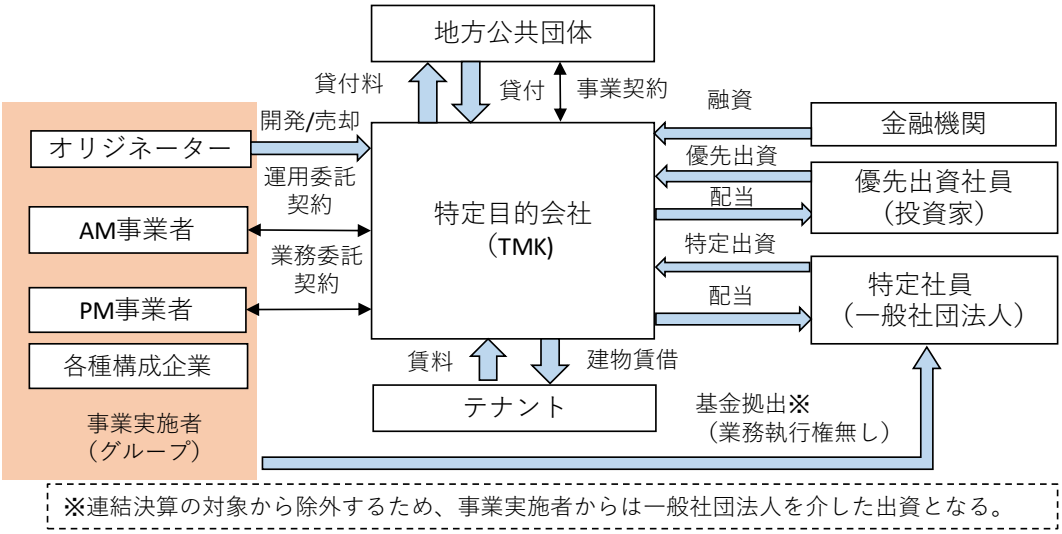
「資産の流動化に関する法律」（資産流動化法）に基づき組成される特定目的会社（Tokutei-Mokuteki-Kaisha、頭文字をとって TMK と通称される）が事業を実施するスキームを TMK スキームという。

TMK スキームとは、オリジネーター（開発事業者）が不動産又は不動産信託受益権を TMK に売却し、株式会社の株式に相当する資本を拠出する「優先出資」や、社債に相当する借入金である「特定社債」などの資産対応証券、その他金融機関からの借入等により資金調達を行う。

TMK は、資産を裏づけとした収益を財源とした証券等を発行し資金を集めるためのビークル（実際に業務を実施するわけではない、書類上の法人。SPC とほぼ同義）として設けられるものである。

したがって、投資家保護の観点から TMK には資産流動化計画の作成や詳細な情報開示等の義務が課されており、資産流動化計画に記載された事業以外の事業を実施することは法令上認められていない。また、不動産等の資産の運用管理についても外部委託を義務付けている。

図表　一般的な TMK スキームの例



（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

【特例事業スキームと TMK スキームの主な相違点】

特例事業スキーム	TMK 事業スキーム
• 特例事業者（SPC）は、対象不動産について、直接賃貸や売買等の運用を行う。 • SPC を設立せずに事業を実施することは可能だが、二重課税が発生するため民間事業者にとってのメリットは薄い。 • 金融機関や社員（一般社団法人）のほか、事業運営に直接関与することのない匿名組合員から資金調達を行う。	• 特定目的会社（TMK）は、対象不動産の資産運用・管理は行わない（外部委託の義務付け）。 • 資産流動化計画の作成が義務付けられている。（計画外の事業は展開できない） • オリジネーター（開発事業者）が対象不動産又は不動産信託受益権を TMK に売却し、金融機関や優先出資社員（投資家）、社員（一般社団法人）から資金調達を行う。

３）GK-TK スキーム

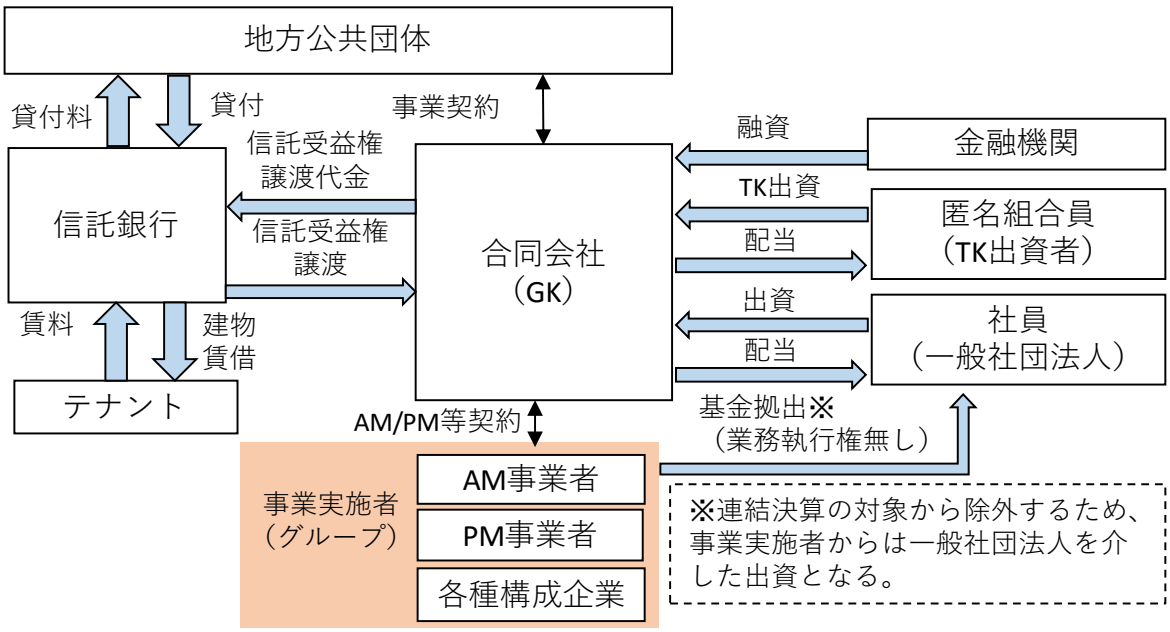
GK-TK スキームとは、不動産投資のための SPC として、会社法上の「合同会社」とよばれる形態の会社を用い、運用資産を不動産信託受益権とし、投資家から集めた出資金である匿名組合出資や、金融機関等からのノンリコース・ローン[6]を組み合わせて資金調達を行う手法。合同会社(Goudou-Kaisha)及び匿名組合（Tokumei-Kumiai）の頭文字をとり、GK-TK スキームと通称されている。

GK-TK スキームは、運用資産を現物不動産ではなく不動産信託受益権としているところであり、不動産取得税の課税を回避できるメリットが生じる。

この場合、不動産の所有者は信託の受託者である信託会社又は信託銀行となる。したがって、SPC（GK）は実際に不動産を保有することはなく、特例事業スキームと異なるスキームとなる。

[6] ノンリコース・ローン：貸し手の弁済請求権が担保設定している資産の範囲内に限定された融資

図表　代表的な GK-TK スキームの例



（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

４）リートスキーム

不動産証券化スキームのうち、「投資信託および投資法人に関する法律」（投信法）に基づき、複数の投資家から集めた資金を専門家が投資・運用し、その利益を投資家に分配する集団投資のスキームをリートスキームという。

特に、不動産投資信託（Real Estate Inbestment Trust：REIT）では、投信法に基づき設立される投資法人が、複数の投資家から投資資金（エクイティ＝出資金）や投資法人債（デット＝借入金）、他金融機関からの借入等による資金調達を行う。

投信法に基づく投資法人では、収益の 90%以上を分配金として投資家に還元するなど一定の条件を満たせば実質的に法人税が課税されないため、収益がほぼそのまま配当として期待できるメリットがある。

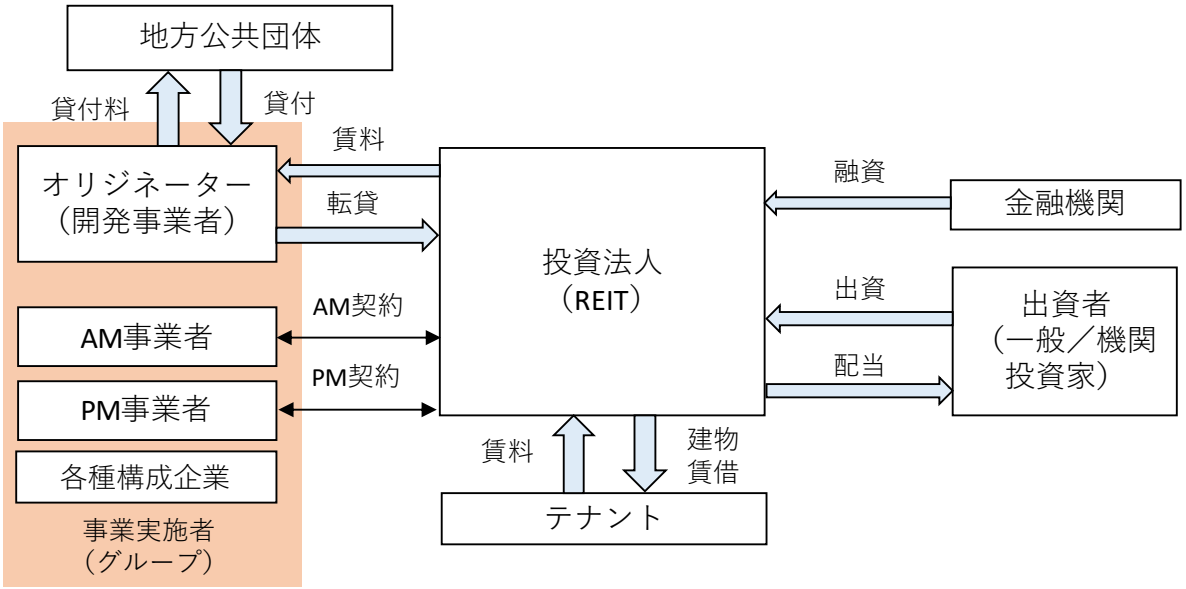
投資法人は一定の基準を満たせば上場することができ、日本のリート市場においては、上場リートは J-REIT とよばれている。J-REIT は 2019 年 1 月末現在で 61 法人[7]が上場しており、3,906 物件を保有し、金額（取得価格ベース）では 18 兆 0,686 億円に上る。

J-REIT は証券市場等で日々取引されており、投資口の価格が日々変動する一方、流動性が高く、一般投資家の一形態として普及している。

[7] 一般社団法人不動産証券化協会「ARES マンスリーレポート」（2019 年２月）

また、上場せずに出資を募る私募リートも存在し、同じく 2019 年 1 月末現在で 28 法人が設立され、713 件（2 兆 8,826 億円）の不動産を保有[8]している。

図表　代表的なリートスキームの例



（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

[8] 一般社団法人不動産証券化協会「ARES マンスリーレポート」（2019 年 2 月）

（４）事例

１）小松駅南ブロック複合施設整備事業（特例事業スキーム）

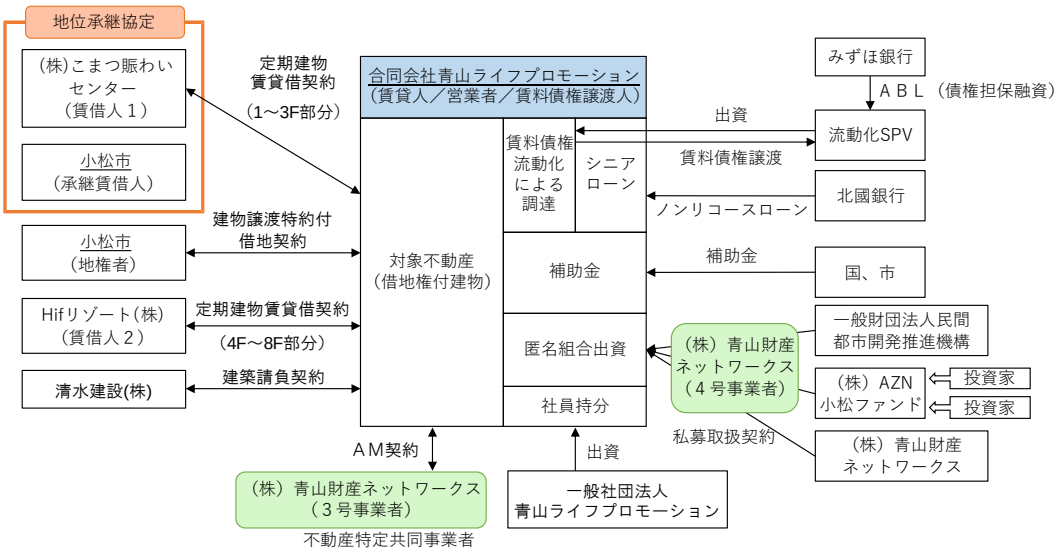
小松駅西口の公有地を、民間事業者により組成された SPC に定期借地権を設定し、SPC がホテル、子育て支援施設、教育施設、飲食店舗を含む民間施設を整備している。

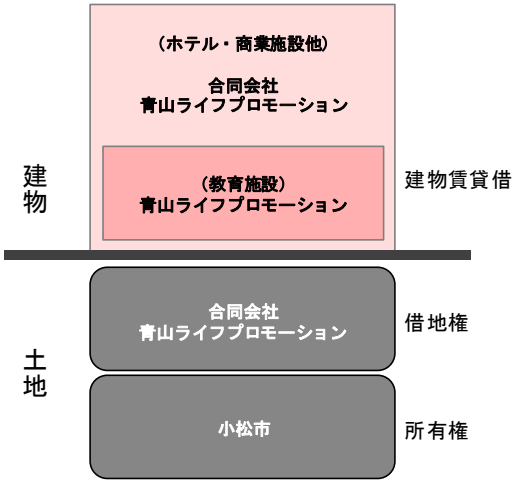
単一の資金拠出のみでは実現が困難な地方部における都市開発事業において、複数の資金調達手法を組み合わせて資金調達を実施し、事業の実現を可能にした。

出資先となる SPV（Special Purpose Vehicle。SPC とほぼ同義）を組成することにより、地域の投資家の参画を可能とし、“地産地消”型の投資ニーズを充足することを実現している。

事業の安定性を高めるための方策として、定期建物賃貸借契約の一部に、将来賃借人に解除理由が生じた場合においても、市が賃貸借を承継することを特約として設定している。

図表　小松駅南ブロック複合施設整備事業　事業スキーム





（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

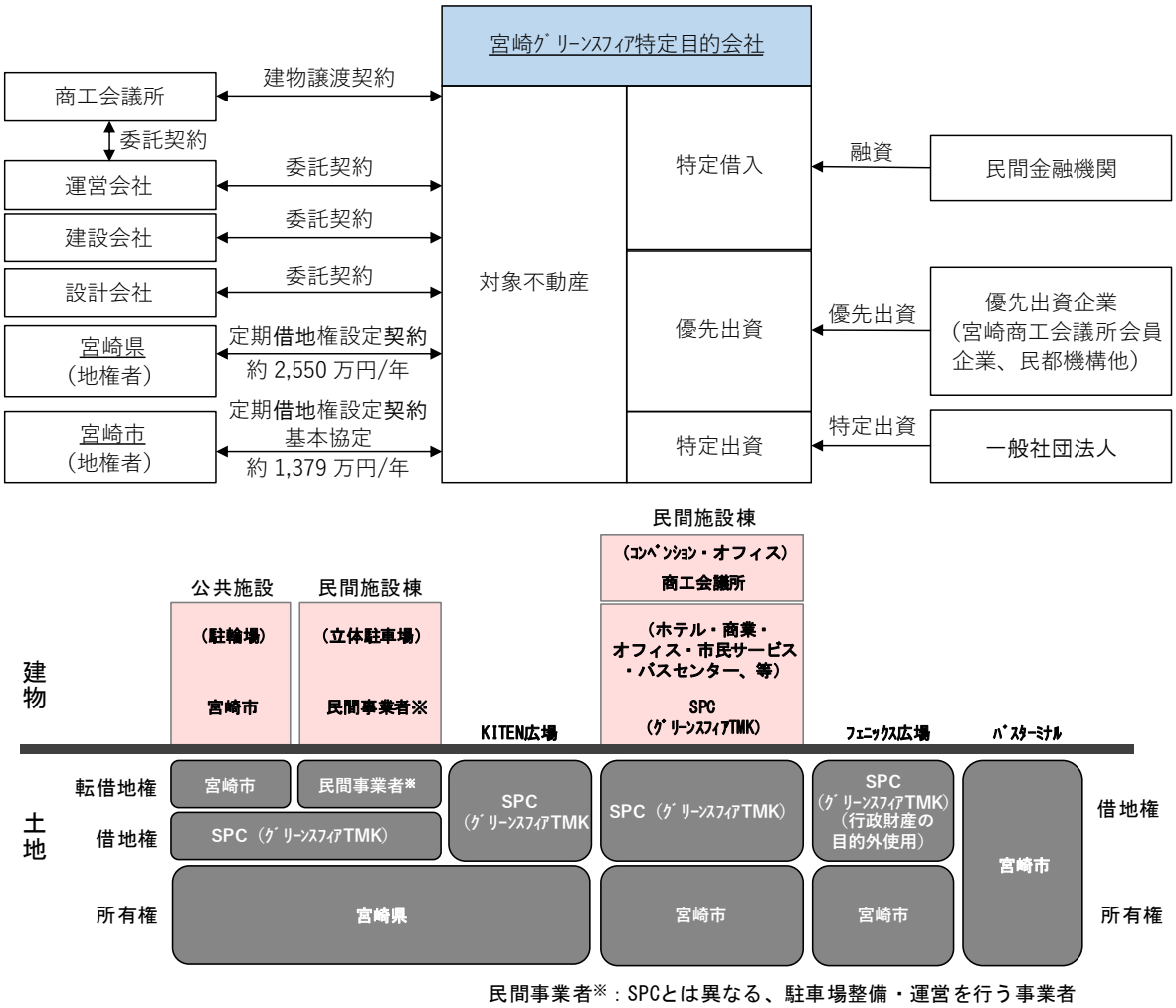
２）宮崎駅西口拠点施設整備事業（TMK スキーム）

宮崎県及び宮崎市が協同で、JR 宮崎駅西口の低未利用地を活用する民間事業者を選定した。民間事業者は SPC を設立し、県・市より土地を定期賃貸借により賃借の上で、ホテル・オフィス等の民間施設と、バスターミナル・観光案内所・駐輪場棟の公共施設からなる複合施設を整備した。

本事業においては、契約相手方として SPC を認めたことで、民間事業者側は不動産の収益性に着目した資金調達手法を採用でき、事業への参入が促進された。

TMK スキームにより、不動産の収益性等を充分に考慮した事業計画を策定したことで、適切な規模の建設投資額を円滑な見通しをもって調達ができ、早期の効果発現を可能にした。

図表　宮崎駅西口拠点施設整備事業　事業スキーム



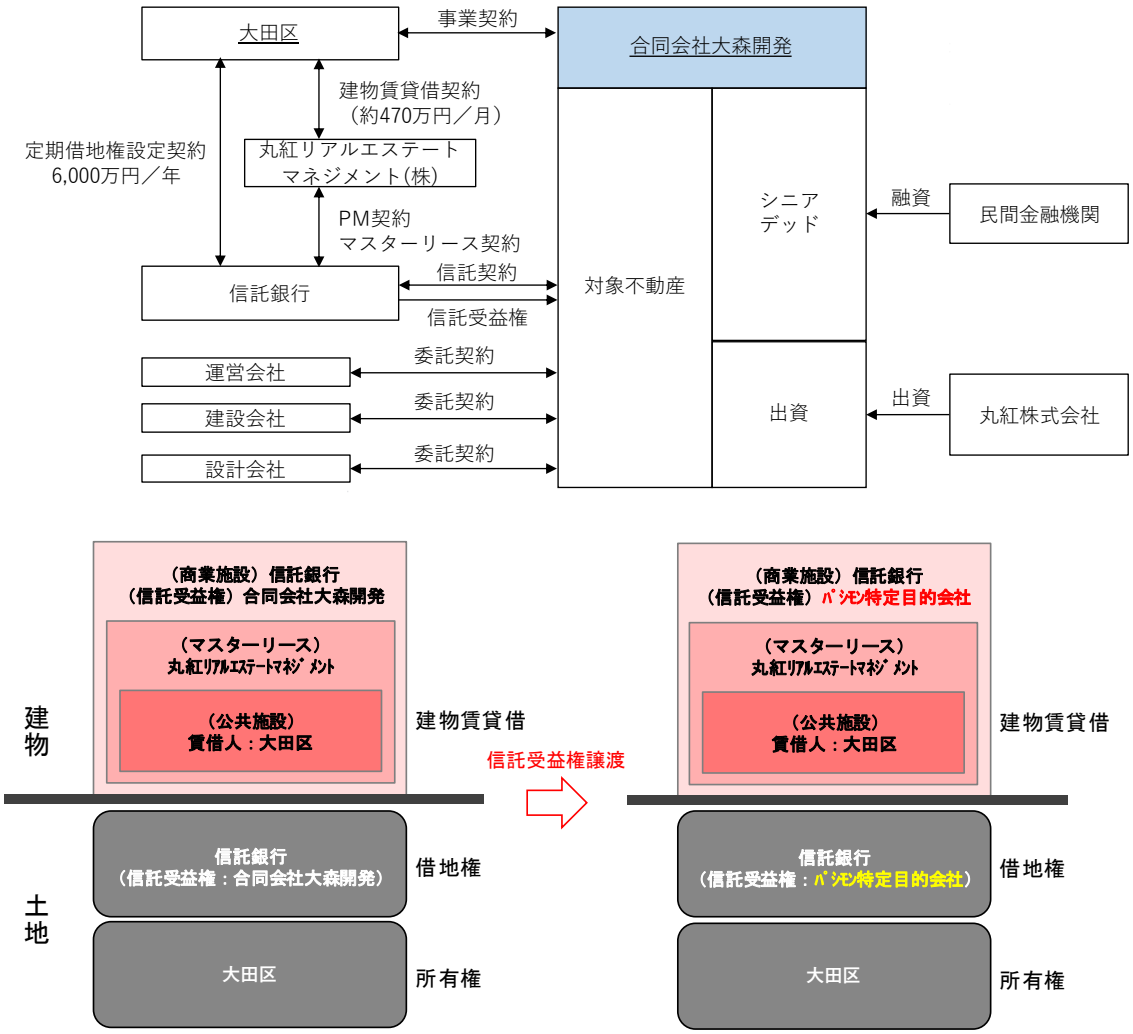
（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

３）大森北一丁目開発事業（GK-TK スキーム）

東京都大田区が大森駅東口区有地を、民間事業者が組成した SPC に賃貸している。SPC は商業施設及び公共施設（図書館、特別出張所等）からなる複合施設を整備し、公共施設部分は区に賃借している。

現在の所有者はシンガポール系の REIT ではあるものの、代表企業の丸紅グループがアセットマネージャー等として関与することを条件として、信託受益権譲渡を認め、不動産の流動性を高めることに成功している。

図表　大森北一丁目開発事業　事業スキーム



（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

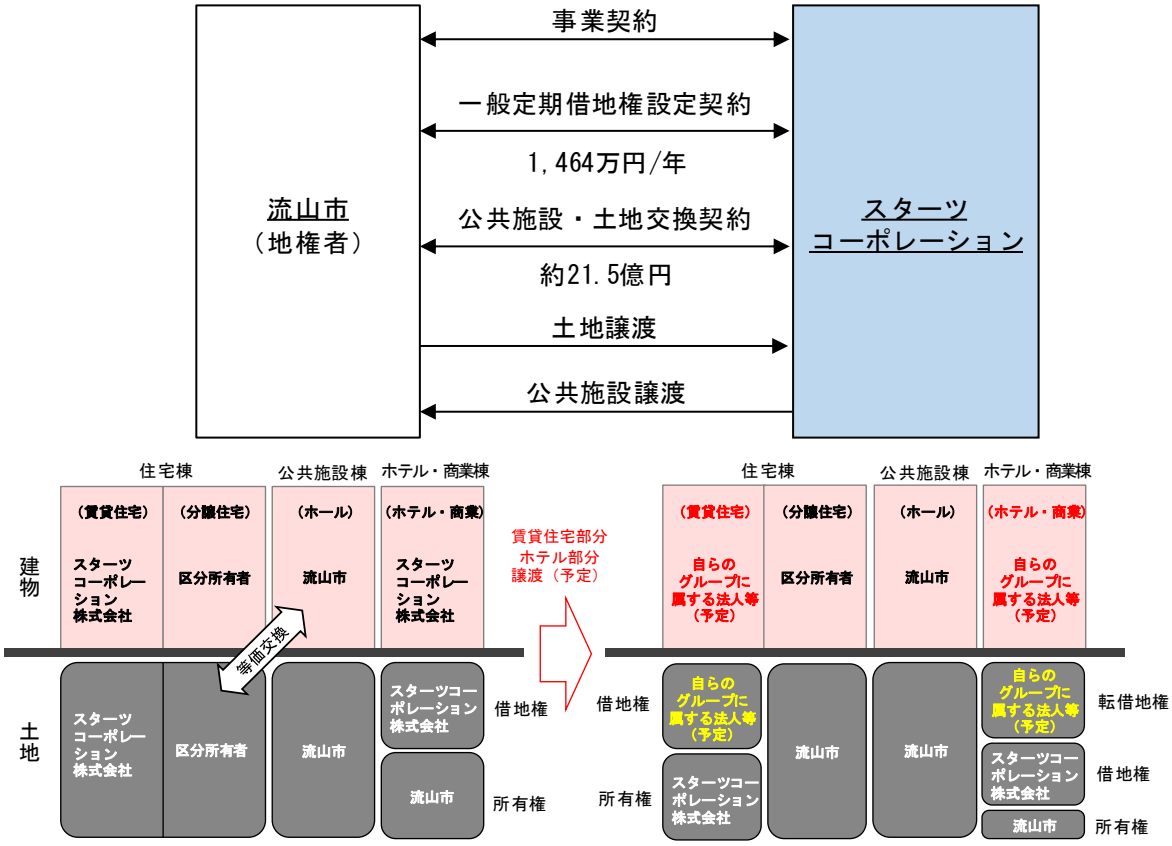
４）おおたかの森駅前市有地活用事業（リートスキーム）

流山市（千葉県）の流山おおたかの森駅前市有地にて、ホテル、多目的ホール、市民窓口センター等を有する公共施設と、住宅、商業施設の一体的な開発を民間事業者が実施する事業である。

集合住宅の用に供する市有地と、事業者が整備した公共施設を等価交換するほか、商業施設敷地については定期借地権設定契約を締結している。バンケット（中小規模のホール、宴会場）機能を有するホテルについては市が強く要望したこともあり、当初 10 年間は貸付料を減額している。

民間事業者（スターツコーポレーション）がリートスキームの導入を提案し、市が先行事例や不動産開発に知見を有する専門委員の意見等を踏まえ、総合的な判断により提案を承認した。不動産証券化手法を導入したことにより、市の希望であったバンケット機能を備えたホテルが導入可能となった。

図表　おおたかの森駅前市有地活用事業　事業スキーム



（出典）不動産証券化手法を用いた PRE 民間活用のガイドライン（国土交通省）

２．不動産証券化手法のまとめ

（１）活用の前提

１）対象となる財産について

地方自治法上、行政財産に対し私権を設定することは原則として認められていないため、不動産証券化手法を導入する場合は普通財産が対象となる。

２）活用に対する考え方について

低未利用のPREを活用する場合、特段市として保有するメリットや制約条件が見込めない場合、売却が考えられる。売却の場合、転売に制限が掛けられる期間は最長でも10年[9]とされており、市として活用に制限がかけられなくなってしまう。

市が将来の公共施設等の配置検討などを見据え、建替の種地等として保有する場合には、その活用が行われるまでの間、民間事業者による活用を模索することが考えられる。その場合、まちづくり効果を検討した上で、

①整備を希望する公共施設・公益施設の整理（例：駐輪場・子育て支援施設等）

②民間施設の活用用途の条件（例：ホテルの建設を条件とする等）

などについての土地活用条件を検討する。これらの条件が付されてもなお市場性が見込める場合に不動産証券化手法の活用の可能性が存在する。

３）民間事業者による活用

不動産証券化スキームは、上記２から不動産証券化手法の活用可能性がある場合に、PREの貸し手・売り手である地方公共団体（又は国）が直接導入するものではなく、選定された民間事業者による活用を可能とするかが焦点となる。不動産証券化手法のそれぞれのスキームについて、民間事業者の事業条件・経営戦略等に応じて民間事業者自身で選択・提案され得るものであり、上記２に基づき、これを市が許容するかの判断となる。どのスキームを活用するかを提示するのはあくまで民間事業者側ということになる。

（２）導入目的

民間事業者が不動産証券化手法を導入する目的としては、「１．（２）手法の特徴」で示した通り、倒産隔離、多様な専門ノウハウの活用、二重課税回避などが挙げられる。

---

[9] 用途制限として実質的な制約は、一定の条件の元で売主が代金と契約の費用を返還して不動産を取り戻すことができる買戻し特約（民法579条）に基づき課されることが通例である。買戻し特約は最長で10年（民法580条）と定められていることから、実効力のある制約は最長で10年しか課すことができないと解釈されている。

事業入口段階においては、複数の事業者がそれぞれ出資をしあい事業を実施することが多い中で、借入・出資のリスク管理を行いやすいこと、また市況によっては銀行等からの借入条件が厳しいことがあるため資金調達の選択肢を増やすことも魅力の一つとされている。

事業出口段階におけるメリット（リートスキーム）としては、不動産投資の回収は数十年単位の長期を要することが多い中で、開発を実施した不動産事業者が早期にリートに売却することで、投資回収の早期実現が図られ、不動産事業者は回収した資金で他の開発案件に投資できることが挙げられる。

売却先となるリートへの出資者は、運営開始から一定期間が経過し、安定的に一定の収益が得られる物件を好むため、出資者と不動産事業者の利害が一致する物件についてはリートスキームが成立しやすいとされる。

行政においては、資金調達手法の選択肢が広がるため参画する民間事業者の増加が見込まれ、競争性が高まることで、応募者からの提案内容の質が向上することが期待される。

また、不動産証券化手法では法令上、綿密な事業計画の作成や適切な情報開示（J-REIT の場合）が求められており、事業の安定性・透明性を向上することも期待される効果の一つである。

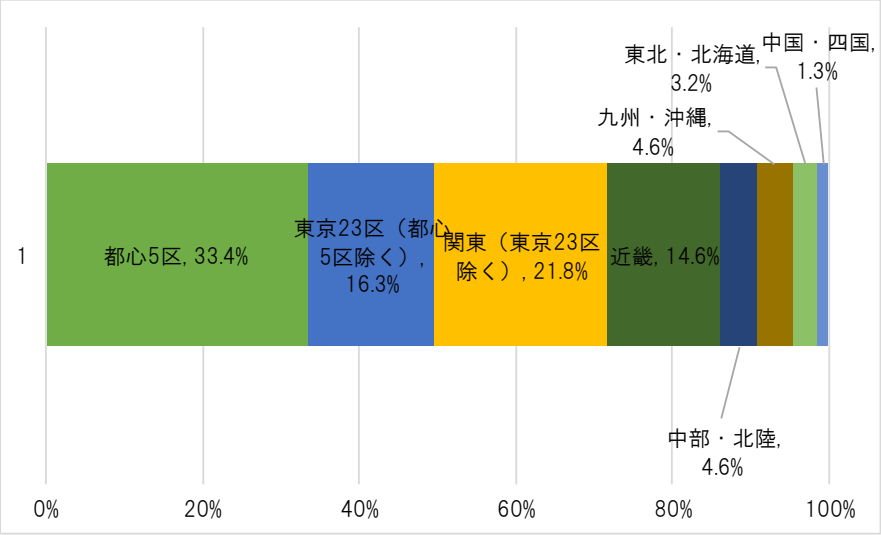
（３）札幌市での手法活用に関する考察

１）導入の対象として考えられる資産の種類・立地等について

不動産証券化手法の導入の大前提として、「一定以上の収益性が見込める不動産であること」が挙げられる。

例えば、J-REIT においては投資先として東京都心 5 区（千代田区、港区、中央区、新宿区、渋谷区）が約 1/3 を占めており、他区も合わせて投資対象の半数が東京 23 区、2/3 以上が関東圏に所在する。

図表　J-REIT の投資先（2019 年 2 月末現在）



※取得価格ベース

（出典）（一社）不動産証券化協会

リートスキーム以外の証券化手法においては、地方都市での PPP 事業への導入もみられるが、宮崎や小松のように中心駅の駅前拠点であることが多い。

したがって、札幌市内においては、中心市街地等収益性が見込める立地であれば民間事業者にとってもリートスキーム等による不動産証券化手法の導入ニーズがみられる可能性が存在する。

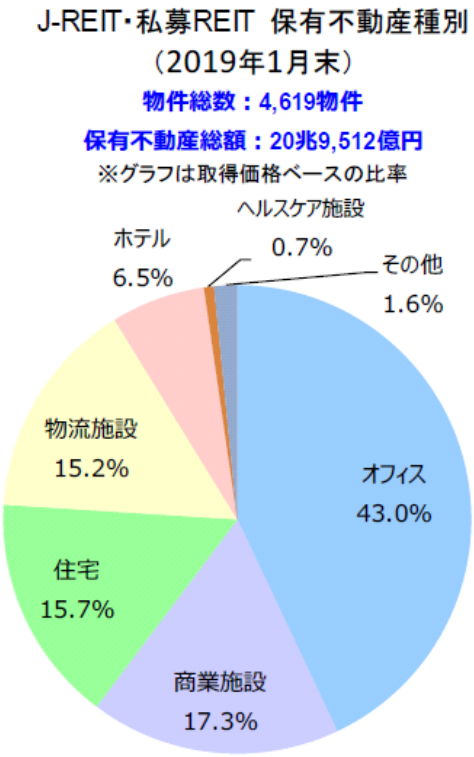
また、民間事業者同士の J-REIT に係る取引においては、ホテルや住宅等の取引が札幌市内においても確認されている。PRE 活用事業についても、住宅に関してはほぼ市内一円、商業施設も中心部及び郊外型、ホテルについてはインバウンド需要を背景に市内中心部などで不動産証券化が成立する可能性が示唆される。

図表　札幌市内における主な 2018 年の J-REIT 取得物件

物件	種類	住所	法人名	取得時期	取得価格
レジディア札幌駅ノース	賃貸マンション	中央区北 10 西 3	アドバンス・レジデンス投資法人	2018 年 1 月	6.79 億円
ホテルマイステイズプレミア札幌パーク	ホテル	中央区南 9 西 2	インヴィンシブル投資法人	2018 年 8 月	167 億円
コストコホールセール札幌倉庫店	商業施設	清田区美しが丘 1-9	ケネディクス商業リート法人	2018 年 5 月	42 億円
S-RESIDENCE 宮の森	賃貸マンション	中央区宮の森 3-10	サムティ・レジデンシャル投資法人	2018 年 8 月	6.6 億円

（出典）各投資法人公表資料

不動産証券化手法による投資先としては、オフィス、商業施設、住宅のほか、ホテル・物流施設等も投資対象として選定されており、これらの施設立地に好適な PRE（リゾート地・工業団地等）についても導入の可能性があるが、市内の立地状況を踏まえると、対象となるエリアは限定的になるものと見込まれる。



（出典）（一社）不動産証券化協会「ARES マンスリーレポート（2019 年 2 月）」

２）活用の条件・ポイント

① 立地による活用条件の整理

先述の通り、市場性が最も高い中心市街地を主な対象とした PRE 活用時に不動産証券化手法の提案がなされる可能性がある。民間市場（J-REIT）の取引事例や他自治体の PRE 証券化活用事例から鑑みるに、敷地条件によっては市が所有する土地にホテルや商業施設等の整備と公共機能の導入を併せた複合型開発などに不動産証券化手法を導入することが最も事業規模が大きく、周辺への効果が期待できる形となる。

この他、郊外部においては低未利用 PRE が存在する場合、住宅や郊外型商業施設等への活用が考えられるが、規模が小さく、かつ拠点性も低ければまちづくり効果は限定的となる。

図表　立地による市場性・用途・まちづくり効果の整理

	市場性	想定用途	まちづくり効果
中心部 （札幌駅～すすきの）	民間市場（J-REIT）の取引が多数確認できる再開発の機運が高まっており、収益性が期待できる	商業施設、ホテル、住宅等の需要が確認される	事業条件次第では、導入を望む公共施設を含めハード、ソフト両面から効果的な施策を展開できる可能性がある。
住宅地 （地下鉄・JR 沿線等）	民間市場の取引が複数確認できる	住宅や、拠点駅であれば商業施設の可能性もあり	低未利用地 PRE の活用は期待できるが、規模がいずれも小さくまちづくりへの効果は限定的
郊外 （ロードサイド）	民間市場の取引が一部確認できる	郊外型の商業施設が中心	ロードサイド型の商業施設の取引事例は確認されるが、拠点性は低く、まちづくり効果への寄与度は限定的
その他 （工業団地等）	現時点では不明	物流施設・データセンター・リゾート施設等	―

ただし、これらはあくまでも一般的な条件であり、詳細な事業性の評価やまちづくり効果の検討にあたっては個々の PRE を個別に評価することが必要となってくる。

② 地域経済への波及について

また、リートスキーム以外では、小松市の事例のように、入口ケースで地元の投資家の投資意欲を円滑に掬い取るスキームとなることも期待され、地域の資金が地域のまちづくりに投資される投資の“地産地消”による地域経済の活性化も期待できる。

リートスキームにおいても、札幌市や北海道内に拠点を有する投資法人等が今後設立されれば、地域の資金需要と投資需要を円滑に適合させる提案を受けられる可能性は存在する。ただし、リートにおいて、基本的に投資家は収支（配当）のみが投資判断基準であるため、地域貢献の観点からの投資は特段期待できるものではない。

３）導入に当たっての課題・留意点

【事業譲渡制限の検討】

不動産証券化手法における各スキームにて設立されるSPCは出資口（株式等）を譲渡することで、事業自体の譲渡が容易になる。事業の中途放棄に繋がる譲渡や、事業趣旨に沿わない主体への望ましくない譲渡なども想定されるため、事業趣旨及び運営上の必要に応じ地方公共団体は事業が安定するまでは株式譲渡を認めない旨の特約を設けるなど、公募段階から株式譲渡に一定の制限を課すことを検討する必要がある。

【実施主体の担保】

一般的なPRE活用事業とは異なり、不動産証券化手法は不動産の所有者（賃借人）と、運営者、出資者などがそれぞれ異なることが特徴である。

特に、SPCが実際にアセットマネジメント（AM）・プロパティマネジメント（PM）業務を行う者ではないため、事業者公募・審査時には実際にどの主体がAM・PM等の業務を実施するのかの事業体制について確認し、事業実施の確実性の担保をとる必要がある。

【民間事業者の意向聴取】

PRE活用事業において、過度な制限は民間事業者側の投資意欲を削ぐ可能性があることから、事前にサウンディング型市場調査等にて民間事業者側の意見も踏まえ、慎重に事業条件を検討する必要がある。

【賃貸借契約の一方的都合による解除】

不動産証券化手法に限った議論ではないが、PRE活用特有の課題として、地方自治法上、地方公共団体が普通財産を民間に賃借した場合、必要に応じ地方公共団体は解約できる旨が定められている[10]。実際に同条が適用され問題化した事例は不見当であるが、同条は民間事業者にとって懸念事項となる可能性が存在する。

不動産証券化手法導入時の留意事項	
契約当事者の変更の可否	事業継続性担保の方策
所有権（借地権）の譲渡（転貸含む）	民間事業者の意向聴取
SPC出資持分（株式）の譲渡	賃貸借契約の一方的都合による解除
事業の実施体制	

[10] 地方自治法第238条の第4項：普通財産を貸し付けた場合において、その貸付期間中に国、地方公共団体その他公共団体において公用又は公共用に供するため必要を生じたときは、普通地方公共団体の長は、その契約を解除することができる。

３．公共施設の長期包括委託

（１）事例整理

複数公共施設にまたがる公共施設の長期包括委託（複数年度、複数種類の施設）について、下記の通り事例を収集、整理した。

１）東村山市

自治体名	東京都東村山市
対象施設（73 施設）	市役所本庁舎、市役所北庁舎、いきいきプラザ、交流室、恩多分室、中央図書館、富士見図書館、萩山図書館、市民センター、青葉地域センター、萩山集会所、富士見集会所、富士見第 2 集会所、廻田集会所、ふるさと歴史館、八国山たいけんの里、久米川憩の家、萩山憩の家、廻田憩の家、地域福祉推進センター、第一保育園、第三保育園、第四保育園、第五保育園、第七保育園、栄町児童館(育成室)、秋津児童館(育成室)、北山児童館(育成室)、本町児童館(育成室)、第 1 化成児童クラブ、第 2 化成児童クラブ、第 1 萩山児童クラブ、第 2 萩山児童クラブ、南台児童クラブ、第 1 青葉児童クラブ、第 2 青葉児童クラブ、第 1 東萩山児童クラブ、第 2 東萩山児童クラブ、第 1 久米川児童クラブ、第 2 久米川児童クラブ、第 1 回田児童クラブ、第 2 回田児童クラブ、第 1 秋津東児童クラブ、第 2 秋津東児童クラブ、第 1 野火止児童クラブ、第 2 野火止児童クラブ、久米川東児童クラブ、富士見児童クラブ、化成小学校、回田小学校、大岱小学校、秋津小学校、八坂小学校、萩山小学校、南台小学校、久米川小学校、東萩山小学校、青葉小学校、北山小学校、秋津東小学校、野火止小学校、久米川東小学校、富士見小学校、東村山第一中学校、東村山第二中学校、東村山第三中学校、東村山第四中学校、東村山第五中学校、東村山第六中学校、東村山第七中学校、市営住宅、秋水園、美住リサイクルショップ、東村山運動公園
対象業務（維持管理業務）	漏水調査、冷水機保守、夜間照明保守、放射性物質検査、非常通報装置保守、特建等調査、建築設備調査、電話設備保守、電力量デマンド監視、電気細密点検、電気工作物保守、設備保守、植栽等管理、浄水器保守、消防設備保守、

	昇降機保守、受水槽等清掃、自動ドア保守、建物管理、清掃、蛍光灯交換、空調保守、簡易専用水道管理、害虫等駆除、ろ過装置保守、フロン類法定点検、プール清掃、プール監視等、トイレ清掃、建物警備、ダクト清掃、植栽等管理、消防設備保守、グリストラップ清掃、ガラス清掃
その他業務内容	－
事業期間	平成 30 年 4 月～平成 33 年 3 月
費用	予定価格：828,000 千円
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式
応募者数	2 社以上
落札者	大和リースグループ （代表企業：大和リース㈱、構成企業：大和ライフネクスト㈱）
評価	認識や課題分析、業務への理解、具体的な業務水準向上のための提案、業務の実施体制、業務工程、緊急時の対応などの面で、総合的に優れた提案であったため。

２）府中市

自治体名	東京都府中市
対象路線（633）	■道路 舗装・構造物等：633 路線（125,924m） 橋りょう（道路橋）：1 橋 橋りょう（歩道橋）：5 橋 立体横断施設（ペテストリアン・デッキ）：2 橋 けやき並木通りのケヤキ等：134 本 街路樹（けやき並木通りのケヤキを除く）：3,094 本 道路反射鏡：1,006 基 標識：159 基 ■法定外公共物 市有通路：約 5,500m 赤道：市補修の特定図面参照 ■その他：武蔵野線下外ポンプ室：1 か所
対象業務（維持管理業務）	■包括委託型業務 ・統括マネジメント業務 ・維持管理業務：巡回業務、維持業務：清掃業務、植栽管理業務、道路反射鏡・案内標識管理業務、補修・修繕業務、事故対応業務、

	災害対応業務、苦情・要望対応業務、占有物件管理業務、法定外公共物管理業務 ■単価契約型業務 ・補修・更新業務、ケヤキ剪定等業務
その他業務内容	統括マネジメント業務
事業期間	平成 30 年 4 月～平成 33 年 3 月
費用	落札価格：包括委託型業務 97,200 千円（税込）/年 （単価契約型業務補修・更新業務 13,781 千円（税込） ケヤキ剪定等業務 25,996 千円（税込）） 予定価格：包括委託型業務97,205千円/年 （単価契約型業務23,960千円/年）
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式
応募者数	4 事業者
落札者 ○＝地元企業	○岩井建設㈱・○㈱府中植木・㈱日東建設共同企業体
評価	地元企業の参画や地域貢献性が高く評価された。

３）流山市

自治体名	千葉県流山市
対象施設（46）	本庁舎（第一庁舎・第二庁舎・第四庁舎）、江戸川台駅前庁舎、保健センター、駒木台福祉会館、赤城福祉会館、向小金福祉会館、江戸川台福祉会館、つばさ学園児童デイサービス施設、流山小学校、新川小学校、八木南小学校、八木北小学校、江戸川台小学校、東小学校、東深井小学校、鰭ヶ崎小学校、西初石小学校、向小金小学校、長崎小学校、流山北小学校、西深井小学校、南流山小学校、南部中学校、常盤松中学校、北部中学校、東部中学校、東深井中学校、八木中学校、南流山中学校、西初石中学校、幼児教育支援センター及び附属幼稚園、おおたかの森小学校・中学校、中野久木保育所、平和台保育所、江戸川台保育所、向小金保育所、東深井保育所、ひよどり学童クラブ・ゆうゆう、中央図書館・博物館、文化会館、消防本部・中央消防署、北消防署、東消防署、南消防署、運河駅自由通路、おおたかの森駅自由通路
対象業務（維持管理業務）	(1)自家用電気工作物保守点検業務

	(2)消防用設備保守点検業務 (3)空調設備保守点検業務 (4)浄化槽設備保守点検業務 (5)グリストラップ清掃業務 (6)自動ドア設備保守点検業務 (7)エレベーター（小荷物専用昇降機含む）・エスカレーター保守点検業務 (8)雨水貯留槽清掃業務 (9)受水槽・高架水槽保守点検業務 (10)ホース乾燥塔保守点検業務 (11)シャッター保守点検業務 (12)施設管理業務 (13)巡回点検業務 (14)設備データの公共施設保全計画システムへの登録
その他業務内容	事業スキームに記載されていない事項であっても、当然必要と思われる事項については、本市と協議の上、事業者の責任において処理するものとする。
事業期間	平成 28 年 4 月～平成 33 年 3 月
費用	予定価格：70,000 千円（税抜）以内/年 （5 年合計 350,000 千円（税抜）以内）
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式＋デザインビルド
応募者数	2 社
落札者	大成有楽不動産㈱

４）廿日市市

自治体名	広島県廿日市市
対象施設（72）	中央市民センター（公民館）、平良市民センター（公民館）、原市民センター（公民館）、宮内市民センター（公民館）、地御前市民センター（公民館）、佐方市民センター（公民館）、阿品市民センター（公民館）、串戸市民センター（公民館）、阿品台市民センター（公民館）、宮園市民センター（公民館）、四季が丘市民センター（公民館）、玖島市民センター（公民館）、友和市民センター（公民館）・佐伯保健センター、さいき文化センター・津田市民センター（公民館）、浅原市民センター（公民

	館）、吉和市民センター（公民館）、大野市民センター（公民館）、大野西市民センター（公民館）、宮島市民センター（公民館）、宮島杉之浦市民センター（公民館）、佐方会館、ふれあいプラザ(佐方教育集会所）、市民活動センター、佐方保育園、廿日市保育園、平良保育園、原保育園、宮内保育園、宮園保育園、串戸保育園、地御前保育園、阿品台東保育園、阿品台西保育園、友和保育園、津田保育園、吉和保育園、深江保育園、池田保育園、いもせ保育園、梅原保育園、丸石保育園、鳴川保育園、平良児童館、友和児童館、津田児童館、大野東児童館、大野西児童館、廿日市小学校、平良小学校、原小学校、宮内小学校、地御前小学校、佐方小学校、阿品台東小学校、阿品台西小学校、金剛寺小学校、宮園小学校、四季が丘小学校、友和小学校、津田小学校、吉和小中学校、大野東小学校、大野西小学校・大野中学校（一貫校）、廿日市中学校、七尾中学校、阿品台中学校、野坂中学校、四季が丘中学校、佐伯中学校、大野東中学校、宮島小中学校、宮島幼稚園
対象業務（維持管理業務）	(1)自家用電気工作物保守点検業務 (2)消防用設備保守点検業務 (3)空調設備保守点検業務 (4)グリストラップ清掃業務 (5)自動開閉扉装置保守点検業務 (6)昇降機等保守点検業務 (7)受水槽・高架保守点検業務 (8)その他点検業務等
その他業務内容	―
事業期間	平成 29 年 4 月～平成 32 年 3 月
費用	落札価格：約 8,400 万円/年
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式
応募者数	5 社
落札者	大成有楽不動産㈱広島支店

５）芦屋市

自治体名	兵庫県芦屋市
対象施設（53）	本庁舎（北）、本庁舎（南）、本庁舎（東館）、本庁舎（駐輪場）、分庁舎、公光分庁舎（南館）、公光町倉庫、陽光町倉

	庫、業平町倉庫、旧芦屋会館、旧高浜分署、上宮川文化センター、収集業務管理棟、保健福祉センター、みどり地域生活支援センター、老人福祉会館、シルバーワークプラザ、精道こども園、打出保育所、大東保育所、岩園保育所、緑保育所、新浜保育所、すくすく学級、消防庁舎、高浜分署、東山出張所、奥池分遣所、宮川幼稚園、岩園幼稚園、小槌幼稚園、朝日ケ丘幼稚園、西山幼稚園、伊勢幼稚園、潮見幼稚園、精道小学校、宮川小学校、山手小学校、岩園小学校、朝日ケ丘小学校、潮見小学校、打出浜小学校、浜風小学校、精道中学校、山手中学校、潮見中学校、打出教育文化センター、三条分室、富田砕花旧居、市民センター、図書館、図書館（打出分室）、図書館（大原分室）
対象業務（維持管理業務）	(1)管理・受付業務 (2)設備管理業務 (3)清掃業務 (4)換気扇等高所清掃業務 (5)自家用電気工作物保守点検 (6)非常用電気設備保守点検 (7)電話交換 (8)電話交換機設備保守点検 (9)消防用設備保守点検 (10)防火シャッター保守点検 (11)空調設備保守点検 (12)ガスヒーポン (13)エレベーター等保守点検（いす式階段昇降機含む） (14)自動扉保守点検 (15)機械警備業務 (16)保安警備（人的警備）業務 (17)樹木剪定業務 (18)ビル管理法に基づく衛生管理 (19)貯水槽点検 (20)雑排水槽清掃 (21)汚水槽清掃 (22)水質検査 (23)害虫駆除 (24)排水管清掃

	(25)駐車場管理業務（保守点検含む） (26)ろ過施設点検 (27)自動制御設備保守点検 (28)リース業務 (29)その他
その他業務内容	・脱臭機点検業務 ・給湯設備保守点検業務 ・照明設備メンテナンス業務委託 ・入退室保守点検 ・電気集塵機電極板薬品洗浄作業 ・空気清浄機メンテナンス業務 ・電気時計設備保守点検業務 ・給茶機点検清掃業務 ・電気給湯器清掃業務 ・一般廃棄収集運搬業務 ・防火水槽清掃 ・エアコン室内機清掃 ・舞台吊物機構保守 ・舞台音響設備保守 ・舞台調光設備保守 ・環境衛生検査 ・放射能検査付随業務 ・非常通報装置保守点検業務 ・特定建築物定期点検業務 ・外壁赤外線調査 ・修繕等業務
事業期間	平成 31 年 4 月～平成 32 年 3 月 （業務内容が良好と認められた場合には平成 36 年 3 月 31 日まで継続）
費用	予定価格：1,937,300 千円（税込）/5 年間
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式
応募者数	4 社
落札者	日本管財㈱（西宮市）

６）箕面市

自治体名	箕面市
対象施設（51）	第二中学校、萱野保育所、子育て支援センター、本庁舎、上下水道局庁舎、第三別館、中小学校、箕面小学校、南小学校、桜ヶ丘保育所、西分署、（仮称）西南生涯学習センター、西南図書館、西南小学校、第三中学校、せいなん幼稚園、浄水場、北小学校、萱野北小学校、中央生涯学習センター中央図書館、メイプルホール、消防本部、西小学校、第一中学校、なか幼稚園、施設名、萱野三平記念館、萱野小学校、英語指導助手等住宅、かやの幼稚園、ペデストリアンデッキ、萱野汚水中継ポンプ場、教育センター萱野南図書館、第五中学校、稲保育所、旧老人福祉センター松寿荘、萱野東小学校、第四中学校、四中開放教室、東分署、豊川北小学校、東保育所、豊川南小学校、とよかわみなみ幼稚園、東生涯学習センター東図書館、東小学校、第六中学校、豊川支所、彩都の丘小中学校、豊能消防署本署、豊能消防署東出張所、止々呂美支所、とどろみの森学園
対象業務（維持管理業務）	エレベーター・ダムウェイター保守点検、エレベーター保守点検、カーペット清掃、ガスヒートポンプエアコン保守点検、トイレ器具等保守点検、トイレ洗浄芳香器具リース、ねずみ・衛生害虫防除、フロン類定期点検、一般用電気工作物保安管理、英語指導助手等住宅管理、環境衛生管理、機械警備、機械設備管理、給食室リフト保守点検及び定期検査ⅱ（クマリフト社機器）、給食室換気設備清掃、給食室空調機保守点検、空調設備管理、空調設備保守点検、警備・電話応対、建築設備等検査及び特殊建築物等検査、建築設備等検査、建物警備、建物清掃等、雑排水管洗浄、雑排水清掃、自家用工作物保安、自家用電気工作物保安管理、自家用電気工作物保安、自家用発電設備点検、自動ドア保守点検、自動扉保守点検、車椅子式斜行型階段昇降機保守点検、受水槽・雑排水槽・汚水槽点検清掃、受付、樹木害虫防除、樹木管理、樹木等管理、樹木剪定、除草、消防設備定期点検、消防設備点検、消防設備点検等、消防設備等点検、消防用設備等点検、常時監視、植栽管理、植木剪定・消毒・残滓処理、植木剪定、植木剪定等、

	厨房機器保守点検、厨房室フード及び換気扇清掃、水道施設除草、水道設備管理、清掃・警備、清掃、設備管理、設備機器保守点検、総合建物管理、中央監視設備保守点検、中央監視盤・自動制御装置保守点検、駐車場機器保守点検、貯水槽清掃、吊物装置、電気設備保安管理、電話交換機保守点検、電話設備保守点検、特定建築物環境衛生管理、配膳用リフト点検ⅰ、配膳用リフト点検ⅱ、便器洗浄器保守管理、便所防臭清掃管理、保安管理、豊能消防署東出張所自動扉保守点検、豊能消防署本署及び東出張所自家用電気工作物保安管理、豊能消防署本署及び東出張所消防用設備等点検、有人警備、遊具・体育施設点検、遊具点検、遊具点検、緑化管理、冷暖房設備管理
その他業務内容	―
事業期間	平成 29 年 10 月～平成 34 年 9 月まで
費用	予定価格：1,834,863 千円 落札価格：1,760,398 千円
事業者選定方法	総合評価落札方式
応募者数	7 社
落札者 ○＝地元企業	代表者：㈱ハウスビルシステム 構成員：○公益社団法人箕面市シルバー人材センター、○植己造園 、日本安全警備㈱、○イーチ合同会社、㈱ユニテックス

7）八千代市

自治体名	千葉県八千代市
対象施設（77）	高津南保育園、八千代台南保育園、八千代台西保育園、睦北保育園、米本南保育園、村上北保育園、ゆりのき台保育園、村上児童会館、ゆりのき台第二学童保育所、ゆりのき台学童保育所、高津児童会館、すてっぷ 21 大和田、すてっぷ 21 勝田台、八千代台東学童保育所、大和田学童保育所、高津第二学童保育所、米本第二学童保育所、米本第三学童保育所、村上学童保育所、村上第二学童保育所、村上北学童保育所、睦学童保育所、みどりが丘学童保育所、大和田第二学童保育所、高津学童保育所、八千代台西学童保育所、八千代台学童保育所、勝田台学童保育所、勝田台南学童保育所、市営花輪団地、市営ほしば団地、市営第二ほ

	しば団地、市立第二村上団地、市立まつわ団地、市立第二まつわ団地、睦公民館、村上公民館、大和田公民館、高津公民館、八千代台東南公共センター、八千代台東南公民館、阿蘇公民館、八千代台公民館、勝田台公民館、八千代台小学校、大和田南小学校、大和田西小学校、大和田小学校、南高津小学校、高津小学校、西高津小学校、八千代台東小学校、八千代台西小学校、勝田台小学校、勝田台南小学校、睦小学校、米本南小学校、阿蘇小学校、米本小学校、村上北小学校、村上東小学校、村上小学校、萱田小学校、新木戸小学校、みどりが丘小学校、大和田中学校、高津中学校、東高津中学校、八千代台西中学校、八千代中学校、勝田台中学校、睦中学校、阿蘇中学校、村上東中学校、村上中学校、萱田中学校、適応支援センター
対象業務（維持管理業務）	(1)自家用電気工作物保守点検業務 (2)消防用設備保守点検業務 (3)空調設備保守点検業務 (4)浄化槽保守点検業務 (5)昇降設備保守点検業務 (6)受水槽等保守点検業務 (7)プール循環浄化装置保守点検業務 (8)衛生害虫等防除業務 (9)樹木剪定・除草、消毒業務 (10)調理室等清掃業務 (11)特定建築物等定期点検業務 (12)その他保守点検等業務 (13)巡回点検業務
その他業務内容	―
事業期間	平成 31 年 4 月～平成 36 年 3 月
費用	予定価格：71,278 千円/年（税抜）以内 （5 年合計 356,390 千円（税抜）以内）
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式
応募者数	2 社
落札者	大成有楽不動産㈱千葉支店

８）東大和市

自治体名	東京都東大和市
対象施設（34）	きよはら児童館、センター（上北台老人）、ピア芋窪、ファーマーズセンター、やまとあけぼの学園、学校給食センター、学童保育所（全 11）、休日急患診療所、旧みのり福祉園、旧学校給食センター、旧日立航空機㈱変電所、教育センター（第三小学校敷地内）、狭山公民館、狭山保育園、郷土博物館、郷土美術園、湖畔地区集会所、向原市民センター、桜が丘市民センター、子ども家庭支援センター、市役所、社会福祉協議会、小学校、上仲原公園管理事務所、上北台市民センター、新堀地区会館、清原市民センター、蔵敷公民館、中央公民館、中央図書館、中学校、奈良橋市民センター、南街市民センター、南街老人福祉館、福祉館、保健センター
対象業務（維持管理業務）	オイルタンク清掃・点検、ガス器具点検、シャッター点検、ソーラー設備点検、プール循環装置点検、プール清掃、ボイラー点検、ろ過装置点検、雨水再利用設備維持管理、害虫駆除、機械警備、給食用リフト点検、建築設備検査、建築物環境衛生管理、建物清掃、自家用電気工作物点検、自動ドア点検、昇降機点検、消防設備点検、窓ガラス・雨樋清掃、貯水槽・貯湯槽・受水槽・高架水槽清掃・点検、電気機械設備保守、電気湯沸器点検、特殊建築物調査、熱風炉点検、排水処理施設維持管理、非常通報装置点検、非常用発電設備点検、舞台装置点検、防火設備検査、冷温水発生機点検、冷暖房設備点検（空調、ガスヒートポンプ含む）
その他業務内容	―
事業期間	平成 30 年 10 月～平成 36 年 3 月
費用	予定価格：1,320,532 千円（税込：6 年間の総額）
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式
応募者数	2 社以上
落札者	鹿島建物総合管理㈱
評価	市内業者及び準市内業者の活用と将来の建築系の公共施設マネジメントについて、積極的な取組及び効果が期待できる。

９）筑西市

自治体名	茨城県筑西市
対象施設（65）	本庁舎、下館武道館、関城支所、明野支所、協和支所、川島出張所、下館保健センター、協和保健センター、認定こども園せきじょう、協和保育所、協和ふれあい健康プラザ、ことぶき荘老人ホーム、宮山ふるさとふれあい公園、明野農産加工施設、明野幼稚園、協和幼稚園、下館学校給食センター、明野学校給食センター、農業資料館、しもだて地域交流センター、伊讃公民館、川島公民館、竹島公民館、養蚕公民館、五所公民館、中公民館、河間公民館、大田公民館、嘉田生崎公民館、生涯学習センター、関本公民館、河内公民館、黒子公民館、明野公民館、海老ヶ島集会所、協和総合庁舎（協和公民館）、協和転作促進研修センター、しもだて美術館、下館小学校、伊讃小学校、竹島小学校、川島小学校、五所小学校、養蚕小学校、大田小学校、嘉田生崎小学校、中小学校、河間小学校、関城西小学校、関城東小学校、大村小学校、村田小学校、鳥羽小学校、上野小学校、長讃小学校、古里小学校、新治小学校、小栗小学校、下館中学校、下館西中学校、下館南中学校、下館北中学校、関城中学校、明野中学校、協和中学校
対象業務（維持管理業務）	(1)自家用電気工作物保守点検業務 (2)消防用設備保守点検業務 (3)自動ドア設備保守点検業務 (4)昇降設備保守点検業務 (5)受水槽等保守点検業務 (6)浄化槽保守点検業務 (7)空調設備保守点検業務 (8)特定建築物定期保守点検業務 (9)清掃業務 (10)植栽管理、除草業務 (11)機械警備業務 (12)その他業務
その他業務内容	－
事業期間	平成 31 年 4 月～平成 36 年 3 月
費用	予定価格：890,000 千円（税込：5 年間の総額）
事業者選定方法	公募型プロポーザル方式
応募者数	2 社以上
落札者	日本管財㈱（西宮市）

（２）ヒアリング調査

（１）にて事例を整理した地方公共団体の中から、長期包括委託を導入したことによる定量面及び定性面の効果や条件設定などに関する電話調査を行った。

１）定量面

- 従来型の分離分割発注から長期包括委託に変更したことで、コスト増に繋がった部分があるが、公募前のサウンディング調査にて、行政が負担することを前提とした場合に市場性が確保可能か確認し、事業者の意向を聴取した(→市場性あり)【A 市】
- 契約事務の一本化により、人件費の減少に繋がった【A 市】
- PSC と比較した長期包括委託の VFM は 2.1％（落札結果ベース）。事業が軌道に乗ったあとは、職員配置の緩和などにより、より高い VFM が出現する見込み【B 市】
- 長期包括委託としたことで、約 1,700 万円の経費削減につながった【C 市】

２）定性面

- 落札者である代表企業の下に地元企業が再委託先として参入することで、地元企業による維持管理等がなされている。落札者は主にこれらの統括管理・マネジメント部分を担当している【A 市】
- 落札者による統括管理・マネジメント業務により、従前は業務に組み込まれていなかった定期的な巡回点検などが盛り込まれ、これまでよりも維持管理面の質の向上が図られた【A 市】
- 地元企業の保護を目的に、市内企業との意見交換を重ね、市内企業でも十分に対応できるような仕組みを構築した【B 市】
- 参加企業が JV を組むことを前提に、最低でも 1 社以上の市内企業を含めることを公募条件に設定した【B 市】
- 定量的な効果が発揮されたものの、維持管理の質向上、職員配置の緩和（職員数減少への対応）などを目的として、長期包括委託を採用した【C 市】

（３）総括

１）業務内容

対象施設については、ほぼすべての自治体において「包括委託」の名の通り、市域全体にわたる幅広い建築施設（図書館、学校、庁舎、保育所、市民センター、公民館、消防庁舎、福祉施設等）を網羅していた。府中市のみ、土木構造物（道路）の包括管理であった。

対象業務も電気・機械の保守点検、清掃、害虫駆除、巡回点検、警備、植栽管理等、一般的な建築物のメンテナンスに要する業務が網羅的に設定されていた。芦屋市においては、受付業務も対象に含まれていた。

２）事業期間

3 年又は 5 年程度が多い。

図表　包括管理委託の事業期間

3 年	東村山、府中、廿日市
5 年	流山、芦屋（業務内容が良好と認められた場合）、箕面、八千代、東大和、筑西

３）競争性

応募者総数を公表していない自治体も存在したが、いずれの事例においても、2 社以上の応募が確認できた。箕面市は 7 社、廿日市市は 5 社の応募がみられた。

４）地元企業の活用

代表企業で地元企業（当該自治体内に本社を有する企業）が選定されたのは 1 市（府中市）にとどまった。構成企業も含めても更に 1 市（箕面市）にとどまっている。

公表資料に名前はみられないものの、審査項目で地元企業の活用等について評価された事業も数例存在している。多数の施設の多数の業務につき地元事業者抜きでは成立しない環境もあるものと推察される。

（４）事例調査を通じて得られた示唆

長期包括委託を採用している自治体の多くが「東京圏又は大阪圏に位置する人口数十万人規模の地方公共団体」であった。これらの自治体は、一部例外はあるものの、市域が広くない中で公共施設が密度高く存在している特徴を有している。

札幌市の場合は、これらの事例の自治体よりも人口が多く、また広大な面積を有している事情もあるため、多数の公共施設を包含した市域一括での導入の場合は実現性に欠ける。加えて、競争性について、いずれの事例についても2社以上の応札があるが、対象の規模を広げた場合には、これに対応可能な民間事業者の数が減少することから、地元企業の参加可能性なども加味し、競争性の確保の観点に対し慎重な検討が必要と考えられる。

一方で、区単位がほぼこれらの事例の市域に相当するものと考えられるため、仮に一定数の施設における包括発注を導入する場合は、区又はそれに準ずる単位における導入が一つの目安となると考えられる。

また事例からは、代表企業又は構成企業で地元企業が選定された事例が限られており、仮に提案等で地域経済への貢献が謳われている場合でも、既存の発注形態と比べた地元企業の収益性向上は未知数である。

以上から、札幌市全域における多数の建築物・業務への適用は困難となる可能性がある一方で、区単位というような一定規模数では、適用の余地があるといえる。ただし、地元企業の活用に関して、「札幌市工事請負契約に関する基本方針」（平成25 年3月4日 財政局契約管理担当局長決裁）や「札幌市PPP/PFI活用指針」の「6.1. 地域企業参画に向けた取組」等に基づいた、地元建設産業の雇用の確保及び就労環境の向上、地域経済の活性化等に配慮する必要がある。

４．公共施設の電気や機械設備等に関するリーススキーム

（１）公共施設の電気や機械設備等に関するリーススキームの概要

通常、行政は施設に電気や機械設備等を個別導入しているが、リーススキームは、これらの導入・設置、維持管理等に至るまで、包括した民間によるサービスを受けるものであり、近年、市場に登場している手法である。

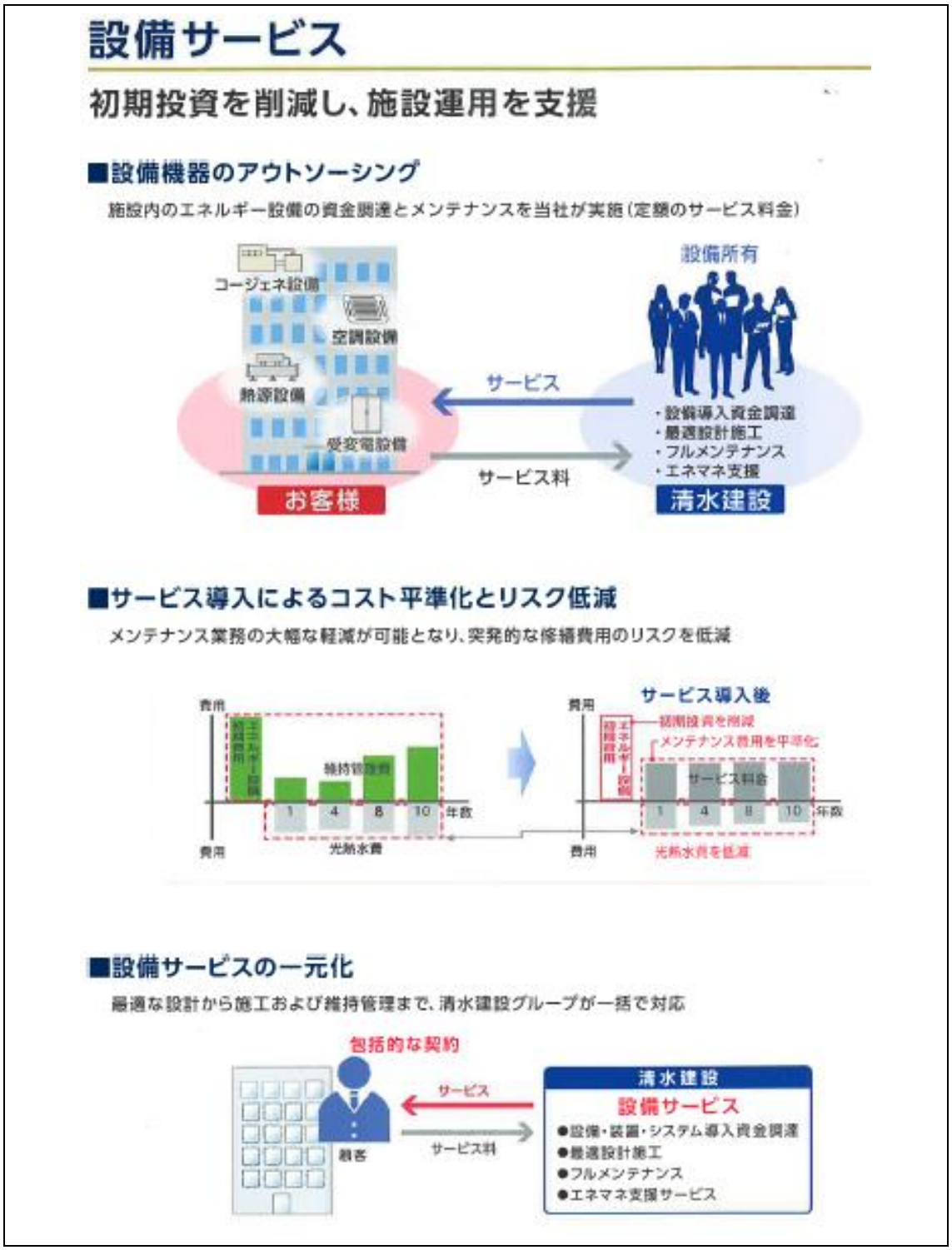
リーススキームにおける設備等は民間の所有物であるため、これまで調達時に一括して支払いしていた分を割賦払い可能とするなど、財政平準化効果や行政における維持管理などの負荷低減が期待される。

また、一括管理や適切なタイミングによる設備等の更新など、維持管理水準の向上等についても効果が発揮されることが見込まれる。

（２）民間の取組（清水建設株式会社の例）取組の概要

民間の取組の一例である、清水建設株式会社の取組は以下のとおり。

提案内容の概要



■設備サービス採用事例

愛全会 愛全病院

所 在 地　札幌市
建物用途　病院(391床)
構造規模　RC造　地下1F　地上5F
延床面積　15,233㎡
対象機器　CGS・空調熱源・ボイラEHP・GHP 等
補 助 金　分散型電源導入促進事業費補助金(平成27年)

2015年11月より事業継続中
【契約期間:10年】

TMGあさか医療センター

所 在 地　埼玉県
建物用途　病院(446床)
構造規模　RC造　地上7F
延床面積　25,395㎡
対象機器　CGS・空調熱源・ボイラ・貯湯槽 等
補 助 金　埼玉県コージェネレーション導入補助金(平成28年)

2017年11月より事業継続中
【契約期間:10年】

市立伊勢総合病院

所 在 地　三重県
建物用途　病院(300床)
構造規模　RC造　地上5F
延床面積　24,870㎡
対象機器　CGS・空調熱源・ボイラ・発電機・太陽光・受変電設備 等
補 助 金　サステナブル建築物等先導事例(平成28年)

2018年10月より事業継続中
【契約期間:15年】

■お客様の声(メリット)

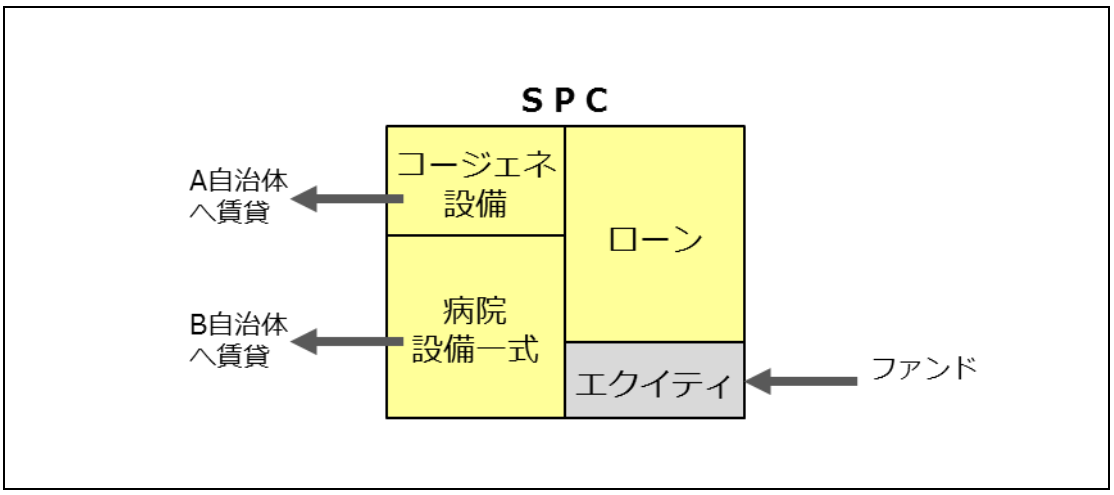
- 規模拡大に見合うメンテナンス要員の手配で困っていたが、不要となった
- 当初は諦めていたコージェネレーションの導入可能となり、ガス料金も低減できて非常に良かった
- 補助金の導入によりサービス料金の低減ができた
- 中止を検討した太陽光発電や高効率機器の導入が可能となり、更には補助金が獲得できた
- 省エネ機器やBCP対策機器の確実な運用も含めて実施してくれて良かった

（出典）清水建設提供「LCV」

（３）当該事例を地方公共団体向けに想定したケース

空調やシステムサーバーなどの設備機器が民間により調達され、それらの機器をまとめて自治体へ長期で貸出されるスキームの一例は以下の通り。

ストラクチャーの概要



（４）リーススキームの導入に対する考察

１）メリットと考えられる事項

設備機器の導入、メンテナンス等を包括的に外部化できる。また、高品質の設備機器の導入が可能であり、かつ、BCP やエネルギーマネジメントなどソフト面の充実が図られ、建物サービスの水準を高めることができる。

通常、初期投資として、設備の調達直後に財政負担を要するのに対し、当該スキームの場合、市は割賦払いすることができ、財政負担を平準化することができる。また、民間事業者をターゲットとした国の補助を活用できる可能性がある。

２）導入の課題と考えられる事項

本来行政が個別に発注する業務を包括するものであるため、これに見合う高コストになる可能性がある。

複雑な資金調達スキームの活用が想定されるため、資金調達コストが加味されたうえでのリース料設定となる可能性があり、市が起債により資金調達するよりは、高い資金調達コストとなる可能性がある。

民間が設備を所有しているため、固定資産税を始めとした公租公課についても、リース料に加算される可能性がある。

導入により効果が見込まれる施設種別が限定される。民間事業者においても、現状導入されている事例は、設備機器の調達に要するコストが相対的に高く、BCP 対応等が求められる施設に限定されていると言える。

また、類似サービスを提供可能な民間事業者が限定されている可能性があり、入札による競争性が働かない可能性がある。

３）総括

市場性にもよるが、市民病院等、設備機器の調達に要するコストが高く、高い施設性能が求められる施設の大規模改修時に活用できる可能性があり、BOT などの PPP/PFI 手法と組み合わせて活用することも考えられる。

他方、新規性の高いサービスであることから、市場価格の把握は容易でないため、競争により、適正な価格による調達とする必要がある。

したがって、行政が発注時に、リーススキームを指定する場合は、費用対効果や競争性の担保をしっかりと精査したうえで導入する必要がある。

一方で、設備更新や施設の改修時などにおいて、環境性や災害対策等の面で高い施設（設備）性能を、手法を定めずプロポーザル方式で求める場合には、参加業者からリーススキームによるサービス提供の提案がなされることも今後は想定される。その際は、財政平準化の必要性や高度な設備の包括的維持管理で効果が期待できる場合は、手法採用の可能性がある。

第３章　地方自治体におけるPPP/PFI地域プラットフォームの動向について

１．地域プラットフォームとは（定義、概要）

地域プラットフォームとは、主として単一の基礎自治体又は複数の自治体にまたがり、地域の企業等の参画を促進するために形成されるセミナーや情報交換などの場とされており、内閣府では以下の通り定義されている。

図表　地域プラットフォームの定義

地域プラットフォームとは 「地域プラットフォーム」とは、地域の企業、金融機関、地方自治体等が集まり、PPP/PFI事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図り、具体のPPP/PFI案件形成を目指した取組みです。

（出典）内閣府民間資金等活用事業推進室ウェブサイト

２．国の動向（推進状況）

（１）内閣府の取り組み

１）地域プラットフォーム形成支援

内閣府民間資金等活用事業推進室(PPP/PFI 推進室)では、平成 27 年度より毎年、地域における PPP/PFI 案件の形成能力の向上を図るため、行政・金融機関・企業等の関係者が集う地域プラットフォームについて形成支援事業を実施している。更に、他の自治体への横展開の可能性が高いものについては、サウンディング型市場調査等の案件形成支援も実施している。

平成 31 年度の支援内容としては、コンサルタントの派遣、サウンディング型市場調査の実施及び結果支援の分析、類似事例の情報提供等が例示されている。

① 平成 27 年度

	対象	支援対象案件
1	千葉県習志野市	習志野市公共施設再生プラットフォーム形成事業
2	静岡県浜松市	浜松市官民連携プラットフォーム形成事業
3	兵庫県神戸市	地域での民間事業者の参画及び提案促進の活性化を目指した産学官金連携の仕組みの構築
4	岡山県岡山市	岡山 PPP 交流広場（岡山市版地域プラットフォームにおける PPP 連携の基盤づくり）
5	福岡県福岡市	PPP マーケットの拡大・醸成に向けた事業者及び地方公共団体向けセミナー等の開催

② 平成 28 年度

	対象	支援対象案件
1	盛岡市	盛岡市域における PPP/PFI 地域プラットフォーム形成に関する調査検討支援業務
2	富山市等	富山市域における PPP/PFI 地域プラットフォーム形成に関する調査検討支援業務
3	福井銀行等（福井県）	福井県域における PPP/PFI 地域プラットフォーム形成に関する調査検討支援業務
4	滋賀大学等(滋賀県)	滋賀県域における PPP/PFI 地域プラットフォーム形成に関する調査検討支援業務
5	長崎県佐世保市	佐世保市域における PPP/PFI 地域プラットフォーム形成に関する調査検討支援業務

③ 平成 29 年度

	対象
1	神奈川県相模原市
2	石川県北國銀行等
3	岐阜大学等（岐阜県）
4	百五銀行等（三重県）
5	京都府
6	宮崎県

④ 平成 30 年度

	対象
1	鳥取県
2	徳島県
3	静岡市
4	多摩信用金庫等 （東京都）
5	大阪府貝塚市等

２）地域プラットフォーム運用マニュアル

内閣府は国土交通省と共同で地域プラットフォームの意義、形成・運営の準備及び実施体制について方法を詳説した運用マニュアルを平成 29 年 3 月に公表[11]している。

３）PPP/PFI 地域プラットフォーム協定

内閣府は国土交通省と共同で、平成 31 年度より、地域プラットフォームの機能強化を図ることを目的に、主として人口 20 万人以上の市町村・都道府県を対象に地域プラットフォーム協定を公募している。

当該の自治体が一定の取り組みを行うことを条件に内閣府等が自治体に対し所定の支援を行うものとしており、期間は 2020 年 3 月までとなっている。

[11] PPP/PFI 地域プラットフォーム運用マニュアル
https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/platform/pdf/unyo_manual_1.pdf

図表　地域プラットフォーム協定の内容

内閣府・国土交通省から自治体へ求める事項	内閣府・国土交通省から自治体に支援する事項
①次のⅰ）～ⅲ）に掲げる機会（参加者（構成団体を含む。以下同じ。）が無償で参加できるセミナー、会合等に限る。）を年１回以上設けること。 ⅰ）参加者がPPP/PFI事業のノウハウを習得する機会 ⅱ）構成団体である地方公共団体が検討している事業の企画・構想について、協定プラットフォームの代表者が所在する都道府県内の民間事業者等から意見を聴く機会 ⅲ）地域の様々な事業分野の民間事業者等が情報交換を行う機会 ②地域における課題や要望を集約し、必要に応じて、地方ブロック単位（全国 9 ブロック）で PPP/PFI に関する情報・ノウハウの共有・ 習得、個別案件の官民対話等を促進するブロックプラットフォームと共有すること。	①両府省を始めとする関係省庁の職員及び専門家を講師として派遣すること。 ②協定プラットフォームが開催するセミナー等について、後援名義の使用許可や地方公共団体への情報提供、両府省の HP における告知等の広報活動を行うこと。 ③地方公共団体が協定プラットフォームを通じて検討している PPP/PFI 事業に関する企画・構想の事業化を支援すること。 ④内閣府は、協定プラットフォームにより共有された情報等を基に、案件に関する支援措置の有無等について照会するなど、関係省庁に協力要請を行うこと。 ⑤内閣府は、地域プラットフォームの立ち上げ支援及び複合施設等案件の事業化支援を行うこと。

（出典）内閣府ウェブサイト

（２）国土交通省の取り組み

１）自治体プラットフォームの設置運営支援

国土交通省では、同省所管の個別事業の実施に向け、官民連携手法の活用を検討する地方公共団体に対し、地域プラットフォームを活用した案件形成に向けた取組を 3 年程度の支援期間で実施している。

実際の事業化の検討を通じた活動経験の蓄積を図り、継続的な案件形成に繋がることを目的としている。

図表　自治体プラットフォームの設置運営支援先

開始年度	自治体・地域数	道内自治体・地域
平成 27 年度	12	帯広市
平成 28 年度	9	旭川市、網走市・大空町・北見市
平成 29 年度	15	鷹栖町、陸別町
平成 30 年度	3	

２）地方ブロックプラットフォーム

国土交通省では、全国をカバーする 9 地方において、地方ブロック単位でプラットフォームを形成している。

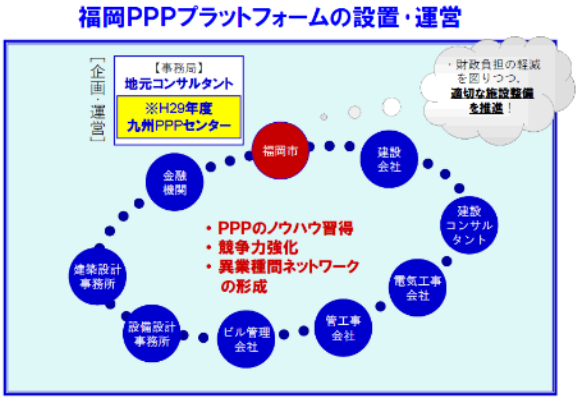
当該ブロック内の地方公共団体をはじめとした産官学金を対象にセミナー・シンポジウム、実践的研修の実施等を行い、PPP ノウハウの横展開を目指している。

３．事例分析

（１）他都市

１）福岡市

自治体名	福岡市（事務局：地元コンサルタント、運営：九州 PPP センター）
開始年度	平成 23 年度
実施目的	地場企業の PPP に関するノウハウ習得と事業参画に向けた競争力強化を図ること。 取組み ■企画提案力や事業遂行力の向上に繋がる他都市の事例研究 ■コンソーシアムの形成に向けた異業種との出会いの場の提供 ■福岡市の事業に関する情報提供と意見交換
主要テーマ	■主なテーマ (1) 他都市の事例研究などを通した企画提案力や事業遂行力の向上 (2) 異業種間のネットワークの形成 (3) 個別事業に関する情報提供と意見交換 ■直近　平成 30 年 11 月のテーマ 福岡市拠点文化施設整備及び須崎公園再整備事業について
開催様態・頻度	セミナー、4～5 回/年 平成 30 年度までに 27 回開催
参加資格	福岡市内に本店を置く公共建築物の整備・運営に関連する企業
主な事業化事業	・福岡市学校空調整備事業（地元企業が代表企業） ・拠点体育館整備事業（複数の地元企業が構成企業として参画） ・福岡市青少年科学館整備事業（複数の地元企業が構成企業として参画）　など



（出典）福岡市 HP（http://www.city.fukuoka.lg.jp/zaisei/jigyo-suishin/ppp_pfi/platform.html）

２）浜松市

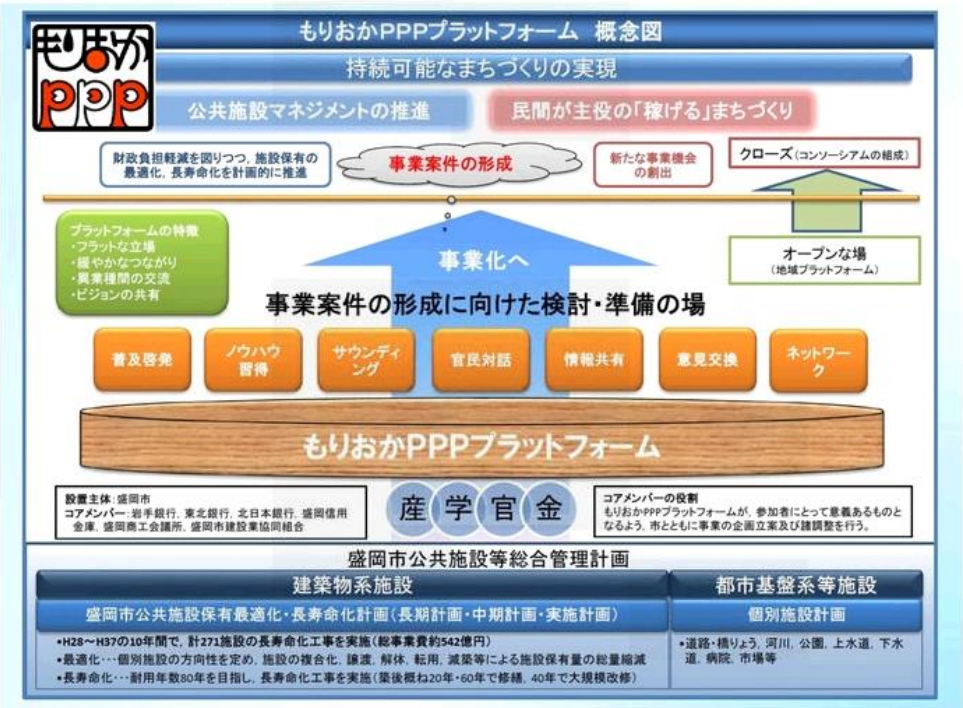
自治体名	浜松市
開始年度	平成 27 年度
実施目的	導入目的：地域全体の PPP/PFI の底上げ 実施目的 ・PPP/PFI の普及啓発 ・PPP/PFI の意識醸成 ・地域企業の競争力強化 導入目的：地域金融機関との連携強化 ・地域金融機関の PPP/PFI における役割の理解醸成 ・行政、地域企業と、地域金融機関とのネットワーク構築 ・地域金融機関の地域プラットフォームへの関与
主要テーマ	平成 30 年 11 月のテーマ 地域企業の PPP/PFI 事業に対する取組
開催様態・頻度	3 回程度/年
参加資格	当初：浜松市内の事業者（産） 直近：PPP/PFI をはじめとした官民連携による公共施設の整備に興味のある企業等
主な事業化事業	・浜松市営住宅初生住宅団地集約建替事業等（地元企業が代表企業を務める。）

３）相模原市

自治体名	相模原市（神奈川県）
開始年度	平成 30 年度
実施目的	(1)民間が担うことができるものは、民間に委ねる。 (2)従来の枠組みを超えた新たな発想により、事業の実施手法を見直す。 (3)最少経費で最大効果サービスの実現を目指す。 方針 1：新たな発想による PPP 活用 方針 2：適切な PPP 手法の選択 方針 3：積極的な PPP 活用に向けた職員の意識改革
主要テーマ	直近　平成 31 年 2 月のテーマ (1)「地域金融機関の PPP／PFI の取組みとプロジェクトファイナンスについて」 (2)「地域企業としての PPP／PFI への取組」 (3)「合流式下水道区域の分流化事業」について【官民対話（サウンディング）】 (4)「2020 東京オリンピック・パラリンピック競技大会」に向けた相模原市の取組
開催様態・頻度	セミナー、2～3 回/年
参加資格	相模原市の PPP／PFI 事業に関心をお持ちの民間企業・団体、金融機関、大学等
主な事業化事業	なし （美術館整備事業、アイスアリーナ整備事業等の事業化を検討中）

４）盛岡市

自治体名	盛岡市
開始年度	平成 29 年度
実施目的	公共施設マネジメントを着実に推進すること等を目的に、民間事業者の PPP／PFI に関するノウハウ習得と事業参画に向けた競争力強化を図るため、公共施設整備・管理運営等に関連する地場企業が、セミナー開催や意見交換等を通じ案件形成に向けた官民の情報共有及び対話促進を継続的に展開する場として、平成 29 年度から盛岡市が設置するプラットフォーム
主要テーマ	平成 30 年 11 月のテーマ (1)「道の駅は第 2・第 3 ステージに ―ブルーオーシャン戦術のススメ―」 (2)「盛岡市『道の駅』整備計画の概要について」玉山総合事務所 (3)「道の駅をどのような場にできるか。道の駅でどのような活動が考えられるか。」
開催様態・頻度	セミナー、2～3 回/年
参加資格	なし
主な事業化事業	なし （道の駅整備、空調整備事業等の事業化を検討中）



（出典）盛岡市 HP（http://www.city.morioka.iwate.jp/shisei/machizukuri/1017530/index.html）

５）習志野市

自治体名	習志野市
開始年度	平成 27 年度
実施目的	公共施設再編における官民連携事業の創出・実現化を目的として情報共有・意見交換等の場を構築する
主要テーマ	【地域プラットフォームを実施する上での課題】 (1)地域プラットフォームの形成に関する課題 1)「関係主体の PPP/PFI に対する理解の向上と意識の醸成」 2)「地域企業の参画意欲の促進と競争力強化」 (2)地域プラットフォームの運営における課題 3)「段階に応じた運営計画の検討」 【地域プラットフォームに関連する課題】 (3)習志野市庁内の環境整備や取組の進め方に関する課題 4)「案件形成機能の強化」 5)「公共施設再編に対する市民の理解と意見の反映」
開催様態・頻度	セミナー＆勉強会、3～4 回/年
参加資格	(1)参画者は産官学金から構成、「産」は習志野商工会議所及び習志野市に本社を置く企業が対象。 (2)PPP/PFI 事業で実施する業務（設計・建設・維持管理・運営・金融）を担う業種が対象。 (3)地域で唯一の総合経済団体である「習志野商工会議所」と十分に連携し参画を呼びかけ。
主な事業化事業	・大久保地区公共施設再生事業（地元企業の参画はなし） ・給食センター建替事業（地元企業が協力企業として参画）

６）鳥取県

自治体名	鳥取県/PPP/PFI 推進地域プラットフォーム
開始年度	平成 30 年度
実施目的	県内の PPP/PFI の推進に向けて、行政、経済団体、金融機関、民間事業者が集まり、PPP/PFI 事業の知識と技能の取得と案件形成能力の向上を図り、地元事業者の積極的な事業関与に繋げることを目的とした地域プラットフォームを設置。
主要テーマ （多数の場合は直近の、等）	直近　平成 31 年 1 月のテーマ (1)多様な官民連携事業とその可能性 (2)金融機関からみた地元事業者関与型 PFI の促進について
開催様態・頻度	約 3 回/年
参加資格	なし
主な事業化事業	なし （発電コンセッション、美術館整備事業、西部事務所整備事業等を検討中）
その他	平成 31 年 1 月において「鳥取県 PPP/PFI 手法導入にかかる県内事業者参画に向けた配慮方針」を策定。同方針においては、指定管理者の公募にあたっては、原則として県内に主たる事務所を置くこと、PPP/PFI 手法を導入する場合の事業者公募にあたっては、WTO 政府調達案件に該当しない案件は、原則として特定目的会社(SPC)は県内事業者を含めて構成すること及び本店の県内設置を公募条件とすることに、配慮することとされている。

（２）北海道及び道内他市の動向把握

１）調査概要

北海道内の地方公共団体が発注者となったPFI事業及び地域プラットフォームについて情報を収集・整理した。

２）PFI事業の事例一覧

北海道内の地方公共団体が発注者となったPFI事業は以下の18件が確認されている。

図表　北海道内の地方公共団体が発注者となったPFI事業

★印：代表企業、●印：発注自治体内の企業、○印：発注自治体内以外の道内企業

番号	発注者	事業名	事業方式	実施方針・公表日	事業者決定日	事業費（百万円）	応募数	選定代表企業	地元企業
1	北海道・帯広市・旭川市	北海道内７空港特定運営事業等	公共施設等運営権方式	H30.3.29	未				
2	稚内市	稚内市一般廃棄物最終処分場整備・運営事業	BTO方式	H29.2.17	H29.10.24	4,400		五洋建設㈱	○ホクスイ設計コンサル ●藤建設 ●稚内衛生公社
3	平取町	平取町生活支援ハウス整備事業（振内地区）	BTO方式	H28.4.27	未		未	未	
4	帯広市	帯広市新総合体育館整備運営事業	BTO方式	H27.9.10	H28.11.17	10,307	1グループ	㈱オカモト	★オカモト ●荻原建設工業 ●宮坂建設工業 ●市川組 ●（一財）帯広市文化スポーツ振興財団 ○岡田設計 ●創造設計舎

番号	発注者	事業名	事業方式	実施方針・公表日	事業者決定日	事業費（百万円）	応募数	選定代表企業	地元企業
5	伊達市	(仮称)伊達市学校給食センター整備運営事業	BTO 方式	H26.3.25	H27.6.5	4,762	3グループ	㈱日総	★○㈱日総 ○札幌日総建 ●須藤建設
6	釧路市	釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業（第二期）その１	RO 方式	H25.8.19	H26.1.15	4,234	2グループ	宮脇土建㈱	★●宮脇土建㈱ほか
7	釧路市	釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業（第二期）その２	RO 方式	H25.8.19	H26.1.15	5,100	2グループ	坂野建設㈱	★●坂野建設ほか
8	釧路市	釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業（第一期）	RO 方式	H24.5.17	H24.10.17	4,330	3グループ	村井建設㈱	★●村井建設ほか
9	岩見沢市	岩見沢市生涯学習センター整備事業	BTO 方式	H22.8.30	H23.2.18	4,266	1グループ	一般社団法人ときめき岩見沢	★●（一社）ときめき岩見沢ほか
10	夕張市	夕張市上水道第８期拡張事業	BTO 方式	H22.7.16	H23.12.22	4,857	1グループ	㈱日立プラントテクノロジー北海道支社	○岩倉建設 ○ドーコンほか
11	稚内市	稚内市（仮称）生ごみ中間処理施設整備・運営事業	BTO 方式	H21.5.20	H21.12.21	3,076	4グループ	㈱大林組札幌支店	●石塚建設工業 ○未来開発コンサルタント
12	旭川市	旭川市立高台小学校 PFI 整備事業	BTO 方式	H19.12.21	H20.10.7	2,819	2グループ	荒井建設㈱	★●荒井建設ほか
13	札幌市	(仮称)北海道札幌新定時制高等学校及び札幌市立中央幼稚園整備等事業	BTO 方式	H18.7.31	H19.7.25	3,140	2グループ	岩田地崎建設㈱	★●岩田地崎建設ほか

番号	発注者	事業名	事業方式	実施方針・公表日	事業者決定日	事業費（百万円）	応募数	選定代表企業	地元企業
14	壮瞥町	北海道壮瞥町管理型浄化槽整備事業	BTO 方式	H16.10.20	H17.6.21			高橋衛生・高橋清掃、栗林商会	
15	稚内市	稚内市廃棄物最終処分場整備運営事業	BTO 方式	H16.6.28	H16.11.29	2,675	9グループ	㈱大林組札幌支店	●石塚建設工業ほか
16	北海道	噴火湾パノラマパーク整備事業	BTO 方式	H15.4.10	H16.2.2	2,910	3グループ	清水建設㈱	●宮坂建設工業
17	札幌市	（仮称）札幌市第２斎場整備運営事業	BTO 方式	H14.4.17	H14.11.19	18,548	5グループ	東亜建設工業㈱	●岩田建設ほか
18	留辺蘂町	北海道留辺蘂町外２町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業	BTO 方式	H13.10.12	H14.2.1	1,450	8グループ	大成建設㈱	●松谷建設

３）プラットフォーム

道内のプラットフォームは以下の通り。

図表　道内のプラットフォーム一覧

番号	自治体名	開始年度	実施目的	主要テーマ	回数頻度	参加資格	主な事業化事業
1	北海道ブロックプラットフォーム	平成 28 年度	(1)官民連携事業の案件の掘り起こし及びその形成・推進のための意見交換 (2)官民連携事業に関する情報・ノウハウの共有（セミナー・研修の開催など） (3)全国協議会（仮称）からの情報提供及び北海道ブロック内において地方公共団体単位で別途設置される地域プラットフォームからの取組状況の報告に基づく意見交換 (4)その他、官民連携事業の導入促進のための事業	平成 29 年度のテーマ本市・本町のまちづくりにおける課題と官民連携の取組 官民連携を進めるにあたっての課題		北海道ブロック内の産官学金の関係者	
2	帯広市/地域振興と帯広空港のあり方	平成 27 年度～平成 29 年度	「地域振興と帯広空港のあり方」として、地域産業政策の推進が進められる中、帯広空港の将来の方向性を検討し、ひいては地域振興に資する見解を地元意見として取りまとめる必要があったことから、地域プラットフォームを設置	空港周辺地域の活性化に結び付く施策の検討	全 8 回		北海道内 7 空港特定運営事業等
3	旭川市/旭川空港官民連携地域プラットフォーム	平成 28 年度～平成 29 年度	ビジネスや観光の旅客にとどまらず、農業・製造業等様々な産業が旭川空港を「活用」することに着目し、更に地元の産業が売上増加・雇用拡大という効果を得ることで、ひいては市の人口増加や地域の活性化が図られることを目的として、地域プラットフォームを設置	「地域振興に向けた旭川空港の活用」について、国内外の先行事例の研究及び今後の施策の方向性を協議	3 回/年		北海道内 7 空港特定運営事業等

番号	自治体名	開始年度	実施目的	主要テーマ	回数頻度	参加資格	主な事業化事業
4	網走市、北見市、大空町/女満別空港地域観光プラットフォーム	平成 28 年度～平成 29 年度	女満別空港を軸とする広域連携によって、観光の在り方をまとめ地域の気運を醸成するとともに、ひいては全国の事業者に問題提起することを目的として地域プラットフォームを設置	・観光関連情報の共有化 ・広域連携に係るケーススタディ ・観光ビジョンの作成支援 ・官民連携事業の検討	全 6 回		北海道内 7 空港特定運営事業等

（３）総括

地方自治体における地域プラットフォームにおいては、概ね次の 2 つの形態が伺える。

パターン	A	B
概要	PPP/PFI 事業全般や PPP/PFI の普及推進等を目的とした地域プラットフォーム	個別事業の PPP/PFI 活用を目的とした地域プラットフォーム
目指す効果	案件形成及び地元企業等に対する PPP/PFI の理解醸成・普及推進	サウンディング等を通した PPP/PFI の事業化や地元企業等に対する事業理解の促進

１）パターンＡについて

このパターンは、地方自治体におけるその組織全体の PPP/PFI 推進に関して、事業の案件形成、地元企業や金融機関などの参画に向けたノウハウ取得などを目的として組成される。

事例調査では、先進的に取り組んでいる福岡市において、地元企業の事業参画が確認できているため、地域プラットフォームの効果が一定程度出ているといえる。

福岡市では、ロングリストやショートリストの公表などを行い、また、九州大学などと連携し、九州 PPP センターによる官民連携の取組支援を行うなど、地域プラットフォームとそれ以外の取組の相乗効果が、現在の状況を生んだものといえる。

福岡市以外の他の都市については、平成 27 年度以降内閣府の事業を活用し、プラットフォームを設立している。プラットフォームでテーマに掲げた事業の事業化が実現す

るなど、効果が発揮された自治体もあるが、結果的に事業化には繋がらなかった自治体も少なからず存在しており、今後の効果発現が期待される。

２）パターンＢについて

このパターンは、個別事業ごとに地元企業等の理解促進とサウンディングを通じた事業化などを目的として組成される。

３）まとめ

事例調査からは、地元企業の PPP/PFI 手法への理解促進と市場調査を目的として、地域プラットフォームが立ち上げられている実情がわかった。

調査の結果から読み解けるように、地域プラットフォームを組成する目的は、前述の内閣府が示す定義のとおり、PPP/PFI 事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上である。この実現手法の一つがパターン A に見られる地域プラットフォームである。

また、札幌市では、厳しい財政状況への対応やまちづくり効果の発現を目的として、「札幌市 PPP/PFI 優先的検討指針」や「札幌市 PPP/PFI 活用方針」等により、主に大規模な公共施設整備等の PPP/PFI 活用検討が進んでいる。一方、今後、中小規模を含めた事業化案件の形成が進むことが想定され、その際には、地元企業による PPP/PFI 事業の受注が増えることが地域経済の維持・活性化に繋がると考えられる。

PPP/PFI 手法の理解醸成等を目的としたセミナー等が民間企業や北海道ブロックプラットフォームで行われているところだが札幌市としても、地元企業の事業参画を促進していく必要があり、パターン B の地域プラットフォームのように地元企業に対し、事業及び手法の理解醸成を図ることは、促進手段の一つとなり得る。

第４章　全体とりまとめ

１．札幌市における各手法活用への示唆

（１）不動産証券化

不動産証券化スキームについては、前述の通り、公共施設等の建替えの種地等について、民間事業者が当該手法の活用を希望した提案を行う場合に、市がこれを許容するかの判断となる。当該スキームを導入する場合、特に民間不動産取引が活発である中心市街地でのまちづくり効果を期待する複合的な官民合築施設等の開発については、民間事業者の参画間口拡大による、提案品質向上、賃料収入等向上の可能性がある。

中心市街地以外においても導入可能性はあるものの、収益向上の余地は限られるため、まちづくり効果は限定的となる。

こうした提案を受けた場合は、事業譲渡制限や実施主体継続の担保が課題となるため、専門家である有識者の意見等を参考とし、まちづくり効果や収益性の向上等の観点から、その活用について精査する必要がある。

（２）公共施設の長期包括委託

公共施設の長期包括委託に関しては、契約事務の簡略化や職員配置の緩和、経費削減の可能性等のメリットを有する反面、市域一括での多数の建築物・業務に対する長期包括委託については、実現性に欠ける。他方、区単位のような一定規模での適用可能性はあるが、活用に当たっては、地元企業の活用等に関する課題の整理が必要となる。

（３）公共施設の電気や機械設備等に関するリーススキーム

公共施設の電気や機械に関するリーススキームについては、公租公課や資金調達を踏まえた際のコスト面や、当該スキームを提供できる事業者が限られるなどといった競争性の面で、現時点では懸念があるため、十分な検討を踏まえ、効果を見定めて採用する必要がある。例えば、一定の規模の事業で、BCP に対応するような高コストな設備機器の調達を計画する事業においては、費用縮減や高品質な行政サービスの提供といった効果が得られる可能性がある。

２．札幌市における地域プラットフォーム組成への示唆

PPP/PFI 事業については、実績が豊富な大手企業はもとより、今後は、事業規模や種別に応じて、地元企業も PPP/PFI 事業を受注していくことが、地域経済の維持・活性化に重要である。

そのためには、地域プラットフォームの組成有無に関わらず、地元企業に対する事業及び手法への理解醸成が促進手段の一つと成り得る。