

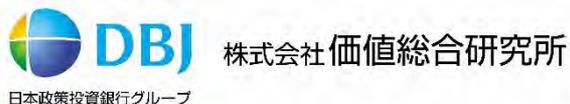


<ファシリティマネジメント フォーラム2017>  
FM思考での社会・経営の課題を解決する

【FM思考での公共施設再編からの地域創成・公共施設経営へ】  
「PRE再編におけるPPP事業での取り組み」

2017年2月23日

主席研究員 村 林 正 次



# 目次

テーマ：「PRE再編におけるPPP事業での取り組み」

## I : PRE再編への取り組み

### I -1 PRE利活用の現状

### I -2 新たなPRE事業化方策アンケート調査結果

(PRE利活用におけるJ-REIT事業スキームの可能性について)

## II : PFI/PPPの展開

### II -1 PFI/PPPのトレンド

<参考1:英国のPF2>

### II -2 官民ファンド

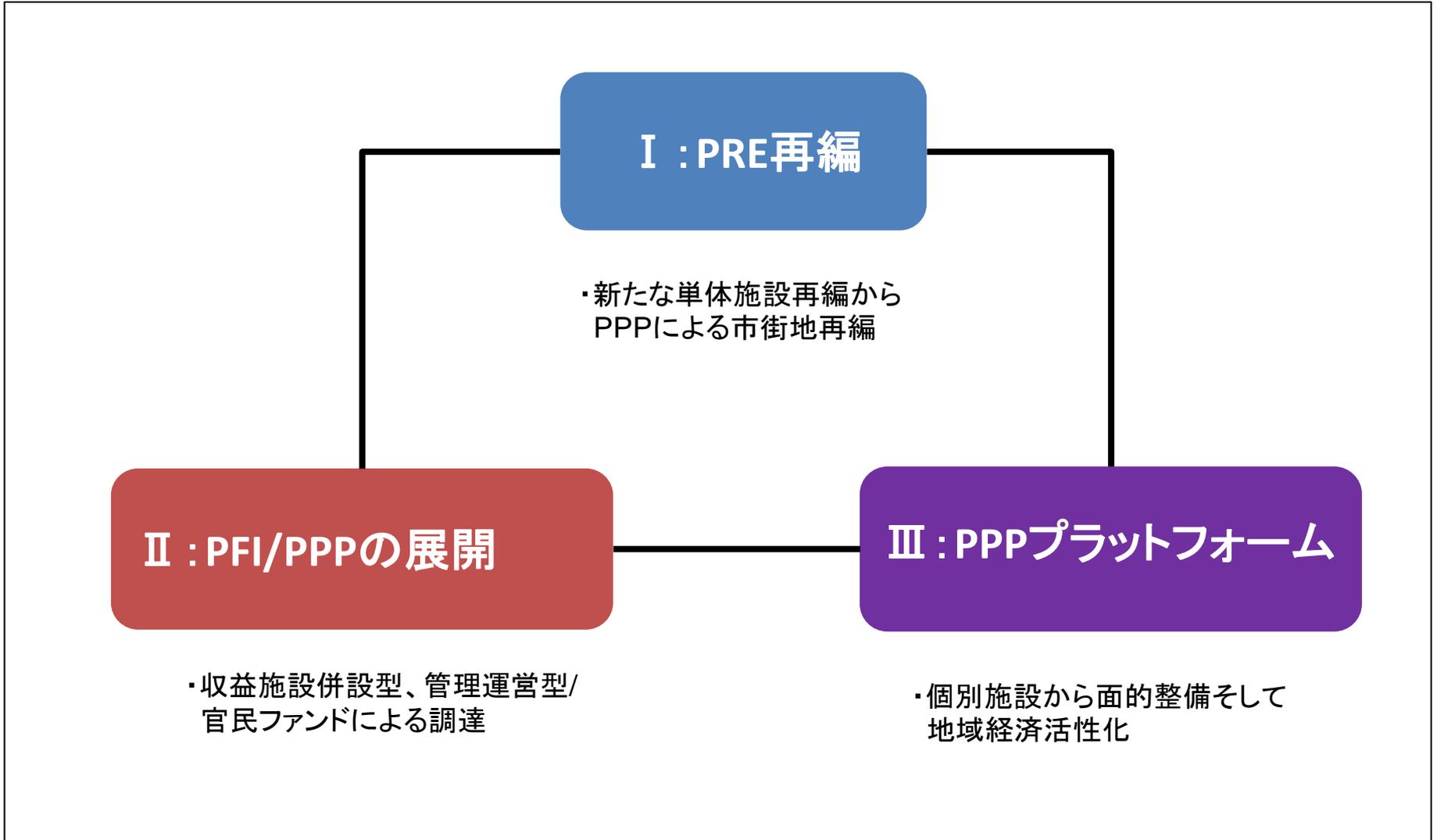
## III : 官民連携プラットフォーム

## IV : 地域創成への取り組み方(民から官への提案と官民協働)

<参考2:民間の総合的取り組み>

<参考3:金融機関との連携>

# 官民連携の潮流



# I PRE再編

## I-1 PRE利活用の現状(1)

- ◆2000年当時の三位一体改革等を背景に、各種のPRE(公共施設や公有地)の売却や活用等が図られ、PREの台帳作成、公共施設白書等、「公共施設等総合管理計画」策定(2014年4月総務省通知)が進み、公共施設マネジメントの動きは本格化。

さらに、都市構造のリノベーションとして、立地適正化計画等にも反映すべく、新たな段階へ。

余剰PREの処分や庁舎建替えに伴う再編や複合機能導入、周辺地区を含む再生等に向けて、官民連携(PPP/PFI)による多様な利活用事業等。

# I PRE再編

## I-1 PRE利活用の現状(2)

全都道府県・市区町村において、公共施設等総合管理計画を策定予定、平成28年度までには、都道府県及び指定都市は全団体、その他の市区町村においても99.4%の団体において、完了予定。(平成28年10月1日現在)

区分	都道府県		指定都市		市区町村		【参考】合計		団体名	策定済	未策定	策定完了予定時期		
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合				H28年度	H29年度以降	
回答団体数	47	100.0%	20	100.0%	1,721	100.0%	1,788	100.0%		○		○		
策定予定有	47	100.0%	20	100.0%	1,721	100.0%	1,788	100.0%						
内訳	策定済	30	63.8%	15	75.0%	396	23.0%	441	24.7%					
	未策定	17	36.2%	5	25.0%	1,325	77.0%	1,347	75.3%					
	予策定完了時期	H28年度	17	36.2%	5	25.0%	1,315	76.4%	1,337	74.8%			○	
		H29年度以降	0	0.0%	0	0.0%	10	0.6%	10	0.6%		○		
	H28年度までに策定予定	47	100.0%	20	100.0%	1,711	99.4%	1,778	99.4%				○	
策定予定無	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%			○			
業計									15	5		5	0	

※「%」表示については、表示単位未満を四捨五入している関係で、合計が一致しない項がある。

[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000435999.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000435999.pdf)

# I PRE再編

## I-2 新たなPRE事業化方策アンケート調査(1)

### ● 官民連携による新たなPRE事業化方策に関するアンケート調査 (PRE利活用におけるJ-REIT事業スキームの可能性について)

#### ■ 概要

#### ・対象自治体

一定規模以上のPRE利活用の可能性があること、庁内体制が確立できそうであること、白書作成等の取組みが積極的であること等の先行的に取り組んでいると考えられる自治体計224自治体を対象。

#### ・実施期間

アンケート調査:2015年1月上旬～2月中旬、ヒアリング調査:2015年2月中旬～3月中旬

#### ・回収状況

139自治体(62.1%):この高い回収率はPRE利活用における切迫感、重要性を表している。

	類 型	団体数	回収数	回収率
1	都道府県	47	26	55.3%
2	政令指定都市	20	15	75.0%
3	中核市	43	29	67.4%
4	特例市	40	27	67.5%
5	1～4以外の県庁所在都市	4	2	50.0%
6	1～5以外で施設白書等作成都市	70	40	57.1%
	合計	224	139	62.1%

#### ・実施主体

(株)価値総合研究所

# I PRE再編

## I-2 新たなPRE事業化方策アンケート調査(2)

### ■PRE利活用の方針

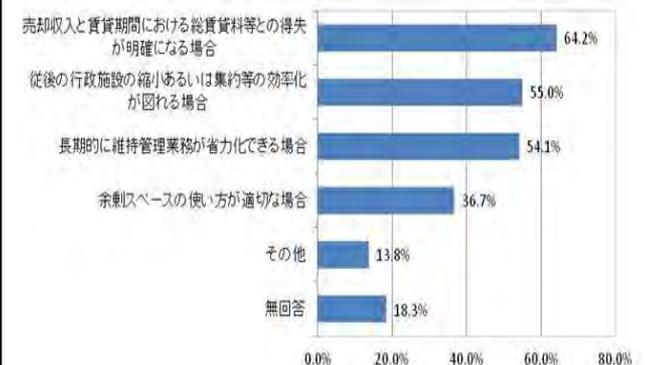
「ほとんどのPRE」及び「一部のPRE」については54.6%と過半が何らかの方針を有する。

#### ・セール・アンド・リースバック(S&L)について(SA)

「3. 条件によっては考えたい」が32.4%。また、「2. 検討し得る方式ではあるが現状では該当物件が無い」が30.9%であり「セール・アンド・リースバック方式(S&L方式)」は手法としては検討範囲に入っている。

#### ・S&Lを検討するための条件(MA)

「売却収入と総賃貸料等との得失が明確になる場合」が、最も多く(64.2%)、併せて、「従後の行政施設の縮小・集約等の効率化」や「長期的な維持管理業務が省力化」されるが同様に多い。行政機能を民間施設での賃貸も増えているが、「維持管理業務」の軽減は大きな課題・インセンティブとなっている。



# I PRE再編

## I-2 新たなPRE事業化方策アンケート調査(3)

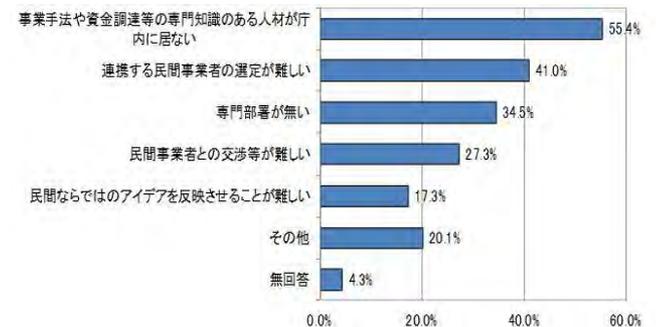
### ・売却の可能性の有る施設(MA)

「住宅」(公営住宅)が最も多く、「市民センター・公民館」、「高齢者施設」、「図書館」が続き、「庁舎」も一定の比率。

本庁舎の場合は、維持管理業務の軽減等から民間施設への賃貸も充分有り得るが、防災拠点等の面や体面等からの抵抗もある。

### ・民間との連携・協働についての課題(MA)

多くが官民連携を必要としているが、人材難(「事業手法や資金調達等の専門知識のある人材が庁内に居ない」(55.4%))が大きな課題となっており、これが原因で「民間事業者との交渉が難しい」、「連携する民間事業者の選定が難しい」、「民間ならではのアイデアを反映させることが難しい」状況。



# I PRE再編

## I-2 新たなPRE事業化方策アンケート調査(4)

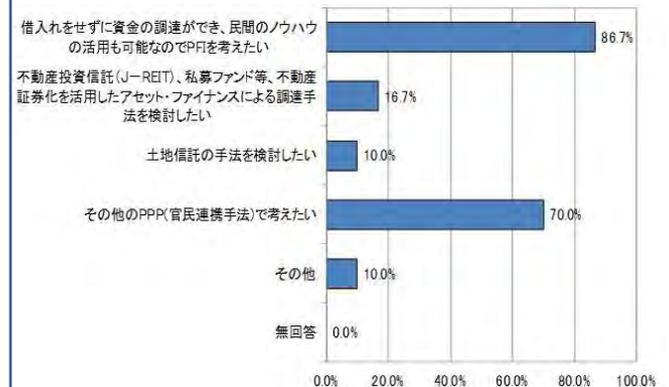
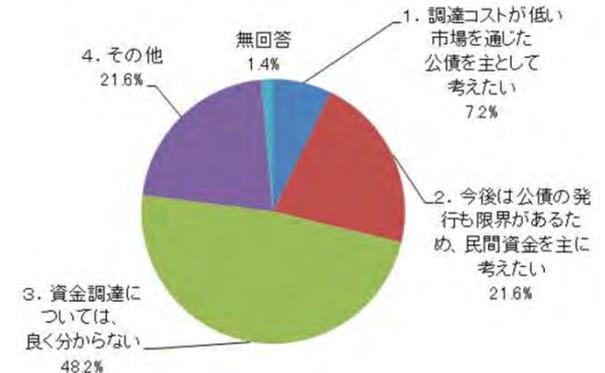
### ・PRE利活用のための資金調達について(SA)

「調達コストが低い市場を通じた公債を主として考えたい」は7.2%だが、「今後は公債の発行も限度があるため民間資金を主に考えたい」が21.6%ある。一方で、「よく分からない」が48.2%と約半数を占め、事業手法や資金調達等の専門知識のある人材が少ないことが背景。

### ・民間資金の活用について(MA)

「借入れをせずに資金の調達ができ、民間のノウハウの活用も可能なのでPFIを考えたい」が86.7%と大半を占めるが、「その他のPPP(官民連携手法)で考えたい」も70.0%を占める。

「不動産投資信託(J-REIT)、私募ファンド等、不動産証券化を活用したアセット・ファイナンスによる調達手法を検討したい」は理解度が低いため16.7%。  
PFIは認知度は高いが、手続き等に時間を要するため敬遠する自治体も多く、新たな民間資金の活用への期待も大きい。



# I PRE再編

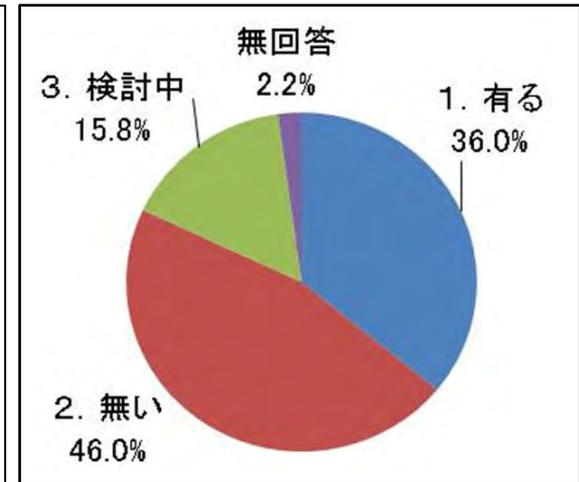
## I-2 新たなPRE事業化方策アンケート調査(5)

### ・不動産投資信託(J-REIT)の活用について(MA)

「1. 証券化スキームについてよく理解できないが、これまでにない考え方なので勉強してみたい。」が73自治体(52.5%)と新たな手法としての期待は高い。

### ・具体の活用案件について(SA)

近年中に庁舎等の建替え・大規模改修に関する事業案件としては、「1.有る」、「3.検討中」は72自治体(51.8%)と過半。数十の具体的な案件が記載されたが、本庁舎・市庁舎を含めて過半が庁舎案件。



### 【J-REIT活用によるPRE事業化にむけて】

自治体担当者の理解は十分では無いが、安定した長期保有の器であるJ-REITは公共施設にとって有効。

### 【自治体の置かれている状況及び課題のまとめ】

- ①個別PREのFM及び再配置の方針策定から本格的なPRE利活用事業段階へ。
- ②事業手法・資金調達面での知見が不十分だが、民間との連携方法を模索。
- ③多くの大規模改修や建替え事業化を控えており、市街地再生への関連も大きい。
- ④庁舎はPRE利活用の重要な位置を占め、所有にこだわらない。
- ⑤S&Lは財政再建面ではなく、個々の事業の資金調達面から検討される。
- ⑥J-REITの知見は低いですが、関心は高く、今後の事業手法の土俵に乗る。
- ⑦公債への依存の限界から、民間資金の活用が一層求められる。

## Ⅱ PFI/PPP

### Ⅱ－1 PFI/PPPのトレンド(1)

#### 【PFI等の民間の活用の課題 PFIが普及しない背景】

- ・PFIの実績豊富な大手ゼネコン等を代表企業とするコンソーシアムの落札率が高く、地元  
の理解を得られにくい。
- ・公共サービスは収益性が低く、運営権等を全面的に民間に委ねることが難しい。
  - －鉄道や高速道路等の収益性が見込める事業の多くが既に民営化等されている。
  - －公共施設等の利用料金が採算のとれる水準よりも低めに設定されているケースが多い。
  - －施設の老朽化等への対応コストが増加する半面、人口減等に伴い需要の減少が見込まれる。
- ・PFI法で定められた手続きや契約書類の作成等の事務負担が大きい。
- ・長期的な財政負担の軽減・平準化などの視点も踏まえ、公共施設等のマネジメントの推  
進や、固定資産台帳を含む地方公会計の整備を行うことは、PPP/PFIの普及拡大を  
図っていく上でも重要であるが、現状、必ずしも十分とはいえない。
- ・過去にPFI事業が失敗した例がある。(北九州市ひびきコンテナターミナル、タラソ福岡等)
- ・PPP/PFIの普及拡大に向けて活用し得る各省庁の施策について、制度が多岐にわた  
ることもあり、関係者に必ずしも十分に浸透していない可能性がある。

出典:「民間資金を活用した公共施設・社会資本整備等を促進するための金融面からの取組み」作業部会

# Ⅱ PFI/PPP

## Ⅱ-1 PFI/PPPのトレンド(2)

### 【H23改正事項】

#### 改正法の概要

##### ①PFIの対象施設の拡大

従来  
インフラ(道路、空港等)、庁舎、病院等が対象

改正後  
賃貸住宅、船舶・航空機・人工衛星等を追加

幅広い分野で  
PFIの活用が可能に

##### ②民間事業者による提案制度の導入

従来  
国・地方公共団体の主導によりPFI事業を計画

改正後  
民間事業者もPFI事業を計画し、行政に対して提案できる

民間のアイディアの  
更なる活用

##### ③公共施設等運営権制度の導入

従来  
施設の利用料金は国・地方公共団体が決定  
(国・地方公共団体と民間事業者の間で運営方法について契約で締結)

改正後  
サービス内容・施設の利用料金を民間事業者が決定  
(民間事業者は公共施設を運営する権利を取得することができる)

利用者ニーズを反映したサービスの提供

##### ④民間事業者への公務員の派遣等についての配慮

##### ⑤民間資金等活用事業推進会議の創設(会長:内閣総理大臣)

ノウハウの伝達による  
PFI事業の円滑な遂行

政務主導の推進体制の整備

## Ⅱ PFI/PPP

### Ⅱ-1 PFI/PPPのトレンド(3)

#### 【H28「PPP／PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」】

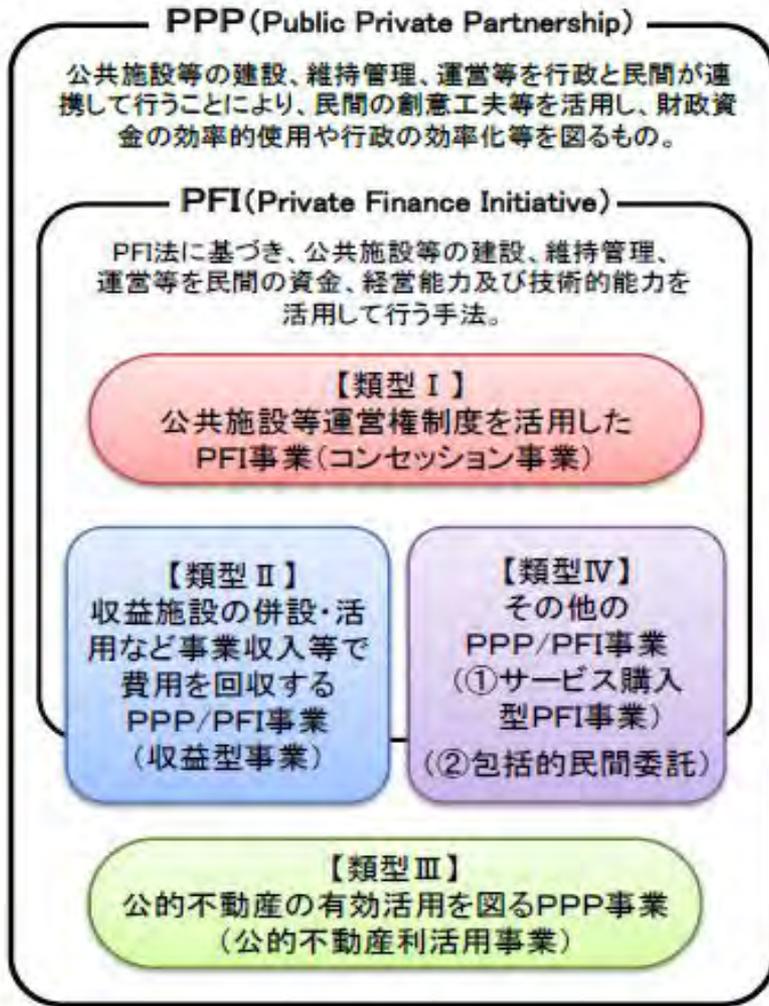
(2016年5月18日民間資金等活用事業推進会議決定)

事業規模 目標	21兆円(平成25～34年度の10年間)現行目標は10～12兆円 (コンセッション事業:7兆円、収益型事業:5兆円、公的不動産利活用事業:4兆円、 その他の事業:5兆円)
推進施策	(1)コンセッション事業の推進 ○コンセッション事業の具体化のため、3年間の集中強化期間の重点分野及び目標の設定 にコンセッション事業に発展し得る収益型事業について、人口20万人以上で実施を目指す (2)実効ある優先的検討の推進 ○優先的検討規程の策定と的確な運用 ○公的不動産利活用事業について、人口20万人以上で平均2件程度の実施を目指す (3)地域のPPP／PFI力の強化 ○地域プラットフォームを通じた案件形成の推進 ○PFI推進機構の資金供給機能や案件形成のためのコンサルティング機能の積極的な活用
コンセッショ ン重点分野	空港【6件】、水道【6件】、下水道【6件】、道路【1件】(平成26～28年度) 文教施設【3件】(平成28～30年度) 公営住宅※【6件】(平成28～30年度) ※収益型事業や公的不動産利活用事業も含む。

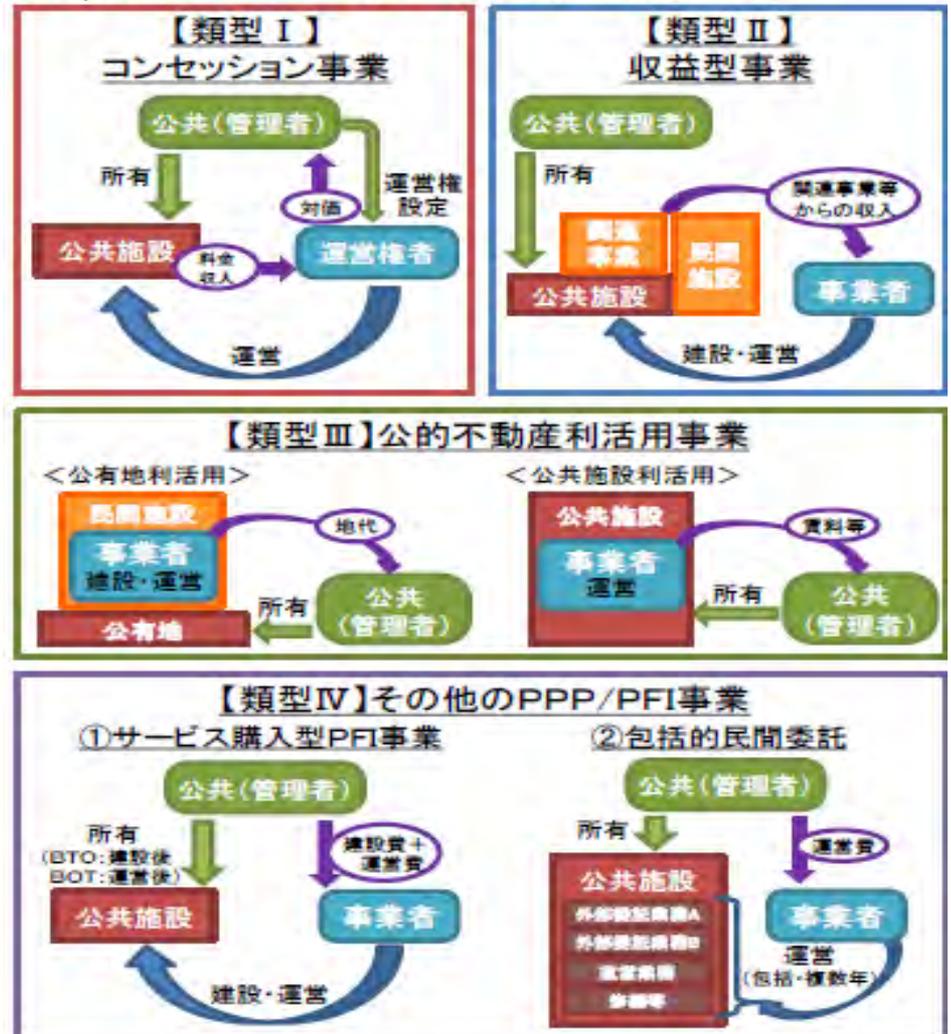
# II PFI/PPP

## II-1 PFI/PPPのトレンド(4) PPP/PFI推進アクションプランの各類型

### PPP/PFIの概念図



### 各類型のスキーム図 (※以下は、各類型の一例)



# Ⅱ PFI/PPP

## Ⅱ-1 PFI/PPPのトレンド(5)

### ◆コンセッション（公共施設等運営権制度）の動向

	公共	民間
	運営権売却収入	新たな事業機会
	事業リスクの民間移転	固定資産税等負担削減
<全国実績>	民間ノウハウによる効率的運営	運営権担保による資金調達

事業名	施設	募集・選定方式	事業方式	事業類型	地域	公表日
浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業	下水道処理施設	公募型プロポーザル	公共施設等運営権方式	独立採算型	静岡	H27.12.11
愛知県有料道路運営等事業	その他	公募型プロポーザル	公共施設等運営権方式	独立採算型	愛知	H27.10.13
関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等	空港[国・独法等]	—	公共施設等運営権方式	独立採算型	大阪[国]	H26.7.25
仙台空港特定運営事業等	空港[国・独法等]	競争性のある随意契約	公共施設等運営権方式	独立採算型	宮城[国]	H26.4.25
但馬空港運営事業	空港	—	公共施設等運営権方式	独立採算型	兵庫	H26.4.11
(仮称)国立女性教育会館公共施設等運営事業	その他[国・独法等]	総合評価一般競争入札	公共施設等運営権方式	独立採算型	埼玉[独法等]	H26.2.14

### <北海道:空港>

- ・北海道庁は新千歳・釧路・稚内・函館の(国営)4空港の他、旭川・帯広・女満別を加えた計7空港を「一括民営化」する案を発表((H26.12)道全体では13空港)。
- 広域的な観光ルートの形成に大きな効果があり、新千歳空港に集中している海外便を他に振り分けることにより、さらに外国人観光客の誘致が可能と判断。

### <静岡空港>

- ・空港設置管理条例改正。18年度に運営権者を決定等

# 参考1 英国のPFIの動向

## ◆PFI（Private Finance Initiative）からPF2（Private Finance Two）へ

### ・PFI導入の経緯

1979年～：保守党のサッチャー政権が「小さな政府」（サッチャリズム）への転換が行われ、エネルギー、電話、ガス、空港、航空などの分野で民営化。

1992年：サッチャー政権を引き継いだ保守党のメージャー政権で、民間資金を活用し、民間事業者が公共施設の設計、施工、運営、維持管理の包括的な業務を任せて公共サービスを提供する手法として「PFI」が導入。

1997年：労働党ブレア政権へ移ったが、「第三の道」として、保守党の新自由主義的政策を一部取り入れたこともあり、PFIは広義の「PPP（Public Private Partnership）」として推進されてプロジェクトが増大。

2012年：一方、民間事業者に対する儲け過ぎ、長過ぎる調達プロセス、契約の硬直性、事業の不透明性等の問題への対応を目的に新しい官民連携のモデルとしてPF2が導入。

### ＜新たな対応策としてのPF2＞

・透明性の向上や調達プロセスの効率化、売却益の還元等の改善策の中に政府関与の強化策として政府がSPC（Special Purpose Company）の株主（Public Sector Equity）となることが筆頭に挙げられた。

#### 【新たな対応策】

- ①SPCに対する政府出資
- ②入札プロセスの期間短縮
- ③“ソフトサービス”の長期契約からの除外
- ④透明性の向上
- ⑤公共が負担するリスクの見直し
- ⑥資金調達の多様化
- ⑦公共のキャパシティビルディング

## Ⅱ PFI/PPP

### Ⅱ-2 官民ファンド(1)

#### ◆官民ラウンドテーブル

「官民ラウンドテーブル」とは「民間資金を活用した公共施設・社会資本整備等を促進するための金融面からの取組み」を図るための金融業界としての取組みの場であり、金融機関を中心に下記の機関が参加している。

#### [参加機関]

全国銀行協会、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、信託協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、生命保険協会、日本損害保険協会、日本証券業協会、国際銀行協会、農林中央金庫、(株)日本政策投資銀行、(株)民間資金等活用事業推進機構、日本銀行、内閣府民間資金等活用事業推進室(PFI推進室)、金融庁(この他、総務省地域力創造グループ、国土交通省都市局まちづくり推進課からもオブザーバー参加)

「官民ラウンドテーブル」の参加者は、中長期的な視点に立って、地公体や地元企業への働きかけを粘り強く行ったり、PPP/PFI等のプロジェクト向けの投融資を積極的に行うこと等を通じて、PPP/PFI等の普及拡大に協力していくべきとの意見で一致。

○特に、PPP/PFI等を全国的に普及拡大し、様々な事業において活用されるようにするためには、PPP/PFI等の取組実績のない(または少ない)地公体や地元事業者に対する協力・助言や、これまで取組例の少ない、「公共施設等運営権方式」や「収益施設併設型」等についての協力・助言を行っていくことが重要との意見が多数。

## II PFI/PPP

### II-2 官民ファンド(2)

#### ■多様な官民ファンド

- ◆民間が取ることが難しいリスクマネーの供給を通じた民間投資の誘導(呼水効果)
  - ・政府の成長戦略の実現 ・地域活性化への貢献・新たな産業・市場の創出
- ◆出資や劣後貸付等により、支援のために必要な公的資金を縮減(レバレッジ効果)
- ◆安易な官業化や公的金融の供与を回避し、民間主導、民活導入、民間資金の活用、出口の設定(一定期間経過後の株式の売却・上場、貸付債権の民間への譲渡)等を通じて政府の債務負担や事業リスク負担を軽減(公的負担削減効果)
- ◆リスクマネーを梃子に経営支援・案件創出を支援し、担い手の養成を図る(先導・育成効果)

<現時点で官民ファンドと呼ばれているものは下記の11である>

- ①(株)産業革新機構
- ②(独)中小企業基盤整備機構
- ③(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)
- ④(株)農林漁業成長産業化支援機構
- ⑤(株)民間資金等活用事業推進機構  
(官民連携インフラファンド)
- ⑥官民イノベーションプログラム
- ⑦(株)海外需要開拓支援機構
- ⑧耐震・環境不動産形成促進事業  
(一般社団法人環境不動産普及促進機構)
- ⑨競争力強化ファンド((株)日本政策投資銀行)
- ⑩(株)海外交通・都市開発事業支援機構
- ⑪国立研究開発法人科学技術振興機構

ファンドの数	11	投資金額	政府		民間		3,714億円	
			出資	財投出資	出資	出資		
従業員数※	1,332名			一般会計出資	1,562億円			
内役員	79名			貸付	財投資付		1,000億円	
※科学技術振興機構(1,254名、内役員7名)を除く。				政府保証	32,615億円			
				民間	出資		出資	498億円
					政府系金融機関(DBJ)の自己資金		500億円	

出典:第4回防衛装備・技術移転に係る諸課題に関する検討会 資料(平成26年4月6日)

## Ⅱ PFI/PPP

### Ⅱ-2 官民ファンド(3) 自治体

■自治体においても、庁内に官民連携専管部署を置き、官民ファンドの設立・運営等。

#### ・東京都

東京都による資本性資金(リスクマネー)の供給を民間資金の呼び水にするため、2012年にエネルギー関連事業、2015年に福祉貢献型建物の整備事業に投資する「官民連携インフラファンド」(都内対応型、広域型)を組成。運営事業者は公募による民間。

#### ・広島県

広島県では、産業振興・育成に資する企業または事業へ成長資本及び経営資源を提供し県経済の発展に貢献することを目的に、広島県及び民間金融機関からの出資により官民ファンド組成し、県はその運営会社として2011年に株式会社ひろしまイノベーション推進機構を出資・設立した。

#### ・大阪市

大阪市とベンチャーキャピタルのハックベンチャーズ(大阪市)は、2015年にインターネット関連のベンチャー企業などに投資する官民ファンドを立ち上げた。出資総額は48億円。ファンドには大阪市が5億円、中小企業基盤整備機構、阪急電鉄や積水ハウスなどの事業会社、メガバンクなど計10社が参画)

# Ⅲ 官民連携プラットフォーム

## 日本の官民連携プラットフォーム(1)

### ■ 個別案件のPPP

課題を有しつつもPFIをはじめ、徐々に普及。

### ■ 官官連携の必要性

官と民との連携・協働以前に官の中での官官連携が重要である。所謂、縦割り行政の弊害がPPPの実践において顕在化。

官民連携推進室等の部署を要する自治体もあり横断的に対応しつつあるが、行政として一元化して対応する姿勢が必要。

### ■ 行政と議会との協働・共通認識

民間との連携・協働は益々複雑化・多様化していることもあり、今後一層のPPP推進のためには議会・行政とが適正な関係であることが不可欠。

### ■ プラットフォームの必要性

個別対応から、自治体の各種政策との関係、民間提案の反映、都市間競争対応のためには、日常的・持続的な官民相互の情報交換・計画立案・事業創生等のためのプラットフォームが必要であり、国や自治体等で取組みが始まる。

# Ⅲ 官民連携プラットフォーム

## Ⅲ-1 日本の官民連携プラットフォーム(2)

### ◆福岡市

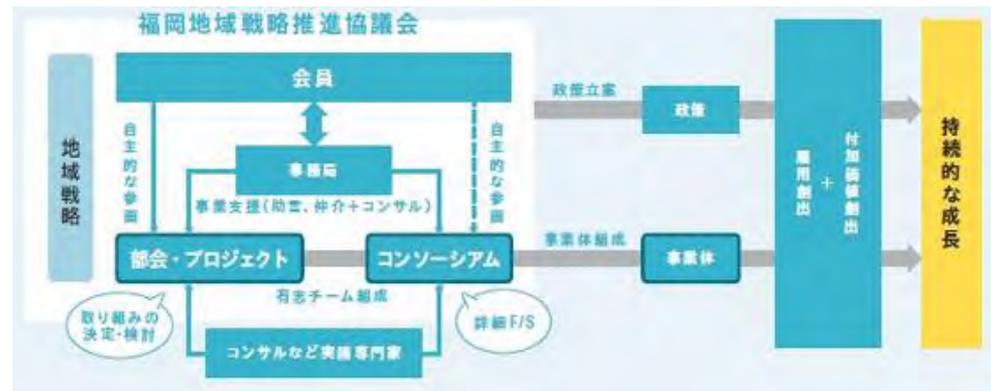
#### ・福岡市主導:「福岡PPPプラットフォーム」 <PRE等への対応>

地場企業のPFI/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ため、公共建築物の整備・運営に関連する設計、建設・施工、管理運営、金融などの地場企業が福岡市と対等の立場で参加し、下記のテーマ等のセミナーを継続的に展開する「常設の場」として、福岡市により平成23年6月に設置された。

- ①他都市の事例研究などを通じ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

#### ・民間主導:「福岡地域戦略推進協議会(FDC)」 <域内の産業振興全般>

福岡の新しい将来像を描き、地域の国際競争力を強化するために、地域の成長戦略の策定から推進までを一貫して行う、産学官民一体のシンク&ドゥタンク。福岡都市圏を核として、九州、さらには隣接するアジア地域との連携を図り、事業性のあるプロジェクトを推進する組織として、平成23年4月に設立。



出典：FDCホームページ [http://www.fukuoka-dc.jpn.com/?page\\_id=30](http://www.fukuoka-dc.jpn.com/?page_id=30)

# Ⅲ 官民連携プラットフォーム

## Ⅲ-1 日本の官民連携プラットフォーム(3)

### 【国の取り組み例（省庁による官民連携プラットフォーム）】

国においても各省庁等が下記のようなプラットフォームの形成を図っている。

#### ・官民ラウンドテーブル

民間金融機関、日本銀行、内閣府、金融庁等により、PPP/PFIの更なる推進について議論・提案する場。

「民間資金を活用した公共施設・社会資本整備等を促進するための金融面からの取り組み」作業部会。

#### ・国土交通省

①総合政策局：自治体のPPP/PFIノウハウ取得、関係者間の連携及び案件形成促進のために、自治体、民間事業者、金融機関、専門家（コンサルタント、会計士、弁護士等）、大学等の関係者からなる場（市域プラットフォーム）を全国をカバーするブロックにおいて形成。

②都市局：民間資金を活用した不動産ファイナンス促進のための「ワークショップ開催」（金融機関、自治体等）

・内閣府PFI推進室：地域プラットフォームの形成支援（金融庁、財務局等と連携）

・内閣官房：クールジャパン官民連携プラットフォームの創設

・日本銀行：PPP/PFIに関する「地域ワークショップ」開催

# IV : 地域創成への官民協働への取り組み方

## ■自治体・民間双方の「課題」

### ◆「優先的検討規定」の策定状況：H28年度までに策定予定が146団体（47都道府県＋20政令指定都市、114市区を対象）

出典：内閣府民間資金等活用事業推進室（PFI室）アンケート調査（H28.12j実施）

上述したように多くの自治体では公共施設再編に向けて、単独施設の再生から一元的に全体の再編・利活用に向けて検討が進んでいるが、これらに対応に向けての官民協働への取り組みには下記の課題がある。

#### 【自治体サイド】

- 人材不足：人員数の欠如、専門的知見（ノウハウ）の欠如
- 新たな事業スキームへのノウハウが無い
- 専管窓口が無い
- 民間と交渉・調整が出来ない：特定の企業との付き合い方・公平性の面等
- 議会の理解・調整

#### 【民間サイド】

- 行政への提案の仕方が不明
- 地域金融機関の行政との窓口が限定されている等

## IV : 地域創成への取り組み方

### ■ 自治体・民間双方の「対応方策」

#### 【自治体サイド】

- 専管部署の設置
- 行政の代理的役割を果たす交渉機能を設置(エージェント)。
- 専門的ノウハウのある人材配置(内部育成、外部からの中途採用等)

#### 【民間サイド】

- 積極的な担当部署への提案
  - ー 地域金融機関等も含めた総括的なPRE再編事業の構築
- 定期的な情報交換の場の設営ー官民連携プラットフォーム等の設営
  - 多様な地域企業や全国ベースで活動している企業との連携が不可欠。

#### 【連携企業の例】

- 地域主導面そして資金面も含めて重要な地域金融とそれらを総合的に支援する日本政策投資銀行
- 弊社実施のPRE-reitに関するアンケート結果(前述)に呼応して、従前の取り組みを含めて総合的な提案・事業化を図っている丸紅グループ