

えどがわ共創プラットフォーム

事例から考える 地域企業のPPP参画の必要性

日時：2026年9月14日（月）13:30 ～ 16:30

会場：タワーホール船堀 2階 瑞雲（江戸川区船堀4-1-1）

株式会社ホクタテ 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





CONTENTS

目次

- 01 富山県・富山市・ホクタテの紹介
- 02 事例紹介 富山市立新庄小学校分離新設校事業
- 03 分野横断型PFIとは
- 04 PPP/PFI制度の課題
- 05 インフレリスクとPPP/PFI
- 06 (まとめ) PPP/PFI制度に期待すること

01

富山県・富山市・ホクタテの紹介

富山県・富山市の概要

江戸川区と富山市

	江戸川区	富山市	対 比
人口	71万人	40万人	約2分の1
面積	50km ²	1,241km ²	約25倍
人口密度	14,220人/km ²	322人/km ²	約44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」と呼ばれる富山湾の海産物が魅力の、自然豊かな街です。



立山連峰



環水公園



黒部ダム



富山
寿司
とい
えば、

天然のいけす、富山湾

水深1,000mの富山湾は「天然のいけす」と呼ばれ、ブリ・シロエビ・ホタルイカなど、四季を通じて新鮮な海の幸が水揚げされます。

出典：<https://www.info-toyama.com/>

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てまいりました。

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	1,549名（2026年3月期現在）
売上高（単体）	9,685百万円（2026年3月期）
グループ会社	(株)ホクリン、(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 代表企業	6 構成企業	13 指定管理者
-----------	-----------	-------------

主な事業実績

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
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 ほかに計13事業

ホクタテは江戸川区の地元企業です。

東京都での事業紹介



(株)ホクタテ サイン部 / (株)ホクリン

サイン事業

屋内外広告の企画・制作・施工

セキュリティ関連

監視カメラ・入退室管理

ネットワーク関連

電話・ネットワーク工事

FM関連

施設の維持管理業務



02

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、内閣府の手引に 「分野横断・単独施設型」の代表事例として掲載されています。

「分野横断型・広域型PPP/PFI事業導入の手引」（令和7年3月・内閣府）

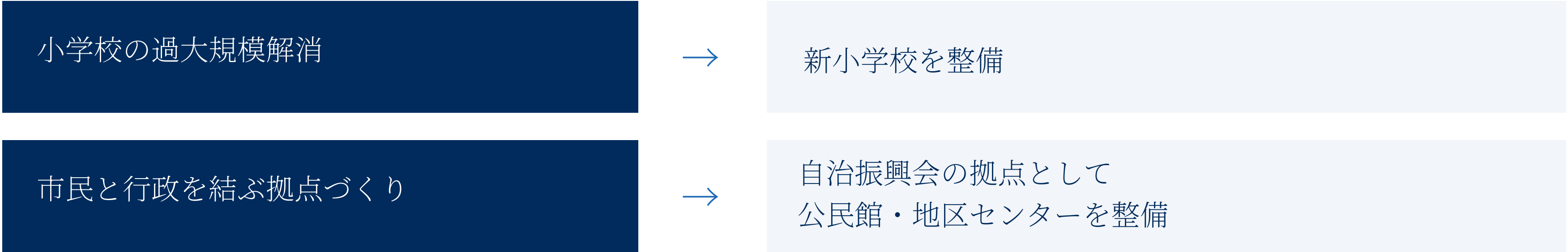


出典：富山市立新庄北小学校 - WORKS | 押田建築設計事務所

事業名称	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）

地域課題と、事業化の経緯

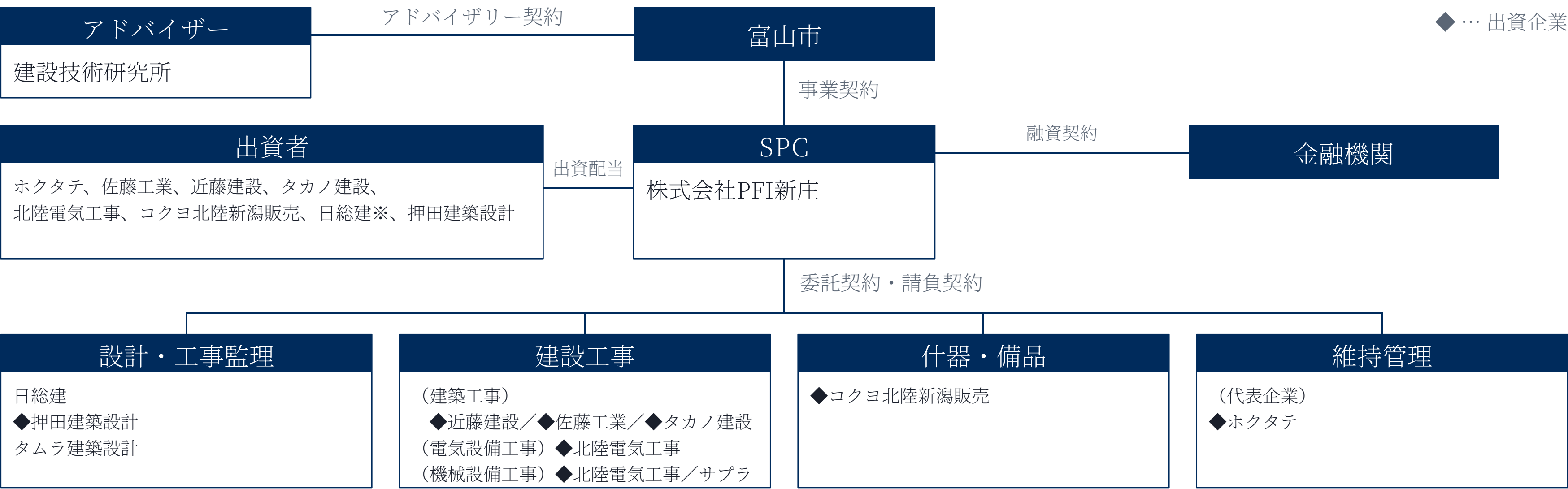
地域課題と整備の方針



事業化までの経緯



事業スキーム



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行の融資銀行団から資金調達。
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%）ほか7社が富山地元企業。
提案書の核心に「オール地元」を明記。

※ 日総建は本社・拠点とも県外（東京都渋谷区）。他7社は富山県内に本社または拠点を置く地元企業。

コンソーシアム組成のポイント



PHOTO BY (株)三輪晃久写真研究所

出典：富山市立新庄北小学校 - WORKS | 押田建築設計事務所

01 地元の事情を知るのは「地元企業」

通学路、地域行事、自治振興会との関係。仕様書に書かれない前提を知っているのは地元企業。

02 外部の力を借りる

設計・金融・法務は全国の専門企業と組む。地元だけで抱え込まない。

03 地域社会へ貢献するという思い

15年間の維持管理を担う覚悟。事業終了後も地域に残る企業としての責任。

おそうじワークショップ

地域連携事業の一環として15年間続けている独自提案

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。

学校からのお礼と、子どもたちからの感想文

多くの感謝を
頂いています。

児童・保護者・学校から寄せられた声が、
15年間続けてこられた理由です。

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
ー 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 ー

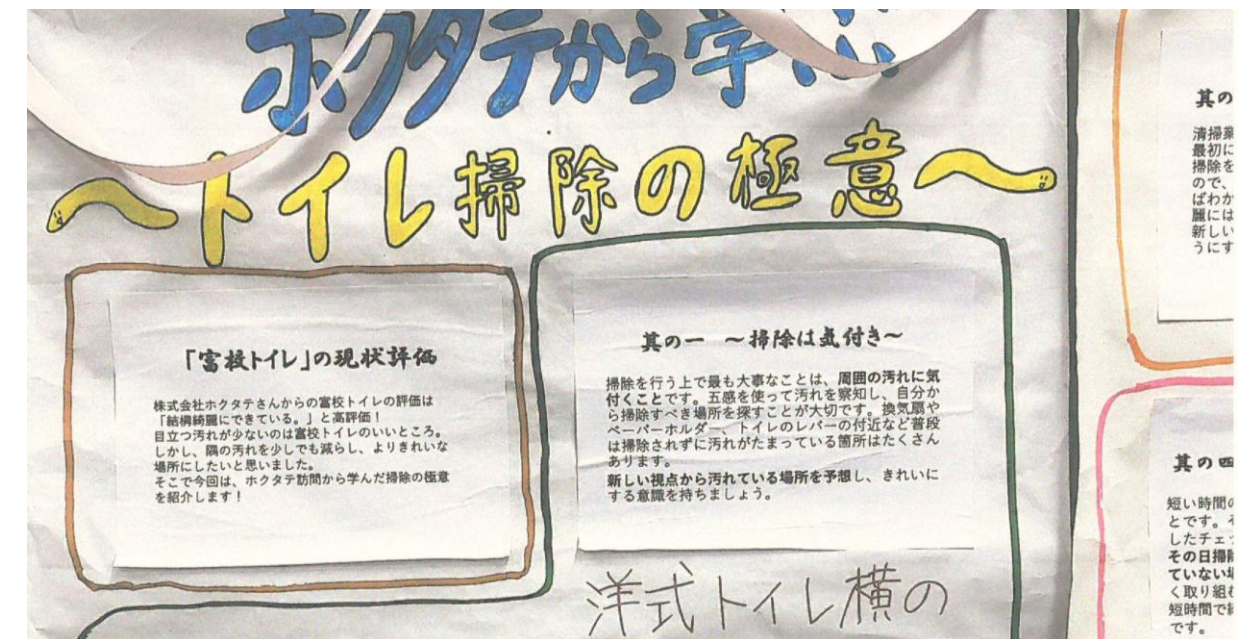
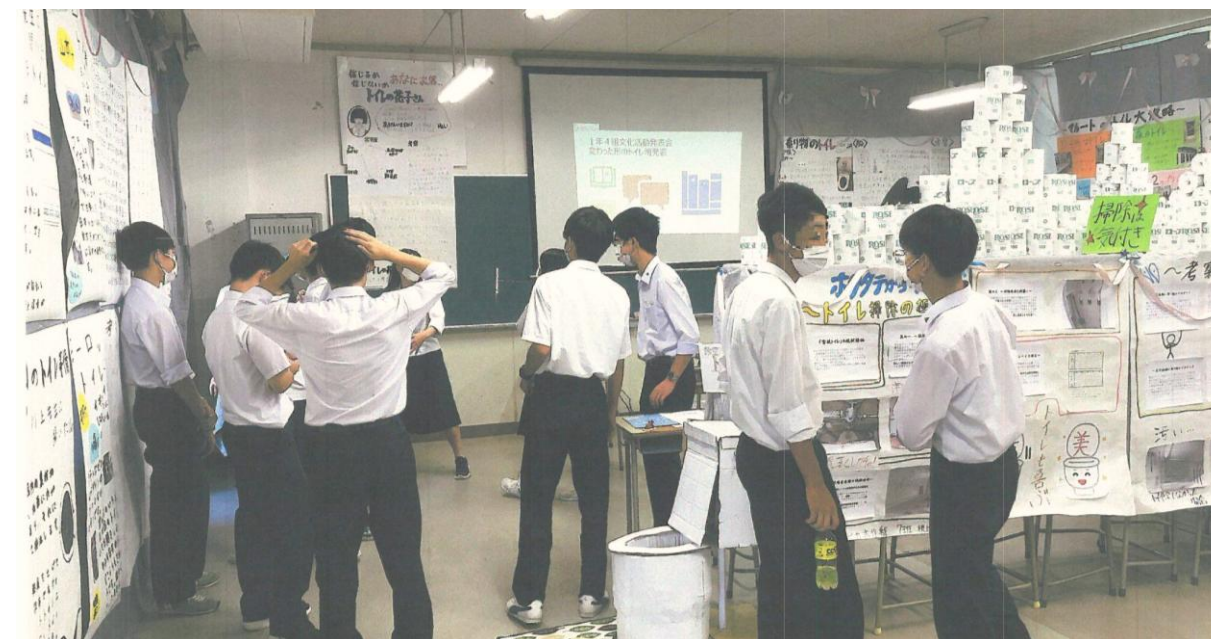
今までそうじのしかたが、ちがったところがあったので直そうと思いました。
どうしてかというところ、そうじのしほり方が少しわるかったり、あらい方ができ当たったからです。だから考えをもうたこと、きかしてそうじをしたいと思います。これからのそうじは、ゴミをのこさず、すみずみまでしたり、しゃべらずにしたりして、教室をもっときれいにしたいです。どうしてかというところ、教室がきれいだとべん強に集中してとり組むことがで-きるからです。

取り組みは、次のPFI事業へも広がっています。

富山市立八尾中学校 おそうじワークショップ



富山県立富山高等学校 文化活動発表会



03

分野横断型PFIとは

「4機能の複合化」

複数の公共機能を1施設に統合する「分野横断型PFI」

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。縦割りを越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。

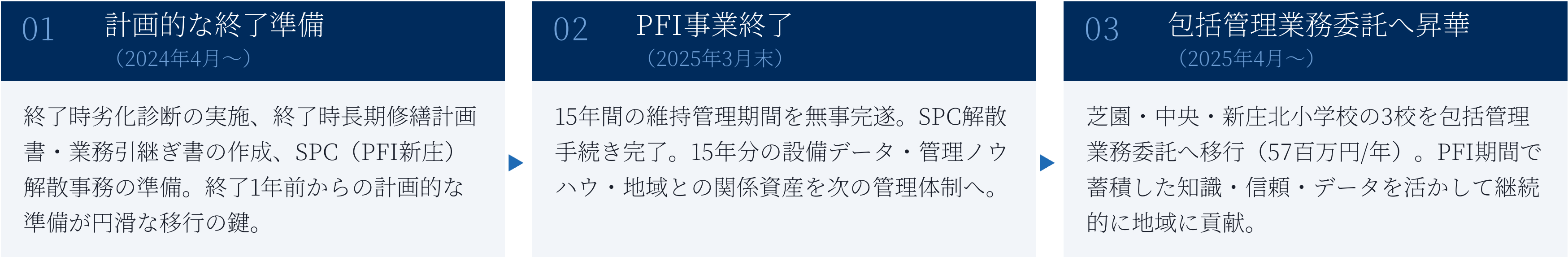
単独整備では生まれない「分野間の相乗効果」を実現

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。

01 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	
設備点検	小学校・公民館・地区センターを同一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。清掃計画の統合でコスト最適化。
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・業者手配の効率化でコスト削減。	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。
02 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	
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基準に。	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長寿命化。
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。
03 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	
おそうじWS	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。	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。	事業連鎖	富山高校の文化発表会でトイレ清掃研究に協力し最優秀賞受賞。官民連携のやりがいを実感。

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す企業として） ■ 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）

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 → 促進施策」

地方PFI普及の構造的障壁	新庄北小学校モデルの突破口	国に期待する促進施策
ノウハウ・人材の不足 「PPP/PFI知識・経験の不足」。自治体・民間双方にノウハウがなく、職員の異動により蓄積が消失しやすい。	分野横断型施設 小学校＋公民館＋地区センター＋避難所。4機能を1施設に統合し、単独では成立困難な規模を約39.2億円の事業に。	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。共用部の削減と維持管理の一元化で相乗効果が同時に生まれる。
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。優先的検討規程の策定団体はPFI実施率60%、未策定団体は極めて低率。	地域企業が代表企業 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、ノウハウを地域に蓄積。	一過性ではなく「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的な担い手が育つ。
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。令和5年度の不調等割合は4割超。	地域プラットフォームの活用 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継続参加。官民対話の場として活用。	地域企業の参画が地域経済を動かす ホクタテが代表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が6件以上実現。「最初の一步を踏み出す地域企業」を制度的に後押しすることが最も効果的。
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。	金融機関との連携 プロジェクトファイナンスを5行体制で実現。地域金融機関とのノウハウ蓄積が後続事業の獲得を加速させた。	
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とそぐわず参入意欲を削ぐ。	首長のコミットメント 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」という市長主導のビジョン。	

制度整備だけでなく、行政・金融・企業がつながる「エコシステムの意図的設計」が最も確実な普及の道です。

04

PPP/PFI制度の課題

民間企業にとってのPPP/PFIのメリットと課題

メリット

長期安定収入

地域貢献と知名度の向上

異業種とのネットワークづくり

課題

獲得するまでのコスト・リスクが大きい

契約手続きが煩雑

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

新庄小学校PFI事業の評価方式（評価点は仮定）

① 審査事項評価点

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
--

3社で比較すると

① 審査事項評価

	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

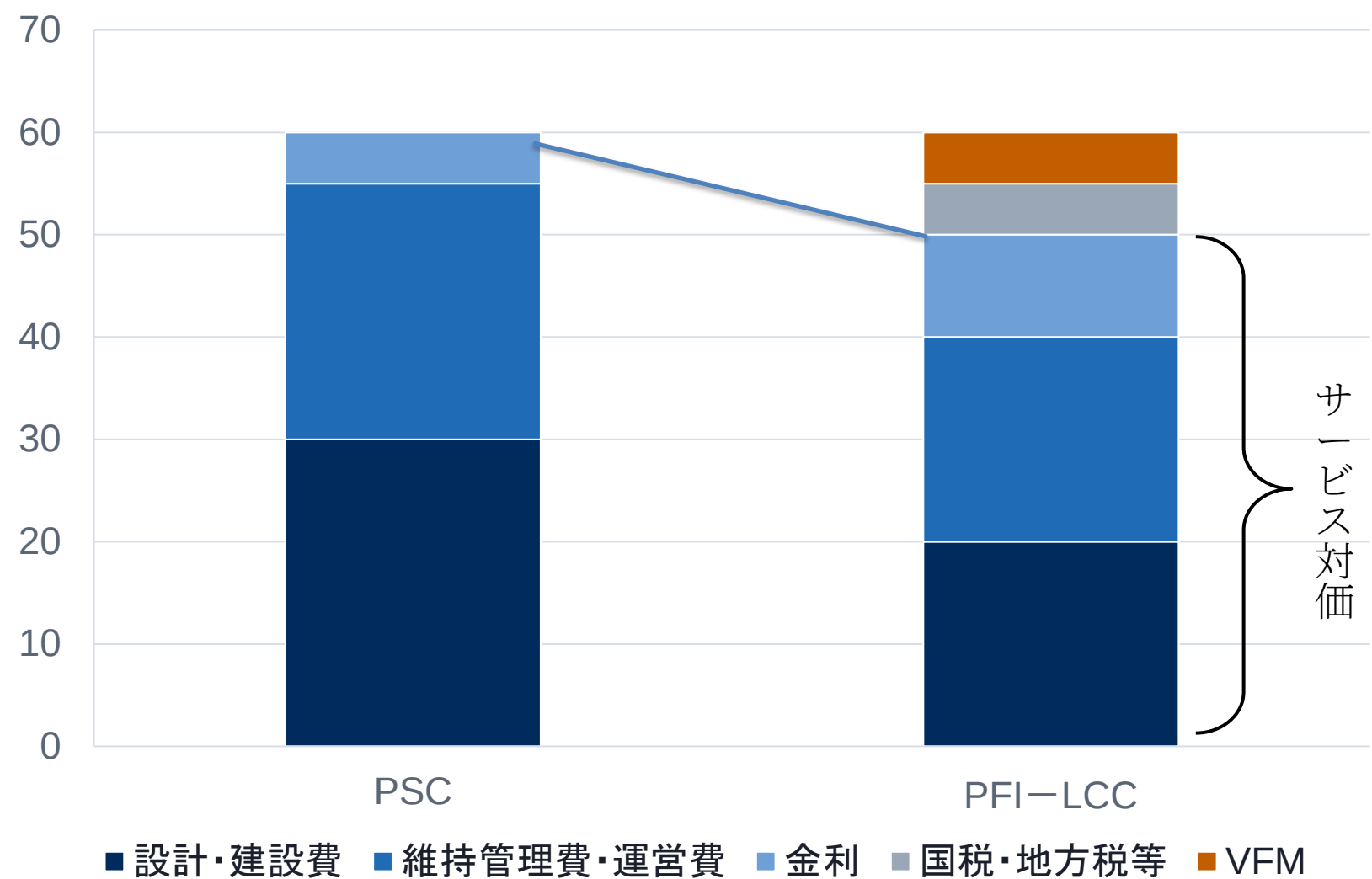
	A社	B社	C社
入札価格（百万円）	9,800	10,000	8,700
価格評価点（350）	311	305	350
	3位	2位	1位

③ 総合評価点 ①＋②

	A社	B社	C社
総合評価点（1,000）	761	775	780
	3位	2位	1位

価格点の比率が高いと価格の下落圧力しか働かず、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



PSC > PFI-LCC の差が VFM

- 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、で本当によいのか

用語

- 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)
取得・設計・施工のイニシャルコストから、光熱水費・修繕費・運営費などのランニングコスト、解体費用までを含めた生涯費用。
- PSC (Public Sector Comparator)
公共が自ら事業を実施する場合の、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 包括的なVFM評価

品質・性能・環境配慮等の価値創造を組み込んで評価する。

非財務資産という視点

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

「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」

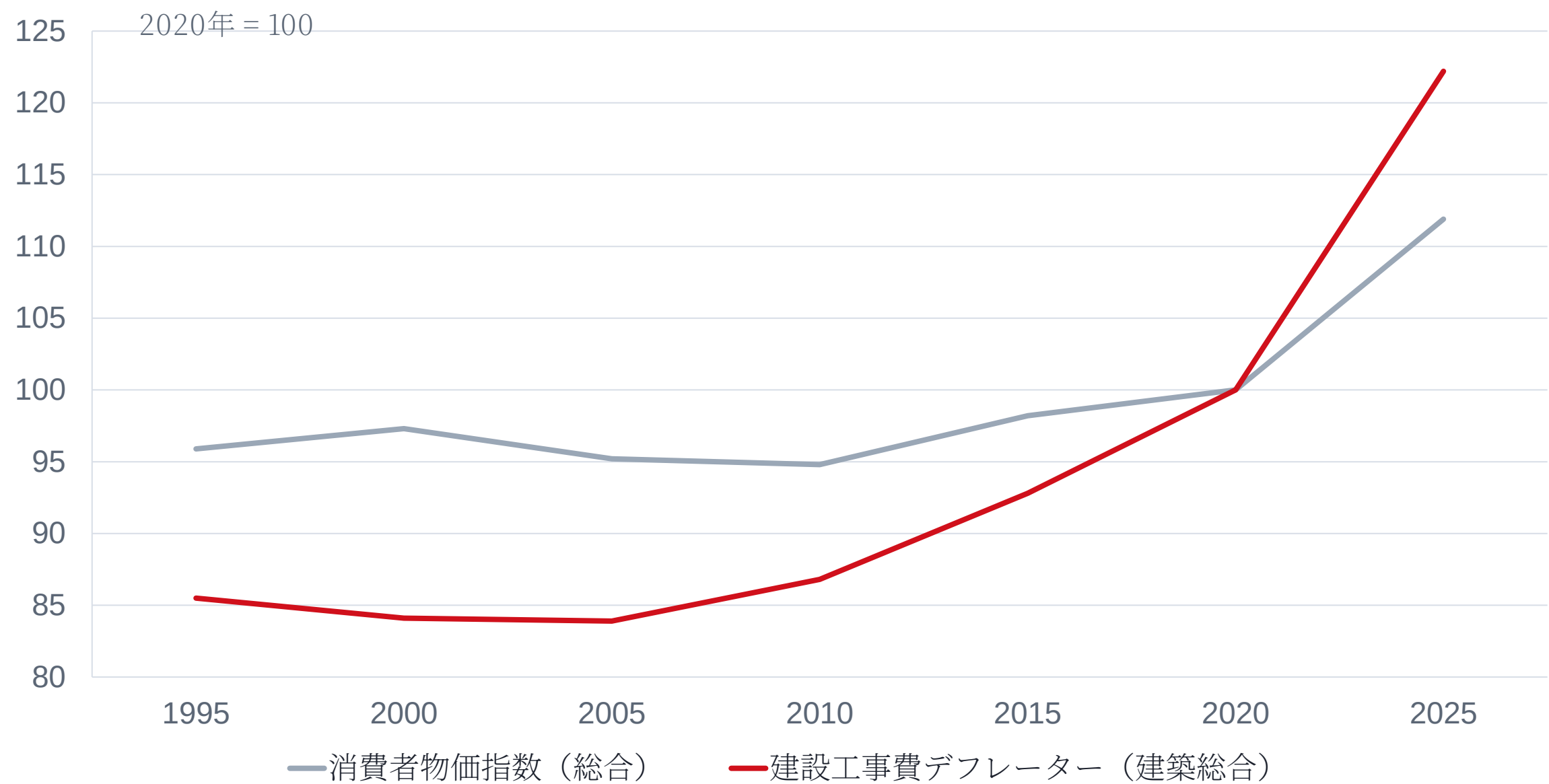
引用元：「今後のVFM評価に関する調査・検討報告書」（内閣府）

05

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。 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6月30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

06

(まとめ) PPP/PFI制度に期待すること

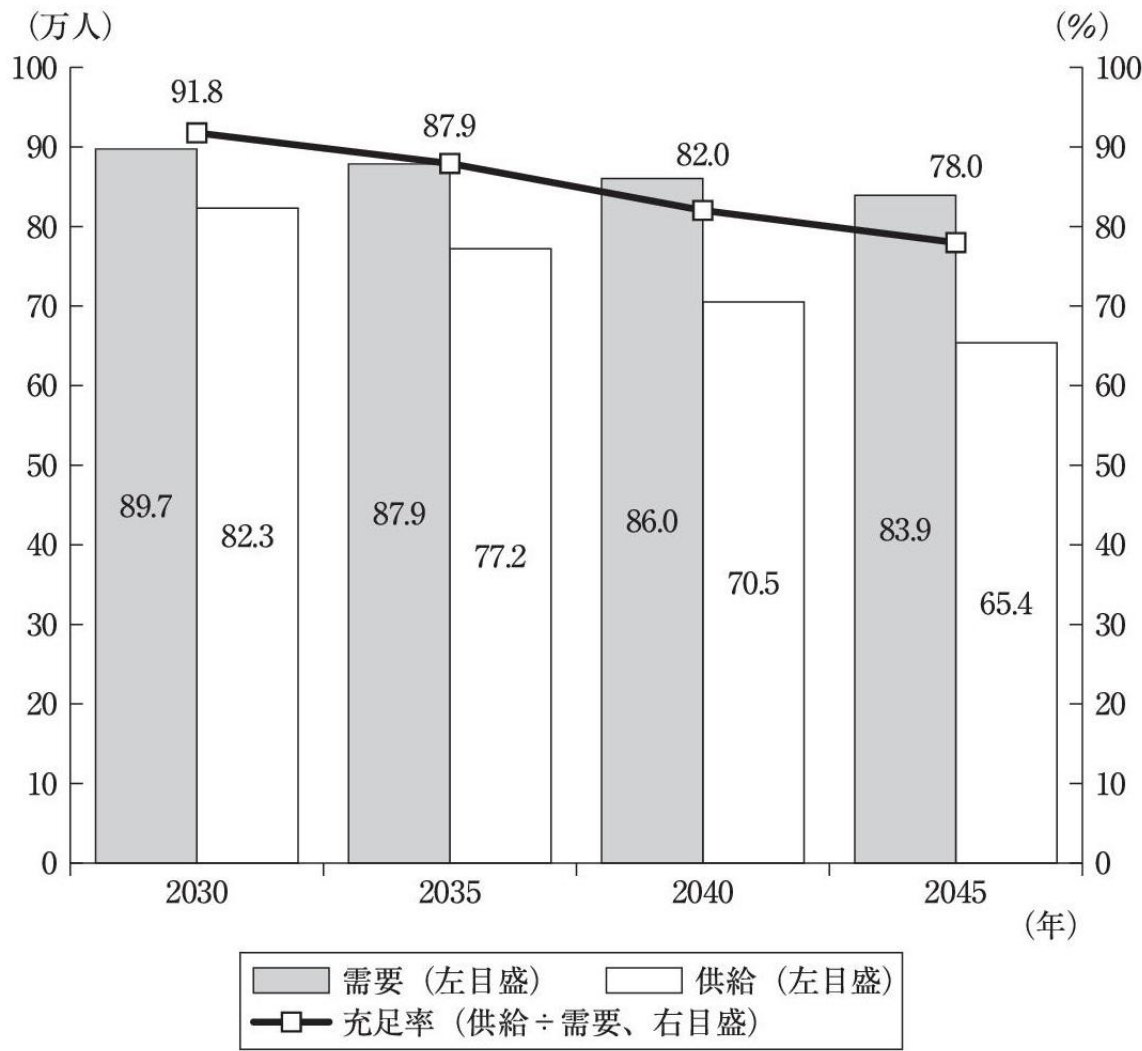
自治体職員数の将来予測からわかる、更なる官民連携の必要性

(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 事業者に委託。
	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

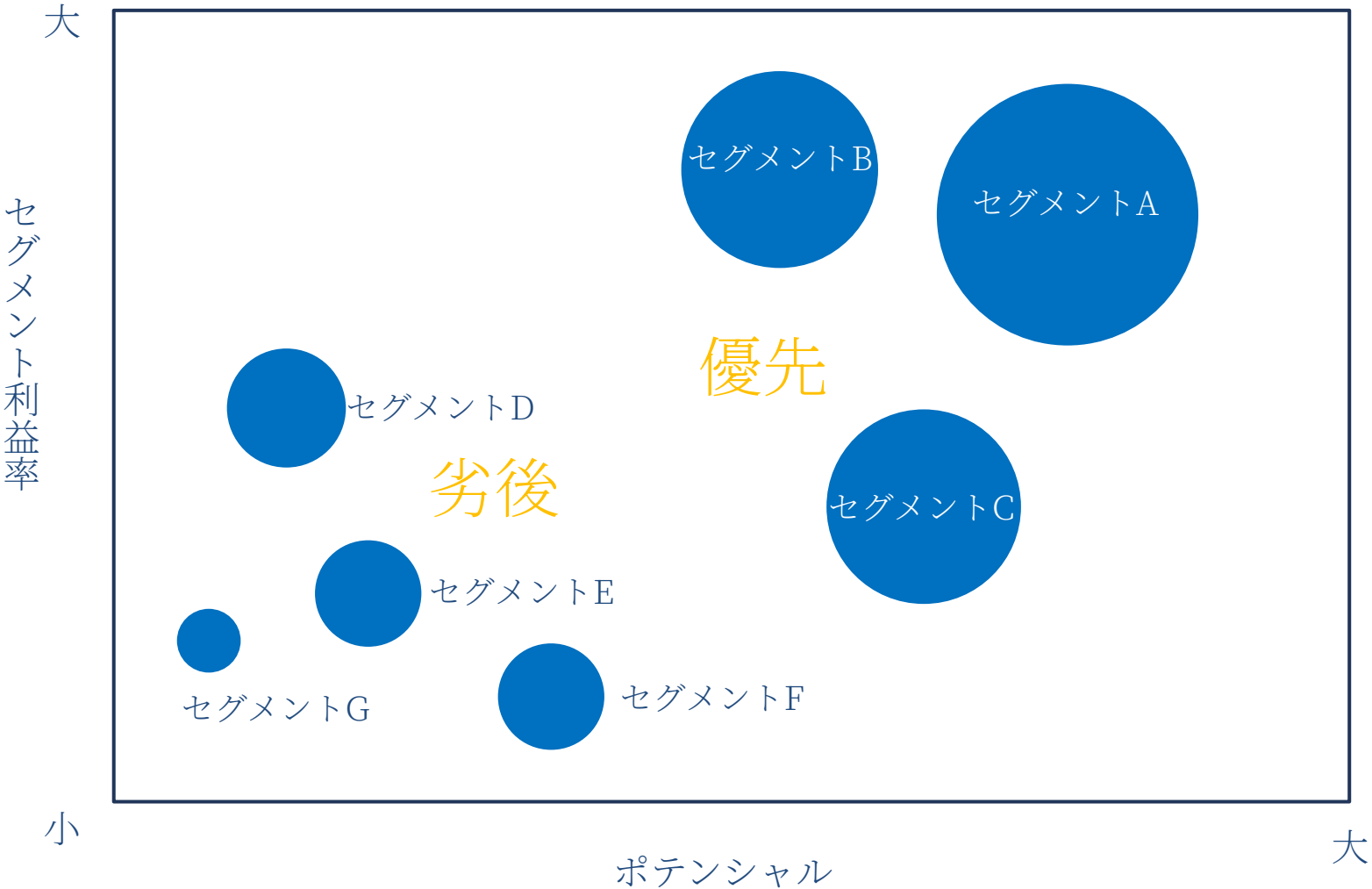
出典：日本総研「地方公務員は足りているか - 地方自治体の人手不足の現状把握と課題 -」

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。

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。

大手は実績・金融・法務等の専門価値を、地元企業は運営段階の地域接点と継続価値を提供する。

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

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。

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、地元企業が地域の接点、協力会社、実務の実行力を担う。

大手企業に「提案・金融・法務」等の組成力を借り、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

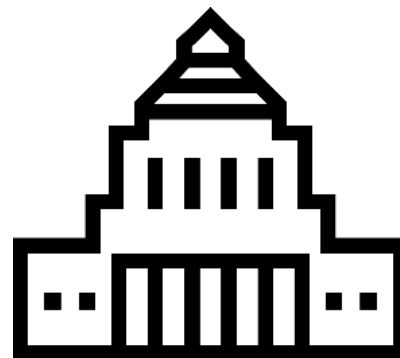
経済価値と社会価値の創出

官（行政）

+

民

行政



民間

地域企業



大手企業



異業種企業



金融機関



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います。
後期の勉強の際も使わせていたたくので、
その時までもう少しお世話になります。頑張ります!!

1年間お世話になりました。
サクラで勉強できて幸せでした
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!

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
できませんでした。

努力する姿を見せてくれて
ありがとう!!!

1人から応援しています。
最後までがんばれ!!

ありがとうございました

株式会社ホクタテ 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