

PPP/PFI・地域PF取り組みへの参画意義

～かがわPPP/PFI地域プラットフォームの取り組みを通じて～

2023年12月21日（木）

株式会社百十四銀行 地域創生部

上席調査役 大森 亮昌

高松市 財産経営課 ファシリティマネジメント推進室

係長 河本 真孝



-
1. 『かがわPPP/PFI地域PFの取り組みのご紹介』
 2. 『官民連携に取り組む社会的背景』
 3. 『金融機関目線における地域PFの活用』
 4. 『自治体目線における地域PFの活用
～参画意義と活用事例について（高松市）』

1 - 1 百十四銀行のプロフィール【①概要】

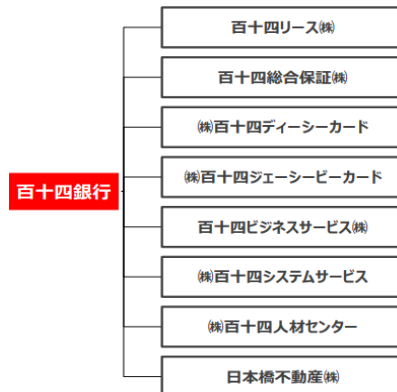
- ・当行は1878年に創業し、**香川県**に本店を置く地方銀行。店舗網は東京から福岡まで展開
- ・平成29年4月、香川県内における地域創生の推進を目的に『**地域創生部**』を設立。部内に自治体連携・観光・創業など5つのテーマを設定したデスクを設置
- ・地域の持続可能な枠組みを目指し、金融の枠にとらわれず、地域の課題解決をサポートする活動を行っている
- ・**官民連携（公民連携）**のテーマは『**地方創生デスク**』の施策において活動中

■ 会社概要

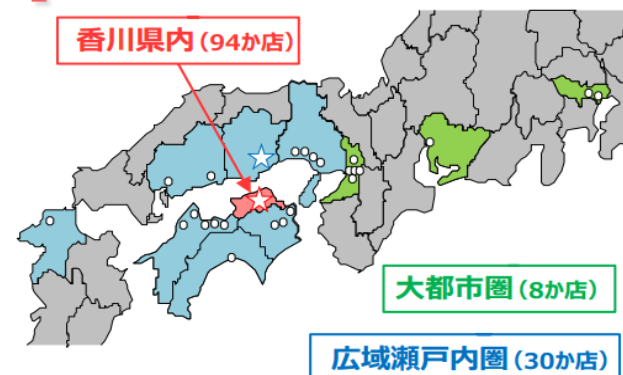
2023年6月末現在

本店所在地	香川県高松市亀井町5番地の1
創業	1878年11月1日
総資産	5兆7,845億円
総預金	4兆7,958億円（譲渡性預金含む）
貸出金	3兆3,668億円
資本金	373億円
発行済株式総数	29,100千株
従業員数	2,239人（グループ全体）
店舗数	132店舗 （店舗内店舗・クイックスクエア含む）

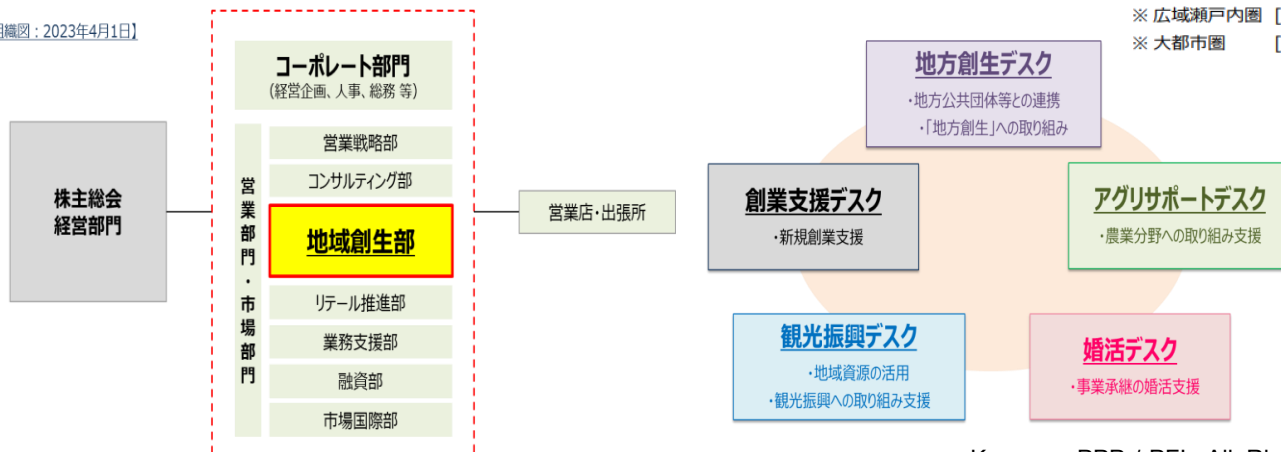
■ グループ会社



■ 11都府県の広域店舗網（2023年3月末時点）



【組織図：2023年4月1日】



※ 広域瀬戸内圏 [愛媛県、徳島県、高知県、岡山県、兵庫県、広島県、福岡県]
 ※ 大都市圏 [東京都、愛知県、大阪府]



<当行の取組み体制>

香川県 県内の県・市・町

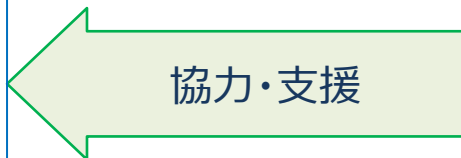
香川県及び県下 8 市9町と包括連携協定締結

【包括協定締結】

- ・地元産品の販路拡大
- ・企業・産業間のビジネスマッチング支援
- ・創業・起業支援 ・観光・農業振興など



地方版総合戦略



百十四銀行

地域創生部

⇄連携

本支店

⇄連携

グループ会社

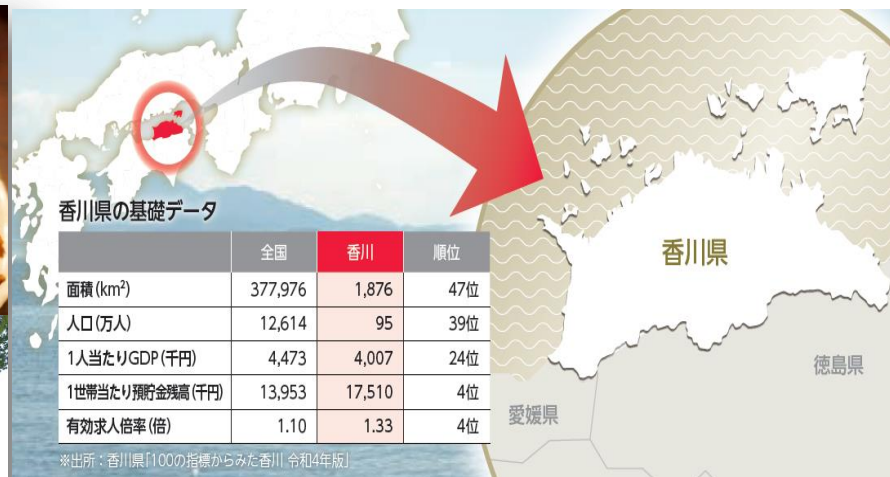


1-2 香川県のご紹介

- ・名物は『讃岐うどん』。長期休暇などは県外ナンバーの車も多数訪れる地域。『瀬戸内の島々（直島・小豆島）、アート』や海の神様『金刀比羅宮（こんぴらさん）』などが有名
- ・全国の都道府県で一番面積が小さい地域。日照時間が長く、気候も良い。四国の玄関口であり、官公庁の出先機関も集中しており、支店経済の街として認識されている。
- ・一方で、**少子高齢化**の影響を受けており、**働き手不足**など社会課題は多い

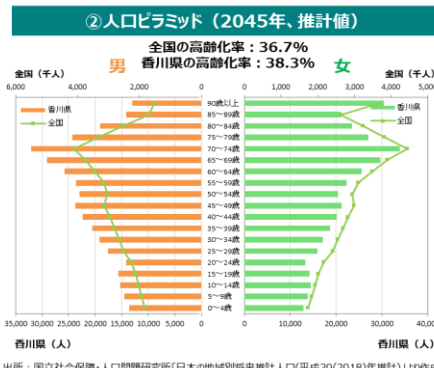
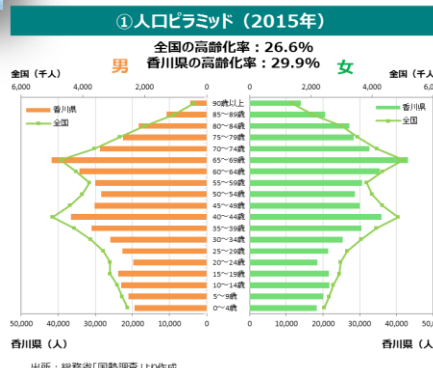
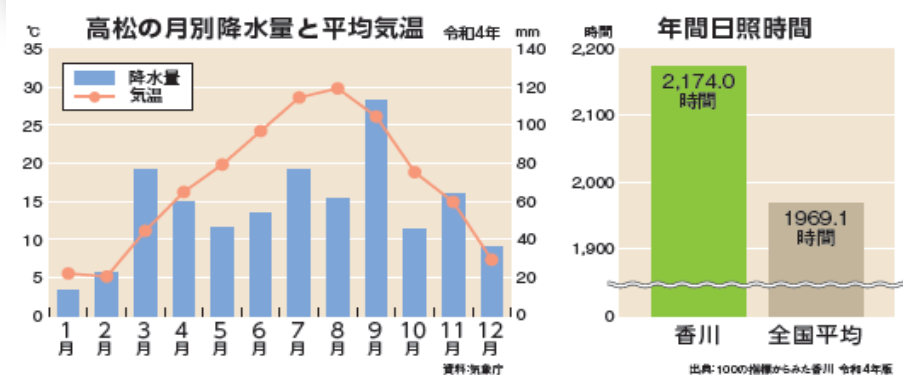


出典：香川県観光協会より



2015年では住民の約3.3人に1人が高齢者（65歳以上）である。高齢化率は全国平均より高い。

高齢化率はさらに上昇し、2045年には住民の約2.6人に1人が高齢者（65歳以上）となる。高齢化率は全国平均より高い。



1 - 3 かがわPPP/PFI地域プラットフォームのご紹介

- ・香川県内における官民連携の強化を目的に、2021年1月に内閣府から支援を受けて立ち上げた地域プラットフォーム
- ・2021年4月に内閣府および国土交通省の『PPP/PFI地域プラットフォーム協定』の認定を取得

内閣府より認定を取得

内閣府
令和3年4月14日
内閣府 民間資金等活用事業推進室

PPP/PFI 地域プラットフォーム協定制度の協定先（第3次）
の決定について

○ 内閣府と国土交通省は、地域の関係者が主となったPPP/PFIの推進を一層促進するため、地域の官営企業が集まりPPP/PFI事業のノウハウ取得や官民対話を進めた情報交換等を行う取組を支援する「PPP/PFI地域プラットフォーム協定制度」を令和元年度に創設し、現在25地域との間で協定を締結しています。

○ この度、協定先の第3次事業を本年1月20日から3月19日まで行い、協定制度の要件を満たす以下の2の地域プラットフォームを、新たに協定先として選定しました。

PPP/PFI 地域プラットフォーム名称	代表者の構成
あおもり公民連携事業研究会	青森県、むつ市
かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	株式会社百十四銀行、香川県高松市、株式会社日本政策投資銀行

上記2地域を加えたPPP/PFI地域プラットフォーム協定制度の協定先の一覧は、別紙を参照ください。

PPP/PFI 地域プラットフォーム協定証書

かがわ PPP/PFI 地域プラットフォーム 殿

代表者：株式会社百十四銀行
香川県
高松市
株式会社日本政策投資銀行

貴PPP/PFI地域プラットフォームを協定プラットフォームとして証します

令和3年4月14日

内閣府
国土交通省

プラットフォーム・体制図



参加無料

第3回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム開催のご案内
(香川県内地方公共団体関係者 対象)

2021年7月15日(木)
13:30-16:30

参加対象 香川県内地方公共団体の関係者等
開催形式 オンライン(Zoom)形式(申込) 2021年7月5日(火)17時

百十四銀行、香川県、高松市、日本政策投資銀行では、香川県内におけるPPP/PFI事業を取り入れた新たな取組を推進するため、PPP/PFI事業に対する取組の促進や関係機関との連携、具体的な取組に向けた官民対話を積極的に行っていくとして「かがわPPP/PFI地域プラットフォーム」を2021年1月に設置しました。また、令和3年7月15日に開催する「国土交通省とかがわPPP/PFI地域プラットフォーム協議会」を開催いたします。今回開催する第3回のかがわPPP/PFI地域プラットフォームでは、香川県内の地方公共団体関係者を対象に、PPP/PFI事業の先進地地方公共団体での取組事例等について、PPP/PFI事業に対する理解促進や連携強化を図ることができると考えています。参加の申込をお願いします。

第4回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム

クロス型サウンティングウィーク開催のご案内

かがわPPP/PFI地域プラットフォームでは、第4回として、香川県内の地方公共団体や民間活用等を行う関係者等に対して、**クロス型サウンティングウィーク**を開催します。今回は、案件毎に設定日を複数設定しております。対象案件に興味のある事業者の皆さまは、ご参加ください。

【かがわPPP/PFI地域プラットフォーム】
2021年1月に香川県内地方公共団体の官民連携促進を目的に設立。詳細は特設ページをご覧ください <https://www.114bank.co.jp/ppp-kagawa/>

【クロス型サウンティング】
参加事業者の「アイデア/ノウハウ」の保護のため、参加事業者と関係者（対象地方公共団体および事務局）のみで開催します。関係者以外（他の地方公共団体および事業者等）の参加はできません。

開催形式	開催日時	開催形式
オンライン形式または対面開催	【案件毎に開催方法が異なります】	【案件毎に個別に調整】

参加対象 対象案件の活用に関心のある民間事業者 【香川県内外関係者】

申込方法 申込書に必要事項を記載の上、お問い合わせ先E-mailまたはFAXにてお申し込みください。受付締切次第、個別に対応の時間を調整させていただきます。申込の受付は先着順です。

申込日程 2021年8月27日（月）17時、締切後は先着順
※日香川県立体育館サウンティング作業のみ、2021年9月30日（木）まで

一サウンティング対象案件一

- 【香川県】 旧香川県立体育館の活用について（サウンティング型市場調査）
- 【高松市】 龍治太鼓の鼻オートキャンプ場民間活用検討
- 【高松市】 中央公園Park-PFI導入に関するサウンティング調査
- 【かがわ市】 白鳥温泉周辺公共用地の有効活用

個別案件の詳細は別紙記載

お問い合わせ先・参加申込先 【主催】 かがわPPP/PFI地域プラットフォーム
株式会社百十四銀行 地域創生部（担当：大崎）
TEL: 067-836-2985 E-mail: koumu@114bank.co.jp

【後援】 内閣府、国土交通省



1. クローズ型サウンディングの強化（年2回開催）

①面談可能日を複数設定

- ・民間事業者に参加を促すため、面談可能日を複数設定することで、参加する民間事業者の増加に繋がっている

②民間事業者の個別指名によるマッチング

- ・地域金融機関が事務局である利点を活かし、案件にマッチしそうな民間事業者に対して個別に参加を依頼

③サウンディング終了後に民間事業者に対してアンケート（ヒアリング）を実施

- ・参加した民間事業者に対して、面談で気になったこと、他に興味のある施設などをサウンディング後に確認し、自治体側も確認することで今後のサウンディングの向上や、案件形成に繋げていきます

④一部オープンなクローズ型サウンディング

- ・クローズ型サウンディングですが、自治体関係者に限り、他の自治体の案件も見学可能（民間は不可）
- ・香川県全体の自治体関係者の能力向上を目的に、特別な形でサウンディングしています

2. 官民連携の枠組みであれば、テーマは自由

- ・官民連携の枠組みであれば、PFIや公共施設の利活用などに限らず幅広いテーマで活動
- ・過去には、RESASを活用した地域経済循環分析のワークショップ、まちづくりをテーマとしたセミナーを実施

3. かがわPFの特設ホームページの作成による情報発信

- ・PFの動きの見える化を目的に、百十四銀行のホームページ内に特設ページを作成
- ・これまでの活動実績や、サウンディングを行う際の資料開示など、情報発信を積極的に実施しています



プラットフォームの活動
(特設ページ)



<https://www.114bank.co.jp/ppp-kagawa/>

1. サウンディング実施件数

- ・26案件（前頁ご参照）

2. 事業者が既に決定済 3件

- ・太鼓の鼻オートキャンプ場（高松市）
- ・中央公園 民間活用（高松市）
- ・白峰パークセンター（坂出市）

3. 現在、民間事業者 公募中 1件

- ・市民ホール、西運河地域、市立病院跡地等の利活用（坂出市）

4. 現在、自治体内にて調査業務委託中 3件

- ・南部エリア学校給食共同調理場（高松市）→PPP/PFI導入可能性調査実施中
- ・みなと公園、福島駐車場跡地（丸亀市）→官民まちなか再生推進事業（エリアプラットフォーム形成）実施中
- ・東京讃岐会館に代わる新たな情報発信・交流拠点（香川県）→PPP/PFI導入可能性調査実施中

5. 継続断念（公表済分） 2件

- ・白鳥温泉（東かがわ市）→方向性を変更し、再度サウンディングを実施中
- ・旧香川県立体育館（香川県）→解体に向けて準備中



【ご参考】 これまでの活動実績②全体

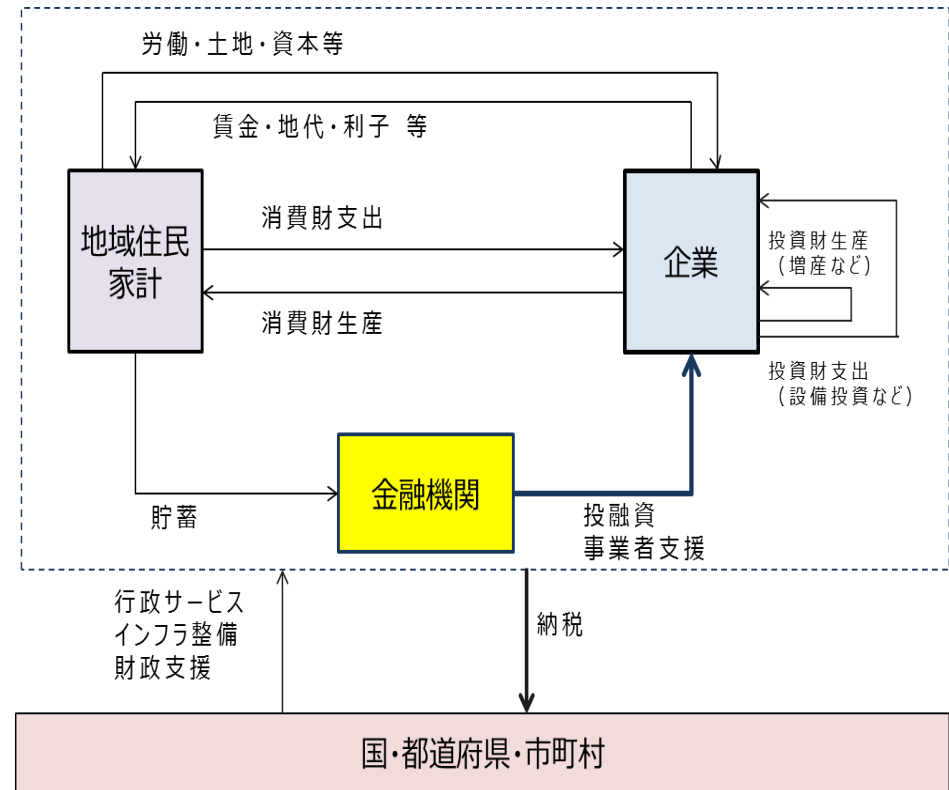
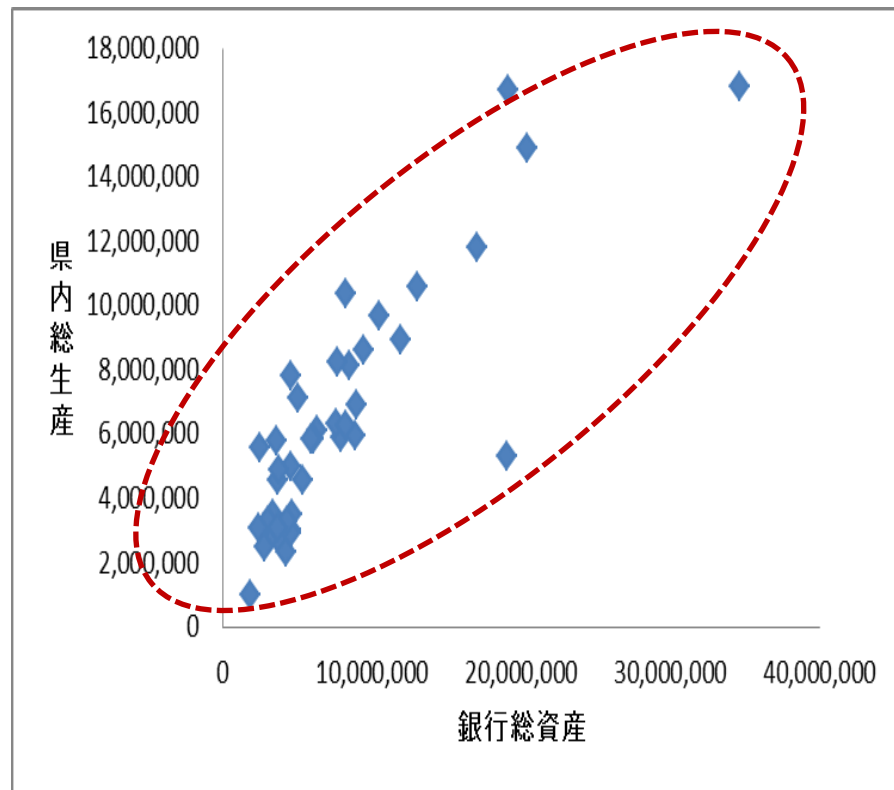
開催日	名称	概要		参加人数
2020年11月11日	PPP/PFI勉強会	主な内容	PPP/PFIの概要、地方公共団体からの先進事例の紹介	40人
		講師	愛知県岡崎市、富山県富山市 他	
		参加者	香川県内の地方公共団体の職員	
2021年1月21日	第1回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	地域におけるPPP/PFIの推進、地域企業の取組み 他	110人
		講師	内閣府、公共不動産、酒部建設株式会社（愛知県） 他	
		参加者	香川県内の地方公共団体の職員、民間事業者	
2021年2月19日	第2回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	官民対話（サウンディング） 他	85人
		案件	高松市：都市公園におけるPark-PFI導入検討案件	
		参加者	香川県内の地方公共団体の職員、民間事業者	
2021年7月15日	第3回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	鳥取市におけるFM推進とPPP（公民連携）の必然性 他	40人
		講師	鳥取県鳥取市、株式会社日本政策投資銀行	
		参加者	香川県内の地方公共団体の職員	
2021年10月1日 ～ 2021年10月15日	第4回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	クローズ型サウンディング	対話件数 合計30件
		参加 地方公共団体	香川県：旧県立体育館の利活用について 高松市：太鼓の鼻オートキャンプ場民間活用検討 中央公園Park-PFI導入に関するサウンディング調査 東かがわ市：白鳥温泉周辺公共用地の有効活用	
		参加者	民間事業者	
2022年2月～3月	第5回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	クローズ型サウンディング	20組
		参加 地方公共団体	高松市：旧太田コミュニティセンター、旧男木コミュニティセンター、学校給食調理場整備 坂出市：白峰パークセンター、香風園、市立病院跡地	
		参加者	民間事業者	
2022年2月1日～10日		主な内容	公共施設の利活用、サウンディングの有効活用 等	60人
		講師	㈱長大水崎氏、MINTO機構	
		参加者	香川県内の地方公共団体の職員、民間事業者	
2021年7月7日 ～ 2022年7月15日	第6回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	クローズ型サウンディング	非公表
		参加 地方公共団体	丸亀市：みなと公園・福島駐車場跡地利活用	
		参加者	民間事業者	
2022年7月27日	特別企画 地域課題の解決に向けたワークショップ	主な内容	RESASを活用し、各地方公共団体の経済データを分析	13団体
		参加 地方公共団体	香川県内の地方公共団体 ※百十四銀行の地方公共団体担当支店長も参加	
2022年10月3日	高松市 職員向け勉強会	主な内容	公共施設管理における包括管理委託方式の活用について	50人
		参加 地方公共団体	高松市職員	
2023年1月31日	第7回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	国土交通省・まちづくりに関する内容	40人
		講師	国土交通省都市局まちづくり推進課、監査法人トーマツ	
		参加者	香川県内の地方公共団体の職員、民間事業者 等	
2023年2月1日 ～ 2023年2月28日	第8回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	クローズ型サウンディング	非公表
		参加 地方公共団体	・高松市：香南楽湯の利活用（学校給食調理場整備事業【牟礼・庵治地域、香南・香川地域】） ・坂出市：坂出市民ホール（ホウ工）の利活用（西運河地域における「みなと」を活かした賑わい創出） ・土庄町：旧戸形小学校跡地の利活用	
		参加者	民間事業者	
2023年7月25日 ～ 2023年9月15日	第9回かがわPPP/PFI地域プラットフォーム	主な内容	クローズ型サウンディング	非公表
		参加 地方公共団体	・香川県：東京讃岐会館に代わる新たな情報発信・交流拠点 ・高松市：旧庵治保育所・市営団地跡地・仏生山未利用地・駐車場※瓦町・南部 ・丸亀市：うちわの港ミュージアム跡地 ・坂出市：金山トンネル東側山林・保育所閉園後の跡地※松山・川津・加茂 ・東かがわ市：讃州井筒屋敷・安戸池観光施設・大池オートキャンプ場	
		参加者	民間事業者	

-
1. 『かがわPPP/PFI地域PFの取り組みのご紹介』
 2. 『**官民連携に取り組む社会的背景**』
 3. 『金融機関目線における地域PFの活用』
 4. 『自治体目線における地域PFの活用
～参画意義と活用事例について（高松市）』

2-1 金融機関から見た官民連携の必要性

- ・金融機関の持続可能な体制を維持するためには、地域経済（県内総生産）の維持が必要
 - ⇒金融機関の規模と地域経済（県内総生産）は**相関関係**にある
 - ⇒地域の**面的課題解決**に取り組むのは自治体。金融機関は、**自治体の政策**への積極的な関与が求められる

【地方銀行の総資産と本店が所在する道府県の県内総生産の相関図】 【地域経済循環図】



1. 第二地方銀行は除外
2. 同一県に複数の地方銀行がある場合、大きい地方銀行のみを抽出
3. 東京都は除外
4. 2020年度の数値

※コスト削減・税効果（VFM）は大前提として

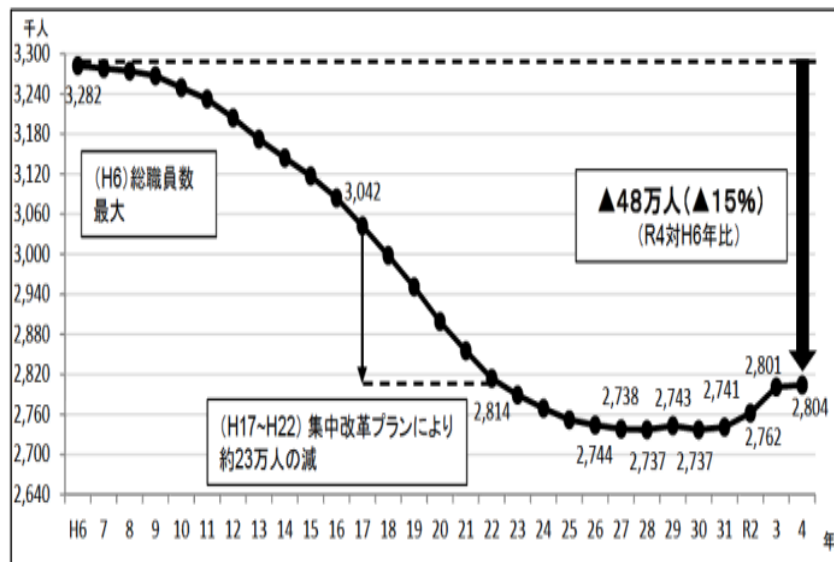
1. 地域活性化・住民サービスの向上、業務の多様化

- ・自治体職員だけでは解決できない業務が増加している
- ・観光や産業支援など、官民連携が必要な業務も多数ある

2. 自治体職員の減少ならびに平均年齢の高齢化（特に技術系職員の年齢層は高い）

- ・全国的に自治体職員数は、以前と比べ減少。また、50歳以上の職員が多く、数年後に大量退職時期を迎える
- ・一方で40歳前後が少ないため、管理職となる職員数が不足

〈地方公共団体の総職員数の推移(平成6年～令和4年)〉



出典：総務省HPより抜粋

【自治体の業務(例)】

自治体のリソース	ヒト	個人	市民サイクルに関すること	市外の人に関すること		
		法人	市内企業のライフサイクルに関すること	市外企業に関すること		
	モノ	不動産	土地に関すること	住居に関すること	施設に関すること	
		インフラ	交通に関すること	サービスに関すること	エネルギーに関すること	
	カネ	個人	個人からの税収	個人への助成		
		法人	法人からの税収	法人への助成		
	情報	収集	個人の情報	法人の情報	市内の情報	市外の情報
		発信	市役所内の情報	その他の市内の情報		
	自然景観					
	文化					
歴史						

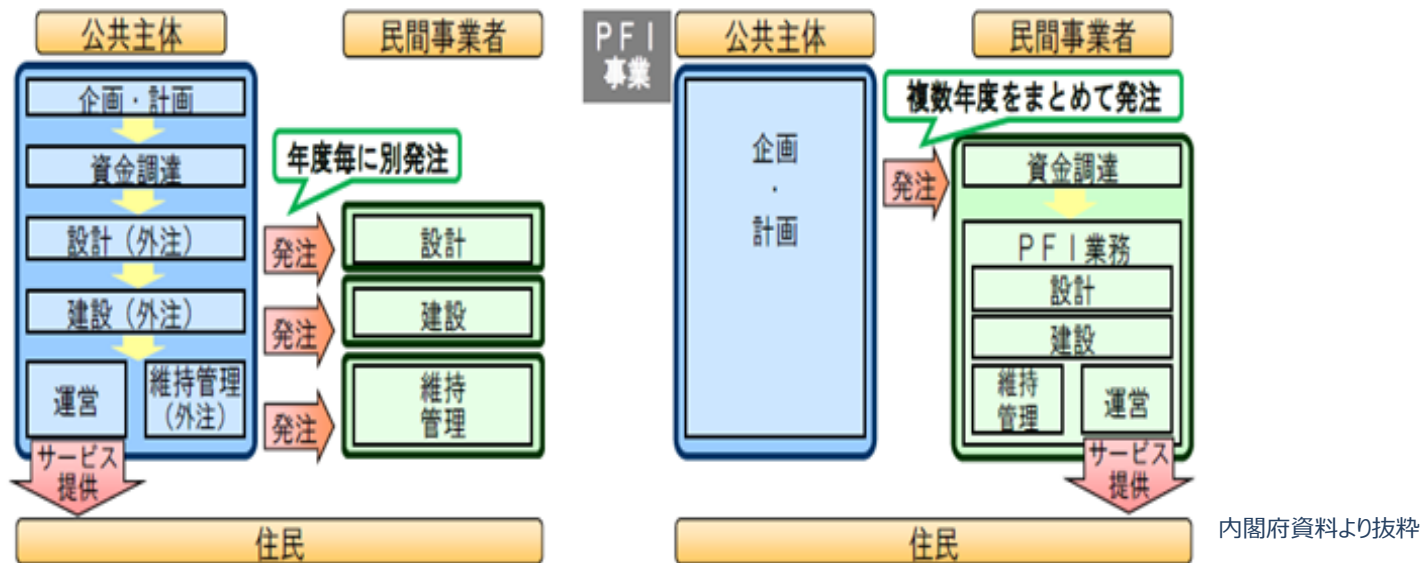
【プラス面】

- ・民間企業として事業の幅が広がる（新規事業）

【マイナスの面】

- ・社会的背景や自治体運営の見直しにより、自治体から民間への業務発注は中長期的に個別から包括への流れに変更
- ・これまで公共事業を主要事業としていた事業者の商流が変わり、自治体からの発注が無くなる可能性がある

【個別発注から包括発注】



-
1. 『かがわPPP/PFI地域PFの取り組みのご紹介』
 2. 『官民連携に取り組む社会的背景』
 3. 『**金融機関目線における地域PFの活用**』
 4. 『自治体目線における地域PFの活用
～参画意義と活用事例について（高松市）』

・金融機関にとって、**民間企業も自治体も取引先**。お互いをマッチングする役割であり、双方を**コンサルティングする立場**

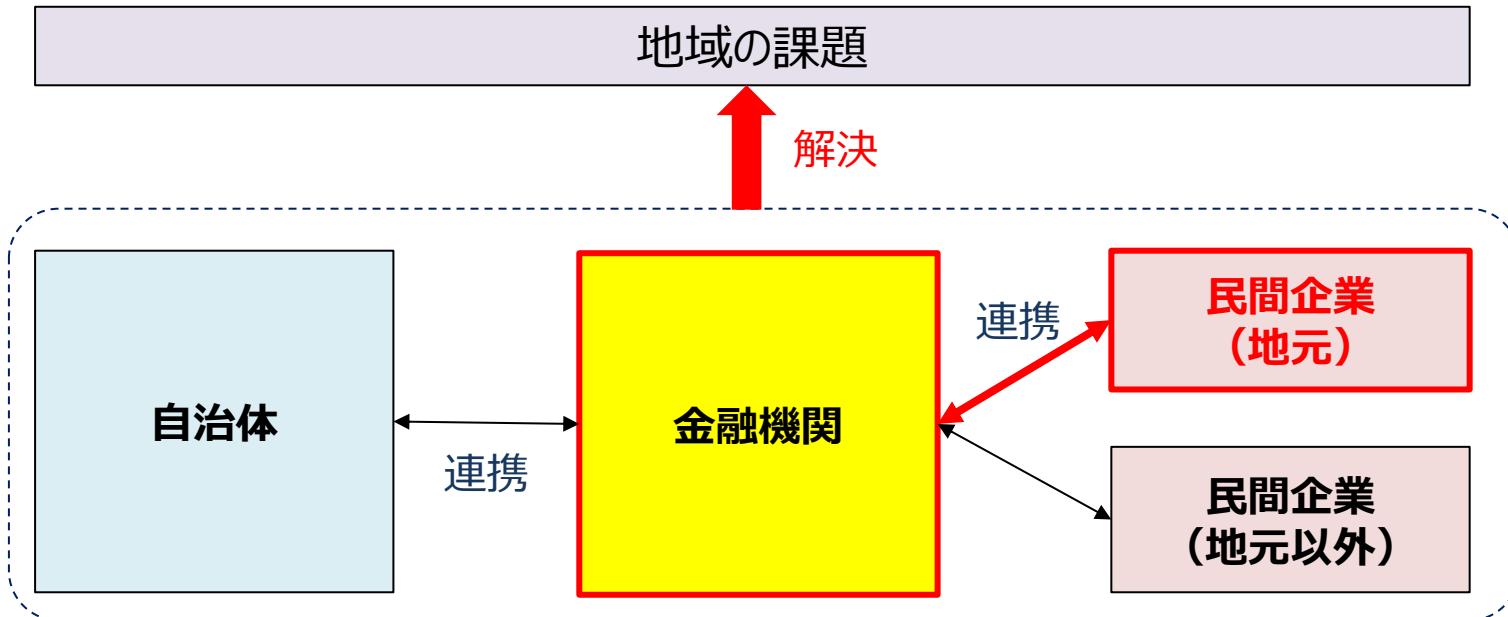
※金融機関から自治体に対して

- ・地域や民間事業者のニーズや課題を伝えていくこと
- ・取引先の紹介を積極的に実施⇒良い政策に繋がってくる

※金融機関から民間企業に対して

- ・自治体の課題に対し、興味を持ってもらえるよう発信すること【かがわPFの活動など】
- ・自治体に対する提案の仕組みを伝える（公平性や随意契約が難しいこと、提案を受けやすい時期など）

【体制図】



3-2 金融機関として案件の具体化に積極的に関与

- ・地域プラットフォームでニーズ調査のサウンディングを実施してから、**案件が具体化するまで長期間を要する**
- ・金融機関として、グループ会社や外部提携先と連携し、**自治体の案件具体化をサポートする**

	検討	期間：1年~3年			期間：1年~3年		
		事業企画調整	可能性調査 マーケット サウンディング	事業スキーム決定	事業者公募	優先交渉決定 最終契約	事業開始
		主役：自治体			主役：民間		
自治体の動き 建替え・新設 利活用 など	案件構想・事前検討	事業スキーム検討	興味のある事業者の 調査	募集要項、 期間等の最終決定	説明会開催等	選定委員会の開催 引継ぎなど	-
関係者 (行政関係者以外)	-	シンクタンク系	シンクタンク 建設業者 観光事業者 金融関係者など	議会	事業候補者 銀行等	審査員 落札事業者	事業者
百十四グループ	かがわPPP/PFI地域P F セミナー プレサウンディング	自治体のニーズを確認しながら必要に応じて グループ会社、外部提携先と具体化をサポート			百十四銀行としての金融支援（融資等） 落札した事業者との個別交渉		

-
1. 『かがわPPP/PFI地域PFの取り組みのご紹介』
 2. 『官民連携に取り組む社会的背景』
 3. 『金融機関目線における地域PFの活用』
 4. 『**自治体目線における地域PFの活用**
～参画意義と活用事例について（高松市）』



- 県内唯一の中核市
- 人口約42万人
- 平成の大合併により、周辺6町と合併



屋島山上からの眺め



高松中央商店街



① 地元を含めた民間企業との幅広い出会い

行政は民間企業に詳しくない、つながりにも限界がある（入札制度など）

地元金融機関が付き合いのある民間企業へ声かけをしてくれることで、数多くの企業に出会える

② 事業の成功可能性の向上

事業者公募前に事業手法、前提条件、採算性の有無、応札意欲をヒアリングし、公募条件に反映

<事例1> 学校給食センター整備事業

PFI事業の検討段階でのサウンディング

→光熱水費の負担、献立数、付帯事業について民間側の意見に即した公募条件を検討でき、応札可能性が高まる



③ 内部意思決定への活用

民間事業者の意見を事業の方向性、スケジュール等の政策的決定の根拠にできる

<事例2> 旧太田出張所売却

出張所移転に伴う旧施設の売却可能性サウンディング

→本来の手続きは、解体した上で一般競争入札となるが
売却価格、スピード感を参考として建物付き売却も検討



4 - 3 プラットフォームを活用した事例紹介 (事例 庵治太鼓の鼻オートキャンプ場)

事例 庵治太鼓の鼻オートキャンプ場 (令和3年度～)

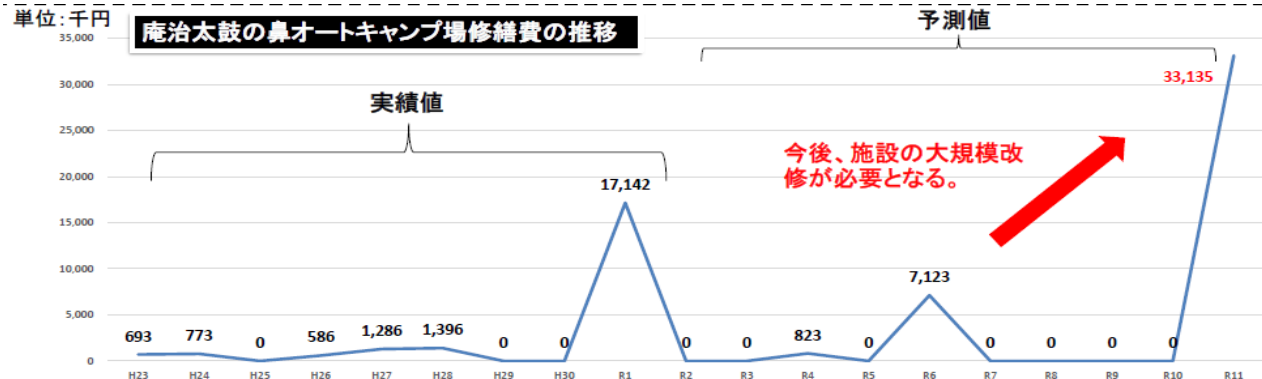
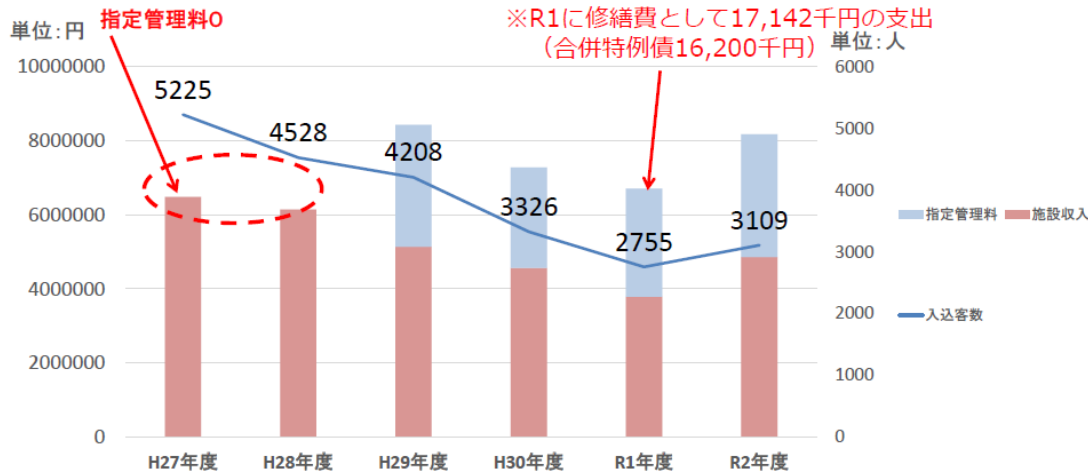
風光明媚な瀬戸内海に面した、砂浜も有する自然豊かなキャンプ場



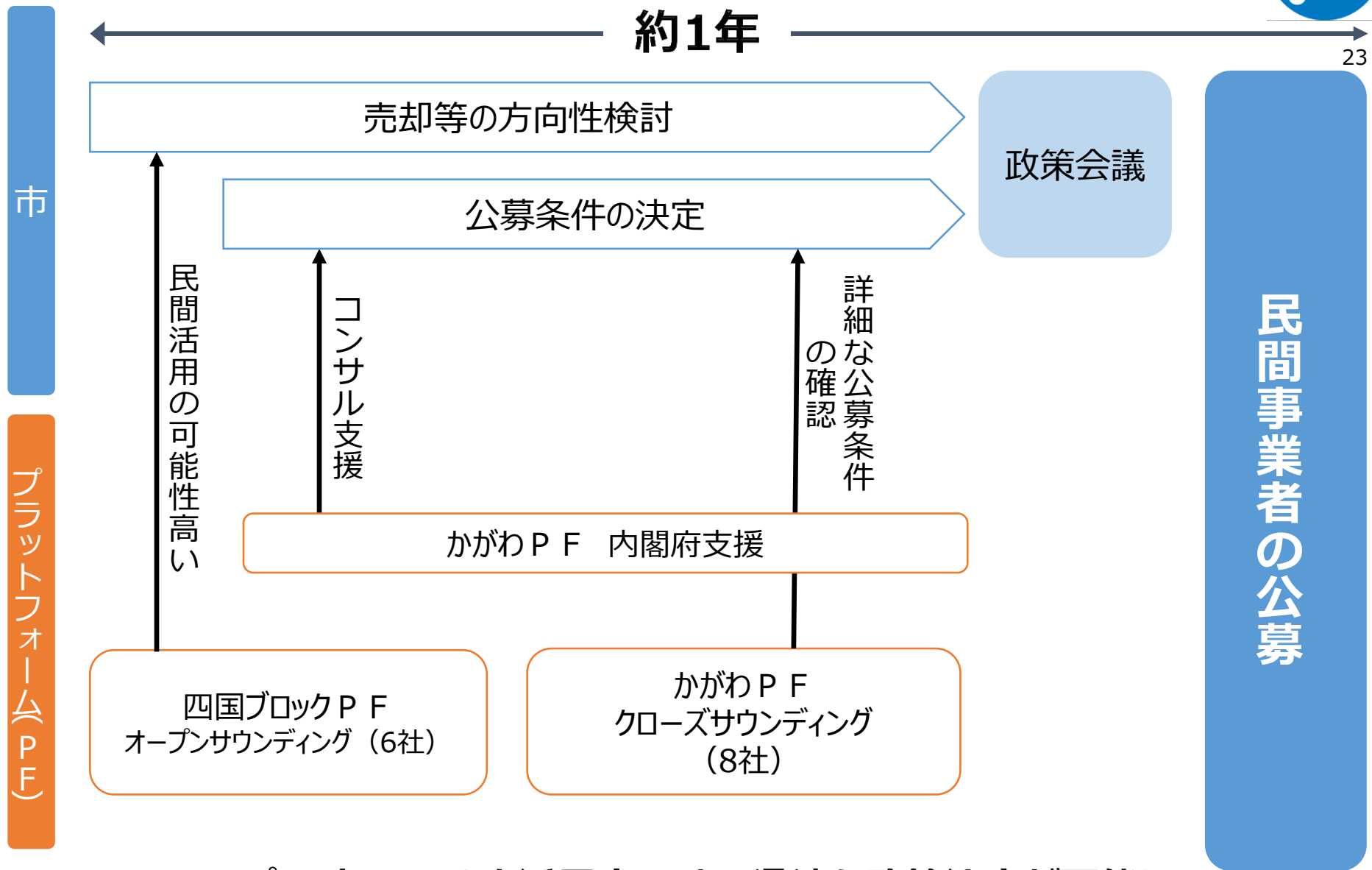
4 - 3 プラットフォームを活用した事例紹介 (事例 庵治太鼓の鼻オートキャンプ場)

【背景】

- 指定管理者制度での行政運営は利用者数や活性化の点で頭打ち
- 老朽化に伴う将来的な施設修繕費負担
- コロナ禍でのキャンプ需要の高まり



4 - 3 プラットフォームを活用した事例紹介 (事例 庵治太鼓の鼻オートキャンプ場)



➡プラットフォームを活用することで迅速な政策決定が可能に

4 - 3 プラットフォームを活用した事例紹介（事例 庵治太鼓の鼻オートキャンプ場）

【選定結果】

- ・複数者の応募から、(株)イースト（東京都）を優先交渉権者に決定
- ・事業期間**10**年間、土地貸付金額約**170万円/年**（既存建物は無償貸付）
- ・民間投資によるリノベーションによる飲食機能の拡充

➔ **民間活用へ**

24

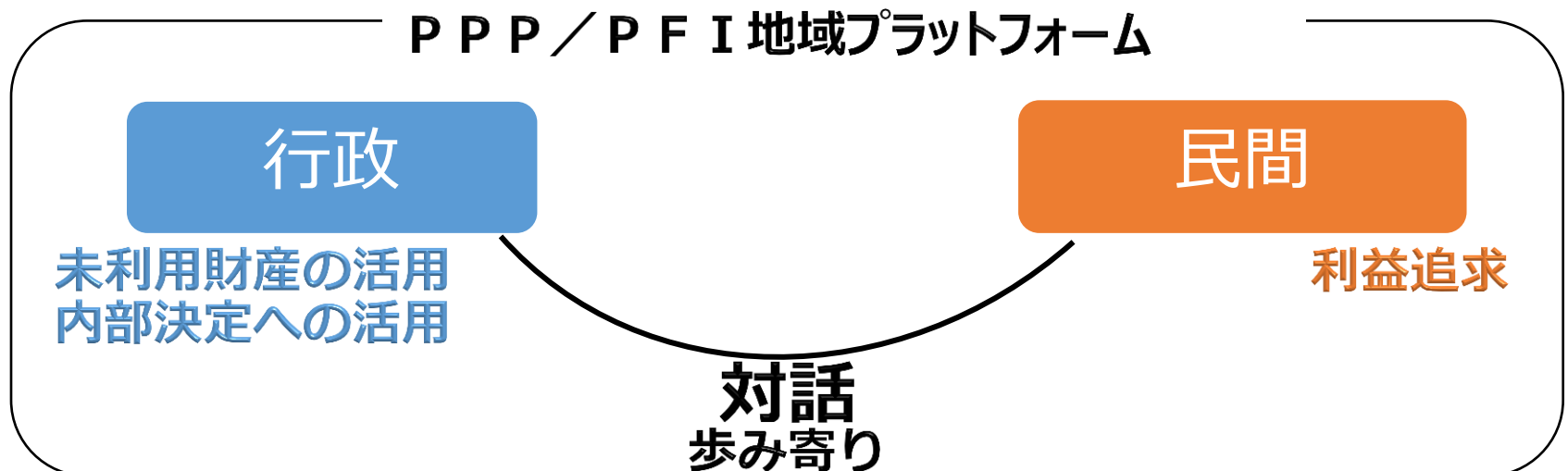
▲ **300万円 ➔ 170万円の収益を生み出す施設へ**



**民間主体の
リブランディング**

4 - 4 最後に

- 官民連携はハードルが高そうに見えるが、行政も民間も、**まずは参加してみる**ことが重要。**成功事例を積み上げて、お互いが成長**していく意識
 - ⇒ **行政は役所の感覚しか持っていない**、民間の**知識・スピード感**を理解する
 - ⇒ 民間はノウハウが豊富な県外企業に刺激を受けつつも、県内で官民連携の担い手となれるよう、成長する。大手チェーンだけが官民連携ではない！
- サウンディング（対話）は、**行政と民間の認識の溝を埋め、双方にとってよりよい事業とするための重要な手段**





Kagawa Ppp/Pfi Regional Platform

株式会社 百十四銀行
地域創生部

TEL : 087-836-2985

mail : ppp@114bank.co.jp

高松市 財産経営課
ファシリティマネジメント推進室

TEL : 087-839-2262

mail : zaisankeieika@city.takamatsu.lg.jp