

横浜PPPプラットフォーム 令和7年8月セミナー
地域企業が参画するPPP事業

日時：令和7年8月27日（水）

会場：関東学院大学 横浜・関内キャンパス
テンネー記念ホール

地域企業の役割と未来



FM事業本部PPP部
布目悠祐

TEL:076-421-0400

Email:y-nunome@hokutate.co.jp

当社の紹介

目次

1. 富山県・富山市とホクタテの紹介

2. PPP/PFI/コンセッション 受託紹介

富山市立新庄小学校分離新設校事業(代表企業)

本庁舎北側公有地活用事業 (代表企業)

富山市総合体育館Rコンセッション事業(構成企業)

3. まとめ

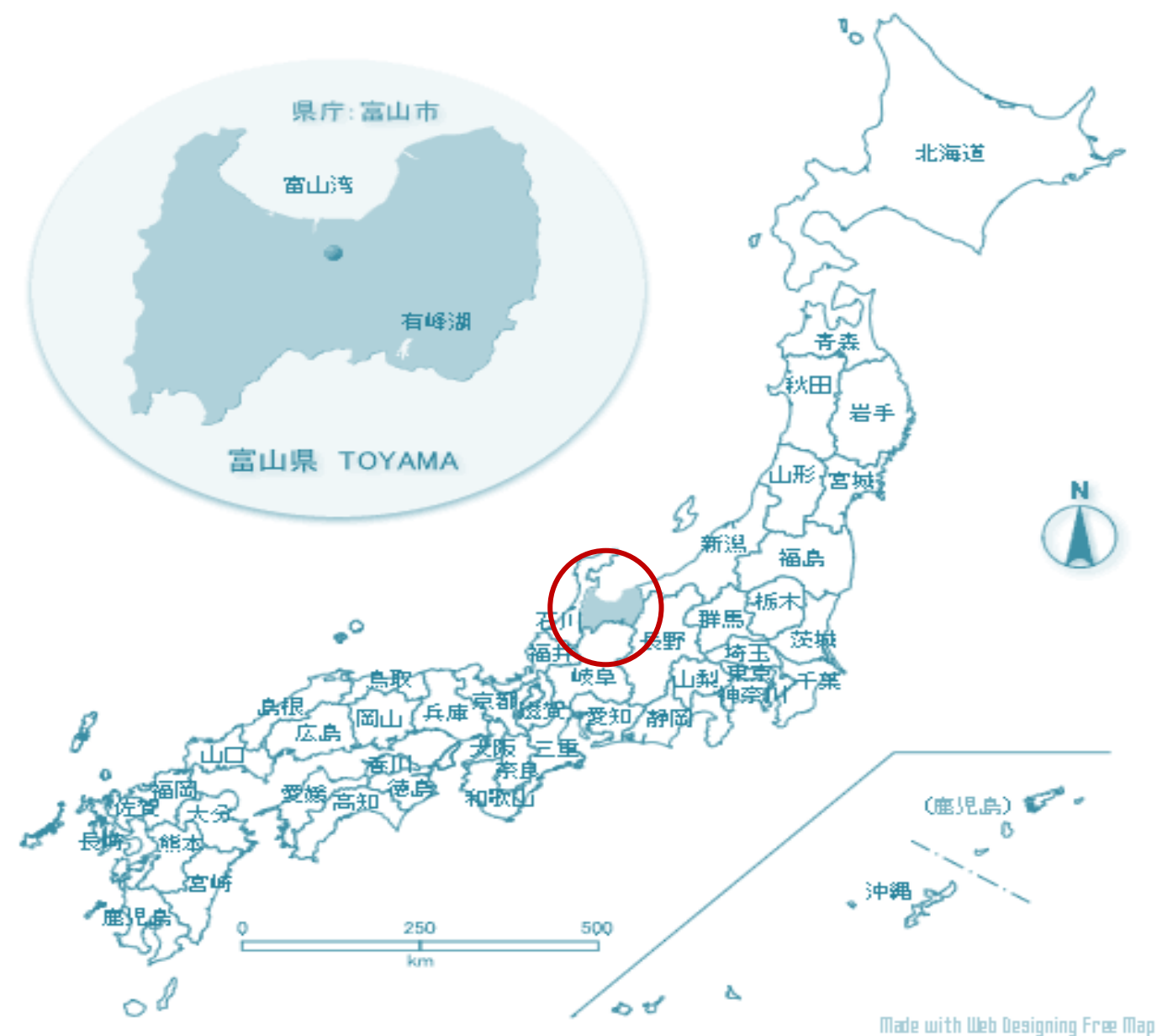
民間企業から見るPPP/PFI

PPP/PFI制度の課題今後期待すること



富山県・富山市の紹介

富山県・富山市の概要



	横浜市	富山市
人口	377万人	40万人
面積	438km ²	1,241km ²
人口密度	8,611人/km ²	324人/km ²

約10分の1
3倍
約26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。

日本で一番高い世帯の可処分所得

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

立山連峰



出典:<https://www.info-toyama.com/>

黒部ダム



出典:<https://www.info-toyama.com/>

環水公園



出典:<https://www.info-toyama.com/>

富山県・富山市の紹介



富山

寿司といえは、



出典:<https://www.pref.toyama.jp/sushitoyama/index.html>

ホクタテの紹介

事業内容

ビルメンテナンス事業
清掃、設備保守管理、警備、貴重品運搬、
受付、不動産賃貸
営繕工事、指定管理、PPP/PFI事業
通信事業
電話設備、ネットワーク設備、防犯カメラ
ICTソリューション、システム開発・保守
消防設備、太陽光発電システム
商社事業
商事(記念品・贈答品)、旅行業(個人・団体)

従業員数

1,550名(2025年3月現在)

事業所

[本社]

富山県富山市中野新町1丁目2番10号

[支社支店]

高岡支社 金沢支店 福井支店

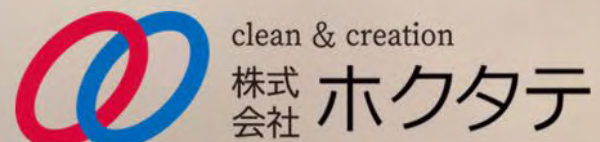
射水営業所 黒部営業所 砺波営業所

グループ会社

(株)ホクリン(東京都)

(株)アピアスポーツクラブ(富山県)

SMART FACILITY MANAGEMENT



笑顔つながる
町をつくらう。

PPP/PFI等実績

売上高

代表企業 **2** 施設

構成企業 **6** 施設

指定管理者 **13** 施設

10,684百万円

(2023年3月期)

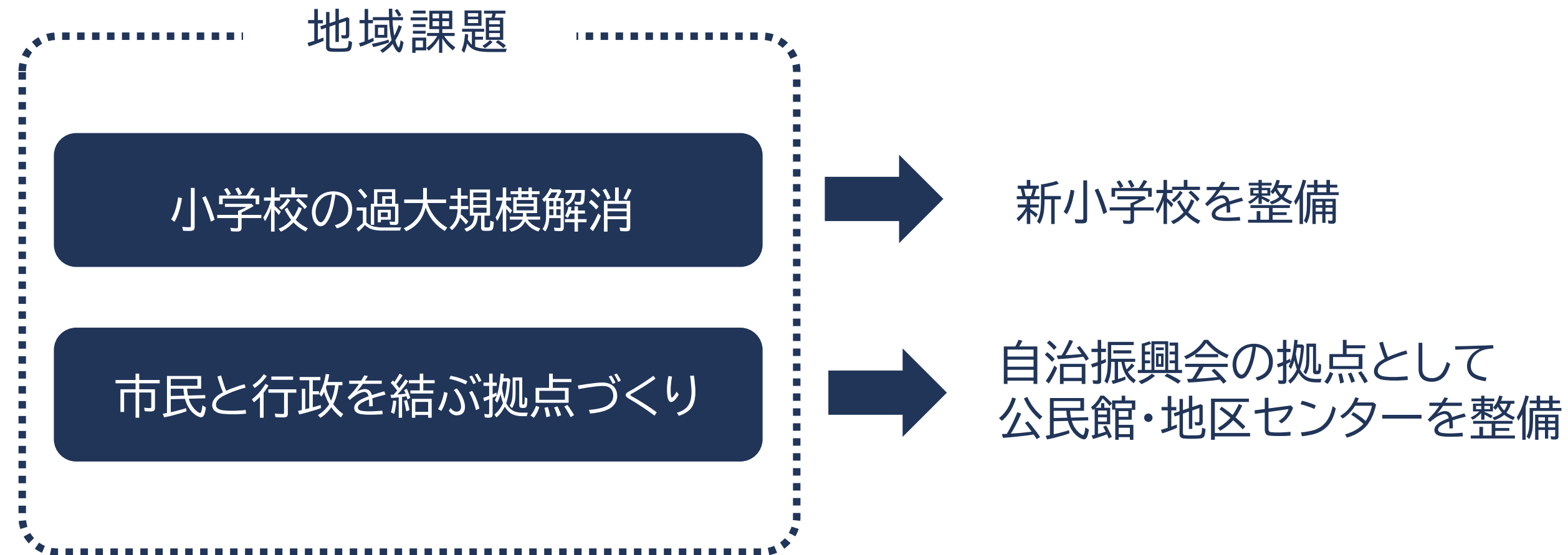
11,355百万円

(2024年3月期)



富山市立新庄小学校分離新設校事業

(代表企業)
2010年供用開始



平成10年 市長へ要望書提出

平成11年 新庄第二小学校促進委員会が発足

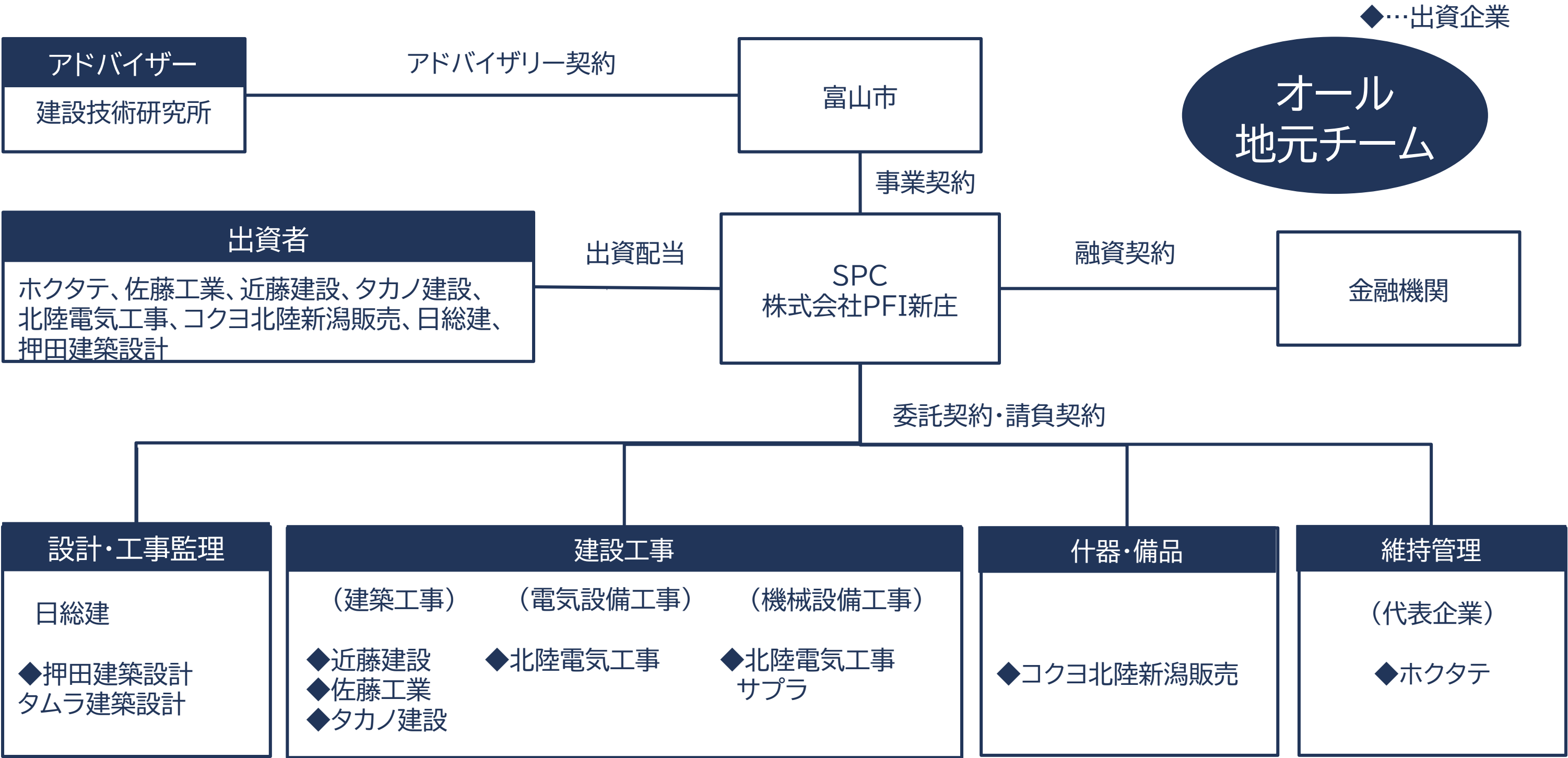
平成16年 富山市が用地取得



出典:富山市立新庄北小学校 - WORKS | 押田建築設計事務所 (oshidasekkei.com)

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
事業目的	富山市で最も児童数が多い新庄小学校を2分割するための 新設小学校をPFI事業で実施する(BTO方式)
業務内容	設計、建設、維持管理
契約の締結時期	平成20年3月
事業期間	平成20年3月～令和7年3月
設計・建設期間	平成20年3月～平成21年12月
供用開始	平成22年4月
維持管理期間	平成22年4月～令和7年3月(15年)

事業スキーム



コンソーシアム組成のポイント



出典：富山市立新庄北小学校 - WORKS | 押田建築設計事務所 (oshidasekkei.com)

地元の事情を知るのは「地元企業」

外部の力を借りる

地域社会へ貢献するということ

おそうじワークショップ

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。



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。



多くの感謝を
頂いています

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ん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

－ 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 －

今までそうじのしかたが、ちがうところ
があったので直そうと思いました。
どうしてかという、そうきんのしぼり
方が少しわるかったり、あらう方が
きつかったから、またから教えてもら
う。たこといかにしてそうじをしたいと思
いました。これからのそうじは、ゴミをのこ
さず、すみずみまできれい、しゃべらずに
したりして教室をもとてもきれいにしたい
です。どうしてかという、教室がきれい
だとべんり集中してとり組むこと
ができるからです。



富山県立富山高等学校
文化活動発表会

富山市立八尾中学校
おそうじワークショップ





本庁舎北側公有地活用事業

(代表企業)
2021年供用開始

富山市（以下「本市」という。）では、第2次富山市総合計画（平成29年度－平成38年度）において、『人・まち・自然が調和する活力都市とやま』の実現を目指しており、まちづくりの目標としては、「人材・暮らし」「都市・環境」「活力・交流」「協働・連携」の4つの分野を設定し、そのうち「都市・環境」分野として「安心・安全で持続性のある魅力的なまち」という目標を掲げている。

また、平成26年8月の「都市再生特別措置法」の一部改正を受けて平成29年3月に策定した「富山市立地適正化計画」においては、誰もが利用できる移動手段である公共交通の駅等を中心とした徒歩圏に「居住を誘導するエリア」を定めて人口密度を維持し、コンパクト化を促し、「都市機能を誘導するエリア」「誘導する都市施設」を定めて生活サービス機能等の都市機能を計画的に誘導することを推進している。

さらに、平成29年10月に改定された「富山市まち・ひと・しごと総合戦略」においては、コンパクトなまちづくりにより、まちなかの賑わいを創出し、商業・文化機能の集積度を高め、若者にとって魅力的なライフスタイルの実現を支援するとしており、若者の定住を促すとともに、社会全体で子育て世帯を支援する仕組みの構築や三世代同居・近居の推進により、結婚・出産・子育てをする若い世代を増やすことを目指している。

こうした中、教職員研修や教育相談等を行っている富山市教育センターは旧八人町小学校を暫定的に使用しているが、施設の老朽化に伴い早急な移転先の確保が必要となっている。また、現在、市町村合併から10年以上経過し、組織の見直しや集約に伴い富山市本庁舎における執務スペースが手狭になってきていることや、会議室が慢性的に不足している状況にある。

出典:富山市 本庁舎北側公有地活用事業 募集要項

①都市機能の集約とコンパクトシティー

②富山市教育センターの移転先確保

③教育センター老朽化とスペース不足



PPPの活用



事業名称	本庁舎北側公有地活用事業
事業目的	教育センター及び本庁舎の一部移転のための施設整備と、市民・来訪者・在勤者等のニーズに応える民間施設を整備する事業(BOO方式)
業務内容	設計、建設、維持管理
契約の締結時期	2018年10月
事業期間	2018年10月～2051年3月
設計・建設期間	2018年10月～2021年1月
供用開始	2021年4月
維持管理期間	2021年4月～2051年3月(30年間)

ポイント1

市有地を民間事業者が
購入してビルを建設

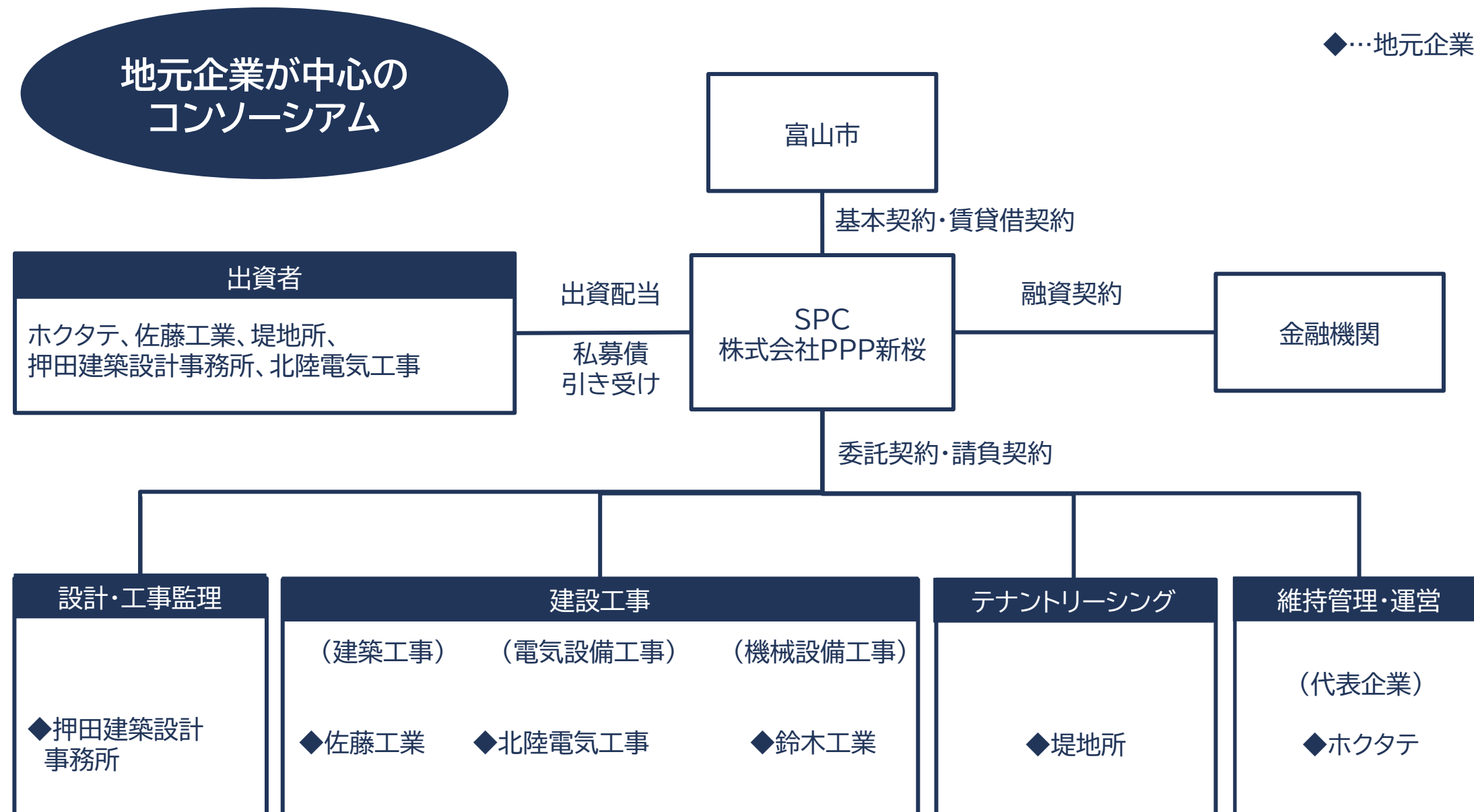


ポイント2

富山市がテナントとして
30年間の入居を確約

- 8階
- 7階
- 6階
- 5階
- 4階
- 3階
- 2階
- 1階



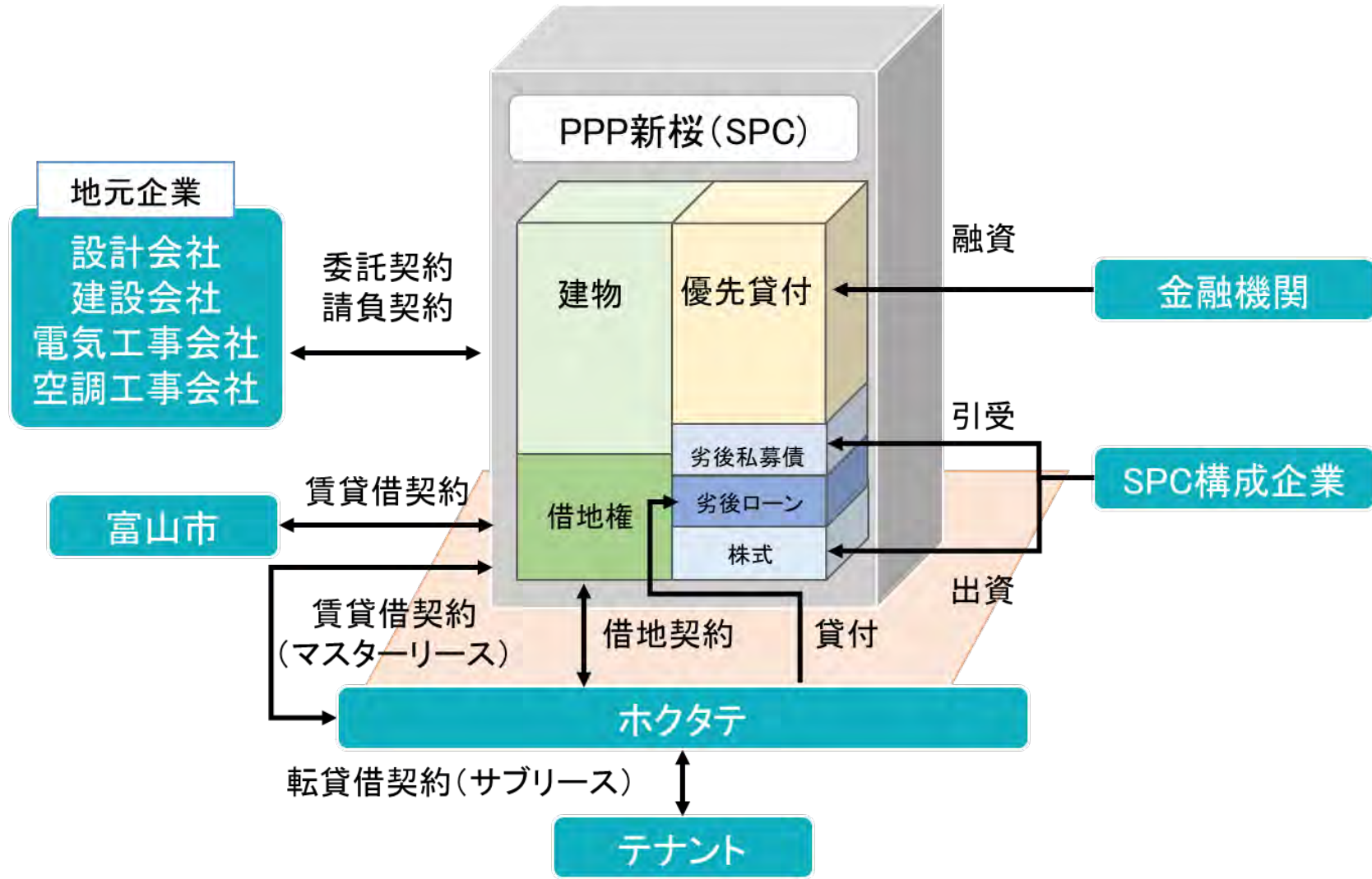


◆ 公有地に官民連携(PPP)により複合ビルを建設

本庁舎北側公有地を活用し、民間のノウハウと資金を活かした官民連携(PPP)により教育センター及び本庁舎を有する官民複合ビルを整備

◆ SPCを活用した整備スキーム

事業リスクを限定させるためにSPCを設立し、民間資金を調達の上、事業用地を賃借し、官民複合ビルをSPCが管理



①SPCの空室リスクゼロ

民間部分を代表企業であるホクタテが一括で借り上げて転貸

②DBJとの金利スワップで金利固定

DBJをスワップカウンターとしたスワップ契約により金利上昇リスクを回避

③劣後経費を翌年繰延

万が一のSPC資金不足時の対応として、SPC出資企業の私募債金利、ホクタテに支払う地代・PM費等を次期に繰り延べを可能

自供スケジュール(公募から竣工まで)

	2017			2018												2019												2020												2021					
	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月		
コンソーシアム組成																																													
提案書作成																																													
提案書提出																																													
ヒアリング（プレゼン）																																													
落札																																													
SPC設立																																													
契約（設計・工事・融資等）																																													
基本設計・実施設計																																													
工事着工																																													
竣工																																													
グランドオープン																																													

全体で
3年半



Toyama  **Sakura** BLDG.

地域の教育を支える



働く市民を支える保育園



学びを支援する有料自習室

YKK AP ARENA

About Contact プライバシーポリシー



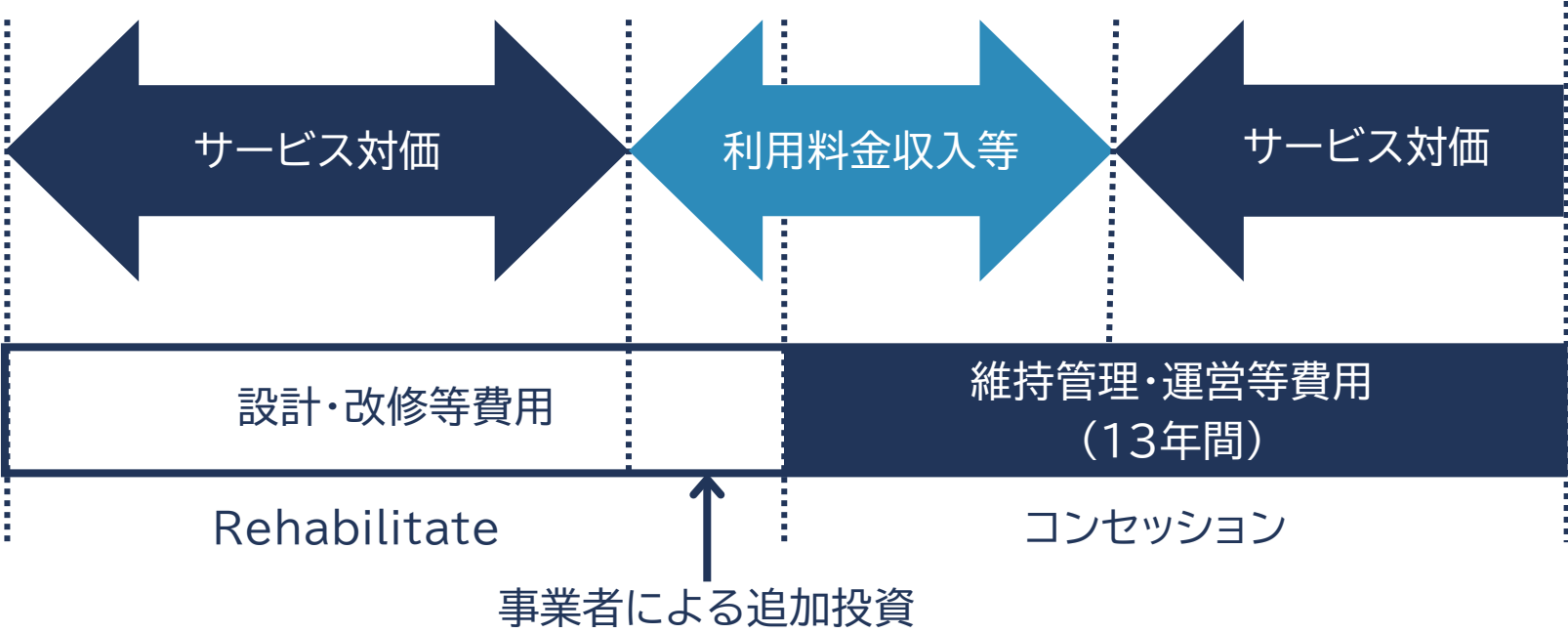
出展： <https://toyama-arena.co.jp>

富山市総合体育館Rコンセッション事業

富山駅北エリアでは、2015 年の北陸新幹線開通や 2020 年の富山駅路面電車南北接続開業などを受けて、富山市芸術文化ホール（オーバード・ホール）の中ホールや富山市ブルバール広場の整備が進み、まちづくりの大きな変革期を迎えている。富山市が進めるコンパクトシティ戦略のさらなる推進に向けて、富山市総合体育館を中心市街地における集客・交流の中核施設の一つとして位置付け、多様な利用シーンの実現や収益モデルの検討が必要となっている。（入札説明書 抜粋）

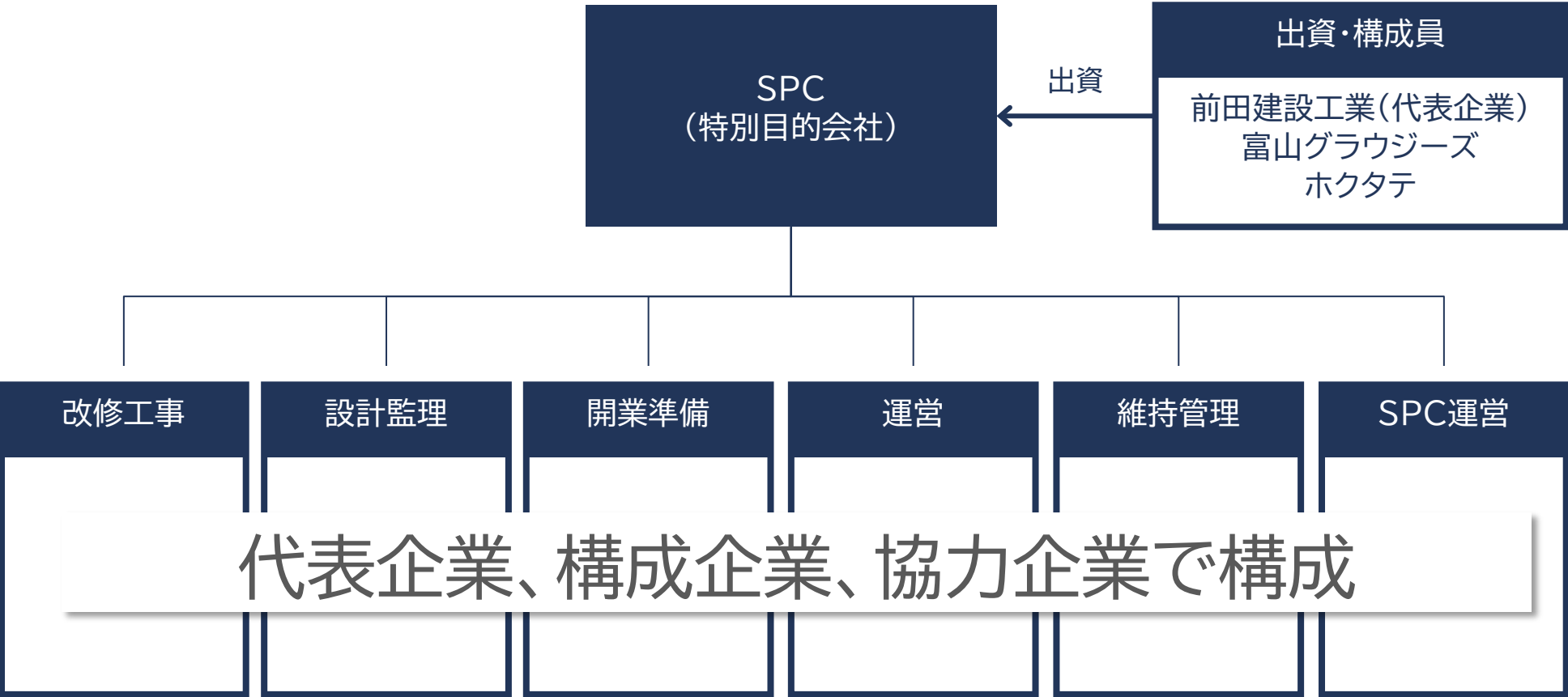
事業名称	富山市総合体育館 Rコンセッション事業
事業目的	<div>①竣工から 20 年以上が経過し、施設の老朽化や管理費の高止まりへの対応</div> <div>②厳格化される B リーグ ホームアリーナ検査要項におけるアリーナ基準への対応</div> <div>③コンパクトシティ戦略の更なる推進に向けた中心市街地における集客・交流の中核施設整備</div> <div>出展： 富山市総合体育館Rコンセッション事業 入札説明書</div>
事業内容	設計、建設、運営・維持管理
契約締結	2024年9月
事業期間	2024年9月～2039年9月末日(15年)
供用開始予定	2026年10月～

事業者の収入

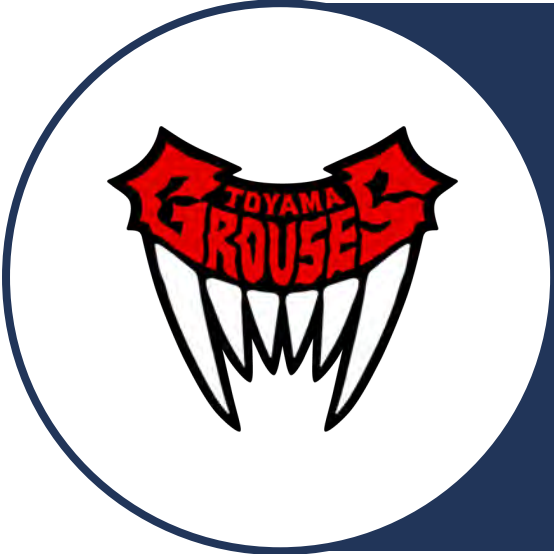


- 事業者の使用許可権限を付与するため、地方自治法(昭和 22 年法律第 67 号)第 244 条の 2 第 3 項に基づき、公の施設の指定管理者制度を併用
- 興行等のために利用する場合の利用料金体系及び水準については、事業者の提案に基づき、本市と協議の上で事業者が設定する。その他の催しや市民スポーツ等に利用する場合の利用料金体系及び水準については、事業者 の提案を参考として、本市が定める条例の範囲内で事業者が設定
- 自らの責任及び費用負 担による自主事業として、本施設の収益性及び魅力向上に資する追加投資を行うことができる

出展： 富山市総合体育館Rコンセッション事業 入札説明書



前田建設工業北陸支店



富山グラウジーズ



ホクタテ



YKK AP ARENA

3つのRのコンセプトのもと、高品質な観戦・鑑賞体験が生まれる新たな感動と賑わいをまちへの躍動へと波及させる、新時代の”夢のアリーナ”を実現します。

Reborn

「再生」スポーツを中核とした新たな賑わいと高品質な体験価値を提供する施設

- ・既存施設を活かした新B1基準対応アリーナ
- ・プロスポーツチームによる主体的な運営・維持管理
- ・市民の日常利用・健康増進を促進する各種プログラム

Refined

「洗練」収益性向上・財政負担の軽減により持続可能性を向上する施設

- ・施設空間・ICT 設備を利活用した収益性の向上
- ・積極的な長寿命化や設備再利用による財政負担軽減
- ・維持管理のしやすさや更新性を考慮した改修計画

Relay

「連携」市民・地元団体・周辺施設と連携し、駅北エリアの活性化を推進する施設

- ・周辺エリアマネジメント団体等と連携した賑わいづくり
- ・親水広場ほか周辺施設と一体となったイベント開催
- ・駅北エリア全体のイメージ向上を推進するPR活動

民間企業から見るPPP/PFI

民間企業としてのPPP/PFIのメリットと課題

メリット	課題
長期安定収入	獲得するまでのコスト・リスクが大きい
地域貢献と知名度UP	契約手続きが煩雑
異業種とのネットワークづくり	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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・リスク負担が小さい
デメリット	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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制度の課題と今後期待すること

PPP/PFIの評価における課題

① 審査事項評価点 (評価点を仮定)

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
--

総合評価点①+②(最高 1000 点)= 審査事項評価点(最高 650 点)+入札価格評価点(最高 350 点)



① 審査事項評価

	配点	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

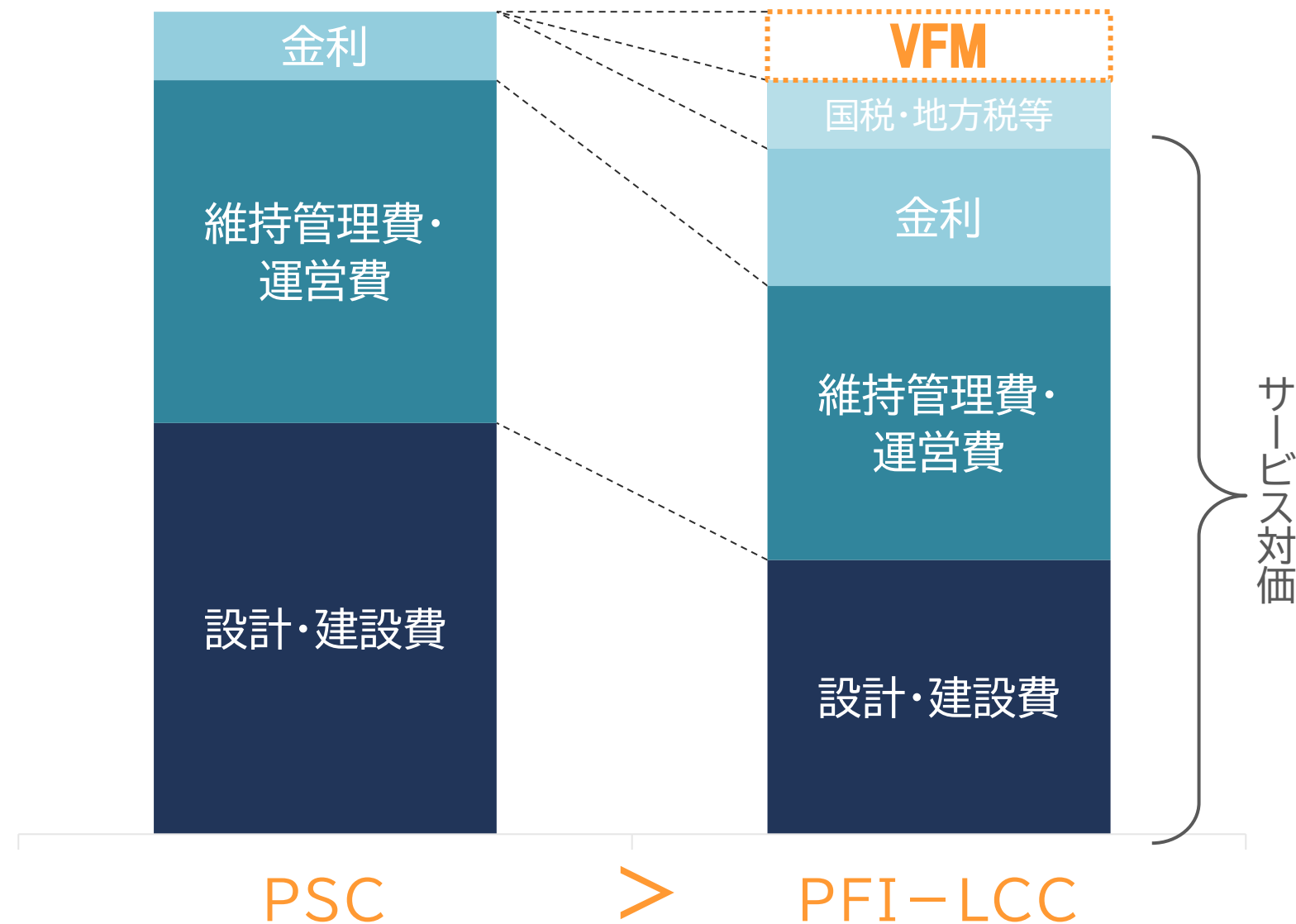
入札価格	配点	9,800	10,000	8,700
価格評価点	350	311	305	350
		3位	2位	1位

③ ①+②

総合評価点	1,000	761	775	780
		3位	2位	1位

総合評価に占める価格点の比率が高いと、価格の下落圧力しか働かず
民間事業者から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



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？

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) … 企画や土地の取得・設計・施工工事費などのインシャルコストから、建物を使い続けるために必要な費用で、用水光熱費、改修・修繕費、消耗品費、一般管理費、運営管理費、税金、保険などのランニングコスト、そして最終的な解体費用までを含めたすべての生涯費用。

PSC (Public Sector Comparator) … 公共が自ら事業を実施する際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 品質、性能、環境配慮等の
価値創造を組み込んだ
包括的なVFM評価

「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)」

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

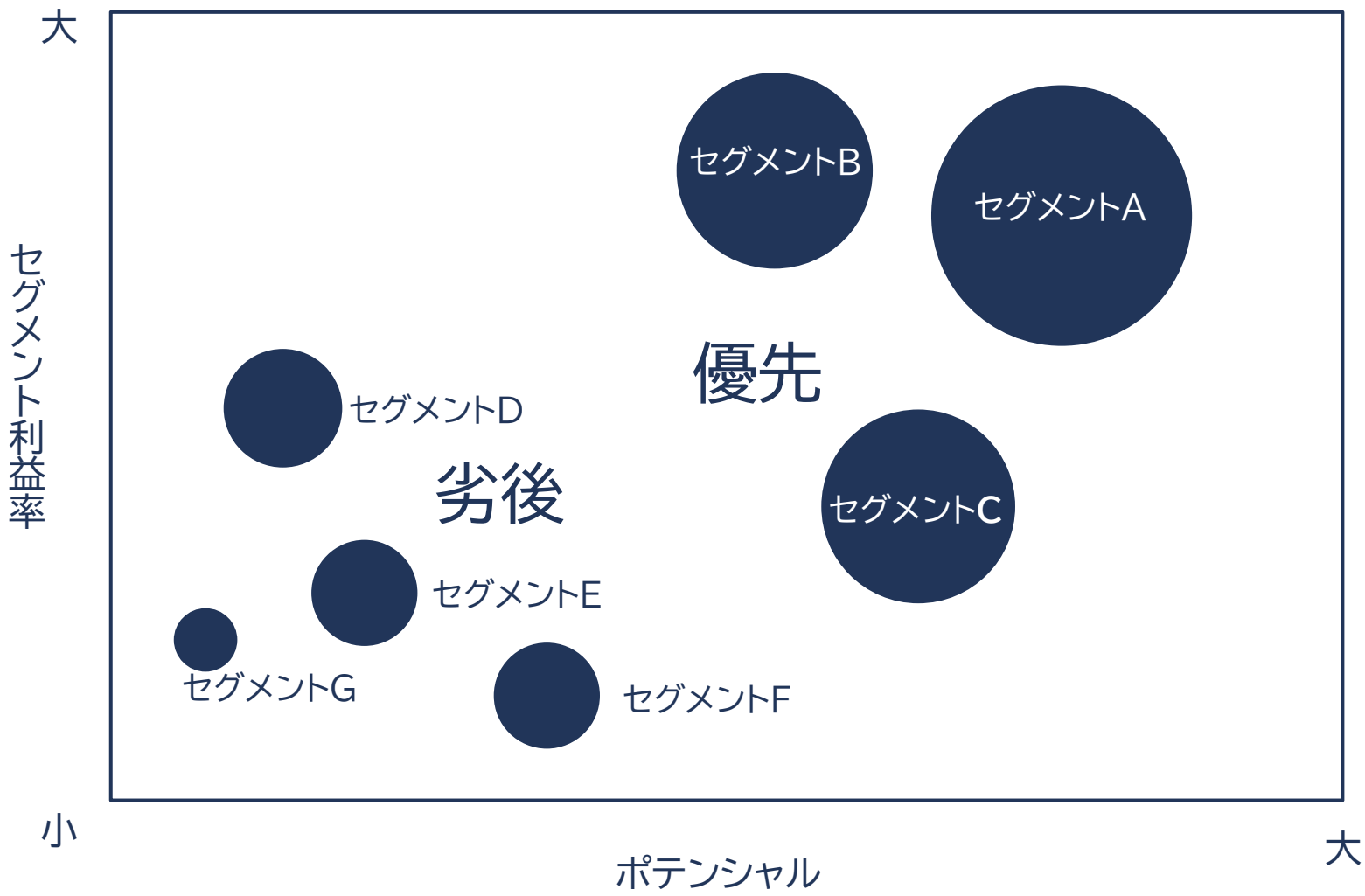
FX
(ファシリティ・トランスフォーメーション)
という考え方

ファシリティの価値は無限大。

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、民間企業と行政サービスの限界を
超えられる。

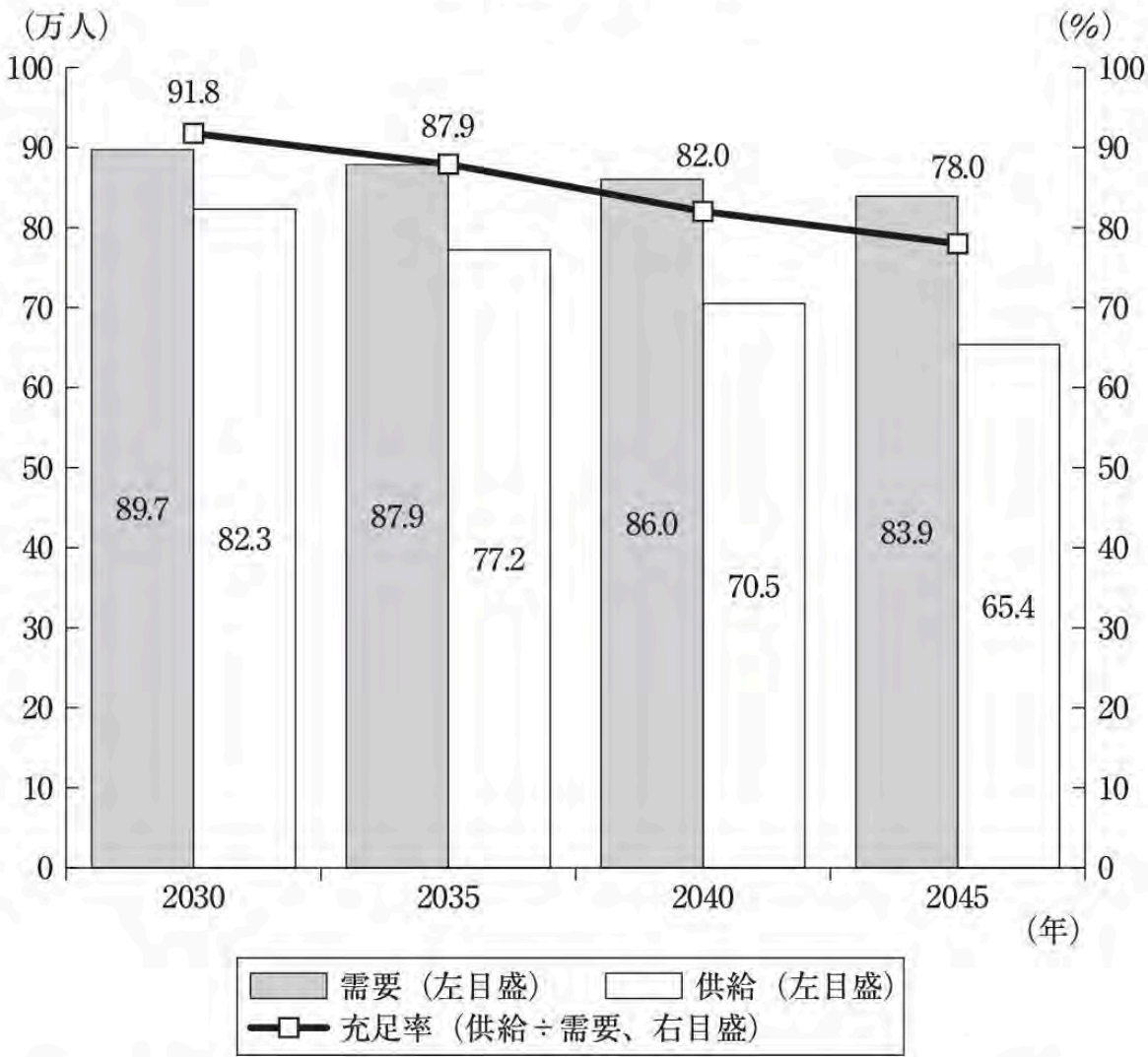
自治体職員数の将来予測からわかる更なる官民連携の必要性

(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

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

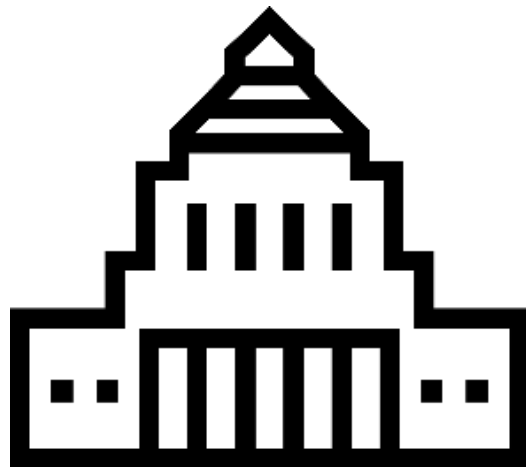
経済価値と社会価値の創出

官(行政)



民

行政



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!!
必ず合格してきます!!

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ひます。
後期の免カ強の策も使わせていただいたので、
その時までもうお世話になります。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た
出会った仲間はみんな、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
出来ませんでした。

努力する姿を見てくれて
ありがとう!!!
1じから応援してくれ
最後までがんばれ!!

ありがとうございました



ビルメン事業本部
PPP部公共営業グループ
布目 悠祐

TEL: 076-421-0400

Email: y-nunome@hokutate.co.jp