

横浜市 P P P プラットフォーム 令和 8 年 3 月 P P P 勉強会

地域企業が参画した P P P 事例紹介

2026年 3 月 3 日

1. 地域企業の強みとPPP/PFI参画のメリット	…… P.3
---------------------------	--------

2. 地域企業が参画した事例	…… P.10
----------------	---------

1. 地域企業の強みとPPP/PFI参画のメリット

■ PPP/PFIとは

- 行政と民間が連携して、それぞれお互いの**強みを活かす**ことによって、**最適な公共サービスの提供**を実現すること

では、地域企業の強みは

地域企業の強み

強みの源泉 「地域への思いと強い責任感」

● 地方公共団体との良好な意思疎通

「地域」に係る共通認識をベースに、地方公共団体と円滑・良好な意思疎通が可能

● 地域に即したきめ細かな対応

地域のニーズや課題、地域の気候・地形等に精通しているため、きめ細かな対応が可能、かつ不測の事態が起こった際の状況説明や原因把握等が的確

● 迅速な対応

現地に近くいることから迅速な対応が可能

▶ 円滑な事業遂行にとって重要な強み

地方公共団体・住民からみたメリット

- **円滑な事業遂行**

地方公共団体との良好・スムーズな意思疎通により円滑な事業遂行が可能

- **きめ細やかなサービスの享受**

地域の気候や地形等の特徴、地域のニーズや課題を踏まえた、きめ細かなサービスを受けることが可能

- **迅速な対応**

トラブルの発生等、不測な自体が生じた際に、即座に駆け付けてもらえ迅速な対応を受けることが可能

地域（地域経済・業界）からみたメリット

- **地域内企業への波及**

再々委託先なども地域内の企業に波及

- **地域の新たな担い手育成**

事業を通じた地域企業の成長、地域経済の担い手の育成やまちづくり活動に展開

地域企業にとってのメリット

- **新規・安定的な業務確保**

新たなビジネスチャンス、長期契約に伴う長期業務の確保

- **PR**

地域の注目事業の受託者としてのPR効果

- **事業拡大**

他のPPP/PFI事業への参画、PPP/PFI事業の経験・ネットワークを活かした事業拡大

他企業からの誘い



地域事業者の参画類型

- 地域事業者のPPP/PFI事業への参画パターンは4類型。
- 構成企業又は協力企業として参画し、大手企業等が務める代表企業のもと経験を蓄積。その後自らが代表企業となり事業参画を果たす等のステップアップを踏んでいくケースも見られる。

参加のパターン

難易度

高

① 代表企業 として

- ・応募グループの代表者
- ・SPCの最大出資者となることを条件とする場合が多い

② 構成企業 として

- ・複数の企業で構成するグループの一員
- ・一般的にはSPCに出資し、SPCと直接業務契約を行う者

③ 協力企業 として

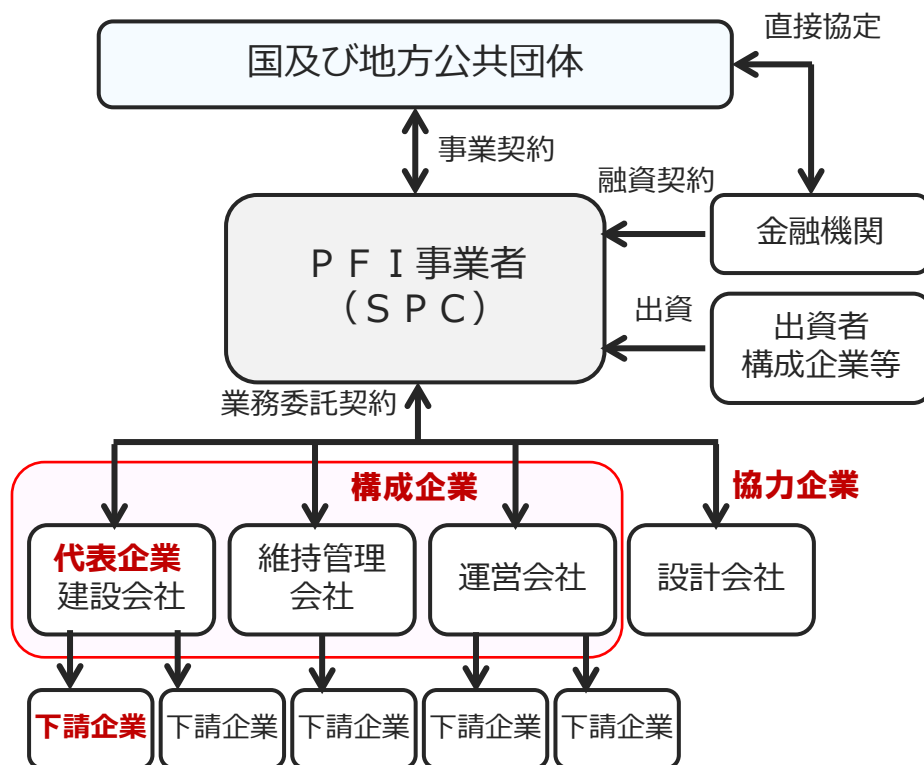
- ・一般的にはSPCから直接業務を受託する予定の企業
- ・出資義務を負わないことが多い

④ 下請企業 として

- ・一般的には応募グループのメンバーに含めない
- ・SPCから直接業務を受託するのではなく、構成企業や協力企業から受託

低

実施体制（例）



コンソーシアム組成の考え方／地域企業と大手企業の連携

- コンソーシアム組成のポイントとしては事業実現性、プロジェクトに対する考え方の一致（コスト含む）、適切な役割分担のできる関係性・信頼性の構築、提案力等があげられる。
- コンソーシアム組成にあたっては、地域企業と大手企業が連携して取り組むパターンが見られる。

■連携パターン

連携パターン	概要	事業の傾向
①地域企業主導 ex 本牧市民プール再整備事業	<ul style="list-style-type: none">地域企業が代表を務め、事業を遂行	<ul style="list-style-type: none">地域企業での業務遂行が可能で地域企業のネットワークが域内の経済効果に寄与する事業
②大手企業等による支援 ex 藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業	<ul style="list-style-type: none">地域企業が代表企業を務めるが、事業期間を通じ大手企業がサポートコンサルタント等が構成企業として参画し、地域企業の統括管理業務をサポートする形もある	<ul style="list-style-type: none">地域企業のネットワークが域内の経済効果に寄与する事業地域住民との調整、連携が求められる事業
③大手企業主導 ex 横浜市戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業	<ul style="list-style-type: none">事業期間を通じ大手企業が代表企業を担い、総括管理業務を遂行地域企業は担当分野の業務を遂行	<ul style="list-style-type: none">事業規模の大きい事業高度な技術が求められる事業
④段階に応じた役割分担 ex 地域企業ではないが代表企業が交代した事例として横浜文化体育館再整備事業	<ul style="list-style-type: none">設計・建設段階は大手企業が、維持管理・運営段階は維持管理もしくは運営業務を担当する地域企業が代表企業を担う	<ul style="list-style-type: none">維持管理や運営業務の比重が高い事業地域にある程度の規模の中核となる維持管理企業、運営企業が存在する場合

PFI事業における地域企業の参画状況（令和6年度）

- 令和6年度のPFI事業において、地域企業が参画している事業は、98%（45/46件）、地域企業が代表企業として参画している事業は、50%（23/46件）。
- 事業規模別に見ると、地域企業が代表企業として参画している事業は、100億円以上の事業では30%（3/10件）10億円以上100億円未満の事業では47%（14/30件）、10億円未満の事業では100%（6/6件）。

分野	事業規模		契約金額（落札金額）									
	10億円未満		100億円以上									
文化社会教育 (学校施設、集会施設、スポーツ施設等)	1/1社	3/7社	5/7社	4/6社	4/5社	3/7社	4/7社	9/10社	3/7社	6/8社		
	7/7社	4/7社	4/7社	2/7社	2/10社	3/7社	2/6社	7/15社	5/10社	3/9社		
	6/9社	4/9社	3/6社	0/2社				3/7社	6/13社	2/7社		
医療・福祉 (病院・診療所、児童福祉施設等)												
環境衛生 (斎場、廃棄物処理施設等)		2/8社										
経済地域振興 (スタートアップ施設、観光・地域振興施設、住宅、公園等)	2/3社	4/8社	5/5社	2/2社	2/4社	2/2社	3/3社	3/5社				
	5/11社	5/6社	8/16社	5/14社	4/6社	6/16社	4/5社					
	1/1社											
インフラ (上下水道、空港、道路、河川等)												
行政 (庁舎、宿舎、防災施設等)		8/9社	2/4社									
令和6年度にPFI事業契約が締結されたPFI事業のうち、以下の事業を除く46事業について、選定グループにおける地域企業※の参画状況を分野・事業規模ごとにプロット。 ・事業主体が国等 ・コンセッション方式 ・事業地点が東京23区並びに埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府及び兵庫県の政令指定都市 ※地域企業：当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業												

凡例：選定されたコンソーシアムに占める地域企業の数／全構成企業数

■：地域企業が参画し、かつ、代表企業になっている事業

□：地域企業が参画しているが代表企業になっていない事業

□：地域企業が参画していない事業

2. 地域企業が参画した事例

藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業（PFI）

- 藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業は、保育園の建替えに合わせて周辺の公共施設等を集約した複合公共施設の整備を行うPFI事業であり、同時に余剰地を活用した民間収益事業を付帯事業として実施している。
- 藤沢市は、事業者選定前から地域住民に対してPFI事業についての説明を行い、地域への理解を促進してきた。また審査基準において地域経済への配慮を求め、地域企業の参画や地域人材の雇用に繋げている。
- 地域企業は、代表企業を務めるとともに地域内のネットワークを活かし多数の地域事業者の参画に繋げている。一方で統括管理業務は大手企業が担うことで、地域企業が苦手とする業務を補完してもらう体制を組んでいる。

事業概要	
事業主体	神奈川県藤沢市
施設用途	複合施設
整備施設	【公共施設】保育園、市民交流スペース、学童、防災備蓄倉庫 【民間収益施設】介護施設、クリニック、薬局等
規模	敷地面積：3,103.12㎡ 延床面積：4,527.51㎡
導入目的	コストの平準化 公共機能と民間機能との連携による世代間交流機会の拡大
事業方式、事業形態	BTO、サービス購入型
事業期間(供用開始)	23年間（令和3年度）
業務範囲	①設計、建設 ②維持管理 ③余剰地活用
事業費	約38億円
事業者 (下線は市内企業)	代表企業：(株)門倉組 他構成企業：ミサワホーム(株)、(有)工匠



出所：藤沢市HP

■ 代表企業の概要

業種：建設業

資本金：3120万円

PFI等の取組

- ・ 神奈川県立体育センター等整備事業に構成員として参加

出所：「PFI事業における地域企業の参画を促進させる取組みに関する調査・研究」一般財団法人地域総合整備財団（令和3年3月）より作成

藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業（PFI）

■ 地域企業参画の懸念事項

自治体の懸念：特になし（公共事業への地域企業の参画を促進することで、地域経済活性化等を期待）

- | | |
|----|---|
| 工夫 | <ul style="list-style-type: none">・審査基準における加点項目の設定
（市内企業の応募グループへの参画、市内企業への業務の発注、市内企業からの資材調達等地域経済への配慮）・事業者からの提案をもとに、契約締結後、多くの地域企業への業務発注について交渉 |
|----|---|

地域企業の懸念：検討体制や専門的なノウハウの不足

- | | |
|----|---|
| 工夫 | <ul style="list-style-type: none">・大手企業との効果的な連携（必要な専門性を補完しチームの完成度を高める）・提案書の作成をコンサルタントへ外注（落選した場合の費用負担は事前に整理）・自治体と意見交換により市の課題を把握、地域に必要な機能（小規模多機能型居宅介護施設）を提案 |
|----|---|

■ 地域企業参画のメリット

自治体考える、地域企業参画のメリット

- ・近隣住民との関係構築が円滑に進んだ
- ・他の地域企業の参画意欲向上が期待できる

地域企業が考える、PPP/PFI事業参画のメリット

- ・事業化初期から課題認識を持ち検討することで、ビジネスチャンスの拡大に繋がる

地域企業が考える強み

- ・地域内企業のネットワーク

■ 今後のPPP/PFIについての課題

自治体考える課題

- ・PFI事業に対するノウハウ不足（市及び地域企業）
- ・庁内におけるPFIに対するイメージの払拭

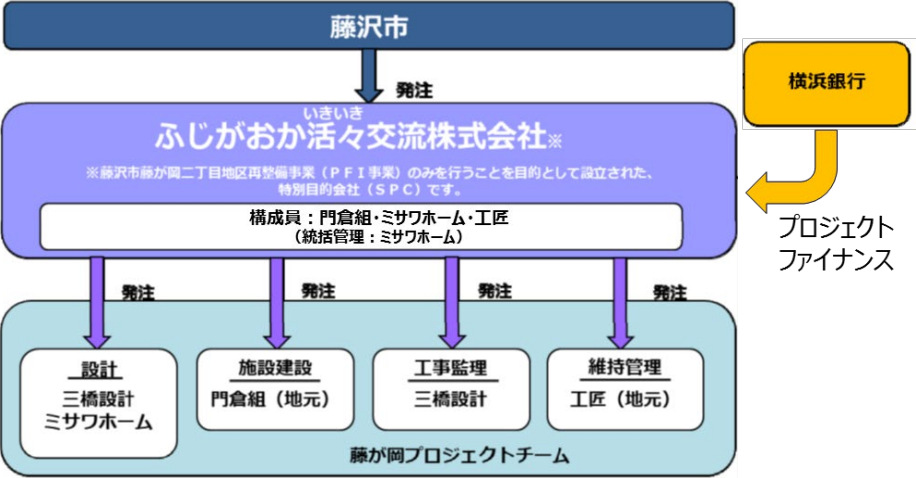
地域企業が考える課題

- ・PPP/PFI事業の実績を活かした今後の取組み

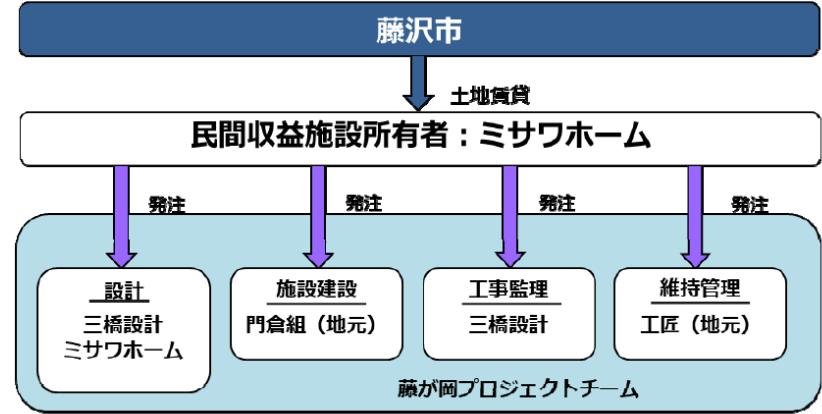
藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業（PFI）

■事業スキーム

【公共施設】



【民間収益施設】



■役割分担

構成企業	役割
(株)門倉組	代表企業 建設業務（地域住民への説明等を含む）
ミサワホーム(株)	統括管理業務、設計業務、事業評価業務 民間収益施設の企画・保有 等
(有)工匠	維持管理業務

■地域企業の工夫

- ①周辺住民に対する説明会開催
⇒説明会で得られた意見を設計に反映（動線の変更、保育園の手すりの変更など）
- ②民間収益施設のテナント
⇒地元企業の誘致を優先
- ③交差点の安全確保
⇒計画地に隣接する交差点は事故が多い場所であり、透明なクリアパネルを使用して工事中仮囲いを行い、見通しの確保に配慮
- ④施設のアピール募集
- ⑤地元建材の使用
- ⑥地域のイベントへの参加

佐世保中央公園整備及び管理運営事業

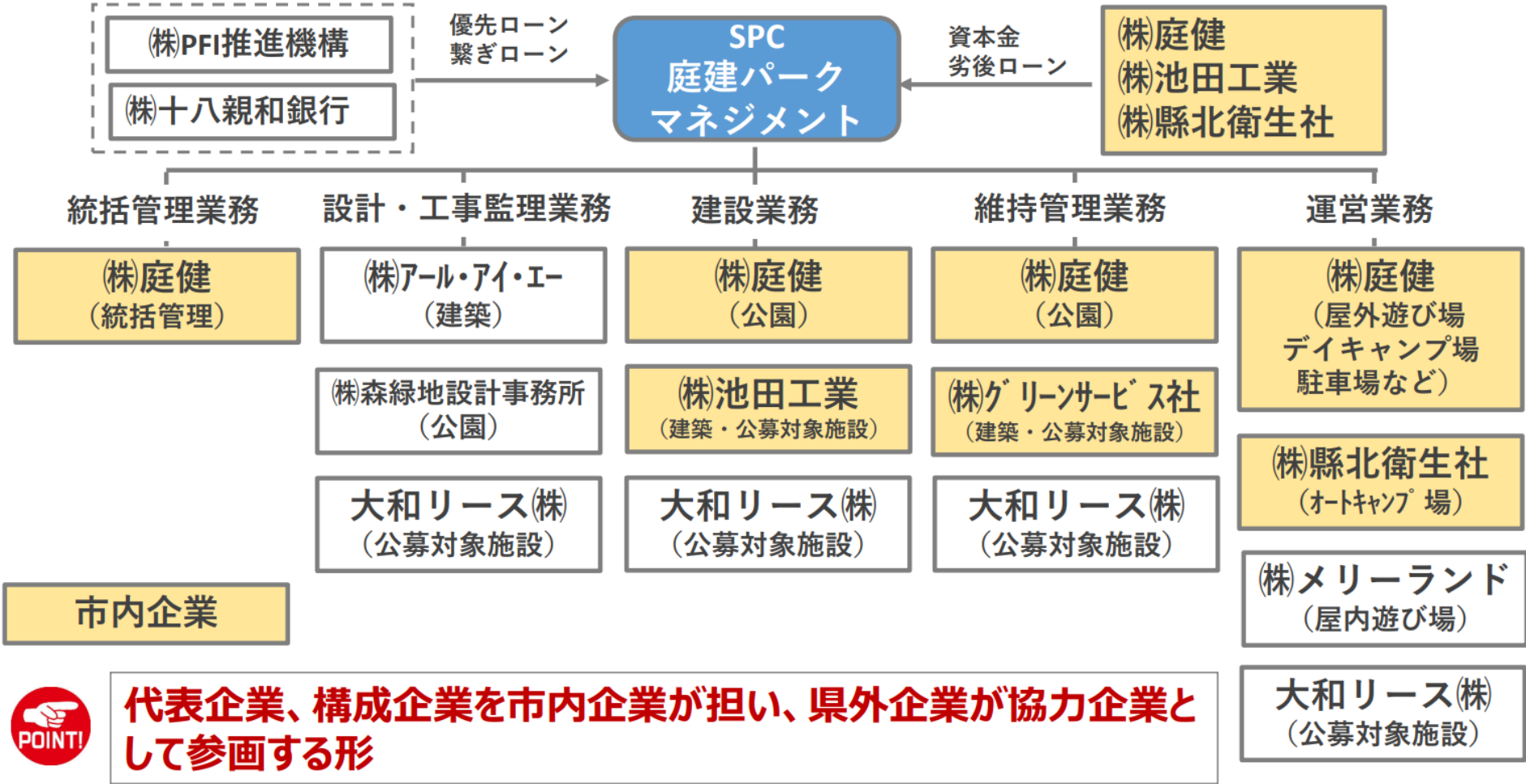
- Park-PFIとPFIを併用した全国初めての取組。民間活力を導入し、公園利用者の利便性を向上する公募対象公園施設の設置を行った。
- 評価項目で応募グループ内に地元企業の配点を定め、地元企業が参画しやすい条件で事業を行った。

事業概要	
敷地面積	約13.7ha（うち、事業区域面積 約5.4ha）
整備施設	【公募対象公園施設】 キャンプ場、レストラン、パークダイナー、コンビニ、カフェ、キャンプ場、キャンプ利用案内 【特定公園施設】 芝生広場、屋内遊び場、屋外遊び場、駐車場
事業方式	Park-PFI + PFI-DBO

事業概要	
事業期間	令和2年4月～令和22年3月（20年）
事業費	約13.4億円
事業者	（代表企業） （株）庭建 （構成企業） （株）池田工業、（株）縣北衛生社



佐世保中央公園整備及び管理運営事業

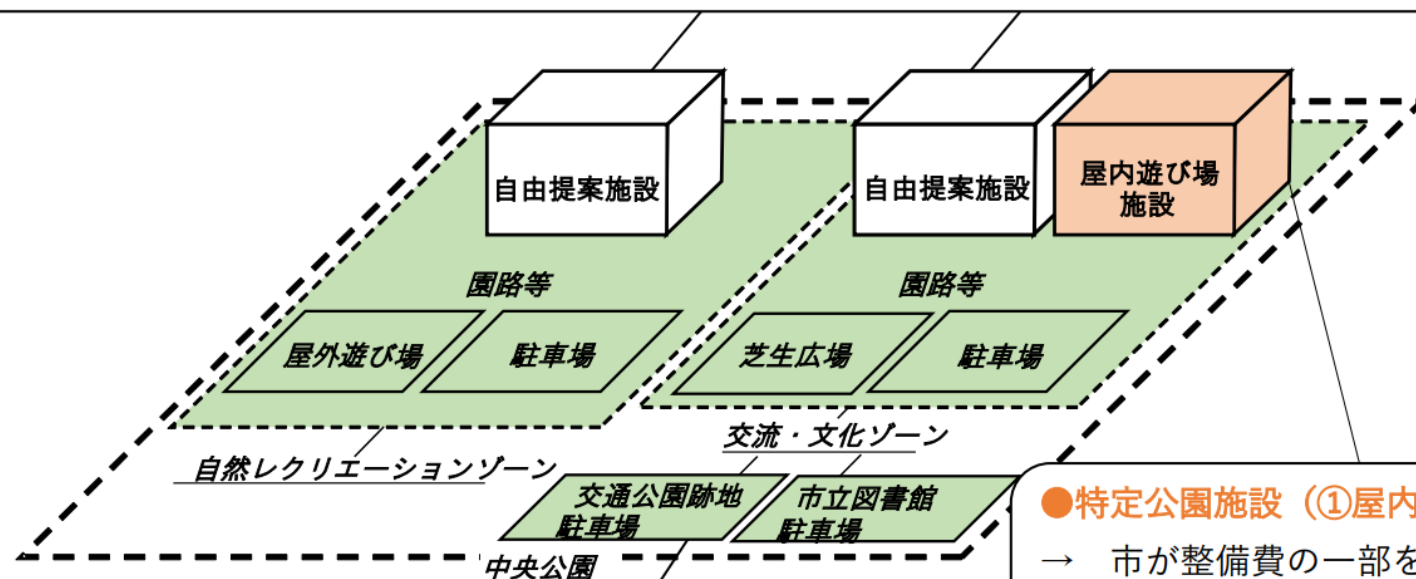


佐世保中央公園整備及び管理運営事業

●公募対象公園施設 ※白色

→ 市が都市公園法に基づく設置許可を付与

②レストラン ③パークダイナー ④カフェ ⑤キャンプ利用案内
⑥デイキャンプ場 ⑦オートキャンプ場 ⑧コンビニ



●特定公園施設 ※緑色+青色

市が整備費と維持管理運営費を負担（指定管理）

○芝生広場 ○屋外あそび場 ⑨駐車場

●特定公園施設（①屋内遊び場） ※橙色

→ 市が整備費の一部を負担

※子育て世帯からの要望に応えるため、全天候型の屋内遊び場を特定公園施設として整備

※屋内あそび場の内装・遊具は事業者が整備

※魅力の維持（陳腐化の防止）や民間の自由な料金設定ができるように、**都市公園法の管理許可を付与し運営独立採算とした**

佐世保中央公園整備及び管理運営事業

芝生広場



パークダイナー（テイクアウト店）



レストラン（ジョイフル）



カフェ



屋内遊び場



コアイノベーション施設



オートキャンプ場



バーベキュー場



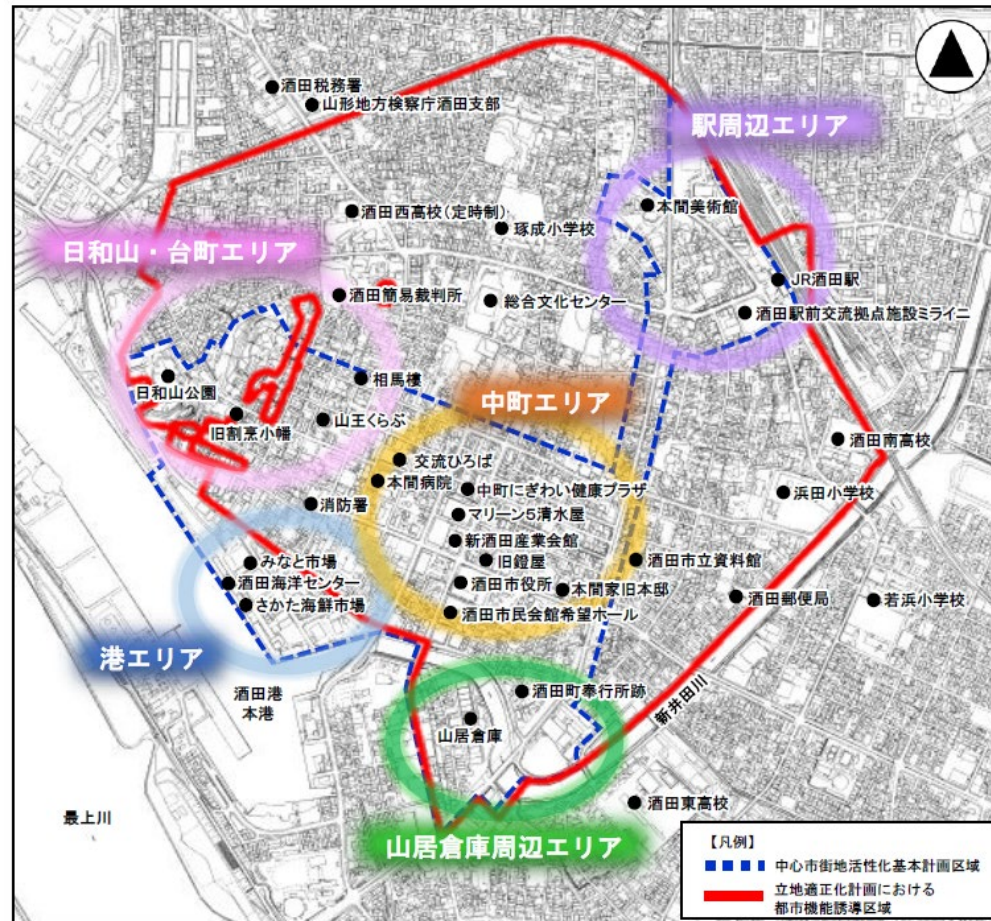
市中心部の公園として、様々なイベント会場としても活用
盆踊り 音楽イベント よさこい



酒田商業高校跡地整備事業

- 本事業は、中心市街地における一団の土地であり、国指定史跡「山居倉庫」に隣接した立地でありながら活用されていなかった遊休地について、酒田市が策定した酒田商業高校跡地活用基本構想を踏まえてエリアの魅力向上及びにぎわい創出を目的として実施された事業である。

事業概要	
所在地・所有者	山形県酒田市
旧施設用途	商業高校、小学校仮校舎、学童保育所等
対象地	土地：21,668.19㎡
導入機能	商業機能、産直機能、駐車場、市内外・多世代が訪れたい魅力的な空間・サービス提供機能、DX等新ビジネスモデルにより周辺地域活性化に寄与する機能
事業手法	土地：事業用定期借地権設定契約
事業期間	10年以上30年以下（提案）
金額	貸付料単価：866円/㎡・年以上（提案）
事業者 (下線は市内企業)	代表法人：丸高(株) 構成法人：(株)菅原鮮魚、(株)仮設機材工業、林建設工業(株)、(株)菅原工務店、I・N設計スタジオ、(株)石本建築事務所
入居テナント	無印良品（東北最大級）、J!NS、KALDI COFFEE FARM、キッチンスタジオGot、イカ恋食堂ごはん亭（イカ加工食品製造市内事業者直営）、カイエイ薬局、といちや（地域密着型スーパー）、酒田夢の倶楽（酒田観光物産館）



選定事業者の提案に対する講評

- 全体として、**山居倉庫周辺エリアの変遷、歴史的背景等を踏まえた提案内容がハード、ソフト両面で高く評価された。**また、**D Xに関する先端技術の活用、市民を巻き込む地域密着イベント等の提案も充実しており、単なる商業施設に留まらない魅力向上や交流人口の拡大によるにぎわい創出の可能性が感じられる。**
- 施設計画では、山居倉庫、新井田川、大ケヤキを生かした意匠と配置がなされ、**周辺環境とつながりのある景観や回遊性を意識した提案**が評価された。
- 運営計画では、ファンドを現状の資金計画から除外し、金融機関からの融資及び主要出資企業で実施する体制を整えていた。
- 一方で、単純な商業施設ではなく、**豊富な提案内容を含む大規模な事業のため、想定通りに事業を成立させることは容易なことではない**という意見が多数寄せられた。
- また、**新会社設立や複数企業体によるコンソーシアムの確実性、建設費が高額であることに伴うテナント賃料の高さ、施設計画上の搬入路の確保や交通渋滞への対応も懸念された。**
- 提案者においては、今回評価された点を活かすとともに、事業の確実性を向上させるために必要な設計変更等については柔軟な対応を望みたい。また、入居予定テナントとの協議、プロジェクトマネージャーの決定、確実に事業推進できるような体制構築等、早期に決定しなければならないことが多く、関係者との情報共有や協議を行いながら、提案されたスケジュールに基づき、確実な事業実施を求める。

湊山小学校跡地利活用事業（定期借地権＋建物譲渡）

- 本事業は、神戸市兵庫区にある閉校した湊山小学校跡地の利活用事業である。141年の歴史を閉じた小学校の周辺地域は住宅地であり、古くからの家屋が建て替えられ若い世代も増加傾向という中で、まちの活性化に寄与する「若年世帯の増加傾向を更に促進させる施設」の設置を求める事業として事業者の募集が行われ、区内に本社を構える地元の建設企業である村上工務店を代表企業とする事業者が選定された。

事業概要	
所在地所有者	兵庫県神戸市
旧施設用途	小学校
対象地・施設規模	土地：5380.77㎡ 建物（有償譲渡対象の教室棟） ：鉄筋コンクリート造3階建て988㎡ 鉄筋コンクリート造2階建て1,638㎡ 建物（解体対象の教室棟・倉庫等） ：鉄筋コンクリート造3階建て1,462㎡ ：その他 計46㎡
事業手法	土地：事業用定期借地権設定契約（貸付期間15年、ただし合計30年を上限として再契約可） 建物：建物譲渡契約 ※終了時、建物は一部除きすべて解体・撤去
金額（参考価格）	土地貸付価格：14.2百万円/年 建物譲渡価格：33百万円/年
事業者 （下線は市内企業）	代表企業：(株)村上工務店 構成企業：(株)ティーハウス建築設計事務所 運営・管理：(有)リバーワークス

■ 代表企業の概要

業種：建設業

資本金：5,170万円

他のPPPの取組み

- ・ 神戸市の中心地にありながら閑散としていた東遊園地を市民が憩える場所とすべく、地域と協力しながら「URBAN PICNIC」としてアウトドアライブラリー、カフェ、ファーマーズマーケットなどの社会実験を実施。
- ・ 社会実験の成功を経て、Park-PFIの実施

特徴

- ・ 集客力を確保するため、個性的な水族館を自社経営するほか、「食べる植物園」をスタート。
- ・ 地域経済への貢献のため、外貨の獲得と定住人口の増加、そして雇用の確保が目指されている。

共有できる
地域の未来像



地域の進化を
後押しする拠点



機能の整理と
収益源の確保

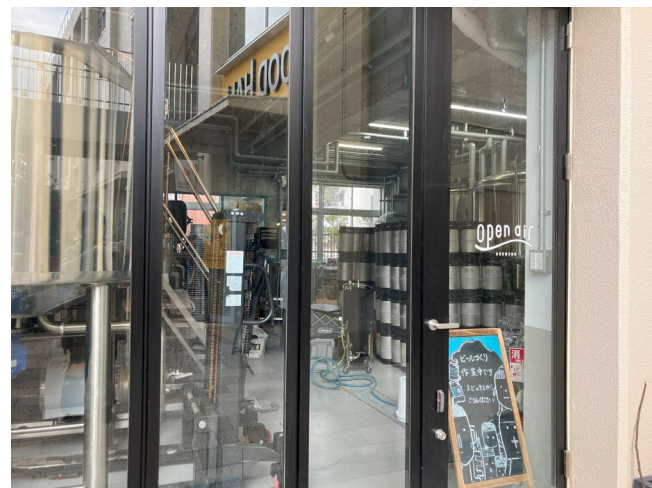
湊山小学校跡地利活用事業（定期借地権＋建物譲渡）



施設入口。フレームグリッドは自然と暮らしを創る体験とつながっていく様子を表現したとされる。奥右手の1階がみなとやま水族館。



施設全体を運営しているリバーワークスが運営するハーブショップ



屋外から見られるビール醸造所



体育館を改修したフードホールとショップ



奥は「食べる植物園」と2階から降りてくる滑り台。
手前左はニギマス釣りができる池。



熱帯魚を中心に常設展示と特別展示あり。
展示室にはビーズクッションや靴を脱いで上がれるエリアも。

お問い合わせ

ご質問、ご相談等がございましたら、下記連絡先にお問い合わせください。

連絡先

株式会社日本経済研究所

氏名	鳥生 真紗子
TEL	03-6214-4611
EMAIL	toriu@jeri.co.jp

著作権（C）Japan Economic Research Institute Inc. 2026

当資料は、株式会社日本経済研究所（JERI）により作成されたものです。

当資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づき作成されておりますが、当社はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載されている内容は、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

当資料のご利用並びに取り組みの最終決定に際しましては、貴社ご自身のご判断でなされますよう、また必要な場合には顧問弁護士、顧問会計士などにご相談の上でお取り扱い下さいますようお願い致します。

当社の承諾なしに、本資料（添付資料を含む）の全部または一部を引用または複製することを禁じます。