

ベーシック講座 3回シリーズ

公民連携事業（PFI／PPP）への取り組み

～第1回 民間事業者にとってPPP・PFI事業とは～

一般社団法人 国土政策研究会
 理事 伊庭 良知
 調査役 山本 久美

E-Mail : y.iba.jj2@gmail.com

kumi.yamamoto.mp@gmail.com

1

公民連携セミナー 公民連携と公共調達手法

2024年10月4日（金）

13：30～16：30

会場 衆議院第二議員会館1階

多目的会議室

主催 一般社団法人 国土政策研究会

講演会次第

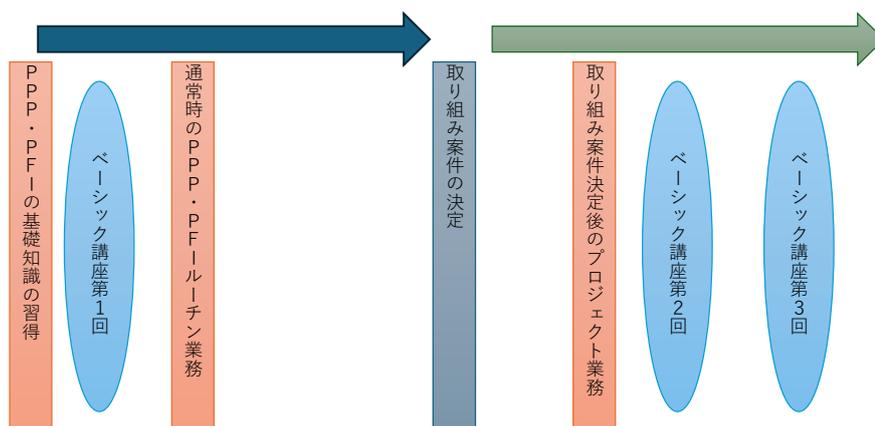
総司会	(一社) 国土政策研究会 理事	伊庭 良知
13：30～13：40 開会挨拶	(一社) 国土政策研究会 会長 元国土交通省事務次官	谷口 博昭
13：40～14：40	公共調達のありかたと公民連携（仮題） (一社) 社会基盤マネジメント研究所 代表理事	木下 誠也 元近畿地方整備局長
14：45～15：45	PPP/PFIストーリー 富山市企画管理部企調整課 課長	山口 雅之
15：50～16：25	公民連携と公共調達手法（仮題） (一社) 国土政策研究会 理事	伊庭 良知
16：25～16：30 閉会挨拶	(一社) 国土政策研究会 専務理事	木下 賢司 元熊谷組土木事業部常任顧問

2

PPP・PFIへの取り組み：全体像の認識

PPP・PFIは、公共調達・入札の1手法である。

公共事業を生業にしている企業は取り組まないと、一部の公共事業が営業範囲から外れていく。
今まで民間事業しかやっていなかった企業は、新しい営業範囲の拡大・新規事業である。



3

ベーシック講座：3回のタイトル

- 第1回：PPP・PFI事業とは
- 第2回：事業推進の手順
- 第3回：事業運営の詳細

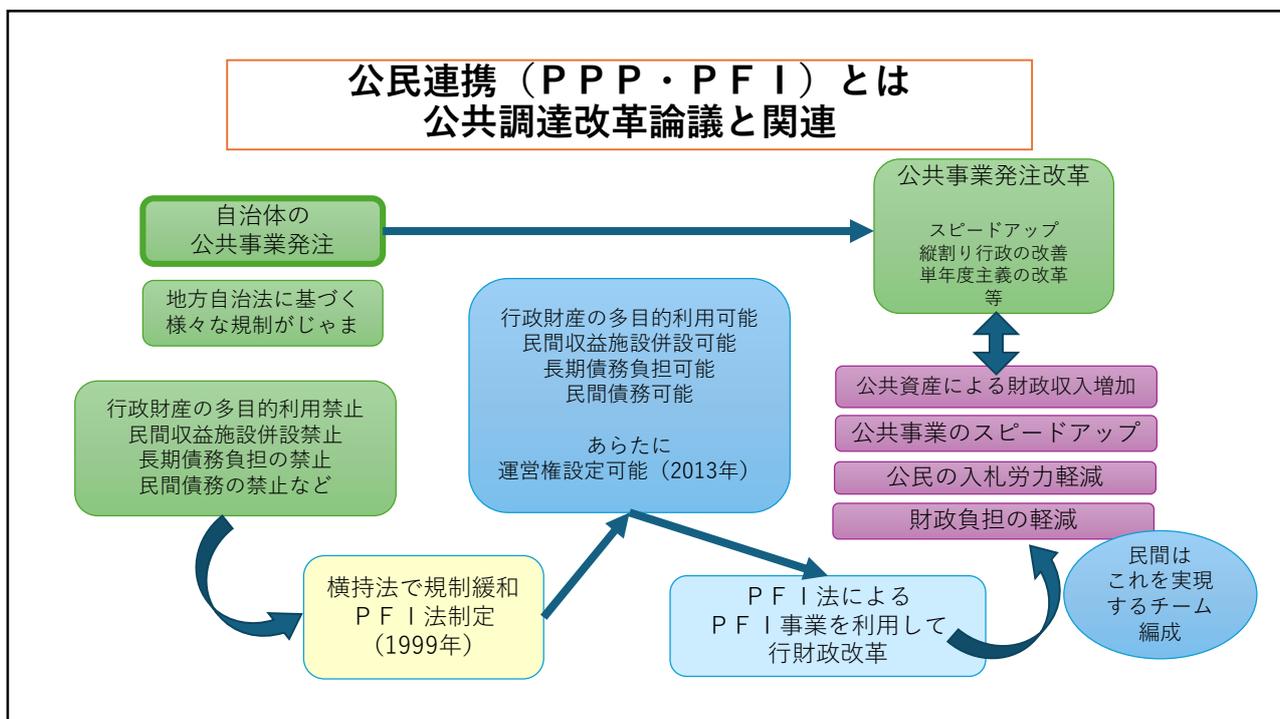
4

知っておきたい基礎知識

- ・ 公共調達・公共事業入札の1手
- ・ なぜ自治体はPFI発注をするのか

国の推進方針（PPP推進アクションプラン令和6年度改訂版）

5



6

P F I 法は規制緩和法（職員は楽になるのに）

- 地方自治法でできないとされたことをできるようにする
 - **行税財産の目的外使用可能**：学校に公民館をいれたり、ホールをいれたり
 - 公共施設の統合・複合化
 - 施設整備の重複出費を防ぐ：土地の重複購入：建物の余分な床面積
 - **行政財産に民間収益施設併設可能**：図書館にレストランや本屋やカフェ
 - 利用者の利便性向上
 - 民間から定期借地料や家賃収入の徴収：自治体収入の増加：後年度負担「0」
 - **長期間契約を可能にする**：長期債務負担行為により、30年、50年
 - 単年度会計の打破：必要なときに維持管理・修繕費の予算不成立で耐久が短い
 - **税込と債券発行以外の資金調達可能**
 - 一般の民間企業が資金立て替え・分割割賦払い
- **一括発注による合理化：時間・施設・業務・地域**

7

国の取り組み方針 PPP／PFI推進 アクションプラン （令和6年改訂版）の内容・重要項目

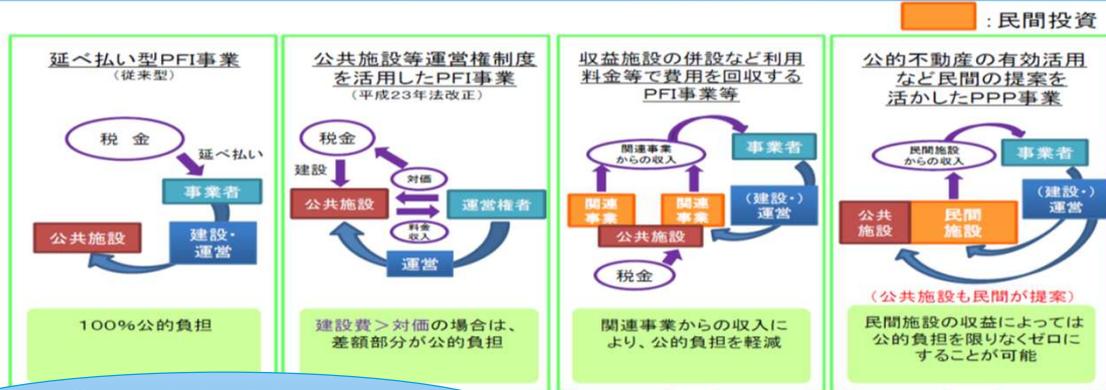
2024年6月4日 内閣府公表

8

平成25年6月
甘利大臣発表

PPP/PFIの抜本改革

これが基本



公共事業を発注・受注するときに
このように工夫してください！

民間の創意工夫・シナジー効果

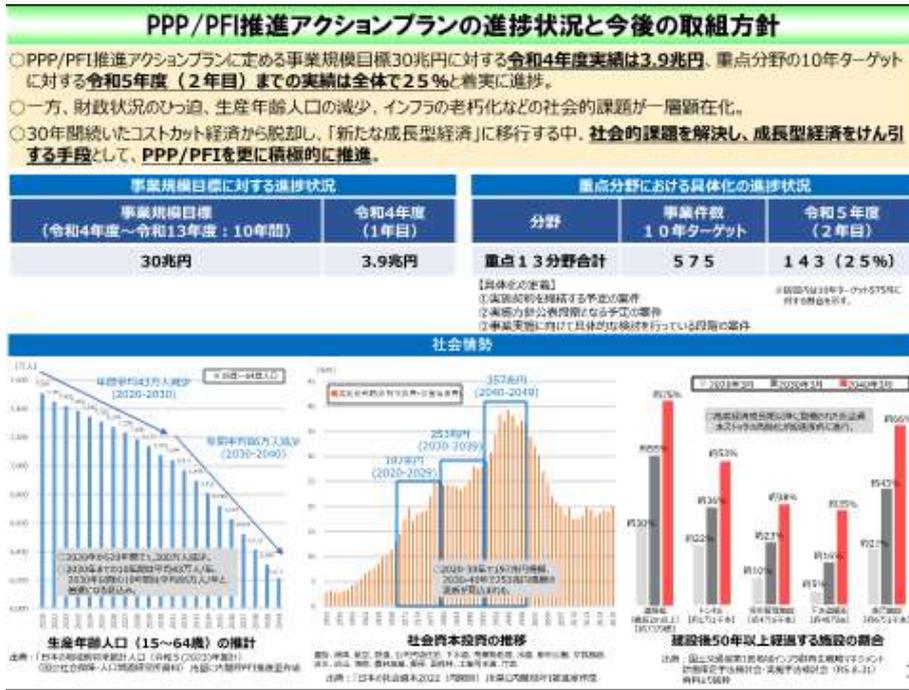
9 1

9

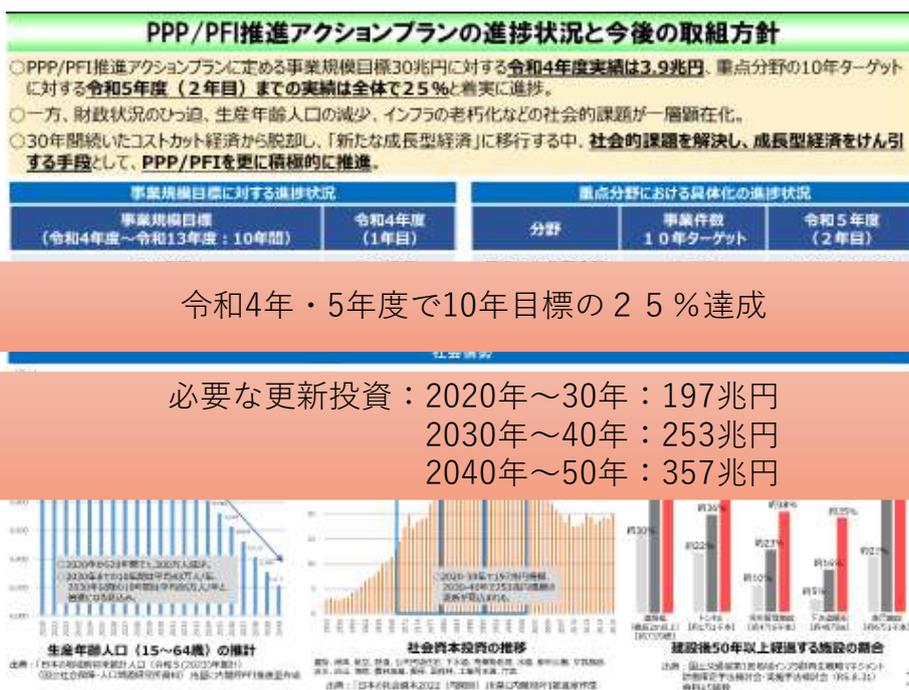
国の推進支援（20年以上の経験で効果的だと認めて推進方針）
内閣府と国土交通省総合政策局が主体

- 社会資本整備一括交付金の重点配分
 - PPP/PFI方式で実施すると重点項目に位置付け
 - 交付金配分で優遇：下水道・都市公園・住宅・クルーズ船ターミナルなど
- 調査検討業務支援
 - 先導的公民連携調査補助事業：2000万円まで、100%補助など
 - 文科省：文教施設の先導的調査補助事業
- プラットフォーム形成補助
- サウンディング支援

10



11



12

PPP/PFI推進アクションプラン 令和6年改定の主要事項

○PPP/PFIを更に進化させていくため、以下の4つの主要事項を柱とし、**アクションプランを改定**。

1. 分野横断型・広域型PPP/PFIの形成促進

- ・類似施設・共通業務の統合による効率化を図る
分野横断型PPP/PFIの形成促進
- ・自治体間の連携による業務の効率化・補完にも資する
広域型PPP/PFIの形成促進

→ 3ページ

2. 民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進

- ・**適正な価格の算出の推進**
〔物価変動への対応、適正な予定価格の算出、国有財産の貸付料・使用料算定方法のイコールファイティングの明確化・周知〕
- ・**費用減少以外のメリットの適切な評価**
- ・**性能発注等民間事業者の利益の創出に寄与する取組の推進**
- ・**BOT[※]税制の延長等**
※Build-Operate-Transfer:事業期間中は民間事業者が施設を所有する方式

→ 4ページ

3. 事案件数10年ターゲットの上方修正及びPPP/PFIの活用領域の拡大

- ・**事案件数10年ターゲットの上方修正**
- ・**PPP/PFI活用領域の拡大**
 - 自衛隊施設（重点分野へ追加）
 - 集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPP
 - 流域総合水管理の推進
 - 火葬場 ●スタジアム・アリーナ ●国立公園
 - 道路（下関北九州道路）

→ 5ページ～7ページ

4. PPP/PFIによる地方創生の推進

- ・空き家等の有効活用により地域課題を解決する
スモールコンセッション等のローカルPFIの形成促進
- ・具体的な案件形成に資する**PPP/PFI地域プラットフォームの効果的な運営**
- ・PPP/PFI事業の具体化に資する**PFI推進機構の継続的な支援**

→ 8ページ

2

13

PPP/PFI推進アクションプラン 令和6年改定の主要事項

○PPP/PFIを更に進化させていくため、以下の4つの主要事項を柱とし、**アクションプランを改定**。

1. 分野横断型・広域型PPP/PFIの形成促進

分野横断型PPP・PFI：施設・業務の統合

広域型PPP・PFI：自治体連携

→ 3ページ

2. 民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進

民間事業者の適正な利益環境構築

適正な予定価格算出の推進

→ 4ページ

3. 事案件数10年ターゲットの上方修正及びPPP/PFIの活用領域の拡大

10年ターゲットの上方修正：事業の加速
案件数：575→650

PPP/PFI活用領域の拡大

→ 5ページ～7ページ

4. PPP/PFIによる地方創生の推進

ローカルPFI形成促進：スモール運営権

地域プラットフォームの効果的運営

→ 8ページ

2

14

予定価格の適正化：不落不調の防止

- ・ 構想段階からの官民対話、性能発注や民間事業者による提案を推進
- ・ 費用削減以外の民間事業者が創出する多様な効果を適切に評価
- ・ 民間事業者を取り巻く環境や金融市況の把握に努め
- ・ (民間ヒアリングをもっと充実させて、リアルな社会の把握)
- ・ 予定価格に最新の実勢価格や統括管理等に要する費用を適切に反映させる
- ・ 契約金額改定の基準となる物価指数として
- ・ 市場価格への感応度が高いものを採用する
- ・ 物価変動への適切な対応を含め適正な価格の算出を推進

15

1. 分野横断型・広域型PPP/PFIの形成促進

○一層の歳出の効率化、不足する自治体職員の補充、民間事業者の参入促進等の観点から、**分野横断型・広域型のPPP/PFIの形成を促進する。**

「インフラの再構築」を効果的に進めるためのPPP/PFIの方向性

	PPP/PFIで考慮すべき視点	施策の方向性	具体的手法(例)
行政視点	一層の歳出の効率化	類似施設・共通業務の統合	・県と市の同種施設の共同整備・運営
民間視点	技術系職員が不足する自治体での公共サービスの維持向上	自治体間の連携による業務の効率化・補完	・都道府県がリードし、管内の市町村と連携 ・一つの市町村がリードし、複数市町村で連携
民間視点	民間事業者の参入促進(利益確保)	ビジネス領域・規模の拡大	・複数分野業務の一括発注 ・複数自治体での共同発注

分野横断型のPPP/PFI: A市の他分野施設、A市の中核施設
 広域型のPPP/PFI: B町の小規模施設

取組内容

○分野横断型・広域型PPP/PFIの先進事例の地方自治体、民間事業者、金融機関等にヒアリングを行い、以下の観点等から**分野横断型・広域型PPP/PFIのメリット、課題、対応策を整理し、「手引」として令和6年中に公表。**

【先行調査で挙げられたメリット】

- ・ 複数分野・事業の統合による効率化 等
- 【先行調査時にあげられた課題】
- ・ 複数関係者が関わることによる事業発案/合意形成の複雑化 等

【手引の概要】

- ・ シナジーのある分野/事業の例示
- ・ 庁内/自治体間の合意形成時のポイントや留意点 等

○「手引」に基づき地方公共団体等を啓発するとともに、**「手引」作成以降も、分野横断型・広域型のPPP/PFIを推進するための各種施策を検討。**

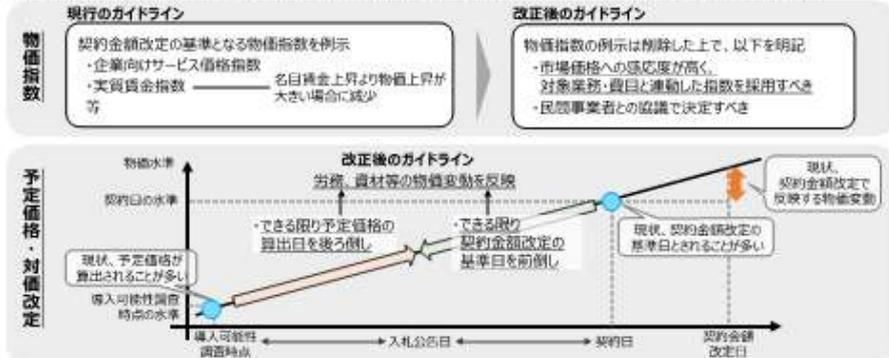
16

2. 民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進

○「新たな成長型経済」への移行が進む中、民間事業者が適正な利益を得られる環境を構築するため、以下の取組を実施。

適正な価格の買出の推進（ガイドラインの改正）

○PFI事業を実施する際に国・地方公共団体が参考とする「ガイドライン」を改正し、国・地方公共団体や民間事業者、団体に周知



○使用面積や使用日数等に基づく国有財産の賃付料・使用料の算定方法について、PFIも含めたイコールファイティングの明確化・周知

費用減少以外のメリットの適切な評価	性能発注等の推進	BOT [®] 税制の延長等
○地域経済・社会への貢献など民間事業者が創出する多様な効果の評価手法を検討	○民間の創意工夫で工事費等の削減に寄与できる性能発注を積極的に推進 ○収益事業の実施により利益の創出に寄与できる民間による提案を積極的に推進	○BOT方式において固定資産税等の課税標準を2分の1に減免する税制特例の延長等 ※ Build-Operate-Transfer 事業開始中は民間事業者が施設を所有する方式

3. (1) PPP/PFIの活用領域の拡大

○公共サービスの効率的・持続的な提供やカーボンニュートラル実現等の社会課題への対応に、民間の資金、人材、ノウハウ、経営能力等を有効活用していくため、PPP/PFIの活用領域の拡大を図る。

自衛隊施設

自衛隊施設の強靱化のための施設再配置・集約化等の整備に当たり、PFIやECI[®]等と包括的民間委託を組み合わせた最適な民間活用手法を適用する「防衛省版PPP」を推進。

※「PFI-2023-04」の略で、施工者が設計段階に関与する方式

整備後の自衛隊施設の様子

分野横断型・広域型ウォーターPPP

水分野の公共サービスの効率的・持続的提供のため、水道・下水道・工業用水道に加え、集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPPの形成に取り組む自治体を積極的に支援。

分野横断型ウォーターPPP（守谷市の事例）

出典：守谷市上下水道事務所資料

流域総合水管理の推進

これまで進めてきた「流域治水」に加え、流域単位での水力発電の増強や上下水道施設の再編等による省エネ化を推進し、**流域治水のみならず、カーボンニュートラルの推進等**にも官民連携で取り組む。

流域単位での「治水」の取組を進めている先行事例

出典：国土交通省国土利用・都市計画局（国土交通省）

火葬場

多死社会の到来を見据え、火葬需要が増加する一方で施設が老朽化する火葬場の整備・運営について、PPP/PFIの活用に取り組む自治体を積極的に支援。

外観

内観・収骨室

出典：おたけ町（水原市有火葬場）HP

3. (2) PPP/PFIの活用領域の拡大

スタジアム・アリーナ

スポーツの成長産業化や、地域経済の持続的成長を推進するため、**官民連携によるスタジアム・アリーナの取組について、事業の具体化を促す伴走型支援**により、更なる推進を図る。



国立競技場 (R2.4 民間事業化予定)



PPP/PFI手法に取組む主なスタジアム・アリーナ (R6.5未決定)

- : アリーナ・体育館 (14件)
- : スタジアム・球技場 (6件)



等々力陸上競技専用スタジアム (R8 整備費半半決定)



宮城県多目的屋内施設 (R6.5 事業契約締結予定)

国立公園

美しい自然の中での感動体験を柱とした滞在型・高付加価値観光を推進するため、国立公園（十和田八幡平、中部山岳、大山隠岐、やまばる国立公園）において、**官民連携による滞在体験の魅力向上の取組**の更なる推進を図る。



道路（下関北九州道路）

広域的な人流・物流及び経済活動の活性化を支える大動脈、災害時の代替路としての機能・役割が期待される下関北九州道路について、**エリア単位でのPFIの活用も視野に検討**する。



下関北九州道路ルート案

4. PPP/PFIによる地方創生の推進

○地域における空き家等を官民連携で積極的に活用する**スモールコンセプション***などの地域経済・社会に多くのメリットをもたらす「ローカルPFI」について、地方公共団体での普及推進を図る。

○地域プラットフォームの効果的な運用に関する伴走支援の強化などの支援を行うことで、**地域プラットフォームを通じた継続的、安定的な官民対話を促進**するとともに、**PFI推進機構**による具体的なかつ継続的な支援により、**具体的な案件形成に繋がる**。

*地方公共団体等が取得する空き家等について、民間事業者と協働してPFI手法による活用を推進するもの。

スモールコンセプションの推進

スモールコンセプションの目指す姿



スモールコンセプション推進会議（仮称）の設立

- ・ノウハウの共有、マッチングの促進の場として、産官学金の多様な関係者が参加、連携する**スモールコンセプション推進会議（仮称）**を設立する。
- ・上記会議は、PPP/PFI地域プラットフォーム等と連携して実施する。

主な取組

- ・官民への働きかけ情報発信（セミナーやイベントの開催等）の強化
- ・スモールコンセプション実践ガイドライン（仮称）の策定
- ・手続きの簡素化
- ・官民のマッチング機能の強化 等

PPP/PFI地域プラットフォームの効果的な運用に向けた取組

協定PPP/PFI地域プラットフォームが全国各地で増加している中、更なる実効性のある取組が求められている。

内閣府による支援等を通じて、継続的、安定的に官民対話を促進するなど効果的な運用を下支えする。

地域プラットフォームの効果的運用

知識・知見の習得 → ニーズ・シーズのマッチング機能の強化

内閣府による支援

- ・地域プラットフォーム運用に関する伴走支援の強化
- ・PPP/PFI専門家派遣制度の活用
- ・「地域プラットフォーム設置・運用マニュアル」の充実

PFI推進機構による事業の具体化支援

アクションプランの重点分野における事業件数10年ターゲットの進捗の加速化に向け、具体的なかつ継続的な支援により、具体的な案件形成に繋がる。

4. PPP/PFIによる地方創生の推進

○地域における空き家等を官民連携で積極的に活用するスモールコンセッションなどの地域経済・社会に多くのメリットをもたらす「ローカルPFI」について、地方公共団体での普及推進を図る。

○地域プラットフォームの効果的な運用に関する伴走支援の強化などの支援を行うことで、**地域プラットフォームを通じた継続的、安定的な官民対話を促進**するとともに、**PFI推進機構**による具体的かつ継続的な支援により、**具体的な案件形成**に努める。

*地方公共団体が特別に取得する空家等について、国庫庫裏工費増大費に充てられ、PFI等の導入が容易となることにより、積極的な解決や官民連携の促進に努める。

スモールコンセッションの推進

スモールコンセッションの目指す姿

PPP/PFI地域プラットフォームの効果的な運用に向けた取組

協定PPP/PFI地域プラットフォームが全国各地で増加している中、国庫庫裏工費増大費を効果的に活用している。

スモールコンセッションの目指す姿

1. **どんな地域でも身近な施設から取り組める**
レジャー施設・廃校・古民家/空き家・その他公共施設
2. **まちの負債を資材に**
官の信用力×民のノウハウ
地域の潜在力×新たなナレッジ
3. **エリアリノベーション**
民間の空家活用との連携・バンドリング等による面的な広がりにより、小さな再生が連鎖することでエリア全体の価値を向上

・手続きの簡素化
 ・官民のマッチング機能の強化 等

ウォーターPPPの推進

○水道行政が厚生労働省から国土交通省に移管され、上下水道一体となった行政が実現。

○今般の能登半島地震や気候変動の影響の顕在化等を踏まえ、水分野に対して、国民の関心も上昇。

○これら情勢の変化を踏まえつつ、人口減少やインフラの老朽化が進む中で、「水インフラ」の持続性を向上させるため、**ウォーターPPPを積極的に推進**し、より一層の効果・メリット等を期待しうる分野横断型・広域型等も促進。

事業件数10年ターゲットの進捗

分野名	事業件数 10年ターゲット	25年度 実施件数	26年度目標化 件数(目標)	27年度目標化 件数(目標)
水道	100件	5件	6件	約25件
下水道	100件	3件	10件	約40件
工業用水道	25件	3件	8件	約10件

※1 PPP/PFI推進アクションプラン(令和5年度版)と令和5年度までに開始した事業の件数
 ※2 件数は、今後の実施予定(予定)数を除く
 ※3 工業用水道については、ウォーターPPP化による多様なPPP/PFIに留意する件数

これまでの取組

- ▶ ウォーターPPPの導入検討について、令和5年度補正予算で**17自治体(水道・下水道)**が具体化に向けて調査等を実施。
- ▶ 地方公共団体におけるウォーターPPPの理解醸成・導入検討の円滑化のため、水道・下水道・工業用水道において**ガイドラインを策定・改定**(令和5年度)。
- ▶ 工業用水道事業費補助金について、**ウォーターPPPの要件化を決定済み**(令和5年度)、令和10年度適用開始予定。

今年度の取組

ウォーターPPPに対する後援醸成

- ・ 都道府県トップにウォーターPPPの重要性を認識していただくための**トップセールスを展開**。

ウォーターPPP推進のための支援

- ・ 令和6年度予算で創設した「上下水道一体効率化・基盤強化のための補助制度」を活用し、具体化に向けた検討を進める**82自治体(水道・下水道)**を決定。令和7年度以降も引き続きフォローを行い、事業化につなげる。
- ・ 上下水道一体のウォーターPPP内の改築・更新等整備費用に対し、令和6年度より**国費支援の重点配分**を実施。

集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPPの形成

- ・ 令和6年4月策定の「広域化・共同化計画実施マニュアル」等に基づき、集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPPの導入促進を図る。
- ・ 下水道と集落排水施設の分野横断型ウォーターPPPの導入検討について、令和5年度補正予算で8自治体、令和6年度当初予算で10自治体が具体化に向けて調査等を実施。



秋田県北秋田市のウォーターPPPについての意見交換

各重点分野における事業件数10年ターゲットの進捗状況（実績及び見込み）

具体化件数の実績（575件：上方修正前）				具体化件数の見込み（650件：上方修正後）			
重点分野	事業件数10年 ターゲット (上方修正前)	令和4年度 (1年目)	令和5年度 (2年目)	重点分野	事業件数10年 ターゲット (上方修正後)	令和6年度 (3年目)	早期に具体化が 見込まれる件数※1
合計	575	81 (14%)	143 (25%)	合計	650	184 (28%)	約281 (43%)
水道	100	3 (3%)	5 (5%)	水道	100	6 (6%)	約25 (25%)
下水道	100	2 (2%)	3 (3%)	下水道	100	10 (10%)	約40 (40%)
工業用水道	25	1 (4%)	3 (12%)	工業用水道	25	8 (32%)	約10 (40%)
スポーツ施設	30	8 (27%)	19 (63%)	スポーツ施設	40	20 (50%)	約25 (63%)
文化・社会 教育施設	30	5 (17%)	10 (33%)	文化・社会 教育施設	35	14 (40%)	約18 (51%)
大学施設	30	22 (73%)	30 (100%)	大学施設	40	34 (85%)	約35 (88%)
空港	10	0 (0%)	1 (10%)	空港	10	3 (30%)	約5 (50%)
道路	60	15 (25%)	26 (43%)	道路	60	28 (47%)	約29 (48%)
公園	30	3 (10%)	9 (30%)	公園	30	12 (40%)	約18 (60%)
公営住宅	100	16 (16%)	26 (26%)	公営住宅	100	34 (34%)	約36 (36%)
MICE施設	30	4 (13%)	6 (20%)	MICE施設	30	10 (33%)	約14 (47%)
クルーズ船向け 旅客ターミナル	10	1 (10%)	3 (30%)	クルーズ船向け 旅客ターミナル	10	3 (30%)	約3 (30%)
公営水力発電	20	1 (5%)	2 (10%)	公営水力発電	20	2 (10%)	約3 (15%)
自衛隊施設	---	---	---	自衛隊施設	50	0 (0%)	約20 (40%)

※1 国土交通省が実施する予定の案件、国土交通省の公表情報となる予定の案件の及び、国土交通省の公表情報に基づき実施される見込みの案件。各年度の件数は累積値。括弧内は10年ターゲット（令和4年度）に対する進捗率、令和6年度以降は上方修正率。7月1日現在の進捗率を示す。

※2 早期に具体化が見込まれる件数については、令和7年度以降の進捗率の算出に反映される見込みの件数を示す。

10

23

国土交通省 公共工事の入札契約方式の適用

に関するガイドライン 本編 <http://www.mlit.go.jp/tec/content/001475361.pdf>
事例編 <http://www.mlit.go.jp/tec/content/001475239.pdf>

改正（令和4年3月）

セミナー（令和4年7月5日実施済）

一般社団法人 国土政策研究会
理事 伊庭 良知
090-8102-3434
y.iba.ij2@gmail.com

24

公民連携事業（PPP・PFI）の特徴と 民間事業者の活動

25

PPP/PFIを採用する際大切なキーワードと行政の姿勢

ただし、十分理解して取り組んでいる自治体は。。。
だから、民間は、これを実現してあげる提案ができるよう努力

・ 包括する

- 時間を包括する：単年度でなく長期の事業をまとめて発注する
- 施設を包括する：1施設ずつの発注でなく、複合化、複数をまとめて事業化する
- 業務を包括する：業務ごとの分離発注でなく、一括で発注する
- 地域を包括する：広域で、公共的資産を合理的に整備する

・ 事業・手法の評価は（自治体としての）

- 自治体の財政負担の削減を実現する発注になっているか
- 自治体収入・歳入が増えるように発注されているか
（交付税・固定資産税・消費税・住民税・交付金・法人税等）
- 地元企業や地元経済が活性化する発注になっているか
- サービスの質が直轄でやるより向上する発注になっているか

26

P F I 法で知っておくべきこと：提案制度

- (実施方針の策定の提案)
- **第六条** 特定事業を実施しようとする民間事業者は、公共施設等の管理者等に対し、**当該特定事業に係る実施方針を定めることを提案**することができる。
- この場合においては、当該特定事業の案、当該特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果を示す書類その他内閣府令で定める書類を添えなければならない。
- (優先的検討規定でやってみよう。むずかしくないですよ)
- **2** 前項の規定による提案を受けた公共施設等の管理者等は、当該提案について検討を加え、遅滞なく、その結果を当該民間事業者に通知しなければならない。

27

P F I 法で知っておくべきこと：運営権

- **第四章 公共施設等運営権**
- (公共施設等運営権の設定)
- **第十六条** 公共施設等の管理者等は、選定事業者に公共施設等運営権を設定することができる。
- (公共施設等運営権に関する実施方針における記載事項の追加)
- **第十七条** 公共施設等の管理者等は、公共施設等運営権が設定されることとなる民間事業者を選定しようとする場合には、実施方針に、第五条第二項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を定めるものとする。
 - 一 選定事業者に公共施設等運営権を設定する旨
 - 二 公共施設等運営権に係る公共施設等の運営等の内容
 - 三 公共施設等運営権の存続期間
- **四** 第二十条の規定により費用を徴収する場合には、その旨（あらかじめ徴収金額を定める場合にあつては、費用を徴収する旨及びその金額）
- **五** 第二十二条第一項に規定する公共施設等運営権実施契約に定めようとする事項及びその解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項
- **六** 利用料金に関する事項

28

PFIで知っておくべきこと

例として公園の話をしませ

PFIとPark-PFIの違い

都市公園整備手法
その中でのPark-PFIの概要

(Park-PFIはPFIとは別物)
なので、組み合わせると効果が出る

29

■都市公園におけるPPP/PFI手法の比較

制度名	根拠法	事業期間の 目安	特徴
指定管理者制度	地方自治法	3-5年程度	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者等の人的資源やノウハウを活用した施設の管理運営の効率化（サービスの向上、コストの縮減）が主な目的。 一般的には施設整備を伴わず、都市公園全体の運営維持管理を実施。
設置管理許可制度	都市公園法第5条	10年 (更新可)	<ul style="list-style-type: none"> 公園管理者以外の者に対し、都市公園内における公園施設の設置、管理を許可できる制度。 民間事業者が売店やレストラン等を設置し、管理できる根拠となる規定。
PFI事業 (Private Finance Initiative)	PFI法	10-30年程度	<ul style="list-style-type: none"> 民間の資金、経営能力等を活用した効果的かつ効果的な社会資本の整備、低廉かつ良好なサービスの提供が主な目的。 都市公園ではプールや水族館等大規模な施設での活用が進んでいる。
その他 (DB、DBO 等)	一般発注		<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者に設計・建設等を一括発注する手法 (DB) や、民間事業者に設計・建築・維持管理・運営等を長期契約等により一括発注・性能発注する手法 (DBO) 等がある。
P-PFI	都市公園法第5条の2~9	20年以内	<ul style="list-style-type: none"> 飲食店、売店等の公募対象公園施設の設置又は管理と、その周辺の園路、広場等の特定公園施設の整備、改修等を一体的に行う者を、公募により選定する制度。

制度を
きちんと
勉強しよう

出展：
都市公園の質の向上に向けた
Park-PFI活用ガイドライン
国交省：都市局
公園緑地・景観課
H29.8.10

↑
今まであった制度

↓
Park-PFI
都市公園法の改正
で変わったこと

30

(ご参考)公募設置管理制度(Park-PFI) (H29都市公園法改正で創設) 国土交通省

公募設置管理制度とは・・・

- 都市公園において、飲食店、売店等の収益施設の設置と園路、広場等の公共部分の整備を一体的に実施する民間事業者を公募により選定する制度。
- 事業者が設置する施設から得られる収益を公園整備に還元してもらい代わりに、事業者へのインセンティブとして都市公園法の特例措置を講じる。

要件

- ・飲食店、売店等の収益施設の設置・運営
 - ・園路、広場等の公共部分の整備
- を一体的に行うこと

※公共部分の整備費は、全額事業者負担でも、公園管理者の一部負担でも可

<制度活用イメージ>



【インセンティブ特例】

特例	従前	新制度
特例1 設置管理許可期間の延伸 (10年→20年)	民間資金	民間資金
特例2 建蔽率の緩和 (2%→12%)	民間資金	民間資金
特例3 占用物件の追加	民間資金	民間資金

従前	新制度
飲食店、売店等の収益施設	民間資金
広場、園路等の公共部分	公的資金
	収益を充当
	公的資金

55

31

公園施設の建ぺい率の規定

公園施設の建蔽率の規定

都市公園においては、オープンスペースの確保のため、公園施設の建蔽率(注)を規定
(都市公園法第4条) (注)建蔽率:建築物の建築面積の都市公園の敷地面積に対する割合

建蔽率:原則 2%

(例) **ただし、公園施設の種類によりこれを超えることができる**
(都市公園法施行令第6条)

休養施設・運動施設・教養施設、**公募対象公園施設**等を設置する場合 **+10%**

※例えば、休養施設と公募対象公園施設それぞれに10%上乘せされるものではない。

(教養施設又は休養施設のうち)以下のものを設置する場合
+20%(上記の+10%分を含む)

- ・文化財保護法による国宝、重要文化財、登録有形文化財
- ・景観法による景観重要建造物 等

屋根付広場等高い開放性を有する建築物等 **+10%**

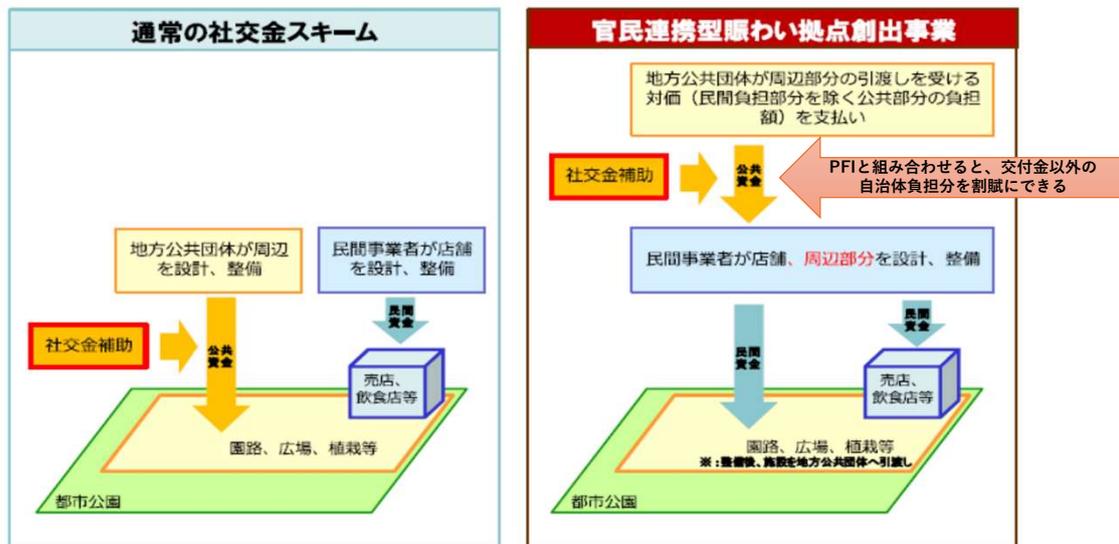
32

公園施設及び公募対象公園施設の一覧

分類	園路広場	修景施設	休養施設	遊戯施設	運動施設	教養施設	便益施設	管理施設	その他の施設
公園施設の種類	園路 広場	植栽 芝生 花壇 いけがき 日陰だな 噴水 水流 池 滝 つき山 彫像 灯籠 石組 飛石	休憩所 ベンチ シーソー 野外卓 ピクニック場 キャンプ場 その他これらに類するもの	ふらんこ 滑り台 シーソー ジャングルジム ツダー 砂場 徒歩池 舟遊場 魚つり場 メリーゴーランド 遊戯用電車 野外ダンス場 その他これらに類するもの	野球場 陸上競技場 サッカー場 ラグビー場 テニスコート バスケットボール場 バレーボール場 ゴルフ場 ゲートボール場 水泳プール 温水利用型健康運動施設 リハビリテーション用運動施設 ボート場 スケート場 スキー場 相撲場 弓場 乗馬場 鉄棒 つり輪 その他これらに類するもの これらに附属する工作物 (観覧車、シャワー等)	植物園 温室 分区分 動物園 水族館 自然生息園 野鳥観察所 動植物の保護繁殖施設 野外音楽堂 図書館 陳列館 天体・気象観測施設 体験学習施設 記念碑 その他これらに類するもの 遺跡等 (古墳、城跡等)	売店 飲食店 宿泊施設 駐車場 園内移動用施設 便所 荷物預り所 時計台 水飲場 手洗場 その他これらに類するもの	門 柵 管理事務所 厕所 倉庫 車庫 材料置場 茶畑 掲示板 標識 照明施設 ごみ処理場 (商業物再生利用施設を含む) くず箱 水道 井戸 暗渠 水門 雨水貯留施設 水質浄化施設 護岸 護壁 発電施設(環境への負荷の低減に資するもの) その他これらに類するもの	展望台 集会所 養蚕倉庫 [防波堤]貯水塔 [放流施設] [情報通信施設] [ヘリポート] [洗濯施設] [発電施設] [延焼防止のための放水施設] ※[]内は省令で定めている施設
	公募対象公園施設	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの

休養施設、遊戯施設、運動施設、教養施設においては、上記に掲げるもののほか、都市公園ごとに地方公共団体が条例で定めることができる。

官民連携型賑わい拠点創出事業の支援対象事業イメージ



社会資本整備総合交付金
(官民連携型賑わい拠点創出事業)

交付対象	地方公共団体
面積要件	面積0.25ha以上の都市公園
国費対象基礎額	民間事業者が行う特定公園施設の整備に対して地方公共団体が負担する額の1/2
事業費の要件	地方公共団体の費用負担が特定公園施設の整備に要する費用の積算額に対して1割以上削減されること

35

ここからは、第2回以降の話。

36

公民連携事業（PPP・PFI）の特徴と民間が最初にする事

様々な
施設、業務を一括して
発注する

だから
様々な業務能力のある
多くの企業でチーム

代表企業*
設計・建設・維持管理
運営・経営などの業種

わが社は
どの仕事をどの立場で
判断決定が必要

強いチームを構成して（これが第1の仕事）

提案を審査して
提案内容と価格点で
落札者を決定する

チームで検討を重ね
いい提案を作る

発注文書がでてから
提案提出の日まで
チーム会議を重ね
提案書作成と
提案金額見積
を
作成していく

いい提案を作成

提案審査で
他のチームに

勝つ！！

価格見積面
実施設計のない状態で
概算の見積が必要

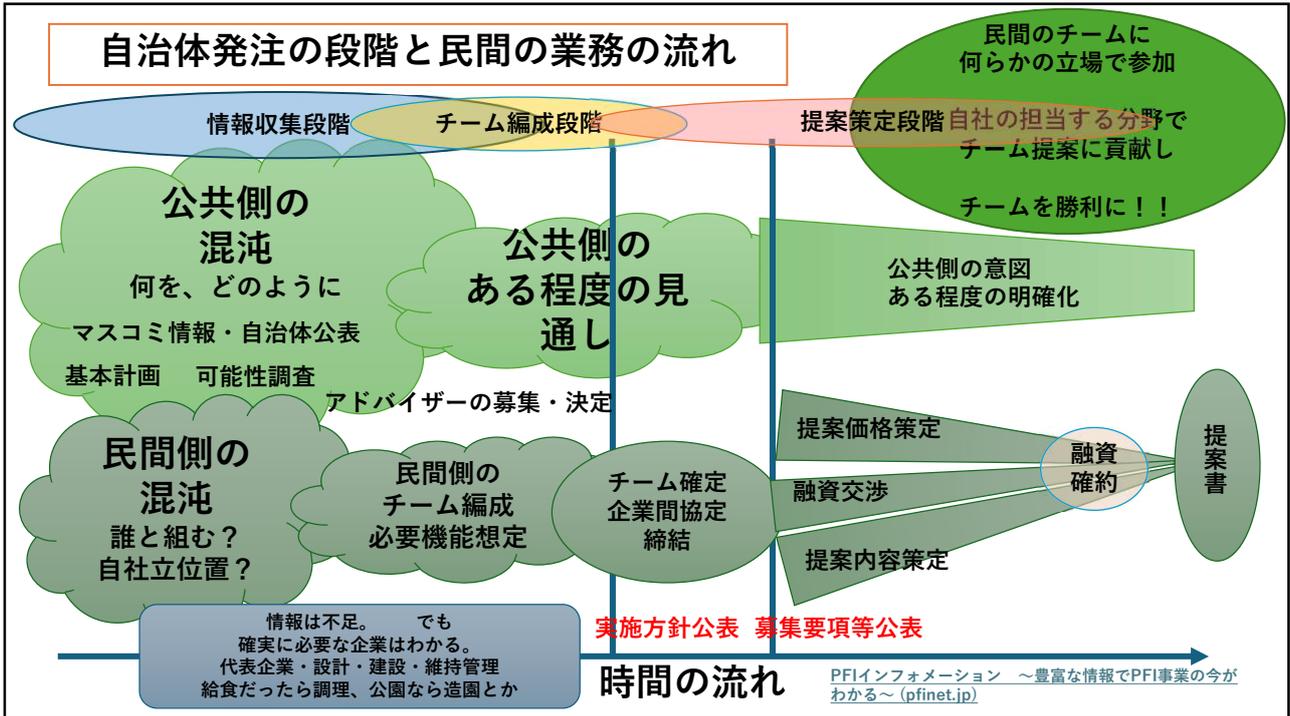
提案した金額以上は
でないで、その金額
で確実に実行できる案

* 代表企業は、提案提出、落札後SPC設立までの諸手続きをチームを代表して行う企業
落札・SPCが設立されたあとは、単なる最大株主。事業業務はやらない。責任も株主責任以外ない。

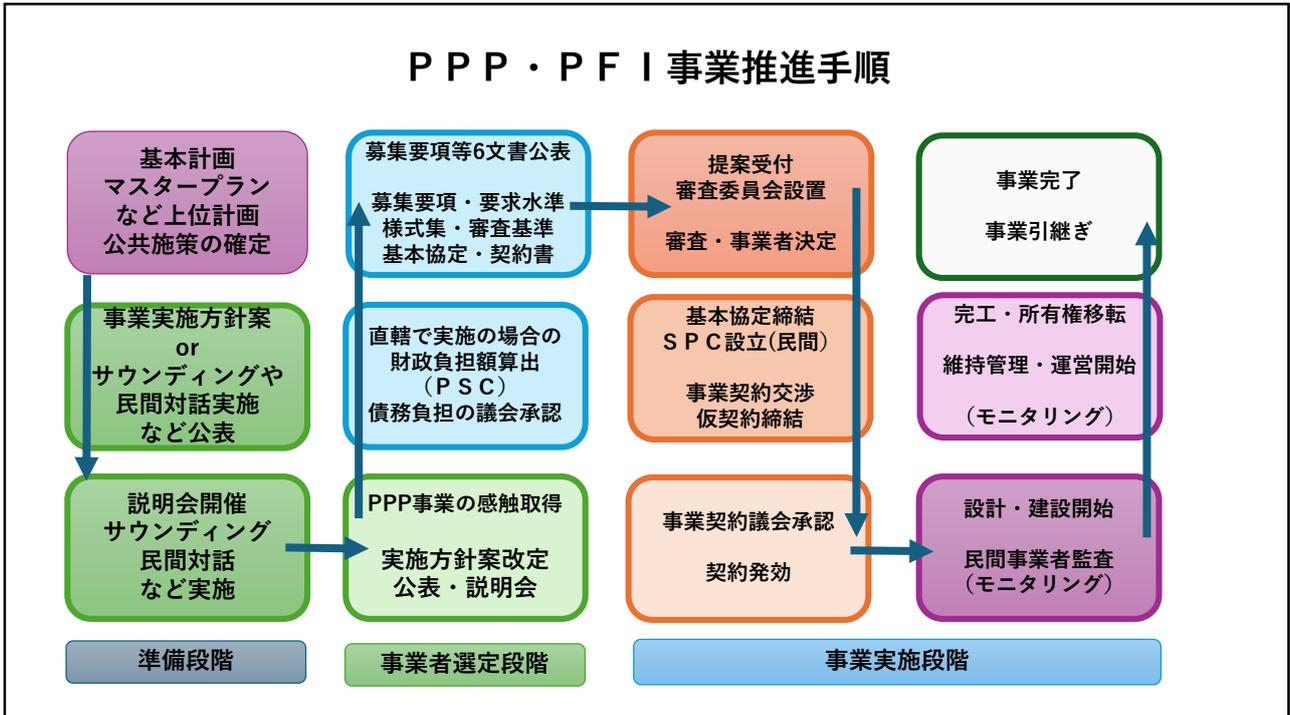
37

民間チーム編成と各企業の立ち位置

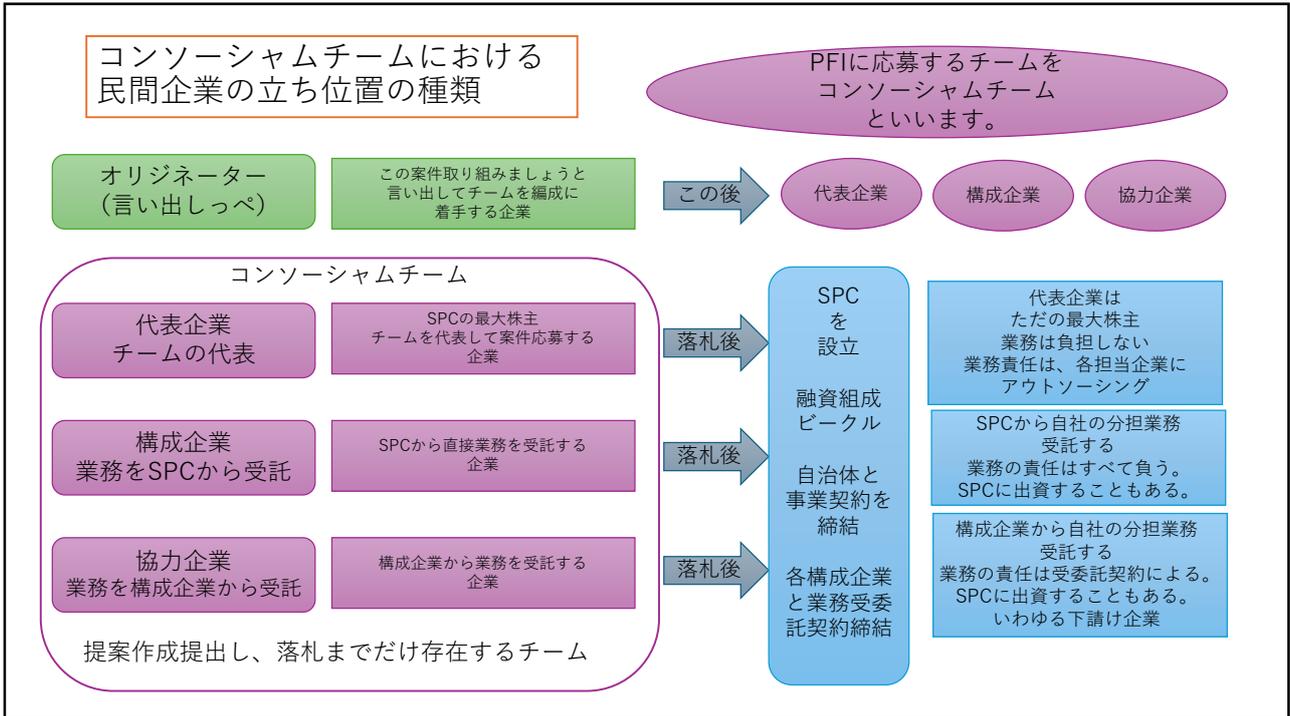
38



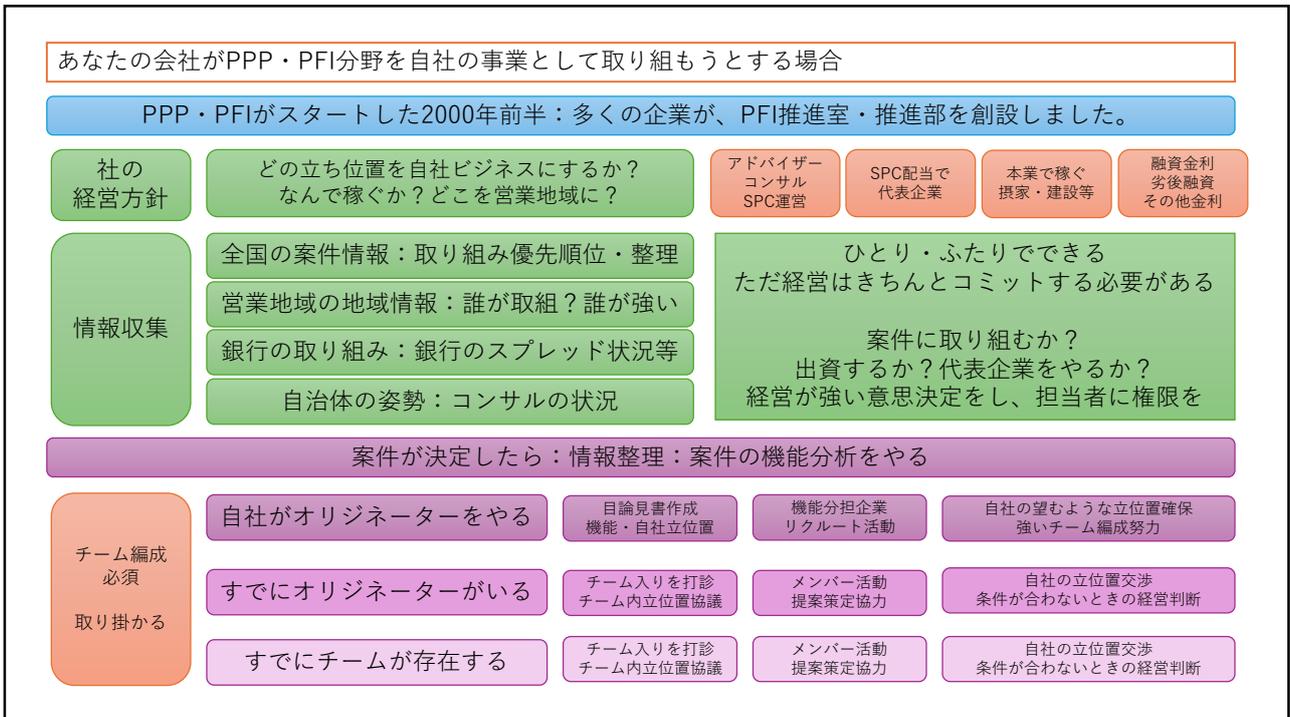
39



40



41



42

参入に際しチームをつくること 頭に置くこと PFIスキームの特徴

包括発注であること
地域・施設・業務・時間

チーム編成が必要
設計・建設・維持管理・運営・マネジメント・ファイナンス

チーム編成
能力

提案審査型入札であること

提案作成が必要
職員が考え付かないような民間の知恵が必要
その分野での最高の企業・人材をチームに加えれば勝てる

提案作成
能力

契約主義であること

契約（提案内容も）を必ず守る必要（民も官も）
守れないことを約束しない・慎重に検討・確率分析

契約交渉
能力

S P C（特別目的会社）を設立：この事業だけしかできない成長しない企業
株式会社：資本金はいくらでもいい
S P Cの業務は、金の受け渡し：自治体から受け取り、銀行と業務受託企業に支払い・返済
S P Cは、そのほかの業務はしない。すべての業務は、チームメンバーに委託する

S P C
マネージメント
能力

43

地方におけるPFIの配慮必要事項

- **地域活性化への配慮**
 - 地域企業の参加への加点：1社参加ごとに0.2点とか
 - 地域に落ちるお金の金額による審査加点
- **地域企業への教育の徹底**
 - 参加の方策についての教育
 - チーム編成の必要性：包括発注なので
(設計・建設・維持管理・運営・マネジメントなど)
 - ファイナンスの知識：企業が債務負担しないプロジェクトファイナンス（銀行も）
 - 提案審査入札ということ
- **2回程度の教育・研修の実施**（津野町・中土佐町でも実施）

44

44

地方創生 地域の発展・経済効果

・審査型入札なので自治体の望む形のチームが1位になるように設定

- 各チームは加点がもらえるようにチーム編成をし、
- 地域経済への貢献点加点（審査基準に自治体が決定）（5～10点/100点）
 - よくみる地域加点・参加資格規定
 - 代表企業は、自治体内企業であること
 - 構成員・協力企業に自治体内に本店のある企業が参加：0.3～0.5点加点
 - 地元企業への発注額が多い企業に加点：70%～90%：エビデンス添付
 - 地元への発注額が50%以上であること
- 提案に見る地域貢献
 - 構成企業に多くの消防団員がいる・PTA会長がいる
 - ボランティア活動・地域への貢献活動
 - すべての従業員を自治体内から雇用（給食センターなど）
- 地元産品の利用に加点
 - 県内木材・石材・建材の利用
 - 自治体内テナントを優先（道の駅・複合商業施設・都市公園内テナント）
 - 新しい名産品の積極的開発、たとえば。。。。

45

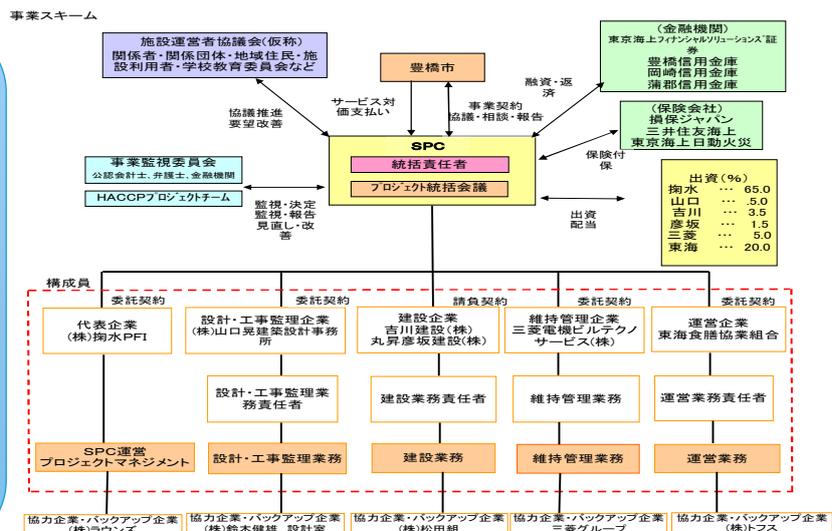
参加予定案件候補がきまったら

できるだけ早い段階に
コンソーシアムチームを構築

代表企業
構成企業
設計・工事監理企業
建設工事企業
維持管理企業
運営企業
民間収益事業実施企業

協力企業
専門工事・設計下請け
維持管理・警備・コールセン
ター・他なんでも
スナック・食堂・リース
LPG・新聞屋・御用聞き

提案書に添付する組織図 最終的にこんなチームに仕上げていく



46

地元企業優遇の 発注文書記載例

地元企業との連携・協力を急ぐ

得点面でも

地元情報収集面でも

自治体へのアピール面でも

47

**地元企業参画推進：自治体の発注の工夫と研修の充実
自治体職員・議員の理解の促進・地元企業の育成
この努力なく発注された案件は、審査にも課題が残る**

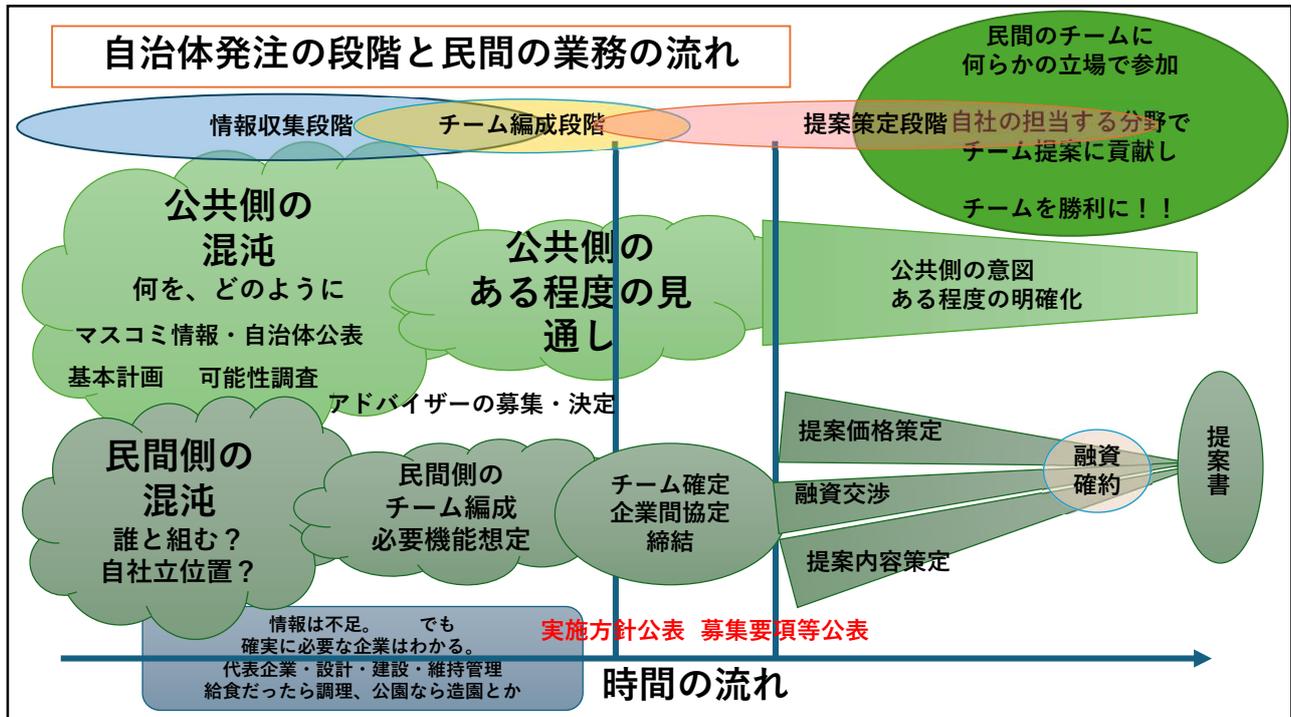
- 発注前からの民間企業研修：通常3回＋個別企業研修（1～3回）
- 募集要項の参加要件の絞り込み
 - 代表企業は地元（市内、国交省土木事務所管内企業）
 - 構成企業：SPCから直接仕事をもらう企業（設計・工事監理・建設・維持管理・運営）
 - 地元、2社以上のJV（うち最低1社は地元）
- 審査点数加点
 - 地元企業が、構成企業、協力企業に入っている場合、1社あたり0.2点加点：最大4点まで
- 地元企業に落ちるお金で審査加点
 - 全事業費の〇%が、地元企業に落ちる提案。多い順に、1点、0.75点、0.5点、0.25点とか
- 地元産品の利用で加点
- 地元住民組織の参加で加点

48

参入すると決めたら

案件がまだ決まらない状態の普段からの活動

49



50

PPP／PFI 参入に備える

・プロジェクト推進手順（参考資料参照）

に加え、サウンディングへの積極参加を心がける

- ・ PFI 業界に〇〇あり！！！！ といわれるよう、どこにでも顔を出す。

・普段からの情報収集・強い人たちとのコネクションづくり

・勝てる提案をつくるためにどんな人たちが必要か？その人たちはどこにいるか？

・ありとあらゆる手段でコンタクトし、説得してゆく。

- ・ 自社あるいは自分たちのチームに入るメリットは、相手はいかにもうかるか？

51

普段からの活動で大切なこと

情報
収集

将来案件情報

PFI ネット・新聞情報

発注・コンサル発注・調査検討

案件落札

PFI ネット・新聞情報

落札価格・新差講評・敵チーム

国方針・補助交付金

省庁HP

自治体への手土産

人脈・社脈
開発

ありとあらゆるコンタクト

公共・民間

自己表現・信頼醸成

コンタクト口実：土産

公共：情報：民間：仕事

申請手伝：協定：定期会議

飲み会・イベント

一緒にバカやる

ビジネス以上の関係

公共向提案
民間向提案
金融向提案

課題解決スキーム

応札を可能とするスキーム

手土産

融資機会紹介・保証紹介

提案できるスキームの在庫：会社で共有
チーム編成パターンの在庫・つきあい先の在庫
融資・資金調達手法の在庫
テナント・イベント・だれかれ情報の在庫
事業に関するアイデア・理想・公共事業の理想形イメージ

52

提案策定までの手順 2013/6/27

**最近の追加
サウンディング
への
参加体制**

1. 案件の選定		
(1) 案件リストの作成		
① 地元or営業可能地域の案件		
(A) 地元自治体への働きかけ	情報をリスト化	
(a) PFI方式の持つ自由な可能性をプレゼン		
目的1 自治体への食い込み	なんでも相談を受ける信頼感の醸成	
目的2 PFI案件の発掘	PFIにして参入可能な状態に	
目的3 情報源の確保	地域の情報・ビジネス機会の発掘	
(i) 自治体相談事項への回答		
目的1 信頼感の醸成	自治体をよくするために努力	
目的2 有利な方式に！	ビジネスの獲得確率向上	
目的3 可能性調査・アドバイザー受注	協会・社団が担当	地元金融機関との協議開始 全国金融機関との打診・調査
(u) 地元への発信		
目的1 情報源の確保	何か解決してくれるグループ(企業)	
目的2 ソリューション企業のイメージ醸成	ゼネコン・維持・運営・弁護士等	
(B) 地元協力企業・人材の発掘		
(a) 情報源・活動メンバーの確保	両社の関係規定(関係協定書)	
目的1 活動の多様化・効率化	地域での活動の肩代わり	地元経営界との協議
(i) コンソーシアムメンバーの確保	ゼネコン・維持・運営	大手・中堅・地場ゼネコン との協力の協議・打診調査
目的1 地元協力企業の確保	提案時有利に(地元貢献)	
(u) 営業地域の拡大		
目的1 営業地域の拡大	取り組み案件増	関連企業との協議
② 営業地域外の全国案件および地元の進捗案件		
各段階のリスト整備		給食運営・ビル管理・造園 清掃・設備等々
(A) pfinet.jpの情報整理		
(a) 可能性調査以前の情報	担当コンサルリスト・取り組み模索開始	
(i) 可能性調査の発注情報	コンソーシアム編成開始	
(u) PFI案件決定の情報	コンソーシアム編成確立	
(e) アドバイザー募集情報	プロジェクト会議開始	
(o) アドバイザー決定情報	提案策定開始	
(k) 実施方針の公表情報		
(s) 入札公告・文書発注		

普段からの情報収集

2 コンソーシアムの編成		
(1) 案件の分析		
① 機能の整理		
必要な機能担当企業リスト		
(A) 機能別声掛け企業リスト整備	地域別・機能別声掛けリスト整備	
分野	ゼネコン・設計・維持・運営・設備・下請け協力企業・情報・金融・保険等	
(B) コンソーシアムの編成の基本的な仕組みの理解		
提案策定予算: 設計担当(200~2500万円): アドバイザー・運営(100~500万円)		構成・協力企業手弁当
提案資金拠出(①落札後受注金額比例負担: ②代表企業orスポンサー負担)		
参加声掛け企業への提案内容整理・企画書策定		
② 案件の分析		
地域	取り組み地域か?	地域の特定
分野	取り組み分野か?	データ蓄積?ノウハウ?経営方針?
規模	取り組み対象規模?	規模別編成
(2) 声掛け活動と企業の確定		
(a) ゼネコンの確保。提案策定費用を負担させる場合、確保が困難になることがある		
(i) 決定したゼネコンと相談して、設計・維持管理・運営等の担当企業を決定		
(u) 条件の設定と企業間協定書の締結		基本構想・基本計画

コンソーシアム
編成

<p>提案作成会議運営</p> <p>1</p> <p>プロジェクトリーダーの力量が大きくものをいう</p> <p>いい提案に誘導する経験を！</p>	3 提案策定に向けてプロジェクト会議の開始	プロジェクトリーダーの決定	可能性調査報告書
	(1) 発行文書の読み込み	(PLチームの能力が極めて大切)	実施方針書
	① 参加資格のチェック(新たなメンバー探しの必要性)	チェックリストの作成・各社チェック	入札説明書
	② 参加表明資料の準備	各社で準備	要求水準書案
	③ 予定価格の分析：設計・建設・維持管理・金利・SPC費/代表企業が作成		事業契約書案(基本協定書案)
	④ 審査基準の分析：価格点と審査点の比重：1点あたりの金額の計算		様式集
	(2) 提案提出の基本方針の決定		落札基準
	① 設計の基本的な考え方：目標金額、配置計画、動線計画、提案の目玉についての論議		提案コンセプト策定
	② 目標価格の設定：設計・建設・維持管理・金利・SPC経費 等		目標価格設定書作成
	③ 提案文書の書類デザインの設定：ページデザイン、文字種類、大きさ、文体、強調方式 等		提案様式ページデザイン作成
	④ 提案策定の分担・組織・スケジュールの決定	分担表・組織図・スケジュール表作成	提案策定詳細スケジュール表
	(3) ファイリングシステムの決定・ナンバリング秩序	ファイリングスタッフ確保(全員が同じ資料)	
	① 会議開催案内(アジェンダ)、議事録、資料No. の付け方のルール		
	② 資料整理担当者の決定		
	③ プロジェクト関係者リスト・情報伝達ルール決定	情報コントロール担当者(ファイリングスタッフ)	
(4) プロジェクト会議の開催			
① 発行文書の読み込み			<p>発行文書の徹底読み込み 入札説明書・要求水準書 審査基準・様式集 契約書・質疑回答</p> <p>疑問点リスト 要求事項チェックリスト 提案コンセプト作成 売りポイントチェックリスト 作成・チーム内共有・全員が認識</p>
(A) 参加表明書類のとりまとめ			
(a) 参加表明に必要な書類リスト作成	各社に書類の準備を依頼		
とりまとめは代表企業で	チェックを確実に進行。		
(B) 提案様式集の項目別作成担当者の決定			
(a) 事業計画に係る提案のページ	代表企業が中心		
(i) 施設計画に係る提案のページ	設計・建設企業が中心		
作成リーダーの選定	大部分は設計担当者がリーダー		
(j) 維持管理・運営に係る提案のページ	維持管理・運営企業でドラフト作成		
代表企業でとりまとめ	維持管理・運営企業ははじめてが多い		

55

<p>提案作成会議運営</p> <p>2</p> <p>参加企業の提案参加がだれかアイデアのある人か前向きな人かなど参加個人の資質も大切</p>	(C) 作成とりまとめの体制整備		代表企業が最終とりまとめ PC操作員の確保
	(a) 作成するソフト・PCの準備	ワード・エクセル・イラストレーター等	
	作成したドラフトの集中管理	提案書管理者の選定	
	作成スケジュールと人員確保	打ち込み・ファイリング・ナンバリング等	
	(D) 目標価格・提案基本方針の各担当への徹底とフォローアップ体制の整備		設計・施工見積チームが目標価格を忘れていないか？
	(a) プロジェクト会議への進捗報告と開催時期の適切な設定		
	目標価格近辺から逸脱していないか、キチンと確認とため押しの実施		
	提案策定方針から逸脱していないか、キチンと確認とため押し		
	(i) 各社が価格低減に最大の努力をしているか、作業の内容の報告を求める。		調達・見積の従来からの習慣からの脱却(見積・調達担当への徹底)
	従来の見積作業でよしとしていないか あらたな調達先の発掘		
	安くなるための最大努力・詰めの要求		
	(j) よりよい提案・より安い提案に向け、参加したすべての人が知恵を絞っているか？		
	最後は参加している人、ひとり一人の勝負		敵チームにもあなたと同じ任務の人がいる。その人より一人一人がしっかり考え、勝っているか？
	会議にお客さんで参加している人がいないよう全員が臨戦態勢になる会議運営		
	(E) 競争相手・審査員・市の職員等に関する情報収集体制整備		
(a) 関連して公表されている資料収集	新聞記事・噂・論文・議会議事録・等	審査員情報・庁内カネ力関係 敵情報	
参入企業の過去のPFIの状況資料収集分析			
審査員の普段の主張等の把握			
(F) 提案審査の各項目・要求水準による記載事項チェックリストの作成			
例 障害者に対する配慮がされているか？具体的な配慮について行い、記載？		具体性のチェック	
② 読み込んだ文書の意図通りの提案になっているか、の徹底論議と全員の納得			
(A) 忌憚ない議論ができるプロジェクト会議の雰囲気醸成		会議雰囲気演出	
(B) 適切な会議スケジュールと会議推進	プロジェクトリーダーの役割重要		
妥協のない厳しい議論ができるよう参加者が互いに厳しくしておく		ビジネスなので、遠慮無用	
PFIの提案ということに、理解の足りない人をなくしておく		PFIの基本的な考え方の勉強機会	
個別の説得・説明等肌理こまかな運営		官・民対等の考え方	
参加者・参加企業への気配り		契約主義・契約書の1行1行に気を！ 契約したことを守る・守らせる	

56

普段からの 情報収集について 社内体制の一提案

オリジネーター

代表企業を目指す場合

会社の経営層が明確な自社の立ち位置を戦略として位置づける必要がある

57

情報の大切さ

PFI業界で
生きる
業界人になる

年に1回、2回の
応募で
なれるでしょ
うか？

より多くの案件の経験

全国案件の取り組み

年50件以上のPFI
いくつ挑戦できるか？
いくつ勝ち
いくつ負けるか

勝つために

弱いメンバーで
勝てるでしょ
うか？

より多くの企業情報
コンタクト選択肢

あなたの企業が
選ばれるための情報

企業とのつながり
敵企業の情報
選ばれる強みは
コンタクト維持とは

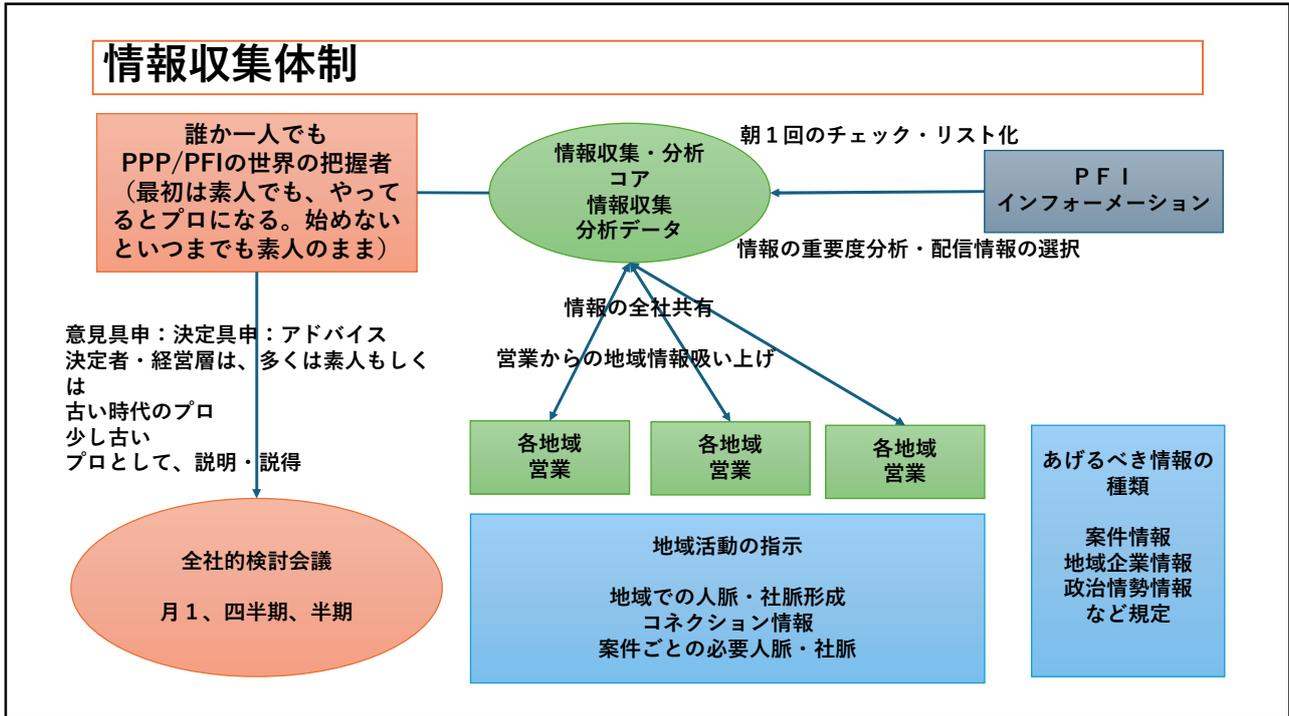
多くの案件にチャレンジするために情報がある
①案件情報をより早く ②企業情報をより多く

日常的に情報収集する組織もしくは人がいて、毎日1時間情報を集めて！
集めた情報を全社で共有するための仕組み：受け取った人が意志決断できる経営判断

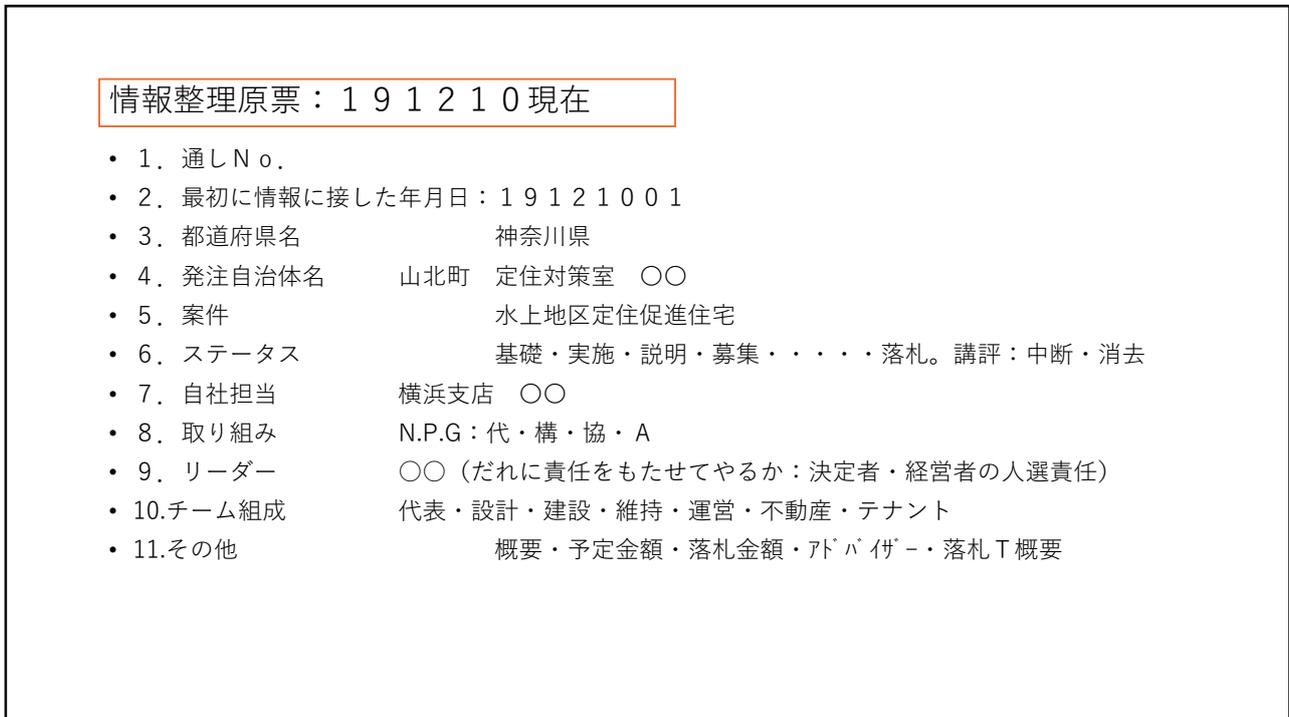
自社情報

何が、参加を阻んでいるのか：誤解に基づくハードル：リスク・金がかかる・ただのおびえ

58



59



60

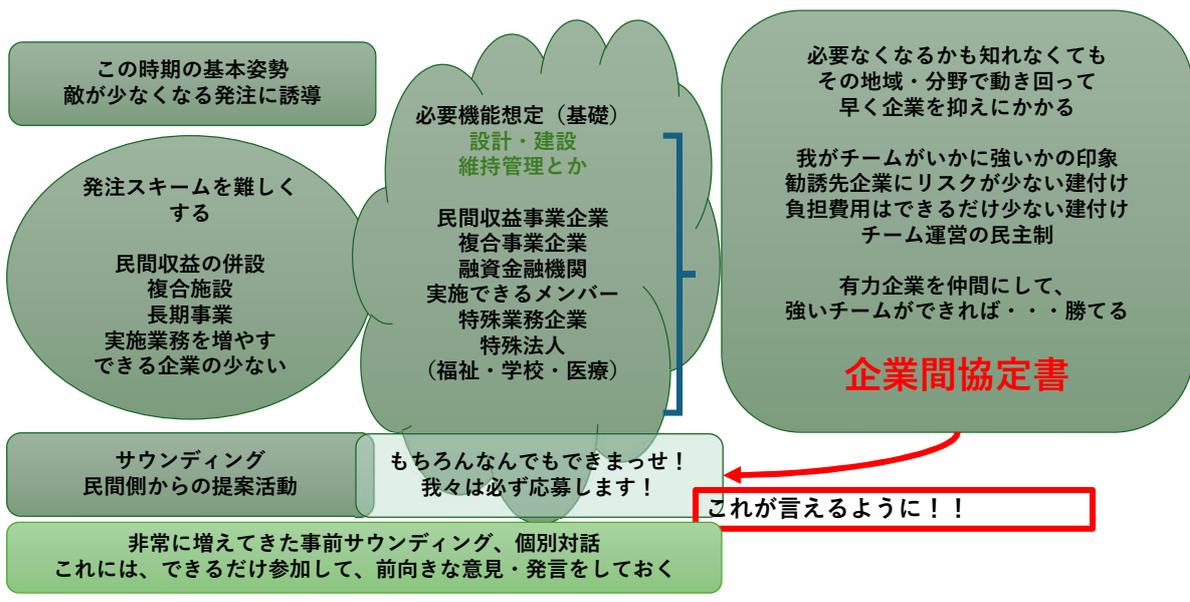
情報の加工・分析（たとえば）（平成30年～令和2年の情報）

	事業期間 (年)	住居タイプ・戸数				落札提案金額 (千円)	専有1㎡あたり単価 (千円/㎡)
		35㎡	70㎡	10戸	15戸		
K町（2期）	30	35㎡	単身向け	10戸	510,870	365	
		70㎡	ファミリー	15戸			
S町	30	70㎡	ファミリー	26戸	627,386	345	
T町	30	70	ファミリー	40	1,008,957	360	
K市	30	60	ファミリー	20	1,074,085	398	
		75	ファミリー	20			
K町（1期）	30	70	ファミリー	36	839,983	333	
T町	30	70	ファミリー	24	597,916	356	
N町	30	70	ファミリー	250	6,391,402	365	
M町	30				974,223		
Y町	25						

何を因子で、入ってきた情報を分析すれば、役に立つか？
上記表は、シンプルだが、非常に役に立つ！

61

混沌の時期の取り組み



62

チーム編成

PFIでは
チームが必要
案件が特定で
きなくとも

特定したら

どんな企業が
必要か？
の
意思統一

案件の分析
だれを
集めるか？

より多くの業界と接触

全国での名刺の整理

従来のコンタクトリスト
から

新たな企業へ
自社が選ばれるか

対象企業と
どの程度の
付き合いか？

企業とのつながり
敵企業の情報
選ばれる強みは
条件設定

多くの案件にチャレンジし勝つために
①より強いチームメンバーがいる ②他のチームに取り込まれる前に

日常的に多くの企業とコンタクトする仕組みを考える！
相手の企業にメリットを生み出す・利益を提供することのできるスキーム・仕組み

自社情報
このチームでOK？本業にもメリット？顧客とのコラボ？

63

機能分析：事業構想の作成（何をやるか？） 例えば、住宅案件

主事業

提案事業

必要業務

子育てを中心にした地優賃住宅

子育て・福祉・利便施設・余剰地

必要業務

設計

工事
監理

建設

不動産

宣伝
広報

専門家

教育

保育

福祉

商業

民間
住宅

金融

保険

情報

提案
技術

SPC
経営

他チームとの競争に勝てる個々の分野で最高の企業を勧誘
事業実行の確実な企業・法人勧誘
相手の企業が自チームに入るための魅力の創出（対象企業のメリットの創出）
勝てるチームであることの創出
人の見極め（リーダーは、「この人で大丈夫を厳しくチェック：弱いと苦勞する」）

64

企業間協定書 (運営と提案に必須)

協定ひな形の
デジタルデータが
必要なら
y.iba.jj2@gmail.com

- 記載しなければならない事項
 - メンバーがわかること：メンバーの役割・義務と権利の規定
 - 提案策定費用予算案と負担する人と負担のルール
 - SPCへの出資に関すること：剰余金の分配・配当に関すること
 - 脱退の規定：脱退理由の限定とペナルティ規定
 - メンバーの業務引き受け確約と、最後（提案直前に可能なら）に請負金額
 - 秘密保持
 - 有効期限とコンソーシアムの解散の規定

提案提出時に必ず添付のこと
提案書記載の、例えば実施体制図や○○が責任をもって実施、のような記述
書いてあるだけではエビデンスがない。エビデンスとしての企業間協定書と株主協定
添付なければ応分の減点

67

チーム編成活動に入っていくとき

- この企業間協定書を念頭に各社の役割・権利を説明するシナリオができる
- 様式集情報
- 様式集の提案書様式を念頭に、様式を埋めることのできるチームに
 - 様式集の各ページを埋めることのできるメンバーはそろっていますか？

68

チーム編成時に参考にする前例の公表資料

類似案件の様式集・審査基準・入札情報

ついでに、審査公表・提案概要書 など

集めておくのは大事です。分析しておけばさらに良い。

メンバーには、早い時期に、前例の発注文書・提案書などの勉強会企画
リーダーが取り組まないときは、メンバー企業は強く要求。

69

	様式	書名	参加 表明	企画 概要書	紙格	枚数	押印	電子 データ	提出 形式
入札説明書等に関する提出書類	表紙	入札説明書等に関する提出書類	-	-	A4 縦	1	-	-	-
	(様式 1-1)	入札説明書等に関する説明会への参加申込書	-	-	A4 縦	1	-	○	Excel
	(様式 1-2)	入札説明書等に関する質問書	-	-	A4 縦	適宜	-	○	Excel
入札参加表明、参加資格確認申請	(様式 1-3)	入札説明書等に関する意見書	-	-	A4 縦	適宜	-	○	Excel
	表紙	入札参加表明、参加資格確認申請	○	-	A4 縦	1	-	-	-
	(様式 2-1)	入札参加表明書	○	-	A4 縦	1	○	-	-
	(様式 2-2)	構成員及び協力企業表	○	-	A4 縦	適宜	○	-	-
	(様式 2-3)	委任状 (代業企業)	○	-	A3 横	1	○	-	-
	(様式 2-4)	委任状 (受任者)	○	-	A4 縦	適宜	○	-	-
	(様式 2-5)	参加資格確認申請書	○	-	A4 縦	1	○	-	-
	(様式 2-6)	銀行振替提出確認書	○	-	A4 縦	適宜	-	-	-
	(様式 2-7)	入札参加資格報告書	○	-	A4 縦	2	○	-	-
	(様式 2-8)	設計企業の参加資格要件に関する書類	○	-	A4 縦	適宜	-	-	-
	(様式 2-9)	建設企業の参加資格要件に関する書類	○	-	A4 縦	適宜	-	-	-
	(様式 2-10)	工業製造企業の参加資格要件に関する書類	○	-	A4 縦	適宜	-	-	-
(様式 2-11)	維持管理企業の参加資格要件に関する書類	○	-	A4 縦	適宜	-	-	-	
(様式 2-12)	運送企業の参加資格要件に関する書類	○	-	A4 縦	適宜	-	-	-	
入札評点	表紙	入札評点	-	-	A4 縦	1	-	-	-
	(様式 3-1)	入札評点表	-	-	A4 縦	1	○	-	-
入札書類	表紙	入札書類	-	○	A4 縦	1	-	-	-
	(様式 4-1)	入札書類提出書	-	○	A4 縦	1	○	-	-
	(様式 4-2)	要請水準に関する確認書	-	○	A4 縦	1	○	-	-
	(様式 4-3)	入札書	-	○	A4 縦	1	○	-	-
	(様式 4-4)	入札届付計算書	-	○	A4 縦	1	-	-	-
事業計画全般に関する提案書	表紙	事業計画全般に関する提案書	-	○	A4 縦	1	-	○	Word
	(様式 5-1)	事業実施体制	-	○	A4 縦	2	-	○	Word
	(様式 5-2)	事業スケジュール	-	○	A3 横	1	-	○	Word
	(様式 5-3)	資金繰り計画、長期収支計画	-	○	A4 縦	2	-	○	Word
	(様式 5-4)	リスク対応	-	○	A4 縦	3	-	○	Word
	(様式 5-5)	災害対応等	-	○	A4 縦	2	-	○	Word
	(様式 5-6)	地域経済・地域社会への配慮や貢献①	-	○	A4 縦	2	-	○	Word
	(様式 5-6)	地域経済・地域社会への配慮や貢献②	-	○	A4 縦	1	-	○	Word
	(様式 5-7)	顧客への配慮	-	○	A4 縦	2	-	○	Word
	(様式 5-8)	長期収支計画書	-	○	A3 横	1	-	○	Excel
(様式 5-9)	キャッシュフロー計算書	-	○	A3 横	1	-	○	Excel	
(様式 5-10)	サービス対価支払い計算書	-	○	A3 横	1	-	○	Excel	

チーム編成前に

この様式集情報から
何を悟るか・いえるか？

自問自答して

参考に！

70

	書名	参加 表明	企画 提案書	規格	枚数	押印	電子 データ	提出 形式	
施設整備業務に関する提案書	(様式 6-11) 入札価格等内訳書(施設整備費相当額)	—	○	A4 縦	1	—	○	Excel	
	(様式 6-12) 入札価格等内訳書(維持管理費相当額)	—	○	A3 横	1	—	○	Excel	
	(様式 6-13) 入札価格等内訳書(運営費・授業準備費相当額)	—	○	A3 横	1	—	○	Excel	
	(様式 6-14) 關心表明書	—	○	A4 縦	適宜	○	—	—	
	書 紙	施設整備業務に関する提案書	—	○	A4 縦	1	—	○	Word
	(様式 6-1) 配置計画、ゾーニング計画、内部動線計画等	—	○	A4 縦	7	—	○	Word	
	(様式 6-2) 調理機器・備品計画	—	○	A4 縦	4	—	○	Word	
	(様式 6-3) 施設・設備のメンテナンス性	—	○	A4 縦	3	—	○	Word	
	(様式 6-4) 周辺の環境・景観への配慮	—	○	A4 縦	2	—	○	Word	
	(様式 6-5) 施工計画、施工方法等	—	○	A4 縦	2	—	○	Word	
	書 紙	維持管理業務に関する提案書	—	○	A4 縦	1	—	○	Word
	(様式 7-1) 維持管理体制、維持管理業務	—	○	A4 縦	7	—	○	Word	
	(様式 7-2) 施設の長寿命化、修繕計画や引渡し方法等	—	○	A4 縦	4	—	○	Word	
	書 紙	授業準備・運営業務に関する提案書	—	○	A4 縦	1	—	○	Word
授業準備・運営業務に関する提案書	(様式 8-1) 授業準備	—	○	A4 縦	2	—	○	Word	
	(様式 8-2) 運営業務実施体制・品質の確保	—	○	A4 縦	3	—	○	Word	
	(様式 8-3) 食の安全確保	—	○	A4 縦	6	—	○	Word	
	(様式 8-4) 衛生管理の徹底	—	○	A4 縦	6	—	○	Word	
	(様式 8-5) 配送・回収計画	—	○	A3 横	1	—	○	Word	
書 紙	施設整備業務に関する提案書(図面集)	—	○	A3 横	1	—	○	Word	
施設整備業務に関する提案書(図面集)	(様式 9-1) 設計概要	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-2) パース	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-3) 配置図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-4) 平面図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-5) 立面図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-6) 断面図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-7) 衛生区分図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-8) 設備計画図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-9) 調理設備計画図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-10) 作業工程表・作業動線図	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF	
	(様式 9-11) 調理設備一覧	—	○	A3 横	適宜	—	○	Excel	
	(様式 9-12) 食器・食器等一覧	—	○	A3 横	適宜	—	○	Excel	
	(様式 9-13) 施設備品一覧	—	○	A3 横	適宜	—	○	Excel	
	(様式 9-14) 運営備品一覧	—	○	A3 横	適宜	—	○	Excel	

※規格が A4 判と指定されているものについて、A3 判を使用する場合は、2 頁枚扱いとする。
 ※提出形式が Word となっているものについて、PDF 形式での提出も可とする。

チーム編成前に

この様式集情報から
何を悟るか・いえるか？

コンテンツつくれるメンバー？
提案書作成費用の目算？
事業実行できるメンバー？

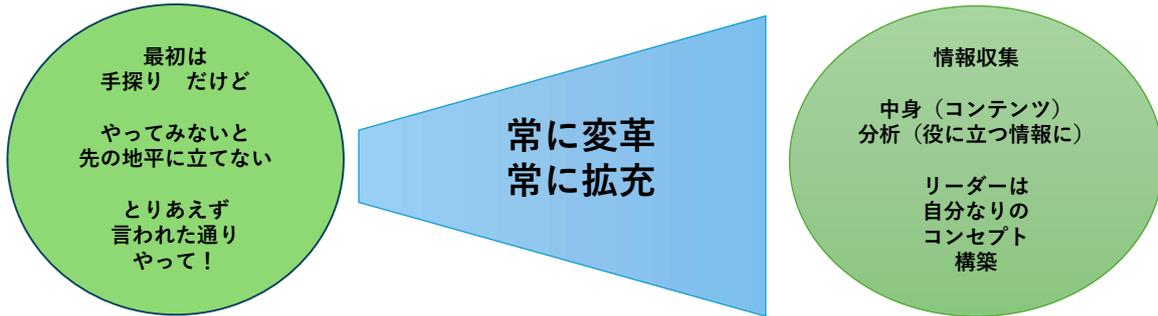
あなたの会社の立ち位置？

<h2>様式集エクセル版</h2> <ul style="list-style-type: none"> • 建設費内訳書 • 維持管理費内訳書 • 運営費内訳書 • 長期収支表 • キャッシュフロー表 • サービス対価計算書 	<p>チーム編成前に</p> <p>この様式集情報から 何を悟るか・いえるか？</p> <p>全部つくれますか？ 誰がつくれますか？ 銀行は？条件は？ 保険は？ 対象自治体の税率？ 融資条件？</p>
---	--

最初に情報収集しようとしたら

- 全体をみて、経験を積まないと、
 - 有効な情報をとるすべが。。。。
 - 有効な分析の手法がわからない。

初めての時不安なら
 交通費・宿泊費実費
 で
 オンザジョブ指導
 してあげます。
 越前市武生公園案件など



73

包括についての事例

ここからは参考事例集

74

施設包括・業務包括

県内各所の17駐在所
 地域が散ってる：JVが有効
 JV構築努力・多業種・多地域
 広域・包括・一括・多業務

1回の入札で
 通常だと17×少なくとも5回
 85回の入札業務
 民間：小さいけれど17回のチャンス
 17回分の受注が！

- 1) 解体業務
- 2) 調査・設計・工事監理業務
- 3) 建設業務
- 4) 維持管理業務
 - 建築物修繕業務
 - 建築設備修繕・更新業務
 - 点検業務（定期点検）
 - 外構の修繕業務

4 対象駐在所の立地並びに規模及び配置に関する事項

4.1 対象駐在所の立地条件
 対象駐在所の立地条件は以下のとおりである。



徳島県県警駐在所建替

出典：(c)Esri Japan, 国土数値情報/国土交通省
 ※番号ごとの対象駐在所の概要は次頁参照

図1 対象駐在所の立地条件

【包括的民間委託】道路包括的民間委託（東京都府中市）

- ・平成26年度から3年間、けやき並木通りにおいて、包括管理事業を実施。
- ・受託者は、前田道路・ケイミックス・第一造園共同企業体。
- ・コスト削減効果として約7.4%を得ることができたほか、苦情要望件数も減少（H25:87件⇒H28:40件）
- ・来年度からは、更に区域を広げて事業を実施予定。

	けやき並木通り 包括管理事業 (試行)	次期包括管理事業 (試行)	将来包括管理事業 (本運用)
事業期間	平成26年度～28年度 (3年間)	平成30年度～32年度 (3年間)	平成33年度～37年度 (5年間)
事業区域	けやき並木通り周辺地区 (18.8ha、約0.64%) 対象路線：19路線 ^{※4}	北西地区 (755ha、約25.6%) 対象路線：700路線 ^{※4}	市全城 (2,949ha、100%) 対象路線：2,385路線 ^{※4}
発注業務	巡回業務 維持業務 ^{※5} 補修・修繕業務 事故対応業務 災害対応業務 苦情・要望対応業務 占用物件管理業務 法定外公共物管理業務	巡回業務 維持業務 ^{※5} 補修・修繕業務 事故対応業務 災害対応業務 苦情・要望対応業務 占用物件管理業務 法定外公共物管理業務 補修・更新	巡回業務 維持業務 ^{※5} 補修・修繕業務 事故対応業務 災害対応業務 苦情・要望対応業務 占用物件管理業務 法定外公共物管理業務 補修・更新

※4 「対象路線」は認定道路のみを参考として示したもので、事業対象としては市有道路や法定外公共物を含む。
 ※5 維持業務のなかの街路灯管理業務は、けやき並木通り包括管理事業のみ対象とする。

国交省資料



けやき並木通り

こういう一括化公民連携事業
 実現までのコンサルティング
 実行主体の民間コンソーシアム構築
 民間がこの能力を！！

出典：「府中市道路等包括管理事業推進方針」（平成29年4月府中府）

**18年2月実施方針 高知県須崎市
公共下水道等運営事業（混合方式）
民間提案でスタートした案件（提案＝受注）**

■対象事業の事業方式

対象事業		事業方式	
下水道	下水道管渠 (汚水)	経営、企画、維持管理（巡視・ 点検、清掃、修繕）	公共施設等運営事業
	終末処理場 (B-DASH実証実験施設含 む)	経営、企画、維持管理（維持、 修繕）	【～平成35年度末】包括的民間委託 【平成36年度～】公共施設等運営事業
	雨水ポンプ場	維持管理（維持、修繕）	委託（仕様発注）
	下水道管渠 (雨水)	維持管理（維持）	委託（仕様発注）
漁業集落 排水処理 施設	浄化槽	維持管理（維持、修繕）	包括的民間委託
	中継ポンプ施設	維持管理（維持、修繕）	包括的民間委託
	クリーンセンター等	運転管理、維持管理（維持）	包括的民間委託

77

財政負担の削減の事例

78

2 子育て支援住宅（ハグ・テラス）

事業方式 PFI (BTO) 方式
 事業期間 30年 *H30年3月より供用開始
 施設概要 地域優良賃貸住宅、
 ママカフェ、アフタースクール
 事業費 約10億円

OKOYASU BASE かのや

—すべては笑顔のために—

鹿屋駅々子育て支援施設

OKOYASU (オコヤス) は鹿児島市の「おこやし(子育て)」から来た名前です。
 「すべては笑顔のために」 私たちは鹿屋市駅々丘団地に3つの機能を持つOKOYASU
 BASEかのやを提案致します。

OKOYASU BASE かのや 3つの柱

子育て支援住宅

民間のノウハウを活かして育
 育で世代のみならず、多様な世
 代のニーズに応えるユニバー
 を実現し、地域で温かく子供
 を育む事が出来る住宅です。

1階2LDK全戸
 (77㎡) 2階
 1LDK全戸(40㎡)
 3階
 子育て支援住宅
 4階
 子育て支援(特別キッズ)
 5階
 子育て支援(特別キッズ)
 6階
 コミュニティルーム
 7階
 コミュニティルーム
 8階
 コミュニティルーム

アフタースクール

期かほの学習保育を目的
 とせず「学習・スポーツ」
 の両方から学ぶ安心な子
 供たちを育てることを目
 的とするアフタースクールです。

1階2LDK全戸
 (77㎡) 2階
 1LDK全戸(40㎡)
 3階
 子育て支援住宅
 4階
 子育て支援(特別キッズ)
 5階
 子育て支援(特別キッズ)
 6階
 コミュニティルーム
 7階
 コミュニティルーム
 8階
 コミュニティルーム

ママカフェ

カフェの運営やイベントを通
 じて、地域の子育て支援の
 一助として、子育て世代に特
 化したサービスと情報提供
 します。

1階2LDK全戸
 (77㎡) 2階
 1LDK全戸(40㎡)
 3階
 子育て支援住宅
 4階
 子育て支援(特別キッズ)
 5階
 子育て支援(特別キッズ)
 6階
 コミュニティルーム
 7階
 コミュニティルーム
 8階
 コミュニティルーム

有明会社アダプテッドスポーツかのや
 子育て支援



SW拠点整備事業を活用

3つの間取り

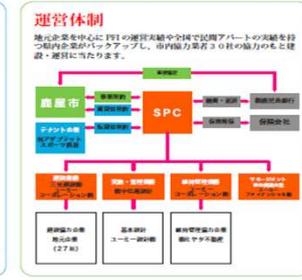
専用車庫が付いた2LDK
 専用車庫から直接玄関にア
 プローチまで。戻り収納も付
 け付て特化した間取りです。

対面キッチンが魅力の3LDK
 緑のキッチン、壁紙を貼った広
 いリビングを持つ3LDK。変更可能
 な二重窓に対応する間取りで
 す。

窓側を採光した3LDK
 キッチンからすぐ緑側に1分倉
 庫を確保。機能的で明るい生活が可
 能な間取りです。

子育て支援の民間施設

旧物産のみならず民間に子育て支援が可能な民間のある民間施設を誘致します。
 アフタースクールはスポーツや学習を通じ、子供たちの学びや成長が出来るユニバーシティが実現でき、共働き家庭にとっても安心して子どもたちを育てる事が出来る施設です。
 ママカフェは子育て世代に特化したサービスと情報提供をし、地域の盛り上げるイベントにも積極的に参加します。



岡山県津山市 旧苅田家町家群を活用した施設の公共施設等運営権18/12 持参金付き運営権（運営を引き受けてくれる民間に支払う）

- 発注者 岡山県 津山市 歴史まちづくり推進室
- 分野：教育文化施設その他
- 事業内容：旧苅田家町家群を活用した施設を整備する。
- 事業期間：運営権設定日から2040年3月末日まで（20年）
- 事業方式：サービス購入型+独立採算型 運営権方式
- 事業選定方法：公募型プロポーザル

直轄でやるより
 財政負担が下がる提案があれば民間にまかせる（運営権）
 財政負担が「0」になればもったいない。
 さらに
 運営権料はらってくれるならもったいない

来訪者が増える・観光客が来る
 地域の活性化・消費税収入
 地元企業の収入増
 などの効果

その他最近のPFI事業

81

最近のPFI事業(22年3月～)

・ 1048	滋賀県		新・琵琶湖文化館整備事業	22/08
・ 1047	岡山県	倉敷市	児島学校給食共同調理場整備運営事業	22/05
・ 1045	沖縄県	中城村	中城村立小学校整備事業 (PFI事業)	22/06
・ 1044	島根県		こころの医療センター維持管理・運営事業	22/05
・ 1043	山口県	周南市	周南緑地におけるPFI事業	22/05
・ 1042	静岡県		県営住宅原団地建替整備事業	22/04
・ 1041	石川県	能美市	学校給食センター整備運営事業	22/04
・ 1040	愛知県		県営大森向住宅PFI方式整備事業	
	22/04			
・ 1039	大阪府	東大阪市	学校屋内運動場空調設備等整備事業	22/04
・ 1038	大阪府	東大阪市	市営荒本住宅C棟建替事業	22/04
・ 1037	兵庫県	神戸市	神戸市西部学校給食センター整備・運営事業	22/04
・ 1036	茨城県	境町	第5期境地区定住促進住宅整備事業	22/04
・ 1035	鳥取県	江府町	移住促進住宅整備事業	
	22/03			
・ 1034	神奈川県	川崎市	等々力緑地再編整備・運営等事業	
	22/03			
・ 1033	大分県	大分市	新環境センター整備事業	
	22/03			
・ 1032	京都府		府営住宅向日台団地整備事業 (第1事業区)	
	22/03			

82

最近のPFI事業(21年9月～)

・ 1031	神奈川県鎌倉市	市営住宅集約化事業	22/03
・ 1030	埼玉県 三芳町	藤久保地域拠点施設整備等事業	22/03
・ 1029	佐賀県 みやき町	サッカーグラウンド整備事業(仮称)	22/02
・ 1028	日本原子力開発機構	幌延深地層研究計画地下研究施設整備(第Ⅲ期)等事業	21/12
・ 1027	宮城県 仙台市	南蒲生浄化センター消化ガス発電事業	22/02
・ 1026	大阪府 八尾市	市営西郡住宅(14号館～18号館)建替事業	22/02
・ 1025	福島県 福島市	新学校給食センター整備運営事業	22/01
・ 1024	湖北広域行政事務センター	一般廃棄物処理施設整備運営事業	22/01
・ 1023	香川県 三木町	学校給食センター整備等事業	22/01
・ 1022	熊本県 熊本市	金峰山少年自然の家新施設整備運営事業	22/01
・ 1021	神奈川県厚木市	文化会館改修事業	21/10
・ 1020	山梨県 韮崎市	新体育館及び市営総合運動場整備・運営事業	21/09
・ 1019	山口県 下関市	白雲台団地建替事業(2期)	22/12
・ 1018	東北大学	情報通信国際共同研究拠点施設整備等事業	21/09
・ 1017	滋賀県	東北部工業技術センター整備事業	21/12

83

最近のPFI事業(21年8月～)

・ 1016	日本スポーツ振興センター	新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業	21/09
・ 1015	東京都	広尾病院及び広尾看護専門学校整備等事業	21/12
・ 1014	千葉県 千葉市	最終処分場浸出水処理施設建替施設整備・運営事業	21/12
・ 1013	千葉県 市原市	八幡宿駅西口複合施設等PFI事業	21/10
・ 1012	鳥取県 琴浦町	東伯総合公園改修に関する官民連携事業	21/11
・ 1011	千葉県 市原市	新学校給食共同調理場整備・運営事業	21/08
・ 1010	長崎大学	文教町2キャンパス国際学生宿舎整備等事業	21/08
・ 1009	東京都 八王子市	八王子駅南口集いの拠点整備・運営事業	21/12
・ 1008	大阪府 茨木市	中学校給食センター整備・運営事業	21/12
・ 1007	大阪府 堺市	市立第2学校給食センター整備運営事業	21/11
・ 1006	大阪府 堺市	市立第1学校給食センター整備運営事業	21/11
・ 1005	埼玉県 嵐山町	管理型浄化槽整備推進事業(第2期事業)	21/11
・ 1004	青森県 十和田市	市営住宅北園団地・瀬戸山団地整備事業	21/11
・ 1003	日本芸術文化振興会	国立劇場再整備等事業	21/11

84

P F I 参入企業の心得

一般社団法人 国土政策研究会 理事 伊庭良知

85

企業の心得 5 か条（経営層にも伝えてください）

1. 情報が大切です。：日々、情報収集に努めること
2. 企業・人の交流が大切です。これぞ、という人とのつながりを切らないこと。仕事を超えて親しくなること。
3. 経験が大切です。：多くの案件に参加すること。勝てる確率毎に取り組みのスキームを：地域にこだわらない
3度まけてくれば、エキスパートになれます。
4. 会社の新規事業としての位置付けが大切です。：新規事業なので、未経験が当たり前。
：本業を忘れてください。3度負けてくれば、実績・本業化できます。
：初めてのことにおびえない
5. 取り組みは、経済合理性が大切です。：どの局面でもハードシンクを。
習慣化で企業全体のレベルアップが可能になります。
：提案策定費用は最小にできる努力を。メンバー構成が重要です。
：事業構築は、リスク最小を追及する心構えを：

86

ご清聴
ありがとうございました。

文責： 伊庭 良知
質問： y.iba.jj2@gmail.com

87