

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2回 事業推進の手順～

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

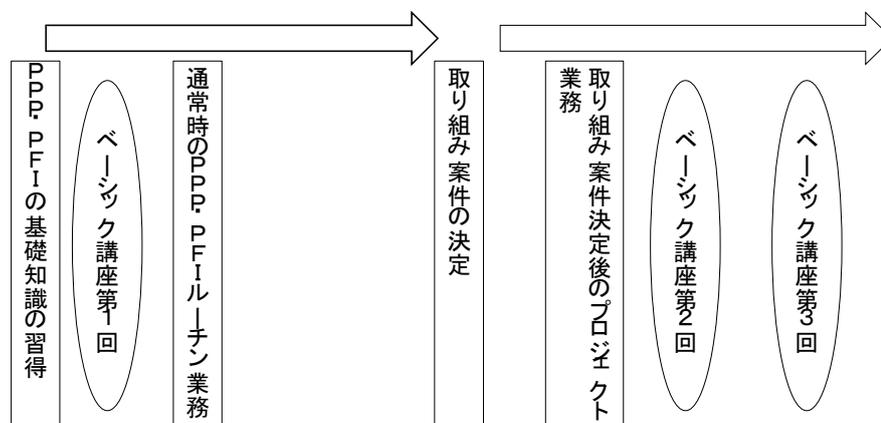
kumi.yamamoto.mp@gmail.com

1

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た企業は、新しい営業範囲の拡大・新規事業である。



2

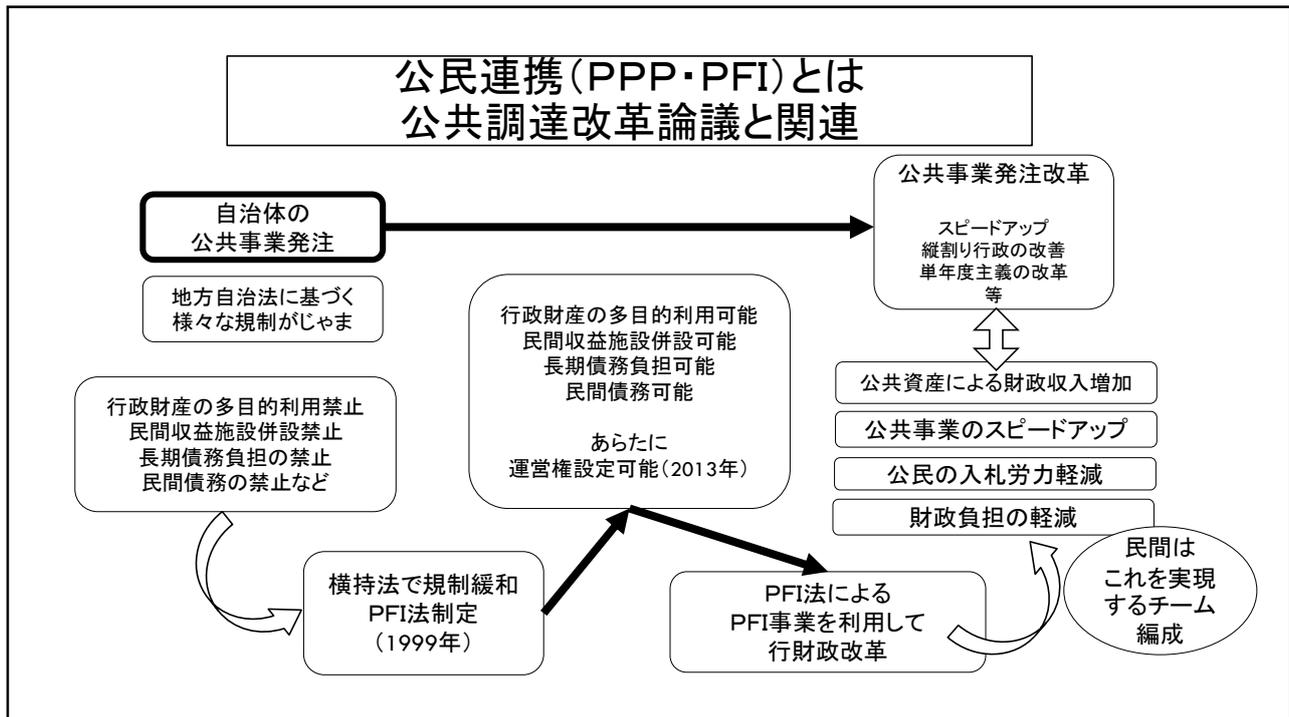
ベーシック講座：3回のタイトル

- **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**

3

PPP・PFI事業の発注
なぜこの手法を？ 民間側からの理由

4



5

なぜ民間にとってPPP・PFIはメリットがあるか？

• 競争が激しくない

- 応募チーム数: 1~3くらいが多い
 - まだまだPPP・PFI事業で経験を積んでいる企業少ない
 - チーム編成能力・提案競争能力を蓄積している企業が少ない
- 事業規模が大きくなる: 包括(業務・施設発注・時間とか)
 - 特に自社の本業が、設計業・専門工事業・ビル管理業とか
 - 事業全体の数%しか売り上げがない: 50億円の事業でも自社の受注額: 1億円もない、利益は1000万規模。
 - 代表企業をして、SPC運営を受託・最大株主になる。配当5000万~1億(1回とると事業期間で安定的に)

• 自社本業以外の分野でも売り上げ

- 新規事業のチャンス: SPC運営業・資金調達業・資金活用・不動産業
- 配当収入: 銀行からの資金調達の2,3%程度
 - DSCRという指標が大切: 1.02~1.03とか(銀行に返済する元利合計の2~3%の剰余金)
- SPC運営業務の受託(会社経営なので誰でも可能)
- 自社資金や銀行融資余力があれば、活用・運用のチャンス

6

PPP・PFIは公共事業発注の1手法

• 公共事業を発注するには

- マスタープラン・まちづくり10年計画・総合整備計画とかの自治体の基本計画に記載
- ○○施設の建て替え・新設・地域再整備・コンパクトシティ化 とか

• 公共自らが予算化・発注

- 自治体にPPP・PFI手法採用の機運・理解を深めてもらう:プラットフォーム・自治体向けセミナーの推進:民間からも働きかけ
 - PPP・PFI協定パートナーに相談:自治体に連れていく

• 民間からの働きかけ;基本計画に記載の案件:民間提案の実施

- 提案要件の緩和:効果とかの証明を民間に求めることは適当でない
- 民間提案制度の拡充:桑名市:コラボラボ桑名・マジユン・コラボ名護とか

7

PFI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。

8

PFI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

9

公民連携事業(PPP・PFI)の特徴と 民間事業者の活動

10

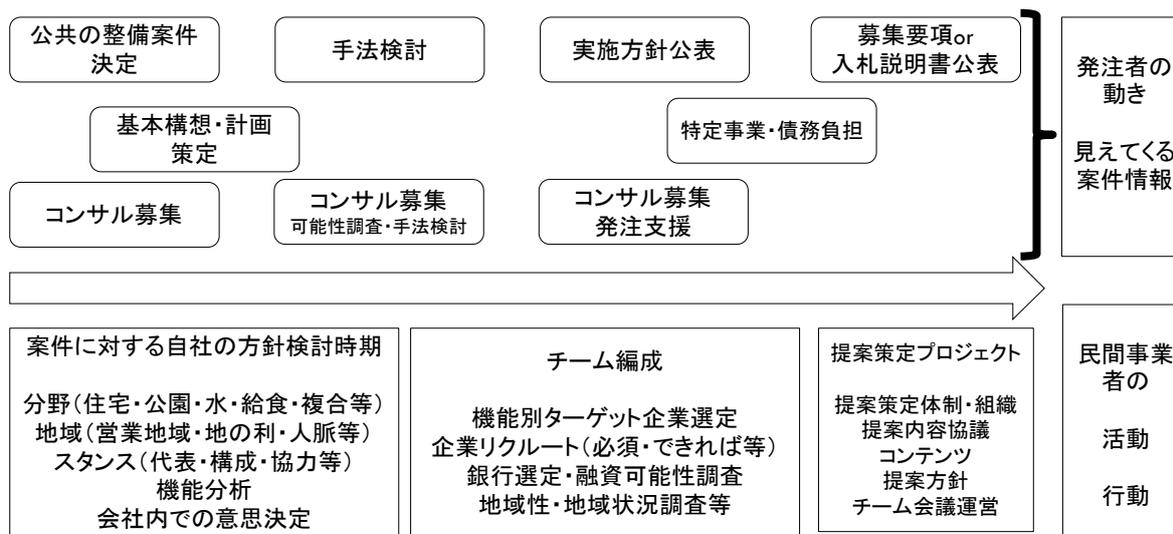
PPP/PFIを採用する際大切なキーワードと行政の姿勢

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

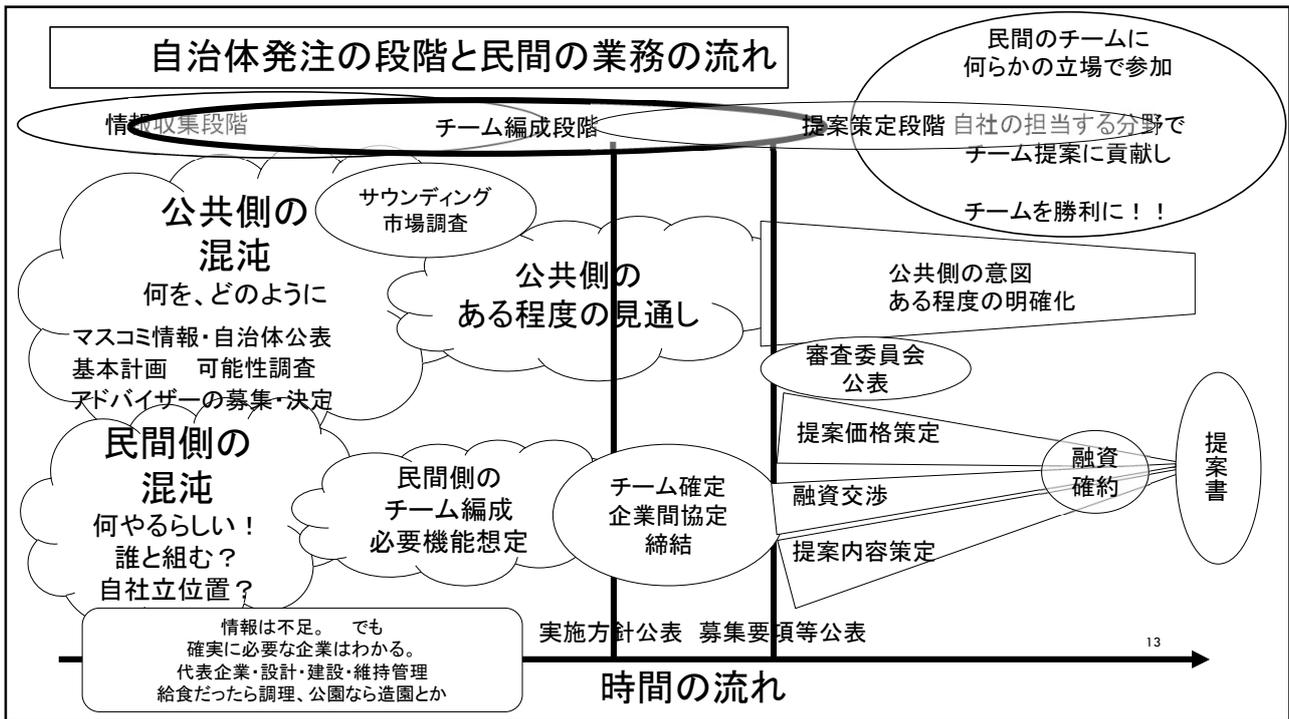
- 包括する
 - 時間を包括する: 単年度でなく長期の事業をまとめて発注する
 - 施設を包括する: 1施設ずつの発注でなく、複合化、複数をまとめて事業化する
 - 業務を包括する: 業務ごとの分離発注でなく、一括で発注する
 - 地域を包括する: 広域で、公共的資産を合理的に整備する
- 事業・手法の評価は(自治体としての)
 - 自治体の財政負担の削減を実現する発注になっているか
 - 自治体収入・歳入が増えるように発注されているか
 - (交付税・固定資産税・消費税・住民税・交付金・法人税等)
 - 地元企業や地元経済が活性化する発注になっているか
 - サービスの質が直轄でやるより向上する発注になっているか

11

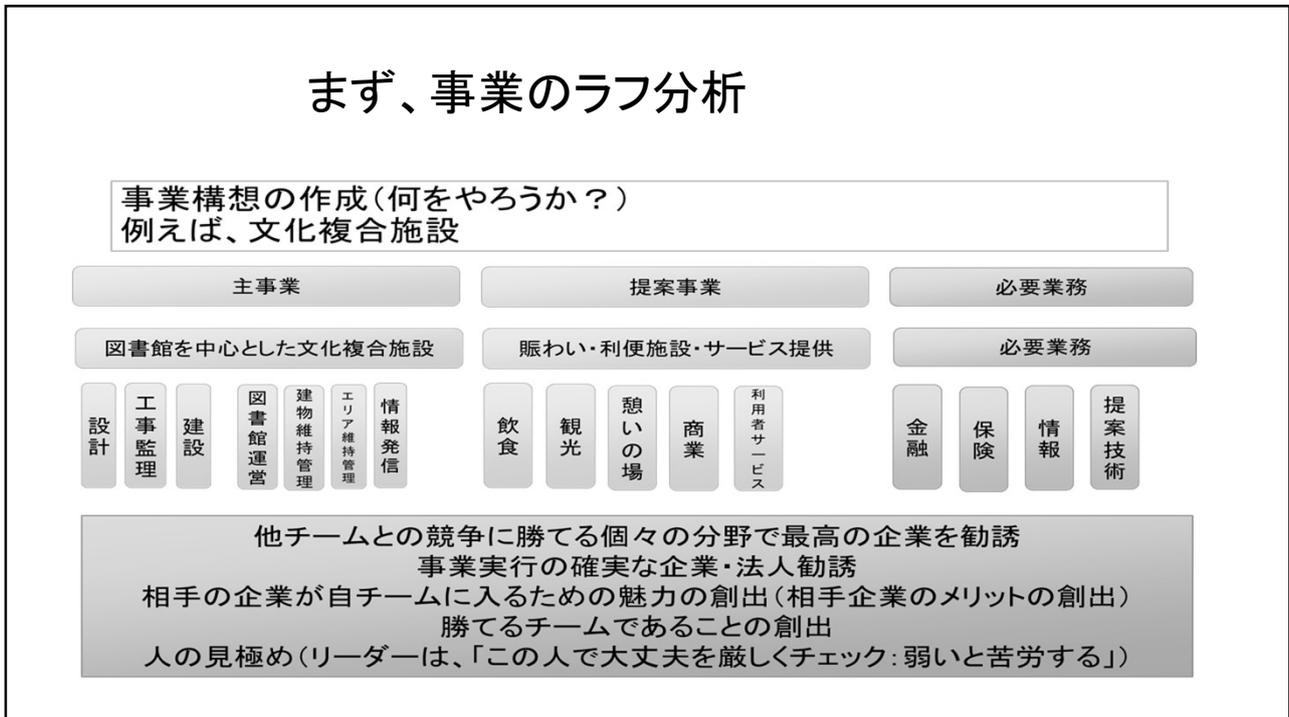
案件特定後の取り組み



12



13



14

各機能:ターゲット企業のリストアップ

• 企業選定の考慮事項

項目	効果
<ul style="list-style-type: none"> • 地元企業で有力な企業がないかの調査・検討 • いつも組んでいる企業があればなおいい。 • PFI事業参加実績があるか • 提案策定の自由なノウハウが出そう • 提案策定に手弁当で参加可能(特に設計) • 協力的な企業か? 高圧的でないか? • 信頼でき誠実な企業か? 	<p>地元加点が狙える 気心が知れている 他のノウハウが! 斬新な提案 提案策定費用削減 Win/winが重要</p>

15

15

企業・メンバーリクルートの要諦

16

16

チームの意思を明確にする

- チームを編成したがってるコア企業は、だれ、だれ
 - 設計さんと建設さん、だれか地域企業さん、とにかくやりたい人
- 代表企業候補はだれか、いるのかいないのか
 - 頼みに行くとき、代表企業を引き受けるか聞くか、われわれでやるのか
- リクルート相手に何をやってもらいたいのか？
 - 相手の意向に沿って柔軟に対応していいのか？
 - 条件によっては、「それではさようなら」が可能なのか？
 - 提案策定費用負担、SPCへの出資(落札したらの話で重要ではないが)
 - 設計頼む、設備設計頼む、とか、建設JVの頭頼むとか、電気やるとか、

できれば、事業時組織図の概略作成し、どの箱に、みたいなこと

17

17

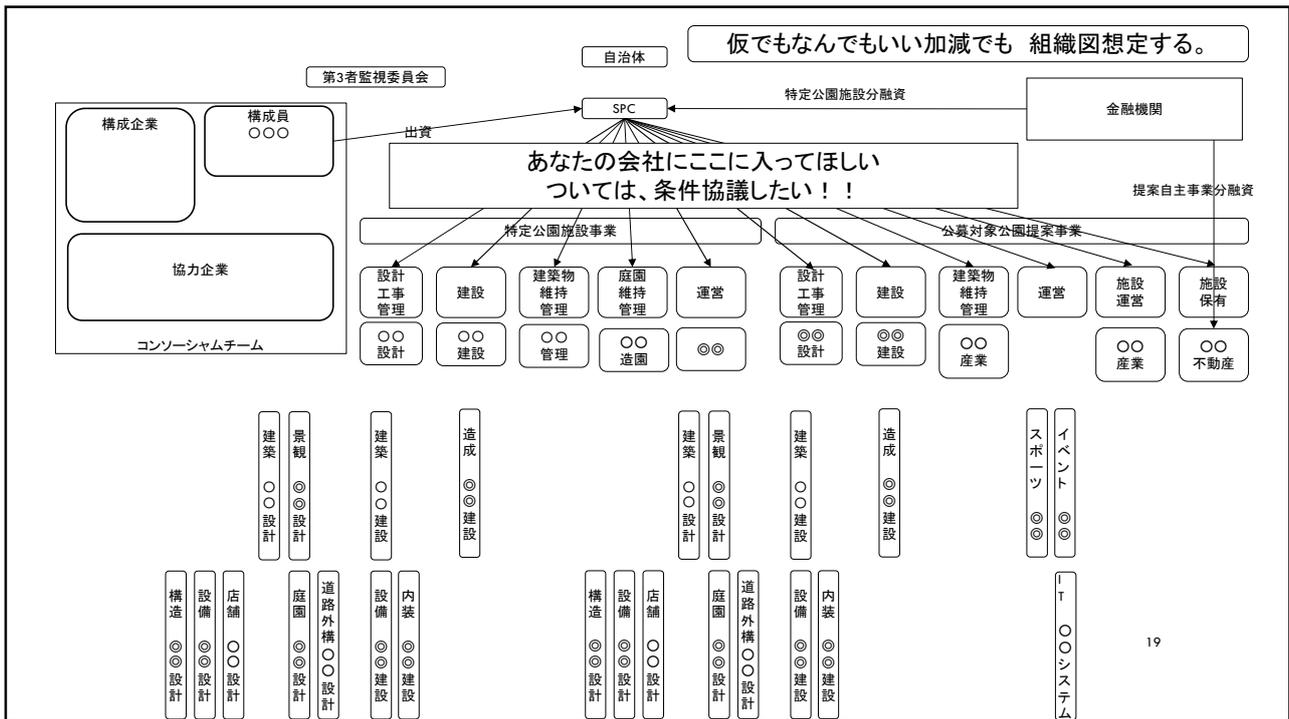
ターゲット企業へのリクルート

- アプローチで明確にしておくべき大切なこと

項目	効果
<ul style="list-style-type: none"> • 相手の企業が本チームに加わるメリット 	利益があるよ！
<ul style="list-style-type: none"> • 提案時の責任・費用負担の明確化 <ul style="list-style-type: none"> • 担当業務の提案コンテンツの作成と金額見積もりは、貴社がやるのよ！ 	リスクないよ！
<ul style="list-style-type: none"> • 落札時の相手先の義務と権利 <ul style="list-style-type: none"> • 落札したら、担当業務は貴社が見積もった金額で全部貴社が！ 	取れるとメリットが！
<ul style="list-style-type: none"> • 提案策定運営は民主的 <ul style="list-style-type: none"> • 無理なことは無理にさせないよ 	押し付けたりしないよ！
<ul style="list-style-type: none"> • 金額的なことは、最初から、常に明確に、机の上に出しておく。 	
<ul style="list-style-type: none"> • 信頼でき誠実な対応をわすれないで？ 	信頼のおけるチーム！

18

18



19

企画書とスケジュール案
最初につくるもの

20

20

チーム提案企画書

①内容

a.今わかってる事業内容

新聞・PFIインフォメーション→実施方針→募集要項

b.事業実施組織図のあらあら

前のスライドもたいなもの

c.提案策定体制と提案策定予算案

d.わがチームの提案方向性・コンセプトのあらあら

②今わかってることで書けること、想定・独断・偏見でも書く。

21

21

募集要項でたあとなら
どんどん詳しく

以下は抜粋

読谷村 総合情報センター及び周辺環境整備事業 企画書

2021年5月14日

一般社団法人 国土政策研究会

22

事業の目的

- 知の拠点、文化・情報発信の拠点機能が発揮できる施設
 - 図書館、村史編集室、行政文書保管庫、青少年センター等を複合した読谷村総合情報センター、広場・水辺空間及び駐車場の整備
 - 余剰地を活用し、民間収益施設の設置を行うことによる賑わいの創出を目的
 - 図書館運営の民間委託により、従来の図書館にない民間の創意工夫を凝らしたサービスの提供を実現
- 魅力的なランドマークの創出
 - 村民センター地区の活性化、村民、村外からも利用者が訪れる
- PFI 方式
 - 民間の資金、技術的能力の活用、効率的・効果的な施設整備、その後の維持管理・運営を行うこと
 - 公募対象地に設置する民間収益施設からの収益還元、定期借地料、家賃、固定資産税、地方法人税、地方消費税等により、本村の財政負担の低減

23

23

本施設の規模

3) 本施設の規模

- 本施設に係る施設規模を以下に示す。施設規模は、「(仮称)読谷村総合情報センター基本計画 報告書(H24.3)」を参考に導き出したものである。
- 施設規模は、PFI事業者の提案により、
- **変更可能とする。**

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| ① (仮称) 読谷村総合情報センター | 3,180 m ² 程度 |
| i) 図書館機能 | 2,100 m ² 程度 |
| ii) 村史編集室機能 | 245 m ² 程度 |
| iii) 行政文書保管庫機能 | 735 m ² 程度 |
| iv) 青少年センター機能 | 100 m ² 程度 |
| ② 広場・水辺空間機能 | 面積は応募者の提案 |
| ③ 駐車場機能(本施設用) | 面積は応募者の提案 |

読谷村総合情報センター3,180 m²
 通路、トイレ、サーバー室等の共用施設は含まない面積。

広場・水辺空間の水辺
 低水位で幼児でも安全に水遊びが楽しめる親水空間を想定。

24

24

スケジュール

- 令和3年5月 21 日 募集要項に関する質問受付締切(1回目)
- 令和3年6月4日 募集要項等に関する質問・回答の公表(1回目)
- 令和3年6月下旬 債務負担行為(6月定例議会)
- **令和3年7月9日 参加表明書、資格審査書類の受付締切**
- 令和3年8月初旬 資格確認通知書の発送
- 令和3年8月中旬 応募者との個別対話の実施
- 令和3年8月下旬 募集要項に関する質問受付締切(2回目)
- 令和3年9月初旬 募集要項等に関する質問・回答の公表(2回目)
- **令和3年 10 月8日 事業提案に係る書類の受付締切**
- 令和3年 11 月下旬 提案審査、優先交渉権者の決定及び公表
- 令和3年 12 月 基本協定の締結 令和4年1月 仮事業契約の締結
- 令和4年3月 事業契約の締結(3月定例議会:事業契約に係る議会の議決)²⁵

25

提案提出締切までのスケジュール案
をつくる

26

26

提案提出締切までの スケジュール案

①目的

a.提案提出までの会議日程の固定

メンバーにその日は必ず押さえておいてもらう
多くのメンバー参加で、予定組みがむづかしい
必要な会議に必要な人がいないと決まらない

b.作業の納期を早く知らせ、作業遅れのないようにする

コンテンツ・見積提出(第1次～第5次とか)の納期明示

c.分科会長に責任を自覚してもらう。

全体会議に遅滞なく分科会長が報告

d.プロジェクトリーダーが出席しないといけないので、自分の予定優先。

27

27

〇〇整備事業スケジュール表				(7月実施方針1月提案提出予定を想定)				
月	日	曜日	会議 設定日	マイルストーン			会議内容	出席者
				その1	その2	その3		
7月	上旬			実施方針・要求水準公表				各社読み込み・質疑
7月	24日	金	○	要求水準書項目リスト作成		審査基準細目リスト作成		
7月	31日	金	○	審査基準細目確認	要求水準・審査基準の相互認識統一			各分科会スケジュール策定・8月21日に提出
8月	7日	金	◎	審査基準全員確認	審査基準細目説明	銀行協議状況報告	分科会長確認	全体会議
	10日	月		配置検討作業開始				
	17日	月		出来次第配置計画案各社配布：各配置計画の狙い、問題点の説明書送付				
	21日	金	◎	配置計画案提示	配置計画案討議	2案程度に絞り込み	討議	設計分科会説明
	24日	月		積算開始	A：目標金額提示			2案で積算
8月	28日	金	◎	提案コンテンツ作成開始	提案コンテンツ作成担当決定	加案提案内容確認	超概算コスト(目標値)	全員
9月	7日	月		出来次第各様式ページごとのコンテンツ：全員に配布				
	11日	金	◎	プロジェクト会議	第1次金額概算討議	第1次コンテンツ提出	設計者コンセプト説明	全員
	14日	月		募集要項等の公表 提案素案作成開始	提案基本色決定・フォント決定		ページイメージ設定	全員
	25日	金	◎	提案超素案検討会議	提案目標金額設定に関する討議 第2次金額集計	超素案提出・討議	第2次積算集計	全員
	28日	月		金融機関協議	確約書とタームシートが出ることの確認・ひながたの提示請求		スプレッド・アップフロント・エージェント	

28

28

10月	2日	金		分科会	保険・リスク分析	金融機関協議内容確認		各分科会
	9日	金	◎	プロジェクト会議	提案書一部作成提示	提案書イメージ確認		
	16日	金	◎	プロジェクト会議	第3次金額集計	提案3次案提示	民間収益企業作業進捗	全員
	23日	金	◎	プロジェクト会議	第4次金額	金額と提案内容すり合わせ	提案記載内容の実現アクションの検討	全員
11月	6日	金	◎	プロジェクト会議	加点提案内容確認	提案内容と金額の整合確認		全員
	13日	金	◎	プロジェクト会議	提案書完成度合い確認	おくれ部分の対応検討		全員
	20日	金	◎	プロジェクト会議	提案素案提出	内容の確認	不足作業検討	全員
	27日	金	◎	プロジェクト会議	第4次積算・レベルB	提案素案提出	必要写真・スケッチ	全員
	30日	月			スケッチ・CG発注開始			設計企業・アドバイザー
12月	4日	金	◎	金額第5次積算	各社積算確認・レベルA-			可能な限り全員
	5日	土	◎	これまでの進捗・作業内容と方向性討議・スケジュール・コンセプトなど見直し				第1回ミニ合宿
	6日	日	◎					
	7日	月	◎	金額上限案策定	見積第5次集計	銀行との打ち合わせ設定	銀行への説明内容確定	代表企業
	11日	金	◎	図面集第1次チェック	図面集全員チェック	提案との整合性	図面集意匠チェック	可能な限り全員
	21日	月	◎	提案金額第6次案	金額見直し会議・レベルA	提案作成費用精算(過不足清算)		各社1名決定権者
25日	金	◎	図面集第2次チェック				提案との整合性	図面集意匠チェック
1月	7日	木	◎	提案書案完成	提案書案完成版			各社可能な人
	8日	金	◎	金額確定会議	提案金額確定			可能な限り全員
	9日	土	◎					最終合宿
	10日	日	◎					
	11日	月	○	提案最終確認	投影して読み合わせ			可能な人全員
	12日	火	○	提案最終確認	投影して読み合わせ			可能な人全員
	13日	水		提案完成・印刷入稿日				
	中旬	金		提案提出日				29

29

キックオフ会議

①目的

- a.メンバーの顔合わせとチーム内での責任の自覚醸成
 - 互いのメンバー名刺交換
 - メンバー内連絡網のリスト作成・全員への周知徹底
 - 必要な会議に必要な人がいないと決まらない
- b.分科会の設定の決定と分科会長の決定
 - 各分野の提案内容討議と方向性決定の責任の自覚
- c.スケジュール案の提示とその日の各自スケジュール確認
- d.作業の納期の確認と、遅れなき提案策定の意思確認
- e.必要に応じ、「懇親会」などの企画による友好関係の醸成

30

30

情報共有とファイル

多くの情報が行き来する。
最新の情報の明確化と手戻りの防止
全員が情報のチェックとアイデア出し

31

31

情報共有とファイル

①共有ファイルの設定

a. メンバーが誰でもアクセスできるサーバーを設定する

作成資料

電話・メールのやり取りのメンバー間共有

つくりかけの提案ページなど、必ず直ちに入れる

b. ファイルNo.の統一

例えば、 2105250925設計配置検討メモ伊庭

2105250948様式4-8維持管理提案つくりかけ伊庭

c. ファイル内文書を編集・修正するときは、1回自分で取り出す。

もとのファイル内からいったん消しておく。

d. 手直しや書き込み終了時、もしくは1日の終わりに、もとに戻す。

32

32

企業間協定書

33

33

企業間協定書

①目的と記載内容

a. チームメンバーの役割・義務・権利の明確化・機密保持

チームメンバー各企業の役割の規定

各企業

義務(出資、費用分担、コンテンツの提出、見積業務、業務実行)

権利(受託業務の確約、売上額の確定)の明確な記載

b. 審査に対し、提案内容の各企業の確約のエビデンス提出

わが社は提案の金額で必ず建設をやり遂げます。の記載

押印した協定書でその約束をしましたよ！の証拠(エビデンス)提出

c. メンバー企業が逃げないように、逃げた時のペナルティ規定

d. メンバーの離脱や変更の時の条件規定 など

34

34

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

35