PPP・PFIプロジェクトマネージャー養成
専門講座シリーズ　全７回
第６回プレゼンテーション

2025年7月17日

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
連絡・質問：　y.iba.jj2@gmail.com
Kumi.yamamoto.mp@gmail.com

全７回の内容

第1回　チーム編成と運営の
　　　プロセス

第2回　審査委員会と審査の実際

第3回　提案作成の詳細

第4回　　提案金額の成り立ち

第5回　金融機関の選定と資金調達

第６回　プレゼンテーション

第７回　事業契約とSPCの経営

第6回プレゼンテーション

① プレゼンテーションの概要
② プレゼンテーションの狙い
③ さまざまな注意事項

プレゼンテーションの内容・印象によって
審査評価が覆ることが多い

審査員の心をわしづかみにするプレゼンを！

プレゼンテーションの概要

- プレゼンテーション時間：20分～30分
- 審査委員からの質疑応答：30分～40分
- 応募者側出席者数　　　：5人～15人
- プレゼンテーション機器：プロジェクター・スクリーン
- 　　　　　　　　　　　：PCは応募者側が準備
- 持ち込みが許される場合：模型・ソフト的には動画（許されないことも多い）

- 制限　　　　　　　　　：提案書記載の内容の範囲（あらたな提案は許されない）

- 審査　　　　　　　　　：**審査員はすでに提案書を読み、仮点数をつけている**
- 　　　　　　　　　　　：この際、不明点・あやふやな部分があるまま採点
- 　　　　　　　　　　　：これの払しょく・ここで１ランク程度上げ下げをする
- 　　　　　　　　　　　：発表者の信頼感・熱意などが結構、結論に影響
- 　　　　　　　　　　　：その後、審査員同士の議論・協議

提案提出からプレゼンテーションまで

- 期間　　　　　　　：3週間から6週間
- 短いとき　　　　　：プレゼンまでに質問が出てこない。審査員の視点がわかりずらい
- 長いとき　　　　　：審査員が丁寧に提案を見ている。質問がプレゼン前に出ることが多い

- 多くある応募側の対応
  - 一部の人で準備する
  - 質問が出るまで、一旦ほっこりする
  - 応募者の目で、言いたいことを準備する

- お勧めの対応
  - **審査員の目で：自分たちの提案を再検討する（できれば全員で）**
  - あいまいな点、具体性のない点、はっきり言いたくなくてぼかした点など、どうするか
  - なにか情報が入ってきたとき：対応の検討をする
  - **この期間の取り組み内容・組織は、早い時期から決定しておくこと**
  - プレゼン後の審査員同士の協議：それぞれの専門の部分　**専門の委員の主張に引っ張られる**ことがおおいので意識する

少し話は変わりますが、、、、

公募プロポでの
PFI事業者選定支援コンサル募集案件でのプレゼン

- PFIそのものの提案公募と違い、**単一業務のコンサル募集**
  - 多くの場合、監理技術者（発表者）の信頼感が大きな要因で決まることが多い。
  - 監理技術者の識見・経験がものをいう。
  - 監理技術者は、**相手を説得・なるほどと思わせるプレゼン技術**を普段から磨きましょう。

- 提案内容で間違えているな、と感じること。
  - **事業者選定業務をどうすすめるか**ではなく、**事業そのものに関する知識・経験を提案記載している提案がある**
  - 支援コンサルとしてより、**事業者として応募してほしい**、と思えるコンサル
  - **事業者選定をどう進めれば、応募事業者が確保でき、いい事業者になるか？**

    の提案がほしい。

  - ただし、審査側が間違えた審査をする場合も多いので、審査員情報を可能な限り収集。

②プレゼンテーションの狙い

審査側がプレゼンを行う目的を、取り違えないように

何のためにプレゼンテーションを実施するか

提案提出からプレゼンまで何を？

まず落ち着いたところで
自分の提案を審査する目で読み直しましょう。

審査側の目的

- 審査員の疑問点の払しょく
- 応募者の熱意の確認

審査員：提案読みながら仮採点
コンサル・事務局：提案の比較表まとめ
両方：疑問点・不明点の質問票作成

応募側の目的

- 提案の説明不足の改良
- 具体性不足分の補足
- チーム熱意の伝達

提案書の再点検（審査の目で）
提案の不備の補強策
質疑があれば質疑対応（回答準備）
情報があれば情報対応
プレゼンのリハーサル（全員で聞き、修正）
ここが売りの部分に質問を集中させる

何のためにプレゼンテーションを実施するか

提案提出からプレゼンまで何を？

まず落ち着いたところで
自分の提案を審査する目で読み直しましょう。

審査側の目的

審査員の疑問点の払しょく

応募者の熱意の確認

審査員：提案読みながら仮採点
コンサル・事務局：提案の比較表まとめ
両方：疑問点・不明点の質問票作成

プレゼンを聞いた後
審査員同士で協議・検討
特に委員間で評価の別れたところ
専門の委員の意見に引っ張られる

3～4点の変動がよくある
前後で5～6点はひっくりかえせる
可能性
最後までキチンと

提案の説明不足の改良

具体性不足分の補足

チーム熱意の伝達

提案書の再点検（審査の目で）
提案の不備の補強策
質疑があれば質疑対応（回答準備）
情報があれば情報対応
プレゼンのリハーサル（全員で聞き、修正）
ここが売りの部分に質問を集中させる

③プレゼン策定の要点

提案書の点検の要点：プレゼンで何とか補正できるか？

- コンセプトからの論理構成におかしなところはないか
  - 提案作成時にコンセプトからのコンテンツ構成
  - 再度新たな目で点検、プレゼンで補えないか
- 提案内容にもう少し具体的に提示できることはないか
  - 表現がアバウトな部分がないか：数値で示せないか
- やりたいと思いながら、何かの事情でできなかったことはないか
  - 金額面で
  - 敷地の関係で
  - できるメンバーの確保に失敗したためとか
- 図面集と提案に齟齬がないか
- 図面で表現し忘れたことはないか
- 審査員分析で押さえた部分：再度点検して
  - 最終の調整で専門の委員の意見が影響することが多い

提案書にない新たなことは
付け加えることはできない

提案記載の範囲内で
補足できることはないか
たとえば
適切な場所に→適切な場所の図示

提案提出からプレゼンまでのスケジュール

- 3週間ある場合
  - ①提案すぐ（事前にしておくのもよい）**プレゼン戦略の立案**
    - プレゼン20分の時間割：たとえば事業計画3分　設計建設5分　維持管理3分　運営6分　自主事業２分
    - 発表者の設定：一人でやる　それぞれ分担する　など
  - ②その後1週間程度で：資料と原稿の作成　提案作成を分担した人 or プロジェクトリーダー
    - **動画や模型が許可される場合は、それも準備する**
  - ③完成後すぐ：**読み合わせ（全員参加で）**時間測定・内容修正・話し手の工夫
  - ④３～4日で：手直し　発表資料と原稿・動画・模型など
  - ⑤プレゼン前日・前々日　リハーサルを少なくとも５～6回は繰り返す
    - その間に発表原稿をみなくても話せるように仕上げていく
    - 手にもっていてもいいが、見なくても話せるように

      みて話してると、提案内容が、他人事のように感じる。
- 提案作成の回に述べたように、**プレゼンを意識した提案作成をした場合は、楽に作れる**
- 提案策定前にプレゼンを作成していればもっと楽（できるほど練れていれば。。）アバウトでも

④様々な注意事項

様々な注意事項

- 発表資料は、基本、提案に記載してあること
  - 新たな提案はしない：**記載してあることの深化程度は許される**
- スライド1枚に記載してあること
  - **審査員が目で追える程度**の量にする（話している間に読める程度の量）
  - あまり盛りだくさんにしない：しゃべることのタイトルだけでいい　あとは話で届ける
- 原稿は、文語体にしない。**話す言葉**でつくる。
- 話すときは読まないで、自分の言葉で確信をもって　**できれば原稿を見ないで**
  - **（スライドの文面を見て思い出せるように）**
  - 自分たちが迷っている、あやふやな内容であることは避ける　話す内容はしっかり固めておく
- **質問の回答をする場面：自信なげな弱弱しい態度・声は、改善を**
  - 回答者をその場で探さない・きょろきょろしない
  - 即時に回答者を指定・答えさせる
  - 明確に・はっきりと簡潔に回答する　**ながながとしゃべると嫌われる**
- 語り口は：熱く・やる気を見せる　この人たちにまかせておけば大丈夫感をだす。

様々な注意事項

- 発表資料は、基本、提案に記載してあること
  - 新たな提案はしない：**記載してあること**
- スライド1枚に記載してあるこ
  - **審査員が目で追える程度の**
  - あまり盛りだくさんにしない
- 原稿は、文語体にしない。**話す言葉で**
- 話すときは読まないで、自分の言葉で確信をもって　**できれば原稿を見ないで**
  - **（スライドの文面を見て思い出せるように）**
  - 自分たちが迷っている、あやふやな内容であることは避ける　話す内容はしっかり固めておく
- **質問の回答をする場面：自信なげな弱弱しい態度・声は、改善を**
  - 回答者をその場で探さない・きょろきょろしない
  - 即時に回答者を指定・答えさせる
  - 明確に・はっきりと簡潔に回答する　**なかながとしゃべると嫌われる**
- 語り口は：熱く・やる気を見せる　この人たちにまかせておけば大丈夫感をだす。

調査や発注支援業務など
コンサル募集のプレゼンテーションでは
監理技術者の信頼感が
とても重要

この人たちにまかせれば大丈夫！
という感じを与えられれば。。

まとめ

提案とプレゼンは一体と意識する

自分たちの提案を
審査の目で読み直し

もう一度：提案作成時の下記の点の見直し
　かんかんになってた提案作成作業から
　1～3日以上程度、時間をあけて

プレゼン資料・原稿を前にリハーサルを
繰り返し行う
　自分たちの提案を自分のものにしておく
　　コンセプト・売りのコンテンツの再確認
できるだけ、原稿を見ないで、プレゼンを！

コンセプト

チーム構築時期

コンソーシアムチームを束ねる旗のようなもの

沢山の企業・人が
分担して提案策定
ひとりひとりが
常に意識しておくもの

もし一人で全部やるなら不要

- チーム編成の時・設計の時・お金を借りる時・維持・運営の時
- 自分でない人が、担当の仕事をする時

チームに人・企業を誘う時：何といって誘いますか？

- チームをいい加減に（コンセプトなしに）構築しているチームが多い
- 最初から合意する必要はないが常に意識して必要に応じ今のコンセプト

少なくとも進め方・考えている分担・義務・権利の話は

- 後で話が違う！とならない。特にやってもらいたい業務。えぇそんな！はないよう
- 提案に穴が開く。頼りにしている分野の専門家のはず。なのに。。。。

専門によるこだわりがある。コンセプトとの齟齬・協調可能？

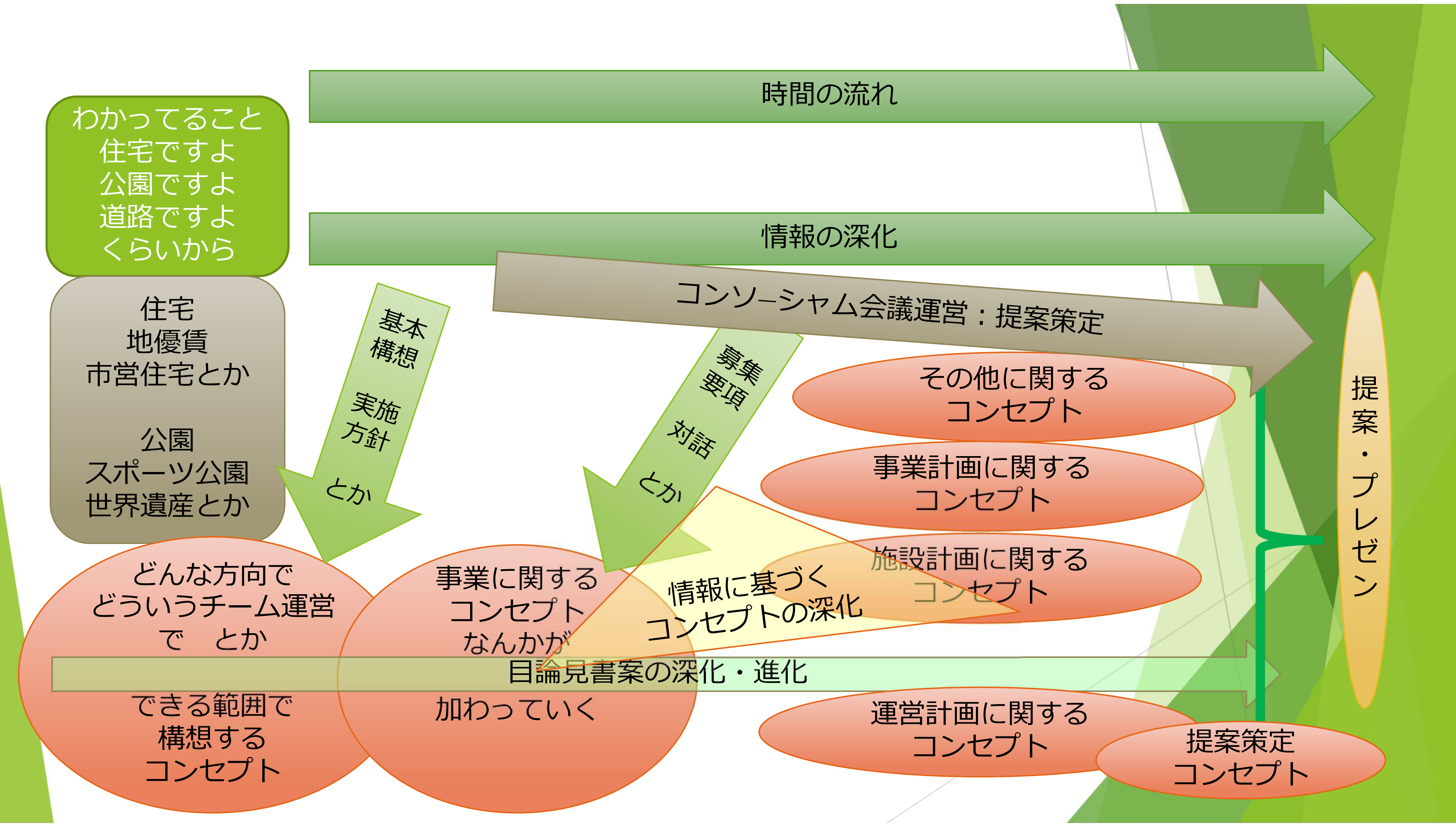
- 自分の専門のところ、きちんとやってくれてるところを選びたい。
- 主張もするが柔軟な。。。

チーム編成は成功の6割：早めに取り掛かり慎重に

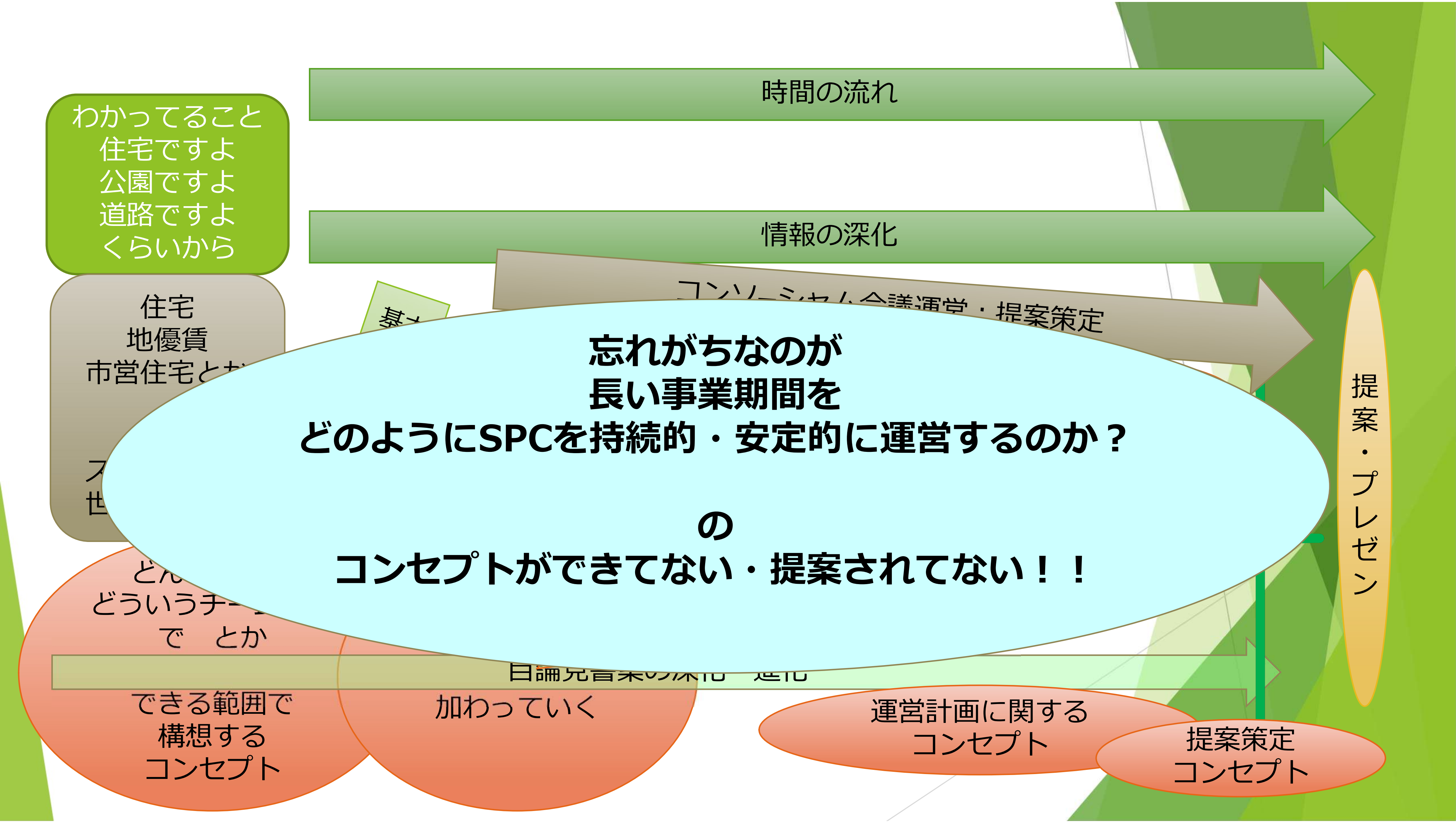
- 最初に来た企業・人・銀行などに飛びつかない
- 保留しつつ、他のチームにとられないよう。コンセプトを明確に。

調査とデータ・情報収集をしっかりと！

- 判断（プロジェクトマネージャーにとって重要）するには情報が不可欠。
- コンセプトに基づき・情報に基づき・スピードに遅れず。



時間の流れ
情報の深化
わかってること
住宅ですよ
公園ですよ
道路ですよ
くらいから
住宅
地優賃
市営住宅とか
公園
スポーツ公園
世界遺産とか
基本構想
実施方針
とか
コンソ–シャム会議運営：提案策定
募集要項
対話
とか
その他に関する
コンセプト
事業計画に関する
コンセプト
施設計画に関する
コンセプト
情報に基づく
コンセプトの深化
どんな方向で
どういうチーム運営
で　とか
事業に関する
コンセプト
なんかが
目論見書案の深化・進化
できる範囲で
構想する
コンセプト
加わっていく
運営計画に関する
コンセプト
提案策定
コンセプト
提案・プレゼン



わかってること
住宅ですよ
公園ですよ
道路ですよ
くらいから
時間の流れ
情報の深化
住宅
地優賃
忘れがちなのが
長い事業期間を
どのようにSPCを持続的・安定的に運営するのか？
の
コンセプトができてない・提案されてない！！
できる範囲で
構想する
コンセプト
加わっていく
運営計画に関する
コンセプト
提案策定
コンセプト
提案・プレゼン

提案作成の最初から
プレゼンテーションを意識して提案をつくっていくのも
ひとつの方法

最初にプレゼンシナリオを
作ってみる
20～30分で自分の想定提案を
語ってみる

→

その流れで
提案の理論武装を考える

20分のプレゼン、30分の質疑応答

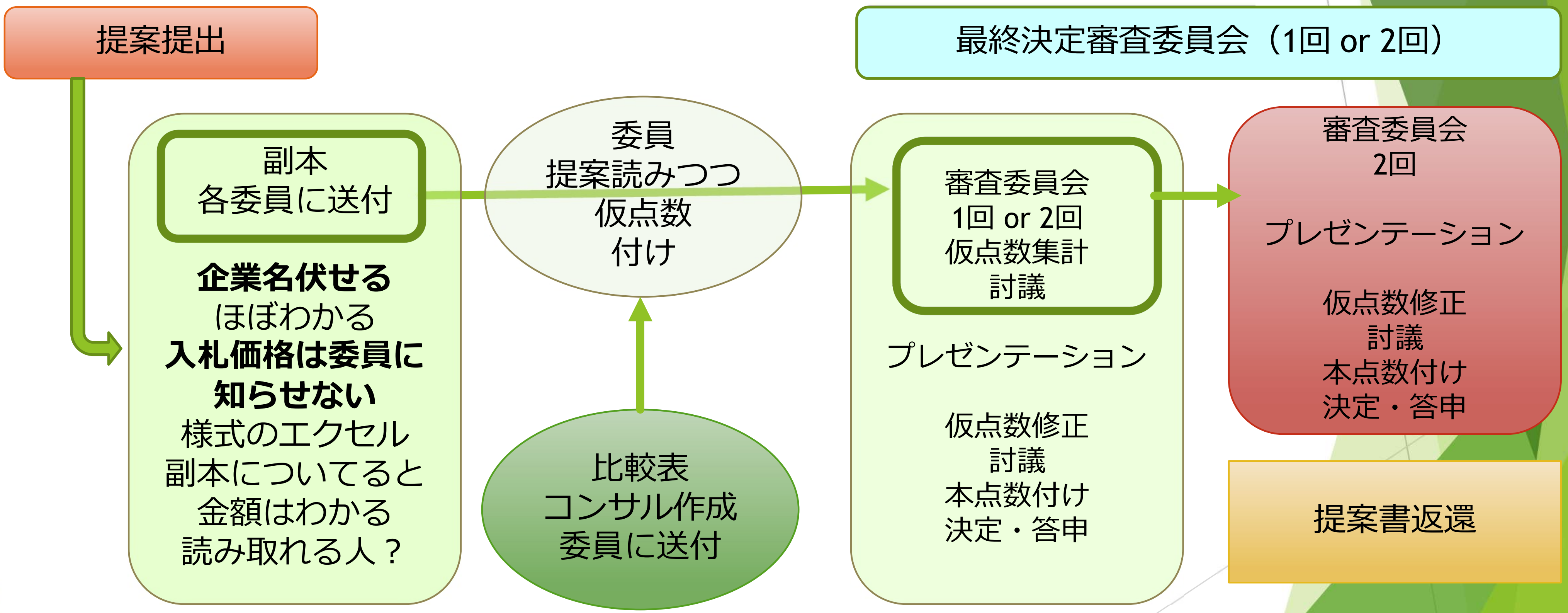
売りのプレゼン

守りの質疑　**質問を得意分野に誘導**　**そこを聞きたくなるように誘導**

勝つために書いてみたけど、やりたくないなあ　と思ってること

そこを議論したくない　⇒　**審査員がそっちへ行かないよう目をそらせる**

審査での提案書の取り扱いについて



提案作成時にプレゼンテーションを念頭におくと、
提案が論理的になる。

プレゼンテーションに意識　その１　事業計画分野
各分野担当者がコンセプト　⇒　具体的なキーポイントを発表する
ことを意識して、提案作成のとき　実行してもらう。

事業計画

コンセプト

として
必要な

個別項目

組織図	組織図：組織で何を売りに。。。
金融交渉	銀行の関与。融資のスキーム。なぜこの銀行か？　等
リスク分析	本事業のリスク？。分析と対策：回避・移転・補償　等
自治体との関係	自治体との関係：自治体の状況：自治体をどう支援できるか
提案金額と内容	金額：どの辺をねらう。 長期収支表の意識・サービス対価はどう計算。どこに現れる

提案作成時にプレゼンテーションを念頭におくと、
提案が論理的になる。

プレゼンテーションに意識　その２　設計建設分野

各分野担当者がコンセプト→具体的なキーポイントを発表する。
ことを意識して、提案作成のとき　実行してもらう。

設計・建設コンセプト として必要な 個別項目		
	全体配置	全体配置で何をどう配慮したか：作業するだけでなく、なぜを！
	意匠設計	ひとつひとつの意匠に理由を考えつつ（コンセプトを意識）
	設計の売りはどこ？	コンセプトと関連してこの設計コンテンツはどこがすぐれているのか
	建設分野 工程・品質 環境・安全	建設・施工の項目で書くことを求められるのは決まっている。どんな整備対象でも書くことは変わらない⇒対象に応じ微調整
	工程表 仮設図	工程表はしっかり・現場をよく知ってる人は通常業務の工程表をつくる傾向 提案に出す工程表・仮設図は、審査員に、我々がいかに優れているか訴える

提案作成時にプレゼンテーションを念頭におくと、
提案が論理的になる。

プレゼンテーションに意識　その３　維持管理分野

各分野担当者がコンセプト→具体的なキーポイントを発表する。
ことを意識して、提案作成のとき　実行してもらう。

維持管理コンセプト　として必要な　個別項目

維持 コンセプト	長期の事業：どう維持：先の読めない長期：リスク分析 リスクを考慮した維持管理計画コンセプト
体制	点検計画・維持修繕業務計画 実施部隊・企業との関係：緊急時対応：改善体制・PSAサイクルとか
点検 業務分野	建築・外構・設備・電気・警備 植栽・舗装修繕・警備（安全・安心）
法定点検 定期点検	法定は普通にやる 定期点検は独自にやる　ので　　差別化ポイント
小修繕	小修繕は事業範囲・事業費範囲 これまでの経験ノウハウ： なくてもあるように：ある企業を、なければ情報収集してあるように書く

提案作成時にプレゼンテーションを念頭におくと、
提案が論理的になる。

プレゼンテーションに意識　その４　運営分野

各分野担当者がコンセプト→具体的なキーポイントを発表する。
ことを意識して、提案作成のとき　実行してもらう。

運営コンセプトとして必要な個別項目

運営てなにない事業
SPC運営
業務運営

運営コンセプト	長期の事業：どう運営：先の読めない長期：リスク分析 リスクを考慮した運営計画コンセプト
SPC運営	SPCはいったい誰がどう運営するかのコンセプト
業務の運営	業務の運営とはなにか明確でない案件が多い 業務の運営：きちんと明文化しておくと　でコンセプト
運営業務	運営の明文化・運営の組織体制・自治体との協力体制 だれがやるのか：委託契約の意識：見積が必要
運営計画表	担当する企業が作成：コンセプトや金額を意識してもらう プロジェクトマネージャーが気を配って：運営担当企業がPFIの認識が弱い

提案作成時にプレゼンテーションを念頭におくと、
提案が論理的になる。

プレゼンテーションに意識　その５　自主事業分野

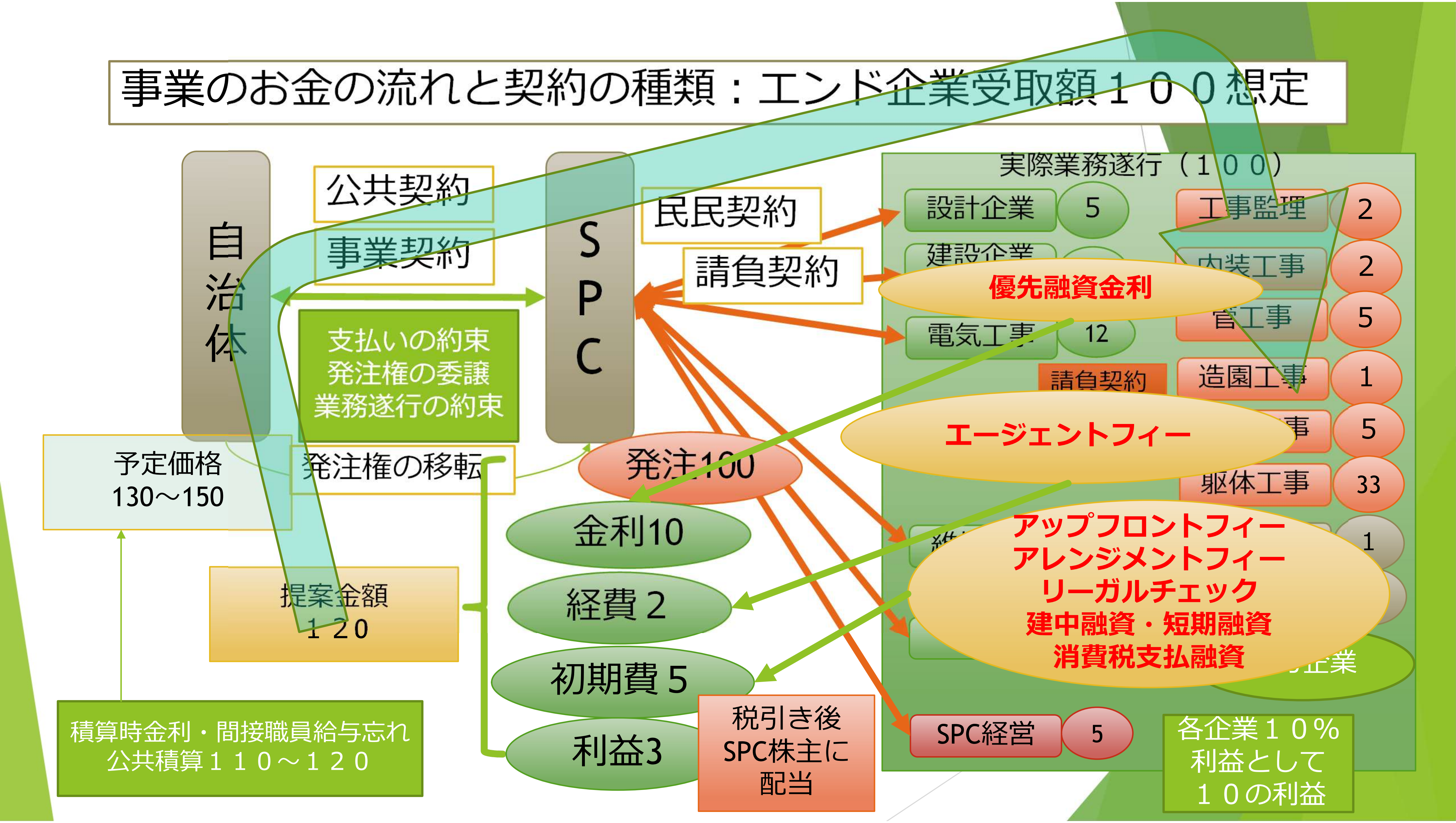
各分野担当者がコンセプト→具体的なキーポイントを発表する。
ことを意識して、提案作成のとき　実行してもらう。

自主事業コンセプトとして必要な個別項目

自主事業必要ない事案が多い

担う企業

自主事業コンセプト	自主事業は担う企業の確保がすべて
おまかせ	自主事業を担う企業におまかせ　なので この企業とプロジェクトリーダーの話し合いが大切
提案できれば	ほぼ何とかなることは多いが事業コンセプトにより近く より自治体に有利な自主事業か、のコンセプト
コンセプトは	より自治体の要求に近い分野：福祉・利便性とか 自主事業からの自治体の収入はより多く
設定できないとき	できない理由：努力しなかった感がでないように・努力したエビデンス どのチームも設定できないような困難な条件だったのか



事業のお金の流れと契約の種類：エンド企業受取額１００想定
自治体
公共契約
事業契約
支払いの約束
発注権の委譲
業務遂行の約束
SPC
民民契約
請負契約
予定価格
130～150
発注権の移転
発注100
金利10
経費２
初期費５
利益3
提案金額
１２０
積算時金利・間接職員給与忘れ
公共積算１１０～１２０
税引き後
SPC株主に
配当
実際業務遂行（１００）
設計企業
5
工事監理
2
2
5
電気工事
12
請負契約
造園工事
1
5
躯体工事
33
1
SPC経営
5
優先融資金利
エージェントフィー
アップフロントフィー
アレンジメントフィー
リーガルチェック
建中融資・短期融資
消費税支払融資
各企業１０％
利益として
１０の利益

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