

PPP・PFIプロジェクトマネージャー 新人研修 (第1回)基礎編

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

www.pfinews.com

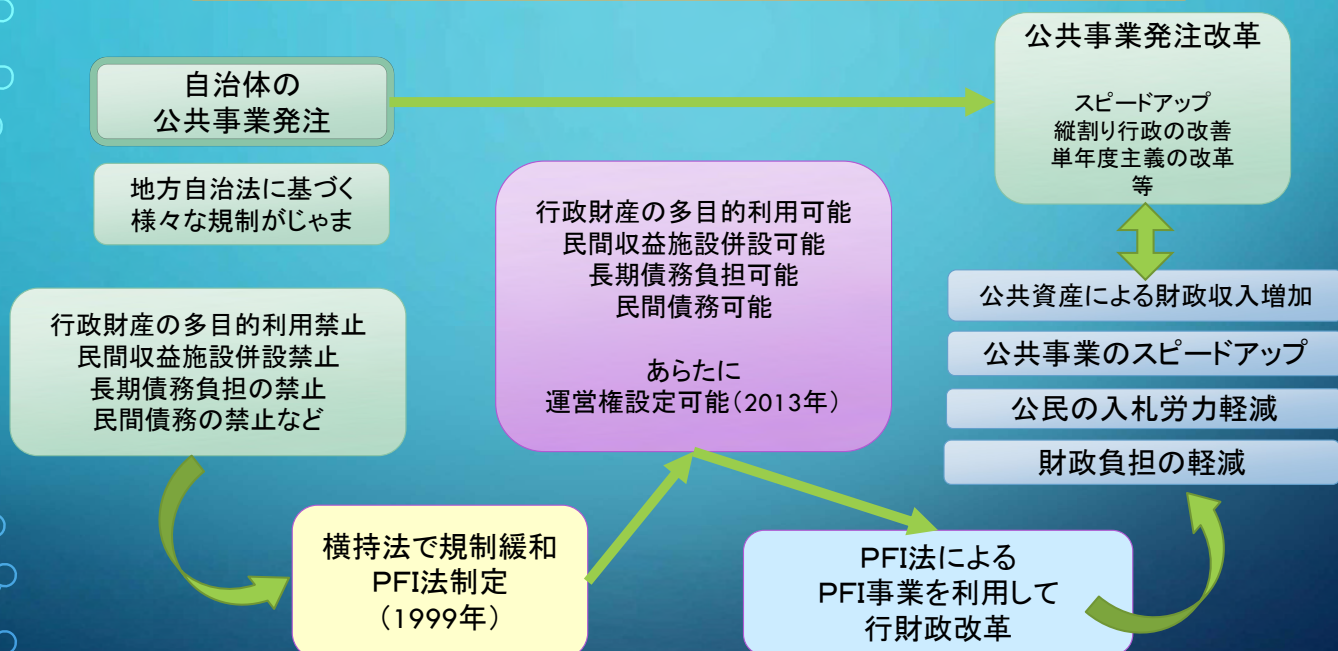
第1回内容

第1回 基礎編 2時間

1. 知っておきたい基礎知識、PFI／PPP事業の本質
2. PFI／PPP事業の市場、事業の実施実績
3. 普通の公共事業との違い
4. PFI／PPP事業の進め方
5. 発注者は何を求めているか
6. その他

知っておきたい基礎知識 なぜ自治体はPFI発注をするのか

公民連携（PPP・PFI）とは



最も新しいガイドライン(古いのは使わないように)

- 優先的検討規定

- 下水道事業におけるPPP/PFI手法選択のためのガイドライン(案)

(平成 29 年 1 月 国土交通省水管理・国土保全局下水道部)

- 私案：優先的検討規定(案) 各自治体に提案

下水道のための優先的検討指針をベースに中小自治体向けに編集:2021年作成

初期のガイドラインは、非常に煩雑にしているため手続きが面倒でやりたくなくなる

PFI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
- 税収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

国の取り組み方針 PPP／PFI推進 アクションプラン (令和7年改訂版)の内容

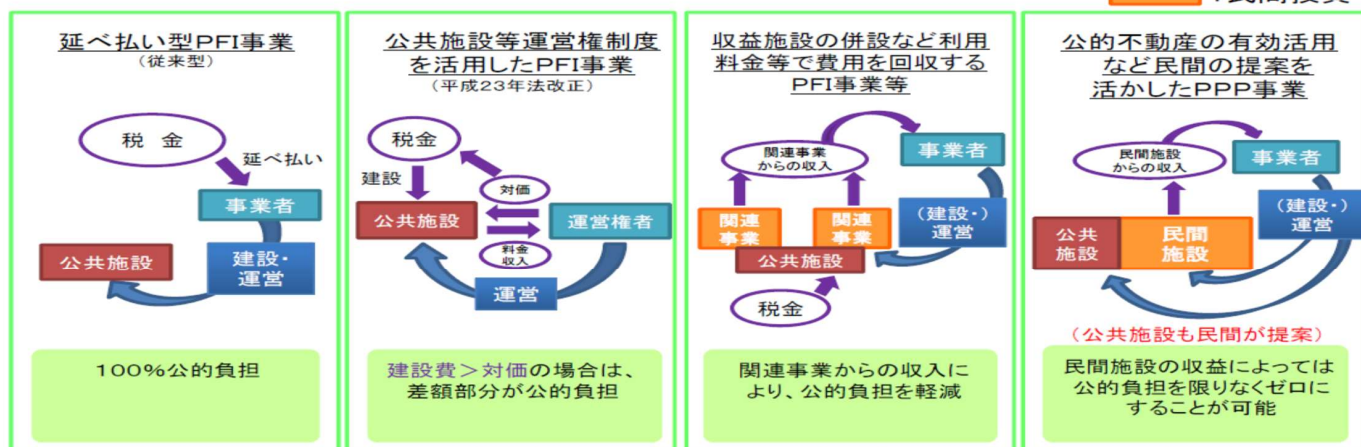
2025年6月4日 公表

平成25年6月
甘利大臣発表

これが基本

PPP／PFIの抜本改革

民間投資



民間の創意工夫・シナジー効果

本文から令和7年度改訂版 (令和7年6月3日閣議決定・6月4日公表)

令和4年度に策定した令和13年度までの10年アクションプランを毎年改定

本文

PPP/PFI推進アクションプラン（令和7年改定版）

概要版

PPP/PFI推進アクションプラン（令和7年改定版）の概要

基本的な考え方：Ⅰ）財政健全化とインフラや公共サービスの維持向上の両立

人口減少の加速

～2030年 43万人/年
～2040年 86万人/年

建設業・地方自治体
職員に減少

バブル期から4割減少

効率的かつ優れた品質の公共サービスの提供の実現
早急な対応の必要性

公共サイドの 背景
社会情勢の変化
求められるニーズ

事業の規模の大小にかかわらず、PPP／PFIの推進

行政の効率化
公共施設等の建設、維持管理等に係る財政、人員等

財政健全化とインフラ確保の両立
多様な政策ニーズへの的確な対応

適切・効果的な賢い支出による
経済・財政一体改革に貢献

既存の公共施設等の使い方を見直し
効率的運用やサービス向上、用途の多様化

基本的な考え方：Ⅱ）新たな雇用や投資を伴うビジネス機会の拡大

PPP/PFIは

新たな雇用や投資を伴う民間事業者のビジネス機会を拡大するもの

PPP/PFIの民間サイドの
目的・効果

基本認識

効果を拡大するため

収益施設の併設等の民間事業者の
収益事業の展開が必要

PPP/PFIの促進を通じ
潤沢な民間資金の流れを作る

インフラファンドの育成、投資家から資金の調達を行う
インフラ投資市場の整備を促進

11

基本的な考え方：Ⅲ）地域課題の解決と持続可能で活力ある地域経済・社会の実現

PPP/PFIによる
良好な公共サービスの
提供や民間事業者の収
益事業の展開は

地域のにぎわいの創出や、地域課
題の解決に資する取組を実現

PPP/PFIの民間サイドの
目的・効果

基本認識

地域企業、地方公共団体、大学、金
融機関等のパートナーシップ形成
持続可能で活力ある地域経済・社
会の実現に向けた取組を促進

PPP/PFIの促進を通じ
潤沢な民間資金の流れを作る

地域金融機関は、
官民双方の立場を理解し両者をつなぐ「ハブ」の役割を果たすこ
とが期待でき、具体的な案件形成に参画することが重要

PPP/PFIの推進による魅力的で活力ある地域の実現は
地方創生2.0等の推進に貢献することが期待

12

基本的な考え方：Ⅳ）カーボンニュートラル等の政策課題に対する取組への貢献

官民の
適切な役割分担の下、
民間事業者の創意工夫
を活用する
PPP/PFI
手法は

2050年
カーボンニュートラルの実現に
向けた
脱炭素化、デジタル技術
の社会実装など、
新たな政策課題への取組において
も有効

PPP/PFI手法の
効果
基本認識

SDGs(持続可能な開発目標)の達成にも寄与

13

○(2) 推進の方向性：Ⅰ) 地域における活用拡大

- 活用される地域の拡大と、各地域におけるPPP/PFIの継続的な活用が重要
優先的検討規程など、事後評価等を通じて手法の改善を検討する仕組みの定着促進
地域プラットフォーム など関係者の連携の場の構築等推進
- 人材の育成や地域資源の活用、地域企業の参画・取引拡大・雇用機会創出など、地域経済・社会により多くのメリットを志向する**ローカルPFIの推進**
PFI事業等が**地域にもたらす効果**への理解促進を図ることが重要
PFI事業等の案件形成、事業者選定、契約履行等**ローカルPFIが推進**される環境整備
- 規模の小さい地方公共団体における活用の促進**に向けては、国や大きい地方公共団体に対する方策とは異なるアプローチ必要
空き家・遊休公的不動産等の比較的小規模な既存ストックや地域交流の場である公園、公館等の身近な施設を対象とした**PPP/PFIモデルの形成(ローカルPFI)**支援
地方公共団体等の一層の負担の軽減や分かりやすさの向上に向けたマニュアル等の見直し、地方公共団体に対する積極的な支援の継続・強化など、地方公共団体や地域の民間事業者等もPPP/PFIに取り組みやすい環境の整備推進

14

○(2) 推進の方向性 : II) 活用対象の拡大

○PPP/PFIの裾野拡大

規模の小さい施設/インフラ等の維持管理・修繕・更新、運営に拡大
提供されるサービスに**民間事業者の創意工夫の発揮**が期待できる公共施設
ハイブリッドダム、漁港、人工衛星等の新たに分野

○公共施設等運営事業

既存の制度や枠組みにとらわれることなく、新たな分野での活用
先行事例を踏まえた **戦略的な働きかけ**
事業の規模の大小にかかわらず分野横断的な展開

15

○(2) 推進の方向性 : III) PPP/PFI 手法の進化・多様化

○地域課題の解決や持続可能で活力ある地域経済・社会へ貢献する観点

施設・分野を横断した**地域全体の経営視点**を持った官民連携の取組
まちづくりや各産業等の構想、事業の企画等上流段階から、地域内外の人材や事業者の積極的活用
多様なアイデア・技術・資金等を効率的な運用
地域への再投資が行われる官民連携手法の活用
民間提案など民間事業者等の創意工夫の最大限活用

○公共施設等運営事業

既存の制度や枠組みにとらわれることなく、新たな分野での活用
先行事例を踏まえた **戦略的な働きかけ**
事業の規模の大小にかかわらず分野横断的な展開

○将来的な広域化

管理運営手法を陳腐化させず継続的に運営効率の向上
旧来の事業者も機動性のあるスタートアップ等との連携、新技術の導入
企業版ふるさと納税やクラウドファンディングなど、**新たな資金調達手法**の積極的な活用
分野横断型、広域型PPP/PFIの形成

○カーボンニュートラル、地方創生等の政策課題

官民の適切な役割分担による総合的なアプローチ
フェーズフリーの視点を取り入れた施設整備
人口減少・高齢社会で新たに必要となるサービスなど持続可能な課題・サービス
官民のリスク分担や民間事業者の創意工夫などPPP/PFIが蓄積してきた経験とノウハウの活用

(2) 推進の方向性 : IV) 民間事業者の創意工夫最大化と適正利益が確保される環境構築

- 民間事業者が適正な利益を得られる環境の構築
 - 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
 - 民間事業者の創意工夫による工事費等の削減や収益事業による利益創出を図る。
 - 費用削減以外の民間事業者が創出する多様な効果の適切な評価の推進
 - 民間事業者を取り巻く環境や金融市況把握
 - 予定価格に最新の実勢価格や統括管理等に要する費用の適切な反映
 - 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
 - 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
- 民間事業者の創意工夫を発揮する余地を拡大する観点
 - 事業期間を長く設定する
 - 運営権など民間事業者の自由度がより高い手法への発展
 - 民間事業者の創意工夫を発揮する上で障害となり得る制度面の課題を汲み上げ、運用上の対応の明確化
 - 制度の改善検討
 - PPP/PFIを民間事業者が活動しやすい規制改革・行政改革の視点
- 民間事業者の発意によるPPP/PFI事業の案件形成の促進
 - 地方公共団体の官民連携体制の明確化、民間提案制度の導入
 - 地域プラットフォームの全国展開

(2) 推進の方向性 : V) 地域の主体の能力強化と人材の確保

- 行政職員の減少、民間事業者の働き手不足
 - PPP/PFI事業の実施が次の事業の実施につながるという好循環を全国で生み出す
 - 地方公共団体、地域の民間事業者、地域金融機関など、PPP/PFIに携わる主体の能力強化と人材の確保
 - 地域金融機関における案件形成能力の強化
 - 機構を活用した地域金融機関の人材育成
 - PPP/PFI事業の実績を有する地域外の企業との協業・連携
 - 地域への専門家派遣や地域プラットフォームでの地方公共団体や民間事業者のノウハウの定着・向上
 - 関係者の機運醸成
 - 地域の実情をきめ細かく把握した上での施策の充実
- 多様な手法やプロセスから地域の実情や課題に応じた適切な手法のプロセス選択
 - 実績や効果、事業実施上の課題解決のノウハウ等の情報の共有・「見える化」の推進
 - 国による情報提供を強化

（２）推進の方向性：Ⅵ）フェーズフリーの視点を取り入れた官民連携の推進

○激甚化・頻発化する自然災害、インフラ老朽化等の危機から地域住民の生命・財産・暮らしを守り地域社会の重要な機能を維持

防災への配慮

公園、みなとオアシス等、大規模災害時に地域住民の避難所等の施設

PPP/PFIでも防災に配慮した施設整備

昨今の財政の逼迫状況に鑑み、**フェーズフリーの視点**を取り入れること

地域活性化と災害対策の両立を図る

官民連携による民間の創意工夫を活用

【具体的取組】：Ⅱ）PPP/PFI 手法の優先的検討等の推進

① 優先的検討規程

指針を改定

人口5万人以上の地方公共団体は策定

策定予定、意向がない地方公共団体

PPP/PFI事業への理解や優先的検討規程を策定する機運醸成

人口20万人未満の地方公共団体に優先的検討規程の運用を支援する事業実施

人口10万人未満の地方公共団体に先進的な同規模の地方公共団体の事例紹介

（平成27年度開始）＜内閣府＞

② 指針の改定

歳出の効率化、不足する地方公共団体職員の補完を図る

民間事業者の参入促進のため一定の事業規模を確保

分野横断型・広域型の検討促進で優先的検討が行われるよう地方公共団体に周知・支援強化

（令和7年度開始）＜内閣府＞（2.（1）vi）②再掲）

③ 民間事業者が創出する多様な効果の検討・評価を促進する

対象事業の事業費の基準を下回る基準を柔軟に設定できる

（令和7年度開始）＜内閣府＞

④ 「PPP/PFI 手法導入 優先的検討規程策定の手引」について、普及促進・改定を検討

（令和4年度開始、令和7年度強化）＜内閣府＞

【具体的取組】Ⅷ）民間提案の積極的活用

- ① 地方公共団体におけるPPP/PFIに対応する統一的な窓口の設置
民間提案制度については、下記 www.pfinews.com に簡単な紹介
個別テーマ short short セミナー
PFI講座－公民連携webプラットフォーム
サウンディングの公募及び民間提案の事業 リストの公開
地方公共団体の窓口設置や事業リスト公開等の 情報一覧化公表
性能発注の効果的な活用
民間提案の積極的な実施
(令和4年度開始、令和7年度強化)＜内閣府＞

公民連携事業（PPP・PFI）の特徴と民間事業者の活動

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

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。

(検討規定でやってみよう。むつかしくないですよ)

- **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。

PFI法で知っておくべきこと

- 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

PFIで知っておくべきこと PFIとPARK-PFIの違い

都市公園整備手法 その中の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

■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	- 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）	- 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	- 民間の資金、経営能力等を活用した効率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		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	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。

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
 国土省：都市局
 公園緑地・景観課
 H29.8.10

（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う代わりに、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 1 設置管理許可期間の延伸（10年→20年）

特例 2 建蔽率の緩和（2%→12%）

特例 3 占有物件の追加

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

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

(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)

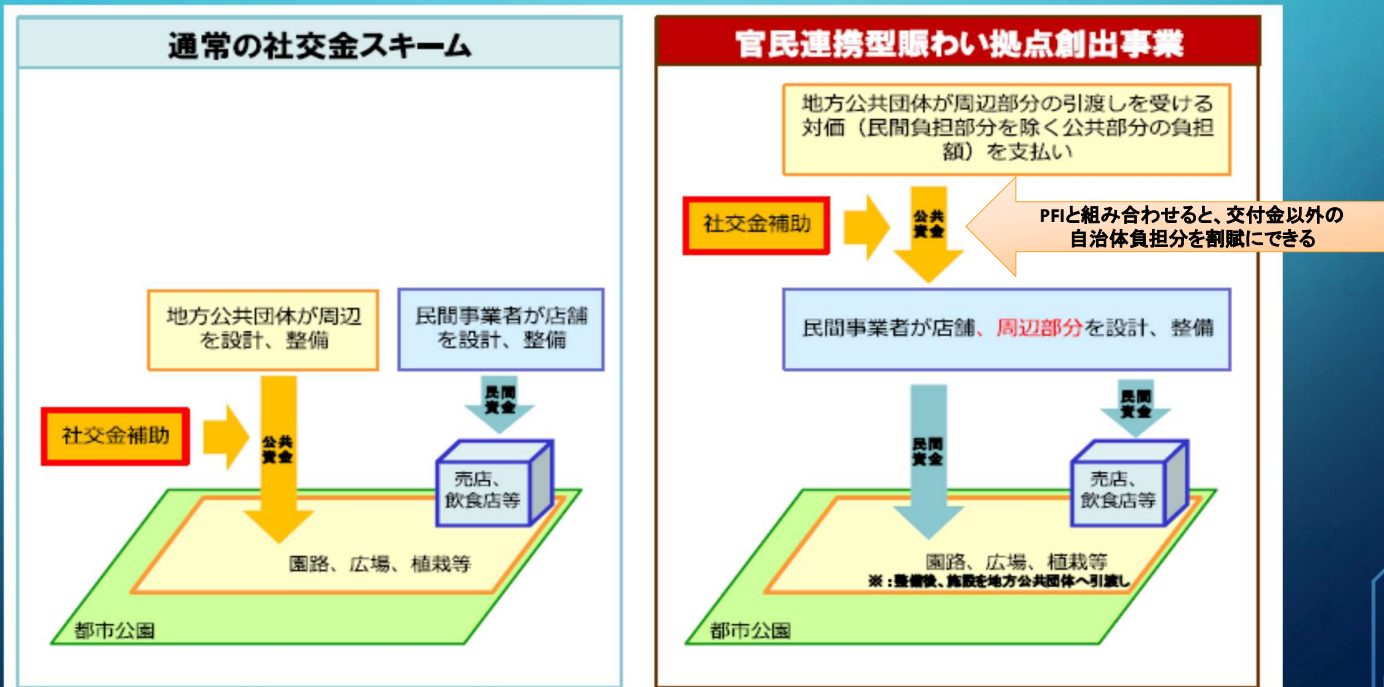
- ・文化財保護法による国宝、重要文化財、登録有形文化財
- ・景観法による景観重要建造物 等

屋根付広場等高い開放性を有する建築物等 +10%

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 影像 灯籠 石組 飛石	休憩所 ベンチ 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	ぶらんこ 滑り台 シーソー ジャングルジム ラダー 砂場 徒渉池 舟道場 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 釣竿 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 (観覧席、シャワー等)	植物園 温室 分区分 動物園 動物舎 水族館 自然生態園 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 詰所 倉庫 車庫 材料置場 苗畑 掲示板 標識 照明施設 ごみ処理場 (農産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 備蓄倉庫 [耐震性貯水槽] [放送施設] [情報通信施設] [ヘリポート] [係留施設] [発電施設] [延焼防止のための散水施設] ※[]内は省令で定めている施設
	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。								
						公草対象公園施設			

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

武生中央公園水泳場建替え

単なる市営プールの建て替えがこう変わってきた。これがPPPの姿

様式 2-2

提案書 4P/28P

園内電車

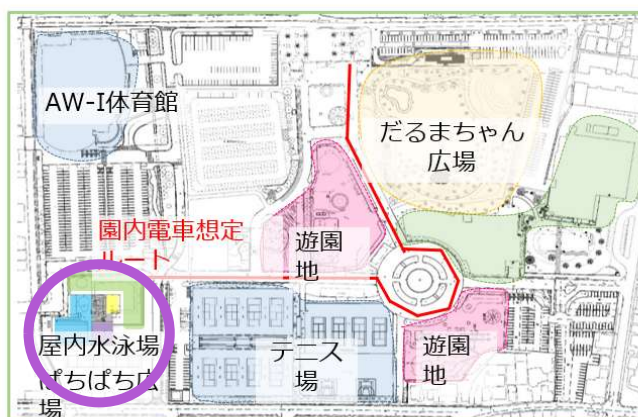
・ だるまちゃん広場と一体となった賑わい創出

公共が負担するのは
プール整備
外構整備
プールの運営・維持管理
指定管理料

20年間で7億3千万程度

総事業費は
提案で10億円程度

2億7千万円は、
民間が
スポーツジム
子供の遊び場
広場のレンタルショップ
運営で稼ぎ出す。



福井県越前市水泳場建替え事業

様式 2-2

提案書 3P/28P

事業の実施方針



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

価格見積面
実施設計のない状態で
概算の見積が必要

チームで検討を重ね
いい提案を作る

提案した金額以上は
でないの、その金額で
確実に実行できる案

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！！

自治体発注の段階と民間の業務の流れ

情報収集段階

チーム編成段階

提案策定段階

民間のチームに
何らかの立場で参加

自社の担当する分野で
チーム提案に貢献し

チームを勝利に！！

公共側の
混沌

何を、どのように

マスコミ情報・自治体公表
基本計画 可能性調査

公共側の
ある程度の見
通し

アドバイザーの募集・決定

公共側の意図
ある程度の明確化

民間側の
混沌

誰と組む？
自社立位置？

民間側の
チーム編成
必要機能想定

チーム確定
企業間協定
締結

提案価格策定

融資交渉

提案内容策定

融資
確約

提案書

情報は不足。でも
確実に必要な企業はわかる。
代表企業・設計・建設・維持管理
給食だったら調理、公園なら造園とか

実施方針公表 募集要項等公表

時間の流れ

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

子一ム編成
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

SPC(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
SPC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
SPC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

SPC
マネージメント
能力

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

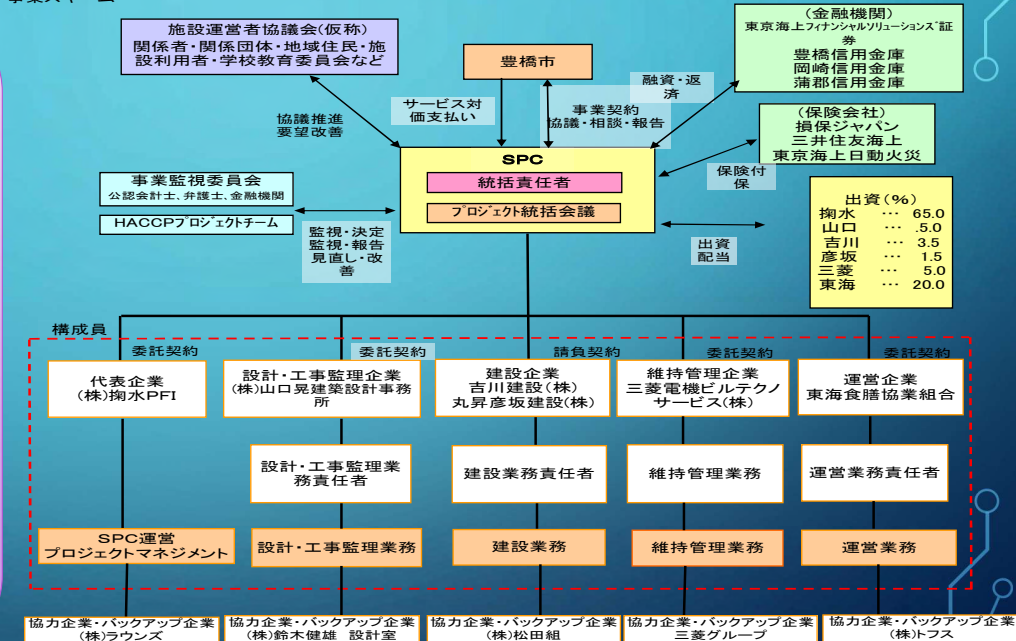
参加予定案件候補がきまったら

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

事業スキーム



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

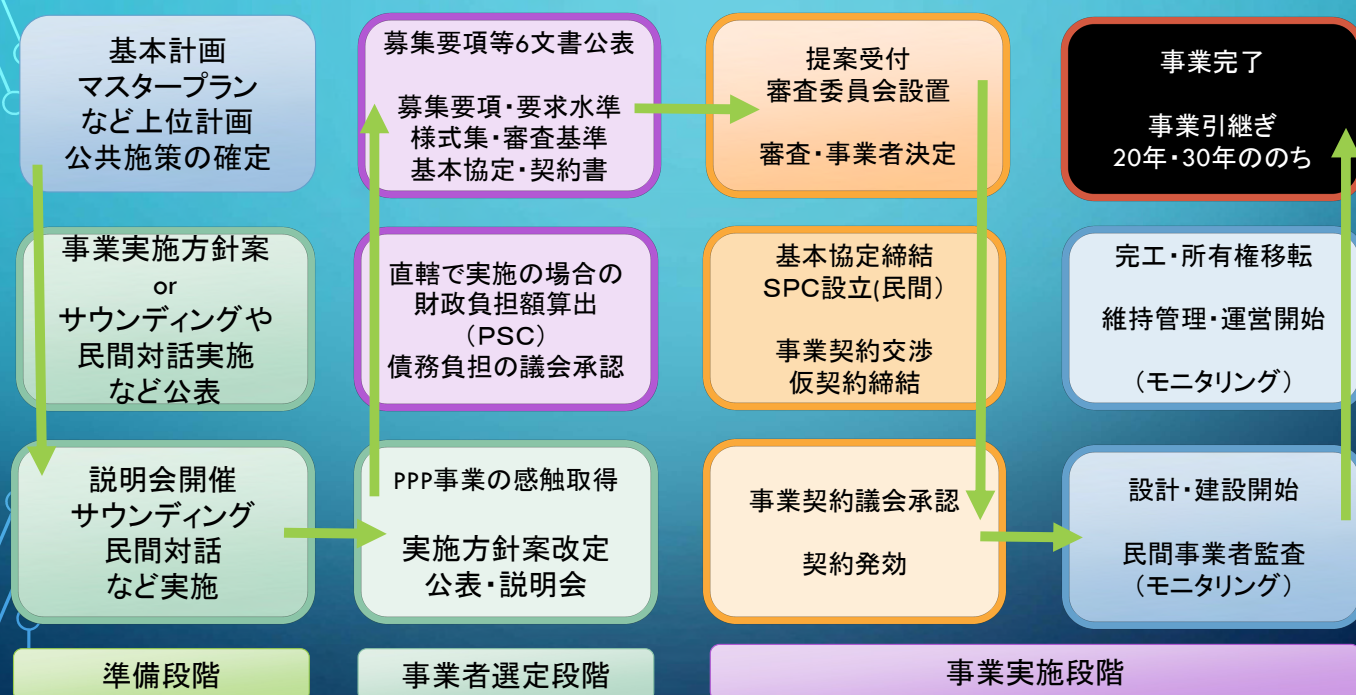
自治体へのアピール面でも

**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○%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

自治体の事業の進め方

PPP・PFI事業推進手順 最近の傾向：サウンディングの手法



最近のサウンディングに関する記事

- 神奈川県サウンディング結果公表(21/2/19): 県営住宅建て替え
 - PFI団地建替調査/上溝15、追浜11者参加
- 埼玉県越谷市サウンディング結果・基本方針公表(21/2/17)
 - 越谷サンシティ整備基本計画案
- 神奈川県川崎市サウンディング調査結果公表(21/2/15)
 - 中央卸売北部市場再整備事業
- 国交省関東整備局マーケットサウンディング手続き開始(21/2/10)
 - 国営昭和記念公園昭島口周辺エリア整備事業
- 茨城県石岡市サウンディング等実施PPPアドバイザー公募(21/2/10)
 - 複合文化施設整備

包括についての事例

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

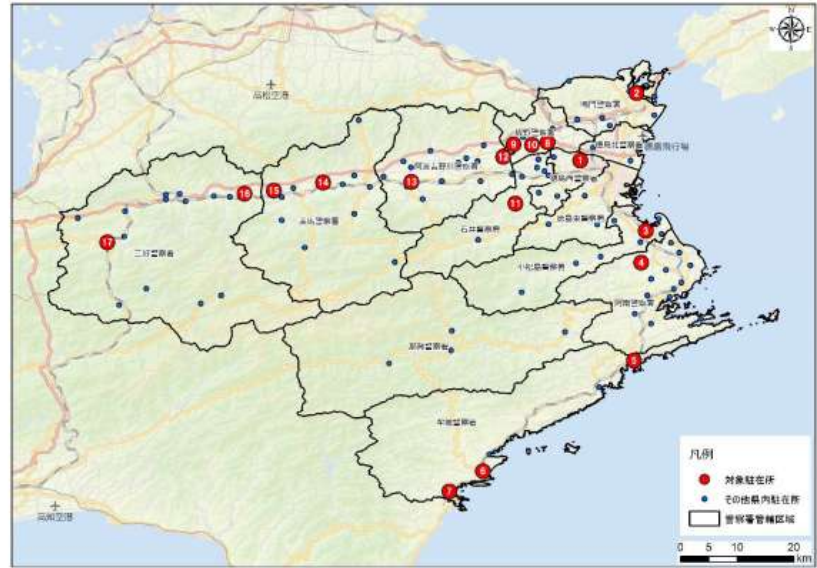
☐ 点検業務(定期点検)

☐ 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。



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

徳島県県警 駐在所建替

【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。

国交省資料

	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}	市全域 (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通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。



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月府中市)

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（污水）	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

財政負担の削減の事例

2 子育て支援住宅（ハグ・テラス）

事業方式
事業期間
施設概要
事業費

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

OKOYASU BASE かのや —すべては笑顔のために—

鹿屋桜ヶ丘子育て支援施設

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」私たちは鹿屋市桜ヶ丘団地に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子育て世代のみならず、多様な世帯のニーズとコミュニティを実現し、地域で育ち育つ子育て支援住宅です。

鹿屋コンクリート (ラウレンス) 7期
延べ床面積 3,528 m² 40戸
専用駐車場付き子育て住宅 2LDK 4戸
子育て住宅 (対面キッチン) 3LDK 24戸
子育て住宅 (対面タイプ) 3LDK 12戸
コミュニティルーム、コインランドリー、住戸用駐車場 80台

アフタースクール

預かるだけの学童保育を目的とせず「学童スポーツ」の面立システムで安心して子供たちを過ごすこと出来るアフタースクールです

有限会社アダプテッドスポーツかのやが運営

ママカフェ

カフェの運営やイベントを通じて広く地域の子育て支援のベースとして、子育て世代に特化したサービスと情報を提供します。

水造平屋 延べ床面積 109.25 m²
店舗用駐車場 12台、送迎用駐車場 2台。



子育て支援住宅

SW拠点整備事業を活用

アフタースクール

ママカフェ



1階 2LDK住戸開成 (床面積: 78.30)



2~7階 3LDK住戸開成 (床面積: 74.91m²)

3つの間取り
専用駐車場が付いた2LDK専用駐車スペースに近接玄関にアプローチで、屋外収納も持つ子育てに特化した間取りです。

対面キッチンが魅力の3LDK
対面キッチン、収納を動かせば広いリビングを持つ2LDK変更可能様々なニーズに対応出来る間取りです。



1階 2LDK子育てリビング

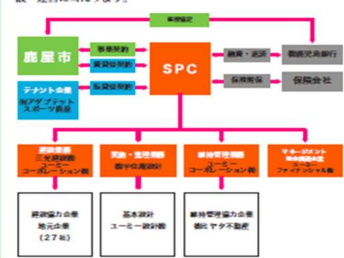


ママカフェ
団地内のみならず広域に子育て支援が可能な施設のある民間施設を提供します。アフタースクールはスポーツや学習を通じ、子供たちの学力や体力だけでなくコミュニケーション力や友情を育み、共働きのお母さんにとっても安心して子どもたちを預けようとする出来の施設です。ママカフェは子育て世代に特化したサービスと情報を提供し、地域の祭り等のイベントにも積極的に参加します。

子育て支援の民間施設

運営体制

地元企業を中心にPFIの運営実績や全国で民間アパートの実績を持つ地元企業がバックアップし、市内協力業者30社の協力のもと建設・運営に当たります。



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: 旧苅田家付属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
もったいい。
さらに
運営権料はらってくれるなら
もったいい

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

その他優良な事例

まちづくり案件：西尾市 (40年間にわたるまちづくりを一括契約)

3 期待される優先交渉権者の企画提案による効果

**優先交渉権者の企画提案については、
行政では着想できない業務要求水準を超える付加価値**

市の新しい公共空間の実現に対する期待値として認めらる

西尾市方式のPFI手法が目指した地元企業による事業主体の構築
地域経済の活性化が期待できる

市が直接実施する場合の財政負担額とPFI手法による 優先交渉権者の提案金額を比較すると、削減額:3,665,970,263円 削減率:10.08%

ア 市が直接実施する場合の財政負担額	36,361,608,331円
イ PFI手法による優先交渉権者の提案金額	32,695,638,068円
ウ 市の財政負担の削減額 → アーイ	3,665,970,263円
エ 市の財政負担の削減率	10.08%

理想的な
PFI事業の
一類型

時間・施設・業務
の包括
が実現
財政負担10%減

最近のPFI事業(20年9月～11月)

• 935	広島県	新動物愛護センター施設整備事業	20/11
• 934	福井県福井市	新学校給食センター整備運営事業	20/11
• 933	東京都	多摩メディカル・キャンパス整備等事業	20/11
• 932	大阪市	環状3号線（杉田港南台地区）電線共同溝PFI事業	20/11
• 931	宮城県 美里町	新中学校整備等事業	20/11
• 930	大分県 大分市	西部海岸地区憩い・交流拠点施設整備事業	20/10
• 929	富山県 富山市	大山地域公共施設複合化事業	20/10
• 928	国交省	国道 208 号榎津電線共同溝 PFI 事業	20/09
• 927	宮崎県 宮崎市	市営住宅新町・追手団地PFI方式建替事業	20/09
• 926	東京都 府中市	市民会館・中央図書館複合施設維持管理・運営等事業	20/09

最近のPFI事業(20年12月～)

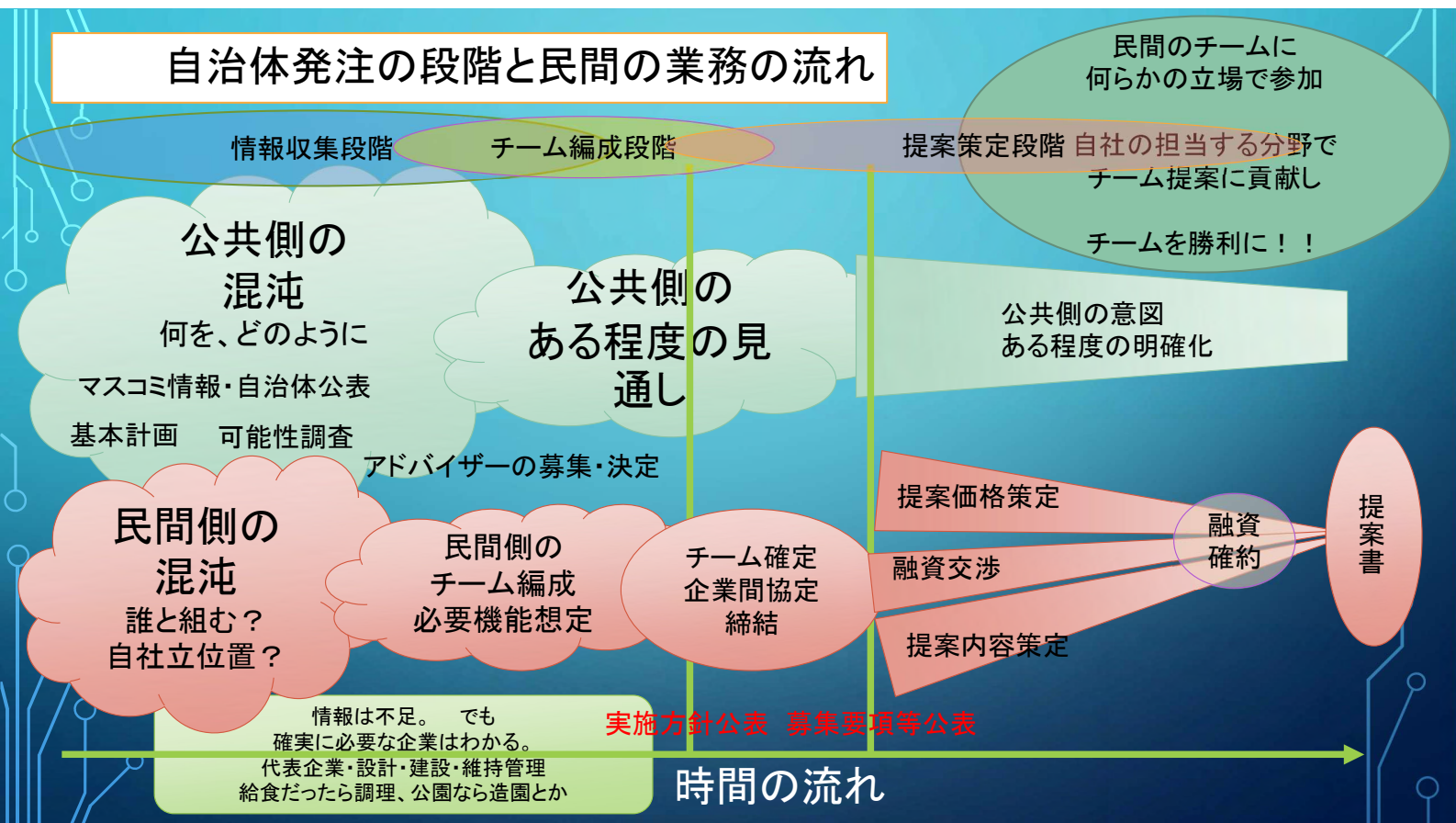
• 945	沖縄県 うるま市	勝連城跡周辺整備事業	20/01
• 944	沖縄県 読谷村	総合情報センター及び周辺環境整備事業	21/01
• 943	中部地方整備局	名古屋第4地方合同庁舎整備等事業	21/01
• 942	熊本県 山都町	下市PFI住宅整備事業	21/01
• 941	兵庫県 姫路市	手柄山スポーツ施設整備等事業	21/01
• 940	徳島県	徳島県新浜町団地県営住宅の建替等事業	20/12
• 939	福岡県 福岡市	東部地域小・中学校特別教室空調整備 P F I 事業	20/12
• 938	大阪府 岬町	新たなみさき公園整備運営等事業	20/12
• 937	京都府 福知山市	つつじが丘団地ほか建替事業	20/12
• 936	埼玉県 所沢市	学校給食センター再整備事業	20/12

最近のPFI事業(21年1月～

• 952	大阪府	東大阪市	蛇草住宅C棟建替事業	21/02
• 951	山口県	周南地区衛生施設組合	新斎場整備運営事業	21/02
• 950	大阪府		豊中新千里北第2期住宅民活プロジェクト	21/02
• 949	滋賀県	米原市	観光・レクリエーション関連2施設公共施設等運営事業	21/02
• 948	山梨県	大月市	駒橋地区市営住宅建替・定住促進住宅整備事業	21/02
• 947	大阪府	東大阪市	旧上小阪東住宅整備事業	21/02
• 946	鳥取県	鳥取市	佐治町木合谷川水力発電事業	21/01

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

自治体発注の段階と民間の業務の流れ



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?

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

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

人脈・社脈 開発

公共向提案
民間向提案
金融向提案

課題解決スキーム

応礼を可能とするスキーム

融資機会紹介・保証紹介

手土産

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

普段からの情報収集

提案策定までの手順

2013/6/27

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	
(い) 自治体相談事項への回答	何らかの企画提案策定	
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
(う) 地元への発信	地域でのリーダーシップ	全国金融機関との打診・調査
目的1 情報源の確保		
目的2 ソリューション企業のイメージ醸成	何か解決してくれるグループ(企業)	
(B) 地元協力企業・人材の発掘	ゼネコン・維持・運営・弁護士等	
(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	地元経済界との協議
(い) コンソーシアムメンバーの確保	ゼネコン・維持・運営	大手・大手・地場ゼネコン
目的1 地元協力企業の確保	提案時有利に(地元貢献)	との協力協議・打診調査
(う) 営業地域の拡大	営業外で協力企業・人材確保	
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		
(A) pfinet.jpの情報整理		
(a) 可能性調査以前の情報		給食運営・ビル管理・造園
(い) 可能性調査の発注情報	担当コンサルリスト・取り組み模索開始	清掃・整備等々
(う) PFI案件決定の情報	コンソーシアム編成開始	
(え) アドバイザー募集情報	コンソーシアム編成確立	
(お) アドバイザー決定情報		
(か) 実施方針の公表情報	プロジェクト会議開始	
(き) 入札公告・文書発注	提案策定開始	

最近の追加

サウンディング
への
参加体制

コンソーシアム 編成

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)

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

構成・協力企業手弁当

(2) 案件の分析

地域 取り組み地域か?

地域の特長

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

(あ) 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

(い) 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

(う) 条件の設定と企業間協定書の締結

基本構想・基本計画

提案作成会議 運営

1 プロジェクト リーダーの 力量が 大きく ものをいう

いい提案に誘 導する経験 を!

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)

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

② 参加表明資料の準備

各社で準備

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

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

実施方針案

入札説明書

要求水準書案

事業契約書案(基本協定書案)

様式集

落札基準

(2) 提案提出の基本方針の決定

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

② 目標価格の設定:設計・建設・維持管理・金利・SPC経費 等

③ 提案文書の書類デザイン:ページデザイン:文字種類:大きさ:文体:強調方式 等

④ 提案策定の分担・組織・スケジュールの決定

分担当・組織図・スケジュール表作成

提案コンセプト策定

目標価格設定書作成

提案様式ページデザイン作成

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・情報伝達ルールの決定

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

(A) 参加表明書類のとりまとめ

(あ) 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

チェックを確実に行う。

(B) 提案様式集の項目別作成担当者の決定

(あ) 事業計画に係る提案のページ

代表企業が中心

(い) 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

(う) 維持管理・運営に係る提案のページ

維持管理・運営企業がドラフト作成

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

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

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

提案作成会議運営

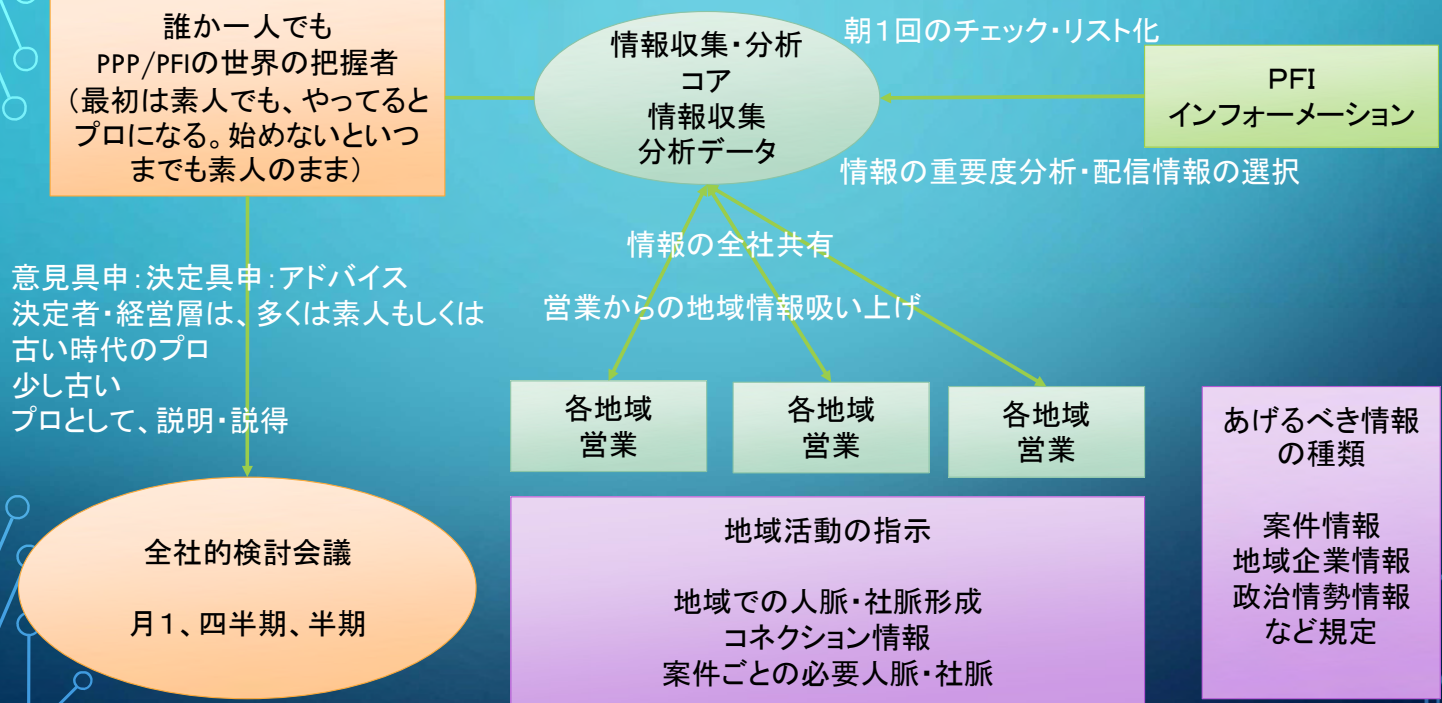
2

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

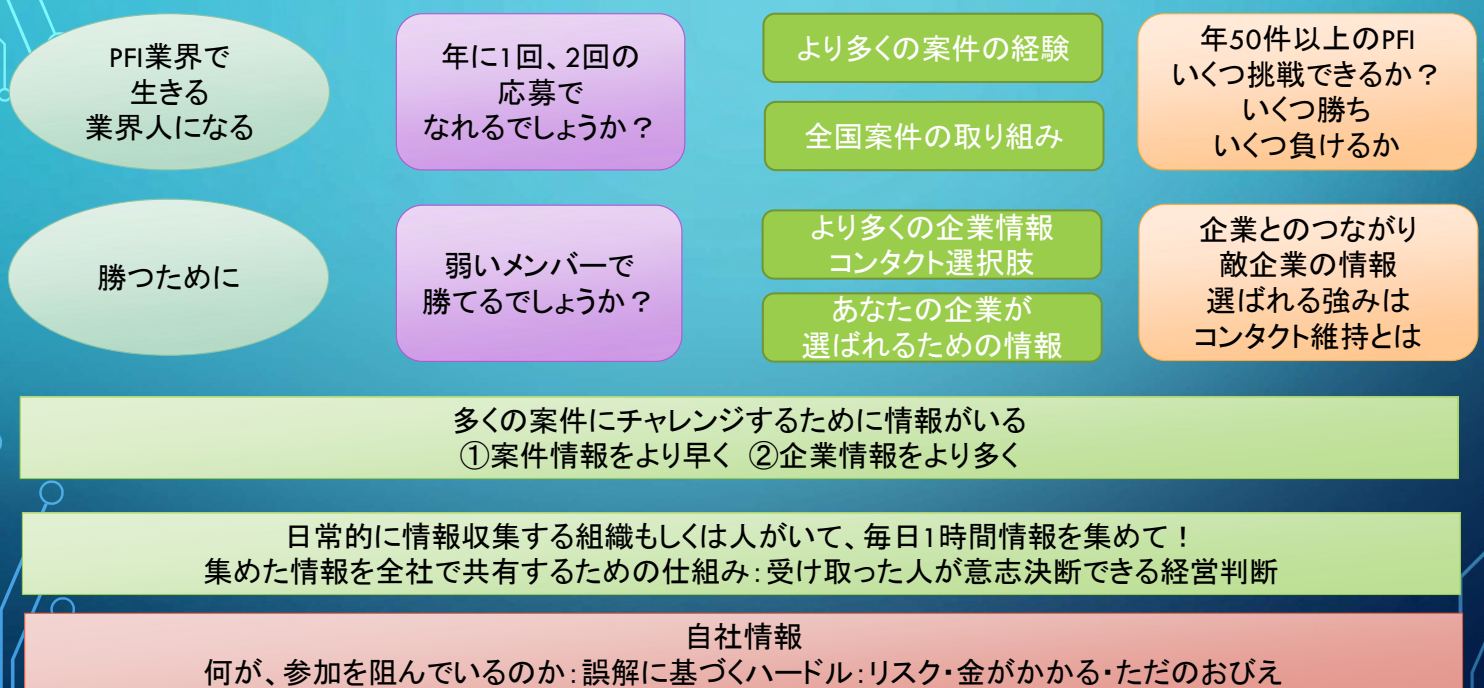
(C) 作成とりまとめの体制整備	代表企業が最終とりまとめ PC操作員の確保
(a) 作成するソフト・PCの準備	ワード・エクセル・イラストレーター等
作成したドラフトの集中管理	提案書管理者の選定
作成スケジュールと人員確保	打ち込み・ファイリング・ナンバリング等
(D) 目標価格・提案基本方針の各担当への徹底とフォローアップ体制の整備	設計・施工見積チームが 目標価格を忘れていないか？
(a) プロジェクト会議への進捗報告と開催時期の適切な設定	
目標価格近辺から逸脱していないか、キチンと確認とため押しの実施	
提案策定方針から逸脱していないか、キチンと確認とため押し	
(i) 各社が価格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としていないか あらたな調達先の発掘	
安くするための最大努力・詰めの要求	
(u) 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しぼっているか？	
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 人がある。その人より一人一人が
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	しっかり考え、勝っているか？
(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	審査員情報・庁内力勢力図 敵情報
(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
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親しくしておく	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

普段からの
情報収集について
社内体制の一提案

情報収集体制



情報の大切さ



情報整理原票：191210現在

1. 通しNo.
2. 最初に情報に接した年月日：19121001
3. 都道府県名 神奈川県
4. 発注自治体名 山北町 定住対策室 ○○
5. 案件 水上地区定住促進住宅
6. ステータス 基礎・実施・説明・募集・……落札。講評：中断・消去
7. 自社担当 横浜支店 ○○
8. 取り組み N.P.G：代・構・協・A
9. リーダー ○○（だれに責任をもたせてやるか：決定者・経営者の人選責任）
10. チーム組成 代表・設計・建設・維持・運営・不動産・テナント
11. その他 概要・予定金額・落札金額・アドバイザー・落札T概要

情報の加工・分析（たとえば）

	事業期間 (年)	住居タイプ・戸数					落札提案金額 (千円)	専有 1 m ² あたり単価 (千円/m ²)
K 町（2 期）	30	35	m ²	单身向け	10	戸	510,870	365
		70	m ²	ファミリー	15	戸		
S 町	30	70	m ²	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！

混沌の時期の取り組み

この時期の基本姿勢
敵が少なくなる発注に誘導

発注スキームを難しく
する

民間収益の併設
複合施設
長期事業
実施業務を増やす
できる企業の少ない

必要機能想定(基礎)
設計・建設
維持管理とか

民間収益事業企業
複合事業企業
融資金融機関
実施できるメンバー
特殊業務企業
特殊法人
(福祉・学校・医療)

必要なくなるかも知れなくても
その地域・分野で動き回って
早く企業を抑えにかかる

我がチームがいかに強いかの印象
勧誘先企業にリスクが少ない建付け
負担費用はできるだけ少ない建付け
チーム運営の民主制

有力企業を仲間にして、
強いチームができれば・・・勝てる

企業間協定書

サウンディング
民間側からの提案活動

もちろんなんでもできませ！
我々は必ず応募します！

これが言えるように！！

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

どんな企業が
必要か？
の
意思統一

より多くの業界と接触

対象企業と
どの程度の
付き合いか？

特定したら

案件の分析
だれを
集めるか？

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

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？

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

專門家

教育

保育

福祉

商業

民間住宅

金融

保險

情報

提案技術

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」)

基本計画書(自分なりの様式で)

[illegible]

リーダーの基本資料・備忘録

コンソーシウムチームメンバー
の

共通認識資料

時間の経過・情報の充実に
応じて

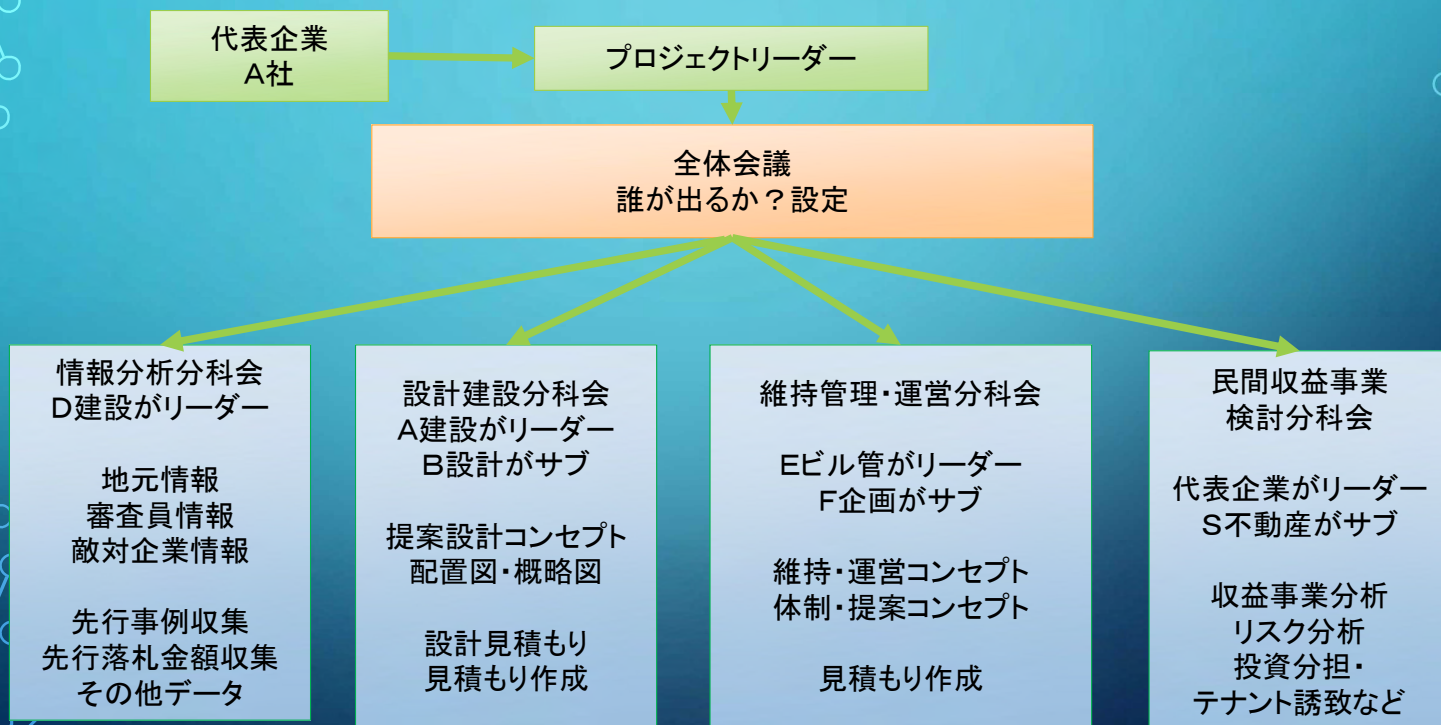
どんどん書き加えていく

ファイルナンバー

20191210003

のように
更新日時と順番が
わかるように

提案策定時コンソーシウム組織例



企業間協定書 (運営と提案に必須)

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

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

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〇〇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書が添付なければ応分の減点

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？

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

	様式	書類名	参加 表明	企画 提案書	規格	枚数	押印	電子 データ	提出 形式
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
	(様式 1-3)	入札説明書等に関する意見書	—	—	A4 縦	適宜	—	○	Excel
入札参加表明・参加資格確認申請	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（代表企業）	○	—	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)	添付書類提出確認書	○	—	A4 縦	適宜	—	—	
	(様式 2-7)	入札参加資格報告書	○	—	A4 縦	1	○	—	
	(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)	工事監理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)	運営企業の参加資格要件に関する書類	○	—	A4 縦	適宜	—	—	
入札評選	表紙	入札評選	—	—	A4 縦	1	—	—	
	(様式 3-1)	入札評選届	—	—	A4 縦	1	○	—	
	表紙	入札書類	—	○	A4 縦	1	—	—	
	(様式 4-1)	入札書類提出書	—	○	A4 縦	1	○	—	
入札書類	(様式 4-2)	要求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)	入札価格計算書	—	○	A4 縦	1	—	—	
	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)	資金調達の計画、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)	環境への配慮	—	○	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！

	様式	書類名	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 5-11)	入札価格等内訳書（施設整備費相当額）	—	○	A4 縦	1	—	○	Excel
	(様式 5-12)	入札価格等内訳書（維持管理費相当額）	—	○	A3 横	1	—	○	Excel
	(様式 5-13)	入札価格等内訳書（運営費・開業準備費相当額）	—	○	A3 横	1	—	○	Excel
	(様式 5-14)	開業準備書	—	○	A4 縦	適宜	○	—	—
施設整備業務に関する提案書	表紙	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
維持管理業務に関する提案書	(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
	表紙	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
開業準備・運営業務に関する提案書	(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
	表紙	開業準備・運営業務に関する提案書	—	○	A4 縦	1	—	○	Word
	(様式 8-1)	開業準備	—	○	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
施設整備業務に関する提案書（図面集）	(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
	(様式 8-5)	配送・回収業務、学校配膳業務	—	○	A4 縦	2	—	○	Word
施設整備業務に関する提案書（図面集）	表紙	施設整備業務に関する提案書（図面集）	—	○	A3 横	1	—	○	Word
	(様式 9-1)	設計概要	—	○	A3 横	適宜	—	○	PDF
	(様式 9-2)	ベース	—	○	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？

様式集エクセル版

- 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

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？

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？

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

最初は
手探り だけど

やってみないと
先の地平に立てない

とりあえず
言われた通り
やって！

常に変革
常に拡充

情報収集

中身(コンテンツ)
分析(役に立つ情報に)

リーダーは
自分なりの
コンセプトを構築

PFI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

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:

カリキュラム(次回第2回):代表企業とは

第2回 応用編 2時間

1. P F I / P P P 事業への参画
 2. P F I / P P P 取り組むための活動と手順
 3. チーム編成から提案書作成まで
 4. 公募資料の読み込み
 5. 総合評価による入札
 6. 事業の運営
- その他

ご清聴
ありがとうございました。

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