

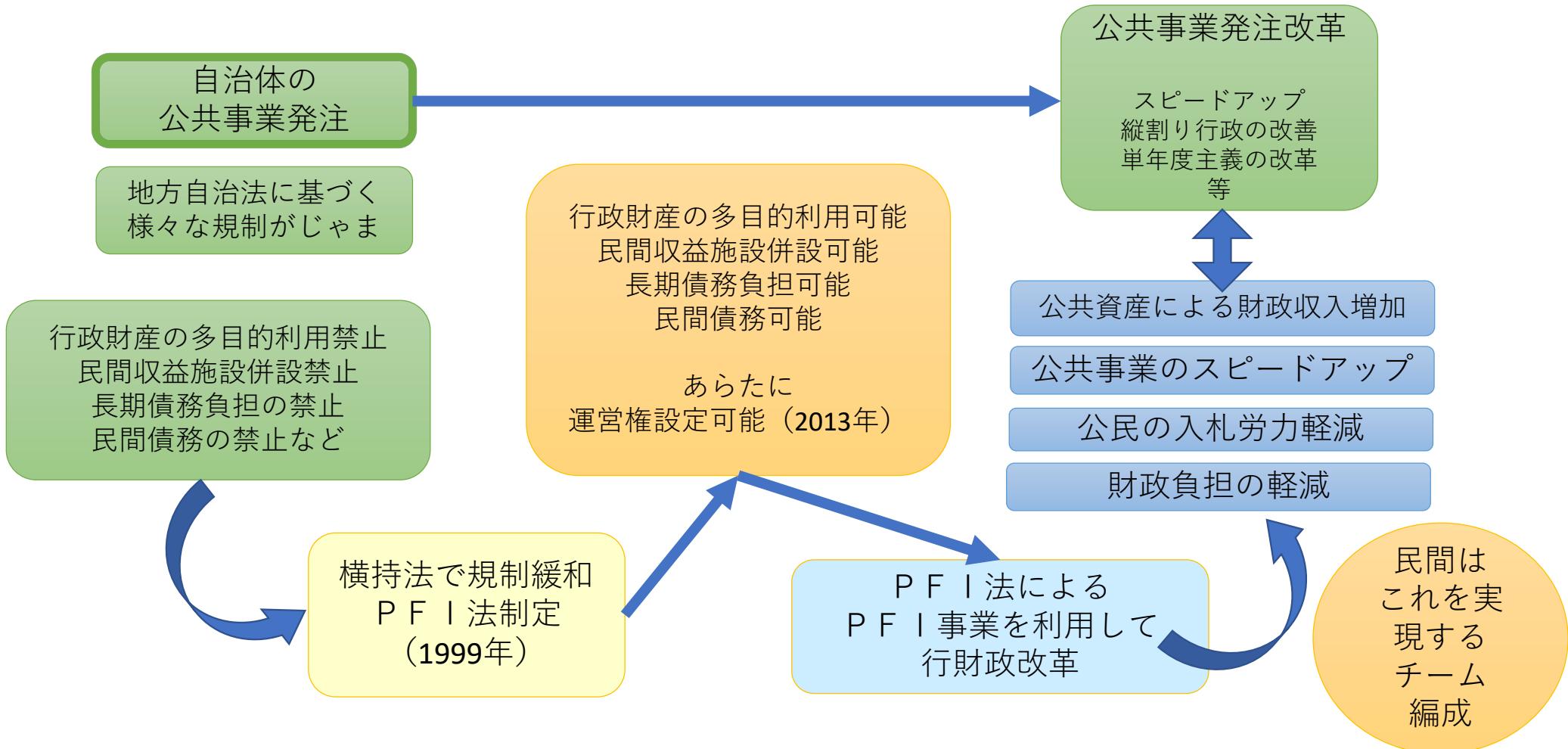
PFI事業推進の社内体制づくりとチームづくりのノウハウ - 結果を出す組織力 -

2026年1月29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

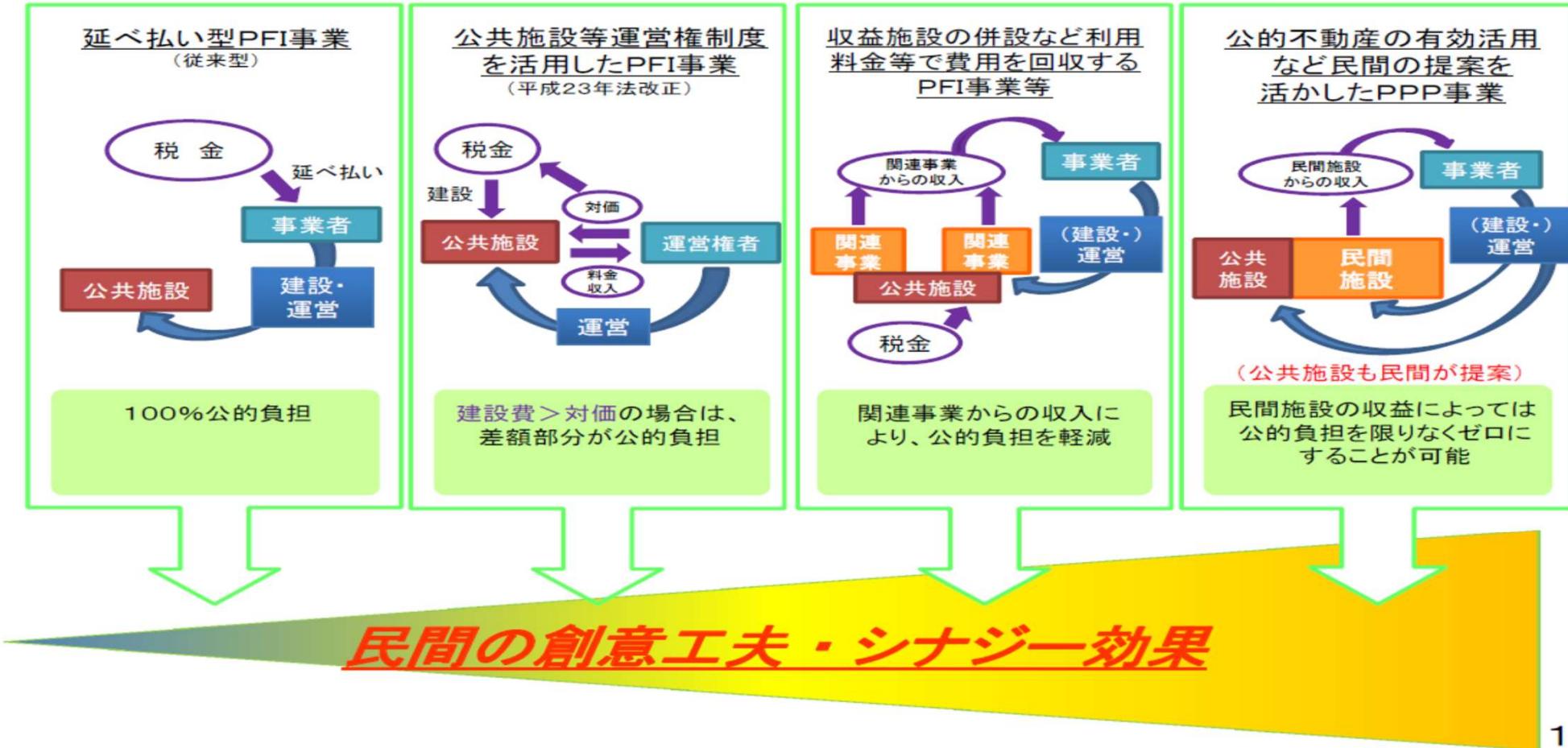
E-mail y.iba.jj2@gmail.com
kumi.yamamoto.mp@gmail.com

公民連携（PPP・PFI）とは



PPP/PFIの抜本改革

: 民間投資



自治体がPFIにする目的

1. 一括発注 PFIにしなくてもできるが、すべてPFIはこれ
業務の一括発注
多様な施設の一括発注 }
 - チーム編成が必要
企業グループの組成
2. 民間資金の活用
 - 融資組成が必要
金融機関との交渉・FM能力
3. 事業全体の運営委託
 - SPCの設立・経営
事業マネージメント・会社経営

自治体がPFIに参入する方法

1. 一括発注 PFIにしなくてもできるか

業務の一括発注
多様な施設の一括発注

このほかにチーム全体で必要な能力

提案作成能力
プレゼンテーション能力

個々の業務遂行能力

今日のセミナーでは触れない。

民間企業グループのうち

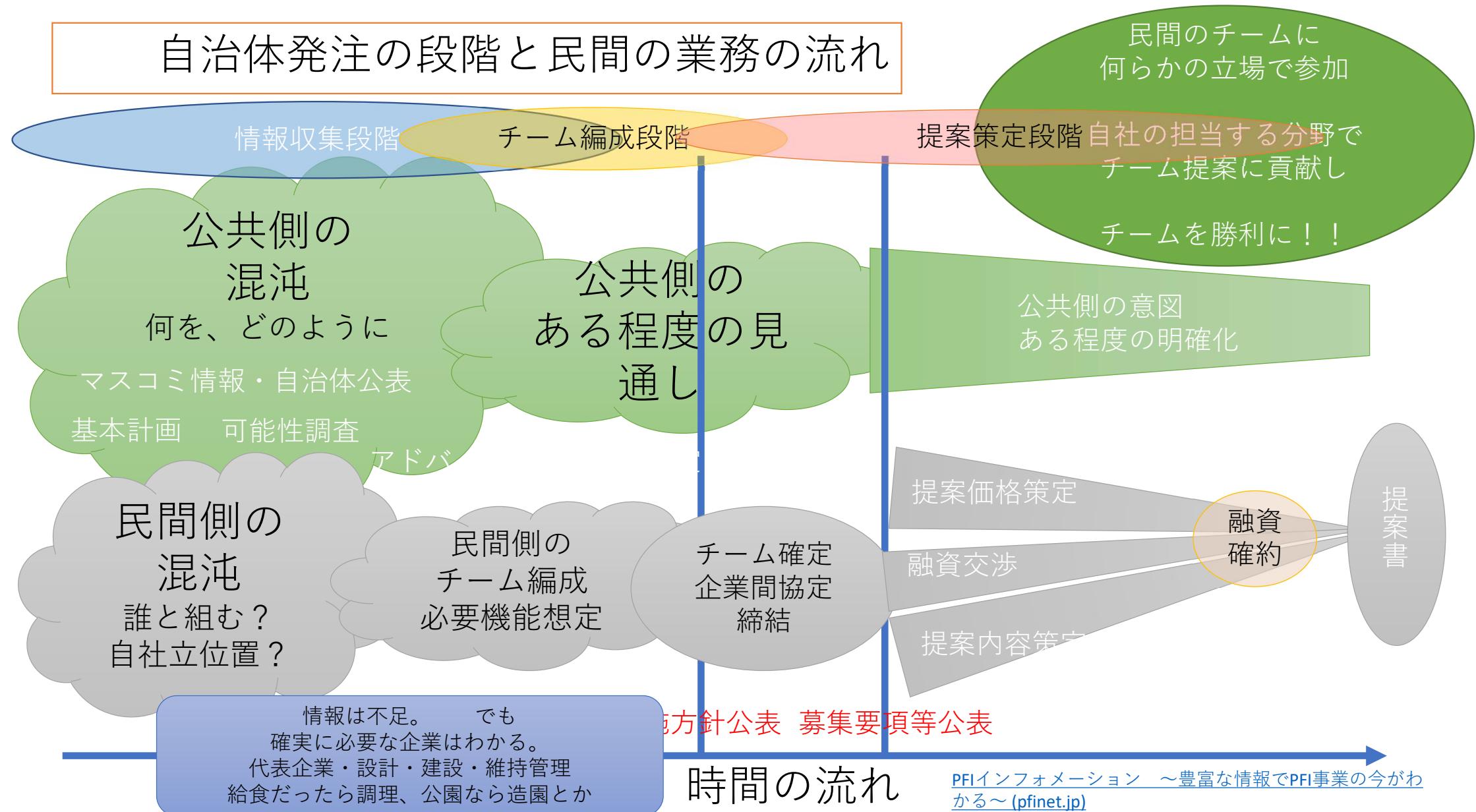
オリジネーター企業
金融組成担当企業
SPCの運営・経営受託企業
に必要な能力

チーム編成が必要
企業グループの組成

融資組成が必要
金融機関との交渉・FM能力

SPCの設立・経営
事業マネジメント・会社経営

自治体発注の段階と民間の業務の流れ



**これは、取り組み案件ターゲットが
ほぼ決まった後の話**

**その前に
それ以前のやるべき業務の話をします。**

PFIに参入すると決めたら必要な業務

自社が中心となって
チーム組成しようとする
企業

オリジネーター・プロマネ企業

他社が組成した
チームに参加したい
企業

構成企業・協力企業

1. 自社の営業テリトリーの決定：全国・関東・●●県とか
2. 営業域での情報収集方式・体制の構築
3. 営業域でのチーム候補企業情報
構成企業・協力企業（設計・建設・維持・運営とか）
4. 営業域での金融機関窓口の開拓
5. 地域情報収集体制構築

1. 自社本業の営業範囲での発注情報
2. 参加チーム動静情報収集
3. 自社の強み・弱みの整理・売り込みキヤッチコピー
業界1、地域で最強、最も安い、自治体への食い込み
4. オリジネーターへの手土産準備
出資できる、地域企業を掌握して、自治体への影響

PFIに参入すると決めたら必要な業務

自社が中心となって
チーム組成しようとする
企業

オリジネーター・プロマネ企業

1. 自社の営業テリトリーの決定：全国・関東・●●県とか
2. 営業域での情報収集方式・体制の構築
3. 営業域でのチーム候補企業情報
構成企業・協力企業（設計・建設・維持・運営とか）
4. 営業域での金融機関窓口の開拓
5. 地域情報収集体制構築

今日は、上を目指す企業の話を中心に！

構成企業・協力企業

PPP／PFI参入に備える 基本的な心構え

- ・プロジェクト推進手順に加え、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。
 - ・自治体アドバイザーなどに、自社がどんな分野で応募する企業か情報を伝えておく。
- ・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？
 - ・自社を仲間にすると、どんなメリットがあるか？

普段からの活動で大切なこと 勉強しておくこと

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

手土産

課題解決スキーム

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

応札を可能とするスキーム

テナント・イベント・だれかれ情報の在庫
事業に関するイデア・理想・公共事業の理想形イメージ

融資機会紹介・保証紹介

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
(あ) 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
(う) 地元への発信	地域でのリーダーシップ
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
(あ) 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
(い) コンソーシャムメンバーの確保	ゼネコン・維持・運営
目的1 地元協力企業の確保	提案時有利に(地元貢献)
(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
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
(A) pfinet.jpの情報整理	
(あ) 可能性調査以前の情報	
(い) 可能性調査の発注情報	担当コンサルリスト・取り組み摸索開始
(う) PFI案件決定の情報	コンソーシャム編成開始
(え) アドバイザー募集情報	コンソーシャム編成確立
(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

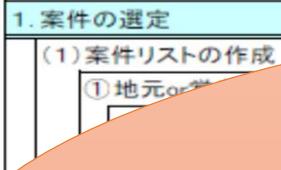
地元金融機関との協議開始
全国金融機関との打診・調査

地元経済界との協議
大手・準大手・地場ゼネコン
との協議・打診調査

関連企業との協議
給食運営・ビル管理・造園
清掃・整備等々

最近の追加

自治体への
提案



ぜひ、毎日チェック

サイト：PFIインフォメーション

PFIインフォメーション～豊富な情報でPFI事業の今がわかる～

(B) 地元協力企業・パートナー	
(あ) 情報源・活動メンバーの確保	地域での活動の肩代わり
目的1 活動の多様化・効率化	
(い) コンソーシアムメンバーの確保	ゼネコン・維持・運営
目的1 地元協力企業の確保	提案時有利に(地元貢献)
(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
(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	
(あ) 可能性調査以前の情報	
(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
(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	プロジェクト会議開始
(か) 実施方針の公表情報	
(き) 入札公告・文書発注	提案策定開始

最近の追加

リリースへの
対応

地元経済界との協議
大手・準大手・地場ゼネコン
との協議・協議・打診調査

関連企業との協議
給食運営・ビル管理・造園
清掃・整備等々

最近の追加

自治体への
提案

コンソーシャム編成業務

2 コンソーシャムの編成

(1) 案件の分析

① 機能の整理

(A) 機能別声掛け企業リスト整備

必要な機能担当企業リスト

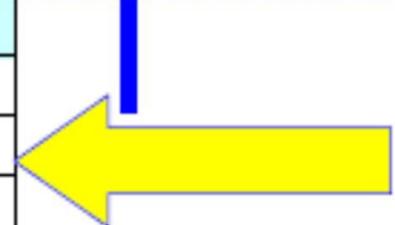
分野 ゼネコン・設計・維持・運営・設備・下請け協力企業・情報・金融・保険等

(B) コンソーシャ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

負けると捨て金
できるだけ少なく

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

(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	
(1) 発行文書の読み込み	(PLチームの能力が極めて大切)	可能性調査報告書
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	実施方針案
② 参加表明資料の準備	各社で準備	入札説明書
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	要求水準書案
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		事業契約書案(基本協定書案)
(2) 提案提出の基本方針の決定		様式集
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		落札基準
② 目標価格の設定: 設計・建設・維持管理・金利・SPC経費 等		提案コンセプト策定
③ 提案文書の書類デザインの決定: ページデザイン・文字種類・大きさ・文体・強調方式 等		目標価格設定書作成
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	提案様式ページデザイン作成
(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)	提案策定詳細スケジュール表
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		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
(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	チェックを確實に行う。	
(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	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
（い） 施設計画に係る提案のページ	設計・建設企業が中心	売りピントチェックリスト
作成リーダーの選定	大部分は設計担当者がリーダー	作成・チーム内共有・全員が認識
（う） 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	

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！

チーム内企業から、プロジェクトマネージャーを選定
特段の費用が不要
チームメンバーに平等な運営？
能力？

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
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		

プロのプロジェクトマネージャーを採用
費用必要
経費 + 成功報酬型の契約
勝っても負けても、費用負担が生じる契約はNG
誰が雇用主になるか？：平等な運営を保証するには？
能力？ どう評価する？

提案作成会 議運営

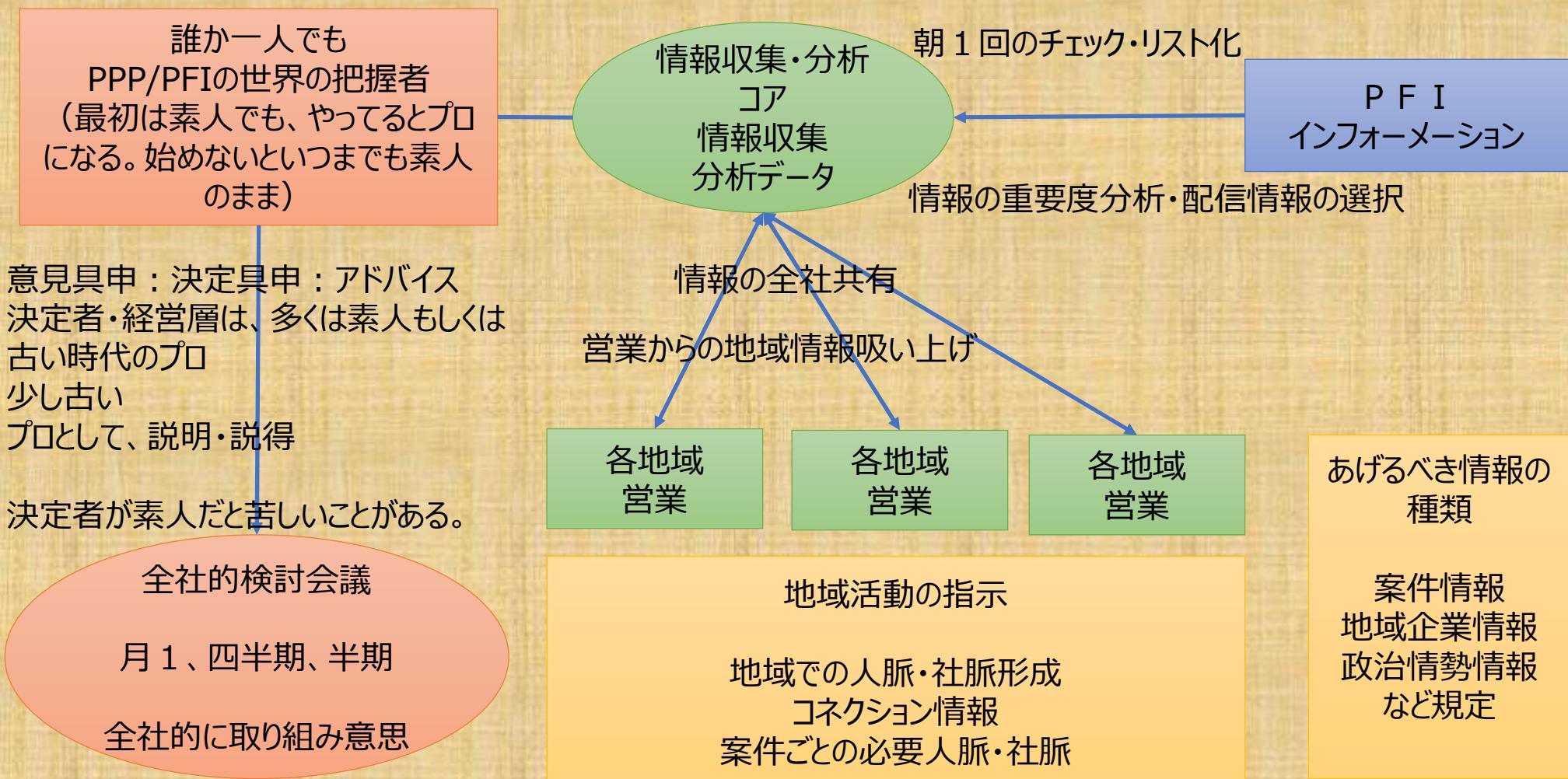
2

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
(あ) 作成するソフト・PCの準備	PC操作員の確保
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？
(あ) 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、キチンと確認とだめ押しの実施	
提案策定方針から逸脱していないか、キチンと確認とだめ押し	
(い) 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しとしていないか 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	
(う) 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？	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？
最後は参加している人、ひとり一人の勝負	
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	審査員情報・庁内力勢力図
(あ) 関連して公表されている資料収集	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	具体的性のチェック
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？	
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	会議雰囲気の演出
(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	
(B) 適切な会議スケジュールと会議推進	ビジネスなので、遠慮無用
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なっておく	PFIの基本的な考え方の勉強機会
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	官・民対等の考え方
個別の説得・説明等肌理こまかなる運営	
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 (担当は一人で十分)



情報の大切さ

PFI業界で
生きる
業界人になる

勝つために

年に1回、2回の
応募で
なれるでしょうか？

弱いメンバーで
勝てるでしょうか？

より多くの案件の経験
全国案件の取り組み

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

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

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いる
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

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・アドバイス・落札T概要

情報整理原票：191210現在

- 1. 通しNo.
- 2. 最初に情報に付する年月日
- 3. 都道府県名
- 4. 市町村名
- 5. 施設名
- 6. 施設の概要
- 7. 施設の運営目的
- 8. 施設の運営の実績
- 9. 施設の運営の実績
- 10. チーム名
- 11. その他

**PFIインフォメーションには
発注7文書**
審査講評
審査結果
落札グループ情報
参加グループ情報
落札金額
提案概要

などの情報

落札金額
落札T概要

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 m ² あたり単価 (千円/m ²)
K町（2期）	30	35	m ²	単身向け	10	戸	365
		70	m ²	ファミリー	15	戸	
S町	30	70	m ²	ファミリー	26	戸	345
T町	30	70		ファミリー	40		360
K市	30	60		ファミリー	20		398
		75		ファミリー	20		
K町（1期）	30	70		ファミリー	36		333
T町	30	70		ファミリー	24		356
N町	30	70		ファミリー	250		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！

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1m ² あたり単価 (千円/m ²)
K町（2期）		住宅：専有面積当たり とか 戸あたり 給食センター：食数当たり とか 整理が比較的容易な案件もある が		365
S町				345
T町				60
Y町		難しいものもあるので、有効な指標を考え出すと、有利に 都市公園とかウォーターPPPとか		33
K町		何を指標にして、事業費の推測・提案金額を想定		333
T町				356
N町				365
M町	30		2,23	
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！

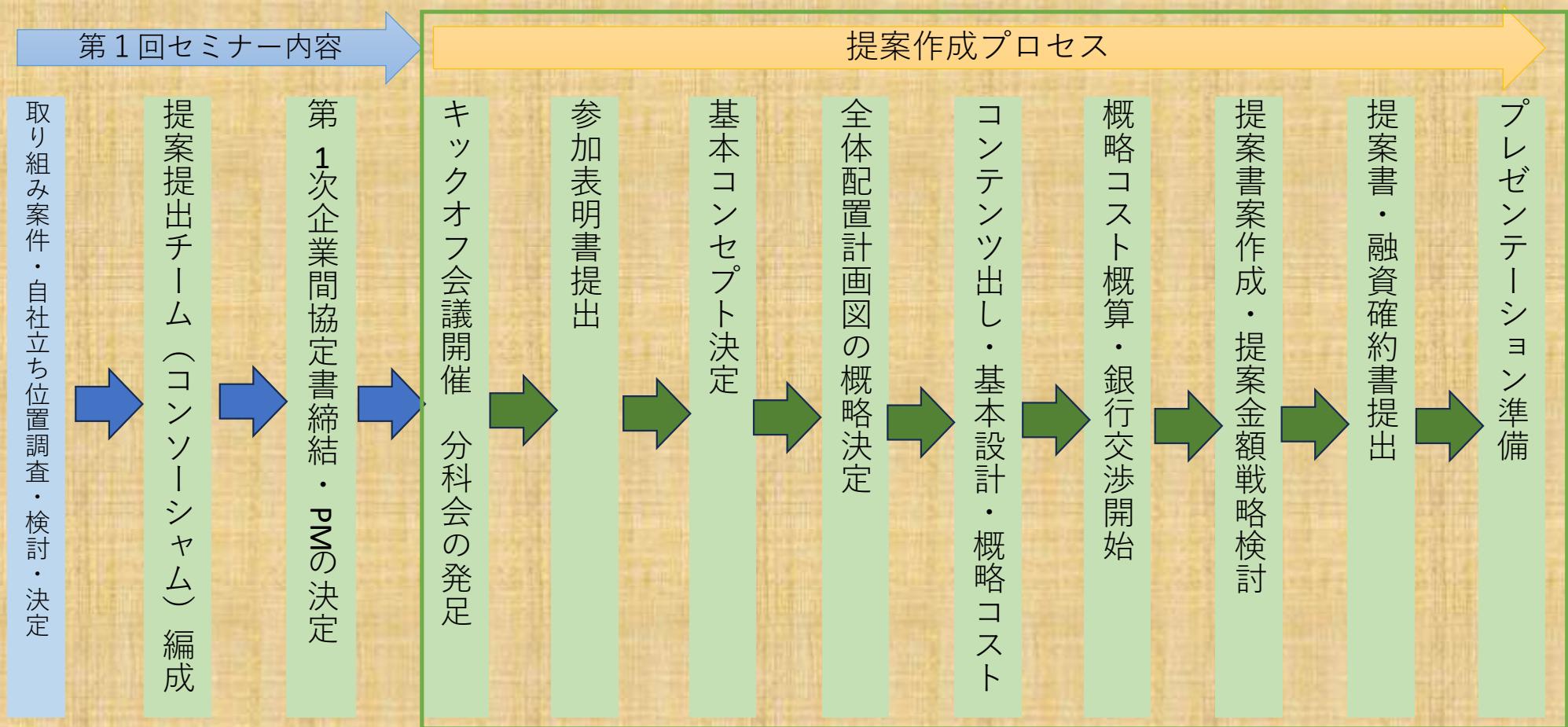
応札案件が決まって
自社の立ち位置が決まつたら

自社がオリジネーターとかチームの中心になるなら

具体的なチーム編成に着手
企業リクルート

リクルートツールは
事業企画書（目論見書）・企業間協定書の素案

取り組み開始から提案までの流れ



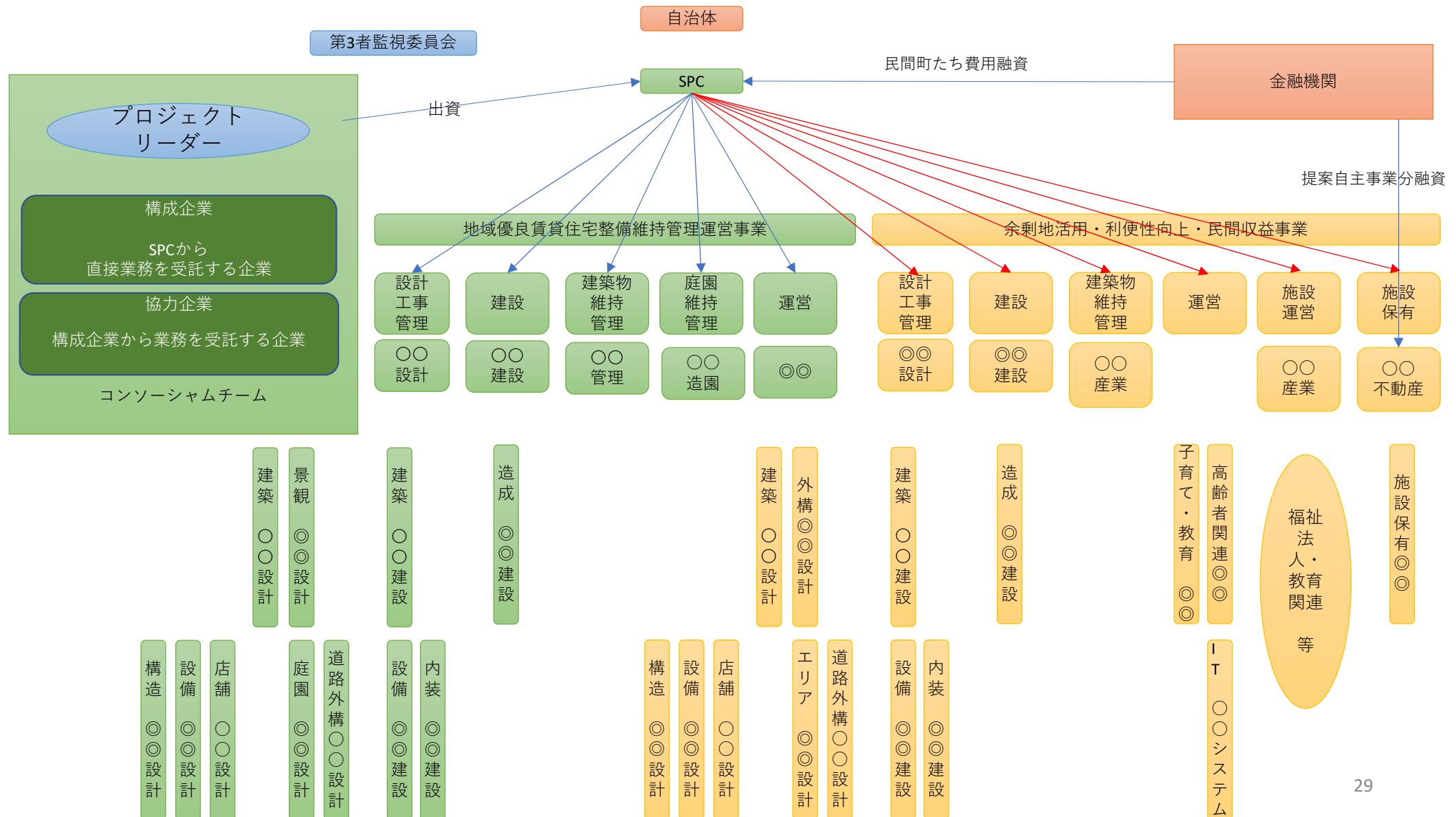
チーム編成

ツールの整備について

1. 事業企画書（目論見書）
2. 企業間協定書

事業企画書（目論見書）に記載すること

1. 発注書（実施方針 募集要項 等 順次公表される）の記載内容のまとめ
どんな事業：内容・スキーム・予定価格が公表されてたら、
今現在、公表されていること：時々刻々と変化していくのでその都度、改定していく
2. 自分たちのコンソーシアムチームの概要
想定しているチームの内容・機能分担と各社の権利義務
各社の業務分担・義務・費用負担の概要：組織図・提案作成費用分担案
3. 今考えている提案方針案
価格勝負にいく、内容勝負で行く とか
4. わかってる範囲で、敵対グループの想定



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、電気やってとか、

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

審査委員会にとっては

提案書の記載の

エビデンスになるもの

企業間協定書

各チームメンバーの役割と権利明記

秘密保持の条項（別に秘密保持契約を結んでもいい）

提案策定費用の分担（負けた時は捨て金）

企業間協定書記載内容

ひな形が欲しい方は
お申し出ください。

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、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

ご清聴ありがとうございました。

関連参考資料参照

公民連携webプラットフォーム

<http://pfinews.com>

お問い合わせ・文責

y.iba.jj2@gmail.com

kumi.yamamoto.mp@gmail.com