

## 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3回 事業運営の詳細～

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](mailto:y.iba.jj2@gmail.com)

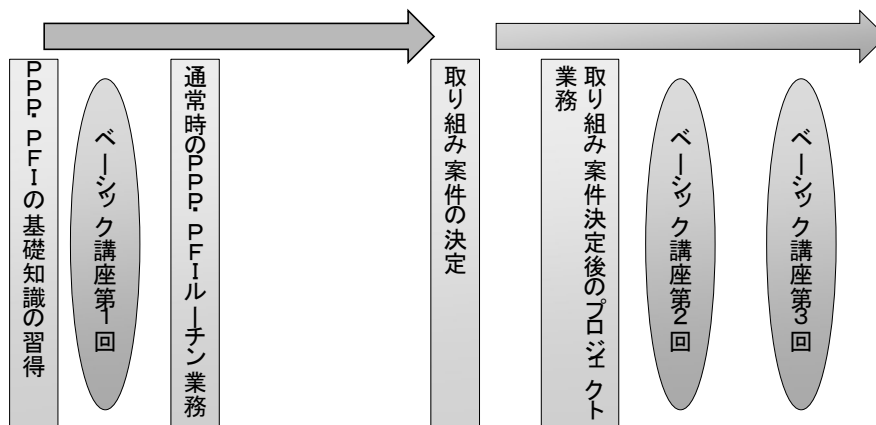
[kumi.yamamoto.mp@gmail.com](mailto:kumi.yamamoto.mp@gmail.com)

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なかった企業は、新しい営業範囲の拡大・新規事業である。



2

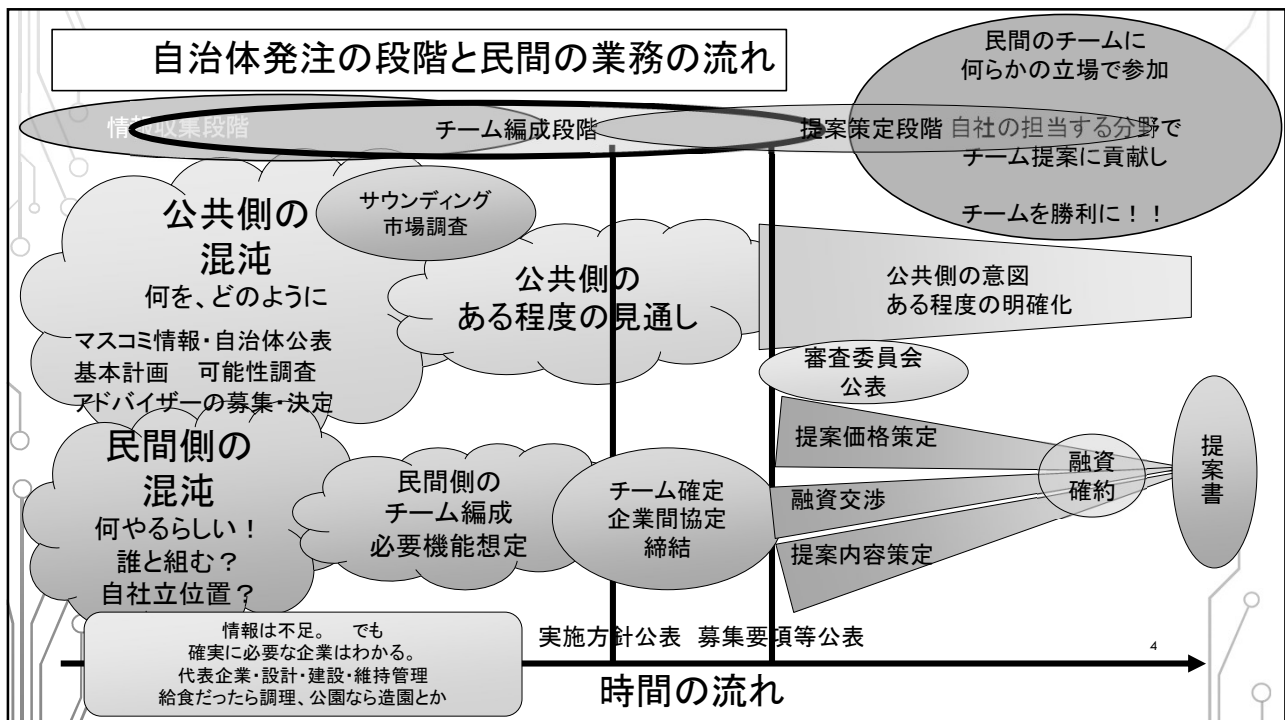
## ベーシック講座：3回のタイトル

### ・第1回：PPP・PFI事業とは

### ・第2回：事業推進の手順

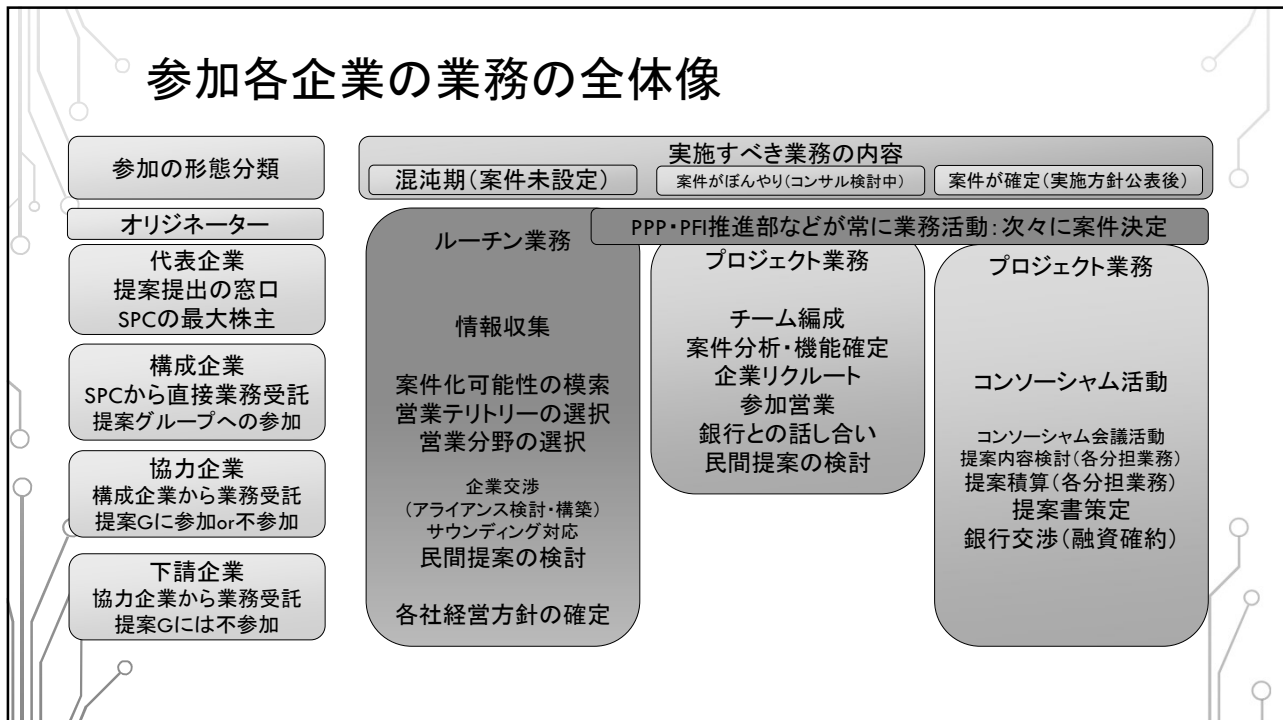
### ・第3回：事業運営の詳細

3



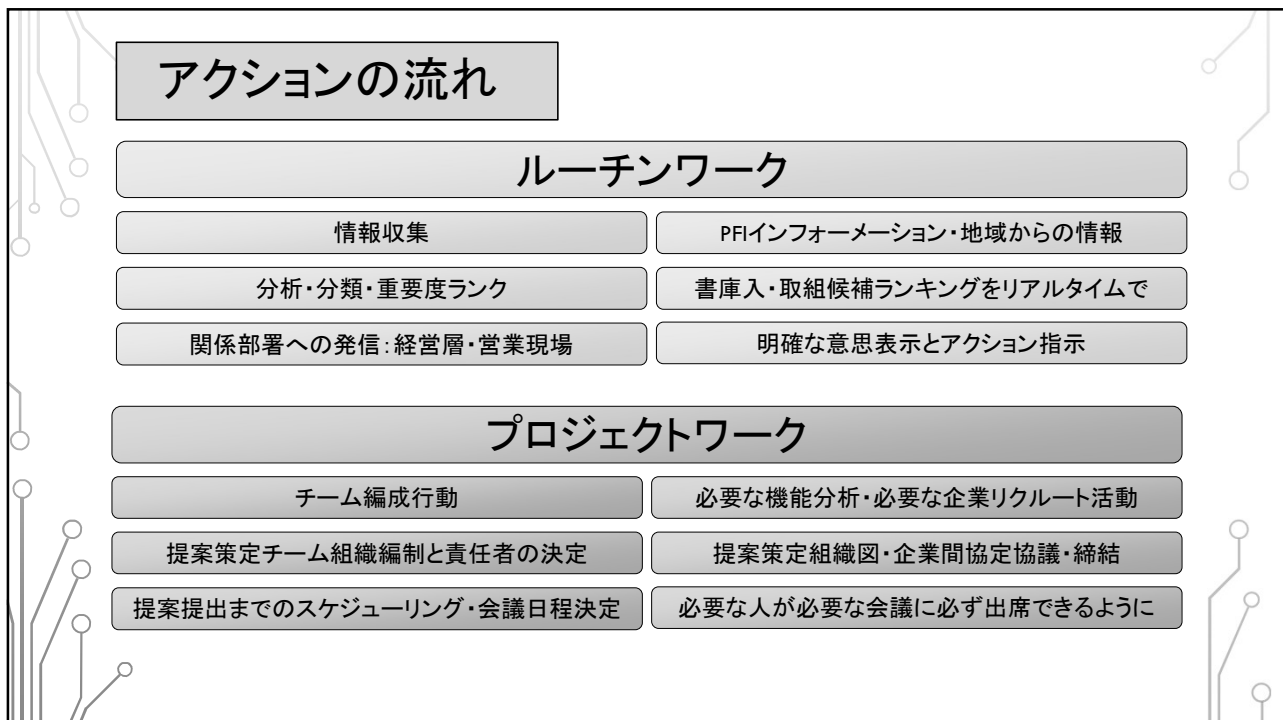
4

## 参加各企業の業務の全体像



5

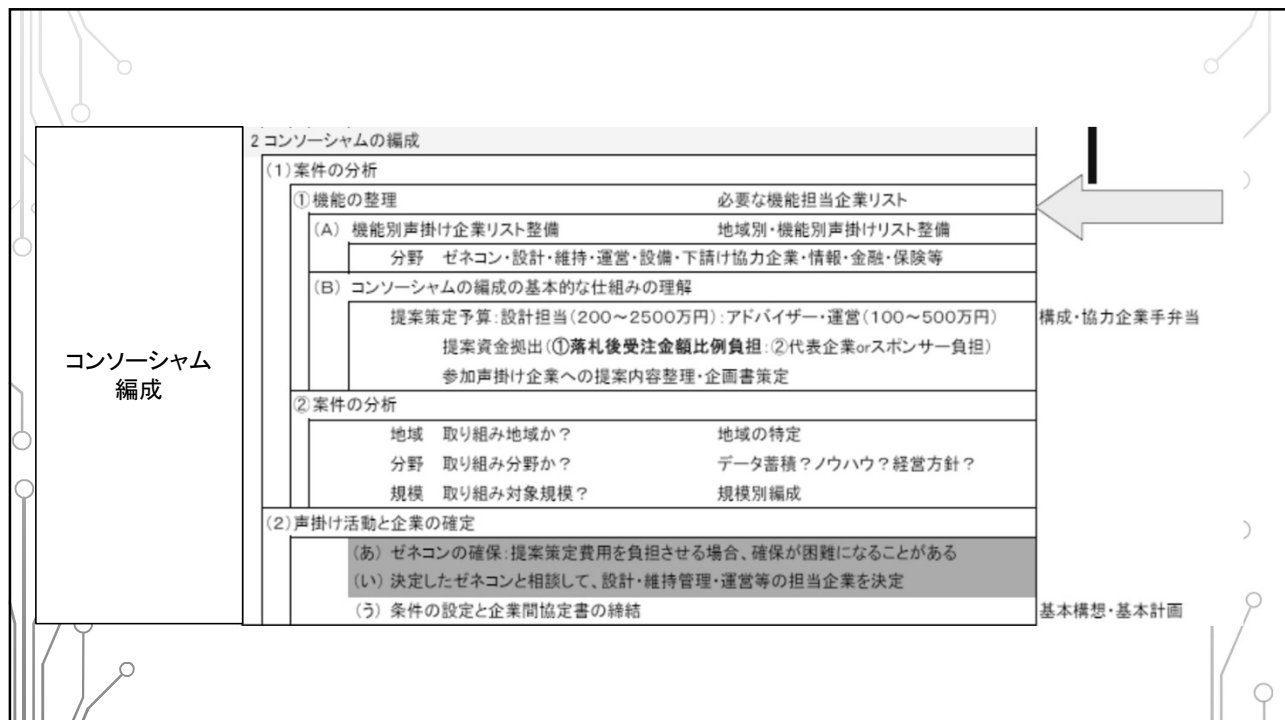
## アクションの流れ



6



7



8

## 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)        | 実施方針案                                                                  |
| 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決定 : 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<br>入札説明書・要求水準書<br>審査基準・様式集<br>契約書・質疑回答                     |
| (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                                   | チェックを確実に行う。             |                                                                        |
| (B) 提案様式集の項目別作成担当者の決定                         |                         | 疑問点リスト<br>要求事項チェックリスト<br>提案コンセプト作成<br>売りポイントチェックリスト<br>作成・チーム内共有・全員が認識 |
| (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          |                                                                        |
| (u) 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       |                                                                        |

9

## 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                                         |
| (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<br>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<br>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                         |                                                      |
| (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<br>人がいる。その人より一人一人が<br>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       | 審査員情報・庁内カネ力図<br>敵情報                                  |
| (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                                    |
| 参入企業の過去のPFIの状況資料収集分析                      |                                                      |
| 審査員の審判の主張等の把握                             |                                                      |
| (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      | 会議雰囲気演出                                              |
| (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                      | 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・説明等肌理にまかな運営                         | 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！<br>契約したことを守る・守らせる                  |

10

## 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

サウンディング  
民間側からの提案活動

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)

もちろんなんでもできまっせ！  
我々は必ず応募します！

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**

これが言えるように！！

11

## ルーチンワークについて

会社内の方針として

公共事業の、公民連携発注方式への取り組み方針

公民連携マーケットへの参入方針

会社の取り組み戦略とアクションプラン

ある程度確固とした決定：3年程度は最低でも取り組む必要

12

情報整理の例

| 年月   | 自治体  | 案件名        | ステージ  | 事業規模 | コンサル |     | 担当   | 格付<br>4/15<br>時点 |
|------|------|------------|-------|------|------|-----|------|------------------|
| 21/4 | 津久見市 | 街中観光拠点     | 基本計画  | 不明   | 梓設計  |     | 九州支店 | C                |
| 21/4 | 明和町  | 小学校再編      | 可能性   | 不明   | 百五総研 |     | 中部支店 | A                |
| 21/4 | 小諸市  | 飯綱山公園P-PFI | 対話調査  | 不明   | 公募中  |     | 関東支店 | A                |
| 21/4 | 倉敷市  | 調理場・校舎整備   | 事業者公募 | 17億  | 不明   | DBO | 中国支店 | B<br>遅いか？        |

| 情報掲載日      | 内容                                            |
|------------|-----------------------------------------------|
| 2024/10/31 | MURCと契約/広域防災拠点整備防災公園PFI支援/愛知県                 |
| 2024/10/31 | スモールコンセッション/25年1月までに連携基盤/官民で案件形成/国交省          |
| 2024/10/31 | 最優秀に日本総研/体育館PFI事業者選定支援/八戸市                    |
| 2024/10/30 | 事業者辞退で不調/北市民健康文化センター改修/相模原市                   |
| 2024/10/30 | 総事業費 約40億円/26年度から設計着手/夕張市の新庁舎建設で基本計画案         |
| 2024/10/30 | ユニ・アジアグループに/BTO堤根余熱利用施設/川崎市                   |
| 2024/10/29 | 改良費は年平均約16億/34年度に普及率87.8%/会津若松市が下水道戦略案        |
| 2024/10/29 | デロイトトーマツに/みなと緑地PPP調査/那覇港管理組合                  |
| 2024/10/29 | 提案の提出なし/平和大通り官民連携エリア公園整備/広島市                  |
| 2024/10/29 | 11月15日まで回答受付/ウォーターPPP/福島県昭和村                  |
| 2024/10/29 | 日本環境衛生センターに/汚泥再生センター設計・施工監理/川越市               |
| 2024/10/29 | 梓設計に決まる/国際プール利活用基礎調査/横浜市                      |
| 2024/10/29 | 11月8日まで参加表明/国立劇場アドバイザー/芸文振                    |
| 2024/10/28 | 港湾緑地活用へ意見交換会/まちづくり提案など共有/国交省港湾局               |
| 2024/10/28 | 25年度に事業者募集/鳴尾浜臨海公園南再整備P-PFI/西宮市               |
| 2024/10/28 | 官民連携など検討/第2期水道ビジョン案/熊本県                       |
| 2024/10/28 | 25年度に設計・施工者選定/厨房設備提案は12月6日まで/新学校給食センター/岩手県紫波町 |
| 2024/10/25 | 工事費試算は最大138億/30年度供用開始目指す/銚田市の新庁舎基本構想案         |
| 2024/10/25 | 11月22日まで意見募集/城北公園の再整備/静岡市                     |
| 2024/10/25 | 11月中旬に募集要項/大社エリア 交流・民間商業施設運営/島根県隠岐の島町         |

PFIインフォメーション 新着NEWS欄

## PFIインフォメーション 新着NEWS 記事の例

スモールコンセプション/25年1月までに連携基盤/官民で案件形成/国交省

国土交通省は、自治体の遊休不動産を活用するスモールコンセプションの普及啓発に向けたプラットフォームを2025年1月までに立ち上げる。自治体や民間事業者、金融機関、学識者などの参加を見込み、案件形成や先進事例の共有を図る。スモールコンセプションの機運醸成を図るイベントも11月12日に開く。

スモールコンセプションは廃校や古民家など自治体が所有する遊休不動産を使った10億円未満の小規模な官民連携事業を指す。地域課題の解決やエリアの価値向上につなげることが狙い。政府のPPP/PFI推進アクションプランにも取り組みが位置付けられている。

新設するプラットフォームは産官学金の団体や個人の参加を想定する。先進事例やノウハウを共有するほか、官民をつなぐ仕組みの構築やアドバイザーによる助言など案件形成に向けた活動、セミナーなどを通じた情報共有に取り組む。国交省と内閣府が事務局を務める運営委員会でプラットフォームの活動内容を決める。

国交省は23年11月にスモールコンセプションに関する有識者検討会を設置。検討の成果として24年3月に公表したスモールコンセプション推進方策でも推進会議(仮称)の設立が盛り込まれていた。

## 的確な情報発信とアクション指示

### 決定権者

- A: 経費を使ってアクションすることの許可
- B: 情報収集継続しますよ
- C: 状況の変化があれば、格上げします。
- D: 他からの働きかけがない場合やらない
- E: 取り組まない

### 現場

- A: 地元有力ゼネコンを探してコンタクトせよ
- B: 地元で自治体・他社の動き探って
- C: 待機
- D/E: アクション不要

情報整理表への反映  
格付け変更: 決定権者と現場への指示変更

## 情報収集とルーチンワークでの留意事項

1. 欠かさずできれば毎日実行・情報整理表の更新：公民連携業界のようなものがある：通に。
2. 適切なタイミングでの情報発信
3. コンタクトリストの包括管理：自分・決定権者・現場サイドのコンタクトリスト：漏れなく
4. コンタクトリストも格付け（A～E）
  - A:絶対に切れないよう、さらに親しくなるよう工夫：通常の業務でもチャンスあれば、互恵営業
  - B:絶対切れないよう、適当なタイミングでのストロークを投げる（情報提供・呼びかけ）
  - C: 特別アクションしないが、情報は補完
  - D: 特に何もしない
  - E: リストから棚卸時削除してもいい
5. 決定権者と現場サイド担当の動きの把握
6. 相手先自治体・企業への提案書の在庫保持とリニューアル出荷による提案コンタクト企画・指示

全社的な共通認識情勢に向け、絶え間ない情報発信と意識改革の努力  
 プロジェクト構築をする。ということの全社的認識  
 新しい事業分野であることの認識  
 収益構造が今までの本業とは違うことの認識  
 本業にはない知恵・ノウハウ・経験等が必要であることの認識

17

差出人: 株式会社内藤ハウス  
 送信日時: 2023 年 2 月 15 日 8:00  
 宛先: iba@image.ocn.ne.jp  
 件名: PPP【内藤ハウスとパートナーを組みませんか？】

一般社団法人国土政策研究会  
 良知 様

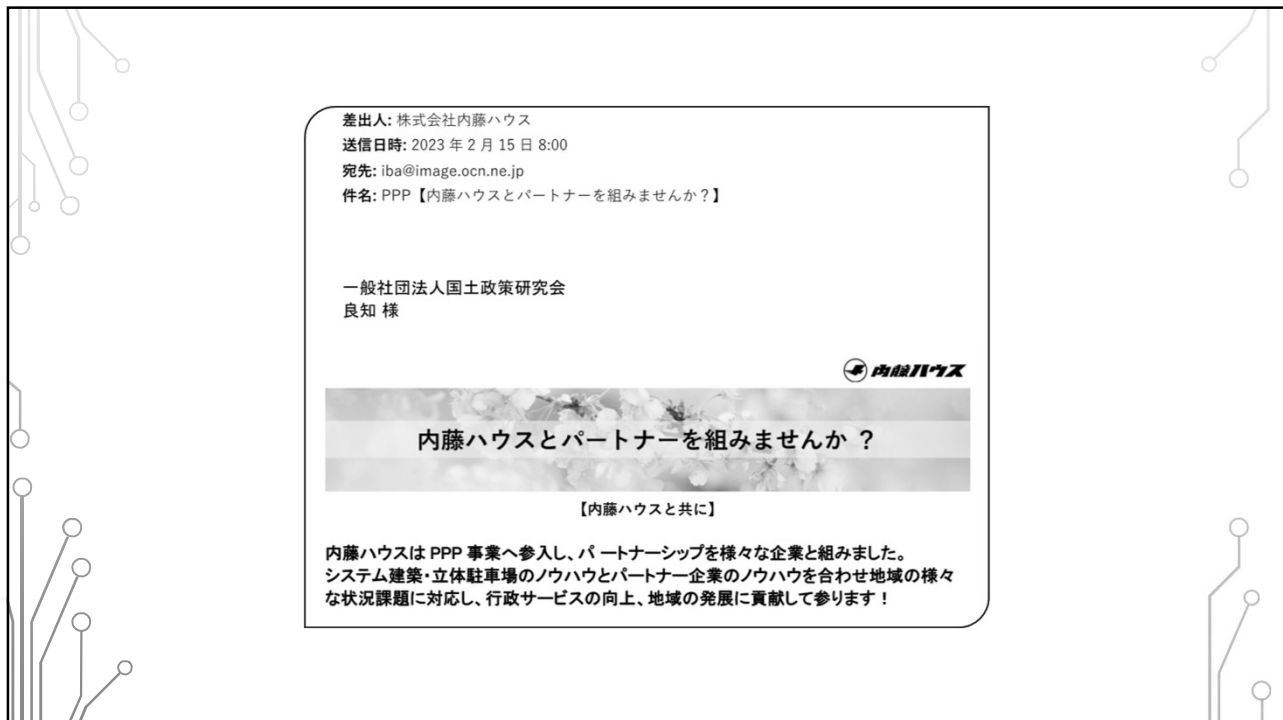


### 内藤ハウスとパートナーを組みませんか？

【内藤ハウスと共に】

内藤ハウスは PPP 事業へ参入し、パートナーシップを様々な企業と組みました。  
 システム建築・立体駐車場のノウハウとパートナー企業のノウハウを合わせ地域の様々  
 な状況課題に対応し、行政サービスの向上、地域の発展に貢献して参ります！

18



19

## PPP とは？

公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、効率的な行政サービスを実現するものです。  
 PFI や、指定管理者制度、公的不動産利活用事業(PRE)など、様々な方式があります。

### "例で見る"参加企業のメリット

#### ■ショップ・カフェ

運営・維持管理のノウハウとシステム建築を活かしたサービスをご提案

|                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| ◇店舗運営会社                 | ◇維持管理会社            |
| ▶ 長時間の安定した収入の確保         | ▶ 事業規模が大きく、利益にしやすい |
| ▶ 設計からの関与で理想的な店舗の実現     | ▶ 複数年契約の為、収支を見越せる  |
| ▶ 利用客が想定しやすく、明確なユーザーの確保 | ▶ 自社のノウハウを活かした提案   |

20

## ■店舗複合型駐車場

駐車場収入・テナント収入による独立採算によるサービスをご提案

### ◇設計事務所・建設会社

- ▶ 立体駐車場メーカーのノウハウ活用で、顧客満足度の高い施設を低燃費で提供
- ▶ メーカーへの発注で業務軽減、効率的に利益を確保

### ◇店舗運営会社

- ▶ 公共施設の従業員・利用者による高い集客
- ▶ 駐車場附帯による商圈拡大
- ▶ ブランド力の向上
- ▶ 行政とのコラボイベント開催

なので

＼内藤ハウスとパートナーを組みませんか？／

## 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？

## プロジェクトワークのスタート

自治体での案件形成が進捗

自治体の状況

発注案件の状況（自治体の土壌・発注手法の状況などなど）

自社のその地域での立場（情報は豊富か・土地勘・新規地域かなど）

事業対象

23

## プロジェクトワークの手順（その1）

### チームの確定

提案に関する必要機能分析(次スライド)

メンバー候補リストアップ

コアメンバーの確保

#### 企業リクルート

PFI事業に関する十分な説明  
貴社の役割・リスクのなさ・権利・義務の説明  
お金の負担についての説明

提案提出までの詳細スケジュール案と必要作業の納期(次々スライド)策定組織案策定

### キックオフ会議・顔合わせ会議

提案策定予算と分担案の提示

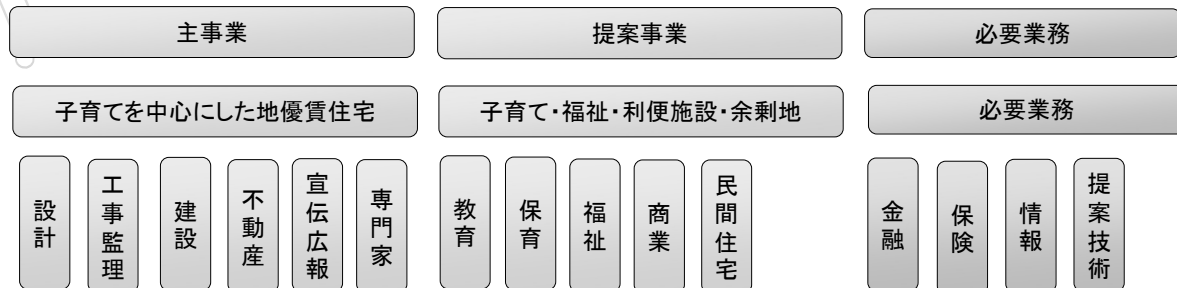
提案策定組織案の提示

スケジュール案の提示と分科会長への指示

企業間協定の締結に向けて十分な議論  
みんなのいる場所と企業対企業の協議  
勝つためのコンセプトの構築と共有  
会議設定の確定と決定必要事項確認  
（作業納期の明示になっている）

24

## 事業構想の作成（何をやるか？） 例えば、住宅案件



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：弱いと苦労する」）

25

## 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？

26

| 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<br>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                  |            |                      |                       |
|               | 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                 |
|               | 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                | 加算提案内容確認   | 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  |           | 募集要項案等の公表<br>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<br>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 |                       |

| 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<br>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                  |            |                      |                       |
|               | 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                 |
|               | 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                | 加算提案内容確認   | 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  |           | 募集要項案等の公表<br>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<br>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 |                       |

## プロジェクト業務の最初 チーム編成

29

### 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：企業戦略の構築）

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

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

いい提案を作成

提案審査で

他のチームに

勝つ！！

30

## 参入に際しチームをつくること 頭に置くこと PFIS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

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

31

## 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  
分析しておければさらに

32

|                 | 様式        | 書類名                  | 参加<br>表明 | 企画<br>提案書 | 規格   | 枚数 | 押印 | 電子<br>データ | 提出<br>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)  | 併付書類提出確認書            | ○        | —         | A4 縦 | 適宜 | —  | —         |          |
|                 | (様式 2-7)  | 入札参加資格報告書            | ○        | —         | A4 縦 | 1  | ○  | —         |          |
|                 | (様式 2-8)  | 設計企業へ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 | —  | —         |          |
| 入札評価            | 表紙        | 入札評価                 | —        | —         | A4 縦 | 1  | —  | —         |          |
|                 | (様式 3-1)  | 入札評価表                | —        | —         | 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)  | 要求水準に関する確認書          | —        | ○         | A4 縦 | 1  | ○  | —         |          |
|                 | (様式 4-3)  | 入札書                  | —        | ○         | A4 縦 | 1  | ○  | —         |          |
| 事業計画全般に関する提案書   | (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 5-7)  | 地域経済・地域社会への配慮や貢献②    | —        | ○         | A4 縦 | 1  | —  | ○         | Word     |
|                 | (様式 5-8)  | 環境への配慮               | —        | ○         | A4 縦 | 2  | —  | ○         | Word     |
|                 | (様式 5-9)  | 長期収支計画書              | —        | ○         | A3 横 | 1  | —  | ○         | Excel    |
|                 | (様式 5-10) | キャッシュフロー計算書          | —        | ○         | A3 横 | 1  | —  | ○         | Excel    |
|                 | (様式 5-11) | 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！

33

|                    | 様式        | 書類名                      | 参加<br>表明 | 企画<br>提案書 | 規格   | 枚数 | 押印 | 電子<br>データ | 提出<br>形式 |
|--------------------|-----------|--------------------------|----------|-----------|------|----|----|-----------|----------|
| 施設整備業務に関する提案書      | (様式 6-1)  | 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・備品費・備品費相当額） | —        | ○         | A3 横 | 1  | —  | ○         | Excel    |
|                    | (様式 6-14) | 関心表明書                    | —        | ○         | 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     |
|                    | (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     |
| 維持管理業務に関する提案書      | 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     |
|                    | (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     |
| 運営準備・運営業務に関する提案書   | 表紙        | 運営準備・運営業務に関する提案書         | —        | ○         | A4 縦 | 1  | —  | ○         | Word     |
|                    | (様式 8-1)  | 運営準備                     | —        | ○         | 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・回収業務、学校配膳業務           | —        | ○         | A3 横 | 1  | —  | ○         | 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)  | 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)  | 都市区分図                    | —        | ○         | 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・食器架一覧                 | —        | ○         | 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    |

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？

※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。

34

## 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

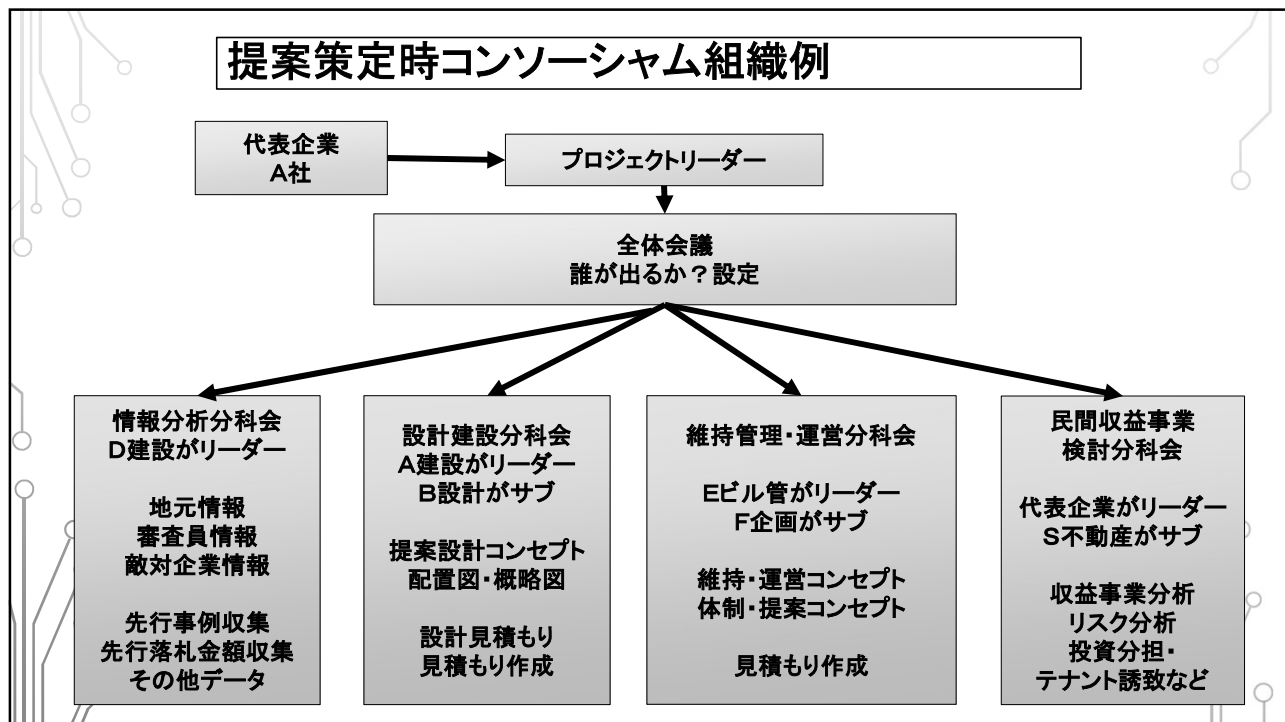
チーム編成前に

この様式集情報から  
何を悟るか・いえるか？

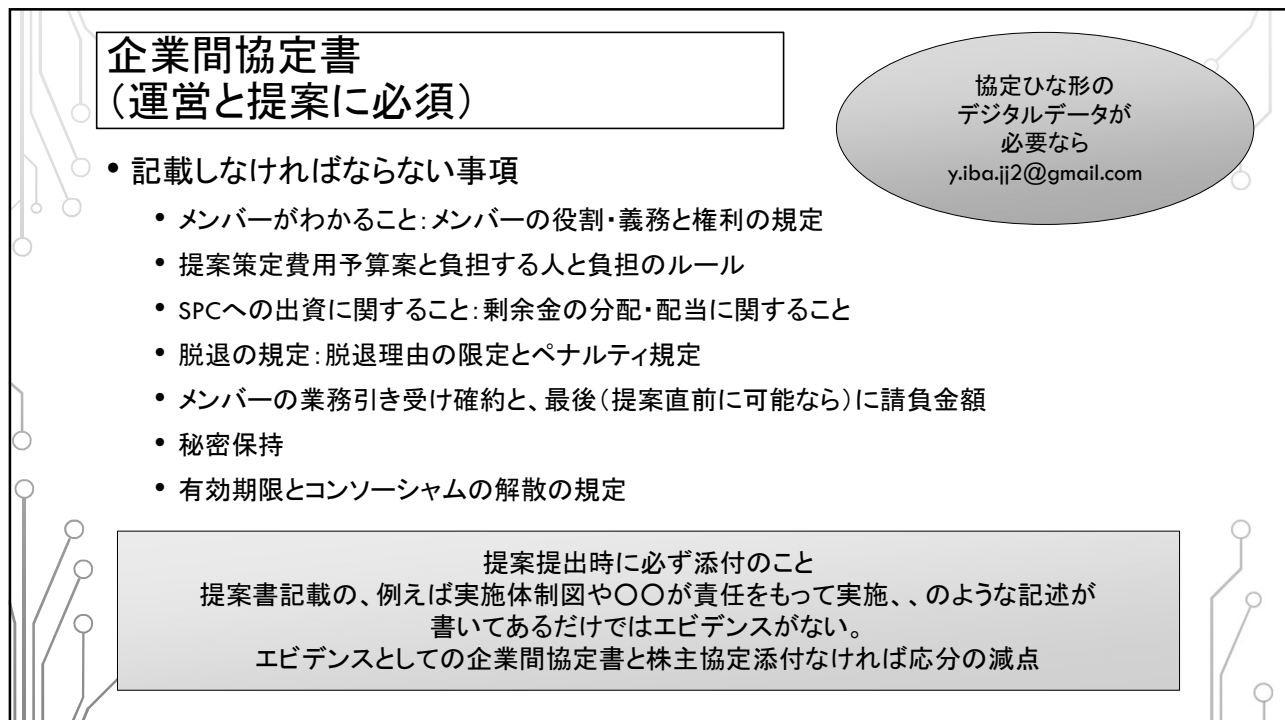
全部つくれますか？  
誰がつくれますか？  
銀行は？条件は？  
保険は？  
対象自治体の税率？  
融資条件？

提案策定業務・提案積算業務  
コンソーシアム会議運営

提案審査とはなにか？



37



38

## 事業の分析

- 発注7文書の読み込み
  - 実施方針
  - 募集要項等(募集要項・審査基準・要求水準・様式集・基本協定・事業契約)
- 事業の内容把握・必要な機能分析・必要な企業業態把握
- 自治体の狙いを把握
- 審査の方法(審査委員会構成・コンサルが比較表?など)
- 評価点数・重視されるポイントの分析
- 民間提案の検討(独立採算事業・余剰地活用・自治体の収入増事業など)
- 価格点と内容点(比率・点数のつけ方・点数の計算方法)

39

## 提案を審査する・・・というけれど

- 事業者選定委員会
  - 事業契約を結ぶ相手先の企業グループを1社だけ選定する、のがミッション。
  - どんな企業Gがもっとも適しているのか? 事業を任せるに足る企業か?
    - 提案内容はそれを判断する材料: 発注者の意図を十分理解しているか?
    - しっかり考え抜かれた提案になっているか?
    - 提案内容が実現できるエビデンスは十分か?
    - 提案が抽象的でなく具体性があるか?
  - この企業Gが、自治体に対して愛情があるか、いい街づくりの情熱は?
  - 20年・30年に渡って自治体の発展、繁栄に貢献できるか?

提案書の各ページの記載にそうした思いが込められているか?  
提案の1アイテム1アイテムはそうした考えで提案されているか?

利益を上げさえすれば、やりっぱなしでどっかに行ってしまうおうとしてないか?  
企業の本音がそこにあると、提案のそこそこに垣間見えてしまうことが多いので、注意してチェック

40

## 審査の方法は？

- 審査基準：審査項目と配点表
  - 小項目ごとに提案比較をして、委員ごとの積み上げを単純に平均して。。。
    - 僅差などで、単純合計でどうかね、という場合に協議する。。。。
  - 積み上げ点数を参考に委員協議を行い、最優秀を決定する。。。。
    - 意見の割れている項目を討議・点数修正。。。
    - 重要な項目の点数獲得を重視する・・・・・
  - 各委員が、項目比較で点数をつけ、各委員が自分の中で順位点をつける。。。
    - 順位点の各委員の点数合計で最優秀を決める。
- 審査委員会のメンバーの知見や公民連携への造詣の深さなどで差が。。
- 公民連携手法に期待し、公共整備がよくなること。。をどの程度。。。
- 公民連携の理念をほとんど知らない各分野の専門家の委員。。。。

41

## 審査委員の情報はとても大事（審査委員が落札者を決める）

- 今までの委員経験・実績：そのときどのような審査になったか？
- PPP・PFIの専門家とか言われている人
- 建築の専門家・子ども子育ての専門家・栄養学の専門家など。。。。
  - PFI事業者選定委員の経験は？
  - 民間提案グループへの参加の有無
  - 当該自治体との関係の深さ：他の委員会や検討委員会委員の実績？
- セミナー講師の実績
  - PPP・PFIセミナーでの発言とか。。。：委員は一体どんなことを言っているか。
- 東洋大学・政策投資銀行・自治体行政の経験の有無とか。。。。

42

## 審査のやり方

- コンサルはついているか、いないか？
- 応募者数は多いか、少ないか？
- 提案書の分量は？
- 審査員がみずから、すべての提案書に目を通して自分で判断する。。
- コンサルが比較表をつくる。。。。
  - 審査員は比較表だけを見る。
  - 審査員は参考にするが、やはり全部目を通す。

民間側としては  
 訴えたい提案内容を確実に審査員に理解してほしい。見逃し・誤解のないように。。  
 伝わりやすく・理解しやすく・納得しやすく・疑念を持たれないように・言ってるけど信用ならないなあ  
 コンサルが比較表を作る場合は、キーワードの項目を拾いやすいように！！  
 審査員が自ら読むときは、明快に目につくよう論理が追いやすいよう、読みやすく・わかりやすく

43

## 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

44

## 提案策定で気を付けること

45

### 具体性の表現

- 子育て中のお母さんに優しい工夫をします。(これだけでは。。?)
  - 車と玄関を近くして、荷物をもって、子どもを抱き、バギーをもって歩かなくても。。
  - 鍵を探さなくても開く玄関。。。。とか
  - 子どもの汚れた遊具を家に持ち込まない外収納。。。。とか
- のように、具体的記載で、お母さんに優しいを考えてるチームだと思わせる
- 努力する、原則、可能な限り、とかのような文言は。。。。。

46

## エビデンス

- 金融:融資確約とタームシートは必須
- チーム編成:企業間協定書は必須
- 実行する企業の特定と具体的な計画が必要
  - 設計計画・建設計画・維持管理計画などの業務計画の概要版が必要
- 提案した個々の項目が、エクセルの内訳書や収支に反映されている
  - とくに重要な提案(他チームに差をつける)は金額にきちんと反映されていることを明示する
- 個々の企業の取り組み実績や事例があれば、確実に記載する

47

## SPCの経営

48

## SPCとは

- 自治体からみると
  - 自治体が、社会性の高い公共調達をゆだねた民間企業を監査するため存在
- 金融機関からみると
  - 融資した相手先が、きちんと返済できる状態にあるか監査し、融資返済を実行してもらうため存在
- コンソーシウムチーム参加企業からみると
  - コンソーシウム参加企業が適正な利益をあげるよう努力する存在
- したがって
  - 提案書提出するとき
    - 各企業見積の適正性と各企業が、コンソーシウムに提出した見積もりに十分納得しているか確認
    - 内訳書・長期収支表が適正か、しっかり確認する
  - 事業実施段階
    - 各企業に約束した金額を支払う(各企業見積を、全企業で確実に確認していく)
    - 株主に適切な配当を実施する(株主間協定で、配当金額を納得するまで協議する)

49

## SPC運営の基本的考え方

- 経営の安定を図るため、必要な額(違約金相当)の内部留保金確保
- 業務は基本アウトソーシング
  - 株主企業への委託を中心(委託企業は株主になっておく)
    - 配当を税引き前に委託業務経費として、株主企業に支払うことを念頭にチーム編成
  - 会計処理(会計事務所など)・口座管理(銀行)
  - 事務所:市内庁内企業に間借り(家賃名目での支払い)
  - 事務員:事務所提供企業に委託:電話対応
  - 行政窓口:株主企業に委託(仕事なくても、配当相当の委託契約など)
  - 業務監査・モニタリング:設計建設は維持管理企業に、維持管理は設計・建設企業に
  - クレーム対応・電話対応:365日24時間のコールセンター
- 節税の工夫
  - 提案時の法人税などのチーム企業の業務費への転換の工夫
  - 提案時の提案金額作成時に、この工夫による提案金額低減の工夫

50

## SPCの業務一覧

- 1. 行政との対応窓口
  - 関係者協議会(1回/月～2回/年)
  - トラブル時協議対応
- 2. 年次報告(財務・業務報告書・監査報告)
- 3. 金銭授受業務
- 4. 委託業務監査・モニタリング
- 5. 株主総会業務
- 6. 取締役会業務
- 7. 会計業務

51

## 会計関連業務

- 入金管理
  - 自治体からの入金 : サービス対価A: 施設整備費: 一時金、割賦金
  - : サービス対価B: 維持管理・運営費: 毎年度の業務に対して
  - 独立採算事業 : 事業収支: できるだけ関与しない。
  - 各独立採算事業者からの供益金のような形
  - 定期借地料・家賃: SPCを通すか通さないか
- 出金管理 : 行政からの入金後
  - 銀行返済
  - 各受託企業への支払い
  - SPCの経費 人件費・交通費・オフィス経費
- 入出金管理 : 銀行のアーエージェントフィーでやってくれないかな？

52

## 長期事業運営を念頭に経営改革努力 →株主への配当の増額努力

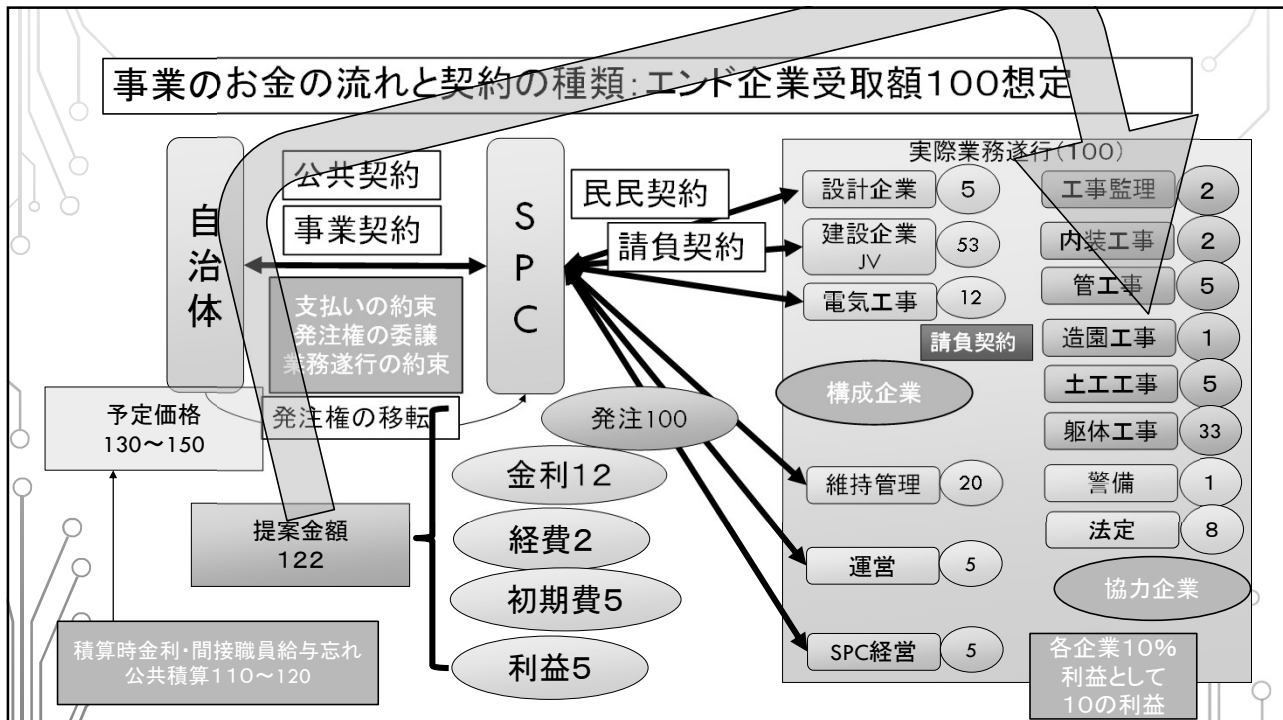
- 収入はサービス対価として、ほぼ固定的に確保されるのがPFI: 自治体債務負担付き事業
- 経営改革や業務改革により、チーム企業外への支払いの削減
  - 100年1日のごとく、同じ経営をしているバカはいない
  - チーム外業務のチーム企業への転換によるチーム企業の収益UP
    - 会計処理委託は、株主企業の経理部に
    - 株主総会準備業務は株主企業の総務部に
  - 業務内容や見直しによる経費削減
- 余剰内部留保金の活用: 今のところ許されていないようなスキーム
  - チーム企業への融資による利息収入
  - その他の活用
- その他
  - 株式の移動: 最大株主(代表企業)変更: 今は許されないスキーム: 変更するほうが合理的

53

## 節税対策は徹底して(2重課税であることを忘れずに)

- SPCはもともと、利益を上げていくものではない
  - 法人税支払いを最小にするため税引き前利益を、過剰に出さずに、業務にお金をかけていく
  - 委託業務は可能な限り、チーム企業(特に株主企業)に出していく
  - 利益は、SPCでなく、業務を実行する企業が出していく形で提案を構築する
- 提案の長期収支表記載の法人税の支払い計画は、利益の一部だ、の感じで努力
  - 提案提出段階から、税引き前の経費支払いを想定して提案作成
  - 提案時のSPC経費は、法人税支払い分も支払う想定で減額を考える
- 提案時の長期収支表は、実際の経営帳票ではない: 審査のためにつくる
  - サービス対価の受取額を算定し、提案金額を策定するため: 理想に近いもの
  - 実際の経営に使う長期収支計画表は、実際のリアルなビジネス社会でダイナミックに動くもの

54



55

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](mailto:y.iba.jj2@gmail.com)

56

56