

PPP・PFIプロジェクトマネージャー養成講座  
2025年版 全7回  
第1回 チーム編成と運営のプロセス

2025年1月22日  
一般社団法人 国土政策研究会 理事 伊庭 良知  
連絡・質問: [y.iba.ij2@gmail.com](mailto:y.iba.ij2@gmail.com)

1

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

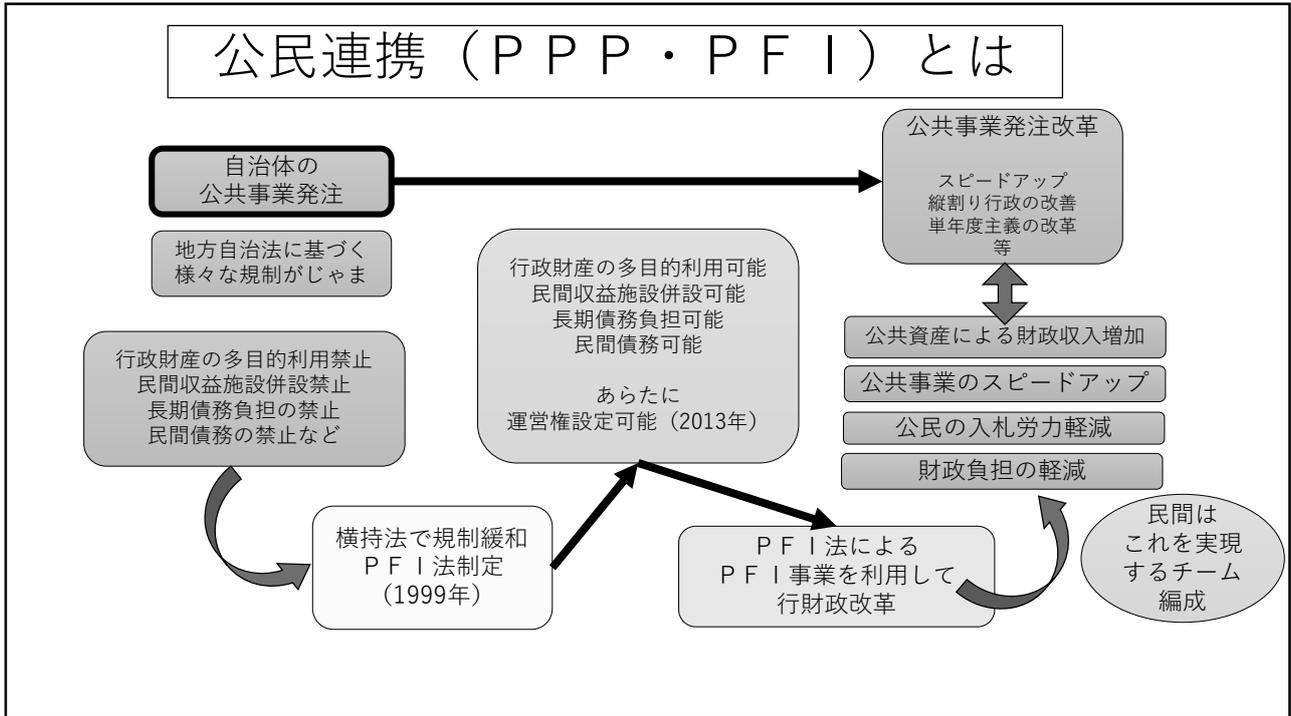
第5回 金融機関の選定と資金調達

第6回 プレゼンテーション

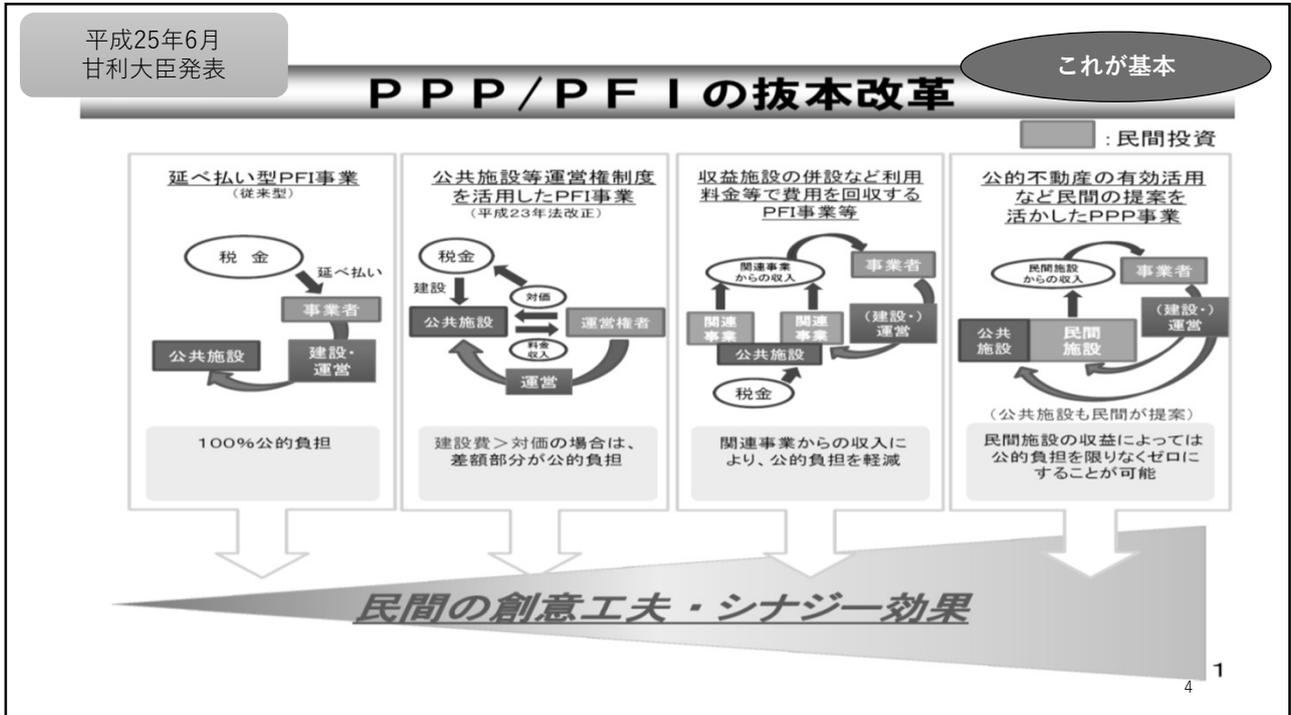
第7回 事業契約とSPCの経営

2

2



3



4

## PPP・PFIは公共事業発注の1手法

- 業務別金額発注 (戦後)
- 総合評価一般競争入札 (H17)
- 随意契約
- PPP・PFI事業発注 (H11)
  - 特徴
    - 包括発注 (業務・施設・時間など)
    - 特別の業務遂行能力の要求がある：様々な業務遂行チームの編成 (企業集積)
    - 必要資金の調達業務
    - 提案書策定能力 (企画・事業展開等)
    - SPCの設立・運営・経営能力等
    - 契約交渉能力 等

従来の公共調達発注手法

公共事業の発注方式として新しく  
加わった  
できないとマーケットが狭くなる

5

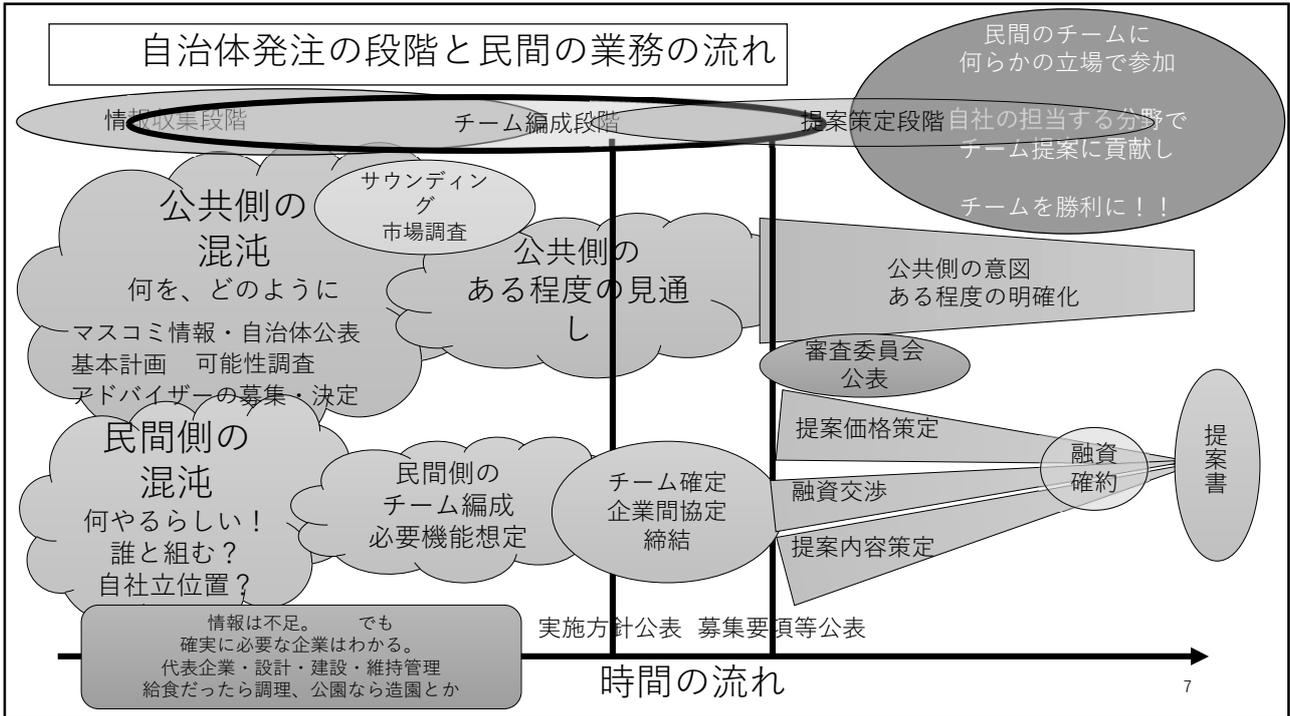
5

### ① チーム編成に取り掛かる時期

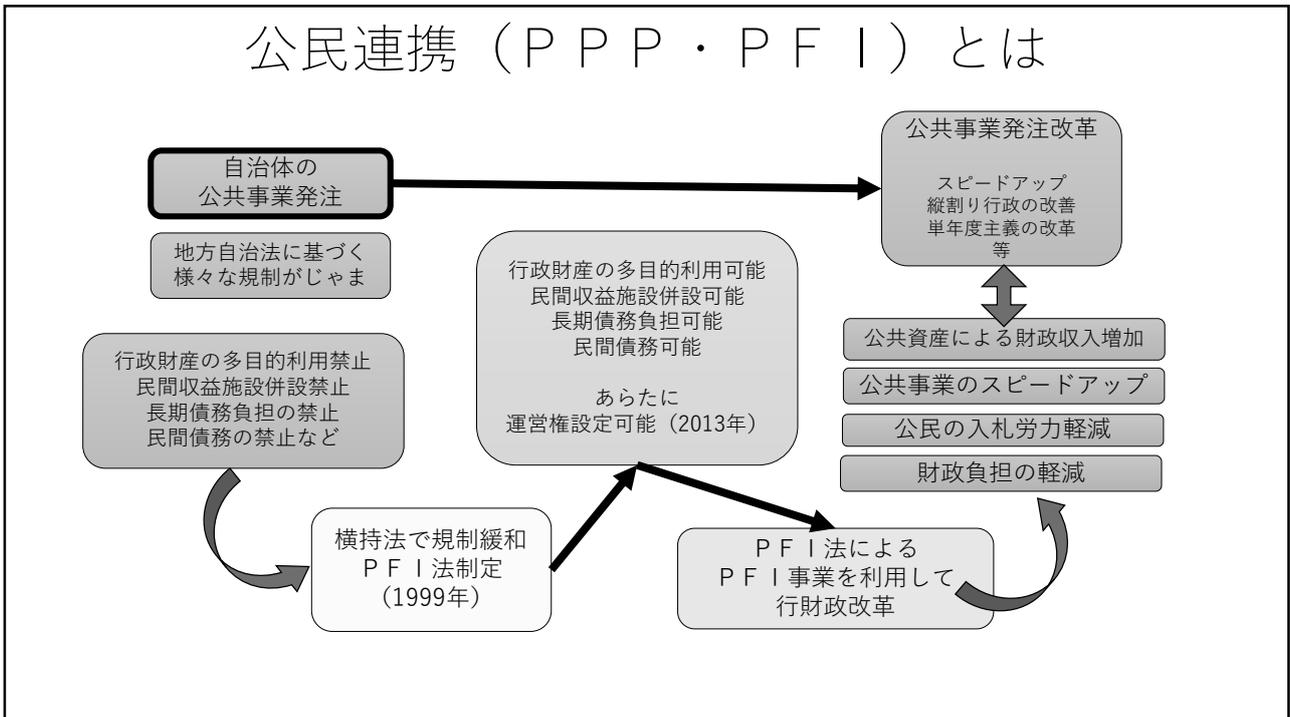
様々な業務遂行が要求されるので  
チームが必要 (企業が集まって取り組む)

6

6



7



8

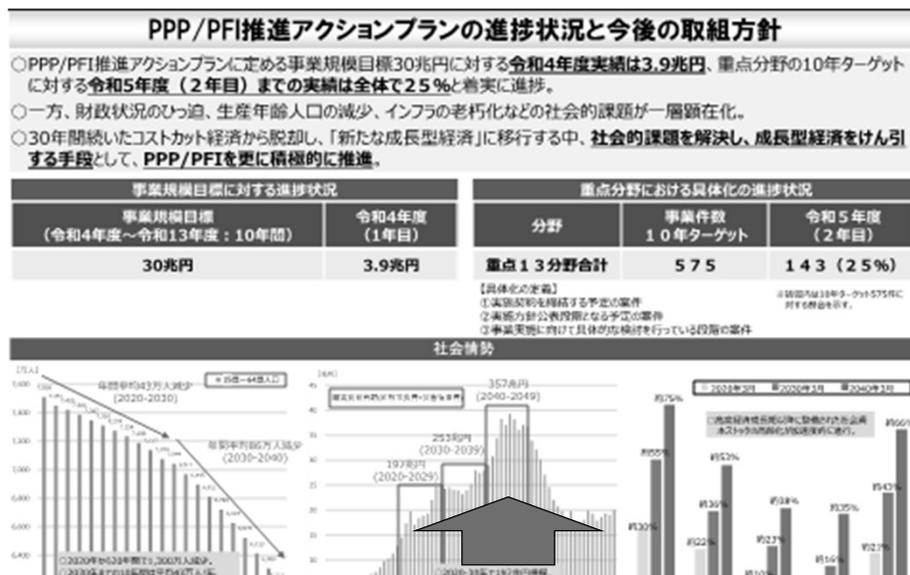
# PPPアクションプラン 令和6年度改正版

概要版

<https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/content/001752462.pdf>

9

9



10

### PPP/PFI推進アクションプランの進捗状況と今後の取組方針

○PPP/PFI推進アクションプランに定める事業規模目標30兆円に対する令和4年度実績は3.9兆円、重点分野の10年ターゲットに対する令和5年度（2年目）までの実績は全体で25%と着実に進捗。

○一方、財政状況の逼迫、生産年齢人口の減少、インフラの老朽化などの社会的課題が一層顕在化。

○30年間続いたコストカット経済から脱却し、「新たな成長型経済」に移行する中、**社会的課題を解決し、成長型経済をけん引する手段として、PPP/PFIを更に積極的に推進。**

事業規模目標に対する進捗状況		重点分野における具体化の進捗状況		
事業規模目標 (令和4年度～令和13年度：10年間)	令和4年度 (1年目)	分野	事業件数 10年ターゲット	令和5年度 (2年目)
令和4年・5年度で10年目標の25%達成				
必要な更新投資：2020年～30年：197兆円 2030年～40年：253兆円 2040年～50年：357兆円				
これだけのマーケットがある 自治体の存続のありかた これだけの資金がない→人口減もあり、公共インフラの再整備・減容や合理的な再構築が必要ということ				

### PPP/PFI推進アクションプラン 令和6年改定の主要事項

○PPP/PFIを更に進化させていくため、以下の4つの主要事項を柱とし、**アクションプランを改定。**

#### 1. 分野横断型・広域型PPP/PFIの形成促進

- 類似施設・共通業務の統合による効率化を図る **分野横断型PPP/PFI**の形成促進
- 自治体間の連携による業務の効率化・補完にも資する **広域型PPP/PFI**の形成促進

→ 3ページ

#### 2. 民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進

- 適正な価格の算出の推進**  
(物価変動への対応、適正な予定価格の算出、加算材料の買付料・使用料算定方法のイコールファイティングの明確化・周知)
- 費用減少以外のメリットの適切な評価**
- 性能発注等民間事業者の利益の創出に寄与する取組の推進**
- BOT※税制の延長等**

※Build-Operate-Transfer:事業期間中は民間事業者が施設を所有する方式  
→ 4ページ

#### 3. 事業件数10年ターゲットの上方修正及びPPP/PFIの活用領域の拡大

- 事業件数10年ターゲットの上方修正**
- PPP/PFI活用領域の拡大**
  - 自衛隊施設（重点分野へ追加）
  - 集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPP
  - 流域総合水管理の推進
  - 火葬場 ●スタジアム・アリーナ ●国立公園
  - 道路（下関北九州道路）

→ 5ページ～7ページ

#### 4. PPP/PFIによる地方創生の推進

- 空き家等の有効活用により地域課題を解決する **スモールコンセッション等**のローカルPFIの形成促進
- 具体的な案件形成に資する**PPP/PFI地域プラットフォーム**の効果的な運営
- PPP/PFI事業の具体化に資する**PFI推進機構**の継続的な支援

→ 8ページ

2

### PPP/PFI推進アクションプラン 令和6年改定の主要事項

○PPP/PFIを更に進化させていくため、以下の4つの主要事項を柱とし、**アクションプランを改定**。

#### 1. 分野横断型・広域型PPP/PFIの形成促進

分野横断型PPP・PFI：施設・業務の統合

広域型PPP・PFI：自治体連携

→ 3ページ

#### 2. 民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進

民間事業者の適正な利益環境構築

適正な予定価格算出の推進

→ 4ページ

#### 3. 事案件数10年ターゲットの上方修正及びPPP/PFIの活用領域の拡大

10年ターゲットの上方修正：事業の加速  
案件数：575→650

PPP/PFI活用領域の拡大

→ 5ページ～7ページ

#### 4. PPP/PFIによる地方創生の推進

ローカルPFI形成促進：スモール運営権

地域プラットフォームの効果的運営

→ 8ページ

2

13

### 1. 分野横断型・広域型PPP/PFIの形成促進

○一層の歳出の効率化、不足する自治体職員の補充、民間事業者の参入促進等の観点から、**分野横断型・広域型のPPP/PFIの形成を促進**する。

「インフラの再構築」を効果的に進めるためのPPP/PFIの方向性

	PPP/PFIで考慮すべき視点	施策の方向性	具体的手法（例）
行政 視点	一層の歳出の効率化	類似施設・共通業務の統合	・県と市の同種施設の共同整備・運営
	技術系職員が不足する自治体での公共サービスの維持向上	自治体間の連携による業務の効率化・補完	・都道府県がリードし、管内の市町村と連携 ・一つの市町村がリードし、複数市町村で連携
民間 視点	民間事業者の参入促進（利益確保）	ビジネス領域・規模の拡大	・複数分野業務の一括発注 ・複数自治体での共同発注

**取組内容**

○分野横断型・広域型PPP/PFIの先進事例の地方自治体、民間事業者、金融機関等にヒアリングを行い、以下の観点等から**分野横断型・広域型PPP/PFIのメリット、課題、対応策を整理し、「手引」として令和6年中に公表**。

【先行調査で挙げられたメリット】

- ・複数分野・事業の統合による効率化等

【先行調査時にあげられた課題】

- ・複数関係者が関わることによる事業発案/合意形成の複雑化等

【手引の概要】

- ・シナジーのある分野/事業の例示
- ・庁内/自治体間の合意形成時のポイントや留意点等

○「手引」に基づき地方公共団体等を召集するとともに、**「手引」作成以降も、分野横断型・広域型のPPP/PFIを推進するための各種施策を検討**。

3

14

13

## 2. 民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進

○「新たな成長型経済」への移行が進む中、民間事業者が適正な利益を得られる環境を構築するため、以下の取組を実施。

### 適正な価格の算出の推進（ガイドラインの改正）

○PFI事業を実施する際に国・地方公共団体が参考とする「ガイドライン」を改正し、国・地方公共団体や民間事業者、団体に周知

**現行のガイドライン**

契約金額改定の基準となる物価指数を例示

- ・企業向けサービス価格指数
- ・実質賃金指数

名目賃金上昇より物価上昇が大きい場合に減少

**改正後のガイドライン**

物価指数の例示は削除した上で、以下を明記

- ・市場価格への感応度が高く、対象業務・費目と連動した指数を採用すべき
- ・民間事業者との協議で決定すべき

**改正後のガイドライン**

労務、資材等の物価変動を反映

- ・できる限り予定価格の算出日を後ろ倒し
- ・できる限り契約金額改定の基準日を前倒し

現状、契約金額改定で反映する物価変動

現状、契約金額改定の基準日とされることが多い

現状、予定価格が算出されることが多い

導入可能性調査時点

入札公告日

契約日

契約金額改定日

○使用面積や使用日数等に基づく国有財産の賃付料・使用料の算定方法について、PFIも含めたイコールファンクティングの明確化・周知

費用減少以外のメリットの適切な評価	性能発注等の推進	BOT※税制の延長等
○地域経済・社会への貢献など民間事業者が創出する多様な効果の評価手法を検討	○民間の創意工夫で工事費等の削減に寄与できる性能発注を積極的に推進 ○収益事業の実施により利益の創出に寄与できる民間による提案を積極的に推進	○BOT方式において固定資産税等の課税標準を2分の1に減免する税制特例の延長等 ※Build-Operate-Transfer 事業期間中は民間事業者が施設を所有する方式

4

15

15

## 2. 民間事業者の努力や創意工夫により適正な利益を得られる環境の構築の推進

○「新たな成長型経済」への移行が進む中、民間事業者が適正な利益を得られる環境を構築するため、以下の取組を実施。

### 適正な価格の算出の推進（ガイドラインの改正）

民間が適正な利益を上げることが重要

現行のガイドラインが現実にあってない、とっています。

物価指標（建築資材価格・人件費指標）日銀短観

- ・金利指標（LIBORが廃止・基準金利の設定（全銀協の指標・民間企業指標）
- 対象業務・費目と連動した現実の値動きを反映する指標を採用すべき

民間事業者との協議で決定すべき：発注前のサウンディングの重要性

自治体・銀行もしっかり考える：相談される民間企業もしっかり考えておく必要

財政支出の削減以外の効果：地域経済・社会への貢献を評価

民間事業者の工夫・創出する多様な効果の評価

性能発注：発注側が細かく使用を規定しない：民間の工夫・ノウハウの発揮の余地

**改正後のガイドライン**

労務、資材等の物価変動を反映

- ・できる限り予定価格の算出日を後ろ倒し
- ・できる限り契約金額改定の基準日を前倒し

現状、契約金額改定で反映する物価変動

現状、契約金額改定の基準日とされることが多い

現状、予定価格が算出されることが多い

導入可能性調査時点

入札公告日

契約日

契約金額改定日

○使用面積や使用日数等に基づく国有財産の賃付料・使用料の算定方法について、PFIも含めたイコールファンクティングの明確化・周知

費用減少以外のメリットの適切な評価	性能発注等の推進	BOT※税制の延長等
○地域経済・社会への貢献など民間事業者が創出する多様な効果の評価手法を検討	○民間の創意工夫で工事費等の削減に寄与できる性能発注を積極的に推進 ○収益事業の実施により利益の創出に寄与できる民間による提案を積極的に推進	○BOT方式において固定資産税等の課税標準を2分の1に減免する税制特例の延長等 ※Build-Operate-Transfer 事業期間中は民間事業者が施設を所有する方式

4

16

16

### 3. (1) PPP/PFIの活用領域の拡大

〇公共サービスの効率的・持続的な提供やカーボンニュートラル実現等の社会課題への対応に、民間の資金、人材、ノウハウ、経営能力等を有効活用していくため、**PPP/PFIの活用領域の拡大**を図る。

#### 自衛隊施設

#### 重点分野に追加

自衛隊施設の稼働率の低減のための**施設の再配置・集約化等の整備**に当たり、PFIやECI<sup>※</sup>等と包括的民間委託を組み合わせた最適な民間活用手法を適用する「**防衛省版PPP**」を推進。  
※「PFI」は「PFI」ではなく「PFI」の略で、施工者が設計段階に関与する方式



整備後の自衛隊施設のイメージ

#### 流域総合水管理の推進

これまで進めてきた「流域治水」に加え、流域単位での水力発電の増強や上下水道施設の再編等による省エネ化を推進し、**流域で治水のみならず、カーボンニュートラルの推進等**にも官民連携で取り組む。



流域単位での「治水」の取組を進める先行事例  
 出典：東作「治水（治水）プロジェクト・レポート」(第20号)

#### 分野横断型・広域型ウォーターPPP

水分野の公共サービスの効率的・持続的提供のため、水道・下水道・工業用水道に加え、**集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPPの形成**に取り組み自治体を積極的に支援。



分野横断型のウォーターPPP（守谷市の事例）

出典：守谷市上下水道部資料

#### 火葬場

多死社会の到来を見据え、火葬需要が増加する一方で施設が老朽化する**火葬場の整備・運営**について、PPP/PFIの活用に取り組み自治体を積極的に支援。



外観



告別・収骨室

出典：あべのびろろ（株式会社火葬場）HP

### 3. (2) PPP/PFIの活用領域の拡大

#### スタジアム・アリーナ

スポーツの成長産業化や、地域経済の持続的成長を推進するため、**官民連携によるスタジアム・アリーナの取組**について、事業の具体化を促す**伴走型支援**により、更なる推進を図る。



国立競技場 (R7.4 延期事業化予定)



■ : アリーナ・体育館 (14件)  
 ● : スタジアム・球技場 (6件)

PPP/PFI手法に取り組む主なスタジアム・アリーナ (R6.5末時点)



等々力体育館 球技専用スタジアム (R8暫称標準予定)



豊城市多目的屋内施設 (R6半策契約締結予定)

#### 国立公園

美しい自然の中での感動体験を柱とした滞在型・高付加価値観光を推進するため、国立公園（十和田八幡平、中部山岳、大山隠岐、やんばる国立公園）において、**官民連携による滞在体験の魅力向上の取組**の更なる推進を図る。

民間の発案を活かした滞在体験の魅力を向上させるパッケージで実施



#### 道路（下関北九州道路）

広域的な人流・物流及び経済活動の活性化を支える大動脈、災害時の代替路としての機能・役割が期待される下関北九州道路について、**エリア単位でのPFIの活用も視野に検討**する。



下関北九州道路ルート案

### 4. PPP/PFIによる地方創生の推進

○地域における空き家等を官民連携で積極的に活用するスモールコンセッション※などの地域経済・社会に多くのメリットをもたらす「ローカルPFI」について、地方公共団体での普及推進を図る。

○地域プラットフォームの効果的な運用に関する伴走支援の強化などの支援を行うことで、**地域プラットフォームを通じた継続的、安定的な官民対話を促進**するとともに、**PFI推進機構**による具体的なかつ継続的な支援により、**具体的な案件形成に繋がる**。

※地方公共団体が所有・管理する空き家等について、国庫や県庫工夫も最大限に活用し、小規模なPPP/PFIを行うことにより、地域課題の解決や官民協働の向上につながる。

#### スモールコンセッションの推進

**スモールコンセッションの目指す姿**

**スモールコンセッション推進会議（仮称）の設立**

- ノウハウの共有、マッチングの促進の場として、産官学会の多様な関係者が参加、連携するスモールコンセッション推進会議（仮称）を設立する。
- 上記会議は、PPP/PFI地域プラットフォーム等と連携して実施する。

**主な取組**

- 首長への働きかけや情報発信（セミナーやイベントの開催等）の強化
- スモールコンセッション実践ガイドライン（仮称）の策定
- 手続きの簡素化
- 官民のマッチング機能の強化 等

#### PPP/PFI地域プラットフォームの効果的な運用に向けた取組

協定PPP/PFI地域プラットフォームが全国各地で増加している中、更なる実効性のある取組が求められている。

内閣府による支援等を通じて、継続的、安定的に官民対話を促進するなど効果的な運用を下支えする。

#### 地域プラットフォームの効果的な運用

知識・知見の蓄得

ニーズ・シーズのマッチング機能の強化

内閣府による支援

具体的な案件形成

・地域プラットフォーム運用に関する伴走支援の強化  
 ・PPP/PFI専門家派遣制度の活用  
 ・「地域プラットフォーム設置・運用マニュアル」の充実

#### PFI推進機構による事業の具体化支援

アクションプランの重点分野における事業件数10年ターゲットの進捗の加速化に向け、具体的なかつ継続的な支援により、具体的な案件形成に繋がる。

### 4. PPP/PFIによる地方創生の推進

○地域における空き家等を官民連携で積極的に活用するスモールコンセッション※などの地域経済・社会に多くのメリットをもたらす「ローカルPFI」について、地方公共団体での普及推進を図る。

○地域プラットフォームの効果的な運用に関する伴走支援の強化などの支援を行うことで、**地域プラットフォームを通じた継続的、安定的な官民対話を促進**するとともに、**PFI推進機構**による具体的なかつ継続的な支援により、**具体的な案件形成に繋がる**。

※地方公共団体が所有・管理する空き家等について、国庫や県庫工夫も最大限に活用し、小規模なPPP/PFIを行うことにより、地域課題の解決や官民協働の向上につながる。

#### スモールコンセッションの推進

**スモールコンセッションの目指す姿**

- どんな地域でも身近な施設から取り組める  
レジャー施設・廃校・古民家/空き家・その他公共施設
- まちの負債を資材に  
官の信用力×民のノウハウ  
地域の潜在力×新たなナレッジ
- エリアリノベーション  
民間の空家活用との連携・バンドリング等による面的な広がりにより、小さな再生が連鎖することでエリア全体の価値を向上

・手続きの簡素化  
・官民のマッチング機能の強化 等

#### PPP/PFI地域プラットフォームの効果的な運用に向けた取組

協定PPP/PFI地域プラットフォームが全国各地で増加している中、更なる実効性のある取組が求められている。

#### 地域プラットフォームの効果的な運用

知識・知見の蓄得

ニーズ・シーズのマッチング機能の強化

内閣府による支援

具体的な案件形成

・地域プラットフォーム運用に関する伴走支援の強化  
 ・PPP/PFI専門家派遣制度の活用  
 ・「地域プラットフォーム設置・運用マニュアル」の充実

#### PFI推進機構による事業の具体化支援

アクションプランの重点分野における事業件数10年ターゲットの進捗の加速化に向け、具体的なかつ継続的な支援により、具体的な案件形成に繋がる。

### ウォーターPPPの推進

○水道行政が厚生労働省から国土交通省に移管され、上下水道一体となった行政が実現。  
 ○一般の熊登半島地震や気候変動の影響の顕在化等を踏まえ、水分野に対して、国民の関心も上昇。  
 ○これら情勢の変化を踏まえつつ、人口減少やインフラの老朽化が進む中で、「水インフラ」の持続性を向上させるため、**ウォーターPPPを積極的に推進し、より一層の効果・メリット等を期待しうる分野横断型・広域型等も促進。**

事業件数10年ターゲットの進捗					これまでの取組
分野名	事業件数 10年ターゲット （前）	令和5年度 具体化件数	令和6年度 具体化 件数（実績）	早期に具体化が 見られる件数（実績）	
水道	100件	5件	6件	約25件	▶ ウォーターPPPの導入検討について、令和5年度補正予算で <b>17自治体（水道・下水道）</b> が具体化に向けて調査等を実施。 ▶ 地方公共団体におけるウォーターPPPの理解醸成・導入検討の円滑化のため、水道・下水道・工業用水道において <b>ガイドラインを策定・改定</b> （令和5年度）。 ▶ 工業用水道事業費補助金について、 <b>ウォーターPPPの要件化を決定済み</b> （令和5年度）、令和10年度運用開始予定。
下水道	100件	3件	10件	約40件	
工業用水道 <sup>※1</sup>	25件	3件	8件	約10件	

※1 PPP/PPF推進アクションプラン（令和5年度実施）で令和13年度までに届くこととされている件数  
 ※2 件数上、今後の115%に達して実数が増える  
 ※3 工業用水道については、ウォーターPPPを前提とする多様なPPP/PPFに関する取組

#### 今年度の取組

#### ウォーターPPPに対する意識醸成

- 都道府県トップにウォーターPPPの重要性を認識していただくための**トップセールスを展開**。

#### ウォーターPPP推進のための支援

- 令和6年度予算で創設した「上下水道一体効率化・基盤強化のための補助制度」を活用し具体化に向けた検討を進める**82自治体（水道・下水道）**を決定。令和7年度以降も引き続きフォローを行い、事業化につなげる。
- 上下水道一体のウォーターPPP内の改築・更新等整備費用に対し、令和6年度より**国費支援の重点配分**を実施。

#### 集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPPの形成

- 令和6年4月策定の「広域化・共同化計画実施マニュアル」等に基づき、集落排水も含めた分野横断型・広域型のウォーターPPPの導入促進を図る。
- 下水道と集落排水施設の分野横断型ウォーターPPPの導入検討について、令和5年度補正予算で8自治体、令和6年度当初予算で10自治体が具体化に向けて調査等を実施。



秋田県知事とのウォーターPPPについての意見交換

9 21

21

### 各重点分野における事業件数10年ターゲットの進捗状況（実績及び見込み）

具体化件数の実績（575件：上方修正前）				具体化件数の見込み（650件：上方修正後）			
重点分野	事業件数10年 ターゲット （上方修正前）	令和4年度 （1年目）	令和5年度 （2年目）	重点分野	事業件数10年 ターゲット （上方修正後）	令和6年度 （3年目）	早期に具体化が 見込まれる件数 <sup>※1</sup>
合計	575	81 (14%)	143 (25%)	合計	650	184 (28%)	約281 (43%)
水道	100	3 (3%)	5 (5%)	水道	100	6 (6%)	約25 (25%)
下水道	100	2 (2%)	3 (3%)	下水道	100	10 (10%)	約40 (40%)
工業用水道	25	1 (4%)	3 (12%)	工業用水道	25	8 (32%)	約10 (40%)
スポーツ施設	30	8 (27%)	19 (63%)	スポーツ施設	40	20 (50%)	約25 (63%)
文化・社会 教育施設	30	5 (17%)	10 (33%)	文化・社会 教育施設	35	14 (40%)	約18 (51%)
大学施設	30	22 (73%)	30 (100%)	大学施設	40	34 (85%)	約35 (88%)
空港	10	0 (0%)	1 (10%)	空港	10	3 (30%)	約5 (50%)
道路	60	15 (25%)	26 (43%)	道路	60	28 (47%)	約29 (48%)
公園	30	3 (10%)	9 (30%)	公園	30	12 (40%)	約18 (60%)
公営住宅	100	16 (16%)	26 (26%)	公営住宅	100	34 (34%)	約36 (36%)
MICE施設	30	4 (13%)	6 (20%)	MICE施設	30	10 (33%)	約14 (47%)
クルーズ船向け 旅客ターミナル	10	1 (10%)	3 (30%)	クルーズ船向け 旅客ターミナル	10	3 (30%)	約3 (30%)
公営水力発電	20	1 (5%)	2 (10%)	公営水力発電	20	2 (10%)	約3 (15%)
自衛隊施設	---	---	---	自衛隊施設	50	0 (0%)	約20 (40%)

具体化：①実施時期を明確する予定の案件、②実施方針公表済みの予定の案件のみ、③事業実施に向けて具体化検討が行っている段階の案件。  
 各年の件数に実績値、見込みが6%10年ターゲット（令和4、5年度は上方修正前、令和6年度以降は上方修正後）に対する割合を示す。  
 ※1早期に具体化が見込まれる件数については、令和7年度以降の早い時期での具体化が見込まれるものの件数を示す。

10 22

22

## PPP/PFIを採用する際大切なキーワードと行政の姿勢

### ・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

23

### （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い代わりに、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 } を一体的に行うこと  
 ・園路、広場等の公共部分の整備

※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	占用物件の追加

	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	収益を充て 公的資金

55

福井県勝山市  
恐竜の森公園の例

市の発注  
最大2億円の園路などの整備  
ホテルなんかはほしいな。

応募内容  
園路等をホテルに連動して整備  
→2億円ください。

ホテル整備  
61億円でホテルを整備・運営します。

固定資産税  
少なくとも5000万円/年  
20年事業：10億円  
ホテルは年間6億円以上の売上  
地方消費税  
少なくとも1300万円/年  
20年事業：2億6000万円  
市：2億円の投資で、13億の収入  
EIRR：31%の利回り

24

**(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への公募
- 事業者が設置する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への公募

公共事業としては、2億円の発注  
従来ならば、2億円の公園整備を取りに行く事業

PPP/PFIで民間独立採算事業を含んでいい

63億円の事業を落札した。(設計・建設など)  
ただ自分で稼げないと!  
長期事業：20年～  
民間が発注・民間が受注：民民事業です。

**【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)	従前	民間資金	公約資金
特例2	建蔽率の緩和 (2%→12%)	従前	民間資金	公約資金
特例3	占有物件の追加	新制度	民間資金	収益を充て 公約資金

飲食店、売店等の収益施設  
広場、園路等の公共部分

55

**福井県勝山市 恐竜の森公園の例**

市の発注  
最大2億円の園路などの整備  
ホテルなんかがほしいな。

応募内容  
園路等をホテルに連動して整備  
→2億円ください。

ホテル整備  
61億円でホテルを整備・運営します。

固定資産税  
少なくとも5000万円/年  
20年事業：10億円  
ホテルは年間6億円以上の売上  
地方消費税  
少なくとも1300万円/年  
20年事業：2億6000万円  
市：2億円の投資で、13億の収入  
EIRR：31%の利回り

25

## 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	休憩施設	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 彫像 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	ふらんこ 滑り台 シーソー ジャングルジム ラダー 砂場 徒渉池 舟遊場 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 混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 鉄棒 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 自然生息園 野鳥観察所 動物物の保護繁殖施設 野外劇場 図書館 観劇館 天体・気象観測施設 体験学習施設 記念碑 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 車庫 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 管理事務所 託所 倉庫 材料置場 苗畑 掲示板 欄干 照明施設 その他これらに類するもの (廃棄物再生利用施設を含む) くすぶ 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 雑草倉庫 [積雪性貯水槽] [放送施設] [情報通信施設] [ヘリポート] [仮置施設] [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
	公募対象公園施設								

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。

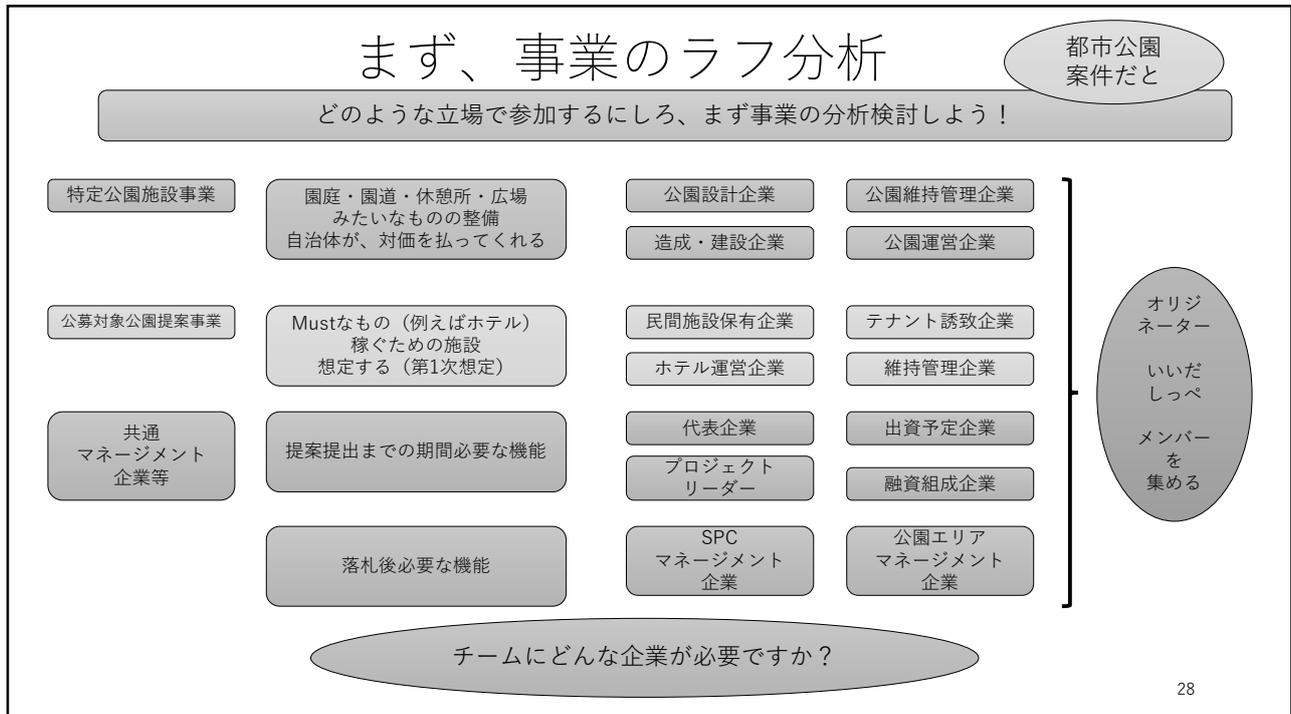
26



## ② チーム編成の手順

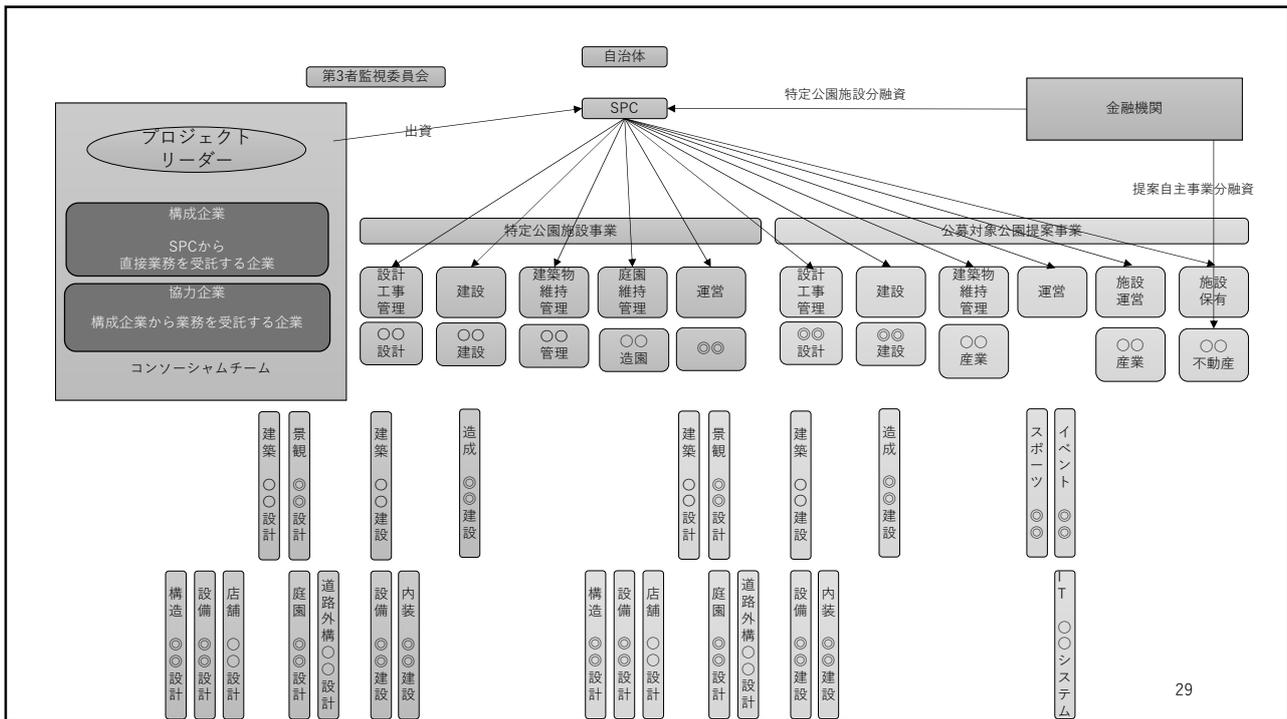
27

27



28

28



PPP・PFI事業に参加することで利益をあげる分野

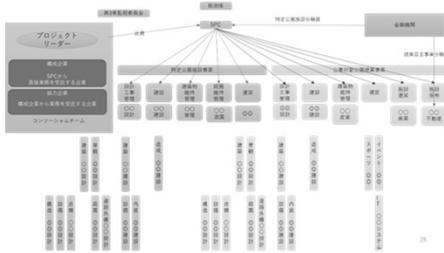
どう利潤をあげるのか？  
みてみましょう。

- 本業業務での適正利益を上げて稼ぐ
  - 公共事業部分では適正利潤（5%～10%くらい）
  - 民間事業部分では、特に制限ない。稼ぎに応じて。。。。
- チーム業務・SPC業務の受託で稼ぐ
  - チーム編成業務・提案策定提出業務：：SPC運営・経營業務受託  
どれくらいの費用を受け取るか？：そのチームによる・運営による
- 金融・投資で稼ぐ
  - 毎年の銀行返済元利合計の1%～4%程度の剰余金確保を銀行が要求  
例えば20億円借りて20年で返す：年1億1千万返済：100～500万剰余金  
配当金を受け取る：SPCの株主になる意味：毎年・解散時一括
- 公共の土地・建物で民間事業で稼ぐ
  - 公共の土地・建物を安く借りて、地域振興に寄与する事業などで稼ぐ  
公共施設の集客力を利用：アリーナ・ホール・図書館・公園・庁舎とか

# 自社の方針設定

わが社はPPP・PFIにどう取り組むのか？

わが社の立ち位置は？組織図のどの箱に？



既存本業の営業活動の一環として取り組み

新規事業分野の開拓として新部署での取り組み

オリジネーター

チーム編成業務・PMが決まるまでの中心

代表企業（応募チームメンバーの中心）  
提案提出までの世話役・落札後のSPCの最大株主

構成企業（SPCから直接受注・応募メンバー）  
自社事業の責任分担・受注：出資してもいい。

協力企業（構成企業から受注・いわゆる）  
自社事業の責任分担・受注：出資してもいい。

31

31

# まず、事業のラフ分析

事業構想の作成(何をやるか?)  
例えば、文化複合施設

主事業

提案事業

必要業務

図書館を中心とした文化複合施設

賑わい・便利施設・サービス提供

必要業務

設計  
工事監理  
建設  
図書館運営  
建物維持管理  
エリア維持管理  
情報発信

飲食  
観光  
憩いの場  
商業  
利用者サービス

金融  
保険  
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(相手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」)

32

32


 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"> <li>• 地元企業で有力な企業がないかの調査・検討</li> <li>• いつも組んでいる企業があればなおいい。</li> <li>• PFI事業参加実績があるか</li> <li>• 提案策定の自由なノウハウが出そう</li> <li>• 提案策定に手弁当で参加可能（特に設計）</li> <li>• 協力的な企業か？高圧的でないか？</li> <li>• 信頼でき誠実な企業か？</li> </ul>	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

33

33



## ③ 企業・メンバーリクルートの要諦

34

34



## 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

35

35



## ターゲット企業へのリクルート

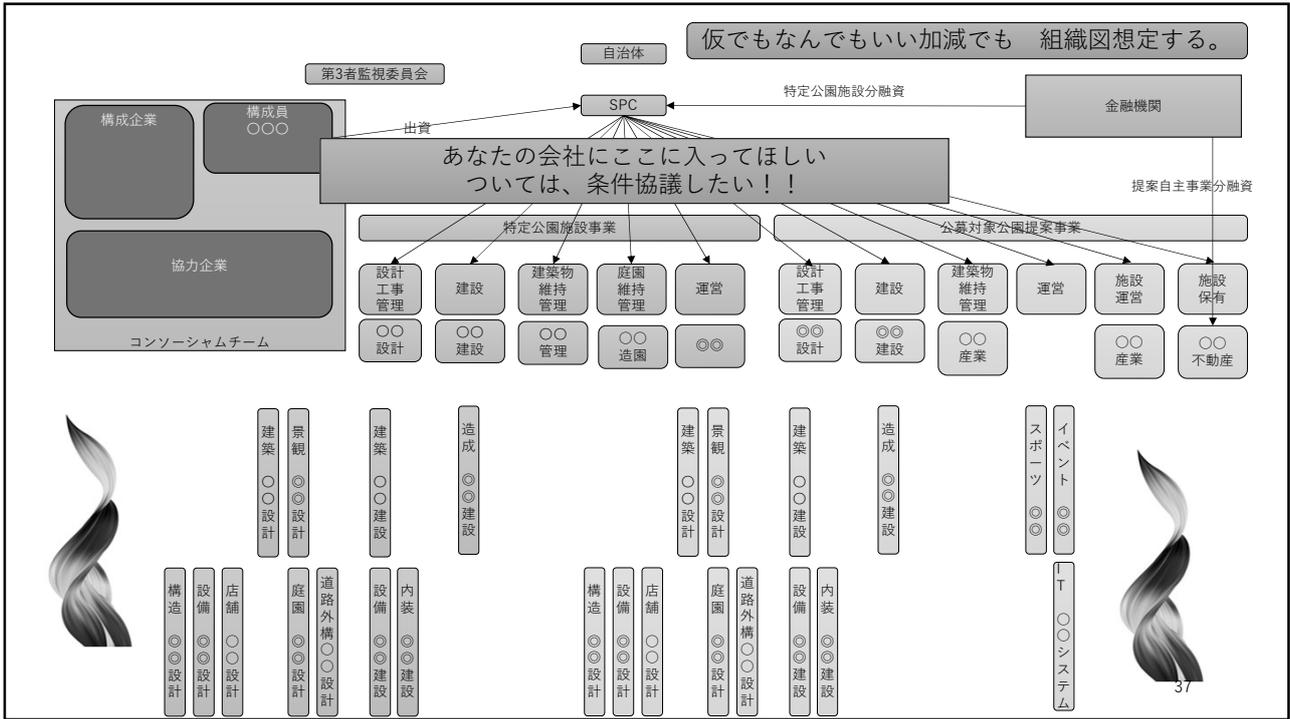


- アプローチで明確にしておくべき大切なこと

項目	効果
• 相手の企業が本チームに加わるメリット	利益があるよ！
• 提案時の責任・費用負担の明確化 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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！</li> </ul>	リスクないよ！
• 落札時の相手先の義務と権利 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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！</li> </ul>	取れるとメリットが！
• 提案策定運営は民主的 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 無理なことは無理にさせないよ</li> </ul>	押し付けたりしないよ！
• 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。	
• 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！

36

36



37

④ 企画書とスケジュール案  
最初につくるもの

38

38



## 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

前のスライドみたいなもの

#### 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。

39

39



40

## 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

41

41

## 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<sup>2</sup>程度

- i) 図書館機能 2,100 m<sup>2</sup>程度
- ii) 村史編集室機能 245 m<sup>2</sup>程度
- iii) 行政文書保管庫機能 735 m<sup>2</sup>程度
- iv) 青少年センター機能 100 m<sup>2</sup>程度

### ② 広場・水辺空間機能 面積は応募者の提案

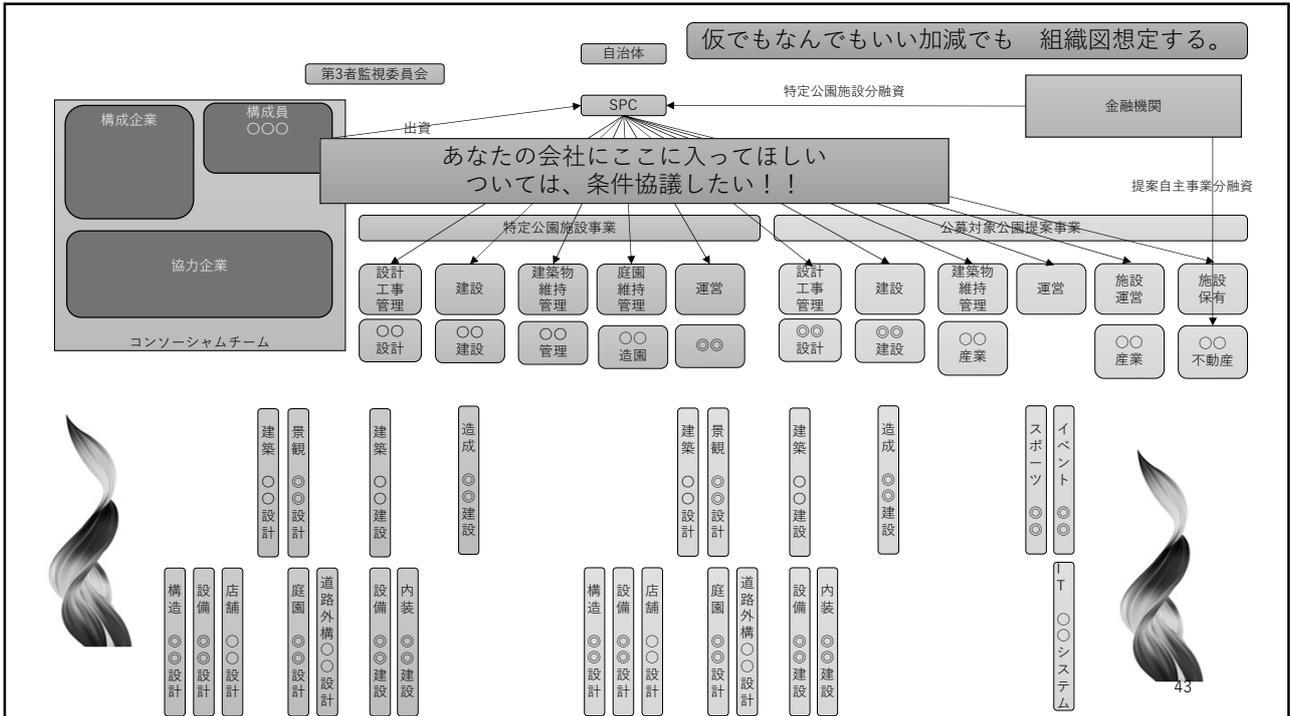
### ③ 駐車場機能(本施設用) 面積は応募者の提案

読谷村総合情報センター3,180 m<sup>2</sup>  
 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。

42

42



43

## 事業者の収入

- i) 本施設
  - サービス購入費：事業期間終了までの間に一括又は分割して支払う。
    - サービス購入費は、 PFI 事業者が行う業務（設計業務、建設・工事監理業務、什器・備品等調達・設置業務、開館準備業務、維持管理業務、図書館運営業務）に係る対価。
    - サービス購入費の支払い方法等の詳細な内容は、
    - **付属資料3「サービス購入費等の算定及び支払い方法」**
  - 「サービス購入費内容」
    - サービス購入費 A：設計業務、建設業務、工事監理業務、什器備品調達・設置・廃棄業務及び開館準備業務
    - サービス購入費 B：本施設の維持管理業務
    - サービス購入費 C：図書館運営業務

公共発注業務  
 公共事業で稼ぐ部分  
 図書館・資料館等

↑

---

落札企業の提案  
 ホームセンター  
 事業:設置・運営

↓

民間事業  
 民間事業で稼ぐ部分

- ii) 民間収益施設
  - PFI 事業者による独立採算とする。

44

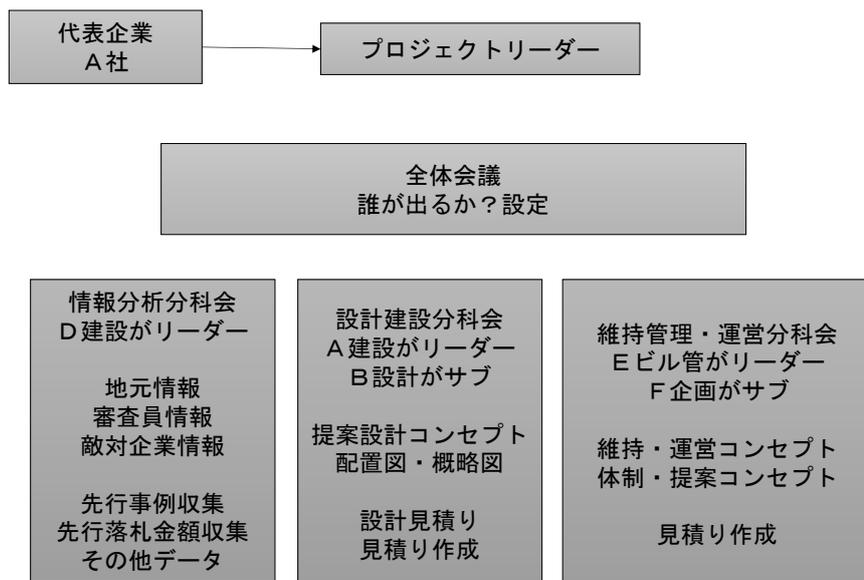
## スケジュール

- 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）

45

45

## 提案策定時コンソーシアム組織



46

46

## 審査委員会

- 委員長 仲宗根 盛和 読谷村 副村長
- 副委員長 山内 嘉親 読谷村 ゆたさむら推進部長
- 委員 安田 慶知 読谷村 教育次長
- 委員 古堅 守 読谷村 総務部長
- 委員 玉城 秀友 読谷村 建設整備部長
- 委員 伊庭 良知 一般社団法人 国土政策研究会 理事
- 委員 伊志嶺 朝彦 沖縄振興開発金融公庫 地域連携情報室 室長

47

47

## PFI事業の提案上限額

応募者が  
複数、参加表明してくれた時  
予定価格が公表される  
ことが多い

- (1) PFI事業の上限価格（総額）
- サービス購入費 A～C の合計金額を提案価格とすること。
- 提案価格は下記の上限価格以下：上回っている場合は失格

- **金 3,752,000,000 円（消費税・地方消費税を含む。）**

公共事業部分の業務で自治体に支払いを求められることができる金額（サービス対価）の上限  
民間事業部分と明確にわけて説明できることが必要

48

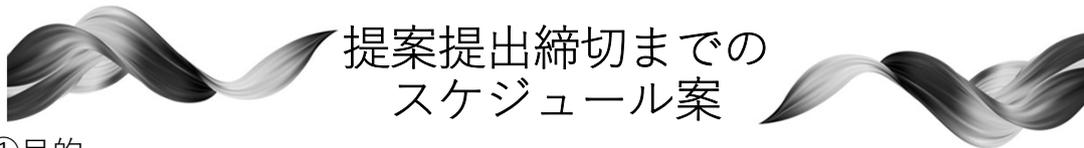
48



チームが固まったら まず  
提案提出締切までのスケジュール案をつくる

49

49



## 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  
多くのメンバーの参加で、予定組みがとても難しい  
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。

50

50

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			
	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	加点点案内容確認	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 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

51

51

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	加点点案内容確認	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
12月	30日	月		スケッチ・CG発注開始				設計企業・アドバイザー
	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	◎					
12月	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					

52

52



## 最初の全体会議 キックオフ会議

メンバーの紹介

多くのチームメンバーで提案を構築していく自覚を  
すべてのメンバーに持っていただく

53

53



## 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

54

54



## 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  
 全員が共有できるサーバー設定

55

55



## 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、 2203250925設計配置検討メモ伊庭
  - 2205100948様式4-8維持管理提案つくりかけ伊庭
- c. ファイル内文書をいじるときは、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、もとの戻す。

56

56



## 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）

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

57

57



## 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

企業間協定ひな形 1

企業間協定ひな形 2

58

58

## 提案作成・提出までの費用ってなに？

(負けた時は捨て金になる。勝ったときは事業費に含まれ戻ってくる)

### ・提案時提出する資料

- ① 参加表明時：会社概要、実績エビデンス、資格証明とか
  - これは、各企業が準備するので、費用はかからない
- ② 提案書・図面集の策定
  - これは結構な作業なので、手弁当から、費用負担が発生する場合など様々。

### ・設計と、アドバイザー以外は手弁当で作業・打ち合わせ参加

### ・会議費・設計企業・アドバイザーへの支払いが発生することが。

- 負担は様々の形がある
  - 代表企業やオリジネーター（取り組みの言い出しっぺ・やりたい企業）負担
  - メンバーで負担 私のチームは多くこれ！落札時の受注金額比例で。。。
- 支払い金額は様々
  - 設計・アドバイザーによりさまざま
    - 経費だけ。（落札した場合、設計は仕事もらえる、アドバイザーは成功報酬設定）
    - 負けた場合は持ち出しでやる。私の場合は多くはこれ！
    - 提案支援が本業なので、フルでほしい。（勝っても負けても、そればっかり）
    - 負けても同額ならインセンティブが働かないのでは。。。

59

59

## チーム編成時提案作成費をどうするのか決めておいてください。

- メンバーリクルート時、必ずこの話をする。
  - あとでもめないこと。
    - 提案作成費用がなくチームが瓦解しないように。
    - チームメンバーのモチベーションを落とさないように。

### ・例えばこんな風に。

#### ・支出

- |            |                           |       |
|------------|---------------------------|-------|
| 設計会社への支払い  | (外注費 (CG、図面、スケッチ、外注設計費等)) | 200万円 |
| アドバイザー     | (交通費・宿泊費など)               | 100万円 |
| 会議費・印刷費他経費 |                           | 50万円  |
| 合計         |                           | 350万円 |

#### ・負担

- 総事業費 (提案金額) 10億円
- 設計建設など施設整備 7億円  $350 \times 7/10 = 245$ 万円 (設計・建設企業負担)
- (設計・建築・土木・塗装・内装・設備・管など受注額に応じ負担)
- (たとえば塗装7000万円なら、24万5千円負担)
- 維持管理・運営 3億円  $350 \times 3/10 = 105$ 万円 (維持管理・運営企業負担)
- (たとえば清掃：3000万なら10万5千円負担)
- 初期には正確な数字がわからないので、想定して負担。提案提出前に金額が確定したら清算。
- (たとえば、清掃2700万になったら、1万500円返す。)

このような負担があることを理解の上、チームに加わっていただく。  
そのかわり、勝った場合は、2700万で清掃の仕事はいる。

納得したら  
企業間協定に明記していく。  
必ず変更が出るので  
企業間協定書は何度かの  
改定がでてくる。  
メンバー変更・金額変更  
スキームの変更など

60



## ⑤ チームメンバー教育

はじめてPFIコンソーシアムに参加するメンバーさんもいる

61

61

## 初めての企業さんの症状

- 自社が分担する業務に関し
  - 相手チームに勝てるアイデアやこれは！といえる提案が必要！がわかっていない
  - 基本設計とか、きちんと詰まった計画になってない状態で見積！がわかっていない
  - オーバーランしたら、あとで増額もある。と、勝手に思っている。
  - 自分から考えていろいろ決めていかななくてはならない！がわかっていない。
  - 待っていると、誰かが決めて指示を出してくれる。と勝手に思っている。
  - 実力をチームメンバーが認めてくれないと、次はもちろんないが、今回も見限られるので、しっかりチーム内でパフォーマンスする必要がある。ことをわかってない

なので  
初期のうちにPFI事業とは、コンソーシアムに参加するとは、とか  
しっかり教育を並行して行くと、コンソーシアム運営がスムーズに進むことが多い。

62

62

## なので



- メンバーの中の、初めての人だけでも  
(経験がある会社でもコンソーシアム会議に来てる人が初めてのことも)
- 集まって勉強会をしましょう。
  - PFIコンソーシアムの特徴や貴社にやってもらいたいこと
  - 同種の先行事例の提案書のひながたの紹介
    - 貴社の分担領域では、こんな提案が評価されていますよ！
  - 今回のPFI事業の目的や行政の望んでいることの解説
  - これから、提案提出までに、そして落札した後にやっていくこと
- ついでに懇親会をして（コロナでやりにくくなっていますが。。。）
  - 仲良くなりましょう。（次の時、電話1本で駆けつけてくれる関係を！）
  - 相手の人となり、本音のところを聞き出しましょう。
  - 情報交換をしましょう。

63

63



## ⑥ 分科会設定と分科会長



64

64

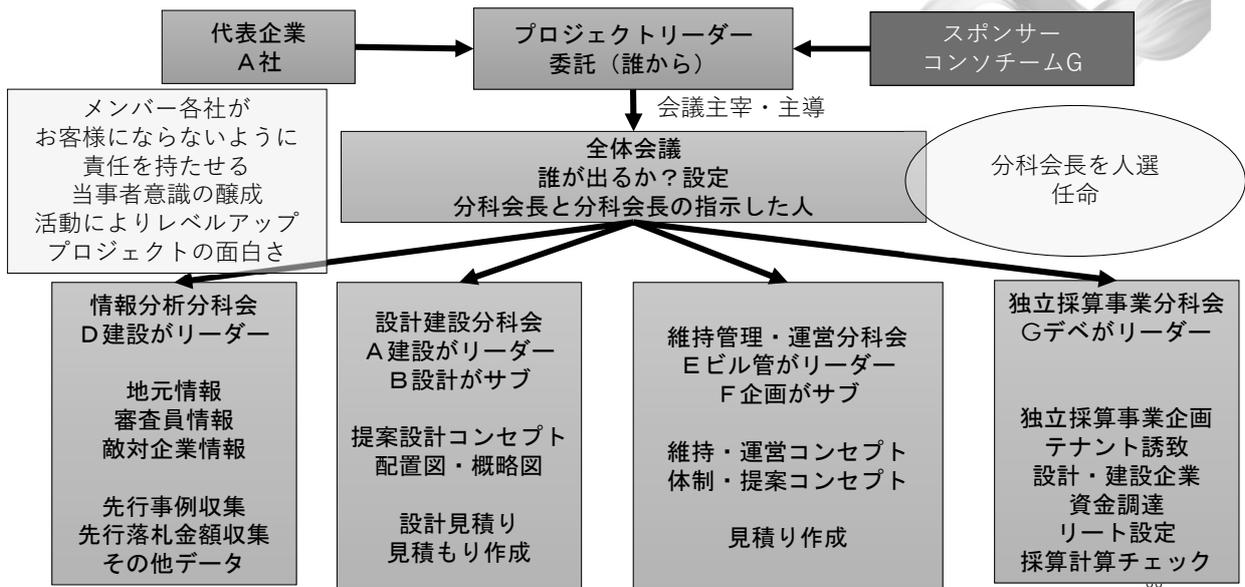
# まず、事業のラフ分析

事業構想の作成(何をやるか?)  
例えば、文化複合施設



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(相手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」)

## 提案策定時コンソーシウム組織



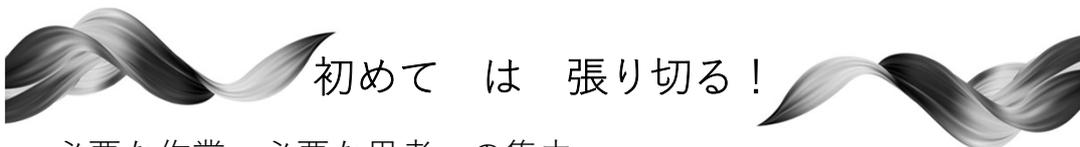


## ⑦各企業への業務指示と説明

初めての企業や初めての担当者への対応

67

67



初めて は 張り切る！

- 必要な作業、必要な思考への集中
  - 張り切って空回り
    - 現状の情報・データで、その仕事しても効果がでない。でも、熱中してる！！
    - 他社の方とダブルワークになってる。その分、担当の仕事おろそかに！！
  - 前の章で述べたスケジュールと納期、分担（分科会 その他）に集中
  - 他の人の仕事が気になったり、何か言いたくなったら
    - 様々な経験で、自社の分担でない項目に知見があることはよくあることなので、
      - コメント、提言、アイデア、活動は大歓迎なので、止めてはいけません。
      - 必ず、文書、メモ、などで、プロジェクトリーダー、分科会長、分担担当者に提出、
      - チームメンバー全員で共有できるように、コンテンツメモ、提言メモにまとめる。
- 無駄なときに無駄な動きをすることのデメリット
  - その労力は有効な活動・作業に集中
  - 会いに行ったりした相手の方が、こちらの実力を見切ってしまう
    - 役所の担当者、金融機関、リクルート相手先
    - わかってないチームだな！とか、ピンボケなどと思われたら！

68

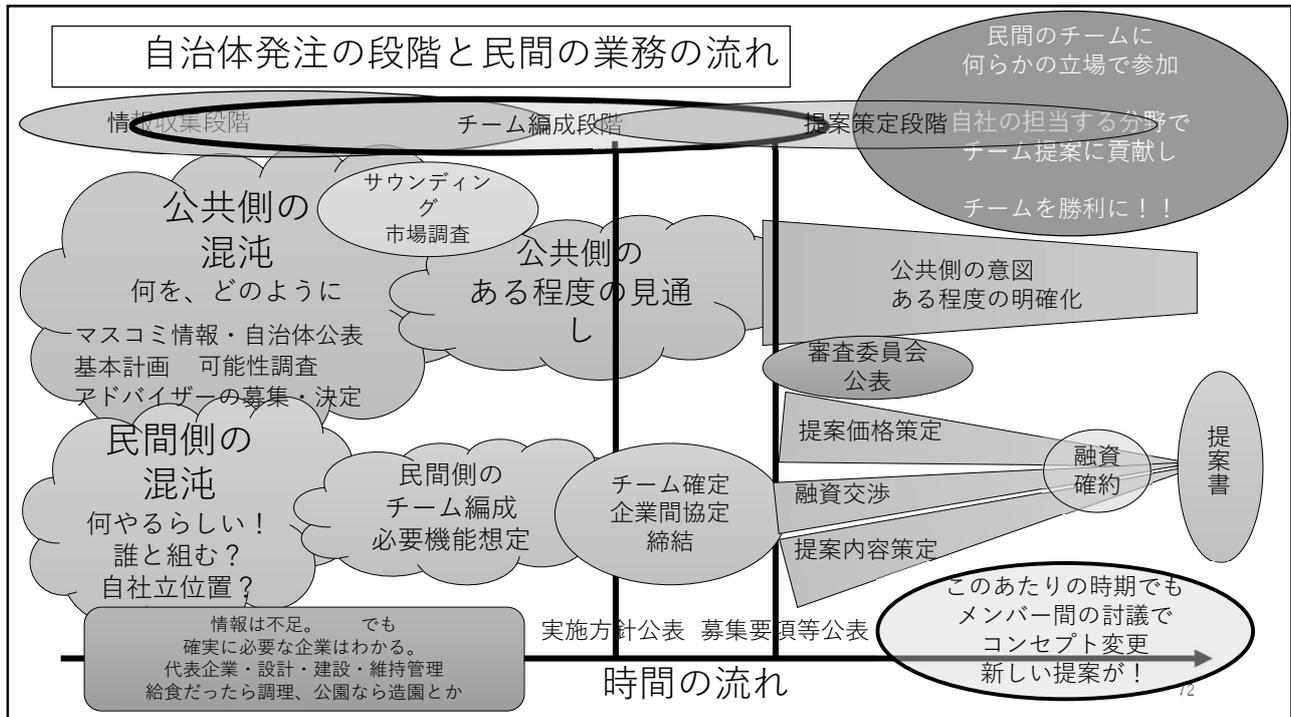
68

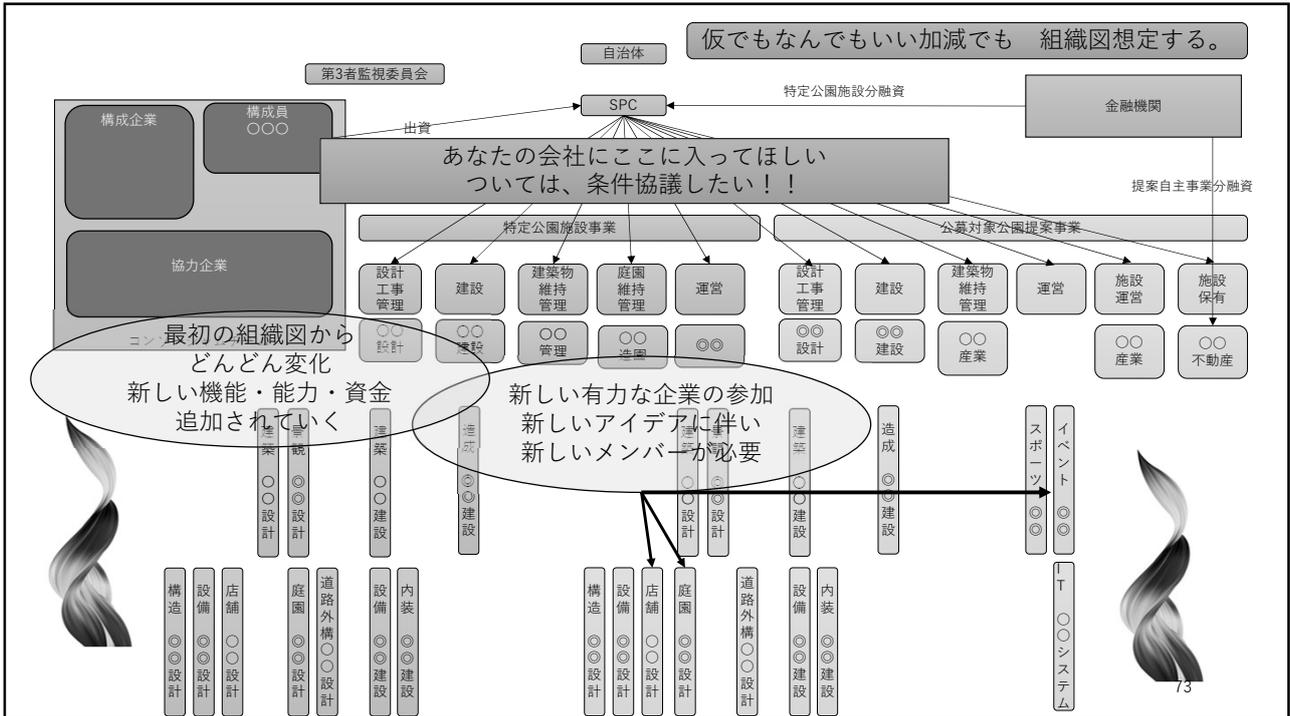




### ⑧ 機能分析と必要メンバー逐次追加

プロジェクトの進行とともに、コンセプトの変化、アイデアの追加  
これがないと、いい提案にならない。





73

### 各機能：ターゲット企業のリストアップ (1回目の話)

• 企業選定の考慮事項

プロジェクトの進行とともに どんどん変わっていくもので

項目	あるべき	効果
<ul style="list-style-type: none"> <li>地元企業で有力な企業がないかの調査・検討</li> <li>いつも組んでいる企業があればなおいい。</li> <li>PFI事業参加実績があるか</li> <li>提案策定の自由なノウハウが出そう</li> <li>提案策定に手弁当で参加可能（特に設計）</li> <li>協力的な企業か？ 高圧的でないか？</li> <li>信頼でき誠実な企業か？</li> </ul>		<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/winnが重要</p>

74

74



# いいだしっぺ (オリジネーター) をやらない！場合



75

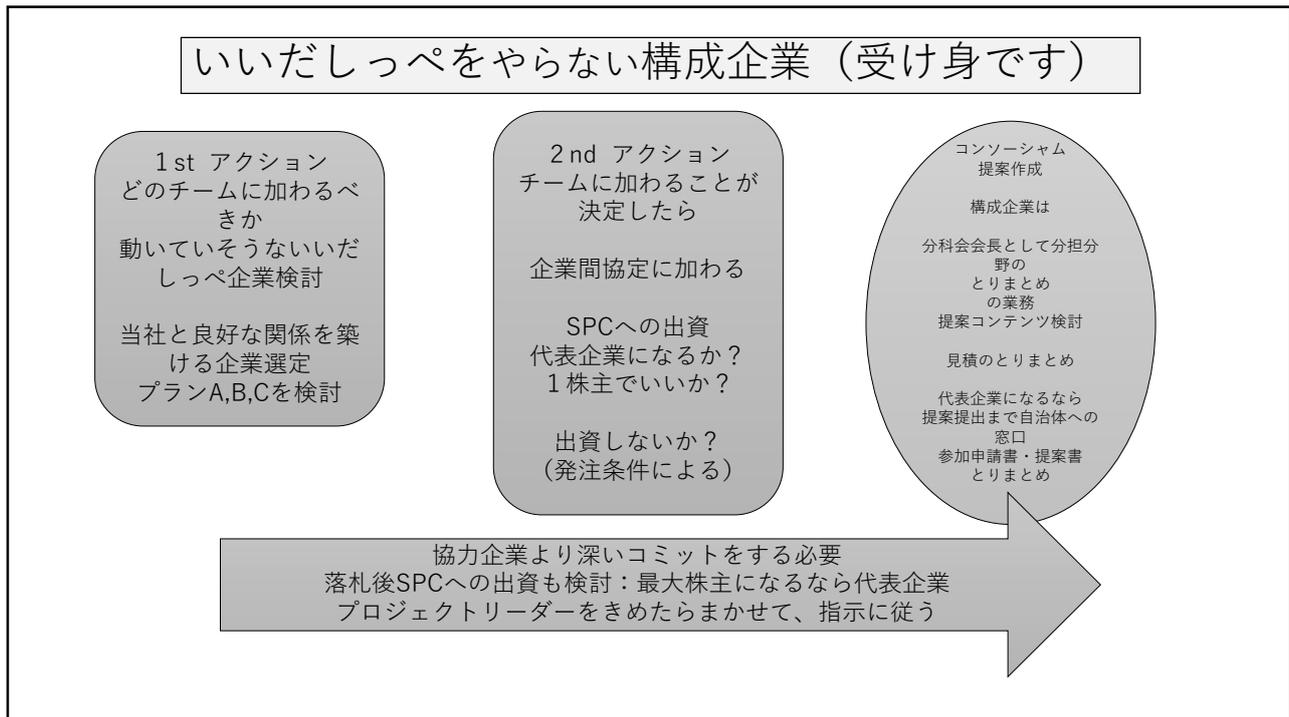
## いいだしっぺをやらない協力企業（受け身です）

1st アクション  
どのチームに加わるべきか  
構成企業になりそうな  
企業検討  
  
当社には業務委託して  
くれそうな企業  
選定  
プランA,B,Cを検討

2nd アクション  
チームに加わることが  
決定したら  
  
関心表明書提出  
企業間協定に加わる  
  
出資させてもらえるか  
打診  
  
SPCへの出資するか検  
討  
不労所得がほしいか？

ここまで  
くれば  
  
協力企業は  
提案コンテンツ  
見積  
を  
  
確実に  
やればいい  
  
SPCに出資する  
かだけ  
意思決断  
不労所得が  
ほしいか？

76



77

## 代表企業とSPCの意味

### 代表企業

- 落札後
  - SPCの最大株主
    - SPCはペーパーカンパニーで、自治体対応と資金管理以外業務はない。
    - SPCの経営・マネージメント・業務を行う必要はない。（だれかやる人がいればいい。）
- 落札前・提案提出まで
  - コンソーシアムグループの代表として、自治体の窓口
  - コンソーシアム運営は、プロジェクトリーダーにまかせて、指示に従えばいい。

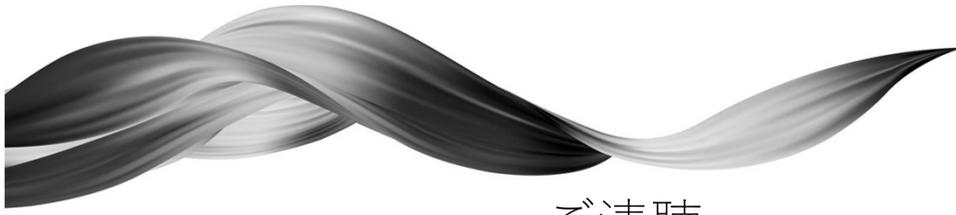
### SPC

- 自治体の事業契約相手先で、リスクを負わないピークルのペーパーカンパニー
- SPCの出資は、最低300万円がいい。（300万ないと、配当ができない。）

### PFIは、契約主義

- 各メンバーの責任・リスク・権利など、すべて、取り決めと契約で決める。
  - 事業契約書・株主間協定書・企業間協定書で決める
  - 自分が望まないことは絶対契約しない、の姿勢でいけば、何のリスクもない。

78



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)