

P F I による各種住宅整備の実務 －実践・各種住宅と複合施設整備－

2025年2月27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

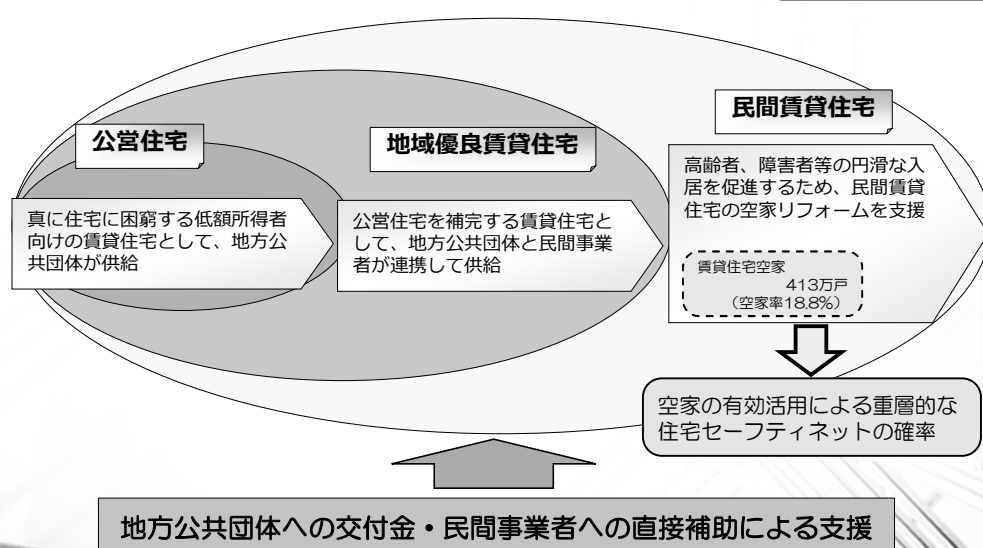
y.iba.jj2@gmail.com

1

国の住宅制度：少子高齢社会と住宅政策

重層的かつ柔軟な住宅セーフティネットの構築

国交省住宅局資料



2

7. 社会資本整備総合交付金等における要件化・重点配分

○社会資本整備総合交付金、防災・安全交付金における要件化(令和4年度当初予算案)

1,000戸以上を新規に整備する公営住宅については、原則として、PPP/PFIの導入検討を補助の要件とする。ただし、令和3年度までに事業採択、事業(設計)に着手している場合は、適用しない。

※地域居住機能再生推進事業(補助金)では、従来より、全地区についてPPP/PFIの「導入検討」を要件とするともに、三大都市圏又は政令指定都市で実施する事業はPPP/PFI手法の「導入」を要件としている。

○社会資本整備総合交付金、防災・安全交付金における配分の考え方(令和4年度)

15 地域住宅計画に基づく事業

社会資本整備総合交付金においては、地域の実情に応じ、適切な質の住宅の供給に資する事業に特化する考えの下、以下の事業に特化して策定される整備計画に対して重点配分を行うこととする。

【社会資本整備総合交付金】

- ① 公営賃貸住宅団地における地域拠点施設の併設
原則として100戸以上の規模の公営賃貸住宅団地に、住宅の整備に合わせて、高齢者施設、障害者施設、子育て支援施設等の福祉施設が併設されるもの
- ② PPP/PFI等の事業手法による民間投資の誘発を促進する事業
- ③ 公営住宅及び改良住宅の断熱改修、再生可能エネルギー導入改善事業

防災・安全交付金においては、地域の生活空間の安全確保に資する事業に特化する考えの下、以下の事業に特化して策定される整備計画に対して重点配分を行うこととする。

【防災・安全交付金】

- ① 公営住宅及び改良住宅の耐震改修(耐震診断を含む)事業
- ② 耐震性のない公営住宅及び改良住宅の建替
- ③ 特に老朽化した高齢者の公営住宅及び改良住宅の建替事業
- ④ 国土強靱化地域計画に明記された事業

14

公営住宅整備
における

社会資本整備
総合交付金

の

予算
(令和4年度)

社会資本整備総合交付金の優遇措置

(ほぼ満額：住宅：施設整備費の45%～50%)

② PPP/PFI等の事業手法による民間資金の誘発を促進する事業

○社会資本整備総合交付金、防災・安全交付金における配分の考え方(令和4年度)

15 地域住宅計画に基づく事業

社会資本整備総合交付金においては、地域の実情に応じ、適切な質の住宅の供給に資する事業に特化する考えの下、以下の事業に特化して策定される整備計画に対して重点配分を行うこととする。

【社会資本整備総合交付金】

- ① 公営賃貸住宅団地における地域拠点施設の併設
原則として100戸以上の規模の公営賃貸住宅団地に、住宅の整備に合わせて、高齢者施設、障害者施設、子育て支援施設等の福祉施設が併設されるもの
- ② PPP/PFI等の事業手法による民間投資の誘発を促進する事業
- ③ 公営住宅及び改良住宅の断熱改修、再生可能エネルギー導入改善事業

関連社会資本整備総合交付金 **（社会資本整備総合交付金交付要綱：国交省令和6年12月17日改正）**

基幹事業

- ⑪ 広域活性化事業
 - ・ 広域活性化法第5条第1項の広域活性化計画に基づく事業
 - ・ 離島振興法第4条第1項の離島振興計画に基づく事業等
- ⑮ 地域住宅計画に基づく事業
 - ・ 地域住宅法第6条第1項の地域住宅計画に基づく事業等
- ⑯ 住環境整備事業（良好な居住環境の整備に関する事業）
- ⑰ 地域公共交通再構築事業（地域公共交通ネットワークの再構築に関する事業）

5

5

PPP/PFIアクションプラン（令和4～13年度）重点分野 **事業件数10年ターゲット（住宅）**

令和4～8年度：（初期5年）

- ・ 公営住宅：10（コンセッション、収益型事業、公的不動産利活用）

令和4～13年度：（10年計画）

- ・ 公営住宅：100（コンセッション、収益型事業、公的不動産利活用、PFI）

令和6年度末までの達成率：34%

- ・ 今後7年間で70件程度実施

6

例：長崎県の改良住宅建て替え 実施方針案の記載

- ・（エ）余剰地活用業務
- ・ 事業者は、
- ・ 事業用地から建替住宅用地及び再整備後の川口公園用地を除いた余剰地の
- ・ 活用にあたり、
- ・ 独立採算事業として余剰地活用業務を実施すること。

民間資金の誘発を促
進する事業



民間事業者が自分の資金で、事業を展開して収益事業を実行

原則はこうした発注でないと、交付金の優遇措置はできないのに
多くの事業でこうした民間資金誘発ができない建付けでも、交付金優遇している。
原則通り運用してほしいものです。

- ・ 定期借地権の種類：一般定期借地、または事業用定期借地

6

7

例：高知県日高村：地域優良賃貸住宅 実施方針記載例

- ・（３）コミュニティスペース等
- ・ 入居者、周辺住民等のコミュニティ形成に資する施設を対象地内において確保するものとする。
- ・ なお、コミュニティ形成や生活利便性を向上させるため、
- ・ 本事業予定地や周辺地域に、民間収益施設を設置または誘致することは歓迎する。
- ・ 本事業予定地に民間収益施設を設置する場合は村はＳＰＣと定期借地契約を結ぶことを予定しています。

発注側の検討では
実際問題、敷地面積が狭く、本事業敷地内では、なかなか民間施設設置は困難。

実際の提案では、
設置した公共のコミュニティスペースで民間収益事業展開が提案されていた

8

私が自治体に推奨しているスキームの図



PFIを活用した公営住宅等の整備事例一覧①

国土交通省

PFI活用事例一覧①（平成31年1月調査）

事業名	事業主体	事業方式	実施時期			整備戸数
			実施方針	着工	供用	
1 県営上安住宅(仮称)整備事業	広島県	BTO	H14.3	H16.6	H17.10	110戸
2 PFIによる県営住宅松川団地移転整備等事業	山形県	BTO	H15.6	H17.3	H18.1	30戸
3 県営坂地区住宅整備事業	広島県、坂町	BTO	H15.11	H17.3	H18.4	80戸
4 大阪府営東大阪島之内住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H16.2	H17.1	H18.9	66戸
5 PFIによる京都府府営住宅桑田地整備等事業	京都府	BTO	H16.7	H18.2	H18.12	103戸
6 山形県宮城郡・住吉団地移転整備及び酒田市琢成学区コミュニティ防災センター整備事業	山形県、酒田市	BTO BT	H16.12	H18.6	H19.7	66戸
7 大阪府堺市崎住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H17.6	H19.6	H20.12	278戸
8 沼津市営住宅自由ヶ丘団地整備事業	静岡県沼津市	BTO	H17.7	H18.12	H20.4	214戸
9 PFIによる防府・高井原住宅東ブロック整備等事業	山口県	BTO	H17.12	H19.12	H20.12	136戸
10 大阪府岸和田下池田民活プロジェクト	大阪府	BT	H18.3	H19.7	H21.12	221戸
11 県営坂地区住宅整備事業(第2期)	広島県、坂町	BT	H18.4	H19.3	H20.4	80戸
12 大阪府箕面団地住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H18.4	H19.11	H22.12	248戸
13 新堀比内町市営住宅建替事業	秋田県秋田市	BT	H18.8	H19.9	H20.11	260戸
14 蓮花寺市営住宅建替事業	富山県高岡市	BT	H18.8	H20.3	H21.4	50戸
15 米沢市公営住宅塩井町団地建替等事業(1号棟)	山形県米沢市	BTO	H18.10	H19.10	H21.4	40戸
16 PFIによる市長官舎団地・深井中町団地建替等事業	大阪府堺市	BT	H18.12	H21.3	H22.11	200戸
17 大阪府宮千屋住台住宅(2丁目)民活プロジェクト	大阪府	BT	H19.1	H20.5	H22.3	505戸
18 大阪府営東大阪新上小阪住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H19.2	H20.5	H23.1	181戸
19 山形県酒田町団地移転整備等事業	山形県	BTO	H20.1	H21.5	H21.11	16戸
20 小松市宮川町住宅建替事業	石川県小松市	BT	H20.3	H20.12	H22.10	110戸
21 大阪府営豊中千原東住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H20.7	H21.8	H23.12	450戸
22 大阪府豊中白台住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H21.3	H23.5	H24.9	527戸
23 市営甲子園九番町団地第1期建替事業	兵庫県西宮市	BT	H21.4	H22.2	H23.12	280戸
24 大阪府堺市南長尾住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H21.4	H23.5	H24.9	443戸

PFIを活用した公営住宅等の整備事例一覧②

国土交通省

PFI活用事例一覧② (平成31年1月調査)

事業名	事業主体	事業方式	実施時期			整備戸数
			実施方針	着工	供用	
25 大阪府営吹田竹見台住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H21.8	H23.8	H25.2	385戸
26 米沢市公営住宅塩井町団地建設等事業(2号棟)	山形県米沢市	BTO	H21.10	H22.10	H24.4	30戸
27 市営甲子園九条町団地第2期建設事業	兵庫県西宮市	BT	H22.7	H24.4	H25.9	168戸
28 大阪府営枚方田ノ口住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H23.4	H25.8	H26.11	200戸
29 米沢市公営住宅塩井町団地建設等事業(3号棟)	山形県米沢市	BTO	H23.10	H24.10	H26.4	38戸
30 山北駅北側定住促進住宅整備事業	神奈川県山北町	BTO	H23.11	H25.3	H26.4	42戸
31 市営石在町団地整備事業	兵庫県西宮市	BT	H24.1	H25.9	H27.6	67戸
32 徳島県営住宅集約化PFI事業	徳島県	BOT	H24.2	H25.11	H26.12	300戸
33 広島市営吉島住宅更新事業	広島県広島市	BT	H24.3	H25.10	H27.1	200戸
34 市営新町住宅他建設入事業	秋田県大館市	BTO	H24.3	H25.9	H28.3	67戸
35 ショッピングセンター・メイン用地における定住促進住宅整備事業	佐賀県みやき町	BTO	H24.9	H25.7	H26.4	24戸

事業名	事業主体	事業方式	実施時期			整備戸数
			実施方針	着工	供用	
36 町営緑ヶ丘住宅PFI事業	大阪府堺市	BT	H24.9	H25.6	H27.10	126戸
37 大阪府営吹田高野台(1丁目)住宅民活プロジェクト	大阪府	BT	H25.5	H26.6	H28.8	330戸
38 市営武庫3住宅第1期建設事業	兵庫県尼崎市	BT	H25.10	H27.7	H28.9	350戸
39 三郷庁舎南用地定住促進住宅整備事業	佐賀県みやき町	BTO	H25.10	H26.6	H27.4	24戸
40 市営甲子園九条町団地第1期建設事業	兵庫県西宮市	BT	H26.1	H27.3	H28.9	158戸
41 (仮称)吹田市営新佐竹台住宅集約建設事業	大阪府吹田市	BT	H26.4	H26.9	H29.5	240戸
42 豊後高田市子育て支援住宅等PFI事業	大分県豊後高田市	BTO	H26.5	H26.11	H27.8	18戸
43 市営桜の宮住宅建設事業(1期)	兵庫県神戸市	BT	H26.7	H28.4	H30.8	450戸
44 芦屋市高浜町1番住宅等大規模集約事業	兵庫県芦屋市	BT	H26.7	H28.8	H30.4	350戸
45 堺市川市営住宅再編整備第1期建設事業	大阪府堺市	BT	H26.7	H27.3	H30.2	34戸
46 大阪府営吹田藤台住宅(第2期)民活プロジェクト	大阪府	BT	H26.10	R1.5	H30.5	420戸

11

PFIを活用した公営住宅等の整備事例一覧③

国土交通省

PFI活用事例一覧③ (平成31年1月調査)

事業名	事業主体	事業方式	実施時期			整備戸数
			実施方針	着工	供用	
47 三郷庁舎西南用地定住促進住宅整備事業	佐賀県みやき町	BTO	H26.11	H27.5	H28.4	59戸
48 大刀洗町定住促進住宅(仮称)整備事業	福岡県大刀洗町	BTO	H26.11	H27.5	H28.4	27戸
49 公共施設再配置第1次プロジェクト	愛知県西尾市	BOT	H26.11	R2	R3	90戸
50 大崎町定住促進住宅整備事業・文化通住宅2号棟建設(仮称)	鹿児島県大崎町	BTO	H27.7	H28.8	H29.4	24戸
51 羽取町子育て支援住宅整備事業	栃手県羽取町	BTO	H27.8	H28.8	H30.4	12戸
52 市営武庫3住宅第2期建設事業	兵庫県尼崎市	BT	H27.10	H29.10	H31.2	570戸
53 (仮称)緑ヶ丘子育て支援住宅整備PFI事業	鹿児島県鹿屋市	BTO	H27.10	H28.9	H30.3	40戸
54 市営東多聞台住宅建設事業	兵庫県神戸市	BT	H27.10	H29.12	R2	325戸
55 東大阪市営上小阪東住宅建設事業	大阪府東大阪	BT	H27.12	H30.4	R1.11	230戸
56 倉敷市営中庄団地整備事業	岡山県倉敷市	BT	H27.12	H29.2	H31.4	300戸
57 長洲町宮野地区定住促進住宅整備事業	熊本県長洲町	BTO	H28.6	H29.5	H30.5	250戸
58 竹田市定住促進住宅整備事業	大分県竹田市	BTO	H28.7	H29.5	H30.2	28戸

事業名	事業主体	事業方式	実施時期			整備戸数
			実施方針	着工	供用	
59 むつぎわスマートウェルネス千賀島緑地形成事業	千葉県千賀島緑地町	BTO	H28.8	H30.7	R1.9	33戸
60 北長瀬みずほ住居再生事業	岡山県岡山市	BT	H28.8	H30.8	R2.7	214戸
61 浜松市営住宅初生団地集約建設事業	静岡県浜松市	BT	H28.9	H30.3	R1.10	51戸
62 太良町定住促進住宅整備事業	佐賀県太良町	BTO	H28.10	H29.7	H30.4	40戸
63 中原庁舎西南用地定住促進住宅整備事業	佐賀県みやき町	BTO	H28.10	H29.6	H30.4	45戸
64 松田町住宅整備事業	神奈川県松田町	BTO	H28.12	H30.3	H30.11	49戸
65 境地区定住促進住宅整備事業(仮称)	茨城県境町	BTO	H28.12	H29.10	H30.4	35戸
66 鹿島市中村住宅整備事業	佐賀県鹿島市	BTO	H29.2	H30.4	H31.3	40戸
67 上高橋地区定住促進住宅整備事業(仮称)	福岡県大刀洗町	BTO	H29.3	H29.9	H30.4	24戸
68 京都市八条市営住宅団地再生事業	京都市京都市	BOT	H29.3	R1.6	R2.11	230戸
69 貝塚市営住宅の有効活用による官民連携事業	大阪府貝塚市	RO	H29.5	H30.3	未定	164戸

12

PFIを活用した公営住宅等の整備事例一覧④

国土交通省

PFI活用事例一覧④ (平成31年1月調査)

事業名	事業主体	事業方式	実施時期			整備戸数
			着工	供用		
70 三郷庁舎南庫内子育て定住促進住宅整備事業	佐賀県みやき町	BT	H29.5	H29.11	H30.4	10戸
71 (仮称)厚田中住宅統合建設事業	大阪府吹田市	BT	H29.6	H30.3	R3.3	96戸
72 大阪府豊田住宅団地(5丁目)及び大阪府豊田高野住宅(4丁目)民活プロジェクト	大阪府	BT	H29.6	H30.9	R2.11	240戸
73 基山町子育て・若年世帯の定住促進住宅整備事業	佐賀県基山町	BT	H29.7	H30.5	R1.7	30戸
74 愛知県東海圏住宅PFI方式整備事業	愛知県	BT	H29.8	H30.12	R2.4	280戸
75 市営武庫3住宅3期(西沢園住宅)建設事業	兵庫県姫路市	BT	H29.10	R1.6	R2.8	140戸
76 七福地区等住宅環境整備事業	福岡県小竹町	BT	H29.11	未定	未定	80戸
77 本公邸改築アパート建設事業	神奈川県横浜青葉区	BT	H29.12	R1.10	R3.2	260戸
78 川西市花屋敷団地等建設PFI事業	兵庫県川西市	BT	H29.12	R1.9	R5.3	167戸
79 別府市亀川地区市営住宅大分県約建設事業	大分県別府市	BT	H29.12	R2.8	R4.1	239戸
80 市営桜の宮住宅建設事業(2期)	兵庫県神戸市	BT	H29.12	R2.4	R5.9	800戸
81 第2期地区定住促進住宅整備事業	茨城県境町	BT	H30.1	H30.12	R1.8	20戸

事業名	事業主体	事業方式	実施時期			整備戸数
			着工	供用		
82 公営住宅月間団地第3期街区建設事業	富山県富山市	BT	H30.1	R1.7	R2.10	40戸
83 市営分銅町・東広町住宅整備事業	兵庫県西宮市	BT	H30.4	未定	未定	72戸
84 愛知県東海圏住宅PFI方式整備事業	愛知県	BT	H30.4	R1.11	R3.4	120戸
85 中越地区定住促進住宅(1期)整備事業(仮称)	福岡県中間市	BT	H30.5	H31.4	R2.4	30戸
86 愛知県東上和国住宅PFI方式整備事業	愛知県	BT	H30.5	R2.4	R3.9	104戸
87 中山町公営住宅(町営中原山形住宅)建設事業	山形県中山町	BT	H30.7	R1.5	未定	12戸
88 愛知県西春住宅PFI方式整備事業	愛知県	BT	H30.8	R2.3	R3.11	105戸
89 名古屋市基幹原2期整備事業	愛知県名古屋市	BT	H30.10	未定	R4.10	36戸
90 みやき町建て定住促進住宅整備事業(仮称)	佐賀県みやき町	BT	H30.11	R1.9	R2.4	21戸
91 白雲台団地建設事業(1期)	山口県下関市	BT	H30.12	未定	未定	108戸
92 市営桜ヶ丘団地建設事業	鹿児島県吉野市	BT	H30.12	R1.10	R3.4	38戸
93 高砂地区定住促進住宅整備事業(仮称)	福岡県大川町	BT	H30.12	R1.7	R2.4	24戸

13

公営住宅制度の概要

公営住宅は、憲法第25条(生存権の保障)の趣旨にのっとり、公営住宅法に基づき、国と地方公共団体が協力して、住宅に困窮する低所得者に対し、低廉な家賃で供給されるもの。

【供給】

- 地方公共団体は、公営住宅を建設(又は民間住宅を買取り・借上げ)して管理
- 国の助成:整備費等 : 全体工事費の原則50%(建設、買取り)又は共用部分工事費・改良費の2/3の原則50%(借上げ)を助成家賃低廉化:近傍同種家賃と入居者負担基準額との差額の原則50%を助成

【整備基準】

- 省令で規定した基準を参酌し、制定した条例等に従って整備
- ・床面積25㎡以上 ・省エネ、バリアフリー対応であること ・台所、水洗便所、洗面設備、浴室等の設備があること 等(参酌基準の規定)

【入居者資格】

- 入居収入基準
 - ・月収25万9千円(収入分位50%)を上限として、政令で規定する基準(月収15万8千円(収入分位25%))を参酌し、条例で設定
 - ・ただし、入居者の心身の状況又は世帯構成、区域内の住宅事情その他の事情を勘案し、特に居住の安定を図る必要がある場合として条例で定める場合については、月収25万9千円(収入分位50%)を上限として基準の設定が可能

○住宅困窮要件

現に住宅に困窮していることが明らか

【入居制度】

- 原則として、入居者を公募。
- 特に居住の安定の確保が必要な者について、地方公共団体の判断により、入居者選考において優先的に取り扱うことが可能(優先入居)
- 収入超過者
 - 3年以上入居し、入居収入基準を超える収入のある者
 - 明後努力義務が発生
- 高額所得者
 - 5年以上入居し、最近2年間月収31万3千円(収入分位60%)*を超える収入のある者
 - ※条例で、収入分位50%まで引き下げることが可能
 - 地方公共団体が明渡しを請求することが可能

【家賃】

- 入居者の家賃負担能力と個々の住宅からの便益に応じて補正する「応能応益制度」に基づき、地方公共団体が決定
- 収入超過者の家賃は、収入超過割合と収入超過者となつてからの期間に応じ、遅くとも5年目の家賃から近傍同種家賃(市場家賃に近い家賃)が適用
- 高額所得者の家賃は、直ちに近傍同種家賃が適用

低所得者
向け
公営住宅

14

地域優良賃貸住宅制度の概要

1. 目的

高齢者世帯、障害者世帯、新婚・子育て世帯等、各地域における居住の安定に特に配慮が必要な世帯の居住の用に供する良質な賃貸住宅の供給を促進するため、住宅の整備等及び家賃の低廉化に要する費用について支援を行う。
〔地域優良賃貸住宅制度要綱（平成19年3月28日付け国住備第160号）〕

2. 制度概要

① 入居対象

下記に掲げる者のうち、原則として収入分位70%（月収38.7万円）以下の者
高齢者世帯、障害者等世帯、新婚世帯、子育て世帯、
地方公共団体が地域住宅計画に掲げる者 等

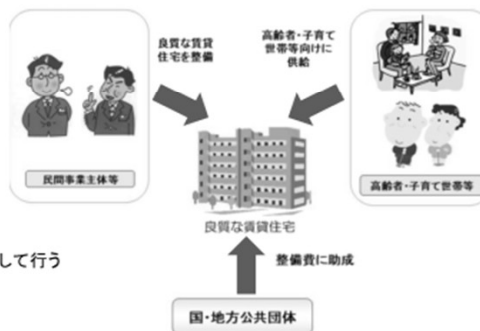
② 整備に対する国の支援

- ・事業主体が民間事業者等の場合
⇒ 地方公共団体が助成する費用（住宅の建設・買取費の1/6等）の原則 50%
- ・事業主体が地方公共団体の場合
⇒ 住宅の整備費の原則 50%

③ 家賃低廉化に対する国の支援

下記の者が入居する地域優良賃貸住宅を対象に、地方公共団体が事業主体に対して行う家賃低廉化助成に要する費用（上限：4万円/月・世帯）の原則 50%

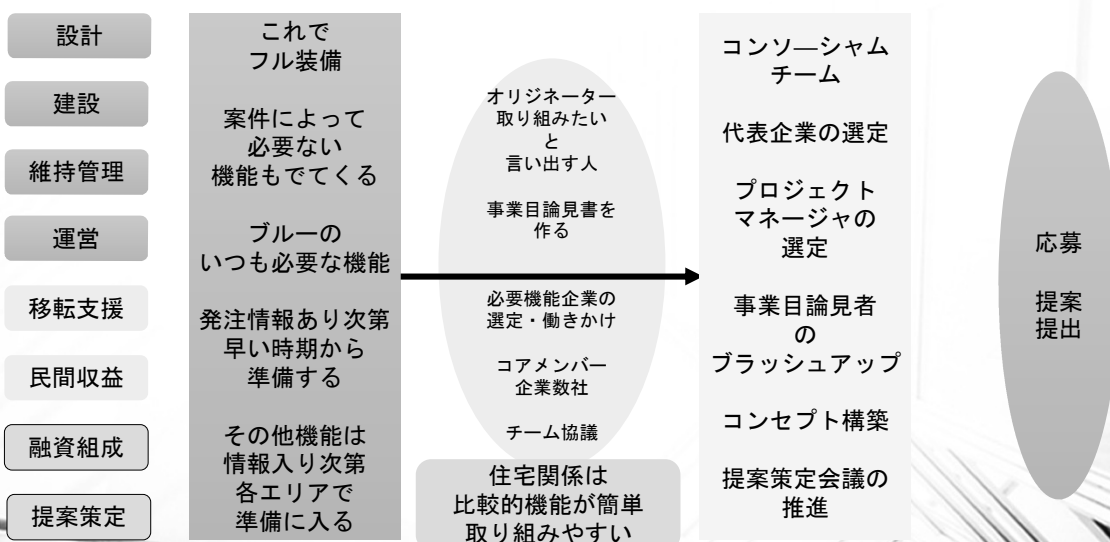
- 収入分位 0～25%（月収15.8万円以下）の世帯
 - 収入分位 0～40%（月収21.4万円以下）である次の世帯
高齢者世帯、障害者等世帯、小学校卒業前の子どもがいる世帯 等
 - 収入分位 0～50%（月収25.9万円以下）である新婚・子育て世帯
- （H32までに家賃低廉化の適用が開始される世帯を対象とする時限措置）【H27補正予算】



<制度イメージ（事業主体が民間事業者等の場合）>

15

住宅整備に係る機能分析（どんなチームを？）



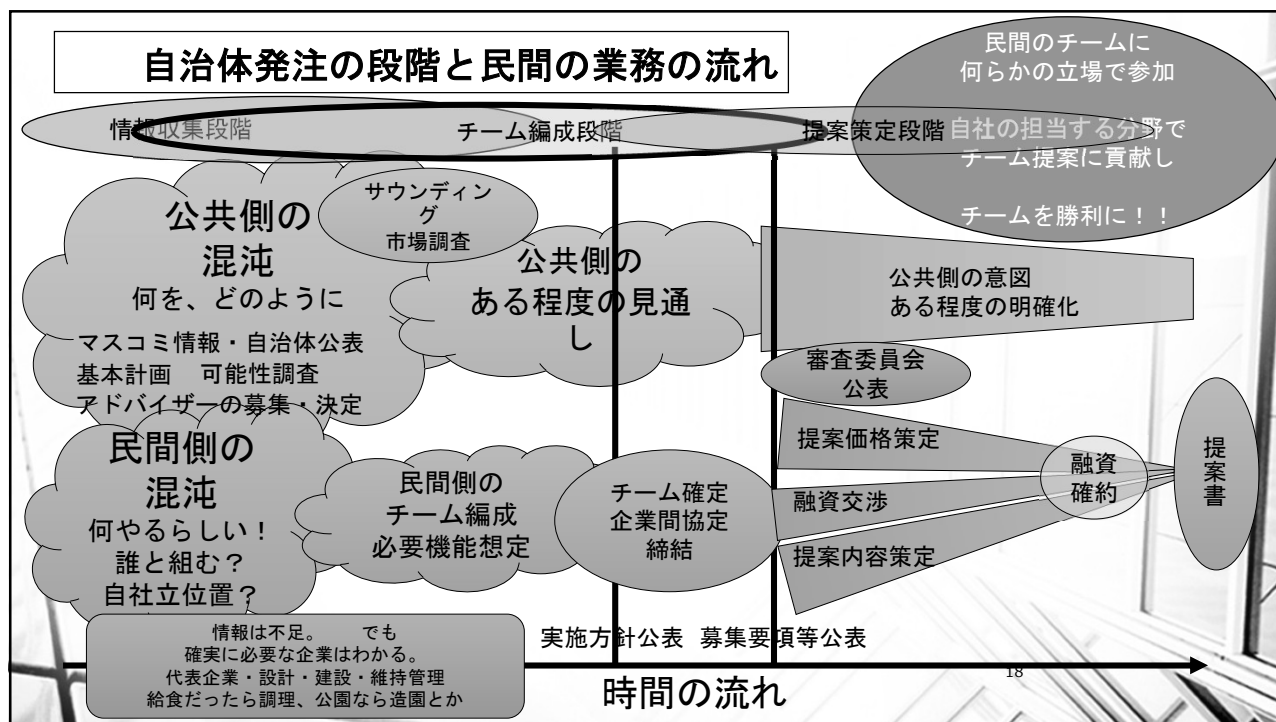
16

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）

17

17



18

18

② チーム編成の手順

19

19

まず、事業のラフ分析

都市公園
案件だと

どのような立場で参加するにしろ、まず事業の分析検討しよう！

特定公園施設事業

園庭・園道・休憩所・広場
みたいなものの整備
自治体が、対価を払ってくれる

公園設計企業

公園維持管理企業

造成・建設企業

公園運営企業

公募対象公園提案事業

Mustなもの（例えばホテル）
稼ぐための施設
想定する（第1次想定）

民間施設保有企業

テナント誘致企業

ホテル運営企業

維持管理企業

共通
マネージメント
企業等

提案提出までの期間必要な機能

代表企業

出資予定企業

プロジェクト
リーダー

融資組成企業

落れ後必要な機能

SPC
マネージメント
企業

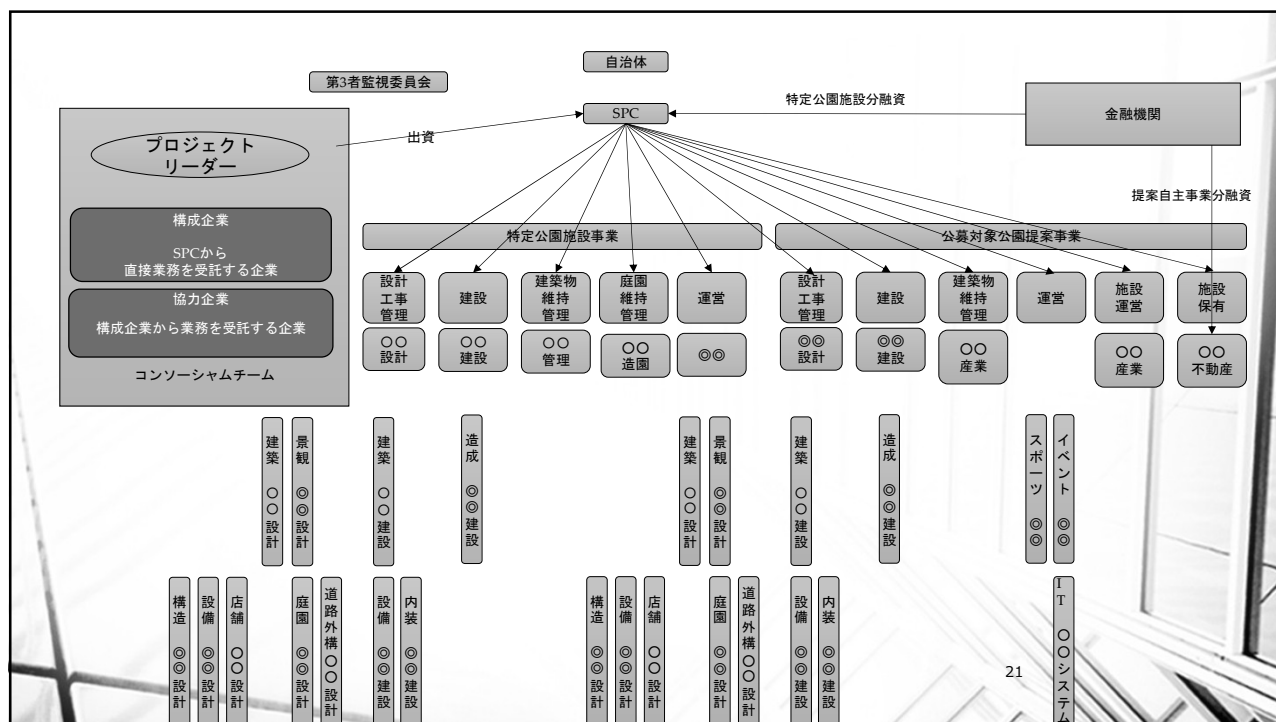
公園エリア
マネージメント
企業

オリジ
ネーター
いいだ
しっぺ
メンバー
を集める

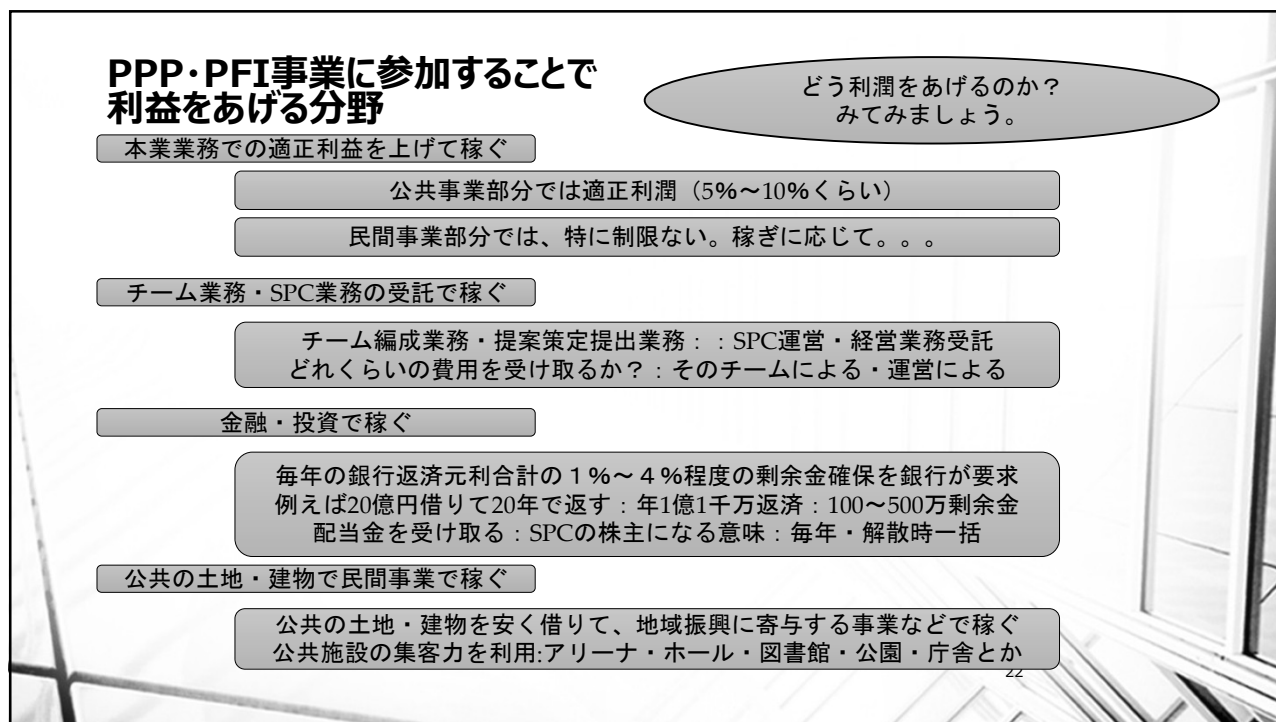
チームにどんな企業が必要ですか？

20

20



21

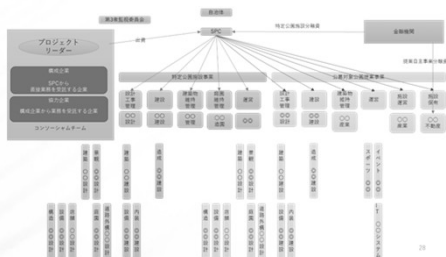


22

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。

23

23

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

24

24

③ 企業・メンバーリクルートの要諦

25

25

チームの意思を明確にする

チームを編成したがつてコア企業は、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、代表企業を引き受けるか聞か、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

26

26



④ 企画書とスケジュール案 最初につくるもの

27

27



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

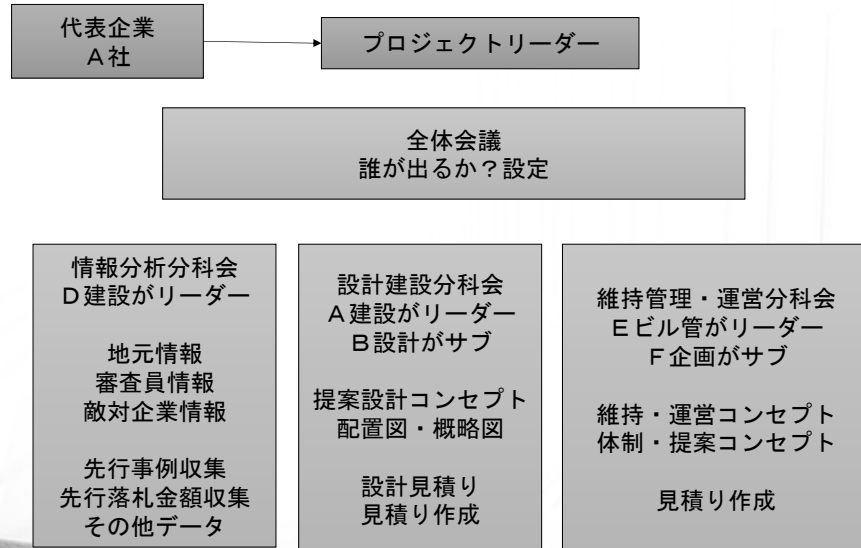
d. わがチームの提案方向性・コンセプトのあらあら

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。

28

28

提案策定時コンソーシアム組織



29

29



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

30

30

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イケないので、自分の予定優先。

31

31

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
	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 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	

32

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	加算提案内容確認	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
	30日	月		スケッチ・CG発注開始				設計企業・アドバイザー
12月	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	◎					
	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
1月	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	
	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				

33

0

33



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

34

34

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

35

35

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）

36

36

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、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

37

37

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。

- ① 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。。
- ② 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、設計は仕事がもらえる、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、それぼったり）
 - 負けても同額ならインセンティブが働かないのでは。。。。

38

38

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。) |

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
改定がでくる。
メンバー変更・金額変更
スキームの変更など

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、2700万で清掃の仕事がはいる。

39

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

40

40

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。

41

41

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。

42

42

目論見書

目論見書

目論見書

目論見書

現在発注中の住宅PFI案件

・ 秋田県にかほ市	若者支援住宅整備事業(地優賃)	12月入札公告
・ 熊本県氷川町	地域優良賃貸住宅整備事業 (地優賃)	12月実施方針公表
・ 宮崎県延岡市	一ヶ岡団地集約建替事業	1月実施方針公表
・ 群馬県前橋市	広瀬団地建替事業	10月実施方針公表
・ 関東財務局	公務員宿舍桐ヶ丘住宅整備事業	2月実施方針公表
・ 島根県大山町	定住促進子育て住宅整備事業(地優賃)	9月入札公告
・ 神奈川県横浜市	野庭住宅 (J 街区) 建替事業	12月入札公告

45

公営住宅法に基づく公営住宅 P F I の特徴

- ・ 法で家賃が安く抑えられるので、社会資本総合交付金と家賃だけでは、事業資金を賄えない。完全な「0」系にはならない。
- ・ 憲法25条の生活権に基づく福祉事業であるので、ある程度の一般財源からの支援も当然とも考えられる。
- ・ なので、財政上、一般財源からの支出をM I N. にする努力をする。
 - ・ 集約・高層化し、余剰地の活用で資金を稼ぎ出す。
 - ・ 住居集中地域とし、民間収益施設を併設、税収（固定資産税、法人住民税、消費税など）増や定期借地料収入、家賃収入などを稼ぎ出す。
 - ・ 社会資本総合交付金＋過疎債・合併特例債など＋家賃＋一般財源補填のスキームとして、国の交付税措置や交付金をM A Xにする。
 - ・ 他の公共施設を併設し、他の公共施設整備費の削減により資金を生み出す。（ホール、図書館、公民館、都市公園、役所、消防署など）

46

題記案件に対し、想定されている手法

1. 公営住宅の運営権方式
2. 既存施設の維持管理・運営に関する P F I 事業
3. 包括委託は、2. と同様の手法
4. 指定管理方式

以上の方式が考えられている。

各方式の説明とメリット、デメリットを以降、記載する。

なお、上記の手法の中から、最適手法を選定するために、プラットフォームの構築を提唱する。

47

1. 運営権方式

次ページの通り、国は平成 30 年度までに、6 件の住宅事業の運営権を目指している。

なので、運営権を検討することは、国の方針にも合致する。

民間の自由な運営、空き室の利用、空きスペースの利用など、収益のあがる事業展開を民間に認め、提案させる。

公営団地が有する不動産価値を民間が少しでも活用することで、公有資産を利用した稼ぎを民間に考えさせる。

現在の指定管理料を、長期の視点で漸減しつつ、民間収益事業の拡大を図る。（指定料の漸減分を別事業で稼ぐ。）

48

運営権方式の概要

維持管理・運営を民間にゆだねる。

- ・ 費用は、家賃収入、現状までの指定管理料（漸減させる）、民間収益事業での稼ぎで賄う。
- ・ 包括的に任せることで、合理化する。

空き室・空きスペースなどを使った民間収益施設を許可する。

- ・ 空き室での塾・託児所・デイサービス・出張鍼灸などなど
- ・ 空きスペースでの駐車場事業、フリマ、などなど

1 室の減面積や減築など、長期を視野にした更新事業の容認

- ・ 将来出てくる更新事業の、減築や減面積を提案できる一括委託
- ・ 民間収益施設の展開容認（賃貸住宅事業や賑わい施設展開）

2. 既存施設の維持管理・運営に関する P F I 事業

長期（10～20年）にわたる維持管理・運営を民間にゆだねる。

P F I にするのは、長期契約にすることと、民間収益事業の展開を認めるためである。

指定管理との違い

- ・ 期間が長期にわたるため、民間側の事業が安定する。
- ・ 事業実施の内容を民間が提案して決定できるため、民間の工夫の余地が高い。
- ・ 制約はあるが、民間提案による投資、収益事業提案も可能で、稼げる可能性もでる。
 - ・ 運営権との違いは、募集時の提案に制限されること。運営権では、運営権事業期間中に、つぎつぎに提案投資や提案事業が可能。

運営権との違い

- ・ 事業期間中に、新たな提案や投資ができない。提案時の考えに縛られる。

3. 包括委託は、2. と同様の手法

P F I 方式でない包括委託は、

1. 長期契約が不可（3から5年以内）P F I では長期可能
2. それ以外は、P F I というより指定管理と同様。
3. P F I では認められる、行政財産を使った収益事業は不可。

長期契約するメリット

- ・ 事業が長期安定的に継続される。いつ首になるか、の心配がない。

包括することで事業規模を少しでも大きくできる。

- ・ 地優賃10戸建設：2.5億円の事業＋公営住宅100戸30年の維持管理運営：1.5億円を含め4億円以上の事業にできる。
- ・ 運営権方式なら、さらに、長期の事業期間20～30年の間に更新事業として100戸20億円の事業も含まれてくる可能性がある。

51

4. 指定管理方式（地方自治法）

従来 of 事業方式

- ・ 公共の定めた業務内容を、定められた費用で実行するだけ
- ・ 期間は3から5年以内：継続性がないので、不安定でモチベーションも低くなる
- ・ 民間の工夫が働きにくい。工夫してよくなっても、3年後、別の事業者がくれば、ノウハウも盗まれ、仕事も取られる。

52



55



56

**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

57