

平成 29 年度 自治体 PPP/PFI 推進センター
PPP/PFI 推進部会

効果的な官民対話のあり方・
地域金融機関を含む民間参入の現状と課題
報告書

平成 30 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

目 次

第1章 調査の概要	6
1. 調査の背景・目的	6
(1) 調査の背景	6
(2) 平成28年度調査の実施内容と今年度調査への展開	6
(3) 今年度調査の目的	7
2. 調査内容	8
(1) アンケート調査	8
(2) 事例ヒアリング調査	8
(3) 地域金融機関ヒアリング調査	8
(4) 入札等不調事例ヒアリング調査	8
第2章 アンケート調査	10
1. アンケート調査の概要	10
(1) アンケート調査の目的	10
(2) アンケート調査の実施概要	10
(3) アンケートの構成	10
(4) アンケート調査の項目	11
2. アンケート調査の結果概要	12
(1) 当該事業の特徴	12
(2) 実施体制	17
(3) 官民対話の実施状況	25
(4) PPP/PFI 導入の効果	36
3. アンケート調査のまとめ	39
第3章 事例ヒアリング調査	40
1. 事例ヒアリング調査の概要	40
(1) 事例ヒアリング調査の目的	40
(2) 対象事業の選定の考え方	40
(3) ヒアリング内容	41
2. 旧嶺小学校活用事業（群馬県前橋市）	42
(1) 事業概要	42
(2) 事業の背景とスケジュール	45
(3) 官民対話	45
(4) サウンディング調査を含む PPP/PFI 推進における工夫	47
(5) 審査基準と事業実施の効果	52
(6) 選定事業者の取組み	53

3. 大久保地区公共施設再生事業（千葉県習志野市）	57
(1) 事業概要	57
(2) 事業の背景とスケジュール	61
(3) 官民対話	63
(4) 官民対話の実施以外の PPP/PFI 推進における工夫	68
(5) 審査基準と事業実施の効果	70
(6) 選定事業者の取組み	71
4. ハイウェイテラス・京たんば整備事業（京都府京丹波町）	75
(1) 事業概要	75
(2) 事業の背景とスケジュール	78
(3) 官民対話	80
(4) PPP事業の推進における工夫	85
(5) 審査基準と事業実施の効果	87
(6) 選定事業者の取組み	88
5. 岡崎市こども発達センター等整備運営事業（愛知県岡崎市）	91
(1) 事業概要	91
(2) 事業の背景とスケジュール	95
(3) 官民対話	97
(4) PPP/PFI 事業推進における工夫	103
(5) 審査基準と事業実施の効果	104
(6) 選定事業者の取組み	105
6. 事例ヒアリング調査のまとめ	109
(1) 段階別官民対話の実施内容一覧	109
(2) 選定事業者の官民対話参加状況	110
(3) まとめ	111
第4章 地域金融機関ヒアリング調査	112
1. 調査概要	112
(1) 地域金融機関ヒアリング調査の目的	112
(2) ヒアリング調査対象の選定方針	112
(3) ヒアリング調査の内容	113
2. ヒアリング結果	114
(1) 事例その1（A銀行）	114
(2) 事例その2（B銀行）	117
(3) 事例その3（C銀行）	120
3. 地域金融機関ヒアリング調査のまとめ	124

第5章 入札等不調事例ヒアリング調査.....	127
1. 調査概要	127
(1) 入札等不調事例ヒアリング調査の目的.....	127
(2) 入札等不調事例ヒアリング調査対象の選定方針.....	127
(3) ヒアリング調査の内容.....	127
2. ヒアリング結果.....	128
(1) 庁舎・研究機関等整備事業.....	128
(2) 教育・文化関連施設等整備事業.....	129
(3) 公的不動産利活用事業.....	132
(4) その他 PPP/PFI 事業の案件形成に関する意見（要望など）	134
3. 入札等不調事例ヒアリング調査のまとめ.....	136
(1) PPP/PFI 事業が不調となった要因	136
(2) 調査により得られた示唆.....	137
第6章 まとめ	133
1. 適切な案件形成に向けた効果的な官民対話について.....	138
(1) 平成 28 年度調査との関係性.....	138
(2) 官民対話の実施におけるポイント.....	139
(3) 適切な案件形成に向けた効果的な官民対話の要件.....	146
2. 地域金融機関との連携・協力についての示唆.....	148
【参考】	150
1. PPP/PFI 推進部会開催記録	151
2. PPP/PFI 推進部会委員及び事務局名簿	152

第1章 調査の概要

1. 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

全国の地方自治体では、高度成長期に集中的に整備された公共施設等が急速に老朽化し、更新需要が増大しつつあるが、人口減少による税収減、高齢化による社会福祉コストの増大などにより財政状況は厳しさが増しており、この課題解決策として、平成27年6月に策定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」「日本再興戦略（改訂2015）」「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」において「PPP/PFIの活用」が位置づけられている。また、PPP/PFIの活用は平成28年度末をもってほぼ全ての地方自治体において策定された公共施設等総合管理計画の具体的な取組みの推進に向けた出口戦略の一つの手段として挙げられている。

平成11年に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（以下、「PFI法」という。）が施行されて以来、PFI事業はサービス購入型事業を中心に取組まれてきた。平成25年には、「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」（最新版は「PPP/PFI推進アクションプラン（平成29年改定版）」）が策定され、民間と地域の双方にとって魅力的なPPP/PFI事業の推進に向け、コンセッション事業や収益型事業、公的不動産利活用事業、その他の事業（複数施設の包括事業等）など、民間がよりイニシアチブを発揮できる事業を推進していくことが示されたところであるが、全国においてPPP/PFI事業の導入実績がある地方自治体は1割程度と言われており、取組みが十分に進んでいない状況である。

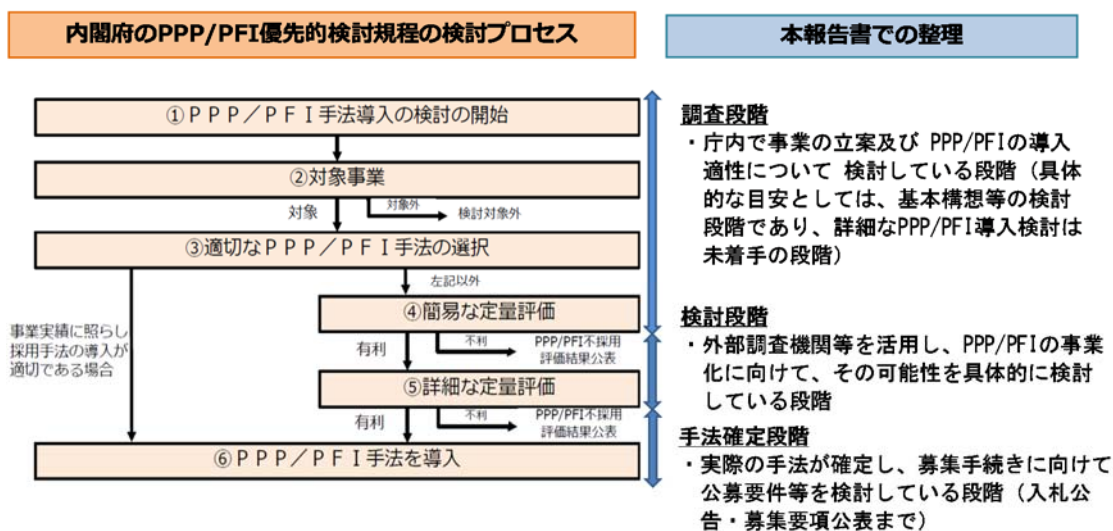
(2) 平成28年度調査の実施内容と今年度調査への展開

このような背景のもと、PPP/PFI事業の案件形成・推進に向けた課題や解決方策を掘り起こすための調査として、平成28年度は主として自治体を対象にアンケート及びヒアリングを実施した。具体的には、自治体におけるPPP/PFI事業の検討から案件形成に至るまで、PPP/PFIの検討組織や庁内における合意形成・ノウハウ共有を含めた庁内体制、PPP/PFI導入の評価基準や手続きを示したガイドライン等の事業手法検討プロセス、地域プラットフォーム等を通じて行われる「官民対話」に求める役割について、自治体における現状と課題の整理を行った。この中で、効果的な官民対話を実施することで事業化の実現に至った事例についても調査を行った。

一方、PPP/PFI導入に当たっての課題解決に向け、平成28年10月には、内閣府、総務省、国土交通省により「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」が策定され、官民対話による行政と民間のコミュニケーションの実施方法について示されたところである。

以上のことから、今年度は「官民対話」を中心に、PPP/PFI事業の組成主体となる自治体だけでなく、担い手となる民間事業者、また、一翼を担う金融機関を対象に、より踏み込んだ調査を実施することとする。

図表 1-1 各段階のイメージ



(3) 今年度調査の目的

本調査では、自治体・民間事業者の双方の視点から民間参入促進に向けた効果的な官民対話について検討するとともに、地域プラットフォームの形成や官民対話における自治体と民間事業者の仲介など、地域で PPP/PFI 事業の推進に協力している地域金融機関の PPP/PFI 参画動機と実態及び成果の整理、また、過去に入札等不調になった PPP/PFI 事業を対象に民間事業者の参画検討の前提事項や参画条件を確認することを目的とする。

2. 調査内容

(1) アンケート調査

自治体・民間事業者の双方の視点による調査を具体的な事例を通じて行うために、官民対話を実施している PPP/PFI 事例を抽出することを目的に、過去 10 年間に実施方針を公表した PFI 事業及び近年実施した PPP 事業のうち送付先の把握が可能な事業を対象に、各段階における官民対話の実施状況などについて、事業を実施した自治体に対しアンケート調査を実施するとともに、アンケート結果を踏まえ官民対話の傾向について把握する。

(2) 事例ヒアリング調査

アンケート調査結果より段階的に官民対話を実施しながら事業を推進した事例を選定し、自治体と民間事業者の双方にヒアリングを実施する。自治体には当該事業の概要、官民対話の実施状況や効果、PPP/PFI 導入の効果など、民間事業者には当該事業への参画動機、官民対話への参画状況や官民対話における要望事項を中心にヒアリングを行い、その内容について把握・整理する。

(3) 地域金融機関ヒアリング調査

PPP/PFI に積極的に取り組んでいる地域金融機関を対象にヒアリングを実施し、取組体制、自治体への協力・連携の内容について把握し、ポイントを整理する。

(4) 入札等不調事例ヒアリング調査

代表企業の経験がある民間事業者を対象に入札等不調となった具体的案件についてヒアリングを実施し、参画しようとした背景や断念理由を中心に把握し、ポイントを整理する。

【参考】平成 28 年度調査の概要と本調査の関係性

平成 28 年度調査では主に自治体を中心としてアンケート調査とヒアリング調査を実施し、庁内体制や事業手法検討プロセス、官民対話の実情を把握した。その概要と今年度調査の関係については以下のとおりである。

図表 1-2 平成 28 年度調査の概要と本調査の関係性

調査項目		内容	方法	平成 29 年度調査の実施内容
庁内体制		<ul style="list-style-type: none"> ○PPP/PFI に係る庁内体制の確認 ・ PPP/PFI、公共施設マネジメント、指定管理者制度等の担当部局の確認 ・ 担当部局と施設所管課との連携状況 ○PPP/PFI 導入決定の仕組みの把握 ・ 導入可否決定のための会議体の内容 ・ ノウハウ蓄積のための工夫 	アンケート調査 ヒアリング調査 (福岡市、岡崎市)	個別事業に対しアンケートを実施
事業手法検討プロセス		<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI 等ガイドラインの策定状況と記載内容の把握 ・ 優先的検討規程の策定意向の把握 	アンケート調査 ヒアリング調査 (福岡市、岡崎市)	
官民対話事例	自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民対話の実施概要の把握 ・ 個別案件における官民対話の実施状況（目的と効果、方法など）の把握 	ヒアリング調査 (福岡市、横浜市、岡崎市、橿原市)	官民双方にヒアリング調査を実施
	民間	—	—	
民間事業者の参画意欲		<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 事業参画実績・メリット等の把握 ・ 官民対話の実態の把握 	ヒアリング調査 (民間事業者 2 社)	入札等不調事例ヒアリング調査
地域金融機関の取組み		—	—	地域金融機関へのヒアリング調査

第2章 アンケート調査

1. アンケート調査の概要

(1) アンケート調査の目的

アンケート調査は、ヒアリング調査の対象となる事例（個別事業）の抽出、また、官民対話の傾向について把握することを目的とする。

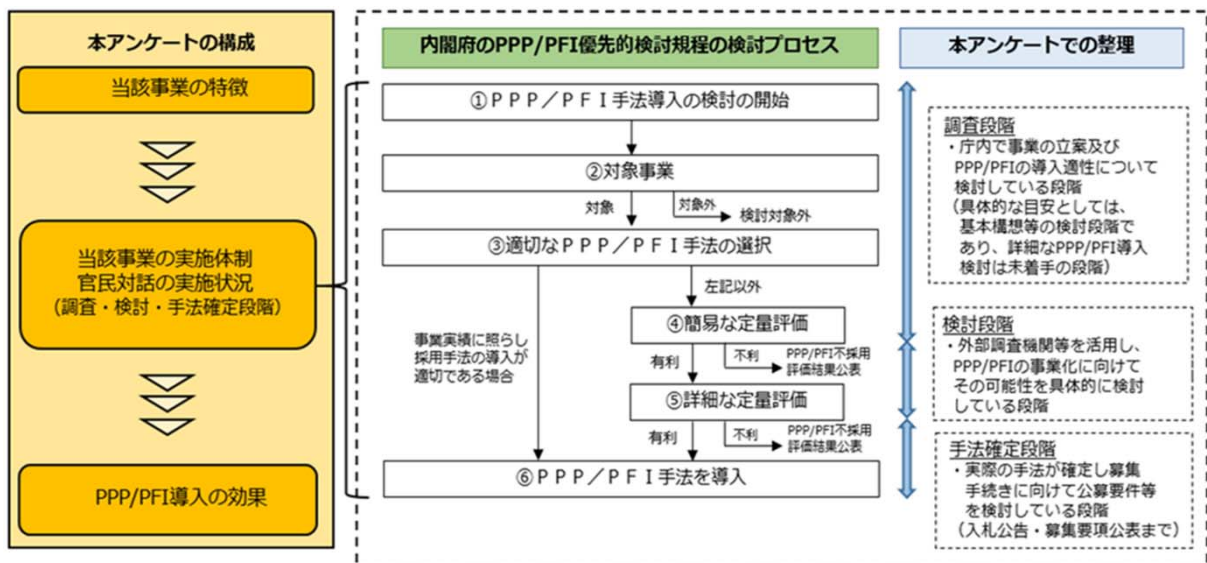
(2) アンケート調査の実施概要

過去10年間に実施方針が公表されたPFI事業、近年実施されたPPP事業（事業名、送付先が把握できた事業）を対象に、事業を実施した自治体に対しアンケートを行っている。

アンケート名	PPP/PFIに係る自治体アンケート調査
アンケート実施期間	平成29年7月7日～平成29年8月4日
アンケート対象	事業数 326事業（自治体数 194団体） ・過去10年間に実施方針が公表されたPFI事業 ・近年実施されたPPP事業（事業名、送付先が把握できた事業）
アンケート回答数	157事業 回答率48.2% (97団体 回答率50.0%)
アンケート実施方法	PPP/PFI事業担当課へ依頼文をE-mailにて送付し、調査票をふるさと財団HPからダウンロード、回答記入の上、E-mailにて調査票を返送

(3) アンケートの構成

アンケートの構成は、当該事業の特徴、当該事業の実施体制、官民対話の実施状況、PPP/PFI導入の効果となっている。なお、官民対話の実施段階として、内閣府の「PPP/PFI手法導入優先的検討規程運用の手引き」における優先的検討プロセスに準じて3つの段階（調査段階、検討段階、手法確定段階）を設定している。



(4) アンケート調査の項目

PPP/PFI に係る自治体アンケート調査の項目は下表のとおりである。

(1) 当該事業の特徴

- 1) 当該事業の主な用途
- 2) 当該事業のスケジュール
- 3) 当該事業の事業スキーム
 - ①事業手法
 - ②事業類型
 - ③その他事業スキーム

(2) 該当事業の実施体制

- 1) PPP/PFI に関するガイドライン
 - ①ガイドラインの整備状況
 - ②事業実施におけるガイドラインの活用の有無
- 2) 調査段階、検討段階、手法確定段階における担当部課
 - ①担当部課名
 - ②担当部課の分類
 - ③担当部課の人員（専任者及び兼務者の人数）
 - ④調査段階、検討段階、手法確定段階と進む過程における担当部課の変更
- 3) 調査段階、検討段階、手法確定段階における PPP/PFI 導入検討の推進体制
- 4) 地域金融機関との連携
 - ①地域金融機関との協力・連携の有無
 - ②地域金融機関との協力・連携の内容
- 5) 事業実施のためのノウハウ習得方法

(3) 官民対話の実施状況

- 1) 調査段階、検討段階、手法確定段階における官民対話実施の有無
- 2) 調査段階、検討段階、手法確定段階における官民対話の実施内容
 - ①対話の方法と会社・団体数
 - ②対話の対象とした業種
 - ③対話を行った項目
 - ④対話にあたり自治体側で事前に検討及び提示した資料
 - ⑤対話実施により改善した事項
 - ⑥対話実施後の対応
- 3) 調査段階、検討段階、手法確定段階における官民対話を実施しなかった理由

(4) PPP/PFI 導入の効果

- 1) PPP/PFI を導入するにあたり期待した効果
- 2) PPP/PFI 導入後の効果（当該施設が供用開始した事業のみ）
 - ①PPP/PFI 導入による政策的効果
 - ②PPP/PFI 事業手法導入による庁内における効果
- 3) 導入経過に係る検討課題（自由記述）

2. アンケート調査の結果概要

アンケートの回答集計と合わせて、傾向がみられるものについては記載するとともに、設問によっては公的不動産利活用を含む事業（民間事業者の創意工夫の余地が大きい定期借地権方式を活用している事業）を別に集計し比較を行っている。

また、平成 28 年度の調査研究において、PPP/PFI 事業の検討から案件形成に至るまでの自治体の現状と課題について概況を把握することを目的に、PPP/PFI 事業の実施の有無にかかわらず全国人口 10 万人以上の自治体を対象にアンケート調査を実施していることから、その結果と比較し、特筆すべき事項については考察を加えている。

(1) 当該事業の特徴

1) 当該事業の主な用途

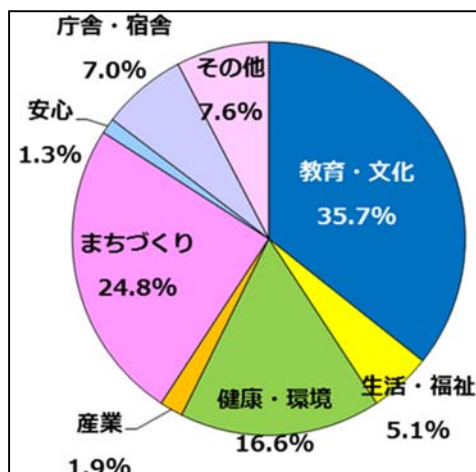
(設問)

当該事業の主な用途について該当するものを選択してください。

- ア：教育・文化
- イ：生活・福祉
- ウ：健康・環境
- エ：産業
- オ：まちづくり
- カ：安心
- キ：庁舎・宿舎
- ク：その他

(結果)

「教育・文化（給食センター、学校空調整備など）」が最も多く、次に「まちづくり（公営住宅整備など）」、「健康・環境（浄水場、クリーンセンター整備など）」が続く。



n=157

※ n は回答事業数（以下同様）

2) 当該事業のスケジュール

(設問)

当該事業のスケジュールについて下記のア～エの期間をご記入ください。

(具体的な実施年次を記載)

ア 調査段階

イ 検討段階

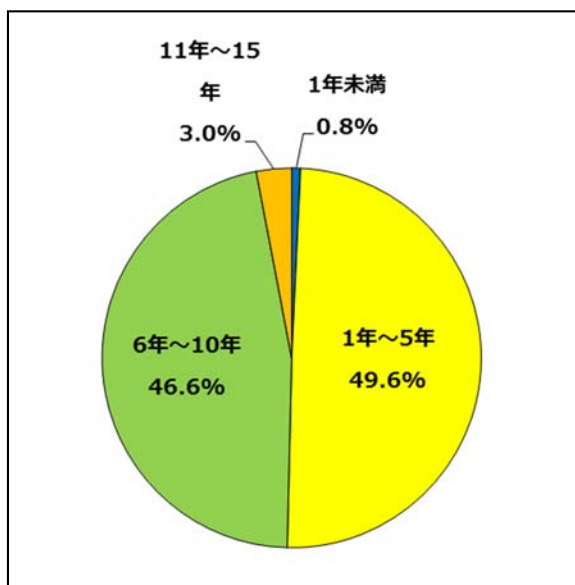
ウ 事業手法確定段階

エ 供用開始時期

※各段階の区分が明確な回答に限る

(結果)

調査開始から供用開始までの年数が1年～5年以内の事業、6年～10年以内の事業がそれぞれ全体の約半数を占め、1年未満の短期間によるもの、11年以上～15年以内の長期間に及ぶものは少数。



n=133

3) 当該事業の事業スキーム

① 事業手法

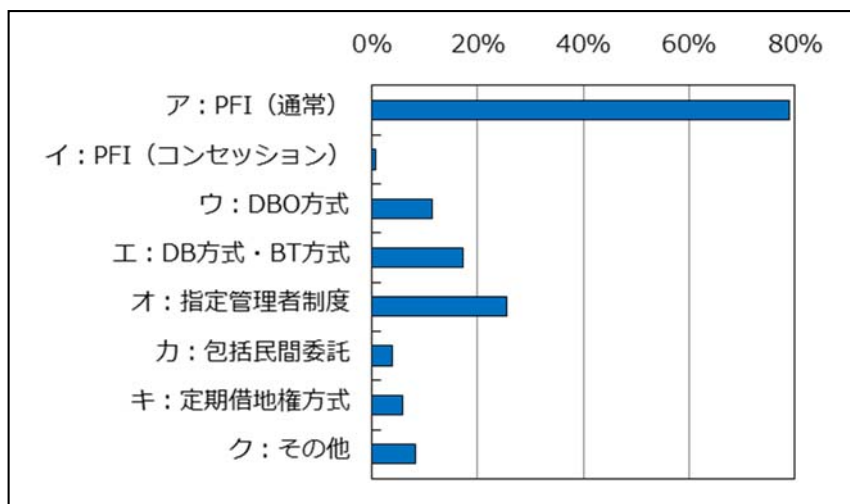
(設問)

当該事業の事業手法に該当するものを選択してください（複数回答可）。

- ア：PFI（通常）
- イ：PFI（コンセッション）
- ウ：DBO方式
- エ：DB方式・BT方式
- オ：指定管理者制度
- カ：包括民間委託
- キ：定期借地権方式
- ク：その他（結果）

(結果)

「PFI（通常）」が全体の8割を占める。特に「PFI（コンセッション）」、「包括民間委託」、「定期借地権方式」を事業手法としているケースは少ない。



n=157

②事業類型

(設問)

当該事業の事業類型に該当するものを選択してください（複数回答）。

ア：サービス購入型

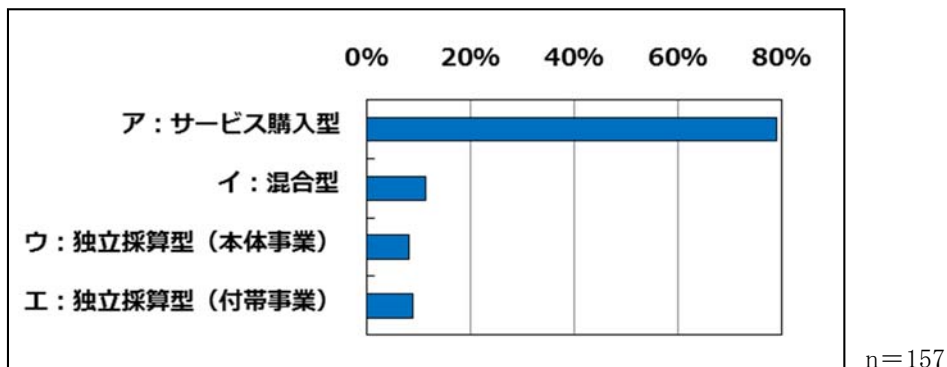
イ：混合型

ウ：独立採算型（本体事業）

エ：独立採算型（付帯事業）

(結果)

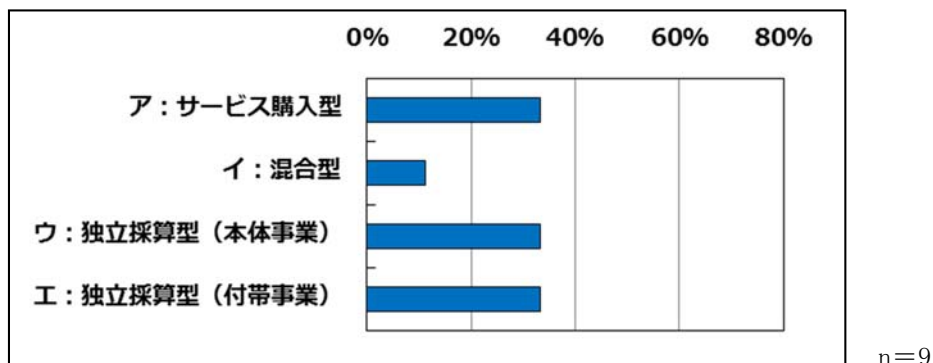
「サービス購入型」が全体の8割を占め、他はいずれも1割前後となっている。



(結果：公的不動産利活用を含む事業)

公的不動産利活用を含む事業においては、「サービス購入型」と「独立採算型（本体事業）」、「独立採算型（付帯事業）」が同程度となっており、他の事業を含む全体と比較すると傾向が異なる。

<公的不動産利活用を含む事業>



③その他の事業スキーム

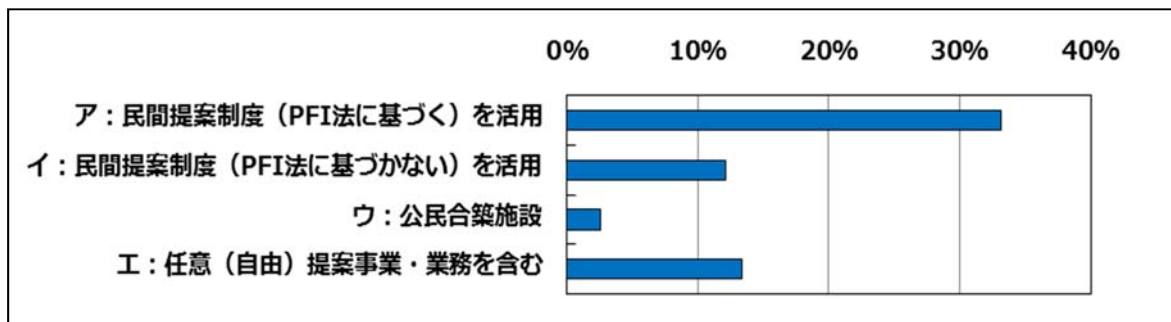
(設問)

その他の事業スキームについて該当するもの全てを選択してください（複数回答可）。

- ア：民間提案制度（PFI法に基づく）を活用
- イ：民間提案制度（PFI法に基づかない）を活用
- ウ：公民合築施設
- エ：任意（自由）提案事業・業務を含む

(結果)

「民間提案制度（PFI法に基づく）を活用」が全体の3割超、次いで「民間提案制度（PFI法に基づかない）を活用」、「任意（自由）提案事業・業務を含む」が1割程度となっている。



n=157

(2) 実施体制

1) PPP/PFI に関するガイドライン

①ガイドラインの整備・活用状況

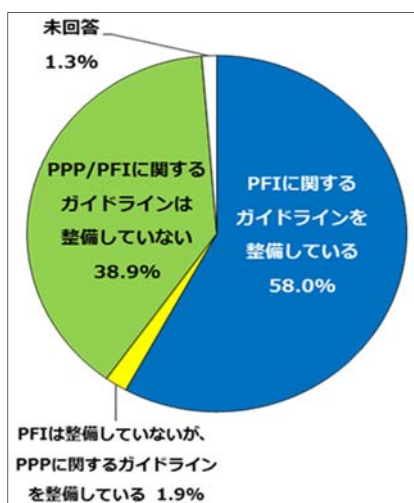
(設問)

PPP/PFI に関するガイドラインの整備状況についてお答えください。

ア：PPP/PFI に関するガイドラインを整備している

イ：PFI は整備していないが、PPP に関するガイドラインを整備している

ウ：PPP/PFI に関するガイドラインは整備していない

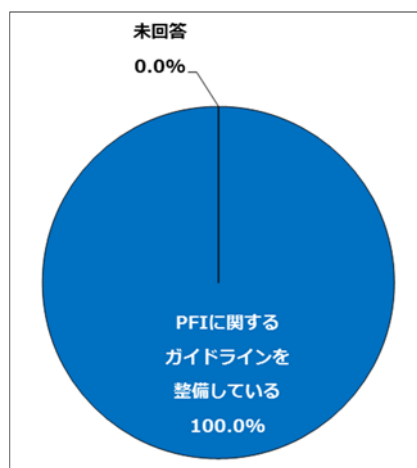


n=157

(結果)

・「PPP/PFI に関するガイドラインを整備している」、「PFI は整備していないが、PPP に関するガイドラインを整備している」が全体の6割弱を占める。
※平成 28 年度の調査ではガイドライン策定済みの自治体（人口10万人以上）は3割程度

<公的不動産利活用を含む事業>



n=9

(結果)

公的不動産利活用を含む事業を実施した全ての自治体が「PPP/PFI に関するガイドラインを整備している」と回答している。

②事業実施におけるガイドラインの活用の有無

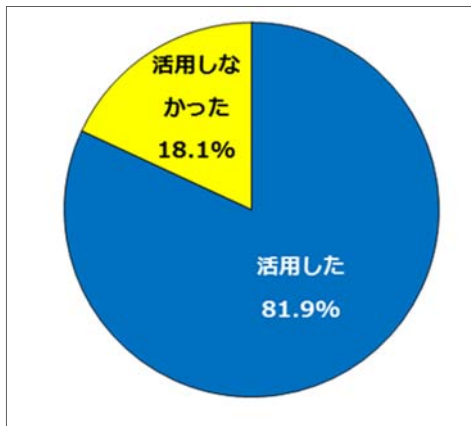
※設問①にて「ア」、もしくは「イ」と回答した場合に回答

(設問)

当該事業を進めるにあたり、PPP/PFIに関するガイドラインを活用しましたか。

ア：活用した

イ：活用しなかった

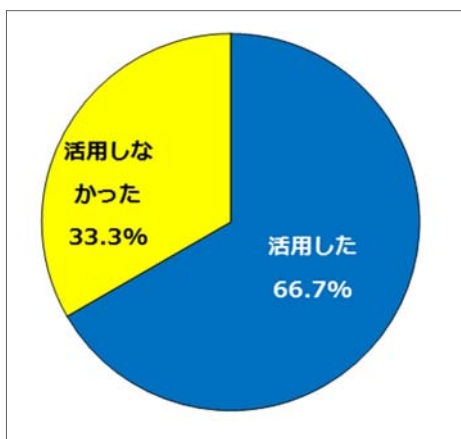


n=94

(結果)

PPP/PFIに関するガイドラインを整備している自治体の8割強が、事業実施に当たりガイドラインを活用している。

<公的不動産利活用を含む事業>



n=9

(結果)

公的不動産利活用を含む事業を実施した全ての自治体がPPP/PFIに関するガイドラインを整備している（前問による）が、その活用は7割弱となっている。

2)調査段階、検討段階、手法確定段階における担当部課

①担当部課名

(設問)

担当部課名をご記入ください。

※具体的な部課名を記入するため、結果は掲載しない。

②担当部課の種類

(設問)

各段階における担当部課の分類について、該当するものを選択してください。

ア：企画系

イ：財政系

ウ：管財系

エ：施設所管課

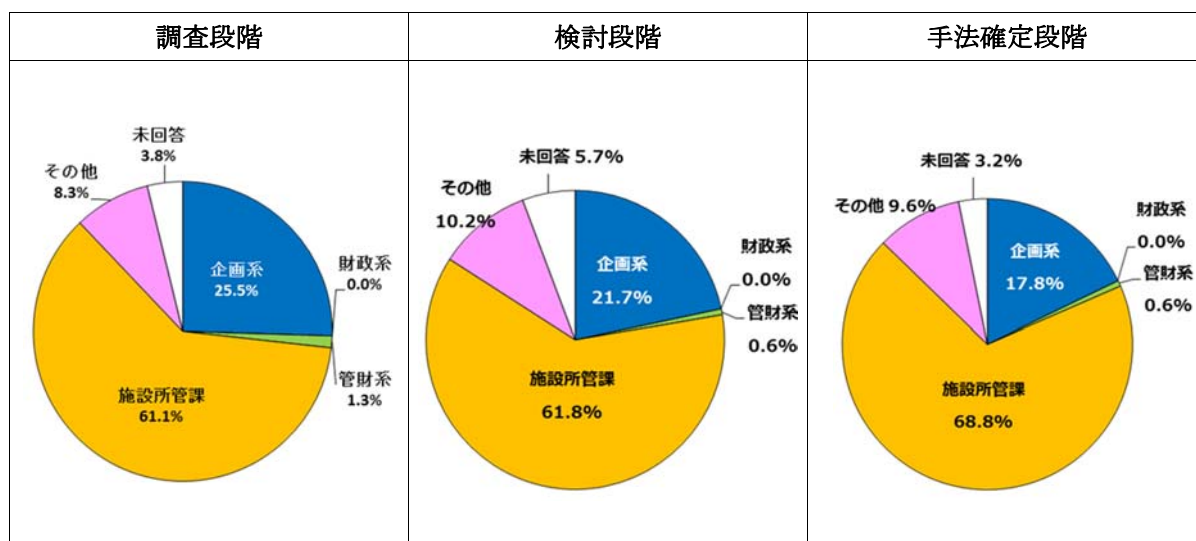
オ：その他

(結果)

調査段階	「施設所管課」が全体の6割強、「企画系」が全体の3割弱を占める。
検討段階	「施設所管課」が全体の6割強、「企画系」が全体の2割強を占める。
手法確定段階	「施設所管課」が全体の7割弱、「企画系」が全体の2割弱を占める。

- ・調査段階から検討段階、手法確定段階と段階が進むにつれて、「企画系」から「施設所管課」に担当部課が変更されていると推察される。

※平成28年度の調査ではPPP/PFI自体の担当部課は企画系・財政系・管財系が7割を占めるという結果であったが、具体的な事業の実施においては、施設所管課を中心に推進している。

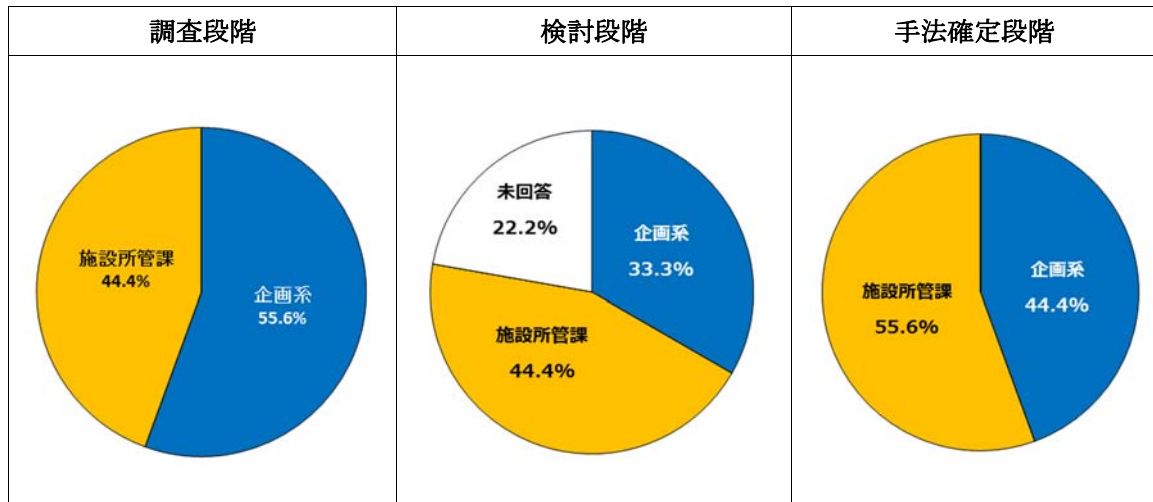


n=157

(結果：公的不動産利活用を含む事業)

公的不動産利活用を含む事業では、特に調査段階において、「企画系」が全体の5割強を担当しており、他の事業を含む全体と比較すると、傾向が異なる。

<公的不動産利活用を含む事業>



n=9

③担当部課の変更について

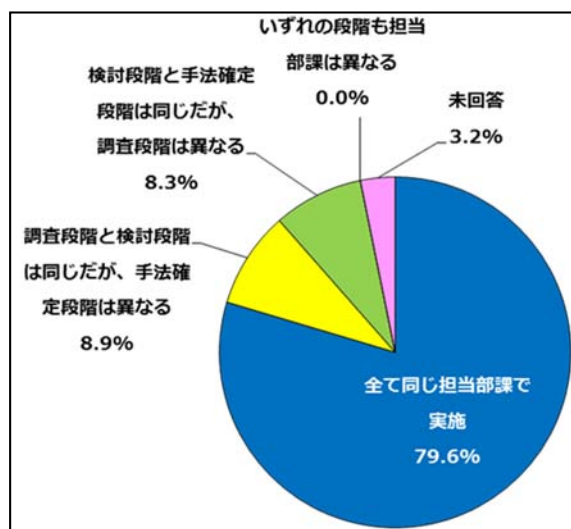
(設問)

調査段階、検討段階、手法確定段階と進む過程で、担当部課の変更はありましたか。

- ア：すべて同じ担当部課で実施
- イ：調査段階と検討段階は同じだが、手法確定段階は異なる
- ウ：検討段階と手法確定段階は同じだが、調査段階は異なる
- エ：いずれの段階も担当部課は異なる

(結果)

全ての段階を通じて同じ部課が担当している事業は約8割となっている。



n=157

3) 調査段階、検討段階、手法確定段階における PPP/PFI 導入検討の推進体制

(設問) PPP/PFI 導入検討の推進体制について、該当する記号を選択してください。

ア：当該事業専門（外部有識者を含む）の検討委員会で検討

イ：当該事業専門（庁内のみ）の検討委員会で検討

ウ：庁内の PPP/PFI 検討のための会議体で検討

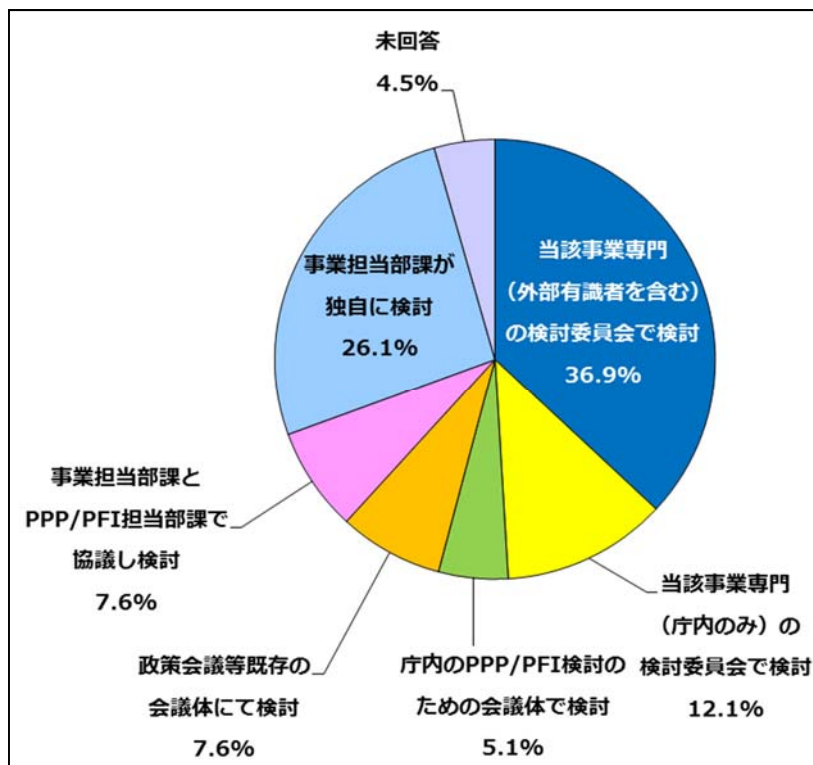
エ：政策会議等既存の会議体にて検討

オ：事業担当部課と PPP/PFI 担当部課で協議し検討

カ：事業担当部課が独自に検討

(結果)

「当該事業専門（外部有識者を含む）の検討委員会で検討」が4割弱の回答であり、「事業担当部課が独自に検討」が3割弱で続く。



n=157

4) 地域金融機関との連携

① 地域金融機関との協力・連携の有無

(設問)

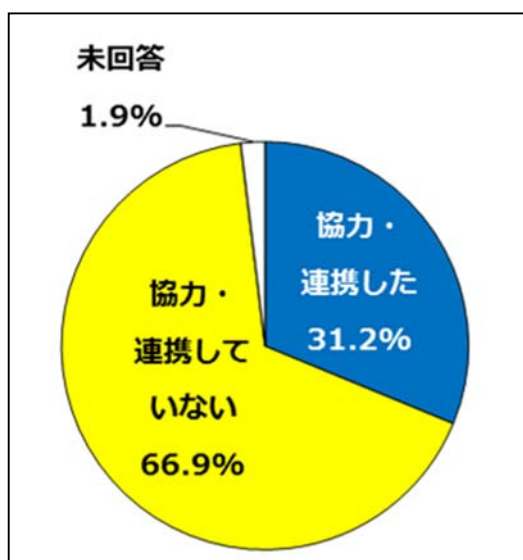
当該事業の実施にあたり、地域金融機関と協力・連携しましたか。

ア：協力・連携した

イ：協力連携していない

(結果)

地域金融機関と「協力・連携をした」との回答は、全体の3割強に留まる。



n=157

②地域金融機関との協力・連携の内容

※上記設問にて「ア：協力・連携した」とした場合に回答

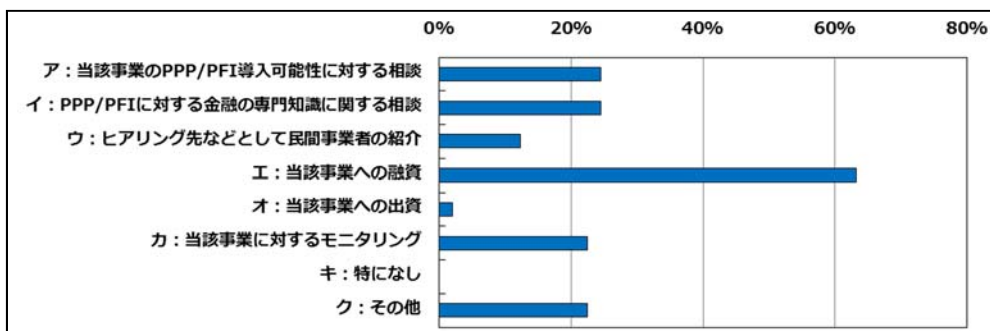
(設問)

地域金融機関からどのような協力・連携を得ましたか（複数回答可）。

- ア：当該事業の PPP/PFI 導入可能性に対する相談
- イ：PPP/PFI に対する金融の専門知識に関する相談
- ウ：ヒアリング先などとして民間事業者の紹介
- エ：当該事業への融資
- オ：当該事業への出資
- カ：当該事業に対するモニタリング
- キ：特になし
- ク：その他

(結果)

協力・連携の内容としては、「当該事業への融資」が6割強と最も多くなっている。

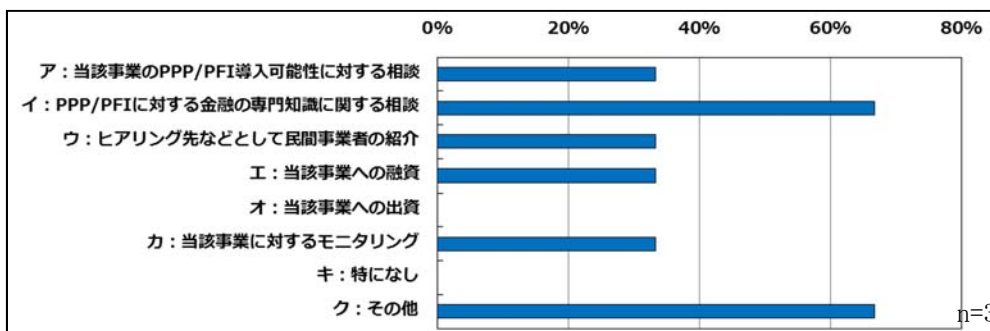


n=49

(結果：公的不動産利活用を含む事業)

公的不動産利活用を含む事業については、「PPP/PFI に対する金融の専門知識に関する相談」となっており、他の事業を含む全体と比較すると、傾向が異なる。

<公的不動産利活用を含む事業>



n=3

5)事業実施のためのノウハウ習得方法

(設問)

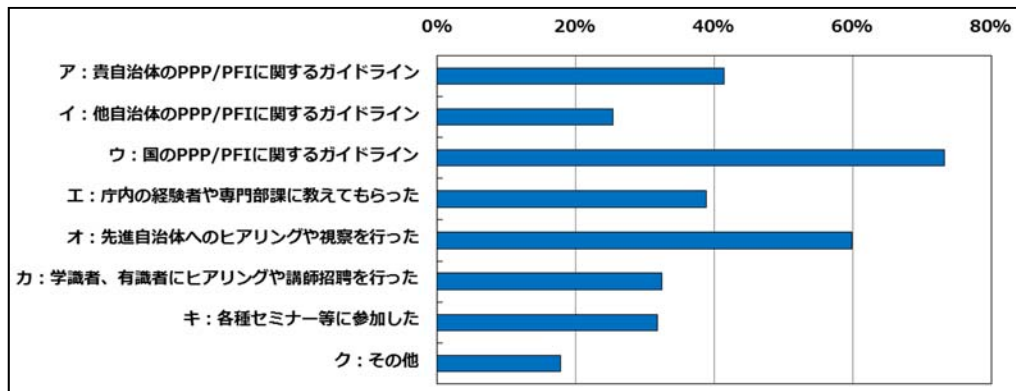
当該事業を実施するにあたり、どのような方法でノウハウを習得しましたか。

(複数回答)

- ア：貴自治体のPPP/PFIに関するガイドライン
- イ：他自治体のPPP/PFIに関するガイドライン
- ウ：国のPPP/PFIに関するガイドライン
- エ：庁内の経験者や専門部課に教えてもらった
- オ：先進自治体へのヒアリングや視察を行った
- カ：学識者、有識者にヒアリングや講師招聘を行った
- キ：各種セミナー等に参加した
- ク：その他

(結果)

事業実施の際のノウハウ習得にあたっては、「国の PPP/PFI に関するガイドライン」の活用や、「先進自治体へのヒアリングや視察」を行っているところが多い。「(当該)自治体の PPP/PFI に関するガイドライン」にてノウハウを習得しているとの回答は全体の4割程度。



n=157

(3) 官民対話の実施状況

1) 調査段階、検討段階、手法確定段階における官民対話実施の有無

(設問)

官民対話の実施の有無についてお聞かせください。

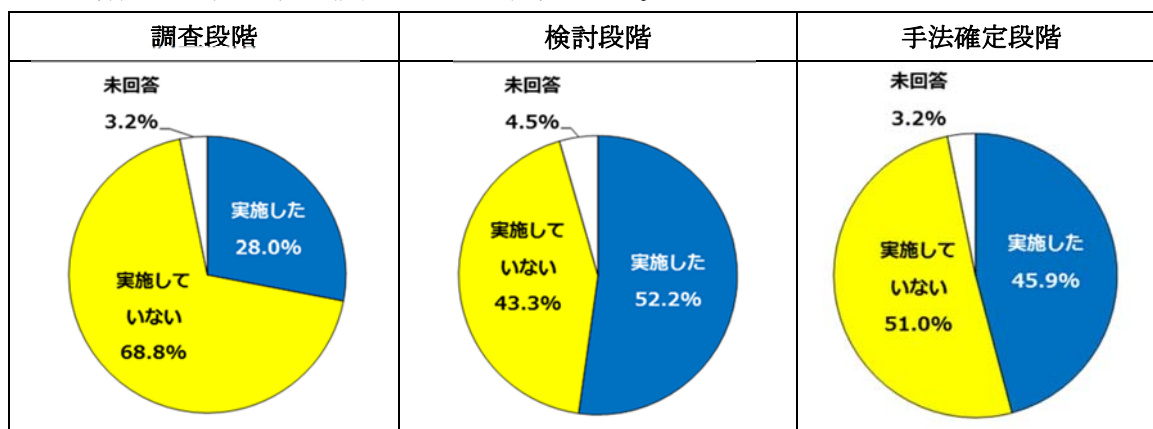
ア：実施した

イ：実施していない

(結果)

調査段階において官民対話を実施されたのは3割弱であり、検討段階が5割強、手法確定段階では5割弱の事業において官民対話が実施されている。

- ・ 検討段階において最も多く官民対話を実施しているのは、導入可能性調査において市場性の把握や具体的な事業スキームの検討を行うため、民間の意向確認が必要となるためと推察される。
- ・ 一方で、調査段階で対話が少ないのは、事業の構想段階であり、この段階での官民対話の必要性は低い傾向にあると推察される。

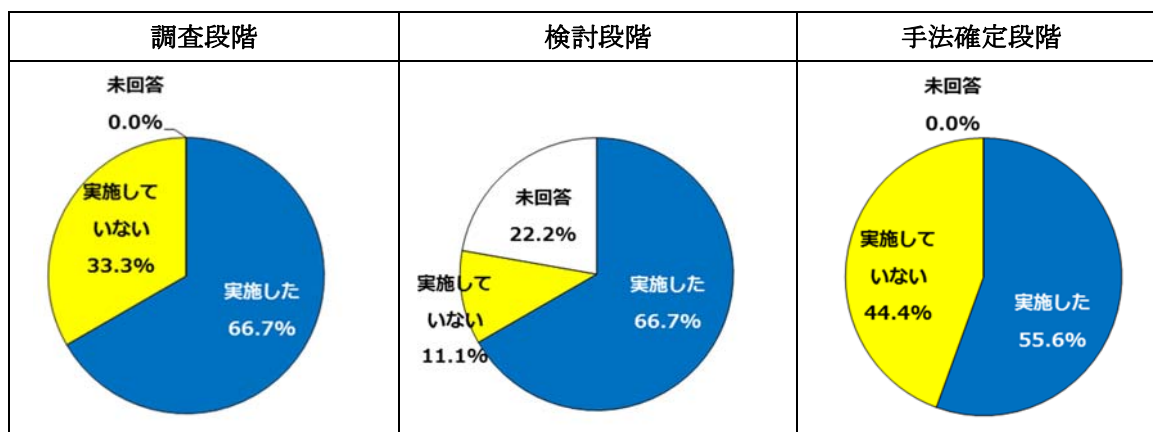


n=157

(結果：公的不動産利活用を含む事業)

公的不動産利活用を含む事業については、特に、調査段階における官民対話の実施が7割弱であり、他の事業を含む全体と比較すると、傾向が異なる。

<公的不動産利活用を含む事業>



n=9

2) 調査段階、検討段階、手法確定段階における官民対話の実施内容

① 対話の方法と会社・団体数

(設問)

実施した官民対話の方法について、段階毎に該当する方法を選択してください（複数回答可）。

また、対話方法ごとに対象とした会社・団体の数についてお答えください。

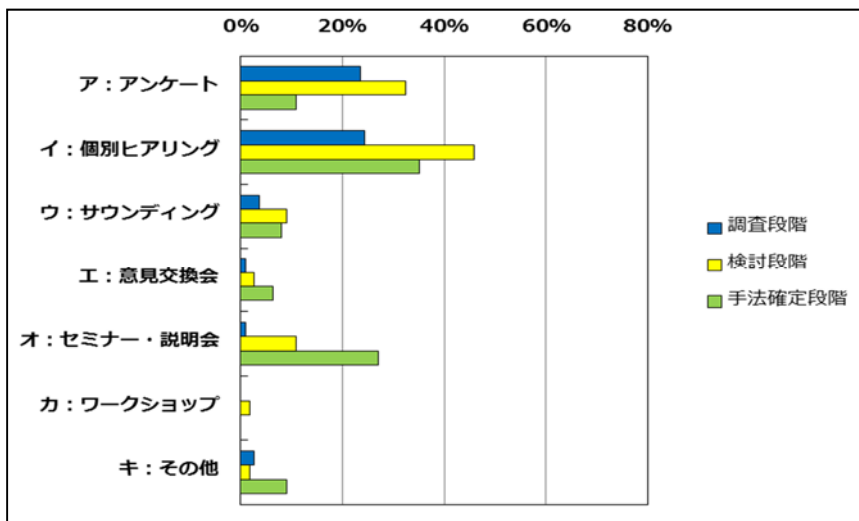
- ア：アンケート
- イ：個別ヒアリング
- ウ：サウンディング
- エ：意見交換会
- オ：セミナー・説明会
- カ：ワークショップ
- キ：その他

・ 対話の方法について

(結果)

調査段階	「個別ヒアリング」、「アンケート」が2割強の事業で実施されているが、その他の手法による官民対話は少数となっている。
検討段階	「個別ヒアリング」が5割弱、「アンケート」が3割強の事業で実施されており、その他に「サウンディング」、「セミナー・説明会」も1割程度の事業で実施されている。
手法確定段階	「個別ヒアリング」が3割強で最も多いが、「セミナー・説明会」が他の段階と比較して多く実施されている。

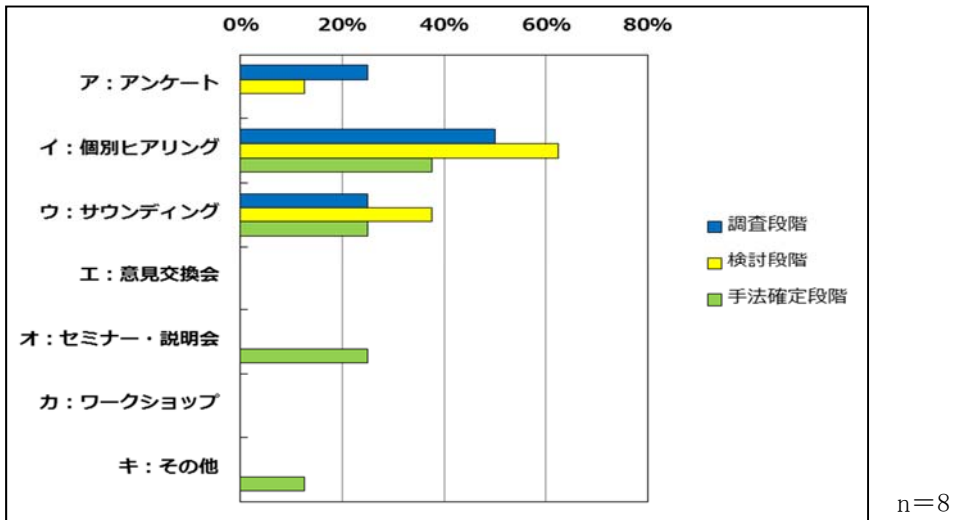
- ・ いずれの段階においても、「個別ヒアリング」が最も多く実施されている（中でも検討段階が最大）。



(結果：公的不動産利活用を含む事業)

公的不動産利活用を含む事業をみると、いずれの段階においても「個別ヒアリング」が最も多く実施されている（中でも検討段階においてが最大）が、次点が「サウンディング」となっており、他の事業を含む全体と比較すると、傾向が異なる。

<公的不動産利活用を含む事業>



・会社・団体数について

(結果)

・段階によらず最も多く実施されている個別ヒアリングについては、いずれの段階においても10社前後に行っている。

【会社・団体平均数】

単位：件

	調査段階	検討段階	手法確定段階
アンケート	17.0	25.8	50.3
個別ヒアリング	10.8	9.7	8.5
サウンディング	9.0	19.9	13.0
意見交換会	3.0	30.0	11.6
セミナー・説明会	13.0	38.6	23.7
ワークショップ	0.0	61.0	0.0

②対話の対象とした業種

(設問)

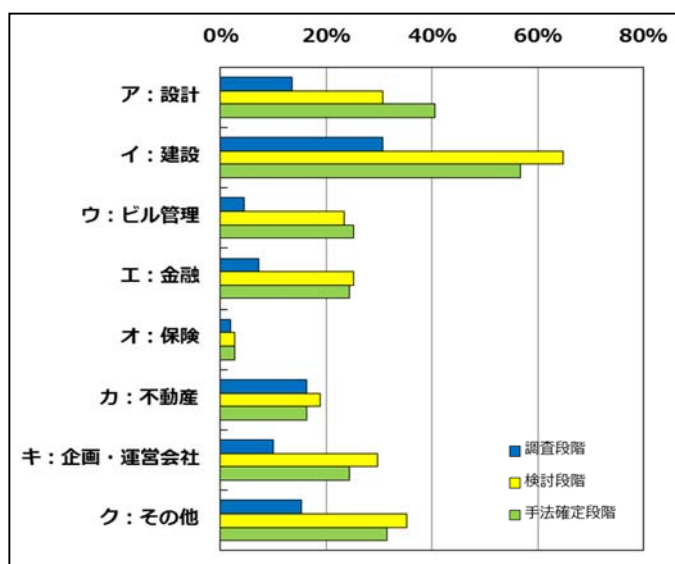
対話の対象とした業種について、段階毎に該当するものを選択してください（複数回答可）。

- ア：設計
- イ：建設
- ウ：ビル管理
- エ：金融
- オ：保険
- カ：不動産
- キ：企画・運営
- ク：その他

(結果)

調査段階	3割強の事業において「建設」と対話を行っている。また、2割弱の事業において「不動産」、「設計」についても対話を行っている。
検討段階	6割強の事業において「建設」と対話を行っている。また、3割程度の事業において「設計」、「企画・運営会社」についても対話を行っている。
手法確定段階	6割弱の事業において「建設」と対話を行っている。また、4割程度の事業において「設計」についても対話を行っている。

- ・ いずれの段階においても「建設」が最大の対話対象業種となっている。

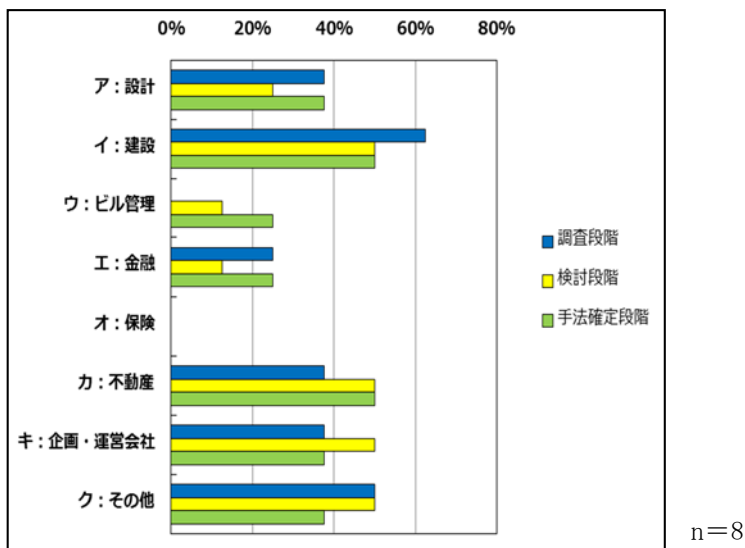


n=111

(結果：公的不動産利活用を含む事業)

公的不動産利活用を含む事業については、調査段階から多くの業種と対話を行っていることが他の事業を含む全体と比較すると傾向が異なる。

<公的不動産利活用を含む事業>



③対話を行った項目

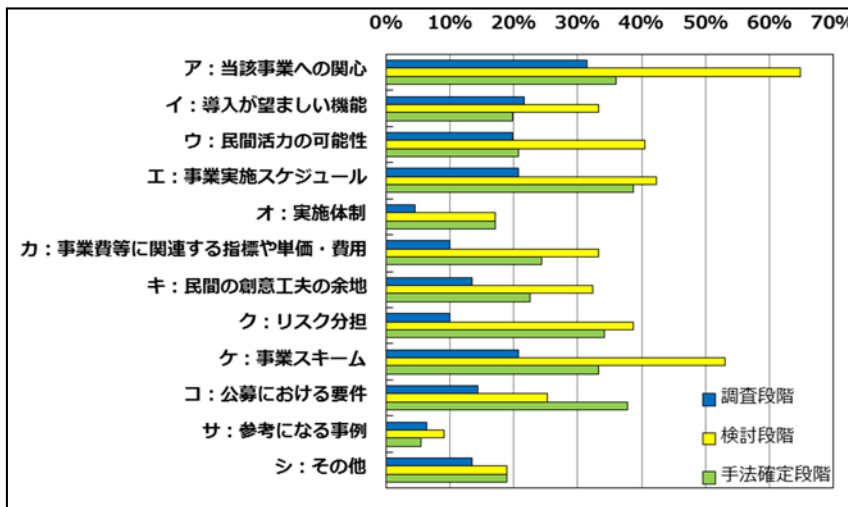
(設問)

対話した項目について、段階毎に該当するものを選択してください(複数回答可)。

- ア：当該事業への関心
- イ：導入が望ましい機能
- ウ：民間活力の可能性
- エ：事業実施スケジュール
- オ：実施体制
- カ：事業費等に関連する指標や単価・費用
- キ：民間の創意工夫の余地
- ク：リスク分担
- ケ：事業スキーム
- コ：公募における要件
- サ：参考になる事例
- シ：その他

(結果)

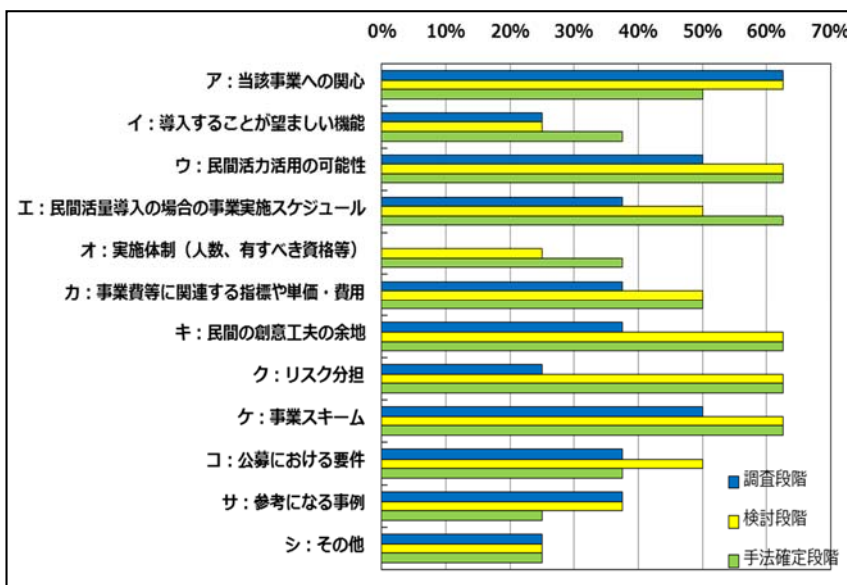
調査段階	3割強が「当該事業への関心」について対話を行っており、次いで約2割の事業で「導入が望ましい機能」、「民間活力の可能性」、「事業実施スケジュール」、「事業スキーム」について対話を実施している。
検討段階	7割弱の事業において「当該事業への関心」について対話を行っており、次に「事業スキーム」が続く。
手法確定段階	約4割の事業において「事業実施スケジュール」、「公募における要件」といった公募に向けた具体的な確認事項等について対話を行っており、他の段階と対話項目が異なっている。



(結果)

公的不動産利活用を含む事業については、いずれの段階においても、ほとんどの項目で全体と比較し幅広く対話を行っている。

<公的不動産利活用を含む事業>



④対話にあたり自治体側で事前に検討及び提示した資料

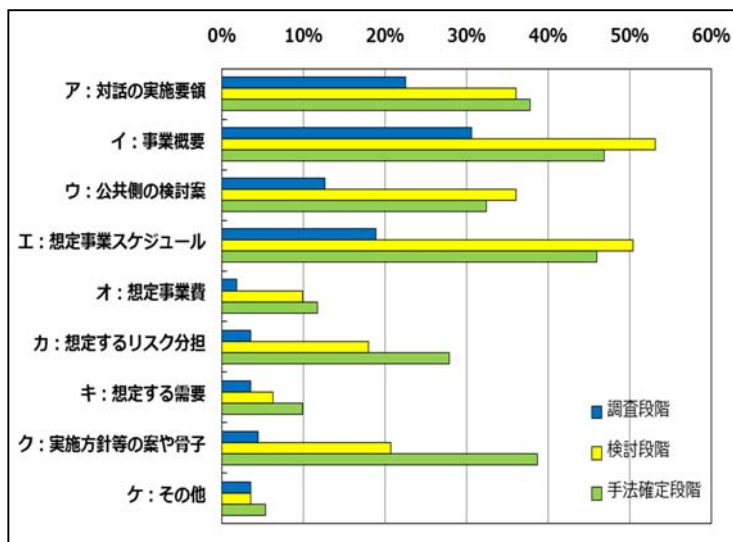
(設問)

対話にあたり公共側で事前に検討及び提示した資料について、段階毎に該当するものを選択してください（複数回答可）。

- ア：対話の実施要領（質問様式・エントリーシートを含む）
- イ：事業概要
- ウ：自治体側の検討案（事業計画や事業スキームの概要など）
- エ：想定事業スケジュール
- オ：想定事業費
- カ：想定するリスク分担
- キ：想定する需要
- ク：実施方針等の案や骨子
- ケ：その他

(結果)

調査段階	「事業概要」が3割強、「対話の実施要領」が2割強となっており、次に「想定事業スケジュール」が続く。
検討段階	「事業概要」、「想定事業スケジュール」が5割強となっており、次に「対話の実施要領」、「公共側の検討案」が3割強で続く。
手法確定段階	「事業概要」が5割弱であり、「想定事業スケジュール」が次点となる点は検討段階と同様であるが、「実施方針等の案や骨子」が4割弱、「想定するリスク分担」が3割弱となっている点が他の段階と異なる。



n=111

⑤対話により改善した事項

(設問)

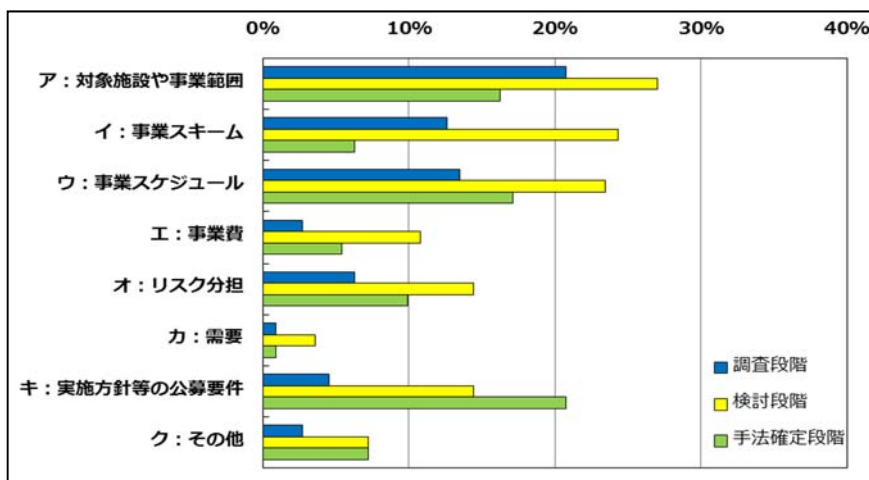
対話実施により改善した事項について、段階毎に該当するものを選択してください（複数回答可）。

- ア：対象施設や事業範囲
- イ：事業スキーム
- ウ：事業スケジュール
- エ：事業費
- オ：リスク分担
- カ：需要
- キ：公募要件
- ク：その他

(結果)

調査段階	「対象施設や事業範囲」が最大の改善項目となっており、「事業スキーム」、「事業スケジュール」が続く。
検討段階	「対象施設や事業範囲」が最大の改善項目となっており、「事業スケジュール」、「事業スキーム」が続く。
手法確定段階	「公募要件」が最大の改善項目となっており、「事業スケジュール」が続く。

- ・ 「対象施設・事業範囲」、「事業スキーム」、「事業スケジュール」に比べると、「事業費」、「リスク分担」、「需要」といった項目の改善割合は低い傾向にある。
- ・ 検討段階は「公募要件」以外の項目について、他の段階と比較して改善項目の割合が高い。
- ・ 手法確定段階は公募の直前という段階であることから、案件成立に向け「公募要件」の改善割合が高くなっていると推察される。



n=111

⑥対話実施後の対応

(設問)

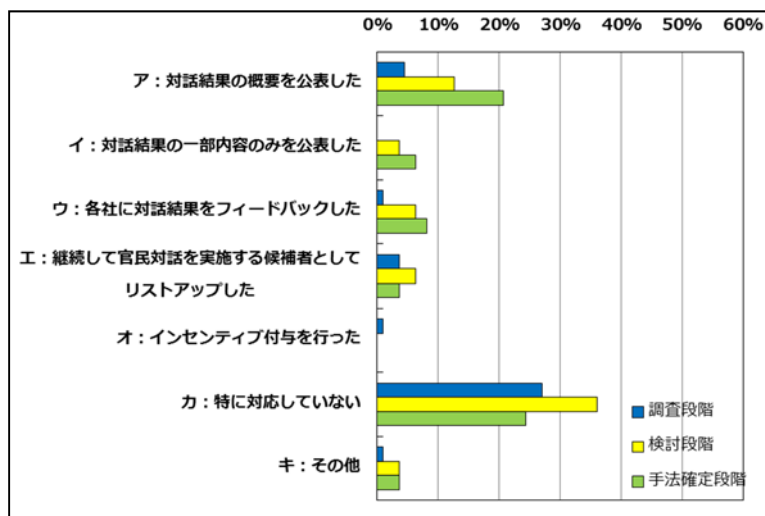
対話実施後の対応について、段階毎に該当するものを選択してください。

- ア：対話結果概要を公表
- イ：対話結果の一部内容のみ公表
- ウ：各社に対話結果をフィードバックした
- エ：継続して官民対話をする候補者としてリストアップ
- オ：インセンティブ付与
- カ：特に対応していない
- キ：その他

(結果)

調査段階	3割弱の事業において「特に対応していない」と回答している。
検討段階	4割弱の事業において「特に対応していない」と回答している。
手法確定段階	2割強の事業において「特に対応していない」と回答している。

- ・ いずれの段階においても「特に対応していない」が最も多く、具体的なフィードバックを行っていない傾向にある。



n=111

3) 官民対話を実施しなかった理由

※「官民対話実施の有無」(設問(3)-1))において、全ての段階で「実施していない」と回答した場合のみ回答

(設問)

官民対話を実施しなかった理由について、該当するものを選択してください。

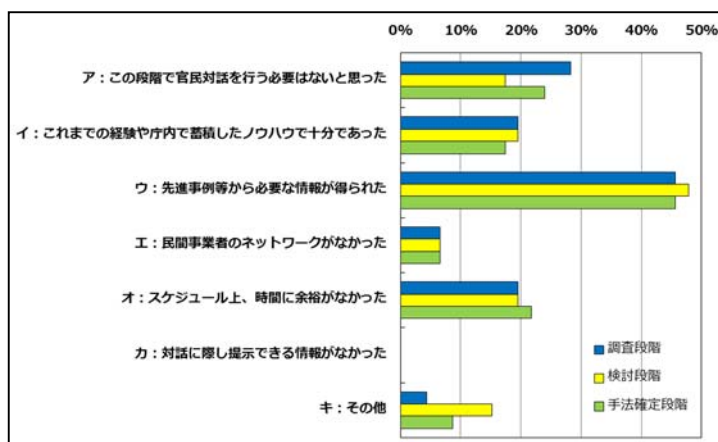
(複数回答可)

- ア：この段階で官民対話を行う必要はないと思った
- イ：これまでの経験や庁内で蓄積したノウハウで十分であった
- ウ：先進事例等から必要な情報が得られた
- エ：民間事業者のネットワークがなかった
- オ：スケジュール上、時間に余裕がなかった
- カ：対話に際し提示できる情報がなかった
- キ：その他(自由記述)

(結果)

調査段階	5割弱の事業において「先進事例等から必要な情報が得られた」の回答であり、「この段階で官民対話を行う必要はないと思った」の回答が続く。
検討段階	5割弱の事業において「先進事例等から必要な情報が得られた」の回答であり、「この段階で官民対話を行う必要はないと思った」、「これまでの経験や庁内で蓄積したノウハウで十分であった」、「スケジュール上、時間に余裕がなかった」の回答がほぼ同数となっている。
手法確定段階	5割弱の事業において「先進事例等から必要な情報が得られた」の回答であり、「この段階で官民対話を行う必要はないと思った」、「スケジュール上、時間に余裕がなかった」の回答が続く。

- ・ いずれの段階においても「先進事例等から必要な情報が得られた」の回答が全ての段階において最も多い。



n=46

・その他（自由記述内容）

調査段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民対話の手法についてのノウハウ不足、手続等が未整備 ・ コンサルタントとアドバイザー業務委託を締結し、情報を得ていた ・ 有識者から民間情報を収集 ・ 調査段階では、PPP の導入を予定していなかった
検討段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ アドバイザー契約のコンサルタント等との協議により未実施 ・ 実施方針・要求水準公表時に質疑で事業者の要望が確認できた ・ 官民対話の手法についてのノウハウ不足、手続等が未整備 ・ 導入可能性調査の業務委託の中で、民間事業者の意見や先進事例等の情報提供があった ・ 検討段階では、PPP の導入を予定していなかった
手法確定段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ アドバイザー契約のコンサルタント等との協議により未実施 ・ 実施方針・要求水準公表時に質疑で事業者の要望が確認できた ・ 実施方針公表後の質問・意見聴取により対応 ・ 実施方針公表時にその内容に関する質問回答を行っており、改めての官民対話は不要と考えた ・ 入札説明後の質問時に併せて対話の実施を予定していたため

(4) PPP/PFI 導入の効果

1) PPP/PFI を導入するにあたり期待した効果

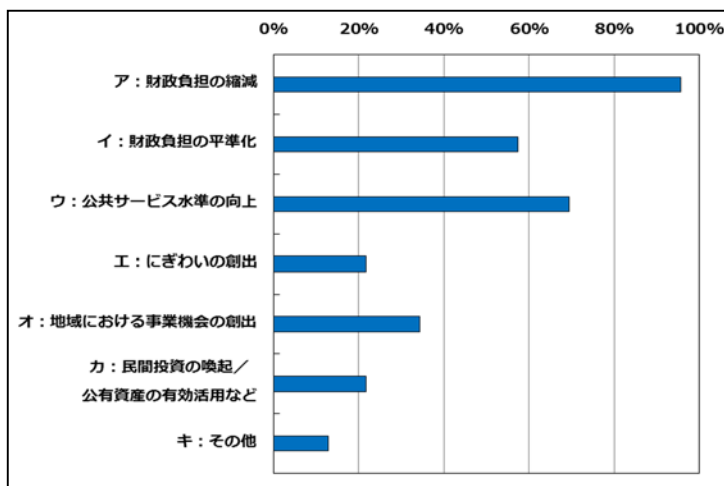
(設問)

PPP/PFI を導入するにあたり、民間活力を活用することで、どのような効果を期待しましたか（複数回答可）。

- ア：財政負担の縮減
- イ：財政負担の平準化
- ウ：公共サービス水準の向上
- エ：にぎわいの創出
- オ：地域における事業機会の創出
- カ：民間投資の喚起／公有資産有効活用
- キ：その他

(結果)

「財政負担の縮減」が最も多く、次に「公共サービス水準の向上」、「財政負担の平準化」が続く。



n=157

2) PPP/PFI 事業手法導入による庁内における効果

※供用が開始されている事業のみ回答

(設問)

PPP/PFI 事業手法の導入により、庁内においてどのような効果がありましたか。

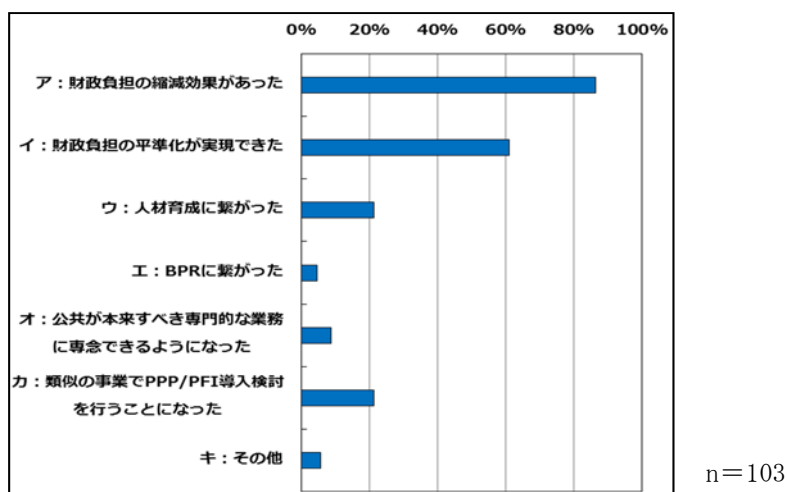
(複数回答)

- ア：財政負担の縮減効果があった
- イ：財政負担の平準化が実現できた
- ウ：人材育成に繋がった
- エ：BPRに繋がった
- オ：公共が本来すべき専門的業務に専念できるようになった
- カ：類似の事業でPPP/PFI 導入検討を行うこととなった
- キ：その他

(結果)

「財政負担の縮減効果があった」が最も多く、「財政負担の平準化が実現できた」が続く。

- ・「PPP/PFI を導入するにあたり期待した効果」(設問(4)－1))で最も期待された「財政負担の縮減」(9割強)と比較すると、財政的な側面に対しては概ね8割程度の事業において効果があったといえる。



3) PPP/PFI 導入による政策的効果

※供用が開始されている事業のみ回答

(設問)

PPP/PFI 導入により民間活力を活用したことで、どのような政策的効果がありましたか。

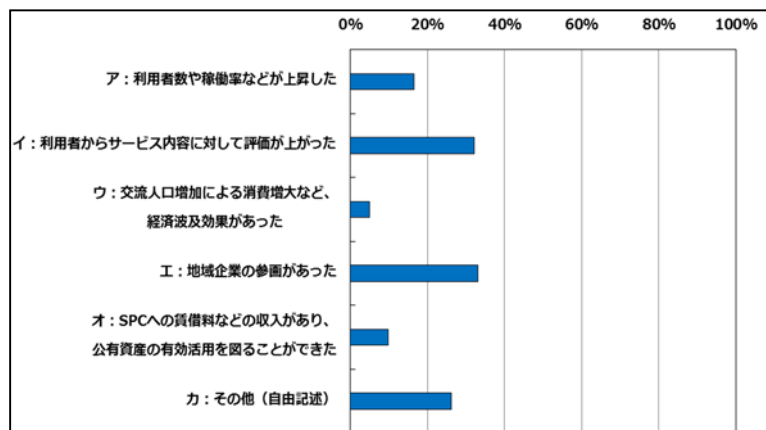
(複数回答)

- ア：利用者数や稼働率などが上昇した
- イ：利用者からサービス内容に対して評価が上がった
- ウ：交流人口増加による消費拡大など、経済波及効果があった
- エ：地域企業の参画があった
- オ：SPC への賃借料などの収入があり、公有資産の有効活用を図ることができた
- カ：その他

(結果)

「地域企業の参画」が最も多く、「利用者からサービス内容に対して評価が上がった」が続く。

- ・ 「PPP/PFI を導入するにあたり期待した効果」(設問(4)－1))のうち、「公共サービス水準の向上」(7割弱)「にぎわい創出」(2割強)の期待と比較すると、期待ほどの効果は得られていないといえる。



n=103

3. アンケート調査のまとめ

本アンケートの主な結果を項目ごとにまとめると以下のとおりである。

(1) 事業の特徴／(2) 実施体制
<ul style="list-style-type: none">・ 各段階における担当部課は、施設所管課となっているケースが多い（6割超）・ 事業実施のためのノウハウ習得方法は、国のガイドラインを利用している事例が多く（7割強）、自身の自治体のガイドラインの利用は半数以下に留まる（4割程度）
(3) 官民対話の実施状況
<ul style="list-style-type: none">・ いずれの段階においても官民対話手法のうち個別ヒアリングの実施が最多・ いずれの段階においても「先進事例等から必要な情報が得られた」ことが官民対話を実施しなかった理由として最多・ 対象施設、事業範囲、事業スキームと比較し、事業費やリスク分担等については対話により改善が図れていない・ 対話実施後、対話自体に対し民間事業者へフィードバック等を行っているケースは少数・ 地域金融機関と協力・連携をした事業は全体の約3割程度に留まる
(4) PPP/PFI 導入の効果
<ul style="list-style-type: none">・ 「財政負担の縮減」や「財政負担の平準化」については PPP/PFI の導入効果がみられた事業が多いが、「公共サービス水準の向上」や「にぎわいの創出」については期待ほどの効果となっていない傾向がある。

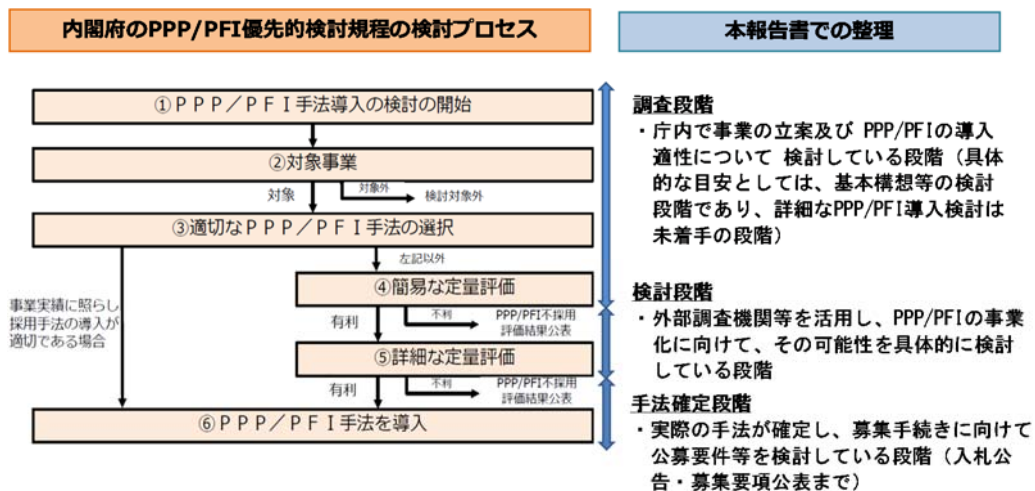
第3章 事例ヒアリング調査

1. 事例ヒアリング調査の概要

(1) 事例ヒアリング調査の目的

アンケート調査から抽出した具体的な事例について自治体と民間事業者（選定事業者）の双方からヒアリングを行い、調査段階、検討段階、手法確定段階における対話の概要とその効果について把握・整理し、PPP/PFI 事業の案件形成に向けた効果的な官民対話について確認する。

図表 3-1 調査段階、検討段階、手法確定段階について



(2) 対象事業の選定の考え方

第2章のアンケート調査結果より、下記の視点から4つの対象事業を選定した。

- 視点1 調査段階、検討段階、手法確定段階のうち2段階以上で対話を実施している事業
- 視点2 対話の結果、何らかの計画変更や公募条件変更を行っている事業
- 視点3 PPP/PFI導入による事業効果がみられる事業
- 視点4 金融機関との連携が認められる事業（補足的要件）

対象事業	特徴
旧嶺小学校活用事業 (群馬県前橋市)	事業方式：公的不動産利活用 ・市街化調整区域の廃校活用であり、立地ポテンシャルが低いことから応募者参加の有無が課題となった事業
大久保地区公共施設再生事業 (千葉県習志野市)	事業方式：PFI + 指定管理者、公的不動産利活用 ・公共施設等総合管理計画に基づき実施したもので、公民館・図書館・公園等の公共施設と独立採算による民間付帯施設を一体的に整備した事業
ハイウェイテラス・京たんば 整備事業 (京都府京丹波町)	事業方式：DBO ・道路開通を背景とした地域活性化策（ヒト・モノ・カネ流出阻止）である道の駅整備・運営について、PPP/PFI 事業の実績がなかった地元企業の参画に結びつけた事業
岡崎市子ども発達センター等 整備運営事業 (愛知県岡崎市)	事業方式：PFI ・福祉施設の整備（新設及び既存改修）・維持管理を中心とした事業であり、地元企業の参画も可能な事業規模・スキーム等で募集している事業 ・金融機関との連携が見られる事業

(3) ヒアリング内容

自治体及び民間事業者に対し、主に以下の項目についてヒアリングを実施した。

自治体	民間事業者（選定事業者）
<PPP/PFI 導入の動機> ・ 導入を検討した背景 ・ 導入に至った経緯、目的 <官民対話の実施状況> ・ 対話目的 ・ 対話方法、提示資料 ・ 結果の取扱い ・ 対話の効果	<事業への参画動機> ・ 参画した動機 ・ 期待するメリット <官民対話への参加状況> ・ 対話の情報入手の方法 ・ 対話への参加状況 ・ 対話に向けて必要となる情報 ・ 対話の効果 ・ 対話に向けた要望事項

2. 旧嶺小学校活用事業（群馬県前橋市）

旧嶺小学校活用事業は、市街化調整区域に立地する廃校活用といった課題に対し、民間活力を導入することで、過疎化が進む地域において新たな賑わい施設を整備した事業である。事業化に当たり前橋市として初めてとなるサウンディング調査を実施するなど民間事業者と段階的に対話を行い、事業性の有無や活用アイデアを調査・把握し、市有資産の有効活用を実現させている。

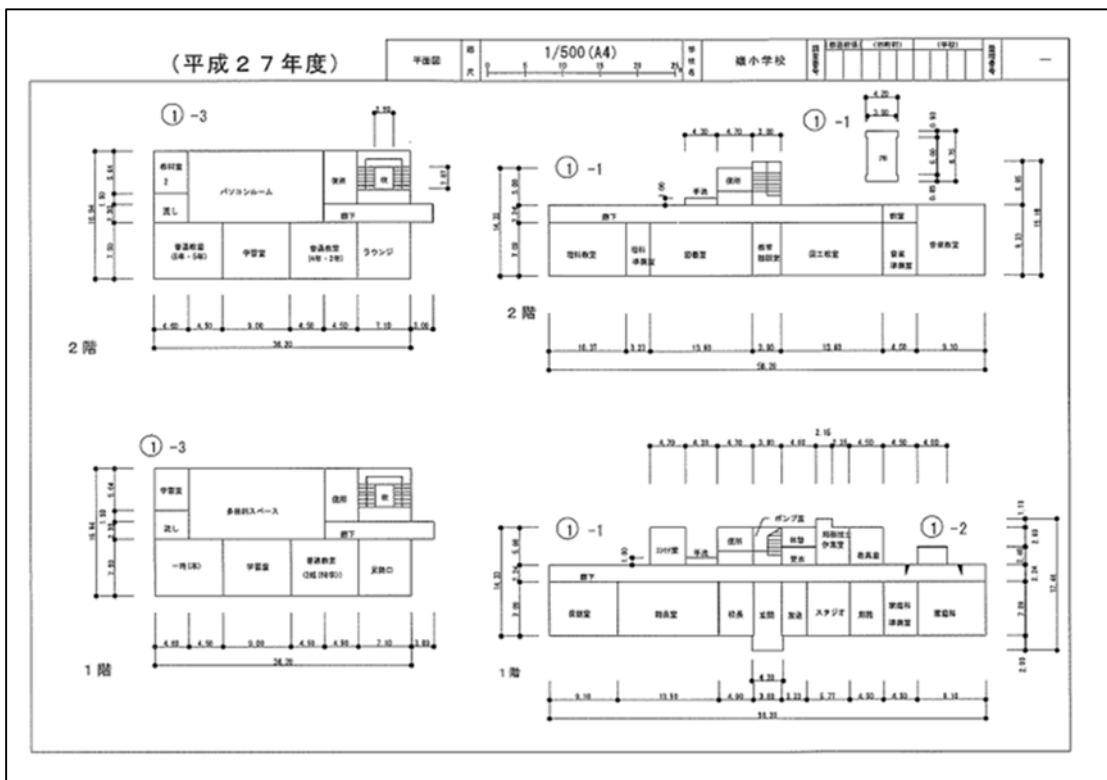
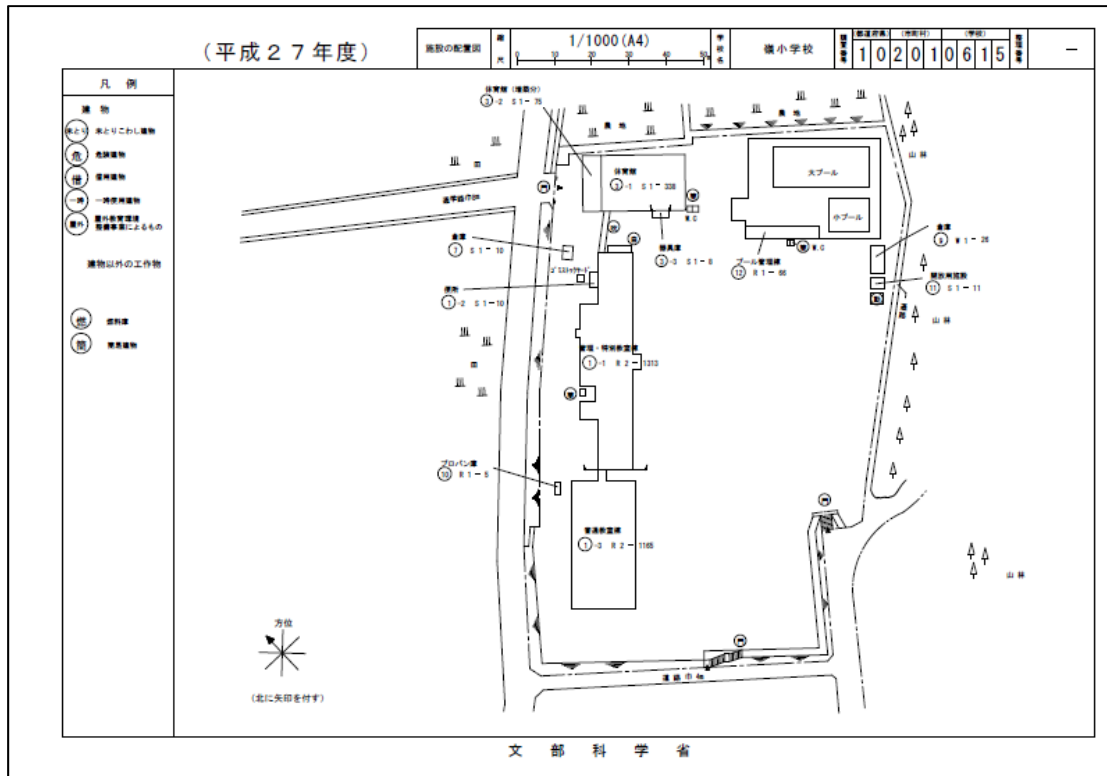
(1) 事業概要

項目	内容	
事業名	旧嶺小学校活用事業	
実施自治体	前橋市	
担当部署	財務部 資産経営課 資産活用推進室	
事業概要	民間事業者のノウハウを最大限に活用し、廃校となった旧嶺小学校の既存建物及び敷地の有効活用を図る	
所在地	群馬県前橋市嶺町739-1ほか	
対象資産の概要	立地	<ul style="list-style-type: none"> 赤城山のふもとに位置し、赤城山観光とも連携可能な自然豊かな環境にあり、国道353号線や上武国道からも近く、車でのアクセスは便利な立地 都市計画法上の区域区分は市街化調整区域
	アクセス	<ul style="list-style-type: none"> 上武国道「上部小神明」交差点から北へ約3.5km 国道353号線 嶺公園北側交差点から南へ約2.0km
	対象施設 (P.39の敷地配置図・平面図参照)	敷地 約12,000㎡ 校舎A:RC構造2F 1,313㎡ S43建 校舎B:RC構造2F 1,165㎡ H5建 体育館:S造1F 413㎡ S44建 ※校舎Aは耐震補強、大規模改修済 ※体育館は耐震性を満たしていない ※その他、プール、遊具等の工作物あり
公募要件	事業手法	公的不動産利活用（定期建物賃貸借）
	事業範囲	事業の実施に必要な施設整備、施設の運営・維持管理・修繕
	事業期間	20年（施設整備、撤去等に要する期間を含む）
	事業者の収入	利用料金収入
	市の収入	賃貸借料
	貸付条件	賃貸借料基準額：923,000円/月 ※提案価格が基準額を下回った場合は議決が必要 [地方自治法第96条第1項第6号] 契約保証金：賃貸借料の12ヵ月分 賃料の改定：3年ごと（市又は事業者の提案により双方協議の上、改定）
	契約終了時	定期建物賃貸借契約満了までに、原則、契約前の状態で市に返還（現状のまま返還することを市が承認した部分は除く）
再契約	市と事業者は、契約満了前に再契約について協議を行う。	



	項目	内容
事業者選定の概要	選定方式	公募型プロポーザル方式
	審査方法	加算方式：性能点 180点、価格点 20点
	審査委員会	旧嶺小学校活用事業に係る事業者公募審査委員会（委員は非公表）
	応募者	2グループ応募
	選定事業者	中央カレッジグループ
	契約金額	50,000円/月 ※選定事業者の提案価格は賃貸借料基準額923,000円/月未満
	コンサルタント	㈱日本総合研究所（国土交通省の民間活力を導入した公的不動産（PRE）活用支援事業による専門家派遣等の支援）
実施事業の概要		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2016年10月に選定事業者が提案した「イングリッシュビレッジ MAEBASHI (英語村)」がプレオープン、2017年4月にグランドオープン ・ スポーツ、料理、海外旅行体験などを全て英語で行う体験プログラムを実施
		 <p data-bbox="1273 712 1390 801">受付 (レセプション)</p>
実施事業の概要		 <p data-bbox="1267 1323 1377 1352">入国審査</p>

敷地配置図・平面図



(出典：掲載内容は前橋市「旧嶺小学校活用事業」関連公表資料及び同市ヒアリング、中央カレッジグループヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

(2) 事業の背景とスケジュール

1) 背景

嶺小学校については、平成 20 年 8 月に策定した「前橋市立小中学校の適正規模・適正配置基本方針」に基づき、平成 22 年 2 月より市教育委員会が中心となり地区委員会・保護者会において適正規模化についての検討が進められ、平成 25 年 9 月に統廃合の方針が決められた。

また、前橋市では、人口の伸びに合わせて昭和 40 年代後半から 50 年代にかけて多くの公共施設を整備してきた結果、人口 1 人当たりの公共施設の延べ床面積が全国平均を上回り、また保有建物の建て替えや更新の時期の集中も見込まれたことなどから、平成 26 年に「前橋市市有資産活用基本方針」を策定し、施設の長寿命化の推進、保有総量の縮減、効率的利活用の推進を柱に全庁横断的・中期的視点から市有資産の総合的マネジメントを推進している。低・未利用地については、個別具体的な検証により有効活用に向けた検討を行うこととされており、平成 25 年に統廃合の方針が決められ、平成 27 年 3 月をもって近隣の小学校へ統合された旧嶺小学校についても活用に向けた検討が行われることとなった。

活用に向けた検討に当たっては、市街化調整区域内の立地、新たな賑わいが生まれるような活用を望む住民の思いなどから、民間事業者のノウハウ等を活用し、財政負担の軽減と地域の再生を目指すこととした。

これまでの市有資産活用の検討では、事業検討開始から事業者公募までの全てを市の内部で検討していたため、活用のアイデアが必ずしも十分とは言えず、また市場と乖離した公募条件の設定となっていた。民間事業者からすると、事業者公募までの過程で市の検討経過が分からず、地域課題や行政側の公募の主旨が見えない状況であったため、双方の意識の差を埋められず応募者の手が挙がらない事業が見られた。本事業では、こうした課題を解決すべく、市場性の有無や活用アイデアを把握するためのサウンディング調査を導入し、川上段階で民間事業者と対話を実施することで事業の成立可能性を高めることとした。

2) スケジュール

- 旧嶺小学校の廃校（平成 27 年 3 月末）の翌月にサウンディング調査の実施を公表した後、適時、追加対話や質疑応答を実施し、民間事業者との意思疎通を図っている。
- サウンディング調査の実施を公表してからわずか 10 ヶ月で事業者と基本協定を締結しており、迅速な手続きで実施された。

図表 3-2 対話のタイミング



図表 3-3 事業スケジュール

	年月	事項
平成 27 年	3 月末	近接の小学校へ統合（廃校）
	4 月 10 日	サウンディング調査の実施について公表 （記者発表、市HP掲載）
	5 月 13 日	サウンディング調査への参加事業者説明会、現地見学会
	5 月 14 日～6 月 8 日	サウンディング調査の参加受付
	6 月 9 日	サウンディング調査の実施日時及び場所の連絡
	6 月 10 日～6 月 23 日	サウンディング調査の実施（事業者との対話）
	7 月 9 日	サウンディング調査の実施結果概要の公表 ※以降、追加対話の実施
	10 月 6 日	事業者公募要項等公表
	10 月 19 日	現地見学会の開催
	10 月 20 日～11 月 6 日	質問受付期間
	10 月 22 日～11 月 11 日	応募登録申請期間
	11 月 24 日～12 月 3 日	企画提案書等の提出受付
	12 月 9 日	一次審査（書類審査）
	12 月 24 日	二次審査（プレゼンテーション・ヒアリング審査）
12 月 25 日	優先交渉権者の決定	
平成 28 年	1 月 29 日	基本協定の締結
	3 月 30 日	定期建物賃貸借契約の締結
	4 月 1 日以降	契約期間の開始 施設改修、事業開始に必要な各種申請、事業開始
	4 月 27 日	地域説明会の開催
	10 月 15 日	供用開始 （イングリッシュビレッジ MAEBASHI 開村）

注 1) 本事業は市内における PPP/PFI 導入適性の検討（調査段階）と事業化に向けた事業スキーム等の検討（検討段階）を同時に実施している

注 2) 赤字は官民対話の実施を示す

凡例) □ は調査・検討段階、□ は手法確定段階を示す。

(3) 官民対話

1) 調査段階・検討段階

ア 官民対話の目的と成果

調査段階・検討段階においては、下記のとおり民間事業者から市場性の有無や公募による事業成立の可否など様々な可能性を把握するため、参加事業者説明会、現地見学会を実施した後にサウンディング調査を行った。調査の結果、活用アイデアに加え、事業者から事業実施に当たっての様々な意見があり、公募による事業成立の可能性を確認することができた。

目的	<ul style="list-style-type: none">・ 市場性の有無や資産活用のアイデアの把握・ 地域課題や配慮事項を事前に伝え、より優れた事業提案を促す・ 事業者の参加意向の把握と、参加しやすい公募条件の設定
成果	<ul style="list-style-type: none">・ 活用アイデアを得ることができた・ 公募による事業成立の可能性を確認できた <p><公募内容に係る事業者からの主な意見></p> <ul style="list-style-type: none">・ 土地・建物の取得は困難であるが、賃貸借（無料又は低廉を希望）であれば可能・ 廃校活用は事業性の前に社会性が必要（事業性に加え一定の公共性・公益性が求められる）・ 体育館を活用するのであれば耐震補強は市が負担すべき・ 廃校活用のメリット（話題性によるPR効果を享受できる）

イ 官民対話の実施内容

公募に応え、サウンディング調査への参加事業者説明会・現地見学会には、25グループ、サウンディング調査には16グループが参加した。サウンディング調査の実施に当たっては、前橋市としては初めての実施であること、地元企業にはPPP/PFI事業に対する馴染みが薄いこと、市街化調整区域で立地ポテンシャルが低いことを踏まえ、市のホームページに掲載することに加え、県内を中心に各種の業界団体に対し会員向け周知を依頼するなど、地元にも配慮した幅広い方法でPRを行った。また、市街化調整区域内の立地であることから、選定後の事業実施を見据え建築指導課（開発担当）の職員も同席した。

スケジュール	平成 27 年 4 月 10 日 実施要領公表 平成 27 年 5 月 13 日 参加事業者説明会及び現地見学会の開催 平成 27 年 6 月 10 日～平成 27 年 6 月 23 日 サウンディング調査の実施
周知方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施要領公表時に記者発表、広報・HP 掲載 ・ 日本 P F I ・ P P P 協会へ周知依頼（協会会員へ周知） ・ 「みんなの廃校プロジェクト」（文科省 HP）への掲載 ・ 廃校活用実績のある事業者に個別 P R ・ 各種の業界団体等に対し、会員向け周知（メール、郵送案内、会合の場での広報）を依頼 （例）教育：公益財団法人群馬県私学振興会、群馬県私立大学協会 福祉：群馬県社会福祉協議会 等
提示資料	実施要領（調査の名称、対象、目的と期待される効果、調査の進め方、対話内容等）、エントリーシート
所要時間	30 分～60 分/グループを目安
質問項目	<p>【質問項目】※事業方式は未設定、自由提案</p> <p>(1) 事業アイデア（以下①～⑤のような事業実施の可能性）</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 地域の活性化と様々な世代が暮らす賑わいのある地域への貢献 ② 子育て・教育・文化を具現化できる地域への貢献 ③ 人々が集い交流できる地域への貢献 ④ 地域住民ニーズや地域課題への対応 ⑤ その他（農業振興、観光振興、産業振興への貢献等） <p>(2) 上記活用が困難な場合、その他の活用方法</p> <p>(3) 地域貢献の取組み等のアイデア</p> <p>(4) 土地建物の一部活用の可能性、その場合の制限等について</p> <p>(5) 追加対話実施の場合、その参加可否について</p>
市の体制	資産経営課（活用担当）、教育施設課（施設担当）、建築指導課（開発担当）
民間の体制	1 グループ 5 名以内※実施要領で規定
参加者数	16 グループ（参加事業者説明会・現地見学会への参加は 25 グループ）
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場化調整区域にあることから、市が想定する具体的な用途等を示しながらも「その他ここで何ができるのかお聞かせください」という姿勢でサウンディング ・ 実施要領に、サウンディングの参加実績に優位性はなし（プロポーザル等での加点は行わない）と明記 ・ 説明を補足するための民間事業者からの資料提出は可能 ・ サウンディング後は参加事業者の確認のもと「結果概要」を公表

2) 手法確定段階

ア 官民対話の目的と成果

サウンディング調査に参加したグループを対象に、公募までの期間中における関心の維持、細かな公募条件等の確認を目的に、追加対話を行った。追加対話の成果としては、公募に向けて検討課題を把握・整理できたこと、公募への参加の感触が得られ事業成立の確度を高められたことが挙げられる。

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ サウンディング調査後の参加グループへの対応（フォロー） ・ 事業成立の可能性を高めるため、細かな公募条件等を確認 ・ 事業者の公募参加に対する意向を把握
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検討課題の把握・整理 <p>＜主な検討課題に対する対応＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貸借料の水準について、最低価格を明示するのではなく基準額として提示することで減額提案を可能とした ・ 事業期間について、20年で問題ないかを確認し、公募要項に反映した ・ 公募スケジュールについて、提示したスケジュールで問題ないかを確認し、市の提示案の通り進めることとした ・ 貸付対象範囲について、既存建物及び敷地全体とした上で、プールや体育館を含めその全ての維持管理を求めるが、全ての活用までは求めないこととした ・ 事業成立へ向けた一定の感触を得られた（民間事業者の公募参加への本気度を確認）

イ 官民対話の実施内容

追加対話は、サウンディング調査に参加したグループのうち、提案内容の実現性が高いと思われる事業者 4 社に対し実施した。なお、サウンディング調査の実施要領に、必要に応じ追加対話を実施することを明記している。

スケジュール	平成 27 年 6 月 24 日以降～9 月下旬 ※公募要項公表まで
実施方法	対面及び書面（ともに非公開）
提示資料	公募要項の概要（事業期間（20 年）、貸借料の具体的な水準、公募スケジュール）
所要時間	60 分程度
市の体制	資産経営課（活用担当）
参加者数	4 社（サウンディング調査に参加したグループのうち、提案内容の実現性が高いと思われる事業者）
特記事項	サウンディング調査の実施要領に、必要に応じ追加対話を実施することを明記（公平性、透明性に配慮）

(4) サウンディング調査を含む PPP/PFI 推進における工夫

本事業は市街化調整区域に立地する廃校となった小学校を活用した事業であり、案件形成に向けてサウンディング調査を活用した事業である。サウンディング調査を実施するに当たり市が留意したこと、また、事業の特徴を踏まえ円滑に事業を推進するために工夫したこととして以下6点が挙げられる。

①サウンディング調査のポイント

サウンディング調査の実施に当たっては、以下に留意した。

- ・ サウンディング調査の位置づけや扱い等について、公募による事業者選定手続きと間違えられないように十分に説明
- ・ 民間事業者がビジネスとして実現できるか判断できるように、客観的に示せる情報は事前に提示（費用実績や市の貸付基準による貸付料等）
- ・ 金と時間がかかる中、事業者選定手続きではないサウンディング調査への参加を促すため、参加事業者のメリット（公募内容への反映可能性）を実施要領に明記
- ・ インセンティブを与えるとすれば市の手続きを慎重に行うこととなり（インセンティブを付す基準及び審査における配点を十分に検討する必要がある）、小さな負担で実施できるサウンディング調査のメリットを活かせないため、インセンティブ（審査基準での加点）の付与はなし

②サウンディング参加者の関心の維持

サウンディング参加者の関心を公募時まで維持させるため、以下の取組みを実施した。

- ・ スピード感を持って事業を推進
- ・ サウンディング調査後も追加対話を実施し、参加者の関心を継続的にフォロー

③サウンディング結果の公表と反映

サウンディング調査実施後の結果公表に当たっては、以下の事項に留意した。

- ・ 参加者に事前に内容の確認を取った上で結果を公表（事業者名は非公表としているが、意見の内容により参加者が特定されないよう配慮）
- ・ 賃借料の取り扱いなど事業を成立させるために必要な条件について把握し公募要項等に反映

④地方都市における対話の周知方法

サウンディング調査への参加者の確保に不安があるなか、各種の業界団体を通じた情報発信など、県内を中心に多様な方法で周知活動を実施した。

⑤市街化調整区域における事業化

用途等を例示しながらも制限を設けずに多様なアイデアを募集した。また、事業実施時の手続きを円滑に進めるために、担当課だけではなく、建築指導課（開発担当）も対話に参加した。

⑥住民との合意形成

小学校という地域住民の思い入れが強い施設のため、事業の実施に当たり自治会等と調整を図るなど、地域コミュニティの意向を汲んで事業を推進した。（自治会は、廃校決定後に住民アンケートを実施しており、事前に要望を把握）

地域の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 廃校時点で自治会がアンケート調査を実施 ・ 住民は地域の過疎化が進展する中、小学校が廃校になったことで不安感を持っており、新たな賑わいが生まれるような活用方法を希望（具体的な施設の要望はなし） 								
住民説明の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業に進捗がある際は事前に説明 <table border="1" data-bbox="451 952 1332 1093"> <tr> <td>平成27年2月頃</td> <td>サウンディング調査の実施について説明</td> </tr> <tr> <td>平成27年9月頃</td> <td>事業者公募の概要について説明</td> </tr> <tr> <td>平成28年1月頃</td> <td>優先交渉権者の決定と基本協定締結について説明</td> </tr> <tr> <td>契約締結後</td> <td>事業者による地元説明会を開催</td> </tr> </table>	平成27年2月頃	サウンディング調査の実施について説明	平成27年9月頃	事業者公募の概要について説明	平成28年1月頃	優先交渉権者の決定と基本協定締結について説明	契約締結後	事業者による地元説明会を開催
平成27年2月頃	サウンディング調査の実施について説明								
平成27年9月頃	事業者公募の概要について説明								
平成28年1月頃	優先交渉権者の決定と基本協定締結について説明								
契約締結後	事業者による地元説明会を開催								
方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治会連合会の会合（月1回）を活用 								
事業者決定後の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元説明会等を通じて要望を把握し、地域貢献事業を展開することで住民の理解を得ている <table border="1" data-bbox="451 1265 1348 1388"> <tr> <td rowspan="4">地域貢献の例</td> <td>地域住民に開放した各種イベント（クリスマス等）</td> </tr> <tr> <td>無料見学会の実施（開業半年間、毎土曜日）</td> </tr> <tr> <td>地域活動や清掃ボランティアへの参加</td> </tr> <tr> <td>嶺小歴史資料室の設置</td> </tr> </table>	地域貢献の例	地域住民に開放した各種イベント（クリスマス等）	無料見学会の実施（開業半年間、毎土曜日）	地域活動や清掃ボランティアへの参加	嶺小歴史資料室の設置			
地域貢献の例	地域住民に開放した各種イベント（クリスマス等）								
	無料見学会の実施（開業半年間、毎土曜日）								
	地域活動や清掃ボランティアへの参加								
	嶺小歴史資料室の設置								

(5) 審査基準と事業実施の効果

1) 審査基準

本事業の審査基準は、性能点の割合が高い点に特徴がある。

図表 3-4 審査基準の概要

項目		配点	割合
内容評価	基本事項、活用内容、公共公益性、地域貢献等（将来都市像の具現化、経済波及効果、時代背景、地域交流等）	130	65%
確実性評価	スケジュール、収支計画、資金計画、施設運営等	50	25%
性能点計		180	90%
価格点計	貸借料提案価格	20	10%
合計		200	100%

なお、価格点に相当する貸借料提案価格は、公募要項に示した貸付基準賃料（923,000円/月）を下回る提案（50,000円/月）であったため、地方自治法の規定に基づき、財産の減額貸付について市議会に議決を求めた。その際、以下の内容を参考資料として示した。

- ①無償もしくは安価な賃料による貸付が多数を占めているという、県内の廃校活用の実態
- ②群馬県の経済波及効果分析ツールにより試算した経済波及効果（理論値）
- ③未利用状況下でかかる維持管理コスト（2,000千円/年）

2) 事業実施の効果

事業実施の効果としては、以下の3点が挙げられる。

①財政への影響

維持管理コストにかかる財政負担の縮減（経費節減）及び賃借料収入（歳入確保）

②地域への効果

地元事業者による事業実施

過疎化が進む地域における賑わい創出

「嶺小ミュージアム」の設置による学校の歴史の保存

③庁内における効果

官民連携事業の促進（職員は本事例を概ね前向きに捉えており類似の事業でPPPを導入）

(6) 選定事業者の取組み

1) 事業者の概要

本事業の選定事業者の代表企業である中央カレッジグループの会社概要及び PPP/PFI への取組状況については、下表のとおりである。なお、同グループは本事業への応募が PPP/PFI への初参加であり、PPP/PFI に係る担当部署は設置していない。

設立	昭和 17 年 前橋市内にて創業（創立 75 年）
沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前橋市、太田市、高崎市に中央情報経理専門学校など、さまざまなジャンルの専門学校を展開 ・ 現在は、専門学校教育のみならず、公的資格教育、社会人・企業人対応の研修、経営コンサルティングを実施し、職業教育や人材育成部門に力を入れている
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校法人 2 校、グループ企業数 8 社 ・ PPP/PFI 事業の取りまとめは経営企画本部が担当
PPP/PFI 事業実績	「旧嶺小学校活用事業」への参加が初の事業実績（公有資産活用事業としては群馬県内（藤岡市）で廃校を貸借していた実績があるが、十分な活用ができないまま期限終了となった（PPP/PFI 事業には当たらない）
PPP/PFI 参加に 関する負担	<p>本事業については下記のとおり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 体制：社内で 6～7 名程度 ・ 提案書作成期間：2 ヶ月程度 ・ 提案書作成に係る費用：外注費なし（社内に対応） <p>※サウンディング調査の際に提出した資料は 5～6 頁</p>

2) 本事業への参画動機、提案の考え方等

中央カレッジグループの代表は、以前から「英語村」の開校を検討しており、地元の前橋市で「英語村」を開校するには条件の良い案件と考えられたため、応募することとした。施設整備の段階では、初期投資を抑える工夫を行い、「英語村」の開校後は、市（教育委員会）の協力も得ながら事業に取り組んでいる。

参画動機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前より「英語村」の開校を検討 ・ 職業教育分野などの事業、廃校利用に関心あり ・ 「英語村」の開校に当たっては、条件の良い資産を対象とした事業があったため参画
資産の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 英語村のような体験型施設は日常的に利用されるものではないので、郊外での事業実施も考えられる ・ 対象資産は県産木材を多用したモデル校舎であり、1 学年 1 クラスという規模も事業実施に適している ・ 廃校活用（公有資産活用）は P R 材料なる
利用者想定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主に小中学生を想定（学校単位の課外活動での利用、総合学習等のウィークディの利用） ・ 市内の小中学生が年 1 回利用すれば収支相償となる需要の確保が可能
初期投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改修はお金をかけないよう工夫（躯体改修といった大規模な工事は行わず、校舎・教室内のパネル設置、廊下の壁の塗装程度で対応） ・ 空調や電気関係もメンテナンス程度で既存のものをそのまま使用
提案後の市の協力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育委員会の協力（市内小学生が教育の一環として施設を利用）を得られるなどのメリットあり

<事業者の提案内容>

事業名：イングリッシュビレッジ MAEBASHI（英語村）
 概要：体験型英語学習施設。外国人講師との体験プログラムを通じて英語を学ぶ有料施設。
 コンセプト：英語を使い、楽しく体験しながら、英語を学ぶ
 営業時間：午前 10 時～午後 5 時

3) 官民対話の参加状況

ア サウンディング調査

サウンディング調査を実施することについては、中央カレッジグループの代表が情報を入手し、説明会及び現地見学会から参加している。

民間事業者としては、サウンディング調査で自治体が提示した資料は特に問題ないが、市が事前に確認したい項目やアイデアを提案するためのフォーマットがあった方が良いという意見であった。サウンディング調査のなかで事業実施に向け要望した事項は、賃貸借料の免除と市による体育館の耐震工事の実施であり、これらについては追加対話でも継続して意見交換を行っている。

情報の入手方法	代表が情報を入手
自治体の提示資料等への要望事項	<ul style="list-style-type: none"> 市が確認したい項目や提案するためのフォーマットの準備 市が確認したい項目（賃料に対する考え、土地活用（全部活用か一部活用か）の想定など）や提案する方法（事業内容のわかる図面が必要かどうかなど）が不明であった
対話での要望事項	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸借料の免除（無償貸与） 市による体育館の耐震工事の実施
官民対話についての所感等	<ul style="list-style-type: none"> 所要時間、実施スケジュールは適切だった 市街化調整区域という立地条件については、問題視していなかった（必要な手続き等は事業を進めていくうえで対処） 商業施設の開発等は不可であったが、教育施設の提案を考慮しており問題はなかった

イ 追加対話

自治体からの声がけにより、サウンディング調査後に追加対話を実施。追加対話を行ったことにより、公募要項において賃貸借料基準額を下回る提案が可能になるとともに、応募の際に提出する書類の一部（既存の施設を利用する際には必要性が少ない立面図など）が不要になった。

情報の入手方法	自治体からの声がけ
対話での要望事項	サウンディング調査の際の要望事項に加え、立面図など作成に負担のある書類について削除を要望
対話による効果	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸借料について基準額からの減額提案が可能となった 立面図等の提出が不要となった <p>※市による体育館の耐震工事の実施については反映されなかった（利用する場合は事業者が工事を実施する）</p>

4) 官民対話の効果と課題・意見等（事業者の視点）

選定事業者の視点から官民対話の効果と課題・意見等を整理すると下表のとおりである。

サウンディング調査や追加対話の実施による民間事業者側のメリットとして、公募が行われる以前に事業内容の情報が入手可能であることや、提案においてクリアすべき部分が明確になるといったことが挙げられた。一方で、選定事業者である中央カレッジグループはPPP/PFI 事業への応募が初めてということもあり、サウンディング調査の仕組みについて社内で十分に理解がなされなかったことが課題となっていた。



また、官民対話の参加に対するインセンティブ付与については、審査で加点するのではなく、対話結果が公募要項等に反映されることを重要視しているという意見であった。

<p>効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 当初、行政側は、利活用のアイデアとして宿泊施設のイメージをもっていたことなど、事業に関する情報を事前に入手できる • 提案を行う上でクリアしないといけない部分（賃貸借料の水準や体育館使用に当たっては事業者が耐震化工事を行う必要があることなど）が明確になる
<p>課題・意見等</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 本件のサウンディング調査は、資産活用のアイデア等を把握するものであったが、提案したアイデアの結果によって事業者選定まで行うものと間違った理解をしており、サウンディング調査の仕組みに対する正しい理解ができていなかった • 特に使用されなくなって間もない物件の場合、施設の状況を確認できるため、現地見学会はあった方が望ましい • 審査で加点するインセンティブではなく、対話結果が公募要項等に反映されることを重要視（但し、今回は賃貸借料の減額の要望のみが反映され、対話結果の反映は少なかった） • サウンディング調査などの官民対話は、対話の実施によって特定の事業者に有利な条件になったと疑われることがないように、実施要領を公表した上で実施すべき • 官民対話の内容の公表に当たっては、対話の参加者が不利にならないよう匿名性に対する配慮が必要


3. 大久保地区公共施設再生事業（千葉県習志野市）

大久保地区公共施設再生事業は公共施設マネジメントの観点から実施した事業であり、財政負担軽減に向けて①エリアとして複数の公共施設を一体的に再生、②8施設（7建物）を統廃合し集約、③新築とリノベーションを合わせて実施、④公有資産の有効活用の実施などを前提とした複雑な事業であったことから、各段階で丁寧な官民対話を行い、民間事業者から一体化が可能な範囲、事業スキーム、公募要件などの意向を把握し、実現化に至ったものである。

（1）事業概要

項目	内容	
事業名	大久保地区公共施設再生事業	
実施自治体	習志野市	
担当部署	政策経営部 資産管理室 資産管理課	
事業概要	習志野市公共施設再生計画に基づくモデル事業。京成大久保駅周辺地区におけるまちづくりの一環として駅前に立地する3つの既存公共施設（大久保公民館・市民会館、大久保図書館、勤労会館）に周辺の4つの公共施設を集約化しつつ、中央公園を一体的に再生	
施設概要	所在地	千葉県習志野市本大久保3丁目他
	立地	<ul style="list-style-type: none"> 習志野市は千葉県の北西部に位置し、東京都心から約30km圏 東は千葉市、西は船橋市、北は八千代市に接し、南は東京湾に面している 東京のベッドタウンとして発展 当該事業地は市のほぼ中央、京成大久保駅前に位置する。 
施設内容	<p><整備施設></p> <ul style="list-style-type: none"> 北館（公民館、図書館棟） 北館（別棟） 南館 公園、駐車場 民間付帯施設 <p>※既存施設との関係はP. 55 参照</p> <p><用地面積></p> <ul style="list-style-type: none"> PFI 事業用地：45,583.50 m² 民間付帯施設用地：1,337.01 m² 	

項目		内容	
施設概要	事業方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI (BTO) : 北館 (公民館・図書館棟)、公園、駐車場・駐輪場 ・ PFI (RO) : 北館 (別棟)、南館 ・ 公的不動産利活用 (定期借地権方式) : 民間付帯事業 ※北館・南館・公園の内、利用料金の発生する施設については指定管理者制度を活用	
	事業範囲	施設整備業務	< PFI (BTO 及び RO) > <ul style="list-style-type: none"> ・ 事前調査業務 ・ 設計業務 ・ 施工業務 ・ 工事監理業務 ・ 建設に伴う申請等の業務 ・ 什器・備品等調達・設置業務 < 公的不動産利活用 (定期借地権方式) > <ul style="list-style-type: none"> ・ 建物の解体業務 (現大久保公民館・市民会館の建物を活用しない場合) ・ 民間付帯施設の整備業務
		維持管理業務	< PFI (BTO 及び RO) > <ul style="list-style-type: none"> ・ 建築物等保守管理業務 ・ 建築設備等保守管理業務 ・ 駐車場・駐輪場維持管理業務 ・ 外構施設維持管理業務 ・ 植栽管理業務 ・ 清掃業務 ・ 公園管理業務 ・ 環境衛生管理業務 ・ 警備業務 ・ 修繕・更新業務 (大規模修繕業務は除く) < 公的不動産利活用 (定期借地権方式) > <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間付帯施設の維持管理業務
		運営業務	< PFI (BTO 及び RO) > <ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業全体を統括する統括マネージャーを配置する業務 ・ 中央公民館業務のうち管理業務 ・ ホールの運営業務 ・ 中央図書館業務のらち、市が民間事業者へ委託する業務 ・ 南館の運営業務 ・ 公園を活用した業務 ・ 全施設の予約システム構築及び運用業務 ・ 全施設の利用案内の作成及びホームページの作成及び更新業務 ・ 民間公共的事業及び民間収益事業 (提案) < 公的不動産利活用 (定期借地権方式) > <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間付帯施設の運営業務
事業期間	23年 (うち運営期間 20年)		

項目		内容	
施設概要	事業者の収入	サービス購入料	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備に係る対価 維持管理業務に係る対価 運営業務に係る対価
		事業者の直接収入	<ul style="list-style-type: none"> 利用料金収入(ホール、カルチャーエリア、駐車場・駐輪場 他) 民間公共的事業及び民間収益事業の収入 民間付帯事業から得られる収入 民間付帯事業に関し市から支払われる解体費相当額 ※民間公共的事業等の詳細は P. 55 を参照
	市の収入	<ul style="list-style-type: none"> 民間収益施設に係る行政財産貸付料 (北館 2,400 円/㎡・月、南館 1,450 円/㎡・月) 民間付帯事業用地に係る借地料 (6,078,876 円/年) 	
VFM	特定事業選定時	4.4%	事業者選定時 2.7%
事業者選定の概要	選定方式	公募型プロポーザル方式	
	審査方法	加算方式：性能点 700 点、価格点 300 点	
	審査委員会	大久保区公共施設再生事業提案審査委員会 (8 名、うち 7 名外部委員)	
	応募者	4 グループ参加表明、1 グループ応募	
	選定事業者	スターツグループ (代表企業：スターツコーポレーション(株)) 構成企業：スターツファシリティサービス(株)、スターツCAM(株)、(株)熊谷組、(株)三上建築事務所、協力企業：(株)青木茂建築工房、(株)日比谷アメニス(株)図書館流通センター、アシックスジャパン(株)、ケーアンドイー(株)	
	予定価格	PFI サービス対価 上限価格 6,700 百万円 (消費税を含まない) 民間付帯事業用地 借地料 6,078,876 円/年	
	契約金額	7,236 百万円 (消費税含む)	
	コンサルタント	(株)日本経済研究所 (公表資料の作成及び事業者選定のための審査などを支援)	
施設整備イメージ			

(出典：掲載内容は「大久保地区公共施設再生事業」公表資料及び習志野市ヒアリング、スターツコーポレーション(株)ヒアリングをもとに作成 (以下の掲載内容も同様))

<参考> 対象施設の整備前と整備後

整備前	整備後	
施設名	施設名	備考
駐車場敷地の一部	北館（公民館・図書館）	新築
大久保図書館	北館（別棟）※2	躯体活用型建替及び増築
勤労会館	南館	躯体活用型建替及び増築
大久保公民館及び市民会館※1	民間施設	既存建物の活用もしくは解体後に民間付帯施設の整備

※1 大久保公民館と市民会館は同じ建物

※2 整備後は民間事業者に建物を貸付

<参考> 事業者の直接収入の詳細（サービス購入費を除く）

項目	内容	
利用料金の収受（必須事業）	北館	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホール ・ カルチャーエリア (集会室、多目的室、音楽室、工房、ごろんとルーム)
	南館	<ul style="list-style-type: none"> ・ キッチン・ダイニング ・ アリーナ ・ 預かり庫
	共通	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駐車場 ・ 駐輪場
	公園	<ul style="list-style-type: none"> ・ パークゴルフ場 ・ テニスコート ・ 公園使用料
民間公共的事業（提案事業） 〔民間事業者が企画・提案し 市の承諾を得て実施（独立採算）〕	市の想定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「フューチャーセンター」の開催にかかる運營業務全般 ・ ホール・アリーナの運営 ・ ホールでの自主事業の実施 ・ アリーナでの各種団体との共同による事業実施 ・ こども活動支援ゾーン・しごとサポートゾーンの運営全般 ・ ランニングステーション等の誘致 ・ 公園と施設の一体的なイベント企画・立案・実施 ・ 駐車場（（仮称）地域移動ステーションの運営） ・ 駐輪場（（仮称）サイクルステーションの運営）
民間収益事業（提案事業） 〔民間事業者が北館、南館等の施設内の一定 スペースを市から行政財産の貸付を受けて実施〕	市の想定	<ul style="list-style-type: none"> ・ カフェ、書店 ・ 文具店 ・ 弁当・惣菜店 ・ フィットネスジム ・ プリントショップ店など
民間付帯事業（必須事業）		<ul style="list-style-type: none"> ・ 生涯学習拠点の形成に向けて官民連携にて取り組む事業 ・ 土地を売却しない事業、土地に所有権が及ばない事業 ・ 各種法令に適合する用途・建物

(2) 事業の背景とスケジュール

1) 背景

習志野市では今後の人口減少、少子超高齢化社会による人口構造の変化、厳しい財政状況を見据え、平成 24 年に「公共施設再生基本方針」、平成 25 年に「公共施設再生計画」を策定している。公共施設再生基本方針では、機能の複合化・多機能化の効果、あるいは、施設整備にあたっての民間ノウハウの活用の効果など、今後の公共施設再生に向けた具体的な検証及びその手法の有効性を確認するためのモデル事業として本事業を位置付けており、また、公共施設再生計画においても施設再生事業の具体的な展開として、確実に実施する第 1 期事業として掲げている。これらの方針や計画の内容を踏まえ、本事業のエリア内に立地する大久保公民館・市民会館、大久保図書館、勤労会館の 4 施設（3 建物）の更新及び周辺の 4 つの公共施設の集約化を、中央公園の整備と一体的に行う具体的手法について検討することとした。

2) スケジュール

- 平成 27 年に基本構想を、平成 28 年に基本計画を策定し、大久保地区公共施設再生事業の内容や民間事業者に期待する役割を検討した。
- 平成 28 年 3 月に実施方針等を公表しており、PFI 法に基づき公募手続きを実施した（具体的なスケジュールは次頁の表を参照）。
- 実施方針公表後も現地見学会、書面による質問回答（2 回）、個別対話（1 回）、提案相談デスクの設置、募集要項に関する個別質問の受付を実施するなど、多様な官民対話の機会を設けている。

<官民対話の実施状況>

- ① 民間事業者ヒアリング（調査段階）
- ② 第 1 回官民対話（検討段階）（基本構想策定後）
- ③ 第 2 回官民対話（検討段階）（基本計画策定後）
- ④ 第 3 回官民対話（手法確定段階）（実施方針公表後）
- ⑤ 質問回答（実施方針及び募集要項公表後）
- ⑥ 現地見学会（実施方針及び募集要項公表後）
- ⑦ 提案相談デスクの設置（実施方針公表後～募集要項公表前）
- ⑧ 募集要項に関する個別質問の受付（募集要項に関する質問回答公表後）

図表 3-5 事業スケジュール

年月		事項
平成 24 年度	5 月	公共施設再生基本方針策定（モデル事業として位置付け）
平成 25 年度		内閣府「特定地域再生事業費補助金」を活用し基本構想策定業務委託の実施※民間事業者ヒアリング（調査段階）
	3 月	公共施設再生計画策定（第 1 期事業として位置付け）
平成 26 年度		国土交通省「先導的官民連携支援事業補助金」を活用し基本構想策定業務委託の実施※民間事業者ヒアリング（調査段階）
平成 27 年度	5 月	基本構想策定
	6 月	内閣府「地方創生先行型交付金」を活用しアドバイザー業務委託
	9 月	民間事業者等との対話（第 1 回）の実施
	1 月	基本計画策定、VFM の算出
	2 月	民間事業者等との対話（第 2 回）の実施
平成 28 年度	3 月	習志野市議会において予算（債務負担行為）議決
	3 月 30 日	実施方針及び要求水準書（案）公表
	3 月 31 日～4 月 13 日	実施方針及び要求水準書（案）に対する質問・意見受付
	3 月 31 日～4 月 27 日	民間付帯事業に対する意見受付
	4 月 4 日	インフォメーションパッケージ（建物等の情報）公表
	4 月 6 日	市内事業者リスト 公表
	4 月 7 日及び 11 日	現地見学会（第 1 回）実施
	4 月	内閣府「地方創生加速化交付金」を活用しアドバイザー業務委託
	5 月 9 日～13 日	民間事業者等との対話（第 3 回）の実施
	6 月 3 日	特定事業の選定
	6 月 14 日	提案相談デスクの設置
	6 月 28 日	募集要項 公表
	7 月 4 日及び 11 日	現地見学会（第 2 回）実施
	7 月 4 日～13 日	募集要項等に関する質問・意見受付
	9 月 14 日～21 日	募集要項等に関する個別質問の受付
	9 月 29 日～10 月 3 日	参加表明書の受付
	10 月 21 日～25 日	提案書類の提出受付
	12 月	提案審査委員会による応募者に対するヒアリングの実施
	12 月	優先交渉権者の決定
1 月	基本協定書の締結	
3 月 24 日	習志野市議会の議決により事業契約書の締結	
平成 31 年	9 月（予定）	供用開始（市道・ロータリー、公園・外構）
	11 月（予定）	供用開始（北館/公民館・図書館・ホール、南館）
平成 32 年	7 月（予定）	供用開始（北館/別棟）
平成 51 年	8 月末（予定）	事業終了

注) 赤字は官民対話の実施を示す

凡例) は調査段階、 は検討段階、 は手法確定段階を示す

(3) 官民対話

1) 調査段階

ア 官民対話の目的と成果

以下の目的を設定しヒアリングを行い、本事業に関心がある民間事業者が存在すること、公共施設との一体的整備が可能であることを把握した。

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間収益施設導入の実施可能性の把握 ・ 施設の一体的整備及び公園を含めた一体的な運営の可能性の把握
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業への関心あることがわかった ・ 民間収益施設と公共施設との一体的な事業展開は、集客力や広報による宣伝の観点から魅力があることがわかった

イ 官民対話の実施内容

官民対話の実施内容は下記のとおりである。基本構想策定業務の一環として実施しており、策定業務の委託業者によるヒアリング先の選定及び実施という形で行われている。

スケジュール	平成26年2月（基本構想策定業務実施時）	
周知方法	基本構想策定業務の受託コンサルタントによるヒアリング先の選定	
市の体制	基本構想策定業務の受託コンサルタントが実施し市は参加せず	
ヒアリング先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業全体の施設整備から運営まで担える企業 1者 ・ 施設運営について独自のノウハウを持つ企業 2者 	
質問項目	事業全体の施設整備から運営まで担える企業 1者	<ol style="list-style-type: none"> ①事業への関心 ②事業全体をコーディネートしながら包括的に実施できる可能性 ③リノベーション事業としたときの課題 ④民間収益施設を公共施設に導入する際の事業スキーム上の留意点 ⑤施設計画や貸付等の条件について ⑥駐車場を含めた運営について ⑦事業スキーム等に対するアイデア ⑧公共施設で事業を展開することの魅力 ⑨公共施設で民間事業を展開する場合の問題、課題 ⑩その他ご意見
	施設運営について独自のノウハウを持つ企業 2者	<ol style="list-style-type: none"> ①事業への関心 ②施設計画や貸付等の条件について ③余剰床の貸付等による事業展開の可能性 ④時間利用での事業展開の可能性。その際の条件（諸室の予約がないときの自主事業の可能性） ⑤（従来の業務委託に加え）施設全体の指定管理も含めた実施の可能性 ⑥公共施設で事業を展開することの魅力 ⑦公共施設で民間事業を展開する場合の問題、課題 ⑧その他ご意見
所要時間	1時間～1時間30分／者	
特記事項	「習志野市大久保地区公共施設再生基本構想（素案）」報告書においてヒアリング結果の概要を表示（具体的なヒアリング先は非公表）	

2) 検討段階

検討段階では、官民対話を基本構想策定後（第1回対話）と基本計画策定後（第2回対話）の2回実施している。第1回、第2回ともに対話に先立ち説明会を開催し、対話の実施結果については参加した民間事業者による内容確認の上、「実施結果概要」として公表している。

なお、対話時における民間事業者の資料持参は任意とし、追加対話は行わないことにしている。

<第1回対話>

ア 官民対話の目的と成果

基本構想を踏まえ、民間事業者から自由な意見を広く聴取し、今後の公募に向けた条件作成の参考とするために実施。対話の成果として北館は新築、北館（別棟）と南館はリノベーションで実施することとした。

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・活用方法や事業方式について自由なアイデアを広く意見聴取 ・今後の公募に向けた条件整理
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・基本構想で定めた方向性に沿って進められることを確認 ・リノベーションか新築かについては民間事業者の選択ではなく、市が決定すべきということがわかった (リノベーションか新築かについては事業者の選択に委ねることを想定していた。その後、基本計画において北館は新築、北館・別棟と南館はリノベーションを明示し、対話の結果を反映した)

イ 官民対話の実施内容

官民対話の実施内容は下記のとおりである。基本構想を提示し、既存施設や新しく整備する施設・公園の活用に関するアイデア等について公募により参加した10事業者と対話を実施している。

スケジュール	平成27年9月24日、30日（基本構想策定後）
周知方法	<ul style="list-style-type: none"> ・市のHPへの掲載 ・建設関係新聞社への連絡 ・基本計画等策定業務の受託コンサルタントのネットワーク活用
提示資料	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の実施要領（事業概要、具体的取組み、対話内容、対話の進め方等記載） ・基本構想
質問項目	<ol style="list-style-type: none"> ①用途及び想定規模（追加できる機能と想定規模） ②事業方式、事業実施体制 ③既存施設の活用に関する考え方（新設／リノベーション等の取り扱い） ④施設、公園の活用に関するアイデア ⑤応募に当たって事前に必要な情報に関する意見 ⑥事業を実施するに当たっての希望等
市の体制	資産管理課（民間事業者に応じて関係の事業所管課が参加）
民間事業者数	10事業者
所要時間	30分～1時間/者

<第2回対話>

ア 官民対話の目的と成果

基本計画を踏まえ、民間事業者から自由な意見を広く聴取し、今後の公募に向けた条件作成の参考とするために実施し、実施方針等作成に向け整理すべき事項が確認できた。

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・基本計画について自由な意見を広く聴取 ・今後の公募に向けた条件整理
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・実施方針等作成に向け、整理すべき事項が確認できた <ul style="list-style-type: none"> ①責任体制 市と民間事業者が同一エリアで事業を実施するため、指示系統は市が決めて提示するととした ②図書館の開館時間 7時からの開館はニーズが不明のため、7時～9時は予約があるときのみ開館とした

イ 官民対話の実施内容

官民対話の実施内容は下記のとおりである。基本計画を提示し、公募により事業者を募集。26 事業者に広く意見を求め、公募条件に反映するため対話を実施している。

スケジュール	平成 28 年 2 月 2 日、5 日、8 日（基本計画策定後）
周知方法	<ul style="list-style-type: none"> ・市のHPへの掲載 ・建設関係新聞社への連絡 ・実施方針等策定業務の受託コンサルタントのネットワーク活用 ・第1回参加者へ案内
提示資料	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の実施要領（対話の論点、対話の内容、対話の進め方等記載） ・基本計画
質問項目	<ul style="list-style-type: none"> ①提供する機能（市の求める機能と範囲に加えて想定される機能、民間収益事業） ②施設整備手法（敷地活用、新築／リノベーション、施設配置） ③維持管理及び運営手法（維持管理及び運営の手法、実施体制） ④応募の際に市から提供される情報 ⑤その他（計画全体）
市の体制	資産管理課（民間事業者に応じて関係の事業所管課が参加）
民間事業者数	26 事業者
所要時間	30 分～1 時間/者

3) 手法確定段階

<第3回対話>

ア 官民対話の目的と成果

今後の公募に向けた条件を整理するとともに、公表した実施方針及び要求水準書（案）について、民間事業者の意見と市の意図との間に解釈の相違の解消のために対話を実施し、募集要項公表に向けた検討事項について確認することができた。

目的	実施方針、要求水準書（案）について広く意見聴取、官民間の解釈の齟齬を解消
成果	<p>募集要項公表に向けた検討事項について確認することができた</p> <p>①参加資格要件 経営事項審査の総合評価値を募集要項で引き下げを行った（実施方針で示していた1,600点以上を募集要項では1,200点以上に変更）</p> <p>②リノベーションのリスク分担 募集要項で官民のリスク分担の境界線を具体化した</p>

イ 官民対話の実施内容

官民対話の実施内容は下記のとおりである。実施方針等公表資料を提示し、23事業者と対話を実施している。対話結果については、参加した民間事業者による内容確認の上、実施結果概要として公表している。

スケジュール	平成28年5月9日～13日（実施方針公表後）
周知方法	<ul style="list-style-type: none"> ・市のHPへの掲載 ・建設関係新聞社への連絡 ・募集要項等策定業務の受託コンサルタントのネットワーク活用 ・第1回、第2回参加者へ案内
提示資料	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の実施要領（対話内容、対話の進め方等） ・実施方針、要求水準書（案）
質問項目	<ul style="list-style-type: none"> ①実施方針、要求水準書（案） ②民間付帯事業（PFI事業と一括での募集、PFI事業者と民間付帯事業の実施事業者との関係、敷地活用、実施事業） ③インフォメーションパッケージ・現地見学会 ④施設整備手法（実施するリノベーション、施設と機能配置） ⑤維持管理及び運営 ⑥事業費 ⑦その他
市の体制	資産管理課（民間事業者に応じて関係の事業所管課が参加）
民間事業者数	23事業者
所要時間	1時間～2時間／者

4) 手法確定段階以降

ア 提案相談デスク（手法確定段階後）

提案相談デスクは、公募への参加を検討している民間事業者に対し、当該事業の計画内容を正しく伝え、民間事業者の理解を深めることで、市の要望に沿った提案を促進するために設置したものである。市としては、募集要項公表まで民間事業者の関心を継続させるという意図もあり設置している。

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・官民間での齟齬を解消し、市の要望に沿った提案を促進する ・民間事業者の当該事業への関心の継続
申込方法	メールの送付
回答	内容に応じて面会、メール、電話により実施
期間	特定事業選定後の平成 28 年 6 月 14 日～募集要項等公表前日
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・公平性・透明性を確保しつつ適切に意思疎通を図ることができた ・応募の検討が容易になり、これまで対話等に参加しなかった事業者の参画がみられた
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の内容は非公開 ・申込者数は 10 者未満 ・当初は実施予定ではなかったが、実施方針における質問回答において官民間の解釈に齟齬が目立ったため設置することとした

イ 募集要項等に関する個別質問の受付（手法確定段階後）

個別質問の受付は、募集要項等に関する質問回答に加え、提案書作成に当たり市と応募者の間で募集要項等に関する解釈の齟齬をなくすことを目的に参加表明書提出期日の直前まで実施している。民間事業者からは率直に相談できてよかったとの評価であった。

目的	提案書作成に当たり募集要項等の趣旨を確認する場（齟齬への対応）
申込方法	メールの送付
回答	各質問者に個別に送付
期間	募集要項等に関する質問回答を公表後の平成 28 年 9 月 14 日～参加表明書受付前の 9 月 21 日
成果	通常、問合せ等の出来ない時期に応募様式等の記載方法など詳細な内容の相談ができてメリットがあったと評価（選定事業者による評価）
備考	対象者は参加表明書及び参加資格確認申請書を提出する予定の者

(4) 官民対話の実施以外の PPP/PFI 推進における工夫

本事業は、習志野市として初めて取り組む PFI 事業であり、公共施設マネジメントの観点から実施したプロジェクトで既存施設の集約化と公園整備を一体的に実施するとともに、民間付帯事業の実施などを含めた事業であった。これら本事業の特徴を踏まえ、円滑に事業を推進するための工夫として以下5点が挙げられる。

①地域住民との合意形成

- ・ 本事業は公共施設の集約化、公有資産活用、民間活力の導入を行うことから、事業内容について住民に十分に理解してもらうよう、継続的に説明会等を実施
- ・ 基本構想策定の検討に先立ちワークショップを実施し、そこでの意見をもとにアンケートで市民の意向を確認。その後も事業の節目毎に説明会を開催している。

説明会の開催	・ 初回は公共施設再生基本方針の説明（モデル事業について） ・ 平成 25 年度より大久保地区について市民説明会を開催（募集要項公表後の平成 28 年 8 月までに 6 回開催） ・ 基本構想の策定、基本計画の策定、民間事業者の募集と事業の節目で市民説明会を開催
アンケート実施	平成 26 年 12 月、平成 28 年 10 月の 2 回実施
ワークショップ 発表会	平成 26 年度、平成 27 年度開催

②事業検討に当たり補助金・交付金の活用

基本構想策定から導入可能性調査（実施方針案及び要求水準書案を含む）までを、内閣府及び国土交通省の補助金を活用し実施することで、公募手続きに入る前の事業の提案段階における財政負担の軽減を図っている。

③インフォメーションパッケージとして情報公開

既存施設の基本的な情報（測量図、施設の利用実績等）を集約してインフォメーションパッケージとしてホームページで公表。また、事業者との対話や質問等を踏まえ随時追加している。

※利用料の減免割合や時間単位収入など詳細な事業費積算に関連するデータについて一部公表されなかったものもある

④地域経済に対する配慮

習志野市の産業及び地域活性化に向けて多様な取組みを実施

平成 27 年度～	習志野市公共施設再生プラットフォームの形成（市のHPで参加者名簿を公表、プラットフォームで事業の情報発信）
平成 28 年 3 月	実施方針の事業目的において「本事業を通じて、地元企業が PPP/PFI 等、官民連携事業に関する知見や経験を深めていくことも期待しており、地元企業の育成・成長も目指すものである」と記載し、地元企業の参入促進について明示
平成 28 年 4 月	本事業への参加を検討している市内事業者リストの公表（23 者登録） 市内事業者リストには、担当者、連絡先、会社概要、本事業において取り組みたい業務を記載し地元企業の参画を促進
平成 28 年 6 月	優先交渉決定基準において「地域経済への貢献に関する提案」として「地元企業の PPP/PFI への取組促進に関する方策の提案」を審査項目に設定し評価

⑤インセンティブに対する考え方

途中から対話に参画する事業者との公平性を担保し多くの事業者の参加を促すため、調査を目的とした官民対話への参加に対するインセンティブ付与（審査基準での加点）は行わない

(5) 審査基準と事業実施の効果

1) 審査基準

本事業の審査基準は、提案内容に関する事項のうち「施設整備業務に関する事項」及び「維持管理・運營業務に関する事項」に重点を置いた配点であることがポイントである。

図表 3- 6 審査基準の概要

評価項目	配点	構成比
1 本事業全体に関する事項	95	9.5%
(地域経済への貢献に関する提案)	(30)	3.0%
2 事業の安全性に関する事項	95	9.5%
3 施設整備業務に関する事項	220	22.0%
4 維持管理・運營業務に関する事項	205	20.5%
5 民間公共的事業及び民間収益事業	50	5.0%
6 民間付帯事業に関する事項	35	3.5%
提案内容に関する事項 (計)	700	70.0%
価格点計	300	30.0%
合計	1000	100.0%

2) 事業実施の効果

事業実施の効果としては、以下3点が挙げられる。

①財政負担縮減と公共サービス水準の向上効果

- 契約締結時のVFM 約2.7%、民間付帯事業による市への借地料収入
- 施設の一体的運営（効率化）によるサービス水準向上 など

②庁内におけるPPP/PFI導入効果

- PPP/PFI導入による民間活用ノウハウ習得に伴う人材育成効果
(一方、庁内でノウハウを継続していくことには危機感があり、今後の研修や案件創出を重要視している)

③民間提案による賑わい創出効果

- 民間公共的事業及び民間収益事業として、施設と公園を中心とした新たなコミュニティの醸成や市民交流の促進
- 民間付帯事業として、カフェやシェア型コミュニティハウス（賃貸住宅）の事業実施による自由広場に面した街の賑わい創出

(6) 選定事業者の取組み

1) 事業者の概要

本事業の選定事業者の代表企業であるスタートコーポレーション(株)の会社概要及び PPP/PFI への取組状況については、下表のとおりである。PFI 法施行当初から PFI 事業へ 参画しており、グループ企業で PPP/PFI の主な業務（建設・維持管理・運営）を担える 点に特徴がある。

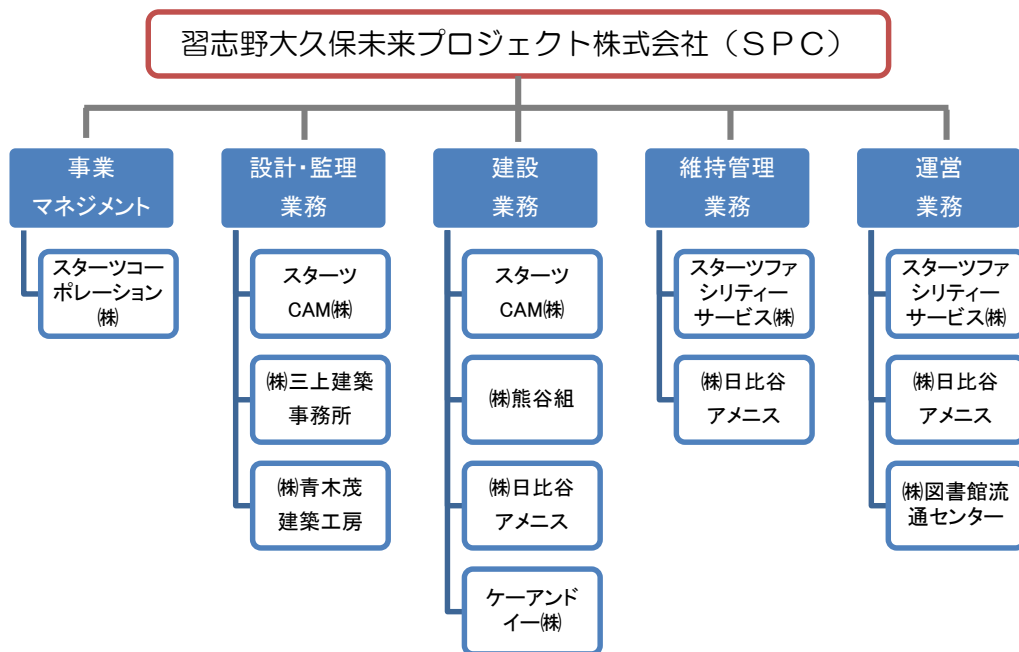
設立・沿革	昭和 47 年 9 月 30 日設立 東京都江戸川区が創業地。城東エリア、特に東京メトロ東西線沿線の発展に伴って、マンション開発等をメインに事業展開し成長
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタートグループの持株会社として、グループ各社の経営管理、並びにそれに付帯する業務を実施。グループ企業数は 75 社 ・ PPP/PFI 事業の取りまとめはグループ企業のスタートアセットマネジメント(株)が担当、PPP/PFI 事業に必要な建設、維持管理、運営等に係る各業務の実施はグループ内の各企業が実施 <ul style="list-style-type: none"> ①建設部門：スタート CAM (株) ②不動産部門：スタートピタットハウス (株) ③管理部門：スタートアメニティー (株) ④開発部門：スタートデベロップメント (株) ・ 東京都中央区の認知症高齢者グループホーム等整備運営事業などで他社とコンソーシアムを組んで事業参画したことをきっかけに、スタートグループ内での事業展開の必要性を感じ、高齢者支援・保育事業を行うスタートケアサービス (株)を立ち上げるなど、PPP/PFI 事業の参画を契機に新規事業分野を開拓
PPP/PFI の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来は民間事業が中心であったが、公共事業への事業展開を行うきっかけとして PFI 事業に参画。PFI 法施行当初より事業を実施し、PFI 事業・公的不動産利活用事業の実績が豊富 ・ 建設から維持管理まで実施できるという強みを生かし、現在は運營業務への参画にも取り組む（建設後の管理・運営、民間の独立採算事業についても対応可能）
PPP/PFI 参加に関する負担	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体制：全体で 30 名程度 （スタートグループ 7～8 名、各企業から 2～3 名参加） ・ 作成期間：通常 3 ヶ月程度 ・ 提案書作成に係る費用：出資割合で負担
地域企業との連携状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に事業分野の特性に対応できる地元企業など、一緒のグループで参加できる場合、連携を行う ・ 審査項目における加点評価も考慮

2) 本事業への参画動機と体制

本事業の参画動機として、公共施設の設計・建設・維持管理業務を実施する PFI や公的不動産利活用といった多分野の業務を行う事業であること、グループとして強みを活かせるものであること、また、当エリアがスターツコーポレーション(株)の注力エリアであることが挙げられる。実施体制については、全ての業務分野にスターツグループの企業が参画している。

参画動機	<ul style="list-style-type: none"> 大久保公民館・市民会館、大久保図書館、勤労会館と中央公園を一体的に再生するとともに提案による民間付帯事業を実施するプロジェクトであるため、スターツグループの強みを活かし業務を実施できること 会社の注力エリア
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> 下図のとおり 全ての分野においてスターツのグループ会社を中心に参画
地域企業との連携	<ul style="list-style-type: none"> 市内事業者リストの活用し、公園内にあるパークゴルフ場の運営についてパークゴルフ団体と習志野市商店会連合会から関心表明を取得 ホール・舞台設備の建設を担う地元企業と連携 千葉銀行と連携（融資確約書）

図表 3-7 選定事業者の実施体制



3) 官民対話の参加状況

選定事業者は基本計画策定後に行われた第2回官民対話から参加している。選定事業者の意見として、市の対話の進め方は適切であり、対話の効果も確認できる一方で、価格に関連した情報提供の内容については改善を要望している。また、相談デスクの設置や提案書提出直前まで実施した募集要項に関する個別質問の受付に関しては、通常、問合せのできない時期に相談が可能となりメリットがあったと評価した。

■官民対話（第2回：基本計画策定後）

情報入手方法	コンサルタントからの案内（メール）
手続きに対する評価	所要時間、実施スケジュールともに適切
主な対話の内容	<ul style="list-style-type: none"> 自治体から図書館、公民館の開館時間（7時会館）の対応の可否について、対応可能と回答※ <p>〔※開館時間については対応可能と回答したが、市と他の事業者との対話によって 予約時のみ7時から会館と変更された〕</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間付帯事業の実施可能性について、カフェ等の施設は投資回収が困難であり、必須要件だと困難であると回答（立地的な課題として全国展開しているような企業の参加が見込めない一方で、地元企業においても適当な業者が存在しないという考え）
対話の効果	<ul style="list-style-type: none"> 事業スキームなどの市の考え方の把握 民間付帯事業は住宅も対象になるという条件緩和（対話結果の反映）

■官民対話（第3回：実施方針、要求水準書（案）の公表後）

情報入手方法	コンサルタントからの案内（メール）
手続きに対する評価	所要時間、実施スケジュールともに適切
主な対話の内容	要求水準書（案）で公民館に地域活性化のリーダーになるようなファシリテーターを配置することが要件となっており、そういった人材の長期・継続的な雇用については市が想定している人件費が実情と見合わないという意見
対話の効果	<p>選定事業者から見た対話の効果は特になし</p> <p>〔市と他の事業者との対話によって参加資格要件の緩和やリノベーションのリスク 分担の具体化が募集要項に反映された〕</p>

■相談デスク、募集要項に関する個別質問

市の対応への評価	通常、問合せ等の出来ない時期に応募様式等の記載方法など詳細な内容の相談ができてメリットがあったと評価
----------	--

4) 官民対話のポイント

選定事業者の視点による官民対話のポイントは以下のとおり

項目	ポイント
官民対話の頻度等	<ul style="list-style-type: none"> • 説明会や現地見学会の実施回数は本事業に関しては適正であり、複雑な事業である場合はそれに応じた開催が必要 • 特に今回の事業のような複数の公共施設を集約し、同時に公的不動産利活用を実施する事業の場合には説明会や現地見学会の実施は有効 • サービス購入型を中心とする事業の場合、導入可能性調査等で実施するコンサルタント等を通じた対話で不足なし • 対話実施後の対応として、個別回答の必要性はない
公募要件	<ul style="list-style-type: none"> • 重要な事業スキームを事業者の裁量に委ねるようなものは提案が困難 例) 本事業の基本構想時における施設整備における新築もしくはリノベーションの選択を民間事業者に委ねる場合 例) 公的不動産利活用事業で公共施設、商業施設、住宅等、自由に実施できる場合（市の考えが不明確な場合）
事業費関連情報	<ul style="list-style-type: none"> • 予定価格の考え方は募集要項公表以前の情報開示を要望 • 収入・支出の実績などの事業費に関する情報について詳細なデータ公表を要望。特に利用料収入制の場合は、年度単位での収入の正確な情報が必須。 例) ホール：利用料の減免割合、時間単位の収入など パークゴルフ：費用の内訳（ボランティアの活用費等の内訳）
インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> • 官民対話の参加によるインセンティブ付与があると、途中段階での事業参画が困難

4. ハイウェイテラス・京たんば整備事業（京都府京丹波町）

京都縦貫自動車道（以下「縦貫道」という。）丹波綾部道路の開通に伴い、町内の一般道通行車が縦貫道を利用し「通過する町」となることによって、京丹波町の経済や交流等、地域への影響が懸念されていた。本事業は、このような懸念を背景に、地域経済の活性化に向け、国の整備する丹波パーキングエリア（以下「丹沢 PA」という。）と一体的な地域振興拠点となる道の駅の整備及び維持管理・運営

（1）事業概要

項目	内容	
事業名	ハイウェイテラス・京たんば整備事業	
実施自治体	京丹波町	
担当部署	土木建築課 開発プロジェクト推進室	
事業概要	縦貫道の一部を構成する丹波綾部道路の開通に伴って、国が整備する丹波 PA と一体的な地域振興拠点となる道の駅の整備及び維持管理・運営	
所在地	京都府船井郡京丹波町曾根深シノ 65 番地 1	
対象施設・規模	立地	<ul style="list-style-type: none"> ・ 丹波 PA は、縦貫道の京丹波みずほ IC と丹波 IC の中間地点に位置 ・ 都市計画法上の区域区分は、用途地域の指定のない区域（都市計画区域内）
	アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 縦貫道経由で京都南 IC から約 40 分、吹田 JCT から約 60 分 ・ 丹波 IC から約 5 分
	対象施設 〔P. 72 の施設配置図参照〕	<p>敷地 約 45,486 m² 延床面積 4,211.37 m²</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 駐車台数 190 台（大型 36 台、小型 150 台、身障者 4 台）、トイレ 60 器 地域振興施設：特産物販売施設、情報発信施設、レストラン、フードコート、加工施設、交流広場、上屋



公募要件	事業手法	DBO 方式		
	契約の仕組み	① 基本契約（選定事業者（構成グループ各社）） ② 設計建設工事請負契約（設計建設共同事業体） ③ 維持管理・運營業務委託契約（SPC）		
	事業範囲	設計業務	① 事前調査業務（現況測量、地盤調査、電波障害関連業務等） ② 設計業務 ③ 本事業に伴う各種申請等の業務 ④ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務	
		建設・工事 監理業務	① 本事業に伴う電波障害関連業務 ② 建設・工事監理業務 ③ 什器・備品等の調達・設置及び什器・備品台帳作成業務 ④ 本事業に伴う各種申請等の業務 ⑤ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務	
		維持管理 業務	① 建築物保守管理業務 ② 建築設備等保守管理業務 ③ 什器・備品等の保守管理業務 ④ 交流広場・駐車場・道路・通路・塩谷古墳公園の散策路・法面等の維持管理業務 ⑤ 本施設的环境衛生・清掃業務 ⑥ 保安警備業務 ⑦ 長期修繕計画作成業務 ⑧ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務 ※建築物、建築設備等に係る大規模修繕については町が直接実施	
		運營業務	① 交流拠点：交流広場の運營業務 ② 情報発信拠点：地域情報発信センターの運營業務 ③ 同上：周遊サービス施設の運營業務 ④ おいしさの拠点：飲食施設の運營業務 ⑤ 同上：特産物販売施設の運營業務 ⑥ 同上：ミーティングルームの運營業務 ⑦ 同上：加工施設の運營業務 ⑧ その他、これらの業務を実施するうえで必要な関連業務 ※事業者は、提案により、上記以外に自主運營業務を実施可能 （自主運營業務に関しては必ずしも実施を求めるものではない） が事業予定地の法的規制条件から実施可能な事業が制限されるため、事業者は、提案書の提出前に事前に事業内容について本町の関係課等と協議を行う	
	事業期間	17年（うち運営期間15年）		
	事業者の収入	① 設計及び建設業務等のサービスの対価 ② 飲食施設、特産物販売施設等の売上 ③ 販売代行手数料（農産物・加工品：売上の15%以内、冷蔵品：同20%以内） ④ 自主運營業務で得られる収入		
	町の収入	① 施設使用料（固定額：20百万円/年、変動額：運營業務と自主運營業務の売上の合算額から販売代行手数料を除いた額の1%以上） ② 納付金（自主運營業務の売上額の1%以上）		
	事業期間終了時	・ 事業期間の終了時、事業者は当該施設から速やかに退去 ・ 町は、経済合理性等を考慮し、事業終了後の当該施設の維持管理業務・運營業務について必要に応じ事業者と協議		

事業者選定の概要	選定方式	総合評価一般競争入札
	審査方法	加算方式：性能点 750 点、価格点 250 点
	審査委員会	事業者選定委員会
	応募者	2グループ応募
	選定事業者	サンダイコーグループ ※選定事業者のアドバイザーを(株)長大が実施
	VFM 契約金額	VFM（特定事業選定時） 7.2% 契約金額：828,500,000 円（税抜き）
	コンサルタント	(株)建設技術研究所（事業者選定のアドバイザー）
実施事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2015年7月18日（縦貫道全線開通）に道の駅「京丹波^{あじむ}味夢の里」がグランドオープン ・ 情報発信コーナー、マルシェ、レストラン、フードコートなどを整備 ・ 自主運営事業としてドッグラン施設の運営、体験型農園の実施、自動販売機の設置を行う <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">外観</div> </div> 	

(出典：掲載内容は京丹波町「ハイウェイテラス・京たんば整備事業」関連公表資料及び同町ヒアリング、サンダイコー(株)ヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

(2) 事業の背景とスケジュール

1) 背景

京丹波町では、縦貫道丹波綾部道路の開通に伴い、主要都市への移動時間が大幅に短縮され利便性の向上がもたらされる反面、一般道利用者が縦貫道利用者を利用することにより、京丹波町が「通過する町」となることが想定され、経済、交流等地域への大きな影響が懸念されていた。一方で、国が整備する丹波PAは縦貫道利用者の確実な使用が見込まれることから、地域活性化に向け活用できる条件の整った場所であった。

このような中、京丹波町は、「丹波PA（仮称）と一体的な地域振興拠点整備基本計画」を策定し、以下の目的の実現に向けて、民間事業者のノウハウ等を活用した施設の運営が有効であるという考えのもとPPP/PFI導入の検討に至った。

- ① 道の駅への確実な誘導による経済収入の確保、地域情報の発信、利用者との交流による地域活性化、更に施設利用をきっかけとした地域への直接誘導を図ること
- ② 京丹波町の特色である「食の供給地」の面を生かし、生産と需要を結びつけた都市と農村の交流による流通ルートの多様化、ブランドの確立、地産地消の展開、及びこれらによる地域経済・雇用の活性化を図ること
- ③ 道路利用者への良質な付加価値の高い道路休憩施設の提供により、道路整備の効果をより高めること

また、京丹波町は、事業の実施に当たり、町全体に経済的な効果が波及することを念頭に置いていたため、地域経済活性化を実現させるための取組みについて、様々な工夫を検討した上でPPP/PFI事業者選定手続きを実施することとした。

2) スケジュール

平成24年7月に実施方針を公表した後に、適時、アンケート調査、質疑応答、個別相談会を実施し、民間事業者との意思疎通を図っている。

また、実施方針の公表から9ヵ月で選定事業者を決定し、平成25年6月には事業契約を締結した。

図表 3- 8 事業スケジュール

年月		事項
平成 22 年		企画調査 ・地元商工会、類似事例ヒアリング
平成 23 年	12 月	基本計画策定
		・導入可能性調査の実施 ・アンケート調査実施(10 月):丹波 PA(仮称)と一体的な地域 振興拠点整備事業 ・民間事業者ヒアリング実施
平成 24 年	7 月 11 日	事業アイデア募集
	7 月 11 日	実施方針(案)公表
	7 月 11 日	民間事業者向け説明会開催
	7 月 11 日	事業者の事前登録受付(平成 25 年 1 月 31 日まで)
	7 月 31 日	実施方針(案)に関する質問及び意見回答書公表
	7 月 31 日	実施方針公表
	8 月	アンケート調査実施((仮称)ハイウェイテラス・京たんば整備事業 に係るアンケート)
	8 月 21 日	実施方針に関する質問及び意見回答書公表
	9 月 27 日	実施方針(改定版)公表
	10 月 5 日	特定事業選定の公表
	10 月 9 日	要求水準書(案)公表
	10 月 22 日~24 日	個別相談会の実施
	11 月 1 日	実施方針(改訂版)及び要求水準書(案)に関する質問及び意見 の回答書公表
	11 月 6 日	入札公告、入札説明書等公表
	11 月 8 日	入札説明会の開催
	12 月 7 日	入札説明書等に関する質問回答書(第 1 回)公表
	12 月 7 日	事前登録事業者の公表
平成 25 年	1 月 11 日	入札説明書等に関する質問回答書(第 2 回)公表
	2 月 12 日~15 日	入札参加資格審査書類及び入札書類の受付(提案書提出)
	3 月 29 日	開札、落札者の決定・公表
	4 月 10 日	事業者選定結果(評価結果)の公表
	6 月 19 日	契約締結
平成 27 年	7 月 12 日	プレオープン
	7 月 18 日	供用開始

注 1) 赤字は官民対話の実施を示す

凡例) 調査段階、 検討段階、 手法確定段階、 手法確定段階以降

(3) 官民対話

1) 調査段階

調査段階においては、民間事業者に提示できる情報等がなかったため特段の官民対話は実施されていない（基本計画未策定のため方針等は固まっておらず、この段階では官民対話の必要性は低かった）。

ただし、事業実施の可能性を調査するために地元の商工会や県外を含む他の道の駅に対し、事業実施体制・運営状況等についてヒアリングを行った。

2) 検討段階

①アンケート調査

ア 官民対話の目的と成果

本事業の民間活力導入の可能性や市場性の把握を目的にアンケート調査を行い、その結果、導入可能性及び市場性があることが確認できた。

目的	民間活力導入の可能性の把握 本事業の市場性の確認
成果	民間活力導入が可能であることを確認（約7割の事業者が有効性ありと回答） 市場性があることを確認

イ 官民対話の実施内容

内閣府のHPに掲載されているPPP/PFI実施事業の中から、民間事業者30社を対象にアンケートを行い、19社から回答が得られている。質問項目は、民間活力導入の可能性に関するものが中心であるが、併せて本事業への関心（参画意向の有無、関心の程度）についても質問している。

スケジュール	平成23年度（基本計画策定後、導入可能性調査の中で実施）
選定方法	内閣府のHPに掲載されているPPP/PFI実施事業の中から、実績がある民間事業者30社
提示情報	事業概要書（案）
質問項目	<ul style="list-style-type: none">・ 本事業へのPPP方式の導入の有効性について・ 事業の方式（DBO手法）の妥当性について・ 事業期間（設計・建設、維持管理期間）の妥当性について・ 地元企業との連携の可能性について・ 本事業への関心（参加意向、関心の程度）について
町の体制	土木建築課 開発プロジェクト推進室（担当課）
回答事業者数	19社/30社
特記事項	アンケート結果は非公表

②個別ヒアリング

ア 官民対話の目的と成果

PPP/PFI 事業参加のメリットを把握するため、道の駅の PPP/PFI 事業実績がある自治体、民間事業者に個別ヒアリングを行ったところ、民間事業者の本事業への参画メリットについて確認することができた。

目的	PPP/PFI 事業参加のメリットの把握
成果	民間事業者が本事業に参画するメリットがあることを確認

イ 官民対話の実施内容

個別ヒアリングは、アンケート調査と同様に基本計画策定後の導入可能性調査の中で実施された。

スケジュール	平成 23 年度（基本計画策定後、導入可能性調査の中で実施）
選定方法	先行事例から PPP/PFI 事業の実績がある自治体、民間事業者を選定
提示情報	事業概要書（案）
質問項目	事業参加のメリット 等
町の体制	土木建築課 開発プロジェクト推進室（担当課）
ヒアリング 実施先	自治体：岡山県笠岡市、兵庫県朝来市、兵庫県養父市 民間事業者：天野産業(株)（笠岡市の道の駅の構成企業） （株）グリーンウィンド（但馬まほろば道の駅の構成企業）
特記事項	個別ヒアリング結果は非公表

3) 手法確定段階

①アイデア募集

ア 官民対話の目的と成果

町が想定していないような施設の魅力向上、地域振興に関するアイデアの発掘を目的に募集を行ったが、応募者はなかった。

目的	施設の魅力向上、地域振興に関するアイデアの発掘
成果	応募者なし

イ 官民対話の実施内容

アイデア募集は、民間事業者のみならず個人や業界団体などの団体も対象に実施した。

スケジュール	平成 24 年 7 月 11 日～8 月 10 日
実施対象	法人、団体、個人等
実施方法	町HPと事業説明会にて周知（下記の事業説明会も開催） 応募書類を電子メール、FAX、郵送、持参にて提出
実施結果	具体的なアイデアの応募はなかった
町の体制	土木建築課 開発プロジェクト推進室（担当課）

②民間事業者向け説明会

ア 官民対話の目的と成果

主に当該事業の実施方針（案）に係る情報を周知するため民間事業者向け説明会を行ったところ、関心のある74社が参加した。

目的	当該事業の情報周知
成果	74社が参加

イ 官民対話の実施内容

民間事業者向け説明会は、町HP上での案内のほか、地元商工会や建設業協会等、町外の周辺地域の商工会や建設業協会、アンケート協力企業等への声掛けによって周知を図り、実施方針（案）について説明した。

スケジュール	平成24年7月11日
実施対象	当該事業に関心のある民間事業者
周知方法	HP上での案内 地元商工会や建設業協会等、町外の周辺地域の商工会や建設業協会等、アンケート協力企業への声掛け
参加者数	74社
説明内容	事業概要、事業予定地、事業スキーム、実施方針（案）
町の体制	土木建築課 開発プロジェクト推進室（担当課）

③事業者の事前登録

ア 官民対話の目的と成果

本事業に関心を持っている民間事業者の把握と民間事業者同士（特に地元企業）を結び付けることを目的に事業者の事前登録を募ったところ、10社が登録を行い、関心を持つ民間事業者を把握できるとともに、事前登録一覧表が事業者のコンソーシアム組成に当たって活用されるなどの効果がみられた。

目的	本事業に関心を持っている民間事業者の把握 民間事業者同士の結び付け（特に地元企業）
成果	本事業に関心を持っている民間事業者が把握できた 事業者による一覧表の活用（選定事業者（代表企業）も事前登録するなど、コンソーシアム組成に寄与）

イ 官民対話の実施内容

町HPと事業説明会にて周知した結果、10社が事前登録を行っている。なお、当該事業の選定事業者（代表企業）も事前登録を行っている。

スケジュール	平成 24 年 7 月 11 日～平成 25 年 1 月 31 日
実施対象	町内外の民間事業者
実施方法	町HPと事業説明会にて周知 公表用事前登録申請書に必要事項を記入、Eメールにて提出
実施結果	10社が事前登録
町の体制	土木建築課 開発プロジェクト推進室（担当課）
その他	事前登録事業者一覧を公表

④アンケート調査

ア 官民対話の目的と成果

特定事業選定の公表に向けて DBO 方式の導入可能性を検討するため 2 回目のアンケート調査を行ったところ、アンケート票送付先 16 社に対し 10 社から回答が得られ、うち 3～4 社から削減率について回答があるなど、特定事業選定の際の参考とすることができた。

目的	DBO 方式の導入可能性の検討
成果	10 社から回答（うち 3～4 社から削減率について回答）があり、特定事業選定の際の参考とした

イ 官民対話の実施内容

アンケート調査実施に当たり、町HPで周知したほか、運営事業者を中心に町から電話等で協力を依頼した。設問において各費用の見込み額を提示し、それに対する削減率の回答を求めることで DBO 方式の導入可能性の検討を行った。

スケジュール	平成 24 年 8 月 8 日～8 月 17 日（特定事業選定の公表前）
実施方法	町の HP で周知、運営事業者を中心に町から電話等で協力依頼 Eメールまたは FAX による提出
主な項目	①設計、建設・工事監理業務について（削減率見込み） ②維持管理業務について（削減率見込み） ③運營業務について（削減率見込み） ④レジカウント数の見込み
町の体制	土木建築課 開発プロジェクト推進室（担当課）
回答者数	10 社（アンケート票の送付先は 16 社）
特記事項	アンケートの設問には各費用の見込み額を提示 結果は非公表

⑤個別相談会

ア 官民対話の目的と成果

実施方針の策定後に行われた個別相談会は、特に町内企業の DBO の仕組みに対する理解醸成及び、公表済資料に対する意見交換を通じた町内企業の入札への参画促進を目的に実施した。成果としては、計画交通量の増減があった場合の協議方法について見直しを行うこととし、入札公告時の資料に反映させた。

目的	・民間事業者（特に町内の民間事業者）の DBO の仕組みに対する理解醸成 ・公表済資料に対する意見交換を通じた町内企業の入札への参画促進
成果	計画交通量の増減があった場合の協議方法を見直し（入札公告時の資料に反映）

イ 官民対話の実施内容

個別相談会は、事業に関心があり DBO 方式の手法等について相談したい民間事業者（申込み多数の場合は町内の事業者を優先）を対象に、DBO 方式の仕組みの解説や公表資料に対する意見交換を中心に行った。町は資料等の用意はせず、民間事業者の用意した資料（質問）に答える形で対応した。

スケジュール	平成 24 年 10 月 22 日～24 日（実施方針の策定後に実施）
実施方法	申込書を電子メール、FAX にて提出
対象者	事業に関心があり DBO 方式の事業手法等について相談したい民間事業者（申込み多数の場合は町内の事業者を優先）
形態	民間事業者の用意した資料（質問）に町が回答（町は資料等の用意はせず）
内容	DBO 方式の仕組みの解説、公表資料に対する意見交換
町の体制	土木建築課 開発プロジェクト推進室（担当課）
参加者数	2 グループ
対話時間	約 1 時間/グループ
特記事項	結果は非公表（民間事業者への個別回答についてもなし）

(4) PPP事業の推進における工夫

地元企業の参画促進や町の経済活性化、また、円滑に事業を推進するための工夫として以下4点がポイントとして挙げられる。

① 地元企業の参画促進のための工夫

- ・ 民間事業者向け説明会、個別相談会の開催
- ・ 事業者の事前登録（事前登録事業者一覧の公表）
- ・ 入札参加者の構成要件

代表企業、構成企業、協力企業のいずれかに町内企業1社以上の参加が必須

- ・ 参加資格要件の緩和

維持管理及び運營業務への参加資格要件のうち、業務遂行能力については実績等について厳格な基準は設定せず「客観的に認められる実績を有していること」とした

- ・ 審査基準における配慮

評価項目として「地域貢献に関する事項」を設定

② 町全体の経済活性化を促すための工夫

- ・ アイデア募集の実施
- ・ 業務範囲に出荷者協議会の設置・運営を設定

地元生産者が農産物・加工品等を持ち込み販売し町全体に事業効果が波及するよう、出荷者協議会の設置・運営を業務範囲として要求水準書に明記

- ・ 地域振興策の実施を含めた業務範囲の設定

地域情報発信センターや周遊サービス施設の運営といった、町の交流人口増加を促し、地域振興につなげることを目的とした業務を設定

③ 事業の安定的・継続的实施のための取組み

- ・ 特別目的会社（SPC）の設立を要件に設定

DBO方式の事業であり契約が3つに分かれることから、リスクの最小化を考慮し、維持管理・運営については特別目的会社（SPC）の設立を要件とした

- ・ 民間側のアドバイザーに対するSPCへの参画依頼

代表企業はPPP/PFI実績がないため、選定事業者の提案したセルフモニタリングの強化と安定的・継続的な事業の実施を目的に、町から民間側のアドバイザーである(株)長大に対しSPCへの参画を依頼し、(株)長大は構成員としてSPCへ参画している。

④ 町による地域への積極的な働きかけ

- 調査段階からの地元商工会への情報提供、意見交換
- 地元企業の理解度の向上・参加意欲の促進への取組みとして個別相談会の実施
- 特定事業選定の公表時には、財政負担算定額基礎データ（建設投資、想定売上、維持管理・運営費等）を公表

(5) 審査基準と事業実施の効果

1) 審査基準

本事業の審査基準は、性能点の割合が高い点に特徴がある。

図表 3- 9 審査基準の概要

項目		配点	割合
内容評価	① 事業計画案に関する事項	120	12%
	② 設計業務に関する事項	140	14%
	③ 建設・工事監理業務に関する事項	80	8%
	④ 維持管理業務に関する事項	110	11%
	⑤ 運営業務に関する事項	200	20%
	⑥ 入札者独自の提案に関する事項	30	3%
	⑦ 地域貢献に関する事項	70	7%
性能点計		750	75%
価格評価	①施設使用料	50	5%
	②提案価格	200	20%
価格点計		250	25%
合計		1,000	100%

2) 事業実施の効果

事業の効果としては、以下の3点が挙げられる。

① 地域経済への効果

- ・町の想定を上回る施設利用者数及び売上高

平成28年度 入込客数：2,922,000人（想定数：1,433,000人）

レジカウント数：1,150,000人（想定数：541,000人）

売上高：1,596百万円（想定売上高：522百万円）

- ・道の駅を軸としつつ、観光分野に関する本事業への提案（京丹波コンシェルジュの常駐、観光ボランティアの育成による情報発信）など、町全体への波及効果を創出

② 財政面における効果

- ・施設使用料として、固定額と売上の一部となる変動額を事業者から徴収

平成28年度の施設使用料は30百万円程度（想定：25百万円程度）

③ 庁内における効果

- ・事業の設計から運営までの一括実施の考えの浸透（町の事務負担の軽減にも寄与）
- ・民間活力導入に対する理解醸成（議会の理解を含む）

(6) 選定事業者の取組み

1) 事業者の概要

本事業の選定事業者の代表企業であるサンダイコー(株)の会社概要及び PPP/PFI への取組状況については、下表のとおりである。同社にとって、本事業への応募が PPP/PFI への初参加であり、PPP/PFI に係る担当部署が設置されているわけではない。

設 立	昭和 58 年 2 月 (創業 昭和 44 年 9 月)
沿 革	昭和 44 年 創業 (京都府舞鶴市にて) 昭和 53 年 サンダイコー株式会社設立 平成 9 年 丹波マーケス店オープン (京丹波町の道の駅に立地、指定管理者ではなくテナントとして参入) 平成 25 年 ファミリーマート事業部 4 店舗オープン 平成 27 年 道の駅 京丹波 味夢の里オープン (本事業)
組織体制	本事業に関してはスーパー部門の「道の駅事業部」が担当 [PPP/PFI 事業の担当部署は未設置]
事業実績	PPP/PFI 事業への参画は本事業が初
PPP/PFI 参加に関する負担	本事業については下記のとおり ①体制：コンソーシアムのメンバーが常に 10 名ほど集まり、月に 1 回程度会議を開催 ②提案書作成に係る費用：外注費 15 百万円程度 (株長大へのコンサルタント料 10 百万円 設計関係費用 5 百万円 これらの費用は代表企業がすべて負担)

2) 本事業への参画動機、提案の考え方等

選定事業者においても、縦貫道丹波綾部道路の開通に伴う経済、交流等といった面での地域への悪影響を懸念しており、何もしなかつたら町が衰退してしまう (町に経済的な効果が波及しない) という危機感が本事業への参画動機となっている。事業実施に当たっては、アドバイザーである株長大に提案書策定等の支援を依頼するとともに、コンソーシアム内の事業者とも協力しながら取り組んでいる。

参画動機	<ul style="list-style-type: none"> ・縦貫道開通に伴い京丹波町が「通過する町」となってしまうという懸念 ・町内の中小事業者や農産者が何もしなかったら町が衰退してしまう（町に経済的な効果が波及しない）という危機感
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・設計、建設、維持管理、運営のそれぞれの分野で適切な事業者と連携 ・榎長大に提案書策定等のアドバイザー支援を依頼
事業提案の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・地元のスーパーとして地域にどう貢献できるか（お金を落とせるか） ・農産物の出荷等で協力してくれる地元事業者（約 200 者）の期待にいかに応えられるか <p>※200 者のうち、100 者は出荷者協議会へ参加</p>

3) 官民対話の参加状況

ア 民間事業者向け説明会（平成 23 年度の基本計画策定時の説明会）

サンダイコー(株)は、民間事業者向け説明会の開催について、他の地元企業から情報を入手している。当時、同社を含む多くの地元企業は、町が何らかの事業を実施する程度の認識であり、地元企業にとって重要な説明会であるということには気付いていなかった。PPP/PFI 事業の経験がある地元企業もおらず、次にどのように動くべきなのかもわからなかったため、危機感を共有した地元企業等との協議の結果、本事業に参画するためには PPP/PFI に関するコンサルタントが必要であるという結論に達した。

情報入手方法	他の地元企業からの情報入手
参加スタンス	町が何らかの事業を実施する程度の認識（重要な説明会という認識なし）
当該事業への理解度	<ul style="list-style-type: none"> DBO方式などPPP/PFI事業に対する当初の理解度は低い PPP/PFI事業の専門家がおらず、どのように動けば良いか不明
説明会参加の結果	<ul style="list-style-type: none"> 説明会参加後、縦貫道の全面開通に対し共通の危機感を持ったメンバーが集まり、今後の対応方針などについて協議 <メンバー> サンダイコー、丹波マーケス事務局長・駅長、丹波自然運動公園園長 地元建設会社 その後、設計事業者が各社に事業概要を伝達 → 本事業にはPPP/PFIに関するコンサルタントが必要との結論

イ 個別相談会（平成24年度の実施方針公表後）

個別相談会については、町のHP、他の地元企業から情報を入手。事業者側の意向を伝える場というよりも、町の考えを十分に把握する場と捉え、対話に臨んでいる。

情報入手方法	町のHP、他の地元企業からの情報
参加スタンス	事業参画のため、公募要件の変更など何かを改善してほしいという場ではなく、町の考え（どのようなものを町が望んでいるのか、事業者は何を実施すればよいのか等）を十分に把握するよう努力

4) 地元企業の事業参画に向けた民間事業者側のコンサルタントの役割

本事業のように、PPP/PFI事業への経験がない地元企業が事業参画するに当たっては、PPP/PFIに関するコンサルタントによる民間事業者側への支援が重要であることが確認された。


5. 岡崎市こども発達センター等整備運営事業（愛知県岡崎市）

岡崎市こども発達センター等整備運営事業は、福祉施設における PPP/PFI であり、施設の新設や既存施設の改修及び維持管理等を一体的に実施したものである。また、地元企業が参画可能な事業規模やスキーム等公募条件を整理し、地元企業の積極的な参画を促した事業となっている。

(1) 事業概要

項目	内容	
事業名	岡崎市こども発達センター等整備運営事業	
実施自治体	愛知県岡崎市	
担当部署	福祉部 障がい福祉課	
事業概要	市の福祉基盤の中心的役割を担う「岡崎市福祉の村」に発達障がい児を支援する中核施設「こども発達センター」と、障がい者の地域活動支援センターである「新友愛の家」を整備・改修し、障がい児・者を支援する総合拠点へ再整備する。	
所在地	愛知県岡崎市欠町字清水田7番地1	
対象施設の概要対象	アクセス	<p><公共交通機関> 東岡崎駅からバスで「福祉の村バス停」下車 <自動車> 周辺主要道路：国道一号線、主要地方道岡崎環状線</p>
	敷地面積	<p>位置図</p> 
	既存施設の概要	<p><岡崎市福祉の村の施設概要> 本事業の対象施設（赤枠）</p> <ul style="list-style-type: none"> ①めばえの家 延床面積 249.3 m² ②友愛の家 延床面積 482.7 m² ③体育館 延床面積 666.9 m² ④清楽荘・若葉学園 1846.3 m² ⑤清楽荘・若葉学園浴室棟 239 m² <p>※青枠の施設は本事業（第1期工事）実施後、第2期工事として再整備予定</p> 

項目		内容	
対象施設の概要	整備施設	<p>①こども発達センター 新築と既存施設の改修（めばえの家・友愛の家・体育館）により整備 ・延床面積：約 5,400 ㎡（新築 約 4,000 ㎡、既存改修 約 1,400 ㎡） ・機能：相談センター（相談機能）、医療センター（診療機能） 支援センター（療育機能） ・駐車場：66 台（うち車いす用 9 台）</p> <p>②新友愛の家 既存施設の改修（清楽荘・若葉学園）により整備 ・延床面積：約 2,500 ㎡ ・機能：地域活動支援センター、基幹相談支援センター等 （地域活動支援センターにはカフェ等の飲食提供業務含む） ・駐車場：78 台（うち車いす用 7 台、立体駐車場 53 台）</p>	
	施設配置図		
公募要件	事業手法	PFI	
	事業範囲	設計・建設業務	<ol style="list-style-type: none"> ① 事前調査業務 ② 設計業務 ③ 建設工事業務 ④ 既存施設改修工事業務 ⑤ 工事監理業務 ⑥ 周辺家屋影響調査・対策業務 ⑦ 備品等設置業務 ⑧ 開業準備業務 ⑨ 駐車場整備業務 ⑩ 敷地内通路整備業務 ⑪ 所有権移転業務 ⑫ 各種申請業務 ⑬ その他設計・建設業務上必要な業務
		維持管理業務	<ol style="list-style-type: none"> ① 建築物保守管理業務 ② 建築設備保守管理業務 ③ 植栽・外構保守管理業務 ④ 備品保守管理業務 ⑤ 警備業務 ⑥ 清掃業務 ⑦ 廃棄物処理業務 ⑧ その他維持管理上必要な業務

項目		内容	
公募要件	事業範囲	運営業務	<こども発達センター> ① 相談センター運営支援業務 ② 医療センター運営支援業務 ③ 総合受付業務 ④ その他関連業務 <新友愛の家> ① 地域活動支援センター運営業務 ② 総合受付業務 ③ その他関連業務
	事業方式	PFI (BT0) : こども発達センター (新築) PFI (R0) : こども発達センター (既存改修)、新友愛の家 (既存改修)	
	事業期間	18年10ヶ月 (H27年6月19日 (事業契約締結) ~H46年3月31日) (※こども発達センター (新築)、新友愛の家、こども発達センター (既存改修) の順で段階的に供用開始)	
	事業者の収入	・サービス対価 (設計・建設、維持管理、運営) ・利用料金 ①有料貸出施設及び託児室の利用料金 ②飲食提供業務による収入 (独立採算) ③講座開催及び印刷室の利用者負担額 (実費等)	
	VFM	特定事業選定時 VFM 7.2% 契約締結時 VFM 8.8%	
事業者選定の概要	選定方式	公募型プロポーザル方式	
	審査方法	加算方式: 性能点 80点、価格点 20点	
	審査委員会	岡崎市こども発達センター等整備事業者選定審査委員会	
	応募者	2グループ応募	
	選定事業者	酒部建設グループ (代表企業: 酒部建設(株)) 協力企業: (株)西井都市建築設計事務所、社会福祉法人岡崎市福祉事業団 一般社団法人岡崎パブリックサービス、(株)大林組、サンエイ(株)	
	契約金額	5,716百万円 (消費税含む)	
	コンサルタント	ランドブレイン(株) (公表資料の作成及び事業者選定の審査などを支援)	
施設整備イメージ			

(出典: 掲載内容は「岡崎市こども発達センター等整備運営事業」公表資料及び岡崎市ヒアリング、酒部建設(株)ヒアリングをもとに作成 (以下の掲載内容も同様))

(参考) 岡崎市福祉の村の整備施設と機能の取扱い

整備施設	既存施設 ※ () 内は既存施設の機能	既存機能の取扱い
こども発達センター (新築)	-	-
こども発達センター (既存改修)	友愛の家 (地域活動支援・身体障がい者福祉センター)	新友愛の家に機能移転した 上で機能拡充
	めばえの家 (児童発達支援事務所)	こども発達センターとして 機能拡充
	体育館	
新友愛の家	若葉学園 (児童発達支援センター)	こども発達センターに機能 移転した上で機能拡充
	清楽荘 (老人福祉センター)	老人福祉センターの 機能は廃止

(参考) 本事業の運營業務の役割分担

施設		運營業務の役割分担			
		市	支援センター 指定管理者	選定事業者	その他
こども発達 センター	相談センター	○		△※1	
	医療センター	○		△※1	
	支援センター		○		
	総合受付等			○※2	
新友愛の家	地域活動支援センター			○※3	
	基幹相談支援センター				○
	福祉の村管理事務所				○
	総合受付等			○※2	
	障がい者団体事務所				○

※1 事業者は市の運営支援（予約受付など）を行う

※2 有料貸出施設や託児スペースの管理を含む

※3 社会との交流の促進（飲食物の提供等）など

(2) 事業の背景とスケジュール

1) 背景

昭和 49 年開所以来、「岡崎市福祉の村」は市の中核的な福祉（高齢者・障がい者）拠点としての役割を担ってきたが、老人福祉施設が市内各地に新たに建設されるなど機能の分散化が進む一方、創設から 30 余年が経過し建物の老朽化や福祉環境の変化に伴う利用者ニーズの変化、発達障害者支援法や障害者自立支援法の施行、学校教育法の改正等といった法制度の変更に伴い、「岡崎市福祉の村」における施設・機能の今後のあり方を再検討することとなり「岡崎市福祉の村基本構想」の策定を行った。その後、施設の整備について導入機能の整理、運営計画及び施設計画等具体的な事項を整理した「岡崎市こども発達センター等基本計画」（以下「基本計画」とする）を策定し、本事業を第 1 期事業として位置づけた。また、再編整備の進め方については「岡崎市 PFI 手法導入手引き」に基づき民間活力導入を検討することとした。

2) スケジュール

- 基本計画策定前の段階から民間活力導入の可能性等を検討するため事業者、金融機関にヒアリングを実施しており、基本計画策定後も、事業者選定に至るまで継続的に官民対話を行い民間事業者との意思疎通を図っている。

図表 3- 10 事業スケジュール

年月		事項
平成 22 年	4 月	岡崎市福祉の村基本構想策定 ※アンケート調査実施（福祉の村利用者）
平成 24 年		岡崎市こども発達センター等基本計画策定 ※策定前・中で事業者ヒアリング、運営法人アンケート実施
		導入可能性調査 ※事業者ヒアリング
平成 26 年	2 月 7 日	実施方針・業務要求水準書（案）公表
	2 月 21 日	実施方針等に関する説明会及び現地見学会
	3 月 3 日	モニタリング・減額方法説明書（案）及び支払方法説明書（案）公表
	3 月 4 日～14 日	実施方針等に対する質問・意見並びに事業者選定前の対面対話の受付
	4 月 16 日～18 日	事業者選定前の対面対話の実施
	4 月 28 日	対面対話結果公表 実施方針等の変更・修正公表
	5 月 14 日	特定事業の選定公表
	6 月 3 日	募集要項等公表
	6 月 16 日	募集要項等に関する説明会
	6 月 3 日～27 日	募集要項等に関する質問の受付
	8 月 6 日	新築部分敷地造成工事に関する資料の公表
	8 月 25 日	参加資格審査結果の通知
	8 月 29 日	新築部分敷地造成工事の質問に対する回答書公表
	9 月 24 日～26 日	競争的対話の実施
	10 月 10 日	競争的対話の質問に対する回答公表
平成 27 年	12 月 8 日～9 日	提案書受付期間
	1 月 27 日	提案に関するヒアリングの実施
	2 月 4 日	優先交渉権者の決定及び公表
	3 月定例会	本事業実施に係る債務負担行為の設定議案の提出
	3 月	基本協定の締結
	4 月	仮契約の締結
平成 29 年	6 月定例会	本契約の締結
	4 月 1 日	こども発達センター（新築部分）供用開始
平成 30 年	4 月 1 日	新友愛の家供用開始（予定）
平成 31 年	2 月 1 日	こども発達センター（既存改修部分）供用開始（予定）

注) 赤字は官民対話の実施を示す

凡例) 調査段階、 検討段階、 手法確定段階、 手法確定段階以降

(3) 官民対話

1) 調査段階

<個別ヒアリング>

ア 官民対話の目的と成果

本事業は、施設の新築及び既存改修が伴うものの、福祉施設の運營業務については通常公共直営もしくは社会福祉法人が担うことが多いことから、民間事業者の創意工夫の余地の有無について懸念された。よって、基本計画策定前の段階において民間活力の導入可能性等を把握するために金融機関及び民間事業者（大手ゼネコン）に個別ヒアリングを行っている。

個別ヒアリングの結果、民間活力導入が可能であると確認できたため、基本計画策定及び導入可能性調査の実施を決定することができた。

目的	<ul style="list-style-type: none">民間活力導入の可能性の把握業務の実施可能性の把握
成果	<ul style="list-style-type: none">民間活力導入が可能であることを確認 (基本計画策定及び導入可能性調査の実施の決定)

イ 官民対話の実施内容

官民対話の実施内容は下記のとおりであり、金融機関4者、大手ゼネコン4者に対して個別ヒアリングを実施した。民間活力導入の可能性とともに、大手ゼネコンには、業務の実施可能性として応募から施設整備にかかる時期に工数の確保が可能かについても確認している。なお、対話に当たっては、PPP/PFIを担当する総合政策部企画課と所管部局である福祉部障がい福祉課の双方が実施している。

スケジュール	平成24年度（基本計画策定前・中）
選定方法	市のネットワーク
提示情報	事業の概要等を説明
質問項目	<金融機関> <ul style="list-style-type: none">PFI事業が可能規模か（事業規模を考え一括で実施すべきか） <大手ゼネコン> <ul style="list-style-type: none">PFI事業が可能規模か（事業規模を考え一括で実施すべきか）建設物価上昇の可能性工数確保が可能か（応募から施設整備まで）
市の体制	基本計画策定前：総合政策部企画課 基本計画策定中：福祉部障がい福祉課
民間事業者数	8事業者（金融機関（4者）＋大手ゼネコン（4者））
特記事項	ヒアリング結果は非公表

<アンケート調査>

ア 官民対話の目的と成果

基本計画策定及び導入可能性調査の実施中に、こども発達センター等の運営を担う事業者の有無及び民間事業者に委ねる運営業務の範囲（特にこども発達センターの療育業務（支援センターの運営））を確認するため、社会福祉法人を対象としたアンケート調査を実施した。アンケート調査の結果、運営可能と回答した法人は岡崎市福祉事業団（既存施設の指定管理者）を含み2法人のみであり、参加意欲のある事業者が少なかったため、支援センターの運営業務はPFI事業の対象外とした。

目的	<ul style="list-style-type: none"> 参加意欲の確認 運営業務について担える業務の確認
成果	運営可能と回答した法人は岡崎市福祉事業団を含む2法人のみであり、参加意欲のある事業者は少ないことから、支援センターの運営業務をPFI事業の対象外とした（支援センターの運営は従前どおり指定管理者の運営とした）

イ 官民対話の実施内容

本事業と同種業務の実績があり売上1億円以上の社会福祉法人166法人を対象に、下記の内容でアンケート調査を実施した。なお、結果については公表していない。

スケジュール	平成24年度（基本計画策定及び導入可能性調査中）
選定の考え方	同種業務の実績があり売上1億円以上の社会福祉法人
配布数	166法人
提示資料	検討中の基本計画を踏まえた事業概要
質問項目	<ul style="list-style-type: none"> 参加意欲の有無 業務の実施可能性 <業務内容> <ol style="list-style-type: none"> こども発達センターのうち支援センター（療育業務）の運営 総合受付、施設メンテナンス 新友愛の家の地域活動支援センターの運営、受付事務 施設メンテナンス
市の体制	福祉部障がい福祉課
特記事項	アンケート結果は非公表

2) 検討段階

ア 官民対話の目的と成果

調査段階で民間活力導入の可能性が確認できたことを踏まえ、検討段階では適切な事業実施方法の設定や事業者の参加意欲の確認することを目的に、金融機関及び民間事業者（中堅を含むゼネコン）に個別ヒアリングを行った。

個別ヒアリングに当たっては、岡崎市で検討した事業概要や以下の4つの事業実施方法を提示した上で、事業実施の実現性が高い方法について確認を行った。個別ヒアリングの結果、①PFI事業者の選定と支援センターに係る指定管理者を別に選定する方法を進めることとした。

目的	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の参加意欲の確認 成立可能な事業の実施方法の確認（4つの事業実施方法を提示）
成果	<ul style="list-style-type: none"> 参加意欲のある事業者がいることがわかった 事業実施方法の絞込みができた（①PFI事業者（コンソーシアム）の選定と支援センターに係る指定管理者の選定は別に実施）

<事業実施方法>

- ①コンソーシアム（SPC）と支援センターに係る指定管理者（社会福祉法人）を別に選定
- ②コンソーシアム（SPC）と指定管理者を別にするが応募は一体
- ③コンソーシアム（SPC）と合わせて無償で床貸し（支援センター民設民営）（PFI+PPP）
- ④全てコンソーシアム（SPC）が実施（社会福祉法人がPFI事業者）

イ 官民対話の実施内容

官民対話の実施内容は下記のとおりであり、金融機関4者、中堅を含むゼネコン8者に対して個別ヒアリングを実施した。調査段階と異なり、いずれも市は参加せずにコンサルタントが直接実施している。

スケジュール	平成24年度（導入可能性調査の中で実施）
選定方法	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関は市のネットワーク（調査段階と同様） 調査段階でヒアリングした事業者のうち関心のある事業者＋新規事業者
提示情報	事業概要や想定している事業実施方法（4パターン）を説明
質問項目	<p><金融機関></p> <ul style="list-style-type: none"> 融資側としての関心 融資条件 最も重要視するポイント（本事業のPPP/PFI実施におけるポイント） SPC・構成員・協力企業のあり方 他のPFIと比して留意する事項 最近の金利動向 金利設定の考え方

質問項目	<ゼネコン（中堅含む）> <ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法人との連携の可能性 ・受けられないリスク ・PPP/PFI 事業のポイント（本事業における推進に関するポイント） ・実施可能な事業方式、事業期間 ・大規模改修の範囲 ・何%程度コスト削減が可能か ・費用以外でVFMに貢献できる部分（定性的な効果） ・公告から応募までの期間・要望等
市の体制	コンサルタントが実施（市は参加せず）
民間事業者数	12 事業者（金融機関 4 者＋ゼネコン（中堅含む） 8 者）
所要時間	約 1 時間/者
特記事項	ヒアリング結果は非公表

3) 手法確定段階

<対面対話>

ア 官民対話の目的と成果

これまでの官民対話の結果を踏まえて作成した実施方針及び業務要求水準書（案）の公表後、市と民間事業者の意思疎通を図りその結果を募集要項に反映させることを目的に対面対話を実施している。対話に参加した民間事業者からの主な変更要望として、これまで「岡崎市福祉の村」の指定管理者であった岡崎市福祉事業団について、複数グループへの参加を認めてほしいというものであり、結果、運営企業として参画する協力企業は、他のグループの応募を兼ねることができるように対話の結果を反映させた。

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・市と民間事業者の意思疎通を図り、よりの確な事業スキーム、資金調達スキーム、業務要求水準の設定等につなげる
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・応募者の構成等の変更 対象業務を担える事業者が限られるため、運営企業として参画する協力企業は他の応募グループの協力企業にも参画可能に変更（変更前は他の応募グループには参加不可）

イ 官民対話の実施内容

対面対話の実施については、実施方針に記載した対話の実施要領に基づき行った。4～5者の参加があり、結果は質問回答の形式で岡崎市のHPに公表した。

スケジュール	平成26年4月16日～18日（実施方針公表後）
申込方法	受付期間（3月4日～14日）にメールで提出
提示情報	実施方針、業務要求水準書（案）
事業者からの提出書類	<ul style="list-style-type: none"> ・実施方針等及び業務要求水準書（案）等に関する質問・意見書 ・提案書類や説明書類（任意様式） <ul style="list-style-type: none"> ① 質疑内容の明確化を図るための資料 ② 事業内容、事業スキーム、資金調達スキーム等に対する意見及び提案
参加者数	4～5者
所要時間	1時間程度/者
回答	質問回答書をHPで公表
市の体制	福祉部障がい福祉課

<競争的対話>

ア 官民対話の目的と成果

募集要項等の公表後に実施した競争的対話は、市と民間事業者の認識に齟齬を解消し、より適確な提案につなげることを目的に実施した。結果として、事業全体に係る方向性や考え方について市の考えと乖離がないことが確認できた。また、業務要求水準書などに記載している基準に関して官民の解釈の齟齬について解消できた。

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・市と民間事業者の認識の齟齬を解消し、また、より適確な提案につなげるため
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の方向性や考え方に乖離がないことが確認できた ・解釈の齟齬について解消できた <p>（例）緑地率について岡崎市と愛知県とでは基準が異なり、岡崎市では壁面緑化や屋上緑化は緑地率に含まない</p>

イ 官民対話の実施内容

競争的対話については、募集要項に記載した実施要領に基づき参加資格審査結果通知後に2グループと行った。対話の結果については、参加者に内容を確認の上、広く周知すべき事項については質問回答書として岡崎市HPに公表した。

スケジュール	平成26年9月24日～26日（募集要項公表後）
申込方法	<ul style="list-style-type: none"> ・資格審査を通過した応募者のうち競争的対話を希望する応募者 ・受付期間（9月3日～5日）にメール、郵送で提出

事業者からの提出書類	<ul style="list-style-type: none"> ・競争的対話に関する質問書 ・提案概要書（任意様式） ①こども発達センター及び新友愛の家の施設内の平面計画及び動線計画 ②こども発達センター及び新友愛の家の施設内のセキュリティへの配慮 ③こども発達センター及び新友愛の家の緑地計画 ④新友愛の家における講座受講者への配慮方法、対応方法 ⑤こども発達センター及び新友愛の家の有料貸出施設の運用方法 ⑥災害時における初期措置の考え方 ⑦その他、応募者の提案内容の確認のために必要な項目
参加者数	2グループ
回答	<ul style="list-style-type: none"> ・意図が伝わっていない事項は、募集要項等に追記又は追加資料の提示 ・広く周知すべき事項については、質問回答書としてHPに公表
市の体制	福祉部障がい福祉課

(4) PPP/PFI 事業推進における工夫

本事業は福祉施設において実施するものであり、その特徴を踏まえ市が留意した点、また、PPP/PFI に関する実施方針や豊富な事業実績によって培った市の独自の工夫について整理すると以下 5 点がポイントとして挙げられる。

①官民対話における工夫

- 本事業は福祉施設の新設及び既存改修事業であり、民間活力導入の可能性に懸念があったため、早期（基本計画を策定する前）の段階で市のネットワークにより官民対話を自ら実施し、PPP/PFI 導入適否等を把握
- PPP/PFI 導入適否を把握した上で、基本計画策定と導入可能性調査を並行して実施（岡崎市では通常、早い段階から民間活力導入の可能性を検討）
- 基本計画策定前から提案書提出まで継続して官民対話を実施

②金融機関の活用

岡崎市では金融機関の有する民間事業者とのネットワークに着目し、これまで実施してきた事業においても金融機関と協力・連携して PPP/PFI 事業に取り組んでおり、本事業においては下記の取組みを行った。

- PPP/PFI 導入適否について相談
- 事業参画の可能性のある民間事業者を紹介してもらい、ヒアリング等を実施（金融機関の民間事業者との仲介機能）

③庁内体制における工夫

- 企画課が事業所管課の支援を行いながら事業を推進
- PPP/PFI のノウハウを有する人材を事業所管課へ異動させ事業を推進
(本事業においては事業所管課の福祉部障がい福祉課にノウハウをもつ人材が不在であったため、PPP/PFI を所管する総合政策部企画課の職員が異動し事業を推進)

④地域企業の参画促進

- 地域企業の PPP/PFI ノウハウの習熟度に伴って参加資格要件や審査基準等を配慮

⑤インセンティブに対する考え方

- インセンティブを設定すると競争性が十分に発揮されず、提案レベルの向上を期待しづらいことからインセンティブ付与は行っていない
(インセンティブに関しては、庁内でも不要という考えや加点以外の方法がよいのではないかという考えなど様々な意見があり、実施が困難な状況)

(5) 審査基準と事業実施の効果

1) 審査基準

本事業は必要書類に不備がないか、要求水準を満たしているか等を審査する基礎審査項目を設けている点、価格点の割合を低めに設定している点に特徴がある。また、「地域経済への貢献」について評価項目を設定し、地元企業の参画があった場合などに配点を行っている。

図表 3- 11 審査基準の概要

評価項目		配点	構成比
基礎審査		20	20.0%
加点審査	1 設計・建設業務に関する事項	30	30.0%
	2 維持管理業務に関する事項	4	4.0%
	3 運營業務に関する事項	17	17.0%
	4 事業計画に関する事項	9	9.0%
	(うち地域経済への貢献)	(2)	(2.0%)
	小計	60	60.0%
提案点計		80	80.0%
価格点計		20	20.0%
合計		100	100.0%

2) 事業実施の効果

事業の効果としては、以下の3点が挙げられる。

①財政負担縮減と公共サービス水準の向上効果

- 契約締結時のVFM 8.8%
- 設計・建設期間の短縮による公共サービスの早期提供
- 飲食提供業務実施（カフェの設置）による交流促進、障がい者の雇用創出など

②地域経済の活性化

- 地元建設会社を代表者とする地元企業による事業実施
- 提案審査において建設業務等における地元企業活用の具体性及び積極性が評価されており地域経済活性化への寄与が見込める

③PPP/PFI 導入実績の積み上げによる庁内での効果

- 職員の民間活力導入によるコストに対する考え方の変化（単年度毎の事業費の視点から長期的なLCCの認識へ変化）

(6) 選定事業者の取組み

1) 事業者の概要

本事業における選定事業者 (SPC) の代表企業である酒部建設㈱の会社概要及び PPP/PFI への取組状況については、下表のとおりである。酒部建設㈱は岡崎市内の建設会社で、PPP/PFI 事業への応募は本事業が 5 件目であり、いずれも岡崎市の事業である。最初に参画した事業は、大手企業に牽引される形であったためノウハウの蓄積には至らなかったが、2 件目以降は応募に向けた検討会議等にも積極的に参加してノウハウを蓄積。本事業では代表企業を務めるに至っている。

設立	昭和 42 年 7 月 5 日設立
会社概要	<ul style="list-style-type: none"> • 資本金 7000 万円 (平成 27 年 9 月現在) • 従業員数 38 人 (平成 27 年 9 月現在) • PPP/PFI 担当 2 人
PPP/PFI 事業への取組実績	<p>① (仮称) 岡崎げんき館整備運営事業 (H16 年度、PFI) 構成員として参加したが、構成員となったのみで得るものもなく落選</p> <p>② 男川浄水場更新事業 (H23 年度、PFI) 構成員として参加、地元の情報収集を行い会議にも積極的に参加しグループが当選</p> <p>③ 岡崎市火葬場整備運営事業 (H24 年度、PFI) 元施工であったため大手ゼネコンより声掛けがあり構成員として参加地元の情報収集及び会議参加をしたが落選</p> <p>④ 岡崎東部学校給食センター整備事業 (H24 年度、DB) 市が地元企業の参画を目指し公募した案件であり代表企業として参加したが落選</p> <p>⑤ 岡崎こども発達センター等整備運営事業 (H25 年度、PFI) 代表企業として参画し当選</p> <p>⑥ (仮) 龍北総合運動場整備事業 (H29 年度、PFI) 代表企業として参画し当選</p> <p style="text-align: right;">※いずれも実施自治体は岡崎市</p>
PPP/PFI 事業に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> • 最初は大手企業に牽引される形で参加、二回目以降は会議等に積極的に参加しノウハウを蓄積、現在は代表企業として参加 • 地元企業を活用しようという市の考え方を重要視 • PPP/PFI 事業は手間が多く大変だが、自分たちの意見が事業に反映され、地域活性化につながることに意義がある
PPP/PFI 参加に関する負担	<ul style="list-style-type: none"> • 体制：当社は 2 名 • 提案書作成に係る費用：外注費 2,000 万円程度 <p style="font-size: 2em;">⌈</p> <p>パース作成、動画作成、構造計算、サポート企業への外注費 (収支計画の作成)</p> <p style="font-size: 2em;">⌋</p> <p>など自前でできないもの</p>

2) 本事業参画の動機及び実施体制

酒部建設(株)の本事業への参画動機は、金融機関などから情報を得たことがきっかけであるが、PPP/PFI 事業は地元企業の参加に対する期待があり、本格的な取り組みに進展したというものである。

本事業は酒部建設(株)にとって初の代表企業として選定された事業であり、実施体制については下表のとおり協力企業として市内企業が2者参加しており、地域完結型に近い体制を形成している。なお、マネジメント支援としてノウハウを有する大手ゼネコンが協力企業に参加するとともに、金融機関の支援を受けながら事業に取り組んでいる。

本事業の参画動機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 付き合いのある金融機関などから情報入手し検討 ・ 岡崎市のとの対話を通じ、地元企業への期待が強いと思ったため
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設計、建設、維持管理、運営の中で市内企業を含め適切な事業者と連携

<本事業の構成グループ>

	企業名	役割
代表企業	酒部建設(株)	建設
協力企業	(株)西井都市建築設計事務所	設計・工事監理
	<u>社会福祉法人岡崎市福祉事業団</u>	運営
	<u>一般社団法人岡崎パブリックサービス</u>	運営
	サンエイ(株)	維持管理
	(株)大林組	マネジメント支援

※下線は市内企業

<金融機関による支援>

- ・ 提案書の作成支援（事業計画に関する提案・確認）
- ・ PFI 推進機構の紹介
- ・ 融資確約書の提出

3) 官民対話の参加状況

酒部建設㈱は、実施方針公表後の対面对話、募集要項等の公表後に実施した競争的対話に参加している。

ア 対面对話

対面对話では、実施方針等の公表資料に対し 34 項目の意見を提出しており、主な事項として運営事業者が複数の入札グループに参画できるよう意見している。その他にも民間事業者の業務範囲に関連するデータなど、採算性を検討する上で必要な資料等の公表を要求しており、それに対し岡崎市は可能な範囲で募集要項公表時に資料を公表している。

情報の入手方法	実施方針に記載の対面对話に関する実施要領による	
参加人数	2名で参加	
対話の内容 (例示)	事業者の意見	市の対応
	運営事業者（既存指定管理者）は、公平な競争環境を担保するため、複数の入札グループに参画できるようにすべき	運営事業者として参画する協力企業は複数のグループにも参画できるよう実施方針を修正
	市が行う大規模修繕の内容と時期は、事業者が提案で提出する大規模修繕の計画時期に予防保全的に実施してほしい	実施方針の大規模修繕の定義を整理し見直す（市と協議を行い該当の可否を判断とした）
	募集要項公表時にも再度現地調査を希望（実施方針公表時に1度実施している）	募集要項公表時にも現地調査を実施
	整備施設は一般施設ではなく集客に不安があるため、飲食提供業務（独立採算）について、現在の利用者数、収益等を開示してほしい	募集要項公表時に自販機等の実績を公表（既存施設の売店実績資料はなし）
特記事項	業務範囲に関連するデータは自治体側で整理もしくは調査して公表してほしい	

イ 競争的対話

競争的対話では、主に事業に対する市の考えや解釈の齟齬を解消するために 34 項目の意見を提出し対話を実施している。内容としては下記の例示のとおりであり、要求水準書等における記載内容の確認を行っている。

情報の入手方法	募集要項記載の競争的対話に関する実施要領による	
参加人数	10名の参加（10名以内の制限有り）	
対話の内容（例示）	事業者の意見	市の対応
	こども発達センター駐車場台数は、業務要求水準書では新築及び改修建物前合算で 65 台程度とういことだが、65 台以上ということか	駐車台数は、新築及び改修建物前合算であり、65 台程度ではなく、60 台以上が駐車できる屋外平面駐車場の整備に要求水準を修正
	諸室整備の参考面積について合理的に認められる増減範囲の目安を教えてください	増減については参考面積の 5%程度とし、範囲を明確化
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> 主に要求水準書等に関する詳細事項について市の考えや解釈に齟齬がないか確認を行った 結果については事業者の確認の上、自治体が質問回答書を公表（提案ノウハウに係る事項など一部非公表） 	

<対話の回数・頻度について>

事業者選定前	提案前の段階は、本事業程度が適正
事業者選定後	エンドユーザーが困っている部分に常に対応する必要がある。業務要求水準書の記載内容だけでは対応は難しく、優先交渉権者になってからのほうが回数・頻度は増加

6. 事例ヒアリング調査のまとめ

(1) 段階別官民対話の実施内容一覧

事例ヒアリング調査を実施した4事例について、段階別に官民対話の実施内容を整理すると以下のとおりである。

	旧嶺小学校活用事業 (群馬県前橋市)		大久保地区公共施設再生事業 (千葉県習志野市)		ハイウェイテラス・京たんば整備事業 (京都府京丹波町)		岡崎市こども発達センター等整備運営事業 (愛知県岡崎市)	
事業の特徴	事業地が市街化調整区域であり、立地ポテンシャルが低いことから応募者の有無が課題となった事業		公共施設等総合管理計画に基づき実施したもので、公民館・図書館・公園等の公共施設と独立採算による民間付帯施設を一体的に整備した事業		道路開通を背景とした地域活性化策である道の駅整備・運営について、PPP/PFI 事業の実績のなかった地元企業の参画に結びつけた事業		福祉施設(新設及び既存改修)の整備・維持管理を中心とした事業であり、地元企業の参画も可能な事業規模・スキーム等を条件としている事業	
事業方式	公的不動産利活用 (定期建物賃貸借)		PFI+指定管理者 公的不動産利活用(定期借地権)		DBO		PFI	
官民対話	方法	内容	方法	内容	方法	内容	方法	内容
調査段階	サウンディング調査	・市場性の有無 ・資産活用のアイデア ・事業成立の可能性 (結果公表)	個別ヒアリング (事業者 コンサル)	・事業への関心 ・施設の一体的整備、公園を含めた一体的な運営の可能性 (結果公表)	個別ヒアリング (地元商工会)	・望ましい事業体制・事業・運営 (結果非公表)	個別ヒアリング (事業者 金融機関)	・民活導入の可能性 ・事業実施の可能性 (結果非公表)
			対面対話①	・基本構想への意見聴取(施設等の活用方法や事業方式に対するアイデア) (結果公表)			アンケート (運営法人)	・参加意欲の確認 ・担える業務の確認 (結果非公表)
			検討段階	対面対話②	・基本計画への意見聴取 (施設整備手法や維持管理・運営手法に関する具体的な意見) (結果公表)	アンケート調査	・事業方式、事業スキーム ・地元企業との連携 ・事業への参加意向 (結果非公表)	個別ヒアリング (事業者 コンサル)
個別ヒアリング (事業者)	・事業に参加することのメリット (結果非公表)							
アイデア募集	・本施設の魅力向上、地域振興に資する方策のアイデア(応募なしのため公表せず)	個別ヒアリング (金融機関)				・成立可能な事業スキームの確認 (結果非公表)		
手法確定段階*	サウンディングの追加ヒアリング	・事業参加の意思確認 ・具体的な公募要件 (結果非公表)	対面対話③	・実施方針等に対する意見聴取 (結果公表)	説明会	・民間事業者への事業情報周知 (結果公表)	対面対話	・官民の意思疎通 (結果公表)
			提案相談デスク	・当該事業に対する官民の意思疎通の場の設置 ・事業者の関心継続のため実施 (結果非公表)	事業者事前登録	・事業に関心のもつ民間事業者の把握 ・民間事業者同士の結び付け (結果公表)		
			<個別質問受付>	・募集要項等の趣旨の確認の場の設置(解釈の齟齬への対応) (結果非公表)	アンケート調査	・特定事業選定に向けた施設整備費、維持管理・運営費の削減率等の把握 (結果非公表)	<競争的対話>	・応募者の能力を引き出し、より良い提案に結びつける ・官民で募集要項等に解釈に齟齬がないか確認 (結果公表)
個別相談会	・DBO方式の事業手法等への理解醸成 ・地元企業の参加促進 (結果非公表)							

※手法確定段階欄の<>は手法確定後に実施

(2) 選定事業者の官民対話参加状況

事例ヒアリング調査を実施した4事例について、選定事業者の官民対話への参加状況を段階別に整理すると以下のとおりである。

(旧嶺小学校活用事業(公有資産活用事業)は最初から選定事業者が官民対話に参加しているが、他の事業(PFI及びDBO事業)は途中段階からの参加)

	旧嶺小学校活用事業 (群馬県前橋市)	大久保地区公共施設再生事業 (千葉県習志野市)	ハイウェイテラス・京たんば整備事業 (京都府京丹波町)	岡崎市こども発達センター等整備運営事業 (愛知県岡崎市)
選定事業 (代表企業)	中央カレッジグループ (市内事業者)	㈱スターツコーポレーション	サンダイコー㈱ (町内事業者)	酒部建設㈱ (市内事業者)
参画動機等	・以前より「英語村」の開校を検討 ・廃校活用(特に条件の良い資産)への関心	・グループ企業を含めた総合力の発揮が可能 ・経営戦略上の注力エリアにおける事業	・縦貫道開通に伴う「通過する町」となることへの懸念 ・町内企業、農産者が何もしなかったら町が衰退してしまうという危機感	・取引金融機関からの情報 ・岡崎市の地元企業への期待
調査段階	サウンディング 調査	個別 ヒアリング (事業者 コンサル) ×対象外	個別 ヒアリング (地元商工会) ×対象外	個別ヒアリング (事業者 金融機関) ×対象外
		対面対話① △不参加		アンケート (運営法人) ×対象外
検討段階	サウンディング の 追加ヒアリング	対面対話② ○参加 ・市の運営要件に対する確認(対応可能) ・民間付帯事業は困難 ・カフェ等設置は施設を含む投資回収が困難	アンケート 調査 ×対象外	個別ヒアリング (事業者 コンサル) ×対象外
			個別 ヒアリング (事業者) ×対象外	
			アイデア募集 △不参加	個別ヒアリング (金融機関) ×対象外
手法確定 段階※1	サウンディング の 追加ヒアリング	対面対話③ ○参加 ・ファシリテーターの配置について	説明会 ○参加 ・PPP事業の内容について理解不足のため、コンサル活用を決定	対面対話 ○参加 ・運営事業者の複数グループへの参加 ・必要データの開示要望
		提案相談 デスク ○参加 ・提案書作成に関する相談	事業者事前登録 ○登録 ・コンソーシアムの組成に寄与	
		<個別質問受付>	アンケート 調査 △不参加 ・構成員各社においては参加もあり	個別相談会 ○参加 ・町の当該事業の考え方を把握
インセンティブ の考え方※2	審査時の加点よりも、対話結果が公募要件に反映されることが重要	PPP/PFI事業への参画の阻害要因になりえる (インセンティブ付与があると途中段階での参加が困難)	(具体的には未検討)	(競争性が発揮されず、提案レベルの向上が期待できない)

※1 手法確定段階欄の<>は手法確定後に実施

※2 インセンティブ付与の考え方の欄の()は自治体側の考え方

(3) まとめ

自治体、民間事業者の双方の視点から整理すると以下のとおりである。

各段階等	自治体	民間事業者
調査段階	<ul style="list-style-type: none"> 当該事業の特徴から生じる検討課題（集約・再編事業であれば一体化の対象範囲など）について、民間事業者の意向を把握している事例が多く見られた。 公共施設を整備する事業では、アンケートや個別ヒアリングを実施している例が多くみられた。 アンケートや個別ヒアリングについては自治体が相手先を選定しており、対象となる事業の実績を有する事業者や直接の事業実施者とならない商工会や金融機関などが選定され、地元企業が含まれていない例が多くみられた。 	<ul style="list-style-type: none"> 複数の事例で自治体が個別ヒアリングやアンケートの相手を選定しており、選定事業者は官民対話を行っていない。
検討段階	<ul style="list-style-type: none"> 成立可能な事業スキームや公募要件について、民間事業者の意向を把握している事例が多く見られた。 調査段階と同様にアンケートや個別ヒアリングを実施している例があるが、対象事業の実績を有する事業者を対象とし、その中に地元企業は含まれていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業スキーム等について、意見が反映されたケースもあれば、反映されないケースも見られた。
手法確定段階	<ul style="list-style-type: none"> PPP/PFI 導入の考え方や公表資料の記載内容について、解釈の齟齬を解消する目的で対話を実施する事例が多く見られた。 	<ul style="list-style-type: none"> 選定事業者はいずれも官民対話に参加 公表された公募要件の変更を要望し、反映された事例が見られた。
インセンティブ付与※1	<ul style="list-style-type: none"> 今回の調査事例ではインセンティブ付与は行っていない 	<ul style="list-style-type: none"> インセンティブ付与があると、途中段階での参加が困難との意見があった。 (選定事業者においては、対話の途中の段階から参加している企業が多く見られた)
コンサルタント等の活用	<ul style="list-style-type: none"> 今回の事例調査では、いずれの事業においてもコンサルタントを活用している 	<ul style="list-style-type: none"> 地元企業がコンソーシアムの代表者として参加する場合、民間事業者側にもコンサルタントが必要というケースも見られた。

※1 ここで示すインセンティブ付与は、事業者選定のための審査基準において加点評価を行うものである

第4章 地域金融機関ヒアリング調査

1. 調査概要

(1) 地域金融機関ヒアリング調査の目的

PPP/PFI 推進に当たっての課題の一つとして、地元企業の参画がある。これまで PPP/PFI 事業においては、実績豊富な大都市圏に本社を置く大手企業を代表企業とするコンソーシアムによる実施が多く、結果的に地元企業にとっては参画の機会が限られ、PPP/PFI に対する理解が深まりにくくなっている。地域経済好循環の実現に向けて、地域における PPP/PFI 事業を推進するためには、地元企業がいかにノウハウ（スキームに対する知識、コンソーシアムを組むネットワーク、提案書を作成するノウハウ）不足を補いつつ、創意工夫を發揮し、事業機会の拡大を図ることができかが鍵となる。

また、第3章で見られたとおり、自治体も地元企業の参画による地域経済の活性化を目指しているところだが、自治体の側にも PPP/PFI の実績の少ない団体が見られ、手続きや契約書作成をはじめとするノウハウ不足などの課題を抱えている。

このような中、地元企業や自治体にネットワークを有する地域金融機関は、地域における PPP/PFI の案件形成能力の向上に向け自治体、企業等の関係者が集いノウハウ習得や情報の交換・共有を容易にする地域プラットフォームの設置及び運営支援、官民対話における自治体と民間事業者の仲介など、その役割は決して小さくない。

本調査では PPP/PFI の推進に積極的に取り組んでいる地域金融機関が自治体と民間事業者との間でどのような役割を果たしているのか、その実態の把握と整理を行う。

(2) ヒアリング調査対象の選定方針

上記の目的に鑑み、以下の方針によりヒアリング調査対象の選定を行い、3つの地域金融機関についてヒアリングを実施した。

- ① PPP/PFI 事業に関する多様な実績を有する
- ② 川上段階（基本構想策定以前の段階）から自治体のサポートを実施
- ③ 官民対話の仲介やマッチングを実施

図表 4-1 ヒアリング調査の対象

	事例その1	事例その2	事例その3
PPP/PFI 実績	個別事業の融資実績が豊富	個別事業の融資実績あり	個別事業の融資実績が豊富
川上段階からのサポート	相談窓口を明確化、県下全ての自治体を定期的に往訪し相談に対応	相談窓口を明確化、個別の自治体と日常的に情報交換	相談窓口を設置、個別の自治体と日常的に情報交換
官民対話の仲介やマッチング	—	地域プラットフォームを通じて実施	地域プラットフォームを通じて実施

(3) ヒアリング調査の内容

選定した地域金融機関に対し、自治体が段階的にどのように協力・連携するとよいかを把握するため、以下の項目についてヒアリングを実施した。

ヒアリング 項目	<ul style="list-style-type: none">① PPP/PFI 事業に取り組む動機② PPP/PFI 事業の取組体制③ 自治体に対する具体的な協力・連携内容④ 自治体と協力・連携することの効果⑤ 地域における PPP/PFI 推進上の強み⑥ 自治体から提示してほしい情報⑦ 今後の課題
-------------	--

2. ヒアリング結果

(1) 事例その1 (A銀行)

1) 取組体制

A銀行はPFI法施行直後よりPFI事業に取り組んでおり、県内を中心に多数の融資実績を有する。地方創生を切り口に地域活性化を進めることを主眼としており、PPP/PFIはそのソリューションの一つという位置づけである。

PPP/PFIのプロセスにおける行内の役割分担としては、事業の情報収集など最初の窓口を担当する部署（以下、担当部①という。）、自治体がPPP/PFIの導入の検討を始める調査段階以降を担当する部署（以下、担当部②という。）があり、両部署が連携し自治体を支援している。

県内の大部分の市町村を随時往訪し、相談に対応しており、地域におけるPPP/PFI事業の芽を丁寧に育てている状況が見られる。

取組みの動機	<p>地域金融機関として地元の自治体や民間企業を支援する使命があり、地域活性化に向けた自治体向けソリューション営業強化の一環として取組む</p> <p><中期経営計画（2017年～2020年）における位置づけ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・前期中期経営計画では社会インフラ（PFI）への取組みを掲げていたが、今期中期経営計画においては、PPP/PFI手法が浸透してきたこともあり、地域活性化の推進を主眼として、PPP/PFIを活用 ・PPP/PFIは、地域活性化に向けた自治体向けソリューション営業強化の一環の位置付け 							
担当部署と役割	<p>担当部①と担当部②が連携し自治体を支援</p> <table border="1" data-bbox="419 1227 1023 1809"> <tr> <td data-bbox="419 1227 491 1518">調査段階以前</td> <td data-bbox="491 1227 1023 1518"> <p>担当部①（7名）</p> <p>「地方版総合戦略」の策定やその実現に向けた取組みに対し、地域活性化に向けた施策をより強力で推進することを目的とした部署</p> </td> <td data-bbox="1023 1227 1386 1518"> <ul style="list-style-type: none"> ・自治体の窓口を随時往訪 ・自治体への相談業務を実施、PPP/PFI事業に不安を持つ自治体には勉強会開催等を提案 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="419 1518 491 1809">調査段階以降</td> <td data-bbox="491 1518 1023 1809"> <p>担当部②（5名）</p> <p>PFI事業に参画する民間事業者に対する助言・融資提供、PFI事業を計画している地方自治体への助言等を通じて、地域の社会インフラ整備、良質な公共サービスの提供をサポートする部署</p> </td> <td data-bbox="1023 1518 1386 1809"> <ul style="list-style-type: none"> ・自治体勉強会の実施や、具体の案件形成に向け官民の仲介役を担う </td> </tr> </table>	調査段階以前	<p>担当部①（7名）</p> <p>「地方版総合戦略」の策定やその実現に向けた取組みに対し、地域活性化に向けた施策をより強力で推進することを目的とした部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体の窓口を随時往訪 ・自治体への相談業務を実施、PPP/PFI事業に不安を持つ自治体には勉強会開催等を提案 	調査段階以降	<p>担当部②（5名）</p> <p>PFI事業に参画する民間事業者に対する助言・融資提供、PFI事業を計画している地方自治体への助言等を通じて、地域の社会インフラ整備、良質な公共サービスの提供をサポートする部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体勉強会の実施や、具体の案件形成に向け官民の仲介役を担う 	
調査段階以前	<p>担当部①（7名）</p> <p>「地方版総合戦略」の策定やその実現に向けた取組みに対し、地域活性化に向けた施策をより強力で推進することを目的とした部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体の窓口を随時往訪 ・自治体への相談業務を実施、PPP/PFI事業に不安を持つ自治体には勉強会開催等を提案 						
調査段階以降	<p>担当部②（5名）</p> <p>PFI事業に参画する民間事業者に対する助言・融資提供、PFI事業を計画している地方自治体への助言等を通じて、地域の社会インフラ整備、良質な公共サービスの提供をサポートする部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体勉強会の実施や、具体の案件形成に向け官民の仲介役を担う 						
行内外での連携	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内にシンクタンクはあるが、ほぼ行内で完結 ・他地域金融機関と連携しPFI事業の融資を実施 							

円滑に連携 ・推進する ための工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同一フロアに担当部署（担当部①と担当部②）を配置（情報交換容易） ・ 行内連絡会議の活用
PPP/PFI 実績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別事業の実績（県内の案件が多く、国・県外の案件は1/4程度） ・ 地域プラットフォームに構成員として参加

2) 自治体との協力・連携の内容と効果、課題

PPP/PFI の案件形成のきっかけが自治体の動向にあり、ヒアリングした金融機関はいずれも自治体の窓口が PPP/PFI 担当部署となっていることから、地域金融機関の協力・連携については、自治体との取組みを軸に内容やその効果と課題について整理する（以下、他の事例についても同様）。

A 銀行については、調査段階以前から自治体からの相談に対応し、調査段階及び検討段階においては自治体から得た情報を踏まえ、各々の状況に応じたきめ細かな勉強会開催等により PPP/PFI の普及啓発を行っており、導入検討に必要な環境整備に貢献している。

また、地域金融機関として地元自治体と関係強化を図るとともに、PFI 事業への参画を機に海外案件を含むプロジェクトファイナンス¹に参入するなど営業強化に繋げている。

協力・連携 の 内 容	調査段階以前	・ 担当部①による自治体からの相談対応
	調 査 段 階	・ 担当部②による自治体向け勉強会開催等普及啓発
	検 討 段 階	・ 自治体と民間事業者の仲介（自治体及び民間事業者の事業費やスキームに関する意向を伝える形であり、事業者の紹介はしていない）
	事業手法確定 ～ 事業契約	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体と民間事業者の仲介（自治体及び民間事業者の意向を伝える形であり、事業者の紹介はしていない） ・ 融資に関する行内での調整、融資確約書の発行
	事業契約後	・ 民間事業者へ融資の実行、モニタリング
協力・連携 の 効 果	自 治 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 事業へ取組む際の課題等に対するノウハウの享受 ・ 自治体と民間事業者の協議事項等に対する相互理解の向上
	銀 行 内	<ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行のプレゼンス向上、自治体との関係強化 ・ PFI 事業への参画を機にプロジェクトファイナンスに参入、国内の他案件への展開、海外案件への参入に繋がっており、事業スキームを習得する発端となっている

¹ プロジェクトファイナンス…あるプロジェクトの資金調達において、返済原資をその事業から生み出されるキャッシュフローのみに依存するファイナンス。担保は当該事業に関連する資産に限定し、プロジェクトを行う親会社の保証等は原則としていない。PFI においては、基本的に当該 PFI 事業のみを行う SPC が設立されること、収入は当該事業により生み出されるキャッシュフローに限られること等からプロジェクトファイナンスになじみやすい。（出典：(株)日本政策投資銀行「金融用語集」<http://www.dbj.jp/glossary/>（参照 2018 年 2 月 9 日））

<p>地 域 に お け る P P P / P F I 推 進 上 の 強 み</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 日頃から自治体と連携し細かなサポートが可能 • 事業を実施するにあたり、地域の状況を把握していることや、地元企業と円滑な対話が可能 • 小規模案件に対応可能 				
<p>自 治 体 か ら 提 示 し て ほ し い 情 報</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 今後の事業の実施予定（PPP/PFI を検討する必要のある施設の建替えや大規模修繕など規模の大きい案件） • PPP/PFI 導入に当たっては、早い段階で事業概要、サービス対価の支払方法、リスク分担などの情報提供を希望 • 勉強会の開催に当たっては、担当部署、PPP/PFI の理解度、整備を予定している事業概要 				
<p>今 後 の 課 題</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="397 712 598 857"> <p>自 治 体</p> </td> <td data-bbox="598 712 1394 857"> <ul style="list-style-type: none"> • 自治体の PPP/PFI に関するノウハウ不足 (対応策) PFI 勉強会の実施、自治体主導のプラットフォームへの助言および講演の実施 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="397 857 598 1005"> <p>銀 行 内</p> </td> <td data-bbox="598 857 1394 1005"> <ul style="list-style-type: none"> • 広域的なインフラ整備案件への参画 (対応策) 事業リスク予測に対応し、各地方の連携行と協調して、個別事業に参画 </td> </tr> </table>	<p>自 治 体</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 自治体の PPP/PFI に関するノウハウ不足 (対応策) PFI 勉強会の実施、自治体主導のプラットフォームへの助言および講演の実施 	<p>銀 行 内</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 広域的なインフラ整備案件への参画 (対応策) 事業リスク予測に対応し、各地方の連携行と協調して、個別事業に参画
<p>自 治 体</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 自治体の PPP/PFI に関するノウハウ不足 (対応策) PFI 勉強会の実施、自治体主導のプラットフォームへの助言および講演の実施 				
<p>銀 行 内</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 広域的なインフラ整備案件への参画 (対応策) 事業リスク予測に対応し、各地方の連携行と協調して、個別事業に参画 				

(2) 事例その2 (B銀行)

1) 取組体制

平成17年以降にPPP/PFIへの取組みを本格化させ、相応の実績を有する地域金融機関。地域における産・官・学を結びつけるためのコンサルティング機能を併せ持つ橋渡しの役割を自負しており、地域経済の好循環への寄与を目指している。公務・地域連携部と営業本部の二部体制であるが、川上から川下まで公務・地域連携部が他部と連携しており、事業の全体を俯瞰できる体制としている。現状は、県内におけるPPP/PFI案件が少ないため、案件創出のための自治体支援を中心に取り組んでいる。

取組みの動機	<p>地域活性化の観点から地域の価値最大化を目指し、PPP/PFIは地産地消の精神で推進すべきという考えのもと、自治体との協力・連携を重視</p> <p><中期経営計画(2017年～2019年)における位置づけ></p> <p>【メインテーマ】コンサルティング機能の発揮～つなげる～</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画は「つなげる」をキーワードに、地方創生の推進に向けて『金融仲介機能のベンチマークを活用』した、「地域密着型金融の推進」を明示(官民が連携して実施するPPP/PFI事業は中期経営計画の理念とも合致) ・産、官、学の各機関を結び付け、自治体を支援しながら銀行・グループ会社が連携して収益を求めるスタンス ・「地方創生」を自治体だけの問題とせず、地域金融機関のコンサル機能を発揮しつつ地域活性化に寄与 ・業界・事業者(建設業等)との連携推進 <p><収益性に関する視点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・PPP/PFI案件が少なく収益性評価が難しいため案件の積み上げが必要
担当部署と役割	<p><公務・地域連携部(50名)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成28年に公務部と営業支援部を再編し、地方創生及び官民連携専門の担当部署として設置 ・自治体の相談窓口であり、PPP/PFI事業に関する相談対応や案件の組み立てに係るアドバイスを実施 ・地域プラットフォーム運営を支援(営業店の参加により営業本部等と情報も共有) <p><営業本部(100名)、融資審査部(50名)、各営業店></p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別事業への融資、モニタリング
行内外での連携	<ul style="list-style-type: none"> ・公務・地域連携部、営業本部に加え融資審査が連携し、銀行内で案件形成の相談から融資実行・モニタリングまで完結 ・グループ内のシンクタンクとは主に情報共有による連携 ・大学や自治体と「地方創生」に関する連携協定を締結、セミナーや研修会などを開催し情報発信

円滑に連携 ・推進する ための工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公務・地域連携部は主に案件の掘り起し、組み立てを行うが、営業本部等との連携により供用開始後のモニタリングまで支援を実施 ・ 行内に設置した「地方創生プロジェクト」チームを3ヶ月毎に開催、PPP/PFIに関する情報があれば関係部署（公務・地域連携部、経営企画部、営業本部、融資審査部、国際営業部）で情報を共有
PPP/PFI 実績	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 取組実績 11件（平成29年12月現在、主に県内の案件） ・ 地域プラットフォームに構成員として参加

2) 自治体との協力・連携の内容と効果、課題

B銀行については、調査段階以前から自治体への個別相談に応じ、PPP/PFI 案件の創出に向けたアドバイスを行っている。また、必要に応じ自治体と地元企業とのマッチングやコンサルタントの紹介なども行っている。これらを組織的且つ一体的に進める地域プラットフォームの形成にも協力していることから、自治体との連携強化が成されている。

協力・連携 の 内 容	調査段階以前	・ 自治体の相談への対応（地方創生関連の一環）
	調査段階	・ 自治体が検討中の個別事業スキーム等の作り込み支援
	検討段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体と地元企業とのマッチング ・ 自治体へのコンサルタントの紹介 ・ セミナー、研修会の開催
	事業手法確定 ～ 事業契約	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資に関する行内での調整、融資確約書の発行等 ・ 民間事業者への協力等（事業収支計画の検証、リスク分担案の提示等）
	事業契約後	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資実行、モニタリング等 ・ 民間事業者への協力等（運営状況のヒアリング、事業収支計画の検証等）
協力・連携 の 効 果	自治体	地域プラットフォーム等を通じ、県内他市町村の事業実施内容をはじめとするPPP/PFIに関する情報を取得
	銀行内	自治体からの相談への対応などによる情報収集力の向上
地域における PPP/PFI 推進上の強み		<ul style="list-style-type: none"> ・ 日常的に自治体と連携できている点 ・ 小規模案件に対応可能 ・ 地元企業とのネットワーク

自治体から提示してほしい情報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設等総合管理計画における具体的な事業の情報（計画に基づく施設の集約・再編、公有地の活用等）や個別事業の公募スケジュール →PPP/PFI 案件の掘り起しに活用可能 ・ 個別事業に係る自治体の想定スキームなどの前提条件 →相談等に際しての適切なアドバイスに活用可能 	
今後の課題	自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設の現状や財政状況を背景に、自治体直営による施設の維持・管理・更新には困難が予想されるものの、PPP/PFI 導入検討に向けた官民対話は進んでいない ・ 自治体における官民連携手法についてのノウハウ不足（対応策）官民の間で調整役を果たし官民対話を促進
	銀行内	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今まで以上に自治体が相談しやすい関係性の構築 ・ PPP/PFI 案件形成に向けた課題解決のノウハウ蓄積（対応策）継続的な地域プラットフォームへの参画（情報収集を含む）と PPP/PFI 案件創出に向けた取組み

(3) 事例その3 (C銀行)

1) 取組体制

PPP/PFI 事業について PFI 法施行直後より継続して推進しており、収益性の観点からもフィービジネスの強化策として積極的に取り組むなど、県域を越えて幅広い実績を有する地域金融機関である。

取組みの動機	<p>長期的な非金利収入（手数料収入）の源泉となり得る事業として、アレンジャー業務とエージェント業務の獲得を積極的に推進</p> <p>県内地域の活性化をサポートする意義ある取組みと認識</p> <p><中期経営計画（2016年～2019年）における位置づけ></p> <ul style="list-style-type: none">・ 中期経営計画の重点分野の1つである「地域を支えともに成長」の中で掲げる「地域経済や地元企業の発展に向けた貢献を通じて、当行の盤石性を高め、ともに成長する取組み」の一環として PPP/PFI を位置付けている・ 県内の案件であれば、地域活性化をサポートとの考え（県内と県外で考え方が異なる） <p><収益性に関する視点></p> <ul style="list-style-type: none">・ PPP/PFI 事業は長期的にフィー（手数料収入）を得ることが可能（他のストラクチャードファイナンスと比較しても収益性に遜色なし）・ PFI 法施行直後から取組んでおり、ノウハウの蓄積があるため1事業あたりのコスト抑制が可能（担当者レベルでリスク判断可能、PPP/PFI 事業の格付けを含め精査された評価方法あり） <p>※PPP/PFI に積極的に取り組む地域金融機関が少なかったため競争が少なく、メガバンクとも事業規模ですみ分けができていたため、県外も含め案件確保が容易であった</p>
--------	--

担当部署と 役割	段階に応じて公務部、地域創生部、事業統括部及びグループ内のシンクタンクが次のような役割分担で対応		
	<銀行内>		
	調査段階以前	<p><公務部> 地方公共団体との預貸金取引推進や公金管理業務のほか、行政の各種事業に対して資金調達面を中心に総合的なサポート機能を発揮する部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自治体からの相談窓口（地域創生等の相談）
	調査段階	<p><地域創生部ストラクチャードファイナンスチーム（4名）> 地域ビジネスを活性化させることで地域全体の発展を目指し、コンサルティングの視点を持ちながら営業店をサポートする部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自治体向け PPP/PFI サポートデスクの設置 PPP/PFI の事業化に向けた事前アドバイス SPC 向けの融資業務
事業契約後	<p><事業統括部（2名）> 広範囲にわたる銀行事務に関する仕事を一手に引き受ける部署</p>	<ul style="list-style-type: none"> エージェント業務 SPC に対するモニタリング 	
<シンクタンク>			
調査段階	<p>事業契約後</p> <p><シンクタンク（5名）> 具体的な案件として自治体が基本構想・基本計画を策定する段階になった場合、銀行からの連携によりシンクタンクで基本構想・基本計画の策定業務を受注</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の導入可能性調査 業務の受注 自治体側に加え民間事業者側のアドバイザー業務を実施 	
行内外での連携	<ul style="list-style-type: none"> グループ内のシンクタンクと連携した取組み 他行や信金との協調融資あり 		
円滑に連携・推進するための工夫	<p>①長期サイクルの人事</p> <ul style="list-style-type: none"> 通常よりも長い人事サイクルによる PPP/PFI の事業特性によるノウハウ蓄積 担当者変更に際しては、3～4ヶ月の引継ぎ期間を設定 <p>②アレンジャー案件の経験</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間1～2件のアレンジャー案件獲得を目標にノウハウの蓄積と継続性確保 <p>③大手銀行での研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ストラクチャードファイナンスチームの配属者は大手銀行で研修を実施 		

PPP/PFI 実 績	銀行 本 体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別事業の融資実績（県内はPPP/PFI 事業が少ないため県外案件が多い） 融資：46件（うちアレンジャー²：21件、エージェン特³：22件） ・ 地域プラットフォームの設立 ・ PPP/PFI サポートデスクの設置（自治体の相談対応）
	シ ン ク タ ン ク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体側コンサルティング 導入可能性調査2件、アドバイザー業務2件、モニタリング1件 ・ 事業者側コンサルティング 事業計画作成支援業務28件、提案書作成支援業務52件、 SPCに対するフィナンシャルアドバイザー業務9件

2) 自治体との協力・連携の内容と効果、課題

C銀行については、PPP/PFI サポートデスクの設置など調査段階以前からの相談への対応をはじめ、シンクタンクを含むグループ全体で、案件の進捗段階に応じた多様なサポートを実施している。また、PFI 法施行直後からの継続的な取り組みによるノウハウの蓄積や長期サイクルの人事による専門担当者の配置などを背景として、領域を越えた事業やフィービジネスとしての展開が可能となっている。他方で、県内の案件がまだまだ少ないことから、地域プラットフォームを通じて自治体間の横の連携強化によるノウハウや先進事例の情報共有等を進めている。

協力・連携 の 内 容	調査段階以前	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域創生等の相談対応 ・ 自治体向け PPP/PFI サポートデスクでの相談対応
	調 査 段 階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業化に向けた自治体へのアドバイス（事例等の紹介） ・ 自治体と民間事業者の仲介（対話相手の紹介等）
	検 討 段 階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本構想・計画の策定（シンクタンクが委託業務受注） ・ 導入可能性調査の実施（ " " ）
	事業手法確定 ～ 事業契約	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資に関する行内での調整、融資確約書の発行等 ・ 民間事業者への協力（事業スキームに合わせた事業収支計画の精査、募集要項や事業契約に対する公共向け質問等）
	事業契約後	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体側のモニタリング（シンクタンクが委託業務受注） ・ 民間事業者への融資実行、モニタリングなどの協力 <p>（モニタリングは、每期においてエージェン特部門に加え、フロント部門、審査部門との複数でチェック）</p>

² アレンジャー…各案件において、ファイナンスのアレンジメント（組成）と融資検討を行う立場を有する金融機関のこと。（出典：㈱日本政策投資銀行「金融用語集」<http://www.dbj.jp/glossary/>（参照2018年2月21日））

³ エージェン特…各レンダ一の業務代行を行う存在のことであり、SPC のキャッシュフローを口座管理するエージェン特、担保管理を行うエージェン特、全レンダ一をSPC に伝達するエージェン特等、案件の各局面において存在する。エージェン特は通常、レンダ一からの業務受任に伴う善管注意義務を負担する一方、業務の報酬として一定のエージェン特フィーを要求する。（出典：㈱日本政策投資銀行「金融用語集」<http://www.dbj.jp/glossary/>（参照2018年2月9日））

協力・連携による効果	自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体は相談等を通じて銀行が蓄積したノウハウを活用し問題の解決の示唆を得ることが可能 ・長期間にわたる事業の安定性・継続性を保持 <p>〔銀行は的確なモニタリングの実施により SPC の経営に問題が生じた場合などいち早く情報提供が可能のため〕</p>
	銀行内	<ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウ蓄積を背景としたフィービジネスの展開 ・PPP/PFI での新規取引先の獲得（通常の融資先とは別） ・県域を越えた事業での民間事業者からの声掛け <p>（自治体への PPP/PFI 支援を通じた案件の蓄積が背景）</p>
地域における PPP / PFI 推進上の強み		<ul style="list-style-type: none"> ・専門担当者の配置及び長期担当 ・PFI 法施行直後からの早期取組によるノウハウの蓄積 ・シンクタンクを含むグループ全体での多様なサポート・サービス提供 ・小規模案件への対応が可能
自治体から提示してほしい情報		<ul style="list-style-type: none"> ・自治体全体の施設整備の実実施計画や施設の有効活用計画などの情報の前広な提供
今後の課題	自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体間の横の連携を強化によるノウハウや先進事例の情報共有 ・自治体における長期間事業を担えるような地元企業の参画方法の検討 <p>（対応策）地域プラットフォームの活用によるネットワーク構築、ノウハウの蓄積</p>
	銀行内	<ul style="list-style-type: none"> ・アレンジャー案件の継続的且つ一定量の獲得 <p>（対応策）ノウハウ継続のため案件獲得に向けた営業活動の着実な実施</p>

3. 地域金融機関ヒアリング調査のまとめ

1) PPP/PFI 事業に取り組む動機

自治体や地元企業の支援を通じた地域活性化という視点で PPP/PFI 事業に取り組んでいる。また、PPP/PFI 事業を、業界・事業者の新規開拓やフィービジネスの収益源といった業務の多様化を図る一要素として捉えている。

2) PPP/PFI 事業の取組体制等

ヒアリングした各行はいずれも公務セクション（自治体窓口）を最初の窓口とし、法人営業部門や融資部門、グループ内のシンクタンク等も含め、調査段階以前から事業契約期間中まで協力・連携できる体制を築いている。

円滑に協力・連携をするための工夫としては、担当部署の同一フロアへの配置や関係部署による会議の定期的な開催により情報共有を図る事例が見られた。また、通常よりも長い人事サイクルで担当者を配置し、大手銀行での研修や担当者変更に伴う引継ぎ期間の長期化など、組織・人事面で PPP/PFI の事業特性を踏まえたノウハウの蓄積と継続性の確保を図る事例が見られた。

3) 自治体に対する具体的な協力・連携の内容

自治体との関係については、調査段階以前では、地方創生に向けた取組みといった幅広いテーマの相談に応じる中から PPP/PFI の案件形成にも結び付けようとする金融機関がある一方、PPP/PFI サポートデスクを設置するなど狙いを明確化した相談体制を構築する動きも見られた。

調査段階から検討段階では、自治体向けの勉強会の開催や事業化に向けたアドバイスをはじめ、自らのネットワークを活かした自治体と地元企業等との対話の仲介やマッチング、コンサルタントの紹介といった取組みが見られた。また、個別事業スキーム等の作り込みやグループ内のシンクタンクによる基本構想・基本計画策定や導入可能性調査の委託業務受注といった取組みも見られた。

事業手法確定から事業契約の段階では、融資に関する行内調整や融資確約書の発行、事業収支計画の検証やリスク分担案の提示といった民間事業者への協力などの取組みが見られた。

事業契約後においては、自治体側のモニタリング（シンクタンクが委託業務受注）や民間事業者への融資実行、モニタリングなどへの協力といった取組みが見られた。

4) 自治体と協力・連携することの効果

自治体にとっては、他市町村の事業実施内容を含む関連情報の取得、銀行が蓄積したノウハウの課題解決等への活用といった PPP/PFI 事業に関するノウハウ不足を補完する効果や、自治体と民間事業者の協議事項等に対する相互理解の促進、モニタリング等による長期間にわたる事業の安定性・継続性の保持といった効果が見られた。

地域金融機関にとっては、情報収集力の向上はもとより、自治体との関係強化や地域におけるプレゼンスの向上、PPP/PFI での新規取引先の獲得や県域を越えた事業展開など、営業基盤の強化に寄与するとともに、プロジェクトファイナンスへの参入やフィービジネスの展開など収益力の強化につながる事例が見られた。

5) 地域における PPP/PFI 推進上の強み

ヒアリングでは、日常的な自治体や地元企業との接触により形成された官民とのネットワークや地域状況の把握、比較的小規模な案件への対応力が地域金融機関の強みとして挙げられた。また、前述の長い人事サイクルでの専任担当者の設置やノウハウの蓄積、グループ全体での多様なサポート等を強みとしている事例も見られた。

6) 自治体から提示してほしい情報

地域金融機関は、公共施設等総合管理計画をはじめ施設の整備や有効活用に係る計画については、PPP/PFI の案件形成や掘り起しにつながるよう、前広かつ具体的に情報提供されることを希望している。また、個別事業については、公募時期や事業の実施スケジュール、サービス対価の支払方法やリスク分担など事業スキームに係る事項についての情報を希望している。

7) 今後の課題

地域金融機関は、自治体の課題が、PPP/PFI についてのノウハウ不足、官民対話実施の進捗の遅れ、地元企業の参画方法の検討といった点にあると認識しており、地域プラットフォームの活用など官民の間での調整役を自らが担うことによって、こうした課題の解決に資することを目指していることがうかがえる。

地域金融機関自身については、今まで以上に自治体が相談しやすい関係性の構築や PPP/PFI 案件形成に向けた課題解決のノウハウ蓄積、アレンジャー案件の獲得といった点が課題だと認識しており、継続的な案件創出に向けた取組みや地域プラットフォームへの参画などによって対応しようとしていると見られる。

【参考】岡崎市子ども発達支援センターの事例（第3章 事例ヒアリング調査より）

参考として、前章の事例ヒアリング調査において、自治体・地元企業そして地域金融機関が協力・連携した岡崎市子ども発達センター等整備運営事業の事例について掲載することとする。

本事業は調査段階、検討段階において、民間活力導入の可能性があるのか、当該事業の融資条件はどうなるのかなど、自治体が抱える疑問に対し、地域金融機関が個別ヒアリングで応じ、PFI事業の推進をサポートしている。また、地元企業を代表とする民間側コンソーシアムに対し、提案書の作成（事業計画に関する提案）や収支計画の内容確認、融資確約書の提出などの協力をしている。

	動機	市からのヒアリング依頼、事業者とのネットワーク
	参画のポイント	オール地元企業で構成するのに適した事業
協力内容	調査段階	個別ヒアリングへの対応（民間活力導入の可能性）
	検討段階	〃（融資条件（金利の考え方等））
	手法確定段階～事業契約	事業者の提案書作成支援（事業計画に対する提案）・収支計画の内容確認、事業者へPFI推進機構を紹介、融資確約書の提出
	事業契約後	融資実行、モニタリング
成果	自治体・事業者	地元建設会社を代表者とするコンソーシアムによる事業を実現
	金融機関	地元企業への支援、PFI事業における地域のプレゼンス向上、プロジェクトファイナンス組成に係る収益

第5章 入札等不調事例ヒアリング調査

1. 調査概要

(1) 入札等不調事例ヒアリング調査の目的

過去の PPP/PFI 案件の中には、入札公告等はされたものの、その後不調となった案件が一部存在している。民間事業者が参画を断念し入札参加者が不在だったものや、応募があったものの予定価格が超過したもの、自治体が事業者選定を行わなかったものなど、不調となった経緯は多種多様であり、これらの要因や課題、解消方策について調査することは、PPP/PFI の確実な推進、不調案件の抑制の点において重要である。

本調査は、不調となった案件への参画を検討した民間事業者にヒアリングを行うことで、民間事業者が事業への参画を検討するに当たって前提となる事項や条件の把握を目的とし、民間事業者が事業参画を検討した背景、参画断念に至った経緯や理由等について、その実態を把握・整理することとする。

(2) 入札等不調事例ヒアリング調査対象の選定方針

上記の目的に鑑み、以下の方針によりヒアリング調査対象の選定を行い、4社からヒアリングを実施した。4社の業種については建設業（2社）、運輸・不動産業（1社）、サービス業（1社）となっている。

- ① PPP/PFI 事業に関する多様な実績を有する民間事業者
- ② PPP/PFI 事業の代表企業を担ったことのある民間事業者

(3) ヒアリング調査の内容

選定した民間事業者に対し、以下の項目についてヒアリングを実施した。

ヒアリング 項目	<ul style="list-style-type: none">①参画を検討した背景②参画断念に至った経緯 (対話(質問回答含む)での感触や断念した時期)③参画を断念した理由 (予定価格及びそれに付随する物価変動等のリスク分担が適正か、指定管理者制度の採用部分とその賃料や契約期間は適切か等)④特に自治体と意思疎通が図れなかった部分 (公募要件・官民対話において)⑤再公募から事業者決定までの過程 (再公募された事業に参画の場合)⑥その他 PPP/PFI 事業の案件形成に関する意見(要望など)
-------------	--

2. ヒアリング結果

個別の案件に対するヒアリング結果については事業分類により整理し、その他 PPP/PFI 事業の案件形成に関する意見は別にまとめを行う。なお、参画背景や断念理由についてはヒアリングを行った民間事業者の意見である。

(1) 庁舎・研究機関等整備事業

1) 事例その1

■事業の概要

事業方式	BT0 方式
事業類型	サービス購入型
事業概要	<ul style="list-style-type: none">・ 庁舎（耐震性能不足）建替え・ 付帯施設として、庁舎前広場（多目的スペース）及び駐車場整備
官民対話の実施状況※	<ul style="list-style-type: none">・ 実施方針に関する意見及び質問・回答・ 要求水準書（案）に関する意見の受付及び公表・ 入札説明書等に関する質問・回答（第1回）及び修正の公表・ 入札説明書等に関する質問・回答（第2回）
入札執行状況等	全ての入札参加表明者から入札参加辞退届の提出があり執行中止

※公表資料等で確認できたものに限る（以下の事例も同様）

■参画背景と断念理由

参画背景	<ul style="list-style-type: none">・ 希少性の高い庁舎等案件の公募（今後の増加が期待される案件への興味）・ パイプのある事業者とのコンソーシアム組成が可能
断念理由	<ul style="list-style-type: none">・ 予定価格の採算性・ 要求水準（ハイグレードな仕様）と価格との大きな開き・ 官民対話で要望等を伝達も、価格変更とならず

■再公募について

※本事業は再公募を行っていない

2) 事例その2

■事業の概要

事業方式	リース方式
事業類型	混合型
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・庁舎・研究機関等の建設及び維持管理 ・公共の事務所、指定管理者、及び民間施設の3つの機能を導入
官民対話の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・実施方針に関する意見の受付 ・募集に関する説明会の実施 ・募集に関する質問・回答
入札執行状況等	入札参加表明者から期限までに提案書の提出がなかったため不調

■参画背景と断念理由

参画背景	<ul style="list-style-type: none"> ・官民合築事業の案件への興味 ・コンサルタントの紹介（事前の情報収集） ・官民対話時点での感触
断念理由	<ul style="list-style-type: none"> ・予定価格の採算性（役割分担と比較した借上賃料の低さ） ・契約リスクの大きさ（3年ごとに入れ替わる指定管理者との契約保証なし）※官民対話を実施も、提案最終段階で認識

■再公募について

再公募について	再公募され、その結果、優先交渉権者が決定
再公募の内容	リスク分担（維持管理・運営業務に掛かる物価リスク）、必要機能（必要諸室）の見直しを実施

(2) 教育・文化関連施設等整備事業

1) 事例その1

■事業の概要

事業方式	BTO方式
事業類型	サービス購入型
事業概要	小中学校の再編整備（新小学校等の整備及び既存校の改修（バンドリング案件））
官民対話の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・募集要項等に関する質問・回答（第1回） ・募集要項等に関する質問・回答（第2回）
入札執行状況等	事業者から提案書の提出がなく不調

■参画背景と断念理由

参画背景	学校施設の案件の公募（今後の増加が期待される案件への興味）
断念理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予定価格の採算性（改修リスクに相応しない費用計上） ・ 質問・回答、官民対話を重ねるも、価格面は変更とならず

■再公募について

再公募について	再公募に向け検討を行ったが、実施されず
内容	自治体と民間事業者で競争的対話を行い要求水準書等の見直しを検討したが、建設費高騰などの影響によって折り合いがつかなかったことから、要求水準を満たす提案は困難と判断し特定事業選定の取り消しを行う

2) 事例その2

■事業の概要

事業方式	BT0 方式
事業類型	混合型
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駅周辺のまちづくりの一環 ・ 教育・文化関連施設等の整備
官民対話の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ サウンディング事前説明会の開催 ・ サウンディング調査 ・ 実施方針等に関する質問・回答 ・ 入札説明書等に関する質問・回答（第1回） ・ 入札説明書等に関する質問・回答（第2回）
入札執行状況等	入札締め切り前に参加資格を確認した全グループから入札辞退届が提出され執行中止

■参画背景と断念理由

参画背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前のワークショップへの参加 ・ 民間事業者間の情報交換による関心 ・ まちづくりの発想、周辺エリア全体開発の観点
断念理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約リスクの大きさ（契約解除時のペナルティ等） ・ 官民対話にてリスク分担の再考を打診するも、変更ならず

■再公募について

再公募について	再公募され、その結果、優先交渉権者が決定
再公募の内容	再公募時点で条件の変更はなかったが、再公募後の質問・回答を受け事業契約リスク部分（特に違約金、サービス対価の算定方法）が見直されている。

3) 事例その3

■事業の概要

事業方式	BT0 方式
事業類型	サービス購入型
事業概要	・ 公共施設（図書館、交流スペース等）と民間施設（カフェ等）の複合施設整備（地域交流拠点、文化・情報発信拠点施設）
官民対話の実施状況	・ 実施方針等に関する質問・回答 ・ 募集要項等に関する説明会の開催 ・ 募集要項等に関する質問・回答（第1回） ・ 募集要項等に関する質問・回答（第2回）
入札執行状況等	事業者から提案書の提出がなく不調

■参画背景と断念理由

参画背景	・ 過去の官民合築事業の参画実績 ・ 事業者間のネットワークによる情報入手、社内検討（現地視察）
断念理由	・ 住民ニーズと自治体の考えにギャップによる参画意義への疑問（近隣に別の図書館あり。住民ニーズは子育て支援施設） ・ 官民対話実施前の現地視察段階で参画を断念

■再公募について

再公募について	再公募され、その結果、優先交渉権者が決定
再公募の内容	再公募時点で条件の変更はなかったが、再公募後に2度の質問・回答を受け、契約リスク（不可抗力に係る協議及び追加費用の負担、維持管理・運営業務におけるサービス対価の改定）の見直しを行っている。

4) 事例その4

■事業の概要

事業方式	BT0 方式
事業類型	サービス購入型
事業概要	・ 教育・文化関連施設等の建設、及び維持管理（周辺既存施設との連携、一体的な施設整備・運営）
官民対話の実施状況	・ 実施方針等に関する説明会及び現地見学会の開催 ・ 実施方針等に関する質問・回答 ・ 入札説明書等に関する質問・回答（第1回） ・ 入札説明書等に関する質問・回答（第2回）
入札執行状況等	入札締め切り前に参加資格を確認した全グループから入札辞退届が提出され執行中止

■参画背景と断念理由

参画背景	<ul style="list-style-type: none"> ・重点エリアの開発事業 ・まちづくりの観点
断念理由	<ul style="list-style-type: none"> ・事業スキームにおける創意工夫の余地（民間ノウハウ発揮ポイント）の少なさ

■再公募について

再公募について	再公募について検討を実施
再公募の内容	自治体の公表資料では、資材・労務単価の上昇による建設費の高騰が不調となった要因としており、再公募に向けた対応として、事業費及び工事工程の見直しを行うこととしている。また、再公募に至るスケジュールの中で、官民対話（対面对話）の実施を行う予定となっている。

(3) 公的不動産利活用事業

1) 事例その1

■事業の概要

事業方式	BT0 方式
事業類型	事業用定期借地権、建物賃貸借
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者が民間施設を整備 ・自治体が民間施設内の一部を借り上げ
官民対話の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・事前説明会・現地見学会の開催 ・事業計画に関する説明会の開催 ・募集要項等に関する説明会の開催 ・募集要項等への質問・回答 ・応募者ヒアリングの実施
入札執行状況等	提案書の提出はあったものの、自治体側の意図が十分に反映されていないとして、事業者選定を行わず

■参画背景と断念理由

参画背景	<ul style="list-style-type: none"> ・当該自治体事業の参画実績 ・立地ポテンシャルの高い公有地利活用案件へのチャレンジ ・官民合築事業の案件への興味
断念理由	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体側の考への理解困難 ・官民対話（3～4回）を踏まえ提案を行ったものの自治体の考えに見合わず

■再公募について

再公募について	再公募され、その結果、優先交渉権者が決定
再公募の内容	参加表明者との対話及び対話結果の周知（全事業者向け）を経て同条件で再公募した結果、優先交渉権者が決定している。

2) 事例その2

■事業の概要

事業方式	BOM方式、定期借地権
事業類型	サービス購入型
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・公益施設用地の活用（駅周辺の利便性の向上、にぎわいの創出） ・交流機能を担う公共施設と民間宿泊施設の一体整備
官民対話の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・実施方針等に関する質問・回答 ・入札説明書等に関する質問・回答（第1回） ・入札説明書等に関する質問・回答（第2回）
入札執行状況等	参加表明はあったものの、応札がなく不調

■参画背景と断念理由

参画背景	官民合築事業の案件への興味
断念理由	<ul style="list-style-type: none"> ・契約リスクの大きさ（立地条件によるホテル撤退リスク等） ・官民対話でリスク分担の再考を打診も、変更とならず

■再公募について

再公募について	再公募され、その結果、優先交渉権者（事業者）が決定
再公募の内容	自治体は不調となった要因等の調査のため参加表明者にヒアリングを実施し、契約リスク等を見直し再公募している。

(4) その他 PPP/PFI 事業の案件形成に関する意見（要望など）

個別の案件以外に、PPP/PFI 事業の案件形成に関する意見についてヒアリングを行った。

1) リスク分担を含めた予定価格の設定について

- ・ ハイリスク・ハイリターン of 事業であっても、リスクに相応する費用の計上があれば実施可能という案件も存在する。
- ・ 不調事例は、予算（価格）の組み立てに問題があり、リスクに対する価格設定に大きな乖離がみられる。
- ・ 提案資料作成時の初期試算では予定価格を超過することが多く、いかに精査していかかが提案におけるポイントになっている。精査の過程でどうしても価格が見合わないこともあり、そういう場合、行政側の譲歩を期待したい。
- ・ 価格の乖離に関しては、自治体とその支援業者であるコンサルタントがうまく調整できていないところに問題があるのではないかと。また、価格については、コンサルタントが調整を図る前に決定している場合もあり、変更が困難であると考えられる。自治体とコンサルタントで擦り合わせながら、価格に見合う要求水準を策定し、公募までつなげていくというスタンスを取るべきではないかと。
- ・ コンサルタントの意見が反映されていない案件、コンサルタントが事業特性を適正に判断できていない案件が多くみられる。
- ・ 要求水準が過度な案件や、自治体側が適正に事業の内容を整理できていない案件も多く存在する。
- ・ 事業者の利益に配慮した価格設定や事業スキームとするべきである。利益が見込めれば質の高い施設整備も可能になり、結果、賑わいが生まれ市民にも還元される。
- ・ 事業規模の大きさに関わらず、リスクが過大な案件は避けるべき。
- ・ 事業者は事業そのものに対しても、提案書の作成に対しても人・金・時間の投資を行うため、ある程度利益が出るスキームでなければ、参画意欲も低減する。

2) 事業への参画意義

- ・ 自治体側の考えが募集資料で確認できず、見合った提案ができなかった案件もある。
- ・ 地域貢献も事業参画の判断基準として大きく、参画により地域へ貢献できるかどうかも重要である。
- ・ 行政側の要求として「賑わい創出」というものがあるが、賑わい創出ができたとしても収益性が確保できないこともある。収益性を確保したうえで賑わいを生むことができるのは条件の整ったわずかな事例であり、自治体と民間事業者の間に認識の違いがある。
- ・ 自治体の考えを適切に把握できるかが重要であり、「すべてを民間事業者の提案に委ねる」といった案件が最も難しい。
- ・ 民間ノウハウは、自治体の考えやスタンスを見極め、いかに住民サービス、地域ニーズに合った提案ができるかどうかである。

3) 官民対話について

- 提案書を作成する過程で公募前に議論すべきであった問題が発覚するケースも存在。
- 自治体側の考えやスタンスをしっかりと示したうえで、対話の実施してほしい。
- 日頃から自治体とコミュニケーションを取っていれば、対話がオフィシャルなものか否かという点に関心はない。

4) PPP/PFI について

- 公共施設の整備や民間活用を行う目的、また、何のために、誰のために行うのかは十分に検討してほしい。
- PPP/PFI 事業は自治体が組成するものであり、公共性があることから、そもそも大幅な利益は追求していない。
- PPP/PFI 事業は実施時においても提案時においても相応のコストが発生するため、事業イメージがわからない案件は、基本的には取り組まない。仮に他の事業者が事業を実施し成功したとしても、要因を分析すればよい。
- 検討を重ねたうえで PPP/PFI 事業を活用するというものでなければならない。

3. 入札等不調事例ヒアリング調査のまとめ

(1) PPP/PFI 事業が不調となった要因

本調査の結果を踏まえ、PPP/PFI 事業が不調となった要因を以下の3つの視点で整理する。なお、個別の案件に対するヒアリングでは、これらの要因について官民対話により民間事業者側から意見を伝えるも解消には至らなかった事例が多く見られた。

1) 予定価格の設定（行政と民間事業者との価格想定乖離）

事業の規模や内容、社会経済状況等を踏まえた事業リスクに見合った価格設定がなされておらず、行政と民間事業者との価格想定乖離が参画を断念する要因となっているケースが見られた。

2) 契約上のリスク分担のあり方（行政と民間事業者のリスク分担に対する考え方の乖離）

一部事業が滞った際のペナルティが事業全体の契約解除に波及するなどリスク過大となる事業（関係事業者に係るリスクも代表企業側に発生）や、事業の実施可能業者が限定されるものや厳しい立地条件でのホテル運営など民間事業者にとってリスクコントロールが難しい事業など、自治体と民間事業者とのリスク分担の設定に関する考え方の乖離が参画を断念する要因となっているケースが見られた。

3) 事業への参画意義（行政と民間事業者の事業イメージ（事業への思い）の乖離）

民間事業者は自分たちのアイデアやノウハウを發揮できる事業に参画意義を見出す場合があり、自治体の事業目的やコンセプトが不明確であったため相応の提案ができないと判断し参画を断念したケースや、民間事業者の創意工夫を發揮する余地が少ない事業であることを理由に参画を断念したケースが見られた。

(2) 調査により得られた示唆

事業成立に向け不調となる要因を解消していくためには、自治体側に求められる対応等として次のようなことが考えられる。

1) 価格設定についての実勢を踏まえた事前調整と適切なタイミングでの情報開示

- ・ 価格想定を精査した上で、経済状況の変化や物価上昇等のリスクも含め、事前に十分に調整を行うことが必要
- ・ 事前調整を行う必要がある一方で、公表した予定価格等の情報は官民対話等で乖離が発覚しても変更が難しい実態があることから、事業費に係る情報の内容や開示するタイミングについては十分な留意が必要

2) 官民対話を通じて事業の課題等を把握し適切に対応

- ・ 官民対話を通じ事業の課題等を把握し整理するとともに、適切に対応することが事業の成立につながる。

3) 自治体側の考えを明確に発信

- ・ 民間事業者のノウハウや創意工夫を十分に引き出し、事業への参画意義を確立させるためにも、PPP/PFI 事業のメリット・デメリットを理解した上で、官民対話や公募資料等により自治体側の考えを明確に発信することが必要

第6章 まとめ

1. 適切な案件形成に向けた効果的な官民対話について

(1) 平成28年度調査との関係性

平成28年度は、PPP/PFI活用促進に向け「庁内体制」「事業手法検討プロセス」「地域プラットフォーム等を通じて行われる官民対話に求める役割」について現状と課題の把握を行い、そのポイントについて以下の5つの項目で整理を行っている。

平成29年度は、平成28年度で示した5つのポイントの内、④「官民対話は段階に応じた公共からの適切な情報提供が重要」、⑤「官民対話を推進する場としての地域プラットフォームの活用」の内容に追加・補完をする形で、今年度を実施した自治体・民間事業者・地域金融機関へのヒアリング調査等の結果に基づき、適切な案件形成に向けた効果的な官民対話について整理を行った。

平成28年度		平成29年度	
PPP/PFI活用促進に向けたポイント	調査方法	ポイントへの追加・補完内容等	調査方法
①PPP/PFIの推進には導入検討の枠組みが重要 <ul style="list-style-type: none"> 「枠組み」＝ガイドライン整備の重要性 早期着手が効果的 	アンケート ヒアリング	PPP/PFI事業実施自治体はガイドライン整備率が高い (具体事業実施の場合の状況把握)	アンケート
②推進にあたっては実行性がある庁内体制が重要 <ul style="list-style-type: none"> 財政系の部局との連携 公共マネ担当課との連携 	ヒアリング	実際の事業実施は、各段階を通じ主に事業所管課が担当 (具体事業実施の場合の状況把握)	
③更に導入検討の枠組みと庁内体制が連動することが重要	ヒアリング	— (平成28年度調査による)	
④官民対話は段階に応じた公共からの適切な情報提供が重要 <ul style="list-style-type: none"> 前：段階に応じた対話と情報提供 後：対話結果のフィードバック 	ヒアリング (主に自治体) (福岡市(福岡県) 横浜市(神奈川県) 橿原市(奈良県) 岡崎市(愛知県))	⇒ <u>具体的な内容は次項以降</u> 自治体、民間事業者、地域金融機関への調査から検証 ・項目の追加・補完 ・例示の追加	ヒアリング (自治体 民間事業者 地域金融機関)
⑤官民対話を推進する場としての地域プラットフォームの活用 <ul style="list-style-type: none"> 対話の場づくりが重要 段階に応じた多様な対話の場 			

(2) 官民対話の実施におけるポイント

官民対話の実施におけるポイントを考察するに当たり、「官民対話は段階に応じた公共からの適切な情報提供が重要」については民間事業者への情報提供の視点から、「官民対話を推進する場としての地域プラットフォームの活用」については実際に民間事業者と対話を行う場の視点から整理した。

1) 官民対話は段階に応じた公共からの適切な情報提供が重要

官民対話を各段階で実施するにあたり、自治体は予め官民対話の目的や当該事業における自治体の考え方を明確にした上で、基本構想・基本計画、導入可能性検討、実施方針などの事業のステージに応じて段階的に情報発信していくことが望ましい。また、民間事業者からは官民対話実施後において結果を適切に公表することに加え、公募要件に対して適正に反映することが求められており、その必要性を考慮し方法については十分に検討する必要がある。

<官民対話実施前>

(ポイント) 民間事業者の参加意欲の向上に向けた段階的な情報提供

- ・ 民間事業者は、官民対話時において段階に応じた対話方法の設定と情報提供を要望
- ・ 自治体は、ビジョンや考え方を明確にするとともに、段階的に適切に情報を発信し、官民間で認識を共有することが必要
- ・ 自治体は、民間事業者が参画可能な内容とするために、金融機関にも PPP/PFI 事業の情報を提供することで、金融機関が有するネットワークを活用して民間事業者と円滑な対話が可能

(具体的な取組事例)

調査年度	自治体名	官民対話で提示する情報
28年度	福岡市	・ ロングリスト、ショートリスト公表 ・ 個別対話では事業概要説明資料を提示
	檜原市	各段階で民間事業者と対話を実施 〈調査段階〉調査概要、実施要領 〈検討段階〉事業概要、市の提示案等（費用分担案等） 〈手法確定段階〉実施方針等
29年度	前橋市	必要に応じ追加対話を実施することを公募要項で明示した上で、追加対話では検討課題の具体的に提示
	習志野市	事業の節目毎に公表資料（基本構想、基本計画、実施方針）をもとに対話を実施

29年度	京丹波町	検討段階のアンケート調査や手法確定段階の民間事業者説明会で下記資料を提示 〈検討段階〉事業概要書 〈手法確定段階〉説明資料（事業概要、事業スキーム、実施方針（案）等）
	岡崎市	調査段階、検討段階で金融機関・民間事業者に情報提供し対話を実施 〈金融機関〉市全体の取組み（各種事業の紹介含む）、当該事業の概要（調査段階）、事業実施方法（検討段階） 〈民間事業者〉事業概要（調査段階）、事業実施方法（検討段階）

<官民対話実施後>

(ポイント) 結果公表と適正なフィードバックの必要性

- ・ 民間事業者は、提案した内容の活用について、適時かつ具体的なフィードバックを希望
- ・ アンケート調査では、対話後の対応について「特に対応していない」が最も多い。ただし、この点については、公募要項等への反映をもって回答としているという意見も存在
- ・ 対応している自治体では、結果概要をホームページに公表しているが、どのように反映したかを回答しているところは少数
- ・ どのように反映したのか回答を望む民間事業者も存在

(具体的な取組事例)

調査年度	自治体	対話結果の公表方法
28年度	横浜市	結果（概要）をホームページに公表
	榎原市	各段階において以下のとおり対応 〈調査段階〉結果概要をホームページに公表 〈検討段階〉非公表 〈手法確定段階〉全参加者に周知すべき事項のみ公表
29年度	前橋市	事業者の確認を求めた後、結果概要をホームページに公表（サウンディング調査で提案のあった利活用アイデアを事業主体型別に公表）
	習志野市	検討段階は基本構想に関する報告書にヒアリング結果概要として記載（公表）、他の段階は「実施結果概要」として意見の概要をホームページに公表
	岡崎市	手法確定段階以前は非公表、以降の対話結果は質問回答書として、事業者の確認の上ホームページに公表

<アンケート結果>

- 対話実施後について、特に対応していない自治体が最も多い

(ポイント) 事業特性を踏まえた民間視点によるインセンティブ*の検討

- 官民対話には、民間事業者が比較的簡単に回答できるケース（事業内容や事業スキームなどを提示のうえ事業参画の可能性について意見聴取する場合や、事業の実現可能性の感触を得るに留まるような場合など）と、そうでないケース（提案の内容に特殊性やノウハウの希少性が含まれる場合や、検討に手間やコストが発生する場合など）といった様々なケースが存在
- 後者の場合には、民間事業者からはインセンティブ付与を望む意見が存在する一方で、早期段階におけるインセンティブ付与の実施は、インセンティブを受けた事業者の提案内容の変更に柔軟性がなくなる、あるいは、その他の事業者の事業参画にハードルとなるという意見もある
- また、審査による加点といったインセンティブよりも、対話結果を募集要項等に反映させることを重要視している民間事業者も存在
- 自治体は、民間視点や事業の特殊性、ノウハウの希少性を踏まえ、インセンティブの設定について慎重に判断すべき

(具体的な取組事例)

調査年度	自治体	インセンティブ設定に関する考え方
28年度	橿原市	対話型市場調査に参加した事業者にはインセンティブ付与
29年度	岡崎市	インセンティブを設定すると競争性が十分に発揮されず、提案レベルの向上を期待しづらい

<民間の意見（インセンティブ）>

- 対話結果が公募要件に反映されることを重要視（中央カレッジグループ）
- インセンティブ付与があると、途中段階での参加が困難（スタートコーポレーション）

※ここでは事業者選定のための審査基準において加点評価を行うことをいう

2) 官民対話を推進する場としての地域プラットフォームの活用

官民対話を推進するにあたっては、段階に応じた対話の場を設定することが効果的であり、また、対象となる事業や対話の相手方に応じた進め方への配慮、加えて実際に公募手続きに入るまでの間、民間事業者の関心を継続させるための工夫も重要である。

なお、平成 28 年度調査では地域プラットフォームの形成を通じた官民対話をテーマの 1 つとしているが、常設されている地域プラットフォームだけでなく「官民対話の場」としての意味合いで使用しており、同様に、今年度の調査についても結果を整理している。

(ポイント) 段階に応じた適切な対話の場の設定

- ・ 適時に円滑かつ効果的な官民対話を行うためには、適切なヒアリング先と段階に応じた対話の場が重要
- ・ 適切な対話の実施は、官民の意思疎通を図ることができ、民間事業者のよりよい提案や応募負担軽減にも有効

(具体的な取組事例)

調査年度	自治体	内容
28 年度	横浜市	調査段階、手法確定段階におけるサウンディング調査
	檀原市	調査・検討・手法確定段階に応じて実施した官民対話 〈調査段階〉 成立可能な対象範囲の把握 〈検討段階〉 宿泊を含めた事業スキームでの参加見込みの把握 〈手法確定段階〉 公表資料に関する官民の意思疎通
29 年度	前橋市	調査・検討段階におけるサウンディング調査、手法確定段階における追加対話 〈調査・検討段階〉 市場性やアイデア把握 〈手法確定段階〉 細かな公募条件確認等
	習志野市	事業の節目毎の官民対話 ⇒基本構想、基本計画、実施方針の公表毎に官民対話を実施 〈調査段階〉 公共施設との一体的な事業展開が民間にとっての魅力向上に繋がるかの把握 〈検討段階〉 施設の活用方法や事業方式について確認 〈手法確定段階〉 公表資料に関する官民間における解釈の齟齬の解消

29年度	岡崎市	<p>段階に応じた適切な対話の対象、方法による官民対話 ⇒手法確定段階以前は金融機関、総合建設業者、運営部分に係る 社会福祉法人などに対しアンケートや個別ヒアリングを実施、 手法確定段階以降～募集要項公表までは民間事業者と対面対 話、募集要項公表後は応募者と競争的対話を実施 〈調査段階〉民間活力導入の可能性を把握 〈検討段階〉成立可能な事業実施方法の絞り込み 〈手法確定段階〉官民の意思疎通を図ることで参画可能な応募 者の資格等を把握</p>
	京丹波町	<p>段階に応じて継続的に官民対話を設定 ⇒検討段階は個別ヒアリング、手法確定段階以降～募集要項公表 までは実施方針（案）、実施方針、実施方針（改訂版）公表に あわせて民間事業者向け説明会、アンケート調査、個別相談会 を実施 〈検討段階〉事業者の事業参画メリットの把握 〈手法確定段階〉事業に関心のある事業者の把握、事業スキ ームの実現可能性の検証、事業者の事業に関する 理解醸成</p>

<アンケート結果>

- 調査段階において対話を実施している事業は3割弱、検討段階は5割強、手法確定段階は5割弱
- 公的不動産利活用を含む事業を対象とした場合は、調査段階でも7割弱が対話を実施

<事例ヒアリング調査>

- ヒアリング調査の対象事例は、いずれも民間事業者が利用料金を収受する、公的不動産利活用とサービス購入型を併用するなど複雑な事業であり、全ての事例で調査段階から民間事業者と対話を行っている。

<民間の意見>

- 習志野市の大久保地区公共施設再生事業で実施された説明会や現地見学会の回数は本事業においては適正。複雑な事業である場合はそれに応じた開催が必要（株式会社コーポレーション）

(ポイント) 事業や地域の特性を踏まえた多様な周知方法の活用

- ・ 中小規模の自治体の案件や立地ポテンシャルが低い案件などで官民対話を行う場合、民間事業者の参加を促すには、事業の特性等を踏まえた周知方法の工夫が有効
- ・ 地元企業に対する周知方法については、商工会や業界団体の活用も効果的

(具体的な取組事例)

調査年度	自治体	内容
29年度	前橋市	市街化調整区域における公有資産活用(廃校活用)であるため、県内の幅広い業界団体に協力を依頼 (公益社団法人群馬県私学振興会、群馬県社会福祉協議会等)
	習志野市	建設関係新聞社への連絡、コンサルのネットワーク活用
	京丹波町	地元の商工会、業界団体を通じた対話実施の周知

<民間の意見>

- ・ コンサルからの案内(メール)にて情報入手(株スタートコーポレーション)
- ・ 地元事業者からの口コミにて情報入手(サンダイコー株)

(ポイント) 民間事業者の関心継続に向けた適時の官民対話

- ・ 対話や情報発信の継続的实施は、民間事業者の事業参画への関心継続に有効
- ・ 自治体側から対話の機会を設けるだけでなく、民間事業者の必要に応じたタイミングで対話の機会を設定すると効果的

(具体的な取組事例)

調査年度	自治体	内容
29年度	前橋市	サウンディングに参加した事業者に追加質問を実施して継続的に対話しフォロー
	習志野市	対面対話に加え、提案相談デスクや募集要項に関する個別質問の受付を設置し継続的に対話を実施
	岡崎市	調査段階、検討段階、手法確定段階と継続的に対話を実施(特に手法確定段階以降は対面対話、競争的対話を実施し相互理解を図る)
	京丹波町	手法確定段階以降、説明会、アイデア募集、アンケート調査、個別相談会と次々に対話を実施

(ポイント) 地域企業との官民対話における地域金融機関との連携

- 地域金融機関によっては自治体からの相談窓口を設置
- また、自治体から政策や事業計画を情報提供することにより、地域金融機関と関係構築を図ることも重要
- 地域金融機関のネットワークを活用して民間事業者の紹介を受けることにより、自治体はより円滑に官民対話を実施することが可能

(具体的な取組事例)

調査年度	自治体	内容
28年度	岡崎市	金融機関が民間事業者とのマッチングを行い、官民対話を主催

<地域金融機関ヒアリング>

- 本調査でヒアリングを実施した地域金融機関は、いずれも自治体からの相談窓口を設置
- また、地域プラットフォームの設置又は参画により、自治体の民間事業者との対話の円滑化に寄与

(3) 適切な案件形成に向けた効果的な官民対話の要件

適切な案件形成に向けた効果的な官民対話を実施するための要件として、以下の4点が挙げられる。

1) PPP/PFIを導入する目的の明確化

- 自治体はPPP/PFIの特性やメリット・デメリットを理解した上で、当該事業にどのような課題があり、何を期待してPPP/PFIを導入するのか、この点を明確にしてPPP/PFIの導入検討を進めることが必要であり、期待するPPP/PFIの導入効果をより高めるためには、早い段階（調査段階）から官民対話の実施の検討を行い、的確な事業対象を設定することが重要である（民間事業者の視点から、必要もしくは相乗効果が期待できる機能や施設を対象として検討する）。
- 期待する効果を実現させるためには、それに相応しい審査基準の設定など応募手続きの工夫が必要であり、例えば公共サービスの向上やにぎわいの創出を目的とするならば、価格偏重ではない審査基準（内容重視の配点）を考えることも重要である。
- また、主として財政負担の縮減効果を期待する事業であっても、要求するサービス水準が民間事業者のリスク分担と釣り合いにならないよう、適正な価格を設定することが重要である。
- 例えば、京丹波町のハイウェイテラス・京たんば整備事業は、地元農産品の販売などを行う地域振興拠点を整備するものであり、その目的を達成するためには運営面を重要視する必要があるという考えのもと民間活力導入の検討に至っている。地元企業の参画による地域経済活性化を実現するため、官民対話等を通じた丁寧な事業の説明や参加資格要件の緩和、審査基準における配慮などを行っている。また、前橋市の旧嶺小学校活用事業では、新たな賑わいの創出だけでなく、世代間交流や教育文化など5つの方向性を示した上で民間活力導入の検討を行っており、基準額を下回る賃貸借料を提案可能とするなど価格面において柔軟性をもたせ事業を成立させている。

2) 官民対話を実施する目的の明確化

- 自治体は、公共サービスの提供か公有資産の活用かなど事業の性質によりPPP/PFIの導入目的が異なるため、目的が何かを明確化した上で、官民で齟齬が発生しないように、段階に応じて自治体側の考え方を民間事業者と共有できるよう対話を実施することが望ましい。
- 官民対話の実施にあたっては、自治体は事業を推進する上で何を解決するために民間事業者から意見を聞きたいのか明確化し、それに応じた対話の方法、スケジュール、質問項目、対話の相手方を選定することが重要である。
- 例えば、岡崎市のこども発達センター等整備運営事業の事例では、福祉施設に係る事業で民間活力導入の実現可能性に懸念があったことを踏まえ、基本計画策定前の

早期の段階から、PPP/PFI 導入の適否を官民対話により確認している。また、この際に民間事業者だけでなく、民間事業者とのネットワークをもつ金融機関とも対話を行うなど、対話の時期や相手を目的に沿って決めている。習志野市の大久保地区公共施設再生事業では、基本構想、基本計画、実施方針といった事業の節目ごとに官民対話を実施し、それぞれの段階で次の検討に必要な事項を把握するとともに、提案相談デスク、個別質問の受付など、民間事業者が能動的に対話できる場を設置し、官民の考えを共有する取組みを行っている。

3) 民間参入促進における障壁解消の検討

- 民間事業者が事業参画できなかった要因としては、予定価格の設定・リスク分担の考え方や事業実施目的などの事業イメージについて自治体と民間事業者の間での乖離があり、これらについては公募前に自治体と民間事業者で齟齬の解消や意思疎通を図ることが必要だったと考えられる。これらの齟齬の解消のために官民対話を行う場合は、官民対話の方法や提示する情報、実施のタイミング等について、事業の内容や地域の特性を踏まえ早期の段階で慎重に検討を行う必要がある。
- また、官民対話の参加に対する審査時の加点などのインセンティブ付与については、対話における提案内容に独自のものが含まれる場合、あるいは手間やコストを要する場合には必要という意見や、インセンティブが付与されると、途中段階からの参加が困難になるという民間事業者からの意見があり、実施の是非については検討を要する。

4) 地元企業参画に向けた継続的かつ段階的な取組み

- 地元企業の参画に向けては、ホップ（関心を持つ）・ステップ（協力企業・構成企業として参加）・ジャンプ（代表企業として参加）といった段階的な参画を促すことが効果的と考えられる。
- 自治体においては、地域プラットフォームを活用した情報発信と地元企業に配慮した公募上の工夫を行うことが望ましい。
- 特に地元で継続的に PPP/PFI 事業の検討を行うことや、大手企業でなくても取組み易い事業規模の案件を募集することなどの工夫が考えられる。

2. 地域金融機関との連携・協力についての示唆

地域金融機関は、地域で PPP/PFI を推進する際に、官・民及び民・民をつなぐことが可能な主体である。自治体、民間事業者、金融機関がお互いに不足する部分について、官民対話を効果的に活用し補いながら事業に取り組むことで、地域経済全体へ効果が波及するものと考えられ、地域金融機関との連携・協力については、以下の3点が示唆される。

1) 連携・協力に向けた現状と課題

- 現状において、地域金融機関の PPP/PFI 事業への取組みについては、多様な方法で自治体と連携・協力している地域金融機関もあれば、自治体とほとんど連携・協力をしていない地域金融機関も見られる。
- 地域金融機関が PPP/PFI 事業に本格的に取り組むにあたっては、自治体からの継続的な PPP/PFI 事業の案件形成が効果的であり、具体の事業をもって連携・協力を進めることが望ましいが、自治体のノウハウ不足等により PPP/PFI 事業の案件形成が進んでいない地域もある。

2) 案件形成に向けた連携・協力の方法

- ノウハウ不足を補うために、自治体が PPP/PFI 事業の案件形成に向けて地域金融機関と連携・協力する方法には、代表的なものとして地域金融機関が設置又は参画している地域プラットフォームへの参加や、自治体向け相談窓口を設置している金融機関への候補事業の相談などが考えられる。
- ヒアリングを実施した地域金融機関は、いずれも自治体向けに相談窓口を設置しており、地域プラットフォームについても設置もしくは支援を行っており、自治体は地域金融機関の強みやサポート内容を理解したうえで協力・連携を行うことが重要である。

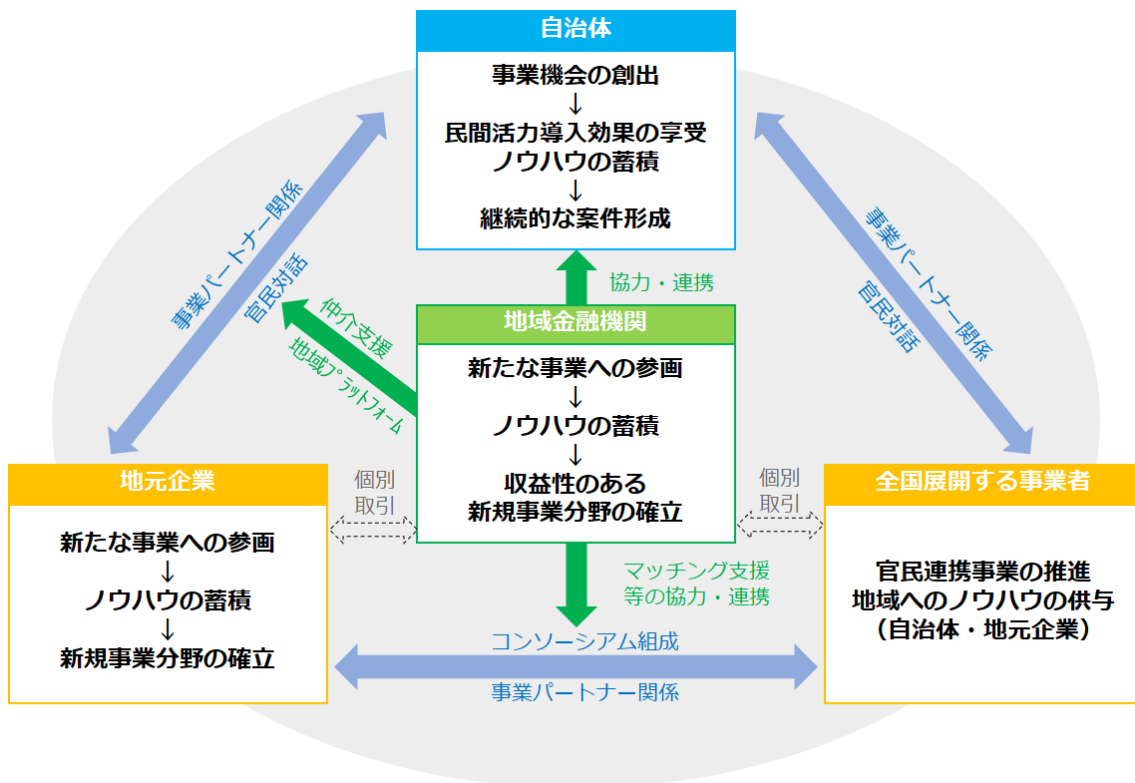
3) 地域金融機関を含めた地域における好循環

地域金融機関との連携・協力によって具体の事業の展開が進むことで、自治体・地元企業・地域金融機関に以下のようなメリットが生まれ、その結果、地域における好循環が確立されることが考えられる。

- 自治体は、地域金融機関との協力・連携によりノウハウ不足を補い案件を形成することで、財政上のメリットや公共サービスの向上、地域のにぎわい創出などの民間活力の導入効果を得つつ、事業実施によりノウハウの蓄積を図ることで、他事業への PPP/PFI 事業の導入展開を促進することが可能となる。
- 地元企業は、最初は地域プラットフォームの活用や協力・構成企業としての PPP/PFI 事業への参画を足掛かりに、事業経験を積み重ねノウハウを蓄積し、いずれ代表企業としても PPP/PFI 事業に参画することで、地元のみならず地元以外の地域を含めた事業機会の拡大に繋げることができる。

- 地域金融機関は、官と民・民と民を繋ぐ役割を担っており、自治体と地元企業の官民対話の仲介や、全国展開する大手企業と地元企業のマッチング、地元企業同士のマッチングなど地元企業の PPP/PFI 事業への参画に向けた支援を通じて、PPP/PFI 事業への参画機会が増え、更に事業経験を積み重ねノウハウを蓄積することで、収益性を確保しつつ新規事業分野の確立に繋げることができる。

図表 6-1 地域における好循環のイメージ



【参考】

1. PPP/PFI 推進部会開催記録
2. PPP/PFI 推進部会委員及び事務局名簿

1. PPP/PFI 推進部会開催記録

<p>第1回 平成29年6月16日</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 開 会 2 (一財) 地域総合整備財団あいさつ 3 PPP/PFI 推進部会の委員の紹介について 4 「PPP/PFI の推進について」 内閣府民間資金等活用事業推進室 参事官 坂本 慶介 氏 5 「PPP/PFI 事業に対する取組」 大成建設株式会社公民連携プロジェクト部 プロジェクトリーダー 望月 信宏 氏 6 「地域 PPP/PFI における地域金融機関の役割－事業形成に向けた取組み－」 一般財団法人日本経済研究所エグゼクティブフェロー 金谷 隆正 氏 7 平成29年度調査研究内容及び実施計画について 8 質疑応答及び意見交換 9 その他 10 閉 会
<p>第2回 平成29年10月17日</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 開 会 2 人事異動による新たな委員紹介 3 (一財) 地域総合整備財団あいさつ 4 官民対話の事例紹介 「『サウンディング調査』の実態等調査～調査の現状と効果的な調査のあり方について～」 株式会社日本政策投資銀行地域企画部担当部長 足立 慎一郎 委員 5 PPP/PFI に係る自治体アンケート調査について 6 同一事業における官民双方へのヒアリング調査について 7 地域金融機関へのヒアリング調査について 8 入札等不調事例に係るヒアリング調査について 9 質疑応答及び意見交換 10 その他 11 閉 会
<p>第3回 平成30年1月29日</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 開 会 2 (一財) 地域総合整備財団あいさつ 3 「自治体が期待する金融機関の役割」 岡崎市総合政策部 次長 永田 優 委員 4 同一事業における官民双方へのヒアリング調査結果について 5 地域金融機関へのヒアリング調査結果について 6 入札等不調事例に係るヒアリング調査結果について 7 平成29年度 PPP/PFI 推進部会 報告書案について 8 質疑応答及び意見交換 9 その他 10 閉 会

2. PPP/PFI 推進部会委員及び事務局名簿

<委員名簿>

(五十音順、敬称略、◎は部会長)

氏名	所属・役職
足立 慎一郎	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 担当部長
飛田 章	総務省 地域力創造グループ地域振興室 室長
稲垣 仁志	大和リース株式会社 東京本店規格建築事業部第一営業所 営業所長
木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
賤間 俊治	三井不動産株式会社 ソリューションパートナー本部 公共法人室長
坂本 慶介	内閣府 民間資金等活用事業推進室 参事官
永田 優	岡崎市 総合政策部 次長
林 暁	横浜市 政策局 課長補佐
◎ 宮本 和明	東京都市大学 都市生活学部 教授
望月 信宏	大成建設株式会社 公民連携プロジェクト部 プロジェクトリーダー
山口 直也	青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 准教授

<事務局名簿>

氏名	所属・役職
小林 寛行	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
古俣 亮	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 課長
赤松 透	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
吉田 育代	株式会社日本経済研究所 調査本部 上席研究主幹
西 周一郎	株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP 推進部 副主任研究員

平成 29 年度 自治体 PPP/PFI 推進センター（PPP/PFI 推進部会）
効果的な官民対話のあり方・地域金融機関を含む民間参入の現状と課題 報告書

発行日：平成 30 年 3 月

〒102-0083

東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階
一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉開発振興部

電話 03-3263-5758

FAX 03-3263-7423

URL <https://www.furusato-zaidan.or.jp/>
