

令和元年度 自治体 PPP/PFI 推進センター
PPP/PFI 推進部会

人口 20 万人未満の自治体における
PFI 取組促進に関する調査・研究

報告書

令和 2 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	1
1. 調査の背景・目的	1
(1) 調査の背景	1
(2) 今年度調査の目的	2
2. 調査内容	3
(1) 事例の抽出	3
(2) 事例ヒアリング調査	3
(3) 調査結果の整理・分析	3
第2章 事例ヒアリング調査	5
1. 調査概要	5
(1) 目的	5
(2) 対象事業選定の考え方	5
2. 事例の抽出	8
(1) 候補事例リストの整理	8
(2) 抽出事例の概要	20
3. 事例調査	22
3-1. 小山町	22
(1) 小山町の PPP/PFI の取組	22
(2) PFI 導入事例	25
参考 御殿場市・小山町広域行政組合	34
(1) 御殿場市・小山町広域行政組合の PPP/PFI の取組	34
(2) PFI 導入事例	36
3-2. 野々市市	44
(1) 野々市市の PPP/PFI の取組	44
(2) PFI 導入事例	47
3-3. 高浜市	56
(1) 高浜市の PPP/PFI の取組	56
(2) PFI 導入事例	59
3-4. 箕面市	68
(1) 箕面市の PPP/PFI の取組	68
(2) PFI 導入事例	71
3-5. 川西市	82
(1) 川西市の PPP/PFI の取組	82
(2) PFI 導入事例	88
3-6. 別府市	98

(1) 別府市の PPP/PFI の取組.....	98
(2) P-PFI 導入事例.....	103
4. まとめ.....	113
第3章 PFI 推進のあり方.....	119
1. PFI 導入成功に至った経緯.....	119
(1) 全体的な課題への対応.....	119
(2) 個別の行政課題への対応.....	119
2. PFI 導入成功の要因.....	122
(1) PPP/PFI ノウハウの習得.....	122
(2) 庁内の取組体制.....	124
(3) 民間事業者の意向把握.....	127
(4) 地域との連携.....	129
3. PFI 事業推進上の課題と対応策.....	132
(1) PPP/PFI ノウハウの蓄積と取組体制の関係.....	132
(2) より良い民間提案を受ける方法.....	133
(3) より一層の地域との連携.....	135
第4章 PFI 推進のポイント.....	137
1. PFI 導入目的や事業特性に応じた推進体制の構築.....	137
2. 地域経済の活性化に繋がる PFI 事業への取組.....	138
3. 広域化・複合化を前提とした事業の形成.....	139
【参考】.....	141
1. PPP/PFI 推進部会開催記録.....	142
2. PPP/PFI 推進部会委員及び事務局名簿.....	143
3. PFI 事業実施時に利用できる支援メニュー例.....	144

第1章 調査の概要

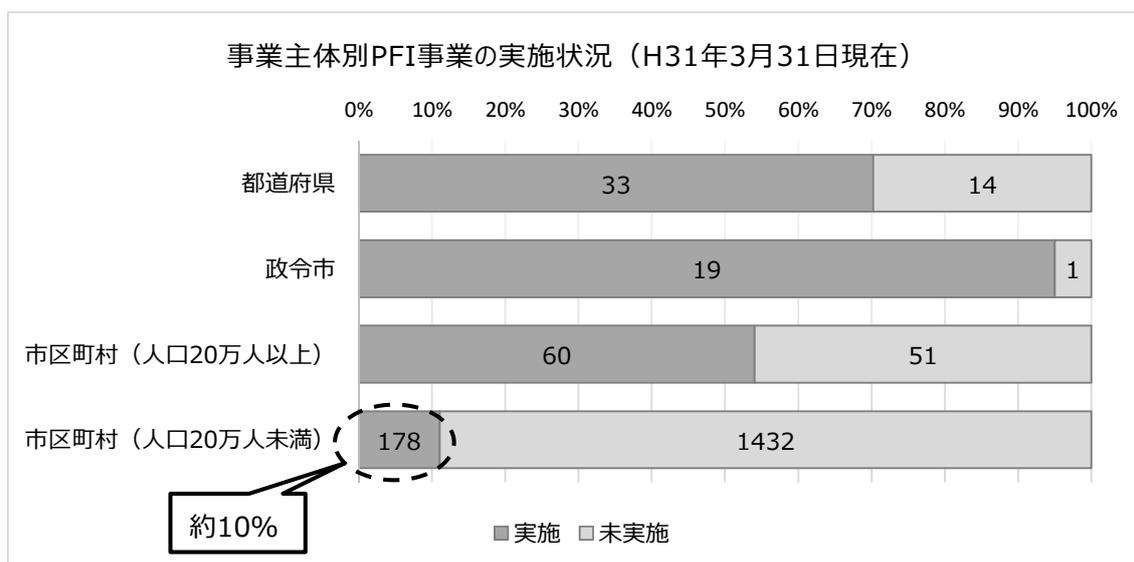
1. 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

全国の自治体においては、厳しい財政状況の下、公共施設等の老朽化、人口減少・少子高齢化、グローバル化など多様化・複雑化する課題への対応が求められる中、公共が自力で課題を解決することが困難になりつつあり、民間活力の活用も含めた課題解決の検討が必要な状況にある。

平成30年度末時点におけるPFIの実施状況を見ると、実施方針公表済のPFI事業は740件に達しており、ここ3年間は連続して事業件数の増加が見られる。これはPPP/PFI推進アクションプランに基づき、人口20万人以上の自治体を対象としたPPP/PFI手法導入優先的検討規程の策定や地域プラットフォームの形成など国が進めてきたPPP/PFI導入推進強化策の成果の一部と考えられる。

一方、約8割の自治体においてPFI導入が未実施であり、これは人口規模により明らかな差異が見られる。政令市では9割以上の自治体で導入が進んでいるのに対し、人口20万人未満の自治体では1割程度であり、人口規模が小さくなるにつれて導入が進まない傾向にある。PFI導入が進まない理由としては、「事務手続きが面倒」「知識・ノウハウがない」などが考えられるが、ボトルネックになる要因も人口規模に応じて特徴があるものと推測



出所：内閣府民間資金等活用事業推進室資料より作成

人口20万人未満の自治体のPPP/PFI導入に係る国の取組をみると、平成30年度改定版のPPP/PFI推進アクションプランにおいて、PPP/PFI手法導入優先的検討規程の策定に言及している。高度経済成長期に集中的に整備された公共施設等の老朽化や人口の年齢構成の変化に伴う施設の統廃合、市町村合併に伴う公共施設の再編は、自治体の規模に関わらず起こりうることであり、人口20万人未満の地方公共団体では、より一層、複合化・広域化

を含めた対応策の検討が重要になる。こうした中で、事業を確実にかつ効率的、効果的に進めていくためには、自治体が従来方式で実施することに加え、民間活力の活用も含め多様な手法を検討していくことが必要になる。現在、公共施設等総合管理計画に基づく個別施設計画等を検討している自治体も多いことから、この時期にこれらの課題への対応策について多様な手法をもって検討できる環境を整えることは、大変有用であると考えられる。

このような状況を踏まえ、人口 20 万人未満の自治体の PFI 導入促進に向けて、先進自治体がどのように進めてきたのか、事例を通じて情報収集し整理することとする。

<PPP/PFI 推進アクションプラン（平成 30 年改訂版）～抜粋～>

3. 推進のための施策

(1) 実効性のある PPP/PFI 導入検討・優先的検討の推進

- 地域の実情や運用状況、先行事例を踏まえ、人口 20 万人未満の地方公共団体を含む全ての地方公共団体で優先的検討規程の策定が進むことを強く期待する

(2) 今年度調査の目的

PFI 事業の導入経験が少ない人口 20 万人未満の自治体にとっては、同規模の先進自治体の事例等から情報やノウハウを収集することが効果的であると考えられる。

そのため本調査では、人口 20 万人未満の自治体の PFI 導入促進に寄与することを目的に、どのような経緯・目的で PFI を導入したのか、なぜ導入することができたのか、案件形成にあたっての課題は何か、PFI 推進にあたって参考となる情報を把握する。これにより、PFI 手法が自分たちにとっても十分に活用可能な手法であると認識できるよう、特に事業の発案から形成に至る段階に重点を置き有益な情報を収集し、PFI 推進のあり方についてポイントを整理する。

2. 調査内容

(1) 事例の抽出

本調査ではより参考になる情報収集に向けて、人口 20 万人未満の自治体(同規模自治体)であり、かつ一定の知識・ノウハウを有すると考えられる複数の PFI 事業の実績がある自治体を対象に、ヒアリング調査の事例抽出を行うこととした。抽出にあたっては、導入を可能とした要因について、多様な視点から整理できるよう心掛けた。

(2) 事例ヒアリング調査

事例ヒアリング調査は、人口 20 万人未満の自治体の PFI 推進のあり方についての有用な情報を収集することを目的としており、公表資料によるデスクトップ調査を実施した上で、自治体へのヒアリング調査を実施した。ヒアリングでは、PFI 導入の背景、導入できた要因、推進する上での課題と対応方法を、導入した PFI 事例を題材に把握した。

(3) 調査結果の整理・分析

ヒアリング調査で得られた情報をもとに、各事例の情報に横ぐしをさす形で、PFI 導入の成功要因、導入にあたっての課題と対応策、人口 20 万人未満の自治体における PFI 推進のポイントを整理した。

調査方法	候補事例リスト	事例の抽出	事例ヒアリング調査	調査結果の整理・分析
対象	・人口20万人未満の自治体 ・複数PFI事業実施の自治体	・人口20万人未満の自治体 ・複数PFI事業実施の自治体	抽出された事例	抽出された事例
対象数	約40自治体	約40自治体	約6事例	約6事例
目的	・事例抽出のための情報収集 ・事業実態の把握	ヒアリング調査対象の絞込	PFI推進のあり方についての有用な情報の取得	調査結果を活用しやすくなるように整理・分析
具体的な実施方法	<ul style="list-style-type: none"> 以下の項目について、内容を整理し候補事例リストを作成。 <ol style="list-style-type: none"> 実施事業(事業名、実施方針公表日) PFI推進環境の状況 キーパーソンの有無 地域企業の参画状況 	<ul style="list-style-type: none"> 以下の考え方に沿って、収集した情報を整理し、6事例程度をヒアリング対象として抽出する。 <ol style="list-style-type: none"> PFI推進環境が整備されているか 首長が積極的に取組んでいる自治体か キーパーソンが存在する自治体か 地域企業の参画が活発か 	<ul style="list-style-type: none"> 以下の項目に関し、対象とする自治体にヒアリングを実施 <ol style="list-style-type: none"> PFI導入の背景 導入できた要因 推進する上での課題と対応方法 	<ol style="list-style-type: none"> 事例ごとに整理 ヒアリング調査で得られた情報を事例ごとに整理 課題ごとに整理 <ul style="list-style-type: none"> 各事例に横ぐしをさす形で、発案から案件形成段階における課題を整理 PFIを導入できた要因を踏まえつつ、各課題と具体的な対応方法をとりまとめる

第2章 事例ヒアリング調査

1. 調査概要

(1) 目的

事例ヒアリング調査では、人口 20 万人未満、かつ積極的に PFI 事業に取り組んでいる自治体を対象に、PFI 推進のあり方についての有益な情報を収集することを目的としている。

なお、事例ヒアリング調査の実施にあたっては、導入経験のない同規模の自治体職員が、PPP/PFI 手法を地域の課題解決に有効な手法であり、自らも十分に活用可能な手法であると認識できるように、特に導入促進を考える上で重要となる PFI 事業の発案から形成に至る段階に重点を置き、情報を収集することとする。

(2) 対象事業選定の考え方

本調査は、上述したように PFI 事業の導入について経験がない人口 20 万人未満の自治体が参考となるように、ヒアリングにて情報を集め、PFI 推進のあり方を整理するものである。そのためにも、まずは何を把握し整理するのかを明確にした上で調査を進める必要がある。よって、整理ポイントについて仮説を立て、その上で、文献調査等にてそれらの情報を十分に把握できようヒアリング先を抽出する。

1) 調査における整理ポイント

調査における整理ポイントは以下のとおりであり、(1) PFI 導入の背景、(2) PFI 導入ができた要因、(3) 推進する上での課題と対応の 3 点について把握することとする。

調査における整理ポイント（仮説）

整理項目	整理する内容	整理方針
(1) PFI 導入の背景	・どのような地域課題があり、何を目的に PFI 導入に至ったのか	事例を理解するための情報であり、事例ごとに整理
(2) 導入できた要因	【要因その1】 キーパーソンの存在 ・誰のどのような支援・協力等があり、発案・案件形成に至ったのか 例1: 首長のリーダーシップにより特別チームを設置し、十分な体制のもと推進できた 例2: 発案の段階で、地域金融機関の様々な支援があり、検討の道筋をつくることのできた	●各事例調査で整理 事例ごとに、導入背景から導入できた要因のつながりが分かるように整理
	【要因その2】 PFI 推進環境 ・何が整備されていて、どのように進めることで発案・案件形成に至ったのか 例3: 優先的検討規程に基づき発案し、サウンディング調査を用いて案件形成を行った	
	【要因その3】 地域の理解醸成 ・地域の理解醸成をどのようにして図っていったのか 例4: 地元企業を対象とした勉強会を開催するなどにより、地域の理解醸成に努めた	
★整理ポイント	ポイント①: 要因の分類・確定 ポイント②: 具体的な内容の把握 (誰が、何を、どのように行ったか)	
↓ (2) の取組みを前提に、課題と対応方法を整理		
(3) 推進する上での課題と対応方法	【課題の種類】 ・知識・ノウハウ ・取組体制 ・成立可能性 ・地域との協働 ・財源措置 ・左記の想定される推進上の課題を中心に、実際に何が課題だったのか、またどのように対応したのか把握 ・左記の内容が課題にならなかった場合でも、どのように推進してきたのか把握	●PFI 推進のあり方で整理 とりまとめとして各事例を課題の種類ごとに横くしをさす形で整理
★整理ポイント	ポイント①: 課題の把握・分類 ポイント②: 対応策の把握	

2) 候補事例リストの作成

調査対象事例の抽出には、人口 20 万人未満の自治体、かつ複数の PFI 事業を実施している自治体を中心に、まずは候補事例リストを作成して抽出する。候補事例リストは、文献調査により内容を把握して整理する。

抽出にあたっては、1) の整理ポイントを踏まえて下表のとおり基本的な条件を設定することに加え、補完的な条件として①PFI 推進環境が整備されている自治体、②実施事業において地域企業の参画が活発な自治体、③首長が積極的に取り組んでいる自治体、④キーパーソンが存在する自治体を、主な選定方針とし事例を抽出する。

なお、上記以外にも PFI 推進を促すにあたり重要な情報と想定される、広域連携の有無や国の支援事業の活用状況についても留意し抽出する。

候補事例の抽出結果については、後述の 2. (1) に整理した候補事例 (41 自治体) リストを掲載する。

対象事例抽出の考え方

基本的な条件	・ 人口 20 万人未満の自治体 ・ 複数 PFI 事業を実施している自治体 (うち 1 件は近年に実施している自治体)
補完的な条件	①PFI 推進環境が整備されている自治体 ②地域企業の参画が活発な自治体 ③首長が積極的に取り組んでいる自治体 ④キーパーソン (企業を含む) が存在する自治体

3) 事例ヒアリング調査の実施

事例ヒアリング調査は、2) で作成した候補事例リストをもとに 6 事例を抽出し、1) で示した調査における整理ポイント (仮説) の表に示す情報を収集して、事例ごとにとりまとめを行う。候補事例は、前述の補完的な条件①～④が複数該当する自治体であり、近年も PFI 事業に取り組むなど、ヒアリングにおいて有意義な回答が期待できる自治体とする。更には、広域連携の有無や国の支援事業の活用状況といった補足的な情報も含め、全ヒアリング事例を通じて各項目の情報を網羅できるように留意する。

後述の 2. (2) に、抽出したヒアリング先 6 事例の概要を示す。

ヒアリング調査では、発案から案件形成の段階において他の同規模自治体が PFI を進めるにあたり参考になりそうな情報を収集するため、①PFI 導入の背景、②PFI を導入できた要因、③推進する上での課題と対応について把握する (詳細は次頁のヒアリング調査の概要 (案) を参照)。

ヒアリング調査の概要

調査対象	候補事例リスト及び PPP/PFI 推進部会の推薦により抽出
対象数	6 事例
実施時期	8 月～12 月
調査目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業期間を通じて体制、主な手続きの状況を把握 ・ 上述の分析ポイントに関連した情報の把握
ヒアリング項目	<p>①PFI 導入の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 導入の背景となった地域課題、PFI を導入する目的 <p>②PFI を導入できた要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ キーパーソンの存在（首長を含む）、PFI 推進環境の状況、PFI 専門部署の有無、庁内における PFI 導入決定のプロセス ・ どのように事業が発案されるのか（これまでの事業の実態等） ・ 具体的に何が功を奏したのか、継続的に PFI 導入を成しえている理由 <p>③推進する上での課題と対応</p> <p><課題の把握></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発案から案件形成の段階を対象に、想定される課題は、知識・ノウハウ、取組体制、成立可能性、地域との協働、財源措置の視点が考えられ、具体的な内容を把握 ・ 更に上記の 5 点以外の課題があれば把握 <p><対応策の把握></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個別の事業を推進する上で、上記の課題への対応策（具体的な対応策の内容を把握）

2. 事例の抽出

(1) 候補事例リストの整理

以下に、1.(2)2)にて抽出した、候補事例 41 自治体の概要を示す。

No.	自治体名	人口	PFI 推進環境 (優先的検討規程、事業リストの公表、民間提案制度、地域プラットフォームの設置など)	キーパーソン・広域連携等
1	愛知県高浜市	48,579	<ul style="list-style-type: none"> 民間提案型業務改善制度を実施（平成 21 年度のみ） 「あいち PPP/PFI プラットフォーム」(地域 PF) (事務局は地銀 3 行他) を今年度設立 	<ul style="list-style-type: none"> キーパーソンの存在 (吉岡市長) 市役所庁舎と高浜小学校の基本方針（平成 26 年 1 月策定）
2	愛知県田原市	62,542	※情報なし	
3	石川県野々市市	52,610	<ul style="list-style-type: none"> いしかわ PPP/PFI 地域プラットフォーム (北國銀行) に参加 民間提案制度 (提案型協働事業) 	<ul style="list-style-type: none"> キーパーソンの存在 : 北陸ブロック地域 PF 首長意見交換会に出席
4	茨城県境町	25,250	※情報なし	
5	岩手県紫波町	33,142	※情報なし	<ul style="list-style-type: none"> キーパーソンの存在 (藤原孝前町長、岡崎正信) 平成 30 年度より、企画課の「協働広報室」と「公民連携室」を併合し、「地域開発室」を設置・地域開発室では、これまでの公民連携事業や市民参加などの業務に加え、地域運営組織などの形成支援を推進 紫波町公民連携基本計画（平成 21 年 2 月策定）
6	愛媛県大洲市	43,400	※情報なし	
7	大分県別府市	117,932	<ul style="list-style-type: none"> べっふ公民連携ガイドライン べっふ公民連携 LABO (地域 PF) PPP ロングリスト・ショートリスト 	<ul style="list-style-type: none"> 共創推進室公民連携課が存在
8	大阪府泉佐野市	100,702	※情報なし	
9	大阪府貝塚市	86,974	<ul style="list-style-type: none"> 貝塚市等による地域プラットフォーム (H30 年度内閣府) 	

実施事業(地元企業参画状況)	国の支援事業
<ul style="list-style-type: none"> ・ 高浜小学校等整備事業 (<u>市内企業あり</u>) ・ 新型ケアハウス整備等事業 (なし) ・ 高浜市役所本庁舎整備事業 (PPP) (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 田原市給食センター整備運営事業 (なし) ・ (仮称) 新リサイクルセンター整備等事業 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H29_先導的官民連携支援事業(情報)「道路メンテナンスにおける官民連携事業導入検討調査」
<ul style="list-style-type: none"> ・ 野々市中央地区整備事業 (<u>市内企業あり</u>) ・ (仮称) 野々市市小学校給食センター整備・運営事業 (なし) ・ 野々市小学校施設整備事業 (<u>市内企業あり</u>) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 第2期境地区定住促進住宅整備事業 (<u>町内企業あり</u>) ・ 境地区定住促進住宅整備事業(仮称) (<u>町内企業あり</u>) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 紫波町新庁舎整備事業 (<u>町内企業あり</u>) ・ (仮称) 紫波火葬場整備事業 (<u>町内企業あり</u>) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 大洲市立肱川中学校施設整備事業 (<u>市内企業あり</u>) ・ 大洲市立長浜中学校施設整備事業 (<u>市内企業あり</u>) ・ 大洲市学校給食センター整備運営事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 別府海浜砂湯改修事業 (実施方針公表中) ・ 別府市亀川地区市営住宅集約建替事業 (<u>市内企業あり</u>) <p>【P-PFI 事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 鉄輪地獄地帯公園整備事業 (P-PFI) (<u>市内企業あり</u>) ・ 別府公園東駐車場便益施設整備運営事業(P-PFI) (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H29_先導的官民連携支援事業「持続的な海岸の維持管理・利活用に向けた民間手法導入検討調査委託業務」
<ul style="list-style-type: none"> ・ 末広パークビレッジ整備運営事業 (中断) ・ (仮称) 泉佐野市火葬場整備運営事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 貝塚市新庁舎整備事業 (募集要項段階) ・ 貝塚市営住宅の有効活用による官民連携事業 (非公表) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H27_重層的住宅セーフティネット構築支援事業 公営住宅に係る PPP/PFI 導入推進事業

No.	自治体名	人口	PFI 推進環境 (優先的検討規程、事業リストの公表、民間提案制度、地域プラットフォームの設置など)	キーパーソン・広域連携等
10	大阪府富田林市	111,898	※情報なし	
11	大阪府箕面市	138,368	・ 国土交通省の地域 PF (H27 年度)	・ 箕面市アウトソーシング計画 (平成 15 年 2 月策定)
12	岡山県笠岡市	48,712	※情報なし	
13	香川県まんのう町	18,660	※情報なし	
14	鹿児島県大崎町	13,170	・ <u>九州 PPP/PFI プラットフォームに参加 (九州フィナンシャルグループ)</u> 「官民連携 (PPP/PFI) セミナー-in 大隅」(平成 29 年度 3 回開催)	
15	鹿児島県鹿屋市	103,665	・ <u>九州 PPP/PFI プラットフォームに参加 (九州フィナンシャルグループ)</u> 「官民連携 (PPP/PFI) セミナー-in 大隅」(平成 29 年度 3 回開催)	・ 鹿屋市共生・協働を進めるまちづくり基本指針 (平成 22 年 1 月策定) ⇒コミュニティ・プラットフォーム (近隣自治組織) を設置
16	熊本県長洲町	16,113	・ 「玉名群長洲官民連携セミナー」を開催 (平成 30 年 9 月) ※熊本市公民連携プラットフォーム (地域 PF) に参加している可能性あり	
17	埼玉県狭山市	151,661	・ <u>狭山市 PFI 活用に関するガイドライン (平成 16 年 1 月策定)</u> ・ 公共施設マネジメント講演会を開催 (平成 30 年 1 月)	

実施事業(地元企業参画状況)	国の支援事業
<ul style="list-style-type: none"> ・ 富田林市下水道管渠長寿命化 PFI 事業 (市内企業あり) ・ 第二期富田林市浄化槽整備推進事業 (市内企業あり) ・ 富田林市浄化槽整備推進事業 (市内企業あり) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ (仮称) 新箕面駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業 (入札段階) ・ (仮称) 箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業 (第 2 期) (特定事業選定段階) ・ (仮称) 箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業 (なし) ・ 箕面市立箕面駅前駐車場・駐車場等再整備運営事業 (なし) ・ (仮称) 水と緑の健康都市小中一貫校整備等事業 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H23_先導的官民連携支援事業「箕面駅前第一駐車場・駐輪場再整備に係る官民連携調査検討事業」
<ul style="list-style-type: none"> ・ 笠岡市学校給食センター整備運営事業 (市内企業あり) ・ 国道 2 号笠岡バイパス道の駅地域振興施設整備事業 (市内企業あり) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業 (図書館運営業務) (なし) ・ まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業 (本体業務) (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 大崎町スポーツ交流施設整備事業 (仮称) (町内企業あり) ・ 大崎町定住促進住宅整備事業・文化通住宅 2 号棟建設 (仮称) (町内企業あり) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 鹿屋女子高等学校施設整備事業 (中断) ・ (仮称) 桜ヶ丘子育て支援住宅整備 PFI 事業 (市内企業あり) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 長洲町宮野地区地域優良賃貸住宅整備事業 (町内企業あり) ・ 長洲町地域活性化住宅整備事業 (中断) ・ 長洲駅南側周辺駐車場整備・運営 PFI 事業 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H26_先導的官民連携支援事業「民間企業社宅を公営住宅として有効活用する官民連携事業調査」
<ul style="list-style-type: none"> ・ 狭山市立堀兼学校給食センター更新事業 (市内企業あり) ・ 狭山市立第一学校給食センター更新事業 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H29_関東ブロック「入間川とことん活用プロジェクト事業」

No.	自治体名	人口	PFI 推進環境 (優先的検討規程、事業リストの公表、民間提案制度、地域プラットフォームの設置など)	キーパーソン・広域連携等
18	佐賀県唐津市	122,528	※情報なし	・プロジェクト推進のため、都市整備部浄化槽 PFI 推進室を設置
19	佐賀県みやき町	25,548	・「まちづくり利活用事業の事業アイデア募集」を実施(制度はなし)	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>事業部 まちづくり課 定住総合対策担当が住宅整備事業を手掛け、複数事業を実施し地域課題の解決を図っている。</u> ・ <u>公営住宅において「みやき町モデル」を発信、他市町村もこれを参考に展開</u> ・ <u>地域企業向けに町主催で勉強会を開催</u>するなど様々な工夫をしている
20	滋賀県野洲市	51,096	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近畿地方ブロックプラットフォーム サウンディングに参加(平成 30 年度) ・ <u>淡海公民連携フォーラム(滋賀大学・滋賀銀行)に参加</u> ・ <u>野洲市ネーミングライツ導入ガイドライン(平成 30 年 12 月)</u> 	
21	静岡県小山町	18,781	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>県が小山町を含む東部地域の PF 設置を検討中</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>平成 31 年 4 月より未来拠点課に「公民連携推進室」を設置</u> <p>【広域連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>御殿場市・小山町広域行政組合 P F I 事業応募促進報奨金交付制度あり</u>
22	静岡県御殿場市	88,856	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>県が御殿場市を含む東部地域の PF 設置を検討中</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>未来プロジェクト課が「まちづくりの官民連携及び民間活力導入についての調査研究に関すること」を担う</u> <p>【広域連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>御殿場市・小山町広域行政組合 P F I 事業応募促進報奨金交付制度あり</u>
23	静岡県沼津市	195,986	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>沼津市提案型公民連携制度実施</u> ・ <u>県が沼津市を含む東部地域の PF 設置を検討中</u> 	

実施事業(地元企業参画状況)	国の支援事業
<ul style="list-style-type: none"> ・ 唐津市第二期浄化槽整備推進事業 (<u>市内企業あり</u>) ・ 唐津市浄化槽市町村整備推進事業 (<u>市内企業あり</u>) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ みやき町戸建て定住促進住宅整備事業【No.2】(仮称) (<u>町内企業あり</u>) ・ メディカルコミュニティみやきプロジェクト (<u>町内企業あり</u>) ・ 中原庁舎西南用地定住促進住宅整備事業(仮称) (<u>町内企業あり</u>) ・ みやき町浄化槽整備推進事業 (<u>町内企業あり</u>) ・ 三根庁舎西南用地定住促進住宅整備事業(仮称) (<u>町内企業あり</u>) ・ 三根庁舎南東用地における定住促進住宅整備事業(仮称) (<u>町内企業あり</u>) ・ ショッピングセンターメイン用地における定住促進住宅整備事業(仮称) (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 野洲市余熱利用施設整備運営事業 (<u>協力企業に市内業者あり</u>) ・ 野洲町立野洲小学校及び野洲幼稚園整備 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H29_近畿ブロック_「野洲駅南口周辺整備における交流/商業施設整備事業」
<ul style="list-style-type: none"> ・ 小山町落合地域優良賃貸住宅整備事業 (<u>町内企業あり</u>) ・ (仮称) 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ再資源化施設(リサイクルセンター) 整備及び運営事業(御殿場市と共同) (なし) ・ (仮称) 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業(御殿場市と共同) (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 御殿場市公設浄化槽整備事業 (なし) ・ 御殿場市学校給食センター(仮称) 整備事業 (なし) ・ (仮称) 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ再資源化施設(リサイクルセンター) 整備及び運営事業(御殿場市と共同) (なし) ・ (仮称) 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業(小山町と共同) (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 香陵公園周辺整備 PFI 事業(入札公告中) ・ (仮称) 沼津市消防本部・北消防署庁舎整備事業 (<u>市内企業あり</u>) ・ 沼津市営住宅自由ヶ丘団地整備事業 (<u>市内企業あり</u>) 	

No.	自治体名	人口	PFI 推進環境 (優先的検討規程、事業リスト の公表、民間提案制度、地域プ ラットフォームの設置など)	キーパーソン・広域連携等
24	島根県津和野町	7,421	※情報なし	
25	千葉県浦安市	169,443	※情報なし	
26	千葉県木更津市	135,318	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>PPP (パブリック・プライ ベート・パートナーシップ: 官民連携手法) 導入指 針策定</u> 	<p>【広域連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>従前の君津地域 4 市 (木更津 市・君津市・富津市・袖ヶ浦 市) に安房地域 2 市 1 町 (鴨川市、南房総市、鋸南 町) を加えた広域事業</u> ・ <u>PFI 法第 6 条に基づく民間 提案制度を活用し PFI 事業 を実施</u>
27	千葉県銚子市	61,684	※情報なし	
28	千葉県習志野市	173,205	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>習志野市 PFI 導入指針 策定</u> ・ <u>習志野市公共施設再生 地域プラットフォーム</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 千葉工業大学、日本大学、東 邦大学と包括的な協定を締結し 公共施設の再生に取り組む
29	千葉県八千代市	198,858	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>八千代市民間活力導入 指針策定</u> 	
30	東京都稲城市	90,585	※情報なし	

実施事業(地元企業参画状況)	国の支援事業
<ul style="list-style-type: none"> ・ 津和野町定住推進住宅整備事業 (市内企業あり) ・ つわの暮らし推進住宅整備事業 (情報なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮称浦安市千鳥学校給食センター第三調理場整備運営事業 (なし) ・ 仮称浦安市千鳥学校給食センター整備運営事業 (なし) ・ 新浦安駅前複合施設整備運営事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ (仮称) 第2期君津地域広域廃棄物処理事業 (実施方針策定中) ・ 木更津市新火葬場整備運営事業 (市内企業あり) ・ 木更津市庁舎整備事業 (中止) ・ 木更津第一小学校改築及び(仮称)木更津市学校給食センター整備事業 (なし) ・ 木更津市「道の駅」整備事業 (PPP) (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 銚子市学校給食センター整備運営事業 (市内企業あり) ・ 銚子市立銚子高等学校施設整備等事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 習志野市学校給食センター建替事業 (なし) ・ 大久保地区公共施設再生事業 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H26_先導的官民連携支援事業「PPP/PFIによる施設の長寿命化と公園の一体的管理事業調査」 ・ 国交省_H26_先導的官民連携支援事業(情報)「下水道施設等へのPFI・PPP導入に向けた情報整備調査」
<ul style="list-style-type: none"> ・ 八千代市立小中学校普通・特別教室等空調設備 PFI 事業 (市内企業あり) ・ (仮称) 八千代市学校給食センター西八千代調理場整備・運営事業 (なし) ・ (仮称) 八千代市立萱田小学校分離新設校及び総合生涯学習施設整備・運営事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 稲城市立病院新駐車場整備運営事業 (なし) ・ (仮称) 新文化センター整備運営事業 (市内企業あり) ・ (仮称) 稲城市立中央図書館等整備運営事業 (なし) 	

No.	自治体名	人口	PFI 推進環境 (優先的検討規程、事業リストの公表、民間提案制度、地域プラットフォームの設置など)	キーパーソン・広域連携等
31	東京都中央区	162,502	※情報なし	
32	徳島県三好市	26,230	※情報なし	
33	兵庫県川西市	158,003	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>川西市 PFI 導入基本指針策定</u> ・ <u>川西市市民協働事業提案制度あり</u> ・ 事前エントリー制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>公共施設マネジメント課が公共施設等総合管理計画の推進/PFI 事業の総合調整などを担う</u> 池田泉州銀行と地域連携協定
34	兵庫県養父市	23,723	※情報なし	
35	福井県鯖江市	69,469	※情報なし	
36	福岡県大刀洗町	15,646	※情報なし	

実施事業(地元企業参画状況)	国の支援事業
<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI 手法による中央区立人形町保育園等複合施設整備等事業 (区内企業あり) ・ 認知症高齢者グループホーム等の整備・運営事業 (区内企業あり) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 三好市浄化槽市町村整備推進事業 (市内企業あり) ・ 三好市浄化槽市町村整備推進事業 (山城町管理型浄化槽整備事業) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 川西市花屋敷団地等建替 PFI 事業 (なし) ・ 川西市立小中学校及び幼稚園等空調設備 PFI 事業 (なし) ・ 川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業 (なし) ・ 川西市市民体育館等整備に伴う PFI 事業 (なし) ・ 川西市立小学校施設耐震化・大規模改造 PFI 事業 (市内企業あり) ・ 川西市中央北地区 PFI 事業 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H25_先導的官民連携支援事業「低炭素型複合施設建設における PPP 導入可能性調査」 ・ 内閣府_H30_民間資金等活用事業調査費補助事業
<ul style="list-style-type: none"> ・ (仮称)「道の駅ようか」整備事業 (なし) ・ とがやま温泉施設整備事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 鯖江市地域交流センター整備等 PFI 事業 (なし) ・ 鯖江市ケアハウス整備等 PFI 事業 (なし) ・ 鯖江駅周辺駐車場整備事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 富多地区定住促進住宅整備事業 (仮称) (入札公告中) ・ (仮称) 上高橋地区定住促進住宅整備事業 (なし) ・ 大刀洗町定住促進住宅整備事業 (仮称) (なし) 	

No.	自治体名	人口	PFI 推進環境 (優先的検討規程、事業リストの公表、民間提案制度、地域プラットフォームの設置など)	キーパーソン・広域連携等
37	北海道釧路市	170,364	※情報なし	
38	北海道稚内市	34,249	<u>稚内市 P F I 基本方針策定</u>	
39	三重県桑名市	142,457	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>コラボ・ラボ桑名（公民連携ワンストップ対話窓口）開設</u> ・<u>公民連携公共サービス提案制度</u> ・<u>みえ公民連携共創プラットフォーム（百五銀行）に参加</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>公共施設マネジメント課が公共施設等総合管理計画の推進／PFI 事業の総合調整などを担う</u> 池田泉州銀行と地域連携協定
40	山形県東根市	47,812	※情報なし	
41	山形県米沢市	80,927	※情報なし	

実施事業(地元企業参画状況)	国の支援事業
<ul style="list-style-type: none"> ・ 釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業 (第二期) その 1 事業 <u>(市内企業あり)</u> ・ 釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業 (第二期) その 2 事業 <u>(市内企業あり)</u> ・ 釧路市立学校施設耐震化 PFI 事業 <u>(市内企業あり)</u> 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 稚内市一般廃棄物最終処分場整備・運営事業 <u>(市内企業あり)</u> ・ 稚内市 (仮称) 生ごみ中間処理施設整備・運営事業 <u>(市内企業あり)</u> ・ 稚内市廃棄物最終処分場整備運営事業 <u>(市内企業あり)</u> 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ (仮称) 桑名市健康増進施設整備・運営事業 (なし) ・ 桑名市図書館等複合公共施設整備事業 (なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省_H30_中部・近畿ブロック「多度地区施設一体型小中一貫校多機能複合化事業」
<ul style="list-style-type: none"> ・ 東根市公益文化施設整備事業 (なし) ・ (仮称) 東根市立神町小学校分離校整備等事業 (なし) ・ (仮称) 東根市学校給食共同調理場整備等事業 <u>(市内企業あり)</u> ・ (仮称) 東根市消防庁舎整備事業 (なし) 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 米沢市公営住宅塩井町団地建替等事業 (3号棟) <u>(市内企業あり)</u> ・ 米沢市公営住宅塩井町団地建替等事業 (2号棟) ・ 米沢市公営住宅塩井町団地建替等事業 (1号棟) <u>(市内企業あり)</u> 	

(2) 抽出事例の概要

以下に、1.(2)3)にて抽出した、ヒアリング先6事例の概要を示す。

	静岡県小山町	石川県野々市市	愛知県高浜市	大阪府箕面市	兵庫県川西市	大分県別府市
人口	18,781人	52,610人	48,579人	138,368人	158,003人	117,932人
事業実績	1事業実施(他に一部事務組合で2事業実施)	3事業実施	2事業実施	4事業実施 (うち1事業は府と共同実施)	6事業実施	【PFI】1事業実施 【P-PFI】2事業実施
事業名 ※下線は地域企業参加 ※破線は国支援事業 ※時期の表示は実施方針公表年度	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>小山町落合地域優良賃貸住宅整備事業/H30</u> 【参考】 ・御殿場市・小山町広域行政組合ごみ再資源化施設(リサイクルセンター)整備及び運営事業/H25 ・(仮称)御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却(仮称)施設整備及び運営事業/H20 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>野々市中央地区整備事業/H26</u> ・野々市市小学校給食センター施設整備・運営事業/H23 ・<u>野々市小学校施設整備事業/H19</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>高浜小学校等整備事業/H28</u> ・<u>新型ケアハウス整備等事業/H14</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業(第2期)/H29 ・(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業/H29 ・<u>箕面市立箕面駅前駐車場・駐車場等再整備運営事業/H24</u> ・(仮称)水と緑の健康都市小中一貫校整備等事業/H17(府と共同実施) 	<ul style="list-style-type: none"> ・川西市花屋敷団地等建替PFI事業/H29 ・川西市立小中学校及び幼稚園等空調設備PFI事業/H28 ・<u>川西市低炭素型複合施設整備に伴うPFI事業/H26</u> ・川西市市民体育館等整備に伴うPFI事業/H26 ・<u>川西市立小学校施設耐震化・大規模改造PFI事業/H25</u> ・川西市中央北地区PFI事業/H24 	<ul style="list-style-type: none"> 【PFI事業】 ・<u>別府市亀川地区市営住宅集約建替事業/H29</u> 【P-PFI事業】 ・<u>鉄輪地獄地帯公園整備事業(P-PFI)/H31</u> ・別府公園東駐車場便益施設整備運営事業(P-PFI)/H30

	静岡県小山町	石川県野々市市	愛知県高浜市	大阪府箕面市	兵庫県川西市	大分県別府市
推進環境	<ul style="list-style-type: none"> ・公民連携推進室 ・静岡県地域PF（今年度設置予定） 	<ul style="list-style-type: none"> ・いしかわ PPP/PFI 地域PF 	<ul style="list-style-type: none"> ・あいち PPP/PFI 地域PF（令和元年時点連携なし） 	<ul style="list-style-type: none"> ・国土交通省の自治体PFの設置運営支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI導入指針 ・公民連携専門部署の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・べっぷ公民連携ガイドライン ・PPP/PFI ロングリスト・ショートリスト ・べっぷ公民連携LABO ・共創推進室公民連携課
キーパーソン	<ul style="list-style-type: none"> ・小山町行政アドバイザー 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長及び副市長 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長 	<ul style="list-style-type: none"> ・副市長直轄の特命理事 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長 ・積極的に事業に取り組む職員
国の支援内容	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ・国土交通省の自治体PFの設置運営支援(H27-H28) ・国土交通省先導的官民連携支援事業(H23) 	<ul style="list-style-type: none"> ・国土交通省先導的官民連携支援事業(H25) 	<ul style="list-style-type: none"> ・国土交通省先導的官民連携支援事業(H29)
特色	<ul style="list-style-type: none"> ・公民連携専門部署の設置 ・広域連携 ・県の関わり方 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長のトップダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長のトップダウン ・地域企業の参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長のトップダウン ・国の支援を活用 ・府との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・特命理事のリーダーシップ ・公民連携専門部署の設置 ・PFI導入指針 	<ul style="list-style-type: none"> ・首長のトップダウン ・PPP/PFI推進環境の整備 ・公民連携専門部署の設置

3. 事例調査

3-1. 小山町

(1) 小山町の PPP/PFI の取組

1) PPP/PFI 導入の背景・特徴

【PFI 事業の検討に至ったきっかけ】

社会資本整備総合交付金の重点配分に「PPP/PFI の手法による事業」があり、公民連携の検討が必要となった。幹部職員向け勉強会で、町の行政アドバイザーによる PFI 事業の提案があり、PFI 導入検討に着手した。

小山町（以下「本町」という。）は人口約 1 万 8 千人余の自治体で、平成 30 年に初めての PFI 事業である落合地域優良賃貸住宅整備事業を実施している（後述する御殿場市との広域行政組合では平成 22 年及び平成 25 年に PFI 事業を実施）。

本町は平成 29 年 3 月に「小山町公共施設総合管理計画」を策定。公共建築物に関する基本方針の中で、町民サービス向上のため、PPP/PFI など民間活力の導入や民間資本の活用を図ることが記載されている。

本町は人口減少・高齢化といった地域課題に対応するため、子育て世代を対象とした地域優良賃貸住宅を整備することとなった。施設整備において起債を抑えたい等の財政面の課題に加え、町の行政アドバイザーである伊庭良知氏(NPO 法人 全国地域 PFI 協合理事長)より PFI 事業の提案を受けたことから、PFI 導入の検討に至っている。

外部コンサルタントにアドバイザー業務などを委託することなく、町の行政アドバイザー制度¹等、既存の枠組みを活用しつつ、小さな自治体ならではのスピード感ある意思決定を行い、自前で PFI 事業に取り組んだことが本町の特徴といえる。

2) 取組概要

以下では、本町の PPP/PFI 取組の特徴を踏まえ、体制、推進環境について概観する。

【自治体の PPP/PFI 取組概要】

人口規模		18,781 人（平成 31 年 1 月 1 日時点）	
上位計画 （PPP/PFI 導入）		以下における公共建築物に関する基本方針の中で、民間活力の導入・活用について記載。 ・ 小山町公共施設等総合管理計画（平成 29 年 3 月）	
庁内体制	（平成 30 年度）	担当部署	・ 事業所管課
	（令和元年度）	専門部署	・ 未来創造部 未来拠点課 公民連携推進室（2 名）
		担当部署	・ 事業所管課

¹ 行政アドバイザー制度：行政における様々な分野に関する専門的な知識及び経験を有し、町の施策について助言、指導、相談を行うことができるアドバイザーを登録する制度。

検討会議 (令和元年時点)	<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI 推進委員会：委員長（副町長）以下約 10 名で構成 ・ 審査委員会：学識経験者、地元の地区代表者等で構成
PFI 実施事業※	<ul style="list-style-type: none"> ・ 落合地域優良賃貸住宅整備事業/平成 30 年度

※ 時期の表示は実施方針公表年度

最初の PFI 事業である落合地域優良賃貸住宅整備事業においては、事業所管課が事業発案～事業契約締結～事業実施を手掛けている。

PPP/PFI の検討会議体である PFI 検討委員会は委員長（副町長）、行政アドバイザー、部長・課長クラスの関係部署職員で構成され、全庁的な情報共有や問題解決に取り組んだ。

審査委員会には学識経験者に加え、地元の地区代表者が参加し地域の意見を事業に反映する形としている。

平成 31 年 4 月に PPP/PFI 等の専門部署である公民連携推進室（公民連携等に関する相談、情報収集、勉強会実施等を担当）を設置。今後は専門部署である同室が案件等の取り纏め・バックアップを行い、担当部署である事業所管課が事業発案、基本構想・基本計画の策定～事業実施等に取り組むという体制が想定される。

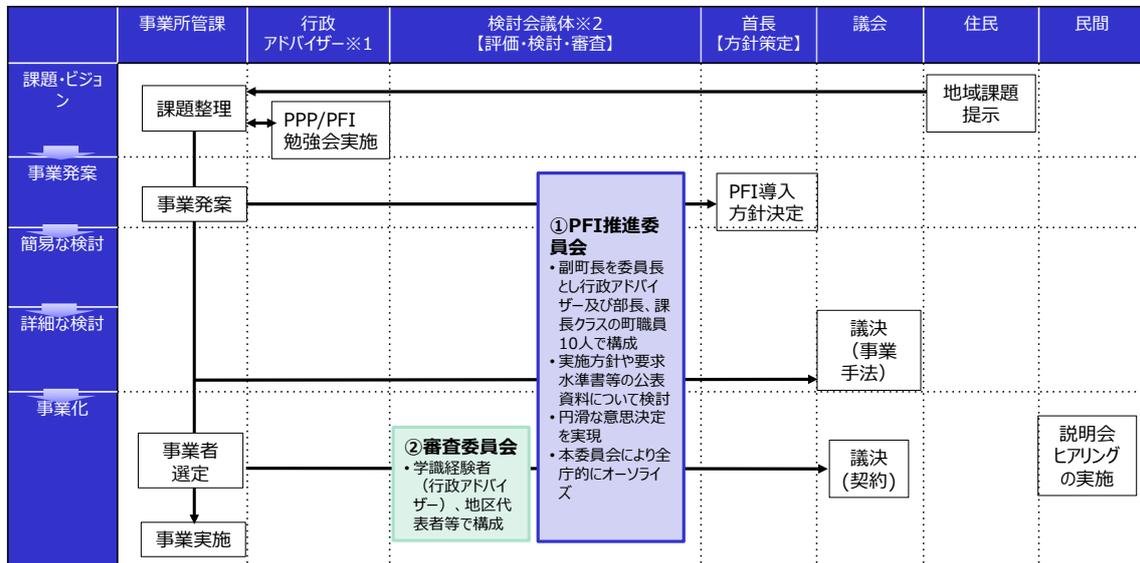
【推進環境】

本町は優先的検討規程やガイドラインといった、公民連携に特化した推進メニューを現時点（令和元年度）で有していない。しかし、PFI による類似施設整備を実施した近隣の先進自治体（山北町、松田町）への視察や、公表資料の参照等により実務面での効果的なノウハウ補完がなされた。

公民連携に係る方針	<ul style="list-style-type: none"> － ※公共施設等総合管理計画に民間活用の取組について記載
優先的検討規程	<ul style="list-style-type: none"> －
PFI ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> － ※事業実施時は近隣の先進自治体にヒアリングを実施して手続き等を確認
民間提案制度	<ul style="list-style-type: none"> －
事業リスト	<ul style="list-style-type: none"> － ※小山町町営住宅等長寿命化計画をもとに検討
地域プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> － ※令和元年度静岡県官民連携プラットフォーム（東部地区）に参加

3) PPP/PFI 検討プロセス

本町の PFI 推進体制、検討プロセス（落合地域優良賃貸住宅整備事業）は以下のとおり。
 落合地域優良賃貸住宅整備事業の段階では PPP/PFI 専門部署は未設置であった。



(2) PFI 導入事例

1) 事業概要

「落合地域優良賃貸住宅整備事業」(以下「本事業」という。)は、人口減少・高齢化、若者世代の定住促進といった地域課題・ニーズに対応するため、子育て世代を対象とした地域優良賃貸住宅を PFI 手法で整備したものである。

事業の概要は以下のとおり。

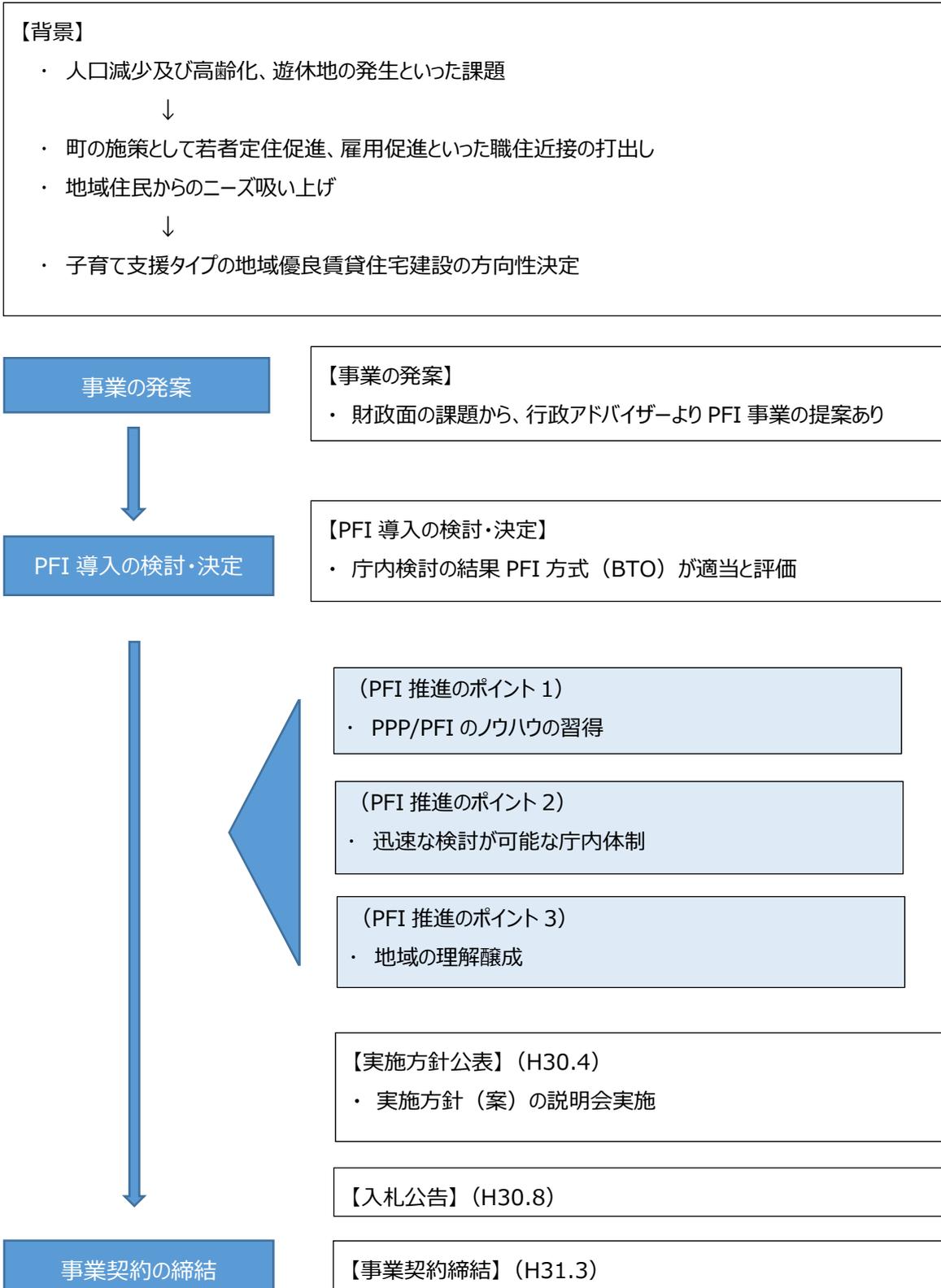
事業名	落合地域優良賃貸住宅整備事業
発注者	小山町 未来創造部 おやまで暮らそう課 (7名)
事業内容	PFI 手法を活用し、民間のノウハウによる質の高いサービスや町財政の平準化を図りつつ、子育て世代を主軸とした中堅所得者向け地域優良賃貸住宅を利便性の高い落合地域に供給するもの。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本施設の整備 ・ 本施設の維持管理
事業者選定方式	公募プロポーザル方式
事業手法	PFI (BTO)、サービス購入型
事業期間	平成 31 年 3 月 19 日～令和 32 年 7 月 31 日 建設：令和元年 7 月～令和 2 年 7 月 維持管理運営：令和 2 年 8 月 1 日～令和 32 年 7 月
事業者の収入	<p>サービス購入費 ⇒交付金・家賃を財源として町が支払いを行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービス対価 A：施設整備費 (割賦払い) ・サービス対価 B：維持管理運営費 <p>(SPC との契約に基づき、家賃を財源として町が支払う。契約内容は事業期間中に双方で協議し、見直す場合がある。)</p>
補助金・交付金	社会資本整備総合交付金
応札者	1 社
選定事業者 ※下線は地域企業	合人社計画研究所グループ (SPC：富士山麓きんたろう住宅株式会社)

	<p>代表企業：株式会社合人社計画研究所（維持管理・運営）</p> <p>構成企業：株式会社アイ・エフ建築設計研究所（設計、工事監理）、<u>臼幸産業株式会社</u>（建設）、株式会社丸山工務所（建設）</p>
落札金額	<p>金 1,048,283,223 円（消費税及び地方消費税を含む）</p> <p>予定価格および VFM は公表していない。</p>
対象施設・規模等	<p>施設規模：地上 4 階および 5 階建ての計 2 棟</p> <p>構造：鉄筋コンクリート造り</p> <p>敷地面積：3,389.29 m²</p> <p>建築面積：848.00 m²</p> <p>用途地域：市街化区域 第 2 種住居地域（建ぺい率 60%、容積率 200%）</p> <p>戸数：40 戸、コミュニティ施設 1 部屋</p> <p style="text-align: center;">＜施設外観イメージ＞</p> 
その他・特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間企業所有の社宅跡地を、小山町が 50 年間の定期借地契約にて借り上げ。 ・ 建設費については、社会資本整備総合交付金（50%）を充て、残りの建設費および維持管理・運営費については、施設の引渡し後、SPC に対し、家賃から 30 年間の割賦払い（半年ごと年 2 回の支払い）で対応する。

出所：掲載内容は「落合地域優良賃貸住宅整備事業」公表資料及び小山町へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

2) PFI 導入の経緯

本事業の PFI 導入の経緯は、以下に示すとおりである。



①事業の背景・町の課題と本事業の目的

著しい人口減少と高齢化の進行という課題に対応するため、町は工業団地造成や企業誘致による雇用促進を実施すると同時に、定住人口増加（職住近接の打出し）を目指し、宅地造成や町営住宅の整備に取り組んできた。また、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」においても居住環境の整備により定住・移住を促進させることを、目標のひとつとして掲げている。

当初は通常の町営住宅及び地域優良賃貸住宅の整備計画を進めていたが、地域住民から地元コミュニティの活動に若い人が少ないという課題提示がなされたことをきっかけに、若者世代に着目した計 40 戸の地域優良賃貸住宅が建設されることとなった。

なお、対象地は町有地ではなく民有地を活用している。本町はもともと工場等が多く集積していたが、時代の流れとともに遊休地が多数発生。その中の 1 つで本庁舎の隣地である遊休地を、地域優良賃貸住宅の敷地として活用するべく、本町が民間事業者から 50 年間の定期借地として借上を行い、住宅整備に着手した。

②PFI 導入に至った経緯

PFI 検討に至った主な理由は財政面の課題である。前述の工業団地造成や宅地造成事業等に積極的に取り組んでいたことから借入が膨らんでおり、議会から起債を控えるよう指摘があった。

このような中、町の行政アドバイザーである伊庭良知氏から「0 系 PFI²」の提案があり、庁内で幹部職員による勉強会を実施し、PFI 導入の方向性を決定した。なお、最適な事業手法の選定にあたっては、金融機関によるモニタリングの重要性、割賦払い等による財政負担平準化が可能との観点から、PFI（BTO 方式）が採択された。

③事業契約締結までの流れ

行政アドバイザー指導のもと所管課（おやまで暮らそう課）の職員 3～4 名が公表資料作成や VFM の算定等の業務に直接取り組んでおり、外部コンサルタントへの委託は行っていない。導入可能性調査は実施せず、民間事業者の事業性や参画可能性は未確認のまま、PFI において同種事業の実績が多いことを根拠として実施方針（案）の公表を行っている。実施方針や募集要項については、まず（案）を公表し、質疑回答後に正版としている。また地域優良賃貸住宅の整備に加え、独立採算型の付帯事業について、民間から任意で提案を求める事業スキームとなっている。

具体的な事業契約締結までの流れは以下のとおり。

² 施設整備に加え維持管理運営及び大規模改修の費用も補助金と家賃で回収し、最終的に町の負担 0 を目指すスキーム。

事業契約締結までのスケジュール

年月日	内容
平成 30 年 4 月	幹部職員向け説明会
平成 30 年 4 月	第 1 回 PFI 推進委員会、実施方針（案）の公表
平成 30 年 5 月 10 日	実施方針（案）に関する説明会（9 社参加）
平成 30 年 5 月 29 日～ 6 月 12 日	事業者ヒアリング（8 社）
平成 30 年 6 月 26 日	特定事業の選定
平成 30 年 7 月 12 日	修正版 実施方針（案）の公表
平成 30 年 8 月 24 日	募集要項（案）等の公表
平成 30 年 8 月 30 日	募集要項（案）に関する説明会（6 社参加）
平成 30 年 9 月 25 日	募集要項（案）の一部修正
平成 31 年 1 月 23 日	優先交渉権者の決定
平成 31 年 2 月 15 日	町と優先交渉権者との基本協定締結
平成 31 年 3 月 6 日	SPC の設立
平成 31 年 3 月 19 日	事業契約締結

平成 30 年 4 月に庁内横断的な組織である PFI 推進委員会を立ち上げ、PFI 手法やスキーム、実施方針等の公表資料について検討を行った（PFI 推進委員会での協議事項については「3）PFI 推進のポイント ②迅速な検討が可能な庁内体制」参照）。

同年 4 月に PFI 推進委員会にて協議した実施方針（案）を公表したのち、実施方針（案）に関する説明会を実施（同年 5 月）し、大手企業と地元企業合わせて 9 社が参加した。

その後、民間事業者（8 社）に対し、参画意向やノウハウ発揮の余地についてヒアリングを実施することにより、事業性を確認（同年 6 月）。先進自治体の視察や類似事例の公表資料の確認、行政アドバイザーの助言を参考にしながら方向性を固め、特定事業の選定に至っている。

同年 8 月に募集要項（案）を公表し、説明会には民間事業者 6 社が参加した。同時期に地域住民に対する説明会も実施し、PFI 事業についての理解促進に努めた。

平成 31 年 1 月に提案書の受付を行い、学識経験者や地区代表者で構成された審査委員会にて優先交渉権者を決定。同年 3 月には SPC が設立され事業契約締結に至った。

本事業は小規模自治体である強みを生かしてスピード感ある意思決定を行い、実施方針公表から約 1 年という短期間で事業契約締結を実現している。このように短期間で PFI を実施できたポイントは、①PPP/PFI のノウハウの習得、②迅速な検討が可能な庁内体制、③地域の理解醸成といった点である。

3) PFI 推進のポイント

PFI 推進のポイントは、以下の 3 点である。

① PPP/PFI のノウハウの習得

本町は自前で公表資料の作成や事業者選定等の業務を実施しているが、行政アドバイザーの活用や先進自治体・県等との連携を行うことで必要なノウハウを習得することができ、事業契約締結に至っている。

所管課の担当職員が公表資料の作成や検討、VFM の算定（国が示す簡易計算シートの活用）等を実施しており、大幅なスキルアップに繋がっている。所管課職員はすべて兼務であり、相当の負荷がかかる業務であったが、単体施設のシンプルな事業であり、PPP/PFI の初めの一步として、住宅は適当な事業であるといえる。

a) 行政アドバイザーの活用

本事業においては町の行政アドバイザーである伊庭良知氏（NPO 法人 全国地域 PFI 協会理事長）が大きな役割を果たしている。PFI 事業の提案から決定、実施方針・募集要項・要求水準書等といった公表資料の作成、VFM の計算、事業者選定に至るまであらゆる段階で助言を行い、本事業を推進した。

b) 先進自治体等との連携

類似施設における先進自治体（山北町、松田町³）や PPP/PFI のマネジメントを手掛ける企業（日本 PFI インベストメント）への視察を行い、その後も電話での質疑等のやりとりを重ねてアドバイスをもらった。また自治体ならではの横のつながりを生かして、類似施設における資料を入手し、加えて公表資料をインターネットで参照する等の情報収集を行い、本事業に適する形での公表資料の作成に取り組んでいった。

c) 県との連携

PFI を活用した地域優良賃貸住宅整備事業は静岡県内において初の試みであり、規定が存在しなかった。県の公営住宅課や住まいづくり課と連携しながら、補助金の申請や住宅計画の作成に取り組んでいる。

② 迅速な検討が可能な庁内体制

本事業は実施方針公表から 1 年で事業契約締結がなされており、迅速な検討が可能な庁内の体制を構築したことが、担当職員の負担軽減に寄与したものと考えられる。PFI について庁内横断的に検討する専門委員会である PFI 推進委員会を設置。所管課だけでなく総務課等の部長・課長級の職員も参加しており、予算、要求水準書の技術的な内容、契

³ 山北町は山北町北側定住促進住宅整備事業（平成 23 年実施方針公表）、松田町は松田町住宅整備事業（平成 28 年実施方針公表）を実施。

約関係等について幅広い情報共有が行われ、公表資料を副町長に直接諮って進めていくことで迅速な対応が可能となった。事業契約締結後も、設計協議における課題等を協議するため定期的に開催されている。

PFI 推進委員会の構成及び主な協議事項

構成メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 委員長（副町長） ・ 行政アドバイザー ・ 部長、課長クラスの町職員 10 名程度
協議事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI 手法による事業の進め方 ・ 実施方針（案）、スケジュール ・ 募集要項（案）、要求水準書（案） ・ 募集参加表明及び資格審査 ・ 予定価格 ・ 提案概要及び基本設計 ・ 設計協議における課題事項

③地域の理解醸成

議会、地域企業、地域住民に対して適時での説明や対応策を実施することで、本事業への理解を醸成し、スムーズな事業推進に繋げることができている。

a)住民

地元の意見を反映するため、落合区長が審査委員会の委員として参加している。

また、地元説明会を定期的実施し（契約締結後は SPC も参加）、地域住民に理解を得るとともに双方向での意見交換を行い、その結果を設計変更等に反映している。

b)議会

募集要項公表前（平成 30 年 7 月）の議会全員協議会において本事業の説明を行った。その後、債務負担行為の設定、事業契約時に議決をとっている。

c)地域企業

本事業には建設で地域企業が参画している。

実施方針（案）等の各説明会開催については建設業協会を通じて地域企業へ周知を行った。また、公募要項において、幅広い企業が応募できるよう、建築実績等を緩和するなど参加要件の間口を広げた。優先交渉権者決定基準の加点要項として、「地域社会への貢献（6/75 点）」の項目を設けており、地域企業が参画できるよう工夫を行った。

4) PFI 導入の効果

PFI を導入することで財政負担の軽減が可能となった。

①財政負担の平準化

PFI 事業としたことで、施設整備・維持管理費を分割で支払うことができ、財政平準化が可能となった。

5) PFI を推進する上での課題と対応策

本事業への PFI を推進する上で明らかとなった課題と対応は以下のとおりである。

① PPP/PFI のノウハウ蓄積

PPP/PFI ノウハウを蓄積していくための方法が確立できていない点が課題である。本事業に関わった職員が専門部署である公民連携推進室に異動し、庁内全体の公民連携のバックアップ支援を行うことで横展開できるよう工夫している。

② PPP/PFI に関する庁内の理解醸成

PPP/PFI の理解が十分でないことから、事業発案時に従来型事業のスタンスでの検討にとらわれる職員が多い。専門部署である公民連携推進室の設置、PPP/PFI に関する研修実施、所管課の担当職員に対する個別の説明等により、職員の公民連携に対する機運醸成、知識レベル向上に取り組んでいる。

③ 効果的な民間提案を引き出すこと

本事業では、民間の自由な発想によるアイデア（民間収益施設の複合化等）を期待したが、説明会等では柔軟な意見が出るものの、実際の提案に結びつかず、最終的に幅広い提案は得られなかった。

町側が期待する提案を得られるような環境整備のため、民間事業者のアイデア・知見の適切な情報管理、提案者に対するインセンティブ付与（随意契約等）、外部コンサルタントの活用などについての検討が必要と考えられる。

課題		対応策
① PPP/PFI のノウハウ蓄積	PPP/PFI ノウハウを蓄積していくための方法が確立できていない	◇ PFI 実務担当者が公民連携推進室に異動し、庁内での横展開へ活用
② PPP/PFI に関する庁内の理解醸成	行政主導の意識のままの職員が多い	◇ 専門部署である公民連携推進室を新設 ◇ 研修等の開催により職員の知識レベル向上を図っている
③ 効果的な民間提案を引き出すこと	応募が少なく期待していたような提案が得られなかった	◆ 民間事業者のアイデア等の適切な情報管理 ◆ 提案者に対するインセンティブ付与 ◆ 外部コンサルタントの活用

◇ これまでに実施した対応策

◆ 今後想定される対応策

参考 御殿場市・小山町広域行政組合

(1) 御殿場市・小山町広域行政組合の PPP/PFI の取組

1) PPP/PFI 導入の背景・特徴

【PFI 事業の検討に至ったきっかけ】

前施設における維持管理上の課題等から新施設整備の必要性が生じた際に、組合トップのリーダーシップのもと PFI 事業を検討。

御殿場市・小山町広域行政組合（以下「本組合」という。）は、昭和 41 年に設立され、御殿場市と小山町のごみ処理、火葬、消防、し尿処理場等の事業を手掛けており、ごみ焼却施設と再資源化施設にそれぞれ PFI 手法を導入し整備・運営している。

以前使用していたごみ処理施設に維持管理上の問題が発生し、新たな焼却施設の整備を検討する際に当時のトップの方針（民間でできるものは民間に）により、最終的に PFI 事業として整備することとなった。再資源化施設を整備する際には、従来手法により整備する場合は御殿場市、小山町から相応の人材を派遣してもらう必要性が生じ、現実的な対応が難しかったこと等から PFI 手法の導入検討に至った。

2) 取組概要

以下では、本市の PPP/PFI 取組の特徴を踏まえ、体制、推進環境について概観する。

【自治体の PPP/PFI 取組概要】

人口規模	御殿場市：88,856 人、小山町：18,781 人 (平成 31 年 1 月 1 日時点)	
庁内体制	担当部署	・ 施設課の約 5 名
検討会議	RDF ^{※1} 研究会	・ 御殿場市、小山町、広域行政組合の職員で構成 ^{※2}
	ごみ処理施設 調査検討委員会	・ 御殿場市、小山町、広域行政組合の職員で構成 ^{※2}
	ごみ処理施設 建設検討委員会	・ 御殿場市、小山町、広域行政組合の職員で構成 ・ 委員長は御殿場市副市長
	PFI 事業者選定 審査会	・ 学識経験者、御殿場市副市長、小山町副町長等で構成 ・ 委員長は日本 PFI・PPP 協会理事長
PFI 実施事業 ^{※3}		・ 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営 事業/平成 22 年度 ・ 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ再資源化施設（リサイクルセンター）整備及び運営事業/平成 25 年度

※1 廃棄物を固形燃料化すること

※2 「御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業」の検討会議

※3 時期の表示は実施方針公表年度

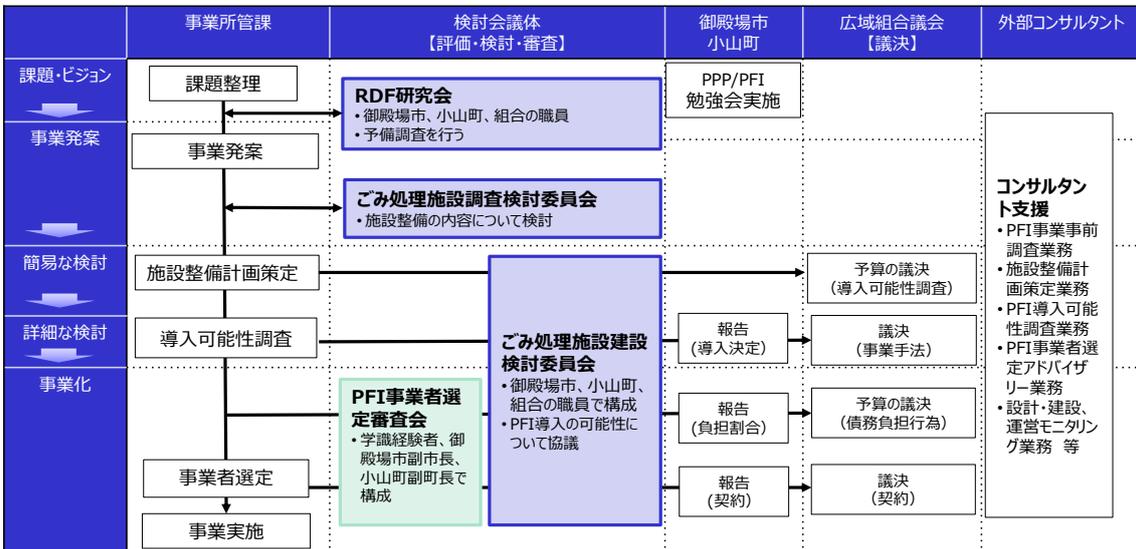
【推進環境】

本組合は優先的検討規程やガイドラインといった、公民連携に特化した推進メニューを現時点（令和元年度）で有していない。しかしPFI事業実施時は、御殿場市のガイドラインや外部コンサルタントを活用することにより、実務面でのノウハウ補完がなされた。

公民連携に係る方針	－
優先的検討規程	－
PFIガイドライン	－ ※事業実施時は御殿場市のガイドラインに基づき、事業化を検討した。
民間提案制度	－
事業リスト	－
地域プラットフォーム	－

3) PPP/PFI 検討プロセス

広域行政組合のPFI推進体制、検討プロセス（御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業）は以下のとおり。



(2) PFI 導入事例

1) 事業概要

「(仮称) 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業」(以下「本事業」という。)は、御殿場市・小山町のごみ焼却施設の整備、運営、維持管理及び焼却灰の資源化及び適正処理を PFI (BTO 方式) 事業として行うものである。

事業の概要は以下のとおり。

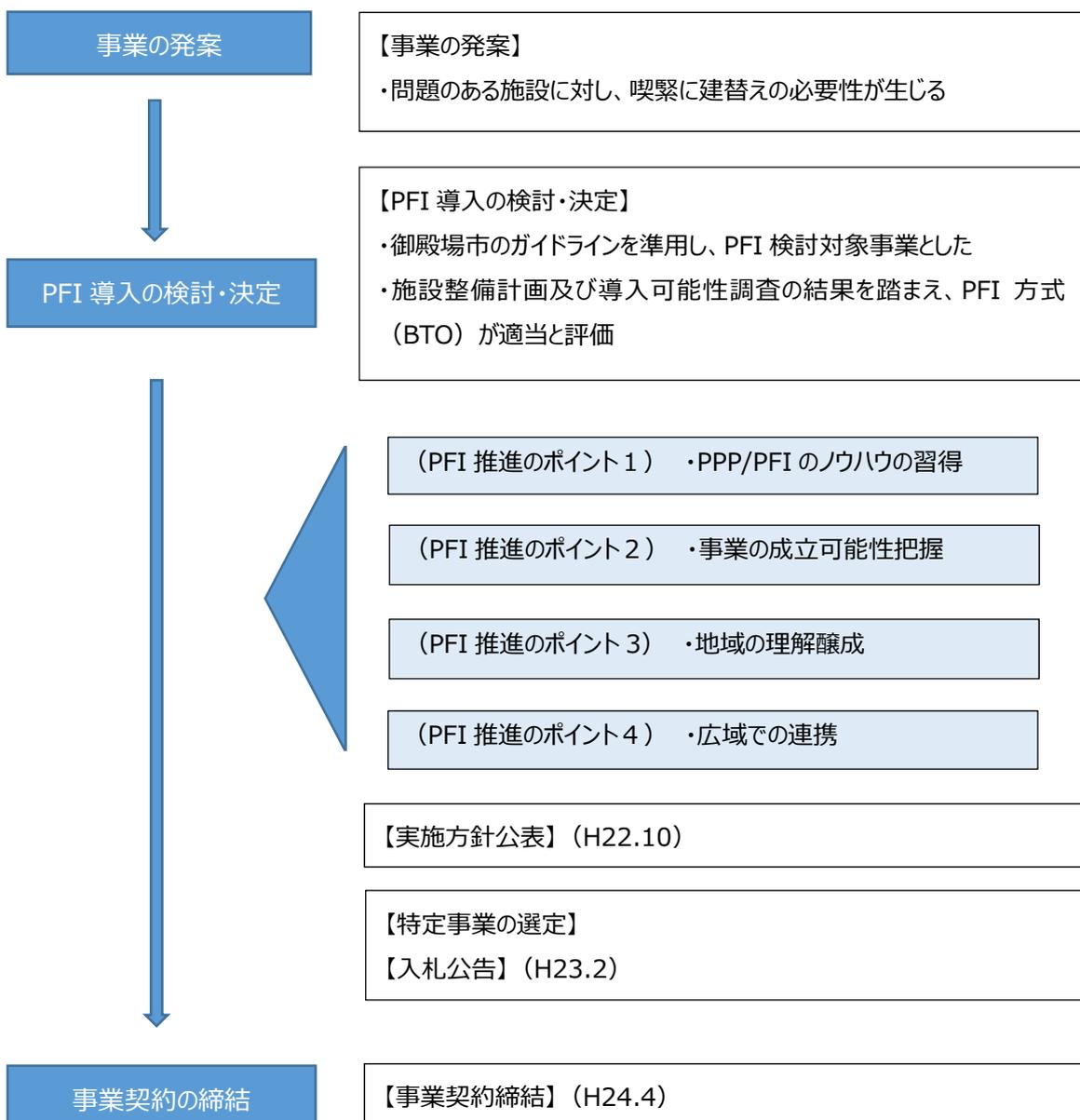
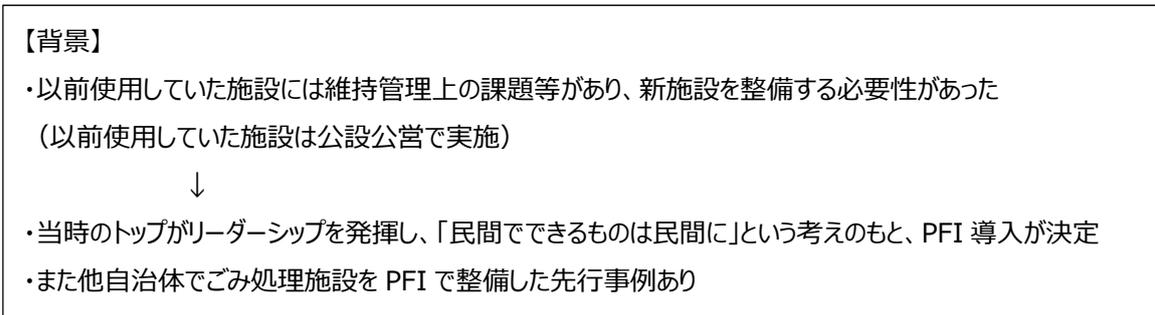
事業名	(仮称) 御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業
発注者	御殿場市・小山町広域行政組合
事業内容	循環型社会の形成に向けて、既存のごみ処理施設に替わる新たなごみ焼却施設の整備を行うもの
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本施設の整備 ・ 本施設の運営・維持管理 ・ 焼却灰の資源化または適正処理
事業者選定方式	総合評価一般競争入札
事業手法	PFI (BTO)
事業期間	設計・建設期間：平成 24 年 3 月～平成 27 年 3 月 (3 年間) 運営・維持管理期間：平成 27 年 4 月～令和 17 年 3 月 (20 年間)
事業者の収入	サービス購入型
補助金・交付金	循環型社会形成推進交付金
応札者	2 社
選定事業者	けやきグループ (SPC：御殿場小山環境テクノロジー株式会社) 代表企業：日立造船株式会社 構成企業：Hitz 環境サービス株式会社
落札金額	16,041,314,584 円 (施設整備費+運営・維持管理委託料+焼却灰の資源化委託料) 導入可能性調査時 VFM：3.70% 事業者選定時 VFM：35.72%
対象施設、規模等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 名称 富士山エコパーク焼却センター ■ 所在地 御殿場市板妻 862-15 ■ 建築面積 4,566.98 m² (管理棟 293.06 m²含む) ■ 延床面積 10,569.84 m² (管理棟 751.21 m²含む) ■ 最高高さ 58.0m ■ 軒の高さ 27.242m ■ 階数 地下 1 階、地上 6 階 (管理棟地上 4 階) ■ 主要構造 鉄骨、鉄筋コンクリート、鉄骨鉄筋コンクリート造

	<p style="text-align: center;">＜施設外観＞</p> 
<p>その他・ 特記事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 審査項目に「地元企業活用への提案（5点/70点）」を入れた ⇒地元への発注総額 36 億を実現 ・ PFI 事業者への応募について、良質な提案がなされることを促進するため、次点者に対し報奨金 300 万円を交付した（横浜市の取組を参考） ・ 再資源化センターPFI（平成 25 年度実施方針公表）事業はほぼ同一のメンバーで行い、本事業とあわせて一貫した取組となっている

出所：掲載内容は「御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業」公表資料及び御殿場市・小山町広域行政組合へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

2) PFI 導入の経緯

本事業の PFI 導入の経緯は、以下に示すとおりである。



①事業の背景・市の課題と本事業の目的

本組合が管理・運営していた以前のごみ処理施設「御殿場・小山 RDF センター（平成 11 年 3 月竣工）」は、可燃ごみを燃料として有効活用するための固形化燃料施設で、悪臭の発生や維持管理費の多額化といった問題があった。そのため、本組合は平成 16 年頃から、循環型社会の形成に向けて、既存施設に替わる新たな焼却施設に関する検討を始めた。

庁内の研究会や外部有識者を入れた委員会などにより、ごみ処理施設をどのように整備すべきか協議を行った結果、当時の本組合トップの方針（民間にできるものは民間に）もあり、PFI 事業としてごみ焼却施設を整備することとなった。

②PFI 導入に至った経緯

上述のとおり、本組合のトップのリーダーシップのもと、担当課の課長が意欲的に PFI を推進した。他自治体においてごみ処理施設の PFI 先行事例が複数存在したことも検討を前向きに進める理由となった。

導入検討の手続きは御殿場市の PFI ガイドラインに基づき実施した。本事業は 10 億以上の事業を対象とするなどの条件に該当することから、RDF 研究会を設置し PFI が妥当かどうか導入検討（予備調査）を行った。

③事業契約締結までの流れ

RDF 研究会での検討結果を受け、平成 19 年度から 20 年度にかけて、外部コンサルタントに施設整備計画策定と PFI 導入可能性調査を委託（それぞれの発注時期は異なる）している。PFI 導入可能性調査では、PFI 事業とした場合の VFM やリスク分担を検討し、適正があることを把握した。また、ごみ焼却施設の建設予定地は民間からの借地であるため BTO 方式が望ましいとの判断がなされた。

平成 20 年 10 月に実施方針が公表されたが、処理方針の見直しのため一度取り下げられた。その後費用対効果分析等を経て、平成 22 年 10 月に修正後の実施方針公表、平成 23 年 2 月に特定事業の選定、入札公告、平成 24 年 4 月に事業契約の締結がなされている。

なお、本事業の特徴的な取組として、PFI 事業への応募について良質な提案がされることを促進するため、インセンティブとして次点者に報奨金（300 万円）を交付している。

3) PFI 推進のポイント

PFI 推進のポイントは、以下の 3 点である。

①PPP/PFI のノウハウの習得

PFI 事業の検討を始めた当時、ノウハウを持つ職員がいなかったため、ふるさと財団のアドバイザー派遣事業を利用し組合内で PFI についてのセミナーを実施した。また、ふるさと財団主催の自治体 PFI ミニフォーラム等を利用し基礎知識を多くの職員に習得してもらうことを試みた。実務面のノウハウは御殿場市のガイドラインを活用している。

PFI 事業事前調査、施設整備計画、導入可能性調査及び事業者選定アドバイザー等、事業の各段階において、専門知識を有する外部コンサルタントを活用し、ノウハウを補完した。

②事業の成立可能性把握

事業の成立可能性については、整備計画策定と導入可能性調査にて検討している。

御殿場市、小山町、本組合の職員で構成された RDF 研究会の中で予備調査を行い、PFI 事業としての方向性を検討した。また予備調査とは別に、施設整備の内容を検討するため、ごみ処理調査施設検討委員会を設置。その後、ごみ処理施設調査検討委員会は、ごみ処理施設建設検討委員会に移行し、外部コンサルタントの支援を得て、導入可能性調査の内容について協議し、事業の成立可能性を把握した。

導入可能性調査では DBO 方式、PFI (BTO) 方式、PFI (BOT) 方式を比較検討し、DBO、PFI (BOT)、PFI (BTO) の順に VFM が高かった。しかし、建設予定地が民間からの借地であること、DBO だと広域行政組合と事業者で設計・建設請負契約を締結することになり、完成検査から施設の引渡しまで施設のリスクを本組合が負担することになるなど、主にリスク分担の観点から、PFI (BTO) 方式で事業を実施することとなった。

③広域での連携

複数の自治体で連携して事業を進めることは、一般論としてなかなか難しいが、本組合は昭和 41 年から御殿場市、小山町の将来的な合併を見据えて業務に取り組んできたという経緯があり、広域化に対する自治体のビジョンが明示されていたため、抵抗なく事業を進めることができた。周辺の自治体からも参画の意向があったが、住民からの反対意見や、処理能力が 150t を超えることで静岡県環境影響評価条例の第二種事業の対象となり、整備期間が延びてしまうことが懸念材料となり、まとまらなかった。

実務上の手続きとしては、施設規模や事業費について、都度、両市町に持ち帰って調整し、合意形成を図る形とし、最終的には組合の議会によって、事業費に係る債務負担行為の設定及び事業契約締結について議決をとっている。

調査・設計・建設における費用の分担は、それぞれの市町の人口規模で行っている。維持管理・運営においては、費用の 8%を半々、残りの 92%を人口規模で負担する形とし

ている。

④地域の理解醸成

地域企業、地域住民に対して適時での説明や対応策を実施することで、本事業への理解を醸成し、スムーズな事業推進に繋げることができている。

a)住民

地域住民からは、PFI手法を導入した場合、民間に全て任されるのではないかという懸念の声があったが、説明会を実施して公共がモニタリングに関与することを丁寧に説明し、理解を得た。

b)地域企業

落札者決定基準の審査項目に「地元企業活用の提案（5点/70点）」を設定し、地元企業の活用を促した。実際に地元企業に合計36億円もの発注がなされ、議会からも高い評価を得た。

4) PFI 導入の効果

PFI を導入することで財政負担の軽減等の効果が得られた。

① 財政負担の軽減

PFI 事業としたことで、施設整備及び維持管理・運営において効率化が実現した。当時は高い VFM が出やすい時期であったこともあり、35.72%という高い VFM が達成された。

② 環境学習施設の併設

焼却センターの管理棟に体験ゾーンやホール等の施設や展望回廊が併設され、児童・生徒等を対象とした環境学習が可能な場が整備された。

<啓発コーナー>



5) PFI を推進する上での課題と対応策

①PPP/PFI のノウハウ蓄積

PPP/PFI 事業を推進していくにあたり、実務ノウハウの蓄積が一般的な課題として散見されるが、本組合では本事業（ごみ焼却施設整備及び運営事業）と再資源化施設の整備運営に係る PFI 事業を、ほとんど同じメンバーで担当することにより、PPP/PFI の知識・ノウハウを有する人材が育成されている。

課題	対応策
①PPP/PFI のノウハウ蓄積	◆ 長期間に渡る PPP/PFI 業務の担当（専門人材の育成）

◆ これまでに実施した対応策

3-2. 野々市市

(1) 野々市市の PPP/PFI の取組

1) PPP/PFI 導入の背景・特徴

【PFI 事業の検討に至ったきっかけ】

首長のリーダーシップのもと民間活用を積極的に検討。当時、学校 PFI 事業の事例も散見されており、整備手法の一つとして PFI 手法が検討された。

野々市市（以下「本市」という。）は人口約 5 万人の自治体であり、これまで継続的に 3 件の PFI 事業を実施している。本市においては、PFI 事業を推進するにあたって庁内横断的なプロジェクトチームを設置し、機動的に事業に取り組んでいることが特徴といえる。

本市の上位計画においては、平成 29 年策定の「野々市市公共施設等総合管理計画」や「野々市市行政改革大綱」に民間活力を導入・活用し、公共施設の運営及び維持管理にかかるコストの縮減や市民サービスの向上を図ることが定められている。

PFI 導入にあたっては、首長がリーダーシップを発揮し、民間活用を積極的に検討した。

最初に PFI 導入を検討したのは、平成 19 年度に実施方針を発表した野々市小学校施設整備事業で、財政負担の平準化を PFI の大きなメリットと捉え、整備手法の一つとして検討した。同小学校整備の流れで、小学校給食センターの整備についても PFI 事業で取り組んでいる。庁内では、こうした取組の中で公共施設整備における民間活用検討の機運が醸成され、直近では図書館、中央公民館等を整備する中央地区整備事業について PFI 手法導入に至っている（詳細は「(2) PFI 導入事例」参照）。

2) 取組概要

以下では、本市の PPP/PFI 取組の特徴を踏まえ、経緯、体制、推進環境について概観する。

【自治体の PPP/PFI 取組概要】

人口規模	52,610 人（平成 31 年 1 月 1 日時点、平成 23 年に市政施行）	
上位計画 （PPP/PFI 導入）	以下において民間活力の導入・活用について記載 ・ 野々市市行政改革大綱（第 6 次）（平成 29 年 3 月策定） ・ 野々市市公共施設等総合管理計画（平成 29 年 3 月策定）	
庁内体制	専門部署	（総務部総務課が公有財産の管理、官民連携事業の情報発信やサポートを実施）
	担当部署	事業所管課：庁内横断的なプロジェクトチーム組成 →野々市中央地区整備事業においては中央地区整備事業対策室を設置
検討会議	・ 事業手法等の検討については平成 26 年度に「野々市中央地区土	

	地利用対策室（専任 2 名、その他兼務職員）が検討方針を固め、市上層部へ説明し方針決定に至った。
PFI 実施事業※	<ul style="list-style-type: none"> ・ 野々市中央地区整備事業/平成 26 年度 ・ （仮称）野々市市小学校給食センター施設整備・運営事業/平成 23 年度 ・ 野々市小学校施設整備事業/平成 19 年度

※ 時期の表示は実施方針公表年度

本市において常設の PPP/PFI 専門部署は設置されていない。総務課が全体的な公共施設の管理、プラットフォーム等の情報発信、所管課のサポートを行っている。

野々市中央地区整備に係る PFI 事業の実施にあたっては、当該 PFI 事業に関連する様々な部署（企画課、都市計画課等）の職員で構成される野々市中央地区土地利用対策室（平成 26 年度時点）を設置し事業を推進している（詳細は「(2) PFI 導入事例 2) PFI 導入の経緯」参照）。

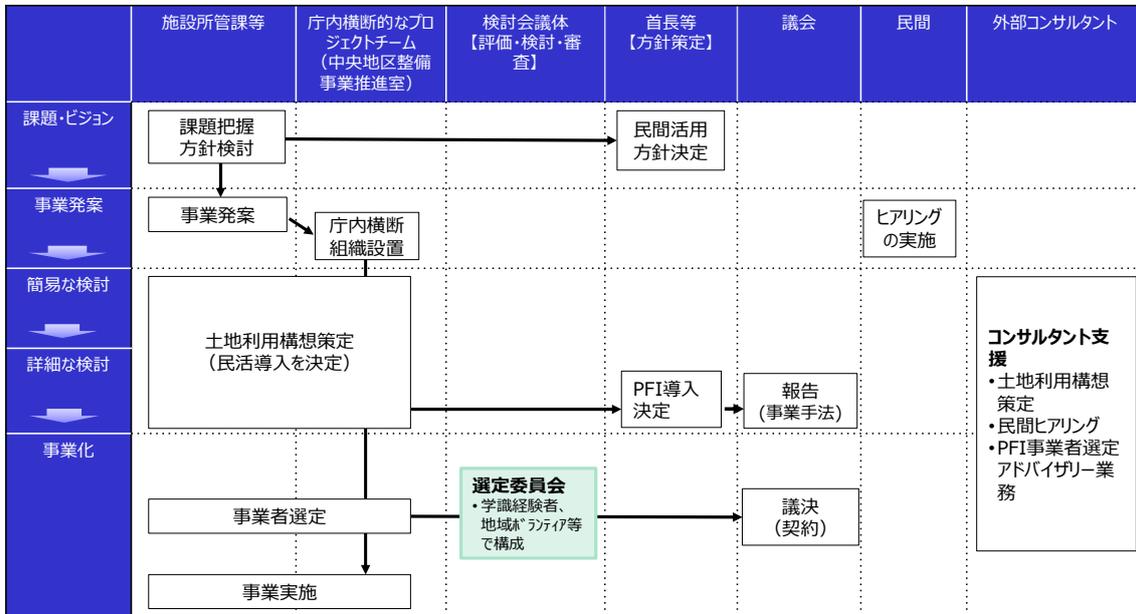
【推進環境】

本市は優先的検討規程やガイドラインといった、公民連携に特化した推進メニューを現時点（令和元年度）では有しておらず、外部コンサルタントの活用等を通じてノウハウ習得を図っている。

公民連携に係る方針	野々市市行政改革大綱、野々市市公共施設等総合管理計画
優先的検討規程	－
PFI ガイドライン	－
民間提案制度	－
事業リスト	－
地域プラットフォーム	いしかわ PPP/PFI 地域プラットフォームに参加

3) PPP/PFI 検討プロセス

本市の PPP/PFI 検討プロセス（野々市中央地区整備事業）は以下のとおり。上述のとおり、事業推進のための庁内横断的なプロジェクトチームを組成している。



(2) PFI 導入事例

1) 事業概要

「野々市中央地区整備事業」(以下「本事業」という。)は、旧来の中心市街地の都市再生整備を通じて、市民協働によるまちづくりを推進し地域における様々な市民活動の振興を図り、人、モノが出会い、交流し、賑わいを創出する環境を整備することを目指している。本事業の実施にあたり、野々市市では、図書館の移転、中央公民館の建替え及びこれらの施設の機能拡充を図ることにより、“芸術・文化に親しむ”「文化交流拠点」と“にぎわい創出”の「地域中心交流拠点」の二つの拠点を形成し、その間に位置する旧北国街道のにぎわい創出を図ることを目的としている。

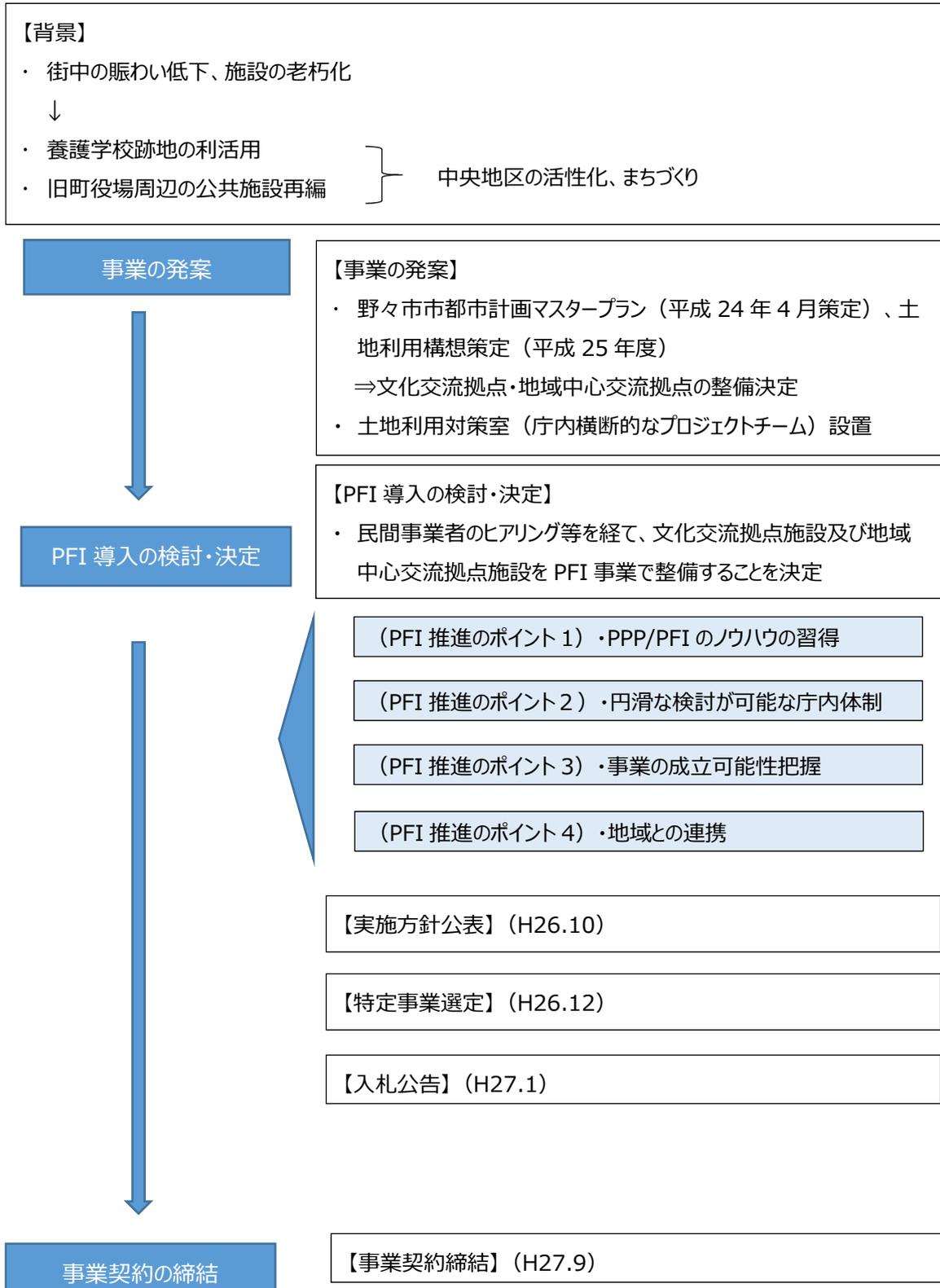
事業名	野々市中央地区整備事業
発注者	野々市市
事業内容	<p>①文化交流拠点施設 平成 22 年 4 月以来低未利用地となっていた公的不動産（県立養護学校跡地）を活用して、本市人口規模に見合う学びや情報発信の拠点となる「市立図書館」（移転）と市民の文化・芸術の拠点として、隣接する文化会館との相乗効果が期待される「市民学習センター」を複合施設として整備する。また都市緑化を推進する観点から、「憩いの広場」を併設する。</p> <p>②地域中心交流拠点施設 かつては役場庁舎が位置し、長きに渡り本市の中心として発展してきた場所において、地域のコミュニティ拠点であり、市民の様々なサークル活動の拠点となる「中央公民館」（建替）と、本市が推進する“市民協働のまちづくり”や“野々市ブランドの確立”の拠点となる「市民活動センター」の公共施設に加えて、本市の特産品やこれまで市内で親しまれている商品の販売を通して、賑わい創出の一翼を担う「商業施設」を一体的に整備する。</p>
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 両施設的设计・建設・監理業務、開業準備業務 ・ 維持管理業務 ・ 文化交流拠点施設の運営業務
事業者選定方式	総合評価一般競争入札
事業手法	PFI（BTO 及び BTM）方式）、サービス購入型（付帯事業は独立採算）
事業期間	<p>平成 27 年 9 月～令和 11 年 3 月末日</p> <p>①平成 28 年 7 月着工～平成 29 年 11 月供用開始</p> <p>②平成 30 年 3 月着工～平成 31 年 4 月供用開始</p>
事業者の収入	サービス購入費、自主事業収入
補助金・交付金	<p>社会資本整備総合交付金</p> <p>※イベント等のソフト事業（PFI 事業外）では地方創生推進交付金、図書購入費等は企業版ふるさと納税を活用</p>

応札者	1 社
選定事業者 ※ 下線は地域企業	大和リースグループ（SPC：野々市中央まちづくり株式会社） 代表企業：大和リース株式会社 構成企業：株式会社梓設計、株式会社三上建築事務所、株式会社フジタ、株式会社豊蔵組、株式会社清水建築、株式会社図書館流通センター、太平ビルサービス株式会社、株式会社アイビックス北陸
落札金額	金 8,455,237 千円 特定事業選定時 VFM：約 3.07%、事業者選定時：2.21%
対象施設・規模等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 文化交流拠点施設：学びの杜ののいち（愛称：カレード） 所在地 石川県野々市市太平寺四丁目 156 番地 施設 野々市市立図書館、野々市市民学習センター、憩いのひろば 延床面積 5,695.76 ㎡ 収蔵可能冊数 25 万冊 <p style="text-align: center;">＜施設外観＞</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域中心交流拠点施設：にぎわいの里ののいち（愛称：カミーノ） 所在地 石川県野々市市本町二丁目 1 番 20 号、21 号 公共棟 野々市中央公民館（野々市公民館）、 野々市市民活動センター 民間棟 1 の 1 NONOICHI 延床面積 3,060.16 ㎡（公共棟）、296.93 ㎡（民間棟） <p style="text-align: center;">＜施設外観＞</p> 

出所：掲載内容は「野々市中央地区整備事業」公表資料及び野々市市へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

2) PFI 導入の経緯

本事業の PFI 導入の経緯は、以下に示すとおりである。



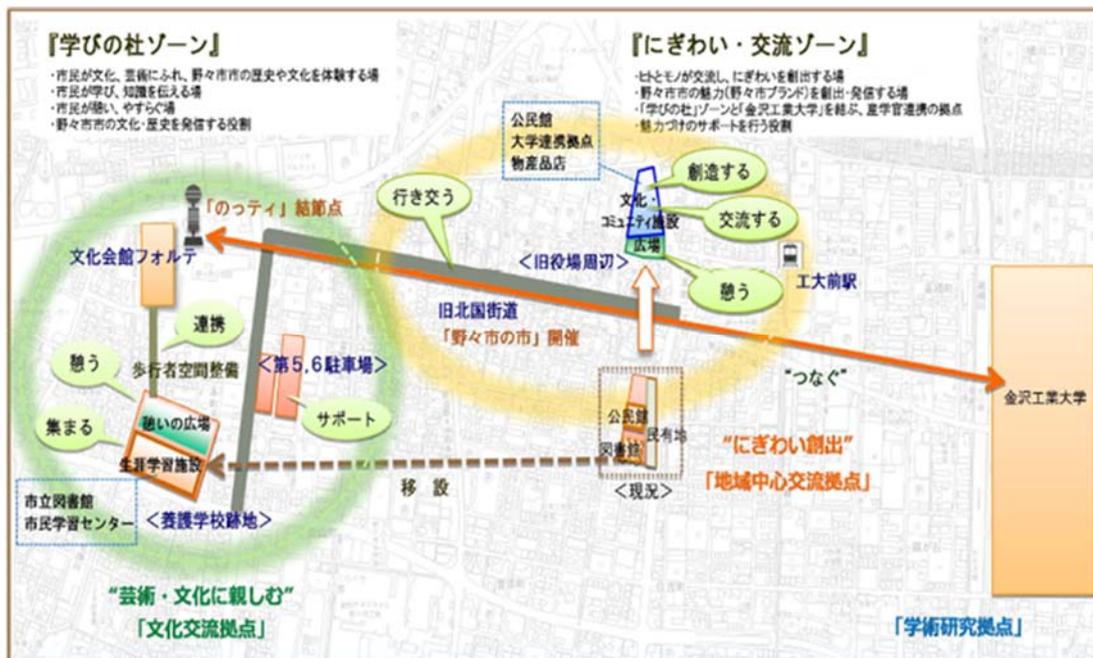
①事業の背景・市の課題と本事業の目的

本市中心部の本町地区では、まちの活力や賑わいが低下しつつあり、当該地区に立地する公共施設（図書館等）が著しく老朽化していた。多様化する市民ニーズに応えるため公共施設再編が望まれていたことに加え、当該地区に隣接する、石川県立養護学校の統廃合により生まれた広大な跡地の利活用方針を定める必要性があった。

そのような背景から、本市はまちづくりの方向性を定めた「野々市市都市計画マスタープラン（平成24年度）」に基づき、文化交流拠点（図書館等）と地域中心交流拠点（公民館等）を含む野々市中央地区（石川県立養護学校跡地を含めた本町地区の一部）の土地利用方針を定めた「野々市中央地区土地利用構想（平成25年度）」を策定した。

本事業は、上記の構想に基づき、野々市中央地区の都市再生整備を通じて、市民協働によるまちづくりを推進し、地域における様々な市民活動の振興を図り、賑わい創出をする環境を整備することを目的としている。

<野々市中央地区土地利用構想 概要>



②PFI 導入に至った経緯

上記の土地利用構想策定時に民間事業者へのヒアリングを実施し、どのような手法がふさわしいかということについて確認を行っている。当初本市では、「文化交流拠点施設」と「地域中心交流拠点施設」はそれぞれ異なる事業手法を想定し、検討していたが、上記のヒアリングにおいて、民間事業者から公共色の強い施設については PFI 事業とすることが望ましい等の意見や、「文化交流拠点施設」と「地域中心交流拠点施設」をまとめて一つの事業とした方が、スケールメリットが見込め、民間ノウハウを生かせる余地があるとの意見があった。

また、本事業における図書館は従前のものより規模が大きくなるため、規模に見合ったサービス提供ができるか懸念された。そのため、他自治体の図書館 PFI 導入事例等について調査を行い、PFI 導入によってサービス向上が可能となることを確認した。

これらを踏まえ、2拠点の整備を1事業とすることによる民間の参加意欲向上及び中央地区整備事業が一体感あるコンパクトなスケジュールで実施されることを狙い、PFI 手法の導入が決定された。

③事業実施までの流れ

本事業においては、企画課と都市計画課の職員が事業方針の検討をスタートし、関係課と調整を繰り返し、土地利用の方針を固めた。その後、企画課・都市計画課・教育委員会等の職員で構成される庁内横断型のプロジェクトチームが設置された。庁内での意思決定は、事業所管課が検討方針を固めて、市上層部に説明するという機動的な体制をとっていた。

平成 26 年度に設置の土地利用対策室には企画課・都市計画課より 2 名の専任職員が配置され、事業手法の検討～入札手続き～事業者選定～契約までを手掛けた。平成 28 年には、専任職員に建築系の職員を加え、事業を実施した。

本事業における PFI 担当部署（庁内横断的なプロジェクトチーム）の変遷

年度	担当部署	構成
平成 26 年 ～	教育文化部 土地利用対策室	(専任 2 名) ・ 企画課、都市計画課より配置 (兼務) ・ 教育文化部 部長 ・ 財政課、生涯学習課、産業振興課等
平成 28 年 ～	教育文化部 中央地区整備事業対策室	(専任 3 名) ・ 上記専任 2 名 + 建築系職員 1 名追加 (兼務) ・ 教育文化部 部長 ・ 生涯学習課

導入検討、事業者選定、契約締結

事業実施

3) PFI 推進のポイント

本事業が、PFI を推進できた成功要因としては、①PPP/PFI のノウハウの習得、②円滑な検討が可能な庁内体制、③事業の成立可能性の把握、④地域との連携、の4点を挙げることができる。

①PPP/PFI のノウハウの習得

PFI 事業の導入にあたり、法律、技術及び財政面で様々な専門的知識を必要とすることから、専門的知識を有する外部コンサルタントを活用した。また過去の野々市小学校等のPFI 事業担当者からも様々な助言を受け、PPP/PFI ノウハウの補完を行った。

②円滑な検討が可能な庁内体制

「2) PFI 導入の経緯」で記載のとおり、企画課、都市計画課、教育委員会等の様々な部署の職員で構成される庁内横断的なプロジェクトチームを組成したことで、事業検討に必要な知識を集約すると同時に、庁内関係部署における情報共有が円滑に実施された。市全体の取組として、事業の進捗具合に合わせて柔軟に組織を組成したことで、事業の推進が停滞することを防いでいる。

本事業に取り組むため、専任の職員を配置（兼務ではなく専任職員を充てたことがポイント）し、各施設を担当する所管課の意見等を取り纏め、スケジュールをコントロールしていた。

③事業の成立可能性の把握

土地利用構想策定時に民間事業者ヒアリングを実施し、民間事業者の参画可能性やノウハウが発揮可能な事業スキームについて確認した。その結果、文化交流拠点施設及び地域中心交流拠点施設の両施設をともに PFI 事業として整備すること、両施設整備を一体の事業として発注することが民間ノウハウを最大限発揮するスキームであることが把握でき、PFI 手法の導入と事業スキームの設定に繋がった。

④地域との連携

a) 住民

図書館等の整備は長年市民が望んでいたこともあり、規模やサービス内容については要望があったが、整備手法について特段の意見はなかった。市民の声はパブリックコメントや市民向けワークショップで吸い上げ、市民の意見が反映された施設となっている。また、市民・市職員・学識者から構成される新図書館を検討するための検討委員会が土地利用構想策定と同時期に設置されており、施設の規模や機能等について協議を行った。

地域中心交流拠点施設の整備においては、観光物産協会を立ち上げ観光ボランティアの拠点を整備するという目的があった。そのため選定委員会に、観光ガイドを養成している市民活動団体（ボランティアガイドのいち里まち倶楽部）の代表に入ってもらい、意

見聴取を行った。

b)議会

市議会に対しては、土地利用構想策定時、図書館基本構想策定時、実施方針の公表時、特定事業の選定時をはじめ、事業契約締結時などそれぞれの節目に説明を行った。

事業開始後においては、毎月開催の常任委員会時に、設計業務、建設業務などの事業の進捗の報告を行った。

c)地域企業

参加資格要件として、SPCの構成企業に市内企業を1社以上含むという項目が入っている。この項目は過去実施した2つのPFI事業に共通しており、地域企業がPFIの経験を積むという点で効果を発揮している。結果として、地域企業が建築業務で構成員として参加することに加え、設計、工事監理の分野でも下請で参画している。

また、地元の飲食店事業者が地域中心交流拠点施設に参画することで、賑わいが創出されており、建設や設計等のハード面以外でも地域企業が活躍している。

4) PFI 導入の効果

PFI を導入し、財政負担の軽減や公共側の手続き効率化及び民間ノウハウ発揮によるサービス向上等、公共施設に付加価値を生むといった効果が得られた。

①財政負担の縮減

特定事業選定時の VFM は 3.07%、事業者選定時は 2.21%と、本市の財政負担額が縮減する結果となった。

②公共側の手続き効率化

従来方式で発生しがちな、年度またぎによる業務の停滞が生まれることが少なく、一括発注という PFI 事業のメリットを生かし、スケジュール短縮が可能となった。

③民間ノウハウ発揮によるサービス向上

図書館の利用者数の成果目標は年間 30 万人と設定していたが、実績は 50 万人超で、開館 2 年を目前に 100 万人を達成した。市民に限らず周辺自治体からも人が訪れている。図書館が 22 時まで開館している等、PFI 事業として民間ノウハウを活用したため実現できたサービスがあり、多世代が訪れ、地域の賑わいが創出されている。

地域中心交流拠点施設の商業施設は、物産品などの展示・販売、観光案内やカフェレストラン等の機能がワンフロアに集約されており、地元メディアにもとりあげられる話題のスポットとなっている。

5) PFI を推進する上での課題と対応策

PFI を推進する上で明らかとなった課題は以下の 2 つである。

① PPP/PFI のノウハウ蓄積

現在は総務課が公共施設の総合的な管理の在り方についての計画策定を担当しているが、ノウハウの蓄積や民間活用事業の取り纏め、今後様々な民間活用手法の実施にどのようにつなげていくかということを課題としている。これまでは PPP/PFI ノウハウを外部コンサルタントの活用や前任者との連携によって補完しており、今後はそのような対応に加え、民間活用手法のメリット等を整理し、全庁的に発信していくことが必要と考えられる。

② 地域との連携

地域企業が PPP/PFI に参画しているものの、プラットフォーム等に参加する企業の顔ぶれが固定化しているという課題がある。地域企業の裾野を拡大し、事業者の選択肢を広げるため、民間活用手法についての勉強会を実施する、プラットフォーム等について積極的に周知理解醸成を図る、などの対応が見込まれる。

課題		対応策
① PPP/PFI の ノウハウ蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ・ ノウハウの蓄積 ・ 民間活用事業取り纏め ・ 今後どのような民間活用手法を実施していくか 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 外部コンサルタントの活用、前任者との連携 ◇ 民間活用手法のメリット等を整理し、全庁的に発信
② 地域との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域企業の裾野拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 民間活用手法についての勉強会の実施 ◇ プラットフォーム等を活用した理解醸成

◆ これまでに実施した対応策

◇ 今後想定される対応策

3-3. 高浜市

(1) 高浜市の PPP/PFI の取組

1) PPP/PFI 導入の背景・特徴

【PFI 事業の検討に至ったきっかけ】

現首長（平成 21 年 9 月～）のもと公共施設マネジメントを推進。学識者等からなる公共施設あり方検討委員会の中で 3 事業をモデル事業と位置付けたことをきっかけとして、PFI 手法の検討に至った。

高浜市（以下「本市」という。）は PFI 事業 2 件及び PPP 事業 2 件を実施している。本市は平成 21 年以降、現首長の強力なリーダーシップのもとで財政課題に対処するため全国的にも早い段階から公共施設マネジメントに取り組んでおり、平成 23 年度に公共施設マネジメント白書を作成した。その後、白書をベースとして平成 24 年に学識経験者・市民等による「公共施設あり方検討委員会」を設置。その中で、老朽化への対応が喫緊の課題であった高浜小学校等整備事業など 3 つの事業を公共施設マネジメントのモデル事業として位置付け、「高浜市公共施設総合管理計画」等においてビジョンを策定し、PPP/PFI に取り組んだことが本市の特徴といえる。

本市は PPP/PFI の専門部署を設けてはいないが、PPP/PFI の総論的な取り纏め部署を定め、担当部署である施設所管グループと役割分担することで、事業を実施する体制としている。

2) 取組概要

以下では、本市の PPP/PFI 取組の特徴を踏まえ、体制、推進環境について概観する。

【自治体の PPP/PFI 取組概要】

人口規模	48,579 人（平成 31 年 1 月 1 日時点）
上位計画 （PPP/PFI 導入）	以下において民間活力の導入・活用について記載 ・ 公共施設マネジメント白書（平成 23 年度策定） ・ 高浜市公共施設あり方計画（案）（平成 26 年度策定） ・ 高浜市公共施設総合管理計画（平成 27 年度策定） ・ 高浜市公共施設総合管理計画 改定版（平成 29 年度策定） 個別事業への民活導入は「公共施設総合管理計画」の策定前に位置付けていた。
庁内体制	取り纏め部署
	PPP/PFI の取り纏め部署の変遷は以下のとおり ・ <u>市長直轄 経営戦略グループ</u> （平成 23 年度） ・ <u>企画部 経営戦略グループ</u> （平成 24 年度～25 年度） ・ <u>総務部 行政グループ</u> （平成 26 年度～30 年度） ・ <u>総務部 財務グループ</u> （令和元年度～）

	担当部署	・ 施設所管グループ
検討会議		<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設あり方検討委員会：学識経験者、市民等で構成 ・ 審査委員会：学識経験者、副市長、高浜市職員等で構成 ・ 公共施設あり方検討特別委員会（～平成 31 年 4 月）：正副議長を除く全議員で構成、事業の実施状況を定期的に報告
PPP/PFI 実施事業※ →モデル事業は公共施設あり方検討委員会の中で位置付け		<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型ケアハウス整備等事業/平成 14 年度（PFI） ・ 高浜市役所本庁舎整備事業/平成 26 年度（PPP、リース方式、モデル事業） ・ 高浜小学校等整備事業/平成 28 年度（PFI、BTO 方式、モデル事業） ・ 勤労青少年ホーム跡地活用事業/平成 29 年度（PPP、モデル事業）

※ 時期の表示は実施方針公表年度

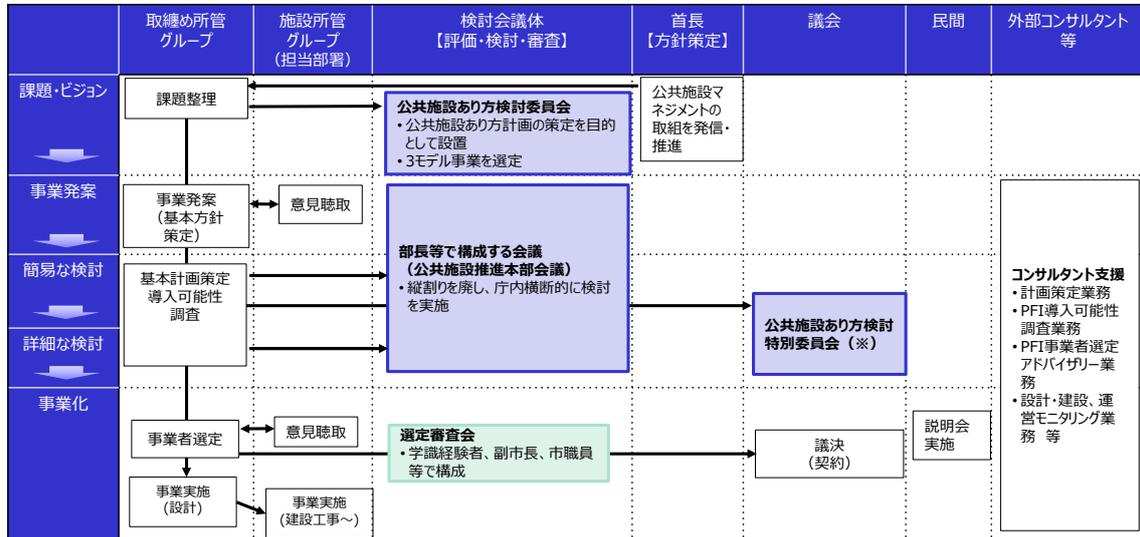
【推進環境】

本市は優先的検討規程やガイドラインといった、公民連携に特化した推進メニューを現時点（令和元年度）で有していない。しかし、PFI 事業実施時は内閣府等、各省庁のガイドラインや外部コンサルタントを活用することにより実務面でのノウハウ補完がなされた。

公民連携に係る方針	－
優先的検討規程	－
PFI ガイドライン	－ ※事業実施時は内閣府等各省庁のガイドラインを活用して手続き等を確認
民間提案制度	－
事業リスト	－ ※公共施設推進プランで施設整備のスケジュールを発信
地域プラットフォーム	－ ※令和元年度より県内にあいち PPP/PFI プラットフォームが設置されたが不参加

3) PPP/PFI 検討プロセス

本市の PFI 推進体制、検討プロセス（高浜市小学校等整備事業）は以下のとおり（詳細は「(2) PFI 導入事例」に記載）。



※現在は事業実施段階に進んでいるため、常任委員会及び全員協議会で扱っている。

(2) PFI 導入事例

1) 事業概要

本市は公共施設整備の今後の方向性として、小学校区を単位としたまちづくりを目指しており、「高浜小学校等整備事業」（以下「本事業」という。）は高浜小学校区の防災・子育て・地域交流の拠点施設を形成するものである。具体的には、高浜小学校を核とした多目的利用ができる施設を整備・創出するため、高浜市立高浜小学校、児童センター、地域交流施設等の施設を対象とした複合化施設を整備している。

事業の概要は以下のとおり。

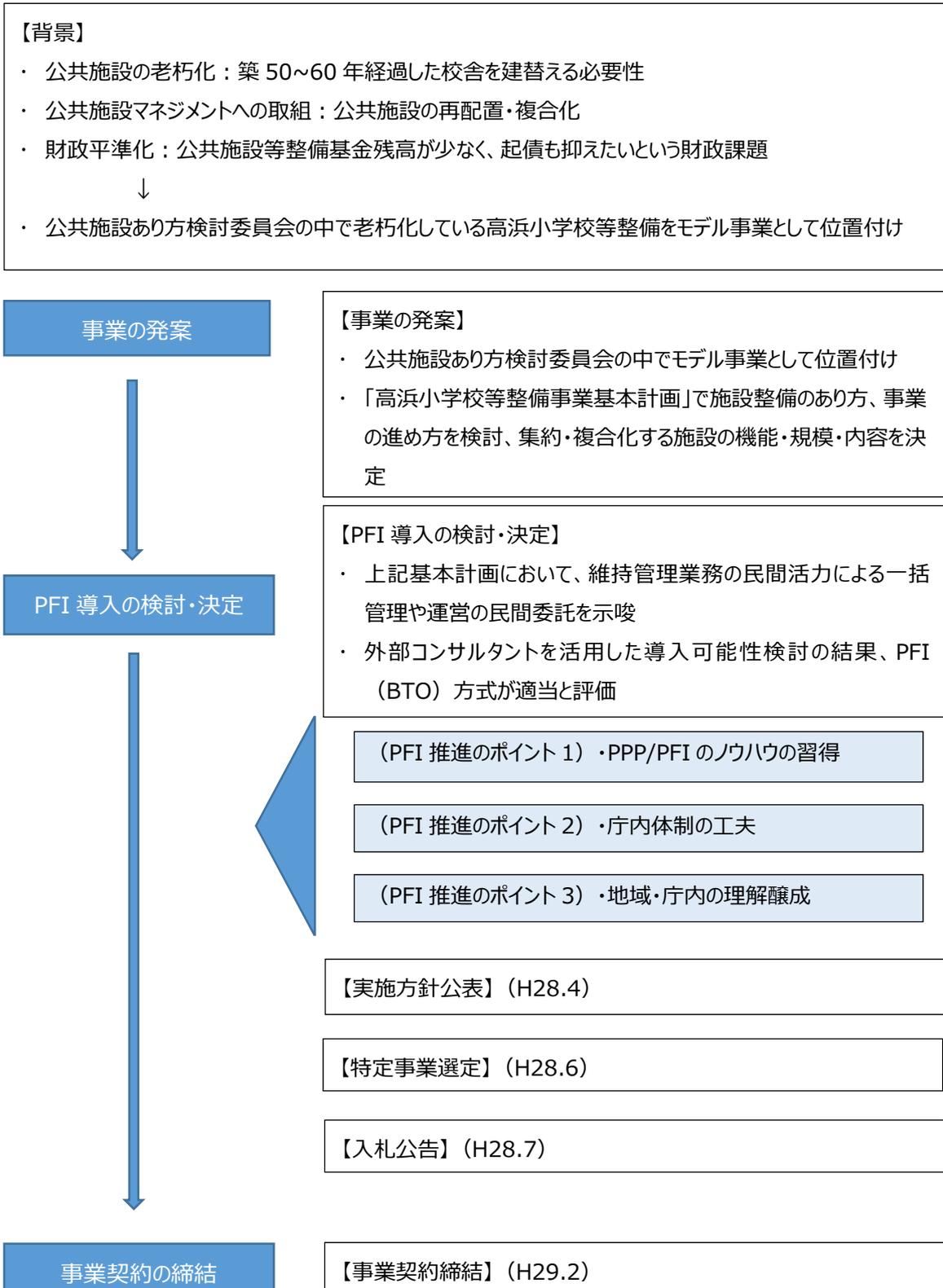
事業名	高浜小学校等整備事業
発注者	高浜市
事業内容	高浜小学校を核とした多目的利用ができる施設を整備・創出するため、PFI手法を活用した効率的かつ効果的な事業を実施。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本施設の設計 ・ 本施設の建設・工事監理業務、既存施設の解体・撤去 ・ 維持管理業務
事業者選定方式	総合評価一般競争入札
事業手法	PFI（BTO）、サービス購入型
事業期間	平成 29 年 3 月～令和 16 年 3 月末日 設計・建設（一期～三期）：平成 29 年 3 月～令和 3 年 3 月 解体・撤去：平成 31 年 4 月 1 日～令和 2 年 11 月 維持管理：施設引渡し日～令和 16 年 3 月末日
事業者の収入	サービス購入費
補助金・交付金	学校施設環境改善交付金、子ども・子育て支援整備交付金
応札者	1 社
選定事業者 ※ 下線は地域企業	近藤組グループ（SPC：あおみが丘コミュニティ株式会社） 代表企業：株式会社近藤組 構成企業：株式会社浦野設計、サンエイ株式会社、 <u>都築建設工業株式会社</u> 、 <u>株式会社西三河エリアワン</u> 協力企業：株式会社 AIHO 名古屋支店、株式会社豊田自動織機共和工場
落札金額	金 4,446,028,126 円（消費税及び地方消費税額を含まない） 特定事業選定時 VFM：2.1%事業者選定時 VFM：16.4%
対象施設・規模等	事業用地 高浜市青木町六丁目 1 番地 15 敷地面積 25,774.16 m ² 用途地域等

	<ul style="list-style-type: none"> ・準工業地域、近隣商業地域（西側道路端より20mまで） ・建ぺい率：60%（準工業地域）80%（近隣商業地域） ・容積率：200% <p style="text-align: center;">＜施設全体図＞</p> 
<p>その他・特記事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小学校に加え、メインアリーナ（ホール機能含む）、サブアリーナ、公民館（地域交流施設）、児童センターを複合的に整備 ・ プールは整備せず、モデル事業である勤労青少年ホーム跡地活用事業で民間が整備・運営するプールで授業を実施

出所：掲載内容は「高浜小学校等整備事業」公表資料及び高浜市へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

2) PFI 導入の経緯

本事業の PFI 導入の経緯は、以下に示すとおりである。



①事業の背景・市の課題と本事業の目的

高浜小学校は築 50～60 年と老朽化が進んでおり、耐震性等の点から喫緊に建替えの必要性があった。また、本市は公共施設老朽化の課題に対応するため公共施設マネジメントを推進しており、「公共施設マネジメント白書」、「高浜市公共施設あり方計画（案）」等の中で、公共施設の再配置・複合化等により、総量を削減することを目標として掲げており、高浜小学校の整備については、老朽化が顕著な小学校の建替えの必要性があることから、他の公共施設と複合化を図るためのモデル事業として位置付けられた。なお、「高浜市公共施設あり方計画（案）」の策定にあたっては、有識者・市民からなる「公共施設あり方検討委員会」を設置している。同委員会から、計画の削減目標から各論の事業にシームレスに移していくために、個別・具体的な目に見える事例に取り組むことが必要という助言もあり、モデル事業を選定することとなった。

そのような背景から、高浜小学校を核とした新しい拠点として、ホールや公民館等の機能を備えた複合施設の整備を検討することとなった。

しかしながら、本市は 1960～70 年代にかけて多くの公共施設を整備しており、それらの大規模修繕、建替（第 1 波：平成 30～令和 10 年度、第 2 波：令和 15 年～30 年度）に対応するために、基金残高や起債の枠を確保しつつ公共施設整備に取り組まなくてはならないという財政課題があった。高浜小学校等整備事業を市が直接実施した場合、18 億円の基金の取り崩しが必要となり、今後の財政に影響することから、支払いを平準化するため、これらの課題解消を図るために民間資金を活用する PFI 事業の導入が検討されることとなった。

②PFI 導入に至った経緯

本市は、「高浜市公共施設総合管理計画」の全体方針として「民間のノウハウや活力の導入」を明示している。本事業の推進にあっても、「高浜小学校等整備事業基本計画」（以下「基本計画」と言う。）において、事業の担い手となる地域団体や民間事業者の知恵や創意工夫・活力等を引き出す等の理念に基づき、小学校以外の施設の運営は民間委託等を、施設の維持管理業務は一括して民間活力を活用することとして整理している。基本計画の策定にあたっては、高浜小学校及び高浜幼稚園の保護者や町内会、複合化対象施設の管理者、利用者に対し、説明会やワークショップを実施し理解醸成を図った。これらを踏まえ、民間活力の導入可能性調査を実施した結果、PFI（BOT 方式）手法の導入を決定している。

なお、高浜小学校のプールについては、学校プールは天候に左右されるとともに、多額の維持管理費等も要する施設であり、検討の過程で全国他都市の民間活用事例をヒアリングした結果、勤労青少年ホーム跡地活用事業の中で整備する民間プールに水泳事業を委託することとした。

③事業契約締結までの流れ

平成 28 年 2 月に「高浜小学校等整備事業基本計画」を公表（基本計画策定と導入可能性調査を並行して実施）した後、平成 28 年 4 月に実施方針を公表し、6 月に特定事業の選定、7 月に入札公告を公表し、平成 29 年 3 月に事業契約に関する議会の議決を経て事業契約締結に至っている。

本事業の推進にあたっては、外部との窓口、施設所管グループの調整、外部コンサルタントとの連絡等は取り纏め部署である行政グループ（年度によって変遷）が担い、事業の取り纏めを行った。

また縦割りを廃し、組織横断的に事業を進めていくため、部長等で構成する会議（公共施設推進本部会議）において公共施設についての問題を協議し、市全体で方向性を共有した。

3) PFI 推進のポイント

PFI 推進のポイントは、以下の 3 点である。

① PPP/PFI のノウハウの習得

本市は公民連携に特化した環境整備はなされておらず、内閣府等、各省庁が発信するガイドラインを活用し実務ノウハウを習得した。

また、基本計画策定、導入可能性調査、事業者選定などの各段階において外部コンサルタントを活用し、PPP/PFI ノウハウを補完した。

② 庁内体制の工夫

行政グループ（本業務の担当は 3 名）が担当グループとして、事業契約に至るまで複合化対象施設の所管グループや外部コンサルタントとの調整・取りまとめ等を行い、建設工事が始まった段階で担当グループを教育委員会に移管するといった形の役割分担で事業を実施した。

また、全庁横断的に検討を実施するため、部長等で構成する会議（公共施設推進本部会議）にて公共施設の問題を協議し、方向性の共有を図った。

③ 地域・庁内の理解醸成

議会、庁内、地域企業、地域住民に対して適時での説明や対応策を実施することで、本事業への理解を醸成し、事業推進に繋がった。

a) 住民

複合化予定の各施設管理者や利用者を対象としたワークショップを開催し、高浜小学校地区のまちづくり、イメージに合う機能・施設についての意見や提案をもらうなど議論を行った。また、地域住民向けの説明会を実施し、本市のビジョン共有に努めた。

b) 議会

平成 26 年から議会の中に設置された公共施設あり方検討特別委員会において、定期的に事業の進捗について丁寧な報告・説明を行うとともに、意見交換を実施した。

c) 地域企業

事業実施前に入札説明書等に関する説明会を実施した。説明会終了後、民間事業者同士の名刺交換の場にもなった。

事業者選定時の審査項目として「地域社会・経済への貢献（50/600 点）を設けており、SPC 構成企業への市内企業の参画に繋がった。

d) 庁内

行政グループが関係部署から複合化に対する意見を聴取し、施設の共有が可能な譲歩点（多機能化等）を提示するなど規模及び事業費等の調整を行った。

また、学校の先生にワークショップ（事業発案時、要求水準書策定時）に入ってもらい、機能の複合化について意見を聴取した。複合化に対し、当初はセキュリティ面などに対し懸念する声が多かったが、全国的な事例の紹介や個別ヒアリングなど工夫を重ね理解を得ることができた。事業者選定後には事業者も交えて学校関係者等にヒアリングを行い、設計内容・配置について提案が得られた。

4) PFI 導入の効果

PFI を導入したことで以下の効果が得られた。

①財政負担の平準化

民間の資金を活用して施設を整備し、それに対するサービス対価を分割で支払うことにより、財政の平準化を図った。なおサービス対価の支払いは、施設整備費相当分の一部（国庫補助、地方債調達分）を施設の引渡し完了時に支払い、残りの施設整備費相当分及び維持管理費相当分について事業契約期間中に分割で支払う形となっている。

②財政負担の縮減

事業者選定時に 16.4%の VFM が得られ、財政負担の縮減に繋がった。

③小学校を核とした複合施設の実現

小学校を核としたまちづくりの拠点となる、地域特性を活かしたデザインの複合施設を実現することができた。

<地域特性を活かしたデザインと複合施設機能の紹介>



<新たに加わった機能>

- 体育館機能
 - 〔メインアリーナにホール機能を設置
サブアリーナ
- 児童センター
- 公民館機能
- 介護予防施設機能
 - 〔IT工房くりく（パソコン教室）
ものづくり工房あかおにどん等

<学校施設の一般開放>

- 音楽室、図画工作室、家庭科室等
- ⇒一般解放時は施錠及び電動シャッターで閉鎖することでセキュリティ確保

5) PFI を推進する上での課題と対応策

本事業への PFI を推進する上で明らかとなった課題と対応は以下のとおりである。

①施設複合化に関する地域の理解醸成

公共施設の複合化について、地域（市内、議会、住民等）の理解を得ることが難しい場面も見られるが、本市では取り纏め部署による調整や議会への定期的な報告、地域への説明会・個別ヒアリング等によって対応している。

説明会実施の際には、行政と市民だけでなく、第三者（学識経験者等）にコーディネーターとして入ってもらえる等の工夫によりスムーズな進行や地域住民の理解に繋がることが見込まれる。

課題		対応策
①施設複合化に関する地域の理解醸成	公共施設の複合化などについて地域（市内・議会・住民等）における理解醸成が難しい	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 取り纏め部署が関係部署の意見を聴取し、譲歩点について調整 ◆ 議会への定期的な報告 ◆ 地域企業・住民への説明会、個別ヒアリング等の実施 ◇ 地域等への説明会実施の際には、第三者（学識者等）にコーディネーターとして参加してもらうなどの工夫を行い、スムーズな進行に繋げる

◆ これまでに実施した対応策

◇ 今後想定される対応策

3-4. 箕面市

(1) 箕面市の PPP/PFI の取組

1) PPP/PFI 導入の背景・特徴

【PFI 事業の検討に至ったきっかけ】

公共施設の整備にあたり国から PFI 等の情報を聞き取り、民間のノウハウや資金を活用できる一括発注方式である PFI 手法にメリットを見出し、民活の導入可能性を検討した。

箕面市（以下「本市」という。）は事業毎に事業所管課が主体となって、通常の政策決定プロセスの中で事業を推進し、継続的にこれまで 4 件もの PFI 事業を実施できていることに特徴がある。

PFI 導入の背景としては、国が PFI 事業の情報発信を始めたころに、本市において、民間の資金やノウハウを活用して設計から運営まで一括で民間に発注できる PFI 手法にメリットを見出し推進したことに始まる。市単独の初 PFI 事業となる「箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業」（以下「駐車場 PFI 事業」という。）を実施し、民間ノウハウの享受や財政負担の軽減効果が得られたことから、成功事例として庁内で横展開されるとともに、庁内の理解醸成にも繋がり、その後、「(仮称) 箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業」など継続的に PFI 事業の導入に至っている。

2) 取組概要

以下では、本市の PPP/PFI 取組体制、推進環境について概観する。

【自治体の PPP/PFI 取組概要】

上位計画と PFI 事業の関係について、本市では、上位計画に民間活力の導入・検討の推進についての記載はあるものの、個別の PPP/PFI 事業への取組と上位計画との直接的な関係性はなく、事業毎に事業所管課が PPP/PFI の導入検討を必要に応じて実施している。

また、PPP/PFI 専門の部署や検討会議体を有しておらず、事業所管課が主体となり、通常の政策決定プロセスに従って PPP/PFI 事業化までの検討がなされている。

人口規模	138,368 人（平成 31 年 1 月 1 日時点）
上位計画 （PPP/PFI 導入）	以下の計画において、民間活力の導入・検討について記載。 ・ 第五次箕面市総合計画 前期基本計画 （平成 23 年 3 月策定） ・ 第五次箕面市総合計画 後期基本計画 （平成 28 年 3 月策定） ・ 箕面市公共施設等総合管理計画 （平成 30 年 9 月策定）

庁内体制	専門部署	－
	担当部署	・ 事業所管課 →（仮称）箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業においては、地域創造部北急まちづくり推進室が事業を所管
検討会議		・ 政策調整会議・政策決定会議：庁内調整 ・ 審査会：学識経験者等で構成
PFI 実施事業※		<ul style="list-style-type: none"> ・ （仮称）箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業（第 2 期）/平成 29 年度 ・ （仮称）箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業/平成 29 年度 ・ 箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業/平成 24 年度 ・ （仮称）水と緑の健康都市小中一貫校整備等事業/平成 17 年度（府との共同実施）

※ 時期の表示は実施方針公表年度

【推進環境】

庁内にて下表の項目に示すような公民連携に特化した制度等を整備していないものの、PFI を推進するにあたっては、内閣府のガイドラインや外部コンサルタントを活用することに加えて、内閣府や国土交通省（以下「国交省」という。）に確認することでノウハウを補完している。なお、市全体を対象とした制度ではないが、「（仮称）箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業」の形成に向けて国交省の自治体プラットフォームの支援制度を活用している。

公民連携に係る方針	－
優先的検討規程	－
PFI ガイドライン	－
民間提案制度	－
事業リスト	－
地域プラットフォーム	箕面市はまちづくり（大阪大学箕面キャンパス移転プロジェクト）として国交省の自治体プラットフォーム（平成 27 年度、28 年度）の支援を活用（国の支援策概要は巻末に記載）。

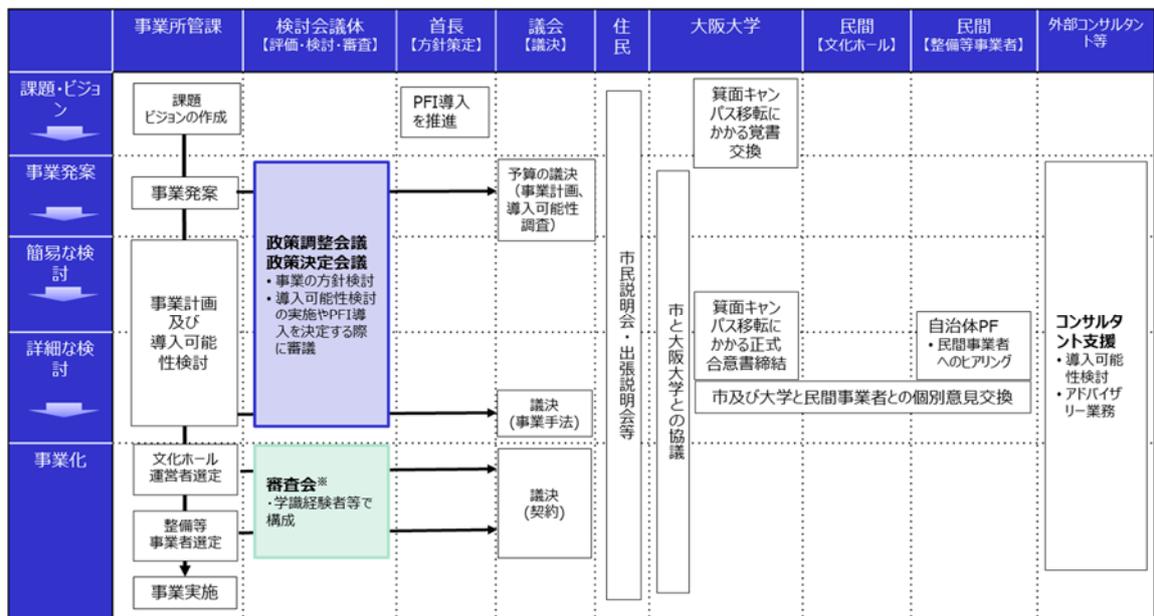
3) PPP/PFI 検討プロセス

本市の検討プロセス（(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業）は以下のとおり。

事業所管課が主体となり、通常の政策決定プロセスに従って PPP/PFI 事業化までの検討がなされている。

本市と大阪大学との連携について、構想段階にて箕面キャンパス移転にかかる覚書を交換し事業の方向性を固めるとともに、その後双方で密に連携し、事業の詳細について協議している。

公募段階においては、文化ホール運営者を先に選定して、要求水準等に文化ホール運営者の意向を反映させた後に、PFI 事業者（SPC）を選定し、その構成員に文化ホール運営者を組込む形としている。



※審査会において、文化ホール運営者と整備等事業者を異なる構成員のもとで選定している

(2) PFI 導入事例

1) 事業概要

「(仮称) 箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業」(以下「本事業」という。)は、北大阪急行線の延伸に伴い整備される新駅「箕面船場阪大前駅」周辺のまちづくり事業の一環である。

まちづくり事業の対象地は、繊維流通・卸業といった地域産業が根付いた商業地域で、繊維業界の不況等による事業規模縮小や建物の老朽化が深刻であったことから、北大阪急行線の延伸を契機に新たなまちづくりへの取組を推進している地域であり、箕面船場駅前土地区画整理事業(組合施行)が実施され、既存建物の除却や土地利用の検討がなされ、その一つとして大阪大学箕面キャンパスの移転が決定された。

本事業は、同地内において文化ホール、生涯学習センター、図書館及び地下駐車場の設計・建設並びに文化ホール、地下駐車場の運営・維持管理を行う事業である。

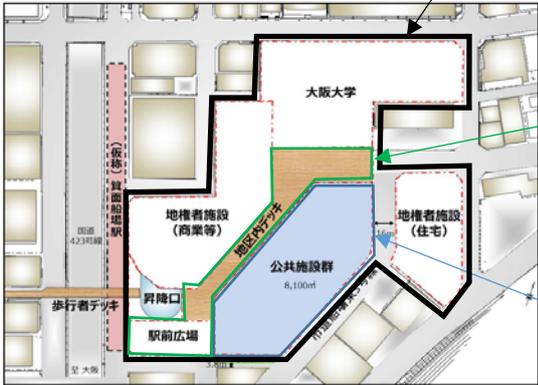
本事業は、高度なスキームとなるが、文化ホール運営の事業性を確保するために予め文化ホール運営者を選定して要求水準等の募集要件に運営者の意図を反映させていることや、図書館及び生涯学習センターを大阪大学が無償で維持管理・運営する事業スキームを採用していることが特徴として挙げられる。

<参考>

本施設の図書館は立地の悪い市立図書館が駅前に移転する形となる。新設図書館は、既存の市立図書館の11万冊の蔵書と大阪大学の箕面キャンパスの図書館の60万冊の蔵書を加えた71万冊を保管し、学生も市民も図書館利用できる施設とした。また、図書館との複合施設となる生涯学習センターにて、大阪大学が文化・教育研究成果や国際交流活動の知見を活用した、市民向けの生涯学習講座等を開催する。新設の市立図書館に大学の専門的な蔵書が多くあることや、大学側が生涯学習講座等を開催することもあり、市と大阪大学との協議の結果、大阪大学が無償で図書館と生涯学習センターの維持管理・運営をすることになった。

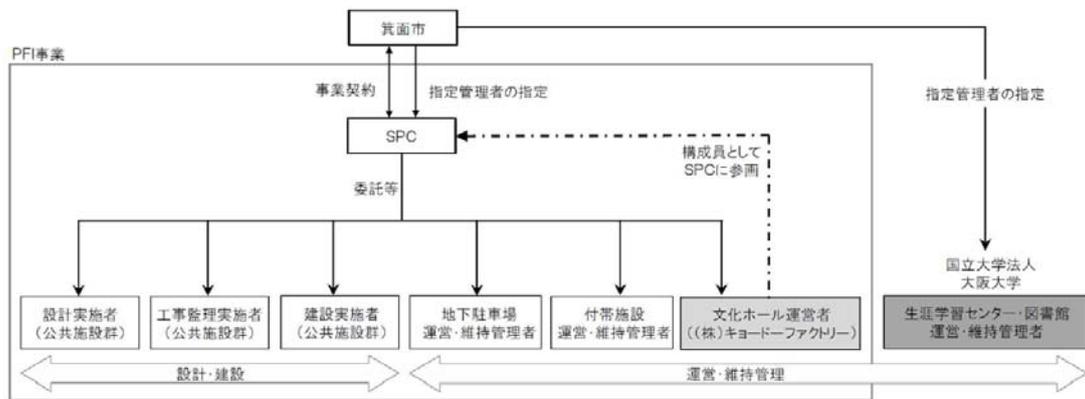
事業の推進にあたっては、市・大阪大学・民間事業者による産官学の連携のもとに事業スキームを固めたことや、国交省の「自治体PFの設置運営支援」を活用して民間意向を確認したことなどが特徴として挙げられる。

事業名	(仮称) 箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業
発注者	箕面市 地域創造部 北急まちづくり推進室 (人員体制：室長1名、補佐1名、担当2名)
事業内容	対象地における建物の老朽化や取り巻く社会情勢の変化に伴い、まちづくり事業の一環として、文化ホール、生涯学習センター、図書館及び地下駐車場(以下「公共施設群」という。)の設計・建設並びに文化ホール、地下駐車場の運営・維持管理をPFI手法でもって実施するもの。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設群の設計・建設 文化ホール及び地下駐車場の運営・維持管理 公共施設群に共通する設備類の設計・建設及び維持管理
事業者選定方式	総合評価一般競争入札
事業手法	PFI(BTO)、混合型
事業期間	平成30年3月24日～令和18年3月末 設計・建設：平成30年3月24日～令和3年3月末 維持管理運営：令和3年4月～令和18年3月末
事業者の収入	サービス購入費、施設利用料、付帯施設のテナント賃貸料
補助金・交付金	<ul style="list-style-type: none"> 社会資本整備総合交付金 (都市再生整備計画事業、住宅市街地総合整備事業)
応札者	1社(※文化ホール運営者への応札者は2社)
選定事業者 ※下線は地域企業(本事業ではなし)	<p>大林組グループ (SPC：PFI 箕面船場まちづくり株式会社) 代表企業：株式会社大林組(施設引渡時まで) 東京ビジネスサービス株式会社(施設引渡時以降) 構成企業：株式会社大林組(設計、建設)、東京ビジネスサービス株式会社(地下駐車場維持管理・運営、付帯施設運営) 協力会社：株式会社久米設計(設計・工事監理)</p>
落札金額	<p>金13,784,018,985円(消費税及び地方消費税を含む) 特定事業選定時VFM：約13.4% 事業者選定時VFM：－ ※予定価格 金13,901,639,000円(消費税及び地方消費税を含む)</p>
対象施設・規模等	<p>事業用地：大阪府箕面市船場東3丁目 敷地面積：8,100㎡ うち文化ホール 約6,000㎡ うち生涯学習センター・図書館 約2,100㎡ 延床面積：文化ホール 7,700㎡以上 図書館 6,600㎡以上</p>

	<p>生涯学習センター 4,600 m²以上 地下駐車場 6,800 m²以上</p> <p><施設イメージ></p>  
<p>その他・特記事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> 文化ホール運営者を先に選定し PFI 事業者 (SPC) の構成員とすることを要件化 大阪大学が図書館及び生涯学習センターを無償で維持管理・運営 <p>※対象地で市が整備予定の地区内デッキ、駅前広場、デッキ下駐輪場の設計、建設および運営・維持管理については、別途、第二期まちづくり PFI 事業として実施予定 (駅前広場の建設は別途実施予定)</p>

出所：掲載内容は「(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業」公表資料及び箕面市へのヒアリングをもとに作成 (以下の掲載内容も同様)

<事業スキーム>



公募スケジュール

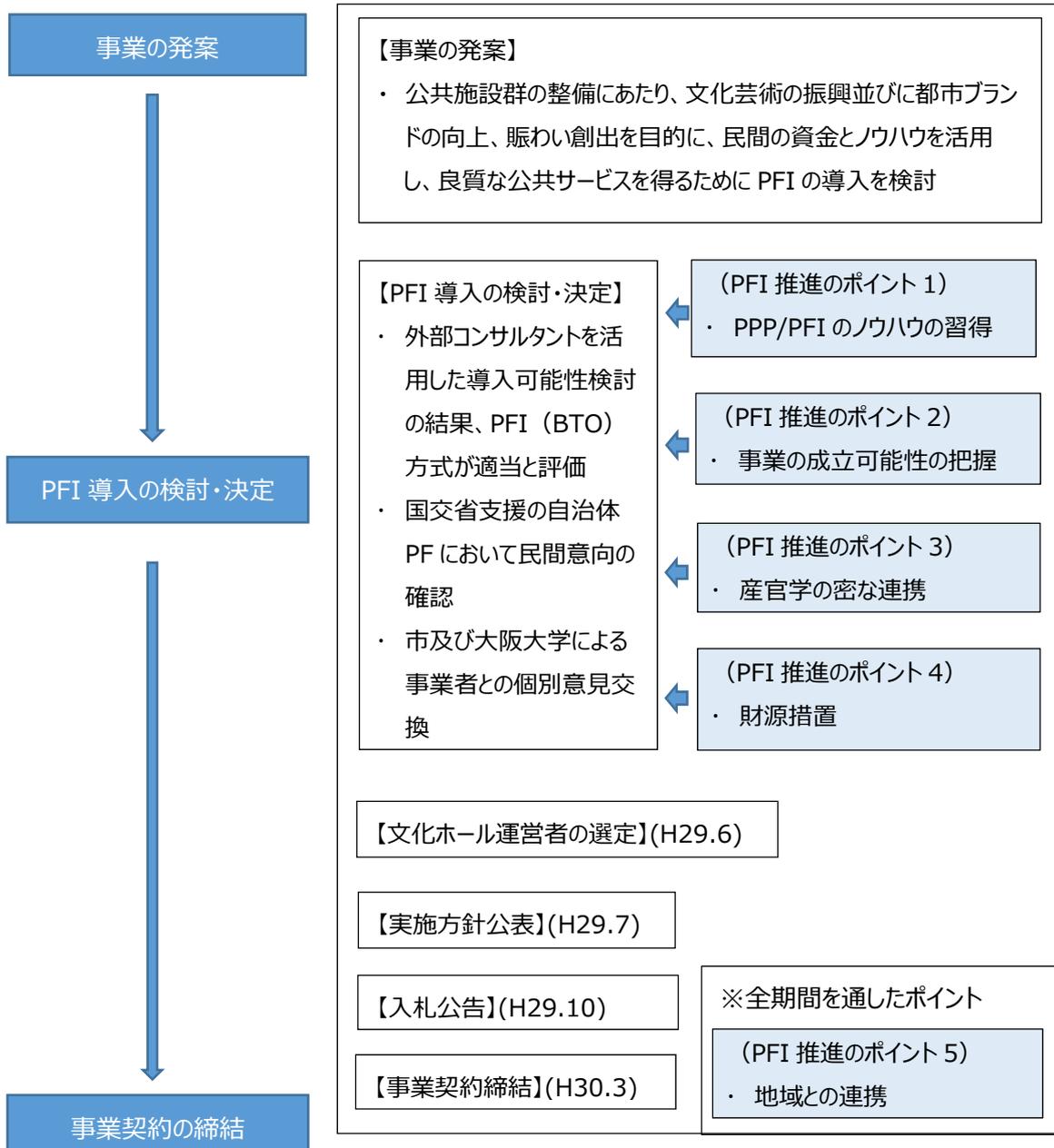
年月日		文化ホール運営者の決定	整備等事業者の決定
平成 29 年	4 月 20 日	第 1 回 箕面市新文化ホール運営管理事業者の候補者検討会議	
	4 月 24 日	募集公告、募集要項等の公表	
	6 月 1 日	第 2 回 箕面市新文化ホール運営管理事業者の候補者検討会議	
	6 月 9 日	箕面市新文化ホール運営管理事業者の決定	
	7 月 13 日		実施方針の公表
	8 月 23 日		特定事業の選定
	9 月 1 日	要求水準書等の作成を支援	要求水準書(案)の公表
	10 月 27 日		入札公告(入札説明書、要求水準書、基本協定案等)
	11 月 24 日		市及び文化ホール運営者との対話
平成 30 年	1 月 26 日		整備等事業者の決定
	3 月 26 日		事業契約締結

2) PFI 導入の経緯

本事業の PFI 導入の経緯は、以下に示すとおりである。

【背景】

- ・ 該当エリアの建物の老朽化、地域産業（繊維流通・卸業）の不況等による事業規模の縮小、北大阪急行線の延伸
↓ 北大阪急行線の延伸を契機に新たなまちづくりを推進
- ・ 箕面船場駅前土地区画整理事業（組合施工）、公共施設群の整備（市）、大坂大学箕面キャンパスの移転（大学）



①事業の背景・市の課題と本事業の目的

箕面船場阪大前駅の設置が予定されている船場東地域は、昭和40年代に土地区画整理事業によって基盤整備され、大阪船場繊維卸商団地として、主に流通・業務系の土地利用を中心に発展してきた。

しかし、建物の老朽化や繊維業を取り巻く社会情勢の変化などからまちの更新期を迎えつつあり、地権者をはじめとして、本市も北大阪急行線の延伸に伴う新駅の整備を契機とした新たなまちづくりへの取組が進められてきた。

こうした背景のもと、箕面船場阪大前駅予定地周辺では箕面船場駅前土地区画整理事業（組合施行）が実施され、既存建物の除却が進むとともに、区画整理事業地内における土地利用の検討がなされ、その一つとして、大阪大学箕面キャンパスの移転が決定している。

本事業においては、文化ホール、生涯学習センター、図書館及び地下駐車場の設計・建設並びに文化ホール、地下駐車場の運営・維持管理を、民間の資金とノウハウを活用し、良質な公共サービスの提案を期待できるPFI手法を用いて実施することにより、本市の文化芸術の振興並びに都市ブランドの向上、同駅前の賑わい創出を目指している。

②PFI導入に至った経緯

本事業にPFIを導入した理由として、一つは、先行する駐車場PFI事業において民間ノウハウや民間資金を活用できたことや長期の収支計画が立てられたことなど、PFIによるメリットを実感できたことがある。

更には、本事業は収益施設である文化ホールの運営業務を含むため、設計と運営を分割発注する従来方式よりも一括発注とするPFI方式の方が、文化ホール運営の利便性や事業性を確保できることや、施設の整備・維持管理におけるコスト合理性を確保できることにメリットがあると判断されたことがある。

③事業契約締結までの流れ

本市では、まず老朽化した既存の文化ホールの移転方針を示し、文化ホールの事業性調査を実施した。そういった中で大阪大学の移転の方向性が示され、平成27年6月に大阪大学と箕面キャンパスの移転について覚書を交換した。そのことで、対象地のまちづくりの方向性が固まり具体的な事業実施の検討に入った。

具体的には、平成27年度から平成28年度にかけて外部コンサルタントを活用して「大阪大学箕面キャンパス移転プロジェクト検討業務」を実施し、箕面キャンパスの移転の実現に向けて、大阪大学新キャンパスとの連携を想定した公共施設群の整理や新キャンパス移転に関する事業スキーム、整備・維持管理手法の検討などを実施した。検討にあたっては、国交省支援の自治体PFを活用して民間意向等を把握した。別途、事業概要や市が想定する事業方式を示した事前方針を公表（平成28年9月）し、事業者との個別意見交換や事業者からの提案の募集も行っている。

一方で、大阪大学の機能も含むことから、上記委託業務とは別に、大阪大学と関連する施設の維持管理・運営の詳細などについて協議を重ねた。

これらの検討の中で、大阪大学が図書館及び生涯学習センターの維持管理・運営を担うことや、予め文化ホール運営者を選定して運営者の意向を要求水準に反映することなどを決めていった。因みに、平成 28 年 4 月には大阪大学箕面キャンパス移転にかかる正式合意書を締結し、大阪大学との連携・協力体制を固めている。

公募段階においては、平成 29 年 4 月に文化ホール運営者の公募を行い、同年 6 月に選定した後に、文化ホール運営者と要求水準書の内容を固めている。更に、同年 7 月には本事業の実施方針を公表し、9 月に要求水準書（案）の公表、10 月に入札公告を行い、その後、事業者と市及び文化ホール運営者との対話等も設け、平成 30 年 3 月に事業契約締結に至っている。

3) PFI 推進のポイント

本事業が、PFI を推進できた成功要因としては、①PPP/PFI のノウハウの習得、②事業の成立可能性、③産官学の連携、④財源措置、⑤地域との連携の5点を挙げるができる。

①PPP/PFI のノウハウの習得

本市では、ノウハウ習得に繋がる公民連携の推進に特化した環境整備はなされていない。しかしながら、本事業では、先行する駐車場 PFI 事業を同部署内の異なる室で実施していたこともあり、その PFI 経験者と情報交換することでノウハウを習得している。

また、内閣府のガイドラインや外部コンサルタントを活用することや、内閣府や国交省に確認することで PFI 推進に必要な専門的知識等を補完している。

②事業の成立可能性の把握

a)文化ホールの事業性の確保

文化ホールは市内に既に二つ存在し、本事業で整備した後は当面建設する機会がないこともあり、文化ホールについて入念な検討がなされた。

収入のある文化ホールを継続して運営していくためには、事業性の確保が重要である。文化ホールの事業性を確保するために、一つは、前述したように、従来型の分割発注より設計から運営までの一括発注の方が効果的であることから PFI 方式を採用している。

更には、近年、市は指定管理者制度を推し進めていたことから、市に運営のノウハウが蓄積されておらず、その状況を踏まえ、施設運営者の意向を設計・整備に反映できる方法がないか検討を行った。その結果、運営者を予め選定し、運営者の意図を要求水準書に反映できるスキームを採用している。

これらの成立可能性については、既存の文化ホール運営事業者の意見や導入可能性検討、庁内での議論などを通して検証された。

<参考>

本事業では、文化ホール運営の事業性を確保するため、予め文化ホール運営者を選定し、要求水準書等の募集条件に文化ホール運営者の意図を反映させている。その後、PFI 方式にて本事業の整備等事業者（SPC）が選定された後に、当該 SPC の構成企業（文化ホール運営者）として本事業へ参画する方式を採用している。

b)大学との連携スキームの確立

本事業では、大阪大学が指定管理者として、図書館及び生涯学習センターを無償で維持管理・運営するスキームを採用している。このようなスキームは、国交省支援の自治体 PF における市と事業者との対話の中で「図書館運営は特殊ノウハウが必要となることから他の施設の運営からは切り離すべき」との意見があったことなどを踏まえて市と大学で

協議を重ねる中で定めていった。最終的には、このスキームも含めた事業の事前方針を公表し、市と大学が共同で事業者と個別意見交換を行い、成立可能性を確認している。

③産官学の連携

PFI 導入前に市と大学で覚書や合意書を締結して協力体制を築き、その後も定期的に大阪大学と協議を行っている。また、大阪大学側でも、大学の図書館に特化した会や施設の維持管理に関する会など、各議題に沿った大学主催の会議を開催し、そこに市の担当者も参加して、市と大阪大学で綿密に連携して事業を推進している。

更には、市と大阪大学が共同で事業者との意見交換を行うなど、産官学が連携して情報を共有することで、合理的な事業の推進に繋がっている。

④財源措置

本事業では、府や近畿地方整備局と協議を重ね、都市再生整備計画事業と住宅市街地総合整備事業の社会資本整備総合交付金を取得している。また、国交省の自治体 PF の設置運営支援を活用して民間意向を確認するなど、国の支援を活用し財源負担の軽減に努めている。

⑤地域との連携

a)住民

平成 28 年度から毎年市内 5 か所で、鉄道延伸事業と周辺まちづくり事業に関する市民説明会を開催し、本事業の状況や事業スケジュール、PFI 手法を導入することなどについて説明し、地域の理解醸成を図っている。

更には、鉄道延伸事業において市民の要望に応じて開催する出張説明会制度を設けており、その説明会に赴いた際に併せて本事業のまちづくり事業の状況についても説明している。平成 18 年の鉄道延伸事業の整備計画案を取りまとめて以降、令和元年 7 月 31 日時点までに、のべ 149 か所（うち市主催 51、出張説明会 98）で説明会を開催している。

b)議会

市議会への説明については、平成 29 年 9 月に予算措置について議案を上程し説明を行い、平成 30 年 3 月に特定事業契約の締結について説明を行っている。

c)文化ホール利用団体

平成 29 年 2 月に立ち上げた箕面市新文化ホール整備審議会に、文化ホールの利用団体も会員として参加している。審議会は定期的に開催され、事業の状況報告や文化ホールに関わる内容についての検討を行っており、文化ホール利用団体の理解を得ている。因みに、文化ホール運営者選定後からは文化ホール運営者も審議会に参加している。

4) PFI 導入の効果

PFI を導入することで財政負担の軽減や公共サービス水準の向上に資する仕組みの構築が可能となった。

①財政負担の軽減

特定事業選定時の VFM では、本事業を PFI 事業として実施する場合、市が直接実施する場合に比べて市の財政負担額が約 13.4%縮減する結果であった。

事業者選定時の VFM は公表されていないが、予定価格 13,902 百万円（消費税及び地方消費税を含む）に対して落札価格 13,784 百万円と、1%程度軽減された。

②公共サービス水準の向上に資する仕組みの構築

設計から運営までを一括発注することで設計思想を建設・運営に生かすことに加えて、予め文化ホール運営者を選定して要求水準書等に運営者の意図を反映させることで、運営者の利便性や事業性を高めるとともに公共サービス水準の向上にも寄与する仕組みを構築している。

5) PFI を推進する上での課題と対応策

①PPP/PFI のノウハウ蓄積

本市では、PFI 事業経験者への個別相談や、PFI 成功事例の報告書の共有など、庁内の横の連携を上手く図ることでノウハウを共有し、継続的に 4 件もの PFI 事業の事業化に至っている。しかしながら、本市は専門部署やガイドラインといった PPP/PFI 推進環境が整備されていないため、全庁的なノウハウの蓄積が今後の課題として挙げられる。

市の担当者は、継承すべきポイントとして、要求水準の深掘り、施設にあった事業スキームの検討、外部コンサルタントの活用等を挙げている。本市は、PFI 事業経験者への個別相談や、後の PFI に取り組む職員が参考となるように検討内容や会議資料などを事業毎に取り纏めて報告書として残すことで、ノウハウを継承していくことを想定している。

②PPP/PFI に関する庁内の理解醸成

PFI 実績を持つ自治体でも、庁内全体の理解醸成が課題となっている例が少なからず見られる。

本市では、先行する駐車場 PFI 事業において PFI の効果やメリットを享受し、その駐車場 PFI 事業が成功事例として庁内で横展開されることで、庁内全体の理解醸成が促されている。

加えて、PFI 事業を推進する中で、関係所管課との横の連携や庁内の政策決定の縦のプロセスの中で PFI が話題にされ、更なる庁内の理解醸成に繋がっている。

③地域との連携

PFI 事業に限らず大規模な工事を資本力の乏しい地域企業が受託する機会は少なく、地元企業が優先的に活躍できるような発注方法の工夫が課題となっている。本事業においては、地域企業の参画促進のために落札者評価基準に地域経済への波及効果の項目を設けているが、結果として事業者からの提案がなく地域企業の参画は得られていない。

	課題	対応策
①PPP/PFI のノウハウ蓄積	全庁的な視点による PPP/PFI ノウハウの蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ◆ PFI 事業経験者への個別相談 ◆ 検討内容や会議資料を取り纏めた報告書の共有
② PPP/PFI に関する庁内の理解醸成	庁内全体への理解浸透	<ul style="list-style-type: none"> ◆ PFI 成功事例の横展開 ◆ 庁内の縦と横の連携の中での、情報共有や議題提案による全庁的な理解醸成
③地域との連携	地元企業の参画促進	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 評価項目における地域経済への波及効果の加点など発注方法の工夫

◆ これまでに実施した対応策

3-5. 川西市

(1) 川西市の PPP/PFI の取組

1) PPP/PFI 導入の背景・特徴

【PFI 事業の検討に至ったきっかけ】

厳しい財政状況の下、多くの重要施策を短期間で推進する必要があった。これまで以上に効率的かつ効果的な方法で市民サービスの価値向上が可能な事業手法として PFI 手法の導入検討に着手した。市内における理解醸成を図るため「PFI 導入基本指針」を策定するとともに、翌年には PFI 専門部署を設置し、PFI 事業を推進している。

川西市（以下「本市」という。）は人口 20 万人未満の自治体であるものの、PFI 専門部署や PFI 導入基本指針などの推進環境を整備し、継続的にこれまで 6 件もの PFI 事業を実施していることに特徴がある。

PFI 導入の背景としては、厳しい財政状況のもと、学校耐震化、中央北地区整備事業、公共施設の再配置計画を効率的かつ効果的に進めるために、平成 24 年度から本格的に PFI 導入への取組を開始したことが挙げられる。同年には川西市の PFI 導入の基本的な考え方等を示した「PFI 導入基本指針」を策定するとともに、翌年には PFI 専門部署を設置し、推進環境を整えている。

PFI 専門部署は、設置当初は副市長直轄の組織に位置付けるとともに、財政権限を有する理事を在籍させて、同室の決定事項が即予算化される強力な組織とし、市内調整を円滑にしている。後に、PFI 専門部署に営繕課や教育委員会施設課を加え、設計・建設・運営、財政等の事業に係る一連の流れを完結できる組織横断的な体制とし、PFI 事業の推進を加速させている。

2) 取組概要

以下では、本市の PPP/PFI 取組体制、推進環境について概観する。

【自治体の PPP/PFI 取組概要】

人口規模	158,003 人（平成 31 年 1 月 1 日時点）
上位計画 （PPP/PFI 導入）	以下において民間活力の導入・活用について記載 ・「第 5 次川西市総合計画（平成 25 年 3 月策定）」 ・「川西市公共施設等総合管理計画（平成 28 年 11 月策定）」 ・「公共施設等再配置計画（平成 24 年 11 月策定）」
庁内体制 （令和元年 時点）※1	専門部署 公共施設マネジメント課 22 名
	担当部署 事業所管課 →川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業においては、設計・施工段階までは公共施設マネジメント課が所管、維持管理・運営段階からは市民環境部文化・観光・スポーツ課が所管

検討会議 ^{※1} (令和元年時点)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策会議：庁内調整 ・ 審査会：学識経験者等で構成
PFI 実施事業 ^{※2}	<ul style="list-style-type: none"> ・ 川西市花屋敷団地等建替 PFI 事業/平成 29 年度 ・ 川西市立小中学校及び幼稚園等空調設備 PFI 事業/平成 28 年度 ・ 川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業/平成 26 年度 ・ 川西市市民体育館等整備に伴う PFI 事業/平成 26 年度 ・ 川西市立小学校施設耐震化・大規模改造 PFI 事業/平成 25 年度 ・ 川西市中央北地区 PFI 事業/平成 24 年度

※1 庁内体制及び検討会議は時点により異なる（後述の「3）PFI 推進体制の変遷」を参照）

※2 時期の表示は実施方針公表年度

【推進環境】

本市は庁内に PFI の考え方を浸透させることを目的に、平成 24 年度に川西市 PFI 導入基本指針を策定している。

本指針では、PFI の導入を検討する上での基本的な考え方を示している。詳細な事業手順などの記載はなく、それらは PFI 事業を実施していく中で別途整理するものとしている。

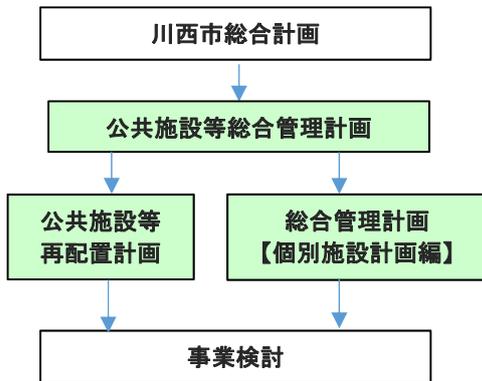
公民連携に係る方針	—
優先的検討規程	—
PFI ガイドライン	・ 川西市 PFI 導入基本指針（平成 24 年 6 月策定）
民間提案制度	—
事業リスト	— ※公共施設等再配置計画、公共施設等総合管理計画（個別施設計画編）が事業発案の対象
地域プラットフォーム	—

【上位計画と PFI 事業との関係】

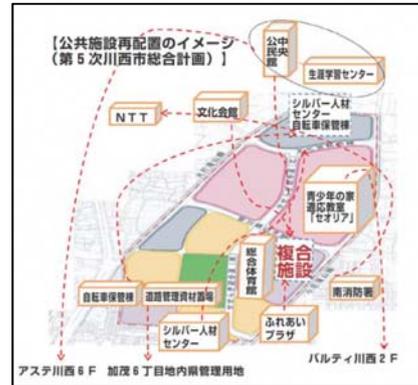
文部科学省から平成 27 年度完了を目標とする公立学校の耐震化の推進に関する通達があったことに加えて、中央北地区土地区画整備事業において老朽化した公共施設の再編という市の課題があった。この状況を打開するため、公共施設等再配置計画（以下、再配置計画という。）を平成 24 年度に策定して市の方針を定めるとともに PFI 事業の検討がなされた。

後に、再配置計画は第 5 次川西市総合計画並びに川西市公共施設等総合管理計画（以下、総合管理計画という。）の下位計画として位置づけられ、総合管理計画の個別施設計画の中で機能維持や集約化などの今後の取組方針を定め、それに伴い、再配置計画及び PPP 手法の導入検討がなされている。

<上位計画との関係>



<公共施設再配置のイメージ>



出所：（仮称）川西市低炭素型複合施設整備基本構想

3) PFI 推進体制の変遷

本市の PFI 推進体制は、学校耐震化 PFI 導入プロジェクトチームを発端とする PFI 専門部署を中心とした体制である。庁内における PFI 推進の熟度に応じて PFI 専門部署を拡充しつつ、平成 28 年度に関係部課を統合し現在に至る。なお、平成 28 年度を境に庁内での PFI 事業化手順が大きく異なることに特徴がある。以下に専門部署の経過を示す。

平成 24 年度に川西市立小学校施設耐震化・大規模改造 PFI 事業（以下、学校耐震化事業という。）を進めるための学校耐震化 PFI 導入プロジェクトチームが設置された。学校耐震化 PFI 導入プロジェクトチームには、副市長直轄の特命理事を配置し、その特命理事が在籍していた総合政策部財政室を中心に、主に関係所管課の室長・課長級で構成されている。その組織と特命理事の強力なリーダーシップにより PFI 事業を推進した。

学校耐震化 PFI 導入プロジェクトチームは時限的組織であり、PFI 事業を推進するために専門的な部署が必要とのことから、平成 25 年度に PFI 事業と公共施設再配置事業のみを扱う公共施設再配置推進室を設置した。同室は、どの部からも独立した副市長直轄の PFI 専門部署となる。更には、財政権限を有する特命理事を継続して配置したことから、同室内の決定事項がそのまま副市長や市長との協議に進み、迅速に予算化されるような強力な体制が築かれていた。

その後、学校耐震化事業の他に市民体育館や低炭素型複合施設などの PFI 事業も始まり、業務量が増加して人手不足となったことから、組織の拡充を図り、平成 27 年度に営繕課より併任 4 人を導入して、公共施設マネジメント室となった。併任制の導入により、同室内で設計・建設・運営、財政等の事業に係る一連の流れを完結できる組織横断的な体制とした。

しかし、営繕課の併任者は本業の営繕業務もあり、PFI 事業に割く時間が限られる傾向にあったため、平成 28 年度に営繕課と教育委員会施設課を同室に統合した。その際、PFI 事業の実績を重ね、庁内において PFI ノウハウの蓄積や理解醸成が図られたこともあり、同室を副市長直轄組織から市長部局の都市政策部に組織編成した。

なお、平成 27 年度以前までは、副市長直轄組織である PFI 専門部署が事業発案から設計・建設段階までを担っていたが、平成 28 年度以降は、事業所管課が発案段階から事業を所管し、PFI 専門部署は事業所管課をサポートする形となり、予算化の際には政策会議を通ず一般的な手順を経るようになった。

【PFI 推進体制の変遷】

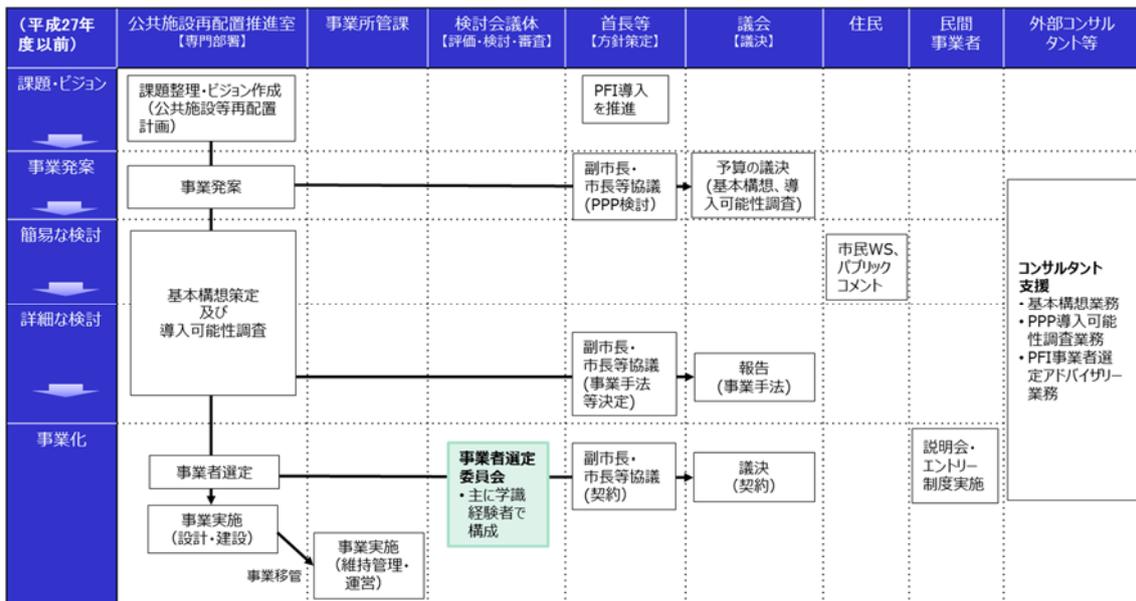
	PFI 専門部署	構成メンバー	経緯	特徴
平成 24 年度	学校耐震化 PFI 導入プロジ ェクト チーム	6名 (総合政策部 理事、担当ほか 関係所管課の 室長、課長級 等4名)	理事が在籍する総合政 策部を中心に関係所管 課と学校耐震化を進め るためのプロジェクトチ ームを編成	・ 総合政策部財政室の 属する <u>理事が強力なり ーダーシップを發揮</u>
平成 25 ～ 26 年度	公共施設再配 置推進室 (副市長直轄 組織)	6名 (理事ほか 5 名)	PFI を推進する専門的 な部署が必要とのことか ら同室を設置	・ 副市長直轄組織かつ 財政権限を有する理事 が在籍していたことから、 <u>同室内決定が即予算 化となる体制</u> を構築
平成 27 年度	公共施設マネ ジメント室 (副市長直轄 組織)	6名+併任4 名 (理事ほか 5 名+営繕課より 併任4名)	事業が進み、学校耐震 化以外に市民体育館な どの PFI 事業が始まり、 業務が増加したことから、 営繕課から併任4名を 補充	・ <u>PFI 事業の発案～導 入可能性調査～設 計・建設まで公共施設 再配置推進室が担当</u>
平成 28 年度	都市政策部 公共施設マネ ジメント室 (営繕課及び 教育委員会施 設課を統合)	21名 (室長ほか 20 名)	営繕課と教育委員会施 設課を同室に統合 【公共施設マネジメント 室】 PFI 事業の総合調整、 再配置計画 【営繕課】 学校を除く建築物の設 計・施工・維持管理工 事・修繕等 【教育委員会施設課】 学校施設の管理保全、 整備補修、財産管理等	・ 都市政策部に編成され てからは、 <u>PFI 事業発 案やアドバイザー業 務発注等は施設所管 課の担当となり、公共 施設マネジメント室は サポートする形</u> となった ・ 実績を積み、庁内にお ける PFI ノウハウの蓄積 や理解醸成が図られた ことから、 <u>予算化の際に は政策会議を通す一 般的な手順を踏むよ</u> うになった
平成 30 ～ 令和 元 年度	都市政策部 公共施設マネ ジメント課	22名 (副部長ほか 21名)	名称が公共施設マネジ メント課に変更	—



4) PPP/PFI 検討プロセス

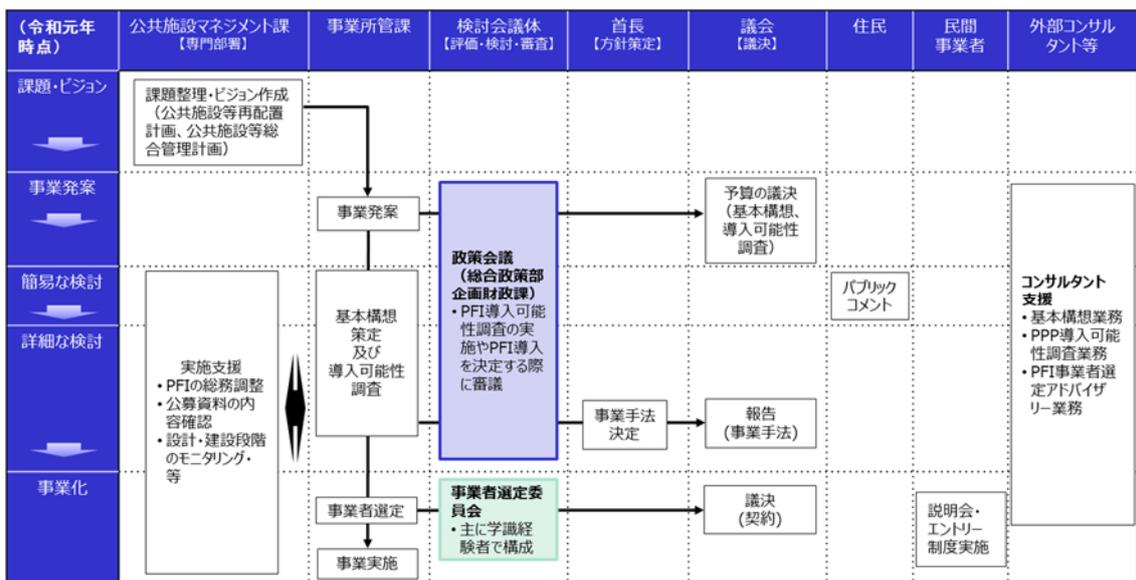
①平成 27 年度以前

平成 27 年度までは、PFI 専門部署が事業発案から設計・建設まで事業を担当し、供用開始後は施設所管課に事業を移管する体制であった。庁内決議においては、公共施設再配置推進室内で理事と調整後、直接副市長、市長と協議し決済が下りる体制を構築しており、円滑な推進がなされた。



②平成 28 年度以降

PFI 事業の実績を重ね、庁内において PFI ノウハウの蓄積や理解醸成が図られたことから、平成 28 年度以降は施設所管課が事業発案段階から事業を所管することに加えて、予算化の際に政策会議を経る一般的な事業手順にて実施されている。



(2) PFI 導入事例

1) 事業概要

「川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業」(以下「本事業」という。)は、再配置計画に基づき、施設の耐震性・老朽化の問題から建替えが必要な「文化会館」、「中央公民館」及び「ふれあいプラザ」と、中央北地区区画整備事業の実施にあたり移設の必要がある福祉関連施設を包含した複合施設の整備、維持管理、運営を行う事業である。

本事業の実施にあたっては、市が定めた「川西市中央北地区低炭素まちづくり計画」に基づき、エネルギーの効率的利用等、今後の市の低炭素社会構築のモデルとなることに配慮した施設を整備することに加えて、エネルギーマネジメント、エリアマネジメントを含め維持管理・運営を行うものとしている。

事業推進にあたっては、基本計画及び導入可能性調査に国土交通省の「先導的官民連携支援事業」を活用したことや、地元企業の事業参画促進のために事前エントリー制度を採用したことが特徴として挙げられる。

なお、本事業は平成 26 年度に実施方針を公表しており、平成 27 年度以前の体制(副市長直轄組織)で事業化された案件となる。

事業名	川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業
発注者	公共施設再配置推進室(現:都市政策部 公共施設マネジメント課)
事業内容	施設の耐震性・老朽化の問題から建替えが必要な「文化会館」、「中央公民館」及び「ふれあいプラザ」と、中央北地区区画整理事業の実施にあたり移設の必要がある、福祉関連施設を包含した施設の整備及びエネルギーマネジメント、エリアマネジメントを含む維持管理・運営を行うもの
業務範囲	<ul style="list-style-type: none">・ 施設整備業務・ 開業準備業務・ 維持管理業務・ 運営業務(一部自主事業)・ 附帯施設整備運営業務(自主事業)
事業者選定方式	総合評価一般競争入札
事業手法	PFI(BTO)、サービス購入型
事業期間	平成 27 年 9 月～令和 20 年 3 月末日 設計・建設:平成 27 年 9 月～平成 30 年 8 月末日 運営期間:平成 30 年 9 月 1 日～令和 20 年 3 月末日
事業者の収入	サービス購入費、自主事業収入
補助金・交付金	社会資本整備総合交付金(暮らし・にぎわい再生事業)
応札者	2 社(うち 1 社は基礎審査失格)

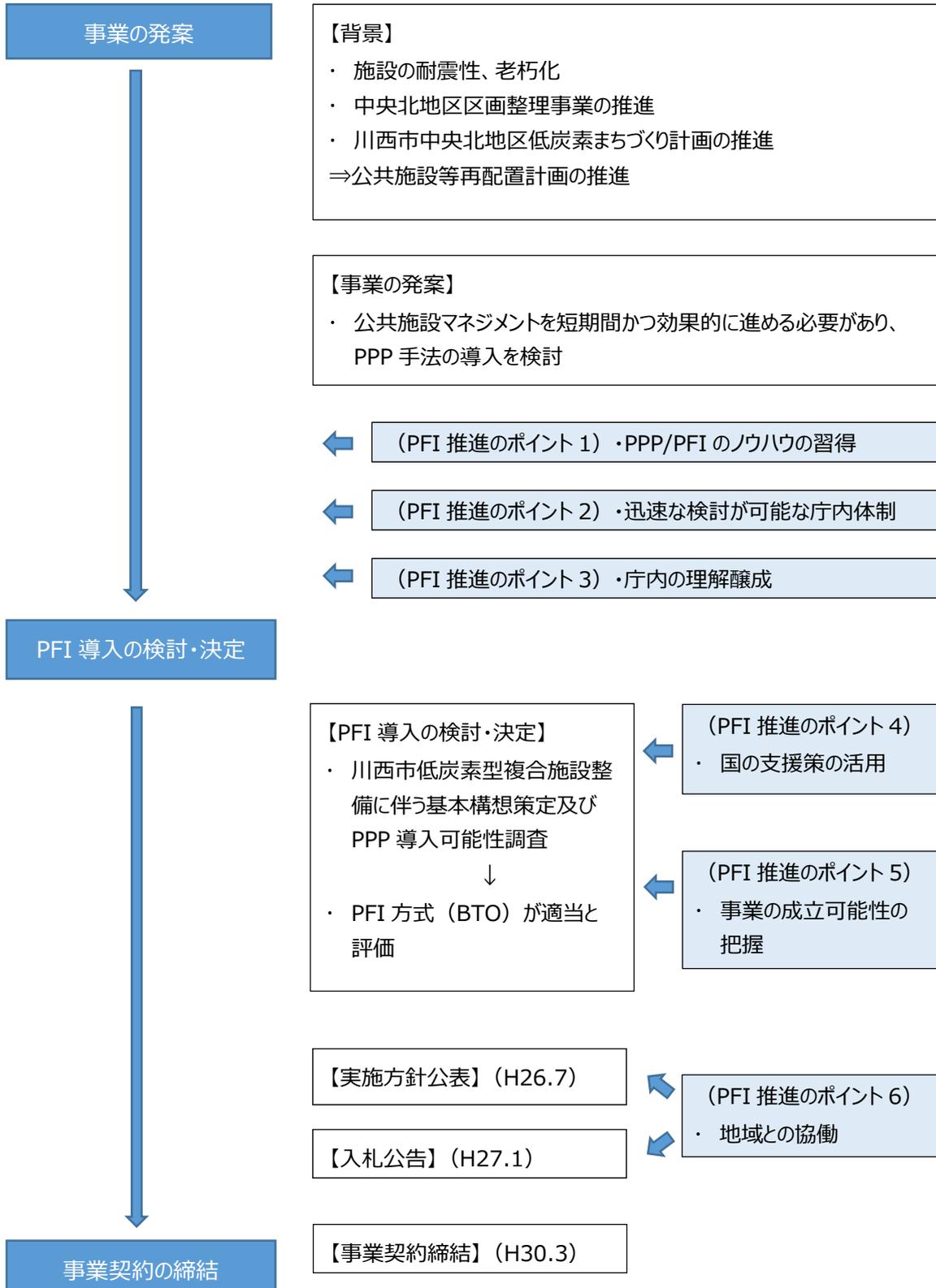
<p>選定事業者 ※下線は地域企業（本事業ではない）</p>	<p>三菱 UFJ リースグループ（SPC：川西市低炭素型複合施設 PFI 株式会社） 代表企業：三菱 UFJ リース株式会社 構成企業：株式会社奥村組、株式会社 JTB コミュニケーションデザイン、太平ビルサービス株式会社 協力企業：株式会社大建設計</p>
<p>落札金額</p>	<p>金 9,121,695,089 円（消費税及び地方消費税は含まない） 特定事業選定時 VFM：約 6.7%、事業者選定時 VFM：－ ※予定価格 金 9,135,043,000 円（消費税及び地方消費税は含まない）</p>
<p>対象施設・規模等</p>	<p>事業用地 川西市火打 1 丁目地内 延床面積 11,253.34 ㎡ （うち、文化関連施設 5,203.86 ㎡） 文化棟（キセラホール）：ホール 1000 席、大会議室等 福祉棟：社会福祉協議会、県子ども家庭センター、子ども若者ステーション、公民館、予防歯科センター等</p> <p style="text-align: center;">＜施設概要＞</p> <div style="display: flex; align-items: center;">   </div> <p style="text-align: right;">出所：キセラ川西プラザ HP</p>
<p>その他・特記事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国交省の先導的官民連携支援事業：「低炭素型複合施設建設における PPP 導入可能性調査」（平成 25 年度） ・ 事前エントリー制度⁴を活用し、地元企業の事業参画を支援

出所：掲載内容は「川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業」公表資料及び川西市へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

⁴ 事前エントリー制度は、事業への参加を希望する地元企業と、地元企業の活用を考えている入札参加者がコンタクトをとるきっかけとなる場を本市が提供することで、地元企業の円滑な事業参画促進を図るためのもの
参加要件：本市の競争入札参加資格を有していること。かつ、本市に主たる営業所（本社・本店のことをいう。）を有していること

2) PFI 導入の経緯

本事業の PFI 導入の経緯は、以下に示すとおりである。



①事業の背景・市の課題と本事業の目的

本市は厳しい財政状況の中、第5次川西市総合計画に基づき、市民ニーズへの対応、資産の有効活用等の観点から、再配置計画を策定した。「文化会館」、「中央公民館」及び「ふれあいプラザ」が施設の耐震性・老朽化の問題から建替えの必要があること、中央北地区区画整備事業の実施にあたり福祉関連施設を移設する必要があることから、同計画においてそれらを包含した複合施設の整備が検討された。

更には、本事業の実施にあたっては、本市が定めた「川西市中央北地区低炭素まちづくり計画」に基づき、エネルギーの効率的利用等、今後の本市の低炭素社会構築のモデル化に資することと、キセラ川西の新たなまちづくりにおける賑わい創出への配慮が求められていた。

以上から、本事業は効率的かつ効果的な低炭素型複合施設の整備・運営の実施、並びに魅力ある中心市街地の形成を行うことを目指した。

②PFI 導入に至った経緯

本市は厳しい財政制約の中、学校耐震化・中央北地区整備事業・公共施設の再配置計画を短期間かつ効果的に進める必要があった。これらを効果的に解決できる手法を検討した結果、民間事業者のノウハウを最大限活用し、市民サービスの価値向上と財政負担の削減・平準化を同時達成できる PFI 手法が望ましいとの見解に至った。

そして、本市は平成 24 年度から PFI 導入の取組を本格的に開始し、PFI の導入基本指針を作成し、翌年に PFI 専門部署を設置して庁内の決定プロセスを円滑にするとともに、庁内における PFI の理解醸成を図った。

本事業においては、平成 25 年度に国土交通省の「先導的官民連携支援事業」を活用して基本構想の策定及び PPP 導入可能性調査を実施し、その中で、民間事業者ヒアリングを通じて民間事業者の参画可能性を把握するとともに最適な事業手法を検討し、PPP 事業の成立可能性を検証した。

なお、最適な事業手法の選定にあたっては、複合施設が主に本市や社会福祉法人等の公的施設で構成され運営も各自が行うことから、民間事業者が施設を所有する意義が低いことや、金融機関モニタリングの重要性、割賦払い等による財政負担平準化が可能との観点から総合的に判断し、PFI（BTO 方式）が採択された。

サービス面においては、本市は民間事業者の新しい低炭素技術のノウハウや、長期契約による施設の長寿命化を期待した。

③事業契約締結までの流れ

PFI の導入決定までの流れは上記②に記載したとおりである。因みに、平成 25 年度には基本構想（案）に対するパブリックコメントを募集して、市民の意見を本事業に反映している。

その後、公募段階に入り、平成 26 年 7 月に実施方針を公表し、平成 27 年 1 月に入札

公告をしている。本事業では、入札公告のタイミングで、事前エントリー制度を導入し、地域企業の参画促進ための工夫を施している。また、低炭素化技術に係る事前提案を導入しており、1回目は要求水準への反映を目的に実施方針公表後に、2回目は本市にとって望ましい技術提案を受けられることを目的に入札公告後に実施している。そして、平成28年3月に事業契約締結に至っている。

3) PFI 推進のポイント

本事業が、PFI を推進できた成功要因としては、①PPP/PFI のノウハウの習得、②迅速な検討が可能な庁内体制、③PPP/PFI に関する庁内の理解醸成、④国の支援策の活用、⑤事業の成立可能性の把握、⑥地域との協働、の6点を挙げることができる。

①PPP/PFI のノウハウの習得

当初、PFI 事業を進めるにあたって PPP/PFI のノウハウがなかったため、内閣府等、各省庁が発信する PPP/PFI ガイドラインを活用したり、同種事業実績のある県内自治体にヒアリングし、問題点、進め方、県との調整等を確認したりした。工事着手やモニタリングの段階にも同自治体にヒアリングし、ノウハウの醸成を図った。

PFI 事業の導入にあたり、法律、技術及び財政面で様々な専門的知識を必要とすることから、外部コンサルタントを活用した。加えて、関係部署との調整を図りつつ、PFI を推進している。

②迅速な検討が可能な庁内体制

庁内において PFI 導入の検討等を行うため、PFI 専門部署を設置し、同部署に財政権限を有する特命理事を配置している。その特命理事が強力なリーダーシップを発揮し、PFI 事業を推進した。

PFI 専門部署は副市長直轄の組織とし、PFI 専門部署内で事業の方針を定めた後、直接副市長及び市長と協議し、決裁が下りる強力な体制を築いており、迅速な意思決定を可能とした。

因みに、PFI 専門部署は後の組織変遷の中で、本事業が公募段階である平成 27 年度からは営繕課との併任職員を加え、設計・建設段階である平成 28 年度からは営繕課と教育委員会施設課を統合し、設計・建設・運営、財政等の事業に係る一連の流れを完結できる組織横断的な体制とし、PFI 事業の推進を加速させている。

③PPP/PFI に関する庁内の理解醸成

PFI 導入検討を進めるにあたって、庁内に PFI の考え方を浸透させることを目的に PFI 導入指針を策定するとともに、同指針を議会に説明することにより、庁内全体への周知及び理解醸成を図った。

④国の支援策の活用

本事業は、国土交通省の先導的官民連携支援事業に採択されており、基本構想の策定及び PPP 導入可能性調査に必要な費用を国負担で実施することに加え、外部コンサルタントの専門的な知識を活用している。

なお、PPP 導入可能性調査では、複合施設の整備・維持管理・運営の官民連携スキーム、低炭素技術の導入スキーム、エネルギーマネジメント及びエリアマネジメントの内容

などを検討している。

⑤事業の成立可能性の把握

導入可能性調査において、民間事業者にヒアリングを行い、参画可能性を把握した。

⑥地域との連携

a)住民

市民の要望に応じて職員が出向いて説明するまちづくり出前講座⁵などから、市民への理解醸成を図っている。実際に、低炭素型複合施設において、元々の施設利用団体から複合施設の概要や管理形態を知りたいということで、まちづくり出前講座への申し込みがあり対応している。

b)議会

基本構想（案）説明、導入可能性調査結果の報告、実施方針の説明、基本構想の修正、特定事業の選定、事業者選定結果、事業契約締結と、各段階において議会へ説明している。

c)地域企業

地域企業との懇談会等において、PFIに関する市内事業者との意見交換を行い、PFIに対する市の考え方を説明し、理解を得るとともに、本事業以降については事前エントリー制度を導入し、地元企業とPFI事業者を繋げる仕組みを作っている。

また、優先交渉権者決定基準の加点評価として「地域への貢献」項目⁶を設け、PFI事業者の事前エントリー制度の活用と合わせて市内事業者の事業への関与を促している。

⁵まちづくり出前講座とは、市民の要望に応じて職員が出向き、本市のしくみや制度、事業の内容などについて説明する制度

⁶審査大項目「事業計画」（100/全体700点）のうち、「地域への貢献」は20/100点（事業毎に設定は異なる）

4) PFI 導入の効果

PFI 導入の効果として、財政負担の軽減や交付金の優遇措置、民間のノウハウの享受があった。

①財政負担の軽減

特定事業選定時の VFM では、本事業を PFI 事業として実施する場合、本市が直接実施する場合に比べて本市の財政負担額が約 6.7%縮減する結果であった。

事業者選定時の VFM は公表されていないが、予定価格 9,135 百万円（消費税及び地方消費税を含む）に対して落札価格 9,122 百万円であった。

②交付金優遇措置

社会資本整備総合交付金の配分にあたり、一定程度の配慮を受けることができた。

③民間のノウハウの享受

CO2 削減などの低炭素技術について、民間のノウハウによる効果的な提案を受けることができた。

5) PFI を推進する上での課題と対応策

①地域との連携

市内企業の参加について、代表企業や構成員として事業に参画可能な資本力を有する市内企業が存在しないことが課題としてあった。

そのため、市内企業の参画促進に向けて、本事業以降については事前エントリー制度を導入し、PFI 事業者と市内企業をマッチングする仕組みを作っている。これまで事前エントリー制度に申請した市内事業者が構成企業となった実績はないが、PFI 事業の下請けとしての市内企業の参加に繋がるなど効果を発揮している。

しかし、事業に関わる市内企業は一部の事業者に限定されており、課題としては残っている。

②効果的な民間提案を引き出すこと

低炭素型複合施設をより良いものとするために、実施方針公表後及び入札公告後に低炭素化技術に係る事前提案制度を導入した。良い提案を受けた場合には事業契約を変更することも想定した取組であるが、結果的に先進的な提案が得られていない。

一部の提案事業者からは、実験的な技術は自らもリスクが伴うため、運営のことを考慮すると提案しづらいとの意見があった。しかし、事業者選定の段階では、良い提案がなされた。

これより、新技術を求める場合に、要求水準が固まる前の実施方針公表前に事業者ヒアリングを実施し、事前に事業者の意見を聴取して要求水準に反映する方法も一案ではないかと担当者は考えている。

③財源措置

従来型とは異なり、PFI 事業では、補助金の交付決定の前に事業者契約締結となるため、補助金が得られなかった場合の対応も財政計画上想定を行った。この場合、自治体財政に大きな負担を与えることになるため、PFI 推進上の課題となる。実際は、これまでは全ての事業に補助金が交付されたため、問題にはならなかった。

なお、本事業では社会資本整備総合交付金(暮らしにぎわい再生事業)を活用している。

④事業の引継ぎ

事業が指定管理者制度から PFI 方式へ移行するのに伴って別の事業者を引き継がれた場合に、元指定管理者との調整が非常に難しい。また、利用サービスの変更による市民の不満対応も課題となる。

課題		対応策
①地域との連携	市内企業の参画	◆ 市内企業の参画促進に向けて、事前エントリー制度を導入し、PFI 事業に参加する民間事業者とのマッチングを支援。下請けでの市内企業の参加に繋がるなど効果を発揮 ⇒事業に関わる市内企業は一部の事業者に限定されるため、課題として継続
②効果的な民間提案を引き出すこと	効果的な技術提案制度の活用	◇ 新技術を求めるなら、要求水準が固まる前の実施方針公表前に事業者ヒアリングを実施し、事前に事業者の意見を聴取して要求水準に反映する方法も一案
③財源措置	補助金が交付されなかった場合の財政計画	－ ※現時点では全て補助金が交付されているため問題はなかったが、財政計画上は予め想定していた
④事業の引継ぎ	元指定管理者との調整、サービス変更による市民の不満対応	◆ 元指定管理者及び施設利用団体への要求水準書作成段階等の早い段階からの事前説明や、まちづくり出前講座を活用した事前説明による対応を行った

◆ これまでに実施した対応策

◇ 今後想定される対応策

3-6. 別府市

(1) 別府市の PPP/PFI の取組

1) PPP/PFI 導入の背景・特徴

【PFI 事業の検討に至ったきっかけ】

首長が選挙公約の一つに「儲かる別府」を挙げており、市税収入の低下や市民ニーズの多様化・高度化といった課題に対し、公民連携を推進。市内における PPP/PFI 推進体制の整備と具体的 PPP/PFI 事業の実施の両面から取り組んでいる。

別府市（以下「本市」という。）は人口約 12 万人の自治体ではあるが、PPP/PFI 専門部署の設置に加え、「優先的検討規程」及び「PFI ガイドライン」を兼ねる「べっぷ公民連携ガイドライン」や、「事業リスト」、「地域プラットフォーム」が整備されており、PPP/PFI 推進環境が充実している。また、こうした推進環境のもと、具体的 PPP/PFI 事業の形成も活発であることに特徴がある。

PPP/PFI 導入の背景として、首長が選挙公約の一つに「儲かる別府」を掲げており、人口減少や少子高齢化、産業衰退といった地方自治体の持つ大きな課題に対し、別府の未来を共創するために、本市が持つ資源を活かして新たな価値を創り、儲かる別府に進化するという基本目標を示したことが挙げられる。

本市では、財政が地方交付税など国や県の財源に依存する中、市税収入の中長期的な低下が見込まれる一方、社会保障費は年々増大し市民ニーズも多様化・高度化していることが課題となっている。そのような中、その乖離を解消するために、縮小する財政に合わせてコストを削減する縮小均衡の考え方だけでなく、民間の力を利活用し公民の役割分担の最適化を通じて公共のあり方を見直す PPP/PFI に取り組んでいる。

PPP/PFI 推進にあたり、本市では、市内における PPP/PFI 推進体制の整備と具体的 PPP/PFI 事業の実施の両面から取り組んでいる。

2) 取組概要

以下では、本市の PPP/PFI 取組体制、推進環境について概観する。

【自治体の PPP/PFI 取組概要】

本市は「儲かる別府」に基づいた基本目標を別府市総合計画（後期基本計画）及び総合戦略で示している。基本目標の推進には民間活力を活用した公共施設マネジメントが必要であると考えたことから、公民連携室（現：公民連携課）を設置し、公共施設マネジメントの推進に取り組んでいる。

PPP/PFI 専門部署である公民連携室は、PPP/PFI 支援体制を整えるとともに、PPP/PFI に係る市内の意思統一・決定を担う PPP/PFI 専門の検討会議体「公共施設マネジメント推進会議」を設置するなど、PPP/PFI に関する市内調整・決定の円滑化に努めている。

人口規模	117,932 人（平成 31 年 1 月 1 日時点）
上位計画 （PPP/PFI 導入）	以下の計画において、民間活力の導入・検討について記載。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 別府市総合計画（平成 23 年 3 月策定） ・ べっふ未来共創戦略（総合戦略）（平成 27 年 10 月策定） ・ 別府市公共施設再編計画（平成 29 年 3 月策定）
庁内体制	専門部署 ・ 公民連携課 4 名（平成 31 年 4 月時点）
	担当部署 ・ 事業所管課 →別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業においては、建設部公園緑地課が事業を所管
検討会議	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最適事業手法検討委員会（令和元年 8 月 1 日より公共施設マネジメント推進会議に 1 本化したため廃止） ・ 公共施設マネジメント推進会議：PPP に係る庁内の意思統一・決定組織。副市長及び部長級職員等で構成 所掌事務：公民連携事業の選定、導入可能性調査等の評価、最適な事業手法の検討、その他実施に関し必要な事項（実施方針や要求水準書（案）の協議）など ・ 事業者選定委員会：学識者（2 名以上）及び市職員で構成
PFI 及び P-PFI 実施事業※	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鉄輪地獄地帯公園整備運営事業（P-PFI）/平成 31 年度 ・ 別府公園東駐車場便益施設整備運営事業(P-PFI)/平成 30 年度 ・ 別府市亀川地区市営住宅集約建替事業/平成 29 年度

※ 時期の表示は実施方針公表年度、又は公募設置等指針公表年度

【推進環境】

本市は人口約 12 万人の自治体であり、国が人口 20 万人以上の自治体に対し策定を要請している「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程」の策定対象自治体ではないが、PPP/PFI を推進するためには推進環境の整備が必要と考えたため、PPP/PFI 推進のための環境整備に取り組み、官民への PPP/PFI の理解醸成を図るとともに、着実な事業実施に繋げている。

公民連携に係る方針	－
優先的検討規程	べっふ公民連携ガイドライン（平成 29 年 12 月改訂）
PFI ガイドライン	
民間提案制度	－ ※公民連携課がワンストップの相談窓口として提案を受付
事業リスト	PPP ロングリスト・ショートリスト（平成 30 年度から実施。年度初めに公開予定）⇒令和 2 年度から名称が「PPP 事業リスト」に変更予定
地域プラットフォーム	べっふ公民連携 LABO（平成 29 年度から実施）

3) PFI 推進環境の概要

本市における、専門部署及び推進環境を整備する目的や概要を以下に示す。

①公民連携課（専門部署）

公民連携課は、民間事業者と行政が連携して公共施設の整備や運営、公共サービスの提供などを推進する（マネジメントの役割を担う）専門部署として、平成 28 年度に「公民連携室」を発足したのがはじまり。各事業所管課の支援を主とし、公共施設マネジメントと公民連携事業の二つ柱で進めている。また、民間と行政を繋ぐワンストップ窓口として、庁内の各事業所管課への橋渡しの役割も担っている。しかしながら、本市は PFI 事業などの大規模事業も少ないことから、健康・福祉・観光等のソフト事業にも力をいれ、公民連携を推進している。

公民連携課は、先進自治体へのヒアリング等から PPP/PFI 推進環境の整備が必要と認識し、べっぷ公民連携ガイドライン、PPP ロングリスト・ショートリスト、べっぷ公民連携 LABO を作成している。

【公民連携課の役割】

- ・ 民間事業者と事業担当課をつなぐワンストップ窓口の設置
- ・ 対象事業の選定方法や、事業手法の検討及び決定方法を統一化
- ・ 事業手法の検討にあたり、全庁的かつ専門的な推進体制を構築
- ・ 地場企業が PPP に参画できるようにプラットフォームを構築

②べっぷ公民連携ガイドライン

市民サービスの提供における多角的な仕組みづくりを推進するために、本市の公民連携の基本的な考え方や最適な事業手法選択の手順、事業手法の具体的な内容等を取り纏めている。これにより、PPP/PFI 事業を導入する仕組みを全市的に共有することとしている。

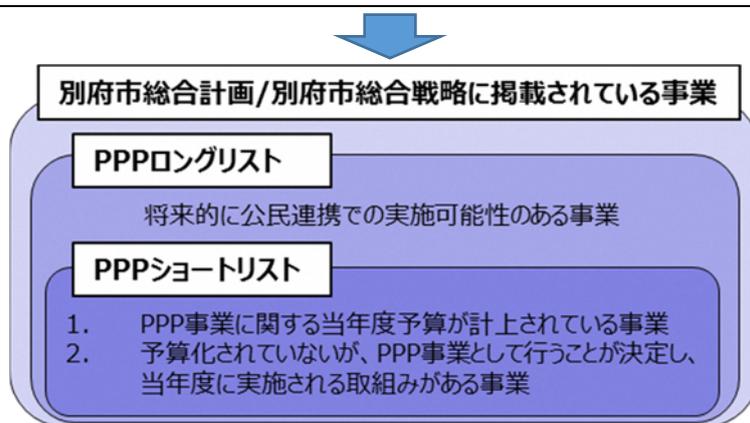
因みに、べっぷ公民連携ガイドラインは公民連携室が自前で作成している。

③PPP ロングリスト・ショートリスト

PPP の可能性のある事業をリスト化し、早い段階から民間事業者に事業の情報を提供することで、民間事業者の事業への提言や発案を期待するとともに、民間事業者の参画準備期間を確保することを目的としている。また、官民対話の透明性や公平性の確保の機能もある。

【ロングリスト・ショートリストの作成方法】

1. 総合戦略・総合計画に基づき将来的に PPP 手法による実施の可能性がある事業の有無を公民連携課から各事業担当課へ案内
2. 各事業担当課は「PPP の可能性がある、かつ公表可能な事業」があれば、様式に記載し、公民連携課に提出
3. 公民連携課は回答のあった事業を取り纏め、事業リストに掲載、スケジュールは以下のとおり
 - ✓ 各事業担当課への案内：予算編成の秋以降
 - ✓ 公表時期：年度初め
4. 現在は公共施設再編計画と連動していないが、今後は連動させていく方針



④べっぷ公民連携 LABO

市内事業者に向けた PPP/PFI の知識・理解醸成や官民の情報共有の場として設置した。官民が PPP/PFI のノウハウ等とともに習得しながら、PPP/PFI 事業の案件形成を目指すことによって共通価値を生み出し、地域経済の活性化を図ることを目的としている。更には、べっぷ公民連携 LABO への参加者が増えることで、各事業に関心のある事業者が増え、サウンディング調査の応募母体数が拡大することを期待している。

べっぷ公民連携 LABO ではこれまで、先進事例の紹介やノウハウ習得のために講演、事業リストの紹介、公募情報の紹介などを行っている。今後、グループワークやサウンディングといった官民対話を実施していくことも想定している。

【べっぷ公民連携 LABO の役割と効果】

<p>【役割】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 別府市の方針や PPP/PFI 事業の取組について情報を発信し、官民で共有をする場 ・ 市内企業の知識・ノウハウ習得の場 ・ 官民のネットワーク構築の場・交流の場 <p>【効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 早めの情報発信による民間企業の参画促進 ・ 行政と民間の距離感が縮まり、官民連携の促進に繋がる ・ サウンディング調査の応募母体数の増加に繋がる（希望）
--

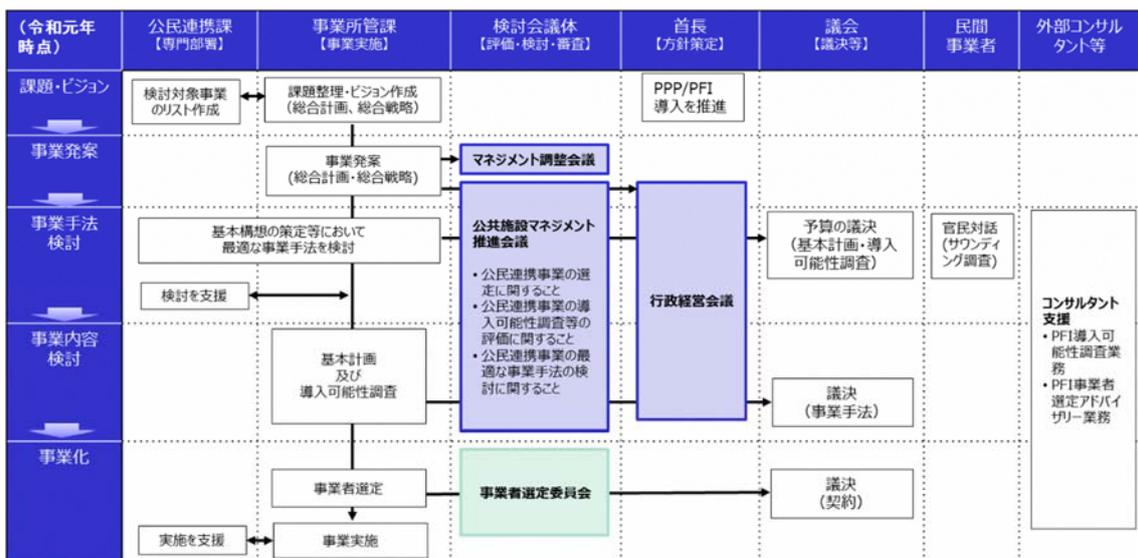
4) PPP/PFI 検討プロセス

本市の PPP/PFI における検討プロセスは以下の通り（後述する、P-PFI を活用した事業「別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業」は都市公園法に基づくことから、PFI 法に基づく PFI 事業とは全体の検討プロセスが若干異なるものの、庁内調整においては以下のプロセスに準じて実施されている。）。

事業所管課が総合計画、総合戦略に基づき事業を発案し、事業化まで主として担当している。PPP/PFI の専門部署である公民連携課は、事業 PR のための事業リストの作成や、事業化までの各段階で事業所管課の事業検討及び実施を支援している。

PPP 事業の推進にあたり、PPP 事業の意思決定機関である公共施設マネジメント推進会議にて、PPP/PFI に係る審議・承認が行われている。

因みに、べっぷ公民連携ガイドラインにも、以下のような事業化検討フロー及び合意形成のプロセスを掲載し、さらには各項目の具体内容についても丁寧に記載しており、職員の理解醸成及び案件形成の円滑化に寄与している。



(2) P-PFI 導入事例

1) 事業概要

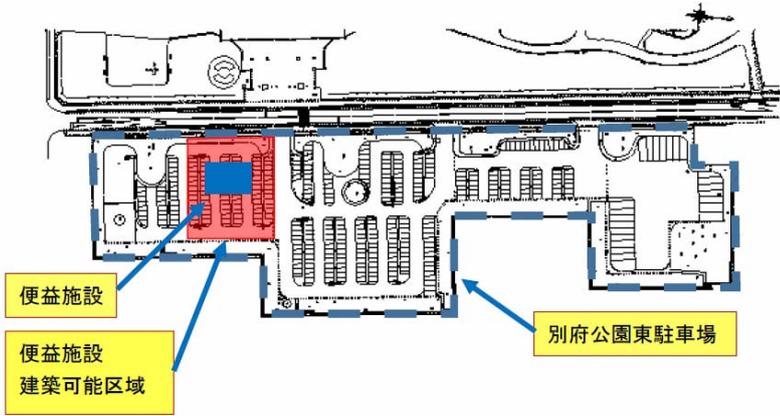
「別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業」（以下、「本事業」という。）は、都市公園法の公募設置管理制度（P-PFI）に基づく事業である。

別府公園は都市公園法における「総合公園」として、市民の休息や散策、運動、多様なイベントに利用されるなど、多目的に活用されている。本事業は、「一日中過ごせる公園の実現」を目指して公園利用者へのサービス提供を行う公園施設を民間活力の導入により整備し、公園利用者の利便性向上や上質空間の提供、公園のさらなる魅力向上を図ることを目的に実施された。

本事業は別府公園東駐車場内において民設民営の飲食・物販サービスを行う便益施設を設置するとともに、その施設周辺付近において広場や駐車場等の公園施設の整備を行うものである。

本事業の特徴として、PPP/PFI 推進環境の整備と並行して、PPP/PFI の具体的な事業の取組として実施していることが挙げられる。

事業名	別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業
発注者	別府市 建設部 公園緑地課 (人員体制：課長 1 名、課長補佐兼係長 1 名 主査 1 名等)
事業内容	別府公園東駐車場内において民設民営の飲食・物販サービスを行う便益施設を設置するとともに、その施設周辺付近において広場や駐車場等の公園施設の整備を行うもの
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公募対象公園施設（便益施設）の整備、維持管理・運営 ・ 特定公園施設（駐車場、広場、樹木及び植栽）の整備 ・ 特定公園施設を含む周辺の日常的な維持管理（清掃・植栽管理等）
事業者選定方式	プロポーザル方式
事業手法	P-PFI
事業期間	平成 31 年 4 月～令和 21 年 2 月 設計・建設：平成 31 年 4 月～令和元年 11 月末 維持管理運営：令和元年 12 月～令和 21 年 2 月
事業者の収入	公募対象公園施設（便益施設）の収入
補助金・交付金	なし
応札者	2 社
選定事業者	スターバックスコーヒージャパン(株)
公募対象施設 公園使用料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 使用料の最低額 1,440 円/㎡・年を基に事業者が提案した額 ・ 使用料の掛かる範囲は、建築面積と事業者占有面積の総和
特定公園施設 整備費用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本市は費用負担しない

<p>対象施設・規模等</p>	<p>事業用地：別府市大字別府野口原 3018-1 事業範囲：別府公園東駐車場面積 24,709.72 m² 便益施設建築可能区域面積 約 2,600 m² 便益施設建築可能面積 約 250 m²</p> <p>＜選定事業者の提案/全体イメージ＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公募対象公園施設 カフェ（約 230 m²、テラス席あり） ・ 特定公園施設 広場、駐車場の一部改修等  <p>＜別府公園東駐車場平面図＞</p> 
<p>その他・特記事項</p>	<p>—</p>

出典：掲載内容は「別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業」公表資料及び別府市へのヒアリングをもとに作成（以下の掲載内容も同様）

2) P-PFI 導入の経緯

本事業の P-PFI 導入の経緯は、以下に示すとおりである。

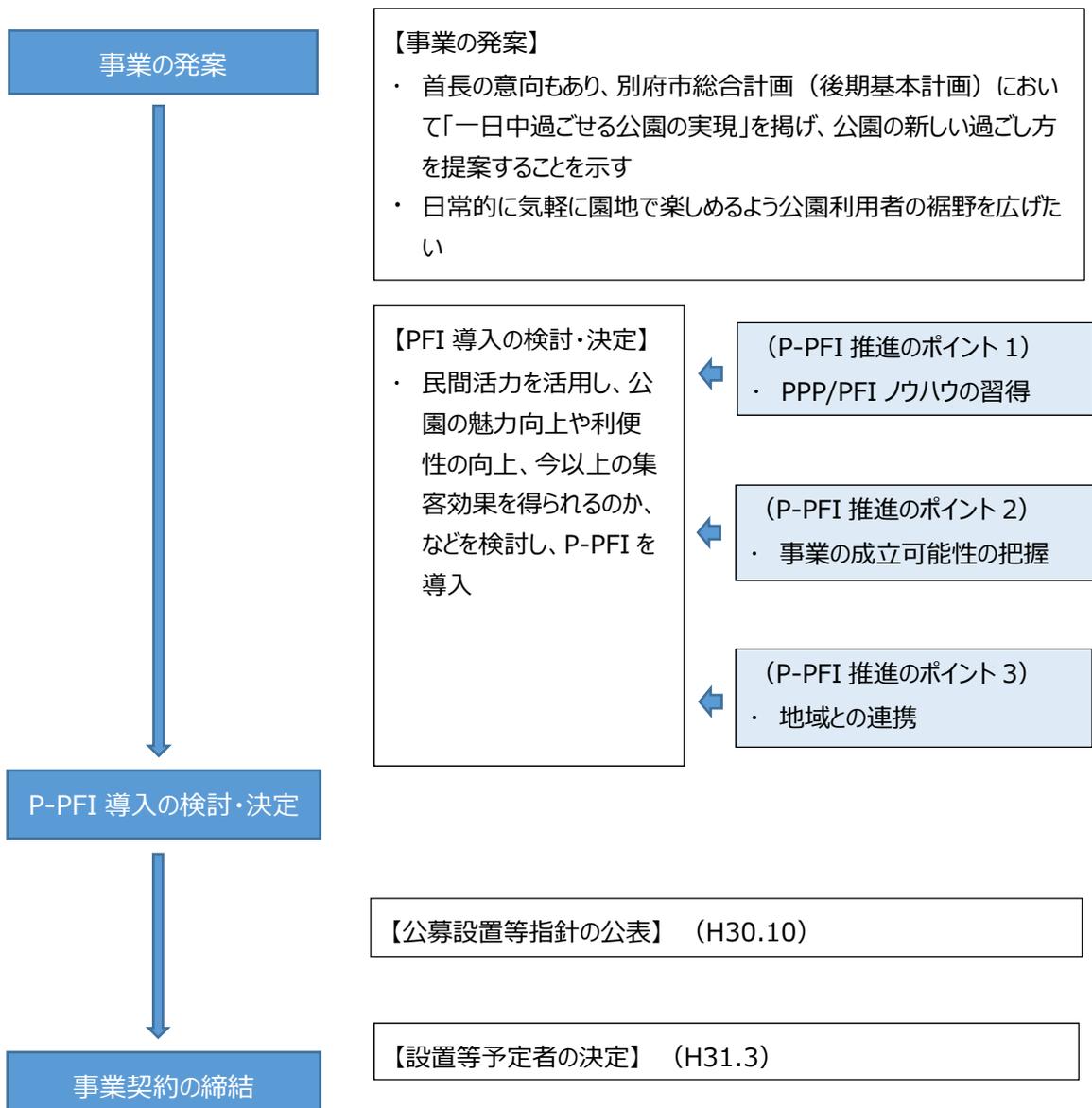
【背景】

公園の課題

- ・ 公園に対する市民の要望が多様化
- ・ 公園施設の老朽化やその維持管理費用の増大

別府公園の課題

- ・ ランドマーク的位置づけでありながら施設やイベントなど目的性を持って利用すること以外、日常的に素材を活かせていない
- ・ 公園は他のインフラ（上下水など）と比べて費用対効果が低く、公園利用者数の増加が必要



①事業の背景・市の課題と本事業の目的

本市において、公園に対する市民の要望が多様化している一方で、公園施設の老朽化やそれに伴う維持管理費用が増大しており、市民ニーズに対応した公園を整備することが困難な状況であった。

本事業対象地の別府公園はランドマーク的位置づけの公園であり、約 27ha の面積を有し、べっぷアリーナや文化施設の B-ConPlaza、園地部などさまざまな要素をもつ。公園利用者は、施設利用やイベントなど目的性を持って別府公園を訪れるが、それ以外の園地部分に訪れる人は少なく、日常的に素材を生かききれていない状況にあった。また、公園は他の上下水などのインフラに比べ事業投資に対する受益感覚が薄い。公園の価値向上のためには多くの人に見て触れてもらうことが重要で、公園利用者を増やしていく必要があった。

本事業では公園利用者のサービス提供を行う公園施設を民間活力の導入により整備し、公園利用者の利便性向上や上質空間の提供、公園のさらなる魅力向上を図ることを目的としている。

②P-PFI 導入に至った経緯

本事業に P-PFI を導入するきっかけとして、首長の意向がある。首長が「儲かる別府」を掲げ、それを反映した「べっぷ未来共創戦略（総合戦略）」（平成 27 年 10 月）、「別府市総合計画（後期基本計画）」（平成 28 年 3 月）が策定された。その別府市総合計画後期基本計画における「個別目標・緑のまちづくりの推進」の具体的な施策として、「一日中過ごせる公園の実現」を掲げ、公園の新しい過ごし方を提案することを示した。その施策を担う事業が本事業となる。日常的に気軽に園地で楽しめるよう公園利用者の裾野を広げたい思いがあった。

そこで、本市のランドマーク的位置づけの別府公園において、民間活力を活用し、公園利用者の利便性向上や上質空間の提供、公園のさらなる魅力向上を図り、今以上の集客効果を狙うことを目的に、P-PFI 制度を導入することになった。事業の推進にあたっては、首長の意向もあるが、積極的に PPP 事業に取り組む職員の存在があったことも大きく影響している。

③事業契約締結までの流れ

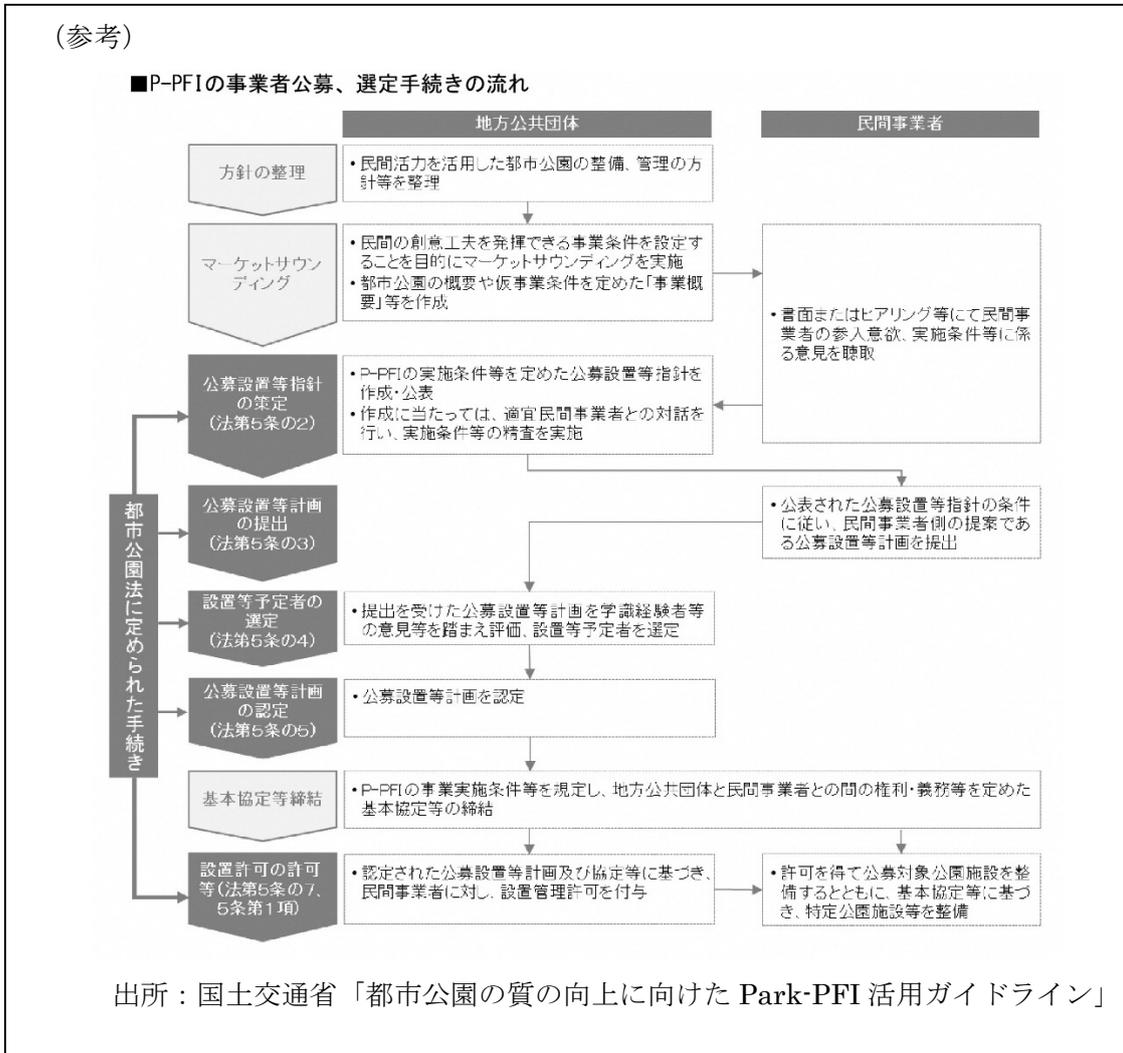
P-PFI 制度を導入すると方針決定してからは、事業化に向けて、都市公園法をはじめとした関係法令や国の P-PFI 活用ガイドラインを参照して進めている。また、庁内での決定プロセスや調整については、べっぷ市公民連携ガイドラインを参考に PPP/PFI の会議体なども活用して事業化に繋げている。

事業の成立可能性については、民間事業者へのヒアリングや個別対話にて、民間の参画意向や望む事業要件などを確認し、検証している。

公募段階においては、平成 30 年 10 月に公募設置等指針を公表し、平成 31 年 3 月末に

設置等予定者を決定している。

以下に、国の P-PFI 活用ガイドラインに記載されている一般的な事業化までの流れを示す。



3) P-PFI 推進のポイント

本事業が、P-PFI を推進できた成功要因としては、①PPP/PFI のノウハウの習得、②事業の成立可能性の把握、③効果的なサウンディングの実施、④地域との連携の4点を挙げることができる。

①PPP/PFI のノウハウの習得

事業化にあたり、公園事業に関わることは、都市公園法などの関係法令や国土交通省のPark-PFI 活用ガイドラインをもとに進めつつ、庁内手続きについては、べっぷ公民連携ガイドラインを参考に最適事業手法検討委員会（現：公共施設マネジメント推進会議）を活用している。

また、国土交通省九州地方整備局が都市公園のマネジメントを担当する九州管内の所管課を対象に、連携や情報共有を目的とした会議を年1回開催している。本市においても担当職員が参加しており、九州管内の各自治体の公園担当職員と相談できるネットワークを構築したことで、適宜情報交換等を行い、ノウハウを享受している。

②事業の成立可能性の把握

P-PFI の場合、民間収益施設と公共施設が共存する形となるため、民間事業者が何をどこに作りたいか、どれぐらいの規模が必要なのか、など民間事業者の意向を確認しないことには、区域設定や事業要件を設定したとしても、民間事業者から参画が得られないことが想定される。そのため、サウンディング調査を活用して、事業の成立可能性を検証した。

サウンディング調査にあたっては、官民対話にて有益な情報を入手するために、本市の担当者が営業職の気概で取り組んでおり、民間事業者に本市で事業展開することのメリットを示しつつ、ノウハウを引き出している。また、サウンディング調査前の意見聴取や調査後の個別営業により、必要な情報収集及び希望の業種業態に対し参画促進を図っている。

民間事業者にサウンディング調査で詳しく聞けば聞くほど、事業の成立可能性への不安は少なくなる。しかし、その際、民間事業者の負担となる必要書類の簡略化や知的財産の保護等への配慮も必要となる。

③地域との連携

a) 住民

住民対応について、自治会及び隣接する住民に対し、本事業の制度や目的、効果など、個別説明を行い、事業への理解醸成を図っている。P-PFI の場合、主に公共施設を整備するPFIとは異なり、民間収益施設の誘致となるため目的や作るものが明確でないことから、住民の意見や要望が、本事業の内容に対してではなく、カフェの種類など好みの話になりがちである。そのため、住民の声に耳を傾けつつ、事業の目的や効果を丁寧に説明することが大切であると考えている。

b) 議会

本事業で活用している公募設置管理制度では、議会の議決を要するプロセスはないが、公募前と事業者決定後に議会で「報告」を行っている。

c) 地域企業

本事業では地域企業の参画はなかったものの、事業者選定時の評価項目「事業の実施方針（20点/160）」のうちの一項目に「地域との連携方針について評価する」とあり、地域経済への配慮がなされている。

4) P-PFI 導入の効果

P-PFI を導入することで、財政負担の縮減や公共サービス水準の向上に寄与した。

①財政負担の縮減

行政の財政支出なしで、一部の公共施設改修が実施できた。

②公共サービス水準の向上

便益施設設置により、公園利用者の利便向上、来園者の増加が図れた。

5) PPP/PFI を推進する上での課題と対応策

①庁内の取組体制

P-PFI 事例において、PPP/PFI 案件の少ない地方自治体では、地域・地元企業や庁内、地方議会においても各制度の認知度や理解度が乏しく、事業所管課と事業実施に向けての足並みが揃わない。

また、庁内体制として、事業所管課と公民連携課は、まだ事業実施の上で実践的な協調関係を十分に築けていないため、連携が希薄になる傾向があり、公民連携課が市として PPP/PFI 推進に向けた様々な取り組みを行っているものの、事業を推進する上で上手く活用されていない。

そのため、公民連携課が庁内及び地元企業の橋渡し役として、益々貢献することが期待されている。しかし、現状は PPP に係る職員の割り当てが少ないことから、出来得る範囲が限られてしまっている。

②地域との連携

P-PFI 事例において、P-PFI は認知度の低さが課題であり、PFI と P-PFI を混同する人も多く、各事業者にもその都度 P-PFI とは何かを説明する必要がある。それは今後も続くものと想定している。

地域企業は事業への関心は示すが、PPP に関するノウハウが乏しく、事業参画に向けてのアプローチ方法も分かっていない。本事業では、サウンディング調査や公募の際に地域企業と対話を実施したものの、応募グループに参加した地域企業はなかった。

しかし、事業の情報を早めに周知した、次の P-PFI 事業「鉄輪地獄地帯公園整備事業」では地元企業の参画があったこともあり、地域企業の参画促進のために、ショートリストの公表による早めの情報発信やべっぷ公民連携 LABO を通じたノウハウ習得が重要と考え取り組んでいる。

また、べっぷ公民連携 LABO を継続することで、PPP/PFI に関心を持つ事業者の母体数の増加、更には事業サウンディングへの参加者が増えることを期待している。

③PPP/PFI に関する庁内の理解醸成

全庁的な視点において、べっぷ公民連携ガイドラインは、PPP/PFI に対する理解が十分でなかった庁内に向けて PPP/PFI を周知するために作成している。作成時点では事業発案段階の経験・知識しかなかったため、それ以降の未経験な部分については、先進自治体のガイドラインを参考に作成している。

また、職員の PPP/PFI の理解が十分ではないため、毎年職員研修を開催し、PPP/PFI 専門の外部講師に講演を依頼するなどして、庁内の PPP/PFI のノウハウ習得・理解醸成を図っている。

現状、べっぷ公民連携ガイドラインで示している PPP 事業の実施プロセスが職員に浸

透しておらず、事業に対する各課の役割分担に苦慮する場合があります、今後べっぷ公民連携ガイドラインをより分かりやすく改訂するなどの作業も必要と考えている。

④PPP/PFI のノウハウ蓄積

全庁的な視点において、現在、PPP/PFI 事業を経験した特定の職員にのみノウハウが蓄積されている状況である。本市ではまだ PFI 実績が少ないこともあり、今後案件も増えてくれば、全庁的なノウハウの蓄積のためにデータベース化して情報を残していくことも検討している。

⑤より適切な民間意向の把握

全庁的な視点において、市の施策と絡めた事業の成立を目指して、例えば、民間事業者との対話において、ただ民間事業者からアイデアを求めるのではなく、どのように事業に反映していくかを考えて対話する必要があると考えている。

課題		対応策
① 庁内の取組体制	事業担当課と公民連携課の連携が希薄	◇ 公民連携課が庁内及び地元企業の橋渡し役として、益々貢献することを期待。しかし、PPP に係る職員の割り当てが少ないことから、出来得る範囲が限られているのが現状
② 地域との連携	地域企業は事業への関心は示すが、PPP に関するノウハウが乏しく、事業参画に向けてのアプローチができていない	◇ 地域企業の参画促進については、ショートリストの公表による早めの情報発信やべっぷ公民連携 LABO を通じたノウハウ習得が重要
	サウンディング調査の参加企業が集まらない	◇ べっぷ公民連携 LABO を継続し、関心を持つ事業者の母体数増加を望む
③ PPP/PFI に関する庁内の理解醸成	PPP/PFI 推進に関する知識不足	◆ 先進自治体（福岡市など）にヒアリング →PPP/PFI の推進環境の整備に繋げた
	庁内において PPP/PFI に対する理解が十分でない	◆ 毎年、職員研修にて PPP/PFI のノウハウ習得・理解醸成を図る
	ガイドラインで示す取組体制が職員に浸透しておらず、事業に対する各課の役割分担に苦慮	◇ べっぷ公民連携ガイドラインをより分かりやすく改訂するなどが必要
④ PPP/PFI のノウハウの蓄積	特定の職員にのみノウハウが蓄積	◇ ノウハウをデータベース化して残し、共有

⑤より適切な民間意向の把握	市の施策と絡めたアイデアの把握	◇ サウンディング調査等では民間企業からただアイデアを求めるのみでなく、どのように事業に反映していくかを考え対話することが必要
---------------	-----------------	---

◆ これまでに実施した対応策

◇ 今後想定される対応策

4. まとめ

各事例のまとめを以下に示す。

PPP/PFIの取組（庁内体制）

自治体名	小山町	野々市市	高浜市
人口	18,781 人	52,610 人	48,579 人
PFI 事業の検討に 至ったきっかけ	・町の行政アドバイザーによる PFI 事業の提案	・整備手法の一つとして PFI 手法を検討	・「公共施設あり方検討委員 会」の中でモデル事業を位置 付け
取組の特徴	・既存の枠組みを活用しつつ、 スピード感ある意思決定を行 い、自前で事業を推進	・庁内横断的なプロジェクトチ ームを設置	・公共施設マネジメントを推進 しており、モデル事業を位置付 け、ビジョンを策定して事業を 推進
庁内 体制	専門部署	－ ※事業契約締結後に未来創 造部 未来拠点課 公民連携 推進室を設置	－
	担当部署	・事業所管課	・事業所管課 (庁内横断的なプロジェクトチ ーム)
検討会議 (庁内検討)	○専門の検討会議あり ・PFI 推進委員会 ・審査委員会	○専門の検討会議なし ・選定委員会	○専門の検討会議なし ・公共施設あり方検討委員会 ・公共施設推進本部会議 ・審査委員会

自治体名	箕面市	川西市	別府市
人口	138,368 人	158,003 人	117,932 人
PFI 事業の検討に 至ったきっかけ	・国等が発信する PFI 情報	・公共施設の再配置計画の 効率的かつ効果的な推進	・首長の選挙公約「儲かる別 府」を具現化 ・公共施設マネジメントを推進
取組の特徴	・事業所管課が主体となり、 通常の政策決定プロセスの中 で事業を推進	・財政権限も有する組織横断 的な専門部署を設置し、円滑 な庁内意思決定を可能とし、 継続的に事業を推進	・PPP/PFI 推進体制の整備と 具体の PPP/PFI 事業の実施 の両面から推進
庁内 体制	専門部署	－	・公民連携課
	担当部署	・事業所管課	・事業所管課
検討会議 (庁内検討)	○専門の検討会議なし ・政策調整会議・政策決定会 議 ・審査会	○専門の検討会議なし ・政策会議 ・事業者選定委員会	○専門の検討会議あり ・公共施設マネジメント推進 会議 ・事業者選定委員会

PPP/PFI の取組（推進環境）

自治体名	小山町	野々市市	高浜市	
推進環境	公民連携に係る方針	－ ※公共施設等総合管理計画に民間活用の取組について記載	・野々市市行政改革大綱 ・野々市市公共施設等総合管理計画	
	ガイドライン※	－	－ ※事業実施時は内閣府等各省庁のガイドラインを活用して手続き等を確認	
	民間提案制度	－	－	
	事業リスト	－ ※小山町町営住宅等長寿化計画をもとに検討	－	－ ※公共施設推進プランで施設整備のスケジュールを発信
	地域プラットフォーム	－ ※令和元年度静岡県官民連携プラットフォーム（東部地区）に参加	・いしかわ PPP/PFI 地域プラットフォームに参加	－ ※令和元年度より県内にあいち PPP/PFI プラットフォームが設置されたが不参加
	その他	事業実施時は近隣の先進自治体にヒアリングを実施して手続き等を確認	－	－

自治体名	箕面市	川西市	別府市	
推進環境	公民連携に係る方針	－	－	
	ガイドライン※	－	・川西市 PFI 導入基本指針 ・べっぴん公民連携ガイドライン	
	民間提案制度	－	－	－ ※公民連携課がワンストップの相談窓口として提案を受付
	事業リスト	－	－ ※公共施設等再配置計画、公共施設等総合管理計画（個別施設計画編）が事業発案の対象	・PPP ロングリスト・ショートリスト
	地域プラットフォーム	・対象事業に国土交通省の自治体プラットフォームの支援を活用	－	・べっぴん公民連携 LABO
	その他	－	－	－

※ 「優先的検討規程」と「PFI ガイドライン」を含める

PPP/PFI 導入事例（事業概要）

自治体名	小山町	野々市市	高浜市	
事業概要	対象事業名	落合地域優良賃貸住宅整備事業	野々市中央地区整備事業	高浜小学校等整備事業
	事業手法	PFI (BTO) サービス購入型	PFI (BTO) 混合型	PFI (BTO) サービス購入型
	施設の区分	<単体> 賃貸住宅	<複合> 文化交流拠点施設、地域中心交流拠点施設等 (図書館、市民学習センター、中央公民館、民間商業施設等)	<複合> 義務教育施設等 (小学校、ホール機能(体育館)、公民館、児童センター)
	補助金 交付金	・社会資本整備総合交付金	・社会資本整備総合交付金	・学校施設環境改善交付金 ・子ども・子育て支援整備交付金
背景・目的	・人口減少及び高齢化、遊休地の発生といった課題	・跡地利活用、公共施設再編	・施設老朽化、財政平準化等の課題	
導入に至った経緯	・財政面の課題から、行政アドバイザーより PFI 事業の提案あり	・民間事業者からのヒアリングを経て、PFI 導入を決定	・基本計画において、維持管理業務の民間活力による一括管理等を示唆	

自治体名	箕面市	川西市	別府市	
事業概要	対象事業名	(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業	川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業	別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業
	事業手法	PFI (BTO) 混合型	PFI (BTO) サービス購入型	P-PFI
	施設の区分	<複合> ・再開発事業 (文化ホール、生涯学習センター、図書館、地下駐車場)	<複合> 複合公共施設 (福祉・保険・公民館施設、文化関連施設、外構施設、民間収益施設)	<単体> 民間商業施設
	補助金 交付金	・社会資本整備総合交付金 (都市再生整備計画事業、住宅市街地総合整備事業)	・社会資本整備総合交付金 (暮らし・にぎわい再生事業)	－
背景・目的	・北大阪急行線の延伸を契機に新たなまちづくりを推進	・公共施設等再配置計画の推進	・公園の価値向上	
導入に至った経緯	・先行 PFI 事業にてメリットを実感 ・収益施設の事業性等の確保、一括発注による効率性の享受	・国交省の「先導的官民連携支援事業」を活用した PPP 導入可能性調査により、事業の成立可能性を検証	・首長の選挙公約「儲かる別府」に基づき、公園の新しい過ごし方を提案。その具体事業として P-PFI の導入を検討	

PPP/PFI 導入事例（推進ポイント）

自治体名	小山町	野々市市	高浜市	
推進ポイント	PPP/PFI のノウハウ習得 ※下線は特徴的な内容	・行政アドバイザーの活用 ・先進自治体との連携	・外部コンサルタントの活用 ・市内 PFI 経験者との情報交換	・各省庁のガイドライン活用 ・外部コンサルタントの活用
	庁内体制	・PFI 推進委員会の設置	・庁内横断的なプロジェクトチームを設置	・取り纏め部署が調整 ・全庁横断的な会議で方向性共有
	事業の成立可能性	・民間事業者への説明会	・民間事業者へのヒアリング	－
	地域との連携（住民）	・地元説明会の実施 ・区長が審査委員会に参加	・説明会、ワークショップ開催 ・選定委員会に市民活動団体代表者が参加	・説明会、ワークショップ開催
	地域との連携（議会）	・議決前に説明	・資料公表前及び議決前に説明	・公共施設あり方検討特別委員会において進捗報告
	地域との連携（企業）	・審査基準における加点評価	・参加資格要件に構成企業に地域企業を含むという項目を追加	・説明会実施 ・審査基準における加点評価
	その他	－	－	－

自治体名	箕面市	川西市	別府市	
推進ポイント	PPP/PFI のノウハウ習得 ※下線は特徴的な内容	・各省庁のガイドライン等の活用 ・外部コンサルタントの活用 ・市内 PFI 経験者との情報交換	・各省庁のガイドライン等の活用 ・先進自治体との連携 ・外部コンサルタントの活用	・各省庁のガイドライン等の活用 ・ベップ公民連携ガイドラインの活用 ・自治体ネットワークの活用
	庁内体制	－	・副市長直轄の組織横断的な専門部署の設置 ・専門部署の決定事項が即予算化される強力な体制を構築	－
	事業の成立可能性	・運営事業者へのヒアリング ・地域 PF の活用	・民間事業者へのヒアリング	・サウンディング調査の実施
	地域との連携（住民）	・住民説明会の開催 ・出張説明会制度の活用 ・利用団体には審議会を設置し対応	・まちづくり出前講座制度の活用	・自治会及び隣接住民への個別説明
	地域との連携（議会）	・議決前に説明	・資料公表前及び議決前に説明	・公募前、事業者選定後に議会に報告
	地域との連携（企業）	・審査基準における加点評価	・地域企業との懇談等 ・事前エントリー制度の導入 ・審査基準における加点評価	・審査基準における加点評価
	その他	・産官学の密な連携 ・財源措置	・PPP/PFI に関する庁内の理解醸成 ・国の支援策の活用	－

PPP/PFI 導入事例（PFI 導入効果及び課題と対応策）

自治体名		小山町	野々海市	高浜市
PFI 導入効果		・財政負担の平準化	・財政負担の縮減 (VFM 2.21%) ・手続き効率化 ・サービス向上	・財政負担の平準化 ・財政負担の縮減 (VFM 16.4%) ・小学校を核とした複合施設の実現
課題と対応策	課題① PPP/PFI の ノウハウ蓄積	・PPP/PFI ノウハウの庁内横展開	・PFI 事業経験者との連携	－
	課題② PPP/PFI に 関する庁内 の理解醸成	・専門部署である公民連携推進室を新設 ・研修等の開催	－	・取り纏め部署が調整 ・全庁横断的な会議で方向性共有
	課題③ 地域との 連携	－	・民間活用手法についての勉強会の実施 ・プラットフォーム等を活用した理解醸成	－
	その他の 課題	・効果的な民間提案を引き出すこと	－	－

自治体名		箕面市	川西市	別府市
PFI 導入効果		・財政負担の縮減 ・公共サービス水準の向上に資する仕組みの構築	・財政負担の縮減 ・交付金優遇措置 ・民間のノウハウの享受	・財政負担の縮減 ・公共サービス水準の向上
課題と対応策	課題① PPP/PFI の ノウハウ蓄積	・PFI 事業経験者への個別相談 ・検討内容や会議資料を取り纏めた報告書の共有	・専門部署内でノウハウを蓄積	・ノウハウのデータベース化
	課題② PPP/PFI に 関する庁内 の理解醸成	・PFI 成功事例の横展開 ・会議体を通じた全庁的な情報共有	－	・PPP/PFI 推進環境の整備 ・職員研修の活用 ・べっぴん公民連携ガイドラインの改訂
	課題③ 地域との 連携	・審査基準における加点評価で対応	・事前エントリー制度の導入	・ショートリストの公表による早めの情報発信 ・べっぴん公民連携 LABO の活用
	その他の 課題	－	・効果的な民間提案を引き出すこと ・財源措置 ・事業の引継ぎ	・庁内の取組体制 ・より適切な民間意向の把握

第3章 PFI 推進のあり方

第2章の事例調査では、人口20万人未満の自治体においてどのような背景・目的のもと、何が要因でPFI導入ができたのか、また推進する上での課題と対応策は何であったのか、事例毎に把握・整理を行った。本章では、第2章で把握した情報について、PFI導入成功に至った経緯、PFI導入の成功要因、課題と対応策の側面から体系的に取りまとめる。

1. PFI 導入成功に至った経緯

PFI導入の背景としては、①全庁的な課題への対応、②個別の行政課題への対応の2通りに大別できる。

(1) 全庁的な課題への対応

全庁的な課題への対応については、厳しい財政状況や老朽化する公共施設への対応を背景に公共施設マネジメント等を推進する中で、PPP/PFI導入を検討していく流れであり、高浜市、川西市、別府市が該当する。

高浜市は、公共施設マネジメントの推進が首長の選挙公約にもなっており、これを可視化しつつ推進するために3つのモデル事業を設定しPPP/PFI手法の活用を検討し、事業実施に至っている。

川西市は、市税収入の減少等のもと公共施設の老朽化等への対応として公共施設再編を進める中で、今まで以上に効率的、効果的な方法でサービスの価値向上を図るためPFI導入検討に着手している。事業推進にあたっては、専門部署を設置し、庁内の理解醸成を図るため「PFI導入基本指針」を策定し、短期間で6事業に取り組んでいる。

別府市は、公共施設再編を進める中で民間活力を活かして財政負担の軽減、地域の活性化を進めようとしており、首長の選挙公約でも「儲かる別府」を掲げ、民間の稼ぐ力を社会的課題の解決に活かしていくとしている。そしてこれを積極的に推進するため、PPP/PFI推進環境を全庁的に整備している。

以上のように、全庁的な取組として課題解決を図ろうとする場合は、専門部署の設置やガイドラインの策定など、PPP/PFI推進環境についても整備する傾向が見られる。

(2) 個別の行政課題への対応

個別の行政課題への対応については、定住促進や個別施設の老朽化への対応などに対し事業所管課が事業化を検討する中で、民間活力の活用を検討する流れであり、小山町、野々市市、箕面市が該当する。

小山町は人口減少、高齢化の進展への対策として地域優良賃貸住宅の建設を検討する中で、町の行政アドバイザーの提案に幹部職員が関心を持ち、導入に至っている。

野々市市は老朽化した小学校の改築に対し、当時、学校PFI事業の事例が多かったこともあり、財政負担の平準化を目的に民活導入を推進していった。

箕面市は老朽化した駅前の駐車場・駐輪場の建替えに対し、国から PFI 等の情報を入手する中、資金面でのメリットを享受すべく、民活導入の可能性を検討するに至っている。

以上のように、個別の行政課題への対応として進める場合は、事業所管課が検討する過程で、首長や幹部職員が外部から得た情報をもとに、PFI 導入の検討を進めている。

PFI 導入の背景・経緯

自治体	全体的な課題			個別の行政課題		
	高浜市	川西市	別府市	小山町	野々市市	箕面市
導入時期 ※1	平成 14 年 8 月 (平成 26 年度※2)	平成 24 年 9 月	平成 29 年 12 月	平成 30 年 4 月	平成 19 年 9 月	平成 24 年 9 月※3
背景	・財政難の中で高度成長期に整備した大量の公共施設が老朽化 ↓ 公共施設マネジメントを推進	・市税収入の減少、国からの財源措置は期待薄 ・学校耐震化、中央地区の公共施設老朽化への対応が必要 ↓ 市自ら行政課題に対応	・市税収入の低下、市民ニーズの多様化・高度化 ↓ 公共施設マネジメントを推進	・人口減少、高齢化の進展 ・住宅確保の必要性 ↓ 地域優良賃貸住宅（子育て支援タイプ）の建設を検討	・野々市小学校は築 50 年経過し老朽化 ↓ 野々市小学校の改築を検討	・駅前の既存の駐車場・駐輪場が老朽化 ↓ 駐車場・駐輪場の建替えを検討
課題	・基金残高を確保しつつ公共施設の整備が必要	・厳しい財政状況の下、多くの重要施策を短期間で推進する必要あり	・公共施設の再編にあたっては、財政負担の縮減と平準化が不可欠	・財政面において起債抑制が必要	・財政面において平準化が必要	・資金面でメリットが得られることが望ましい
導入の経緯	・現首長（平成 21 年 9 月～）の選挙公約として、公共施設マネジメントを推進 ・学識者等からなる委員会で協議⇒計画からシームレスに実践に移行するには、事業として可視化することが必要 ・3 事業をモデル事業と位置づけ推進	・総合政策部の担当理事が推進 ・今まで以上に効率的、効果的な方法で市民サービスの価値向上が可能な事業手法として PFI 手法の導入を検討 ・市内における理解醸成を図るため「PFI 導入基本指針」（平成 24 年 6 月）を策定	・現首長（平成 27 年 4 月～）の選挙公約の一つに「儲かる別府」を挙げており、市長の発案で公民連携を推進 ・市内における PPP/PFI 推進体制の整備と具体の PPP/PFI 事業の実施の両面から取り組む	・社会資本整備総合交付金の重点配分に「PPP/PFI の手法による事業」があり、公民連携の検討が必要 ・幹部職員向け勉強会で、町の行政アドバイザーによる「0 系 PFI」の提案 ・幹部職員が関心を持ち、導入検討に着手	・首長のリーダーシップのもと民間活用を積極的に検討 ・当時、学校 PFI 事業の事例も散見され、整備手法の一つとして検討	・国から PFI 等の情報を入手、資金調達を含め民間に一括発注できる PFI 手法のメリットを認識 ・民活の導入可能性検討に着手
導入後	・モデル事業として庁舎整備、小学校整備、跡地活用の順で PPP 事業 3 件を実施	・平成 28 年度以降は専門部署が事業所管課を支援、継続して計 6 件の PFI 事業を実施	・PPP ロングリスト、ショートリストを公表し、PPP/PFI 事業の案件形成に取り組む	・全庁的な取組とすべく、専門部署を設置	・PFI への取組は現在も継続、計 3 件の PFI 事業を実施	・駐車場 PFI 事業の成功体験が市内で共有され、計 4 件の PFI 事業を実施

※1 最初の PFI 事業の実施方針公表時期

※2 現方針下で最初に取り組んだ PPP 事業の募集要項公表時期

※3 箕面市単独で実施した PFI 事業の実施方針公表時期（平成 17 年度に大阪府と共同で PFI 事業を実施）

2. PFI 導入成功の要因

各事例調査では、PFI 導入から事業契約締結までの過程において、何が PFI を推進するポイントであったかを抽出・整理している。整理した内容のうち、①PPP/PFI ノウハウの習得、②庁内の取組体制、③民間事業者の意向把握、④地域との連携は各事例に共通するポイントであり、これらは PFI 導入の成功要因として考えられるため、以下において横断的に整理する。

(1) PPP/PFI ノウハウの習得

今回の調査で対象とした事例は、いずれも公共側の発案により PFI 事業を実施している。全国的にも現在実施している PFI 事業は、ほとんどが公共側の発案によるものであり、PFI 事業の推進にあたっては、公共側の PPP/PFI ノウハウの習得が大きな影響を及ぼすものと考えられる。

庁内において PPP/PFI の基礎知識を習得し、導入にむけて実務的な手続きを整理するツールの一つとして、PPP/PFI ガイドライン等がある。今回の調査対象自治体における PPP/PFI ガイドラインの策定状況を見ると、独自のガイドラインを策定しているのは川西市と別府市のみであり、人口 20 万人未満の自治体では PPP/PFI 手法導入優先的検討規程の策定を要請されていないこともあり、策定している自治体は少ない。

PPP/PFI ガイドライン等の策定状況

自治体	策定状況
小山町	なし
御殿場・小山広域※	御殿場市のガイドライン
高浜市	なし
川西市	川西市 PFI 導入基本指針
別府市	べつぶ公民連携ガイドライン
野々市市	なし
箕面市	なし

※ 御殿場市・小山町広域行政組合を「御殿場・小山広域」としている。

そうした状況のもと、調査対象自治体ではどのように PPP/PFI ノウハウを習得し、事業を推進していったのか。以下は、事例調査より PPP/PFI ノウハウの習得方法を整理したものである。

PPP/PFI ノウハウ習得の方法としては、①先進自治体との連携、②既存のガイドライン等の活用、③外部専門家の活用の 3 つに大別することができる。

先進自治体との連携については、小山町や川西市では同種・類似事業を実施している先進自治体にヒアリングするなどをして、問題点や進め方などを把握している。また、別府市では、先進自治体である福岡市にヒアリングを行い、まずは推進体制の構築が必要と考え、体制整備に取り組んでいる。同じ立場である自治体職員へのヒアリング等は、初めて PPP/PFI

に取り組む職員にとっては、実務面で参考になるところが多いものと考えられる。

既存のガイドライン等の活用については、ほとんどの自治体が内閣府民間資金等活用事業推進室（PPP/PFI 推進室）が公表している各種ガイドラインを活用することで、適切な検討及び手続きを実施している。加えて別府市では国土交通省の「都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン」を、高浜市では文部科学省の「公立学施設整備 PFI 事業のための手引書」等を活用することで、施設の特徴を踏まえた効果的なノウハウの習得を行うことができている。また、御殿場・小山広域では御殿場市のガイドラインを活用することで、自治体特有の実務等についても把握しつつ、円滑に推進している。

外部専門家の活用については、ほとんどの自治体が外部コンサルタントを活用して導入可能性の検討及び事業者選定手続きを実施しており、実績のあるコンサルタントを活用することで、専門的なノウハウを補完している。なお、外部コンサルタントを活用せずに直接自治体を実施している小山町では、町の行政アドバイザーが専門的なノウハウを補完し事業を実施している。その他、御殿場・小山広域ではふるさと財団のアドバイザー派遣事業を利用して開催した PFI セミナーやふるさと財団主催の PFI ミニフォーラムを通じて、基礎知識の習得を行っており、各種 PFI セミナー等への参加が基礎知識の習得に繋がっている。

PPP/PFI ノウハウ習得の方法

分類	具体的な内容	対象自治体
先進自治体との連携	同種・類似事業について先進自治体にヒアリング	小山町、川西市
	先進自治体に PPP/PFI の推進方法等をヒアリング	別府市
既存のガイドライン等の活用	内閣府の各種ガイドラインの活用	川西市、高浜市、
	内閣府以外の各省庁が公表しているガイドラインの活用（国土交通省の Park-PFI、文部科学省の公立学校の施設整備など）	高浜市、別府市
	先進自治体のガイドラインの活用	御殿場・小山広域
外部専門家の活用	外部コンサルタントの活用	御殿場・小山広域、野々市市、高浜市、川西市、箕面市
	行政アドバイザーの活用	小山町
	ふるさと財団のアドバイザー派遣事業等の利用	御殿場・小山広域

(2) 庁内の取組体制

調査対象自治体の庁内における取組体制をみると、PPP/PFI の専門部署を設置している自治体が半数、専門の検討会議を設置している自治体が 2 団体である。専門部署を設置した場合、下記の別府市の例に見られるような取組を進めることで、庁内における PPP/PFI の推進環境が整備されるため、事業の発案や事業所管課の支援が継続的になされることとなり、PPP/PFI の促進に大きく寄与する。

しかしながら、人口 20 万人未満の自治体においては職員数も少ないことから、専門部署や専門の検討会議を設置することが難しい状況でもある。調査対象自治体の中には既存の庁内体制の中で上手く工夫し、円滑に推進している自治体も見られる。

以上のようにそれぞれ特徴を有するため、以下では専門部署の有無に分けて、庁内の取組体制の実態について類型別に整理する。

調査対象自治体の庁内の取組体制

		専門部署	専門の検討会議
専門 部署 あり※	川西市	公共施設再配置推進課	なし
	高浜市	総務部行政グループが PPP/PFI の取りまとめ所管部署として担当	なし
	別府市	公民連携課	あり（最適事業手法検討委員会） 但し、現在は公共施設マネジメント推進会議に一本化
専門 部署 なし	野々市市	なし	なし
	小山町	なし 但し、事業契約締結後、専門部署を設置	あり（PFI 推進委員会）
	箕面市	なし	なし

※事例調査で取り上げた事業の手続きを前提に分類

<専門部署の役割（別府市の例）>

- ①民間事業者と事業担当課をつなぐワンストップ窓口の設置
- ②対象事業の選定方法や、事業手法の検討及び決定方法を統一化
- ③事業手法の検討にあたり、全庁的かつ専門的な推進体制を構築
- ④地場企業が PPP に参画できるようにプラットフォームを構築

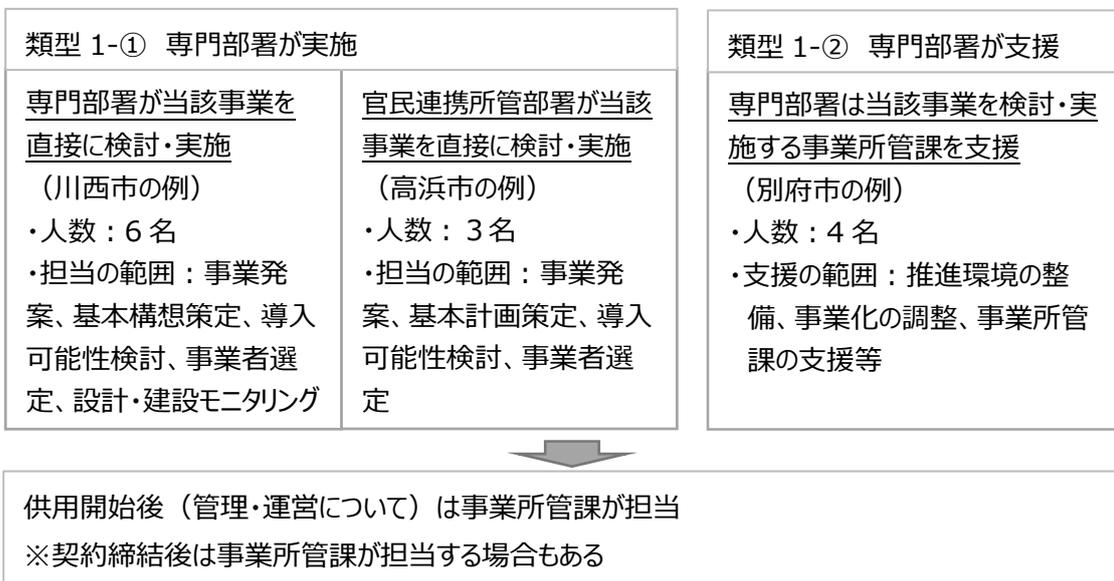
1) 専門部署を設置する場合

専門部署を設置している場合、専門部署が当該事業を直接に検討・実施しているパターンと事業所管課を支援するパターンが存在する。本調査において、前者は川西市が、後者は別府市が相当する。なお、高浜市は専門部署を設置していないが、前者に近い進め方である。

専門部署が実施するパターン（類型 1-①）は、具体の PPP/PFI 事業の発案が迅速かつ円滑に進む可能性が高く、加えて専門部署に実務面のノウハウが蓄積されやすい。川西市では、平成 27 年度まで専門部署が直接実施しており、ノウハウを蓄積した上で、現在は類型 1-②に移行し事業所管課を支援している。将来的に複数の PPP/PFI 事業の検討が予想される場合は、大きな効果が期待できる取組と考えられる。高浜市では官民連携の取り纏め部署が変遷しているものの、3つのモデル事業は全て取り纏め部署が直接に検討・実施している。

専門部署が支援するパターン（類型 1-②）は、庁内全体で PPP/PFI の導入促進を図ることを目的に、推進環境を整備するなどして事業所管課を支援している。別府市では、福岡市などの先進自治体にヒアリングをしつつ推進環境整備に取り組んでおり、近年 PPP/PFI 事業実績が増加しつつある。なお、事業所管課との連携を適切に図っていくためには、実務面での双方の役割を明確にしていくことが重要になる。

【専門部署を設置する場合】



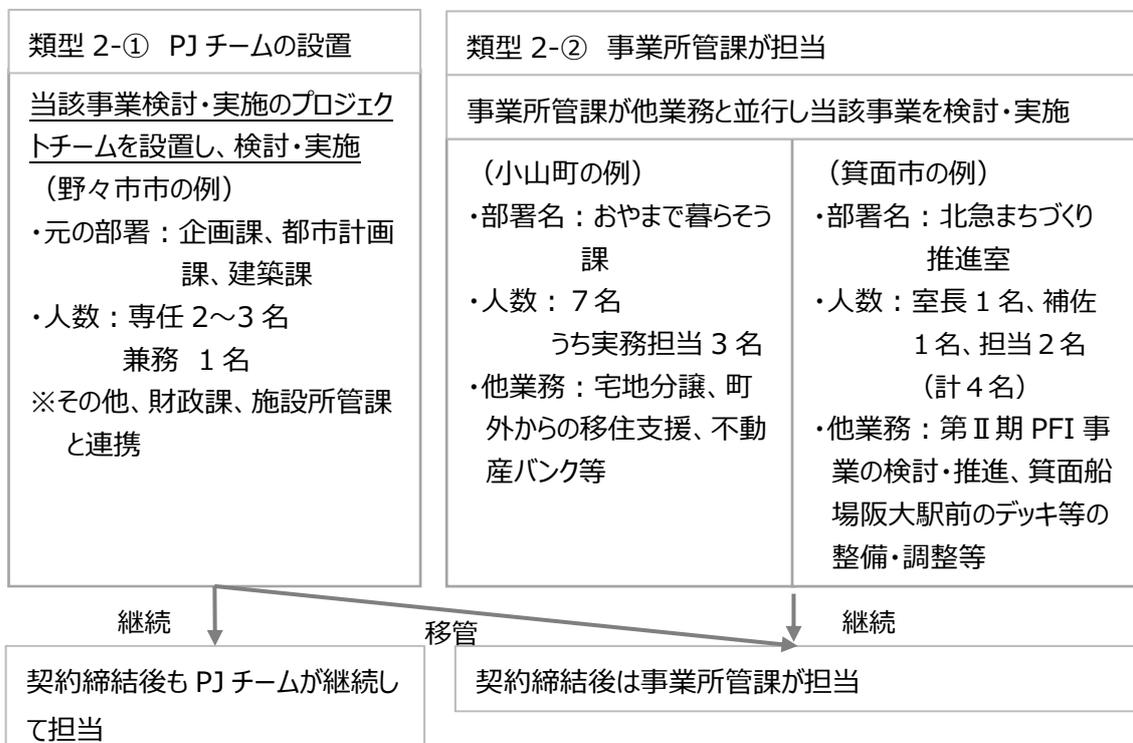
2) 専門部署を設置しない場合

専門部署を設置しない場合、当該事業のプロジェクトチームを設置して進めるパターンと事業所管課が担当し進めるパターンがある。本調査において、前者は野々市市が、後者は小山町や箕面市が相当する。

プロジェクトチーム（下図PJチーム）を設置し実施するパターン（類型2-①）は、庁内で検討・実施するにあたって必要な知識を集約し庁内横断的に進めることが可能であること、当該業務に集中できることから、円滑な業務推進に効果的である。野々市市では、事業検討及び実施中に組織変更があったが、現在、プロジェクトチームによる事業の実施を継続している。

事業所管課が担当し実施するパターン（類型2-②）は、人口20万人未満の自治体において最も多く用いられるパターンと考えられる。他業務と並行して推進しなくてはならないため、相対的に担当者の負担が大きく、外部コンサルタントとの連携を密に進めることが重要となる。小山町では、外部コンサルタントに業務委託を行うことなく事業所管課が直接に事業者選定手続きを実施しているが、行政アドバイザーが外部コンサルタントの役割を担っている。箕面市では、最初のPFI事業が専門部署を設置しなくても事業所管課で問題なく実施できたことから、次の事例も同様に進めている。なお、同じ部署にPFI事業の実績がある経験者が在席していたことから、外部コンサルタントとの連携のポイントを教えてもらいながら、円滑に事業を推進している。

【専門部署を設置しない場合】



(3) 民間事業者の意向把握

PFI 事業は官民が連携して進める事業であり、公共が想定する事業内容や事業スキーム等が、実際に民間事業者を受け入れられるものなのか、民間事業者の意向を把握しつつ進める必要がある。具体的には個別ヒアリング、サウンディング調査、PPP/PFI 地域プラットフォームの活用などがある。では、ヒアリング対象自治体ではどのようにして民間事業者の意向を把握し、事業の成立可能性を確認していったのか、事例調査結果を整理すると以下のとおりである。

調査対象事業における民間意向把握の状況

分類	具体的な内容把握	対象自治体
個別ヒアリング	導入可能性調査において民間事業者にヒアリングを実施 (参画可能性、参画可能要件等)	御殿場・小山広域、野々市市、箕面市、川西市
サウンディング調査	サウンディング調査にて民間事業者に民間収益施設等の意向を確認	別府市
PPP/PFI 地域プラットフォームの活用	国土交通省の自治体 PF 支援の制度を活用して官民対話を実施し、公共が想定する事業スキーム（大学との連携方法やホールの運営方法など）について意見聴取	箕面市
	べっぷ公民連携 LABO を継続し、関心を持つ事業者の母体数を増加させる	別府市

事業成立の可能性を確認するための官民対話の方法としては、個別ヒアリング、サウンディング調査の活用が挙げられる。川西市などでは導入可能性調査において外部コンサルタントを通して民間事業者に個別ヒアリングを実施し、参画可能性等の意向を把握している。箕面市でも市内の同種施設を運営する指定管理者にヒアリングを実施し、運営者にとって使いやすい施設とするための手法・事業スキームを把握している。

別府市では別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業（P-PFI）において、サウンディング調査を実施し民間事業者から民間収益施設の意向を確認している。

なお、民間事業者との対話にあたっては、いずれの方法で実施するにしても適切な対話の相手先を確保することが重要となる。

PPP/PFI 地域プラットフォームは、近年国が進めている施策のひとつであり、官民連携事業の円滑な案件形成の促進を目的に、民間事業者に対し PPP/PFI 事業の情報の発信や、官民対話などを行う場である。

ヒアリング対象自治体の PPP/PFI 地域プラットフォームの設置状況を整理すると、以下のとおりである。

PPP/PFI 地域プラットフォームの設置状況

地域プラットフォームあり
別府市：べっぶ公民連携 LABO
箕面市：事業推進にあたり国土交通省の自治体地域 PF を活用
導入可能性検討及び事業者選定手続き中は地域プラットフォームなし
野々市市：平成 29 年度にいしかわ PPP/PFI 地域プラットフォーム設置、参加
小山町：今年度、静岡県官民連携プラットフォーム(東部地域) 設置、参加
高浜市：今年度、県内にあいち PPP/PFI プラットフォーム設置されるが、未参加
地域プラットフォームなし
御殿場・小山広域、川西市

別府市は常設で独自に設置しており、地域プラットフォームの運営を継続することで、民間事業者は官民及び市民のネットワークを拡大することが可能であり、より効果的な官民対話の実施が期待できる。

箕面市は国土交通省の支援にて当該事業の推進に対応した地域プラットフォームを期間限定で設置しており、事業スキームについて民間事業者の意向を把握している。一方、小山町、高浜市、野々市市は、現在、PPP/PFI 地域プラットフォームが設置されているものの、本調査で取り上げた PFI 事業の導入可能性検討及び事業者選定手続き中は存在しなかった。

(4) 地域との連携

PFI 事業を地域で円滑に推進するためには、公共サービスの提供を民間企業等と連携して実施することを地域住民に理解してもらうとともに、実施した事業が、地域経済の活性化に繋がることが重要になる。以下では、事例調査の結果について住民との連携、議会との連携、地域企業との連携に分けて整理する。

1) 住民との連携

住民との連携については、情報共有・理解醸成と利用者等の意見反映に大別することができる。

住民に対する情報共有・理解醸成では、住民向け説明会等の開催が最も多く、小山町等で実施している。また、複合的なまちづくり事業に取り組む川西市や箕面市では、説明会を定期的実施することに加え、独自の制度を活用するなど丁寧な対応を行っている。説明会では住民の不安や疑問を解消するため、公共がモニタリングに関与することを説明する（御殿場・小山広域）、事業目的や効果を説明する（別府市）などして、円滑な理解醸成に努めている。

利用者等の意見反映では、高浜市等は事業の説明と合わせてヒアリングやワークショップ等により利用者の意見を聴取し、業務要求水準書等に反映させることで、利用者にとって満足度の高い施設整備・運営に繋げようとしている。また、市民協働を重視し事業を進めている野々市市では、地域の魅力発信に配慮し、施設を利用するボランティア団体の代表が事業者選定の審査委員として参加している。

2) 議会との連携

PFI 事業においては、債務負担行為の設定及び事業契約の締結に当たって議会の議決が必要であるが、それらを円滑に進められるよう必要な情報を説明し共有しておくことが重要である。小山町、野々市市などでは、資料を公表する前に議会への説明を行っている。川西市では、PFI 導入基本指針を議会に説明し、手法に対する理解醸成を図っている。

なお、事業に公共施設の廃止を含む高浜市では、当該事業に対応して設置された特別委員会において、議会にも丁寧な報告を行っている。

3) 地域企業との連携

地域企業との連携については、自治体の公募手続きに関連した対応と地域企業の育成に触れることとしたい。

自治体の公募手続きに関連した対応では、ほとんどの自治体が審査基準において「地域経済への貢献」等の評価項目を設定し、加点評価を実施している。そうした中、小規模な企業が多い川西市では、地域企業の参画に繋がるよう事前エントリー制度を導入し、より踏み込んだ取組を行っている。

地域企業の参加を促進させるためには、育成の視点も必要である。別府市では、べっぷ

公民連携 LABO を活用し、地域企業が官民連携事業に参加するためのノウハウ習得の場を設けている。

地域との連携に対する対応

分類		具体的な内容	対象自治体
住民	情報共有・理解醸成	住民に説明会等を実施（自治会へ説明、出張説明会の実施、出前講座制度の活用など）	小山町、川西市、箕面市、別府市
		公共がモニタリングに関与することを丁寧に説明	御殿場・小山広域
	利用者等の意見反映	ヒアリングやワークショップ等により利用者の意見を聴取し、要求水準書等に反映	高浜市、野々市市、川西市
		ボランティアカイドののいち里のまち倶楽部の代表が審査委員として参加	野々市市
議会	情報共有・理解醸成	事業の進捗等に関する議会への報告	小山町、野々市市、川西市、別府市
		PFI 導入基本指針を議会で説明	川西市
		丁寧な議会への報告（公共施設あり方検討特別委員会の設置し、定期的に報告）	高浜市
地域企業	公募手続きに関連した対応	審査基準における加点点評価	小山町、御殿場・小山広域、高浜市、川西市、箕面市、別府市
		事前エントリー制度の導入（地域企業の参加に繋がる）	川西市
	地域企業の育成	建設業協会を通じて説明会を周知	小山町
		べっぴん公民連携 LABO を活用したノウハウ習得	別府市

(参考/審査基準における地域経済への配慮)

自治体	事業名	内容	配点
小山町	小山町落合地域優良賃貸住宅整備事業	評価項目：その他のうち「地域社会への貢献」 評価内容： ・本事業における地域経済や地域活性化への取組 ・庁内企業の参加	6/100点 うち価格点 25点
		地域企業参画：構成員 白幸産業(株)/建設業	
野々市市	野々市中央地区整備事業	審査基準における配慮なし 入札説明書の参加資格要件として、本店、支店又は営業所の所在地が当市内にある構成企業を一者以上含むとしている。	-
		地域企業参画：構成員 (株)清水建築/建設業	
高浜市	高浜小学校等整備事業	評価項目：入札者独自の提案に関する事項のうち「地域社会・経済への貢献」 評価内容： ・地域経済への貢献（地元雇用、地元企業の参画等） ・地域経済への貢献（児童・地域向けイベント、利用促進方策、災害発生時の対応等） ・三州瓦等の地域の特性を活かしたデザイン提案	50/1000点 うち価格点 400点
		地域企業参画：構成員 都築建設工業(株)/建設業	
川西市	川西市低炭素型複合施設整備に伴うPFI事業	評価項目：事業計画のうち「地域への貢献」 評価内容： ・地域経済の活性化に寄与する提案がなされているか ・その他、地域への貢献策について提案がなされているか	20/1000点 うち価格点 300点
		地域企業参画：なし ※下請け企業として参加	
箕面市	(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業	評価項目：団体及び施設管理共通事項に関する評価のうち「地域経済への波及効果」 評価内容： ・施設整備業務における市内業者への外注計画 ・運営・維持管理業務における市内業者への外注計画 ・施設整備業務における市内居住者の雇用計画 ・運営維持管理業務における市内居住者の雇用計画	32/300点 うち価格点 100点
		地域企業参画：なし	
別府市	別府公園東駐車場便益施設等整備運営事業	評価項目：事業の実施方針 評価内容： ・当該都市公園の特性等を踏まえた事業運営の基本的な考え方について評価する ・地域との連携方針について評価する	20/160点
		地域企業参画：なし	

3. PFI 事業推進上の課題と対応策

今回の事例調査で取り上げた PFI 事業は、いずれも PFI 導入検討後、事業契約締結に至っているが、PFI 事業を推進する上で課題も発生している。共通した課題としては、① PPP/PFI ノウハウの蓄積と取組体制の関係、②より良い民間の提案を受ける方法、③より一層の地域との連携が挙げられる。以下では、これら3つの課題について横断的に整理する。

(1) PPP/PFI ノウハウの蓄積と取組体制の関係

前項で整理したとおり、PFI 導入の成功要因の一つとして PPP/PFI ノウハウの習得が挙げられる。一方、ヒアリング対象自治体の多くが、各担当者が習得したノウハウを庁内全体で共有するなど、組織的なノウハウの蓄積について課題と感じていた。今後も様々な事業で継続的に PFI 導入を検討していくためには、実務面で習得した個人の PPP/PFI ノウハウを庁内全体でどう活かしていくかが重要である。

ヒアリング対象自治体における実施中もしくは今後検討したい対応策をみると、ポイントは①専門部署の設置、②PPP 事業経験者の有効活用、③成功事例等の横展開の3点に整理できる。前項で示した PFI 導入成功要因の一つである庁内の取組体制と合わせて解説することとしたい。

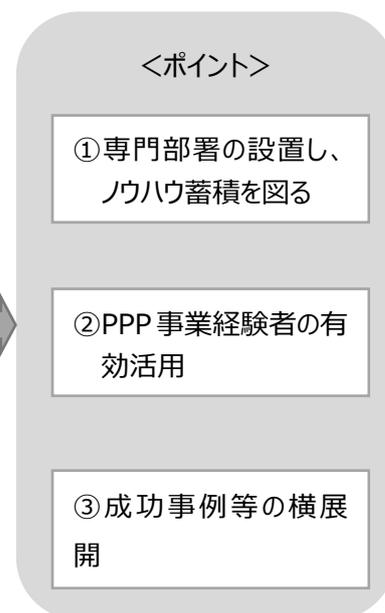
専門部署の設置では、川西市や別府市が PFI 導入検討当初から専門部署を設置しており、専門部署でノウハウを蓄積し庁内で共有する形を取っている。また、小山町は事業契約締結後に全庁的な取組として推進するため、専門部署を設置している。なお、専門部署では、ノウハウのデータベース化や民活手法のメリットなどの整理に取り組むことが望ましいと考えられている。

PPP 事業経験者の有効活用については、PFI 事業に取り組む事業所管課と専門部署の間で異動を行う（小山町）、同室の PFI 事業経験者と連携する（野々市市）、PPP 事業経験者が庁内職員の個別相談に対応する（箕面市）、PPP 事業経験者の体験談を共有する（別府市）が取組例として挙げられる。個人に埋没しがちなノウハウを専門部署がなくても庁内で広く活用することになるので、小規模な自治体には有効な方法と考えられる。

また、箕面市が PFI 事業を継続的に導入できている要因の一つに過去の PFI 事業の成功体験があり、身近な職員によるこうした成功事例等の情報発信及び共有は、ノウハウ蓄積の方法として、より効果的な方法と捉えることができる。

自治体名	課題
小山町	全庁的な視点から、習得した PPP/PFI ノウハウの蓄積が必要
別府市	特定の職員のみノウハウが蓄積される
野々市市	庁内での各事業で実施したノウハウの蓄積
箕面市	全庁的な視点による、PPP/PFI ノウハウの蓄積

自治体名	対応策
小山町	専門部署となる公民連携推進室を設置し、PFI 実務担当者を専門部署に異動させ、庁内での横展開を図る
御殿場・小山広域	長期間に渡る PPP/PFI 業務の担当（専門人材の育成）
川西市	専門部署を設置しノウハウ蓄積を図り、事業所管課が実施する PPP/PFI 事業を支援
別府市	今後は、以下について取り組みたい ・ノウハウをデータベース化して残し、庁内で共有できるようにしたい ・PPP/PFI 事業経験者へインタビューをし、庁内に発信したい
野々海市	PFI 事業経験者との連携 今後、民間活用手法のメリット等を整理し、全庁的に発信したい
箕面市	過去の成功事例の共有 PPP 事業経験者への個別相談



（２）より良い民間提案を受ける方法

PFI 事業は民間が有する技術能力や運営能力を活用して、より効果的かつ効率的に公共サービスを提供していくものであり、民間の創意工夫が活かされるよう性能発注を基本としているが、自治体が期待するような提案が得られない場合もある。当該事業を検討する過程において、民間提案を引き出せるような事業スキーム及び事業者選定手続きとしていくことは、より良い民間提案を受けるためには重要な取組となる。

ヒアリング対象事例を見ると、小山町は民間事業者による付帯事業（独立採算）をできることとしたが、市が期待したような提案は得られなかった。川西市は低炭素技術に関するより良い提案を受けるため事前提案制度を導入するなどの工夫をしたが、川西市が期待するような先進的な技術提案には結びつかなかった。双方の PFI 事業においても、民間の技術能力や運営能力により当初想定した目的に応じた効果が見込まれているものの、今後、民間事業者から更により良い提案を引き出すためには、どのような工夫をすべきかを課題としている。

ヒアリング対象自治体における実施中もしくは今後検討したい対応策をみると、ポイントは①構想・計画段階での意見聴取、②要求水準書への民間事業者の意向反映、③提案者に対するインセンティブ等の検討の 3 点に整理できる。

構想・検討段階での意見聴取としては、野々海市は土地利用構想策定の段階において、民間事業者にヒアリングを実施し、民間の創意工夫を活かせる手法・事業スキームとして PFI 手法による 2 拠点を一括で実施する事業スキームを選択している。また、箕面市では計画段階から大阪大学と綿密に対話をする中で、図書館等の運営については、PFI 事業の対象外と

し指定管理者制度を用いて大阪大学が運営（無償）することを決定している。このように民間事業者等と構想・計画段階から対話を行い事業に反映していくことは、民間事業者からより良い提案を引き出すきっかけを作ることに繋がる。

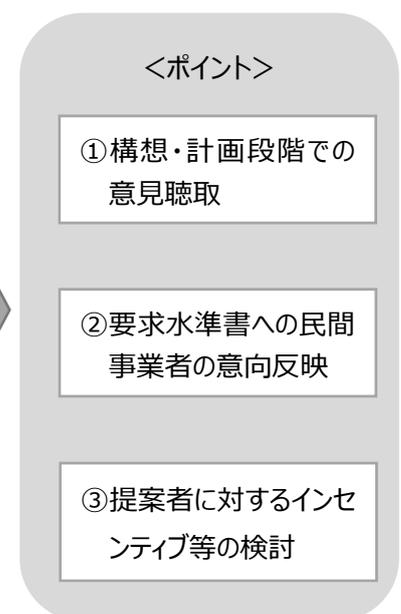
要求水準書への民間事業者の意向反映について、箕面市では PFI 事業者の応募手続きの前に運営事業者を別途に選定することで、運営事業者の意見を反映した要求水準書の作成を行っており、より良い施設整備・運営に繋げている。また川西市では、今後は新技術の有無について要求水準書を固める前に民間事業者にヒアリングを実施し、公表資料に反映したいとしている。

提案者に対するインセンティブ等の検討とは、より良い提案を受ける前段として、サウンディング調査等による民間事業者のアイデア把握があるが、その際の留意事項の検討を意味している。小山町では、アイデアの情報管理を適切に行うこと、インセンティブ付与を検討することでより良いアイデアを引き出したいとしている。別府市では、アイデアの把握にはサウンディング調査が有効だが、その際は知的財産の保護に留意する必要があるとしている。

なお、民間事業者からは、より良い提案を行うためにはそれに応じた予算の確保が必要という意見があった。

自治体名	課題
小山町	民間による付帯事業において、応募が少なく期待した提案が得られなかった 説明会等ではアイデアが出るが、具体的な提案に結び付かない
川西市	要望する技術に関する先進的な提案が得られなかった

自治体名	対応策
小山町	今後は、以下について取り組みたい ・民間事業者のアイデア等の情報管理を適切に行うことで、アイデアを引き出したい ・提案者に対するインセンティブ付与の必要性（随意契約など） ・外部コンサルタントの活用
野々市市	構想段階で民間事業者の意見を聴取し、民間の創意工夫の余地が広がる手法・スキームを選定
川西市	今後は、新技術の有無について要求水準書が固まる前に事業者ヒアリングを実施し、公表資料への反映を検討することとしたい
箕面市	・計画段階における大学との綿密な対話 ・運営事業者を先に選定し、市の考え方と運営者の意見の双方を要求水準書に反映し作成することで、運営しやすい施設を実現
別府市	・サウンディング調査を実施する際に、知的財産の保護に留意



(3) より一層の地域との連携

事例調査では、地域企業の PFI 事業参画に向けて、いずれの自治体も審査基準における評価項目の設定をするなど、なんらかの対応を行っている。その上で課題と感じていることは、知識不足等で参加に踏み出せない地域企業が存在することや、参画する企業が限られてしまうことである。小山町や別府市では、事業に関心を持っているが PPP に関するノウハウ不足のため、事業への参画が困難となっている地域企業の存在を課題として挙げている。また、野々市市では地域プラットフォーム等が開催されても、地域企業の出席者が固定化しており裾野拡大が課題としている。川西市では、地域企業の参画を促していきたいが、そもそも構成員に参加できるような資本力のある企業が存在しないことを挙げている。

ヒアリング対象自治体における実施中もしくは今後検討したい対応策をみると、ポイントは①地域における勉強会等の実施、②早めかつ的確な情報発信、③民民ネットワーク構築の場の設定の3点に整理できる。

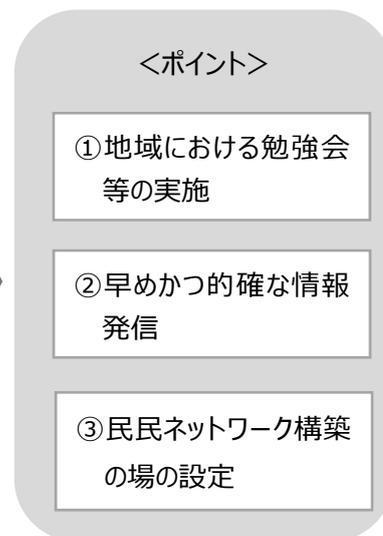
地域における勉強会等の実施については、小山町において地元有力企業を中心となって公募型プロポーザル方式などの新たな手法について自主的に勉強会を開催していること、別府市においてべっぷ公民連携 LABO を活用したノウハウ習得のためのセミナーを開催していることが挙げられる。また、野々市市でも、今後は地域 PF を通じた PPP/PFI に対する理解醸成や民間手法に対する勉強会に取り組みたいとしている。

早めかつ的確な情報発信について、別府市では毎年ロングリストを公表しており、PPP/PFI の候補事業を前広に情報発信し、民間提案の機会や参画に向けての準備期間を設けるようにしている。また、小山町では早めの情報発信ではないが、これまで PPP/PFI 事業に関心がなかった企業にも知ってもらえるよう、建設業協会を通じて PFI 事業の説明会開催の周知を行っている。PPP/PFI 事業への参加実績がない地域企業は、準備に時間がかかることに加え、どこから情報を入手したらよいかわからないため、早めかつ的確な情報発信が有効と考えられる。

民民ネットワーク構築の場の設定について、高浜市では入札説明書等の説明会に際し、名刺交換の場を設定することで、民間事業者間での自発的なネットワーク構築を促している。また、川西市では入札公告後に当該事業の入札参加を希望する地域企業を募集し、参加希望の企業情報をホームページで公表する事前エントリー制度を活用しており、川西市が大手企業と地域企業がコンタクトを取る機会を設定している。PPP/PFI 事業に参加実績のある地域企業は大手企業とのネットワークを有しているが、その他の地域企業はネットワークがないため、自治体によるこれらの取組は裾野拡大に繋がる可能性がある。

自治体名	課題
小山町	地域に貢献したい気持ちはあるが、分からないことが多く踏み出せない企業もある
野々市市	地域 PF 等に参加する地域企業の顔ぶれが固定化、地域企業の裾野拡大が課題
川西市	代表企業や構成員として事業に参加可能な資本力を持つ企業が存在しない
別府市	地域企業は PPP に関するノウハウが乏しく、事業参加に向けたアプローチが困難

自治体名	対応策
小山町	<ul style="list-style-type: none"> ・説明会開催について建設業協会を通じて周知 ・地元有力企業を中心に新たな手法について自主的に勉強会を開催
野々海市	今後は、以下について取り組みたい <ul style="list-style-type: none"> ・民間手法についての勉強会の実施 ・地域 PF 等を通じた理解醸成
高浜市	入札説明書等公表時に説明会を実施し、名詞交換の場などを設定した。
川西市	事前エントリー制度の導入（地域企業の参加に繋がる）
別府市	今後は、以下について進めていきたい <ul style="list-style-type: none"> ・べっぷ公民連携 LABO を活用したノウハウの習得 ・ロングリスト公表による早めの情報発信



第4章 PFI 推進のポイント

本章では、前節までに PFI 導入の経緯、PFI 導入の成功要因、課題と対応策について整理をしてきた。地方公共団体が PFI を導入する背景としては、全庁的な課題への対応と個別の行政課題への対応の二つに大別できること、PFI 導入の成功要因としては、PPP/PFI ノウハウの習得、庁内の取組体制、民間事業者の意向把握、地域との連携が重要であることがわかった。また、PFI 事業に取り組む中で、PPP/PFI ノウハウの蓄積、より良い民間提案を受けする方法、参加する地域企業の裾野拡大が課題になっていることがわかった。

本節では、これらの結果を踏まえ、人口 20 万人未満の自治体が PFI を推進する上でのポイントとして、①PFI 導入目的や事業特性に応じた推進体制の構築、②地域経済活性化に繋がる PFI 事業への取組、③広域化・複合化を踏まえた事業の形成の 3 点を取り上げ総括としたい。

1. PFI 導入目的や事業特性に応じた推進体制の構築

案件形成が成された後、庁内でどのようにして民間活力導入に関する検討を行うのか。人口 20 万人未満の自治体では、相対的に職員数が少なくかつ PFI のノウハウも不足していることが想定される。加えて、PFI ガイドラインや優先的検討規程などを策定している自治体は少ないため、庁内において PFI に対する理解醸成がなされていない、実務的な手続きが確立されていないことが考えられる。

PFI 事業の検討・実施に向けた推進体制は、事例ヒアリング調査の結果からみると、導入目的や事業特性に応じて構築することが有効と推察される。

例えば、既に類似事例が多く事業スキームが定型化している施設であれば、小山町のように自治体が直接に手続きを実施すると、コンサルタントを選定する期間などを配慮する必要がなく、短期間で事業契約の締結まで進めることも可能と考えられる。また、供用開始時期が決まっており迅速に事業を進めたい場合は、野々市市のようにプロジェクトチームを設置して専任で業務を遂行できる体制を整えるなどの対応が考えられる。

複雑かつ高度な PFI 事業に取り組む場合は、外部コンサルタントの活用が有効であり、本調査の対象事例においても小山町以外は外部コンサルタントを活用し、円滑に事業を実施している。なお、コンサルタントの活用にあたっては、野々市市や箕面市の例にも見られるように、PFI 事業経験者のノウハウを活用することができればコンサルタントとの連携をより円滑に進められるため、庁内又は先進自治体の PFI 事業経験者とのネットワークを事前に構築しておくことも有効であると考えられる。

また、全庁的な課題へ対応するため継続的に PFI 事業を検討する必要がある場合は、川西市や別府市のように専門部署の設置やガイドラインの策定など庁内の推進環境を整備し、組織的にノウハウ蓄積が可能な体制を構築することが望ましい。

2. 地域経済の活性化に繋がる PFI 事業への取組

PFI 事業は大手企業を中心に参画するものであり、地域企業の参画は少ないと思われているが、近年では、代表企業や構成員としての参加も目立つ。PFI 事業を円滑に推進するためには地域との連携は不可欠であり、地域企業の参加を促進していくことで、地域企業の能力向上や新たなビジネスチャンスに繋がり、地域経済の活性化に資することになる。

地域企業との連携について事例ヒアリング調査の結果をみると、公共側の応募手続きに関連した対応としては、審査基準における加点評価が中心であるが、川西市は事業に関心のある地域企業の参加を促す仕組みとしてエントリー制度を導入しており、下請け企業の参加促進に繋がっている。一方、構成員や協力企業としての参加が重要と考える自治体も多く、そのためには提案書の作成を含めた応募手続きに必要な PPP/PFI の知識・ノウハウを習得する必要がある。別府市では地域プラットフォームにあたる「べっぶ公民連携 LABO」を設置し、地域企業の PPP/PFI の理解醸成及び知識習得に努めている。また、富山市の例では、PPP/PFI を推進するにあたって地域企業の受注機会が減少するという懸念を持っていたが、地域プラットフォームの活動を進めることで、地域企業の PPP/PFI 事業への参加が増加している。なお、富山市の地域プラットフォームでは、ステップ 1 として自治体職員によるセミナーなどにより機運醸成を図り、ステップ 2 として具体案件に関する官民対話を実践し、ステップ 3 として提案書作成に関する勉強会などの実践講座を開催するなど、地域の状況に応じ段階的に取り組んでいる。

更に、事業内容によっては、地域企業が代表企業を担うなど地域企業主導で取り組むことが相応しい PPP/PFI 事業がある。小山町の落合地域優良賃貸住宅整備事業は、落札者は県外企業を代表企業とするグループであるが、事業規模、業務範囲など地域企業が参画しやすい事業と言える。実際に近年の PFI 事業をみると、公営住宅、教育文化施設において地域企業が代表企業を担う事業が多く見られる。

以上のとおり、地域活性化に繋がる PFI 事業としていくためには、地域企業の PPP/PFI 理解醸成及び知識習得が可能な環境を整備するとともに、自治体側においても習得したノウハウを実践しやすい機会を創出することが重要と考えられる。

3. 広域化・複合化を前提とした事業の形成

人口 20 万人未満の自治体は、相対的に公共施設数が少なく施設規模も小さいことから、PFI 手法の対象となる事業が少ない傾向が考えられる。しかしながら、いずれの自治体も人口減少や少子高齢化、公共施設の老朽化などを背景に行政課題が多様化・複雑化しており、従来手法のみで課題を解決するには限界がある。

行政課題の解決に際し民間の知恵・ノウハウを活用する場合、民間にとって公募に係る負担を相殺できるだけの事業規模を有する事業であるか、民間事業者が創意工夫を活かせる事業であるかが重要なポイントになる。よって、事業を形成する段階で民間事業者の意向を把握するとともに、他の公共施設との複合化や同種施設や同種業務のバンドリング、他の自治体との連携などを検討し、創意工夫の余地を拡大することが必要である。

御殿場・小山町広域行政組合の事例では、将来的な市町合併を見据えた広域化事業の実績があったことから、御殿場市と小山町の間で円滑に広域の PFI 事業を進めることができた。広域化にあたっては、既存の広域行政組合を活用して実施することも一案と考えられる。また、小規模な自治体同士で広域化を検討する場合、リーダーシップを取る自治体が不在で進まないことも考えられ、都道府県が検討に参加し一緒に推進していくことが望まれる。

複合化について、高浜市の高浜小学校等整備事業では、公共施設マネジメント推進の視点から小学校と公民館、児童センター等を複合的に整備しており、PFI を導入したことにより、環境負荷低減や施設の避難所機能を高める独自アイデアなどを得ることができた。なお、要求水準書の作成にあたっては、公共施設マネジメントを所管する部署が各施設所管課との調整を行い、施設規模が過剰にならないように設定している。複合施設に PFI を導入する場合、各施設所管課との調整をどのように行うか留意が必要である。

バンドリングについて、野々市市の中央地区整備事業では、構想段階での民間事業者へのヒアリングを通じて、スケールメリットによる民間ノウハウの活用を目的に 2 つの拠点を一括で発注することとしている。他にも PFI 事業の業務範囲に当該施設の整備・運営に加え、市内の公共施設の保守点検業務を対象としている事例もある（まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業）。

以上のとおり、広域化・複合化を前提とした PFI 事業は相応の効果が得られるものの、事業形成にあたってはいずれもひと工夫が必要であり、そのためには事業発案や構想段階で適切な対応をしていくことが重要になる。

【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
3. PFI 事業実施時に利用できる支援メニュー例

1. PPP/PFI 推進部会開催記録

<p>第1回 令和元年 7月 18日</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 開 会 2 あいさつ (一財) 地域総合整備財団 3 出席者紹介 4 PPP/PFI の最近の動向について 内閣府民間資金等活用事業推進室 企画官 宇根 寛 氏 5 令和元年度調査研究内容及び実施計画について <調査研究テーマ> 「人口 20 万人未満の自治体における PFI 取組促進に関する調査・研究」 6 質疑応答及び意見交換 7 その他 8 閉 会
<p>第2回 令和元年 11月 15日</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 開 会 2 あいさつ (一財) 地域総合整備財団 3 ゲストスピーカーによる講演 「富山市における PPP/PFI 事業の取組」 富山市企画管理部行政経営課 主幹 山口 雅之 氏 4 ヒアリング調査結果について (静岡県小山町、愛知県高浜市、兵庫県川西市、大分県別府市) 5 課題整理と対応策の検討(とりまとめの方向性)について 6 追加ヒアリング先について (石川県野々市市、大阪府箕面市) 7 質疑応答及び意見交換 8 その他 9 閉 会
<p>第3回 令和2年 2月 5日</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 開 会 2 あいさつ (一財) 地域総合整備財団 3 ゲストスピーカーによる講演 「野々市中央地区整備事業」 大和リース株式会社 金沢支店 上田 智義 氏 4 ヒアリング調査結果について (石川県野々市市、大阪府箕面市) 5 調査結果のまとめについて 6 質疑応答及び意見交換 7 その他 8 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 地域企画部長
稲垣 仁志	大和リース株式会社 札幌支店 副支店長
木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
財間 俊治	山口市参与 (三井不動産株式会社より派遣中)
永田 優	岡崎市 総合政策部 部長
畑山 栄介	総務省 地域力創造グループ 地域振興室 室長
藤井 絢子	横浜市 政策局共創推進室 共創推進課 担当係長
波々伯部 信彦	内閣府 民間資金等活用事業推進室 参事官
◎ 宮本 和明	東北大学 名誉教授
望月 信宏	大成建設株式会社 公民連携プロジェクト部 次長
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 教授

〈事務局名簿〉

氏名	所属・役職
小杉 雅之	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
山本 晋也	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 公共デザイン本部 上席研究主幹
岡田 謙吾	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP 推進部 副主任研究員
高寺 万菜	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP 推進部 研究員

3. PFI 事業実施時に利用できる支援メニュー例

<国土交通省関連>

国の支援事業等	概要
PPP 相談 提案窓口	<p>国土交通省所管の社会資本等に係る PPP/PFI 事業に関する、地方公共団体や民間事業者からの相談や、現在、社会資本整備政策課で実施している PPP/PFI に係る施策に対する提案を、広く受け付けている。本取組により、地方公共団体等が気軽に相談できる体制を整えるとともに、PPP/PFI に係る施策を改善し、PPP/PFI の更なる推進を図ることが狙い。</p> <p>【URL】 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000009.html</p>
地域プラットフォーム形成支援	<p>産官学金で構成される地域プラットフォームの形成・運営を支援し、地域における関係者の PPP/PFI に係るノウハウの習得及び官民対話の機会を創出することにより、案件形成を促進。</p> <p>【URL】 http://www.mlit.go.jp/common/001181003.pdf</p>
先導的官民連携支援事業	<p>地方公共団体が先導的な官民連携事業の導入検討を行う際に必要となる調査委託費を国が助成することにより、案件形成を促進。</p> <p>【URL】 http://www.mlit.go.jp/common/001181006.pdf</p>
官民連携モデル形成支援	<p>中小規模の地方公共団体が実施する官民連携事業について、地域課題の確認から事業化に至るまで一気通貫で支援することにより、そのプロセスやスキームを幅広く展開することで、中小規模の地方公共団体における案件形成を促進。</p>
PPP 協定	<p>国土交通省と民間事業者とでパートナー協定を締結し、パートナー事業者によるセミナーやコンサルティング等を推進することで、地方公共団体職員や地場企業が PPP/PFI に関する知識・ノウハウを習得する機会を創出。</p> <p>【URL】 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_tk1_000012.html</p>
国土交通省 PPP サポーター	<p>これまで PPP/PFI 事業において成果をあげてきた実務者を国土交通省が有識者の意見を聴いて任命し、任命された者が地方公共団体等の依頼に対し知見・ノウハウを提供することで、地方公共団体における主体的な PPP/PFI の案件形成を推進。</p> <p>【URL】 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000064.html</p>

<内閣府関連>

国の支援事業等	概要
PPP/PFI 事業の実務に関する 質問、問合せに対応	<p>PPP/PFI 事業の実務に関する質問、問い合わせは内閣府 PPP/PFI 推進室が対応。また、平成 30 年度の PFI 法改正により、『PPP/PFI ワンストップ窓口制度』が位置づけられている。</p> <p>【連絡先】 内閣府 PPP/PFI 推進室 03-6257-1655（直通）</p>
PPP/PFI ワンストップ窓口制度	<p>地方公共団体、PPP/PFI 事業を実施し、もしくは実施しようとする民間事業者は、内閣総理大臣に対し、規制適用の有無、支援措置適用の有無について、書面にて確認を求めることができるようになった。</p> <p>内閣総理大臣はお問い合わせに対し、必要に応じて関係行政機関の長に確認の上、書面にて回答される。</p> <p>【URL】 https://www8.cao.go.jp/pfi/shien/onestop/onestop_index.html</p>
PPP/PFI の推進に資する 具体的な案件や取組を支援	<p>内閣府では、PPP/PFI 地域プラットフォーム協定制度や PPP/PFI 専門家派遣など、地方公共団体等が実施する PPP/PFI の推進に資する具体的な案件や取組の支援を実施している</p> <p>【URL】 https://www8.cao.go.jp/pfi/shien/shien_index.html</p>
PFI 関連法令・ガイドライン等	<p>内閣府ホームページにて PFI 関連法令・ガイドラインがまとめられている。</p> <p>【URL】 https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/hourei_index.html</p>

<文部科学省関連>

国の支援事業等	概要
<p>学習環境の向上に資する学校施設の複合化の在り方について ～学びの場を拠点とした地域の振興と再生を目指して～</p>	<p>学習環境の向上に資する学校施設の複合化の在り方について検討し、取りまとめた報告書を公開している。</p> <p>【URL】 https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/013/toushin/1364500.htm</p>
<p>社会教育施設の複合化・集約化事例集</p>	<p>文部科学省では、国や地方公共団体等の検討時の参考となるよう社会教育施設の複合化・集約化事例集を作成している。</p> <p>【URL】 https://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/gakugei/1387273.htm</p>
<p>PFI を活用した公立学校施設の整備</p>	<p>文部科学省では、公立学校の施設整備について、複合化、耐震化を含め PFI を活用する際の手続等を示したマニュアルを作成している。</p> <p>【URL】 https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/pfi.htm</p>

出所：国土交通省、内閣府、文部科学省 HP

令和元年度 自治体 PPP/PFI 推進センター（PPP/PFI 推進部会）
人口 20 万人未満の自治体における PFI 取組促進に関する調査・研究 報告書

発行日:令和 2 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/>
