

「専門家派遣によるハンズオン支援」から得られた
官民連携事業の具体化のポイント

令和3年10月

国土交通省総合政策局

**「専門家派遣によるハンズオン支援」から得られた
官民連携事業の具体化のポイント
目次**

1. 本資料の位置づけ	1
2. 事業種別ごとの地方公共団体職員自らの手による事業の具体化の可能性	2
3. 官民連携事業の具体化の手続きの概要	5
4. 個別の検討手続きと検討のポイント	8
(1) 事業発案段階	8
(2) 事業条件検討段階	24
(3) 公募・事業化段階	29
参考資料	33
(1) 小規模自治体における官民連携事業の事業化事例集	33
(2) 官民連携事業の事業化にあたってのテンプレート、ツール集	54

1. 本資料の位置づけ

人口 20 万人未満の地方公共団体においては、地方公共団体の体制が十分でないこと、ノウハウが十分でないことなどから、必ずしも官民連携手法の活用が進んでいるとは言えない状況にある。また、官民連携手法を活用している地方公共団体においても、事業化に係る手続きを全て外部委託しているために、職員にノウハウが蓄積されず、自主的・自立的に官民連携手法を推進する体制が構築されにくいおそれもある。

こうした状況を踏まえ、令和元年度及び令和 2 年度において実施された「専門家派遣によるハンズオン支援」では、人口 20 万人未満の以下に示す地方公共団体において官民連携手法の事業化に必要な手続きを地方公共団体自らが行えるようハンズオンによる支援を行い、地方公共団体の案件形成を推進した。

図表 ハンズオン支援対象自治体及び対象事業

支援対象自治体
北海道芽室町
茨城県下妻市
埼玉県毛呂山町
愛知県豊明市
宮城県登米市
岡山県赤磐市
山口県宇部市
福岡県宗像市
熊本県玉名市

本資料は、令和元年度及び令和 2 年度のハンズオン支援における成果に加え、複数の小規模の地方公共団体における取組事例等を整理し、それらから得られた事業の具体化に必要な手続きに係る知見を他の地方公共団体への横展開を行うことで、地方公共団体職員が自主的・自立的に官民連携事業の具体化を図るために必要なノウハウを普及することを目的に作成されている。

なお、本資料の内容は、既述のとおり、令和元年度及び令和 2 年度に実施した「専門家派遣によるハンズオン支援」事業から得られた知見に基づくものであることに留意いただくとともに、今後得られる知見から変更がありうることを申し添える。

2. 事業種別ごとの地方公共団体職員自らの手による事業の具体化 の可能性

官民連携事業については、実施すべきタスク、調整すべきステークホルダーの範囲により、難易度が異なるものと想定され、事業種別によって、地方自治体職員自ら事業の具体化を行える可能性も異なると考えられる。

既存の公共施設等の維持管理運営にあたって、業務仕様書の性能要件化による維持管理業務の効率化、イベント等の実施によるにぎわい創出や小規模なリニューアルの実施や施設を活用した収益事業の実施等、民間事業者の創意工夫により、よりよい公共施設等の運営が行われる可能性がある。こうした事業については、施設利用団体等と調整の上、既存公共施設の運営の状況に係る情報等を民間に提示しつつ、民間との対話等を行いながら、**十分に地方公共団体職員のみで事業化が可能**であるものと想定される。

公共施設跡地等の公有地や公共施設等の一部空間や余剰敷地の活用事業についても、対象敷地周辺の住民や地権者などと調整の上、公益上望ましい用途などに係る条件を定めた上で、民間との対話等を通じて、**十分に地方公共団体職員のみで事業化が可能**であるものと想定される。

一方、**DBO (Design-Build-Operate) 方式、DB (Design-Build) 方式**又はリース方式など新たな公共施設等の整備または既存交渉施設等の改修などが含まれる事業については、公共施設等の整備に係る基本構想や基本計画等の作成や**要求水準書の作成、予定価格設定に係る積算**などにおいて**技術的な精査が必要**であることから、**技術アドバイザーの関与が必要**であると考えられる。ただし、基本計画策定において、**諸室諸元表の作成や必要調達物品の特定、整備費用の概算検討等**を実施することで、当該成果を活用しながら、庁内の技術系職員からの協力を得つつ、**地方公共団体職員のみで事業化を図ることも一定程度可能**であるものと想定される。

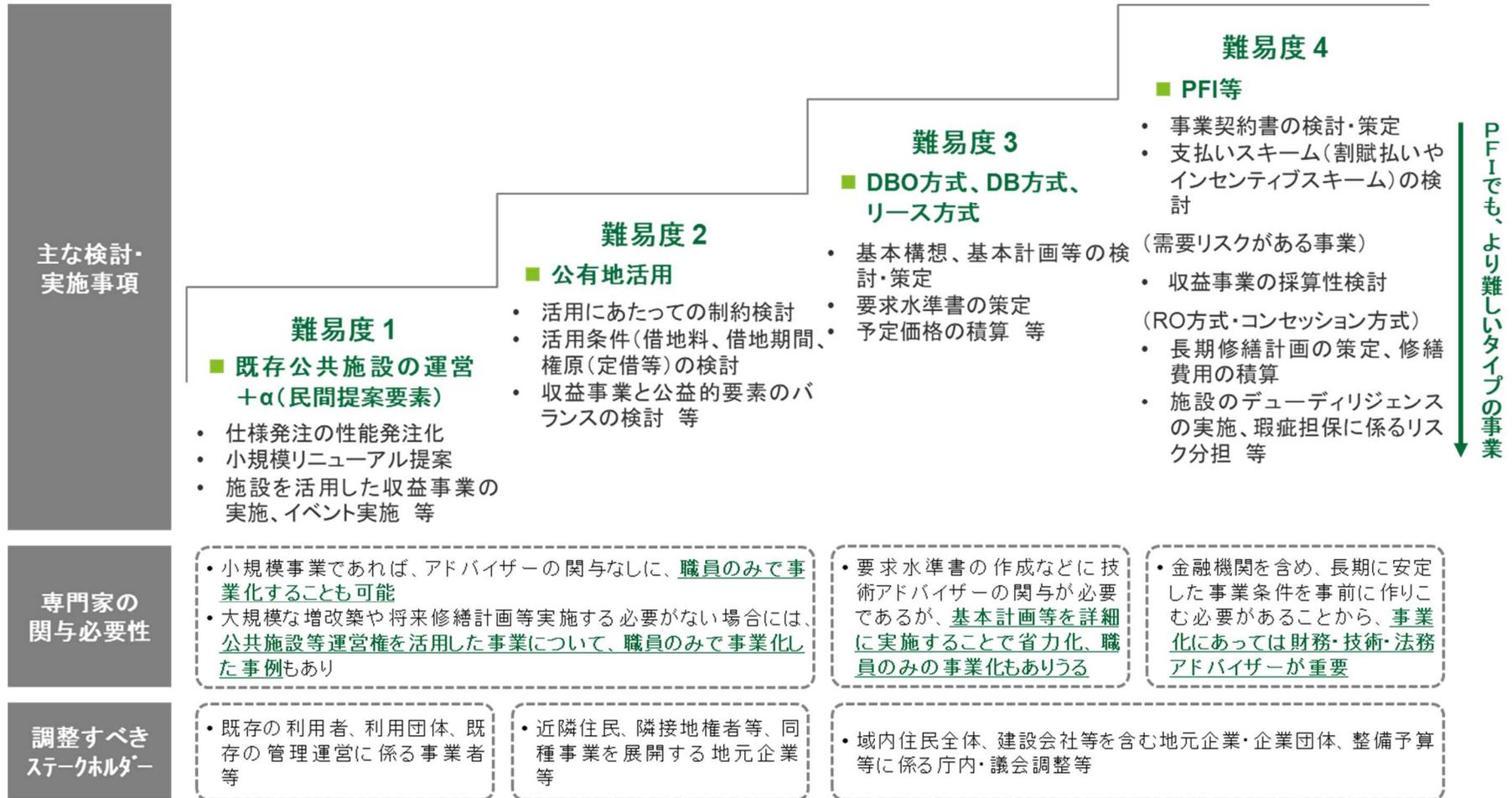
PFI 等、民間事業者に資金調達を実施させる事業については、金融機関等の融資等の判断に耐えられるよう、詳細なリスク分担の考え方に基づいた**事業契約書等の作成**が必要となる。また、**需要リスクのある事業**については、**収益事業の事業採算性の可否の判断**が必要であり、**RO (Rehabilitate-Operate) 方式やコンセッション方式等**については、**既存公共施設に係る事業であって改修や大規模修繕を民間事業者に実施させるもの**については、**要求水準書や長期修繕計画等を事前に策定しておく必要がある**。上記にあたっては、**財務アドバイザーや技術アドバイザー、法務アドバイザーの関与が一定程度必要**となるものと想定される。

なお、**新規公共施設等の整備、既存公共施設の改修**となる場合には、**多額の税財源が投入**されることになることから、**官民連携手法の導入に当たっては、近隣住民のみならず、域内**

の住民全員に対する説明責任を果たす必要となるため、財政縮減効果を試算するいわゆるVFM (Value For Money) の試算が必要となるほか、地元建設事業者への理解の醸成など、地元経済に対する影響についてもあらかじめ調整を行う必要がある。

また、官民連携事業の推進にあたっては、難易度が低く、職員自らで実施が可能なものから着手し、より難易度の高い官民連携手法の導入に備え、経験、ノウハウを積んでいくことが有効と考えられる。

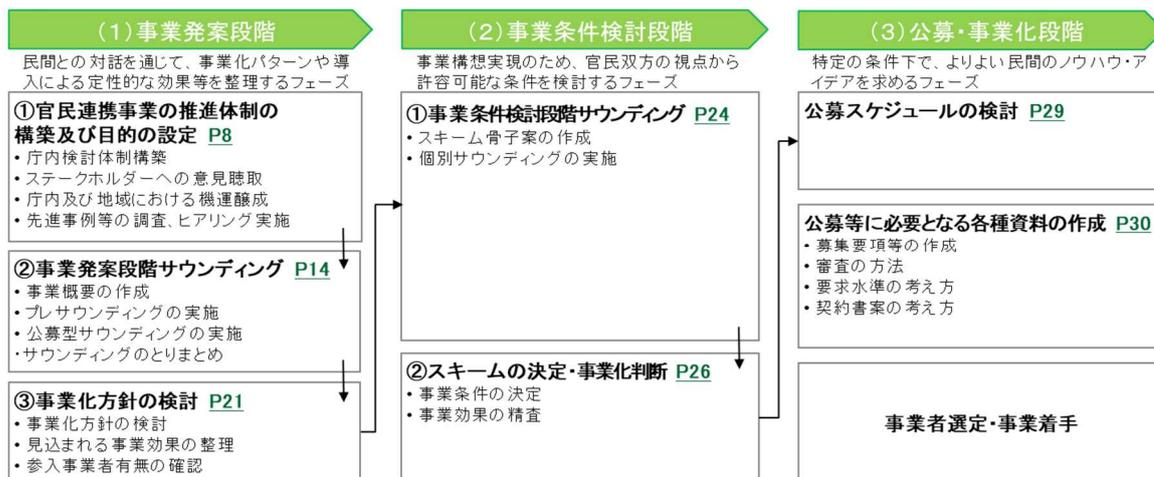
図表：官民連携事業の事業種別の難易度のイメージ
 (専門家の関与必要性と調整すべきステークホルダーの観点から)



3. 官民連携事業の具体化の手続きの概要

官民連携事業の着手から開始までの事業化手続きにあたっては、下図のとおり、大きく（１）事業発案段階、（２）事業条件検討段階、（３）公募・事業化段階の３段階に区分される。

図表 官民連携事業化手続きの標準的なフロー



(1) 事業発案段階

事業発案段階では、ステークホルダーなどの意見を勘案しつつ、民間との対話を通じて、可能な限り事業構想を膨らませることが重要なフェーズである。

本段階ではまず、「①官民連携事業の推進体制の構築及び目的の設定」が必要となる。推進体制の構築にあたっては、検討のために必要となる庁内体制を構築し、庁内の合意形成を図れる環境を整えるとともに、地域企業や地域団体を含む幅広い地域のステークホルダーの意見を聴取できるような体制を構築することが有効である。また、先進事例を調査し、当該事例を実施する担当者などへのヒアリングを行うなどして、実務的な観点からの実施効果や実施上の論点・課題等を確認することも望ましい。

推進体制が構築され、官民連携事業の目的がある程度固まった段階において、「②事業条件発案段階サウンディング」を実施する。本段階では、まだ民間事業者による事業に対する理解、興味関心が得られている段階ではないことから、公募型のサウンディングを行ってもサウンディングに参加する民間事業者が集まらない可能性があるため、まずは、プレサウンディングとして、個別の事業者に対してアポイントメントを確保し、意向等を確認することが考えられる。プレサウンディングを含むサウンディングの実施にあたっては、対象となる事業や関連情報、課題や目的を示した事業概要を作成する。プレサウンディング実施後、事業に対する民間事業者からの意欲等が一定程度得られた段階で、公募型のサウンディングを実施する。なお、本段階では、まだ多数の民間事業者の参画が見込まれない可能性があることから、個別地方公共団体での公募型サウンデ

イングを実施するのではなく、国土交通省が主催するブロックプラットフォームや各地域にて開催される地域プラットフォーム等での合同型のサウンディングに参加するという方法も想定される。

本段階において、本格的な官民連携事業化に取り組む前に、興味関心のある民間企業や地域団体とともに、短期かつ簡易的な官民連携の取組を試験的に実施し、官民連携事業の効果を実際に確認するなどの方法も有効である。

サウンディングや試験的な官民連携の取組等の結果を踏まえ、事業化のパターンやパターンごとのメリット・デメリットの比較、導入にあたっての定性的な効果等を整理し、「③事業化方針の検討」を行う。

(2) 事業条件検討段階

事業条件検討段階は、「(1) 事業発案段階」において膨らませた事業構想を実現化するため、官民双方の観点から、許容し得る事業条件を検討するフェーズである。

本段階ではまず、事業条件の仮案を定めたスキーム骨子案を作成し、当該スキーム骨子案を対象とした「①事業条件検討段階サウンディング」を行うことが有用である。本段階におけるサウンディングは、民間事業者の参画意向や条件等を詳細に確認するため、個別・非公開型でのサウンディングを行うことを基本とすることが望ましい。

サウンディングにおける結果を踏まえ、事業実施効果を精査し、事業化のパターンを絞り込んだ上で、最終的な事業化の条件を固め、「②スキームの決定・事業化判断」を行う。この際、各地域の事情に応じて、地元企業が参加できるような事業条件に配慮することや、地元企業と実績やノウハウを有する地域外企業とのマッチングの場を構築することなど、**地元企業参画の工夫**を講じることが重要である（コラム「**地元企業参画の工夫**」参照。）。

なお、事業発案段階または事業条件検討段階であっても、サウンディングの結果、事業化に対する高い関心が得られ、民間事業者からの提案や計画段階からの参画の意向が見込まれた場合や、本格的な事業化の前に試験的・実証的に官民連携事業を実施することが可能である場合等は、早期段階から民間事業者が関与する形で事業化を検討することも一案である（コラム「**早期段階における民間事業者の関与に係る工夫**」参照。）。

(3) 公募・事業化段階

公募・事業化段階は、「(2) 事業条件検討段階」において固めた事業化の条件を具体的に公募関連資料などに落とし込み、特定の条件化において、よりよい民間のノウハウ、アイデアを求められるよう取り組むフェーズである。

本段階では、「①公募スケジュールの検討」を行うとともに、募集要項や要求水準書、審査基準や様式集等、「②公募等に必要となる各種資料の作成」を行う。上記公募関連資料等については、他自治体を実施する類似事業の公募資料を参考にし、公募までの間

に十分な準備を行い調べていくことが望ましいが、職員等のノウハウが不足する場合などについては、公募後の質疑や対話等を通じて公募関連資料等を適宜修正していく方法や、できるだけ柔軟な形で公募を行い、事業候補者を選定した後に各種条件を固めていく方法等の工夫も採用し得る。

その後、審査委員会等を設立の上、提案書類を評価して事業者の選定を行い、事業条件などの詳細について協議を行った上で、事業に着手することになる。

4. 個別の検討手続きと検討のポイント

以下では、官民連携事業の具体化に際し、各段階の各タスク等において留意すべき点や取組に当たっての工夫などについて整理を行う。

(1) 事業発案段階

① 官民連携事業の推進体制の構築及び目的の設定

事業発案段階においては、事業に係る構想を膨らませるため、官民対話が不可欠となるが、官民対話に先駆けて、関連するステークホルダーとの協議等を通じ、対象事業の課題や官民連携手法導入にあたって民間に期待するノウハウ、懸念点等をあらかじめ精査し、官民連携事業の目的を明確にしておく必要がある。

目的の設定にあたっては、庁内及び地域のステークホルダーの幅広い意向を確認するため、「庁内検討体制の構築」、「ステークホルダーへの意見聴取」、「庁内及び地域における機運の醸成」や「先行事例などの調査、ヒアリング実施」が必要となる。

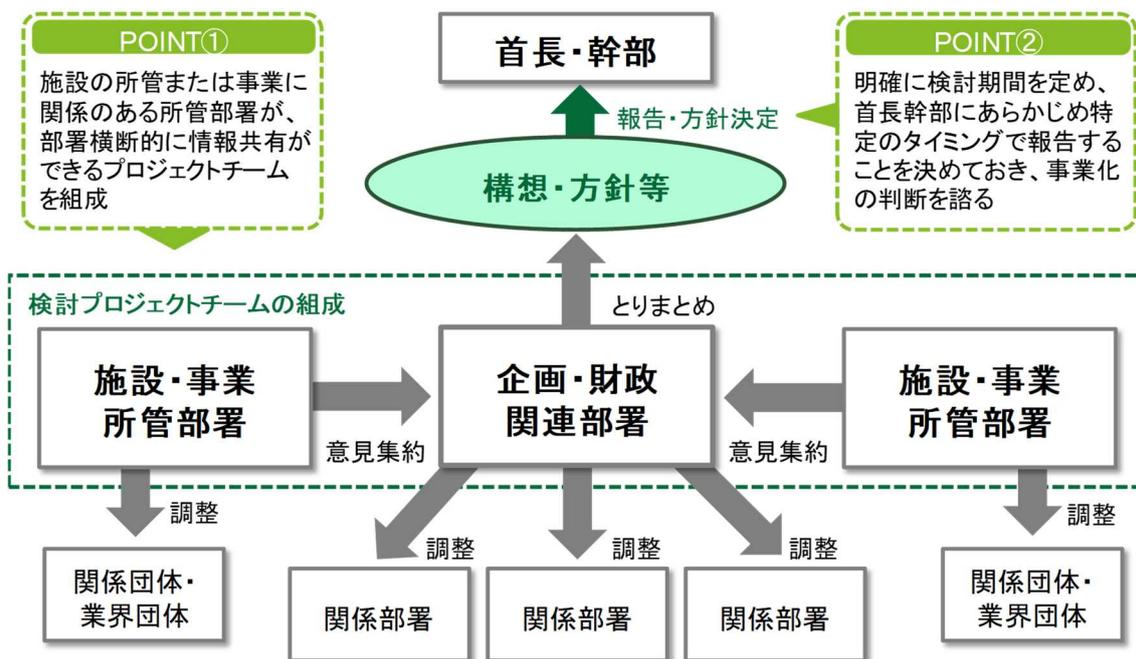
■ 庁内検討体制の構築

官民連携事業の検討体制としては、一般的には、企画・財政関連部署など総合的な取組を行う部署が主導し、事業に中心的に関係する部署等が共同で協議、検討する検討プロジェクトチームを設置し、幅広い見地から、総合的な意思決定がなされることが多い。

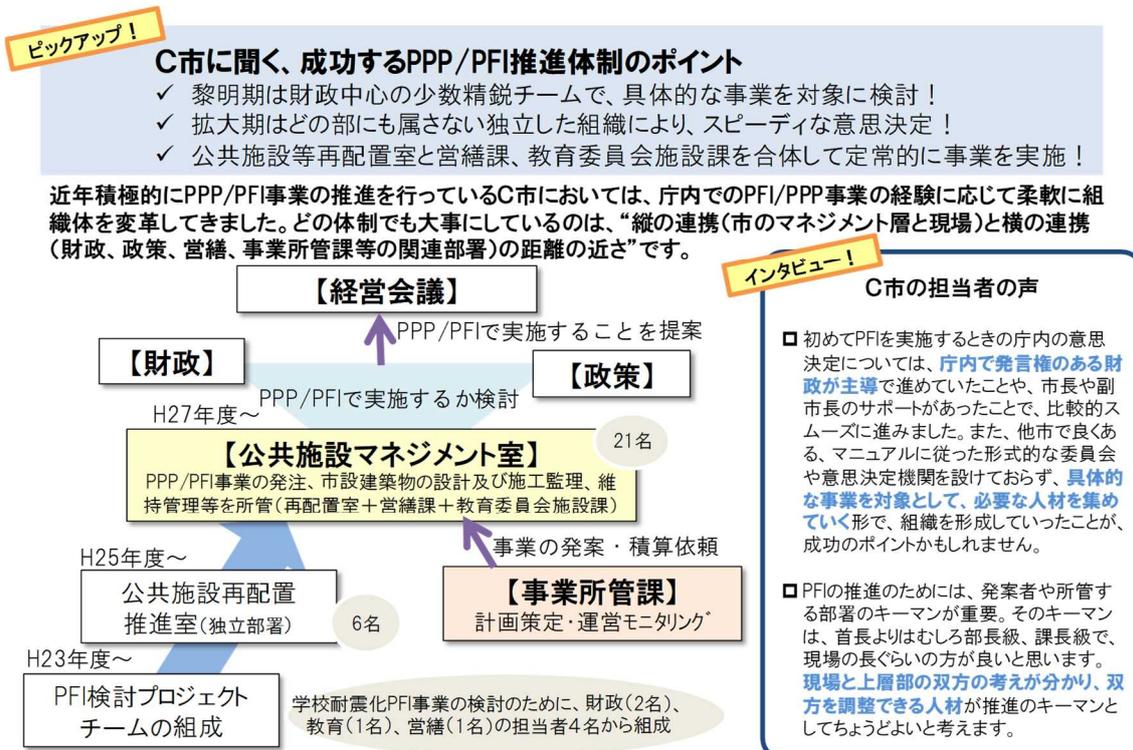
こうした体制とすることによるメリットとしては、関係する所管部署が部署横断的に情報共有、意見集約を図ることや、部署間における利害関係の調整を図ることが可能であること、企画・財政関連部署といった総合的な部署がイニシアティブをとることで、必要に応じて当初プロジェクトチームに関係していない関係部署との調整が容易となること、各所管部署が地域の関係団体等と調整を図りやすくなることなどが挙げられる。

なお、先行事例では、当初は関係部署から人を集めた少数精鋭のプロジェクトチームで案件検討を行い、その後、独立部署を設置している例もある。

図表 検討体制のイメージ



図表 先行事例における推進体制



出所：国土交通省講演資料

■ ステークホルダーへの意見聴取

官民連携事業の目的設定にあたっては、庁内のみならず、事業に関係する地域における各ステークホルダーからの意見を幅広く聴取することが望ましい。

意見聴取対象として想定されるステークホルダーとしては、商工会議所、本事業に関連する業界団体、検討対象となる公共施設等に近接する地域の自治会、議会などが想定される。

また、事業体制の構築にあたって、庁内のみならず、地域のステークホルダー（地域住民や地域の事業者等）が大きな影響を受ける可能性がある場合には、事業化の検討にあたって、検討協議会などを設立し、合意形成を図っていくことも一案である。その際には、学識経験者などを委員等を含め、第三者的な見地からステークホルダーの意見のとりまとめを行うことが望ましい。

意見聴取にあたっては、検討対象となる公共施設等に係る課題や将来のあるべき方向性、官民連携手法導入に係る意見、地元貢献に対する考え方などについて確認を行う。

■ 庁内及び地域における官民連携事業に係る気運醸成

官民連携事業を実現するためには、庁内及び地域全体の理解を得ることが肝要であり、事業発案段階において、官民連携事業に係る機運を醸成することが極めて重要である。

官民連携事業に係る機運を庁内及び地域において醸成するためには、例えば、専門家を招いて、庁内関係者や地元事業者を対象とした官民連携事業に係る勉強会を開催することなどが考えられる。現在、国等により、官民連携事業の検討に係る支援について以下のような制度が設けられており、官民連携事業の実績や実務経験を有する地方公共団体職員または民間事業者の専門家派遣等を受けることが可能である。

図表 官民連携事業の検討支援に係る制度（令和3年3月現在）

制度	特徴
PPP サポーター制度（国土交通省）	・ 官民連携事業に係る実務者より、メールサポートまたは派遣サポートを受けられる制度 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000064.html
PPP 協定 セミナーパートナー主催セミナー（国土交通省）	・ 国土交通省が協定を締結するセミナーパートナー主催の無料セミナー情報を掲載 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_tk1_000027.html
PPP 協定 コンサルティングパートナー窓口（国土交通省）	・ 国土交通省が協定を締結する金融機関・個別相談パートナーより相談等を受けられる制度 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_tk1_000029.html

PPP/PFI ワンストップ窓口制度（内閣府）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内閣府 PPP/PFI 推進室に対し、官民連携事業の実務に関する質問、問合せが行える制度 https://form.cao.go.jp/pfi/opinion-0028.html
公民連携アドバイザー派遣制度（地域総合整備財団）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民連携事業に係る実績を有する者について、講師として派遣し助言を行う制度 https://www.furusato-zaidan.or.jp/koumin/adviser/
Park-PFI 推進支援ネットワーク（PPnet：日本公園緑地協会）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都市公園の官民連携についての各種情報を提供するとともに、都市公園の官民連携事業に興味関心のある民間事業者の情報を得ることが可能（サイトへの登録が必要） https://park-pfi.com/

また、令和3年4月現在、内閣府及び国土交通省により認定された27か所の協定プラットフォームが設置されている。当該協定プラットフォームにおいては、適宜官民連携事業に係る情報発信や産官学金によるネットワーキング等を実施しており、各種情報の収集や民間企業との関係性の構築を行うことが可能である。

協定プラットフォームは、個別自治体のみならず、複数自治体により設置されているもの、金融機関や大学、その他地域企業などが含まれているものなど多様な組織となっている。

図表 協定プラットフォームの設立状況（令和3年4月現在）



専門家派遣によるハンズオン支援対象自治体では、官民連携事業の検討のために、官民連携地域プラットフォームを母体とした分科会を設立し、地域企業や地域団体と連携した官民連携事業化の推進を検討する事例もあった。上記事例では、分科会にゲストスピーカー等を招聘し、地域内外のプレーヤーの連携、マッチングなどを効果的に行うことに成功している。

また、官民連携事業化を契機として、公共施設等を中心としたにぎわい創出の効果を求める場合には、地域における機運の醸成という観点から、早期段階で地域にて活動する様々な団体等にアプローチし、事業への興味関心と高め、積極的な関与を促すことが肝要である。地域団体が直接的に官民連携事業の受注者とならない場合であっても、にぎわい創出等の取組を実施するには地域団体との連携が必須となるためである。

■ 先進事例等の調査、ヒアリング実施

事業コンセプト整理のため、検討対象となる公共施設等に係る課題や将来のあるべき姿、民間ノウハウの活用可能性、官民連携事業の検討に係る実務についての参考とするため、先進事例等の調査を実施することが考えられる。調査にあたっては、公開された調査報告書等では把握することができない詳細な情報などを確認するため、できるだけ直接ヒアリングを行うことが有効と考えられる。また、地方公共団体担当者のみならず、民間事業者側の意見も併せて確認することも有効と考えられる。

調査対象選定にあたっては、官民連携事業を検討している公共施設等の用途、機能が異なる事業を実施した地方公共団体や民間事業者であっても、事業化に向けた体制構築の方法や庁内、議会及び地域関係者との効果的な調整方法、効果的なサウンディングの実施方法等について示唆が得られる場合がある。

先進事例等の抽出にあたっては、インターネット上に公開されている各種事例集などを参考とするほか、各種ウェブサイトの記事や既往 PFI 事業の公募書類等を参考とすることも想定される。また、本資料の参考資料として小規模自治体による官民連携事業の事業化事例集を作成したので参考とされたい（参考資料（1）小規模自治体官民連携事業の事業化事例集）。

図表 先進事例抽出にあたっての情報リソース等

リソース・媒体	特徴
公的機関による報告書等	
PPP/PFI 事業・推進方策 事例集（国土交通省）	・ 幅広い官民連携事業について 47 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/h25/h25-01.pdf
公共施設の集約化・再配置に係る官民連携事業 事例集（国土交通省）	・ 公共施設の集約化・再配置の検討にあたって参考となる 20 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/h25/h25-

	02.pdf
公的不動産の有効活用等による官民連携事業 事例集 (国土交通省)	・ 公的不動産を有効活用した 20 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001049273.pdf
公共施設管理における包括的民間委託の導入事例集 (国土交通省)	・ 6 分野（下水道、道路、河川、公園、空港、港湾）における包括的民間委託に係る事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001049368.pdf
民間収益施設の併設・活用に係る官民連携事業 事例集 (国土交通省)	・ 民間収益施設の併設・活用など事業収入などで公共事業費を一部回収する 20 事例を紹介 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001338466.pdf
公的不動産の利活用における地元企業の多様な取組方策等 事例集 (国土交通省)	・ 地元企業の活力を活用し公的不動産の利活用事業を実施した 15 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001243086.pdf
「PPP/PFI 手法優先的検討規定運用の手引き」事例集 (内閣府)	・ 12 の事業分野別に導入の考え方や検討のポイント、事業実施条件、個別の導入事例を整理、紹介 https://www8.cao.go.jp/pfi/yuusenkentou/unyotebiki/pdf/unyotebiki_02.pdf
ウェブサイト等	
新・公民連携最前線 PPP まちづくり (日経 BP 総研)	・ 幅広い規模、事業手法、用途を対象に各種先進事例などの情報を提供 https://project.nikkeibp.co.jp/ppp/case/
日本 PPP/PFI 協会ホームページ	・ これまでの PFI 事業に係る公募書類等を公開 ・ 情報の閲覧にあたっては、会員になる必要があるが、特別会員（行政機関）の入会金、年会費は無料（令和 3 年 10 月現在） http://www.pfikyokai.or.jp/index.html

コラム：検討着手のきっかけと取組にあたっての特徴

地方公共団体が官民連携事業の検討に着手するきっかけは様々であり、例えば①首長や幹部などによる方針決定、②現場職員からの発案、③民間事業者からの発案など、3つのケースが想定される。

「①首長や幹部等による方針決定」をきっかけとする場合には、比較的庁内での合意形成が図りやすい一方で、当該方針が必ずしも民間事業者からの視点に配慮したものとなっているとは限らないことから、事業成立性の確認のため、早期段階における民間との対話が必要となる。

「②職員からの発案」による場合には、比較的庁内での合意形成に時間を要する傾向にあり、複数部署に係る事業であれば、関係する所管部署による横断的な協議の場が設けられることが必要となる。また、首長や幹部等による方針決定の際と同様、事業成立性の確認のため、早期段階における民間との対話が必要となる。

「③民間事業者からの発案」については、サウンディングの実施や地方公共団体が実施する民間提案制度等を契機としてなされることがある。ただし、他の民間事業者

への配慮から、個別民間事業者の発案の取扱いが難しく、将来の公募に向けた公平性・透明性に配慮した手続きが必要となる。その一方で、一旦事業化が決定されれば、あらかじめ事業成立性が見込まれていることから、早期の事業化が達成できる。

図表 検討着手のきっかけと取組にあたっての特徴

検討着手のきっかけ	取組にあたっての特徴
①首長や幹部等による方針決定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 比較的庁内の合意形成が図りやすい ・ 事業成立性が見込まれないケースもあることから、早期段階での民間との対話が必要
②職員からの発案	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内の合意形成を図るための部署横断的な協議の場が必要 ・ 事業成立性が見込まれないケースもあることから、早期段階での民間との対話が必要
③民間事業者からの発案	<ul style="list-style-type: none"> ・ サウンディングや民間提案制度などを契機として発案がなされることがあり将来の公募に向けた公平性・透明性に配慮した手続きが必要 ・ あらかじめ事業成立性が見込まれているため、方針が決定すれば早期の事業化が見込まれる

② 事業発案段階サウンディング

サウンディング実施にあたっての具体的な手続き及び留意点については、以下の手引き及び運用ガイドを参考とすることができる。なお、「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」については、サウンディング調査実施にあたっての実施要領やエントリーシート、対話結果のひな形が添付されている。

図表 サウンディングに係る参考文献

ソース	特徴
地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き（国土交通省）	<ul style="list-style-type: none"> ・ サウンディング実施にあたっての手続き及び検討のポイントを整理するとともに、実施要領やエントリーシート、対話結果のひな形も添付 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001310708.pdf
PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド（国土交通省）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業発案時及び公募要件検討時における対話の概説や留意事項を整理するとともに、地方公共団体の先進事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001150188.pdf

また、サウンディングの実施にあたっては、特定の事業者に対して特定の事業を対象とした情報交換を行うことから、将来の公募等への影響を鑑みた公平性・透明性に係る懸念が示されるところである。

サウンディング実施時の公平性・透明性の担保については、明確な規定等はないものの、将来の公募等における影響を最小化するため、実務的には以下の点に留意することが一般的であるものと考えられる。

- サウンディング調査に参加する全ての民間事業者に対し、基本的には同量・同質の情報を提供する
- 将来の入札、公募にあたって有利となる情報（例えば審査や評価に係る情報等）の提供は行わない
- 個別対話の内容は、原則として非公開とするが、今後の事業化に向け、全ての事業者に対し大きな影響を与える可能性がある意見や、当該意見に伴う方針の決定については、民間事業者のノウハウの流出に配慮しつつ、結果の公表時、または遅くとも公募関連資料において公開する

■ 事業概要の作成

民間事業者に対して意向を確認する際には、対象となる事業の事業概要の作成を行う必要がある。情報整理にあたっては、以下の既存の情報を整理することで足りると考えられる。

施設概要や維持管理運営の状況などの基礎的な情報に加え、地方公共団体が抱える対象事業に係る課題や将来のあり方、事業化にあたって民間に期待する点なども民間事業者にとって有益な情報である。当該情報については、プレサウンディングの段階では、必ずしも上位計画に位置付けられていたり、庁内でオーソライズされているものではなくとも、自治体職員や地域のステークホルダー等からの意見聴取によって得られたものでも記載しておくことが有用である。

また、公有地活用等の場合には、可能な限りあらかじめ期待される用途を明示（ホテル、商業施設、賃貸住宅など）することが重要である。なぜならば、プレサウンディングの対象となる事業者は、必ずしも地域のことをよく知る者ではなく、漠然としたニーズをもとに土地の利用可能性を評価、判断することは極めて困難であるためである。

サウンディング調査実施時に民間事業者に対して提供する事業概要のテンプレートについては、本資料の別添資料として添付している（別添資料① 事業概要）。

図表 事業概要に必要となる情報項目例

情報項目	概要
自治体基礎情報	<ul style="list-style-type: none"> ・人口（年代別）・世帯数、観光入込数等、必要となる基本情報を記載 ・日本全体、都道府県内における位置図、自治体内の各種主要インフラ等の状況（鉄道・幹線道路・主要施設等が分かるもの）に係る地図等を添付 ※ 必ずしも新たに地図を作図する必要はなく、上記情報が読み取れる既存資料等を添付することで足りる。
上位計画	<ul style="list-style-type: none"> ・関連する上位計画（総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、観光戦略、公共施設等総合管理計画、都市マスタープラン、緑の基本計画、その他施設に係る基本構想・基本計画等）の関連情報の抜粋 ※ 必ずしもすべての上位計画を掲載する必要はなく、事業に直接的に関連するもののみ、抜粋して資料に添付する

施設（計画）概要	<ul style="list-style-type: none"> ・対象施設に係る以下のような情報を添付 (新設施設の場合): 都市計画条件(地域地区等)、整備する施設の用途、敷地面積、概ねの施設規模(建物・延床面積)等 ※ 決定していない事項には、その旨を記載する。 (既存施設の場合): 施設名称、都市計画条件(地域地区等)、各種面積(敷地・建物・延床)、階高、竣工年、大規模修繕・改修年 ・上記に加え、敷地航空写真や、既存施設の場合には、建物外観・内観に係る写真などを添付
運営維持管理状況	<ul style="list-style-type: none"> ・既設施設の場合には、現在の運営事業者の名称、使用料設定状況、管理運営の支出状況等を提示
周辺環境・類似施設	<ul style="list-style-type: none"> ・対象敷地周辺の主要公共・民間(商業施設、ホテル等)の分布、域内の類似施設の分布等を提示
事業の課題等・民間に期待する点	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の整備、管理上の課題や目指したい方向性、想定されるポテンシャル等を記載 ※ 必ずしも上位計画に位置付けられていたり、庁内でオーソライズされているものでなく、自治体職員や地域のステークホルダー等からの意見聴取によって得られた内容を記載することが有用 ・民間への期待や、民間に対して確認したい事項 等 ※ 地域のことを知らない事業者に対しては、期待する民間収益施設について用途を明示(ホテル、商業施設、賃貸住宅など)することが極めて重要

■ プレサウンディングの実施

前述のとおり、発案段階におけるサウンディングにおいては、まだ民間事業者から事業に対する理解や興味関心が得られている段階ではないことから、最初から公募型のサウンディングを実施したとしても、以下の理由から逆効果となってしまう可能性がある。

- 十分な参加者が集まらない： サウンディング実施の周知が十分でない場合や民間事業者から事業に対する十分な理解、興味関心が得られていない場合には、参加者が集まらず、必要十分な数の意見を聴取することが困難となる。
- 適切な事業者からの意見を聴取できない： 本来であれば実現可能なノウハウ・コンテンツを有する事業者がいるにもかかわらず、当該事業者への周知が十分でなく意見聴取できなかった場合には、事業化に否定的な意見のみが聴取されることとなり、サウンディングの実施がむしろ官民連携の推進のブレーキになってしまう可能性がある。

そこで、公募でのサウンディングに先立ち、検討している事業に対する多様な民間事業者による十分な理解や興味関心を得るとともに、事業化の可能性や参入意欲を聴取することを目的に、公共側から個別の民間事業者に対し対話を打診し、プレサウンディングを実施することが有効と考えられる。

プレサウンディングの段階においては、地方公共団体が対象事業に対して抱える課題や将来のあり方などについて、民間事業者としてのノウハウ活用の可能性を確認することが目的となる。有意義な対話を実施するにあたっては、対象事業のみなら

ず、余剰地や隣接地、周辺公有地の一体的な活用や類似施設等との包括化など、幅広い視点からの議論ができるよう、関連情報を整理しておくことが有用である。ただし、プレサウンディングの実施有無を積極的に公開する例は少なく、サウンディングと比べ公平性・透明性が損なわれる可能性があるため、特定の事業者に対して、将来公募等において優位となる情報提供等を行わないよう留意することが肝要である。

プレサウンディングの実施対象は、例えば、以下のようなカテゴリーを対象として幅広く設定することが望ましい。事業者の打診にあたっては、P10 に記載する各種制度を活用した民間事業者の紹介や P11 に記載した各種プラットフォームにおける交流によるネットワーキング、P12 に記載した先進事例調査対象先に打診することが考えられる。また、地域金融機関に対し、対象となりうる民間事業者の紹介等を打診することも考えられる。

なお、プレサウンディングに参加した事業者のうち、参画意欲の高い事業者は、公募型サウンディングまでの間に、現地視察や提示したデータの分析等により、さらに進んだアイデア、提案などが示される可能性もある。

- **類似施設の官民連携事業の実績を多数有する事業者**： 対象事業の類似施設において同種の官民連携事業に係る実績を有する事業者に対し、専門的な視点から事業の実現可能性、必要となる条件等に係る意見を聴取する。
- **先進的な取組を行う事業者**： 官民連携事業の実績を有しないものの、飲食や物販、アウトドア等の分野を事業領域としている事業者や子育て支援や高齢者ケア等社会課題に取り組む事業者などに対して事業化の可能性に係る意見を聴取することで、事業に係る発想を膨らませることが可能となる。事業構想を膨らませるといった観点では、ベンチャー企業等への意見聴取も有用であると考えられる。
- **地元関連事業者**： 地域活動との連携可能性や地元のキーパーソンの動向などに係る意見を聴取するとともに、官民連携事業の実施に伴う影響や懸念等についても意見を聴取する必要がある。
- **現在の指定管理者や維持管理の受託事業者**： 対象事業の現状及び事業における課題などについて確認する。

プレサウンディング段階において確認すべき主な質問項目の例は以下のとおりであり、あらかじめ確認すべき事項を整理しつつ、対象となる民間事業者以案内状及び質問項目を事前送付しておくことが望ましい（別添資料② サウンディング案内状及び質問項目事前送付資料）。

図表 プレサウンディング段階における主な質問項目例

情報項目	概要
現在の指定管理者や維持管理等の受託事業者向けの主な質問事項	
利用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の利用状況（混雑状況、空き状況等） ・主な利用者の属性（時間別等） ・中心となる利用団体等 ・指定管理者等による自主事業の実施状況、集客状況 ・利用者から寄せられる主な苦情・要望 等
対象事業に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理料、委託料などの適正性に係る意見 ・現状、必要性を感じているが、指定管理料や委託料の制約等から実施できていないことの有無 ・施設・設備の老朽化に係る課題 等
その他プレサウンディング先への主な質問事項	
実績・経験等	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業と類似する事業に係る実績、参考とすべき事例等 ・類似実績において工夫等した点、民間ノウハウを発揮できた点 等
対象事業に係る評価	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業のバリューアップの可能性（利用者数の増加やコスト縮減、自主事業や収益事業の実施等）に係る意見 ・対象事業以外の事業との包括管理による魅力向上、スケールメリットの享受可能性 ・余剰床や敷地余剰地、隣接公有地等に係る利活用の可能性 等
スキームに係る意見	<ul style="list-style-type: none"> ・事業範囲に係る要望（特に修繕・改修等に係る部分をどこまで民間事業者が実施するか等） ・想定される事業手法（PFI、指定管理、業務委託、定期借地権等）
参入可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化された場合の参入意欲（ぜひとも参加したい、条件によっては参加したい、参加は困難等の別）及びその理由 ・参加意欲を高めるための事業条件上の要望 等

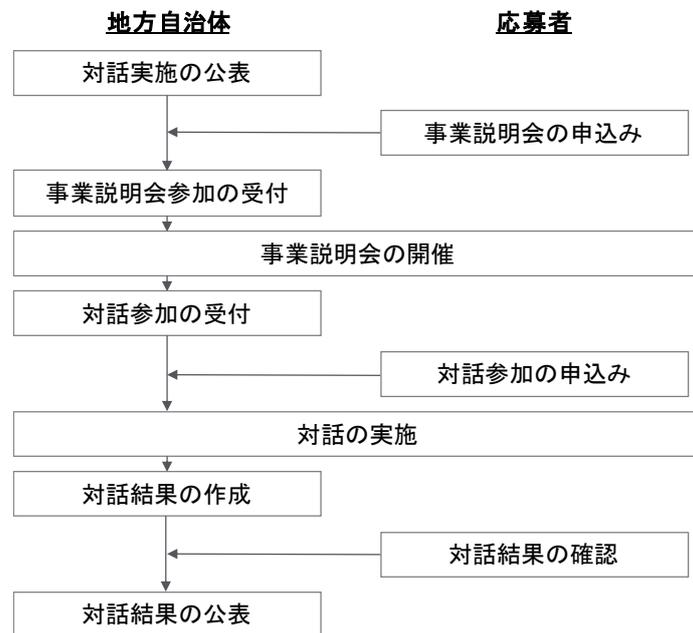
■ 公募型サウンディングの実施

プレサウンディングの実施後は、プレサウンディングにおける民間事業者からの意見を一般化することを目的に、公募によるサウンディングを実施することが有効である。

公募型サウンディングは以下のような実施手順による。応募者へ提供する情報、応募者に確認する内容については、プレサウンディングとほぼ同様であるものと想定されるが、プレサウンディングの実施結果を踏まえ、民間事業者の事業範囲に係る想定や簡単な事業パターンの整理などを示すことが考えられる。

なお、本サウンディングは、民間事業者からの意見の一般化を目的としているため、プレサウンディング参加者のみならず、可能な限り幅広い民間事業者による参加を募ることが望ましい。また、公募型サウンディングの実施結果が庁内外における説明の根拠となることから、プレサウンディングにおいて抽出した意見を公募型サウンディングの実施結果として位置付けるためにも、プレサウンディングにおいて意見を聴取した事業者のうち事業に参画意欲の高い事業者については、再度、公募型サウンディングにおいても参加が見込まれるよう打診を行うことが望ましい。

図表 公募型サウンディングの実施手順

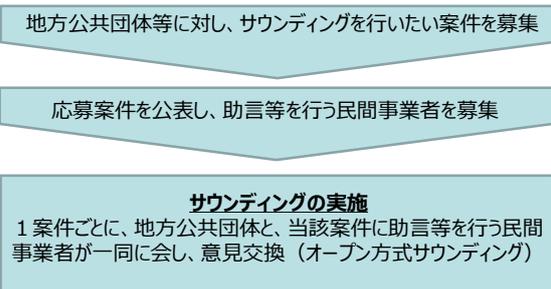


出所：国土交通省「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」

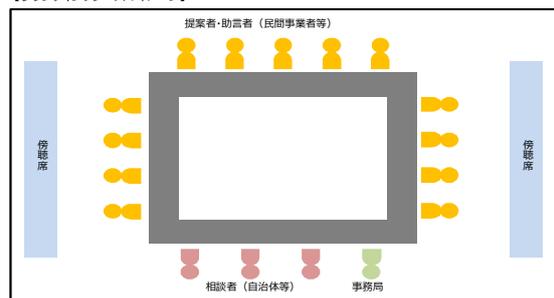
また、公募によるサウンディングにて多数の民間事業者の参加者が見込まれない懸念がある場合には、国土交通省がブロックプラットフォームの施策の一環として実施している合同サウンディングや各地方公共団体等が地域で開催している地域プラットフォーム等の場を活用して意見等を聴取することも想定される。

図表 国土交通省ブロックプラットフォーム 合同サウンディングの実施イメージ

○ブロックプラットフォーム サウンディングの流れ



【サウンディングブースのイメージ】



サウンディングによって得られた知見や事業計画に反映する事項の有無、その後の事業の進め方等を広く周知し、当該事業について民間事業者が進められるように、対話の実施後、結果の概要を作成し、地方公共団体のホームページ等で公表する。

結果とりまとめにおいて必要となる情報は、概ね以下のとおりである。ひな形や公表にあたっての留意事項は「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」を

参照されたい。

図表 サウンディング結果とりまとめにおいて必要となる情報

情報項目	概要
実施経緯・実施スケジュール	・サウンディング実施要領の内容をもとに記載
参加者	・説明会への参加者数、サウンディングへの参加者数等を記載 ※ 参加者の属性等については、業種等を示すのみで、基本的には参加者名を公表しないことが一般的であるが、民間事業者相互のマッチングの機会等を提供するため、参加者に事前に承諾を得て、参加事業者名等を公表することもありうる。
結果の概要	・サウンディング実施要領等に示された質問項目ごとにどのような意見が聴取できたかの概要を整理 ※ 参加者によるノウハウの流出、または特定参加者の意見への偏重などが無いように、記載内容については十分留意する必要がある。 ※ 結果の概要の公表内容については、各参加者から事前に公表内容についての合意を取り付けておくことが望ましい。
今後の方針	・サウンディング結果を受けた官民連携事業に係る方針などについて記載 ※ 特に今後のスケジュールについては、もし官民連携事業の実施する場合の仮の予定であってもよいので記載することが望ましい。

なお、事業発案段階サウンディングの時点では、民間事業者から示された意見等は、まだ確定的なものでないこと、定量的な効果は精査することが困難であること、想定される事業リスクの積み残しがあること等の理由から、確実な事業化の判断は難しい状況であるが、一般的には、以下のような条件が調った場合には事業化の可能性はあると言える。

- 複数民間事業者（少なくとも2者以上、望ましくは4～5者程度）から事業への強い興味関心または参画意向が示されたこと
- 現状（または地方公共団体側が想定する）事業費以内での事業化が可能であること
- 提案にあたって、民間のアイデアが具体的に示されていること（収益施設の整備が可能、イベントなどの自主事業が実施可能等）

コラム：サウンディングの実施手法

サウンディング実施にあたっては、「A 公募型」と「B 非公募型」があり、公募型には、「i) 公開」、「ii) 個別・非公開」で実施するものの2パターンがある。

「A-i) 公募型、公開」で実施するサウンディングとして、国土交通省による地域ブロックプラットフォームや各地域で開催する各種地域プラットフォームの参加者を対象に、複数企業同時に公開の場において意見等を聴取する方法がある。この方法で実施することにより、多数の民間事業者による幅広い意見が聴取できる一方で、一者

あたりの発言機会が少なく、他の企業に配慮する必要が生じ、本音を聞き出しにくいという側面もある。

「A-ii) 公募型、個別・非公開」で実施するサウンディングとは、地方公共団体が特定の公共施設等に係る個別対話の実施につき、ホームページなどで募集して参加者を募る方法である。この方法では、「A-i) 公募型、公開」同様、公募を行うため公平性・透明性が担保され、対話は非公開で実施するので本音の意見を引き出しやすいという特徴がある一方で、単に募集しただけでは十分に参加者が集まらない可能性があり、特に官民連携事業の実績を有する事業者が全く参加しない場合には、必要となる意見が確認できない可能性がある。

「B 非公募型」で実施するサウンディングとは、事業に関連する実績を有する民間事業者に対し、個別に打診し対話を行う。この方法では、実績を有する有益な情報を得ることが可能となる一方で、サウンディングにおける公平性・透明性の確保に留意する。

いずれの方法も一長一短があるものの、事業の検討状況や民間事業者からの注目度、公平性や透明性の観点から、時宜に見合った適切なサウンディングの実施方法を選択する必要がある。

図表 サウンディングの実施方法の違いによる特徴

区分		概要	メリット	デメリット
A 公募型	i) 公開で実施	国土交通省ブロックプラットフォーム等において、複数企業同時に公開の場にて意見等を聴取する	<ul style="list-style-type: none"> 参加者を集めやすい 公平性・透明性の高いプロセスで実施できる 多数の民間事業者が参加するため、幅広い意見を聴取しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 1者あたりの発言機会が少なく、他の民間事業者にも配慮するので、本音を聞き出しにくい
	ii) 個別・非公開で実施	ホームページなどで参加者を公募の上、応募のあった事業者に対し個別で意見を聴取する	<ul style="list-style-type: none"> 公平性・透明性の高いプロセスで実施できる 個別に意見を確認するので本音を聞き出しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 参加者が十分に見込まれない可能性がある 実績を有する民間事業者等からの意見を必ずしも聴取できるとは限らない
B 個別・非公募型		実績等を有する民間事業者に個別で打診を行い、意見を聴取する	<ul style="list-style-type: none"> 実績に裏付けられた有益な意見を得ることが可能 個別に意見を確認するので本音を聞き出しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 公平性・透明性に留意する必要がある

③ 事業化方針の検討

サウンディング結果を踏まえ、庁内において具体的検討の可否を含む事業化方針の検討を行う。

事業化方針の検討にあたっては、「事業範囲」及び「事業手法」の観点から事業化パターンを検討するとともに、庁内において事業化の効果や実現可能性を説明するため、

見込まれる事業効果を整理し、参入事業者の有無を確認する

■ 事業化パターンの検討

事業化方針の検討にあたっては、事業発案段階サウンディングで得られた民間事業者からの意見も踏まえ、

- 1) 事業範囲
- 2) 事業手法

の2つの観点から複数の事業化パターンを検討する。

この際、PFIかDBOか、指定管理者かコンセッションかといった事業手法ありきではなく、官民連携事業の目的を達成するために最も適した事業範囲の検討から行うことが望ましい。

例えば、公共施設の運営事業の検討に際しては、どのような施設を対象に、どの業務範囲まで民間事業者任せることが最も効果的か、その上で民間事業者のノウハウを引き出す上で最適な事業手法（包括的民間委託、指定管理者制度等）は何かを検討する。

これらの施設又は業務範囲の組合せについて、複数のパターンを構築し、パターンごとの条件やメリット・デメリットを比較評価し、提示することが庁内の意思決定や合意形成を得る上で有効と考えられる。

事業の組合せの検討にあたっては、状況に応じて様々な視点から検討されうるが、例えば以下のような視点が想定される。

- 公園や道路、集会所等、類似する施設の包括管理におけるパターン（域内全域、エリアでの分割、規模による分割等）
- 公園と公園内施設（スポーツ施設等）、公園と街路樹、隣接・近接する公共施設等、類似する用途、物理的距離が近い施設の包括管理におけるパターン
- 公共施設等の管理と余剰床・余剰地・隣接公有地等の一体事業化有無に関するパターン

庁内調整にあたっては、以上のパターン分けについて、サウンディング結果と合わせて方針を資料化しておくことが望ましい（別添資料③ 事業化方針検討とりまとめテンプレート）。

■ 見込まれる事業効果の整理

発案段階においては、民間事業者も事業参画に向けた本格的な検討を行っていないため、官民連携事業を導入した際に見込まれる効果は定性的なものに留まるものと想定される。

このため、見込まれる事業効果の整理にあたっては、サウンディングを通じて得ら

れた民間ノウハウの活用可能性や先行類似事例における効果などについて、以下のような観点から情報を整理することが想定される。

- 設計・施工・運営（または民間施設との一体開発）によるコスト縮減
- 同水準または一定程度費用を縮減した上で、より良いサービスの提供やにぎわい創出のためのソフト事業実施可能性
- 民間投資による収益事業の実施、設備の更新・施設の修繕の実施可能性

■ 参入事業者の有無の確認

サウンディングを通じ、事業参画に関心の高い事業者数を整理する。今後の官民連携事業の検討において条件等が詳細になっていく中で、事業者が撤退する可能性もあることから、発案段階では複数者の参入への強い関心が示されていることが望ましい。

なお、サウンディングによって得られた意見の集約、意見に基づく方針決定にあたっては、参入意向の高い民間事業者からより多く参画が見込まれるよう、これらの事業者の意見を踏まえて検討することが望ましい。

(2) 事業条件検討段階

① 事業条件検討段階サウンディング

実施の方法については、事業発案段階のサウンディングと同様である。

■ スキーム骨子案の作成

事業条件検討段階では、事業発案時に民間事業者提供した事業概要に記載する情報に加え、以下のとおり、事業範囲、事業方式、事業期間、支払いスキームなどの個別事業条件を含んだスキーム骨子案等の情報提供が必要となる。スキーム骨子案のテンプレートについては、本資料の別添資料として添付している(参考資料④ 事業スキーム骨子案)。

以下の項目のうち、特に支払いスキームに係る情報は民間事業者にとって重要であり、例えば、公有地活用事業が含まれる場合には、大まかな借地料等の水準、借地料設定の考え方などが示されることが望ましい。

図表 スキーム骨子案に必要な情報項目例

情報項目	概要
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> 施設の資金調達・設計・施工・改修・運営・維持管理について、どこまで民間事業者の事業範囲とするかを記載 複数施設の包括管理、余剰地やその他公有地の活用との一体事業化の有無を記載 全ての事業者が必ず実施する必要のない任意提案となる業務範囲があれば、その旨も記載
事業方式	<ul style="list-style-type: none"> PFI、DB、DBO、指定管理者制度、公共施設等運営権、包括委託、定期借地権、使用許可等、各事業範囲の事業を実施するための事業方式を記載 事業方式が未定の場合には、サウンディングを通じて民間事業者から望ましい事業方式について聴取
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> 概ね想定する事業期間を記載 事業期間が未定の場合には、範囲を設定し(10-20年等)、サウンディングを通じて民間事業者から望ましい事業範囲について聴取
支払いスキーム	<ul style="list-style-type: none"> 公共からの支払い条件(施設整備費相当分、運営維持管理費相当分)、利用者等からの支払い条件(利用料金設定等)、借地料等の水準(公有財産規則などによる賃料設定の条件)などを記載 公共からの支払い条件が明確でない場合については、類似施設の支出状況や同施設の過年度の支出状況などから、類推される予定価格等を記載
公募スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 公募開始から事業者選定までのスケジュール(施設の整備などが含まれる場合には、設計期間や施工期間を含む)、事業開始までの準備期間等について記載 公募開始から提案書提出までの期間が十分であるか、事業者選定後、事業着手までの準備期間が十分であるか、設計・施工の期間は十分であるかなどについて意見を聴取

■ 個別サウンディングの実施

本段階におけるサウンディングでは、個別の民間事業者から具体の事業アイデアや条件面での意見等を確認するため、個別の民間事業者の情報流出の観点から公開型の方式は不適と考えられ、個別型にて実施することが適当であると考えられる。

コラム：早期段階における民間事業者の関与に係る工夫

小規模地方公共団体の場合、官民連携事業の詳細検討を行う人員の確保等が困難であることから、事業発案段階や事業条件検討段階等、早期段階から民間事業者に事業に関与させ、民間事業者と連携した官民連携事業の具体化を図ることも一案である。

埼玉県毛呂山町の事例では、毛呂山総合公園の利活用全般に係るアイデアを提案し採択された事業者に対し、将来の官民連携手法の活用に係る基本構想の策定に係る支援を行うことを義務付けることにより、事業計画段階から民間事業者に関与させる工夫を行っている。

千葉県睦沢町では、道の駅と公的賃貸住宅等で構成されるスマートウェルネスタウンの整備にあたって、PFI法上の民間提案制度に基づき、広く提案を募集し、民間事業者からの提案を受けて事業化を図った。

また、富山県魚津市では、魚津総合公園において、まだ指定管理者の指定期間が残存している段階において、現指定管理者である市の外郭団体である魚津市施設管理公社と連携し、公園のにぎわい創出と収益性向上を図るパートナー企業を選定することで、簡易的に官民連携事業の実施を図った。

北海道芽室町では、庁舎建替にあたって、基本設計完了段階において、将来施工を行う施工会社をECI（Early Contractor Involvement）事業者として選定し、早期段階にて関与させることで、当初設計思想の遵守が担保される形で、設計会社から施工会社への円滑な事業の意向を達成することが可能となった。また、ECI事業者は、資材や人材の早期確保等によるコスト縮減効果を達成できた。

図表 早期段階から民間事業者に事業に関与させる工夫を行った事例

工夫	事例
アイデアコンペ提出事業者と連携した官民連携基本構想の策定	（埼玉県毛呂山町） アイデアコンペを実施し、短期かつ暫定的な総合公園の利活用に係る提案を受け付けるとともに、当該事業者と連携し、将来の官民連携手法の活用に係る基本構想を策定
民間提案制度を活用した事業化の検討	（千葉県睦沢町） スマートウェルネスタウンの整備にあたって、PFI法上の民間提案制度に基づく提案募集を行い、民間事業者からの提案を受け事業化を図った。
現指定管理者と連携するパートナー事業者の選定	（富山県魚津市） 魚津総合公園において、現指定管理者である魚津市施設管理公社と連携し、にぎわい創出と収益性向上を図るパートナー企業を選定した

庁舎建替における ECI 方式の導入	(北海道芽室町) 基本設計後、早期段階で VE 提案を含む ECI 事業者を選定し、実施設計に施工業者が関与することで、当初設計思想が遵守され、設計会社から施工会社への円滑な業務移行が可能となったほか、資材や人材の早期確保等によるコスト縮減効果を達成した
--------------------	--

② スキームの決定・事業化判断

■ 事業条件の決定

サウンディング結果を踏まえ、事業スキーム骨子案の見直しを行うとともに、公募にあたって必要となる各種情報（予定価格、要求水準書等）の整理を行う。

予定価格のうち、整備費用については、基本計画等における概算事業費を基に精査を行う。維持管理費用又は運営費用については、過年度の財政負担額の実績や類似施設における費用を基に、官民連携事業の導入において増加する業務等の影響を加味して検討する。なお、その際、地方公共団体職員が実施していた業務内容の一部または全部が民間事業者に移行する場合には、当該地方公共団体職員分の人件費も含めることが適当である。

施設整備に係る要求水準書の策定にあたっては、技術アドバイザーによる関与が必要となるが、公共施設等の整備にあたって必要となる基本計画策定等と合わせて、要求水準書に必要な情報（諸室諸元表、調達物品リスト等）を整理させ、要求水準書の底本とすることなども想定される。

維持管理運営に係る要求水準書の策定にあたっては、既存の仕様書が存在する場合、当該仕様書を底本として作成しつつ、民間事業者による提案により、可能な限り適宜仕様の柔軟な見直し等が提案可能な要件とすることが望ましい。

また、民間の創意工夫を最大限発揮させるためには、公共施設等運営権、指定管理者制度、業務委託、貸付などといった事業手法自体を提案に委ねたり、要求水準書に記載のない内容を提案させるなど、簡易な民間提案要素をオプションとして取り入れるなどの工夫を行うことにより、事業者の参画を喚起するとともに、民間ノウハウ・リソースを最大限に活用すること等に繋がる。

■ 事業効果の精査

PFI 法に基づく特定事業の選定にあたっては、PFI 法第 11 条に基づき、公的財政負担の縮減効果（VFM (Value For Money)）などの定量評価を行う。一方、PFI 法に基づかない官民事業であって、公的財政負担の縮減を目的としない事業の事業化にあたっては、実務的には、VFM の算定算出など定量評価は必ずしも行われていない。

例えば、既存公共施設の運営、DBO 方式等においては、定量評価を行わずとも事

業実施効果が見込まれると判断できる場合として、概ね以下のような意見が複数民間事業者から示されていることが挙げられる。

- 提示された事業が想定する財政負担額以内で実施可能である旨
- 民間ノウハウを生かしたよりよいサービスに関する具体的な提案

また、公有地活用に係る事業については、民間事業者による有効活用が実現可能であれば一定の事業実施効果が見込まれることから、条例等の制約に基づく賃料または使用料等が支払えることや利活用にあたって行政側が設定する条件を前提に、複数の民間事業者から活用に係る意向が示されていること等を確認するのみで足りるものと想定される。

コラム：地元企業参画の工夫

PPP/PFI を推進するうえでは、住民ニーズや地域の課題・実情に精通した地元企業の積極的な参画を促し、官民が連携して地域経済社会の活性化や社会的課題の解決に繋げて地域経済の好循環を実現することが重要である。しかしながら、官民連携事業に対する理解や経験の不足などにより、地元企業による官民連携事業の参画が困難であるとの指摘がなされ、事業化に疑義が呈されることもあることから、上記懸念を払しょくするため、公募・事業化段階までの各段階において、地域からの理解を得るために官民連携手法に馴染みや実績のない地元企業が参加できるよう環境を整える必要がある。

これに備え、各地方公共団体では、地元企業の参画を推進するため、地元への情報提供や地元企業と域外企業のマッチングを行う等、各種工夫が講じられている。

また、実際の公募条件の設定に当たっては、地元企業がJV、SPCの構成員等として参画していることを参加資格要件とするという場合も見られるが、事業への参画者が限定されてしまうことが懸念される。このことから、参加資格要件とするのではなく、地元企業の参加を加点評価要素とする、または再委託や下請けを含めた地元企業の事業費割合を提案させ、当該事業費の割合を加点評価とするなど、審査基準上での工夫が講じられる場合もある。

図表 地元企業参画の工夫例

工夫	実施内容の概要
地元への情報提供	<ul style="list-style-type: none"> ・住民や地元商工会等を対象としたワークショップなどの実施 ※ 将来の公募に向け、提案書作成に係るワークショップなどを実施することも有用である ・事業の進捗に応じ、適宜事業説明会等を開催
地元企業と域外企業のマッチング	<ul style="list-style-type: none"> ・事業説明会に参加事業者に承諾を得て、説明会参加者の参加者リストを配布し、事業に興味・関心のある事業者のマッチングを推進 ※ 地元企業への配慮のため、公募後にPFI事業に関心のある（下請業務などの再委託業務を含む）市内事業者を募集しホームページ等に掲載する「事前エントリー制」を導入するなどの工夫を行っている

<p>評価基準における 地元企業参画の設定</p>	<p>事例もありうる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価基準において市内経済への配慮に関する事項を記載し、地元企業の活用などについて加点評価を実施 ※ 加点にあたっては、事業費に対する再委託額、下請額の地元比率等について提案させる事例もありうる
-------------------------------	---

(3) 公募・事業化段階

公募・事業化段階の取組については、内閣府が公表する「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」に詳細な手続きが示されているほか、個別の論点や留意点については国土交通省が公表する「PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイドライン」に示されているので参照されたい。

① 公募スケジュールの検討

公募スケジュールの検討にあたっては、可能な限り多くの民間事業者が事業へ参画できるよう、民間事業者の意向等を確認しつつ決定する必要がある。

一般的に、提案準備については、維持管理運営のみの提案であれば最低 3 か月程度、整備・改修を含むものであれば最低 6 か月程度は提案のための準備期間が設けられていることが望ましい。なお、サウンディングから公募まで約 1 年要する場合等には、公募及び十分な競争環境を成立させるため、サウンディングに参加した事業者を対象として、公募の前までに事業者の参画意欲や状況の変化など、丁寧に確認を行うことも有用である。

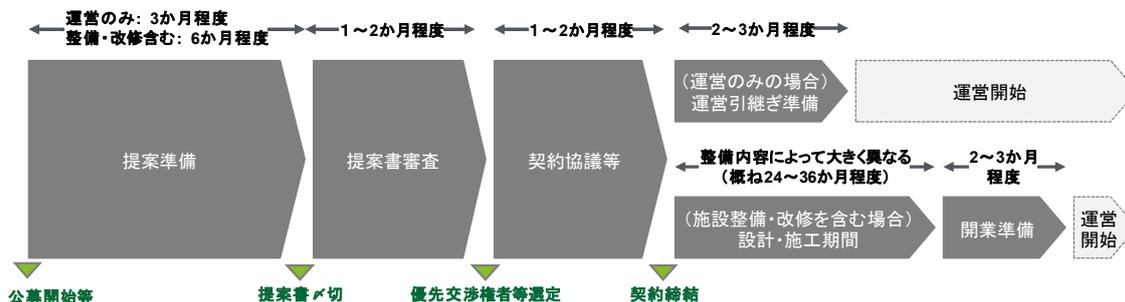
提案書審査については、審査委員会を組成し、参加資格要件等の基礎的要件の確認、審査委員会による審査の実施、審査委員会での提案者によるプレゼンテーション等の実施、審査講評等の作成等を実施することを鑑みると、概ね 1～2 か月程度は必要となる。

また、優先交渉権者等の選定後、契約書締結に向けた協議等のためにさらに 1～2 か月程度の時間が必要となる。事業の条件として特別目的会社の設立を必須とする場合には、概ね 2 か月程度の期間が必要となる点にも留意が必要である。指定管理者の指定等議決が不可欠な事業手法を選択した場合には、議会のスケジュールとの兼ね合いについても調整する必要がある。

契約締結後、維持管理運営のみの事業の場合でも、現在の事業者との引継ぎにあたって概ね 2～3 か月程度の準備期間を確保しておく必要がある。施設の整備・改修を含む事業の場合には、十分な設計・施工期間を確保し、竣工後、開業準備のために、概ね 2～3 か月程度の準備期間を確保しておくことが望ましい。

なお、歳出が見込まれる事業の場合には、可能な限り公募開始までの間に、想定される事業費上限について、債務負担行為に係る議決を得ておくことが望ましい。

図表 公募開始から運営開始までのスケジュール確保のイメージ



② 公募等に必要となる各種資料の作成

■ 募集要項等の作成

公募にあたっては、主に募集要項（または入札説明書）を作成する必要がある。個別事業により構成、記載内容などは異なるものの、募集要項等において最低限定めておくべき検討項目は概ね以下のとおりである。作成にあたっては、他自治体の類似事業における募集要項等を参照することが望ましい。一般的に、募集要項等は公募が完了しても引き続きホームページなどに公表されているが、公表されていないものについても、自治体担当者に問い合わせ、参考資料として入手を打診することも想定される。

なお、下表のうち、審査基準や要求水準について、内容が多岐にわたる場合には、別冊として作成することも一般的である。

簡易的な事業（既存公共施設の運営や公有地の活用等）に係る公募にあたって活用できる募集要項のテンプレートについては、本資料の別添資料として添付している（参考資料⑤ 募集要項等）

図表 募集要項等作成にあたって最低限必要となる検討項目

項目		主な記載内容
事業内容に関する事項	対象事業の基礎的情報	・ 事業名称（仮称でも可） ・ 事業対象地の概要（敷地の都市計画条件なども記載） 等
	事業の目的	・ 事業実施の背景、目的 等
	事業条件	・ 事業手法、事業方式 ・ 事業期間 ・ 事業者の事業範囲（要求水準の考え方なども記載） ・ 事業スケジュール（予定） 等
事業者の募集及び選定に関する事項	公募・選定スケジュール	・ 事業者の募集及び選定に係る日程 ・ 事業者選定までに必要な手続き（説明会、質疑応答、官民対話、提案書×切、結果通知等） ※ 民間事業者の意向を確認し、十分に提案準備が可能なスケジュールとすること。
	参加資格要件等	・ 提案にあたって、応募者が備えるべき参加資格要件 ※ 一般的な公共調達に求められる外形的な要件のほか、実績要件等を記載する。ただし、実績要件の記載ぶりによっては、実際には実施能力があるにも係らず、要件を満たせない可能

		性があるので、設定にあたっては、民間事業者の意向を確認すること。
事業者の選定方法、審査基準等	審査方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案を求める内容 ・ 提案審査のプロセス（資格審査、提案審査等） ・ 審査委員会設置の有無、委員名 ・ 審査項目、配点 等
リスク分担	リスク分担表	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共通事項または事業ごとのリスク分担の考え方を記載 <p>※ リスク分担については、各者の帰責に応じて負担することが前提となるが、いずれの者にも帰責が見込まれない場合にどのような分担になるかについて中心に記載する。</p>

■ 審査の方法

審査基準については、価格評価点と技術評価点の総合審査とすることが一般的である。評価方法としては、①加算方式、②除算方式の2つの方式があり、自治体では、わかりやすい「加算方式」方式を採用している事例が多い。

「加算方式」では、価格評価点と技術評価点の割合が、価格提案の感応度を決定し、事業の特性や価格競争の重要性の観点から、価格評価点：技術評価点の割合を、1：9から4：6程度とすることが一般的である。

審査にあたっては、外部有識者を含めた審査委員会を組成し、第三者の専門的な見地を含めて評価がなされることが望ましい。審査委員会の構成は、事業の特性により異なるが、施設の整備・運営を伴う事業の場合、建築計画、まちづくり、運営、金融・会計、法務といった観点から審査委員を選出することが一般的である。

自治体内部委員のみの審査となった場合でも、別途、外部有識者からの意見を聴取し、参考とすることが望ましい。

図表 価格評価点と技術評価点による評価方式の違い

①加算方式	②除算方式
$\begin{aligned} \text{評価点} &= \text{価格評価点} + \text{技術評価点} \\ &= 100 \times (1 - \text{提案価格} / \text{予定価格}) + \text{技術評価点} \end{aligned}$	$\text{評価点} = \frac{\text{技術評価点}}{\text{価格}} = \frac{\text{基礎点} + \text{加算点}}{\text{価格}}$
<ul style="list-style-type: none"> ・ 直感的にわかりやすいが、価格の大小によらずの感応度は一定で、技術点と価格点の割合で決まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計算式が複雑でありわかりにくい、基礎点×加算点が一定の場合、価格が低くなるほど価格感応度が高い

出所：内閣府「PFI事業における総合評価等入札手続きの実態の把握及び今後のあり方に関する調査」より作成

■ 要求水準の考え方

要求水準については、可能な限り仕様発注ではなく、性能発注によることが望ましい。ただし、予め定めることが難しい場合には、別途作成している基本計画や既存の維持管理に係る仕様書などを参考資料として添付の上、当該仕様の内容を前提として、代替の提案を民間事業者から求めることもあり得る。

図表 性能発注と仕様発注の違い

性能発注方式	仕様発注方式
<ul style="list-style-type: none">・発注者が求める整備、運営に係るサービス水準を明らかにし、事業者が満たすべき水準の詳細を規定した方式のこと。・官民連携事業については、仕様発注方式よりも性能発注方式の方が民間の創意工夫の発揮が実現しやすくなる。	<ul style="list-style-type: none">・発注者が整備にあたって施設の構造、資材、施工方法等を、運営にあたって、実施時期や頻度、方法等について、詳細な仕様を決め、設計書、仕様書等によって民間事業者に発注する方式のこと

■ 契約書案の考え方

官民連携事業は、通常の公共工事や運営業務委託と異なり、個別の事業条件などをカスタマイズする必要があることから、事業ごとに個別に契約書などを準備する必要性に迫られることが多い。

事業者選定後、円滑に事業化を進めるにあたっては、公募段階において、契約書案を公表しておくことが望ましく、少なくとも募集要項等に契約条件に係る考え方を示しておく必要がある。

契約書案の作成にあたっては、官民連携事業を専門とした法務専門家による支援が必要となるケースが多いが、自治体職員のみで事業化を行った先事例においては、庁内の契約担当や自治体における顧問弁護士に相談し検討を行ったり、内閣府が設置する「PPP/PFI ワンストップ窓口制度」を活用し、検討を行ったものもある。

■ その他

その他、募集要項等の整理にあたっては、参考資料として、施設に係る基盤インフラ関連資料（電気、上下水道、通信引き込み図等）や技術関連資料（測量図、ボーリングデータ、既存建物設計資料等）等を準備することが望ましい。

参考資料

(1) 小規模自治体における官民連携事業の事業化事例集

参考資料として、小規模自治体が官民連携事業を実施した以下の先行事例について、事業化に向けた取組や工夫などを手引きで示した事業段階ごとに整理した。

いくつかの事例では、事業発案段階から事業条件検討段階、公募・事業化段階にかけて、職員のみで事業化を実現している。

図表 小規模自治体による先行事例

No	団体名	事業名	事業手法	事業概要・特徴	職員のみでの事業化例
1	静岡県 函南町	「道の駅・川の駅」 PFI 事業※	PFI	先導的官民連携支援事業活用案件、地元事業者を中心とした事業化を達成	
2	千葉県 睦沢町	むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業	PFI	先導的官民連携支援事業活用案件、PFI 法上の民間提案制度を活用し事業化	
3	岡山県 津山市	旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	公共施設等 運営権	歴史的建造物の宿泊施設としての活用にあたって、公共施設等運営権を活用した事業	○
4	北海道 芽室町	芽室町役場庁舎建替 ECI 事業	ECI	庁舎の建て替えにあたって、建設会社を早期段階で関与させる ECI (Early Contract Involvement) 方式を活用した例	
5	山梨県 河口湖町	本栖湖スポーツセンター運営事業	指定管理	県から移管を受けたスポーツ研修施設(本栖湖スポーツセンター)に指定管理者を指定し、独立採算事業化	○
6	岐阜県 美濃加茂市	中之島公園(リバーポートパーク美濃加茂)指定管理者	指定管理、 設置管理許可	設置管理許可による収益事業を主体とした都市公園全体の管理運営に係る事業	○
7	新潟県 三条市	嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託※	包括委託	先導的官民連携支援事業活用案件、道路・公園、排水路といった異なる用途を対象とした包括的維持管理、地元事業者の提言のもと事業化し、地元事業者を中心に受注	
8	三重県 廿日市市	廿日市市公共施設包括管理業務※	包括委託	先導的官民連携支援事業活用案件、市内 72 施設の包括委託、職員のみで公募を実施	○
9	秋田県 由利本荘市	廃校を活用した木のおもちゃ美術館整備運営事業	公有地利用、 指定管理	学校跡地を活用し、NPO 法人監修のもと「木のおもちゃ美術館」を開館、独立採算にて運営、運営事業者は地元団体を設立の上実施	○
10	神奈川県 鎌倉市	鎌倉市旧村上邸保存活用事業	定期借家	歴史的建造物の有効活用にあたって、定期借家契約を活用した事業	○

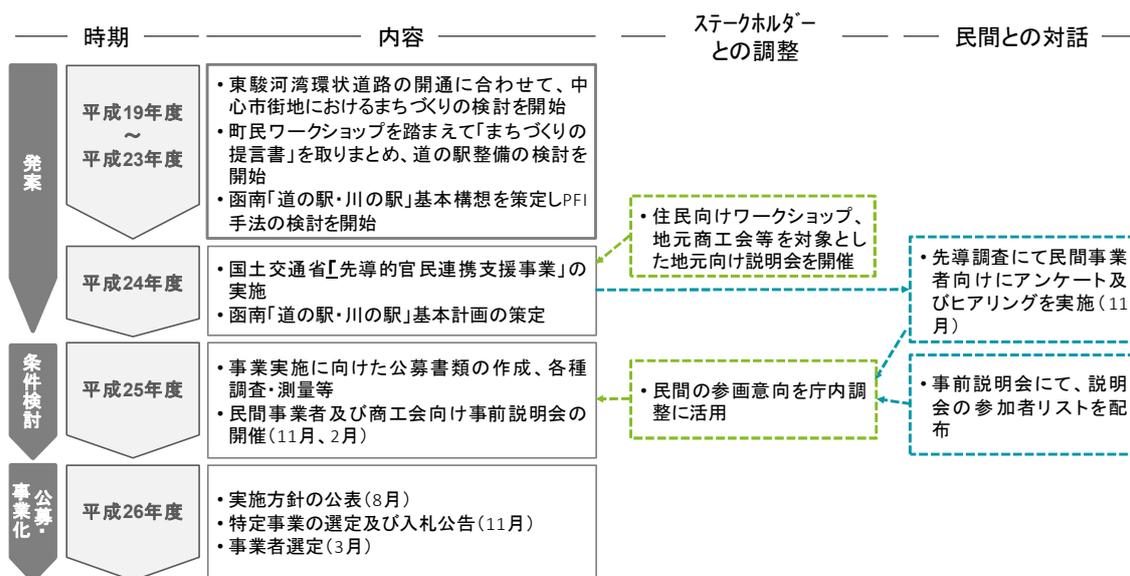
※印の事業については、平成 29 年度「官民連携に関する効果的な情報提供のあり方等に関する調査検討業務」の成果を活用して作成した。

① 静岡県函南町「道の駅・川の駅」PFI 事業

管理者等	静岡県函南町
人口	37,380 人（令和 2 年 3 月現在）
事業内容	東駿河湾環状道路の起終点となる函南塚本インターチェンジ近くの町有地等において道の駅を整備するとともに、飲食施設等を運営
事業方式	PFI（BT0 方式）
事業期間	平成 27 年 11 月から平成 44 年 4 月
選定事業者	代表企業：加和太建設(株) 構成企業：(株)日総建、(株)JM、(株)長大

事業のポイント

イニシアティブ	町長のイニシアティブにより、早期での事業化を達成した
積極的な情報開示	小規模案件であるが、早期段階から民間事業者に積極的な情報開示を行い、地域内外の企業のマッチングなどを行うことで事業化に結び付けた



■ 事業発案段階

- 平成 19 年度より、事業化の検討に着手。平成 20 年度からは町民ワークショップを開催し、平成 22 年 11 月に「まちづくりの提言書」が取りまとめられた。
- 平成 23 年度には、国、県、町の実務担当者から成るワーキング・グループを開催し、基本構想を策定した。同ワーキング・グループ委員の意見により、PPP/PFI の導入検討を開始した。
- 平成 24 年度に国土交通省「先導的官民連携支援事業」に採択された。小規模な事業であり PPP/PFI 事業化が困難であるとの認識であったが、マーケットサウンディング

グにより、町からの積極的な情報提供を前提とすれば民間事業者の参入意欲は確保できることを確認できたことから PFI 手法での事業の実施が決定され、基本計画が策定された。

- ・ マーケットサウンディングにあたっては、約 250 社にアンケートを郵送する形で行い、その中で代表企業として参画する意向のあった 4 社に対してヒアリングを行った。
- ・ 町長により町の主要施策と位置付けられていたため、庁内調整がスムーズであったことも、早期での事業化決定につながっている。

■ 事業条件検討段階

- ・ 平成 25 年度より、外部アドバイザーと支援業務委託を締結し、公募資料の作成、用地取得、施設整備に向けた各種調査・測量等を実施した。
- ・ 先導調査にて、早い段階での積極的な情報開示を求める意見が聞かれたことから、事前説明会を 2 回開催し、必要となる情報（測量や地質情報等）について開示した。
- ・ 町にて PFI 事業の経験がないことから、議会調整にあたっては、そもそも PFI とは何かを理解の醸成から始めなければならず苦労した。議会調整にあたっては、VFM といった定量的な効果よりも、むしろ定性的な効果に対する関心がよせられた。
- ・ 最も苦労した点は、契約事務手続。契約担当課も知識や経験が無く判断ができないため、事業担当課で入札公告に係る書類の作成など契約事務手続を進める必要があった。

■ 公募・事業化段階

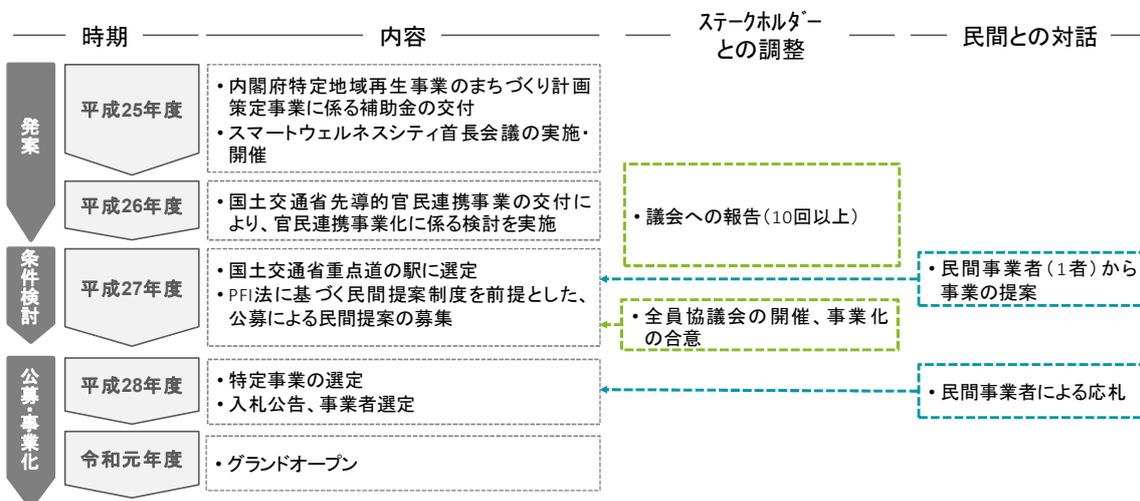
- ・ 実施方針公表前の事前説明会では、各回 100 名近くの参加者を集めることができた。説明会当日には質問等が寄せられることはなかったが、説明会開催後には、個別質問や個別訪問の依頼が多く、事業者の興味・関心を引き付けることができた。
- ・ 事前説明会に参加した事業者に対して、説明会参加者リストを配布し、本事業に興味・関心のある事業者のマッチングを促す支援を行った。

② 千葉県睦沢町 むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業

管理者等	千葉県睦沢町
人口	7,025人（平成31年4月現在）
事業内容	スマートウェルネスタウン構想の拠点施設として、道の駅、公的賃貸住宅（地域優良賃貸住宅）、付帯施設（収益施設）の一体的整備、運営維持管理を行う事業
事業方式	PFI（BOT方式、サービス購入型）
事業期間	平成29年から約30年間
選定事業者	代表企業：パンフィックコンサルタンツ株式会社 構成企業：株式会社畔蒜工務店、東日総業株式会社 協力企業：ウェルネスサプライ株式会社、株式会社アルファ、有限会社アイダブルエー

事業のポイント

- 民間提案制度** PFI法に基づく民間提案制度に基づく提案募集を行い、民間のアイデアを最大限生かした事業化を図った
- 議会との調整** 官民連携事業への理解を得るため、議会に対し、粘り強く事業化に係る説明を行った



■ 事業発案段階

- 元来、町では、健康を目的としたスマートウェルネスタウンに係る事業を検討しており、平成25年度には内閣府「特定地域再生事業」における「まちづくり計画策定事業」に係る補助金の交付を受けると、町では「睦沢町健幸のまちづくり基本条例」を制定した。

- ・ 同時期に、経営が芳しくなかった町内の旧道の駅（平成 16 年登録、令和元年に閉鎖）の運営の見直しを図るため、平成 26 年度に国土交通省「先導的官民連携支援事業」の補助金を活用し、官民連携事業に係るノウハウを有するコンサルタントからの支援を受けながら、道の駅の再整備に係る検討を進めた。当該道の駅は、スマートウェルネスタウン構想の中核拠点として位置づけられ、健康支援型「道の駅」と子育て世帯など若者を中心とした「公的賃貸住宅」の整備を行う計画が策定された。
- ・ 施設整備にあたっては、国の補助金の充当を見込んでおり、町負担分については、PFI を活用して平準化を行うことを検討した。また、町側には運営に対するノウハウがなく、施設運営にあたっては、民間ノウハウが欠かせないことが明白であった。
- ・ 町では、それまでに官民連携事業に係る実績がなかったことから、当初より議会等の PFI に対する理解が必ずしも得られたわけではなかったが、事業化にあたっては事務局より議会に 10 回以上にわたって説明を行い、説得を試みた。平成 27 年には、当該道の駅が国土交通省から重点道の駅に選定され、町内における事業化の機運が高まったことも説得材料として有用であった。
- ・ 町では、企画及び財政を担当する総務課のメンバーとまちづくり課が連携し検討を行った。

■ 事業条件検討段階

- ・ マーケットサウンディングの一環として、PFI 法第 6 条に基づく「民間提案制度」に基づき、公募による提案募集を行い、民間事業者より事業提案及び事業実施効果に係る提案を受け付けた。当該提案により、事業成立性の高い事業条件を設定することができ、議会に対して、説得力のある実施計画の報告が可能となった。
- ・ 道の駅や賃貸住宅に精通している地元企業がいなかったため、上記民間提案にあたっては、アドバイザーを通じて同種 PFI 事業を手掛ける事業者に対してアプローチなどを行う必要があった。

■ 公募・事業化段階

- ・ 公募資料の作成にあたって、要求水準のうち特に運営部分の記載や事業契約書案の作成について職員のみでの対応では困難であり、検討にあたってはアドバイザーを活用した。また、民間提案制度を活用しているが、客観的な事業条件の検討にあたっては、アドバイザーのような第三者の視点からの意見が有用であった。
- ・ 道の駅や温浴施設の運営についてノウハウを有する地元企業が見つかることができなかったが、民間提案を行った事業者が中心となり、地元企業と地域外の運営ノウハウを有する事業者とのコンソーシアムによる事業化が果たされた。

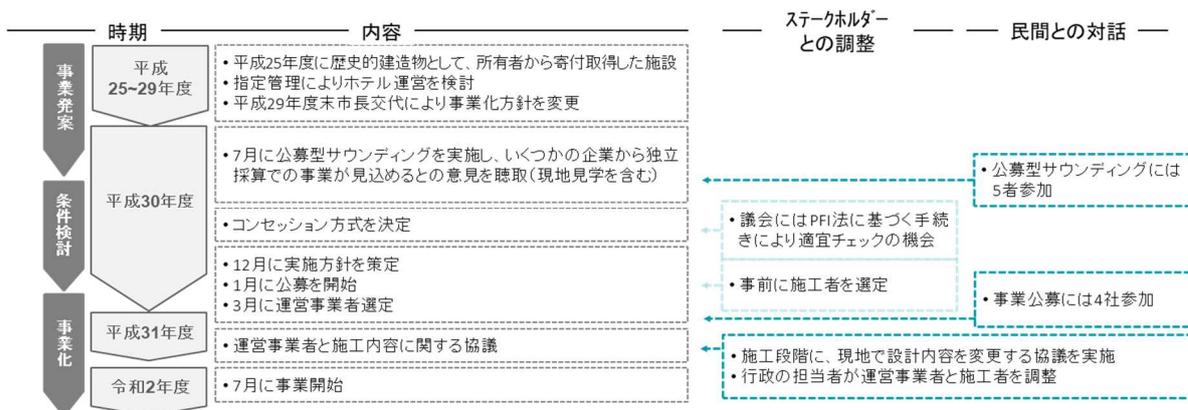
③ 岡山県津山市 旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業

管理者等	岡山県津山市
人口	99,753人（令和3年2月1日現在）
事業内容	公共施設等運営権を設定し、伝統建造物（特定物権）に指定された町屋群（4棟）を観光拠点施設（宿泊施設）として独立採算にて管理運営を行う事業 建物改修は、設計・施工ともに市で実施した
事業方式	公共施設等運営権、独立採算型
事業期間	令和2年7月から20年間
選定事業者	株式会社HNA津山（株式会社ホテルニューアワジ関連会社）

事業のポイント

職員のみで事業化 事業発案段階から事業条件検討段階、公募・事業化段階の全てのフェーズでアドバイザーに委託することなく公共施設等運営権の事業化を実現した

独立採算事業化 当初は、指定管理料の支払いによる運営を想定していたものの、民間ノウハウの活用により独立事業化を達成した



■ 事業発案段階

- 「旧苅田家付属町家群」は、平成25年度に歴史的建造物として所有者から寄付を受けた施設であり、当初は公共にて改修を行い、指定管理者制度にて民間事業者へ運営を行わせるという形で検討され、改修工事の実設計まで完了していたが、平成30年度に市長が変わり、事業について抜本的な見直しを行うこととなった。
- 本事業は、より長期とし、かつ料金などを民間事業者が自由に設定できる手法での事業化が適していると考えたため、公共施設等運営権の活用を前提に検討を進めることとした。
- 検討にあたっては、事業所管課である歴史まちづくり推進室に加え、官民連携手法等を所管する財産活用課、行政改革推進室のメンバーによる検討体制を構築した。
- まずは、民間事業者の意向を確認するため、公募型でのサウンディングを実施した。

市の指定管理者の募集に係るガイドラインでは、サウンディングの実施方法として、ホームページによる募集の上、電子メールや文書等による意見募集が原則となっていたが、上記方法では民間事業者からの意見は十分に確認できないと判断し、本事業のサウンディングでは、民間事業者と相対での意見聴取を行った。

- ・ サウンディングには地域内外の 5 者から参加があり、事業化に対して非常に前向きな意見が示された。当初の市の方針では、低価格帯の宿泊施設を想定していたが、民間事業者からは、より付加価値の高い宿泊施設の整備可能性にがあるとのことであった。

■ 事業条件検討段階

- ・ 運営権対価はゼロ円以上で民間事業者の提案によるものとし、当初 3 年は支払いを留保し、その後事業期間にわたって均等で支払う条件とした。上記は、建物賃貸借による契約と同様の支払いスキームとなり、公共施設等運営権に馴染みのない民間事業者にとってもわかりやすいスキームとすることができた。
- ・ 本事業は、運営にあたって民間事業者による独立採算事業を想定したため、市が指定管理料を支払って民間事業者に運営を行わせる当初方針と比較して行政負担が減少することは明らかとなった。

■ 公募・事業化段階

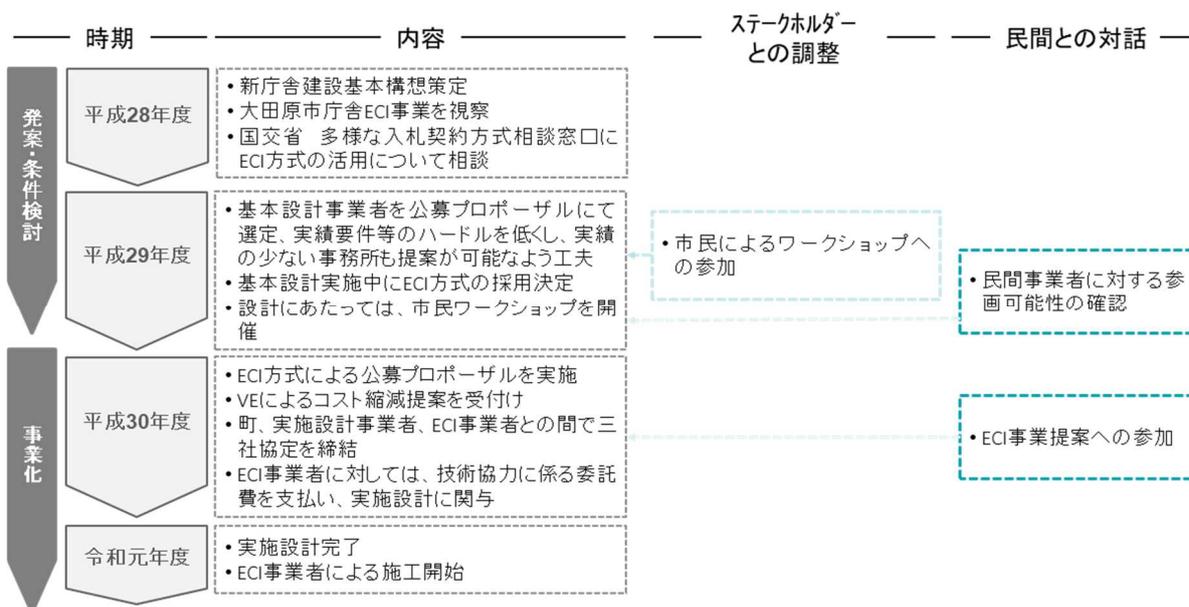
- ・ 公募関連書類の作成にあたっては、内閣府のワンストップ窓口などを利用しつつ、アドバイザーからの支援を得ずに職員自らで実施し、契約書の作成にあたっては、市顧問弁護士による助言を仰いだ。公共施設等運営権の設定に係る考え方が非常に難しく、PFI 法の原文などをレビューすることから始める必要があった。
- ・ 最終的には公募に対して 4 者からの提案があり、直近で市内に新たなホテルの整備・運営を行う事業者を運営権者として選定した。当該事業者は、別途市内にて運営するホテルのアネックスのような形で本施設の運営を行うことで、運営の効率化やサービス水準の向上を発揮することができる提案であった。

④ 北海道芽室町 町役場庁舎建替 ECI (Early Contract Involvement) 事業

管理者等	北海道芽室町
人口	18,452人(令和2年1月現在)
事業内容	老朽化した庁舎の建替えにあたって、実施設計段階前の段階において施工予定者を選定し、施工予定者が実施設計に関与しながら事業を進める ECI 方式を採用
事業方式	ECI (Early Contract Involvement)
事業期間	—
運営事業者	設計会社：アトリエブंक・創造設計舎設計共同企業体 ECI 事業者：宮坂・北土・鍵谷 建築主体工事特定建設共同企業体

事業のポイント

- 民間の早期関与** 早期段階で施工予定者を関与させることで、設計と施工の情報ロスを回避した
- コスト縮減** 早期段階での資材調達、人員確保が可能となるほか、実施設計段階での VE (Value Engineering) に係る提案を求め、コスト縮減を実現した



■ 事業発案段階

- 町では、平成 24 年に町庁舎建替えの基本構想、平成 29 年 3 月には基本計画を策定し、その後、事業手法についての検討を行っていたところ、工期短縮と資材高騰に伴う建材資材の早期発注を目的に ECI (Early Contractor Involvement) 方式の活用に着目するようになった。
- また、並行して実施している基本設計では、地元住民を中心とした新町庁舎のための

ワークショップを実施しており、基本設計のコンセプトの施工への確実な継承を目的に ECI 方式の採用の必要性が高まった。

- ・ 上記を踏まえ、ECI を採用する先進地（栃木県太田原市）の視察や国土交通省の相談窓口に相談し、平成 29 年度に実施した基本設計の中で ECI 方式の採用を決定した。

■ 事業条件検討段階

- ・ 提案にあたっては、基本設計に対する VE 提案を可能とし、コストの縮減に係る民間ノウハウの発揮に期待した。
- ・ 実施設計期間中は、ECI 事業者に対し技術支援アドバイザー業務を委託し、RCI 事業者に技術提案や VE 提案の内容を実施設計に組み込むなどの業務を実施させることとした。

■ 公募・事業化段階

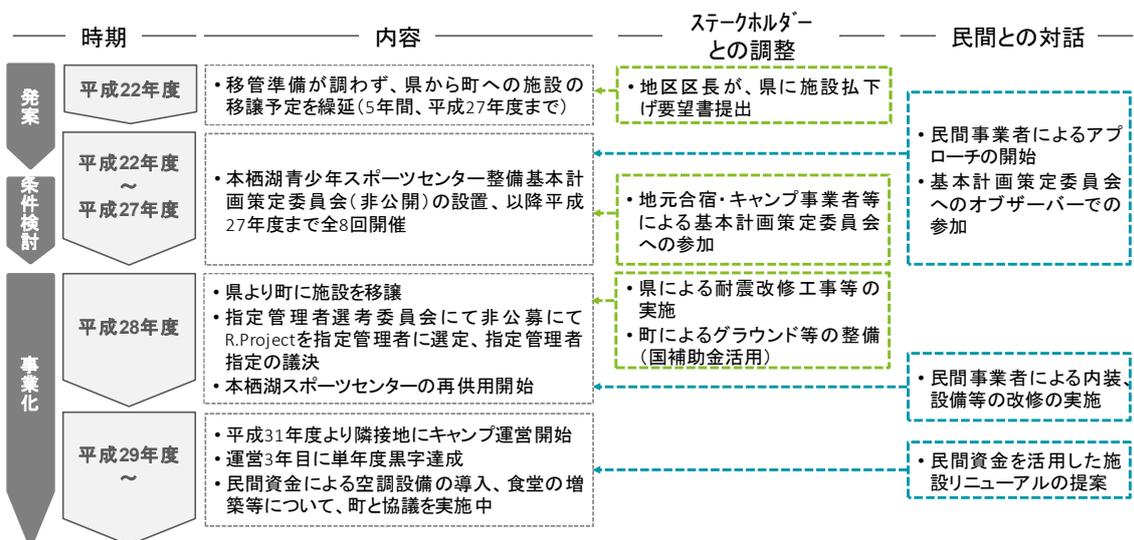
- ・ 北海道内初の ECI と銘打つことで、様々な事業者の興味関心を集めることができ、入札における競争環境を確保できた。
- ・ 審査委員会では、設計に係る専門家を委員として委嘱し、VE 提案にあたって、単なるコスト縮減効果のみを求めるものは不採択とすることとした。
- ・ ECI 事業者選定後、施工費が上昇したが、成功業者からのコストダウン提案等により当初提案額内に収めることができた。

⑤ 山梨県河口湖町 本栖湖スポーツセンター運営事業

管理者等	山梨県河口湖町
人口	26,649人（令和2年3月現在）
事業内容	元来県施設であったスポーツ・研修施設について県より移管を受け、運営維持管理を実施する事業 県営の時代には指定管理料を支払っていたが、町営に移行して独立採算事業化を達成 事業化にあたっては、県による耐震改修、町によるグラウンド整備、民間事業者による内装・設備等の改修等が行われている
事業方式	指定管理者制度（独立採算事業）
事業期間	平成28年から20年間
選定事業者	株式会社 R. Project

事業のポイント

- 民間の早期関与** 事業発案段階から事業者が関与し、市とともに運営のコンセプトを協議・検討するとともに、地域のステークホルダーとの調整を行った
- 独立採算事業化** 施設を唯一独立採算による運営することが可能な事業者として、非公募による指定管理者の指定を実現した
- 適切な負担区分** 事業化にあたって、公共（県・町）及び民間事業者が、それぞれ改修等の費用を負担して施設を改修した



■ 事業発案段階

- ・平成22年、地元からの要望を踏まえ、対象施設である本栖湖青少年スポーツセンターの県から町への移管が決定した。当初は、平成23年度から町による運営が開始さ

れる予定であったが、町の運営体制が整わず、平成 23 年から 5 年間、引き続き県が運営を継続することとなった。

- ・ 上記を受け、平成 28 年度の施設の移管を見据え、平成 23 年に町では「本栖湖青少年スポーツセンター整備基本計画策定委員会」を設立し、移管後の運用方法について検討を行った。しかし、周辺地域では、民間のキャンプ運営事業者が多数合宿の受け入れを行っており、地域による民業圧迫との意見があったこと、県では、当該施設について指定管理料を指定管理者に支払って運営をしている状況にあり、町の財政負担を懸念する意見等があったこと等から、委員会による検討が進まない状況にあった。
- ・ 上記の状況下において、民間事業者が町に対して独立採算による本施設の利活用について提案するとともに、町の紹介にて、委員会にて自社事例紹介や事業説明を行い、地元キャンプ事業者の懸念を払しょくすることで、地域の理解醸成を図ることができた。

■ 事業条件検討段階

- ・ 県営時代には 1 千万円を超える指定管理料を指定管理者に支払って運営を行っている施設であったが、民間事業者からは、独立採算事業化し、利益が生じた場合には、民間事業者よりプロフィットシェアを支払うという条件が提示された。
- ・ 独立採算事業化にあたっては、町と協議の上、県営時代の利用料金を見直す必要があったほか、県による耐震改修、町によるグラウンド整備、民間事業者による内装・設備等の改修など、官民双方が費用を負担しあうことを条件とした。

■ 公募・事業化段階の工夫等

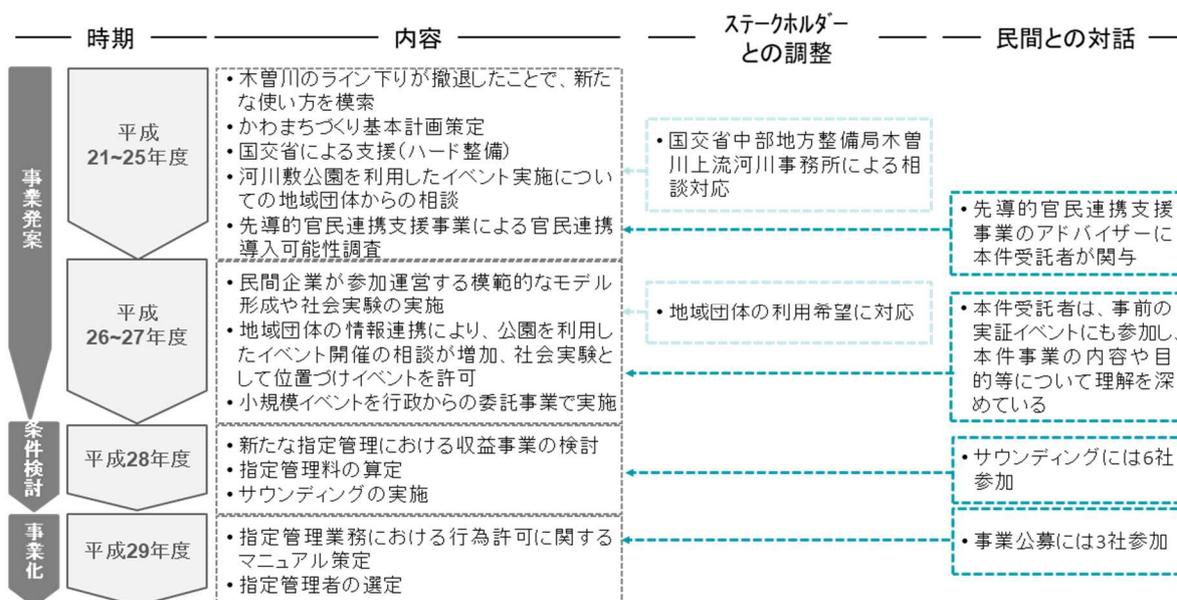
- ・ 町では、指定管理者制度は、独立採算となる施設のみ活用が認められており、対象施設を独立採算にて運営できる者は当該民間事業者のみと判断され、非公募での指定管理者の指定が行われた。
- ・ 隣接地にキャンプ場を開設したのち、運営 3 年目より単年度黒字化を達成した。また現在では、維持補修を超える便益を増加させる投資（空調設備の導入、食堂の増改築等）を民間資金にて実施する旨協議が進められている。

⑥ 岐阜県美濃加茂市 中之島公園（リバーポートパーク美濃加茂）指定管理者

管理者等	岐阜県美濃加茂市
人口	57,294人（令和3年2月1日現在）
事業内容	美濃加茂氏かわまちづくり計画の一環として、木曾川沿いに立地する中之島公園（リバーポートパーク美濃加茂）の管理運営及び園内の収益施設（カフェ及びバーベキュー施設）の整備・運営を行う事業
事業方式	指定管理者制度、設置許可
事業期間	平成29年より6年間
選定事業者	中之島公園利活用共同体（有限会社EAT&LIVE、有限会社リタック）

事業のポイント

- 社会実験の実施** 社会実験として、中之島公園を活用したイベント開催等を幅広く認める取組を実施し、地域団体等の興味関心を高め、関与を推進
- 収益事業の重視** 指定管理料について、収益施設の利益と一体でなければ採算が取れない水準に設定し、収益事業に力点を置く提案を優先した



■ 事業発案段階

- 市では、中之島公園にてビアガーデンと木曾川ライン下りの事業者が撤退してしまったことをきっかけとして、平成21年度に「かわまちづくり基本計画」を策定し、市主導にてにぎわい創出に向けた取組を推進した。
- 中之島公園において、地元消防団と地元地域団体によるイベントを開催し、成功を収めたことをきっかけとして、社会実験として、利用団体に対して中之島公園を活用したイベント開催を幅広く認めるような取組を実施したところ、地域内外の団体より

各種イベント等（音楽フェスイベント、アートイベント、フリーマーケット等）などの利用が行われる結果となった。

- ・ 上記各種社会実験などの成功を踏まえ、民間事業者に中之島公園内において収益施設の整備を行い一定の収益を得させつつ、公園の維持管理と園内利用促進のハブとなるような官民連携事業化の検討を進めるに至った。

■ 事業条件検討段階

- ・ 市では、あくまで民間事業者による収益事業を中心に据えた事業化を検討するため、あえて指定管理料のみでは採算がとれないよう条件を検討する必要があった。
- ・ スキーム検討にあたっては、指定管理者制度に設置管理許可制度を組合せることとし、市から民間事業者へ指定管理料の支払いが行われるとともに、民間事業者から市へ使用料の支払いが行われるスキームとした。使用料が発生する条件について、一部事業者からはリスクが高すぎるとの意見があったが、地元事業者を中心に参画可能との意見を示す事業者も存在したため、当該スキームを導入することとした。
- ・ 指定管理料及び使用料の条件設定にあたっては、事業採算性の検討が最も重要なポイントであった。具体的には、カフェやバーベキューなどの収益施設における収支を民間の有償レポートや民間事業者に対するヒアリングを通じて精査を行い、最終的に最適な水準の指定管理料の条件を設定することができた。

■ 公募・事業化段階の工夫等

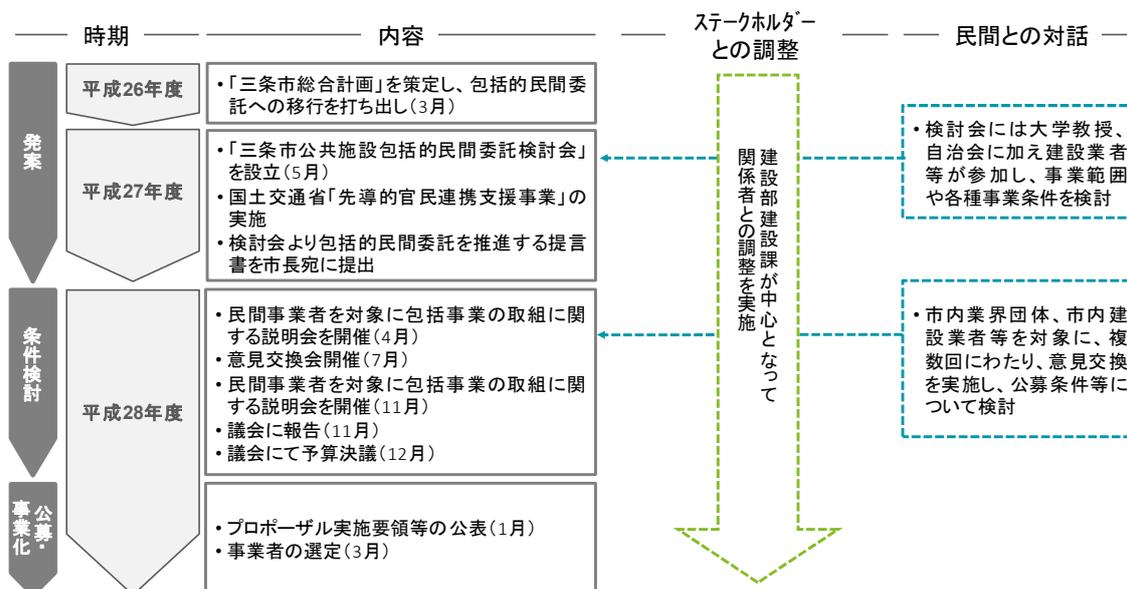
- ・ 公募にあたっては、3グループからの提案があり、当初社会実験等で事業に関与していた事業者を含むグループが事業者として選定された。公募の趣旨を最もよく理解した提案となっていた点がポイントであった。

⑦ 新潟県三条市 嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託

管理者等	新潟県三条市
人口	97,002人（令和2年1月現在）
事業内容	道路施設、公園等施設、排水路の維持管理・運営（受付・巡回パトロール等含む）を一体で行う事業
事業方式	包括委託
事業期間	平成29年から2年間
選定事業者	株式会社外山組、株式会社久保組、株式会社山田電気、株式会社向陽園の共同事業者

事業のポイント

- 地元企業の意欲** 地元企業を中心とした検討会による提言のもと事業化を推進
- 段階的な取組推進** 段階的な業務スコープ、エリアの拡大により、地元企業の参入ハードルを軽減
- 継続的な対話の実施** 構想段階、公募準備段階において複数回にわたり業界団体、維持管理業者等と意見交換を実施することで、民間の参入意欲を醸成



■ 事業発案段階の工夫

- ・ 施設の老朽化、地元建設業者の減少、除雪や自然災害への対応、高齢化地域における住民による地先管理の限界など様々な課題認識のもと、首長がイニシアティブを取る形で、平成27年3月に「三条市総合計画」に包括的民間委託の導入に係る方針が示された。
- ・ 総合計画での方針を受け、平成27年5月に地域の業界団体の幹部及び青年会委員等

によって構成される「三条市公共施設包括的民間委託検討会」を設立し、社会インフラ維持管理のあり方についての検討を開始した。

- ・ 上記検討会の運営は、途中より国土交通省「先導的官民連携支援事業」の調査の一環として実施し、施設の現況把握及び類似事業の事例分析を中心に調査を行い、最終的には当該検討会の結果を市長あての提言書としてまとめていった。
- ・ 包括的民間委託の検討を開始した当初は、あらゆる施設を包括委託の対象にしようと考え、建設、電気、造園、水道の業界団体に加盟している全ての企業にヒアリングを実施したが、結果的には区域毎に業務量を確保できるかを確認の上、道路施設、公園等施設（33箇所）、排水路等に対象施設を絞り込んだ。

■ 事業条件検討段階の工夫

- ・ 上述の検討会の検討結果を踏まえ、平成 27 年度末に市長宛に提出された包括委託を推進する提言書の内容が答申され、平成 28 年度からは包括的維持管理業務の具体的な内容・事業条件等の詳細検討を行った。
- ・ 検討会における意見聴取の他、民間事業者との対話として、公募前に意見交換会を 2 回実施した。第 1 回は、市内の業界団体、第 2 回は市内の建設業を含む維持管理業者を対象に意見交換を実施した。意見交換会では事業自体に対する反対意見が若干あり、公募条件の修正に対する意見が出たため、公募資料に反映させることができた。

■ 公募・事業化段階の工夫等

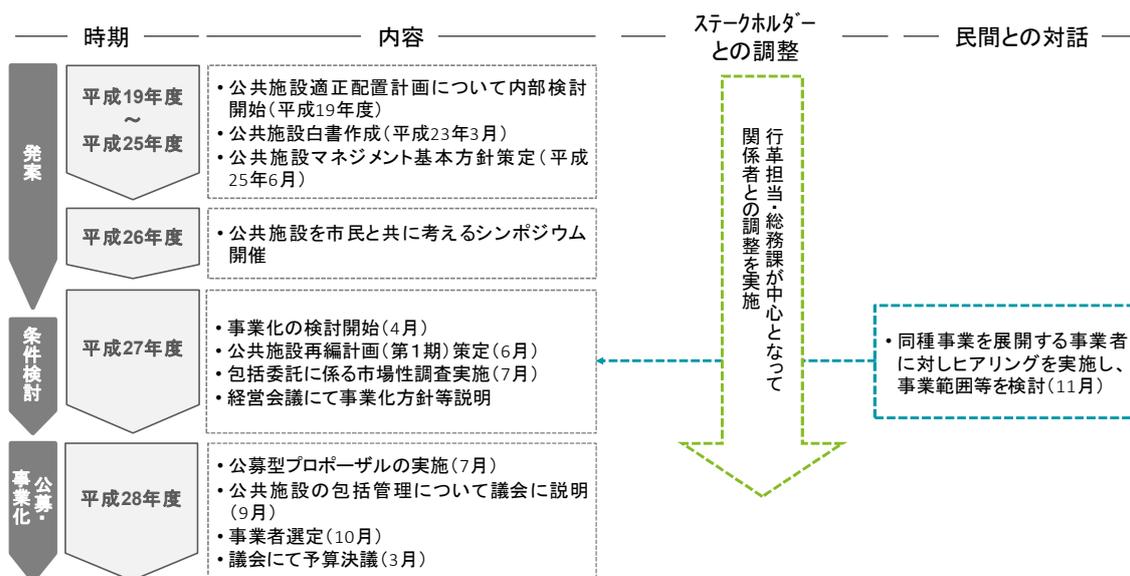
- ・ 平成 27 年度に開催した検討会やその後の意見交換会を重ねる中で、民間事業者の事業参画意欲を醸成することができたため、結果として 4 グループから応募を受けることができた。
- ・ 事業者選定後は、平成 29 年 4 月の業務開始に先立ち、業務実施区域内の 36 自治会に対して地元説明会を実施し、住民に対して事業開始の周知を行った。

⑧ 三重県廿日市市 廿日市市公共施設包括管理業務

管理者等	三重県廿日市市
人口	117,127人（令和2年3月現在）
事業内容	市民センター（公民館）、保育園、小中学校等の公共施設の包括委託
事業方式	包括委託
事業期間	平成29年から3年間
選定事業者	大成有楽不動産株式会社

事業のポイント

- 職員のみで事業化** 他の地方公共団体における先行事例を有効に活用するとともに、庁内の関係部局の負担も極小化することにより、限られた予算の中で効率的に事業化手続を実施
- 発案段階での民間対話** 事業範囲等を検討する過程において、民間事業者へのヒアリングを行い、民間事業者の意向を十分に踏まえた上で対象施設等を絞り込み



■ 事業発案段階

- 周辺市町村との合併を機に公共施設の適正配置について内部検討を開始した。平成25年度に廿日市市公共施設マネジメント基本方針を策定するなど施設再配置・総量縮減についての検討を進めていたが、その過程で施設毎の管理業務の重複や仕様のバラつきにも着目し、行政内部の業務効率性化の観点から公共施設の包括管理委託を検討するに至った。

■ 事業条件検討段階

- ・ 包括委託の具体的な事業条件等については、外部のコンサル等は活用せず、市内部において先行事例実施自治体にヒアリングをするなどして検討を進めていった。
- ・ 対象業務については、鎌倉市の事例を参考に、市場性調査にて民間事業者の意向を聞きながら絞り込みを実施した。市場性調査の結果、特殊な技術を要する施設は対象業務から外す一方で、市としては難しいと考えていた島しょ地域や中山間地域は民間事業者の意向を踏まえ対象に含めることとなった。
- ・ 事業範囲を検討する過程において、平成 27 年度に民間事業者 4 社に対してヒアリング形式による市場性調査を実施した。民間事業者からは、取組可能な施設の内容、立地等の条件を聞き出せたことに加え、事業参画への前向きな姿勢も感じ取ることができた。
- ・ 庁内調整については、平成 25 年度より、各部の幹事課長のメンバーで構成される会議において総務課から報告をしてきた。部局毎の仕様の統一化等の作業については総務課が中心に行うことにより原課の負担を極小化したことにより、原課から特段の反対意見が出ることなく調整を進めることができた。
- ・ 首長や議会からは、地元事業者の取扱や包括委託化による費用削減効果について説明を求められたが、地元事業者の取扱については、包括委託開始後も地元事業者は包括管理受託者から再委託を受けることができることを説明し、包括委託化による費用削減効果については、本市においては明示的な削減効果は見込めないものの、行政内部の業務効率化や民間のノウハウ導入による維持管理水準の向上等の効果を説明することで、承認を得ることができた。

■ 公募・事業化段階

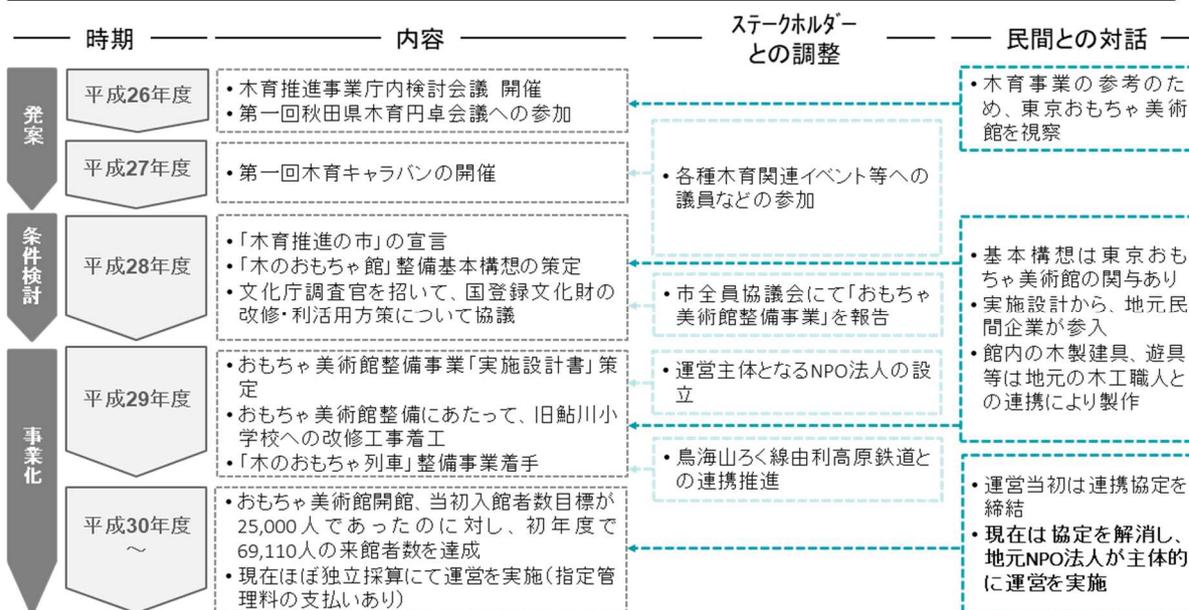
- ・ 市場性調査においてヒアリングをした事業者を中心に 5 社から応募を受け、全国区の手企業を事業者に選定した。
- ・ 包括委託により、双方の窓口が一本化され、市側に民間の情報が入ってくるようになったことはメリットである。民間事業者への相談もしやすくなったかと考えている。また、包括委託により、修繕履歴等の管理がより効果的に実施できることがメリットである。
- ・ 包括委託を実施することは、台帳の整備や現物の状況把握等の観点からも有効である。

⑨ 秋田県由利本荘市 廃校を活用した木のおもちゃ美術館整備運営事業

管理者等	秋田県由利本荘市
人口	75,936人（令和2年2月現在）
事業内容	廃校となった旧鮎川小学校を活用し、おもちゃ美術館として改修、運営維持管理を行っている事業 運営にあたっては、地元有志によるNPO法人が設立されている
事業方式	公有地（廃校）活用、指定管理者制度（利用料金制度、一部指定管理料の支払いあり）
事業期間	平成30年から5年間
運営事業者	NPO法人ゆりほんじょう木育推進協会 ※施設整備にあたって地域に新たに設立された非営利の運営組織

事業のポイント

- 民間の早期関与** 施設のコンセプト、施設設計・施工、運営まで、ノウハウを有する事業者が関与
- 現地運営組織の設立** 施設運営にあたっては、施設の運営を支援する多数のボランティアを育成するとともに、本施設の運営のために現地に設立された非営利団体が、ほぼ独立採算にて運営



■ 事業発案段階

- 市にて公務員や商店経営者、林業従事者など、地域における様々な人材にて構成される「人材育成塾」において、重要な資源である「木」を活用した事業の推進に係る機運が高まり、平成26年度頃より、市職員が木育をテーマに事業化に係る検討が進め

られた。市民から市長に対し、「子供を遊ばせる施設が欲しい」との要望があったこともあり、「木育」に注目した「東京おもちゃ美術館」を視察したことをきっかけとして、とりまとめを行う総務部を中心として部署横断的に庁内に「木育推進事業庁内検討会議」を設置、「木」を活用した「木育事業」について本格的に検討を開始した。

- ・ 平成 28 年、市議会にて「木育推進の市」を宣言、同 7 月には、国登録有形文化財である旧鮎川小学校を活用した「木のおもちゃ館」整備基本構想策定に着手した。上記構想策定に係る業務委託では、「おもちゃ美術館」について唯一のノウハウを有する「東京おもちゃ美術館」を運営する非営利団体と随意契約を行った。その後、基本設計及び実施設計、改修工事にあたって、同一の非営利団体が関与した。登録有形文化財であることもあり、設計にあたっては地元の建築士などが関与した。
- ・ 本事業と同時並行で市の外郭団体である鳥海山ろく線由利高原鉄道と連携し、「木のおもちゃ列車」整備事業へ着手する等、周辺事業者を巻き込んで積極的に事業を推進した。
- ・ 各種木育関連イベント等への議員による参加を促し、市全員協議会にて「おもちゃ美術館整備事業」に係る報告を行うなど、早期段階より議会を巻き込んだ活動を実施していた。

■ 事業条件検討段階

- ・ 施設供用開始前に施設の運営を行う母体として、地元有志による NPO 法人を立ち上げ、指定管理者の指定を受けた上で、施設の運営を実施している。現在、施設の運営はほぼ利用料金にて賄うことができているが、一部、指定管理者に対し、指定管理料の支払いが行われている。
- ・ 上記運営を担う NPO 法人以外に、多数のボランティアの育成、活用を行っている。
- ・ 国登録有形文化財を利活用した事例であり、利活用のための改修方法については、文化庁調査官と協議しながら検討を行い、改修にあたっては、国登録有形文化財活用整備補助金の交付を受けることができた。

■ 公募・事業化段階の

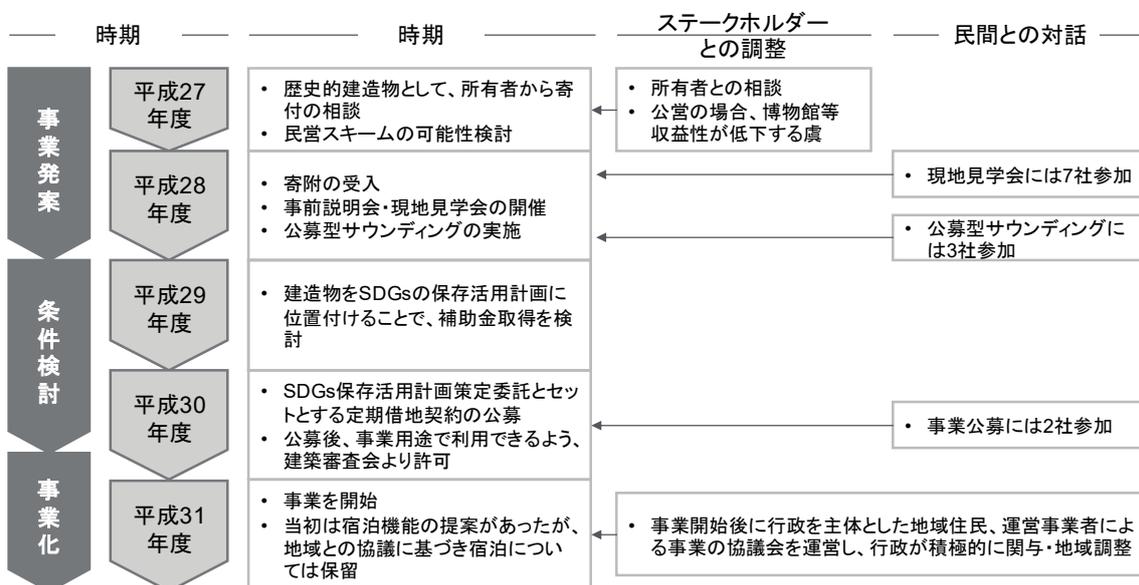
- ・ 平成 30 年 7 月にグランドオープンしており、平成 30 年度の入館者目標は 25,000 人だったが、目標を大きく上回る 69,110 人が来場した。

⑩ 神奈川県鎌倉市 鎌倉市旧村上邸保存活用事業

⑪ 管理者等	神奈川県鎌倉市
人口	172,938人（令和3年1月1日現在）
事業内容	歴史的建造物である旧村上邸の外観を保存しながら有効活用する民間事業者を公募、選定 単なる利益追求型の保存活用事業ではなく、周辺環境や地域特性と調和するとともに、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）の概念を取り入れている
事業方式	定期借家契約
事業期間	平成31年より10年間
運営事業者	株式会社エンジョイワークス

事業のポイント

- 職員のみで事業化** 事業発案段階から事業条件検討段階、公募・事業化段階の全てのフェーズでアドバイザーに委託することなく事業化を実現した
- 地域への理解醸成** 周辺地域に対する理解醸成のため、周辺住民に対して、市のイニシアティブのもと、事業化前、事業化後に丁寧な説明などを実施



■ 事業発案段階

- 平成27年に旧村上邸の所有者より寄付に係る相談があり、庁内で検討したところ、寄付後に市が運営することは難しく、寄付を受けるのであれば、公共が所有するものの、運営については民間のノウハウを活用し、できる限り公的負担を抑制することが

求められた。

- ・ 定期借家による官民連携事業の経験はないものの、市では本事業以前より「対話型市場調査」を実施しているところであり、平成 28 年に「対話型市場調査」として、旧村上邸の活用に係る民間事業者に対するサウンディングを実施し、3 社からの意見を聴取することができた。

■ 事業条件検討段階

- ・ 事業検討途中で、鎌倉市が SDGs 未来都市に選定され、本事業がモデル事業として位置づけられることになったことから、一部事業の見直しが発生し、当初事業スケジュールから遅延したものの、最終的に SDGs に係る補助金を国より交付を受けることができた。
- ・ 賃貸借の契約形態や修繕の官民分担をどのように区分すべきかについて法的な不安があったが、鎌倉市では法制セクションに弁護士資格を有する職員が配置されており、契約内容の確認を内製化することができた。

■ 公募・事業化段階

- ・ 平成 28 年に実施した「対話型市場調査」以降、特に民間との対話は実施せず、2 年後の平成 30 年度に公募を行ったものの、最終的に 2 グループからの提案を受け付けることができた。
- ・ 事業化にあたっては、市主導のもと、民間事業者と連携し、地元関係者との協議会を開催し、丁寧な説明を心掛けた。施設の用途や運営の方法については、当該協議会の中で地元関係者と協議の上詳細を決めていった。
- ・ 資金調達にあたっては、事業者の提案でクラウドファンディングを取り入れたほか、地域貢献としては、地域関係者、市及び民間事業者が連携し、旧村上邸を市における SDGs のショーケースとして位置づけるような運用を目指しているところである。

(2) 官民連携事業の事業化にあたってのテンプレート、ツール集

小規模地方公共団体が官民連携事業の事業化を実施するにあたって、有用となるテンプレート、ツール集を別添資料として添付する。当該テンプレート及びツールは、令和元年度において実施された「専門家によるハンズオン支援」の支援において作成されたものを底本として作成されている。

活用にあたっては、上記を勘案の上、事業化を検討する地方公共団体の状況に合わせ、適宜必要となる情報、内容を追記、修正されることが望ましい。

別添資料① 事業概要

サウンディング実施時に民間事業者に対し、対象となる事業の概要を示すために活用する。民間事業者の検討にあたって必要となる基礎的な情報をとりまとめ、対象事業または対象事業周辺環境などについて必ずしもよく知らない民間事業者にとっても、意見を示しやすくすることが目的である。

作成にあたっては、必ずしもオリジナルの図表を作成する必要はなく、既存の資料などで代替できる場合には、当該資料の図表を抜粋して添付することでもよい。

別添資料② サウンディング案内状及び質問項目事前送付資料

サウンディング実施にあたって、民間事業者に対して事前に送付する案内状及び質問項目のテンプレートを示す。民間事業者に対して事前に質問項目を送付しておくことで、サウンディング当日に、効率的な対話を実施することが可能となる。

別添資料③ 事業化方針検討とりまとめテンプレート

事業発案段階におけるサウンディング結果等を踏まえ、検討プロジェクトチーム内の合意形成、首長・幹部に対する取組の報告、事業化の可能性の判断を仰ぐための資料として活用する。

別添資料④ 事業スキーム骨子案

事業条件検討段階におけるサウンディングを実施するにあたって、現時点で想定される事業条件等の骨子を定めたものである。事業条件検討段階におけるサウンディングでは、当該資料に対する意見等を民間事業者から聴取する。

別添資料⑤ 募集要項等

簡易的な事業を対象に、公募にあたって活用できる募集要項のテンプレートを示す。