

---

PPP/PFI 事業を促進するための  
官民間の対話・提案 事例集

---

平成 27 年 6 月

国土交通省 総合政策局

## 目次

はじめに .....	1
<b>第1章 官民間の対話・提案に関する概要 .....</b>	<b>2</b>
1-1 近年の動向 .....	2
1-2 官民間の対話・提案手法の分類 .....	4
1-3 導入に当たっての留意点 .....	9
<b>第2章 官民間の対話・提案事例 .....</b>	<b>11</b>
2-1 事業発案段階における対話・提案事例 .....	12
2-1-1 我孫子市（千葉県） .....	12
2-1-2 流山市（千葉県） .....	20
2-2 事業化検討段階における対話・提案事例 .....	26
2-2-1 福岡市（福岡県） .....	26
2-2-2 神戸市（兵庫県） .....	35
2-2-3 横浜市（神奈川県） .....	42
2-2-4 松戸市（千葉県） .....	49
2-3 事業者選定段階における対話・提案事例 .....	55
2-3-1 九州大学 .....	55
2-3-2 紫波町（岩手県） .....	59

## はじめに

我が国では、財政状況が厳しさを増す中で、インフラの老朽化対策や大規模災害に備える減災・防災対策等の課題にも取り組みつつ、真に必要な社会資本の整備・維持更新を的確に進めていくことが求められており、その推進には官民連携手法を活用することが有効です。

政府においても「PPP/PFI の抜本改革に向けたアクションプラン」（平成 25 年 6 月 6 日民間資金等活用事業推進会議決定）等を掲げ、公共施設の整備・維持管理・運営の各段階において、民間の資金・経営能力・技術的能力を最大限活用する官民連携による取組みを推進しているところです。

本事例集は、地方公共団体等の職員が、PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案に取り組むにあたり参考とできるよう、公共施設の整備等（ハード事業）以外の一般行政サービス（ソフト事業）も対象に含む官民間の対話・提案に係る先進的な事例について、関係者の協力の下、取りまとめたものです。

なお、掲載事例は、国土交通省の所管事業を中心としつつ他分野の事例も取り入れ、多様な官民間の対話・提案の類型を網羅するように配慮しました。

今後、地方公共団体等における官民間の対話・提案の実施にあたって、本事例集が参考とされ、積極的に官民連携手法の活用が図られることになれば幸いです。

最後に、本事例集の作成にあたって多大なご協力を頂いた地方公共団体等の皆様には、この紙面を借りて御礼申し上げます。

平成 27 年 6 月

国土交通省 総合政策局 官民連携政策課

(注) 本事例集は、各地方公共団体等の立場から取組内容を紹介して頂いたものであり、文中の一部に執筆者の考え方や意見が示されている部分がありますが、調査を実施した国土交通省としての見解を示すものではありませんので、ご注意下さい。

## 第1章 官民間の対話・提案に関する概要

### 1-1 近年の動向

近年、公共サービスの提供において官民連携事業の導入を促進するために、また以下のような効果を期待し、官民間の対話・提案を積極的に実施する動きが全国で見られる。

- 官では発意されないような、民独自の創意工夫・ノウハウ・アイデアを活用した事業を創出
- 官民間の対話・提案を公式・公開の手続きで行うことで、対話・提案内容を公開・客観的な資料等として活用
- 広く公募することで、事業参加者の裾野を拡大
- 早期からの情報提供により民間の検討期間を確保し、より優れた事業提案を誘引
- 公共側の問題意識を早期から共有することで、地域住民や公共の意向を踏まえた事業形成を促進

官民間の対話・提案手法は、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（以下「PFI法」とする。）や、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（以下「市場化テスト法」とする。）に基づく手法のほか、地方公共団体が創意工夫を凝らして独自に実施している手法など様々なものがある。

#### (1) PFI法に基づく取組み

官民間の対話・提案に関して、最も早期に法制化されたのがPFI法であり、同法・第4条（基本方針）では、民間事業者の発案による特定事業の選定等に係る基本的な事項を、政府は基本方針で定めることが規定された。また「PFI事業実施プロセスガイドライン」（2001年1月）でも『民間事業者からの活発な発案を促す』と位置付けられた。

その後、「規制改革推進のための3か年計画(再改定)」（2009年3月閣議決定）において、PFI導入促進に向けた運用改善策として、民間事業者が創意工夫を発揮しやすい環境整備を行なうため、発注者と民間事業者が十分な意思疎通を図る競争的対話の導入等についての指摘が行なわれた。

これ以降、一部の地方公共団体では、PFI事業の手続きにおいて、競争的対話を導入する動きが広がったと考えられる。

また、改正PFI法（2011年11月施行）において、民間事業者による提案制度が具体的に位置づけ【第6条（実施方針の策定の提案）及び第10条（技術提案）】られ、同法に

基づく新たな基本方針（2012年3月）において、『提案に要する情報公開への対応、提案内容に対する検討の義務化、提案内容に対する知的財産の保護、検討結果の通知時期の義務化』などが明記された。加えて、その後に公表された改正「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」（2013年6月）においても、『管理者等の情報提供・体制整備、民間提案に必要な書類、民間提案の検討プロセス、提案に含まれる知的財産の保護』などの民間事業者からの提案に対する留意点が提示されるに至った。

さらに「PFI事業民間提案推進マニュアル」（2014年9月）では、既存の民間提案制度を踏まえ、対象事業抽出から提案の受付、提案の検討、実施方針の作成に至るまでの手続きと提案書のフォーマット例が紹介されている。また、民間提案制度を担う地域の企業のノウハウ習得や人材育成に関しても言及されており、導入の際の具体的な手続きを参照できるものとなっている。

## **(2) 市場化テスト法に基づく取組み**

市場化テスト法（2006年7月）は、公共施設の整備等だけではなく、幅広い公共サービスを対象に民間事業者のアイデアやノウハウを活用するために導入されたものであり、従来、民間委託が出来なかった特定公共サービスとその他業務を対象に、官民競争入札又は民間競争入札を行なう取組みである。

こうした動きを踏まえて、地方公共団体では、市場化テストの対象となる公共サービスに関して民間事業者から提案を募集し、官民競争入札又は民間競争入札を実施する取組みが増加している。

## **(3) 地方公共団体による独自の取組み**

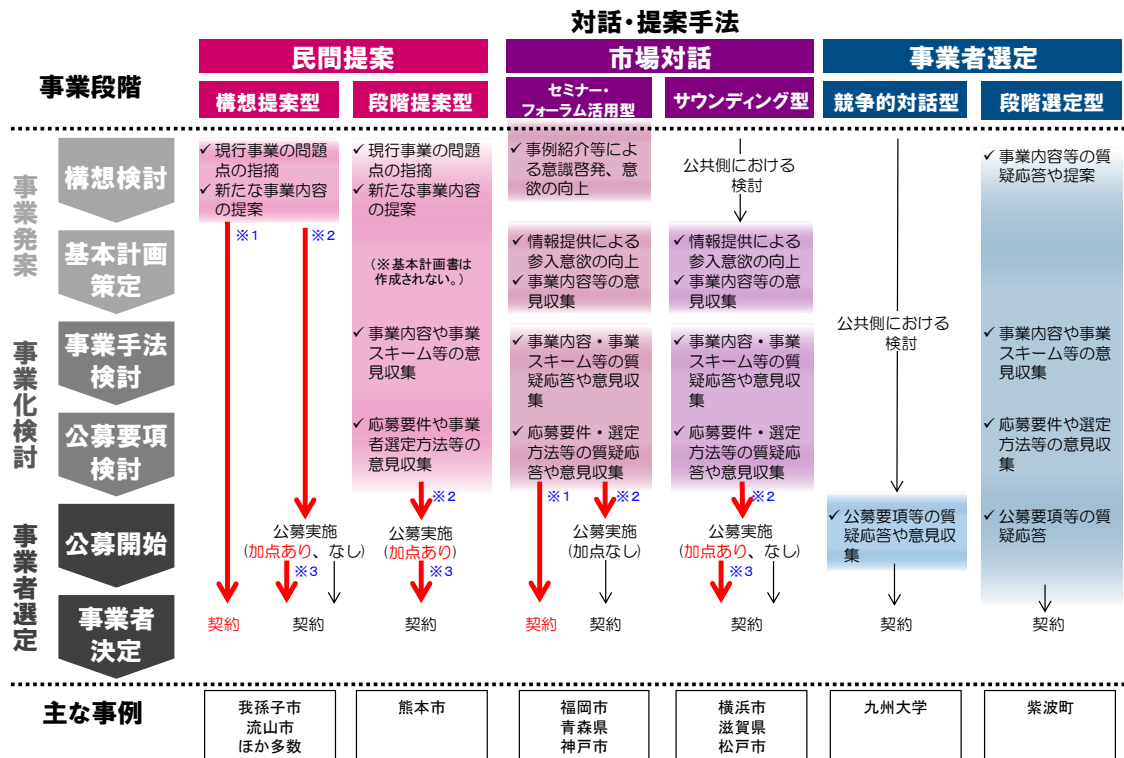
一部の地方公共団体では、事業に関する情報提供や民間事業者との意見交換を行うセミナー・フォーラムの開催や、事業計画の策定や公募要項の作成にあたって予め民間事業者と意見交換を行うサウンディング型市場調査といった様々な官民間の対話・提案の取組みが行なわれている。

これらのうち、主な事例については次章で取り上げることとする。

## 1-2 官民間の対話・提案手法の分類

本事例集では、地方公共団体等で行われている官民間の対話・提案手法を事業段階に応じて下図に示す6つに便宜的に分類した。

図表 1 官民間の対話・提案手法の分類例



(注1) 本表は、調査事例における実施内容に基づき整理したものである。

(注2) 対話・提案手法による民間事業者へのインセンティブには主に以下の3つがある。

※1 提案者と随意契約を結ぶ。なおこの場合には、「公募要項検討」「公募開始」は行われない。

※2 事業者は公募を経て選定されるが、早期から関係情報を入手することができる。

※3 事業者の公募の際、提案者に加点措置がある。

その上で、これら手法別の代表事例について、文献調査や、地方公共団体及び民間事業者へのヒアリング調査を通じて実態を確認し、仕組みやノウハウ等を次章に整理した。

なお、これら6つの手法は、更に3つの目的別に分類することが出来ると考えられる。ただし下記は、現在の取組みをもとに各目的への適否を整理したものであり、更なる創意工夫により、新たな手法が考案され得るものであることに留意を要する。

- ① 事業発案段階において、事業の構想検討を主な目的とする場合には、民間提案の「構想提案型」または「段階提案型」が適している。
- ② 事業発案段階において基本計画を策定する場合や、事業化検討段階において事業手法を検討し公募要項を検討することを目的とする場合には、「セミナー・フォーラム活用型」または「サウンディング型」が適している。
- ③ 事業者選定段階において、公募を行い、事業者を決定することを主な目的とする場合には、「競争的対話型」または「段階選定型」が適している。

図表 2 目的別に適用可能な対話・提案手法

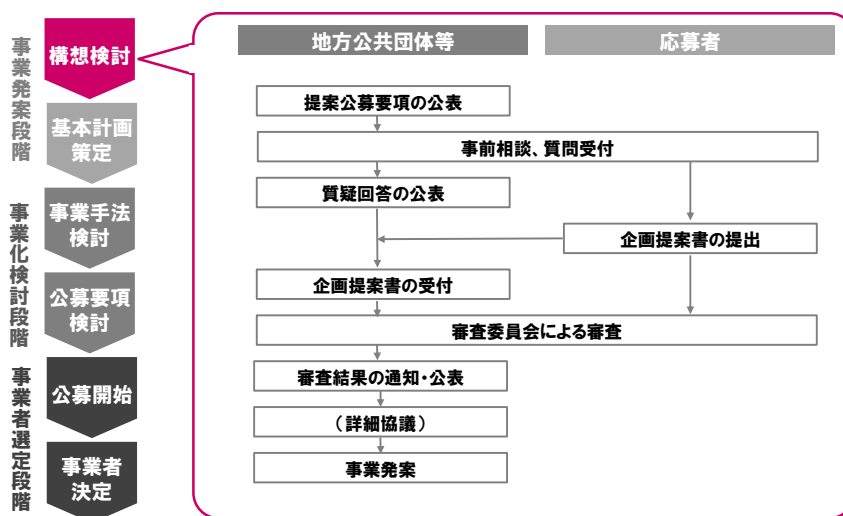
事業段階	対話・提案手法					
	民間提案		市場対話		事業者選定	
	構想提案型	段階提案型	セミナー・フォーラム活用型	サウンディング型	競争的対話型	段階選定型
事業発案	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現行事業の問題点の指摘</li> <li>✓ 新たな事業内容の提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現行事業の問題点の指摘</li> <li>✓ 新たな事業内容の提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事例紹介等による意識啓発、意欲の向上</li> </ul>			
事業化検討	<p>事業発案を主な目的とする場合</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 情報提供による参入意欲の向上</li> <li>✓ 事業内容等の意見収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 情報提供による参入意欲の向上</li> <li>✓ 事業内容等の意見収集</li> </ul>		
事業者選定		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業内容や事業スキーム等の意見収集</li> <li>✓ 応募要件や事業者選定方法等の意見収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業内容・事業スキーム等の質疑応答や意見収集</li> <li>✓ 応募要件・選定方法等の質疑応答や意見収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業内容・事業スキーム等の質疑応答や意見収集</li> <li>✓ 応募要件・選定方法等の質疑応答や意見収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公募要項等の質疑応答や意見収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業内容や事業スキーム等の意見収集</li> <li>✓ 応募要件や選定方法等の意見収集</li> </ul>
			<p>事業化検討を主な目的とする場合</p>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公募要項等の質疑応答や意見収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公募要項等の質疑応答</li> </ul>
					<p>事業者選定を主な目的とする場合</p>	

### (1) 民間提案（構想提案型、または段階提案型）

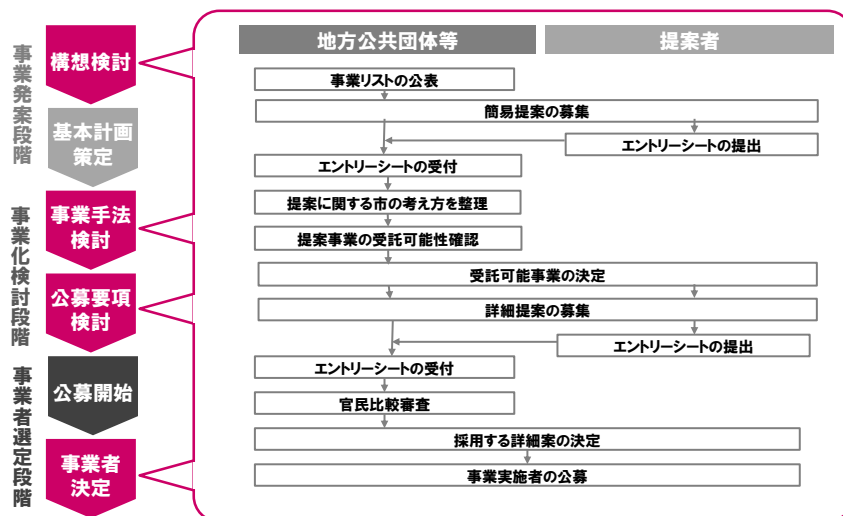
事業発案段階において、現行の公共サービスの問題点と解決策の提案や、新たな事業の提案を受けることを目的とした手法である。

多くの地方公共団体が創意工夫を凝らして独自に実施しており、各々の取組み間では相違点が認められるものの、本事例集では「事業発案のみを目的として事業者選定は別途実施する手法」（構想提案型）と、「事業発案とともに事業化検討を実施する手法」（段階提案型）に大別して、整理している。

図表 3 民間提案（構想提案型）の手続き例



図表 4 民間提案（段階提案型）の手続き例

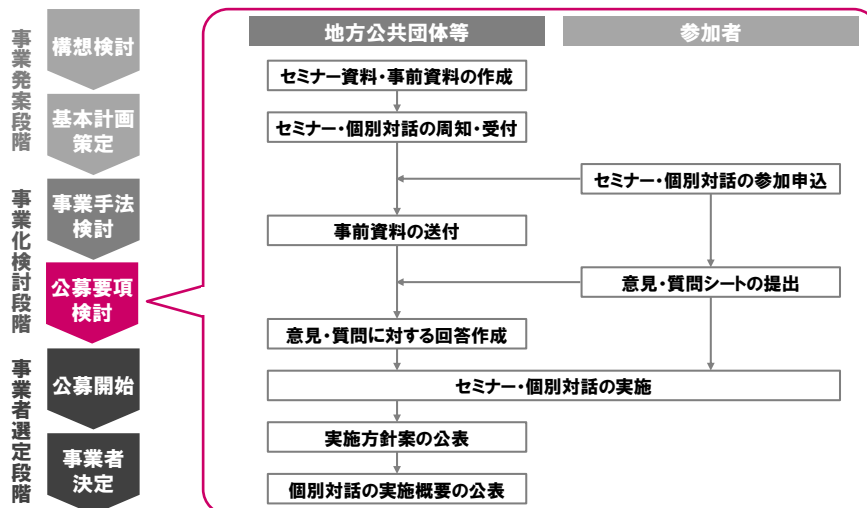




## (2) セミナー・フォーラム活用型

事業発案段階や事業化検討段階において、セミナーやフォーラムを開催し、地方公共団体からの情報提供によって民間事業者の参入意欲の向上を図り、また事業内容に関する質疑応答や意見把握等を行うことで、事業化検討を進展させることを目的とした手法である。

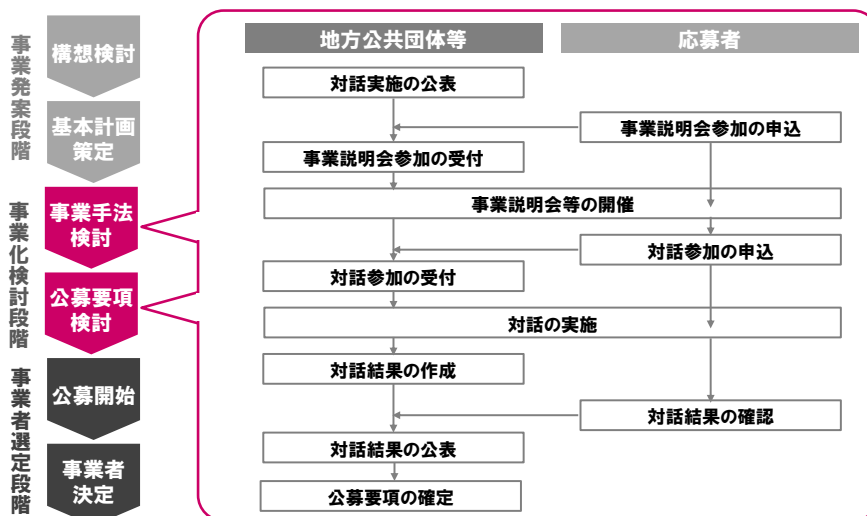
図表 5 市場対話（セミナー・フォーラム活用型）の手続き例



## (3) サウンディング型

事業発案段階や事業化段階において、新たな事業内容の提案を受け、事業内容に関する質疑応答や意見把握等を行うことで、主として事業化検討を進展させることを目的とした手法である。

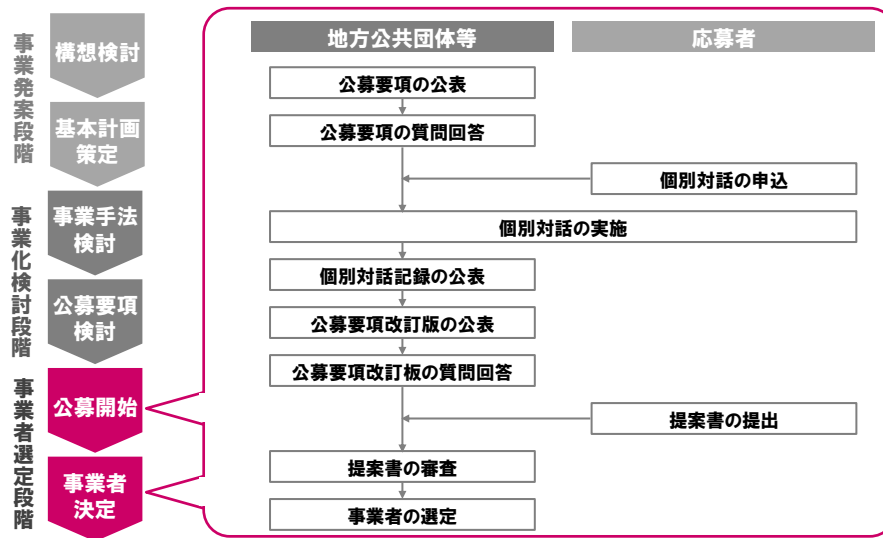
図表 6 市場対話（サウンディング型）の手続き例



#### (4) 競争的対話型

事業者選定段階において、公募資料に関する質疑応答や意見把握等を行うことで、主として事業者選定を円滑に進めることを目的とした手法である。

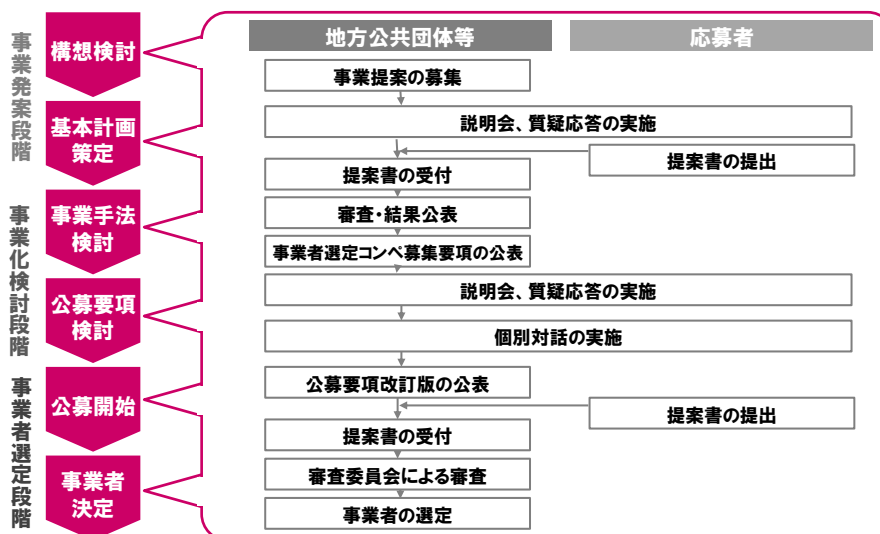
図表 7 事業者選定（競争的対話型）の手続き例



#### (5) 段階選定型

事業発案段階から事業者選定を視野に入れて、新たな事業内容の提案や質疑応答、事業内容や選定手法に関する意見などを提案として受け入れることで、事業の全段階において民間事業者からの提案を反映することを目的とした手法である。

図表 8 事業者選定（段階選定型）の手続き例



### 1-3 導入に当たっての留意点

官民間の対話・提案を導入していく上で、下記点などに留意する必要がある。

#### (1) 提案者の負担に見合ったインセンティブの設定

民間事業者は、何らかのインセンティブ（或いは対価）を得ることを目的として対話・提案に参加している。インセンティブには、「早期の情報提供」や「公募時の加点」、「提案者との随意契約締結」など様々な方法が先進事例でも採用されていたが、民間事業者の負担や事業の収益性に応じて、適切なインセンティブを設定することが望ましい。

#### (2) 提案者の秘匿情報の保護

対話・提案を通じて、提案者の事業計画や事業手法等が流出してしまうと、民間事業者の参加意欲を低減させる可能性があるため、事業者からの提案内容や独自ノウハウに関しては、情報の保護を行う必要がある。具体的には、結果の公開に際して提案者への確認を徹底、提案を踏まえて公募を実施する際には提案の独自性が失われないよう工夫を凝らし、また独自性の評価を含めたインセンティブの設定についての配慮などを行う必要がある。

#### (3) 官側からの情報提供の充実

民間事業者が、地方公共団体の意向や、対案の対象事業に係る背景や目的等を詳細に把握することは一般的に難しい。そのため、対話の実施又は提案の受付の前に、情報提供を十分に行うことや事前相談に応じること等は、対話・提案の成果を増大・充実させるための重要な取組みである。なお、上記に当たっては、制度所管課及び事業所管課が連携して対応することが重要であり、予め庁内の理解促進が必要となってくる。

#### (4) 第三者による審査や提案創出を支援する人材の手当て

新たな事業に関する提案を求める場合、現行の業務・仕組みの変更を伴う提案もあることから、事業所管課などにおいて抵抗感を持つ場合も想定される。そのため、提案の審査に当たっては、制度所管課や外部人材の活用も図り、客観的な審査・評価に努めることが求められる。また、事前相談等についても、事業所管課だけではなく制度所管課も同席するなどして、前向きな議論が行われるよう配慮する必要がある。

#### (5) 目的に適した対話・提案手法の選択

前節のとおり、事業段階や期待する対話・提案の内容に応じて、様々な取組みが行われており、目的に応じた適切な手法を選定、または検討する必要がある。

図表 9 次章で使用している用語一覧

語句	内容
エントリーシート	提案や対話を行う際に、地方公共団体に提出する書類のこと
加点	事業者の選定時の評価において、追加の点数を与えること
企画プロポーザル方式	事業者選定に際し、複数の事業者から企画提案を受け、その中から優れた提案を行った者を選定する方式（随意契約の一形態）
行政評価結果表	地方公共団体等において、地方公共団体内で実施されている業務内容について調査し、課題や問題点を明らかにした表のこと
個別対話	民間事業者と地方公共団体の担当者による、事業内容に関する質疑応答のこと
サウンディング	民間事業者からの事業に対する意見収集のこと
事業所管課	官民間の対話・提案の対象となる事業を所管する部署のこと
事業リスト	行政評価で用いる全ての事業の評価結果の一覧表のこと
事前協議/事前相談	提案書を提出する前に官民間で情報提供や意見交換を行なうこと
条件付採択	提案内容について、当該業務の現状を鑑み採択とはしないが、状況の変化に応じて検討を行うという前提で事業化を保留とすること
随意契約	地方公共団体等が競争入札によらずに任意で決定した相手と契約を締結すること
制度所管課	官民間の対話・提案を行なう制度や手続きを所管する部署のこと
ソフト事業/ハード事業	ハード事業とは、施設（建築物、インフラ等）そのものの整備（大規模改修を含む）や管理等に係る事業を指す。 ソフト事業とは、上記以外の事業（施設の運営を含む場合もある）を指す。
入札説明書	一般競争入札における、入札条件に関する説明書のこと
ファシリティマネジメント	地方公共団体もしくは企業が、保有または使用する全施設資産及びそれらの利用環境を、経営戦略的視点から統括的に企画、管理、活用すること
フィージビリティスタディ	事業の実現可能性を事前に調査・検討すること
プラットフォーム	特定の目的のために地方公共団体、民間事業者、住民といった異なる主体が集まる協議体のこと
包括管理委託	公共施設等の維持管理業務に関し、複数の業務を包括した上で、適宜、複数年度（1年超）や性能発注（一定の要求水準確保を条件とし、運転管理方法等の詳細は民間に任せる）の要素を含んだ委託方式のこと
ロングリスト/ショートリスト	ロングリストとは将来事業化が見込まれる事業の一覧表、ショートリストとは既に予算が確保され事業化が検討中の事業の一覧表のこと

## 第2章 官民間の対話・提案事例

本事例集では、下記8つの先進事例について取り上げている。

図表 10 掲載事例一覧

類型	民間提案		市場対話				事業者選定	
	構想提案型		セミナー・フォーラム活用型		サウンディング型		競争的対話型	段階選定型
団体名	我孫子市	流山市	福岡市	神戸市	横浜市	松戸市	九州大学	紫波町
制度名	提案型公共サービス民営化制度	ファシリテイングメント施策事業者提案制度施策	福岡 PPP プラットフォーム (個別対話)	KOBE 公民連携フォーラム	サウンディング調査	サウンディング型市場調査	競争的対話	①アライアンス提案 ②選定コンペ
実施時期	2006年～	2012年～	2014年～	2013年～	2011年～	2013年	2012年	2009～2012年
実施段階	事業発案 — —	事業発案 — —	— 事業化検討 —	事業発案 — 事業者選定	事業発案 事業化検討 —	— 事業化検討 —	— — 事業者選定	— — 事業化検討 事業者選定
対象事業	行政評価における事務事業評価結果に記載のある事業	流山市が保有するアセット (土地・建築物)	PPP/PFI 事業	ソフト事業、保有財産活用事業、公共施設の整備・管理・運営事業	対象を限定せず (当初は市の保有資産)	松戸市東松戸二丁目の土地活用	総合研究棟他施設の整備・運営	交流促進センター整備事業
インセンティブ	採択提案は随意契約 (原則3年)	協議対象案件は協議成立後に提案者と随意契約	情報提供と意見交換	早期の情報提供	早期の情報提供 要望の伝達	早期の情報提供	対話内容を事業要件に反映	選定コンペの応募権 持ち点付与
審査方法	審査委員会で検討	事業者提案審査委員会で検討	市職員が検討	市職員が検討	市職員が検討	市職員が検討	大学職員・コンサルが検討	審査委員会が検討
審査委員会	あり (学識経験者3名、専門家1～2名)	あり (副市長以下、幹部職員)	なし	なし	なし	なし	なし	あり (副町長、都市計画課長、運営企業など)
対話提案件数	123件 (2006～2014年)	11件 (2012～2013年)	—	約100件 (2013年)	23件	—	2グループ	①3グループ、②1グループ
採択件数	54件 (2006～2014年)	6件 (2012～2013年)	—	10件 (2013年)	—	—	—	—
事業化件数	40件以上 (2006～2013年)	—	—	10件 (2013年)	—	—	—	—
主な効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公共サービスの質向上</li> <li>● サービス提供者の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域に適した独自性の高い提案</li> <li>● 民間による公共サービスの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元企業の意見を実施方針案に反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提案者の企業イメージ向上、事業拡大</li> <li>● 民間事業者のノウハウを活かした公共サービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間事業者の参入意欲の把握・向上</li> <li>● 市場性を確保した事業要件の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業可能性や売却可能性の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間事業者の参入意欲向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益性の高い事業スキームの構築</li> </ul>

## 2-1 事業発案段階における対話・提案事例

### 2-1-1 我孫子市（千葉県）

#### 【提案型公共サービス民営化制度】

民間提案  
（構想提案型）

- ◆ 市は、各事業者が官と対等な立場で「公共」を担うことが必要と考え、2006年に提案型公共サービス民営化制度を開始。
- ◆ 市が実施している全ての事業を対象に民営化・委託化の提案を公募。
- ◆ 同制度において採用された事業は、原則3年間、提案者に委託（随意契約）。

#### (1) 背景・目的

我孫子市では、水質汚染が問題となっていた手賀沼の水質保全計画を契機として、市民の地域の課題に対する関心が高まり市民活動が活発に行われ、複数の NPO 法人が設立された。

そうした背景の中で、行政、民間事業者、NPO 法人などの地域を構成する様々な主体がそれぞれの強みを生かし、対等な立場で「公共」を担うことが必要と考え、提案型公共サービス民営化制度を2006年から開始した。

これまでは民間への委託化を進める際には行政内部で判断を行っていたが、この民間提案制度は市で実施している全ての事業を対象に民営化・委託化の提案を公募するものである。この制度によって採用された提案は、原則3年間提案者に委託されるという全国で初の取組みである。

#### (2) 仕組み

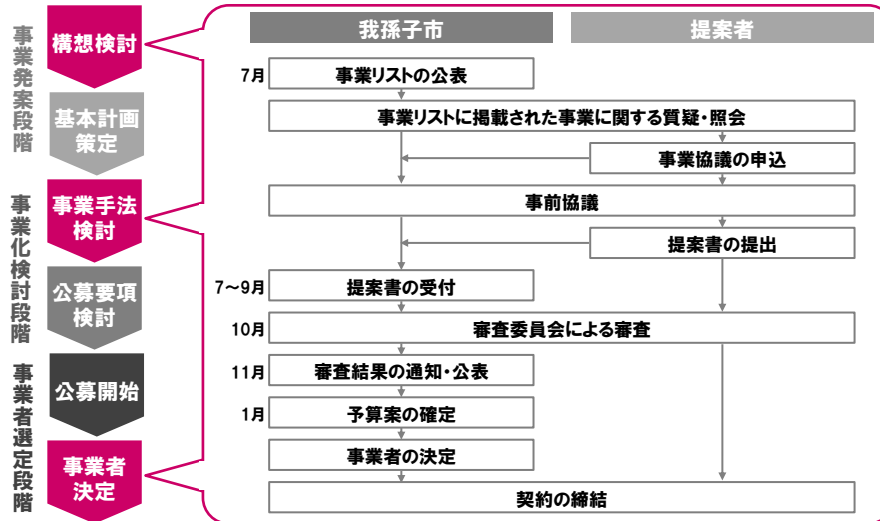
##### ① 制度根拠等

市では、民間提案制度の条例・要綱等は作成しておらず、公募要領として毎年公表している。なお、提案内容を審査する委員会を設置するため、2006年7月に我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会設置要綱を制定した。

##### ② 主な手続き

市で実施する全事業を対象に、事業発案から事業者決定までを目的として実施している。主な手続きは下記の通りである。

図表 11 提案型公共サービス民営化制度の手続き



出所) 我孫子市提供資料 (H26 年度募集要領) 及びヒアリング調査から作成

#### A) 事業リストの公表、および事業に関する質疑・照会

- 現年度の行政評価結果表に基づいて、7月に提案制度の対象となる事業リストを市ホームページに公表。
- ※ 事業リストは、行政評価結果を基に作成されているが、市として特に提案を希望する事業については「委託・民営化を特に期待する事業」と明記。
- 提案者は、必要に応じて事業所管課に対して、掲載された事業についての質疑・照会が可能。

#### B) 事前協議

- 提案者は、提案書を作成する前に制度所管課である総務部総務課または事業所管課に事前相談を申し込むことができる。
- ※ 提案者が事業に関する基本情報や問題点・課題を把握した上で提案内容を検討することで、より質の高い提案を集めることが目的。
- ※ 事前協議では、市が保有する情報のうち、情報公開請求で非公開（個人情報や知的財産等）に当たらないものであれば原則として全て提供。
- ※ 総務課の担当者が、民間提案担当者（事業所管課に2名ずつ配置）を通して提案者との事前協議を行っている。また事前協議の場には総務課の担当者が必ず出席し、協議記録を作成するとともに、提案者から可能な限り提案を引き出すためにも、提案者側に立って事前協議に臨んでいる。

### C) 提案書の提出、及び受付

- 提案者は、事前協議を経て、提案書と提案団体調書を作成し、募集期限（9月下旬）までに事業所管課または制度所管課に提出。
- ※ 提案書には「事業名、効果、提案内容、市と比べて優れている点、事業を効果的に実施するための条件、提案事業に係る収支計画書」を記載。

### D) 提案の審査

- 制度所管課で形式的な書類審査を実施した上で、審査委員会によって審査（10月上旬）が行われている。
- ※ 審査委員会での審査は、提案者による10分間のプレゼンテーションと30分間の質疑応答の後に、審査項目に基づいて審査委員の全員一致によって決定。
- ※ 現状や問題点・課題等の説明を行うため、事業所管課の職員も同席。
- ※ 審査項目は「独自性、市民の利益、実現性、団体能力」の4項目であり、全ての審査項目を満たしているか否かを総合的に判断し、「採用、継続協議、不採用」を決定。  
このうち継続協議は、1年以内に提案内容の問題点や課題を克服出来るものを対象としており、困難である場合は不採用としている。  
市では、審査項目の中でも特に独自性を重視しており、他の地方公共団体や民間事業者でも実施している内容であれば不採用となる。そのため、提案者には事業の問題点・課題を適切に考慮した上で独自性のある提案を求めている。

### E) 審査結果の通知・公表

- 審査結果は提案者に11月以降に通知され、提案概要、審査結果、採用された場合は提案者名が市ホームページに公表される。
- ※ 詳細な提案内容は提案者の知的財産等を考慮して非公開。

### F) 予算の確定、事業者の決定、および契約の締結

- 採用された提案は、事業所管課によって予算が確定された後、市と提案者との間で提案内容に応じた期間の委託契約（随意契約）を締結。
- ※ 単年度の提案であれば、原則として年度ごとに3回契約を行う。なお、同種の提案が複数行われた場合には、提案内容を審査委員会で比較し1つの提案のみが採用される。



図表 12 我孫子市提案型公共サービス民営化制度の概要

分類	民間提案（構想提案型）	
名称	提案型公共サービス民営化制度	
制度根拠	公募要領（毎年公表） 我孫子市提案型公共サービス民営化制度審査委員会設置要綱	
所管部署	我孫子市総務部総務課人事管理担当	
開始時期	2006年～現在	
対象事業分野	行政評価における事務事業評価結果に記載のある約1,000事業 （提案募集時に事業リストを公表、委託民営化を特に期待する事業も公表）	
処理手続き	上記のとおり	
募集	募集方法	ホームページによる告知
	募集期間	7月上旬から9月下旬までの3ヶ月間
提案	提案資格	法人格の有無は問わないが団体であること、個人は不可
	提案書様式	提案書（事業名、効果、提案内容、市と比べて優れている点、事業を効果的に実施するための条件、提案事業に係る収支計画書） 提案団体調書（団体又は法人名、所在地・連絡先、設立年月日、職員・会員数、主な事業・活動内容、担当者名・連絡先）
	提出方法	事業所管課、又は制度所管課（総務部総務課）に提出
審査	審査方法	提案審査委員会は「書類審査、提案者及び担当課へのヒアリング」を行った上で審査項目に照らして提案の採否の結果を市長に報告
	審査体制	提案審査委員会は学識経験者3名、提案内容に関する専門家1～2名で構成
	審査項目	① 独自性 （提案に提案者独自のアイデア、工夫が盛り込まれているか） ② 市民の利益 （行政と民間の役割分担として適切か、市が実施するより質の高いサービスが提供でき市民サービスの向上につながるか、コスト削減に繋がるか、雇用創出など市内経済への波及効果が期待でき地域の活性化につながるか） ③ 実現性 （実現性の高い内容となっているか） ④ 団体能力 （事業を担う体制、能力を有しているか）
	審査期間	概ね10月中旬に審議して11月以降に通知 （案件数によって審議回数や通知時期は異なる）
	審査結果	「採用、継続協議、不採用」で判断
提案のインセンティブ	採用された提案は予算確定後に提案者と市との間で委託契約 （原則3年間、その後は改めて事業者を選定）	
対話提案内容の保護	提案内容	提案概要及び提案者名を公開 （詳細な内容は提案者の知的財産権等を考慮し非公開）
	審査内容	審査委員会での主な意見を公開
	審査結果	全て公開
外部委託の有無	審査委員会の設置のみ	
事業者の選定方法	採用された提案は提案者と随意契約を締結	

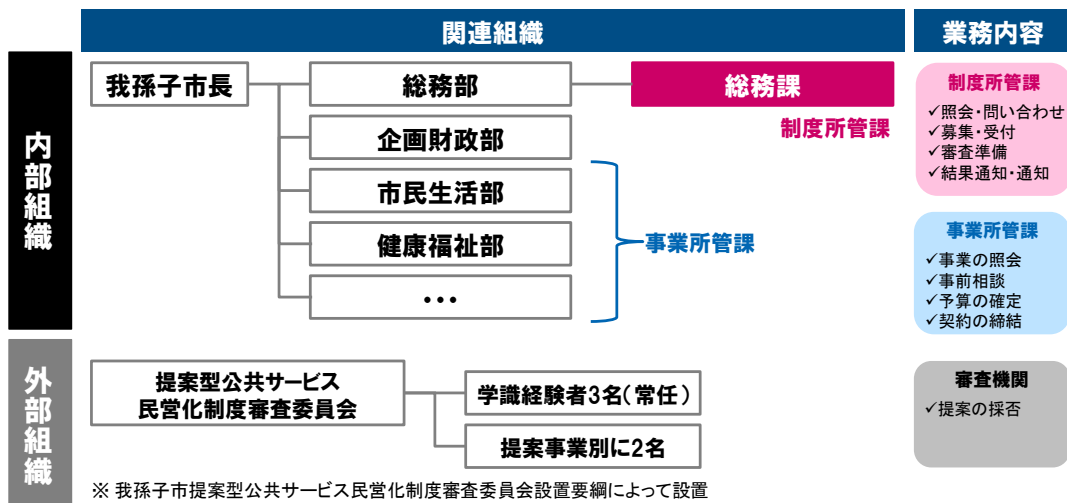
出所) 我孫子市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (3) 運用体制

市の運用体制は、下記の通りである。

- 制度所管課は総務部総務課であり、民間提案担当2名が下記業務に従事。
  - ※ 事業内容の照会対応や事前協議の庁内調整、審査委員会の運営等。
  - ※ 市職員に対する提案制度の説明会も定期的を開催しており、市職員の理解醸成や意識向上に努めている。
- 学識経験者（大学教授）3名、事務事業の利用者又は提案内容に関する専門家1～2名の4～5名で、提案の審査を行っている。
  - ※ 2006年から2007年までは市職員も審査委員として参加していたが、制度改正によって採用した提案は随意契約とする方式へ変更したため、公正性を担保するために市職員は除外した。

図表 13 提案型公共サービス民営化制度の運用体制



出所) 我孫子市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (4) 運用実績

これまでの運用実績は、下表の通りである。

- 提案募集は2005年3月から行われており、2006年から2014年までに123件の提案が寄せられ、54件が採択。
- このうち施設に関する提案は14件が採択。

図表 14 我孫子市提案型公共サービス民営化制度の運用実績

分類	実績
提案 実績	2005-06年度 79件 ⇒ 34件採択
	2006-07年度 6件 ⇒ 2件採択
	2010年度 15件 ⇒ 6件採択
	2011年度 8件 ⇒ 3件採択
	2012年度 6件 ⇒ 3件採択
	2013年度 3件 ⇒ 1件採択
	2014年度 6件 ⇒ 5件採択
	うち 施設整備
うち 施設運営・ 維持管理	2005-06年度 8件（庁舎、市民活動ステーション、公園、浄水場）⇒6件採択 2006-07年度 5件（図書館、駐車場、市民活動ステーション）⇒1件採択 2010年度 4件（市民活動ステーション、浄水場）⇒1件採択 2011年度 2件（施設の包括管理、市民活動ステーション）⇒1件採択 2012年度 3件（施設の包括管理、市民活動ステーション）⇒1件採択 2013年度 2件（施設の包括管理、自転車駐車場の管理運営）⇒1件採択 2014年度 2件（施設の包括管理、電算システム運用）⇒1件採択

出所) 我孫子市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (5) 具体的事例 「市所有 54 施設の包括管理委託」

大成有楽不動産が 2011 年度に提案した「市所有 54 施設の包括管理委託」は、経費削減を実現しつつ、巡回サービスで効果的な予防保全や小規模修繕を実施するという特徴的な提案である。

#### ① 民間事業者が提案を行った背景

2011 年に我孫子市に事業所を置く電機メーカーが、大成建設経由で共同提案を持ちかけたことが始まりである。大成有楽不動産は、提案が採択された場合、3 年間は随意契約を行うという点に着目し、提案するに至った。

#### ② 提案内容に関する官民対話等

最初の提案では、複数の公共施設を包括管理し、電機メーカーの商品であるセンサーを活用して公共施設の巡回サービスを効率化することを民間事業者側は考えた。しかし、センサーを導入するための予算確保が困難であることが判明し、さらに公共施設の包括管理だけでは提案の審査基準である独自性が無いと判断され、事前協議の段階では採択される見通しが立たなかった。

そこで民間事業者側では、センサーによる巡回サービスの効率化ではなく、巡回サービスを現在の公共施設の利用者の意向に合ったものに改善できないかと考え、市の

担当者に相談した。その結果、担当者から公共施設を所管する 13 の部署にヒアリングを行う機会を提供され、現在の維持管理の問題点として「長期修繕計画に予算が付かないために予防保全が出来ない」、「老朽化した公共施設が多く大規模な修繕や改修が追いつかない」、「突発的な故障に都度対応するのが実情」などの修繕に関する課題が多いことを確認した。

これらを踏まえ、民間事業者側では、提案内容を巡回サービスの充実に絞り、所管部署を越えた複数の公共施設に対して、修繕を主軸とした包括的なサービスを提供する内容へ修正した。

### ③ 提案内容の特徴

54 の公共施設を対象に、基本的な維持管理業務の他に、従来は市職員が行ってきた「設備が故障した時の緊急対応、故障を予防する中短期修繕計画、同関連の予算獲得、光熱費の管理、クレーム対応」といった業務を全て請け負う内容とした。

また、各業務の窓口を大成有楽不動産に一本化することで、維持管理業務の均質化と業務効率の改善がなされ、従来と比べ多様なサービス提供が実現できるとした。

なお、中短期修繕計画のみを対象としているのは、大規模修繕が地元企業にとって重要な業務であり、その業務まで対象とすることに弊害があると考えたためである。

### ④ その後

当該提案は採択され、事業化後は提案者が市との間で随意契約を締結した。

- 巡回サービスでは、公共施設の監視や点検の際に工具類を携行して小規模な修繕や補修を行っており、漏水や雨漏りなどを未然に防いでいる。
- 施設の利用者からの意向を踏まえて修繕項目を整理し、優先度と概算金額、さらに修繕箇所の写真も添えた中短期修繕計画を作成している。
- 総務部施設管理課を中心とした公共施設を所管する各課による FM 協議会を開催し、修繕のための予算の割り当ての協議を行っている。
- 公共施設の維持管理情報を一元管理し、クラウドサービスによって情報共有を行っている。

さらに翌 2012 年には、37 施設の公共施設の包括管理を提案し、採択され契約締結に至っている。

2013 年も現行業務の延長線上となる長期修繕計画に関する新たな提案を行って採択されたが、予算確保の見通しが立たなかったため現時点では契約に至っていない。

## **(6) 成果および課題**

### **① 民間事業者側の成果：新たな事業機会の獲得**

上述した大成有楽不動産では、全国の公共施設（延床面積約 7 億㎡）の維持管理に関する市場に注目しており、民間事業者にとっての新たな事業機会と考えている。そのため、我孫子市での提案の他に、流山市や秦野市においても同様の提案を実施。

### **② 市側の成果：公共サービスの課題解決と担い手の育成**

市では、提案制度を通して現在の業務における課題を解決するとともに、民間事業者の創意工夫によって充実した質の高い公共サービスの提供を実現している。

また同時に、多様な主体が公共サービスを担う仕組みを形成し、サービス提供者の育成に寄与している。

### **③ 共通する課題：事業透明性の確保**

民間事業者と市（事業所管課）との事前協議においては、密接に対話を行うことで事業の実現可能性を高める一方、特定の事業者と市が不適切な契約を行うことのないよう透明性を保つ必要がある。しかし、民間事業者のノウハウ等を保護すると同時に、透明性を確保することは困難であり、今後の課題である。

## 2-1-2 流山市（千葉県）

### 【ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度】

民間提案  
(構想提案型)

- ◆ 市では、民間事業者を活用したファシリティマネジメント施策を、従前より積極的に展開。
- ◆ このような背景の中、市が保有するファシリティ（土地・建物）の活用を目的として、2012年に事業者提案制度を創設。
- ◆ 当該制度では、市との協議成立後、原則として5年以内の随意契約を提案者と締結。

#### (1) 背景・目的

流山市では、他の地方公共団体や民間事業者からの提案やアイデアをもとに2つのPPP（Public Public Partnership：官々連携、及び Public Private Partnership：官民連携）によるファシリティマネジメント施策を積極的に展開してきた。

市では、この取組みの発展形として、市が保有するファシリティ（土地・建物）を使って出来ることに関して民間事業者のノウハウを活かした提案を求め、採用された案件については、民間事業者との協議により事業化を図る「事業者提案制度」を2012年に創設した。

#### (2) 仕組み

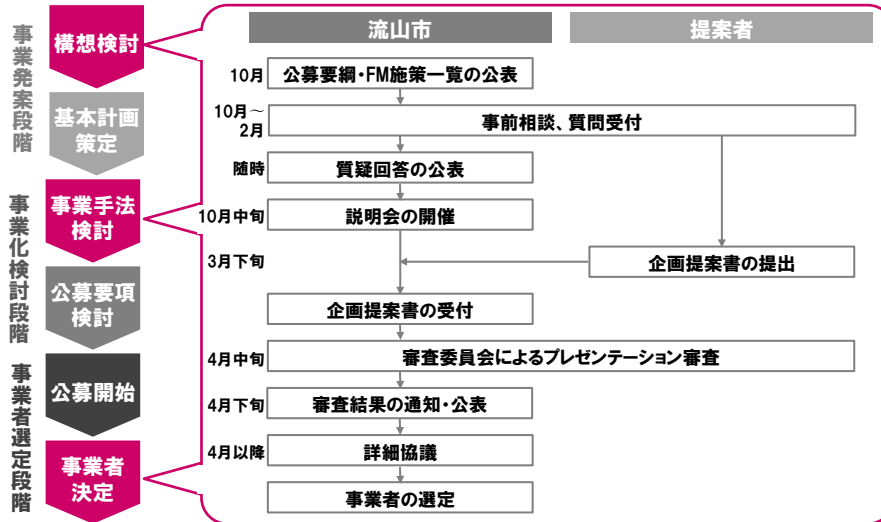
##### ① 制度根拠等

市では、提案制度を実施するにあたって2012年11月に公募要綱を策定し、提案受付後、提案審査の都度事業者提案審査委員会を設置した。

##### ② 主な手続き

市が保有するファシリティ（土地・建物）の活用を対象に、事業発案から事業者決定までを目的として実施している。主な手続きは下記の通りである。

図表 15 ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度の手続き



出所) 流山市提供資料 (H25 公募要綱) 及びヒアリング調査から作成

A) 公募要綱、FM 施策一覧表の公表

- 制度所管課が 10 月に公募要綱と FM 施策一覧表（公共施設別の FM 施策の取組み状況）を公表。
- ※ 協議対象案件として選定され、市との協議成立した場合、提案者が原則として 5 年以内の随意契約を締結することが公募要項に明記（予算等の成立が前提）。
- ※ ファシリティマネジメント施策を実行する能力を有することが提案資格。

B) 事前相談、質問の受付・回答

- 公募要綱の公表後、募集期間中（おおむね 2 月まで）は、企画提案書の事前相談や質問の受付・回答を随時行っている。

C) 企画提案書の提出・受付

- 提案者は、提案書を作成し、募集〆切（3 月下旬の 1 週間以内）までに制度所管課へ提出。
- ※ ただし、上記期間以外にも、提案者からの任意の様式による提案を受付。

D) 審査委員会によるプレゼンテーション審査

- 審査は、4 月中旬に審査委員会によるプレゼンテーション審査（プレゼンテーション、質疑応答）によって行われている。

- ※ 審査委員会は、市の幹部職を中心に構成。
- ※ 市の経営に貢献し、かつ実現性の高い提案を総合的に判断して協議対象提案として選定。

#### E) 審査結果の通知・公表、詳細協議

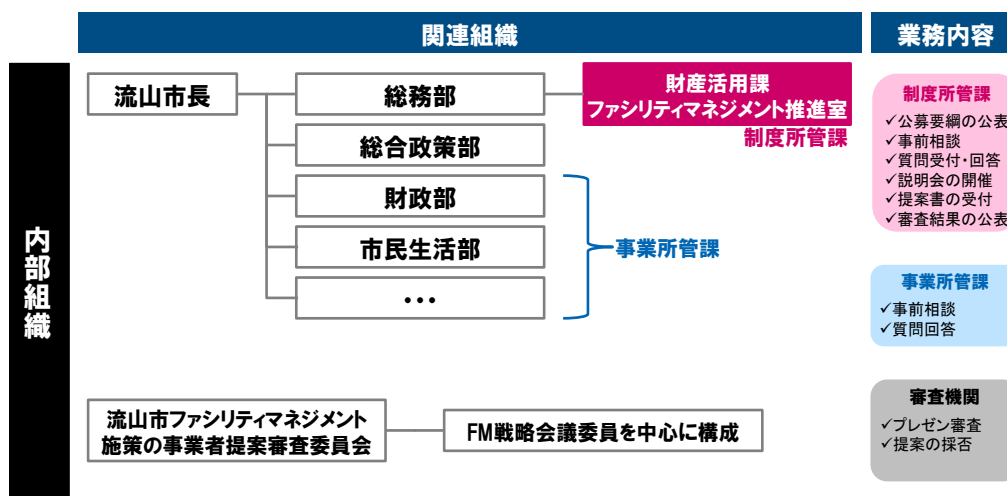
- 審査終了後、4月下旬に審査結果を提案者に通知。
- 協議対象案件に選定された提案者は事業所管課と事業化に向けた詳細協議を開始。協議成立後、予算措置が必要な場合は予算が成立した時点で提案者と随意契約を締結し、事業を開始。

### (3) 運用体制

市の運用体制は、下記の通りである。

- 制度所管課は、総務部財産活用課ファシリティマネジメント推進室。
- 審査委員会は、市の幹部職を中心に構成され、外部組織は活用していない。

図表 16 ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度の運用体制



出所) 流山市提供資料及びヒアリング調査から作成



図表 17 ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度の概要

分類	民間提案（構想提案型）	
名称	ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度	
制度根拠	ファシリティマネジメント施策の事業者提案/PPP 事業公募要綱 プレゼンテーション審査実施要領	
所管部署	流山市総務部財産活用課ファシリティマネジメント推進室	
開始時期	2012 年から	
対象事業分野	流山市が保有するアセット（土地・建築物）の活用 ※原則として提案された事業における新たな財政支出はしない	
処理手続き	上記の通り	
募集	募集方法	ホームページによる告知、業界団体への情報提供依頼
	募集期間	3月下旬の1週間程度、随時受付もあり
提案	提案資格	ファシリティマネジメント施策を実行する能力を有する単独企業又はグループ
	提案書 様式	提案概要（提案者名、提案事業名、事業内容、スケジュール、資金調達） 提案者・提案内容に関する基本事項（提案者属性、同一・類似業務実績、事業 機関、事業費、資金調達、報酬、経営への貢献、市内業者活用、市の協力を 求める事項） 提案内容（様式自由）
	提出方法	制度所管課（総務部財産活用課ファシリティマネジメント推進室）に提出
	審査	流山市ファシリティマネジメント施策の事業者提案審査委員会によるプレゼン テーション審査により決定
審査	審査方法	流山市ファシリティマネジメント施策の事業者提案審査委員会によるプレゼン テーション審査により決定
	審査体制	審査委員会は市の幹部職中心に構成
	審査項目	市の経営に貢献し、かつ実現性の高い提案を協議対象提案として選定
	審査期間	4月上旬に審査して4月中旬に結果を通知
	審査結果	「協議対象案件、不採択」で判断
提案のインセンティブ	協議対象案件は協議成立後に提案者と随意契約（予算措置が必要な場合は予算 が成立した時点）	
提案 内容 の保護	提案内容	提案名を公開、協議対象案件に選定されたものは提案者名も公開
	審査内容	非公開
	審査結果	全て公開
外部委託の有無	なし	
事業者の選定方法	協議対象案件は協議成立後に提案者と随意契約	

出所）流山市提供資料及びヒアリング調査から作成

#### (4) 運用実績

これまでの運用実績は下表の通りである。

- 2013年1月から11件の提案が寄せられ、6件が採択、5件が不採択。

図表 18 ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度の運用実績

分類	実績	
提案 実績	2012年度	8件 ⇒ 4件採択
	2013年度	3件 ⇒ 2件採択
うち 施設整備	2012年度	3件（太陽光発電設備、公共施設建替、ESCO事業） ⇒ 1件採択（下線案件）
	2013年度	2件（防災備蓄倉庫、防災カフェ） ⇒ 2件採択（下線案件）
うち 施設運営・ 維持管理	2012年度	5件（公共施設、市営住宅、CM導入、FM推進、小中学校設備） ⇒ 3件採択（下線案件）
	2013年度	1件（市庁舎駐車場） ⇒ 0件採択

出所）流山市提供資料及びヒアリング調査から作成

#### (5) 具体的事例 「安心安全まちづくり拠点（防災カフェ）整備運営事業」

##### ① 民間事業者が提案を行った背景

流山おおたかの森周辺の土地区画整理事業を推進してきた独立行政法人都市再生機構は、地権者や地元住民の理解を得るために協議会を設置し、情報提供やコミュニケーションを深める取組みを長年実施してきた。

この活動の一環として、2005年から流山市や地元企業やNPO団体等が加わり、都市再生機構の関連会社である㈱新都市ライフが事務局となって、まちづくりの初期段階の課題である安心安全をテーマとした各種取組み（情報提供、研修、駅前交番設置要望、駅前保育ステーションの事業化等）を展開してきた。

こうした活動を通じて、流山おおたかの森駅周辺の4つの自由通路下が資材置き場等として利用されており、日中でも暗く安心安全上問題があることが明らかとなった。

また、2011年の東日本大震災によって流山おおたかの森駅周辺にも帰宅困難者が多数発生したことから、何らかの対策を講じる必要性が高まっていた。

こうした問題を解決するため、㈱新都市ライフや地元NPO団体では、自由通路下を活用した安心安全拠点を整備・運営することを流山市に提案するに至った。

##### ② 提案内容に関する官民対話等

㈱新都市ライフを中心としてNPO団体等が共同企業体となり、提案が行われた。

提案者は、日頃から流山市の関係部署と情報交換を行っていたため、提案内容を検討するための事前相談は㈱新都市ライフの担当者が直接連絡を取って行うとともに、事業所管課には提案内容の採択の見通しを中心に事前相談が行われた。

### ③ 提案内容の特徴

提案者からは、自由通路下の空間を活用して市民防災拠点施設を整備・運営し、さらに市民・企業等のコミュニティ交流や活動の場として提供することが提案された。

具体的には、自由通路下の市有地の現物出資を受けた上で、コミュニティ交流や活動の場としてカフェや貸会議室を設置し、大規模災害時の情報提供や炊き出し支援や安心・安全に関係する研修などを実施することを想定した提案である。さらに売上の30%を、流山市の基金（創設又は活用）を通じて市民活動の原資とするものである。

### ④ その後

提案審査委員会では、自由通路下の市有地の現物出資と基金の活用が困難と判断されたため、条件付き協議対象案件となった。そのため、2014年度は資金調達計画や事業期間などの提案内容の見直しを行っている。

## (6) 成果および課題

### ① 市側の成果：新たな公共サービスの創出

ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度では、提案者が随意契約によって受託することが出来るため、地域の問題点や課題を踏まえた独自性が高く具体的な提案が数多く寄せられており、民間のアイデアを契機として民間の手による新たな公共サービスが多数創出されている。

### ② 市側の課題：提案者の裾野拡大

これまでの提案者は民間事業者が多く、提案内容も一定の収益性を確保出来るものが多かった。しかし、今後さらに提案を募集するためには、収益性の低い取組みにも着目してもらう必要があり、NPO 団体や地域住民からの提案をどのように募るかが課題である。

## 2-2 事業化検討段階における対話・提案事例

### 2-2-1 福岡市（福岡県）

#### 【福岡 PPP プラットフォーム】

セミナー・  
フォーラム活用型

- ◆ 地元企業の PPP への参画を促進するため、福岡 PPP プラットフォームを設置。
- ◆ PPP プラットフォームが主催するセミナーを活用して、事業の公表を行い、実施方針策定前に地元企業との個別対話を 2014 年度より実施。

#### (1) 背景・目的

福岡市では、地元企業の PPP に関する知識・技術習得と事業参画に向けた競争力強化を目的として、2011 年 6 月に「福岡 PPP プラットフォーム」を設立した。

この福岡 PPP プラットフォームには、公共施設の整備・運営に関連する地元企業と福岡市が対等の立場で参加しており、2011 年度から 2013 年度にかけては他都市の事例研究などを通じた企画提案力や事業遂行力の向上、異業種間のネットワークの形成、個別事業に関する情報提供と意見交換等を展開した。

約 3 年間で基礎的な知識習得や事例研究等によるノウハウ習得などが進んだことから、2014 年度より、福岡市が具体的に事業化を進めている事業を対象に、実施方針の策定前に地元企業との対話（個別対話）を実施している。

#### (2) 仕組み

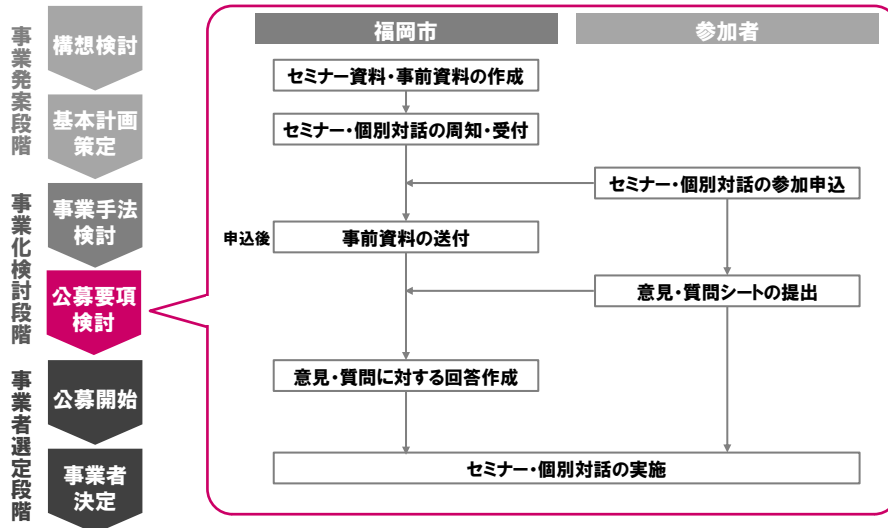
##### ① 制度根拠等

市では、個別対話の実施にあたって条例・要綱等は作成しておらず、個別対話では、庁内で方針が定まり、議会へも説明した内容で地元企業に説明を行っている。

##### ② 主な手続き

PPP/PFI 事業を対象として、民間事業者（地元企業）の意向を踏まえた公募要項の検討などを目的として実施している。主な手続きは下記の通りである。

図表 19 福岡 PPP プラットフォームにおける個別対話の手続き



出所) 福岡市提供資料及びヒアリング調査から作成

#### A) セミナー資料・事前資料の作成

- 福岡 PPP プラットフォームのセミナーを活用し、現在事業化を行っている事業の概要や他都市事例を事業所管課から参加者全員へ紹介するとともに、同日又は翌日に民間事業者（地元企業）との個別対話を実施。

※ セミナーに用いる資料や、個別対話に参加する民間事業者（地元企業）に事前配布する資料（A3判1枚程度）は事業所管課及び制度所管課（財政局アセットマネジメント推進部大規模事業調整課）が作成。

#### B) セミナー・個別対話の周知・受付、および事前資料の送付

- 周知は、市ホームページへの掲載、関連業界団体への情報提供依頼、過去のセミナーに参加した民間事業者（地元企業）への連絡により実施。

※ 周知・受付に係る事務は、福岡市からセミナーの運営業務を受託している(株)産学連携機構九州（九州大学100%出資会社）内の九州 PPP センターが実施。

- 個別対話に参加する民間事業者（地元企業）には、申込後に事前資料を送付。

#### C) セミナー・個別対話の参加申込、および意見・質問シートの作成

- 個別対話に参加を希望する民間事業者（地元企業）は、事前資料を確認して意見・質問シートを作成し、九州 PPP センターへ事前に送付する必要がある。

#### D) 意見・質問シートの回答作成

- セミナー・個別対話の実施前に、関係者（事業所管課及び制度所管課）において、意見・質問シートに対する回答作成等を検討。
- ※ 質問に対する回答は個別対話で可能な限り応対する姿勢であるが、意見に対する回答は最終的に実施方針の公表をもって回答とすることとしている。

#### E) セミナー・個別対話の実施

- 市側からは事業所管課、制度所管課が出席し、民間事業者（地元企業）側からは1社2名（セミナーの参加制限と同等）が出席としていた。現在は、地元企業からの要望を受け、1社5名まで参加可能としている。
- ※ 30分の時間制限を設けて実施。
- ※ 個別対話の内容は原則非公開。
- ※ 意見・質問に対する回答は事業所管課が中心となって対応、市全体のPPP/PFIに関する質問や意見に関しては制度所管課が対応。

図表 20 福岡 PPP プラットフォームにおける個別対話の概要

分類	市場対話（セミナー・フォーラム活用型）	
名称	個別対話	
制度根拠	なし	
所管部署	福岡市財政局アセットマネジメント推進部大規模事業調整課	
開始時期	2014年～現在	
対象事業分野	導入可能性調査又は公募資料作成段階にあるPPP/PFI事業	
処理手続き	上記の通り	
募集	募集方法	ホームページによる告知、業界団体への情報提供依頼
	募集期間	セミナー・個別対話実施の約1～2ヵ月前
対話	対話資格	福岡市内に本店を置く公共施設の整備・運営に関連する企業
	意見・質問シート様式	団体又は法人名、担当者名・連絡先、意見・質問内容
	提出方法	九州PPPセンターに電子メール又はFAXで提出
対話のインセンティブ	情報提供と意見交換	
対話内容の保護	対話内容	対話概要は公開するが、詳細な内容や参加者は非公開
外部委託の有無	セミナーの運営業務を九州PPPセンターに委託 導入可能性調査又は公募資料作成業務に個別対話も含めてコンサルタントに委託	
事業者の選定方法	総合評価一般競争入札方式、または公募型プロポーザル方式によって事業者を選定	

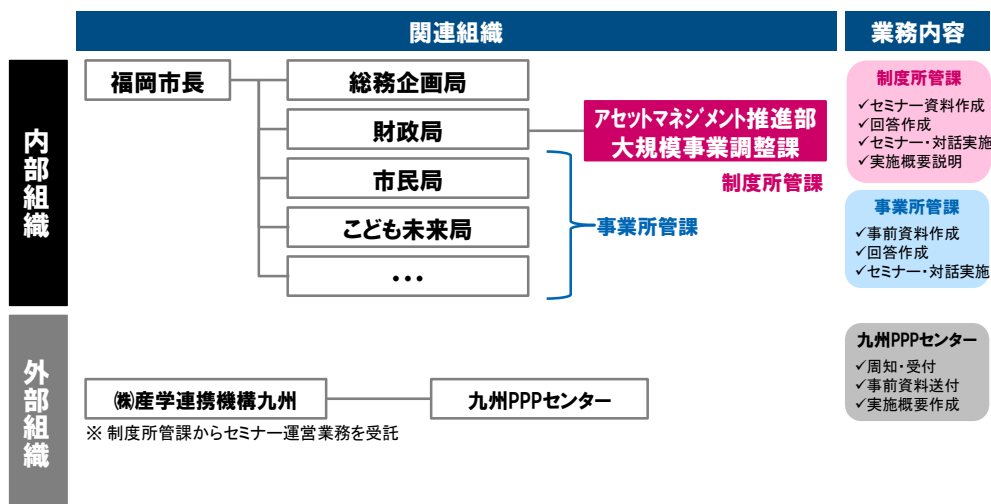
出所）福岡市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (3) 運用体制

市の運用体制は、下記の通りである。

- 制度所管課は、市の官民連携事業を統括している財政局アセットマネジメント推進部大規模事業調整課であり、2名の担当者が以下の業務に従事。
  - ※ セミナー資料作成、意見・質問シートの回答作成、セミナー・個別対話の実施、個別対話の実施概要の作成・説明。
- 事業所管課は、事前資料作成、セミナー・個別対話を担当。
- セミナー運營業務は九州 PPP センターに委託。
  - ※ セミナー・個別対話の実施前には、関係者が3～4回程度の打合せを実施

図表 21 福岡 PPP プラットフォームにおける個別対話の運用体制



出所) 福岡市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (4) 運用実績

2014年度から開始しており、8月に拠点体育館整備運營業、11月に美術館リニューアル事業、さらに2月に青少年科学館整備事業の個別対話が2014年度内に実施された。

※ 事業名は個別対話実施時の名称

### (5) 具体的事例 「拠点体育館整備運營業」

#### ① 個別対話の実施概要

個別対話には、設計会社、建設会社、維持管理会社、運営会社、金融機関等8～11社の地元企業が参加。

以下の点を中心として、個別対話が行われた。

- 入札参加資格に関する事項 : 実績要件 (JV での参加経験、実績となる体育

施設の範囲等) や地場要件 (加点评価の可能性) など

- 事業範囲に関する事項 : 運営事業の範囲、独立採算事業の範囲 (制限される自由提案) など
- 事業スキームに関する事項 : 利用料金の取扱 (利用料金の設定方法、利用料金が下回った場合のリスク分担) など
- 事業リスクに関する事項 : 物価変動リスク (物価スライド、官民のリスク分担) や施設利用者の需要 (大規模イベントの開催頻度) など

## ② 個別対話を踏まえた市の対応

個別対話の結果を踏まえ、幅広い業種や企業が参加できるよう、実施方針案における入札参加資格の設定を変更した。

- 入札参加資格について、建築のみで経営事項審査総合評価値を設定していたものを、土木・電気・管工事ごとに細分化する変更を行った。
- 維持管理の実績要件も、多くの地元企業が参加できるようにするため、対象施設を広げた。

図表 22 対話・提案による事業要件等の変更点 (例)

〈当初個別対話時〉		〈実施方針公表時〉 変更項目
業種	主な参加資格要件	
設計	・一級建築士事務所の登録 ・福岡市競争入札資格者名簿(建築設計)への登載	✓ 建設に関わる入札参加資格の設定にあたり、「 <b>建築</b> 」のみに限定せず、 <b>幅広い業種・地元企業が事業参画</b> できるように配慮 ※土木、電気、管工事ごとに <b>経営審査総合評価値を設定</b>
工事 監理	・一級建築士事務所の登録 ・福岡市競争入札資格者名簿(建築設計)への登載	
建設	・建築一式工事につき特定建設業の許可を受けていること ・福岡市競争入札資格者名簿(建築)への登載 ・経営事項審査の建築一式の総合評価値が1,090点以上	
運営	実績要件以外には特になし	
維持 管理	実績要件以外には特になし	

出所) 福岡市提供資料から作成

## (6) 成果および課題

### ① 民間事業者側の成果 : 市の意向把握

個別対話後に民間事業者 (地元企業) に実施したアンケート調査によると、個別対話に参加した利点として「福岡市の考え方を直接確認できる」、「福岡市に自らの意見を率直に伝えることが出来る」、「福岡市から責任のある回答を得られる」などの利点が挙げられた。



特に制度として設けることで、組織としての福岡市の意向を把握することが出来たという意見が見られた。

## ② 市側の成果：地元企業の意見を実施方針案に反映

市では、実施方針案の策定にあたって定例議会（2月、3月、6月、9月、12月）等で説明を行っており、実施方針案を大幅に変更するには定例議会等で再度説明する必要がある。

そのため、民間事業者（地元企業）との個別対話等によって実施方針を変更する必要がある場合、3カ月程度事業スケジュールが遅れてしまうため、実施方針案の策定後の大幅な変更は困難であるという問題点があった。

そこで、実施方針案の策定前に個別対話を実施することとし、地元企業の意見を実施方針に反映することで、この懸念の解消を図ることが出来た。

また市では、「事業参画を検討する地元企業に対してより丁寧に事業説明を行うことが出来る」、「地元企業の意見を直接聞き実情を知ることが出来る」、「より幅広い業種からの参加を促す入札参加資格の設定につなげることが出来る」、「地元企業にも主体的に事業化に関わってもらえる」などの利点が挙げられている。

## ③ 市側の課題：対話の充実や個別対話の開催時期の調整

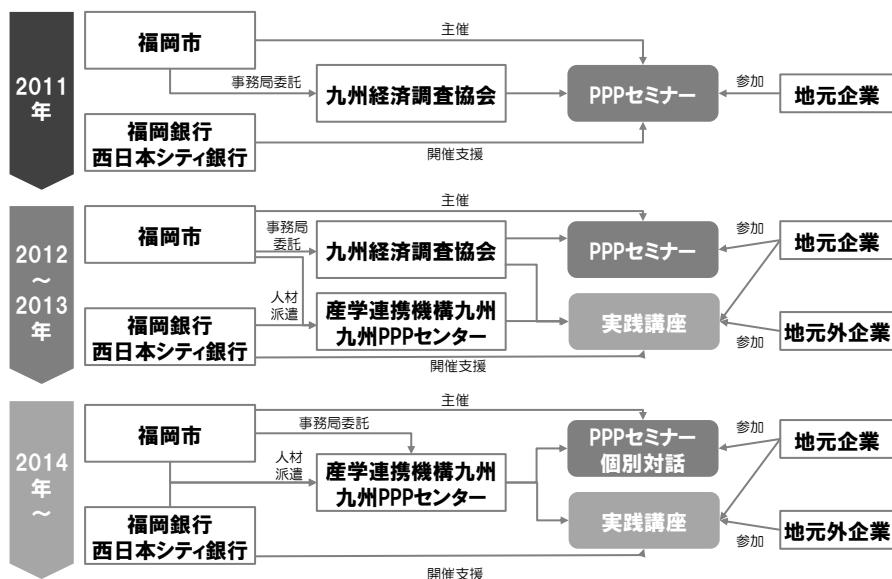
現段階では、地元企業を中心に意向を確認しているが、実施方針案が固まっていない中で、事業経験の少ない地元企業に限定したヒアリングで導入可能性を把握するには限界がある。対話を充実させていくためには、地元企業が的確な意見を出せるような工夫を検討している必要がある。

また、個別対話の開催時期に関して、民間事業者から「セミナーと同日又は翌日に開催しているため、対話内容を準備する時間が無い」との意見があった。しかし、セミナーと個別対話の期間をあげようとする、事業自体のスケジュールが遅れることにならないため、セミナーと同時期に開催するしかない状況である。

**【参考】福岡 PPP プラットフォームの主な活動経緯**

- 2011 年度から活動を開始。
  - ※ PPP 事業の仕組みや他地域における地元企業の取組みを紹介するだけでなく、市から発注される PPP 事業の進捗状況も説明。そのため、地元企業とも PPP 事業への参入必要性が高まっているという認識が共有できるようになった。
- 2012 年 10 月、地元金融機関等の協力を得て、(株)産学連携機構九州（九州大学 100%出資）内に九州 PPP センターが設立。
  - ※ 参加者アンケートでは、詳しく知りたいテーマとして「企画提案書の書き方」が最も多く、こうした意向を踏まえて、提案時の書類作成指導等も行うことのできる地域密着型の PPP 拠点の設立が求められていた。
  - ※ 九州 PPP センターでは、PPP 事業の企画提案の知識や技術を習得することを目的とした「PPP 実践講座」を開講。同講座では、PPP 事業の企画提案書作成の未経験者を対象に、公募資料の読解方法、事業収支の分析および評価方法、事業スキームの組成とリスクの管理・分担方法、要求水準の読解方法等の講義および演習（簡易版の企画提案書の作成）を実施。
- 2013 年度以降も引き続き、福岡 PPP プラットフォームを開催し、併せて九州 PPP センターにおいて PPP 実践講座を実施。
  - ※ 今後、事業者選定を実施する事業分野を対象に、PPP に関する知識・技術習得と事業参画に向けた競争力強化を継続的に支援。

**図表 23 福岡 PPP プラットフォームの運営体制**



出所) 福岡市ヒアリング調査から作成

図表 24 福岡プラットフォームにおけるセミナー開催内容

開催時期	報告タイトル	
2011 年度	第 1 回 (6 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■福岡市の地域振興に向けた『PPP への取り組み』について (福岡市)</li> <li>■地域産業にとっての PPP/PFI の意義 (㈱野村総合研究所)</li> </ul>
	第 2 回 (8 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地元企業の PPP/PFI への取り組み (㈱野村総合研究所)</li> <li>■地元企業の PFI 事業への取り組みについて (京都市及び広島市の地元企業が取り組んだ事例紹介、ディスカッション)</li> </ul>
	第 3 回 (9 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地元建設会社が大手建設会社と提携して PPP/PFI 参入を果たした事例 (山形県の事例)</li> <li>■地元企業における PPP/PFI への参入手順 (㈱野村総合研究所)</li> </ul>
	第 4 回 (11 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■PPP/PFI における資金調達の実態 (㈱野村証券、㈱野村総合研究所)</li> <li>■PPP/PFI 事業への応募及び事業運営における金融面の留意点 (地元銀行、㈱野村総合研究所による ディスカッション)</li> <li>■福岡市における PPP/PFI 検討対象事業の紹介 (福岡市)</li> </ul>
	第 5 回 (2 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■福岡市における「官民協働事業 (PPP) への取り組み方針」素案 (福岡市)</li> <li>■今年度の総括と来年度に向けて (㈱野村総合研究所、福岡市によるディスカッション)</li> </ul>
2012 年度	第 6 回 (6 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■平成 24 年度における PPP/PFI 最新情報 (新日本有限責任監査法人)</li> <li>■平成 24 年度の福岡 PPP プラットフォームにおける取り組み (新日本有限責任監査法人、 ㈱野村総合研究所、福岡市によるディスカッション)</li> </ul>
	第 7 回 (8 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■九州・山口内における PPP/PFI 事例 (九州経済調査協会)</li> <li>■PFI 事業におけるリスクの顕在化と対応策 (㈱野村総合研究所)</li> <li>■地域の PPP 拠点設置について (㈱産学連携機構九州、新日本有限責任</li> </ul>
	第 8 回 (11 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■大野城住宅整備事業他 PFI・PPP 事業への取り組み事例の紹介 (広島市の地元企業)</li> <li>■九州 PPP センターの取り組みについて (㈱産学連携機構九州)</li> <li>■福岡市の PPP/PFI 検討事業の現状について (福岡市)</li> </ul>
	第 9 回 (2 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■これまでの福岡 PPP プラットフォームの成果と今後の展開 (新日本有限責任監査法人、㈱野村総合研究所、青森県、福岡市によるディスカッション)</li> </ul>
2013 年度	第 10 回 (12 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■PPP/PFI 最新動向、公共施設等運営権ガイドライン等 (新日本有限責任監査法人)</li> <li>■平成 25 年度の福岡 PPP プラットフォームの展開等 (福岡市)</li> <li>■福岡市の PPP/PFI 検討事業の現状について (福岡市)</li> </ul>
	第 11 回 (2 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■博物館等の PPP/PFI 事業の事例紹介 (サントリーパブリシティサービス㈱、 ㈱トータルメディア開発研究所)</li> <li>■PPP ロングリスト・ショートリストからの事業紹介② (福岡市)</li> <li>■改正 PFI 法に基づく民間提案制度への対応等 (骨子案) について (福岡市)</li> <li>■今後の PPP 事業への地場企業の参画に向けて (㈱福岡銀行、㈱西日本シティ銀行、 ㈱産学連携機構九州、新日本有限責任監査法人、福岡市 によるディスカッション)</li> </ul>

2014 年度	第 12 回 (6 月)	<p>■福岡市における官民協働時事業（PPP）への今後の取り組み （榊野村総合研究所、新日本有限責任監査法人、福岡市によるディスカッション）</p> <p>■体育館等の PPP/PFI 事業の事例紹介（新日鉄住金エンジニアリング㈱、㈱ハリマビシステム）</p>
	第 13 回 (8 月)	<p>■今年度の福岡 PPP プラットフォームセミナーの進め方（福岡市）</p> <p>■PPP ロングリスト・ショートリストからの事業紹介①（福岡市）</p> <p>■福岡市 PPP/PFI 民間提案等制度・ガイドブックの概要について（福岡市）</p> <p>■福岡市学校空調整備事業について（福岡市）</p>
	第 14 回 (8 月)	<p>【1 日目：全体セミナー】</p> <p>■拠点体育館整備事業の概要説明（福岡市、みずほ総合研究所㈱）</p> <p>■PPP ロングリスト・ショートリストからの事業紹介②（福岡市）</p> <p>【2 日目：個別対話】</p> <p>■拠点体育館整備事業に係る地場企業との意見交換（個別対話）</p>
	第 15 回 (11 月)	<p>【午前：全体セミナー】</p> <p>■PPP ロングリスト・ショートリストからの事業紹介③（福岡市）</p> <p>■官民の個別対話の実施について ～第 1 回目（拠点体育館整備事業）の実施結果報告と総括～（福岡市）</p> <p>■美術館リニューアル事業について（福岡市、三菱 UFJ リサーチ&amp;コンサルティング(株)）</p> <p>【午後：個別対話】</p> <p>■美術館リニューアル事業に係る地場企業との意見交換（個別対話）</p>
	第 16 回 (2 月)	<p>【午前：全体セミナー】</p> <p>■PPP ロングリスト・ショートリストからの事業紹介④（福岡市）</p> <p>■青少年科学館整備事業の概要説明（福岡市、日建設計総合研究所(株)）</p> <p>【午後：個別対話】</p> <p>■青少年科学館整備事業に係る地場企業との意見交換（個別対話）</p>

出所）福岡市公表資料から作成

## 2-2-2 神戸市（兵庫県）

### 【K O B E 公民連携フォーラム】

セミナー・  
フォーラム活用型

- ◆ 市は、公民連携気運の高まりや改正 PFI 法の施行を受け、民間事業者との相談窓口を一本化するため、2013 年 4 月に公民連携推進室を設置。
- ◆ 市では、公民連携フォーラム等を通じて、民間事業者に向けた情報発信を継続。
- ◆ 上記を通じ、民間事業者との意見交換等を実施し、実現可能性の高い提案に関しては積極的な事業化を図っている。

#### (1) 背景・目的

神戸市では、公民連携気運の高まりや改正 PFI 法の施行を受けて、民間事業者との相談窓口を一本化するため、2013 年 4 月に公民連携推進室（組織変更により 2015 年 4 月から公民大学連携推進室へ名称変更）を設置した。

公民大学連携推進室では、市民サービスの向上や行政コストの見直し、地域経済の活性化を目的に民間事業者からの提案や相談を受けて、包括連携協定・事業連携協定・共同事業、ネーミングライツなどの保有財産活用事業、PPP/PFI 事業の推進に取り組んでいる。

こういった取組みの一部として「K O B E 公民連携フォーラム」を定期的で開催し、民間事業者に向けた情報発信を行っている。

#### (2) 仕組み

##### ① 制度根拠等

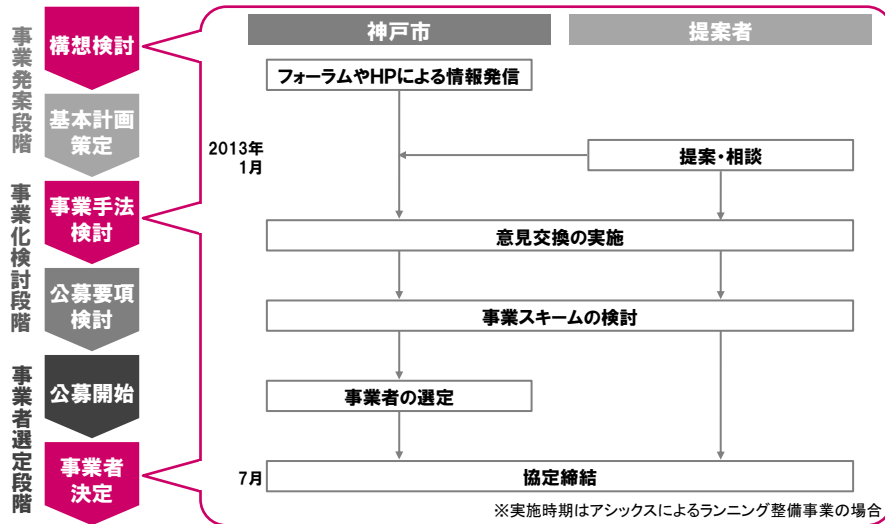
市では、対話・提案に関する明確な手続きは当初存在せず、事業所管課が個別に対応していたが、公民大学連携推進室の設置後は、同室が事業所管課と共に民間事業者と意見交換を行い、協定等を締結して事業化を行ってきた。

これらの導入手続きにおけるポイントや留意点等をまとめたものが、神戸市公民連携推進ガイドラインである。

##### ② 主な手続き

主な手続き（例としてソフト事業）は下記の通りである。

図表 25 神戸市ソフト事業における実現に向けた手続き



出所) 神戸市提供資料及びヒアリング調査から作成

A) フォーラムやホームページによる情報発信

- 対外的にはメールマガジンやホームページ、公民連携フォーラムにて周知。
- 市庁内にはメールマガジンや研修活動を通して周知。

B) 提案・相談、意見交換の実施、および事業スキームの検討

- 提案者からの提案・相談を受けて、制度所管課（公民大学連携推進室）は必要に応じて事業所管課と共に意見交換の実施や事業スキームの検討を実施。
- ※ 意見交換や事業スキームの検討にあたって、提案書等の資料作成は要求しておらず、審査委員会等も設置していない。

C) 事業者の選定、および協定締結

- 意見交換や事業スキームの検討を実施した後、実現可能性の高い提案に関しては積極的な事業化を行っている。
- ※ これまでは、神戸市の負担が発生しないソフト事業のみの提案であったため、事業者として提案した民間事業者と協定を締結して事業化している。

なお神戸市公民連携ガイドラインでは、下記の通り、実現プロセスを整理している。

図表 26 「ソフト」事業における公民連携事業の実現プロセス



出所) 神戸市「神戸市公民連携(PPP)ガイドライン」から転載

図表 27 神戸市における公民連携推進の概要

分類	市場対話（セミナー・フォーラム活用型）	
名称	KOBE 公民連携フォーラム	
制度根拠	なし	
所管部署	神戸市企画調整局政策企画部調整課公民大学連携推進室	
開始時期	2013年6月	
対象事業分野	<p>○ソフト事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・包括連携協定：福祉・環境・防災・まちづくり等の分野で民間事業者との連携を長期継続して進めるために協定を締結する事業</li> <li>・事業連携協定：特定の事業分野において民間事業者との連携を長期継続して進めるために協定を締結する事業</li> <li>・共同事業：民間事業者の実施する事業に市が協力し、協働で実施する事業</li> </ul> <p>○保有財産活用事業：市の広告媒体を活用して得られた収入を市政の財源として活用する事業</p> <p>○公共施設の整備及び管理・運営事業</p>	
処理手続き (ソフト事業の場合)	上記の通り。	
募集	募集方法	ホームページ・パンフレットによる公民大学連携推進室の広報
	募集期間	随時
提案	提案資格	なし
	提案書式	なし
	提案方法	公民大学連携推進室に連絡
提案のインセンティブ	提案事業者に対する早期の情報提供など	
提案内容の保護	事業化した提案内容は公開、それ以外の提案内容は非公開	
外部委託の有無	PPP 事業実現可能性検討支援、ガイドライン等更新支援、民間企業とのネットワーク構築支援、PPP 人材育成などの業務をコンサルタントに委託	
事業者の選定方法	<p>①競合性がないと判断される場合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市の財政負担なし：協定等を締結して共同で事業を実施</li> <li>市の財政負担あり：事業に参加可能な事業者がいないことを確認したうえで随意契約等により事業を実施</li> </ul> <p>②競合性があると判断される場合</p> <p>事業内容等に応じて総合評価・提案評価・価格評価等の手法により選考</p>	

出所) 神戸市提供資料及びヒアリング調査から作成

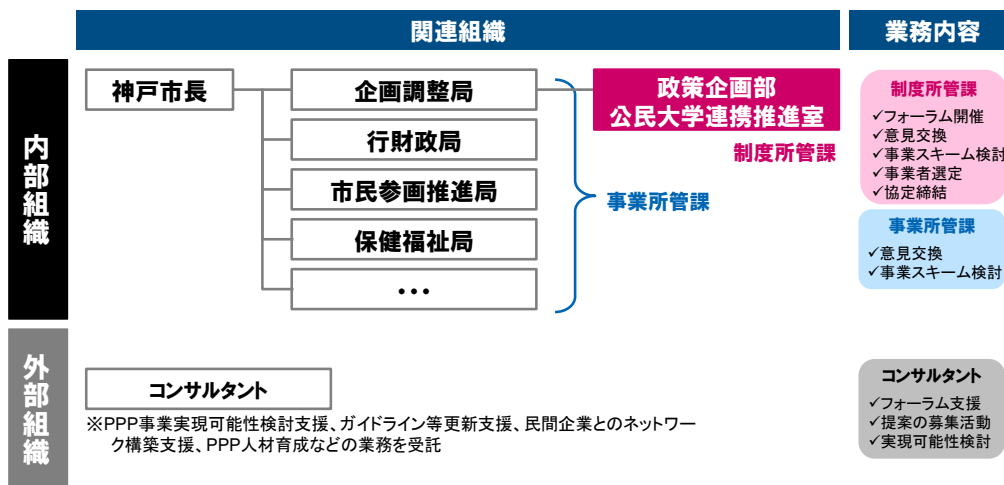


### (3) 運用体制

市の運用体制は、下記の通りである。

- 制度所管課は、企画調整局政策企画部調整課公民大学連携推進室であり、3名の担当者が初期対応し、具体化の可能性がある案件に関しては事業所管課に連絡して事業化に向けた検討を行っている。
- 2013年及び2014年は、取組みを支援するための業務を外部委託。

図表 28 神戸市における公民連携推進の運用体制



出所) 神戸市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (4) 運用実績

これまでの運用実績は、下記の通りである。

- 2013年度は、約40件の相談が公民連携推進室(当時)に寄せられ、そのうち3分の1が事業所管課と具体的な協議を実施し、約10件が事業化。

図表 29 神戸市における公民連携推進実績(2013年度)

分類	提案者	提案内容
包括連携 協定	江崎グリコ(株)	神戸情報の発信、地域活性化の支援、防災、食育など
	伊藤ハム(株)	神戸情報の発信、六甲山の自然環境活動、防災、食育など
	(株)ファミリーマート	神戸市政の情報発信、オリジナル商品の開発販、防災など
	(株)ローソン	オリジナル商品の開発・販売、障害者支援、安全・安心など
事業連携 協定	(株)アシックス	ランニングコースの整備にかかる基本協定
	ネスレ日本(株)	高齢者介護予防に関する連携協定
共同事業	(株)みなと銀行	情報発信スペース「みなと神戸ギャラリー」の開設
	障害福祉事務所	フロインドリーブのタイアップ
	イケア・ジャパン(株)	「難民キャンプに明かりを届けよう」こどもワークショップ
	東宝(株)	「銀の匙」公開記念・六甲山牧場キャンペーン

出所) 神戸市提供資料及びヒアリング調査から作成

## (5) 具体的事例 「ランニングコースの整備事業」

### ① 民間事業者が提案を行った背景

株式会社アシックス（以下アシックス）が、ランニング愛好者人口の多い神戸市において、公有地を活用したランニングコースを整備することを2013年1月頃に市へ相談したことが発端となり、提案に至ったものである。

### ② 提案内容に関する官民対話等

相談を具体化するため、アシックスは、公民連携推進室（当時）および公園を所管する建設局中部建設事務所と頻りに打合せを重ね、同年7月にはランニングコースの整備場所と事業内容の大枠が決定したため、アシックスと市は基本協定を締結した。なお、基本協定締結時に合わせ、議員への情報提供を行った。

基本協定の締結後は、月に1回程度の頻度で、ランニングコースの整備及び維持管理やモニュメント等の設置などを検討する打合せを実施し、公民連携推進室（当時）は必要に応じて参加していた。

### ③ その後

アシックスは、JR 貨物神戸港駅跡地に整備中の公園内に、「ウッドチップランニングコースの整備（約500m）、マラソンメダリストモニュメント・時計・ウォーキングサインボードの設置、市内に整備するランニングコースの監修、ランニングコースを活用したイベントなどの開催、施設や設備の維持管理」をアシックスの費用負担（整備費のみ）で2015年5月に実施した。

なお、施設や設備に係る行政手続きとしては、設置許可を行っている。

図表 30 整備されたランニングコース



出所) 神戸市資料

## **(6) 成果および課題**

### **① 民間事業者側の成果：企業イメージの向上**

上記の具体的事例の通り、市有公園の施設を民間事業者が自ら整備することで、企業イメージの向上や今後の事業拡大が期待できる。

### **② 市側の成果および課題：民間事業者のノウハウ活用による公有地の有効活用**

上記の具体的事例の通り、民間事業者が有していたノウハウ（ランニングコースの整備や監修）を、民間事業者による整備費の拠出とともに、公園整備に反映することが可能となった。

一方、公園として整備する用地の一部にランニングコースを整備するため、従来型の公園のみを整備する場合と比較して維持管理の頻度や費用が増加するとともにランニングコースの運用リスクも加わり、市側が負うリスクは大きくなるものと想定される。

### **③ 市側の課題：ソフト事業以外の事業に関する官民連携システム確立**

ソフト事業のように市の負担が発生しない提案に関しては、提案者を事業者として事業化することが可能である。しかし、市委託業務の改善や公有資産の活用等に関する提案の場合、どのような手続きで事業者選定を進めていくべきか、今後具体的な検討が必要である。

また、全ての公民連携事業を公民大学連携推進室で管理することが困難であることも課題となっている。現在、庁内では同室が所属する企画調整局が PFI 事業を所管しており、事業所管課からの提案により公民連携事業に関する実現可能性調査を同室が実施している。しかし、ファシリティマネジメントについては行財政局が所管しているため、公民大学連携推進室（企画調整局）ではソフト事業を中心とした取組みを扱うことが多くなっており、庁内の部署を超えた連携が必要である。

## 2-2-3 横浜市（神奈川県） 【サウンディング調査】

### サウンディング型

- ◆ 市は、保有資産の活用を検討する際の、民間事業者の知見活用の必要性を認識。
- ◆ そこで、市場性やアイデア、参入条件等について、民間事業者との対話を行う「サウンディング調査」を開始。
- ◆ 公平性や透明性を確保するため、市は、サウンディング調査において対話に参加する民間事業者を公募し、対話項目を事前に提示して対話結果を公表。

#### (1) 背景・目的

市では、保有資産の活用を検討する際に、基本的には庁内のみで検討をしており、そのため、アイデア不足や公募条件の設定が市場と乖離したものになってしまうなどの問題を抱えていた。

そこで、市場性の確認やアイデアの収集、民間事業者の意向把握、参入しやすい公募条件の設定等を実現する試みとして「サウンディング調査」を実施した。同調査とは、公平性や透明性を確保するため、対話に参加する民間事業者を公募し、対話項目を事前に提示して対話結果を公表する官民対話の手法である。

平成 22～24 年度にモデル事業を実施後、各部署で当該手法の活用が広がり、現在では資産活用や施設整備だけに留まらず、運営事業やソフト事業でも活用されている。

#### (2) 仕組み

##### ① 制度根拠等

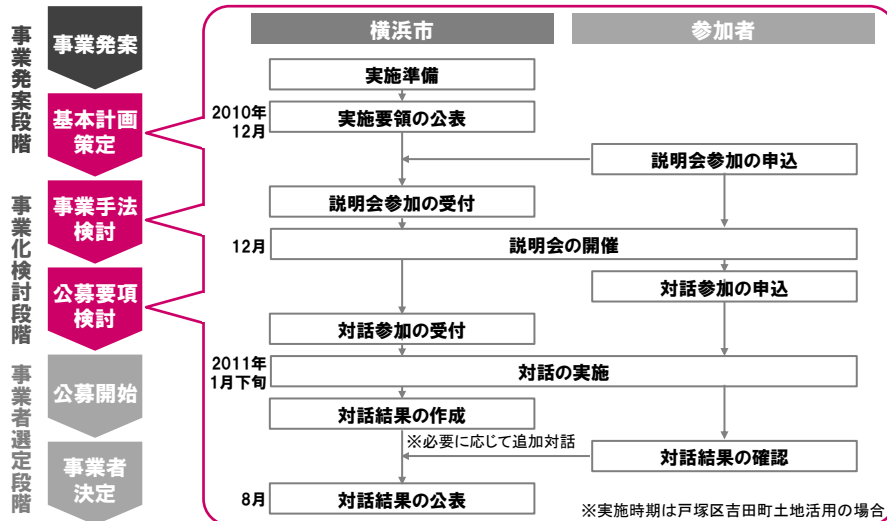
サウンディング調査は法的効果を有しない単なる事実的行為であり、実践を通じて進化していくのが望ましいとして、条例や要綱等は制定していない。

なお市では、庁内検討の早い段階または公募要項作成の段階のいずれかでサウンディング調査を実施しており、実施前には所要の庁内調整とともに、土地・建物活用等の場合は地元周知等（住民や地元選出議員等）を行っている。

##### ② 主な手続き

例えば保有資産の活用の場合、基本計画の策定や事業手法の検討、公募要項検討を目的として実施している。主な手続きは下記の通りである。

図表 31 横浜市におけるサウンディング調査の手続き



出所) 横浜市提供資料及びヒアリング調査から作成、横浜市戸塚区の事例を参照

A) 実施準備、および実施要領の公表

- 事業所管課が、制度所管課（共創推進課）のアドバイスを受けながらサウンディング調査の実施要領を作成。実施にあたっての庁内調整や地元周知も、事業所管課が中心となって実施。
- 実施要領の公表にあたっては、事業所管課は、記者発表、ホームページへの掲載、関連する業界団体等への周知・協力依頼を実施。制度所管課は、ホームページへの一覧表の掲載、メールニュースの配信を実施。

B) 説明会参加の申込・受付、および説明会

- 説明会への参加を希望する民間事業者は、実施要領を確認した後、事業所管課に申し込み。
- 説明会では、必要に応じて現地見学会も開催し、実施要領には十分に記載することの出来ない事業の背景や目的も含めた説明が行われている。

C) 対話参加の申込・受付、および対話の実施

- 対話への参加を希望する民間事業者は、参加予定者の氏名及び法人名、希望日時（複数候補）等を記載したエントリーシートを提出。  
 ※ 案件によっては、その後の対話を効率的に進めるため、事前に対話事項に対する回答・意見を記入して頂くこととしている。
- 対話も、事業所管課が中心となって対応。

- ※ 標準的には1グループあたり1時間程度。
- ※ 実施要領の公表から対話実施までの期間は、参加する民間事業者の提案検討やグループ組成にかかる期間を考慮して、概ね1.5～2か月程度が標準的。
- ※ サウンディング調査への参加に対する対価は、早期の情報提供等。無償で参加してもらうため、基本的に資料作成等は要求していない。

#### D) 対話結果の作成・確認・公表

- 対話後は、事業所管課が対話結果概要を作成し、参加した民間事業者に対して公開の可否を確認した上で、市ホームページに結果公表を掲載。
- 事業所管課は、結果を踏まえて活用案や公募要項を再検討し、事業者募集を行う。

図表 32 横浜市におけるサウンディング調査の概要

分類	市場対話（サウンディング型）	
名称	サウンディング調査（当初、活用案検討段階はサウンディング型市場調査、公募作成段階は課題解決型公募と区分していたが、サウンディング調査という表現が庁内に浸透したため、総称してサウンディング調査としている）	
制度根拠	サウンディング調査ごとに策定する実施要領	
所管部署	横浜市政策局共創推進室共創推進課	
開始時期	2011年～（横浜市で手法を考案）	
対象事業分野	当初は市保有資産活用事業を対象としていたが、現在では特に対象を限っていない	
処理手続き	上記の通り	
募集	募集方法	記者発表、ホームページによる告知、業界団体への周知協力依頼、メールニュースの配信
	募集期間	実施要領の公表後1.5～2か月程度
対話	対話資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の実施主体となる意向を有する法人又は法人のグループ</li> <li>・ 事業をコーディネートできる者</li> </ul>
	質問シート・エントリーシート様式	エントリーシート（法人名、担当者名及び連絡先、参加者名、対話希望日） <その他> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 質問シート（法人名、担当者名及び連絡先、サウンディング調査に関する質問、土地利用の基本的な考え方に関する質問、その他）</li> <li>・ 事前回答シート（対話事項に対する回答・意見等）</li> </ul>
	提出方法	事業所管課に提出（初期のモデル事業は制度所管課に提出）
対話のインセンティブ	早期の情報提供	
対話内容の保護	公表内容を参加者に確認した後に公開	
外部委託の有無	なし（初期のモデル事業は対話内容の保護に関して有識者を活用）	
事業者の選定方法（本公募段階）	事業による。保有資産活用事業では、事業提案型公募方式（価格固定）とすることが多い	

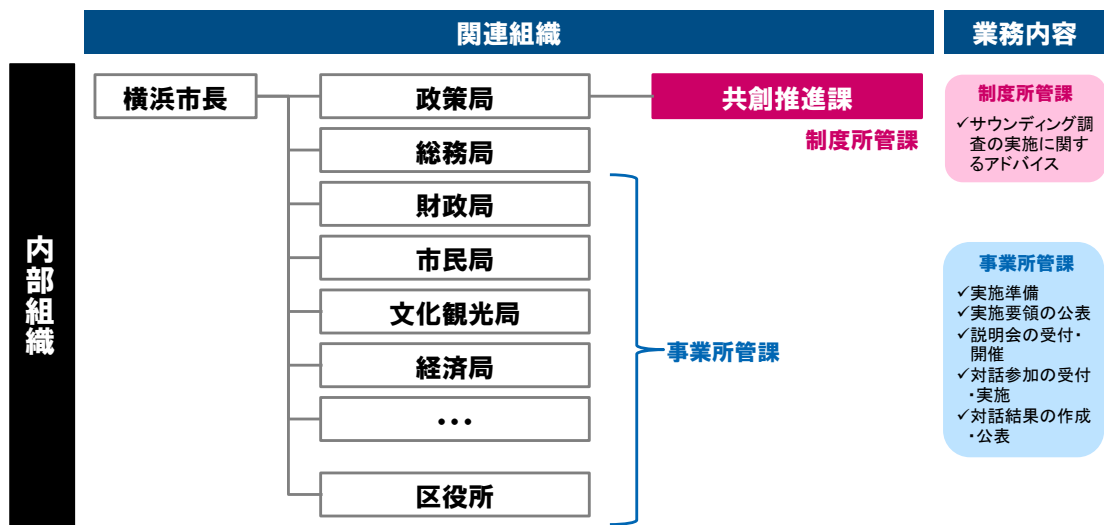
出所）横浜市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (3) 運用体制

市の運用体制は、下記の通りである。

- 事業所管課が中心となり、サウンディング調査が行われている。
- 制度所管課は政策局共創推進課であり、職員研修等を通じた調査手法の周知や、事業所管課に向けたノウハウ・アドバイスの提供、調査実施情報の集約と発信、国や他の地方公共団体からの問合せ対応等を行っている。

図表 33 横浜市におけるサウンディング調査の運用体制



出所) 横浜市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (4) 運用実績

これまでの運用実績は下記の通りである。

- 2011年から実施し、2014年度末までに23件（対話実施時点）の実績。
- 対話に参加した民間事業者数は、サウンディング調査の対象事業によって、2社から18社までと大きく異なる。

図表 34 横浜市におけるサウンディング調査の概要の運用実績

対話実施時期	件名	担当部署
2011年1月	戸塚区吉田町土地活用	政策局
2011年9月	旧ひかりが丘小学校土地・建物におけるサウンディング型市場調査	政策局
2012年6月	旧関東財務局の活用に向けたサウンディング型市場調査	文化観光局
2012年9月	西区浅間町土地活用事業における事業者公募に向けた対話	政策局
2012年11月	福祉保健研修交流センターウィリング横浜の活用検討に向けた民間事業者の皆様との対話	健康福祉局
2013年1月	東横線跡地の高架下空間等の活用に向けたサウンディング型市場調査	文化観光局
2013年5月	新たな MICE 施設整備に向けたサウンディング調査	文化観光局
2013年5月	旧関東財務局活用事業の公募要項作成のための対話	文化観光局
2013年7月	上郷・森の家の新たな活用に向けた対話	市民局
2013年7-8月	持続可能な住宅地モデルプロジェクトサウンディング調査	建築局
2013年8月	戸塚区役所跡地課題解決型公募	財政局
2013年8月	戸塚駅西口第三地区市有地活用事業課題解決型公募	都市整備局
2013年8月	みなとみらい 21 地区新高島駅周辺街区の土地公募売却に向けた対話	財政局
2013年10月	旧第一銀行横浜支店の新たな活用に向けたサウンディング型市場調査	文化観光局
2013年11月	瀬谷駅北口駅前広場における民設・民営駐輪場の設置に向けた対話	瀬谷区
2014年7月	旧霧が丘第一小学校跡地活用に向けたヒアリング調査	緑区
2014年8月	みなとみらい 21 地区 60・61 街区の街づくり方針の策定に向けた対話	都市整備局
2014年11月	港北区菊名七丁目市有地の利活用に向けた対話	財政局
2014年12月	横浜文化体育館再整備に関する企業等の皆様との対話	市民局
2014年12月	神奈川区大野町一丁目に所在する市有地活用に向けた対話について	都市整備局
2014年12月	金沢区柴町に所在する市有地の活用に向けた対話について	金沢区
2015年1月	中央卸売市場南部市場の「賑わいエリア」における事業者公募に向けた対話	経済局
2015年1月	市立中学校における横浜型配達弁当（仮称）の事業者公募に向けたヒアリング	教育委員会事務局

出所) 横浜市提供資料及びヒアリング調査から作成

## (5) 具体的事例 「戸塚区吉田町土地活用」

### ① 市が対話を実施した背景

JR 戸塚駅東口から 200m に位置する市有地 (4,360m<sup>2</sup>) については、市総務局財産調整課（当時）を中心に、地域課題の解決や地域経済の活性化等を図った上で土地を処分する事業の公募条件を検討していた。この公募条件の実現可能性を高めるため、民間事業者との対話を行うサウンディング調査がはじめて導入された。

サウンディング調査の実施にあたって公表された実施要領では、対象土地の情報、事業内容、評価の考え方、その他（事業者の業務範囲）が提示され、事業内容、評価の考え方、その他が対話の対象項目とされた。



事業内容には具体的な公募条件案が示されており、事業用途として「民設民営による保育所（100名以上、送迎保育ステーションも可）、地域の生活利便性の向上や地域経済の活性化に資する公益性のある施設、自由提案の施設（業務機能の導入が望ましい、住宅を設ける場合には就学児の増加を伴わない工夫をすること、大型小売店舗等は避けること）」、事業方式として対象地を自ら取得または定期借地（20年以上を想定）が提示された。

## ② 対話の実施概要

説明会には27グループの民間事業者が参加し、そのうち18グループ（建設業9グループ、不動産業5グループ、住宅関係団体1グループ、建設コンサル業1グループ、その他2グループ）が対話に参加するに至った。また、8グループには対話実施後に追加対話も行った。

主な対話結果は以下の通りであった。

- 事業用途については、参加者の半数以上が60～120名程度の民設民営による保育所（認可保育園又は横浜保育室<sup>1</sup>）の導入が可能であるとの見解であった。
- 送迎保育ステーションの設置については、肯定的な意見もあったが、近隣に同種施設の設置が計画されているため、本事業としては不適との見解であった。
- 公益性のある施設については、高齢者福祉施設や医療施設、多世代間のコミュニティの創出を誘導する施設など地域課題の解決に対して積極的な意見が出された。
- 自由提案の施設については、業務機能の導入は難しいとする意見が多く、分譲マンションの導入を希望する意見が最も多かった。加えて、就学児の増加を考慮し、ファミリー向けの住戸を全く導入しない場合、住宅需要が低迷し、マンション事業が成立しない可能性があるとの意見があった。
- 事業方式については、売却方式、定期借地方式、両方式の併用の全てにおいて事業成立の可能性を確認できた。

## ③ 対話を踏まえた市の対応

対話結果を踏まえ、市では事業要件を以下のように変更した。

- 事業用途として、60名以上の民設民営の認可保育所の導入を必須の公募条件とし、定員数がこの条件を上回る場合には加点評価することとした。
- 送迎保育ステーションは公募条件から除外。

---

<sup>1</sup> 「横浜保育室」とは、児童福祉法に定めた保育所（いわゆる認可保育園）ではないが、横浜市が独自に設けた基準（保育料・保育環境・保育時間など）を満たしており、市が認定し助成している認可外保育施設のこと。

- 公益性のある民間施設や自由提案において業務機能を導入した場合にも、加点評価することとした。また、分譲マンションは、事業内容や地域への効果・影響を総合的に鑑みた評価を行うこととした。
- 事業方式は、市の財政状況や事業の継続性を総合的に判断し、売却方式とした。

## **(6) 成果および課題**

### **① 市側の成果：公益性と市場性を確保した事業要件の設定**

サウンディング調査では、民間事業者への事業に関する情報提供のみならず、公有地の活用という公益性を確保するための事業要件を、民間事業者の意向を踏まえて市場性を確保した上で設定することが可能となった。

### **② 市側の課題：対象事業による参加事業者の増減**

サウンディング調査のインセンティブは、行政担当者との直接対話による「早期の情報収集」、「要望伝達機会の提供」以外には特段設定していないが、駅周辺の公有地の活用などの市場性の高い対象事業の場合には、数多くの民間事業者が参加している。しかし、郊外などの市場性の低い対象事業では、不動産業等の民間事業者の参加者が少なくなる傾向があるため、多様な民間事業者からの提案があるよう工夫が必要である。

## 2-2-4 松戸市（千葉県）

### 【サウンディング型市場調査】

サウンディング型

- ◆ 市では、市公社が保有していた土地処分が必要となり、活用方法の検討を開始。
- ◆ そこで市は、土地の市場性の有無や公募条件の成立可否を判断するため、サウンディング調査を実施。
- ◆ 同調査において、土地活用計画や売却価格等について民間事業者と対話を行った上で、公募が実施され、事業者が選定された。

#### (1) 背景・目的

市では、市立病院について当該地に移転予定であったが、市長の交代（2010年）によって当該用地は活用しない方針に転換した。そのため、病院移転予定地として松戸市土地開発公社が取得していた土地の処分が必要となり、活用方法の検討を開始した。

そこで市は、土地の市場性の有無や公募条件の成立可否を判断するため、サウンディング調査を実施することとした。

#### (2) 仕組み

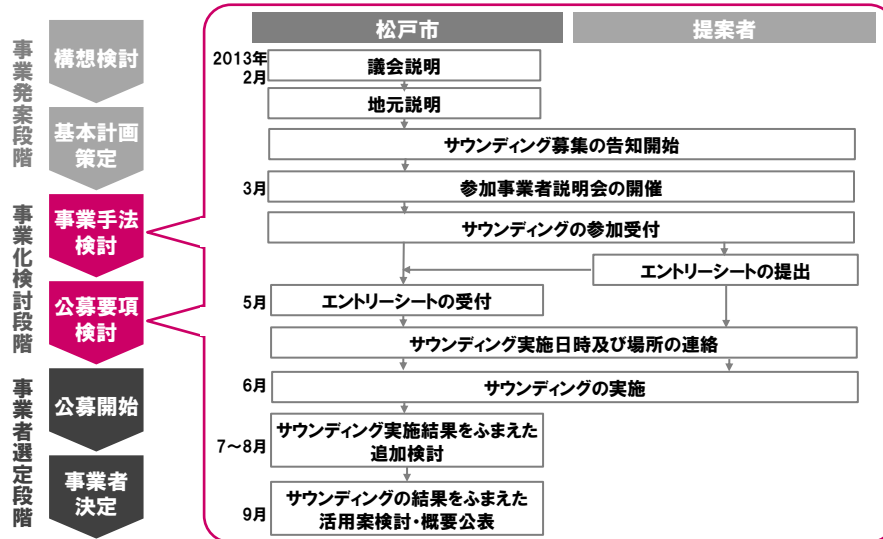
##### ① 制度根拠等

2012年10月に66・65街区について、病院事業予定地から一般会計のまちづくり用地への債務負担行為のつけかえを行った。その後、サウンディング調査に関する要領を制定した。

##### ② 主な手続き

旧紙敷土地区画整理66・65街区の、民間による土地活用方法の確認を目的とした当該調査の、主な手続きは下記の通りである。

図表 35 サウンディング型市場調査の手続き



出所) 松戸市提供資料及びヒアリング調査から作成

A) 議会説明、および地元説明会

- 2012年10月議会にて、病院建設に関する補正予算、および旧紙敷土地区画整理66・65街区の債務負担行為について新たに「まちづくり用地取得事業」として設定する補正予算の申請を行った。同日、まちづくり用地取得事業に関する松戸市土地開発公社との業務委託契約の締結を行った。
- 2013年2月議会にて、サウンディング型市場調査に関する説明を行った。また同月、区画整理組合などを対象に地元説明会を行った。

B) サウンディング募集の告知開始

- 市のホームページへの掲載に加え、記者クラブや業界誌への情報提供を行った。

C) 参加事業者説明会の開催

- 2013年3月25日(月)午前10時より、松戸市勤労会館で説明会を開催。
  - ※ 参加は事前申込制となっており、参加希望者は3月22日までに参加者氏名、所属企業部署名、電子メールアドレス、電話番号を電子メールで送付することを条件としていた。
  - ※ 説明内容は、主に現地状況と調査の実施方法に関するものであった。

D) サウンディングの参加受付

- 参加受付は2013年5月27日より開始し、6月7日までの12日間とした。

#### E) エントリーシートの提出・受付

- エントリーシートには、法人名、所在地、(グループの場合の構成法人名)、担当者名と所属、担当者連絡先、対話の希望日時(第三希望まで)、対話参加者氏名と所属の記載を求めた。
- 提出方法は電子メールを指定した。

#### F) サウンディング実施日時及び場所の連絡

- エントリーシート受付後、市内部で調整の上、実施日時及び場所を電子メールにて連絡。

#### G) サウンディングの実施

- 8事業者(1社は地元企業、7社は全国展開の大手企業)と、1グループあたり30～60分を目安として対話を実施。
- ※ 参加8事業者の内訳は、小売業3社、建設業3社、広告代理業1社、建築業1社であった。
- ※ 対話では、特に資料を求めず、説明の補足に必要な場合は使用可能としたが、公示から時間があつたため、各事業者とも可能な範囲で資料等を作成していた。
- ※ 活用用途に関する提案としては、商業施設3社、住宅・商業施設1社、官民合築施設1社、戸建住宅1社、住宅展示場1社、その他1社であった。
- ※ 売却を希望する市から事業者に対し、売却希望価格の提示と、売却可能性の確認も合わせて行った。これに対し、事業者から提案された土地の活用方法は、定期借地5社、売却1社、定期借地又は売却1社、買収困難1社であった。

#### H) サウンディング実施結果をふまえた追加検討

- 事業者に対し、個別に追加で質問を行った。

#### I) サウンディングの結果をふまえた活用案検討・概要公表

- 活用案の検討については、市の提示した価格で売却を希望する企業が現れたため、売却する方向で公募に移行することを決定した。
- 対話概要については、事業者名は非公開とし、参加事業者への内容確認を徹底した上で、公表することとした。

図表 36 公民連携によるサウンディング型市場調査の概要

分類	市場対話（サウンディング型）	
名称	公民連携によるサウンディング型市場調査	
制度根拠	なし	
所管部署	松戸市総合政策部政策推進課	
開始時期	2013年	
対象事業分野	「松戸市東松戸二丁目5番地1および14番地4他6筆」 （紙敷土地区画整理66・65街区）の土地：約13,876平方メートル	
処理手続き	上記の通り	
参加募集	募集方法	ホームページにおける告知
	受付期間	2013年5月27日～6月7日
参加申込	申込資格	土地活用の実施主体となる意向を有する法人または法人のグループ
	エントリーシート様式	参加法人名（グループの場合構成法人名）、所在地、サウンディング担当者の連絡先、対話希望日時（3候補）、参加予定者氏名・部署
	提出方法	担当電子メールアドレスに申込
	連絡方法	実施日程及び場所は電子メールにより連絡
対話	対話方針	①まちの活性化と様々な世代が暮らす賑わいのある街への貢献 ②子育て・教育・文化を具現化できる街への貢献 ③人々が集い交流できる街への貢献 ④地域住民のニーズや地域課題への対応 以上をふまえた、事業アイデアの提示 （土地取得希望価格および借地希望価格（借地期間）についても言及する）
	実施方法	・事前申し込みのあった民間企業との間で1グループ30～60分目安に対話を実施 ・対話では、特に資料などは求めないが、説明の補足に必要な場合は使用可
対話のインセンティブ	迅速な情報提供を行う	
対話内容の保護	サウンディングの実施内容についてはホームページ上で概要を公開。参加事業者の名称は非公開	
外務委託の有無	なし	
事業者の選定方法	なし	

出所）松戸市提供資料及びヒアリング調査から作成

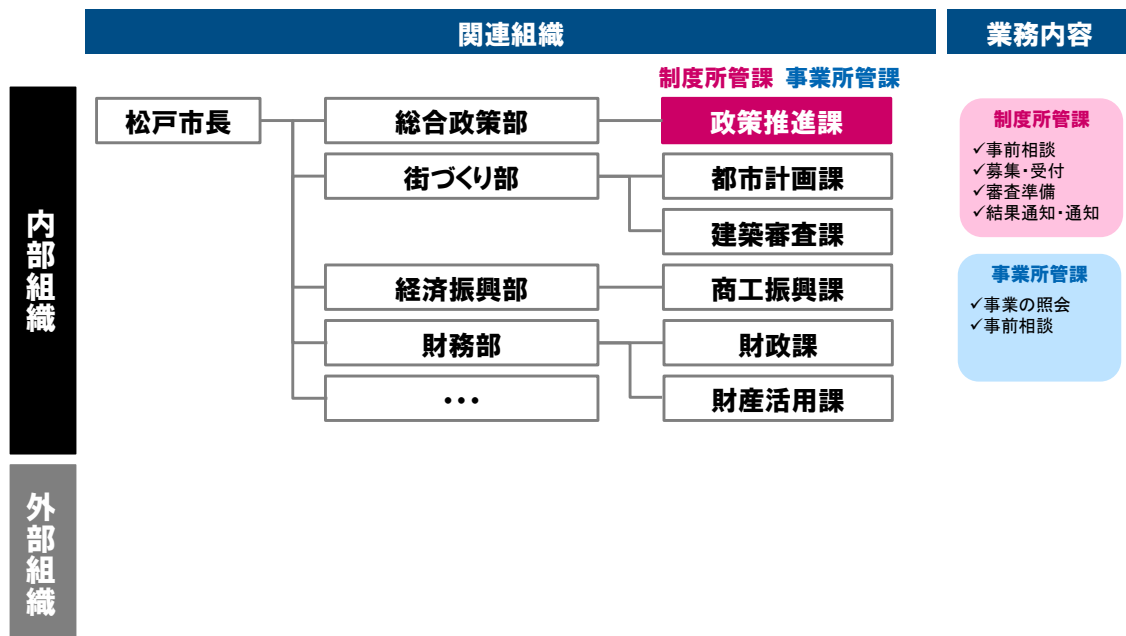
### (3) 運用体制

市の運用体制は、下記の通りである。

- 制度所管課は総合政策部政策推進課であるが、関係部署（街づくり部都市計画課、街づくり部建築審査課、経済振興部商工振興課、財務部財政課、財務部財産活用課）から各2名程度を集め、約10名のプロジェクトメンバーを組織してサウンディング型市場調査を行った。

※ なお、サウンディング型市場調査において外部機関は活用していない。

図表 37 サウンディング型市場調査の運用体制



出所) 松戸市提供資料及びヒアリング調査から作成

### (4) 具体的事例

#### ① 民間事業者が提案を行った背景

落札した事業者では、これまでもマンション用地を確保するため、行政の土地売却情報を広く収集していた。

松戸市東松戸に位置する当該地区は、駅へのアクセスも良く、マンション用地として適していたため、マンション用地としての利用を提案するため、また土地に関する情報を早期に取得するため、サウンディング型市場調査時点からの参加を決定した。

## ② サウンディングの実施までの、民間事業者における検討状況

落札した事業者では、66 街区については容積率 300%であったが、65 街区に関しては容積率が 200%と低く、また敷地の一部に民有地があるため、マンション建設を想定していた自社では使用が難しいと考えていた。そのため、マンションの建設が可能である 66 街区に関してのみ計画を行い、サウンディングに臨んだ。

- 具体的には、土地を分割し、商業施設とマンションを建設する案を提出した。資料としては、大まかな土地の分割線と、商業施設のテナント例、マンションの戸数等を提示した。

## ③ その後

落札した事業者では、マンションと商業施設を建てるという点に関しては、提案が公募要件に反映された。一方で、最も重要視していた土地の分割使用に関しては、公募要項に反映されなかった。

## (5) 成果および課題

### ① 民間事業者側の成果：迅速な情報の入手

参加企業に対するインセンティブとして、迅速な情報提供が挙げられる。

土地獲得競争の激しいマンション事業において、対象地の情報や公募の実施予定を、市の担当者から直接入手できることは、公募参加において大きなメリットであった。

### ② 市側の成果：事業可能性や売却可能性の検討

当該調査により、市が希望する方法での土地活用が可能であることが確認でき、実際に事業者への売却が実現した。当初設定した目的は達成できたと判断している。

### ③ 市側の課題：提案内容・事業者の偏り

サウンディングの実施にあたり、市では多様な土地活用方法に対する多様な提案を期待したが、実際の提案内容はマンション事業等が中心となり、事業者の業種にも偏りがみられた。幅広い民間事業者から多様性のある提案を受けることができなかったことが課題である。

また、松戸市ではサウンディング型調査が普遍的な制度として確立しておらず、要領や要綱がないため、サウンディングに関わる民間事業者との間に問題が生じる可能性もあると考えられる。



## 2-3 事業者選定段階における対話・提案事例

### 2-3-1 九州大学

#### 【競争的対話】

#### 競争的対話型

- ◆ 九州大学では、民間事業者の活用や官民間の適切なリスク分担を実現するため、キャンパスの整備・運営において、PFIを活用してきた。
- ◆ PFIの契約手続きにおいて、大学と民間事業者との意思疎通を十分に行い、必要に応じて特定事業の選定や入札説明書等に反映させるため、競争的対話（個別対話）を導入した。
- ◆ 競争的対話を通じて民間事業者から寄せられた要望を踏まえ、実施方針を策定し、入札を行った。

#### (1) 背景・目的

九州大学では、2005年10月の第I期移転を皮切りに、福岡市内に点在するキャンパスの、福岡市と糸島市にまたがる新キャンパスへの移転・統合を進めてきた。

この新キャンパスにおける施設整備・運営では積極的にPFI方式が活用されており、2012年に実施方針が公表された総合研究棟（理学系）の整備でも、全学横断的な研究スペース等を含めた総合研究棟と福利厚生サービスを提供する生活支援施設を、PFI方式にて一体的に整備した。

この総合研究棟の整備事業において、九州大学では、大学と民間事業者の意思疎通を十分に確保し、民間事業者の意見を聴取し、必要に応じて特定事業の選定や入札説明書等に反映させることを目的として、競争的対話（個別対話）を導入した。

#### (2) 仕組み

##### ① 制度根拠等

競争的対話（個別対話）の実施にあたって、特別な手続きは行っていない。

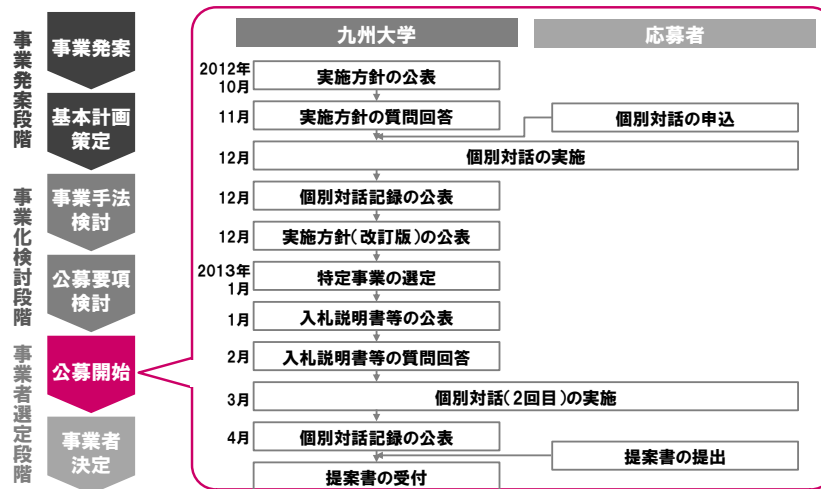
PFI事業を進めていく上で、PFI推進本部や審査委員会の設置に関する要綱を制定したのみである。

##### ② 主な手続き

2回の競争的対話（個別対話）を実施しており、1回目は実施方針公表後（2012年12月）、2回目は入札説明書の公表後（2013年3月）である。

主な手続きは下記の通りである。

図表 38 九州大学総合研究棟（理学系）他施設整備事業における競争的対話の手続き



出所) 九州大学提供資料及びヒアリング調査から作成

#### A) 個別対話の申込

- 実施方針の公表（2012年10月）と同時に、1回目の競争的対話（個別対話）への参加希望者を募集
- ※ メール又はFAXで参加申込書を受付。
- ※ 参加申込書には、「会社名、所在地、所属・役職、担当者名、連絡先、参加者名（3名以内）」などを記載。

#### B) 個別対話の実施、および個別対話記録の公表

- 1回目の競争的対話（個別対話）（2012年12月）では、PFI推進本部の担当者とコンサルタントが参加し、応募者と実施方針に対する質問や意見について対話を行い、34件の質問・意見が寄せられた。
- ※ 質問・意見の多くは実施方針の記載内容に関する質問や要望であったが、4件は事業要件の変更を提案するものであった。具体的には、「プロジェクトスペースにおいて学外研究者等については敷金や保証金の徴収を認めること」、「民間付帯施設の延床面積の上限を撤廃すること」、「民間事業者が賃貸する民間付帯施設の土地についてオープンテラス部分は除くこと」、「配置予定技術者の資格に関して元請実績に限定するのではなく個別工事の実績も認めること」であった。
- ※ 質問や意見への対応策は、現時点での大学の考え方を示すものと位置付け、今後変更する可能性があることを説明した。また、最終的な判断としては、入札説明書に基づくことを伝えた。

- 質問や意見及び対応策は、対話後の同月中に全て公表された。

#### C) 実施方針(改訂版)の公表

- 九州大学では、質問回答や競争的対話（個別対話）の結果を踏まえ、実施方針（改訂版）を12月に公表した。

#### D) 入札説明書の公表、および個別対話(2回目)の実施・公表

- 九州大学では、入札説明書を2013年1月に公表し、同年2月に質問回答を実施したうえで、同年3月に2回目の競争的対話（個別対話）を実施した。
- ※ 事業要件の変更を提案する質問・意見は無く、入札説明書の記載内容に関する質問がほとんどであった。
- 質問や意見及び対応策は1回目と同様に、4月に全て公表された。

図表 39 九州大学総合研究棟（理学系）他施設整備事業における競争的対話の概要

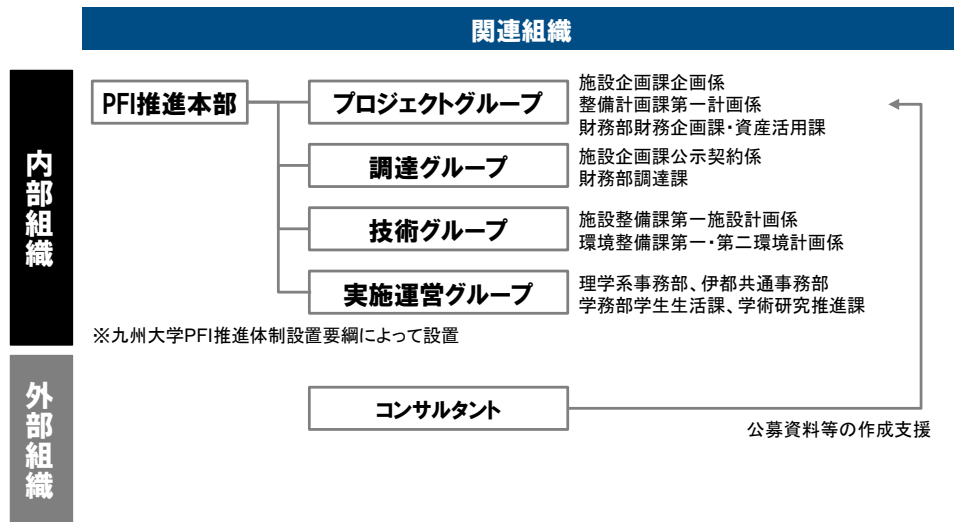
分類	事業者選定（競争的対話型）	
名称	競争的対話（個別対話）	
制度根拠	—	
所管部署	九州大学施設部	
開始時期	2012年～2013年	
対象事業分野	総合研究棟他施設整備・運営	
処理手続き	上記の通り	
募集	募集方法	ホームページによる告知
	募集期間	実施方針公表後から個別対話開催直近まで 入札説明書公表後から個別対話開催直近まで
対話 申込	対話資格	PFI事業の応募要件と同等
	申込書 様式	参加申込書（会社名、所在地、担当者、連絡先、参加者名）
	提出方法	九州大学施設部に参加申込書を提出
対話のインセンティブ	質問・意見の事業要件への反映	
対話内容の保護	全て公開	
外部委託の有無	公募資料作成や事業者選定等に係る業務をコンサルタントに委託	
事業者の選定方法	総合評価方式によって事業者を選定	

出所) 九州大学提供資料及びヒアリング調査から作成

### (3) 運用体制

九州大学内に設置された PFI 推進本部が実施しており、体制は下記の通りである。

図表 40 九州大学総合研究棟（理学系）他施設整備事業における個別対話の運用体制



出所) 九州大学提供資料及びヒアリング調査から作成

### (4) 成果および課題

#### ① 九州大学側の成果：民間事業者の参入意欲の向上

民間事業者からの提案内容はいずれも小規模な変更点であったが、民間事業者のリスク負担の低減や事業採算性の向上に直結するものが多く、参入意欲の向上につながった。

#### ② 発注者側の課題点：1グループによる入札

競争的対話を実施した後の事業者選定において、2グループからの応募があったが、1グループは入札予定価格を上回ったため失格となった。そのため、競争的対話（個別対話）を踏まえて作成された複数の提案内容を比較検討し、審査を行うという競争的な環境下での提案選定は実現できなかった。

## 2-3-2 紫波町（岩手県）

## 【アイデア提案、選定コンペ】

- ◆ 町では、厳しい財政事情の下で、駅周辺の一体整備を実現するためには、公民連携が必要であると認識。
- ◆ 事業発案（アイデア提案の募集）と事業者選定（事業者選定コンペ）の二段階において、民間事業者からの提案を段階的に募集する方式を導入。
- ◆ なお、提案の募集は紫波町が設立した株式会社であるオガール紫波㈱が行った。

## (1) 背景・目的

町では、JR 紫波中央駅の開業を契機に、役場庁舎、図書館、生涯学習センター、スポーツ施設等を、駅周辺に一体的整備する土地利用基本計画を策定した。

また町では、厳しい財政事情の下で上記計画を実現するためには、公民連携が必要であると考え、2007年4月に東洋大学と協定を締結して PPP 可能性調査を実施した。さらに同年11月には、公民連携基本計画を策定するため、市民団体や町内企業の代表などによる紫波町 PPP 推進協議会を設立し、民間からの自由な提案を事業発案の段階から取り入れる検討を行った。

こうした取組みを踏まえ、情報交流館（図書館・地域交流センター）と民間収益施設を整備・運営する紫波町交流促進センター（現オガールプラザ）整備事業では、□ 事業発案（アイデア提案の募集）から事業者選定（事業者選定コンペ）までを視野に入れ、民間事業者からの提案を段階的に募集する方式を導入するに至った。

## (2) 仕組み

## ① 制度根拠等

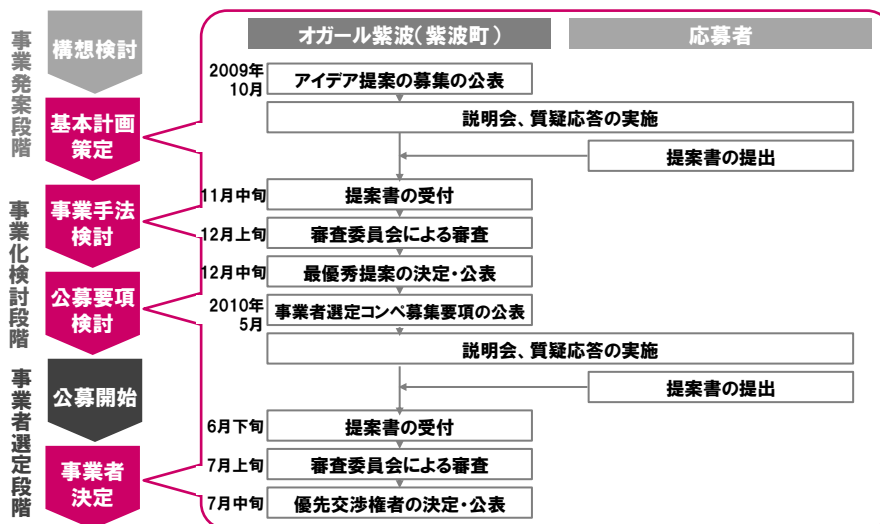
要綱等は特に設定していない。なお、町とオガール紫波(株)との間で締結した「オガールプロジェクトの企画立案に関する包括協定」に基づき、オガール紫波(株)が募集を行っている。

※ オガール紫波(株)は、紫波町が事業を推進するための組織として 100%出資して 2009年6月に設立したもので、2010年7月に優先交渉権者を中心に増資。

## ② 主な手続き

主な手続きは、下記の通りである。

図表 41 紫波町における段階選定の手続き



出所) 紫波町公開資料より作成

#### A) アイディア提案の募集の公表

- 町は、オガール紫波(株)と「オガールプロジェクトの企画立案に関する包括協定」を締結し、アイデア提案の募集要領を作成し、2009年10月に公表した。
- ※ オガール紫波(株)と町は、入居する公共施設の構成や民間収益施設に求める要望等を整理した提案条件と、公共施設部分を買取する予算条件を提示。
- ※ 民間事業者には、事業コンセプト、本事業に対する思想・理念、事業計画、各階平面図、外観イメージ図などの提案を求めた。
- ※ 応募資格を同規模の類似施設に関する実績を有する設計会社とし、応募した設計会社には事業者選定コンペに応募する権利と持ち点を付与することを明記した。

#### B) 説明会、質疑応答の実施

- 説明会については、事前の申込制によって1企業2名までの参加とし、町役場において1時間程度開催した。
- 質疑応答については、質問様式をメールで受付し、10月下旬に公表した。

#### C) 提案書提出・受付、および審査委員会による審査

- 応募者からの提案書は2009年11月中旬に受付し、同年12月上旬に審査委員会によって審査された。
- ※ 審査は、事業コンセプト(10点)、本事業に対する思想・理念(10点)、事業

計画（4点）、各階平面図（4点）、外観イメージ図（4点）、その他提案事項（4点）について、加点評価によって行なわれた。

#### D) 最優秀提案の決定・公表

- 事業発案に関する応募では、3グループの設計会社から提案があり、審査を経て、事業者選定コンペに応募する権利と持ち点が付与された。

#### E) 事業者選定コンペ募集要項の公表

- オガール紫(株)と町は、最優秀提案を基本としながらも、提案された他のアイデア全てを参考にして事業者選定コンペの募集要項を作成し、2010年5月に公表した。

※ 応募資格を、アイデア提案の募集に応募した3グループの設計会社に建設会社を加えたグループとし、要求水準書に提示した企画提案と事業費の算出を求めた。

#### F) 説明会、質疑応答の実施

- 説明会については、アイデア提案の募集と同様に事前の申込制とし、町役場において5月上旬に1時間程度開催した。
- 質疑応答については、質問様式をメールで受付し、5月下旬に公表した。

#### G) 提案書提出・受付、および審査委員会による審査

- 提案書は6月下旬に受付し、7月上旬にアイデア提案の募集と同様の審査委員会によって審査された。

※ 審査は、提案概要（事業コンセプト、施設計画、施設維持、事業計画、地域経済への配慮、事業実施体制）（35点）、施設計画（65点）、施工（20点）について、加点評価によって行なわれた。

#### H) 最終事業者の決定・公表

- アイデア提案の募集において最優秀提案とされた1グループのみから提案があり、審査を経て、優先交渉権者として7月に選定された。

図表 42 紫波町における段階選定の概要

分類	事業者選定（段階選定型）	
名称	(仮称)紫波町交流促進センター整備事業設計業務におけるアイデア提案の募集 (仮称)紫波町交流促進センター整備事業事業者選定コンペ	
制度根拠	各手続きの募集要項	
所管部署	オガール紫波㈱事業部、紫波町経営支援部企画課	
開始時期	2009年～	
対象事業分野	(仮称)紫波町交流促進センター整備事業	
処理手続き	上記の通り	
募集	募集方法	ホームページによる告知
	募集期間	アイデア提案は2010年11月中旬、選定コンペは2011年6月下旬
提案	提案資格	アイデア提案は同規模の類似施設の実績を有する設計会社 選定コンペはアイデア提案に応募した設計会社に建設会社を加えたグループ
	提案書	アイデア提案の提案書（事業コンセプト、本事業に対する思想・理念、各階平面図、外観イメージ図、事業計画、その他提案事項） 選定コンペの提案書（提案概要説明書、提案者の業務実績、施設計画説明書、施工）
	提出方法	オガール紫波㈱まで持参又は郵送
審査	審査方法	審査委員会による審査
	審査体制	副町長、都市計画課長、秋田県立図書館職員、オガール紫波㈱取締役、㈱アフタヌーンソサエティ代表取締役から構成
	審査項目	アイデア提案は提案書の項目別に配点して評価（30点、絶対評価） 選定コンペは提案書の項目別に配点し評価（120点、絶対評価）を行なった上でアイデア提案の評価点と価格点（10点、相対評価）を考慮して評価
	審査期間	審査委員会は各1日
	審査結果	審査委員会による審査結果、審査のポイント、各グループへの評価コメント、審査総括を公表
提案のインセンティブ	アイデア提案は選定コンペに応募する権利と持ち点を付与、最優秀提案には紫波中央駅前都市整備事業の施設計画やデザインの調整を図る紫波町オガール・デザイン会議へ出席する権利を付与	
提案内容の保護	提案内容は非公開	
外部委託の有無	民間活力誘導業務をオガール紫波㈱に委託	
事業者の選定方法	総合評価方式によって事業者を選定	

出所）紫波町公開資料より作成

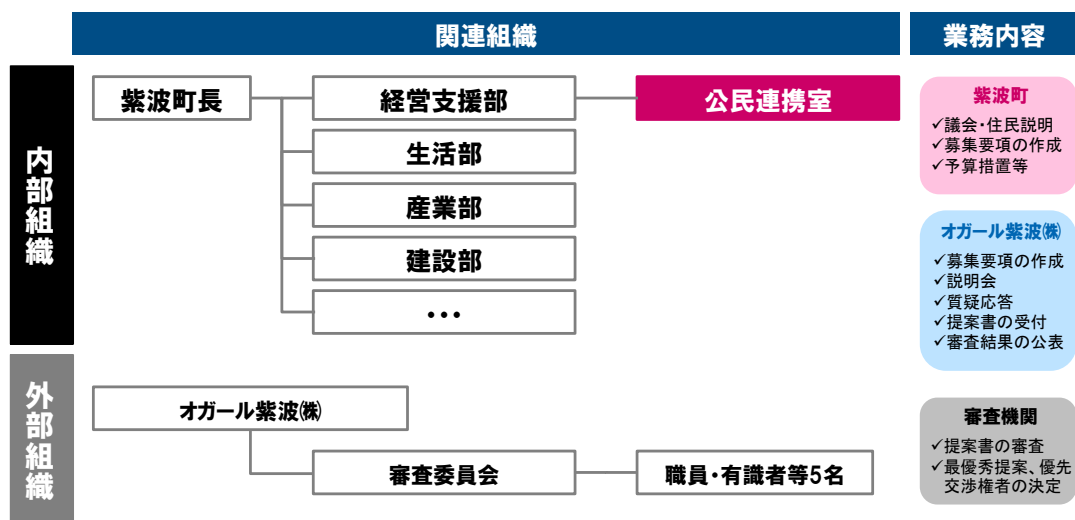


### (3) 運用体制

町の運用体制は、下記の通りである。

- 町から民間活力誘導業務の委託を受けたオガール紫波(株)が中心となり、事業の発注業務等を実施。
- 町は、募集要項の作成や予算措置等を実施。
- 審査委員会は、副町長、都市計画課長、秋田県立図書館職員、オガール紫波(株)取締役、(株)アフタヌーンソサエティ代表取締役から構成。

図表 紫波町における段階選定の運用体制



出所) 紫波町公開資料より作成

### (4) 成果および課題

#### ① 町側の成果：事業採算性の高い事業計画の策定

不動産開発事業として成立する計画案の提示を求めたアイデア提案の募集では、事業性を確保するためのテナント構成やコスト削減のアイデアなどが多数寄せられた。

そのため、町としては段階選定型の目的である、その後の事業者選定コンペにおいて公表する事業計画を策定するために必要な情報を十分に集めることが出来ており、有効に機能したと考えられる。

#### ② 町側の課題：事業者選定コンペでの競争性確保

事業者選定コンペでは、アイデア提案に係る配点（30点）に、事業者選定コンペ

時の配点（120点）および価格点（10点）を加えた160点満点で、事業者を選定することとしていた。

しかし、アイデア提案に応募した3グループの同提案に係る評価点に大きな差はなかった（30点中23.5点、21.0点、20.0点）にもかかわらず、最優秀提案とされた1グループのみからしか応募がなかった。

これは、最優秀提案を基本として、事業者選定コンペの募集要項を作成していたことから、最優秀提案とされたグループ以外のグループが情報劣位となり、応募に至らなかったことなどが要因として考えられる。