

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

平成28年10月

内閣府
総務省
国土交通省

目次

はじめに

第Ⅰ章 PPP事業に関するプロセス運用

1. 本ガイドについて

- (1) 本ガイドの趣旨
- (2) 本ガイドの対象とするPPP事業
- (3) PPP事業プロセスと本ガイドの対象とする範囲

2. 各実施手順の概説及び留意事項

- ①事業発案時の官民対話
- ③公募要件検討時の官民対話
 - i) 官民対話のための準備
 - ii) 官民対話の対象事項
 - iii) 官民対話の相手
 - iv) 官民対話の方法
- ②実施事業の決定
 - i) 課題解決のための提案事業の評価
 - ii) 事業検討・実施体制
 - iii) 官民のリスク分担
 - iv) 地元企業の参画機会を確保するための工夫
- ④事業者の選定
- ⑤詳細協議
- ⑥庁内、議会、住民等への説明・調整
- ⑦手続きの簡素化
- ⑧国、先進自治体、専門家等による支援

第Ⅱ章 Q&A集

第Ⅲ章 具体事例集

おわりに

はじめに

厳しい財政状況の中、人口減少・少子化等を踏まえた公共施設等の集約・再編など真に必要な社会資本の整備・維持更新や公共サービスの持続的な提供を実現するためには、PPP/PFIにより民間の創意工夫を最大限活用することが有効である。PPP/PFIは、地域で解決すべき課題を共有した上で、その課題ごとにオーダーメイドの解決方法を生み出していくものであるため、事業発案時や公募条件検討時において、官民対話による行政と民間の相互コミュニケーションを実施することが重要であるが、その具体的な実施方法については、必ずしも明らかにされてこなかった。

また、今般設立された地方ブロックプラットフォーム¹の産官学金の意見交換においては、公募型プロポーザル方式における民間提案の負担が大きいことや手続きに時間がかかること等がPPP/PFI導入の消極性に繋がっているとの指摘が官民双方からなされており、行政側は、官民対話を行うに当たっては、提案のための資料作成等の民間側のコスト負担やスピード感に十分留意する必要がある。

これを受け、これらの指摘された課題の解決に向け、民間提案促進に資する入札契約手続きのあり方について検討を行うため、平成28年3月25日に「PPP/PFI推進のための入札契約手続きのあり方に関する勉強会」を設置した。

本ガイドは、同勉強会における検討を踏まえ策定したものである。また、事例及びQ&A集については、地域プラットフォーム²の参加者からの意見及び提供資料等を基に作成している。

「PPP/PFI推進のための入札契約手続きのあり方に関する勉強会」構成員

大森 文彦	弁護士・東洋大学法学部教授
小澤 一雅	東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻教授
根本 祐二	東洋大学経済学部教授
宮本 和明	東京都市大学都市生活学部都市生活学科教授
村木 美貴	千葉大学大学院工学研究科教授
内閣府民間資金等活用事業推進室参事官	
総務省自治行政局地域自立応援課地域振興室長	
国土交通省総合政策局官民連携政策課長	
国土交通省総合政策局公共事業企画調整課事業総括調整官	
国土交通省土地・建設産業局建設業課入札制度企画指導室長	

¹ 優良事例の普及、情報・ノウハウの横展開を促進することを目的として、セミナー・シンポジウムの開催等を行っている。

² 地域における官民連携事業の案件の形成・推進を図ることを目的として、個別具体の案件の掘り起こしや対話・提案の場の提供などを行っている。

http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000031.html

第 I 章 PPP 事業に関するプロセス運用

1. 本ガイドについて

(1) 本ガイドの趣旨

自治体における PPP 導入の加速的推進のため、初めて取り組む自治体をはじめ PPP 事業の質の向上を目指す自治体の職員向けのガイドとして、PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関して、これまで先進的に取り組んできた自治体の工夫を整理し示すものである。³

ただし、各地域間で差異がある中、先進自治体の制度等をそのまま模倣しても成果は得られないことに留意する必要がある、本ガイドを参考として、各自治体において、地域の実情に応じたオーダーメイドの PPP 事業の実施手順・方法を工夫・確立していく必要がある。

(2) 本ガイドの対象とする PPP 事業

本ガイドは、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（平成 11 年法律第 117 号。以下「PFI 法」という。）に則って行われる PFI 事業に加えて、民間の技術・ノウハウの活用によって公共サービスの水準の向上、公的負担の削減又は公的不動産の有効活用による民間ビジネス機会の創出など地域経済の活性化を図る多様な PPP 事業を対象とする。

対象事業	想定される PPP 手法
民間事業者が公共施設等の整備を担うもの	B T 方式 等
民間事業者が公共施設等の運営を担うもの	指定管理者制度、包括的民間委託制度、公共施設等運営権方式 等
民間事業者が公共施設等の整備・運営を担うもの	収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収する PFI 事業、その他の PFI 事業（BOT 方式、BTO 方式、BOO 方式、DBO 方式、RO 方式）、リース方式 等
民間事業者が公的不動産を活用した事業を提案して実施するもの	定期借地権方式、公共空間の活用（占用許可等）、等価交換方式 特定建築者制度を活用した再開発事業 等

³ 事業手法検討の結果、PFI 事業として実施することとした場合には PFI 法に基づく手続きが、指定管理者制度を活用することとした場合には地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）に基づく手続きが必要となる。PFI 事業については、内閣府において「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」が作成されている。

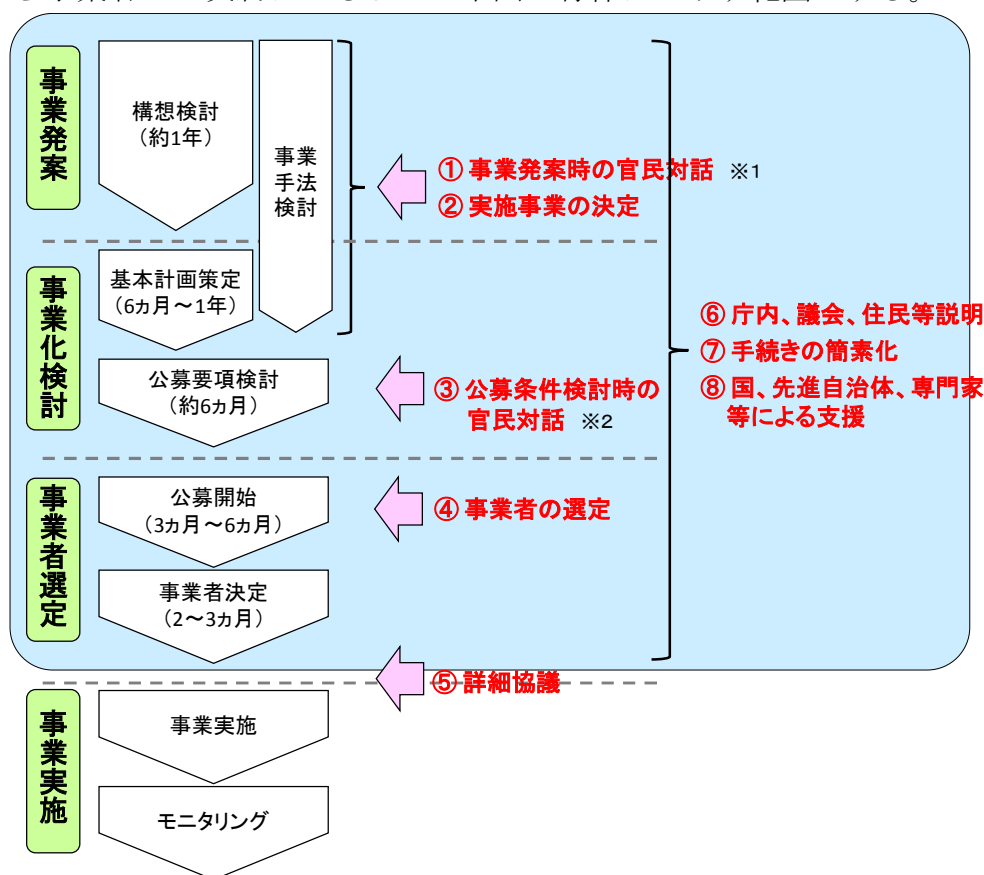
http://www8.cao.go.jp/pfi/process_guideline.pdf

これまでのPPP手法の活用実績より代表的な例を以下に示す。

	事業分野		
	公共施設等	インフラ	ソフト施策
代表的な施設又はサービス	文教施設、医療施設、斎場、社会福祉施設、観光施設、警察施設、庁舎、公民館、市民ホール、公営住宅、廃棄物処理施設、水道浄水場、汚泥処理施設、発電施設 等	空港、上下水道、港湾、公園、道路、河川等	窓口サービス、エリアマネジメント、地域イベント、観光、福祉、教育、環境等

(3) PPP事業プロセスと本ガイドの対象とする範囲

本ガイドの対象プロセスは、個別事業における事業発案段階より実施する官民対話から事業者との契約に至るまでの下図の青枠にて示す範囲とする。



※1 事業発案時の官民対話：事業発案段階より、市場性の有無やアイデアを把握するもの。

当該対話においてなされる提案がPFI法に基づく民間提案である場合には、自治体は、その提案について検討し、検討結果を提案者に通知しなければならないため、PFI法に基づく民間提案であるか否かを確認する必要がある。

※2 公募条件検討時の官民対話：公募要項の作成に際し、事業者の参加意向や事業者がより参加しやすい公募条件を把握するもの。

2. 各実施手順の概説及び留意事項

1. (3) の図で示した各実施手順について概説するとともに、その留意事項を整理する。

①事業発案時の官民対話

③公募要件検討時の官民対話

i) 官民対話のための準備

○地域課題の把握と必要な情報提供

地域の課題を把握した上で、その解決のために官民対話を実施することが重要である。特に、官民対話が有効であるのは、例えば、庁内検討だけでは、地域内の施設・土地の活用方法や運営方法の選択肢が限定的になっていると考えられる場合、市場性の有無や実現性の高い事業スキームが明確でない場合など、幅広く民間事業者からアイデア、意見を聞いて事業化に反映させることが地域の課題解決につながると想定される場合である。

このため、民間事業者に対して地域において何が課題となっているか、行政が求めるものは何か（公共サービスの質の向上、公共負担の削減、公的不動産の活用等地域経済の活性化）について、対話に必要な情報を広く民間事業者が認識できる形で提供することが、まず第一に必要である。この手段として、各自治体のHPにおける公表など一方向的な情報提供に加えて、双方向的なコミュニケーションを実現するため、地域内において、行政、民間事業者（学校法人やNPO法人を含む。）、金融機関等で構成する地域プラットフォーム等を設置し、意見交換等の相互コミュニケーションの機会を創出することも考えられる。ただし、目的はあくまで官民間の対話を促進することであり、形に拘らず、柔軟に運用していくことが重要である。

また、類似の事例の整理・分析をしておくことが重要であり、類似事例の経験を有する自治体職員や専門家への相談・意見交換をしておくことが有益である。ただし、準備段階においては、手法を限定せず、幅広いPPPメニューの中からより効果的なPPP手法を柔軟に選ぶ姿勢を持つことが重要である。

○窓口担当部署の指定等

民間事業者からの提案の受付を円滑に行うため、部署横断的に民間提案を受け付ける専門部署の設置又は窓口担当部署の指定を行うとともに、その民間提案受付体制について公表しておくことが必要である。さらに、PPP事業を円滑に進めるためには、住民、議会、民間事業者その他の関係者の理解を得るとともに、自治体内部における庁内調整を行う必要があるが、そのためには、PPP事業の標準的な手続きや資料等を提供するための要綱又は指針といったPPP推進のための基本的な考え方を明文化したものを⁴を策定することが有効である。

⁴ 例えば、福岡市においては、市がPPPに取り組むに当たっての、対象事業や事業手法の選定基準、全庁的な事業推進体制、地場企業の参画促進に向けた考え方など市の基本的な考え方を定めた「官民協働事業（PPP）への取組方針」を策定するとともに、民間提案を積極的に受け入れるため、市の対応方針を定めた「PPP/PFI民間提案等ガイドブック」を策定している。

○スケジュール

官民対話を含む事業スケジュールについては、官民対話に十分な時間を割くとともに、その結果を基本計画や公募要項に反映させることを前提としたものにする必要がある。

事業発案時の官民対話については、官民対話の実施の公表から説明会（必要に応じて現地視察）の実施、エントリー受付、官民対話の実施、官民対話結果の公表までの期間は、事業の規模・手法により異なるものと考えられるが、3ヶ月から6ヶ月程度要しているものが多く見られる。この点、民間事業者の参加意欲を削がないために、結果公表から事業者公募までの期間を可能な限りあげないことが重要である。公募条件検討時の官民対話については、官民対話の実施から公募までの期間は、1か月程度となっているものが多い。

ii) 官民対話の対象事項

官民対話の対象事項は、行政側にて設定する課題や事業である場合と、行政側では気付かない課題や事業化のきっかけを民間の発想から提案してもらう場合があるが、いずれにせよ複数の民間事業者が事業に参加可能な、市場性のある事業スキームを構築することを念頭に対象事項を検討する必要がある。

具体的な課題や事業について民間提案による事業化を促進するためには、事業発案時の官民対話においては、民間事業者から見た事業の市場性、有効性や実現可能性、施設整備に当たっての事業手法、既存施設の運営手法、保有資産の活用などについて確認することが必要である。行政側では気付かない課題や事業化のきっかけを民間の発想から提案してもらうためには、事業発案時の官民対話において、PPPによる事業化の可能性があるものをリストとして見える化しておくとともに、それ以外の提案に対しても、専門部署又は窓口担当部署において一括して受け付ける旨を広く周知しておくなどの工夫が重要である。

公募条件検討時の官民対話においては、公募条件の整理など事前に公表する調査実施要領に対話の対象事項を明記するとともに、実際に手を挙げる事業者が存在することを確認するため、実際に公募した場合の参画意向の有無（無の場合はその理由を含む。）の最終確認をすることが必要である。このため、公募条件検討時の官民対話を実施する時点では、事業手法を決定していることが望ましいが、事業者公募時まで事業手法を限定せず、行政として諸条件を整理した上で、民間提案に委ねている例もある。ただし、事業手法を含めた民間提案を求める場合には、事業規模の大小が民間事業者の参画意欲に影響を与える可能性があることに留意する必要がある。

iii) 官民対話の相手

官民対話の対象者は、事業実施主体となり得る者とするのが基本であるが、必要に応じて整備するテナントに入居する可能性がある者なども広く対象者とするのが重要である。また、地域経済活性化を図る観点からも、PPP事業の経験のある民間事業者に限るのではなく、広く地域の民間事業者との対話を行うことが有効である。地域の民間事業者との対話を円滑にするため、地

域プラットフォームを活用して地域の民間事業者を対象とした研修・勉強会等を実施することも有効である。

iv) 官民対話の方法

これまでの自治体の事例を見ると、官民対話の方法は、後述の a. マーケットサウンディング型、b. 提案インセンティブ付与型、c. 選抜・交渉型の三つの類型に大別される。なお、官民対話の方法は、これら三類型に限られるものではなく、各類型及び第Ⅲ章にて示される先進自治体の取組みにおける工夫や地域の実情に応じた自治体の工夫をそれぞれ組み合わせ、各々の自治体にとって最適な官民対話の方法を確立していくことが重要である。例えば、事業発案の段階では、a. マーケットサウンディング型の官民対話による市場性の有無の確認等を行った上で、事業化検討・事業者選定段階で、c. 選抜・交渉型による民間提案の募集及び契約の相手事業者の決定を行うなど、事業の規模・種類に応じた様々なプロセスの組み合わせも考えられる。なお、官民対話の実施に当たっては、公平性・公正性の確保に十分な配慮が必要である。

いずれの類型においても共通してみられる工夫は、以下のとおりである。

○課題等の把握体制

民間事業者による営業活動の一環としての個別のアイデア・ノウハウの売り込みを専門部署又は窓口担当部署において受け付けることにより、課題そのものや事業化のきっかけとなる民間提案の把握をしていること。なお、この提案について、市場性、有効性及び実現可能性の見込みがあると認められるものは、専門部署又は窓口担当部署が庁内関係部局との調整の上、事業化に向けた検討を行うかどうかの判断をすることとなる。

○参加募集

官民対話の参加募集のための事業の条件や応募要件等を定めた要領を作成し、広く公募していること。要領においては、民間に意見を求める項目を明示していること。また、公募については、広く募集が行われていることを周知するため、記者発表、説明会・現地見学会の開催、メールマガジンの配信などを実施していること。

○参加資格

参加事業者の資格は、事業参画を検討している事業者又はそれらのグループを基本としていること。これに加えて、融資を行う金融機関等の考えを聞く場合もあるものの、個人等や単なる情報収集を目的とする者を含むことは効果的ではない。

○課題等の明示

官民対話の対象となる課題、事業を明確に設定し、官民対話の具体項目をあらかじめ示していること（複数事業をリスト化して一度に募集するものや個別案件を示して行うものがある。）。併せて、当該事業に直接的・間接的に関連する情報を分かりやすく、幅広く民間事業者に提供すること。

○資料負担の軽減

提出資料に係るコストは事業者負担となることを考慮し、提出資料を必要最小限のものとしていること（資料の提出を求めている事例もある。）。民間事業者のコスト削減のためには、対話項目と併せて提出資料様式を示すことも有効。

○提案の取扱いの明示

官民対話を通じて採用された提案が採用された場合の取扱い（事業者選定における優位性があるのかないのかなど）及び採用されなかった提案の取扱いを事前に明示していること。

○事前・事後の質疑応答

事業目標の官民間の共有を図ることで、民間提案の質の向上を図る観点から、民間事業者からの正式な提案の提出の前より質疑応答を実施すること（民間事業者の疑問解消のため、2回以上行うことが望ましい。また、案件によっては、民間事業者との情報共有を密に図り有益な提案を行ってもらうため、随時質問の受付・回答を実施することも有効。）。また、提案提出後にその内容について確認することがあるため、追加質疑を行う場合もある。この旨、官民対話の参加募集のための要領にあらかじめ明示しておくことが重要。

○提案情報の管理

事業者名や提案内容のうち企業秘密に関わる事項は非公表とし、提案の趣旨・概要が分かる程度のものを公表するなど民間事業者の提案に対する秘密保持を図っていること。

○結果の通知・公表

個々の民間事業者に対して結果の内容を通知するとともに、採用となった提案については、公表することとしていること。ただし、秘密保持の観点から、例えば、民間提案の公募時に、公表を前提とした事業概要の様式での提出を求めるとともに、ノウハウ等の詳細に関わる事項は別紙にて提出させるなど公表に関しての明確なルールを公募要領に定めることも考えられる。

また、不採用となった提案者に対してもその理由を含めて通知することが望ましい。なお、民間事業者からの提案のあった日から通知・公表の日までの期間は、事業の規模・手法により異なるものと考えられるが、概ね90日以内が標準となっている。

a. マーケットサウンディング型

事業案の作成前において、参加事業者を募り（任意・無償が原則）、指定の場所に来てもらい、一定の時間の意見交換・対話を行う個別ヒアリング又はワークショップ等によって、様々なアイデアや意見を把握する調査（マーケットサウンディング）を実施し、事業案の策定及び事業者選定への手続きへ移行するものである。調査は、市場性の有無や実現可能性、アイデア等を把握する目的で行うもの（事業発案時の官民対話）と事業案策定後に公募に向けた条件を整理する目的で行うもの（公募条件検討時の官民対話）がある。官民対話の内容を充実させるためには、可能な限り詳細な情報を提供することが重要である。いずれの場合も、対話参加者を募集するに当たって、事業に関する情報を公表するため、地元住民や庁内等との調整を事前に行っておく必要がある。

例えば、横浜市では、市場調査のための官民対話として、市場性の有無やアイデアを把握するために実施される対話（事業発案時の官民対話）と事業者がより参加しやすい公募条件を設定するために実施される対話（公募条件検討時の官民対話）を実施している（p. 23 参照）。

民間事業者が原則無償で参画するメリットは、自治体の事業方針等を直接聞くことができる点や民間事業者の考えを伝えることができる点にある。対話で得られた民間のアイデアや意見をその後の検討や公募条件の策定に部分的に採用することを基本とするものであり、必要な情報を収集する調査としての性格が強い点で、b、cの民間提案を受け入れる仕組みとは異なる。さらに、マーケットサウンディングに参加した実績がその後の事業者公募において優位性をもたらさない点でもb、cと異なる。事業としては、収益性が高いものや事業規模が大きいものが馴染みやすい。

これまでの事例では、マーケットサウンディングによって、当初自治体において想定していたスキームでは実現性が低いことが判明し、実現可能なスキームに変更することができたなどの効果がみられる。

b. 提案インセンティブ付与型

事業化に対する民間事業者によるアイデア・工夫を含んだ提案を募集し（事業発案時の官民対話）、提案採用決定後、提案採用事業者に対して公募に向けた条件整理のためのヒアリングを行い（公募条件検討時の官民対話）、事業者選定の評価において、提案採用事業者へのインセンティブ付与を行うものである。募集要領を公表し、これについての提案者からの質問に回答する必要がある。

例えば、さいたま市では、市が提案を求める事業をリスト化した上であらかじめHP等で提示し、事業化に対する提案を民間、市民団体等から受ける「さいたま市提案型公共サービス公民連携制度」において、提案採用者へのインセンティブとして、事業者選定時に評価点（満点）の5%を付加することとしている（p. 25 参照）。

事業者選定において、提案採用事業者に対して評価項目合計点の加点を行う旨提案募集の要領に明記する必要がある。これは、あらかじめ提案者に対する

インセンティブについて公表しておけば、事業者選定時に加点しても公平性が確保されるからである。

インセンティブの付与方法は、提案が採用となった民間事業者に一律で同割合を付与するほか、採用された内容の反映度合いに応じた割合を付与することも考えられる。いずれの場合においても、採用者が確実に有利になり、かつ、その後の事業者選定において他の事業者の参入意欲を削がないものとなるよう考慮する必要がある。

インセンティブ付与を行うためには、高い公平性及び競争性を確保する観点から、第三者機関（外部有識者を含む構成員からなる審査機関をいう。以下同じ。）の設置など審査における厳格な仕組みの導入が必要であることに留意すべきである。

c. 選抜・交渉型

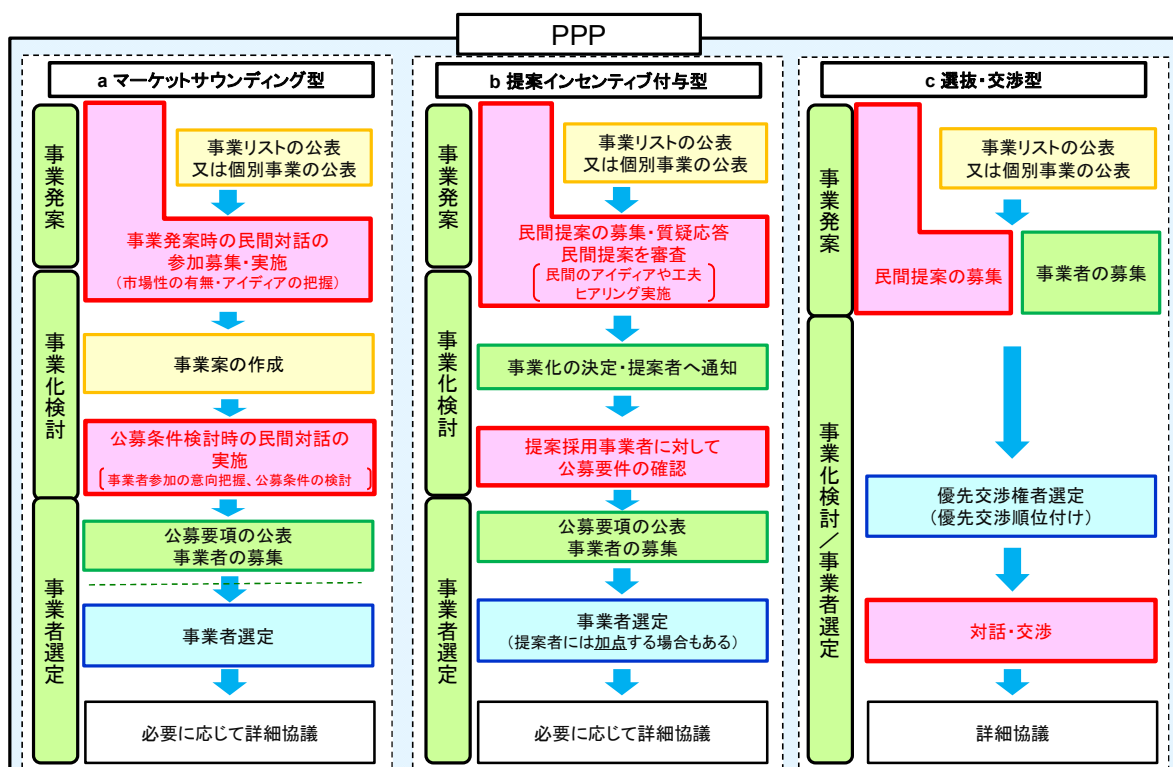
事業リスト又は個別具体の案件を示して、民間事業者のアイデアと工夫を含む提案を募集し、提案内容を審査して優先順位付けを行い、事業内容について競争的対話による協議を行い、協議が調った者と契約するものである。

例えば、流山市では、民間事業者のノウハウを生かして「市のファシリテイ」を活用する事業のアイデア提案を求める「FM 施策の事業者提案制度」において、採用されたアイデアについて、市との協議により事業化に係る詳細協議を行い、諸条件が整った場合には提案者と契約して事業化することとしている（p. 28 参照。）。

協議成立時に契約を締結することを前提として提案募集していること、競争的対話による協議の中で、柔軟に変更する可能性があることが民間事業者の提案インセンティブとなっている。優先交渉権者選定（優先順位付け審査）においては、当初から詳細な事業提案を求めるのではなく、競争的対話の中でより本格的な提案を求める工夫により、民間事業者の提案に係る負担を軽減・合理化することも可能である。

このようなインセンティブ付与を行うためには、高い公平性及び競争性を確保する観点から、事業者募集について広く周知されるよう工夫する必要があること、第三者機関の設置など審査における厳格な仕組みの導入が必要であることに留意すべきである。そのため、公募条件の設定が公平性及び競争性の観点から適切であるか事前に慎重に審査する必要がある。

民間提案及び対話方式の概要



※行政側では気付かない課題や事業化のきっかけを民間の発想から提案してもらう場合には、事業リストの公表又は個別事業の公表の前に、民間提案がなされることもある。

②実施事業の決定

i) 課題解決のための提案事業の評価

民間事業者からの提案が課題解決にどうつながるか、実現可能性はあるか、コストは妥当か、提供するサービスの向上が見込めるか（必ずしもVFMなど定量的な評価が求められるものではなく、定性的に評価する場合もある。）などを評価し、事業目標・事業内容・事業スケジュールを定める。

ii) 事業検討・実施体制

官民対話の質の向上のため、民間事業者からの質問等に対応する窓口を一元化し、ワンストップ窓口を設けることが重要である。

また、庁内における官民連携に関する専門部署を設けることや事業に係る関係各課の担当者等で構成するプロジェクトチームを編成することも事業の推進のために有効である。

なお、事業実施のための経験を有する人員が当該自治体内に不足する場合には、PPP事業の専門家・コンサルタントや経験ある自治体職員への助言を依頼するほか、新たに外部から職員を採用することも考えられる。

iii) 官民のリスク分担

PPP事業の実施に当たってリスクが顕在化した場合には、当初想定していた支出以外の追加的な支出が必要となる場合がある。このため、PPP事業の適正かつ確実な実施を確保する観点から、協定等において、リスクが顕在化した場合の官民の分担について、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確にしておく必要がある。実際には、官民対話を通じて「リスク分担表」として整理されることが多い。⁵

これまでに、各事業分野において、様々な類型について事例が蓄積されており、ある程度定型化されているが、リスクは事業毎に異なるものであり、個々の事業に即してその内容を評価し検討すべきことが基本となることに留意する必要がある。

【リスク分担表のイメージ】

リスクの種類		内容	リスク分担	
			市	事業者
制度関連リスク	法制度リスク	事業に直接関連す法制度の変更	○	
		上記以外のもの		○
	許認可リスク	民間側の事由による事業者の許認可取得遅延		○
		市の事由による事業者の許認可取得遅延	○	
	税制度リスク	消費税率の変更	○	
		法人税率の変更		○
上記以外のもの		○		
社会リスク	住民対応リスク	募集要項に示す範囲のもの		○
		上記以外のもの	○	
	第三者賠償リスク	事業実施に起因して第三者に及ぼした損害		○
	環境問題リスク	有害物質の排出・漏洩など環境保全に関わるもの		○
経済リスク	資金調達リスク	必要な資金調達・確保		○
	金利リスク	金利変動	△	○
	物価リスク	インフレ・デフレ	△	○
⋮	⋮	⋮		

⁵ 公営住宅の建替えによって創出された余剰地を活用して民間事業者が独自の収益事業を行う場合など公的不動産を有効活用する場合には、民間事業者は公共のリスクを負わず、民間サービスに付随するリスクのみを負担する形態となる。一方、独立採算型の場合には、民間事業者が事業リスクを相当部分において負担することとなるが、事業の性質によっては、民間事業者側のリスクを軽減する工夫も一部で見られる。例えば、愛知県有料道路運営等事業においては、実績料金収入が計画料金収入を上回った場合には、6%の範囲内については運営権者に帰属し、6%を超える分については愛知県道路公社に帰属することとしている（逆に下回った場合には、6%の範囲内については運営権者の負担とし、6%を超える分については愛知県道路公社の負担とすることとしている。）。

iv) 地元企業の参画機会を確保するための工夫

インフラについては、戦略的な維持管理・更新等に取り組むことにより、中長期的な維持管理・更新等に係るトータルコストを削減することが求められているが、維持管理については、日々の点検が必要とされる。また、公共施設等についても、運営するに当たっては、住民・利用者への対応など地域での活動が必要となる。こういった地元で活動していることが強みとなるような事業を対象に含めることで、地元で活動している企業の事業参画が期待される。

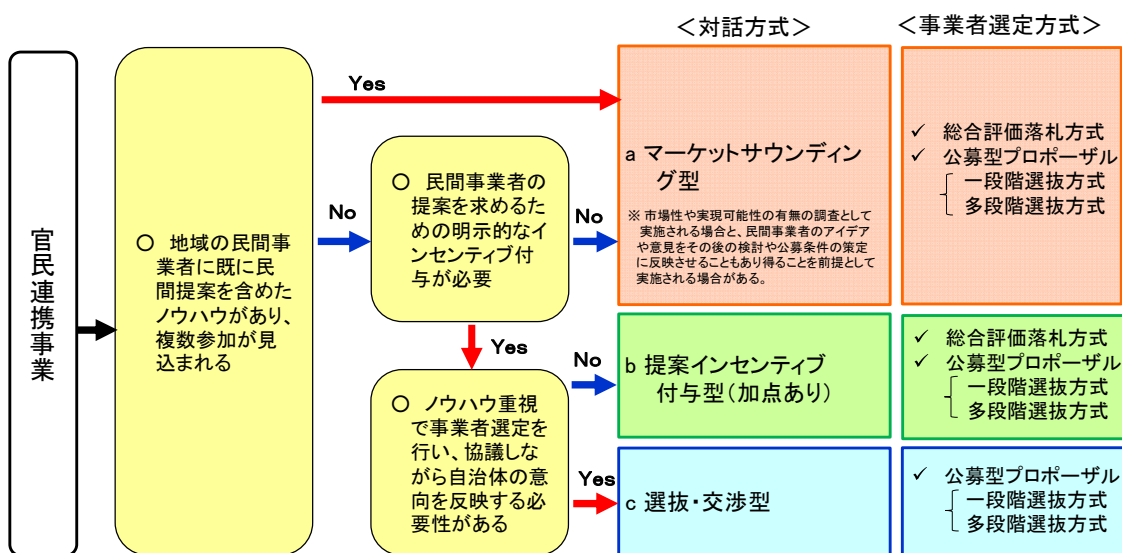
この他、事業者選定基準の設定において、地域の企業等との協力・連携体制について優れた提案がなされているか、地域の人材・産材活用について優れた提案がなされているかなど地元経済への波及を評価項目に入れることで、地元企業の参画を促すことも考えられる。

④事業者の選定

事業者の選定方法は、官民対話の方式 a、b、c のそれぞれに対応し、以下のフロー図のとおり整理することができる。契約の性質・目的に応じて、対話方式を決定するとともに、それに応じた事業者選定を実施することとなる。

なお、WTO協定の対象⁶となる事業規模の案件であっても、特許権等の排他的権利又は特殊な技術を必要とする建設工事の役務の提供事業者が特定されるなどの場合は、公募型プロポーザル方式の採用が可能である。

事業者選定フロー



⁶ WTO協定とは、1994年4月15日にマラケシュで作成された政府調達に関する協定書。

地方公共団体（都道府県及び政令指定都市）が締結する調達契約で予定価格が一定額以上のものについては、地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続きの特例を定める政令（平成7年政令第372号）の規定に基づき民間事業者の募集を行う必要がある。

⑤詳細協議

PPP事業は、要求水準を示して、民間事業者側からの提案を受ける性能発注が基本であるところ、c. 選抜・交渉型の場合には、優先交渉権者の選定後、詳細協議が必要であることは言うまでもなく、a. マーケットサウンディング型及びb. 提案インセンティブ付与型の場合にあっても、事業者選定後、選定事業者の提案内容の確認の中で、一定の事項については仕様を定めていくための詳細協議が必要となる場合がある。

⑥庁内、議会、住民等への説明・調整

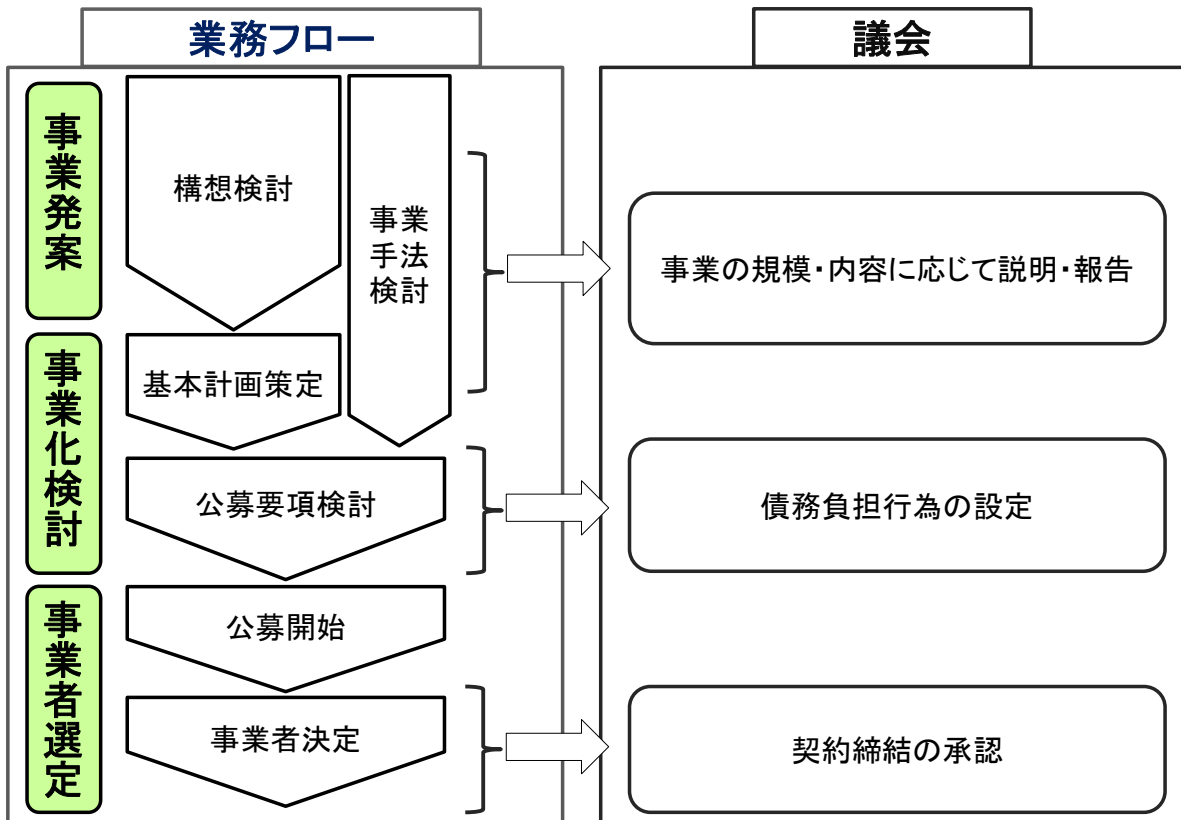
庁内、議会、住民等への説明は、遅くとも事業者選定の事前・事後においてその機会を設けることが望ましい。なお、社会的に注目されるような大規模な事業については、公募条件検討時の官民対話に入るための公募を開始する段階において議会への説明を行うこともあり得る。また、事業者選定以降の説明については、定例的な報告の場だけでなく、臨機応変に対応する場を設定して実施することが必要である。

なお、事業の財源の確保については、事業者を選定して契約するための財源措置が必要であることから、遅くとも事業者選定の公募を行う時点で必要となる。民間提案で施設を整備する場合には、どのような施設となるか詳細には定まっていないことから、議会の了承を得るに当たって、十分な説明を求められる場合も想定される。この場合、整備施設の種類・規模・概要等について基本構想や基本計画の形で定めておくことやPPP事業の進め方や事業内容及びメリットを整理して説明することにより了承を得ているケースも多い。

住民説明は、プロジェクト対象地の周辺住民及び対象施設利用者等のサービスを享受する住民の理解が不可欠であることが多く、事業発案の早期段階にて行う必要がある場合もある。

周辺住民等の理解が不可欠であるような場所において、例えば公共施設の集約・再編や公有地の活用を行うような場合や住民参画がプロジェクトに必要な場合には、利害関係者だけでなく、多様な立場・世代からなる住民ワークショップの開催や意見交換会を実施し、自治体への提案を求める場合もある。

業務フローと議会手続等(例)



⑦手続きの簡素化

PPP事業を進めるに当たって、従来方式と比較して手続きが多く、時間を要することにより官民双方にとってのコスト負担となることから、手続きの簡素化・時間短縮が常に求められる。

しかしながら、一方で、良質な官民対話による民間ノウハウの活用のためには、一定程度の時間を要する。民間事業者との対話が十分になされ、公募要件やその事業で達成すべき目標を明確にし、性能発注とすることができれば、民間事業者による専門性の補完がなされるとともに、詳細については選定事業者との協議により詰めることが可能となるなど、その後の手続きはむしろ短期間で行うことができ、手戻りの可能性も少ない（例えば、事業者公募段階における入札不調や事業計画自体の見直し）。ただし、住民の理解促進及び議会への説明のために適切な資料作成といった作業が必要となることに留意が必要である。住民及び議会への説明に当たっては、選定事業者とともに実施することも考えられる。

提出書類の簡素化・一元化など手続き面での簡素化については積極的に取り組むべきである。官民対話を十分に行えば、事業内容によっては、事業化の可能性についてVFMを必ず算出しなければならないものではない。例えば、事業化の可能性が著しく低いなど複数の民間事業者の意見を取りまとめて整理するほか、多数の業務委託の一本化や職員定数減などVFMによらずに定量的に評価している場合や定性的に評価している場合もある。

⑧国、先進自治体、専門家等による支援

PPPに関する情報・ノウハウの共有・習得、関係者の連携強化のため、全国9ブロックにおいて、産学官金の協議の場として地方ブロックプラットフォームを設置し、優良事例を紹介するセミナーや、PPP推進のためのボトルネック課題の解決に向けた意見交換等を行っている。

また、官民連携事業の導入や実施に向けた検討に要する調査委託費の助成として先導的官民連携支援事業を実施しているほか、案件の発掘・形成を進めようとしている自治体の要請に応じて先進自治体の職員や専門家を派遣するなどの支援を行っている。

第Ⅱ章 Q&A集

第Ⅰ章の内容及びPPP事業における官民対話・事業者選定を進める上で、自治体の参考となるであろう質問及び回答を以下に示す。

(1) 事業発案段階

<p>Q. PPPによる事業化の可能性のあるものをリスト化する際は、どのような事項を記載されればよいですか？また、一度作成したリストはどの程度の間隔で更新すればよいですか？</p>	<p>A. 事業内容によりますが、例えば老朽化した施設の建替えであれば、所在地や敷地面積、現存建物の規模・用途・状態、提案に当たっての制約条件等をリスト化することが考えられます。リストは提案募集時に更新したものを提示することになりますが、通年で募集する場合は更新すべき情報が出てきた場合に都度更新することが望ましいと考えられます。</p> <p>(本ガイド第Ⅲ章1. cを参照)</p>
<p>Q. 事業発案段階で官民対話を行うには、どのような情報を整理する必要がありますか？</p>	<p>A. 事業条件や提案を求める事業範囲等の情報を可能な限り示した方が、より具体的な民間事業者の意見・アイデアを得られますが、必ずしも明確に内容が整理されている必要はありません。ただし、地域の課題や行政として求めるものは提示する必要があります。</p> <p>(本ガイド第Ⅰ章2. ①③i)を参照)</p>
<p>Q. どの程度の事業規模があれば、PPP事業として民間事業者が意欲を示すでしょうか？</p>	<p>A. 事業スキームや施設用途によって異なりますので、一概には言えません。小規模であっても、中小規模の事業者が積極的に取り組んでいる事例も見られます。</p>
<p>Q. 意見を聴く民間事業者をどのようにして選べばよいですか？公募に応じた事業者ではなく、任意の複数事業者との対話という手法を用いることは可能ですか？</p>	<p>A. 当該事業の実施主体となり得る事業者が基本ですが、導入可能性のある機能を担う事業者、地元金融機関等からも幅広く意見を聴くことが有益です。公募に応じた事業者だけではなく、行政側から意見を聴取したい事業者に声を掛けている事例もあります。</p> <p>(本ガイド第Ⅰ章2. ①③iii)を参照)</p>
<p>Q. どのくらいの数の事業者に意見を聴けばよいですか？</p>	<p>A. 複数者からの意見を得られることが望ましいですが、事業によっては公平性が担保されることを前提として、1事業者</p>

	<p>となることもあり得ます。</p> <p>(本ガイド第Ⅲ章 2. ①③ iv) c を参照)</p>
<p>Q. 事業発案時の官民対話はどの程度の期間がかかりますか？</p>	<p>A. 事業の規模・手法により異なりますが、3ヶ月から6ヶ月程度要している事例が多く見られます。</p> <p>(本ガイド第Ⅰ章 2. ①③ i) を参照)</p>
<p>Q. 事業者からはどのような内容について意見を聴けばよいですか？</p>	<p>A. 行政側で具体的な課題や事業がある場合は、事業の市場性や実現可能性、事業手法等について意見・アイデアを聴取します。行政側では気付かない課題等に対し提案を求める場合は、内容を限定せず、自由な提案を受け付けることが有益です。</p> <p>(本ガイド第Ⅰ章 2. ①③ ii) を参照)</p>
<p>Q. 民間事業者の積極的な対話への参加を求めるためには、どのような方策がありますか？</p>	<p>A. 対話参加者へのインセンティブを設定することが考えられます。また、PPPのノウハウのある事業者が少ない地域などでは、行政側が積極的に説明会を開催するなどの対応も考えられます。その際は、PPPにおいて取組実績のある地域金融機関や地域シンクタンクと協働することも有益です。</p>
<p>Q. インセンティブは、具体的にどのようなものがありますか？</p>	<p>A. 事業者選定の選定基準において、官民対話に参加した事業者に対し加点を付与することが一般的です。</p> <p>(本ガイド第Ⅰ章 2. ①③ iv) b. を参照)</p>
<p>Q. 明示的なインセンティブ付与が必要ではないとき、とはどのようなときでしょうか？</p>	<p>A. 対話に参加した事業者以外でも実現が可能かつ複数事業者の参入が見込める場合や、インセンティブを付与すると競争性を阻害される可能性がある場合が考えられます。</p>

(2) 事業化検討段階

<p>Q. 公募条件の整理のための官民対話では、どのような情報を提供する必要がありますか？</p>	<p>A. 事業条件や事業スキーム等、行政側が想定する公募条件を提示する必要があります。</p>
---	--

Q. 意見を聴く民間事業者をどのようにして選べばよいですか？公募に応じた事業者ではなく、任意の複数事業者との対話という手法を用いることは可能ですか？	A. 当該事業の実施主体となり得る事業者が基本です。公募以外でも、類似事例を手がける事業者等、行政側が参加を求めたい事業者に声を掛けている事例もあります。
Q. どのくらいの数の事業者に意見を聴けばよいですか？	A. 競争性を確保するため、複数事業者からの意見が必要となります。
Q. 公募条件検討時の官民対話はどの程度の期間がかかりますか？	A. 行政側が考える公募条件に対して意見を求めることが主であるため、準備期間も含めて1ヵ月程度が標準となります。直接ヒアリングを実施する場合は、1事業者あたり1時間程度を確保します。 (本ガイド第I章2. ①③i)を参照)
Q. 事業者からはどのような内容について意見を聴けばよいですか？	A. 自治体が想定している公募条件について意見を求めるとともに、当該事業への参画意向を確認する必要があります。 (本ガイド第I章2. ①③ii)を参照)
Q. 民間事業者の積極的な対話への参加を求めるためには、どのような方策がありますか？	A. 行政側と対話ができることが事業への参画を希望する民間事業者にとってインセンティブとなるため、可能な限り事業に関する情報及び行政側の意見を積極的に提示することが有効です。
Q. 地元経済への波及を評価する方法はどのようなものが想定されますか？	A. 事業者選定時に、地元産品を使用する、地元人材を雇用する、地元事業者と協業する等の取組を行う提案を評価することが想定されます(選定基準に含めることとなります)。 (本ガイド第I章2. ④iv)を参照)
Q. VFMが得られたとしてもPPP事業を採用しない事例はありますか？ある場合、その理由は何ですか？	A. あります。理由は様々ですが、スケジュールが予定と見合わない、地元事業者の参入が見込めない等が考えられます。

(3) 事業者選定段階

Q. 総合評価落札方式と公募型プロポーザル方式はどのように選	A. 総合評価落札方式は、一般競争入札の一形態であり、予定価格の範囲内で申し
--------------------------------	--

<p>択したらよいでしょうか？</p>	<p>込みをした者のうち、価格だけではなくその他の条件を総合的に勘案し、落札者を決定するものです。一方、公募型プロポーザル方式は、公募により提案を募集し、あらかじめ示された評価基準に従って最優秀提案を特定した後、その提案者との間で随意契約を締結する方式です。提案条件及び提案価格の変更の柔軟性があり、また優先交渉権者との交渉が不調となった場合には次点交渉権者との交渉が可能です。</p> <p>自治体としての方針や事業の規模等にもよりますが、明確な要求水準があり、提案内容の変更が必要ない場合は総合評価型落札方式、事業者選定後に提案の変更余地を残したい場合は公募型プロポーザル方式を取ることが多くなっています。</p>
<p>Q. 事業者からの質問に対する回答は公表するのでしょうか？</p>	<p>A. 事業条件及び公募手続きに係る質問であれば、少なくとも全質問提出者（参加表明を求める場合は参加表明を提出した事業者）には公平に提示する必要があります。</p>
<p>Q. 事業者選定段階における注意点及び工夫にはどのようなものがありますか？</p>	<p>A. 選定の公平性を担保する必要があります。例えば、公募資料を誰でも入手できるように留意する（ホームページでの公表等）、選定手続き中の事務局及び選定委員（委員会がある場合）と応募者の接触を禁止する、といったことが挙げられます。また、工夫としては民間事業者の提案作成に配慮したスケジュール設定などが挙げられます。</p>

(4) その他

<p>Q. PPP手法はどのように選択したらよいですか？</p>	<p>A. 事業内容や事業性、官民のリスク分担によって可能性のある手法を選択します。</p>
<p>Q. PPPを検討するにあたって、国から何か支援が受けられますか？</p>	<p>A. 国土交通省では、官民連携事業の導入や実施に向けた検討に要する調査委託費の助成として、先導的官民連携支援事業を行っています。また、内閣府では新規</p>

	<p>案件形成支援、PPP／PFI 専門家派遣、ワンストップ窓口等の支援を行っています。詳細は各府省のホームページをご確認ください。</p>
--	--

第三章 具体事例集

第I章に示したガイドに関し、参考となる取組事例を紹介する。

はじめに、既に官民対話の方式を確立させており、複数の案件を実施している地方自治体の制度の事例を紹介したうえで、実際の取組事例を紹介する。

1. 官民対話の制度整備に係る事例

これまで官民対話の方策として、一番多くの自治体に取り組んでいる制度が「マーケットサウンディング型」である。マーケットサウンディング型の事例としては、最も多くの実績を有する横浜市の例を紹介する。

「提案インセンティブ付与型」「選抜・交渉型」については、過去の取組実績が限られていることから、今回は複数の案件を実施している事例として、「提案インセンティブ付与型」はさいたま市、「選抜・交渉型」は流山市、我孫子市の制度を紹介する。

a 「マーケットサウンディング型」の制度事例

事例 No. 1	サウンディング調査（神奈川県横浜市）
	＜概要＞市場調査として官民対話を実施。市場性の有無やアイデアを把握するために実施される対話（事業発案時の官民対話）と事業者がより参加しやすい公募条件を設定するために実施される対話（公募条件検討時の官民対話）がある。

b 「提案インセンティブ付与型」の制度事例

事例 No. 2	さいたま市提案型公共サービス公民連携制度（埼玉県さいたま市）
	＜概要＞市が提案を求める事業をリスト化した上であらかじめHP等で提示し、事業化に対する提案を民間、市民団体等から受ける制度。提案採用者へのインセンティブとして、事業者選定時に評価点（満点）の5%を付加することとしている。

c 「選抜・交渉型」の制度事例

事例 No. 3	FM施策の事業者提案制度（千葉県流山市）
	＜概要＞民間事業者のノウハウを生かした「市のファシリティ」を活用する事業のアイデア提案を求める制度。
事例 No. 4	提案型公共サービス民営化制度（千葉県我孫子市）
	＜概要＞市が全ての事務事業の情報を公開し、民間から委託化・民営化の提案を募集する制度。

2. 官民対話を活用して実施した取組事例

「マーケットサウンディング型」「提案インセンティブ付与型」「選抜・交渉型」それぞれについて、実際に実施した事例を紹介する。具体的には下記のとおり。

a 「マーケットサウンディング型」を活用した取組事例

事例 No. 5	新たなMICE施設整備に向けたサウンディング（神奈川県横浜市）
	<状況>平成 25 年 5～7 月にサウンディング調査（追加の対話を含む）実施後、平成 27 年 1 月に総合評価一般競争入札を公告し、平成 27 年 12 月に PFI 事業契約締結済。現在事業実施中。
事例 No. 6	横浜市文化体育館再整備（神奈川県横浜市）
	<状況>平成 26 年 12 月にサウンディング調査後、PFI 事業により整備予定であり、平成 28 年 5 月に入札の公告を行い、12 月には落札者が決定予定である。
事例 No. 7	(旧)紙敷土地区画整理事業 66 街区および 65 街区土地活用（千葉県松戸市）
	<状況>事業契約締結済み
事例 No. 8	旧嶺小学校活用事業（群馬県前橋市）
	<状況>事業契約締結済み
事例 No. 9	南三陸町役場新庁舎カフェ・マチドマ運営事業（宮城県南三陸町）
	<状況>サウンディング結果公表後、公募条件整理中

b 「提案インセンティブ付与型」を活用した取組事例

事例 No. 10	さいたま市多言語対応型地図案内板整備事業（埼玉県さいたま市）
	<状況>平成 24 年度から平成 27 年度まで累計 27 提案を採用
事例 No. 11	県庁周辺県有地利活用（滋賀県）
	<状況>事業者公募が終了、事業者による土地活用が進んでいる

c 「選抜・交渉型」を活用した取組事例

事例 No. 12	スマート庁舎（千葉県流山市）
	<状況>事業契約締結済み
事例 No. 13	公共施設の包括管理（千葉県我孫子市）
	<状況>事業契約締結済み

1. 官民対話の制度整備に係る事例

a マーケットサウンディング型の制度事例

事例 No.1 神奈川県横浜市

制度名	サウンディング調査				
所管部署	横浜市政策局共創推進室共創推進課				
制度開始時期	平成 23 年				
関連構想・制度等	横浜市資産活用基本方針				
制度概要	<ul style="list-style-type: none"> 市場調査手法の一つで、対話（面接）による方法である。対話の相手方を広く公募し、公平性・透明性を確保して、民間事業者への個別ヒアリングを行う。 市場性の有無やアイデアを把握するための対話と、事業者の参加意向を把握し、事業者がより参加しやすい公募条件を設定するための対話がある。目的によりどちらかの段階で行うのが通常であるが、両方の段階での実施も可能である。 				
プロセス	<table border="1"> <thead> <tr> <th>一般的事業プロセス</th> <th>本制度によるプロセス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">事業発案</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 構想検討 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 基本策定計画 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 公募要項 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 公募開始 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 事業者決定 ↓</div> </div> </td> <td> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">事業発案時の官民対話</p> <ul style="list-style-type: none"> 「対話の実施要領」の作成・公表 「対話」に関する説明会 事業発案時の「対話」の実施 対話の結果の公表 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">公募条件検討時の官民対話</p> <ul style="list-style-type: none"> 「対話の実施要領」の作成・公表 「対話」に関する説明会 公募条件検討時の「対話」の実施 対話の結果の公表 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業手法等の決定 「公募要項」の作成 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業者公募 (事業により公募方式は異なる) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業者選定 (事業により選定方法は異なる) </div> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※対話には、事業構想検討段階において、市場性の有無やアイデアを把握するために実施される対話（事業発案時の官民対話）と、事業化検討段階において、事業者の参加意向を把握し、事業者がより参加しやすい公募条件を設定するために実施される対話（公募条件検討時の官民対話）がある。</p>	一般的事業プロセス	本制度によるプロセス	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">事業発案</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 構想検討 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 基本策定計画 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 公募要項 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 公募開始 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 事業者決定 ↓</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">事業発案時の官民対話</p> <ul style="list-style-type: none"> 「対話の実施要領」の作成・公表 「対話」に関する説明会 事業発案時の「対話」の実施 対話の結果の公表 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">公募条件検討時の官民対話</p> <ul style="list-style-type: none"> 「対話の実施要領」の作成・公表 「対話」に関する説明会 公募条件検討時の「対話」の実施 対話の結果の公表 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業手法等の決定 「公募要項」の作成 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業者公募 (事業により公募方式は異なる) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業者選定 (事業により選定方法は異なる) </div>
一般的事業プロセス	本制度によるプロセス				
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">事業発案</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 構想検討 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 基本策定計画 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 公募要項 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 公募開始 ↓</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">↓ 事業者決定 ↓</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">事業発案時の官民対話</p> <ul style="list-style-type: none"> 「対話の実施要領」の作成・公表 「対話」に関する説明会 事業発案時の「対話」の実施 対話の結果の公表 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">公募条件検討時の官民対話</p> <ul style="list-style-type: none"> 「対話の実施要領」の作成・公表 「対話」に関する説明会 公募条件検討時の「対話」の実施 対話の結果の公表 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業手法等の決定 「公募要項」の作成 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業者公募 (事業により公募方式は異なる) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 事業者選定 (事業により選定方法は異なる) </div>				

	対象事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初は市保有資産（不動産）活用事業を対象としていた。 ・ 現在は対象を限っていない。
対話の実施プロセス	対話の実施と実施要領の公表	<ul style="list-style-type: none"> ・ 記者発表及びホームページにて公表する。 ・ 実施要領の内容は、対話の実施概要説明、調査の目的、対象土地概要等、対話内容、説明会・現地見学会等の概要、申込スケジュール等により構成される。
	事前説明会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 説明会への参加は、基本的には事前申込制とする。 ・ 質疑応答があった場合、内容は後日ホームページで公表する。 ・ 説明会終了直後に対話の受付を開始することが多く、受付期間は1週間～1か月まで様々である。
	対話参加に係る提出書類	<ul style="list-style-type: none"> ・ エントリーシート ・ 事前ヒアリングシート（対話内容や枚数は事業ごとに異なる。）
	対話の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1グループ30分程度の対話を実施する。 ・ 資料提出は必須ではない。対話参加者は説明の補足に必要な資料等を持参することができる。
	対話情報の公開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公表内容に対話参加者に確認した後、公表する。 ・ 記者発表及びホームページにて公表する。
	実績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成23年から平成28年7月時点までに対話を33件実施。 ・ 対話の参加者数は事業により異なり、2～25社となっている。

b 提案インセンティブ付与型の制度事例
事例 No.2 埼玉県さいたま市

制度名	さいたま市提案型公共サービス公民連携制度														
所管部署	行財政改革推進部														
制度開始時期	平成 24 年度～（インセンティブ付与は平成 26 年度から）														
関連構想・制度等	－														
制度概要	<ul style="list-style-type: none"> 市が提案を求める事業をリスト化した上であらかじめ HP 等で提示し、事業化に対する提案を民間、市民団体等から受ける制度である。事業自体への提案制度であり、事業者選定は別途必要。 特徴として、提案採用者へのインセンティブを付与（事業者選定時に評価点（満点）の 5%を付加）することとしている。提案前の事業所管課への質問や、直接の面談も可としている。出された提案書については、必要に応じてヒアリングを実施する。 														
事業発案 プロセス	<table border="1"> <thead> <tr> <th>一般的事業プロセス</th> <th>本制度によるプロセス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業発案</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 対話の窓口「さいたま公民連携テーブル」での情報交換 </td> </tr> <tr> <td>事業化検討</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> テーマ事業の提示 提案の公募 所管課への聞き取り、情報提供依頼 </td> </tr> <tr> <td>事業者選定</td> <td> <p>提案の審査 (ヒアリングを実施する場合もある)</p> <ul style="list-style-type: none"> 提案に対する所管課意見 検討委員会からの専門的助言 市による審査 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 事業化の検討・決定 提案者への通知・公表 公募条件の詳細検討 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 事業者選定 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 事業者決定 </td> </tr> </tbody> </table>	一般的事業プロセス	本制度によるプロセス	事業発案	<ul style="list-style-type: none"> 対話の窓口「さいたま公民連携テーブル」での情報交換 	事業化検討	<ul style="list-style-type: none"> テーマ事業の提示 提案の公募 所管課への聞き取り、情報提供依頼 	事業者選定	<p>提案の審査 (ヒアリングを実施する場合もある)</p> <ul style="list-style-type: none"> 提案に対する所管課意見 検討委員会からの専門的助言 市による審査 		<ul style="list-style-type: none"> 事業化の検討・決定 提案者への通知・公表 公募条件の詳細検討 		<ul style="list-style-type: none"> 事業者選定 		<ul style="list-style-type: none"> 事業者決定
	一般的事業プロセス	本制度によるプロセス													
事業発案	<ul style="list-style-type: none"> 対話の窓口「さいたま公民連携テーブル」での情報交換 														
事業化検討	<ul style="list-style-type: none"> テーマ事業の提示 提案の公募 所管課への聞き取り、情報提供依頼 														
事業者選定	<p>提案の審査 (ヒアリングを実施する場合もある)</p> <ul style="list-style-type: none"> 提案に対する所管課意見 検討委員会からの専門的助言 市による審査 														
	<ul style="list-style-type: none"> 事業化の検討・決定 提案者への通知・公表 公募条件の詳細検討 														
	<ul style="list-style-type: none"> 事業者選定 														
	<ul style="list-style-type: none"> 事業者決定 														
対象事業	<ul style="list-style-type: none"> 市が実施中の事業や今後実施する方針が決定している事業から、各年度において市が指定している（「テーマ事業」と言う。） それまでは各課及び制度所管部署にて、民間からのアイデア発案が期待できる事業を庁内でリストアップして公表していたが、平成 27 年度より対話の窓口「さいたま公民連携テーブル」を設置し、民間が事業発案につなげるための助言・情報提供・意見交換を行うこと 														

		<p>とした。これにより、官民両者の意向をより効果的にマッチングし、テーマ事業を設定できることを狙っている。</p> <p>【相談できる事業の要件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が実施している事業や今後実施の方向性としている事業 ・ 民間のアイデアや工夫が盛り込まれており、効果が期待できる事業 ・ 【提案の対象とならない事業】 ・ 法令等に抵触することが認められる事業又は、公序良俗に反する事業 ・ 現在実施している事業を単に請け負う（アイデア等を含まない）事業 ・ 単なる物資斡旋 ・ 明らかに実施困難な事業
対話実施のプロセス	募集要領	<p>【対象となる事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 提案者の要件（個人も可） ・ その他、日程等、募集にあたっての要領を公表 ・ 募集要領に対する質問は市ホームページで掲載
	参加事業者説明会	<p>説明会は2～3回程度、事前申込制。説明会のタイミングは、募集関係書類配布後おおむね1週間後。</p> <p>内容は、提案の手続きに関する事項等</p>
	事業に関する問い合わせ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所管課への聞き取り・情報提供の依頼可 ・ 所定のシートに内容を記載し電子メール又はファックスで提出、行財政改革部が事業所管課に取り次ぎ
	提案に係る提出書類	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案書（様式あり）、及び参考資料（任意様式）10部 ・ 提案団体に関する書類（調査書、誓約書、登記簿謄本、納税証明書等）
	ヒアリングの実施	<p>検討委員会及び市で必要と判断した提案はヒアリングを実施（ヒアリングは補完的な位置づけ）</p>
	対話情報の公開	<p>審査結果は、すべての提案者に採用の可否の理由を付して通知</p> <p>ヒアリング内容は非公表、提案概要及び委員会での委員コメント、採用の可否は公表</p>
	有識者の活用等	<p>検討委員会を設置、委員は5名（大学教授3名、地元シンクタンク研究員2名）</p>
実績	平成24年度（試行）	<p>10事業で募集。6事業15件の提案（団体の提案14件）。採用は10件（団体の採用9件）。</p>
	平成25年度（検証）	<p>制度を見直し（市内企業への周知・PR（さいたま公民連携コミュニティの設置）、インセンティブ付与の件など）</p>
	平成26年度	<p>20事業で募集。13事業21件の提案（団体の提案18件）。採用は14件（団体の採用13件）。</p>
	平成27年度	<p>15事業で募集。10事業13件の提案（団体の提案12件）。採用は8件（団体の採用8件）。</p>
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提示したテーマ事業に対して、事業提案率が60%程度にとどまっている（平成24年度60%、平成26年度65%、平成27年度66.7%）。これをさらに改善するために、前述の相談窓口を設け、民間の意見 	

	<p>や相談を受ける機会とした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 採用された事業の中には、事業化までにさらに検討を要するものも含まれている。複数年度にわたって協議を必要とする事業については、今後も引き続き検討することになっている。 ・ ハード事業をよりスムーズに事業化するには、より事業者・提案者と対話しイメージをすり合わせることを重要であるとする。
--	--

【参考資料】

- ・ さいたま市ホームページ <http://www.city.saitama.jp/006/007/014/012/index.html>
- ・ 募集要項、実施要領（平成 24 年度、25 年度～27 年度）
- ・ 募集案内（平成 28 年度）
- ・ リーフレット
- ・ 特定課題事業リスト（平成 24 年度、25 年度～27 年度）、テーマ事業一覧（平成 28 年度）
- ・ 提案受付状況（平成 24 年度、25 年度～27 年度）
- ・ 審査結果一覧（平成 24 年度、25 年度～27 年度）

c 選抜・交渉型の制度事例
事例 No.3 千葉県流山市

制度名	FM 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	
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	
制度開始時期	平成 24 年～	
関連構想・制度等	<ul style="list-style-type: none"> 「2 つの PPP (Public Public Partnership: 官々連携/Public Private Partnership: 官民連携)」 PRE 推進に関する基本方針 公共施設等総合管理計画 	
制度概要	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者のノウハウを生かした、「市のファシリティ」を活用する事業のアイデア提案を求める制度である。 採用されたアイデアについて、本市との協議により事業化に係る詳細協議を行い、諸条件が整った場合には提案者と随意契約して事業化する。 	
事業全体のプロセス	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">一般的事業プロセス</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">本制度によるプロセス</div>
	<ul style="list-style-type: none"> 民間提案募集 事業者審査委員会による「協議対象案件」の選定 詳細協議 	<ul style="list-style-type: none"> 協議が整い次第、随意契約
対象事業	<ul style="list-style-type: none"> 流山市の「ファシリティ」を活用した事業であれば、どのような事業でもよい。 提案の条件として、新たな財政負担が生じない事業に限定する。 	

対話実施のプロセス	提案の募集	以下の提案募集方法により、民間事業者からの FM 施策の募集を継続的に行う。 ・ 定期受付 公募要綱を定め、たうえで FM 施策の提案を募集し、審査委員会による審査を行う。
	公募要綱の公表	ホームページにて公開する。
	募集要項に関する質問	・ 定める期間中に任意様式により事務局持参、郵送、または電子メールにて随時受け付ける。 ・ 回答は受付から 7~10 日でホームページに随時公表する。
	応募に係る提出書類	企画提案書（提案概要、提案者等に関する基本事項）
	プレゼンテーション	・ プレゼンテーション（20 分間）、質疑応答（15 分間）を行う。 ・ 企画提案書の他に当日配付する資料があってもよい。
	対話情報の公開	・ ホームページにて協議対象案件の選定結果を公表する。 ・ 協議対象となった提案は「案件名と事業者名」、協議対象とならなかった提案は「案件名」のみ公表する。
	有識者の活用等	なし
	契約方法	・ 協議が成立した事業者と随意契約を行う。 ・ 契約期間は原則 5 年以内だが、5 年を超える契約が必要な場合は市との協議に基づく契約期間とすることができる。
実績	平成 24 年	提案数：8 件 協議対象案件数：4 件 実施事業数：4 件※
	平成 25 年	提案数：3 件 協議対象案件数：2 件 実施事業数：1 件
	平成 27 年	提案数：1 件 協議対象案件数：1 件 実施事業数：1 件
	※実施事業の内容は、「スマート庁舎」、「市営住宅管理の民間委託」、「屋根貸し太陽光」、「建築工事の CM」（平成 24 年度実施分）、「防災備蓄倉庫整備事業」（平成 25 年度実施分）、駒木台太陽光事業（平成 27 年度実施分）。	
その他	FM 施策の事業者提案制度を 3 回実施後、制度自体のサウンディング調査である「FM 施策の事業者提案制度に関する市場調査」を実施し、制度の改善を図っている。	

事例 No.4 千葉県我孫子市

制度名	提案型公共サービス民営化制度								
所管部署	総務部総務課（各担当課）								
制度開始時期	平成 17 年 3 月 市長が実施を表明 平成 18 年 3 月 提案募集開始								
関連構想・制度等	—								
制度概要	<ul style="list-style-type: none"> 市はすべての事務事業の情報（事業名、事業概要、年間事業費、うち人件費、共催の有無、現在の委託状況等）を公開し、民間から委託・民営化の提案を募集する。市が実施するよりも市民にプラスであれば委託・民営化を進める。 民間企業、NPO、市民活動団体など、個人を除く全ての団体を対象としている。提案内容は、新たな工夫でサービスの質などの面から市が実施するより市民にプラスになる提案に限る。事業の一部、または複数の事業を集約した提案も可。 審査の結果採用となった事業については、随意契約で提案者が事業者となる（原則 3 年間）。 								
プロセス	<table border="1"> <thead> <tr> <th>一般的事業プロセス</th> <th>本制度によるプロセス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業発案</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">構想検討</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業手法検討</div> </div> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 事業に対する質疑・照会 提案者から市に協議の申し入れ 提案者と市で事前協議 提案者は最終的な提案を市に提出 </td> </tr> <tr> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業化検討</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">基本計画 公検討要綱</div> </div> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 提案審査委員会が提案を審査 採用、継続協議、不採用を決定 採用事業について、庁内で予算の確保 </td> </tr> <tr> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業者選定</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">公募開始 事業者決定</div> </div> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> —（非公募） 提案者が事業者として市と契約（随意契約） </td> </tr> </tbody> </table>	一般的事業プロセス	本制度によるプロセス	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業発案</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">構想検討</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業手法検討</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 事業に対する質疑・照会 提案者から市に協議の申し入れ 提案者と市で事前協議 提案者は最終的な提案を市に提出 	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業化検討</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">基本計画 公検討要綱</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 提案審査委員会が提案を審査 採用、継続協議、不採用を決定 採用事業について、庁内で予算の確保 	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業者選定</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">公募開始 事業者決定</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> —（非公募） 提案者が事業者として市と契約（随意契約）
一般的事業プロセス	本制度によるプロセス								
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業発案</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">構想検討</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業手法検討</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 事業に対する質疑・照会 提案者から市に協議の申し入れ 提案者と市で事前協議 提案者は最終的な提案を市に提出 								
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業化検討</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">基本計画 公検討要綱</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 提案審査委員会が提案を審査 採用、継続協議、不採用を決定 採用事業について、庁内で予算の確保 								
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">事業者選定</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">公募開始 事業者決定</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> —（非公募） 提案者が事業者として市と契約（随意契約） 								
対象事業	<ul style="list-style-type: none"> 全ての事務事業（募集年度で終了する事業、過年度に採用された事業を除く） 市が特に提案を期待する事業については事務事業リストに★印を 								

		つけて公表。
対話実施のプロセス	募集要領	<ul style="list-style-type: none"> ・ 制度の目的、対象事業、応募要件、提案手続き、審査方法・基準、採用提案の取扱い・事業者の選定等。 ・ 事務事業リスト、各課の担当者一覧を添付。 ・ 審査基準は独自性、市民の利益（官民の役割分担、サービスの質の向上、コスト削減、地域活性化への効果）、実現性、団体能力の4項目。
	参加事業者説明会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 説明会は開催しない。提案者が個別に事前協議を申込み、必要に応じて市から制度に関する説明や市の所有する客観的なデータの提示、事業実施の問題点の説明等を行う。
	事業に関する問い合わせ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の詳しい内容については、提案者が担当部課に直接問い合わせ可能。
	提案に係る提出書類	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案書 ・ 提案団体調書
	ヒアリングの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 審査にあたり、書類審査の他にヒアリングが実施される
	対話情報の公開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提出された提案の事業名は HP で公表。 ・ 採用された提案の内容は非公表状況を除き HP で公表。
	有識者の活用等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案の審査にあたって提案審査委員会を設置。構成は常任委員3名（企業格付け、公共経済学、PPPを専門とする大学教授、大学講師）、専門委員2名（提案毎に選任する専門家、受益者等）。
実績	平成18年度に2回、平成22年度からは毎年1回、約3ヶ月に渡って提案を募集。平成26年度までに、提案件数114件、審査件数102件、採用件数55件（うち条件付採用32件）の実績がある。	
	平成24年度	照会件数10件、提案件数6件、採用件数3件
	平成25年度	照会件数8件、提案件数3件、採用件数1件
	平成26年度	照会件数14件、提案件数6件、採用件数5件
備考	<p>我孫子市では、平成18年度の提案募集後、制度の改正を行い、平成22年度に募集を再開している。改正のポイントは以下の通り。</p> <p>①事務事業リストの改良</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 共催の有無、委託の有無、委託・民営化を特に期待する事業を提示 ・ ファイルのダウンロード、検索、並べ替えを可能にした <p>②審査基準と審査結果の区分の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 審査基準を独自性、市民の利益、実現性、団体能力の4項目に再整理。（従前は市民の利益を第一として、サービスの質やコスト、官民の役割分担、団体能力等を評価） ・ 審査結果に「継続協議」を追加 <p>③提案づくりへの支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務課に窓口を設置 ・ 提案作成に当たり総務課と担当課が情報提供やアドバイスをを行い、支援することとした <p>④提案審査委員会でのヒアリング実施</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 書類審査のみからヒアリング結果も含めた審査に移行 <p>⑤提案者が受託する制度に</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間委託が決定した事業については提案者が受託する制度とした ・ 従来は委託化の段階で競争入札となり、提案者が受託できないケースが多かった（競争入札となった提案が 15 件、うち提案者が受託したのは 6 件のみ）
--	---

【参考情報】

- ・ 我孫子市提案型公共サービス民営化制度 募集要項
- ・ 我孫子市資料（第 1 回 PPP/PFI 推進のための入札契約手続きのあり方に関する勉強会）
- ・ 我孫子市の提案型公共サービス民営化制度における制度改正と成果（齋藤香里、東洋大学 PPP 研究センター紀要 No.1、2011）

2. 官民対話を活用して実施した取組事例

a マーケットサウンディング型を活用した取組事例

事例 No. 5	新たなMICE施設整備に向けたサウンディング（神奈川県横浜市）
	<状況>平成 25 年 5～7 月にサウンディング調査（追加の対話を含む）実施後、平成 27 年 1 月に総合評価一般競争入札を公告し、平成 27 年 12 月に PFI 事業契約締結済。現在事業実施中。

(1) 団体の概要

団体名	神奈川県横浜市
人口	3,732,539 人（平成 28 年 6 月）
面積（km ² ）	435.23 km ²

(2) 事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> 横浜市では、平成 22 年 11 月、市の基本構想が掲げる目指すべき都市像の実現に向けた政策や工程を具体化する「中期 4 か年計画」を策定し、この計画を構成する「横浜版成長戦略」において、オール横浜での取り組みによる観光客数、MICE 開催件数の増加、地域経済活性化の方針を打ち出した。 MICE 市場の世界的な拡大や横浜での開催需要を踏まえ、みなとみらい 21 中央地区での MICE 施設の整備が検討されていた。 事業手法を検討するにあたって、民間事業者と市のコミュニケーションを図り、市場性の有無や事業アイデア、採算性確保の方策などを把握するとともに、事業手法の実現性を高めることを目的として、サウンディング調査（「対話」による提案募集）を実施した。
--

(3) 事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 「パシフィコ横浜」の隣地において、MICE 施設を建設・運営する事業。 既存のパシフィコ横浜を中心とした MICE 機能と連携し、さらにアジア諸国との差別化や誘致件数の増加を目指した施設整備を行うもの。計画当初は「定期借地、土地購入による民間事業」による事業実施が想定されていた。 平成 25 年 3 月 28 日の実施要領の公表後、平成 25 年 4 月 15 日の事前説明会及び施設見学会を経て平成 25 年 5 月 15 日～5 月 27 日に民間事業者との対話を実施。 事前説明会において 16 事業者が参加。対話への参加事業者数は非公表であるが、複数の民間事業者が参加した。加えて、対話の結果を踏まえた追加の対話を実施している。 <p>また、対話の参加条件として、市から様式を示す方式によって、事前に民間事業者からの提案内容を記載した資料の提出を求めた。提案を求めた事項は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の概要に対する提案（様式 1：A4 版 2 枚以内） 施設イメージに対する提案（様式 2：A4 版 2 枚以内） 事業条件に対する提案（様式 3：A4 版 2 枚以内） 想定する事業収入に関する提案（様式 4：A4 版 2 枚以内） 想定する事業支出に関する提案（様式 5：A4 版 2 枚以内） その他自由提案（様式 6：A4 版 2 枚以内）

②対象地域

(事業所在地) 横浜市西区みなとみらい1丁目(みなとみらい21中央地区20街区)

(土地面積) 22,120 m²

(用途地域) 商業地域

(指定建ぺい率/指定容積率) 80%/400%

(その他) 周辺に既存施設としてパシフィコ横浜(会議センター、ホテル、展示ホール、アネックスホール(多目的ホール)公共駐車場を含む)が設置されており、連携方策等の提案が求められている。

高さ制限: 60m

③提案内容

複数の事業者との対話及び追加対話により、以下の提案が得られた。

【事業手法】

- ・ 長期の定期借地、20年の定期借地、分割購入、公設(DB方式、PFI法のBTO方式)。
- ・ MICE施設はSPCが所有しパシフィコ横浜(既存MICE施設運営主体)へ賃貸、または、パシフィコ横浜とともに、民間MICE運営会社との連携したスキームを検討。
- ・ パシフィコ横浜(既存MICE施設運営主体)へ賃貸や、パシフィコ横浜が運営。
- ・ 民間収益施設はSPCが施設を所有し、民間事業者へ賃貸。
- ・ 市の老朽化した公共施設の借地権を売却し、それを原資に20街区整備。

【事業実施体制イメージ】

- ・ SPCの組成や自社で実施。

【民間収益施設】

- ・ ホテル、宿泊研修施設、ラボや研究開発施設、カフェ・飲食、高級外車ショールーム、太陽パネル、ネーミングライツ、老朽化した公共施設。
- ・ 建設はMICE施設のみ。
- ・ 駅から遠く、商圈が限定的であることから、目的型施設以外には成立困難。
- ・ 民間収益施設のニーズは容積率を消化する程ない。

【施設イメージ】

- ・ MICE施設スペックを確保すると民間収益施設が成立するように配置できない。
- ・ 建設コストを削減するため、用途ごとに棟を分ける。
- ・ 民間収益施設の投資コストの削減と、投資の流動性の確保のため、構造的負担の大きいMICE施設と民間収益施設を完全にゾーニング。
- ・ パシフィコ横浜の既存の土地、道路も含め計画。
- ・ MICE施設と、老朽化した施設を合築するには、敷地が狭い。

【事業成立性】

- ・ 大規模展示施設は初期投資の負担が大きい、収益性が低い、収益の変動予測が困難。
- ・ ホール運営だけでは赤字。
- ・ 民間収益施設は、MICE施設の損益を賄うほど期待できない。
- ・ 民間収益施設併設のみでの民間事業成立は困難。
- ・ 民間事業とするためには、公的支援が必要。
- ・ (建設費補助、土地無償貸付や減免、固定資産税など税減免、MICE施設賃料補助)

【事業条件】

- ・ 30年の事業期間だとすれば、借入金15年完済が望ましい。

- ・ 事業期間に関わらず、20年で借入金の全額返済が可能でないと、参画メリットがない。

【そのほか自由提案】

- ・ パシフィコ横浜と整備対象施設を連絡デッキで接続。
- ・ パシフィコ横浜との一体的な運営のため、パシフィコ横浜との間の道路廃止や上空占用。
- ・ 敷地内の地区施設である歩行者動線の整備条件の緩和。
- ・ 民間収益施設側でも、MICE施設需要に応えられる運用とするためのパシフィコ横浜を含めた組織体制等が必要。
- ・ 臨港パーク内でのレストラン・カフェ等の出店、興業イベントの実施。
- ・ MICE施設および臨港パークが一体となった広告宣伝。
- ・ 交通アクセス補強（空港、駅、宿泊施設を結ぶシャトルバス、アフターコンベンションツアーバス運営）。
- ・ 集客方策の検討（飲食店・ホテルの割引パス発行）。

④サウンディング調査の効果

- ・ 事業手法の実現性については、大規模展示施設は初期投資の負担が大きく収益性が低いこと、ホール運営だけでは赤字であることなどから、民間収益施設の併設のみでは民間事業成立は困難であることが把握できた。MICE施設の整備を民間事業とするためには、公的支援が必要であることが明確になった。
- ・ サウンディング調査によって得られた意見等にもとづき、「定期借地、土地購入による民間事業」を想定としていた事業スキームを「PFI事業による公共事業」として事業化することとなった。

(4) 検討過程等

①スケジュール等

平成25年3月28日	実施要領の公表 説明会申込受付開始（締切：4月10日） 対話申込受付開始（締切：4月26日）
平成25年4月15日	事前説明会及び施設見学会開催
平成25年5月15日～5月27日	対話の実施
平成25年7月	追加対話の実施
平成25年12月9日	対話結果概要の公表
平成26年8月29日	PFI事業実施方針の公表
平成26年9月9日	実施方針等に関する説明会及び現地見学会
平成26年11月21日	実施方針の変更 特定事業の選定
平成27年1月6日	入札公告
平成27年1月7日～1月15日	入札説明書等に関する質問の受付（第一次）
平成27年2月10日	入札説明書等に関する質問への回答公表（第一次）
平成27年3月11日～3月13日	入札参加資格確認申請書の受付
平成27年3月11日～3月13日	入札参加資格確認申請書の提出者との対話（第一次） の申込受付
平成27年3月18日～3月20日	入札参加資格確認申請書の提出者との対話（第一次）

	の実施
平成 27 年 3 月 20 日	入札参加資格確認結果の通知
平成 27 年 3 月 20 日～3 月 27 日	入札参加資格確認結果の理由説明の申立て
平成 27 年 3 月 27 日	入札参加資格確認申請書の提出者との対話（第一次） 結果公表（公表すべき事項に限る）
平成 27 年 4 月 3 日	入札参加資格確認結果の理由の回答
平成 27 年 4 月 7 日～4 月 9 日	入札参加有資格者との対話（第二次）の申込受付
平成 27 年 4 月 15 日	入札参加有資格者との対話（第二次）の実施
平成 27 年 4 月 22 日	入札参加有資格者との対話（第二次）結果公表（公表す べき事項に限る）
平成 27 年 4 月 27 日～4 月 28 日	入札説明書等に関する質問の受付（第二次）
平成 27 年 5 月 19 日	入札説明書等に関する質問への回答公表（第二次）
平成 27 年 6 月 29 日	提案書受付期限
平成 27 年 8 月 12 日	審査委員会（応募グループのプレゼンテーション） 審査委員会（最優秀提案の選定）及び開札
平成 27 年 8 月 31 日	落札者の決定
平成 27 年 10 月 7 日	基本協定締結
平成 27 年 10 月 16 日	事業契約仮契約締結
平成 27 年 12 月 17 日	事業契約締結

②有識者の活用等

- ・ サウンディング調査の実施に際して有識者の活用はない。
- ・ なお、平成 22 年度にモデル事業として実施した当該市初のサウンディング調査においては、制度設計を伴う手さぐりの状態であったため、有識者を専門委員として招聘し、共に対話のモデルを構築した。モデル事業を実施する中で、有識者の助言等がなくとも一般的な行政手続きの判断によって制度の運用が可能であることが認識されたため、以後専門委員制は活用していない。
- ・ コンサルタントの活用なし。

③担当した職員数

- ・ 実施主体は、横浜市文化観光局コンベンション振興課（当時）
- ・ 当該市では、サウンディング調査を含む各事業の事業化プロセスについて、担当者及び係長の 2 名程度が担当することが一般的。
- ・ サウンディング調査における対話の際には、担当課のほかに関係する各課担当者が同席する場合がある。

④住民・議会等への説明

- ・ HP、記者会見にて対話の概要及び結果の公表をしている。
- ・ 事業化の節目にあたる時期に関連する議員等への事前説明は行っているものの、各方面への説明、公表等は、基本的には他の一般的な行政手続きと同様である。

⑤現状

- ・ 対話を経て PFI 事業として事業化、総合評価一般競争入札を実施した。

- ・ 平成 27 年 12 月に事業契約を締結し、現在は事業実施中である。

(5) うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点 等））

- ・ 事業手法の実現性については、当初想定していたように MICE 施設の整備を民間事業とするためには公的支援が必要であることが明確となったため、BTO 方式の PFI 事業へと事業手法を変更することができた。

(6) 今後の課題・考慮すべき点等

- ・ 対話の参加条件として市から民間事業者に事前資料の提出を求めていたが、無償の提案でありながら質問事項が多く、また事業収支の想定など検討を要する事項も含まれたことから、民間事業者の負担となった可能性がある。

(7) その他特筆すべき事項等

- ・ サウンディング調査の実施に際して、市から様式を示す方式によって、事前に民間事業者からの提案内容を記載した資料の提出を求めている。

【参考資料】

- ・ 「新たな MICE 施設整備 対話実施要領」
- ・ 「新たな MICE 施設整備に向けたサウンディング調査の結果概要の公表」
- ・ 「みなとみらい 21 中央地区 20 街区 MICE 施設整備事業 入札説明書」

事例 No. 6	横浜市文化体育館再整備（神奈川県横浜市）
	<状況>平成 26 年 12 月にサウンディング調査後、PFI 事業により整備予定であり、平成 28 年 5 月に入札の公告を行い、12 月には落札者が決定予定である。

（１）団体の概要

団体名	神奈川県横浜市
人口	3,732,539 人（平成 28 年 6 月）
面積（km ² ）	435.23 km ²

（２）事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> 横浜市では、平成 22 年 3 月に「横浜市資産活用基本方針」を策定し、保有土地の活用・縮減に向けた様々な取組を行い、その保有量の適正化を着実に進めていた。 横浜市では、平成 32 年度に予定されている横浜市庁舎の移転を契機とした関内駅周辺地区の活性化に向けた様々な取組を進めている。そのリーディングプロジェクトである横浜文化体育館再整備については、当該地区のまちづくりに貢献できる施設とするため、現横浜文化体育館敷地及び旧横浜総合高校敷地の 2 つの土地を活用し、公民連携によって事業を行うことを検討してきた。 また、「アリーナ施設」については、国際的なスポーツ大会等の他、コンサート等の興行にも対応することにより収益性が見込めることから、民間事業として進めることを前提に検討を行ってきた。そのため、本事業の事業手法を検討するにあたって、市場の動向や民間事業者の意向等を把握する必要があった。

（３）事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 本事業では、「横浜市スポーツ施設条例」（平成 10 年 3 月 25 日条例第 18 号）に基づく市の公の施設であるメインアリーナ施設及びサブアリーナ施設で構成される横浜文化体育館と、民間事業者が主体的に運営する民間収益施設を一体的に整備する。なお、メインアリーナ施設は現横浜文化体育館敷地に、サブアリーナ施設は旧横浜総合高校敷地に整備する。 本事業のうち、横浜文化体育館の設計、建設、工事監理、維持管理、修繕業務及び運営は、PFI 法に基づく特定事業の対象とする方針である。 本事業のうち、民間収益事業は、市と民間事業者との間で締結する定期借地権設定契約又は土地売買契約に基づき、独立採算により実施する。 <p>②対象地域</p> <ul style="list-style-type: none"> 現横浜文化体育館敷地 （事業所在地）横浜市中区不老町 2 丁目 7 番地 （土地面積）11,014.23 m² （用途地域等）商業地域、第 7 種高度地区、防火地域 （指定建ぺい率／指定容積率）80％／500％ （地域まちづくりの計画）大通り公園周辺地区街づくり協議地区 旧横浜総合高校敷地 （事業所在地）横浜市中区翁町 2 丁目 9 番地 10

(土地面積) 8,280 m²

(用途地域等) 商業地域、第7種高度地区、防火地域

(指定建ぺい率/指定容積率) 80%/500%一部 600%

(地域まちづくりの計画) 大通り公園周辺地区街づくり協議地区

③提案内容

- ・ 対話の参加者は、12事業者（建設2者、不動産2者、金融・リース2者、スポーツ・医療4者、ほか2者）であった。
- ・ 以下の提案等が民間事業者より行われた。

【事業全般について】

- ・ 事業実施の体制
 - コンソーシアム（複数企業で構成された団体）での事業化を想定する提案が多数。
- ・ 両敷地の一体公募
 - 両敷地は一体的に計画提案を求めるべきである。
 - その上で、事業の一体性・収益性確保の観点から、事業者決定も両敷地一体で行って欲しい。
 - アリーナ施設は後発整備のリスクがあるため事業者決定までは行わず、コンセプト採用（アリーナ施設の公募に反映）などの優先権の付与に留めて欲しい。
- ・ 周辺まちづくりへの貢献
 - 地元自治会・商店街、行政等と連携した賑わいづくり、タウンマネジメントを実施したい。
 - 健康・福祉分野での市民生活の向上、防災面で地域貢献する。
 - 大通り公園の活用、横浜スタジアムと連携したスポーツ拠点を形成する。

【アリーナ施設について】

- ・ 事業スキーム
 - 民設民営方式については、市による利用枠の買取りが担保されれば可能性がある。
 - 民設民営は難しい。
 - 安定経営のためには、幅広い行政の協力が必要。
 - P F Iのコンセッション（公共施設等運営権）方式等の公設民営手法であれば、民間参入の可能性が高まる。
- ・ 借地期間
 - 50年以上の長期で投資回収を行いたい。
 - 住宅を想定した場合は、60年以上として欲しい。
- ・ 民間施設の内容
 - アスリート等の育成・調整施設、ホテル、スポーツクラブ、医療施設、アミューズメント施設、物販施設、飲食、住宅等

【サブアリーナ施設について】

- ・ 事業スキーム
 - リース方式、P F IのB T O方式等で建設費の延払いが可能。
 - 市の債務負担行為の設定、市民のリスク分担の明確化が必要。
- ・ 想定される建設費
 - 41～50万円/m²が1社、51～60万円/m²が1社、想定できないとする事業者が多数。

- ・ 民間施設整備の条件
 - 借地となる場合は、50年以上の長期を希望。
 - 融資や施設内容などによっては敷地の売却を希望。
 - サブアリーナ施設（公共施設）と民間施設との合築は、管理区分が明確にできれば問題ない。
 - 存続年数が異なる場合や将来の原状回復等を考え、合築を前提にしないで欲しい。
- ・ 民間施設の内容
 - 医療施設（病院、研究施設、クリニック等）、福祉系施設、保育施設、住宅 等
 - ホテル、スポーツ・健康に関連した飲食・物販施設 等
 - フィットネスクラブ、カルチャースクール等の各種スクール 等

④サウンディング調査の効果

- ・ アリーナ施設とサブアリーナ施設については、両敷地を一体事業とすることを積極的に望む事業者が複数いた。このことから、両施設の一体管理が望ましいことが把握できた。
- ・ アリーナ施設の事業性については、民間で運営するためには、市による利用枠の買取りが必須であり、将来にわたり買い取り続けることの保証も必要であるとの意見が多くあった。
- ・ また、まちづくりについては、体育館と親和性の良いスポーツ・健康をテーマにした民間施設整備の幅広い提案があり、関内駅周辺地区のまちづくりへの貢献も期待できる結果となった。
- ・ メインアリーナ施設の事業スキームとしては、当初は定期借地方式による民間事業を検討していたが、サウンディング調査により、民間事業での実施が困難であると分かったため、PFIによる官民連携事業に変更した。

（４）検討過程等

①スケジュール等	
平成 26 年 10 月 24 日	サウンディング実施要領の公表
平成 26 年 10 月 31 日	説明会開催（申し込みは 10 月 30 日締切）
平成 26 年 11 月 17 日～11 月 21 日	サウンディングの申し込み及び対話資料の提出
平成 26 年 12 月 1 日～12 月 5 日	サウンディングの実施
平成 27 年 1 月 22 日	サウンディングの結果公表
平成 28 年 5 月 31 日	入札公告（入札説明書等）の公表
平成 28 年 8 月 1 日～平成 28 年 8 月 3 日	入札参加資格確認申請書の受付
平成 28 年 8 月 5 日	入札参加資格確認結果の通知
平成 28 年 11 月 7 日	入札及び提案書の受付期限
平成 28 年 12 月上旬	応募グループプレゼンテーション
	横浜市民間資金等活用事業審査委員会による審査
	落札者の決定及び公表
平成 29 年 1 月下旬	落札者との基本協定の締結
平成 29 年 2 月下旬	PFI 事業者との事業契約の仮契約の締結
平成 29 年 5 月中旬	事業契約にかかる議会議決（本契約の締結）

	指定管理者の指定にかかる議会議決 「横浜市スポーツ施設条例」他関連規則の改正
民間収益施設の着工日まで	民間収益事業者との定期借地権設定契約又は土地売買契約の締結

②有識者の活用等

- ・ 有識者、コンサルタントの活用なし。

③担当した職員数

- ・ 実施主体は横浜市市民局スポーツ振興課及び都市整備局都心再生課。
- ・ 所管課から一人担当と、都市整備局からは課長一人と担当係長一人。
- ・ サウンディング調査の場ではより多くの職員が対応することもある。

④住民・議会等への説明

- ・ ホームページ、記者会見にて対話の概要及び結果の公表をしている。
- ・ 議員への説明は通常と同じ説明をする。あくまで、事業のプロセスのうちの一つ、としてサウンディング調査を報告する。

⑤現状

- ・ サウンディング調査を経て、平成 28 年 5 月に入札公告（入札説明書等）の公表をし、入札、プレゼンテーションを経て 12 月に落札者が決まり、落札者と基本協定を締結する予定である。

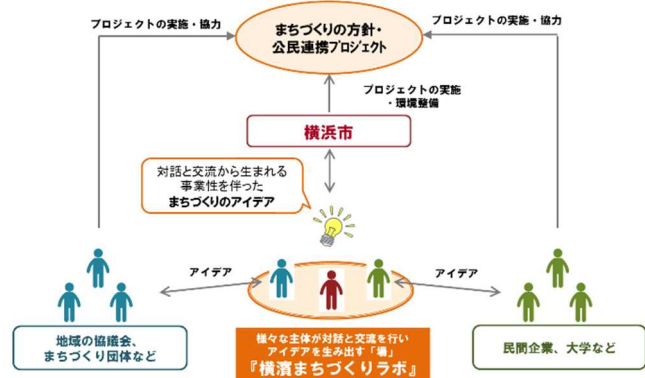
(5) うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点 等））

- ・ 新たな試みとして、公民連携により新しいアイデアを生み出す“場”として、「横濱まちづくりラボ」を始めた。
- ・ 「横濱まちづくりラボ」とは、より魅力と活力のあるまちづくりを進めるため、市民、企業、大学や行政などの様々な主体が、多様な視点や価値観のもとにまちづくりのテーマについて対話と交流を行い、オープンセミナーやディスカッションを通じて、まちの将来像やまちづくりのアイデアを生み出す取り組み。
- ・ サウンディング調査を行う前に、

「横浜文化体育館再整備を核としたまちづくり」をテーマに民間事業者に参加してもらい、ワークショップを3回にわたり行った。（参加者の構成は、スポーツ産業、医療福祉業、金融業、コンサルティングサービス、建設・不動産業、商社・広告業、地元協議会 等）

- ・ サウンディング調査の実施に先行して、本事業への検討促進や民間事業者同士の情報交換等を期待するものとして実施され、「横濱まちづくりラボ」を通し

横濱まちづくりラボでは“事業性を伴ったまちづくりのアイデア”を議論し、公民連携によるまちづくりを推進します。



て、民間事業者同士の交流や本事業に関してのビジネスマッチングやグループ化が行われた。

(6) 今後の課題・考慮すべき点等

- ・ サウンディング調査の時点では、民間事業を目指してスタートしたが、その後の調整・検討の経過から、PFI-BTOとした。
- ・ PFI-BTOを前提としたサウンディング調査を行えば、また違った企業の反応もあった可能性はあるが、何回も行うと事業そのもののスピード感が鈍り、民間企業が求めるスピード感と相反することになる。
- ・ サウンディング調査での対話をどこまで重視するか、事業の立て付けとの関係が難しい。

(7) その他特筆すべき事項等

【参考資料】

- ・ 「横浜文化体育館再整備 対話実施要領」
- ・ 「横浜文化体育館再整備 対話実施記者発表資料」
- ・ 「横浜文化体育館再整備 対話結果概要」
- ・ 「横浜市都市整備局 HP 横濱まちづくりラボについて」
(<http://www.city.yokohama.lg.jp/toshi/tosai/machilab/>)
- ・ 横浜市共創推進室へのヒアリング調査

事例 No. 7	(旧)紙敷土地区画整理事業 66 街区および 65 街区土地活用 (千葉県松戸市)
	<状況>事業契約締結済み

(1) 団体の概要

団体名	千葉県松戸市
人口	483,760 人 (平成 28 年 3 月)
面積 (km ²)	61.38 km ²

(2) 事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> 市立病院の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 (13,876m²) について、平成 22 年の市長交代によって、当該用地は使用しないことになったため、他の用途での処分が必要になった。 他の用途での利活用方法を探るべく、土地の市場性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行った。
--

(3) 事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> サウンディングについて、平成 25 年 3 月 25 日に事業者説明会を実施し (12 社参加)、平成 25 年 5 月 27 日～6 月 7 日の間でエントリーシートを受付。申込資格は、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とする。 平成 25 年 6 月 10 日～6 月 28 日、事前申込のあった民間事業者との間で、30～60 分を目途に対話を実施した。対話への参加者は計 8 社であった (小売業 3 社、総合建設業 3 社、広告代理業 1 社、建築業 1 社)。 対話では、市からは資料を求めず、説明の補足に必要な場合には使用可能としたが、各事業者とも可能な範囲で資料等の作成を行っていた (平均して A4 で 9 枚程度)。 <p>②対象地域</p> <p>(事業所在地) 松戸市東松戸 2 丁目 5 番地 1 および 14 番地 4 他 6 筆 (旧) 紙敷土地区画整理 66 街区 (容積率 300%)、65 街区 (200%) の土地 約 13,876m²</p> <p>③提案内容</p> <p>以下の提案等が民間事業者より行われた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ホームセンター (市民カルチャー教室やスポーツ交流機能も想定) 【小売業者】 66・65 街区の一体開発／定期借地 (20 年) を希望 総合住宅展示場 (集会施設として地域にセンターハウスの貸出しも想定) 【広告代理業者】 66・65 街区の一体開発／定期借地 (6 年以上) を希望 スーパーマーケット (銀行やクリーニング屋、歯医者等の入居も想定) 【小売業者】 66・65 街区の一体開発／定期借地 (20 年) を希望 食品スーパー (本屋、ビデオ屋、ドラッグストアの入居も想定) 【小売業者】 66・65 街区はテナント誘致／定期借地 (20 年以上) を希望 低層農園付き住宅と老稚園 (老人ホームと幼稚園) 【提案者：建築業者】 66・65 街区一体開発／用地買取または定期借地を希望
--

- ・ マンションと食品スーパーの複合施設【総合建設業者】
66 街区のみ／用地買取を希望
- ・ 官民複合施設とマンション【総合建設業者】
66 街区は官民複合施設の建設に、65 街区はマンション分譲に使用。
66 街区／定期借地（50 年以上）、65 街区／買取を希望
- ・ 事業可能性に関する意見交換【総合建設業】
66・65 街区は別個の計画として検討／土地活用方法は事業に応じ検討

④サウンディング調査の効果

- ・ 66 街区（容積率 300%）、65 街区（容積率 200%）の利活用方法について聴取することができた。
- ・ 市から土地売却希望価格を提示し、買取りの意向をヒアリングすることにより、66 街区のみを売却予定地とし、土地利用条件として、商業施設の誘致を付すことができた（売却案内書にて「期待する商業施設…小売業、飲食店、銀行など」と記載）。

（４）検討過程等

①スケジュール等

平成 25 年 3 月 25 日	事業者説明会を実施 (現地の状況、サウンディングの実施方法)
平成 25 年 5 月 27 日～6 月 7 日	エントリーシート受付
平成 25 年 6 月 10 日～28 日	サウンディングの実施
平成 25 年 7～8 月	サウンディング結果を踏まえ、追加質問等
平成 25 年 9 月頃	サウンディング結果を踏まえ、活用案検討、概要をホームページに公表
平成 26 年 4 月 16 日～7 月 15 日	売却案内書の配布
平成 26 年 7 月 14 日～7 月 15 日	入札参加申込書受付
平成 26 年 8 月 22 日	一般競争入札の開札
平成 26 年 12 月 25 日	本契約締結

②有識者の活用等

- ・ サウンディング調査において外部機関等は活用していない。
- ・ コンサルタントの活用なし。

③担当した職員数

- ・ 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を実施した（所管課は総合政策部政策推進課）。
- ・ エントリーシートに基づき、上記関係部署の職員がサウンディングに参加した。

④住民・議会等への説明

- ・ 平成 25 年 2 月に議会説明や地元説明会を行った。

⑤現状

- ・ 平成 27 年 9 月 17 日付けで構成員について変更があった。
(現在の構成員：株式会社長谷工コーポレーション、京阪電鉄不動産株式会社、相鉄不動産株式会社)
- ・ 計画建物概要
 - 鉄筋コンクリート造 19 階・鉄骨造平屋建：商業・共同住宅複合施設
 - 商業施設床面積：約 5,000 平方メートル（複数店舗による複合商業施設を予定）
 - 共同住宅：382 戸
- ・ 事業完了は平成 30 年 3 月末予定

(5) うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点 等））

- ・ サウンディングの際に、66 街区・65 街区それぞれの利活用方法について聴取するとともに、事業者に対して土地の売却希望価格を提示し、売却可能性の確認を行ったことで、売却予定地の絞りこみを行うとともに、市の意向に合った条件で土地売却の公募を行うことが出来た（66 街区のみならば売却が可能、商業施設誘致を条件とした売却）。
- ・ サウンディングの参加受付を行う 2 ヶ月前に予め事業者説明会を実施したことで、各参加事業者が可能な限り利活用方法を検討し、説明に必要な資料等を準備する事ができた。

(6) 今後の課題・考慮すべき点等

- ・ 土地活用方法の多様な提案を期待していたが、実際の提案内容はマンション事業等が中心であり、多様性のある提案を受けることができなかった。

(7) その他特筆すべき事項等

- ・ 当該土地に関する公募事業等が実施される場合、サウンディングへの参加実績が優位性を持つものではない。

【参考資料】

http://www.city.matsudo.chiba.jp/jigyosya/koubo/machidukuri_katsuyou/shijouchousa_jissi.html

別件事業のサウンディング関係情報

<http://www.city.matsudo.chiba.jp/shisei/siyuzaisan/koukyoushisetsu/koukyyou.html>

事例 No. 8	旧嶺小学校活用事業（群馬県前橋市）
	<状況>事業契約締結済み

（１）団体の概要

団体名	群馬県前橋市
人口	338,784人（平成28年3月）
面積（km ² ）	311.64km ²

（２）事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> 平成27年3月に閉校となった旧嶺小学校の土地・建物の利活用について、前橋市は全庁照会を実施したが、行政利用する意向の部署がなかったため、民間活用を検討することとなった。 しかし、同小学校が市街地調整区域内にあり、市だけでは市場性や民間事業者の参入しやすい公募条件について判断が困難であったため、民間事業者から資産の市場性や活用アイデアについてサウンディングを行うこととした。
--

（３）事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成27年4月10日にサウンディングの実施について公表（記者発表、HP掲載）、5月13日に参加希望者向けに説明会及び現地見学会を実施し、25グループが参加した。 5月14日～6月8日にエントリーシートを受付、6月10日～6月23日にサウンディングを実施し、16グループが参加した。 サウンディングでは、事業方式（所有形態、管理・運営方法等）はあらかじめ定めず、地域貢献に資する活用アイデアを幅広くヒアリングした。1グループあたり30～60分を目安に対話を行った。市から資料等は求めなかったが、民間事業者はいずれも説明に必要な資料を持参しており、業者により異なるが平均するとA4で5～6枚程度であった。 サウンディング終了後（6月24日以降）、公募条件の詳細検討を行うとともに、事業者の公募に対する本気度を把握するため、市の意向に合致した提案を行った事業者5者程度に追加ヒアリングを実施した。上述の16グループからのサウンディングの中で、土地・建物を取得する意向の事業者がいなかったため、市は賃貸借を行う方向で検討をしていたが、具体の期間設定については判断が困難であった。そこで、追加ヒアリングの中で事業者の意向を聴取し、賃貸借の期間を20年間に設定することとした。 サウンディングへの参加実績を事業者選定時に優先配慮することにしてしまうと、手続きが固くなり、気軽に自由闊達な議論が出来なくなる恐れがあると判断し、参加者への優先配慮はしないものとして実施した。 <p>②調査対象 （所在地）前橋市嶺町739-1（旧嶺小学校の土地・建物等） （対象面積）11,972m² （都市計画区域）市街化調整区域 （参加資格）土地・建物の活用の実施主体となりうる法人または法人のグループ</p> <p>③サウンディング結果（事業者意見の概要）</p>
--

- ・ 16 グループから活用アイデアの提案が行われた。以下、活用アイデアごとに (ア) コンセプト及び (イ) 土地・建物の利活用方法について記載する。
 - 英語体験施設
 - (ア) 英語を使った各種体験学習プログラムによる英語村 (English Village)
 - (イ) 土地・既存建物すべてを活用 (一部改修)
 - 国際型専門学校
 - (ア) 学業、調理、農業の一体化による留学生と日本人学生が共存し、学べる学校
 - (イ) 土地・既存建物すべてを活用 (一部改修)
 - 農産物加工施設
 - (ア) 養豚業の6次産業化によるブランド生ハム生産施設
 - (イ) 土地・既存建物すべてを活用 (一部改修)
 - ドッグスポーツ施設
 - (ア) ドッグスポーツの指導・競技者養成、スポーツ犬専門病院、各種競技・練習場
 - (イ) 土地・既存建物すべてを活用 (一部改修)
 - 健康増進&創業支援施設
 - (ア) デイサービストレーニングセンターと創業支援の複合施設
 - (イ) 土地・既存建物すべてを活用 (一部改修)
 - 高齢者福祉施設
 - (ア) 地域交流型の高齢者福祉施設
 - (イ) 土地・既存建物すべてを活用
 - 障害者就労支援施設
 - (ア) 緑豊かな環境での障害者の特性に応じた就労支援施設
 - (イ) 具体的な活用提案まではなし/既存建物全体までの活用は想定なし
 - 体験型宿泊施設
 - (ア) グリーンツーリズムと自然体験施設
 - (イ) 具体的な活用提案まではなし
 - 生涯学習施設
 - (ア) 大人向けの小学校授業の再現
 - (イ) 具体的な活用提案まではなし/既存建物全体までの活用は想定なし
 - 婚礼前撮り施設
 - (ア) 個性的な場所 (旧小学校) を活用した婚礼前撮り施設
 - (イ) 土地・既存建物の一部を活用
 - 運動教室
 - (ア) 運動を通じた地域の元気づくり教室
 - (イ) 土地・既存建物の一部を活用
 - 新エネルギー体験型交流施設
 - (ア) 再生可能エネルギー体験プログラムによる環境学習施設
 - (イ) 土地 (全体)・既存建物 (一部) の活用
 - 教育施設
 - (ア) 次世代のための革新的な教育施設
 - (イ) 具体的な全体の活用提案まではなし
 - 複合型体験施設
 - (ア) 旧小学校の雰囲気を残した中での給食や自然、手作り、宿泊等の複合型体験施

設

(イ) 土地・既存建物の一部の活用

➤ 予防医療交流施設

(ア) 医・食・農・スポーツ等から健康をテーマにした複合施設

(イ) 土地・既存建物すべてを利用

➤ 農業共育ファーム

(ア) 商工業の創業支援と連携した、農業体験の拠点施設

(イ) 具体的な活用提案まではなし

- ・ 上記の他、「賃借料は無料又は低廉で」「(耐震性に課題のある) 体育館の改修補強工事は市負担で」といった声が寄せられた。

④サウンディング調査の効果

- ・ 市にとって、既存の建物を活用する事業は初めてであり、事業条件として既存建物（校舎）の活用が成り立つかが判断できなかった。また、対象地を売却・貸付の方向で検討していたが、市街地調整区域内に位置しており、市場性や具体の事業条件については判断出来なかった。
- ・ 本サウンディングを通して、市街地調整区域内に立地しているものの、民間事業者に土地・建物の利用意向があることを把握できた。また、土地・建物の活用条件について、20年間の定期賃貸借として設定できることや対象範囲を敷地全体に設定できる事が分かり、(既存建物の活用が前提、敷地の一部のみでの借り受けは不可)、公募条件の検討資料となった。

(4) 検討過程等

①スケジュール等

平成 27 年 4 月 10 日	サウンディングの実施の公表（報道発表、市の HP 掲載）
平成 27 年 5 月 13 日	参加事業者説明会、現地見学会の開催
平成 27 年 5 月 14 日～6 月 8 日	サウンディングの参加受付
平成 27 年 6 月 10 日～6 月 23 日	サウンディングの実施
平成 27 年 7 月 9 日	サウンディング結果を市 HP で公表
平成 27 年 10 月 6 日～11 月 11 日	事業者公募要項の配布
平成 27 年 11 月 24 日～12 月 3 日	企画提案書の受付
平成 27 年 12 月 28 日	優先交渉権者の決定

②有識者の活用等

- ・ 土地・建設産業局不動産市場整備課が「不動産証券化手法等による公的不動産活用に関するモデル団体支援事業」にて支援（日本総合研究所が受託）

③担当した職員数

- ・ 資産経営課（活用担当） 2～3 名
- ・ 教育施設課（施設担当） 1～2 名
- ・ 建築指導課（開発担当） 1～2 名
- ・ 資産経営課の主担当者は全サウンディングに参加していたが、他課については、相手企

業に応じて参加人数、参加者を調整の上、参加した。

④状況

- ・ 中央カレッジグループが優先交渉権者となり、各種体験プログラムの提供による英語体験型施設を整備予定。
- ・ 優先交渉権者決定後のスケジュールは以下のようになっている。
 - 平成 28 年 1 月末 基本協定の締結
 - 平成 28 年 3 月末 定期建物賃貸借契約締結
 - 平成 28 年 4 月～ 契約期間開始、各種申請手続改修
 - 平成 28 年 1 0 月頃 英語村開村

(5) うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点 等））

- ・ 手続きが事業者にとって過度の負担にならないようにした。
- ・ コスト実績や貸付基準による貸付料など客観的に示せる情報を先に示すことで、民間事業者にビジネスとして実現可能かどうかの判断材料を極力提供するように配慮した。
- ・ 単なるアイデア募集で終わらせず、追加対話により事業者の公募への本気度を把握し、公募条件の詳細検討を行った。

(6) 今後の課題・考慮すべき点等

- ・ サウンディングの段階だと、事業者の本気度とリップサービスの部分の見極めが難しい部分があり、公募への参加を担保する手段がないため、追加対話等により感触をつかむ必要がある。
- ・ 対話から事業者公募まで3ヶ月以上かかったが、期間が空くと事業者の参加意欲が低下する可能性があるため、速やかに公募手続きまでを行う必要がある。

(7) その他特筆すべき事項等

- ・ 当該土地・建物等に関する事業者公募が実施される場合、サウンディングへの参加実績が優位性を持つものではない。

【参考資料】

- ・ 個別事業の概要

<http://www.city.maebashi.gunma.jp/sisei/499/013/p014512.html>

- ・ 事業者公募

<http://www.city.maebashi.gunma.jp/jigyousya/320/321/p015442.html>

- ・ サウンディング市場調査について

<http://www.city.maebashi.gunma.jp/sisei/499/013/p014509.html>

事例 No. 9	南三陸町役場新庁舎カフェ・マチドマ運営事業（宮城県南三陸町）
	<状況>サウンディング結果公表後、公募条件整理中

(1) 団体の概要

団体名	宮城県南三陸町
人口	13,717人（平成28年3月）
面積（km ² ）	163.4km ²

(2) 事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> ・ 整備中の新庁舎内に設置予定のマチドマ（町民の交流・協働の場）について、カフェスペースの併設を計画している。 ・ その運営主体や運営方法については、町のみでは判断が困難であったため、民間事業者の意向や様々な活用可能性を調査するため、サウンディングを実施することとした。
--

(3) 事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業名：「南三陸町役場新庁舎カフェ・マチドマ運営事業」 ・ 平成29年9月に完成予定の南三陸町役場新庁舎内にマチドマを設置するにあたり、公的不動産を最大限に活用する観点から、平成28年3月に民間の利用意向や活用手法についてサウンディングを行った。 ・ 「マチドマ」の活用方法については、平成27年5月～6月に住民ワークショップを計3回実施しており、町は住民の声を踏まえ、カフェスペースの併設を計画した。 <p>②調査対象</p> <p>（所在地）南三陸町志津川字沼田（新庁舎の整備予定地）</p> <p>（対象面積）カフェスペース約42m²、マチドマ約330m²</p> <p>町は新庁舎の外観イメージ、内観イメージ、庁舎1階平面図を公表。</p> <p>（参加資格）カフェ・マチドマエリア運営の実施主体となる意向を有する事業者又はグループ</p> <p>③サウンディング結果</p> <p>事業者意見の概要は以下。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 全国展開のカフェチェーン1者、東北圏展開のカフェチェーン1者（計2者）。 ・ 事業性 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 役場職員のみを顧客対象とみた場合、事業性があるとは言えないが、今後建設される公営住宅を含めた周辺住民の利用が図れる店舗展開が見込まれれば可能性はある。 ➢ マチドマとあわせた運営となると、賃借料・人員配置の点から出店は困難。カフェスペースに限定した貸付けが基本と考える。 <p>事業性の有無は賃借料が大きく影響するので、公募段階で示していただきたい。</p> ・ 設備等 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 貸付け区画は箱型で、内装に関しては貸付け業者が施工できるような貸付け方法が
--

一般的。

- 閉庁時のことを考慮し、個別空調・専用入り口があることが望ましい。
 - カフェスペース横の縁側デッキに出る出入り口、縁側デッキから道路に通じる階段などがあると、利用者視点から望ましい。
 - カフェスペースから南側の屋外広場を望める窓があると良い。
 - 自動販売機はカフェスペースを利用する方の導線上に見えない形での設置をお願いしたい。
 - マチドマの一部について、共有スペースとしてカフェ出店者が利用できるようにしてもらおうと良い。マチドマとの連動性も生まれるのではないか。
 - 屋内外に店舗のサイン設置が出来るようにお願いしたい。
- ・ その他
- 内装に関し、行政が考える意向を公募段階で提示いただければ、可能な限り対応する（FSC 認証材や町内産材の利用など）。
 - 直営店での出店は商業規模として困難。フランチャイズ店として出店意欲のある方がいれば検討可能。
 - 賃借料は大きなポイント。事業提案において、地域貢献が見込まれると減免措置があるなどの条件が公募段階で示されればありがたい。

④サウンディング調査の効果

- ・ 当初町はカフェエリアとマチドマエリアをセットにして運営事業者の募集を行おうと考えていた。
- ・ サウンディングの結果、カフェエリアについては民間事業者参入による有効活用の可能性を確認出来たが、マチドマエリアについては採算性がなく、民間事業者参入が困難であると分かった。
- ・ 町は公募予定の事業範囲を変更し、カフェエリアに絞って事業方式や公募条件を整理・検討し、平成 28 年 6 月に運営事業者の公募を開始した。

(4) 検討過程等

①スケジュール等

平成 26 年 10 月	南三陸町庁舎建設基本構想を策定
平成 27 年 5～6 月	マチドマづくりワークショップ実施
平成 28 年 2 月 29 日	サウンディング調査の実施について公表
平成 28 年 3 月 1 日～15 日	エントリーシート受付
平成 28 年 3 月 22 日～	サウンディング調査実施
平成 28 年 6 月 8 日	サウンディング結果公表（町の HP 掲載）

②有識者の活用等

- ・ 外部有識者は活用していない。
- ・ コンサルタントの活用なし。

③担当した職員数

- ・ 企画課 地方創生・官民連携推進係 3 名で対応

④住民・議会等への説明

- ・ 住民に対しては、サウンディング結果を HP 上で公表することにより、情報提供を行った。

⑤状況

- ・ サウンディング結果をもとに、平成 28 年 6 月 29 日より、南三陸町役場カフェ運営等事業者公募型プロポーザルを開始したが、応募者がなく、7 月 19 日より再募集を行っている。

(5) うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点 等））

- ・ サウンディング参加者を募集するにあたり、関係する産業団体に属する者等に対して個別に案内を送るなどして周知を行った。

(6) 今後の課題・考慮すべき点等

- ・ 当初 HP のみでサウンディング参加者を募集していたが、事業者からは全く反応がなかった。小規模自治体においては、公平性に配慮しつつ、事業者に個別に声かけをするなどして周知を行う必要があると思われる。

(7) その他特筆すべき事項等

- ・ 本サウンディングは町からの聞き取りベースで行われたものであり、民間事業者から本サウンディングのための個別資料の提出はなかった。
- ・ 当該カフェ・マチドマエリアに関する公募事業等が実施される場合、サウンディングへの参加実績が優位性を持つものではないものとした。

【参考資料】

- ・ 南三陸町ホームページ（南三陸町役場新庁舎カフェ・マチドマ運営事業「官民連携 サウンディング型市場調査を実施します」、公募型プロポーザル公告「南三陸町役場新庁舎のカフェ運営等事業者を募集します」）

b 提案インセンティブ付与型を活用した取組事例

事例 No. 10	提案型公共サービス公民連携制度（埼玉県さいたま市）
	さいたま市多言語対応型地図案内板整備事業 ＜状況＞事業化し、現在も継続中

(1) 団体の概要

団体名	埼玉県さいたま市
人口	1,276,937人（平成28年6月）
面積（km ² ）	217.43 km ²

(2) 事業開始のきっかけ

平成27年度に提案募集した「さいたま市提案型公共サービス公民連携制度」において民間事業者からの提案を採用し事業化した。

(3) 事業内容・効果等

①事業概要

市が指定する設置場所（JR、東武野田線駅前）に地図案内板を設置し、市民・来訪者の利便性の向上を図るとともに、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会をはじめとした市の関わるイベント情報の等催事情報等の発信を行う。広告付きの地図案内板とすることで、行政の負担なく設置するとともに広告掲載による地域経済の活性化等を図る。

②提案内容

- ・ 地図案内板を市内4駅（JR大宮駅2箇所、JR土呂駅、東武野田線大宮公園駅に各1箇所）に設置
- ・ 行政情報（市役所、区役所）、イベント情報、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に関する情報等を発信
- ・ 設置費用、維持管理・運営に関する費用は、広告料により賄う

③サウンディングの効果

サウンディングは実施せず。

(4) 検討過程等

①スケジュール等

平成27年6月	提案型公共サービス公民連携制度にて事業提案
7月	ヒアリング実施及び外部有識者より専門的助言を受ける
10月	提案採用決定
平成28年1月	プロポーザル方式にて公募
2月	事業者決定
3月～	設置場所ごとに順次、事業実施

②有識者の活用等

外部有識者5名で構成される提案型公共サービス公民連携制度検討委員会より専門的助言を受けた上で、市で採用・不採用を決定。

③担当した職員数

担当2名（事務局）、各所管課担当者1～2名

④状況

上記（3）①のとおり、事業化し、現在も継続して実施。

（5）うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点等））

- ・ 多言語に対応した地図案内板の設置費、維持管理費、運営費を広告収入によって賄うというビジネスモデルは、行政のみでは発想できなかった。結果的に、行政の負担なく更に歳入を確保した上で、地図案内板を設置することが実現でき、市民及び来訪者に対する効果的な情報提供に貢献している。
- ・ 提案採用者には評価項目合計点（満点）の5%を加点（インセンティブを付与）したが、プロポーザルには2社が参加し、競争性が確保され優秀な相手方の選定ができた。（結果的にインセンティブを付与された事業者は採択されなかった。）
- ・ 提案にインセンティブを付与することで、事業者の参加意欲に対しプラスに働いた可能性はある。

（6）今後の課題・考慮すべき点等

- ・ 民間事業者の提案意欲をさらに向上したいが、インセンティブを増やすことについては検証する必要がある。市がプロポーザルにおいて事業者を選定する際は、発案したアイデアへの評価だけではなく、事業の遂行能力や計画性、価格等を総合的に勘案して決定する。最初に発案したことを過度に評価することは、適正なバランスをゆがめるリスクにもつながるためである。
- ・ ただし、より多くの民間事業者の参入意欲が向上するよう、適正な選定を確保しながら、より有効なインセンティブ等のあり方を検討していく必要がある。
- ・ 一方、民間事業者が提案したい事業をいち早く捕え、市のニーズとのすり合わせを速やかに行うことが、よりよい事業の創出につながると感じている。このため、平成27年度より民間事業者との公民連携の常設の相談窓口「さいたま公民連携テーブル」を設置し、民間事業者との意見交換等を行っている。

（7）その他特筆すべき事項等

地図案内板の設置風景



【参考資料】

- ・ さいたま市提供

事例 No. 11	県庁周辺県有地利活用（滋賀県）
	<状況>一部県有地については、事業者公募が終了し、事業者による土地活用が進んでいる

（１）団体の概要

団体名	滋賀県
人口	1,414,888 人（平成 28 年 6 月）
面積（km ² ）	4,017.38km ²

（２）事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> 県庁周辺には老朽化等により既に使用をやめたり、使用をやめることを予定している県有施設が所在しており、平成 22 年度に策定した「県庁周辺地域の将来構想」および平成 24 年 4 月の滋賀県・大津市連携会議における知事と大津市長の意見交換の内容に基づき、民間の活力を活かした土地利活用等の可能性について検討することとなった。

（３）事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 県庁周辺の旧滋賀会館および旧体育文化館等（旧体育文化館（武徳殿）、県庁別館、第二別館）について、今後の利活用に民間事業者等の多様なアイデアやノウハウを活かしていくため、事業の実施主体となる意欲のある法人等を対象に、県と事業者等との対話を実施することとした。 旧滋賀会館については、上記の滋賀県・大津市連携会議において「民間等の利活用について早期にアクションを起こしてまちの活性化を促すことが望まれる」とされたため、「課題解決型公募手法」を採用し、県が提示する「公募要項の骨格」について対話を行い、県が策定する公募要項（案）にその内容を反映させることとした。 旧体育文化館等については、同会議で「歴史的価値を評価するなかで、民間による利活用の可能性について検討する」とされたため、対話を通じて現実的かつ多様な利活用アイデアを調査する「サウンディング型市場調査」を実施することとした。 <p>②対象事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 旧滋賀会館 （事業所在地）滋賀県大津市京町 3-301 （土地面積）4,231.91 m² （延床面積）9,110.35 m² （建物概要）鉄筋コンクリート造、地下 1 階地上 5 階、昭和 29 年竣工 旧体育文化館（武徳殿） （事業所在地）滋賀県大津市京町 3-226 （土地面積）2,695.40 m² （延床面積）976.76 m² （建物概要）鉄筋コンクリート造、2 階建て、昭和 12 年竣工 県庁別館、第二別館 （事業所在地）滋賀県大津市京町 3-226、225 （土地面積）2,846.67 m²
--

(延床面積) (別館) 4,225.22 m²、(第二別館) 731.18 m²
(建物概要) 鉄筋コンクリート造、昭和 40 年竣工

③求める提案の内容

(旧滋賀会館)

- ・ 公募要項作成にあたっての検討課題
- ・ 事業内容等
- ・ 評価の考え方
- ・ その他

(旧体育文化館等)

- ・ 旧体育文化館の建物の価値に配慮しながら展開できる事業アイデア
- ・ 想定される用途・規模
- ・ 事業方式
- ・ 事業性
- ・ 事業効果
- ・ その他

③提案概要

■旧滋賀会館

旧滋賀会館に係る対話については、5 団体・グループから参加があった。

【展開する事業内容】

- ・ 公共施設＋大学・地元企業等による民間施設
- ・ 集合住宅（一部オフィス機能）＋商業施設
- ・ 集合住宅または宿泊施設＋商業施設
- ・ 集客・展示施設
- ・ 自社ビル

【事業方式】

- ・ 土地売却方式 4 件、定期借地方式 1 件

【事業主体】

- ・ 自社による実施 3 件、法人を新たに立ち上げ 2 件

【県庁機能との連携】

- ・ 災害時における県との機能連携
- ・ 県庁本館の正面を活かした建物配置とデザイン

【文化・情報発信や交流機能】

- ・ 施設の機能や自社の機能を活かした情報発信
- ・ 交流スペース（広場等）の設置

【大津祭の観覧機能】

- ・ 旧東海道側にテラスや観覧席を設置
- ・ 交流スペースなどを活用して大津祭を支援

■旧体育文化館等

旧体育文化館等に係る対話については、7 団体・グループから参加があった。

【旧体育文化館の取扱い】

- ・ 解体（建物のデザインとして一部保存） 3件
- ・ 保存（公共的利用） 2件、保存（民間利用） 2件

【主な用途】

- ・ 集合住宅＋オフィス機能
- ・ 集合住宅＋防災機能と小規模店舗をもつ公園
- ・ 集合住宅＋図書館
- ・ 集合住宅＋保育施設・交流スペース
- ・ 老人福祉施設＋保育施設・交流スペース
- ・ 外部集客・交流施設
- ・ 集合住宅＋運動施設等＋オフィス機能

【土地・建物の取扱い】

- ・ 事業対象の土地全体を購入
- ・ 集合住宅部分の土地を購入し、公園とする部分については県等が所有
- ・ 事業対象の土地全体を購入し、一部を県等が活用
- ・ 集合住宅部分の土地を購入し、旧体育文化館等については県が所有
- ・ 県が事業対象の土地全体を所有し、事業者と賃貸借契約を締結

【中心市街地活性化への貢献】

- ・ 定住人口の増加によるにぎわい創出
- ・ エリアとして集客力の弱い土日祝日の集客を見込める

④効果等

- ・ 旧滋賀会館については、集合住宅以外の複数の提案があり、活用の可能性があることがわかったため、本件土地の利活用に向けては集合住宅以外の選択肢を検討することとした。また、事業方式についても、土地売却方式での事業成立の可能性が確認できたことから、当該方式に決定した。
- ・ 旧体育文化館については、建物を保存する場合は引き続き県が保有する必要があること、建物を解体する場合の土地需要は住居系利用が中心であること等が把握できた。

（４）検討過程等

①スケジュール等	
平成 24 年 9 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）に係る課題解決型公募手法の対話実施要領」および「県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）『公募要項の骨格』」の公表 ・ 「旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領」の公表
平成 24 年 10 月 12 日・15 日	説明会の開催（滋賀会場、東京会場）
平成 24 年 10 月 12 日・18 日	旧体育文化館に係る現地見学会の開催
平成 24 年 10 月 16 日～11 月 16 日	対話参加の申込
平成 24 年 11 月 27 日～11	対話の実施

月 30 日	
平成 25 年 3 月 12 日	対話内容の要旨の公表
平成 25 年 6 月 5 日	県庁周辺県有地活用促進事業(旧滋賀会館) 事業者募集要項の公表
平成 25 年 9 月 17 日	(旧滋賀会館) 事業者の決定

②有識者の活用等

- ・ 審査委員会（庁内）において、外部有識者による専門家会議の意見を参考とした。

③担当した職員数

4 名（兼務職員含む）

民間アドバイザーの活用なし（一部資料作成等に大学が協力）

④住民・議会等への説明

- ・ 提案の募集、提案の概要、事業への反映方針はホームページで公表している。

⑤状況

- ・ 旧滋賀会館については、対話の結果を踏まえ、平成 25 年度に事業者の公募が終了している。平成 31 年度中に事業者である日本放送協会（NHK）の新施設の運用開始が予定されている。
- ・ 旧体育文化館等については、サウンディング型市場調査において、住居系利用の需要があることを把握したところであるが、その後、今後のさらなる高齢化の進展という課題に対応するため、医療福祉センター機能と医療福祉関係の人材養成機能を備えた医療福祉拠点の整備に向けた検討を行っている。

(5) うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点 等））

- ・ 公募の骨子段階で対話を実施することにより、民間事業者が参画する可能性の高い事業内容、事業手法を選択することができた。
- ・ 旧滋賀会館に係る公募において、評価点 120 点のうち、課題解決型公募手法の対話の結果に基づく加点として、10 点を配点し、対話参加者のインセンティブに配慮した。その結果、県の意向に沿った提案があり、活用の可能性を確認することができた。

(6) 今後の課題・考慮すべき点等

- ・ 対話の結果に基づく加点は、高すぎると対話参加者以外の事業参画意欲が抑えられてしまう可能性がある一方で、低すぎると対話への積極的な参加を促す効果が得られない。本事業においては、そのバランスについて検討した結果、評価の 1 割程度（10 点）としたが、どの程度が望ましいかという検証は難しい。事業の市場性や行政側に実現したい政策があるか等を勘案し、事業毎に適切なインセンティブを設定する必要があると考えられる。

(7) その他特筆すべき事項等

—

【参考資料】

- 県庁周辺県有地利活用に向けた事業者との対話の実施について（平成 24 年 9 月 28 日県政 e しんぶん）
- 県庁周辺県有地利活用に向けた事業者との対話結果概要について（平成 25 年 3 月 12 日県政 e しんぶん）
- 県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）事業者募集要項
- 県庁周辺県有地利活用に向けた事業者との対話結果概要について（平成 25 年 3 月 12 日県政 e しんぶん）

c 選抜・交渉型を活用した取組事例

事例 No. 12	スマート庁舎（千葉県流山市）
	<状況>事業契約締結済み

(1) 団体の概要

団体名	千葉県流山市
人口	178,063 人（平成 28 年 6 月）
面積（km ² ）	35.32 km ²

(2) 事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> 流山市は通常の FM 施策よりもさらに自由度の高い FM 施策を行っており、テーマ（対象施設・事業概要等）を定めず、民間事業者に「流山市のファシリティ」で可能なことを自由に提案することを求めている。 本事業は「流山市ファシリティマネジメント施策の事業者提案/PPP 事業」として、平成 24 年度の募集において大成有楽不動産株式会社が提案し、対話を実施した。
--

(3) 事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 第 1 回 FM 施策の事業者提案制度によって協議対象案件に選定された事業。 庁舎の什器・備品の更新やレイアウト変更等により余剰面積を生み出し、その余剰面積を民間に有償で貸し付けることで当該什器・備品の整備費にあてるスキームとなっている。 <p>②対象地域 （事業所在地）流山市庁舎（第 1～第 3 庁舎）（流山市平和台 1 - 1 - 1）</p> <p>③提案内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 提案名：「官民が協力して公共施設をもっと便利で快適にする手法（通称：スマート庁舎）」 提案者：大成有楽不動産 約 10 課に及ぶ庁内のレイアウト変更により余剰スペースを生み出すとで、第 3 庁舎（約 500 平方メートル）を民間事業者（デイサービスセンターと居宅介護支援事業所）に貸し付ける。 この貸付料等を活用して <ul style="list-style-type: none"> 市民の利用率が高い第 1 庁舎 1 階を「わかりやすく・プライバシーに配慮した空間」 第 2 庁舎 4 階を「少人数対応のフレキシブルな会議室兼ランチスペース」として整備する。 <p>④効果 上記の提案を実施したことにより、新たな財政負担なしで庁舎環境の整備を行うことができた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の収入は <ul style="list-style-type: none"> 第三庁舎貸付：2,400 万円（5 年間での計画） 包括委託見直し：1,500 万円（5 年間での計画）
--

- ・ 事業の支出は
 - 庁舎整備費：3,900 万円（5 年間で計画）

（４）検討過程等

①スケジュール等

平成 24 年 11 月 26 日	公募要綱の公表（流山市ホームページに掲載）
平成 24 年 11 月 26 日～3 月 8 日	公募要綱に関する質問の受付 （質疑回答は随時ホームページに公表）
平成 25 年 3 月 25 日～3 月 29 日	企画提案書の受付
平成 25 年 4 月 10 日	プレゼンテーション
平成 25 年 4 月 19 日	協議対象提案の選出、結果通知
平成 25 年 4 月以降随時	協議の成立した案件から契約の締結、事業実施
平成 26 年 7 月 22 日	契約締結日

②有識者の活用等

- ・ 有識者、コンサルタントの活用なし。

③担当した職員数

- ・ 担当課：財産活用課ファシリティマネジメント推進室（1.5 名：室長、事務職）
- ・ スマート庁舎検討委員会（部長級 5 名、課長級 9 名）
- ・ ワーキンググループ関係所管課職員（10 名）

④住民・議会等への説明

- ・ 住民・議会等への説明は特段行っていない。

⑤現状

- ・ 契約期間は平成 26 年 7 月 26 日から平成 31 年 3 月 31 日までとなっており、現在も事業者が事業を継続している。

（５）うまくいったポイント・ブレイクスルー点（課題の克服（苦労点 等））

- ・ 事業化するまで約 1 年 9 か月かかったが、その間、職員アンケート/ヒアリングや動線調査、文書量調査、レイアウト調査等、丁寧に様々な調査を実施しながら所管課も交えて進めていった結果、事業実施後の満足度アンケートでは 8 割が「満足」との回答となった。
- ・ レイアウト調整には苦労したが、関係各課を一同に集めて何度も協議を行い、かつ、FM 室が推進、取り纏めを行なうことで、意見が発散することなくまとめることが出来た。
- ・ 市の職員では難しいテナント誘致や引っ越し作業支援等を、民間のノウハウを最大限活用し、クリアすることが出来た。

（６）今後の課題・考慮すべき点等

- ・ 今までにないスキーム及び公共と民間の考え方の相違により、契約書作成/内容調整にかなりの時間を要してしまった。

(7) その他特筆すべき事項等

—

【参考資料】

「FM 施策の事業者提案制度の概要」

「ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度に関する市場調査結果概要」

「流山市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」

「流山市ファシリティマネジメント施策の事業者提案制度プレゼンテーション実施要領」

「流山市 FM 施策の事業者提案制度審査結果 H25」

流山市随意契約状況（スマート庁舎業務委託（平成 26 年度））：

<http://www.city.nagareyama.chiba.jp/business/61/320/9689/022522.html>

事例 No. 13	公共施設の包括管理（千葉県我孫子市）
	<状況> 事業契約締結済み

（１）団体の概要

団体名	千葉県我孫子市
人口	132,690 人（平成 28 年 6 月）
面積（km ² ）	43.19 km ²

（２）事業開始のきっかけ

<ul style="list-style-type: none"> ・ 我孫子市は NPO（約 40 団体）、市民活動団体（約 300 団体）による市民活動が活発であり、公共サービスの担い手が多様化している。 ・ また、昭和 40 年代からベッドタウンとして成長してきた背景があり、団塊世代の退職期に差し掛かって以降は歳入構造が変化、大幅な税収減が発生している。加えて、退職後のシニア世代の能力活用が急務となっている。 ・ さらに、人口急増時代に採用した職員が多数退職期にあることを受けて、効率的な行政体制の確立が必要となっている。 ・ これらの事象を背景とする中で、我孫子市では「提案型公共サービス民営化制度」を作用しており、本事業は民間事業者からの提案を受け付け、事業化を検討した。
--

（３）事業内容・効果等

<p>①事業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 提案型公共サービス民営化制度によって事業化された事業。 ・ 民間事業者が各課施設管理担当にヒアリングを実施したことで得られた課題に対して、「公共施設の包括管理」という方式を提案したもの。 ・ 平成 23 年度に提案があり、その後事業範囲を拡大。また、その間包括管理業務を基に施設のデータベース化や長期修繕計画のモデリング等も併せて提案があった。（以下（４）①に記載のスケジュールは、平成 26 年度のものをも参考に記載。原則として毎年度、このスケジュールに準じて実施） ・ 当時の担当各課が認識していた課題等は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 同様な施設管理業務をそれぞれの課で処理している ➢ 修繕したいが、壊れてからでないと予算が確保できない ➢ 効果的・効率的な修繕計画がほしい ➢ 突発的な故障や不具合があると、まずは担当課が現地に行き、判断・対応しなければならない <p>②対象地域</p> <p>我孫子市行政サービスセンター、近隣センター、我孫子駅、市営住宅、小中学校等の 65 施設</p> <p>③提案内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで行政各課が個別の縦割りで発注を行っていた昇降機、空調、浄化槽等の維持管理業務を、民間事業者窓口を一本化した一括発注とする。 ・ 民間事業者は包括委託を受けることにより、一元化した窓口にて 24 時間対応を行うとともに、設備ごとに専門業者に包括して維持管理を発注する。

- ・ 業務の実施に際しては市内業者を積極的に採用する。
- ・ 報告書は担当課及び統括部署に提出する。
- ・ 当初提案においては、行政サービスセンター、近隣センター、我孫子駅、市営住宅、学校等の 54 施設について、17 業務の包括管理提案があった。
- ・ 施設により維持管理範囲は異なるものの、対象業務の例は以下のとおり。
 - 消防用設備
 - 防火対象物
 - 自動ドア
 - 電動ステージ
 - 空調設備
 - 浄化槽
 - 給水ポンプ
 - OM ソーラー
 - 自家用電気工作物
 - プールろ過
 - エレベーター
 - エスカレーター
 - 貯水槽
 - 機械警備
- ・ 各施設においては、月に 1 回の頻度で専門技術者が巡回し、設備を点検する施設巡回サービスを実施。巡回時には施設担当者との面会し、要望の聞き取りや、対応可能な補修等を実施する。
- ・ 以下の内容を含む中短期修繕計画を作成する。
 - 定期点検、定期巡回、年 1 回の劣化状況点検による劣化状況診断
 - 診断結果を基に、今後 2～3 年での修繕や更新を抽出し、中短期修繕計画を立案
 - 次年度に優先して実施すべき項目をまとめ、予算要求をサポート
- ・ 施設管理状況は、インターネットを活用して共有を図る。
 - インターネットサーバを利用し、各課の担当者はいつでも施設管理の状況を確認できる。
 - 各課共通のフォーマットにより、課ごとに仕様・品質のばらつきをなくした管理を実施。

(4) 検討過程等

①スケジュール等

平成 26 年 7 月 1 日～9 月 30 日	提案書の受付期間
平成 26 年 9 月 30 日	提案書提出日
平成 26 年 10 月 12 日	審査委員会開催日
平成 26 年 10 月 21 日	審査委員会結果通知日
平成 26 年 11 月	庁内来年度予算要求
平成 27 年 1 月	庁内来年度予算内示
平成 27 年 4 月 1 日	新年度包括管理契約日

②有識者の活用等

- ・ 審査委員会委員の常任委員 3 人を有識者で構成、専門委員に建築設備の知識に長けた民間人を選考。
- ・ コンサルタントの活用なし。

③担当した職員数

- ・ 市総務課行政改革担当職員 2 人と各施設所管課職員各 1、2 人程度

④住民・議会等への説明

- ・ 制度に関する住民説明はしていない。議会では予算審査等で制度に対する質問があり、説明しているが、インセンティブや協議過程に対する疑問を持っている一部議員がいる。

⑤現状

- ・ 平成 23 年度の提案に基づき 54 施設、17 業務の包括管理を委託していた。
- ・ その後、対象施設及び対象業務を追加し、平成 28 年時点では合計 68 施設、29 業務の包括管理業務として委託中である。

(5) うまくいったポイント・ブレイクスルー点 (課題の克服 (苦労点 等))

- ・ 民間提案制度を活用した包括委託の実施により、以下の成果があった。
 - サービス向上とコスト削減を実現
 - 事業と民間団体の新たな結びつきを促進
 - 職員の意識改革を促す

(6) 今後の課題・考慮すべき点等

- ・ 提案が少ない
- ・ 期待していたほど民間の独創的なアイデア・発想が提出されない。
- ・ 強力なインセンティブのある民間提案を国が制度化して欲しい。
- ・ 地元業者の保護と市民の職場の確保

(7) その他特筆すべき事項等

特になし

【参考資料】

- ・ 我孫子市提供資料

(参考) その他、特徴的なPPP事業の取組事例

第Ⅲ章で紹介した取組事例のほか、官民対話の手法には拘らないものの、地方自治体にてPPP事業を進めていくにあたり参考となる特徴的な事例を紹介する。

高浜市役所本庁舎整備事業（リース方式）

◆団体概要

愛知県高浜市。人口 47,041 人（平成 28 年 6 月）

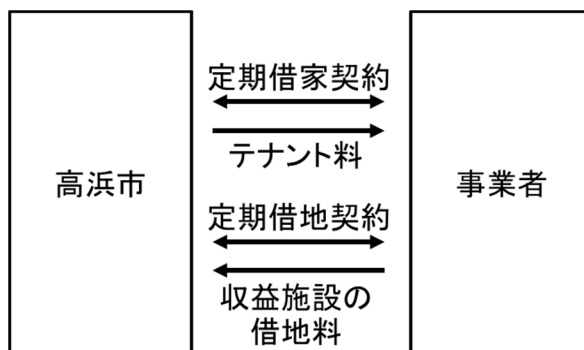
◆経緯

- 高浜市役所本庁舎の今後の方向性として、平成 26 年 1 月、今後の地域社会の変化等を踏まえ、小学校区を単位とした地域の活動拠点として位置づけ、多目的利用を図るとともに、事業方式については市民との協働や民間事業者の有する能力、ノウハウの活用を前提とする新たな手法を取り入れていくこと等を内容とする基本方針「新しい地域活動拠点の形成を目指して」を公表した。
- この基本方針に沿って、整備コストや将来の維持管理コストの低減を図るとともに、行政を取り巻く環境変化への対応や施設の有効活用を実現するために、保有形態の見直しによる賃借やリース等も視野に入れた事業者のノウハウを最大限活用する新たな事業方式の提案を求めた。

◆概要

事業概要	現行の機能を 20 年間に渡り果たすことのできる施設を定期借家権等により、事業者から賃借することで、市が支払うコストの平準化及び市行政を取り巻く変化への対応を図る。また、事業者は、自らの提案に基づき、当該施設を活用した地域活動拠点機能の形成を目指す。
公募方式	公募型プロポーザル方式
供用期間	供用開始より 20 年間の定期借家契約
提案事項	事業用地、市庁舎機能、市庁舎の多目的活用ゾーン、他の公共施設の複合化・合築、収益機能の複合化・合築に関して提案を行う。

◆事業スキーム



◆イメージ図



◆特徴

- ・ 市が市庁舎を事業者から定期借家契約を締結して調達することで、コストの平準化を図っている。
- ・ 財政支出の平準化により、その財源を老朽化の著しい高浜小学校の建替え整備に振り向けることができた。
- ・ 施設等の条件として、①既存民間施設の活用、②事業者にて用地を確保した上で施設を新築、③現市庁舎敷地を使用して施設を新築、とした幅広い条件で提案を求めた。
- ・ 事業者が運営する収益施設を合築した。

大阪市天王寺公園 エントランスエリア「てんしば」

◆団体概要

大阪府大阪市。人口 2,691,742 人（平成 27 年 10 月）

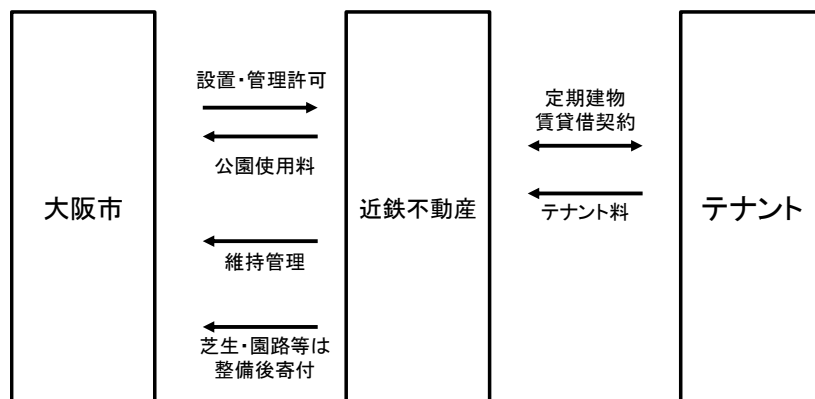
◆経緯

- ・ 天王寺公園は 1909 年に開設され、1987 年に開催された天王寺博覧会を契機に再整備され、以降、有料公園として管理・運営されてきた。
- ・ 平成 24 年に策定された「大阪都市魅力創造戦略」が目指している、「天王寺・阿倍野地区」の文化観光拠点としての発展に資するため、天王寺公園の中でも周辺を繋ぐ重要な位置にあるエントランスエリアにおいて、民間事業者の柔軟かつ優れたアイデア、企画力、経営能力を活かした事業提案を求める公募を実施した。

◆概要

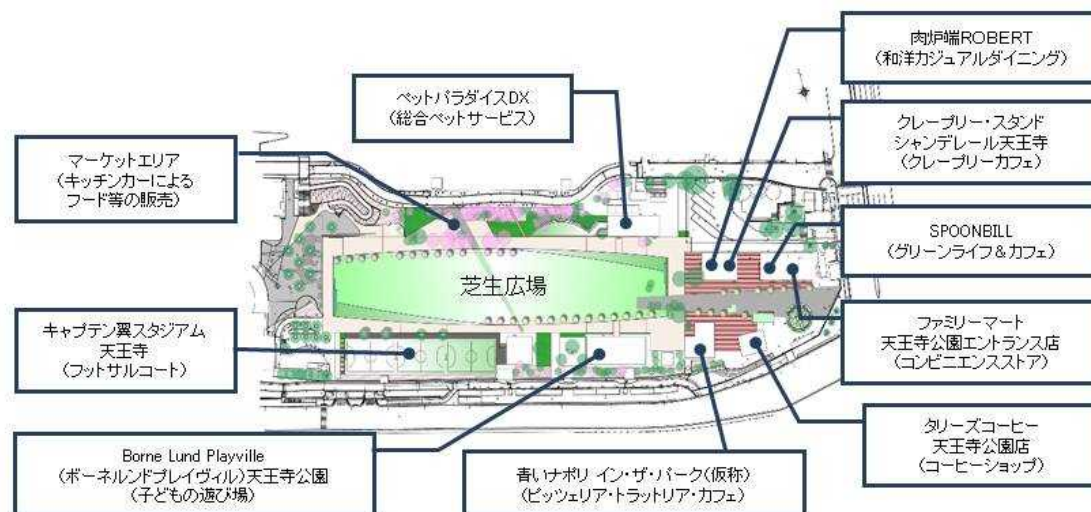
事業概要	天王寺公園エントランスエリアにおいて、にぎわい創出のためのハード・ソフト事業と維持管理事業を一体的に実施する。
公募方式	2 段階の公募プロポーザル方式
事業期間	2015 年度より 20 年間
提案事項	にぎわいを創出するための芝生広場・飲食・物販施設等の施設整備やイベント企画・実施、プロモーション活動、施設の維持管理業務。
事業者の負担	整備費は民間事業者が負担する。また、民間事業者は維持管理費等を負担した上、店舗部分等収益施設部分については公園使用料を支払う。

◆事業スキーム



※指定管理者制度は導入されておらず、公園の管理運営を民間が担うが、底地の所有権や公園使用許可の権限は大阪市のままである。

◆イメージ図



◆特徴

- ・ 事業者がすべての施設整備を行い、整備後に芝生広場と園路を市に寄付する事業スキームであったため、市として事業費は発生していない。
- ・ 事業者は広告を掲出することにより収入を得られる。通常は、都市公園法や屋外広告物条例の規制により掲出することができないが、条例改正により指定管理者とそれに準ずる者は広告物を掲出することが可能となった。
- ・ 公園の一部（エントランスエリア、茶臼山北東部エリア）に限定された事業であるため、指定管理者制度を導入していない。
- ・ 市が公園使用許可権限を持っているため、芝生広場におけるイベント開催等で支払われる公園使用料は市が収受している。イベントによって芝生が傷む等の事態があった場合の原状復帰費用や電気水道等の実費は事業者が回収を行っている。

かほく市上下水道包括的民間委託

◆団体概要

石川県かほく市。人口 34,946 人（平成 27 年 3 月）

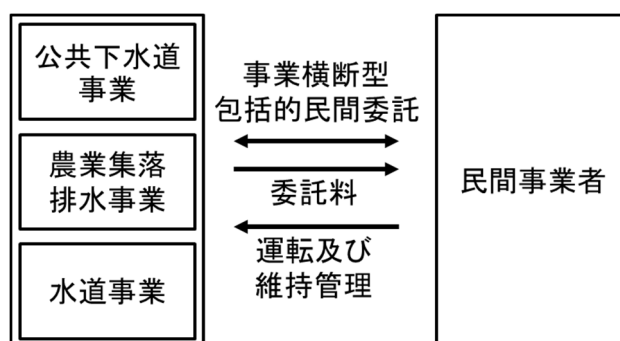
◆経緯

- ・ 下水道事業については、面整備がほぼ完了し維持管理や処理場の設備更新が事業の中心となってきた。
- ・ 維持管理については、H22 年度に公共下水道事業、農業集落排水事業それぞれ『包括的民間委託』を 3 年契約で導入し、コスト縮減など一定の効果があった。
- ・ 水道事業については、設備の保守点検を一部委託しているが、基本的に直営で維持管理を実施していた。また、県営水道からの受水（40%）と自己水（60%、深井戸）で運営しており、原水が良質であることから、簡易な施設のみで、特別な技術が必要とされることが少なかった。
- ・ そのため、官民双方に『水道技術管理者』を抱えるほどの事業規模ではないことから水道事業についても、公共下水道、農業集落排水で実績のある『包括的民間委託』で実施することとした。

◆概要

事業概要	水道事業、公共下水道事業、農業集落排水事業について、水道事業の管路管理（別途業務委託）を除き、一括した契約によって包括的に民間委託を実施する。
公募方式	公募プロポーザル方式
事業手法	複数年にわたり各種業務を包括的に性能発注により委託する、包括的民間委託。
事業期間	平成 25 年 4 月 1 日から 5 年間

◆事業スキーム



◆特徴

- ・ 民間事業者が施設を適切に運転し、一定の性能（パフォーマンス）を発揮することができるのであれば、民間事業者の自由裁量に任せるという考え方から、「性能発注方式」とし、民間事業者の創意工夫やノウハウを発揮しやすくするため5年間の「複数年契約」とした。
- ・ 民間事業者の有するノウハウ・技術力を積極的に活用することにより、「コスト縮減」及び「維持管理水準（サービス品質）」を併せて確保した。
- ・ 上下水道一体管理の効果として、従来の方法と比較して約8%（約15,000千円／年）の財政負担削減効果があった。また、作業員のマルチスキル化、日常管理・緊急時の効率化、更なる業務拡大への提案が得られた。

戸田市上下水道包括的民間委託

◆団体の概要

埼玉県戸田市。人口 136,424 人（平成 28 年 6 月）

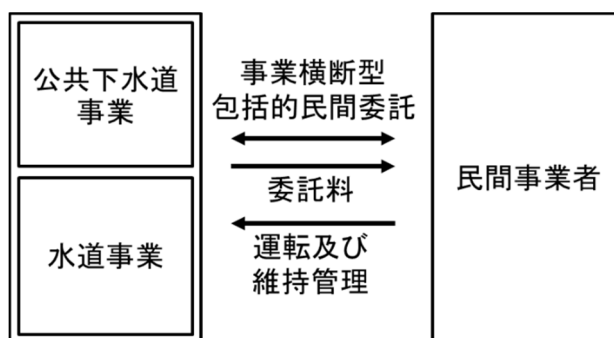
◆経緯

- ・ 今後の人口減少により、上水・下水道ともに使用料の減少が見込まれており、コスト効率化のために上水・下水道事業の包括化を進めることとなった。
- ・ 戸田市が所管する上下水道窓口業務及び上下水道施設運転管理業務について、事業者の創意工夫により、効率的な手続き及び維持管理が実現できるよう、平成 28 年 4 月から、性能規定・複数年契約で包括委託業務として実施した。
- ・ 対象業務は上下水道窓口業務（料金業務、施設関係業務）、上下水道施設運転管理業務（運転管理業務、保守点検業務、維持管理業務、小修繕業務、調達管理業務、閉庁時電話対応業務、上下水道施設事務）。

◆概要

事業概要	戸田市が所管する上下水道窓口業務及び上下水道施設運転管理業務について、事業者の創意工夫により、効率的な手続き及び維持管理を包括的に実施する。
公募方式	公募型プロポーザル方式
事業手法	複数年にわたり各種業務を包括的に性能発注により委託する、包括的民間委託。
事業期間	平成 28 年 4 月より 5 年間

◆事業スキーム



◆特徴

- ・ 本件により従来民間委託できなかった立会い業務等を民間委託することにより職員を 1 名削減できた。
- ・ 上下水で人員の相互乗り入れが可能となった。
- ・ 年度ごとに 3 つの課で行っていた契約を 5 年間の契約として一括で行うことにより、契約事務を軽減しつつ、年度初めの業務を切れ目なく行えるようになった。

おわりに

本ガイドは、PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関して、これまで先進的に取り組んできた自治体の工夫を整理したものであるが、PPPに必要な官民対話は、行政と民間の対等な立場で築いた信頼関係の上に成り立つものであり、互いの不足を補い合い協働して、相互に役割分担を行い、事業を進めるという行政側の意識改革が何より必要である。

また、官民対話を通じて民間の発想や考え方、意見の意図を十分に理解することができる行政職員の育成も重要である点にも十分に留意する必要がある。

なお、本ガイドについては、優良事例の更なる蓄積を踏まえて、よりよいものとするため、必要な見直しを図っていく予定であるが、本ガイドに関する意見等については、以下の問合せ先をお願いしたい。

【問合せ先】

国土交通省総合政策局官民連携政策課
〒100-8918
東京都千代田区霞が関 2-1-3
TEL : 03-5253-8981