

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

令和6年4月

国土交通省総合政策局

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

目次

1.	はじめに.....	1
	(1) 「専門家派遣によるハンズオン支援」の概要.....	1
	(2) 本資料の位置づけ.....	1
	(3) 本資料の活用方法.....	1
2.	事業種別ごとの地方公共団体職員自らの手による事業の具体化の可能性.....	3
3.	官民連携事業の具体化の手続きの概要.....	6
	(1) 事業発案段階.....	6
	(2) 事業条件検討段階.....	7
	(3) 公募・事業化段階.....	8
4.	個別の検討手続きと検討のポイント.....	9
	(1) 事業発案段階.....	10
	(2) 事業条件検討段階.....	37
	(3) 公募・事業化段階.....	45
5.	参考資料.....	67
	(1) 検討資料の例示.....	67
	(2) 小規模自治体における官民連携事業の事業化事例集.....	73
	(3) 官民連携事業の事業化にあたってのテンプレート、ツール集.....	94
	(4) 官民連携の事業化におけるよくあるお悩み集.....	95

1. はじめに

(1) 「専門家派遣によるハンズオン支援」の概要

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

こうした状況を踏まえ、令和元年度から令和 5 年度に、人口 20 万人未満の以下に示す地方公共団体において官民連携手法の事業化に必要な手続きを地方公共団体自らが行えるよう「専門家派遣によるハンズオン支援」を行い、地方公共団体の案件形成を推進した。

図表 ハンズオン支援対象自治体

支援対象自治体				
(令和元年度)				
北海道芽室町	茨城県下妻市	埼玉県毛呂山町	愛知県豊明市	
(令和2年度)				
宮城県登米市	岡山県赤磐市	山口県宇部市	福岡県宗像市	熊本県玉名市
(令和3年度)				
東京都小金井市	大阪府泉大津市	兵庫県高砂市	福島県会津若松市	
山口県宇部市	沖縄県北谷町			
(令和4年度)				
北海道恵庭市	岩手県一戸町	愛知県愛西市	大阪府河内長野市	
(令和5年度)				
千葉県君津市	静岡県掛川市	愛知県安城市	大阪府岸和田市	

(2) 本資料の位置づけ

本資料は、一般的な手続きの流れや概要を示す既存の官民連携に関する各種ガイドラインとは異なり、より実践的な課題解決のポイントを示すものである。ハンズオン支援により得られた「事業の具体化に必要な手続きに係る知見」を他の地方公共団体への横展開を行うことで、地方公共団体職員が自主的・自立的に官民連携事業の具体化を図るために必要なノウハウを普及することを目的としている。また、巻末には複数の小規模の地方公共団体における取組事例等も併せて整理している。

なお、本資料の内容は、今後得られる知見から変更がありうることを申し添える。

(3) 本資料の活用方法

前述の通り、本資料は既存の官民連携に関する各種ガイドラインとは異なり、過去のハンズオン支援によって得られた実践的なポイントをとりまとめたものであり、実際の事業の検討にあたっては各種ガイドラインを適宜併用しながら活用することが望ましい。

また、本資料は、各地方公共団体の状況に応じて必要箇所のみ参考とする等、柔軟な活

用を想定して取りまとめたものである。官民連携事業の手続きを（１）事業発案段階、（２）事業条件検討段階、（３）公募・事業化段階の３段階に分け、各段階のポイントを記載しているが、検討において全ての段階、ポイントを網羅することを意図した資料ではない点に留意いただきたい。

官民連携事業を進めるにあたり、地域の抱える課題やニーズなどを踏まえ、真に必要な事業を官民一体となって検討・創意工夫していくことが重要である。本資料において実務的なポイントを押さえつつ、地域のニーズに根ざした官民連携事業が検討されることを期待している。

2. 事業種別ごとの地方公共団体職員自らの手による事業の具体化の可能性

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

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

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

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

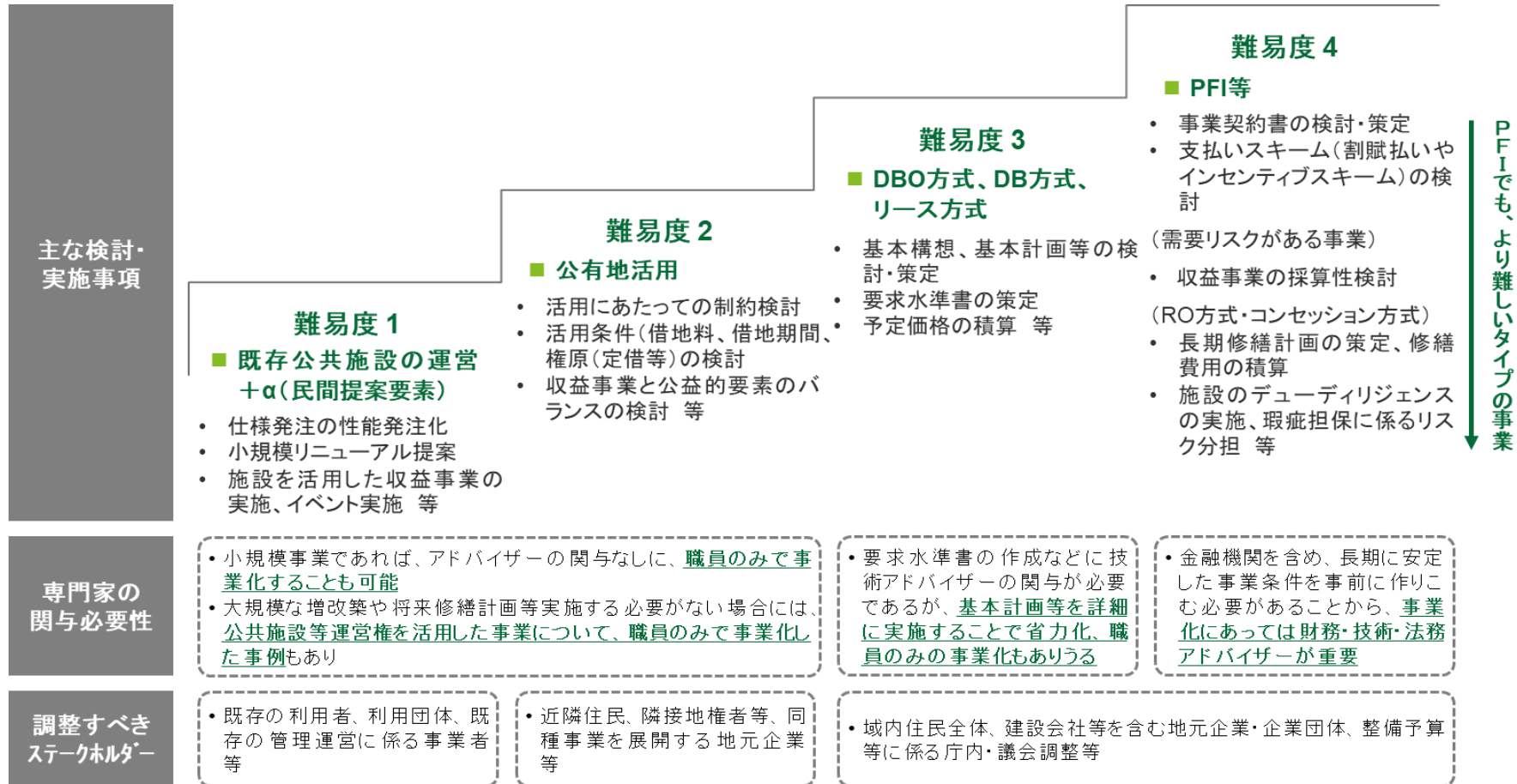
PFI 等、民間事業者に資金調達を実施させる事業については、金融機関等の融資等の判断に耐えられるよう、詳細なリスク分担の考え方に基づいた事業契約書等の作成が必要となる。また、需要リスクのある事業については、収益事業の事業採算性の可否の判断が必要である。さらに RO (Rehabilitate-Operate) 方式やコンセッション方式等の既存公共施設に係る事業であって改修や大規模修繕を民間事業者に実施させるものについては、要求水準書や長期修繕計画等を事前に策定しておく必要がある。上記にあたっては、財務アドバイザーや技術アドバイザー、法務アドバイザーの関与が一定程度必要となるものと想定される。

他方、上記の手法の別に関わらず、比較的小規模な事業においては、事業内容なども比較的単純なものとなる傾向もあるため、既存事例などを参考としながら、地方公共団体職員のみで事業化を図った事例もある。

また、官民連携事業の推進にあたっては、職員のノウハウの蓄積に加え、地元住民や事業者などの関係者の理解を得ていくことも重要である。特に、官民連携事業の経験がない地域においては、当該手法そのものに不安を感じるケースも考えられる一方、官民連携事

業を経験することで理解の声が多くなるケースもある。これらの観点から、まずは小規模で難易度が低く、職員自らで実施が可能なものから着手し、より難易度の高い官民連携手法の導入に備え、経験、ノウハウを積んでいくことが有効であると考えられる。

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

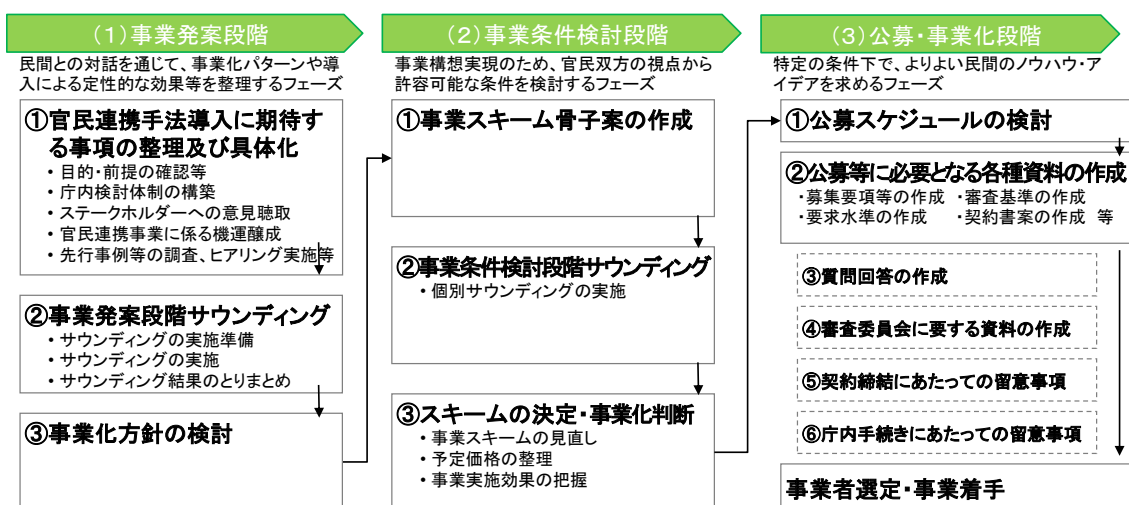


3. 官民連携事業の具体化の手続きの概要

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

なお、一般的に、（１）事業発案段階は内閣府の示す「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針（令和 3 年 6 月 18 日民間資金等活用事業推進会議決定）」における簡易な検討に対応しており、（２）事業条件検討段階は同指針の詳細な検討に対応している。

図表 官民連携事業化手続きの標準的なフロー



(1) 事業発案段階

事業発案段階では、地域のステークホルダー等（商工会議所、事業に関連する業界団体等）の意見を勘案しつつ、民間との対話を通じて、可能な限り事業構想を膨らませることが重要なフェーズである。

本段階ではまず、「①官民連携手法導入に期待する事項の整理及び具体化」が必要となる。上位計画や現場や地域住民の声等を基に、地域の抱える課題やニーズ、今後目指すべき「地域の姿」や業務の方向性などについて議論・整理を行う。

事業実施の目的・前提を確認し、現状を整理することで、「地方公共団体が実施したい内容と現状のギャップの把握」及び「官民連携手法導入に期待する事項の明確化」が期待され、以降の段階での検討においても有益な資料となる。

さらに、「ステークホルダーへの意見聴取」や「先行事例などの調査」等を行い、実現性や導入後のイメージを持つことが有用である。

官民連携手法導入に期待する事項の整理後、「②事業発案段階サウンディング」を実施することも有効である。本段階では、まだ民間事業者による事業に対する理解、興味関心が得られている段階ではないことから、公募型のサウンディングを行ってもサウンディン

グに参加する民間事業者が集まらない可能性があるため、まずは、プレサウンディングとして、個別の事業者に対して官民連携事業への関心や参加意向等を確認することが考えられる。プレサウンディングを含むサウンディングの実施にあたっては、対象となる事業や関連情報、課題や目的を示した事業概要を作成する。プレサウンディング実施後、事業に対する民間事業者からの意欲等が一定程度得られた段階で、公募型のサウンディングを実施する。なお、本段階では、まだ多数の民間事業者の参画が見込まれない可能性があることから、個別地方公共団体での公募型サウンディングを実施するのではなく、国土交通省が主催するブロックプラットフォームや各地域にて開催される地域プラットフォーム等での合同型のサウンディングに参加するという方法も想定される。

また、本段階または事業条件検討段階において、本格的な官民連携事業化に取り組む前に、興味関心のある民間企業や地域団体とともに、短期かつ簡易的な官民連携の取組を試験的に実施し、官民連携事業の効果を実際に確認する（トライアル・サウンディング）などの方法も有効である。

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

（２）事業条件検討段階

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

本段階ではまず、事業条件の仮案を定めた「①事業スキーム骨子案の作成」をした後に、当該スキーム骨子案を対象とした「②事業条件検討段階サウンディング」を行うことが有用である。本段階におけるサウンディングは、民間事業者の参画意向や条件等を詳細に確認するため、個別・非公開型でのサウンディングを行うことを基本とすることが望ましい。

サウンディングにおける結果を踏まえ、事業実施効果を精査し、事業化のパターンを絞り込んだ上で、最終的な事業化の条件を固め、「③スキームの決定・事業化判断」を行う。この際、各地域の事情に応じて、地元企業が参加できるような事業条件に配慮することや、地元企業と実績やノウハウを有する地域外企業とのマッチングの場を構築することなど、地元企業参画の工夫を講じることが重要である（コラム「地元企業参画の工夫」参照。）。

なお、事業発案段階または事業条件検討段階であっても、サウンディングの結果、事業化に対する高い関心が得られ、民間事業者からの提案や計画段階からの参画の意向が見込まれた場合は、早期段階から民間事業者が関与することで事業化を検討することも一案である（コラム「早期段階における民間事業者の関与に係る工夫」参照。）。

(3) 公募・事業化段階

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

本段階では、「①公募スケジュールの検討」を行うとともに、募集要項や要求水準書、審査基準や様式集等、「②公募等に必要となる各種資料の作成」を行う。上記公募関連資料等については、他自治体が実施する類似事業の公募資料を参考にし、公募までの間に十分な準備を行うことが望ましいが、職員等のノウハウが不足する場合などについては、公募後の「③質問回答の作成」等を通じて公募関連資料等を適宜修正していく方法や、できるだけ柔軟な形で公募を行い、事業候補者を選定した後に各種条件を固めていく方法等の工夫も採用し得る。

その後、審査委員会等を設立・開催の上、提案書類を評価するにあたり、公平かつ客観的な審査を期すべく、「④審査委員会に要する資料の作成」を行い、事業者を選定する。事業条件などの詳細、特に、リスク分担等の「⑤契約締結にあたっての留意事項」を熟慮した上で、官民で協議を行い、事業に着手することになる。ただし、事業の着手に先立って、提案内容や事業方式によっては、指定管理者の指定や契約議決のほか、条例の改正等が必須となる場合があるため、事前に関係各課との協議・調整など、「⑥庁内手続きにあたっての留意事項」もよく検討することが望ましい。

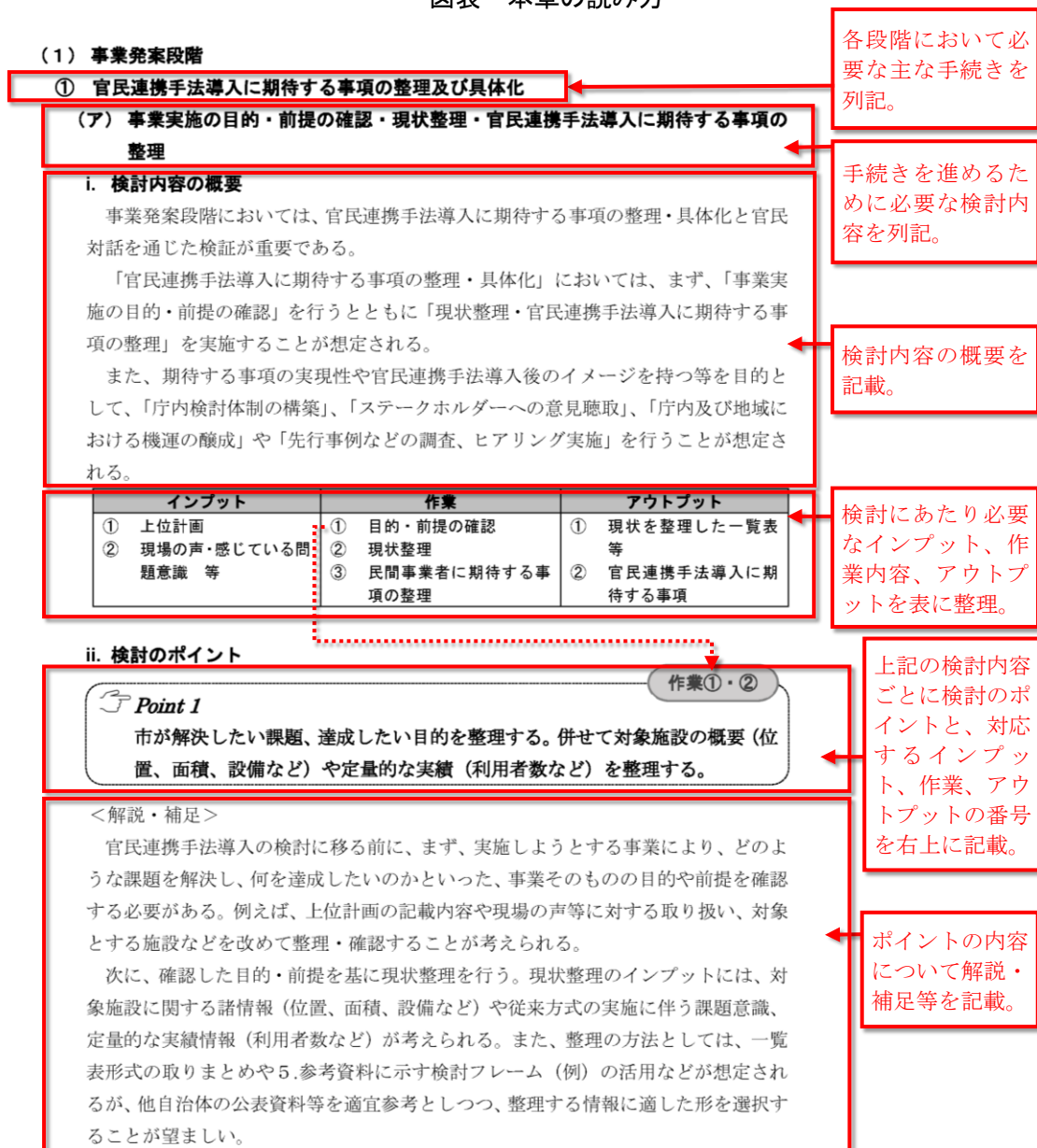
4. 個別の検討手続きと検討のポイント

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

本章では、下図のとおり、段階ごとに必要な検討内容の概要を解説した上で、各検討内容に対応した検討のポイントとその解説・補足説明を掲載している。

検討段階に応じて該当するポイント及び解説・補足をご参照いただきたい。

図表 本章の読み方



(1) 事業発案段階

① 官民連携手法導入に期待する事項の整理及び具体化

(ア) 事業実施の目的・前提の確認・現状整理・官民連携手法導入に期待する事項の整理

i. 検討内容の概要

事業発案段階においては、官民連携手法導入に期待する事項の整理・具体化と官民対話を通じた検証が重要である。

「官民連携手法導入に期待する事項の整理・具体化」においては、まず、「事業実施の目的・前提の確認」を行うとともに「現状整理・官民連携手法導入に期待する事項の整理」を実施することが想定される。

また、期待する事項の実現性や官民連携手法導入後のイメージを持つ等を目的として、「庁内検討体制の構築」、「ステークホルダーへの意見聴取」、「庁内及び地域における機運の醸成」や「先行事例などの調査、ヒアリング実施」を行うことが想定される。

インプット	作業	アウトプット
① 上位計画 ② 現場の声・感じている問題意識 等	① 目的・前提の確認 ② 現状整理 ③ 民間事業者に期待する事項の整理	① 現状を整理した一覧表等 ② 官民連携手法導入に期待する事項

ii. 検討のポイント

作業①・②

Point 1

市が解決したい課題、達成したい目的を整理する。併せて対象施設の概要（位置、面積、設備など）や定量的な実績（利用者数など）を整理する。

<解説・補足>

官民連携手法導入の検討に移る前に、まず、実施しようとする事業により、どのような課題を解決し、何を達成したいのかといった、事業そのものの目的や前提を確認する必要がある。例えば、上位計画の記載内容や現場の声等に対する取り扱い、対象とする施設などを改めて整理・確認することが考えられる。

次に、確認した目的・前提を基に現状整理を行う。現状整理のインプットには、対象施設に関する諸情報（位置、面積、設備など）や従来方式の実施に伴う課題意識、定量的な実績情報（利用者数など）が考えられる。また、整理の方法としては、一覧表形式の取りまとめや5.参考資料に示す検討フレーム（例）の活用などが想定されるが、他自治体の公表資料等を適宜参考としつつ、整理する情報に適した形を選択することが望ましい。

Point 2

「なぜ官民連携手法導入を検討するか」という問いへの回答を持つ。

<解説・補足>

整理した情報を踏まえ、目的や前提と現状の間にあるギャップを把握した上で、「官民連携手法導入に期待する事項」の整理を行う。なお、本作業は網羅的に情報を整理することが目的ではなく、「なぜ官民連携手法導入を検討するか」という根本的な問いに対する回答を地方公共団体が持つことを目的としていることに留意いただきたい。

図表 事業実施の目的・前提の確認・現状整理・
官民連携手法導入に期待する事項の整理フレーム例

目的・前提	現状整理	期待する事項
・ 限られた財源の中で、公園の維持管理の効率化を図りたい。(上位計画にて位置付け済)	・ 現状の維持管理状況の整理 ・ 対象施設の整理	・ 可能な限りの包括発注 ・ 将来の維持管理状況

Point 3

行政として本来的に最も解決すべきことは何か、優先順位をつけて解決策を整理する。

<解説・補足>

官民連携手法の導入に期待する事項や解決したい事項が多岐に亘る場合、それらすべてを解決するような事業内容とすると、財源が不足したり、民間事業者にとってリスクの大きい条件となる懸念もある。

事業発案段階の検討として課題や期待する事項を挙げつつも、前述の「なぜ官民連携手法導入を検討するか」を整理する際には「行政として本来的に最も解決すべきことは何か」を議論し、対応すべき課題の優先順位をつけておくと、後述のサウンディング調査の結果や庁内調整の状況等を踏まえた判断の際に有効となる。

(イ) 庁内検討体制の構築

i. 検討内容の概要

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

内部検討における体制としては、自治体内の既存の公有財産の活用検討会議などを検討会議体として活用するとともに、実際に検討を行うワーキンググループとして検討会議体下部にプロジェクトチームを組織するというのも一案である。

こうした体制を構築することにより、関係する所管部署間の部署横断的な情報共有、意見集約や、部署間における利害関係の調整が可能であることが期待される。また企画・財政関連部署といった総合的な部署が主導することにより、プロジェクトチームに関係していない関係部署との調整や各所管部署による地域の関係団体等との調整に取り組みやすくなることが期待される。

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

インプット	作業	アウトプット
① 検討する官民連携事業に関係する部署	① 関係する部署間の協議 ② 主導する部署の決定 ③ 関連する部署の役割分担の整理	① 官民連携事業の検討体制 ② 関連する部署の役割分担

ii. 検討のポイント

作業③

Point 4

関係する部署が担う役割・決定権者、報告の手順を互いに把握する。

<解説・補足>

プロジェクトチーム等の検討体制を構築する際は、上記役割分担などを各関係者が把握するとともに、決定権者や報告ルートを決裁等により明示することで、以降の検討フェーズにおける責任を明らかにすることが容易となる。

作業③

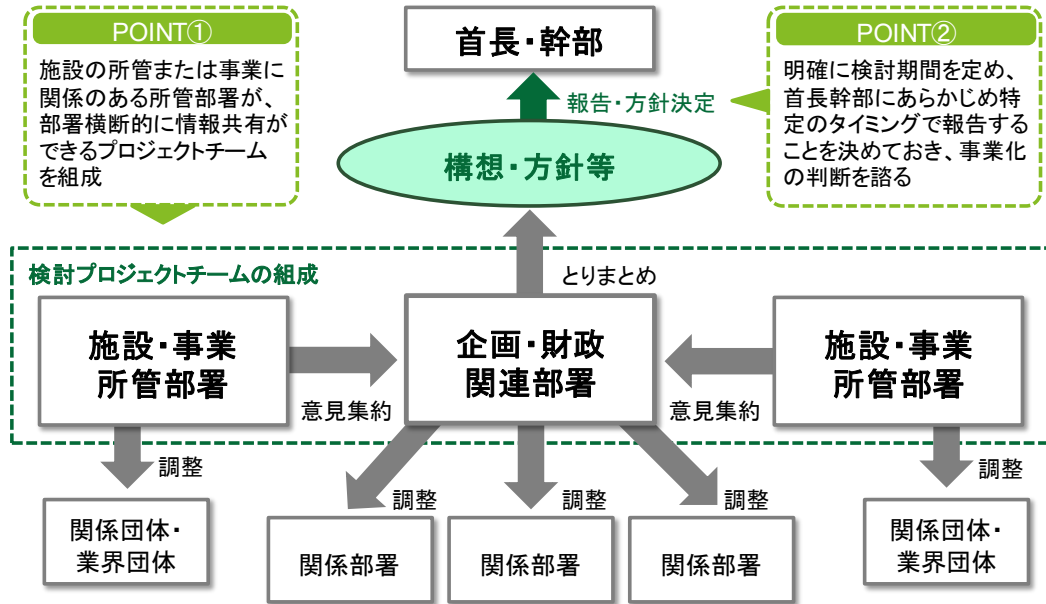
Point 5

主導する部署以外の関係部署に対しても会議・ヒアリング等への参加や報告書の回覧等により積極的に情報共有を行う。

<解説・補足>

企画・財政関連部署が主導する際にも、会議、ヒアリング等にも関係する所管部署が積極的に参加したり、報告書を回覧したりするなど、情報共有を行うことが重要となる。

図表 検討体制のイメージ



図表 先行事例における推進体制

ピックアップ!

C市に聞く、成功するPPP/PFI推進体制のポイント

- ✓ 黎明期は財政中心の少数精鋭チームで、具体的な事業を対象に検討!
- ✓ 拡大期はどの部にも属さない独立した組織により、スピーディな意思決定!
- ✓ 公共施設等再配置室と営繕課、教育委員会施設課を合体して定常的に事業を実施!

近年積極的にPPP/PFI事業の推進を行っているC市においては、庁内でのPFI/PPP事業の経験に応じて柔軟に組織体を変革してきました。どの体制でも大事にしているのは、“縦の連携(市のマネジメント層と現場)と横の連携(財政、政策、営繕、事業所管課等の関連部署)の距離の近さ”です。

インタビュー! C市の担当者の声

- 初めてPFIを実施するときの庁内の意思決定については、**庁内で発言権のある財政が主導**で進めていたことや、市長や副市長のサポートがあったことで、比較的スムーズに進みました。また、他市で良くある、マニュアルに従った形式的な委員会や意思決定機関を設けておらず、**具体的な事業を対象として、必要な人材を集めていく**形で、組織を形成していったことが、成功のポイントかもしれません。
- PFIの推進のためには、発案者や所管する部署のキーマンが重要。そのキーマンは、首長よりはむしろ部長級、課長級で、現場の長ぐらいの方が良いと思います。**現場と上層部の双方の考えが分かり、双方を調整できる人材**が推進のキーマンとしてちょうどよいと考えます。

【経営会議】

【財政】 ↑ PPP/PFIで実施することを提案

【政策】 ↑ PPP/PFIで実施するか検討

H27年度～

【公共施設マネジメント室】 21名
PPP/PFI事業の発注、市設建築物の設計及び施工監理、維持管理等を所管(再配置室+営繕課+教育委員会施設課)

H25年度～

公共施設再配置推進室(独立部署) 6名

【事業所管課】 事業の発案・積算依頼
計画策定・運営モニタリング

H23年度～

PFI検討プロジェクトチームの組成 学校耐震化PFI事業の検討のために、財政(2名)、教育(1名)、営繕(1名)の担当者4名から組成

出所：国土交通省講演資料

(ウ) ステークホルダーへの意見聴取

i. 検討内容の概要

庁内のみならず、事業に関係する地域における各ステークホルダーからの意見を幅広く聴取することが望ましい。

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

なお、意見聴取対象のステークホルダーとしては、現在の維持管理・運営を担っている事業者、商工会議所、事業に関連する業界団体、検討対象となる公共施設等に近接する地域の自治会、議会などが想定される。

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

インプット	作業	アウトプット
① 地域のステークホルダー（商工会議所、事業に関連する業界団体など）	① 意見聴取（検討対象となる公共施設等に係る課題、地元貢献に対する考え方など）	① 意見聴取結果（事業検討に当たっての留意事項など）

ii. 検討のポイント

作業①

Point 6

官民連携手法の導入に対する理解促進に努めるとともに、現在の維持管理・運営を担う事業者の意向を確認する。

<解説・補足>

現在の維持管理・運営を担う事業者が、官民連携手法自体を知らないという状況も想定される。そのため、一足飛びに官民連携手法の導入に関する意見聴取を実施するのではなく、官民連携手法導入の背景や意図を説明し、理解を得ることも有効と考えられる。

官民連携手法導入に対する理解促進の具体的な方法としては、官民連携手法の基本的な事項やメリットの説明、実際に導入された先事例の紹介が考えられる。

また、現在の維持管理・運営を担う事業者の意見（例：官民連携手法導入後の関わり方に関する考えや既存施設の維持管理・運営を担う事業者として感じる課題）は、以降に実施が想定されるサウンディングにおいて、官民の意見交換の話題に挙がるケースも考えられる。そのため、官民連携手法の説明を行うとともに、実際に現在の施設の管理運営を担う立場から施設の利用状況や施設が抱える課題の確認、民間ノウハウの活用余地、官民連携手法を導入した場合の参入意向に関する意見聴取をすることが望ましい。

図表 現在の維持管理・運営を担う事業者に対する主な質問項目例

情報項目	概要
利用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の利用状況（混雑状況、空き状況等） ・主な利用者の属性（時間別等） ・中心となる利用団体等 ・指定管理者等による自主事業の実施状況、集客状況 ・利用者から寄せられる主な苦情・要望 等
対象事業に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> ・施設・設備の老朽化等の課題・必要な改善策 ・維持管理・運営における課題・必要な改善策（ex. 現状、必要性を感じているが、指定管理料や委託料の制約等から実施できていない事項、指定管理料・委託料などの適正性に係る意見） 等
官民連携手法の導入について	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携手法導入に係る意見（民間ノウハウの活用余地等） ・官民連携手法を導入した場合の参入意向 等

作業①

 Point 7

現在の維持管理・運営を担う事業者から地域団体等との関係性を確認し、官民連携事業における地域団体等の位置づけを検討する。

<解説・補足>

現在の管理・運営を担う事業者が業務内容の質や効率性、地域とのつながり等を維持・向上させる観点からボランティア団体や自治会といった地域団体等と連携して業務を実施している場合もある。

官民連携手法を導入し、現在の事業者のみならず新たな事業者の参入を想定する場合、既存の地域団体等がこれからも業務に関与したいという意向があるのか、また、行政としてその意向を次の官民連携事業においてどの程度考慮するのかにより、新たな事業者の事業範囲が異なることとなる。また、新たな事業者としては、現在の事業者が構築している地域団体等との関係性を現在の事業者のアドバンテージと捉える傾向にある。

地域団体等との関係性は一足飛びには構築できないものでもあるため、現在の事業者から地域団体等との現状の関係性を聴取し、官民連携手法の導入の際に行政が橋渡しのような役割を担う必要があるか等を検討し、地域の実情に配慮した官民連携事業の条件を整理することが望ましい。

(エ) 庁内及び地域における官民連携事業に係る機運醸成

i. 検討内容の概要

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

インプット	作業	アウトプット
① PPP/PFI に関する基礎的資料	① 専門家による官民連携事業に係る勉強会の開催	—

ii. 検討のポイント

Point 8

作業①

勉強会等の開催により、官民連携手法への理解促進・機運醸成を図る。

<解説・補足>

官民連携事業への理解や機運を庁内及び地域において醸成するためには、例えば、専門家を招いて、庁内関係者や地元事業者を対象とした官民連携事業に係る勉強会を開催することが考えられる。

現在、国等により、官民連携事業の検討に係る支援について以下のような制度が設けられており、官民連携事業の実績や実務経験を有する地方公共団体職員または民間事業者の専門家派遣等を受けることが可能である。

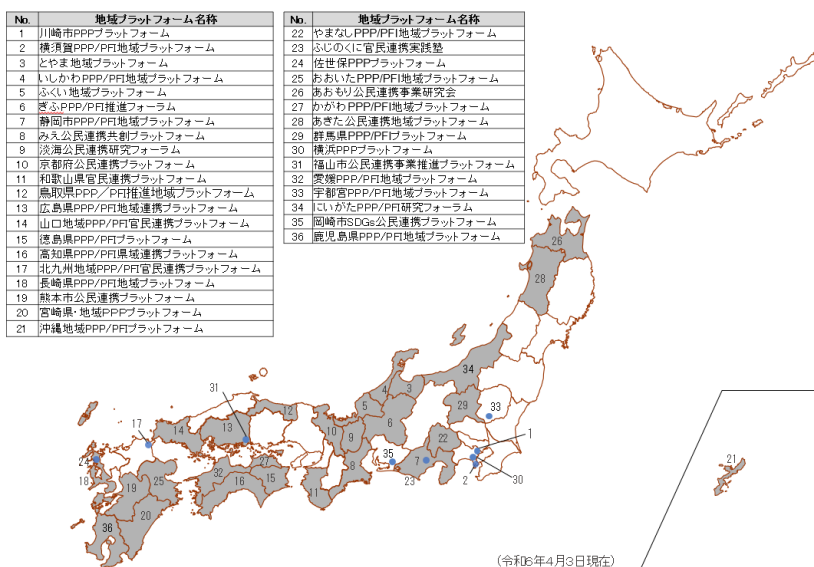
図表 官民連携事業の検討支援に係る制度（令和6年3月現在）

制度	特徴
PPP サポーター制度 （国土交通省）	・ 官民連携事業に係る実務者より、メールサポートまたは派遣サポートを受けられる制度 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000064.html
PPP 協定 セミナーパートナー 主催セミナー （国土交通省）	・ 国土交通省が協定を締結するセミナーパートナー主催の無料セミナー情報を掲載 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_tk1_000027.html
PPP 協定 金融機関・個別相談 パートナー窓口 （国土交通省）	・ 国土交通省が協定を締結する金融機関・個別相談パートナーより相談等を受けられる制度 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_tk1_000029.html
PPP/PFI ワンストップ窓口制度 （内閣府）	・ 内閣府 PPP/PFI 推進室に対し、官民連携事業の実務に関する質問、問合せが行える制度 https://form.cao.go.jp/pfi/opinion-0028.html

また、令和6年4月現在、内閣府及び国土交通省により認定された36か所の協定プラットフォームが設置されている。当該協定プラットフォームにおいては、適宜官民連携事業に係る情報発信や産官学金によるネットワーキング等を実施しており、各種情報の収集や民間企業との関係性の構築を行うことが可能である。

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

図表 協定プラットフォームの設立状況（令和6年4月3日現在）



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

Point 9

作業①

事業検討の早期段階から地域の活動団体の興味関心を高める。

<解説・補足>

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

(オ) 先行事例等の調査、ヒアリング実施

i. 検討内容の概要

事業コンセプト整理のため、検討対象となる公共施設等に係る課題や将来のあるべき姿、民間ノウハウの活用可能性、官民連携事業の検討に係る実務についての参考とするため、先行事例等の調査を実施することが考えられる。

調査にあたっては、公開された調査報告書等では把握することができない詳細な情報などを確認するため、できるだけ直接ヒアリングを行うことが有効と考えられる。また、地方公共団体担当者のみならず、民間事業者側の意見も併せて確認することも有効と考えられる。

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

先行事例等の抽出にあたっては、インターネット上に公開されている各種事例集などを参考とするほか、各種ウェブサイトの記事や既往 PFI 事業の公募書類等を参考とすることも想定される。また、本資料の参考資料として小規模自治体による官民連携事業の事業化事例集を作成したので参考とされたい（5. 参考資料（2）小規模自治体における官民連携事業の事業化事例集）。

インプット	作業	アウトプット
① 検討する官民連携事業に関連する先行事例	① 調査対象の選定 ② 公表されている調査報告書の確認 ③ 先行事例の実施自治体等へのヒアリング ④ 検討する官民連携事業の参考になる内容の整理	① 検討する官民連携事業の参考になる内容

ii. 検討のポイント

作業④

Point 10

事例はあくまで参考とし、地域の実情に合った創意工夫を行う。

<解説・補足>

先行事例等を参考にすることは、事業検討にあたり非常に参考になる点が多いものの、地域の抱える課題や状況、関係者の存在等は様々であり、多様な事例を参考としながら、事業スキーム等を必要に応じて工夫するなど、地域の実情にあった創意工夫を行うことも重要である。

図表 先行事例抽出にあたっての情報リソース等

リソース・媒体	特徴
公的機関による報告書等	
PPP/PFI 事業・推進方策 事例集 (国土交通省)	・ 幅広い官民連携事業について 47 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/h25/h25-01.pdf
公共施設の集約化・再配置に係る官民連携事業 事例集 (国土交通省)	・ 公共施設の集約化・再配置の検討にあたって参考となる 20 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/h25/h25-02.pdf
公的不動産の有効活用等による官民連携事業 事例集 (国土交通省)	・ 公的不動産を有効活用した 20 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001049273.pdf
公共施設管理における包括的民間委託の導入事例集 (国土交通省)	・ 6 分野（下水道、道路、河川、公園、空港、港湾）における包括的民間委託に係る事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001049368.pdf
民間収益施設の併設・活用に係る官民連携事業 事例集 (国土交通省)	・ 民間収益施設の併設・活用など事業収入などで公共事業費を一部回収する 20 事例を紹介 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/01338466.pdf
公的不動産の利活用における地元企業の多様な取組方策等事例集 (国土交通省)	・ 地元企業の活力を活用し公的不動産の利活用事業を実施した 15 事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001243086.pdf
官民連携（PPP/PFI）のススメ～国土交通省 PPP/PFI 事例集～ (国土交通省)	・ 様々な分野・地域における取組事例を、具体的な効果や担当者の生の声も含めて計 40 事例を紹介 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/01622461.pdf
官民連携（PPP/PFI）のススメ～GX ノウハウ集・事例集～ (国土交通省)	・ 官民連携により効果的にカーボンニュートラルに取り組むためのヒントや、公共施設・インフラにおける 14 事例を紹介 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/01620872.pdf
「PPP/PFI 手法優先的検討規定運用の手引き」事例集 (内閣府)	・ 12 の事業分野別に導入の考え方や検討のポイント、事業実施条件、個別の導入事例を整理、紹介 https://www8.cao.go.jp/pfi/yuusenkentou/unyotebiki/pdf/unyotebiki_02.pdf
ウェブサイト等	
新・公民連携最前線 PPP まちづくり (日経 BP 総研)	・ 幅広い規模、事業手法、用途を対象に各種先進事例などの情報を提供 https://project.nikkeibp.co.jp/ppp/case/
日本 PFI・PPP 協会ホームページ	・ これまでの PFI 事業に係る公募書類等を公開 ・ 情報の閲覧にあたっては、会員になる必要があるが、特別会員（行政機関）の入会金、年会費は無料（令和 6 年 3 月現在） http://www.pfikyokai.or.jp/index.html

コラム：検討着手のきっかけと取組にあたっての特徴

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

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

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

「③民間事業者からの発案」をきっかけとする場合には、サウンディングの実施や地方公共団体が実施する民間提案制度等を契機としてなされることがある。ただし、他の民間事業者への配慮から、個別民間事業者の発案の取扱いが難しく、将来の公募に向けた公平性・透明性に配慮した手続きが必要となる。その一方で、一旦事業化が決定されれば、あらかじめ事業成立性は見込まれていることから、早期の事業化が期待できる。

図表 検討着手のきっかけと取組にあたっての特徴

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

② 事業発案段階サウンディング

(ア) サウンディングの実施準備

i. 検討内容の概要

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

またサウンディングの実施手法については、「コラム：サウンディングの実施手法」に示すように「公募型」と「非公募型」がある。

図表 サウンディングに係る参考文献

ソース	特徴
地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き (国土交通省)	・ サウンディング実施にあたっての手続き及び検討のポイントを整理するとともに、実施要領やエントリーシート、対話結果のひな型も添付 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001310708.pdf
PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド(国土交通省)	・ 事業発案時及び公募要件検討時における対話の概説や留意事項を整理するとともに、地方公共団体の先進事例を紹介 http://www.mlit.go.jp/common/001150188.pdf

インプット	作業	アウトプット
① 現状を整理した一覧表など ② 官民連携手法導入に期待する事項 ③ 「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」 ④ 別添資料① 事業概要 ⑤ 別添資料② サウンディング案内状及び質問項目事前送付資料	① サウンディング資料の準備(募集資料、事業概要等の作成)	① サウンディング実施要領 ② 事業概要 ③ 関連資料(対象施設一覧など、サウンディング実施に当たっての参考情報を想定)

コラム：サウンディングの実施手法

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

「A-i) 公募型、公開」で実施するサウンディングとして、国土交通省による地域ブロックプラットフォームや各地域で開催する各種地域プラットフォームの参加者を対象に、複数企業同時に公開の場において意見等を聴取する方法がある。この方法で実施することにより多数の民間事業者による幅広い意見が聴取できる一方で、一者あたりの発言機会が少なく、他の企業に配慮する必要が生じ本音を聞き出しにくいという側面もある。

「A-ii) 公募型、個別・非公開」で実施するサウンディングとは、地方公共団体が特定の公共施設等に係る個別対話の実施につき、ホームページなどで募集して参加者を募る方法である。この方法では、「A-i) 公募型、公開」同様、公募を行うため公平性・透明性が担保され、対話は非公開で実施するので本音を引き出しやすいという特徴がある一方で、単に募集しただけでは十分に参加者が集まらない可能性があり、特に官民連携事業の実績を有する事業者が全く参加しない場合には、必要となる意見が聴取できない可能性がある。この場合には、地方公共団体のホームページのみならず、日本 PFI・PPP 協会への会員登録（令和6年3月時点で地方公共団体は登録料無料）をした上で当該ホームページへの掲載依頼（協会会員への周知）や、採用する手法が Park-PFI の場合には Park-PFI 推進支援ネットワークのホームページへ掲載依頼する等により積極的に周知をすることも有効である。

「B 非公募型」で実施するサウンディングとは、事業に関連する実績を有する民間事業者に対し個別に打診し対話を行う方法である。この方法では、実績を有する有益な情報取得が可能となる一方で、サウンディング候補者の選定にあたっては実績等の明確な基準を設ける等、サウンディングにおける公平性・透明性の確保に留意する必要がある。

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

図表 サウンディングの実施方法の違いによる特徴

区分		概要	メリット	デメリット
A 公募型	i) 公開で実施	国土交通省ブロックプラットフォーム等において、複数企業同時に公開の場にて意見等を聴取する	・参加者を集めやすい ・公平性・透明性の高いプロセスで実施できる ・多数の民間事業者が参加するため、幅広い意見を聴取しやすい	・1者あたりの発言機会が少なく、他の民間事業者にも配慮するので、本音を聞き出しにくい
	ii) 個別・非公開で実施	ホームページなどで参加者を公募の上、応募のあった事業者に対し個別で意見を聴取する	・公平性・透明性の高いプロセスで実施できる ・個別に意見を聴取するので本音を聞き出しやすい	・参加者が十分に見込まれない可能性がある ・実績を有する民間事業者等からの意見を必ずしも聴取できるとは限らない
B	個別・非公募型	実績等を有する民間事業者に対し個別に打診を行い、意見を聴取する	・実績に裏付けられた有益な意見を得ることが可能 ・個別に意見を聴取するので本音を聞き出しやすい	・公平性・透明性に留意する必要がある

コラム：提案インセンティブ付与型サウンディング

提案インセンティブ付与型のサウンディングとは、サウンディングにおいて民間事業者によるアイデア・工夫を含んだ提案を募集し（事業発案段階の官民対話）、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（公募条件検討段階の官民対話）、その後、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（提案インセンティブ付与型サウンディングの概要については内閣府・総務省・国土交通省による「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド（平成28年10月）」を参照）。

インセンティブ付与によりサウンディングへの民間事業者の積極的な参加が期待できる一方、インセンティブが付与されることにより、事業者選定における公平性や公募時の競争性を阻害しないよう留意する必要がある。

具体的には、インセンティブ付与における公平性を確保する観点から、サウンディング実施要領等にインセンティブ付与について明記することや、明確な選定基準を設定することが必要である。また、公募時の競争性を確保する観点からは過度なインセンティブを与えない等に留意する必要がある。なお、競争性確保の観点からサウンディングに参加した民間事業者のうち、上位複数者に対してインセンティブを付与することも考えられる。

ii. 検討のポイント

作業①

Point 11 【公募型・非公募型共通】

将来の公募等に影響がないよう公平性・透明性に留意する。

<解説・補足>

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

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

- サウンディング調査に参加する全ての民間事業者に対し、基本的には同量・同質の情報を提供する
- 将来の入札、公募にあたって有利となる情報（例えば審査や評価に係る情報等）の提供は行わない

作業①、アウトプット②

Point 12 【公募型・非公募型共通】

民間事業者が事業参画の可能性、ノウハウ活用を検討することができるよう、事業概要には可能な限り具体的な情報を記載する。

<解説・補足>

民間事業者に対して意向を確認する際には、対象となる事業の事業概要を作成する必要がある。事業概要に必要な情報項目の例は、以下の表に示す。

特に、民間事業者が事業参画の可能性、ノウハウ活用を検討することができるよう、施設概要や維持管理運営の状況などの基礎的な情報に加え、地方公共団体が想定する事業概要（仮説）や地方公共団体が抱える対象事業に係る課題、将来のあり方、事業化にあたって民間に期待する点などは記載することが望ましい（5. 参考資料（1）

①（イ）資料の修正（例）参照。

また、上位計画に位置付けがない場合や、庁内でオーソライズされていない場合でも、自治体職員や地域のステークホルダー等からの意見聴取によって得られたものを記載しておくことも有用である。

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

情報を整理するに当たっては、「5. 参考資料（1）①（ア）検討フレーム（例）」

に示すように図解することが考えられる。地方公共団体側の考えを図解することで、官民双方で誤解解消や条件の明確化が期待される。

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

図表 事業概要に必要となる情報項目例

情報項目	概要
事業の前提条件	
自治体基礎情報	<ul style="list-style-type: none"> ・人口（年代別）・世帯数、観光入込数等、必要となる基本情報を記載 ・日本全体、都道府県内における位置図、自治体内の各種主要インフラ等の状況（鉄道・幹線道路・主要施設等が分かるもの）に係る地図等を添付 ※ 必ずしも新たに地図を作図する必要はなく、上記情報が読み取れる既存資料等の添付も有効である。
上位計画	<ul style="list-style-type: none"> ・関連する上位計画（総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、観光戦略、公共施設等総合管理計画、都市マスタープラン、緑の基本計画、その他施設に係る基本構想・基本計画等）の関連情報の抜粋 ※ 必ずしもすべての上位計画を掲載する必要はなく、事業に直接的に関連するもののみ、抜粋して資料に添付する。
施設（計画）概要	<ul style="list-style-type: none"> ・対象施設に係る以下のような情報を添付 （新設施設の場合）：都市計画条件（地域地区等）、整備する施設の用途、敷地面積、概ねの施設規模（建物・延床面積）等 ※ 決定していない事項には、その旨を記載する。 （既存施設の場合）：施設名称、都市計画条件（地域地区等）、各種面積（敷地・建物・延床）、階高、竣工年、大規模修繕・改修年 等 ・上記に加え、敷地航空写真や、既存施設の場合には、建物外観・内観に係る写真などを添付する。
運営維持管理状況	<ul style="list-style-type: none"> ・既設施設の場合には、現在の運営事業者の名称、使用料設定状況、管理運営の支出状況等を提示する。
周辺環境・類似施設	<ul style="list-style-type: none"> ・対象敷地周辺の主要公共・民間（商業施設、ホテル等）の分布、域内の類似施設の分布等を提示する。
事業概要	
事業概要（仮説）	<ul style="list-style-type: none"> ・事業方式 ・対象施設 ・事業範囲 ・事業期間 ・事業類型（サービス購入型、混合型、独立採算型） ・その他条件（例：借地料など）
事業の課題等・民間に期待する点	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の整備、管理上の課題や目指したい方向性、想定されるポテンシャル等を記載 ※ 必ずしも上位計画への位置付けや、庁内のオーソライズがされていることが必須ではなく、自治体職員や地域のステークホルダー等からの意見聴取によって得られた内容を記載することも有用である。 ・民間への期待や、民間に対して確認したい事項 等 ※ 地域のことを知らない事業者に対しては、期待する民間収益施設について用途を明示（ホテル、商業施設、賃貸住宅など）することが極めて重要である。

(イ) サウンディングの実施

i. 検討内容の概要

サウンディングは以下のような実施手順による。応募者へ提供する情報、応募者に確認する内容については、民間事業者の事業範囲に係る想定や簡単な事業パターンの整理などを示すことが考えられる。

インプット	作業	アウトプット
① サウンディング実施要領 ② 事業概要 ③ 関連資料(対象施設一覧など、サウンディング実施に当たっての参考情報を想定) ④ サウンディング参加申込者から提出された書類	① サウンディングの実施	① サウンディング結果(議事録や当日のメモ等)

※「インプット」の①、④については主に「公募型」の場合に作成することを想定。

ii. 検討のポイント

インプット①

Point 13 【公募型】

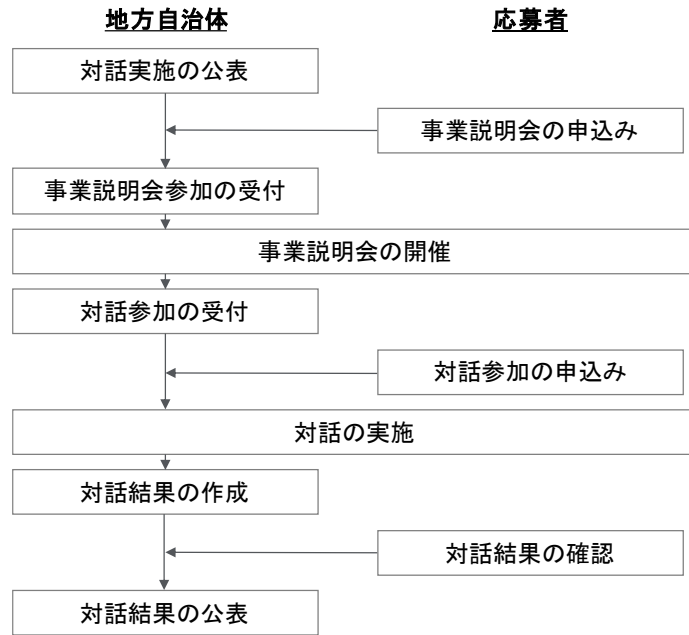
事業者からの追加で情報提供の要望があった場合には、可能な範囲で追加の情報を公表する。

<解説・補足>

サウンディングや説明会に際しては、事業者から追加の情報公開・提供の要望が挙がる場合がある。この場合は、当該情報の公表の可否や公表による事業者のより具体的な検討・意見聴取の期待の有無等を鑑みて、可能な範囲で公表することが望ましい。

なお、本段階におけるサウンディングは、民間事業者からの多様な意見の聴取を目的としているため、可能な限り幅広い民間事業者による参加を募ることが望ましい。なお、プレサウンディング(コラム「プレサウンディングの実施」参照。)を実施済みの場合は、事業に対し高い参画意欲を示した事業者にも参加の打診を行うことが望ましい。

図表 公募型サウンディングの実施手順



出所：国土交通省「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」

Point 14 【公募型・非公募型共通】

サウンディングでの質問項目を事前に整理し、民間事業者に共有する。

<解説・補足>

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

また市が官民連携事業に期待する効果はあくまで市が想定するものであるため、サウンディングにおいては民間事業者側の視点から、上記の期待する効果の実現可能性を検証することが有用と考えられる。

図表 事業発案段階サウンディングにおける主な質問項目例

情報項目	概要
実績・経験等	<ul style="list-style-type: none"> 対象事業と類似する事業に係る実績、参考とすべき事例 等 類似実績において工夫等した点、民間ノウハウを発揮できた点 等
対象事業に係る評価	<ul style="list-style-type: none"> 対象事業のバリューアップの可能性（利用者数の増加やコスト縮減、自主事業や収益事業の実施等）に係る意見 対象事業以外の事業との包括管理による魅力向上、スケールメリットの享受可能性 余剰床や敷地余剰地、隣接公有地等に係る利活用の可能性 等
スキームに係る意見	<ul style="list-style-type: none"> 事業範囲に係る要望（特に修繕・改修等に係る部分をどこまで民間事業者が実施するか等） 想定される事業手法（PFI、指定管理、業務委託、定期借地権等）
参入可能性	<ul style="list-style-type: none"> 事業化された場合の参入意欲（ぜひとも参加したい、条件によっては参加したい、参加は困難等の別）及びその理由 参加意欲を高めるための事業条件上の要望 等

Point 15 【非公募型】

有用な意見交換とするために対象事業と同様の事業の実施実績を有する民間企業を対象事業者候補として選定する。

<解説・補足>

非公募型でサウンディングを実施する場合、有用な意見交換に資する民間事業者を選定することが重要である。サウンディング対象事業者の選定に当たっては、以下のポイントが考えられる。

- 対象事業と同様の事業の実施実績を有する民間企業をサウンディングの対象企業に選定する。
- サウンディング対象企業数については、サウンディングの実施における地方公共団体側の負担と聴取できる情報量のバランスを考慮して検討する。

コラム：プレサウンディングの実施

発案段階におけるサウンディングにおいては、まだ民間事業者から事業に対する理解や興味関心が得られている段階ではないことから、最初から公募型のサウンディングを実施したとしても、以下の事項が懸念される。

十分な参加者が集まらない：

サウンディング実施の周知が十分でない場合や民間事業者から事業に対する十分な理解、興味関心が得られていない場合には、参加者が集まらず、必要十分な数の意見を聴取することが困難となる。

適切な事業者からの意見を聴取できない：

本来であれば実現可能なノウハウ・コンテンツを有する事業者がいるにもかかわらず、当該事業者への周知が十分でなく意見聴取できなかった場合には、事業化に否定的な意見のみが聴取されることとなり、サウンディングの実施がむしろ官民連携のブレーキになってしまう可能性がある。

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

プレサウンディングの段階においては、地方公共団体が対象事業に対して抱える課題や将来のあり方などについて、民間事業者としてのノウハウ活用の可能性を確認することが重要である。有意義な対話を実施するにあたっては、対象事業のみならず、余剰地や隣接地、周辺公有地の一体的な活用や類似施設等との包括化など、幅広い視点からの議論ができるよう、関連情報を整理しておくことが有用である。

プレサウンディングの実施対象は、類似施設の官民連携事業の実績を多数有する事業者や先進的な取組を行う事業者等を対象として幅広く設定することが望ましい。

なお、万が一プレサウンディングにおいて、民間事業者から事業参画に向けた前向きな意見が得られなかった場合、その段階で事業化を断念するのではなく、民間事業者が参画しやすくなるよう事業条件（事業範囲や事業スキーム等）を見直しの上、再度プレサウンディングにより事業化の可能性を探ることが望ましい。事業条件の見直しとプレサウンディングを繰り返すことにより、事業成立可能性の高い事業条件を設定することが可能となる。（5. 参考資料（1）①（ウ）プレサウンディング段階における事業条件の見直し（例）参照）

(ウ) サウンディング結果の取りまとめ

i. 検討内容の概要

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

結果とりまとめにおいて必要となる情報は、概ね以下のとおりである。ひな型や公表にあたっての基本的な留意事項は「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」を参照されたい。

図表 サウンディング結果とりまとめにおいて必要となる情報

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

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

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

インプット	作業	アウトプット
① サウンディング結果（議事録や当日のメモ等）	① サウンディング結果の取りまとめ	① サウンディング結果公表資料

ii. 検討のポイント

作業①アウトプット①

Point 16 【公募型】

公募型サウンディングの結果は、民間事業者のノウハウ保護に留意しつつ、事業の進め方等の周知を目的に公表する。

<解説・補足>

公募型サウンディングの結果公表にあたっては、民間事業者のアイデアやノウハウを知的財産保護の観点から保護するため、特定の企業が想起される具体的な提案等を記載しないことが前提である。一方で、サウンディングの結果は、サウンディングに参加した事業者以外にも広く公開されるものであり、「どのような意見交換がなされたか」を伝える重要な情報である。そのため、民間事業者のノウハウに触れないよう細心の注意を払いつつ、サウンディング参加事業者の参加意欲（例：前向きかどうか）、具体的な提案の有無、実務面を踏まえた要望の有無等の事項が読みとれる表現を活用することが有用であると考えられる（5. 参考資料（1）①（エ）サウンディング結果が読み取れる表現（例）参照）。

③ 事業化方針の検討

(ア) 事業化方針の検討

i. 検討内容の概要

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

事業化方針の検討にあたっては、事業概要の各項目（対象施設、事業方式等）に対するサウンディング結果を整理し、方針を決定することが望ましい。

インプット	作業	アウトプット
① 別添資料③ 事業化方針検討とりまとめテンプレート ② 事業概要 ③ サウンディング実施結果	① 事業化方針の検討	① 別添資料③ 事業化方針検討とりまとめ（記載版）

ii. 検討のポイント

作業①

Point 17

市が想定する事業概要（仮説）に対する民間事業者の意見を踏まえて対象施設、事業方式等を決定する。

<解説・補足>

サウンディング結果は、市が想定する事業概要（仮説）の適切性を確認し、必要に応じて見直すために活用することが有用と考えられる。

また方針を決定するに至らない場合は、今後の検討事項や留意点として併せて整理し、以降の事業条件検討段階において検討を着実に進めることが期待される。

サウンディング結果を踏まえて事業化方針を整理するテンプレートについては、本資料の別添資料として添付している（別添資料③ 事業化方針検討とりまとめテンプレート）。

 **Point 18**

事業への各社の関心を踏まえ、多くの事業者の参入が期待される事業条件を検討する。

<解説・補足>

官民連携事業の検討において条件等が詳細になっていく中で、事業者が撤退する可能性もあることから、発案段階では複数者から参入への強い関心が示されていることが望ましい。

なお、サウンディングの結果、事業への関心が「条件次第で参加し得る」という回答をしている事業者がいる場合は、当該条件の見直しを検討し、より多くの事業者が参加し、競争性が期待される形で検討を進めることが望ましい。

コラム：所管が異なる施設の包括的な維持管理・運営

所管が異なる施設（県、市等）について、まとめて事業範囲に含めることで効率的・効果的な維持管理・運営につながる場合には、包括的な維持管理・運営を検討することも有用である。

仮に県と市の所管施設を市が包括的に維持管理・運営させる場合には、県と市の間で協定を結ぶことが1つの方法である。協定書において県が市に県所有施設の使用を認め、市が所有する類似施設と一括して指定管理者制度を導入する旨を明記する等、当該協定の目的を明記するとともに、主に以下事項について取り決めを行うことが必要である。

図表 県と市の間での協定書記載項目例

協定書の項目（例）	主な記載内容（例）
目的	・ 協定締結の目的（ex.県が市に県所有施設の使用を認め、市が所有する類似施設と一括して指定管理者制度を導入することでサービスの向上と運営の効率化を図る等）
留意事項	・ 市が県の所管施設を指定管理者に運営させるにあたっての留意事項（ex.市の公の施設として設置し、指定管理者制度を導入すること、県の関係条例・規程を遵守すること等）
使用期間	・ 市の使用期間、更新の可否等
対象施設	・ 施設名、別添にて箇所図を示す等
使用料	・ 市が県に支払う使用料（免除の場合はその旨）
費用の負担	・ 維持管理費、修繕費、大規模修繕費等の費用負担
利用料金の収入等	・ 利用料金収入の帰属、利用料金の範囲（市の条例で定める範囲内とする等）
使用者の債務	・ 日常管理や災害時における使用者の債務
使用状況の報告等	・ 報告資料と提出時期
リスク負担	・ リスク分担表（県・市のリスク分担を明示）
施設の改修	・ 改修内容に関する県市の協議等の取り決め
原状回復	・ 原状回復を原則とする旨や原状回復が不要な場合の取り決め（施設の価値を高めた場合や施設維持のためやむを得ない改修等）
損害の賠償	・ 市の責に帰すべき事由により損害が生じた場合に損害賠償が必要であり、その際、県が一時的に賠償した場合に市に求償権を有する旨等
施設使用廃止	・ 使用期間中に市が使用を廃止する場合に必要な手続き、原状回復の必要性等
協議	・ 協定に疑義が生じた場合または協定に定めのない事項についてはその都度協議して定める旨

コラム：早期段階における民間事業者の関与に係る工夫

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

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

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

(参考：PPP/PFI 事業民間提案推進マニュアル (内閣府))

https://www8.cao.go.jp/pfi/manual/pdf/manual_minkanteiansuishin.pdf

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

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

図表 早期段階から民間事業者に関与させる工夫を行った事例

工夫	事例
アイデアコンペ提出事業者と連携した官民連携基本構想の策定	(埼玉県毛呂山町) アイデアコンペを実施し、短期かつ暫定的な総合公園の利活用に係る提案を受け付けるとともに、当該事業者と連携し、将来の官民連携手法の活用に係る基本構想を策定
民間提案制度を活用した事業化の検討	(千葉県睦沢町) スマートウェルネスタウンの整備にあたって、PFI 法上の民間提案制度に基づく提案募集を行い、民間事業者からの提案を受け事業化を図った。
現指定管理者と連携するパートナー事業者の選定	(富山県魚津市) 魚津総合公園において、現指定管理者である魚津市施設管理公社と連携し、にぎわい創出と収益性向上を図るパートナー企業を選定した
庁舎建替における ECI 方式の導入	(北海道芽室町) 基本設計後、早期段階で VE 提案を含む ECI 事業者を選定し、実施設計に施工業者が関与することで、当初設計思想が遵守され、設計会社から施工会社への円滑な業務移行が可能となったほか、資材や人材の早期確保等によるコスト削減効果を達成した

(2) 事業条件検討段階

① 事業スキーム骨子案の作成

i. 検討内容の概要

事業条件検討段階では、事業発案段階で検討した事業化方針において「留意点・検討課題」に挙げた事項の検討を行い、事業スキーム骨子案を作成する必要がある。

インプット	作業	アウトプット
① 事業化方針（事業発案段階で作成した資料） ② 事業発案段階におけるサウンディング結果 ③ 各種分野別の官民連携に関するガイドライン ④ 類似案件の募集要項	① 個別の事業条件の検討 ② ガイドライン、類似案件の募集要項を踏まえ、記載項目の追加、内容の検討	① 事業スキーム骨子案 （次頁の「図表 事業スキーム骨子案に必要となる情報項目例」を参照）

ii. 検討のポイント

作業①

Point 19

公共の支払い条件、利用料金制導入有無、借地料の水準等、民間事業者の収支に直結する支払いスキームを重点的に検討する。

<解説・補足>

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

作業②

Point 20

事業手法や施設分野に応じた検討項目を洗い出すため、各分野別の官民連携に関するガイドラインや類似案件の募集要項等の活用を検討する。

<解説・補足>

事業手法や分野に応じたより具体的な検討に際し、次頁の「図表 事業スキーム骨子案に必要となる情報項目例」の他、各種分野別の官民連携に関するガイドラインや類似案件の募集要項等から必要な検討項目を洗い出すことが有効である（5. 参考資料（1）②（ア）事業スキーム骨子案作成のための検討事項の洗い出し資料（例）参照）。

図表 事業スキーム骨子案に必要な情報項目例

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

インプット②

 Point 21

事業発案段階におけるサウンディングで得られた意見を踏まえて事業スキーム骨子案を作成する。

<解説・補足>

事業発案段階でサウンディングを実施している場合には、サウンディングで得られた意見について、地方公共団体の目指す事業の方向性や事業の実現可能性などの観点から、地方公共団体として考慮するか否かを判断することが望ましい。（5. 参考資料（1）②（イ）民間事業者の意見等を踏まえたスキーム検討フォーマット（例）参照）。

② 事業条件検討段階サウンディング

(ア) サウンディングの実施準備

i. 検討内容の概要

実施の方法については、事業発案段階のサウンディングと同様である（以下再掲）。

インプット	作業	アウトプット
① 現状を整理した一覧表など ② 官民連携手法導入に期待する事項 ③ 「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」 ④ 別添資料① 事業概要 ⑤ 別添資料② サウンディング案内状及び質問項目事前送付資料	① サウンディング資料の準備（募集資料、事業概要等の作成）	① サウンディング実施要領 ② 事業概要 ③ 関連資料（対象施設一覧など、サウンディング実施に当たっての参考情報を想定）

ii. 検討のポイント

作業①、アウトプット①



Point 22

公共側で検討した事業条件の仮説に対する民間事業者の意見を確認することを目的にサウンディング項目を検討する。

<解説・補足>

事業スキーム骨子案において事業範囲や事業方式、事業期間、支払いスキーム等の事業条件について公共側の仮説を作成済みであることから、事業条件検討段階のサウンディングにおいては、これら仮説の検証を行うことが重要である。

「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」の別紙1 サウンディング実施要領のひな形において示されているサウンディングの項目は事業のアイデアやその他事業条件に対して提案を求める記載であるが、本段階でのサウンディング項目としては公共側の仮説に対する意見を確認することが有効である。

図表 事業条件検討段階におけるサウンディング項目例

①本事業への参画意向
<ul style="list-style-type: none"> ・本事業への参画意向 ・条件付での参画を希望している場合には必要な条件 等
②事業スキーム
<ul style="list-style-type: none"> ・事業範囲、事業期間に対する意見 ・支払いスキームに対する意見（ex.民間事業者による独立採算事業として成立する条件、収益の還元方法に関する意見 等）
③施設条件
<ul style="list-style-type: none"> ・施設面積、機能に対する意見

(イ) サウンディングの実施

i. 検討内容の概要

実施の方法については、事業発案段階のサウンディングと同様である。

インプット	作業	アウトプット
① サウンディング実施要領 ② 事業概要 ③ 関連資料(対象施設一覧など、サウンディング実施に当たっての参考情報を想定) ④ サウンディング参加申込者から提出された書類	① サウンディングの実施	① サウンディング結果のとりまとめ

※「インプット」の①、④については主に「公募型」の場合に作成することを想定。

ii. 検討のポイント

作業①

Point 23

事業条件検討段階におけるサウンディングは民間事業者から具体的な事業アイデアや条件面での意見等を確認するため、個別型での実施が望ましい。

<解説・補足>

事業条件段階におけるサウンディングは、事業スキーム骨子案等の具体的な事業条件に対して個別の民間事業者の意見を確認することが主な目的であるため、情報流出防止の観点からも公開型ではなく個別型にて実施することが望ましい。

③ スキームの決定・事業化判断

(ア) 事業スキームの見直し

i. 検討内容の概要

サウンディング結果を踏まえ、事業スキーム骨子案の見直しを行う。

インプット	作業	アウトプット
① サウンディング結果のとりまとめ((2)②(イ)のアウトプット)	① 検討が必要な論点の抽出 ② 論点に関する検討(事業条件の比較検討等)	① 事業スキーム骨子案(見直し後)

ii. 検討のポイント

作業①・②

Point 24

サウンディングにおいて公共側の案と民間事業者の意見が大きく異なる事項や、多様な意見が出された事項については公共側で再検討する。

<解説・補足>

事業スキーム骨子案の見直しにあたっては、民間事業者側が事業に参画できるよう、事業条件を精査すると同時に、公共側にとっても最適な条件となっているか、双方の視点から見直すことが重要である。

したがって、当初公共側で作成した事業スキーム骨子案(事業範囲、事業方式、事業期間、支払いスキーム、公募スケジュール等)について、民間事業者の意見と大きく異なる事項や多様な意見が出されたため再検討が必要な事項については検討が必要な論点として捉え、メリット・デメリット等を整理した上で公共側として意思決定することが望ましい。

(イ) 予定価格の整理

i. 検討内容の概要

既存計画や過年度実績値等から整備費、維持管理・運営費を把握し、予定価格を整理する。

インプット	作業	アウトプット
① 基本計画等における概算事業費（整備費） ② 過年度の財政負担額の実績や類似施設における費用（維持管理・運営費）	① 概算事業費（整備費）の精査 ② 維持管理・運営費の試算	① 予定価格

ii. 検討のポイント

作業①・②

Point 25

整備費は基本計画等の概算事業費を基に精査を行う。

維持管理・運営費は過年度の財政負担額の実績や類似施設における費用を基に、官民連携事業導入において増加する業務等の影響を加味して検討する。

<解説・補足>

整備から維持管理・運営に要する事業全体のライフサイクルコスト（LCC）を算定し、予定価格とする。基本的に整備費は基本計画等の概算事業費を基に要求水準や直近の物価水準等を踏まえて精査する。なお、内閣府が公表している「PFI事業契約との関連における業務要求水準書の基本的考え方」においては、費用やスケジュールの観点から基本設計における概算事業費の算出が困難な場合には、「必ずしも設計が必要なのではなく、各種データから合理的に算定することも有効である」旨が明示されている。

維持管理・運営費は、類似施設における費用や既存施設がある場合には過年度の財政負担額の実績を基に試算する。その際、要求水準と類似施設・既存施設におけるサービス水準の間に明らかな乖離がある場合には、実績のデータをそのまま適用しない等の対応を行うことが望ましい。また、官民連携事業において、地方公共団体職員が実施していた業務内容の一部又は全部が民間事業者に移行する等、既存の業務内容に変更がある場合は、これらの影響を加味して検討する。さらに、SPCを設立する場合にはSPC設立費・運営費等、官民連携事業において追加的に発生する費用についても維持管理・運営費の中に見込む必要がある（特定事業の選定等に当たって行われるVFM算定に関する詳細は内閣府の「VFMに関するガイドライン」を参照。なお、国土交通省の「VFM簡易算定マニュアル」においては上記のSPC設立費・運営費等に関する参考情報を記載している）。

(ウ) 事業実施効果の把握

i. 検討内容の概要

官民連携事業の事業化判断のため、公的財政負担の縮減効果（VFM（Value For Money））等の事業実施効果を把握する。

インプット	作業	アウトプット
① 事業費（整備費・維持管理費）、その他 VFM 算定に要する各種情報 ② 公共側が提示する前提条件（賃料水準等）	① VFM の算出 ② 民間事業者の意向確認	① VFM の算出結果 ② 民間事業者の意向確認結果

ii. 検討のポイント

作業②

Point 26

PFI 法に基づかない官民連携事業であって、公的財政負担の縮減を目的としない事業においては、VFM 算出等の定量評価に代わり、公共側が提示する賃料等の前提条件における民間事業者の意向確認を行うことも有用である。

<解説・補足>

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

例えば、既存公共施設の運営、DBO 方式等においては、定量評価を行わずとも事業実施効果が見込まれると判断できる場合として、概ね以下のような意見が複数民間事業者から示されていることが挙げられる。

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

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

コラム：地元企業参画の工夫

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

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

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

図表 地元企業参画の工夫例

工夫	実施内容の概要
地元への情報提供	・ 住民や地元商工会等を対象としたワークショップなどの実施 ※ 将来の公募に向け、提案書作成に係るワークショップなどを実施することも有用である ・ 事業の進捗に応じ、適宜事業説明会等を開催
地元企業と域外企業のマッチング	・ 参加事業者承諾を得た上で、事業説明会で説明会参加者の参加者リストを配布し、事業に興味・関心のある事業者のマッチングを推進 ※ 地元企業への配慮のため、公募後にPFI事業に関心のある（下請業務などの再委託業務を含む）市内事業者を募集しホームページ等に掲載する「事前エントリー制」を導入するなどの工夫を行っている事例もある
評価基準における地元企業参画の設定	・ 評価基準において市内経済への配慮に関する事項を記載し、地元企業の活用などについて加点評価を実施 ※ 加点にあたっては、事業費に対する再委託額、下請額の地元比率等について提案させる事例もある

(3) 公募・事業化段階

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

なお、公募・事業化の検討に先立ち、同じ事業手法を活用した適切な先行類似事例（可能であれば同規模自治体の事例）の公募・事業化段階の資料を収集し、参考とすることも効果的である。

先行類似事例の収集に際しては、下記の図表の国が示す事例集のほか、各種プラットフォームとの連携や、特定非営利活動法人日本 PFI・PPP 協会 (<https://pfikyokai.or.jp/>)、等の活用も有用である。また、内閣府では事務庁舎等を対象としてサービス購入型 PFI 事業の各種公募資料の作成素材を公表している。事務負担軽減等の観点から作成素材の活用も有用であるが、活用にあたってはあくまで事務庁舎等を対象として作成されていること、ガイドライン等にあたるものではなく例示資料であり、適宜事業内容に応じて追記・修正を行うことを前提とした資料であることに留意が必要である。

図表 PPP/PFI 事例集・作成素材

参考となる事例集
<p>●国土交通省</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 事業・推進方策 事例集（平成 26 年 7 月） ・ 公共施設の集約化・再配置に係る官民連携事業 事例集（平成 26 年 7 月） ・ 公的不動産の有効活用等による官民連携事業 事例集（平成 26 年 7 月） ・ 公共施設管理における包括的民間委託の導入事例集（平成 26 年 7 月） ・ 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） ・ 民間収益施設の併設・活用に係る官民連携事業 事例集（平成 28 年 9 月） ・ 震災復興官民連携支援事業 事例集（平成 29 年 7 月） ・ 官民連携（PPP/PFI）のススメ～国土交通省 PPP/PFI 事例集～（令和 5 年 7 月） ・ 官民連携（PPP/PFI）のススメ～GX ノウハウ集・事例集～（令和 5 年 7 月） <p>https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/1-5-2.html</p>
<p>●内閣府</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 事業 事例集 https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jireishuu/jireishuu_index.html
<p>●日本 PFI・PPP 協会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PFI 事業一覧 ※実施方針等の公募資料が閲覧可。自治体の利用は無料。 <p>https://pfikyokai.or.jp/</p>
公募資料の作成素材
<p>●内閣府</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方公共団体向けサービス購入型 PFI 事業実施手続簡易化マニュアル（別冊）作成素材 <p>※事務庁舎等を対象として作成された例示資料</p>

① 公募スケジュールの検討

i. 検討内容の概要

民間事業者の公募の際に必要な手続き・プロセスや事業の全体工程を確認し、公募のスケジュールを検討する。

インプット	作業	アウトプット
① 事業スキーム検討資料 ② PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン ③ 民間事業者の意向	① イベント、マイルストーンの確認 ② スケジュールの作成	① 公募スケジュール

ii. 検討のポイント

インプット③

Point 27

可能な限り多くの民間事業者が事業へ参画できるよう、民間事業者の意向等を確認して検討する。

<解説・補足>

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

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

一般的に、官民連携事業は複合的で、かつ、事業者の創意工夫を最大限に発揮できる自由度を見込む場合が多く、公募の段階で、既存の条例や規則等が、公募条件と合致しないことも考えられる（例：指定管理者の資格、都市公園における建蔽率の制限など）。これらの条例や規則は、公募に先立って改正することが望ましいものの、時間的な制約により困難な場合は、「なお、既存の条例は、本事業の募集条件に合わせて改正することを予定している。」といった旨を、募集要項等に記載することが望ましい。しかし、事業者選定後、予想に反し条例改正が否決された場合は、提案内容の変更等の措置が必要となるなど、リスクを孕むことに留意する必要がある。

Point 28

各段階において必要な期間を確保した公募スケジュールを検討する。

<解説・補足>

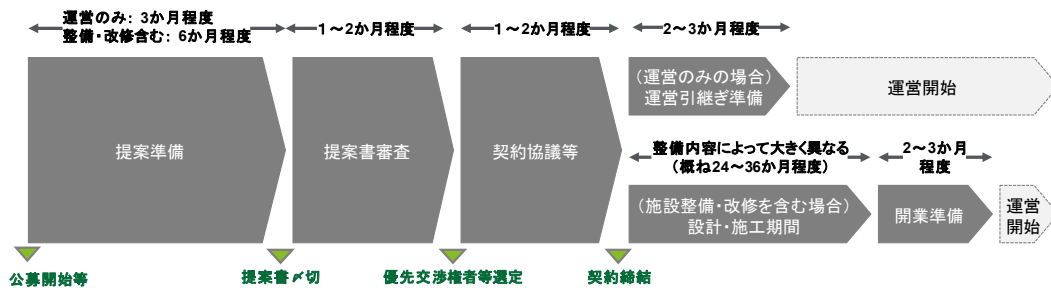
提案書審査については、審査委員会を組成し、参加資格要件等の基礎的要件の確認、審査委員会による審査の実施、審査委員会での提案者によるプレゼンテーション等の実施、審査講評等の作成等を実施することを鑑みると、概ね1～2か月程度は必要となる。

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

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

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

図表 公募開始から運営開始までのスケジュール確保のイメージ



② 公募等に必要となる各種資料の作成

(ア) 庁内の作業工程と役割分担の可視化

i. 検討内容の概要

公募等に必要となる各種資料の作成を着実に進めるために、部署・担当者間での作業工程や役割分担を予め可視化する。

インプット	作業	アウトプット
① 公募スケジュール ② 取組体制	① イベント、マイルストーンの確認 ② 工程表・役割分担表の作成	① 作業工程表 ② 役割分担表

ii. 検討のポイント

作業②

Point 29

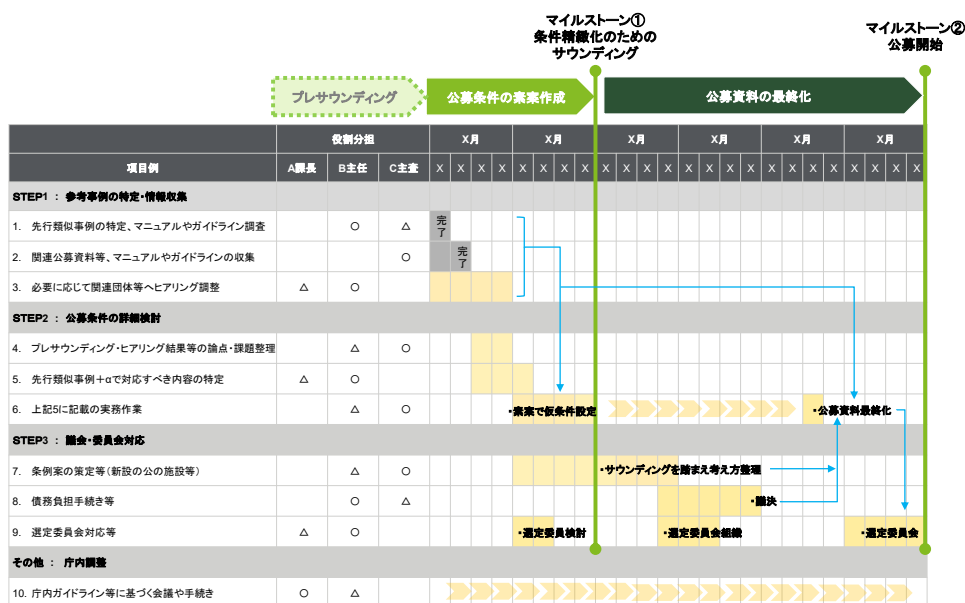
作業を円滑に進めるために、タスクの棚卸し、進捗状況の可視化を図る。

<解説・補足>

公募等に必要となる各種資料の作成においては、単純な各種ドキュメンテーション作業だけではなく、前述に示す先行事例や類似事例等の準備、重要な論点の整理、議会や審査委員会との合意形成やそのタイミング等を踏まえた調整を管理する必要がある。

一方、PPP/PFI 事業化を所掌する職員に負担が偏ることで作業進捗に影響が起これといったマンパワー不足の課題を抱える場合がある。作業分担を容易にするため、全体工程を踏まえて実施・検討すべきタスクを棚卸し、進捗状況を可視化することで、限られた人員リソースの中で円滑に推進することが可能となる。

図表 作業工程と役割分担の可視化のイメージ



(イ) 募集要項等の作成

i. 検討内容の概要

民間事業者の募集要項（または入札説明書）を作成する。PFI 事業の場合には、PFI 法 5 条に基づき、募集要項に先立ち、事業の実施方針を策定することが一般的である。

インプット	作業	アウトプット
① 事業スキーム検討資料 ② 対象用地・施設の現況資料 ③ PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン ④ 法律、条令、規則 など	① 募集要項等の作成（事業スキーム、要求水準、リスク分担等の文章化）など	① 実施方針（PFI の場合） ② 募集要項／入札説明書 ③ 要求水準書／仕様書 ④ 協定書案／契約書案 ⑤ 参考資料 など

ii. 検討のポイント

作業①

Point 30

類似事例も参考にし、必要な事項について漏れのないように検討・記載する。なお、類似事例の募集要項等を参考にする際には、質問回答の内容も含めて確認し、必要に応じて参考事例の記載内容を改善することも重要である。

<解説・補足>

公募にあたっては、主に募集要項（または入札説明書）を作成する必要がある。募集要項等において定めておくべき主な検討項目は概ね下表のとおりであるが、個別事業により構成、記載内容などは異なるため、作成にあたっては、他自治体の類似事業における募集要項等を参照することが望ましい。一般的に、募集要項等は公募が完了しても引き続きホームページなどに公表されているが、公表されていないものについても、自治体担当者に問い合わせ、参考資料として入手を打診することも想定される。なお、募集要項等の公表後は事業者の理解を深め、発注者と事業者の認識の齟齬を解消するため、質問回答を行うことが一般的である。これは募集要項等において不明瞭な事項や確認したい事項を事業者が質問しているものであるため、事例を参考にする際にはこれらの質問回答も合わせて確認し、必要に応じて事例の記載内容を改善していくことも重要である。

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

簡易的な事業（既存公共施設の運営や公有地の活用等）に係る公募にあたって活用できる募集要項のテンプレートについては、本資料の別添資料として添付している（別添資料④ 募集要項等）

図表 募集要項等作成にあたって必要となる主な検討項目

項目	主な記載内容	
事業内容に関する事項	対象事業の基礎的情報	・ 事業名称（仮称でも可） ・ 事業対象地の概要（敷地の都市計画条件なども記載） 等
	事業の目的	・ 事業実施の背景、目的 等
	事業条件	・ 事業手法、事業方式 ・ 事業期間 ・ 事業者の事業範囲（要求水準の考え方なども記載） ・ 事業スケジュール（予定） 等
事業者の募集及び選定に関する事項	公募・選定スケジュール	・ 事業者の募集及び選定に係る日程 ・ 事業者選定までに必要な手続き（説明会、質疑応答、官民対話、提案書×切、結果通知等） ※民間事業者の意向を確認し、十分に提案準備が可能なスケジュールとすること。
	参加資格要件等	・ 提案にあたって、応募者が備えるべき参加資格要件 ※一般的な公共調達に求められる外形的な要件のほか、実績要件等を記載する。ただし、実績要件の記載ぶりによっては、実際には実施能力があるにも係らず、要件を満たせない可能性があるため、設定にあたっては、民間事業者の意向を確認すること。
事業者の選定方法、審査基準等	審査方法	・ 提案を求める内容 ・ 提案審査のプロセス（資格審査、提案審査等） ・ 審査委員会設置の有無、委員名 ・ 審査項目、配点 等
リスク分担	リスク分担表	・ 共通事項または事業ごとのリスク分担の考え方を記載 ※リスク分担については、各者の帰責に応じて負担することが前提となるが、いずれの者にも帰責が見込まれない場合にどのような分担になるかについて中心に記載する。 ※リスク分担は、PFI 事業においては実施方針において整理することが一般的である。

作業①

 Point 31

発注者と民間事業者との間に認識の齟齬が生じない明瞭な表現とする。

<解説・補足>

募集要項等は、対象とする官民連携事業において、発注者から民間事業者に対して提案を希望するメッセージを綴ったものである。したがって、募集要項等を作成する発注者と、これを読む民間事業者との間に、認識の齟齬が生じない明瞭な表現とするよう心掛けなくてはならない。留意すべき点としては、①統一された字句を活用し、表現の揺れの無い文章を反復する、②主語・述語・目的語等が明白な表現を行い、安易な省略を行わない、③修辭的な表現を避け、簡潔明瞭な記述を心掛ける、④解釈の余地のない断定的な表現を用いる、などが考えられる（望ましい募集要項等の表現については「5. 参考資料（1）③公募・事業化段階」に記載）。

Point 32

民間事業者が提案を検討するために必要なインフラ・技術関連資料等を十分に準備・開示する。

<解説・補足>

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

例えば、付帯事業のため土地・建物を貸付もしくは売却する際に、その対価の設定に当たり不動産鑑定を行った場合や、地質調査を行った場合には、情報開示の検討を行う。

Point 33

リスク分担の検討にあたっては、記載すべきリスク要素やその場合分けについて漏れや重複等がないよう留意する。

<解説・補足>

募集要項もしくは実施方針に記載するリスク分担表は、リスクごとの官民の責任分担を明確化するものである。整理にあたっては、自治体内もしくは他自治体の類似案件等を参照しつつ、当該事業ごとに主に想定されるリスク要素をリストアップし、その分担を整理することが考えられる。

この際、抽出すべきリスクや望ましい分担のあり方は個別の事業に合わせて判断すべきものであることから、単に参照事例を踏襲するのみではなく、「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン（内閣府、令和3年6月18日改正）」等の文献・ガイドラインを参照しながら、事業内容に合わせた調整を行うことが重要である。特に、類似案件をベースに加工を加えた場合や、複数の類似案件をベースに整理した場合、リスクの重複がないか確認が必要である。また、ひとつのリスクについて、帰責事由ごとに場合分けを行って分担を規定することも想定されるが、この際、帰責事由にも重複や漏れがないか確認が必要である。

リスク分担の検討にあたっては、物価変動リスク等の明らかに公共もしくは事業者どちらかの責めによるものではないリスクについて、出来る限り分担を定めておくことが重要である。その際、物価変動リスクについてはサービス対価の改定時における官民双方の協議に要する負担の軽減等を考慮し、リスクの負担範囲を明確化するため、物価指標等に基づき一定の割合までは事業者の負担、一定の割合以上は公共の負担とする等のサービス対価の改定式を定めることも一例として考えられる。この場合、規定すべき事項としては「サービス対価」のうち改訂対象とする費用項目、

改定の基準とする経済・金融指標、改訂の算定式及び改訂時期等があげられる（詳細については内閣府の「契約に関するガイドライン－PFI事業契約における留意事項について－」p.88等を参照）。

※「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン（内閣府、令和3年6月18日改正）」において、「リスク」とは「一切の事由を正確には予測し得ず」、「事業の実施に当たり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できないこのような不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性」とされている。

作業①

Point 34

参加資格要件のうち、実績要件については過度に厳しい要件とならないように留意する。

<解説・補足>

参加資格要件のうち、実績要件は「あくまで提案を提出する事業者のスタートラインに当たる事項」である。そのため、過度に厳しい実績要件とならないように留意が必要である。

実績要件の設定に当たっては、対象とする業務（設計業務、建設業務、維持管理業務、運營業務など）ごとに設定の要否を検討することが考えられる。

設定する事項としては、【期間】、【施設種別】、【施設規模】、【実績の具体】が挙げられる。各設定項目の例は、下記のとおりである。

期間（例）⇒【●●】から過去●年以内

施設種別（例）⇒公共施設、・・・施設

施設規模（例）⇒●㎡以上

実績の具体（例）⇒●年以上の実績、指定管理実績

作業①

Point 35

SPC（特別目的会社）の組成を義務付けるかどうか決定するには、SPCのメリット・デメリットを十分に整理し比較・検討を行う。

<解説・補足>

主にPFI事業においては、当該事業を実施する事業者の出資により、当該事業のみを遂行するSPC（特別目的会社）と呼ばれる会社を新たに設立させる事例が多い。

メリットやデメリットを勘案し、事業期間や事業規模等を踏まえた上で方針を決定することが望ましい。また、SPCがプロジェクトファイナンス※を受けることで金融機関による業績監視を受けることができるが、一般に一定規模以上の金額でなければプロジェクトファイナンスの組成が困難な場合がある。実際に融資可否を検討する金融機関へのヒアリング等も有用である。

なお、民間事業者へのサウンディングを通じ、SPC設立の可否や参画意欲への影響を確認することも想定されるが、SPC設立を積極的に望む意見は想定しにくいこ

とから、設立させたい場合には、その前提で参画意欲への影響の大小を問うとともに、抵抗感がある旨の結果が得られた場合も、事業への参画可否の判断に影響を及ぼすかどうか等を慎重に見極める必要がある。

※プロジェクトファイナンスとは、特定のプロジェクト（事業）に対するファイナンスであって、そのファイナンスの利払い及び返済の原資を原則として当該プロジェクトから生み出されるキャッシュフロー（収益）に限定し、そのファイナンスの担保を当該プロジェクトの資産に依存して行う金融手法。

図表 SPC 設立のメリット・デメリット

SPC 設立のメリット	SPC 設立のデメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・SPC の親会社となる事業者が経営難に陥った場合も、SPC の親会社が交代すれば SPC は存続でき、事業の安定性・継続性が向上する。 ・プロジェクトファイナンスの組成が可能となり、金融機関による業績監視が行われる。 <p>【留意点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業期間が短い事業の場合には、事業の継続性向上のメリットは相対的に低下する。 ・民間に資金調達を求める金額が少額である場合、プロジェクトファイナンスの組成は難しく、金融機関による業績監視は行われない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・SPC の設立・運営経費が追加的な事業コストとなる。 ・会社の設立や出資が必要となり、民間事業者にとって事業参画の障壁となる可能性がある。

(ウ) 審査基準の作成

i. 検討内容の概要

民間事業者の提案を評価するための審査基準を作成する。

インプット	作業	アウトプット
① 基本計画等 ② PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン ③ 類似案件の審査基準	① 審査項目の検討 ② 配点の検討 ③ 外部有識者への意見聴取	① 審査基準書（優先交渉権者選定基準または落札者決定基準等）

ii. 検討のポイント

作業②

Point 36

事業の特性や価格競争の重要性の観点から、価格評価点と技術評価点の割合を決定する。

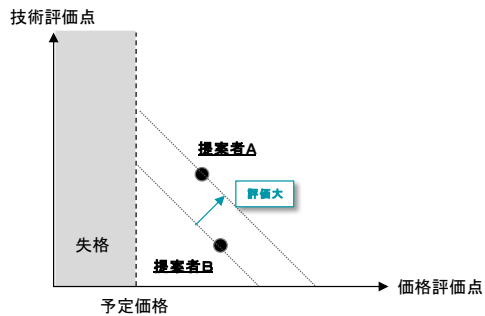
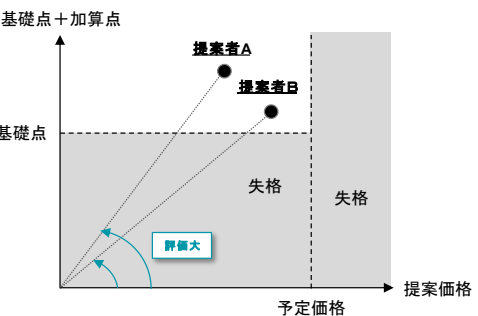
<解説・補足>

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

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

技術評価の対象とする審査項目は、発注者が、当初整理した官民連携事業の目的に基づき特に提案を募りたい事項を取り上げて、提案を誘導する必要がある。一方で、一部の審査項目に極端に偏った配点を行うことは望ましくなく、誘導したい審査項目に比重を置きつつ、全体的にバランスのとれた配点を行うことが望ましい。この際、過剰に具体的な審査項目は事業者の自由な提案に対して制約となるため、適度に抽象的、かつ、事業者に求める内容の明確な審査項目となるよう、表現に留意すべきである。

図表 価格評価点と技術評価点による評価方式の違い

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

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

作業③

 Point 37

異なる観点から評価を行うため、外部有識者を含め多様な分野から審査委員を選出する。

<解説・補足>

審査にあたっては、外部有識者を含めた審査委員会を組成し、第三者の専門的な見地を含めて評価がなされることが望ましい。審査委員会の構成は、事業の特性により異なるが、施設の整備・運営を伴う事業の場合、建築計画、まちづくり、運営、金融・会計、法務といった、様々な異なる観点を基に審査基準を検討し、審査を実施できるよう、多様な分野から審査委員を選出することが一般的である。自治体内部委員のみの審査となった場合でも、別途、外部有識者からの意見を聴取し、参考とすることが望ましい。

 **Point 38**

審査委員名については、審査の公平性に疑念を持たれないよう、可能な限り公表を基本とする。

<解説・補足>

審査委員名を公表することで、公募後に事業者からの接触を禁止することや参加資格に関わる者を明らかにすることができ、さらに公平な審査であることを示すことができるため、原則としては公表することが望ましい。

なお、公募前に公表しない場合においても、選定後、審査講評公表時等には可能な限り公表することにより、応募者に対し審査の公平性に疑念を持たれないよう最大限の配慮が望ましい。

(エ) 要求水準の作成

i. 検討内容の概要

民間事業者が実施する業務において満たすべき要求水準を作成する。

インプット	作業	アウトプット
① 基本計画等、諸室諸元表、調達物品リスト等の基本情報 ② 既存の仕様書 ③ 類似事例の要求水準	① 基本情報の精査 ② 性能発注を見据えた検討 ③ 要求水準の作成	① 要求水準書

ii. 検討のポイント

インプット①

Point 39

施設整備に係る要求水準の作成にあたっては、基本計画策定等と合わせて、要求水準書に必要となる情報（諸室諸元表、調達物品リスト等）を整理し、要求水準書の底本とすることも有効である。

作業②

Point 40

既存の仕様書が存在する場合、当該仕様書を底本として作成しつつ、性能発注を可能な限り導入する。

<解説・補足>

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

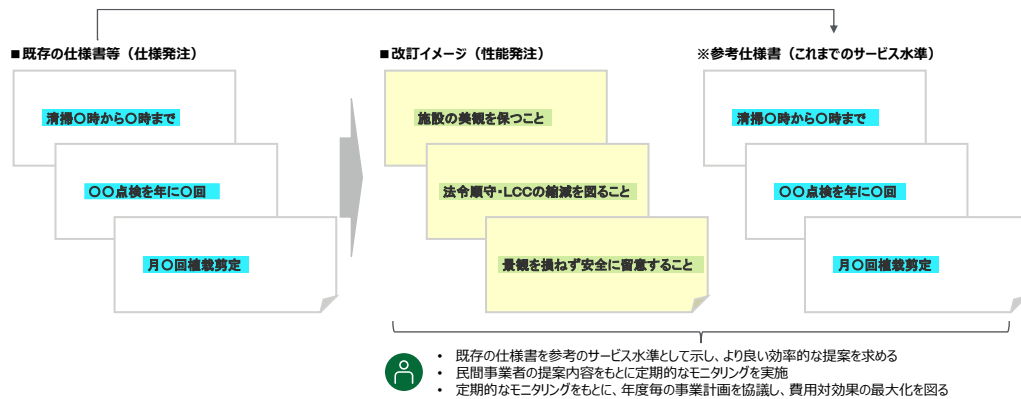
また、要求水準書に記載のない内容を提案させるなど、簡易な民間提案要素をオプションとして取り入れるなどの工夫を行うことにより、事業者の参画を喚起するとともに、民間ノウハウ・リソースを最大限に活用すること等に繋がる。

事業開始後は、民間事業者の提案内容をもとに定期的なモニタリングを実施し、維持管理運営上の課題や修繕の優先順位等を明確にすることで、次年度の事業計画を協議し、費用対効果の最大化を図る等の工夫が想定される。

図表 性能発注と仕様発注の違い

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

図表 仕様発注から性能発注への転換イメージ



(オ) 契約書案の作成

i. 検討内容の概要

民間事業者と契約を締結するための契約書案を作成する。

インプット	作業	アウトプット
① 募集要項等 ② 要求水準書 ③ 自治体における契約書案のひな型	① 契約書案の作成	① 契約書案

ii. 検討のポイント

作業①

Point 41

事業手法に応じて準拠すべきひな型の有無を確認し、法務専門家による支援などを必要に応じて活用し、個別の事業条件に合った契約書案等を準備する。

<解説・補足>

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

具体的には、PFI 事業の場合には、PFI 法に基づく事業契約書案を作成する必要がある。PFI 事業の実施経験を有する自治体を除き、PFI 事業契約のひな型を保有する自治体はないと思われる。そのため、事業契約書案の作成にあたっては、官民連携事業を専門とした法務専門家による支援が必要となるケースが多いが、自治体職員のみで事業化を行った先行事例においては、庁内の契約担当や自治体における顧問弁護士に相談し検討を行ったものや、内閣府が設置する「PPP/PFI ワンストップ窓口制度」を活用し、検討を行ったものもある。

一方、DBO 事業や DB 事業の場合には、PFI 事業とは異なり、基本契約を締結した上で従来方式と同様に自治体が委託契約や請負契約の当事者となる。そのため、当該自治体における既存の委託契約書や請負契約書、指定管理者の協定書のひな型を踏まえながら、各事業の特性を加味して編集する必要がある。編集の際には、事前に当事者の権利義務関係を整理することが一助となる。

なお、事業者選定後、PFI 事業における事業契約や、DBO・DB 事業における基本契約に先立ち締結する基本協定についても、事業の内容に応じて作成する必要がある。

そのため、あらかじめ定めるべき基本事項を以下に整理するが、事業内容や事業スキームに応じてカスタマイズする等、適宜必要な項目及び規定する内容を追加することに留意が必要となる。また、この場合、先行類似事例における同様の基本協定を参考とすることが有用である。

図表 基本協定に定める基礎的事項の例

項目	規定する内容
目的	・ 優先交渉権者の地位、事業化に向けた義務や権利の明確化
事業の趣旨	・ 公共性や民間事業者による事業の趣旨の尊重
義務	・ 事業化に向けた業務の履行、選定審査委員会の意見の尊重等
事業内容	・ 事業を構成する各業務（詳細は別紙や各業務の契約参照）
責任者体制	・ 事業の全体統括、各業務の責任者体制や変更時の報告等
役割分担等	・ 優先交渉権者内の相互協力や役割分担の明確化
リスク分担	・ 既存の各契約を活用し、各契約にて官民リスク分担を明確化
契約金額	・ 債務負担措置を取っている場合は金額の遵守等
スケジュール	・ 全体事業のスケジュールや契約締結時期（詳細は別紙参照）
準備行為	・ 基本協定締結後、各契約締結前の準備行為の官民の協力等
有効期間	・ 基本協定の有効期間の明記
要求水準変更	・ 官民双方の発意で協議し、変更可能とする等の柔軟性の確保
契約不調時	・ 官民のいずれかの責めによる契約不調は損害賠償とする等
債務不履行	・ 各契約の不履行時の損害賠償やその他の各契約への影響等
権利義務譲渡	・ 事前承諾なく第三者への権利義務譲渡や担保権の設定の禁止
秘密保持	・ 基本協定の内容の第三者開示を行うケースの限定列举
準拠法等	・ 準拠法や裁判管轄の明記
定めなき事項	・ 疑義が生じた場合に誠実に双方が協議する等

③ 質問回答の作成

i. 検討内容の概要

募集要項等に関して民間事業者から寄せられた質問について、回答を作成する。

インプット	作業	アウトプット
① 民間事業者から寄せられた質問 ② 募集要項等	① 関係各課との協議 ② 回答案の起草	① 質問回答案 ② (必要な場合) 募集要項等修正版

ii. 検討のポイント

アウトプット①

Point 42

事業者の理解を深め、発注者と事業者の認識の齟齬や、曖昧な事業条件などを解消するため、公平かつ的確で蛇足のない回答を行う。

<解説・補足>

募集要項等の公表後、対象とする官民連携事業に対して、事業者の理解を深め、発注者と事業者の認識の齟齬を解消するため、質問回答を行うことが一般的である。対象とする官民連携事業の規模、特殊性、提案期間等によるもの、1～2回、質問回答を実施している事例が多い。

質問回答の実施方法としては、大まかに分けて、①書面により実施するもの、②発注者と事業者の対話により実施するものの2種が考えられる。質問回答を複数回実施する場合、1度目を書面により、2度目を対話により実施することが多い。

書面により実施するものは、期日までに事業者から質問を募り、発注者から回答を行う。質問を行った事業者に対して個別に回答を行う、又は、質問をとりまとめ一括して回答を行う（HPなどに公表する）などのやり方が考えられる。個別に回答を行う場合、各事業者の得られる情報が不平等とならないように留意する。

発注者と事業者の対話により実施するものは、対面又はWEB会議により、双方が対話形式で質問と回答を繰り返す。対話の内容を議事録に起こし、最終的には、書面で質問回答の内容を確定することが一般的である。対話は、発注者と個別の応募グループの間で実施する機会が多く、特に、各応募グループの提案内容にかかわる内容を、他の応募グループに属する事業者に漏洩したり、ほのめかしたりすることのないよう、慎重に実施する必要がある。

回答を行うにあたっては、問いかけに対する的確で蛇足のない表現を行い、必要に応じて、補足説明を行うことが望ましい。曖昧な表現や、募集要項等と矛盾のある回答を行うと、かえって事業者を混乱させる可能性があるため、注意する。質問回答を行うにあたって、発注者が新たなニーズや条件を認識した場合は、募集要項等を修正して、再公表することも考えられる。

④ 審査委員会に要する資料の作成

i. 検討内容の概要

審査委員会が民間事業者の提案を評価するために必要となる資料を作成する。

インプット	作業	アウトプット
① 提案書類 ② 募集要項等	① 提案書の確認（要求水準書との整合、不足資料の有無、企業を特定できる名称の有無 など） ② 資料の作成	① 審査委員会に要する資料（提案概要書、評価記入票 など）

ii. 検討のポイント

作業②

Point 43

委員会の回数、一回あたりの会議時間、委員数、各委員の習熟度（官民連携事業の審査を行った経験）等を鑑みて、適切なボリュームの資料を作成する。

<解説・補足>

提案書類の受領後、審査委員会では、通常、①基礎審査、②技術評価、③価格評価、④総合評価の4段階で評価を実施する。

①基礎審査では、応募者が参加資格を満たしており、提案内容が発注者の提示する要求水準以上の提案を行っていることを確認する。なお、基礎審査で失格となった応募者の提案については、以降の技術評価、価格評価、総合評価から除外する。②技術評価では、審査基準に記載の技術評価項目について、採点を行う。③価格評価では、応募者の提示金額に対して、価格評価点を付与する。④総合評価では、技術評価点と価格評価点を合算し、総合評価を実施する。

審査委員会に要する資料の作成にあたっては、委員会の回数、一回あたりの時間、各委員の専門性や熟練度（官民連携事業の審査を行った経験）等を鑑みて、民間事業者の提案の評価を効果的に補助する観点から必要な資料を作成することが望ましい。なお、審査委員会の回数は事例によって様々であるが、提案書受領後に①基礎審査結果及び提案書概要の確認、②プレゼンテーション及びヒアリングの計2回程度は実施することが一般的である。①の提案書概要の確認にあたり、審査委員会が必要とする場合には審査基準の項目毎に提案書の骨子をコンパクトなボリュームで整理した「提案概要書」を地方公共団体側が作成することで委員が提案内容の大枠を掴み、提案書の読み込みに着手し易くなる効果が期待できる。ただし、提案概要書の作成にあたっては恣意的なとりまとめにならないよう十分留意が必要である。また、あくまで審査の補助資料である点は審査委員会にて認識を合わせる必要がある。提案概要書を提案書の一部として応募者に作成・提出させることも考えられるが、応募者の負荷増加に繋がる点に留意を要する。

審査にあたっては、公平、かつ、審査委員が先入観を抱かないよう、各応募者が特

定できる情報は伏せ、価格評価に先んじて技術評価を実施する等の工夫が考えられる。

なお、審査委員会において選定された事業者提案に対し、審査委員から要望等があった場合には、当該要望等を審査講評等の公表資料に記載することで事業者努力を促すことも考えられる。その際、選定された提案書が要求水準を下回っているという誤解を回避するため、「さらにより良い事業にするため」という趣旨で、あくまで要望として記載するよう留意を要する。

⑤ 契約の締結にあたっての留意事項

i. 検討内容の概要

審査委員会等による審査を経て最優秀提案となった民間事業者と、契約締結に向けた協議を行う。

インプット	作業	アウトプット
① 提案内容 ② 契約書案 ③ PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン	① 契約書案の修正 ② 民間事業者との協議	① 契約書調印版

ii. 検討のポイント

作業①

Point 44

事業者の提案内容を契約書等に反映するとともに、協議によって疑義等を解消した上で契約を締結する。

<解説・補足>

発注者と事業者において契約締結を実施する際は、必要に応じて、事業者の提案内容を契約書等に反映する。特に、質問回答において生じた疑義等については、双方、意見交換等を行い明確にし、解消した上で、契約を締結することが望ましい。特に、不可抗力（発注者及び事業者のいずれの責めにも帰しがたい、自然災害や人為災害など）や第三者への賠償などのリスクの取り扱いについては、「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン（内閣府、令和3年6月18日改正）」等を参照しつつ、可能な限り、明瞭化するよう心掛ける必要がある。

コラム：新型コロナウイルス感染症への対応を踏まえた官民連携事業のリスク分担について

新型コロナウイルス感染症の影響により、感染症のための維持管理・運営費の増大や、利用料金収入の減少など、官民連携事業についても例外でなく影響を生じている。「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン（内閣府、令和3年6月18日改正）」によると、発注者及び事業者のいずれの責めにも帰しがたい事象、「不可抗力」については、天災（暴風、竜巻、豪雨等）などの自然現象のほか、疫病や感染症等についても、不可抗力事由に含まれ得るとしており、そのことを認識した上で、リスク分担を検討する必要があると考えられる。

新型コロナウイルス感染症の特徴としては、緊急事態宣言の発出や蔓延防止措置等の予防措置を講じた結果、施設本体は損傷を受けていないにも関わらず、正常な稼働が期待できない場合があることが挙げられる。特に、利用料金収入を維持管理・運営の原資としているジョイントベンチャー型、独立採算型の官民連携事業については、施設の閉館による減収が事業者には多大な負担を生じる可能性があり、公共が減収に対して「補填」を行うべきか否かが議論となる。

新型コロナウイルス感染症の影響等とその対応については、内閣府においてアンケート調査がなされており、具体的な対応事例もとりまとめがなされている。新型コロナウイルス感染症に起因するリスクの分担については、個々の自治体の方針や事業の特性に加え、これらの参考事例も鑑みた上で、検討をすることが望ましい。

⑥ 庁内手続きにあたっての留意事項

i. 検討内容の概要

公募の結果を踏まえ、民間事業者を正式な官民連携事業の事業者として位置づけるために、議会や関係各課と必要な手続きを行う。

インプット	作業	アウトプット
① 提案書類 ② 審査結果	① 議案の起草 ② 関係各課との協議、調整	① 庁内手続きの実施 ② 議案の上程

ii. 検討のポイント

作業②

Point 45

議案上程時には、事業者の固有ノウハウなどを同意なく提示しないよう、事前に事業者と資料の調整を行う。

<解説・補足>

指定管理事業や PFI 事業の場合、議会の議決を経ることにより、応募者が、正式な官民連携事業の事業者として位置づけられる。議案を上程するにあたり、事業者の提案の概要を、補足資料として提示する必要があると考えられる。提案書の内容については、事業者の固有のノウハウを多分に含むことから、議会の補足資料として衆目に晒されることを事業者が忌避することが考えられるため、事前に、事業者と調整を行い、事業者の固有のノウハウ等に触れない範囲で、提案の概要を作成するよう、依頼を行うことが望ましい。その他、事業者の概要（沿革、規模、主な事業内容など）、事業の条件（事業期間、事業費など ※一部資料は募集要項等既に作成している資料で代用可能と考えられる。）を議会の補足資料として提示することが考えられる。

作業①・②

Point 46

提案内容に基づき既存の条例を改正する場合、改正の必要性等を関係部署や議会に対して丁寧に説明する。

<解説・補足>

指定管理事業の場合、公の施設の開業時間、利用料金など、事業者の提案によっては、既存の条例を改正する必要があるため、関係する部署に対して、事前の調整や相談を行うことが望ましい。

なお、条例改正にあたっての議会説明においては、前述の提案の概要等を用い、条例改正の必要性を示す、議案の補足資料として提示することが考えられる。特に、施設の利用料金については、官民連携事業によるサービスと収益性の向上を見込んで、従来よりも高額に提案される場合も生じ得る。他方、利用者の目線に立つと、利用料金の値上げは、安易には受け入れ難いことから、同種の施設の利用料金設定や、当該事業の収支計画などを補足資料として提示するなど、丁寧な説明を行うことが求められる。

5. 参考資料

(1) 検討資料の例示

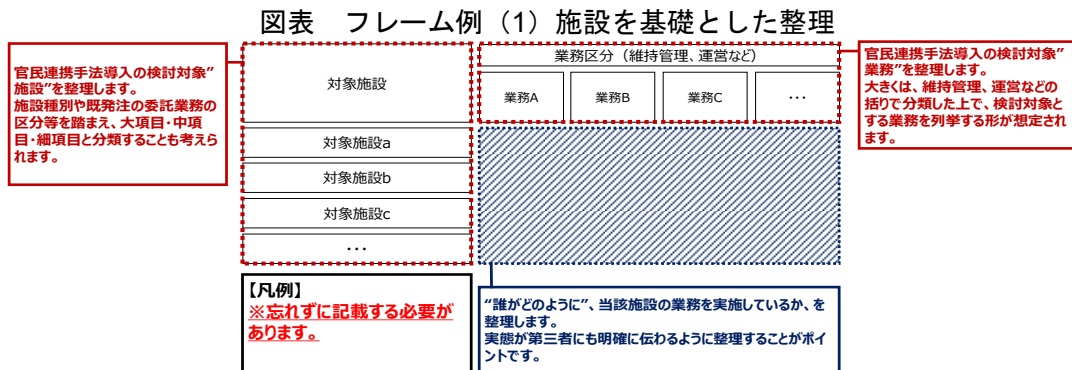
各段階で検討する際に作成する検討資料のイメージについて、下記に例示する。これらイメージについては、実際の「専門家派遣によるハンズオン支援」において用いられたものや、同事業の受注者（専門家）の助言による修正の事例を基にまとめたものである。

① 事業発案段階

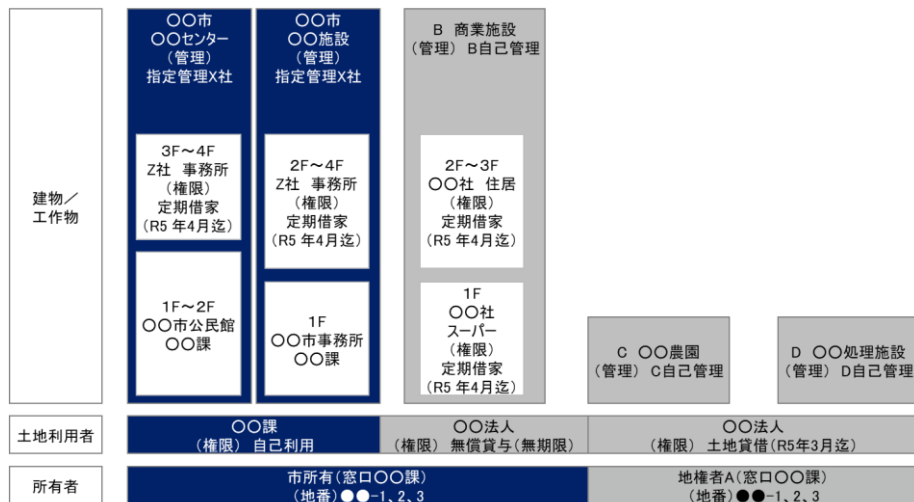
(ア) 検討フレーム（例）

「複数の施設の維持管理・運営に対して、官民連携手法の導入を検討する場合」のように「特に対象施設や対象業務の範囲が多岐に亘る・複雑」な場合には、以下に例示するようなフレームの活用により、現在の状況の把握が期待される。

また、事業範囲や費用負担等の条件を検討する際には、「図表 フレーム例 (3) 事業条件の整理フレーム（例）」のように、対象施設や機能毎に事業範囲や費用負担を検討することが有効である。



図表 フレーム例 (2) 土地建物の権利関係を基礎とした整理



図表 フレーム例 (3) 事業条件の整理フレーム (例)

事業条件の整理フレーム (例)

区域	施設名称	機能	規模(面積)	施設所有	施設整備	管理運営		解体撤去	本事業の費用負担	民間事業者に期待する事項	公共側として懸念する事項	備考
						令和A	令和A+1~					
●●ゾーン	××施設	物販機能	●㎡	官	官	民	民	-	民	■民間事業者に期待する事項 (例) ・「イベント広場」においては、公共側の「…」という目的達成に資するイベントの企画・運営 (例：キッチンカーなど) を期待する。 ■公共側として懸念する事項 ・公園内の「飲食機能」について、民間事業者の独立採算での実施が可能か否か。 ※「備考」については、左記役割分担では伝えきれない特徴や留意点等の		
		イベント広場	●㎡	官	官	民	民	-	民 (一部、官が負担)			
		トイレ	●㎡	官	官	民	民	-	官			
	△△公園	広場・園路	●㎡	官	官	民	民	-	官			
	××施設 (※公園施設)	●㎡	官	官	民	民	-	官				
		飲食機能 (※××施設内)	●㎡	一	官	-	民	民				

(イ) 資料の修正 (例)

i. サウンディング実施要領の記載内容

サウンディング実施要領の記載内容は、応募者が迷わず、参加申込の手続きを行うことのできる記載とすることが望ましい。

図表 サウンディング実施要領の助言前と助言後の記載内容

<助言前>

<p>■ 申込方法 応募する民間事業者は、様式●「エントリーシート」に必要事項を記入し、申込先へ電子メールにて提出してください。 また、様式●「提案書」の提出は任意とします。</p>	<p>➢ 「提案書」という記載は適切か。 ➢ “提案”とはどの精度を求めているのか。 ➢ 提出されない場合は、どのような実施を想定しているか。</p>
---	---

<助言後>

<p>■ 申込方法 応募する民間事業者は、様式●「エントリーシート」に必要事項を記入し、申込先へ電子メールにて提出してください。 また、様式●「当日の議題」を提出してください。</p>	<p>➢ “議題”に変更し、あくまで、当日どんな意見交換をするか、の指標と求めていることを明示。 ➢ 提出を必須とすることで、当日の不確定要素をコントロールする。</p>
--	---

ii. 事業概要における「課題」「将来のあり方や事業化にあたって民間に期待する点」の記載内容

事業概要における「課題」の記載内容は、端的な事実のみを記載するだけでなく、対応策がイメージしやすいよう書き込むことが望ましい。また、「将来のあり方や事業化にあたって民間に期待する点」については、民間事業者のノウハウを活用することにより期待される効果を多様な視点からまとめられると良い。また、必須として必要とする施設や整備内容 (カフェ等の収益施設の設置、民間事業者による広場のデザイン・整備等) が既に想定される場合には当該内容についても示しておくことが有益である。

図表 「課題」の記載イメージ

加筆が必要な記載の例 <助言前>	望ましい書き方の例 <助言後>	ポイント
・ 施設の老朽化	(ア) 老朽化により地域住民のニーズと乖離している (イ) 施設の老朽化により、安全性が低下しており子供だけでは利用できない	課題解決の方向性をイメージできる記載とすることにより、民間事業者側が自身のノウハウ活用を検討することが可能となる

図表 「将来のあり方や事業化にあたって民間に期待する点」の記載イメージ

加筆が必要な記載の例 <助言前>	望ましい書き方の例 <助言後>	ポイント
・ 賑わい形成	(ア) 休日だけでなく、平日も子供から高齢者まで賑わう施設となる (イ) 観光客が訪ねたいと思う施設となる	具体的なターゲットや利用イメージを記載できると民間事業者側と将来像等の共有が図りやすく、参画検討を促しやすい

(ウ) プレサウンディング段階における事業条件の見直し(例)

当初のプレサウンディングで提示した事業条件に対し、民間事業者側から前向きなコメントが得られなかった場合には、民間事業者側のリスクを軽減した事業条件への見直し、それに対するプレサウンディングを繰り返し、事業成立性を高めていくことが考えられる。事業条件の見直し例は以下の通り。

i. 事業条件見直し(例)

【1回目】

当初のプレサウンディングでは民間独立採算を想定し、民間事業者に事業化の可能性を確認した。プレサウンディング対象は開発事業を行なう企業や商業施設運営を行う企業等とした。その結果、完全な民間独立採算事業では事業が成立する可能性が低いことがわかった。

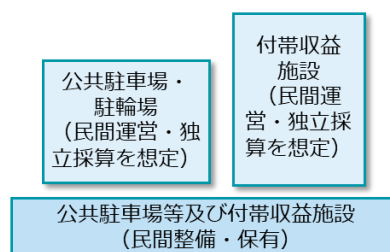
自治体提示条件

- 自治体として整備が必要と考える公共駐車場等について、民間事業者が収益施設と一体的に自らの資金により整備し、独立採算にて運営する

プレサウンディングにおける意見

- 公共駐車場等のハード整備に係る負担を民間収益により賄なえるほど、収益性の高い付帯施設が成立する立地ではない
- 収益施設が成立しない立地では事業自体への参画が難しい

図表 自治体提示条件



【2回目】

2回目のプレサウンディングにおいては1回目に課題となったハード整備を自治体にて実施することとして、運営部分のみの民間独立採算事業の成立可能性を確認した。また、ハード整備及び収益性の高い民間施設を想定しないことから、プレサウンディング対象も駐車場運営を行う企業や公園等を管理運営する企業等に変更した。その結果、今後の詳細な事業スキーム検討によるものの、運営部分は独立採算で成立できる可能性が確認され、さらに余剰地等における簡易な民間収益事業の導入可能性も確認された。

図表 自治体提示条件（修正版）

自治体提示条件（修正版）

- 自治体が整備した公共駐車場等について、民間事業者が独立採算にて運営維持管理を実施する

公共駐車場・
駐輪場
(民間運営・独立採算を想定)

公共駐車場等
(市整備・所有)

プレサウンディングにおける意見

- 駐車場の利用料金設定によるが、独立採算で運営できる可能性がある
- 駐車場余剰地において、小規模な民間収益事業やイベント実施等も検討可能である

(エ) サウンディング結果が読み取れる表現（例）

サウンディングに参加した事業者以外に対しても、「どのような意見交換がなされたか」を伝えることを目的として、以下に記載の表現（例）等を用いることが考えられる。

i. サウンディング結果公表における表現（例）

※下記表現（例）は、あくまで例であり、下記以外の記載を妨げるものではない。

【自治体の検討内容に関する意見交換】

- 複数の参加者から、「・・・(事業概要)」について、前向きな意見が得られた。
- 「・・・(自治体を確認したいアイデア・考え)」について、意欲的な意見が得られた。一方で、導入は難しいと回答する参加者も確認された。
- 複数の参加者から、「・・・(自治体が民間事業者の提案を期待する事項)」について、××という提案があった。

【自治体の今後の検討に資する意見等】

- 複数の参加者から、「・・・(自治体として今後導入を考えている事項等)」とする場合は、××が望ましいという意見が得られた。
- 「・・・(事業実施に関する事項)」について、××の要望があった。(例：使用料の免除)

② 事業条件検討段階

(ア) 事業スキーム骨子案作成のための検討事項の洗い出し資料（例）

事業手法や施設分野に応じた具体的な検討項目の洗い出しイメージとして、「事業手法：指定管理、施設分野：都市公園」を対象とした検討項目を以下に例示する。

図表 事業スキーム骨子案作成のための検討事項の洗い出し資料（例）

検討事項	検討内容
指定管理期間	投資回収の観点、ノウハウ発揮の観点、庁内における基本的な考え方等を踏まえて検討する。
指定管理者が行う業務内容	指定管理者が行う業務内容を整理する。
地方公共団体と指定管理者の業務区分	地方公共団体と指定管理者の業務区分について整理する。
利用料金収入の種類	指定管理者の収入源について整理する。主に「指定管理料」「利用料金収入」「自主事業収入」「(状況に応じ)設置管理許可施設からの収入」が想定される。
指定管理料の設定	目標とする管理水準を達成するために必要な経費を検討の上、指定管理料の上限額を設定する。
収益の還元方法	市への収益還元の有無及び還元の方法を検討する。収入の一定割合の還元、事業内への再投資、還元なし等が想定される。
リスク分担	リスク分担については、主に「地方公共団体がすべてを負担」「指定管理者がすべてを負担」「双方が一定の割合で負担(リスク顕在化後に協議、あるいは、一定額までは全額を指定管理者が負担し超過部分は地方公共団体が負担するなど)」に分類・設定していく。地方公共団体の指定管理者運用指針等に記載されている標準的な考え方を尊重しながら、公園の特性に応じたリスク分担を設定することが望ましい。
修繕費用に関する官民のリスク分担	指定管理者が負担すべき修繕費用の範囲等について明確な基準を設ける。

(イ) 民間事業者の意見等を踏まえたスキーム検討フォーマット（例）

事業スキーム骨子案の作成に当たって、事業発案段階にサウンディングを実施している場合の情報を整理するフォーマット（例）を以下に示す。

図表 民間事業者の意見等を踏まえたスキーム検討フォーマット（例）

事業スキームに関する検討項目	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; margin-right: 5px;">決定した“案”を記載。</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; margin-right: 5px;">決定理由と記載。</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">検討に当たって、参考とした民間事業者の意見を記載。</div>		
	検討内容（案）	検討内容（案）の理由	（参考情報）サウンディングにおける民間事業者の意見
事業方式	例：PFI（BTO）	…であるため。	■ 「…」という理由から、PFI（BTO）が望ましい（企業A）。
事業期間	…	…	…
…	…	…	…

③ 公募・事業化段階

公募等に必要となる各種資料の作成におけるポイントを踏まえた、公募等に望ましい募集要項等の表現の一例を、以下に示す。募集要項等を作成する発注者と、これを読む民間事業者との間に、認識の齟齬が生じない明瞭な表現とすることがポイントである。

図表 募集要項等における望ましくない表現・望ましい表現の例

望ましくない表現の一例		望ましい表現の一例
<p>本事業に参加を予定する者は、以下の参加資格要件を満たしていること。</p> <p>1) 応募者の構成 応募者は、本事業の各業務にあたる複数の企業又は団体等により構成される企業グループとし、本事業の実施にあたる特別目的会社を設立した上で、SPC から直接業務を請負う又は受託する者のうち、SPC へ出資を予定する者、又は SPC に出資を行わない者を明確にし、そして、構成員のうち、応募者を代表する企業を一社定めること。</p> <p>2) 各業務に当たる者の共通の参加資格 各業務に当たる者は、以下の参加資格要件を満たしていること。 ①PFI 法第9条の定める欠格事由及び自治法施行令第 167 条の4第1項並びに第2項のいずれにも該当しないこと。 ②本市から指名停止措置を受けていないこと。</p> <p>3) 設計業務に当たる者の参加資格 設計業務に当たる者は、以下の参加資格要件を満たしていること。ただし、複数の企業が設計業務に当たる場合は、全ての企業が①及び②の両方を満たしており、一者以上の企業が③及び④並びに⑤のいずれかを満たしていればよい。 ①一級建築士事務所登録を行っていること。 ②令和3年度の本市の入札参加資格（測量・設計コンサルタント業務）を有していること。 ③平成23年4月1日以降、延床面積3,000㎡以上の公共施設の設計を、元請け又はJVとして受注した実績を有すること。 ④2011年4月1日以降、延床面積1,000㎡以上3,000㎡以下の公共施設の設計を、元請けとして受注した実績を有すること。 ⑤その他、③又は④に類似する実績を有すること。実績が類似しているか否かは、内容を鑑みて、個別に判断を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・一文が冗長過ぎる。 ・資料中の表現が、定義されていない（「SPC」「構成企業」「協力企業」「代表企業」など）。 ・安易に略称を使用しない。 ・「及び～両方」「又は～いずれか」等の表現が正確でない。 ・表現にぶれがある（西暦、和暦） ・「以上」「以下」の使い方が適切でない。 ・主語がない。 	<p>本事業に参加を予定する者は、以下の参加資格要件を満たしていること。</p> <p>1) 応募者の構成 応募者は、本事業の各業務にあたる複数の企業又は団体等により構成される企業グループとする。応募者は、本事業の実施にあたり、特別目的会社（以下「SPC」という。）を設立する。SPC から直接業務を請負う又は受託する者のうち、SPC へ出資を予定する者（以下「構成員」という。）、又は SPC に出資を行わない者（以下「協力企業」という。）を明確にすること。なお、構成員のうち、応募者を代表する企業（以下「代表企業」という。）を一社定めること。</p> <p>2) 各業務に当たる者の共通の参加資格 各業務に当たる者は、以下の参加資格要件を全て満たしていること。 ①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第9条及び地方自治法施行令第 167 条の4第1項並びに第2項のいずれにも該当しないこと。 ②本市から指名停止措置を受けていないこと。</p> <p>3) 設計業務に当たる者の参加資格 設計業務に当たる者は、以下の参加資格要件のうち、①及び②の両方、かつ、③、④又は⑤のいずれかが満たしていること。ただし、複数の企業が設計業務に当たる場合は、全ての企業が①及び②の両方を満たしており、かつ、一者以上の企業が③、④又は⑤のいずれかを満たしていればよい。 ①一級建築士事務所登録を行っていること。 ②令和3年度の本市の入札参加資格（測量・設計コンサルタント業務）を有していること。 ③平成23年4月1日以降、延床面積3,000㎡以上の公共施設の設計を、元請け又はJVとして受注した実績を有すること。 ④平成23年4月1日以降、延床面積1,000㎡以上3,000㎡未満の公共施設の設計を、元請けとして受注した実績を有すること。 ⑤その他、③又は④に類似する実績を有すること。実績が類似しているか否かは、内容を鑑みて、本市が個別に判断を行う。</p>

(2) 小規模自治体における官民連携事業の事業化事例集

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

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

図表 小規模自治体による先行事例

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

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

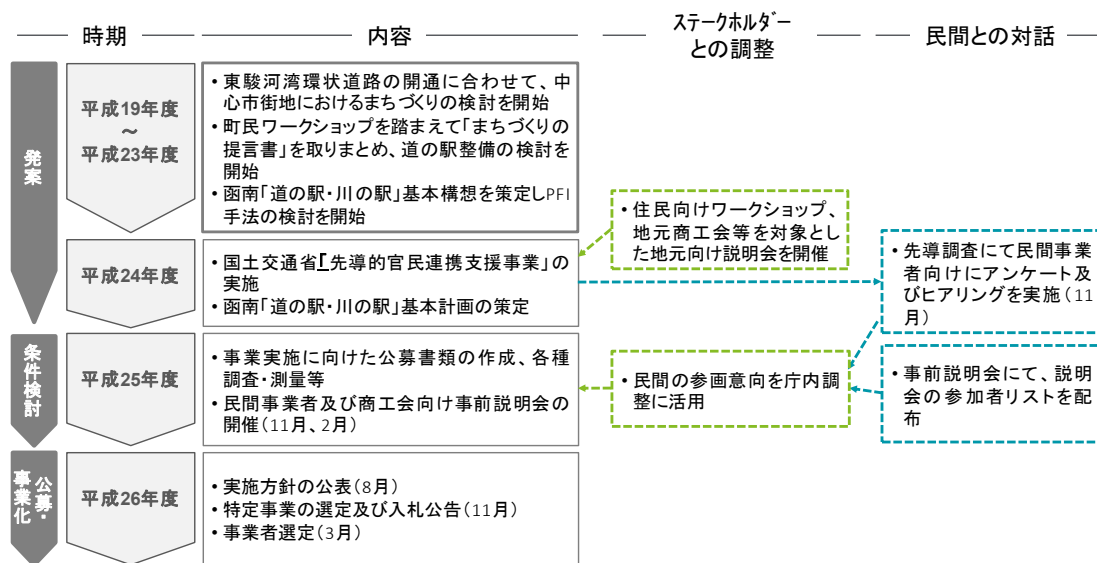
① 静岡県函南町「道の駅・川の駅」PFI 事業

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

事業のポイント

イニシアティブ 町長のイニシアティブにより、早期での事業化を達成した

積極的な情報開示 小規模案件であるが、早期段階から民間事業者に積極的な情報開示を行い、地域内外の企業のマッチングなどを行うことで事業化に結び付けた



(ア) 事業発案段階

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

意欲は確保できることを確認できたことから PFI 手法での事業の実施が決定され、基本計画が策定された。

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

(イ) 事業条件検討段階

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

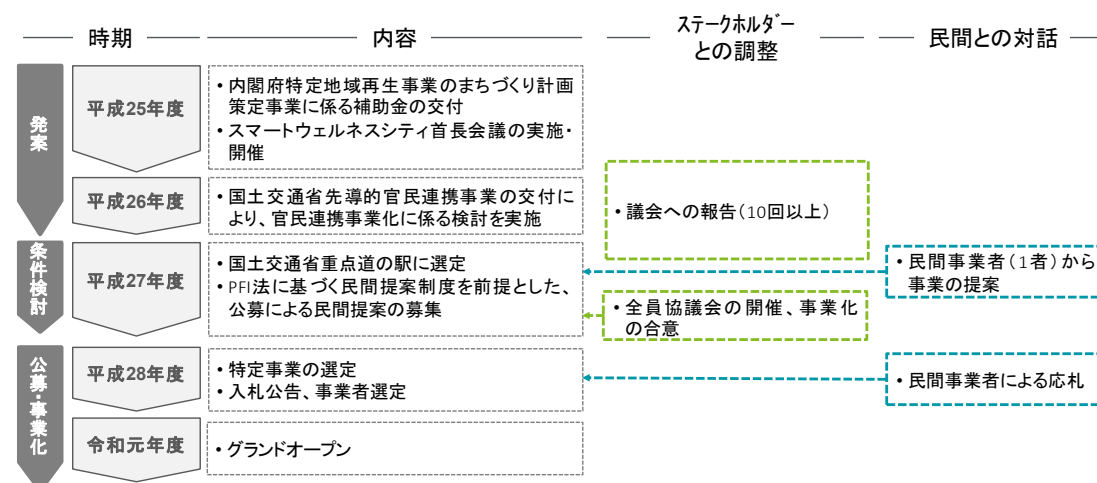
(ウ) 公募・事業化段階

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

② 千葉県睦沢町 むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業

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

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



(ア) 事業発案段階

- 元来、町では、健康を目的としたスマートウェルネスタウンに係る事業を検討しており、平成 25 年度には内閣府「特定地域再生事業」における「まちづくり計画策定事業」に係る補助金の交付を受けると、町では「睦沢町健幸のまちづくり基本条例」を制定した。
- 同時期に、経営が芳しくなかった町内の旧道の駅（平成 16 年登録、令和元年に閉鎖）の運営の見直しを図るため、平成 26 年度に国土交通省「先導的官民連携

支援事業」の補助金を活用し、官民連携事業に係るノウハウを有するコンサルタントからの支援を受けながら、道の駅の再整備に係る検討を進めた。当該道の駅は、スマートウェルネスタウン構想の中核拠点として位置づけられ、健康支援型「道の駅」と子育て世帯など若者を中心とした「公的賃貸住宅」の整備を行う計画が策定された。

- 施設整備にあたっては、国の補助金の充当を見込んでおり、町負担分については、PFIを活用して平準化を行うことを検討した。また、町側には運営に対するノウハウがなく、施設運営にあたっては、民間ノウハウが欠かせないことが明白であった。
- 町では、それまでに官民連携事業に係る実績がなかったことから、当初より議会等のPFIに対する理解が必ずしも得られたわけではなかったが、事業化にあたっては事務局より議会に10回以上にわたって説明を行い、説得を試みた。平成27年には、当該道の駅が国土交通省から重点道の駅に選定され、町内における事業化の機運が高まったことも説得材料として有用であった。
- 町では、企画及び財政を担当する総務課のメンバーとまちづくり課が連携し検討を行った。

(イ) 事業条件検討段階

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

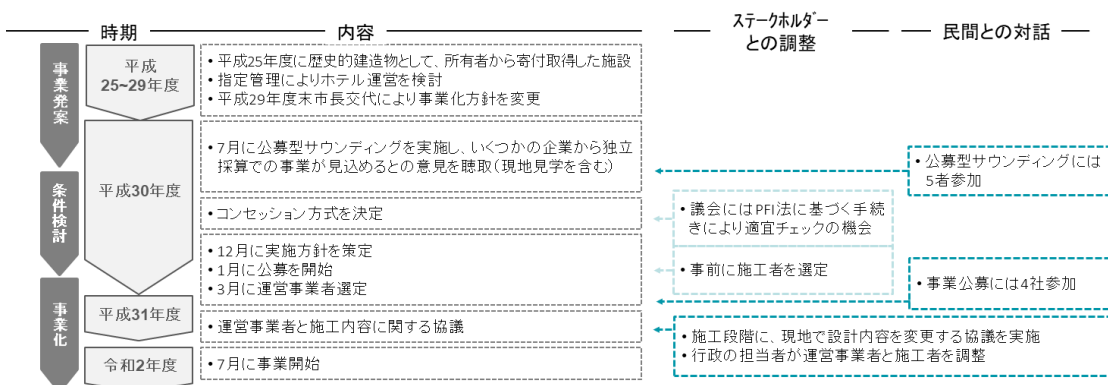
(ウ) 公募・事業化段階

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

③ 岡山県津山市 旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業

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

事業のポイント	
職員のみで事業化	事業発案段階から事業条件検討段階、公募・事業化段階の全てのフェーズでアドバイザーに委託することなく公共施設等運営権の事業化を実現した
独立採算事業化	当初は、指定管理料の支払いによる運営を想定していたものの、民間ノウハウの活用により独立事業化を達成した



(ア) 事業発案段階

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

た。

- まずは、民間事業者の意向を確認するため、公募型でのサウンディングを実施した。市の指定管理者の募集に係るガイドラインでは、サウンディングの実施方法として、ホームページによる募集の上、電子メールや文書等による意見募集が原則となっていたが、上記方法では民間事業者からの意見は十分に確認できないと判断し、本事業のサウンディングでは、民間事業者と相対での意見聴取を行った。
- サウンディングには地域内外の 5 者から参加があり、事業化に対して非常に前向きな意見が示された。当初の市の方針では、低価格帯の宿泊施設を想定していたが、民間事業者からは、より付加価値の高い宿泊施設の整備可能性にあるとのことであった。

(イ) 事業条件検討段階

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

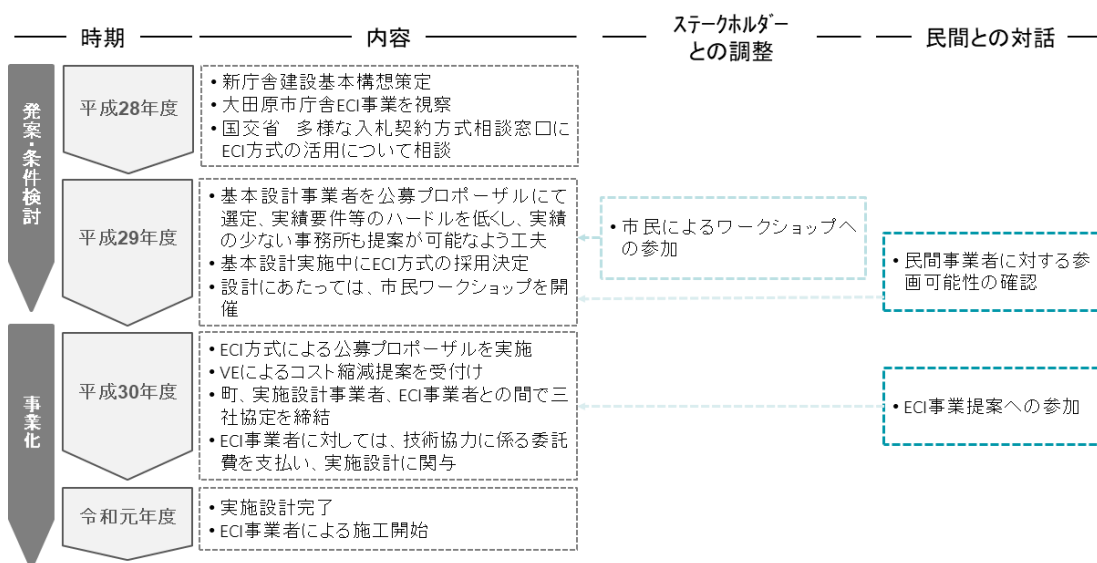
(ウ) 公募・事業化段階

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

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

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

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



(ア) 事業発案段階

- 町では、平成 24 年に町庁舎建替えの基本構想、平成 29 年 3 月には基本計画を策定し、その後、事業手法についての検討を行っていたところ、工期短縮と資材高騰に伴う建材資材の早期発注を目的に ECI (Early Contractor Involvement) 方式の活用に着目するようになった。
- また、並行して実施している基本設計では、地元住民を中心とした新町庁舎のためのワークショップを実施しており、基本設計のコンセプトの施工への確実な継承を目的に ECI 方式の採用の必要性が高まった。
- 上記を踏まえ、ECI を採用する先進地 (栃木県太田原市) の視察や国土交通省の

相談窓口に相談し、平成 29 年度に実施した基本設計の中で ECI 方式の採用を決定した。

(イ) 事業条件検討段階

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

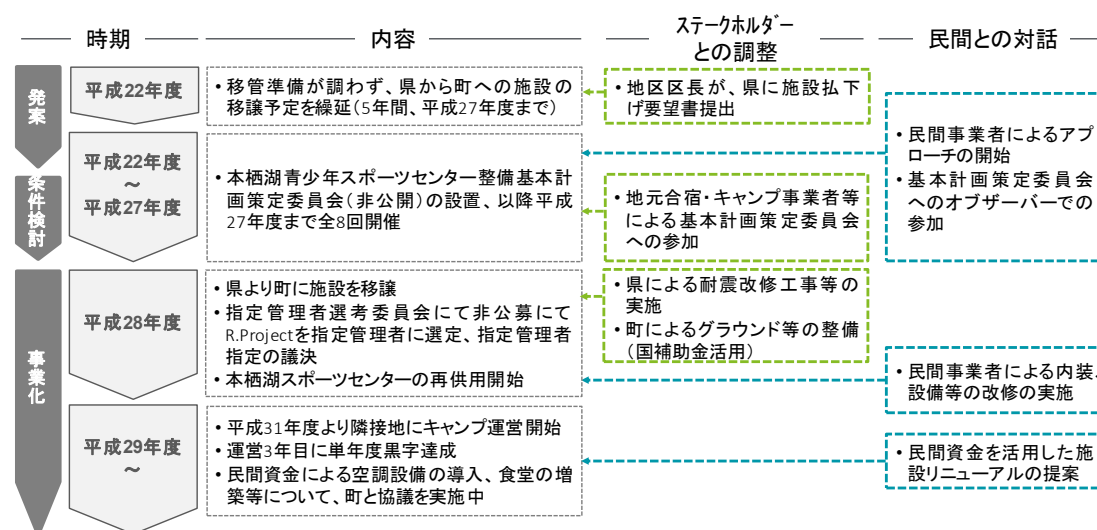
(ウ) 公募・事業化段階

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

⑤ 山梨県河口湖町 本栖湖スポーツセンター運営事業

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

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



(ア) 事業発案段階

- 平成22年、地元からの要望を踏まえ、対象施設である本栖湖青少年スポーツセンターの県から町への移管が決定した。当初は、平成23年度から町による運営が開始される予定であったが、町の運営体制が整わず、平成23年から5年間、

引き続き県が運営を継続することとなった。

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

(イ) 事業条件検討段階

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

(ウ) 公募・事業化段階の工夫等

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

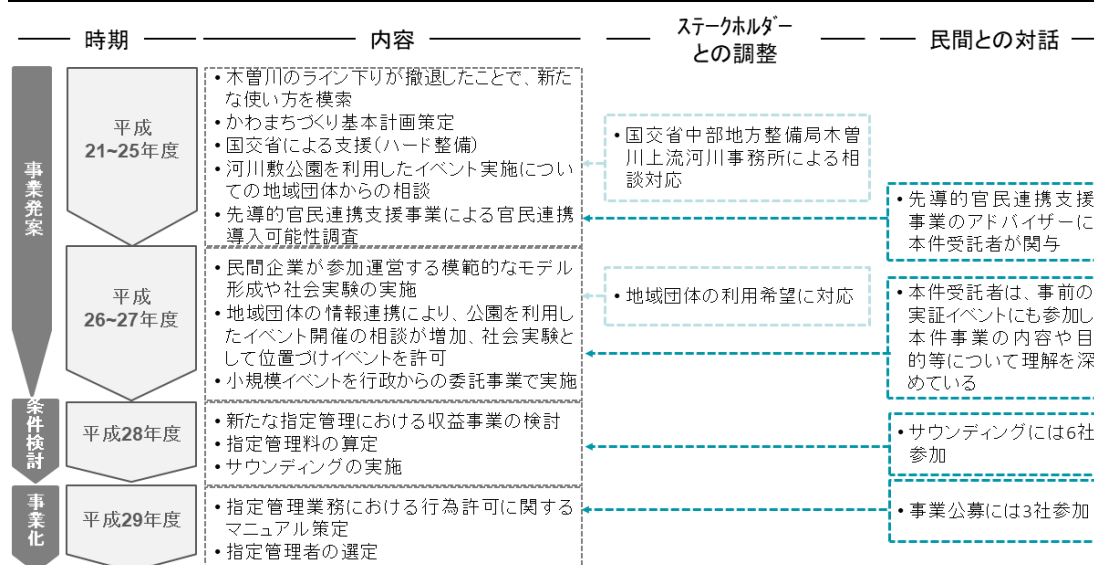
⑥ 岐阜県美濃加茂市 中之島公園（リバーポートパーク美濃加茂）指定管理者

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

事業のポイント

社会実験の実施 社会実験として、中之島公園を活用したイベント開催等を幅広く認める取組を実施し、地域団体等の興味関心を高め、関与を推進

収益事業の重視 指定管理料について、収益施設の利益と一体でなければ採算が取れない水準に設定し、収益事業に力点を置く提案を優先した



(ア) 事業発案段階

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

ケット等)などの利用が行われる結果となった。

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

(イ) 事業条件検討段階

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

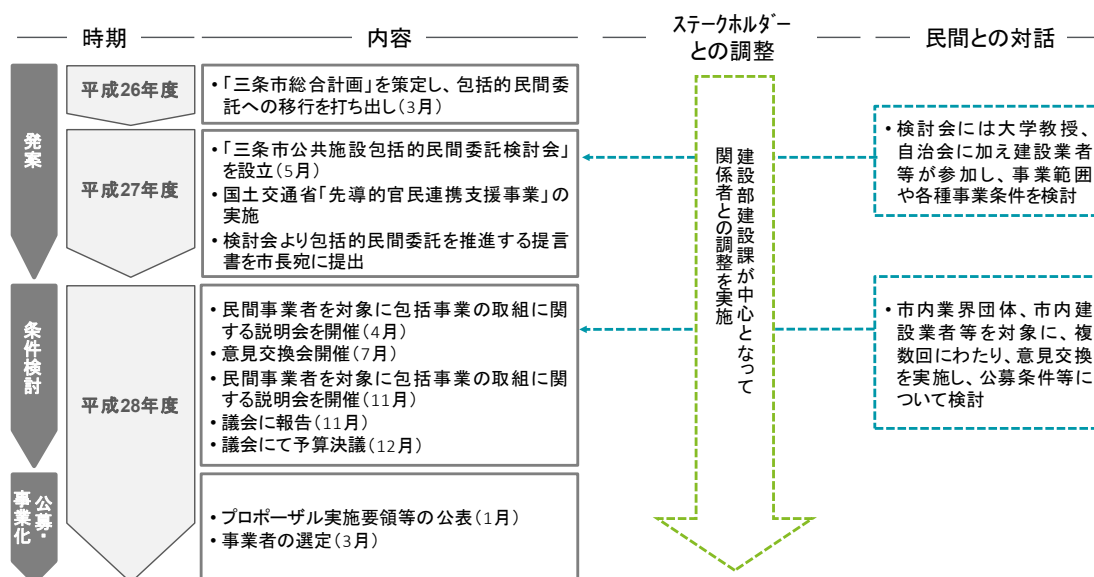
(ウ) 公募・事業化段階の工夫等

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

⑦ 新潟県三条市 嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託

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

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



(ア) 事業発案段階の工夫

- 施設の老朽化、地元建設業者の減少、除雪や自然災害への対応、高齢化地域における住民による地先管理の限界など様々な課題認識のもと、首長がイニシアティブを取る形で、平成 27 年 3 月に「三条市総合計画」に包括的民間委託の導入に係る方針が示された。
- 総合計画での方針を受け、平成 27 年 5 月に地域の業界団体の幹部及び青年会委員等によって構成される「三条市公共施設包括的民間委託検討会」を設立し、社会インフラ維持管理のあり方についての検討を開始した。

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

(イ) 事業条件検討段階の工夫

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

(ウ) 公募・事業化段階の工夫等

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

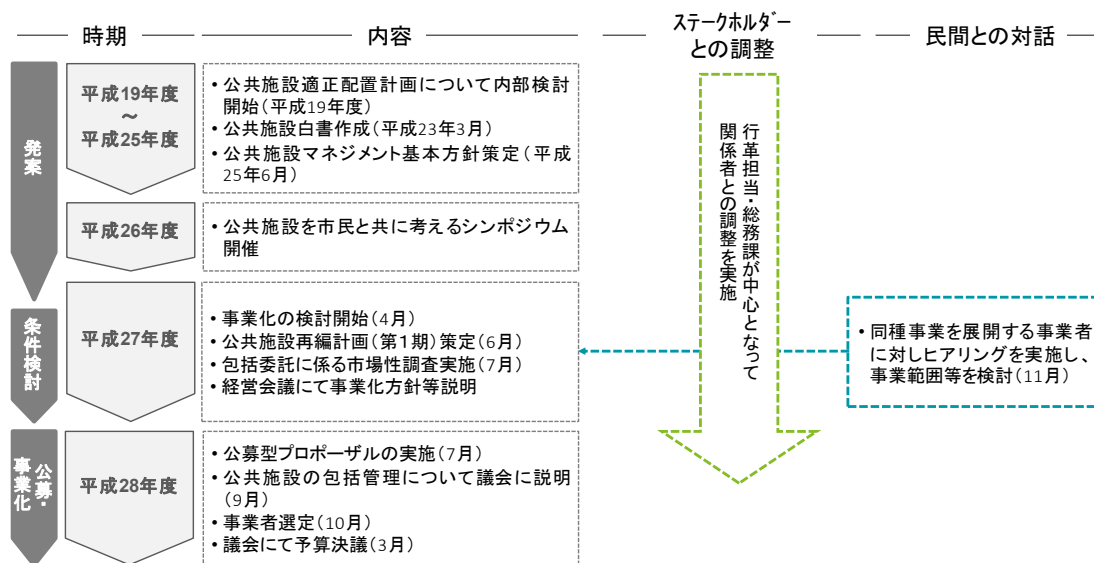
⑧ 三重県廿日市市 廿日市市公共施設包括管理業務

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

事業のポイント

職員のみで事業化 他の地方公共団体における先行事例を有効に活用するとともに、庁内の関係部局の負担も極小化することにより、限られた予算の中で効率的に事業化手続を実施

発案段階での民間対話 事業範囲等を検討する過程において、民間事業者へのヒアリングを行い、民間事業者の意向を十分に踏まえた上で対象施設等を絞り込み



(ア) 事業発案段階

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

(イ) 事業条件検討段階

- 包括委託の具体的な事業条件等については、外部のコンサル等は活用せず、市内

部において先行事例実施自治体にヒアリングをするなどして検討を進めていった。

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

(ウ) 公募・事業化段階

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

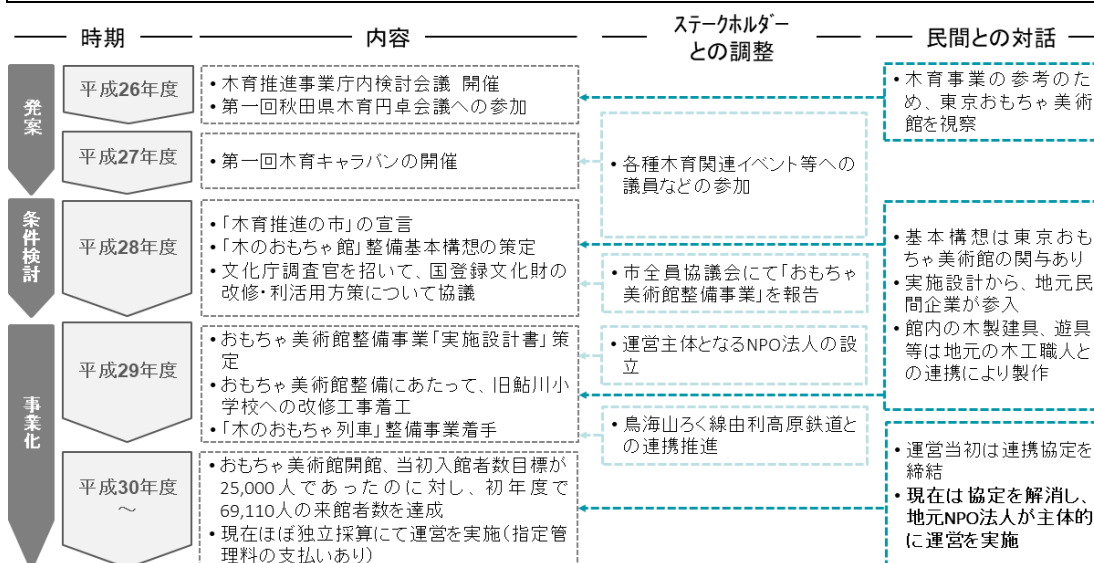
⑨ 秋田県由利本荘市 廃校を活用した木のおもちゃ美術館整備運営事業

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

事業のポイント

民間の早期関与 施設のコンセプト、施設設計・施工、運営まで、ノウハウを有する事業者が関与

現地運営組織の設立 施設運営にあたっては、施設の運営を支援する多数のボランティアを育成するとともに、本施設の運営のために現地に設立された非営利団体が、ほぼ独立採算にて運営



(ア) 事業発案段階

- 市にて公務員や商店経営者、林業従事者など、地域における様々な人材にて構成される「人材育成塾」において、重要な資源である「木」を活用した事業の推進に係る機運が高まり、平成 26 年度頃より、市職員が木育をテーマに事業化に係る検討が進められた。市民から市長に対し、「子供を遊ばせる施設が欲しい」との要望があったこともあり、「木育」に注目した「東京おもちゃ美術館」を視察したことをきっかけとして、とりまとめを行う総務部を中心として部署横断的に

庁内に「木育推進事業庁内検討会議」を設置、「木」を活用した「木育事業」について本格的に検討を開始した。

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

(イ) 事業条件検討段階

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

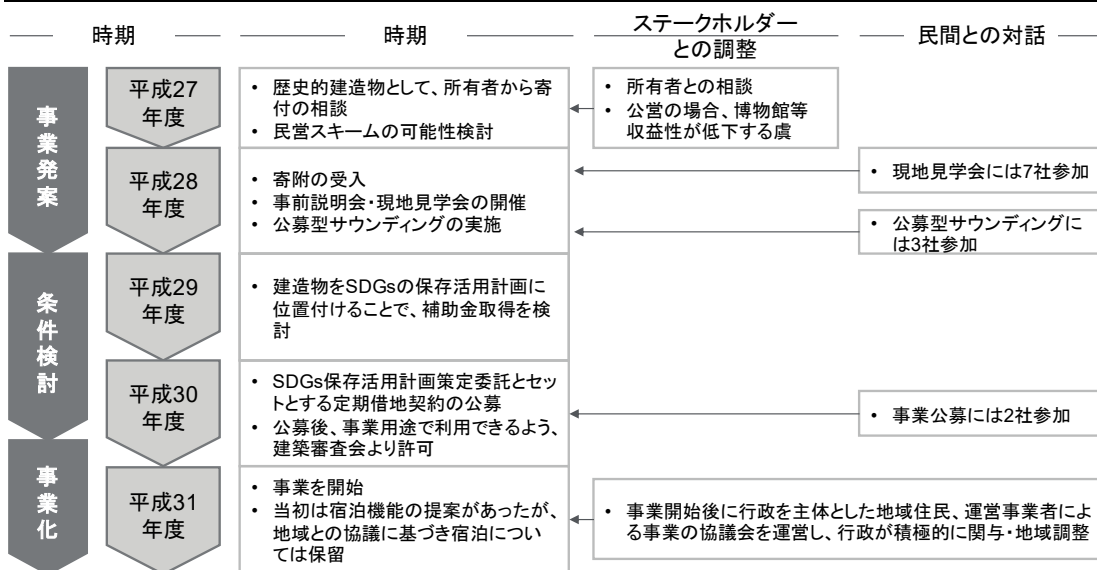
(ウ) 公募・事業化段階

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

⑩ 神奈川県鎌倉市 鎌倉市旧村上邸保存活用事業

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

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



(ア) 事業発案段階

- 平成27年に旧村上邸の所有者より寄付に係る相談があり、庁内で検討したところ、寄付後に市が運営することは難しく、寄付を受けるのであれば、公共が所有するものの、運営については民間のノウハウを活用し、できる限り公的負担を抑制することが求められた。
- 定期借家による官民連携事業の経験はないものの、市では本事業以前より「対話

型市場調査」を実施しているところであり、平成 28 年に「対話型市場調査」として、旧村上邸の活用に係る民間事業者に対するサウンディングを実施し、3 社からの意見を聴取することができた。

(イ) 事業条件検討段階

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

(ウ) 公募・事業化段階

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

(3) 官民連携事業の事業化にあたってのテンプレート、ツール集

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

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

➤ 別添資料① 事業概要

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

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

➤ 別添資料② サウンディング案内状及び質問項目事前送付資料

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

➤ 別添資料③ 事業化方針検討とりまとめテンプレート

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

➤ 別添資料④ 募集要項等

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

(4) 官民連携の事業化におけるよくあるお悩み集

ハンズオン支援の実績を基に、官民連携事業の実施にあたり、頻出するお悩みを抜粋した。それぞれのお悩みに対しては、「解決案」を付している。解決案は、ハンズオン支援の実績や、一般的な経験則から導き出した解答例のため、いつ、いかなる事業にも該当する「正解」ではない点にご留意いただきたい。お悩みに対する解決案には、該当するポイント集の頁が記載されている。官民連携事業を推進する中で、実際に悩ましい事象が発生した際や、他の自治体で生じたお悩みを事前に確認しておきたい際等、各自治体の状況に応じて活用いただきたい。

- 別添資料⑤ 官民連携の事業化におけるよくあるお悩み集