

人口 20 万人未満の市区町村における PPP/PFI 導入に関する調査研究

報告書

令和 3 年 3 月

総務省地域力創造グループ地域振興室

目次

序章	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の流れ	1
第1章 事例の収集・分析	2
1. 対象事例	2
2. 事例の情報収集	3
3. 事例の分析	11
4. まとめ	22
第2章 実態調査	24
1. むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業	24
2. つわの暮らし推進住宅整備事業	34
3. 行橋市図書館等複合施設整備事業	43
4. 茂原市学校給食センター再整備等事業	56
5. 八木駅南市有地活用事業	69
6. 大久保地区公共施設再生事業	80
第3章 人口20万人未満の市区町村がPPP/PFI導入を進めていくことに資する施策の提案	94
1. 推進のポイント	94
2. 課題	97
3. 考えられる対応策	100
資料編	103
1. 調査報告会の概要	103
2. アンケート分析結果	110
3. アンケート調査票	143

序章

1. 調査の目的

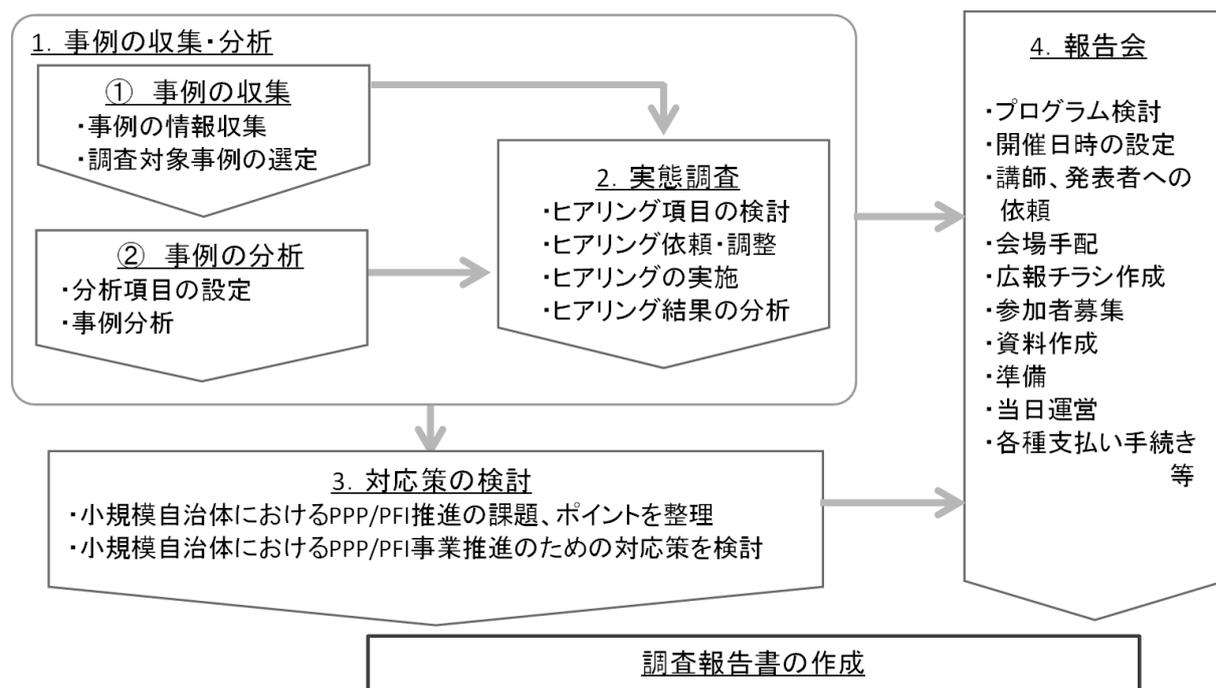
PFI法の施行から20年が経過し、全国で実施方針が公表されたPFI事業は818件以上にのぼる（令和2年3月31日時点）。このうち、地方公共団体の事業は677件あり、全体の5分の4以上を占めている。また、令和2年7月に民間資金等活用事業推進会議が決定した「PPP/PFI推進アクションプラン（令和2年改定版）」においては、10年間（平成25年～令和4年）で21兆円の事業規模目標が定められている。

地方公共団体におけるPPP/PFI事業の実施状況（令和2年3月31日時点）については、都道府県で146件、政令市で116件、人口20万人以上の市区町村で138件、人口20万人未満の市区町村で277件実施されている。このように、人口20万人未満の中小規模の団体においても、PPP/PFI事業の実施が広がっていることから、今後とも効率的・効果的な公共施設等整備の観点から、PPP/PFIに関心を有する中小規模の団体が、円滑に検討・導入できるようPPP/PFIの情報やノウハウが横展開されることが重要と考えられる。

令和2年度調査研究においては、人口20万人未満の市区町村でPPP/PFI事業を形成している事例における庁内体制の状況や導入に至った経緯、導入後の管理運営段階における課題等について調査分析・研究を実施する。また、導入を検討したが実施に至らなかった事例についても調査分析・研究を実施し、市区町村におけるPPP/PFI事業の形成を促進していくための対応策の検討を行うことにより、PPP/PFI事業の検討・実施に役立つ情報を特に未導入の人口20万人未満の市区町村に還元することを目的とする。

2. 調査の流れ

図表 調査フロー



第1章 事例の収集・分析

1. 対象事例

本調査では、人口20万人未満の市区町村（以下、「小規模自治体」という。）において既に供用開始しているPPP/PFI事業を中心に人口規模や施設用途のバランスを考慮して選定した17事例と、PPP/PFIの導入を検討したが実施に至らなかった3事例を対象とした。

図表 対象事例一覧

■PPP/PFI導入事例

事業名称	実施主体	人口	用途	実施方針公表年度 供用開始予定年度	事業概要
和泊町新庁舎建設事業	和泊町 (鹿児島県)	6.4千人	事務庁舎	2016年度 2019年度	庁舎の整備、維持管理事業。
むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業	陸沢町 (千葉県)	6.9千人	道の駅	2016年度 2019年度	道の駅と地域優良賃貸住宅の整備、維持管理・運営事業。
つわの暮らし推進住宅整備事業	津和野町 (島根県)	7.1千人	住宅	2014年度 2015年度	住宅の整備、維持管理運営事業（5戸）。
岩泉町子育て支援住宅整備事業	岩泉町 (岩手県)	8.8千人	住宅	2015年度 2018年度	子育て世代を主軸にした中堅所得者向け定住促進住宅の整備、維持管理運営事業（12戸）。
東みよし町浄化槽市町村整備推進事業	東みよし町 (徳島県)	14.0千人	浄化槽	2018年度 2019年度	1,000基の浄化槽（フロア、電気施設を含む浄化槽本体工事）設置業務及び、建設された浄化槽と付帯設備の維持管理等業務、使用料の徴収業務。
長洲町宮野地区地域優良賃貸住宅整備事業	長洲町 (熊本県)	15.9千人	住宅	2014年度 2018年度	社宅用地を町が有償で借り受け、当用地に子育て世代を主軸にした中堅所得者向け定住促進住宅の整備、維持管理運営事業（250戸）。
荒尾市水道事業等包括委託	荒尾市 (熊本県)	51.6千人	上水道施設	2015年度 2016年度	水道事業の包括委託（窓口業務等の客対応、水道施設の運転管理、保守点検、施設再整備計画、アセットマネジメント等）。
行橋市図書館等複合施設整備事業	行橋市 (福岡県)	73.0千人	図書館等	2016年度 2020年度	図書館、スタジオ等の複合施設並びに赤レンガ館（補修・改修）、駐車場及び市道大橋・波風線（改修）の整備、施設の開館準備及び維持管理、施設の運営を実施。
茂原市学校給食センター再整備等事業	茂原市 (千葉県)	86.8千人	給食センター	2017年度 2019年度	学校給食センターの整備、維持管理・運営業務。6,500食/日。
袋井市総合体育館整備及び運営事業	袋井市 (静岡県)	88.3千人	社会体育施設	2016年度 2020年度	新設する袋井市総合体育館の設計・建設・維持管理・運営。
富田林市下水道管渠長寿命化PFI事業	富田林市 (大阪府)	109.9千人	下水道施設	2018年度 2019年度	義務事業として管理業務、污水管更生工事業務、ます及び取付け管調査・改修工事業務等、付帯事業として排水設備接続解消業務を実施。
(仮称)生駒北学校給食センター整備運営事業	生駒市 (奈良県)	118.8千人	給食センター	2016年度 2019年度	給食センターの老朽化に伴う建替事業。施設設計・建設、維持管理・運営事業。12校、8,000食/日。
唐津市第二期浄化槽整備推進事業	唐津市 (佐賀県)	119.7千人	浄化槽	2018年度 2019年度	区域内の600基（目標）の浄化槽の設定、維持管理、軽微な補修を実施。市が浄化槽を買取り、維持管理等を事業者へ委託。
八木駅南市有地活用事業	橿原市 (奈良県)	121.4千人	複合施設	2014年度 2017年度	市民が関連する複数の手続きを行う総合窓口機能を提供する庁舎を整備と宿泊施設等の観光施設を整備。
三郷中央地区交流施設整備等事業	三郷市 (埼玉県)	142.7千人	複合施設	2016年度 2019年度	交流機能（公の施設：会議室、市民サービス機能、売店等、駐車・駐輪場）と宿泊施設（民間施設）の複合。
大久保地区公共施設再生事業	習志野市 (千葉県)	175.1千人	公民館 市民ホール	2016年度 2019年度	駅周辺地区におけるまちづくりの一環として、駅前に立地する既存の公共施設（大久保公民館・市民会館、大久保図書館、勤労会館）と中央公園を一体的に再生。
小田原市畜場整備運営事業	小田原市 (神奈川県)	188.7千人	畜場	2015年度 2019年度	現畜場の施設の老朽化、火葬件数の増加及び多様なニーズに対応するため、新たな畜場の整備を実施。

■PPP/PFI導入に至らなかった事例

事業名	実施主体名	人口	用途	検討開始年度 検討終了年度
田辺市学校給食センター建設事業	田辺市 (和歌山県)	71.9千人	給食センター	2002年度 2003年度
田辺市立体駐車場等整備事業	田辺市 (和歌山県)	71.9千人	事務庁舎	2018年度 2018年度
島田市市民会館機能再生等事業	島田市 (静岡県)	97.6千人	複合施設	2017年度 2018年度

2. 事例の情報収集

事例の情報収集にあたっては、地方公共団体に対してアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、メールにてアンケート調査票を送付及び回収し、令和2年12月～令和3年1月の期間で実施した。

アンケート調査の結果は以下の通りである。

2-1. 事業方式

事業方式で最も多かったのは「BTO方式」で14件であり、一部他の事業方式との併用の回答を含めると16件であった。特定の事業方式に回答が偏る傾向が見られた。

図表 事業方式 (n=20,単一回答)

	回答数
BTO	14
BTO、一部BOO	1
BTO、一部RO	1
BT	1
BOM、事業用定期借地権	1
包括的民間委託	1
事業用定期借地権	1
回答なし	0

2-2. 事業形態

事業形態で最も多かったのは「サービス購入型」の11件であり、一部他の事業形態との併用の回答も加えると13件であった。特定の事業形態に回答が偏る傾向が見られた。

図表 事業形態 (n=20,単一回答)

	回答数
サービス購入型	11
サービス購入型、独立採算型	1
サービス購入型一部利用料金制	1
混合型	3
ジョイントベンチャー型	1
その他	1
回答なし	2

2-3. 事業期間

事業期間については「10年以上20年未満」が9件と最も多く、次いで「20年以上30年未満」が6件であった。そのほか、「0年以上10年未満」が3件、「30年以上」が2件と続いている。調査対象の平均事業期間は18.1年であった。

図表 事業期間 (n=20,単一回答)

	回答数
0年以上10年未満	3
10年以上20年未満	9
20年以上30年未満	6
30年以上	2
回答なし	0

2-4. 事業費

施設整備費と運営・維持管理費の合計である総事業費は「0円以上3,000百万円未満」が10件と最も多く、次いで「6,000百万円以上9,000万円未満」が5件であった。そのほか、「3,000百万円以上6,000百万円未満」が3件、「9,000百万円以上」が1件と続いている。調査対象事例の平均事業費は4,206百万円年であった。

図表 事業費 (n=20,単一回答)

	回答数
0円以上3,000百万円未満	10
3,000百万円以上6,000百万円未満	3
6,000百万円以上9,000百万円未満	5
9,000百万円以上	2
回答なし	0

2-5. 応募者数

応募者数は「1者」が9件と最も多く、次いで「2者」と「3者」が3件であった。そのほか、「4者」が2件と続いている。調査対象事例の平均応募者数は1.88者であった。半数以上が1者の応募となっており、競争環境の創出の課題が伺える。

図表 応募者数 (n=17,単一回答)

	回答数
1者	9
2者	3
3者	3
4者	2
回答なし	0

※PPP/PFI 事業導入事例が対象

2-6. 代表企業立地

代表企業の立地は「県外」が10件と最も多く、次いで「市町村内」が5件であった。そのほか、「市町村外かつ県内」が2件と続いている。

図表 代表企業立地 (n=17,単一回答)

	回答数
市町村内	5
市町村外かつ県内	2
県外	10
回答なし	0

※PPP/PFI 事業導入事例が対象

2-7. VFM

VFMの特定事業者選定時の値は「8%以上」が5件と最も多く、次いで「0%以上4%未満」と「4%以上8%未満」が4件であった。平均VFMは8.3%であった。

VFMの事業者選定時の値は「8%以上」が4件と最も多く、次いで、「0%以上4%未満」の3件、「4%以上8%未満」の2件が続いている。平均VFMは12.4%であり、事業者提案によって、当初の想定以上のコスト削減効果が得られているといえる。

図表 VFM (n=17,単一回答)

	特定事業選定時	事業者選定時
0%以上4%未満	4	3
4%以上8%未満	4	2
8%以上	5	4
回答なし	4	8

※PPP/PFI 事業導入事例が対象

2-8. PPP/PFI事業導入の背景

PPP/PFI事業導入の背景は「早期に施設整備が必要だった」が10件と最も多かった。そのほか「質の高いサービスの提供を目指した」が9件、「事業実施のために特別な技術やノウハウの導入が必要だった」が8件、「財政状況が逼迫していた」と「首長がPPP/PFI導入に積極的な意向を持っていた」が7件と続いている。

図表 PPP/PFI 事業導入の背景 (n=20,複数回答)

	回答数
施設の長寿命化への対応が求められていた	5
早期に施設整備が必要だった	10
財政状況が逼迫していた	7
質の高いサービスの提供を目指した	9
事業実施のために特別な技術やノウハウの導入が必要だった	8
自治体職員の人材不足に対応する必要があった	5
首長がPPP/PFI導入に積極的な意向を持っていた	7
過去にPPP/PFIに関する検討を実施したことがあった	3
他自治体でPPP/PFIを導入していた事例が多かった	2
近隣の市町村がPPP/PFI事業を実施した	1
庁内でPPP/PFIに関する勉強会が開催されていた	1
PPP/PFIに関する指針やガイドライン等を庁内で作成していた	3
地域住民や議会がPPP/PFI導入に関心を持っていた	1
事業者からPPP/PFI導入の要望があった	2
コンサルタントから意見があった	2
学識者から意見があった	1
その他	2

2-9. PPP/PFI事業導入目的

PPP/PFI事業導入の目的としては「民間ノウハウの活用」が17件と最も多く、そのほか「財政負担の平準化」が14件、「財政負担の縮減」が13件、「地域経済の活性化」と「事務負担の軽減」が9件と続いている。「民間投資の喚起」と回答した地方公共団体はなかった。

PPP/PFI事業を導入した対象事例において、それぞれの目的に対して特に「想定を上回る達成度」のあった回答としてあげられているのは、「工期の短縮」と「民間ノウハウの活用」であった。一方で、「事務負担の軽減」や「人材の確保」が目的の場合は、「想定したほどの達成度は得られていない」とする傾向が伺える。

図表 PPP/PFI 事業導入の目的 (n=20,複数回答)

施設の長寿命化の実現	4	人材の確保	5
想定を上回る達成度	0	想定を上回る達成度	0
想定を上回る達成度	4	想定通りの達成度	3
想定を上回る達成度	0	想定したほどの達成度は得られていない	2
工期の短縮	8	事務負担の軽減	9
想定を上回る達成度	2	想定を上回る達成度	0
想定通りの達成度	5	想定通りの達成度	4
想定したほどの達成度は得られていない	0	想定したほどの達成度は得られていない	5
財政負担の縮減	13	地域経済の活性化	9
想定を上回る達成度	1	想定を上回る達成度	0
想定通りの達成度	6	想定通りの達成度	6
想定したほどの達成度は得られていない	3	想定したほどの達成度は得られていない	3
財政負担の平準化	14	民間投資の喚起	0
想定を上回る達成度	0	想定を上回る達成度	0
想定通りの達成度	11	想定通りの達成度	0
想定したほどの達成度は得られていない	1	想定したほどの達成度は得られていない	0
民間へのリスク移転の実現	4	その他	1
想定を上回る達成度	0	想定を上回る達成度	0
想定通りの達成度	4	想定通りの達成度	0
想定したほどの達成度は得られていない	0	想定したほどの達成度は得られていない	0
民間ノウハウの活用	17		
想定を上回る達成度	2		
想定通りの達成度	10		
想定したほどの達成度は得られていない	2		

※目的の達成度については、PPP/PFI 事業の導入に至らなかった事例は対象外

2-10. PPP/PFI優先的検討規程の策定状況

PPP/PFI優先的検討規程の策定状況は「策定していなかった」が18件と最も多かった。「当該事業とは関係なく新たに策定した」、「当該事業のために新たに策定した」と回答した地方公共団体が1件ずつあった。

図表 PPP/PFI 優先的規程の策定状況 (n=20, 単一回答)

	回答数
策定済みだった	0
当該事業のために新たに策定した	1
当該事業とは関係なく新たに策定した	1
策定していなかった	18
その他	0
回答なし	0

2-11. PPP/PFI導入に関するガイドライン等（優先的検討規程以外）の策定状況

PPP/PFI導入に関するガイドライン等（優先的検討規定以外）の策定状況は「策定していなかった」が15件と最も多かった。「策定済みだった」、「当該事業のために新たに策定した」と回答した地方公共団体が2件ずつあった。

図表 PPP/PFI 導入に関するガイドライン等の策定状況 (n=20, 単一回答)

	回答数
策定済みだった	2
当該事業のために新たに策定した	2
当該事業とは関係なく新たに策定した	0
策定していなかった	15
その他	0
回答なし	1

2-12. 主に事業を担当した部署の累計

事業のプロセスを、基本計画策定までを構想段階、実施方針策定までを準備段階、実施方針公表から事業契約締結までを選定段階、事業開始以降を事業実施段階の4つの段階に分け分析を行った。

事業を担当した部署は事業全体を通じて「施設所管課」が26件と最も多かった。そのほか「企画系」が13件、「当該事業のために新設」が9件、「財政系」が8件と続いている。

なお、事業を推進するにあたって基本計画を策定しなかった地方公共団体があり、当該地方公共団体は構想段階で「設置なし」とした。

図表 各段階における主に事業を担当した部署の類型 (n=17,単一回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
企画系	13	4	3	3	3
財政系	8	2	2	2	2
営繕系	6	1	2	2	1
施設所管課	26	6	6	6	8
PPP/PFI統括部署	0	0	0	0	0
当該事業のために新設	9	1	3	3	2
その他	5	2	1	1	1
設置なし	1	1	0	0	0
回答なし	0	0	0	0	0

※PPP/PFI 事業導入事例が対象

2-13. 主に事業を担当した部署の人員数

担当部署の人員数は事業全体を通じて専任は「0人」が、また、兼任は「2人」が最も多かった。

なお、事業を推進するにあたって基本計画を策定しなかった地方公共団体があり、当該地方公共団体は構想段階で「設置なし」とした。

図表 各段階における主に事業を担当した部署の人員数 (n=17,単一回答)

		計	構想	準備	選定	事業実施
0人	計	51	14	13	13	11
	専任	40	11	10	10	9
	兼任	11	3	3	3	2
1人	計	19	4	4	4	7
	専任	14	3	3	3	5
	兼任	5	1	1	1	2
2人	計	40	9	10	11	10
	専任	7	1	2	2	2
	兼任	33	8	8	9	8
3人	計	14	2	5	4	3
	専任	2	0	1	1	0
	兼任	12	2	4	3	3
4人	計	5	1	1	1	2
	専任	1	0	0	0	1
	兼任	4	1	1	1	1
5人	計	5	2	1	1	1
	専任	3	1	1	1	0
	兼任	2	1	0	0	1
設置なし	計	1	1	0	0	0

※PPP/PFI 事業導入事例が対象

2-14. 庁内連携部署

事業推進にあたって庁内で連携した部署は、各段階を一貫して「施設所管課」が44件と最も多かった。そのほか「財政系」が38件、「企画系」が24件、「営繕系」が22件と続いている。

なお、事業を推進するにあたって基本計画を策定しなかった地方公共団体があり、当該地方公共団体は構想段階で「設置なし」とした。

図表 各段階における庁内連携部署 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
PPP/PFI統括部署	5	2	1	1	1
企画系	24	8	6	5	5
財政系	38	10	10	10	8
営繕系	22	6	5	6	5
施設所管課	44	11	11	11	11
その他	11	4	3	2	2
設置なし	1	1	0	0	0
回答なし	0	0	0	0	0

※PPP/PFI 事業導入事例が対象

3. 事例の分析

ここでは、PPP/PFI事業を導入した事例の分析を3-1から3-3で行い、導入に至らなかった事例の分析を3-4で行う。

3-1. 段階間の比較

(1) 議会

議会と合意形成を図るために最も活用された方法は「議会での説明」で、事業全体を通じて39件の回答があった。次いで「個別の説明・説明会」が4件あった。

各段階の回答は「議会での説明」が一貫して最も多い回答であった。

このように議会において合意形成を図るための方法は「議会での説明」に集中している。ただし、事業初期の構想段階には「個別の説明・説明会」を行った地方公共団体が多かったことがわかる。

図表 各段階における議会との合意形成方法 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
個別の説明・説明会	4	4	0	0	0
議会での説明	39	9	10	10	10
その他	5	2	1	1	1
回答なし	22	4	6	6	6

議会が示した不安や懸念点、反対の理由としては「PPP/PFI事業」が10件と最も多い回答であった。そのほか、「施設計画」が9件、「財政」が8件と続いている。

構想段階では「財政」と「施設計画」、準備段階では「施設計画」、また、選定段階では「PPP/PFI事業」、最後に事業実施段階では「PPP/PFI事業」等が各1件で最も多い回答であった。議会の関心は「財政」、「PPP/PFI事業」、「施設計画」に関するものが多く、この3項目はほぼ同数の回答があった。

また、事業の実施段階に至ると「回答なし」の地方公共団体が増えており、特筆すべき強い懸念等が示されなかったことが伺われる。従って、議会から懸念等が示される期間は、主に選定段階以前までと考えられる。

図表 各段階における議会の懸念した事項等 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
財政	8	3	2	3	0
PPP/PFI事業	10	2	2	5	1
施設計画	9	3	3	2	1
その他	6	2	2	0	2
回答なし	48	12	11	10	15

こうした議会の懸念等に対して、地方公共団体がとった対応は「説明」が事業全体を通じて17件と最も多い回答であった。次いで「施設計画の変更」が2件、「その他」が2件それぞれあげる地方公共団体があった。

各段階の回答として「説明」が一貫して数多くあげられている。

不安や懸念点、反対の内容が多様であったのに対して全体の回答のほとんどを「説明」が占めており、対処方法は「説明」が中心となっていることがわかる。また、事業の実施段階に至ると上記の議会が懸念した事項等と対応して「回答なし」の地方公共団体が増えている。

図表 各段階における議会懸念等への対処法 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
施設計画の変更	2	1	0	0	1
説明	17	4	5	7	1
その他	2	1	0	0	1
回答なし	48	12	12	10	14

(2) 住民

地元住民と合意形成を図るために最も活用された方法は「説明会・意見交換会」で、事業全体を通じて22件の回答があった。次いで「HP・広報誌」が13件、「パブリックコメント」が7件、「ワークショップ」が4件、それぞれ回答があった。

各段階において、構想段階、準備段階及び事業実施では「説明会・意見交換会」、準備段階では「HP・広報誌」が最も多い回答となった。

このように住民との合意形成を図るための方法は多岐にわたるが、特に情報提供を行った地方公共団体が多かったことがわかる。

図表 各段階における地元住民との合意形成方法 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
説明会、意見交換会	22	5	3	8	6
HP・広報誌	13	1	5	2	5
パブリックコメント	7	3	1	3	0
ワークショップ	4	2	1	1	0
その他	5	0	3	1	1
回答なし	29	9	7	7	6

地元住民が示した不安や懸念点、反対の理由としては「施設計画、整備後の周辺環境」が事業全体を通じて12件と最も多い回答であった。次いで「施設建設中の周辺環境」が4件と「財政」が1件、それぞれあげる地方公共団体があった。

構想段階、準備段階及び選定段階では「施設計画、整備後の周辺環境」、事業実施段階では「施設建設中の周辺環境」が最も多い回答となった。

懸念等を示す地元住民の関心は施設建設の前後を通じて施設の在り方に集中しており、「財政」の回答は非常に限定的であった。また、PPP/PFIに関する懸念等がほぼないことがわかった。各段階の間で「回答なし」とした地方公共団体の数に大きな変化はなく、議会の懸念した事項等とは異なり、地元住民からは特定の段階に懸念等が示されるという傾向はみられなかった。

図表 各段階における地元住民の懸念した事項等 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
施設計画、整備後の周辺環境	12	4	4	2	2
施設建設中の周辺環境	4	0	0	1	3
財政	1	1	0	0	0
その他	3	0	0	1	2
回答なし	52	13	13	14	12

こうした地元住民の懸念等に対して、地方公共団体がとった対応を「説明」とする回答が17件と最も多かった。また、「施設計画の変更」が1件あげられている。

各段階において「説明」をあげた地方公共団体が一貫して最も多かった。

全体の回答のほとんどを「説明」が占めており、主な対処方法となっていることがわかる。上記の地元住民が懸念した事項等と対応して各段階の間で「回答なし」とした地方公共団体の数に大きな変化はなかった。

図表 各段階における地元住民の懸念等への対処法 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
施設計画の変更	1	1	0	0	0
説明	17	4	4	4	5
その他	2	0	0	1	1
回答なし	51	13	13	13	12

(3) 推進体制

推進体制を構築するために特に苦慮した（「◎」）と苦慮した「○」をあわせた回答数としては、「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」が事業全体を通じて36件（◎4件、○32件）と最も多い回答であった。次いで「事業推進のための人員が不足していた」が33件（◎4件、○29件）件あげられている。

構想段階では「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」、準備段階では「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」と「事業推進のための人員が不足していた」が。選定段階では「事業推進のための人員が不足していた」、最後に事業実施段階では「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」が最も多い回答であった。

以上のことから、「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」と「事業推進のための人員が不足していた」の2点が推進体制を構築するうえでの課題であることがわかる。

また、事業の構想段階から事業の実施段階にかけて、苦慮した「（○）」の回答が減少している。特に「PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた」と「庁内の理解醸成が困難だった」の選択肢でこうした傾向が顕著で、事業の初期段階でPPP/PFI事業の知識に関する事柄に苦慮していた地方公共団体が多かったことが伺われる。

図表 各段階における推進体制構築のために苦慮した点（n=17,複数回答）

		計	構想	準備	選定	事業実施
合計	◎	12	3	3	3	3
	○	78	23	23	19	13
	その他	3	0	1	1	1
	回答なし	179	42	41	45	51
PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	◎	4	1	1	1	1
	○	32	10	9	7	6
	回答なし	32	6	7	9	10
事業推進のための人員が不足していた	◎	4	1	1	1	1
	○	29	7	9	8	5
	回答なし	35	9	7	8	11
庁内の理解醸成が困難だった	◎	4	1	1	1	1
	○	17	6	5	4	2
	回答なし	47	10	11	12	14
その他	回答あり	3	0	1	1	1
	回答なし	65	17	16	16	16

こうした課題に対して、地方公共団体がとった対応のうち最も多かったのが「コンサルタントの活用」であり、事業全体を通じて29件と突出している。そのほか「有識者からの助言」が4件、「国の支援」、「先進自治体の視察」、「職員の時間外勤務」が3件と続いている。

各段階において「コンサルタントの活用」が一貫して突出して多いのが特徴である。

構想段階から事業実施段階にかけて「回答なし」とした地方公共団体の数は増加する傾向にあり、上記推進体制構築のために苦慮した点の回答傾向に対応しているといえる。

図表 各段階における推進体制構築のために苦慮した点への対処法 (n=17,複数回答)

	計	構想	準備	選定	事業実施
有識者からの助言	4	1	1	1	1
コンサルタントの活用	29	9	8	7	5
庁内関係課との連携	2	1	0	0	1
民間提案の活用	1	1	0	0	0
国の支援	3	1	0	1	1
先進自治体の視察	3	0	1	1	1
職員の時間外勤務	3	0	1	1	1
近隣自治体からの職員派遣	1	0	0	1	0
その他	4	0	2	0	2
特になし	4	1	1	1	1
回答なし	25	5	5	6	9

事業推進のためのPPP/PFI指針や外部専門家等の活用状況についても、特に活用の効果があったもの（「◎」）と活用したもの（「○」）をあわせて最も多かった回答が「コンサルタントの活用」であり、事業全体を通じて54件（◎36件、○18件）と突出している。そのほかに「PPP/PFI導入に関する指針・ガイドライン等の活用」が28件（◎5件、○23件）、「サウンディング※の実施」が7件（◎2件、○5件）と続いている。※サウンディング：地方公共団体と民間事業者との対話、意見交換等を通じた調査のこと。

各段階において「コンサルタントの活用」はここでも一貫して回答数が多く、選定段階以前ではほとんどの地方公共団体が「コンサルタントの活用」をあげている。また、事業実施段階で特に活用の効果があったもの（「◎」）と活用したもの（「○」）をあわせた回答数は減少しており、上記推進体制構築のために苦慮した点の回答と一部対応している。

図表 各段階における PPP/PFI 指針や外部コンサルタント等の活用状況 (n=17,複数回答)

		計	構想	準備	選定	事業実施
合計	◎	46	10	15	13	8
	○	46	16	12	11	7
	その他	5	0	2	2	1
	回答なし	243	59	56	59	69
PPP/PFI導入に関する指針・ガイドライン等の活用	◎	5	1	1	1	2
	○	23	8	6	5	4
	回答なし	40	8	10	11	11
外部コンサルタントの活用	◎	36	8	11	11	6
	○	18	6	4	5	3
	回答なし	14	3	2	1	8
地域プラットフォームの活用	◎	3	1	1	1	0
	○	0	0	0	0	0
	回答なし	65	16	16	16	17
サウンディングの実施	◎	2	0	2	0	0
	○	5	2	2	1	0
	回答なし	61	15	13	16	17
その他	回答あり	5	0	2	2	1
	回答なし	63	17	15	15	16

1) 外部コンサルタントの活用

PPP/PFI指針や外部コンサルタント等の活用状況の質問に対して「外部コンサルタントの活用」に特に効果があった（「◎」）と回答した地方公共団体には、重ねて活用の効果についても質問している。

外部コンサルタントの活用で特に効果があった（「◎」）と効果があった（「○」）とした回答を合わせた回答数としては「PPP/PFIに関する知識」の32件（◎19件、○13件）であった。次いで「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」が26件（◎14件、○12件）、「事業説明等のための資料作成等」（◎13件、○9件）と「施設の設計・建設等に関する技術的な知識」（◎7件、○15件）が22件と続いている。

構想段階と準備段階では「PPP/PFIに関する知識」が、また、選定段階では「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」が最も多い回答であった。事業実施段階では「PPP/PFIに関する知識」と「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」の二つが最も多い回答であった。

図表 各段階における外部コンサルタントの活用の効果（n=8,11,11,6,複数回答）

		計	構想	準備	選定	事業実施
合計	◎	91	19	27	30	15
	○	55	12	17	18	8
	回答なし	70	17	22	18	13
PPP/PFIに関する知識	◎	19	6	5	5	3
	○	13	2	5	4	2
	回答なし	4	0	1	2	1
補助金や国の支援等の活用に関する知識	◎	2	0	0	1	1
	○	6	2	3	1	0
	回答なし	28	6	8	9	5
施設の設計・建設等に関する技術的な知識	◎	7	1	3	2	1
	○	15	2	4	6	3
	回答なし	14	5	4	3	2
進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	◎	14	2	3	6	3
	○	12	3	3	4	2
	回答なし	10	3	5	1	1
事業説明等のための資料作成	◎	13	2	5	5	1
	○	9	3	2	3	1
	回答なし	14	3	4	3	4
その他	回答あり	0	0	0	0	0
	回答なし	36	8	11	11	6

3-2. 民間事業者

議会、住民及び推進体制以外には民間事業者との関係に関しても苦慮した点や対処方法等の回答が寄せられており、選定段階以前と事業実施段階以降で回答の傾向が分かれる。

まず、準備段階以前では「民間事業者の関心を喚起すること」とする回答が、特に苦慮した（「◎」）と苦慮した（「○」）をあわせて8件（◎4件、○4件）あげられ、その対処として「事業者との対話・説明会」を行ってきたとする回答が3件あった。選定段階では、「参加企業数の確保」に苦慮したとする回答が4件あり、その対処として「事業内容・募集要項等の見直し」が3件、また、「事業者との個別対話」を行ったとする回答が2件あった。回答した地方公共団体の中には初回の公募時に応募がなく、事業内容を見直して再募集をした地方公共団体もあった。

○主な個別の回答

- ・「一度、事業者公募を行ったが、応募がなかった。」
- ・「募集要項公開後に説明会・現地見学会の開催及び個別対話の実施。」 等

事業実施段階での苦慮した点は「想定していなかったリスクが顕在化した」が6件と最も多い回答であった。そのほか、「事業者が要求水準書の内容に定められた水準を満たしていなかった又は要求水準書の内容に関して認識の齟齬があった」が4件、「事業者が契約違反を行った又は事業者と事業契約書の内容に関して認識の齟齬があった」と「モニタリングがうまく機能していない」とする回答が2件ずつあった。「想定していなかったリスクが顕在化した」とする回答の内、3件は新型コロナウイルスの影響に関するものであった。こうした問題への対処法として「事業者との協議」をあげた地方公共団体が7件あった。

○主な個別の回答

- ・「新型コロナウイルスの影響による施設休館、利用者数の減。」
- ・「時間を要したが協議の結果、解決した。」 等

3-3. 事業の評価

事業に対する評価の内、住民からの評価は「非常に評価されている」と「概ね評価されている」を合わせて半数を上回る12件の回答となっている。同様の算出方法で庁内の評価は、8件であった。

○主な個別の回答

- ・「コンパクトで機能的、利便性の良い庁舎が完成した。」
- ・「庁舎の利便性が良くなったという意見を多数いただいている。」
- ・「財政負担の軽減、定住促進に繋がっている。」
- ・「総務大臣表彰を受賞した（優良地方公営企業）。」 等

図表 住民及び庁内からの事業に対する評価（n=17,単一回答）

	住民	庁内
非常に評価されている	2	1
概ね評価されている	10	7
どちらでもない	4	8
概ね評価されていない	0	0
全く評価されていない	0	0
その他	1	1

3-4. PPP/PFI事業を検討したが導入に至らなかった事例における断念した時期と理由

PPP/PFI事業を検討したが導入に至らなかった事例の導入検討時期は、「～基本構想策定まで」、「基本構想策定～基本計画策定まで」、「導入可能性調査～実施方針公表まで」となっており、特定の傾向は見られなかった。

また、導入を断念した理由として、「検討を進める時間がなかった」、「VFMが得られなかった」、「事業者の目星がつかなかった」が1件ずつあげられている。

○個別の回答

- ・「文化創造拠点機能の収入見込みが思わしくなかったため。」
- ・「コンサルタントを通じて、事業者が関心を持ちそうか、様子を探ったが、工期が短かったことと全体として事業者に利益が出にくいと判断されて、実施が困難であるとの判断に至った。」
- ・「国の補助金と起債等で建設する方がコストを抑えられたため。」
- ・「PFIでの本事業に参加意欲を示す民間企業がなかったため。」 等

3-5. 事業推進のポイント

事業全体を通しての事業推進のポイントについては、PPP/PFI事業の導入に至った地方公共団体からは4件の回答があった。そのうちの2件は関係者との調整に関する意見であった。

○個別の回答

- ・「議会やスポーツ協会等の関係団体のPFI事業への理解を事前に得ておくこと。」
- ・「一定数の反対意見は必ずあり、解決、合意、納得まで至っていないことも多い。しかしながら、総じて賛成者の方が多く、賛成者の思いをしっかりと受け止めて事業推進をすることが重要だと考えている。また、反対意見やそれを受けての不安や心配等は地道に説明等を行って、理解を求めていくしかないと考えている。」
- ・「PFIは、手続きや準備が特殊であり、PFI法に経営や金融等多方面の知識が必要なうえ、事業の計画段階、実施段階共に事業者とも上手に付き合うことが必要である。さらに、職員数も余裕はないことから、コンサルタントのサポートをうまく活用して事業推進することは重要と考える。」
- ・「事業には多額の費用が必要であるため、ニーズ調査を行い、事業を進めるべきか判断すること。同種・同規模の事例を参考にして進めること。」 等

PPP/PFI事業の導入に至らなかった地方公共団体からは以下の2件の回答があった。いずれも民間事業者との関係に関する事柄であった。

○主な個別の回答

- ・「民間事業者の参画促進の工夫（サウンディングの効果的な実施による条件整理等）。」
- ・「地方の場合、民間業者が投資して回収する枠組みが成立しがたいように思える。」 等

3-6. 希望する地方公共団体への支援方法

PPP/PFI事業の導入に至った地方公共団体からは、希望する地方公共団体への支援として5件の回答があった。回答は知識面の支援と金銭面の補助に分類できる。

○個別の回答

- ・「国、県の専門的な技術者支援。」
- ・「PPP/PFI 専門家派遣の拡充（人員的支援）。」
- ・「各種補助金の拡大。」
- ・「PFI アドバイザリー業務への財政支援。」
- ・「補助金、交付金の積極的な活用ができるよう国県等関係機関へのPFI事業の情報共有を図る。」 等

PPP/PFI事業の導入に至らなかった地方公共団体からは、2件の回答があった、

○個別の回答

- ・「多数の公共施設を管理しており、有効活用を検討するために様々な手法を取り入れなければならないが、PFI方式を理解する機会に恵まれていない。そこで研修等に参加しやすいことが必要。」
- ・「導入負担が軽減されること。」 等

4. まとめ

本章で分析したアンケート調査の回答から小規模自治体がPPP/PFI事業を導入するにあたって苦慮した点とそれへの対処方法等についての傾向が明らかになった。これらの傾向に加えて、そこから推論される推進上の課題を以下にまとめた。

まず、議会については、地方公共団体は合意形成を図るために説明を中心に取り組んでいる。

議会が示した不安や懸念点、反対への設問に対しては、議会からの懸念等がなかったことを意味する「回答なし」の件数は事業実施段階に増加していることから、主に契約締結までが議会が懸念等を示した時期であることが伺える。議会が懸念した事項はPPP/PFI事業に対する事項も含めて多岐にわたり、構想段階を除き議会での説明で対応している地方公共団体が多かった。

議会との関係で今後、留意や改善すべき点としてあげられた回答は2件のみであり、地方公共団体は既存の対処方法で今後も対応可能と考えていることが伺われる。

地元住民については、地方公共団体は合意形成を図るためにHP・広報誌による情報提供にとどまらずワークショップ等の様々な取組をしている。

また、地元住民が示した不安や懸念点、反対への質問に対しては、特筆すべき強い懸念等が示されなかったことを意味する「回答なし」の件数が議会とは異なり構想段階から事業実施段階に至るまで大きな変化はなかった。地元住民の懸念した事項等は、施設自体もしくは施設周辺環境に関するものへ集中しており、地方公共団体はこうした声へ説明を行うことで対処していることが分かった。

地元住民との関係であげられた今後、留意や改善すべき点は1件のみであり、地方公共団体は既存の対処方法で対応できていると捉えていることが伺われる。

事業推進のために活用した事項については、「PPP/PFI導入に関する指針・ガイドライン等の活用」、「外部コンサルタントの活用」と回答した地方公共団体が多くみられた。

推進体制構築のために苦慮した点に関する質問に対しては、PPP/PFI事業の知識と人員の不足、庁内の理解醸成等の課題があげられている。また、構想段階から事業実施段階にかけて知識面について苦慮したとする回答数は減少しており、この点については事業の初期段階に課題を抱える地方公共団体が多いことがわかった。これらの問題に対する対処法で最も採用されているの

はコンサルタントの活用であった。ただし、同時に検討のための予算不足に苦慮したとする回答もあった。

今後、PPP/PFI事業を検討する際の留意点や改善点について特に多かった回答は、庁内における部署間の協力体制づくりであった。

民間事業者との関係について言及する回答も多数あった。

事業者選定段階以前では民間事業者の事業への関心をどのように高め、応募者を確保するかが課題となり、事業実施後は特に新型コロナウイルスの感染拡大を含む想定外のリスクの顕在化や事業をめぐる事業者と地方公共団体との認識の齟齬に苦慮する地方公共団体が多かった。地方公共団体はこうした認識の齟齬を埋めるために事業者と個別対話や協議等のコミュニケーションを重ねていることがわかった。

今後、PPP/PFI事業を検討する際の留意点や改善点については、選定段階以前では要求水準書の作成等を含めた民間事業者とのコミュニケーションの実施とする回答があった。また、事業実施段階では利用者からの要望への対応方法の明確化と要求水準書等に記載のない事項への対応があげられていた。

最後に、PPP/PFI事業を導入し事業化する際に希望する支援内容としてあげられた回答は、事業の専門的知見に関する支援と財政的な補助等であった。

PPP/PFI事業の推進上の課題は、地方公共団体が希望する直接的な支援内容だけではなく、上記の議会や地元住民の懸念等、推進体制構築や民間事業者との関係で苦慮した点、また留意点や改善点から推察することが可能である。ただし、施設計画や建設工事等に関する事項はPPP/PFI手法導入に直接かかわるものではないため、これらを除いて推進上の課題を整理すると以下があげられる。

- ①担当部署を含む庁内における PPP/PFI 事業の知識の不足
- ②事業を担当する職員の不足
- ③庁内における部署間の連携不足
- ④議会の PPP/PFI 事業への不安や懸念事項への対応
- ⑤事業検討のための予算不足
- ⑥民間事業者の事業への関心の低さ
- ⑦民間事業者との契約に関する認識の齟齬
- ⑧想定外のリスクの顕在化（新型コロナウイルスの感染拡大含む）

特に①と②、③は、契約締結までの段階で推進体制を構築する上での課題と、多くの地方公共団体が回答している。PPP/PFI事業の円滑な推進に向けては、特に事業の初期段階に①と②、③を解消するための支援をすることが重要と考えられる。

第2章 実態調査

本章では前項の対象事例20事例うちPPP/PFIを導入した事例の中から、人口規模、地域、施設用途等のバランスを勘案して選定した以下の6事例について、発注者である地方公共団体に個別訪問又はリモートにて実施したヒアリング調査の内容を基にとりまとめる。

図表 実態調査対象

調査対象事例	ヒアリング先	実施日
むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業	睦沢町（千葉県）	2020年12月23日
つわの暮らし推進住宅整備事業	津和野町（島根県）	2021年2月2日
行橋市図書館等複合施設整備事業	行橋市（福岡県）	2020年12月23日
茂原市学校給食センター再整備等事業	茂原市（千葉県）	2020年12月25日
八木駅南市有地活用事業	橿原市（奈良県）	2020年12月21日
大久保地区公共施設再生事業	習志野市（千葉県）	2020年12月25日

1. むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業

1-1. 事業概要

事業概要	「健康づくり」「定住促進」「地域活性化」「地域防災」の拠点とする健康支援型「道の駅」及び子育て世代を中心とする「定住賃貸住宅」を備えた『むつざわスマートウェルネスタウン』を一体整備する事業。また、「防災能力の向上」及び「エネルギーの地産地消」を促進するため、地域資源である天然ガスを活用したコージェネ及び太陽光・太陽熱で作った電気・熱をタウン内に面的供給する分散型エネルギーシステムを合わせて構築している。	
事業名	むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業	
事業主体	睦沢町（人口 約 6.9 千人）	
事業分野	道の駅施設	
事業目的	多世代が安心して健康に暮らし続けられる住環境（スマートウェルネスタウン）を実現し、持続可能なまちづくり・地域経営を推進すること	
所在地	千葉県長生郡睦沢町森 2 番 1	
施設概要 ※1	敷地面積	約 28,600 m ²
	整備施設	道の駅等（休憩施設、情報発信施設、地域振興施設、健康支援施設、防災関連施設）、地域優良賃貸住宅
事業方式	BTO 一部 BOO	

事業形態	サービス購入型	
事業期間	20年	
供用開始年度	令和元年度	
事業費（百万円）	2,770 百万円	
	うち施設整備費	1,121 百万円
	うち運営・維持管理費	1,649 百万円
事業者の構成	代表企業（市町村内）	—
	代表企業（県内）	—
	代表企業（県外）	パシフィックコンサルタンツ(株)
	構成企業（市町村内）	—
	構成企業（県内）	(株)畔蒜工務店、東日総業(株)
	構成企業（県外）	—
付帯事業の内容	—	
VFM	特定事業選定時	9.1%
	事業者選定時	10.7%

※1：入札説明書等より



写真出典：道の駅むつざわ HP より

1-2. 結果概要

(1) PPP/PFI 推進のポイント

- 国の補助事業を活用した導入可能性調査の実施
- 早い段階からの財政部局への相談
- 首長のリーダーシップと小規模自治体ならではの機動力
- 国のガイドラインやコンサルタントを活用したノウハウの習得

(2) 構想段階

- ・ 苦慮した点とその対応：議会及び地元住民への事業に関する理解醸成。住民に対しては、町長とともに事業について説明する場を設け、議会へは丁寧な説明を繰り返した。

- ・議会対応 : 丁寧な説明。
- ・住民対応 : 町長から事業についての説明会を実施。

(3) 準備段階

- ・苦慮した点とその対応 : 町で初めての PFI 事業であったため、庁内の PFI に関する理解醸成に苦慮。丁寧な説明を繰り返した。

(4) 選定段階

- ・苦慮した点とその対応 : 事業契約締結時の議会説明用の資料作成に時間を要した。

(5) 事業実施段階

- ・議会対応 : 町にとって非常に重要な事業であることを丁寧に説明。
- ・住民の評価 : 施設規模が大きくなり様々な施設が整備されたことで、町民や家族のコミュニケーションの活性化につながっている点が評価されている。
- ・庁内の評価 : 本事業で整備した 33 棟の住宅に町外からの入居者があり、町の人口増に寄与している点が評価されている。

(6) 求める支援

- ・小規模自治体に対する特段の支援 : 国の支援制度や補助金等があるが、補助率を上げる等、小規模自治体に対して特段の支援があると、陸沢町よりさらに小さい地方公共団体も PPP/PFI に取り組みやすくなる。

(7) 推進フロー

図表 事業推進のプロセス

	事業所管課	関係各課	検討会議体 【評価・検討・審査】	首長等	議会 【議決】	住民	民間 事業者	外部コンサル タント等						
構想段階 (~基本計 画策定)	まちづくり計画 策定			東日本大震 災をきっかけ に地域防災 の重要性を 認識										
	基本計画策定													
準備段階 (~実施方 針策定)	導入可能性 調査			陸沢町まち・ ひと・しごと創生会議 (町長以下課長級)							予算の議決 (債務負担行為)	町長から 町の施策 に関する 説明会		
	実施計画策定													
	実施方針策定													
選定段階 (~契約締 結)	総務課から まちづくり課 に移管	随時、調 整・連携	事業者選定委員会	決定(優先交 渉権者)	議決 (契約)		説明会 個別対話 質問受付	コンサルタント 支援 ・PPP導入可能 性調査業務 ・PFI事業者選 定アドバイザー 業務 ・モニタリング業 務						
	事業者選定													
事業実施 段階 (事業開始 ~)	設計・建設					町民説明会								
	維持管理 ・運営													

(8) 担当者からコメント

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

PFI事業では、民間の力を借りることで自分達には無い知恵や手法を得ることができる。財政面でも平準化を図ることができるため、新しいものを創り出すにあたっては非常に役に立つ。

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

「むつざわスマートウェルネスタウン」は、直売所以外にも住宅や温浴施設等を含んだ複合施設になっており、町外からの来訪者も楽しめる施設である。また、防災型道の駅となっているため、近隣町村が例えば津波被災にあった場合も避難者を受け入れられる。

今後は、本事業の敷地規模を拡大することは難しいため現在の限られた範囲の中で、町だけでできることは限られるところを事業者と連携しながら新たな取組を実施して進化させていきたい。

1-3. ヒアリング結果

(1) PPP/PFI 導入目的と効果

1) PPP/PFI 導入を検討したきっかけ・背景、導入目的

● PFI 導入は、町の小さな職員規模・財政規模を民間の力で補えることが魅力的

本施設はまちの活性化に寄与することを目指し、本事業にスポーツツーリズム等も絡めて、町外からの来訪者により交流人口・定住人口を増やしていくことと、防災面の充実化を図るべく検討が開始された。本事業は町長の意向から始まっており、町の財政規模では実現に限界があるため民間の力を借りる方針に至った。

2) PPP/PFI 導入の効果

● 民間ノウハウの活用による利用者数の増加

町だけの事業化には限界があるが、民間ノウハウの活用により利用者数がかかなり増えている。実績値として、令和元年9月～令和2年3月までの利用者数が約32万人で、旧道の駅と比較して1.5～2倍程度に増えている。町としては年間50万人の来客数を目指している。

来客数が増えた要因としては、災害時にガスコージェネレーション※を利用し、電力を継続的に供給出来たことにより認知度が上がったことが挙げられる。また、PFI事業とは別に町がプロモーション事業も実施しており、その効果も徐々に出てきていると考えられる。

※むつざわスマートウェルネスタウン事業では、基本理念の一つとして「地域資源（天然ガス）を有効に活用した地産地消のエネルギーサービスが可能となる施設の整備・運営」が掲げられており、敷地内に設置されたガスコージェネレーションを活用し、エネルギーシステムと

してマイクログリッドが導入されている。町内で生産された天然ガスの供給を受けでガス発電を実施し、得た電気をスマートウェルネスタウンで自家消費し、さらに発電機から出る廃熱が道の駅施設に併設された温浴施設に供給されている。また、ガス発電機により周辺が停電してもスマートウェルネスタウン内の道の駅の一部施設と住宅全戸に対してエネルギーの供給を継続することが可能となっている。

● 町職員の負担軽減

事業の立案から供用開始まで3名の職員が主担当で携わった。事業費規模からみると担当者の人数は少ないが、睦沢町は全職員100名程度で行政機能を担っていくため、本事業に多くの人員を割り当てることができなかった。そのため、事業者側で人材を確保することで、町職員の負担軽減が可能となった。

【目的が想定以上に達成されたこと】

民間ノウハウの活用

【目的が想定通り達成されたこと】

財政負担の縮減／財政負担の平準化／人材の確保

(アンケート調査結果より)

3) 事業開始後の評価

住民からは、新施設になって規模が大きくなり、直売所だけではなく温浴施設やレストランも整備されたことにより、町民や家族のコミュニケーションの活性化に繋がっている点が評価されている。

庁内からは、本事業で整備した33棟の住宅に町外から入居者があり、町の人口増に寄与している点が評価されている。町として本事業の構想の数年前から賃貸住宅の整備を進めており、移住促進を進めてきた。本事業により人口は100名程度増加したが、町全体としては自然減が多く総人口は減っている状況である。

(2) PPP/PFI の推進

1) 推進体制 (苦慮したことを含む)

町長の意向から本事業は始まっており、事業推進にあたっては、町長と連携しやすい体制が求められた。はじめの構想段階では、町長や他部署と連携しやすい部署として総務課の企画部門が担当した。この時の担当が、現在のまちづくり課の課長及び副課長の2名を含めた3名の職員であった。

準備段階以降は、機構改革によりまちづくり課が新設され、実施方針策定以降は、まちづくり課が本事業の所轄部署となった。

図表 推進体制

事業段階	担当部署名 (当時)	担当部署の分類 (選択肢から選択)	専任担当者の人数	兼務担当者の人数
構想段階	総務課 (企画部門)	企画系	1	2
準備段階	まちづくり課	〃	1	2
選定段階	まちづくり課	〃	1	2
事業実施段階	まちづくり課	〃	0	3

(アンケート調査結果より)

図表 庁内での連携部署

事業段階	PPP/PFI 統 括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管課
構想段階		○	○		
準備段階		○	○		
選定段階		○	○		
事業実施段階		○	○		

(アンケート調査結果より)

● 早い段階で財政部局の承認を得た

PFI事業では事業期間が長くなるため、発案から実施にかけて、事業推進のみならず合意形成の時期や方法等も含めた細かい計画を練った上で、財政部局の承認を早く得るようにした。本事業では、詳細な事業費が算出される前の準備段階から構想・計画について財政部局に話をしており、事業費が明らかになった段階で年間に必要な費用を伝えた。

図表 推進体制構築で苦慮したこと

事業段階	PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	事業推進のための人員が不足していた	庁内の理解醸成が困難だった	対処方法
構想段階	○	○	○	
準備段階		○	○	
選定段階		○		
事業実施段階				

(アンケート調査結果より)

2) 庁内の会議体

● 本事業の会議体を設置

事業推進のために「睦沢町まち・ひと・しごと創生会議」を設置した。メンバーは、町長、副町長、教育長、全課長で、公募前に3~4回開催した。事業全体についてのオーソライズが

主目的の会議のため、当会議以外でも関係課との会議は別途開催し、庁内全体への理解醸成を図った。

なお、PFI手法導入の判断は、当会議体設置前に行っている。

当会議体はその後名称を変え、他事業等の重要事項を諮る場となっており、最近では地方版総合戦略を扱っている。

3) 事業推進に活用した事項

■ガイドライン

国から公表されているPPP/PFI導入に関する指針やガイドラインを活用した。これらガイドラインからは、主に事業の流れについて学んだ。事業者決定までは町職員で調べて事業を推進し、事業者決定後は事業者の協力を得て知識を得ながら事業を推進してきている。

■国の調査補助の活用

国の調査補助事業（国土交通省「先導的官民連携支援事業」）を活用して、町の財政支出を抑えながらPFI導入可能性調査を実施した。また、国の補助事業等を活用している関係で、国土交通省等の関係機関に何度も相談しながら事業検討を進めた。

■外部コンサルタントの活用

外部のコンサルタントは、構想段階では活用せず、導入可能性調査及びアドバイザリー業務において活用した。コンサルタントの活用で非常に有用だったことは、要求水準書等を作成する中で懸案事項が出てきた際にどう考えればよいかを相談でき、PFI手法に基づいてどのように進めるべきかアドバイスを受けた点である。また、プロジェクトマネジメントとして、毎回の会議で検討すべき事項の確認や全体的等バイスも、PFI事業を進める上で有難かった。

アドバイザリー業務を委託したコンサルタントには、運用開始後もモニタリング業務を委託しており、事業者を集めて2～3か月に一度開催している運営に関係する会議では、アドバイザーとして町が判断できない部分のアドバイスを受けている。

図表 推進上、活用したこと

事業段階	PPP/PFI 導入に関する指針・ガイドライン等の活用	外部コンサルタントの活用	地域プラットフォームの活用※	サウンディングの実施
構想段階	○			
準備段階	○			
選定段階	○	◎		
事業実施段階	○	◎		

※地域プラットフォームとは、地域企業、金融機関、地方公共団体等が集まり、PPP/PFI事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図り、具体的PPP/PFI案件形成を目指した取組。

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用で特に効果があったこと

事業段階	PPP/PFI の知識	補助金や国の支援等の知識	施設の整備に関する技術的な知識	進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	事業説明等の資料作成
構想段階					
準備段階					
選定段階	○		◎	○	
事業実施段階	○		◎	○	

(アンケート調査結果より)

4) 住民対応

● 町長から事業についての説明会を実施

町では年に一度、町内16地区の集会所でまちの施策を町長が説明する機会があり、この機会を利用して、担当課が同行し、本事業についての説明を実施した。

町民からは、事業費の説明をした際に、事業費を心配する声が出た。地域企業からの反対意見は無かった。

● 旧道の駅運営者の継続活用

旧道の駅を運営していた民間団体は、現道の駅の直売所を運営する協議会のメンバーに入っている。昔の直売所を継承しつつ、新しいものを取り込んで新しい施設の運営に携わっている。

5) 苦慮した点と対応

7. 準備段階（基本計画策定後～実施方針作成まで）

● 初のPFI事業であることによる庁内のPFIに関する理解醸成

PFI事業が町にとって初めてであったため、PFIとはこういうものだ、と理解するところからスタートした。事業費も町の財政的に大きな負担であったが、町にとって非常に重要な事業であることから、庁内に対しても何度も丁寧に説明を行い、理解を得ていった。

議会や地元住民に対しても、丁寧な説明と協議を実施。

1. 選定段階（実施方針策定～契約締結）

● 事業契約締結時の資料作成に時間を要する

事業契約締結時に議決が必要となるが、その資料作成にかなり時間を要した。PFI事業推進時は、町民や議会への説明に十分に留意が必要である。

ウ. 事業実施段階

● 議会の合意形成

議会には、町にとって非常に重要な事業であることを丁寧に説明した。

6) 今後、留意すべき点や改善点

● 早い段階で財政部局に相談することが重要

PFI事業では事業期間が長くなるため、発案から実施にかけて、事業推進のみならず合意形成の時期や方法等も含めた細かい計画を練った上で、財政部局の承認を早く得ることが重要。本事業では、細かい事業費がわかる前の準備段階から構想・計画について、財政部局に話をしており、事業費が出てきた段階で年間にどの程度費用がかかるかを伝えた。

● 庁内のノウハウ蓄積の難しさ

本事業以降、新たなPPP/PFI事業がないため、庁内でPPP/PFIのノウハウは蓄積されていない。本事業においても担当者が継続して携わってきており、担当者以外はPFIについて十分理解できていない状況といえる。次のPPP/PFI事業が出てこない限りは、ノウハウ継承は難しい。

7) 推進ポイント

● 国の補助事業を活用した導入可能性調査の実施

事業化前の費用の予算確保が難しい中で、国の調査補助事業を活用して導入可能性調査を実施できたことは、PFIを推進する上で有用である。また、調査補助事業を通じて国とのネットワークもでき、相談しながら検討を進めることができた。

● 早い段階からの財政部局への相談

PFI事業は事業規模も大きく長期事業になることから、財政部局には早期から相談し理解を得ながら検討を進めることが重要である。

● 首長のリーダーシップと小規模自治体ならではの機動力

小規模自治体は何をやるにしても動きやすい利点がある。規模の大きい地方公共団体では話を進める場合、様々な部署と連携する必要があり、合意形成にも時間を要する。小規模自治体は町長がリーダーシップをとることで、町長が示した方針に基づき庁内の機動力を生かして事業を進めることができる。首長のリーダーシップが非常に重要となる。

● 国のガイドラインやコンサルタントを活用したノウハウの習得

事業者決定までは、国のガイドライン等を利用して町職員自らPPP/PFIについて学び、導入可能性調査・アドバイザー業務段階では適宜コンサルタントのアドバイスを受けながら事業を推進した。事業者決定後は事業者の協力も得ながら、さらに知識を蓄積し進めてきた。

(3) 求める支援等

● 小規模自治体に対する特段の支援

国の支援制度や補助金等があるが、補助率を上げる等、小規模自治体に対して特段の支援があると、睦沢町よりさらに小さい地方公共団体もPPP/PFIに取り組みやすくなる。

(4) ほか

本事業では多くの視察を受け入れているが、PFIや道の駅の観点より、災害対応の先行事例としての観点が多く、ガスコージェネレーションを活用した発電関係に関する質問が多い。

■ 担当者としてのPPP/PFI推進のポイントの一押し！

PFI事業では、民間の力を借りることで自分達には無い知恵や手法を得ることができる。財政面でも平準化を図ることができるため、新しいものを創り出すにあたっては非常に役に立つ。

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

「むつざわスマートウェルネスタウン」は、直売所以外にも住宅や温浴施設等を含んだ複合施設になっており、町外からの来訪者も楽しめる施設である。また、防災型道の駅となっているため、近隣町村が例えば津波被災にあった場合も避難者を受け入れられる。

今後は、本事業の敷地規模を拡大することは難しいため、現在の限られた範囲の中で、町だけでできることは限られるところを事業者と連携しながら新たな取組を実施して進化させていきたい。

2. つわの暮らし推進住宅整備事業

2-1. 事業概要

事業概要		本事業は、子育て世代の人口の増加、定住化を図り、地域の活性化を推進するため、民間のノウハウを活用した定住推進住宅の整備を行う事業。包括的な発注により、工期短縮や質の高い施設の整備・サービスの提供が実現しており、本事業の後にも本町において同様の PFI 事業が継続して実施されている。
事業名		つわの暮らし推進住宅整備事業
事業主体		津和野町（人口 約 7.1 千人）
事業分野		定住促進事業
事業目的		民間ノウハウの活用、事務負担軽減
所在地		津和野町部栄 243 番 3、244 番 1、247 番 1
施設概要 ※1	敷地面積	約 3,100 m ²
	整備施設	定住促進住宅
事業方式		BTO
事業形態		サービス購入型
事業期間		26 年
供用開始年度		令和元年度
事業費（百万円）		96 百万円
	うち施設整備費	92 百万円
	うち運営・維持管理費	4 百万円
事業者の構成	代表企業（市町村内）	長嶺建設(株)
	代表企業（県内）	—
	代表企業（県外）	—
	構成企業（市町村内）	石川建築設計室
	構成企業（県内）	—
	構成企業（県外）	—
付帯事業の内容		—
VFM	特定事業選定時	—
	事業者選定時	—

※1：募集要項等より



写真出典：つわの暮らし推進住宅による定住促進事例より

2-2. 結果概要

(1) PPP/PFI 推進のポイント

- 事業検討段階における関係者への説明を通じたPPP/PFIの理解醸成
- 地域企業がPPP/PFI事業に慣れるための事業として位置け
- 民間資金活用の場合、小規模事業における地域金融機関の理解・融資

(2) 構想段階

- ・ 苦慮した点とその対応：地域企業の関心の喚起。資金調達は全額町が行うことで、事業者リスクを軽減。地域企業向け説明会で PPP/PFI の予行練習的位置けの事業である点を説明。

(3) 準備段階

- ・ 苦慮した点とその対応：町職員及び庁内におけるPPP/PFIの知識・ノウハウの不足。アドバイザーと連携し、事業を進めながら知識・ノウハウを獲得。
- ・ 議会对応：議員向け勉強会を実施。
- ・ 住民対応：まちづくり委員会の会長が集まる会議にて PFI の実施に関する説明を実施。

(4) 選定段階

- ・ 苦慮した点とその対応：公募資料作成の難しさ、事務負担の大きさ。アドバイザーと連携し作成。現在は過去に作成した公募資料を活用することにより、資料作成の難易度・事務負担を軽減。

(5) 事業実施段階

- ・ 課題と対応：町と事業者間における業務内容の理解の相違。要求水準書や契約書に基づき説明を行い、事業者は理解した上で対応。

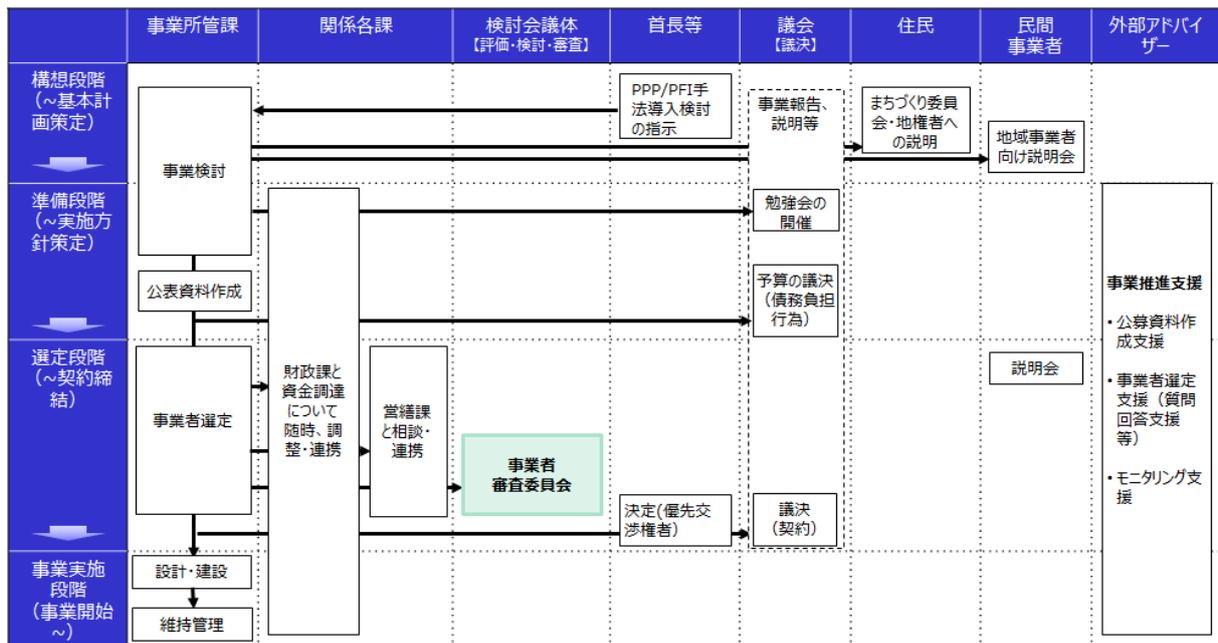
- ・住民の評価：住宅が建ったことについて評価されているが、手法について特段の評価はなし。
- ・庁内の評価：手法については特段の評価はなし。

(6) 求める支援

- ・特になし

(7) 推進フロー

図表 事業推進のプロセス



(8) 担当者からコメント

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

PFI等の知見を持つアドバイザーを活用するとともに、地域企業のノウハウが活用しやすかつ参画しやすいスキームを検討することで、小規模自治体においても十分にPPP/PFI導入が可能。

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

1棟当たり土地代込みで3,000万円程かけて住宅を整備しているが、入居者は25年間家賃3万円/月を払うと将来的に土地も含めて所有することが可能となるため、その点は評判が良かったと思う。場所が良いと都市部からも問い合わせがあった。

2-3. ヒアリング結果

(1) PPP/PFI 導入目的と効果

1) PPP/PFI 導入を検討したきっかけ・背景、導入目的

● 地域企業が PPP/PFI に慣れるきっかけづくり

町長が東京に行った際にPFI手法を知り、津和野町でも導入を試みた。最初から民間資金を入れることは難しいだろうという判断から、地域企業がPPP/PFI手法に慣れるきっかけとして、本事業において民間活力の活用を図った。

2) PPP/PFI 導入の効果

● 民間ノウハウの盛り込まれた提案

アドバイザーに相談したところ、事業範囲に土地の造成も含めることで、民間ノウハウの活用という面でメリットが出てくるのではないかとアドバイスがあった。実際に町では具体的な住宅の完成イメージを持っていない中で事業者を募集したが、手を挙げた民間事業者2社からはそれぞれ異なった事業提案を得られており、この点で民間のノウハウを活用できた。

また、包括的な発注としたことで、住宅整備に係る工期の短縮や入居者への柔軟な対応等、質の高いサービスの提供が実現している。

● 町職員の事務負担の軽減

従来手法で実施する場合、土質調査、測量設計、建物設計等、事業の各段階において入札手続きが必要であるが、PPP/PFIを導入することで、その事務負担も軽減できた。事業開始後の事務負担もほぼない状況である。

【目的が想定通り達成されたこと】

民間ノウハウの活用／事務負担の軽減

(アンケート調査結果より)

3) 事業開始後の評価

自治会で構成されるまちづくり委員会からは、ぜひうちの地域にも定住推進住宅を建てて欲しいという要望があり、住宅が建ったことについて評価されている。しかし事業手法について特段の評価はない。

庁内も同様で、当課だけで実施している事業でもあり、事業手法については特段の評価はない。

(2) PPP/PFI の推進

1) 推進体制 (苦慮したことを含む)

町の企画系の事業を担当するつわの暮らし推進課が担当。2名が他の業務と兼務して担当する体制であるが、2名で対応したのは審査委員会等の時くらいで、実質的な担当者は1名。つわの暮らし推進課には、10名ほど職員が所属しているが、業務の幅が広く、PPP/PFI等に専門的に取り組むことのできる人数は限られることから、少人数で担当する必要があった。

定住住宅関連の業務は、つわの暮らし推進課が担当することになっており、事業開始後も引き続き当課が担当している。

図表 推進体制

事業段階	担当部署名 (当時)	担当部署の分類 (選択肢から選択)	専任担当者の人数	兼務担当者の人数
構想段階				
準備段階	つわの暮らし推進課	企画系	0	2
選定段階	〃	〃	0	2
事業実施段階	〃	〃	0	2

(アンケート調査結果より)

図表 庁内での連携部署

事業段階	PPP/PFI 統 括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管課
構想段階					
準備段階			○		
選定段階			○	○	
事業実施段階			○		

(アンケート調査結果より)

● 担当者のノウハウ不足による苦勞

事業の担当者となった当時は、PPP/PFIの知識が全くなく、前担当者からの引継ぎもなく、庁内にもPPP/PFIのノウハウ蓄積がない状況だったため、対応に困った。アドバイザーの支援があったため、1名でも事業を推進することができた。

● 適宜の段階で財政課・営繕課と相談

事業提案を審査する段階において、技術的な内容は営繕課に相談した。

また、本事業は資金調達を全て町が実施したことから、準備段階から財政課と財源に関する相談を実施した。また、事業開始後は家賃収入の一部を基金に積み立て、維持管理費の支払いに充てており、その基金の管理も財政課が行っていることから、継続的に財政課と連携している。

2) 庁内の会議体

庁内に会議体は設置していない。

3) 事業推進に活用した事項

■外部専門家の活用

外部専門家は町と特段の契約は締結せず、コンサルタントというよりはアドバイザーとして事業に関与した。アドバイザーが事業実施に必要な資料の一部を作成することもあったが、主に町に対して助言を行った。助言の内容は、補助金関連の情報提供や事業者選定手続き中の民間事業者からの質問への回答内容等である。

また、本事業とは別にPPP/PFIに関するセミナーに参加した経験があり、地域プラットフォームはPPP/PFI導入の推進にとって良い取組である。

4) 議会対応

●議員向け勉強会を実施し、PFIに関する理解を醸成

議員向け勉強会を実施した。勉強会により本事業をPFIで実施することの理解が議員に浸透したことで、特段議会からの反対もなく、スムーズな合意形成がなされた。

5) 住民対応

●事業に関係する住民等に対し個別に説明

まちづくり委員会の会長が集まる会議において、本事業をPFIで実施することの説明を実施した。加えて、地権者とも話し合う等、事業の関係者に個別に説明を実施し、PFIで実施することの理解を促した。

6) 苦慮した点と対応

7. 準備段階（基本計画策定後～実施方針作成まで）

【苦慮したこと】

民間事業者の関心を喚起すること

(アンケート調査結果より)

●地域企業との対話によるPPP/PFIへの理解促進

町内には複数の事業者がいるが、それら事業者の一部からは、通常の公共発注で良いところをなぜPFIで実施するのかといった声もあった。町からは、ゆくゆくは本格的なPPP/PFI導入を検討しており、それに向けた予行練習的な位置づけの事業であるという旨の説明をして事業者理解を求めた。説明会自体には多くの事業者が参加したが、最終的に手を挙げた

のは2グループになった。

1. 選定段階（実施方針策定～契約締結）

● 公募資料作成の事務負担

公募資料の作成が担当者にとって負担となった。アドバイザーが作成した資料を確認し、町の事情や本事業の特徴に応じて修正する作業があり、問題なく修正出来ているのか不安があった。

現在は、当初の本事業の資料をカスタマイズしながら作成できるため、負担は軽減されている。

2. 事業実施段階

● 事業者の不慣れによる事業実施内容の認識相違が発生

入居者とのやり取り（例えば戸の締まりが悪いといったクレーム）対応も事業者の業務範囲として要求水準書や契約書に記載していたが、事業者側は事業範囲内と認識しておらず、話し合いが必要な場面があった。

町から、要求水準書や契約書の記載内容を説明した結果、現在は事業者が対応している。

7) 今後、留意すべき点や改善点

● 庁内における PPP/PFI のノウハウ蓄積

PPP/PFIは、職員が多い都市部でなければ実施できない手法と考える職員も庁内にいるようだが、本事業を通じて、担当者は小規模自治体でも十分実施可能であると感じており、そうした理解をもつ職員が庁内に増えるとともに、PPP/PFIに関する知見を有した職員が複数人いることが、今後のPPP/PFIの推進にとって必要である。

継続的にPPP/PFI事業が実施されないことにより、ノウハウ等が庁内で忘れられる懸念があるため、他の部課でPPP/PFIの手法を使った事業を実施することが重要である。

● PPP/PFI の特徴が地域企業参画の重荷の解消

町内の事業者の参画を促すために事業説明を行った際に地域企業が参加困難とする理由として、経営者の高齢化により20年、30年の長期契約では将来的な履行に不安を覚えるという意見が上がっている。実際に本事業の事業者の中には、後継者がおらず従業員も高齢化している会社もあり、10年後20年後に問題なく継続しているかどうか町としては不安要素となっている。

また、本事業ではSPC（Special Purpose Company：特別目的会社）の設立も求めているが、この点も事業者の負担になったといえ、今後は検討が必要である。

● 小規模事業の民間資金調達に課題

本事業の以降に町が実施した定住住宅関連事業では、民間事業者が資金調達を実施する仕組

みを検討し、町があらかじめ地場の銀行に資金調達の可能性を確認したが、事業規模の小ささから、プロジェクトファイナンスでの融資に難色が示された。一方で、地域企業の信用力に対しては資金調達規模が大きいと、地域企業だけではコーポレートファイナンスによる調達にも困難が生じた。実際に町内の建設会社と設計会社がグループを組成して銀行に融資相談をしたが、融資を受けられず、最終的に県外の規模の大きな企業をメインに据え、地域企業はその企業に紐づく形での参加となった。町としては、地域企業のグループが受託して実施する町内完結型を望んでいる。しかし、代表企業が県外企業となったため、資金が流出することになった。

資金調達の問題については、町としても地元の信用組合に相談しており、小規模事業に対して融資してもらえることになれば、またPPP/PFI事業は考えていきたいと考えている。

8) 推進ポイント

● 事業検討段階における関係者への説明を通じた PPP/PFI の理解醸成

事業準備段階から、地域企業への説明・意見聴取や議会への勉強会、自治会・地権者への説明を通じて本事業の関係者の理解醸成を促すことで、着実な事業推進につながっている。

● 地域企業が PPP/PFI 事業に慣れるため事業として位置け

本事業を地域企業が PPP/PFI 事業に慣れるための事業として位置づけ、資金調達を全て町が負担する等、PPP/PFI 事業になじみのない地域企業も参画しやすいスキームとすることで、本事業に民間ノウハウを活用するとともに、将来にわたって町内で PPP/PFI 事業を実施することを狙い、庁内及び地域企業内への PPP/PFI のノウハウ蓄積を図っている。

● 民間資金活用の場合、小規模事業における地域金融機関の理解・融資

事業規模が1億円から10億円の規模の場合、プロジェクトファイナンスによる融資は難しい一方で、地域企業がコーポレートファイナンスで資金調達するには、金額が大きい可能性がある。そのため、民間の資金調達を活用し比較的小規模な PPP/PFI 事業を実施する場合には、事前に地域金融機関等と融資等の資金提供の可能性の確認や事業への融資に対する理解の醸成等を行うことが、事業推進において重要になる。

(3) 求める支援等

特になし。

(4) ほか

● 他地方公共団体からの問い合わせ

県外からの視察に来る地方公共団体は、本事業のような仕組みの定住促進事業自体になじみがないことから、本事業の仕組み自体に関心を持ち視察に来ているようであり、PFI 事業に関する他地方公共団体からの相談はあまりない。

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

PFI等の知見を持つアドバイザーを活用するとともに、地域企業のノウハウが活用しやすかつ参画しやすいスキームを検討することで、小規模自治体においても十分にPPP/PFI導入が可能。

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

1棟当たり土地代込みで3,000万円程かけて住宅を整備しているが、入居者は25年間家賃3万円/月を払うと将来的に土地も含めて所有することが可能となるので、その点は評判が良かったと思う。場所が良いと都市部からも問い合わせがあった。

3. 行橋市図書館等複合施設整備事業

3-1. 事業概要

事業概要	地域交流の拠点、文化・情報の発信拠点としての図書館を中心とした複合施設と赤レンガ館等の関連施設を整備し、本施設及び屋外トイレの開館準備及び維持管理、並びに、本施設の運営を行う。	
事業名	行橋市図書館等複合施設整備事業	
事業主体	行橋市（人口 約 73.0 千人）	
事業分野	教育文化施設（図書館、スタジオ、小規模交流空間、託児機能等）	
事業目的	将来世代の都市像である「コンパクトなまち」を描いていくための第一歩となる施設を創設すること	
所在地	福岡県行橋市大橋三丁目	
施設概要 ※1	敷地面積	約 7,000 m ² （駐車場面積 3,400 m ² 含む）
	整備施設	図書館、スタジオ、小規模交流空間、交流スペース、情報発信コーナー、託児機能、カフェ（民間施設）、屋上スペース、外構及び附属設備等の複合施設並びに本施設と密接に関連する諸施設・設備(赤レンガ館(補修・改修)、駐車場（トイレ含む。）及び市道大橋・波風線（改修）)
事業方式	BTO 方式	
事業形態	ジョイントベンチャー型	
事業期間	17 年	
供用開始年度	令和 2 年度	
事業費（百万円）	5,020 百万円	
	うち施設整備費	2,393 百万円
	うち運営・維持管理費	2,627 百万円
事業者の構成	代表企業（市町村内）	—
	代表企業（県内）	—
	代表企業（県外）	鹿島建設(株)
	構成企業（市町村内）	—
	構成企業（県内）	(株)共栄ビル・パートナーズ
	構成企業（県外）	(株)図書館流通センター、(株)三上建設事務所
付帯事業の内容		
VFM	特定事業選定時	3.2%
	事業者選定時	2.2%

※1：募集要項等より



写真出典：リブリオ行橋 HP より

3-2. 結果概要

(1) PPP/PFI 推進のポイント

- 庁内横断的な会議体を設置
- 運営段階を見越した担当課の設定
- 事業の初期段階からの民間事業者の意見聴取
- 市長の強力なリーダーシップ
- 事業の初期段階から財政部門と連携

(2) 構想段階

- ・苦慮した点とその対応：PPP/PFI の知識・ノウハウと事業推進のための人員が不足し庁内の理解醸成が困難。コンサルタントを活用して PFI 事業への理解を深め、他部署へ事業内容を説明。
- ・議会対応：事業の早い段階で議会に報告。財政の見通しへの懸念には補助金を活用する点や他の施設を廃止したこと等を説明。その他、構想の必要性、民間活力導入とは何かやパブリックコメントの結果とそれを反映した構想についても説明。
- ・住民対応：パブリックコメントを実施し、意見交換会も複数回実施。

(3) 準備段階

- ・苦慮した点とその対応：予算確保とそのための説明。
- ・議会対応：議会での説明回数を増やし、事業手法の妥当性について説明。事業手法の検討結果の資料を作成し、説明。
- ・住民対応：検討状況を広報誌等で情報発信。

(4) 選定段階

- ・苦慮した点とその対応：事業者からの応募がなかったため、事業範囲を見直し再公募。
- ・議会対応：議会での説明回数を増やし、事業者選定のプロセスについて PFI 法に則った手順で事業遂行した旨を説明。

- ・住民対応 : 地元説明会を実施。

(5) 事業実施段階

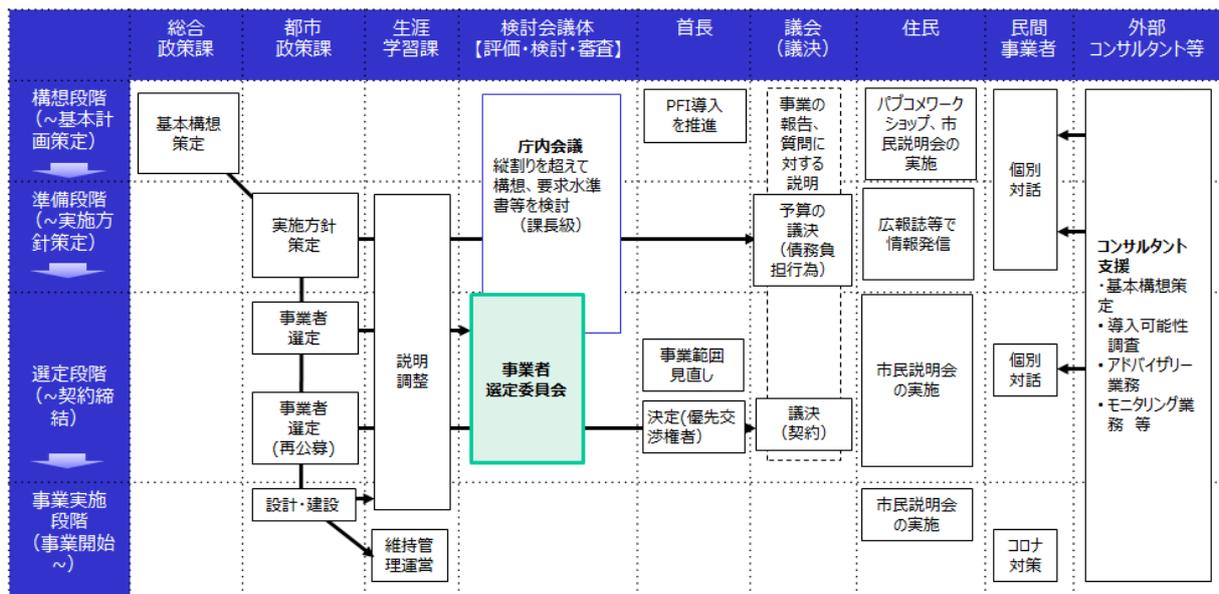
- ・課題と対応 : 担当人員の不足、庁内の理解醸成が困難。
- ・議会対応 : 議会でも通常よりも多く説明。
- ・住民対応 : 地元説明会を実施。工事期間中の騒音や安全対策について PFI 事業者へ地元住民に工程表を配布する等、説明と理解を得られるよう指示。
- ・住民の評価 : 聞き取り等によると地元区長や施設利用者からは概ね評価されている。
- ・庁内の評価 : 行橋市における初の PFI 事業であり、模範事例として一定の評価が得られている。

(6) 求める支援

- ・財源支援 : 既存の様々な補助金を PFI 事業に適用しやすくしてもらいたい。

(7) 推進フロー

図表 事業推進のプロセス



(8) 担当者からコメント

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

特に人口が少ない地方公共団体では事業を通じて収益を上げることが難しい。本事業もほぼサービス購入型である。しかし、幅広く収益を上げる仕組みを取り入れていくためにも、サウディングは構想段階から行うことが必要である。福岡市のようにショートリストを作成し、企画段階から民間事業者の意見を聞きながら検討を進めることが重要だろう。

■担当者としての本事業で自慢できること！

今までの行橋市にないような素敵な図書館ができたこと、また、現状はコロナ禍で思うような運営ができていないが、今後の展開に期待できる施設をつくれたことが自慢できる点である。

3-3. ヒアリング結果

(1) PPP/PFI 導入目的と効果

1) PPP/PFI 導入を検討したきっかけ・背景、導入目的

● 財政負担を縮減しながら中心市街地活性化の牽引が期待できる

中心市街地の活性化が本事業の狙いであり、図書館利用者が近隣商店街を利用する等中心市街地活性化を牽引する役割が期待されていた。また、財政負担の縮減も重要な要素であった。

● サービス水準向上の必要性

本事業の前は他の複合施設内に図書館が入っていた。当時の管理は文化振興公社が行っていたが、サービス水準に疑問の声があった。

● 難工事への挑戦

事業用地は市が教育文化施設を建設するために取得した土地であるが、用地面積と前面道路が狭く、時間帯一方通行という難しい条件での施工が想定となるため、高い技術力を持つ建設企業の施工を望んでいた。

● 市長のリーダーシップ

2014年に就任した現市長の肝いり事業として本事業がスタートした。現市長は就任前に県議会議員をしており、その当時から民間活力導入に関心を持っていた。そうした事情もあって民間活力の導入は当初から検討していた。

2) PPP/PFI 導入の効果

● 人の往来を取り戻すきっかけに

商店街と連携したイベントも検討していたが、新型コロナウイルスの影響により中止となった。春の緊急事態宣言期間の2か月弱休館をしていたものの、初年度目標来館者15万人

(KPI) に対して11月時点で10万人が来館している。これまでの傾向から今年度は18万人程度の来館が推定され、多くの人を施設に集めることに成功している。

● 供用開始まで従来方式と同程度の期間で質の高いサービスを実現

スケジュールを検討してみると、PFI方式は事業者選定に時間を要するが事業者と契約締結後は早期に事業が進むことが分かった。事業期間全体で捉えると従来型とPFI方式の間には要する時間の差はあまりなく、施設整備と運営が一体でより質の高いサービスを期待できるPFI方式の導入を決めた。

【目的が想定通り達成されたこと】

工期の短縮／財政負担の縮減／民間ノウハウの活用／地域経済の活性化

(アンケート調査結果より)

3) 事業開始後の評価

聞き取り等から判断すると、利用者にはおおむね評価されていると考えている。フロアごとにコンセプトを分けることで、利用者にとって目的に合った利用ができるようになった。勉強スペースの席数を以前より増やしている。

また、行橋市における初のPFI事業であることや一度は不調になったものの、ゼロベースから運営までこぎつけたことは庁内から評価されている。コロナ禍でも利用者がある施設になっている。この地域で大手企業の設計・施工によって施設を整備できたのはPFI導入効果ともいえ、この点についても庁内から評価の声が聞こえてくる。

(2) PPP/PFI の推進

1) 推進体制 (苦慮したことを含む)

構想段階で総合政策課が所管となったのは、当時は図書館ありきの計画ではなく「教育文化施設」として検討し始めたため事務分掌上の所管課が不明であったこと、また、当時は市長の肝いりの事業は総合政策課が初動を担う傾向にあったためである。

施設の建設と補助金活用のノウハウは都市整備部が、また、図書館等施設運営のノウハウは教育部がそれぞれ有していた。どの課が本事業を担当するか議論した結果、施設の建設までは都市整備部の都市政策課が担当し、運営段階からは教育部の生涯学習課が担当することとなった。そのため、運営段階からは生涯学習課が担当しており、都市政策課は実際のSPCとの協議等がよく発生する維持管理運営には関与していない。

図表 推進体制

事業段階	担当部署名 (当時)	担当部署の分類 (選択肢から選択)	専任担当者の人数	兼務担当者の人数
構想段階	総合政策課	企画系	0	2
準備段階	都市政策課	営繕系※	0	2
選定段階	都市政策課	〃	0	2
事業実施段階	都市政策課 (維持管理運営は 生涯学習課)	〃 施設所管課	0	2

※ 営繕系とは、公共施設等の建設、修繕にあたり、工事の計画、設計、積算、監理、検査等を担当する部署を指す。

(アンケート調査結果より)

庁内の連携部署については、施設の方向性を決めるワークショップで託児の機能を持たせる議論があり、また、施設が中心市街地活性化の施策に位置づけられてきたため、以下図表以外に、福祉系、商業系の部署とも連携した。

図表 庁内での連携部署

事業段階	PPP/PFI 統括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管課
構想段階		○	○	○	○
準備段階			○	○	○
選定段階				○	○
事業実施段階				○	○

(アンケート調査結果より)

● 担当人員の不足

本事業は兼務で2人が担当したが、職員に時間的な余裕はなかった。専門室の設置の必要性を内部に要望したが、PFI方式採用に伴い発生する事務処理量を理解されず専門室設置や専任担当者の配置には至らなかった。なお、現在取り組んでいる事業では、本事業の経験を踏まえ準備室を設置し専任の職員が配属されている。

● 財政部門との PPP/PFI 事業についての理解の共有

特に、行橋市のような小規模な地方公共団体の場合、施設の整備は歳出の中でも特に大きな割合を占めるため、早めに財政部門に事態を把握しておいてもらう必要がある。財政部門がPFIの知見が十分でない場合は、PFIについて理解してもらうのに時間を要するため、さらに早めの情報共有が重要である。

● 財政部門との価値観の相違

準備段階で明確な事業費が明らかになってからの庁内調整は苦勞した。それまでの文化振興公社による施設管理と比較して、PFI方式では民間に委ねることで費用負担が下がると理解している職員もいた。しかし、要求水準が従来よりも高い業務を求めると財政支出は増える。この点の理解を得ることが難しく、事業費用を抑えた結果として1回目の公募は不調となった。

また、要求水準書作成のアドバイザー、モニタリングの支援業務の予算確保にも苦勞した。

● 庁内全体でのノウハウの蓄積

PFI事業の担当所管以外は、通常業務上、PFI事業の知識を得る機会がなく、担当職員からの話を聞くだけになる。事業が進むにつれて担当職員はPFIに詳しくなり、他部署との理解の差がより開いていく。さらに定期的な人事異動が加わるため他部署の理解度が振り出しに戻り、庁内の理解醸成が進まない。このような状況を改善するため、現在は準備室が中心となって庁内全体向けのPPP/PFIに関する勉強会を開いている。

図表 推進体制構築で苦慮したこと

事業段階	PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	事業推進のための人員が不足していた	庁内の理解醸成が困難だった	対処方法
構想段階	○	◎	◎	コンサルタントの活用
準備段階	○	◎	◎	〃
選定段階		◎	◎	
事業実施段階		◎	◎	

(アンケート調査結果より)

図表 今後、推進体制として留意すべき点や改善点と

事業段階	留意すべき点、改善点
構想段階	事業担当所管と担当者を明確化し、業務体制下における情報共有を密に行える組織の組成。
準備段階	〃
選定段階	
事業実施段階	

(アンケート調査結果より)

2) 庁内の会議体

● 本事業の会議体を設置

基本構想作成は各課を跨ぐ横串での検討が必要ということで副市長をトップとした、各課の課長級職員が出席する会議体を設置した。立ち上げは2014年秋頃で、2016年度の途中まで継続していた。議題は本事業の構想や要求水準書の内容をつめる会議だった。要求水準書の細部の具体的内容は、予め各課にアンケートを実施しその結果を当会議に諮った。なお、外部の有識者が参加する会議体は設置していない。

3) 事業推進に活用した事項

■ 外部コンサルタントの活用

構想段階、準備段階でコンサルタントの活用が効果的だった点は、PFI事業への理解が浅い人に短時間でどのように事業の要素を伝えればよいかといったアドバイスやわかりやすい資料作成、要求水準書を作成する際の事例収集である。

選定段階及び事業実施段階では、市の建築系職員と設計・建設に関する技術的事項や法的な解釈の確認において、コンサルタントの支援は役立った。また、PFI方式は従来の設計と施工の分離発注よりも工期が短いため、例えば、事業者が法的に定められたコンクリートの養生期間を十分確保しているかの確認等進捗管理にも役立った。

■サウンディング

市は構想段階から事業者細かい具体的な話を聞いていた。例えば、住民からはワークショップで施設にコンビニ等が欲しいという声が上がっており、これらサービスを提供する企業や代表企業になりうる建設企業に話を聞いた。しかし、事業者はカフェやコンビニは商圈（立地や人口規模）の問題から出店に消極的だったため、要求水準書ではこれらの店舗のテナントを条件としなかった。

なお、構想段階及び準備段階において共に外部のコンサルタントを通じて事業者ヒアリングを行った。事業者の公募段階で出来レースと思われぬよう、市として直接事業者との接触を避けたかった。

準備段階の事業者ヒアリングでは、要求水準書の文言等の細かい部分についても事業者の意見をきいた。またリスク分担では不可抗力事由の範囲、物価変動リスク、地下埋設物が発見された場合の扱いを気にする事業者が多かった。

図表 推進上、活用したこと

事業段階	PPP/PFI 導入に関する指針・ガイドライン等の活用	外部コンサルタントの活用	地域プラットフォームの活用	サウンディングの実施
構想段階		◎		○
準備段階		◎		○
選定段階		◎		
事業実施段階		◎		

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用目的

事業段階	合意形成方法
構想段階	導入可能性調査(PFI 事業の事業手法の検討)
準備段階	アドバイザー業務(実施方針策定に向けた PFI 事業手続きの業務補助)
選定段階	アドバイザー業務(事業契約締結に向けた PFI 事業手続きの業務補助)
事業実施段階	モニタリング業務

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用で特に効果があったこと

事業段階	PPP/PFI の知識	補助金や国の支援等の知識	施設の整備に関する技術的な知識	進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	事業説明等の資料作成
構想段階	◎				○
準備段階	◎				
選定段階			○	○	
事業実施段階			○	○	

(アンケート調査結果より)

4) 議会対応

議会では、各段階で異なる論点の説明を求められたが、他にも議会の一般質問や委員会で都度説明を求められ、きめ細かく対応してきた。

● PFIに関する概念の説明

VFMの議会への説明が難しかった。議会では落札率と混同して理解されている節もあった。

図表 議会の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	事業の早い段階で議会に報告した。
準備段階	議会での説明回数を増やした。
選定段階	〃
事業実施段階	〃

(アンケート調査結果より)

図表 議会の不安・反対と対応

事業段階	不安や懸念点、反対の理由	対応内容
構想段階	財政の見通し	PFI 事業の基本的事項、補助金を活用する点や他の施設を廃止したこと等を説明
準備段階	事業手法の妥当性	事業手法の検討結果の資料を作成し、説明
選定段階	事業者選定のプロセスについて	PFI 法に則った手順で事業遂行した旨を説明
事業実施段階		

(アンケート調査結果より)

5) 住民対応

● ワークショップや地元説明会等の開催

地元説明会は事業区域の地元区長から要望があり、構想段階より継続的に行ってきた。事業開始後の設計・建設の説明は事業者が主体で行ったが、それ以外は市が主催していた。

図表 地元住民の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	パブリックコメントを募集し、ワークショップも複数回実施した。
準備段階	検討状況を広報誌等で情報発信した。
選定段階	地元説明会を実施した。
事業実施段階	〃

(アンケート調査結果より)

図表 地元住民の不安・反対と対応

事業段階	不安や懸念点、反対の理由	対応内容
構想段階		
準備段階		
選定段階		
事業実施段階	工事期間中の騒音や安全対策について	PFI 事業者は地元住民の方々に工程表を配布する等、説明と理解を得られるよう指示

(アンケート調査結果より)

6) 苦慮した点と対応

7. 準備段階（基本計画策定後～実施方針作成まで）

【特に苦慮したこと】

議会の理解を得ること／庁内における PPP/PFI の知識の習得／担当部課内における PPP/PFI の知識の習得／民間事業者の関心を喚起すること／検討のための（調査委託料等の）予算を確保すること

(アンケート調査結果より)

● 人口規模が事業者の事業に対する関心の妨げに

例えば、市では当初はコーヒーショップに出店してもらいたかったがサウンディングでは事業者の反応が思わしくなかったことや、話が具体的になるにつれて当初は関心を持っていた事業者が撤退をしたこと等から、人口が少ない地域では事業者の事業に対する関心の喚起が難しい。

● 庁内の理解醸成

とりわけ要求水準書作成の際のアドバイザー、モニタリングの支援業務の委託費の予算確保に苦労した。まず、要求水準書が通常の工事の仕様書と同じものと捉えられていたために特別に予算化する必要性の説明が難航した。モニタリングも同様で、市がこれまで実施している指定管理のモニタリングとは異なる業務も必要であることの理解を得ることに苦心した。

1. 選定段階（実施方針策定～契約締結）

● 応募なしと再公募

初回の公募で応募がなかった。それまでの募集要項等に対する質問は多数あったため、事業者としては最後まで応募に向けて検討していたようだったが、最終的に要求水準に対して予定価格が見合わず応募者なしとなった。

不調から再公募まで7か月しかなく、かなりタイトなスケジュールだった。再公募に向け

た論点は、予算を増やすか、業務範囲を減らすかのいずれかの選択が問題となった。しかし、市長、副市長、担当部長の協議で予算は変更せずに事業範囲を見直すことが決まり、要求水準書の書き直しが始まった。ここで上層部の判断が早かったため、迅速な再公募につながった。

ウ. 事業実施段階

● 想定外の事態への対応

新型コロナウイルスの感染拡大を想定していなかったため、事業者と開館のタイミング等の調整が必要となった。他にも、施設内で利用者間の距離を確保して密を避けるため、席の間隔等についても協議している。

7) 今後、留意すべき点や改善点

● 専任のチーム設定

本事業の経験から次のPPP/PFI事業では専任のチームを設置することを当時、提言した。現在検討中のPPP/PFI事業では専任職員2名、嘱託職員1名が配属された準備室が設置されている。

● コンサルタントによる勉強会

民間活力導入に関する勉強会の開催があげられる。現在進行中のPPP/PFI事業のアドバイザー業務には、勉強会開催を含めている。

● PPP/PFIに関するガイドライン等の作成

PPP/PFIに関するガイドラインは、庁内でのPFI理解度を高める上では効果的である。庁内にPFIの理解者が増えることで、担当者の庁内調整の負担軽減に繋がる。また、優先的検討規程を作成することは必要である。本事業の実施時2014～2015年度に、PFI方式の採用理由を議会で繰り返し問われ、根拠となる規程がない場合は円滑な対応が難しい。

● 定性的な評価の重視

VFMが得にくく事業者の利益が少ない事業においては定量的な効果は小さいが、サービスの質が向上する等の定性的な効果の評価することが重要である。特にサービス購入型では、昨今の社会状況からVFMが出にくいことからマイナスでなければ、それ以上の定性的なメリットで事業を判断することが今後は必要である。

● 庁内でのノウハウ共有

庁内でのノウハウの蓄積は難しい。次のPPP/PFI事業に向けた準備室が現在、都市政策課に設置されている。地域活性化を勘案すれば商業系や観光系の部署が担当することが望ましいが、現状ではノウハウが都市政策課に蓄積されることになり、庁内全体の理解に広がっていない。

● 担当部署の選定と協力体制づくり

所管課の設定は非常に重要である。施設は運営開始が本格的なスタートといえるため事業を推進する体制としては運営を担当する部署と責任者を明確にし、縦割りを超えて他部署が協力できるようにすることが必要である。そのためには連携先の部署の担当者も、本事業における自身の役割を認識するとともに、連携部署も事業への関与を一業務として理解する必要がある。

8) 推進ポイント

● 庁内横断的な会議体を設置

基本構想作成は各課を跨ぐ横串での検討が必要ということで副市長をトップとした、各課の課長級職員が出席する会議体を設置した。会議体の発案者は総合政策課で基本構想を最初に担当していた職員である。大規模な事業のための準備として会議体を設置したのは初めてだった。

運営期間は約2年で本事業の構想や要求水準書の内容を議論した。要求水準書の細部の具体的内容は、予め各課にアンケートを実施しその結果を当会議に諮った。なお、外部有識者を構成員とする会議は設置していない。

● 運営段階を見越した担当課の設定

所管課の設定は非常に重要である。施設は運営開始が本格的なスタートといえるため事業を推進する体制として、運営を担当する部署が予算を管理し事業を説明するのがよい。また、責任者を明確にし、縦割りを超えて他部署が協力できるようにすることが必要である。

供用開始後は他部署の協力を得ずとも担当部署だけで運用できるが、関連部署が供用開始後も関わり、事業目的の達成に向けて運営の取組を広げていくと効果的な運営ができる。

● 事業の初期段階からの民間事業者の意見聴取

事業の初期段階から民間事業者の意見を聞き取りながら事業を推進することが望ましい。構想段階から民間事業者に話を聞いたことで、出店の難しい施設のテナントを要求水準書上の条件から除くことができた。また、要求水準書の細部やリスク分担についても事業者の懸念事項を把握できた。

● 強力なリーダーシップ

現在の市長が民間活力に関心がありPFI検討に前向きだったことや、再公募になった際に迅速に方針決定したこと等、市長のリーダーシップがPFI事業推進の要素のひとつといえる。

● 財政部門との連携

財政部門には構想づくりの段階から大まかな事業規模、スケジュール、運営費用についての情報提供を行ってきた。小規模な地方公共団体では単体の施設整備であっても、その事業が歳出の中で大きな割合を占め、また、財政部門がPFIの知見を十分に有しない場合はPFIについての理解を得るためにも時間を要することとなるため、初期の頃から財政担当の部署も巻き込む

ことが望ましい。

(3) 求める支援等

● PFI 導入効果を受受できる補助金の仕組み

一般の補助金の場合、補助金以外の地方公共団体負担分について財政支出の平準化効果を得るべく民間資金を投入することを考えたが、現状では困難な制度となっている。そのため、補助金を活用する場合もPFI導入効果を受受できることが望ましい。

(4) ほか

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

特に人口が少ない地方公共団体では事業を通じて収益を上げることが難しい。本事業もほぼサービス購入型である。しかし、幅広く収益を上げる仕組みを取り入れていくためにも、サウンディングは構想段階から行うことが必要である。福岡市のようにショートリストを作成し、企画段階から民間事業者の意見を聞きながら検討を進めることが重要だろう。

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

今までの行橋市にないような素敵な図書館ができたこと、また、現状はコロナ禍で思うような運営ができていないが、今後の展開に期待できる施設をつくることが自慢できる点である。

4. 茂原市学校給食センター再整備等事業

4-1. 事業概要

事業概要	老朽化が著しい既存の共同調理場及び単独調理場に代わる施設として、ドライシステムにより衛生管理の徹底や HACCP の概念を導入し、茂原市内の小・中学校計 21 校に対し、安全・安心で温かく美味しい給食を提供する給食センターを整備する事業	
事業名	茂原市学校給食センター等再整備事業	
事業主体	茂原市（人口 約 86.8 万人）	
事業分野	給食センター	
事業目的	既存の共同調理場及び 4 校の単独調理場の施設老朽化の問題を解決し、さらに安全性の向上、少子化を伴う学校規模の変化への対応及び食育の充実等の求められるニーズに対応した給食センターを整備すること	
所在地	千葉県茂原市下永吉 505-1	
施設概要	敷地面積	約 9,000 m ²
	※1 整備施設	給食センター
事業方式	BTO	
事業形態	サービス購入型	
事業期間	15 年	
供用開始年度	令和元年度	
事業費（百万円）	6,613 百万円	
	うち施設整備費	2,411 百万円
	うち運営・維持管理費	4,202 百万円
事業者の構成	代表企業（市町村内）	—
	代表企業（県内）	—
	代表企業（県外）	㈱東洋食品
	構成企業（市町村内）	日伸建設㈱、神明建設㈱
	構成企業（県内）	—
	構成企業（県外）	東亜建設工業㈱、タニコー㈱、伊藤忠アーバンコミュニティ㈱、NEC キャピタルソリューション㈱
付帯事業の内容	—	
VFM	特定事業選定時	4.72%
	事業者選定時	8.1%

※1：入札説明書等より



写真出典：茂原市学校給食センターHPより

4-2. 結果概要

(1) PPP/PFI 推進のポイント

- 市独自のPFI導入基本指針の存在
- 担当者が変わらずに事業に携わり続けること
- 事例数の多い施設用途の事業
- ハードルを一つずつ解決するリーダーシップ

(2) 構想段階

- ・苦慮した点とその対応：議会及び地元住民への事業に関する理解醸成。住民に対しては、自治会役員に説明を重ね、議会へは議員全員協議会を実施。
- ・議会対応：事業の早い段階で議会に報告。また、議員全員協議会を実施。
- ・住民対応：雨水排水、騒音・臭い、日当たり・風通し等への住民不安について、自治会役員に対して計画の説明を繰り返し実施。

(3) 準備段階

- ・苦慮した点とその対応：市で初めてのPFI事業であったため、知識の習得に苦慮。不明点は近隣の地方公共団体にも聞きながら事業の進め方を確かめた。
- ・議会対応：事業の早い段階で議会に報告。また、議員全員協議会を実施。
- ・住民対応：雨水排水、騒音・臭い、植樹による糞害、日当たり・風通し等による不安に対し、自治会役員に対して計画の説明を繰り返し実施。

(4) 選定段階

- ・苦慮した点とその対応：特になし。

(5) 事業実施段階

- ・課題と対応：事業契約の解釈の齟齬、要求水準書に記載されている業務に係る事業者からの要望について、対応を検討中。新型コロナウイルスの影響による想定外のリスクに対しては、国の通達に則り、事業者からの請求に応じた。

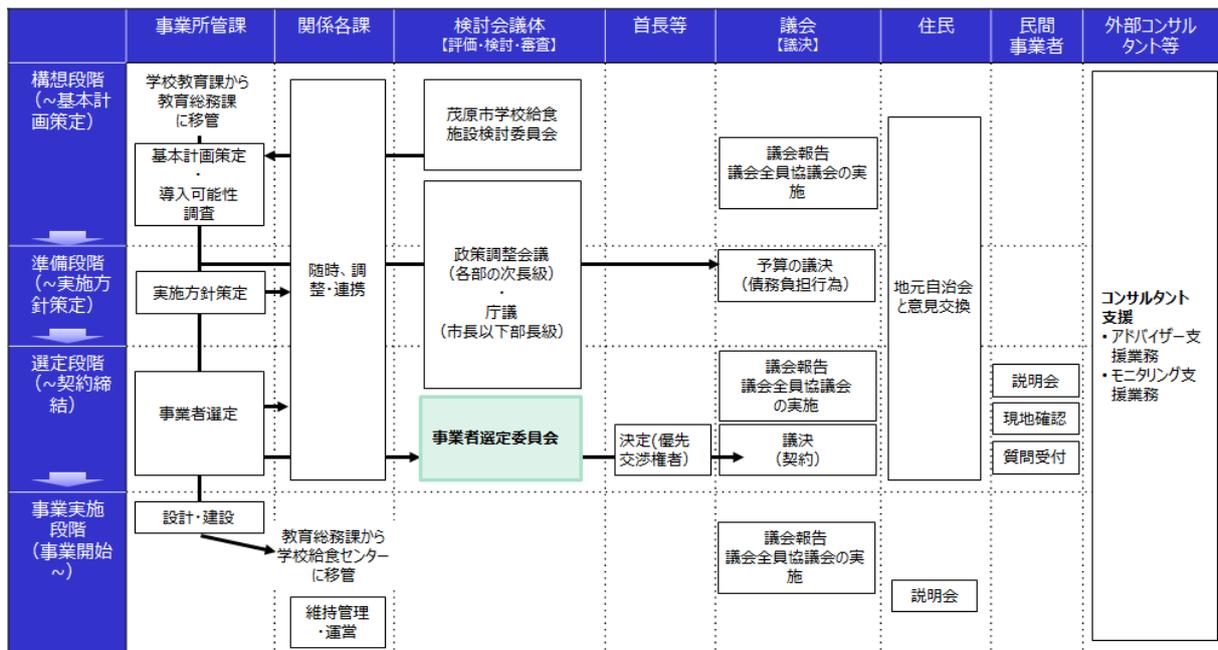
- ・議会対応：事業の早い段階で議会に報告。また、議員全員協議会を実施。
- ・住民の評価：概ね評価されていると考えている。PTAに給食を試食してもらい、アンケートを実施。近隣住民からは臭いの苦情があった場合には迅速に対応。
- ・庁内の評価：本事業に対する意見はあまり聞かない。PFI未経験の職員からすると、PFIの大変さも良さも理解されにくい。

(6) 求める支援

- ・PPP/PFI 専門家派遣の拡充：本事業では導入可能性調査を外部委託で実施しており、財政的にも負担があった。地方公共団体職員側に専門家が入ることで、ノウハウ不足を解消し、コンサルタント頼りになる部分を少しでも軽減できると良い。第三者的な専門家が地方公共団体側にいると心強い。

(7) 推進フロー

図表 事業推進のプロセス



(8) 担当者からコメント

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

茂原市では以前は給食公社に調理を委託していたが、文部科学省から通達が出され、平成22年の夏に公社が解散。段階を踏んで、およそ10年がかりで本事業が実現した。給食公社が解散していなければ本事業は実現しなかった。PFI事業を推進するには、こういったハードルを一つずつ解決するリーダーシップが必要。

財政の平準化もポイントで、財政的に一括で支払う余力がある場合はDBOという選択も可能だが、財政が潤沢でない地方公共団体にとってPFIという手法は、毎年1億円強の支出で本施設のような新しい施設を建てられる良い手法といえるだろう。

■担当者としての本事業で自慢できること！

子どもたちに安全・安心であたたかく美味しい給食の提供ができるようになったこと。また、施設がきれいに整備され従業員にとって職場環境が改善されたこと。

4-3. ヒアリング結果

(1) PPP/PFI 導入目的と効果

1) PPP/PFI 導入を検討したきっかけ・背景、導入目的

● PFI 導入は、事業スケジュール及び事業費支払いの平準化の点で魅力的

本市では、旧給食センターの老朽化が進んでいたため、早期に新施設の整備が必要であった。供用開始までの期間についてPFI事業と従来方式を比較した際に、PFIの場合は事業者との契約に至るまでの時間を要するが、契約から施設の供用開始までの工期の短縮が可能であり、供用開始時期が従来方式よりPFI導入の方が遅れるとは考えていなかった。また、事業費支払いの平準化のメリットも考慮し、最終的にPFIを選択した。

2) PPP/PFI 導入の効果

● 設計から施工まで一括で民間が行うことによる工期の短縮

工期について、当初予定していた平成31年9月の供用開始に間に合わせるには工期が短く難しいと考えていたが、事業者が設計から施工まで一括で実施することで、かなりの工期短縮を図ることができた。新給食センターの稼働に際しては一定期間の従業員の研修期間・準備期間が必要なことから、9月の供用開始に間に合わなければ学校の長期休み明けとなる4月の供用開始にせざるを得なかった。4月供用開始は教員の異動等の課題もあったため、9月供用開始を実現できたことは大きなメリットがあった。

● 民間ノウハウを活用した要求水準以上の独自の提案

民間の力がないと本施設は実現できない。例えば、給食製造のラインは民間ノウハウの活用によるものである。旧給食センターでは小学校と中学校の給食をそれぞれ別のラインで作っていたが、新給食センターは両方を同じラインで作っている。同じラインで一緒につくるには、大がかりな施設や設備が必要になると思っており、実際どう実現するかは行政職員にはわからなかったが、民間のノウハウを活用することで実現できた。その他にも要求水準以上の独自の提案を受け、民間ノウハウを存分に活用して本事業が実現している。

● 市職員の負担軽減は十分に達成されなかった

市で初めてのPFI事業だったこともあり事務負担が重く感じた。この経験が次のPFI事業に生かされることで印象も変わるといえる。事業者の募集や選定にあたって、コンサルタントの支援を受けていたが、最終的に市で取りまとめる部分が大変だった。

【目的が想定以上に達成されたこと】 工期の短縮／財政負担の縮減
【目的が想定通り達成されたこと】 財政負担の平準化／民間へのリスク移転の実現
【目的が想定したほど達成されなかったこと】 事務負担の軽減／地域経済の活性化

(アンケート調査結果より)

3) 事業開始後の評価

住民からは、概ね評価されていると考えている。PTAが本施設を見学した際に、給食を試食してもらい、アンケートを通して意見を集めた。近隣住民からは臭いの苦情があったため、汚水を分解して臭いを軽減させる処置を行い迅速に対応している。

庁内からは、本事業に対する意見はあまり聞かない。PFI未経験の職員からすると、PFIの大変さも良さも理解されにくい。

(2) PPP/PFI の推進

1) 推進体制 (苦慮したことを含む)

平成26年度より新給食センターの検討のため、学校教育課が担当課として本事業の検討を開始した。平成26年10月に設置された「茂原市学校給食施設検討委員会」での検討段階も学校教育課が担当した。

平成27年10月以降は教育総務課が担当。教育総務課には建築士である施設係がいたため、建設部分も教育総務課に担ってもらおうという意味で教育総務課が主担当となった。

供用開始後の運営段階は学校給食センター(学校教育課)が担当している。

図表 推進体制

事業段階	担当部署名 (当時)	担当部署の分類 (選択肢から選択)	専任担当者の 人数	兼務担当者の 人数
構想段階	教育総務課	施設所管課	0	2
準備段階	教育総務課	〃	0	3
選定段階	教育総務課	〃	0	3
事業実施段階	教育総務課 (供用開始後は学校教育 課の学校給食センター)	〃	0	3

(アンケート調査結果より)

図表 庁内での連携部署

事業段階	PPP/PFI 統括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管課
構想段階		○	○		○
準備段階			○		○
選定段階			○		○
事業実施段階					○

(アンケート調査結果より)

● **担当者のマンパワー不足による苦勞**

事業推進にあたっては、事務的な業務・技術的な業務の他に地元調整も必要となってくるため、担当者の人数は兼務の職員2～3人では厳しい。ある程度の人数を確保しないと細かいところまで見ていけない。

● **担当者のノウハウ不足による苦勞**

本事業では、担当課内の上司や庁内の法務担当からもアドバイスを受けながら、建築の技術的な部分は建築の技術職員に見てもらいながら進めた。PFIのノウハウを持つ職員が一人でもいると推進スピード等が違うといえる。また、給食センターは建物より作業動線が重要となるため、給食センターに詳しい担当者がいると良かった。本事業では、外部のコンサルタントに給食センターの運営に精通している担当者がおり、非常に助けになった。

● **構想段階から財政課との相談を開始**

債務負担行為をとることになるため、構想段階から財政課との相談を開始し、実施方針策定時には債務負担行為の設定が完了していた。債務負担行為設定後の財政課との交渉は難航することはなく、交付金や起債の活用にあたっての相談や変更契約時の協議を行った。

図表 推進体制構築で苦慮したこと

事業段階	PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	事業推進のための人員が不足していた	庁内の理解醸成が困難だった	対処方法
構想段階	○	○		
準備段階	○	○		
選定段階	○	○		
事業実施段階	○	○		

(アンケート調査結果より)

図表 今後、推進体制として留意すべき点や改善点

事業段階	留意すべき点、改善点
構想段階	特になし
準備段階	特になし
選定段階	特になし
事業実施段階	特になし

(アンケート調査結果より)

2) 庁内の会議体

● 市独自の PFI 導入基本指針に則った意思決定

本事業推進にあたっては、構想段階において既に策定されていた「茂原市PFI導入基本指針」を活用し、各部署で検討した結果を政策調整会議（各部署の次長級が集まる会議、企画財政部長が座長）を経て、庁議（市長・副市長と各部署の部長級が集まる会議）に諮る流れで進めた。

3) 事業推進に活用した事項

■ PPP/PFI導入に関する簡易検討マニュアル

給食センターのPFI事業は事例が多く、内閣府が出しているPPP/PFI導入に関する簡易検討マニュアルにおいて、基本計画策定と導入可能性調査を一緒に進めて良いと示されていることもあり、PFI導入に向けては比較的検討しやすかった。一方、先進事例の少ない他用途でPPP/PFI導入を検討する際は、必要な段階や手続きが増えるため導入のハードルが上がるといえる。

■ 外部コンサルタントの活用

本事業は市で初めてのPFIだったため、全くノウハウが無い中で事業を推進した。その中で、コンサルタントは他地方公共団体での経験を活かしながら、様々なアドバイスをし、事業を進めるにあたって市が疑問に思ったことに対し迅速に回答し、特に事業推進（進捗管理やプロジェクトマネジメント）にあたって効果があったといえる。

給食センターPFI事業では、献立検討という特有の業務があり、要求水準書の書きぶりを考えるにあたり、市としては要求水準に記載されている以上の事業者の働きを求めるが、事業者は要求水準に記載以上の業務は行わない傾向にある、というスタンスの違いある等のアドバイスをコンサルタントから得ることができた。

また、地元の自治会への説明資料や庁内協議用の参考資料において、コンサルタントから何度も支援を得ながら作成した。

図表 推進上、活用したこと

事業段階	PPP/PFI 導入に関する指針・ガイドライン等の活用	外部コンサルタントの活用	地域プラットフォームの活用	サウンディングの実施
構想段階	○	◎		
準備段階		◎		
選定段階		◎		
事業実施段階		◎		

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用目的

事業段階	合意形成方法
構想段階	アドバイザー支援業務
準備段階	アドバイザー支援業務
選定段階	アドバイザー支援業務
事業実施段階	モニタリング支援業務

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用で特に効果があったこと

事業段階	PPP/PFI の知識	補助金や国の支援等の知識	施設の整備に関する技術的な知識	進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	事業説明等の資料作成
構想段階	◎	○	○	◎	◎
準備段階	◎		○	◎	◎
選定段階	◎		○	◎	◎
事業実施段階	◎		○	◎	

(アンケート調査結果より)

4) 議会対応

● 事業の早い段階で議会に報告

基本計画を策定した段階と落札者が決定した段階で議会に報告した。議員からPFIに関する勉強会の開催要望の声はなかったが、必要に応じて個別に説明を行った。本事業実施前はPFIに良いイメージをもっていない議員もいたようだが、本事業を経てPFIという手法を理解した議員が増えている印象がある。

契約締結時に議員からの反対意見として、センター方式ではなく単独調理場で調理した方が温かい給食をすぐに提供できて良い、センター方式にすると事業費が増える、という事業自体に関する意見があった。

● **議員と事業の必要性・重要性について共通認識を持った**

全体を通して反対意見は少なかったが、一般質問は多かった。反対意見が少なかった理由として、議員に旧給食センターの現地を見てもらい、「老朽化が進んでいて修繕では間に合わず、建替えが早急に必要状況」について共通認識を得られたことが大きい。

図表 議会の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	事業の早い段階で議会に報告した（議員全員協議会の実施）
準備段階	
選定段階	事業の早い段階で議会に報告した（議員全員協議会の実施）
事業実施段階	事業の早い段階で議会に報告した（議員全員協議会の実施）

（アンケート調査結果より）

図表 議会の不安・反対と対応

事業段階	不安や懸念点、反対の理由	対応内容
構想段階		
準備段階		
選定段階	単独調理場の廃止、事業費が増となってしまうのではないか	議員全員協議会や一般質問、個別説明
事業実施段階		

（アンケート調査結果より）

5) 住民対応

● **多段階で住民向け説明会を実施**

敷地周辺の自治会向けに説明会を2～3回開催した。それ以外にも小規模に自治会長へ説明を実施した。また、事業実施段階ではSPCが説明会を開催し、市も同席した。規模の大きな施設が建つことを不安に思う住民もあり、建てるならこうしてほしいという要望も出た。これら不安の声に対し、それぞれに対する対策を丁寧に説明して対応した。

図表 地元住民の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	地元自治会と意見交換
準備段階	地元自治会と意見交換
選定段階	地元自治会と意見交換
事業実施段階	説明会を開催

（アンケート調査結果より）

図表 地元住民の不安・反対と対応

事業段階	不安や懸念点、反対の理由	対応内容
構想段階	雨水排水、騒音・臭い、植樹による糞害、日当たり・風通し等による不安	自治会役員に対して計画の説明を重ねた
準備段階	雨水排水、騒音・臭い、植樹による糞害、日当たり・風通し等による不安	自治会役員に対して計画の説明を重ねた
選定段階	—	—
事業実施段階	—	—

(アンケート調査結果より)

6) 苦慮した点と対応

7. 準備段階（基本計画策定後～実施方針作成まで）

【特に苦慮したこと】

議会の理解を得ること／担当部課内における PPP/PFI の知識の習得

【苦慮したこと】

地元住民の理解を得ること／相談相手の確保／民間事業者の関心を喚起すること／

検討のための（調査委託料等の）予算を確保すること／VFM の算出／リスク分担の検討

PFI 法に則った書類作成

(アンケート調査結果より)

● PFI に関する知識の習得

市で初めてのPFI事業だったため、庁内及び担当課にPFIの知識が無かった。事業推進しながらも、何をやっているのかわからず、やっていることが合っているのかもわからなかった。手続き1つやるにしても従来方式の契約手続きとも異なるため、やり方がわかる職員がおらず、誰に聞けばいいのかもわからなかった。そこで、不明点の一部は給食センターPFI経験のある地方公共団体に聞きながら、進め方を確かめた。

● 本事業に関心を持つ民間事業者の有無

本事業では民間事業者が全く関心を示さない、という心配はしていなかった。給食センターのPFI事業では、給食会社ではなく厨房機器メーカーがいち早く情報を入手してまずやってくる。給食センターの厨房機器はオーダーメイドのため、厨房機器メーカーが注力する分野でもあり、これら事業者の動きにより本事業への民間事業者の関心状況を把握できた。なお、地域企業が本事業に関心を持っていたのかは把握していない。

1. 選定段階（実施方針策定～契約締結）

コンサルタントから事業の流れを含めた様々なアドバイスを受けることができたため、苦慮したことはほとんど無い。

ウ. 事業実施段階

● 給食の配送先となる各学校との調整

給食を配送する各学校との調整に苦慮した。給食センターから各学校に給食を配送した際に大型の配送車両を校内の所定の位置にスムーズに着けられるかを確認した。必要に応じて学校施設の改修を別事業として実施しなければならないケースも出てきたため、関連予算を確保して対応した。配送車両の停車位置は、民間事業者が計画を作成する上でも重要なため、民間事業者と現地確認を行った。

学校としても給食の提供方法がこれまでと変わり運営方法も変わるため、調整が大変であった。

● 事業者からの要望・提案の受け入れ可否の難しさ

事業者からの要望・提案の中には、要求水準の範囲内外の判断が難しく市の費用負担増につながるものもある。その都度、事業者と協議をして対応を講じているが、要望・提案の受け入れ可否の判断に苦慮する。

● 事業契約書上の解釈の齟齬

事業者と事業契約書上の冠水被害に対する考え方について、解釈の齟齬があった。市と事業者でそれぞれが費用負担の対象についての解釈に齟齬があり、コンサルタントも交渉に入り対応を協議した。

● 新型コロナウイルスの影響による想定外のリスク

想定外のリスクとしては、新型コロナウイルスの影響で給食を提供しない時期があったものの、国から新型コロナウイルスの影響によるものは、従来規定した請求内容を認めるよう通達が出ていたことと、事業者には変則的となった夏休みの対応をしてもらうことで、契約通りの請求を認めた。

7) 今後、留意すべき点や改善点

● 給食センターが建設可能な用途地域に留意が必要

今後給食センターのPFI事業を実施する際は、給食センターは建築物の用途として工場になるため住宅地域に建てられない、という点に留意が必要である。本事業では、住宅地域を工業地域に用途変更して整備している。土地探しには制約が多く、下水やガス等のライフラインが整っていない場所では事業費が高むため建設できない。また、周辺住民の反対がある場合も建てられないため、給食センターの用地を見つけることは難しい。本事業では土地を探し購入するまでに1年程度を要した。

● スムーズな事業推進のための協議先の整理

スムーズに事業推進するために、排水、上下水道、用途変更、契約、環境等の様々な協議事項及び庁内の協議先を明確にすることが重要である。

● 問題発生時の取り決めの重要性

今後PPP/PFIを導入する際は、要求水準書に定めておいても実際に事業が開始すると様々な問題が発生するため、問題が発生した際の取り決めに明確にしておくことが重要である。本事業では、定期的に事業者と市で関係者協議会を実施している。

● 公共施設に関する周辺の地方公共団体との連携

今後の人口減の中で、給食について周辺の地方公共団体との連携を考えていかなければならない。茂原市は周辺の地方公共団体と距離が近く、行政区域を超えた給食の配送も可能である。周辺の地方公共団体も給食センターの老朽化が進んでおり、将来的には本施設を利用した給食の提供を望む意見もある。

しかし、行政区域を超えて学校給食を運べない法律の縛りがあり、実現は難しい。本事業は茂原市とSPCとの間の契約ため、契約上、近隣の地方公共団体が加わることも難しいが、今後は地方公共団体の枠を超えたPFI事業を考えていかなければならないと考える。

給食センター以外でも、例えば市民会館等各地方公共団体が所有する公共施設を共有していくことが望ましいと考える。

● 継続的な PFI 事業の創出によるノウハウの蓄積

市内でのPFIに関するノウハウの蓄積は難しい。PFI事業にかかわらず継続して取り組まないとノウハウは失われる。PFI事業は頻繁に出てくる事業ではないが、市内で空調設備系のPFI事業を検討したものの、PFI手法で進めるには準備の時間を要するため導入に至らなかった。

8) 推進ポイント

● 市独自の PFI 導入基本指針の存在

市独自の「茂原市PFI導入基本指針」を平成19年度に早い段階で策定済みであったため、本事業では自動的にPFI手法の検討に入ることができた。本事業の検討後、「茂原市PFI導入基本指針」の改定が行われ、平成31年3月に「PPP/PFI導入基本指針」を策定した。

● 担当者が変わらずに事業に携わり続けること

担当者が事業に携わり続けていることが重要である。事業の発案時の状況や経緯を理解していることは、議会説明においても重要な情報となる。また、検討段階で議会等で出た意見が、担当者の交代によってその経緯が引き継がれず、最終的にできあがったものに反映されていない、ということを守るためにも重要。

● 事例数の多い施設用途の事業

小規模自治体がPFIを進めるにあたり、給食センターは参考になる先進事例が多いため、小規模自治体が取り組むPFI事業として向いている用途といえる。また、給食センターのPFI事業は、厨房機器メーカーがいち早く情報を入手（給食センターの厨房機器はオーダーメイドであり厨房機器メーカーが注力する分野になっている）し営業にくるため、業界の本事業への関心状況をおおよそ把握できる。先進事例の多い事業をPFIの対象にすることが推進する上でのポ

イントである。

● ハードルを一つずつ解決するリーダーシップ

茂原市では以前は給食公社に調理を委託していたが、文部科学省から通達が出され、平成22年の夏に公社が解散。段階を踏んで、およそ10年がかりで本事業が実現した。給食公社が解散していなければ本事業は実現しなかった。PFI事業を推進するには、こういったハードルを一つずつ解決するリーダーシップが必要。

(3) 求める支援等

● PPP/PFI 専門家派遣の拡充

本事業では導入可能性調査を外部委託で実施しており、財政的にも負担があった。地方公共団体職員側に専門家が派遣されることで、ノウハウ不足を解消し、コンサルタント頼りになる部分を少しでも軽減できれば良い。第三者適な専門家が地方公共団体側にいると心強い。

(4) ほか

● 他地方公共団体からの問い合わせ

他地方公共団体から本事業に関して電話での問い合わせは何件もあり、交付金活用の有無や財源についての質問の他、PFIに関する相談的な問い合わせもある。

● 補助金・事業費の調達について

本事業では文部科学省の学校施設環境改善交付金を活用した。交付金の採択決定は事業開始後に判明するため、検討段階では見込みの交付金で財政課と協議する必要があった。

本事業は補助金、起債及び民間資金で事業費を賅った。交付金の対象枠内の起債は条件が有利だったため活用した。なお、一般的な起債は市にとって負担となるため行っていない。

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

茂原市では以前は給食公社に調理を委託していたが、文部科学省から通達が出され、平成22年の夏に公社が解散。段階を踏んで、およそ10年がかりで本事業が実現した。給食公社が解散していなければ本事業は実現しなかった。PFI事業を推進するには、こういったハードルを一つずつ解決するリーダーシップが必要。

財政の平準化もポイントで、財政的に一括で支払う余力があるのであればDBOという選択も可能だが、財政が潤沢でない地方公共団体にとってPFIという手法は、毎年1億円強の支出で本施設のような新しい施設を建てられる良い手法といえるだろう。

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

子どもたちに安全・安心であたたく美味い給食の提供ができるようになったこと。また、施設がきれいに整備され職場環境が改善されたこと。

5. 八木駅南市有地活用事業

5-1. 事業概要

事業概要		橿原市の玄関口となる近鉄八木駅の南側にある市有地の活用において、総合窓口機能のある分庁舎を整備して市民の利便性向上を図るとともに、中南和地域の観光拠点として宿泊施設等の観光施設を整備し、中南和地域の広域拠点としてふさわしい都市機能の形成を図る事業。
事業名		八木駅南市有地活用事業
事業主体		橿原市（人口 約 121.4 千人）
事業分野		複合施設（庁舎、観光施設等）
事業目的		地域活性化
所在地		奈良県橿原市内膳町 1 丁目 357 番地
施設概要	敷地面積	約 3,800 m ²
	※1 整備施設	庁舎、観光施設、付帯施設
事業方式		BTO 方式
事業形態		混合型
事業期間		23 年
供用開始年度		平成 29 年度
事業費（百万円）		9,655 百万円
	うち施設整備費	6,707 百万円
	うち運営・維持管理費	2,948 百万円
事業者の構成	代表企業（市町村内）	—
	代表企業（県内）	—
	代表企業（県外）	株大林組
	構成企業（市町村内）	—
	構成企業（県内）	—
	構成企業（県外）	株梓設計、株東急コミュニティ
付帯事業の内容		
VFM	特定事業選定時	14%
	事業者選定時	29.8%

※1：募集要項等より



写真出典：(株)日本経済研究所撮影

5-2. 結果概要

(1) PPP/PFI 推進のポイント

- 学識経験者を含む検討会の答申を根拠とした PPP/PFI 検討
- 丁寧な官民間での対話を通じた事業手法の検討
- 事業者の関心を喚起した市長のトップセールス
- 国の相談窓口やコンサルタントを活用し、議会及び庁内における PPP/PFI 知見の蓄積を実施

(2) 構想段階

- ・ 苦慮した点とその対応：施設機能や事業手法について、過去に2回事業を断念した経緯有り。学識者・庁内関係者による検討委員会を開催することにより施設機能や事業手法を検討。加えて、検討した施設機能や事業手法について、民間事業者の関心の喚起及び民間事業者が参加可能なリスク分担の構築に苦慮。

対話型市場調査※等を通じて市長のトップセールスを行うとともに、リスク分担及び事業スキームの方向転換を実施。※対話型市場調査とは、事業検討の段階で、対話を希望する民間事業者を公募し、官民一対一による「対話」を通じて民間事業者のアイデアや市場性の有無等を把握し、対話結果の概要を公表する市場調査。

- ・ 議会対応：特別委員会において説明・報告を実施。議会向けの勉強会を開催。勉強会ではコンサルタントよりPPP/PFIの専門家（アドバイザー）を派遣してもらった。
- ・ 住民対応：議会での説明を通じ、市民との合意形成を図った。

(3) 準備段階

- ・ 苦慮した点とその対応：民間事業者の関心の喚起及び民間事業者が参加可能なリスク分担の構築に苦慮。募集要項公開後に説明会・現地見学会の開催及び個別対話の実施。
- ・ 議会対応：構想段階と同様に特別委員会において説明・報告を実施。議会が周辺道路の

交通渋滞対策に対し懸念を呈したため、対策を検討。

- ・住民対応：議会での説明を通じ、市民との合意形成を図った。

(4) 選定段階

- ・苦慮した点とその対応：PPP/PFIに関する知見不足。コンサルタントとの連携や内閣府の相談窓口を活用しつつ、事業を進めながら都度必要な知見を取得。
- ・議会対応：特別委員会において説明・報告を実施。
- ・住民対応：議会での説明を通じ、市民との合意形成を図った。

(5) 事業実施段階

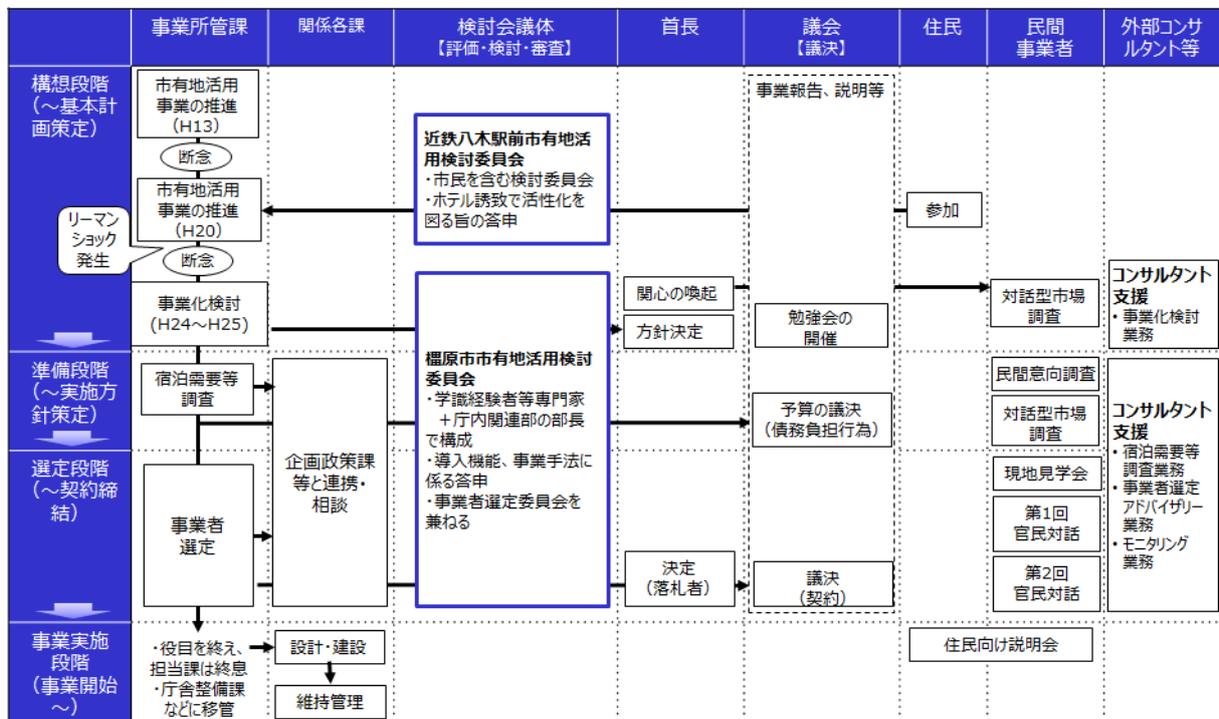
- ・課題と対応：要求水準書等の内容について市と事業者で見解のすり合わせを行う必要があった。
- ・議会対応：議会で懸念のあった交通渋滞対策として、交差点の信号改良を実施。
- ・住民対応：地元説明会を実施。
- ・住民の評価：庁舎の利便性が良くなったという意見が多数寄せられている。

(6) 求める支援

- ・特段なし。

(7) 推進フロー

図表 事業推進のプロセス



(8) 担当者からコメント

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

PFI導入は割賦払いによる財政の平準化ができるところにポイントがあると思う。

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

日本初の庁舎と観光施設の一体型事業であること。

5-3. ヒアリング結果

(1) PPP/PFI 導入目的と効果

1) PPP/PFI 導入を検討したきっかけ・背景、導入目的

● 過去に PFI による市有地活用事業を断念した経験

平成13年頃に当該施設周辺において、地下駐車場の整備と併せ民間施設の整備をPFI手法にて実施しようとする計画があった。しかし当時は関係団体の理解が得られず、PFI導入は実現せず整備計画自体、中止になった。

八木駅南市有地活用事業（本事業）では、外部有識者を交えた「市有地活用検討委員会」（以下、「検討委員会」という。）を立ち上げるとともに、PFI導入可能性調査を実施し、可能性があるとの結論を得た。その後、検討委員会からPFI手法の導入が適切であるとの提言を受け、所定の手続きを経て、事業を実施することとなった。

● 観光施設の誘致を目指した

橿原市が奈良県の中南和地域の観光の玄関口という位置づけであり、本事業によって観光の起爆剤となることを目指していた。

平成19年度に近鉄八木駅前市有地活用検討委員会があり、その中でホテルを誘致して活性化を図るという提言があった。

2) PPP/PFI 導入の効果

● 財政支出の平準化の実現

従来方式では財政負担額が大きすぎて事業化が難しかった。

市の財政支出は施設整備と維持管理費を併せて5億円／年と平準化できており、この点はPFI導入の大きな魅力であった。

● 市職員の負担軽減

PFIは長期契約のため、従来方式と比べ毎年契約事務が発生しない点は良い点である

【目的が想定通り達成されたこと】

財政負担の平準化

(アンケート調査結果より)

3) 事業開始後の評価

事業者が設置したアンケートボックスや市独自で設置したご意見ポストに寄せられた意見を踏まえると、施設整備について、本庁舎の窓口と保健福祉センター等の機能が集積したため、利便性が良くなったとの評価が得られている。

(2) PPP/PFI の推進

1) 推進体制 (苦慮したことを含む)

構想段階では、契約関係を取り扱う課ということで財産契約課が担当していたが、本事業が八木駅周辺まちづくりの一環の事業であることから、八木駅周辺整備課に担当が移った。なお、八木駅周辺整備課の管理職のうちの一人名は、平成13年のPFI導入検討の経験者。

準備段階では、本施設の庁舎機能部分において、総合窓口の構築という観点で企画政策課と連携。

総務課財政係とは、事業者募集段階の債務負担行為の設定に向け、起債適応等について協議を実施。

事業実施段階において本庁舎関係は庁舎整備課等、各課に業務を移管しているため、現在、八木駅周辺整備課は終息している。

図表 推進体制

事業段階	担当部署名 (当時)	担当部署の分類 (選択肢から選択)	専任担当者の人数	兼務担当者の人数
構想段階	財産契約課	その他	0	5
準備段階	八木駅周辺整備課	当該事業のために新設	3	3
選定段階	〃	〃	3	2
事業実施段階	〃	〃	4	2

(アンケート調査結果より)

図表 庁内での連携部署

事業段階	PPP/PFI 統 括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管課
構想段階					
準備段階		○			
選定段階		○	○		
事業実施段階		○			

(アンケート調査結果より)

● PPP/PFI の知識・ノウハウの補完

当時担当していた課の管理職が平成13年の時にPFI導入検討に携わっていたが、実際にPFI

導入を進めるのは初めてだったため、コンサルタントとの連携によってその都度必要な知識を取得し、走りながら知識を得ていった。

また、内閣府のPPP相談窓口には何度も問合せ・相談した。こうした国の相談窓口機能は検討にあたり大いに役立った。

図表 推進体制構築で苦慮したこと

事業段階	PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	事業推進のための人員が不足していた	庁内の理解醸成が困難だった	対処方法
構想段階	○			
準備段階	○			
選定段階	○			
事業実施段階	○			

(アンケート調査結果より)

2) 庁内の会議体

● 本事業の会議体を設置

構想段階において、外部有識者及び副市長以下、部長級がメンバーとして参加した検討委員会を立ち上げ、本事業の事業者選定までに、計12回の検討委員会を開催した。

検討委員会では活発な意見交換が行われ、最終的に、八木駅南の市有地活用にあたり、総合窓口機能を有した庁舎と観光施設から構成される複合施設とすると共に、中南和の広域拠点に相応しい都市機能の形成を図るために、PFIを導入した方が良いという内容の答申が出された。

これを受けて市長がPFIの導入を判断した。

3) 事業推進に活用した事項

■ 外部コンサルタントの活用

構想段階では、本事業の事業化検討業務として、施設に必要な機能の検討や民間意向調査を委託した。民間意向調査は対話型市場調査として実施したが、その際の事業説明等のための資料作成は外部のコンサルタントが実施した。また、その際にコンサルタントから対話型市場調査に関する有意義な提案もあった。

準備段階以降では、検討委員会の答申を踏まえて、PFI導入による事業推進にむけ、導入可能性調査や宿泊需要調査、アドバイザー業務やモニタリング業務を委託した。本事業はタイトなスケジュールで実施されたが、コンサルタントの先導により、市の担当者はスムーズに実施できた。また、本事業では最終的に補助金の活用は無かったが、コンサルタントから補助金に関する提案もあった。

モニタリングの枠組みを策定するまでは様々な苦労があり、コンサルタントの活用は有効であった。なお、モニタリングが軌道に乗った現段階では、市にて実施している。

図表 推進上、活用したこと

事業段階	PPP/PFI 導入に関する指針・ガイドライン等の活用	外部コンサルタントの活用	地域プラットフォームの活用	サウンディングの実施
構想段階		◎		
準備段階		◎		
選定段階		◎		
事業実施段階		○		

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用目的

事業段階	活用目的
構想段階	民間活力導入のための対話型市場調査
準備段階	宿泊需要調査
選定段階	アドバイザー業務
事業実施段階	モニタリング業務

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用で特に効果があったこと

事業段階	PPP/PFI の知識	補助金や国の支援等の知識	施設の整備に関する技術的な知識	進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	事業説明等の資料作成
構想段階					◎
準備段階	◎	○			◎
選定段階	◎			◎	
事業実施段階			○	◎	

(アンケート調査結果より)

4) 議会対応

● 事業の早い段階から PPP/PFI への理解を醸成

検討の初期段階から議会向けの勉強会を開催。市（担当課）が勉強会を企画・実施したが、その際にコンサルタントに専門家（アドバイザー）の派遣を依頼。

● 議会の懸念点に対し、本事業とは切り離して対応

複合施設が整備され人が集まることで、施設周辺に交通渋滞が起こると予想されており、議

会からはその対策を求められた。市にて検討の上、本事業とは別に交差点の信号改良（滞留時間を変える）をすることで対応。

図表 議会の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	特別委員会において説明・報告
準備段階	〃
選定段階	〃
事業実施段階	〃

(アンケート調査結果より)

図表 議会の不安・反対と対応

事業段階	不安や懸念点、反対の理由	対応内容
構想段階		
準備段階	周辺道路の交通渋滞対策	事業実施段階における交差点の信号改良
選定段階		
事業実施段階		

(アンケート調査結果より)

5) 住民対応

● 市民も参加する委員会で導入機能を検討

平成19年度に近鉄八木駅前市有地活用検討委員会があり、これに市民も参加。その中でホテルを誘致して活性化を図るという提言があった。

● 議会への説明を通じ、合意形成を図った

宿泊事業者からは、宿泊施設を入れることが民業圧迫になるのではないかという意見があったが、議会に対し説明を行うことで、このような意見にも対応。同様に議会への説明を通じて市民との合意形成を図った。

図表 地元住民の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	
準備段階	
選定段階	
事業実施段階	説明会を開催

(アンケート調査結果より)

6) 苦慮した点と対応

7. 準備段階（基本計画策定後～実施方針作成まで）

【特に苦慮したこと】

民間事業者の関心を喚起すること

【苦慮したこと】

リスク分担の検討

(アンケート調査結果より)

● 民間事業者の関心の喚起

本市は都市圏とのアクセス性が良いゆえに観光客が宿泊地として選びにくく宿泊施設が成り立たないという背景があったため、宿泊事業者の進出ニーズが得られにくい点が課題であった。そこで、事業化検討段階において市長が宿泊事業者に対しトップセールスを行い、宿泊事業者やゼネコン等を含む事業者を対象とした対話型市場調査を実施。また、実施方針公表後に説明会や現地見学会を開催。加えて個別対話を2回実施した。

● リスク分担の検討

市としては市が土地を事業者に貸して、事業者が独立採算事業を実施する定期借地権方式での事業実施が、市のリスクが一番低く望ましいと考えていたが、事業化検討調査の中で実施した対話型市場調査の結果、その方法では宿泊事業者の参画が難しいことが判明した。そこで宿泊施設もPFI事業の対象施設として市が保有し、建物の維持管理リスクを市が負うことで、事業者が参画可能なスキームを構築した。

4. 選定段階（実施方針策定～契約締結）

特段なし

5. 事業実施段階

● 要求水準等の内容に関する市と事業者の認識の不一致

要求水準等の内容のうち、消耗品等の費用負担について、市と事業者にて見解のすり合わせを行う必要があった。

7) 今後、留意すべき点や改善点

● 市内でのノウハウ共有

PPP/PFIのノウハウ継承は、毎年PPP/PFI事業が発注されるわけではないため、ガイドライン等の策定も難しく、ノウハウ共有は課題である。実施方針公表までの手続きを担当した職員は他の部署に配置されているため、次にPFIを検討する担当者は過去の書類を見ながら対応する形になる。

8) 推進ポイント

● 学識経験者を含む検討委員会の答申を根拠とした PPP/PFI 検討

本事業では、事業構想段階から学識経験者等の外部有識者を含む検討委員会を開催し、導入機能や実施手法について、有識者による活発な意見交換が行われている。こうした意見交換の結果、検討委員会からPFI導入が望ましい旨の答申が出され、この答申を受けて、市長のリーダーシップの元、事業が進んだ経緯がある。

このように有識者の議論を踏まえた結論が、PPP/PFI導入の推進力の一つの要因になっている。

● 丁寧な官民間での対話を通じた事業手法の検討

本事業では、対話型市場調査を通じ、定期借地権方式から市が施設を保有するPFI方式へと軌道修正し、官民のリスク分担を見直すことで、成立可能な事業スキームを検討している。加えて、事業検討段階及び事業者選定段階においても2度の官民対話の実施を通じて、より具体的に事業者の参画可能な事業スキームを構築している。

このように丁寧な官民間での対話を通じた事業スキームの検討が、PPP/PFI導入を達成する上で重要なポイントとなっている。

● 事業者の関心を喚起した市長のトップセールス

橿原市は、都市圏とのアクセス性が良いゆえに、観光客が宿泊地として選びにくく宿泊施設の成立可能性を見込みづらいという背景があった。そのため、事業の構想当初は宿泊事業者のニーズが得られない状況であった。しかし、市長が対話型市場調査に参加し、ホテル事業者に対しトップセールスを行ったことで、ホテル事業者の対話への参加を促進させることができ、成立可能な事業スキームの構築に結びついている。

● 国の相談窓口やコンサルタントを活用し、PPP/PFI 知見を蓄積を実施

橿原市では過去にPPP/PFIの導入を検討し断念した経験があるものの、本事業検討時点では議会及び庁内において、PPP/PFIに対する知見はほとんどなかった。

しかし、外部の知見を活用し、検討を進めながら知見の蓄積を行うとともに、関係者のPPP/PFIへの理解の醸成を図ることで、着実にPPP/PFI導入を推進することができた。

(3) 求める支援等

PPP/PFI推進に当たって要望する支援等は特段なし。事業実施当時はモニタリングのノウハウもなかったため不安だったが、コンサルタントの支援もありモニタリングの形も出来上がり解消されてきている。

(4) ほか

- **他地方公共団体からの視察**

最近はコロナ禍で少なくなっているが、地方公共団体からの視察はかなり多い。駅前の活性化への関心が高く、全国各地から年間15件ほど来る。

- **PPP/PFI 検討環境の形成**

事業の形態によるが、本事業を行ったことにより、庁内で施設整備の計画においてPFI導入の検討を行うようになった。

- **担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！**

PFI導入は割賦払いによる財政の平準化ができるところにポイントがある。

- **担当者としての本事業で自慢できること！**

日本初の庁舎と観光施設の一体型事業であること。

6. 大久保地区公共施設再生事業

6-1. 事業概要

事業概要 ※1	本事業は、「習志野市公共施設再生計画」に基づくモデル事業として、京成大久保駅周辺地区におけるまちづくりの一環として、京成大久保駅前に立地する既存の公共施設と中央公園を一体的に再生する事業。	
事業名	大久保地区公共施設再生事業	
事業主体	習志野市（人口 約 175.1 千人）	
事業分野	生涯学習施設（社会教育施設、スポーツ施設、都市公園を含む）	
事業目的 ※1	①将来世代に過度な負担をさせることなく、時代の変化に対応した公共サービスを継続的に提供する、②多世代が交流し、地域コミュニティが活性化する場をつくる、③市民協働・官民連携で賑わいを創出すること。	
所在地	千葉県習志野市本大久保 3 丁目 他	
施設概要 ※1	敷地面積	約 46,900 m ² （民間付帯事業用地含む）
	整備施設	図書館、公民館、ホール、アリーナ、民間施設、駐車場等
事業方式	BTO 一部 RO	
事業形態	サービス購入型一部利用料金制	
事業期間	22 年 5 か月	
供用開始年度	令和元年度	
事業費（百万円）	7,278 百万円	
	うち施設整備費	4,471 百万円
	うち運営・維持管理費	2,807 百万円
事業者の構成	代表企業（市町村内）	—
	代表企業（県内）	—
	代表企業（県外）	スターツコーポレーション(株)
	構成企業（市町村内）	—
	構成企業（県内）	—
構成企業（県外）	スターツファシリティサービス(株)、スターツCAM(株)、(株)熊谷組、(株)三上建築事務所	
付帯事業の内容	定期借地権の設定	
VFM	特定事業選定時	4.4%
	事業者選定時	2.7%

※1：募集要項等より



図、写真出典：習志野市 HP より

6-2. 結果概要

(1) PPP/PFI 推進のポイント

- 本事業の会議体の設置
- 複合施設のため各課との調整やとりまとめを行える課が担当
- コンサルタントとの連携
- 事業とPFIに関するキーマンの存在

(2) 構想段階

- ・ 苦慮した点とその対応：住民への事業に関する理解醸成。住民説明会を通じた説明や、パブコメ等による住民が意見できる機会を設けた。
- ・ 議会対応：質問があった際に回答。サービスの質の維持、廃止施設の近隣住民の不便、市民への周知・合意不足についての指摘があり、説明の機会を設け事業進捗ごとに説明を実施（構想段階から選定段階まで同様）。
- ・ 住民対応：主に事業に対する意見等があり、説明会、パブコメやワークショップを開催し丁寧な説明を行うとともに住民の意見を聴く機会を設けた。

(3) 準備段階

- ・ 苦慮した点とその対応：市職員のPFIに関する知識の差が大きく、庁内のPFIに関する理解醸成に苦慮。説明と協議を繰り返した。

- ・議会対応 : サービスの質の維持、廃止施設の近隣住民の不便、市民への周知・合意不足についての指摘があり、説明の機会を設け事業進捗ごとに説明を実施。
- ・住民対応 : 主に事業に対する意見等があり、引き続き、説明会、ワークショップ、リーフレットの全戸配布の実施等、丁寧な説明を実施。

(4) 選定段階

- ・苦慮した点とその対応 : 複合施設かつ多様な事業手法を組み合わせた事業による審査の難しさ。
- ・議会対応 : サービスの質の維持、廃止施設の近隣住民の不便、市民への周知・合意不足についての指摘があり、説明の機会を設け事業進捗ごとに説明を実施。
- ・住民対応 : 説明会の実施。廃止する施設の跡地を利活用することに対し、当初の用地取得の目的と異なる用途になることに対する指摘があり、丁寧な説明を実施。

(5) 事業実施段階

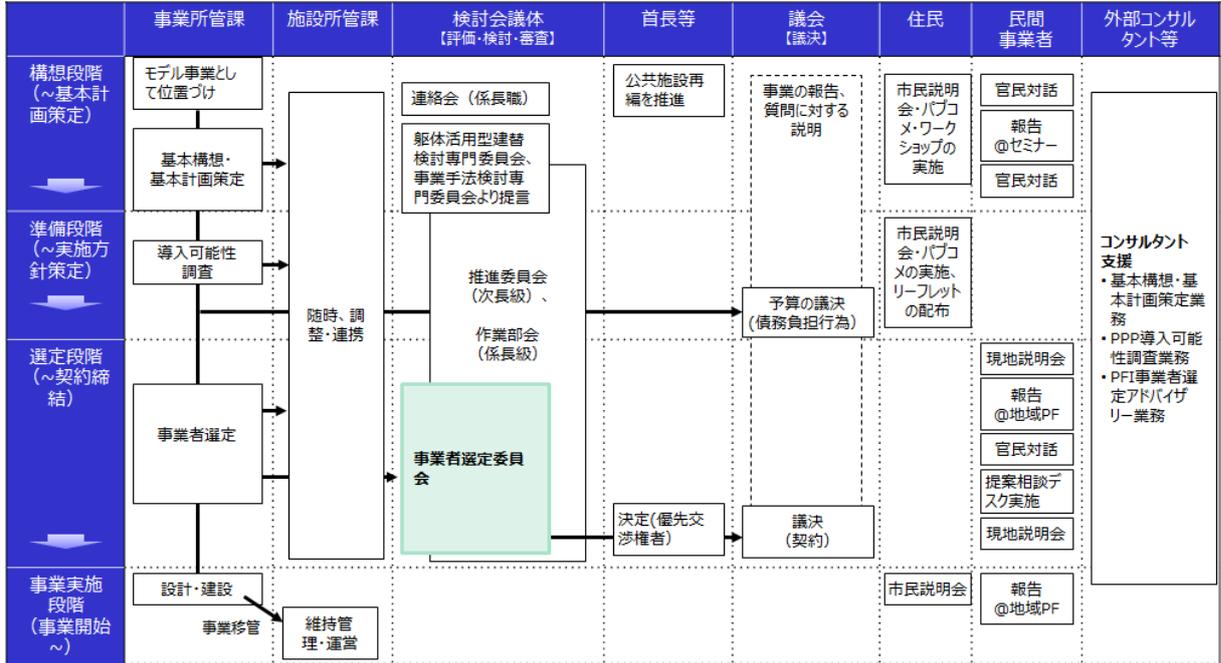
- ・課題と対応 : 要求水準書等に記載のない事項に対する解釈に係る事業者との協議が課題。事業者と業務の趣旨やリスク分担に基づいて協議を実施。
- ・議会対応 : サービスの質の低下、市民ニーズとの相違、市民の意見を聞いていないとの指摘があり、説明の機会を設け事業進捗ごとに説明を実施。
- ・住民対応 : 工事に関する指摘等があり、説明会での説明や近隣学校の生徒へリーフレットを配布。
- ・住民の評価 : 新型コロナウイルスの影響で長期間休館していたため、住民の声は未調査。

(6) 求める支援

- ・財源支援 : 国費等の財源を手厚くしてほしい。
- ・相談環境の整備 : PFI に初めて取り組んだ際にでてくる不明点を気軽に相談できる人がいると望ましい。
- ・地方公共団体間での情報交換の充実化 : 同じ課題を抱えている地方公共団体の情報を把握できるよう、PFI 事業を実施した各地方公共団体が情報や経験等をまとめ、情報交換できると望ましい。

(7) 推進フロー

図表 事業推進のプロセス



(8) 担当者からコメント

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

PFIに精通しているコンサルタントと組み、目的を共有し、それぞれの役割にお互いの信頼をしっかりと築くことが重要。コンサルタントの知見と技術には大変助けられたが、コンサルタント任せにはせず、市もしっかりと意志を持って取り組んできたと自負している

■ 担当者としての本事業で自慢できること！

複合事業だったこともあり事業としては難易度が上がったが、公共施設の集約、既存施設のリノベーションにより財政負担を軽減できた。また、民間の力の活用や、縦割り行政をやめた一体的な運営等による市民の活動の場として、未来を見据えた新しい公共施設となった。総務省のモデル事業にも取り上げられ、市のアピールとしても貢献している事業だと思う。自慢できる事業として、今後もやっていきたい。

6-3. ヒアリング結果

(1) PPP/PFI 導入目的と効果

1) PPP/PFI 導入を検討したきっかけ・背景、導入目的

● PFI 導入は、公共施設の個別計画を進める上で財政支出の平準化が魅力的

習志野市は、高度経済成長期から都内のベッドタウンとして学校や公民館が多く設置された

ため公共施設の数が多い。それら施設の老朽化が進み、資産管理課ではこの問題に早くから着目し、公共施設を集約していくべきと考えていた。平成22年度の習志野市公共施設再生計画検討専門協議会から提出のあった提言書において、習志野市の公共施設の再生においては、「PFI/PPP等の民間事業者の資金やノウハウを活用し、より効果的、効率的な事業執行を検討することも必要である。」とされた。これをもとに作成した習志野市公共施設再生基本方針により、大久保公民館の老朽化が非常に進んでおり直近の再生事業であった本事業をモデル事業として位置づけPFI導入の検討を行った。

公共施設の再生や維持補修・改修（長寿命化）は個別計画を作成して進めていくが、同じタイミングに複数事業が集中すると財政的に厳しいため、PFIによる財政負担の平準化は魅力的であった。また、低コストで質の高いサービスを提供できる手法として最も有効的と判断した。

2) PPP/PFI 導入の効果

● 確実な施設修繕の実施

PFI導入により計画が確実に進められる。従来は公共施設の修繕をしたくても先送りになっていたところがあったが、PFIでは当初の計画通りに事業者が修繕することは大きい。しかし事業を進める中では、市負担・事業者負担の線引きについての民間事業者との協議は難航する部分もある。

● 魅力的なプログラムの提供

民間ノウハウの活用として、例えばソフト面において協力企業が実施しているヨガやダンス等のレッスンは人気があり、施設利用率の向上が実現している。

● 市職員のコア業務への専念

窓口業務等の単純業務は事業者に委ねているため、市の事務負担は軽減できている。市職員はコア業務（公民館とはどうあるべきか、どういった講座を行うか等の企画立案）に特化することとした。

● 市職員の負担軽減

施設整備の担当職員数は、従来の発注であればこの施設規模の場合機械・電気・建築等分野毎に何人も技術職を専属させる必要があるが、本事業ではPFI事業として事業者の責任で実施する部分が大きいため、市は建築技術職員1人と事務職の係長1名のみで、市の負担軽減につながっている。

● 毎年の予算計上に係る業務の軽減

毎年の財政部署との交渉が不要になることは大きい。毎年予算要求をする場合は、過去1年分の実績を資料化する等の手間がかかるが、本事業はPFIとして事業開始時に事業期間中の事業費総額の債務負担行為を設定しているため、毎年の交渉が不要となり業務軽減につながっている。

【目的が想定通り達成されたこと】

施設の長寿命化／工期の短縮／財政負担の縮減／財政負担の平準化／民間へのリスク移転の実現／民間ノウハウの活用／事務負担の軽減／地域経済の活性化

(アンケート調査結果より)

3) 事業開始後の評価

住民の評価は、本施設が供用開始後間もなく大半の期間は新型コロナウイルスの影響で休館していたため、現段階では未調査である。

(2) PPP/PFI の推進

1) 推進体制 (苦慮したことを含む)

市長は、PPP/PFIという手法自体には積極的でも否定的でもなくニュートラルな姿勢であり、公共サービスを長期的に維持するために、公共施設の更新や運営の財政負担軽減に対しては積極的であった。当時、経営改革推進室（経営改革推進室の前身）が新しく設置され公共建築物の習志野市公共施設再生基本計画基本方針（現：総合管理計画）を作成し、この方針に基づき官民連携手法採用の検討を行った。その後は資産管理課が公共施設の再編を担い、本事業が多様な用途で構成される施設のため各課との調整やとりまとめを行える課である必要があったことと、PFIの総合窓口でもあった資産管理課が本事業を担当することとなった。

本事業には計画段階で、PFIの知識を有した任期付き職員1人が特命主幹（課長級）として関わっており、強いリーダーシップを持って取組計画を牽引したことが、本事業を推進できた一つの要因といえる。

図表 推進体制

事業段階	担当部署名 (当時)	担当部署の分類 (選択肢から選択)	専任担当者の人数	兼務担当者の人数
構想段階	資産管理課	財政系 ※	1	2
準備段階	資産管理課	〃	2	2
選定段階	資産管理課	〃	2	2
事業実施段階	資産管理課（運営等については社会教育課）	〃	2	1

※ 財政系には管財課等の管財系の部署も含む。

(アンケート調査結果より)

図表 庁内での連携部署

事業段階	PPP/PFI 統括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管課
構想段階	○				○
準備段階	○				○
選定段階	○				○
事業実施段階	○				○

(アンケート調査結果より)

● 他部署との意思統一

各部署ではそれぞれ使命や重視する事項が異なることから、本事業に対する庁内理解の醸成も難しかった。資産管理課は公共施設に係る財政負担の軽減の視点をもって検討に入るが、他部局は施設の規模縮小や機能移転により利用者や関係団体からの反対意見が出ることを懸念していた。他部局も財政面を理解していながらも、規模縮小や機能移転についての反対意見への対応等は、主担当である資産管理課がリードして最後まで進めてほしいという考えであった。このように本事業が複合施設で関係者が多かったため庁内の意思統一が難しく、説明や話し合いをしながら理解醸成を図っていった。

● 整備段階から運営への担当課の引継ぎ

計画から施設整備までは資産管理課が主導で進めてきたが、運営は教育委員会に引き継いだ。複合施設のため引継ぎ先が多岐にわたり、公園等の教育委員会にとっては分野外の施設や新事業を含んでいることもあり、引継ぎに苦勞した。大量の資料や議事録等の実施経緯の書類があり、引き継ぐ業務の整理に時間がかかった。

図表 推進体制構築で苦慮したこと

事業段階	PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	事業推進のための人員が不足していた	庁内の理解醸成が困難だった	対処方法
構想段階	○	○	○	事業コンサルタントの活用
準備段階	○	○	○	〃
選定段階	○	○	○	〃
事業実施段階	○	○	○	事業者との綿密な意見交換

(アンケート調査結果より)

図表 今後、推進体制として留意すべき点や改善点と

事業段階	留意すべき点、改善点
構想段階	事業推進担当と責任者とその権限を明確に設定し、意思決定と、それによるガバナンスをとれる体制を作ること。
準備段階	〃
選定段階	〃
事業実施段階	複合施設の場合や事業推進担当部署が維持管理・運営の担当部署と異なる場合は、あらかじめ維持管理・運営の担当部署を明確にし維持管理・運営の担当部署は相当の準備をしておくこと。

(アンケート調査結果より)

2) 庁内の会議体

● 本事業の会議体を設置

本事業が市において初の公共施設再生計画（個別施設計画）に基づく事業であり、また、複合施設の全庁的な連携をとるために、会議体「大久保地区公共施設再生連絡会」を立ち上げた。この会議体は「習志野市PFI導入指針」におけるPFI検討会議の同等の会議体として位置付けて検討を行い、当連絡会でまとめた報告書をもって市長へ説明を行った。

なお、その後実施した給食センターPFI事業では、本事業を参考にしながらPFI検討会議（各部の次長級が集まる会議体）に諮りながら事業を推進した。

【本事業のために設置した庁内の会議体】

～基本構想段階：H25.10～H27.3 大久保地区公共施設再生連絡会 係長職

～契約段階：H27.4～H29.3 大久保地区公共施設再生事業推進委員会 次長職

H27.4～H29.3 大久保地区公共施設再生事業推進作業部会 係長職

【より専門的な検討を目的として設置した大学教授等の有識者で構成する会議体】

(H27.8.31～H28.3.31)習志野市公共施設躯体活用型建替検討専門委員会

(H27.8.31～H28.3.31)習志野市大久保地区公共施設再生事業手法検討専門委員会

(アンケート調査結果より)

3) 事業推進に活用した事項

■ 視察

事業推進にあたって、見地を広め事業手法を知るために、東根市や野々市市の図書館PFI事業等を視察した。

■ガイドライン

市の「習志野市PFI導入指針」を基軸に、国のガイドラインを参考にした。

■外部コンサルタントの活用

構想段階の前から外部のコンサルタントを活用している。コンサルタントの活用で最も有用だったことはスケジュール管理であり、その他にもVFM算定、法整合チェック、ファイナンス関係の確認等、専門性の高い知識を必要とする部分を中心にコンサルタントの支援を受けながら進めていった

■地域プラットフォーム

市には習志野市公共施設再生プラットフォーム（平成27年度設立）があり、本事業においても準備段階と選定段階で活用している。

図表 推進上、活用したこと

事業段階	PPP/PFI 導入に関する指針・ガイドライン等の活用	外部コンサルタントの活用	地域プラットフォームの活用	サウンディングの実施
構想段階	◎	◎		
準備段階	◎	◎	◎	◎
選定段階	◎	◎	◎	
事業実施段階	◎			

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用目的

事業段階	合意形成方法
構想段階	複合施設の一体的運営における官民連携手法の検討、合意形成、計画の精緻化
準備段階	事業手法の検討及び募集要項並びに要求水準の検討等
選定段階	公表文書作成、技術的助言・情報収集・資料作成、法的課題整理・リスク検討
事業実施段階	

(アンケート調査結果より)

図表 外部コンサルタントの活用で特に効果があったこと

事業段階	PPP/PFI の知識	補助金や国の支援等の知識	施設の整備に関する技術的な知識	進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	事業説明等の資料作成
構想段階	◎		◎	◎	
準備段階	◎		◎	◎	
選定段階	◎		○	◎	
事業実施段階					

(アンケート調査結果より)

図表 地域プラットフォームの活用

事業段階	名称	活用目的	効果
構想段階	習志野市公共施設再生プラットフォーム	市内事業者の事業参入	PFI の手法についての市内事業者の知識向上
準備段階	〃	〃	PFI に対する市内事業者の考えを共有
選定段階			
事業実施段階			

(アンケート調査結果より)

4) 議会対応

議会では意見や質問に対しては、丁寧な説明で対応した。

図表 議会の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	質問があった際には、回答を行った。
準備段階	〃
選定段階	〃
事業実施段階	〃

(アンケート調査結果より)

図表 議会の不安・反対と対応

事業段階	不安や懸念点、反対の理由	対応内容
構想段階	事業者がサービスの質を維持できるのか。廃止施設の近隣住民が不便になる。市民への周知が足りない、合意がない。	説明の機会を作り、事業進捗ごとに説明を行った。
準備段階	〃	〃
選定段階	〃	〃

事業実施段階	サービスの質が落ちた。欲しいものが設置されていない。市民のことを考えて造っていない。市民の意見を聞いていない。	〃
--------	---	---

(アンケート調査結果より)

5) 住民対応

住民は主に事業に関する意見等が多く、多様な方法で説明を行い理解を求めた。

図表 地元住民の合意形成方法

事業段階	合意形成方法
構想段階	説明会、パブコメ、ワークショップを実施した。
準備段階	説明会、ワークショップ、リーフレットの全戸配布を実施した。
選定段階	説明会を実施した。
事業実施段階	説明会を実施した。

(アンケート調査結果より)

図表 地元住民の不安・反対と対応

事業段階	不安や懸念点、反対の理由	対応内容
構想段階	施設が遠くなる（廃止施設の地元住民より）。	丁寧な説明。
準備段階	他にお金をかけるべきところがあるのではないか（隣接道路等の交通安全対策等）。	丁寧な説明。
選定段階	廃止する施設の跡地を利活用することに対し、市が用地取得した際の説明のあった目的と違う用途になるのは許せない。	丁寧な説明。
事業実施段階	自分の事業に競合し、妨げになる。工事中の防災機能の低下。こどもへの工事の周知。	丁寧な説明。 近隣学校を通して、生徒へのリーフレットの配布。

(アンケート調査結果より)

6) 苦慮した点と対応

7. 準備段階（基本計画策定後～実施方針作成まで）

【特に苦慮したこと】

議会の理解を得ること／地元住民の理解を得ること／検討のための人手の捻出／相談相手の確保／庁内における PPP/PFI の知識の習得／担当部課内における PPP/PFI の知識の習得／民間事業者の関心を喚起すること／検討のための（調査委託料等の）予算を確保すること／VFM の算出／リスク分担の検討／PFI 法に則った書類作成

(アンケート調査結果より)

● 市内の PFI に関する理解醸成

市で初の PFI 事業だったため市職員の PFI に関する知識の差が大きく、皆が同じレベルで話すことが難しかったが、とにかく走り出そうというスタンスでスタートした。

議会、地元住民や市内に対しては丁寧な説明と協議を行い、VFM の算出、リスク分担の検討や書類作成は、コンサルタントの支援を得ながら対応した。公募書類作成は、国のひな型があるものの書類の量が多さに加え法務的な確認が難しく、またスケジュール上も市の職員は手一杯だったため、コンサルタントによるリードは非常に有用であった。

1. 選定段階（実施方針策定～契約締結）

● 複合施設かつ多様な事業手法を組み合わせた事業ゆへの審査の難しさ

複合施設かつ複数棟にわたる事業のため、提案書の情報量が多く、審査項目も多かった。また、既存施設のリノベーションも含む複数の建築や公園施設を整備するため、多方面から精査して事業者を選定した。応募者から幅広い提案があった一方で、評価ポイントが分散してしまった部分もあり、どこまで提案を求め、評価するかは難しかった。大変な審査ではあったが、市の方針や事業目的の情報をコンサルタントと共有し、適切に役割分担し信頼関係を構築しながら進めた。

ウ. 事業実施段階

● 事業者との協議の難しさ

市が求めていたことが事業者に伝わっていないということがあった。性能発注のため、具体的な記載が無い部分が多い。具体的に書いていない内容の対応について、あきらかに「事業者リスクであり、事業者が対応すべきだ」と市が考えている部分についても、市で対応できないかと、事業者から協議、交渉を持ちかけられることがしばしばある。

7) 今後、留意すべき点や改善点

● コンサルタントの必要性

人口 20 万人未満の小規模自治体では職員の人員も少ないため、PFI 導入においてはコンサルタントを入れることが重要である。

● 市内のノウハウ蓄積のためのマニュアル化

市内の PPP/PFI のノウハウ蓄積に向けて、事業の準備段階で具体的にすべきことを記したマニュアルを作成したいと考えている。PFI 事業を職員誰もが理解し、推進できるようにすることが重要である。

● 地域企業の参画促進

本事業では市内事業者の参入数が少なく、構成員になっていないことが課題と捉えている。

対応としては地域プラットフォームを活用する等が必要であり、今後、地域企業をいかに巻き込んでいくかが非常に大きなテーマと認識している。

8) 推進ポイント

● 事業本体の事業化の道筋

本事業は公共施設マネジメントの問題に取り組んだ非常に重要な事業であり、キーマンは当時の資産管理室長といえる。室長が早期から公共施設の抱える課題を明らかにし、取り組んできたことが大きい。また、熱意をもって計画を進めたキーマンが複数いたことも、結果的に本事業が推進したといえる。

● コンサルタントをパートナーとして進める

地域の将来を考え、新たな手法を身に着けながら地方公共団体職員のレベルを引き上げることは重要である。PFIは手続き等に特殊性があるため、コンサルタントをパートナーとして一緒にやっていく必要がある。

(3) 求める支援等

● 財源支援

PPP/PFI導入に対する支援としては、人員より国費等の財源を手厚くみてもらえると良い。

● 初歩的なことを相談できる人

PFIに初めて取り組んだ際にでてくる不明点を気軽に相談できる人がいると有難い。現在も官民連携サポーター等がいるが、事業実施上の細かい点等はこんなことを聞いていいのか、と躊躇することがある。

● 地方公共団体間での情報交換の充実化

他地方公共団体の担当者同士がざっくりばらんに相談できる場があると良い。検索サイトから目星をつけて他地方公共団体に相談するにしても、同じ課題を抱えている地方公共団体や担当部署とのマッチングが難しい。他地方公共団体にも事業の状況がみえるように、PFI事業を実施した各地方公共団体が内部の情報をまとめ、反省点や事業の課題・考察等を整理していくことが重要だろう。

(4) ほか

本事業ではPFIという観点よりも、公共施設の統廃合や複数機能の一括運営という点に議論が集中している。

■ 担当者としての PPP/PFI 推進のポイントの一押し！

PFIに精通しているコンサルタントと組み、目的を共有し、それぞれの役割にお互いの信頼

をしっかり築くことが重要。コンサルタントの知見と技術には大変助けられたが、コンサルタント任せにはせず、市もしっかりと意志を持って取り組んできたと自負している

■担当者としての本事業で自慢できること！

複合事業だったこともあり事業としては難易度が上がったが、公共施設の集約、既存施設のリノベーションにより財政負担を軽減できた。

また、カフェの設置等民間の力を活用した新しい事業、縦割り行政をやめた一体的な運営による市民サービス向上と新たな出会いの醸成、市民中心の活動をサポートするフューチャーセンターを導入する等、未来を見据えた新しい公共施設となった。総務省のモデル事業にも取り上げられており、市のアピールとしても貢献している事業だと思う。自慢できる事業として、今後もやっていきたい。

第3章 人口20万人未満の市区町村がPPP/PFI導入を進めていくことに資する施策の提案

小規模自治体におけるPPP/PFI事業推進のポイント及び課題を整理し、対応策について提案する。

1. 推進のポイント

前項までの調査結果を踏まえ、小規模自治体がPPP/PFI導入を推進する上でのポイントは、主に「庁内体制」、「支援等」、「情報」、「資金」、「民間事業者」に関する事項に分類される。

1-1. 庁内体制

① 庁内横断的な体制

行橋市が副市長をトップとした庁内横断的な会議体を設置して推進したように、庁内の横の連携や情報共有できる体制が重要といえる。

また、複数の事例で早い段階から財政課への相談を始めていたように、PFI事業では債務負担行為を設定することや、財政課職員のPFIの理解が十分でない場合は理解醸成も必要になることから、早めの段階から財政課との相談を開始することが重要といえる。

② 外部専門家の意見の活用

PPP/PFIに関する指針や優先的検討規程が策定されていない場合は、PPP/PFI検討理由や導入の根拠について庁内や議会の理解を得る必要があり、そのための時間や担当者の負担がかなりかかることが事例から把握された。そこで、橿原市のように外部有識者を交えた会議体からの提言がPPP/PFI検討の後押しとなることが、PPP/PFIの検討や導入に円滑に移行するために有用といえる。

③ 担当課の設定

睦沢町のように首長と連携しやすい部署を担当課とし、推進力を高める方法もある。

また、建設までと運営段階で担当課を替えた事例も複数あったが、PPP/PFI事業は運営が重要であるため、初期から運営担当課が主体的に関わることも、長期を見据えた事業を推進する上で有用といえる。

④ 専任チームの設置

調査対象事例には事業推進のための専任チームを設置した事例はなかったが、少人数かつ兼務で担当している実情が把握され、専任チームの必要性をあげていた事例もあったことから、複数の職員が専任して取り組めるチームの設置が推進力を高めると考える。

⑤ キーマンの存在

首長がリーダーシップを発揮して事業を推進した事例が複数あった。特に、構想段階でのPPP/PFI検討や導入の決断においては重要といえる。また、行橋市のように再公募になった際の迅速な方針決断においても、首長のリーダーシップが非常に重要である。

⑥ 担当者の継続担当

首長以外にも庁内職員のキーマン的人材が推進に寄与するといえる。茂原市のように構想段階から事業開始後まで携わっている担当者があることで、当初の発注者としての思いやリスク分担等の検討経緯も継承しながら推進することができ、事業開始後の事業者との協議においても円滑に進めることが可能といえる。

⑦ 小規模自治体の機動力

小規模自治体は動きやすいという利点もあり、小規模自治体ゆえの機動力を活かして推進することが効果的である。また、首長直轄の部署に権限と意思決定力を持たせ、機動力を高めて推進することも考えられる。

1-2. 支援等

① PPP/PFI に関する指針等の活用

庁内や議会にPPP/PFI検討理由の理解醸成に苦勞した事例がある一方で、茂原市は既に策定されていたPFI導入基本指針のプロセスに則ってスムーズにPFI検討に進むことができた。このように既に庁内で合意された指針やガイドライン等の活用は効果的といえる。

② 国等の支援策の活用

国ではPPP/PFIの相談窓口や専門家派遣等の支援策も用意しており、これらを活用することでPPP/PFIの知識の蓄積や不明点を解決できるため、推進する上で効果的である。

また、睦沢町が国の補助金を活用して導入可能性調査を実施したように、国では導入可能性調査費やアドバイザー業務費の補助事業を整えている。これらを活用することで必要な調査等を実施でき、次の段階へ進むことができる。

③ 外部コンサルタントとの連携

複数の事例で外部のコンサルタントを活用している。タイトなスケジュールにおいてコンサルタントの進捗管理やプロジェクトマネジメントの役割が効果的だったとしており、コンサルタントとの連携はPPP/PFI事業を推進する上で重要といえる。

1-3. 情報

① 国のガイドライン等の活用

国のPPP/PFI関連のガイドライン等を活用した事例が複数あり、特に独自のPPP/PFI関連の指針等を有していない地方公共団体にとっては重要な参考情報といえる。

② 先進事例の活用

茂原市が他事例のリスク分担等を参考に不明点を明らかにしていったように、先進事例の多い用途の事業の場合は、それら事例の情報を参考にすることが有用である。さらに、先進事例の地方公共団体に相談することで、個別具体的な不明点を早期に明らかにできる。

1-4. 資金

① 国等の支援策の活用（再掲）

睦沢町が国の補助金を活用して導入可能性調査を実施したように、国では導入可能性調査費やアドバイザー業務費の補助事業を整えている。これらを活用することで必要な調査等を実施でき、次の段階へ進むことができる。

② 地域金融機関の小規模事業への融資の理解

対象事例では、地域企業が受託した小規模なPFI事業に対して地域金融機関が融資した事例はないが、地域金融機関から融資されるのであれば今後もPFIを推進していきたいとする小規模自治体があった。地域内で循環する事業実現に向けては、地域金融機関の小規模事業への融資の理解が重要といえる。

1-5. 民間事業者

① 民間事業者との対話

複数の事例が民間事業者の意見を聞く機会を設けていたように、民間事業者との対話を行うことで、民間目線での事業性の可否判断や民間事業者が参画しやすい事業に仕立て、民間事業者の事業への関心の喚起につなげることが重要である。

また収益事業を含む事業にする場合、小規模自治体では商圈が小さいため事業を通じて収益を上げることが難しい。幅広い仕組みを取り入れていくためにも、構想段階からサウンディング等を行い民間事業者の意見を把握することが重要といえる。

② 民間事業者が参加しやすいリスク分担

民間事業者の規模等に応じたリスク分担の設定が、特に地域企業の事業への関心につながるといえる。津和野町が地域企業の参画を念頭にリスク分担を検討したように、PPP/PFIに不慣

れな地域企業の事業参画を促す場合は、地域企業が参画可能なリスク分担にすることが効果的である。

上記のPPP/PFIの推進ポイントを段階別に以下に整理した。

図表 段階別におけるPPP/PFI 推進のポイント

段階	庁内体制	支援策	情報	資金	民間事業者
構想段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内横断的な体制 ・ 外部専門家の意見の活用 ・ 担当課の設定 ・ キーマンの存在 ・ 担当者の継続担当 ・ 小規模自治体の機動力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 指針等の活用 ・ 国等の支援策の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国のガイドライン等の活用 ・ 先進事例の活用 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間との対話 ・ 事業者が参加しやすいリスク分担
準備段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内横断的な体制 ・ 専任チームの設置 ・ 担当者の継続担当 ・ キーマンの存在 ・ 小規模自治体の機動力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 指針等の活用 ・ 国等の支援策の活用 ・ 外部コンサルタントの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国のガイドライン等の活用 ・ 先進事例の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国の調査補助事業の活用 ・ 地域金融機関の小規模事業への融資の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間との対話
選定段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内横断的な体制 ・ 担当者の継続担当 ・ キーマンの存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 指針等の活用 ・ 外部コンサルタントの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国のガイドライン等の活用 ・ 先進事例の参考 		
事業開始後	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当者の継続担当 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部コンサルタントの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先進事例の参考 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小規模事業への地域金融機関の融資 	

2. 課題

調査対象事例におけるPPP/PFI導入を進める上での課題は、各地方公共団体が苦慮した事項をもとに以下が考えられる。

2-1. 庁内

① スムーズなPPP/PFIの検討開始の必要性

庁内でPPP/PFI手法の検討理由について理解醸成を図る必要のあった地方公共団体があっ

た。理解醸成を図るにあたり、時間と担当課の負担もかかることから、スムーズにPPP/PFIの検討を開始できるようにする必要がある。

② 庁内のPFIに対する理解醸成

PPP/PFI事業は事業費が大きいため庁内への十分な説明が必要であるが、加えて初のPPP/PFIの場合は、PPP/PFIの基礎的な知識からの理解醸成が必要となり、担当課に更なる負担がかかる。

③ 兼務担当者の負荷の軽減（人手不足への対応）

事例の多くが、担当者は少人数かつ兼務で担当し人手不足の傾向であった。PPP/PFIの知識を習得しながら庁内や議会への理解醸成を図るとともに公募資料も作成する等、業務量が多くなるため、担当者の負荷を軽減する必要がある。

④ コンサルタント委託費の予算確保

PPP/PFI導入にあたっては、多くの場合が導入可能性調査やアドバイザー業務を委託するが、その委託費の予算確保が困難な場合もあり、どのように予算を確保するかが課題といえる。

⑤ 庁内の横の連携

複合施設の場合は特に関連部署が複数になることから関連部署との連携が必要であり、加えてPPP/PFIという新たな取組についても、関連部署とPPP/PFIの知識やノウハウを習得しながら推進していくことが求められる。事業開始後も含め、どのように庁内の横の連携をとっていくかが課題といえる。

⑥ 公募資料作成の負担の軽減

事業者選定段階に多様な公募資料を作成及び公表するが、担当者にとってはかなりの負担になっていることが事例から伺え、これら資料作成の負担を軽減することが重要といえる。

⑦ 担当課の引継ぎ

複数の事例で、事業開始の施設整備後に担当課が運営所管の部署に移管していた。運営所管部署は、事業期間にわたり事業者との協議も対応することになるため、施設整備までの経緯や書類等を引き継ぐことになるが、かなりの情報量になると想定される。

また、複合施設の場合は、当初から供用開始以降の担当課を設定しないと、引継ぎの段階で運営担当部署の理解を得にくいことも想定されるため、早い段階から担当課の引継ぎを考えることが重要である。

2-2. 議会・住民

① 議会のPFIに対する理解醸成

複数の事例から、議会では繰り返し説明を行いながら推進してきたことが把握された。議会のみならず、議員を集めての勉強会等も実施していた事例もあった。これらの対応にかなりの時間と労力を要することから、議会の理解醸成はPPP/PFIを推進する上で課題といえる。

なお、今回の調査においては、住民のPPP/PFIに対する懸念等の回答をあげる地方公共団体はなかったが、このことは決して住民に対するPPP/PFIの理解醸成が不要というわけではなく、そもそもの事業自体の要否や事業手法について、必要に応じ、説明等の機会を設けることが求められるといえる。

2-3. 事業者等

① 事業者（地域企業含む）の関心の喚起

小規模自治体における事業は、事業規模が小さい、又は事業規模が大きくても事業者にとって魅力が少ない等の理由で大手企業の関心が低くなりがちである。一方、地域企業はPPP/PFIに不慣れで参画が難しい。さらに収益事業を含めた事業の場合は、商圈が小さいため民間事業者は消極的になることが想定され、構想段階、準備段階及び選定段階において民間事業者の事業への関心を喚起することが必要である。

② 地域金融機関の小規模事業に対する関心の喚起

小規模自治体がPPP/PFI導入による資金の地域内循環を考えた場合に、地域企業の参画に加えて地域金融機関の参画（融資）が必要となる。小規模事業の場合でも地域金融機関が融資するよう、地域金融機関の事業への関心を喚起することが必要といえる。

③ 公共と事業者間の契約内容の解釈に係る協議

PPP/PFIは性能発注を基本にしていることから、要求水準書等の内容の解釈が公共と事業者で異なる場合があり協議になる。地方公共団体は比較的、交渉や協議に不慣れなため、いかに本事業及びPPP/PFIの趣旨に基づき協議を行うかが課題となる。

また、リスクが顕在化した場合も、地方公共団体は契約書に示されたリスク分担に基づき協議することが必要である。

2-4. 他

① 補助金対象外の資金調達方法

多くの小規模自治体がPFI導入効果として財政支出の平準化を期待しているが、補助金を活用した場合、補助金対象外の地方公共団体負担部分に民間資金を投入し財政支出を平準化する

ことができない場合があり、事前の確認が必要である。

上記のPPP/PFIを推進する上での課題を段階別に以下に整理した。

図表 段階別におけるPPP/PFI 推進上の課題

段階	庁内	議会・住民	事業者等	他
構想段階	<ul style="list-style-type: none"> スムーズなPPP/PFIの検討開始 	<ul style="list-style-type: none"> (議会)PPP/PFI導入の理解醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者(地域企業含む)の関心の喚起 	
準備段階	<ul style="list-style-type: none"> 庁内職員のPPP/PFIの理解醸成 庁内職員のPPP/PFI知識・ノウハウの習得 兼務担当者の負荷の軽減(人手不足への対応) コンサルタント委託費の予算確保 庁内の横の連携 	<ul style="list-style-type: none"> (議会)PPP/PFIの理解醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者(地域企業含む)の関心の喚起 地域金融機関の小規模事業に対する関心の喚起 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金活用時の補助金対象外の資金調達方法の確認
選定段階	<ul style="list-style-type: none"> 公募資料作成の負担の軽減 	<ul style="list-style-type: none"> (議会)PPP/PFIの理解醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 地域金融機関の小規模事業に対する関心の喚起 	
事業開始後	<ul style="list-style-type: none"> 担当課の引継ぎ 		<ul style="list-style-type: none"> 公共と事業者間での契約内容の解釈に係る協議 リスクが顕在化した際の対応 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金活用時の補助金対象外の資金調達方法の確認

3. 考えられる対応策

前述の課題を踏まえ対応策として以下が考えられる。

① 庁内・議会に対するPPP/PFIの説明負担を軽減

担当課の庁内や議会へのPPP/PFIに関する説明負担を軽減することが重要であり、そのための方策として以下があげられる。

- 優先的検討規程の策定・運用
- 庁内職員が、外部のセミナー等に参加(WEB参加含む)し、PPP/PFIの知識・ノウハウの向上
- 国の専門家派遣支援等を利用した庁内職員・議員を対象にした研修・勉強会の実施

② 庁内の横断的な連携体制の構築

長期事業のため関係部署が多岐にわたることから、庁内横断的に取り組むことが重要であり、そのための方策として以下があげられる。

- 関係部署が当事者意識をもった関与
- 庁内横断的な会議体を設置し、情報や認識を共有するとともに各部署の役割を都度確認
- 関係部署で構成された専任チームの設置

③ 担当者の負担の軽減

担当者は限られた人員が兼務で多様な業務に対応している状況から、担当者の負担を軽減することが重要であり、そのための方策として以下があげられる。

- 専任チームの設置
- コンサルタントの活用
- 独自のPPP/PFI指針等の策定・活用
- 次期事業以降のひな型となる資料の作成（今後に向けて）
- 運営段階以降も見据えた担当課の設定（担当課の引継ぎ負担の軽減、事業者との円滑な協議の実現）

④ 事業者選定までの財政負担を軽減

事業実施までに要する費用の予算確保が難しい場合には、以下の方策があげられる。

- 国による導入可能性調査、アドバイザー業務の補助制度の活用
- 先進事例が多い事業は、先進事例を参考に、国の専門家派遣支援等も活用しながら自前で導入可能性調査や事業者選定を実施

⑤ 地域金融機関の小規模事業に対する関心の喚起

小規模自治体の事業は、これまで全国で実施されてきたPFI事業の事業規模に比べ小規模な場合が多いため、地域金融機関の融資の対応等が異なることも考えられる。方策として以下があげられる。

- 地域金融機関に小規模事業や地域企業への融資に対する理解を求める

⑥ 事業開始後の事業者との協議

事業開始後に事業者と協議の場面が多々発生することが想定される。地方公共団体は交渉や協議に不慣れな場合が多いが、適切な主張を行い、また、両者にとって公平な協議を進めることが重要である。そのための方策として以下があげられる。なお、事業開始後は、事業者は事

業のパートナーであることを地方公共団体は認識することが求められる。

- 公共と事業者間での契約内容の解釈に係る協議：性能発注の考え方の徹底／あらかじめ協議の場を設置（契約書等に明記。例 関係者協議会の設置等）
- リスクが顕在化した場合：準備段階及び選定段階に、事業特有のリスクも含めたリスク及びリスク分担を検討しておき、顕在化した際にはリスク分担に基づいて対応／コンサルタント等の助言を基に対応

資料編

1. 調査報告会の概要

1-1. 開催概要

(1) 開催日時

令和3年3月9日（火）14:00～16:00

(2) 開催場所・方法

Webセミナー形式にて開催

(3) 参加者

関係各府省庁、人口20万人未満の市区町村に対し募集し、87名が参加。

(4) プログラム

1. 開会
2. あいさつ
総務省 地域力創造グループ 地域振興室長 勝目 康 氏
3. 調査報告
4. 講演①：「茂原市のPFI事業について」（録画配信）
講師 茂原市 教育委員会 教育部 教育総務課 課長補佐 川崎 弘道 氏
5. 講演②：「横ぐしの重要性」
講師 行橋市 都市整備部 都市政策課 市街地整備係 係長 本多 福太郎 氏
6. 意見交換
7. 閉会

1-2. 調査報告概要

(1) 報告者

日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP推進部長 佐藤 友美 氏

(2) 報告概要

1) 業務の目的・業務の流れ

本調査は、事例調査分析を通じて、小規模自治体におけるPPP/PFI導入の経緯や推進体制等を把握するとともに、実施に至らなかった事例の状況も踏まえ、市区町村がPPP/PFI事業の形成を促進していくための対応策の検討を行い、PPP/PFI事業の実施に役立つ情報を、特にPPP/PFI未導入の小規模自治体に還元することを目的としている。

2) 事例の収集・分析

本調査の対象事例は、人口20万人未満の市区町村について、人口規模や施設用途のバランスを考慮して選定した17事例と、PPP/PFIの導入を検討したが、実施に至らなかった3事例を対象とした。事例の情報収集にあたっては、地方公共団体に対してメールにてアンケート調査を実施した。

3) 実態調査

調査対象のうち6事例については、実態調査として、アンケート調査に加え、ヒアリング調査を実施し、公表資料を基に個別に詳細を取りまとめた。

4) 小規模自治体が PPP/PFI 推進する上での課題・ポイント

事例分析・実態調査を踏まえ、小規模自治体がPPP/PFI事業を推進する上での課題及びポイントについて取りまとめた。

5) 対応策の検討

4)における小規模自治体がPPP/PFI事業を推進するための課題・ポイントを踏まえ、対応策について検討を行った。

対応策としては、以下の6つが想定される。1つ目は、庁内・議会に対するPPP/PFIの説明負担を軽減すること。2つ目は、庁内の横断的な連携体制を構築すること。3つ目は、担当者の負担を軽減すること。4つ目は、事業者選定までの財政負担を軽減すること。5つ目は、地域金融機関の小規模事業に対する関心を喚起すること。6つ目は、事業開始後の事業者との協議を実施すること。

1-3. 講演概要

(1) 茂原市

1) 講演タイトル

「茂原市のPFI事業について」（茂原市学校給食センター再整備事業）

2) 講師

茂原市教育委員会 教育部 教育総務課 課長補佐 川崎 弘道 氏

3) 概要

①茂原市の紹介

②PFI 事業への取組の背景・経緯

- ・茂原市の学校給食はセンター方式＋自校方式で提供していたが、施設の老朽化や学校給食衛生管理基準の高度化等により、安全・安心な給食の提供に向け多くの課題を抱えていた。
- ・こうした背景を踏まえ、平成 26 年に茂原市学校給食施設検討委員会を設置し、学校給食のあり方、提供体制について検討し、「茂原市学校給食一次答申書」を取りまとめた。
- ・答申書を踏まえ、給食センターのあり方や整備手法（事業方式）を具体化するため、導入可能性調査を含む基本計画策定支援業務を外部コンサルタントに委託し、平成 29 年 2 月に「茂原市学校給食センター建設基本計画」を策定した。

③事業方式について

- ・茂原市では平成 19 年度に茂原市 PPP/PFI 導入基本指針を策定しており、本事業では PFI の導入について必ず検討する必要があった。
- ・事業方式は 5 つの方式（従来方式・DBO・BTO・リース・民設民営）について、PFI 庁内検討会にて比較検討し、PFI（BTO）方式を最適事業方式として採用することとなった。
- ・PFI 庁内検討会の検討結果を受けて庁議を開催し、庁議委員の全員一致にて PFI 導入を認める結果となり、本市初となる PFI 事業として茂原市学校給食センターを整備することとなった。

④PFI 導入決定から契約締結までのプロセス

- ・PFI 導入決定から契約締結までのプロセスは、次の通り。
 - ①債務負担行為の議決、②アドバイザー支援業務委託、③実施方針公表、④実施方針に係る質問・回答、⑤入札説明書・要求水準書（案）・落札者決定基準・事業契約書（案）の作成、⑥第 1 回 PFI 専門委員会、⑦特定事業の選定、⑧入札公告、⑨入札説明書に関する説明会、⑩学校現地確認、⑪入札説明書等に関わる質問・回答、⑫参加表明書の受付、⑬競争的対話の実施、⑭入札書・提案書の提出、⑮第 2 回 PFI 専門委員会、⑯第 3 回 PFI 専門委員会、⑰落札者の決定・公表、⑱基本協定の締結、⑲SPC の設立、⑳客観的評価の公

表、②事業契約の締結、②議会へ議案上程、その後事業を推進し、現在に至る。

⑤事業概要・施設概要

⑥交付金及び起債の活用

- ・交付金：学校施設環境改善交付金（新增築の算定割合 1/2、改築の算定割合：1/3）
- ・起債：学校教育施設等整備事業債を活用（充当率 90%）

⑦事業者への支払い

- ・サービス購入料として、施設整備に係る費用及び運営・維持管理に係る費用を毎年度事業者へ支払う。

⑧PFI（BTO）事業のメリット・デメリット

- ・メリット①：運営及び維持管理企業が設計段階から参画できるため、効果的・効率的な運営や維持管理を考慮した施設づくりが可能
- ・メリット②：要求水準以上の事業内容が提案されるため、サービスの向上が期待できる
- ・メリット③：性能発注のため、コストダウンの可能性が高い
- ・メリット④：設計から施工まで一括のため工期短縮が図られる
- ・メリット⑤：費用負担の平準化が図られる
- ・デメリット①：契約までの事務手続きに時間と労力がかかる
- ・デメリット②：専門的に人員を確保する必要がある
- ・デメリット③：市の設計への関与が難しい

⑨施設の写真（外観・内観）

⑩事業の推進について

- ・初の PFI 事業であったことによる推進体制の構築、地元や地域企業・議会等の調整、関係部署との連携に苦労した。
- ・事務手続きでは、要求水準書の作成、執行から契約締結までの手続き、交付金や起債に関する国や県との調整に特に苦労した。
- ・本市の PFI 事業のポイントとしては、PFI 導入基本指針を策定しており指針に基づき事業決定まで行えたこと、外部コンサルタントの活用、検討段階から継続した人員配置、の 3 点が挙げられる。

⑪小規模自治体における学校給食の今後について

- ・人口減少や児童数減少の中で、今後の学校給食について周辺地方公共団体との連携を考えなければならない。

⑫最後に

- ・小規模自治体では、PFI 事業は大変でハードルが高いというイメージがあるが、給食センターは事例も多く、導入に向いている。
- ・子どもたちに安全・安心であたたかく美味しい給食の提供ができるようになり、また、施

設がきれいに整備され環境が改善されたことが事業実施の最大効果と考えている。

(2) 行橋市

1) 講演タイトル

「横ぐしの重要性」（行橋市図書館等複合施設整備事業）

2) 講師

行橋市都市整備部 都市政策課 市街地整備係 係長 本多 福太郎 氏

3) 概要

①行橋市の紹介

②施設概要・写真

③本事業の推進体制

- ・本事業の基本構想策定時には、事業手法がまだ明確に決まっていなかった。また、中心市街地活性化や図書館、託児機能等様々な要素が絡む事業であり、どの課が本事業の所管課になるかわからない状況であったため、まず副市長をトップとして、総合政策課が事務局を担う形で関係課の課長がメンバーとなるプロジェクトチームを結成した。この関係各課が議論の場に一同に会する「横ぐし」が重要であると考えている。
- ・当会議への出席者は原則課長とし、課長から各課内に本事業についての情報共有を義務付けた。
- ・その後、要求水準書作成時に都市政策課が本事業の所管課となつてからは、プロジェクトチームの形式は残ったものの、当事者意識が希薄となり、検討が進みにくくなった。実質は都市政策課の課長・係長・係員の3人で対応を進めることとなった。
- ・職員だけでは対応し切れず、外部コンサルタントにアドバイスを頂きながら要求水準書を作成した。

④推進体制に対する教訓

- ・施設整備の段階は一時的に過ぎず、最終的には運営段階がPFI事業のメインになるため、事業検討の際には最初から運営担当となる課が所管課として事業を推進することが、議会対応面においても最も良いだろう。
- ・また、所管課だけでなく関係各課が一体となつて事業に取り組むために、辞令を交付する等してその事業についての各課の担当者を明確化し、課の周囲の職員に業務が発生することについて認識してもらふと同時に、担当者自身にもプロジェクトチームに参加している当事者であることを自覚してもらふことが重要。

⑤本事業を踏まえての改善事項

- ・本事業では担当職員は他業務との兼務であったが、この反省を生かし、行橋市における次の大きな事業である今川 PA 推進事業（パーキングエリアを中心としたハイウェイオアシスの整備）では、事業の検討体制の改善として、担当職員は本務として事業検討に専念できる体制としている。
- ・また、PFI 事業に対する理解促進を図るために、今川 PA 推進事業の基本構想策定にあたっての検討体制及び基本構想（案）策定までの流れについて、新任職員研修を含め、全庁的に様々な研修で共有している。

⑥PPP/PFI を推進するためのポイント

- ・全庁的な取り組みとして、優先的検討規程等を活用して地方公共団体として民間活力導入を積極的に推進することを公表し、総合評価方式による入札規定の整備等により PPP/PFI という事業手法を選択できるように前もって準備しておくことが重要。
- ・PFI 事業の目的は、施設を建設することではなく高水準なサービスを提供することであって、どのようなサービスを提供したいか、どのような運営をしたいかを具体的に考えられるのは運営担当課であるため、運営担当課を事業の所管課に設定することが重要。
- ・プロジェクトチーム方式で事業を行う場合は辞令を交付し、所管課でない部署の担当者がプロジェクトチームの業務にきちんと取り組める環境を整えることが重要。

⑦地方都市で成立する官民連携スキームの模索

- ・人口 20 万人未満の市区町村における課題として、都市圏で成立する官民連携スキームを地方都市で成立させることが難しいことが挙げられる。地方都市ではスケールメリットが不足するために、民間市場の参入意欲がどうしても低くなってしまう。本事業でも、どういった条件であればより多くの民間事業者に参画してもらえるか調整するのに苦労があった。
- ・人口 20 万人未満の地方公共団体の割合は全体の 93%を占めており、今後人口減少局面が進む中で公民連携による行政改革は必須であり、人口 20 万人未満の地方都市で成立する「様々な官民連携スキーム」を模索する意義は大きいといえる。
- ・本事業のサウンディングで感じたこととして、地域特性を加味した市場参入意欲を誘引する「インセンティブゾーン」の設定及び検証の必要性を感じている。インセンティブは、業態による金額面・サービス・リスク分担ライン・減免措置等や、包括委託・広域連携によるスケールメリット創出も考えられる。インセンティブを設けても事業全体が PPP による成立する効果の方が大きいかな否かを議論する必要があるだろう。
- ・継続して民間サウンディングを実施し、あらゆる分野において官民連携を行う可能性を模索し、持続可能な地方都市を目指していくことが求められていると考える。

1-4. 主な質疑について

○調査報告

- ・公営住宅が老朽化進んでおり建替えを検討しているが、公営住宅の整備を PFI で実施した事例は

あるか。

【回答】公営住宅の PFI 事業の事例数が多い。地方公共団体の規模も様々だと思うが、参考になる事例はあるだろう。複数の公営住宅を PFI で整備する場合、敷地が分散している団地を集約し、空いた団地の敷地を別用途で有効活用する事業と合わせて組み立てることも可能。公営住宅の規模等に応じて様々な方法が考えられるだろう。

○行橋市講演

・事業期間はどのような経緯で設定したか。もっと長い事業期間の設定はできないか。

【回答】本事業では設計・建設期間として約 2 年、運営期間で 15 年の事業期間とした。15 年という期間は、施設整備後の最初の大規模改修（外壁改修や機器の入れ替え等）が必要となるタイミングの手前で事業終了することで、PFI 事業の業務から大規模改修の業務を外す設定した。事業期間が 20～30 年間の PFI 事業もあるが、民間事業者が大規模改修のリスクを負わせることになり、それに対する民間事業者からの懸念の声があったため、本事業では 15 年の設定とした。本事業では、SPC の業務として、事業期間終了後の大規模改修に必要な項目を業務終了 2 年前に報告することを取り決めており、その報告結果を踏まえて、市にて次期の事業手法を検討する予定。

○意見交換

・参加者からの意見等は特になし。

2. アンケート分析結果

2-1. 事業の段階別分析

PPP/PFI事業を導入した事例の分析を（1）から（4）で行い、導入に至らなかった事例の分析を（5）で行う。

（1）構想段階（～基本計画策定）

ここでは構想段階として、案件の発案から基本構想策定までの期間における推進状況についてまとめる。

1) 議会

ア. 懸念した事項等

議会が示した不安や懸念点、反対の理由は、「財政」と「施設計画」が3件と最も多く、そのほか「PPP/PFI事業」が2件と続いている。議会の懸念した事項等は多岐にわたっており、大きな関心を寄せられていたことが伺われる。

○主な個別の回答

- ・「新施設の整備規模、基本コンセプト、整備手法（PFI）選定、委託年数、VFMの数値、アドバイザー事業者への委託内容、近隣市町との事務の委託（広域化）、施設使用料の有料化（金額）、職員人件費の負担。」
- ・「PFI事業の有効性。」 等

図表 構想段階において議会の懸念した事項等（n=17,複数回答）

	回答数
財政	3
PPP/PFI事業	2
施設計画	3
その他	2
回答なし	12

1. 懸念等への対処法

議会による懸念等への対応方法には回答したほぼすべての地方公共団体が「説明」をあげている。このことから、各地方公共団体が議会への説明を特に重視していることが伺えた。

○主な個別の回答

- ・「現状説明等で対応。」
- ・「PFI 事業のメリット、事業効果を説明した。」 等

図表 構想段階における議会の懸念等への対処法 (n=17,複数回答)

	回答数
施設の計画変更	1
説明	4
その他	1
回答なし	12

2) 住民

ア. 懸念した事項等

地元住民の事業に対する不安や懸念点、反対の理由は「施設計画、施設建設後の周辺環境」に関するものが4件と最も多く、「財政」とする回答も1件あった。回答の中にPPP/PFI事業の性質自体を問題視したとするものはなかった。

○主な個別の回答

- ・「雨水排水、騒音・臭い、植樹による糞害、日当たり・風通し等による不安。」
- ・「施設予定地（現施設隣接地）の変更、交通量の増加、施設利用者（関係者）の交通マナー等。」 等

図表 構想段階において地元住民の懸念した事項等 (n=17,複数回答)

	回答数
施設計画、整備後の周辺環境	4
施設建設中の周辺環境	0
財政	1
その他	0
回答なし	13

1. 懸念等への対処法

地元住民の懸念等に対する対応策として最もあげられていたのは、自治会等への「説明」を重ねるという回答が4件あった。説明以外の対応策として「施設計画の変更」と回答した地方公共団体もあったが、いずれの地方公共団体も説明を基本とし加えて他の対応策を採用している。このことから、各地方公共団体が住民への説明を重視していることが伺えた。

○主な個別の回答

- ・「自治会役員に対して計画の説明を重ねた。」
- ・「地元自治会報告、交通環境改善。」 等

図表 構想段階における地元住民の懸念等への対処法 (n=17,複数回答)

	回答数
施設計画の変更	1
説明	4
その他	0
回答なし	13

3) 推進体制

ア. 事業を進めていくうえで苦慮した点

推進体制を構築するために特に苦慮した（「◎」）と苦慮した「○」をあわせた回答数としては、「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」とする回答が11件（◎1件、○10件）と最も多く、「事業推進のための人員が不足していた」が8件（◎1件、○7件）と「庁内の理解醸成が困難だった」の7件（◎1件、○6件）が続いている。

図表 構想段階における推進体制構築のために苦慮した点 (n=17,複数回答)

		回答数
PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	◎	1
	○	10
	回答なし	6
事業推進のための人員が不足していた	◎	1
	○	7
	回答なし	9
庁内の理解醸成が困難だった	◎	1
	○	6
	回答なし	10
その他	回答あり	0
	回答なし	17

1. 苦慮した点への対処法

推進体制構築において苦慮した点への対処方法として最も多かった回答は「コンサルタントの活用」の9件であった。他にも「有識者からの助言」や「国の支援」をあげる地方公共団体もあったが、いずれも1件にとどまっている。

○主な個別の回答

- ・「外部コンサルを活用し、PFI事業の理解度を高め、庁内の他担当所管へ事業内容の説明する場を複数回設けた。」
- ・「事業コンサルタントの活用。」 等

図表 構想段階において推進体制構築のために苦慮した点への対処法 (n=17,複数回答)

	回答数
有識者からの助言	1
コンサルタントの活用	9
庁内関係課との連携	1
民間提案の活用	1
国の支援	1
先進自治体の視察	0
職員の時間外勤務	0
近隣自治体からの職員派遣	0
その他	0
特になし	1
回答なし	5

また、あわせて質問した事業推進のためのPPP/PFI指針や外部専門家等の活用状況については、特に活用の効果があったもの（「◎」）と活用したもの（「○」）をあわせると「外部コンサルタントの活用」が14件（◎8件、○6件）と最も多い回答となった。そのほか「PPP/PFI導入に関する指針」が9件（◎1件、○8件）と続いている。「地域プラットフォームの活用」及び「サウンディングの実施」への回答数が少ない理由として、各事業の構想段階の時期は地域プラットフォームやサウンディングがまだ普及する以前だったことも理由として考えられる。

図表 構想段階における PPP/PFI 指針や外部コンサルタント等の活用状況（n=17,複数回答）

		回答数
PPP/PFI導入に関する指針	◎	1
	○	8
	回答なし	8
外部コンサルタントの活用	◎	8
	○	6
	回答なし	3
地域プラットフォームの活用	◎	1
	○	0
	回答なし	16
サウンディングの実施	◎	0
	○	2
	回答なし	15
その他	回答あり	0
	回答なし	17

a. 外部コンサルタントの活用

外部コンサルタントの活用で効果があった項目は、「PPP/PFIに関する知識」が8件（特に効果があった（◎）6件、効果があった（○）2件）と最も多かった。そのほか「事業説明等のための資料作成」と「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」の各5件（◎2件、○3件）、「施設の設計・建設等に関する技術的な知識」の3件（◎1件、○2件）が続いている。最も少なかったのは「補助金や国の支援等の活用に関する知識」（◎0件、○2件）であった。

図表 構想段階における外部コンサルタントの活用の効果（n=8,複数回答）

		回答数
PPP/PFIに関する知識	◎	6
	○	2
	回答なし	0
補助金や国の支援等の活用に関する知識	◎	0
	○	2
	回答なし	6
施設の設計・建設等に関する技術的な知識	◎	1
	○	2
	回答なし	5
進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	◎	2
	○	3
	回答なし	3
事業説明等のための資料作成	◎	2
	○	3
	回答なし	3
その他	回答あり	0
	回答なし	8

b. 地域プラットフォーム

地域プラットフォームを活用したとする回答は1件のみであった。回答した地方公共団体は「地域企業の事業参入」を活用の目的とし、「PFIという手法について、地域企業への知識の周知」に効果があったとしている。

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入を検討する際に、推進体制を構築する上での留意や改善点については4件の回答があり、庁内の協力や理解についての回答が高い割合を占めた。関係部署間の役

割の割り振りに苦心した様子が伺われる。

○個別の回答

- ・「事業担当所管と担当者を明確化し、業務体制下における情報共有を密に行える組織の組成。」
- ・「市場ニーズを早期に把握、そして市場ニーズに適合した事業展開を実施するための調査時間の確保。」
- ・「事業推進担当と責任者とその権限を明確に設定し、意思決定と、それによるガバナンスをとれる体制を作ること。」
- ・「庁内理解の醸成が不可欠。」 等

(2) 準備段階（～実施方針策定）

ここでは準備段階として、基本計画策定後から、導入可能性調査、実施方針策定までの期間における推進状況についてまとめる。

1) 議会

ア. 懸念した事項等

議会が示した不安や懸念点、反対の理由は「施設計画」が3件と最も多く、次いで「財政」、「PPP/PFI事業」が2件であった。議会の懸念等は多岐にわたっている。

○主な個別の回答

- ・「事業者選定のプロセスについて。」
- ・「事業者がサービスの質を維持できるのか。VFMの算定方法が疑問。廃止施設の近隣住民が不便になる。住民への周知が足りない、合意がない。住民の意見を聞かず強引に事業を進めている。」 等

図表 準備段階において議会の懸念した事項等（n=17,複数回答）

	回答数
財政	2
PPP/PFI事業	2
施設計画	3
その他	2
回答なし	11

1. 懸念等への対処法

議会の懸念等への対応方法には回答した5つの地方公共団体全てが「説明」と回答している。同時に「説明」以外の回答はなく、議会の懸念等へは「説明」が重要と考えられる。

○主な個別の回答

- ・「事業手法の検討結果の資料を作成し、説明。」
- ・「説明の機会を作り、事業進捗ごとに説明を行った。」 等

図表 準備段階における議会の懸念等への対処法 (n=17,複数回答)

	回答数
施設計画の変更	0
説明	5
その他	0
回答なし	12

また、実施方針策定までの間での苦慮したことへの質問において、議会に関する項目は「議会の理解を得ること」が10件（◎9件、○1件）であり、その対処法として「議会への説明」とした回答が7件あった。

7. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の準備段階において、議会への対応に関する留意や改善すべき点をあげた地方公共団体が1件あった。

○個別の回答

- ・「議会への報告及び議決のタイミング等、先進事例を参考にスケジュールを整理する。」

2) 住民

7. 懸念した事項等

地元住民の事業に対する不安や懸念点、反対の理由は「施設計画、施設建設後の周辺環境」が4件あった。これらの回答の中にPPP/PFI事業の性質自体を問題視したものはなかった。いずれの回答も、住民自身の身の回りの環境への懸念等であり、議会の関心の持ち方とは対照的である。

○主な個別の回答

- ・「他にお金をかけるべきところがあるのではないか（隣接道路等の交通安全対策等）。」
- ・「事業計画地周辺の環境の変化に関する懸念。」 等

図表 準備段階において地元住民の懸念した事項等（n=17,複数回答）

	準備
施設計画、整備後の周辺環境	4
施設建設中の周辺環境	0
財政	0
その他	0
回答なし	13

1. 懸念等への対処法

地元住民の懸念等への対応策として最もあげられていたのは、「説明」で4件の回答があった。

○主な個別の回答

- ・「葬祭業者等への通知、説明会の開催。」 等

図表 準備段階における地元住民の懸念等への対処法（n=17,複数回答）

	回答数
施設計画の変更	0
説明	4
その他	0
回答なし	13

また、実施方針策定までの間での苦慮したことへの質問において、住民に関する項目は「地元住民の理解を得ること」が8件（◎6件、○2件）あげられており、その対処法を「地元住民への説明」とした回答が5件あった。

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の準備段階において、住民への対応に関する留意点や改善すべき点について回答した地方公共団体はなかった。

3) 推進体制

ア. 事業を進めていくうえで苦慮した点

推進体制を構築するために特に苦慮した（「◎」）と苦慮した「○」をあわせた回答数としては「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」と「事業推進のための人員が不足していた」が10件（◎1件、○9件）で最も多かった。そのほか「庁内の理解醸成が困難だった」の6件（◎1件、○5件）が続いている。

図表 準備段階において推進体制構築のために苦慮した点（n=17,複数回答）

		回答数
PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	◎	1
	○	9
	回答なし	7
事業推進のための人員が不足していた	◎	1
	○	9
	回答なし	7
庁内の理解醸成が困難だった	◎	1
	○	5
	回答なし	11
その他	回答あり	1
	回答なし	16

これらに加え、実施方針策定までの間での苦慮したことへの質問で、特に苦慮した（「◎」）、又は苦慮した（「○」）とする回答の内、PPP/PFI事業に関する知識が必要となる手続き上の問題としては「PFI法に則った書類作成」が9件（◎3件、○6件）、「リスク分担の検討」が7件（◎3件、○4件）、「VFMの算出」が4件（◎3件、○1件）、それぞれ回答があった。

また、「担当部課内におけるPPP/PFIの知識の習得」が7件（◎4件、○3件）であり、庁内職員の知識不足の状況が伺える。

人員、庁内での関係構築以外にも、「検討のための（調査委託料等の）予算を確保すること」に6件（◎3件、○3件）の回答があった。

図表 実施方針策定までに苦慮した点（n=17,複数回答）

	合計	◎	○
首長の理解を得ること	2	1	1
検討のための人手の捻出	5	2	3
相談相手の確保	4	2	2
庁内におけるPPP/PFIの知識の習得	4	3	1
担当部課内におけるPPP/PFIの知識の習得	7	4	3
検討のための（調査委託料等の）予算を確保すること	6	3	3
VFMの算出	4	3	1
リスク分担の検討	7	3	4
PFI法に則った書類作成	9	3	6

1. 苦慮した点への対処法

上記実施方針策定までに苦慮した点で特に苦慮した（「◎」）と回答した地方公共団体には、重ねてその対処方法についても質問している。

苦慮した点への対処方法として最も多かった回答は「コンサルタントの活用」の8件であった。他にも「有識者からの助言」、「先進自治体の視察」や「職員の時間外勤務」をあげる地方公共団体もあったが、いずれも1件にとどまっている。

○主な個別の回答

- ・「先進事例の視察、コンサルタントの活用。」
- ・「時間外勤務の実施。」 等

図表 準備段階において推進体制構築のために苦慮した点への対処法（n=9,複数回答）

	回答数
有識者からの助言	1
コンサルタントの活用	8
庁内関係課との連携	0
民間提案の活用	0
国の支援	0
先進自治体の視察	1
職員の時間外勤務	1
近隣自治体からの職員派遣	0
その他	2
特になし	1
回答なし	5

また、あわせて質問した事業推進のためのPPP/PFI指針等の活用状況及び外部専門家等の活用状況への回答においても、特に活用の効果があったもの（「◎」）と活用したもの（「○」）をあわせると最も多かった回答は「外部コンサルタントの活用」の15件（◎11件、○4件）であった。そのほか「PPP/PFI導入に関する指針」が7件（◎1件、○6件）、「サウンディングの実施」が4件（◎2件、○2件）と続いている。「地域プラットフォームの活用」とした回答は1件（◎1件、○0件）であった。

図表 準備段階における PPP/PFI 指針や外部コンサルタント等の活用状況（n=17,複数回答）

		回答数
PPP/PFI導入に関する指針 ・ガイドライン等の活用	◎	1
	○	6
	回答なし	10
外部コンサルタントの活用	◎	11
	○	4
	回答なし	2
地域プラットフォームの 活用	◎	1
	○	0
	回答なし	16
サウンディングの実施	◎	2
	○	2
	回答なし	13
その他	回答あり	2
	回答なし	15

a. 外部コンサルタントの活用

外部コンサルタントの活用で特に効果があった（「◎」）と効果があった（「○」）とした回答を合わせた回答数としては、「PPP/PFIに関する知識」が10件（◎5件、○5件）と最も多かった。そのほか、「事業説明等のための資料作成」（◎5件、○2件）と「施設の設計・建設等に関する技術的な知識」（◎3件、○4件）の各7件、と「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」の6件（◎3件、○3件）が続いている。最も少なかったのは、「補助金や国の支援等の活用に関する知識」の3件（◎0件、○3件）であった。

図表 準備段階における外部コンサルタントの活用の効果（n=11,複数回答）

		回答数
PPP/PFIに関する知識	◎	5
	○	5
	回答なし	1
補助金や国の支援等の活用に関する知識	◎	0
	○	3
	回答なし	8
施設の設計・建設等に関する技術的な知識	◎	3
	○	4
	回答なし	4
進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	◎	3
	○	3
	回答なし	5
事業説明等のための資料作成	◎	5
	○	2
	回答なし	4
その他	回答あり	0
	回答なし	11

知識面の不足への対処でも、「VFMの算出」、「リスク分担の検討」、「PFI法に則った書類作成」に苦慮した地方公共団体の内、庁内で対応したと回答したのは「PFI法に則った書類作成」に関する1件のみであった。

図表 VFMの算出等の処理方法（n=4,7,9,複数回答）

	VFM	リスク	書類作成
庁内で対応	0	0	1
外部へ依頼	4	7	8
回答なし	0	0	0

b. 地域プラットフォーム

地域プラットフォームを活用したとする回答は1件のみであった。回答した地方公共団体は「地域企業の事業参入」を活用の目的とし、「PFIという手法について、地域企業への知識の周知」に効果があったとしている、

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の準備段階において、推進体制を構築する上で留意や改善すべき点については多くの回答が寄せられた。中でも特に外部との連携ではなく庁内での実施体制構築に関するものが多かった。また、対処方法として外部のコンサルタントの活用が多くあげられていたが、コンサルタントとの関係で留意や改善すべき点をあげる回答はなかった。推進体制構築のために何らかの支援が必要であることが伺われる。

○主な個別の回答

- ・「ガイドラインの作成や、民間活力導入に関する勉強会の開催。」
- ・「建築や開発行為等の技術的な制限を早い段階で明確にする。」
- ・「庁内の検討体制。」
- ・「外部の学識経験者で事業者選定委員会の設置・運営。」
- ・「予算（財源）の確保（国費（全体設計）、起債（当該年度のサービス料購入費）。）」
- ・「事業担当所管と担当者を明確化し、業務体制下における情報共有を密に行える組織の組成。」
- ・「事業推進担当と責任者とその権限を明確に設定し、意思決定と、それによるガバナンスをとれる体制を作ること。」
- ・「専門的知見を有する関係各課からの人員配置を厚くする。」
- ・「サービス購入料の支払い方法と財源の確保のための関係機関並びに部署との協議を綿密に行う。」
- ・「市場ニーズを早期に把握、そして市場ニーズに適合した事業展開を実施するための調査時間の確保。」
- ・「PFI法に基づく手続のタイミング等先進事例を参考にスケジュールを整理する。」等

4) その他

ア. 事業を進めていくうえで苦慮した点と対処法

住民、議会、推進体制以外で特に苦慮した（「◎」）、又は苦慮した（「○」）とする回答として、「民間事業者の関心を喚起すること」が8件(◎4件、○4件)あげられ、対応として「事業者との対話・説明会」を行ってきたとする回答が3件あった

○主な個別の回答

- ・「募集要項公開後に説明会・現地見学会の開催及び個別対話の実施」。
- ・「SPC 事業者を喚起させるための方法（市より事業者に対してのインセンティブ支払い）銀行・メーカー・清掃会社・施工会社より事業者ヒアリングを行った。」 等

イ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の準備段階において、推進体制を構築する上で留意や改善しようと考えていることとしては、1件の回答があった。

○個別の回答

- ・「事業内容の公表をもっと早く行い、事業者の検討時間に余裕を持たせる。」

(3) 選定段階（～契約締結）

ここでは選定段階として、実施方針公表から事業者との契約締結までの事業者選定手続きの期間における推進状況についてまとめる。

1) 議会

ア. 懸念した事項等

議会が示した不安や懸念点、反対の理由は「PPP/PFI事業」が5件と最も多かった。次いで「財政」が3件、「施設計画」が2件と続いている。

議会の示した懸念等は多岐にわたっている。特に「PPP/PFI事業」への懸念等としてはその長期的な契約の性質をあげる回答があった。

○主な個別の回答

- ・「長期間継続する契約に対する不安。」
- ・「” 民営化 ” との勘違いによる反対。」 等

図表 選定段階において議会の懸念した事項等（n=17,複数回答）

	回答数
財政	3
PPP/PFI事業	5
施設計画	2
その他	0
回答なし	10

また、契約締結までの事業者選定段階において苦慮したことは、「議会への対応」とする回答が2件あった。

1. 懸念等への対処法

議会の懸念等への対処法は「説明」とする回答が7件あった。また、「説明」以外の対処法としてあげられている回答はなかった。

○主な個別の回答

- ・「議会での説明回数を増やした。」
- ・「繰り返し説明した。」 等

図表 選定段階における議会の懸念等への対処法 (n=17,複数回答)

	回答数
施設計画の変更	0
説明	7
その他	0
回答なし	10

契約締結までの間での特に苦慮したことへの対処法についての質問でも、「議会への説明」とした回答が2件あった。

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の事業者選定段階において、議会への対応に関する留意点や改善すべき点を回答した地方公共団体はなかった。

2) 住民

ア. 懸念した事項等

地元住民の事業に対する不安や懸念点、反対の理由は「施設計画、施設建設後の周辺環境」が2件と最も多かった。また、「施設建設中の周辺環境」をあげた地方公共団体も1件あった。これらの回答の中にPPP/PFI事業の性質自体を問題視したものはなかった。

○主な個別の回答

- ・「交通量の増加、施設利用者（関係者）の交通マナー等。」
- ・「事業計画地周辺の環境の変化に関する懸念、工事騒音及び工事車両の往来等の不安。」 等

図表 選定段階において地元住民の懸念した事項等（n=17,複数回答）

	回答数
施設計画、整備後の周辺環境	2
施設建設中の周辺環境	1
財政	0
その他	1
回答なし	14

イ. 懸念等への対処法

こうした懸念等への対応策として最もあげられていたのは、「説明」で4件の回答があった。

○主な個別の回答

- ・「地元住民に対する説明の実施等。」
- ・「反対ではないが、市民の方から事業概要説明の要望が入ると早期に出向き説明を実施した。」 等

図表 選定段階における地元住民の懸念等への対処法（n=17,複数回答）

	回答数
施設計画の変更	0
説明	4
その他	1
回答なし	13

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の事業者選定段階において、住民への対応に関する留意点や改善すべき点について回答をした地方公共団体はなかった。

3) 推進体制

7. 事業を進めていくうえで苦慮した点

推進体制を構築するために特に苦慮した（「◎」）と苦慮した「○」をあわせた回答数としては「事業推進のための人員が不足していた」が9件（◎1件、○8件）と最も多かった。そのほか「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」の8件（◎1件、○7件）、「庁内の理解醸成が困難だった」の5件（◎1件、○4件）が続く。選定段階では募集用書類の作成等、取り組む業務が多く、PPP/PFI事業に不慣れな職員が苦戦していた様子が伺われる。

図表 選定段階において推進体制構築のために苦慮した点（n=17,複数回答）

		回答数
PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	◎	1
	○	7
	回答なし	9
事業推進のための人員が不足していた	◎	1
	○	8
	回答なし	8
庁内の理解醸成が困難だった	◎	1
	○	4
	回答なし	12
その他	回答あり	1
	回答なし	16

また、契約締結までの間で苦慮したことについての質問では、「スケジュールの管理」と「適切な事務の執行」がそれぞれ2件あげられている。

○主な個別の回答

- ・「募集要項の作成及び適切な募集期間の確保。」
- ・「日程に余裕がなかった。」 等

1. 苦慮した点への対処法

対処方法として最も多かった回答は「コンサルタントの活用」の7件であった。他の回答がそれぞれ1件だったのに対して突出している。

○主な個別の回答

- ・「事業コンサルタントと、市の方針や事業目的、情報共有をしっかりと行い、適切な役割分担と信頼関係をつくって事業を推進した。」
- ・「アドバイザー業務を委託した。」 等

図表 選定段階において推進体制構築のために苦慮した点への対処法（n=17,複数回答）

	回答数
有識者からの助言	1
コンサルタントの活用	7
庁内関係課との連携	0
民間提案の活用	0
国の支援	1
先進自治体の視察	1
職員の時間外勤務	1
近隣自治体からの職員派遣	1
その他	0
特になし	1
回答なし	6

また、あわせて質問した事業推進のためのPPP/PFI指針等や外部専門家等の活用状況への回答においても、特に活用の効果があったもの（「◎」）と活用したもの（「○」）をあわせると多かった回答は「外部コンサルタントの活用」の16件（◎11件、○5件）であった。そのほかは「PPP/PFI導入に関する指針」の6件（◎1件、○5件）が続いている。回答した17団体中、ほぼすべての団体が「外部コンサルタントの活用」を行っている。

図表 選定段階における PPP/PFI 指針や外部コンサルタント等の活用状況（n=17,複数回答）

		回答数
PPP/PFI導入に関する指針 ・ガイドライン等の活用	◎	1
	○	5
	回答なし	11
外部コンサルタントの活用	◎	11
	○	5
	回答なし	1
地域プラットフォームの 活用	◎	1
	○	0
	回答なし	16
サウンディングの実施	◎	0
	○	1
	回答なし	16
その他	回答あり	2
	回答なし	15

a. 外部コンサルタントの活用

外部コンサルタントの活用で特に効果があった（「◎」）と効果があった（「○」）とした回答を合わせた回答数としては、「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」が10件（◎6件、○4件）で最も多かった。そのほか、「PPP/PFIに関する知識」の9件（◎5件、○4件）、「事業説明等のための資料作成」（◎5件、○3件）と「施設の設計・建設等に関する技術的な知識」（◎2件、○6件）の8件と続いた。最も少なかったのは、「補助金や国の支援等の活用に関する知識」で2件（◎1件、○1件）であった。

なお、特に効果があった点のみに着目しても「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」が最も多い回答となった。

図表 選定段階における外部コンサルタントの活用の効果（n=11,複数回答）

		回答数
PPP/PFIに関する知識	◎	5
	○	4
	回答なし	2
補助金や国の支援等の活用に関する知識	◎	1
	○	1
	回答なし	9
施設の設計・建設等に関する技術的な知識	◎	2
	○	6
	回答なし	3
進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	◎	6
	○	4
	回答なし	1
事業説明等のための資料作成	◎	5
	○	3
	回答なし	3
その他	回答あり	0
	回答なし	11

b. 地域プラットフォーム

地域プラットフォーム活用に関する回答はなかった。

7. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の事業者選定段階において、推進体制を構築する上で留意や改善すべき点については、外部との連携ではなく庁内の実施体制構築に関する回答があった。

○個別の回答

- ・「事業推進担当と責任者とその権限を明確に設定し、意思決定と、それによるガバナンスをとれる体制を作ること。」
- ・「専門的知見を有する関係各課からの人員配置を厚くする。」
- ・「スキーム外の内容が発生した時の対応（支払い単価も含めて）。」 等

4) その他

7. 事業を進めていくうえで苦慮した点

住民、議会、推進体制以外に苦慮したこととして、「参加企業数の確保」とする回答が4件あった。回答した地方公共団体の中には一度事業公募を行ったが応募のなかった事例もあった。

○主な個別の回答

- ・「1者だけの応募だったため、競争の原理が働かないことが危惧された。」
- ・「一度、事業者公募を行ったが、応募がなかった。」 等

1. 苦慮した点への対処法

苦慮した点に対して、「事業内容・募集要項等の見直し」が3件、また、「事業者との個別対話」を行ったとする2件の回答があった。

○主な個別の回答

- ・「事業範囲の見直しを行った。」
- ・「企業へのサウンディング回数を増やし、企業ニーズに沿った事業内容とした。」 等

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入の事業者選定段階において、推進体制を構築する上で留意や改善すべき点については、民間事業者との意思のすり合わせをあげる回答が2件あった。

○個別の回答

- ・「企業と行政の思惑には必ず差が生じるため、企業サウンディング件数を増やし企業ニーズを含めた事業方針を早期に作成すること。」
- ・「目的、期待すること、要求水準（必ずやること）と、評価項目をそれぞれ明確に、シンプルにした募集要項の作成。」 等

(4) 事業実施段階（事業開始～）

ここでは事業実施段階として、事業者と契約締結し事業が開始した以降についてまとめる。

1) 議会

ア. 懸念した事項等

議会が示した不安や懸念点、反対の理由には「PPP/PFI事業」と「施設計画」が1件ずつあげられている。

○主な個別の回答

- ・「近隣市町との事務の委託（広域化）、施設使用料の有料化（金額）、高齢者等への対応（施設内エレベーター（予定）に追加して、エスカレーターを設置を要望）。」 等

図表 事業実施段階において議会の懸念した事項等（n=17,複数回答）

	回答数
財政	0
PPP/PFI事業	1
施設計画	1
その他	2
回答なし	15

また、事業開始後に生じた課題への質問については、「議会の反対」とする回答が4件あった。

イ. 懸念等への対処法

議会の懸念等への対処法として「施設計画の変更」、「説明」が1件ずつあげられている。

○個別の回答

- ・「説明の機会を作り、事業進捗ごとに説明を行った。」
- ・「施設内エレベーター（2基）の乗車定員の増（11人乗り→15人乗り）。」 等

図表 事業実施段階における議会の懸念等への対処法（n=17,複数回答）

	回答数
施設計画の変更	1
説明	1
その他	1
回答なし	14

また、事業開始後に生じた課題への対処方法については、「議会への説明」をあげた回答が1件あった。

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入を検討する際に事業実施段階において、議会への対応に関する留意や改善すべき点について回答した地方公共団体が1件あった。

○個別の回答

「議員への説明。」

2) 住民

ア. 懸念した事項等

地元住民のPPP/PFI事業に対する不安や懸念点、反対の理由は「施設建設中の周辺環境」が3件と最も多かった。次いで「施設計画、施設建設後の周辺環境」に対するものが2件と続いている。

○主な個別の回答

- ・「自分の事業に競合し、妨げになる。」
- ・「宅地側の誤接続調査の実施について、SPC事業者がPRした際、近年の行政からの受注を語り、調査を行い高額な請求詐欺がある為、本当に行政から受注しているのかとの確認の電話が結構ある。」 等

図表 事業実施段階において地元住民の懸念した事項等 (n=17,複数回答)

	回答数
施設計画、整備後の周辺環境	2
施設建設中の周辺環境	3
財政	0
その他	2
回答なし	12

これらに加え、事業開始後に生じた課題への質問では「地元住民の反対があった」とする回答が1件あった。

イ. 懸念等への対処法

これら懸念等への対応策として最もあげられていたのは「説明」で、5件の回答があった。

○主な個別の回答

- ・「丁寧な説明。近隣学校を通して、生徒へのリーフレットの配布。」
- ・「安心して頂く様丁寧に説明を行っております。」 等

図表 事業実施段階における地元住民の懸念等への対処法 (n=17,複数回答)

	回答数
施設計画の変更	0
説明	5
その他	1
回答なし	12

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入を検討する際に事業実施段階において、住民への対応に関する留意や改善すべき点について回答した地方公共団体が1件あった。

○個別の回答

「地元調整。」

3) 推進体制

ア. 事業を進めていくうえで苦慮した点

推進体制を構築するために特に苦慮した（「◎」）と苦慮した「○」をあわせた回答数としては「PPP/PFI事業の知識・ノウハウが不足していた」が7件（◎1件、○6件）と最も多かった。次いで「事業推進のための人員が不足していた」が6件（◎1件、○5件）、「庁内の理解醸成が困難だった」に3件（◎1件、○2件）の回答があった。

○主な個別の回答

- ・「複合施設であり、官民連携手法を採用していることから、引継ぎ先の業務増になるため、一部業務で部署間の合意を形成するのに時間がかかった。」等

図表 事業実施段階において推進体制構築のために苦慮した点（n=17,複数回答）

		回答数
PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	◎	1
	○	6
	回答なし	10
事業推進のための人員が不足していた	◎	1
	○	5
	回答なし	11
庁内の理解醸成が困難だった	◎	1
	○	2
	回答なし	14
その他	回答あり	1
	回答なし	16

また、事業開始後に生じた課題への質問については、「庁内の引継ぎがうまくできていない」と回答する地方公共団体が4件あった。

1. 苦慮した点への対処法

対処方法として最も多かった回答は「コンサルタントの活用」で5件あった。他の回答がそれぞれ1件だったのに対して突出している。

図表 事業実施段階において推進体制構築のために苦慮した点への対処法 (n=17,複数回答)

	回答数
有識者からの助言	1
コンサルタントの活用	5
庁内関係課との連携	1
民間提案の活用	0
国の支援	1
先進自治体の視察	1
職員の時間外勤務	1
近隣自治体からの職員派遣	0
その他	2
特になし	1
回答なし	9

また、あわせて質問した事業推進のためのPPP/PFI指針や外部専門家等の活用状況への回答においても、特に活用の効果があったもの（「◎」）と活用したもの（「○」）をあわせると最も多い回答は「外部コンサルタントの活用」で9件（◎6件、○3件）あり、そのほかは「PPP/PFI導入に関する指針」が6件（◎2件、○4件）と続いている。

図表 事業実施段階における PPP/PFI 指針や外部コンサルタント等の活用状況 (n=17,複数回答)

		回答数
PPP/PFI導入に関する指針	◎	2
・ガイドライン等の活用	○	4
	回答なし	11
外部コンサルタントの活用	◎	6
	○	3
	回答なし	8
地域プラットフォームの活用	◎	0
	○	0
	回答なし	17
サウンディングの実施	◎	0
	○	0
	回答なし	17
その他	回答あり	1
	回答なし	16

a. 外部コンサルタントの活用

外部コンサルタントの活用で特に効果があった（「◎」）と効果があった（「○」）とした回答を合わせた回答数としては「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」と「PPP/PFIに関する知識」の5件（◎3件、○2件）が最も多かった。その他、「施設の設計・建設等に関する技術的な知識」の4件（◎1件、○3件）、「事業説明等のための資料作成」の2件（◎1件、○1件）、が続いた。最も少なかったのは、「補助金や国の支援等の活用に関する知識」の1件（◎1件、○0件）であった。

なお、特に効果があった点のみに着目すると「PPP/PFIに関する知識」と「進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施」が最も多かった。

図表 事業実施段階における外部コンサルタントの活用の効果（n=6,複数回答）

		回答数
PPP/PFIに関する知識	◎	3
	○	2
	回答なし	1
補助金や国の支援等の活用に関する知識	◎	1
	○	0
	回答なし	5
施設の設計・建設等に関する技術的な知識	◎	1
	○	3
	回答なし	2
進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	◎	3
	○	2
	回答なし	1
事業説明等のための資料作成	◎	1
	○	1
	回答なし	4
その他	回答あり	0
	回答なし	6

b. 地域プラットフォーム

地域プラットフォームを活用したと回答した地方公共団体はなかった。

7. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入を検討する際に事業実施段階において、推進体制を構築する上で留意や改善すべき点について回答した地方公共団体が1件あった。

○個別の回答

- ・「複合施設の事業等、事業推進担当部署が維持管理・運営の担当部署と異なる場合は、あらかじめ、維持管理・運営の担当部署をハッキリさせ、相当の準備をしてもらっておくこと。」

4) その他

7. 事業を進めていくうえで苦慮した点

住民、議会、推進体制以外に苦慮したこととしては、「想定していなかったリスクが顕在化した」が6件と最も多い回答であった。そのほか、「事業者が要求水準書の内容に定められた水準を満たしていなかった又は要求水準書の内容に関して認識の齟齬があった」が4件、「事業者が契約違反を行った又は事業者と事業契約書の内容に関して認識の齟齬があった」、「モニタリングがうまく機能していない」とする回答が2件ずつあった。

「想定していなかったリスクが顕在化した」とする回答の内、3件は新型コロナウイルスの感染拡大に関するものであった。

○主な個別の回答

- ・「新型コロナウイルスの影響による施設休館、利用者数の減。」
- ・「要求水準において、食材の発注についての事業者権限が無いにもかかわらず、食材の発注に事業者が意見を述べる。」 等

図表 事業開始後に生じた課題 (n=17,複数回答)

	回答数
事業者が要求水準書の内容に定められた水準を満たしていなかった又は要求水準書の内容に関して認識の齟齬があった	4
事業者が契約違反を行った又は事業者と事業契約書の内容に関して認識の齟齬があった	2
想定していなかったリスクが顕在化した	6
モニタリングがうまく機能していない	2

1. 苦慮した点への対処法

こうした問題への対応として「事業者との協議」をあげた地方公共団体が7件あった。契約締結後も事業者との折衝に多くの地方公共団体が苦心していることが伺われる。

○主な個別の回答

- ・「新型コロナウイルスの感染拡大防止に伴い学校給食を中止した際、サービス購入費の支払いに関する協議に時間を要した。」
- ・「栄養士と事業者との打ち合わせにより、ある程度の意見は受け入れつつ発注している。」 等

ウ. 留意や改善すべき点

今後、PPP/PFI導入を検討する際に事業実施段階において、住民への対応に関する留意や改善すべき点について回答した地方公共団体が2件あった。いずれも、事業者との意思のすり合わせに関する回答であった

○個別の回答

- ・「時間を要したが協議の結果、解決した。」
- ・「実施方針、要求水準書、事業契約書等に記載のない事項について、確認書等により事業者と取り決めを行い共有することが重要であると考えている。」 等

(5) PPP/PFI 事業を検討したが導入に至らなかった事例の分析

PPP/PFI事業を検討したが導入に至らなかった事例の導入検討時期は、「～基本構想策定まで」、「基本構想策定～基本計画策定まで」、「導入可能性調査～実施方針公表まで」となっており、特定の傾向は見られなかった。

図表 導入を断念した段階 (n=3,単一回答)

	回答数
～基本構想策定まで	1
基本構想策定～基本計画策定まで	0
基本計画策定～導入可能性調査まで	1
導入可能性調査～実施方針公表まで	1
その他（自由記述）	0
回答なし	0

また、導入を断念した理由として、「検討を進める時間がなかった」、「VFMが得られなかった」、「事業者の目星がつかなかった」が1件ずつあげられている。

○個別の回答

- ・「文化創造拠点機能の収入見込みが思わしくなかったため。」
- ・「コンサルタントを通じて、事業者が関心を持ちそうか、様子を探ったが、工期が短かったことと全体として事業者に利益が出にくいと判断されて、実施が困難であるとの判断に至った。」
- ・「国の補助金と起債等で建設する方がコストを抑えられたため。」
- ・「PFI での本事業に参加意欲を示す民間企業がなかったため。」 等

3. アンケート調査票

3-1. PPP/PFI導入事例

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

はじめに

このアンケートは、総務省が実施する「人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関する調査研究」の一環として、調査受託者である株式会社日本経済研究所が実施するものです。

【背景】

PPP/PFI事業の実施件数は引き続き増加しています。
しかし、人口20万人以上の市区町村において、6割以上がPPP/PFI手法を導入済みである一方で、人口20万人未満の市区町村においては、9割近くがPPP/PFIを導入したことがない状況です。
今後のPPP/PFI事業の全国的な横展開にあたっては、人口20万人未満の市区町村においてPPP/PFIの導入が進められることが重要であると考えています。

【目的】

このような背景から、「人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関する調査研究」は、人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入実現の課題等を更に把握し、PPP/PFI未導入の人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI事業の形成を促進していくための施策提案を行うことにより、PPP/PFI事業の検討・実施に役立つ情報を特にPPP/PFI未導入の人口20万人未満の市区町村に還元することを目的としています。

このような目的のため、本アンケートでは、人口20万人未満の市区町村においてPPP/PFI事業を形成している事例の中でも、特に他の市区町村にとって参考になる事例を20事例ピックアップし、アンケート対象とさせていただきます。

そのような事例において、庁内体制の状況や導入に至った経緯、導入後の課題等についてお伺いし、PPP/PFI手法未導入の人口20万人未満の市区町村において事業の検討・実施に役立つ情報を把握・還元したいと考えています。ご多忙のところ恐縮ですが、本事業の趣旨を鑑み、アンケートへのご協力を宜しくお願いいたします。

このアンケートは、について、御回答ください。

記入方法： 青色欄は、回答を御入力下さい。黄色欄は、プルダウンで該当する選択肢を選んでください。

なお、ご記入いただいた結果（ご回答の担当者様情報は除く）は、報告書として公表させていただきますので、御留意の程お願い申し上げます。

ご回答いただいた担当者様のご連絡先等を記入してください。

団体名		
部課室名		
担当者名	職名	
	氏名	
担当者連絡先	TEL	
	e-mail	

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

について、お聞きします。

1. 事業概要

下表の項目について記入してください。

事業分野	(例 義務教育施設 等)		
事業方式	(例 BOT、定期借地権 等)		
事業形態	(例 サービス購入型 等)		
事業者選定方法	(例 総合評価一般競争入札 等)		
事業期間 (年間)	契約期間		年間
供用開始年度			年度
事業費 (百万円)	総事業費		百万円
	うち施設整備費		百万円
	うち運営・維持管理費		百万円
応募者数	事業者募集時の応募者数 (グループ数)		グループ
事業者の構成	代表企業名 ・本社の所在地 (県内/外、市 町村内/外) のいずれか記載	市町村内	
		市町村外かつ 県内	
		県外	
	構成企業名 (複数記載可)	市町村内	
		市町村外かつ 県内	
		県外	
付帯事業の内容	(付帯事業がある場合に教えてください)		
VFMの内容	特定事業選定時のVFM	VFMの数値	%
		VFMが得られた 要因	
	事業者選定時のVFM	VFMの数値	%
		VFMが得られた 要因	

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

2. PPP/PFI導入を検討したきっかけ・背景とPPP/PFI導入の目的についてお伺いします。

2-1. 当該事業にPPP/PFIの導入を検討した背景として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 施設の長寿命化への対応が求められていた	
	イ 早期に施設整備が必要だった	
	ウ 財政状況が逼迫していた	
	エ 質の高いサービスの提供を目指した	
	オ 事業実施のために特別な技術やノウハウの導入が必要だった	
	カ 自治体職員の人材不足に対応する必要があった	
	キ 首長がPPP/PFI導入に積極的な意向を持っていた	
	ク 過去にPPP/PFIに関する検討を実施したことがあった	
	ケ 他自治体でPPP/PFIを導入していた事例が多かった	
	コ 近隣の市町村がPPP/PFI事業を実施した ⇒具体的な市町村名を教えてください（自由記述）	
(自由記述)		
	サ 庁内でPPP/PFIに関する勉強会が開催されていた	
	シ PPP/PFIに関する指針やガイドライン等を庁内で作成していた	
	ス 地域住民や議会がPPP/PFI導入に関心を持っていた	
	セ 事業者からPPP/PFI導入の要望があった	
	ソ コンサルタント（注）から意見があった ⇒具体的な会社名等を教えてください（自由記述）	
(自由記述)		
	（注）コンサルタントとは、調査・助言を依頼した外部の企業、専門機関等を指します。	
	タ 学識者から意見があった ⇒具体的なお名前を教えてください（自由記述）	
(自由記述)		
	チ その他（自由記述）	
(自由記述)		

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

2-2. 当該事業におけるPPP/PFI導入の目的として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。また、その目的の達成度として、該当するものに○印を記入してください（1つ選択）。

	目的	目的の達成度		
		想定を上回る達成度	想定通りの達成度	想定したほどの達成度は得られていない
(選択肢)	ア 施設の長寿命化の実現			
	イ 工期の短縮			
	ウ 財政負担の縮減			
	エ 財政負担の平準化			
	オ 民間へのリスク移転の実現			
	カ 民間ノウハウの活用			
	キ 人材の確保			
	ク 事務負担の軽減			
	ケ 地域経済の活性化			
	コ 民間投資の喚起			
	サ その他（自由記述）			
(自由記述)				

3. PPP/PFIに関する指針やガイドライン等の策定状況についてお伺いします。

3-1. PPP/PFI優先的検討規程の策定状況として、該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)	ア 策定済みだった	<input type="checkbox"/>
	イ 当該事業のために新たに策定した	
	ウ 当該事業とは関係なく新たに策定した	
	エ 策定していなかった	
	オ その他（具体的な状況も教えてください）	
(自由記述)		

3-2. PPP/PFI導入に関するガイドライン等（優先的検討規程以外）の策定状況として、該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)	ア 策定済みだった	<input type="checkbox"/>
	イ 当該事業のために新たに策定した	
	ウ 当該事業とは関係なく新たに策定した	
	エ 策定していなかった	
	オ その他（具体的な状況も教えてください）	
(自由記述)		

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

4. 当該事業に係る推進体制についてお伺いします。

4-1. 事業段階毎に担当部署名（当時）をご記入頂き、あわせて担当部署の分類について選択肢より該当する記号を選択してください（1つ選択）。また、当該事業の担当人員について、人数をご記入ください（人数は課長職も含めご記入ください）

- （選択肢）
- ア 企画系
 - イ 財政系（注1）
 - ウ 営繕系（注2）
 - エ 施設所管課
 - オ PPP/PFI統括部署（注3）
 - カ 当該事業のために新設
 - キ その他

（注1）財政系には管財課等の管財系の部署も含まれます。

（注2）営繕系とは、公共施設等の建設、修繕にあたり、工事の計画、設計、積算、監理、検査等を担当する部署を指します。

（注3）PPP/PFI統括部署とは、全庁的な視点でPPP/PFIに関する事項を担当する単独の部署を指します。企画系等と同一の部署である場合は、PPP/PFI統括部署ではなく、企画系等を選択してください。

事業段階	担当部署名（当時）	担当部署の分類 （選択肢から選択）	専任担当者の 人数	兼務担当者の 人数
構想段階（～基本計画策定）				
準備段階（～実施方針策定）				
選定段階（～契約締結）				
事業実施段階（事業開始～）				

4-2. 設問4-1にご記入の部署が担当となった経緯として、該当するものを事業段階毎に選択してください（1つ選択）。

- （選択肢）
- ア 優先的検討規程において定められていたため
 - イ 庁内のPPP/PFI導入に関するガイドライン（優先的検討規程以外）に定められていたため
 - ウ 他の部署との連携や調整を図る必要があったため
 - エ 予算に関する検討が必要であったため
 - オ 技術的な知見が必要であったため
 - カ 当該事業に関する知見が必要であったため
 - キ PPP/PFIに関する知見やノウハウが必要であったため
 - ク その他（具体的な経緯を教えてください）

事業段階	経緯	「ク その他」の場合は、具体的な経緯を教えてください
構想段階（～基本計画策定）		
準備段階（～実施方針策定）		
選定段階（～契約締結）		
事業実施段階（事業開始～）		

4-3. 当該事業推進にあたり庁内で連携した部署の分類として、事業段階毎に該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

事業段階	PPP/PFI統括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管課	その他 （設備工事担当）
構想段階（～基本計画策定）						
準備段階（～実施方針策定）						
選定段階（～契約締結）						
事業実施段階（事業開始～）						

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

4-4. 当該事業推進のために、庁内に会議体（●●本部 等）を設置しましたか。該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢) ア 当該事業のために設置
 イ 当該事業も含めたPPP/PFI事業推進のために設置
 ウ より広い政策検討を目的として設置

4-5. 設問4-4で「ア 当該事業のために設置」を選択した場合にお伺いします。会議体構成員の所属部署・役職を教えてください（自由記述）。（例：市長、副市長、●●部 部長、●●部●●課 課長 等）

(自由記述)

4-6. 設問4-4で「イ 当該事業も含めたPPP/PFI事業推進のために設置」を選択した場合にお伺いします。会議体構成員の所属部署課・役職を事業段階毎に教えてください（自由記述）。（例：市長、副市長、●●部 部長、●●部●●課 課長 等）

事業段階	会議体構成員の所属部署・役職
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

4-7. 設問4-4で「ウ より広い政策検討を目的として設置」を選択した場合にお伺いします。会議体構成員の所属部署・役職を教えてください（自由記述）。（例：市長、副市長、●●部 部長、●●部●●課 課長 等）

(自由記述)

4-8. 当該事業推進のために、外部有識者の会議体を設置しましたか。該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢) ア 当該事業のために設置
 イ 当該事業も含めたPPP/PFI事業推進のために設置
 ウ より広い政策検討を目的として設置

4-9. 設問4-8で「ア 当該事業のために設置」を選択した場合にお伺いします。会議体構成員の所属・役職を教えてください。また、外部有識者が学識者の場合は専門分野も教えてください（自由記述）。（例：●●大学●●学部 教授（専門分野：●●）等）

(自由記述)

4-10. 設問4-8で「イ 当該事業も含めたPPP/PFI事業推進のために設置」を選択した場合にお伺いします。会議体構成員の所属・役職を事業段階毎に教えてください。また、外部有識者が学識者の場合は専門分野も教えてください（自由記述）。（例：●●大学●●学部 教授（専門分野：●●）等）

事業段階	会議体構成員の所属・役職
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

4-11. 設問4-8で「ウ より広い政策検討を目的として設置」を選択した場合にお伺いします。会議体構成員の所属・役職を教えてください。また、外部有識者が学識者の場合は専門分野も教えてください（自由記述）。（例：●●大学●●学部 教授（専門分野：●●）等）

(自由記述)

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

4-12. 当該事業推進のための規程や指針等の活用状況及び外部専門家等の活用状況として、事業段階毎に該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。また、各段階において、特に活用の効果を感じられたものについては、◎印を記入してください（複数可）

事業段階	活用状況				その他 (内容を記入ください)
	PPP/PFI導入に関する指針・ガイドライン等の活用	外部コンサルタントの活用	地域プラットフォームの活用	サウンディングの実施	
構想段階（～基本計画策定）					
準備段階（～実施方針策定）					
選定段階（～契約締結）					
事業実施段階（事業開始～）					

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

◆外部コンサルタントの活用について

4-13. 設問4-12で「外部コンサルタントの活用」に○あるいは◎を選択された場合にお伺いします。活用された外部コンサルタントの会社・団体名等を教えてください。複数社の場合は、全ての会社・団体名等を一つの欄に列挙してください（自由記述）。

事業段階	会社名
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

4-14. 設問4-12で「外部コンサルタントの活用」に○あるいは◎を選択された場合にお伺いします。活用目的は何でしたか（自由記述）。

事業段階	活用目的
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

4-15. 設問4-12で「外部コンサルタントの活用」に◎を選択された場合にお伺いします。どのような点で特に効果があったと感じましたか。事業段階毎に該当するものを全てに○印を記入してください（複数可）。また、特に効果があった点については◎印を記入してください（複数可）。

事業段階	効果					
	PPP/PFIに関する知識	補助金や国の支援等の活用に関する知識	施設の設計・建設等に関する技術的な知識	進捗管理やプロジェクトマネジメントの実施	事業説明等のための資料作成	その他（内容を記入ください）
構想段階（～基本計画策定）						
準備段階（～実施方針策定）						
選定段階（～契約締結）						
事業実施段階（事業開始～）						

◆地域プラットフォームの活用について

4-16. 設問4-12で「地域プラットフォームの活用」を選択された場合にお伺いします。活用した地域プラットフォームの名称及び構成員を教えてください（自由記述）。

事業段階	地域プラットフォームの名称及び構成員
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

4-17. 設問4-12で「地域プラットフォームの活用」を選択された場合にお伺いします。当該事業に関しどのような目的で地域プラットフォームを活用しましたか。また、地域プラットフォームへの関与の方法についても教えてください（自由記述）。

事業段階	目的・関与の方法
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

4-18. 設問4-11で「地域プラットフォームの活用」に◎を選択された場合にお伺いします。どのような点で特に効果があったと感じましたか（自由記述）。

事業段階	特に効果があったと感じたこと
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

◆推進体制の構築について

4-19. 推進体制を構築するために苦慮したことは何でしたか。事業段階毎に該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

事業段階	苦慮したこと			
	PPP/PFIの知識・ノウハウが不足していた	事業推進のための人員が不足していた	庁内の理解醸成が困難だった	その他（具体的な内容を教えてください）
構想段階（～基本計画策定）				
準備段階（～実施方針策定）				
選定段階（～契約締結）				
事業実施段階（事業開始～）				

4-20. 設問4-19の課題に対してどのように対処しましたか。具体的な対処方法を教えてください（自由記述）。

事業段階	対処方法
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

4-21. 今後PPP/PFI導入を検討する際に、推進体制として留意すべきと考えている点や改善しようと考えていることがあれば、教えてください（自由記述）。

事業段階	対処方法
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

5. 議会や地元住民との合意形成の進め方についてお伺いします。

5-1. 議会との合意形成を図った時期はいつですか、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 構想段階（～基本計画策定）	
	イ 準備段階（～実施方針策定）	
	ウ 選定段階（～契約締結）	
	エ 事業実施段階（事業開始～）	
	オ その他（自由記述）	

(自由記述)

5-2. 議会とはどのように合意形成を図りましたか（自由記述）。

(例：議会以外で説明会を開催した、議会での説明回数を増やした、事業の早い段階で議会に報告した、外部専門家による説明を取入れた等)

事業段階	合意形成方法
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

5-3. 議会から反対があった場合にお伺いします。議会が示した不安や懸念点、反対の理由は何でしたか（自由記述）。

事業段階	不安や懸念点、反対の理由
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

5-4. 設問5-3で記載いただいた事項に対して、どのように対応しましたか（自由記述）。

事業段階	対応内容
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

5-5. 情報発信等による地元住民との合意形成を図った時期はいつですか、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 構想段階（～基本計画策定）	
	イ 準備段階（～実施方針策定）	
	ウ 選定段階（～契約締結）	
	エ 事業実施段階（事業開始～）	
	オ その他（自由記述）	
(自由記述)		

5-6. 地元住民とどのように合意形成を図りましたか（自由記述）。

（例：説明会を開催した、パブリックコメントを募集した、ワークショップを実施した、検討状況を広報誌等で情報発信した 等）

事業段階	合意形成方法
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

5-7. 地元住民から反対があった場合にお伺いします。地元住民が示した不安や懸念点、反対の理由は何でしたか（自由記述）。

事業段階	不安や懸念点、反対の理由
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

5-8. 設問5-7で記載いただいた事項に対して、どのように対応しましたか（自由記述）。

事業段階	対応内容
構想段階（～基本計画策定）	
準備段階（～実施方針策定）	
選定段階（～契約締結）	
事業実施段階（事業開始～）	

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

6. 実施方針策定までの間における状況についてお伺いします。

6-1. 実施方針策定までの間における各段階の検討の開始・終了時期を教えてください。

検討段階	検討開始時期 (例：●●年●月頃)	検討終了時期 (例：●●年●月頃)
基本構想策定		
基本計画策定		
実施方針策定		

6-2. 実施方針策定までの間において、特に苦慮したものについては◎印を記入してください。

(選択肢)	ア 首長の理解を得ること	
	イ 議会の理解を得ること	
	ウ 地元住民の理解を得ること	
	エ 検討のための人手の捻出	
	オ 相談相手の確保	
	カ 庁内におけるPPP/PFIの知識の習得	
	キ 担当部課内におけるPPP/PFIの知識の習得	
	ク 民間事業者の関心を喚起すること	
	ケ 検討のための（調査委託料等の）予算を確保すること	
	コ VFMの算出	
	サ リスク分担の検討	
	シ PFI法に則った書類作成	
	ス その他（自由記述）	
(自由記述)		

6-3. 設問6-2で「コ VFMの算出」を選択した場合にお伺いします。どのように対応しましたか（1つ選択）。

(選択肢)	ア 庁内のみで対応	
	イ 外部に依頼 ⇒具体的な依頼先も教えてください	
(依頼先)	株式会社NJS	

6-4. 設問6-2で「サ リスク分担の検討」を選択した場合にお伺いします。どのように対応しましたか（1つ選択）。

(選択肢)	ア 庁内のみで対応	
	イ 外部に依頼 ⇒具体的な依頼先も教えてください	
(依頼先)		

6-5. 設問6-2で「シ PFI法に則った書類作成」を選択した場合にお伺いします。どのように対応しましたか（1つ選択）。

(選択肢)	ア 庁内のみで対応	
	イ 外部に依頼 ⇒具体的な依頼先も教えてください	
(依頼先)		

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

6-6. 設問6-2で◎印を記入した事項に対しどのように対応しましたか（自由記述）。

（自由記述）

6-7. 今後PPP/PFI導入を検討する際に、構想・準備段階での事業推進方法として留意すべきと考えている点や改善しようと考えていることがあれば、教えてください（自由記述）。

（自由記述）

7. 選定段階（実施方針策定～契約締結）における状況についてお伺いします。

7-1. 契約締結までの事業者選定段階において苦慮したことは何ですか。（自由記述）。

（自由記述）

7-2. 設問7-1の課題に対してどのように対処しましたか（自由記述）。

（自由記述）

7-3. 今後PPP/PFI導入を検討する際に、選定段階での事業推進方法として留意すべきと考えている点や改善しようと考えていることがあれば、教えてください（自由記述）。

（自由記述）

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

8. 事業実施段階（事業開始～）における状況についてお伺いします。

8-1. 事業開始後に生じた課題として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア	事業者が要求水準書の内容に定められた水準を満たしていなかった又は要求水準書の内容に関して認識の齟齬があった⇒齟齬の具体的な内容も教えてください	
(齟齬の内容)			
(選択肢)	イ	事業者が契約違反を行った又は事業者と事業契約書の内容に関して認識の齟齬があった⇒齟齬の具体的な内容も教えてください	
(齟齬の内容)			
(リスクの内容)	ウ	想定していなかったリスクが顕在化した⇒具体的なリスクの内容も教えてください	
(リスクの内容)			
(変更内容)	エ	首長の方針に変更があった⇒具体的な変更内容を教えてください	
(変更内容)			
(反対意見)	オ	議会の反対があった⇒具体的な反対意見も教えてください	
(反対意見)			
(反対意見)	カ	地元住民の反対があった⇒具体的な反対意見も教えてください	
(反対意見)			
(内容)	キ	モニタリングがうまく機能していない⇒具体的な内容も教えてください	
(内容)			
(理由)	ク	庁内の引継ぎがうまくできていない ⇒うまくできていない理由も教えてください	
(理由)			
(自由記述)	ケ	その他（自由記述）	
(自由記述)			

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

8-2. 設問8-1の課題に対しどのように対処しましたか。あるいは対処する予定ですか（自由記述）。

(自由記述)

8-3. 事業に対する住民の評価として、該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)

- ア 非常に評価されている
- イ 概ね評価されている
- ウ どちらでもない
- エ 概ね評価されていない
- オ 全く評価されていない
- カ その他（自由記述）

(自由記述)

8-4. 設問8-3で「ア 非常に評価されている」「イ 概ね評価されている」を選択した場合にお伺いします。評価の要因や理由について具体的な内容を教えてください（自由記述）。

(自由記述)

8-5. 設問8-4で「エ 概ね評価されていない」「オ 全く評価されていない」を選択した場合にお伺いします。評価の要因や理由について具体的な内容を教えてください（自由記述）。

(自由記述)

8-6. 事業に対する庁内の評価として、該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)

- ア 非常に評価されている
- イ 概ね評価されている
- ウ どちらでもない
- エ 概ね評価されていない
- オ 全く評価されていない
- カ その他（自由記述）

(自由記述)

8-7. 設問8-6で「ア 非常に評価されている」「イ 概ね評価されている」を選択した場合にお伺いします。評価の要因や理由について具体的な内容を教えてください（自由記述）。

(自由記述)

8-8. 設問8-6で「エ 概ね評価されていない」「オ 全く評価されていない」を選択した場合にお伺いします。評価の要因や理由について具体的な内容を教えてください（自由記述）。

(自由記述)

8-9. 今後PPP/PFI導入を検討する際に、事業実施段階での事業推進方法として留意すべきと考えている点や改善した方が良いと考えていることがあれば、教えてください（自由記述）。

(自由記述)

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

9. その他

9-1. ここまでの項目でお伺いしたこと以外で、特に事業を推進する上でのポイントとなったことがあれば教えてください（自由記述）。

（自由記述）

9-2. 今後、PPP/PFIを導入し事業化する際に、あったら良い（導入負担が軽減される、導入が推進される）と考える支援内容があれば教えてください（自由記述）。

（自由記述）

アンケートは以上でございます。
お忙しい中、ご協力いただき誠にありがとうございました。

なお、調査票の返送につきましては、12月23日（水）17時までに、下記の担当者宛にご返送くださいますようお願いいたします。

また、本アンケート調査の御回答内容につきまして、後日、電話又はメールでお問合せさせていただく可能性がございます。その際は、お忙しいところ誠に恐縮ですが、御協力くださいますようお願い申し上げます。

3-2. PPP/PFI導入に至らなかった事例

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート 【調査票】

はじめに

このアンケートは、総務省が実施する「人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関する調査研究」の一環として、調査受託者である株式会社日本経済研究所が実施するものです。

【背景】

PPP/PFI事業の実施件数は引き続き増加しています。
しかし、人口20万人以上の市区町村において、6割以上がPPP/PFI手法を導入済みである一方で、人口20万人未満の市区町村においては、9割近くがPPP/PFIを導入したことがない状況です。
今後のPPP/PFI事業の全国的な横展開にあたっては、人口20万人未満の市区町村においてPPP/PFIの導入が進められることが重要であると考えています。

【目的】

このような背景から、「人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関する調査研究」は、人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入実現の課題等を更に把握し、PPP/PFI未導入の人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI事業の形成を促進していくための施策提案を行うことにより、PPP/PFI事業の検討・実施に役立つ情報を特にPPP/PFI未導入の人口20万人未満の市区町村に還元することを目的としています。
このような目的のため、本アンケートでは、人口20万人未満の市区町村においてPPP/PFI手法導入を断念された事例における、PPP/PFI導入にあたっての課題等についてお伺いし、PPP/PFI手法未導入の人口20万人未満の市区町村において事業の検討・実施に役立つ情報を把握・還元したいと考えています。ご多忙のところ恐縮ですが、本事業の趣旨を鑑み、アンケートへのご協力を宜しくお願いいたします。

このアンケートは、_____について、御回答ください。

記入方法： 青色欄は、回答を御入力下さい。黄色欄は、プルダウンで該当する選択肢を選んでください。

ご記入いただいた結果（ご回答の担当者様情報は除く）は、報告書として公表させていただきますので、御留意の程お願い申し上げます。

なお、市町村名の公表を希望しない場合はお申し出ください。

ご回答いただいた担当者様のご連絡先等を記入してください。

団体名		
部課室名		
担当者名	職名	
	氏名	
担当者連絡先	TEL	
	e-mail	

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

について、お聞きします。

1. 事業概要

1-1. PPP/PFI導入検討時の事業概要について、下表の項目を記入してください。

事業分野	(例 義務教育施設 等)	
事業方式	(例 BT0、定期借地権 等)	
事業形態	(例 サービス購入型 等)	
事業者選定方法	(例 総合評価一般競争入札 等)	
事業期間 (年間)	契約期間	年間
施設機能		
事業費 (百万円)	総事業費	百万円
	うち施設整備費	百万円
	うち運営・維持管理費	百万円
付帯事業の内容	(付帯事業がある場合に教えてください)	

1-2. 最終的な本事業の概要について、下表の項目について記入してください。

事業分野	(例 義務教育施設 等)	
施設機能		
事業手法	最終的な事業手法 (例 従来手法 等)	
事業費 (百万円)	施設整備費	百万円

以降は、PPP/PFIを検討していた当時のことについてお伺いします。

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

2. PPP/PFI導入を検討したきっかけや目的についてお伺いします。

2-1. 当該事業にPPP/PFIの導入を検討した背景として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

- | | | |
|-------|---|--|
| (選択肢) | ア 施設の長寿命化への対応が求められていた | |
| | イ 早期に施設整備が必要だった | |
| | ウ 財政状況が逼迫していた | |
| | エ 質の高いサービスの提供を目指した | |
| | オ 事業実施のために特別な技術やノウハウの導入が必要だった | |
| | カ 自治体職員の人材不足に対応する必要があった | |
| | キ 首長がPPP/PFI導入に積極的な意向を持っていた | |
| | ク 過去にPPP/PFIに関する検討を実施したことがあった | |
| | ケ 他自治体でPPP/PFIを導入していた事例が多かった | |
| | コ 近隣の市町村がPPP/PFI事業を実施した ⇒具体的な市町村名を教えてください（自由記述） | |

(自由記述)

- | | | |
|--|--|--|
| | サ 庁内でPPP/PFIに関する勉強会が開催されていた | |
| | シ PPP/PFIに関する指針やガイドライン等を庁内で作成していた | |
| | ス 地域住民や議会がPPP/PFI導入に関心を持っていた | |
| | セ 事業者からPPP/PFI導入の要望があった | |
| | ソ コンサルタント（注）から意見があった ⇒具体的な会社名等を教えてください（自由記述） | |

(自由記述)

（注）コンサルタントとは、調査・助言を依頼した外部の企業、専門機関等を指します。

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| | タ 学識者から意見があった ⇒具体的なお名前を教えてください（自由記述） | |
|--|--------------------------------------|--|

(自由記述)

- | | | |
|--|-------------|--|
| | チ その他（自由記述） | |
|--|-------------|--|

(自由記述)

2-2. 当該事業におけるPPP/PFI導入の目的は何でしたか。該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

- | | | |
|-------|----------------|----|
| (選択肢) | ア 施設の長寿命化の実現 | 目的 |
| | イ 工期の短縮 | |
| | ウ 財政負担の縮減 | |
| | エ 財政負担の平準化 | |
| | オ 民間へのリスク移転の実現 | |
| | カ 民間ノウハウの活用 | |
| | キ 人材の確保 | |
| | ク 事務負担の軽減 | |
| | ケ 地域経済の活性化 | |
| | コ 民間投資の喚起 | |
| | サ その他（自由記述） | |

(自由記述)

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート

【調査票】

3. PPP/PFIに関する指針やガイドライン等の策定状況についてお伺いします。

3-1. PPP/PFI優先的検討規程の策定状況として、該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)
- ア 策定済みだった
 - イ 当該事業のために新たに策定した
 - ウ 当該事業とは関係なく新たに策定した
 - エ 策定していなかった
 - オ その他（具体的な状況も教えてください）

(自由記述)

3-2. PPP/PFI導入に関するガイドライン等（優先的検討規程以外）の策定状況として、該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)
- ア 策定済みだった
 - イ 当該事業のために新たに策定した
 - ウ 当該事業とは関係なく新たに策定した
 - エ 策定していなかった
 - オ その他（具体的な状況も教えてください）

(自由記述)

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

4. PPP/PFI導入を断念した経緯、理由についてお伺いします。

4-1. 当該事業ではどの段階までPPP/PFI導入を検討していましたか。該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)
- ア ~基本構想策定まで
 - イ 基本構想策定～基本計画策定まで
 - ウ 基本計画策定～導入可能性調査まで
 - エ 導入可能性調査～実施方針公表まで
 - オ その他（自由記述）

(自由記述)

4-2. PPP/PFI導入を断念した理由は何でしたか。該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

- (選択肢)
- ア 以後の検討の進め方が分からなかった
 - イ 検討を進める時間がなかった
 - ウ 検討のための人手が不足していた
 - エ 類似のPPP/PFI導入事例が無かった（少なかった）
 - オ VFMが得られなかった ⇒得られなかった要因は何だったと考えられますか（自由記述）

(自由記述)

カ 事業者の目星がつかなかった ⇒事業者の関心が低かった要因も教えてください（自由記述）

(自由記述)

キ 首長がPPP/PFI導入に消極的だった ⇒理由も教えてください（自由記述）

(自由記述)

ク 議会から導入反対の意見があった ⇒意見の内容も教えてください（自由記述）

(自由記述)

ケ 地域住民から導入反対の意見があった ⇒意見の内容も教えてください（自由記述）

(自由記述)

コ 地元事業者の反対意見があった ⇒意見の内容も教えてください（自由記述）

(自由記述)

サ コンサルタントから導入反対の意見があった ⇒意見の内容も教えてください（自由記述）

(自由記述)

シ 学識者から導入反対の意見があった ⇒意見の内容も教えてください（自由記述）

(自由記述)

ス その他（自由記述）

(自由記述)

人口20万人未満の市区町村におけるPPP/PFI導入に関するアンケート
【調査票】

5. 今後のPPP/PFI導入に関する事項

5-1. 今後、PPP/PFIを導入し事業化する際に、留意したい点や改善したいと考えている事項があれば教えてください（自由記述）。

（自由記述）

5-2. 今後、PPP/PFIを導入し事業化する際に、あったら良い（導入負担が軽減される、導入が推進される）と考える支援内容があれば教えてください（自由記述）。

（自由記述）

アンケートは以上でございます。
お忙しい中、ご協力いただき誠にありがとうございました。

なお、調査票の返送につきましては、令和3年1月22日（金）17時までに、下記の担当者宛にご返送くださいますようお願いいたします。

また、本アンケート調査の御回答内容につきまして、後日、電話又はメールでお問合せさせていただく可能性がございます。その際は、お忙しいところ誠に恐縮ですが、御協力くださいますようお願い申し上げます。

