

PPP / PFI 手法導入優先的検討規程
運用の手引

平成 29 年 1 月
内閣府 民間資金等活用事業推進室

序章	1
1. はじめに	1
2. 本手引の位置付け	2
第1章 実効ある優先的検討の運用に向けて 基礎編	4
1. 優先的検討の運用上の課題について	5
2. 優先的検討プロセスに関するQ&A	8
3. PPP/PFI手法選択の考え方	32
4. 簡易な検討における数値設定について	36
第2章 PPP/PFIの推進に向けて 応用編	46
1. PPP/PFI推進アクションプランの考え方について	47
2. 優先的検討段階における収益化の検討方法	49
3. 庁内体制の構築について	60
第3章 PPP/PFI事例集 事例編	95
1. はじめに	96
2. 事業分野別 事例集	97
3. 収益型事業 事例集	226
4. コンセッション事業 事例集	254
参考	276
1. VFM分析データ	276
2. 支援制度の紹介	284

序章

1. はじめに

極めて厳しい財政状況の中で、効率的かつ効果的に公共施設等の整備等に関する事業（以下「公共施設整備事業」といいます。）を進めるとともに、新たなビジネス機会の創出や民間投資の喚起による経済成長を実現していくためには、公共施設等の整備等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用していくことが重要であり、多様な PPP/PFI 手法を拡大することが必要です。

このため、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）において、「国や例えば人口 20 万人以上の地方公共団体等において、一定規模以上で民間の資金・ノウハウの活用が効率的・効果的な事業については、多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するよう促す仕組みを構築するとともに、その状況を踏まえつつ、適用拡大していく。」ことが盛り込まれました。

これを受け、政府は、「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」（平成 27 年 12 月 15 日民間資金等活用事業推進会議決定。以下「指針」といいます。）において、優先的検討規程を策定する際に抛るべき準則を定め、平成 27 年 12 月 17 日には、人口 20 万人以上の地方公共団体等に対して、平成 28 年度末までに優先的検討規程を定めるよう要請しました。

さらに、内閣府では、平成 28 年 3 月 17 日に、「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引」（以下「策定の手引」といいます。）において、優先的検討規程を策定する地方公共団体の参考となるよう、優先的検討規程の雛形を示しました。

なお、平成 28 年 5 月 18 日には、「PPP/PFI 推進アクションプラン」（平成 28 年 5 月 18 日民間資金等活用事業推進会議決定。以下「アクションプラン」といいます。）が策定され、PPP/PFI の事業規模目標の見直し（平成 25～34 年度の 10 年間で 21 兆円）や、公共施設等運営権制度を活用した PFI 事業（以下「コンセッション事業」といいます。）の推進、実効性のある優先的検討の推進、地域の PPP/PFI 力の強化等の具体的施策が示されました。

2. 本手引の位置付け

「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用の手引」(以下「本手引」といいます。)は、地方公共団体等が優先的検討を効果的に実施するために有用な情報を提供することを目的としています。

アクションプランでは、実効性のある優先的検討の推進として、策定状況のフォローアップ、運用の定期的フォローアップ、地方公共団体等による優良事例の横展開等の方針が方策としてあげられています。

アクションプランを踏まえ、本年度、地方公共団体等に対して優先的検討規程の策定状況や PPP/PFI の実施状況等の把握を目的に「PPP/PFI 実施状況等に関する調査」(平成 28 年 10 月、総務省・内閣府)(以下「PPP/PFI 実施状況調査」といいます。)を実施しました。その結果、地方公共団体等が優先的検討を行う際の課題については、適切な PPP/PFI 手法の選択の考え方、簡易な検討における数値の設定方法、庁内体制の構築等があげられました。

本手引は 3 章構成となっています。第 1 章<基礎編>では、地方公共団体等の事業実施所管部局や PPP/PFI 推進部局の職員向けの手引として、適切な PPP/PFI 手法の選択や簡易な検討における数値の設定に有用な具体的な事例や参考となる考え方を示しています。第 2 章<応用編>では、主に PPP/PFI 事業の質の向上を目指す地方公共団体等の PPP/PFI 推進部局の職員向けの手引として、収益型事業やコンセッション事業を推進する場合における優先的検討方法・留意点、庁内推進体制の先進事例等を示しています。第 3 章<事例編>では、事業分野別の PPP/PFI 事業の事例、収益型事業やコンセッション事業の事例を掲載しています。

< 本手引の位置づけ >

「経済財政運営と改革の基本方針2015」

平成27年6月30日

・ PPP/PFIの飛躍的拡大のためには、公的負担の抑制につながることを前提としつつ、PPP/PFI手法について、地域の実情を踏まえ、導入を優先的に検討することが必要である。具体的には、国や例えば人口20万人以上の地方公共団体等において、一定規模以上で民間の資金・ノウハウの活用が効率的・効果的な事業については、多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するよう促す仕組みを構築するとともに、その状況を踏まえつつ、適用拡大していく。

「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」について（要請）

平成27年12月17日

- ・ 人口20万人以上の地方公共団体に対して、優先的検討規程の策定を平成28年度末までに行うよう要請
- ・ 人口20万人未満の地方公共団体に対しては、同様の取組を行うようお願い
「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」民間資金等活用事業推進会議決定（平成27年12月15日）

「PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引」

平成28年3月

- ・ 地方公共団体が優先的検討規程を策定する際の参考となる手引（内閣府作成）
- ・ 構成 優先的検討指針とその解説
優先的検討規程のひな形
簡易な検討の計算表（費用総額の比較に用いるエクセルシート）

「全国説明会」の開催

平成28年6～7月

- ・ 全国9か所で説明会を開催
参加地方公共団体数：232団体
- ・ 説明会実施後、希望する地方公共団体に対して個別相談会を実施

人口20万人以上の地方公共団体において「優先的検討規程」を策定

平成28年度中

「優先的検討規程」策定後（平成29年度以降）に優先的検討の運用が開始
全国説明会やPPP/PFIの実施状況等に関する調査（平成28年10月）において運用上の課題を確認

「PPP/PFI手法導入優先的検討規程 運用の手引」（本手引）を作成

（参考）実効性のある優先的検討の推進

「PPP/PFI推進アクションプラン」（平成28年5月）《抜粋》

優先的検討規程は、今後の地方公共団体等におけるPPP/PFI事業の推進において基本的な枠組みとなるものであり、手引の作成により策定に係るノウハウや情報の提供、策定に関する支援措置を行うとともに、策定状況のフォローアップ等を通じて確実な策定を図る。

また、優先的検討規程が的確に運用されることを通じて、着実に具体的な案件形成につながるよう、国の機関、地方公共団体等の運用のフォローアップを定期的に行うとともに運用上の課題や改善点について検討を行い、運用の適正化を図る。

さらに、意欲ある地方公共団体等による優先的検討規程やその運用方法の優良事例を横展開することで、他の地方公共団体等における運用の改善につなげる。

第1章 実効ある優先的検討の運用に向けて

基礎編

目次

1.優先的検討の運用上の課題について	p.5
(1)はじめに	p.5
(2)優先的検討規程の運用上の課題(論点)及び 対応方策について	p.5
2.優先的検討プロセスに関するQ&A	p.8
3. PPP/PFI手法選択の考え方	p.32
(1)手法選択の考え方	p.32
(2)事例集の掲載事業分野について	p.32
4.簡易な検討における数値設定について	p.36
(1)「簡易な検討」について	p.36
(2)費用総額の比較で用いる数値設定の調査	p.39
(3)PFI事業におけるVFMの傾向について	p.42
(4)PFI事業におけるVFMの留意点について	p.44

第1章 実効ある優先的検討の運用に向けて 基礎編

1. 優先的検討の運用上の課題について

(1) はじめに

平成29年度以降、地方公共団体等において、優先的検討規程の本格的な運用が始まり、実際に優先的検討規程に基づいて優先的検討が行われていくことが想定されます。

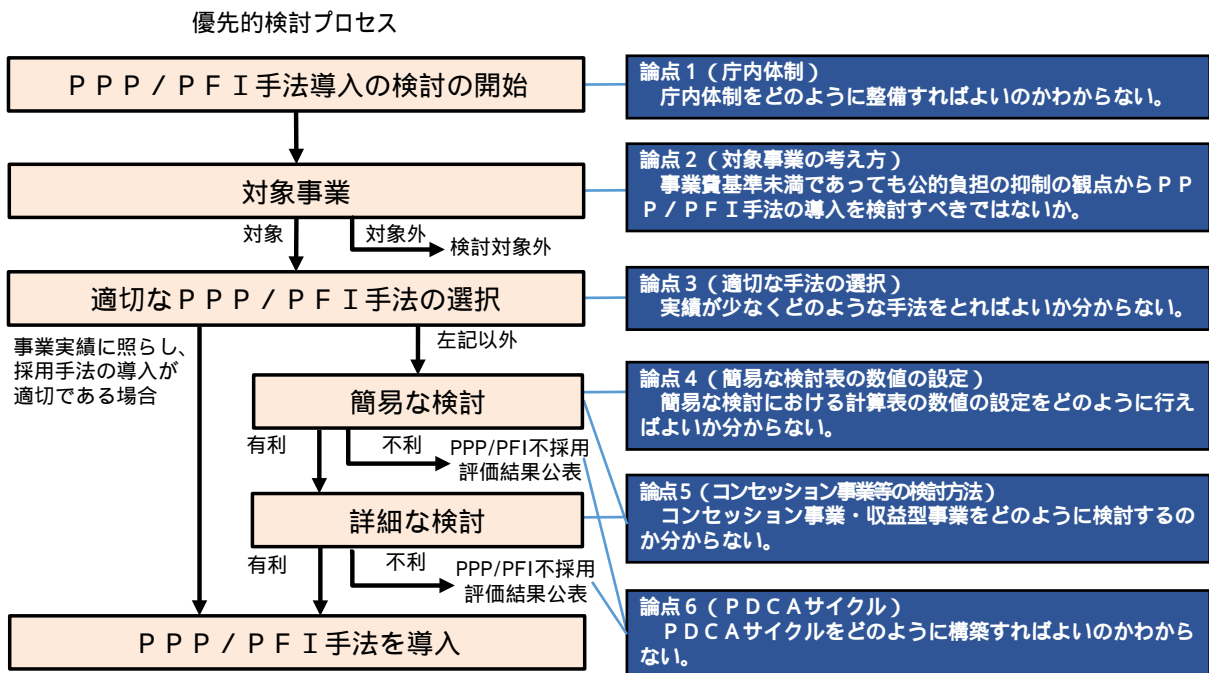
そのため、地方公共団体等が優先的検討を適正かつ円滑に行うことができるようにするため、優先的検討規程の策定状況・運用状況のフォローアップ及び本手引の策定に向けた審議を行うことを目的とした優先的検討部会を民間資金等活用事業推進委員会の下に設置しました。

本手引は、策定の手引の解説を目的とした地方公共団体等向けの全国説明会（以下「全国説明会」といいます。） PPP/PFI 実施状況調査、優先的検討支援事業等において抽出された課題について、優先的検討部会において対応方策等を議論して作成したものです。

(2) 優先的検討規程の運用上の課題（論点）及び対応方策について

ここではまず、優先的検討部会において整理された優先的検討規程の運用上の課題を、その対応方策とともに六つの論点に分けて説明します。

< 優先的検討プロセスにおける運用上の課題（論点） >



論点 1 庁内体制

優先的検討を実効性のあるものにするには、庁内の部署間での役割分担・連携が重要です。PPP/PFI 実施状況調査によれば、多くの地方公共団体では、庁内体制の構築が不十分であることを PPP/PFI 推進の課題であると感じており、PPP/PFI の推進には庁内体制の構築が必要であると考えています。

課題への対応

本手引では、庁内体制構築の参考になるように、PPP/PFI に先進的に取り組んでいる地方公共団体の庁内体制等を参考事例として示しています。

参考事例は、「担当部署の権限を明示すること」、「できる限り具体的な庁内体制をイメージできるようにすること」、「中小規模の地方公共団体の庁内体制の事例も取り上げること」等、優先的検討部会において出された意見を踏まえて作成しました。

☞詳細は、第2章3.をご参照ください。

論点 2 対象事業の考え方

指針及び策定の手引では、優先的検討の対象とする事業（以下「対象事業」といいます。）の基準の一つとして、事業費の総額が10億円以上の公共施設整備事業（建設、製造又は改修を含むものに限る。）又は単年度の事業費が1億円以上の公共施設整備事業（運営等のみを行うものに限る。）を規定しています（事業費基準）。

一方、事業分野によっては、事業費基準に満たない事業であってもPPP/PFI手法の導入が望ましい場合もあり、優先的検討の対象事業の決定方法が難しいといった意見もあります。

課題への対応

本手引では、対象事業の選定についての考え方や、事業費基準に満たない場合の考え方を示すとともに、優先的検討部会の意見を踏まえ、事業分野ごとにPFIの事業費の分布図を示し、また、小規模なPPP/PFI事業の事例についても掲載しています。

☞詳細は、第1章1.（Q6、Q7）、第3章.をご参照ください。

論点 3 適切なPPP/PFI手法の選択

適切なPPP/PFI手法の選択を容易に行うことができるようにするため、同種の事例の過去のPPP/PFI手法の導入実績を参照できるようにする必要があります。

課題への対応

本手引では、PPP/PFIの実施件数が多い事業分野ごとに、事業手法の傾向や特徴等を示しています。また、優先的検討部会における「今後需要が見込まれる複合施設についても事例として取り上げるべき」という意見を踏まえ、複合施設の事例についても掲載しています。

☞詳細は、第3章.をご参照ください。

論点4 簡易な定量評価の数値の設定

簡易な検討において費用総額の比較をする際の数値の設定等の考え方について、第三者（議会等）に対して、合理的に説明できるようにする必要があります。

課題への対応

本手引では、実施事例の多い事業分野のPFI事業に関して地方公共団体等にアンケート調査を実施し、PFI-LCCにおける費用削減率、収入増加率、割引率等の数値の傾向についても示しています。また、これまで実施されたPFI事業について、事業類型、実施主体、応募者数等とVFMとの関係について分析した結果を示しています。

☞詳細は、第1章4.をご参照ください。

論点5 コンセッション事業等の検討方法

全国説明会やPPP/PFI実施状況調査では、地方公共団体から、「収益型事業やコンセッション事業における簡易な検討の方法が分からない」という意見が多数ありました。

一方、アクションプランにおいては、公的負担の抑制の観点から、優先的検討の段階から収益化を検討すること、すなわち、余剰地の活用や民間収益施設の併設の可能性、コンセッション事業の可能性について検討を行うことが望ましいとしています。

課題への対応

本手引では、アクションプランの考え方を解説するとともに、収益化（収益型事業やコンセッション事業）の解説を行い、優先的検討の段階における収益化の検討方法・留意点等を事例とともに示しています。

☞詳細は、第2章2.をご参照ください。

論点6 PDCAサイクル

アクションプランに示された、実効性のある優先的検討の推進のためには、優先的検討が効果的に行われているか否かを評価することが重要です。

そのためには、優先的検討において、PPP/PFI手法導入に適しないと判断した場合における評価結果を公表するなど、第三者によるチェック機能を働かせ、PDCAサイクルを構築する仕組みが大切です。このような仕組みを構築するためには、庁内体制を含めた検討プロセス等の見直しを適宜行っていく必要があります。

課題への対応

現時点において、優先的検討の段階でPDCAサイクルを構築している事例はありません。そこで、本手引では、PPP/PFI事業の検討段階に応じて第三者による評価を行っている事例を示しています。

☞詳細は、第2章3.をご参照ください。

2. 優先的検討プロセスに関する Q&A

第 1 章 1 .「優先的検討の運用上の課題について」で、優先的検討規程の運用に当たっての課題とその対応方策について説明しましたが、さらに補足する観点から、優先的検討プロセスに関する Q&A を以下に示します。

質問項目	
Q1 PPP/PFI とは何ですか。	P9
Q2 PPP/PFI 手法にはどのようなものがありますか。	P12
Q3 なぜ PPP/PFI 手法の導入を優先的に検討する必要があるのですか。	P15
Q4 人口 20 万人未満の地方公共団体は、優先的検討規程を作らなくてもよいのですか。	P16
Q5 優先的検討はどのように行われるのですか。	P17
Q6 対象事業における基準はどのように考えればよいですか。	P19
Q7 事業費基準に満たない事業についてはどのように考えればよいですか。	P21
Q8 PPP/PFI の実績が少なく、どのような PPP/PFI 手法を選択してよいか分かりません。どのように PPP/PFI 手法を選択すればよいですか。	P22
Q9 PPP/PFI 事業を検討する際に参考となる情報はどこで入手できますか。	P23
Q10 簡易な定量評価を省略して詳細な定量評価を実施したり、PPP/PFI 手法の導入を決定してもよいですか。	P25
Q11 PPP/PFI 手法簡易定量評価調書に用いる削減率等の数値をどのように設定すればよいですか。	P26
Q12 収益化の検討とは何ですか。なぜ積極的に収益化を検討する必要があるのですか。	P27
Q13 優先的検討を行うに当たって庁内体制の構築は必要ですか。	P28
Q14 PPP/PFI 手法導入に適しない場合の公表は、なぜ必要なのですか。	P29
Q15 地域の民間事業者を活用するためにはどうしたらよいですか。	P30

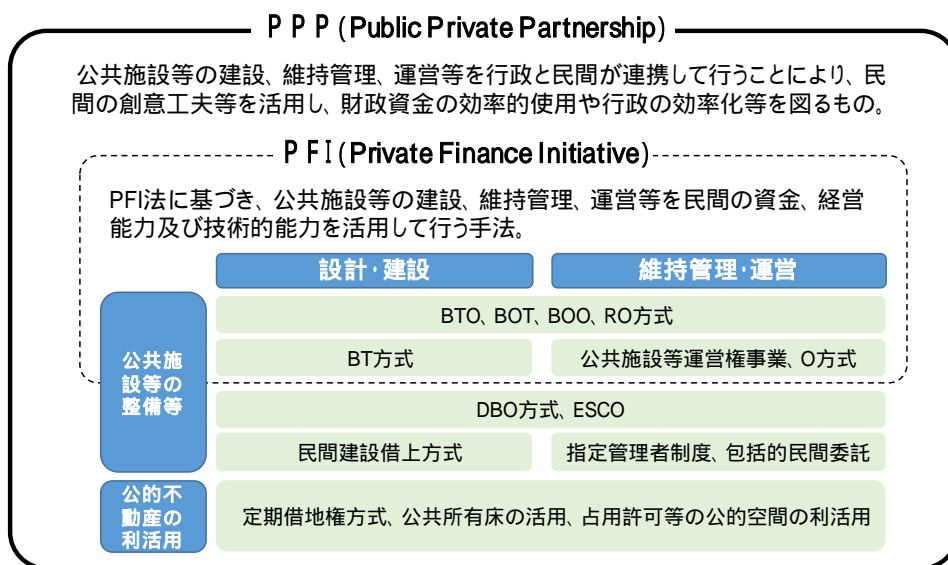
Q1 . PPP/PFI とは何ですか。

1 PPP/PFI とは

PPP (Public Private Partnership) とは、公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るものであり、PFI はその一類型です。

PPP/PFI 手法には、民間事業者が担う業務範囲等により多くの手法があります。本手引で想定している主な PPP/PFI 手法は **Q2** で紹介しています。

< PPP/PFI とは >



凡例 PPP/PFIの事業手法

(参考) アクションプランにおける PPP の対象範囲

「PPP/PFI推進アクションプラン」(平成28年5月)《抜粋》

対象とする PPP 事業の範囲は、PPP 活用の推進を通じて従来よりも民間事業者の役割を大幅に拡大するという施策の目的を踏まえ、官民が連携して行う事業のうち次の3要件を満たすものとする。

- () 従来の官民の役割分担を見直し、民間事業者の役割を大幅に拡大し、その主体性を幅広く認めるものであること。
- () 協定等に基づき官民双方がリスクを分担すること。
- () 民間事業者が事業実施にあたり相当程度の裁量を有し、創意工夫を活かすことで、事業の効率化やサービスの向上が図られること。

2 PPP/PFI により期待される効果

PPP/PFI 手法導入による効果は事業により異なりますが、例えば、以下が期待されます。

コスト削減

包括発注等を行うことにより民間事業者により大きな裁量を与えることが可能となり、コスト削減が期待できます。例えば、建設にかかるコストが他より安かったとしても、維持管理にかかるコストが他よりも高くなり、トータルのコストで高くなつては意味がありません。PPP/PFI 手法のうち、PFI 方式や DBO 方式では、設計、建設から維持管理、運営を性能発注の考え方に基づいて一括して委託することで、トータルのコストを考慮して民間事業者を選定することができます。

サービスの質の向上

性能発注等を行うことにより民間事業者の創意工夫の余地が大きくなり、サービスの質の向上が期待できます。例えば、集客施設については、公共施設等の管理者等（以下「管理者等」といいます。）自らが事業を実施するよりも、集客施設の運営に十分なノウハウを有する民間事業者に設計、建設から維持管理、運営を性能発注の考え方に基づいて一括して委託する方が、サービスの質が向上する可能性があります。

収入の増加

性能発注等を行うことにより民間事業者の創意工夫の余地が大きくなり、収入の増加が期待できます。例えば、民間事業者がサービスの質の向上や新たなサービスの提供等により利用者を増やしたりすること等によって、収入が増加する可能性があります。

地域の活性化

性能発注等を行うことにより民間事業者の創意工夫の余地が大きくなり、地域の活性化が期待できます。民間事業者が事業を実施することで新たなビジネス機会や雇用が創出されたり、余剰地の活用等を通じて地域における賑わいが創出されることで、地域が活性化する可能性があります。

なお、これらの PPP/PFI 手法導入による効果は、いずれも PPP/PFI 手法を導入するだけで実現できるというものではありません。これらの効果がより発揮されるように、業務要求水準や民間事業者の選定プロセスを工夫することが重要となります。

PPP/PFI手法の主な特徴

包括発注

従来手法では「分離・分割（業務ごと）の単年度での委託」を原則とするのに対して、PPP/PFI手法では「複数の業務を包含した複数年度での委託」とするのが一般的です。例えば、PFIの場合、多くの事業において、設計・建設とその後の維持管理・運営を包括して複数年度（10年～30年程度）で発注しています。

性能発注

PPP/PFI手法では、通常「性能発注」という考え方を用います。性能発注とは、発注者が業務の具体的な仕様・条件を細かく規定して発注する仕様発注ではなく、アウトプット（性能）に着目して民間事業者が果たすべき義務（これは「業務要求水準」と呼ばれています。）を規定して発注するものです。従って、発注者は業務の具体的な仕様・条件を細かく規定してません。下記表のとおり、性能発注は、発注者がアウトプット（性能）を達成する方法を指定しないため、民間事業者の裁量が大きくなります。事業実施に当たっては、業務要求水準に定められた条件を満たすことを前提に、民間事業者が提案した方法が採用されるため、従来型手法に比べて民間事業者の創意工夫の余地が大きい発注方法といえます。

<仕様発注と性能発注の考え方（例）>

設備・業務	仕様発注	性能発注
照明	どのような照明器具を設置するかを規定	部屋の明るさを数値で規定
プラント	プラントの種類・仕様を規定	運営時に要求される性能(処理能力など)を規定
図書館運営業務	(一定の設備を前提に)民間事業者の事務内容を規定	どのような図書管理システムを採用するかも含めて民間提案を可能として、運営業務を包括的に委託

Q2 . PPP/PFI 手法にはどのようなものがありますか。

本手引で想定している主な PPP/PFI 手法は、下記のとおりです。なお、これらは主なものであり、そのほかに公的不動産の利活用（定期借地権方式、公共所有床の活用、占用許可等の公的空間の利活用等）等の手法もあります。

1 公共施設等の設計・建設・改修、維持管理・運営等を伴う方式

(1) PFI 手法

<p>BTO 方式 Build-Transfer-Operate</p>	<p>民間事業者が公共施設等を設計・建設し、施設完成直後に公共側に施設の所有権を移転し、民間事業者が維持管理・運営等を行う方式。</p> <p>・サービス購入型の PFI 事業等で広く採用されており、採用されている施設の種類は多岐にわたります。 ・維持管理・運営期間中の民間事業者の業務範囲は、長期間の契約の対象とすることが適切か等の観点から検討・決定されます。</p> <p>業務範囲に、設計・建設、維持管理・運営等を含むことが一般的。</p> <table border="1" data-bbox="464 891 1329 1021"> <tr> <td></td> <td>設計</td> <td>建設</td> <td>維持管理・運営</td> </tr> <tr> <td>業務範囲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>契約形態</td> <td colspan="3">事業契約</td> </tr> <tr> <td>民間の契約主体</td> <td colspan="3">特別目的会社（SPC）が多い</td> </tr> </table> <p>対価は維持管理・運営期間に支払うことが一般的。</p>		設計	建設	維持管理・運営	業務範囲				契約形態	事業契約			民間の契約主体	特別目的会社（SPC）が多い		
	設計	建設	維持管理・運営														
業務範囲																	
契約形態	事業契約																
民間の契約主体	特別目的会社（SPC）が多い																
<p>BOT 方式 Build-Operate-Transfer</p>	<p>民間事業者が公共施設等を設計・建設し、維持管理・運営等を行い、事業終了後に公共側に施設の所有権を移転する方式。</p> <p>・民間事業者が利用料金収入を直接収受するなど民間事業者の裁量の余地が広い PFI 事業等で採用されています。 ・民間事業者が維持管理・運営期間中に公共施設等の所有権を有しているため、改修等を含め、維持管理・運営等の自由度が広がっています。</p> <p>業務範囲と契約は BTO 方式と同じ。 対価は維持管理・運営期間に支払うことが一般的。</p>																
<p>BOO 方式 Build-Own-Operate</p>	<p>民間事業者が公共施設等を設計・建設し、維持管理・運営等を行い、事業終了時点で施設等を解体・撤去するなど公共側への施設の所有権移転がない方式。</p> <p>・維持管理・運営期間を施設の需要期間や耐用年数等に合わせることができる PFI 事業等で採用されています。 ・損傷や陳腐化等により一定のサイクルで更新すべき施設での活用が考えられます。</p> <p>業務範囲と契約は BTO 方式と同じ。 対価は維持管理・運営期間に支払うことが一般的。</p>																

<p>BT方式 Build-Transfer</p>	<p>民間事業者が公共施設等を設計・建設し、公共側に施設の所有権を移転する方式。</p> <p>・公共施設等の建設後、別の公共施設等とともに一括して、建設を行う民間事業者以外の者に維持管理・運営等を委託するPFI事業等において採用されています。</p> <p>業務範囲に、設計・建設を含むことが一般的。</p> <table border="1" data-bbox="464 495 1326 658"> <thead> <tr> <th></th> <th>設計</th> <th>建設</th> <th>維持管理・運営</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>業務範囲</td> <td></td> <td></td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>契約形態</td> <td colspan="3">事業契約</td> </tr> <tr> <td>民間の契約主体</td> <td colspan="3">特別目的会社(SPC) 又は民間企業グループ</td> </tr> </tbody> </table> <p>対価は、施設の引渡しまでに支払うことが一般的。</p>		設計	建設	維持管理・運営	業務範囲			×	契約形態	事業契約			民間の契約主体	特別目的会社(SPC) 又は民間企業グループ		
	設計	建設	維持管理・運営														
業務範囲			×														
契約形態	事業契約																
民間の契約主体	特別目的会社(SPC) 又は民間企業グループ																
<p>RO方式 Rehabilitate-Operate</p>	<p>既存の公共施設等の所有権を公共側が有したまま、民間事業者が施設を改修し、改修後に維持管理・運営等を行う方式。</p> <p>・改修や大規模修繕が必要な既存施設について、改修等及び維持管理・運営を委託するPFI事業等において採用されています。</p> <p>業務範囲と契約はBTO方式と同じ。</p> <p>対価は維持管理・運営期間に支払うことが一般的。</p>																

(2) PFI手法以外の手法

<p>DBO方式 Design-Build-Operate</p>	<p>民間事業者が公共施設等の設計・建設の一括発注と、維持管理・運営等の一括発注を包括して発注する方式。</p> <p>・廃棄物処理施設の分野等で、PFI手法と並び採用されています。 ・資金調達や工事発注、所有は公共側が担うスキームです。</p> <p>業務範囲に、設計・建設、維持管理・運営等を含むことが一般的。</p> <table border="1" data-bbox="469 1240 1326 1404"> <thead> <tr> <th></th> <th>設計</th> <th>建設</th> <th>維持管理・運営</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>業務範囲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>契約形態</td> <td colspan="2">工事請負契約</td> <td>事業契約</td> </tr> <tr> <td>民間の契約主体</td> <td colspan="2">建設会社又は JV(設計会社と建設会社)</td> <td>特別目的会社(SPC)が多い</td> </tr> </tbody> </table> <p>設計・建設の対価は、施設の引渡しまでに支払うことが一般的。</p>		設計	建設	維持管理・運営	業務範囲				契約形態	工事請負契約		事業契約	民間の契約主体	建設会社又は JV(設計会社と建設会社)		特別目的会社(SPC)が多い
	設計	建設	維持管理・運営														
業務範囲																	
契約形態	工事請負契約		事業契約														
民間の契約主体	建設会社又は JV(設計会社と建設会社)		特別目的会社(SPC)が多い														

2 公共施設等の維持管理、運営等を行う方式

(1) PFI手法

<p>公共施設等 運営事業(コンセッション)</p>	<p>利用料金を収受する公共施設等について、公共側が施設の所有権を有したまま、民間事業者が運営権を取得し、施設の維持管理、運営等を行う方式。</p> <p>・利用料金を収受する施設等で、民間事業者による効率的な維持管理・運営が期待される事業において採用されています。 ・空港、水道、下水道、道路、文教施設、公営住宅が重点分野として取り組まれています。</p>
<p>O方式 Operate</p>	<p>民間事業者が公共施設等の維持管理・運営等を長期契約等により一括発注や性能発注する方式。</p>

(2) PFI 手法以外の手法

指定管理者制度	<p>地方公共団体が公の施設の維持管理・運営等を管理者として指定した民間事業者に包括的に実施させる手法。</p> <p>・地方公共団体に限定され、対象施設は「公の施設」に限定されますが、広く採用されています。</p>
包括的民間委託	<p>(本手引における主たる想定) 公共施設等の維持管理・運営段階における複数業務・複数年度の性能発注による業務委託。</p> <p>・維持管理・運営を長期間包括して性能発注により業務委託し最適な時期・方法で補修等を行うことにより、維持管理費等の削減が期待される施設(プラント等)で採用されています。</p>

PPP/PFI 手法ごとの官民の契約形態、業務範囲及び施設の所有者の傾向は以下のとおりです。

< PPP/PFI 手法ごとの官民間の契約形態、業務範囲、施設の所有者 >

PPP/PFI手法	官民間の契約形態	業務範囲				施設の所有者	
		設計 (Design)	建設 (Build)	維持管理 (Maintenance)	運営 (Operate)		
公共施設の設計、建設・改修、維持管理、運営等を行う方式	BTO	事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
	BOT	事業契約	民間	民間	民間	民間	民間
	BOO	事業契約	民間	民間	民間	民間	民間
	BT	事業契約	民間	民間			公共
	RO	事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
	DBO	設計・建設は請負契約、維持管理・運営は事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
公共施設の維持管理・運営等を行う方式	公共施設等運営権(コンセッション)	事業契約			民間(1)	民間	公共
	O	事業契約			民間	民間	公共
	指定管理者制度	指定(行政処分)			民間	民間	公共
	包括的民間委託	委託契約			民間	民間	公共

1 PFI 法上の「維持管理」には、いわゆる新設又は施設等を全面的に除却し再整備するものを除く資本的支出又は修繕(いわゆる増築や大規模修繕も含まれます。)も含まれているため、既存施設(利用料金を徴収する施設に限る。)の改築については、公共施設等運営権方式も対象となります。

Q3 . なぜ PPP/PFI 手法の導入を優先的に検討する必要があるのですか。

一定規模以上の公共施設整備事業について、PPP/PFI 手法の導入を従来型手法（公共施設等の整備等を管理者等が自ら行う手法）よりも優先的に検討することにより、PPP/PFI 手法と従来型手法との比較が行われ、より効率的かつ効果的な手法の採用が可能となり、限りある税財源を効率的に使用することとなります。

比較の結果、従来型手法が採用される場合には、評価内容等が公表される仕組みになっているため、客観性が担保され、住民等への説明責任を果たすことが可能となっています。

Q4 . 人口 20 万人未満の地方公共団体は、優先的検討規程を作らなくてもよいのですか。

人口 20 万人未満の地方公共団体に対しては、「『多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針』について（要請）」（平成 27 年 12 月 17 日）において、必要に応じて指針を踏まえた取組を要請しているところです。

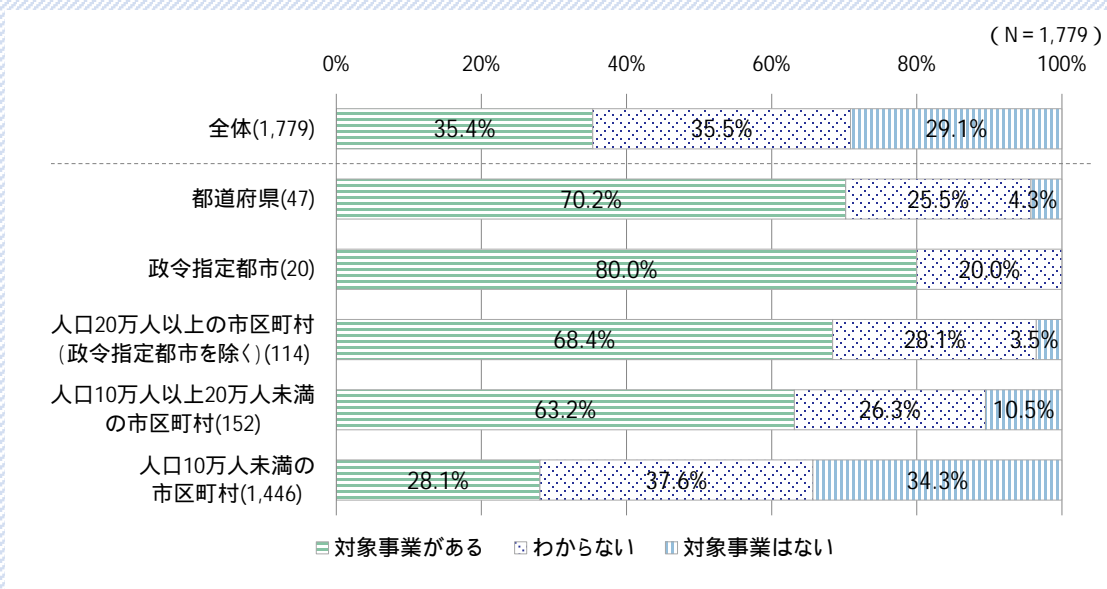
PPP/PFI 実施状況調査では、人口 20 万人未満の地方公共団体においても、今後 10 年以内に供用開始を目指す公共施設整備事業が多く存在することが確認できました。当該施設整備を効率的かつ効果的に実施するためにも、多様な PPP/PFI 手法の導入を、従来型手法に優先して検討することが望ましいと考えられます。

また、PFI 法の施行時から平成 27 年度までに実施された（平成 27 年度までに実施方針が公表された）527 件の PFI 事業を対象にした調査では、人口 20 万人未満の地方公共団体においても、人口 20 万人以上の地方公共団体と同様に、多くの PFI 事業が実施され、成果があがっていることが分かりました。

なお、本手引では、人口 20 万人未満の地方公共団体で実施された PPP/PFI 事業の事例も掲載していますので、ご参照ください。

事業費が10億円以上となる公共施設整備事業の有無

■ 今後10年間に供用開始が見込まれる事業費の総額が、10億円以上となる公共施設整備事業の有無（建設、製造又は改修を含むものに限る。）

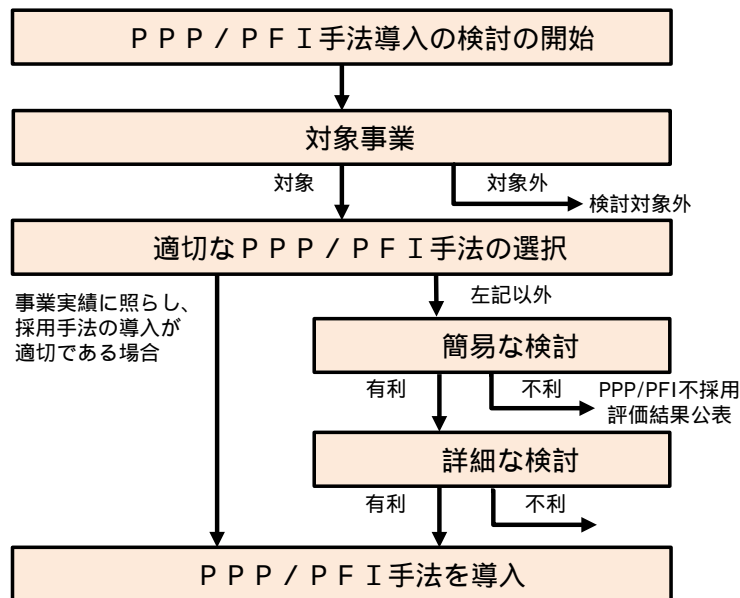


(出所) PPP/PFI 実施状況調査

Q5 . 優先的検討はどのように行われるのですか。

優先的検討の一般的なプロセスは、以下のとおりです（第1章1.再掲）

< 優先的検討プロセス >



PPP/PFI 手法導入の検討の開始

指針では、新たに公共施設等の整備等を行うために基本構想、基本計画等を策定する場合、公共施設等の運営等の見直しを行う場合等、公共施設の整備等の方針を検討する場合に優先的検討を行うこととしています。

新たに公共施設等の整備等を行う際、検討期間が短く従来型手法以外の手法の採用を検討する時間がない等、スケジュールを理由とした PPP/PFI 手法検討の排除をしないためにも、基本構想や基本計画等の策定等の早い段階から優先的検討を行うことが望ましいと考えられます。

また、既存の公共施設等の維持管理及び運営については、既に PPP/PFI 手法を導入している公共施設等も含め、数年ごとに事業評価を行い、最適な PPP/PFI 手法の検証を行うことが望ましいと考えられます。

対象事業について

全ての事業に対して PPP/PFI 手法導入の適否を検討することは、対象事業が多くなり検討そのものが形骸化するおそれがあることから、現実的ではありません。そのため、指針では、対象事業の選定の際に一定の基準（事業費基準等）を設けています。基準については、[Q6](#)、[Q7](#)をご参照ください。

適切な採用手法の選択について

簡易な検討を行う前提として、適切な採用手法の選択を行います。手法の具体的な内容については、[Q8](#)をご参照ください。

簡易な検討について

策定の手引で示している「PPP/PFI 手法簡易定量評価調書」を用いて、簡易な検討として定量的な評価を行い、PPP/PFI 手法の導入適否を判断します。

簡易な検討の趣旨は、PPP/PFI 手法に適しないことが明らかな事業を詳細な検討の対象から除外することにあるため、この段階での定量評価は精緻に行う必要はありません。

収益型事業及びコンセッション事業の場合は、第 2 章で詳述しますが、簡易な検討の段階で官民対話を実施することが考えられます。

詳細な検討について

簡易な検討の結果、PPP/PFI 手法に優位性が認められる可能性があるものについて、詳細な検討を実施します。

多くの PPP/PFI 手法は、従来型手法とは異なり、長期間の委託の締結を前提としています。従って、事業の実施に際しては、専門的な外部コンサルタントを活用するなどにより、導入可能性調査等を実施し、当該事業をどのような手法により実施することが最も効率的か、実施する場合はどのような事業条件（業務分担、リスク分担、要求水準等）とするべきかなど詳細に検討することが一般的です。

こうした調査を通じて、民間事業者に要求する業務の内容や負担させるリスクの内容を定めることによって、それを前提とした定量的な評価を行うことができます。なお、詳細な検討において設定する数値は、業務分担、リスク分担、要求水準等を反映したものであり、簡易な検討において設定した数値と同一である必要はありません。

収益型事業及びコンセッション事業の場合は、第 2 章で詳述しますが、詳細な検討の段階で官民対話を実施することが考えられます。

PPP/PFI 手法を導入

簡易な検討又は詳細な検討等の結果を踏まえて PPP/PFI 手法の導入の適否を評価します。なお、PPP/PFI 手法の導入に適しないと評価した場合は、PPP/PFI 手法を導入しないこととした旨及び評価の内容をインターネット上で公表するものとしています。公表については、[Q14](#)をご参照ください。

Q6. 対象事業における基準はどのように考えればよいですか。

対象事業における基準は、対象事業が多くなると、検討にかかるコストが増加したり、検討そのものが形骸化したりするおそれがあるため、対象事業をある程度絞り込むために用いるものです。

策定の手引における優先的検討規程の例では、以下の基準によって検討対象となる事業の選定を行っています。

優先的検討の対象とする事業

「PPP/PFI手法導入 優先的検討規程策定の手引」(平成28年3月)

3 優先的検討の対象とする事業

次の一及び二に該当する公共施設整備事業を優先的検討の対象とする。

- 一 次のいずれかに該当する事業その他民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められる公共施設整備事業
 - イ 建築物又はプラントの整備等に関する事業
 - ロ 利用料金の徴収を行う公共施設整備事業
- 二 次のいずれかの事業費基準を満たす公共施設整備事業
 - イ 事業費の総額が10億円以上の公共施設整備事業（建設、製造又は改修を含むものに限る。）
 - ロ 単年度の事業費が1億円以上の公共施設整備事業（運営等のみを行うものに限る。）

一の基準は、下記の公共施設整備事業を優先的検討の対象とするものです。

建築物又はプラントの整備等に関する事業
建築物又はプラント等の整備等については、PFI や DBO 等の実績も多く優先的検討の対象としています。
利用料金の徴収を行う公共施設整備事業
利用料金の徴収を伴う場合、民間事業者の創意工夫による増収が実現できる可能性があるため、優先的検討の対象としています。
その他民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められる公共施設整備事業
に該当しない事業であっても、その他民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められると判断する場合には優先的検討の対象としています。

二の基準(事業費基準)は、対象事業を絞り込む際の目安として用いることが考えられます。そのため、この段階で厳密に事業費を算定する必要はありません。事業費基準は、例えば、策

定の手引では、事業費の総額が10億円以上の公共施設整備事業としていますが、建設、製造又は改修費の概算額で判断することも考えられます。

なお、単年度の事業費の算出に当たっては、従来型手法で行う場合の費用について、施設に係る維持管理費用だけでなく、職員の人件費も含めた維持管理・運営費用を算出することが考えられます。

例えば岡崎市では、以下の基準に基づき従来型手法で行う場合の費用（PSC）を算出しています。

PSCの算出についての考え方(岡崎市)		
「岡崎市 PFI 手法導入の手引き」(第4版)		
コスト算出による定量的評価の比較表案(PSCの算出方法)《抜粋》		
項目	PSC	
初期投資	事前調査・対策費	市の積算基準に基づいた算定額
	基本・実施設計費	
	建設・設備工事	基本計画に基づくモデルプランについて、市の積算基準に基づき積算した額
	その他工事	
	工事監理費	
	その他(備品整備費)	
維持管理・運営費	施設保守管理費	市が直接管理及び運営を行う場面を想定し、市の職員等を配置するとともに一部業務の外部委託も想定し、類似施設の実績や関係施設からヒアリング等を基に積算して得られた額
	設備管理費	
	一般修繕費	
	光熱水費	
	保全コスト	
	備品管理費	
	事業運営費	

Q7. 事業費基準に満たない事業についてはどのように考えればよいですか。

PPP/PFI 手法の導入は、大規模な事業に限定されません。事業費基準に満たない事業でも多数実施されています。事業費基準はあくまで検討が形骸化しないように優先的検討の対象を絞り込むためのものであり、一つの目安にすぎません。

そのため、一定の事業分野については、事業費基準を設けることなく優先的検討の対象として追加することや別途事業費基準の目安を定めることが考えられます。本手引に掲載している事例には、小規模な事業も含まれていますのでご参照ください。

また、個々の公共施設整備事業では事業費基準を満たさない場合であっても、複数の公共施設等について一括して整備等を行う事業（バンドリング）を検討し、当該事業全体に要する費用で判断することが考えられます。

なお、バンドリングは、それによって集客力等の拡大を図ることができるなど、収益化の工夫の一つとなります。

更新に係る建設コストが10億円以上となる施設規模の目安

対象施設	施設規模	備考
事務庁舎	2,500 m ² 以上	・「公共施設状況調」（総務省）によると、 <u>人口3万人以上のほぼ全ての地方公共団体（1団体除く）が所有する本庁舎の面積は2,500 m²以上</u> 。また、全地方公共団体（1,788 団体）の約 85%（1,512 団体）が所有する本庁舎の面積は 2,500 m ² 以上。
公営住宅	3,572 m ² 以上	・戸当たり住戸面積を 70 m ² 程度（戸当たり延べ面積を 95 m ² 程度）と仮定した場合、約 40 戸の公営住宅で 3,572 m ² を超える。
小中学校	3,031 m ² 以上	・「義務教育諸学校等の施設費の国庫負担等に関する法律施行令」の面積基準によると、 <u>おおむね複式学級にならない規模の小中学校であれば 3,031 m²を超える</u> 。なお、当該数値は、学級数に応じた教室面積並びに屋内運動場の面積を加えたもの。

事業費の総額（10 億円以上）には、建設、製造又は改修に係る費用に加え、事業期間中の運営費用も含まれますが、ここでは単純化するために、建設コストのみを対象としています。

施設規模の算出に当たっては、「公共施設等更新費用試算ソフト仕様書」（平成 28 年版）における更新（建替え）及び大規模改修の単価を用いて計算しています。

Q8 . PPP/PFIの実績が少なく、どのようなPPP/PFI手法を選択してよいか分かりません。どのようにPPP/PFI手法を選択すればよいですか。

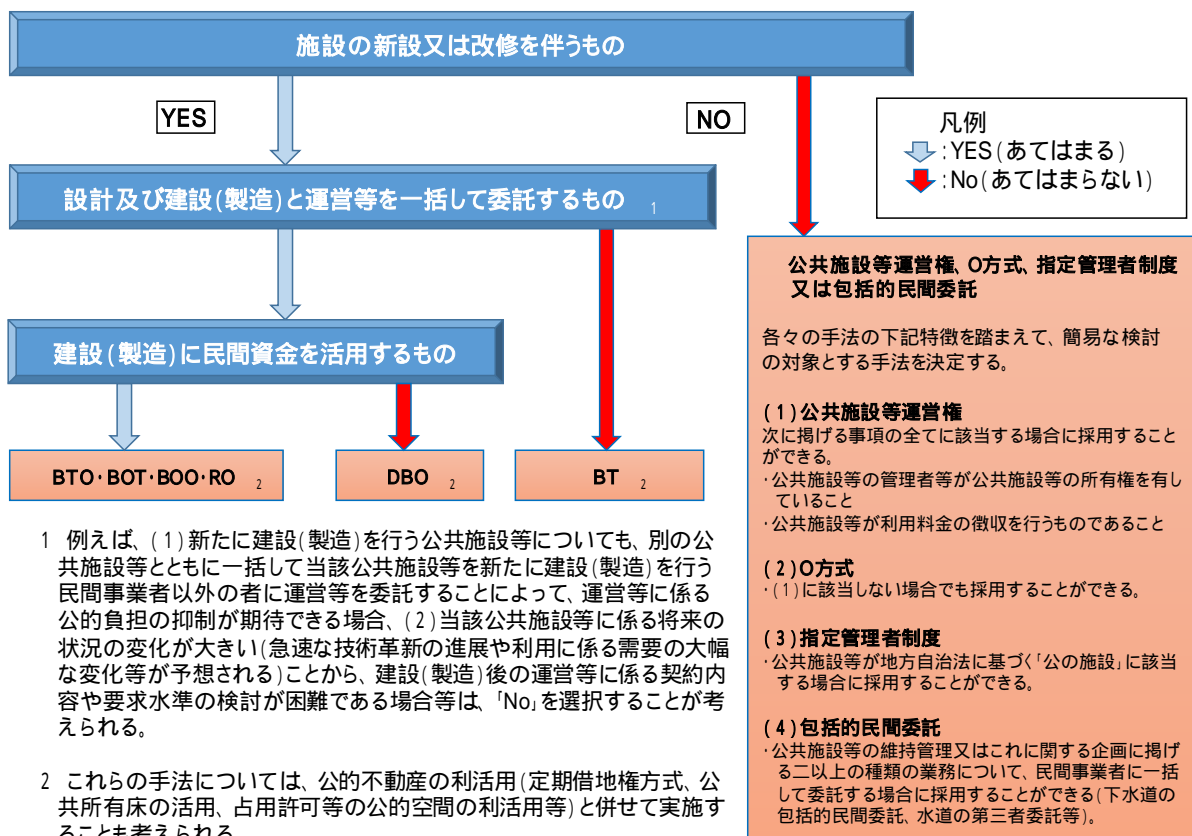
公共施設整備事業の特性、事業費等により、採用するPPP/PFI手法を絞り込みます。

策定の手引に示した採用手法選択のフローチャートのほか、同種又は類似の事例で採用されている手法が参考となります。

本手引では、手法選択の参考となるよう、第3章<事例編>において、事業分野別に、PPP/PFI事業の特徴として、想定されるPPP/PFI手法、PPP/PFI手法導入の考え方、検討のポイント等を記載しています。

簡易な検討段階では、必ずしも一つの事業手法に絞り込む必要はなく、導入可能性のある事業手法を複数選択することが考えられます。

<採用手法選択のフローチャート> (策定の手引「別紙1」)



なお、PFI 法上の「維持管理」には、いわゆる新設又は施設等を全面的に除却し再整備するものを除く資本的支出又は修繕(いわゆる増築や大規模修繕も含まれます。)も含まれているため、既存施設(利用料金を徴収する施設に限ります。)の改築については、公共施設等運営権方式も対象となります。

Q9. PPP/PFI 事業を検討する際に参考となる情報はどこで入手できますか。

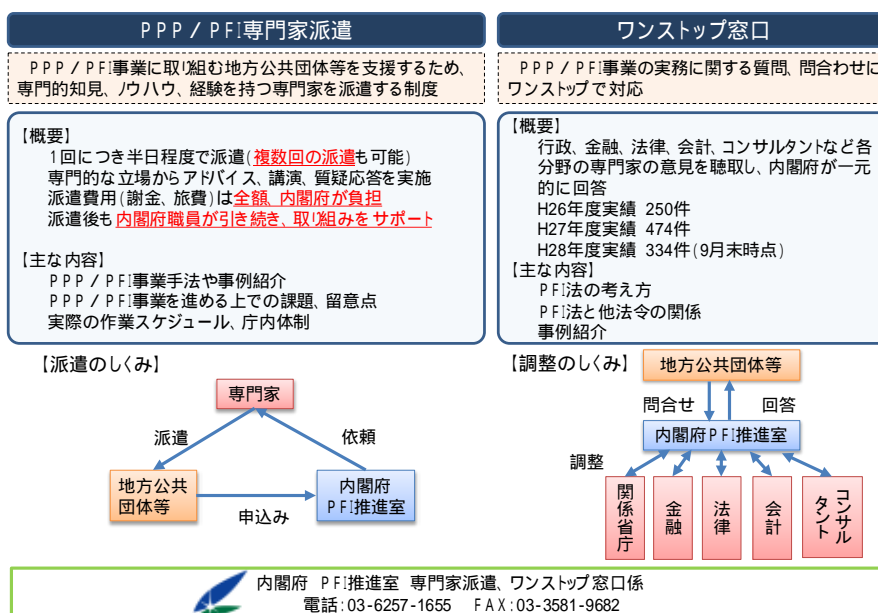
PPP/PFI 事業の検討に当たっては、以下の情報が参考となります。

1 PPP/PFI 推進アクションプラン http://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/action_index.html		
2 PPP/PFI 優先的検討		
指針・手引（内閣府）		
<ul style="list-style-type: none"> 多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針（平成 27 年 12 月） PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引（平成 28 年 3 月） PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用の手引（平成 29 年 1 月） 		
各省ガイドライン		
<ul style="list-style-type: none"> （仮称）水道ガイドライン（厚生労働省）（平成 28 年度内策定予定） （仮称）下水道ガイドライン（国土交通省）（平成 28 年度内策定予定） （仮称）警察施設ガイドライン（警察庁）（平成 28 年度内策定予定） 		
3 PPP/PFI 事業に関する情報		
PFI に関するガイドライン・手引等		
<ul style="list-style-type: none"> PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン VFM（Value For Money）に関するガイドライン 契約に関するガイドライン -PFI 事業実施契約における留意事項について- モニタリングに関するガイドライン 公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン 地方公共団体における PFI 事業導入の手引（平成 17 年 3 月） 地方公共団体向けサービス購入型 PFI 事業実施手続簡易化マニュアル（平成 26 年 6 月） PFI 事業民間提案推進マニュアル（平成 26 年） 	内閣府	
<ul style="list-style-type: none"> 多様な民間事業者の参入に向けて - 公共施設等運営権制度の活用 - 参考書（平成 26 年 7 月） VFM 簡易算定モデル（平成 28 年 11 月） 	国土交通省	
PPP に関するガイドライン・手引等		
PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド（内閣府・総務省・国土交通省）（平成 28 年 10 月）		
事業分野毎のガイドライン・手引等		
小中学校	<ul style="list-style-type: none"> 公立学校施設整備 PFI 事業のための手引書（平成 15 年 4 月） 複合化公立学校施設 PFI 事業のための手引書（平成 16 年 3 月） 公立学校耐震化 PFI マニュアル（平成 20 年 10 月） 	文部科学省
上水道施設	水道事業における官民連携に関する手引き（平成 26 年 3 月）	厚生労働省
	農業集落排水事業における PFI 実施の手引（平成 27 年 3 月）	農林水産省
	工業用水道事業における PFI 導入の手引書（平成 27 年 5 月）	経済産業省
下水道施設	性能発注の考え方に基づく民間委託のためのガイドライン（平成 13 年 4 月）	国土交通省

	<ul style="list-style-type: none"> ・「下水道事業における公共施設等運営事業等の実施に関するガイドライン（案）」（平成 26 年 3 月） ・「下水道管路施設の管理業務における包括的民間委託導入ガイドライン」（平成 26 年 3 月） 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・浄化槽事業における民間活用（PFI 導入判定ソフト） 	環境省
4 参考となる事例集		
内閣府 http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jigyou/jireisyu/jireisyu.html		
・PPP/PFI 事業 事例集		
国土交通省 http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html		
<ul style="list-style-type: none"> ・PPP/PFI 事業・推進方策 事例集（平成 26 年 7 月） ・公共施設の集約化・再配置に係る官民連携事業 事例集（平成 26 年 7 月） ・公的不動産の有効活用等による官民連携事業 事例集（平成 26 年 7 月） ・公共施設管理における包括的民間委託の導入事例集（平成 26 年 7 月） ・PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案 事例集（平成 27 年 6 月） ・民間収益施設の併設・活用に係る官民連携事業 事例集（平成 28 年 9 月） ・震災復興官民連携支援事業 事例集 		
5 PPP/PFI 関連団体による情報		
<ul style="list-style-type: none"> ・自治体 PFI 推進センター http://PFIcenter.furusato-PPP.jp/ ・日本 PFI/PPP 協会 http://www.PFIkyokai.or.jp/ ・PFI インフォメーション http://www.PFI.net.jp/ 		

なお、内閣府では、地方公共団体等が実施する PPP/PFI の推進に資する具体的な案件や取組を、PPP/PFI 専門家派遣制度やワンストップ窓口により支援しています。

< 内閣府支援制度 >



Q10. 簡易な検討を省略して詳細な検討を実施したり、簡易な検討及び詳細な検討を省略してPPP/PFI手法の導入を決定してもよいですか。

策定の手引においては、優先的検討規程の例として、下記のように評価を経ずに採用手法の導入を決定することについて記載しています。

簡易な検討・詳細な検討の省略について

「PPP/PFI手法導入 優先的検討規程策定の手引」(平成28年3月)

二 評価を経ずに行う採用手法導入の決定

市は、採用手法が次に掲げるものに該当する場合には、それぞれ次に定めるところにより、当該採用手法の導入を決定することができるものとする。

イ 指定管理者制度 次の5の簡易な検討及び6の詳細な検討の省略

ロ 当該事業が施設整備業務の比重の大きいもの又は運営等の業務内容が定型的なものに該当する場合におけるBTO方式 次の5の簡易な検討を省略し、6の詳細な検討を実施

ハ 民間事業者からPPP/PFIに関する提案がある場合であって、当該提案において、従来型手法による場合と採用手法を導入した場合との間の費用総額の比較等の客観的な評価により、当該採用手法の導入が適切であるとされている場合における当該採用手法 次の5の簡易な検討を省略し、6の詳細な検討を実施

簡易な検討は、PPP/PFI手法導入の見込みがない事業か判断するプロセスであるため、以下のような場合には、簡易な検討を省略することが可能です。本手引の事例集等を参考にすることも考えられます。

- ア 同種事例の状況からみて、PPP/PFI手法の活用のメリットが十分期待できると認められる場合
- イ 利用料金収入が施設において提供されるサービスの質に大きく依存するなど民間事業者の創意工夫により利用料金収入を増加させることが見込まれる場合
- ウ イのほか特に民間事業者の創意工夫を活かすことが当該事業にとって重要であると考えられる場合

詳細な検討についても省略することが可能ですが、大規模な事業や収益化の可能性のある事業等については、専門的な外部コンサルタントに委託して詳細に検討することが望ましい場合もあります。そのため、詳細な検討の省略については慎重に判断する必要があります。

Q11 . PPP/PFI 手法簡易定量評価調書に用いる削減率等の数値をどのように設定すればよいですか。

策定の手引では、「PPP/PFI 手法簡易定量評価調書」に用いる削減率等の数値について、「個別の事業の特性に応じて、民間事業者への意見聴取及び類似事例の調査により得られた整備等の費用削減率、利用料金収入の増加率等を活用して得られた数値を簡易な検討の計算表に記入することで算定することが考えられます」としています。

もっとも、簡易な検討段階においては民間事業者への意見聴取等が困難であることも考えられるため、下記数値を初期値として設定しています。

策定の手引において設定している削減率等の数値

「PPP/PFI手法導入 優先的検討規程策定の手引」(平成28年3月)

費用削減率	整備費(設計・建設費)	10%
	運営費(運営・維持管理)	10%
利用料金収入増加率		10%
官民の資金調達金利差		0.5%
割引率		2.6%

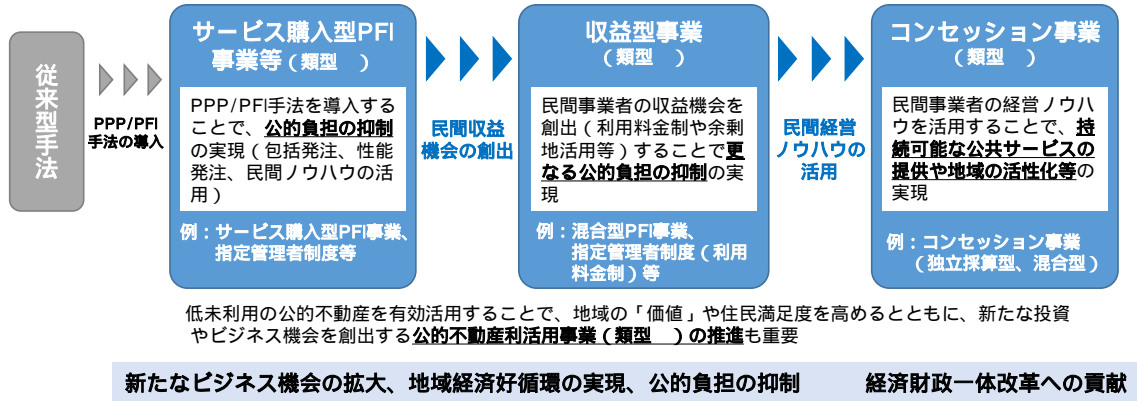
今回、本手引を策定するに当たり、個別事業の設定数値について調査を行い、上記項目のデータを収集しています(第1章4.参照)併せて、これまで実施されたPFI事業における事業分野別のVFMのデータも示していますので、参考にご活用ください。

なお、簡易な検討の趣旨は、PPP/PFI手法に適しないことが明らかな事業を詳細な検討の対象から除外することにあるため、定量評価は精緻に行う必要はありません。一方、詳細な検討段階では民間事業者へのヒアリング等を踏まえ精査した上で数値を設定する必要があります。そのため、簡易な検討において設定した数値と詳細な検討で設定する数値は同一である必要はありません。同様に、従来型手法での事業費についても、簡易な検討と詳細な検討では同一である必要はないことに留意が必要です。

Q12. 収益化の検討とは何ですか。なぜ積極的に収益化を検討する必要があるのですか。

収益化の検討とは、公共施設等の整備等に係る費用の回収を図るため、利用料金収入を民間事業者に帰属させること（コンセッション事業を含みます。）や民間事業者の収益機会を創出することが可能な収益型事業の活用等によって、公共施設等の収益性を高める工夫を行うことをいいます。

＜PPP/PFI 推進アクションプランの考え方＞



事業規模目標（平成25～34年度の10年間）

21兆円 類型 ~ 合計	類型	コンセッション事業	7兆円	類型	公的不動産利活用事業	4兆円
	類型	収益型事業	5兆円	類型	その他PPP/PFI事業	5兆円

公共施設等の利用料金収入を民間事業者に帰属させることにより、民間事業者の創意工夫が発揮され、利用者に対するサービスを向上できるなど、公共サービスの向上につながることを期待されます。また、民間事業者に収支改善へのインセンティブが働くため、利用料金収入の増加や維持管理・運営費の削減により、独立採算型の事業（すべての費用を利用料金収入によって賄い、管理者等の支出がない事業類型）として実施できる可能性や、混合型の事業（管理者等が一部の費用を負担する事業類型）では管理者等が負担する費用を削減できる可能性があります。

また、公共施設等の一部や余剰地・余剰容積を活用して民間収益施設を併設することで、管理者等には地代や賃料等の収入が生じ、この収入を公共施設等の整備等に係る費用の回収に充てることも可能です。また、公共施設等に民間収益施設を併設することによる相乗効果で賑わい創出等が図られ、地域活性化に資することも期待されます。

そのため、利用料金収入や地代や賃料等の収入では公共施設等の整備等に係る費用の一部の回収しか見込まれないとしても、公的負担の抑制の観点から、できる限り税財源に頼ることなく積極的に収益化を検討する姿勢が重要となります。収益化の検討プロセスおよび留意点については第2章2.をご参照ください。

Q13. 優先的検討を行うに当たって庁内体制の構築は必要ですか。

PPP/PFI を推進するためには、優先的検討規程を策定するだけでは不十分であり、優先的検討が円滑かつ実効的に行われる必要があります。そのためには、庁内体制を整え、対象事業を検討の対象から漏れないようにする仕組みを構築すること等が重要となります。

例えば、PPP/PFI 検討の事務的機能を持つ部署を設置することには以下のメリットがあると考えられます。また、部署を常設できない場合は、プロジェクトごとに設置し同様の機能を持たせて対応することも考えられます。

< PPP/PFI 検討の事務的機能を持つ部署を設置することのメリット >

公共施設整備事業等に関して、部署横断的な検討が行いやすくなる。

一部署にノウハウ等を蓄積することができ、過去の経験等を踏まえたより深い検討（所管部署への情報提供等）を行うことが可能となる。

実施予定事業の捕捉、検討状況の把握が行いやすくなる。

公共施設等総合管理計画等の公共施設マネジメントに係る様々な計画との整合を図った上での PPP/PFI 検討が行いやすくなる。

庁内職員に対して、PPP/PFI 手法検討の意識づけが行いやすくなる。

庁内体制については、第 2 章 3. に掲載の事例集も参考にしつつ、各地方公共団体の組織・制度等に応じて、優先的検討のプロセスが円滑に実施できるよう構築する必要があります。

Q14 . PPP/PFI 手法導入に適しない場合の公表は、なぜ必要なのですか。

策定の手引では、「採用手法の評価結果を第三者による比較が可能な状態で公表することによって、採用手法の導入の適否の判断について、透明性を確保するとともに住民及び民間事業者に対する説明責任を果たす」ために、PPP/PFI 手法の導入に適しないと評価した場合には公表するものとしています。

必ずしも一事業ごとに公表する必要はなく、複数の事業をまとめて公表することが考えられます。例えば、毎年度の行政事業評価等において PPP/PFI 手法を導入しない旨、その評価内容等を公表すること等が考えられます。

また、公表は、優先的検討が有効に行われているかを第三者により評価する仕組み（PDCA サイクルの仕組み）の一つです。優先的検討規程を運用する上での第三者による評価の仕組みについては、第2章3.をご参照ください。

Q15 . 地域の民間事業者を活用するためにはどうしたらよいですか。

1 地域プラットフォームの活用

地域の民間事業者が PPP/PFI 事業に参加するためには、PPP/PFI の理解向上・ノウハウ習得を図ることが重要であり、産官学金（地元民間事業者、地方公共団体、有識者、地域金融機関、株式会社民間資金等活用事業推進機構等）で構成された地域プラットフォームを設置することが有効です。

地域プラットフォームでは、ノウハウ習得のための研修や勉強会のほか、具体的な事業についての官民対話を実施すること等が考えられ、地域の民間事業者の声を事業に反映することが可能です。

また、地域の民間事業者の活用には、提案に向けた検討期間をより多く確保することも効果的であり、地域プラットフォーム等の場において、今後実施が予定されている PPP/PFI 事業のリスト等を早期に共有することも有効です。

2 事業者選定手続きにおける取扱い

地域の民間事業者の参加を促すため、以下のとおり参加資格要件や審査基準において工夫をしている事例もあります。

地域の民間事業者の参加を参加資格要件としている事例

事業名（実施主体）	入札参加条件における地域要件
市営甲子園九番町団地第 1 期建替事業（西宮市）	事業者は、市内建設業者又は建築士法に基づく建築士事務所登録の所在地が西宮市内にある者の JV への出資額、各構成員の分担工事額及び市内業者が構成企業から直接業務の一部を受託又は請け負う者として契約した金額との合計額は、市営住宅整備費の 30%以上としなければならない。
川越市なぐわし公園温水利用型健康運動施設等整備運営事業（川越市）	入札参加者を構成する者のうち 1 者以上は、川越市内に本店を有する者とする。

- ・ WTO 政府調達協定の対象となる事業の場合には、参加資格要件に事業所の所在地要件を適用することができませんので留意してください。
- ・ PFI 事業の場合には複数の分野にわたる調達が含まれることが考えられますが、WTO 政府調達協定の基準額の適用に当たっては、当該調達の主たる目的が何であるかをもとに適用分野が決定され、調達合計額が基準額以上の調達を行う場合には、協定が適用されることになります。

地域の民間事業者の参加を審査基準において加点評価の対象としている事例

事業名（実施主体）	審査における地域提案の加点	加点/全体
寝屋川市営住宅再編整備第1期 建替事業（寝屋川市）	<p>市内企業への発注による加点</p> <p>市内企業の育成や市内経済の活性化に資するため、より多くの市内企業の活用（構成員、協力企業、下請・委託、資材調達先）が計画されている。</p> <p><評価方法></p> <p>市営住宅等整備費における入札金額のうち、市内企業への発注金額を評価の対象とする。提案された発注金額が最も高かった応募グループ（最高発注金額）に6点を付与し、次順位以降については、提案された発注金額と、当該最高発注金額との割合に応じて評価点を付与する。</p> <p>（例えば、発注金額がAが15億円、Bが12億円、Cが6億円だった場合、Aには6点、Bには4.8点、Cには2.4点を付与する）</p>	6点/50点 （定性的評価点合計）
大刀洗町定住促進住宅整備事業 （仮称）（大刀洗町（福岡県））	<p>町内企業の参加数による加点</p> <p>複数の応募者の場合：最大参加企業グループを満点、他のグループは $5 \times (\text{応募者の町内企業数}) / (\text{最大町内企業参加数})$、応募が1社の場合は、$0.2 \times \text{参加町内企業数}$（最大5点）</p>	5点/75点 （提案内容評価点合計）

3. PPP/PFI 手法選択の考え方

(1) 手法選択の考え方

簡易な検討を行うに当たり、適切な PPP/PFI 手法を選択する必要がありますが、多様な PPP/PFI 手法があるため、PPP/PFI の実績が少ない地方公共団体等においては、手法の選択が難しいことが想定されます。

そこで、本手引においては、手法選択の際の参考となるよう、事業分野別に、想定される PPP/PFI 手法、PPP/PFI 手法導入の考え方、検討のポイント等や、個別事業の概要等を掲載しています。

指針では、当該事業の同種の事例の過去の実績に照らし、採用手法の導入が適切であると認められる場合は、簡易な検討等を経ることなく当該手法の導入を決定することができるものとしており、本手引に掲載している事例（特に VFM や PPP/PFI 手法導入の効果の項目）を参考として簡易な検討等を省略することが考えられます。

(2) 事例集の掲載事業分野について

第3章では、事業分野別に様々な事業手法の事例を紹介しています。

事例集に掲載する事業分野は、次のア～ウを踏まえて、下表の分野¹としています。

- ア PFI 等の実施件数が多い分野
- イ アクションプランにおける重点分野（道路・空港を除く。）
- ウ 今後実施見込みの多い分野（全地方公共団体へのアンケート調査による。）

	対象とする事業分野
1	事務庁舎
2	公営住宅・宿舎
3	小中学校
4	給食センター
5	スポーツ施設
6	社会教育施設・文化施設
7	廃棄物処理施設
8	上水道施設
9	下水道施設
10	その他施設（道の駅・観光施設、斎場、都市公園）
11	複合施設
12	改修事業（RO方式）

¹内閣府の分類によるもの。ただし、別途今後見込まれる改修事業についても事例集に記載。

< 事業分野別事例集 掲載事例 >

NO	事業名	実施主体 (人口)	事業 方式	事業 類型	事業の特徴	公募 時期	事業費	VFM
01 事務庁舎								
1	横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業	横浜市 (373万人)	PFI (BTO)	混合型	総合庁舎(区役所、公会堂、消防署等)及び公園の整備、維持管理及び一部施設の運営を行うBTO方式のPFI事業。	H20.2	104億円	9.1%
2	紫波町新庁舎整備事業	紫波町 (3万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	本庁舎、第二庁舎、教育委員会事務局及び保健センターを統合した新庁舎の整備、維持管理を行うPFI事業。複数の公民連携事業を行うオガールプロジェクトの一環として実施。	H24.2	30億円	6%
3	京都市左京区総合庁舎整備等事業	京都市 (142万人)	PFI (DBM)	サービス 購入型	分散していた区役所の庁舎と保健所を統合した新しい総合庁舎をPFI法に基づき、基本設計先行型DBM方式のPFI事業(基本設計は市が実施)で整備。	H20.5	52億円	2%
4	高浜市役所本庁舎整備事業	高浜市 (5万人)	リース	-	市が定期借家権等により事業者から庁舎を賃借する事業。事業者は維持管理のほか、一部の運営業務を行う。	H26.8	33億円	-
02 公営住宅・宿舍								
5	小松市菅川辺町住宅建替事業	小松市 (11万人)	PFI (BT)	サービス 購入型	市営住宅の整備を行うBT方式のPFI事業。民間事業者は、余剰地活用の附帯事業として、市より用地を購入し住宅販売事業等を実施。	H20.6	17億円	-
6	県営住宅鈴川団地移転建替等事	山形県 (113万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	県営住宅の整備、維持管理を行うBTO方式のPFI事業。事業用地について、県は定期借地契約に基づいて、中心市街地内で民間事業者が提案した事業用地を賃借。	H15.10	7億円	24.7%
7	徳島県営住宅集約化PFI事業	徳島県 (77万人)	PFI (BOT)	混合型	12の県営住宅団地を3ヶ所に集約整備し、維持管理を行うBTO方式のPFI事業。民間事業者は福祉施設等事業及び附帯事業を一体的に実施。	H24.6	56億円	30.0%
03 小中学校								
8	北九州市立思永中学校整備PFI事業	北九州市 (97万人)	PFI (BTO)	混合型	学校施設(校舎・屋内運動場・屋内プール等)の整備、維持管理及び屋内プールの運営を行うBTO方式のPFI事業。屋内プールは授業時間外は一般開放されている。余剰地は定期借地権が設定され民間収益施設(地元大学の大学院)の整備、維持管理及び運営事業が実施されている。	H18.7	31億円	23.7%
9	市立つるせ台小学校 市立図書館鶴瀬西分館及び市立つるせ台施設児童クラブ整備並びに維持管理運営事業	富士見市 (11万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	2小学校を統合した小学校、市立図書館分館、放課後児童クラブからなる複合施設の整備、維持管理及び市立図書館分館の運営を行うBTO方式のPFI事業。	H18.8	27億円	12.6%
10	京都市立学校耐震化PFI事業	京都市 (142万人)	PFI (RO)	サービス 購入型	市内5校(小学校、中学校及び高等学校)の耐震補強・定期調査等を行うRO方式のPFI事業。	H22.5	83億円	23.7%
11	福岡市立西部地域小学校空調整備PFI事業	福岡市 (150万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	市の西部地域の小学校26校の普通教室510教室において空調設備の整備、維持管理を行うBTO方式のPFI事業。	H26.9	20億円	10.0%
04 給食センター								
12	仙台市新野村給食センター整備事業	仙台市 (106万人)	PFI (BOT)	サービス 購入型	小学校15校、中学校8校、計約11,000食を提供する給食センターの整備、維持管理、運営を行うBOT方式のPFI事業。献立作成、食材調達業務等は引き続き市が行う。運営業務にはアレルギー対応食の提供を含む。	H18.5	100億円	8.0%
13	(仮称)野々市市小学校給食センター施設整備・運営事業	野々市市 (5万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	新給食センターの整備、維持管理、運営に加えて、既存の給食センターの維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。	H23.12	33億円	6.5%
14	千葉市こてはし学校給食センター再整備事業	千葉市 (96万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	15校、合計約8,000食を提供する給食センターの整備、維持管理、運営を行う。BTO方式のPFI事業。市は引き続き献立作成業務、食材調達業務、検収業務及び給食費の徴収管理を実施。	H26.8	69億円	8.2%
05 スポーツ施設								
15	県立長岡屋内プール(仮称)整備・運営事業	新潟県 (232万人)	PFI (BTO)	混合型	国体開催に向け、国内外の競技会に対応できる総合機能を有するプールの整備、維持管理、運営を行うBTO方式のPFI事業。自由提案施設として健康増進施設が整備された。	H16.12	113億円	24.8%
16	(仮称)墨田区総合体育館建設等事業	墨田区 (26万人)	PFI (BTO)	混合型	総合体育館及びテニスコート関連施設等を、広域的な公式競技大会が開催可能な総合スポーツ施設として整備、維持管理、運営を行うBTO方式のPFI事業。運営業務には指導者育成や物品販売、飲食提供事業を含む。	H18.5	152億円	26.4%
17	(仮称)八王子市新体育館等整備運営事業	八王子市 (56万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	新体育館及び隣接する狭間スポーツ広場の整備、維持管理、運営を行うBTO方式のPFI事業。	H23.7	120億円	18.6%
06 社会教育施設・文化施設								
18	神奈川県立近代美術館特定事業	神奈川県 (914万人)	PFI (BOT)	サービス 購入型	公立美術館の整備、維持管理、運営を行うBOT方式のPFI事業。附帯事業として、葉山館の駐車場、喫茶・レストラン、ミュージアムショップの運営を義務づけ。	H12.11	125億円	28.3%
19	杉並区杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業	杉並区 (55万人)	PFI (BOT)	サービス 購入型	ホールの整備、維持管理、運営を行うBOT方式のPFI事業。区は、事業者が実施する本施設の整備及び維持管理、運営に係る費用の総額から、施設簿価購入費及び本施設の運営収入を差し引いた額をサービス購入料として支払う。	H14.4	259億円	18%
20	大府市(仮称)おおぶ文化交流の杜整備運営事業	大府市 (9万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	図書館機能、文化・学習機能(ホール、学習室等)、市民交流機能(喫茶スペース、交流サロン等)を有する複合施設の整備、維持管理、運営を行うBTO方式のPFI事業。	H22.7	99億円	-
21	藤枝駅周辺にぎわい再生拠点整備事業	藤枝市 (15万人)	定期 借地権	-	藤枝駅南口の市有地を活用し、商業施設と市立図書館を複合的に整備する事業。民間事業者は事業用定期借	H18.9	21億円	-

NO	事業名	実施主体 (人口)	事業 方式	事業 類型	事業の特徴	公募 時期	事業費	VFM
					地権(20年間)により土地を賃借し、図書館部分は藤枝市に賃貸するスキーム。			
22	(仮称)紫波町交流促進センター整備事業	紫波町 (3万人)	定期 借地権	-	未利用となっていた紫波中央駅前の町有地において、定期借地権により官民の複合施設(オガールプラザ)を整備、維持管理・運営する事業。紫波町において複数の公民連携事業を行う「オガールプロジェクト」の一つ。	H21.10	11億円	-
07 廃棄物処理施設								
23	(仮称)御殿場市・小山町広域行政組合ごみ焼却施設整備及び運営事業	御殿場市・ 小山町 広域行政組 合	PFI (BTO)	サービス 購入型	ごみ焼却施設の整備、維持管理・運営と焼却残渣の資源化を行うBTO方式のPFI事業。処理方式について民間事業者の提案を可能とした。	H23.2	153億円	35.72%
24	エコパークあぼし整備運営事業	姫路市 (54万人)	DBO・ DBM	サービス 購入型	ごみ焼却施設及び再資源化施設の設計・施工、維持管理・運転業務を行うDBO方式(再資源化施設はDBM方式)のPFI事業。	H18.4	430億円	15.3%
25	熊本市新西部環境工場整備及び運営事業	熊本市 (74万人)	PFI (DBO)	サービス 購入型	焼却施設の整備、維持管理・運営を行うDBO方式の事業。ごみ焼却による余熱は周辺施設に供給し有効利用を行う。	H23.7	167億円	28.3%
08 上水道施設								
26	大久保浄水場排水処理施設等整備・運営事業	埼玉県 (732万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	排水処理施設・非常用電源施設等の整備、維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。排水処理施設や電源設備の仕様を事業者提案として効率的に整備。	H16.3	242億円	38.9%
27	男川浄水場更新事業	岡崎市 (38万人)	PFI (BTM)	サービス 購入型	浄水場等の整備、維持管理等を行うBTO方式のPFI事業。排水処理施設は運転管理と発生汚泥の有効利用を含み、既存の場外施設等は保守点検を含む。	H24.4	110億円	46.1%
28	群馬東部水道企業団事業運営及び拡張工事等包括事業	群馬東部水 道企業団	包括的 民間 委託	-	検針業務、浄水場第三者委託業務等を一元化して、H19年度に第1期の包括委託を導入。H24年度からの第2期では浄水場整備業務も追加して実施している。	H28.4	323億円	-
09 下水道施設								
29	黒部市下水道バイオマスエネルギー活用施設整備運営事業	黒部市 (4万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	下水道汚泥・食品残渣から発生するバイオマスエネルギーを効果的に回収・有効活用する施設の整備、維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。	H20.7	36億円	30.6%
30	熊本市下水汚泥固形燃料化事業	熊本市 (74万人)	DBO	サービス 購入型	下水汚泥固形燃料化施設の整備、維持管理・運営を行うDBO方式の事業。燃料化物の有効利用は民間提案による。技術提案方式を採用。	H22.11	62億円	26.2%
31	かほく市上下水道施設維持管理業務委託	かほく市 (4万人)	包括的 民間 委託	-	水道施設・下水道施設・農業集落排水施設の維持管理業務の包括的委託。情報のデータベース化や改良工事の優先順位の決定等、先進的管理手法を採用。	H24.5	8億円	-
10 その他(道の駅・観光施設、斎場、都市公園)								
32	函南「道の駅・川の駅」PFI事業	函南町 (4万人)	PFI (BTO)	混合型	道の駅等を整備、維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。物産販売所、飲食施設を民間事業者が独立採算で運営。	H26.11	24億円	8.9%
33	県営プール跡地活用プロジェクト ホテルを核とした賑わいと交流の拠点整備事業(コンベンション施設等整備運営事業)	奈良県 (139万人)	PFI (BTO)	混合型	県営プール跡地及び奈良警察署跡地において、ホテルを除く観光、コンベンション、駐車場、バスターミナル、料飲・物販等の集客・賑わい施設等を官民連携により一体的に整備し、維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。	H27.10	220億円	11.2%
34	盛岡市火葬場整備等事業	盛岡市 (29万人)	DBO	サービス 購入型	火葬場の整備、維持管理・運営を行うDBO方式の事業。火葬場の使用許可及び使用料徴収は市が行い、民間事業者は火葬済証明並びにこの手数料徴収に係る事務を行う。	H20.11	60億円	12%
35	天王寺公園エントランスエリア魅力創造・管理運営事業	大阪市 (268万人)	その他	-	天王寺公園のエントランスエリアにおいて、民間事業者が、来園者や地域住民に対して新たな魅力創造や賑わいを提供するのための賑わい創出事業(ハード事業・ソフト事業)および維持管理を行う事業。	H26.1	-	-
11 複合施設								
36	京都御池中学校・複合施設整備等事業	京都市 (142万人)	PFI (BTO)	サービス 購入型	中学校、乳幼児保育所、老人デイサービスセンター、地域包括支援センター、備蓄倉庫等の合築施設の整備、維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。	H15.11	63億円	29.8%
37	岡崎げんき館整備事業	岡崎市 (38万人)	PFI (BTO)	混合型	「保健衛生事業」「市民健康づくり支援事業」「子ども育成支援事業」「市民交流支援事業」の4事業から構成される複合施設の整備、維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。	H17.3	111億円	40.7%
38	稲城市(仮称)新文化センター整備運営事業	稲城市 (9万人)	PFI (BOT)	サービス 購入型	生涯学習・コミュニティ、ホール、児童・青少年、図書館の整備、維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。民間事業者の提案による附帯事業(コンビニエンスストア)も実施。	H18.8	69億円	11.0%
12 改修事業(RO方式)								
39	多摩地域コース・プラザ運営等事業	東京都 (1342万人)	PFI (RO)	混合型	閉校した都立高校を改修し、文化・学習施設、スポーツ施設、野外活動施設、宿泊施設等により構成される施設を整備し、維持管理・運営を行うRO方式のPFI事業。	H14.10	64億円	10.98%
40	海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業	国土 交通省	PFI (RO)	独立 採算型	海の中道海浜公園海洋生態科学館の修繕・更新を行うとともに、長期的な管理・運営を行うRO方式のPFI事業。	H26.12	独立採算	独立採算
41	福岡市美術館リニューアル事業	福岡市 (150万人)	PFI (RO)	サービス 購入型	老朽化を迎えた福岡市美術館の大規模改修及びリニューアル後の維持管理・運営を行うRO方式のPFI事業。	H27.4	100億円	11.0%
VFMは事業者選定時の数値 事業費は落札(提案)金額もしくは契約金額								

事業分野別のPFI事業実施件数

< 事業分野別のPFI事業実施件数 >

分野別実施方針公表件数		(平成28年3月31日現在)			実施件数の多い事業分野	
分野	事業主体別			合計	事業分野	件数
	国	地方	その他()			
教育と文化(文教施設、文化施設等)	2	143	37	182	1 給食センター	48件
生活と福祉(福祉施設等)	0	22	0	22	2 複合施設	43件
健康と環境(医療施設、廃棄物処理施設、斎場等)	0	86	3	89	3 小中学校	38件
産業(観光施設、農業振興施設等)	0	14	0	14	4 大学・高専()	32件
まちづくり(道路、公園、下水道施設、港湾施設等)	10	76	1	87	5 宿舍	29件
安心(警察施設、消防施設、行刑施設等)	9	15	0	24	6 事務庁舎	28件
庁舎と宿舍(事務庁舎、公務員宿舍等)	41	12	4	57	7 廃棄物処理施設	24件
その他(複合施設等)	7	45	0	52	8 公営住宅	23件
合計	69	413	45	527	9 社会体育施設	20件

()「その他」は国立大学法人、独立行政法人等
()大学・高専の事業主体は地方公共団体以外が多数を占める

< 今後実施見込みの多い分野 >

PPP/PFIの実施状況等に関する調査

今後10年間に実施が予定されている公共施設等の整備等の事業(事業費総額10億円以上、運営費1億円以上)の件数と事業内容

[分析結果]

	事業分野							参考					改修	
	事務庁舎	学校	文化施設	廃棄物処理施設	給食センター	公営住宅	社会体育施設	下水道	福祉施設	上水道	医療施設	道の駅		斎場
事業費総額10億円以上	211	152	117	75	71	62	59	23	27	23	25	23	11	89
運営費1億円以上	8	11	36	10	11	8	9	23	11	7	1	2	1	18
合計	219	163	153	85	82	70	68	46	38	30	26	25	12	107

運営費1億円以上の事業の件数は、事業費総額10億円以上の事業と重複している事業は除いた件数。
事業分野は、アンケートでは分類されておらず、回答内容を基に分類したもの。
改修事業は事業分野の事業数と別に計上したもの(事業分野の事業数と重複しているもの)。

4. 簡易な検討における数値設定について

(1) 「簡易な検討」について

対象事業において PPP/PFI 手法の導入が適しているかどうかを判断するために簡易に検討を実施するのが「簡易な検討」になります。簡易な検討における採用手法の導入の適否を評価する基準（評価基準）の一つに「費用総額の比較による評価」があります。

「費用総額の比較による評価」とは、従来型手法で行う場合と PPP/PFI 手法で行う場合の費用等の総額を比較し、採用手法の導入の適否を評価するものです。従来型手法と比べた際の財政支出削減額は、PFI 手法では、VFM (Value For Money) として算出されます。

簡易な検討に当たっては、専門的な外部コンサルタントを活用した詳細な費用等の比較を行うことまでは必要としておらず、管理者等が自ら実施することが想定されています。そのため、簡易な検討における数値設定等の考え方や検討結果に対する説明が求められることも考えられます。

ここでは、簡易な検討における費用総額の比較の流れや、検討の参考となる数値設定に関する調査結果、過去の PFI 事業における VFM の傾向等及び数値設定の個別事例、留意点を示します。

< 「簡易な検討における費用総額の比較」の基本的な流れ >

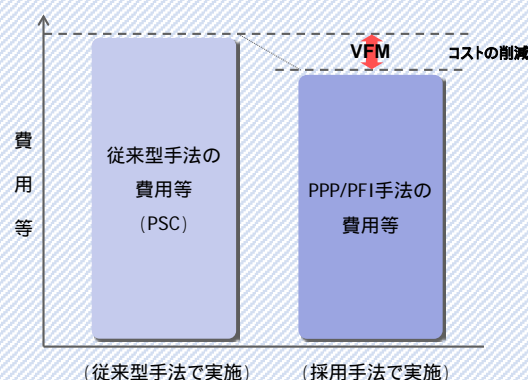
比較対象となる PPP/PFI 手法の絞り込み
・フローチャート等 (Q8 参照) を活用し、従来型手法と比較する PPP/PFI 手法の絞り込みを行う ・必ずしも一つの事業手法に絞り込む必要はなく、導入可能性のある事業手法を複数選択することが考えられる
従来型手法における事業費の設定 (PSC の設定)
・従来型手法における事業費 (整備費、維持管理費、運営費、利用料金収入等) について、同種施設の事業費を参考とするなどにより設定を行う
PPP/PFI 手法における削減率等の数値の設定
・同種施設の事例等や、策定の手引及び本手引の削減率等の数値 (整備費等の削減率及び利用料金収入増加率) を参考にしながら削減率等の数値の設定を行う
その他 (資金調達コスト、割引率) の数値の設定
・資金調達が必要な事業で民間資金の活用が考えられる場合には、官民の資金調達コストの設定を行う ・また、複数年にわたる公的財政負担を現在価値化して評価する場合は割引率の設定を行う
「簡易な評価」の実施 (VFM の算出)
・策定の手引の (別紙 4) 「簡易な検討の計算表」の活用等により、従来型手法と PPP/PFI 手法の財政削減額の計算を行う

VFMの考え方

1 VFMとは

VFM (Value For Money) とは、「支払い (Money) に対して、最も価値の高いサービス (Value) を供給する」という考え方のことです。同一の公共サービスの提供水準の下で評価する場合、VFM の評価は、従来型手法で実施する場合と、PPP/PFI 手法で実施する場合の公的財政負担の見込額の現在価値の比較により行われ、PPP/PFI 手法における公的財政負担額が少ない場合は VFM があることになります。

なお、PSC (Public Sector Comparator : 従来型手法で実施する場合の事業期間中の公的財政負担の見込額の現在価値) と PPP/PFI 事業の LCC (Life Cycle Cost : PPP/PFI 手法で実施する場合の事業期間中の公的財政負担の見込額の現在価値) が等しくても、PPP/PFI 手法において公共サービス水準の向上が期待できるときは、PPP/PFI 手法に VFM があることになります。



収益型事業等、民間事業者が、本来公共部門が必要とする施設 (事業) に附带施設 (事業) 部分を加えて事業を実施する場合の VFM の算定については、原則として、本来公共部門が必要とする施設 (事業) のみが対象となります。

詳細については、「VFM (Value For Money) に関するガイドライン」(内閣府) をご参照ください。

2 現在価値化とは

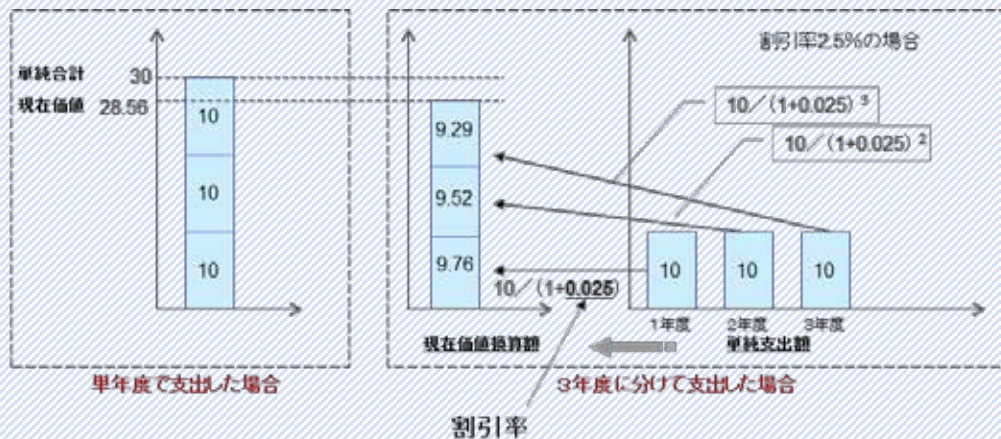
VFM の算出に当たっての費用総額の比較は、現在価値化をして行います。これは、複数年にわたる事業の経済的価値を比較するために、将来の価値を、現在の価値に置き換えた上で比較するという考え方によります。

現在価値での比較とは、例えば、同じ金額の公的財政負担額があるとしても、現在の 10 億円と、10 年後の 10 億円では価値が異なります。そこで、公的財政負担の見込額の算定に当たっては、現在価値に換算して比較します。現在価値を算定するに当たって重要となる概念が「割引率」です。

「割引率」とは、支出または歳入する時点が異なる金額について、これらを同じ現在の視点から比較するために現在価値に換算する際に用いるものです。具体的には、割引率を r とした場合、来年の 100 円は、今年の $100 / (1+r)$ 円の価値に等しくなり、これが「来年の 100 円」の現在価値です。

例えば、割引率を 2.5% とすると「来年 100 円」の現在価値は 97.6 円となります。97.6 円を 2.5% で運用すれば、1 年後に 100 円となるという関係です。

なお、割引率については、「VFM (Value For Money) に関するガイドライン」において、「リスクフリーレートを用いることが適当である。例えば、長期国債利回りの過去の平均や長期的見通し等を用いる方法がある。」と記載されています。



(2) 費用総額の比較で用いる数値設定の調査

調査概要

簡易な検討において、費用総額の比較による評価を行う際に用いる削減率等の数値について、VFM に影響を与える個々の削減率等の数値設定の把握、策定の手引で示した数値設定の妥当性について確認することを目的とし、過去に実施された PFI 事業を調査しその傾向を分析しました。

< 調査概要（アンケート調査による） >

調査対象	実施事例の多い事業分野の PFI 事業
調査項目	費用削減率の設定（建設、設計、運営、維持管理） 利用料金収入増加率の設定 調達金利 割引率 等

調査結果

ア 分析まとめ

調査の結果、費用削減率（設計費、建設費、運営費、維持管理費）は策定の手引で示した数値よりも実際の PFI 事業における設定数値の方が若干高い値となりました。また、官民の資金調達の金利差や割引率は概ね同じ数値となりました。

なお、利用料金収入増加率は実際の PFI 事業の方が高い値になりましたが、サンプル数が少ないこと、また、特定事業選定時にその増加率を設定しない事例が多かったことを踏まえ、今回は参考値としています。詳細は参考資料をご参照ください。

費用総額の比較で用いる数値について

		(参考) 策定の手引 1	今回の調査結果 2
費用削減率	設計費	10%	14.2%
	建設費		13.4%
	運営費	10%	12.9%
	維持管理費		16.4%
利用料金収入増加率		10%	(参考値) 17.3%
官民の資金調達の金利差		0.5%	0.5%
割引率		2.6%	2.5%

1 策定の手引における設定の根拠

費用削減率及び利用料金収入増加率：平成25、26年度内閣府支援事業の平均

官民の資金調達の金利差：記載なし

割引率：平成25、26年度実施方針策定事業の平均

2 今回の調査結果：過去に実施されたPFI事業における設定数値の平均

イ 分析データ

個別事業における削減率等の設定数値と VFM は以下のとおりです。ただし、費用削減率と利用料金収入増加率以外の各種要因も VFM の数値に影響を与える点に留意してください。

事業分野	人口 20万人 以上	事業費 (億円)				事業期間 (年)			事業実施時期 (年度)			削減率(%)				増加率 (%)	VFM
		~ 10	~ 50	~ 100	100~	~ 10	~ 20	21~	~ H17	~ H22	H23 ~	設計費	建設費	維持管理 費	運営費		
事務庁舎												5	5	0	0	—	7%
公営住宅												0	19	5	0	—	19%
公営住宅												20	20	20	0	—	15%
公営住宅												21	21	0	0	—	4%
公営住宅												15	15	15	0	—	4%
公営住宅												12	12	9	0	—	7%
公営住宅												12	12	12	0	0	14%
公営住宅												10	10	0	0	—	8%
公営住宅												12	6	0	0	—	7%
小中学校												0	10	10	0	—	20%
小中学校												15	15	15	15	—	11%
小中学校												15	15	15	15	—	16%
小中学校												17	17	10	10	—	11%
小中学校												10	10	10	0	—	7%
小中学校												10	10	10	0	—	6%
小中学校												5	5	5	0	—	14%
小中学校												0	20	8	0	0	22%
小中学校												10	10	10	0	—	5%
小中学校												15	15	15	0	—	7%
小中学校												11	11	11	0	—	8%
小中学校												15	10	15	0	—	14%
小中学校												5	5	10	0	—	4%
小中学校												5	5	2	0	—	4%
小中学校												10	10	10	10	—	7%
小中学校												10	10	10	0	—	7%
小中学校												0	5	0	0	—	4%
小中学校												10	10	10	0	—	7%
小中学校												10	10	10	0	—	8%
小中学校												10	10	10	0	—	10%
小中学校												10	10	10	0	—	9%
小中学校												10	10	10	0	—	9%
給食センター												10	10	15	10	—	6%
給食センター												10	10	10	10	—	5%
給食センター												10	10	10	10	—	4%
給食センター												20	20	20	20	10	14%
給食センター												15	15	14	24	—	15%
給食センター												10	10	15	15	—	10%
給食センター												10	10	10	32	—	12%
給食センター												10	10	10	10	—	4%
給食センター												20	20	20	20	—	14%
給食センター												20	17	12	20	13	11%
給食センター												10	10	10	10	—	5%
給食センター												20	20	20	20	—	14%
給食センター												15	15	9	9	—	8%
給食センター												5	5	10	10	—	5%
給食センター												10	10	10	0	—	6%
給食センター												0	15	15	15	—	6%
給食センター												10	10	10	20	—	14%
給食センター												9	9	9	9	—	5%
給食センター												15	15	15	22	—	11%
給食センター												8	8	10	18	—	10%
給食センター												7	7	5	16	—	10%
給食センター												15	15	15	14	—	8%
給食センター												15	15	15	15	—	6%
給食センター												20	20	20	0	—	8%

事業実施時期については実施方針策定時による分類
削減率、増加率、VFM の数値は特定事業選定時のもの

事業分野	人口 20万人 以上	事業費 (億円)				事業期間 (年)			事業実施時期 (年度)			削減率(%)				増加率 (%)	VFM
		~ 10	~ 50	~ 100	100~	~ 10	~ 20	21~	~ H17	~ H22	H23 ~	設計費	建設費	維持管理 費	運営費		
社会体育施設												20	20	10	10	0	7%
社会体育施設												20	20	6	0	0	3%
社会体育施設												11	11	10	-1	—	13%
社会体育施設												10	10	5	5	—	13%
社会体育施設												10	10	10	10	—	10%
社会体育施設												10	10	10	5	0	8%
文化交流施設												15	15	17	0	0	12%
文化交流施設												5	5	5	5	0	3%
文化交流施設												15	15	10	0	0	5%
文化交流施設												15	15	15	0	—	4%
廃棄物処理施設												0	21	0	3	0	14%
廃棄物処理施設												0	26	0	17	—	14%
廃棄物処理施設												15	15	0	0	—	8%
廃棄物処理施設												20	20	20	20	—	7%
廃棄物処理施設												20	20	20	20	0	18%
廃棄物処理施設												30	0	40	9	0	15%
廃棄物処理施設												0	20	30	30	4	15%
廃棄物処理施設												0	20	20	33	—	12%
廃棄物処理施設	その他											0	11	0	11	—	11%
廃棄物処理施設												0	18	6	0	—	8%
廃棄物処理施設	その他											0	7	0	7	—	7%
上水道施設												0	-3	20	5	0	5%
上水道施設												20	20	20	20	—	9%
上水道施設												0	23	18	0	—	12%
上水道施設												20	20	3	3	0	10%
上水道施設												18	18	18	9	—	10%
上水道施設												10	20	10	0	—	6%
上水道施設												7	7	3	0	—	6%
上水道施設												48	27	10	28	—	13%
下水道施設												0	31	13	0	—	4%
観光施設												9	9	7	7	0	9%
観光施設												10	10	10	10	10	6%
道の駅												10	10	5	5	0	8%
複合施設												10	10	5	0	—	6%

事業実施時期については実施方針策定時による分類
削減率、増加率、VFMの数値は特定事業選定時のもの

(3) PFI 事業における VFM の傾向について

調査概要

VFM に影響を与える諸要因が何かを確認することを目的として、PFI 法の施行から平成 27 年度までの間に実施方針を公表した事業（527 事業）を対象に、事業類型、実施主体、応募者数別に VFM の傾向等を調査しました。

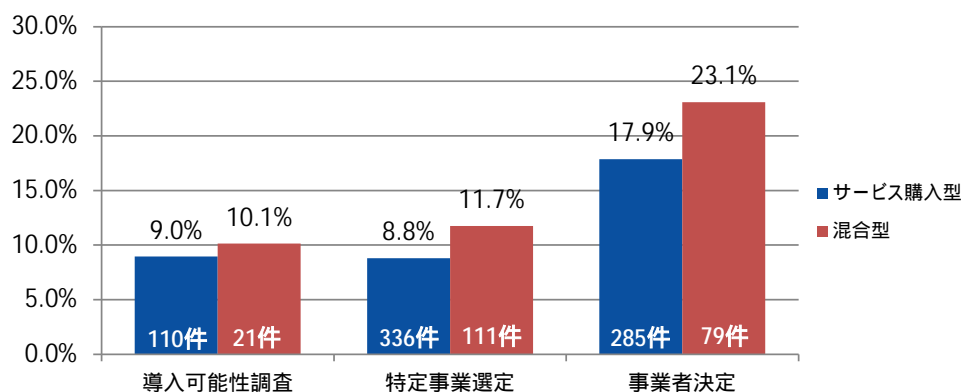
< 調査概要（机上調査による） >

調査対象	PFI 法の施行から平成 27 年度までの間に実施方針を公表した事業（527 事業）を対象
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> 事業類型別の VFM の傾向 実施主体別の VFM の傾向 応募者数別の VFM の傾向 等

調査結果

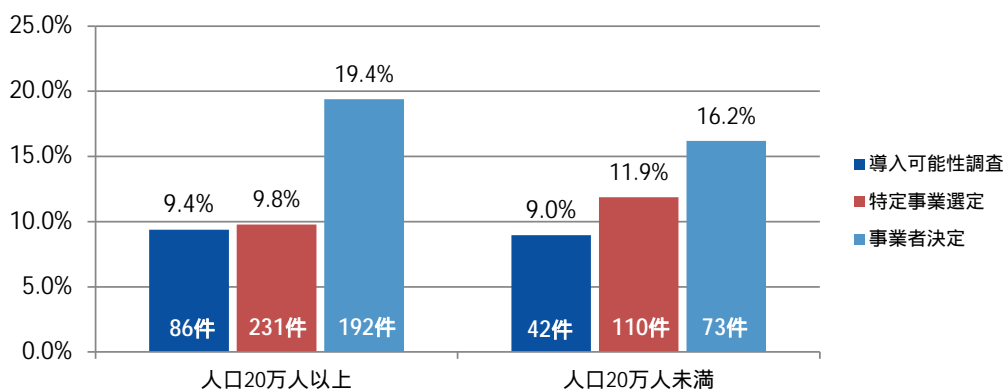
今回の調査の結果、サービス購入型よりも混合型の方が VFM が大きくなる傾向や、応募者数が多いほど VFM が大きくなる傾向が確認できました。一方で、地方公共団体の規模や事業費の規模については VFM との顕著な相関関係は確認できませんでした。

ア 事業類型別 VFM の傾向（サービス購入型・混合型）



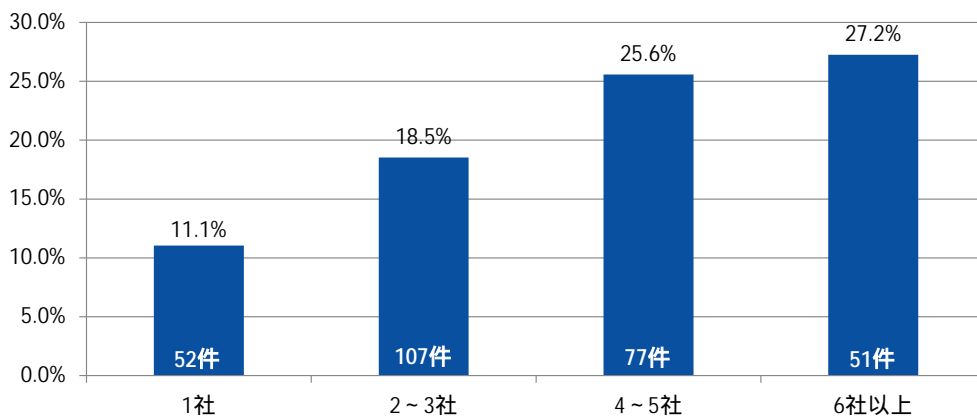
サービス購入型よりも混合型の方が VFM が大きくなる傾向にあります。これは、民間事業者が利用料金を直接収受する場合等では、民間事業者のノウハウの発揮等により利用料金収入の増加や公的負担の抑制に繋がっていること等が要因と考えられます。

イ 地方公共団体規模別 VFM の傾向（人口 20 万人以上・20 万人未満）



VFM の傾向を、地方公共団体を人口 20 万人以上と人口 20 万人未満に分類して分析したところ、事業者決定時の VFM は、導入可能性調査、特定事業選定時よりも高い結果となりました。地方公共団体の規模に係らず、一定の競争が発揮されているものと考えられます。

ウ 応募者数と VFM の傾向



応募者数が多くなる程 VFM は向上する結果となりました。これは、応募者数が増加することで競争原理が働くことによる効果と考えられます。

(4) PFI 事業における VFM の留意点について

PFI 事業における VFM について

事業実施の際に、VFM の変動要素となりうる条件について理解しておくことが重要となります。特に VFM の向上要因となる収益化や応募者数については、事業を組み立てる上で重要な項目となることに留意が必要となります。

留意点

ア 利用料金収入増加率の設定について

利用料金収入を伴う混合型事業（収益型）の VFM は全体傾向をみてもサービス購入型に比べ大きいことが確認できており、利用料金収入の増加が VFM に与えている影響は少なからず存在することが考えられます。一方、利用料金収入増加率を設定しない事業も多く、増加率の傾向を示すだけの十分なデータは存在しません。

ただし、収益化の検討は、PPP/PFI 推進に必要な内容となっており、適切な評価のためにも利用料金収入増加率を設定することが望ましいです。収益化の検討の際は、例えば詳細な検討の実施の際に、民間事業者の意向調査等を実施することによって実現性の高い適切な増加率を設定することが考えられます。（詳細については第 2 章 2. にて記載）

イ 官民の調達金利差について

公共施設等の整備等の事業手法選定に当たって、まずは、資金調達の方法について、地方公共団体が行うのかそれとも民間事業者が行うのかを検討する必要があります。なお、PPP/PFI 事業では、必要な資金の全てを民間資金の調達で行う必要はなく、地方公共団体による調達で行うことも可能です。

民間資金の調達が必要となる場合、簡易な検討においては、官民の調達金利差を設定することとなります。今回の調査では、官民ともに資金調達コストは低下傾向にあり、官民の調達金利は連動していることが確認できました。

また、混合型事業における民間事業者の調達金利はサービス購入型の事業よりも高い傾向にあることが確認できました。これは、利用料金収入が変動するリスクの存在が原因と考えられます。

ウ その他

VFM 算定の際に設定する数値は事業の実施時期によって変動するため、近年実施されたデータを採用することが望ましいと考えられます。

PFI 事業においても補助金・交付金（以下「補助金等」といいます。）の適用は可能です。補助金等の適用の可否については参考資料「支援制度」を参照のうえ、各照会先へご確認ください。なお、地方公共団体が PPP/PFI を導入しても、地方財政上不利にならないよう財政措置を講じる（イコールフットイングを図る）ことが基本とされています。詳細は、「地方行

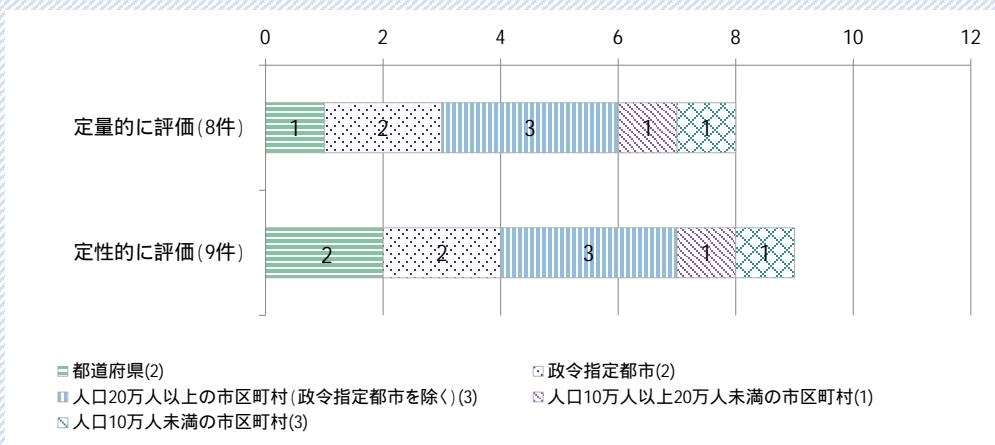
政サービス改革の推進に関する地方財政措置について（平成27年8月28日付総務省自治財政局財政課事務連絡）」をご参照ください。

簡易な検討における評価の考え方（定性的評価）について

- ｜ 策定の手引においては、簡易な定量評価のほか、公的負担の抑制につながることを客観的に評価することができる方法を定めることができます。
- ｜ 簡易な検討を行う際に、定量的な評価に加えて、定性的な評価を行うことが考えられます。
- ｜ PPP/PFI実施状況調査では、優先的検討規程を策定済みの地方公共団体においては、簡易な検討の評価として、定量的な評価のみならず、定性的な評価や定量的評価と定性的評価を組み合わせた評価方法を採用していることが確認できました。

優先的検討規程策定済みの地方公共団体における簡易な検討における評価方法について

(N=11)



- ｜ アンケートの自由記述に基づき定性的な評価内容を下記のとおりまとめました。

- 類似事例の調査を踏まえた評価
- 民間ノウハウの活用可能性の有無
- 民間事業者の参画意向の有無
- 住民サービスの向上可能性
- 事業目的の達成実現性
- 制度的制約の有無

(出所) PPP/PFI 実施状況調査

第2章 PPP/PFIの推進に向けて

応用編

目次

1. PPP/PFI推進アクションプランの考え方について	p.47
(1)はじめに	p.47
(2)PPP/PFI推進アクションプランの考え方	p.47
2. 優先的検討段階における収益化の検討方法	p.49
(1)収益型事業について	p.49
(2)コンセッション事業について	p.52
(3)官民対話について	p.56
(4)収益型事業・コンセッション事業の掲載事例について	p.59
3. 庁内体制の構築について	p.60
(1)PPP/PFI推進のための庁内体制	p.60
(2)庁内体制構築のポイント	p.61
(3)PPP/PFI事業の実施プロセスにおける第三者評価	p.65
(4)庁内体制事例集	p.66

第2章 PPP/PFIの推進に向けて 応用編

1. PPP/PFI 推進アクションプランの考え方について

(1) はじめに

厳しい財政状況の中、かつて経済成長を支えたインフラの老朽化対策や大規模災害に備える防災・減災対策が課題となっており、社会的資本の整備・維持更新と財政の健全化を両立させることが重要となっています。

そのためにも、PPP/PFI を推進し、社会的資本の整備・維持更新に当たって、公的負担の抑制を図るとともに、公共施設等の整備・運営への民間のビジネス機会を拡大し、地域経済好循環を実現することが重要となっています。

特に、公共施設等の運営について、民間事業者に対して経営を委ね大幅な裁量を与えるコンセッション事業の活用を拡大していく必要があります。PPP/PFI を推進していくためには、優先的検討規程を策定するだけでは不十分であり、優先的検討が円滑かつ実効的に行われる必要があります。そのためには、例えば、優先的検討の対象となる事業を検討の対象から漏れないようにする仕組み等、庁内体制を整えることが重要となります。

応用編では、コンセッション事業を含む収益化についてその検討プロセス及び事例を示すのに加え、庁内体制を構築している事例を紹介します。

(2) PPP/PFI 推進アクションプランの考え方

アクションプランにおいて、コンセッション事業、収益型事業等を推進しています。

コンセッション事業については、たとえ一部の費用しか回収できない場合であっても、民間の経営原理を導入するため、公共施設等の運営を広範に民間経営に委ねるコンセッション事業を推進することが重要であるとしています。また、その前段階として様々な収益型事業の活用を進めることが効果的であり、これらの事業に積極的に取り組む中で収益性を高めつつコンセッション事業への移行を目指していくことが重要であるとしています。

収益型事業については、たとえ一部の費用のみしか回収できない場合であっても、公的負担の抑制に資する観点から積極的に活用し、民間の資金や創意工夫による収益拡大を目指すことが重要であるとしています。なお、余剰地についても積極的に活用することが必要です。公共施設の再編計画に合わせて、不要となった土地についても、積極的に活用していくことも考えられます。

「PPP/PFI推進アクションプラン」(平成28年5月)《抜粋》

コンセッション事業

コンセッション事業については、インバウンドの拡大等による大幅な需要拡大が期待される空港、港湾、観光等の成長分野において積極的に活用し、**施設のポテンシャルを最大限活かすことにより、地域における成長の起爆剤とすることが重要**である。また、本格的な人口減少社会の中で、増加する維持更新費等からその持続可能性が課題となっている生活関連分野において早期に**民間の経営原理を導入し、たとえ一部の費用のみしか回収できない場合であっても、その持続可能性を確保するため、コンセッション事業の活用を推進することが必要**である。

収益型事業

既存施設に収益施設の併設・活用を行うことによって、施設の価値向上を図っていくことが重要である。その際、施設が持つ収益ポテンシャルは様々であり、利用料金や収益事業で整備・運営費の全てを回収できるものから、運営費等一部の費用のみしか回収できないものまでであるが、**たとえ一部の費用のみしか回収できない場合であっても、公的負担の抑制に資する観点から、積極的に活用することとする**。その上で民間の資金や創意工夫により収益拡大を目指すことが重要である。

また、収益型事業は、**公共施設等の運営をより広範に民間経営に委ねるコンセッション事業へと将来的に発展する可能性を持つもの**であり、**より広範な公共施設等に積極的に活用すべきであり、公共施設等の管理者側においても、積極的にコンセッション事業へと移行させる取組や働きかけを行うことが必要**である。

その他(サービス購入型PFI、指定管理者制度、包括的民間委託)

サービス購入型PFI事業や指定管理者制度等から成る本類型の事業は、PPP/PFI事業の実施経験のない地方公共団体にとっては、**PPP/PFI活用のファーストステップとしての効果が期待できることから、引き続き、積極的に活用することが重要**である。(略)

また、**指定管理者制度や包括的民間委託は、民間事業者の役割の拡大を通じて将来的にコンセッション事業へと発展することが期待できるため、積極的活用を図るとともに、契約更新時等にコンセッション事業への移行の可能性を積極的に検討することが重要**である。

2. 優先的検討段階における収益化の検討方法

(1) 収益型事業について

収益型事業とは

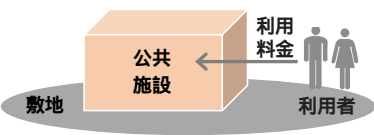
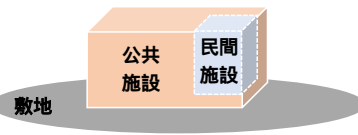

収益型事業とは、利用料金収入が発生する公共施設の運営を実施するに当たり、民間事業者が直接利用料金を収受する事業（利用料金収入型）、公共施設及び公共施設に併設される民間施設の運営を民間事業者が行う事業（民間収益施設併設型）をいいます。

アクションプランでは、第2章1. で記載したように、たとえ一部の費用のみしか回収できない場合であっても、公共施設整備事業を検討するに当たって収益型事業を検討することが望ましいとされています。

収益型事業の種類

収益型事業の種類は下記の図のとおりです。

< 収益型事業の種類 >

利用料金収入型	民間収益施設併設型	
	<p>() 附帯事業パターン</p> 	<p>() 余剰地等活用パターン</p> 
<p>・利用料金収入型は、スポーツ施設、博物館等、利用料金収入が発生する公共施設の運営において、民間事業者が利用料金を収受するとともに一定の裁量を持ち、創意工夫を行いながら事業の効率化やサービスの質の向上等を図り、利用料金収入の増加及び公的負担の抑制を期待するものである。</p>	<p>・民間収益施設併設型(附帯事業パターン)は、公共施設の運営と親和性の高い事業を公共施設の運営と一体的に実施することにより(附帯事業)、相乗効果の発揮、事業の効率化や公的負担の抑制を期待するものである(副産物を生成し、その売却益を公費負担の抑制に充てている例もある)。</p> <p>・附帯事業として、公共施設に併設されたレストランや食堂、売店等が想定される。</p>	<p>・民間収益施設併設型(余剰地等活用パターン)は、公共施設の整備により発生する余剰地・余剰容積等を民間事業者へ売却・賃貸等をして活用させ、その対価収入等を公共に還元することで公共の負担を削減するとともに、公共事業の更なる効率化や余剰地等活用による事業と公共事業の相乗効果の発揮を期待するものである。</p> <p>・公共施設の集約化・再配置等により生じた公有地で実施する収益事業等が想定される。</p>

優先的検討段階における検討プロセスについて

事業の発案段階

利用料金収入型、民間収益施設併設型のいずれについても、事業の発案段階から、公共施設の立地等を踏まえた収益化の可能性を検討することが望ましいと考えられます。

特に民間収益施設併設型については、公共施設等の運営と民間施設等の運営は密接に係るため、構想段階から、どのような事業であれば一体的に行う効果があり、民間事業者が運営等を行う収益型事業として成立するのか検討を行う必要があります。

簡易な検討段階

簡易な検討段階では、同種事例等を参考に、収益型事業の適性の有無の検討を行い、公共施設等部分について費用総額の比較を行う方法が考えられます。

収益型事業の適性の有無の検討については、例えば、下記の項目を確認することが考えられます。また、費用総額の比較に当たっては、簡易な検討の計算表を活用することが考えられます。

< 検討のポイント >

p	利用料金発生の有無
	民間事業者の創意工夫により、公共施設において提供されるサービスの質を向上させること等が可能であり、それを利用料金収入の増加につなげることが可能か
	同種または類似施設において、民間事業者による運営事例が存在しているか
p	公共施設等の運営と親和性の高い事業の可否
	公共施設等との一体的な運営が可能で、効率化が期待できるか否か
・	公共施設等の運営により発生した副産物を民間事業において活用する場合
・	公共機能と民間機能の複合施設等、施設の多機能化により利用者数が増加し効率的に運営する場合
p	公共施設等の整備により発生する余剰地や余剰容積を活用した民間収益事業の成立の可能性
	立地条件、規模、形状、接道条件等が民間事業成立に適したものとなっているか
	公共サービスとして利用する規模、機能の特殊性、備えるべき独立性、余剰容積の検討(民間収益事業に活用できる余剰地や余剰容積がどのくらいあるか)
	土地の将来的な利用計画との整合性が取れているか

また、必要に応じて、民間事業者との対話等を通じて、収益型事業の適性の有無や事業に対する民間事業者の意向を確認することが考えられます。

利用料金収入型では、同種事例等を踏まえて利用料金収入を設定することが考えられま

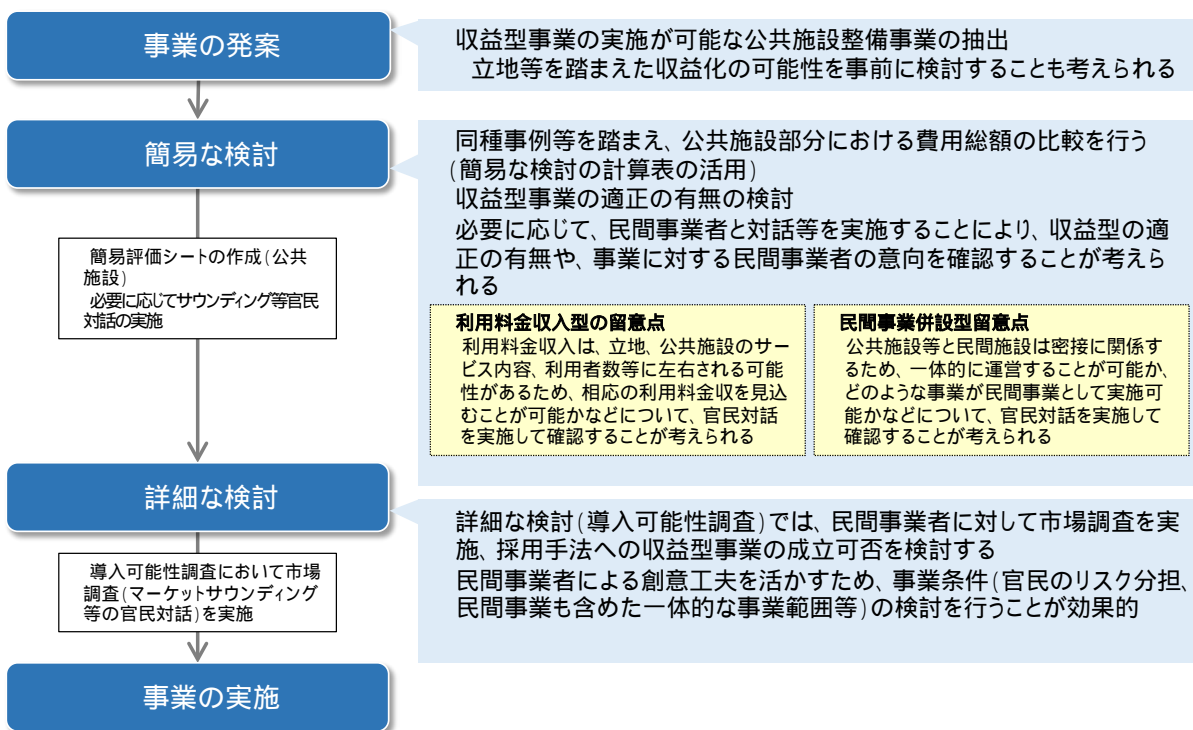
すが、利用料金収入は立地や公共施設において提供されるサービスの内容、利用者数等に左右される可能性があるため、相応の利用料金収入を見込むことが可能であるかなどについて、官民対話を実施することが考えられます。

民間収益施設併設型では、公共施設等と民間施設は密接に関係するため、公共施設等と一体的に運営することが可能か、どのような事業であれば公共施設と親和性が高く民間事業として実施可能かなどについて、官民対話を実施することが考えられます。官民対話については、第2章2.(3)をご参照ください。

詳細な検討段階

詳細な検討段階では、民間事業者に対して市場調査を実施し、収益型事業の成立可否、適切な利用料金収入、民間収益施設を併設することによる効果、参加意向等を確認します。民間事業者による創意工夫を活かすためには、民間事業者の意向等を踏まえて事業条件(官民のリスク分担、民間事業も含めた一体的な事業範囲等)の検討を行うことが効果的です。

< 優先的検討段階における収益型事業の検討プロセス >



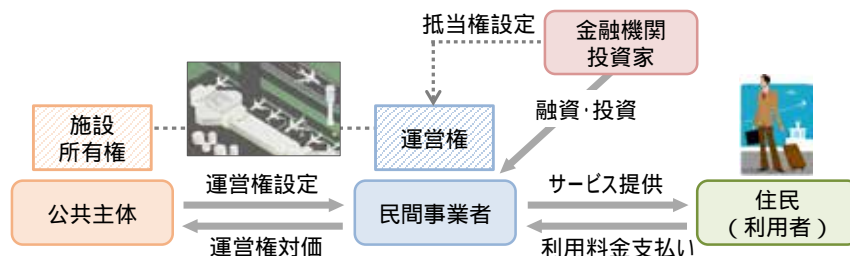
収益型事業の適性の有無の検討に当たっては、「公的不動産(PRE)の民間活用の手引」(国土交通省土地・建設産業局不動産市場整備課、平成28年3月)第2章2.「PREの民間活用手法の検討におけるポイント」が参考となります。

(2) コンセッション事業について

コンセッション事業とは

コンセッション事業（公共施設等運営権事業）は、利用料金の徴収を行う公共施設等について、公共側が対象施設の所有権を有したまま、対象施設の運営等を行う権利を民間事業者に設定するものです。

< コンセッション事業 >



民間事業者の経営原理を導入することで、事業運営・事業実施が効率化され、顧客ニーズを踏まえた公共サービスの向上が期待されます。

また、公共側は民間事業者から運営権対価を徴収することができ、これにより施設整備に要した費用の早期回収を図ることができます。

コンセッション事業は、特定の事業分野に導入が限定されるものではなく、利用料金の徴収が行われる公共施設について実施が可能であり、また、公共施設の規模によらず導入が可能です。そのため、自治体規模の大小に関わらずコンセッション事業の実施は可能です。

実施事例における公表資料等やガイドライン等ではコンセッション事業の実施によって以下の効果が期待されています。

< 期待される効果 >

<ul style="list-style-type: none"> Ⓟ 戦略的な運営 <ul style="list-style-type: none"> 長期の事業期間による戦略的な運営の実施
<ul style="list-style-type: none"> Ⓟ 戦略的かつ適切な更新投資 <ul style="list-style-type: none"> 利用者のニーズに合わせた戦略的な更新投資の実施 更新投資マネジメントによるライフサイクルコストの最適化
<ul style="list-style-type: none"> Ⓟ 最適な料金設定による需要増加 <ul style="list-style-type: none"> 利用料金水準を民間事業者の裁量で決定することによる利用料金収入の増加
<ul style="list-style-type: none"> Ⓟ 民間収益事業との一体的な運営 <ul style="list-style-type: none"> 民間収益事業と一体的に運営することによる相乗効果(収入の増加、費用の抑制、賑わいの創出等の周辺地域への波及効果)
<ul style="list-style-type: none"> Ⓟ 契約による適切なリスク分担 <ul style="list-style-type: none"> 実施契約において官民のリスク分担を最適化することによる費用の抑制

なお、各事例及びガイドライン等における記載については第3章をご参照ください。

コンセッション事業の類型

コンセッション事業は、独立採算型のみならず混合型でも実施が可能です。たとえ一部の費用しか回収ができない場合でも、公共施設の運営に民間の経営原理を導入する姿勢が重要です。

< コンセッション事業の類型 >

	独立採算型コンセッション	混合型コンセッション
類型イメージ	<p>公共(管理者) ・公共施設の所有 ↑ 公共施設等運営権 実施契約 民間事業者(運営権者) ・運営業務 ・維持管理業務 ↓ サービス提供 ↑ 利用料金収入 公共施設利用者</p> <p>運営権対価</p>	<p>公共(管理者) ・公共施設の所有 ↑ 公共施設等運営権 実施契約 民間事業者(運営権者) ・運営業務 ・維持管理業務 ↓ サービス提供 ↑ 利用料金収入 公共施設利用者</p> <p>(運営権対価) 公費負担</p>
類型概要	公共施設等運営権に係る運営等の費用について、公共側が一切費用の負担を行わず、民間事業者が利用料金収入によって運営を図る類型	公共施設等運営権に係る運営等の費用について、公共側も一部費用を負担するとともに民間事業者が利用料金収入によって運営を図る類型
事例	<ul style="list-style-type: none"> ・仙台空港特定運営事業等 ・関西国際空港及び大阪国際空港特定運営事業等 ・愛知有料道路運営等事業 ・みなとみらい21 中央地区 20 街区 MICE 施設運営事業等 	<ul style="list-style-type: none"> ・但馬空港特定運営事業等 ・浜松下水道浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業 ・国立女性教育会館公共施設等運営事業(1)

- 1 公共施設等運営権に係る運営等については独立採算により行っているものの、公共施設等の維持管理について、別途委託費等を公共側が支出している事例。

優先的検討段階における検討プロセスについて

コンセッション事業については、実施事例が少ないため、本手引においては、公表資料等(各事業の実施方針や特定事業の選定結果、策定済みのガイドライン等)から、コンセッション手法の導入に至った考え方等を整理し、検討方法の一例を示しています。

事業の発案段階

利用料金収入が発生する公共施設等であればコンセッション手法の導入対象となります。利用料金収入が発生する公共施設等の新設、改修を検討する場合及び運営等を見直す場合

において、コンセッション手法を対象手法に含めて検討することが望ましいと考えられます。

コンセッション手法は、利用料金や民間収益事業で全ての運営費等全てを賄う事業（独立採算型）のみならず、一部の費用のみしか回収できない場合であっても、公共側によるサービス対価の支払いを伴う事業（混合型）も導入対象となることにご留意ください。

簡易な検討段階

簡易な検討段階では、収益型事業と同様、事例等を踏まえ、公共施設等部分における費用総額の比較を行います。独立採算が期待できる事業の場合には従来型手法との収支の比較、混合型が想定される事業の場合にはサービス対価の大きさを比較することが考えられます。なお、簡易な検討段階では、資本的支出を伴う費用の想定は困難であるため必ずしも実施する必要はありません。

なお、コンセッション事業は実施事例が少ないため、簡易な検討の段階から、民間事業者との官民対話を通じて、コンセッション事業の適性を確認することが考えられます。官民対話については、第2章2.(3)をご参照ください。また、例えば、下記の項目を検討することが考えられます。

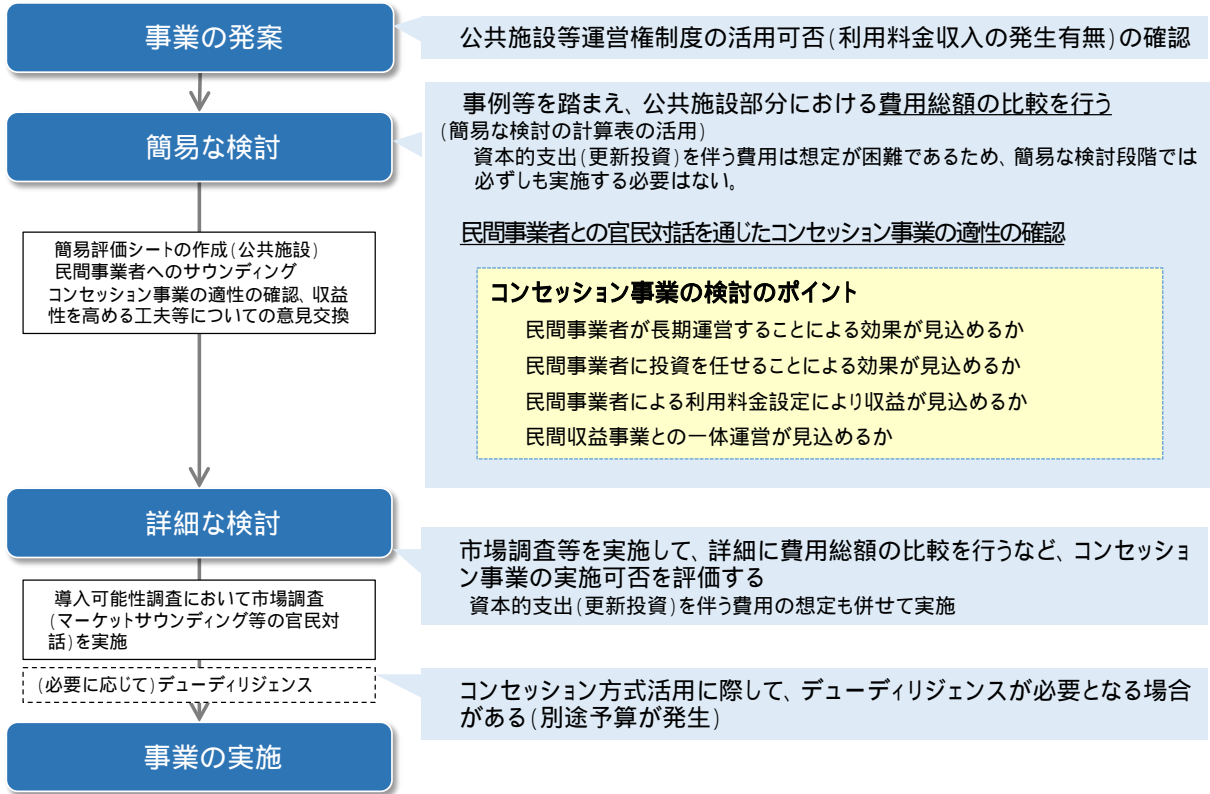
< 検討のポイント >

p	民間事業者が長期運営することによる効果が見込めるか
	民間事業者が長期運営することによってサービスの向上が見込めるか
p	民間事業者が投資を実施することによる効果が見込めるか
	利用者のニーズに合わせた更新投資等による収益の向上が見込めるか
	ライフサイクルコストの最適化等による費用の削減が見込めるか
p	民間事業者による利用料金設定により収益が見込めるか
	利用料金水準を民間事業者の裁量で決定することによる利用料金収入の増加が見込めるか
p	民間収益事業との一体運営が見込めるか
	民間収益事業と一体的に運営することによる相乗効果が見込めるか

詳細な検討段階

詳細な検討段階では、市場調査等を実施してコンセッション手法を導入する場合に民間事業者が行う業務範囲や要求水準、リスク分担等の検討を行い、これを踏まえて詳細に費用総額の比較を行うなど、コンセッション事業の実施可否を評価します。この際には対象事業の長期契約の適否や既存の公共施設等の状態に係るリスク分担の検討を行うことが考えられます。なお、詳細な検討段階では、資本的支出を伴う費用の想定も併せて実施することが考えられます。

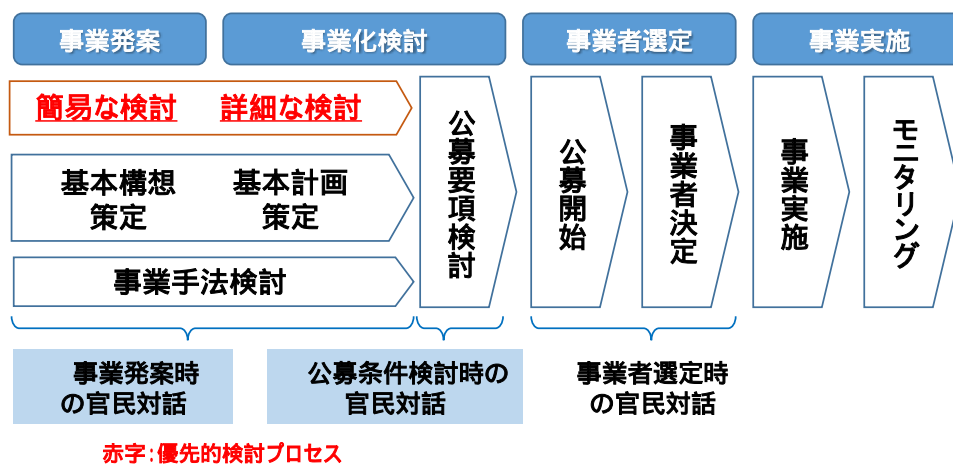
< 優先的検討段階におけるコンセッション事業の検討プロセス >



(3) 官民対話について

優先的検討における官民対話としては、事業発案時の官民対話、公募条件検討時の官民対話が考えられます。優先的検討プロセスとの関係については、下図のとおりです。

< 官民対話の実施時期 >



事業発案時の官民対話

事業発案時の官民対話の目的としては、以下の内容が考えられます。

- | 収益型事業の適性の確認やコンセッション事業の適性の確認を含め、幅広く PPP/PFI 手法の可能性を探ること
- | 民間事業者による対象事業の収益性を高めるための創意工夫や本事業への関心等を探ること
- | 行政側では気づかない地域の課題等を把握すること

公募条件検討時の官民対話について

公募条件検討段階における官民対話の目的としては、以下の内容が考えられます。

- | 公共側が基本的な考え方(対象事業に関するデータや事業スキーム等)を示した上で、民間事業者の意見を聴取し、公募条件の整理を行うこと
- | 実際に公募した場合の参画意向の確認

官民対話の留意点

官民対話を効果的に行うためには、対象事業や課題を明確にし、官民対話を行う目的を明らかにすること、事前に可能な限り詳細な情報を提供することが重要となります。

提出資料にかかるコストは事業者負担になることを考慮し、提出資料を必要最低限とすることが望ましいと考えられます。

民間事業者の提案については、特殊な技術・ノウハウ等にかかわるものも含まれていることに留意する必要があります。

官民対話の方法について

官民対話の手法の一例としては、サウンディング調査や地域プラットフォームの活用が考えられます。

ア サウンディング調査

サウンディング調査(横浜市)

「サウンディング調査」とは...

市場調査手法の一つで、対話による方法。対話の相手方を公募し、公平性・透明性を確保して行う民間事業者への個別ヒアリング



【対話 ①】

実施目的：事業検討に向けて、市場性の有無やアイデアを把握する。

実施段階：事業検討の早い段階

【対話 ②】

実施目的：事業者の参加意向を把握し、事業者がより参加しやすい公募条件を設定する。

実施段階：事業者公募の前（公募要項の作成に向けて）

目的によりどちらかの段階で行うのが通常。両方の段階での実施も可

主なメリット

- ・ 民間事業者からのアイデアを入れて、幅広く検討できる。
- ・ 実現可能性を持った現実的な検討ができる。
- ・ 民間事業者がより参加しやすく、積極的に提案しやすい条件を整えられ入札不調のリスクを回避できる。
- ・ より良い提案を促すことができる。
- ・ 民間事業者にとって、行政側の意図を明確に把握でき、提案が作りやすい。

(出所)横浜市資料

イ 地域プラットフォームの活用

地域プラットフォームを活用して地域の民間事業者との意見交換や研修・勉強会等の実施を図ることも有効です。

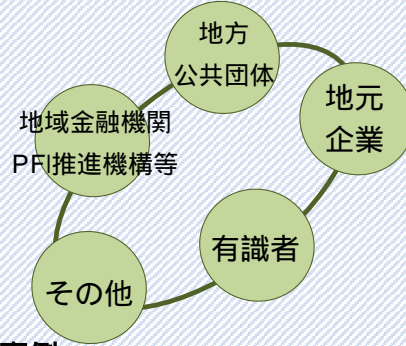
地域プラットフォーム

地域プラットフォームとは

地域の企業、金融機関、地方自治体等が集まり、PPP/PFI事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図り、具体の案件形成を目指す取り組み

主な取組：

- 事例研究を通じたノウハウ習得
- 異業種間のネットワーク形成
- 具体事例での官民対話
- 民間提案の試行 等



地域プラットフォームを活用した官民対話の事例

具体的な事業における官民対話だけでなく、地域におけるPPP/PFIの推進の在り方についても官民対話を実施

岡山PPP交流広場

H27年度内閣府支援事業

岡山PPP交流広場の活動内容(H27年度)	
第1回	テーマ: 公有資産活用方法の理解 ・PPP手法、公有資産を活用した事例の勉強
第2回	テーマ: 官民対話の仕組み検討 ・効果的な官民対話方法や民間提案制度の検討
第3回	テーマ: 官民対話の実践 ・旧内山下小学校跡地の活用方法に関する官民対話
第4回	テーマ: 今後の活動検討 ・活動を踏まえた成果・課題の報告他

未利用公有資産の活用方法、公共から提供すべき情報や民間提案制度・運用等の検討を実施

平成27年度は4回開催。地域企業・地域金融機関等から50名～130名程度が参加



演習の題材
(旧内山下小学校跡地)

岡山PPP交流広場のホームページ

http://www.city.okayama.jp/zaisei/zaisankanri/zaisankanri_00035.html

(4) 収益型事業・コンセッション事業の掲載事例について

収益化の検討を行う際に、他の事例における検討の背景、収益化するための工夫、PPP/PFI手法導入による効果等が参考となるものと考えられます。

< 収益型事業 >

NO	事業名	実施主体(人口)	事業方式	事業類型	事業の特徴	公募時期	事業費	VFM
1	鹿児島市新鴨池公園水泳プール整備・運営事業	鹿児島市(61万人)	PFI(BTO)	混合型	水泳プールの整備・維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。民間事業者の収入は、市の支払うサービス購入料と利用者からの利用料金収入。民間事業者は自由提案施設としてトレーニングスペースを設置。	H19.10	73億円	14.1%
2	スポーツ・文化複合施設整備等事業	川崎市(146万人)	PFI(BTO)	混合型	体育館(1,300席以上)とホール(2,000席以上)の整備・維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。民間事業者の収入は、利用者からのサービス購入料と利用者からの利用料金収入。	H25.4	181億円	16.0%
3	大阪城公園パークマネジメント事業	大阪市(268万人)	指定管理者制度	独立採算型	大阪城公園に民間事業者が提案施設を整備し、公園全体の維持管理・運営を行う指定管理の事業。民間事業者の収入は、利用者からの利用料金収入のみ(市が指定管理料を支払わない独立採算型事業)。	H26.6	55億~69億	-
4	箱島湧水発電事業	東吾妻町(1万人)	PFI(BTO)	独立採算型	PFI法に基づき、箱島湧水を源とする鳴沢川において水力発電を実施する事業。固定価格買取制度による売電収入から当該施設の使用料を町へ納付。	H26.11	独立採算型	独立採算型
5	指宿地域交流施設整備等事業	指宿市(4万人)	PFI(BTO)	混合型	都市公園内において、民間事業者が地域交流施設の設計・建設・維持管理・運営、都市公園の維持管理、道の駅の維持管理を行うBTO方式のPFI事業。民間事業者の提案により附帯事業(レストラン)を実施。	H15.5	4億円	36.7%
6	豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業	豊橋市(38万人)	PFI(BTO)	混合型	下水汚泥等の処理・利活用を行う施設の整備・維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。民間事業者の提案により附帯事業(バイオマスの処理)を実施。	H26.4	148億円	55.0%
7	みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業	横浜市(373万人)	PFI(BTO)	サービス購入型	MICE施設の整備・維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。附帯事業としてホテル事業を実施。	H27.1	378億円	6.43%
8	大阪府豊中中新千里東住宅民生活プロジェクト	大阪府(887万人)	PFI(BT)	サービス購入型	公営住宅の整備と余剰地活用を行うBT方式+余剰地売却のPFI事業。余剰地は民間事業者に売却され、民間事業者の提案により民間施設(集合住宅)を整備。	H20.9	63億円	-
9	北九州市黒崎副都心「文化・交流拠点地区」整備等PFI事業	北九州市(97万人)	PFI(BTO)	サービス購入型	図書館、ホール等の公共施設の整備・維持管理・運営を行うBTO方式のPFI事業。附帯事業として公有地を活用した民間収益施設(シニアマンション、物販・サービス施設等)の整備・維持管理・運営事業を一体的に実施。	H21.7	105億円	12.5%
10	安城市中心市街地拠点整備事業	安城市(19万人)	PFI(BTO)+定期借地権	サービス購入型	中央図書館を中心市街地内の市有地に移転し、情報と図書の拠点として機能の拡充を図るとともに、多目的ホール等を導入し複合施設として整備する事業。公共施設(情報拠点施設、広場・公園等)の整備・維持管理・運営はBTO方式のPFI事業とし、民間収益施設(提案施設、駐車場)の整備・維持管理・運営等は事業用定期借地方式として、2事業を一体的に募集。	H25.5	63億円	9.5%

VFMは事業者選定時の数値

< コンセッション事業 >

NO	事業名	実施主体(人口)	事業類型	事業の特徴	公募時期	事業期間
1	仙台空港特定運営事業	国	独立採算型	国が所有・運営する空港基本施設等に対してコンセッション手法を導入した事業。民間事業者は、ターミナルビルとの一体運営を行うため、ビル会社の株式を買い取るもの。	H26.6	30年
2	国立女性教育会館公共施設等運営事業	(独)国立女性教育会館	混合型	独立行政法人国立女性教育会館が所有・運営する施設にコンセッション手法を導入した事業。宿泊・研修施設等の管理運営を分離し独立採算型のコンセッション事業として実施し、別途委託契約を締結し、維持管理業務を実施。	H26.8	10年
3	愛知県有料道路事業	愛知県道路公社(751万人)	独立採算型	8路線を対象に愛知県道路公社が所有・運営する有料道路に独立採算方式にてコンセッション手法を導入した事業。民間提案による附帯事業・任意事業も含む。	H27.11	約14年~約30年
4	浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業	浜松市(81万人)	混合型	浜松市が所有・運営する西遠処理区の浄化センター・中継ポンプ場2か所にコンセッション手法を導入する事業。運営権者が既存施設の改築を行うが、整備費の10分の9相当額は市が負担。	H28.5	20年

公共施設等運営権に係る運営等については独立採算により行っているものの、公共施設等の維持管理について、別途委託費等を公共側が支出している事例。

本手引で紹介する事例のほか、「民間収益施設の併設・活用に係る官民連携事業・事例集」(国土交通省総合政策局、平成28年9月)も参考となります。

3. 庁内体制の構築について

(1) PPP/PFI 推進のための庁内体制

PFI 事業においては、PFI 法に基づく手続き等の実施に当たって、専門的なノウハウが必要となる場合があります。

今後、PPP/PFI を優先的に検討するに当たり、事業所管部局がそれぞれの方法で検討することも考えられますが、より効率的に検討するためにも、PPP/PFI 推進のための庁内体制を構築することが有効であると考えられます。

今回実施した、PPP/PFI 実施状況調査の結果、地方公共団体等が PPP/PFI 推進に当たっての課題として庁内体制の構築が不十分であることを多くあげていること及び優先的検討規程を運用するに当たっても庁内体制の構築が課題として捉えられていることが分かりました。

優先的検討規程の策定に伴い、今後の運用に当たって庁内体制の構築を検討している地方公共団体等も多いことから、本手引の策定に当たり PPP/PFI 事業を円滑に実施している先進自治体の庁内体制についてヒアリング調査を行いました。

ヒアリング調査に当たっては、以下の考え方で対象自治体を選定しました。

< ヒアリング調査対象自治体の選定の考え方 >

- ア PPP/PFI の活用指針等を策定し、庁内体制が構築されている地方公共団体
- イ 継続的に PPP/PFI 事業を実施している地方公共団体
- ウ 人口 20 万人前後の規模の地方公共団体を中心に選定

< ヒアリング対象自治体 >

さいたま市（埼玉県）	人口 128 万人
枚方市（大阪府）	人口 41 万人
岡崎市（愛知県）	人口 38 万人
豊橋市（愛知県）	人口 37 万人
川西市（兵庫県）	人口 16 万人
木更津市（千葉県）	人口 13 万人

(2) 庁内体制構築のポイント

今回のヒアリング結果から、PPP/PFI の推進には以下を念頭に置き庁内体制を構築することが有効であると考えられます。

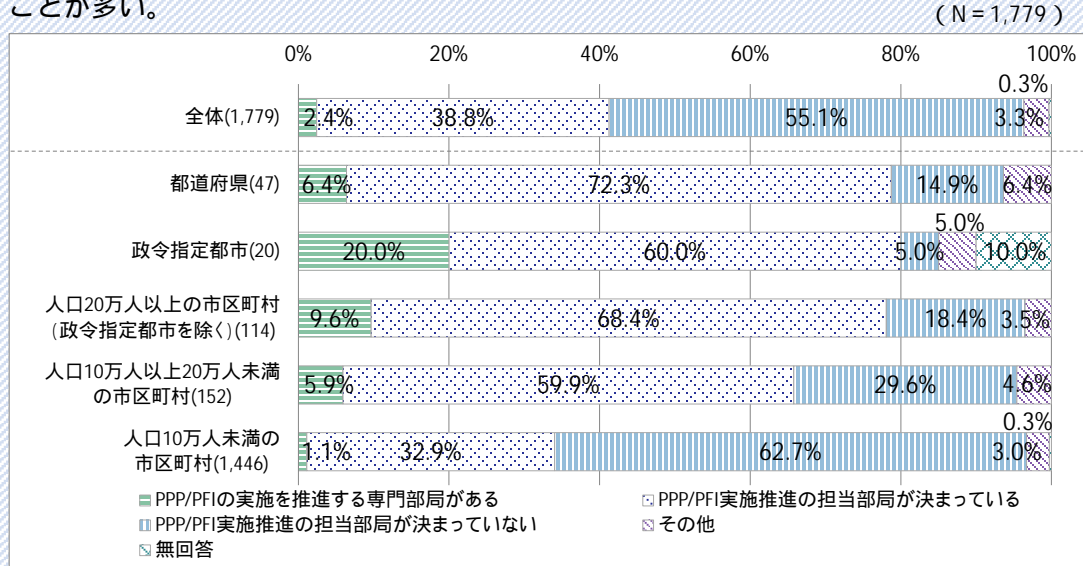
< 庁内体制構築のポイント >

p	PPP/PFI 事業の検討プロセスの確立
	事業発案から事業実施の方針決定までの調整・検討プロセスを策定し、庁内に周知
	PPP/PFI 検討プロセスの中に予算確保の仕組みを含めることで、手続きを簡素化
p	部局の役割の明確化
	検討プロセスに応じた関係部局の役割、権限等を明確化
	資産管理部局との連携により、事前に対象事業を把握し早期の検討を促進
p	PPP/PFI 推進部局によるサポート体制の充実
	事業の発案から事業の実施までのサポート役として、PPP/PFI に関する情報提供や、庁内方針決定に至るプロセスの支援を実施しており、庁内組織として定着化
	様々な分野の事業検討への関与により、PPP/PFI の検討や情報を蓄積しており、全庁的に網羅的に事業推進が可能
	PPP/PFI の推進だけの専門部署ではなく、行政改革やファシリティマネジメント等と併せた体制の構築
p	その他
	PPP/PFI 事業のノウハウの蓄積をいかすべく、導入可能性調査(詳細な検討)まで推進部局で実施
	検討プロセスの試行錯誤を踏まえた検討プロセスの見直し(PDCA サイクルの徹底)

庁内体制の整備状況

1 PPP/PFIの実施を推進する部局の有無

人口20万人以上の地方公共団体では比較的PPP/PFI実施推進の担当部局が決まっていることが多い。

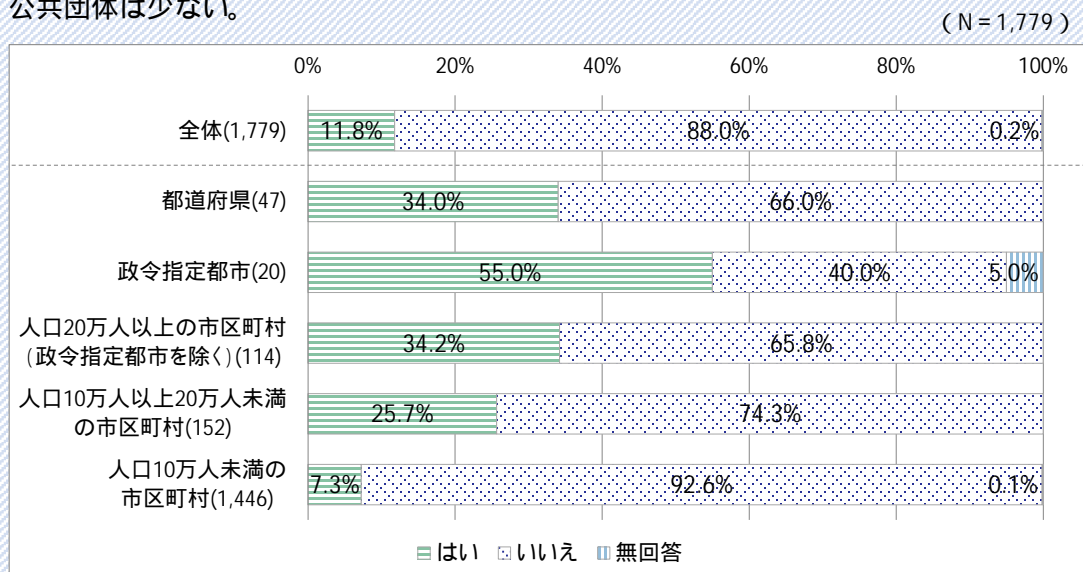


()は各人口区分における回答総数

2 PPP/PFIの検討体制*の設置状況

(*PPP/PFI手法導入の可能性を調査、又は具体的な手法を検討する体制)

PPP/PFI手法の導入の可能性を調査、具体的な手法を検討する体制が設けられている地方公共団体は少ない。

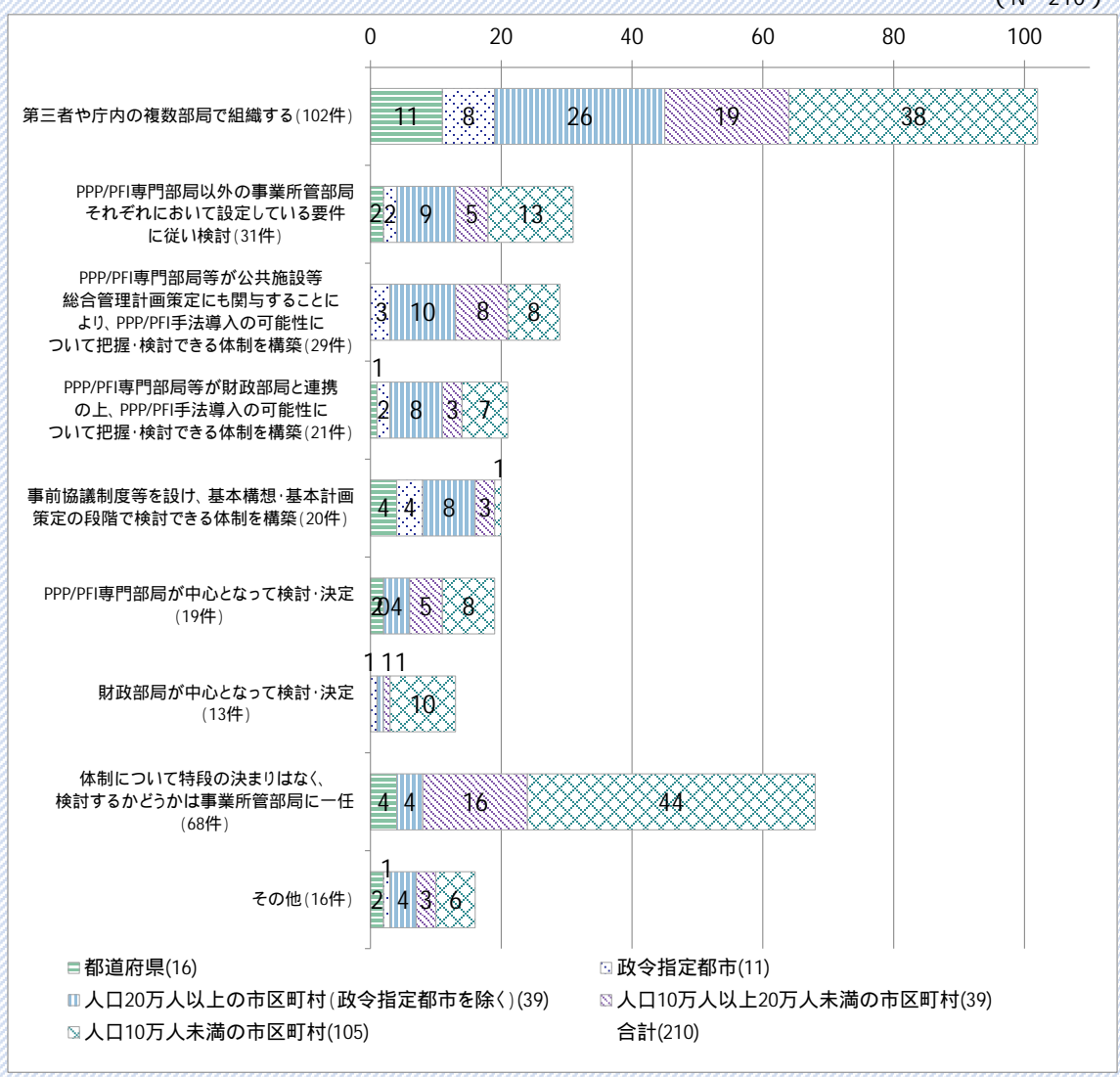


()は各人口区分における回答総数

3 PPP/PFI手法の導入を検討・決定するに当たっての庁内体制

複数の部局で庁内体制を構築している地方公共団体が多い。

(N = 210)

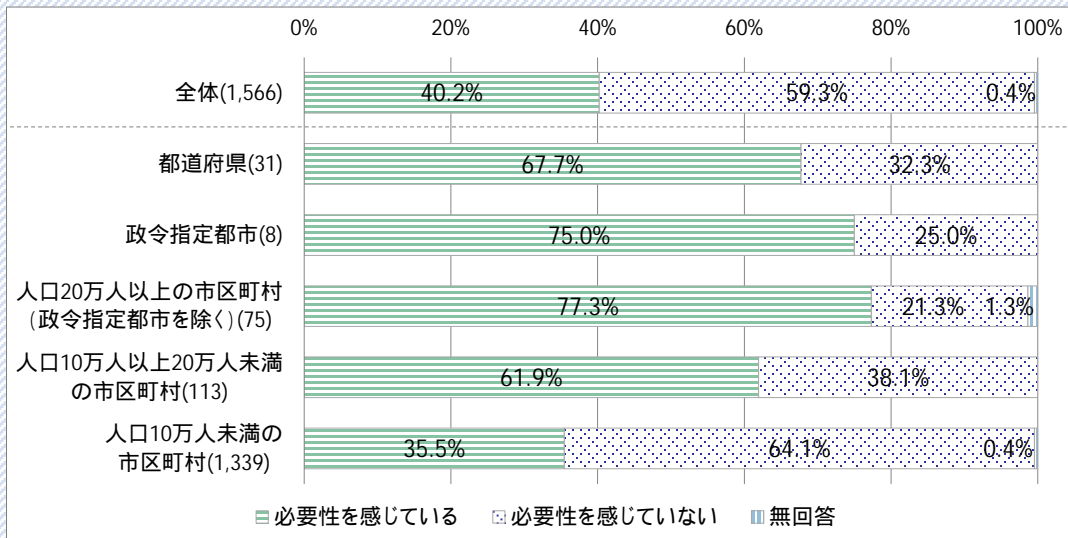


()は各人口区分における回答総数

4 庁内体制の必要性

PPP/PFI 手法導入の可能性を調査するかどうか又は具体的な PPP/PFI 手法を検討するという体制を設けていない地方公共団体においても、検討体制を設ける必要性を感じている地方公共団体が多い。

(N=1,566)

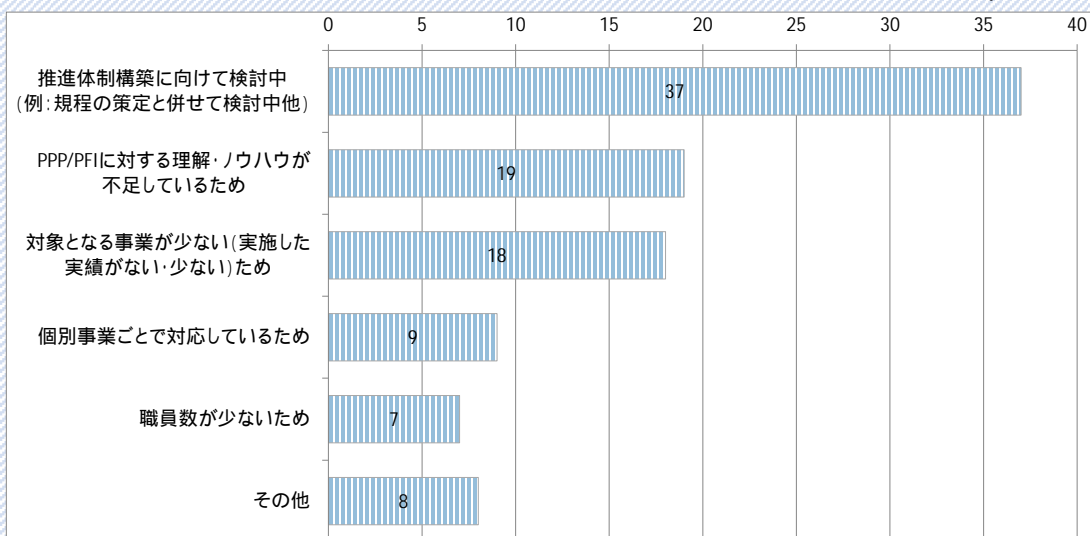


() は各人口区分における回答総数

5 庁内体制を構築できていない理由 (自由回答の集計)

庁内体制を構築できていない理由として、PPP/PFI に対する理解・ノウハウが不足している、対象となる事業が少ないとの回答が多いが、推進体制構築に向けて検討をしている地方公共団体も多い。

(N=1,566)



() は各人口区分における回答総数

(出所) PPP/PFI 実施状況調査

(3) PPP/PFI 事業の実施プロセスにおける第三者評価

PPP/PFI 優先的検討規程の運用に当たっては、優先的検討が適切に行われているか確認を行い、必要に応じて優先的検討規程及び庁内推進体制の見直しを行うことが重要です。優先的検討において、PPP/PFI 手法導入に適しないと判断した場合における評価内容の公表のほか、PPP/PFI 事業の実施プロセスでは第三者機関によるチェック機能が働くことが重要です。そのため、PPP/PFI 事業のPDCAサイクルを構築することが必要となります。

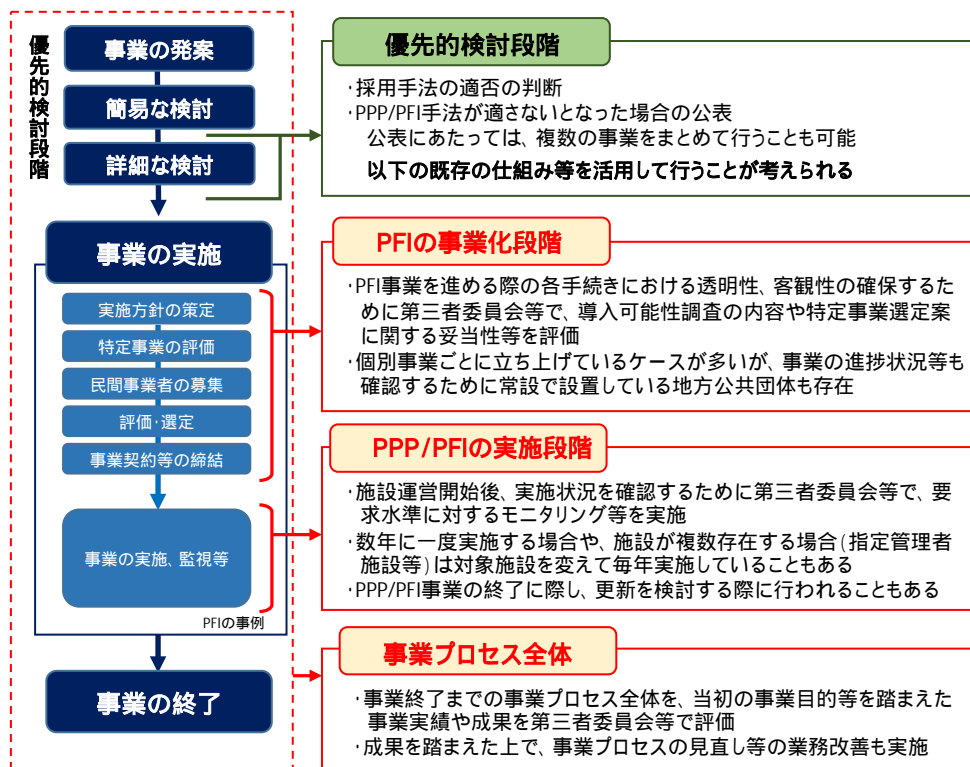
しかしながら、優先的検討段階における第三者による評価が行われている事例は確認できませんでした。ただし、優先的検討段階における第三者による評価については、例えば、行政事業評価制度等の既存の仕組みを活用することが考えられます。

その際のポイントは以下のとおりです。

p	優先的検討の結果
	説明責任・透明性が確保されているか
	第三者による評価がなされているか
p	優先的検討のプロセス
	定期的に見直しが行われているか

上記のポイント等を踏まえ、参考事例を参照しつつ、優先的検討が円滑かつ効果的に行われるよう仕組みを構築する必要があります。

< PPP/PFI 事業における第三者評価の仕組 >



(4) 庁内体制事例集

目次

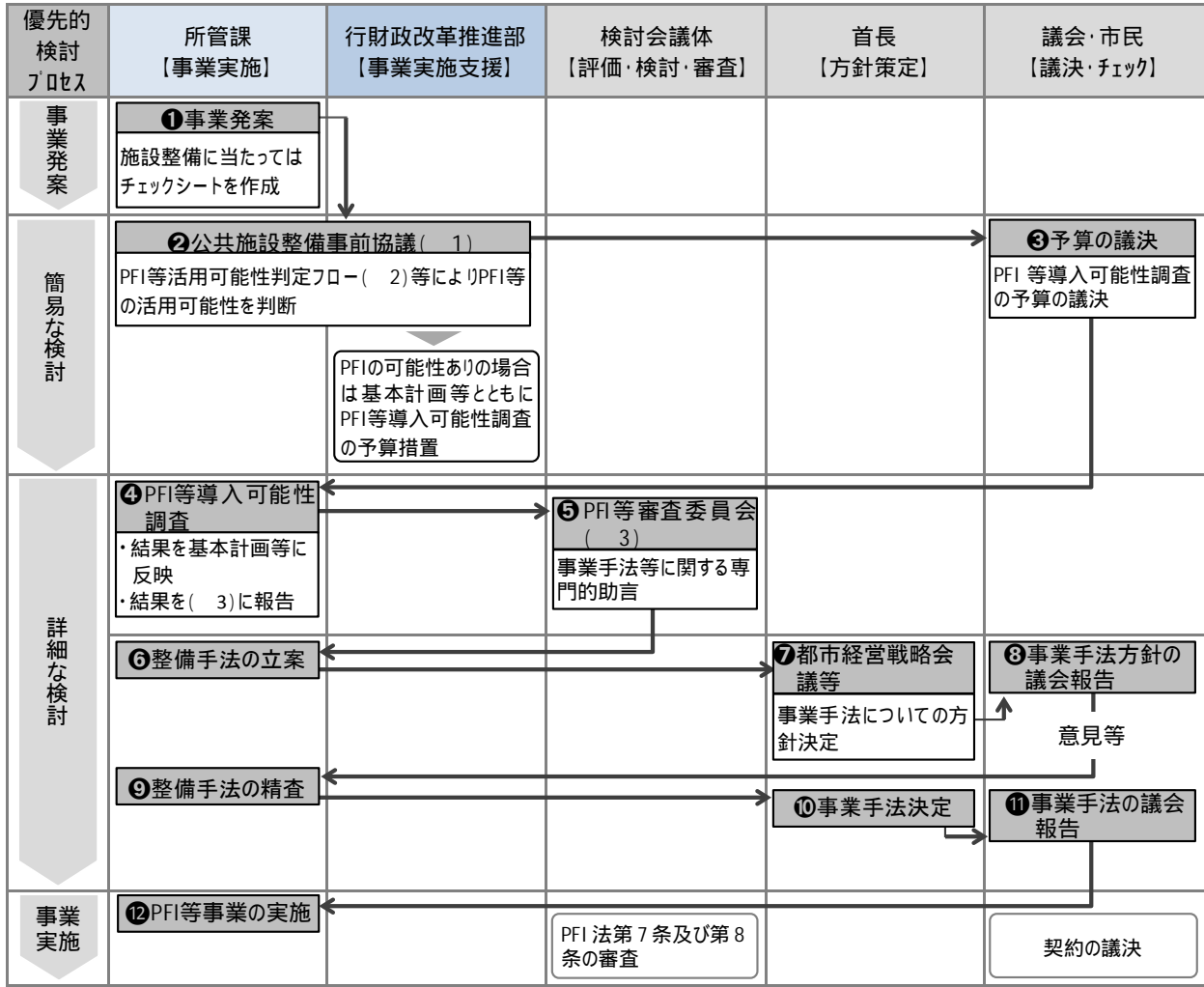
庁内体制 事例	さいたま市（埼玉県）(人口 128 万人)	P67
	木更津市（千葉県）(人口 13 万人)	P71
	豊橋市（愛知県）(人口 37 万人)	P74
	岡崎市（愛知県）(人口 38 万人)	P77
	枚方市（大阪府）(人口 41 万人)	P81
	川西市（兵庫県）(人口 16 万人)	P84
	[参考] 紫波町（岩手県）(人口 3 万人)	P87
第三者評価 の仕組み	PFI の事業化段階での事例	P92
	PPP/PFI 事業の実施段階での事例	P93
	PPP/PFI 事業実施後段階（行政評価）での事例	P94

さいたま市

1 自治体概要

人口規模	約128万人	
PPP/PFIの担当部署	常設	都市戦略本部行財政改革推進部
PPP/PFIの指針	策定済	「さいたま市PFI等活用指針」 (平成14年度策定、平成28年度最新改訂)
PFI実施事業 (実施方針公表年度)	4事業	<ul style="list-style-type: none"> ・(仮称)プラザノース整備事業(平成16年度) ・さいたま市新クリーンセンター整備事業(DBO)(平成20年度) ・大宮区役所新庁舎整備事業(平成27年度) ・さいたま市立中等教育学校(仮称)整備事業(平成27年度)
過去5年のPPP/PFIの検討状況	[検討] 11事業	[事業化] PFI:2事業

2 PPP/PFIの事業化の検討フロー



合意形成のプロセス

・前頁の検討フローにより、所管課 行財政改革推進部 庁内全体・首長 議会 市民という流れで、合意形成が行われている。

3 PPP/PFI の事業化の際の担当部署・検討会議

担当部署

担当部署	所管課
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の発案、チェックシートの作成、PFI 等導入可能性調査の発注、PFI 等事業の実施。 ・検討対象となる事業(10 億円以上/1 億円以上)について定性的・定量的評価を行う。
専門部署	行財政改革推進部
経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・さいたま市の意思決定は、都市経営戦略会議等で行われている。その事務方の部署として、都市戦略本部を設置しており、その中に行財政改革推進部がある。 ・当初からPPP/PFIの専門部署を立ち上げたのではなく、政策局で所管していたPFIの制度運用を行財政改革の部署に移管した。
役割	[公民連携推進担当]: PPP [公共施設マネジメント推進担当]: PFI 等の検討・実施に係る支援・調整
構成	<ul style="list-style-type: none"> ・行財政改革推進部は合計 15 名 (公民連携推進担当:4 名(うち PPP 担当 3 名)、公共施設マネジメント推進担当:6 名(うち PFI 担当 3 名))
支援	<ul style="list-style-type: none"> ・予算編成制度の中で公共施設マネジメント経費の要求区分があり、施設所管課による基本構想・基本計画の策定、PFI等導入可能性調査の委託を含む公共施設整備に係る経費について所要額要求が可能。 ・公共施設マネジメント経費で予算要求を行うためには、要求前に公共施設整備事前協議を行う必要がある。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI 等に関する過去のノウハウや経験をひとつの部署に蓄積できるメリットがある。

検討会議等

② 公共施設整備事前協議 (1)	
主な構成	所管課、行財政改革推進部
役割・権限等	<ul style="list-style-type: none"> ・チェックシートを作成し、さいたま市PFI等活用指針のPFI等活用可能性判定フロー(2)に基づき、PFI等の導入検討事業の導入見込みについて協議する。(事前協議が未済だと事業実施の予算措置ができない)
⑤ PFI 等審査委員会 (3)	
主な構成	庁外の学識経験者
役割・権限等	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI等に関し必要な事項を審査することを目的として、条例により設置(常設)されており、事業手法に関する専門的助言を行う。 ・常任委員(4名)と臨時委員(事業に応じて)で構成
⑦ 都市経営戦略会議	
主な構成	市長、副市長(3名)、水道事業管理者、教育長、技監、都市戦略本部長、総務局長、財政局長、理事(秘書・総合調整担当)及び総合政策監(12名)

役割・権限等	<ul style="list-style-type: none"> ・市政運営の基本方針に関する事項の審議、重要施策に関する事項の審議、行政部門間の総合調整に関する事項の審議 ・大規模公共事業については、事業手法を含む整備方針の意思決定を行う。
--------	---

4 事業発案～事業実施段階での特徴的な内容

Q1 PFI等検討対象事業をどのように捕捉しているのか。

・公共施設整備事前協議(1)という仕組みを取っている。具体的には新設・更新で一定規模以上の事業(施設建設費が概ね10億円以上、維持管理費・運営費が単年度で概ね1億円以上等)については、事業化の初期の段階において所管課と行財政改革推進部がPFI等の導入見込み(PFI等の可能性調査の必要性を含む)について協議を行うこととなっており、事前協議の結果を踏まえ、所管課で施設整備方針を決めることとなっている。

Q2 PFI等検討対象事業に対する簡易検討段階の特徴的な内容は何か。

・PFI等活用可能性判定フロー(2)を用いている点である。具体的には、先ず定性的評価として同種施設での実績の有無を評価しており、実績がある場合は、原則として定量的評価に進むこととされている。定量的評価では、VFMとスケジュール面を評価している。

Q3 PFI等検討対象事業に対する詳細検討段階の特徴的な内容は何か。

・公共施設マネジメント経費による予算措置とPFI等審査委員会(4)を常設している点である。

・予算編成制度において「公共施設マネジメント経費」区分を設け、所管課と行財政改革推進部との「公共施設整備事前協議」を経て、公共施設の整備、改修、更新経費について所要額要求を行うことが可能となる制度を構築した。

・PFI等検討対象事業については、所管課による基本構想・基本計画の策定経費に係る事前協議のなかで、PFI等活用指針に掲げる定性的・定量的評価により判定し、必要であればPFI等導入可能性調査費を含めた予算要求を所管課に要請している。このことにより、事業計画の初期からPFIの検討に着手できるようにした。

・また、学識経験者等による常設のPFI等審査委員会がPFI等導入可能性調査の結果に対して、専門的な見地から助言を行い、事業手法を判断する上での参考としている。

Q4 市の計画との整合性の確保に関する特徴的な内容は何か。

・公共施設マネジメント計画ではコスト削減や支出の平準化の一つの方策としてPFI等を推進することとしている。また、公共施設整備事前協議により事業化の初期の段階でPFI等を検討できる体制としている。

Q5 PFI等に関する議会への情報提供はどのタイミングで行うか。

・PFI等導入可能性調査を含む基本計画等の予算要求の段階から情報提供を始める。

Q6 専門部署が機能するための工夫はあるか。

- ・PFI の制度や本市 PFI 等活用指針については、庁内研修会を行い職員への周知を図っている。

5 他の地方公共団体等へのアドバイス(PR 出来るポイント)

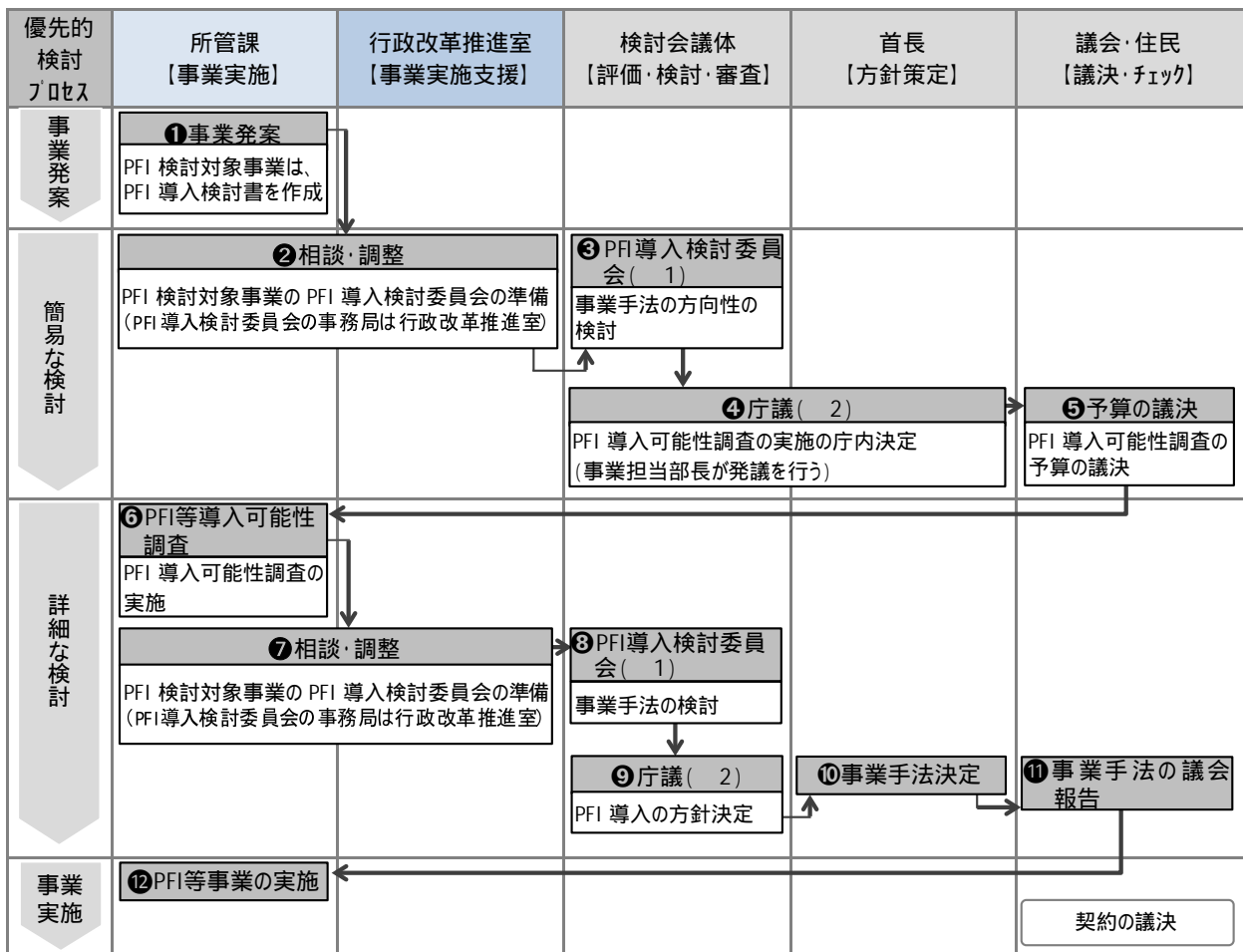
- ・PFI 等事業の検討の手続きについて、先行して制度化した公共施設整備事前協議の手続きに位置付け、かつ、予算編成制度と関連付けることで、早期の検討着手と検討漏れの防止を図っている。
- ・PFI だけで検討制度を構築するのではなく、公共施設全般の検討制度や予算編成制度等、既存の制度と結び付けることが望ましいと考えている。

木更津市

1 自治体概要

人口規模	約13万人	
PPP/PFIの担当部署	常設	総務部行政改革推進室
PPP/PFIの指針	策定済	「木更津市PPP(官民連携手法)導入指針」(平成18年度策定)
PFI実施事業 (実施方針公表年度)	1事業	・木更津第一小学校改築及び(仮称)木更津市学校給食センター整備事業(平成18年度)
過去5年のPPP/PFIの検討状況	検討:年に0~1事業程度で2事業 事業化:1事業をPFIに向けて精査中	

2 PPP/PFIの事業化の検討フロー



合意形成のプロセス

・上記の検討フローにより、所管課 行政改革推進室 庁内全体・首長 議会 住民という流れで、合意形成が行われている。

3 PPP/PFI の事業化の際の担当部署・検討会議

担当部署

担当部署	所管課
役割	・事業の発案、PFI 導入検討書の作成、PFI 導入可能性調査の発注、PFI 等事業の実施
専門部署	総務部行政改革推進室
経緯	<p>・平成 16 年頃に財政状況が悪化したことから、将来まで耐えうる財政構造に変革するため、行政運営から行政経営という考え方へ転換した。体制面では、従来は行政改革推進室と企画課で行財政改革を進めていたが、行政改革推進室を経営推進課に体制強化し、市長をトップとする行政改革推進本部を設置した。</p> <p>・平成 21～22 年頃に財政の危機的状況を脱したことから経営推進課はいったん解体したが、公共施設マネジメント推進等のため、平成 27 年度に行政改革推進室を再度設置した。</p>
役割	<p>[室全体] 行政改革、地方分権の総合調整、業務改善提案</p> <p>[PFI] PFI の統括、PFI 等の検討・実施の支援、PFI 導入検討委員会の事務局</p>
構成	・行政改革推進室は合計 7 名(室長:1 名、行政改革担当:3 名、公共施設マネジメント担当:3 名)
権限	<p>・基本計画策定・予算決定に対する参加</p> <p>・建設工事等の投資的経費は、基本計画事業として決定し、執行することとなるが、その決定は、財政・企画部局と行政改革推進室が権限を有している</p> <p>・手法検討をせずに従来手法で実施する場合に差し戻しをする規定はない。</p>
効果	・PFI に関する課題や手法等のノウハウの蓄積、検討時間の確保、部署横断的な検討等ができる

検討会議等

③PFI 導入検討委員会(1)		
主な構成	行政改革推進室長、事業担当課長、財政課長等(5 名)	
役割・権限等	・事業発案時の事業手法の方向性の検討、PFI 導入可能性調査の結果に対する PFI 導入の方針の検討	
④・⑨庁議(2)		
主な構成	部長等(11 名)	市長等
役割・権限等	・事業発案時の PFI 導入可能性調査実施の適否の調整、PFI 導入可能性調査の結果に対する PFI 導入の方針の調整	・左記の最終決定

4 事業発案～事業実施段階での特徴的な内容

Q1 PFI 検討対象事業をどのように捕捉しているのか。

・基本計画段階での把握を行う。PFI 検討対象事業(施設建設費が概ね 10 億円を超える事業)は、基本計画事業において把握できている。また、行政改革推進室でもチェックを行っている。

Q2 PFI 検討対象事業に対する簡易な検討段階の特徴的な内容は何か。

・PFI 導入検討書による事業費基準・事業手法・事業期間等について、PFI 導入検討委員会(1)で、過去の類似の VFM 等を基に検討を行い、その後、庁議(2)による庁内決定のプロセスを踏み、導入可能性調査予

算を確保する。

- ・所管課が行政改革推進室の支援のもとPFI導入検討書を作成しPFIを簡易に検討し、PFIの導入効果が高いと判断された事業についてPFI導入検討委員会に付議する。PFI導入検討委員会では、PFI導入の方向性を検討し、PFIの導入に適すると認められた場合は庁議の開催を事業担当部長が発議する。庁議では、PFI導入可能性調査実施の庁内決定を行う。

Q3 PFI検討対象事業に対する詳細検討段階の特徴的な内容は何か。

- ・PFI導入可能性調査の実施とPFI導入検討委員会(1)による可否の検討、庁議(2)における方針決定。
- ・所管課がPFI導入可能性調査の結果に基づき、PFI導入の可否についてPFI導入検討委員会に付議する。PFI導入検討委員会では、PFI導入の可否を検討し、PFI導入が適当と認められた場合は庁議の開催を発議する。庁議では、PFI導入方針の庁内決定を行う。

Q4 市の計画との整合性の確保に関する特徴的な内容は何か。

- ・PFIの導入検討事業は、原則的に市の基本計画事業に位置付けられている事業である。

Q5 庁内と議会のPPP/PFIの理解度は。

- ・財務・企画部局、議会ともにPPP/PFIに理解があり、VFMが出れば予算確保は可能。

Q6 PFI等に関する行政評価の仕組みはあるか。

- ・行財政改革大綱に記載もあり、チェックが働く。契約上のモニタリング、事業担当課による事業の監視やVFMの事後評価を行う。必要に応じて市民へ公開する。

Q7 専門部署が機能するための工夫はあるか。

- ・平成18年に「PPP導入指針」を策定し、PFI事業を1事業行った。その後、PPPを推進する経営推進課は、平成21年～22年頃に財政の危機的状況を脱したことから、総務課に吸収したが、平成27年度に公共施設マネジメント推進等のために行政改革推進室として再び立て直し、PPP/PFIの取り組みを推進している。専門部署である行政改革推進室の管理職に他部署と調整できる権限を持たせた。事業を進める上では、計画策定(基本構想・基本計画)や予算決定に行政改革推進室を関与させるなど、位置づけを明確化することで機能させている。

5 他の地方公共団体等へのアドバイス(PR出来るポイント)

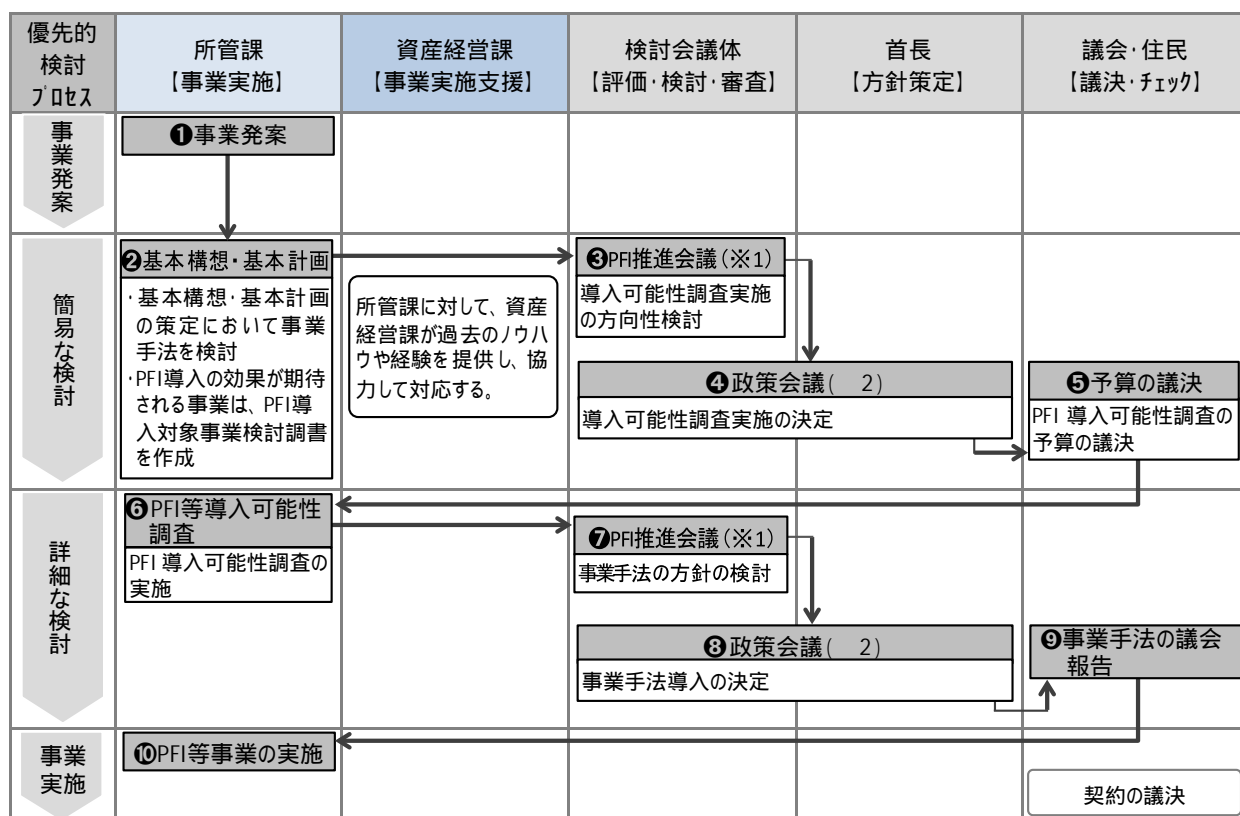
- ・基本構想・基本計画でリストアップされた事業をチェックし、PPP/PFIでのメリットが出そうなものは行政改革推進室から働きかけを行っている。

豊橋市

1 自治体概要

人口規模	約 37 万人	
PPP/PFI の担当部署	常設	財務部資産経営課
PPP/PFI の指針	策定済	「豊橋市 PFI 基本指針」(平成 14 年度策定、平成 27 年度改訂)
PFI 実施事業 (実施方針公表年度)	5 事業	<ul style="list-style-type: none"> ・豊橋市資源化センター余熱利用施設整備・運営事業(平成 16 年度) ・保健所・保健センター及び地域療育センター(仮称)等整備・運営事業(平成 18 年度) ・豊橋市北部学校給食共同調理場整備・運営事業(平成 19 年度) ・豊橋市芸術文化交流施設整備等事業(平成 20 年度) ・豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業(平成 25 年度)
過去 5 年の PPP/PFI の 検討状況	[検討及び検討中] 4 事業 [事業化] PFI:1 事業	

2 PPP/PFI の事業化の検討フロー



合意形成のプロセス

- ・上記の検討フローにより、所管課 庁内全体・首長 議会 住民という流れで、合意形成が行われている。
- ・基本構想・基本計画の策定段階で事業手法を検討することになっており、その結果を踏まえて、PFI 導入

対象事業検討調書を作成し、PFI 導入可能性調査の実施を検討する。

- ・部長級の PFI 推進会議(1)に諮る前の段階で、下部組織である課長級の PFI 総合調整部会等が検討される。

3 PPP/PFI の事業化の際の担当部署・検討会議

担当部署

担当部署	所管課
役割	・事業の発案、基本構想・基本計画の策定、PFI 導入対象事業検討調書の作成、PFI 導入可能性調査の発注、PFI 事業の実施
専門部署	資産経営課
経緯	・平成 14 年度頃から PFI の検討を始めたが、当初はどの部署の担当でもないということで企画課が担当した。平成 16 年度から 20 年度の政策調整課を経て、平成 21 年度からは入札を担当する契約検査課が担当し、その後、平成 24 年度から発足したファシリティマネジメント専門部署と財産管理部署が平成 26 年度に統合したことにより資産経営課が担当するようになった。このように、必要性に応じて組織を変えてきた。
役割	[課全体] 市有資産の有効活用及び適正管理、指定管理者、PFI、本庁舎・庁用自動車の管理 [PFI] 所管課に対して、資産経営課がノウハウを提供し、協力して対応
構成	・資産経営課は合計 15 名(課長:1 名、PFI 担当:2 名、その他の担当:12 名)(出先除く)
権限	・施設建設費が概ね 10 億円以上の事業は、基本的に PFI を視野に入れて検討することとなっている。
効果	・過去のノウハウや経験を蓄積し、各所管課に提供

検討会議等

③・⑦ PFI 推進会議(1)	
主な構成	財務、総務、企画、建設、都市計画の部長(5 名)
役割・権限等	・PFI 導入を推進し、事業の進捗管理や可能性調査の実施へ進むかどうかの判断、事業者の選定等に関し、総合的な調整・検討
④・⑧ 政策会議(2)	
主な構成	市長、副市長、財務、総務、企画、都市計画の部長(7 名)
役割・権限等	・PFI 導入や実施の最終意思決定

4 事業発案～事業実施段階での特徴的な内容

Q1 PFI 導入対象事業をどのように捕捉しているのか。

- ・PFI 導入対象事業(施設建設費が概ね 10 億円以上)については、本市総合計画における主要事業ヒアリング等への参加等により、工事・予算関係の情報を漏らさず把握できている。

Q2 PFI 導入対象事業に対する簡易な検討段階の特徴的な内容は何か。

- ・基本構想・基本計画の策定段階で事業手法を検討する。その結果を踏まえて、所管課で PFI 導入対象事業検討調書(PFI の適性評価の視点が規定されている)を作成する。その上で、PFI 導入可能性調査の実施につ

いては、PFI 推進会議(1)で総合的な調整・検討を行い、政策会議で最終意思決定を行う。

Q3 PFI 導入対象事業に対する詳細検討段階の特徴的な内容は何か。

- ・PFI 導入可能性調査を実施した結果を踏まえ、PFI を導入する場合は、PFI 推進会議(1)で総合的な調整・検討を行い、政策会議(2)で最終意思決定を行う。

Q4 PFI に関する議会への報告事項・議会での議決事項は何か。

- ・政策会議(2)で最終意思決定が行われた内容は議会に報告され、PFI 導入可能性調査の予算議決、PFI のアドバイザー業務の予算議決が行われる。

Q5 PFI に関する行政評価の仕組みはあるか。

- ・モニタリングの実施のみで、それ以外の行政評価は特に行っていない。

Q6 専門部署が機能するための工夫はあるか。

- ・特にはないが、担当部署に PFI 事業になりそうな案件が出てきたとき、過去に PFI を経験した職員を配属するなど、人事異動に配慮されることもある。その結果、スムーズな事業化や人材育成、ノウハウの蓄積が行われている。

- ・Q1 において事前に情報把握を行うことで、早い段階から事業担当部署との調整が実施できている。

5 他の地方公共団体等へのアドバイス(PR 出来るポイント)

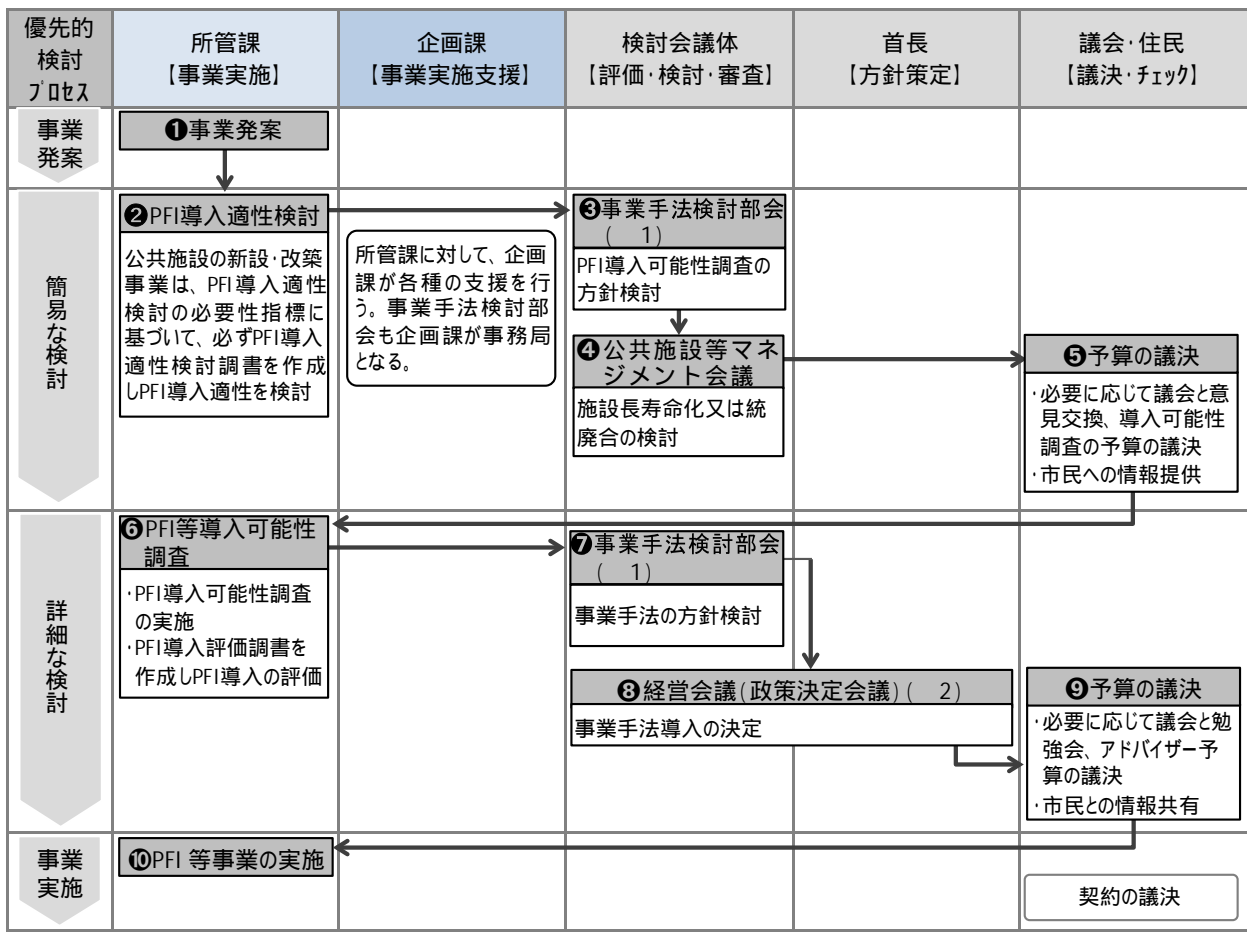
- ・PFI 導入可能性調査に至る前段階である、基本構想・基本計画を策定する段階において、VFM を算定し、一定の効果測定を終えた上で PFI 導入の意思決定を行っている。

岡崎市

1 自治体概要

人口規模	約 38 万人	
PPP/PFI の担当部署	常設	企画財政部企画課
PPP/PFI の指針	策定済	「岡崎市 PFI 手法導入手引き」(平成 24 年度策定)
PFI 実施事業 (実施方針公表年度)	4 事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ (仮称) 岡崎げんき館整備運営事業(平成 16 年度) ・ 男川浄水場(大平町)更新事業(平成 23 年度) ・ 岡崎市火葬場整備運営事業(平成 24 年度) ・ こども発達センター等整備運営事業(平成 25 年度)
過去 5 年の PPP/PFI の 検討状況	[検討] 11 事業 [事業化] PPP: 3 事業、PFI: 4 事業、その他: 4 事業	

2 PPP/PFI の事業化の検討フロー



合意形成のプロセス

・上記の検討フローにより、所管課 庁内全体・首長 議会 住民という流れで、合意形成が行われている。

- ・基本構想・基本計画の策定段階で事業手法を検討することとなり、その結果を踏まえて、PFI 導入対象事業検討調書を作成し、PFI 導入可能性調査の実施を検討する。
- ・部長級の事業手法検討部会(1)に諮る前の段階で、下部組織である課長級の PFI 総合調整部会等が検討される。

3 PPP/PFI の事業化の際の担当部署・検討会議

担当部署

担当部署	所管課
役割	・事業の発案、基本構想・基本計画の策定、PFI 導入対象事業検討調書の作成、PFI 導入可能性調査の発注、PFI 事業の実施
専門部署	企画課
経緯	・行財政改革の大綱の中に PFI の推進が記載されたが、それを企画財政部の中で担うこととなった。大綱の下で改革推進計画を策定しており、その中で PFI の推進がうたわれたことから、PFI の推進部署を企画課とした。
役割	・所管課に対して、企画課が各種の支援を行う。事業手法検討部会も企画課が事務局となる。
構成	・企画課は合計 13 名(課長:1 名、PFI 担当:2 名、その他の担当:10 名)
権限	・ルールとして、対象となる事業(10 億円以上/1 億円以上)は事業担当課が優先的検討規程を適応した定量評価を行うことを定めている。 ・対象となる事業は、優先的検討を行うか、市の公共施設等マネジメント推進会議において優先的検討の対象外であることが認められない限り、原則、従来手法を採用できない仕組みとなっている。
効果	・PFI に関する情報やノウハウを一元的に蓄積して市の他事業への応用が可能、全庁的な総合調整が可能、庁内外から様々な情報の入手及び提供が可能

検討会議等

③ 事業手法検討部会(1)	
主な構成	企画、総務、財務、その他事業に関与する課室の長(委員 7 名と、事業主管課の課室等の長)
役割・権限等	・PFI 方式を導入するに当たり事業推進を目的とした、庁内の総合調整及び事業担当課の支援、PFI 導入可能性調査の方針検討、事業手法の方針検討、市民・事業者向けの広報
④ 公共施設等マネジメント推進会議	
主な構成	副市長、教育長、関係部課長
役割・権限等	・市有建築物の長寿命化又は合理化を図るエリアマネジメントのための組織横断的な解決を推進することを目的として検討等を行う
⑧ 経営会議(政策決定会議)(2)	
主な構成	市長、両副市長、教育長、市長公室長、総務部長、企画財政部長、都市整備部長、土木建設部長
役割・権限等	・PFI 導入の各プロセスにおける政策判断、事業手法の決定

4 事業発案～事業実施段階での特徴的な内容

Q1 PFI 導入対象事業をどのように捕捉しているのか。

- ・公共施設の新設・改築事業は、岡崎市 PFI 手法導入手引きの PFI 導入適性検討の必要性指標に基づいて、所管課が必ず PFI 導入適性検討調書を作成し PFI 導入適性検討を行うこととなっている。企画課は全体のアドバイザーを担う。

Q2 PFI 導入対象事業に対する簡易な検討段階の特徴的な内容は何か。

- ・PFI 導入適性検討調書の作成
- ・所管課で PFI 導入適性検討調書(PFI の適性基準が規定されている)を作成する。その上で、PFI 導入可能性調査の実施については、事業手法検討部会で PFI 導入可能性調査の方針の検討を行う。庁内では、周知、検討、決定を考慮に入れている。PPP/PFI の検討がなされていない事業は予算をつけないことができる。

Q3 PFI 導入対象事業に対する詳細検討段階の特徴的な内容は何か。

- ・PFI 導入評価調書の作成・事業手法検討部会(1)・政策決定会議(2)による決定プロセスを踏む。PFI 導入可能性調査を実施した結果を踏まえ、所管課で PFI 導入評価調書(PFI の評価内容・評価方法が規定されている)を作成する。その上で、事業手法検討部会(1)で事業手法の方針の検討を行い、政策決定会議(2)で最終意思決定を行う。

Q4 市の計画との整合性の確保に関する特徴的な内容は何か。

- ・行財政改革大綱、行財政改革推進計画との整合を図る。優先検討規程の中では、総合計画、上位計画である行財政改革大綱、行財政改革推進計画との整合を図っている。総合計画の中には、「将来まで自律した状態が続く都市経営」という基本政策を打ち出していて、PFI 手法を進めていくことが明記されている。立地適正化計画でも、PPP の事例を盛り込んでいる。
- ・公共施設等総合管理計画では、全体の総量を減らすことで、サービスが落ちないように積極的に民活化も検討することが明記されている。なお、優先的検討規程は最近出てきたものであり、これらの各計画には反映はできていないので今後は盛り込む予定。
- ・施設の長寿命化計画に関し、公共建築物管理保全システムにより全市の保全業務に関するデータを一元管理し、将来の保全計画と費用を把握している。

Q5 PPP/PFI に関する議会への報告時期等は、また、PFI 等に関する議会への報告事項・議会での議決事項は何か。

- ・早期の段階からの議会報告、実施計画の段階から議会と意見交換を行い、基本構想・基本計画では勉強会を行うなど情報を議会に共有している。また、市民へも周知を平行して行い、理解を得よう進めている。また、調査費等は、当初予算にきちんと盛り込むよう前年度に手続きを進めている。

Q6 PFI 等に関する行政評価の仕組みはあるか。

- ・事業化の早い段階で PPP/PFI の採用手法について公表している。将来的にはプラットフォームにおいて事前評価・事後評価することが望ましいと考えている。また、事務事業評価を毎年行っており、チェック機能も機能させている。

Q7 専門部署が機能するための工夫はあるか。

- ・具体の対象事業が出た時は、担当部署を中心としつつ、企画課と一緒に検討を行う。その際、担当課の職員にもノウハウを伝えることができる。また、事業化を行う担当部署に企画課の職員を導入可能性調査～契約までの間(約3年間)出向させ、事業を進めた。さらに、スケジュールを理由に PPP/PFI 事業を選択しないことのないような仕組みとしている。スケジュールを策定し厳しければ供用開始時期を延ばせばよい。

5 他の地方公共団体等へのアドバイス(PR出来るポイント)

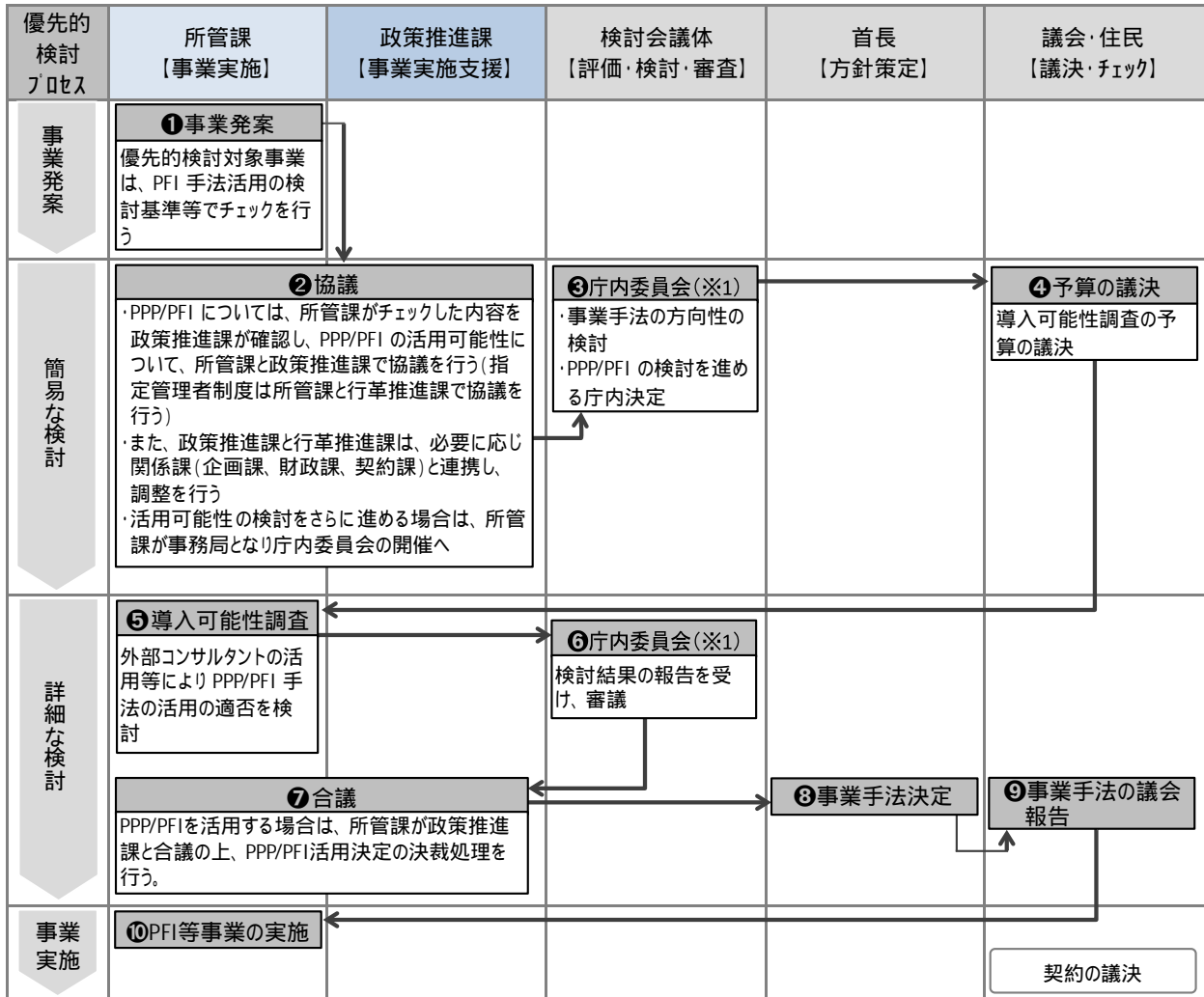
- ・PPP/PFI を推進できているのは検討組織という意味決定プロセスのルールが明確化されており、対象事業の検討プロセスというルールが明確になっていることが理由であると考える。

枚方市

1 自治体概要

人口規模	約 41 万人	
PPP/PFI の担当部署	常設	総合政策部政策推進課
PPP/PFI の指針	策定済	「枚方市 PPP / PFI 手法活用優先的検討の基本方針」 (平成 28 年 11 月 18 日策定及び公表済み)
PFI 実施事業 (実施方針公表年度)	1 事業	・枚方市学習環境整備 PFI 事業(平成 20 年度)
過去 5 年の PPP/PFI の 検討状況	[検討] 1 事業	

2 PPP/PFI の事業化の検討フロー



合意形成のプロセス

- ・前頁の検討フローにより、所管課 政策推進課 庁内全体・首長 議会 住民という流れで、合意形成が行われている。
- ・上記の検討フローとは別に、市長の任期とあわせた 4 年間で実施する事業は全て「実行計画シート」を作成し、都市経営会議で実施の是非を判断することとなっており、「実行計画シート」には PFI 手法導入の検討状況が分かる資料の添付が義務付けられている。

3 PPP/PFI の事業化の際の担当部署・検討会議

担当部署

担当部署	所管課
役割	・事業の発案、PFI手法活用の検討基準等でのチェック、PPP/PFI導入可能性調査の発注、PPP/PFI事業の実施
専門部署	政策推進課
経緯	・平成 8 年度以降行政改革を推進してきており、平成 15 年度に PFI に関する方針を作成した。きっかけは、総合文化施設の事業化の検討があったこと。
役割	[課全体] 市長の特命事項、民間活力の導入等 [PPP/PFI] PPP/PFI (除く指定管理者制度) 導入推進の統括 (指定管理者制度は行革推進課)
構成	・政策推進課は合計 5 名 (課長:1 名、PPP/PFI 担当:2 名、その他市長特命事項・広域行政等担当:2 名)
権限	・PPP/PFIの活用可能性についての所管課との協議、PPP/PFIの活用を決定する際の所管課との協議 (政策推進課との合議での決定が必要)
効果	・政策推進課は行政改革の要素が強いので、所管課に対して色々な手法が選択肢であるという意識づけが可能

検討会議等

③・⑥庁内委員会 (1)

主な構成	副市長、企画、施設整備、財政等の所管部長等 (人員、構成等は案件により個別に決定)
役割・権限等	・PPP/PFI の検討を進める (PPP/PFI 導入可能性調査を実施する) 庁内決定

4 事業発案～事業実施段階での特徴的な内容

Q1 PFI 導入対象事業をどのように捕捉しているのか。

- ・実行計画にあるものは、PPP/PFIの検討を行う。具体的には、市長の任期期間で実施する事業は全て「実行計画シート」を作成し、都市経営会議で実施の是非を判断することとなっている。「実行計画シート」にはPPP/PFI手法導入の検討状況が分かる資料の添付が義務付けられているため、PPP/PFI検討対象事業は、実行計画の検討において捕捉できる。

Q2 PFI 導入対象事業に対する簡易な検討段階の特徴的な内容は何か。

- ・PFI手法活用の検討基準と庁内委員会の活用。PFI手法活用の検討基準(定性的指標、定量的指標)があり、

先ず所管課でセルフチェックを行う。その上で所管課と政策推進課で協議を行い、PPP/PFIの活用可能性をさらに進める場合は、所管課が事務局となり庁内委員会を開催しPPP/PFIの検討を進める庁内決定を行う。

Q3 PFI導入対象事業に対する詳細検討段階の特徴的な内容は何か。

・PPP/PFI導入可能性調査の実施と所管課と政策推進課の合議によるプロセスを踏む。外部コンサルタントの活用等によりPPP/PFI導入可能性調査を実施する。その結果を踏まえPPP/PFIを活用する場合は、所管課が政策推進課と合議の上、PPP/PFI活用決定の決裁処理を行う。

Q4 市の計画との整合性の確保に関する特徴的な内容は何か。

・平成28年度に策定する枚方市公共施設マネジメント推進等総合管理計画との連携が必要。

Q5 PFI等に関する議会への報告事項・議会での議決事項は何か。

・庁内委員会での検討の結果、PPP/PFIの検討を進める庁内決定が行われた場合は、その結果が議会に報告されPFI等可能性調査の予算議決が行われる。事業手法の庁内決定が行われた場合は、その結果が議会に報告される。

Q6 PFI等に関する行政評価の仕組みはあるか。

・総合計画、実行計画でPDCAをまわしていく。

Q7 専門部署が機能するための工夫はあるか。

・PPP/PFIには基礎知識のほかノウハウが必要であり、担当部署から上がってきた事業を入り口段階でチェックする人材の育成にまず力を入れていく。

5 他の地方公共団体等へのアドバイス(PR出来るポイント)

・優先的検討は職員が具体的に分かる必要があるため、職員が分かるように、第一次検討(所管課と政策推進課の協議、指定管理者制度は所管課と行革推進課の協議)、第二次検討(庁内委員会等)、第三次検討(外部コンサルタントの活用等)に分類した。

川西市

1 自治体概要

人口規模	約 16 万人	
PPP/PFI の担当部署	常設	都市政策部公共施設マネジメント室
PPP/PFI の指針	策定済	「川西市 PFI 導入基本指針」(平成 24 年度策定)
PFI 実施事業 (実施方針公表年度)	5 事業	<ul style="list-style-type: none"> ・川西市中央北区地区 PFI 事業(平成 24 年度) ・川西市立小学校施設耐震化・大規模改造 PFI 事業(平成 24 年度) ・川西市市民体育館等整備に伴う PFI 事業(平成 25 年度) ・川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業(平成 26 年度) ・川西市立小中学校及び幼稚園等空調設備整備 PFI 事業(平成 28 年度)
過去 5 年の PPP/PFI の 検討状況	[検討] 5 事業 [事業化] PFI: 5 事業	

2 PPP/PFI の事業化の検討フロー

優先的 検討 プロセス	所管課 【事業実施】	公共施設 マネジメント室 【事業実施支援】	検討会議体 【評価・検討・審査】	首長 【方針策定】	議会・住民 【議決・チェック】
事業 発案	①事業発案				
簡易な 検討	②実施計画	③実施計画に対するヒアリング(1) PFIに関する総合調整 を行う 事業手法の方向性 検討を行う			④予算の議決 導入可能性調査の予 算の議決
詳細な 検討		⑤導入可能性調査 PFI 導入可能性調査の 実施		⑥事業手法決定 実施計画を市長に説明 する際には PFI の検討状 況も確認される	⑦予算の議決 アドバイザー-予算の議決
事業 実施		⑧ PFI 事業の実施 ・アドバイザー-業務の発 注 ・事業化までを担当(事 業化後は所管課が担 当)			契約の議決

合意形成のプロセス

- ・上記の検討フローにより、所管課 庁内全体(公共施設マネジメント室を含む) 首長 議会という流れで、合意形成が行われている。
- ・導入可能性調査及びアドバイザー業務は公共施設マネジメント室が担当している。

3 PPP/PFI の事業化の際の担当部署・検討会議

担当部署

担当部署	所管課
役割	・事業の発案、PFI 導入可能性調査の発注、PFI 事業の実施
専門部署	公共施設マネジメント室
経緯	<p>・平成24年度にPFI導入基本指針及び公共施設等再配置計画を策定し、その推進部署として平成25年度から公共施設再配置推進室を設置した。平成27年度からは公共施設等総合管理計画の策定を事務分掌に追加して、公共施設マネジメント室に改称している。</p> <p>・公共施設再配置推進室では、市の中央北地区で進めている区画整理事業地内とその周辺に点在していた公共施設の老朽化・耐震化対策を中心に公共施設の再配置計画を進めている。その計画の効率的・効果的な実現に向けて、PFIを採用している。</p>
役割	<p>[室全体]</p> <p>・公共施設等総合管理計画の策定及び推進、市設建築物の設計及び施工監理、学校施設の営繕計画及びその実施の補助執行</p> <p>[PFI]</p> <p>・PFIの推進、事業手法選択の支援、PFIの総合調整(指定管理者制度は含まれていない)、PFIアドバイザー業務の発注</p>
構成	・公共施設マネジメント室は合計21名(営繕課・教育委員会の施設課を統合)
権限	・手法検討をせずに従来手法で実施する場合に差し戻しできる権利は特に規定していない。
効果	・公共施設マネジメント室でアドバイザー業務を発注するので、公共施設マネジメント室にPFIの事業化のノウハウが蓄積される。

検討会議等

③実施計画に対するヒアリング(1)	
主な構成	所管課、公共施設マネジメント室(21名)、財政課(5名)、経営改革課(9名)等
役割・権限等	・ヒアリングを行い、事業手法の方向性を決める。(公共施設マネジメント室は事業手法の選択に当たった支援を行い、財政課は事業手法を問わず事業の実施が財政収支計画に適切かどうかの確認を行っている。)

4 事業発案～事業実施段階での特徴的な内容

Q1 PFI 導入対象事業をどのように捕捉しているのか。

- ・PFIの推進部署である公共施設マネジメント室に営繕課(教育委員会の施設課も統合)が含まれている。そのため、実施計画策定の段階で、大きな事業(事業費10億円規模)の場合は予算協議のために公共施設マネジメント室が見積りを作成する必要がある(仮にコンサルが事業費を算出しているも、公共施設マネジメント室がその数値を検証する)。そのため、実施計画段階の事業を捕捉できる。
- ・また、予算協議の段階で財政課がPFIの検討有無のチェックを行っているため、規模の大きな事業がPFIの検討をされることなく事業化されることはない。

Q2 PFI 導入対象事業に対する簡易な検討段階の特徴的な内容は何か。

- ・各所管課から上がってくる実施計画について、所管部署、公共施設マネジメント室、財政課、経営改革課等がヒアリングを行い、そこで事業手法の方向性を決める。この段階で PFI の導入可否を判断する基準は、事業費が 10 億円以上かどうか、定性面で民間ノウハウが活用できる余地があるかの 2 点。

Q3 検討プロセスと事業実施の特徴は何か。

- ・所管課と協議を行い公共施設マネジメント室が PFI 導入可能性調査を実施する。なお、事業実施に当たりアドバイザー業務は公共施設マネジメント室で発注し、入札段階では所管課と協力して要求水準書等を作成し、工事段階では公共施設マネジメント室が中心となり、維持管理段階では所管課が中心となり、公共施設マネジメント室はサポートにまわる。結果、公共施設マネジメント室には PFI の事業化のノウハウが蓄積される。

Q4 市の計画との整合性の確保に関する特徴的な内容は何か。

- ・公共施設マネジメント室で公共施設等総合管理計画を策定しているため、公共施設等再配置計画等市の他の計画と整合がとれている。

Q5 庁内と議会の PPP/PFI の理解度は。

- ・当室は、財政上の問題に起因して作られた部署であることから、技術系の職員に加え、財政に慣れた事務系の職員で構成されたことから、PFI 事業への理解は早かった。また、議会においても徐々に PFI が浸透してきている。

Q6 PFI 等に関する行政評価の仕組みはあるか。

- ・本市では毎年度 9 月に主な事業ごとの収支状況や今年度の課題と改善点、来年度以降の目標等を公表しており、この中に各 PFI 事業も含んでいる。当市の行政評価のポイントは、「担当部長による自己評価及び今後の方向性等」として記載されているところであり、これにより部長も当該事業の状況を理解し、部下との積極的なコミュニケーションにも繋がっている。

Q7 専門部署が機能するための工夫はあるか。

- ・専門部署ができると担当部署等から任される業務が増加し、負担となることに加え、建物竣工後の維持管理の検討部分が弱くなるため、担当部署を巻き込んで PFI 事業を実施する体制が必要。

5 他の地方公共団体等へのアドバイス (PR 出来るポイント)

- ・財政協議において必ず PFI の検討状況が確認されることによって、所管課の PFI に対する意識が高まった。
- ・地元事業者の活用のため、事業に関心のある市内事業者を募集しその社名一覧を公表して、マッチングを図った。

[参考] 紫波町(岩手県)

PPP/PFI を活用することで、10 年間利用されていなかった町有地(10.7ha)の問題と行政課題を解決した岩手県紫波町での PPP/PFI 推進体制をその特徴も含め参考事例として示す。

1 自治体概要

人口規模	約 3.3 万人	
PPP/PFI の担当部署	常設	企画総務部企画課公民連携室
未利用町有地(オガール地区)における PPP/PFI 事業	<ul style="list-style-type: none"> ・(仮称)岩手県フットボールセンター整備事業(平成 21 年度) ・(仮称)紫波町交流促進センター整備事業(平成 21 年度) ・紫波町新庁舎整備事業(平成 23 年度) ・紫波中央駅前町有地活用事業(その 3)(平成 24 年度) ・紫波中央駅前町有地活用事業(その 4)(平成 27 年度) 	
その他 PFI 実施事業 (実施方針公表年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・紫波町管理型浄化槽整備事業(平成 17 年度) ・(仮称)紫波火葬場整備事業(平成 18 年度) ・紫波町浄配水場等運營業務及び古館水源系施設更新工事(平成 23 年度) ・紫波町汚泥再生処理センター建設・運營業(平成 27 年度) 	
過去 5 年の PPP/PFI の 検討状況	[検討] 4 事業 [事業化] PFI: 4 事業	

2 オガール地区における PPP/PFI の推進体制

町では、三つの大きな行政課題(紫波中央駅前の未利用町有地 10.7ha、役場本庁舎の老朽化・分散している庁舎、図書館新設の要望)の解決のため、公民連携によるまちづくりを実施した。

時期	公民連携の検討の流れ	背景・特徴
H19 年 4 月	<ul style="list-style-type: none"> ・町長が公民連携に取り組むことを表明 ・東洋大学と「公民連携の推進に関する協定」を締結 	・行政課題である紫波中央駅前公共公益用地 10.7ha の開発に当たり、紫波の長期的未来構想を考え、それに基づいた経済開発を考えるとともに、民の開発を募り、財政負担の軽減により、町のニーズである役場庁舎、図書館、学校給食センターを整備することができるのか、東洋大学と連携し、その可能性調査を実施。 (紫波プロジェクト: 30 年計画の具現化、町全体の発展につながる開発)
8 月	<ul style="list-style-type: none"> ・東洋大学から「紫波町 PPP 可能性調査」報告書を受領 	
H19 年 11 月	<ul style="list-style-type: none"> ・紫波町 PPP 推進協議会を設立 ・町民の意向調査(地域・目的コミュニティ、常設意見交換会): 2 年間に 100 回実施 ・民間企業の意向調査(ヒアリング調査、常設意見交換、アンケート、シン 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査報告書を受け、公民連携によるまちづくりの推進と提言された PPP 公社の設立のために、町民・民間企業の話聞くだけでなく、官民連携のまちづくりの必要性を説明した。 ・併せて、平成 20 年には、町が(株)よんりん舎(TMO)に民間の意向調査を委託し、紫波町企業立地研究

時期	公民連携の検討の流れ	背景・特徴
H20年～	ポジウム) ・民間の意向調査(TMOに委託):企業立地研究会40社 ・町民の意向調査(座談会、公民連携基本計画策定意見交換会、職員説明会、目的・地域コミュニティ)	会を設置。40社の参加により市場調査を行った。
H21年3月	・公民連携基本計画策定・議決	・町民意向調査、民間事業者の市場調査を受けて、公民連携基本計画を策定。 行政課題も踏まえた紫波町の将来のまちづくりのイメージを提示 オガール地区も含めた3か所の公民連携開発区域の指定(PPPエリアの指定) それぞれの区域における整備方針を明示
6月	・オガール紫波(株)を設立	・公民連携基本計画を遂行するために、民の知恵・人材・資金活用の必要性から、町の代理人の役割を持つ、オガール紫波(株)を官民出資により設立。パブリックマインドを持った民間により、民間活力を誘導し、オガールプロジェクトの調整業務等を担う。

2 未利用町有地(オガール地区)の公民連携における役割

町は、オガール地区の官民連携を進めるため、公民連携室を設置し、オガールプロジェクトにおける公民連携事業を推進することを目的に、町と民間事業者をつなぐエージェント(代理人)の役割を担うオガール紫波(株)を設立している。

担当部署	企画総務部 企画課 公民連携室
経緯	・平成20年1月に、公民連携を推進するため、経営支援部(当時)企画課政策調整室からプロジェクトチームを分けた。
役割	・日詰西地区公共用地の利用に関すること。 ・紫波町 PPP 推進協議会に関すること。 ・紫波町 PPP 事業基本計画策定検討会議に関すること。 ・その他公民連携の推進に関すること。
専門部署	オガール紫波(株)
経緯	・平成21年6月に、行政よりも民間の方が効率的・弾力的に事業を推進できると考え、官民が連携するための町のエージェント(代理人)として、町の100%出資により設立した。(平成22年6月に、民間も出資し第三セクターとなった。)
役割	・オガールプロジェクトにおける官民連携事業を推進することを目的に、町と「オガールプロジェクトの企画立案に関する包括協定」を締結して、町と民間事業者をつなぐエージェント(代理人)の役割を果たしている。

4 その他の特徴的な内容

Q1 人口 20 万人未満の地方公共団体でも PPP/PFI 事業が成功するポイントは何か。

- ・紫波町の人口は 3.3 万人ほどだが、紫波中央駅を中心に半径 30 km の円を描くと約 60 万人が居住している。
- ・町の代理人であるオガール紫波(株)に委ねることで、民間主導型の PPP を推進できたこと。

Q2 議会、住民の調整で苦労した点は何か。

- ・議会については、3 ヶ月毎の議会開会にあわせ、調査特別委員会が開かれ、説明を行った。
- ・住民については、施設ができた後の担い手であることから、整備段階からどのように巻き込んでいくかを丁寧に説明した。

Q3 なぜ自治体出資法人(オガール紫波(株))を設立したのか。また、事業の事前調査における官民の役割分担はどのようにしているのか。

- ・公民連携基本計画に沿って、オガールデザインガイドラインの作成、民間活用の誘導、オガールプロジェクトのファイナンス構築、情報発信を行うために設立した。

Q4 PPP/PFI 事業を行う上で、地域事業者へどのような配慮を行っているのか。

- ・例えば、オガールタウンでは、紫波型エコハウス基準を定め、町の指定事業者講習会を受講した町内工務店しか事業者になれない仕組みとしている。


Q5 オガール地区における、定住・交流人口や雇用者数にどのような変化があったか。

- ・民間投資の誘導が図られたことにより、事業棟で 200 人の雇用が生まれた。
- ・普遍的な集客が図られる施設と民間テナントの立地によりエリア来場客や 94 万人(平成 27 年度)となっている。
- ・オガールエリア東側で宅地分譲が進み、中央駅の周辺 500m 圏内で人口が 400 人増加した。

5 他の地方公共団体等へのアドバイス(PR 出来るポイント)

- ・本町では、事業の特性に合わせて官民連携手法を選択した。小規模な自治体でも、地域の実情、事業の特性、投資しようとする民間事業者の有無に合わせて官民連携手法の導入を検討して事業化することが可能である。

事業名	紫波町新庁舎整備事業(PFI事業)
事業手法	・PFI手法(公共施設の整備・維持管理(BTO方式))
施設概要	・町役場(延床面積6,650㎡)
民間の業務	・設計、建設、維持管理業務
手法決定のプロセス	・H23年度にPFI導入可能性調査を実施した結果、PFI事業として実施することが適当であるという結果が得られた。
事業化のプロセス	・H23年12月:実施方針を公表 ・H24年1月:特定事業の選定 ・H24年2月:入札公告 ・H24年6月:落札者の決定 ・H27年5月:開庁
イメージ	
事例の詳細は第3章(事例編) P.103をご参照	

事業名	紫波中央駅前町有地活用事業(その3)「オガールベース」
事業手法	・事業用定期借地権方式(事業用定期借地の期間は約31年間)
施設概要	・飲食物販施設、宿泊施設、アリーナ(延床面積4,267㎡)
民間の業務	・民間施設の設計、建設、維持管理、運営業務
手法決定のプロセス	・平成21年度からオガール紫波㈱に「紫波中央駅前都市整備事業・民間活力誘導業務」を委託し、民間事業者への市場調査等を行った。
事業化のプロセス	・H23年8月:実施方針を公表 ・H24年12月:民間事業者を公募 ・H26年7月:供用開始
イメージ	

第三者評価の仕組み

1 PPP/PFI の事業化段階

(1)新潟県

項目	内容
評価方法	・第三者委員会による評価
評価の目的・特徴	・PFI手法で事業化する個別事業について、PFI事業を進める際の手続きの透明性、客観性の確保、PFI導入可能性の検討を行うこと
検証・評価の視点等	・個別事業により異なるが、主に以下の内容を評価 PFI導入可能性に関する妥当性の評価 実施方針案に関する妥当性の評価 特定事業選定案に関する妥当性の評価
評価体制	・新潟県PFI評価委員(事業に応じて設置。現在、外部委員3名)

(2)横浜市

項目	内容
評価方法	・第三者委員会による評価
評価の目的・特徴	・PFI事業の実施方針、事業者の選定、契約締結後のPFI事業の進捗状況等の確認等において、専門性や客観性を確保するため
検証・評価の視点等	・以下の内容を評価 実施方針の検討 特定事業の選定の検討 落札者決定基準(審査基準)の検討 民間事業者の募集要項の検討 民間事業者による提案書等の審査及び優秀提案者の選定 契約締結後の特定事業の進捗状況等の確認
評価体制	・横浜市民間資金等活用事業審査委員会(常設)

(3)その他

実施主体	評価方法	検証・評価の視点等
さいたま市	第三者等の委員会による評価	・PFI手法で事業化する個別事業について、PFI導入可能性の検討、実施方針に関する検討から民間事業者の選定に至るまで、外部有識者等が評価する

2 PPP/PFIの事業実施段階

(1)神奈川県

項目	内容
評価方法	・第三者委員会による評価
評価の目的・特徴	・県が実施したPFI事業について、定性・定量の両面から検証 ・アンケート・ヒアリング、VFMの再算定等による効果についての事後的な検証
検証・評価の視点等	・「神奈川県におけるPFIの活用指針(H12.9)」に示された「PFIの活用により期待される効果」について、全事業を対象に検証を実施 【期待される効果】 公共サービス水準の向上、事業コストの削減、財政支出の平準化、産業の振興(六つのPFI事業をもって推し量ることは困難との判断により、評価の対象外)
評価体制	・県有施設の整備に係るPFI検証委員会(外部有識者5名) ・平成23年度に4回の委員会を開催

(2)盛岡市

項目	内容
評価方法	・第三者評価による評価(公募により評価団体を選定)
評価の目的・特徴	・指定管理者制度により管理運営している公の施設について、より良い運営と利用者サービスの向上を図るため、管理運営状況に対する三者評価を実施 ・効果的な評価とするため、第三者評価を行う者については、評価に対する視点や方法等について民間事業者から提案を募集して選定
検証・評価の視点等	・公の施設の施設の設置目的や役割、管理体制、施設・設備の維持管理、経営状況の適正化、サービスの向上、目標値の設定と達成、個人情報の適正管理、協働の視点、利用者満足度について、ヒアリング及び書面調査、お客様アンケート等を実施し、各項目5段階で評価
評価体制	・評価業務を受託した民間事業者による評価 ・評価結果を市民・利用者に開示するとともに、指定管理者第三者評価報告会を開催 ・評価結果を施設ごとにホームページ上で公表

(3)その他

実施主体	評価方法	検証・評価の視点
八尾市	外部委託による評価	・PFI事業の個別の業務ごとのサービス内容とコストの精査 【モニタリング】

3 PPP/PFI の事業実施後 (行政評価) 段階

近年、地方公共団体では、第三者による行政評価が行われており、公共事業に対する有効性・効率性等が第三者によって評価・検証されている。(事業実施後(行施評価)の段階については、PPP/PFI 事業に限定して実施された事例は確認できなかったため、行政評価の事例を整理した。)

行政評価の事例

評価主体	評価する事業	評価・検証内容
山梨県行政評価アドバイザー会議 (外部委員)	当初予算に計上された事業	・事業の実績及び成果の達成状況、これまでの事業の見直し・改善状況、活動量と成果の判断、見直しの必要性、見直しの方向等を評価
札幌市行政評価委員会 (外部委員)	市が実施した予算小事業とその上位目的である施策	・市の行政評価に行政外部の専門的な立場からの視点を取り入れ、その透明性及び客観性を確保するとともに、業務改善の更なる取組につなげること。 ・市の施策・事業等に関する評価を一体的に行い、評価結果を市の施策・事業の効率性・有効性の更なる発揮の取組につなげること。
鹿児島市行政評価市民委員会 (外部委員)	市の総合計画の実施計画に掲載されている事務事業	・必要性、有効性、効率性、公平性といった視点から事業をチェック