

# 1. 背景・目的・調査フロー・調査対象事例・分析

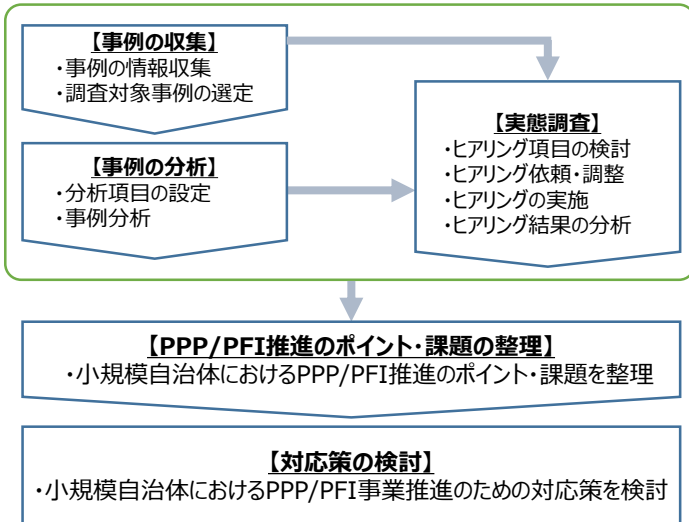
## 背景

- PFI法の施行から20年以上が経過、実施方針が公表されたPFI事業は818件にのぼる（令和2年3月31日時点）。この内、地方公共団体の事業は677件、全体の5分の4以上を占める。
- 民間資金等活用事業推進会議「PPP/PFI推進アクションプラン（令和元年6月改訂版）」で、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。
- 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。

## 目的

- 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する。

## 調査フロー



## 調査対象事例

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、質問調査票を送付  
※着色は実態調査対象

| 発注者   | 事業名称                   | 用途     | 発注者                  | 事業名称                   | 用途     |
|-------|------------------------|--------|----------------------|------------------------|--------|
| 和泊町   | 和泊町新庁舎建設事業             | 事務庁舎   | 生駒市                  | (仮称) 生駒北学校給食センター整備運営事業 | 給食センター |
| 陸沢町   | むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業 | 道の駅    | 唐津市                  | 唐津市第二期浄化槽整備推進事業        | 浄化槽    |
| 津和野町  | つわの暮らし推進住宅整備事業         | 住宅     | 橿原市                  | 八木駅南有地活用事業             | 複合施設   |
| 岩泉町   | 岩泉町子育て支援住宅整備事業         | 住宅     | 三郷市                  | 三郷中央地区交流施設整備等事業        | 複合施設   |
| 東みよし町 | 東みよし町浄化槽市町村整備推進事業      | 浄化槽    | 習志野市                 | 大久保地区公共施設再生事業          | 生涯学習施設 |
| 長洲町   | 長洲町宮野地区地域優良賃貸住宅整備事業    | 住宅     | 小田原市                 | 小田原市斎場整備運営事業           | 斎場     |
| 荒尾市   | 荒尾市水道事業等包括委託           | 上水道施設  | ■ PPP/PFI導入に至らなかった事例 |                        |        |
| 行橋市   | 行橋市図書館等複合施設整備事業        | 図書館等   |                      |                        |        |
| 茂原市   | 茂原市学校給食センター再整備等事業      | 給食センター |                      |                        |        |
| 袋井市   | 袋井市総合体育館整備・運営事業        | 体育施設   | 田辺市                  | 田辺市立体駐車場等整備事業          | 駐車場    |
| 富田林市  | 富田林市下水道管渠長寿命化PFI事業     | 下水道施設  | 島田市                  | 島田市市民会館機能再生等事業         | 複合施設   |

## 推進上の課題

| 関係   | 推進上の課題                        |                      |
|------|-------------------------------|----------------------|
| 推進体制 | ● 担当部署を含む庁内におけるPPP/PFI事業の知識向上 | ● 事業を担当する職員数不足への対応   |
| 議会   | ● 議会のPPP/PFI事業への不安や懸念への対応     | ● 庁内における部署間の連携       |
| 住民   | なし                            |                      |
| その他  | ● 民間事業者の事業への関心の喚起             | ● 事業者との契約内容に関する認識の齟齬 |

## 希望する支援

- 回答はヒト・カネの支援に集中**
- PPP/PFI専門家派遣の拡充（人力的支援）
  - 各種補助金の拡大
  - PFIアドバイザ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

## 2. 分析の結果

### 推進体制

- 事業実施前段階まで、苦慮することが多い傾向がうかがえる。
- ノウハウ不足や庁内の理解醸成に対する苦慮は、事業検討が進むにつれて減少していく。
- 知識面での支援は事業の初期段階での需要が高いと考えられる。

#### 苦慮した点と対処法

- PPP/PFI事業への知識や人員数の不足、庁内の理解醸成等多岐にわたる点で苦慮した。  
⇒多くがコンサルタントの活用で対処している。

#### 今後、留意や改善すべき点

- 特に部署をまたいだ連携の必要性をあげる自治体が多かった。

図表 推進体制構築のために苦慮した点

| 事項                 | 段階   | 計  |    |    |    |      |
|--------------------|------|----|----|----|----|------|
|                    |      | 計  | 構想 | 準備 | 選定 | 事業実施 |
| PPP/PFIの知識・ノウハウの不足 | 該当   | 36 | 11 | 10 | 8  | 7    |
|                    | 回答なし | 32 | 6  | 7  | 9  | 10   |
| 事業推進のための人員の不足      | 該当   | 33 | 8  | 10 | 9  | 6    |
|                    | 回答なし | 35 | 9  | 7  | 8  | 11   |
| 庁内の理解醸成が困難だった      | 該当   | 21 | 7  | 6  | 5  | 3    |
|                    | 回答なし | 47 | 10 | 11 | 12 | 14   |
| その他                | 該当   | 3  | 0  | 1  | 1  | 1    |
|                    | 回答なし | 65 | 17 | 16 | 16 | 16   |

※ 「回答なし」各事項が苦慮したものではなかったことを意味する。

### 住民

- 住民との合意形成に向けては、説明のみならず、ワークショップ等多様な取組みも展開されている。
- 住民の懸念事項等は、主に事業自体に関する事項であり、PPP/PFI事業に関してはほぼないことがうかがえる。

#### 住民の懸念事項と対処法

- 施設の整備前後を通じて、周辺環境への影響に関する関心が高い。  
⇒多くが説明によって対処している。

#### 今後、留意や改善すべき点

- 既存の対処方法で、問題ないと考えている自治体が多いといえる。

図表 住民が懸念した事項等

| 事項            | 段階 | 計  |    |    |    |      |
|---------------|----|----|----|----|----|------|
|               |    | 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   |

※ 「回答なし」住民からの意見等がなかったことを意味する。

### 議会

- 議会からの意見等は、事業者選定までに出される傾向にある。
- PPP/PFI事業に関する意見等は、特に事業者選定段階に出されることが多い。  
(例)「長期間継続する契約への不安」、「民営化」との認識違いによる反対」

#### 議会の懸念事項と対処法

- 議会が懸念した事項等は、施設計画や財政、PPP/PFI事業と幅広い。  
⇒個別説明を含めて、説明で対処している。

#### 今後、留意や改善すべき点

- 既存の対処方法で、問題ないと考えている自治体が多いといえる。

図表 議会が懸念した事項等

| 事項        | 段階 | 計  |    |    |    |      |
|-----------|----|----|----|----|----|------|
|           |    | 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   |

※ 「回答なし」議会からの意見等がなかったことを意味する。

### 事業者

- 推進体制、議会、住民以外には事業者との関係で多くの回答が寄せられている。
- 苦慮した点と対処法は、事業者の選定前後で回答に違いがみられる。

#### 苦慮した点と対処法

- 選定前では事業への事業者の関心の低さ、選定後は契約内容の認識の齟齬に苦慮している。  
⇒事業者と個別対話ないし協議で対処している。

#### 今後、留意や改善すべき点

- (選定前) 事業者のニーズをより把握し募集要項等に反映 等
- (選定後) 協議結果を事業者と共有 等

### 導入に至らなかった事例

- PPP/PFIの導入に至らなかった理由は、財政支出と民間事業者に関すること。  
(例)「従来の資金調達方法の方が財政支出を抑えられた」  
「民間事業者の事業の関心が低かった」

### 3. 実態調査

## 実態調査1 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：人口 約6.9千人）

#### (1) 背景・経緯

- 本施設はまちの活性化に寄与することを目指して設置された。町の職員数が限られていることもあり、民間の力を借りることとなった。
- スポーツツーリズムなども絡めた計画となっており、町外の人に町に来てもらい、交流人口・定住人口を増やすこと、防災面の充実化を図ることを目的としている。

#### (2) 達成できたPPP/PFI導入目的（効果）

- 民間ノウハウの活用（PFI制度の理解促進、施設整備・運営面）
- 財政負担の縮減・平準化
- 町職員の負担軽減

#### (3) PPP/PFI推進で苦慮したこと、対応

|      |  |
|------|--|
| 構想段階 | 地元住民への事業に関する理解醸成<br>⇒対応：住民へ町長とともに事業について説明する場を設けた             |
| 準備段階 | 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<br>⇒対応：庁内に対して何度も丁寧な説明を実施 |
| 選定段階 | 事業契約締結時の資料作成に時間を要した<br>⇒対応：外部コンサルタントからアドバイスを受けながら資料を作成       |

#### (4) 議会・住民の合意形成

|    |  |
|----|--|
| 議会 | 議会で説明  |
| 住民 | 町内16地区の集会所で年に一度町長が町の施策を説明する機会を活用し、担当課が同行して本事業について説明を実施 |

#### (5) PPP/PFIの推進ポイント

- 国の補助事業を活用した導入可能性調査の実施
- 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

| 事業概要      |   |
|-----------|---|
| 施設用途      | 道の駅   |
| 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、事業形態 | BTO一部BOO、サービス購入型                                      |
| 事業期間      | 20年間（供用開始：令和元年度）                                      |
| 事業範囲      | ①統括管理業務、②設計業務<br>③建設・工事監理業務、④維持管理業務、⑤運営業務             |
| 事業費       | 約28億円   |
| 事業者       | （代表企業）パシフィックコンサルタンツ(株)<br>（他構成企業）<br>（株）畔蒜工務店、東日総業(株) |



つどいの市場  
Tsudoi Market



むつざわ温泉  
つどいの海  
Mutsuzawa Onsen Tsudoi no Umi



Trattoria Due  
トラトリアデュ



オリーブの森  
Olive no Mori Park



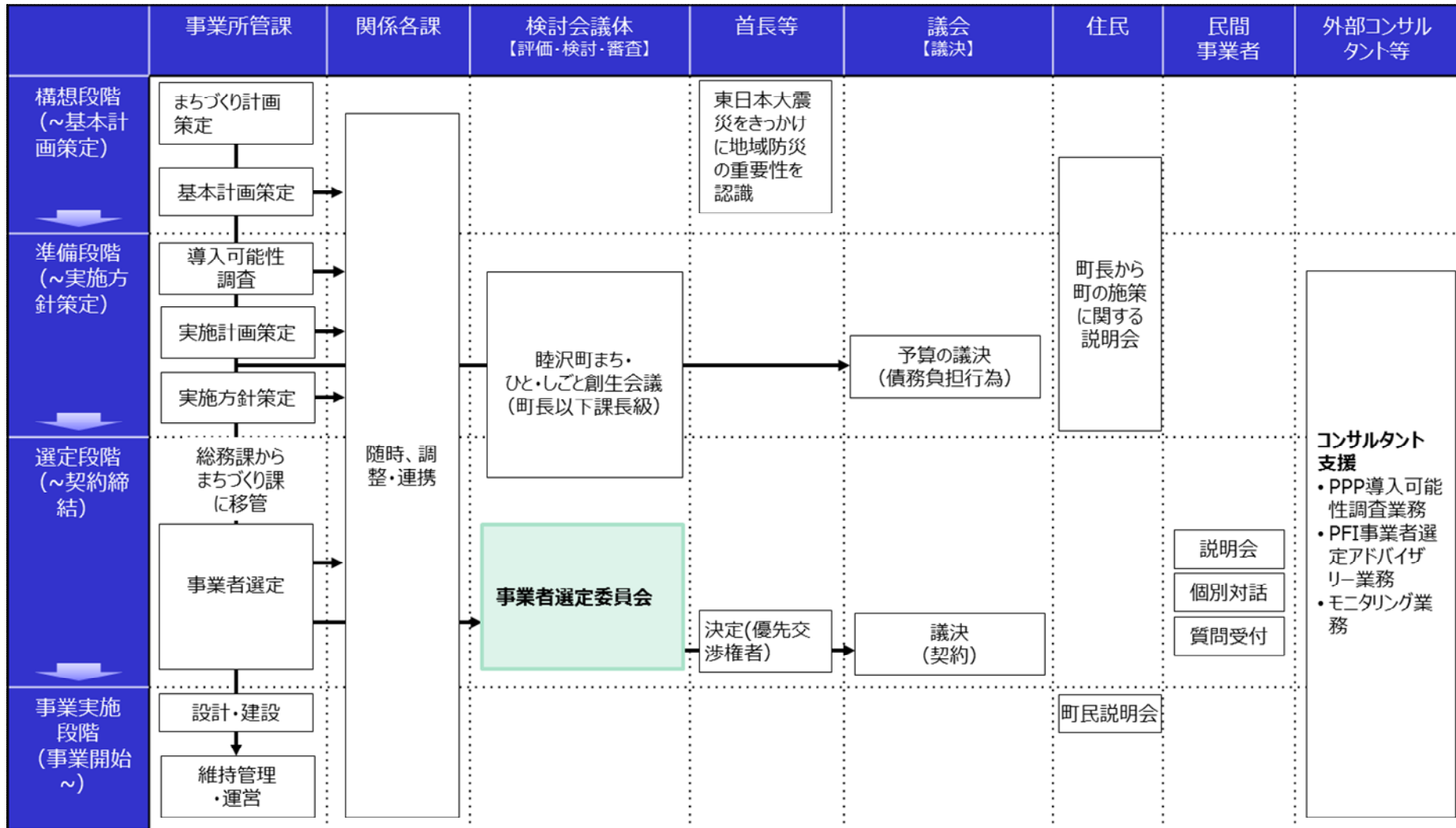
つどいのハコ  
Assembly House

（写真：道の駅むつざわHP）

# 実態調査1 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：陸沢町）

## (6) PPP/PFI推進のプロセス

- 担当者ベースの調整及び町長以下課長級が集まる会議を通じた理解醸成、意思統一
- 町長自らまちの施策を住民に対して説明する機会を利用し、早い段階から本事業について住民への説明を実施



## 実態調査2 津和野町定住推進住宅整備事業（津和野町：人口 約7.1千人）

### （1）背景・経緯

- 町長がPPP/PFI手法に関心を持ち実施を検討したが、当時、町ではPPP/PFI事業の実施経験がなく、町内の事業者もPPP/PFI手法になじみが無かった。
- そこで、地域事業者がPPP/PFI手法に慣れるきっかけづくりという位置づけとしつつ、快適な住まい環境を創出し、津和野町の定住人口の増加や地域の活性化を図ることを目的として本事業を推進した。

### （2）達成できたPPP/PFI導入目的（効果）

- 民間ノウハウを活用した事業提案
- 町職員の負担軽減

### （3）PPP/PFI推進で苦慮したこと、対応

|        |  |
|--------|--|
| 構想段階   | 地域事業者の関心の喚起<br>⇒対応：資金調達は全額町が行うことで、事業者リスクを軽減<br>地域事業者向け説明会でPPP/PFIの予行練習的位置けの事業である点を説明 |
| 準備段階   | 町職員及び庁内におけるPPP/PFIの知識・ノウハウの不足<br>⇒対応：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                   |
| 選定段階   | 公募資料作成の難しさ、事務負担の大きさ<br>⇒対応：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・事務負担は軽減    |
| 事業実施段階 | 町と事業者間における業務内容の理解の相違<br>⇒対応：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                          |

### （4）議会・住民の合意形成

|    |  |
|----|--|
| 議会 | 勉強会を実施し、本事業をPPP/PFIで実施することの理解を醸成<br>理解の醸成・浸透によりスムーズな事業実施につながった                 |
| 住民 | 町内の自治会が所属する会議体である「まちづくり委員会」において、本事業をPPP/PFIで実施することを説明。加えて、地権者等にも個別に説明し町民の理解を醸成 |

### （5）PPP/PFIの推進ポイント

- 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
- 地域事業者がPPP/PFI事業に慣れるため事業として位置け
- 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融資

| 事業概要       |  |
|------------|--|
| 施設用途       | 定住推進住宅                                   |
| 整備施設       | 住宅（戸建て）                                  |
| 事業方式、事業形態  | BTO、サービス購入型                              |
| 事業期間（供用開始） | 26年間（令和元年度）                              |
| 事業範囲       | ①設計・建設、②維持管理業務（入居者募集や家賃徴収等を含む）           |
| 事業費        | 約0.96億円                                  |
| 事業者        | （代表企業）長嶺建設㈱（町内企業）<br>（他構成企業）石川建築設計（町内企業） |

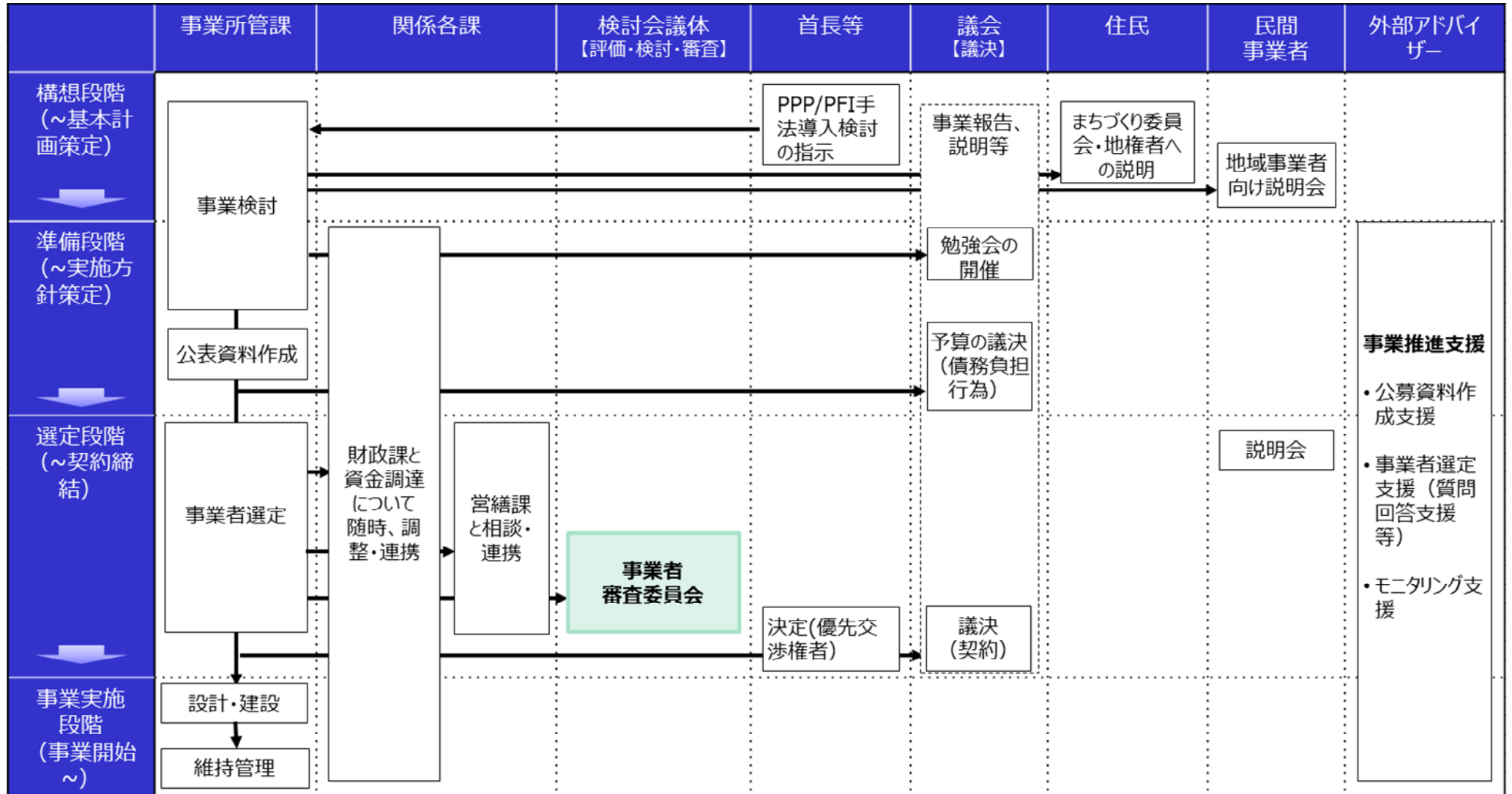


（出所：つわの暮らし推進住宅による定住促進事例）

# 実態調査2 津和野町定住推進住宅整備事業（事業主体：津和野町）

## (6) PPP/PFI推進のプロセス

- 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



# 実態調査3 行橋市図書館等複合施設整備事業（行橋市：人口 約73.0千人）

## (1) 背景・経緯

- 財政負担を縮減しつつ、事業では中心市街地の活性化を狙っていた。
- 事業用地や周辺道路の環境等が建設の難しい条件であったため、高い技術力を持つ建設会社の施工を望んでいた。
- 市長の肝いり事業としてスタートした。

## (2) 達成できたPPP/PFI導入目的（効果）

- 人の往来の回復
- 財政負担の縮減
- サービス水準の向上
- 難工事への挑戦
- 事業実施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

## (3) PPP/PFI推進で苦慮したこと、対応

|        |   |
|--------|---|
| 構想段階   | 財政の見通しについての議会の懸念等<br>⇒対応：議会へ補助金を活用する点や他の施設を廃止した事等を説明                                    |
| 準備段階   | 担当職員が兼務で対応し、負荷が大きかった<br>⇒次事業では専任チームを設置<br>コンサルティングの委託費用を含む予算確保のための調整<br>⇒対応：財政部門へ必要性を説明 |
| 選定段階   | 初回公募での民間事業者からの応募なし<br>⇒対応：企業へのヒアリング後、上層部の早期判断で業務範囲を見直して再公募                              |
| 事業実施段階 | 工事期間中の騒音や安全対策についての住民の懸念等<br>⇒対応：PFI事業者に住民に工程表を配布する等説明し、理解を得られるよう指示                      |

## (4) 議会・住民の合意形成

|    |  |
|----|--|
| 議会 | 当初から、構想策定の必要性と民間活力導入について説明。事業手法の妥当性、VFMや選定方法等について質問があり、各段階できめ細かく対応 |
| 住民 | ワークショップを行ったほか、構想段階より地元説明会を継続的に実施。事業開始後の設計・建設の事業者による説明以外は市が主催       |

## (5) PPP/PFIの推進ポイント

- 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
- 専任チームの設置
- PPP/PFI指針の作成

| 事業概要       |  |
|------------|--|
| 施設用途       | 教育文化施設   |
| 整備施設       | 公共施設（図書館、小規模交流空間、スタジオ、託児機能等）、駐車場、民間施設等                                 |
| 事業方式、事業形態  | BTO、ジョイントベンチャー型  |
| 事業期間(供用開始) | 17年間（令和元年度）  |
| 事業範囲       | ①施設整備業務、②開館準備業務、③維持管理業務、④運営業務  |
| 事業費        | 約50.2億円  |
| 事業者        | （代表企業）鹿島建設(株)<br><br>（他構成企業）<br>(株)共栄ビル・パートナーズ、(株)図書館流通センター、(株)三上建設事務所 |

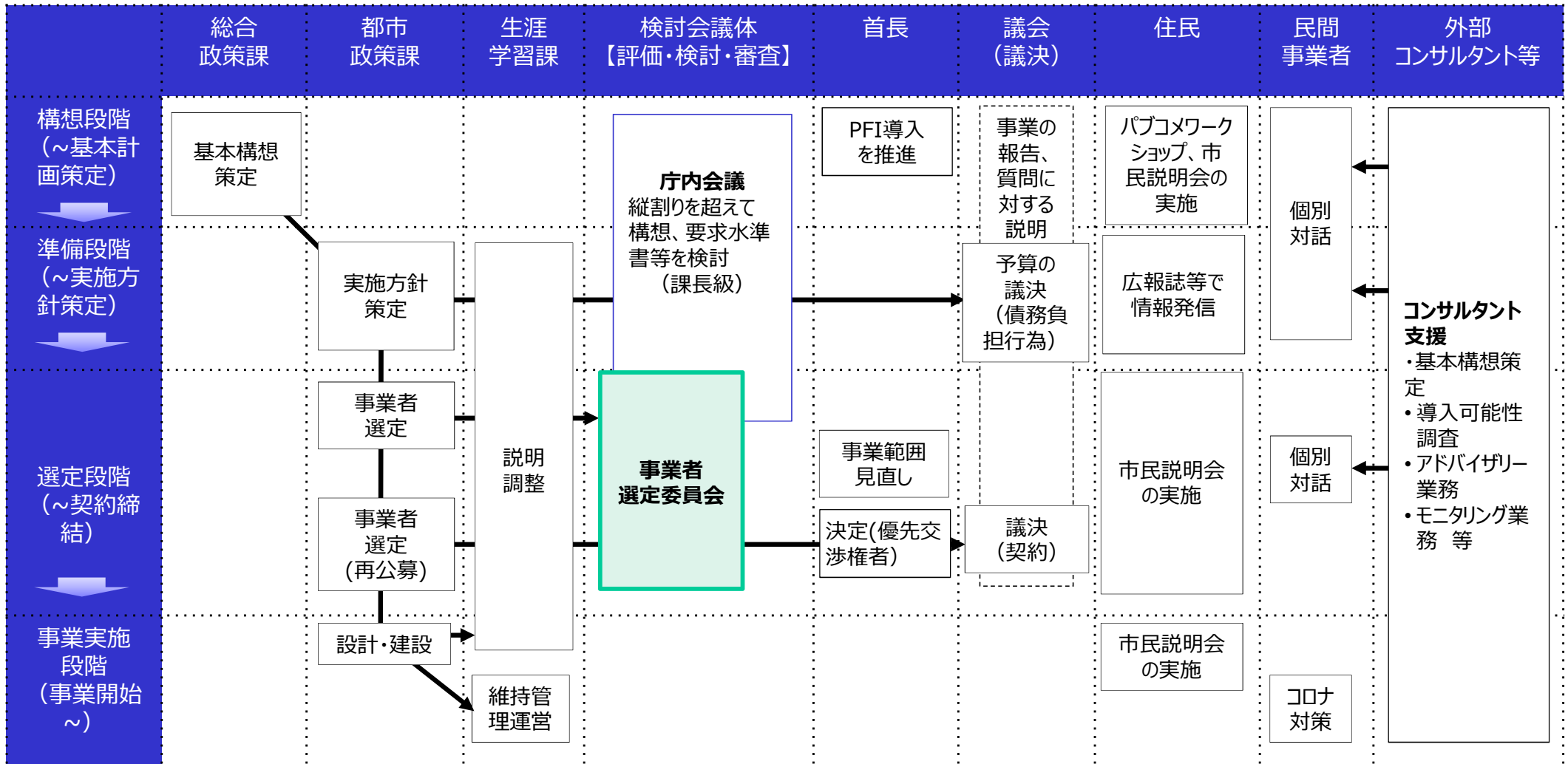


(写真：行橋市HP)

# 実態調査3 行橋市図書館等複合施設整備事業（事業主体：行橋市）

## (6) PPP/PFI推進のプロセス

- 初回の公募では民間事業者からの応募がなく、短期間で事業範囲を見直して再度公募
- コンサルタントを通じて早期から民事業者との個別対話を実施





## 実態調査4 茂原市学校給食センター再整備事業（茂原市：人口 約86.8千人）

### (1) 背景・経緯

- 茂原市では旧給食センターの老朽化が進み早期に新施設の整備が必要であった。
- 市独自のPFI導入基本指針に則り、PFI手法の検討を実施。事業スケジュールおよび事業費支払いの平準化のメリットを考慮し、PFI手法を選択した。

### (2) 達成できたPPP/PFI導入目的（効果）

- 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

### (3) PPP/PFI推進で苦慮したこと、対応

|        |   |
|--------|---|
| 構想段階   | 議会及び地元住民への事業に関する理解醸成<br>⇒対応：自治会役員に対して繰り返しの説明や、議会へは議員全員協議会を実施  |
| 準備段階   | 市で初めてのPFI事業であったため、知識の習得に苦慮<br>⇒対応：不明点は学校給食センターPFIの先行事例を持つ近隣自治体に聞きながら事業の進め方を確認                                     |
| 選定段階   | 特になし  |
| 事業実施段階 | 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、新型コロナウイルスの影響による想定外のリスク<br>⇒対応：事業者と都度協議を実施。新型コロナウイルスの影響による想定外のリスクは、国の通達に則り対応 |

| 事業概要       |  |
|------------|--|
| 施設用途       | 学校給食センター   |
| 整備施設       | 学校給食センター   |
| 事業方式、事業形態  | BTO<br>サービス購入型   |
| 事業期間（供用開始） | 運営15年間（令和元年度）  |
| 事業範囲       | ①施設整備業務、②開業準備業務、<br>③維持管理業務、④運営業務  |
| 事業費        | 約66億円  |
| 事業者        | （代表企業）東洋食品<br><br>（他構成企業）<br>東亜建設工業、日伸建設、神明建設、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 |

### (4) 議会・住民の合意形成

|    |   |
|----|---|
| 議会 | 事業の早い段階から議会に報告し、必要に応じて議員全員協議会を実施                      |
| 住民 | 雨水排水、騒音・臭い、日当たり・風通しなど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 |

### (5) PPP/PFIの推進ポイント

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

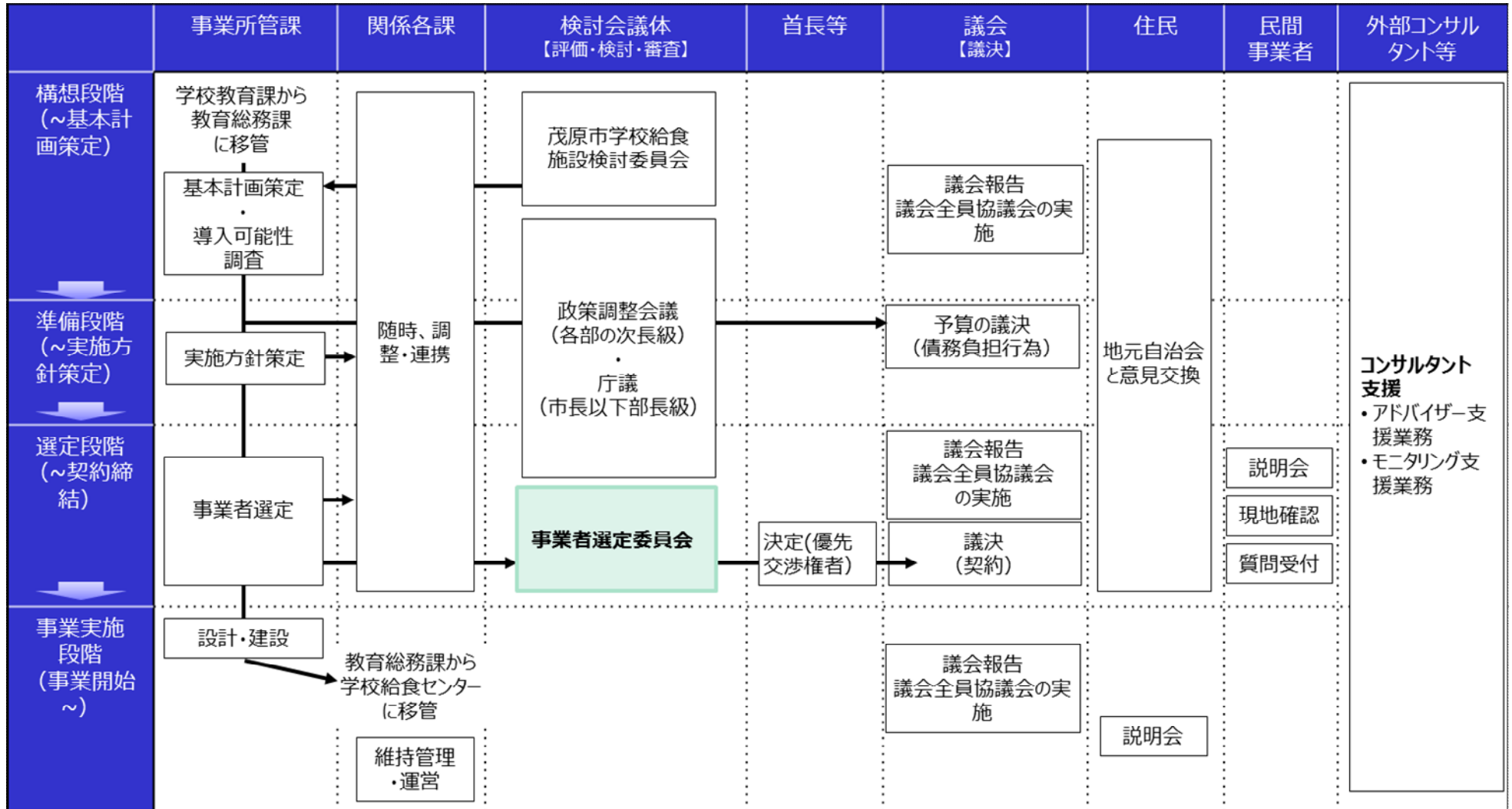


（写真：茂原市学校給食センターHP）

# 実態調査4 茂原市学校給食センター再整備事業（事業主体：茂原市）

## (6) PPP/PFI推進のプロセス

- 事業期間を通じて外部コンサルタントを活用し、市で初めてのPFI事業をスムーズに推進
- 事業の早い段階から議会・住民への説明を丁寧に実施し、合意形成を図った



# 実態調査5 八木駅南市有地活用事業（橿原市：人口 約121.4千人）

## （1）背景・経緯

- 近鉄大和八木駅の南側には未利用の市有地があり、長年にわたり賑わい形成や中心市街地活性化の観点から有効活用が検討されていた。
- 平成13年には地下駐車場＋民間施設整備に関するPFI事業の検討を進めたが、事業者の提案施設に対する地元関係団体の理解を得られず事業化を断念。
- 橿原市が奈良県中南和地域の観光の玄関口という位置づけであり、宿泊施設の整備による観光需要の取込みの必要性を感じた市長の後押しを受け、再度、市役所分庁舎＋観光施設（宿泊施設等を含む）の整備という形で当該市有地を活用するPFI事業（BTO方式）の実施を検討した。

## （2）達成できたPPP/PFI導入目的（効果）

- 財政負担の平準化
- 市職員の負担軽減

## （3）PPP/PFI推進で苦慮したこと、対応

|           |  |
|-----------|--|
| 構想段階      | 施設機能・事業手法の検討<br>⇒対応：学識者・庁内関係者による検討委員会の開催＋議会での勉強会の開催<br>民間事業者の関心の喚起・民間事業者が参画可能なスキームの検討<br>⇒対応：対話型市場調査を通じたリスク負担の検討、事業スキームの方針転換及び市長のトップセールス |
| 準備段階・選定段階 | PPP/PFIに関する知見不足<br>⇒対応：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   |
| 事業実施段階    | 要求水準書等の事項に対する事業者との見解のすり合わせの必要性<br>⇒対応：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  |

## （4）議会・住民の合意形成

|    |  |
|----|--|
| 議会 | 構想段階から事業に関する報告を実施するとともに、PPP/PFIに関する勉強会を開催<br>勉強会にはコンサルタントを通じて専門家を招聘        |
| 住民 | 導入機能の検討段階において、市民も検討会議に参加。また、議会での説明を通じた合意形成を行い、事業時実施段階では、事業者を通じ地元住民向け説明会を開催 |

## （5）PPP/PFIの推進ポイント

- 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

| 事業概要       |  |
|------------|--|
| 施設用途       | 庁舎、観光施設  |
| 整備施設       | 分庁舎、宿泊施設、コンベンション施設、展望施設、飲食物販等施設、観光振興支援施設、交流スペース等 |
| 事業方式、事業形態  | BTO方式、指定管理者制度併用<br>サービス購入型＋独立採算型                 |
| 事業期間（供用開始） | 23年間（平成29年度）                                     |
| 事業範囲       | ①施設整備業務、②維持管理業務<br>③運営業務                         |
| 事業費        | 約96.6億円  |
| 事業者        | （代表企業）(株)大林組<br>（他構成企業）<br>(株)梓設計、(株)東急コミュニティー   |

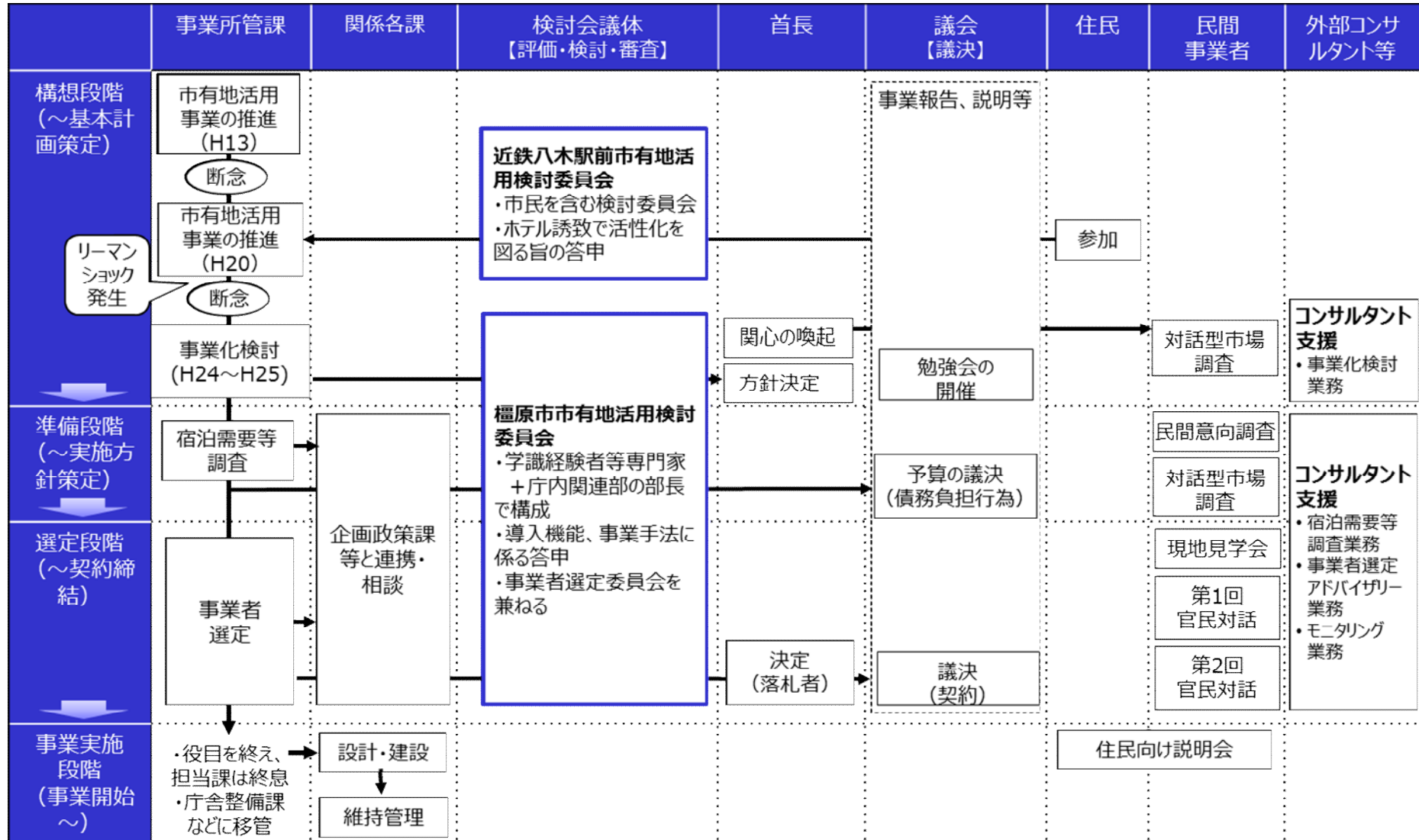


（写真：日本経済研究所）

# 実態調査5 八木駅南市有地活用事業（事業主体：橿原市）

## (6) PPP/PFI推進のプロセス

- 対話型市場調査や官民対話を通じた民間事業者の関心の喚起、及び民間事業者が参加可能なスキームの検討
- 構想段階から専門家及び関係者で構成される検討委員会を立ち上げ、事業を推進



# 実態調査6 大久保地区公共施設再生事業（習志野市：人口 約17.5万人）

## (1) 背景・経緯

- 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多くの公共施設が整備されてきたが、それら施設の老朽化が進み、この問題に対して早くから着目し公共施設の集約化の必要性を認識していた。
- 市公共施設再生計画検討専門協議会の提言を受け、特に老朽化が進み直近の再生事業になっていた本事業をモデル事業とし、PFI導入の検討を行った。

## (2) 達成できたPPP/PFI導入目的（効果）

- 確実な施設修繕の実施
- 魅力的なプログラムの提供
- 市職員のコア業務への専念
- 毎年の予算計上に係る業務の軽減
- 市職員の負担軽減

## (3) PPP/PFI推進で苦慮したこと、対応

|        |   |
|--------|---|
| 構想段階   | 住民への事業に関する理解醸成<br>⇒対応：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               |
| 準備段階   | 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<br>⇒対応：説明と協議を繰り返し実施               |
| 選定段階   | 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<br>⇒対応：事務局関係者間で事業目的を共有しながら、役割分担をして審査を実施 |
| 事業実施段階 | 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<br>⇒対応：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         |

## (4) 議会・住民の合意形成

|    |  |
|----|--|
| 議会 | 構想段階から事業に関する報告を実施<br>PFIに関しては、サービスの質の維持等についての質問があり、その都度説明                            |
| 住民 | 構想段階から事業に関して、住民説明会、パブコメ、ワークショップを複数回実施して説明<br>PFIに関する意見は特になく、主に施設の集約に伴う利便性や跡地活用に関する意見 |

## (5) PPP/PFIの推進ポイント

- 本事業の会議体の設置
- コンサルタントとの連携
- 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
- 事業とPFIに関するキーマンの存在

| 事業概要       |  |
|------------|--|
| 施設用途       | 生涯学習施設   |
| 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、事業形態  | BTO一部RO、サービス購入型一部利用料金制   |
| 事業期間（供用開始） | 22年5か月（令和元年度）  |
| 事業範囲       | ①設計・建設、②維持管理業務<br>③運営業務、④定期借地権事業   |
| 事業費        | 約73億円  |
| 事業者        | （代表企業）スターツコーポレーション(株)<br><br>（他構成企業）<br>スターツファシリティサービス(株)、スターツC A M(株)、(株)熊谷組、(株)三上建築事務所 |

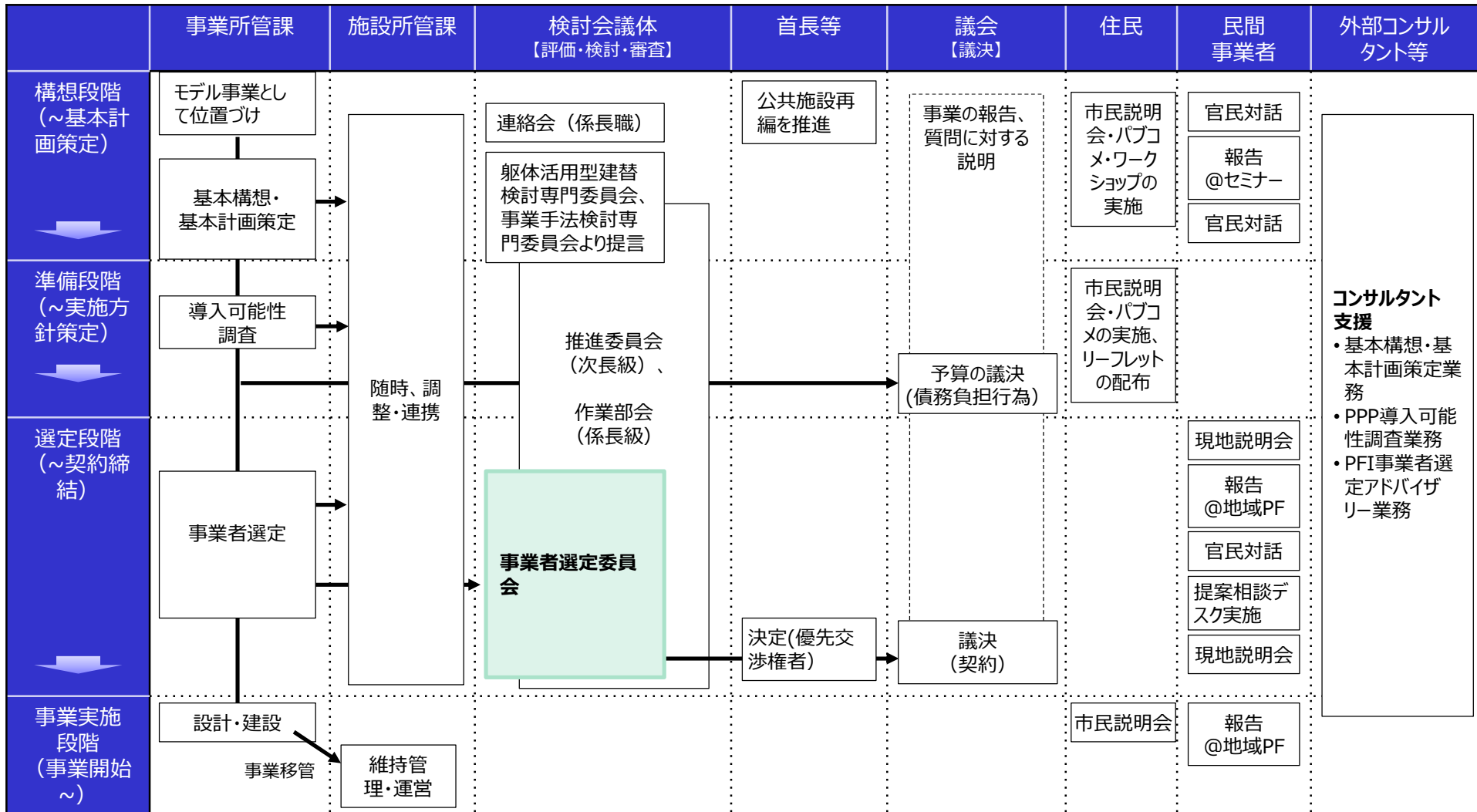


（イメージ図：習志野市HP）

# 実態調査6 大久保地区公共施設再生事業（事業主体：習志野市）

## （6）PPP/PFI推進のプロセス

- 担当者ベースの調整及び庁内の各種検討会議を通じた理解醸成、意思統一
- 地域プラットフォームを活用した事業者への情報提供



## 4. 小規模自治体がPPP/PFI推進する上でのポイント・課題の整理

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  
報告書概要版

### PPP/PFI推進ポイント

小規模自治体がPPP/PFIを推進する上でのポイントは、庁内体制、支援策、情報、資金、民間事業者に係る事項として整理される。

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

## 4. 小規模自治体がPPP/PFI推進する上でのポイント・課題の整理

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  
報告書概要版

### 課題の抽出

これまでの調査から導かれる、小規模自治体がPPP/PFIを推進する上でのPPP/PFIに関する課題は以下のとおり。

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



## 5. 対応策の検討

### 考えられる対応策

#### 対応策1：庁内・議会に対するPPP/PFIの説明負担を軽減

- 優先的検討規程の策定・運用
- 庁内職員が、各団体が実施しているセミナー等に参加（WEB参加）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職員・議員を対象にした研修・勉強会の実施

#### 対応策2：庁内の横断的な連携体制の構築

- 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

#### 対応策3：担当者の負担の軽減

- 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
- 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）

#### 対応策4：事業者選定までの財政負担を軽減

- 国による導入可能性調査、アドバイザー業務の財政支援の活用  
（● 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を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）

#### 対応策5：地域金融機関の小規模事業に対する関心の喚起

- 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

#### 対応策6：事業開始後の事業者との協議

- 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／予め協議の場を設置
- リスクが顕在化した場合：予め検討した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

# 調査報告会

## (1) 報告会の概要

|         |  |
|---------|--|
| 開催日時    | 令和3年3月9日（火）14時～16時   |
| 開催方法    | WEBセミナー形式にて開催  |
| 参加者     | 関係各府省庁、人口20万人未満の市区町村から計87名が参加  |
| プログラム内容 | 1. 開会<br>2. あいさつ<br>総務省 地域力創造グループ 地域振興室長 勝目 康<br>3. 調査報告<br>4. 講演①：「茂原市のPFI事業について」（録画配信）<br>講師 茂原市 教育委員会 教育部 教育総務課<br>課長補佐 川崎 弘道 氏<br>5. 講演②：「横ぐしの重要性」<br>講師 行橋市 都市整備部 都市政策課 市街地整備係<br>係長 本多 福太郎 氏<br>6. 意見交換<br>7. 閉会 |

## (2) 調査報告要旨

- 人口20万人未満の市区町村における、PPP/PFI導入事例（17事例）及びPPP/PFI導入を検討したが導入に至らなかった事例（3事例）へのアンケート調査による事例分析を実施。さらにうち6事例について実態調査としてヒアリング調査を実施し、小規模自治体がPPP/PFI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。
- 上記の課題及びポイントを踏まえ、小規模自治体がPPP/PFIを推進するための6つの検討策を纏めた。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。

## (3) 講演要旨

### 講演①：茂原市

- 市として初のPFI事業であったことによる推進体制の構築、地元や地元企業・議会などの調整、関係部署との連携に苦労した。
- 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。
- 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、導入に向いていると思う。

### 講演②：行橋市

- 全庁的な取り組みとして、優先的検討規程等を活用し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、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である。
- 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担当業務にきちんと取り組める環境を整えることが重要。
- 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すことが求められている。

## (4) 当日の主な意見交換

### 調査報告

【質問】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事業の事例数は多い。地方公共団体の規模も様々だが、参考になる事例はあるだろう。また、公営住宅の規模等に応じて様々な事業の組み立て方が考えられるだろう。

### 行橋市講演

【質問】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。