

令和3年度 茨城県行方市及び千葉県八街市における
PPP/PFI 手法優先的検討規程策定・運用に関する調査検討支援業務

報告書

令和4年 3月

目次

第1章 業務概要	1
1. 業務の目的	1
2. 業務の概要	2
第2章 行方市	3
1. 市の現状	3
2. 優先的検討規程の策定支援	3
3. 優先的検討規程に基づいた運用支援（学校跡地及び廃校の利活用事業）	8
4. 優先的検討規程の策定・運用に関する課題等整理	10
第3章 八街市	12
1. 市の現状	12
2. 優先的検討規程の策定支援	12
3. 優先的検討規程に基づいた運用支援（八街駅北口の市有地の利活用事業）	16
4. 優先的検討規程の策定・運用に関する課題等整理	20
第4章 他の地方公共団体に参考となる取組・留意点	21
1. 優先的検討規程の策定において参考となる取組・留意点	21
2. 優先的検討規程の運用において参考となる取組・留意点	22

第1章 業務概要

1. 業務の目的

内閣府では、地方公共団体等が公共施設等の整備等にあたり、効率的かつ効果的に実施できる仕組みを構築することを推進している。この仕組みとして挙げられるのが、PPP/PFI手法の適用を従来の調達等の手法に優先して検討する規程である「優先的検討規程」の策定・運用であり、「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月民間資金等活用事業推進会議決定）において枠組となる指針が定められている。

本業務は、支援対象となる地方公共団体が「優先的検討規程」を策定・運用しようとする取組に対し、その運用が適切かつ継続的に実施されるよう支援するとともに、支援の過程で得られた知見を他の地方公共団体における仕組み構築の参考となるような事例を作成することを目的とするものである。

2. 業務の概要

1-1 支援対象団体に対する検討

(1) 優先的検討規程案の策定支援

優先的検討規程の策定・運用の準備及び試行段階として、優先的検討規程案を策定しようとする支援対象団体の取組について、下記の支援を実施する。

- i) 支援対象団体が優先的検討規程を策定・運用しようとする目的を明確化する。
- ii) i) を踏まえ、支援対象団体がPPP/PFI手法の導入を優先的に検討する取組を継続的に実施できるように、優先的検討規程案に取り入れるべき方策の案を作成する。
- iii) 実効性のある優先的検討規程を策定する、あるいは運用するために求められる知見を提供する。

(2) 優先的検討規程案に基づいた運用支援

(1)の支援を通して支援対象団体が策定した優先的検討規程案に基づき、以下の支援を実施する。

- i) 支援対象団体の職員が、規程を運用して進める予定の事業案件について、支援開始時の段階から事業者選定に至るまでのシナリオ・手順フロー図を作成するにあたって、必要な情報を収集し、提供する。
- ii) i) の支援を通じて作成した手順フロー図において、現在の段階から次の段階に進めるために、必要な情報を収集し、整理する。（例：概算事業費の算定、民間事業者の意向把握 等）
- iii) i) 及び ii) の支援を通じて得られた知見をもって、規程案の運用における課題を検討し、整理する。必要に応じて規程案へのフィードバックを行い、規程の策定に向けての改善案を提示する。

(3) 優先的検討規程の策定・運用に関する課題等整理

- i) 支援対象団体が、優先的検討規程を策定・運用するにあたり、必要な取組や留意点、現行の手引類で改善を検討すべき点について整理する。
- ii) i) を踏まえ、他の地方公共団体が、優先的検討規程を策定・運用することに参考となる取組や留意点、現行の手引類で改善を検討すべき点について、支援対象団体における支援の過程で得られた知見から整理する。

1-2 発注者からの提供情報のとりまとめ

内閣府が提供する資料を基に、PPP/PFI事業に関する仕組み、事例、情報等を説明する資料をとりまとめる。

第2章 行方市

1. 市の現状

行方市の公共施設等総合管理計画においては、公共施設の効率的な運営のため、大規模施設の更新・新設、大規模改修などに際しては、計画的な修繕・改修で長寿命化を推進するとともに、整備にあたっては、PPP/PFIなどによる民間資本の活用を検討するとしている。

しかし、民間活力導入の可能性やその効果を見極めるうえでの知識及びノウハウの不足により、民間活力活用の実績は、一部公共施設の指定管理者制度の採用や「霞ヶ浦ふれあいランド再生整備事業」に留まっている状況である。

2. 優先的検討規程の策定支援

2-1 行方市における優先的検討規程策定の目的

行方市では、厳しい財政状況の中、庁舎の再整備等多くの重要施策を抱えており、今後は、公共施設等の最適化を図るため、民間の資金、技術的能力、経営能力を最大限に活用していくことで、より効果的、効率的に事業を推進することを目指し、PPP/PFI手法を積極的に検討・活用していくことを目指している。

行方市が行財政運営の合理化及び健全化並びに市民サービスの一層の向上に向けて、PPP/PFI手法の導入を検討していくに当たり必要となる基本的な知識に加え、行方市がPPP/PFI手法導入を従来手法に優先して検討していくために、検討の対象となる事業分野や検討プロセス等の基本的な考え方を示すことを目的として優先的検討規程の素案を策定する。

また、民間活力を積極的に取り入れていくことを目的に、既存の「公共施設マネジメント推進委員会」を、民間活力導入を検討するための庁内横断的な検討組織として位置づけ、検討プロセスでの関わり方を優先的検討規程の素案に盛り込んでいる。

2-2 行方市PPP/PFI優先的検討規程を策定する際のポイントについて

行方市PPP/PFI優先的検討規程の素案を策定する際のポイントについては以下のように整理できる。

なお、行方市においては、今回策定した優先的検討規程の素案について、全庁的な視点（公共施設マネジメント推進委員会）による調整と施設所管課との協議検討を進め、職員の見識とスキル向上を図ったうえで、現状行方市で進行している複数の事業の進捗を鑑み、制度化・公表のタイミングを検討する。

(1) ポイント1：対象事業分野

対象事業分野は、総合戦略や公共施設等総合管理計画、展開プログラム等に基づく事業発案の中心分野である「公共施設整備・管理運営事業」及び「公有財産利活用事業」とした。今後、多くの発案が予想される分野に焦点を当てた優先的検討規程を策定することで、より多くの事業においてPPP/PFI手法導入の検討を円滑に行うことができ、行方市の事業全般における効率的かつ効果的な取組みに繋げるためである。

(2) ポイント2：対象基準（検討ルートに乗せる基準）

優先的検討の対象とする事業の基準は、PPP/PFI導入効果と職員の事務負担のバランスを踏まえ、内閣府が示す「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針（以下、「優先的検討指針」という。）」における考え方と行方市が予定する事業の特徴を踏まえ、公共施設整備・維持管理運営事業においては「①施設整備費5億円以上、②維持管理運営費5千万円以上」、公有財産利活用事業においては「5,000㎡以上の未利用地」の事業と設定することで、実効性のある優先的検討規程とした。

なお、基準を満たさない事業であっても、明らかに民間事業者の参入が見込まれる場合（具体的に民間事業者の参入希望がある場合）で、PPP/PFIの効果が期待できるものについては導入の検討を行うこととし、柔軟に検討の対象とし得る仕組みとしている。

(3) ポイント3：検討プロセスと庁内体制

検討プロセスは、先の内閣府の優先的検討指針に沿ったものとした。

また、庁内体制は、事業所管課が中心となって検討を進め、制度所管課（優先的検討指針とりまとめ課）と実施事業や採用する手法に応じた庁内関係課が検討のサポートをする体制とすることで、円滑に検討が進むよう配慮している。

さらに全庁的な会議体である「公共施設マネジメント推進委員会」が検討・意思決定に関わることで、円滑な検討・確実な意思決定を可能としている。

(4) ポイント4：民間事業者との情報共有・対話

民間事業者との情報共有・対話の機会を設けることが、民間事業者のノウハウを活用し、アイデアを発揮しうる事業条件を設定するために重要である。優先的検討のステップにおいて、サウンディング等を実施し、官民対話の機会を設定している。

(5) ポイント5：検討・評価事項と判断基準

優先的検討のプロセスでは、庁内検討の段階である簡易な検討が重要となる。簡易な検討を効果的、効率的に実施するためには、事業所管課が検討し、評価する事項に加え、PPP/PFI導入を判断する基準を明確化する必要がある。そのため、優先的検討規程において、これらを明確にしている。

2-3 行方市PPP/PFI優先的検討規程について

本業務では優先的検討規程の策定支援として、別添の通り、「行方市PPP/PFI優先的検討規程（案）」を策定した。優先的検討規程を検討するにあたっては、行方市との打合せの機会を設け、各回で優先的検討規程の内容を確認し、優先的検討規程に基づいた運用支援を実施した。

(1) 行方市 PPP/PFI 優先的検討規程（案）の構成

「行方市PPP/PFI優先的検討規程（案）」は5章構成とした。初めの「第1 優先的検討規程の目的」の章において、優先的検討規程の策定の目的や国の優先的検討規程策定に対する取組、行方市のこれまでの民間活用の取組等についてまとめている。

「第2 PPP/PFIの概要」においては、行方市はPPP/PFIの実績が少なく初めて取組む職員が多いことから、PPP/PFIの基礎知識（各PPP/PFI手法の概要、PPP/PFIによる効果、官民対話の方法等）を記載している。

「第3 行方市におけるPPP/PFI導入の考え方」においては、優先的検討規程の運用に実効性を持たせるため、行方市における優先的検討の対象となる事業分野（①公共施設整備・管理運営事業、②公有財産利活用事業）や庁内体制、外部のノウハウ活用（国の支援策や地域プラットフォームの活用等）についてまとめている。

「第4 公共施設整備・管理運営事業における優先的検討」、「第5 公有財産利活用事業における優先的検討」においては各事業分野における詳細な検討プロセスを整理している。

「行方市PPP/PFI優先的検討規程（案）」の構成は、以下の通りである。

図表 1 行方市 PPP/PFI 優先的検討規程（案）の構成

章	項目
第1 優先的検討規程の目的	1 優先的検討規程策定の目的 2 取組みの動向
第2 PPP/PFI の概要	2 PPP/PFI とは 2 PFI 手法 3 PFI 以外の PPP 手法 4 PPP/PFI による効果 5 官民対話の方法
第3 行方市における PPP/PFI 導入の考え方	1 優先的検討の対象となる事業分野の範囲 2 PPP/PFI の推進体制 3 PPP/PFI 導入の流れ
第4 公共施設整備・管理運営事業における優先的検討	1 優先的検討プロセスの全体像 2 事業発案（ステップ0） 3 優先的検討の開始（ステップ1） 4 適切な手法の選択（ステップ2） 5 簡易な検討（ステップ3） 6 詳細な検討（ステップ4）
第5 公有財産利活用事業における優先的検討	1 優先的検討プロセス 2 事業発案（ステップ0） 3 優先的検討の開始（ステップ1） 4 対象財産の取り扱い方針の整理（ステップ2） 5 簡易な検討（ステップ3） 6 詳細な検討（ステップ4）

(2) 打合せにおける協議事項

打合せの各回における主な協議事項は以下の通りである。

図表 2 打合せの各回における主な協議事項

打ち合わせ回	主な協議事項
第 1 回 (令和 3 年 8 月 3 日)	(1) 支援計画について (2) 支援内容について (3) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程の策定支援において、これまでの庁内の取組み状況について確認を行った。 優先的検討規程に基づいた運用支援（学校跡地及び廃校の利活用事業）について事業背景や事業概要等の確認を行った。
第 2 回 (令和 3 年 9 月 8 日)	(1) 支援内容について (2) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程策定に向けて対象事業分野や検討・評価方法等について協議した。 優先的検討規程に基づいた運用支援（学校跡地及び廃校の利活用事業）について支援対象・支援内容の確認を行った。
第 3 回 (令和 3 年 10 月 8 日)	(1) 優先的検討規程 骨子案について (2) 優先的検討規程に基づいた運用支援（学校跡地及び廃校の利活用事業）について (3) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程の骨子案を基に、対象事業の基準や検討プロセス及び体制、検討・評価方法等について協議した。 優先的検討規程に基づいた運用支援（学校跡地及び廃校の利活用事業）の支援内容について協議した。
第 4 回 (令和 3 年 11 月 25 日)	(1) 優先的検討規程案について (2) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程（案）を基に検討の進め方についてすり合わせを行い、優先的検討の対象基準案を設定した。
第 5 回 (令和 4 年 3 月 3 日)	(1) 優先的検討規程（案）について (2) 優先的検討規程に基づいた運用支援（学校跡地及び廃校の利活用事業）について <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程（案）の精査を実施した。 優先的検討規程に基づいた運用支援として先進類似事例の報告を行った。

2-4 行方市勉強会

PPP/PFIに係る基本的な理解の促進と、優先的検討の取組みの普及を目的とし、庁内勉強会の開催を支援した。

庁内勉強会には公共施設を所管し庁内における公共施設の総合的かつ計画的なマネジメントを推進する「公共施設マネジメント推進委員会」の委員が参加し、PPP/PFI事業や優先的検討規程に関する情報の周知を図ることができた。

図表 3 勉強会概要

日時	2022年1月25日 13時30分～15時
場所	行方市庁舎内 情報交流センター
主催	行方市
参加者	行方市職員（公共施設マネジメント推進委員会）
開催目的	PPP/PFI手法及び優先的検討規程の理解促進
開催内容	<プログラム> (1) 講演 ・日本経済研究所 「PPP/PFIの概要及び事例紹介」 ・内閣府 「①優先的検討規程の概要・運用について」 「②各種支援やマニュアル等ツールについて」 (2) 質疑応答

3. 優先的検討規程に基づいた運用支援（学校跡地及び廃校の利活用事業）

優先的検討規程の「第5章 公有財産利活用事業における優先的検討」に基づき、「学校跡地及び廃校の利活用事業」（以下「本事業」という。）について検討を行う。

3-1 検討の目的及び検討のフロー

本事業は優先的検討プロセスにおける簡易な検討段階にある。本支援においては、検討を一步進めることを目的として、簡易な検討における定性評価として類似事例を調査し、PPP手法やその導入効果・課題、民間ノウハウの活用状況等についてとりまとめる。

3-2 検討を一段階進めるための支援

(1) 基本的条件

行方市では、『行方市学校等適正配置実施計画』に基づき、学校施設の統廃合を進め、適正化を推進しており、活用方針が未定である学校跡地について企業誘致（特に若年層の雇用確保）や定住促進（特に若年層の収入促進、流出抑制）等を含め民間活力を活かした施策を検討する方向にある。

本支援における検討対象は①旧行方小学校、②旧三和小学校、③旧玉川小学校、④旧小貫小学校、⑤旧玉造西小学校、⑥旧手賀小学校の6校である。

学校跡地及び廃校の利活用について検討が進まない要因として『施設が老朽化している』『立地条件が悪い』などの理由が考えられる。特に耐震基準を満たしていない施設を利活用する場合、膨大な改修費用が生じることが大きな課題となっている。

①～⑥の各学校跡地に共通する事項は以下の通りである。

都市計画用途指定	未指定
補助金	行方市企業立地補助金（上限 2,000 万円） 企業の立地促進を図り、産業の振興及び地元雇用の拡大に資するための補助金で、種類は創業補助金、雇用促進補助金がある。 【行方市企業立地促進補助金交付要綱】 https://www.city.namegata.ibaraki.jp/gyousei/reiki/reiki_int/reiki_honbu/r228RG00001053.html#e000000204
税制	（県税）不動産取得税の課税免除、（市税）固定資産税の課税免除 3 年間

出典：行方市 学校跡地パンフレット

①～⑥の各学校跡地の概要は以下の通りである。

①旧行方小学校

敷地面積	18,209 m ²		
校舎	面積		1,716 m ²
	建築年		昭和 50 年
	構造		RC 造 3 階
体育館	面積		600 m ²
	建築年		昭和 52 年
	構造		S 造 1 階
耐震性能	×		
廃止時期	平成 24 年 4 月		

②旧三和小学校

敷地面積	20,539 m ²
校舎・体育館	解体済み
廃止時期	平成 24 年 4 月



③旧玉川小学校

敷地面積	10,671 m ²
校舎・体育館	解体済み
廃止時期	平成 26 年 4 月



④旧小貫小学校

敷地面積	15,141 m ²	
校舎	面積	261 m ² (2 棟解体済)
	建築年	平成 3 年
	構造	RC 造 2 階
体育館	解体済み	
耐震性能	○	
廃止時期	平成 24 年 4 月	



⑤旧玉造西小学校

敷地面積	14,905 m ²	
校舎	面積	1,406 m ²
	建築年	昭和 46 年
	構造	RC 造 2 階
体育館	面積	519 m ²
	建築年	昭和 49 年
	構造	S 造 1 階
耐震性能	×	
廃止時期	平成 26 年 4 月	



⑥旧手賀小学校

敷地面積	14,885.41 m ²	
校舎	面積	1,402 m ²
	建築年	昭和 45 年
	構造	RC 造 2 階
体育館	面積	605 m ²
	建築年	昭和 50 年
	構造	S 造 1 階
耐震性能	×	
廃止時期	平成 26 年 4 月	



(2) 定性評価

「学校跡地及び廃校の利活用事業」については、参考となる類似事例の調査を通じて、民間にとって創意工夫・ノウハウ発揮の余地がある事業であるかの確認を行う。また参考として行方市で今後案件の発出が想定される事業分野も踏まえ廃校活用事例及び複合施設を整備した公有地活用事例について整理した。

(3) 総合評価

本支援においては簡易な検討における定性評価として参考となる類似事例の調査を通じて、民間にとって創意工夫・ノウハウ発揮の余地がある事業であるかの確認を行った。

先進類似事例の検討プロセスにおいては、市民及び有識者による検討会議の設置や複数回の意見交換などの取組みにより地域のニーズや意向を丁寧に汲み取ることに加え、廃校活用における市場性の有無や公募事業の成立の可否などを、サウンディング調査を通じて民間事業者から把握し、適切な事業条件や官民の役割分担を設定している。また、サウンディング調査においては担当課だけでなく、技術担当者なども同席し、建物・設備について具体的なやりとりを行うといった工夫を実施し、より効果的な意見把握に繋がっている。

先進類似事例では、地域の魅力を向上させるまちづくり（施設単体だけではなくエリアとしての魅力向上、地元ニーズに応え賑わいを創出する施設整備、地域交流プログラムの実施や景観協定の締結によるまちなみを維持するための取組、周辺観光施設への波及、地域でのボランティア活動等）などにおいて民間事業者のノウハウを活用した様々な提案を得ることができ、地域活性化に繋がっている。

今後の本事業の検討においては、先進類似事例を参考とし、地域ニーズの把握や民間事業者へのサウンディング調査を通じてより具体的に検討を行い、丁寧に事業を組み立てていくことが重要と考えられる。

4. 優先的検討規程の策定・運用に関する課題等整理

4-1 発案した事業を優先的検討の俎上に載せるための工夫

「行方市PPP/PFI優先的検討規程（案）」では、優先的検討の対象事業を公共施設整備・維持管理運営事業においては「①施設整備費5億円以上、②維持管理運営費5千万円以上」、公有財産利活用事業においては「5,000㎡以上の未利用地」と設定している。事業費がこれらの基準を下回る事業であっても、事業発案の段階から積極的にサウンディング等を行い、複数事業の包括化の可能性等を検討することが望まれる。小規模な事業であっても、複数事業の包括化等によって事業規模を拡大し、優先的検討の俎上に載せることが望ましい。

加えて、「行方市PPP/PFI優先的検討規程（案）」では、「基準を満たさない事業であっても、明らかに民間事業者の参入が見込まれる場合（具体的に民間事業者の参入希望がある場合）」には、民間活力導入の検討を行うものとしている。小規模事業においては、包括化等の可能性とともに単体での民間事業者の参入意向を確認する機会を設けるなど、優先的検討の対象とすることも有益である。

4-2 事業担当課を支援する庁内体制の実行

「行方市PPP/PFI優先的検討規程（案）」では、制度所管課（優先的検討規程のとりまとめ課）を始め、実施事業や採用する手法に応じた庁内関係課が事業所管課を支援することを想定している。

今後、優先的検討規程を活用する中で、制度所管課及び庁内関係課は、PPP/PFI事業推進に関するノウハウの蓄積を進めるとともに、事業所管課による事業の検討状況を把握のうえ適切に支援を実行することが重要である。

4-3 優先的検討規程・PPP/PFIの基礎知識等に関する定期的な庁内周知

優先的検討は事業所管課が主体となって検討を進めることもあり、庁内に対して、優先的検討規程について周知発信することが、優先的検討規程の運用定着に一定の効果があると考えられる。そのため、定期的に優先的検討規程の周知を行うことが重要である。

また、優先的検討規程の周知と合わせ、PPP/PFI全般に関する事業所管課の知識向上の機会（庁内研修の実施、地方ブロックプラットフォームにおける研修への参加等）を設ける必要がある。さらに、制度所管課が、検討対象事業が漏れなく検討されているかを確認し、場合によっては、検討を要請する手段を有することも重要である。

第3章 八街市

1. 市の現状

八街市の「八街市公共施設等総合管理計画」においては、公共施設等の老朽化問題への対応は喫緊の課題となっているものの、公共施設の状況は、所管課毎に管理がなされており、公共施設等全体が抱える問題点や課題を把握するのは困難な状況にあること、また、公共施設等の老朽化が進行しており、厳しい財政状況が続く中、将来的に多額の維持修繕や更新費用が必要となることが見込まれていること、が記されている。このうえで、限られた財源をより有効に活用し、公共施設等を長期的・総合的な視点でコストやサービスの最適化を図るために、更新・長寿命化等の計画を立案し、財政負担等の軽減・平準化と適正な配置を実現していくことが必要となっている。

しかし、「八街市公共施設等総合管理計画」においては、これらの課題への対応策として民間活力導入やPPP/PFI等の事業手法の活用に関する記述はなく、公共施設等の最適化に向けた具体的な方策が示されていないのが実態となる。

2. 優先的検討規程の策定支援

2-1 八街市における優先的検討規程策定の目的

八街市では、厳しい財政状況の中、公有財産の利活用等多くの施策を抱えている。今後は、公共施設等の最適化を図るため、民間の資金、技術的能力、経営能力を最大限に活用していくことで、より効果的、効率的に事業を推進することを目指し、PPP/PFI手法を積極的に検討・活用していくことを目指している。

八街市が、行財政運営の合理化及び健全化、並びに市民サービスの一層の向上に向けて、PPP/PFI手法の導入を検討していくために必要となる基本的な知識の習得に加え、八街市がPPP/PFI手法導入を従来手法に優先して検討していくために、検討の対象となる事業分野や検討プロセス等の基本的な考え方を示すことを目的として優先的検討規程（案）を策定する。

また、民間活力を積極的に取り入れていくことを目的に、既存の「公有財産利活用検討委員会」を、民間活力導入を検討するための庁内横断的な検討組織として位置づけ、検討プロセスでの関わり方を優先的検討規程（案）に盛り込んでいる。

2-2 八街市PPP/PFI優先的検討規程を策定する際のポイントについて

八街市PPP/PFI優先的検討規程の素案を策定する際のポイントについては、以下のように整理できる。

なお、八街市においては、今回策定した優先的検討規程（案）について、公有財産利活用検討委員会において報告したうえで、令和4年度に策定及び運用開始を予定している。

(1) ポイント1：対象事業分野

対象事業分野は、「八街市総合計画2015後期基本計画」「八街市行財政改革アクションプラン」「八街市公共施設等総合管理計画」等も踏まえ、事業発案の中心分野である「公共施設整備・管理運営事業」及び「公有財産利活用事業」とした。今後、多くの発案が予想される分野に焦点を当てた優先的検討規程を策定することで、より多くの事業においてPPP/PFI手法導入の検討を円滑に行うことができ、八街市の事業全般における効率的かつ効果的な取組みに繋げるためである。

(2) ポイント2：対象基準（検討ルートに乗せる基準）

優先的検討の対象とする事業の基準は、PPP/PFI導入効果と職員の事務負担のバランスを踏まえ、内閣府が示す「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針（以下、「優先的検討指針」という。）」における考え方と、八街市が予定する事業の特徴を踏まえ、公共施設整備・維持管理運営事業においては「①事業費の総額が1億円以上の事業（建設又は改修を含むものに限る。）」「②単年度の維持管理・運営費等が2,000万円以上の事業」と設定した。また、公有財産利活用事業においては、市内における開発行為の許可が必要な基準を踏まえて、優先的検討の対象財産の基準を「①土地面積が1,000㎡以上のもの（建物は面積によらず全て対象）」と設定し、実効性のある優先的検討規程とした。

なお、基準を満たさない事業であっても、明らかに民間事業者の参入が見込まれる場合（具体的に民間事業者の参入希望がある場合）で、PPP/PFIの効果が期待できるものについては導入の検討を行うこととし、柔軟に検討の対象とし得る仕組みとしている。

(3) ポイント3：検討プロセスと庁内体制

検討プロセスは、先の内閣府の優先的検討指針に沿ったものとした。

また、庁内体制は、事業所管課が中心となって検討を進め、制度所管課（優先的検討規程のとりまとめ部署）が検討のサポートをする体制とすることで、円滑に検討が進むよう配慮している。

さらに全庁的な会議体である「公有財産利活用検討委員会」が検討・意思決定に関わることで、円滑な検討・確実な意思決定を可能としている。

(4) ポイント4：民間事業者との情報共有・対話

民間事業者との情報共有・対話の機会を設けることが、民間事業者のノウハウを活用し、アイデアを発揮しうる事業条件を設定するために重要である。優先的検討のステップにおいて、サウンディング等を実施し、官民対話の機会を設定している。

(5) ポイント5：検討・評価事項と判断基準

優先的検討のプロセスでは、庁内検討の段階である簡易な検討が重要となる。簡易な検討を効果的、効率的に実施するためには、事業所管課が検討し、評価する事項に加え、PPP/PFI導入を判断する基準を明確化する必要がある。そのため、優先的検討規程において、これらを明確にしている。

2-3 八街市PPP/PFI優先的検討規程について

本業務では優先的検討規程の策定支援として、別添の通り、「八街市PPP/PFI優先的検討規程（案）」を策定した。優先的検討規程を検討するにあたっては、八街市との打合せの機会を設け、各回で優先的検討規程の内容を確認し、優先的検討規程に基づいた運用支援を実施した。

(1) 八街市 PPP/PFI 優先的検討規程（案）の構成

「八街市PPP/PFI優先的検討規程（案）」は5章構成とした。「第1 優先的検討規程の目的」の章において、優先的検討規程の策定の目的や国の優先的検討規程策定に対する取組み、八街市のこれまでの民間活用の取組み等についてまとめている。

「第2 PPP/PFIの概要」においては、八街市はPPP/PFIの実績が少なく初めて取り組む職員が多いことから、PPP/PFIの基礎知識（各PPP/PFI手法の概要、PPP/PFIによる効果、官民対話の方法等）を記載し

ている。

「第3 八街市におけるPPP/PFI導入の考え方」においては、優先的検討規程の運用に実効性を持たせるため、八街市における優先的検討の対象となる事業分野（①公共施設整備・管理運営事業、②公有財産利活用事業）や庁内体制、外部のノウハウ活用（国の支援策や地域プラットフォームの活用等）についてまとめている。

「第4 公共施設整備・管理運営事業における優先的検討」、「第5 公有財産利活用事業における優先的検討」においては各事業分野における詳細な検討プロセスを整理している。

「八街市PPP/PFI優先的検討規程（案）」の構成は、以下の通りである。

図表 4 八街市 PPP/PFI 優先的検討規程（案）の構成

章	項目
第 1 優先的検討規程の目的	1 優先的検討規程策定の目的 2 取組みの動向
第 2 PPP/PFI の概要	1 PPP/PFI とは 2 PFI 手法 3 PFI 以外の PPP 手法 4 PPP/PFI による効果 5 官民対話の方法
第 3 八街市における PPP/PFI 導入の考え方	1 優先的検討の対象となる事業分野の範囲 2 PPP/PFI の推進体制 3 PPP/PFI 導入の流れ
第 4 公共施設整備・管理運営事業における優先的検討	1 優先的検討プロセスの全体像 2 事業発案（ステップ0） 3 優先的検討の開始（ステップ1） 4 適切な手法の選択（ステップ2） 5 簡易な検討（ステップ3） 6 詳細な検討（ステップ4）
第 5 公有財産利活用事業における優先的検討	1 優先的検討プロセス 2 事業発案（ステップ0） 3 優先的検討の開始（ステップ1） 4 対象財産の取り扱い方針の整理（ステップ2） 5 簡易な検討（ステップ3） 6 詳細な検討（ステップ4）

(2) 打合せにおける協議事項

打合せの各回における主な協議事項は以下の通りである。

図表 5 打合せの各回における主な協議事項

打ち合わせ回	主な協議事項
第 1 回 (令和 3 年 8 月 5 日)	(1) 支援計画について (2) 支援内容について (3) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程の策定支援において、これまでの庁内の取組み状況について確認を行った。 優先的検討規程に基づいた運用支援（八街駅北口の市有地の利活用事業）について事業背景や事業概要等の確認を行った。
第 2 回 (令和 3 年 10 月 27 日)	(1) 優先的検討規程骨子について (2) 優先的検討規程に基づいた運用支援について (3) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程の骨子案を基に、対象事業分野、対象事業の基準、検討・評価方法等について協議した。 優先的検討規程に基づいた運用支援（八街駅北口の市有地の利活用事業）について支援計画の確認を行った。
第 3 回 (令和 3 年 12 月 2 日)	(1) 優先的検討規程（案）について (2) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程（案）を基に、「第 1 章 優先的検討規程の目的」「第 2 章 八街市における PPP/PFI 導入の考え方」「第 4 章 公共施設整備・管理運営事業における優先的検討」について、確認を行った。
第 4 回 (令和 3 年 12 月 16 日)	(1) 優先的検討規程（案）について (2) 優先的検討規程に基づいた運用支援について (3) その他 <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程（案）を基に、「第 5 章 公有財産利活用事業における優先的検討」について確認を行った。 優先的検討規程に基づいた運用支援（八街駅北口の市有地の利活用事業）について、基礎情報の整理及び類似事例について報告し、官民対話の計画について確認を行った。
第 5 回 (令和 4 年 3 月 9 日)	(1) 優先的検討規程（案）について (2) 優先的検討規程に基づいた運用支援について <ul style="list-style-type: none"> 優先的検討規程（案）の最終確認を行った。 優先的検討規程に基づいた運用支援（八街駅北口の市有地の利活用事業）として、ヒアリング結果の報告及び今後の課題等について報告を行った。

3. 優先的検討規程に基づいた運用支援（八街駅北口の市有地の利活用事業）

3-1 検討の目的及び検討のフロー

検討を一段階進めるための支援として、前章で作成した優先的検討規程の内、公有財産利活用事業における優先的検討に基づき実施した。

3-2 検討を一段階進めるための支援

(1) 基本的条件の整理

1) 基礎情報の整理

公有財産利活用事業における優先的検討の「事業発案（ステップ0）」において、整理すべき基礎情報について整理を行った。整理した情報の一部を以下に示す。

財産名称	八街駅北口市有地	場所	八街市中央1番1 外4筆
経緯	<input type="checkbox"/> 八街駅北口の市有地は、八街駅北側地区土地区画整理事業の際に市が取得した用地。当初は複合的な文化施設の整備を検討し、公共核施設用地として庁内検討が行われていた。 <input type="checkbox"/> 民間事業者・市民の声を取り入れながら検討を進めているが、当該地の売却・賃借及び具体的に配置する施設・機能等の方針は定まっていない。財政的事情により市単独で当該地に大規模な投資を行うことは難しいことから、長年実質的な遊休地となっており、現況を鑑みると早期に利活用を目指したい。		
用途地域	商業地域	敷地面積	5,675.61㎡
容積率	400%	建蔽率	80%
高さ制限	道路斜線制限、隣地斜線制限あり	その他	防火地域、地区計画あり
交通アクセス	【鉄道】 JR総武線八街駅北口から徒歩1分、東京駅から約80分、千葉駅から約30分 【自動車】 東関東自動車道 酒々井 I C から車で約15分 新東京国際空港（成田空港）から車で約30分		

2) 関連する上位計画の整理

基礎的情報の一環として、本事業に関連する上位計画等の整理を行った。これら上位計画から、本財産の利活用の方向性をまとめると、以下の通りである。

- ①公共主体での利活用は行わずに、民間事業者による商業・業務利用など利活用を基本とする
- ②市民の声や民間事業者などの意見を幅広く聞きながら進める

3) 地域のニーズの確認

本財産に対する地域のニーズを示すものとして、「市民アンケート調査」及び「庁内職員へのアンケート」の結果について整理した。

(2) 対象財産の確認

1) 優先的検討規程の対象財産の確認

公有財産利活用事業における優先的検討の「優先的検討の開始（ステップ1）」に基づき、優先的検討の対象となる財産について確認を行った。本財産は、次に示す確認項目をそれぞれ満たすことから、優先的検討規程の対象となる財産であることが確認された。

2) 対象財産の取り扱い方針の整理

公有財産利活用事業における優先的検討の「対象財産の取り扱い方針の整理（ステップ2）」に基づき、本市として財産保有の必要性について確認を行った。本財産は、次に示すチェック項目を一部満たすため、本市が引き続き所有する方針で検討を行うこととした。

(3) 定性評価

公有財産利活用事業における優先的検討の「簡易な検討（ステップ3）」に基づき、公有財産の利活用が見込めることを客観的に評価するために定性評価を行った。定性評価においては、「民間の参画可能性があるか」「類似事例の調査を通じて民間収益事業としての活用可能性があるか」について整理し、評価を行う。

1) 民間事業者との対話

ア. 対話の目的

本財産に対する民間事業者の関心度等から、対象財産のポテンシャルの有無について把握する。本財産については、令和2年度にもマーケットサウンディングを行っているが、本財産の利活用に関心がある事業者との対話であったにも関わらず具体的な利活用に繋がらなかった。本支援においては、過年度調査では確認できていなかった、参画意向に寄らない客観的な本財産の市場性に係る意見を聴取することで、実現可能性のある利活用方針の絞り込みを行う。また、対話方法は、本財産の利活用につながる知見を持つと見込まれる事業者への個別ヒアリングとした。

イ. 対話事業者の選定

対話の対象者として、以下の実績があり、本財産の市場性について知見があると見込まれる事業者を候補として4社を選定した。

- ・近郊及び千葉県内で、商業施設開発・運営等に関する実績
- ・近郊及び千葉県内で、駅前用地で不動産開発等に関する実績

ウ. 対話結果

各事業者との対話の結果、共通する意見として以下が挙げられた。

- ・各事業者とも、民間事業者が単独で利活用することは困難であるとの見解であった。
- ・そのため、（民間事業者単独では）事業への参画意向もないとの事であった。
- ・商業用途での活用については、周辺の競合施設や、幹線道路からのアクセス性、駐車場の確保などの視点から、ポテンシャルは見込めないとの意見が聞かれた。民間活用の見込みがある用途としては、「事業所」「温浴施設」「住宅」「介護施設」「医療施設」等のアイデアが挙げられたが、事業者として活用を希望するものではなかった。
- ・検討するに当たっては、市としての方針を示してほしいとの意見も聞かれた。

2) 類似事例の調査

本事業の参考となる類似事例として、地方都市における駅前の公有地活用事例について整理した。本支援事業では民間事業者の参画意欲が低いことから、各事例において民間事業者の参画が実現したポイントについて、以下の通りまとめる。

図表 6 調査した類似事例一覧

類似事例	民間事業者参画のポイント
伊勢崎駅前民間開発事業 (伊勢崎市)	活用方針を明確化して事業化した点が特徴として挙げられる。また、方針に合致した事業を実施できる地域企業がいた事もポイントとして考えられる。
江別駅前再開発事業 (江別市)	地域の課題を認識した地域企業主体で事業が推進されている。駅前用地という地域の顔となる場所で、地域活性化を進めていく上では、地域事業者の参画が大きな推進力になったと考えられる。
三原市駅前東館跡地活用事業 (三原市)	行政として計画地の方針を明確にしたうえで、公共施設と民間施設の複合事業として実施している。公共施設部分についても民間事業者が整備し、整備後に引き渡すこととしており、公共として一定の負担をしたうえで、民間のノウハウを活用できる事業となっている。

このように、事業方針の明確化や一部費用負担など行政として一定の役割を担うことや、地域の課題を認識している地域企業を巻き込んでいくことなどが、事業化のポイントになっていると考えられる。以降には、整理した各事例の概要を示す。

(4) 総合評価

1) 判断基準に基づく評価の実施

公有財産利活用事業における優先的検討の「簡易な検討（ステップ3）」に基づき、前述の定性評価の結果を踏まえて、「導入の判断基準」について確認を行い、民間事業者による公有財産の利活用に関する導入可能性について以下の通り評価を行った。その結果、公有財産の活用については課題がある事から、事業の見直しを行ったうえで再度検討の必要があると考えられる。

2) 今後の検討課題

本財産の活用について、民間対話を行った範囲においては、事業性が見込まれる活用用途が確認できず、民間事業者主体による活用は難しいと判断された。今後の検討課題としては以下が挙げられる。

ア. 民間事業者単独での利活用の見直し

個別ヒアリングを通じて、民間事業者単独での利活用が困難であり、事業者の参画が見込めないことが確認できた。そのため、本財産については本市主体での利活用に立ち返り、公共施設の整備も含めた再検討が必要と考える。

イ. 八街駅北口エリアのまちづくり構想・計画の策定

本市主体での利活用をすすめるにあたり、現在の上位計画等で本財産の利活用については「公共主体での利活用は行わずに、民間事業者による商業・業務利用など利活用を基本とする」との方針について、見直しが必要であると考えられる。また、整理した参考事例においても、市として事業方針を明確化した事例が見ら

れたとともに、官民対話においても、市の方針を示すことが重要との意見が聞かれた。

このことから、本市主体の利活用の検討にあたり、八街駅北口エリアのまちづくりをどの様にしていくか整理したうえで、本財産が担う役割を含めたまちづくり構想等として、市としての方針を示す必要がある。検討においては、地域の課題として取り組んでいくために、周辺地域の住民や企業、また有識者なども含めて、会議体等で広く議論する事が効果的であると考えられる。

ウ. 整備可能な公共施設の検討

策定したまちづくり構想等を踏まえ、市として本財産をどの様に利活用するかについて検討を行うことが求められる。その際に、本市の公共施設マネジメントの方針との整合、財政負担とその効果、未活用のままの社会・経済的損失等の観点から、総合的に判断する必要がある。

その際には、財産の保有方針や、整備スケジュールについても改めて検討を行う必要がある。

1. 民間活用の可能性の検討

上記の公共施設整備と合わせて、改めて付帯的に民間活用の可能性があるかについて検討を行うことも考えられる。その際は、対話において事業者から可能性のある用途として意見が聞かれた「市内事業者の事務所」「医療施設」「介護施設」等を対象に、管轄する庁内の所管課（商工観光課、健康増進課、高齢者福祉課 等）を通じて、市内で関心を示す事業者がいるか確認を行うことが想定される。

また、民間事業者の意向を確認するにあたっては、八街駅北口の位置づけ・整備方針・整備スケジュールを示すことで、民間事業者の具体的な検討を引き出すことが重要である。

3) 今後の進め方

今後は、公有財産利活用検討委員会において、サウンディング結果とともに民間事業者を主体とした公有財産の活用が困難である旨を報告することとなる。その上で、本財産については本市主体での利活用に立ち返り、公共施設の整備も含めた再検討を行う旨について、庁内で合意を図る必要がある。

再検討においては、八街駅北口エリアのまちづくりの方向性及び、その方向性の中で本財産が担う役割についての整理・検討を行う。再検討を行う主体としては、財政課単独ではなく公有財産利活用検討委員会の参加部署を中心に、庁内横断的な会議体を設置することが望ましい。また、会議体の推進に当たっては、地域の課題として取り組んでいくために、周辺地域の市民や地域企業、有識者なども参画も含めて、外部の意見を取り入れられる体制を整えることが適切と考えられる。

4. 優先的検討規程の策定・運用に関する課題等整理

4-1 発案した事業を優先的検討の俎上に載せるための工夫

「八街市PPP/PFI優先的検討規程（案）」では、優先的検討の対象事業を公共施設整備・維持管理運営事業においては「①事業費の総額が1億円以上の事業（建設又は改修を含むものに限る。）」「②単年度の維持管理・運営費等が2,000万円以上の事業」とし、公有財産利活用事業においては「①土地面積が1,000㎡以上のもの（建物は面積によらず全て対象）」と設定している。

公共施設整備・維持管理運営事業においては、小規模な事業で事業費がこれら基準を下回る事業であっても、事業発案の段階から積極的にサウンディング等を行ったうえで、複数事業の包括化等によって事業規模を拡大し、優先的検討の俎上に載せることが望ましい。

加えて、「基準を満たさない事業であっても、明らかに民間事業者の参入が見込まれる場合（具体的に民間事業者の参入希望がある場合）」には、民間活力導入の検討を行うものとしている。小規模事業においては、包括化等の可能性とともに、単体での民間事業者の参入意向を確認する機会を設けるなど、優先的検討の対象とすることも有益である。

4-2 事業担当課を支援する庁内体制の実行

「八街市PPP/PFI優先的検討規程（案）」では、制度所管課（優先的検討規程のとりまとめ部署）が事業所管課を支援し、必要に応じて庁内の関係各課と調整することを想定している。

今後、優先的検討規程を活用する中で、制度所管課はもちろんのこと庁内関係各課もPPP/PFI事業推進に関するノウハウの蓄積を進めるとともに、事業所管課による事業の検討状況を把握のうえ適切に支援を実行することが重要である。

4-3 優先的検討規程・PPP/PFIの基礎知識等に関する定期的な庁内周知

優先的検討は事業所管課が主体となって検討を進めることもあり、庁内に対して、優先的検討規程について周知発信することが、優先的検討規程の運用定着に一定の効果があると考えられる。そのため、定期的に優先的検討規程の周知を行うことが重要である。

また、優先的検討規程の周知と合わせ、PPP/PFI全般に関する事業所管課の知識向上の機会（庁内研修の実施、地方ブロックプラットフォームにおける研修への参加等）を設ける必要がある。さらに、制度所管課が、検討対象事業が漏れなく検討されているかを確認し、場合によっては、検討を要請する手段を有することも重要である。

第4章 他の地方公共団体に参考となる取組・留意点

他の地方公共団体が優先的検討規程を策定・運用することに参考となる取組や留意点について、支援対象団体における支援の過程で得られた知見より、以下の通り整理した。

1. 優先的検討規程の策定において参考となる取組・留意点

1-1 対象事業分野の設定

優先的検討規程の対象分野においては、総合計画及び公共施設等総合管理計画に基づく事業発案の中心分野である「公共施設整備・維持管理運営事業」や「公有財産利活用事業」等を地方公共団体の状況に応じて明確に設定することが重要である。

1-2 対象基準（検討ルートに載せる基準）の設定

内閣府が示す「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針（以下、「優先的検討指針」という。）」では、優先的検討規程の対象基準に関し「事業費の総額が10億円以上の事業（建設又は改修を含むものに限る。）、単年度の維持管理運営費等が1億円以上の事業」と示されている。しかし、小規模自治体においては、当該規模の事業が発案される機会は限定されることが想定される。優先的検討の対象とする事業の基準は、対象事業分野毎に、PPP/PFI導入効果と職員の事務負担のバランスを踏まえ、それぞれの地方公共団体の実態に見合う独自の基準を設定することが求められる。

1-3 検討プロセスと庁内体制の整理

検討プロセスについては、先の内閣府が示す「優先的検討指針」に沿ったプロセスを設定することが有効であろう。そして、当該検討プロセスに沿っての検討は事業所管課が中心となり進めることとなる。優先的検討をより円滑に進めるためには、全庁的に事業の状況を把握できる部署が「とりまとめ課」として事業所管課をサポートする体制を構築することが有効と考えられる。

また、検討プロセスを次の段階に進めるか否かの評価については、事業所管課のみで行うのではなく、庁内横断的な意思決定機関の関与を明確に位置づけることで、確実な庁内意思決定に繋げることが重要である。

1-4 民間事業者との情報共有・対話

PPP/PFI導入の検討・判断には民間のアイデアや民間目線からの事業性、民間事業者の参画意向の把握が重要である。優先的検討プロセスにおいて（特に「簡易な検討段階」）地域プラットフォームやサウンディング調査を活用し、官民対話を通じて民間活用の見込みの可否を判断することが有効である。

1-5 検討・評価事項と判断基準の整理

優先的検討を中心的に実施する事業所管課の業務は多岐にわたることが想定されるため、負担軽減に配慮した検討手続きとすることが望ましい。

また、事業所管課が中心となって実施する庁内検討である「簡易な検討」の段階においては、定量評価（VFMの算定等）が困難な場合も想定される。導入可否の判断においては、定量評価に限定せず、サービス水準の向上や社会的な価値等、定性的な事業効果に重点をおいた評価方法とすることで、優先的検討規程の実行性を高めることができる。

2. 優先的検討規程の運用において参考となる取組・留意点

2-1 方針の定期的な庁内周知と、検討状況の把握（内部的なPDCAプロセス）

PPP/PFI 手法導入の検討を主体的に担うのは事業所管課であり、事業所管課においても規程に沿った PPP/PFI 手法導入の検討プロセスが定着する必要がある。そのため、庁内において規程を定期的に周知発信することは一定の効果がある方法と考えられる。

また、規程の周知と合わせ、PPP/PFI 全般に関する事業所管課の知識向上の機会（庁内研修の実施、地域ブロックプラットフォームが主催する研修等への参加等）を設けることも有効と考えられる。

2-2 PPP/PFI手法導入に対する地方公共団体の取り組みの発信

PPP/PFI 手法導入の可能性を見極めながら、導入検討を進めるうえでは、「簡易な検討」や「詳細な検討」等、検討の各段階において、適切に官民対話や市場調査を行い、民間ノウハウの活用余地やアイデア等を聴取することが重要である。

2-3 地域企業におけるPPP/PFI事業への理解促進及びノウハウ蓄積

PPP/PFI 手法導入の検討プロセスにおいて、民間事業者の協力は不可欠であるが、優先的検討の先にある PPP/PFI 事業の実施段階を見据えれば、行政のみならず当該地方公共団体の地域企業にとってもメリットのある PPP/PFI 事業の実現が望ましく、地域企業の協力は重要と考えられる。

ただし、人口 20 万人未満の地方公共団体の場合には特に、これまで PPP/PFI 事業の実績は少なく、PPP/PFI 事業になじみのない地域企業も多いものと推察されることから、地域企業の協力を得るためには、地域企業の PPP/PFI 事業に対する理解促進やノウハウ蓄積を支援することが効果的と考えられる。