

分野横断型・広域型の PPP/PFI 事業導入の手引

令和 7 年 3 月

内閣府 民間資金等活用事業推進室

目次

はじめに.....	1
1 我が国の社会資本を取り巻く社会環境と PPP/PFI.....	1
2 分野横断型・広域型の PPP/PFI とは.....	3
3 分野横断型・広域型 PPP/PFI の拡大に向けて.....	5
4 分野横断型・広域型に係る関連省庁の関連資料等.....	6
第1章 本手引の目的と活用方法.....	7
1 本手引の目的.....	7
2 本手引の対象とする PPP/PFI.....	8
3 既存の PPP/PFI ガイドライン等との関係性.....	8
4 参考となる既存の PPP/PFI ガイドライン、マニュアル・手引等.....	9
5 本手引を用いる場面例.....	12
第2章 分野横断型・広域型事業の基礎情報.....	13
1 分野横断型編.....	13
(1) 分野横断型の類型.....	13
(2) 分野横断型の事例状況.....	15
2 広域型編.....	28
(1) 広域型の類型.....	28
(2) 広域型の事例状況.....	33
第3章 課題・目的を踏まえた手法選択の考え方.....	38
1 分野横断型・広域型へ進む上での検討の視点.....	38
(1) 検討の契機.....	38
(2) 課題解決を検討するための視点.....	39
(3) 検討の深め方.....	41
2 手法選択の判断フロー例.....	42
第4章 事業化に向けての留意点・ポイント.....	45
1 分野横断型編.....	48
(1) 事業組成段階.....	48
(2) PPP/PFI 導入検討段階.....	58
(3) 事業者募集・選定段階.....	61
(4) 事業推進段階.....	71
2 広域型編.....	75
(1) 事業組成段階.....	75
(2) PPP/PFI 導入検討段階.....	86
(3) 事業者募集・選定段階.....	94
(4) 事業推進段階.....	106

はじめに

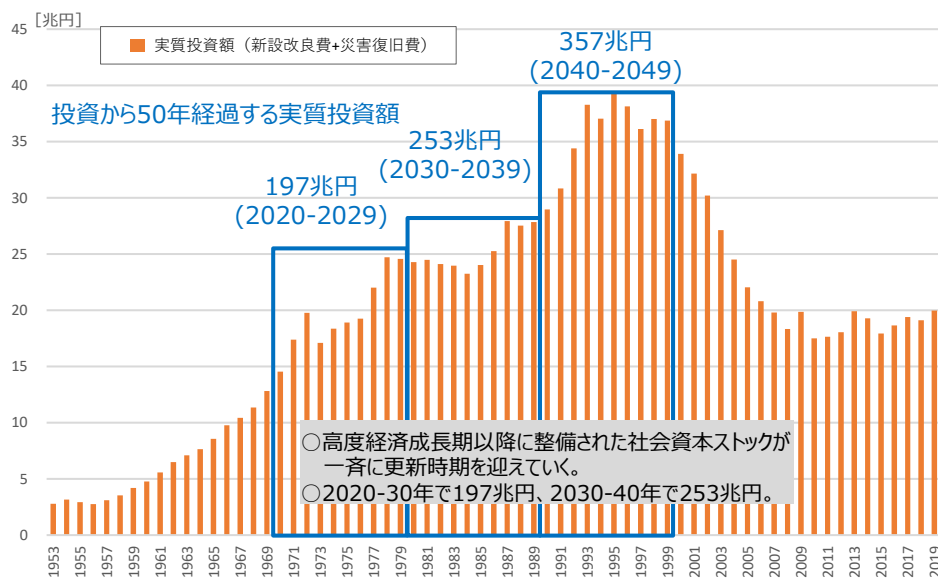
1 我が国の社会資本を取り巻く社会環境と PPP/PFI

わが国では、厳しい財政状況や老朽化するインフラ(社会資本)の更新需要の増大、生産年齢人口の減少に伴う地方公共団体職員の減少等、少ない財源・人材でインフラの整備・維持管理に対応することが求められます。

また、これまで、地方公共団体では、社会資本を単独で整備・運営することが一般的でしたが、上記のような社会環境の変化を踏まえ、従前とおりの手法で公共施設等のサービスを提供できなくなることに備える必要があります。

このような社会環境の変化への対応策の1つとして挙げられるPPP/PFIは、公共施設等の整備・運営に民間事業者の資金や創意工夫を活用することにより、効率的かつ効果的で良好な公共サービスを実現する手法です。その効果は財政負担の軽減のみならず、社会課題の解決と経済成長を同時に実現し、成長と分配の好循環の実現を生み出すことに貢献するものです。加えて、これからのPPP/PFIの推進に当たっては、30年間続いたコストカット型経済から脱却し、「新たな成長型経済」への移行に応じ、行政の「歳出の効率化」、民間事業者の「利益の創出」、住民の「サービスの向上」というそれぞれの視点から推進していくことが必要です。

図表 0-1 社会資本投資の推移

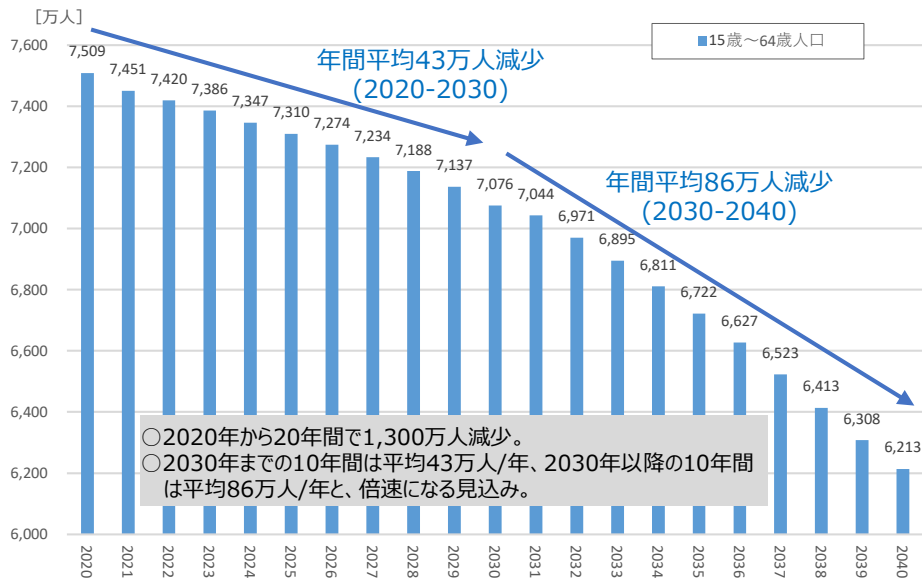


社会資本投資の推移

道路、港湾、航空、鉄道、公共賃貸住宅、下水道、廃棄物処理、水道、都市公園、文教施設、治水、治山、海岸、農林漁業、郵便、国有林、工業用水道、庁舎

出典：「日本の社会資本2022（内閣府）」を基に内閣府PFI推進室作成

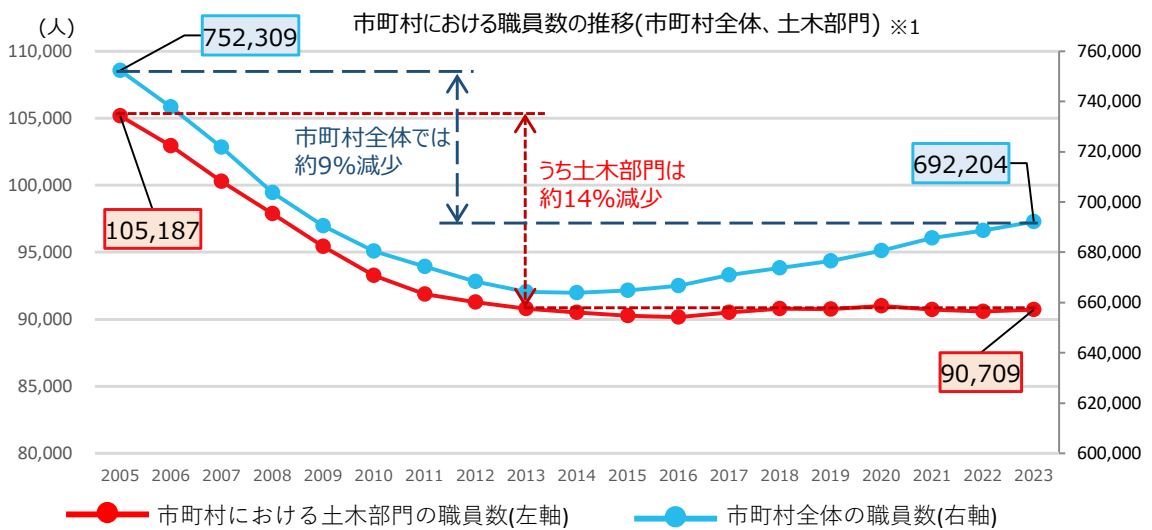
図表 0-2 生産年齢人口の推計



生産年齢人口（15～64歳）の推計

出典：「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）（国立社会保障・人口問題研究所資料）」を基に内閣府PFI推進室作成

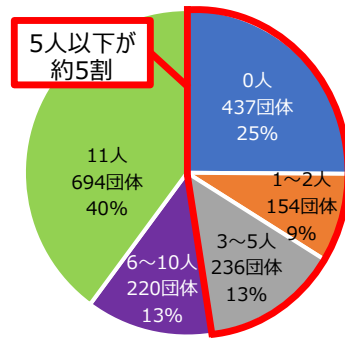
図表 0-3 市町村における職員数の推移



※1：地方公共団体定員管理調査結果より国土交通省作成。なお、一般行政部門の職員を集計の対象としている。また市町村としているが、特別区含む。
 ※2：技術系職員は土木技師、建築技師として定義。

出典：国土交通省第1回地域インフラ群再生戦略マネジメント計画策定手法検討会・実施手法検討会（R5.8.31）資料より抜粋（内閣府にて一部修正）

図表 0-4 市町村における技術系職員数



市町村における技術系職員数^{※1、※2}

※1：地方公共団体定員管理調査結果より国土交通省作成。なお、一般行政部門の職員を集計の対象としている。また市町村としているが、特別区含む。
 ※2：技術系職員は土木技師、建築技師として定義。

出典：国土交通省第1回地域インフラ群再生戦略マネジメント計画策定手法検討会・実施手法検討会（R5.8.31）資料より抜粋（内閣府にて一部修正）

2 分野横断型・広域型の PPP/PFI とは

(1) 「PPP/PFI 推進アクションプラン」での位置付け

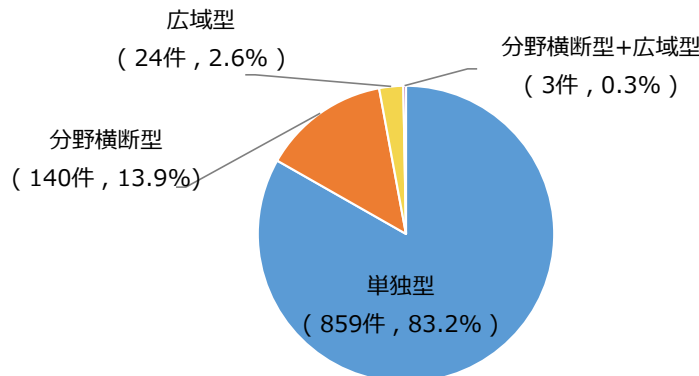
先般、内閣府が公表した「PPP/PFI 推進アクションプラン(令和6年改定版)」(令和6年6月3日民間資金等活用事業推進会議決定)では、PPP/PFI手法の進化・多様化に係る取組の1つとして、「類似施設・共通業務の統合による効率化を図る分野横断型PPP/PFI、地方公共団体間の連携による業務の効率化・補完にも資する広域型PPP/PFIの形成の促進が重要である」としています。

同プランにおいて、分野横断型PPP/PFIは「複数分野又は複数の公共施設等を一括して事業化する手法」を、広域型PPP/PFIは「複数の地方公共団体が公共施設等の管理者等となってPPP/PFI事業を実施する手法」を示し、これまで多く実施されてきた単独の施設又は分野、地方公共団体による事業化に加え、より幅広い分野や施設又は地方公共団体が連携した事業の枠組みを意図し、実施していくことを想定する手法として位置付けられています。

(2) 分野横断型・広域型としての PFI 事業の実施状況

これまで取り組まれた PFI 事業のうち、分野横断型・広域型に分類される事業件数は以下のとおりです。PFI 事業の内訳から、全体の1割強が分野横断型又は広域型に分類されるものとなっており、件数で見れば、分野横断型のほうが広域型よりも多く取り組まれている状況です。

図表 0-5 PFI 事業における累積件数の内訳



出典：「PFI 事業 基礎データベース」(令和6年3月31日までに実施方針を策定しているもの)より作成

(3) 分野横断型・広域型の PPP/PFI として取り組む理由と必要性

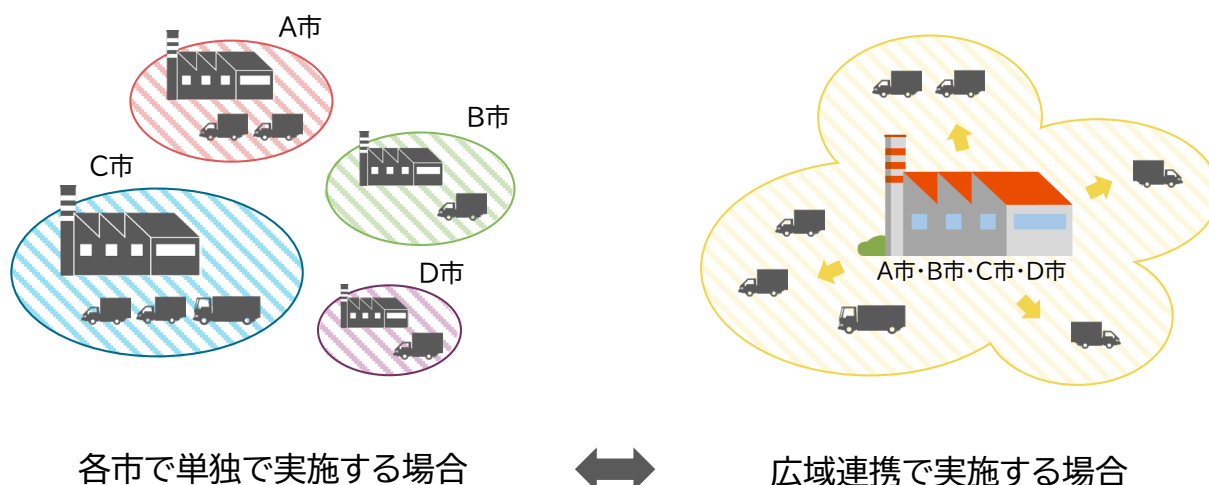
近年、情報通信技術等の発展を背景として、人の動きや産業構造が大きく変化する中、分野を越えた協働により新たな価値が創造される、又は複数の地方公共団体のエリアを跨いで住民の生活が営まれるなど、地方公共団体における従来の所管範囲を越える動きが進んでいます。このため、そのような社会情勢の変化に合わせて、従来の所管範囲を越えた公共サービスを提供するべく、対象範囲に係る地方公共団体側での発想を転換することが求められ始めています。

この点、分野横断型・広域型の PPP/PFI は、これまで取り組まれていた PPP/PFI 以上に、事業範囲・規模をより広く、大きくすることが可能であるため、単独の施設分野や施設数、地方公共団体だけでは事業化が難しい場合の対応策として活用すること、従来よりもスケールメリットを働かせて事業効果をより良く発現させること等が期待され、施設の高機能化の実現可能性も高くなります。

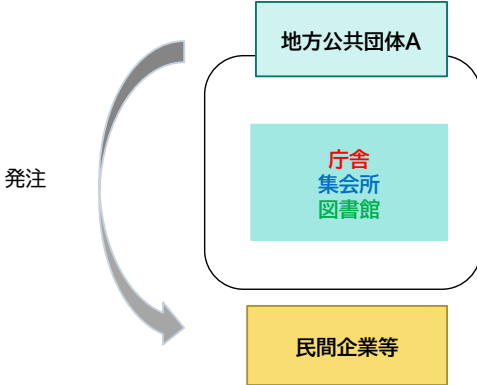
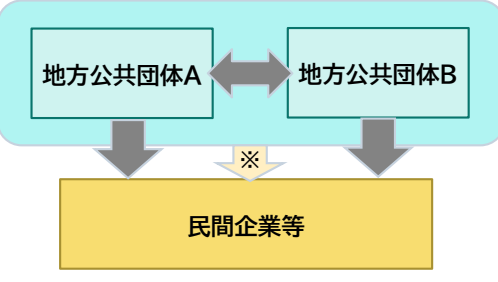
これまでの広域型の PFI 事業では斎場や廃棄物処理施設等の実施件数が多くなっていますが、高機能な施設を維持していく観点からも、広域で運用する傾向がみられます。同様の考え方は分野横断型の事業にも当てはまり、分野横断型・広域型の PFI は、高機能施設の維持を下支えする事業類型の1つといえます(PFI 事業の実施状況について、分野横断型は p.15～を、広域型は p.33～を参照)。

従って、分野横断型・広域型という考え方については、PPP/PFI の裾野拡大に資するものとなると共に、上記の社会環境の変化に対応していくための取組としての必要性が高いといえます。

図表 0-6 広域型の事業とするイメージ



図表 0-7 分野横断型・広域型 PPP/PFI の事業イメージと期待される効果例

項目	分野横断型	広域型
事業イメージ	<p>(複数分野・単独施設型の場合)</p> 	<p>(共同発注型の場合)</p> <p>連携協約・協議会等</p>  <p>※共同で一つの契約として発注する場合がある</p>
期待される効果の一例	<p>【地域住民向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設の集積や行政窓口の一本化による利便性の向上 ・一体開発によるにぎわい創出 ・コスト削減による料金の低廉化 等 <p>【地方公共団体向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政負担の削減 ・事業の効率化 ・管理運営費や CO2 排出量の減少 等 <p>【民間事業者向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・規模拡大による多様な事業者の参画 ・新たな事業機会の創出 ・事業の効率化等に関する提案余地の拡大 等 	<p>【地域住民向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設の集積や行政窓口の一本化による利便性の向上 ・一体開発によるにぎわい創出 ・地域全体としての施設サービスの維持 等 <p>【地方公共団体向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政負担の削減 ・公有地の有効活用 ・人材確保と事業の安定的な運営 ・管理運営費や CO2排出量の減少 等 <p>【民間事業者向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・規模拡大による多様な事業者の参画 ・新たな事業機会の創出 ・事業の効率化等に関する提案余地の拡大 等

3 分野横断型・広域型 PPP/PFI の拡大に向けて

一般的に、単独の分野・施設や組織による事業化については、事業を所管する部署又は地方公共団体による裁量が広く、先行事例も多いため、財政面等の問題を除けば事業化をしやすいといえます。一方で、複数の分野・施設又は組織での事業化は、調整事項も多く難易度が高いように想定されるものの、実際には事業化している事例も少なくありません。

従って、分野横断型・広域型の事業についても意識を向けるためには、先行事例を踏まえ、事業組成の段階から、事業化のパターンを広く考える機会を増やすことが重要となります。

本手引は、このような状況を踏まえつつ、厳しい社会環境に直面するインフラの整備・維持管理に係る対応策として、PPP/PFIの裾野を更に拡大し、分野横断型又は広域型のPPP/PFI事業を形成・推進するため、地方公共団体にとっての実務上の指針や参考事例等を示すものとなります。

4 分野横断型・広域型に係る関連省庁の関連資料等

PPP/PFI の導入有無に関わらず、分野横断型・広域型の事業を組成するうえで参考となる関連省庁のマニュアル・事例集等は下記のとおりです。

分野	参考資料	担当省
地方行政 全般	定住自立圏構想推進要綱(平成20年12月26日制定、令和7年1月23日一部改正)	総務省
	定住自立圏取組事例集(令和5年10月)	総務省
	連携中枢都市圏構想推進要綱(平成26年8月25日制定、令和7年1月23日一部改訂)	総務省
	連携中枢都市圏の主な取組事例	総務省
	2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申(令和2年6月26日)	総務省 (地方制度調査会)
	ポストコロナの経済社会に対応する地方制度のあり方に関する答申(令和5年12月21日)	総務省 (地方制度調査会)
	「地域の未来予測」に基づく広域連携推進要綱(令和4年3月30日(総行市第36号))	総務省
	広域化・共同化等に係る先進・優良事例集(平成28年度から)	内閣府(国と地方のシステムWG)
公営企業	公営企業の経営のあり方に関する研究会報告書(平成29年3月)	総務省
	公営企業の持続可能な経営の確保に向けた先進・優良事例集(令和6年10月)	総務省
水道	水道広域化推進プラン策定マニュアル(平成31年3月)	総務省、厚生労働省
	令和2年度水道事業の統合と施設の再構築、水道基盤強化に向けた優良事例等調査一式(広域連携及び官民連携の推進に関する調査)(令和3年3月)	厚生労働省
	令和4年度水道の基盤強化に向けた優良事例等調査(広域連携の推進に関する調査)報告書(令和5年3月)	厚生労働省
	水道事業における広域化の更なる推進等について(令和5年4月25日事務連絡)	総務省、厚生労働省
国土交通省 所管インフラ等	総力戦で取り組むべき次世代の「地域インフラ群再生戦略マネジメント」 ～インフラメンテナンス第2フェーズへ～(令和4年12月)	国土交通省(社会資本整備審議会・交通政策審議会技術分科会 技術部会)
	インフラメンテナンスにおける包括的民間委託導入の手引き(令和5年3月)	国土交通省
汚水処理施設	広域化・共同化計画策定マニュアル(改訂版)(令和2年4月) 広域化・共同化計画実施マニュアル(令和6年4月)	総務省、農林水産省、 国土交通省、環境省
下水道	下水汚泥広域利活用マニュアル(平成31年3月)	国土交通省
	下水道事業における広域化・共同化の事例集(令和6年3月)	国土交通省
廃棄物	し尿処理広域化マニュアル(平成22年3月)	環境省
	持続可能な適正処理の確保に向けたごみ処理の広域化及びごみ処理施設の集約化について (通知)(平成31年3月29日)	環境省

(※)上記資料に係る名称・年月等については令和7年3月時点で確認されたものを掲載しており、資料の最新状況については関連省庁が公表する情報をご覧ください。

第1章 本手引の目的と活用方法

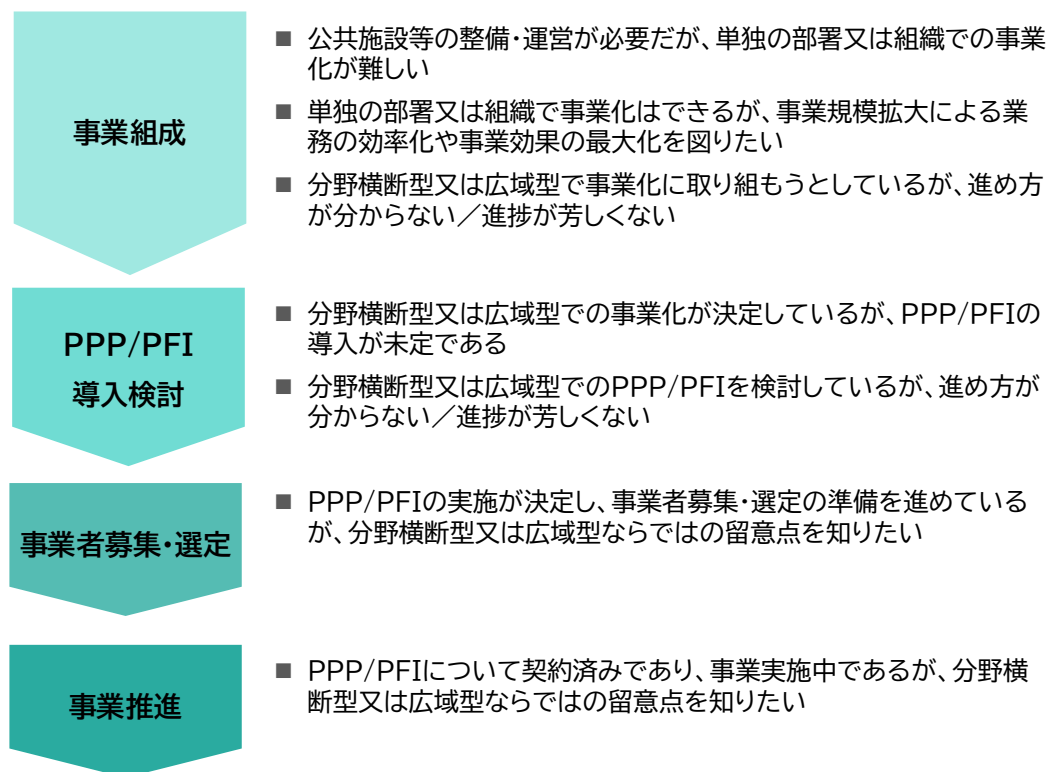
1 本手引の目的

本手引は、以下の状況に置かれた地方公共団体の担当者が手に取り、公共施設等の整備・運営を対象に、分野横断型又は広域型での事業化を通じて PPP/PFI を進めるためのきっかけとなることを目的とします。

分野横断型又は広域型の PPP/PFI を推進する場合、公共施設等の整備・運営について、①分野横断型又は広域型での実施を検討する(=事業組成)、②分野横断型又は広域型とされた事業へ PPP/PFI の導入を検討する(=PPP/PFI 導入検討)という2種類の段階があります。本手引は、いずれの段階にも対応した内容とし、事業組成から PPP/PFI 導入検討、事業者募集・選定、最終的な事業推進まで、幅広い段階での留意点等を掲載しています。

なお、本手引は公表時点(令和7年3月)での最新の情報に基づくものであり、今後、分野横断型・広域型の PPP/PFI 事業の拡大等を受けて、随時更新を図っていきます。

図表 1-1 本手引を参照することが望ましい状況



2 本手引の対象とする PPP/PFI

本手引においては、分野横断型・広域型の PPP/PFI を整理の対象とし、各類型に特有な進め方等を記載するものとします。単独の地方公共団体による単独分野かつ単一の施設に係る事業化 (PPP/PFI の導入) については、既存の PPP/PFI ガイドライン等において詳細な解説等を掲載しているため、本手引では整理の対象外とします。

なお、事業内容によっては、分野横断型×広域型の事業となること等も想定され、必ずしも1つの類型のみに該当するというものではありません。

図表 1-2 本手引の対象とする PPP/PFI

		分野又は施設数	
		単独	複数
地方公共団体の数	単独	対象外 (単独分野×1施設)	本手引の対象
	複数	本手引の対象	

3 既存の PPP/PFI ガイドライン等との関係性

本手引においては、分野横断型・広域型の要素が関係する事業化に着目して、内容整理を行っています。従って、PPP/PFI の一般的な実施プロセスや PPP/PFI 手法導入優先的検討規程等に基づく進め方については関連するガイドライン等をご参照ください。

図表 1-3 本手引の整理対象と事業化プロセスの関係

	事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者 募集・選定	事業推進
本手引の 対象	<ul style="list-style-type: none"> ■ (事業化自体は決まっていることを前提に) 分野横断型又は広域型の事業とすることのきっかけづくり・合意形成 ■ 協議・検討体制の構築、民間事業者を含む庁外との調整 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分野横断型又は広域型特有の事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 庁内外との調整事項、条件検討 ● 民間事業者への意向把握 ● VFM評価上の留意点 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分野横断型又は広域型特有の事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 発注体制・方法の確認 ● 募集書類の作成 ● 選定・審査方法 ● 民間事業者とのコミュニケーション 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分野横断型又は広域型特有の事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業推進体制の構築・維持 ● 民間事業者・地域住民との関係 ● モニタリング ● 事業効果の検証・ノウハウの共有 等
対象外の 事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業化すること自体の可否判断 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PPP/PFI の定義・効果、検討プロセス ■ リスク分担の考え方 ■ VFM の算定方法 ■ 民間提案手法 ■ PPP/PFI 導入検討優先的検討規程の策定・運用 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ PFI 事業実施プロセス ■ 事業契約の留意点 ■ 公共施設等運営事業 (コンセッション事業) などの個別分野の進め方 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般的なモニタリングの進め方 ■ PFI 事業の事後評価方法 等

4 参考となる既存の PPP/PFI ガイドライン、マニュアル・手引等

PPP/PFI の検討・推進においては、各種手続が多岐にわたるため、関係ルールやガイドライン等を参照することが有効です。内閣府では、PPP/PFI に関する諸情報をホームページで公開しており、必要に応じ、関係資料をご参照ください。

・内閣府民間資金等活用事業推進室(PPP/PFI 推進室)ホームページ

<https://www8.cao.go.jp/pfi/index.html>

また、PPP/PFI では、個別分野ごとの特徴や関連機関の取組を踏まえることで、より良い検討・推進となることが期待されます。以下 URL では、PPP/PFI に関連する関連省庁やその他関係機関の HP(リンク先)を掲載しているため、事業内容や検討状況等に応じて参照することを推奨します。

・内閣府民間資金等活用事業推進室(PPP/PFI 推進室)「PFI 関連リンク集」

https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_link/pfi_link_index.html

参考情報として、以降では、内閣府が令和7年3月時点で公表している PPP/PFI の既存ガイドライン、マニュアル・手引等を事業段階別に記載しています。検討・推進段階に応じて、関連する資料を確認することが有効です。

なお、今後、新たなガイドライン等が公表される可能性もあるため、最新情報は内閣府HP内を適宜ご確認ください。

(1)PPP/PFI の検討・推進全般

①ガイドライン

書類名称	概要
・ PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン	・ 国がPFI事業を実施する上での実務上の指針の一つとして、PFI 事業の実施に関する一連の手続について、その流れを概説すると共に、それぞれの手続における留意点を示すもの。
・ PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン	・ 国がPFI事業を実施する上での実務上の指針の一つとして、PFI 事業におけるリスク分担等を検討する上での留意事項等を示すもの。

②マニュアル・手引等

書類名称	概要
・ PFI 事業導入の手引き	・ 地方公共団体等でPFI事業を担当している方がPFIについての理解をさらに深め、PFI事業を円滑に導入できるようにするもの。

(2)PPP/PFI 導入検討段階

①ガイドライン

書類名称	概要
・VFM(Value For Money)に関するガイドライン	・国がPFI事業を実施する上での実務上の指針の一つとして、特定事業の選定等に当たって行われるVFM(Value For Money)の評価に係る留意事項等を示すもの。
・スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業活用ガイドライン	・スタジアム・アリーナ改革の趣旨を踏まえ、その施策の一つとして位置付けられているスタジアム・アリーナへのコンセッション手法の導入の基本的な考え方や留意点等を解説するもの。

②マニュアル・手引等

書類名称	概要
・PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引	・地方公共団体が「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)に規定する優先的検討規程を定める際の参考として作成するもの。
・PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用の手引	・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るもの。
・PPP/PFI 導入可能性調査簡易化マニュアル	・地方公共団体等の更なる負担軽減を図ることを目的とし、民間資金等活用事業推進委員会(PFI 推進委員会)事業推進部会で検討を行い取りまとめたもの。
・地域プラットフォーム設置・運用マニュアル(令和 5 年 6 月改定)	・地方公共団体等が PPP/PFI 地域プラットフォームを形成・運用するに当たり必要な業務を整理し、既存の地域プラットフォームの事例を用いて具体的にその進め方を示すもの。
・PPP/PFI 事業民間提案マニュアル	・PFI推進委員会の下に平成 26 年2月に設置された「モニタリング・事業促進ワーキンググループ」における検討を踏まえ、PFI 事業への民間提案の普及のために取りまとめたもの。
・今後の VFM 評価に関する調査・検討	・令和 3 年 5 月会計検査院報告を踏まえて、VFM 評価に使用する割引率の選定に係る考え方、事業者選定時の PSC への「競争効果の反映」に係る考え方、リスク調整に係る考え方の3つの事項についての情報収集・整理・検討を行ったもの。
・公共施設の非保有手法に関する基本的な考え方	・公共施設の非保有手法の基本的な考え方と共に、多くの地方公共団体の対象となりえる事業分野を中心に、参考となる事例を取りまとめたもの。
・指標連動方式に関する基本的な考え方	・指標連動方式の効果や現時点で判明している論点を整理したもの。
・PPP/PFI 事業の多様な効果に関する手引・事例集	・事業の検討経緯、PPP/PFI 導入の目的及び効果(当初の目的に対する効果及び副次的効果)等に関する情報を収集し、様々な観点に基づく効果を一覧化することにより事業化の検討の参考とすることを目的としたもの。

(3)事業者募集・選定段階

①ガイドライン

書類名称	概要
・ 契約に関するガイドライン	・ 多くのPFI事業契約において規定が置かれることが想定される事項ごとに、主たる規定の概要、趣旨、適用法令及び留意点等を解説するもの。
・ 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	・ 公共施設等運営権(以下「運営権」という。)及び公共施設等運営事業について解説するもの。運営権に関し、現時点で判明している論点等をまとめたもの。

②マニュアル・手引等

書類名称	概要
・ 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25年12月から26年4月までの間にPFI推進委員会の下に設置された「手続簡易化ワーキンググループ」において検討されたPFI事業の円滑化・迅速化に資する手続簡易化に関する検討結果をまとめたもの。
・ PFI 事業契約に際しての諸問題に関する基本的考え方	・ PFI 事業契約の運用や解釈等をめぐる問題を念頭に、PFI事業契約での規定の考え方につき整理をしたもの。
・ PFI 事業契約との関連における業務要求水準書の基本的考え方	・ PFI事業によって整備される施設やサービスの質と効率性の向上に資することを目的に取りまとめたもの。

(4)事業推進段階

①ガイドライン

書類名称	概要
・ モニタリングに関するガイドライン	・ 国がPFI事業を実施する上での実務上の指針の一つとして、PFI事業においてモニタリング(監視)を検討する上での留意事項等を示すもの。地方公共団体のPFI事業においても参考とすることができる。
・ PFI 事業における事後評価等マニュアル	・ 公共施設等の管理者が PFI 事業の期間満了に伴う事後評価等を実施する際の手順や留意事項を取りまとめたもの。

(※1)いずれも内閣府民間資金等活用事業推進室(PPP/PFI 推進室)HP 内に掲載

<https://www8.cao.go.jp/pfi/index.html>

(※2)上記資料に係る名称等については令和7年3月時点で確認されたものを掲載しており、資料の最新状況については内閣府 HP にて公表される情報をご覧ください。

5 本手引を用いる場面例

先述の目的に記載のとおり、分野横断型・広域型の事業では、「分野横断」又は「広域」での事業組成と、PPP/PFI の導入検討という大きく2つの段階があります。加えて、分野横断型又は広域型の PPP/PFI が最終的に事業化するまで、各地域の実情により多様な契機・検討段階を経ることが想定され、地方公共団体又は事業ごとに必要となる情報は異なると考えられます。

このため、各地方公共団体や検討中の事業が直面している状況に応じて、確認が必要と考える手引の項目をご参照ください。

図表 1-4 本手引を用いる場面例と参照項目

直面している状況(例)	本手引での参照項目
○地方公共団体単独ではなく、分野横断型・広域型の事業を進める意義を知りたい ○分野横断型・広域型に係る他省庁の関連資料を知りたい	はじめに p.1～
○本手引で対象とする PPP/PFI の考え方を知りたい ○PPP/PFI に係る既存のガイドラインとの関係性が分からない	第1章 本手引の目的と活用方法 p.7～
○分野横断型・広域型の事業分類について、詳しい考え方を知りたい ○分野横断型・広域型の事業化の状況・傾向について知りたい	第2章 分野横断型・広域型事業の基礎情報 p.13～
○どのようなときに分野横断型又は広域型の事業を検討すべきか分からない	第3章 課題・目的を踏まえた手法選択の考え方 p.38～
○分野横断型で事業化を検討するための、具体的なきっかけ作りを学びたい ○分野横断型で PPP/PFI を導入・事業推進する際の留意点を確認したい	第4章 事業化に向けての留意点・ポイント 1 分野横断型編 p.48～
○広域型で事業化を検討するための、具体的なきっかけ作りを学びたい ○広域型で PPP/PFI を導入・事業推進する際の留意点を確認したい	第4章 事業化に向けての留意点・ポイント 2 広域型編 p.75～
○分野横断型・広域型の事例の詳細を知りたい	事例集




第2章 分野横断型・広域型事業の基礎情報

分野横断型・広域型 PPP/PFI については、一般的な PPP/PFI 事業と比較し、事業動機、連携方法、事業の進め方などが多種多様であるため、本章では詳細な類型化や動向の整理を行い、分野横断型・広域型 PPP/PFI の推進方法を確保するうえでの基礎情報とします。以降では、分野横断型・広域型それぞれに分けて、各情報を掲載しています。

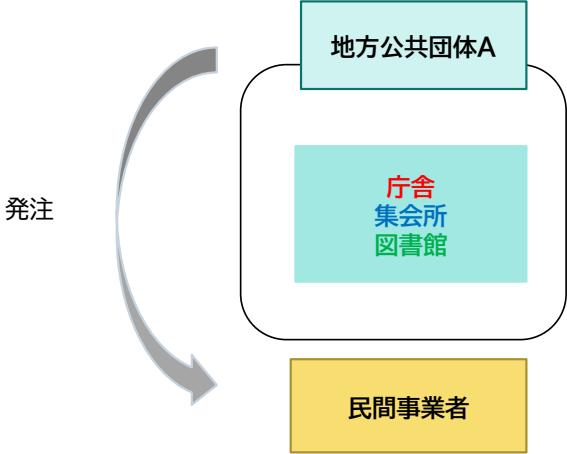
1 分野横断型編

(1) 分野横断型の類型

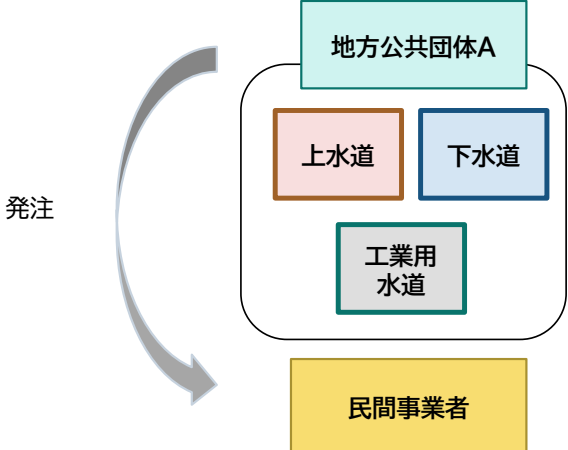
分野横断型の事業では、以下3つの類型を想定します。それぞれの特徴等について、以降に記載します。

(ア) 分野横断・単独施設型	(イ) 分野横断・複数施設型	(ウ) 単独分野・複数施設型
・同一施設に複数分野が共存 	・複数分野の施設を包括化 	・同分野の複数施設で事業化 

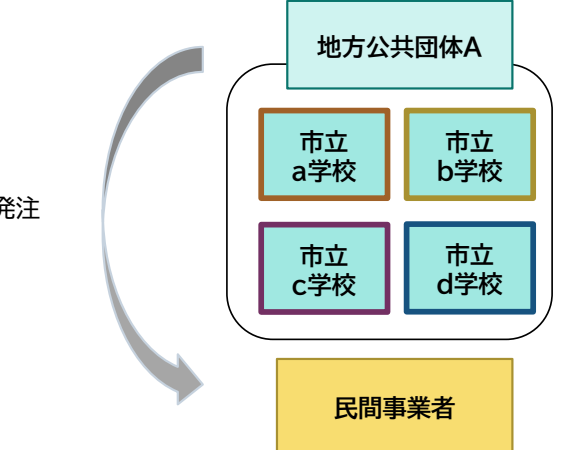
(ア) 分野横断・単独施設型

概要	<ul style="list-style-type: none"> 「分野横断・単独施設型」は、複数分野の公共施設等を一つの施設に統廃合し、整備・管理運営等の業務を民間事業者等に発注する手法です。 1つの施設に複数分野の施設を集約することにより、共用部分のスペース削減等による事業の効率化や、分野間の相乗効果が期待されます。
事業イメージ	
参考事例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 荒尾市「荒尾市ウェルネス拠点施設(仮称)整備・運営事業」 ・ さいたま市「プラザノース整備事業」 ・ 富山市「新庄小学校分離新設校及び公民館等設計・建設・維持管理業務」 ・ 豊橋市「豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業」

(イ) 分野横断・複数施設型

<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「分野横断・複数施設型」は、複数分野かつ複数の公共施設等に係る整備・管理運営等の業務を1つの民間事業者等に一括発注する手法です。 ・複数分野かつ複数施設の業務をまとめて発注することで、スケールメリットを活かした事業の効率化や民間ノウハウによる事業効果の拡大が期待されます。
<p>事業イメージ</p>	 <p>The diagram illustrates the procurement process. A grey arrow labeled '発注' (procurement) points from '地方公共団体A' (Local Public Body A) to '民間事業者' (Private Business Operator). The procurement is for three types of water supply facilities: '上水道' (Water Supply), '下水道' (Sewerage), and '工業用水道' (Industrial Water Supply).</p>
<p>参考事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・川西市「低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業」 ・静岡市「大浜公園再整備事業」 ・西予市「卯之町「はちのじ」まちづくり整備事業」 ・府中市「府中市公共施設包括管理業務委託」 ・宮城県「宮城県上工下水一体官民連携運営事業(みやぎ型管理運営方式)」 ・妙高市「妙高市ガス事業譲渡及び上下水道事業包括的民間委託」 ・睦沢町「むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業」 ・和光市「広沢複合施設整備・運営事業」

(ウ) 単独分野・複数施設型

<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「単独分野・複数施設型」は、単一分野である複数の公共施設等に係る整備・管理運営等の業務を1つの民間事業者等に一括発注する手法です。 ・施設分野は1つに限られますが、複数施設をまとめて発注することにより、スケールメリットを活かした事業の効率化等が期待されます。
<p>事業イメージ</p>	 <p>The diagram illustrates the procurement process. A grey arrow labeled '発注' (procurement) points from '地方公共団体A' (Local Public Body A) to '民間事業者' (Private Business Operator). The procurement is for four municipal schools: '市立a学校' (Municipal School A), '市立b学校' (Municipal School B), '市立c学校' (Municipal School C), and '市立d学校' (Municipal School D).</p>
<p>参考事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・愛知県「愛知県有料道路運営等事業」 ・府中市「府中市道路等包括管理事業」 ・山梨市「山梨市公共施設一括 LED 化事業」

(2) 分野横断型の事例状況

本節では、PFI 事業を例に、分野横断型の動向を整理しています。

具体的には、「PFI 事業 基礎データベース」(令和6年 3 月 31 日までに実施方針を策定しているもの)を基に、複数の事業分野を有する事業を対象に、以下の観点から整理を行っています。

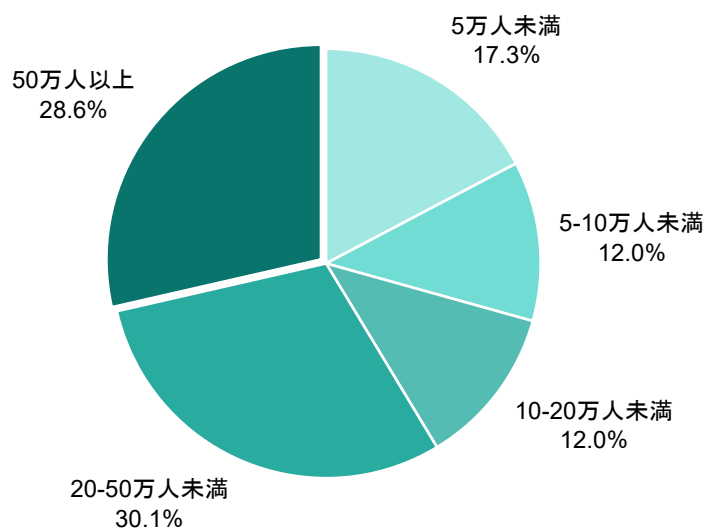
- (ア) 分野横断 PFI 事業のうち地方公共団体が事業主体となる場合の人口規模
- (イ) 事業者選定時 VFM の状況
- (ウ) 契約金額【公共から事業者への支払い】
- (エ) 分野横断型における分野件数
- (オ) 分野横断型の事業名と連携分野(一覧)

なお、以降に示す各種グラフは PFI 事業に限る整理となり、分野横断型の PPP/PFI に係る全体像を表すものではないため、参考情報の1つとしてご参照ください。

(ア) 地方公共団体の人口規模

図表 2-1 分野横断型 PFI 事業のうち地方公共団体が事業主体となる場合の人口規模

(n=133)



(※1)いずれも令和 6 年 1 月 1 日住民基本台帳の人口に基づき集計。

(※2)人口は、国を除いた地方公共団体のみ的人口を示す。なお、都道府県が事業主体に含まれる場合は、都道府県の人口を示している。

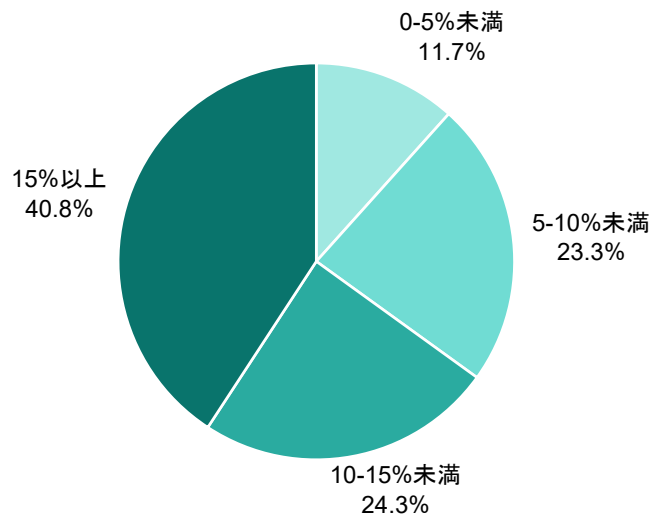
(※3)分野横断型・広域型双方に当てはまる事業も計上している。

(※4)発注者に国・大学法人等は含まれない。

(イ) 事業者選定時 VFM の状況

図表 2-2 分野横断型 PFI 事業における事業者選定時 VFM の状況

(n=103)

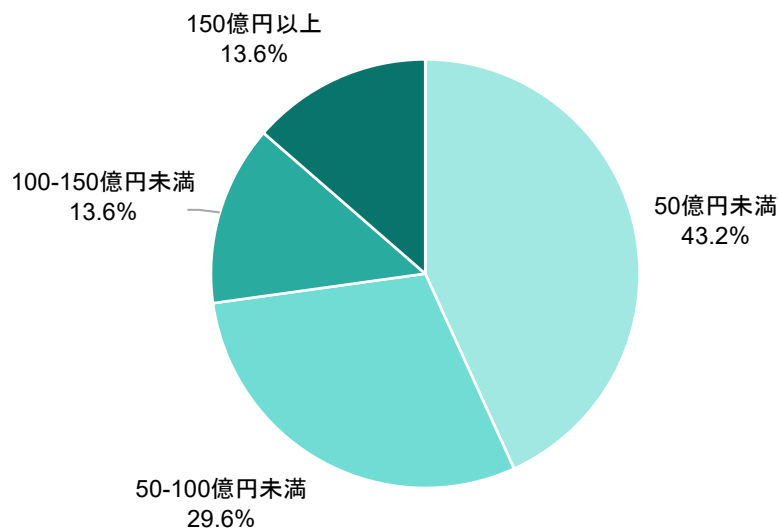


- (※1) 分野横断型・広域型双方に当てはまる事業も計上している。
- (※2) 非公表情報を除くため、(ア)よりもサンプル数が少なくなっている。
- (※3) 発注者に国・大学法人等は含まれない。

(ウ) 契約金額【公共から事業者への支払い】

図表 2-3 分野横断型 PFI 事業における契約金額【公共から事業者への支払い】

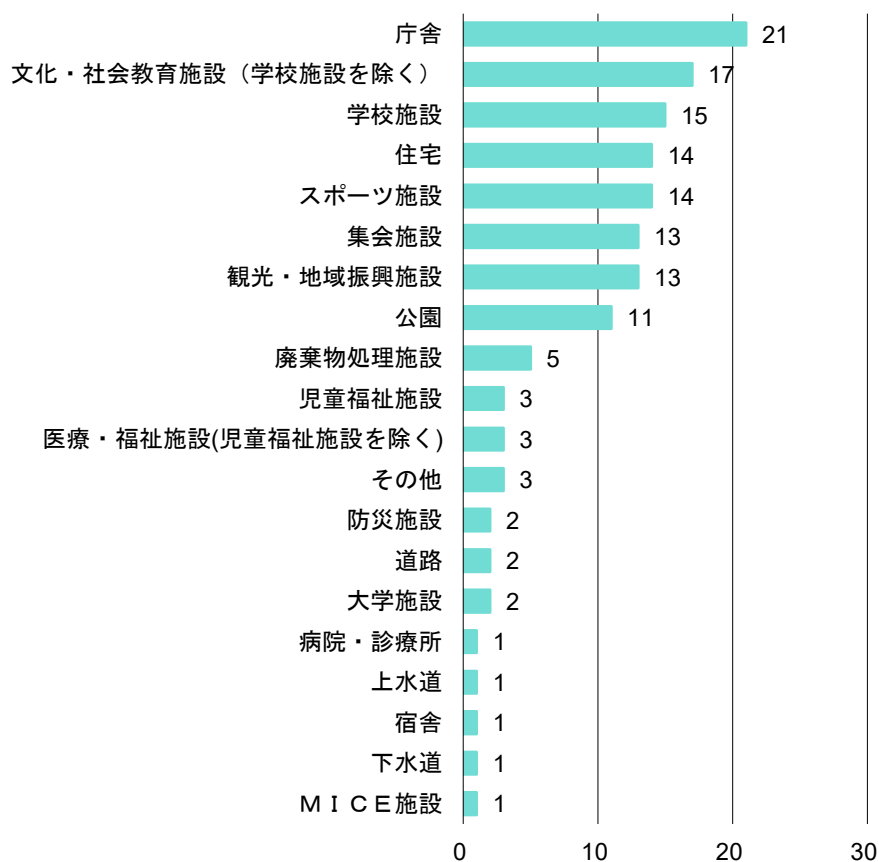
(n=125)



- (※1) 分野横断型・広域型双方に当てはまる事業も計上している。
- (※2) 非公表情報を除くため、(ア)よりもサンプル数が少なくなっている。
- (※3) 発注者に国・大学法人等は含まれない。

(工) 分野横断型における分野件数

①主分野(n=143)



(※)発注者に国・大学法人等が含まれるため、(ア)よりもサンプル数が多くなっている。以下同様。

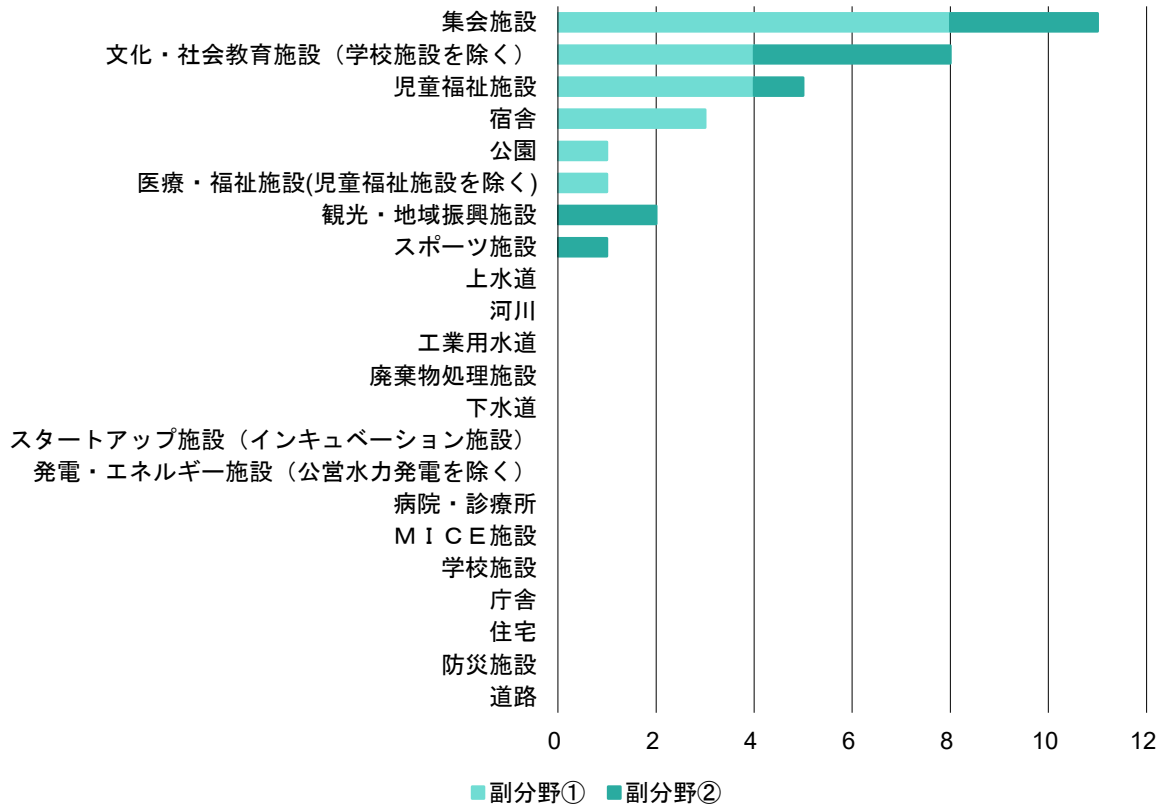
②連携分野(n=125)

以降では、上記①で表示される「主分野」を基に、分野横断実績の多い、庁舎、文化・社会教育施設(学校施設を除く)、学校施設、住宅、スポーツ施設、集会施設、観光・地域振興施設、公園について、副分野として位置付けられる分野状況を整理するものとする。

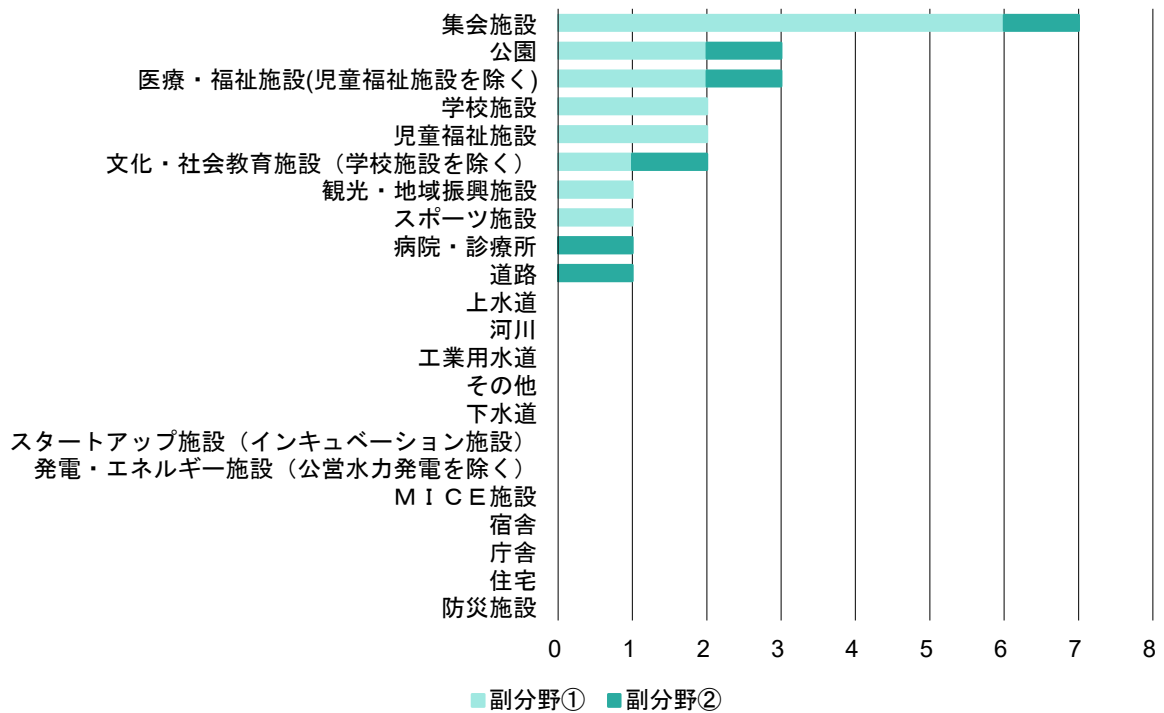
具体的には、副分野①、副分野②に分類されたものの件数を抽出している。なお、副分野②については、該当がない事業(2分野での分野横断としている事業)もあり、3分野での分野横断型となるため、件数は限定的となっている。

また、データベース上、主分野と副分野を共に記載している事例もあり、便宜上、当該事例も分野横断型としてカウントしている。

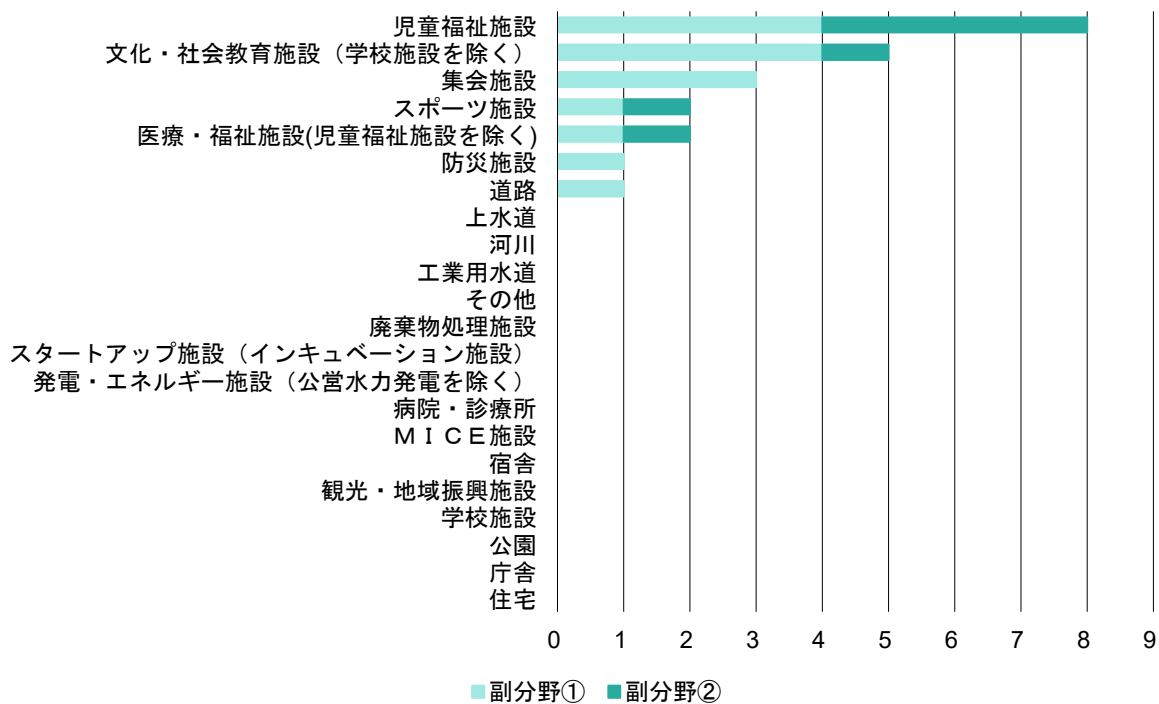
a. 庁舎と連携している分野



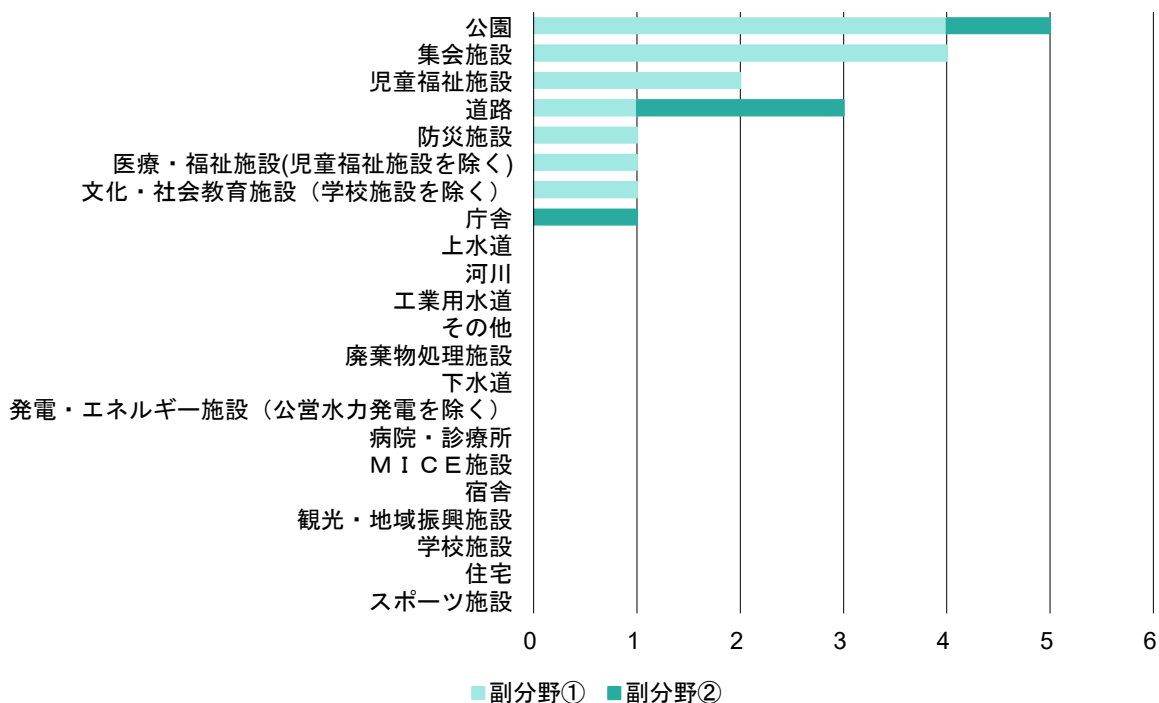
b. 文化・社会教育施設(学校施設を除く)と連携している分野



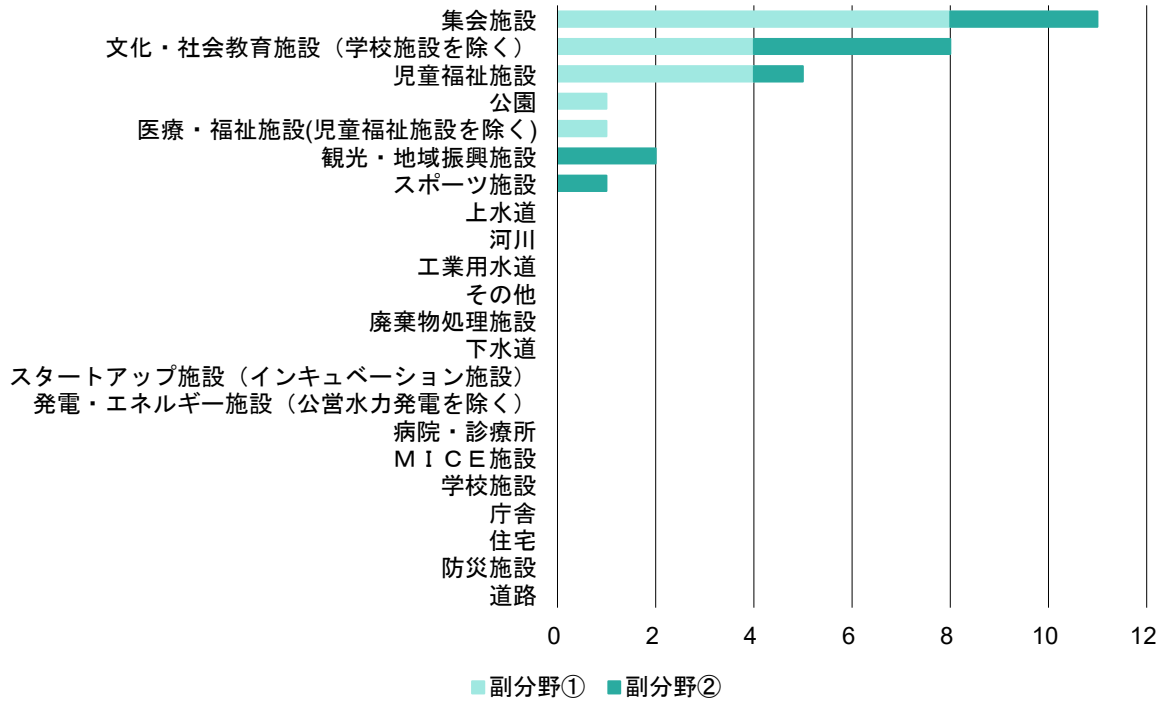
c. 学校施設と連携している分野



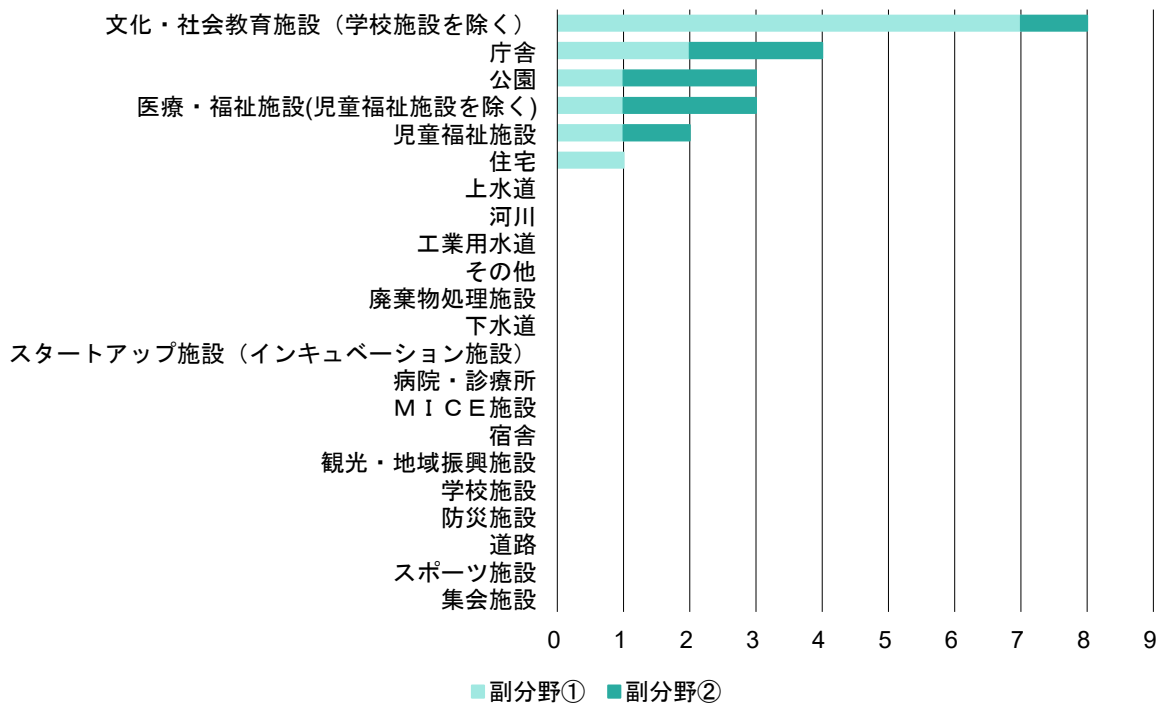
d. 住宅と連携している分野



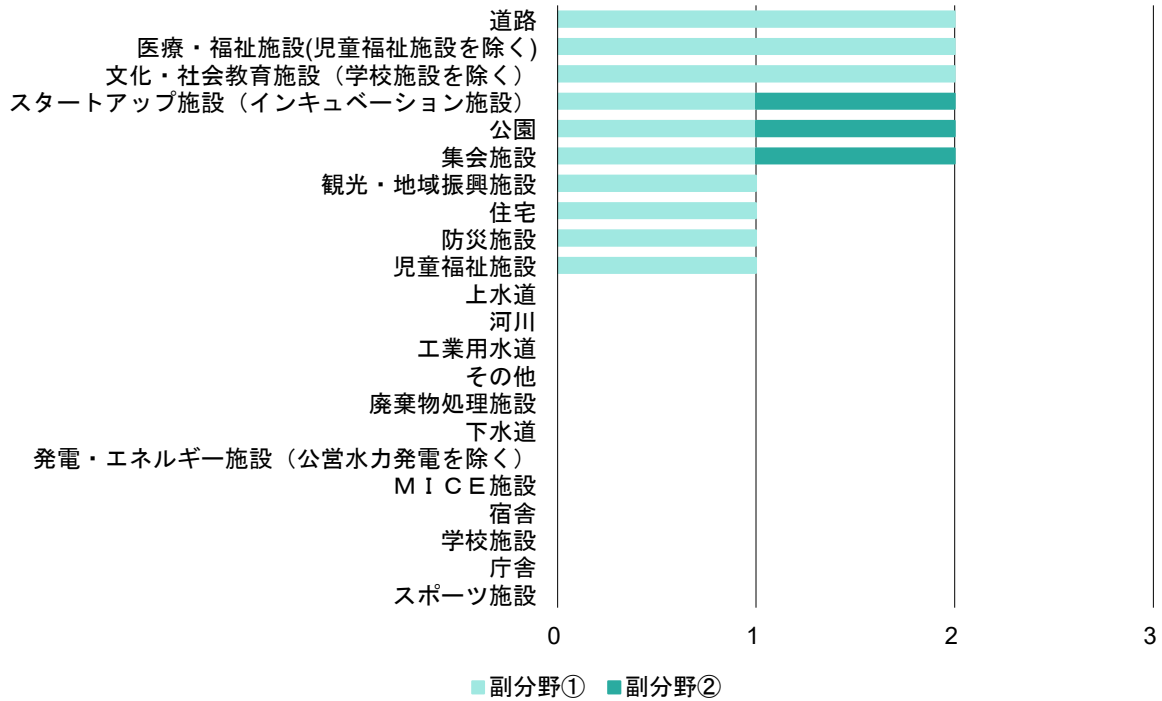
e. スポーツ施設と連携している分野



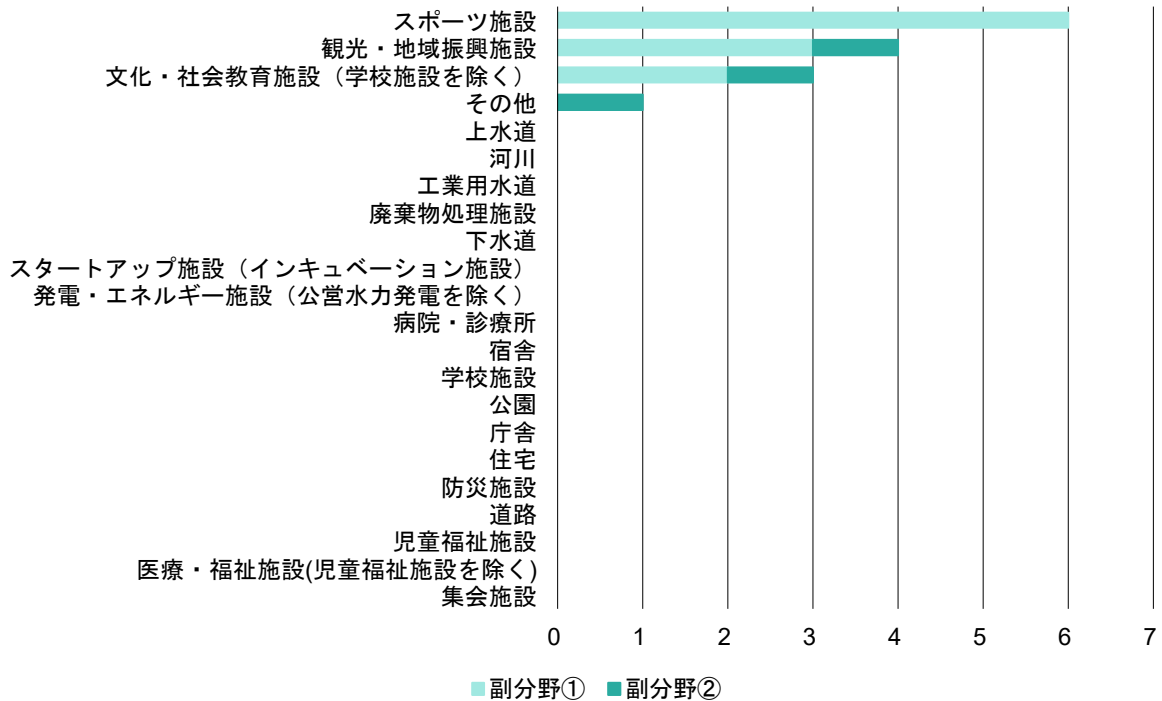
f. 集会施設と連携している分野



g. 観光・地域振興施設と連携している分野



h. 公園と連携している分野



(オ) 分野横断型の事業名と連携分野(一覧)

事業名	事業主体	主分野	副分野①	副分野②
貝塚市新庁舎整備事業	貝塚市	庁舎	医療・福祉施設 (児童福祉施設を除く)	なし
横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業	横浜市	庁舎	公園	集会施設
八戸合同庁舎整備事業	青森県	庁舎	児童福祉施設	なし
荷揚町小学校跡地における庁舎等複合公共施設整備事業	大分市	庁舎	児童福祉施設	集会施設
(仮称)大分市鶴崎総合市民行政センター整備事業	大分市	庁舎	児童福祉施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
(仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業	大分市	庁舎	児童福祉施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業	横浜市	庁舎	集会施設	なし
中央区複合庁舎整備事業	札幌市	庁舎	集会施設	なし
大分県女性・消費生活会館(仮称)PFI特定事業	大分県	庁舎	集会施設	なし
宮古島市役所平良庁舎利活用事業	宮古島市	庁舎	集会施設	観光・地域振興施設
山梨県防災新館整備等事業	山梨県	庁舎	集会施設	観光・地域振興施設
新浦安駅前複合施設整備運営事業	浦安市	庁舎	集会施設	児童福祉施設
大沢野地域公共施設複合化事業	富山市	庁舎	集会施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
大山地域公共施設複合化事業	富山市	庁舎	集会施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
富山県警察学校整備等事業	国土交通省 警察庁	庁舎	宿舍	なし
甲府地方合同庁舎(仮称)・公務員宿舍甲府住宅(仮称)整備等事業	国土交通省 財務省	庁舎	宿舍	なし
神宮前一丁目民活再生プロジェクト	東京都	庁舎	宿舍	なし
金谷地区生活交流拠点整備運営事業	島田市	庁舎	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	スポーツ施設
大宮区役所新庁舎整備事業	さいたま市	庁舎	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	なし
気象庁虎ノ門庁舎(仮称)・港区立教育センター整備等事業	国土交通省 港区	庁舎	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	なし
中央区役所周辺の公共施設再編事業	さいたま市	庁舎	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	集会施設
岩見沢市生涯学習センター整備事業	岩見沢市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	スポーツ施設	なし
川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業	川西市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	なし
桑名市図書館等複合公共施設特定事業	桑名市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	集会施設
徳島県立農林水産総合技術支援センター整備運営事業	徳島県	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	学校施設	なし

事業名	事業主体	主分野	副分野①	副分野②
(仮称)八千代市立萱田小学校分離新設校及び総合生涯学習施設整備・運営事業	八千代市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	学校施設	なし
(仮称)旧奈良監獄の保存及び活用に係る公共施設等運営事業	法務省	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	観光・地域振興施設	なし
鈴鹿青少年センターと鈴鹿青少年の森の整備運営事業	三重県	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	公園	なし
(仮称)芹ヶ谷公園“芸術の杜”パークミュージアム整備運営事業	町田市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	公園	なし
宮城県教育・福祉複合施設整備事業	宮城県	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	児童福祉施設	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)
町田市(仮称)子ども・子育てサポート等複合施設整備等事業	町田市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	児童福祉施設	病院・診療所
行橋市図書館等複合施設整備事業	行橋市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	集会施設	なし
須崎市図書館等複合施設整備事業	須崎市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	集会施設	なし
(仮称)長崎市立図書館整備運営事業	長崎市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	集会施設	なし
野々市中央地区整備事業	野々市市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	集会施設	なし
大久保地区公共施設再生事業	習志野市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	集会施設	公園
坂出市中心市街地活性化公民連携事業	坂出市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	集会施設	道路
大府市(仮称)おおぶ文化交流の杜整備運営事業	大府市	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業	まんのう町	学校施設	スポーツ施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
京都御池中学校・複合施設整備等事業	京都市	学校施設	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	児童福祉施設
(仮称)富士見こども施設整備計画	千代田区	学校施設	児童福祉施設	なし
金池小学校施設整備事業	大分市	学校施設	児童福祉施設	なし
東郷町新設小学校施設整備事業	東郷町	学校施設	児童福祉施設	なし
(仮称)小山小学校校舎建設等PFI事業	流山市	学校施設	児童福祉施設	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)
高浜小学校等整備事業	高浜市	学校施設	集会施設	スポーツ施設
新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	富山市	学校施設	集会施設	なし
市川市立第七中学校校舎・給食室・公会堂整備等並びに保育所整備 PFI 事業	市川市	学校施設	集会施設	児童福祉施設
尼崎市立学校給食センター整備運営事業	尼崎市	学校施設	道路	なし
調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業	調布市	学校施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	なし

事業名	事業主体	主分野	副分野①	副分野②
調布市立若葉小学校・第四中学校・図書館若葉分館施設整備 PFI 事業	調布市	学校施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	なし
藤久保地域拠点施設整備等事業	三芳町	学校施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	児童福祉施設
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放課後児童クラブ整備並びに維持管理運営事業	富士見市	学校施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	児童t施設
(仮称)倉敷学校給食共同調理場・防災備蓄倉庫整備運営事業	倉敷市	学校施設	防災施設	なし
秋田市新屋比内町市営住宅建替事業	秋田市	住宅	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	なし
京都市八条市営住宅団地再生事業	京都市	住宅	公園	なし
市営武庫3住宅第3期(西昆陽住宅)建替事業	尼崎市	住宅	公園	なし
市営武庫3住宅第1期建替事業	尼崎市	住宅	公園	道路
市営武庫3住宅第2期(宮ノ北住宅)建替事業	尼崎市	住宅	公園	道路
北長瀬みずほ住座再生事業	岡山市	住宅	児童福祉施設	なし
県営坂地区住宅整備事業	広島県 坂町	住宅	児童福祉施設	なし
(仮称)田名部まちなか団地整備事業	むつ市	住宅	集会施設	なし
山形県営松境・住吉団地移転建替及び酒田市琢成学区コミュニティ防災センター整備等事業	山形県 酒田市	住宅	集会施設	なし
豊後高田市子育て支援住宅整備及び子育て団地形成準備業務 PFI 事業	豊後高田市	住宅	集会施設	なし
寝屋川市営住宅再編整備第1期建替事業	寝屋川市	住宅	集会施設	公園
にかほ市若者支援住宅整備事業	にかほ市	住宅	道路	なし
三浦市子育て賃貸住宅等整備事業	三浦市	住宅	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	庁舎
高浜町1番住宅大規模集約事業	芦屋市	住宅	防災施設	なし
鹿児島県スポーツ・コンベンションセンター整備運営事業	鹿児島県	スポーツ施設	MICE施設	
多目的屋内施設及び豊橋公園東側エリア整備・運営事業	豊橋市	スポーツ施設	MICE施設	公園
神奈川県立体育センター等再整備事業	神奈川県	スポーツ施設	スポーツ施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
山梨市公共施設一括 LED 化事業	山梨市	スポーツ施設	学校施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
周南緑地整備管理運営事業	周南市	スポーツ施設	公園	なし
神栖中央公園防災アリーナ(仮称)整備運営事業	神栖市	スポーツ施設	公園	なし
西宮中央運動公園及び中央体育館・陸上競技場等再整備事業	西宮市	スポーツ施設	公園	なし
大阪府営久宝寺緑地プール再整備・管理運営事業	大阪府	スポーツ施設	公園	なし
蕪崎市営新体育館及び市営総合運動場整備・運営事業	蕪崎市	スポーツ施設	公園	なし
和光市広沢複合施設整備・運営事業	和光市	スポーツ施設	児童福祉施設	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)
スポーツ・文化複合施設整備等事業	川崎市	スポーツ施設	集会施設	なし
有明アリーナ管理運営事業	東京都	スポーツ施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	MICE施設
新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業	独立行政法人 日本スポーツ振興センター	スポーツ施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	なし

事業名	事業主体	主分野	副分野①	副分野②
下関市新総合体育館整備事業	下関市	スポーツ施設	防災施設	なし
(仮称)千葉ニュータウン中央駅圏複合施設整備事業	印西市	集会施設	医療・福祉施設 (児童福祉施設を除く)	児童福祉施設
福岡市拠点文化施設整備及び須崎公園再整備事業	福岡市	集会施設	公園	なし
(仮称)八幡宿駅西口複合施設等 PFI 事業	市原市	集会施設	児童福祉施設	庁舎
鯖江市地域交流センター整備等PFI事業	鯖江市	集会施設	住宅	医療・福祉施設 (児童福祉施設を除く)
(仮称)南千里駅前公共公益施設整備事業	吹田市	集会施設	庁舎	医療・福祉施設 (児童福祉施設を除く)
安岡地区複合施設整備事業	下関市	集会施設	庁舎	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)
新市民会館整備運営事業	東大阪市	集会施設	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)	なし
府中市市民会館・中央図書館複合施設整備事業	府中市	集会施設	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)	なし
府中市市民会館・中央図書館複合施設維持管理・運営 等事業	府中市	集会施設	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)	なし
(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運 営事業	箕面市	集会施設	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)	なし
安城市中心市街地拠点整備事業	安城市	集会施設	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)	公園
北九州市黒崎副都心「文化・交流拠点地区」整備等PF I事業	北九州市	集会施設	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)	公園
(仮称)プラザノース整備事業	さいたま市	集会施設	文化・社会教育 施設(学校施設 を除く)	庁舎
(仮称)滋賀 21 会館整備PFI事業	滋賀県	観光・地域振興 施設	スタートアップ 施設(インキュ ベーション施 設)	なし
とがやま温泉施設整備事業	八鹿町	観光・地域振興 施設	医療・福祉施設 (児童福祉施設 を除く)	なし
長野市温湯地区温泉利用施設整備・運営PFI事業	長野市	観光・地域振興 施設	医療・福祉施設 (児童福祉施設 を除く)	集会施設
川棚大崎自然公園施設運営事業	川棚町	観光・地域振興 施設	観光・地域振興 施設	なし
指宿地域交流施設整備等事業	指宿市	観光・地域振興 施設	公園	なし
荒尾市ウェルネス拠点施設(仮称)整備・運営事業	荒尾市	観光・地域振興 施設	児童福祉施設	なし
卯之町「はちのじ」まちづくり整備事業	西予市	観光・地域振興 施設	集会施設	スタートアップ 施設(インキュ ベーション施 設)
むつざわスマートウェルネスタウン拠点形成事業	睦沢町	観光・地域振興 施設	住宅	なし
師崎港観光センター周辺整備運営事業	南知多町	観光・地域振興 施設	道路	なし

事業名	事業主体	主分野	副分野①	副分野②
(仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業(第2期)	箕面市	観光・地域振興施設	道路	なし
伊賀市にぎわい忍者回廊整備(忍者体験施設等整備)に関するPFI事業	伊賀市	観光・地域振興施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	なし
勝連城跡周辺整備事業	うるま市	観光・地域振興施設	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	公園
美浜町地域づくり拠点化施設整備事業	美浜町	観光・地域振興施設	防災施設	なし
原山公園再整備運営事業	堺市	公園	スポーツ施設	その他
(仮称)柳島スポーツ公園整備事業	茅ヶ崎市	公園	スポーツ施設	なし
富士見公園再編整備事業	川崎市	公園	スポーツ施設	なし
等々力緑地再編整備・運営等事業	川崎市	公園	スポーツ施設	なし
奈良県浄化センター公園プール施設等整備運営事業(仮称)	奈良県	公園	スポーツ施設	なし
尼崎の森中央緑地スポーツ健康増進施設整備事業	兵庫県	公園	スポーツ施設	なし
(仮称)お茶と宇治のまち歴史公園整備運営事業	宇治市	公園	観光・地域振興施設	なし
新神戸ロープウェー再整備等事業	神戸市	公園	観光・地域振興施設	なし
新たなみさき公園整備運営等事業	岬町	公園	観光・地域振興施設	なし
海洋総合文化ゾーン体験学習施設等特定事業	神奈川県	公園	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	観光・地域振興施設
八王子駅南口集いの拠点整備・運営事業	八王子市	公園	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
余熱利用施設及び(仮称)本多静六記念市民の森・緑の公園一体整備運営事業	久喜市	廃棄物処理施設	公園	なし
彩の国資源循環工場整備事業(PFI施設)	埼玉県	廃棄物処理施設	公園	なし
堺市・資源循環型廃棄物処理施設整備運営事業	堺市	廃棄物処理施設	発電・エネルギー施設(公営水力発電を除く)	なし
長岡市生ごみバイオガス化事業	長岡市	廃棄物処理施設	発電・エネルギー施設(公営水力発電を除く)	なし
長岡市中之島新ごみ処理施設(仮称)整備事業	長岡市	廃棄物処理施設	発電・エネルギー施設(公営水力発電を除く)	なし
藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業	藤沢市	児童福祉施設	集会施設	なし
中央区立人形町保育園等複合施設整備等事業	中央区	児童福祉施設	集会施設	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)
岡崎市こども発達センター等整備運営事業	岡崎市	児童福祉施設	病院・診療所	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)
(仮称)岡崎げんき館整備運営事業	岡崎市	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	児童福祉施設	集会施設
メディカルコミュニティみやきプロジェクト	みやき町	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	病院・診療所	スポーツ施設
新総合福祉・ボランティア・NPO 会館(仮称)等整備事業	岡山県	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	文化・社会教育施設(学校施設を除く)	児童福祉施設
身延町健康増進施設整備運営事業	身延町	その他	スポーツ施設	なし

事業名	事業主体	主分野	副分野①	副分野②
海上保安庁鹿児島港給油施設等整備事業	国土交通省 海上保安庁	その他	庁舎	なし
八木駅南有地活用事業	橿原市	その他	庁舎	観光・地域振興施設
佐原広域交流拠点 PFI 事業	国土交通省 香取市	防災施設	観光・地域振興施設	河川
須崎市高台整備事業	須崎市	防災施設	道路	上水道
川西市中央北地区 PFI 事業	川西市	道路	公園	なし
中能登町道路公園包括管理等 PFI 事業	中能登町	道路	公園	文化・社会教育施設(学校施設を除く)
東京大学(本郷)クリニカルリサーチセンター施設整備事業	国立大学法人 東京大学	大学施設	児童福祉施設	なし
大阪大学グローバルビレッジ施設整備運営事業	国立大学法人 大阪大学	大学施設	宿舍	なし
広尾病院及び広尾看護専門学校整備等事業	東京都 地方独立行政法人 東京都立病院機構	病院・診療所	学校施設	宿舍
宮城県上工下水一体官民連携運営事業(みやぎ型管理運営方式)	宮城県	上水道	下水道	工業用水道
立川公務員宿舍(仮称)整備等事業	防衛省	宿舍	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)	なし
豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業	豊橋市	下水道	廃棄物処理施設	発電・エネルギー施設(公営水力発電を除く)
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	MICE施設	観光・地域振興施設	道路

(注)静岡県「大浜公園再整備事業」、妙高市「妙高市ガス事業譲渡及び上下水道事業包括的民間委託」について、データベース上の区分に基づき上記一覧には含めていないが、事業実態から分野横断・複数施設型の事例として取り扱い、事例集に掲載している。

2 広域型編

(1) 広域型の類型

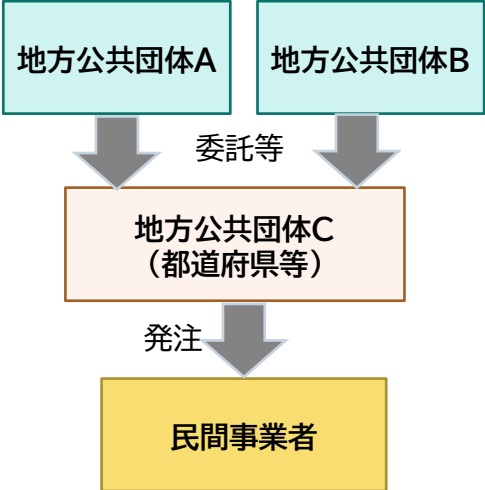
広域型の事業では、以下4つの類型を想定します。それぞれの特徴等について、以降に記載します。

- (ア) 事業統合型
- (イ) 垂直連携型
- (ウ) 水平連携型
- (エ) 共同発注型

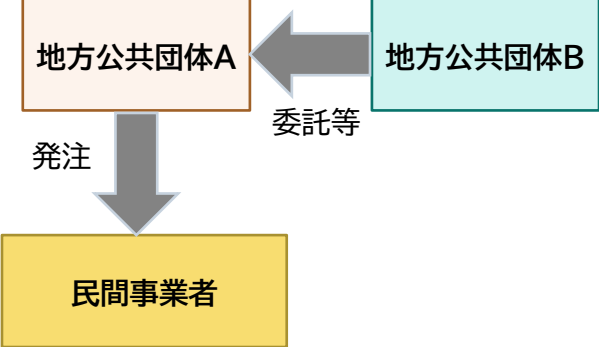
(ア) 事業統合型

<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「事業統合型」は、複数の地方公共団体が一部事務組合等を設置し、施設の建設・管理等を民間事業者等に発注する手法です。 ・複数の地方公共団体とは別法人である一部事務組合等が事業の発注者となることで、民間事業者との窓口が一部事務組合等へ一本化され、安定的な事業推進が期待されます。 ・導入時の課題としては、法人設立に向けた関連手続・時間が必要となること、事務移管のために一定の事業規模が望ましいとされること等が想定されます。
<p>事業イメージ</p>	<pre> graph TD A[地方公共団体A] -- 設置 --> B[一部事業組合等 (広域連合、官民出資会社他)] C[地方公共団体B] -- 設置 --> B B -- 発注 --> D[民間事業者] </pre>
<p>主な参考事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・群馬東部水道企業団「群馬東部水道企業団事業運営及び拡張工事等包括事業」 ・常総地方広域市町村圏事務組合「常総運動公園・常総広域地域交流センター管理運営事業」 ・那覇港管理組合「那覇港総合物流センター運営事業」 ・西知多医療厚生組合「健康増進施設整備・運営事業」

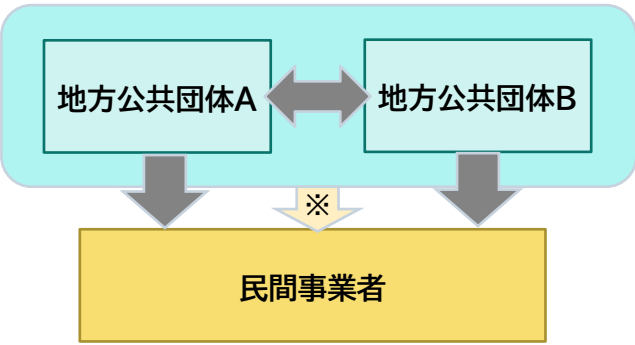
(イ) 垂直連携型

概要	<ul style="list-style-type: none">・「垂直連携型」は、市町村が都道府県等(公社や技術センター等も含む。)に委託等をした上で、都道府県等が施設の建設・管理等を民間事業者等に一括発注する手法です。・体制・ノウハウに優れる都道府県等が市町村に代わって発注を取りまとめることにより、事業の安定化とスケールメリットの拡大による業務の効率化が期待されます。・導入時の課題としては、連携により市町村側の技術・ノウハウ維持が難しくなること、連携市町村数が増加した際に都道府県等での対応能力が厳しい場合があること等が想定されます。
事業イメージ	 <pre>graph TD; A[地方公共団体A] -- 委託等 --> C[地方公共団体C (都道府県等)]; B[地方公共団体B] -- 委託等 --> C; C -- 発注 --> D[民間事業者];</pre> <p>The diagram illustrates the vertical collaboration model. At the top, two boxes labeled '地方公共団体A' (Local Public Entity A) and '地方公共団体B' (Local Public Entity B) are shown. Arrows labeled '委託等' (Entrusted etc.) point from both to a central box labeled '地方公共団体C (都道府県等)' (Local Public Entity C (Prefecture/County etc.)). From this central box, an arrow labeled '発注' (Procurement) points down to a box labeled '民間事業者' (Private Business Operator).</p>
参考事例	<ul style="list-style-type: none">・秋田県による生活排水処理事業の発注(生活排水処理事業の運営に係る連携協約、生活排水処理事業等の事務を補完する官民出資会社)・長野県下水道公社による広域型の取組

(ウ) 水平連携型

<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「水平連携型」は、地方公共団体が他の地方公共団体に委託等を実施した上で、受託した地方公共団体が施設の建設・管理等を民間事業者等に一括発注する手法です。 ・委託等を受けた特定の地方公共団体が事業主体となるため、事業の安定化とスケールメリットの拡大による効率化が期待されます。 ・導入時の課題としては、委託等を行った側の地方公共団体の技術・ノウハウ維持が難しくなる場合があること、委託等を受けた側では他の地方公共団体での行政サービスを一部引き受けることについて自地域での合意形成が必要なこと等が想定されます。
<p>事業イメージ</p>	 <pre> graph TD B[地方公共団体B] -- 委託等 --> A[地方公共団体A] A -- 発注 --> C[民間事業者] </pre>
<p>参考事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・北九州市による、宗像市等に対する広域的な水道用水供給事業 ・越谷市「仮称越谷広域斎場整備等事業」 ・盛岡市「盛岡南公園野球場(仮称)整備事業」(岩手県からの委託)

(エ) 共同発注型

<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「共同発注型」は、協定等に基づき、複数の地方公共団体が施設の建設・管理等を民間事業者へそれぞれ発注又は共同で発注する手法です。 ・法人設立等を伴わない分、地方公共団体側の事務負担がやや少ないほか、スケールメリットの拡大による事業自体の効率化が期待されます。 ・導入時の課題としては、様々な物事について各地方公共団体で都度意思決定することが求められ、他の類型と比べて団体間の調整に時間がより必要となること、民間事業者の立場からは発注者が多様化し、発注方法によっては調整・事務の負担が重い場合があること等が想定されます。
<p>事業イメージ</p>	<p style="text-align: center;">連携協約・協議会等</p>  <p style="text-align: center;">※共同で一つの契約として発注する場合がある</p>
<p>参考事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市、鴨川市、南房総市及び鋸南町「第2期君津地域広域廃棄物処理事業」 ・善通寺市・琴平町・多度津町「善通寺市・琴平町・多度津町学校給食センター整備運営事業」 ・鳥取県・米子市「鳥取県西部総合事務所新棟・米子市役所糶町庁舎整備等事業」 ・波佐見町・東彼杵町による下水道施設の維持管理事業者に係る共同選定 ・山形県・酒田市「山形県営松境・住吉団地移転建替及び酒田市琢成学区コミュニティ防災センター整備等事業」

(参考)地方自治法に基づく地方公共団体の連携手法

分野	根拠	概要
連携協約	・地方自治法 第 252 条の 2	・地方公共団体が、連携して事務を処理するに当たっての基本的な方針及び役割分担を定めるための制度
協議会	・地方自治法 第 252 条の 2 の 2～第 252 条の 6 の 2	・地方公共団体が、共同して管理執行、連絡調整、計画作成を行うための制度
機関等の共同設置	・地方自治法 第 252 条の 7～第 252 条の 13	・地方公共団体の委員会又は委員、行政機関、長の内部組織等を複数の地方公共団体が共同で設置する制度
事務の委託	・地方自治法 第 252 条の 14～第 252 条の 16	・地方公共団体の事務の一部の管理・執行を他の地方公共団体に委ねる制度
事務の代替執行	・地方自治法 第 252 条の 16 の 2～第 252 条の 16 の 4	・地方公共団体の事務の一部の管理・執行を当該地方公共団体の名において他の地方公共団体に行わせる制度
一部事務組合	・地方自治法第 284 条～第 291 条	・地方公共団体が、その事務の一部を共同して処理するために設ける特別地方公共団体
広域連合	・地方自治法第 284 条、第 285 条の 2、第 291 条の 2～第 291 条の 13	・地方公共団体が、広域にわたり処理することが適当であると認められる事務を処理するために設ける特別地方公共団体。国又は都道府県から直接に権限や事務の移譲を受けることができる

(出典)総務省ホームページ(<https://www.soumu.go.jp/kouiki/kouiki.html>)「共同処理制度の概要」を参考に作成

(2) 広域型の事例状況

本節では、分野横断型と同様に、PFI 事業を例に、広域型の動向を整理しています。

具体的には、「PFI 事業 基礎データベース」(令和6年 3 月 31 日までに実施方針を策定しているもの)を基に、1つの地方公共団体を含む複数の事業主体が存在する事業を対象に、以下の観点から整理を行っています。

(ア) 広域型 PFI 事業のうち地方公共団体が事業主体となる場合の人口規模

(イ) 事業者選定時 VFM の状況

(ウ) 契約金額【公共から事業者への支払い】

(エ) 広域型の連携方法

(オ) 広域型における分野件数

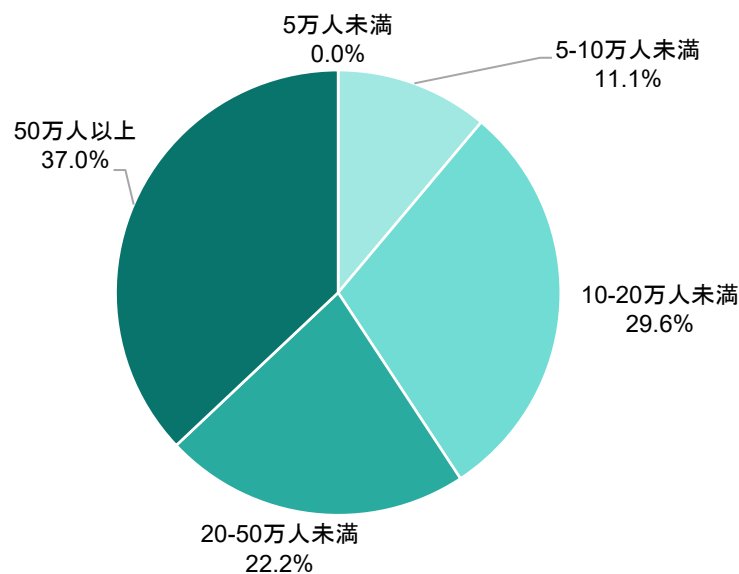
(カ) 広域型の事業名と施設分野(一覧)

なお、以降に示す各種グラフは PFI 事業に限る整理となり、広域型の PPP/PFI に係る全体像を表すものではないため、参考情報の1つとしてご参照ください。

(ア) 地方公共団体の人口規模

図表 2-4 広域型 PFI 事業のうち地方公共団体が事業主体となる場合の人口規模

(n=27)



(※1)いずれも令和 6 年 1 月 1 日住民基本台帳の人口に基づき集計。

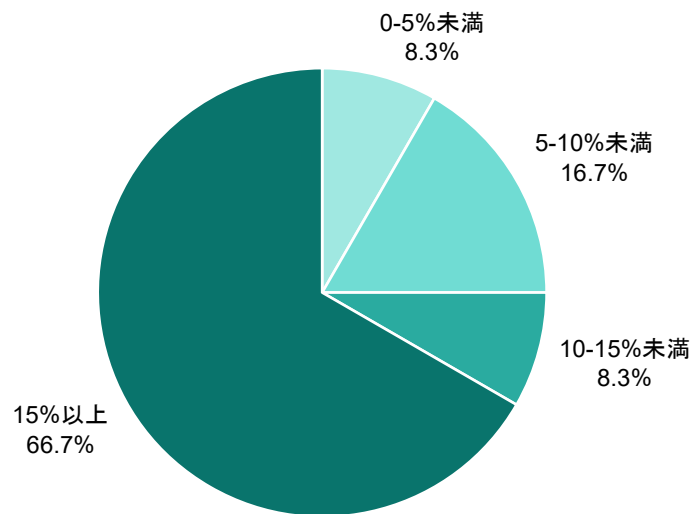
(※2)人口は、国を除いた地方公共団体のみ的人口(広域型の場合は、連携対象となる全ての地方公共団体の人口を合算したもの)を示す。なお、都道府県が事業主体に含まれる場合は、都道府県の人口を示している。

(※3)分野横断型・広域型双方に当てはまる事業も計上している。

(イ) 事業者選定時 VFM の状況

図表 2-5 広域型 PFI 事業における事業者選定時 VFM の状況

(n=24)

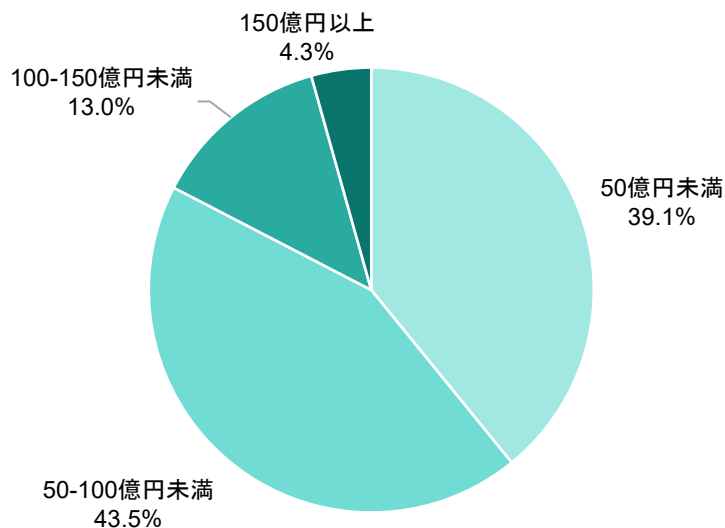


(※1)分野横断型・広域型双方に当てはまる事業も計上している。
(※2)非公表情報を除くため、(1)よりもサンプル数が少なくなっている。

(ウ) 契約金額【公共から事業者への支払い】

図表 2-6 広域型 PFI 事業における契約金額【公共から事業者への支払い】

(n=23)

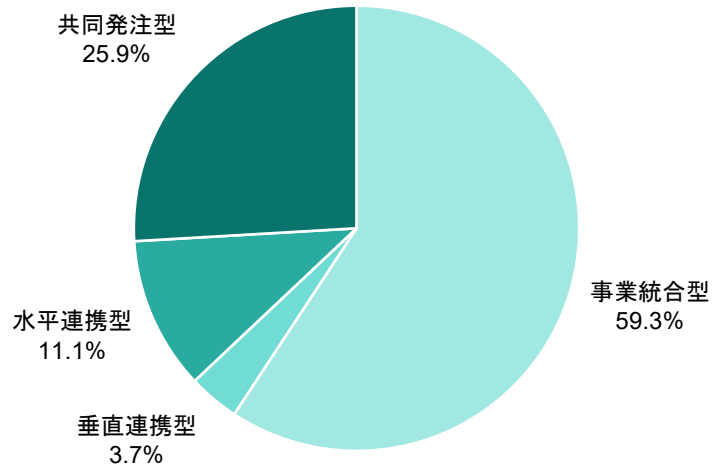


(※1)分野横断型・広域型双方に当てはまる事業については、共に計上している。
(※2)非公表情報を除くため、(1)よりもサンプル数が少なくなっている。

(工) 広域型の連携方法

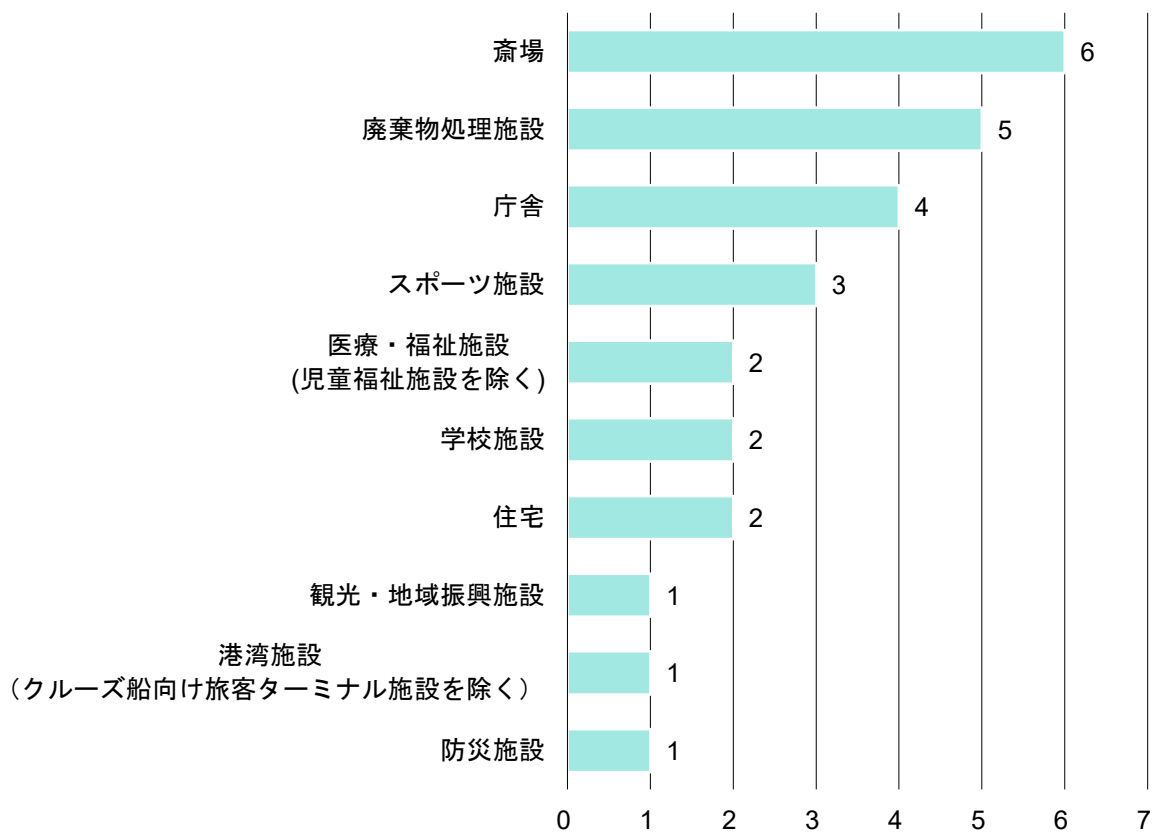
図表 2-7 広域型 PFI 事業における連携方法

(n=27)



(オ) 広域型における分野件数

(n=27)



(カ) 広域型の事業名と施設分野(一覧)

事業名	事業主体	施設用途
「豊川宝飯衛生組合斎場会館(仮称)」整備運営事業	豊川宝飯衛生組合 豊川市	斎場
可茂衛生施設利用組合新火葬場整備運営事業	可茂衛生施設利用組合 美濃加茂市 可児市 坂祝町 富加町 川辺町 七宗町 八百津町 御嵩町	斎場
仮称越谷広域斎場整備等事業	越谷市 (吉川市、松伏町から事務の委託)	斎場
周南地区衛生施設組合新斎場整備運営事業	周南地区衛生施設組合 周南市 下松市 光市	斎場
湖北広域行政事務センター新斎場整備運営事業	湖北広域行政事務センター 長浜市 米原市	斎場
木更津市新火葬場整備運営事業	木更津市 (君津市、富津市、袖ヶ浦市が木更津市に事務委託)	斎場
(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 御殿場市 小山町	廃棄物処理施設
益田地区広域クリーンセンター整備及び運営事業	益田地区広域市町村圏事務組合 益田市 津和野町 吉賀町	廃棄物処理施設
(仮称)御殿場市・小山町広域行政組合ごみ再資源化施設(リサイクルセンター)整備及び運営事業	御殿場市・小山町広域行政組合 御殿場市 小山町	廃棄物処理施設
(仮称)第2期君津地域広域廃棄物処理事業	木更津市 君津市 富津市 袖ヶ浦市 鴨川市 南房総市 鋸南町	廃棄物処理施設
湖北広域行政事務センター新一般廃棄物処理施設整備運営事業	湖北広域行政事務センター 長浜市 米原市	廃棄物処理施設
石巻地区広域行政事務組合消防本部(石巻消防署併設)庁舎移転整備事業	石巻地区広域行政事務組合 石巻市 東松島市 女川町	庁舎
名古屋港管理組合本庁舎等整備事業	名古屋港管理組合 愛知県 名古屋市	庁舎
盛岡中央消防署新庁舎及び(仮称)山岸出張所庁舎整備等事業	盛岡地区広域消防組合 盛岡市 八幡平市 滝沢市 雫石町 葛巻町 岩手町 紫波町 矢巾町	庁舎

事業名	事業主体	施設用途
鳥取県西部総合事務所新棟・米子市役所鞆町庁舎整備等事業	鳥取県 米子市	庁舎
盛岡南公園野球場(仮称)整備事業	岩手県 盛岡市	スポーツ施設
健康増進施設整備・運営事業	西知多医療厚生組合 東海市 知多市	スポーツ施設
米子新体育館整備等事業	鳥取県 米子市	スポーツ施設
みどり園改築等PFI事業	東葛中部地区総合開発事務組合 柏市 流山市 我孫子市	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)
石巻地区広域行政事務組合養護老人ホーム万生園改築事業	石巻地区広域行政事務組合 石巻市 東松島市 女川町	医療・福祉施設(児童福祉施設を除く)
善通寺市・琴平町・多度津町学校給食センター整備運営事業	善通寺市 琴平町 多度津町	学校施設
(仮称)水と緑の健康都市小中一貫校整備等事業	大阪府 箕面市	学校施設
山形県宮松境・住吉団地移転建替及び酒田市琢成学区コミュニティ防災センター整備等事業	山形県 酒田市	(主用途)住宅 (用途②)集会施設
県営坂地区住宅整備事業	広島県 坂町	(主用途)住宅 (用途②)児童福祉施設
名古屋競馬場移転整備等事業	愛知県競馬組合 愛知県 名古屋市 豊明市	観光・地域振興施設
那覇港総合物流センター運営事業	那覇港管理組合	港湾施設(クルーズ船向け旅客ターミナル施設を除く)
佐原広域交流拠点 PFI 事業	国土交通省 香取市	(主用途)防災施設 (用途②)観光・地域振興施設 (用途③)河川

第3章 課題・目的を踏まえた手法選択の考え方

1 分野横断型・広域型へ進む上での検討の視点

(1) 検討の契機

先行事例では、以下のようなきっかけで事業組成段階における分野横断型又は広域型の導入検討がスタートしています。

図表 3-1 分野横断型・広域型の導入検討のきっかけ

類型	分野横断型	広域型	
きっかけとなった課題・状況の類型	ヒト	<ul style="list-style-type: none"> 職員不足により、従来の数の公共施設等を維持していくことが難しい。 	
	モノ	<ul style="list-style-type: none"> 老朽化が課題であり、同じタイミングで更新を行う施設・設備が複数ある。 公共施設等の位置が点在し、使いにくいとの住民の声が多い。 異なる公共施設等の同じ設備を一斉に更新する必要がある。 計画する公共施設等に、他分野の施設・事業を受け入れる余地がある。 土地区画整理事業により公共施設等を移動する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設等の老朽化等、周辺地方公共団体が同様の課題を抱えている。 周辺地域全体でみたときに、公共施設等の稼働に余裕があり、機能が一部重複している。 公有地に余力があり、従来よりも規模の大きい施設整備等が可能である。 公共施設等の再整備に際して、別の立地にしたい理由がある(借地等)。 公共施設等の再整備に際して、今の立地を前提とする必要が無い。
	カネ	<ul style="list-style-type: none"> 財源不足により、従来の数の公共施設等を維持していくことが難しい。 公共施設等の縮減が喫緊の課題となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設等の整備が必要だが、単独の地方公共団体で実施するほどの余裕がない。
		<ul style="list-style-type: none"> 複数の公共施設等の整備が必要だが、財政状況に余裕がない。 	
その他	<ul style="list-style-type: none"> PFI 法第 6 条に基づく民間提案 	<ul style="list-style-type: none"> 国等の計画により、広域処理が求められている。 公共施設等について、他地域とのサービス共通化による利便性向上が見込まれる。 	

※これらに該当しないからといって分野横断型又は広域型による事業化の検討が否定されるものではありません。

(2) 課題解決を検討するための視点

分野横断化や広域化により得られるメリットの例は次のとおりです。地方公共団体の抱える課題に対して、分野横断化・広域化という手法からアプローチする際、どのような視点を重視するのか(=どのような目的で分野横断化・広域化を行うのか)を整理し、関係者に共有することが重要です。

なお、いずれか一つの視点に絞る必要はなく、複数の視点を採用することも考えられます。

視点① …地域住民にとってのメリット

メリットの例	参考事例
同じ敷地に複数の公共施設が立地することにより、地域住民の利便性が向上する。	(分野横断型) 西予市、静岡市 (広域型) 鳥取県・米子市
新たな公共施設の整備が進むことにより、行政サービスの質が向上する。	(分野横断型) 和光市、川西市、荒尾市 (広域型) 群馬東部水道企業団、秋田県、 鳥取県・米子市、山形県・酒田 市、越谷市
共通化された分等のコスト削減により、利用料金の低減が実現する。	(分野横断型) 荒尾市、宮城県、富山市、妙高 市
複数の公共施設が集積し、一体として開発することにより、地域のにぎわいを創出する。	(分野横断型) 荒尾市、川西市、和光市、睦沢 町、西予市、静岡市 (広域型) 山形県・酒田市
行政への相談窓口が一本化され、ワンストップによる対応が実現する。	(分野横断型) 府中市(道路等包括管理事業)

視点② …地方公共団体にとってのメリット

メリットの例	参考事例
分野ごと・地方公共団体ごとに公共施設を整備する場合よりも、施設整備に係るコストの削減が実現し、財政負担が軽減される(それぞれ整備する場合よりも大きな施設を一つ整備することによりスケールメリットが享受できる、施設の一部を共通化することにより施設規模を抑えられる等)。	(分野横断型) 山梨市、和光市、川西市、荒尾 市 (広域型) 山形県・酒田市、善通寺市・多度 津町・琴平町
一か所に公共施設を集積させることにより、別々の土地に建設	(広域型)

するよりも公有地を有効活用できる。また、従前施設の敷地が借地だった場合、借地料の負担を無くすることができる。	山形県・酒田市、鳥取県・米子市
分野ごと・地方公共団体ごとに公共施設を保有する場合よりも、必要な職員数が減り、人材確保が容易となる。また、それにより事業の安定的な運営が可能となる。	(広域型) 群馬東部水道企業団、秋田県、越谷市
事業の規模が大きくなること等により事業の効率化が促進され、ランニングコストの削減や CO2 の削減が実現する。	(分野横断型) 山梨市、豊橋市 (広域型) 富津市他、群馬東部水道企業団、鳥取県・米子市、波佐見町、荒尾市、善通寺市・多度津町・琴平町

視点③ …民間事業者にとってのメリット

メリットの例	参考事例
事業の規模が大きくなることにより、多様な事業者が参入を検討できるようになる。	(分野横断型) 府中市(道路等包括管理事業) (広域型) 波佐見町
業務効率化やサービスの質の向上に資する提案を行う余地が生ずる。	(分野横断型) 山梨市 (広域型) 秋田県
従来、地方公共団体が自ら行ってきた公共事業について、分野横断化・広域化をきっかけに民間委託することにより新たな事業機会が創出される。	(分野横断型) 富山市、西予市 (広域型) 善通寺市・多度津町・琴平町
分野横断型・広域型の事業への参画を契機に、地元企業が全国規模の企業と連携が生まれ、地元企業にとって分野横断型・広域型の事業に留まらないビジネスチャンスが生ずる。	(分野横断型) 富山市 (広域型) 善通寺市・多度津町・琴平町

分野横断型・広域型 PPP/PFI を検討・実施する際には、事業組成から事業推進までの各段階において、**重視すると決めた視点を持ち続けることが大切**です。「なぜ分野横断型・広域型で PPP/PFI 事業を行うのか」、「分野横断化や広域化によってどのような効果の発現を追求するのか」、こうした視点を欠いてしまうと、事業が壁にぶつかったとき、何を優先させればよいか、どう検討していけばよいか曖昧になってしまいます。

(3) 検討の深め方

分野横断化・広域化によるメリットは、次のような調査・取組を通して、それぞれの視点からのニーズやメリット・効果発現の見込みについて深掘りしていくことも重要です。事業組成の段階・状況に応じて、様々な手法を組み合わせることで検討を深めることが大切です。

	調査等を通じた新たなデータ収集	既にあるデータの活用
視点① 地域住民 にとってのメリッ ト	<ul style="list-style-type: none"> ● 住民ニーズのアンケート調査 ● 住民ワークショップ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各地方公共団体が実施している 市政世論調査等 ● 個別分野のニーズ調査(子育て ニーズ調査等) ● 公共施設の利用者アンケート ● デジタル庁「地域幸福度 Well- Being 指標」等
視点② 地方公共 団体にとってのメ リット	<ul style="list-style-type: none"> ● VFM 算出 ● 庁内ヒアリング ● ヒアリング等を通じた他の地方 公共団体の事例調査 ● PPP/PFI 地域プラットフォーム での情報収集 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内の先行事例 ● 公共施設にかかる光熱水費 ● 既存事業の実施に費やしている 職員の人数や時間、費用 等
視点③ 民間事業 者にとってのメリ ット	<ul style="list-style-type: none"> ● サウンディング調査 ● 実施方針の策定の提案の募集 ● ヒアリング等を通じた他の地方 公共団体の事例調査 ● PPP/PFI 地域プラットフォーム での情報収集 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内の先行事例 ● 既存事業に参画している地元企 業の情報 等

※上記の調査・取組は一例であり、これに限るものではありません。

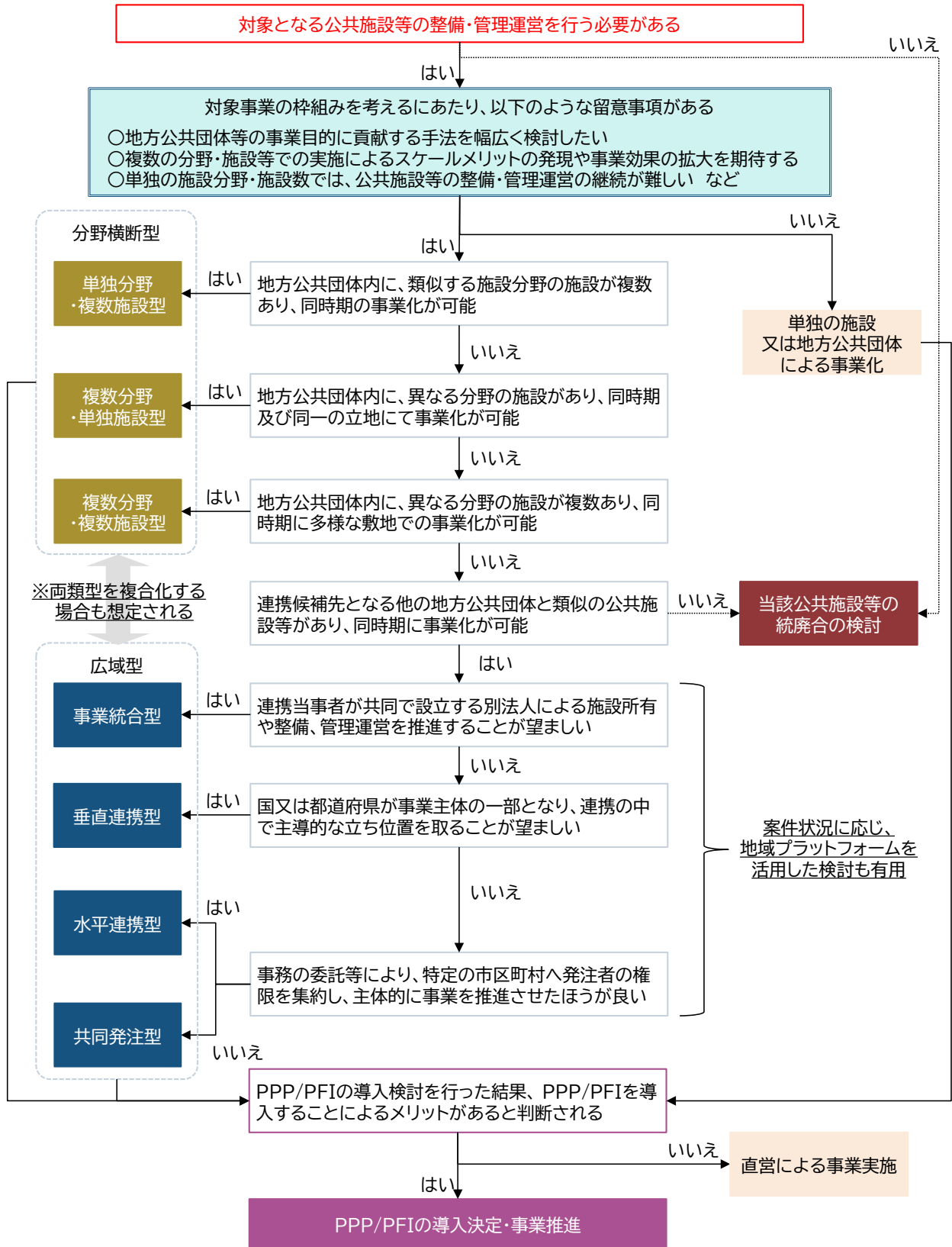
2 手法選択の判断フロー例

分野横断型又は広域型での事業組成を想定する場合、各地域が置かれた状況等の様々な要因を考慮して手法を選択する必要があり、1つの条件を満たせば自ずと手法が決定されるというものではありません。

しかしながら、分野横断型又は広域型での事業化を推進するうえでの1つの参考材料となるよう、各類型の手法選択において重要と考えられる事項に基づき、判断フローの例を次図にて掲載します。なお、実際には、庁内・地域の合意形成や連携候補先との合意等が求められるため、地域の実情に応じて手法を選択・判断することが必要となります。

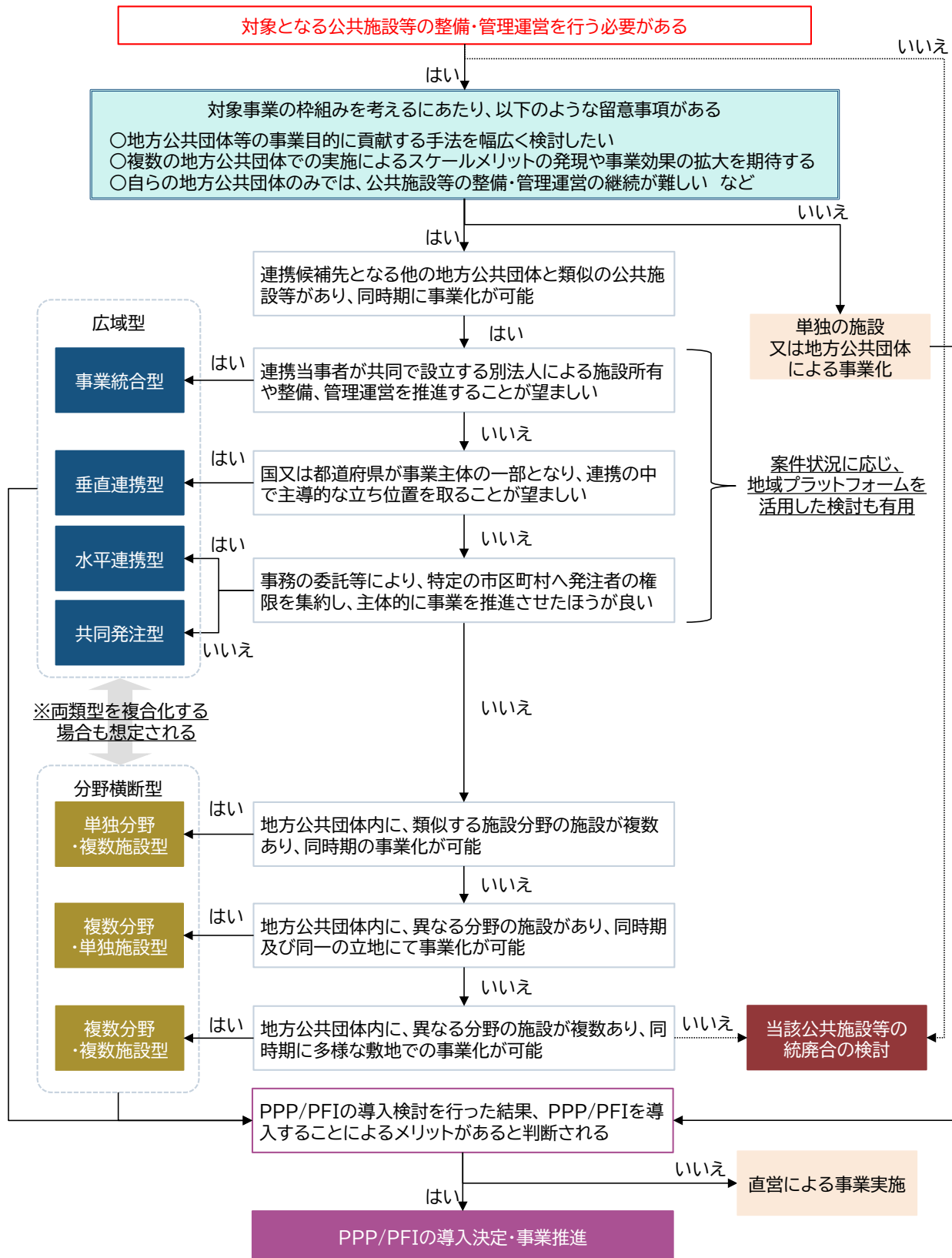
分野横断型又は広域型のうち、地域に適した手法(類型)を選択・判断したのちに、分野横断型又は広域型での事業実施を前提として、PPP/PFI に係る導入検討を別途行うこととなります。このような導入検討を通じて、分野横断型又は広域型ならではの課題等も踏まえつつ、PPP/PFI の導入可否を判断することが最終的に必要となります。

図表 3-2 手法選択の判断フロー例(分野横断型を先行して検討する場合)



(注)上記フロー図は、分野横断型を先行して検討する場合の考え方を示しており、必ずしもこのフローに示す順番に沿って検討する必要はありません。従って、例えば、『分野横断型の可否を検討したうえで、広域型の検討に移る必要がある』、『分野横断型の事業の中でも「単独分野・複数施設型」の適用を最初に判断する必要がある』等のことは意味しておらず、各地方公共団体の実情に応じた判断手順が重要となります。

図表 3-3 手法選択の判断フロー例(広域型を先行して検討する場合)



(注)上記フロー図は、広域型を先行して検討する場合の考え方を示しており、必ずしもこのフローに示す順番に沿って検討する必要はありません。従って、例えば、『広域型の可否を検討したうえで、分野横断型の検討に移る必要がある』、『広域型の事業の中でも「事業統合型」の適用を最初に判断する必要がある』等のことは意味しておらず、各地方公共団体の実情に応じた判断手順が重要となります。

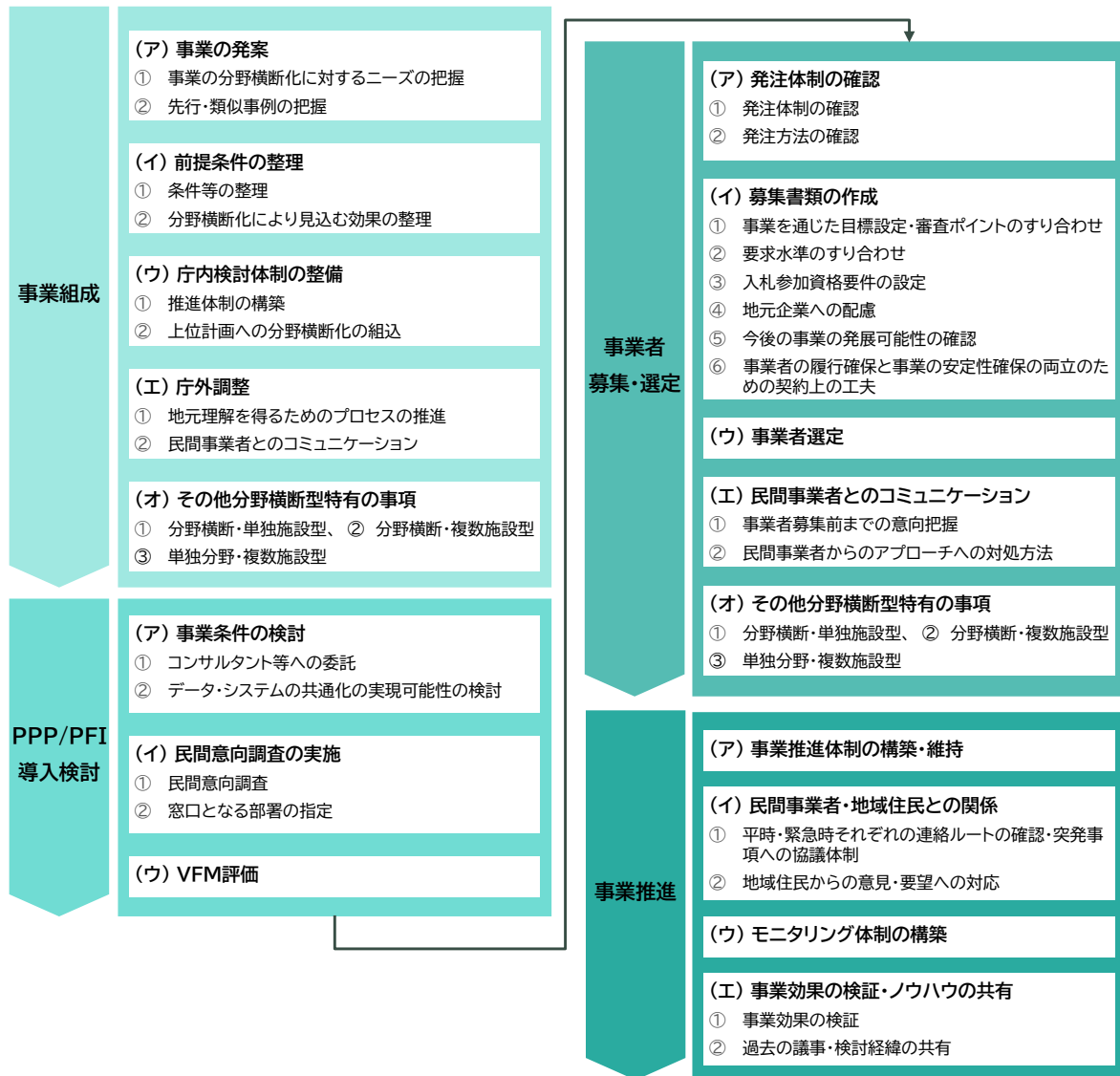
第4章 事業化に向けての留意点・ポイント

本章では、分野横断型及び広域型それぞれについて、一般的に想定される事業化検討の流れに沿って、PPP/PFI の推進に向けた留意点及び取組のポイントを記載します。

分野横断型・広域型の PPP/PFI で想定される検討段階と対応する本手引のページ番号、分野横断型・広域型それぞれの各掲載項目は以下のとおりです。

【検討段階】	【分野横断型】	【広域型】
事業組成	p.48～ (ア) 事業の発案 p.48～ (イ) 前提条件の整理 p.50～ (ウ) 庁内検討体制の整備 p.51～ (エ) 庁外調整 p.55～ (オ) その他分野横断型特有の事項 p.57～	p.75～ (ア) 事業の発案 p.75～ (イ) 前提条件の整理 p.77～ (ウ) 連携候補先との協議推進と関連する庁内整理 p.78～ (エ) 協議目途が立った段階での対応 p.81～ (オ) その他広域型特有の事項 p.83～
PPP/PFI 導入検討	p.58～ (ア) 事業条件の検討 p.58～ (イ) 民間意向調査の実施 p.59～ (ウ) VFM 評価 p.60～	p.86～ (ア) 庁内理解の促進 p.86～ (イ) 事業条件の検討 p.87～ (ウ) 民間意向調査等の推進 p.89～ (エ) VFM 評価等 p.92～ (オ) その他広域型特有の事項 p.93～
事業者募集・選定	p.61～ (ア) 発注体制・方法の確認 p.61～ (イ) 募集書類の作成 p.63～ (ウ) 事業者選定 p.68～ (エ) 民間事業者とのコミュニケーション p.69～ (オ) その他分野横断型特有の事項 p.70～	p.94～ (ア) 発注体制の確認及び庁内整理 p.94～ (イ) 募集書類の作成 p.98～ (ウ) 事業者選定 p.103～ (エ) 民間事業者とのコミュニケーション p.104～ (オ) その他広域型特有の事項 p.105～
事業推進	p.71～ (ア) 事業推進体制の構築・維持 p.71～ (イ) 民間事業者・地域住民との関係 p.72～ (ウ) モニタリング体制の構築 p.73～ (エ) 事業効果の検証・ノウハウの共有 p.74～	p.106～ (ア) 事業推進体制の構築・維持 p.106～ (イ) 民間事業者・地域住民との関係 p.107～ (ウ) モニタリング体制の構築 p.109～ (エ) 事業効果の検証・ノウハウの共有 p.110～

図表 4-1 分野横断型の掲載項目(検討段階別)



※上記掲載項目は、概ね検討・推進時の流れに沿って(ア)、(イ)等の順としておりますが、項目により、同時並行で検討・実施するものも想定されます。このため、掲載順に関わらず、事業状況に応じて、関連する項目を適宜参照することを推奨します。

図表 4-2 広域型の掲載項目(検討段階別)



※上記掲載項目は、概ね検討・推進時の流れに沿って(ア)、(イ)等の順としておりますが、項目により、同時並行で検討・実施するものも想定されます。このため、掲載順に関わらず、事業状況に応じて、関連する項目を適宜参照することを推奨します。

	分野横断型	広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

1 分野横断型編

本節では、分野横断型の PPP/PFI 事業のうち、特に「分野横断・単独施設型」と「分野横断・複数施設型」の事業を中心に、事業組成段階から事業推進段階までの留意点等を記載しています。ただし、「複数の部署」を「複数の施設担当者」へ読み換える等、「単独分野・複数施設型」の場合においても当てはめる項目も少なくないと想定されるため、検討状況等に応じ、本節をご参照ください。

また、各段階のうち「分野横断・単独施設型」「分野横断・複数施設型」「単独分野・複数施設型」それぞれの類型に係る留意点等があれば、個別に記載しているため、あわせて参考とすることが可能です。

- (1) 事業組成段階
- (ア) 事業の発案

- ① 分野横断化はボトムアップによって実現することもあり、施設整備を行う可能性のある部署では、企画部署等との日常的な情報交換が重要
- ② 連携する分野を探すに当たって、先行・類似事例を把握することが重要

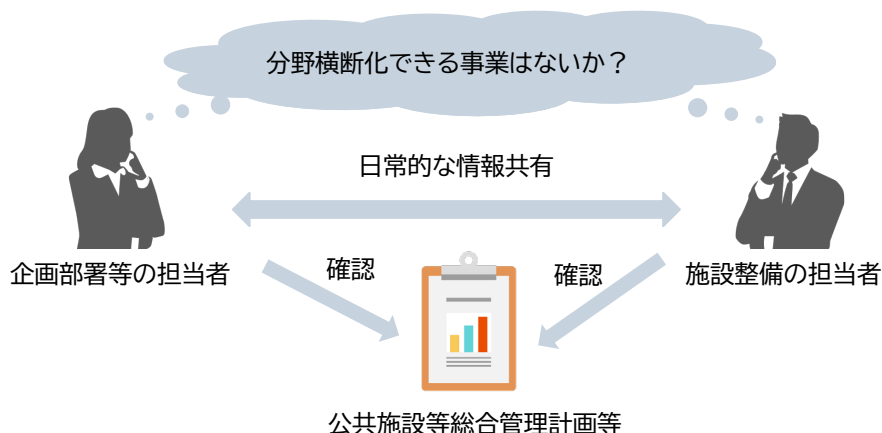
① 事業の分野横断化に対するニーズの把握

分野横断型の事業は必ずしもトップダウンで事業組成がスタートしているわけではありません。施設整備を検討している部署の担当者は、庁内で同時期に施設整備等を検討している部署がないか、庁内への照会や各種計画の確認を行うことが、事業組成のきっかけとなり得ます。また、企画部署や公共施設の再配置や更新を担う部署(以下「企画部署等」という。)は、分野横断化できる可能性のある事業がないか、常に意識することが重要です。公共施設を所管する部署としても、施設の整備や更新に際し、なるべく早い段階から企画部署等に相談や情報共有をしておき、連携先が見つかる可能性を高めることが重要です。

分野横断化に対する庁内のニーズに留まらず、p.39～p.41(第3章)等に示される整理を通して、地域住民や民間事業者の分野横断化へのニーズが確認できた場合には、関係部署に対して提案することも有効です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

図表 4-3 分野横断化とする検討イメージ



【参考事例】

○山形県・酒田市 ※事例の全体像は事例集 p.57-58 参照

・県営住宅と酒田市のコミュニティ防災センターの合築のきっかけは、山形県の担当者と酒田市の担当者の企画段階での情報交換。

② 先行・類似事例の把握

検討している事業にどのような事例があるのか、簡易な調査をすると連携先の部署を探す際に参考となります。事例収集の際、内閣府民間資金等活用事業推進室(PPP/PFI 推進室)が公表している PFI 事業基礎データベース¹が便利です。

【簡易な調査の調査項目例】

- 事業名、担当部署・連絡先
- 事業の目的・分野横断化により発現を見込んでいる効果(メリット)
- 事業スキーム、組み合わせている施設・事業、業務内容・範囲
- 事業検討から事業者選定・開業までのスケジュール
- 民間事業者からどのような提案が行われているか

¹ 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI 事業基礎データベース」
(https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jigyuu/jigyuu_index.html)

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(イ) 前提条件の整理

- | |
|--|
| <p>① 前提条件を整理した上で、関係部署との調整に入ることが望ましい</p> <p>② 分野横断化により発現を見込む効果について、関係部署で目線合わせをすることが重要</p> |
|--|

① 条件等の整理

関係部署との調整を進める上で、既に動かせない条件が存在する場合には、事前に前提条件の整理をすることが望ましいと考えられます。

【整理すべき前提条件の例】

事業用地	立地や面積、建蔽率・容積率、用途地域、地区計画等 (建蔽率・容積率、用途地域・地区計画等は、状況に応じ緩和すること等も考えられます)
開業時期	想定している施設整備のスケジュール

② 分野横断化により見込む効果の整理

事業の分野横断化の芽が確認できた場合には、事業を分野横断化させることにより発現を見込む効果(メリット)を整理し、関係部署間で共有することが重要です。これは、p.39～p.41(第3章)に記載のとおり、事業を進める中で課題に直面した際の解決策を検討する指針になるほか、分野横断化それ自体が目的となることを避けるためであり、親和性の低い事業をむやみにバンドリングすることにより事業遂行に支障が生じることを避けることにも有効です。また、その効果を事業推進段階においてどのような手段・方法で測定するのかについても、この時点で検討することが望ましいと考えられます。

【親和性の高い事業の例】

事業の種類	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の種類が同一又は類似 (例:LED化、公共施設の維持管理等) ● 事業の種類は異なるが、同一又は類似の業務がある (例:施設管理、バイオマス資源として用いることができる廃棄物の処理等)
事業の受益者	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の受益者が同一 (例:子育て世代、中小企業等)
事業の目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の目的が同一又は類似 (例:にぎわいの創出等)

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) 庁内検討体制の整備

- ① 部署間連携を円滑に進められる検討体制の構築、開催に過度な負担を生じさせない形での意思決定機関の設置が重要
- ② 分野横断化の推進の方策の一つとして、上位計画や PPP/PFI 優先的検討規程に分野横断化を組み込むことも有効

① 推進体制の構築

関係部署の担当者間で調整を進めることと並行して、具体的な事業を進めるための体制や組織としての意思決定を行うための体制を構築することが必要です。

具体的な事業を進めるための体制としては、各地方公共団体の組織・体制にもよりますが、新たな部署やチームを設置せずに部署に専任の担当者を置くことや企画部署等や関係部署から担当者を集めたプロジェクトチームを設けることが考えられます。組み合わせる分野間に明らかな主従がある場合(例えば、片方の分野が施設の大半を利用することになる場合)や組み合わせる分野を取りまとめる部署が既にある場合(例えば、公共施設の再配置や更新を担当する部署が既に組み合わせる分野の施設両方を管理している場合)には、新たな部署やチームを設置せず、既存の組織体制の下で事業を進めることも有益です。

推進上の業務分担が曖昧となることを避けるため、先導者と役割分担の明確化が重要となります。事業全体を俯瞰して判断を行う先導者不在で事業を進めると、事業者選定後に民間事業者が各部署の異なる意見の調整に労力を割かなければならず、事業の進捗スピードに影響が生じてしまうことや各部署の意見の単なる折衷案が採用され、意図した政策効果が十分に上がらないことが生じるおそれがあることを認識する必要があります。このため、会議体で決まった役割分担を議事録で庁内で共有するなど、推進体制を可視化することも有効です。

図表 4-4 推進体制ごとのメリット・デメリットの例

	新たな部署やチームを設置する	新たな部署やチームを設置しない
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進の分担・責任所在を明確化可能 ・関係部署間で争いが生じた際に、事業全体を俯瞰する立場から裁定できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定のプロセスを増やすことなく、少ない手数で意思決定ができる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・部署やチームの設置に係る事務負担が生ずる ・意思決定のプロセスが増え、時間・手間がかかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進の分担や責任の所在が曖昧になるおそれがある ・関係部署間で争いが生じた際に第三者的立場から裁定できる者がいない

【参考事例】

○荒尾市 ※事例の全体像は事例集 p.1-2 参照

・企画部署等が全体統括を担当する形で事業組成をスタートし、その後、部署を横断した事業推進のためのタスクフォースを設置。タスクフォース内にプロジェクトマネジメント班と分野別の班を設置し、各班に関係部署が参画。

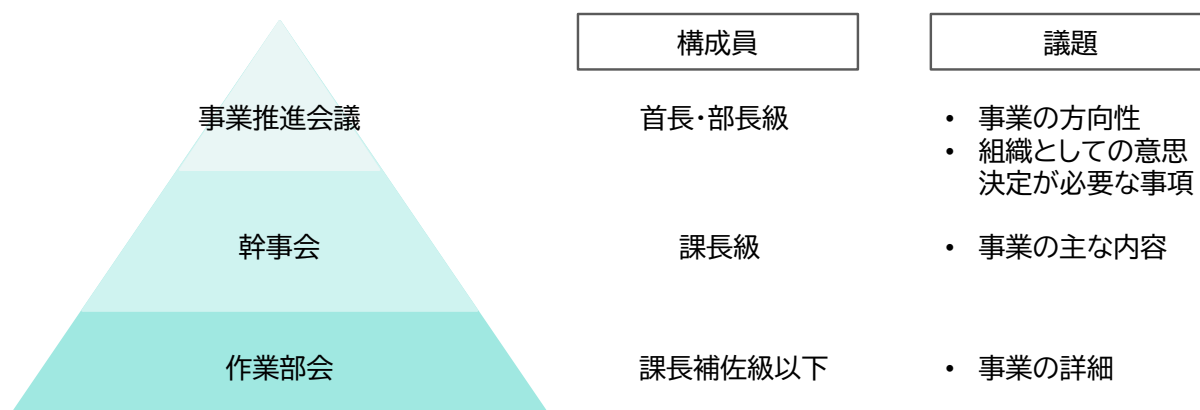
○豊橋市 ※事例の全体像は事例集 p.7-8 参照

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

- ・事業のために新たな部署の設置は行わず、上下水道局総務課が担当。
- 宮城県 ※事例の全体像は事例集 p.19-20 参照
 - ・コンセッション導入に向けて、事業を進める中で新たに担当部署を設置。当該部署は本事業のみを所掌事務とした。
- 陸沢町 ※事例の全体像は事例集 p.21-22 参照
 - ・目指すまちの姿を計画に定め、その実現に向けて、首長自ら先導者としてリーダーシップを発揮して、スピード感をもって検討・調整等を進めた。
- 山梨市 ※事例の全体像は事例集 p.29-30 参照
 - ・事業組成の初期段階では、公共施設等総合管理計画の所管部署が主導して、各施設の所管部署が現地調査を実施。その後、省エネ関連の所管課である環境課が庁内調整を担当した。
 - ※そのほか、和光市において企画部署等が主導する形で事業が進められ、川西市や府中市において公共施設の再配置や更新を行う権限を有する部署が主導する形で事業が進められた。

検討・調整の手戻り作業の発生を避けるため、要所で組織としての意思決定を行う必要があります。そのための体制としては、首長や幹部をトップとし、関係部署が参画する会議体を設置することが考えられます。会議体の設置に当たっては、会議に諮るべき事項とそうでない事項を明確にすること、開催の負担を軽減するための工夫をすること(例えば、全体会議と分科会を設け、関係者のみ参加すれば足りるようにする等)により、会議開催が過度な負担とならないよう配慮をすることが必要であり、会議の存在が事業推進の足かせとならないようにすることが重要です。

図表 4-5 会議体の構成と議題の例



【参考事例】

- 豊橋市 ※事例の全体像は事例集 p.7-8 参照
 - ・上下水道局と環境局で連携して事業を進めるため、副市長をトップとするバイオマス資源活用事業推進会議を設置。事業推進会議を部長級職員、幹事会を課長級職員、作業部会を課長補佐以下の職員を構成員として定め、議題に応じて各会議を使い分けた。

	分野横断型	広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

こうした事業の検討・推進体制の構築に当たっては、**構築する体制の正統性**にも注意を払う必要があります。例えば、ボトムアップで検討・調整を進める場合でも、**体制をトップダウンで構築**することが正統性の観点から必要となります。また、**外部の視点を取り入れる**ことも重要であり、事業計画策定のための委員会を設置し、有識者や公募市民等が外部委員として参画することも有効です。

【参考事例】

○荒尾市 ※事例の全体像は事例集 p.1-2 参照

・市長のアイデアによりタスクフォースを設置。

○和光市 ※事例の全体像は事例集 p.23-24 参照

・プロジェクトチームと関係部署からなる庁内検討委員会のほかに、関係部署と外部有識者、公募市民、近隣自治会、近隣学校からなる基本計画策定委員会を設置。

② 上位計画への分野横断化の組み込み

分野横断化 PPP/PFI を推進するためには、事業組成の際に**分野横断化の検討をすべき旨を総合計画や公共施設等総合管理計画、PPP/PFI 優先的検討規程等に定めておく**ことも有効です。

内閣府 PPP/PFI 推進室の「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引²⁾」では、優先的検討の開始時期の一つとして「公共施設等の集約化又は複合化等を検討する場合」を挙げています(上記手引内 p.6,7,26,62)。実際に、土浦市「土浦市公共施設整備等における PPP 導入検討指針³⁾」や佐倉市「佐倉市 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程⁴⁾」では、PPP/PFI 手法の優先的検討の開始時期として、公共施設等の集約化・複合化等の検討をする場合と規定されています。

図表 4-6 上位計画への分野横断化の組み込み例

計画等	組み込み例
総合計画	<ul style="list-style-type: none"> ・行財政に関する施策の一つとして、分野横断化による事業化を掲げ、その件数を指標として設定する ・個別分野の今後の取組の方向性として、施設等の整備を掲げる場合に、分野横断化を検討する旨を定める
PPP/PFI 優先的検討規程	<ul style="list-style-type: none"> ・PPP/PFI の優先的検討を行う場合として、公共施設等の集約化や複合化を検討する場合を挙げる。 ・採用手法の選択について定める条項に、分野横断化の是非についても検討する旨を追加する

²⁾ 内閣府「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引」(令和 4 年 9 月改定)
(<https://www8.cao.go.jp/pfi/youusenkentou/sakuteitebiki/pdf/sakuteitebiki.pdf>)

³⁾ 土浦市「土浦市公共施設整備等における PPP 導入検討指針」(令和 6 年 3 月策定)
(https://www.city.tsuchiura.lg.jp/data/doc/1710222696_doc_223_0.pdf)

⁴⁾ 佐倉市「佐倉市 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程」(令和 6 年 3 月策定)
(<https://www.city.sakura.lg.jp/material/files/group/49/ppppfikitei.pdf>)

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

図表 4-7 分野横断化 PPP/PFI の実施につながる優先的検討規程の記載例－土浦市(抜粋)

1) 検討の開始 (ステップ 1)

PPP手法の検討においては、従来型手法と比較して事前の検討に時間を要することが想定されるため、検討期間を十分に確保する観点から、施設整備等の企画段階からPPP手法の導入について検討を開始します。事業所管課は、施設整備等の企画・発案段階において制度所管課に対して「PPP導入可能性検討調書(別紙1)」のうち別紙1-1を提出することとします。

なお、本市における施設整備等の事業発案のタイミングは、総合管理計画や再編・再配置計画への登載、あるいは施設整備等の必要性が生じたときなどが想定されます。具体的には下表のとおりです。

図表 9 事業発案のタイミング

事業発案のタイミング	
①	総合計画や総合管理計画、再編・再配置計画への登載
②	公共施設及びインフラ施設の維持管理・運営等の見直し(包括化を含む)を行うとき
③	公共施設及びインフラ施設の集約化又は複合化等を検討するとき
④	その他の公共施設等の整備及び維持管理・運営の方針を検討するとき

また、事業所管課は制度所管課と連携の上、大まかな対応の方向性を検討するための基礎情報を可能な範囲で整理し、「PPP導入可能性検討調書(別紙1)」のうち別紙1-1に記載することとします。整理すべき主な基礎情報は下表のとおりです。

図表 10 整理すべき主な基礎情報

整理すべき主な基礎情報	
①	対象事業の現況
②	事業実施時期
③	整備規模
④	都市計画、法令の確認
⑤	市民ニーズや近隣の地域課題 等

事業所管課と制度所管課は、整理された情報を踏まえ、必要に応じて機能の多目的化・複合化や維持管理・運営の包括化等の方向性の整理及び協議を行うこととします。

※下線は内閣府追記。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(工) 庁外調整

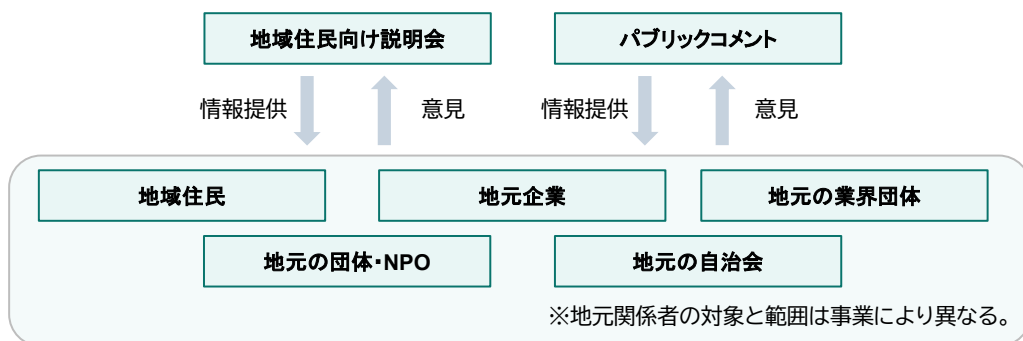
- ① 分野横断化することが事業推進反対の理由とならないよう、地元への丁寧な説明が重要
- ② 分野横断化により地元企業が参画できない状況にならないか、早期に確認することが重要

① 地元理解を得るためのプロセスの推進

分野横断型の事業として進めることについて、関係部署との認識共有がある程度進み、事業条件等の方向性も定まってきた場合、単独部署で実施する事業と同様に、地域住民への説明会やパブリックコメントの実施等を通じて、地元理解を得るためのプロセスを進めることが重要となります。特に、対象施設や分野によっては、関係部署間で利害が一致しないおそれがあり、そのような施設・分野についてはより慎重な対応が必要と考えられます。

このプロセスにおいては、PPP/PFI 手法を導入するかに関わらず、分野横断型の事業を進めること自体への合意を形成することが求められます。地元の理解無いまま事業化の準備を進め、将来時点で分野横断型という手法を理由とした事業への反対を受けることがないように、関係部署が連携して合意形成プロセスを進め、事業化に際しての足並みを揃えておくことが重要です。

図表 4-8 地元理解を得るためのプロセスのイメージ



② 民間事業者とのコミュニケーション

分野横断型の事業においては、単独分野で行う従来の事業と比べて事業規模の拡大や事業内容の複雑化が生ずる場合が多く、事業条件によっては従前対応していた地元企業が単独で参画できる規模を超えてしまい、応札できなくなるおそれがあります。また、過度に広範な事業範囲を設定し、当該事業に参画できなければ他に事業がなく、当該地方公共団体内で関連する事業活動を担うことができないような状況(特定の民間事業者による PPP/PFI 事業を通じた地域独占)を創出してしまうと、民間事業者間の競争や多様性を損なうことになり、サービス内容の硬直化や将来の財政負担の増加、災害等の緊急時に多種多様な地元企業と連携した対応ができない等の弊害が生じかねません。

そのため、事業化した際に入札参加者として想定される民間事業者に、事業組成の早い段階からヒアリングを行い、事業に関連する分野の民間事業者の状況や事業参画の可能性を確認することが有効です。分野横断化により事業規模が大きくなったことで、新たに参入検討のスコープに入ってくる民間事業者も存在すると考えられるため、従来の事業に関わっていた民間事業者だけでなく幅広い民間事業者とコミュニケーションを取ることが有効です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

【ヒアリング項目の例】

- 対応可能な事業の規模・余力
- 事業規模の拡大や業務内容が増えた場合の連携先企業の有無
- 事業を分野横断化する際の注意事項
- 組み合わせる分野・施設のアイデア

地元企業との関わり方については、分野横断化により、事業規模の拡大機会や、全国規模の企業と連携することによる新たなビジネスチャンスが生まれる等のメリットを説明することが有効と考えられます。また、状況により、地方公共団体の財源不足や人材不足等を背景として、従前のような形での事業の継続が難しいことを説明することも考えられます。

組み合わせる分野についての意見を民間事業者に求めることも有効ですが、公平性への配慮や機密保持の徹底などに留意が必要です。

【参考事例】

○宮城県 ※事例の全体像は事例集 p.19-20 参照

- ・民間事業者のアドバイスを受けて組み合わせる分野を増やした(上水道及び工業用水道を組み合わせることを検討していたところ、民間事業者の意見を踏まえ下水道も追加)。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(オ) その他分野横断型特有の事項

- ① 分野横断・単独施設型の事業は、公共施設の特徴とそれによって生まれる効果を整理・検証しながら事業を進めることが重要
- ② 分野横断・複数施設型の事業は、既存公共施設と運営・維持管理で共通する業務があれば、バンドリングによるメリットが想定され、新しい施設・設備だけに限らない連携先の検討が有効
- ③ 単独分野・複数施設型の事業は、事業組成に当たって応札する民間事業者を見込めるかを慎重に見極めることが重要

① 分野横断・単独施設型

図書館や公民館といった住民が集まる特徴を持つ公共施設を集積化させることで利便性やにぎわいを創出する事業や、ごみ焼却施設と余熱利用による発電設備を同時に整備する事業といった公共施設が持つ特徴を組み合わせることで相乗効果が見込める場合に活用されるケースです。公共施設の特徴とそれによって生まれる効果を整理・検証しながら事業を進めることが重要です。

② 分野横断・複数施設型

都市公園にスタジアムや広場等を一体的に整備・運営・維持管理する例や上下水道・ガスを一体的に運営・維持管理する例、複数の公共施設を一体的に維持管理するなどの例があり、一体として整備・運営・管理することによりサービス向上や業務効率化できる性質の施設・設備をバンドリングして事業化するケースです。新たに整備する公共施設が単独であっても、地方公共団体内の既存の公共施設と運営・維持管理で共通する業務があるならば、バンドリングによるメリットが生まれる可能性があり、新しい施設・設備だけにとらわれない連携先の検討が有効です。

③ 単独分野・複数施設型

道路(街路樹の管理等を含む。)や空調設備のように類似の施設・設備が地方公共団体内の複数の施設にある場合に、それぞれの施設・設備を別々に整備・維持管理するのではなく、バンドリングして一括で管理をするケースです。共通業務の削減や施設・設備を一体的かつ計画的に管理することによる合理化によってコスト削減等を実現することを目的とする例が多いです。

従来は、それぞれの施設が単独で発注し、中小規模の地元企業が担っていた業務である場合が比較的多い類型であるため、事業組成に当たっては、事業化後に応札する民間事業者を見込めるかを慎重に見極めることが重要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(2) PPP/PFI 導入検討段階

(ア) 事業条件の検討

- ①コンサルタント等に委託する場合には、分野横断化の目的や事業の方向性を十分にすり合わせる**ことが重要**
- ②分野横断型の事業を通じてデータ・システムの共通化を図る場合、施設台帳・データ関連等の整合を図ることができるか、PPP/PFI の枠組みの中で実施できるかなどの確認を進める**ことが重要**

事業条件の検討の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等を適宜ご参照ください。分野横断型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

① コンサルタント等への委託

導入可能性調査の実施に当たり、コンサルタント等を活用することもあります。この場合、分野横断化により発現を期待する効果や目標等について、コンサルタント等に対して十分な説明を行い、地方公共団体が目指す事業の在り方をコンサルタント等と共有することが重要です。また、組み合わせる分野に関して、コンサルタント等から提案を受けることも考えられます。

【参考事例】

○荒尾市 ※事例の全体像は事例集 p.1-2 参照

・道の駅と保健・子育て施設の複合化のアイディアは、両施設の整備支援を受託していたコンサルタントの提案によるもの。

② データ・システムの共通化の実現可能性の検討

組み合わせる分野の種類によっては、当該事業で用いるデータ・システムの共通化が可能な場合があり、施設管理の一元化やコスト削減が実現できる可能性があります。所管課・施設ごとに公共施設等の管理台帳・データベース(フォーマット等を含む)やデータ入力に要する手続、関連システム等が異なると、分野横断型の事業としたときに一元的な管理・運用が困難となり、円滑な事業推進に支障が生じる可能性があります。データ・システムの共通化については、所管課・施設の間で関連業務フローをすり合わせることや共通化前のデータと比較できるよう配慮する必要もあり、分野横断型の事業組成が決定した後、PPP/PFI 手法の導入検討に並行して、その実現性を検討することが重要

です。
また、分野横断型の PPP/PFI 事業の範囲としてデータ・システムの共通化を意図する場合、民間事業者がそうした提案を検討できるよう、PPP/PFI 導入検討段階から各所管課・施設においてどのようなシステムが必要なのか、要件等を整理することが有効です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

【参考事例】

○宮城県 ※事例の全体像は事例集 p.19-20 参照

・受託事業者の提案により、事業運営に係る情報を一元的に集約・蓄積、そしてそれを事業運営に活用する ICT システムとしてプラットフォームを導入。プラットフォームの導入により、全ての事業の経営状況や運転状況が集約され、特に水質管理においては、上水道及び工業用水道では水源から市町村の受水点及びユーザー企業まで、下水道では流入から放流までの各プロセス上のリアルタイムの水質情報が可視化され、その情報は受託事業者だけでなく県も常に確認できる。事業終了後に、県はシステムの買取り交渉ができる契約となっている。

○山梨市 ※事例の全体像は事例集 p.29-30 参照

・照明設備の一括 LED 化事業を契機とし、照明設備の管理台帳システムを構築予定。これまで図面が十分に整理されておらず管理の事務負担が大きかったが、システムによる一元管理による効率化を期待している。事業終了後は、データベースの権利が市に帰属する。

(イ) 民間意向調査の実施

- ① 民間事業者の参画が難しい事業スキームとなっていないか、民間事業者の参画可能性を探ることが重要
- ② 情報の統制を図るため、民間事業者との窓口を一本化することが望ましい

① 民間意向調査

民間意向調査において、より事業効果を発現させやすいスキームに関する提案を民間事業者から受けることもあると考えられますが、特定の事業者しか応札できないようなスキームとならないよう注意が必要です。関連する施設や事業の組合せ・バンドリングの在り方についても、事業組成の段階での整理に加えて、PPP/PFI 導入検討段階における民間意向調査を通じて、事業範囲の拡大可能性／縮小の必要性や民間事業者による提案余地を把握することが有効です。

従って、関係部署間で調査方法を事前にすり合わせたうえで、事業に関連する民間事業者の状況や事業参画の可能性を確認しつつ、結果を適切に共有し、透明性のある調査プロセスとすることが重要と考えられます。また、公平性への配慮や機密保持の徹底なども同様に留意が必要です。

② 窓口となる部署の指定

分野横断化の事業の場合、民間事業者が従来から関係のある部署に対して問合せを行ってしまうことで、情報が散逸してしまうおそれや統一した対応ができないおそれがあります。そのため、民間事業者とのコミュニケーションの窓口は、一本化することが望ましいと考えられます。窓口は、事業推進の先導役となっている部署やチームが担うことが望ましいと考えられます。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) VFM 評価

◎事業費試算は、あらかじめ積算方法を関係部署で調整することが重要

VFM 評価の検討の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。分野横断型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

◎VFM 評価

導入可能性調査の実施にあたり、VFM の評価は単独分野の場合と比べて注意が必要です。関係部署それぞれにおける従来の事業での事業費算出の方法に相違がある場合、PSC を算出するにあたり、異なる分野の施設・事業間で費用の項目が揃わない、算出方法が異なる等の混乱が生ずるおそれがあります。関係部署それぞれにおいて事業費積算の方法の確認を行い、関係部署間で相互に確認することを通じて、関係部署それぞれが納得できる PSC の積算方法を整理することが重要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(3) 事業者募集・選定段階

(ア) 発注体制・方法の確認

- ① 事務分担・会計処理の方法の整理が必要
- ② 民間事業者の意欲的な提案を促すような発注方法の選択が重要

① 発注体制の確認

分野横断型の事業では、複数の部署にまたがって事業を遂行する機会が多いため、募集書類の作成をは始めとして、事業費の予算要求からサービス対価の支払い、決算まで、いずれの部署が担当のか整理を行う必要があります。

負担割合の分担は関係部署で均等割りとするほか、事業に関わる指標に基づいて負担割合を決定することが考えられます。

【参考事例】

- 荒尾市 ※事例の全体像は事例集 p.1-2 参照
 - ・施設整備費は先導する部署に一括計上し、運営段階の費用は会計を区分する予定。
 - 川西市 ※事例の全体像は事例集 p.9-10 参照
 - ・サービス購入費として会計を区分せず、一般会計に計上している。
 - 豊橋市 ※事例の全体像は事例集 p.7-8 参照
 - ・下水道事業会計からサービス購入費を一括して支払っている。環境事業に当たる部分は、一般会計の環境部の予算から水道事業会計に繰入れを行っている。
 - ・関係部署の費用負担の割合は、生ごみと下水汚泥の搬入量に応じてあん分している。
 - 府中市(公共施設包括管理) ※事例の全体像は事例集 p.15-16 参照
 - ・事業費(保守委託費及び施設修繕費)を所管課ごとに計上し、執行委任の形で建築施設課が執行をしている。
- ※広域型の PPP/PFI 事業では、施設整備費を複数の地方公共団体で均等に負担する例(善通寺市・琴平町・多度津町)や公共施設の県・市の専有面積割合を基に施設整備費・維持管理費をあん分する例(山形県・酒田市)、市が必要とする施設規模までは市の負担、市の必要規模を超えて高規格化した部分は県の負担とする例(盛岡市・岩手県)がある。

② 発注方法の確認

各種ガイドラインにおいて、「管理者等のみでは、事業目的やニーズを満たすことのできる手法や要求水準等を設定することが困難であるため、多面的な観点から幅広い提案を求める必要があり、かつ、会計法に規定する随意契約によることができる場合については、競争性のある随意契約によることが考えられる」としています。

実際、分野横断型の事業の事例では、総合評価一般競争入札又は競争性のある随意契約(公募型プロポーザル方式等)が発注方法として多く採用されています(2018 年度～2023 年度に契約された分野横断型・広域型の事業では、総合評価一般競争入札が 22 件、公募型プロポーザル方式が

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

26 件)。分野横断型の事業は、複数の分野・施設を組み合わせた際のサービスの効率化・高品質化に民間事業者のノウハウをいかす余地がある場合が多いことから、競争性のある随意契約を採用し、優先交渉権者の選定後の協議の機会を設定することによって民間事業者の意欲的な提案を引き出すことも有効だと考えられます。

注意点として、地方公共団体や事業規模によっては WTO 政府調達協定の制限を受けるおそれがあり、同協定との整合性の確保が必要であることに関する理解が必要です。同協定による制約については、内閣府ホームページに詳細を記載しています⁵。

⁵ 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI 事業導入の手引き 実務編 ステップ4民間事業者の募集、評価・選定・公表」
https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/jitsumu/jitsumu04.html#j408

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(イ) 募集書類の作成

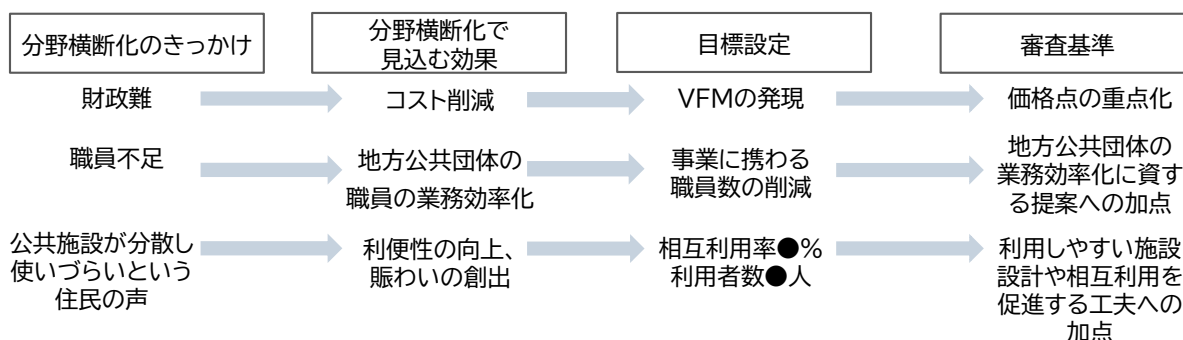
- ① 分野横断だからこそ発現を期待する効果や審査体系等について、分かりやすく整理し、募集書類の中に盛り込むことが有効
- ② 関係部署間での要求水準のすり合わせが重要であり、各所管部署の要望をつなぎ合わせただけの要求水準にならないよう注意が必要
- ③ 全ての施設の整備や運営の実績を求めるとなると過度な入札参加資格を設定すると、入札参加者数の減少や事業費の上昇を招くおそれがあり、注意が必要
- ④ 地元企業への考え方について、地元企業の参画を要件化することや地域経済への貢献を評価項目に加えること、地元企業の事業への参加促進策として地方公共団体が橋渡し役を担うことも有効
- ⑤ 将来の事業の発展可能性が存在する場合には、それを前提とした発注とすることが有効
- ⑥ 事業者の履行確保と事業の安定性確保の両立のための契約上の工夫が有効

募集書類作成の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。分野横断型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

① 事業を通じた目標設定・審査ポイントのすり合わせ

分野横断型の事業では、組み合わせる分野の事業それぞれ単独での事業を通じた目標の設定のほか、p.39～p.41(第3章)で検討した分野横断化による効果が発現するよう目標設定を行う必要があります。目標の設定を行い、その目標が最も効率的・効果的に達成できる民間事業者の提案を評価できるような審査体系の構築を行うことが重要です。

図表 4-9 分野横断型の事業によって見込む効果と目標設定及び審査基準の関係の例



【参考事例】 ※事業により発現を期待する効果の例は、p.39～p.41(第3章)を参照

○公共施設の複合化による利便性の向上やにぎわいの創出： 荒尾市、川西市、和光市

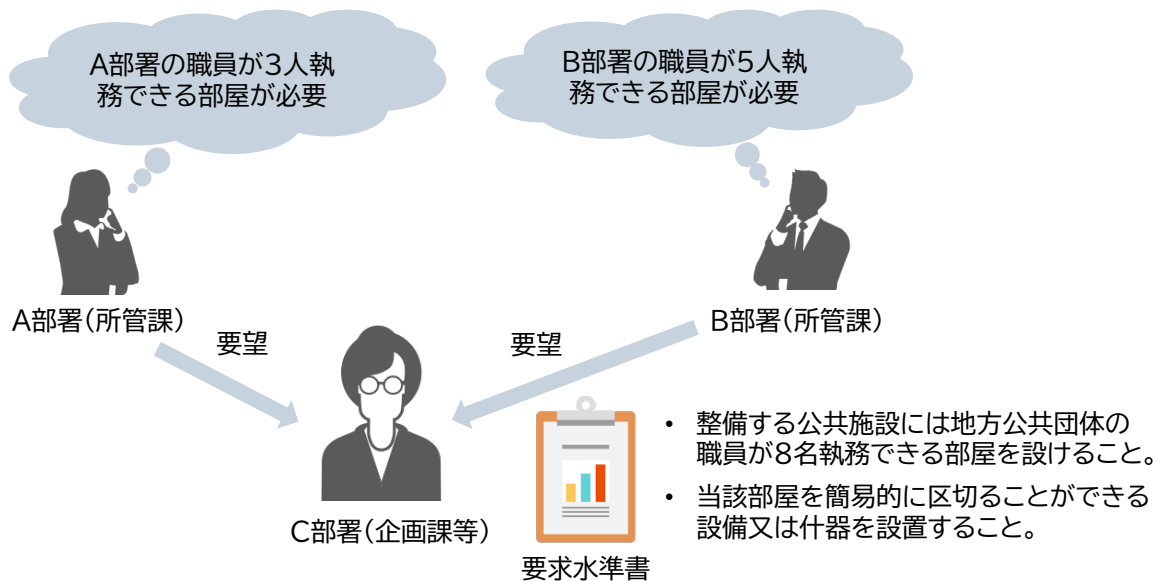
○集約化やスケールアップによるコスト削減： 山梨市、荒尾市、豊橋市、川西市、和光市、宮城県

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

② 要求水準のすり合わせ

分野横断型で事業を行う場合、関係部署それぞれが所管する分野の要求水準を作成し、それを取りまとめて全体の要求水準を作成するという進め方を採用するケースが多いと考えられますが、取りまとめの際、各所管部署から集まった要求水準をつなぎ合わせただけにならないよう注意が必要です。それぞれの分野で共通する業務の要求水準を統合する必要があるほか、民間事業者を求める水準が分野間で大幅に違うことにより民間事業者の効率的な業務の遂行に支障が生じるような場合には、要求水準をすり合わせる必要があります。

図表 4-10 要求水準書のすり合わせのイメージ



【参考事例】

○さいたま市 ※事例の全体像は事例集 p.3-4 参照

- ・事業を先導している部署が関係部署に対しヒアリングを行って要求水準を作成。関係部署からの要望を全てそのまま反映させるのではなく、事業全体を俯瞰する見地から要求水準に組み込む内容を調整・裁定している。

③ 入札参加資格要件の設定

複数分野の施設の整備や運営を事業範囲に含む場合、それぞれの施設の整備や運営の実績を入札の参加資格要件として設定することも考えられますが、事業に含む全ての施設の資格要件を求めるような過度な資格要件を課してしまうと、民間事業者のコンソーシアムのチームアップの負担増加やプレイヤーが増えることによる入札額の上昇を招くことになります。これにより、入札参加のハードルが上がり、入札参加者数が減少することや事業費の増加につながるおそれがあります。そこで、全ての施設の整備・運営実績を求めるのではなく、主要な施設の実績のみを求めることや実績として認める施設の種別を幅広く設定する(例:図書館整備事業の実績として庁舎整備の実績も認める)等の工夫が必要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

④ 地元企業への配慮

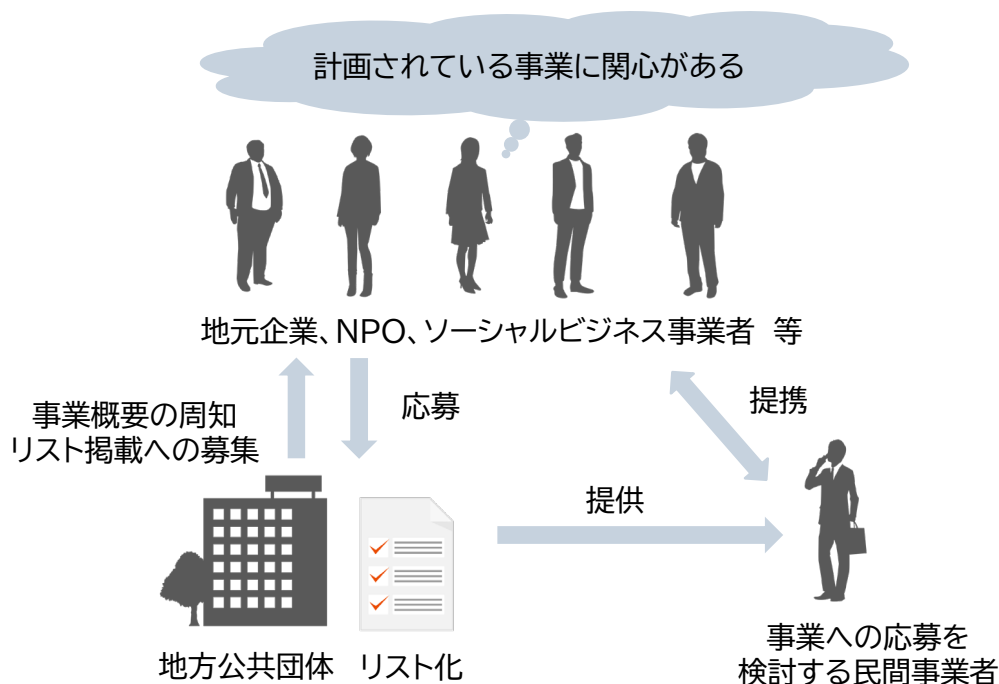
事業の分野横断化による事業規模拡大により、従来事業を担っていた地元企業が参画できず、地域経済に影響が出ることを避けるため、つまり、地元企業への事業機会の創出を図るため、**地元企業の参画を要件化することや地域経済への貢献を評価項目に加えること**も考えられます。また、地元理解を得るための方策の一つとしても有効です。

他方で、地元企業の参画や地域経済への貢献を過度に重視し、それに傾倒した事業条件の設定をすることは、民間のノウハウを活かした事業遂行による事業の効率化とそれによる地方公共団体の財政負担の軽減、新技術等の導入等によるサービス水準の向上といったPPP/PFI事業のメリットを減ずることになるため望ましくありません。事業条件の設定方法や状況によっては、既得権益の温存や談合の誘発等の事態に捉えられかねないため、コンソーシアムにおける地元企業・地域外企業の割合等を始めとして、地元企業への配慮と PPP/PFI 事業や分野横断型による財政負担軽減・サービスの質向上の効果のバランスを図ることが重要です。

このほかにも、地元企業への配慮や入札参加者の地元企業との連携促進を目的として、**地方公共団体が事業に関心のある地元企業と入札参加者の橋渡しを行うこと**も考えられます。例えば、事業に関心を持つ地元企業のリストを地方公共団体側が取りまとめて公表するという取組も想定されます。ただし、地元貢献を過度に重視し、競争環境を損なうことや、地方公共団体の財政負担の過度な増加を招くことを防ぐべく、細心の注意を払う必要があります。

なお、WTO 政府調達協定の対象となる地方公共団体は、事業者の所在地要件を設定できないことに注意が必要です。

図表 4-11 地元企業と事業への応募を検討する民間事業者の架け橋のイメージ



分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

【参考事例】

○川西市 ※事例の全体像は事例集 p.9-10 参照

・「事前エントリー制度」という、市内企業で当該事業に関心のある事業者と各事業者の得意分野をリスト化し、PFI 事業の入札参加者への情報提供を実施。

○和光市 ※事例の全体像は事例集 p.23-24 参照

・事業の理念に賛同し、事業への参画を検討する地元企業や NPO、ソーシャルビジネス事業者の情報をリスト化し、公表。当該リストにある民間事業者等との連携に関する具体的な提案を行った場合に事業者選定において加点。

※そのほか、豊橋市やさいたま市、府中市、荒尾市、宮城県、富山市、山梨市では、PFI 事業者の選定基準の評価項目として地元経済への配慮・貢献を設定。

⑤ 今後の事業の発展可能性の確認

分野横断型の事業の場合、より多くの施設・施設分野が事業に加わることで、事業のスケールメリットを更に大きく発現できるケースが想定されます。

一方で、特に施設整備が伴う事業となる場合、追加される施設分野の床面積等を見込むかにより、施設規模等の変更や敷地条件等への抵触、当該地方公共団体の財政負担への影響等が懸念されるため、今後の事業の発展可能性を想定する場合、連携対象となる可能性のある分野の意向を確認するなど、事前にある程度の状況を把握することが重要となります。また、PPP/PFIのうち、特に長期契約を締結する事業の場合、事業開始後に事業対象となる施設・業務を追加することは、事業を担う民間事業者側でも調整が必要であり、官民間の合意形成が難航することも考えられます。

従って、より多くの分野の事業とするなど、将来的な事業拡大が具体的に決まっている、又はその確度が高い場合には、募集書類内に当該事項を可能な限り明確に記し、場合により事業者募集・選定段階から当該部分の提案も求める等、事業開始後の官民間の調整を行いやすくすることが有効です。事業の発展可能性に係る条件について、地元理解を適宜得つつ、募集書類上で分かりやすく記載し、当初の契約締結時にそれらを反映した契約条件を官民間で合意しておくことで、事業開始後、PPP/PFI を段階的に拡大することが容易になると想定されます。例えば、宮城県の事例では、要求水準書及び実施契約書を通じて、契約外の事業受注に係る規定を盛り込んでおり、将来的な事業拡大を促進するものとしています。

【参考事例】

○宮城県 ※事例の全体像は事例集 p.19-20 参照

・要求水準書及び実施契約書での規定を通じ、事業者(みずむすびマネジメントみやぎ)が、運営権設定対象外である市町村の水道関連事業を請け負うことができることになっている。

⑥ 事業者の履行確保と事業の安定性確保の両立のための契約上の工夫

PPP/PFI の事業契約では、民間事業者が事業契約上の義務を履行しない場合に、地方公共団体に契約の解除権を認める規定(契約に関するガイドライン参照)や一部業務で債務不履行が生じた場

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

合に全ての業務で債務不履行が発生したとみなす規定(いわゆるクロス・デフォルト規定)を定める場合があります。

分野横断型の事業の場合、従たる業務の債務不履行により、事業全体が債務不履行となり契約が解除されてしまうと、公共事業としての安定性を損なうことになりかねません。特に、事業に民間収益施設や独立採算事業が含まれている場合、景気や市況の動向等により、当該事業部分について民間事業者が撤退判断をせざるを得ない状況が考えられ、それにより事業全体に影響が及ぶ可能性があります。こうした状況の発生を防ぎ、事業の安定性を確保するため、契約の一部解除を認める規定を置くことやクロス・デフォルトが生じる範囲を限定すること等の対策が考えられます。

他方で、安定性確保を優先し、徒に債務不履行に関する条件を緩和することは、民間事業者の確実な履行確保の観点から望ましくありません。そこで、クロス・デフォルト規定を定めつつも、その対象業務を限定することや債務不履行のおそれがある場合に地方公共団体に対する協議を義務付けること等、事業の履行確保と安定性確保の両立のための工夫を講じることが重要です。

【参考事例】

○静岡市 ※事例の全体像は事例集 p.11-12 参照

- ・民間事業者に債務不履行等が生じた際、プール・公園施設の整備・運営と民間収益施設の整備・運営のいずれかのみについて契約解除ができる条項を事業契約に規定。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) 事業者選定

◎提案書が要求水準を満たしているか関係部署がそれぞれ確認する際、部署ごとにチェックの方法や水準等に不統一が生じないように注意が必要

事業者選定の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。分野横断型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

◎提案書の審査について

民間事業者から提出された提案書を評価委員会等で審査する前に、提案書の内容が要求水準を満たしているかを事前に確認する場合や提案書の要約版を地方公共団体が作成し、評価委員会に参考資料として提示する場合があります。このような場合、各関係部署が提案書の関係する箇所をそれぞれチェックしたり、要約版資料の作成を行うケースがあります。

こうした場合に、部署ごとにチェックの方法や水準、要約版資料に不統一が生じないように、事業の先導役を担う部署がチェックの要領や要約版の作成例を作成する等、関係部署の足並みを揃える工夫が必要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(工) 民間事業者とのコミュニケーション

- ① 事業条件の詳細な検討の中で、必要に応じて民間事業者へ意向調査を図ることが有効
- ② 民間事業者からのアプローチへの対処は、関係部署間の対応の整合性や入札等の公平性に配慮することが必要

① 事業者募集前までの意向把握

分野横断型の事業として、事業条件の詳細を検討する中で、業務範囲の拡大に伴う民間事業者の参画可能性や、より事業効果を発現させやすい方法があるか等、確認が必要な事項が生じた場合、民間事業者の意向を把握し、募集書類の検討へ反映することが有効です。ただし、事業者募集・選定段階での民間事業者の意向把握については、特定の部署や民間事業者の意向を募集書類に強く反映させることにつながりかねないため、関係部署間で調査方法を事業者募集前にすり合わせたうえで、結果を適切に共有し、透明性のある調査プロセスとすることが重要と考えられます。

② 民間事業者からのアプローチへの対処方法

民間事業者からのアプローチについて、民間事業者への事業理解の促進と、公平な取扱いを図るため、関係部署間で対応方法を事前に統一することや、特定の関係部署が一元的に担うこと等により、関係部署によって対応の差が生まれにくいよう配慮することが必要と考えられます。

特に、事業者募集後は、入札等の公平性・競争性に影響するため、事業の担い手となりうる民間事業者と不必要なコミュニケーションは取らないよう、関係部署間で周知することが必要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(オ) その他分野横断型特有の事項

- ① 分野横断・単独施設型／分野横断・複数施設型の事業は、物価スライドに用いる指標が分野ごとに異なる可能性があること、サービス対価の減額やペナルティポイントの付与の対象となるサービス対価の範囲が過度に広範にならないことなどについて、関係部署間での調整が必要
- ② 単独分野・複数施設型の事業は、サービス対価の減額やペナルティポイントの付与において分野横断・単独施設型／分野横断・複数施設型の事業と同様の配慮が必要

① 分野横断・単独施設型／分野横断・複数施設型

ア) 物価スライド

物価スライドに関して、本類型では、単独分野で事業を実施した場合に採用する指標が異なる分野同士が組み合わせることになる場合が起こり得えます。例えば、学校と公民館等を組み合わせた施設を整備する場合、施設整備費や修繕業務費の物価スライドに基づく指標として、学校と事務所のいずれの指標を採用するのかという問題が生じます。

この点について、関係部署が納得できるような形とする必要があり、事前に調整を図ることが必要です。この例の解決方法としては、整備する施設の大きな割合を占める分野の指標を採用すること等が考えられます。

イ) サービス対価の減額やペナルティポイントの付与

PPP/PFI 事業では、受託事業者の適切な事業遂行を確保するため、受託事業者のサービス水準が要求水準に満たない際、サービス対価の減額やペナルティポイントの付与を行う制度を設ける例があります。こうした制度を設ける場合、本類型ではサービス対価の減額やペナルティポイントの付与を行うサービス対価の範囲に留意する必要があります。

一つの施設におけるサービスの要求水準未達が発生した際に、全ての施設のサービス対価を対象に減額や減額につながるペナルティポイントの付与を行った場合、受託事業者の被る負担が過度に大きくなる可能性があり、受託事業者のサービス水準の回復に向けたインセンティブ付与という効果を超えて、事業継続が困難になるおそれがあります。また、施設ごとに異なる構成企業・協力企業等が業務を行っている場合、適正なサービスを提供している事業者にまで影響が及ぶ可能性もあります。このため、サービス対価の減額を行う範囲や金額等を調整し、不必要な減額・ペナルティポイントの措置となることを避ける必要があります。

物価スライドに関して、本類型においても分野横断・単独施設型と同様の問題が生ずる可能性があり、検討・調整が必要となることがあります。

② 単独分野・複数施設型

サービス水準未達による減額(ペナルティポイント)が及ぶ範囲に関して、本類型においても分野横断・単独施設型／分野横断・複数施設型と同様の問題が生ずる可能性があり、検討・調整が必要となる場合があります。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(4) 事業推進段階

(ア) 事業推進体制の構築・維持

◎モニタリングの項目と内容についての地方公共団体及び民間事業者間での共通認識ができ上がり、事業が安定するまでの間は、担当者を固定することも考えられる

◎必要な人員確保・引継ぎ対応

事業推進段階では、適切なモニタリングに必要な人員の確保が重要であり、PPP/PFI 導入検討や事業者募集・選定を行った職員に事業が安定するまで引き続き担当させることも考えられます。少なくとも、民間事業者との信頼関係が構築され、円滑なコミュニケーションが可能となったうえで、モニタリングの項目と内容についての官民間での共通認識が出来上がり、事業が安定するまでの間は、要求水準の作成や事業者募集に携わった職員を配置し続けることが望ましいと考えられます。

一方で、地方公共団体の担当者の人事異動に備え、民間事業者と解釈が相違している事項や事業者募集・選定段階で想定していた条件、関係部署と今後すり合わせが必要な事項等について、適切に引継ぎを図ることが重要となります。

【参考事例】

- さいたま市 ※事例の全体像は事例集 p.3-4 参照
 - ・施設整備期間中、担当部署の職員を基本的に固定。
- 豊橋市 ※事例の全体像は事例集 p.7-8 参照
 - ・事業者との窓口担当者を固定し、担当者の配置換えに起因するトラブルの発生を防止。
- 川西市 ※事例の全体像は事例集 p.9-10 参照
 - ・事業が軌道に乗るまでは先導する部署の主担当者を固定。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(イ) 民間事業者・地域住民との関係

- | |
|--|
| <p>① 情報の収集や共有に漏れが発生しないよう、平時・緊急時の連絡体制の構築が重要</p> <p>② 地域住民からの意見・要望への対応は、部署間で責任の所在を明確にすることが重要</p> |
|--|

① 平時・緊急時それぞれの連絡ルートの確認・突発事項への協議体制

分野横断型の事業であっても、施設が分野ごとに明確に区分されている等の場合には、各所管課が民間事業者とのやり取りを行う必要が生ずると考えられます。このような場合でも、事業を主導する部署は、関係部署全体で共有すべき情報の収集と関係部署への共有を行う必要があります。民間事業者と日常的な連絡の方法と内容を整理することが重要です。

また、要求水準等で対応方法を具体的に規定していない突発的な事態の発生が複数の部署に影響を与える場合があります。分野横断型で事業を行っていることが、情報共有や対応の遅れにつながるよう、民間事業者との連絡体制、一刻を争う場合(例:災害)の一次対応の方針、関係者への情報共有方法と体制等について、関係部署で事前に協議することが望ましいと考えられます。

【参考事例】

○さいたま市 ※事例の全体像は事例集 p.3-4 参照

- ・施設全体を所管する文化振興課と施設内の図書館と区役所を運営する教育委員会・図書館、市民局・区役所、施設の指定管理者が情報共有のための会議を毎月開催している。

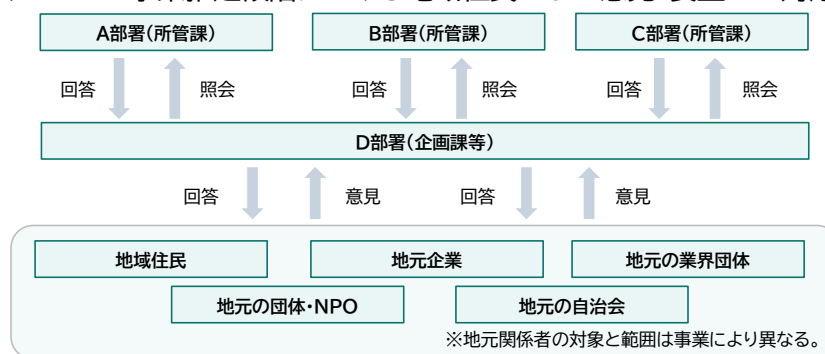
○府中市 ※事例の全体像は事例集 p.15-16 参照

- ・自然災害や事故等が発生した際の受託事業者の緊急巡回を要求水準として定めており、受託事業者は、施設の損傷状況を確認し、その結果を市に報告することとしている。

② 地域住民からの意見・要望への対応

分野横断型の事業では、地域住民の意見・要望を受け取る際、意見・要望を関係部署に振り分けて、各部署において検討し、回答や反映をする必要が生じます。意見・要望を受け取った部署は確実に関係部署に伝えると共に、事業を主導する部署はどのようなプロセスで回答や反映をするのか明らかにすることが重要です。特に、複数の部署に跨る意見・要望は事業を主導する部署が主担当として対応する部署を指定する等、責任の所在が曖昧にならないよう配慮する必要があります。

図表 4-12 事業推進段階における地域住民からの意見・要望への対応の構図



分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) モニタリング体制の構築

◎モニタリング体制を関係部署で調整し、民間事業者に過度な負担をかけない工夫が必要

モニタリングの流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。分野横断型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

◎民間事業者に過度な負担を負わせない工夫

分野横断型の事業では、関係部署がそれぞれに独自にモニタリングを行うと民間事業者に過度な負担がかかることがあります。関係部署で民間事業者に提出を求める資料の共通化や様式の統一を図る、モニタリングの時期を揃える等の整理をすることが有効です。下記のモニタリングの実施・分担の例を参考に、事業に合わせた体制を構築することが重要です。

【分野横断型におけるモニタリングの実施・分担の例】

- 関係する所管課が参加する合同モニタリング会議を開催し、それぞれの目線でモニタリングを実施
- 事業を主導する所管課に加え、議題に応じて参加を希望する所管課によりモニタリング会議を開催し、事業状況に応じてモニタリング主体を調整
- 民間事業者から関係する所管課全てに資料等の情報共有を実施し、事業を主導する所管課のみが民間事業者とのモニタリング会議に参加(他の所管課からはモニタリング前後で意見集約を図る)
- 事業を主導する所管課が民間事業者とのやり取りを一元的に対応し、他の所管課へは事業を主導する所管課から事後共有
- 関係する所管課が別々にモニタリング会議を開催するが、実施時期を揃える 等

図表 4-13 モニタリング方法ごとのメリット・デメリットと留意点

実施方法	関係部署が一同に揃って実施	関係部署が別々に実施
メリット	・関係部署が事業全体の進捗状況や課題となっている事項を把握できる	・規模の小さな会議で、地方公共団体と民間事業者とが詳細な議論をしやすい
デメリット	・出席者が多く、日程調整が難しい ・規模の大きな会議で報告が中心となり、出席者が質問等をしづらい	・民間事業者の会議の回数が増え、負担が増加する ・事業のうち、自分の部署に関する事項以外の状況が分からなくなる
留意点	・民間事業者に過度な負担がかからないよう開催方法や開催時期、報告事項、報告書の様式等を極力揃えるようにする	

【参考事例】

- さいたま市 ※事例の全体像は事例集 p.3-4 参照
 - ・維持管理段階のモニタリングには、施設の維持管理を担当する所管課及び区役所、図書館からそれぞれ担当者が出席している。
- 和光市 ※事例の全体像は事例集 p.23-24 参照
 - ・四半期ごとのモニタリングについて、指定管理部分(総合児童センター、市民プール)は各所管課、包括的な施設マネジメントは先導する部署(資産戦略課)がそれぞれ実施している。日付はすり合わせていないが、運用上、概ね同時期に実施することとしている。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(工) 事業効果の検証・ノウハウの共有

- ① 分野横断化で見込む効果が予定どおり発現しているか検証を行うことが重要
- ② 将来の事業検証やノウハウの共有のため、事業の経緯に関する資料や事業のポイントについて、適切に保存・整理することが重要

事業効果の検証の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。分野横断型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

① 事業効果の検証

事業が要求水準書や民間事業者の提案どおりに進められているかという確認に加えて、事業組成段階で整理した分野横断化で見込む効果が想定どおりに発現しているか検証を行うことが重要です。事業組成段階で検討した測定手段・方法に則って効果検証を実施し、意図した事業効果が生じているか、(生じていない場合)その原因は何かを整理しながら、事業の改善や庁内の将来の事業への教訓としていかすことが重要です。

② 過去の議事・検討経緯の共有

事業の過去の議事・検討経緯の整理を行い、関係部署及び後任者が参照できるようにすることが重要です。PPP/PFI 事業は事業が長期にわたることも多く、特に、分野横断型の事業は多くの関係者が事業に携わることから、属人的に情報を蓄積することが難しく、資料が容易に散逸してしまいやすいという特徴があります。そのため、将来の事業検証に備えて、事業推進の初期段階にて、どのような資料をどの部署が保管するかを整理することが重要です。

また、分野横断型の事業を進めた経験は、将来の分野横断型の事業を検討する職員の参考となり得ます。分野横断型で事業を進めることになった契機や事業を進める上での留意点・ポイント等について整理し、庁内に広く共有することが望ましいと考えられます。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

2 広域型編

本節では、広域型の PPP/PFI 事業について、事業組成段階から事業推進段階までの留意点等を整理しています。

また、各段階のうち、「事業統合型」「垂直連携型」「水平連携型」「共同発注型」それぞれの類型に係る留意点等があれば、個別に記載しているため、あわせて参考とすることが可能です。

(1) 事業組成段階

(ア) 事業の発案

- ① 自組織での対応が困難又は非効率かどうかを協議開始前にできるだけ整理することが必要
- ② 広域化へスムーズに着手できるよう、各種計画で広域化の可能性を盛り込むことが有効
- ③ 連携する事業内容を検討するに当たって、先行・類似事例を把握することが重要
- ④ 様々な場面・関係性を活用し、連携候補先との連携に向けた機運醸成を図ることが有効

① 自組織単体での対応可能性の把握

行財政資源に係る将来の見通しや制約等を整理し、公共施設・インフラ等の整備・更新や管理運営に関して、自らの組織が引き続き単独で対応し続けることが可能か、定性的・定量的に把握することが重要です。

② 各種計画での明示

上記①の検討・整理を通じ、公共施設等総合管理計画や公営企業の経営戦略等の各種計画策定時において、今後の対応策の一つとして広域化が想定される場合は、広域化への取組可能性をこれらの計画内に明示することが望ましいと考えられます。

広域化の検討・調整を具体化する前に、庁内での事業組成の方向性を整理するにあたり、このような計画を活用し、広域化に向けた取組を円滑に開始しやすい環境づくりもあわせて有効です。

また、内閣府 PPP/PFI 推進室の「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引⁶」では、優先的検討の開始時期の一つとして「公共施設等の集約化又は複合化等を検討する場合」を挙げています(上記手引内 p.6,7,26,62)。事業手法に係る検討の進め方については他の地方公共団体の意向次第となりますが、広域型の事業では「集約化」「複合化」となる可能性が一定程度想定されるため、優先的検討規程の中に、広域型の事業を対象として盛り込むことも考えられます。

【参考事例】

○鳥取県・米子市 ※事例の全体像は事例集 p.51-52 参照

- ・「鳥取県公共施設等総合管理計画」において『市町村との連携・支援の実施方針』に係る規定を設け、連携協議会の開催や広域的連携に係る情報共有等を通じた連携を明示

⁶ 内閣府「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引」(令和 4 年 9 月改定)
(<https://www8.cao.go.jp/pfi/yuusenkentou/sakuteitebiki/pdf/sakuteitebiki.pdf>)

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

③ 先行・類似事例の把握

検討している事業にどのような事例があるのか、簡易な調査をすると連携先となる地方公共団体を検討する際に参考となります。事例収集の際、内閣府民間資金等活用事業推進室(PPP/PFI 推進室)が公表している PFI 事業基礎データベース⁷が便利です。

【簡易な調査の調査項目例】

- 事業名、担当部署・連絡先
- 事業の目的・広域化により発現を見込んでいる効果(メリット)
- 事業スキーム、広域化している施設・事業、業務内容・範囲
- 事業検討から事業者選定・開業までのスケジュール
- 民間事業者からどのような提案が行われているか

④ 連携候補先とのコミュニケーション機会の拡大

事業組成へ即座に着手したいと考える施設等が具体的になくとも、連携候補先との接点を有する会議体や既存の枠組み等を契機として、連携候補先となる首長間や関係部署間、担当者間の連携が深まるケースがあります。

将来的な広域型の事業組成を意識する場合、そのような場면을適宜活用しながら、**事業組成の前提となるコミュニケーション機会の拡大や連携に向けた機運醸成を日頃より図ることが有効と想定**されます。

【コミュニケーション機会の拡大に資する場面例】

- 企画部門が参加する地方公共団体間での定例会議での情報共有
- 特定テーマを対象とした共同研究会の開催
- 首長間での公式・非公式での会議・交流
- 都道府県主催の連絡会議・情報交換会の活用
- 出向関係や共同研修の参加者等の人的関係の活用
- その他、既に実施されている連携方法・枠組みの活用 等

【参考事例】

○秋田県 ※事例の全体像は事例集 p.39-40 参照

・知事と市町村長が連携施策について直接話し合う「県・市町村協働政策会議」の開催。

○善通寺市・多度津町・琴平町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照

・中讃広域行政事務組合(丸亀市、善通寺市、まんのう町、琴平町、多度津町で構成)の会議にて、給食センターの施設及び設備の老朽化、提供給食数の減少など様々な共通の課題を共有。その結果、1市2町の首長が共同で給食センター事業を実施できないかと協議するに至った。

⁷ 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI 事業基礎データベース」
(https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jigyuu/jigyuu_index.html)

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(イ) 前提条件の整理

◎必要と考える前提条件を整理した上で、連携候補先との調整に入ることが望ましい

連携候補先となる地方公共団体との協議・調整を進める上で、自らの地方公共団体として既に動かせない条件が存在する場合には、事前に前提条件の整理をすることが望ましいと考えられます。

図表 4-14 整理すべき前提条件の例

事業用地	立地や面積、建蔽率・容積率、用途地域、地区計画等 (建蔽率・容積率、用途地域・地区計画等は、状況に応じ緩和すること等も考えられます)
開業時期	想定している施設整備のスケジュール

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) 連携候補先との協議推進と関連する庁内整理

- ① 広域型とする必要性が高い主体が、連携に係る協議のきっかけづくりを主導することが重要
- ② 協議が本格化する際、特定の地方公共団体のみが負担感を負わない等の相互配慮が有効
- ③ 広域化により発現を見込む効果について、連携候補先と目線合わせをすることが重要
- ④ 将来的な事業の円滑化のため、協議内容の進捗に応じて、庁内への情報共有等が有効

① 検討開始に向けた事前協議の着手

個別の公共施設・インフラ等を対象とした広域型の事業組成を図る場合、事業化を図りたい対象施設・業務や実施時期等が連携当事者間ですり合っていることが必要となりますが、詳細をすり合わせるには相当の労力を要することが想定されます。このため、本格的な検討に移る前の事前協議を通じて、連携候補先の意向・意欲を把握し、一定のリソース(人的資源等)を用いて定期的な協議・検討を進めることがお互い可能か、見極めることが求められます。

広域型の検討推進に係る過去の取決めや既存の枠組み等が無い場合、事前協議の開始に当たっては、一定の先導役を設定するところから調整が必要です。広域型は組織間のやり取りとなり、自然発生的に協議を開始することは必ずしも容易ではないため、広域型の事業組成を検討する必要性が高いと判断する主体からの声掛けをきっかけとすることが1つの方策です。状況によっては、市町村間の連携を都道府県が先導することも考えられます。また、地方公共団体間において、公共施設等の管理台帳の記帳方法や料金収受の仕組、各種システムに係る運用状況等が異なる場合が多く想定され、そのような条件等の調整においては、先導役となる地方公共団体のリーダーシップ(状況により、都道府県による積極的な支援・先導)の重要性が高くなります。

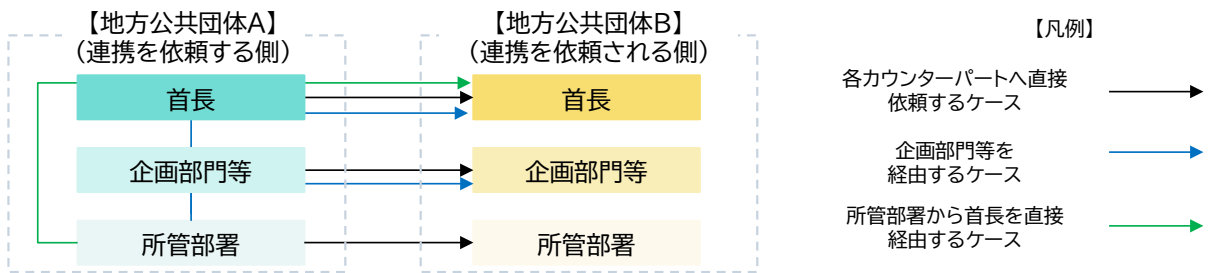
【広域型の事業組成を検討する必要性が高いと判断する主体の例】

- 対象とする公共施設・インフラ等について、老朽化等の事情から急ぎ事業化する必要がある
- 対象とする公共施設・インフラに係る既存契約等の期限が具体的に近づいている
- 他地方公共団体の参画により、事業全体のスケールメリットが発現すると期待している
- 別事業で連携を主導した経緯があり、同じ当事者間での連携が今後も有効と認識している
- 元々想定している事業予定地に余剰スペースが生まれることが見込まれ、立地上、連携候補先となる地方公共団体の利便性にも資すると判断できる
- 市町村の実情を踏まえ、都道府県による支援・先導があれば広域型の事業が円滑に進展すると見込まれる 等

なお、個別の公共施設・インフラ等を所管する部署の場合、連携候補先となるような他地方公共団体との日常的な接点を持たない場合が想定されます。首長や幹部等の指示ではなく、ボトムアップ型で事前協議の着手を図る場合、状況により、所管部署から他地方公共団体との接点を有する関係部署(企画部門等)に協力を要請し、協議の場が円滑に設定されるよう図ることも有用です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

図表 4-15 連携候補先へのアプローチ例



【参考事例】

○秋田県 ※事例の全体像は事例集 p.39-40 参照

- ・下水道事業について、県が各地方公共団体の実情をヒアリングし、事業推進上の課題や労力を要す業務の洗い出しを実施した。
- ・各地方公共団体の役割、負担割合、工程等について、県が主体となって議論を行い、県から市町村へ説明する等、事業を先導した。

○盛岡市・岩手県 ※事例の全体像は事例集 p.47-48 参照

- ・盛岡市・岩手県とも老朽化が進んでいた野球場を所有しており、市営野球場の建て替え検討の中で、市の担当部署から県へ共同事業とすることについて打診した。

○波佐見町 ※事例の全体像は事例集 p.53-54 参照

- ・東彼杵郡 3 町(波佐見町、東彼杵町、川棚町)の合併協議会において、下水道維持管理に係る協議を開始。最終的に合併自体は破談となるも、当該協議会を契機に、波佐見町・東彼杵町間の協議は継続し、下水道施設に係る維持管理業務の共同選定を実現。

○富津市他 ※事例の全体像は事例集 p.55-56 参照

- ・君津地域 4 市(木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市)で行っている第 1 期広域廃棄物処理事業が事業期間終了となることを契機に、安房地域 2 市 1 町からの申し出を受けて、安房地域を含めた第 2 期事業についての協議を開始した。

② 事業組成の具体化のための会議体等の設置

協議に着手できた場合、広域型での事業組成の可能性を高めるため、定期的な会議体の設定や節目での首長・幹部等による協議実施が有効と考えられます。

また、以下④に定める書面合意を見据え、確認事項や各種回答、会議での発言趣旨等については、議事録や書面等で記録し、認識の齟齬や担当者の異動・交代等に備えることが重要です。

【具体的な協議内容の例】

- 連携を想定する施設等の範囲
- 連携により期待する事業効果
- 国・都道府県による補助金等の支援メニューの共有・活用方針
- PPP/PFI の導入検討に係る留意点(導入実績・理解度等)
- 事業化に向けたスケジュール 等

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

【参考事例】

○秋田県 ※事例の全体像は事例集 p.39-40 参照

・下水道法に基づく法定協議会を令和元年度に設立。総会、幹事会、部会で構成される同協議会でスキーム検討から合意形成までの議論を行った。

○善通寺市・琴平町・多度津町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照

・担当者レベルによる1市2町の意見交換会、善通寺市・琴平町・多度津町学校給食センター整備検討会の設置・協議を実施。

③ 広域化により見込む効果の整理

事業の広域化の芽が確認できた場合には、事業を広域化させることにより発現を見込む効果(メリット)を整理し、連携候補先となる地方公共団体間で共有することが重要です。これは、p.39～p.41(第3章)に記載のとおり、事業を進める中で課題に直面した際の解決策を検討する指針になるほか、広域化それ自体が目的となることを避けるためであり、親和性の低い事業をむやみにバンドリングすることにより事業遂行に支障が生じることを避けることにも有効です。

また、その効果を事業推進段階においてどのような手段・方法で測定するのかについても、この時点で検討することが望ましいと考えられます。

【参考事例】

○群馬東部水道企業団 ※事例の全体像は事例集 p.31-32 参照

・群馬県水道広域化基本計画において、財政シミュレーションを実施し、広域化した場合と、しなかった場合とで、財政負担への影響を定量的に比較した。

④ 連携候補先との協議状況に応じた情報共有

連携候補先との協議がスタートした場合、具体的な事業組成に向けては、連携候補先との協議段階に応じて、内部での情報共有も同時並行で実施することが有効です。

特に、事業組成の初期段階では、広域型事業とすることが確定していないため、協議の進捗状況を適切に共有し、決定事項・未決定事項や今後の協議課題を適宜可視化することで、財政部門等の関係部署の理解を醸成し、後々の地方公共団体内での合意を得やすくすることが重要と考えられます。

図表 4-16 内部での情報共有における内容例

協議開始時	・連携を想定する事業内容やその背景事情 ・連携候補先と今後協議を予定している事項、協議の予定期間 等
経過報告時	・協議上、すり合わせが進んでいる事項 ・連携候補先との間で重要な認識相違があると思われる論点 等
書面合意時	・協議を通じて確定した事項(実施時期や事業内容、財政負担等の方向性) ・今後、詳細を協議・検討する内容 等

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(工) 協議目途が立った段階での対応

- ① 広域型の事業に係る理解を早期から得るため、連携候補先と足並みを揃えて地元合意の形成を意識することが重要
- ② ある程度の合意内容について文書を交わすこと等の配慮が相互に必要
- ③ 連携協議の進捗が良好な場合、民間事業者の意向把握を初期的に行うことが有効

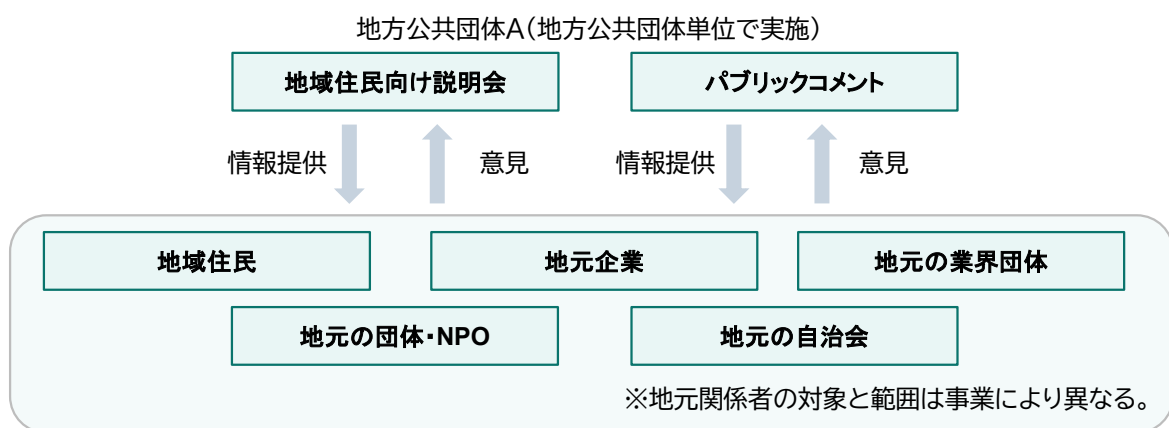
① 地元理解を得るためのプロセスの推進

広域型の事業として進めることについて、連携候補先との認識共有がある程度進み、事業条件等の方向性も定まってきた場合、地方公共団体単独で実施する事業と同様に、地域住民への説明会やパブリックコメントの実施等を通じて、地元理解を得るためのプロセスを進めることが重要となります。特に、対象施設や分野によっては、連携当事者間で利害が一致しないおそれがあり、そのような施設・分野についてはより慎重な対応が必要と考えられます。

このプロセスにおいては、PPP/PFI 手法を導入するかに関わらず、広域型の事業を進めること自体への合意を形成することが求められます。地元理解の無いまま事業化の準備を進め、将来時点で広域型という手法を理由とした事業への反対を受けることがないよう、それぞれの連携当事者で同様の合意形成プロセスを進め、事業化に際しての足並みを揃えておくことが重要です。

地域内での合意形成の具体的な方法について、地域の実情も踏まえることが求められるため、連携当事者間で完全に共通化させる必要は必ずしもありません。ただし、広域型の事業化を進めるに当たっては、仮に将来時点で地元理解の違いを理由として事業が中断又は中止となった場合、連携当事者間での信頼関係の問題に発展し、今後連携を予定する他事業へも影響が出るおそれがあることについて、あらかじめ留意することが必要です。

図表 4-17 地元理解を得るためのプロセスのイメージ



② 合意内容の明文化

連携候補先との協議等の結果、各当事者内部での合意を含めて事業組成の確度が高くなり、本格的な事業条件等の検討に移行できると見込まれる場合、連携当事者間で覚書や協定等を締結し、合意内容を一定程度明文化することが重要です。特に、地方公共団体間の役割分担や責任分担、事業

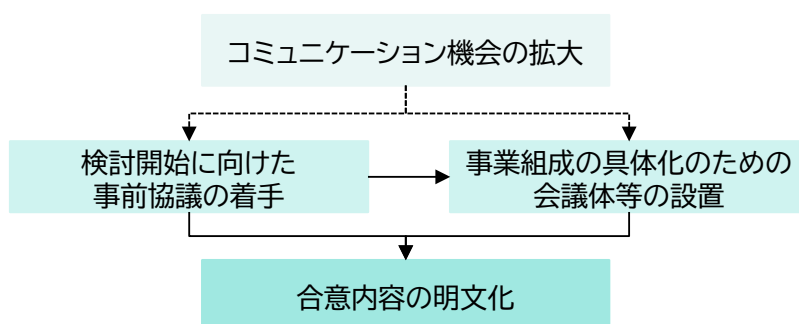
分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

推進のスケジュール等について、首長間で合意したことが明確に分かるようにすることが望ましいと考えられます。なお、費用負担の考え方については、p. 61 に分野横断型の事例、p.92 に広域型の事例を掲載しているため、必要に応じて参考としてください。

書面での合意事項が当事者間で共有されていることで、首長や担当者の交代等にもあらかじめ備えることができ、事業の本格的な準備に向けた継続的な協議・調整を行いやすくなります。加えて、次の段階で PPP/PFI の導入検討を図る場合に、書面合意の存在(可能であれば合意文書の公表を含む。)により広域型としての事業の実施可能性が高まり、民間事業者からの関心をより引き付けることが期待される等、円滑かつ安定的な事業組成に資すると考えられます。

また、広域型の事業の実施に際して、連携当事者からの出資や職員の出向等を伴うような組織体の立ち上げを図る場合、PPP/PFI 導入検討を始めとする具体的な事業検討に先立って、発注者側での体制整備が必要となることが考えられます。従って、このような場合には、本項に規定する書面合意の段階から、連携当事者間での条件面を詳細に合意することが望ましいと考えられます。

図表 4-18 連携先との調整・合意形成における対応フロー例



【参考事例】

○西知多医療厚生組合(東海市・知多市) ※事例の全体像は事例集 p.37-38 参照

・合意書にて「ごみ処理施設の稼働により発生するエネルギーを活用して市民の健康づくり、健康寿命の延伸及び福祉の増進を目的とする温水プール等の健康増進施設」を両市が共同して建設することを決定。

③ 民間事業者とのコミュニケーション

事業組成の段階では、地方公共団体間の協議・調整が中心であり、広域型の事業とすることが未確定の期間が長く、事業の規模・枠組み等についても精査されていない状況が続くこととなります。従って、事業熟度が高まっていないことや、広域型事業に係る情報の機密性等の観点から、事業に係る意向確認等、具体的な事業化のため民間事業者との関わりが必要な場面は限定的と想定されます。

一方で、連携当事者間での協議進捗が良好であり、地元理解も一定程度得られる見込みがある場合には、事業としての実現可能性も高まりつつあるといえるため、将来的な参画意欲や事業化に際して考慮してほしい重要な条件等について、各連携当事者の同意を得たうえで、民間事業者の意向を初期的に把握することは問題ないと考えられます。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(オ) その他広域型特有の事項

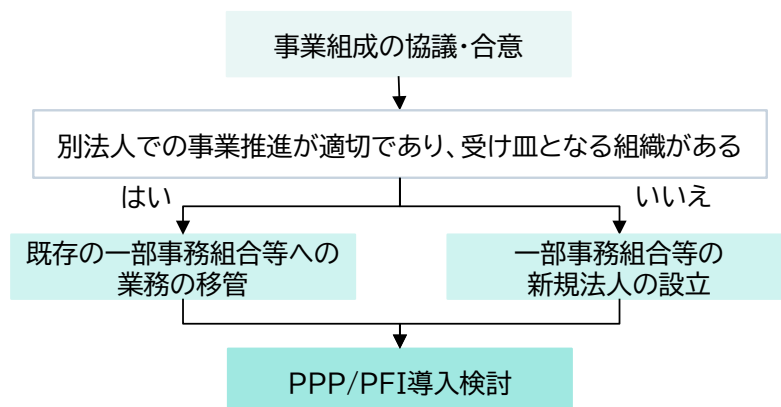
- ① 事業統合型の事業は、連携当事者の意思と組織設立に係る手続の双方への配慮が必要
- ② 垂直連携型の事業は、都道府県側と市町村側で、相手方の事情へ相互に配慮することが重要
- ③ 水平連携型の事業は、調整が相対的に難航しやすいため、協議に係る事務負担を分散するなどの配慮が必要
- ④ 共同発注型の事業は、水平連携型と同様の特徴に留意が必要

① 事業統合型

組成を見込む事業について、連携当事者によって設立される組織(連携当事者とは別の法人格となる団体)による推進が適切と判断される場合、事業統合型での事業推進が有効です。

なお、想定される広域型の事業に適した法人・組織(例：一部事務組合)が存在しない場合、発注者での組織体制を整備するため、次の検討段階(PPP/PFI 導入検討等)に進む前に、事業推進のための法人を新規に設立することが望ましいと考えられます。この際、組織設立に向けた諸準備(出資構造、規約、人員体制等)が発生し、関連して連携当事者内での合意形成も同時に進める必要があるため、地方公共団体単体での事業推進時よりも手続が長期にわたると予測されることから、事業の実施時期等を考慮し、余裕を持ってスケジュールを管理することが重要です。

図表 4-19 事業統合型における事業組成の進め方(イメージ)



【参考事例】

○西知多医療厚生組合(東海市・知多市) ※事例の全体像は事例集 p.37-38 参照

・2市による協定書にて、「健康増進施設の建設及びこれに附帯する健康増進施設基本計画の策定、各種調査の実施等の事務を西知多医療厚生組合に処理させる。」ことを決定。なお、西知多医療厚生組合は、健康増進施設を建設する契機となったごみ処理施設等も所管する一部事務組合であり、既存組合への移管である。

② 垂直連携型

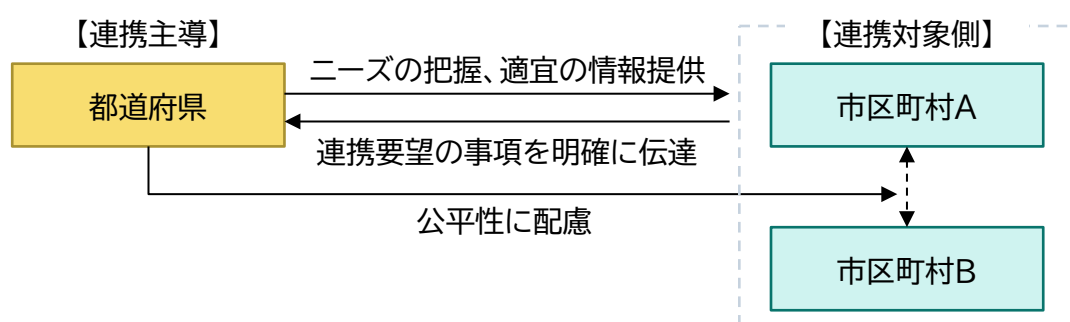
垂直連携型の場合、財政・人的資源が相対的に豊かな都道府県が連携候補先となる市区町村との協議・調整を主導するケースが多く想定されます。この場合、都道府県側は市区町村側のニーズを汲

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

み取りつつ、連携候補先となる市区町村が複数にわたる際は、市区町村間での公平性に留意した事業組成を図ることが重要です。また、立場上、市区町村側との情報格差及びそれに起因する市区町村側の不安が生じやすいため、都道府県側より、首長・幹部等によるコミュニケーションの機会を意識的に設定する等、情報格差の解消や不安の抑制に配慮することも必要となります。

市区町村側においても、自らの行財政状況を踏まえ、都道府県側へ連携を要望する事項について分かりやすく明確に伝えることで、事業組成上の基本条件に資する協議にしやすいと考えられます。また、地域内の合意形成については都道府県側では担えないことを念頭に、市区町村側からも合意形成に必要な情報収集やコミュニケーションを推進することが重要と考えられます。

図表 4-20 垂直連携型における事業組成の進め方(イメージ)



【参考事例】

○秋田県 ※事例の全体像は事例集 p.39-40 参照

・各市町村の役割、負担割合、対外的な説明時期・内容などについて、協議会で議論を行った。内容に応じて、事務方協議、首長協議、県から首長への直接説明を行うなど、各市町村へ情報が確実に共有されるよう配慮したほか、議会も含めた説明機会のスケジュール及び説明内容の調整も行った。

③ 水平連携型

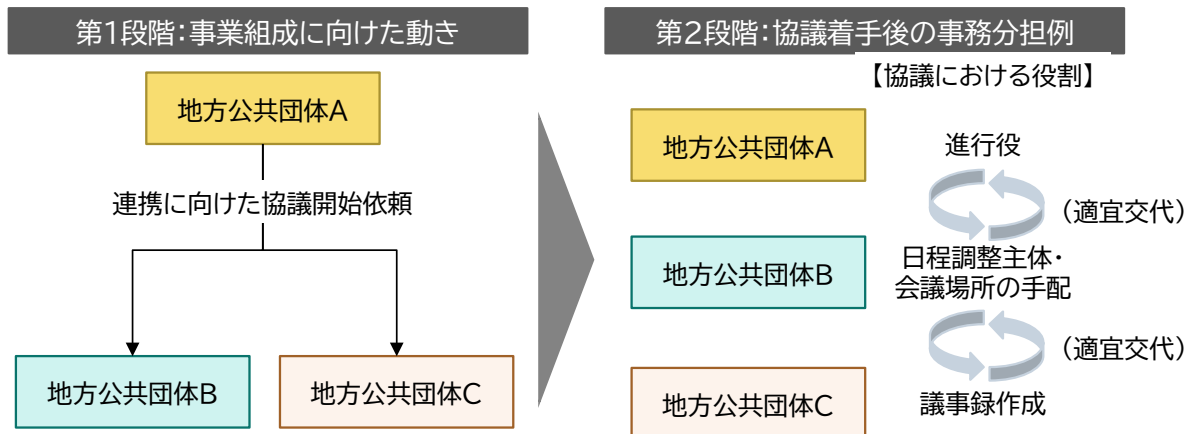
水平連携型の場合、主に市区町村間での事業組成となり、地方公共団体としての規模やノウハウ等の状況が類似する場合、協議段階から連携の主導者を決めることが難しい事態が想定されます。協議・調整の取りまとめ主体については、p.78(第4章「1(1)(ア)① 検討開始に向けた事前協議の着手」)にて記載する、着手の声掛けを行う地方公共団体が担うことも想定されますが、当該地方公共団体の事務負荷にもつながり、事業組成に向けた声掛け自体が躊躇されることも懸念されます。

従って、事務負荷の抑制という観点から、声掛けをされた地方公共団体においても、事前協議への協力に向けた意識づけが重要です。例えば、会議場所や進行役、議事録作成等については持ち回り又は分担とし、連携候補先との協議・調整に係る負荷を分散させることが必要と考えられます。

また、事業の性質等を踏まえ、都道府県による関与の有効性と実現性が見込まれる場合には、適宜都道府県からの支援を求め、地方公共団体間の調整を円滑化することが期待されます。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

図表 4-21 水平連携型における事業組成の進め方(イメージ)



【参考事例】

○盛岡市・岩手県 ※事例の全体像は事例集 p.17-18 参照

・もともと盛岡市が建て替えを予定していた野球場の事業であったため、市が主体的に関連事務を担うこととなった。

④ 共同発注型

共同発注型の場合、連携当事者間が対等な地位にて発注者となることが想定されており、事業組成時から、各当事者の主体性を保って協議・調整を進めることが重要と考えられます。ただし、具体的な発注方法については、主に事業組成以降の検討段階で整理することとなります。

その他、基本的な考え方は、上記③水平連携型と同様です。

【参考事例】

○善通寺市・琴平町・多度津町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照

・時間的、経費的な観点などから、法人の設立を必要としない仕組みの中から協議検討した結果、協議会方式を採用することとした。

○富津市他 ※事例の全体像は事例集 p.55-56 参照

・7市が交付金の受給及び起債への交付税措置が可能であり、また設立に時間を要しないため、事業開始に合わせたスケジュールリングが可能であること、また、各構成団体における主体性が維持され、執行機関としての仕組みが簡便であることから協議会方式とした。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(2) PPP/PFI 導入検討段階

(ア) 庁内理解の促進

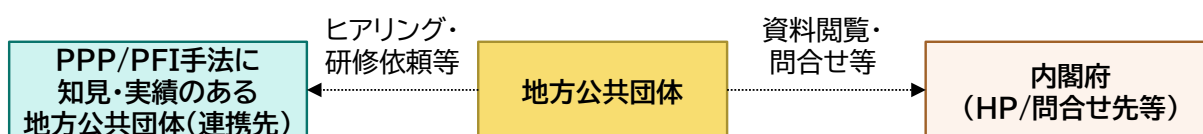
- ① 庁内で PPP/PFI 手法への理解度が不足する場合、連携相手先による支援等も含めた取組が有効
- ② 広域型×PPP/PFI とすることを踏まえ、広域型、PPP/PFI のそれぞれに係る効果等の整理と対外的な説明を進めることが重要

① PPP/PFI 手法自体への理解醸成

地方公共団体ごとに PPP/PFI 手法の導入実績・事業経験が異なる場合、手法自体への理解が不足している場合や地方公共団体間で理解度に差がある場合が想定されます。従って、関係者の理解が不足していると感じる場合には、首長や幹部、関係部署の PPP/PFI 手法への理解を深めることが重要となります。

上記のような場合には、内閣府の公表する PPP/PFI に係る各種資料や、庁内の PPP/PFI の企画部署・PPP/PFI 手法に知見・実績のある連携相手先等によるノウハウ共有など、多様なアプローチで手法理解に取り組むことが有効です。

図表 4-22 連携先・内閣府を通じた PPP/PFI 手法への理解醸成



【参考事例】

- 善通寺市・琴平町・多度津町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照
- ・内閣府の PFI ガイドラインや近隣で PFI 経験を有する他地方公共団体の実施例等を参考に、PFI 事業の検討を実施した。

② PPP/PFI としての連携事業の合意形成

広域型の事業推進について、ある程度の合意形成ができていたとしても、PPP/PFI 手法を組み合わせることにより、事業が複雑化する、又は理解されにくくなる可能性があります。このため、広域化による効果・制約と、PPP/PFI 手法の導入による効果・制約をそれぞれ確認・整理し、庁内・地域内の関係者に分かりやすく伝えることが重要と考えられます。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(イ) 事業条件の検討

- ① 連携当事者間で PPP/PFI 手法のメリット・デメリットに係る認識のすり合わせを早期に行い、議論全体の土台を整備することが有効
- ② コンサルタント等に委託する場合には、広域型とすることの目的や事業の方向性を十分にすり合わせる事が重要
- ③ 施設仕様等について、希望条件を連携当事者間ですり合わせる事が重要
- ④ 広域型の事業を通じてデータ・システムの共通化を図る場合、施設台帳・データ関連等の整合を図ることができるか、PPP/PFIの枠組みの中で実施できるかなどの確認を進める事が重要
- ⑤ 広域型の事業特性に応じ、官民出資会社等の受け皿組織の必要性を吟味することが必要

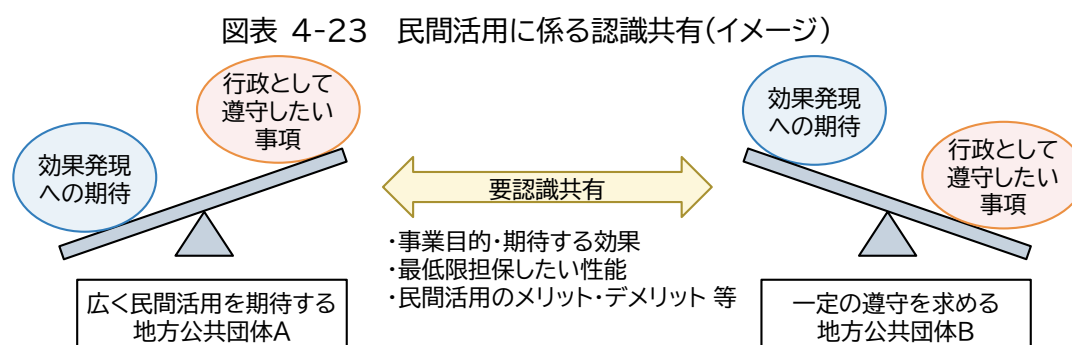
事業条件の検討の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等を適宜ご参照ください。広域型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

① PPP/PFI 手法のメリット・デメリットに係る認識共有

PPP/PFI 手法の導入検討においては、単なる手法(PFI、デザインビルド、リース、公有地活用、包括管理委託等)の名称だけではなく、事業目的や期待する効果、導入事業での行政の関与度と民間活用の範囲をどのようなバランスで設定するかにより、事業の性質が大きく変化します。例えば、民間活用の範囲を広げることで、民間事業者のノウハウ導入や事業効率の向上が期待されますが、契約等の仕組みによっては、行政として担保したい性能が必ずしも確保されない場合が想定されます。

特に、広域型の事業では、複数の地方公共団体が関与し、PPP/PFIに係る組織的な実績・ノウハウや民間活力導入への捉え方に差異があることが想定されるため、PPP/PFI 手法による効果発現を期待する事項と、行政側として遵守したい部分について、お互いの認識がすれ違う場合があることをあらかじめ念頭に置くことが必要です。従って、検討の初期段階から、広域型の事業での民間活用の在り方に係る一般的なメリット・デメリットについて連携先と認識共有し、具体的な検討を深めるための議論の土台を整備することが有効と想定されます。

民間活用に係る一定の共通理解を持ちながら、連携事業の詳細な検討・議論(PPP/PFI 手法の導入検討を含む。)に入ることで、事業の方向性を段階的に深めやすく、事業化のスケジュールを円滑に進行させやすいと考えられます。



分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

② コンサルタント等への委託

導入可能性調査の実施にあたり、コンサルタント等を活用することもあります。この場合、広域型の事業とすることにより発現を期待する効果や目標等について、コンサルタント等に対して十分な説明を行い、地方公共団体が目指す事業の在り方をコンサルタント等と共有することが重要です。また、組み合わせる分野に関して、コンサルタント等から提案を受けることも考えられます。

③ 施設仕様等に係る整合確認

事業組成の段階では、事業内容の詳細まで議論が及ばず、期待する施設仕様や事業に求めるサービス水準等について、地方公共団体間で不整合が生じている可能性が考えられます。

PPP/PFI 手法の導入検討を進めるうえでは、施設仕様等に対する考え方を大枠で整理し、各地方公共団体のニーズに沿うか、現状の公共施設等の仕様・管理水準等と比較して支障ない程度か、(不整合がある場合に)今後のすり合わせを見込めるか、などの事項をあらかじめ検証することが必要となります。このような整合確認や論点の可視化、共通認識の構築を経て、PPP/PFI 手法の導入検討の前提条件を設定することとなります。

④ データ・システムの共通化の実現可能性の検討

連携する公共施設等の種類によっては、当該事業で用いるデータ・システムの共通化が可能な場合があり、施設管理の一元化やコスト削減が実現できる可能性があります。一方で、地方公共団体ごとに公共施設等の管理台帳・データベース(フォーマット等を含む)やデータ入力に要する手続、関連システム等が異なると、広域型の事業としたときに一元的な管理・運用が困難となり、円滑な事業推進に支障が生じる可能性があります。データ・システムの共通化については、地方公共団体間で関連業務フローをすり合わせることや共通化前のデータと比較できるよう配慮する必要もあり、広域型の事業組成が決定した後、PPP/PFI 手法の導入検討に並行して、その実現性を検討することが重要です。

また、広域型の PPP/PFI 事業の範囲としてデータ・システムの共通化を意図する場合、民間事業者がそうした提案を検討できるよう、PPP/PFI 導入検討段階から各地方公共団体においてどのようなシステムが必要なのか、要件等を整理することが有効です。

⑤ 受け皿組織の必要性の吟味

広域型の事業を推進するうえでは、多様な地方公共団体のニーズへの対応と民間事業者のノウハウの活用を意図し、PPP/PFI の一種として官民双方が出資する会社(官民出資会社)が事業の受け皿組織として有効と判断される場合があります。このケースにおいては、当該会社は第 3 セクターとして、広域的かつ中長期的に活動し、公益性確保等の視点も持ちながら事業を担うことが期待されます。

一方で、官民出資会社の活動期間や当該会社に出資する民間事業者の選定方法等、受け皿組織としての機能性・公平性については、事業環境を踏まえた吟味が必要となります。全ての広域型の事業で官民出資会社による受け皿組織が必要ということではなく、事業内容の特殊性や連携先となる地方公共団体の広がり等に応じて、事業の担い手の在り方を考えることが重要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) 民間意向調査等の推進

- ① 広域化に伴う事業範囲・規模の拡大に対して、従来の考え方に当てはまらない事項が無い
か、担い手となる民間事業者が想定されるか、意向確認を進めることが必要
- ② 民間事業者側の事情も考慮し、発注者側の窓口の指定をすることが有効
- ③ 地元企業の参画について、地方公共団体間の要件設定の差異や事業規模等を踏まえた対応
可能性を確認することが重要

① 民間意向調査の実施

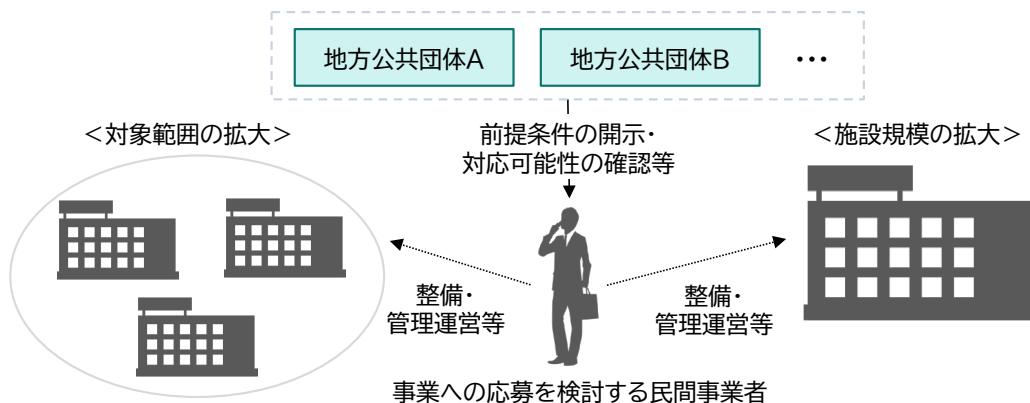
広域型の事業の場合、事業範囲や規模が従前よりも大きくなることで、より広域的に対応が可能か、効率的な事業推進が促進されるか、等の視点から、民間事業者の意向を把握することが重要となります。また、地方公共団体間で異なるサービス水準を設定した上での事業化を期待している場合、民間事業者として技術的・体制的に対応しにくいことが想定されます。この場合、民間事業者の参画意欲を向上させるため、各地方公共団体が検討している前提条件を適切に開示し、官民間の認識の齟齬を減らすよう努めることが必要です。

また、民間意向調査において、より事業効果を発現させやすいスキームに関する提案を民間事業者から受けることもあると考えられますが、特定の事業者しか応札できないようなスキームとならないよう注意が必要となります。関連する施設や事業の組合せ・バンドリングの在り方についても、事業組成の段階での整理に加えて、PPP/PFI 導入検討段階における民間意向調査を通じて、事業範囲の拡大の可能性／縮小の必要性や民間事業者による提案余地を把握することが有効です。

一方で、過度に広範な事業範囲を設定し、当該事業に参画できなければ他に事業がなく、連携当事者となる地方公共団体内で関連する事業活動を担うことができないような状況(特定の民間事業者による PPP/PFI 事業を通じた地域独占)を創出してしまうと、該当する地方公共団体における民間事業者の多様性を損なうことになり、サービス内容の硬直化や将来の財政負担の増加、災害等の緊急時に多種多様な地元企業と連携した対応ができない等の弊害が生じかねません。

従って、地方公共団体間で調査方法を事前にすり合わせたうえで、事業に関連する民間事業者の状況や事業参画の可能性を確認しつつ、結果を適切に共有し、透明性のある調査プロセスとすることが重要と考えられます。また、公平性への配慮や機密保持の徹底なども同様に留意が必要です。

図表 4-24 民間事業者への意向確認イメージ



分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

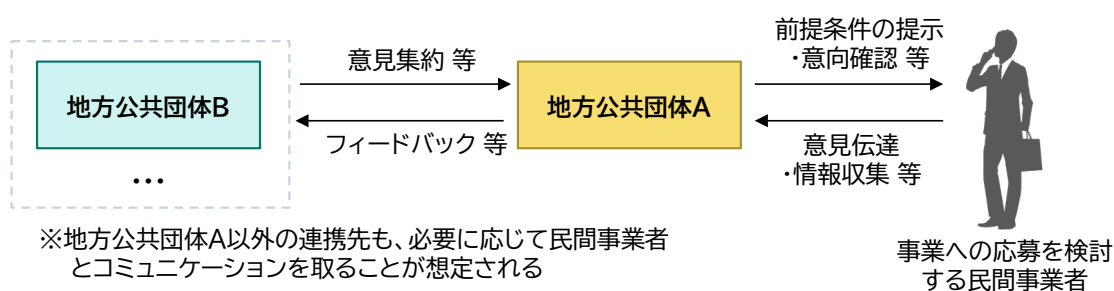
② 窓口となる部署又は地方公共団体の指定

民間事業者への意向調査・日々の接触については、**特定の部署又は地方公共団体が取りまとめて実施すること**で、提示する前提条件や調査事項等と同じ目線で伝えやすくなるほか、民間事業者への連絡が錯綜することを避けることが可能です。また、部署又は地方公共団体の中でも、少人数で対応することで、民間事業者とのコミュニケーションを均質化しやすくなると想定されます。このような配慮は、将来的な事業者募集における公平性の担保にも資するものと考えられます。

なお、**窓口となった地方公共団体は、民間事業者からの意見を適切に連携相手先へ共有すること**が望ましいです。また、地方公共団体間の連携に支障を及ぼさない範囲で、窓口以外の地方公共団体が民間事業者と直接的にコミュニケーションを取る場面も想定されます。

民間事業者の立場からも、広域型の事業の場合には、複数の発注者が存在する可能性が高く、発注者側の意図を汲み取るための活動が複雑化しやすいため、発注者側の具体的な窓口を特定することで、事業参画に向けた活動の活発化・効率化と事業理解の深度化が期待されます。

図表 4-25 民間事業者と地方公共団体間のコミュニケーション方法の例



【参考事例】

- 西知多医療厚生組合(東海市・知多市) ※事例の全体像は事例集 p.37-38 参照
・企業との連絡調整窓口について、組合担当課及び担当者を固定した。
- 盛岡市・岩手県 ※事例の全体像は事例集 p.47-48 参照
・盛岡市が民間事業者との連絡窓口となり、県との調整が必要な事項は、市から県へ協議し、結果を事業者に共有する流れとした。

③ 地元企業への配慮

広域型の事業の場合、事業範囲、地元企業の定義が単純に拡大するため、もし従前の公共施設等の整備・管理運営にて地元企業の活用を重視するための地域要件が設けられていた場合、当該要件をそのまま適用することは難しくなります。

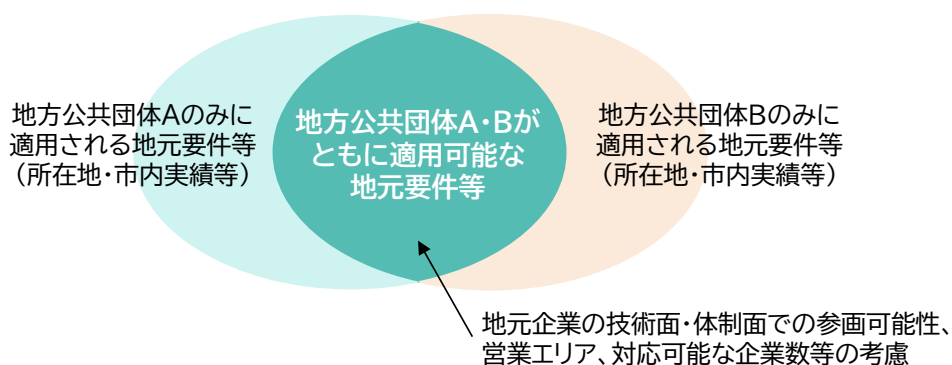
このため、**連携する地方公共団体間で地元企業の定義や活用条件を確認し、適宜調整を図る**ことが求められます。一方で、広域型の事業として円滑に推進するうえで、特定の地域での地元要件(例: A市の地元企業が必ず参加すること)が民間事業者の参加意欲に影響することが考えられるため、民間事業者への意向調査も踏まえた地元要件の在り方を整理することも必要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

また、広域型は事業規模の拡大も想定され、地元企業の活用を期待する場合は、地元企業の技術力や営業エリア等もよく考慮したうえで、事業スキームの整理を図ることが必要となります。

なお、WTO 政府調達協定の対象となる地方公共団体は、事業所の所在地要件を設定できないことに注意が必要です。同協定による制約については、内閣府ホームページに詳細を記載しています⁸。

図表 4-26 地元企業の参画可能性に関する考え方のイメージ



⁸ 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI 事業導入の手引き 実務編 ステップ4民間事業者の募集、評価・選定・公表」
https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/jitsumu/jitsumu04.html#j408

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(エ) VFM 評価等

◎将来的な事業推進時の実務を見込み、事業費・VFM等の検討方法をすり合わせる事が重要

VFM 評価の検討の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等を参照してください。分野横断型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

広域型の PPP/PFI 手法の導入検討では、将来的な予算確保等をあらかじめ想定し、各地方公共団体にとって理解しやすく、また判断しやすい検討内容とすることが求められます。この点で、特定の地方公共団体のみが理解できる検討・整理方法ではなく、検討の進め方を含めて、連携先の理解度を意識した取組が必要となります。

また、事業費関係については、検討中の事業内容がある程度進捗しなければ概算すること自体が難しい場合があり、PSC の算定にある程度の時間が必要となります。加えて、地方公共団体によっては、概算事業費に基づき地方公共団体間であん分された財政負担額(目安)をもって、広域型事業への最終的な参画判断をすることも想定され、PPP/PFI 手法の導入以前の問題として、事業そのものの実施可否にも影響するおそれがあります。従って、できるだけ早期の段階から、各地方公共団体間での事業費及び財政負担の算定・検討方法をすり合わせる事が重要であり、積算方法や事業費のあん分方法等、課題点の抽出と地方公共団体間での調整を進めることが求められます。

事業費を所与として算定される VFM については、専門的知識が必要となるため、PPP/PFI の知見・ノウハウを有する地方公共団体が主体的に対応したり、外部コンサルタントを活用するなど、算定結果の確からしさや分かりやすさに配慮することが有効と考えられます。

図表 4-27 事業費等に係る調整事項例

調整事項	視点	指標例
積算方法	・団体独自の積算方法がある場合、すり合わせは可能か	・公的資料(単価・物価動向等)の活用、類似事例での実績値、民間事業者からの見積取得 等
あん分方法	・各地方公共団体での合意を得やすいあん分方法を想定できるか ・事業開始後の状況変化に対して、どの程度の柔軟性を持たせるか	・均等割、人口割、[想定]利用量割(人数・利用回数・処理件数等)、立地割(施設立地場所の勘案) 等 ※整備費用・管理運営費用共に想定が必要

【参考事例】

- 盛岡市・岩手県 ※事例の全体像は事例集 p.47-48 参照
 - ・施設整備について、市が必要とする施設規模までは市の負担、市の必要規模を超えて高規格化した部分は県の負担とした。維持管理費については、市・県で均等割とした。
- 善通寺市・琴平町・多度津町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照
 - ・施設整備費について、3市町での均等割分(25%)を設けた。
- 鳥取県・米子市 ※事例の全体像は事例集 p.51-52 参照
 - ・VFM 等の算定について、県において庁内での第一次検討、コンサルを活用した第二次検討という形で実施した。
- 山形県・酒田市 ※事例の全体像は事例集 p.57-58 参照
 - ・公共施設の県・市の専有面積割合を基に、施設整備費・維持管理費をあん分した。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(オ) その他広域型特有の事項

- ① 事業統合型の場合、法人設立に並行して地方公共団体間での調整を図ることが必要
- ② 垂直連携型・水平連携型の場合、連携相手先の理解醸成等に配慮することが重要
- ③ 共同発注型の場合、PPP/PFI や事業内容への理解度を連携当事者間である程度揃えることが必要

① 事業統合型

事業統合型の場合、連携当事者となる地方公共団体により設立された法人(一部事務組合等)が一体的に PPP/PFI の導入検討を担う場合があります。この場合においても、母体となる各地方公共団体の役割は重要であり、特に出資や費用負担等の予算措置の観点では、当該法人よりも各地方公共団体の意向が強く反映され、法人主体での取組に限界がある可能性があります。

従って、PPP/PFI の導入検討を始めとした事業化の準備を法人が担う場合でも、事業を円滑に推進していくためには、地方公共団体間での調整も同時並行で意識することが重要です。

② 垂直連携型・水平連携型

垂直連携型の場合、連携を主導する国・都道府県の組織内に PPP/PFI のノウハウが蓄積している可能性が高いと考えられます。もし連携相手先にて PPP/PFI への理解が不足したり、庁内調整に苦慮している場合には、適切に情報共有し、連携相手先側の理解醸成や庁内の合意形成を支援していく姿勢が重要です。

水平連携型の場合も、垂直連携型と同じく、特定の地方公共団体が主体的な検討を進めるケースが多いと考えられるため、連携相手先への配慮を同様に実施することが必要です。

③ 共同発注型

共同発注型の場合、PPP/PFI や事業内容に係る理解度を連携相手先とある程度揃えなければ、PPP/PFI の導入検討を円滑に進めにくいと考えられます。従って、知見・ノウハウを先行して有する地方公共団体があれば率先して情報共有等に努め、そのような地方公共団体が不在の場合は、合同研修の場や近隣等の他事例への共同ヒアリングなどの機会を設け、PPP/PFI に係る理解向上を一緒に進めることが有効と想定されます。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(3) 事業者募集・選定段階

(ア) 発注体制の確認及び庁内整理

- ① 募集書類の準備やモニタリング方法等、各地方公共団体における庁内事務の役割分担を早期に設定することが必要
- ② 地方公共団体間での入出金の在り方に留意し、会計処理の方法を整理することが必要
- ③ 各地方公共団体の状況を共有しながら、事業全体の工程管理を図ることが重要
- ④ 連携当事者間での詳細協議に先立ち、自らの地方公共団体として担保したい施設性能等を整理・吟味することが有効
- ⑤ 予算計上が必要な事業の場合、早期に庁内議論を開始することが重要
- ⑥ 民間事業者の意欲的な提案を促すような発注方法の選択が重要

① 発注事務の分担

事業者募集・選定段階においては、募集要項や要求水準書、事業者の評価基準、契約書(案)等、様々な書類を一定の期間内で準備することが必要となり、事務負担が集中的に発生します。この場合、PPP/PFI の知見・ノウハウ等を相対的に有する地方公共団体が主体的に事務負担を担うという連携方法も想定されますが、特定の地方公共団体のみ事務負担が偏るため、場合により連携関係の構築・維持に影響を与える可能性があります。

このような状況に対して、複数の地方公共団体で分担して事務を進める場合、書類名称ごとに取りまとめ担当を設定したり、会議体の調整等を持ち回りで実施するなど、連携相手の負担感に配慮した取組が有効と考えられます。

図表 4-28 事業者募集・選定準備における役割例(分担する場合)

地方公共団体A	<ul style="list-style-type: none"> ・募集要項・事業契約書(案)の取りまとめ ・募集資料の公表手続・質問回答の取りまとめ
地方公共団体B	<ul style="list-style-type: none"> ・要求水準書の取りまとめ ・公募前の民間事業者とのコミュニケーションの窓口
地方公共団体C	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準・様式集の取りまとめ ・審査委員会の準備

(※)特定の地方公共団体が主体的に書類事務を担い、当該団体以外は意見要望を伝えるという分担方法も想定される

【参考事例】

- 越谷市・吉川市・松伏町 ※事例の全体像は事例集 p.45-46 参照
 - ・PFI事業の検討に当たっては、越谷市庁内の横断的な組織であるPFI事業推進会議を設置した。また、吉川市及び松伏町の職員各1名を派遣で受け入れ、業務を実施した。
- 善通寺市・琴平町・多度津町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

・運営開始まで、施設整備については多度津町、事業者選定に関することは琴平町、その他全般を善通寺市が担当した。

○山形県・酒田市 ※事例の全体像は事例集 p.57-58 参照

・建物の整備に係る事務手続を山形県で担い、酒田市は必要な協力を行うとする協定書を締結した。

② 会計処理の整理

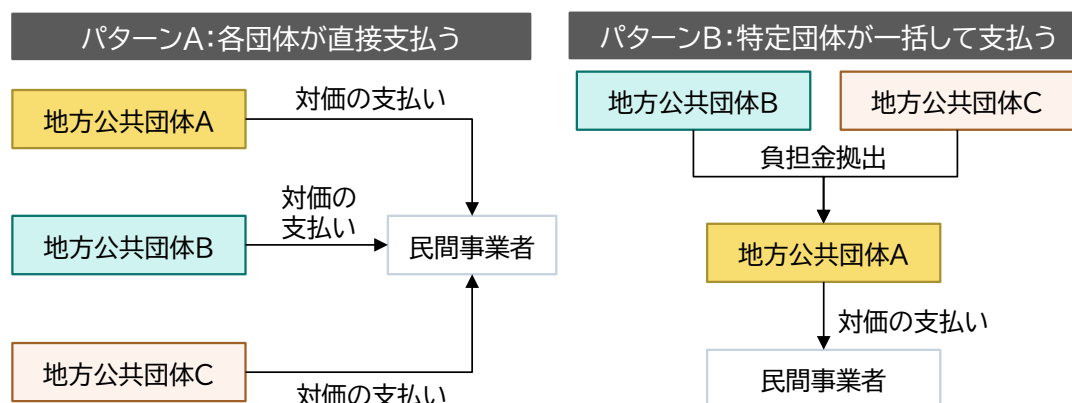
広域型の事業の場合、複数の地方公共団体が民間事業者へそれぞれ支払い(場合により料金納付の受領)を行うパターン(パターン A)と、特定の地方公共団体が民間事業者への支払い(場合により料金納付の受領)を一括して引き受け、残りの連携相手となる地方公共団体は当該地方公共団体へ負担金を支払うパターン(パターン B)が想定されます。

パターン A の場合、各地方公共団体は自らの負担分だけを支払いすれば良い反面、民間事業者にとっては、請求先が複数の地方公共団体となるため事務負担がやや大きくなる点に加え、地方公共団体側の支払遅延等、代金回収に係るリスクが相対的に大きくなるのが想定されます。

パターン B の場合、民間事業者への支払いを一括して担う地方公共団体にとっては、支払いを担わない地方公共団体からの負担金を適切に管理し、事業予算へ充当することが必要となります。加えて、連携相手となる地方公共団体からの入金時期次第では、他団体分の代金を立て替えて民間事業者へ支払うことが必要となるため、支払いを一括して担う地方公共団体の財政負担額が一時的に大きくなる可能性があります。

パターン A とパターン B の差は、連携方法の違いによって生まれるものであり、それぞれの連携方法に合わせた会計処理を行うことが重要となります。

図表 4-29 地方公共団体から民間事業者への支払パターン



【参考事例】

○越谷市・吉川市・松伏町 ※事例の全体像は事例集 p.45-46 参照

・2市1町の負担の分担としては、越谷市が SPC にサービス購入費を全て支払い、吉川市・松伏町は越谷市に対して負担金を支払っている。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

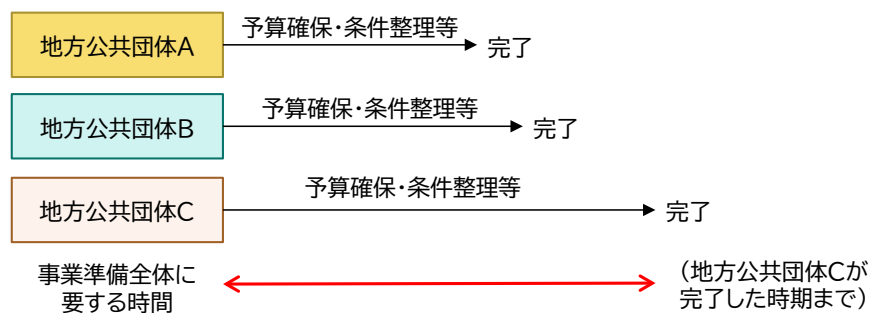
③ 各種スケジュールへの配慮

広域型の事業の場合、関連する予算の確保や募集書類にて規定する事業条件の整理等、連携当事者となる地方公共団体が足並みを揃えて段階的に事業推進を図る必要があります。

特定の地方公共団体のみが準備が整っている、又は1つの地方公共団体内の合意形成が進んでいない等の状況に陥ると、広域型としての事業が遅延することとなります。加えて、そのような遅延が発生した場合、各地方公共団体の意向・信頼関係や施設等の老朽化等の状況によっては、連携そのものが破談となるおそれもあります。

従って、各地方公共団体単位で実施すべき予算審議や議会への報告、住民説明等の時期について、連携当事者間で目安となるスケジュールを早期から共有し、互いに定期的な進捗確認を実施することで、安定的なスケジュール管理を図ることが有効と考えられます。

図表 4-30 各地方公共団体での準備期間と事業全体スケジュールの関係



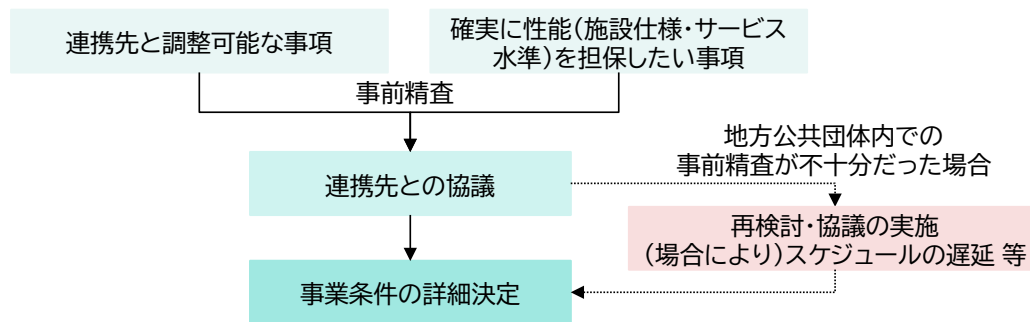
④ 要求水準等への意見要望に係る庁内整理

一般的に、PPP/PFI 導入検討段階では、事業条件の詳細全てを整理することは難しく、広域型の場合、連携当事者となる地方公共団体間で事業・施設に求めたいサービス水準が細かくはすり合っていないおそれがあります。

従って、要求水準を始めとする事業条件や事業者の評価基準について、連携相手先とどの程度すり合わせをすることができるか、又は自らの地方公共団体として確実に担保したい性能・評価項目等があるか等について、庁内で事前に整理し、連携相手先との協議準備を進めることが必要です。仮に、自らが本当に求めたい条件を事前に検討せず、事業者募集の準備がある程度進んでから条件が明確化され、連携相手先へ諮る場合、連携相手先からすれば事業条件の検討のやり直しが発生し、事業者募集や事業全体のスケジュールが遅延するおそれ想定されます。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

図表 4-31 連携先との協議に向けた地方公共団体内での事前精査



⑤ 財政負担に係る庁内の合意形成

地方公共団体での財政負担を要する事業化を図る場合、特に、広域型の事業では、複数の地方公共団体でそれぞれ予算を確保することが求められるため、自らの地方公共団体で予算計上が可能かどうかを慎重に調整することが必要となります。

先述のとおり、事業者募集・選定段階で初めて財政負担に係る庁内調整を図ろうとした場合、スケジュール面を中心に円滑な事業推進に至らないことが懸念されるため、単純な財政負担額だけでなく、地方公共団体間で積算方法の整合や費用あん分の考え方等を含めて、早期に庁内議論を開始することが重要です。

⑥ 発注方法の確認

各種ガイドラインにおいて、「管理者等のみでは、事業目的やニーズを満たすことのできる手法や要求水準等を設定することが困難であるため、多面的な観点から幅広い提案を求める必要があり、かつ、会計法に規定する随意契約によることができる場合については、競争性のある随意契約によることが考えられる」としています。

実際、広域型の事業の事例では、総合評価一般競争入札又は競争性のある随意契約(公募型プロポーザル方式等)が発注方法として多く採用されています(2018年度～2023年度に契約された分野横断型・広域型の事業では、総合評価一般競争入札が22件、公募型プロポーザル方式が26件)。広域型の事業は、事業規模の拡大等に対して民間事業者のノウハウをいかす余地がある場合が想定されることから、競争性のある随意契約を採用し、優先交渉権者の選定後の協議の機会を設定することによって民間事業者の意欲的な提案を引き出すことも有効だと考えられます。

注意点として、地方公共団体や事業規模によってはWTO政府調達協定の制限を受けるおそれがあり、同協定との整合性の確保が必要であることに関する理解が必要です。同協定による制約については、内閣府ホームページに詳細を記載しています⁹。

⁹ 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI事業導入の手引き 実務編 ステップ4民間事業者の募集、評価・選定・公表」
(https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/jitsumu/jitsumu04.html#j408)

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(イ) 募集書類の作成

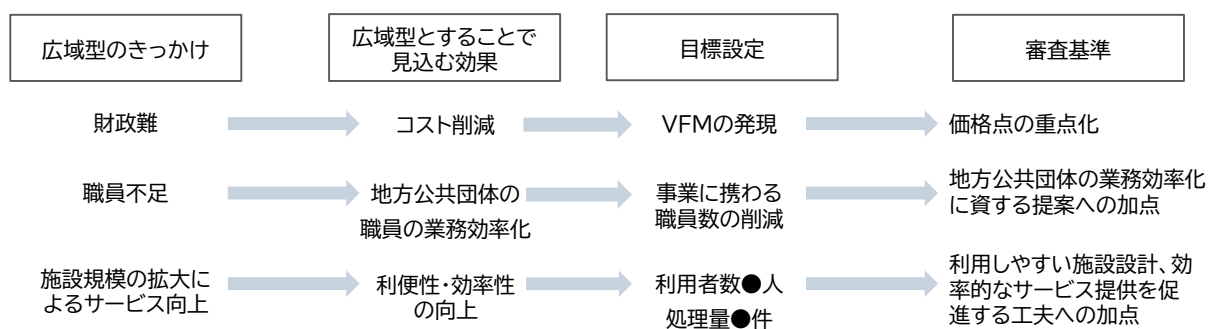
- ① 広域型だからこそ発現を期待する効果や審査体系等について、分かりやすく整理し、募集書類の中に盛り込むことが有効
- ② 地方公共団体間での要求水準のすり合わせが重要であり、各団体の要望をつなぎ合わせただけの要求水準にならないよう注意が必要
- ③ 地元企業への考え方について、地元企業の参画を要件化することや地域経済への貢献を評価項目に加えること、地元企業の事業への参加促進策として地方公共団体が橋渡し役を担うことも有効
- ④ 災害対応については、官民間だけでなく地方公共団体間での取決めも意識することが重要
- ⑤ サービス対価の減額やペナルティポイントの付与の対象となるサービス対価の範囲が過度に広範にならないよう地方公共団体間での調整が必要
- ⑥ 将来的な事業拡大を意図する場合、連携対象となっていない周辺地方公共団体の意向を一定程度把握し、事業条件の在り方について募集書類に反映することが重要

募集書類作成の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等を参照してください。広域型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

① 事業を通じた目標設定・審査ポイントのすり合わせ

広域型の場合、先行して自らの地方公共団体での意見要望を整理したうえで、連携当事者となる地方公共団体との間で、p.39～p.41(第3章)で検討した広域化による効果が発現するよう目標設定を行う必要があります。目標の設定を行い、その目標が最も効率的・効果的に達成できる民間事業者の提案を評価できるような審査体系の構築を行うことが重要です。

図表 4-32 広域型の事業によって見込む効果と目標設定及び審査基準の関係の例



【参考事例】 ※事業により発現を期待する効果の例は、p.39～(第3章)を参照

○集約化やスケールアップによるコスト削減： 富津市他、群馬東部水道企業団、鳥取県・米子市、山形県・酒田市、波佐見町・東彼杵町、善通寺市他、常総地方広域市町村圏事務組合 等

○サービス水準の向上： 秋田県、鳥取県・米子市、善通寺市・琴平町・多度津町、越谷市・吉川市・松伏町、西知多医療厚生組合(東海市・知多市) 等

○新たな料金収入の確保： 北九州市他

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

② 要求水準等のすり合わせ

広域型の場合、地方公共団体間で求める事業・施設のサービス水準が異なる場合が想定されるため、民間事業者での参画可能性も考慮したうえで差異の調整を図ることが求められます。広域型の事業の特性を踏まえると、特定の地方公共団体の意見要望を通すことに注力するのではなく、連携相手側の理解・合意に配慮した協議とすることが必要です。

要求水準において、地方公共団体間でのすり合わせが乏しいまま事業化が進められた場合、民間事業者による事業の効率化が図られない、発注者の意図が理解されないまま提案書が提出される、民間事業者の応募意欲が低下する・応募者が現れない、等のリスクが生じる可能性があります。

また、参加資格要件や履行保証保険の考え方、必要な提出書類等、地方公共団体ごとの事業者募集・選定に係る各種ルールと抵触しないよう、同様に連携当事者間での調整を図る必要があります。

【参考事例】

○善通寺市・琴平町・多度津町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照

・要求水準書の作成のため、PFI アドバイザリー業務委託事業者と1市2町の教育委員会担当者（各給食センター職員を含む。）、企画財政担当者、各市町に配置されている県の栄養教諭が参加する打合せ会議を月2回程度開催。

③ 地元企業への配慮

PPP/PFI 事業では、募集書類における応募企業の資格要件や評価基準がどのように表現されるかにより、地元企業による事業参画が影響を受けることとなります。この場合、PPP/PFI 導入検討段階と同様に、連携相手となる地方公共団体間で地元企業の定義や範囲が異なると想定される際は、事業者募集前までにすり合わせを図り、募集書類で考え方を分かりやすく読み取れるように検討することが有効です。

広域型の事業とすることで、スケールメリットが生じ、多様な民間事業者の参画が促進されやすい反面、事業規模・地理的範囲の観点から従来の地元企業が参画しにくくなる場合も想定されます。従来事業を担っていた地元企業が参画できず、地域経済に影響が出ることを避けるため、また、地元企業への事業機会の創出を図るため、地元企業の参画を要件化することや地域経済への貢献を評価項目に加えることも考えられます。また、地元理解を得るための方策の一つとしても有効です。

他方で、地元企業の参画や地域経済への貢献を過度に重視し、それに傾倒した事業条件の設定をすることは、民間のノウハウを活かした事業遂行による事業の効率化とそれによる地方公共団体の財政負担の軽減、新技術等の導入等によるサービス水準の向上といったPPP/PFI 事業のメリットを減ずることになるため望ましくありません。事業条件の設定方法や状況によっては、既得権益の温存や談合の誘発等の事態に捉えられかねないため、コンソーシアムにおける地元企業・地域外企業の割合等を始めとして、地元企業への配慮と PPP/PFI 事業や広域型による財政負担軽減・サービスの質向上の効果のバランスを図ることが重要です。

このほかにも、地元企業への配慮や入札参加者の地元企業との連携促進を目的として、地方公共団体が事業に関心のある地元企業と入札参加者の橋渡しを行うことも考えられます。例えば、事業

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

に関心を持つ地元企業のリストを地方公共団体側が取りまとめて公表するという取組も想定されます。

また、WTO 政府調達協定の対象となる地方公共団体は、事業所の所在地要件を設定できないことに注意が必要です。同協定による制約については、内閣府ホームページに詳細を記載しています¹⁰。

【参考事例】

○鳥取県・米子市 ※事例の全体像は事例集 p.51-52 参照

・県内事業者の参画を加対象とした。これにより、応募者が多くの県内事業者を参画させることとなった。

○富津市他 ※事例の全体像は事例集 p.55-56 参照

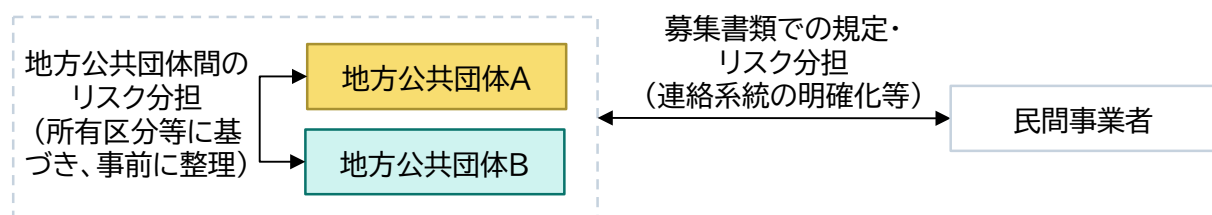
・要求水準書において、施設施工に際して、可能な限り君津地域 4 市・安房地域 2 市 1 町の地元企業へ工事及び資材調達、業務委託の発注や地元雇用を行うことを明記。

④ 災害対応への配慮

事業の対象施設が広域的に存在する広域型の場合、災害等の発生時に施設被害等が広範にわたるおそれと考えられます。特に、民間事業者側からすると、広域型の場合、発注者(地方公共団体)間の指示系統が複線化することが懸念されるため、募集書類の中において、どのような対策・体制を官民共に取るべきかを示すことが必要と考えられます。

加えて、事業内容に照らし合わせて、地方公共団体間のリスク分担をあらかじめ設定することが望ましい場合には、施設の所有区分や業務対象施設別等の基準に基づき、民間事業者の募集前までに同様に整理することが重要です。

図表 4-33 官民間・地方公共団体間のリスク分担の設定



⑤ サービス対価の減額やペナルティポイント付与に係る整理

PPP/PFI 事業では、受託事業者の適切な事業遂行を確保するため、受託事業者のサービス水準が要求水準に満たない際、サービス対価の減額やペナルティポイントの付与を行う制度を設ける例があります。こうした制度を設ける場合、類似する複数施設を事業範囲とする場合の広域型の事業に

¹⁰ 内閣府民間資金等活用事業推進室「PFI 事業導入の手引き 実務編 ステップ4民間事業者の募集、評価・選定・公表」
(https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/jitsumu/jitsumu04.html#j408)

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

においては、サービス対価の減額やペナルティポイントの付与を行うサービス対価の範囲に留意する必要があります。

一つの施設におけるサービスの要求水準未達が発生した際に、全ての施設のサービス対価を対象に減額や減額につながるペナルティポイントの付与を行った場合、受託事業者の被る負担が過度に大きくなる可能性があり、受託事業者のサービス水準の回復に向けたインセンティブ付与という効果を超えて、事業継続が困難になるおそれがあります。また、施設ごとに異なる構成企業・協力企業等が業務を行っている場合、適正なサービスを提供している事業者にまで影響が及ぶ可能性もあります。このため、サービス対価の減額を行う範囲や金額等を調整し、不必要な減額・ペナルティポイントの措置となることを避ける必要があります。

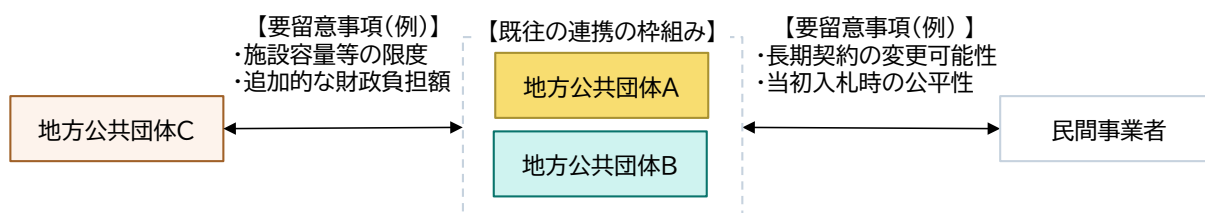
⑥ 今後の事業の発展可能性の確認

広域型の場合、対象となる施設等の種類が地方公共団体間で同じとなりやすく、より多くの地方公共団体が事業に加わることで、事業のスケールメリットを更に大きく発現できるケースが想定されます。

一方で、特に施設整備が伴う事業となる場合、新たな地方公共団体分の容量等を見込むかにより、施設規模等が変更となり、各地方公共団体の財政負担等にも影響が出るおそれがあるため、今後の事業の発展可能性を想定する場合、連携相手となる可能性のある近隣の地方公共団体の意向を確認するなど、事前にある程度の状況を把握することが重要となります。また、PPP/PFIのうち、特に長期契約を締結する事業の場合、事業開始後に事業対象となる施設・業務を追加することは、事業を担う民間事業者側でも調整が必要であり、官民間の合意形成が難航することも考えられます。

従って、より広域的な事業とするなど、将来的な事業拡大が具体的に決まっている、又はその確度が高い場合には、募集書類内に当該事項を可能な限り明確に記し、場合により事業者募集・選定段階から当該部分の提案も求める等、事業開始後の官民間の調整を行いやすくすることが有効です。事業の発展可能性に係る条件について、地元理解を適宜得つつ、募集書類上で分かりやすく記載し、当初の契約締結時にそれらを反映した契約条件を官民間で合意しておくことで、事業開始後、PPP/PFI を段階的に拡大することが容易になると想定されます。宮城県の事例では、要求水準書及び実施契約書を通じて、契約外の事業受注に係る規定を盛り込んでおり、将来的な事業拡大を促進するものとしています。

図表 4-34 将来的な事業発展を見込む場合の要留意事項(例)



分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

【参考事例】

○宮城県【分野横断型】 ※事例の全体像は事例集 p.19-20 参照

- ・要求水準書及び実施契約書での規定を通じ、事業者(みずむすびマネジメントみやぎ)が、運営権設定対象外である市町村の水道関連事業を請け負うことができることになっている。

○秋田県 ※事例の全体像は事例集 p.39-40 参照

- ・《官民出資会社での取組》他インフラなど支援領域の拡大、民間事業者や高等教育機関との連携を想定。
- ・《管路包括での取組》委託内容の精査による民間裁量の拡大、他地域への水平展開を想定。

○善通寺市・琴平町・多度津町 ※事例の全体像は事例集 p.49-50 参照

- ・2時間喫食の制限があることや、整備した施設での調理能力の限界があることから、当初計画に追加して地方公共団体を参加させることはない事業者募集前に整理した。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) 事業者選定

◎提案書が要求水準を満たしているか各地方公共団体がそれぞれ確認する際、地方公共団体ごとにチェックの方法や水準等の不統一が生じないように注意が必要

事業者選定の流れとその詳細はp.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。広域型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

◎提案書の審査について

民間事業者から提出された提案書を評価委員会等で審査する前に、提案書の内容が要求水準を満たしているかを事前に確認する場合や提案書の要約版を地方公共団体が作成し、評価委員会に参考資料として提示する場合があります。このような場合、各地方公共団体が提案書の関係する箇所をそれぞれチェックしたり、要約版資料の作成を行うケースがあります。

こうした場合に、地方公共団体ごとにチェックの方法や水準、要約版資料に不統一が生じないように、事業の先導役を担う地方公共団体がチェックの要領や要約版の例を作成する等、各地方公共団体の足並みを揃える工夫及び事務負担への配慮が必要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(エ) 民間事業者とのコミュニケーション

- ① 事業条件の詳細な検討の中で、必要に応じて民間事業者へ意向調査を図ることが有効
- ② 民間事業者からのアプローチへの対処は、地方公共団体間の対応の整合性や入札等の公平性に配慮することが必要

① 事業者募集前までの意向把握

広域型の事業として、事業条件の詳細を検討する中で、地理的範囲の拡大に伴う民間事業者の参画可能性や、より事業効果を発現させやすい方法があるか等の確認が必要な事項が生じた場合、民間事業者の意向を把握し、募集書類の検討へ反映することが有効です。ただし、事業者募集・選定段階での民間事業者の意向把握については、特定の地方公共団体や民間事業者の意向を募集書類に強く反映させることにつながりかねないため、連携当事者間で調査方法を事業者募集前にすり合わせたうえで、結果を適切に共有し、透明性のある調査プロセスとすることが重要と考えられます。

なお、PPP/PFIを導入する場合、公平性の観点から、民間事業者への意向確認は公募までに完了することが求められます。

② 民間事業者からのアプローチへの対処方法

民間事業者からのアプローチについて、民間事業者への事業理解の促進と、公平な取扱いを図るため、地方公共団体間で対応方法を事前に統一したり、特定の地方公共団体が一元的に担うこと等により、地方公共団体によって対応の差が生まれにくいよう配慮することが必要と考えられます。

特に、事業者募集後は、入札等の公平性・競争性に影響するため、事業の担い手となりうる民間事業者と不必要なコミュニケーションは取らないよう、連携当事者間で周知することが必要です。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(オ) その他広域型特有の事項

- ① 事業統合型の場合、PPP/PFI 導入検討段階時と同様に、法人設立に並行して地方公共団体間での調整を図ることが必要
- ② 垂直連携型・水平連携型の場合、PPP/PFI 導入検討段階時と同様に、連携相手先の理解醸成等に配慮することが重要
- ③ 共同発注型の場合、PPP/PFI 導入検討段階時と同様に、PPP/PFI や事業内容への理解度を連携当事者間である程度揃えることが必要

① 事業統合型

事業者募集・選定段階では、予算確保の成否が事業推進に直結するため、PPP/PFI 導入検討段階時の留意点と同様に、連携当事者となる地方公共団体により設立された法人(一部事務組合等)が募集に係る事務を担う場合でも、地方公共団体間での調整も同時並行で意識することが重要です。

② 垂直連携型・水平連携型

PPP/PFI 導入検討段階時の留意点と同様に、連携相手先にて PPP/PFI の事業者募集・選定に係る準備への理解・知見が不足したり、募集書類・予算確保等の庁内調整に苦慮している場合には、適切に情報共有し、連携相手先側の理解醸成や庁内の合意形成を支援する姿勢が有効です。

③ 共同発注型

PPP/PFI 導入検討段階時の留意点と同様に、連携相手先との理解度をある程度揃えなければ、PPP/PFI の事業者募集・選定に係る各種準備を円滑に進めることが難しいため、各地方公共団体の状況に合わせて、情報共有や理解向上のための取組が重要となります。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(4) 事業推進段階

(ア) 事業推進体制の構築・維持

◎モニタリングの項目と内容についての地方公共団体及び民間事業者間での共通認識ができ上がり、事業が安定するまでの間は、担当者を固定することも考えられる

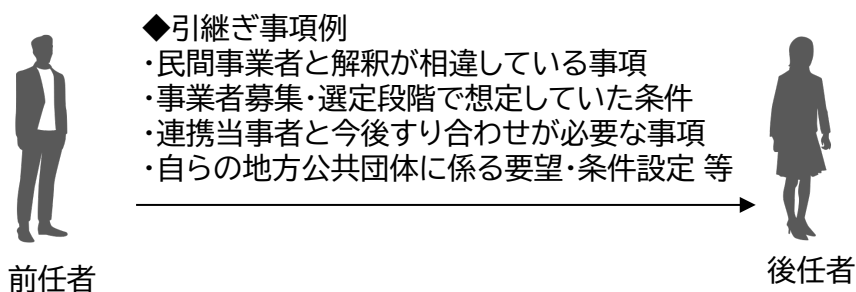
◎必要な人員確保・引継ぎ対応

事業推進段階では、適切なモニタリングに必要な人員の確保が重要であり、PPP/PFI 導入検討や事業者募集・選定を行った職員に事業が安定するまで引き続き担当させることも考えられます。少なくとも、民間事業者との信頼関係が構築され、円滑なコミュニケーションが可能となったうえで、モニタリングの項目と内容についての官民間での共通認識ができ上がり、事業が安定するまでの間は、要求水準の作成や事業者募集に携わった職員を配置し続けることが望ましいと考えられます。

一方で、地方公共団体の担当者の人事異動に備え、民間事業者と解釈が相違している事項や事業者募集・選定段階で想定していた条件、連携当事者と今後すり合わせが必要な事項等について、適切に引継ぎを図ることが重要となります。

特に広域型の事業の場合、自らの地方公共団体に係る要望・条件設定は、連携相手先側で背景情報を把握しにくいものとなるため、適切に情報・考え方を継承することが必要と考えられます。

図表 4-35 広域型の PPP/PFI 事業に係る引継ぎ例



【参考事例】

○北九州市 ※事例の全体像は事例集 p.43-44 参照

・事業化に至るまでは、北九州市の総務部経営企画課の中に、広域水利用の担当を設置し対応した。現在は、経営企画課から独立し、広域事業課の中で広域連携の推進に取り組んでいる。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(イ) 民間事業者・地域住民との関係

- ① 情報の収集や共有に漏れが発生しないよう、平時・緊急時の連絡体制の構築が重要
- ② 地域住民からの意見要望や突発事項への対応等について、地方公共団体間で責任の所在を明確にする意識付けが必要

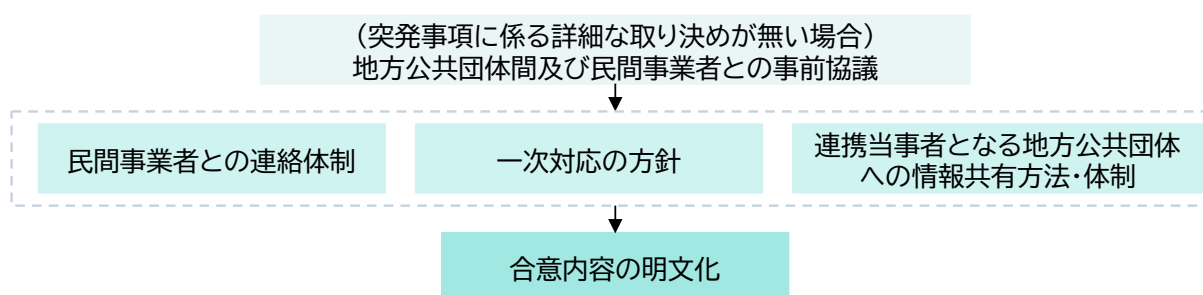
① 平時・緊急時それぞれの連絡ルートの確認・突発事項への協議体制

広域型の事業であっても、施設が分野・立地等で明確に区分されている等の場合には、各地方公共団体が民間事業者とのやり取りを行う必要が生ずると考えられます。このような場合でも、事業を先導する地方公共団体は、全ての地方公共団体で共有すべき情報の収集と各地方公共団体への共有を行う必要があり、民間事業者と日常的な連絡の方法と内容を整理することが重要です。

また、要求水準等での対応方法を具体的に規定していない突発的な事態の発生が複数の部署に影響を与える場合があります。広域型で事業を行っていることが、情報共有や対応の遅れにつながるよう、民間事業者との連絡体制、一刻を争う場合(例:災害)の一次対応の方針、関係者への情報共有方法と体制等について、地方公共団体で事前に協議し、必要に応じて文書に記すことが望ましいと考えられます。

また、広域型の場合、地方公共団体間で予算確保のプロセスが異なり、突発事項に対しての追加支出が必要な場合に、最終的な予算承認を得られる時期がずれることが想定されます。一方で、民間事業者からすると、全ての地方公共団体から予算承認が得られなければ、突発事項への具体的な対応が難しくなります。従って、そのような追加支出を要する突発事項が発生した時点で、各地方公共団体の実務的なスケジュールをすり合わせ、予算確保の見通しを早期に立てることで、PPP/PFI事業の安定的な推進に資すると考えられます。

図表 4-36 突発事項に係る事前協議イメージ



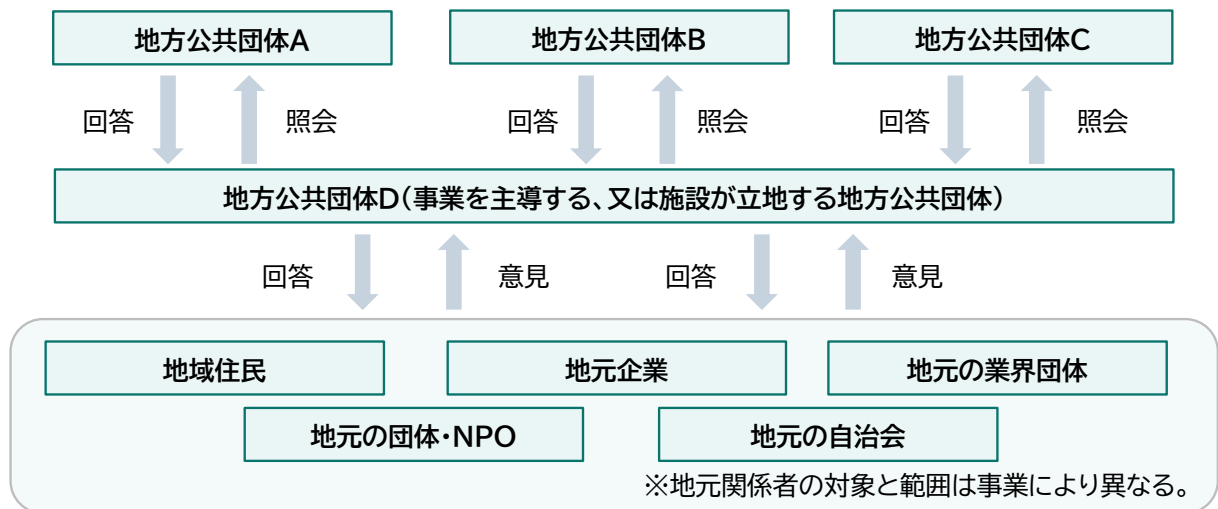
② 地域住民からの意見・要望の確認

広域型の事業では、地域住民の意見・要望を受けの際、意見・要望を各地方公共団体に振り分けて、各地方公共団体において検討し、回答や反映をする必要が生じます。意見・要望を受け取った部署は、確実に各地方公共団体に伝えると共に、事業を主導する地方公共団体又は施設が立地する地方公共団体は、どのようなプロセスで回答や反映をするのか明らかにすることが重要です。特に、複

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

数の地方公共団体に跨る意見・要望は事業を主導する地方公共団体が主担当として対応する地方公共団体を指定する等、責任の所在が曖昧にならないよう配慮する必要があります。

図表 4-37 事業推進段階における地域住民からの意見・要望への対応の構図



分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(ウ) モニタリング体制の構築

◎モニタリング体制を地方公共団体間で調整し、民間事業者に過度な負担をかけない工夫が必要

モニタリングの流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。広域型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

広域型の事業では、各地方公共団体がそれぞれに独自にモニタリングを行うと民間事業者に過度な負担がかかることがあります。**各地方公共団体で民間事業者に提出を求める資料の共通化や様式の統一を図る、モニタリングの時期を揃える等の整理**をすることが有効です。下記のモニタリングの実施・分担の例を参考に、事業に合わせた体制を構築することが重要です。

【広域型におけるモニタリングの実施・分担の想定例】

- 連携当事者全員が参加する合同モニタリング会議を開催し、それぞれの目線でモニタリングを実施する
- 主体的に事業を所管する地方公共団体に加え、議題に応じて参加を希望する連携当事者によりモニタリング会議を開催し、事業状況に応じてモニタリング主体を調整する
- 民間事業者から連携当事者全員に資料等の情報共有を実施し、主体的に事業を所管する地方公共団体のみが民間事業者とのモニタリング会議に参加する(他の連携当事者からはモニタリング前後で意見集約を図る)
- 主体的に事業を所管する地方公共団体が民間事業者とのやり取りを一元的に対応し、他の連携当事者へは当該地方公共団体から事後共有する
- 各地方公共団体が別々にモニタリング会議を開催するが、実施時期を揃える 等

図表 4-38 モニタリング方法ごとのメリット・デメリットと留意点

実施方法	連携当事者が一同に揃って実施	連携当事者が別々に実施
メリット	・連携当事者全てが事業全体の進捗状況や課題となっている事項を把握できる	・規模の小さな会議で、各地方公共団体と民間事業者とが詳細な議論をしやすい
デメリット	・出席者が多く、日程調整が難しい ・規模の大きな会議で報告が中心となり、出席者が質問等をしづらい	・民間事業者の会議の回数が増え、負担が増加する ・事業のうち、自らの地方公共団体に関係する事項以外の状況が分からなくなる
留意点	・民間事業者に過度な負担がかからないよう開催方法や開催時期、報告事項、報告書の様式等を極力揃えるようにする	

【参考事例】

- 越谷市・吉川市・松伏町 ※事例の全体像は事例集 p.45-46 参照
 - ・2市1町の担当課の責任者が全て参加する形で、3ヶ月に1度、モニタリング会議を行う。
- 山形県・酒田市 ※事例の全体像は事例集 p.57-58 参照
 - ・設計・建設段階のモニタリングは県と市がそれぞれの整備範囲に対して担うものとした。なお、PFI 事業における維持管理業務は山形県側の施設のみが対象となり、維持管理段階は山形県単独によるモニタリングを実施。

分野横断型		広域型	
事業組成	PPP/PFI 導入検討	事業者募集・選定	事業推進

(工) 事業効果の検証・ノウハウの共有

- ① 広域化で見込む効果が予定どおり発現しているか検証を行うことが重要
 ② 将来の事業検証やノウハウの共有のため、事業の経緯に関する資料や事業のポイントについて、適切に保存・整理することが重要

事業の効果検証の流れとその詳細は、p.9～(第1章)に掲載のガイドライン、マニュアル・手引等をご参照ください。広域型で事業を進める際に留意すべき点は次のとおりです。

① 事業効果の検証

事業が要求水準書や民間事業者の提案どおりに進められているかという確認に加えて、事業組成段階で整理した広域型で見込む効果が想定どおりに発現しているか検証を行うことが重要です。事業組成段階で検討した測定手段・方法に則って効果検証を実施し、意図した事業効果が生じているか、(生じていない場合)その原因は何かを整理しながら、事業の改善や連携当事者間で将来の事業への教訓として活かしていくことが重要です。

広域型の事業による効果については、連携当事者内で共有された情報・データを適切に庁内へ報告し、事業全体の効果と広域型によって発現したメリットを明瞭に伝えることが有効となります。

② 過去の議事・検討経緯の共有

事業の過去の議事・検討経緯の整理を行い、各地方公共団体及び後任者が参照できるようにすることが重要です。PPP/PFI 事業は事業が長期にわたることも多く、特に、広域型の事業は多くの関係者が事業に携わることから、属人的に情報を蓄積することが難しく、資料が容易に散逸してしまいやすいという特徴があります。そのため、将来の事業検証に備えて、事業推進の初期段階にて、どのような資料をどの部署が保管するかを整理することが重要です。

また、広域型のPPP/PFI事業の場合、連携方法によっては、自らの地方公共団体で当該事業を主体的に所管・担当しない状況が発生します。この際、事業を主で所管する地方公共団体と比べ、事業・施設の状況把握や民間事業者とのコミュニケーションが希薄となり、事業への理解度が薄まるということが想定されます。

従って、事業を主で所管する地方公共団体側では、連携当事者内の事業理解は長期的な観点から事業の安定化に資するとの考え方に立ち、情報共有や照会へ積極的に対応する姿勢を持つことが重要と考えられます。事業を所管・担当しない地方公共団体でも、事業に係る情報格差があると感じる場合には、必要に応じて事業を主体的に所管する地方公共団体に情報照会を図ることが必要です。

加えて、広域型の事業を進めた経験は、将来の広域型の事業を検討する職員の参考となり得ます。広域型で事業を進めることになった契機や事業を進める上での留意点・ポイント等について整理し、庁内に広く共有することが望ましいと考えられます。