



令和8年度 公共施設マネジメントセミナー
①PPP/PFIの検討プロセス

2026年8月

目次

1. PPP/PFI検討について	3～8p
2. PPP/PFI検討のプロセスについて	9～14p
3. 官民対話の実施方法について	15～18p
4. 物価上昇を加味したコスト試算の方法について	19～21p

1. PPP/PFI検討について

公共施設等の建設、維持管理、運営等を、行政と民間が連携して行うことをPPPと呼び、このうち、PFI法に基づくものをPFIと呼びます

PPP/PFIとは



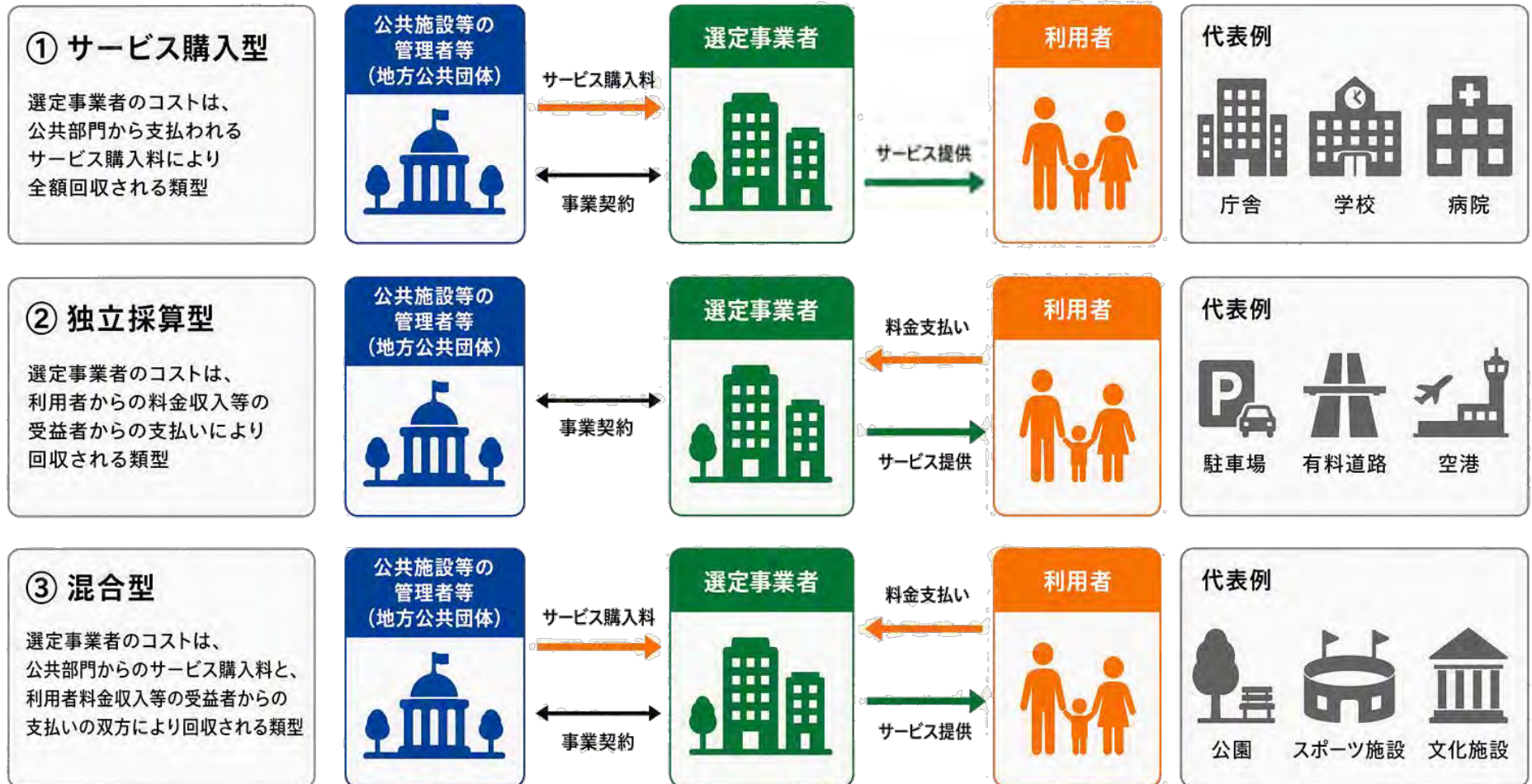
PPP/PFIには様々な手法が存在しますが、民間事業者にどのような役割分担や業務範囲を委ねるかにより想定される手法が異なります

PPP/PFIの手法例

	PFI（Private Finance Initiative）		DBO方式 (Design Build Operate)	DB方式 (Design Build)	指定管理者制度	長期包括委託
		コンセッション				
民間の業務範囲	資金調達 設計 施工 運営・維持管理 利用料金の収受 大規模修繕・改築更新	資金調達 設計 施工 運営・維持管理 利用料金の収受 大規模修繕・改築更新	資金調達 設計 施工 運営・維持管理 利用料金の収受 大規模修繕・改築更新	資金調達 設計 施工 運営・維持管理 利用料金の収受 大規模修繕・改築更新	資金調達 設計 施工 運営・維持管理 利用料金の収受 大規模修繕・改築更新	資金調達 設計 施工 運営・維持管理 利用料金の収受 大規模修繕・改築更新
特徴・留意点	✓ 施設整備費用を含めた財政負担の平準化が図れる ✓ 施設整備をした者が運営等を実施することで効率的な運営等が可能である ✓ 民間資金等を活用するので、資金調達コストが高くなる	✓ 大規模修繕や改築更新を含め、長期にわたる公共施設等の経営を民間事業者に移転することが可能である	✓ 施設整備をした者が運営等を実施することで効率的な運営等が可能である ✓ 公共が資金を調達するため、資金調達コストは民間資金よりも小さくなるが、事業期間を長期化する合理的な理由が立ちにくいケースもある	✓ 設計・施工に係るマンパワーやアイデアについて、民間事業者のノウハウに期待することが可能である ✓ 運営維持管理は別の者となるため、必ずしも運営事業者に最適化した施設とならない可能性がある	✓ 施設の使用許可等に係る権限を民間事業者に移転した上で、民間事業者が公の施設の運営を行うことが可能である ✓ 比較的短期の事業期間とすることが一般的である	✓ 複数業務を複数年度にわたって包括的に民間事業者に対し発注する方式である ✓ スケールメリットや学習効果が発揮され、コスト削減が可能である ✓ 比較的短期の事業期間とすることが一般的である

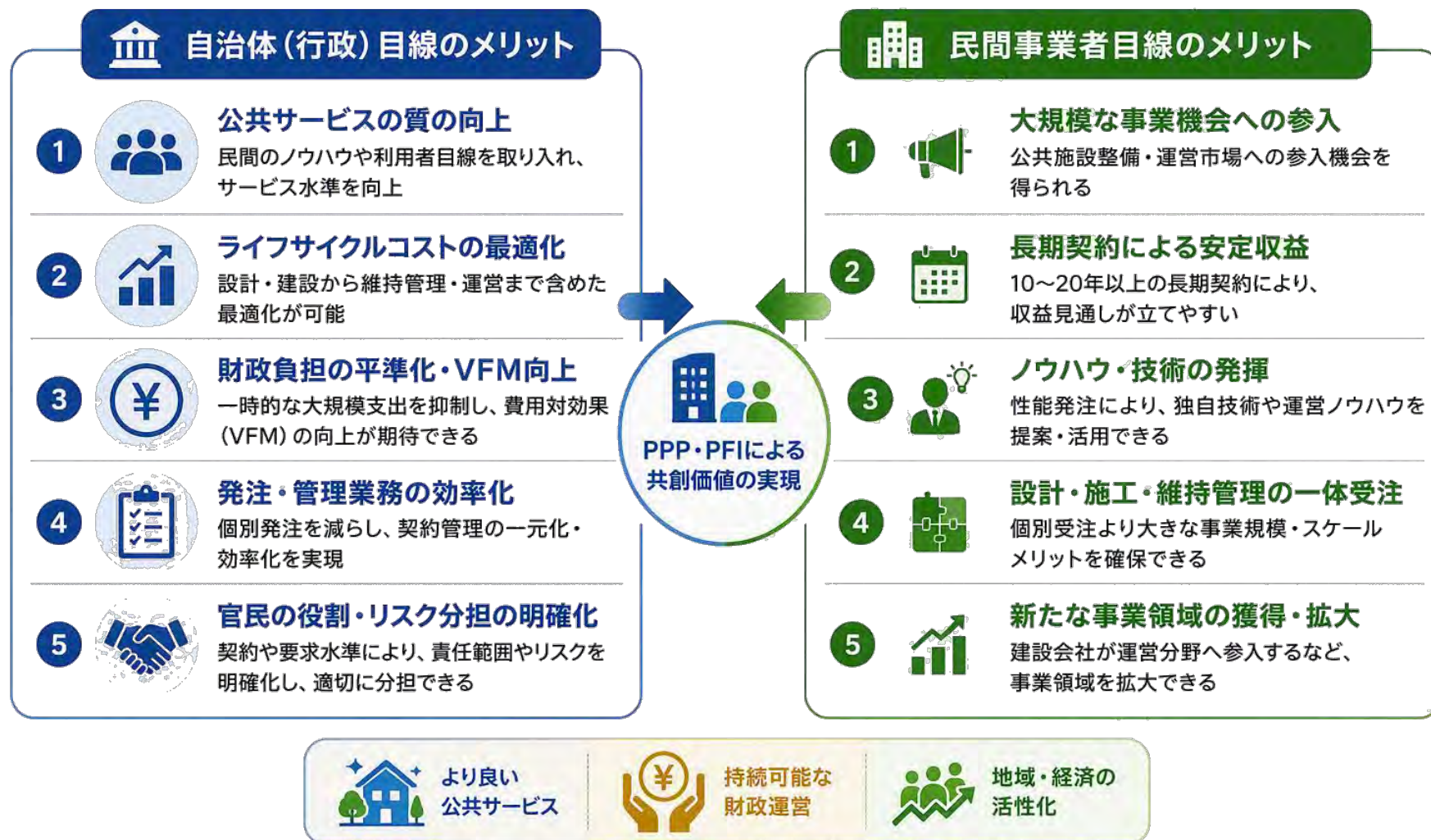
PPP/PFIの事業の類型には、①サービス購入型 ②独立採算型、双方を組み合わせた③混合型の類型があります

PPP/PFIの事業類型



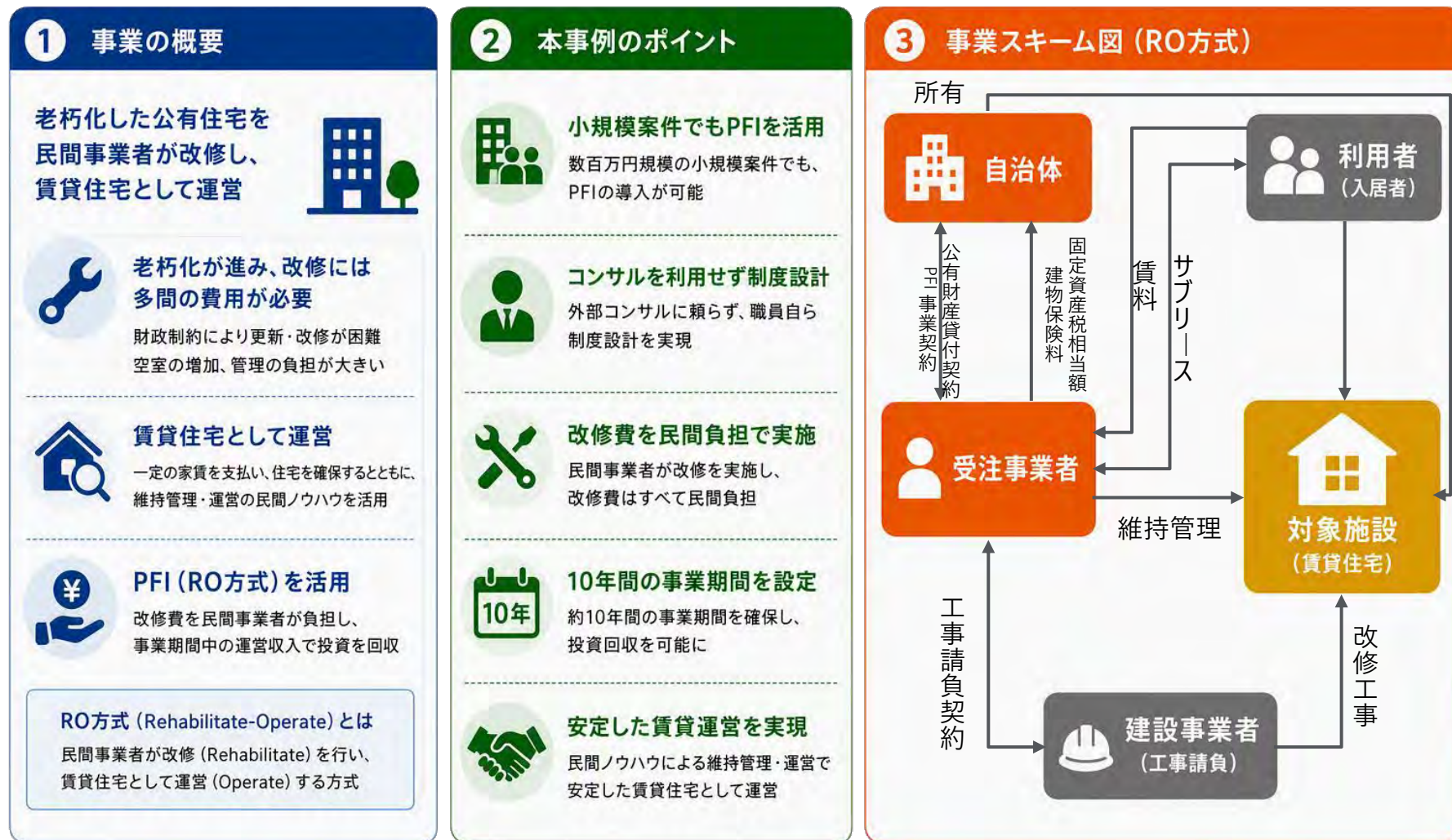
官民双方にメリットが生まれることが多く、案件数もかなり増えてきています
近年では、サービス向上や担い手確保の効果を求めて検討する案件も多い状況です

PPP/PFI検討のメリット



スモールコンセッションなどのモデルも出てきており、小規模かつ地方で、コンサルを活用せず案件化した事例も出てきており、より検討が身近になってきていると考えられます

参考事例



2. PPP/PFI検討のプロセスについて

各プロセスで1年程度かけて検討することもあります、短期で検討を進める事例もあり、複数の工程を1年程度に圧縮するケースも多くあると言えます

検討プロセスの全体像

スキームにより、検討事項も異なりますが、参考に関PFI手法での検討を想定した主な検討プロセスをお示ししています



まとめて1年～1年半で実施するケースもある

庁内合意形成などの事業発案の段階では、解決したい行政課題の整理や事業効果などを簡易的に確認し、具体的な検討に繋げるなどのステップになります

1 庁内合意形成等の準備

2 基本構想・基本計画

3 導入可能性調査

4 事業者選定

1 事業化の目的の明確化と優先順位の設定

PFI事業を導入することで達成したい目標や、解決したい行政課題を明確化し、優先順位をつけ、事業化の目的を明確にしておくことが重要です。

事業化の目的（例）

-  環境に配慮し、グリーンエネルギーを導入したい
-  施設管理の担い手を確保したい
-  防災機能を強化したい
-  施設への集客力を高めたい
-  少子化対策を行いたい
-  行政の財政負担を削減したい

2 円滑な事業検討のための準備

目的の整理とあわせて、庁内の合意体制や事業化へのマイルストーンを確認することで、事業検討の円滑化が図られます。
また、幅広い意向を把握し、機運を高めるために、以下の取組みが有効です。

ステークホルダーへの意見聴取



庁内のみならず、地域の多様なステークホルダーから幅広く意見を聴取

庁内及び地域における機運の醸成



勉強会の開催などを通じて、庁内・地域の理解を深め、事業への協力体制を構築

先行事例などの調査、ヒアリング実施



先行事例の調査や、関係自治体・事業者へのヒアリングにより、実務やノウハウを把握

各取組みの内容



ステークホルダーへの意見聴取

- ✓ 庁内のみならず、事業に関係する地域の各ステークホルダーから幅広く意見を聴取します。
- ✓ 想定されるステークホルダー



商工会議所



関連する
業界団体



近接地域の
自治会



地域金融機関

- ✓ 大きな影響を受ける可能性がある場合は、検討協議会等を設立し、学識経験者などを含めた第三者的な視点で意見をとりまとめ、合意形成を図ることも有効です。



庁内及び地域における機運の醸成

- ✓ PFI事業を実現するためには、庁内及び地域全体の理解を得ることが肝要です。
- ✓ 機運を醸成する取組み（例）



専門家の招聘



勉強会の開催
（庁内・議会・
地元事業者等）



情報共有・
対話の場づくり



先行事例などの調査、ヒアリング実施

- ✓ 検討対象となる公共施設等に係る課題や将来のあるべき姿、民間ノウハウの活用可能性、官民連携事業の検討に係る実務を把握します。
- ✓ 先進事例の調査に加え、関係自治体・事業者へのヒアリングを行うことで、公開情報だけでは得られない実務上の知見や留意点を把握することが可能です。



先進事例の調査



自治体・事業者への
ヒアリング

構想・基本計画策定の段階では、多様な観点での意見を取り込み 「大切にしたいこと（コンセプト）」の整理やそのイメージを具体化していくステップになります

1 庁内合意形成等の準備

2 基本構想・基本計画

3 導入可能性調査

4 事業者選定

1 需要把握の工夫

既存施設の問題点の解消だけでなく、将来施設を通じたようなサービスがあると良いかを考えます。

把握する対象



現在利用者

- ・利用実態、利用頻度
- ・満足度、不満点



未利用者

- ・なぜ利用しないのか
- ・利用する条件は何か



将来利用者・将来需要

- ・人口推計、年齢構成の変化
- ・子育て世代、高齢者、観光客等



民間需要

- ・テナント、イベント、飲食
- ・オフィス、広告・ネーミング等

工夫点

- ✓ データ分析と現地調査を組み合わせる
- ✓ 将来シナリオを描き、複数ケースで検討する
- ✓ 民間事業者へのヒアリングも早期に実施する

2 住民意見反映の工夫

要望を集約するのではなく、住民・利用者が期待する価値や解決したい課題を把握します。

意見の集め方（例）



ワークショップ



アンケート調査



意見交換会



子育て世代との対話



事業者・団体ヒアリング



地域住民への対話

工夫点

- ✓ 要望の背景にある「価値」や「本質的課題」を探る
- ✓ さまざまな立場のステークホルダーから意見を聴取する
- ✓ 継続的に対話し、共感・参加を促す

3 コンセプト設定の工夫

行政課題から逆算し、需要把握や意見聴取で得られた期待や価値と掛け合わせて、将来像・事業目的を明確にします。

設定の考え方

行政課題の整理



- ・人口減少、地域活性化
- ・防災、健康増進
- ・子育て支援等

把握した意見・価値



- ・利用者ニーズ
- ・地域の期待する価値
- ・民間の関心・アイデア



コンセプト（将来像・事業目的）



- ・誰の、どんな課題を解決するのか
- ・どのような価値を生み出すのか
- ・地域にどんな効果をもたらすのか

工夫点

- ✓ 施設の種類ではなく、価値の提供を軸にする
- ✓ シンプルで分かりやすいメッセージにまとめる
- ✓ 民間達成のための評価指標も併せて検討する

4 施設機能・配置の整理

聴取した意見や解決したい行政課題などを参考に、他事例調査などを行い、必要機能や配置検討をおこないます。

検討の進め方



先進事例の調査・現地視察

- ・人の流れ、滞在状況を確認
- ・成功している機能・配置を把握
- ・利用されていない機能も確認



担当者ヒアリング

- ・なぜその機能・配置にしたのか
- ・想定通りだったこと、想定外だったこと
- ・今なら変えたいこと



必要機能の整理

- ・必須機能：絶対に必要
- ・推奨機能：コンセプト実現に有効
- ・民間提案機能：民間の創意工夫に委ねる



配置・ゾーニングの検討

- ・利用者の動線・回遊性を重視
- ・交流が生まれる配置を検討
- ・民間収益の確保も意識

工夫点

- ✓ 机上検討だけでなく、現場から学ぶ
- ✓ ユーザー体験（人の動き）で配置を考える
- ✓ 民間提案の余地を残した計画にする

導入可能性調査では、事業の実現可能性・事業実施後の効果を高めるための 詳細の調整を進めるステップになります

① 庁内合意形成等の準備

① 計画実現上の課題の把握

基本計画の内容を前提に、
実現に当たって支障となる事項や
リスクを整理します。



主な確認のポイント

- 事業化の前提となる制約や条件
- 事業費・工期・運営条件の妥当性
- 想定されるリスクや不確実性



工夫点

- ✓ 基本計画を「実現性」の視点でレビューする
- ✓ 他都市事例や専門家の知見を活用する
- ✓ 想定外のリスクを早期に洗い出す
(物価上昇、工期遅延等)



② 基本構想・基本計画

② 行政の責任範囲と 民間効率化が働く範囲の 整理・検討

公共性を確保しつつ、民間のノウハウや
創意工夫を活かせる範囲を明確にします。



主な確認のポイント

- 行政が担うべき業務の範囲
- 民間に委ねるべき業務の範囲
- リスク分担の考え方・妥当性



工夫点

- ✓ 「公共が担うべきもの」と「民間に任せるもの」
を明確に区分する
- ✓ リスクを最も適切に管理できる主体に分担する
- ✓ 関係部署で認識を揃え、合意形成を図る



③ 導入可能性調査

③ 民間目線での 事業成立性の確認

市場の受容性や事業者の参画意欲を把握し、
事業成立の条件を確認します。



主な確認のポイント

- 市場の受容性・参画意欲
- 事業期間・規模の妥当性
- 懸念事項・必要条件の把握



工夫点

- ✓ 複数の事業者に早い段階で意見を聴く
- ✓ 事業者の「できない理由」ではなく「成立
する条件」を把握する
- ✓ 市場動向や類似案件の応募状況を確認する



④ 事業者選定

④ 導入効果の把握

財政面だけでなく、行政・地域・利用者にと
つての効果を総合的に評価します。



主な確認のポイント

- 評価項目の妥当性・網羅性
- 評価基準の明確性・公平性
- 事業目的との整合性



工夫点

- ✓ 定量と定性の両面から評価する
- ✓ 「行政課題の解決につながるか」を軸に
判断する
- ✓ 将来の維持管理・更新まで含めて評価する



事業者選定では、これまでの検討内容の文書化や事業者選定における重視すべき視点の整理を行うステップになります

① 庁内合意形成等の準備

① 整理した考えの 発注資料への翻訳

基本計画や導入可能性調査で整理した内容を、募集要項や要求水準書などの発注資料に具体化します。



主な確認のポイント

- 基本計画・調査結果との整合性
- 説明責任を果たすための妥当性
- 事業者にとって理解しやすい表現か

💡 工夫点

- ✓ 計画・調査結果を要求水準や募集要項へ具体化する
- ✓ 資料間の条件や表現の整合性を確保する
- ✓ 事業者が誤解なく理解できる公募資料とする



② 基本構想・基本計画

② 民間事業者との 発注内容等の目線合わせ

公募前後を通じて、発注者と民間事業者の認識差をできるだけ解消します。



主な確認のポイント

- 事業者の理解度・認識
- 質問事項や懸念点の内容
- 提供した情報の十分性

💡 工夫点

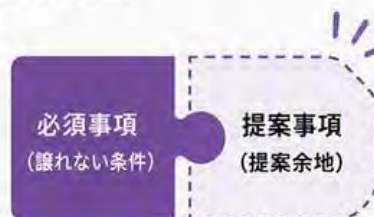
- ✓ 説明会・対話を通じて認識の共有を図る
- ✓ 質問回答を活用して解釈の違いを解消する
- ✓ 参加判断に必要な情報を丁寧に提供する



③ 導入可能性調査

③ 提案余地・提案事項の整理

行政が指定する事項と民間の提案を期待する事項を明確にし、民間の創意工夫を引き出します。



主な確認のポイント

- 必須事項と提案事項の区分
- 民間の創意工夫が活かせる範囲
- 要求水準の妥当性・柔軟性

💡 工夫点

- ✓ 必須事項と提案事項を明確に区分する
- ✓ 民間ノウハウを活かせる自由度を確保する
- ✓ 創意工夫を引き出せる要求水準とする



④ 事業者選定

④ 選定で重視する 視点の整理

本市の目的に合致する事業者・提案を選定できるよう、評価の視点や基準を整理します。



主な確認のポイント

- 評価項目の妥当性・網羅性
- 評価基準の明確性・公平性
- 事業目的との整合性

💡 工夫点

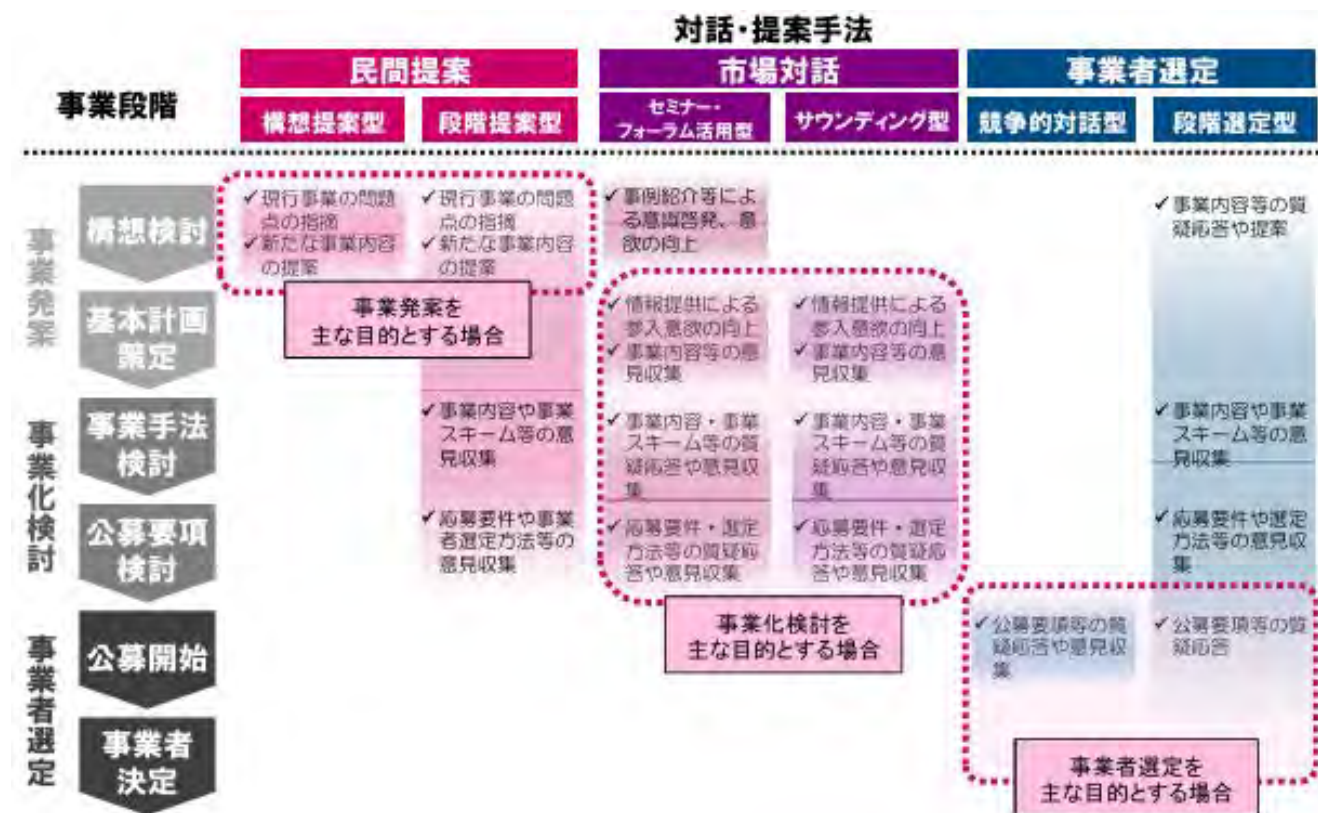
- ✓ 本市の目的達成につながる提案を評価する
- ✓ 価格と提案内容のバランスを重視する
- ✓ 審査委員会が判断しやすい評価基準とする



3. 官民対話の実施方法について

官民対話は様々な検討段階で実施するなどが想定されます 対話の方式も複数ありますが、ここでは進め方でご質問をいただくことの多いクローズ方式の進め方について説明します

検討段階ごとの官民対話の目的イメージ



図出所：地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き

オープン方式

複数事業者の意見を比較・議論しながら把握できる一方、具体的な議論は難しい

広く聞く

クローズ方式

個別対話により具体的な提案やノウハウを把握できる一方、公平性への配慮が必要

深く聞く

アンケート方式

短期間で幅広い事業者の意見を収集できる一方、詳細な意図の共有・把握が難しい

広く聞く

対話の方式によらず、事業の概要が分かる資料の準備は必要になります

クローズ方式では、協力する事業者の公募を行うなどの方法もあります

サウンディングに向けた準備資料

1 調査の目的



- ・対象施設・用地の経緯、現状の課題
- ・活用に対する期待、解決したい行政課題
- ・どのような活用・サービスを望むか

2 対象用地・施設の概要



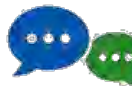
- ・過去3年程度の収支情報、交通アクセス・立地状況
- ・法的制約、施設の諸元（築年数・規模・面積・耐震性等）
- ・現在の管理運営状況、検討経緯・将来スケジュール
- ・事業費負担の考え方（行政の支援可能範囲等）



工夫点

- ・事業者が事業成立性を判断できる情報を提示
 - ・事業費負担の考え方や支援可能な範囲を提示
- 例）ランニング負担は想定しないが、イニシャルまでは一部負担可能など

3 質問事項の作成



- ・活用アイデア・事業スキームに関する質問
- ・事業成立の条件（収益性・事業期間・リスク分担等）
- ・懸念事項や行政への要望 等



工夫点

- ・具体的な事例や仮説を示しながら質問を設計
- ・アイデアだけでなく、参入条件や懸念事項も確認



ポイント

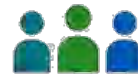
事業者が理解しやすく、検討しやすい情報提供と質問設計が、有効なサウンディングの第一歩となる

サウンディング事業者の公募方法（クローズ方式）

多様な事業者に関心を持っていただき、具体的な意見を得るための周知を行います

発注者

関連サービス提供者等への周知



- ・想定される関連サービス提供者のエリアの組合・協会等を通じて、当該団体経由で情報を地域の会員事業者様に周知
- ・意欲のある事業者様の発掘につなげる

HPでの公募



- ・HP上で、公募を行い、興味関心を持つ事業者様が申し込みできるように窓口を設定
- ・ヒアリング基礎資料と質問事項を掲載
- ・事前に参加者が回答準備いただけるようにした上で、当日のサウンディングを行う

ターゲット事業者への個別周知



- ・大手のデベロッパーやゼネコン、関連取り組み事業者に加え、近隣で活動されており、参入も想定される事業者様のロングリスト・アタックリストを作成
- ・個別に周知を行うことで、地域事業者様の発掘につなげる



窓口より申込み

- ・興味を持った事業者様はHPを見て窓口よりお申込みいただきます
- ・幅広く周知し、できるだけ多くの事業者様の関心を喚起します



申込内容の確認・参加事業者の選定

- ・申込内容を確認し、サウンディングの趣旨や目的に照らして、対話を行う事業者様を選定します
- ・必要に応じて、追加のヒアリングを実施する場合があります



サウンディングの実施

- ・選定した事業者と個別に対話（ヒアリング）を行い、アイデア・ノウハウ、参入条件、懸念事項等を把握します
- ・得られたご意見は、今後の公募条件検討に活用します

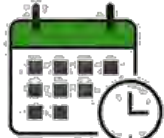


ポイント

- ✓ 公募と個別周知の組合せによる、幅広い事業者層の関心喚起
- ✓ 事前に質問事項を提示し、効率的かつ効果的な対話の実現
- ✓ 得られた意見の、公募条件や要求水準の検討への反映

事業概要資料の作成では、既存資料を活用し負担を減らすような形で進めます 対話の質問項目は事業により異なりますが、検討の視点も参考にご説明いたします

1 整理すべき主な情報（対話参加事業者向け事前インプット資料の構成）

1. 経緯	2. 地域情報	3. 事業概要	4. 事業スケジュール	ポイント
 ・庁内説明資料などを整理	 ・総合計画・観光計画・地方創生計画等から抜粋	 ・施設の概要等は担当課などから共有いただく	 ・事業内容も踏まえ、検討開始から2～4年程度で整理	 ポイント ✓ 極力負担の少ない形で既存資料を活用 ✓ どう整理するイメージかを明示し、支援先で整理可 ✓ 不明点は事前にヒアリングで補完

2 質問事項の作成（ヒアリング項目の整理）のポイント

ヒアリング項目の整理では、大きく「当該施設の活用のアイデア」「想定課題に対する解決策の提案」「発注に向けて整理しておく情報」「参入に向けて行政に支援を求める内容」「参入意欲」などを聞くことが想定されます。

留意事項としては、特に「想定課題」は、複数部署が関係する場合は、すべての部署に依頼して、各担当から意見をいただくなどが挙げられます。

また、既存の施設があり、その管理運営を担うプレーヤーがいる場合は、対象者に事前にヒアリングを行うなども想定されます。

1 当該施設の活用のアイデア  確認したいこと（例） ・どのような活用方法が考えられるか ・民間アイデアの可能性 ・他施設との連携アイデア	2 想定課題に対する解決策の提案  確認したいこと（例） ・課題解決に向けた具体策 ・リスクの認識 ・収益性向上の工夫	3 発注に向けて整理しておく情報  確認したいこと（例） ・事業範囲や役割分担の考え方 ・事業期間・スケジュールの考え方 ・発注条件の妥当性	4 参入に向けて行政に支援を求める内容  確認したいこと（例） ・必要な行政支援や条件緩和 ・リスク分担の考え方 ・その他の支援要望	5 参入意欲  確認したいこと（例） ・事業への参入意欲 ・参入条件・前提条件 ・参入可能時期
 質問事項設定の留意点	✓ 何か良いものを提案してくださいなどの質問では、具体的な意見が出にくい場合があります。	✓ 複数部署を巻き込み「このような内容は実現可能性がありそうか」など、具体的に質問する形が効果的です。	✓ アイディアに加え、事業成立条件や参入条件、懸念事項なども合わせて確認しておくことが重要です。	

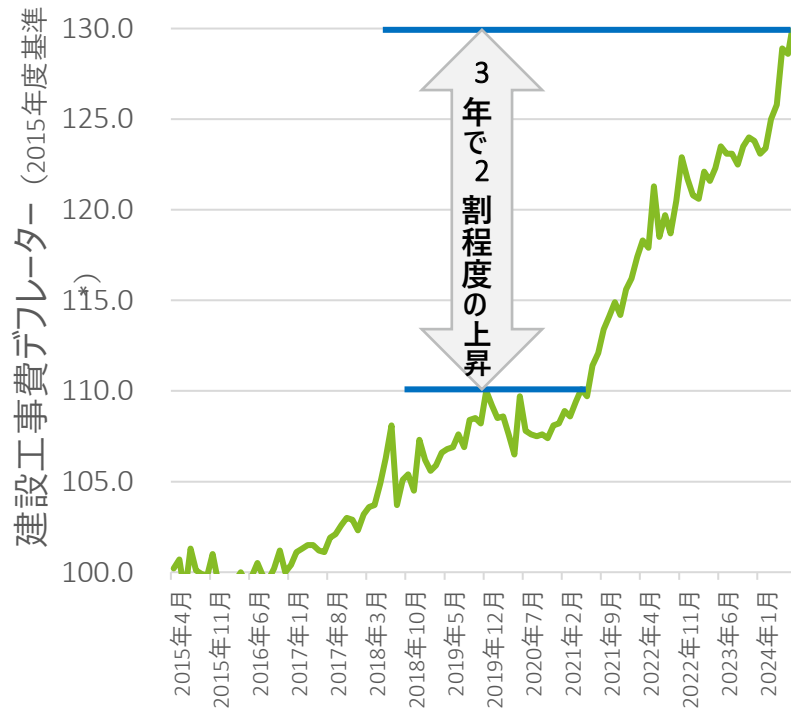
4. 物価上昇を加味したコスト試算の方法について

近年は著しい物価の上昇などが継続的に続いており、その変化を捉えず発注を行うと価格が合わず不調になるなどの可能性が高い状況と言えます

物価上昇の状況や契約金額の考え方

近年は、多様な社会情勢変化の影響もあり、建設工事費が上昇し続けている状況です（2015年比で約3割上昇）。その事業費試算は、毎年見直すなどの工夫も重要になります。

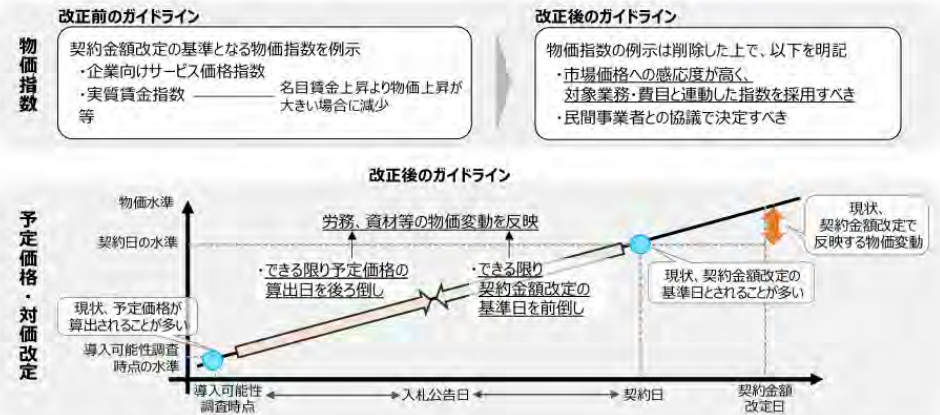
内閣府においても「PPP/PFI事業における物価変動の影響への対応について」の通知を出しており、物価上昇分を契約金額に適切に反映することが求められています



※国土交通省にて令和6年9月30日付けで公表された最新の建設デフレータをグラフ化して掲載
*2015年の各種数値を元に設定した基準値（2015年基準値が100）

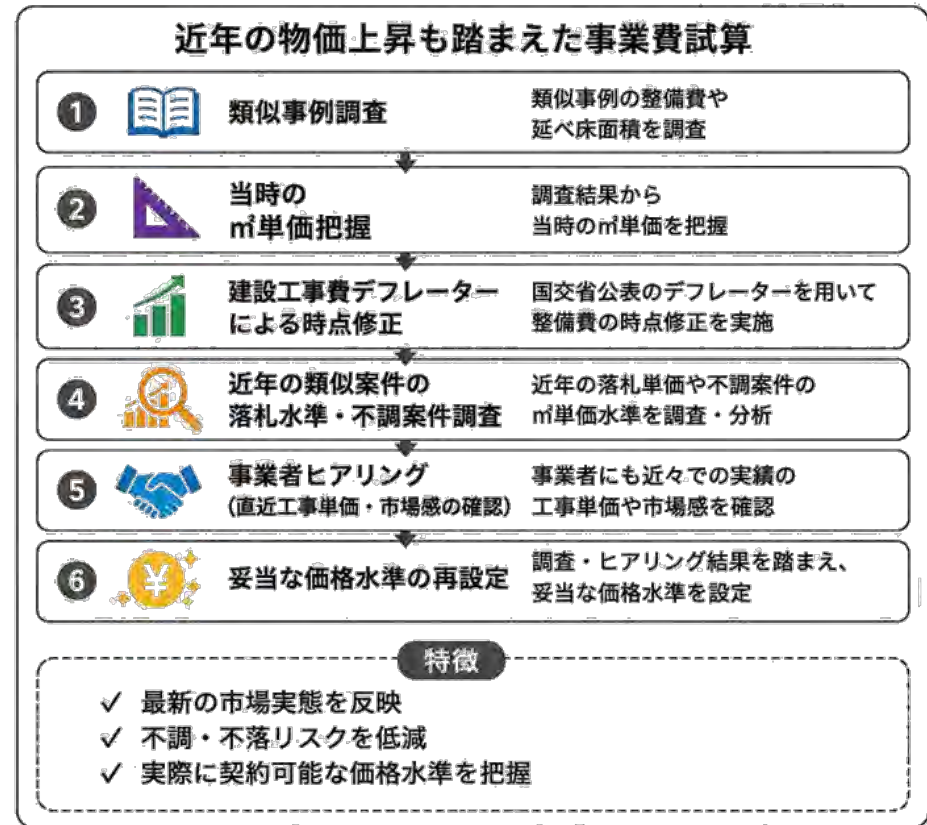
物価変動に対応するための各種ガイドライン等の改正

- PFI事業における物価変動への適切な対応方針を示すため、PFIに関するガイドライン等を改正（令和6年6月3日、令和7年6月4日改正）
- PFI推進委員会（有識者会議）での審議を経て、PFI推進会議（閣僚会議）で決定



簡易に整備費を試算する方法では、他事例の整備費・延床面積を参考に試算するケースが多いですが、近年の物価上昇なども踏まえた試算の観点も重要になります

行政職員での簡易整備費試算の方法



検討段階ごとの事業費更新が重要

