

平成 30 年度 苫小牧市における  
PPP/PFI 民間提案活用に関する調査検討支援業務

概要版

平成 31 年 3 月



## はじめに

PPP/PFI 事業の推進に当たっては、民間の資金・ノウハウ等が最大限生かされるよう、民間事業者の参画や民間事業者の創意工夫の事業への反映を促進することが望まれている。従来から行われてきた民間資金等を活用した公共施設の整備に加えて、収益型事業の実施や公的不動産の利活用等、様々な PPP/PFI 事業が求められる中、従来の公共側からの発注のみでは PPP/PFI 事業の効果が最大限生かされているとは言えない。民間資金・ノウハウのさらなる活用に向けて、民間事業者の創意工夫を事業形成そのものに活かすことができる「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（平成 11 年法律第 117 号、以下、PFI 法という）第 6 条の民間提案の仕組み等の活用が期待されているが、その実態は明らかではなく、十分な活用には至っておらず、今後の活用の余地は大きいものとする。

そこで、本業務では PFI 法 6 条の提案制度をはじめとした民間事業者からの提案の活用実態を把握するとともに、支援対象団体の公募支援を通じた検証により、官・民・市民の三方にとって、よりよい PPP/PFI 事業形成に資する民間提案活用の方向性を整理する。これらの検討を通じて、支援対象団体の事業の実現と事例の確立を図るとともに、支援の過程で得られた知見を他の地方公共団体等に普及展開することで、民間提案制度の活用を促進するとともに、PPP/PFI 事業を推進することを目的とするものである。

具体的には、地方公共団体における民間提案の活用状況を調べる「(1) 地方公共団体における民間提案の活用状況の調査」と支援対象団体の職員が事業の検討を進める際に参考となる情報を提供する「(2) 支援対象団体への情報提供」、支援対象団体が PFI 法 6 条に基づく民間提案の募集を行う際、提案内容の検討や公募要領等の作成支援、提案の評価の支援等を行う「(3) 支援対象団体が行う一連の公募手続きに対する支援」、支援を通じて得られた知見や今後民間提案を普及拡大するための改善点等を検討し提案する「(4) 民間提案の普及拡大方策の検討」を行う。

なお、本業務で支援対象とするのは、北海道苫小牧市であり、「(仮称) 苫小牧市民ホール整備事業」への民間提案制度の活用を支援する。

### ◆施設の概要

施設の内容	市民会館、文化会館、労働福祉センター、交通安全センターの 4 つの施設を統合
諸室の配置	大ホール 1,200～1,300 席 小ホール 400～500 席 活動室、ギャラリー、コラボスペース等
延床面積	11,000 m <sup>2</sup>

出所：(仮称) 苫小牧市民ホール建設基本計画



# 目次

1. 地方公共団体における民間提案の活用状況の調査	1
(1) 民間提案の活用状況の概要	1
(2) 民間提案事例の整理	1
(3) 民間提案の活用状況に関する考察	8
2. 支援対象団体への情報提供	10
(1) ホール事業への民活導入事例の調査	10
(2) 支援対象団体への示唆	15
3. 支援対象団体が行う一連の公募手続きに対する支援	18
(1) 公募する提案内容の検討及び公募要領の作成支援	18
(2) 支援対象団体が行う民間事業者への事前説明資料の作成支援	19
(3) 提案について支援団体が行う評価の支援	19
(4) 支援対象団体が行う結果の通知・公表の支援	19
(5) 提案内容を実施方針へ反映することを想定した場合の留意点の整理	20
(6) 庁内勉強会の開催	20
4. 民間提案の普及拡大方策の検討	21
(1) 支援を通じて得られた知見の整理	21
(2) 普及拡大方策の検討	22



## 1. 地方公共団体における民間提案の活用状況の調査

### (1) 民間提案の活用状況の概要

#### 0) 共通となる調査の前提条件

地方公共団体において、PFI 法第 6 条に基づく民間提案を活用しようとする事業に対する支援に活用するため、民間提案の活用状況について調査を実施した。

調査フレームの検討段階において、PFI 法第 6 条に基づく民間提案の事例および民間提案を受け入れる窓口は非常に少ないことが想定されたため、「PFI 法第 6 条に基づく民間提案を活用しようとする事業に対する支援により事例の確立を図ると共に、支援の過程で得られた知見を他の地方公共団体等に普及展開すること」に資する情報として、広義の民間提案についても対象を拡大して調査を実施することとした。ここでは、民間ならではの創意工夫、ノウハウ、アイデア等を PPP/PFI 事業に反映するため、民間事業者から提案を受ける、または、公共と民間事業者で対話を行う手法として、民間提案の他、サウンディング調査および民間発案を含むものを広義の民間提案とした。

#### ①調査対象

PPP/PFI 手法導入優先的検討規程（以下、「優先的検討規程」という。）を策定した都道府県、政令市および人口 20 万人以上の市・区を対象とした。優先的検討規程の策定状況については、内閣府 PPP/PFI 推進室 HP で公表されている「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定状況」（平成 30 年 3 月末時点）を参照した。

#### ②調査手段・時期

検索サイトおよび各団体 HP サイト内検索による web 調査のほか、データベースを活用した。平成 30 年 12 月から平成 31 年 2 月にかけて、対象とする窓口および事例の抽出を実施した。

### 1) 提案制度（窓口）の設置状況

民間提案制度および窓口の設置状況は以下の通りである。

区分	対象数	該当数
1. 都道府県	47 団体	4 団体
2. 政令市	20 団体	1 団体
3. 人口 20 万人以上の市・区	80 団体	5 団体
計	147 団体	10 団体

### (2) 民間提案事例の整理

#### ①抽出条件

以下の条件に合致する事例を抽出した。

## ②抽出結果

抽出された事例の数は以下の通りである。

分類	対象数	該当数
1. 都道府県	47 団体	1 団体
2. 政令市	20 団体	3 団体
3. 人口 20 万人以上の市・区	80 団体	4 団体
4. その他 (※)		8 団体

## ③提案制度のタイプ

抽出された事例は、インセンティブの内容を軸として、以下の通り分類した。

1. 提案インセンティブ付与型	
1 民間提案の募集前に <u>具体的な加点割合を決定</u> する方式	さいたま市※
2 民間提案の募集前に技術点全体に占める加点割合の大枠を設定し、民間提案の募集後、事業者 <u>公募段階で評価基準へ反映</u> する方式	川越市
3 民間提案の募集段階において、事業者 <u>公募段階で加点の可能性</u> があることを示し、民間提案の募集後に <u>具体的な加点割合を決定</u> する方式	樺原市 滋賀県 睦沢町 大府市 美浜町 宇都宮市
2. 選抜、交渉型	
1 市と提案事業者とで協議を行い、諸条件が整った場合、 <u>提案事業者と契約して事業化</u> するもの	浦添市
3. その他参考	
1 公募前に民間提案を実施せず <u>公募での提案を二次審査の仕様</u> に反映し、提案採用者に対し加点するもの 公募前に <u>具体的な加点割合を決定</u>	桑名市※

民間提案の内容について把握できないもの、事業が公募段階に至っていないもの、事業中止となったもの等については、対象外とした。また、※を付した事例については、抽出条件に該当しないが、今後の民間提案の活用、検討に参考となる事例として、概要を紹介する。

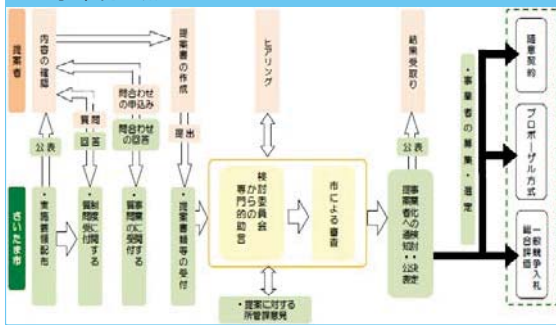


## 【1-1】（参考）さいたま市：さいたま市提案型公共サービス公民連携制度

### ▶ 民間提案の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P	
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	公	募	事業者選定 竣工	
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催		
	提案方法・評価	エントリーシート/説明書			提案書	個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点：評価項目合計点（満点）の5%		

### ▶ 事業化の流れ



### ▶ 制度のポイント

- ✓ 年1回程度募集案内・事業リストを公表して提案募集
  - 募集開始から提案書提出までの期間は2カ月程度。提案審査、事業化の検討を経て提案者に結果を通知。
- ✓ 提案の取り扱い
  - 提案の事業化が決定した場合、随意契約、プロポーザル方式または総合評価一般競争入札の何れかの方法により改めて事業者を選定。
  - プロポーザル方式及び総合評価一般競争入札により事業者選定をする場合は、提案が採用になった事業者に対し評価項目合計点（満点）の5%を加点して評価。

## 【1-2】川越市：川越駅西口市有地利活用事業

### ▶ 民間提案の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P	
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	公	募	事業者選定 竣工	
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催	応募数	7事業者
	提案方法・評価	エントリーシート/説明書			提案書	個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点：5/105点(4.8%) 随意契約		

### ▶ インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ 事前提案募集要項における事前提案の取り扱い  
提案内容は公募条件等を検討する際の参考とし、事業者募集時の審査において、合計点の5%以内を上限として加点
- ✓ 公募における事前提案の取り扱い  
事業者選定基準において、事前提案に応募した事業者については、5/105点(4.8%)を上限として加点

### ▶ 手続きのポイント

- ✓ 「事前提案」のポイント
  - 勉強会の開催  
応募を検討する事業者を対象として、事前提案に関する説明を行うとともに、事業者のグループ組成を促進することを目的として勉強会を開催した
- ✓ 提案の取り扱い
  - 提案内容は、公募条件等検討の際の参考とされた
  - 事前提案参加事業者へのインセンティブとして、一律に加点した

### 【1-3】檀原市：八木駅南市有地活用事業（市分庁舎：ミグランズ）

#### 民間提案の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P	
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	公	募	事業者選定 供用開始	
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催	応募数	8事業者
	提案方法・評価	エントリーシート			提案書	個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点：1/203点(0.5%)		随意契約

#### インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ 実地要領では「当該土地に関する公募事業等が実施される場合、対話型市場調査への参加実績については一定の評価をします」と記載
- ✓ 公募時の優先交渉権者選定基準において、総合評価点203点（うち価格点60点）のうち、平成24年度に「八木駅南市有地活用事業化検討業務」において実施された対話型市場調査への参加の有無に基づく加点として、1点を配点した

#### 手続きのポイント

- ✓ 本事業における「対話型市場調査」のポイント
  - 「市場調査の対話内容」（予定）にもとづき、①宿泊機能、商業業務機能、②ワンストップ機能を含む市庁舎機能の移転について対話を実施し、内容は事業者公募時の募集要項に反映
  - 対話の実施要領において「参加事業者の扱い」として公募時に対話型市場調査参加企業には一定の評価をすることを記載
  - 対話参加による公募時の加点は評価点203点中1点

### 【1-3】滋賀県：県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）

#### 民間提案の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P	
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	公	募	事業者選定 竣工	
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催	応募数	不明
	提案方法・評価	エントリーシート			提案書	個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点：10/120点(8.3%)		随意契約

#### インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ 県が提示する「公募要項の骨格」について対話を行い、県が策定する公募要項（案）にその内容を反映
- ✓ 対話実施要領において、「インセンティブ付与基準」を示し、インセンティブを付与された対話参加事業者が公募参加時に加点される旨明記
- ✓ 公募において、評価点120点のうち、課題解決型公募手法の対話の結果に基づく加点として、10点を配点した

#### 手続きのポイント

- ✓ 「課題解決型公募手法」のポイント
  - 「公募要項の骨格」にもとづき市の考え方を示しながら対話を実施し、内容は事業者公募時の募集要項に反映
  - 対話の実施要領において「インセンティブ付与基準」提示
  - 対話参加による公募時の加点は評価点120点中10点

### 【1-3】千葉県睦沢町：むつざわスマートウェルネスタウン事業

#### 民間提案の概要

事業のタイプ		P	F	I	P	P	P
事業進捗(H30年末時点)		公	募	前	公	募	事業者選定 竣 工
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催： 応募数 不明		
	提案方法・評価	エントリーシート/説明書			提案書		個別対話/ヒアリング 評価項目/基準あり
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点： 60/800点(7.5%)		随意契約

#### インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ 民間提案募集要領における民間提案の取り扱い
  - ・ 採用提案は実施方針に反映し、プロポーザル方式及び総合評価一般競争入札により事業者選定をする場合は、採用提案者を加点評価の対象とする
- ✓ 公募における民間提案の取り扱い
  - ・ 実施方針：採用提案者への加点について言及
  - ・ 落札者決定基準：民間提案を行った事業者が属する入札参加グループに対し、評価点計800点中60点(7.5%)加点

#### 手続きのポイント

- ✓ 民間提案募集のポイント
  - ・ 「必須項目」「評価項目」を提示して民間提案を募集
  - ・ 採用提案は実施方針に反映し、提案者は公募時に加点評価の対象とする旨募集要領に記載
- ✓ 公募における民間提案の取り扱い
  - ・ 落札者決定基準において評価基準を提示  
民間提案を行った事業者が属する入札参加グループに対し、評価点計800点中60点（7.5%）加点

### 【1-3】大府市：大府駅東駐車場及び自転車駐車場整備事業

#### 民間提案の概要

事業のタイプ		P	F	I	P	P	P
事業進捗(H30年末時点)		公	募	前	公	募	事業者選定 竣 工
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催： 応募数 不明		
	提案方法・評価	エントリーシート			提案書		個別対話/ヒアリング 評価項目/基準あり
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点： 10/110点(9.1%)		随意契約

#### インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ 民間提案募集要項：「本民間提案において提案が採用された者は、加点評価の対象とする予定」
- ✓ 対話実施要領：インセンティブ付与基準を示し、付与された対話参加事業者が公募参加時に加点される旨明記
- ✓ 公募：評価点110点のうち、課題解決型公募手法の対話の結果に基づく加点として、10点を配点
- ✓ 共同事業体による提案が採用された場合、事業者選定において必ずしも同一の共同事業体で参加する必要はないが、採用された提案の中心的な内容の実施者である構成員が参加しない場合は加点対象としない場合がある

#### 手続きのポイント

- ✓ 民間提案募集のポイント
  - ・ 手続きはPFI法第6条に基づくが、PFI以外の事業方式の提案を認め、PPP(定期借地権方式)を採用した
  - ・ 採用提案は実施方針に反映し、採用提案者は公募時に加点評価の対象となる旨募集要項に記載
- ✓ サウンディング型市場調査（7社参加）  
市場性の有無や民間事業者のアイデア・ノウハウを聴取するため、民間提案終了後、募集要項公表前に実施
- ✓ 公募における民間提案の取り扱い
  - ・ 民間提案公募において提案が採用された事業者に対し、評価点110点中10点（9.1%）加点

### 【1-3】福井県美浜町：美浜町地域づくり拠点化施設整備事業①

#### 民間提案の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P			
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	公	募	募	事業者選定	竣	工
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後		
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示				
	周知方法	HP上での公表			説明会開催		応募数	1	事業者
	提案方法・評価	エントリーシート/説明書			提案書		個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり	
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点：80/1,000点(8%)			随意契約	

#### インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ H29.7より美浜町地域づくり拠点化整備基本計画策定委員会及び専門部会の設置をし、『地域づくり拠点化施設（道の駅）』の整備について、延べ53名による検討を重ね、平成30年3月に「美浜町地域づくり拠点化整備基本計画」を策定した。
- ✓ そのことを踏まえ、事業の具体化に向けて、民間事業者より民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（以下「PFI法」という。）第6条に基づく民間提案を募集した。

#### 手続きのポイント

- ✓ 民間提案募集のポイント
  - 手続きはPFI法第6条に基づく手続き
  - 採用提案は実施方針に反映し、採用提案者は公募時に加点評価の対象となる旨募集要項に記載
- ✓ 公募における民間提案の取り扱い
  - 加点評価の詳細は募集要項に記載する旨、実施方針に記載
  - 民間提案を行った事業者が含まれる応募者に対し、評価点1,000点中80点（8%）加点

### 【1-3】宇都宮市：宇都宮駅東口地区整備事業

#### 民間提案の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P			
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	公	募	募	事業者選定	竣	工
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後		
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示				
	周知方法	HP上での公表			説明会開催		応募数	7	事業者
	提案方法・評価	エントリーシート/説明書			提案書		個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり	
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点：5/155点(3.2%)			随意契約	

#### インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ 本公募では、対話型市場調査に参加したものが構成員に含まれる応募事業者に対しては、インセンティブとして5/155点（3.2%）が付与された。
- ✓ 本公募で提案審査の対象となった3グループ全てが対話型市場調査参加によるインセンティブ付与の加点対象となった。

#### 手続きのポイント

- ✓ 「対話型市場調査」のポイント
  - 対話実施要領公表段階において、対話参加事業者に対し、公募時に一定の評価を与えることとした
- ✓ 対話終了後の手続きのポイント
  - 公募前に「宇都宮駅東口地区整備方針」(以下、整備方針)として事業スキーム等整備の基本方針を示した
  - 対話参加者に対し、公募時に一律の加点を行った

## 【2-1】浦添市：市庁舎敷地有効活用事業

### ▶ 民間提案の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P	
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	市と民間提案事業者直接協議中	随	契	
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催	応募数	3事業者
	提案方法・評価	エントリーシート/説明書			提案書	個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり
	採用提案への措置	公募への反映			公募での加点： 随意契約		

### ▶ インセンティブ（参加資格・公募審査上の加点）

- ✓ 採用された提案事業の提案者は、交渉権者となり、企画提案書を提出し、提案書の範囲内において、契約を締結するまでの諸条件について、市と詳細協議を進める
  - ・ 協議が整わない場合は事業化されない
  - ・ 企画提案書（任意様式）  
実施方法、事業スケジュール、経費計画、実施体制、法人登記証明、構成員役割分担等定めた協定書等
- ✓ 交渉権者は、予算措置を含めて協議が整った場合、事業実施者として市と随意契約を締結する

### ▶ 手続きのポイント

- ✓ 「民間提案」のポイント
  - ・ 簡易提案書を以て民間提案の審査を実施する
  - ・ 提案の採否区分は、不採用の他、以下の区分を設ける
    - ①採用（一部採用）  
民間提案を採用し、事業化を進めると判断
    - ②継続協議  
事業化の可能性はあるが、課題等整理が必要な場合
  - ・ 提案を採用し事業化を進めると判断した場合、提案者は交渉権者となり、企画提案書を提出して市と協議する
  - ・ 交渉権者は、予算措置を含めて協議が整った場合、事業実施者として市と随意契約を締結する

## 【3-1】(参考)桑名市：桑名駅西土地区画整理事業中断移転住宅整備業務

### ▶ 「テーマ型提案」の概要

事業のタイプ	P	F	I	P	P	P	
事業進捗(H30年末時点)	公	募	前	公	募	事業者選定 整備	
民間提案	実施時期	公	募	前	公	募	後
	対象事業	事業リスト提示			個別事業のみ提示		
	周知方法	HP上での公表			説明会開催	応募数	不明
	提案方法・評価	提案書			資金計画	個別対話/ヒアリング	評価項目/基準あり
	採用提案への措置	*2次審査仕様へ反映			*2次審査での加点： *上限10% 随意契約		

### ▶ インセンティブ（2次審査における加点）

- ✓ インセンティブについて
  - ・ 1次審査における最も優秀な評価を得た事業者の提案内容は、2次審査の仕様書の素案とする
  - ・ 提案が採用された応募者に対し、1次審査の評価点の10%を上限として、2次審査の評価に加点
- ✓ 2次審査について
  - ・ 1次審査により選定された参加資格者に対して競争入札と提案による総合評価入札を実施
  - ・ 市が定める負担額の予定価格を下回り、最も評価の高い提案を行った応募者を選定

### ▶ 「テーマ型提案」のポイント

- ✓ 特定の行政課題に対して民間事業者等から提案を募る「テーマ型提案」の枠組みで実施
  - ・ 公募前に民間提案を実施せず、募集要項公表
  - ・ 本公募の1次審査で一定の評価点を得た応募者が2次参加資格を得る
  - ・ 1次審査最優秀提案内容に対するインセンティブとして、2次審査の仕様書の素案とし、評価で加点
  - ・ 2次審査は1次審査により選定された参加資格者に対し、競争入札と提案による総合評価入札を実施
  - ・ 評価項目、評価

### (3) 民間提案の活用状況に関する考察

#### 1) PFI 法第 6 条に基づく民間提案の特徴

PFI 法第 6 条に基づく民間提案は、睦沢町、大府市、美浜町の事例が該当する。何れも、民間提案の募集段階では事業者公募段階で加点の可能性があることを示し、募集要項あるいは入札説明書において、具体的な加点割合が示された、もしくは示されることが予定されている。睦沢町と美浜町は実施方針公表後、個別対話を実施しているのに対し、大府市はサウンディング調査を実施した。サウンディング調査では、PFI 事業ではなく定期借地の手法を採用すること、当該提案が採用された事業者には、事業者選定手続きに際して、加点評価の対象とすることが示されたが、サウンディング調査には 7 社が参加した。

#### 2) 広義の民間提案事例について

広義の民間提案として抽出した事例は、それぞれに特徴が異なっている。事業者公募への応募者数が比較的多い宇都宮市の事例を見ると、対話型市場調査を実施し、これに参加した事業者へのインセンティブとして、公募では 3.2%が一律に加点された。当該事業は敷地が広がったこと、導入機能、手法について複数の検討パターンがあり、これについて対話を実施した。対話実施後、約四年を経て整備方針が策定され、その二か月後には募集要項が公表された。公募までに時間をかけたスケジュールとなっている一方、募集要項公表から提案書の受付まで二か月と短い、公募には 4 グループが応募している。

#### 3) 民間提案のポイント

##### ① 加点パターン

民間提案の参加者を本公募での加点対象とする事例において、殆どは民間提案時点では事業者公募での加点について言及し、具体的な加点割合は募集要項で示されていた。加点割合は最も低いもので 3.2%、高いもので上限 10%であった。事例の中で加点割合の最も低い宇都宮市の事例は、公募では 4 社と比較的多めの応募がみられた。本業務で抽出された事例においては、加点割合と応募者数について相関は見られなかった。

##### ② 提案内容

抽出した事例については、施設整備を求める事業の場合、整備計画だけでなく、事業スキームおよび収支計画を求めるものが殆どであった。滋賀県の場合は土地利用の可能性について売却の有効性および土地代金について確認している。PFI 法第 6 条にもとづく民間提案の事例においては、自治体の課題や民間提案制度に対する理解から事業の効率性など、事業をとりまく背景から事業に関する具体的な提案までを求められ、収支

については、公的財政負担が軽減されるかが含まれている。広義の民間提案においても収支計画を求められる事例が多いが、必ずしも公的財政負担の軽減について求められているわけではない。

### ③スケジュール

民間提案の実施から本公募の提案書受付までの期間は、長いもので数年程度、短いもので一年未満とさまざまである。対話により民間提案を求めている滋賀県の事例では、対話の実施から事業者公募までに半年以上、宇都宮の事例では、対話型市場調査実施から募集要項公表までに数年、睦沢町の事例では、民間提案の実施から事業者公募までに1年程度をかけている。

## 2. 支援対象団体への情報提供

### (1) ホール事業への民活導入事例の調査

#### 1) 事例調査のねらい

ホール事業は、ホールの設置目的によって事業内容に幅がある。施設の貸し出しの他、公演の誘致、市民ワークショップ等の教育普及事業、上演するコンテンツの制作まで行うホールもある。また、最近の公共ホールには、特殊な舞台設備（舞台機構、舞台照明、舞台音響等）が設置されるものも多く、その運転管理や利用者への指導等も必要となっており、専門のノウハウが求められている。こうした施設に対し、性能発注、一括発注、長期契約の特徴を持ち、効率化を目指す PFI 方式がなじむのか、事例調査を通じ、確認が必要である。特にこのような特性のあるホール事業に民活手法を導入する場合、どの業務であれば、業務を担う民間事業者が一定数あり、民間ノウハウを活用して、よりよいサービスが提供されるのか、業務範囲の設定もポイントとなることが想定される。

上記のようなホール事業の特性を踏まえ、今後、支援対象団体が公共ホールの建て替えにおいて、PFI 等の導入を具体的に検討する際の参考となるポイントを整理する。整理に当たっては、次の2つの課題を仮説として設定し、各事例での対応方法を踏まえ、支援対象団体への示唆をまとめる。

#### 課題1 効率性重視になりすぎ、ホール運営に適さないのではないか

PFI 方式は一括発注を特徴とし、提案を総合的に評価することによって、事業者を選定するもので、財政負担の削減のため、効率性を重視した事業とすることも一つの方向性である。

民間事業者が利益を追求するあまり、過度に建設費が圧縮され使い勝手の悪い施設となり、供用開始後、運営しづらいものになる恐れもある。ホール事業においては、運営が事業の成否を左右するため、施設のハード面においても運営のしやすさが PFI 導入の是非を検討する際のポイントの一つとなる。逆に PFI 方式は予定価格総額の中で施設整備や維持管理・運営に必要なコストを賄うことから、施設整備に予算を手厚く充当した場合は、維持管理運営に十分な予算が確保できない可能性もある。

一括発注であることに起因して、効率性を追求するあまり、発注者が求めるバランスの良い事業が損なわれる恐れはないか、それを回避するための具体的な方策はなにかを整理することが必要である。

#### 課題2 独立採算が難しい公共ホールの収支改善の具体策、ポイントはなにか

公共ホールでは、貸館または自主事業の収入で費用を賄えるケースは非常にまれであり、公共からの指定管理料・委託料等で補てんすることにより運営されている。しかし、厳しい財政状況下の現在においては、教育文化施設であるホールにおいても、収支の改



善を図り、財政負担を抑制することが求められている。このための具体的な方策を整理することが必要である。

## 2) 事例の選定方法と対象事例

先進事例の選定に当たっては、苫小牧市と同規模のホールを有している事例、地方のPFI事例、運営業務の取扱いが異なるスキームの事例を選んだ。逆に、運営以外の設計・建設・維持管理についてはPFI方式が導入され、業務範囲が類似している等、できるだけ同様のスキームのものを選んだ。

以上の視点から、次の3事例を選定し、市と運営主体へのヒアリングを実施し、それぞれに次の内容を確認した。

### 【対象事例の概要】

	清水文化会館マリナート	穂の国とよはし芸術劇場PLAT	いわき芸術文化交流館アリオス
開業年	平成24年	平成25年	平成21年
ホール諸室内容・規模	大ホール 1,513席 小ホール 292席 ギャラリー、リハーサル室、練習室等	主ホール 778席 アートスペース 266席 創造活動室、研修室、交流スクエア等	大ホール 1,705席 中劇場 395～687席 小劇場 233席 音楽小ホール 200席 リハーサル室、スタジオ、練習室、稽古場等
延床面積	約11,536㎡	約8,014㎡	27,547㎡
事業手法(運営)	PFI方式 (SPC)	PFI方式 (指定管理者(財団))	PFI方式 (市直営)
PFI事業範囲	設計・整備・維持管理・運営	設計・整備・維持管理 (舞台設備保守)	設計・整備・維持管理 (舞台設備操作・保守)
運営主体の業務範囲	—	舞台設備操作 運営全般	運営全般

## 3) 事例調査のまとめ

3つの事例調査を踏まえ、運営業務を中心とした①事業手法選定の理由、②収支改善の工夫、民活導入による③その他の効果、④効果発現のための留意事項の4点に着目して各事例の特色を整理した。

### ①事業手法選定の理由

清水文化会館マリナート (運営-SPC)
<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模事業はPFI活用が市の全体方針。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い公共サービスの提供と事業コストの削減、地域の賑わい創出の両立を期待し、民間ノウハウの活用を検討、事業全体に PFI 方式を導入。</li> <li>運営を担う事業者の存在が確認できたこと、運営も含むことにより経営努力が見込まれることから、運営も含めた。</li> </ul>
<b>穂の国とよはし芸術劇場 PLAT（運営-指定管理（財団））</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模事業は PFI 活用が市の全体方針。PFI 導入事例もあり、効率的かつ効果的な提案を期待し、施設整備と維持管理に PFI 方式を導入。</li> <li>市民の交流や創造をコンセプトとしており、市民劇等の創作事業も想定していたため、高度な知識やノウハウを有し、専門人材を配置している豊橋文化振興財団を指定管理とした。</li> </ul>
<b>いわき芸術文化交流館アリオス（運営-市直営）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>想定していた財源が活用できないこと、PFI 法施行により民間調達が可能になったことから、施設整備と維持管理に PFI 方式を導入。</li> <li>「文化をつくる」「暮らしの中に彩を」というミッション実現のため、創造・教育分野のアウトリーチ活動等を実施することを期待していたことから、運営は分離した。財団の活用も検討したが、既存の人材ではホール運営は難しく、行革の取り組みの中で別の財団を設置することも難しいため、直営で実施。規定を見直したうえで嘱託職員として専門スタッフを採用。</li> </ul>

**②収支改善の工夫**

<b>清水文化会館マリナート（運営-SPC）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>予約の際に第三希望まで聞いて調整を行い、稼働率を上げる。料金設定の異なる一般利用、有料興行等のバランスを調整し、「稼働質」を向上。</li> <li>楽屋動線の工夫等、使いやすい施設としてリピーターを確保し稼働率を向上。</li> <li>コンシェルジュ機能等ソフト面でも使いやすい施設とし稼働率を向上。</li> <li>低稼働の諸室を自主事業として企画を誘致・活用し、稼働率向上とともに入場料収入等を獲得。</li> <li>調達先の工夫による光熱水費の削減。</li> </ul>
<b>穂の国とよはし芸術劇場 PLAT（運営-指定管理（財団））</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者への丁寧な対応の積み重ねにより稼働率向上。</li> <li>主催事業、興行の先行予約。主催事業においては、チケット販売率の向上。一方、創造事業は稽古等で施設を使用するため利用料収入にはつながらない。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用実態に応じた利用料金の設定により、稼働の平準化。</li> <li>・ 指定管理者による補修の実施により修繕費を削減。</li> <li>・ 調達先の工夫による光熱水費の削減。</li> </ul>
<b>いわき芸術文化交流館アリオス（運営-市直営）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 鑑賞・創造、普及・アウトリーチ、育成・支援の事業方針に基づく継続的な取り組みにより、稼働は開業当初から比較的高く、直近では8～9割まで向上。</li> <li>・ 先行予約によりツアーでも使いやすい施設とし、稼働率向上。</li> </ul>

**③その他の効果**

<b>清水文化会館マリナート（運営-SPC）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間ならではの企画力・営業力により、多様な企画を実現。広報の充実や後援、スポンサー獲得にも寄与。</li> <li>・ ホールの企画に連動して、商店街等でも催事が開催され、周辺地域も巻き込んだ賑わい創造。</li> <li>・ 動線や細かい仕様について、運営事業者と一体であることから設計・整備に反映。</li> </ul>
<b>穂の国とよはし芸術劇場 PLAT（運営-指定管理（財団））</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創造事業、市民ワークショップ等を地域と継続して行えるのは、本スキームの効果。</li> <li>・ 音楽だけでなく、演劇・舞踊の上演等の拡充が実現。</li> <li>・ 維持管理の専門人材の配置により、指定管理者側の負担軽減。修繕経費の平準化・予算確保可能。</li> </ul>
<b>いわき芸術文化交流館アリオス（運営-市直営）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 整備まで継続的に市民に開かれた議論を実施してきたことで、議会や市民の賛同が得られ、集客が好調。</li> <li>・ これにより運営に係る予算が、現在でも比較的円滑に確保されている。</li> </ul>

**④効果発現のための留意事項**

<b>清水文化会館マリナート（運営-SPC）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 早い段階からグループを組成し、要求水準を読み込み、グループとして十分に検討したうえで提案を実施。</li> <li>・ 審査基準において、維持管理・運営に重きをおいた配点がなされており、これにそ</li> </ul>

って民間事業者は提案を検討している。

- 管理運営に係るサービス対価は物価変動等を除き原則定額であり、利用料金収入が増加すれば、運営事業者の収入となることから、稼働率向上のインセンティブになっている。
- 事業期間中のすべての維持管理・運営を任せることにより、PFI 事業者の裁量で修繕等を実施。
- 年1回のモニタリング、年3回の定例会を実施し、PFI 関連事業者と市とで情報を共有。
- 市との定例会だけでなく、月1回の地域の情報交換会を開催し、催事情報の共有や地域と連動した企画を実現。

#### 穂の国とよはし芸術劇場 PLAT（運営-指定管理（財団））

- 運営と設計・整備・管理が別事業であるが、設計段階で運営者の意見を十分に反映。要求水準書作成段階では劇場建築運営の専門家がアドバイザーとして加わり、市の意向に応じた要求水準を策定。
- 利用料金制採用により収入増加は指定管理者にインセンティブが働く仕組みになっている。
- 市と財団、PFI 事業者の3者で毎月定例会を開催し、情報交換、課題共有、業務の調整を実施。

#### いわき芸術文化交流館アリオス（運営-市直営）

- 要求水準策定に当たり、劇場設計・運営の専門家（劇場計画プロジェクトチーム）による具体的なスペックの検討が行われた。
- 市と設計・建設・管理を担う PFI 事業者が協議を重ねるというプロセスを共有することにより、よい施設になった。

## (2) 支援対象団体への示唆

3つの事例調査から、ホール事業にPFI等の民活手法を導入し、ホールの設置目的と民活導入の目的を的確に達成するためのポイントをまとめる。

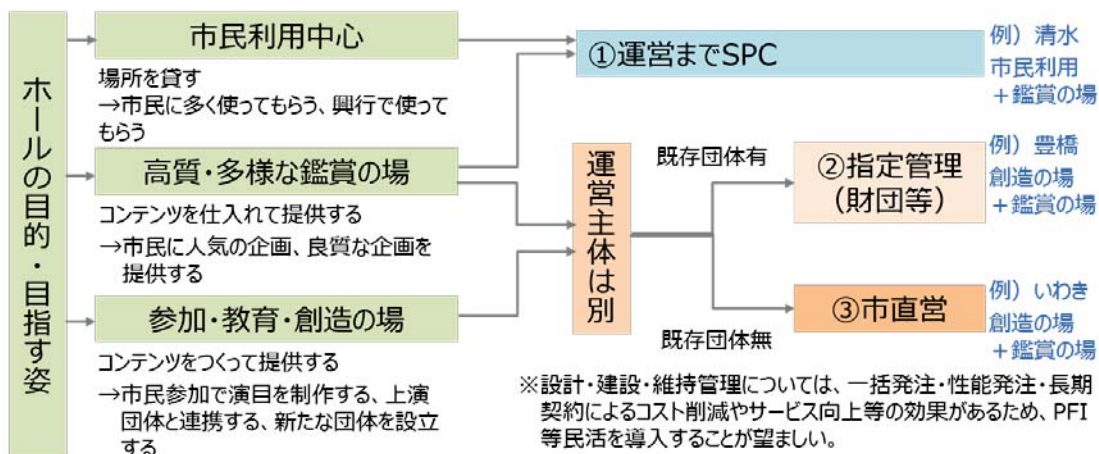
### ①とりまとめの前提-ホールは整備目的により事業内容や必要な機能等の幅が大きい-

ホール事業は整備目的により、事業の内容、民間事業者に期待するノウハウも大きく異なるため、次のSTEPの通り、まず整備目的を明確化し、次いで、その目的に応じた事業の大きなスキーム（事業手法・運営方法）を選定する必要がある。

## STEP1 ホール整備の目的の明確化（公募前のポイント）

- 市民利用中心／高質・多様な鑑賞機会の提供／参加・教育・創造の場など、ホール整備の目的、優先順位を明確化。

## STEP2 ホールの目的に応じた事業手法・運営方法の選定（公募前のポイント）



### ②課題への対応について

次いで、ホール事業に民活手法を導入する場合のポイントを課題1、2への対応とその他工夫すべきポイントに分けて整理する。

## 課題1への対応 要求水準書、審査基準への反映（公募前のポイント）

### ○共通のポイント

- ホールの設置目的に則って、事業内容や必要な機能、期待する効果を整理することにより、的確な要求水準を提示する。
- 民間ノウハウの活用につながるように事業の目的に即した審査基準を設定する。コストと提案の配点のバランスは、発注者の事業に対する狙いや目的にかかる民間事業者に対するメッセージとなる。

- 必要な施設の仕様等を示すことにより、過度なコスト圧縮により、建物が陳腐化して使い勝手や運営のしやすさが損なわれることを回避できる。
- 維持管理・運営にも十分な配点を確保することで、工夫を凝らした提案を求めることが可能である。

清水 (SPC*)	100 点満点中 設計・建設 35 点<維持管理・運営 55 点 (事業計画 10 点)
-----------	--

#### ○運営主体の意向反映

- 運営主体が使いやすい施設とすることが、稼働率を上昇させ、収支を向上させることから、要求水準書や審査基準に運営主体の意向を十分に反映する。

豊橋 (指定管理)	財団には、当初専門人材がそろっていなかったが、公共側アドバイザーの劇場建築運営の専門家が、市の意向を反映した条件を設定
いわき (市直営)	市には、当初専門人材がそろっていなかったが、専門家による PT を設置し、そこで検討
清水 (SPC)	一定の要求水準を提示したうえで、運営まで事業者任せ、グループ内で調整された提案を受けた。十分な提案期間を確保した。(提案期間 9 か月*) *1 回目の入札公告から提案提出まで (1 回目は入札中止)

#### 課題 2 への対応 収支改善とそのための自由度の確保 (事業者選定後のポイント)

- 運営主体が独自に収支改善の工夫ができるよう予約方法や料金の設定に自由度を持たせる。

豊橋 (指定管理)	稼働の低い諸室の利用料金を下げることで、稼働を平準化。
いわき (市直営)	先行予約の受付によりツアーを誘致して稼働を向上。
清水 (SPC)	予約の際に第 3 希望まで聞いて調整を行い稼働率を向上。低稼働の諸室を自主事業で活用。

- 収支改善の結果、運営主体がそのインセンティブの恩恵を受けられるスキームとする。

豊橋 (指定管理)	利用料金制により増収は民間の収入に (設置当初は使用料制で使用料金は市の収入)。
清水 (SPC)	利用料金制により増収は民間の収入に。自主事業のチケット収入により収入確保。

#### ■その他のポイント 情報共有の仕組みの構築 (事業者選定後のポイント)

- 関係者の情報共有のため、月1回程度の会議と日常的に気軽にやり取りができる関係を構築する。
- 設計・建設段階では、運営面に係る専門的視点（運営者／鑑賞者／主催者・利用者等）からの調整、管理運営段階では、催事に応じた広報・宣伝での協力や施設不具合等における管理面との連携等、緊密な情報共有を行う。

豊橋（指定管理）	市・指定管理者・SPCの三者で月1回の定例会。
清水（SPC）	市・SPCの二者で年3回の定例会、市・SPC・近隣商工業者・類似ホール運営者等で月1回地域情報交換会。

### 3. 支援対象団体が行う一連の公募手続きに対する支援

本業務は、支援対象団体である苫小牧市（以下、「市」とする。）の企画に関し、民間提案制度を活用して民間のアイデアを募集、仕様への反映を図っていく手順について、市職員が案を作成する際に参考となる情報を提供するものである。

本業務の遂行に当たっては、次頁に掲げる支援計画を策定したうえで、民間提案の公募から活用検討までを的確に実施できるよう資料の収集・作成や助言を行った。

#### (1) 公募する提案内容の検討及び募集要項の作成支援

市は、築 50 年を迎える市民会館や他の市民文化系施設などが機能を担っている現在の文化活動の実態やニーズを踏まえ、将来における文化・芸術に対する関心や余暇環境への要望に十分対応できる市民文化施設の整備に向けて、平成 28 年 3 月に「(仮称) 苫小牧市民ホール建設基本構想」(以下、「基本構想」とする。)を、また、平成 30 年 3 月には(仮称) 苫小牧市民ホール建設基本計画」(以下、「基本計画」とする)を策定している。

市は、施設の整備にあたり民間事業者のノウハウや経営資源が施設の設計、建設、運営及び維持管理に関する様々な面で活用される可能性があること、また、市民に対する公共サービスの向上や市の財政負担の軽減につながるアイデアを生かす条件を整えることの重要性に鑑み、民間活力導入（PPP/PFI 事業）を検討してきたものである。

#### 1) 個別直接対話の状況確認

苫小牧市がすでに策定していた基本計画を基に民間活力導入（PPP/PFI 事業）を検討するために実施していた民間事業者と個別の直接対話の状況を確認した。

#### 2) 民間提案範囲の検討

募集要項案の作成に先駆け、市はすでに個別直接対話を実施していたため、その結果及び庁内での検討内容等を踏まえ、民間提案範囲の検討を実施した。

#### 3) 募集要項の作成支援

個別直接対話、及びその内容等を踏まえた民間提案範囲の検討状況を踏まえ、募集要項の作成支援を実施した。

#### 4) 募集要項の確認

市が策定した募集要項の確認作業を実施した。

内容に関する主な指摘事項は次のとおりである。合わせて市が意図している内容と文章表現にずれがないか、相互の整合等の確認や、庁内関係部署からの指摘事項に対する対応内容についても確認を行っている。

- ・事業内容に関する提案の前提として、各項目（建設予定地、事業スケジュール、施設整備費や指定管理費、管理運営期間、施設設の所有、民間収益施設（事業）の提案等）について、市が現在想定している内容（予定）を表にて明示することを提案。



- ・基本計画を前提としつつ、例えば「新しい施設の収支改善やサービスの向上にかかる提案であれば、それに限るものではない」という条件を提示することにより、基本計画を尊重しつつ民間事業者のノウハウを歓迎するというメッセージの明確化を図ることを提案。
- ・評価の視点については、提案内容の効率性や効果等に加えて、具体性についても評価することを提案。 等

また、本事業における重要なポイントである民間提案に対するインセンティブの設定の有無と具体的な内容については、以下の考えに基づき整理している。

- ・民間提案への積極的な参画を求めため、インセンティブを設定することとする。
- ・インセンティブの設定については、手続きの透明性確保のため、提案の公募段階において、事業実施段階の事業者公募の審査への反映方法を公表することが望ましい。
- ・具体的には、本募集要項を検討した時点で、民間提案制度を活用したうえで事業者公募を実施し、民間提案参加に伴うインセンティブを設定している、2事例（むつざわスマートウェルネスタウン事業：7.5%、大府駅東駐車場及び自転車駐車場整備事業：9.1%）を参考に10%を上限に評価することを明示し、公表する。

## (2) 支援対象団体が行う民間事業者への事前説明資料の作成支援

今回の民間提案募集に際し、市は質問回答の機会を設けている。そこで、その確認等の支援を実施した。

合計 58 問の質問に対し、市が作成した回答案に対する指摘や確認を行っている。主な内容としては、市が意図している内容と文章表現に齟齬がないか、民間事業者の質問に対する回答として適切なものか、回答の結果、公表資料の修正が必要な箇所がないか等である。

## (3) 提案について支援団体が行う評価の支援

市が行った民間提案募集に対し、評価の支援（流れの整理、整理表等の提示）を実施した。まず提案審査の流れを整理するとともに、審査作業に伴い作成する整理表等を提示している。

## (4) 支援対象団体が行う結果の通知・公表の支援

期限内に提案を受け付けた事業者（グループ含む）は 8 事業者であった。提案内容についても、各社の特性に応じてそれぞれに特徴があるものの、求めた提案の範囲に対し、提案が一部のみに限定されたものもあったため、これらの評価について検討が必要である。具体的には、市は質問回答においても採用される提案の内容によって、10%を上限に評価点（加点）が変動することが想定される旨を明記しているが、加点割合の調整も含めて検討が必要である。

また、本事業にかかる民間提案の募集については、当初の予定よりも募集の開始が遅れることとなったため、結果の通知・公表は4月中を予定している。

#### 1) 結果の通知の際に留意すべき事項

評価の整理表の項目等に応じ、提案内容を整理することによって、比較評価できる状況を整備することなど、アドバイスを実施している。

#### 2) 結果の公表の際に留意すべき事項の伝達

公表資料の作成に当たっては、提案者にあらかじめ確認を取ったうえで行うことが求められる。同時に公募に先立つ民間提案の結果公表に際し、各提案内容の提案者の独自性（例えば提案者以外にも実施した内容を提案したものが存在するか、及び特別なノウハウ、経験に基づいたものでないか等）を検討したうえで、公表内容に反映する必要がある。

#### 3) 既存事例における結果の公表内容について

既存事例（大府駅東駐車場及び自転車駐車場整備事業、美浜町地域づくり拠点化施設整備事業に）における結果の公表内容を整理・提示した。

#### (5) 提案内容を実施方針へ反映することを想定した場合の留意点の整理

今後の事業実施の際の実施方針への反映に当たり、次の2点について十分に確認する必要がある。

- ①本事業において公民連携手法を導入する際に、市が望ましいと考える提案内容の実現が阻害されていないか。
- ②提案者の提案内容が、前提条件に盛り込まれることで、特定の提案者の独自のノウハウ、経験に基づく提案が明らかになり、競争に不利になることがないか。

#### (6) 庁内勉強会の開催

本事業は苫小牧市においてはじめて PFI 手法の導入を検討する事業であったことから庁内全体で理解醸成を図り、円滑な事業遂行が可能な環境を整備する必要があると考え、庁内勉強会を2回開催した。

#### 4. 民間提案の普及拡大方策の検討

##### (1) 支援を通じて得られた知見の整理

本事業においては、すでに市が基本計画等を策定していた公共施設の整備について提案を求めるものであった。整備や維持管理運営に係る手法のほか、建設予定地において余剰地が発生する見込みであることから、民間施設の整備により、民間施設自体がもたらす効果に加え、公共施設との相乗効果を通じて、地域の魅力の向上を図れないかという意図から、民間提案を募集したものである。

従って、本業務における支援を通じて得られた知見については、基本的に公共団体が具体的な事業を想定し、それについての一定の条件を示して実施する民間提案を前提とする。

##### 1) 幅広い民間提案の募集

本事業は、市民ホールを中心とした公共施設の整備を中心としたものである。

市が一定の規模の施設整備を予定しており、またその施設の方向性が基本計画において示されていたことから、民間事業者からは民間提案に先立つ個別直接対話の段階から積極的な働きかけがあり、民間提案の公募を実施する前の段階で意見交換ができる環境が醸成されていた。これが結果として8者からの、それぞれの民間ノウハウを活かした積極的な提案の受領につながっていると考えられる。

一方、基本構想及び基本計画が策定されていたため、市庁内において、整備する施設の具体像について合意が図られている状況にあった。民間提案の募集に当たり、そうした内容は提案を制限する要因にもなりうるため、募集要項では既存の計画等を前提としつつ、効果が認められるのであれば必ずしもそれに限定されるものではないことを明示している。

##### 2) 多様な業種の民間事業者からの提案が受領できる環境整備

民間提案の段階で、民間事業者が公募へ向けたコンソーシアムを組成している場合はほとんどない状況にある。さらに、前述した業種の中でも、建設業や不動産業など、施設開発の企画段階から管理運営段階までを経験したことのある業種を除き、個々の企業はそれぞれに強みのある分野がある一方で、提案全体を単独で作成することは難しい。そこで、本事業においては質問回答において、「設計、建設、運営及び維持管理を一体的に担う事業範囲を想定しておりますが、提案に係る事業スキームをすべて含む提案が難しい場合には、当該部分のみの提案も可能です。」と回答をしている。このように、コンソーシアム組成前という特性に起因する限界にも配慮し、幅広く民間提案を求めていることを発信することが重要である。

また、今回、対象団体の支援と並行して、ホール事業に対する民活導入事例について、調査を行った。そこでは、自治体によって目指すホールのあり方が異なり、それに応じて、民間事業者に期待するノウハウも事業スキームも異なることが分かった。民間提案

を求める時期と事業の検討段階にもよるが、民間事業者に期待する業務の分野やノウハウに重点を置いて、提案を募集することができれば、効果的な提案募集につながる可能性もある。

### 3) 民間事業者との継続的対話

民間事業者との対話ができる環境づくりは、公民連携手法の導入へ向けた検討段階では非常に有益であり、民間提案実施後から実際の公募実施までの期間においても継続されることが望ましい。

## (2) 普及拡大方策の検討

前述した支援を通じて得られた知見等を踏まえ、普及拡大方策を検討する。

### 1) 公民双方がメリットを感じられる環境の整備

民間提案公募の際には、提案作成の負荷と事業実施段階におけるインセンティブの付与のバランスを取ることで、民間事業者の参画意欲を高めるとともに、より良い事業内容とできるよう検討の詳細化を進めることが考えられる。

### 2) 提案内容に対する評価の工夫

提案が可能な環境整備の工夫として、全体提案だけでなく、部分提案の活用も考えられる。また、インセンティブについては部分提案であるから配点を低くするが、例えば異なる業種の民間事業者がそれぞれに民間提案で評価を受け、インセンティブを付与されて、これらの事業者同士がコンソーシアムを組成して応募してきた場合、インセンティブの最高点を上限に、合算を可能とするなどの工夫や、民間提案参加者を含む民間事業者が、マッチングを図れる機会を事業者公募段階で設定することで、参加によるインセンティブをさらに高めることも可能と考える。

### 3) 民間提案による成果の普及

民間事業者に対しては、提案により公共が示す条件等の変更が可能であることなど、民間事業者自らが参画しやすい事業条件の整備につながる可能性があることへの理解を深め、民間提案作成の労力が民間事業者のメリットにもなることの認識を醸成する必要がある。

そのためには、例えば既存事例におけるプロセスやその成果を、公共、民間の双方の観点から整理し、明示することなど、情報を発信していくことも重要と考える。