

**伊賀市忍者体験施設整備事業  
令和2年度  
「公民連携（PPP/PFI）に関する  
地元事業者向け勉強会」**

---

**第1回**

令和2年9月8日(火)

I

忍者体験施設整備事業とは

II

勉強会の日程

III

講師紹介

IV

公民連携事業とは

V

意見交換



# 勉強会の日程

	日 時	会 場	内 容
第1回	9月8日(火) 19時~21時	ハイトピア伊賀5階 多目的大研修室	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 忍者体験施設整備事業とは</li><li>・ そもそも公民連携事業とは</li></ul>
第2回	9月18日(金) 19時~21時	ハイトピア伊賀5階 多目的大研修室	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事例から学ぶ公民連携事業</li><li>・ 伊賀市が目指す公民連携事業</li></ul>
第3回	9月29日(火) 19時~21時	ゆめぽりすセンター 2階 大会議室	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地元事業者が活躍する公民連携事業</li><li>・ 今後の事業推進について</li></ul>

# 講師プロフィール

名前：天米 一志（アマメ カズシ）

- 国土交通省 PPPサポーター
- 内閣府 官民連携専門員
- PFI／PPP推進協議会 専門研究員
- 大阪大学COデザインセンター 招へい研究員・非常勤講師
- 株式会社テイコク 技術顧問
- 三井住友トラスト基礎研究所 客員研究員
- 株式会社GPMO 顧問
- 株式会社GPMO Lab 代表取締役
- NPO法人福岡建築ファウンデーション アドバイザー
- MEBIC（メビック扇町）クリエイティブアドバイザー

## 特徴

- ・ 約22年間地方公共団体の勤務経験
- ・ PFI事業を行政側と民間側で実務経験
- ・ 民間側の経験では、地方公共団体のアドバイザーとSPCの代表企業の両方の経験
- ・ 日本初の事業スキームの設計・構築経験
- ・ 日本初のPFI事業へのSLA／KPIの導入経験
- ・ 日本初、公共施設の包括管理委託を実現
- ・ 公民連携事業の民間事業者コンソーシアムのアドバイザ

名前：成瀬 明代（ナルセ アキヨ）

- 株式会社テイコク
- ・ 入社7年目 主にまちづくり（都市計画、公民連携、地域活性化等）に関する業務を担当

**伊賀市忍者体験施設整備事業  
令和2年度  
「公民連携（PPP/PFI）に関する  
地元事業者向け勉強会」**

---

**第1回  
「そもそも公民連携事業とは？」**

令和2年9月8日(火)

# 従来の公共事業

- 行政主導
- 設計、建設、維持管理等が全て分離発注
- 財源は、全て税
- ほとんどのリスクは発注者の行政が負担

# 公共施設のトレンド

## ○外部環境

- ・人口減少
- ・生産年齢層の減少
- ・少子高齢社会

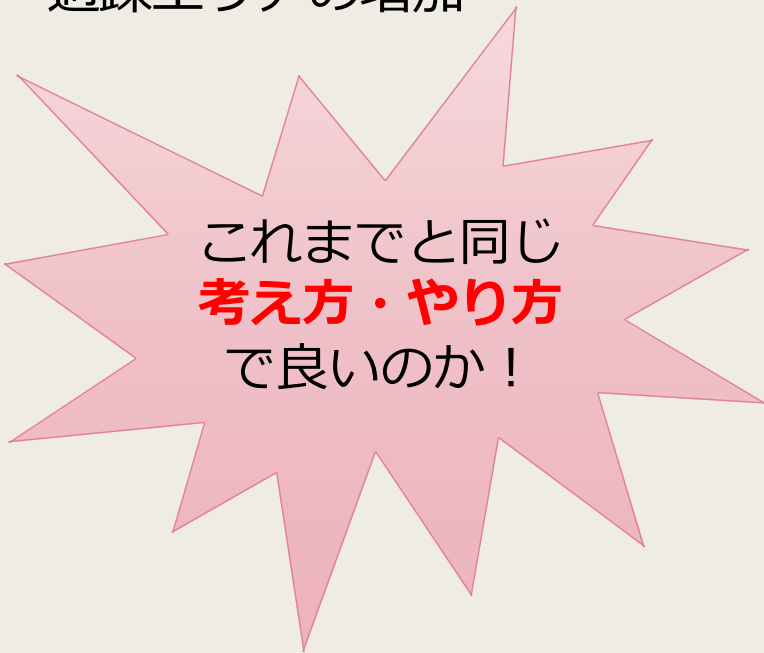


- ・ニーズの多様化
- ・高齢者の増加
- ・過疎エリアの増加



## ○内部環境

- 公共施設の老朽化
- 公共施設等総合管理計画の作成
- 実施計画・個別計画の策定
- 公共施設更新の財源の確保が困難
- 税収の減少
- 交付税の減少・多様化
- 補助金の条件変更
- 単式会計から複式会計



これまでと同じ  
**考え方・やり方**  
で良いのか！

# 公共事業のこれまでとこれから

## ➤ これまでの公共事業

- A L L 税金
- インフォメーション型
- 管理

## ➤ これからの公共事業

- 民間資本の活用（市場原理の導入）
- コミュニケーション型
- マネジメント（経営）

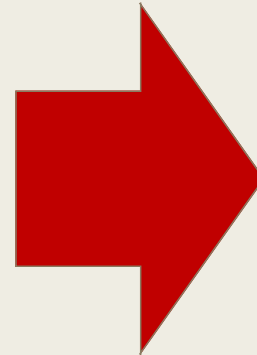


# 公民連携による事業費調達

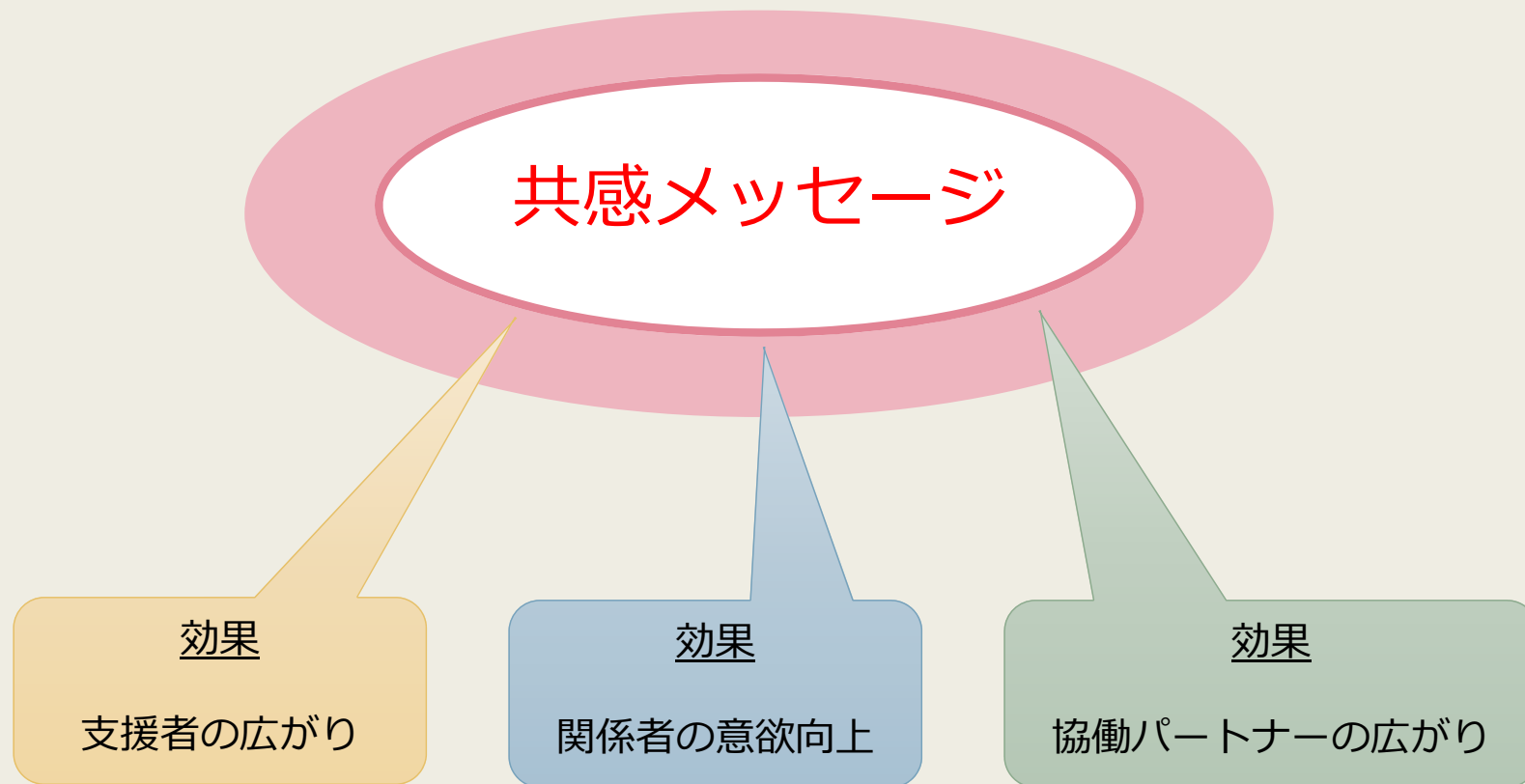
従来



公民連携



# 共感から広がる空間形成



空間形成には、共感者が必要！

# まちづくりの資金調達の一例

クラウドファンディング

期間：短期  
額：少額(数百万程度)  
性質：寄付のイメージ

ソーシャルインパクト投資

期間：中長期  
額：数千万～億  
性質：投資のイメージ

事業成果連動型  
(売上に連動して投資家へ配分)

# 地域経営に必要な3つのポイント

- ✓ 経済的（公共的）な業績は、**差別化の結果**である。
- ✓ 差別化の源泉、及び事業存続と成長の源泉は、**地域の中のヒトたちが保有する独自の知識**である。
- ✓ 成功している地域には、常に、少なくとも一つは**際立った知識**がある。



3つのポイントを意識して「公民連携」を行う。

# 公共施設におけるハードとソフト

公共事業には、**ハード面**と**ソフト面**がある。

ハード面とソフト面が融合された状態が、  
市民に提供される公共サービスとなっている。

ハード面

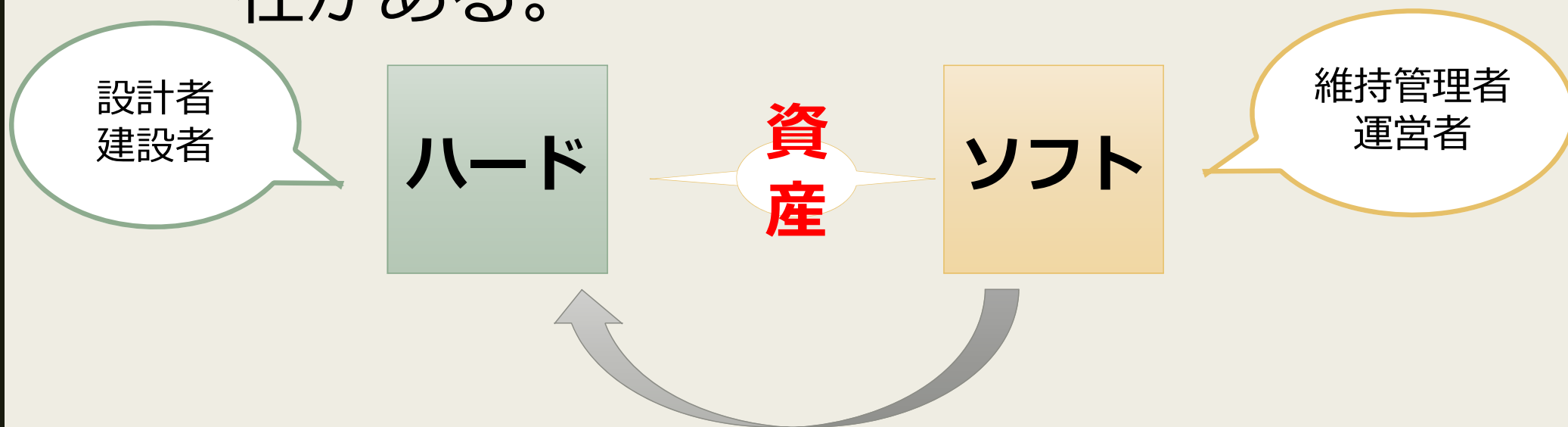
設計  
建設  
解体  
維持管理

提供される  
公共サービス

ソフト面  
企画  
維持  
運営

# 公共空間の形成

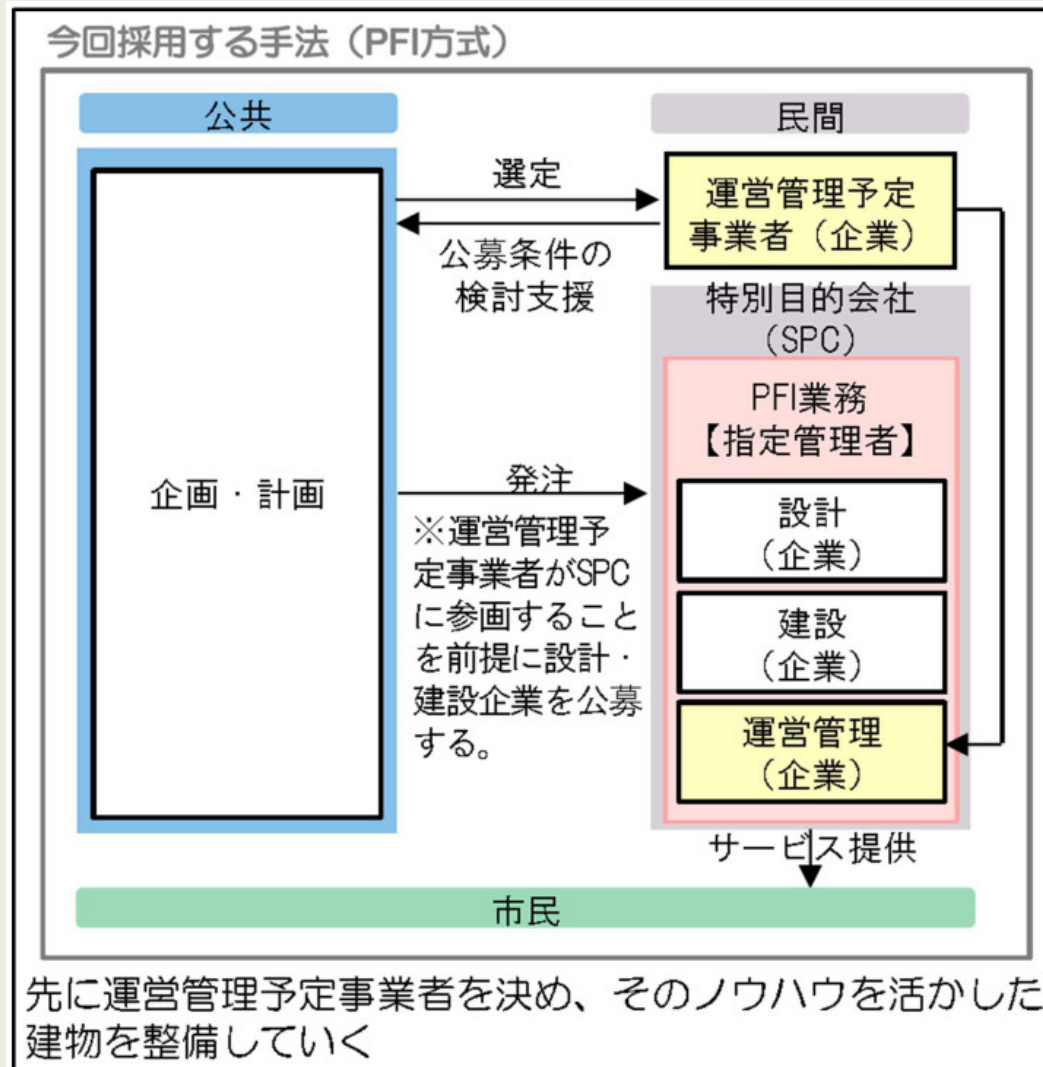
公共空間には、ハードとソフトの存在がある。



「どんな機能（サービス）を**創造**するか！」

によって、ハード整備が明確になる。

# 整備と運営を別選定する事業スキーム



参照：箕面市ホームページ

**運営者を最初に選定し、その後、本体事業者を選定する方法**

STEP1

どのような運営を行うか！

STEP2

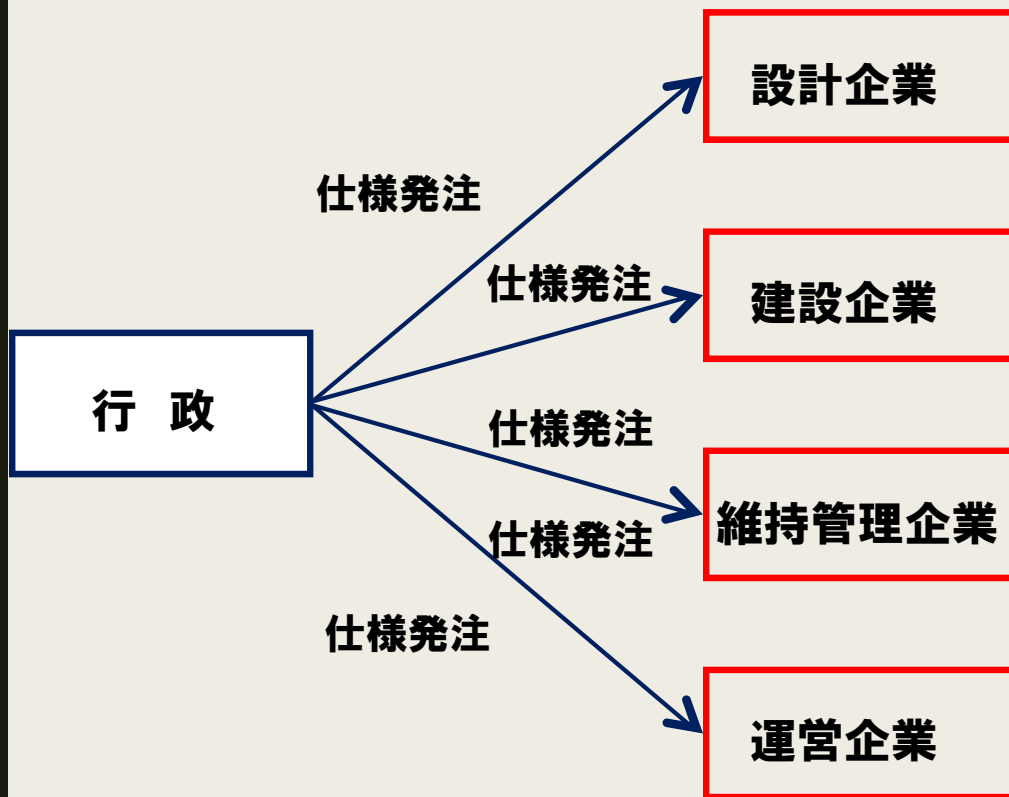
運営に適した施設整備

# 従来手法と公民連携手法の違い

## －発注方法と事業期間－

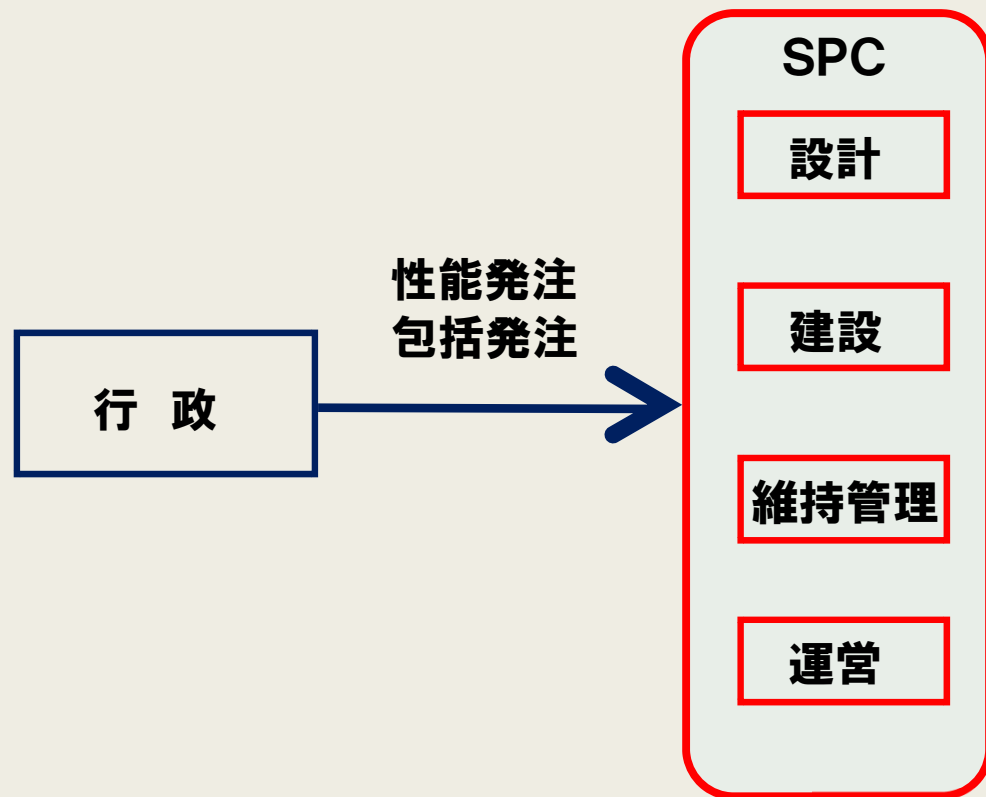
### 従来方式

仕様を決めた仕様発注  
業務ごとに分離発注  
事業の契約期間が単年度



### 公民連携手法

民間の創意工夫を重視する性能発注  
設計から運営までを包括(部分)発注  
事業の契約期間が長期化



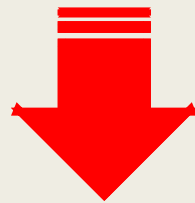


# 公民連携に必要な性能発注の考え方

## 民間が自由度の高い事業提案ができる発注方法

### 仕様発注

発注者が発注内容や実施方法について  
詳細に仕様を決定する方式



仕様書の内容通りの施設が整備され  
仕様に沿った公共サービスが提供される  
民間の自由度が低く創意工夫が発揮しにくい

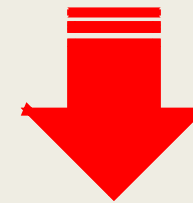
図1) 仕様発注イメージ

- ・シャープペン
- ・色は青
- ・芯は0.7mm
- ・長さ15cm
- ・グリップあり



### 性能発注

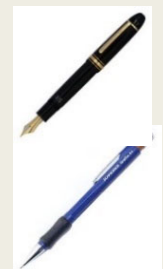
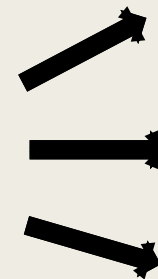
発注者が公共施設やサービスに求める性能  
や機能、水準を要求水準にまとめて発注する



民間の創意工夫を最大に活用でき  
従来よりも良質な公共サービスの提供が可能

図2) 性能発注イメージ

- ・文字を書く
- ・使い手にとって  
利便性が高い
- ・子供から大人まで  
使えるデザイン



# 性能発注とリスク分担

**技術力重視**

性能

➤ 金額に左右されることなく、提案する内容が評価される。

➤ 金額と技術との両面が必要なため、バランスに重点をおく。

仕様

**コスト重視**

➤ 金額が決定要素のため、提案内容に技術力の発揮度が弱い。

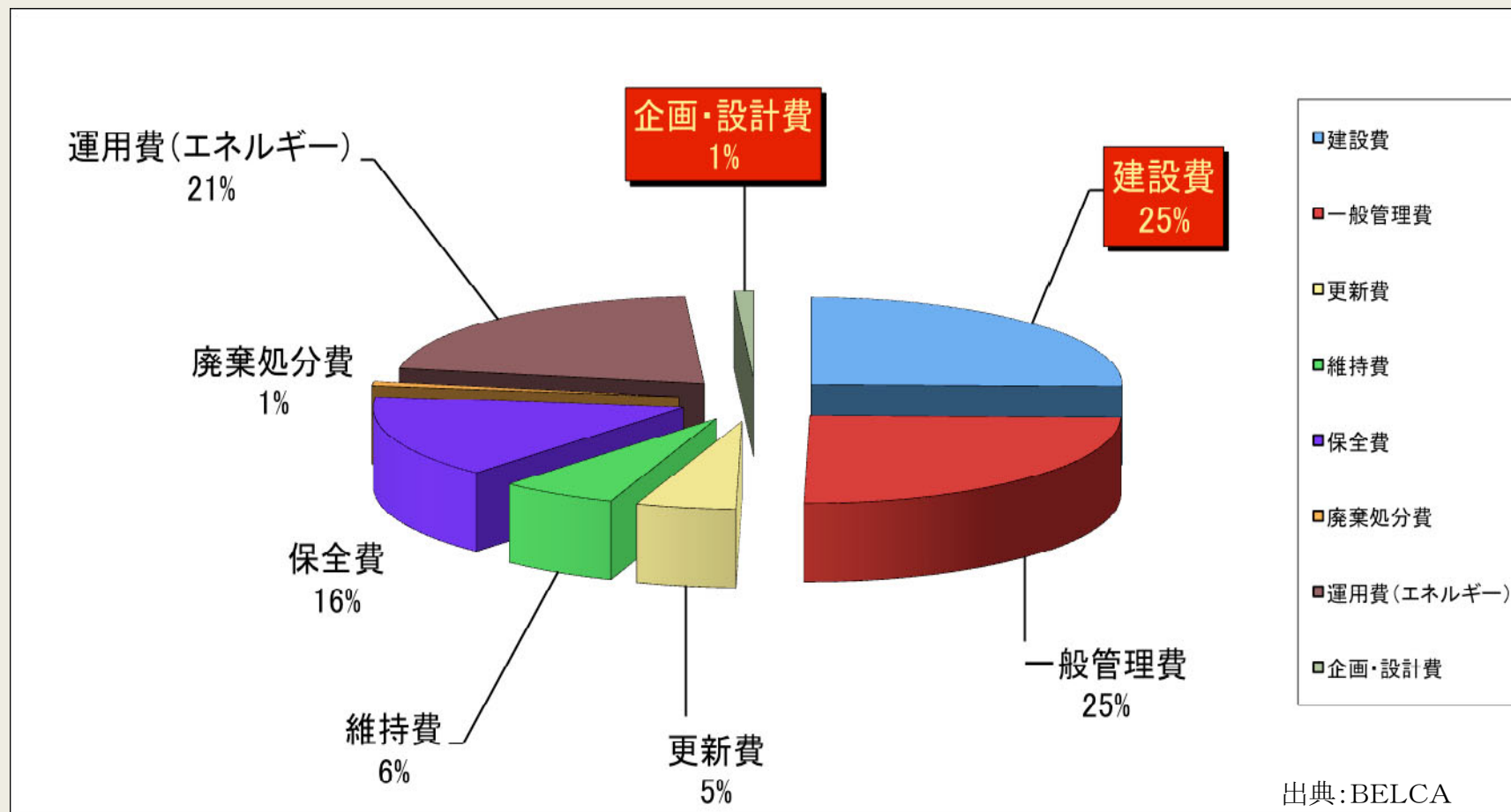
**民間**

リスク分担

**行政**

建物のトータルLCCを知っていますか？

# 建物建設・維持管理のフルコスト（トータルLCC）



トータルLCC(Life Cycle Cost)=企画・設計費+建設費+管理費+廃棄撤去費

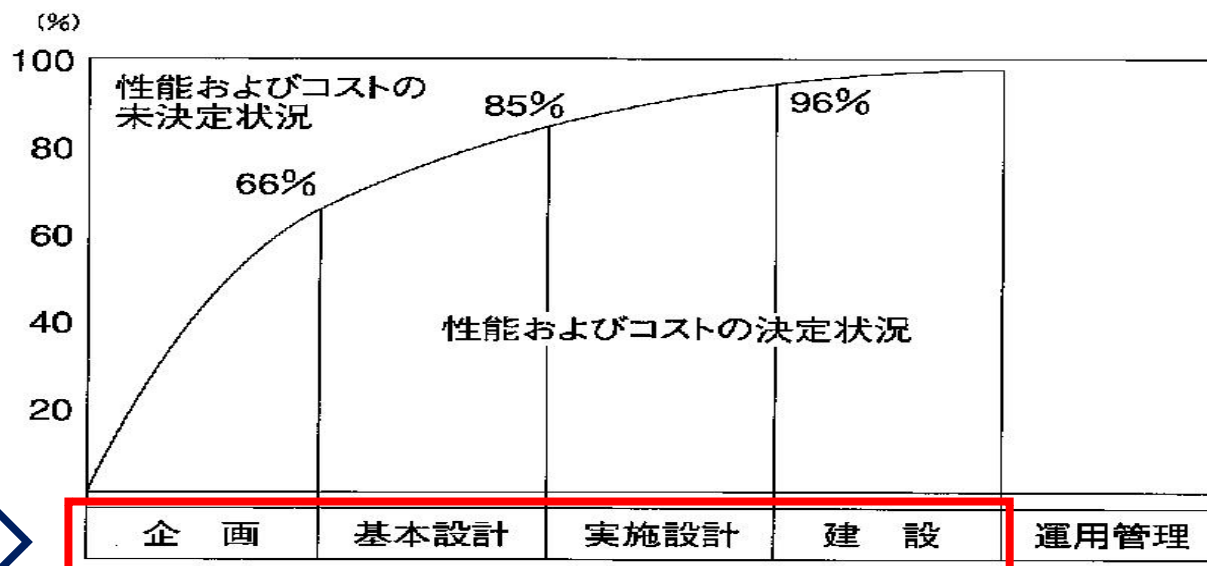
## LCC: ライフサイクルコスト

プロジェクトにおいて、計画から、施設の設計、建設、維持管理、運営、修繕、事業終了までの事業全体にわたり必要なコストのこと。

企画・設計費+建設費は、トータルLCCの約3割弱でしかない。

# トータルLCCの決定要素

図表4-7 時系列で見た性能とコストの決定状況



出典：「建物リフォーム・リニューアルマニュアル」（建物リフォーム・リニューアルマニュアル編集委員会編 産業調査会）

機能・性能が  
長期間にわたり  
影響！

トータルLCCを  
決めてしまう。



従来手法

行政



設計会社



建築会社

分離発注

PFI手法

行政



設計会社



建築会社



維持管理  
会社

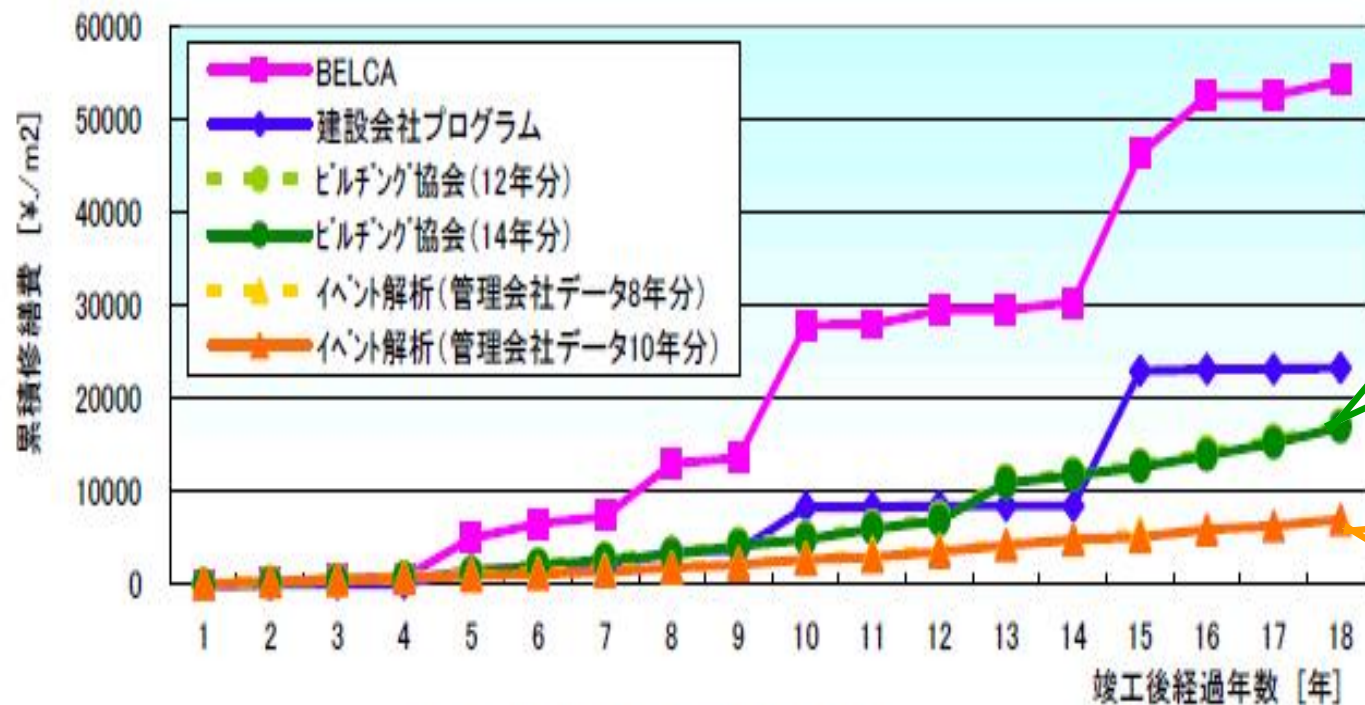


運営会社

包括発注

# 経過年数から維持修繕コスト分析

建物竣工後修繕費 各データ比較 (延床面積10000m<sup>2</sup>以上)

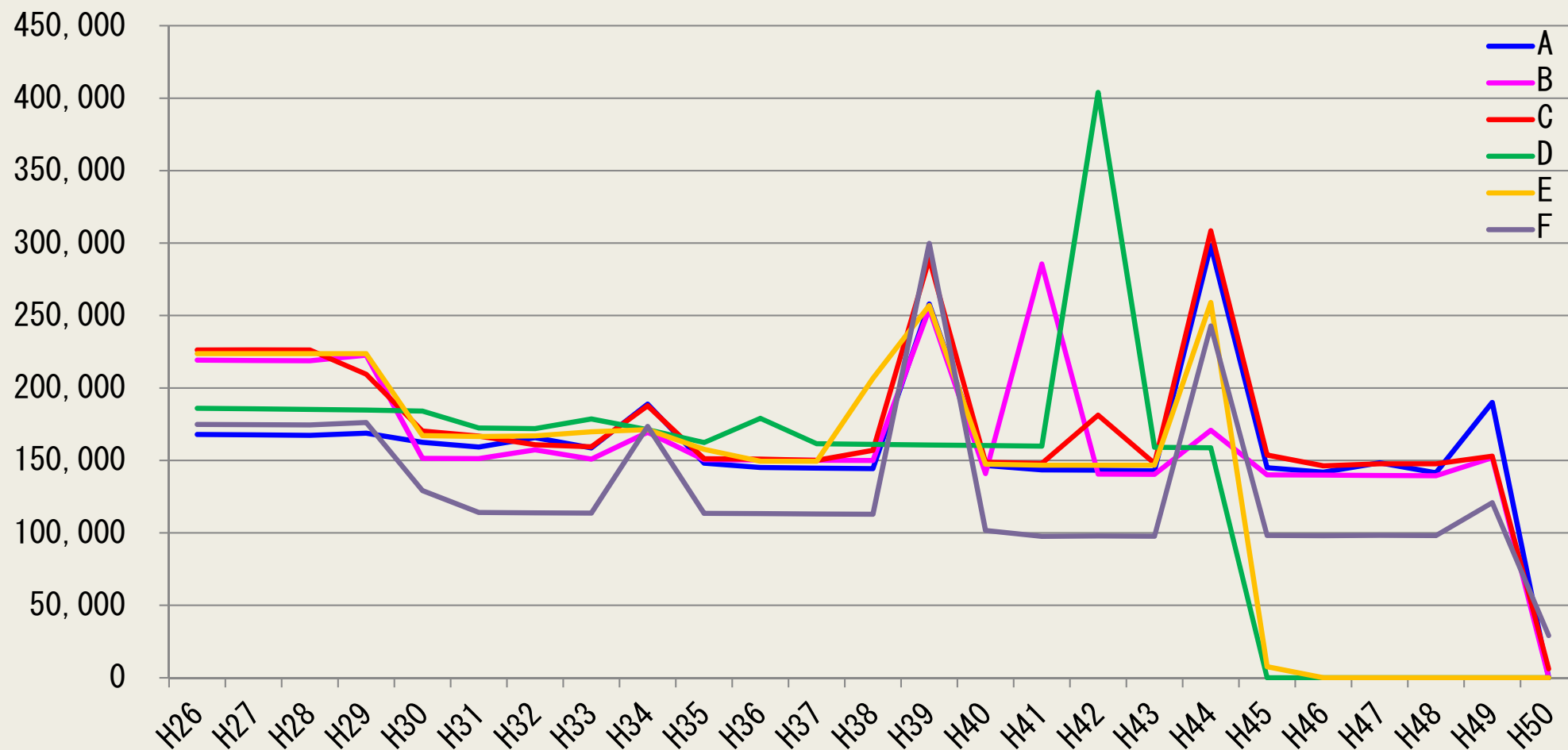


行政所有の施設  
が含まれた  
データ

ほぼ100%民間  
所有の施設  
データ

図-1 竣工後経過年数 修繕費-各値比較  
(算術平均値)

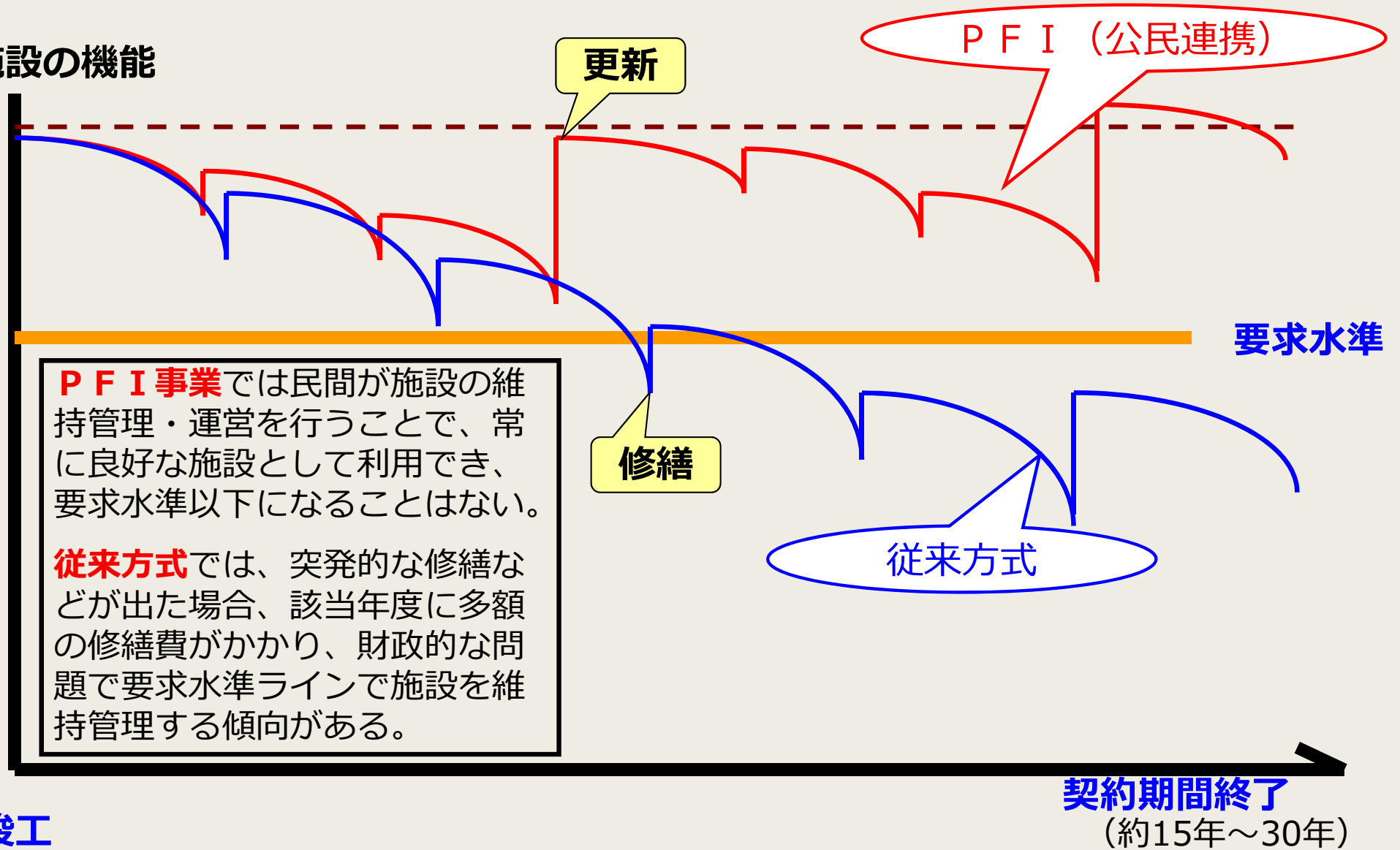
# サービス購入費の推移（実例）



☆ 各応募者によって、修繕・更新の考え方が異なる。

# 施設性能の経年劣化と維持修繕・更新比較

施設の機能





# 公民連携とは

## 【公民連携（PPP）の特徴】

- ・ 公益の実現
- ・ 公（行政）と民（民間事業者）の適切なリスク分担（役割分担）
- ・ 公だけではなく、住民と民間事業者と共に作り上げるプロセス

### ★POINT★

公民連携とは、公益を実現するために、公と民が適切なリスク分担を行い、公が住民や民とパートナーとして共に事業を作り上げること。

# 最近の公民連携ートレンドの変化

「 <b>管理的思考</b> 」	から	「 <b>創造的思考</b> 」	へ！
「 <b>ものづくり</b> 」	から	「 <b>ひとづくり</b> 」	へ！
「 <b>施設整備</b> 」	から	「 <b>価値の転換</b> 」	へ！



- 体系的にイノベーションを行うこと。
- 自ら変化をつくりだすこと。
- 組織全体の思考態度を変えること。

# ★直営 <指定管理者制度 <PFI

性能発注は技術力重視、  
仕様発注はコスト重視

	従来方式	指定管理者制度	PFI
事業範囲	設計・建設	維持管理・運営	設計・建設・維持管理・運営
発注方法	仕様による分離発注	行為の委任	包括発注による性能発注
事業期間	単年度	3年から5年間	15年から30年間
資金調達	公	公	民
関連法	地方自治法(第233条)	地方自治法(第244条)	PFI法
受託形態	1社による受託	1社または複数社による連合体	特別目的会社(SPC)
契約	工事請負契約	協定	事業権契約
評価方法	定量的評価	定量的評価	定量面・定性面からの総合評価

# PPP/PFI推進アクションプラン(令和2年改定版)概要

背景

今後多くの公共施設等が老朽化による更新時期を迎える中、公的負担の抑制に資するPPP/PFIが有効な事業はどの地方公共団体等でも十分に起こりうるものであり、良好な公共サービスの実現・新たなビジネス機会の創出も期待できるため、国及び地方は一体となってPPP/PFIの更なる推進を行う必要がある

推進体制

## PPP/PFI推進のための施策

PPP/PFIの一層の促進に向けた制度面の見直し	地域のPPP/PFI力の強化等	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>○コンセッション事業に密接に関連する「建設」「改修」等について、運営権者が実施出来る業務の範囲を明確化し、民間事業者が創意工夫を活かしやすい環境整備を図る</li> <li>○共有物に対して公共施設等運営権を設定する際の円滑な事業運営確保等のため、共有物分割請求権の行使を制限する期間の特例を設けるなど必要な措置の検討を行う</li> <li>○キャッシュフローを生み出しにくいインフラ(道路や学校等の公共建築物等)についても積極的にPPP/PFIを推進するため、モデル事業実施やガイドライン事例集等の策定などの導入支援を行う</li> <li>○SPC株式の流動化の促進のため、SPCの運営のあり方等をガイドラインで示す等の環境整備を行う</li> <li>○機動的な施設改修など創意工夫が発揮しやすいBOT方式(Build-Operate-Transfer)を促進するため、現行の税制の特例措置の拡充等を検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地方公共団体等への積極的な支援                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・PPP/PFIを発注する際に必要となるアドバイザー費用について、交付金により適切に支援するとともに、支援分野の拡大等、取組が加速するインセンティブの検討を行う</li> <li>・PFI事業の事後評価等のマニュアルを作成・周知し、今後の事業の改善への活用を促す</li> <li>・PPP/PFIに係る業務経験を評価・認定し、人材を活用する仕組み等を検討する</li> <li>・コンセッション方式に関する制度や活用事例とそこで生まれた創意工夫について、地方公共団体や民間事業者等へ情報共有する</li> </ul> </li> <li>○地域プラットフォームを通じたPPP/PFIの推進                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域におけるPPP/PFIの関係者間の連携強化、人材育成、官民対話等を行う産官学金で構成された地域プラットフォームの拡大及び継続的活動を支援する</li> </ul> </li> <li>・地域経済活性化に資する事業の実施のための措置を検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○民間提案制度に関する既存マニュアルについて、近年の活用実態・課題に応じた改定を行い、公共施設等の管理者等に対し、民間提案を受け付けるための体制整備を促すとともに周知する</li> <li>○PFI推進機構の活用                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金供給機能、コンサルティング機能を積極的に活用し、地域のPPP/PFI事業の一層の掘り起こしを図る</li> <li>・現在の設置期限の延長も含めて、今後のあり方の検討を行う</li> </ul> </li> <li>○国・地方公共団体等が公共サービスの提供にあたって自ら資産を保有するという従来の手法以外の柔軟な手法(公共施設の非保有手法)について、活用が有効と思われる条件等の検討を行い、活用に向けた環境整備を行う</li> </ul>

## コンセッション事業等の重点分野

空港(6件)、水道(6件)、下水道(6件)、道路(1件)、文教施設(3件)、公営住宅(6件)については、集中強化期間中の数値目標は達成。今後も引き続き重点分野とし、コンセッション事業の導入促進等を図る。

〔 水道【今後の経営のあり方の検討※30件:~令和3年度】※運営権制度に加え、広域化や多様な民活手法の活用を含む  
下水道【実施方針策定6件:~令和3年度】 〕

クルーズ船旅客ターミナル施設【令和2年度末の状況等を見て令和3年度以降の数値目標を改めて検討】、MICE施設【6件:~令和3年度】、公営水力発電【3件:~令和2年度】、工業用水道【3件:~令和2年度】

## 事業規模目標

21兆円(平成25~令和4年度の10年間)

〔 コンセッション事業7兆円、収益型事業5兆円(人口20万人以上の各地方公共団体で実施を目指す)、公的不動産利活用事業4兆円(人口20万人以上の各地方公共団体で2件程度の実施を目指す)、その他事業5兆円 〕

# コンセッション事業の主な進捗状況

令和元年11月11日時点

## 空港

但馬空港	平成27年1月から運営事業を実施中。	南紀白浜空港	平成31年4月から運営事業を実施中。
仙台空港	平成28年7月から運営事業を実施中。	福岡空港	平成31年4月から運営事業を実施中。
関西国際空港 大阪国際空港	平成28年4月から運営事業を実施中。	静岡空港	平成31年4月から運営事業を実施中。
神戸空港	平成30年4月から運営事業を実施中。	熊本空港	令和2年4月頃の事業開始に向け、令和元年5月に実施契約を締結。
高松空港	平成30年4月から運営事業を実施中。	北海道内7空港	令和2年からの事業開始に向け、令和元年10月に実施契約を締結。
鳥取空港	平成30年7月から運営事業を実施中。	広島空港	令和3年4月頃の事業開始に向け、令和元年6月に募集要項を公表。

## 水道

宮城県	上工下水一体のみやぎ型管理運営方式にて、令和元年12月に実施方針公表予定、令和4年1月の事業開始予定
大阪市	管路コンセッションについて、令和元年度中に実施方針条例案を提出予定、令和4年度以降に事業開始予定
伊豆の国市 (静岡県)	令和3年度以降コンセッション事業開始に向け、令和元年度にマーケットサウンディングを実施予定。

## 下水道

静岡県浜松市	平成30年4月から運営事業を実施中。
高知県須崎市	令和2年4月の事業開始に向け、平成31年1月に優先交渉権者を選定。
宮城県	上工下水一体のみやぎ型管理運営方式にて、令和元年12月に実施方針公表予定、令和4年1月の事業開始予定

## 道路

愛知県道路公社	平成28年10月から運営事業を実施中。
---------	---------------------

## 文教施設

旧奈良監獄	令和元年11月から一部の運営事業(史料館運営事業)を実施中。
有明アリーナ	令和3年6月の運営開始に向け、令和元年7月に実施契約を締結。
大阪中之島美術館	令和3年度の運営開始に向け、令和元年6月に募集要項を公表。

## クルーズ船向け旅客ターミナル施設

博多港	令和元年度にマーケットサウンディングを実施。
-----	------------------------

## MICE施設

横浜みなとみらい 国際コンベンションセンター	令和2年の事業開始に向け、平成29年3月に実施契約を締結。
愛知県国際展示場	令和元年8月から運営事業を実施中。
福岡市ウォーター フロント地区	令和元年度にマーケットサウンディングを実施。

## 公営水力発電

鳥取県	平成31年3月に募集要項(4発電施設が対象)を公表。
-----	----------------------------

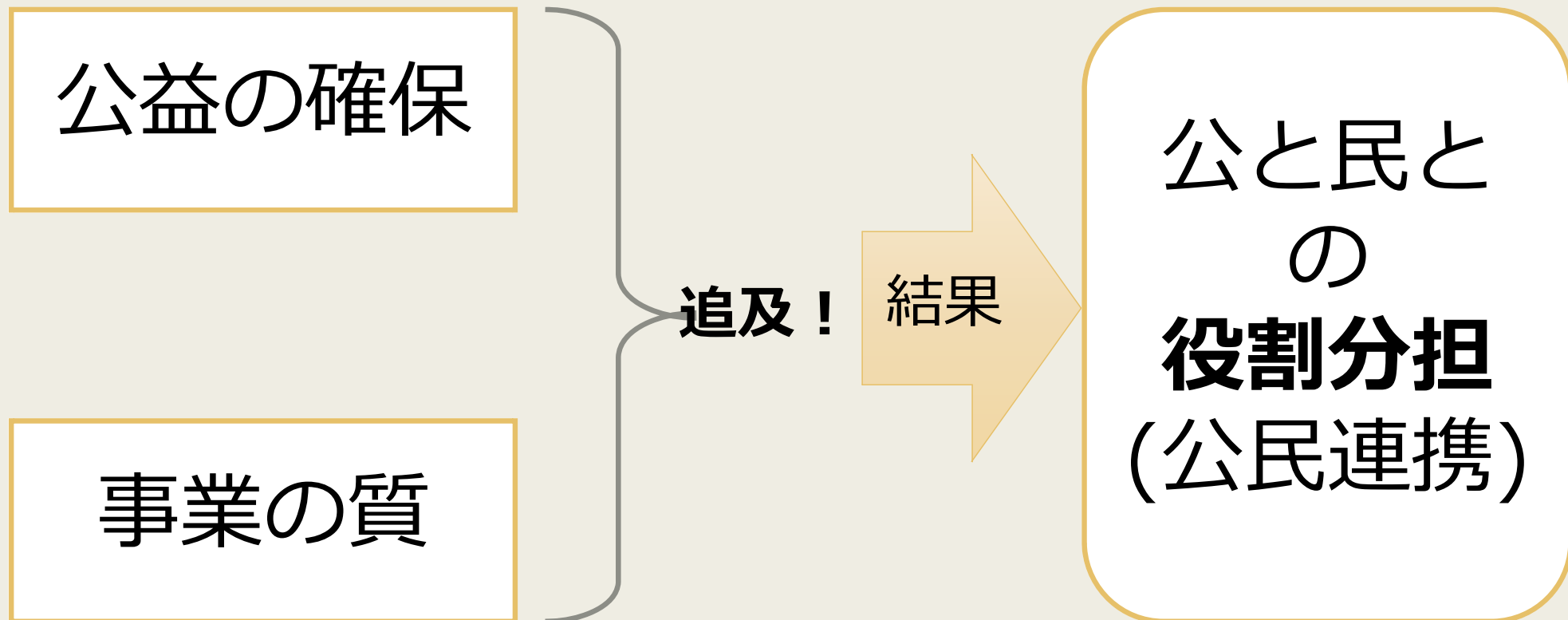
## 工業用水道

熊本県	令和元年10月に実施方針案を公表。	大阪市	平成30年度にデュオリジェンスを実施。
鳥取県	平成30年度にデュオリジェンスを実施。	香川県三豊市	平成30年度にデュオリジェンスを実施。
宮城県	上工下水一体のみやぎ型管理運営方式にて、令和元年12月に実施方針公表予定、令和4年1月の事業開始予定		

## その他の施設

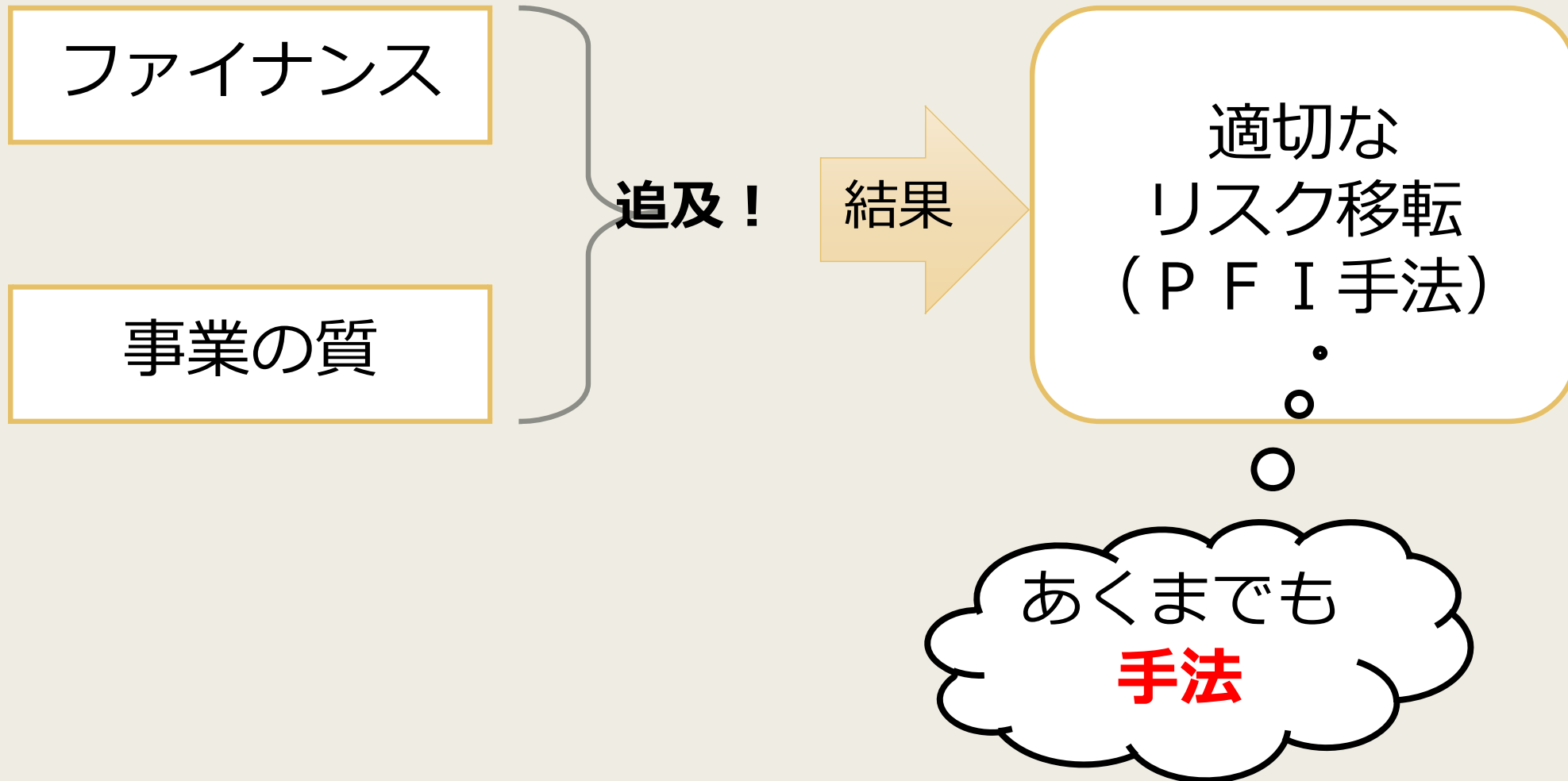
福岡県田川市 (芸術起業支援施設)	平成29年10月から運営事業を実施中。	福岡県田川市 (駅舎)	平成31年4月から運営事業を実施中。
滋賀県大津市 (ガス)	平成31年4月から運営事業を実施中。	岡山県津山市 (町家群)	令和2年10月の事業開始に向け、平成31年3月に優先交渉権者を選定。

# 公民連携とは



公民連携は、単に手法やスキームを指すものではない。

# 公民連携とは



公民連携は、単にハコモノ整備を指すものではない。

# これまでの公共事業と何が違うの？

従来の公共事業は、

(1)行政が個々の公共施設ごとに詳細な仕様を定め、  
設計、建設、維持管理、運営を、  
それぞれ個別に発注

(2)契約相手はバラバラ / 契約期間は短期間

(3)民間事業者には創意工夫の余地が少ない  
負うリスクも小さい

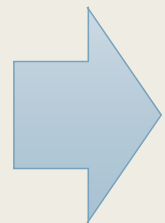


# これまでの公共事業と何が違うの？

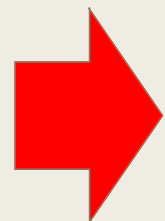
行政が定めた詳細な仕様に基づく単発発注のため、



設計したら終わり。建設したら終わり。  
一定期間決められた通りに運営・維持管理をしたら終わり。



民間事業者は創意工夫を発揮する場がない／リスクもない。



公共サービスの質が向上しにくい

# これまでの公共事業と何が違うの？

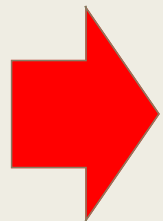
個々の公共施設ごとに整備方針を考えるので・・・



町内にたくさんある公共施設・連携とれずバラバラ



総合的・効率的・長期的な運営・利用ができない



利用しにくい／コストがかかる／  
“まちづくり”の視点なし

# これまでの公共事業と何が違うの？

## 公民連携 ○○プロジェクト

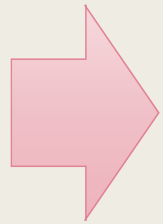
(1)対象施設全てについて・・・  
設計、建設、維持管理運営を  
一括して特定の民間事業者が発注／“性能”発注

(2)契約期間が長い（15年～30年）

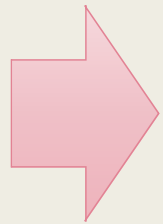
(3)民間事業者の創意工夫の余地が大きい  
／相応のリスクを負う  
※付帯事業が可能（店舗の併設等）

# これまでの公共事業と何が違うの？

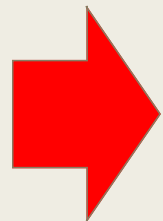
市内の公共施設をまとめて整備するので・・・



町内のたくさんの公共施設それぞれの**役割分担・連携**が可能  
(**複合化**による利用者への利便性の向上も期待できる)



総合的・効率的・長期的な運営・利用ができる



利用しやすい／コストが下がる／  
“まちづくり”の視点に繋がる

# これまでの公共事業と何が違うの？

## 最大の違い

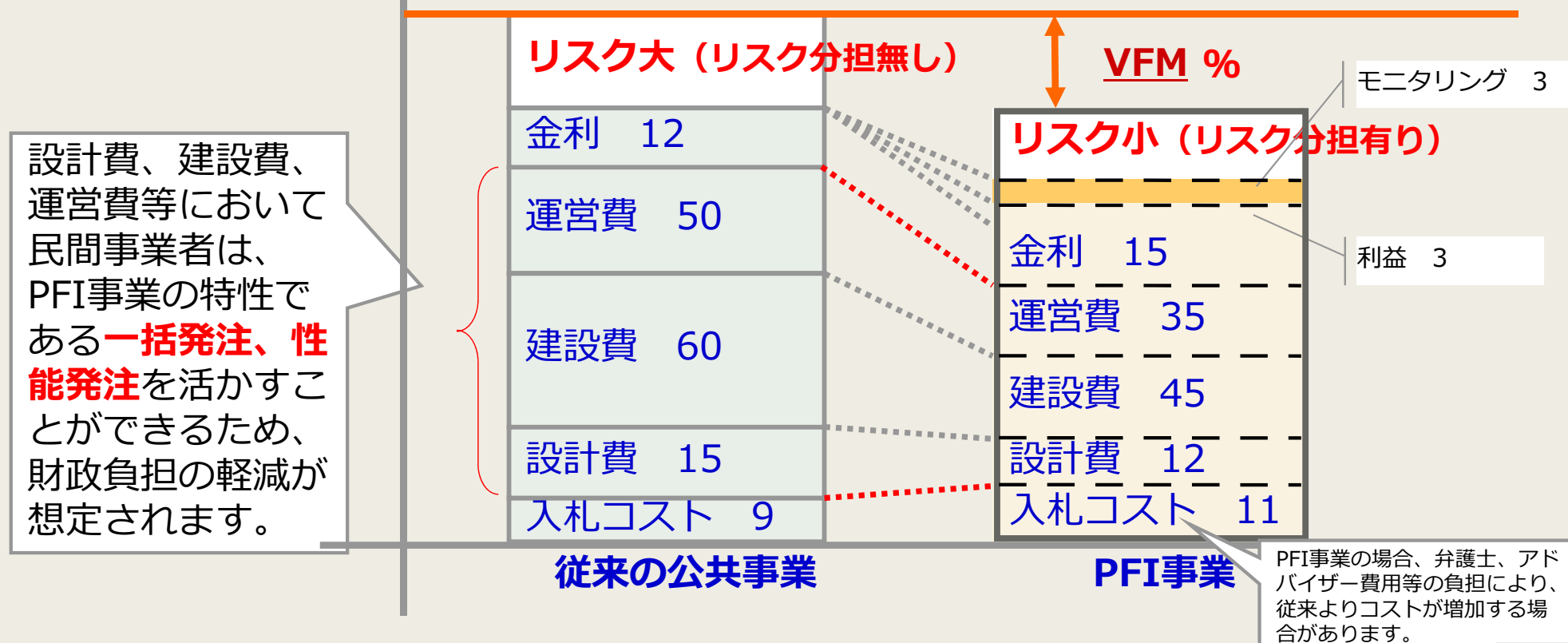
- 公と民との**リスク分担**（リスク移転）  
（例：建築リスク、施設所有リスク、LCCリスク）
- **資金調達**（民間資本の導入）
- 公共サービス水準の**監視**

# 事業費の話

## VFM (Value For Money) の達成

- : VFMとは公共資金の最も**効率的な運用**を達成しようとする考え方
- : 提供されるサービスが同一水準であれば、**事業期間を通じた財政負担の縮減**
- : 事業期間を通じた財政負担が同一水準であれば、**提供するサービス水準の向上**

### 行政の負担額

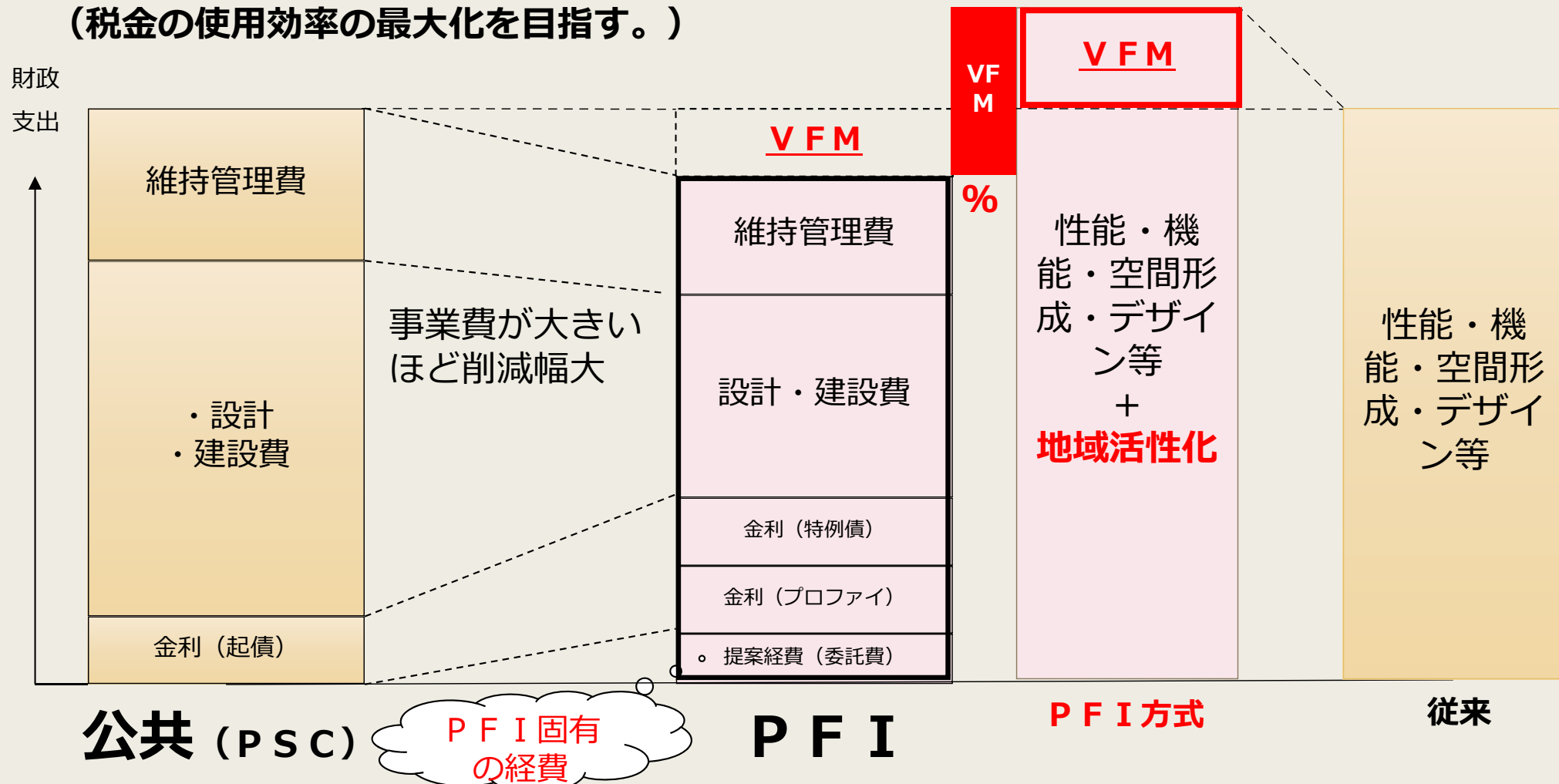


# 本来のVFM

## 誰のためのVFMなのか？

→ 地域のため、即ち住民（**納税者**）のためである。

（税金の使用効率の最大化を目指す。）



# お疲れ様でした。次回は、

	日 時	会 場	内 容
第 1 回	9月8日(火) 19時~21時	ハイトピア伊賀5階 多目的大研修室	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 忍者体験施設整備事業とは</li><li>・ そもそも公民連携事業とは</li></ul>
第 2 回	9月18日(金) 19時~21時	ハイトピア伊賀5階 多目的大研修室	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事例から学ぶ公民連携事業</li><li>・ 伊賀市が目指す公民連携事業</li></ul>
第 3 回	9月29日(火) 19時~21時	ゆめぽりすセンター 2階 大会議室	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地元事業者が活躍する公民連携事業</li><li>・ 今後の事業推進について</li></ul>



# 質問表（第1回勉強会）

○本日の内容について、お聞きしたい内容があればご記入下さい。

