

令和5年度横浜PPPプラットフォーム PPP勉強会 第1回

提案づくりのポイント

2023年9月29日



株式会社 日本経済研究所
Japan Economic Research Institute Inc.

● 0. 本講演の概要 P.3
● 1. 公募情報整理のポイント P.5
● 2. コンソーシアム組成、役割分担、チームの強みの整理 P.20
● 3. 提案方針（コンセプト）作成の考え方 P.33

0. 本講演の概要

本講演の概要

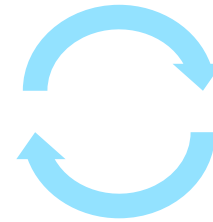
- 昨年度のYoppの勉強会では、PPP事業の公募書類を読み解くポイントを解説した。
- 今回の勉強会では、PPP事業を公募書類を読んだ事業者の皆様が提案書を作成する際のポイントを、「公募情報の整理」「コンソーシアムの組成等」「提案コンセプトの作成」という観点で解説する。
- ここで挙げたポイントはあくまで一般的なものであり、実際の提案での重点的なポイントや検討の流れは個々の案件の内容や応募の状況によって異なることにご留意いただきたい。

公募情報の整理

		ハード (設計・ 建設等)	ソフト (維持管理 運営等)
業務 内容	遵守事項		
	提案事項		
収 支	公→民		
	民→公		



コンソー
シアムの
組成、
役割分担、
強み



提案
コンセプト



具体的な
提案への
落とし込み

1. 公募情報の整理のポイント

公募情報の整理のポイントの視点

- PPP事業には、「公共施設の整備・管理運営を行う事業」と、「民間施設の整備・管理運営を行う事業」がある。
- 主な対象施設が公共施設と民間施設のどちらであるかにより、業務内容も収支（お金の流れ）も異なる。
- 本講演では、公募情報を、業務内容及び事業の収支について、ハードとソフトに分けて整理する。

		公共施設の整備・管理運営 (ex PFI、DBO)		民間施設の整備・管理運営（公有地活用、公有資産活用） (ex 定期借地権)	
		ハード (設計・建設等)	ソフト (維持管理運営等)	ハード (設計・建設等)	ソフト (維持管理運営等)
業務内容	遵守事項	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準に基づく施設計画の具体化 要求事項の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準に基づく業務内容の具体化 業務範囲の確認 必要な資格保有者の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 要求用途の確認 導入機能の検討・具体化 要求事項の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 要求業務の有無の確認 業務内容の具体化
	提案事項	<ul style="list-style-type: none"> 事業者期待される内容の検討 (要求水準書、審査基準、周辺を含む土地利用方針やまちづくり計画等で検討) 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者期待される内容の検討 (要求水準書、審査基準、関連施策等で検討) 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者期待される内容の検討 (募集要項、審査基準、周辺を含む土地利用方針やまちづくり計画等で検討) 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者期待される内容の検討 (要求水準書、審査基準、周辺の市場性等で検討)
		<ul style="list-style-type: none"> 入札価格の評価方法 		<ul style="list-style-type: none"> 借地料の評価方法 	<ul style="list-style-type: none"> 通常はない
収支	公→民	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備費の支払方法の確認 (PFIの場合は事業期間にわたって割賦払いされるため民間調達が必要) 	<ul style="list-style-type: none"> サービス購入型、混合型、独立採算型の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 通常はない 公共が民間施設の床を借りる場合などあり 	<ul style="list-style-type: none"> 通常はない 業務委託が付随する場合はあり
	民→公	—	<ul style="list-style-type: none"> プロフィットシェアリング・ロスシェアリングがあることも 	<ul style="list-style-type: none"> 借地料等の支払 (提案・評価の対象になる場合も) 	—

注：「公共施設」に一義的な定義があるわけではない。法令で定義される場合も内容は異なる（たとえば都市計画法第4条第14号、土地区画整理法第2条第5号。なおPFI法の対象は「公共施設『等』」であるが、同法第2条第1項第1号で使われる「公共施設」はインフラのみを想定した用法と読める。）。本講演では、所有権の帰属を問わず公用又は公共用に供する施設を公共施設と呼ぶ。

対象施設は公共施設と民間施設の両方を含むか？

⇒両方含む場合は検討すべき業務範囲や座組の対象が
広がる可能性がある

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				

公共施設メイン

- ✓ PFI事業やDBO事業（公共施設等の整備・管理運営）で自主事業・余剰地活用業務がない場合 等

公共施設メイン + α

- ✓ PFI事業（公共施設等の整備・管理運営）に余剰地活用業務が含まれる場合（借地権）
- ✓ 指定管理者に独立採算のレストラン運営業務が含まれる場合（目的外使用許可） 等

民間施設メイン + α

- ✓ 定期借地権設定事業に自治体等が借り受ける施設の整備が含まれる場合（建物賃貸借） 等

公共施設 + 民間施設

- ✓ Park-PFI 等
特定公園施設（広場・園路等⇒公共施設）の整備等
+ 公募対象公園施設（カフェ等⇒民間施設）の整備・運営

(ハード+ソフト) × 遵守事項

要求水準を満たしているか？

⇒提案が要求水準を満たしていない場合は失格になる

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				

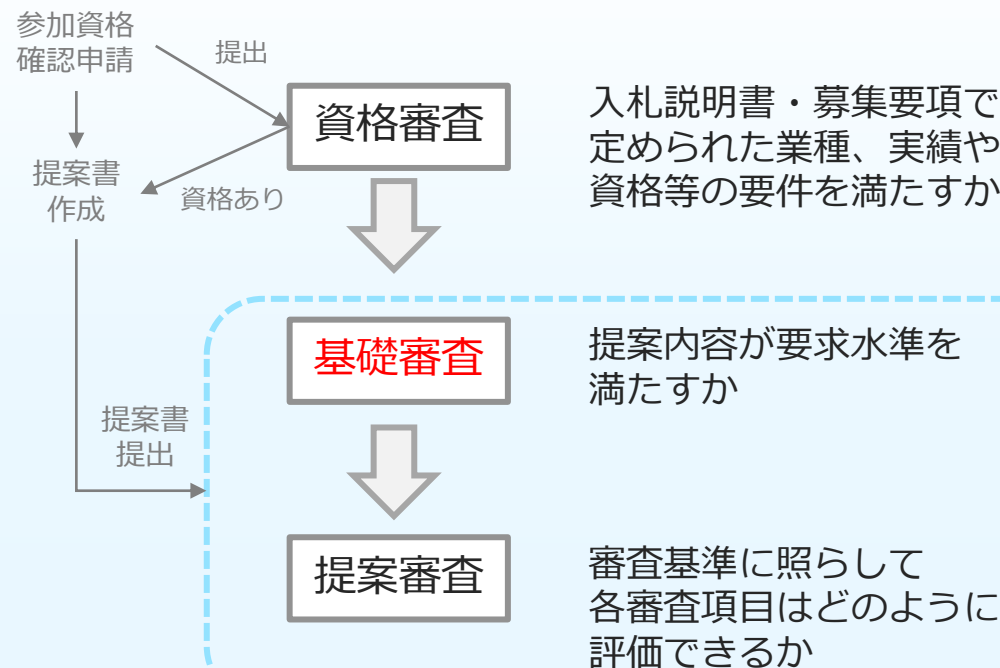
多くのPPP/PFI事業では業務内容は抽象的な条件、上限・下限等の要求水準によって定められ、また仕様が指定されることもある

この最低限の水準を遵守していなければ基礎審査で失格となる

ex 「座席数1,000席以上」
⇒①1,000席を下回ると要求水準未達で失格
⇒②950座席と立ち見席100席は効果的だが未達になるのか？

- ①要求水準チェックリストが公募資料にある場合はそれを活用
- ②要求水準に疑問があれば質問回答で質問し回答してもらう

一般的な審査の流れ



要求水準は何か？

⇒性能発注が行われるPFI事業などでは、業務内容は遵守すべき抽象的な水準で示されることが多いため、事業者において方法等を具体化する必要がある

⇒民間施設を整備・運営する定期借地権などの方式では、施設の用途が具体的に指定されていなければその内容を検討する必要がある

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				

公共施設

- ✓ 施設の用途
(体育館、図書館、公民館...)
- ✓ 諸室の機能・構成・規模
(〇〇室、〇㎡以上、定員〇人...)
- ✓ 施設配置の条件
(〇〇室と〇〇室を近くに配置...)
- ✓ 基本計画の有無、遵守の必要性
(施設の配置計画の変更の可否...)

共通

- ✓ 法令上の制約
(ex 建蔽率、容積率...)
- ✓ 業務範囲
(ex 既存施設の解体撤去の有無)

民間施設

- ✓ 施設の用途
(特定の用途の指定の有無)
- ✓ 法令上の制約
(用途地域、業法...)

☞業務範囲確認のポイント（公共施設・民間施設共通）

- ◆既存施設の解体・撤去
(公共と民間のどちらが実施するか、案件により異なるため、業務範囲の把握の際に注意が必要)

要求水準は何か？

- ⇒検討すべき事項はハード面についてと同様
- ⇒民間施設の場合も、ソフト面で公的な業務（定期借地権と業務委託がセットである）などの場合がある

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				

公共施設

- ✓ 維持管理業務の内容
（業務範囲、方法・人数・規模等の制限...）
- ✓ 運営業務の内容
（業務範囲、方法・人数・規模等の制限...）
- ✓ 付帯事業の内容
（必須事業の有無、業務内容の指定の有無...）

民間施設

- ✓ 運営事業の内容
（特定の事業の指定の有無）
- ✓ 業務内容の制限
（公共からの受託業務の有無、頻度、優先順位...）

☞業務範囲確認のポイント

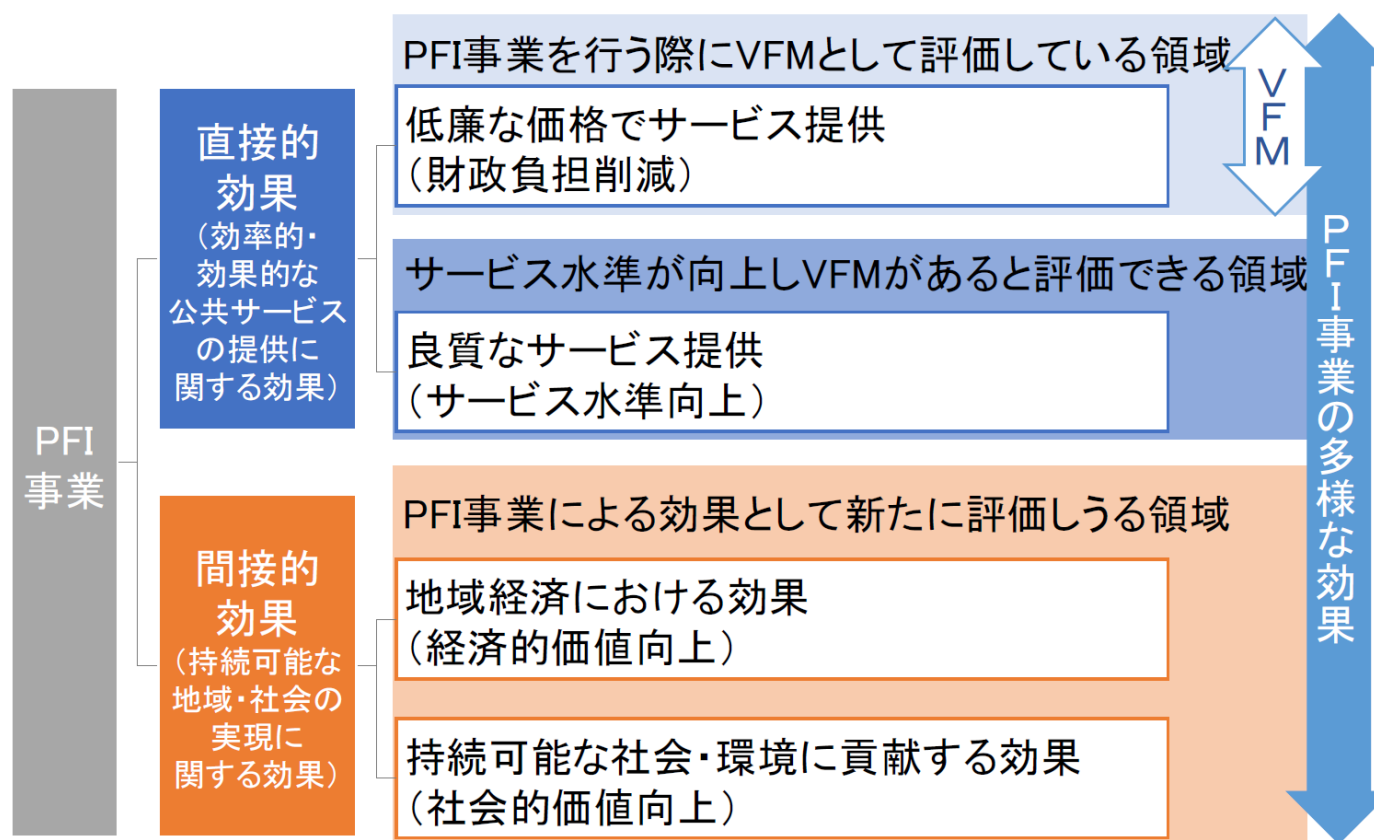
- ◆光熱水費の支払（公共施設）
（光熱費の支払業務が業務範囲に含まれるか案件により異なるため、注意が必要）
- ◆専門家の確保（公共施設・民間施設共通）
（業法や要求水準等により有資格者が必要な場合は要確保）

(ハード+ソフト) × 提案事項 (1/2)

PPP/PFIの効果は？

- ⇒直接的効果（財政負担削減、サービス水準向上）
間接的効果（地域の経済的価値向上・社会的価値向上）
- ⇒これらは厳密に区別されないこともあるが、
このような視点を意識した提案を

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				



出所：内閣府PPP/PFI推進室「PFI事業の概要」2023年7月

(ハード+ソフト) × 提案事項 (2/2)

何を書く と 評価されるか？

⇒ 発注者の意向を理解し、応える

どこから読み取るか？

⇒ 公募書類のほか、当該自治体の上位計画など

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				

発注者の意向を理解し、応える

総合 ⇒ どんな課題を解決したい？この事業で何を実現したい？

直接的効果 ⇒ 価格を下げたい？設計の工夫が求められている？どんな工夫？工期を短縮したい？

維持管理の効率化が求められている？この施設をどのように運営したいと思っている？

間接的効果 ⇒ 賑わい創出や地域経済の活性化、新技術の導入が求められている？

↑ 具体化	発注者との対話（公募）	入札公告（公募段階）での質問回答（書面）や対話（対面）等 ⇒ 聞く
	発注者との対話（事前）	サウンディング（公募の個別ヒアリング等）、個別ヒアリング等 ⇒ 聞く + 伝える
	公募資料①	審査基準の各項目、審査基準の配点、審査委員の専門性等
	公募資料②	入札説明書・募集要項の前文、特定事業の選定（PFIの場合）要求水準の具体的内容等
	当該施設の個別計画	基本構想、基本計画、それらのパブコメに対する回答等
	当該自治体の上位計画	総合計画、都市マス、周辺含む土地利用方針、関連施策・同種施設の基本計画等

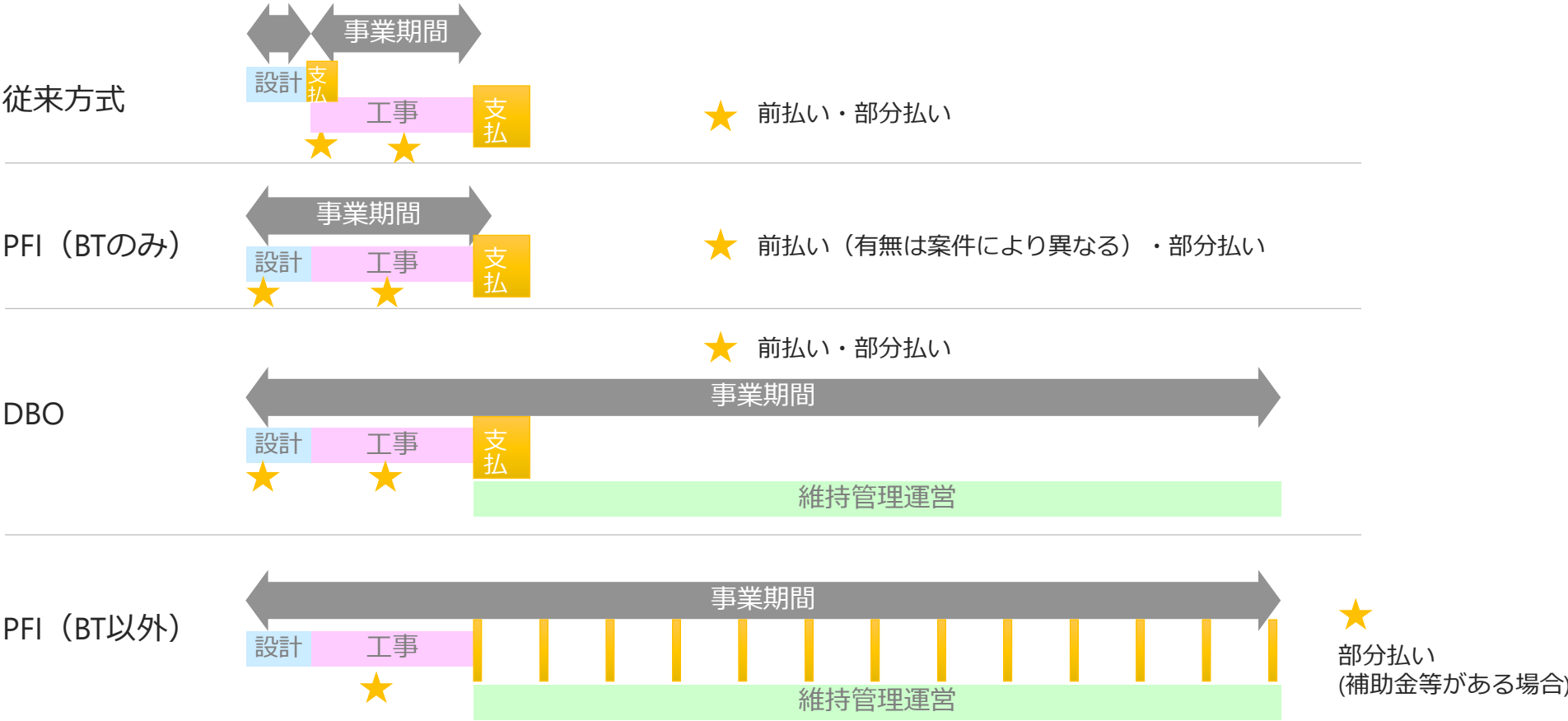
更に、発注者の意向の延長上にあり、かつ、審査委員の事前の期待や想定を上回る提案は高く評価される

収支（公→民）× 公共施設（ハード）

公共施設の整備の対価はいつ支払われる？

⇒PFIでは施設の完成後、事業期間にわたって支払われることが多いため検討時に要注意。

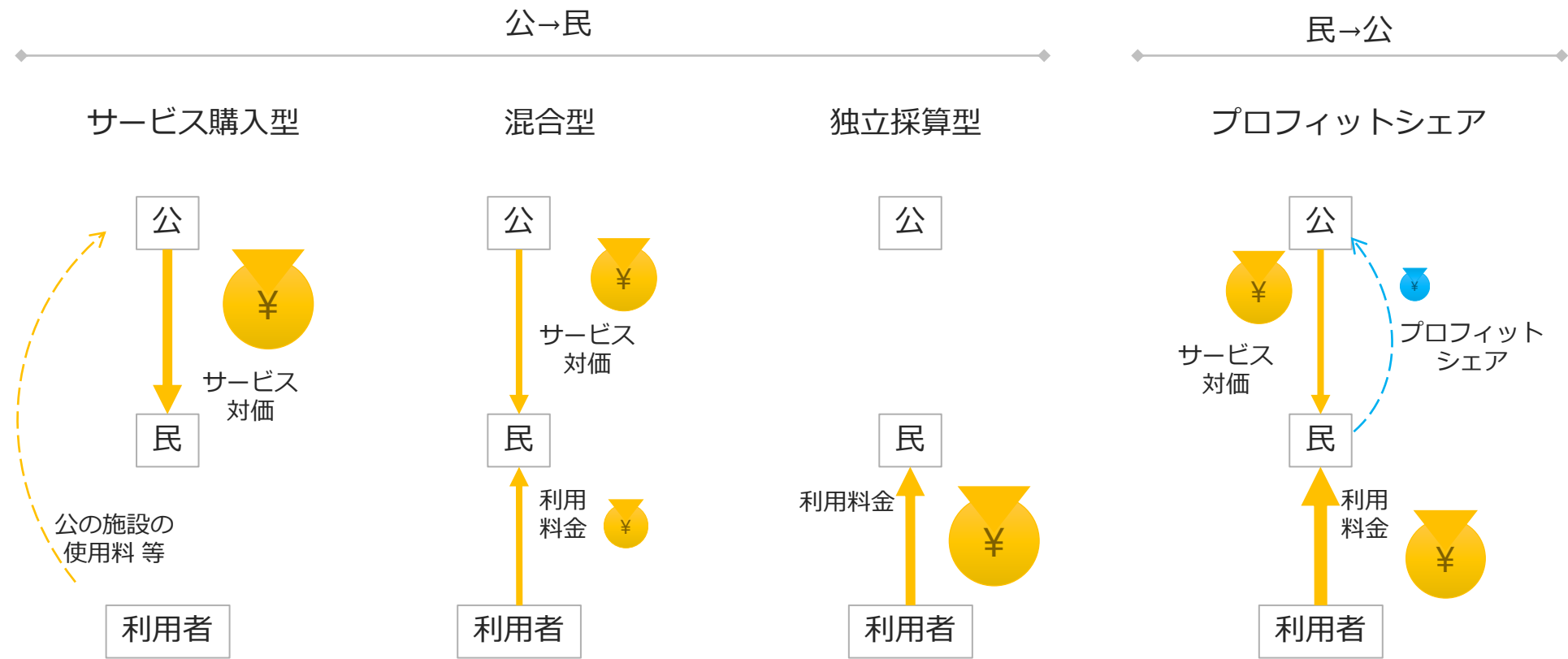
		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				



⇒工事完了時に建設企業等への支払は必要なため、PFIでは民間による資金調達（プロジェクトファイナンス）が必要

公共施設の管理運営の対価は誰からどれだけ支払われる？
⇒従来方式の委託のように全額支払われるとは限らない

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				



民間施設の整備・管理運営の収支に公共は関わるか？

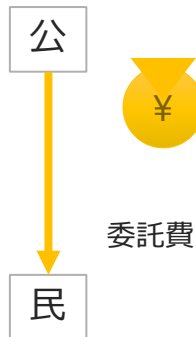
⇒ 民間から公共への借地料等の支払が中心

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				

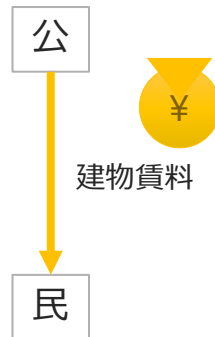
公→民

民→公

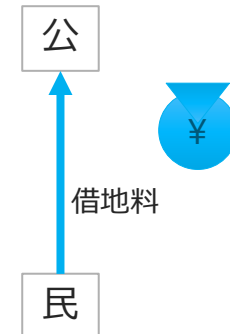
公共からの業務委託がある場合



民間施設の一部を公共に賃貸する場合



公有地に定期借地権を設定する場合



収支は提案でどのように審査されるか？

⇒基礎審査・提案審査を経ることが多い

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務 収支	遵守事項				
	提案事項				
	公→民 民→公				

公→民

- ✓ 予定価格を下回るか
- ✓ 事業収支の算定方法に誤りがないか
(基準金利の率、計算の誤り...)
- ✓ 収支前提が適切か
- ✓ 需要想定の根拠が具体的か
- ✓ 未達の場合の対応策があるか
- ✓ 当事業で定められた方法による価格の得点化
(加算方式の場合、最低入札価格基準、
予定価格基準等がある)

基礎審査



提案審査

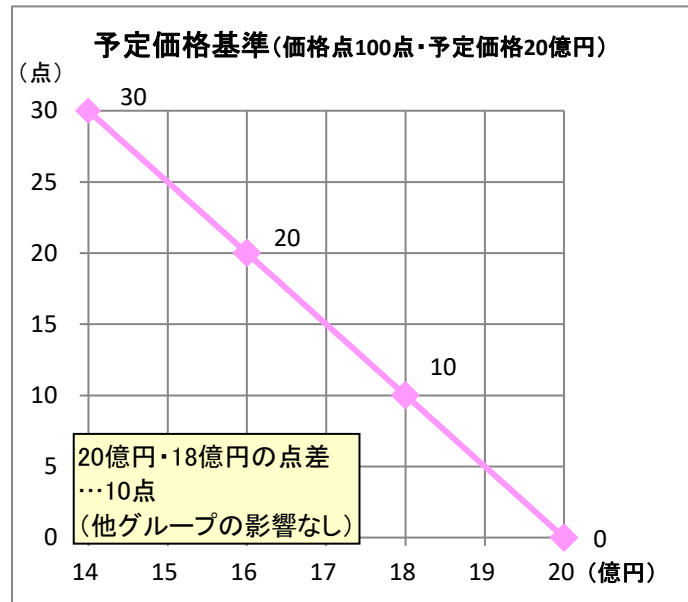
民→公

- ✓ 指定された方法で地代を
算定しているか
(金額指定、最低額指定...)
- ✓ (評価の対象になる場合
は左記と同様)

価格はどうように点数化されるか？

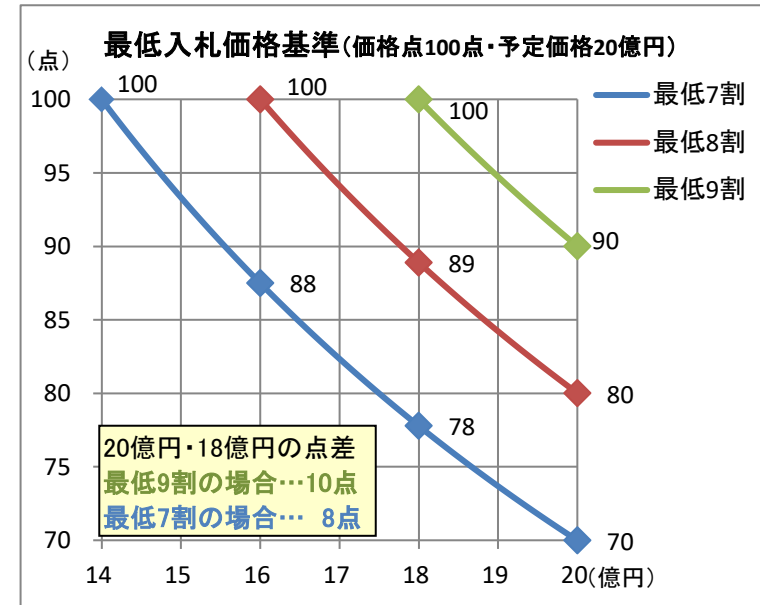
⇒最低入札価格基準が使われることが多い
この方法では入札時に価格点を正確に把握しにくい

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務 収支	遵守事項				
	提案事項				
	公→民 民→公				



価格点 = 価格点配点 × (1 - 入札価格 / 予定価格)

特徴：価格点を予測できる



価格点 = 価格点配点 × (最低入札価格 / 入札価格)

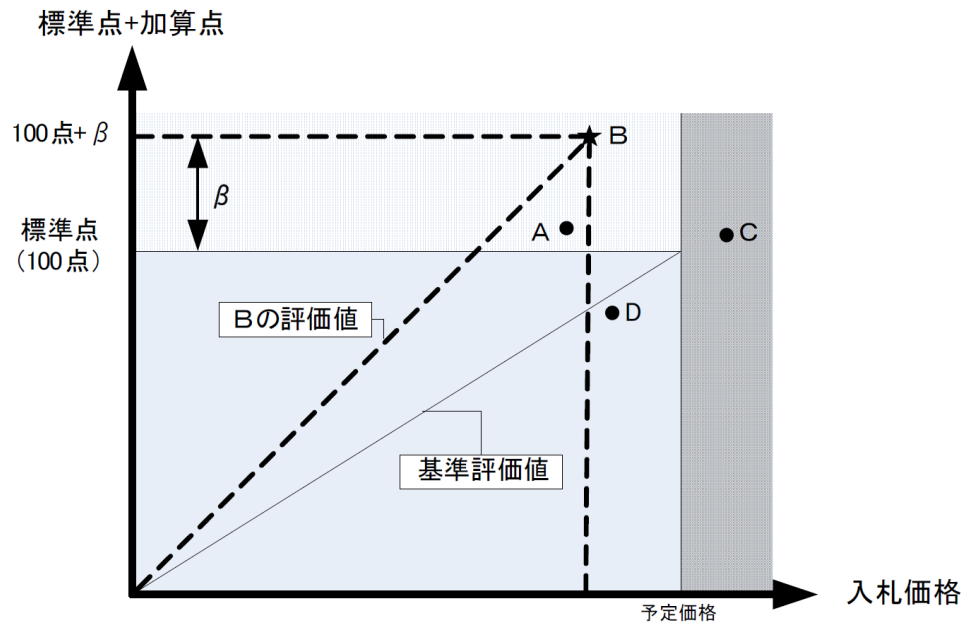
特徴：低価格入札者がいると予定価格基準より
点差がやや大きくなる

⇒グループの想定価格点、競合他社の想定価格点、価格点以外の性能評価点での点差の想定、見積り、1点当たり点数等事業の過去の収支実績、類似事業の実績などを踏まえて価格を検討

収支 × 提案 (3/3)

参考：
除算方式

$$\text{評価値} = \frac{\text{技術評価点}}{\text{価格}} = \frac{\text{標準点（基礎点）} + \text{加算点}}{\text{価格}}$$



- は、「要件①(入札価格が予定価格の範囲内)」を満足しない領域
- は、「要件②(最低限の要求要件)」を満足しない領域

- ✕ C社は、『要件①』を満たしていない。
入札価格 > 予定価格
- ✕ D社は、『要件②』を満たしていない。
- ✕ A社は、入札価格では上位だが、評価値がB社を下回る。
- B社は、2つの要件をクリアし、評価値が最も高いので落札者となる。

		公共施設		民間施設	
		ハード	ソフト	ハード	ソフト
業務	遵守事項				
	提案事項				
収支	公→民				
	民→公				

評価値は1円当たりの点数
⇒「高性能」かつ「高価格」と
「低性能」かつ「低価格」の
提案の評価値が同じになりうる

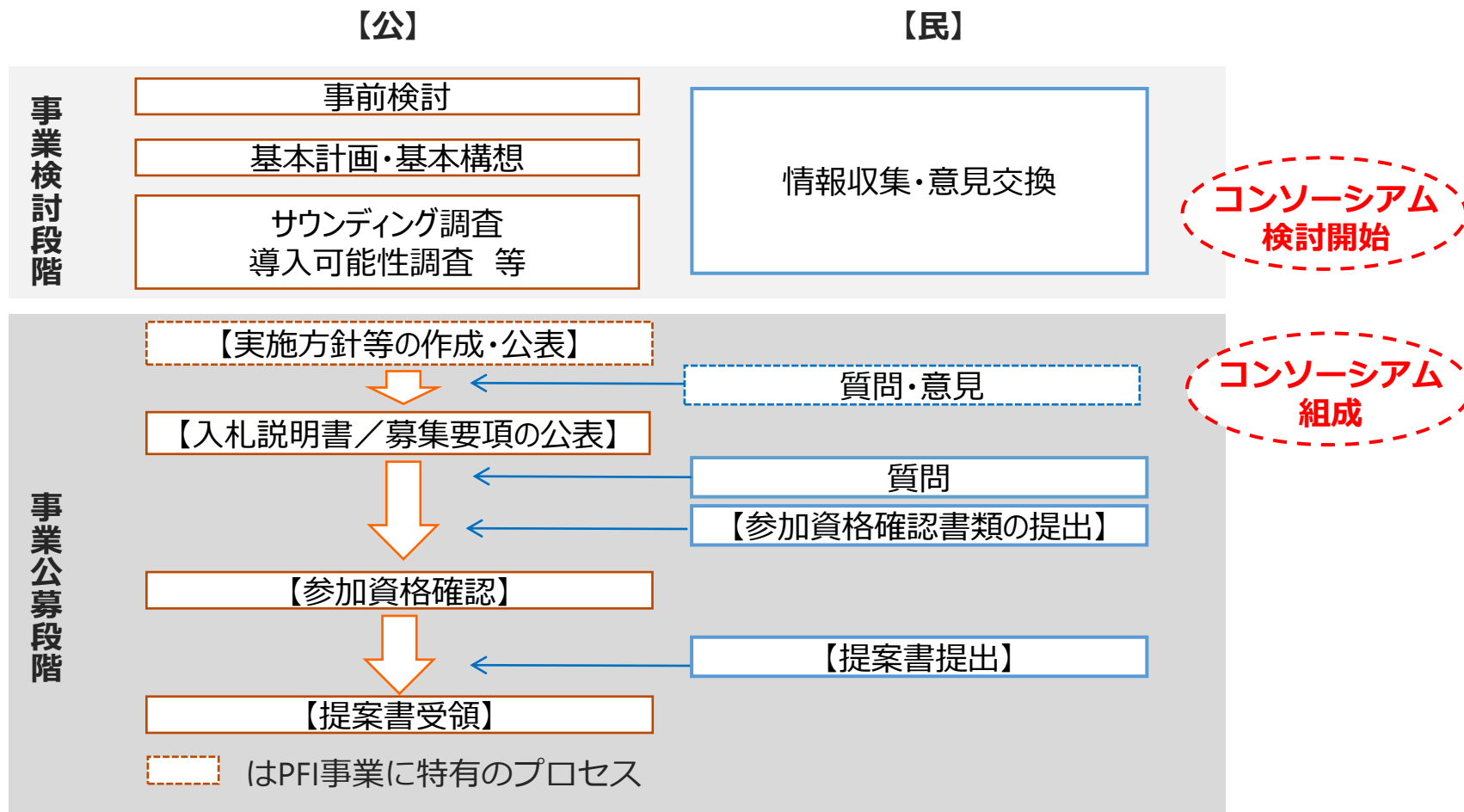
出所：国土交通省「公共工事における総合評価方式
活用ガイドライン 参考資料」2005年9月

2. コンソーシアム組成、役割分担、チームの強みの整理

コンソーシアム組成のタイミング

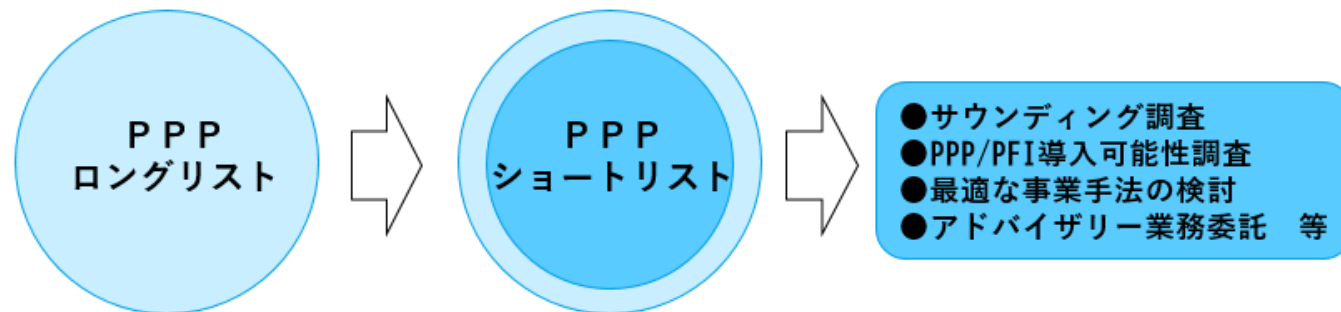
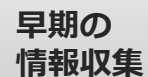
- コンソーシアム組成については、事業検討段階から情報収集を行い、コンソーシアムメンバーの検討を行うことが望ましい。

■ PPP/PFI事業の検討プロセス

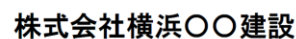


コンソーシアム組成に向けた情報収集

- 横浜市における事業検討段階の事業の情報収集には、PPPロングリスト／ショートリストの活用が有効。
- 適時のコンソーシアム組成に向けたネットワーク形成には、Yoppへの参加、Yoppでの「参加企業PRシート」の活用が有効。



ネットワーク 形成



■ 企業理念

“明日をひらく都市 横浜”

[illegible]

株式会社横浜〇〇建設

■基本情報

- 所在地 | 横浜市中区本町6/50-10
- 区分 | 市内企業
- 事業内容 | 建築工事、土木工事、リノベーション
- 資本金 | ○億円
- 従業員数 | 500人
- U R L | <https://www.yokohama.co.jp/>



■PPP関係のお問合せ先

- 担当者 | 横浜 P太郎
- 部署名 | PPP/PFI推進室 係長
- Eメール | ptaro@yokohama〇〇.com
- 電話番号 | 045-671-〇〇〇〇

PRシート見本

出所：横浜市HP

横浜市 Yopp 参加企業PRシート

検索

コンソーシアムの組成／参加資格

- 事業公募段階では、どのような構成で応募が可能なのか確認する。
- コンソーシアム組成に必要なメンバーを募り、代表企業、構成員、協力企業などの役割を検討する。

■ 応募者の構成要件

項目	確認内容	要件の例示
応募者	<ul style="list-style-type: none"> ● 単独の法人でも応募が可能か ● 建設業務、運営業務を行うものは構成員になることなど規定される場合もある 	単独の法人
		複数の法人からなる応募グループ
		〇〇業務を構成員とする複数の法人からなる応募グループ
SPC（※）	<ul style="list-style-type: none"> ● SPC（特別目的会社）の設立が必要か ● 設立を義務付けしている場合もある 	義務（SPCを設立すること）
		選択（SPCを設立することができる）
契約相手方	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定事業契約、賃貸借契約などの相手方を確認 ● 契約相手方は右記などがある 	単独の法人
		代表企業（複数の法人からなる応募グループ）
		共有（複数の法人からなる応募グループ）
		SPC
他グループへの参加	<ul style="list-style-type: none"> ● 他グループへの応募が可能か ● 一般的には不可のことが多い 	構成員・協力企業とも不可
		構成員は不可、協力企業は可
		同じ法人による複数応募は可

※SPCとは：ある特別の事業を行うために設立された事業会社のこと。

PFIでは、公募提案する共同企業体（コンソーシアム）が、新会社を設立して、建設・運営・管理にあたることが多い。

コンソーシアムの組成／参加資格

- どのような参加資格要件が設定され、自社は参加資格があるか確認する。
- どの立場であれば参加が可能なのか確認する。

■ 応募者の参加資格要件

項目	確認内容	要件の例示
一般競争入札の参加者の資格	一般競争入札の場合は、地方自治法施行令第167条の四にて規定	参考資料1を参照
欠格要件	PFI事業の場合は、PFI法第9条にて規定	参考資料2を参照
設計事業者	<ul style="list-style-type: none"> 各業務を担当する全ての応募者（構成員及び協力企業）が要件を満たすのか 代表する1社が要件を満たせばよい 複数の要件がある場合、全ての要件を満たすのか 	一級建築士事務所の登録 当該同種施設・規模の建物の設計実績
建設事業者		特定建設業の許可 建設業法に規定する建築一式工事に係る経営事項審査結果の総合評定値が〇〇〇点以上 当該同種施設・規模の建物の施工実績
維持管理事業者		当該同種施設・規模の建物の維持管理実績 当該同種施設の指定管理者の指定を受けた実績
運営事業者		当該同種施設・規模の建物の運営実績 当該同種施設の指定管理者の指定を受けた実績

(参考資料 1)

■ 一般競争入札の参加者の資格

地方自治法施行令（第167条の四第1項）	一 当該入札に係る契約を締結する能力を有しない者 二 破産手続開始の決定を受けて復権を得ない者 三 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成3年法律第77号）第32条第1項各号に掲げる者
地方自治法施行令（第167条の四第2項）	一 契約の履行に当たり、故意に工事、製造その他の役務を粗雑に行い、又は物件の品質若しくは数量に関して不正の行為をしたとき。 二 競争入札又はせり売りにおいて、その公正な執行を妨げたとき又は公正な価格の成立を害し、若しくは不正の利益を得るために連合したとき。 三 落札者が契約を締結すること又は契約者が契約を履行することを妨げたとき。 四 地方自治法第234条の2第1項の規定による監督又は検査の実施に当たり職員の職務の執行を妨げたとき。 五 正当な理由がなくて契約を履行しなかつたとき。 六 契約により、契約の後に代価の額を確定する場合において、当該代価の請求を故意に虚偽の事実に基づき過大な額で行つたとき。 七 この項（この号を除く。）の規定により一般競争入札に参加できないこととされている者を契約の締結又は契約の履行に当たり代理人、支配人その他の使用人として使用したとき。

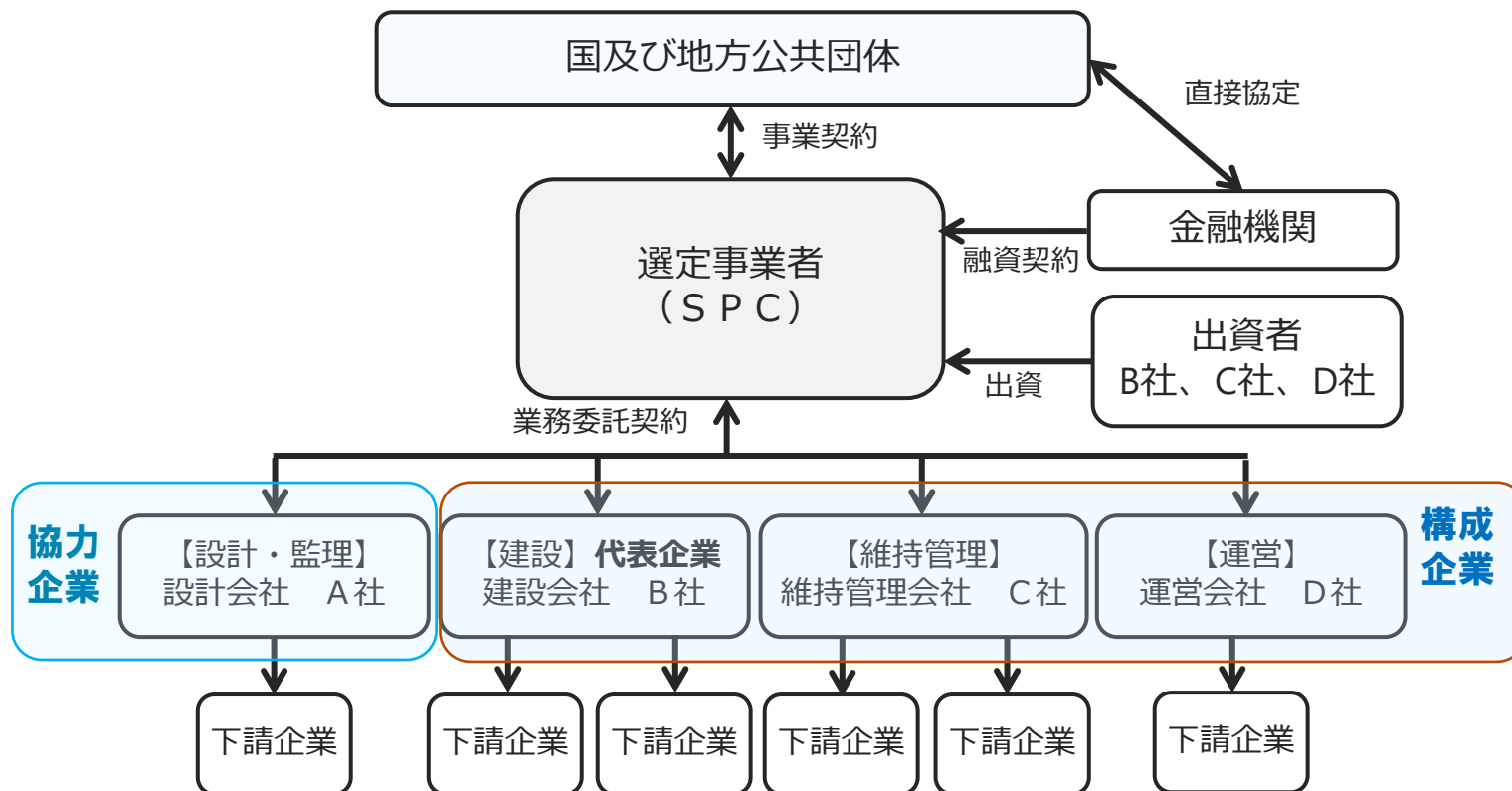
■ 欠格事由

PFI法 (第9条)	<ul style="list-style-type: none"> 一 法人でない者 二 破産手続開始の決定を受けて復権を得ない法人又は外国の法令上これと同様に取り扱われている法人 三 第二十九条第一項（同項第一号に係る部分に限る。以下この条において同じ。）の規定により公共施設等運営権を取り消され、その取消しの日から起算して五年を経過しない法人 四 公共施設等運営権を有する者（以下「公共施設等運営権者」という。）が第二十九条第一項の規定により公共施設等運営権を取り消された場合において、その取消しの原因となった事実が発生した当時現に当該公共施設等運営権者の親会社等（その法人の経営を実質的に支配することが可能となる関係にある法人として政令で定めるものをいう。第七号において同じ。）であった法人で、その取消しの日から五年を経過しないもの 五 役員のうちに次のいずれかに該当する者がある法人 <ul style="list-style-type: none"> イ 成年被後見人若しくは被保佐人又は外国の法令上これらと同様に取り扱われている者 ロ 破産手続開始の決定を受けて復権を得ない者又は外国の法令上これと同様に取り扱われている者 ハ 禁錮以上の刑（これに相当する外国の法令による刑を含む。）に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなった日から起算して五年を経過しない者 ニ 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成三年法律第七十七号）第二条第六号に規定する暴力団員（以下この条において「暴力団員」という。）又は暴力団員でなくなった日から五年を経過しない者 ホ 公共施設等運営権者が第二十九条第一項の規定により公共施設等運営権を取り消された場合において、その取消しの日前三十日以内に当該公共施設等運営権者の役員であった者で、その取消しの日から五年を経過しないもの ヘ 営業に関し成年者と同一の行為能力を有しない未成年者でその法定代理人がイからホまでのいずれかに該当するもの 六 暴力団員又は暴力団員でなくなった日から五年を経過しない者がその事業活動を支配する法人 七 その者の親会社等が第二号から前号までのいずれかに該当する法人
---------------	--

コンソーシアム組成イメージ（SPCを設立する場合）

- コンソーシアムは代表企業、構成企業、協力企業により構成される。
- 下請企業は、構成企業または協力企業から受注する。

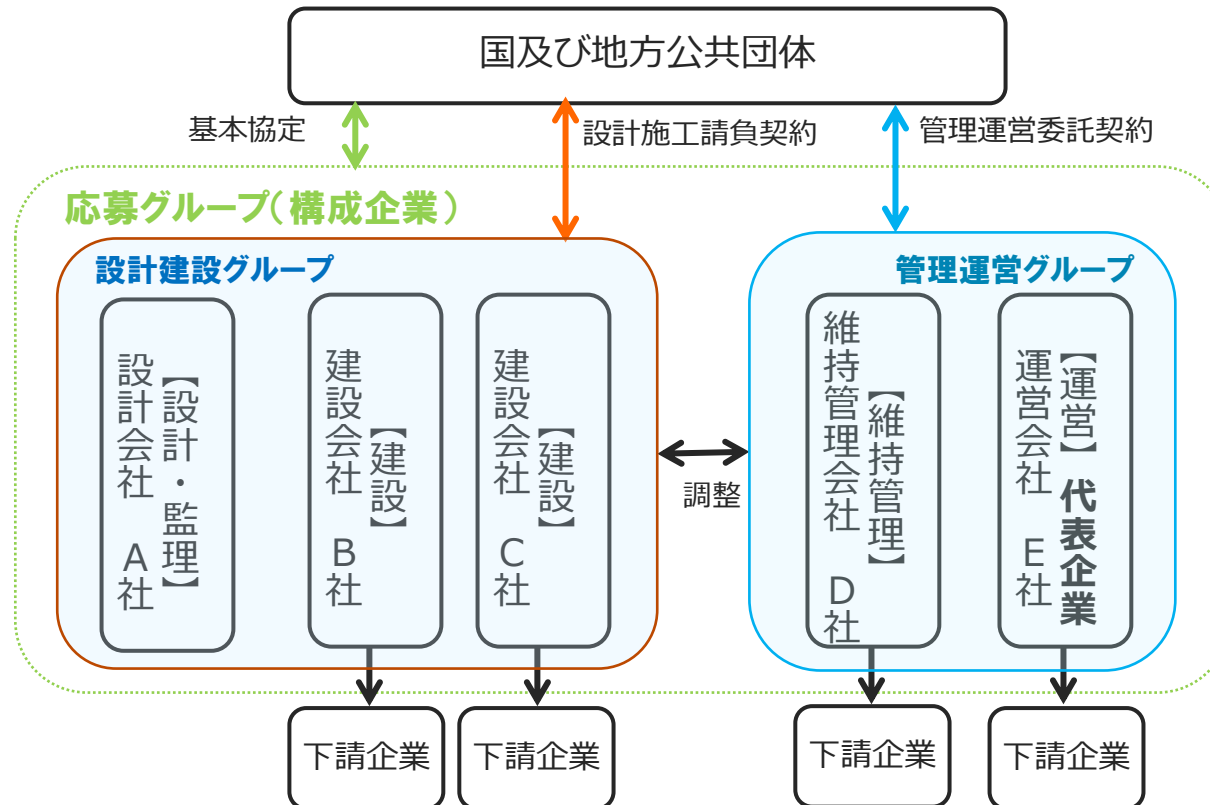
■SPCを設立する場合（PFI事業等）



コンソーシアム組成イメージ（SPCを設立しない場合）

- コンソーシアムは代表企業と構成企業で構成される。

■SPCを設立しない場合（DBO事業等）



- PPP/PFI事業に参画する場合、その立場は、代表企業、構成企業、協力企業のいずれかになる。
- 応募グループのメンバーとして参加する他、下請け企業として参加する方法もある。

■ 参画類型

参画類型	定義
①代表企業として参加	<ul style="list-style-type: none">・ 応募グループの代表者。・ SPCを組成する場合は最大出資者となることを条件とする場合が多い。
②構成企業として参加	<ul style="list-style-type: none">・ 複数の企業で構成するグループの一員。・ SPCを組成する場合、SPCに出資し、SPCと直接業務契約を行う者。 ※各事業で定義は異なる
③協力企業として参加	<ul style="list-style-type: none">・ 一般的にはPFI事業者から直接業務を受託する予定の企業。・ SPCを組成する場合、出資義務を負わないことが多い。 ※各事業で定義は異なる
④下請け企業として参加	<ul style="list-style-type: none">・ 一般的には応募グループのメンバーに含めない・ PFI事業者から直接業務を受託するのではなく、構成員や協力企業から受託。

コンソーシアム内での役割分担

- 代表企業は提案応募時から受注後にわたって、発注者との対応窓口や全体取りまとめを担う。
- 構成企業や協力企業は提案応募時に担当分野等について企画・提案の作成協力を行い、受注後は主に担当分野事業の業務遂行を行う。

■ 参画類型からみた役割分担例

参画類型	提案応募時	受注後
①代表企業	<ul style="list-style-type: none">・ 発注者との対応窓口・ 事業全体計画の企画、提案・ 提案書のとりまとめ・ 金融機関の選定と交渉・ 資金計画・ 事業運営計画・ 事業全体のリスク管理、リスク管理のとりまとめ・ 提案書作成費用の負担・ コンソーシアム全体のとりまとめ	<ul style="list-style-type: none">・ 発注者との事業契約の締結・ SPCの設立と運営・ 融資契約の締結・ 各種契約や計画のとりまとめ・ 事業全体の統括管理・ 担当分野事業の遂行・ SPCに対する出資（最大出資）・ SPCからの配当・ 関係者協議会等の開催
②構成企業	<ul style="list-style-type: none">・ 担当、得意分野での企画、提案協力・ 得意分野のリスク管理協力・ 提案書作成費用の負担・ 事業契約書・協定書等の確認	<ul style="list-style-type: none">・ SPCの設立、運営の協力・ 担当分野事業の遂行・ SPCに対する出資・ SPCからの配当・ 関係者協議会等への出席
③協力企業	<ul style="list-style-type: none">・ 得意分野での企画、提案協力・ 得意分野のリスク管理協力・ 提案書作成費用の負担（負担する場合がある）・ 事業契約書・協定書等の確認	<ul style="list-style-type: none">・ 担当分野事業の遂行、協力
④下請け企業	<ul style="list-style-type: none">・ 見積・計画等への部分的な協力・ 関心表明書を提出する場合がある	<ul style="list-style-type: none">・ 構成企業や協力企業より業務を受託（業務受託の確約はされない）

コンソーシアム組成の考え方／地域企業と大手企業の連携

- コンソーシアム組成のポイントとしては事業実現性、プロジェクトに対する考え方の一致（コスト含む）、適切な役割分担のできる関係性・信頼性の構築、提案力等があげられる。
- コンソーシアム組成にあたっては、地域企業と大手企業が連携して取り組むパターンが見られる。

■連携パターン

連携パターン	概要	事業の傾向
①地域企業主導 ex 本牧市民プール再整備事業	<ul style="list-style-type: none">・ 地域企業が代表を務め、事業を遂行	<ul style="list-style-type: none">・ 地域企業での業務遂行が可能で地域企業のネットワークが域内の経済効果に寄与する事業
②大手企業等による支援 ex 藤沢市藤が岡二丁目地区再整備事業	<ul style="list-style-type: none">・ 地域企業が代表企業を務めるが、事業期間を通じ大手企業がサポート・ コンサルタント等が構成企業として参画し、地域企業の統括管理業務をサポートする形もある	<ul style="list-style-type: none">・ 地域企業のネットワークが域内の経済効果に寄与する事業・ 地域住民との調整、連携が求められる事業
③大手企業主導 ex 横浜市戸塚駅西口第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	<ul style="list-style-type: none">・ 事業期間を通じ大手企業が代表企業を担い、総括管理業務を遂行・ 地域企業は担当分野の業務を遂行	<ul style="list-style-type: none">・ 事業規模の大きい事業・ 高度な技術が求められる事業
④段階に応じた役割分担 ex 地域企業ではないが代表企業が交代した事例として横浜文化体育館再整備事業	<ul style="list-style-type: none">・ 設計・建設段階は大手企業が、維持管理・運営段階は維持管理もしくは運営業務を担当する地域企業が代表企業を担う	<ul style="list-style-type: none">・ 維持管理や運営業務の比重が高い事業・ 地域にある程度の規模の中核となる維持管理企業、運営企業が存在する場合

チームの強みの整理

- 公募資料から発注者のメッセージを読み取り、事業で活かせるチームの強みを整理することが重要である
- 強みの整理の視点（チェックポイント）の例としては①マネジメント能力、②人材、③ネットワーク、④技術力、⑤その他などがあげられる

■ 強みの整理の視点

	チームの強み	各社の強み			
		A社	B社	C社	D社
① マネジメント能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代表企業の経験 ・ 公共側との調整経験 ・ 地域住民との調整経験 ・ 財務・経理、事業計画の作成、スケジュール管理 等 				
② 人材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必須業務に対応した業種・業態 ・ 個人の業務経験、資格保有者状況 等 				
③ ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不足する業種・業態へのネットワーク ・ 需要に対応したネットワーク ・ 地域企業とのネットワーク ・ DX、GXに関するネットワーク 				
④ 技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設計・建設で活かせる技術力 ・ 維持管理で活かせる技術力・ノウハウ ・ 運営で活かせるノウハウ ・ DX、GXに関する技術力・ノウハウ ・ 資金調達に関するノウハウ 				
⑤ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特出すべき強み ・ ハード面での強み ・ ソフト面での強み 				

各社の
強みを
チームの
強みとして
整理

3. 提案方針（コンセプト）作成の考え方

提案コンセプトの検討

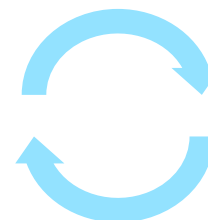
- 提案の特徴などを審査委員に理解してもらうため、また提案書を作成するコンソメンバーの目線合わせのため、公募情報の整理結果とコンソーシアムの強みを踏まえて、コンセプトを作成することが有効である。
- コンセプトが具体的な提案に反映されていると高い評価を受けることが多いと考えられる。
- コンセプトの作成後も、提案の検討によりコンセプトは提案書提出時まで進化し続ける。

公募情報の整理

		ハード (設計・ 建設等)	ソフト (維持管理 運営等)
業務 内容	遵守事項		
	提案事項		
収 支	公→民		
	民→公		

+

コンソー
シアム
の強み



コンソの提案の特徴や
強調したい点を端的に
示した提案コンセプト
の作成



具体的な
提案への
落とし込み

公募資料や上位計画等に基づき
提案内容とその特徴を整理

P13参照

メンバーのノウハウ・実績等に基づき提案内容とその特徴を整理

P32参照

提案書のブラッシュアップのプロセス（例）（1/2）

- 提案書をブラッシュアップする過程では、「①施設計画・提案内容の確定」と「②コストの調整」の2軸で検討を進める必要がある。また両者のバランスを取りながら、関係者全体で協議を行い合意形成を図る必要がある。
- これらは各社の業務負担や収支にも関わるため、個別の粘り強い協議が必要になる場合もあるが、当該事業について同じ方向を向いており（当該事業で実現しようとする内容について同じイメージを持っており）、また相手方を信頼できることが、円滑な協議に役立つ。
- 提案書作成の初期段階の提案コンセプトの確認プロセスは、勝てる提案を作ることとはもとより、各社の認識の共有や信頼の構築のためにも重要な役割を果たす。
- スケジュール上での提案作成期間は非常に短く、通常、募集要項の公表（公募）から上記の提案書作成プロセスをこなすことは非常に難しい（納得できる提案までブラッシュアップできない）。できるだけ早い段階から、提案の骨子検討（上記プロセスの進捗）を始められるかどうか、実際にはポイントになってくる。（特に、新しい技術やノウハウを提案に入れる場合は、事業構想段階からの検証作業等、準備が必要となる）
※例えば、新エネルギーの導入、真新しいイベント(Eスポーツ大会の開催検討)など…

提案書のブラッシュアップのプロセス（例）（2/2）

提案書提出

事業検討（構想）段階

実施方針

公募段階

【フェーズ1】

- ・コンソ内での業務分担
- ・代表企業の仮決定
- ・コンセプト案作成
- ・類似事例の収集・分析

【フェーズ2】

- ・施設計画想定・提案書骨子
- ・業務費の想定（超概算）
- ・リスク分担の仮説

【フェーズ3】

- ・提案書作成・突き合せ
- ・業務費の1次案突き合せ
- ・リスク分担の整理

【フェーズ4】

- ・提案書の精査・仕上げ
- ・業務費の精査
- ・リスク分担の最終確認

代表企業

- ・各社のとりまとめ
- ・各社への方針等提示
- ・公共との対応窓口

- ・担当業務及び自社業務のとりまとめ
- ・各社に修正方針等提示
- ・資金調達方法等整理
- ・金融機関との調整

- ・提案書の最終版作成
（提案書全体の流れ・整合性、事業収支チェック）
- ・基礎審査事項チェック
- ・各業務費と入札価格の決定
- ・金融機関との調整
- ・提出書類の確認等

構成企業等

- ・コンセプト等の検討

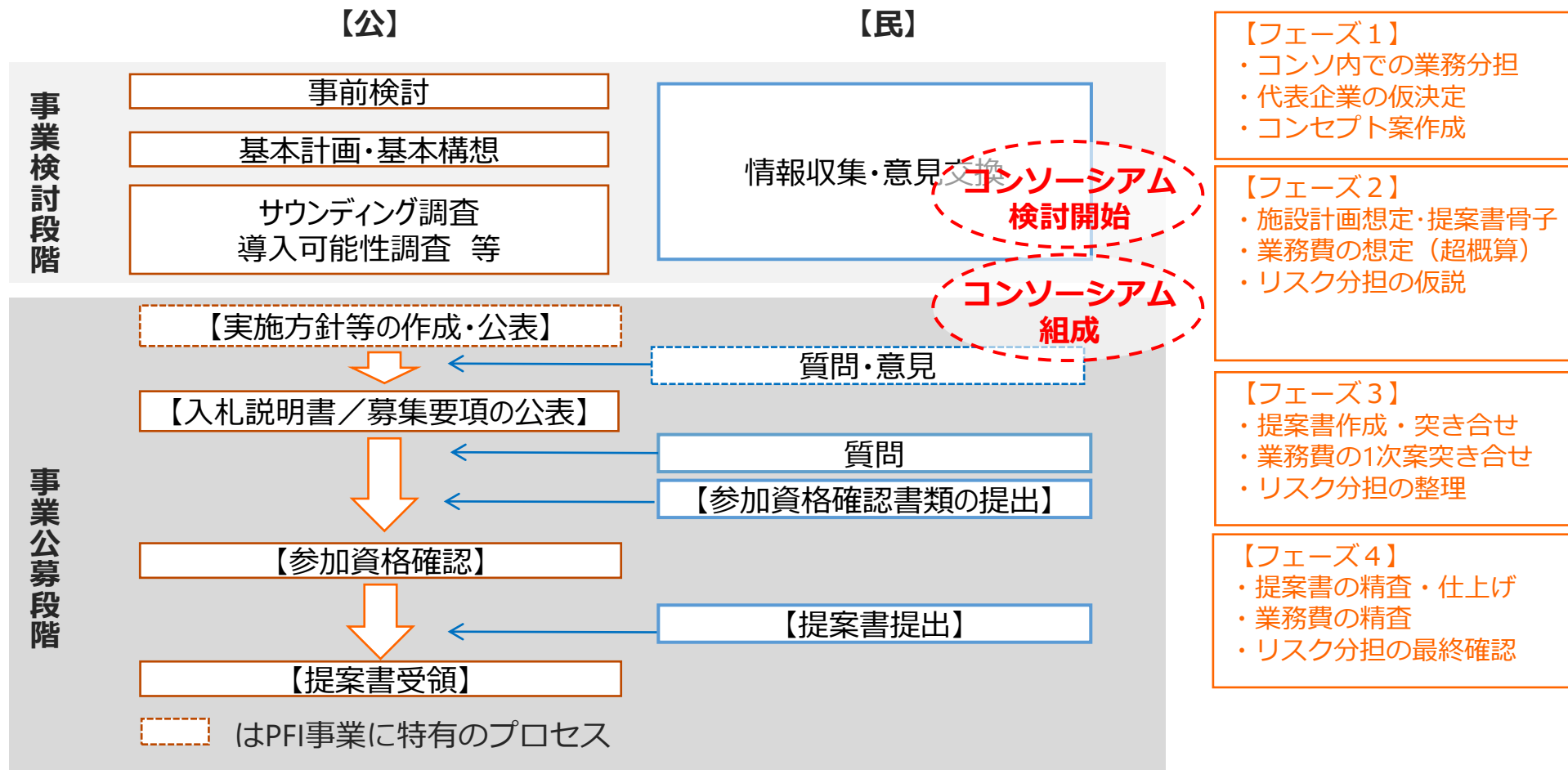
- ・担当業務の提案書作成
- ・担当業務の見積り（1次案）の提示
- ・自社が引き受けるリスクへの対応策の検討

- ・担当業務の提案書精査
- ・担当業務の見積りの精査
- ・提案書作成

事業プロセスと提案プロセスのタイミング

- 事業検討段階から情報収集を行い、コンソーシアムメンバー検討と並行して、提案へ向かったの検討も行う。

■ PPP/PFI事業の検討プロセス



お問い合わせ

ご質問、ご相談等がございましたら、何なりと下記連絡先にお問い合わせください。

Yoppについて

所管課	横浜市政策局共創推進室共創推進課
TEL	045-671-4395
E-mail	ss-ppp@city.yokohama.jp

講演資料について

講演者	株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP推進部 鳥生 真紗子
TEL	03-6214-4611（部代表）
E-mail	toriu@jeri.co.jp

Japan Economic Research Institute Inc. 2023

当資料は、株式会社日本経済研究所（JERI）により作成されたものです。

当資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づき作成されておりますが、当社はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載されている内容は、政策や社会状況の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

当資料のご利用並びに組みの最終決定に際しましては、貴社ご自身のご判断でなされますよう、また必要な場合には顧問弁護士、顧問会計士などにご相談の上でお取り扱い下さいますようお願い致します。