

札幌市

PPP／PFI

活用方針

令和2年4月改訂
(令和5年3月一部改訂)

札幌市

目次

第 I 部 方針編	1
1. はじめに	1
1.1 PPP/PFI 活用方針の目的・意義.....	1
1.2 PPP/PFI 活用方針の位置付け.....	2
2. PPP/PFI の概論整理.....	3
2.1 PPP/PFI の概要.....	3
2.2 従来型（公設公営）方式と PPP/PFI の違い.....	4
2.3 PPP/PFI の効果.....	6
2.4 PPP/PFI のスキーム	9
2.5 PPP/PFI の手法（札幌市の対象手法）	10
2.6 PPP/PFI の事業類型	19
2.7 国の方針.....	21
3. 札幌市の PPP/PFI 手法検討・事業者選定までの基本的方針	26
3.1 PPP/PFI 検討・導入の流れ	26
3.2 PPP/PFI 導入検討の基本的な方針	27
3.3 事業者選定手続に係る基本的な方針.....	31
4. 庁内における検討・事業実施体制に関する方針	35
4.1 PPP/PFI 事業実現までの流れと庁内体制の概要.....	35
4.2 PPP/PFI 導入検討、事業者選定過程における庁内体制.....	36
4.3 PPP/PFI 事業開始後の体制	40
5. 民間対話・提案を活用した PPP/PFI 事業の進め方に関する基本的な方針	42
5.1 サウンディング型調査（公募対話型の市場調査）	42
5.2 民間提案.....	46
6. その他の方針.....	50
6.1 地域企業参画に向けた取組.....	50
6.2 PPP/PFI 活用方針の改版.....	51
第 II 部 ガイドライン編	53
1. PPP/PFI 事業のステップ.....	53
2. 導入検討	54
2.1 PPP/PFI 導入検討の流れ.....	54
2.2 検討を始める前に	55
2.3 簡易な検討	65
2.4 詳細な検討	75
3. 事業者選定.....	96
3.1 事業者選定の概要	96

3.2 外部アドバイザーの選定	104
3.3 事業者選定委員会	105
3.4 実施方針及び要求水準書（案）の作成・公表	107
3.5 特定事業の選定	115
3.6 債務負担行為等	117
3.7 入札公告	119
3.8 提案審査	130
3.9 契約の締結	136
4. 事業開始後のモニタリング	142
4.1 PPP/PFI 事業におけるモニタリングの概要	142
4.2 施設整備業務に対するモニタリング	143
4.3 維持管理運營業務に対するモニタリング	145
4.4 SPC の経営状況に対するモニタリング	148
5. 事業終了前後の対応	149
6. 事業開始後の PPP/PFI 事業において求められる姿勢	151

本書の構成について

【第Ⅰ部 方針編】

方針編は、札幌市における PPP/PFI の推進、導入に向けた基本的な考え方や取組方針を示したものである。

【第Ⅱ部 ガイドライン編】

ガイドライン編は、本市職員を対象としたものであり、導入検討や事業者選定等に関する取組、手続きについて示したものである。

第 I 部 方針編

第I部 方針編

1. はじめに

1.1 PPP/PFI 活用方針の目的・意義

これまで本市では、1972年の冬季オリンピック大会の開催や政令指定都市への移行を契機に、計画的なまちづくりを進め、都市基盤施設の充実や基礎的行政サービスの向上を図ってきた。しかし、今後は、これまで増加を続けてきた人口が減少に転じることや、少子高齢化による超高齢社会の到来などが想定され、これまで経験したことのない社会構造の大きな転換期を迎えようとしている。加えて、急速に整備を進めてきた都市基盤の老朽化が進み、今後、公共施設等においても大量更新期の到来が見込まれるところである。

これらの社会状況の変化や厳しい財政状況の中であっても、魅力あるまちづくりを進めていくためには、公共施設等の整備等事業など、行政の責任において行うべき事務・事業において、民間活力を導入することにより、サービスの向上やコストの縮減を図り、効果的な事業を形成していく必要がある。

多様な PPP/PFI 手法の導入は、公共施設等の整備・運営に民間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あって良好な公共サービスの実現可能性を広げるものである。

本市では、平成 14 年度に「札幌市 PFI 基本方針」を策定し、平成 15 年 2 月に「山口斎場整備事業」を、平成 19 年 10 月に「大通高校整備等事業」を PFI 手法により実施してきたところである。以降、今日に至るまで日本各地において、PPP/PFI 手法の導入事業は増加し、各種事業における導入の考え方、事業における効果や課題、その対策等が蓄積されてきている。

そのような中、平成 28 年度には、「札幌市 PPP/PFI 優先的検討指針」を策定し、今後計画する公共施設等の整備・運営・維持管理において、これまでの公設公営等による手法に先立って、PPP/PFI 手法の導入検討を実施することを示したところである。

様々な社会状況の変化と国内における PPP/PFI に関する知見の蓄積を踏まえ、PPP/PFI の在り方と具体的な手順を詳細にまとめて、より効果的・効率的に PPP/PFI 手法の導入検討及び導入手続を実施することを目的として、「札幌市 PFI 基本方針」を「札幌市 PPP/PFI 活用方針」（以下「活用方針」という。）として改定する。

1.2 PPP/PFI 活用方針の位置付け

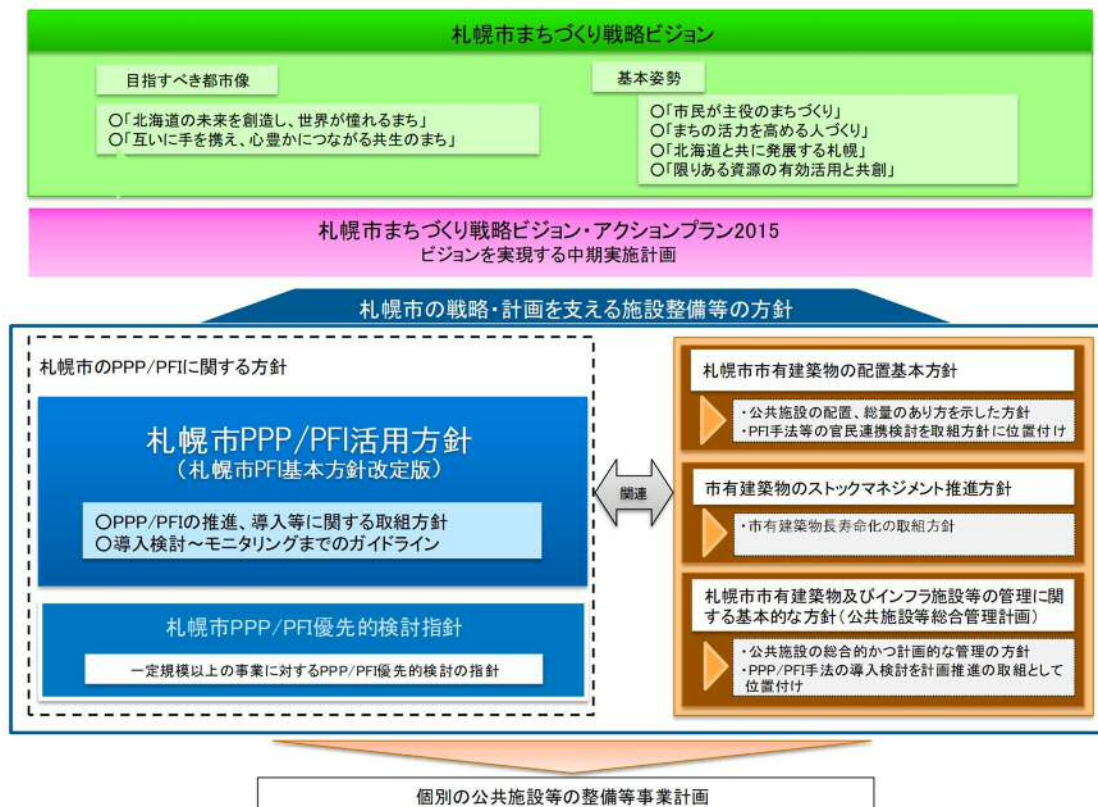
本市における最上位計画である「札幌市まちづくり戦略ビジョン」では、目指すべき都市像として「北海道の未来を創造し、世界が憧れるまち」、「互いに手を携え、心豊かにつながる共生のまち」が掲げられている。

また、ビジョンの推進にあたっては、「市民が主役のまちづくり」、「まちの活力を高める人づくり」、「北海道と共に発展する札幌」、「限りある資源の有効活用と共創」を基本姿勢としている。

特に、「限りある資源の有効活用と共創」では、環境問題や高齢化、都市基盤の老朽化等により社会的な費用が増大していくことが予想される中、行政と民間の役割分担を考慮しながら、官民の共創による魅力と活力のあるまちづくりを効果的に推進していくことを掲げている。PPP/PFI 事業はまさにこの「官民の共創」であり、PPP/PFI 手法を適正に用いることで、公共事業における政策目標を達成するための最適な手段が、民間事業者より提案されることが期待されるとともに、民間事業者の事業機会の創出にもつながるものである。

本活用方針は、本市が目指す都市像の実現に向けて、公共施設等の整備等を進めるにあたり、検討・導入に向けた取組方針及びそのガイドラインを示したものである。

札幌市 PPP/PFI 活用方針の位置づけ



2. PPP/PFI の概論整理

2.1 PPP/PFI の概要

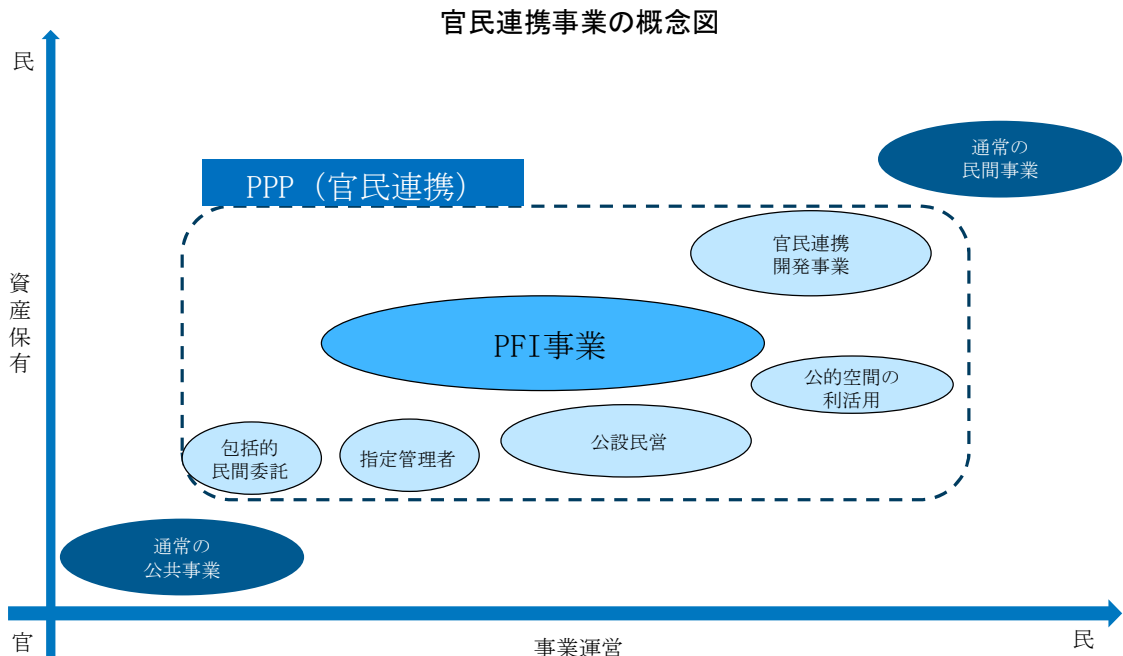
PPP (Public Private Partnership) は、公共施設の整備等において、民間の創意工夫等を活用する官民の連携によって、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るものであり、官民連携全般を指す。

PFI (Private Finance Initiative) は、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金、経営力及び技術力を活用し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を行うものであり、PPP の一類型である。

平成 11 年に「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。）が施行されて以降、国や自治体では様々な PFI 事業が実施されている。

PPP/PFI には様々な事業手法があり、それら手法については、「[第 I 部 2. PPP/PFI の概論整理 2.5 PPP/PFI の手法](#)」に示す。

また、以降の記述においては、PFI 事業とは PFI 手法を用いる官民連携事業を、PPP 事業とは PFI 以外の PPP 手法を用いる官民連携事業を指すものとする。

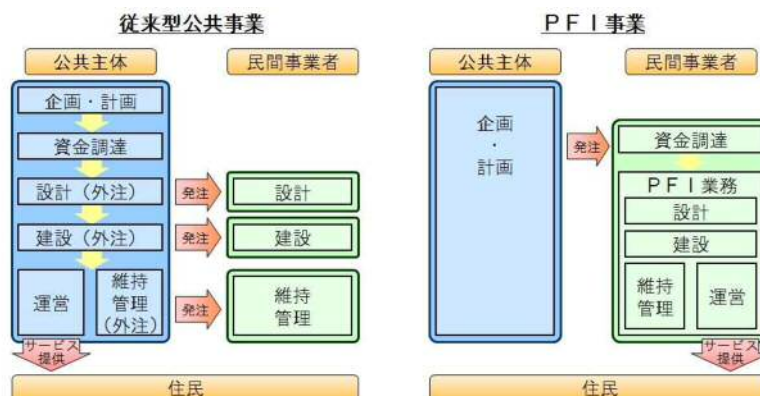


(出典) 国土交通省資料を基に札幌市作成

2.2 従来型（公設公営）方式と PPP/PFI の違い

PPP/PFI 事業は、従来型（公設公営）方式と比較した場合、主に、①包括発注、②性能発注、③長期契約といった点が異なる特徴である。

従来型公共事業及び PFI 事業の概要



(出典) 内閣府「PFIの概要について」

(1) 包括発注

従来型（公設公営）方式では、設計段階において、基本設計と実施設計とでそれぞれ分割発注するとともに、建設段階においても、建築工事と各設備工事等を分割発注にて実施している。これにより、一定規模以上の事業においては、一つ一つの業務規模が小さくなるため、地元企業の参画が容易になる一方で、発注事務や事業調整に要する公共の負担が大きくなっている。

PPP/PFI では、設計及び建設の一括発注のみならず、運営や維持管理を含めた包括的な発注方法となることが一般的である。これにより、事業全体の効率化や、運営企業のノウハウを活かした施設整備、発注事務や事業調整に要する公共主体の負担軽減等が期待される。

(2) 性能発注

従来型（公設公営）方式では、発注方法として、仕様発注という方法が採られる。これは、施設の基本構想、基本計画の策定のみならず、基本設計、実施設計、建設、運営の各段階において、公共主体にて定めた仕様書に従い業務を実施することを求めるもので、公共側の意向を施設に的確に反映させることが可能となる。

PPP/PFI では、一般的に性能発注という発注方法が選択される。これは、公共が要求する施設性能やサービス水準を指標として明示し、それを達成する方法について事業者に一定程度の自由度を与え、柔軟に提案させるものである。前述した包括発注により、事業に

おける多くの裁量を事業者に委ねることが可能となり、事業者の様々なノウハウやアイデアが事業に活かされることが期待される。

(3) 長期契約

従来型（公設公営）方式では、分割発注であること及び公共主体が支払う費用が単年度予算を前提としているため、契約期間が短期間となる傾向にある。

PPP/PFI では、債務負担を前提とした長期の契約により、施設のライフサイクル全体で掛かる費用等の縮減や効率的な施設運営に対し、事業者の経営力やノウハウ、アイデアの発揮が期待される。

2.3 PPP/PFI の効果

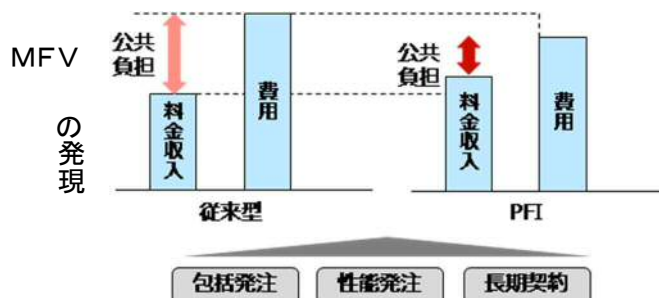
PPP/PFI 事業の導入により発揮が期待できる効果は、定量的効果と定性的効果に大別される。定量的効果とは、包括発注等により得られる財政負担の軽減（VFM の発現）である。定性的効果とは、定量化できない効果全般を指す。

定量的効果及び定性的効果の概要

効果の種類		概要
定量的効果	VFM の発現	費用の削減と収入の増加により、財政負担が低減する。
定性的効果の例	財政負担の平準化	整備や維持管理、運営に係る費用を事業期間における延べ払いとすることで、財政負担が平準化される。
	事業効果の向上	政策目標や事業の目的に対して、民間事業者の知見やノウハウが発揮され、より高い効果を見込むことができる。例えば、にぎわい創出や地域の課題解決などについて、より高いまちづくり効果の発揮に繋がる可能性がある。
	リスク分担	事業の中断や中止、追加費用の発生や損失等のリスクについては、リスクの適切な対応者を明らかにし、官民で分担することで、事業全体のリスク低減が図られる。
	官民のパートナーシップと新たな民間事業機会の創出	従来公共が担ってきた公共施設等の整備等を民間事業者に委ねることで、民間事業者に対し、新たなビジネスの機会を創出することが可能となる。

(1) VFM の発現

PPP/PFI 事業では、従来型（公設公営）事業と比較し、「[第 I 部 2.PPP/PFI の概論整理 2.2 従来型（公設公営）方式と PPP/PFI の違い](#)」にて述べた包括発注、性能発注及び長期契約により、事業者による効率的な事業実施のもと、運営・維持管理期間を含めた長期的な総費用の削減と料金収入の増加が期待される。これら費用の削減と収入の増加による財政負担の削減率を VFM（Value for Money）と呼び、これの発現、つまりは、VFM がゼロより大きい正の値となる場合、PPP/PFI 事業の定量的な効果が期待できる。

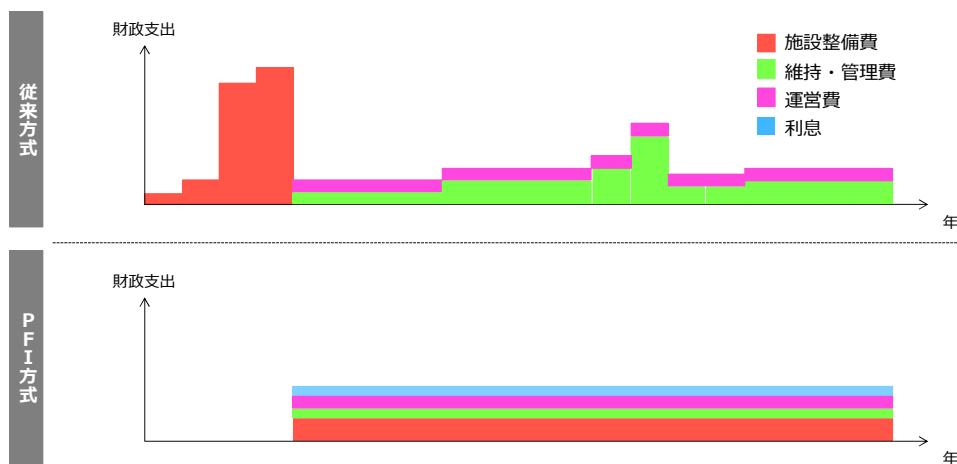


(2) 民間資金の活用による財政の平準化効果

「[第I部 1.はじめに 1.1PPP/PFI 活用方針の目的・意義](#)」にて述べたとおり、今後の本市の公共施設等の整備や運営・維持管理等においては、将来の大量更新期を見据え、増大する財政負担にどのように対応するかという視点で、計画的な施設配置などの施策推進とともに、最適な資本のあり方について検討することが課題となる。

PPP/PFI 事業では整備や維持管理、運営に係る費用を事業期間にて延べ払いとすることができるため、財政の平準化が期待される。これにより、将来における支出が明確になり、突発的な維持・改修コストの発生リスクが低減されるため、上述した課題の解決の一助となることが期待される。

従来型（公設公営）方式及びPFI方式における財政支出の比較イメージ



(3) 事業効果の向上

PPP/PFI 事業は、事業の全部又は一部について、民間事業者に自由度を付与し、事業期間内において、民間事業者が自らの経営上のノウハウや技術能力を活用した様々な取組を進めること等によって、これまでよりも質の高い公共サービスの提供、例えば、「集客・収益の向上」「にぎわい・交流の創出や活性化」「公有地の効果的活用」「低炭素なまちづくりへの寄与」など、目的とする事業効果の一層の向上が期待できる。

PPP/PFI 手法の検討においては、事業における目的、民間を活用する際に効果を発揮したい事項を明らかにしておくことが必要である。

(4) リスクの分担

PPP/PFI 事業におけるリスクとは、事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等、一切の事由を正確には予測し得ず、これらの事由が顕在化した際に、事業の中断や中止、追加費用の発生や損失などといった影響が発生する可能性のことをいう。

「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」（平成 27 年 12 月 18 日付け内閣府）には、リスク分担に関する基本的な考え方として「リスクをもっともよく管理することができる者が当該リスクを分担する」とされている。

例えば、施設の損傷について考えた時、自然災害の発生による損傷は、契約時に予見可能な範囲を超える事象の発生であり、発生が予見出来ないリスクを民間事業者が負うことは、事業費の増大にも繋がるため、一般的に発注者が当該リスクを負うに相応しいと考えられる。一方、同じ施設の損傷でも、劣化による事象については、予防保全の実施などにより当該リスクを管理することが可能な民間事業者が、そのリスクを負うことが相応しいと考えられることが一般的である。従来型（公設公営）方式では、リスクの大半を公共が負担してきたが、PPP/PFI 事業では、このように、リスクが顕在化した際の責任の所在を事業契約の中で、あらかじめ定めておくことが求められる。

個々のリスクを「よりよく管理できる者」が分担することは、事業全体でのリスクを低減させ、効率的な事業の実施につながる。

(5) 官民のパートナーシップと新たな民間事業機会の創出

PPP/PFI 事業は、従来、公共が直接実施してきた事業への民間事業者の参入を促進するとともに、民間事業者独自の事業と組み合わせて実施すること等により、新たな民間事業機会の創出につながる。

事業数及び契約金額の推移（累計）（平成 29 年 3 月 31 日現在）

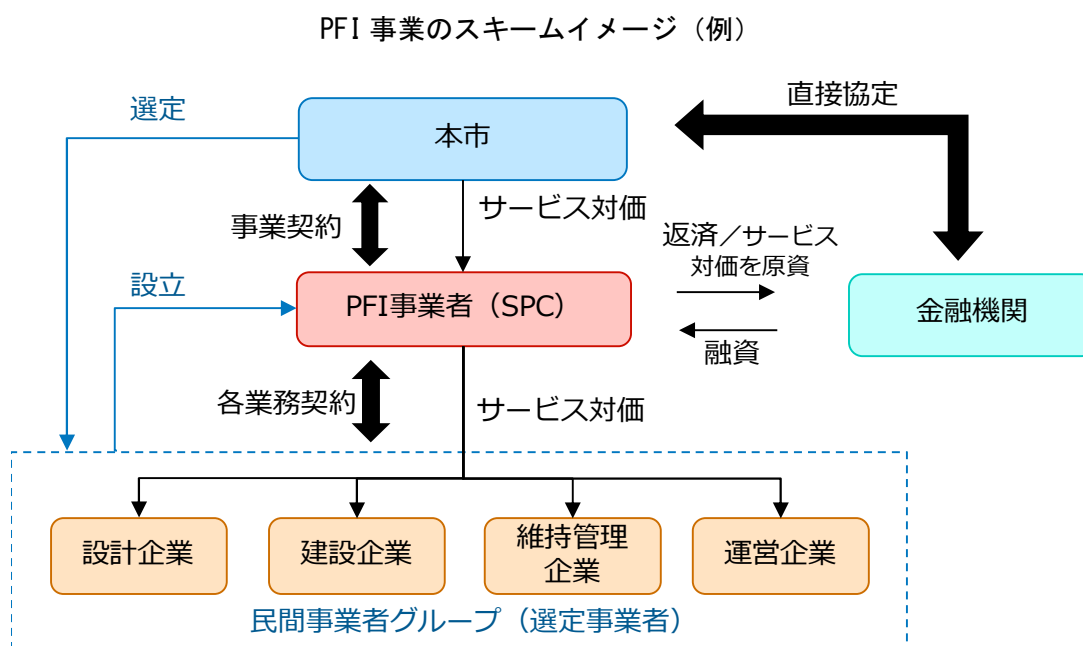


(出典) 内閣府「PFI の現状について」

2.4 PPP/PFI のスキーム

PPP/PFI では、施設や事業の特性に鑑み、資金の調達主体や、施設の所有権の取扱い、事業の範囲等を決定する必要がある。これらの組み合わせは一般的に手法やスキームと呼ばれる。

PFI 事業の一般的なスキームとしては、公共が事業の方針を決め、事業を実施する PFI 事業者（SPC）と事業契約を結ぶとともに、金融機関や投資家などが SPC に対して融資や出資を通して事業に参画する。



コラム：SPC（Special-Purpose-Company）とは

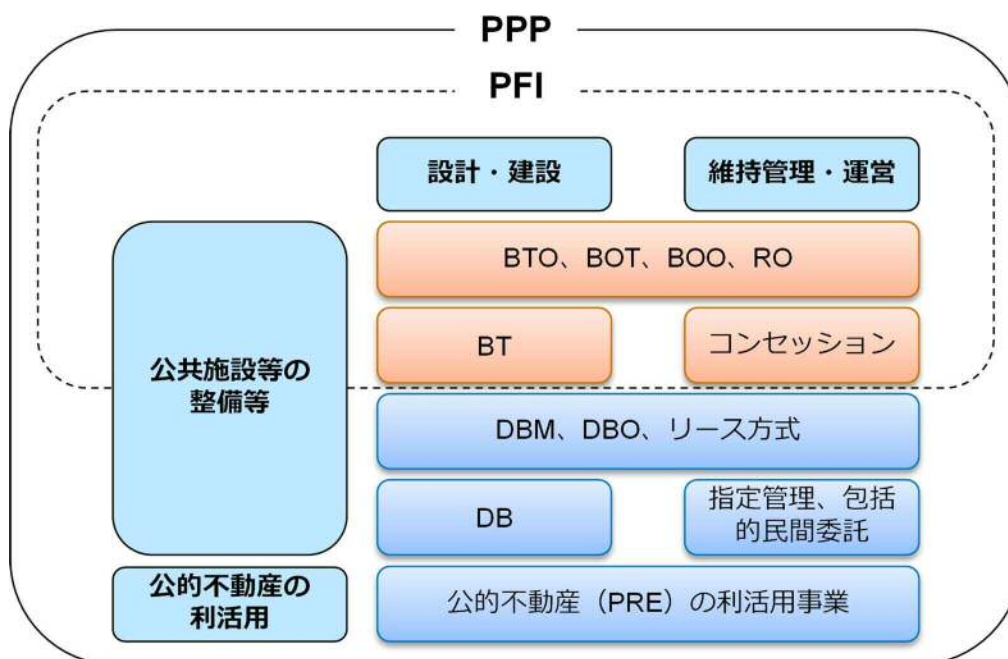
PPP/PFI 事業、特に、施設整備に加え、維持管理・運營業務を事業範囲に含む PFI 事業においては、建設企業と維持管理企業といった、業種をまたぐジョイント・ベンチャー（JV）の組成が困難であることや、プロジェクト・ファイナンスによる資金調達を行うため、新たな法人が必要とされることから、当該 PPP/PFI 事業を実施することのみを目的に、株式会社である SPC（Special-Purpose-Company）を設立することが通常である。

2.5 PPP/PFI の手法（札幌市の対象手法）

「[第 I 部 2.PPP/PFI の概論整理 2.4PPP/PFI のスキーム](#)」でも説明したとおり、PPP/PFI では、事業の特性に応じて、様々な手法やそれに応じた適切なスキームを構築する必要がある。

以下では、本市において、PPP/PFI を実施する際に導入を検討する手法について説明する。また、札幌市 PPP/PFI 優先的検討指針に示される対象事業においては、以降に示す優先的検討対象手法について、導入検討を実施することとなる。

対象となる PPP/PFI 手法



(1) 従来型手法（公設公営）

従来型の公共施設の整備・運営の際の手法である。設計業務において、基本設計と実施設計とでそれぞれ分割発注し、建設段階においても建築と各設備工事等で分割発注するほか、維持管理については単年度毎の発注とすることが一般的である。

業務内容	設計	建設	維持管理	運営	事業期間後
施設所有権	公共 分割設計発注	公共 分割工事発注	公共 単年度発注	公共 直営	
実施主体					

(2) PFI 手法

① BTO (Build Transfer Operate)

優先的検討対象

民間事業者が資金調達し、施設整備 (Build) をした後に、当該施設の所有権を市に譲渡 (Transfer) した上で、事業者が契約で定められた期間中の当該施設の維持管理・運営 (Operate) を行う手法であり、広く採用されている PFI 手法である。

業務内容	設計	建設	維持管理	運営	事業期間後
施設所有権	民間 (施設整備後に所有権を公共に移転)			公共	
実施主体	民間 (事業契約に基づき包括的に実施)				

② BOT (Build Operate Transfer)

優先的検討対象

民間事業者が資金調達し、施設整備 (Build) をした後に、契約で定められた期間中の当該施設の維持管理・運営 (Operate) を担い、契約期間終了に伴い当該施設の所有権を市に譲渡 (Transfer) する手法である。利用料金の直接収受などの運営面や施設の改修等の維持管理面で、事業者の自由度が高いことが特徴であり、市の運営・維持管理リスクの低減が期待される。

業務内容	設計	建設	維持管理	運営	事業期間後
施設所有権	民間 (事業期間終了後に所有権を公共に移転)				公共
実施主体	民間 (事業契約に基づき包括的に実施)				

③ BOO (Build Own Operate)

優先的検討対象

民間事業者が資金調達し、施設整備 (Build) をした後に、当該施設を所有 (Own) したまま、維持管理・運営 (Operate) を担い、契約期間終了後にそのまま所有、解体、撤去等を行う手法である。

業務内容	設計	建設	維持管理	運営	事業期間後
施設所有権	民間 (事業期間後も所有権を保有)				民間 (所有or撤去)
実施主体	民間 (事業契約に基づき包括的に実施)				民間 (運営or撤去)

④ BT (Build Transfer)

優先的検討対象

民間事業者が資金調達し、施設整備 (Build) をした後に、当該施設の所有権を市に譲渡 (Transfer) する手法である。

業務内容	設計	建設	維持管理	運営	事業期間後
施設所有権	民間 (施設整備後に所有権を公共に移転)		公共		
実施主体	民間 (事業契約に基づき包括的に実施)				

⑤ RO (Rehabilitate Operate)

優先的検討対象

民間事業者が資金調達し、既存の施設の改修・補修 (Rehabilitate) をした後に、当該施設の維持管理・運営 (Operate) を担う手法である。

業務内容	設計	建設→補修	維持管理	運営	事業期間後
施設所有権		公共			
実施主体		民間 (事業契約に基づき包括的に実施)			

⑥ 公共施設等運営権事業 (コンセッション)

優先的検討対象

市が所有権を有する、利用料金徴収を伴う公共施設について、運営権を民間事業者に設定した上で、当該事業者が運営権対価の支払いと引き換えに、当該施設の利用者から利用料金を徴収しながら、維持管理・運営を独立採算にて実施する手法である。運営権はみなし物件であり、抵当権等の設定が可能であるため、事業者は、運営権を担保とした資金調達が可能である。

業務内容	設計	建設	維持管理	運営	事業期間後
施設所有権			公共		
実施主体			民間 (運営権者として包括的に実施)		

コラム：財政の平準化効果と一括払型のPFI事業

PFI手法を採用した場合、民間資金が活用され、設計・建設から運営・維持管理までの事業全体について、財政の平準化を図るものと解釈されることがあるが、必ずしもそのような支払いスキームが決まっているものではない。近年は、自治体が低利で起債することが可能な状況であること等から、施設整備期間終了後において、市が施設整備費用全額を支払い、維持管理・運営期間において、施設整備代金分の割賦払いを行わないPFI手法も少なからず存在する。

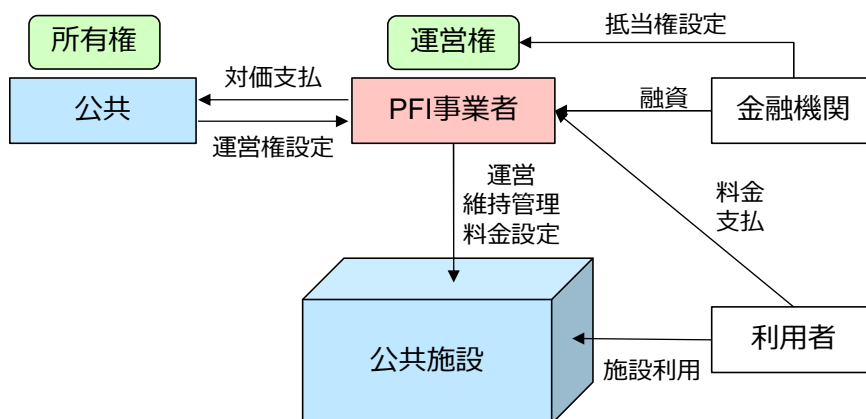
従って、PFI手法を採用したから、必ず民間資金を活用しなければならないという訳ではない。民間資金の活用は、あくまで資金調達方法の一手法として考えるべきで、市の財政状況を踏まえた適切な手法の選択が必要となることに留意する必要がある。

コラム：公共施設等運営権事業（コンセッション）について

公共施設等運営権事業（コンセッション）は、平成23年度のPFI法改正により、新たに導入された手法である。地方自治体所有の施設については、地方自治法（昭和22年法律第67号）に基づく指定管理者制度により、民間事業者が利用料金を収受することが認められていたが、国等が所有の施設については、これが認められていなかった。しかし、この法改正により、国等が所有する施設についても、民間事業者が利用料金を収受することが可能となった。

コンセッションと指定管理者制度はどちらも公共施設等の維持管理・運営に民間活力を導入する手法であり、主な類似点として、①施設の所有権を公共主体が有する点、②事業者が直接利用料金を収受することが可能な点、が挙げられる。一方で、主な相違点としては、①事業者による運営権を担保とした（運営権）対価一括納付の可否、②長期安定的な運営が可能となること等が挙げられる。これらを踏まえた上で、最適な事業手法を選択することが肝要である。（指定管理者制度と公共施設等運営権制度の違いの詳細については「[第Ⅱ部 2.導入検討 2.2 検討を始める前に\(3\) 指定管理者制度を適用する維持管理・運営委託の場合](#)」を参照。）

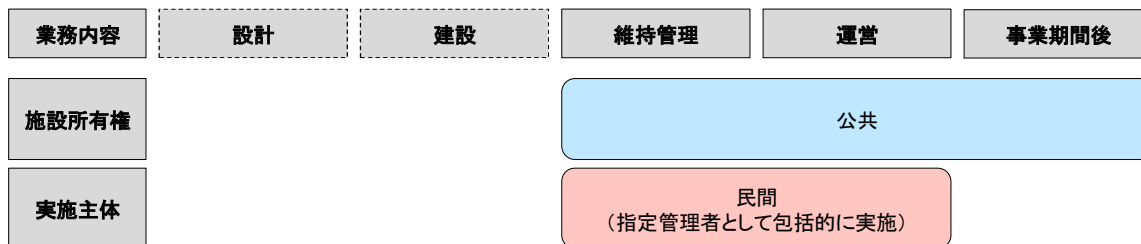
公共施設等運営権制度に係るスキーム例



③ PPP 手法

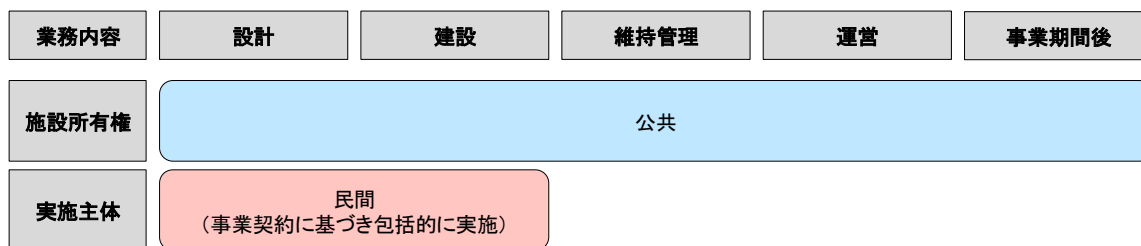
① 指定管理 優先的検討対象

公の施設において、民間事業者等を指定管理者として指定し、当該民間事業者等が利用料金の収受や施設の使用許可等までを含めて、包括的に施設を管理・運営する手法である。



② DB (Design Build)

DB は設計・施工一括発注方式とも呼ばれ、公共主体が資金調達をする公共工事において、設計と施工を一括して発注する手法である。



DB (Design Build) に関する本市の考え方

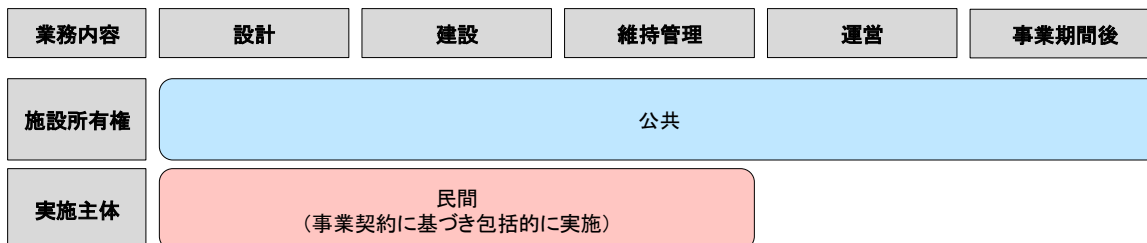
DB は、設計・建設における特殊な技術要件の実現や工期短縮、庁舎整備やプラント施設整備等の大規模な整備における費用縮減等の効果が期待される手法である。

本手法は、PPP の 1 つの手法となるものの、民間の資金を活用しない手法であるとともに運営や維持管理を含まない公共主体による設計・施工発注手法であることから、本市においては、優先的検討の対象外とし、本活用方針には準拠しない手法と位置付ける。

③ DBM (Design Build Maintenance)

優先的検討対象

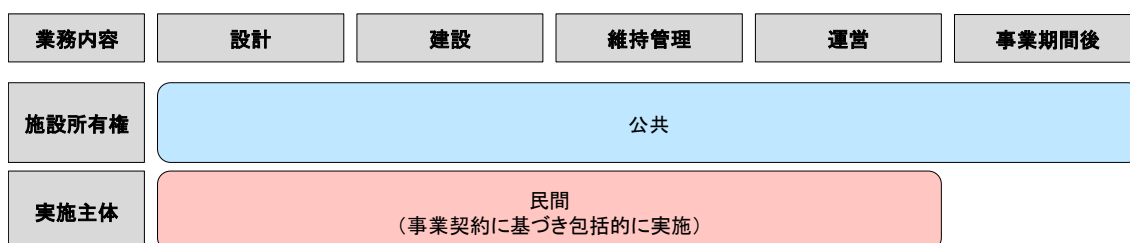
市が資金調達をし、設計と施工に加え、施設整備後の長期間に渡る維持管理も併せて一括発注する手法である。



④ DBO (Design Build Operate)

優先的検討対象

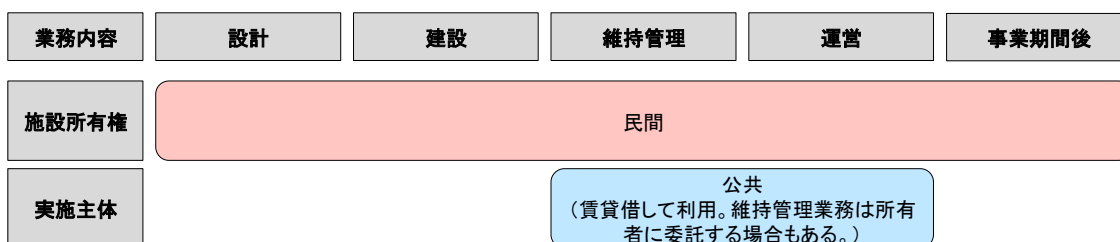
上述の DB・DBM に加え、施設整備後の長期間に渡る運営も併せて一括発注する手法である。PFI 手法と並び広く採用されている PPP 手法である。



⑤ リース方式 (民間建設借上げ方式)

優先的検討対象

民間事業者の資金調達により整備された施設について、事業者と市の間で建物賃貸借契約を締結し、市が賃借料と引き換えに当該施設を利用する手法である。



リース方式は、PFI 法施行以前から活用されてきた手法であるが、民間資金を活用し、施設所有権を民間が有する手法であることから、本手法の活用を検討する場合は、PFI 手法との比較検討が必要と考えられる。

⑥ 公的不動産（PRE：Public Real Estate）の有効活用事業

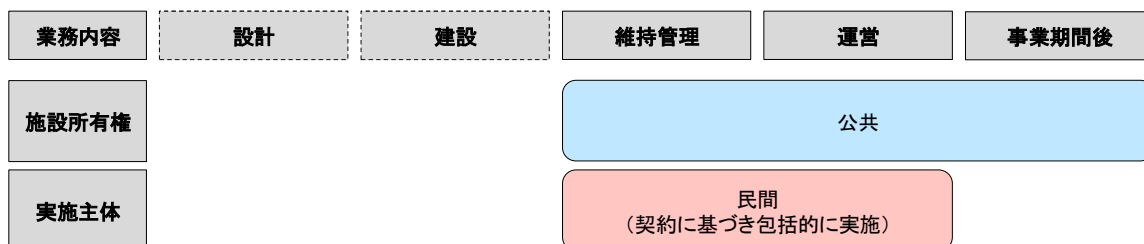
公有地に対して民間事業者が市と定期借地契約を締結する等、公的不動産を活用しながら民間事業者が事業を実施する手法である。

本市においては、公有地の活用そのものについては、従来から売却や定期借地等の事業を一定の考え方のもと進めてきている。PPP/PFI 事業としての公有地活用事業は、PPP/PFI 事業の付帯事業として余剰地活用や跡地活用等を実施する場合に、その活用について検討する位置付けとし、公的不動産の有効活用に関する官民連携の検討自体を PPP/PFI 優先的検討の対象手法とはしない。

⑦ 包括的民間委託

優先的検討対象

公共施設の維持管理や運営について、従来の単年度毎の委託契約とせず、長期での包括的な委託契約を民間事業者と締結する手法である。適用対象としては、主に公の施設ではない公共施設への活用が想定されるとともに、下水道、道路分野等において事例がある。指定管理者制度のように民間事業者が利用料金の収受や施設の使用許可等を担うことは出来ないものである。



コラム：PFI 事業と Park-PFI（公募設置管理制度）について

Park-PFI（公募設置管理制度）は、民間活力による新たな都市公園の整備手法を創設し、公園の再生・活性化を推進することを目的に平成 29 年 6 月の都市公園法改正において、整備された制度である。当該制度では、広場等の公園整備を併せて行う収益施設（カフェ、レストラン等）の設置管理者を公募選定する手続きや、設置管理許可期間の延伸（10 年→20 年）、建ぺい率の緩和等が定められている。

Park-PFI（公募設置管理制度）の特徴

公募設置管理制度の特徴 

公募設置管理制度とは・・・

- 都市公園において飲食店、売店等の公園施設（公募対象公園施設）の設置又は管理を行う民間事業者を、公募により選定する手続き
- 事業者が設置する施設から得られる**収益を公園整備に還元することを条件**に、事業者には都市公園法の**特例措置**がインセンティブとして適用される

条件 **園路、広場等の公園施設（特定公園施設）の整備を一体的に行うこと**

- ・公募対象公園施設を設置、管理する者は、園路、広場等**公園管理者が指定する公園施設をあわせて整備することが必要**
- ・特定公園施設の整備費は、公募時の条件で、全額事業者負担とすることも、公園管理者が一部負担とすることも可能

特例 1 設置管理許可期間の特例（10年→20年） <制度を活用した公園整備イメージ>

- ・公募設置等計画の認定の有効期間は**20年**
- ・その期間に許可申請があった場合は設置管理の許可を与えなければ**ならない**

（設置管理許可の期間の上限は10年のままだが、認定期間（上限20年間）内は更新を保障）

特例 2 建蔽率の特例（2%→12%）

- ・通常、飲食店、売店等の収益施設の建蔽率は**2%**
- ・公募対象公園施設については、**休養施設、運動施設等と同様に10%の建蔽率上昇**

特例 3 占用物件の特例

- ・認定公募設置等計画に基づく場合に限り、自転車駐車場、看板、広告塔を「**利便増進施設**」（占用物件）として設置可能

（出典）国土交通省「都市公園法改正のポイント」

Park-PFI（公募設置管理制度）は、事業者が設置する施設から得られる収益を公園整備に還元させるなど、民間資金の活用により、公園整備、管理に係る財政負担が軽減される点や、民間の創意工夫を取り入れた整備、管理による公園サービスの向上という点で、PPP/PFI 手法と類似する点が多くあるが、都市公園法第 5 条による設置・管理許可を発展させたものであり、PFI 法に基づく PFI 手法とは別の公園整備手法である。

PFI 事業と Park-PFI との比較

	PFI事業	P-PFI
根拠法	PFI法	都市公園法
事業期間の目安	10～30年程度	20年以内
議会の承認	必須	必須ではない
公共コスト削減効果	VFM	特定公園施設の整備費の全部又は一部
SPCの設立	必須	必須ではない
収益施設以外の施設整備の要否	必須ではない	必須（特定公園施設）

（出典）国土交通省「都市公園法改正のポイント」

(4) 手法のまとめ

前述した手法のうち、優先的検討対象とする手法をまとめ、一覧表としたものを以下に示す。

優先的検討対象手法一覧

手法	資金調達	施設所有	実施主体						
			設計	建設補修	維持管理	運営	事業期間後		
従来型（公設公営）	市	市	市	市	市	市	—		
P P P 民間資金調達型	P F I 民間資金調達型	BTO	民	市 (建設後)	民	民	民	民	—
		BOT	民	民	民	民	民	民	—
		BOO	民	民	民	民	民	民	民
		BT	民	市 (建設後)	民	民	—	—	—
		RO	民	市	—	民	民	民	—
		運営権事業※	民	市	—	—	民	民	—
	調達型 公共資金	DBM	市	市	民	民	民	—	—
		DBO	市	市	民	民	民	民	—
	リース方式		民	民	—	—	市	市	—
	管理型 運営維持	指定管理	市	市	—	—	民	民	—
包括的民間委託		市	市	—	—	民	民	—	

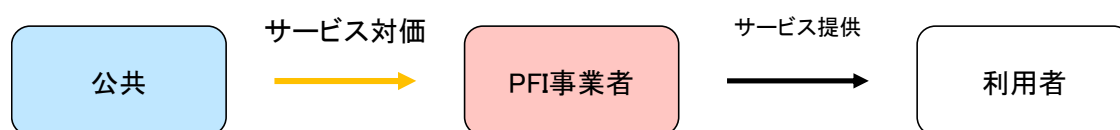
※公共施設等運営権事業（コンセッション）

2.6 PPP/PFI の事業類型

PPP/PFI 事業者への料金支払いの流れに着目し、PPP/PFI 事業を分類したものを事業類型と呼ぶ。事業類型には、以下に示す「サービス購入型」、「ジョイント・ベンチャー型」、「独立採算型」の3類型がある。

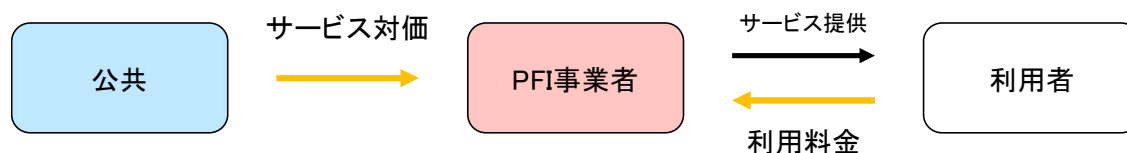
(1) サービス購入型

事業者が実施及び提供する、公共施設等の設計、建設、運営及び維持管理サービスに対して、市が所定の基準に合ったサービス対価を支払う形態である。



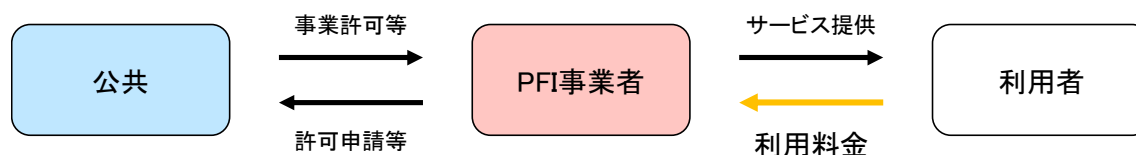
(2) ジョイント・ベンチャー型

公共施設等の設計、建設、運営及び維持管理において、事業者が利用料金を徴収することなどにより、その事業に係る費用の一部を賄う形態である。市はサービス対価や補助金等により一定程度費用を負担する。



(3) 独立採算型

市からの事業許可等に基づき、事業者が公共施設等の設計、建設、運営及び維持管理を行い、利用者から利用料金等を徴収して事業費を回収する形態である。



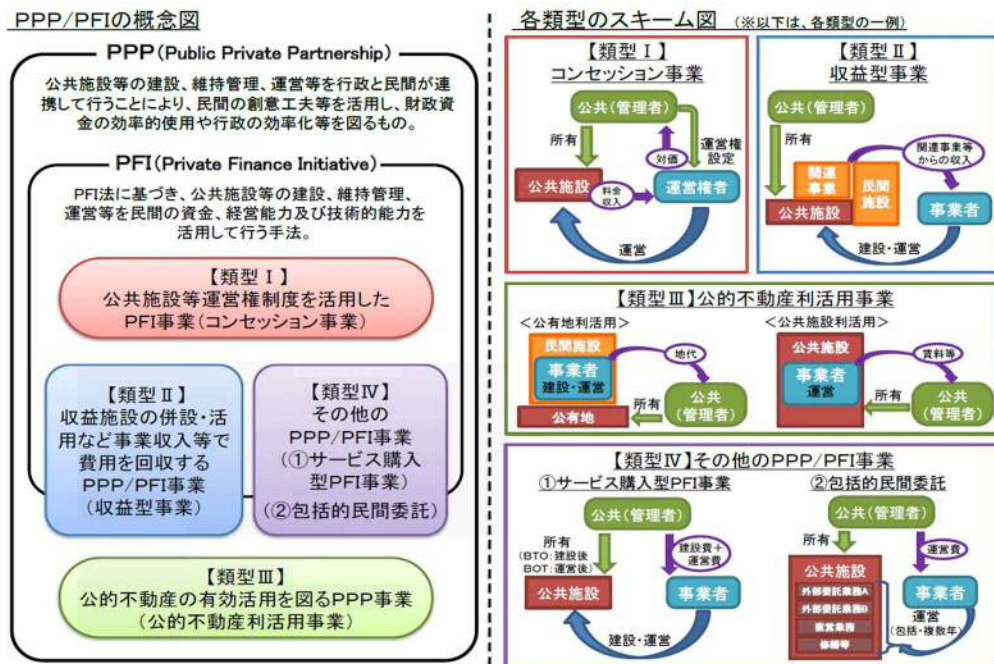
2.7 国の方針

(1) PPP/PFI 推進アクションプラン

① PPP/PFI 推進アクションプランの概要

平成 25 年 6 月に実施された、内閣府の民間資金等活用事業推進会議では、それまで PFI 事業において税財源以外の収入（利用料金等）により費用を回収する事業の件数が少なく、低廉かつ良好なサービスの提供を確保するという本来の目的が必ずしも十分ではないという状況や、防災・減災対策等の課題に対応し、真に必要な社会資本の整備・維持更新と財政健全化を両立させるためには、民間の資金・ノウハウを最大限活用することが急務であるという考えが示された。これらを踏まえ、PPP/PFI 事業の抜本的な改革を目的として、PPP/PFI 事業の具体的な目標及び取組についての包括的な指針を示す「PPP/PFI 推進アクションプラン」（以下「アクションプラン」という。）を定めた。以後、アクションプランは毎年度改定されており、実状を踏まえた継続的な事業の推進が図られている。

アクションプランでは、「公共施設等の整備・運営に民間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あって良好な公共サービスを実現するため、多様な PPP/PFI を推進することが重要」と示し、PPP の概念やスキームを以下のように類型化し、新たなビジネス機会の拡大、地域経済好循環の実現、公的負担の抑制による、経済・財政一体改革を目指すとされている。また、PPP/PFI の抜本的改革に積極的に取り組む地方公共団体に対する国の補助金及び交付金の重点化についても記載されている。



（出典）内閣府「PPP/PFI 推進アクションプラン（平成 28 年度版）」

② 平成 29 年改定版 PPP/PFI 推進アクションプラン

平成 29 年 6 月に発表された「PPP/PFI 推進アクションプラン（平成 29 年改定版）」（以下「平成 29 年改定版アクションプラン」という。）では、推進のための施策として、(1) 実効性のある優先的検討の推進、(2) 地域プラットフォームを通じた案件形成の推進、(3) 公的不動産における官民連携の推進、(4) 民間提案の積極的活用、(5) 情報提供等の地方公共団体に対する支援、(6) 株式会社民間資金等活用事業推進機構の活用が掲げられている。さらに、集中取組方針として、公共施設等運営権事業（コンセッション）の推進が掲げられており、従来から重点分野となっていた空港、水道、下水道、道路、文教施設及び公営住宅に加えて、クルーズ船向け旅客ターミナルと MICE 施設についても、公共施設等運営権（コンセッション）事業の具体化が目標とされている。

PPP/PFI 推進アクションプラン（平成 29 年改定版） ※**橙字**は主な改定事項

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、また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		
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 推進のための施策として、新たに「公的不動産における官民連携の推進」を明記 平成 28 年度フォローアップにより具体的施策をブラッシュアップ（優先的検討の更なる推進等） 空港をはじめとした従来のコンセッション事業等の重点分野にクルーズ船向け旅客ターミナル施設及び MICE 施設を追加 		
改定版概要	PPP/PFI 推進のための施策		
	コンセッション事業の推進	実効性のある優先的検討の推進	地域の PPP/PFI 力の強化
	<ul style="list-style-type: none"> ○コンセッション事業の具体化のため、重点分野における目標の設定 ○独立採算型だけでなく、混合型事業の積極的な検討推進 	<ul style="list-style-type: none"> ○公共施設等総合管理計画・個別施設計画の策定・実行開始時期に当たる今後数年間において、国及び全ての地方公共団体で優先的検討規程の策定・運用が進むよう支援を実施 ・国及び人口 20 万人以上の地方公共団体における的確な運用、優良事例の横展開の具体的な推進 ・人口 20 万人以上の地方公共団体が速やかに策定完了するよう支援実施 ・地域の実情や運用状況を踏まえた人口 20 万人未満の地方公共団体への適用拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ○インフラ分野での活用の裾野拡大 ○地域プラットフォームを通じた案件形成の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・運用マニュアルの周知による形成の働きかけ ・広域的な地域プラットフォーム形成・運営の支援 ○民間提案の積極的活用 <ul style="list-style-type: none"> ・民間提案活用指針を平成 29 年度末までに策定 ・民間提案支援を平成 29 年度から実施 ○情報提供等の地方公共団体に対する支援 <ul style="list-style-type: none"> ・バンドリング・広域化、公的不動産利活用事業の優良事例の横展開、ワンストップ窓口の強化・周知 ○PFI 推進機構の資金供給機能や案件形成のためのコンサルティング機能の積極的な活用
	公的不動産における官民連携の推進		
	<ul style="list-style-type: none"> ○地域の価値や住民満足度の向上、新たな投資やビジネス機会の創出に繋げるための官民連携の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・公園における PPP/PFI 手法の拡充 ・遊休文教施設の利活用 ・公共施設等総合管理計画・固定資産台帳の整備・公表による民間事業者の参画を促す環境整備 		
	コンセッション事業等の重点分野		
	空港【6件達成】、水道【6件：～平成30年度】、下水道【6件：～平成29年度】 道路【1件達成】、文教施設【3件：～平成30年度】、公営住宅【6件：～平成30年度】 クルーズ船向け旅客ターミナル施設【3件：～平成31年度】、MICE施設【6件：～平成31年度】		
	事業規模目標		
	21兆円（平成 25～34 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）		
	PDCA サイクル		
	毎年度のフォローアップと事業規模や施策の進捗状況の「見える化」、アクションプランの見直し		

（出典）内閣府「PPP/PFI 推進アクションプラン（平成 29 年改定版）」

(2) PFI 法の改正状況

PFI 法は、平成 11 年に施行されて以降、複数回改正されている。以下にその経緯と概要を示す。平成 30 年には、公共施設等運営権制度に係る改正等を規定した改正法が施行される予定である。

PFI 法の改正の経緯

経緯		概要
平成 11 年 7 月	「PFI 法」公布	基本的枠組みの構築
平成 11 年 10 月	「PFI 推進委員会」発足 (PFI 法第 21 条)	国の PFI 事業について法制度及び税制に関する情報等を収集し、PFI 事業の促進及び総合調整を担う
平成 13 年 12 月	第 1 次改正	行政財産の貸付に関する特例措置により、行政財産の PFI 事業者への貸付が可能となる
平成 17 年 8 月	第 2 次改正	行政財産の貸付の拡充 指定管理者制度との整合
平成 23 年 6 月	第 3 次改正	民間提案制度（「 第 1 部 5.2 PFI 法に基づく民間提案 」にて説明）の創設 公共施設等運営権制度の創設
平成 25 年 6 月	第 4 次改正	民間資金等活用事業推進機構の設立
平成 27 年 9 月	第 5 次改正	公共施設等運営権者に対する公務員の退職派遣制度の創設
平成 30 年 2 月 (閣議決定)	第 6 次改正（施行日未定）	公共施設等の管理者等及び民間事業者に対する国の支援機能の強化等 公共施設等運営権者が公の施設の指定管理者を兼ねる場合における地方自治法の特例 水道事業等に係る旧資金運用部資金等の繰上償還に係る補償金の免除

(3) PFIに係る各省庁からの通知

PFI 事業については、PFI 法の施行や改正、事業ノウハウの蓄積等を踏まえ、各省庁より適宜通知等が発出されている。以下には、総務省より発出されている主な通知と、各省庁より発出された直近での通知を示す。

PFI 法に係る主要な通知等

年月	発出元	通知名称
平成 12 年 2 月	総務省 (旧自治省)	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）に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置について
平成 15 年 3 月	総務省	PFI 事業に係る民間事業者の選定及び協定締結手続について
平成 15 年 7 月	総務省	地方自治法の一部を改正する法律の公布について
平成 16 年 7 月	総務省	PFI 事業の課題に関する検討報告書～直接協定の典型例について～
平成 16 年 7 月	総務省	PFI 事業の課題に関する検討報告書～質問・回答の典型例について～
平成 17 年 10 月	総務省	「地方公共団体における PFI 事業について」の改正について
平成 19 年 8 月	総務省	「地方公共団体の行う PFI 事業における導入段階・選定段階に係る調査報告書」について
平成 19 年 12 月	総務省	PFI 法に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置について
平成 20 年 1 月	総務省	PFI 事業に関する政策評価
平成 27 年 12 月	内閣府・ 総務省	多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針について
平成 28 年 8 月	文部科学省	文教施設（スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設）における公共施設等運営権制度の可能性と導入に関する論点整理（中間まとめ）の公表について
平成 29 年 2 月	国土交通省	社会資本整備総合交付金等を活用した下水処理場の改築にあたってのコンセッション方式の導入及び広域化に係る検討要件化、汚泥有効利用施設の新設にあたっては PPP/PFI 手法の導入原則化について

(4) 各省庁における取組の方向性

前述のアクションプランを受け、各省庁は PPP/PFI の推進施策に取り組んでいる。平成 29 年 5 月 25 日に行われた、第 44 回民間資金等活用事業推進委員会等にて発表された、各省庁の取組の一部について以下に示す。

① 国土交通省

下水道事業を重点とした直轄事業における PPP/PFI 手法の導入推進のため、国土交通省直轄事業に係る優先的検討規程である「国土交通省優先的検討規程」の策定、「下水道事業における PPP/PFI 手法選択のためのガイドライン」の策定、「PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」の策定、コンセッション関連のセミナーへの講師の派遣、先導的官民連携支援事業により PPP/PFI 導入可能性検討の支援等を実施している。

また、平成 29 年改定版アクションプランにおいて、平成 29 年度より下水処理施設等の改築への支援（社会資本整備総合交付金等）にあたり、コンセッションの導入検討を要件化すると記載している。

② 厚生労働省

水道事業におけるコンセッションの導入に向け、地方公共団体が上下水道の重点分野の優先的検討を定める場合に参考となるべきガイドラインとして「水道事業における PPP/PFI 手法導入優先的検討規程の策定ガイドライン（案）」を作成した。また、官民連携協議会などでコンセッション事業等に関する国の取組状況についての情報提供を実施するとともに「新水道ビジョン推進のための地域懇談会」の開催や、水道施設に関する公共施設等運営権を民間事業者に設定できる仕組みの導入を含む水道法の一部を改正する法律案を国会へ提出している。

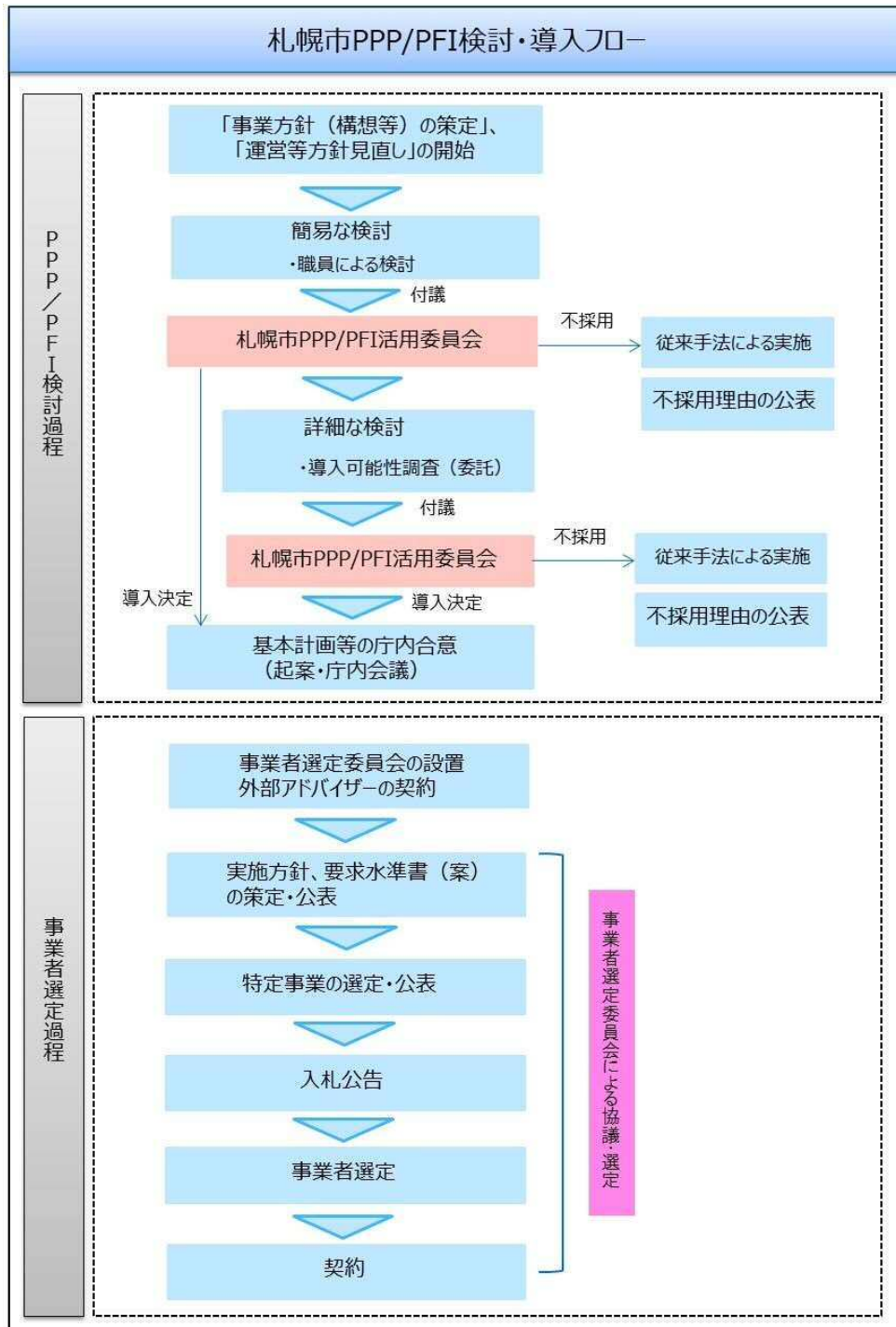
③ 文部科学省

文教施設におけるコンセッションの導入に向け、「文教施設における公共施設等運営権の導入に関する検討会」を設置し、「文教施設（スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設）における公共施設等運営権制度の可能性と導入に関する論点整理」をとりまとめたほか、先導的に事業の検討を行う地方公共団体に対する支援事業や、実務的な手引き（解説書）の策定を予定している。

3. 札幌市の PPP/PFI 手法検討・事業者選定までの基本的方針

3.1 PPP/PFI 検討・導入の流れ

本市では、PPP/PFI 手法の検討・導入に向けて、以下に示すフローを基本として手続きを進めるものとする。



3.2 PPP/PFI 導入検討の基本的な方針

(1) 札幌市 PPP/PFI 優先的検討指針（平成 28 年度策定）

PPP/PFI 手法の導入検討は、平成 29 年 3 月に本市が策定した「札幌市 PPP/PFI 優先的検討指針」（以下「優先的検討指針」という。）に則り実施するものとする。なお、優先的検討指針は、平成 27 年 12 月の内閣府・総務省による通知「「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」について（要請）」に基づき策定したものである。

優先的検討指針において、PPP/PFI 手法の導入検討対象としている事業については、事業担当部局の職員が実施する「簡易な検討」と、コンサルタント等への委託により実施する「詳細な検討」の 2 段階の検討を通じて、PPP/PFI 手法の導入可否を判断する。

なお、優先的検討指針は、対象事業において、従来手法に先立って PPP/PFI 手法の導入検討を優先して実施することを定めたものであり、優先的検討対象外の事業に対し、PPP/PFI 手法の活用検討を制限するものではない。

以下に優先的検討の対象となる対象事業種別及び対象事業規模を示す。

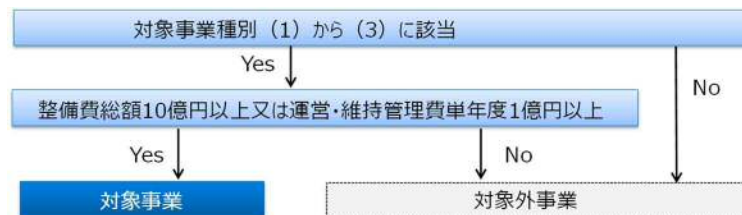
PPP/PFI 優先的検討対象事業

○対象事業種別

- (1) 公共施設等の整備事業
 - ・公共施設等の新設、改築、増築、大規模改修、複合化事業
- (2) 公共施設等の運営委託事業
 - ・公共施設等の運営を新規委託又は方針見直し（直営→委託）を検討する事業
- (3) 公共施設等の維持管理委託事業
 - ・公共施設等の維持管理を新規委託又は方針見直し（直営→委託）を検討する事業であり、運営委託と共に包括的に委託される維持管理委託、又は、維持管理業務を通年かつ建築物・整備等に対し包括的に委託する事業

○対象事業規模

- ・整備に係る総事業費が 10 億円以上の事業
- ・運営及び維持管理に係る単年度事業費が 1 億円以上の事業



※詳細、例外条件等については、優先的検討指針を参照。

優先的検討指針における対象施設分類例

対象施設分類	施設例
庁舎等	庁舎、区役所・出張所、保健所・保健センター、消防署、水道センター、土木センター等
学校	小・中学校、高校、大学、養護学校等
市営住宅	市営住宅
コミュニティ関連施設	区民センター、コミュニティセンター、地区センター等
社会福祉施設	障害者関連施設、社会福祉関連施設、生活支援関連施設、保養所、動物管理センター、保育・子育て関連施設等
運動施設	体育館、温水プール、競技場、スタジアム等
芸術・教育文化施設	図書館、資料館、ホール、公民館、市民ギャラリー、記念館、博物館、科学館、動物園等
ビジネス・国際	展示場、市場、交流施設、MICE 施設等
廃棄物・環境	清掃工場、リサイクルセンター、最終処分場等
斎場	斎場
都市公園	遊戯施設、運動施設、教養施設、便益施設等
水道	浄水場
下水道	水再生プラザ、汚泥処理施設等
交通	駅、バスターミナル等
病院	市立病院
複合施設	複合型公共施設、収益型民間施設の併設等
その他	駐車場・駐輪場、地下通路、公共広場等

※詳細は優先的検討指針による。

(2) 簡易な検討に関する方針

簡易な検討は、事業担当部局による検討を基本とする。検討対象事業において、簡易な定量評価（VFM 算定）と他都市事例や一般的な観点から推察される定性評価を実施し、PPP/PFI の導入による効果が見込まれるかどうかを検討する。簡易な検討のプロセス、検討項目や留意事項については、「[第 II 部 2.導入検討 2.3 簡易な検討](#)」に記載している。

簡易な検討の結果は、札幌市 PPP/PFI 活用委員会（以下「PPP/PFI 活用委員会」という。）へ報告し、審議する。

簡易な検討の時期、検討プロセス等

簡易な検討方針に関する項目		概要
時期	検討開始	・事業の用地や規模等について、事業担当部局にて、一定の方向性が定まった時期とする。
	簡易な検討結果の審議	・基本構想や計画初期段階の内容など事業の実施について、企画調整会議等において庁内の合意形成が諮られると同時に又は合意形成後に簡易な検討結果を PPP/PFI 活用委員会に付議する。 ・企画調整会議が実施される案件については、企画調整会議幹事会と簡易な検討結果を付議する PPP/PFI 活用委員会の同時開催を基本とする。
	検討に要する期間	・数週間から数ヶ月程度（PPP/PFI 活用委員会の準備、開催期間は除く。）を要する。
検討プロセス	準備	・事業担当部局は、検討開始にあたり、PPP/PFI 活用委員会事務局と検討の進め方等について、調整する。 ・他都市の事例等を調査する。
	定量評価	・PPP/PFI 手法簡易計算シート（優先的検討指針 別紙 1）に則り算定する。
	定性評価	・他都市の事例や一般的な観点等を基に、可能な範囲で PPP/PFI 手法を導入した場合に想定される効果や課題を整理する。
	検討結果の審議	・定量評価及び定性評価結果を PPP/PFI 活用委員会で審議し、「PPP/PFI の導入可否」又は「PPP/PFI の詳細検討の実施」を決定する。 ・簡易な検討時点では、精緻な VFM 算定が困難であるため、基本的には定性評価を重視した審議を行う。
その他	対象事業と類似の規模、事業特性等を有した本市の事業で、既に簡易な検討及び詳細な検討を実施済みの場合は、その評価結果自体を対象事業の検討結果として、PPP/PFI 活用委員会に諮ることが可能である。（優先的検討指針参照） また、既に PPP/PFI 手法を採用し、運営・維持管理を行っている事業においては、PPP/PFI 契約期間終了を見据えて、類似の PPP/PFI(運営・維持管理)手法の採用について検討する場合、簡易な検討を省略し、詳細な検討を実施することができる。	

(3) 詳細な検討に関する方針

詳細な検討は、対象事業における「PPP/PFI 手法導入可能性調査」として、コンサルタント等への委託により実施することを基本とする。コンサルタント等が有する事業検討、財務、法務等の知見を活用し、事業スキーム検討や市場調査を実施し、検討対象事業において、PPP/PFI 手法の導入による効果が見込まれるかどうかを検討する。

詳細な検討の検討項目や留意事項については、「[第 II 部 2.導入検討 2.4 詳細な検討](#)」に記載する。

詳細な検討の結果は、PPP/PFI 活用委員会へ報告し、審議する。

詳細な検討の時期、検討プロセス等

詳細な検討方針に関する項目		概要
時期	検討開始	簡易な検討の審議後
	詳細な検討結果の審議	基本計画策定前 (企画調整会議が実施される案件については、企画調整会議幹事会と PPP/PFI 活用委員会を同時開催する場合があります。)
	検討に要する期間	数か月～1 年以内程度 (事業規模による)
検討プロセス	準備	<ul style="list-style-type: none"> ・事業担当部局は、詳細な検討を発注する予算を確保する。 ・業務委託に係る準備を実施する。
	導入可能性調査	<ul style="list-style-type: none"> ・精緻な VFM の算出、他都市事例の整理、効果や課題の詳細抽出、事業モデルの検討と検証、リスク・業務分担案等を整理・検討する。
	検討結果の審議	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細な検討結果を PPP/PFI 活用委員会で審議し、「PPP/PFI の導入可否」を決定する。 ・定量的評価、定性的評価を総合的に判断して、「PPP/PFI の導入可否」を決定する。 ・検討結果の方針を基本計画で踏襲し、庁内合意を諮る。
その他	対象事業と類似の規模・事業特性等を有した本市の事業で、既に簡易な検討・詳細な検討を実施済みの場合は、その評価結果自体を対象事業の検討結果として、PPP/PFI 活用委員会に諮ることが可能である。(優先的検討指針参照)	

(4) 検討結果の公表

PPP/PFI 手法を導入しない場合は、適切な時期に本市ホームページ上で公表する。公表についての詳細は、優先的検討指針を参照するものとする。

3.3 事業者選定手続に係る基本的な方針

PFI 事業においては、PFI 法の適用があるため、入札公告（公募型プロポーザル方式の場合は、募集公告。以下同じ。）のほか、実施方針の公表、特定事業の選定など、一般的な公共調達におけるプロセスとは異なる手順が必要となる。

本市の PPP/PFI 事業において、PFI 事業はもちろんのこと、PPP 事業のうち施設整備と維持管理又は運営の双方を事業範囲に含む事業（DBO、DBM、リース式事業）については、透明性・公平性の確保等を目的に、PFI 法に基づく手続を実施することを基本とする。

また、施設整備を伴う PPP 事業と PFI 事業の事業者募集・選定方式は、総合評価一般競争入札と公募型プロポーザル方式のいずれかを採用するものとする。

なお、本活用方針で記載する事業者選定手続に係る応募事業者、各種手続、公募資料等の名称等は、特に記載のある場合を除き、便宜上、総合評価一般競争入札方式における名称等により記載する。

PFI 法に基づく手続に準拠する事業

- ①PFI 事業
- ②DBO、DBM 事業、リース式事業

PFI 法に基づく手続に準拠しない事業とその募集・選定方式

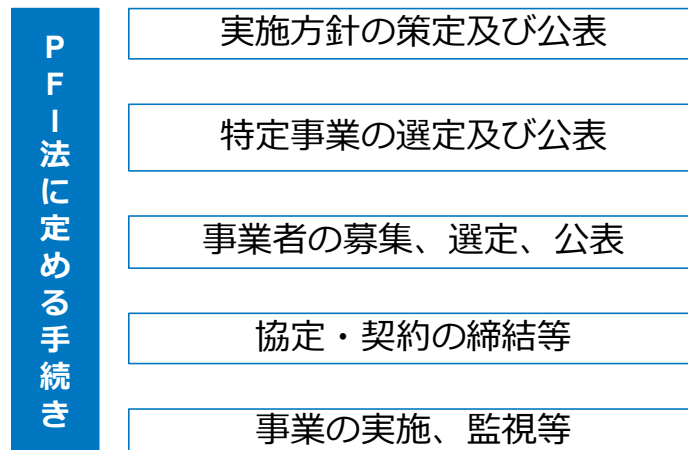
- ① 指定管理者制度を活用する事業（PPP/PFI 手法との併用なし）
本市の「指定管理者制度に関する運用ガイドライン」に基づく事業者募集・選定のプロセス、事業者選定方式を踏まえることとする。
- ②運営、維持管理のみを委託する包括的民間委託事業
通常の役務委託契約等の規程に基づくプロセス、事業者選定方式を事業担当部局の裁量のもと、実施する。

(1) 事業者選定過程

PFI法で定める事業者選定手続の概要は以下のとおりである。

事業の実施に係るプロセスや取組についての詳細は、「[第II部 3.事業者選定](#)」に記載する。

事業者選定過程の概要



① 外部アドバイザーの活用

PFI法に基づく手続きを実施する事業については、事業者選定手続において、長期包括的な発注に向けた性能発注要件の整理、対価の支払い方法や収入の帰属、リスク分担等を含めた事業要件の整理、契約の考え方等、ファイナンスや法務等も含めた特殊な専門性が必要となるため、コンサルタント等を活用することを基本とする。

PPP/PFI事業アドバイザー業務に向けたコンサルタント等の選定に当たっては、事業の規模や特徴、高度な専門性を考慮し、公募型プロポーザル方式による募集及び選定を行うことも考えられる。

② 事業者選定委員会

PFI法に基づく手続きを実施する事業については、PPP/PFI事業者を選定するための諮問委員会である事業者選定委員会を設置する。

③ 実施方針等の作成及び公表

PPP/PFI事業においては、事業の透明性を確保するとともに、より多くの民間事業者の参入を促す観点から、入札公告に先立ち、事業内容全般を示した実施方針と、民間事業者に対して求めるサービス水準を示した要求水準書（案）を作成及び公表し、事業に関する情報の早期の周知に努める。

④ 特定事業の選定及び公表

特定事業の選定とは、実施方針を策定及び公表した事業の PPP/PFI 手法導入について、最終決定することである。また、特定事業の選定を行った後は、その旨と決定の事由となった事業に対する評価について公表を行う。

⑤ 入札公告

PPP/PFI 事業においても、一般的な公共調達と同様に、入札公告を行う。この際、入札説明書、要求水準書、事業契約書（案）、落札者決定基準等の事業者選定に必要となる全ての資料を公表する。なお、これらの資料は、次項「[第 I 部 3.札幌市の PPP/PFI 手法検討・事業者選定までの基本的方針 3.3 事業者選定手続に係る基本的な方針 \(2\)事業者選定に際して踏まえるべき視点](#)」に記載する「事業の長期性」「事業の複雑性」「民間ノウハウの発揮」「透明性の確保」の観点を踏まえながら作成するものとする。

⑥ 提案の審査及び落札者の決定

入札説明書等に基づき民間事業者が作成及び提出した提案書を審査及び開札のうえ、落札者を決定する。

⑦ 契約の締結

落札者である民間事業者グループと本市の間で基本協定を締結後、選定された事業者グループは SPC を設立し、本市は当該 SPC と事業契約を締結する。事業契約については、まず仮契約を締結し、議会の議決を得たうえで、本契約を締結する。

(2) 事業者選定に際して踏まえるべき視点

PPP/PFI 事業の事業者選定に際しては、PPP/PFI 事業が備える「事業の長期性」「事業の複雑性」「民間のノウハウの発揮」「透明性の確保」を踏まえる必要がある。これらに対応するためには、時間と専門性が必要となり、事業者選定に際しては、外部アドバイザーとして、コンサルタント等の活用を基本とする。

① 事業の長期性

PPP/PFI 事業は、10 年から 20 年程度の長期的な事業を、事業者（又は事業者のグループ）が実施することが一般的である。そのため、PPP/PFI 事業を実施する民間事業者を選定する際には、選定される民間事業者の安定的かつ円滑な事業実施に資するよう契約期間を設定する必要がある。

② 事業の複雑性

PPP/PFI 事業は、施設整備と運営維持管理の同時発注や、プロジェクト・ファイナンスの組成など、複雑性を伴うものとなる。この複雑性に対応するため、公共主体側の準備のみならず、事業者側の準備にも、相応の時間と専門性が必要となることに留意する必要がある。

③ 民間のノウハウの発揮

PPP/PFI 事業においては、VFM を最大化するため、民間事業者のノウハウが十分に発揮されるべきである。そのためには、事業者募集開始までの各段階において、民間事業者との「対話」が必要となることに加え、入札においては総合評価が基本となるため、非価格分の提案項目の設定及びその評価が重要となる。

④ 透明性の確保

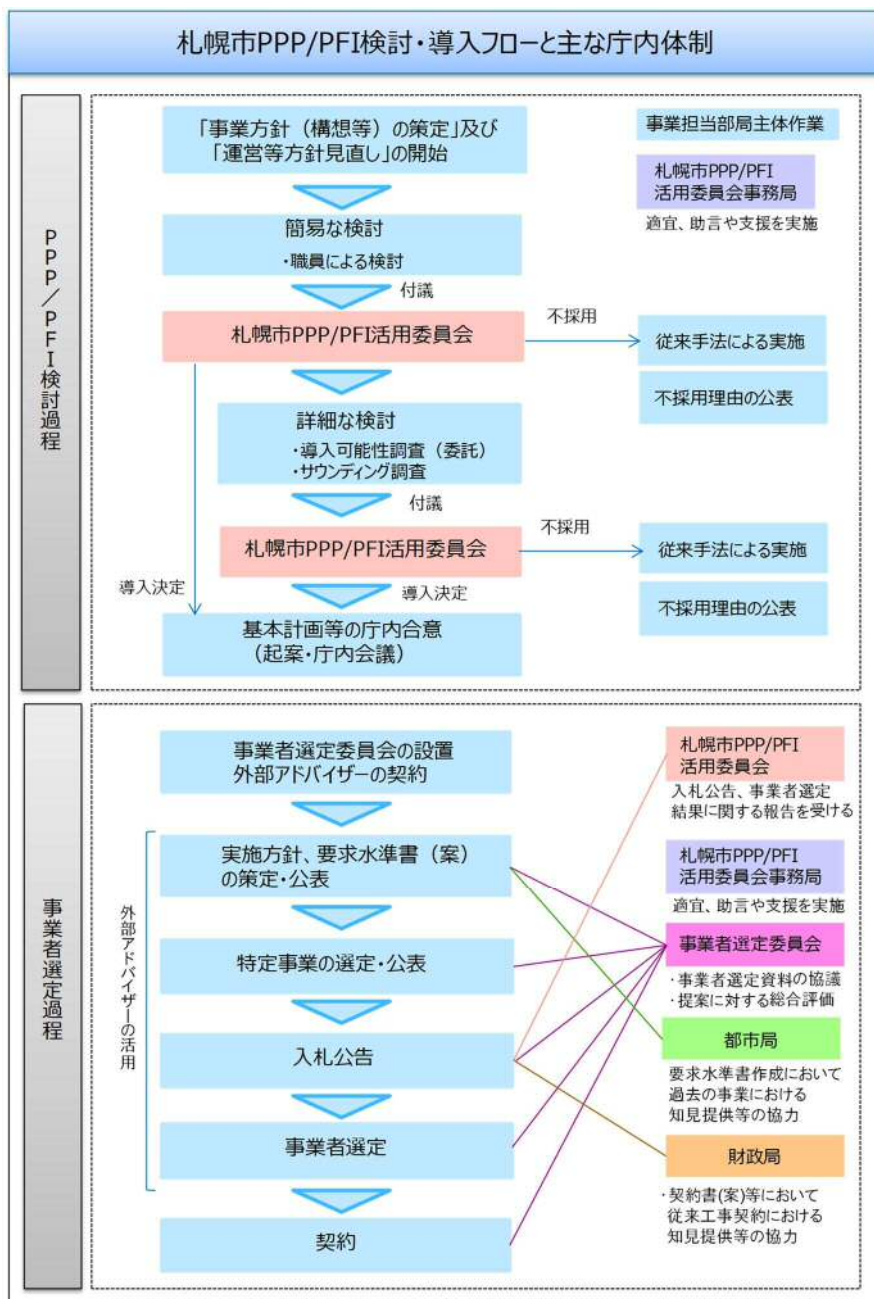
PPP/PFI 事業は、民間事業者に対して長期・包括的に事業を委ねることに加え、大規模な公共施設整備等の事業が多いことから、適切な公共サービスの提供、財政支出等の観点から、特に高い透明性が求められる。

4. 庁内における検討・事業実施体制に関する方針

4.1 PPP/PFI 事業実現までの流れと庁内体制の概要

PPP/PFI の導入検討及び事業者選定手続は、事業担当部局が担う。検討過程では、PPP/PFI 活用委員会による審議を経て、PPP/PFI 導入が決定されることとなる。事業者選定過程においては、事業者選定委員会を設置し、手続きの内容に関する審議及び提案書に対する総合評価を行う。

PPP/PFI 検討・導入フローと主な庁内体制を以下に示す。



4.2 PPP/PFI 導入検討、事業者選定過程における庁内体制

(1) 札幌市 PPP/PFI 活用委員会

① 札幌市 PPP/PFI 活用委員会とは

PPP/PFI 活用委員会は、「札幌市内部委員会等に関する規程」（昭和 57 年訓令第 11 号）に定められる常設の委員会である。委員は庁内の関係部長等で組成されており、本市において、PPP/PFI を推進するために必要な関係部局間の連絡調整、各事業担当部局が実施する PPP/PFI 事業の調査及び導入に関する審議などを執り行う。

② 札幌市 PPP/PFI 活用委員会の開催方法

事業担当部局は、PPP/PFI 活用委員会事務局と本委員会の招集に関する調整を行う。本委員会の開催案内に係る調整や当日の運営等は主に PPP/PFI 活用委員会事務局が担当する。ただし、案件によっては、企画調整会議幹事会と本委員会を兼務する形での開催が見込まれる。その場合、事業担当部局は、PPP/PFI 活用委員会委員の招集等について、PPP/PFI 活用委員会事務局及び企画調整会議事務局と調整する。

なお、案件の複雑度によっては、PPP/PFI 活用委員会事務局と調整のうえ、電子（メール）会議による開催とすることができる。

③ 札幌市 PPP/PFI 活用委員会の開催趣旨と開催時期

開催の時期は主に以下が想定される。開催回数については、個別案件ごとに事業内容や進捗状況を踏まえ検討を行うこととなる。

札幌市 PPP/PFI 活用委員会開催の概要

開催時期	開催趣旨
簡易な検討の結果の審議	<ul style="list-style-type: none"> ・ 詳細な検討への移行または、十分な検証実施による PPP/PFI 手法導入の可否を決定するために開催する。 ・ 基本構想や基本計画初期段階の内容など事業の実施について、企画調整会議等において庁内合意形成が図られると同時に又は合意形成後に付議する。
詳細な検討の結果の審議	<ul style="list-style-type: none"> ・ PPP/PFI 手法の導入可否を決定するために開催する。 ・ 原則、基本計画策定前に付議する（事業計画等の内容により、基本計画策定以降に付議することも可能）。
事業者選定に係る検討・落札者決定結果等の報告	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者選定に関する実施方針、特定事業の選定、入札公告及び落札者決定等について、落札者決定後およそ1年以内に PPP/PFI 活用委員会に対し、その内容に関する報告を行う。ここでの報告は、PPP/PFI 事業者選定過程に関する知見蓄積と状況把握が主な目的であり、事業者選定過程明らかとなった課題や、工夫した点などについて共有を図る。

(2) 札幌市 PPP/PFI 活用委員会事務局

PPP/PFI 活用委員会事務局は、事業担当部局が簡易な検討や詳細な検討を実施するうえで、必要な協力を行うとともに、その後の事業者選定過程においても、同様に助言や支援、調整等を行う。また、事業担当部局の求めに応じて、PPP/PFI 活用委員会を開催し、その運営を担う。

その他、本市の PPP/PFI 手法の導入を推進するに当たり、関係省庁、他自治体、民間事業者及び関係団体との連絡及び調整を行う。

(3) 事業担当部局

事業担当部局は、上記「[第1部 4.庁内における検討・事業実施体制に関する方針 4.1 PPP/PFI 事業実現までの流れと庁内体制の概要](#)」において示したフローのとおり、事業の実現に向けて、導入検討及び事業者選定を主体的に進める。

導入検討については、簡易な検討及び詳細な検討を実施し、PPP/PFI 活用委員会へ付議する。導入検討や事業者選定事務においては、PPP/PFI 活用委員会事務局との連携・協力のもとで進める。

詳細な検討では、コンサルタント等を活用した導入可能性調査を実施する。

事業者選定手続については、実施方針、要求水準書（案）、特定事業者選定、入札公告等に必要資料の作成及び公表とそれに伴う事業者との対話や質問回答等を実施する。また、事業者選定委員会を設置し、その事務局を担う。

事業者選定手続では、事業検討、財務、法務等の知見、事業全体を通じた事業者選定手続資料の作成等、専門的な知識や経験が必要であるため、コンサルタント等の外部アドバイザーを活用することを基本とする。

事業担当部局においては、外部アドバイザーとの調整等を図りながら、適切な資料作成や手続を進める必要があるため、事業規模等に応じて、専門知識を有した技術職員等が配置されていることが望ましい。

事業者選定手続では、入札公告の前、落札者決定後にその状況を PPP/PFI 活用委員会に報告する。

(4) 事業者選定委員会

事業担当部局は、事業者選定の開始に当たり、客観性、透明性、公平性を確保しながら、事業者の募集に係る資料に関する協議と、応募者が提出した提案書に対する評価を実施するため、事業者の選定に当たっては、事業者選定委員会を設置する。

事業者選定委員会の委員は、事業に必要な専門性を有する外部の有識者を複数名選定する。

一方、PPP/PFI 事業は、事業主体が公共であり、実施責任についても公共が担うこと、昨今の PPP/PFI 事業には、財政縮減効果に加え、にぎわいの創出や都市機能の向上といったまちづくり効果を高めることも、その活用に求められてきているところである。

こうした点を踏まえ、事業の実施責任を担ううえで、効果的なまちづくりに向けては、公共の見地からの意見を述べることも重要と考えられるため、事業者選定委員会の委員として、PPP/PFI 活用委員会より 1 名を含めることを基本とする。ただし、PPP/PFI 活用委員会にて、施設の種別や特性、政策状況等に照らし、外部委員のみの構成が妥当と判断した場合は、この限りではない。

運営に関しては、あらかじめ運営要綱を策定する必要がある。

事業者選定委員会は、事業者選定過程の各手続きにおいて、専門的な知見を取り入れながら、資料等を審議するとともに、事業者の提案内容を評価し、優先交渉権者を決定する。開催時期やその方法などの詳細は、「[第Ⅱ部 3.事業者選定 3.3 事業者選定委員会](#)」を参照するものとする。

(5) 詳細な検討、事業者選定過程に係る庁内の協力体制

事業担当部局は、PPP/PFI 手法導入に向けた詳細な検討及び事業者選定手続において、コンサルタント等の外部アドバイザーを活用し、必要な資料の作成を進めることとなる。特に事業者選定過程の中で策定する要求水準書や入札説明書、契約書（案）等においては、技術的・専門的な事項を整理するうえで、本市の過去事業の経験や知見を活用することが考えられる。

① 要求水準書の作成に係る庁内部局の協力

公共施設等の整備等を主に担う都市局は、過去の事業の技術的知見や経験を特に有している部局であり、事業担当部局より要求水準書策定過程において、技術的な事項等のヒアリングや質問、要求水準書上の技術的要件に関する確認等を依頼された際は、適宜協力し、その知見・情報を提供する。

また、事業の性質上、必要な知見を有する他の部局についても、同様に事業担当部局よりヒアリング等を依頼された場合は、適宜協力する。

② 入札公告資料の作成に係る庁内部局の協力

入札公告においては、入札説明書や契約書の案を作成することとなる。工事契約等を所管する財政局においては、事業担当部局から過去事業におけるノウハウを踏まえた、資料の確認などを依頼された場合、適宜協力するものとする。

4.3 PPP/PFI 事業開始後の体制

(1) 事業のモニタリング

PPP/PFI 事業の開始後、SPC から提供されるサービスが要求水準を満たしているかなどについて、実施状況をモニタリング（監視）し、良質な公共サービスの提供を確保する必要がある。

モニタリングには、設計・建設モニタリングと運営・維持管理モニタリングがある。

PFI 事業の設計・建設モニタリングは、事業担当部局が自ら実施するか、コンサルタント等へ委託するかを事業の規模、施設種類、特性等を踏まえ選択する。

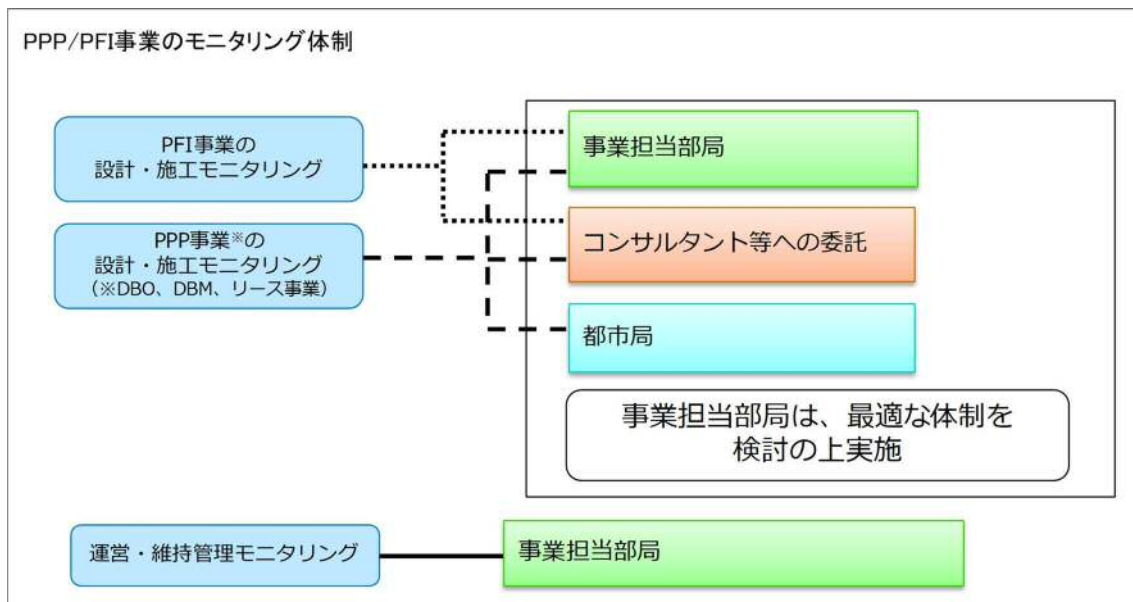
PPP 事業（DBO、DBM、リース事業）の設計・建設モニタリングは、市が設計・建設期間中も所有権を有する事業手法であることから、庁内において、公共施設整備を担う都市局がモニタリングの一部を担うこともありえる。

運営・維持管理モニタリングは、事業期間中、事業担当部局における実施が基本となる。

なお、設計・建設、運営・維持管理のいずれのモニタリングについても、事業者によるセルフモニタリングが実施される。

モニタリングの詳細については、「[第Ⅱ部 4.事業開始後のモニタリング](#)」に記載する。

PPP/PFI 事業のモニタリング体制



(2) 事業ノウハウの蓄積

モニタリング結果の報告書は、その事業契約内容等を踏まえ、当初の想定と異なった点や事業実施期間中の課題等を可能な限り整理し、とりまとめる。

当該報告書は、事業担当部局や都市局が有するとともに、本市の PPP/PFI 事業全てに関わる PPP/PFI 活用委員会事務局へ提出し、情報や知見を蓄積する。PPP/PFI 活用委員会事務局は、本市の新たな PPP/PFI 事業において、その知見を適宜活用する。

5. 民間対話・提案を活用した PPP/PFI 事業の進め方に関する基本的な方針

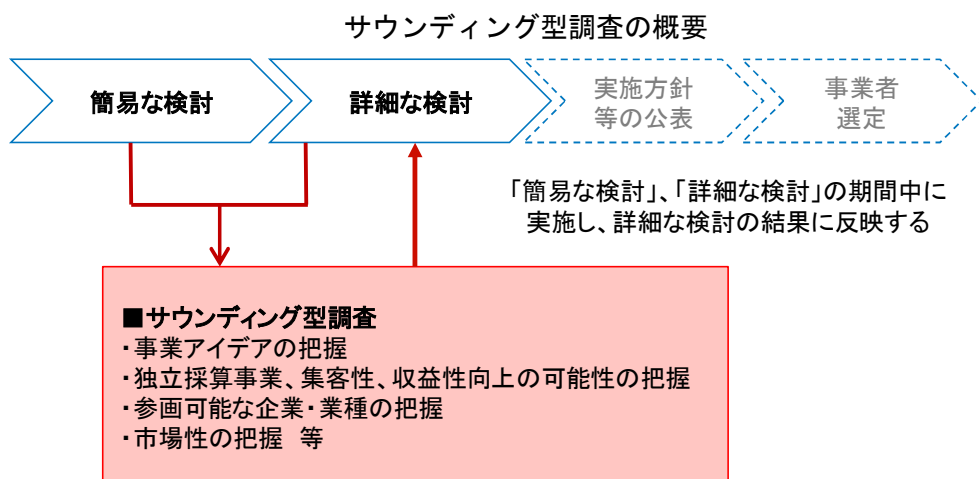
5.1 サウンディング型調査（公募対話型の市場調査）

(1) サウンディング型調査の概要と進め方

本市では、PPP/PFI 事業の実施に当たって、その検討の初期段階で、民間活用に向けて大まかな市場性や事業アイデアの把握、民間事業者の参画の裾野を広げること等が必要と考えられる事業については、サウンディング型調査（公募対話型の市場調査）の実施を推奨する。

サウンディング型調査は、コンサルタント等を活用することなく、本市の職員が個別に民間事業者から広く意見を聴取する場を設け、対話を実施することを基本とする。

なお、詳細な検討を実施するコンサルタント等が、事業者に対しヒアリングやアンケートを実施するが、これはスキームや事業条件の検討を主な目的として実施するものであり、本章にて記載するサウンディング型調査とは異なるものである。また、事業者公募実施以降にも「対話」が行われることがあるが、これは公共主体のニーズや意図するところを民間事業者と擦り合わせるために実施されるものであるため、こちらも本章にて記載するサウンディング型調査とは異なるものである。



① 本市のサウンディング型調査実施に関する方針

本市では、PPP/PFI 事業の導入判断に向けて、特に市場性の判断や参画可能な企業の把握が必要と考えられる事業について、サウンディング型調査を実施するものとする。また、サウンディング型調査において把握された市場性や、参画可能性のある企業についての情報は、詳細な検討においても活用する。

② サウンディング型調査が有効な事業

サウンディング型調査が有効な事業としては、例えば以下が考えられる。

サウンディング型調査が有効な事業

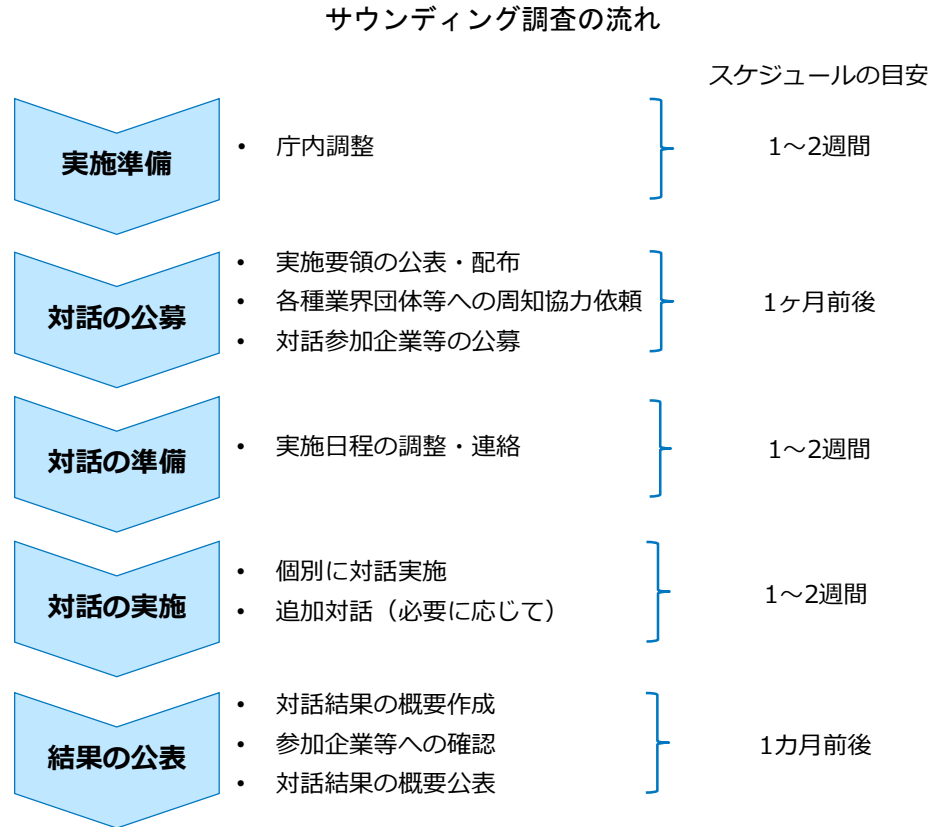
- ・独立採算事業を想定している、又は独立採算事業を事業範囲に含むことを想定している事業
- ・集客率向上、収益性向上等の民間ノウハウによる効果の向上を目的とする事業
- ・事業の目的を踏まえ、民間の創意工夫等を取り入れたい考えはあるが、民間活用の範囲や可能性が不明確な事業
- ・PPP/PFI 事業の実施に向けて、参画事業者が見込めるか不明であり、事業者の参画可能性について把握する必要がある事業
- ・実施しようとする PPP/PFI 事業の規模が大きい、又はその特殊性が認められるため、早期から事業者内においても検討が必要と考えられる事業

③ サウンディング型調査の進め方

サウンディング型調査の公募事務手続の詳細は、以降で記載するが、庁内における事務手続や対話の実施は、事業担当部局及び PPP/PFI 活用委員会事務局が協力して実施する。

(2) サウンディング型調査のフロー

サウンディング型調査は、基本的に以下のフローで実施するものとする。



① 実施準備

事業担当部局は、PPP/PFI 手法の詳細な検討において、PPP/PFI 活用委員会事務局とサウンディング型調査の実施の有無について、調整するものとする。

サウンディング型調査の実施に当たっては、事業担当部局と PPP/PFI 活用委員会事務局が協力して実施要領を作成するものとする。実施要領には、その時点における公開可能な情報を前提に、調査の背景や目的、事業の概要、事業の目的・目標、調査のスケジュール、ヒアリング項目等を記載する。

② 対話の公募

調査の透明性、公平性を担保する観点から、事業担当部局もしくは PPP/PFI 活用委員会事務局が、ホームページ上において実施要領を公表し、調査参加事業者の公募を行う。この時、公募の期間は1ヶ月程度を目安とする。また、効果的な調査の実施のため、各種業界団体等に周知協力を仰ぎ、より多くの事業者の参加を促すことも重要である。

③ 対話の準備

調査への参加意欲を表明した事業者と、調査の実施日程や場所等を調整する。なお、ホームページ上での公募のみでは、事業についての情報提供が不足すると考えられる場合には、事前説明会及び現地見学会の実施を検討する。

④ 対話の実施

対話は事業者のノウハウ、アイデア保護の観点から、個別に実施するものとする。また、必要に応じて、特に事業への関心が高い事業者や、事業に係る知見やノウハウを多数擁する事業者に対しては、追加の調査を依頼する。

⑤ 結果の公表

調査結果の公表に先がけて、事業担当部局もしくは PPP/PFI 活用委員会事務局が、調査結果の概要（案）を作成し、事業者に対し個別に公表の可否を確認する。事業者の了承が得られた調査結果の概要は、ホームページ上にて公表する。

(3) サウンディング型調査の観点・留意点

サウンディング型調査を行う際には、透明性、公平性の観点から、意見を聴取する民間事業者を公募するが、民間事業者の調査への参加意欲を高めるために、公募の際には民間事業者に詳細な資料の用意を求めないことが望ましい。

加えて、より事業実施への貢献度の高い意見を聴取するためには、調査結果の取扱いについて十分な注意を必要とする。聴取した意見を市外部へ口外しないことや、調査結果の概要の公表の際には、その可否の確認を怠らないこと、事業の仕様が事業者のアイデアの模倣とならないよう注意すること等、事業者のノウハウやアイデアの保護に十分に留意する。

また、特殊性の高い事業については、民間事業者の意見を取り入れた結果、特定の民間事業者のみが対応可能な仕様となり、事業の競争性が担保されない可能性もあることから、事業の仕様の検討は慎重に行うことが必要である。

5.2 民間提案

平成 23 年の PFI 法の改正により、民間事業者が特定事業に係る実施方針の策定について提案することができる民間提案制度が定められた。これにより、公共施設の整備事業等について、PFI 手法の活用提案を民間事業者から行うことが可能となった。民間事業者より PFI 法に基づく提案があった場合、市は提案の内容について検討し、その結果を民間事業者に通知しなければならない。

民間提案への対応については、「PFI 事業実施プロセスにおけるガイドライン」（令和 3 年 6 月改定、内閣府）や「PPP/PFI 事業民間提案推進マニュアル」（令和 3 年 4 月改定、内閣府）を参考に実施するものとする。

(1) 提案書類の受理と必要書類の確認

民間事業者より PFI 法に基づく民間提案がなされた場合、PPP/PFI 活用委員会事務局が窓口となり当該提案の受付を行う。なお、事業担当部局において、PFI 手法に限定せず民間提案を求める事業の実施見通し等を公表している場合にあつては、当該事業に係る PFI 手法以外の PPP 手法（DB、DBM、DBO 方式等）を活用した民間提案についても受け付けることとする。

PPP/PFI 活用委員会事務局は、民間事業者より提出された書類について必要とされる内容が網羅されているかの確認を行うとともに、PFI 法に基づく民間提案である場合においては、当該提案を行った民間事業者が PFI 法上の欠格事由に該当しないかの確認を行う。

民間事業者が提出すべき書類は、PFI 法及び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施行規則（平成 23 年内閣府令第 65 号）において、「特定事業の案」、「特定事業の効果及び効率性に関する評価の過程及び方法を示す書類」、「特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果を示す書類」として定められている。また、前述の「PFI 事業実施プロセスにおけるガイドライン」には、次に挙げる項目を基本として必要書類を作成するとあり、これらの内容が網羅されているかどうかを確認する。

① 特定事業の案

- ア 公共施設等の種類
- イ 公共施設等の設置に関する条件
- ウ 公共施設等の概要
- エ 公共施設等の維持管理・運營業務の概要
- オ 想定する事業スキーム
- カ 事業スケジュール
- キ リスク分担

② 特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果

③ 特定事業の効果及び効率性に関する評価の過程及び方法

ア 支払いに関する評価の過程及び方法（独立採算型事業の場合は、事業の採算性の評価等）

イ サービス水準に関する評価の過程及び方法

なお、PFI 手法以外の PPP 手法に係る提案の場合においても、PFI 法に基づく提案に相当する書類を提出することを基本とするが、記載する項目については、提案する PPP 手法に応じ、提案を評価するに必要な項目が網羅されていることを前提に簡略化することができる。

(2) 事業の実現可能性に関する検討

PPP/PFI 活用委員会事務局は、PFI 法に基づく民間提案のうち欠格事由に該当するもののほか、民間提案に必要な書類や事項が網羅されていないなどの提案書類の不備があるものを除き、事業担当部局に調整のうえ提案された事業の実現可能性に関する検討を依頼する。

事業担当部局は、上位計画等における方針等に基づき、当該提案に係る事業の実現可能性について検討を行う。

この実現可能性検討とは、事業自体を実施する可能性の有無について検討するとともに、その可能性がある場合に限り PPP/PFI 手法の導入可能性（簡易検討相当）を検討することである。

検討の実施後、事業担当部局は、民間提案事業の概要と実現可能性の有無について、PPP/PFI 活用委員会へ報告する。

PPP/PFI 活用委員会は、民間提案事業の内容と事業担当部局の見解を踏まえ、引き続き検討を進めるかを審議する。

なお、欠格事由に該当する場合や提案書類の不備がある場合においては、PPP/PFI 活用委員会事務局が、民間提案事業の概要及び欠格事由等を PPP/PFI 活用委員会へ報告するとともに、当該提案を不採用としたときは、PPP/PFI 活用委員会事務局より提案を行った民間事業者はその旨を通知する。

一方、提案内容が DB 方式に係るものかつ優先的検討対象外である事業については、PPP/PFI 活用委員会の審議の対象とはならないことから、事業担当部局において民間提案事業として引き続き検討を進めるかを決定し、PPP/PFI 活用委員会（原則、メール会議により開催）は、その報告を受けるのみとする。なお、事業担当部局において検討の継続が決定された場合は、PPP/PFI 活用委員会事務局より提案を行った民間事業者に対してその旨を通知したうえで、これ以降の対応を事業担当部局に引き継ぐ。

(3) 事業実施に関する検討

PPP/PFI 活用委員会において引き続き検討を進めることと判断された民間提案事業については、事業担当部局において PPP/PFI 手法の導入の可否をはじめとした事業化の検討を行った後、通常の PPP/PFI 事業と同様、PPP/PFI 活用委員会において、事業担当部局の検討結果に基づき、PPP/PFI 手法の導入の可否を最終的に審議するものとする。

事業の実施に関する検討の進め方は、その事業の規模や事業スキームによって異なるが、提案を行った民間事業者との対話等も実施しながら、その事業の意義や必要性を整理し、事業化の検討を行う必要がある。

一般的に、事業の実施に向けては、その目的や意義を整理し、方針等を定めたいうで、事業計画を策定する必要がある、その過程では、事業担当部局内や関係部局との調整を行い、庁内での合意を得ながら進める必要がある。こうしたプロセスは、民間提案に基づく事業であっても同様に必要となることが想定されるため、これらのプロセスを一から経る必要がある事業の提案があった場合、事業化検討に相当程度の期間を要することとなる。

また、提案内容によっては、事業担当部局において実施する PPP/PFI 手法の導入検討について、学識経験者等の第三者やコンサルタントを活用のうえ、詳細な検討に準ずる導入検討を実施することも考えられ、この場合も一定の期間を要することとなる。

このように、事業化の検討に当たっては相当程度の期間（例えば1年以上）を要する場合があることから、本市として民間提案に対して事業化の検討を継続して実施することとなった場合は、その旨と検討期間の見込みについて、PPP/PFI 活用委員会事務局から提案を行った民間事業者に連絡する。

なお、参考として、「PFI 事業実施プロセスにおけるガイドライン」に掲げられている民間提案の検討プロセスと留意点を以下に示す。

①管理者等は、以下の点について検討することが必要である。

- ・当該提案に係る公共施設等の整備等の必要性
(当該検討により整備等の必要性がないと認められた場合、下記の検討は不要)
- ・提案の実現可能性
- ・PFI 手法を活用することの妥当性
- ・財政に及ぼす影響
- ・他の手法による当該公共施設等の整備の可能性
- ・その他（特段の事情がある場合、適宜考慮して検討を実施）

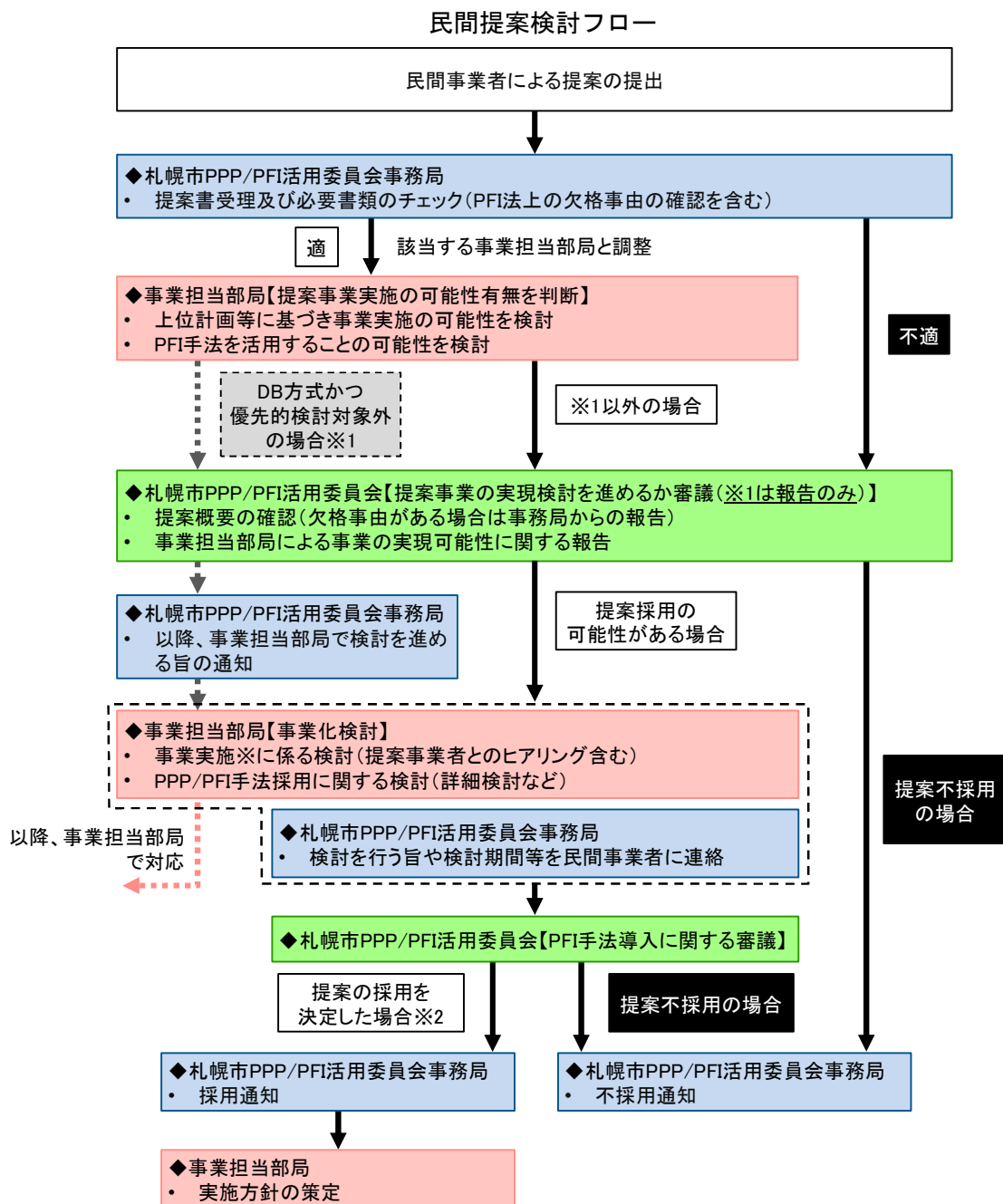
②検討に際しての留意点

- ・知的財産の保護
- ・提案を行った民間事業者と対話の実施
- ・提案を行った民間事業者への追加資料の提出の要請
- ・業務の遂行に支障のない範囲内で可能な限り速やかに検討を実施すること
- ・検討に相当の時間を要する場合は時期の見込みを通知すること

(4) 検討結果の通知

民間提案事業の実現可能性及び事業化について検討を行い、提案の採用又は不採用を決定した後は、その採否によらず、提案を行った民間事業者に遅滞なく結果を通知しなければならない。当該通知については、PPP/PFI活用委員会事務局が行う。

事業化の検討などを経て、当該提案を採用することとなった場合は、民間事業者への通知後、速やかに実施方針を策定する。なお、相当の期間内に実施方針を策定する必要がない場合は、その旨及び理由を民間事業者に通知する。



※2 事業の実施に関する庁内合意は、必要に応じて事業担当部局で対応する

6. その他の方針

6.1 地域企業参画に向けた取組

本市では、事業の効率的な執行や競争性の確保を前提に、従来手法においては、可能な限り分割発注を行うなど、地域企業の受注機会確保の観点を踏まえ、工事請負契約に係る調達を実施しているところである。

一方、PPP/PFI 事業は、民間の新たな事業機会の創出につながるため、地域経済の活性化にも寄与しうるが、長期包括的事業の発注となることが一般的であり、長期間を見据えた事業実施のノウハウや大規模な事業への対応能力等、多様な事業経験等が必要となることから、事業によっては、主体として担える市内企業が限定的となることも想定される。

また、「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令」（以下「WTO 特例政令」という。）の適用案件の場合は、参加企業の構成等において、地域企業が有利となる条件設定（応募企業者の事業所所在地要件の設定等）はできないことから、地域企業にとっては、PPP/PFI 事業の実績が豊富な企業との競争が不可欠となるため、PPP/PFI 案件に対するノウハウの継続的な蓄積や努力が必要となる。

今後、増加する公共施設の更新への対応や、将来を見据えた魅力あるまちづくりにおいて、従来手法とともに、PPP/PFI 手法の活用も進めていく中では、PPP/PFI 案件に参画する地域企業が増えていくことが更なる地域経済の活性化にもつながるため、地域企業の案件参画に資する取組みを本市でも推進する必要がある。

(1) 地域企業の PPP/PFI ノウハウの蓄積等に対する取組

内閣府、国土交通省では、地域活性化や地域経済の発展にも寄与する官民連携事業の案件形成を支援するため、関係省庁と連携し、全国 9 つのブロックにおいて官民連携事業の推進のための「地域ブロックプラットフォーム」を実施している。

北海道ブロックの地域プラットフォームにおいては、本市もコアメンバーとして参加しており、官民連携事業の推進を図ることとしている。

今後も、北海道ブロックの地域プラットフォームに参加し、地域における案件形成等の取組を推進するとともに、地域の企業が本市の事業参画を検討できるような働きかけ、ノウハウ蓄積に努めていく。

(2) 地域企業の参画促進に向けて

PPP/PFI 事業の実施においては、大手企業グループが主体となる事業であっても、地域企業のノウハウや技術力の活用、連携した事業展開等が効果を発揮する場合も多く、場面で想定される。

また、本市における PPP/PFI 事業にとっても地域企業の活用を通じた地域経済全体の活性化は望ましいものである。

これらを踏まえ、PPP/PFI 事業者選定手続においては、可能な限り地域経済の発展への寄与等を踏まえた提案内容の評価を行うこととし、地域企業がその特性、強みを発揮して事業者グループの構成員等として事業に参画できる可能性が広がるように配慮する。

6.2 PPP/PFI 活用方針の改版

これまで、全国の多種多様な事業で PPP/PFI 手法を用いた官民連携事業が採用され、様々な効果と共に、課題等も表面化し、その事業手法の採用に向けた検討、導入については、一定の知見が蓄積されてきたところである。

また、国におけるアクションプランの策定や優先的検討に関する規程の作成要請等の動きを踏まえて、今後も PPP/PFI 事業の推進に向けた様々な施策や事業の展開が想定される。

本活用方針は、平成 14 年に策定した「札幌市 PFI 基本方針」を新たに「札幌市 PPP/PFI 活用方針」として改定したものとなるが、今後も、本市における最も効果的な事業手法の採用を目的として、本市の PPP/PFI 事業の実施を通じて得られるノウハウや、PPP/PFI 手法に関する社会情勢の変化、全国各地の知見蓄積を踏まえ、適宜、本活用方針を改版する。

