

# 民間発意型 PFI/PPP における課題の整理と考察

渡会 英明<sup>1</sup>

<sup>1</sup>正会員 (株)建設技術研究所 (〒103-8430 東京都中央区日本橋浜町 3-21-1)

E-mail:watarai@ctie.co.jp

PFI 法第 6 条に民間事業者からの実施方針の策定の提案が規定されている。これにより、PFI 事業について民間事業者が提案することが可能となっているとともに、提案を受けた国、自治体は提案内容について検討を加え、その結果を通知することが義務付けられている。

一方、公共施設等の整備をより効率的・効果的に進めるためには、国、自治体側からの事業発意だけでなく、民間側からの提案制度を活用することが重要であるとの観点から、民間発意による PFI/PPP 事業にかかる指針やガイドラインを独自に制定している自治体の事例も出てきており、既に一定の成果をあげている。

そこで、土木学会インフラ PFI/PPP 研究小委員会<sup>1)</sup>においては、これら民間発意型の PFI/PPP 制度に着目し、制度上の課題を把握・分析したうえで、望ましい民間発意型の PFI/PPP のあり方・枠組み等について議論を行ったので、本論において報告するものである。

**Key Words:** PFI, PPP, 民間発意

## 1. 議論の背景

平成 23 年 6 月、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。）が改正され、同法第 6 条に民間事業者からの実施方針の策定の提案（以下「民間発意」という。）が創設された。これにより、PFI 事業について民間事業者が提案することが可能となり、提案を受けた公共施設等の管理者（以下「管理者等」という。）は提案内容について検討を加え、その結果を通知することが義務付けられた。

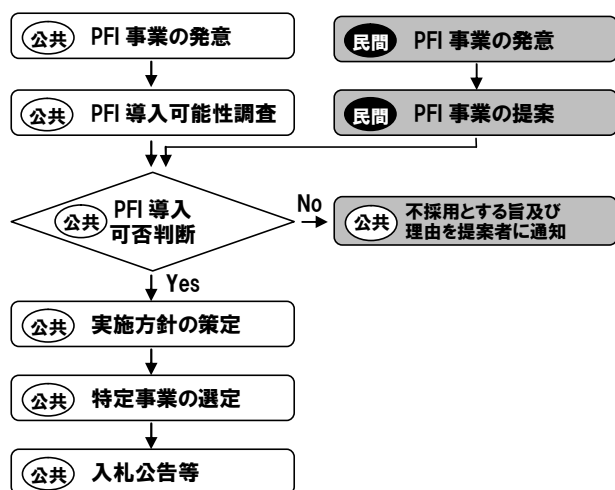


図-1 民間発意型 PFI/PPP のフロー

また、PFI 法に則らない PPP 事業についても、事業の構想・計画段階から、民間事業者の知見やノウハウを取り入れながら進めることが重要であること等から、先進的な地方自治体では、民間事業者への情報提供や提案の受付を積極的に行っているところもある。

これら一部の先行する地方自治体では、PFI/PPP 事業の民間発意にかかる指針やガイドラインが策定され、民間事業者からの提案を多く受け付けている。一方、その他多くの自治体、とくに人口規模の小さい自治体においては、人材や専門知識の不足等から、民間発意の受付の体制は整っていないのが現実である。

公共施設等の整備をより効率的・効果的に進めるためには、管理者等からの発案だけでなく、民間発意を活用することが、今後ますます重要になると考えられる。

そこで、土木学会インフラ PFI/PPP 研究小委員会（以下「当小委員会」という。）においては、地方自治体の PFI/PPP 事業について、民間発意にかかる指針やガイドライン等の現状を把握・分析したうえで、望ましい制度のあり方・枠組み等を検討し、最終的には、全国の地方自治体が活用できるガイドラインを策定することを目指して議論を開始している。このガイドラインを活用することにより、地方自治体は民間発意型の PFI/PPP を活用しやすくなるとともに、民間事業者にとっても新たなビジネスチャンスの拡大につながるものと考えている。

## 2. 論点の整理

民間発意型 PFI/PPP に関しては、平成 24 年 3 月に閣議決定された「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針」に規定されている他、既に、表-1 に示すようなガイドラインや参考資料が国から提示されている<sup>2)3)4)</sup>。

表-1 民間発意型 PFI/PPP に関する国のガイドライン類

名称	発行省庁	発行年月
PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン	内閣府	H27 年 12 月改定
PFI 事業民間提案推進マニュアル	内閣府	H26 年 9 月
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	内閣府・総務省・国土交通省	H28 年 10 月
PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案事例集	国土交通省	H27 年 6 月

当小委員会においては、これら国のガイドライン類を俯瞰する中で、民間発意型 PFI/PPP を普及させるにあたり隘路となっているのではないかと考えられる事項について表-2 に示すような論点整理を行った。

次に、人口 20 万人以上の地方自治体における PFI/PPP に関する指針・ガイドライン等を調査し、表-2 に示す論点毎に記述内容の整理を行うとともに議論を行った。

表-2 民間発意型 PPP/PFI 制度に関する論点整理

項目	
1	民間事業者からの提案対象（狭義の PFI？広義の PPP？）
2	管理者等からの情報提供等
a)	対象事業の提示（ロングリスト・ショートリストの提示）
b)	PSC 算定方法の提示（コスト等のディスクロージャー）
3	民間提案に必要な事項
a)	特定事業の案（民間には言葉が難解？）
b)	VFM の評価結果（PSC が不明？）
c)	評価の過程（精度はどこまで？）
4	提案に対する評価
a)	提案受付窓口（専門組織？窓口一元化？事業種別毎？）
b)	提案者との対話（事前相談制度）
c)	管理者側検討体制（外部識者、コンサルタントの活用）
d)	管理者側検討期間（1ヶ月、3ヶ月、半年、1年以上？）
e)	提案者に対するインセンティブ（提総合評価時に加点？）

## 3. 地方自治体における規定

地方自治体における PFI/PPP に関する指針・ガイドライン等を調査した結果、そもそも HP 上では公開されていないかアクセスできない自治体が数多くあった。一部、個別にガイドライン類の所在をヒアリングしたところ、内規で規定しており一般には公開していないという回答をした自治体もあった。

人口 20 万人以上の地方自治体における PFI/PPP に関する指針・ガイドライン等の中で民間発意に関する記載がある自治体は全体の 44%であり、半数以上の自治体で未規定としていることが調査の結果わかった。

せつかく、民間発意の制度を活用し、公共施設等の整備をより効率的・効果的に進めるための機運が高まっている中、多くの自治体で方針が未だ未定または未公開と

していることは非常に残念なことであり、当小委員会としても、望ましい民間発意のあり方・枠組み等を早急に検討し、より実用性の高いガイドラインを策定することが急務であると再認識したところである。

## 4. 各論点に対する議論

### (1) 民間事業者からの提案対象

本論で取り扱う事業の対象であるが、PFI 法に基づく狭義の PFI に限定するか、指定管理者、包括維持管理などの建設事業を伴わない広義の PPP まで含むのか議論を最初に行った。

ある自治体の例においては、「民間提案」と「民間発意」の定義について用語を使い分けており、PFI 法第 6 条に基づく提案を「民間提案」とし、内閣府の旧ガイドラインにおける任意の提案を「民間発意」としている。前者は、法に基づくことから特定事業の案、特定事業の効果及び効率性の評価等の書類が必要となるが、後者は、事業計画として検討できるレベルに提案が達していれば受け付けるとしている。

また数は少ないものの、PFI 法第 6 条に基づくもの以外の事業も積極的に受け付けている自治体も見受けられ、民間発意をより広く求めている姿勢が受け取れる。

当小委員会における議論においては、民間事業者の知見・ノウハウを最大限活用するため、PFI 法第 6 条に基づく提案だけでなく、広く PPP 事業についても提案の対象とし、受け付けることが望ましいとされた。

### (2) 管理者等からの情報提供等

#### a) 対象事業の提示

民間発意をより多く受けるためには、当該管理者等の方から、今後数年間の間で官民連携による整備の可能性がある事業のロングリストを公表するなど、何らかの情報発信が有効であると考えている。やはり、実際の事業の予定についての情報が公開されていない中で、民間発意を促進させることは現実的には難しい。

例えば、公共施設等総合管理計画や事業評価の結果から、対象になりうる事業の情報を、年度ごと、または四半期ごとに、一覧表の形で公表をすることが望ましい。

また、民間発意をしやすいするためにも、改築等の予定事業年度等の公表も行うことが効果的となる。

一方、任意の発案も積極的に受け入れることが望ましいが、当該管理者等が想定していなかった事業に対して任意の発意を受け、検討に時間と費用を要する可能性もあるため、提案できる分野をある程度絞っておくことも適当かもしれない。

当小委員会の議論としては、やはり、事業に関する情報がまったくない中では、民間事業者のインセンティブ

が働きにくいと思われるため、PFI/PPP で実施の可能性のある事業のロングリスト、ショートリストといった形で、民間事業者に一定程度の情報を提供することが有用であるとの結論に達した。

#### b) PSC 算定方法の提示

PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン(内閣府)<sup>2)</sup>においては、「民間事業者から情報提供について相談があった場合においては、有益な提案を促すため、PSC 算定の参考となる資料について、可能な範囲で適切に情報提供を行う必要がある。」とされている。しかしながら、対象事業を積極的に提示している管理者等においても、あらかじめ PSC を提示しているところはなく、情報公開が難しいのか PSC 算定の手間と煩雑さが災いしているように思われる。

少なくとも、想定している事業地、建築面積・延床面積、必須機能などを可能な限り提示することは必要であるが、PSC を公表するために事前に時間や費用を費やすことは無駄とも思えるため、民間発意があった段階において、管理者等の側で PSC を算定することを原則としても良いかもしれない。ただし、この場合、先に提案者側に対し PFI/LCC を求めるのではなく、管理者等が独自に PSC を算定すべきである。そうでなければ、後出しジャンケンのように、恣意的な意向が働くかもしれないからである。

### (3) 民間提案に必要な事項

#### a) 特定事業の案

一部の自治体においては、民間発意に必要な書類の内容について言及しているところもあるが、ほとんどの自治体においては提案に必要な書類について詳細な明記がなく、少なくともガイドライン類に必要な書類のリストぐらいは明記すべきではないかとの意見が当小委員会でも多く出された。もちろん、これら必要書類のリストは提案者側から見ても必要不可欠なものであるが、管理者等にとっても内部で検討をするに当たり、どの程度の熟度の資料が必要か予め想定して示しておくことは必要なことである。

民間事業者からの提案項目としては、事業名、提案趣旨・目的・概要、事業内容、設計図書（基本計画図程度）、事業スキーム、事業スケジュールとし、事業部局が理解でき、財政部局へ説明できる資料としたいが、概算費用（民間で実施した場合の設計、建設、維持管理、運営費）については、当初の提案時においては任意としても問題ないと思われる。

一方、当小委員会での議論の中では、PFI/PPP になじみのない事業者にも間口を広げるため、「実施方針」「特定事業」など PFI に特有の用語について、一般的な表現での簡単な解説が必要との意見も出された。

#### b) VFM の評価結果

PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン(内閣府)<sup>2)</sup>においては、民間提案に必要な書類として「特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果」があげられている。また、PFI 事業民間提案推進マニュアル(内閣府)<sup>3)</sup>においては、民間からの提案を受け付ける際の提案書に必要な項目が規定されており、「提案書（フォーマット例）」として、PFI/LCC、PSC の比較から VFM の提示を求めるなど、一般的な PFI 事業の導入可能性調査等で実施されている項目が記述されている。

これに関しては、当小委員会でも最も活発な議論がなされた項目であるが、既述のとおり、管理者等から PSC に関する情報が提示されていない限り、提案者側で PSC や VFM を独自に算定することは困難であり、このことが、民間発意の難易度を高め、民間事業者のモチベーションを下げる最大の要因になっているのではないかとの意見が強かった。

やはり、VFM の算定を事前に実施することが提案者にとって過度な負担となってしまうのは、民間のアイデアが提案されずに埋もれてしまう可能性がある。このため、当初の提案段階では、VFM の評価は定性的なもののみとし、すなわち、従来の公共事業とどのようなサービス向上が図られるのかを提示するだけで定量的な検証は不要とすることが望ましいと考える。

ある自治体のガイドラインにおいては、VFM とは明記せず、単に「効果及び効率性に関する評価の結果を示す書類」を明示することとしており、定性的な効果でも管理者等が納得できるものであれば、定量的な数字は必要ないとしているものと思われる。

このように、少なくとも管理者等から PSC が提示されていない限り VFM の算定は必要なく、提案を行った民間事業者と十分な対話を行うことなどを条件として、定量的評価は提案時には求めないことを基本としたい。

一方、先進的な自治体においては、各事業部局が提案者と協力して「実現可能性調査」を実施するなど前向きな対応が用意されている場合もある。これであれば提案者の意欲を削ぐこともなく、かつ双方にとって納得のゆく方法であるとも考えられるため、他の自治体でも大いに参考とすべきであろう。

#### c) 評価の過程

民間事業者からの提案内容に関しては、公平性、透明性確保の観点から、できる範囲で公表すべきであるが、提案内容が民間事業者の高いノウハウにより作成されている可能性があるため、一般に開示される範囲は必要最低限となる事は理解すべきと考える。

今回調査を行った自治体のガイドラインの中では、提案内容の公表範囲について記載されているものはなかったが、少なくとも民間事業者のノウハウに触れる部分は

非公開とする説明も明記する必要があるとの意見が当小委員会の中でも出された。

#### (4) 提案に対する評価

##### a) 提案受付窓口

自治体のガイドライン等の中で、民間提案の担当セクションが明記されていない自治体が少なからずあった。

一方、提案受付窓口が記載されている自治体では、各事業を所管するセクションを窓口としている場合と、公民連携担当や企画担当など庁内で横断的な役割を担っているセクションに窓口を一本化させている場合の2通りがあることがわかった。

さらに先進的な自治体においては、専門の部署をワンストップ窓口として機能させているところもあり、民間発意に前向きな姿勢が感じ取れるところもある。

どちらかと言えば、企画系のセクションが窓口をすべきという意見が当小委員会の中では多かったが、必要事項については事業担当セクションと連携することも必要となろう。少なくとも受付窓口については自治体内で統一し、民間発意のハードルを極力下げるためにもワンストップで質問・相談・受付等が対応できる窓口を設け、そのことをガイドライン類の中で明確に記載すべきである。これにより、その自治体の積極的な姿勢をPRすることにもなる。

##### b) 提案者との対話

提案段階での民間事業者との対話については、特に記載が無い自治体が多かったが、「意見交換」や「事前協議」を実施すると明示しているところもあった。

民間発意の有用性はこの対話から生まれるように思う。特に、構想の初期段階からの対話が創意工夫を生み効率性を高めるはずで、この機会を大切にしたいとの意見が当小委員会では大勢を占めた。

このため、手続きの透明性を図るためにも、いつ誰がどのような方法で対話を行うのかガイドライン類に明記する必要があるとの意見で一致した。

事業化の可否の判断は、最終的には庁内に設置されたPFI専門委員会等で行うことになると思われるが、担当セクションにおいては、民間事業者との対話によって提案内容を十分に理解し、事業実施の判断材料としていきたい。

対話を行う際の留意点としては、民間提案を行なった民間事業者の権利やその他正当な利益を損ねないよう留意することが重要となる。もちろん、対話の透明性を確保するためにも、その内容を公表することが望ましいわけではあるが、その際には、各事業者のノウハウ等に係る部分は非公表とする等の配慮が必要となる。

一部ヒアリングによれば、対話を行った次の日には提案内容が他者に明るみとなり、自治体に対する信頼性を

大きく失墜させるとともに、これからも積極的に提案を行おうとする民間事業者のインセンティブを大きく損ねてしまったという事案も発生しているようである。

管理者等としては、このような行動は厳に慎むとともに、情報の管理には細心の注意を払う必要がある。また、当初の民間提案の段階においては、あくまでも企画段階であることを理解し、相互に提供する情報は、お互いに確約できるものではないことに十分留意して対話を実施すべきである。

##### c) 管理者等の検討体制

民間発意を受けた管理者等においては、窓口となる企画系セクションが中心となり、事業担当セクションと連携しつつ対応することになろうと思われる。技術的な検討は事業担当セクションが実施することが適当と考えるが、企画系セクションは庁内の他の関連部局の担当者も横断的に検討会議に参加させ、当該自治体としての総合的な判断を行うべきである。この際、常設的にPFI専門委員会を庁内に設置することも有効かもしれない。

一方、当小委員会での議論の中では、庁内だけでPFI/PPP導入の可否の判断をするのではなく、外部を交えた検討が必要ではないかとの意見が出された。今回調査を行った自治体のガイドライン類の中では、外部の意見を積極的に聞くような体制を記載しているものは見受けられなかったが、市民や議会への説明を考えると、有識者の意見も聞く委員会組織が必要ではないかと考える。

##### d) 管理者等の検討期間

PFI法第6条の2においては、民間発意を受けた管理者等は、「当該提案について検討を加え、遅滞なく、その結果を当該民間事業者に通知しなければならない。」と規定されている。すなわち、法令上は「遅滞なく」とされているだけで、具体的な検討期間が法定されているわけではない。

また、平成25年9月に閣議決定（平成27年12月変更）されたPFI基本方針の一4(6)においては、「検討に相当の期間を要する場合は、当該民間提案を行った民間事業者に対し、結果を通知する時期の見込みについて通知すること。」と規定されている。

これらのことより、民間発意を受けてから採択の可否判断をするまでの検討期間については、実際の管理者等に委ねられていると判断される。

そこで、当小委員会において各自治体のガイドライン類を調べたところ、検討期間については「速やかに」とか「遅滞なく」という曖昧な表現で表現をしている自治体が多数を占めていることがわかった。

具体的な期間の明示は必要なところだが、とは言え、提案の内容（他の事業等のタイミングによって見極めが必要な場合）や量（多くの事業者から提案され処理するために時間が必要な場合）によっては難しいことも想定

される。一部先進的な自治体の中には、「検討期間の用途を通知する。」とか、「検討に相当の時間（1年程度以上）を要する場合には時期の見込について通知する。」と規定しているところもあり、提案者が納得できる何らかの工夫を施したい。

当小委員会の議論では、期間の規定をすとしても1年間では長すぎ、最長でも6か月ではないかとの意見が出された。すなわち、数ヶ月以内で何らかの回答が得られるように管理者等に促したいところであるが、例えば、対象となる事業の種類により、一般的に事業化の検討に必要な期間を過去の事例等からあらかじめ通知（3ヶ月等）し、FSを実施するなど検討期間がさらに必要な場合はその旨を提案者に伝え、最終回答を出す目安を通知するという考えも当小委員会の議論の中で出された。

民間事業者によっては、特定の期限までに事業を始められないのであれば実施を取りやめたり、他の地域で事業を実施することなども十分に考えられるため、提案を受け取る側も真摯な対応が求められる。

#### e) 提案者に対するインセンティブ

民間発意が採択された場合、提案者に対して何らかのインセンティブを与えるか否か、当小委員会の中でも意見が大きく分かれ、最後まで結論を導くことができなかった。

自治体のガイドライン類の中では、「適切に評価」「優遇措置」などの抽象的な表現で何らかのインセンティブを与えている規定が多く見られたが、「必要に応じ当該入札提案に対し加点評価を行う」と具体的な内容を明記している自治体も中にあった。

一方で、「発案事業者に対して、他の民間事業者と比較して有利な取り扱いをすることはないと」と何らインセンティブの付与は行わないと明言している自治体も少なからずある。

PFI基本方針の二1(8)においては、「民間事業者の選定を行う際は、寄与した程度を勘案して、当該提案を行った民間事業者を適切に評価すること。」と規定されている。このため、提案者に対する何らかのインセンティブは法定上も必要であると考えられるが、何らの優位な取り扱いをすることはないとガイドライン類に明記されてしまったら、民間側の提案意欲は大きく毀損されてしまうことになる。

やはり積極的な提案を求めるためには、何らかのインセンティブは必要と考えるが、例えば、事業が採択され、実際の事業者を決めるための募集要項を作成する際には、当初の提案者が提案内容に盛り込めるように条件設定するのも一つのアイデアであると考えられる。しかしながら、これには、当初の提案者の提案内容をどこまで公開するのか、アイデアの先願主義がどこまで守られるべきなのかといった問題も含まれている。また同時に、入札

の条件を斟酌して設定するということは、偽計業務妨害とか競売入札妨害にあたると言われる可能性も十分にあると考えられるため、慎重な取り扱いが必要である。

当小委員会での議論では、民間発意に対して一定の対価を支払うことでどうかとの意見も出された。発意にかかる費用に関する積算方法を予め提示し、事業化した暁には、それに基づいて発案者に支払いが行われという方法である。あるいは、コンペの形で事業者と事業内容を公募し、優秀な提案を行った事業者に対してはアイデアなり賞金を出すという方式である。

PFI/PPPではないものの、後者の方式に関しては実施例もあり、まったくタダよりも良いかもしれない。しかしながら、提案者はアイデア料や賞金が欲しくて発意をするのではなく、あくまでも自ら事業を実施したくて提案をしているわけであるから、これらの施策が提案者のモチベーションの維持にどこまで効果的につながるかは疑問である。

## 5. 新たな議論

### (1) 外部コンサルタントの活用

当小委員会での議論においては、表2に示す論点以外についても議論がなされた。中でも、管理者側の人事異動に対する議論については、我々だけでは解決できるものではないので、ここでは、このような意見が出ているという紹介をするだけに留めたい。

そもそも、PFI事業の導入検討には、基本構想段階から、導入可能性調査、特定事業の選定、事業者選定、契約協議など、事業の規模や内容によっては発案から事業開始までに2~3年程度の期間を要する場合がある。また、要求水準や契約書に書き込みきれない詳細の決めめなどについては、別途の覚書や補足資料などに規定される場合もある事から、事業開始から数年間は発案当時の経緯の分かる人材が留まる事（通算で5~6年程度）が望ましいという意見である。

やはり、せつかく事業の詳細を官民間で詰めてきても、担当者が2~3年程度のスパンで変わってしまったら、またゼロからやり直さなければならないという、一種の苦言とも取れる意見である。もちろん、担当者が変わる場合には引継ぎをしっかりと行ってもらうというのは当然のことであるが、現実的には、長年行ってきた交渉の細かな部分やニュアンスまでは引継ぎができないということであろう。

この議論については、民間側においても同じことが言えるので、管理者側に対して一方的に意見をすることは一つは解決策になるのではないかと意見も出された。これは、当小委員会でも度々議論されてきた内容で

ある<sup>6)7)</sup>が、事業の発意から実際に事業がスタートできるまでに長期に渡る官民間での協議が必要な PFI/PPP 事業においては、二者間のベストパートナーシップが破綻することは、事業そのものが破綻するという認識の下、CM, PFI アドバイザーといった専門的な知識を有する経験者を官民間の協議の場に第三者的に同席させることは有効であろうという考えである。紛争発生時の解決方法を考えるよりも、紛争を未然に防止するための方策として、より現実的な手法であると確信している。

ただし、このような外部コンサルタントを雇用する場合、官民のどちらがコストを払うべきなのか、仮に官側が雇用するのであれば、それはあくまでも官側の立場を代行することになるのではないかと、民間発意はいつ提案されるかわからないので予め顧問契約のようなものを締結しておく必要があるのではないかなど、実際には解決すべき点があるのも事実である。

## (2) 事業採択のための VFM 基準値

もう一つ当小委員会で議論された項目として、民間発意があった場合、PFI/PPP 事業としての採択基準として VFM は何%必要かという論点がある。

ある自治体の例においては、「30 億円以上の事業規模かつ VFM は 3%以上」と明確に規定しているところも見受けられるし、「VFM は 10%以上、事業規模があまり大きくない事業においては 10%よりもかなり大きいこと」とさらに厳しい規定をしているところもある。

そもそも、既述の通り、民間発意の段階で VFM を算出することは困難であると考えるが、仮にその段階で数字を算定することができたとしても、その数字の持つ信頼性なり再現性はどの程度あるのかという根本的な疑問がある。

管理者側の発意の場合、通常いわゆる可能性調査業務が実施される。ある最近の事例においては、VFM が小数点以下 2 位まで算定され、基準に 0.5%程度満たなかったため PFI/PPP 事業に採択されなかったという事案があった。小数点以下 2 位まで数字を出して、それに意味を持たせていることに少々驚きを感じたのであるが、事業発意や可能性調査の段階において VFM をどこまで精緻に出す必要があるのか、大いに議論が必要であると思うところである。

むしろ、PFI/PPP 事業を進める中で、官民が一致協力して如何に VFM を高める努力をしていくかが重要であり、可能性調査段階の VFM よりも実際に事業がスタートした後の VFM の方が重要であることは言うまでもない。著者の調査<sup>8)</sup>によれば、事業者が選定された後に官民間で事業の中身について議論を重ねた結果、VFM が 2 倍近くに上昇した事例もあり、VFM マネジメントの重要性に多くの関係者が気付いて欲しいものである。

## 6. 結語

ここで議論された内容は、引き続き当小委員会において議論を重ね、いずれガイドラインのような形で世に問う予定である。特に、PFI/PPP にあまり経験のない自治体が必要に迫られてこのようなガイドラインを作成する場合、既存の国の基準等や、他の同様の自治体のガイドライン類に倣うことが考えられるため、議論に加わったメンバーの間では、少しでも早く民間発意のあるべき姿を明確にし、全国の自治体で使える新たなガイドラインを早期に発刊すべきであるとの意見で一致している。

なお本稿は、著者の他に、高木智氏(大日コンサルタント)、佐藤良一氏(鹿島建設)、中川知子氏(ガイアート：当時)、横塚雅実氏(鹿島建設)、松月さやか氏(パシフィックコンサルタンツ)、古澤靖久氏(国土交通省国土交通政策研究所)、長南政宏氏(建設技術研究所)の諸氏からなるインフラ PFI/PPP 研究小委員会民間発意 PFI/PPP 研究グループでの調査結果及び議論に基づいているものであるが、最終的な文責は著者独自にあり、土木学会、建設マネジメント委員会あるいは同小委員会としての正式の見解を示しているものではない。また、同時に、著者が所属する機関等との見解等とは独立のものである。

## 参考文献

- 1) 土木学会建設マネジメント委員会インフラ PFI・PPP 研究小委員会  
<http://www.jsce.or.jp/committee/cmc/infra-pfi/>
- 2) 内閣府：PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン、2015。  
[http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/pdf/process\\_guideline.pdf](http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/pdf/process_guideline.pdf)
- 3) 内閣府：PFI 事業民間提案推進マニュアル、2014。  
<http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/tsuutatsu/26fy/pdf/minkanteian-manual.pdf>
- 4) 内閣府・総務省・国土交通省：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、2016。  
<https://www.mlit.go.jp/common/001150188.pdf>
- 5) 国土交通省：PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案事例集、2015。  
<https://www.mlit.go.jp/common/001093085.pdf>
- 6) 渡会英明：PFI/PPP 事業におけるベストパートナーシップ形成のために、第 30 回建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会、2012
- 7) 渡会英明：発注者代行業務の応用・活用による地域マネジメントビジネスへの展開、第 34 回建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会、2016
- 8) 渡会英明：PFI 事業における VFM の再定義、第 28 回建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会、2010