

# 中小規模の自治体におけるPFI等の推進方策

## 報告書

平成23年3月

財団法人地域総合整備財団



# 目 次

## 中小規模の自治体における P F I 等の推進方策 調査・研究の概要

第 1 章 調査概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の手法	1
(1) P F I への取組状況の把握及び課題の整理	1
(2) 事例研究	1
第 2 章 中小規模自治体における P F I 等の取り組み状況	3
1. 中小規模自治体における P F I 等民活手法への取り組みの現状	3
(1) P F I 等の民活手法の導入状況	4
(2) P F I 導入検討の状況について	5
2. P F I 導入にあたっての課題	8
第 3 章 事例の研究	11
1. 事例の抽出	11
2. 事例の研究① 稚内市生ごみ中間処理施設整備・運営事業（稚内市）	12
(1) 事業概要	12
(2) 実施スケジュール・実施体制	13
(3) 課題への対応	14
3. 事例の研究② 蓮花寺市営住宅建替事業（高岡市）	17
(1) 事業概要	17
(2) 実施スケジュール・実施体制	18
(3) 課題への対応	19
4. 事例の研究③ 狭山市立第一学校給食センター更新事業（狭山市）	21
(1) 事業概要	21
(2) 実施スケジュール・実施体制	22
(3) 課題への対応	23
5. 事例の研究④ 北総浄水場排水処理施設設備更新等事業（千葉県水道局）	26
(1) 事業概要	26
(2) 実施スケジュール・実施体制	27
(3) 課題への対応	28
6. 事例の研究⑤ 中央区立人形町保育園等複合施設整備等事業（中央区）	30
(1) 事業概要	30
(2) 実施スケジュール・実施体制	31
(3) 課題への対応	32
7. 事例の研究⑥ （仮称）門真市立統合中学校整備 P F I 事業（門真市）	34
(1) 事業概要	34
(2) 実施スケジュール・実施体制	35
(3) 課題への対応	36

第4章 導入に向けての実務上の課題と対応策 .....	39
1. 課題と対応策の整理 .....	39
(1) 検討体制の構築について .....	40
(2) 事務負担の大きさについて .....	42
(3) 検討初期の取り組み方について .....	45
(4) 事業着手までの期間について .....	47
(5) 民間事業者の参画可能性について .....	48
2. 具体的な対応策 .....	50
(1) PFIに関する知識の強化と庁内の協力・連携 .....	50
(2) 適切なスケジュールの設定 .....	52
(3) 簡易な方法によるVFMの試算 .....	55
(4) 民間事業者の意向の把握・反映 .....	56

《付属資料》

1. 簡易VFM計算シート解説書
2. 簡易VFM計算シート見本

《参考資料》

1. アンケート（1）調査票
2. アンケート（2）調査票
3. 索引

## 1 背景と目的

中小規模の自治体(※)においては、PFIの活用が必ずしも進んでいない。

(※)人口 20 万人以下の自治体を想定。

- 現状において、中小規模の自治体のPFI活用の障壁となっている課題を整理し、課題に対する対応方策を検討・提案。

## 2 調査結果の概要

### (1) 中小規模の自治体におけるPFI導入にあたっての5課題 第2章 3頁～

アンケート(1)(※)によると、以下の課題からPFI導入検討に至らない自治体が多い。

(※)対象：人口 50 万人以下の自治体 600 団体

#### ① 検討体制の構築

- ・ PFIに関する専門的な知識や経験を持つ職員が庁内に少ない。
- ・ 必要な職員数を配置できない。

#### ② 事務負担の大きさ

- ・ 必要な手続（実施方針、特定事業の選定、入札公告、審査、講評等）が多く、膨大な書類の作成を行う負担が大きい。

#### ③ 検討初期の取り組み方

- ・ 検討の初期段階においてどのように取り組めばいいのかが、何から検討し始めればいいのかが分からない。

#### ④ 事業着手までの期間

- ・ 必要な手続が多く事業着手までに期間を要する。
- ・ 供用開始予定時期との関係から、必要な手続に費やせる期間が短い。

#### ⑤ 民間事業者の参画可能性

- ・ 民間事業者の入札・応募（参画）が明らかに期待できないか、又は公募してみるまで参画があるかどうか分からない。

### (2) 先行事例における課題への対応策（ヒアリング） 第3章 11頁～

以下の6事業について、事業担当者にヒアリングを行い、課題に対する実務上の対応策や事業遂行にあたってのポイントやアドバイスを収集した。

#### <対象事業>

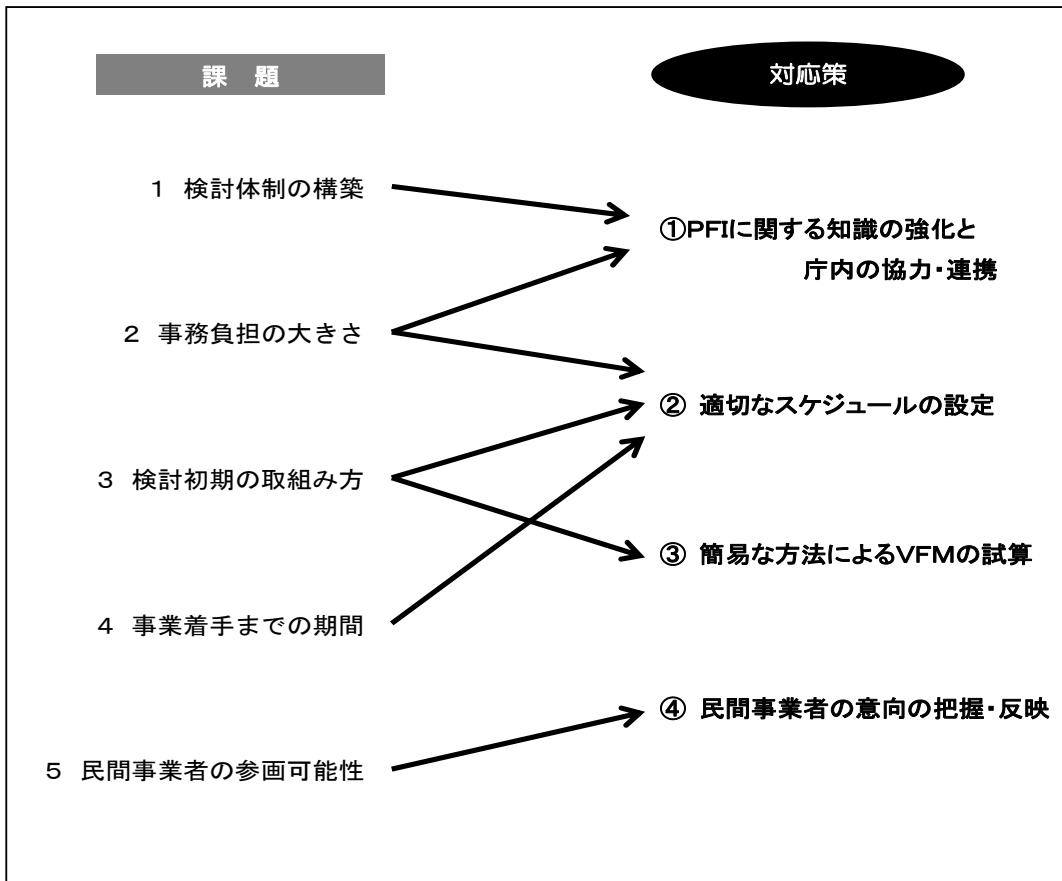
	事業名	実施主体	ポイント
1	稚内市生ごみ中間処理施設整備・運営事業	稚内市	・ 民間事業者へのヒアリングを踏まえ、事業スキームづくりにあたって工夫した。
2	蓮花寺市営住宅建替事業	高岡市	・ 初期段階で庁内チームをつくり、検討体制を構築した。
3	狭山市立第一学校給食センター更新事業	狭山市	・ 2施設を「束ねて」一括発注し、スケールメリットを生かした事業とした。
4	北総浄水場排水処理施設設備更新等事業	千葉県水道局	・ 検討段階から募集段階にわたりPFI導入に係るWGが組織されていた。

	事業名	実施主体	ポイント
5	中央区立人形町保育園等複合施設整備等事業	中央区	・検討段階から継続してPFI事業推進PTが組織されていた。
6	(仮称)門真市立統合中学校整備PFI事業	門真市	・応募者選定委員会を簡易型とした。

### (3) 課題と対応策の整理 第4章 39頁～

アンケート(2) (※)とヒアリングの結果を分析して、対応策を整理。

(※)対象：H17～21年度にPFI事業の実施方針を公表した185事業



#### ① PFIに関する知識の強化と庁内の連携・協力

- 外部研修の積極的活用と、コンサルタントによる補完。
- ・ 庁内横断組織の継続的設置。

#### ② 適切なスケジュールの設定

- 外部・内部との連携によるスケジュール作り。
- …「スケジュール設定例」(54頁)

#### ③ 簡易な方法によるVFMの試算

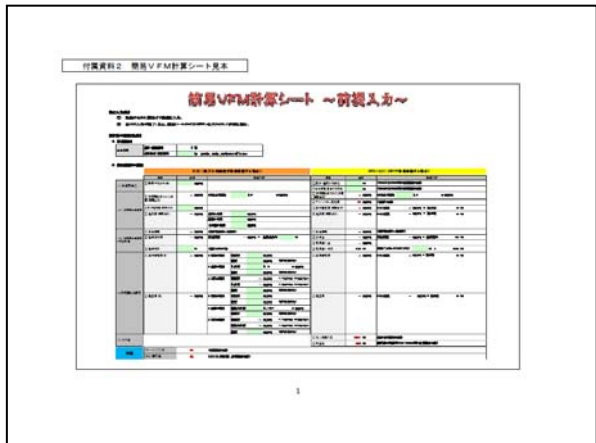
- 事業検討の初期段階における簡易VFM計算シート(付属資料)の活用。

#### ④ 民間事業者の意向の把握・反映

- 事業スキーム作りでは、「提案範囲の拡大」「事業規模の確保」「リスクの分担」がポイント。
- …民間事業者へのアンケート内容例(58頁)。

【簡易VFM計算シート（付属資料）】 \*電子データ（Excel）をご希望の場合は、55頁参照

- ①事業検討の初期段階において、VFMを試算し、事業成立の見込みを確認するためのツールとして活用してください。
- ②付属資料の解説書を参照しながらご活用ください。



【民間事業者へのアンケート内容例（詳細は58頁）】

自治体職員が独自に民間事業者向けアンケートを行う際の参考にしてください。

【アンケート内容例】

- ◆ アンケート配布時点で想定している事業の概要及び事業スキームについての説明を記載する。
 

<b>事業概要</b> ① 計画地の地図や所在地、敷地面積、用途地域等。 ② 施設の想定延床面積や諸室構成。 ③ その他、当該事業に特徴的な事柄。	<b>事業スキーム</b> ① 民間事業者に委ねることを想定している業務範囲や、想定している維持管理・運営期間等。 ② その他、指定管理者制度などPFI以外の手法を併用することを想定している場合は記載する。
--	---
- ◆ 質問項目
  - 1 事業への関心、参画の意向  
 本事業についてどのようなお考えをお持ちですか。  
 a. 関心がある    b. 関心がない    c.どちらでもない
  - 3 想定されるリスクと望ましい分担  
 本事業で留意する必要があると思ふリスクと想定される対応策についてご教示ください。
 

(留意が必要なリスク)	<b>作成上の留意点</b> ・自治体側で気になるリスクがあれば、事業スキーム等に記載しておく。 ・対応策については、保険の付保の可能性について併せて聞くこともある。
(上記リスクの対応策)	

## 第1章 調査概要

### 1. 調査の目的

自治体によるPFI事業は平成22年3月末現在で340件を超え、我が国のPFI事業の3分の2近くを占めており、PFI事業の普及に対して自治体が果たしてきた役割は大きい。一方で、中小規模の自治体においては、様々な要因によりPFIの活用が必ずしも進んでいないのが現状である。

自治体においては、今後の地方財政の見通しから一層の行財政改革を迫られる中で、既存施設の更新需要が増している等、限られた資源を活かして公共投資を進めていくことが求められている。とりわけ、中小規模の自治体においてPFI等の民間活力活用手法（以降において「民活手法」という。）を導入できる環境づくりが必要だと考えられる。

そこで、本調査においては、中小規模の自治体においてもPFIの検討、導入またはその他の民活手法の推進が図られるよう、現状における課題を整理し、対応方策等を提案することとする。

### 2. 調査の手法

#### （1）PFIへの取組状況の把握及び課題の整理

まず、PFI及びその他の民活手法の導入や検討の実態、PFI導入に際しての課題、その背景等を把握するため、人口50万人以下の自治体を対象にアンケート（1）（参考資料1）を行う。

アンケート（1）の結果をもとに、PFIの導入の障害となる課題について整理し、その対応方策を探るべく、実際にPFI事業を実施した自治体に対してアンケート（2）（参考資料2）を行う。

#### （2）事例研究

アンケートにより整理した課題とその対応方策について、さらに具体的な状況を研究するため、事例を選定しヒアリングを行う。

（注）

本調査研究において、「中小規模の自治体」とは、地方自治法で定められている政令指定都市、中核市及び特例市を除く自治体（人口規模で20万人以下）を想定する。

ただし、アンケート（1）の実施にあたっては、自治体がPFI導入にあたって課題と考える事項についてできる限り幅広く情報収集するため、人口50万人以下の自治体を対象とした。





## 第2章 中小規模自治体におけるPFI等の取り組み状況

### 1. 中小規模自治体におけるPFI等民活手法への取り組みの現状

自治体PFI推進センターに登録をしている人口50万人以下（平成17年国勢調査）の自治体に対してアンケート（1）を実施し、その結果と併せて現状を概観する。

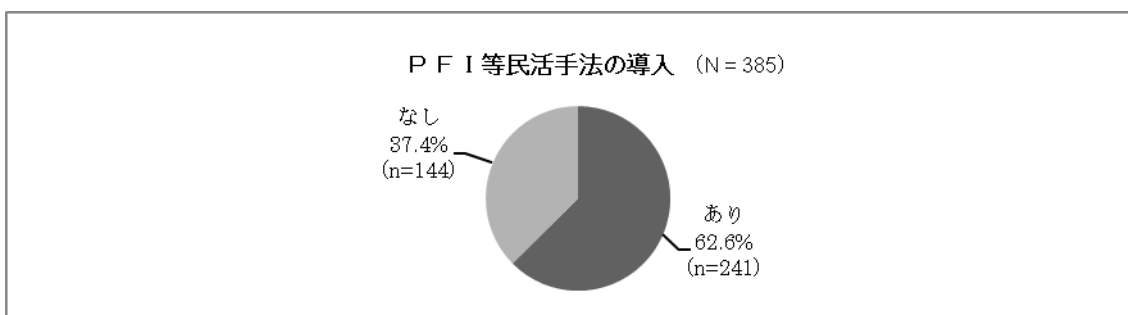
なお、アンケート（1）は平成22年8月に実施し、386自治体より有効回答を得たものである。その内訳は下表のとおりである。

【アンケート（1）回収結果】

自治体区分	配布数	有効回答数
市（人口50万人以下）	444	300
町	143	77
村	13	9
合計	600	386

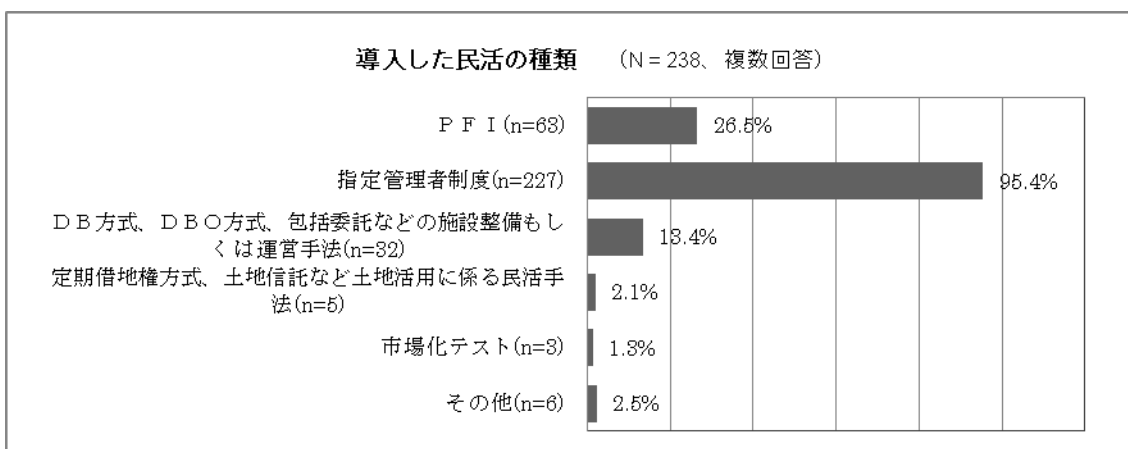
### (1) P F I 等の民活手法の導入状況

P F I 等の民活手法を導入したことがある自治体は 241 (62.6%)、導入したことがない自治体は 144 (37.4%) であり、6 割以上の自治体において P F I 等の民活手法が導入されていた。



(アンケート (1) より)

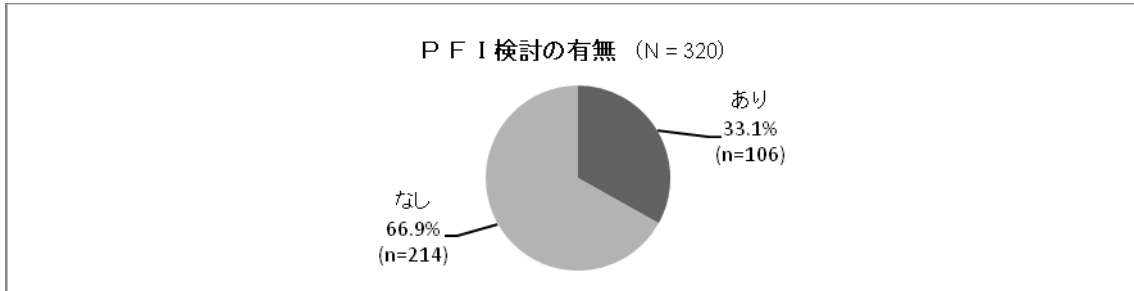
導入した民活手法の種類は、指定管理者制度が 95.4%、P F I が 26.5%、D B 方式・D B O 方式・包括委託等の施設整備・運営手法が 13.4%であった。



(アンケート (1) より)

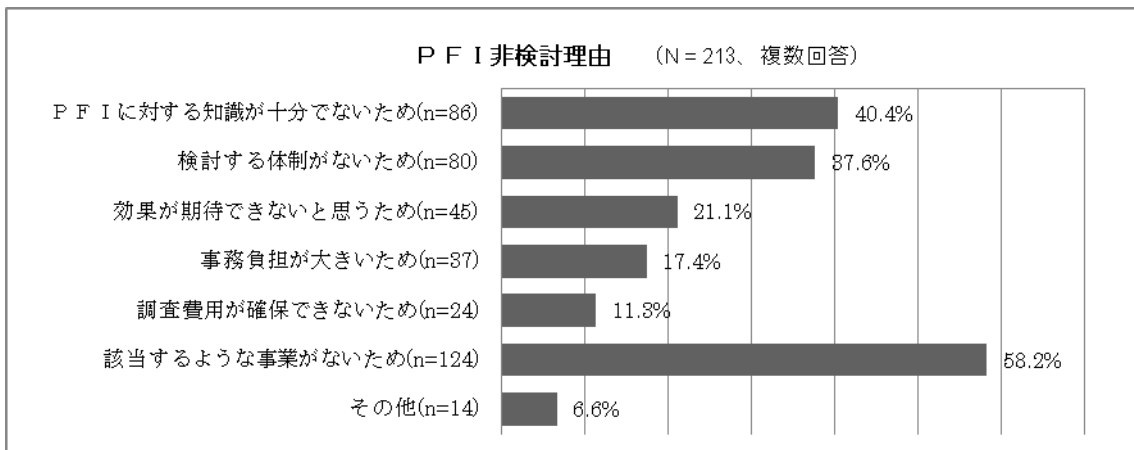
## (2) P F I 導入検討の状況について

P F I を導入したことのない自治体のうち、P F I の導入を検討したことがある自治体は 106 (33.1%)、検討したことがない自治体は 214 (66.9%) であった。



(アンケート (1) より)

P F I 導入に該当するような事業がない場合を除き、P F I 導入を検討していない理由としては、P F I に対する知識が十分でないことが 40.4%、検討体制がないことが 37.6%、効果が期待できないことが 21.1%、事務負担が大きいことが 17.4%、調査費用が確保できないことが 11.3%であった。



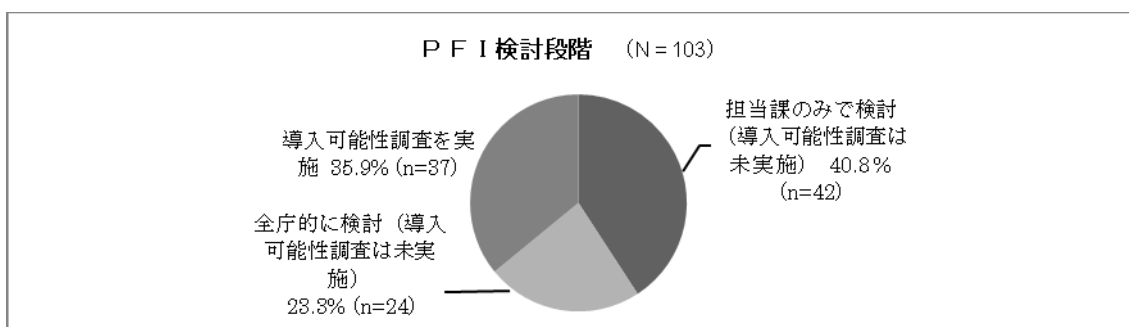
(アンケート (1) より)

また、PFIの導入を検討したことがある自治体において、検討の対象となった事業は以下のとおりであった。

大分類	小分類	件数	%
1 文教施設	1 文教施設	52	49.1
2 健康・環境	2 医療福祉保健施設	20	18.9
	3 葬祭関連施設	5	4.7
	4 余熱利用施設	3	2.8
3 産業	5 余暇・観光施設	2	1.9
	6 産業支援施設	1	0.9
	7 建築施設その他	-	-
4 プラント	8 廃棄物処理施設	11	10.4
	9 エネルギー関連施設	-	-
	10 資源リサイクル施設	-	-
	11 上下水道施設	2	1.9
	12 浄化槽	2	1.9
	13 プラント施設その他	1	0.9
5 庁舎等	14 庁舎等施設	10	9.4
	15 治安施設	3	2.8
	16 宿舎・住宅施設（公務員宿舎）	6	5.7
6 まちづくり	17 宿舎・住宅施設（公営住宅）	-	-
	18 駐車場・駐輪場	-	-
	19 道路・鉄道	-	-
	20 港湾施設	-	-
	21 空港施設	3	2.8
	22 公園	-	-
	23 土地区画整理事業	1	0.9
	24 市街地再開発事業	3	2.8
	25 土木施設その他	16	15.1
7 複合施設	26 複合施設	1	0.9
8 ESCO事業	27 ESCO事業	-	-
合計		106	-

(アンケート(1)より)

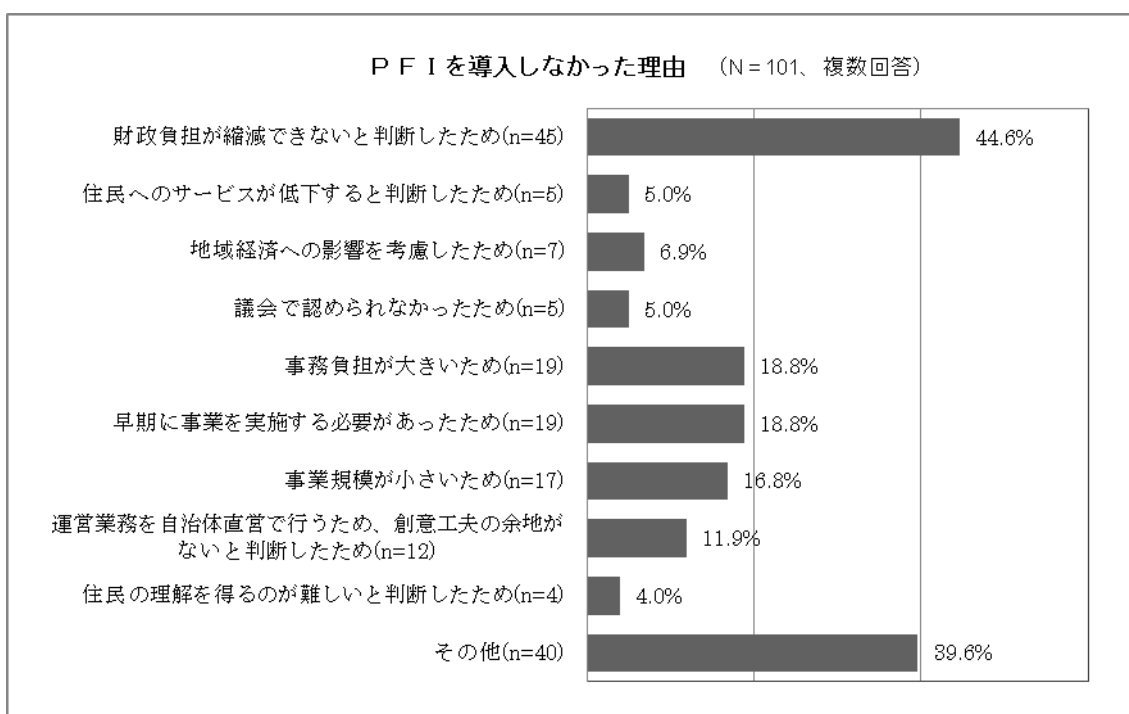
また、これらへのPFIの導入についての検討の度合いとしては、担当課のみで検討し導入可能性調査に至らなかった自治体が42(40.8%)、全庁的に検討したが導入可能性調査に至らなかった自治体が24(23.3%)、導入可能性調査を実施したのが37(35.9%)であった。



(アンケート (1) より)

PFIの導入に至らなかった理由としては、財政負担が縮減できないとの判断が44.6%、事務負担の大きさ又は早期の事業実施の必要性がそれぞれ18.8%、事業規模の小ささが16.8%、民間事業者の創意工夫の余地がないことが11.9%であった。

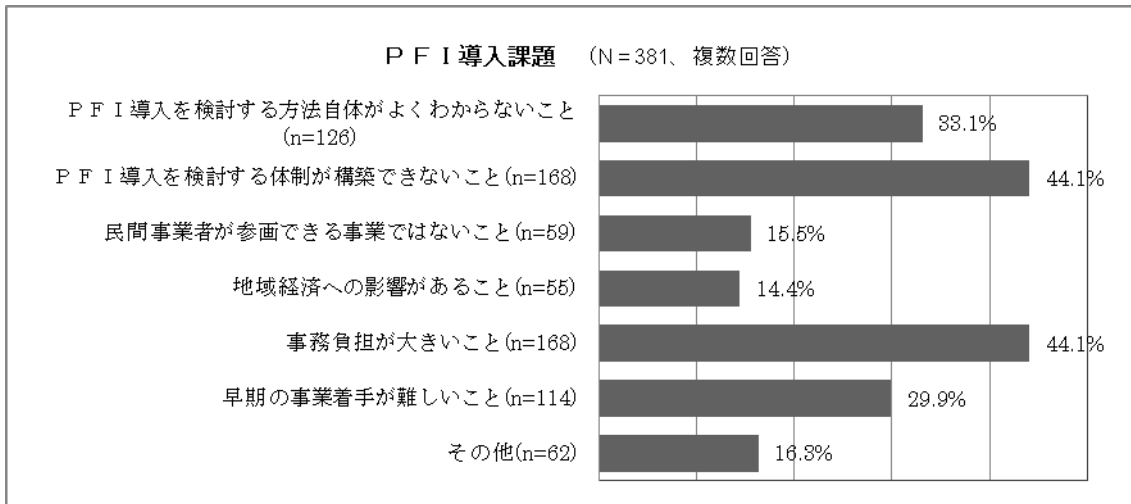
その他の理由として挙げられていたのは、他の民活手法や財源(地方債)と比較しての判断、民間事業者の参画可能性の問題、事業自体の中止等であった。



(アンケート (1) より)

## 2. P F I 導入にあたっての課題

P F I を導入するにあたっての課題として何が考えられるかについてアンケート（1）において尋ねたところ、検討体制が構築できないことと、事務負担が大きいことがそれぞれ 44.1%であり、次いで、検討方法自体がよくわからないことが 33.1%、早期の事業着手が難しいことが 29.9%、民間事業者が参画できる事業ではないことが 15.5%、地域経済への影響があることが 14.4%であった。



(アンケート (1) より)

これらのうち、検討体制が構築できないこと、事務負担が大きいこと、検討方法自体がよくわからないこと及び早期の事業着手が難しいことの 4 点は、割合が概ね 30%以上あり、中小規模自治体における P F I 導入課題と考えて妥当だと考えられる。

また、民間事業者が参画できる事業ではないこと及び地域経済への影響があることの 2 点についてはいずれも 15%程度であり、一定割合の自治体において課題と認識されていることより、中小規模自治体における P F I 導入課題といえると考えられる。

ただし、地域経済への影響があることについては、導入検討段階よりも導入決定後の募集期間において解決を図ることが可能な課題だと考えられるため、中小規模自治体における P F I 導入課題からは除外することとした。なお、地域経済への影響に対する対応策については、「P F I 事業 10 年 地方公共団体 P F I 事業 モデル事例の研究」(平成 22 年 2 月 当財団発行)を参照されたい。

以上より、中小規模の自治体における P F I 導入課題としては以下の 5 点に絞り込み、整理した。

**① 検討体制の構築**

P F I に関する専門的な知識や経験を持つ職員が庁内に少ないことや、その後の導入可能性調査以降も含めて必要な職員数を配置できないこと。

**② 事務負担の大きさ**

必要な手続（実施方針、特定事業の選定、入札公告、審査、講評等）の多さや膨大な書類の作成を行う負担が大きいこと。

**③ 検討初期の取り組み方**

検討の初期段階においてどのように取り組めばいいのか、何から検討し始めればいいのか等が分からないこと。

**④ 事業着手までの期間**

必要な手続が多く事業着手までに期間を要すること、又は、施設の供用開始予定時期とそれに付随して事業着手時期がほぼ決まっており必要な手続に費やせる期間が短いこと。

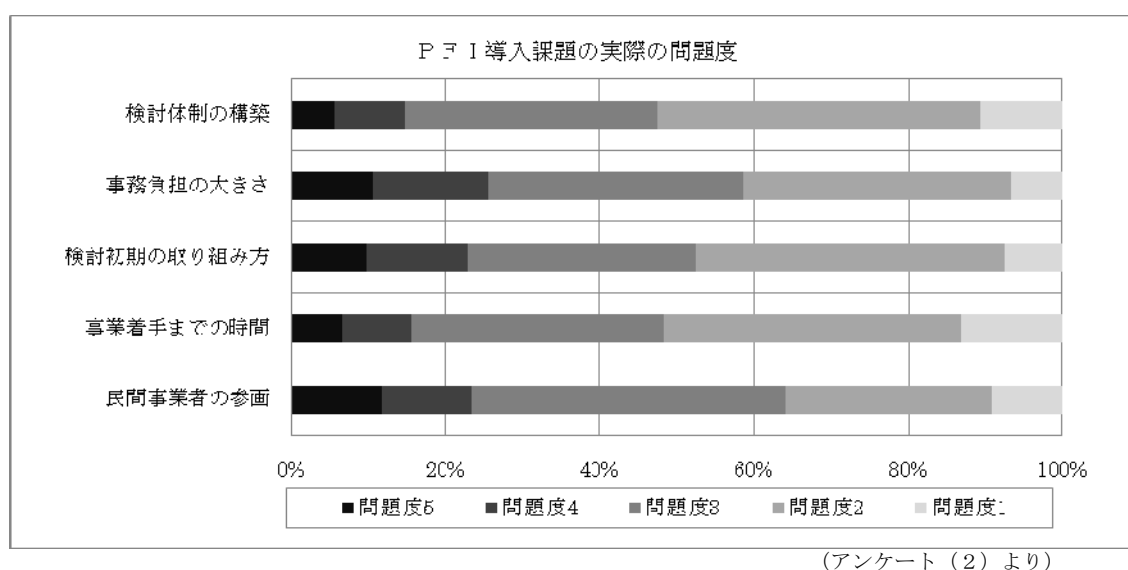
**⑤ 民間事業者の参画可能性**

民間事業者の入札・応募（参画）が明らかに期待できないか、又は公募してみるまで参画がある事業であるかどうか分からないこと。



次に、これらが問題となった度合いや対応策を調査するため、実際にPFI事業を実施した自治体に対してアンケート（2）を実施した。アンケート（2）は平成22年10月に185事業に対して配布し、有効回答数は123事業であった。

前述の5つの各課題が問題となった度合いに関して5段階で回答を求め、問題度3、問題度4及び問題度5と回答されていたものについては一定の問題があったものとみなす。その結果、検討体制の構築については47.5%、事務負担の大きさについては58.7%、検討初期の取り組み方については52.4%、事業着手までの期間については48.4%、民間事業者の参画可能性については64.2%の自治体において問題にされていた。



各課題の対応策についてアンケート（2）において尋ねた結果については、第4章において詳述することとする。

## 第3章 事例の研究

### 1. 事例の抽出

前章でのアンケート（1）及びアンケート（2）への回答より、PFI導入課題への対応策について参考になると考えられるポイントをもとに以下の6事例を抽出してヒアリングを実施し、課題やその対応策についての実情を調査した。

【ヒアリング実施事例】

	事業名	実施主体	参考になると考えられるポイント
1	稚内市生ごみ中間処理施設整備・運営事業	稚内市	・民間事業者へのヒアリングを踏まえ、事業スキームづくりにあたって工夫した。
2	蓮花寺市営住宅建替事業	高岡市	・初期段階で庁内チームをつくり、検討体制を構築した。
3	狭山市立第一学校給食センター更新事業	狭山市	・2施設を「束ねて」一括発注し、スケールメリットを生かした事業とした。
4	北総浄水場排水処理施設設備更新等事業	千葉県水道局	・検討段階から募集段階にわたりPFI導入に係るWGが組織されていた。
5	中央区立人形町保育園等複合施設整備等事業	中央区	・検討段階から継続してPFI事業推進PTが組織されていた。
6	(仮称)門真市立統合中学校整備PFI事業	門真市	・応募者選定委員会を簡易型とした。

## 2. 事例の研究① 稚内市生ごみ中間処理施設整備・運営事業（稚内市）

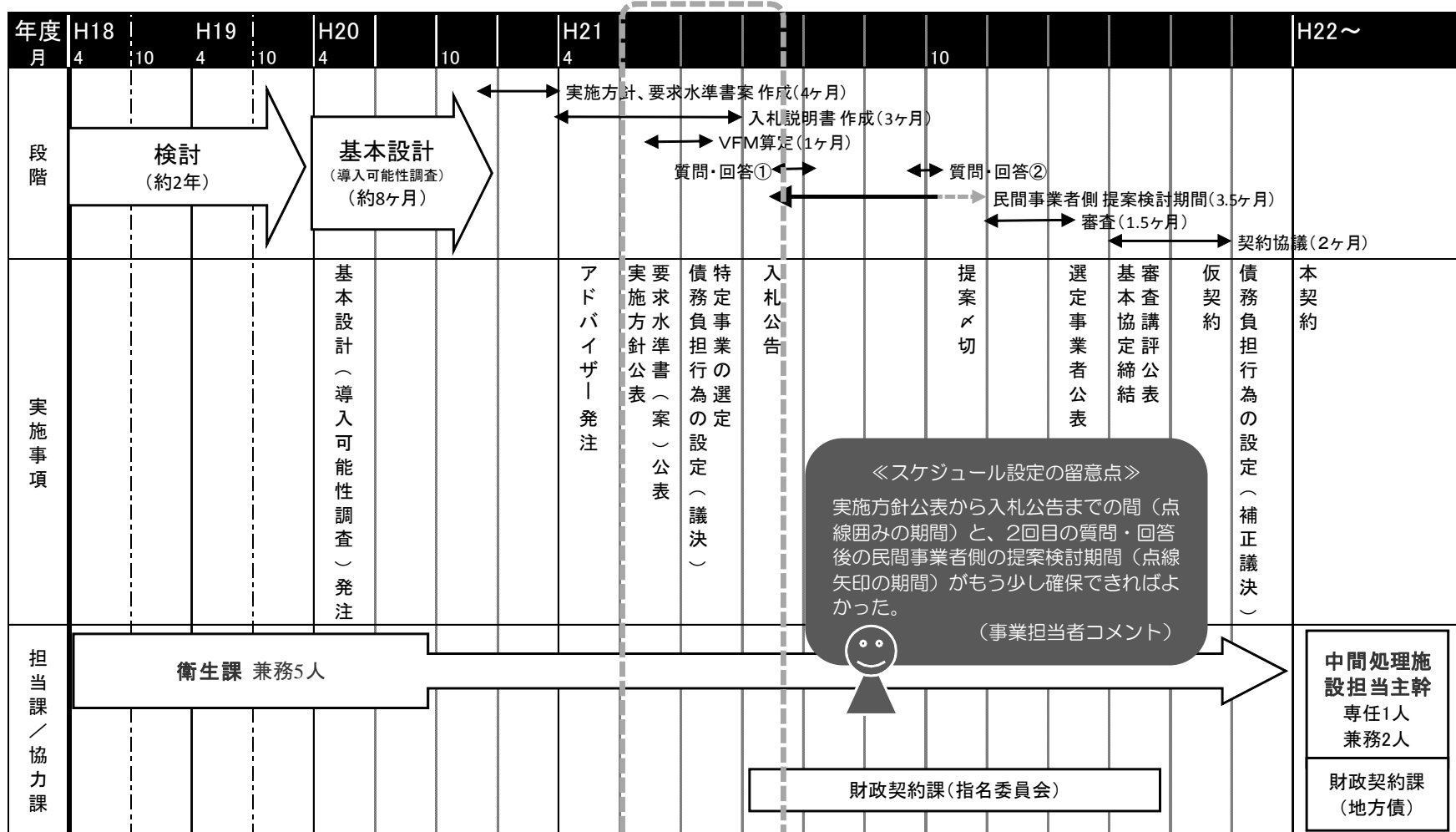
### （1）事業概要

一般廃棄物の中間処理施設の整備・維持管理・運営を事業範囲とするPFI事業である。先行して実施した廃棄物最終処分場PFI事業に続いて行われている。

民間事業者の意向を事業スキームづくりに反映させ、民間事業者の提案の自由度を高めることで競争性を確保しようとした事例である。

項目		内容	
施設概要	発注者	稚内市	
	対象施設	廃棄物中間処理施設	
	所在地	北海道稚内市新光町 1789 番地 内	
	施設概要	敷地面積：5,150 m <sup>2</sup> 延床面積：2,062.71 m <sup>2</sup> 受入量：最大 34t/日	
事業概要	事業の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・埋立処理している一般ごみの減容化及びバイオガス回収によるエネルギー活用を目的に中間処理施設を整備することとした稚内市一般廃棄物処理基本計画（平成 17 年改定）の中で、施設の整備手法についてPFI方式を検討に含めることとした。</li> <li>・その後、平成 18～19 年に財源等を検討した結果、循環型社会形成推進交付金（環境省）を活用することとし、平成 20 年には基本設計（導入可能性調査）を実施した。</li> </ul>	
	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設一時支払金</li> <li>・整備割賦払金</li> <li>・運営委託料</li> <li>・その他の収入（副生成物、余剰エネルギー等の売却による収入）</li> </ul>	
	検討～事業契約締結	平成 18 年 3 月頃～平成 22 年 4 月（約 4 年）	
	事業期間	設計・建設	平成 22 年 4 月～24 年 3 月（2 年）
		運営	平成 24 年 4 月～39 年 3 月（15 年）
	事業者の業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設、設備及び事業用地の設計、整備</li> <li>・施設の運營業務</li> <li>・施設、設備及び事業用地の維持管理・修繕業務</li> </ul>	
	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	契約金額	3,076,008,000 円（税抜き落札金額）	
	VFM	特定事業選定時	8.4%
		事業者選定時	5.9%

(2) 実施スケジュール・実施体制



### (3) 課題への対応

#### ① 検討体制の構築

##### コンサルタントの情報力による補完

本事業は1例目の廃棄物最終処分場PFI事業に続き稚内市で2例目のPFI事業であったことから、比較的、検討体制を円滑に整えることができたが、担当者は1例目とは異なったためPFIに関する経験や知識がなかった。その点は、導入可能性調査以降ではあるがコンサルタントの知識や情報力により補完された。

具体的には、導入可能性調査であらゆる事業手法を検討する中で、コンサルタントの情報力により起債併用型BTOというアイデアを得ることができ、民間活力を活用した事業実施が可能となった。

#### ② 事務負担の大きさ

##### 自治体側とコンサルタントの適切な連携による作業負担の軽減

実施方針等の公表資料の作成にあたっては、稚内市側がそれらの内容についての方針と指示を出し、それに基づきコンサルタントが案を作成するという役割分担をした上で適切に連携し、作業負担の軽減を図った。



PFIもアドバイザーも発展途上にあり、PFI事業の全ての段階に関わったことのあるコンサルタントは少ないと思われる。

また、事業者選定段階では、コンサルタントの事務処理能力、及びコンサルタントにつく弁護士の民法と地方自治法（公契約）とのバランスをとるスキルが重要だった。さらに、コンサルタントを介して弁護士に照会する場合、直接やり取りが出来ず質問した内容が変わってしまったりするので、弁護士が関与してくれる度合いに注意しないといけない。契約協議の際には、民間事業者側と対立するようでは困るし、対等に交渉する姿勢が必要である。

(事業担当者コメント)

#### ③ 事業着手までの期間



PFIに関して出回っている情報はまだまだ少なく、特にスケジュール管理等のノウハウに関するマニュアルがないと思う。

実施方針と合わせて要求水準書(案)を公表する等、公表できるものは可能な限り早く出す方がよい。

(事業担当者コメント)

#### ④ 民間事業者の参画可能性

民間事業者参画の競争性を確保するため、事業スキームづくりにあたっては民間事業者へのアンケートの結果をもとに 2 点の工夫を行った。また、募集段階において民間事業者との意思疎通を図るための対話を実施した。

##### 【アンケートの実施概要】

実施時期	導入可能性調査時
対 象	プラント設備メーカー11 社、ゼネコン 19 社（うち回答 12 社）
聴取内容	① 会社概要（名称、担当者名、連絡先、実績（メタン発酵施設、P F I 事業）の有無）等 ② 実施可能性（事業への参入意思、P F I 事業による対応、希望する事業形態） ③ ②の事業形態を希望する理由、有効と考えられる事業手法 ④ 実施条件等（事業実施にあたり希望する条件、障害となると考えられる事項） ⑤ リスク分担（自治体に持ってもらいたいリスク） ⑥ コスト削減（削減可能性、削減できる部分、理由） ⑦ 収益率等（事業に参画するにあたり確保すべき収益率） ⑧ 処理方法等に関する意見（ごみ質、処理方式、ガス利用、発酵残渣処分など） ⑨ 収集方式に関する意見、地元雇用

##### 工夫した点1…事業者収益への配慮

民間事業者が任意に行う収益事業の収益の扱いについて、当初は稚内市へフィードバック（サービス対価から収益相当分を差し引く等）することを想定していた。しかし、アンケートにおいて「サービス対価だけではP F I 事業を成立させることが難しい」という意見があったため、収益事業の収益は民間事業者が全額を自らの収入とできるようにし、サービス対価は一定の収入として担保することで、民間事業者が本事業に興味を持ちやすい事業スキームとした。

##### 工夫した点2…提案範囲の自由度の拡大

本事業への応募を促し競争性を向上させることを目的に、民間事業者の提案における自由度を高め参画意欲を促すため、ヒアリング結果を参考に生ごみ中間処理の処理方式について各民間事業者が最適だと考える方式を選択して提案できるようにした。



P F I 事業を実施する上で最も重視したのは、環境を重視する市総合計画に合致させるような配点にすること、価格と質のバランス、そして民間事業者の自由度だった。

他の自治体へのアドバイスは、自治体と民間事業者のリスク分担を対等に、一方的に民間に負わせないようにすることである。

（事業担当者コメント）

## 民間事業者との意思疎通

事業提案書の提出にあたっての本事業に対する理解の向上を目的として、市と民間事業者との対面式の質問・回答等（競争的対話）の機会を設けた。



PFI事業の提案にあたっては、民間事業者が発注者である国及び自治体の意思（意図）を正確に理解することが非常に重要であり、そのための意思疎通の機会出来る限り確保すべきである。

他の自治体へのアドバイスは、文書等による質問・回答だけではなく、直接対面で行う競争的対話の機会を、実施方針作成時、入札説明書作成時、事業提案書作成時等において、可能な限り実施し発注者と民間事業者の意思疎通を図ることで、より良い事業実施が可能となる。

（事業担当者コメント）

### 3. 事例の研究② 蓮花寺市営住宅建替事業（高岡市）

#### （1）事業概要

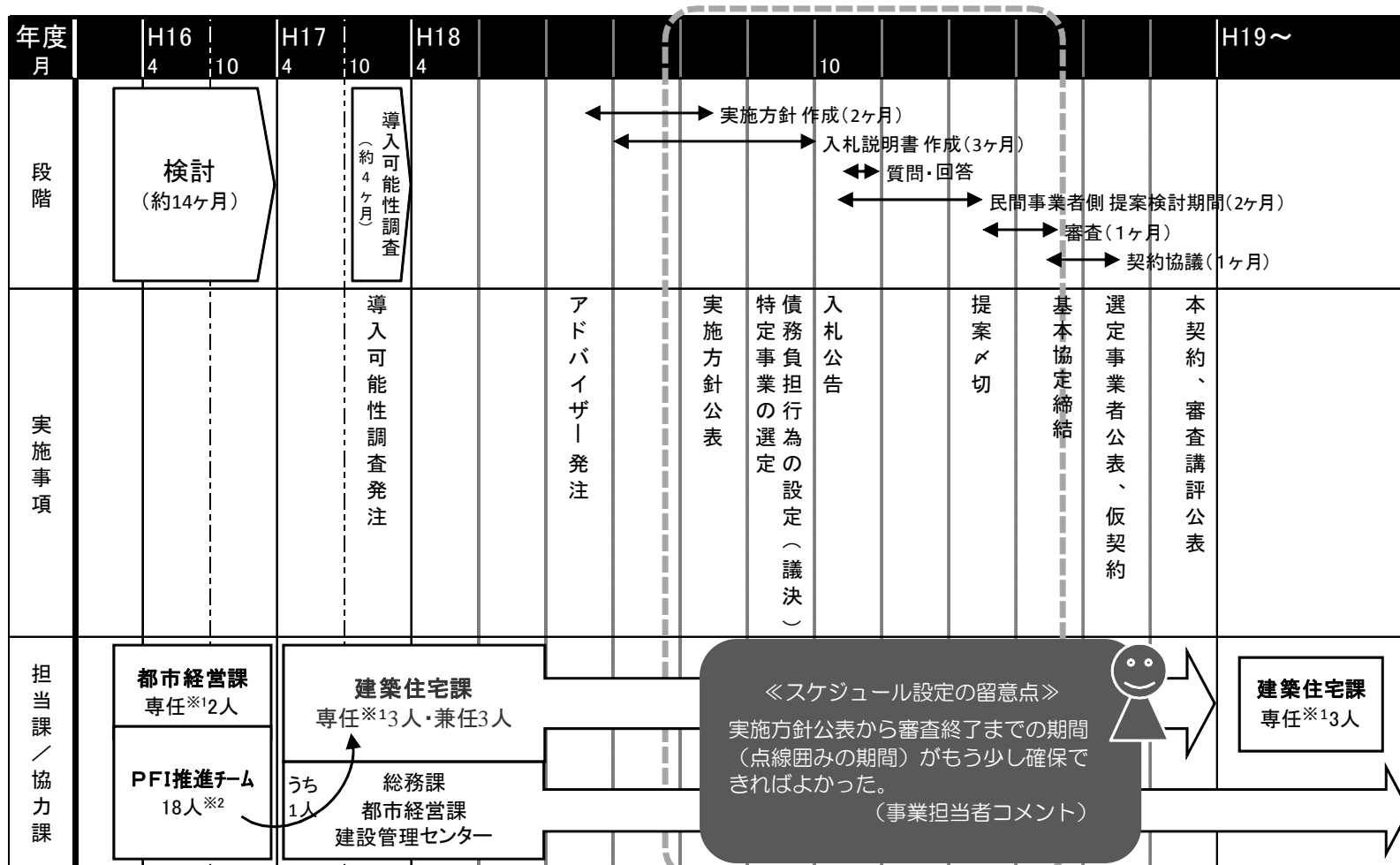
市営住宅の建て替えをB T（Build Transfer；民間事業者が施設を建設してすぐに自治体側に所有権を移転し、自治体側が維持管理等を実施する方式）方式により行ったP F I事業である。

初期段階において、庁内の各関連部署職員によるチーム体制でP F I導入について検討を行った。

項目		内容	
施設概要	発注者	高岡市	
	対象施設	公営住宅（市営住宅）	
	所在地	富山県高岡市蓮花寺 654 番地	
	施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>敷地面積：約 3,580 m<sup>2</sup></li> <li>延床面積：4,075.44 m<sup>2</sup></li> <li>市営住宅 1 棟（50 戸）、集会所、駐車場、駐輪場等</li> </ul>	
事業概要	事業の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 16～17 年に P F I 研究チームによる研究会が P F I 制度の勉強や先進地視察を行い、平成 17 年に高岡市 P F I 活用ガイドラインが策定された。</li> <li>その後、市として P F I に積極的に取り組むことを検討した結果、本事業が第 1 号として P F I 方式で実施することが決定し、導入可能性調査に至った。</li> </ul>	
	事業方式	B T 方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	事業実施に要する費用を一括支払い（所有権移転後）	
	検討～事業契約締結	平成 16 年 1 月～平成 19 年 3 月（約 3 年）	
	事業期間	設計・建設	平成 19 年 3 月～21 年 2 月（1 年 11 ヶ月）
		維持管理・運営	なし
	事業者の業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計に関する業務</li> <li>建設に関する業務（既存施設の解体撤去含む）</li> <li>その他（所有権移転等）</li> </ul>	
	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	契約金額	839,790,000 円（消費税込み）	
	VFM	特定事業選定時	約 6%
		事業者選定時	6.48%



(2) 実施スケジュール・実施体制



※1各課の担当者数であり実質的には兼務 ※2都市経営課、建築住宅課、契約検査課、建設管理センター、財政課、総務課、管財用地課等

### (3) 課題への対応

#### ① 検討体制の構築

##### 庁内研究チームからの担当者登用

本事業の検討に先立ち、庁内の各種関連部署職員で構成するPFI研究チーム（事務局は企画課）がPFI制度等に関する勉強や視察を行い、後の高岡市PFI活用ガイドライン（平成17年7月策定）につながる研究を行った。

##### PFI研究チームの活動内容

- ・活動期間 平成16年1月～17年1月
- ・活動回数 庁内でのPFI研究会（視察含む）18回  
勉強会（外部講師） 1回
- ・検討等の内容 PFIのポイント、施設別の検討、検討スケジュール等の検討、  
視察報告

その後、本事業についてPFIで実施する方向で検討を行うこととなった際には、当該チームのメンバーであった職員が事業担当者となり、PFIに関する知識を得た状態で検討に臨むことができた。



企画・財政部門の職員がPFI事業担当課に異動して担当できればもっとよかった。

導入可能性調査以降は、個別の問題が発生した時に総務課、財政課、契約検査課等の関連部署にその都度相談するという体制になったが、PFI研究チームが存続していれば庁内でもより相談がしやすかっただろう。ただ、チームのメンバーであった職員に個人レベルで相談することはでき、多忙を極める中での精神的な拠り所となった。

（事業担当者コメント）

#### ② 事務負担の大きさ

##### コンサルタントのノウハウによる負担軽減

PFI事業契約の特殊性のため、従来使用していた定型の様式を使うことができず新しく契約書案を作成しなければならなかったため、事務作業量が大変多かった。

そのような中で、事務作業の負担軽減、手続き、専門的知識、民間事業者の意向確認等全てにおいて、コンサルタントへのアドバイザー委託が有益だった。高岡市で初めてのPFI事業だったのでノウハウを全く持たず、あらゆる点につきアドバイスを受けた。

### ③ 検討初期の取り組み方

#### 先行実施自治体への視察による相談先の確保

前出のPFI推進チーム（PFI研究会）の活動の一環として、いくつかの班に分かれて、広島県、岡山県、岡山市、横浜市、鎌倉市、横須賀市、調布市、千葉市、市川市、四日市市、名古屋市の計11自治体を視察した。

視察後の検討段階や事業実施段階においても、電話等で随時相談を行うことができ、大いに参考となった。

### ④ 民間事業者の参画可能性

#### 民間事業者向けPFI勉強会の中でのヒアリング

民間事業者への個別のヒアリングに代えて意向を把握するために「PFI勉強会」を開催し、その中で民間事業者への質疑を行った。

#### **【勉強会の実施概要】**

実施時期	実施方針公表前（アドバイザー発注後の平成18年7月）
対象	建設事業者7社、電気関連事業者8社、管工業事業者2社、設計事務所3社（市単位で設置されている各業種別協会等を通じて参加募集）
説明内容	・提案書の募集及び審査方法 ・落札者決定方法
質疑内容	・民間事業者側が望ましいと考える提案書提出までのスケジュール ・グループを構成することになる業務分野の組み合わせ ・事業費 ・要求水準書（案） ・参加資格要件等



事業実施上最も重視したのは、多数の民間事業者の参画により競争を確保することだった。

提案書の作成には2~3千万円程度かかるにもかかわらず、受注できなかった場合に費用も支払われないのでは事業者への負担が大きすぎるのではないかと。市側は何らかの費用負担をした方がいいのではないかと。

（事業担当者コメント）

#### 4. 事例の研究③ 狭山市立第一学校給食センター更新事業（狭山市）

##### (1) 事業概要

既存の給食センターの更新に伴い、配送時間の短縮や食中毒等のリスク軽減のため2箇所に分散して新しい給食センターを整備するPFI事業である。

整備費用を抑制しつつ民間事業者の参画を促すために2施設一括発注でPFIを導入した事例である。

項目		内容	
施設概要	発注者	狭山市	
	対象施設	学校給食センター	
	所在地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入間川給食センター 埼玉県狭山市鶴ノ木6-48（入間川中学校隣接）</li> <li>・柏原給食センター 埼玉県狭山市柏原2507（柏原小学校隣接）</li> </ul>	
	施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入間川給食センター 敷地面積：3,842.03㎡ 延床面積：2,241.98㎡ 提供食数：4,500食/日</li> <li>・柏原給食センター 敷地面積：2,988.63㎡ 延床面積：2,145.51㎡ 提供食数：3,500食/日</li> </ul>	
事業概要	事業の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の更新が決定していた2つの給食センターのうち1つについて、平成15年の政策会議においてPFI方式により整備することの方向性が示された。</li> <li>・その後、導入可能性調査を経て平成17年5月に事業基本計画にてPFIによる整備が正式に決定した。</li> </ul>	
	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設一時支払金（施設の建設への対価の一部）</li> <li>・割賦料（施設の設計、建設及び開業準備への対価）</li> <li>・委託料（施設の維持管理及び運営の対価）</li> </ul>	
	検討～事業契約締結	平成14年度～平成19年12月（約5年9ヶ月）	
	事業期間	設計・建設	平成19年12月～21年6月（1年7ヶ月）
		維持管理	平成21年7月～36年3月（14年9ヶ月）
		運営	平成21年9月～36年3月（14年7ヶ月）
	事業者の業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計業務</li> <li>・建設・工事監理業務</li> <li>・厨房機器・食器等の調達及び設置業務</li> <li>・維持管理業務</li> <li>・運営業務（給食調理、配送・回収、洗浄・残滓処理）</li> </ul>	
	事業者選定方式	総合評価一般競争入札方式	
	契約金額	6,977,509,004円（税込み）	
VFM	特定事業選定時	10.1%	
	事業者選定時	17.0%	

(2) 実施スケジュール・実施体制

年度 月	H14	H15	H16 4   10	H17 4   10	H18 4   10	H19 4   10	1~	
段階	検討 (約2年)		導入可能性調査 (約8ヶ月)			実施方針、入札説明書、業務要求水準書等の作成 特定事業選定に係る評価(VFM算定) (8ヶ月) 質問・回答① ↔ 質問・回答② 審査(1ヶ月) 民間事業者側提案検討期間(4ヶ月) 契約協議(2ヶ月)		
実施事項			導入可能性調査発注	基本計画決定	アドバイザー発注	実施方針、要求水準書(案)公表 債務負担行為の設定(議決) 入札公告 提案〆切 審査講評公表 基本協定締結 選定事業者公表 仮契約 本契約(議決)		
担当課 ／ 協力課	政策調整課 専任1人 兼任1人		教育総務課 専任2人		繁忙期には課内より応援 政策企画課・行革推進課 財政課・住宅営繕課 道路課 等			

≪スケジュール設定の留意点≫  
 民間事業者からの質問に対する回答を  
 検討する期間や審査期間(点線矢印の  
 期間)がもっとあればよかった。  
 (事業担当者コメント)



### (3) 課題への対応

#### ① 検討体制の構築

##### 企画部門からの担当者配置

企画部門が担当課の背中を押す形で、PFIによる事業化が進められ、本事業を見据えて「狭山市PFI活用に関するガイドライン」が策定された。

その後、導入可能性調査時から事業を担当することとなった給食センター更新担当（教育総務課内）には、同ガイドライン策定に携わった企画部門担当者が配置され、給食センター更新担当と企画部門との連携は自ずと円滑なものとなった。



栄養士の職員はいたが、事務系職員で学校給食分野についての経験がある担当者がいればもっとよかった。

(事業担当者コメント)

##### 外部研修の受講

検討段階から導入可能性調査段階の平成16～17年度の期間に、人事異動で新しく担当者となった職員がPFIに関する基礎的な知識を習得するため、各年度につき1名が外部研修を受講した。



受講した研修内容にもよると思うが、基礎知識を学ぶだけではなく、本事業と同種の給食センターPFI事業の担当者の生の声を聞くことができて大いに参考となった。

(事業担当者コメント)

##### 後の手続きを見据えた関連部署への協力依頼

事業者募集準備段階において、建築確認や道路付け等の後々の手続きに備えて各部署へ本事業の概要や依頼することになる事項について説明・相談し了解を得ておくことが必須であったが、そのプロセスを通じて建築、財政、開発許可等の専門知識が補えたことは有益であった。ただし、本来の手続きの前の段階で調整や合意に時間がかかるという一面もあった。

#### ② 事務負担の大きさ



アドバイザーにより事務作業の負担軽減を図るのは、それだけの委託費を払っているのだから当然。「主体は市」という視点を持ち、アドバイザーに丸投げしないことが重要。

(事業担当者コメント)

### ③ 検討初期の取り組み方

#### 先行実施自治体への相談

総務省や、学校給食センターPFI事業の先行実施自治体である千葉市及び浦安市に訪問や相談し、マニュアル等を参考にした。検討段階だけでなく、導入可能性調査段階や事業者募集段階においても随時相談を行った。

### ④ 民間事業者の参画可能性

#### 想定する事業スキームやPFI導入効果の確認

自治体側で検討し想定した事業スキームやPFIの導入効果についての民間事業者側の感触を得るため、民間事業者に対してアンケートを実施した。

##### 【アンケートの実施概要】

実施時期	導入可能性調査時									
対 象	調理・給食、建設、厨房メーカーの23社（うち回答19社）									
聴取内容	<table><tr><td>・事業方式</td><td>・事業形態、</td><td>・事業範囲</td></tr><tr><td>・事業期間</td><td>・選定方式</td><td>・建設費用</td></tr><tr><td>・事業スケジュール</td><td>・事業への興味</td><td>・一括発注について</td></tr></table>	・事業方式	・事業形態、	・事業範囲	・事業期間	・選定方式	・建設費用	・事業スケジュール	・事業への興味	・一括発注について
・事業方式	・事業形態、	・事業範囲								
・事業期間	・選定方式	・建設費用								
・事業スケジュール	・事業への興味	・一括発注について								

元々、基本計画を作成する段階で、PFIで事業化するのであれば2つの給食センターを一括発注することで財政面や競争性確保の面で効果があると考えていたが、アンケートにおいて民間事業者側の感触等を確認することができた。

また、以前から調理業務の外部委託化を模索していたことや、施設更新となればアレルギー食に対応する設備が必要とされるため民間事業者の持つノウハウを活用したいということで、運營業務を事業範囲に含めた。この点についてもアンケートにおいて民間事業者側の感触を確認した。

#### 予定価格の設定

“いいものを安く買う”ための競争性の確保、ひいては多数の応募者の参画を手続き上重視していたため、アドバイザーによるアドバイスを踏まえて、民間事業者の提案する余地を大きくした。

具体的には、民間事業者が性能発注により実施する場合の効率性を考慮したPFI-LCC<sup>※</sup>の金額、あるいはそれに近い金額で予定価格を設定するのではなく、要求水準に見合った金額としてPSC<sup>※</sup>の金額を予定価格に採用した。これは、要求水準を十分に満たした上でさらに民間事業者ならではの提案を引き出したいと考えたためであった。

※ PFI-LCC；PFI方式により事業を実施した場合に、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。LCCはLife Cycle Costの略。

※ PSC；Public Sector Comparatorの略。公共が、従来どおり公共事業を実施した場合のコスト。この場合に、建設コストの外に想定される契約期間を通じて発生する維持管理、運営に要する経費及び解体撤去費等を含んだ総費用である（割引率を用いて、現在価値に換算するが多い）。

民間事業者の効率性を考慮しないP S Cの金額を予定価格とすることには、財政部門の了解が得難いとも考えられたが、十分な調整を実施し、了承を得た。

結果的には、5 グループの参画があり、特定事業選定時の 10.1%であったV F Mが実際の契約金額では 17.0%に向上した。



## 5. 事例の研究④ 北総浄水場排水処理施設設備更新等事業（千葉県水道局）

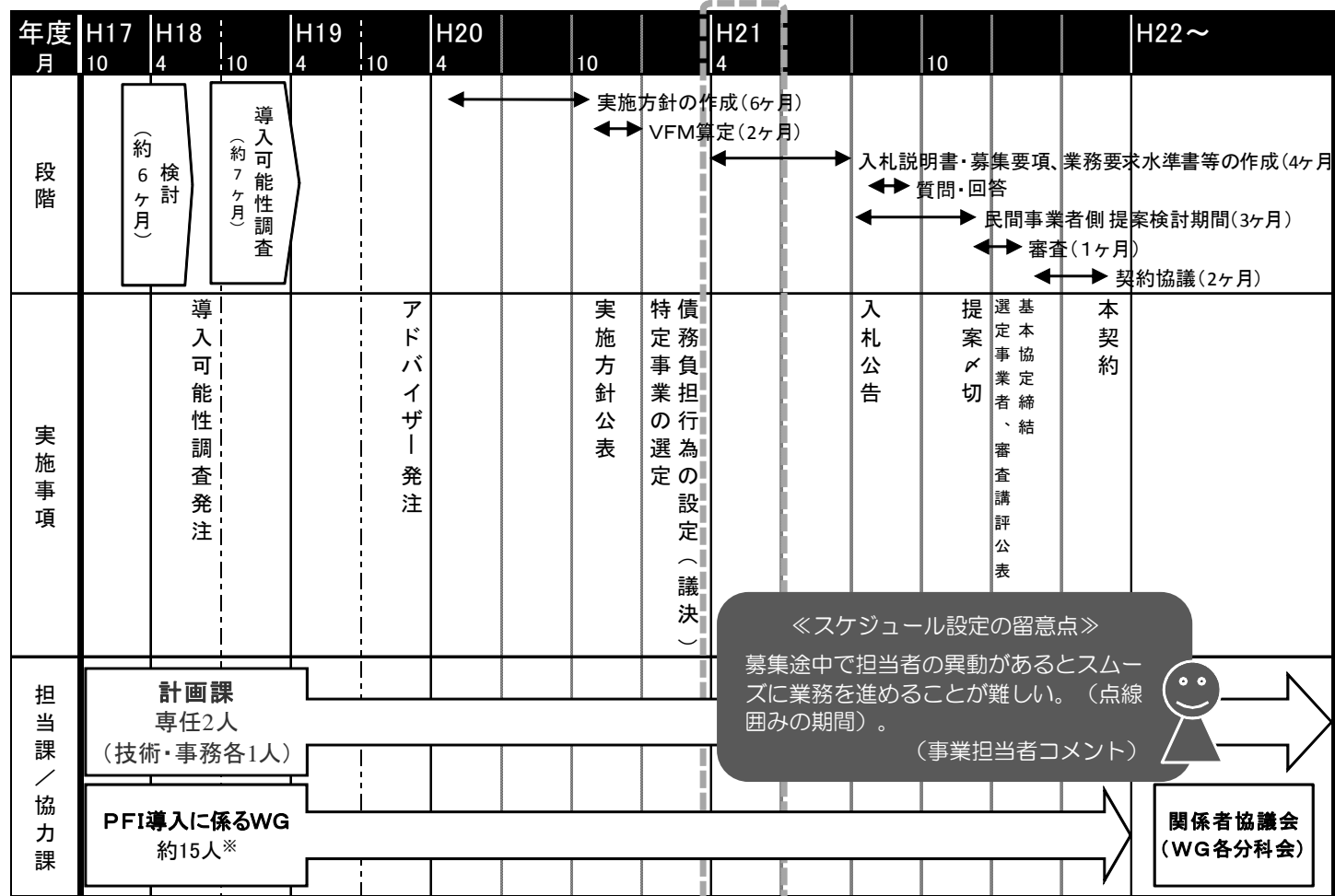
### (1) 事業概要

浄水場の排水処理施設について、既存設備を稼働させながら更新し、新規設備の維持管理・運営を行うPFI事業である。

事業の検討段階において関連部署から成るWG（ワーキンググループ）が活動し、独自の民間事業者アンケートを実施した。

項目		内容	
施設概要	発注者	千葉県水道局	
	対象施設	浄水場排水処理施設	
	所在地	千葉県印西市竜腹寺 296	
	施設概要	敷地面積 約 6,000 m <sup>2</sup>	
事業概要	事業の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浄水場の設備の老朽度調査の結果、更新が必要だと診断された。</li> <li>・その後、先行してPFIが導入された（仮称）江戸川浄水場排水処理施設整備等事業に続き、本事業においてもPFI方式で実施することとなった。</li> </ul>	
	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	千葉県水道局が事業者を支払うサービス購入料	
	検討～事業契約締結	平成 17 年 10 月頃～平成 21 年 12 月（約 4 年）	
	事業期間	整備等	（ア）受電設備の整備、維持管理・運営開始に必要な設備の更新及び既存設備の撤去 平成 22 年 4 月～23 年 3 月 31 日 （イ）（ア）以外 平成 23 年 4 月～26 年 3 月 31 日
		維持管理・運営	平成 23 年 4 月 1 日～43 年 3 月 31 日（20 年間）
	事業者の業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計及び更新等</li> <li>・排水処理施設の維持管理・運営</li> <li>・脱水ケーキの再生利用</li> <li>・上澄水の返送</li> </ul>	
	事業者選定方式	総合評価一般競争入札方式	
	契約金額	7,589,533,305 円（税込み）	
	VFM	特定事業選定時	約 5.2%（リスク調整後 約 7.3%）
事業者選定時		約 2.1%	

(2) 実施スケジュール・実施体制



\*財務課(予算および契約担当)、浄水課(維持管理担当)、計画課(施設整備担当)、北総・栗山・柏井浄水場(現場担当)、京葉北部建設事務所(現:施設整備センター 建設担当)

### (3) 課題への対応

#### ① 検討体制の構築

##### 外部研修の受講

毎年5月に、「自治体職員のためのPFI基礎講座」(ふるさと財団主催)を受講している。そのほか、JKCセミナー等のPFI関連講習会を受講。受講したのは、担当者とサブ担当者の1~2名。



研修ではPFIの基礎から学び、聞きなれない用語等の理解を深めることができた。また、受講時に配付されたテキスト等も後々読み返すことができ役に立ったほか、ホームページ等で公表されている資料だけでは分からないような先事例の話が参考になった。

(事業担当者コメント)

##### 法令解釈におけるコンサルタントの専門性の活用

コンサルタントにアドバイザー業務を委託したことで、事務作業の負担軽減はもちろんだが、専門的知識に基づくアドバイスを受けることができ、特に法令の解釈に関する弁護士の意見を参考にできた点が有益だった。

##### PFI導入に係るWGの設置

導入可能性調査の事前検討及び導入可能性調査における各種検討、その後の契約締結までのPFI事業推進に係る様々な事項を総合的な観点から効率的に検討するため、WGを設置した。

WGを構成したのは、建設、維持管理、経営、契約業務の各分野に精通したメンバーだった。具体的には、財務課(予算及び契約担当)、浄水課(維持管理担当)、計画課(施設整備担当)、北総・栗山・柏井浄水場(現場担当)、京葉北部建設事務所(現:施設整備センター 建設担当)の各1~3名で、合計14~15名だった。

検討段階は2ヶ月に1回程度参集していたが、導入可能性調査段階以降はその役割を終え、開催頻度は徐々に減っていった。検討段階においても開催頻度は少なく、千葉県水道局内の部署からのメンバーであり事業内容が分かっていたこともあり、メンバーにとっての負担感や抵抗感はそれほどなかった。



WGの設置は、各分野のメンバーのいろいろな意見や考え方を事業に反映することができた点で有益だった。担当だけでは視野が狭くなりがちであるが、WGでは担当者が気づかないことも気づくことができ、知識を補うことができた。

(事業担当者コメント)

## ② 事業着手までの期間



民間事業者との競争的対話や質問・回答より、SPCが本事業を実施する場合には、指導要綱に基づく事前協議終了通知書受領後でないで設置許可を申請することができないということが判明し、そのための申請期間を見込んで脱水機設備に関する工期を1年延長するように要求水準書を変更した。

このように、廃棄物処理については複数の許可が必要であり、許可にかかる期間を考慮して事業を進める必要がある。

(事業担当者コメント)

## ③ 民間事業者の参画可能性

### 2段階の民間事業者の意向把握 ～1段階目は自治体自らアンケート～

検討段階から民間事業者の意向を把握するため、2段階でアンケートを実施した。

#### 【1段階目のアンケートの実施概要】

実施時期	検討段階（平成18年4～5月）
対象	設備メーカー5社
聴取内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・難ろ過性汚泥への対応方法および処理実績</li> <li>・設備仕様</li> <li>・PFI事業への関心</li> </ul>

このアンケートにおいては、水道局内各部署の意向を取り入れるため、WGにおいて作成した質問票を用いて行った。アンケートの結果は、事業や業務の方向性を検討し、事業内容を絞り込んでいくための材料となった。

#### 【2段階目のアンケートの実施概要】

実施時期	導入可能性調査時	
対象	設備メーカー3社、金融機関3社	
聴取内容	<b>【設備メーカー】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業への関心</li> <li>・望ましい事業スキーム</li> <li>・リスク分担の考え方</li> <li>・創意工夫の余地</li> </ul>	<b>【金融機関】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体側が資金調達する場合の留意点</li> <li>・サービス購入費の支払い方法</li> <li>・重要なリスクやその分担方法</li> </ul>

## 6. 事例の研究⑤ 中央区立人形町保育園等複合施設整備等事業（中央区）

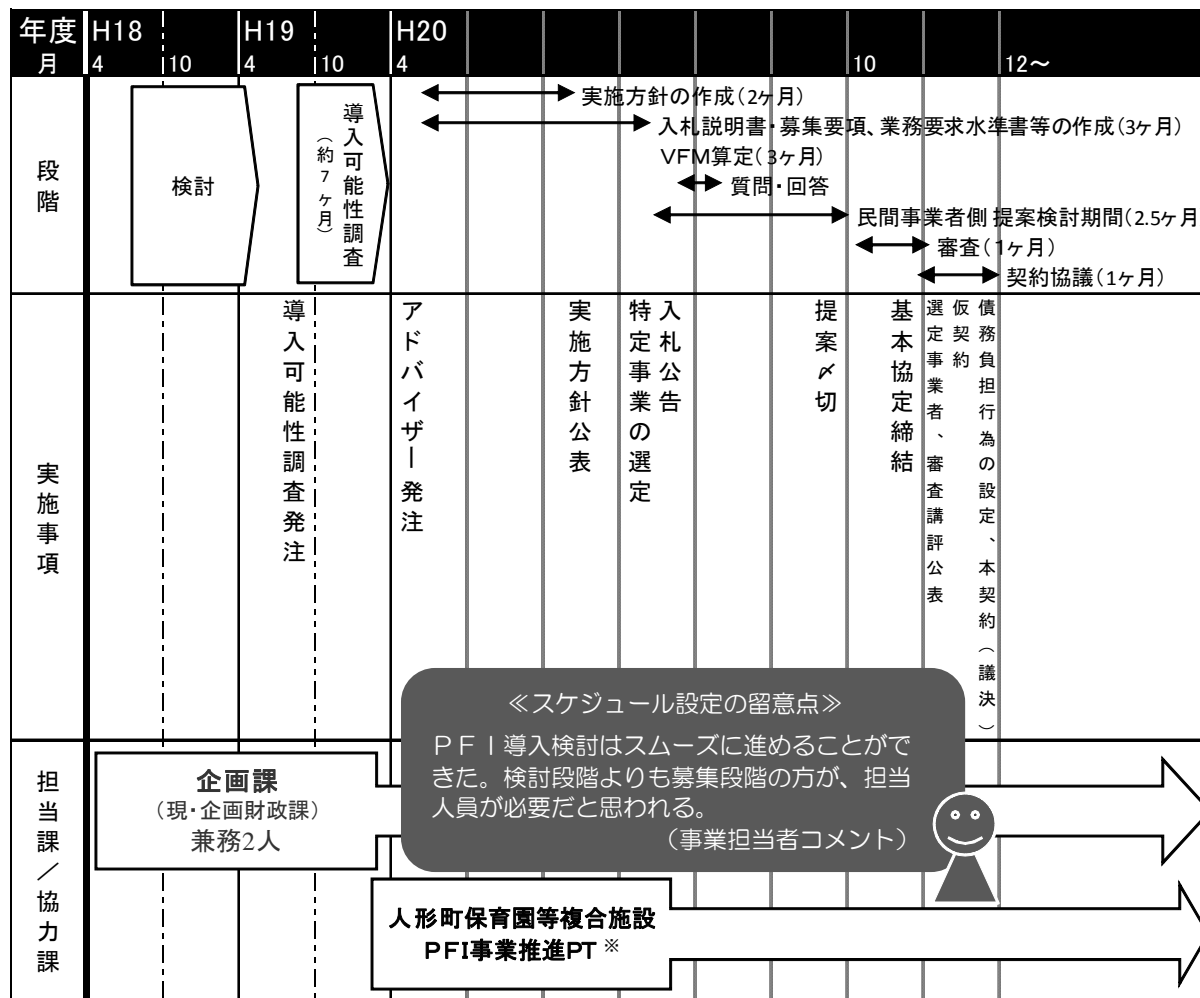
### （1）事業概要

保育園の建て替えに伴い、区民館や高齢者福祉施設との複合施設を整備したPFI事業である。

庁内関連部署職員で構成する本事業の推進のためのPT（プロジェクトチーム）を立ち上げ、庁内各部署からの協力が円滑に得られるようにした。

項目		内容	
施設概要	発注者	中央区	
	対象施設	保育園、区民館、認知症高齢者グループホーム、駐輪場、防災倉庫、町会倉庫	
	所在地	東京都中央区日本橋人形町2-14-5、同町2-12-1	
	施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育園 1098.60㎡（105名収容）</li> <li>・ 区民館 535.08㎡</li> <li>・ 認知症高齢者グループホーム 641.71㎡（2ユニット、定員18名）</li> <li>・ 駐輪場 265.36㎡ 204台</li> <li>・ 防災倉庫 30.51㎡</li> <li>・ 町会倉庫 50.07㎡</li> </ul>	
事業概要	事業の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存保育園の改築に伴い当該敷地及び近接敷地を一体的に活用する計画として、グループホーム等との複合施設整備が決定した。</li> <li>・ その整備手法を検討する中でPFI導入可能性調査を実施し、PFI方式により整備することが正式に決定した。</li> </ul>	
	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	区が支払うサービス購入料（うち、認知症高齢者グループホーム建設費（補助対象分）については所有権移転後に一括払い）	
	検討～事業契約締結	平成18年度頃～平成20年11月（約2年半）	
	事業期間	設計・建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育園等複合施設棟 平成20年12月～22年9月</li> <li>・ 駐輪場棟 平成20年12月～22年10月</li> </ul>
		維持管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育園等複合施設棟 平成22年10月～43年3月31日</li> <li>・ 駐輪場棟 平成22年11月～43年3月31日</li> </ul>
	事業者の業務範囲	設計・建設、施設等の所有権移転、維持管理、解体撤去	
	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	契約金額	2,187,142,000円（税込み）	
	VFM	特定事業選定時	約13%
事業者選定時		約14%	

(2) 実施スケジュール・実施体制



\* 文書、契約、施設等の事業に携わる可能性のあった8課より組織

### (3) 課題への対応

#### ① 検討体制の構築

##### コンサルタントの専門性の活用



PFIは法務面やファイナンス面で高い専門性が求められるため、自治体の職員が通常業務の中で対応すること、特に専門的な面の取り扱いが難しいと思う。コンサルタントに委託したアドバイザリー業務では、書類作成等の委託による事務作業の軽減もさることながら、これらの専門的な面に関する支援が有意義だった。

(事業担当者コメント)

##### PFI事業推進PTの設置

建設を予定していたのが保育園、区民館など複数の施設を備えた複合施設であり、それぞれ主管課が異なっていたため、各関係課が情報を共有するために、企画課がとりまとめて導入可能性調査後にPTを組織した。

PTのメンバーは、複合施設を構成する施設の主管課のほか、事業遂行に関連しそうな部署からも参集した。これは、PFIではPFI法等に基づき実施方針、特定事業の選定、募集要項等の特有の資料を作成し、通常の公共事業等とは異なる形式の契約を締結するため、文書係や契約係等の協力を得やすくするのに有効であった。

具体的にはそれぞれの係長級職員をベースに、企画課企画主査、総務課文書係、経理課契約係、地域振興課区民施設係、子育て支援課保育園係、高齢者福祉課高齢者福祉係、土木・管理課計画調整係、営繕課営繕主査で構成した。

発足直後にまず全員に集ってもらい総合的な協力依頼を行うとともに、組織として事業を進めることの確認を行うことにより、その後の個別の協力依頼を円滑に進めることができた。

事業者募集段階に移った後も引き続き企画課が担当となった。これは、本来であれば、複合施設の核となる保育園を主管する子育て支援課が担当課となるところであるが、各部の連携が必要な複合施設のPFI事業であることから、総合調整を行う企画課が中心となってPTを組織し、事業の推進を図った。

#### ② 事業着手までの期間



保育園の開設時期が平成22年12月に予定されていたことから、それに合わせたスケジュール設定を行った。

その結果、募集から契約までの期間が短くなったが、事業規模が小さいため、短期間でも集中して事業を実施することができた。

(事業担当者コメント)

### ③ 民間事業者の参画可能性

#### 複数回の民間事業者の意向把握 ～時機に応じたヒアリング～

多くの事例では導入可能性調査時に民間事業者に対するヒアリングを行うが、本事業においては、実施方針公表前にも民間事業者の参画の意向を再度把握するためにヒアリングを実施した。

#### 【導入可能性調査時のヒアリングの実施概要】

実施時期	導入可能性調査時
対 象	大手デベロッパー 約5社
聴取内容	施設整備後のSPCの業務が建物の維持管理のみという事業スキームについて事業者が応募しうるものかどうか

#### 【実施方針公表前のヒアリングの実施概要】

実施時期	実施方針公表前（平成20年5月中旬）
対 象	大手デベロッパー 約5社
聴取内容	・指名停止に関する問題がないか ・物価スライドに区がどう対応してほしいか 等



## 7. 事例の研究⑥ (仮称) 門真市立統合中学校整備 P F I 事業 (門真市)

### (1) 事業概要

まちづくり事業の一環としての中学校の統合整備に関する P F I 事業である。

限られた準備期間の中で円滑に事業を実施するため意思決定を迅速に行ったり、民間事業者が参画する競争性を高めるために早期の資料公表やヒアリング結果の事業スキームへの反映等、様々な工夫を行った。

項目		内容	
施設概要	発注者	門真市	
	対象施設	中学校	
	所在地	大阪府門真市中町 2 番	
	施設概要	敷地面積：約 1.65ha 延床面積：9,447.70 m <sup>2</sup> 規模：校舎棟（普通教室 18 室等）、屋内運動場棟、プール棟、屋外運動場、屋外附帯施設	
事業概要	事業の経緯	・都市ビジョン（平成 19 年 3 月策定）において、まちづくりの一環として 2 つの中学校の統合整備が決定した。 ・その後の基本構想作成段階で、当時の財政状況と従前からの行革方針で P F I 等民活が謳われていたことを鑑み、統合中学校の整備手法として P F I 方式が浮上し、導入可能性調査が実施された。	
	事業方式	B T O	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	・学校施設の整備に係る費用（一括支払あり） ・学校施設の維持管理業務に係る費用	
	検討～事業契約締結	平成 19 年 4 月～平成 22 年 3 月（3 年）	
	事業期間	設計・建設	平成 22 年 3 月～24 年 2 月（2 年）
		運営	平成 24 年 4 月～39 年 3 月（15 年）
	事業者の業務範囲	・学校施設の整備業務（設計・建設、市立体育館の解体等） ・学校施設の維持管理業務（建築設備保守、警備、清掃等）	
	事業者選定方式	総合評価一般競争入札方式	
	契約金額	2,741,093,168 円（税込み、落札時から変更なし）	
	VFM	特定事業選定時	11%
事業者選定時		31%	

(2) 実施スケジュール・実施体制



### (3) 課題への対応

#### ① 検討体制の構築

##### 講演会・勉強会の実施による民活導入に向けた環境づくり

事業の検討段階に、庁内の全職員を対象にPFIに関する講演会が行われたが、導入可能性調査の実施段階であらためて、検討会議メンバーを対象に勉強会が実施され、民活導入に向けた環境づくりを行った。

講演会	勉強会
・実施時期 平成19年5月	・実施時期 平成20年4月～
・実施回数 1回	・実施回数 数回
・実施内容 PFI制度の概要 (ふるさと財団PFIアドバイザーが講師)	・実施内容 PFI制度の趣旨等 (職員が講師)
・実施対象 全職員	・実施対象 庁内検討会議

##### コンサルタントのノウハウの活用



コンサルタントの幅広い専門知識を用いて、疑問点への即時対応や委員会等の事前準備対応が円滑に実施できたことが有益だった。アドバイザーは対応の早さが重要。

(事業担当者コメント)

##### 入札参加資格確認等における関連部署の協力

入札時に入札参加資格にかかる書類を提出し、資格審査を通過した者のみ入札(事業提案に関する書類の提出)をできることとしていたため、複数入札グループの資格確認審査を迅速に行い即時判断する必要があった。総務課(工事請負契約担当)の協力を得て職員1人につき1社を確認する体制を敷くことが可能となったため、入札手続きを迅速かつ円滑に実施することができた。

現在(設計・建設段階)は、施設営繕課が工事監理面を担当し、打合せにも参加してもらっている。

その他、建築指導課への開発許可申請にあたっての境界確定について、財務課の協力が得られた。

#### ② 検討初期の取り組み方

##### 近隣の先行実施自治体等への積極的な相談

検討段階に、大阪府(市町村課、住宅整備課民活担当、公共建築室PFI担当)や泉大津市に何度も相談し、実地調査(見学)も行った。その後の導入可能性調査や募集段階においても、個別具体の対応方法について相談した。

### ③ 事業着手までの期間

既に公表していたまちづくり基本構想の中で統合中学校の開校日を発表していたため、その期日に向けたタイトなスケジュール管理が最重要事項であった。

#### 迅速な意思決定のためのルール

導入可能性調査の結果をもとにPFIの導入を検討するPFI検討委員会は、多岐にわたる関連部署で構成されていたため、会議開催の各回に合意を形成して諸事項を決定していくのが難しいと考えられた。そこで、1回の会議に扱うテーマについては次回に持ち越さないというルールを設定し、それを順守することで意思決定をスピーディーに行った。

#### 資料の早期公表

募集段階では、実施方針公表から入札までが非常に短期間（約半年）だったが、公立中学校単独のPFIという小規模かつ簡潔な整備内容であったこともあり円滑に進めることができた。その他、民間事業者のコンソーシアム形成を促すため、事業の動向について早期に公表を行うように努めた。

#### 審査委員会の簡素化

審査委員会については、「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」（平成20年3月国土交通省発刊）を参考に、その運営方法を簡素化した。

具体的には、審査方法について検討する委員会は開催せず、委員会は合計3回開催した。1回目が落札者決定基準案の審査、2回目が採点方法等の説明、3回目がプレゼンテーション、仮採点見直し及び事業者順位決定だった。

このように審査委員会の開催回数を最小限とすることで、開催準備のための期間をトータルで抑えることで事業着手までの迅速化を図ることができたほか、委員会開催費用の節減にもつながった。

### ④ 民間事業者の参画可能性

#### 応募環境向上のためのスキームづくり

導入可能性調査時に行った民間事業者向けアンケートの結果より、事業範囲を検討した。

その結果、当時、業務範囲とするかどうかを検討していた図書館や給食調理の運営業務について、競争性や運営リスクの点から、事業範囲に含めない方が応募環境が向上すると判断した。

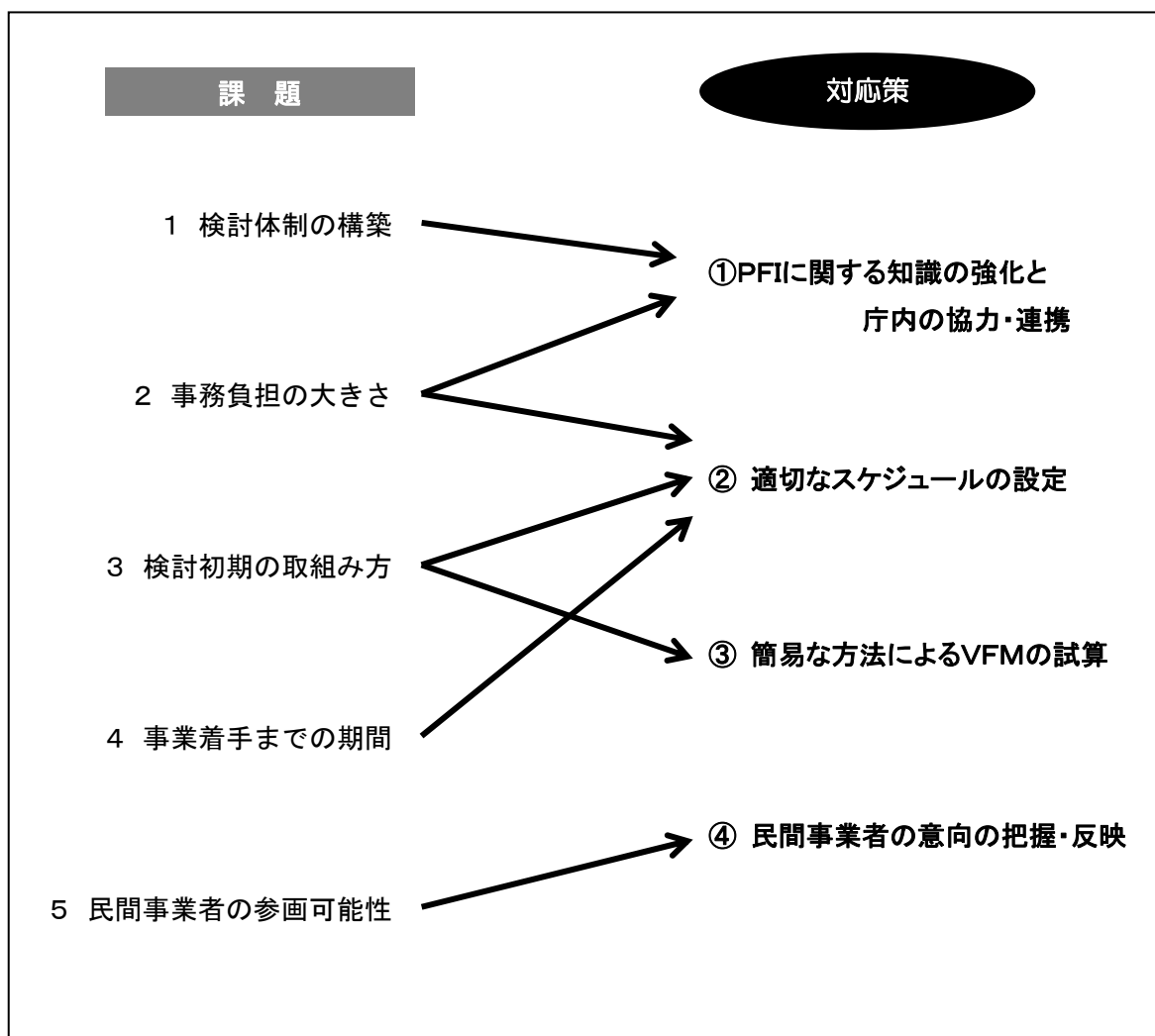
**【アンケートの実施概要】**

実施時期	導入可能性調査時
対 象	建設事業者 10 社、維持管理事業者 3 社
聴取内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業への参加意欲</li><li>・ 事業範囲（図書館、給食調理業務等について）</li><li>・ 事業期間</li></ul>

## 第4章 導入に向けての実務上の課題と対応策

### 1. 課題と対応策の整理

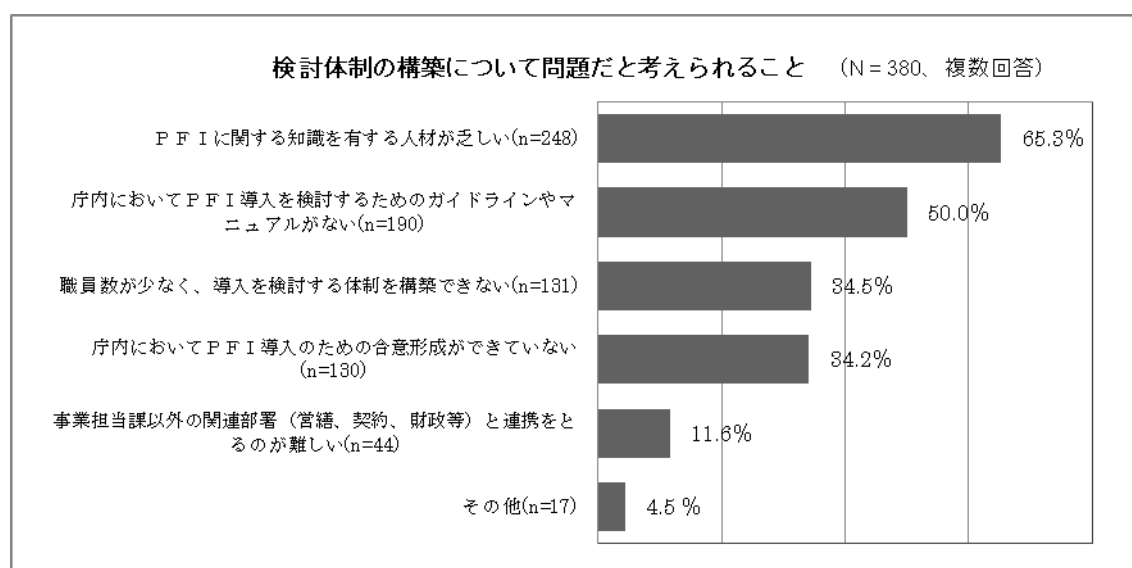
第2章において絞り込んだ5課題の背景を考察した上で、第3章において事例研究を行った。それらを踏まえて、PFIを導入に向けての実務上の課題とその対応策を下記のように整理した。



本項においては各課題についてアンケート（1）及びアンケート（2）の結果並びに第3章の事例研究の結果を踏まえて解説し、次項において各対応策について詳しく説明する。

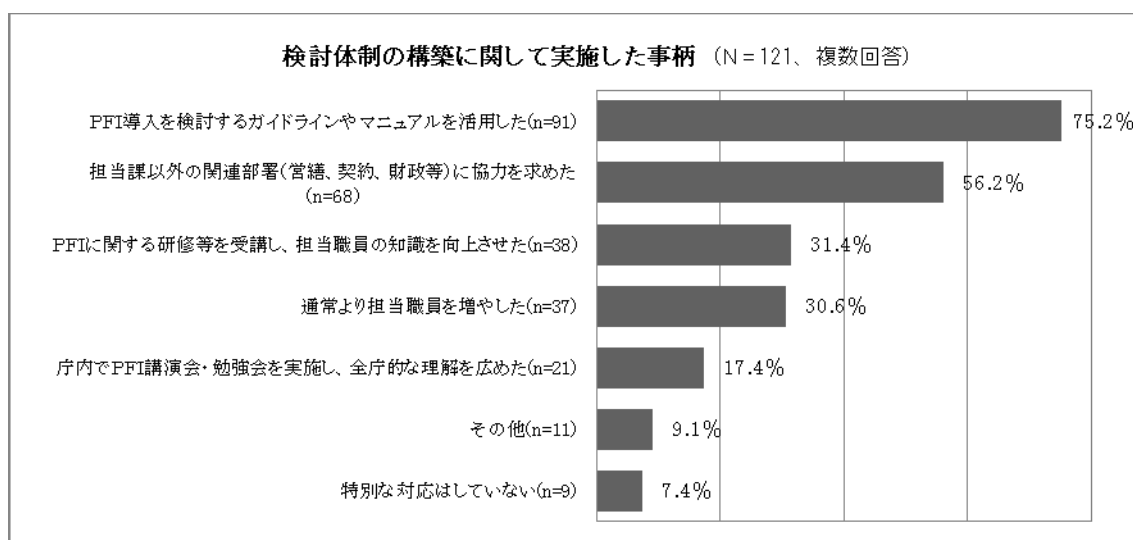
## (1) 検討体制の構築について

検討体制の構築に関して特に何が問題だと考えられるかについて、人口 50 万人以下の自治体（PFI を実施したことのない自治体と実施したことのある自治体の両方を含む）を対象としたアンケート（1）で尋ねたところ、PFI に関する知識を有する人材が乏しいことが 65.3%、庁内において導入検討のガイドラインやマニュアルがないことが 50.0%、職員数が少なく、導入を検討する体制を構築できないことが 34.5%、庁内での合意形成ができていないことが 34.2%であった。



（アンケート（1）より）

また、実際に PFI 事業を実施した自治体を対象としたアンケート（2）によると、検討体制の構築に関して実際の PFI 事業において実施された事柄としては、ガイドラインやマニュアルの活用が 75.2%、担当課以外の関連部署（営繕、契約、財政等）の協力が 56.2%、研修受講等による担当職員の知識向上が 31.4%、担当者数の増員が 30.6%であった。



(アンケート (2) より)

P F I での事業実施には P F I に関する知識が必要であり、金融等の専門的な知識も求められる。多くの中小規模の自治体においてはそうした知識を有する人材が乏しいとされており、知識不足を補う意味で P F I の事業実施に関するガイドラインやマニュアル等が活用されている。

アンケート (1) の対象自治体で独自のガイドラインやマニュアル等を作成しているのは半数程度だが、実際に P F I 事業を実施する際には、国や他の自治体が作成したものから必要な知識を習得することが多く、**必ずしも自治体独自のガイドライン又はマニュアルがなくても、P F I 事業を実施することは十分に可能**である。

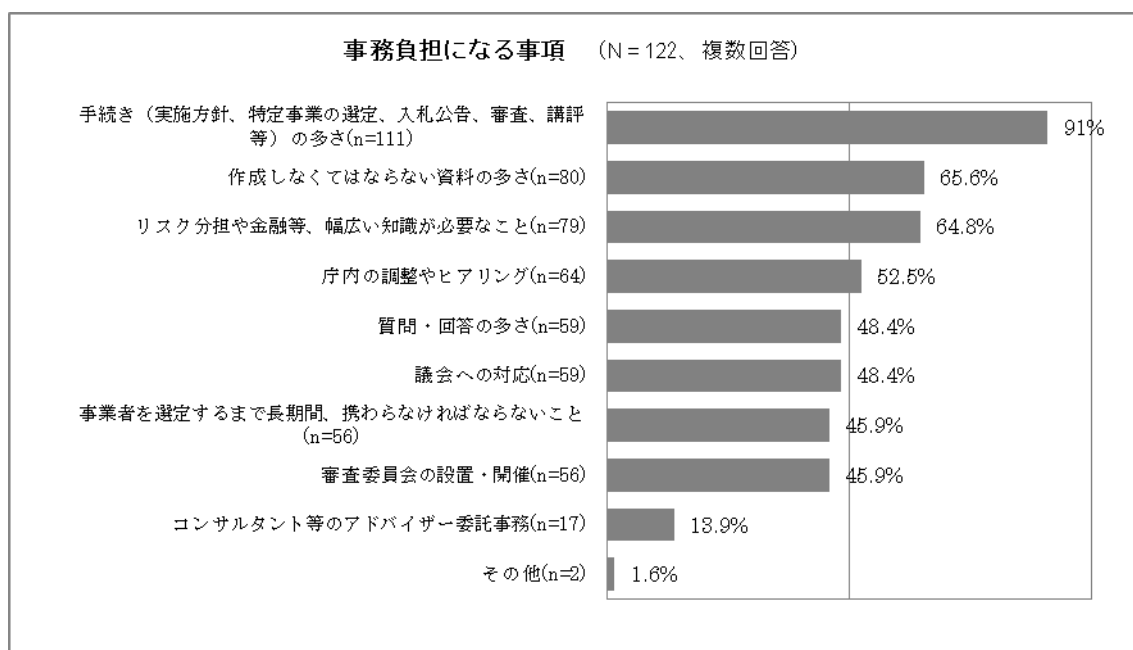
一方、P F I 事業を担当する職員の数については、P F I 事業では通常の公共事業と比較して事務量が大きいことから、通常よりも人数が多い方が望ましいと考えられているが、多くの自治体、特に中小規模の自治体では折からの行財政改革の影響もあり庁内全体で人員の余裕がなく、簡単に人員を増やすことは難しいのが実状である。そこで、実際に P F I 事業を実施する際には担当課だけではなく、**関連部署に協力を求めることが多い**。例えば、施設整備に関しては営繕課、事業契約案の作成に関しては契約課、V F M の算定に関しては財政課等の関連部署である。

そこで、検討体制の構築が難しいという課題に対して自治体が自ら取り組める対応策としては、① P F I に関する知識の強化と庁内の協力・連携が有効だと考えられる。



## (2) 事務負担の大きさについて

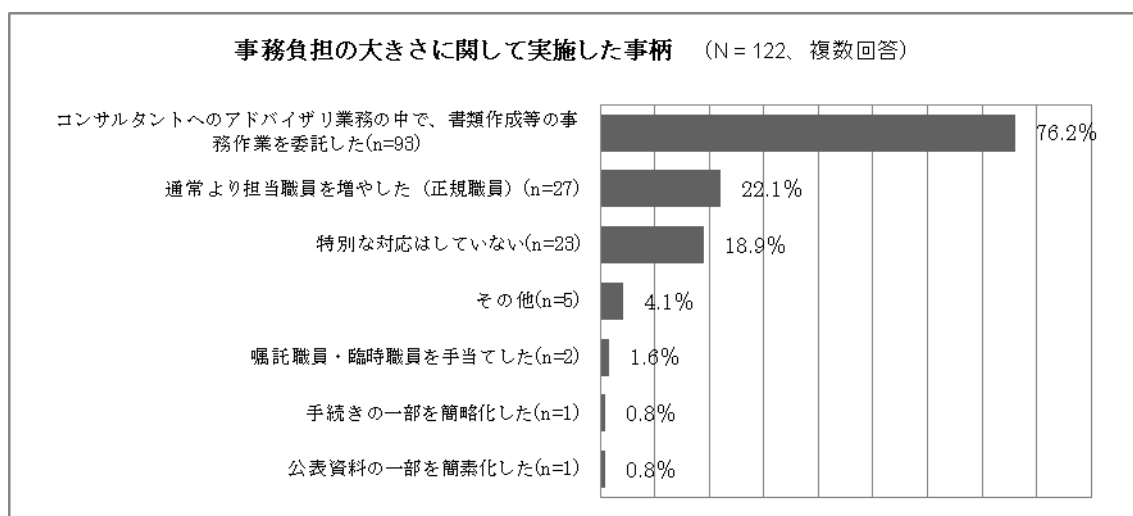
事務負担で特に負担に感じた事柄について、実際に P F I 事業を実施した自治体を対象としたアンケート（2）において尋ねたところ、手続き（実施方針、特定事業の選定、入札公告、審査、講評等）の多さが 91.0%、続いて作成しなくてはならない資料の多さが 65.6%、続いて作成しなくてはならない資料の多さが 65.6%、リスク分担や金融等の幅広い知識が必要なことが 64.8%であった。



(アンケート (2) より)

また、アンケート（2）によると、事務負担の大きさへの対応策として実際の P F I 事業において実施された事柄は、コンサルタントへ委託したアドバイザー業務の中に書類作成等の事務作業を含めたことが 76.2%、正規職員の増員が 22.1%であり、18.9%の自治体においては特別な対応をしていなかった。

手続きの一部簡略化や公表資料の一部簡素化を行ったと回答したのは各 1 件のみであり、やはり P F I 法等の法令で定められた手続きやそれに伴い作成しなければならない公表資料を省くことは難しいものと考えられる。



(アンケート(2)より)

P F I 事業では法令によって定められている手続きや民間事業者との対話（文書による質問・回答も含む）が多く、それに付随して作成・公表しなければならない文書が多い。

また、施設整備から維持管理・運営にかかる業務を対象とするため関連部署が多岐にわたり、債務負担行為等の議会の議決も必要となることから、庁内で多方面との調整を要する。

さらに、従来の行政事務とは異なり民間の資金を活用するため、金融等の専門的な知識や実施のノウハウが求められる。この知識又は経験の有無によって、事業実施に要する担当者数や作業期間は変わってくる。また、その専門的知識を習得すること自体も事務負担の増大につながる。

これらの要因に加えて、事業着工までの期間が比較的長期にわたることや限られた期間内に事業を実施しなければならないことも併せた複合的な要因が、担当者の負担を大きくしていると考えられる。

P F I 事業を実施した多くの自治体においては、導入可能性調査やアドバイザリー業務をコンサルタントに委託する中で、公表資料や民間事業者からの質問に対する回答の作成支援を含め、ある程度の負担軽減を図っている。しかし、コンサルタントが作成した公表資料等の案についても、結局は自治体職員が内容を確認し把握しておかなければならないため、公表予定日前には確認や決裁のための負担が集中してしまうことになる。

ここで事務負担が大きくなる要素を整理すると、(a)行うべき手続・作成すべき書類の量、(b)調整を要する関連部署の範囲、(c)知識・経験を基にした処理能力、(d)担当者数、(e)処理期間が限られることがある。

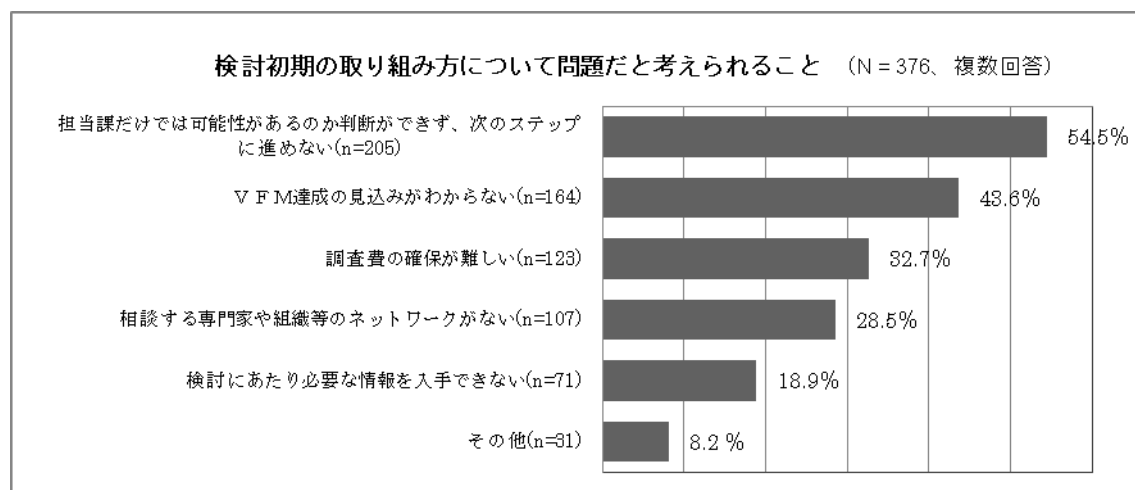
このうち、(a)はアンケート(2)の結果からも導かれたとおり自治体自らがコントロールし難い要素であり、(b)(c)(d)は検討体制の構築に密接に関係する。(e)につ

いては、多くの事業では施設供用開始時期等の期限が決まっていることが多く、処理期間自体のコントロールは難しいが、その期間内で自治体側の業務量及び体制を踏まえた作業スケジュールの設定により、一時期に過度に負担が集中しないよう作業を平準化させることが鍵となる。

そこで、事務負担が大きいという課題に対して自治体が自ら取り組める対応策としては、①PFIに関する知識の強化と庁内の協力・連携（再掲）と、②適切なスケジュールの設定が考えられる。

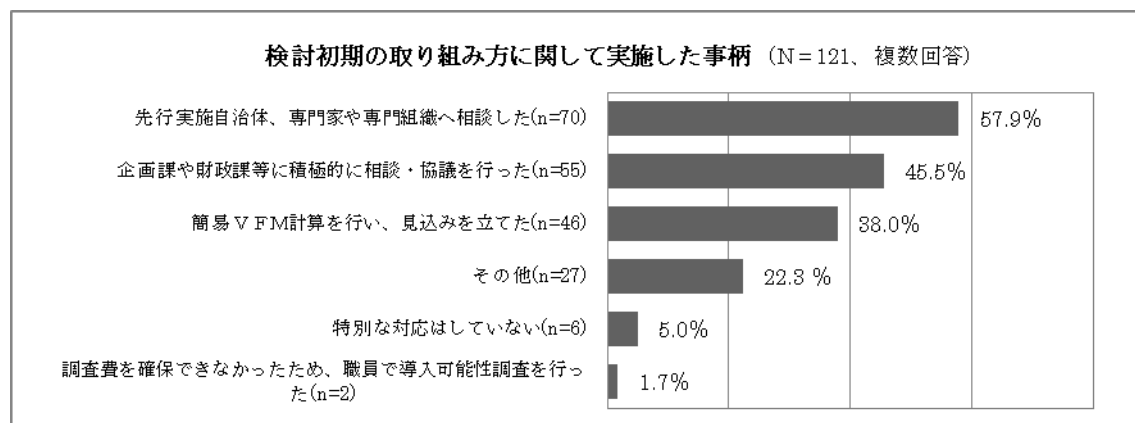
### (3) 検討初期の取り組み方について

導入可能性調査実施前の検討初期における取り組み方として何が問題となるかについて、アンケート（1）で尋ねたところ、担当課だけでは可能性が判断できないことが54.5%、VFM達成の見込みがわからないことが43.6%、調査費の確保の難しさが32.7%であった。



(アンケート(1)より)

また、PFI事業を実施した自治体を対象としたアンケート（2）によると、検討初期の取り組み方に関して実際に実施された事柄としては、先行実施自治体や専門家・専門組織への相談が57.9%、企画課や財政課への相談・協議が45.5%、簡易VFM計算による見込みが38.0%であった。



(アンケート(2)より)

P F I 事業は従来からの一般的な事業実施方法とは異なるため、P F I を実施した経験がなく、特に中小規模で職員が少ない自治体においては、検討初期においてどのように取り組めばいいのか、何から検討し始めればいいのか等が分からないことが多い。

特に事例研究におけるヒアリングで多く聞かれたのが「作業スケジュールの設定が難しかった」という声である。これは、導入可能性調査から実施方針、特定事業の選定、入札公告にあたっての業務要求水準書や審査基準、契約書案の作成といった P F I 特有の手続に関する事項だけでなく審査委員会の開催や、議会对応、補助金、起債、契約等の庁内関連部署との調整事項やそのタイミングを見込む必要があることが影響していると考えられる。

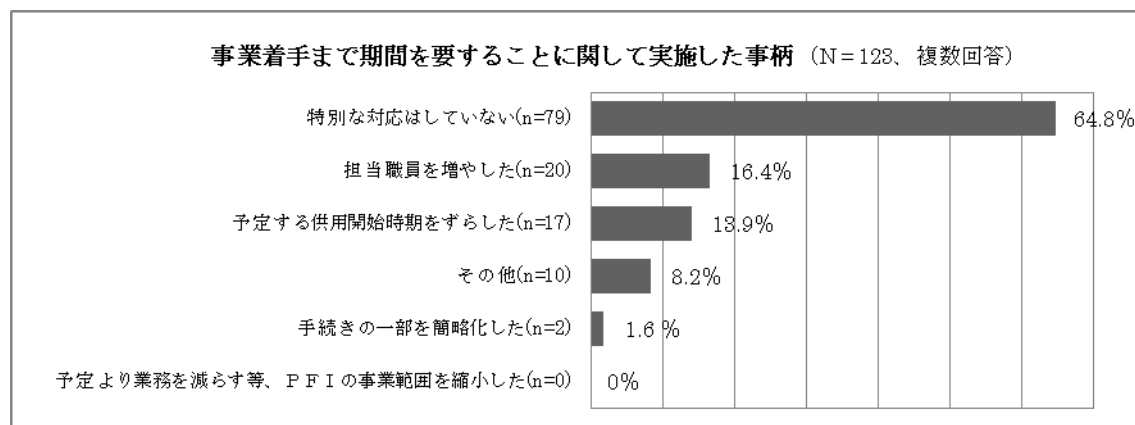
そこで、資料作成等の作業や各方面への調整等のスケジュール設定に必要な事項を把握することが重要となる（② 適切なスケジュールの設定（再掲））。

また、検討初期の次の段階では導入可能性調査をコンサルタントに委託するための調査費用が必要になるが、その予算を確保するためある程度の見込みを立てて V F M が達成できそうかどうかを見極めなければならないことが多い。その見込みや V F M 試算の計算方法・判断基準は、事業自体の性質や個々の自治体の財政状況によっても異なるため難しい課題である。

そこで、P F I にあまり詳しくない自治体職員でも V F M を試算できるような簡易ツールが望まれる（③ 簡易な方法による V F M の試算）。

#### (4) 事業着手までの期間について

事業着手までに期間を要することに関して実際のPFI事業において実施された事柄をアンケート(2)において尋ねたところ、64.8%が特別な対応をしていないという結果であった。対応をしている場合では、担当職員の増員が16.4%、供用開始予定時期の変更が13.9%であった。



(アンケート(2)より)

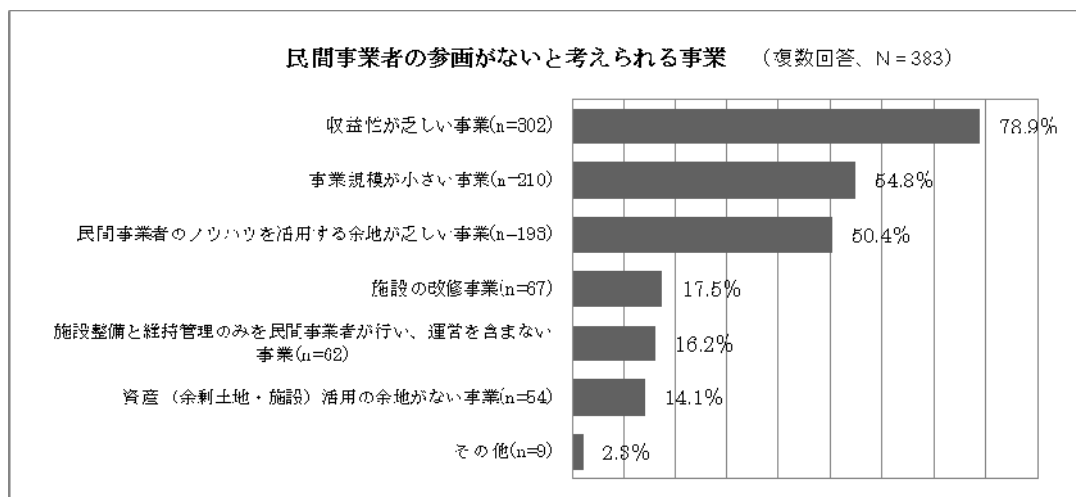
PFI事業では前述のとおり、導入可能性調査の実施、その後の入札公告(募集要項公表)までに業務要求水準書や審査基準、契約書案等の公表資料の作成、特定事業選定のためのVFMの算出と法的に行わなければならない手続きや作成しなければならない書類の量が多く、実際の事業着手までに期間を要する。

これに対して担当職員の増員によって作業期間を短縮したり、可能な限り供用開始時期を遅らせたりという対策を行っている事例もあるが、人員増が容易でない場合や、施設の供用開始予定時期とそこから逆算した事業契約予定時期がほぼ決まっておりスケジュールを変更できない場合も多い。

そこで、事業着手までの期間に限られる中で必要な手続きや事務を円滑に実施するためには、期間全体を見通した作業等のスケジュールを設定することが重要となる(②適切なスケジュールの設定(再掲))。

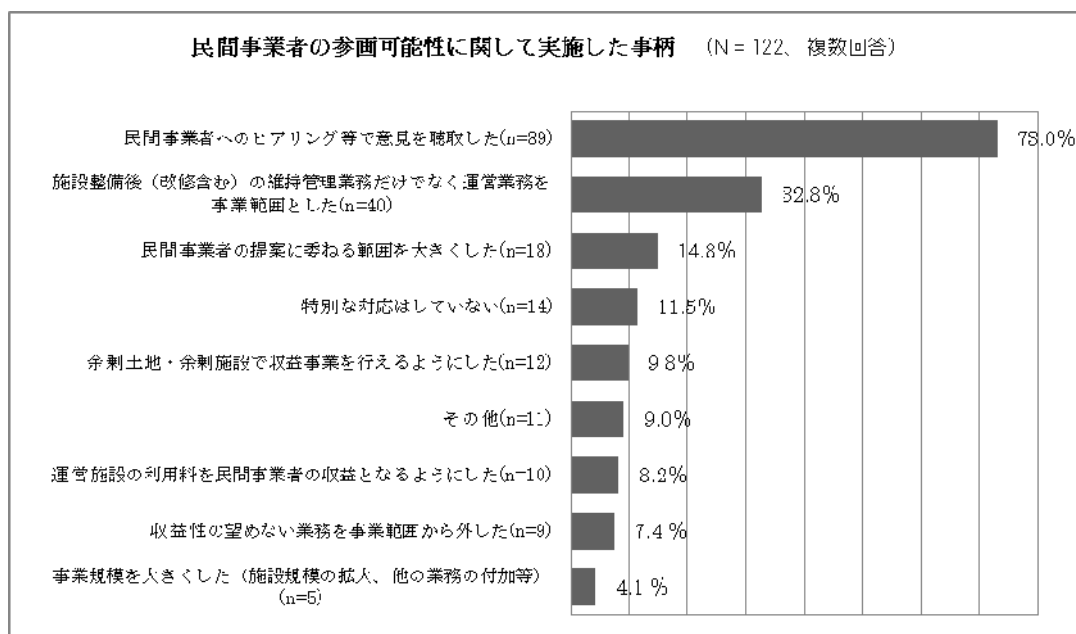
### (5) 民間事業者の参画可能性について

民間事業者の参画可能性がないと考えられる事業について、アンケート（1）で尋ねたところ、収益性が乏しい事業が78.9%、事業規模が小さい事業が54.8%、民間事業者のノウハウ活用余地が小さい事業が50.4%であった。



(アンケート(1)より)

また、PFI事業を実施した自治体を対象としたアンケート(2)によると、民間事業者の参画可能性を確保するために実際に実施された事柄としては、民間事業者のヒアリングが73.0%、事業範囲に運営業務を含めることが32.8%、民間事業者の提案範囲の拡大が14.8%であった。



(アンケート(2)より)

自治体が施設を整備し、維持管理・運営する事業については、「従来より、公共性があり又は収益が出にくいいため民間事業者が積極的には行わないような施設の整備や運営について、住民の生活・福祉を維持すべく自治体が行っているものであり、そのような事業へ民間事業者が参画してくれるのか」という懸念を持つ自治体は多い。

また、ある事業についてPFI導入を考える場合に、財政上の事情から全面改築ではなく一部改修にせざるを得ない等の事業規模の問題や、元々運営要素がなく民間事業者のノウハウを活用できる余地があるのかという問題等が、自治体側で民間事業者の参画可能性を懸念する要素となっている。

しかし、こうした懸念が本当かどうかについては、民間事業者側の実際の意向を確認してみないと分からないことである。

そこで、まずは**民間事業者の意向をアンケート等により把握し、それを事業スキームに反映させることが重要である**（④ 民間事業者の意向の把握・反映）。



## 2. 具体的な対応策

### (1) P F Iに関する知識の強化と庁内の協力・連携

P F Iに関する知識の強化と庁内の協力・連携としては、担当職員がP F Iに関して必要な知識を身につけること又は補強することと、それを支える庁内の協力や連携により、担当職員の事務負担を極力抑えながら検討体制を構築することができると考えられる。

- P F Iに関する知識の強化  
外部研修の積極的な活用 + コンサルタントによる補完
- 庁内の協力・連携  
庁内横断組織の継続

#### ① 外部研修の積極的な活用とコンサルタントによる補完

P F I事業を実施するために必要な知識については、出版されている書物で独学することも可能ではあるが、できれば一度は外部研修を受講することが有益である。知識を得られるだけでなく、研修主催者や講師、他の受講者との面識を得ることで、困ったときの相談先やネットワークを作ることができるためである。

また、研修では説明が浅く広くなりがちであるが、専門的な事項についてより深く理解するにはコンサルタントの助言による補完が有効である。事例研究においてコンサルタントの良かった点を尋ねたところ、『『割引率』等それまで馴染みのなかった用語について、表面的な内容にとどまらず、実情を踏まえた具体的な説明をしてもらったこと。』といった意見が多かった。

#### ② 庁内横断組織の継続

多くの自治体では、P F I事業が担当課だけでなく施設整備、契約、財務と関連する部署が多岐にわたる。そのため、P F Iで事業を実施するかどうかの検討段階又はそれ以前のP F Iに関するガイドライン又はマニュアル作成段階において全庁的な検討組織を立ち上げることが多いが、そうした検討組織はP F I事業化決定やガイドライン・マニュアル策定をもって、解散又は開店休業状態となりがちである。

しかし、そのような庁内横断的な組織の活動は、事業者募集段階や事業契約締結後においても継続することが望ましい。事例研究の千葉県水道局（26頁参照）や東京都中央区（30頁参照）のように、各部署の担当者をつながりを維持しておくことで相談や協力依頼が円滑に進められる場合が多いためである。

何度も会議を開いて集まってもらふ必要はないが、顔合わせの意味で年度当初に1度は集まり、事業の概要や進捗状況、協力依頼の可能性について説明しておくことにより円滑に事務を進められると考えられる。

また、このような庁内横断組織がない場合においても同様に、施設営繕や契約、財

務等の関連しそうな部署に対して、担当者レベルで早期の段階から相談や説明をしておくことで、資料作成や内容確認等の際に協力を得やすくすることが可能である。

【検討段階～募集段階におけるPFIに関する知識の強化と庁内の協力・連携（イメージ）】

		検討段階		導入可能性調査	募集段階		
担当課		企画課等	事業担当課	事業担当課	事業担当課		
担当者		事例研究の6事業… 専任担当者は平均1.75～2人		専 専 兼 兼 兼	事例研究の6事業… 兼務担当者は平均2.7人		
人材育成	研修	受講	受講	※受講	※受講	※担当者の交代ごと	
	コンサルタントによる支援	★(下記参照)		調査委託	アドバイザー業務委託		
協力・連携	庁内横断組織	検討・推進チーム 企画・財政・総務・契約 営繕・土木 等					
	協力課	企画	営繕	財政	営繕	契約	財政

★ PFIアドバイザー派遣事業の活用を

地域総合整備財団<ふるさと財団>では、PFI事業を検討する自治体に対する支援としてPFIアドバイザー派遣事業を実施しています。

本事業は、PFI事業の実施に必要な基本的な知識だけでなく、具体的な検討事業（施設）に合わせたアドバイスを行うものであり、PFI事業検討の初期段階に必要な知識の向上や、情報収集や検討体制作りの一環として活用できます。

詳しくは、当財団までお問い合わせください。

【外部研修の一例（当財団が主催する研修）】

	研修名	実施時期
1	自治体職員のためのPFI基礎講座（初級編）	5月頃（全国2会場）
2	自治体職員のためのPFI基礎講座（実務編）	7月頃（1回）
3	PFI研修会	11月頃（全国2会場）

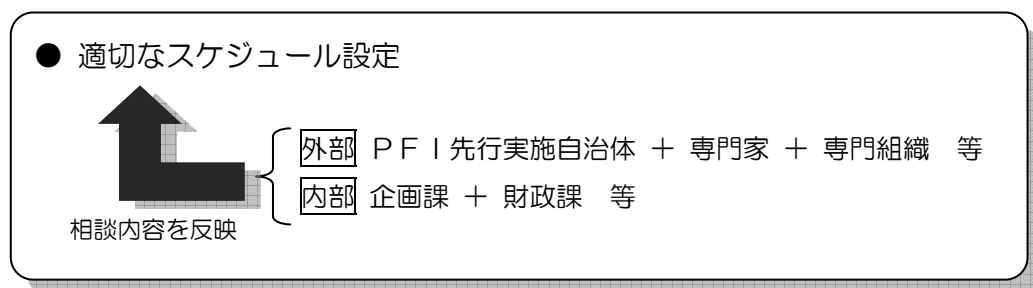
(注)内容は平成22年度のものであり変更する場合があります。詳細は当財団までお問い合わせください。

## (2) 適切なスケジュールの設定

検討初期において、適切なスケジュール設定をすることにより、資料作成等の作業や各方面への調整等の必要となる事項を把握でき、事業着手（施設供用開始）までの一定の期間内に、一時期に過度に負担が集中することがなく事業事務を遂行できるようになると考えられる。

具体的には、基本計画等の策定から施設供用開始までの期間における業務要求水準書作成等の作業項目とその業務量や、導入可能性調査等の外部委託発注のタイミング等、スケジュールの全容を把握することで、各自治体が抱える個別事情に対応する適切なスケジュールを設定することが可能となる。

以下にスケジュール設定の際のポイントを、また、次頁にスケジュールの設定例を示す。



### ① 外部への積極的な相談 ～先行実施自治体、専門家、専門組織等～

検討段階から、先行実施自治体の実状や専門家・専門組織等の意見を反映しながら、導入可能性調査、募集段階、事業契約後の事業着手、施設の供用開始までを見据えたスケジュールを立てる必要がある。

検討段階に立てたスケジュールに無理があっても、計画内容について上層部や関係者に了解を得ているため変更することができないことがある。このために一時期に極端な事務負担が生じたり、民間事業者の提案検討期間や設計・建設期間が不足し、結局はその分のコストが提案価格に上乗せされてしまう場合も考えられる。また、導入可能性調査時に委託するコンサルタントより「このスケジュール設定だと作業が厳しい」「民間事業者が提案内容を練る期間が必要」等の指摘が入るが、時すでに遅しということが多い。

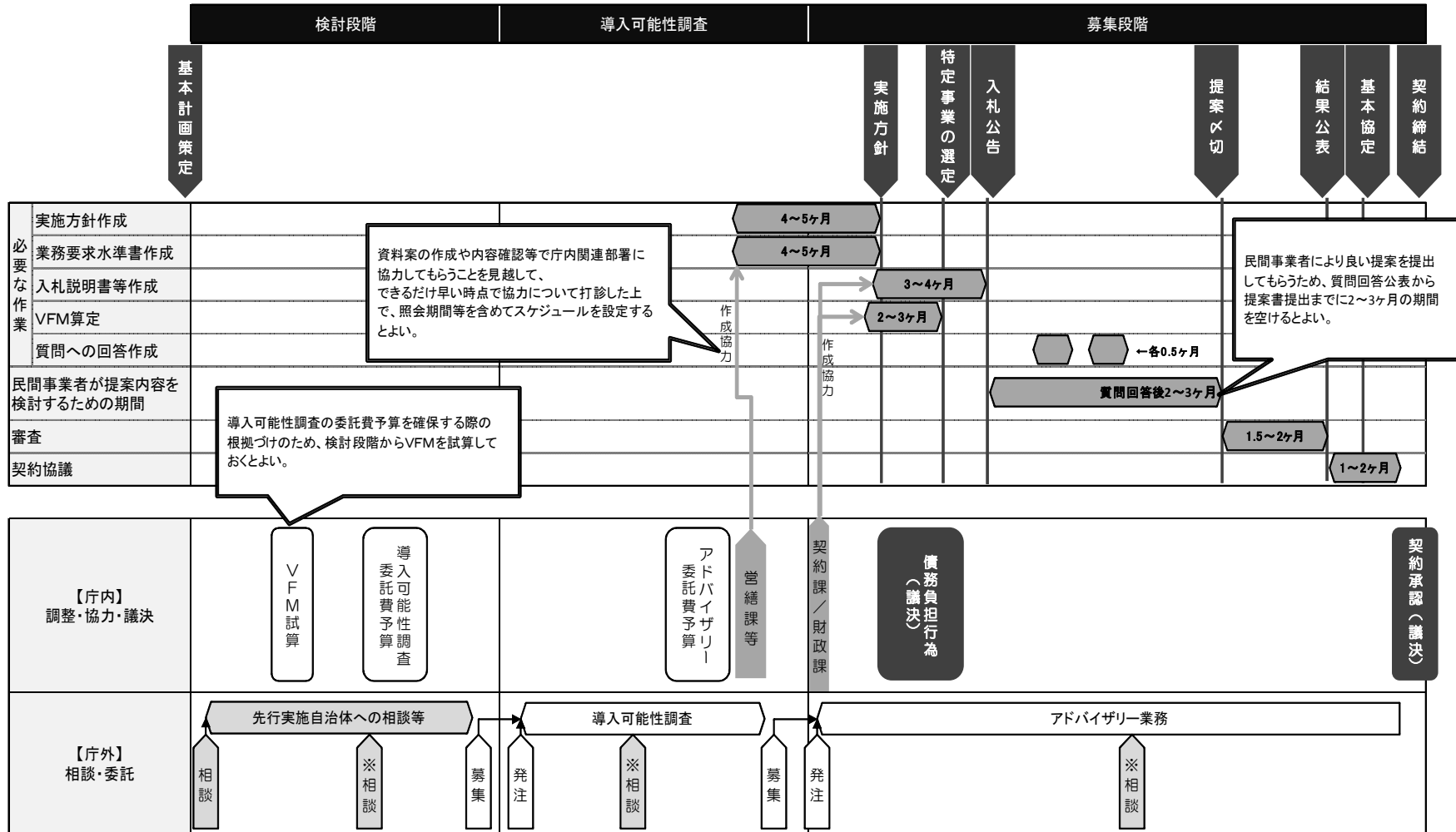
そこで、検討段階において先行実施自治体の実状や専門家・専門組織等の意見を聴くことが後々の作業進行の鍵となるのである。また、先行実施自治体の実情を反映する際には、ホームページ等で公表されている情報を見て参考にするだけでなく、実際にそれらの事業担当者に話を聞くことが望ましい。そうすることで、期間に余裕を持たせた方がよい又は工夫して短縮できるプロセス等、ある程度の感覚をつかむことができる。

### ② 内部への積極的な相談 ～企画課・財政課等～

先行実施自治体や専門家・専門組織等の外部だけではなく、庁内の関連部署にも相談しながらスケジュールを設定することが望ましい。

スケジュール設定段階から相談しておくことで、例えば、業務要求水準書の作成時には営繕課等、契約書案の作成時には契約課や文書課、特定事業の選定時や予定価格の設定時には財政課等、しかるべき時期にしかるべき部署に協力を依頼しやすく、また快く協力してもらいやすい環境が整う。

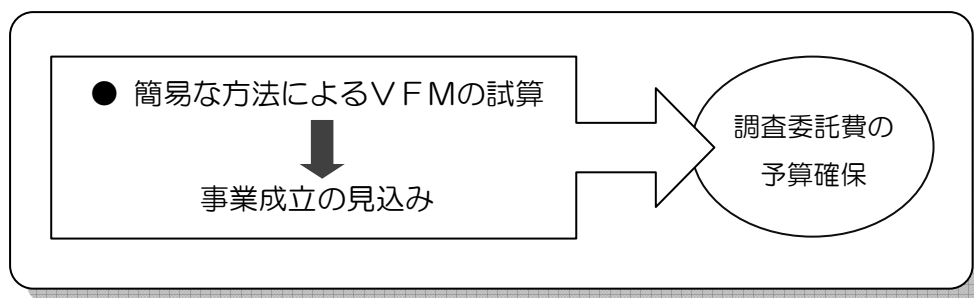
【スケジュール設定例】



※必要に応じて

### (3) 簡易な方法によるVFMの試算

検討段階の初期においてVFMを試算し事業成立の見込みを確認することで、調査委託費の予算確保の際に理解が得られやすくなると考えられる。



#### ① VFM試算による事業成立の見込み

導入可能性調査の前の検討段階においてVFMを試算しておくことは有益である。VFMが出る、すなわちPFIで事業を実施することが財政支出の削減につながり、事業として成立することがこの段階で見込めれば、導入可能性調査のための予算確保に理解を得ることができる。

#### ② 簡易な方法による試算

精密にVFMを算出しようとするとは一定の専門的知識が求められる上、時間と労力、コストがかかるため、可能な限り簡易かつ適切かつ妥当な計算により算出できることが望ましい。

そこで、本調査において簡易VFM計算シートを作成し、その見本と解説書を付属資料に掲載するので、参考にしていただきたい。

#### 簡易VFM計算シートについて

電子ファイル（ファイル形式：Microsoft Excel）の利用をご希望の方は、下記へご連絡ください。ただし、自治体からのお申し出に限ります。

（財）地域総合整備財団 <ふるさと財団>

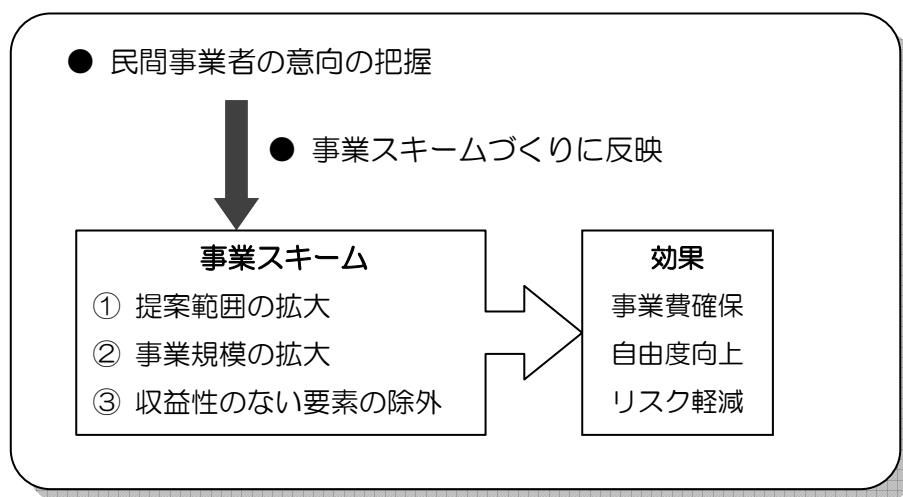
開発振興部 開発振興課

電話 03-3263-5758

メール webmaster@pficenter.jp

#### (4) 民間事業者の意向の把握・反映

自治体側で想定する“民間事業者の工夫・ノウハウ活用の余地”“事業の採算性・収益性”“参画の意思”については、民間事業者に直接聞くことで最も確実かつ具体的に確認することができると考えられる。その上で、民間事業者が参画しやすい事業スキーム構築のためには以下の3点がポイントになると考える。



##### ① 提案範囲の拡大 ～自由度向上～

民間事業者の工夫・ノウハウ活用の余地が大きい方が、各事業者が持つ経験やアイデアを活かして他の事業者と差別化した提案を行うことができ自らが選定される可能性が高いと考えるため、参画意欲が高まる。

どのような業務でノウハウを活用してもらえるかや、工夫の意欲を持っているかについて民間事業者の意向を把握し、事業範囲の設定に反映させることになる。

##### ② 事業規模の拡大 ～事業費確保～

まず、ある程度の事業規模（事業費）を持たせることで、民間事業者のアンテナに引っかかり事業への興味や参画意欲を抱いてもらうことができる。

具体的には、事業で民間事業者が担う業務範囲を大きくしたり、同種の施設を一括で発注するいわゆるバンドリングとすることが考えられる。

##### ③ 収益性のない要素の除外 ～リスク軽減～

①②とは逆に、自治体側では民間事業者の参画を促すことを目的に提案範囲や事業範囲を拡大したとしても、実際にはそのリスクが過大なものであり民間事業者の参画を阻害する要因となることもあり得る。

民間事業者へのヒアリング等において、民間事業者が何をリスクだと捉えているのかや、どのようなリスクがなければ参画したいと考えているのかを確認し、事業スキームに反映させることが有効である。

検討段階の民間事業者の意向把握に当たっては、事業に関係のある民間事業者に直接会って話を聞く方法のほか、郵送によるアンケートであれば比較的簡易に行える方法である。

アンケートの対象とするのは、同種類や近隣地域でのPFI事業を担っている民間事業者（代表企業）、応募していた民間事業者、普段から取引のある民間事業者（建設事業者）等で、多くとも10社程度で十分である。内容例を以下に示すので参考にしていただきたい。



【アンケート内容例】

- ◆ アンケート配布時点で想定している事業の概要及び事業スキームについての説明を記載する。

<p><b>事業概要</b></p> <p>① 計画地の地図や所在地、敷地面積、用途地域等。</p> <p>② 施設の想定延床面積や諸室構成。</p> <p>③ その他、当該事業に特徴的な事柄。</p>	<p><b>事業スキーム</b></p> <p>① 民間事業者に委ねることを想定している業務範囲や、想定している維持管理・運営期間等。</p> <p>② その他、指定管理者制度など PFI 以外の手法を併用することを想定している場合は記載する。</p>
---	--

- ◆ 質問項目

1 事業への関心、参画の意向

本事業についてどのようなお考えをお持ちですか。

- a. 関心がある    b. 関心がない    c. どちらでもない

2 事業スキーム

本事業をPFI方式で実施する場合に望ましい事業スキームについて、以下の項目ごとにご教示ください。

項目	選択・内容	作成上の留意点
業務範囲	事業スキームに記載した民間事業者に委ねることを想定している業務範囲について、ご意見をお聞かせください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務範囲のうち主に運営業務について、民間事業者による実施が可能かどうかを把握する。</li> <li>・付帯事業（レストランや売店等の運営）や民間事業者による自由提案事業を想定している場合は、個別に質問を設定することもある。</li> <li>・その他、一体的に管理運営を行う予定の施設があれば、その点についても記載し、意見を問う。</li> </ul>
事業方式	BTO 方式 / BOT 方式 / その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務範囲に運営業務を含む場合は、BTO 方式と BOT 方式を比較し、どちらの方が運営がしやすいか等について質問することもある。</li> </ul>
事業期間	10 年 / 15 年 / 20 年 / 25 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選択肢の他、理由を記入してもらおう。</li> </ul>
事業形態	サービス購入型 / サービス購入型 + 独立採算型 / 独立採算型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理・運営業務の内容に応じて、質問を分けるとよい。</li> <li>例えば、維持管理業務であればサービス購入型を想定した質問を、付帯事業であれば独立採算型を想定した質問を設定する。</li> </ul>
その他	本事業で民間事業者のノウハウ・創意工夫が活かせる部分をご教示ください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・回答欄に自由に記載してもらおう。</li> </ul>

### 3 想定されるリスクと望ましい分担

本事業で留意する必要があると思うリスクと想定される対応策についてご教示ください。

(留意が必要なリスク)

(上記リスクの対応策)

#### 作成上の留意点

- ・自治体側で気になるリスクがあれば、事業スキーム等に記載しておく。
- ・対応策については、保険の付保の可能性について併せて聞くこともある。

### 4 自治体に対する要望事項

① 本事業について要望があれば自由にご記入ください。

(要望事項)

#### 作成上の留意点

- ・自治体に対して明確にしてほしい条件等を記載してもらうこともある。
- ・地元企業に配慮する場合は、参加資格要件に対する要望を問うこともある。

② 募集に際し、自治体側で情報を開示してほしい資料があればご記入ください。

(開示してほしい資料)

#### 作成上の留意点

- ・この問いに回答されたものについて、実施方針の附属資料として添付することを想定している。

# 付 属 資 料

# 簡易VFM計算シート ～解説書～

## I 簡易VFM計算シートの用途

本シートは、事業の検討段階において地方公共団体職員が自らVFMを試算するためのものです。

## II シートの使い方

1. ファイルを開く際には「マクロを有効にする」を選択してください。
2. III 前提条件の入力 を参考に、シート「前提入力」の緑色のセルに数値を入力してください。
3. 入力が完了したら、シート「結果」上にあるマクロボタンをクリックして計算を実行して下さい。(注)
4. シート「結果」のタイトル下に VFM の金額と対PSC比の割合が表示されます。

(注) シート「結果」上の年度1のPFI-LCC (PFIで事業実施する場合の財政負担)の「法人税等」「利益」には予め数値が入っていますが、これはマクロ計算のためのダミー値です。マクロボタンをクリックすると、自動計算により正しい数値になります。

**簡易VFM計算シート ～結果～**

結果		VFM (c)=(a)-(b) #DIV/0! 百万円					対PSC比 (d)=(c)/(a) #DIV/0! %						
PSC(地方公共団体が事業実施する場合の財政負担)							PFI-LCC(PFIで事業実施する場合の財政負担)						
年度	開業費	建設費・設計 監理費	維持管理・運 営費	支払利息	起債(-) 償還(+)	計	開業費	建設費・設計 監理費	維持管理・運 営費	支払利息	法人税等	利益	計
-3	0	0			0	0	10						10
-2	0	0			0	0	10						10
-1	0	0			0	0	10						10
1			0	0	0	0				#DIV/0!	7		#DIV/0!
2			0	0	0	0				0	0	0	0
3			0	0	0	0				0	0	0	0
4			0	0	0	0				0	0	0	0
5			0	0	0	0				0	0	0	0
6			0	0	0	0				0	0	0	0
7			0	0	0	0				0	0	0	0
8			0	0	0	0				0	0	0	0
9			0	0	0	0				0	0	0	0
10			0	0	0	0				0	0	0	0

予め入っているダミー値

### Ⅲ 前提条件の入力

以下の項目について、前提条件を入力してください。

なお、本シートにおいては、基本的に施設の設計・建設、供用開始後の維持管理、運営を実施するものと想定しています。

(注) 事業期間中の大規模修繕については、一般的な積算方法が確立されていないことや整備する施設によって異なることを考慮し、また、本シートが簡易にVFMを試算する目的であるため積算の対象から除いています。

#### 1. 事業期間

##### (1) 設計・建設期間

標準的な期間として予め3年としています。

##### (2) 維持管理・運営期間

10年、20年、30年のいずれかを選択してください。

#### 2. 費用積算の前提

PSC（従来のように地方公共団体が事業を実施する場合の財政支出額の積算）、PFI-LCC（PFIで事業を実施する場合の財政支出額の積算）のそれぞれについて前提条件を設定します。

**PSC(地方公共団体が事業実施する場合)**

(1) 共通原単位

① 職員平均給与(年)

貴地方公共団体職員の平均年間給与について、最近の実績をもとに入力してください。

(2-1) 供用開始前費用

① 供用開始までの人件費

積算業務、設計者選定、入札事務、完成検査等、施設の供用開始までの各種業務について、必要だと想定される職員数を入力してください。

(1)①で入力した平均年間給与と職員数、設計・建設期間の3年が自動的に乗算され、供用開始までの人件費が算出されます。

② 設計監理費

同規模施設の整備事業や事業者見積を参考に積算したデータを入力してください。

③ 建設費

建築工事費、設備工事費、その他工事費のそれぞれについて、同規模施設の整備事業や事業者見積を参考に積算したデータを入力してください。

(2-2) 供用開始前費用の資金調達

本シートでは、一般財源及び起債により資金調達することを想定した設定になっています。

① 資金需要

(2-1)で入力した設計監理費及び建設費が自動的に合算されます。

② 起債発行額

貴地方公共団体の実績等より、建設費に対する起債充当率を設定し、入力してください。

自動的に①の資金需要に乗算され、起債発行額が算出されます。

なお、本シートにおいては、従来どおり地方公共団体が事業を実施する場合に優遇措置として享受できる補助金等の資金調達について、PFI事業で事業を実施する場合にも同様の措置を受けられる(いわゆるイコールフットィング)とい

う前提で評価します。

### ③ 起債利率

貴地方公共団体が同種の施設を整備した際の起債実績より利率を設定し、入力してください。（可能であれば複数回の起債の利率データを収集し、特異値を除いた平均値を設定することが望ましいと考えられます。）

## (3) 供用開始後費用

①維持管理費及び②運営費のそれぞれについて、過去の類似事業等から想定されるパターン（1 委託の場合、2 直営の場合、3 委託と直営の双方の場合）に応じて入力します。

### 1 委託の場合

同規模施設の維持管理又は運営業務や事業者見積を参考に、業務を委託する場合の委託費の金額（年額）を入力してください。

また、この場合に貴地方公共団体が負担する直接経費（光熱水費含む、年額）を設定してください。

### 2 直営の場合

直営で業務を実施する場合に必要なと想定される職員数について、職員人件費の欄に入力してください。

また、この場合に貴地方公共団体が負担する直接経費（光熱水費含む、年額）を設定してください。

### 3 双方の場合

業務委託にかかる委託費（年額）について、1 委託の場合 の 委託費 の欄に入力してください。

直営で業務を実施するのに必要なと想定される職員数について、2 直営の場合 の職員人件費 の欄に入力してください。

また、この場合に貴地方公共団体が負担する直接経費（光熱水費含む、年額）を設定してください。

## PFI-LCC(PFIで事業実施する場合)

### (1) 共通原単位

PFIで事業を実施した場合に一括発注や性能発注等の工夫によって、従来どおり地方公共団体が事業を実施する場合よりも効率性が発揮されると想定し、その割合を設定します。

#### ① 設計・建設の効率性

他の地方公共団体が実施したPFI事業等での実績より、80%~85%の間で設定してください。

#### ② 維持管理・運営の効率性

他の地方公共団体が実施したPFI事業等での実績より、80%~85%の間で設定してください。

### (2-1) 供用開始前費用

#### ① 供用開始までの人件費

アドバイザー選定、募集要項等作成等の業務について、必要だと想定される職員数を入力してください。

PSCの(1)①で入力した平均年間給与と職員数が自動的に乗算され、供用開始までの人件費が算出されます。

#### ② アドバイザー委託費

標準的なアドバイザー委託費として予め30百万円としていますが、値を変更して入力することも可能です。

#### ③ 設計監理費

PSCの場合の設計監理費に(1)①で入力した効率性が自動的に乗算されます。

#### ④ 建設費

PSCの場合の建設費に(1)①で入力した効率性が自動的に乗算されます。

### (2-2) 供用開始前費用の資金調達

本シートにおいては、供用開始前にかかる費用について、民間事業者が出資及び市中からの長期借入により調達することを想定しています。

#### ① 資金需要



(2-1)で算出された設計監理費及び建設費が自動的に合算されます。

## ② 出資金

本シートにおいては、予め出資比率 10%としています。

①で算出された資金需要と出資比率を乗算し、出資金が自動的に算出されます。

## ③ 長期借入金

①の資金需要から②の出資金を差し引いた金額が自動的に算出されます。

## ④ 長期借入利率

本シートにおいては、民間事業者の長期借入利率を 長期プライムレート+1.2%としています。

長期プライムレートについては、PSC の(2-2)③で起債利率を設定した際と同程度の期間の平均値を設定し、入力してください。長期プライムレートのデータは、日本銀行統計局発行「金融経済統計月報」(日本銀行ホームページ掲載)から入手できます。

## (3) 供用開始後費用

本シートにおいては、維持管理費及び運営費のそれぞれについて、PSCの場合の費用に効率性が働くと想定しています。

### ① 維持管理費

PSCの場合の維持管理費に(1)①で入力した効率性が自動的に乗算されます。

### ② 運営費

PSCの場合の運営費に(1)①で入力した効率性が自動的に乗算されます。

## (4) その他

### ① 法人税等の率

民間事業者の利益に対する法人税等を算出するための率です。

本シートにおいては予め 40.87%としています。変更は可能です。

### ② 利益率

出資者が一定の利益率を確保することとし、一般的な目安として 8%と設定していますが、8~10%の間で変更することが可能です。

(5-1) インフレ率

本シートにおいては、PSCとPFI-LCCを計算する場合のインフレ率について予め1%と設定していますが変更は可能です。

なお、市場の動向等から次の(5-2)割引率の見直しをする場合は、合わせてインフレ率も適切な値を設定する必要があります。

また、割引率にインフレを含んで設定する場合は、コストにもインフレ率を見込んで計算する必要がある点に留意してください。

(5-2) 割引率

本シートにおいては、PSCとPFIを現在価値に割り引いて比較する際に使用する割引率について4%と設定していますが変更は可能です。

なお、市場の動向等から割引率の見直しをする場合は、国の事例等を参考にしつつ、適切な値を設定する必要があります。

付属資料2 簡易VFM計算シート見本

# 簡易VFM計算シート ～前提入力～

【記入方法】

- ① 緑色のセルに該当する数値を入力。
- ② 全ての入力が終了したら、結果シートのマクロボタンをクリックして計算を実行。

【事業の前提条件】

1. 事業期間

事業期間	設計・建設期間	3年
	維持管理・運営期間	年（10年、20年、30年のいずれか）

2. 費用積算の前提

	PSC(地方公共団体が事業実施する場合)			PFI-LCC(PFIで事業実施する場合)				
	項目	金額	積算内訳	項目	金額	積算内訳		
(1) 共通原単位	① 職員平均給与(年)	百万円		① 設計・建設の効率性	%	(80%から85%の間で変更設定可能)		
(2-1) 供用開始前費用	① 供用開始までの人件費(期間合計)	- 百万円	1年あたり職員 人 × 0 百万円	② 維持管理・運営の効率性	%	(80%から85%の間で変更設定可能)		
	② 設計監理費(期間合計)	百万円		① 供用開始までの人件費(期間合計)	- 百万円	1年あたり職員 人 × 0 百万円		
	③ 建設費(期間合計)	- 百万円	建築工事費 百万円 設備工事費 百万円 その他工事費 百万円	② アドバイザー委託費	30 百万円	(変更も可能)		
(2-2) 供用開始前費用の資金調達	① 資金需要	- 百万円	(設計監理費+建設費)	③ 設計監理費(期間合計)	- 百万円	PSC金額 - 百万円 × 効率性 0 %		
	② 起債発行額	- 百万円	資金需要 - 百万円 × 起債充当率 %	④ 建設費(期間合計)	- 百万円	PSC金額 - 百万円 × 効率性 0 %		
	③ 起債利率	%	(過去10年平均)	① 資金需要	- 百万円	(設計監理費+建設費)		
(3) 供用開始後費用	① 維持管理費(年)	- 百万円	1 委託の場合	委託費 百万円	① 維持管理費	- 百万円	PSC金額 - 百万円 × 効率性 0 %	
			経費 百万円 (光熱水費含む)	2 直営の場合				人件費 人 × 0 百万円
			経費 百万円 (光熱水費含む)					経費 百万円 (光熱水費含む)
	3 双方の場合	委託費 - 百万円 (委託の場合)の委託費に記入	人件費 - 百万円 (直営の場合)の人件費に記入	経費 百万円 (光熱水費含む)				
	② 運営費(年)	- 百万円	1 委託の場合	委託費 百万円	② 運営費	- 百万円	PSC金額 - 百万円 × 効率性 0 %	
			経費 百万円 (光熱水費含む)	2 直営の場合				職員人件費 人/年 × 0 百万円
			経費※ 百万円 (光熱水費含む)					職員人件費 - 百万円 (委託の場合)の委託費に記入
				3 双方の場合	委託費 - 百万円 (委託の場合)の人件費に記入			
				職員人件費 - 百万円 (直営の場合)の人件費に記入				
経費 百万円 (光熱水費含む)								
(4) その他				① 法人税等の率	40.87 %	法定(変更設定可能)		
				② 利益率	8.00 %	出資者の利益率(8%~10%の間で変更設定可能)		
共通	(5-1) インフレ率	1%	(変更設定可能)					
	(5-2) 割引率	4%	(インフレ率を含む。変更設定可能)					

# 簡易VFM計算シート ～結果～

結果
VFM (c)=(a)-(b) #DIV/0! 百万円
対PSC比 (d)=(c)/(a) #DIV/0! %

PSC(地方公共団体が事業実施する場合の財政負担)							PFI-LCC(PFIで事業実施する場合の財政負担)						
年度	開業費	建設費・設計 監理費	維持管理・運 営費	支払利息	起債(-) /償還(+)	計	開業費	建設費・設計 監理費	維持管理・運 営費	支払利息	法人税等	利益	計
-3	0	0			0	0	10						10
-2	0	0			0	0	10						10
-1	0	0			0	0	10						10
1			0	0	0	0		0	0	#DIV/0!	7		#DIV/0!
2			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
3			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
4			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
5			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
6			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
7			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
8			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
9			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
10			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
11			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
12			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
13			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
14			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
15			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
16			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
17			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
18			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
19			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
20			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
21			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
22			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
23			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
24			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
25			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
26			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
27			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
28			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
29			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
30			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
計	0	0	0	0	0	0	30	0	0	#DIV/0!	7	10	

財政負担合計額	単純合計	0
	現在価値 (a)	0

財政負担合計額	単純合計	#DIV/0!
	現在価値 (b)	#DIV/0!

## 参 考 资 料

中小規模の自治体におけるPFI等の推進方策に関する調査・研究

アンケート調査

財団法人 地域総合整備財団

1. 本アンケートは、PFI等の活用が必ずしも進んでいない中小規模の自治体におけるPFI等の推進方策を検討するため、現状や課題を把握することを目的に、自治体PFI推進センターにご登録頂いている自治体にお送りしています。
2. ご記入頂いた調査票は、同封の返信用封筒(切手不要)に入れて、ご投函ください。なお、誠に勝手ながら9月3日(金)必着をお願いいたします。
3. なお、本アンケート調査のご回答内容及び調査結果について、個別自治体名の公表は行わないことを念のため申し添えます。
4. ご多用中誠に恐縮ではありますが、何卒ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

本アンケート調査は、(財)地域総合整備財団(ふるさと財団)が(株)日本経済研究所に委託して実施するものです。本アンケートの主旨についてのお問い合わせは(財)地域総合整備財団へ、記入方法についてのお問い合わせは(株)日本経済研究所までご連絡ください。また、メールでの回答をご希望される場合にも後者へご連絡くださいますようお願い申し上げます。

本アンケートの主旨に関するお問い合わせ

(財)地域総合整備財団 開発振興部

担当：志茂、山内 (03-3263-5758)

本アンケートの記入方法・メール回答に関するお問い合わせ

(株)日本経済研究所 調査第三部

担当：吉田、福田 (03-5280-6282)

(e-mail: jichitai@jeri.co.jp)

■ 貴自治体についてご記入ください。

自治体名	
部 課 室 等	
回答者氏名 (役職名もご記入ください)	
連 絡 先	(TEL)
	(FAX)
	(e-mail)

## 1. PFI等の民活手法の導入<sup>1</sup>状況について

問1 これまでにPFI等の民活手法<sup>2</sup>を導入したことがありますか。

- 1 ある →問2へお進みください
- 2 ない →問3へお進みください

問2 問1で「1 ある」と回答した方にお尋ねします。これまでに導入した民活手法は何ですか。(複数回答可)

- 1 PFI (DB方式、DBO方式は除く)  
→選択肢2～6に回答がない方は問9へお進みください
- 2 指定管理者制度
- 3 DB方式、DBO方式、包括委託などの施設整備もしくは運営手法
- 4 定期借地権方式、土地信託など土地活用に係る民活手法
- 5 市場化テスト
- 6 その他(具体的に )

問3へ  
お進みください

## 2. PFIの導入検討の状況について

問3 これまでにPFIの導入を検討したことがありますか。

- 1 ある →問4へお進みください
- 2 ない →問7へお進みください

問4 PFIの導入を検討した事業の内容についてご教示ください。下表に、検討したことのあるものにチェックし、具体的な施設名(「小学校」「給食センター」等)、件数をご記入ください。なお、複数ある場合は、全てご記入ください。

大分類	小分類	チェック	具体的な施設名	件数
1 教育・文化	1 文教施設			
2 健康・環境	2 医療福祉保健施設			
	3 葬祭関連施設			
	4 余熱利用施設			
3 産業	5 余暇・観光施設			
	6 産業支援施設			
	7 建築施設その他			
4 プラント	8 廃棄物処理施設			
	9 エネルギー関連施設			
	10 資源リサイクル施設			
	11 上下水道施設			

1 「導入」とは、いずれかの民活手法を用いて事業化することとします。

2 「民活手法」とは、問2の選択肢にあるものとします。

大分類	小分類	件数	具体的な施設名	件数
	12 浄化槽			
	13 プラント施設その他			
5 庁舎等	14 庁舎等施設			
	15 治安施設			
(公務員宿舎)	16 宿舎・住宅施設			
(公営住宅)				
6 まちづくり	17 駐車場・駐輪場			
	18 道路・鉄道			
	19 港湾施設			
	20 空港施設			
	21 公園			
	22 土地区画整理事業			
	23 市街地再開発事業			
	24 土木施設その他			
7 複合施設	25 複合施設			
8 ESCO 事業	26 ESCO 事業			

→問5へお進みください

問5 PFIの導入について、どの段階まで検討しましたか。

- 1 事業の計画段階に、担当課のみで検討（導入可能性調査未実施）
- 2 事業の計画段階に、全庁的に検討（導入可能性調査未実施）
- 3 導入可能性調査を実施

→問6へお進みください

問6 導入に至らなかった理由は何ですか。（複数回答可）

- 1 財政負担が縮減できないと判断したため
- 2 住民へのサービスが低下すると判断したため
- 3 地域経済への影響を考慮したため
- 4 議会で認められなかったため
- 5 事務負担が大きいため
- 6 早期に事業を実施する必要があったため
- 7 事業規模が小さいため
- 8 運營業務を自治体直営で行うため、創意工夫の余地がないと判断したため
- 9 住民の理解を得るのが難しいと判断したため
- 10 その他（具体的に \_\_\_\_\_）

→問9へお進みください

問7 問3で「2 ない」と回答した方にお尋ねします。検討していない理由は何ですか。（複数回答可）

- 1 PFIに対する知識が十分でないため
- 2 検討する体制がないため



- 3 効果が期待できないと思うため
- 4 事務負担が大きいため
- 5 調査費用が確保できないため
- 6 該当するような事業がないため
- 7 その他（具体的に \_\_\_\_\_）

→問8へお進みください

問8 これから検討する予定の事業はありますか。ある場合は、可能な範囲で概要をご教示ください。

- 1 ある
- 2 ない

（ある場合：施設の種類について、支障のない範囲で具体的にご記入ください）

→問9へお進みください

3. P F I 導入にあたっての課題について 全ての方がご回答ください

問 9 P F I 導入にあたっての課題は何だと思いますか。(複数回答可)

- 1 P F I 導入を検討する方法自体がよくわからないこと
- 2 P F I 導入を検討する体制が構築できないこと
- 3 民間事業者が参画できる事業ではないこと
- 4 地域経済への影響があること
- 5 事務負担が大きいこと
- 6 早期の事業着手が難しいこと
- 7 その他 (具体的に )

問 1 0 P F I 導入可能性調査実施前の庁内での検討段階において、何が問題だと思いますか。(複数回答可)

- 1 担当課だけでは可能性があるのか判断ができず、次のステップに進めない
- 2 調査費の確保が難しい
- 3 検討にあたり必要な情報を入手できない
- 4 V F M 達成の見込みがわからない
- 5 相談する専門家や組織等のネットワークがない
- 6 その他 (具体的に )

問 1 1 P F I 導入を検討する体制について、何が問題だと思いますか。(複数回答可)

- 1 庁内において P F I 導入を検討するためのガイドラインやマニュアルがない
- 2 職員数が少なく、導入を検討する体制を構築できない
- 3 P F I に関する知識を有する人材が乏しい
- 4 事業担当課以外の関連部署 (営繕、契約、財政等) と連携をとるのが難しい
- 5 庁内において P F I 導入のための合意形成ができていない
- 6 その他 (具体的に )

問 1 2 P F I 事業であっても、民間事業者の参画が望めないのはどのような事業だと思いますか。(複数回答可)

- 1 事業規模が小さい事業
- 2 収益性が乏しい事業
- 3 民間事業者のノウハウを活用する余地が乏しい事業
- 4 施設整備と維持管理のみを民間事業者が行い、運営を含まない事業
- 5 施設の改修事業
- 6 資産 (余剰土地・施設) 活用の余地がない事業
- 7 その他 (具体的に )

問 1 3 P F I 導入の地域経済への影響について、特に問題となることは何だと思いますか。(複数回答可)

- 1 コンソーシアム（SPC）に地元企業が活用されないこと
- 2 地元企業にノウハウがなく、応募に参画できないこと
- 3 地元企業が下請け企業になった場合、しわ寄せがあること
- 4 その他（具体的に

)

→問2で「1」にのみ回答した方は、問20へお進みください

→問2で「2」～「6」に回答した方は、問14へお進みください

→問2でいずれにも回答しなかった方は、問20へお進みください



9 その他（具体的に \_\_\_\_\_）

問18 PFI以外の民活手法（指定管理者制度を除く）を導入する際に、地域企業の応募に対し留意したことはありますか。（複数回答可）

- 1 地域企業向けの説明会等を開催した
- 2 地域企業にヒアリングを実施した
- 3 参加資格要件において工夫した
- 4 地域企業が応募への参画にあたりPRしやすいように支援した
- 5 事業者を選定する審査基準において工夫した
- 6 特に留意した事柄はない
- 7 その他（具体的に \_\_\_\_\_）

問19 PFI以外の民活手法（指定管理者制度を除く）を導入する際に、地域企業の応募はありましたか。（○は1つ）

- 1 あり
- 2 なし

## 5. その他

問20 ご意見等がございましたら、自由にご記入ください。

（記入欄）

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

中小規模の自治体におけるPFI等の推進方策に関する調査・研究

アンケート調査

財団法人 地域総合整備財団

1. 本アンケートは、PFI等の活用が必ずしも進んでいない中小規模の自治体におけるPFI等の推進方策を検討するため、PFI導入検討時の課題への対応状況や具体的な解決策を把握することを目的に、平成17年度から21年度の期間に実施方針を公表された地方公共団体にお送りしています。
2. ご記入頂いた調査票は、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、ご投函ください。なお、誠に勝手ながら10月15日（金）必着をお願いいたします。
3. なお、本アンケート調査のご回答内容及び調査結果について、個別地方公共団体名の公表は行わないことを念のため申し添えます。
4. ご多用中誠に恐縮ではありますが、何卒ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

本アンケート調査は、(財)地域総合整備財団（ふるさと財団）が(株)日本経済研究所に委託して実施するものです。本アンケートの主旨についてのお問い合わせは(財)地域総合整備財団へ、記入方法についてのお問い合わせは(株)日本経済研究所までご連絡くださいますようお願い申し上げます。また、メールでの回答をご希望される場合にも後者へご連絡くださいますようお願い申し上げます。

本アンケートの主旨に関するお問い合わせ

(財) 地域総合整備財団 開発振興部

担当：志茂、山内（03-3263-5758）

本アンケートの記入方法・メール回答に関するお問い合わせ

(株) 日本経済研究所 調査第三部

担当：吉田、福田（03-5280-6282）

(e-mail: jichitai@jeri.co.jp)

■ 貴地方公共団体についてご記入ください。

地方公共団体名	
部 課 室 等	
回 答 者 氏 名 <small>(役職名もご記入ください)</small>	
連 絡 先	(TEL)
	(FAX)
	(e-mail)

## 1. 実施されたPFI事業<sup>3</sup>について

問1 当該PFI事業の実施体制について、現在までの状況を下表にご記入ください。

	検討段階	導入可能性調査	募集段階	契約後
担当課名				
担当者の人数 <sup>4</sup>				
当該PFI事業のための 庁内横断的な室やグループの有無	あり・なし	あり・なし	あり・なし	あり・なし
「あり」の場合 室・グループの名称				
協力した課 (企画課、建設課、契約課等)				

問2 当該PFI事業の実施の際に、事務的に負担だと感じるものは何ですか。(複数回答可)

- 1 手続き（実施方針、特定事業の選定、入札公告、審査、講評等）の多さ
- 2 作成しなくてはならない資料の多さ
- 3 質問・回答の多さ
- 4 庁内の調整やヒアリング
- 5 議会への対応
- 6 事業者を選定するまで長期間、携わらなければならないこと
- 7 審査委員会の設置・開催
- 8 リスク分担や金融等、幅広い知識が必要なこと
- 9 コンサルタント等のアドバイザー委託事務
- 10 その他（具体的に )

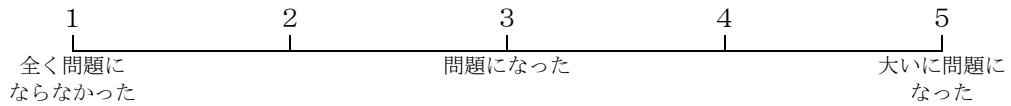
<sup>3</sup> アンケート送付封筒の宛名ラベルに記載されているPFI事業についてご回答ください。

<sup>4</sup> 実際に事業に携わった方の人数について、専任は1人、兼任は0.5人に換算してご回答ください。

## 2. P F I 導入を検討された際の課題について

### P F I 導入を検討する体制（人材、組織）の構築について

問3 P F I 導入を検討する体制（人材、組織）の構築について、どれくらい問題になっていましたか。



問4 P F I 導入を検討する体制に関して、以下のうち実際に行った事柄に○をつけてください。（複数回答可）

- 1 通常より担当職員を増やした
- 2 P F I に関する研修等を受講し、担当職員の知識を向上させた

研修等の内容 ( )  
時間・日数 ( )  
効果 あり・なし

- 3 庁内でP F I 講演会・勉強会を実施し、全庁的な理解を広めた
- 4 P F I 導入を検討するガイドラインやマニュアルを活用した

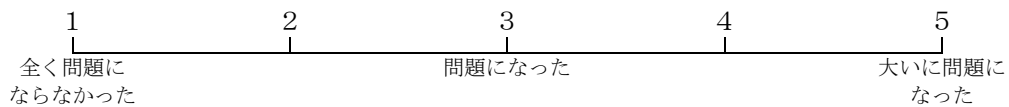
- 貴地方公共団体が独自に作成したもの  
 国等が作成・配布したもの

- 5 担当課以外の関連部署（営繕、契約、財政等）に協力を求めた
- 6 特別な対応はしていない
- 7 その他（具体的に )



**P F I 導入を検討する際の事務負担の大きさについて**

問5 P F I 導入を検討する際の事務負担について、どれくらい問題になっていましたか。

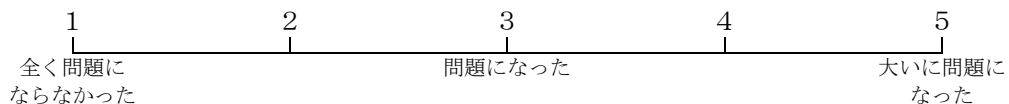


問6 P F I 導入を検討する際の事務負担の軽減に関して、以下のうち実際に行った事柄に○をつけてください。(複数回答可)<sup>5</sup>

- 1 通常より担当職員を増やした(正規職員) ( ) 人
- 2 嘱託職員・臨時職員を手当てした ( ) 人
- 3 コンサルタントへのアドバイザー業務の中で、書類作成等の事務作業を委託した
- 4 手続きの一部を簡略化した  
簡略化した手続き ( )
- 5 公表資料の一部を簡素化した  
簡素化した公表資料 ( )
- 6 特別な対応はしていない
- 7 その他(具体的に )

**検討初期にどのように取り組むかについて**

問7 P F I 導入を検討する初期にどのように取り組めばよいかについて、どれくらい問題(例:「取り組み方が分からなかった。」「ノウハウがなかった。」)になっていましたか。



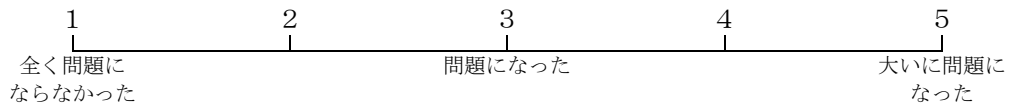
問8 P F I 導入を検討する際の初期の取組みに関して、以下のうち実際に行った事柄に○をつけてください。(複数回答可)

- 1 企画課や財政課等に積極的に相談・協議を行った
- 2 簡易VFM計算を行い、見込みを立てた
- 3 調査費を確保できなかったため、職員で導入可能性調査を行った
- 4 専門家や専門組織へ相談した 相談先 ( )
- 5 先行実施自治体へ相談した
- 6 特別な対応はしていない
- 7 その他(具体的に )

<sup>5</sup> 専任は1人、兼任は0.5人に換算してご回答ください。

**導入の検討に時間がかかり事業着手までに長期間を要することについて**

問9 PFI導入を検討する際、検討に時間がかかり事業着手までに長期間を要することについて、どれくらい問題になっていましたか。

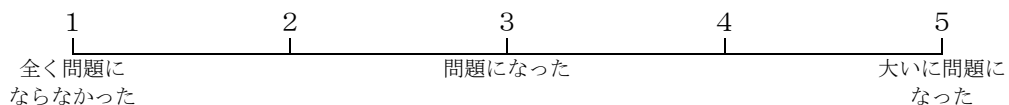


問10 PFI導入を検討する際の検討時間短縮に関して、以下のうち実際に行った事柄に○をつけてください。(複数回答可)

- 1 手続きの一部を簡略化した  
簡略化した手続き ( )
- 2 予定より業務を減らす等、PFIの事業範囲を縮小した
- 3 担当職員を増やした
- 4 予定する供用開始時期をずらした
- 5 特別な対応はしていない
- 6 その他(具体的に )

**民間事業者の参画の可能性について**

問11 PFI導入を検討する際、民間事業者の参画の可能性について、どれくらい問題になっていましたか。



問12 PFI導入を検討する際、民間事業者の参画に関して、以下のうち実際に行った事柄に○をつけてください。(複数回答可)

- 1 民間事業者へのヒアリング等で意見を聴取した
- 2 収益性の望めない業務を事業範囲から外した  
事業範囲から外した業務 ( )
- 3 運営施設の利用料を民間事業者の収益となるようにした
- 4 事業規模を大きくした(施設規模の拡大、他の業務の付加等)  
具体的な内容 ( )
- 5 民間事業者の提案に委ねる範囲を大きくした  
具体的な内容 ( )
- 6 施設整備後(改修含む)の維持管理業務だけでなく運営業務を事業範囲とした
- 7 余剰土地・余剰施設で収益事業を行えるようにした
- 8 特別な対応はしていない
- 9 その他(具体的に )



問14 PFI及び指定管理者制度以外の民活手法を導入された事業について、ご教示ください。(複数ある場合は代表的なものを1つ選んでご回答ください。)

① 事業名			
② 民活手法	(問13の選択肢の1～3及び5から選択して、番号をご記入ください)：  (当該民活手法を用いた理由をご教示ください)：		
③ 施設概要			
④ 事業費	約		万円
⑤ 担当した部署			
⑥ 担当の職員数 <sup>6</sup>			
⑦ 庁内の検討会議の有無	1 有り (「有り」の場合の名称)	2 無し	( )
⑧ 外部委員を入れた会議の有無	1 有り (「有り」の場合の名称)	2 無し	( )
⑨ コンサルタントの活用の有無	1 有り	2 無し	
⑩ 導入検討時の課題について			
	全く問題にならなかった	問題になった	大いに問題になった
1 検討体制(人材、組織)の構築	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
[ 何か対応をされていればご教示ください ]			
2 導入検討の事務負担の大きさ	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
[ 何か対応をされていればご教示ください ]			
3 検討初期にどのように取り組むか	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
[ 何か対応をされていればご教示ください ]			
4 検討に時間がかかり事業着手までに長期間を要すること	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
[ 何か対応をされていればご教示ください ]			
5 民間事業者の参画の可能性	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
[ 何か対応をされていればご教示ください ]			

<sup>6</sup> 専任は1人、兼任は0.5人に換算してご回答ください。

#### 4. その他

問15 ご意見等がございましたら、自由にご記入ください。

(記入欄)

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

### 参考資料3 索引

2 施設一括発注 .....	21	資料の早期公表 .....	37
P F I 事業推進 P T .....	32	審査委員会の簡素化 .....	37
P F I 導入に係る W G .....	28	迅速な意思決定 .....	37
P F I に関する知識の強化と庁内の協力・連携. 41, 44, 50		先行実施自治体への視察 .....	20
応募環境向上 .....	37	先行実施自治体への相談 .....	24, 36
外部研修の受講 .....	23, 28	想定する事業スキームや P F I 導入効果の確認 . 24	
簡易な方法による V F M の試算 .....	46, 55	庁内研究チームからの担当者登用 .....	19
関連部署の協力 .....	36	提案範囲の自由度 .....	15
関連部署への協力依頼 .....	23	適切なスケジュールの設定 .....	44, 46, 47, 52
企画・財政部門からの担当者配置 .....	23	民間事業者の意向の把握・反映 .....	49, 56
検討初期の取り組み方 .....	9, 20, 24, 36, 45	民間事業者の参画可能性... 9, 15, 20, 24, 29, 33, 37, 48	
検討体制の構築 .....	9, 14, 19, 23, 28, 32, 36, 40	民間事業者向け P F I 勉強会の中でのヒアリング .....	20
事業着手までの期間 .....	9, 14, 29, 32, 37, 47	予定価格の設定 .....	24
自治体自らによるアンケート .....	29		
事務負担の大きさ .....	9, 14, 19, 23, 42		