

**P F I 事業 1 0 年**  
**地方公共団体 P F I 事業 モデル事例の研究**

**報 告 書**

平成 2 2 年 2 月

財団法人地域総合整備財団



# 目 次

第1章 調査概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の手続き	1
(1) 調査の手続き	1
(2) モデル事例の抽出	1
第2章 地方公共団体におけるPFI事業の状況	5
1. 地方公共団体におけるPFI事業の現状	5
(1) 事業数、地方公共団体数	5
(2) 進捗状況	6
(3) 事業分野	7
(4) 事業方式	8
(5) 事業類型	9
(6) 事業期間	10
(7) 事業者選定方式	11
(8) PFI導入の目的	12
(9) PFI導入の効果	13
2. 諸課題をとりまく現状	16
(1) PFI事業実施上の課題	16
(2) 課題1：成長と変化への対応	17
(3) 課題2：地域経済への影響	18
(4) 課題3：適切なリスク分担	20
(5) 課題4：的確な事業計画	22
(6) 課題5：公民の十分な意思疎通	24
(7) 課題6：公共側のノウハウ蓄積	26
(8) 課題7：効果的かつ適正なモニタリング	27
3. モデル事例の抽出	30
第3章 モデル事例の研究	31
1. 紫波火葬場整備事業（紫波町）	31
2. 新野村学校給食センター整備事業（仙台市）	35
3. 調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業（調布市）	41
4. 寒川浄水場排水処理施設特定事業（神奈川県）	47
5. (仮称)岡崎げんき館整備運営事業（岡崎市）	53
6. 名古屋港管理組合本庁舎等整備事業（名古屋港管理組合）	57
7. 八尾市立病院維持管理・運営事業（八尾市）	62
8. 益田地区広域クリーンセンター整備及び運営事業（益田地区広域市町村圏事務組合）	69
9. 北九州市立思永中学校整備PFI事業（北九州市）	75
10. 長崎市立図書館整備運営事業（長崎市）	79
11. 熊本市総合保健福祉センター（仮称）整備・運営PFI事業（熊本市）	83
第4章 PFI事業の実務上の課題とその対応策	87
1. 成長と変化への対応	87
(1) 契約締結後の設計変更・業務変更の現状	87

(2) 事象別対応方法 .....	88
(3) 対応のポイント .....	90
2. 地域経済への影響 .....	92
(1) 地方公共団体PFI事業における地域経済への影響 .....	92
(2) 地域経済の活性化及び地域資源の活用に向けた取り組み .....	94
(3) 取り組みのポイント .....	96
3. 適切なリスク分担 .....	97
(1) リスク分担とは .....	97
(2) リスク分担に関する現状 .....	97
(3) リスク分担の工夫（物価変動リスク、需要変動リスク） .....	98
(4) 適切なリスク分担のためのポイント .....	100
4. 的確な事業計画 .....	101
(1) 的確な事業計画とは .....	101
(2) 施設分類による留意ポイント .....	101
(3) 的確な事業計画にするための方策 .....	102
5. 公民の十分な意思疎通 .....	103
(1) 公民の意思疎通の現状 .....	103
(2) 公民の意思疎通を図る手立て .....	103
6. 公共側のノウハウの蓄積 .....	107
(1) 公共側のノウハウ蓄積の現状 .....	107
(2) ノウハウ蓄積が進まない理由 .....	109
(3) ノウハウ蓄積のための手立て .....	109
7. 効果的かつ適正なモニタリング .....	111
(1) モニタリングの実施状況 .....	111
(2) 各段階におけるモニタリング .....	113
(3) 効果的かつ適正なモニタリングのために .....	114

《参考資料》

1. アンケート調査票
2. 索引

# 第1章 調査概要

## 1. 調査の目的

平成11年9月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（PFI法）が施行されてから約10年が経過し、全国で400件超のPFI事業が実施されている（平成21年3月末現在）。事業の分野は庁舎、学校、図書館、病院、廃棄物処理施設等の広範多岐にわたり、その約半数が既に運営段階に入っており、我が国におけるPFI事業の導入は概ね順調に進捗し、社会システムとしても定着しつつあるといえる。

特に、地方公共団体によるPFI事業は300件超と全体の3分の2近くを占めており、我が国のPFI事業の普及に対して地方公共団体が果たしてきた役割は大きい。

しかしながら、事業破綻、事故発生、契約解除等の事例も発生しており、PFI事業に関する諸課題が明らかになるにつれて、地方公共団体でPFIの導入に慎重になる向きも認められる。

本調査においてはPFI事業を成功に導くための鍵を明らかにするとともに、調査成果を全国の地方公共団体に発信し、地方公共団体による一層の的確かつ積極的なPFI事業への取組みを促進せんとするものである。

## 2. 調査の手続き

### （1）調査の手続き

まず、地方公共団体による全PFI事業の動向をデータベースやアンケート調査等により把握し、整理する。

併せて、今後のPFI事業への取組みの参考となり、事業経営、リスク分担及びサービス向上等多様な観点からも評価しうるモデル事例を抽出し、各事業に対するヒアリング調査や有識者の意見等を踏まえ、PFI事業を円滑に進めるための要件や諸課題への対応策について分析する。

### （2）モデル事例の抽出

モデル事例の抽出にあたり、①当初の目的を達成できたもの、②事業を進める上で発生する様々な問題に適切に対処できた等実務面で成果があったもの、の2点をPFI事業を評価するための基準と考える。以下にこの2点の詳細について記す。

## ① 当初の目的

P F I 導入を決定する際に一般的に期待される効果及び目的について、公共、住民、民間の主体別に整理すると以下のとおりとなる。

### (a) 公共が期待する P F I 導入の効果及び目的

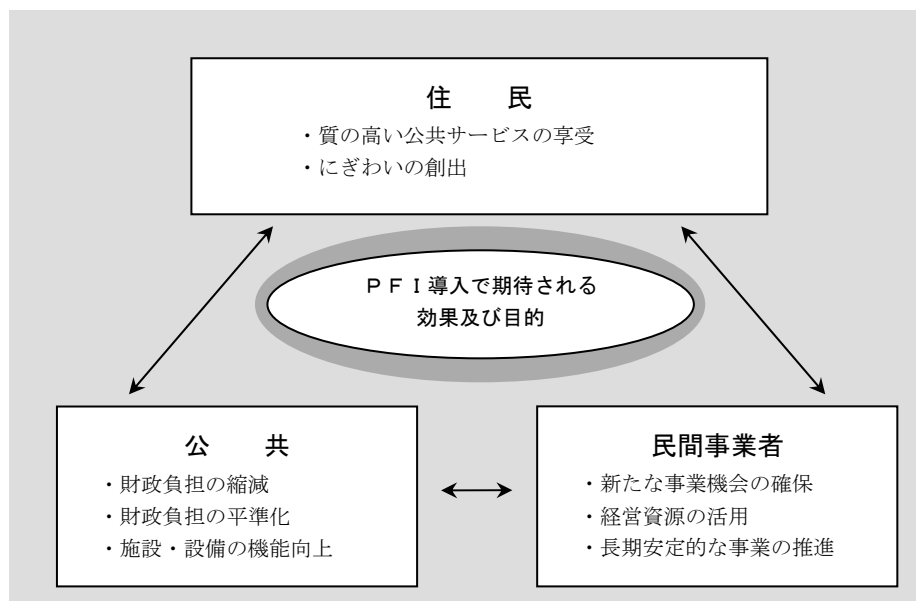
- ・ 財政負担の縮減
- ・ 財政負担の平準化
- ・ 施設・設備の機能向上

### (b) 住民が期待する P F I 導入の効果及び目的

- ・ 質の高い公共サービスの享受
- ・ にぎわいの創出（住民が利用する公共施設に関する P F I 事業の場合）

### (c) 民間が期待する P F I 導入の効果及び目的

- ・ 新たな事業機会の確保
- ・ 経営資源の活用
- ・ 長期にわたる安定的な事業の推進



## ② 実務面での課題

既に、実際にPFI事業に携わった地方公共団体、関係諸機関あるいは民間事業者団体等において、経験に基づく様々な問題もしくは課題が提起されてきている。そこで、これまで各種団体等が公表している報告書等の文献及び資料から、各々において課題とされている事柄を抽出し、それらを整理・分類し、PFI事業の成否に大きな影響を与える実務上の課題として以下(a)～(g)の7点に集約した。

### (a) 成長と変化への対応

経済状況の変化や技術の進歩、法令変更等の影響による設計変更、業務変更、契約変更及び事業中止、問題発生時にどのように対応するか

### (b) 地域経済への影響

地域の民間事業者の参画促進、地域経済活性化にどのように取り組むか

### (c) 適切なリスク分担

リスク分担、リスク発生時の対応について適切に行うことができるか

### (d) 的確な事業計画

地方公共団体の明確な事業コンセプト及び業務要求水準、また、民間事業者の参画意欲を促す事業スキームの設定を行えるか

(その他、サービスの質の向上、適切なVFMの算定、審査・選定の公平性・適正性の確保、予定価格や参考価格の取り扱い、円滑な資金調達等)

### (e) 公民の十分な意思疎通

地方公共団体と民間事業者における情報やノウハウの共有、そのための対話が十分に行うことができるか

### (f) 公共側のノウハウの蓄積

地方公共団体において、PFIに関して十分な知識やノウハウを蓄積することができるか

### (g) 効果的かつ適正なモニタリング

モニタリングの基準を効果的かつ適正なものに設定できるか、モニタリングの実施体制を十分に確保することができるか

とりわけ、PFI事業は本来的に公共が担うべき公共サービス(事業)を事業権契約に基づき民間に委ねるものであることから、事業期間にわたって当事者である公共と民間が連携し、良好なパートナーシップを維持することが特に重要な視点といえる。

③ モデル事例抽出の評価基準

①②より、以下の要素を評価基準としてモデル事例の抽出を行うこととする。

モデル事例抽出の評価基準

I. 目的を達成できたかどうか

- i. 財政負担の縮減
- ii. 財政負担の平準化
- iii. 住民サービスの向上
- iv. にぎわいの創出
- v. 長期安定的な事業の推進

II. 実務面での成果をあげられたかどうか

- i. 課題の把握と対応方法
- ii. 公民の良好なパートナーシップの構築・維持



## 第2章 地方公共団体におけるPFI事業の状況

### 1. 地方公共団体におけるPFI事業の現状

平成21年12月末までに実施方針が公表されている334事業について、公表資料から読み取れる全体像を把握するとともに、平成21年3月末までに実施方針を公表した311事業（PFI的手法である13事業を含む）に対してはアンケートを実施し、その結果と併せて現状を概観する。

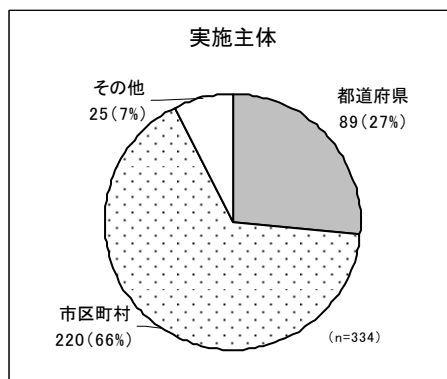
なお、当該アンケートは平成21年8月に実施し、204事業（PFI的手法である10事業を含む）より有効回答を得たものである。その内訳は下表のとおりである。

【アンケート回収結果】

都道府県	51事業
市区町村	134事業
その他（一部事務組合、複数地方公共団体）	19事業
合計	204事業

#### （1）事業数、地方公共団体数

平成21年12月末までに実施方針を公表したPFI事業数（国の事業を除く）は334事業である。これらを実施主体別に見ると、市区町村によるものが66%を占めている。

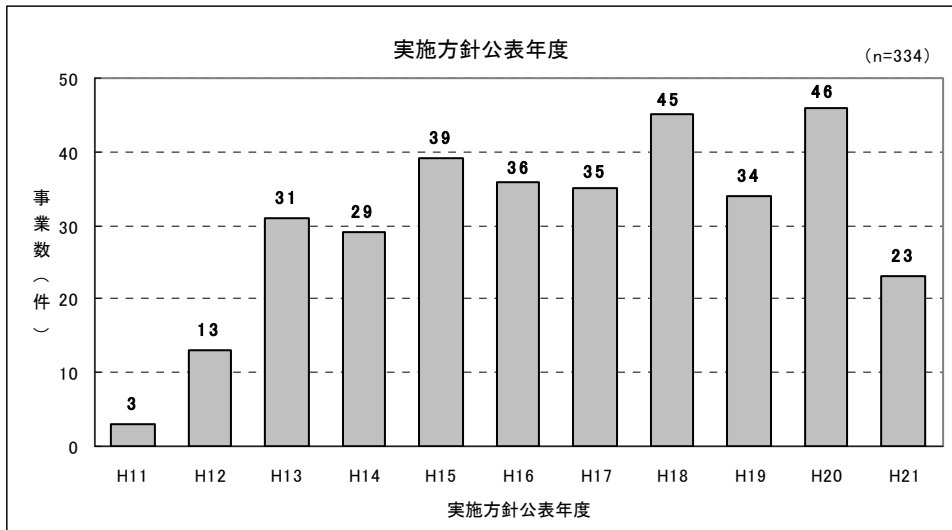


※1 公表資料より

※2 地方独立行政法人（大阪府立病院機構）による事業は都道府県に含む。

※3 その他（25事業）の内訳は、一部事務組合（17事業）及び複数の地方公共団体が合同で実施する事業（8事業）である。

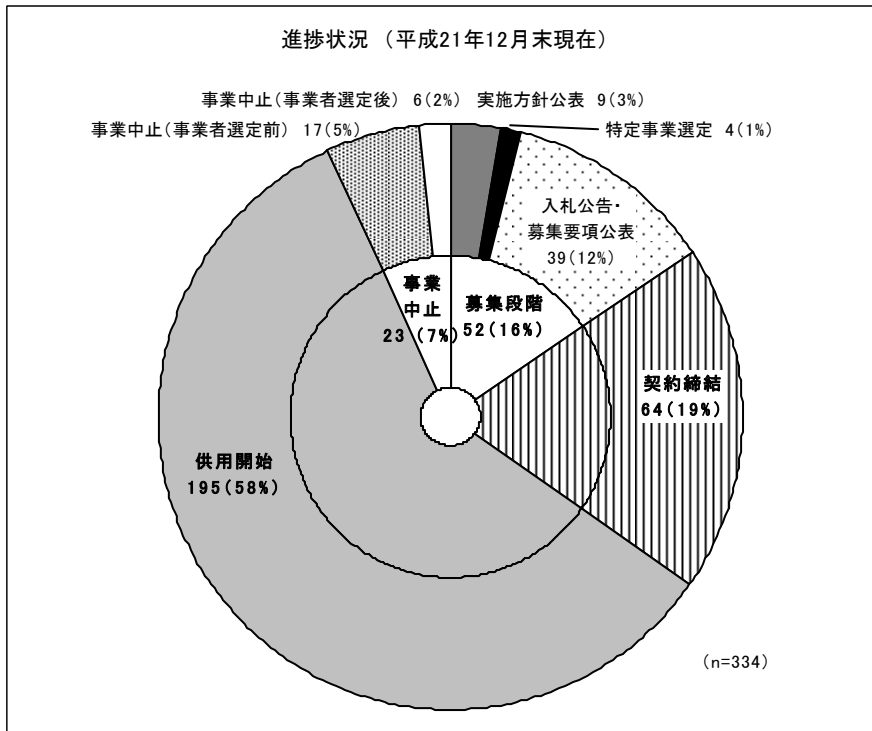
実施方針の公表が最も少ない年はPFI法施行後1年目である平成11年度の3件、最も多い年は平成20年度の46件である。平成15年度以降は、概ね年間35件超で推移している。



※1 公表資料より  
 ※2 平成21年度は12月までの9ヶ月分につき集計

## (2) 進捗状況

平成21年12月末までに実施方針公表済みの334事業のうち、195事業(58%)が供用開始に至っている。一方、事業が中止となった事業は23事業(7%)あり、そのうち事業者選定前に中止に至ったものは17事業、事業者選定後に中止に至ったものは6事業ある。



※ 公表資料より

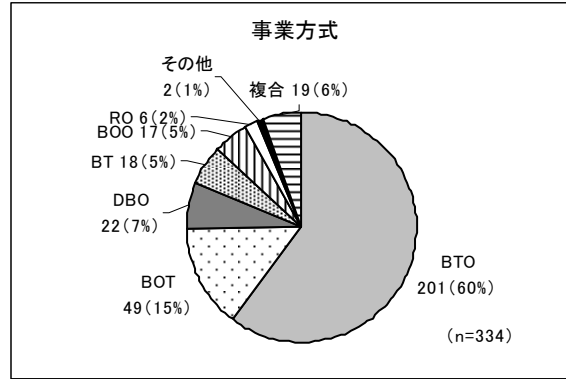
### (3) 事業分野

事業分野については、文教施設(95事業(28%))が最も多く、続いて、複合施設(39事業(12%))、廃棄物処理施設(34事業(10%))、医療福祉保健施設(29事業(9%))、住宅施設(24事業(7%))が多い。

大分類	小分類	件数	割合
教育・文化	文教施設	95	28%
健康・環境	医療福祉保健施設	29	9%
	葬祭関連施設	9	3%
	余熱利用施設	6	2%
産業	余暇・観光施設	11	3%
	産業支援施設	5	1%
	建築施設その他	2	1%
プラント	廃棄物処理施設	34	10%
	エネルギー関連施設	5	1%
	上下水道施設	12	4%
	浄化槽	12	4%
	プラント施設その他	1	0%
庁舎等	庁舎等施設	17	5%
	宿舍	3	1%
まちづくり	住宅施設	24	7%
	駐車場・駐輪場	10	3%
	港湾施設	7	2%
	公園	1	0%
	市街地再開発事業	2	1%
	土木施設その他	1	0%
分野複合施設	複合施設	39	12%
E S C O事業	E S C O事業	9	3%
合計		334	-

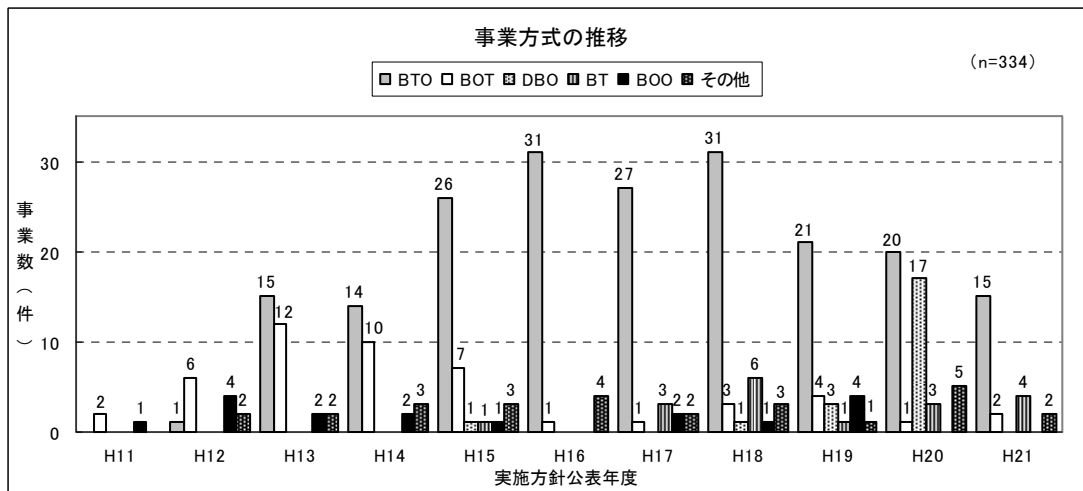
#### (4) 事業方式

事業方式については、BTO方式が60%、BOT方式が15%、DBO方式が7%、BT方式及びBOO方式が各5%、RO方式が2%、1事業に事業方式が複数あるものが6%であった。



※ 公表資料より

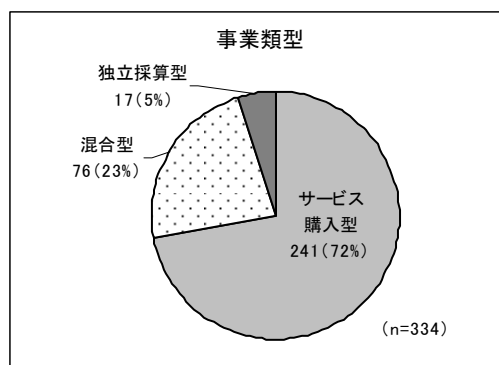
事業方式の推移を見ると、平成11年度及び平成12年度においてはBOT方式が最も多かったが、平成13年度以降はBTO方式が最も多い。一方、平成15年度頃からはDBO方式やBT方式等の事業方式をとる事業も見られるようになった。



※ 公表資料より

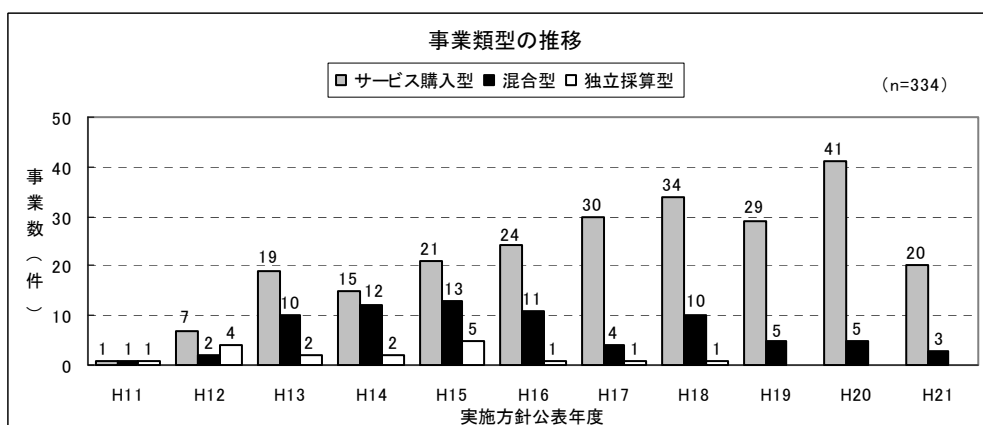
## (5) 事業類型

事業類型については、サービス購入型<sup>1</sup>が72%を占める一方、1事業にサービス購入型と独立採算型<sup>2</sup>の両方を含む混合型<sup>3</sup>が23%、独立採算型が5%となっている。



※ 公表資料より

また、事業類型の推移を見ると一貫してサービス購入型が多く平成20年度には41事業と突出して多い一方、独立採算型は平成19年度以降にはなく、混合型も減少している。



※ 公表資料より

<sup>1</sup> サービス購入型：民間事業者が資金を調達し、施設の設計、建設、維持管理、運営を行い、公共側が求める要求水準に合ったサービスを提供し、公共側からのサービス購入料により費用を回収する事業類型。

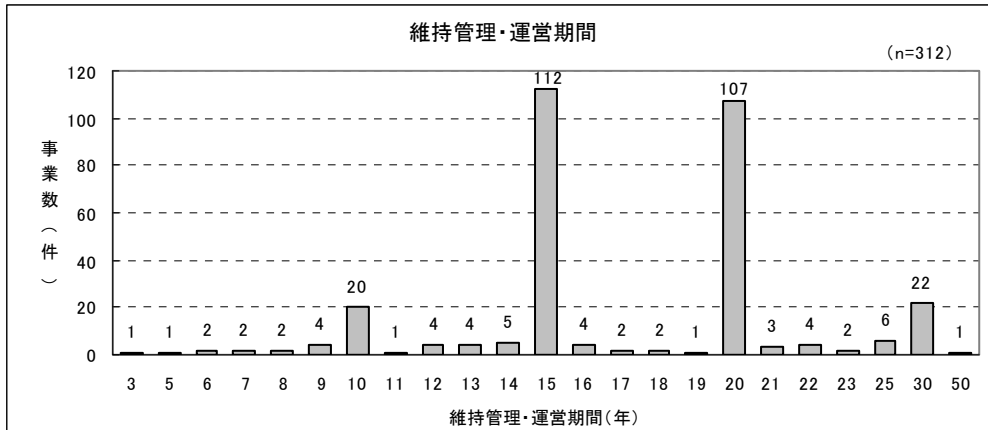
<sup>2</sup> 独立採算型：民間事業者が資金を調達し、施設の設計、建設、維持管理、運営を行い、施設利用者から徴収する利用料収入のみにより費用を回収する事業類型。

<sup>3</sup> 混合型：公共側から支払われるサービス購入料と利用料金収入等の受益者からの支払いの双方により費用を回収する事業類型。

## (6) 事業期間

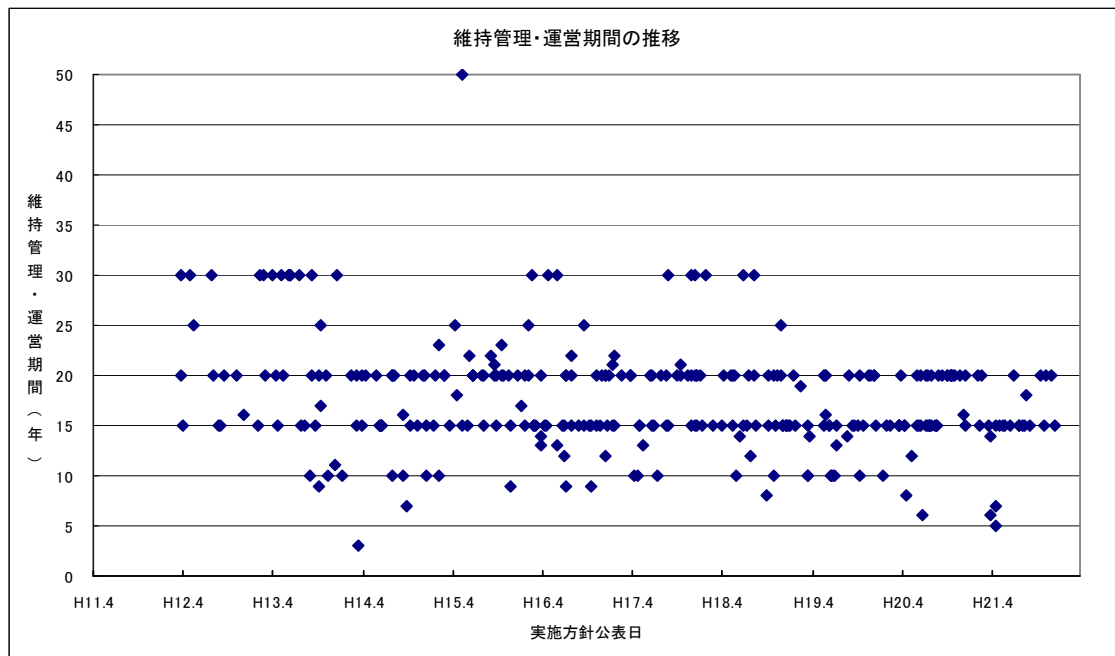
事業期間、特に維持管理・運営期間については、15年間で112事業(36%)で最も多く、次に20年間で107事業(34%)が多い。その他は30年間で22事業(7%)、10年間で20事業(6%)あり、最短は3年間(1事業)、最長は50年間(1事業)である。

また、実施方針公表時期による維持管理・運営期間の推移を見ると、平成13年度以降は15年間・20年間の設定がほとんどを占めている。



※1 公表資料より

※2 維持管理・運営業務を含まない事業を除く。



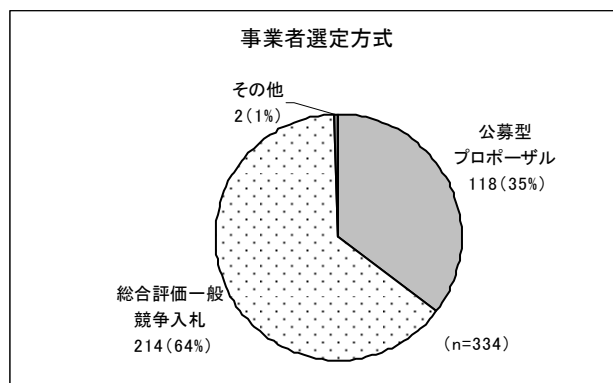
※1 公表資料より

※2 維持管理・運営業務を含まない事業を除く。

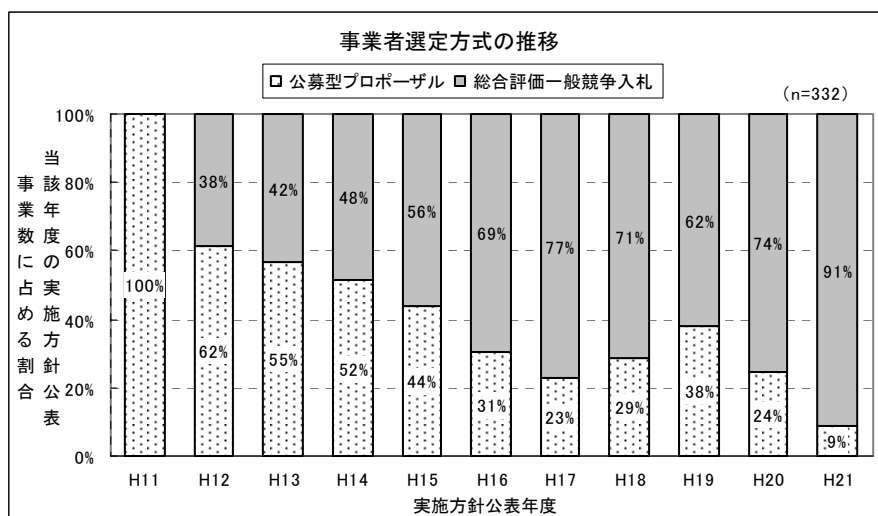
## (7) 事業者選定方式

事業者選定方式については、総合評価一般競争入札が 214 事業（64%）で最も多く、残りほぼ公募型プロポーザルが 118 事業（35%）である。

上記 2 方式について、実施方針公表時期による推移を見ると、平成 14 年度までは公募型プロポーザルが 5 割超を占めていたが、平成 15 年度に総合評価一般競争入札と逆転し、平成 21 年度には総合評価一般競争入札が 9 割超を占める状況となっている。



※ 公表資料より



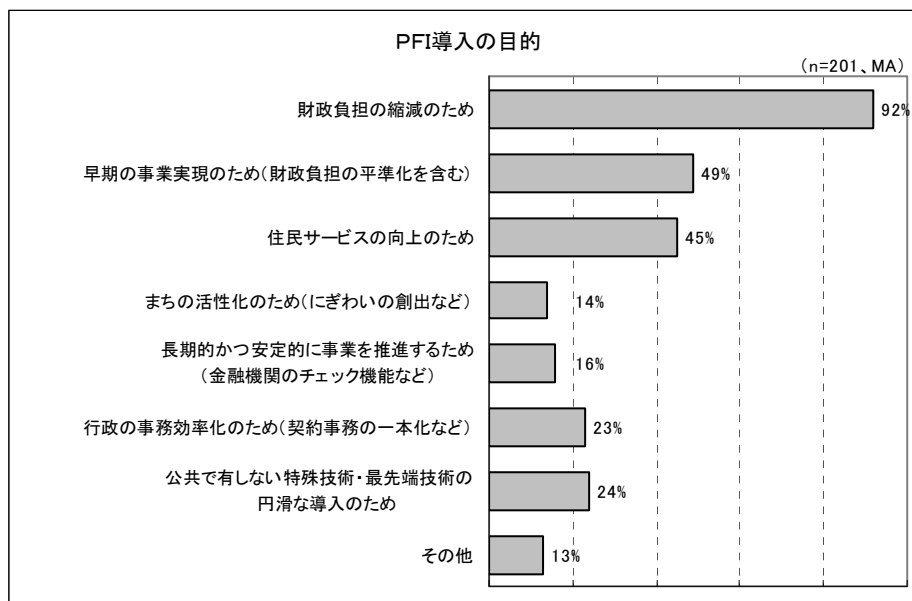
※ 1 公表資料より

※ 2 平成 21 年度は 12 月までの 9 ヶ月分につき集計

## (8) PFI導入の目的

アンケートに回答のあった201事業について、PFIを導入しようとした目的としては、財政負担の縮減(92%)が最も多かった。次に多い早期の事業実現(財政負担の平準化を含む、49%)、住民サービスの向上(45%)の倍近くであり、多くの地方公共団体において財政負担の縮減をPFI導入の主要な目的と考えていることが伺える。

選択肢以外の回答としては、省エネルギーの推進、職員減少への対応、公共側のリスク軽減、既存施設の利活用等の目的が挙げられた。



※ 本調査アンケートより

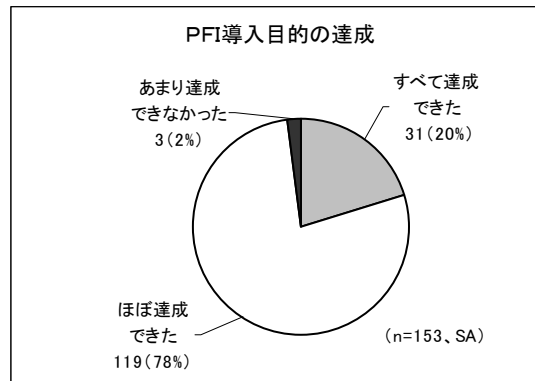


## (9) PFI導入の効果

### ① 目的の達成

(8) のPFI導入の目的を達成できたかどうかについては、「全て達成できた」と回答した事業が20%、「ほぼ達成できた」と回答した事業が78%、「あまり達成できなかった」と回答した事業が2%であり、「全く達成できなかった」と回答した事業はなかった。

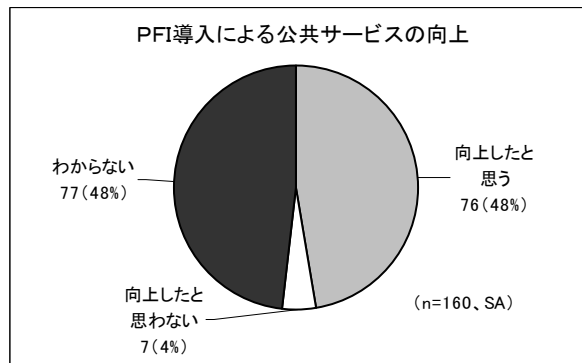
ほとんどの事業においては、所期の目的を達成できていると考えられる。



※ 本調査アンケートより

### ② PFI導入による公共サービスの向上

PFI導入により公共サービスが向上したと思うかどうかという問いに対しては、「向上したと思う」と回答した事業が48%、「向上したと思わない」と回答した事業は4%であり、「わからない」と回答した事業が48%であった。



※ 本調査アンケートより

①②より、多くの事業の目的が財政負担の縮減であり概ね達成できていると考えられるものの、公共サービスの向上につながったと考えられているものは約半数ということになる。

また、公共サービスが向上したと考えられる点としては、提供するサービスが増加・多様化したこと、公共にはない経験やノウハウが活用できたことが多く挙げられた。(次ページ参照)

【公共サービスの質が向上した具体的内容】

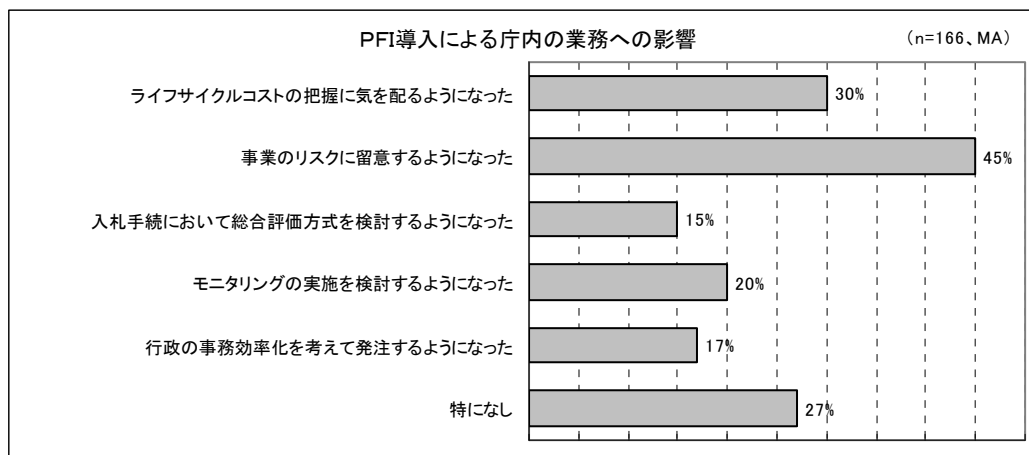
分野	内容
住民・利用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提供するサービス種類の増加(14)</li> <li>・住民対応の迅速化(6)</li> <li>・利便性の向上(6)</li> <li>・利用者数の増加(4)</li> <li>・新規サービスの創出(4)</li> <li>・住民負担額の縮減(4)</li> <li>・生製品の品質向上(4)</li> <li>・接遇の向上(3)</li> <li>・住民理解の向上(2)</li> <li>・魅力的なサービス提供(2)</li> <li>・利用者満足度の向上</li> <li>・利用者クレームの低減</li> <li>・民間施設の不足補完</li> </ul>
行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業費の縮減(5)</li> <li>・財政負担の平準化(3)</li> <li>・関連施策の早期実現(3)</li> <li>・行政事務の効率化(2)</li> <li>・関連施策への好影響</li> <li>・関連施策の実現</li> </ul>
民間活力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共にはない経験・ノウハウの活用(12)</li> </ul>
早期の事業実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早期の供用開始(4)</li> <li>・工期の短縮(3)</li> </ul>
施設性能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間ならではの斬新な設計(4)</li> <li>・建築物の性能向上</li> </ul>
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理クレーム対応の迅速化(5)</li> <li>・良好な施設状態の保持(3)</li> <li>・維持管理の計画性の向上</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全性・衛生環境の向上(5)</li> <li>・安全性の向上(4)</li> <li>・衛生環境の向上</li> <li>・環境負荷の低減</li> </ul>
公民の関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公民の適切なリスク分担(3)</li> <li>・公民の適切な業務分担</li> </ul>
産業への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産地の拡大</li> <li>・滞在型の利用</li> <li>・地域づくりへの貢献</li> <li>・地域経済の活性化</li> <li>・地元参画事業者の競争力強化</li> <li>・利用者所得の向上</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニーズ変化への対応の迅速化</li> <li>・改善システムの活用</li> <li>・情報公開の推進</li> <li>・IT化</li> <li>・計画生産</li> <li>・健全運営</li> <li>・効果的かつ柔軟性のある広報・営業</li> <li>・産業廃棄物の削減</li> <li>・資源の節約</li> <li>・自県内処理の推進</li> <li>・処理困難な廃棄物の受け皿</li> </ul>

※1 本調査アンケートより  
 ※2 ( )内は挙げられた数。以下同様。

### ③ PFI導入による業務への影響

PFI導入により行政が行う業務の進め方にどのような影響があったかについては、事業のリスクに留意するようになったことが最も多かった（45%）。その他には、ライフサイクルコストの把握に気を配るようになったこと（30%）、モニタリングの実施を検討するようになったこと（20%）が多い。また、27%の44事業においては、業務への影響が特にないと回答された。

従来の公共事業においては配慮されにくいリスクの検討や、ライフサイクルコストの把握等、長期的な視点で将来起こりうる問題について検討するようになりつつあることがわかる。



※ 本調査アンケートより

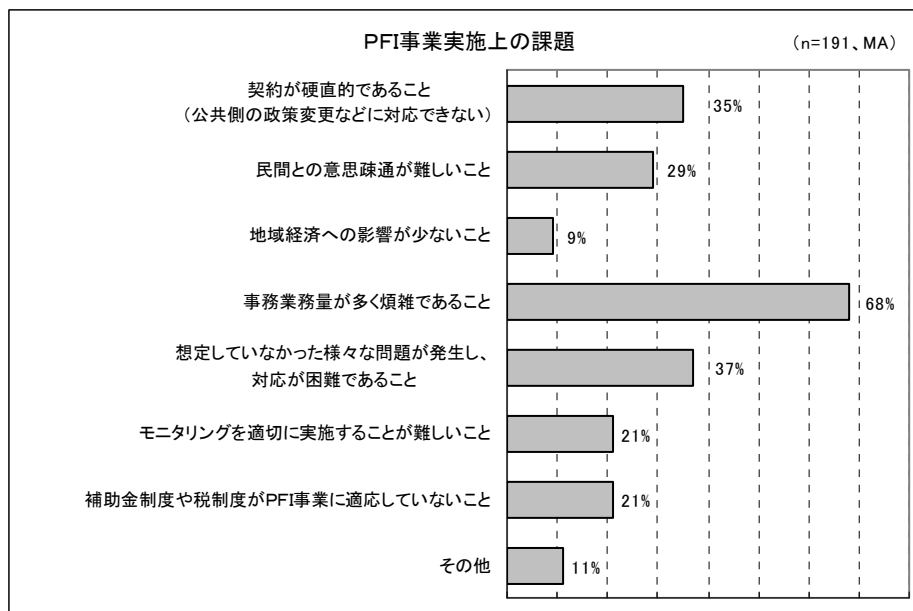
## 2. 諸課題をとりまく現状

第1章 2(2)②で各種資料から集約したPFI事業の実務上の7課題について、アンケートによりその実態を調査した。

### (1) PFI事業実施上の課題

まず、PFI事業を実施する(した)上で考えられている課題について調査したところ、事務業務量が多く煩雑であること(68%)が最も多かった。

PFI事業においては、実施方針の公表や特定事業の選定、入札説明書・要求水準書等の公表、そして審査と、従来の公共事業より細かい手順を踏まなければならない、初めてPFI事業を導入した地方公共団体においては特に事務業務量が多くなり、それが課題と捉えられていることが推測される。

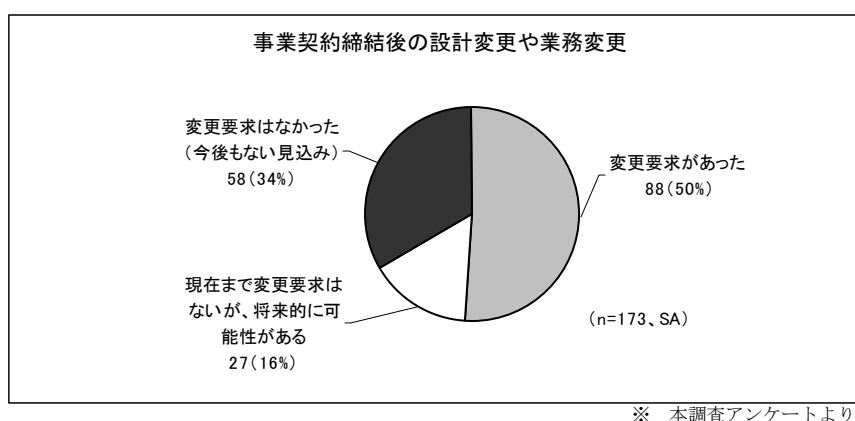


※ 本調査アンケートより

## (2) 課題1：成長と変化への対応

### ① 契約締結後の設計変更や業務変更

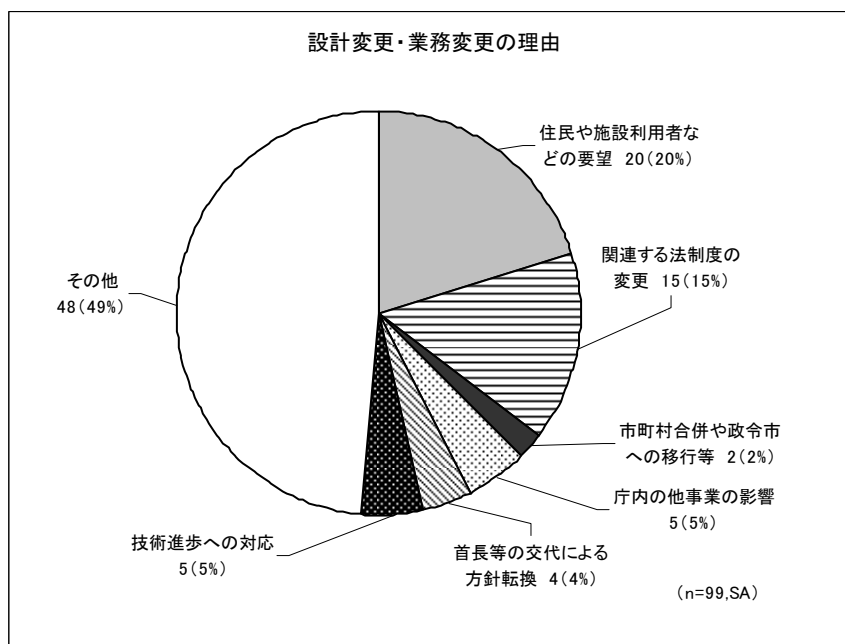
約半数の事業においては、事業契約締結後の設計や業務内容の変更があったと回答している。現時点では発生していないが将来的に変更の可能性があると回答したものを含めると約3分の2の事業において変更があることになる。



### ② 設計変更や業務変更の理由

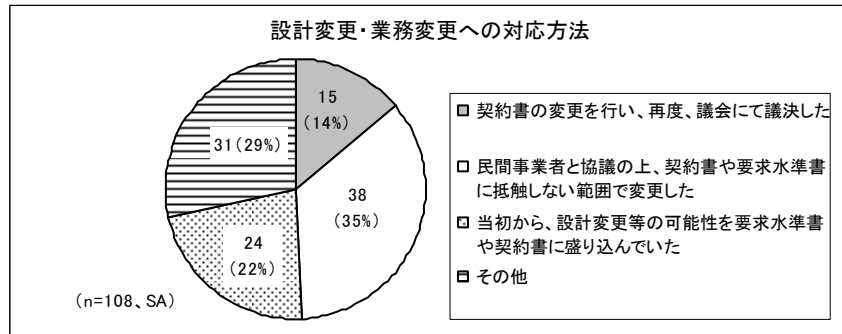
事業契約締結後の設計や業務内容の変更理由としては、住民や施設利用者などの要望（20%）が最も多く、次いで、関連する法制度の変更（15%）が多かった。

選択肢以外に挙げられた理由としては、想定外の問題発生や予見できなかった問題の顕在化、公民の認識の差の顕在化、物価高騰への対応があった。



### ③ 設計変更や業務変更への対応方法

事業契約締結後に設計変更・業務内容変更が必要になった際の対応としては、民間事業者と協議の上、契約書や要求水準書に抵触しない範囲で変更したという回答が最も多かった。選択肢以外の対応方法としては、何らかの契約見直しを行ったとする回答が見られた。



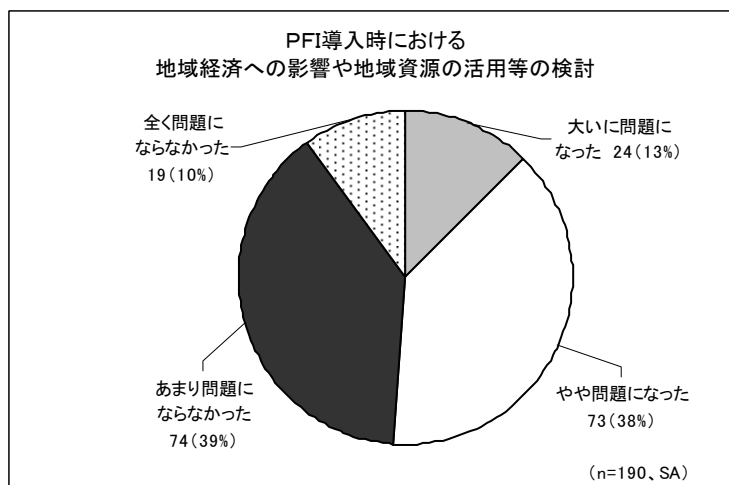
- その他の対応方法**
- ・特別目的会社（SPC）の内、一構成事業者と別途契約を締結した
  - ・新SPCと新たに事業契約を締結した
  - ・協議の場を設け、協議を行った
  - ・予算の執行を伴わないため、契約書の変更のみ行った
  - ・当組合で公表した要求水準書、地質調査報告書により想定できる範囲であり、発注者である特定事業者が対応し、変更契約はしていない
  - ・協議中・検討中（5事業）
  - ・無回答（4事業）

※ 本調査アンケートより

### (3) 課題2：地域経済への影響

#### ① PFI導入時における地域経済への影響や地域資源の活用等の検討

PFIを導入する際に地域経済への影響や地域資源の活用等が問題になったかどうかについては、「大いに問題になった」と及び「やや問題になった」が合わせて51%、「あまり問題にならなかった」と及び「全く問題にならなかった」が合わせて49%となり、約半数の事業において、地域経済・地域資源に関する何らかの検討がされていることがわかる。

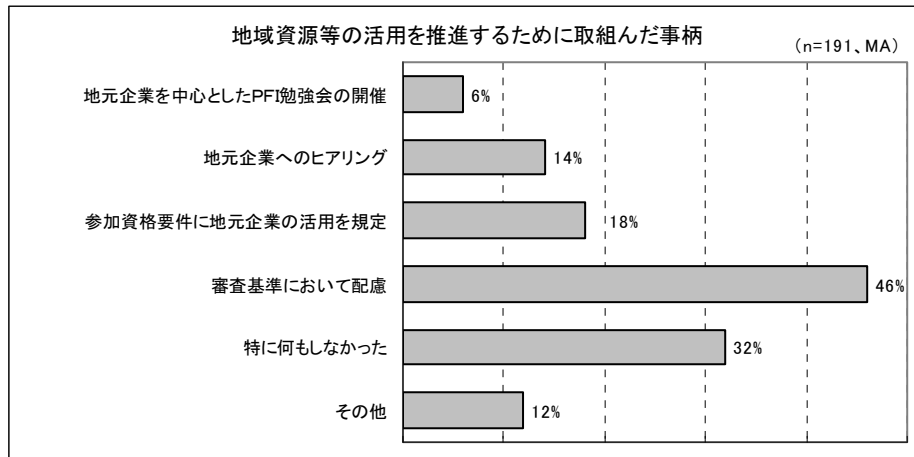


※ 本調査アンケートより

② 地域資源等の活用を推進するために取り組んだ事柄

地域資源等の活用をするために取り組んだ事柄としては、審査基準において配慮したと(46%)する回答が最も多い一方、特に何もしていないという回答も32%あった。

選択肢以外の取組みとしては、地元で参画を希望する事業者を募って公表した事例や、事業者に地元中小企業の参加を要請した事例等があった。



**その他の取組んだ事柄**

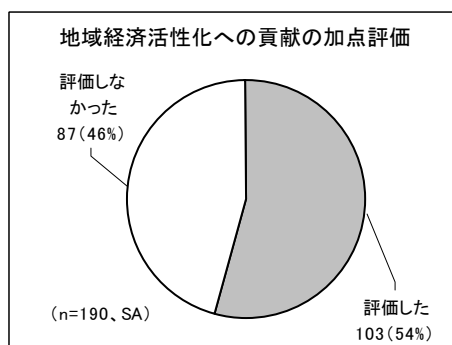
<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者に県内中小企業の参加について要請(3)</li> <li>・参画希望企業を公表(2)</li> <li>・入札参加資格で工夫</li> <li>・入札説明書に配慮を求める記載</li> <li>・要求水準書に記載(2)</li> <li>・契約書に地元企業活用の努力規定を記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下請業者の地元活用を要望</li> <li>・資材等の地元調達(4)</li> <li>・地場産材料の使用</li> <li>・地元雇用</li> <li>・公共の資金調達割合を高め、中小企業の参入環境を整えた</li> </ul>
--	--

※ 本調査アンケートより

③ 地域経済活性化への貢献に関する審査基準による加点

地域経済の活性化への貢献に関して、審査基準により加点評価したかどうかについては、「評価した」が54%で、「評価しなかった」をわずかに上回った。

加点評価した際の、提案価格の評価点に占める割合としては、平均値が6.7%、最大値が28.0%、最小値が1.0%であった。

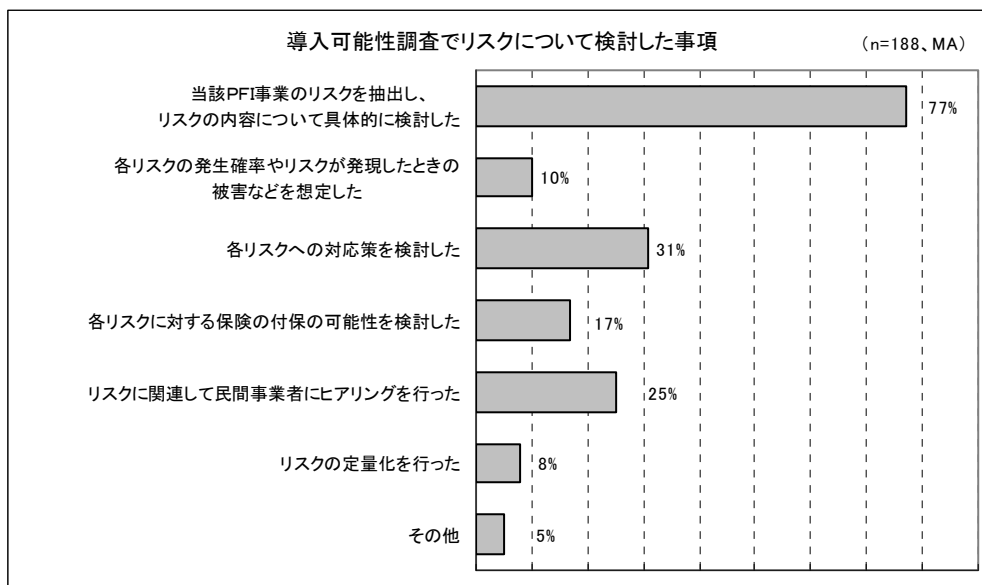


※ 本調査アンケートより

#### (4) 課題3：適切なリスク分担

##### ① 導入可能性調査でリスクについて検討した事項

導入可能性調査の時点でリスクについて検討した事項としては、リスクの抽出とリスク内容の具体的な検討（77%）が最も多かった。



##### その他の検討事項

- ・ リスク分担の事例調査
- ・ アドバイザーを活用した整理検討
- ・ 一般的なリスクのみ検討
- ・ 民間事業者へのアンケート
- ・ 特になし

※ 本調査アンケートより



② 特に留意したリスク

各事業において特に留意したリスクとして挙げられたものを以下に示す。

【特に留意したリスク】

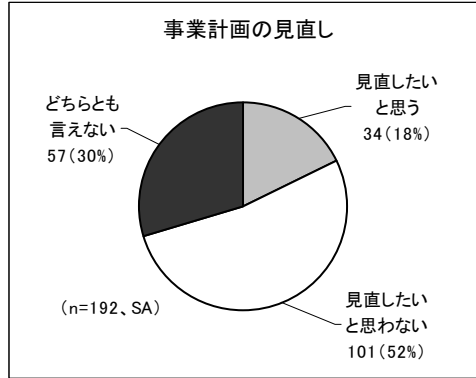
分野	内容	分野	内容
計画段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画条件リスク</li> <li>計画段階リスク</li> <li>測量・調査リスク(2)</li> <li>事業用地リスク</li> <li>地質リスク</li> <li>想定外埋設物リスク</li> <li>地中障害物リスク</li> <li>事業成立リスク(土地利用計画、土地活用について)</li> <li>既存施設リスク(2)</li> <li>既存施設の施工不良リスク</li> </ul>	施設・設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設性能リスク</li> <li>設備性能リスク</li> <li>要求水準未達リスク(2)</li> </ul>
		運営段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営リスク(5)</li> <li>要求水準未達リスク</li> <li>需要リスク(20)</li> <li>需要リスク(同種施設との競合リスク)</li> <li>事業費上昇リスク(2)</li> <li>光熱水費変動リスク</li> <li>料金徴収リスク</li> <li>障害発生リスク(9)</li> <li>安全性確保リスク</li> <li>緊急時対応・バックアップリスク</li> <li>事故リスク</li> <li>情報システムリスク</li> <li>個人情報漏洩リスク</li> <li>事業経営リスク</li> <li>事業継続リスク</li> </ul>
事業者募集段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元参画企業の確保リスク</li> <li>想定する業務についてノウハウを持つ事業者がいないリスク</li> <li>予定価格非公表による入札不調リスク</li> <li>学校維持管理における用務員との業務分担リスク</li> <li>VE提案リスク</li> <li>提案内容リスク</li> </ul>		
事業期間中共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業中止リスク(2)</li> <li>事業延期リスク</li> <li>事業遅延リスク</li> <li>許認可取得遅延リスク(2)</li> <li>要求水準未達リスク(2)</li> <li>性能リスク</li> <li>事業費上昇リスク</li> <li>不可抗力リスク(16)</li> <li>第三者賠償リスク(4)</li> </ul>	運営(給食関連)	<ul style="list-style-type: none"> <li>調理事故リスク(2)</li> <li>異物混入リスク(3)</li> <li>食物アレルギーリスク(2)</li> <li>食虫毒リスク(2)</li> <li>食材調達における安全性確保リスク</li> <li>食材調達における地産地消リスク</li> <li>食器・食缶の破損リスク</li> <li>配送遅延リスク(2)</li> </ul>
		運営(廃棄物処理関連)	<ul style="list-style-type: none"> <li>受入れ廃棄物の品質リスク(6)</li> <li>受入れ廃棄物の量的変動リスク(9)</li> <li>処理量変動リスク</li> <li>汚泥有効利用リスク</li> <li>資源化物の販売リスク</li> <li>副生成物の処理リスク(3)</li> </ul>
建設段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設段階リスク</li> <li>工事監理者選任リスク</li> <li>完工遅延リスク(3)</li> <li>施設瑕疵リスク</li> </ul>	運営(その他特殊)	<ul style="list-style-type: none"> <li>温泉枯渇リスク</li> <li>原水リスク</li> <li>住宅管理・運営リスク</li> <li>飼育展示生物の死滅リスク</li> </ul>
維持管理段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理リスク(2)</li> <li>施設損傷リスク(2)</li> <li>修繕リスク</li> <li>大規模修繕リスク(8)</li> <li>維持管理費上昇リスク(3)</li> <li>メンテナンスサイクルリスク</li> <li>既存施設の維持管理・修繕リスク(2)</li> </ul>	将来	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済リスク(3)</li> <li>社会経済状況変化リスク</li> <li>社会リスク</li> <li>物価変動リスク(53)</li> <li>金利変動リスク(15)</li> <li>法令変更リスク(6)</li> <li>政策変更リスク</li> <li>技術革新リスク(6)</li> <li>陳腐化リスク(4)</li> <li>(調理)人権への社会的情勢変化への対応リスク</li> <li>財政負担リスク</li> <li>施設リニューアルリスク</li> <li>地盤沈下リスク</li> <li>地盤リスク</li> <li>ニーズ変化・経年劣化に伴う大規模修繕リスク(2)</li> </ul>
S P C	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達リスク(3)</li> <li>事業者選定後の失格リスク(3)</li> <li>債務不履行リスク(3)</li> <li>S P C破綻(撤退)リスク</li> <li>S P C破綻リスク(7)</li> <li>事業者倒産リスク(4)</li> </ul>		
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業期間終了後の経費増大リスク</li> <li>セルフ・モニタリングリスク</li> <li>環境問題リスク</li> <li>住民移転リスク</li> <li>住民合意リスク</li> <li>住民問題リスク</li> </ul>		

※ 本調査アンケートより (FA)

(5) 課題4：的確な事業計画

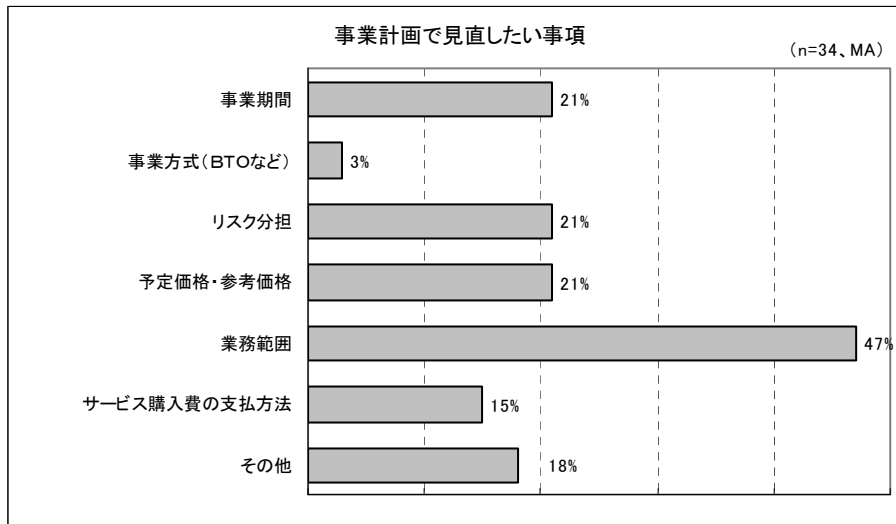
① 事業計画の見直し

PFI事業の事業計画を見直したいと回答したのは18%であり、見直したいと思わないと回答したのは52%と約半数を占めた。



※ 本調査アンケートより

見直したいと思うと回答した事業で、見直したい事項としては業務範囲（47%）が最も多かった。その他の事業期間、リスク分担、予定価格・参考価格はそれぞれ21%（7事業）で同じであり、事業方式については1事業のみであった。



- その他の検討事項
- 参加資格要件
  - 要求水準書、要求水準
  - 庁内の他事業と関連する部分の業務内容
  - グループ代表者の要件
  - 利用料金制の導入

※ 本調査アンケートより

見直したい理由として挙げられた事項は次頁のとおりである。

【事業計画を見直したい理由】

見直したい事項	理由
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の運營業務の内容を詳しく検討した上で、それぞれに最適な期間（始期を含む）を設定するという選択肢もあった</li> <li>・スケジュールに余裕がなく、想定外の問題が発生した場合のフォローが難しい</li> <li>・スケジュールに余裕がない</li> <li>・期間が長く、大規模修繕の問題が大きい</li> <li>・施設を利用できる年数が、当初より長くなりそうのため</li> </ul>
事業方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立採算事業としたが、累積赤字がかさみ、事業停止の恐れがある</li> </ul>
リスク分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的なリスクの内容、対応方針を煮詰めたかった</li> <li>・当初の計画より需要が少なく、採算がとれない</li> <li>・急激に物価が上昇した</li> <li>・公共側としたリスクについて、他事例では民間側としている事例が多く見られた</li> <li>・急激に物価が上昇し、委託料の変更規定では対応できなかった</li> <li>・事業停止リスクに対する賠償負担能力がない</li> </ul>
予定価格・参考価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予定価格が低かったため応札者が少なく、比較できなかった</li> <li>・導入可能性調査から入札までの間に資材の需要量が増加したことが原因で入札が不調になった</li> </ul>
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務範囲が不明確であった(2)</li> <li>・業務範囲の明確化</li> <li>・設備機器の不具合時の費用負担に関する分担の基準が不明確である</li> <li>・要求水準公表後に一部のサービス提供方針が変更となった</li> <li>・行政側からの変更要求に対して、契約が硬直的である</li> <li>・業務範囲に、事業者提案の設計内容により変動する要素があることが判明した</li> <li>・検討不十分で、入札公告後に発生した問題に対する対応が困難であった</li> <li>・施設の処理能力</li> <li>・民間側の業務範囲とした事項について、公共側が行う方が望ましかった</li> <li>・事業経過の中で法令変更により職員が増加し、公共側で実施可能になった</li> <li>・周辺で実施予定の事業の影響</li> </ul>
サービス購入費の支払方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス購入費算定にかかる減額ポイントの判断基準、評価尺度等が事象の発生確率とポイントのバランス上、事業者にとって減額リスクが高く設定されており、安定的な事業の継続という点で不安がある</li> <li>・運営費の平準化について、事業者への目測を誤ると大きな負担を強いることとなる</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より多くの応札を得るため</li> <li>・業務内容の変更が、事業全体に影響する</li> <li>・施設利用料は市の収入となるため、利用者増のための民間のノウハウが最大限発揮されていないように思われる</li> <li>・契約では利用者増によるインセンティブ付加を明記しているが、モニタリングだけでは難しい</li> <li>・予期せぬリスクが発生した</li> <li>・設計コンサル、建設会社が運営母体となっているため、異業種に対するリスク対応に弱い面が見受けられる</li> <li>・要求水準の優先順位やその解釈をめぐり、事業契約後も民間事業者と意見の食い違いが生じた</li> <li>・設計がない中で予定価格を積算しなければならないなど、事業費の明確な根拠がない</li> <li>・PFIで提示した運営期間や事業範囲等の条件が、民間事業者にとっての制約となり、入札が不成立となった</li> <li>・契約後の業務追加に対して銀行団が承知せず、契約が変更ができなかった</li> <li>・リスク分担に基づく行政側の出費が予想よりも大きい</li> </ul>

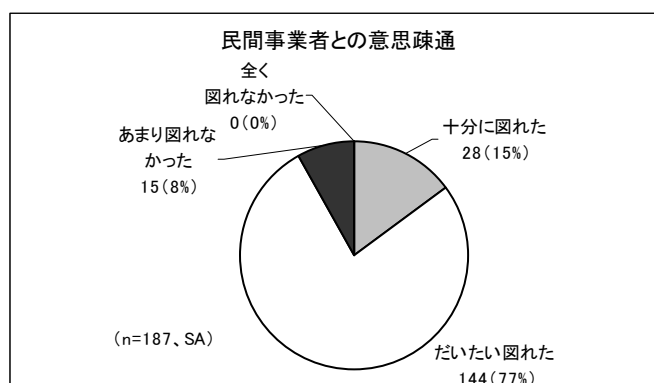
※ 本調査アンケートより

## (6) 課題5：公民の十分な意思疎通

### ① 公民の意思疎通

民間事業者と意思疎通が図れたかについては、「だいたい意思疎通が図れた（概ね共通認識が持てた）」が77%で最も多かった。「十分に意思疎通は図れた（十分に共通認識が持てた）」の15%と合わせると、有効回答の92%において意思疎通が図れていることとなる。

残り8%の事業においてはあまり意思疎通が図れなかったと回答されているが、その内容としては、要求水準書が十分に理解されなかったことや理解の差があったことが挙げられている。



#### 民間事業者と意思疎通が図れなかった点

##### 【提案・協議】

- ・ コスト重視の事業者と運用重視の公共側の認識の差
- ・ 契約交渉時の認識の食い違い
- ・ 公共側で想定した以上の提案部分はあったが、逆に期待をかけた部分の提案が薄かった
- ・ 設計協議等により提案内容が変更した場合の手続き上の変更方法(2)
- ・ 実施設計・建設段階でのVE提案に伴う事務作業量増加

##### 【要求水準】

- ・ 要求水準書への理解不十分(6)
- ・ 要求水準書への理解の食い違い(3)
- ・ 要求水準書の記載不足(2)

##### 【その他】

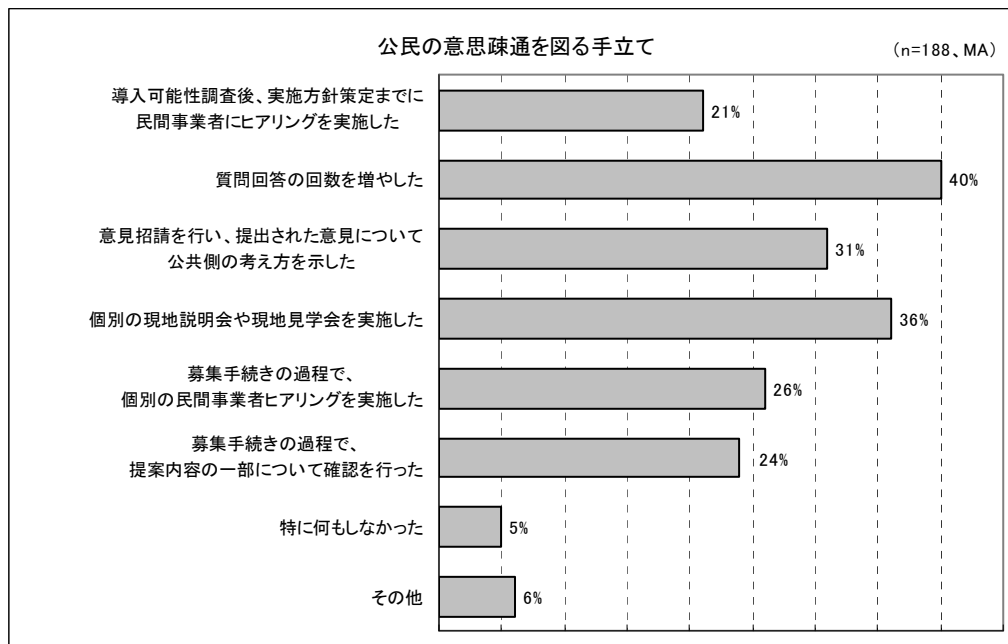
- ・ 器物破損のリスク分担（学校）
- ・ 国庫補助制度に関する理解不足
- ・ マネジメント不足
- ・ PFI自体のノウハウ不足

※ 本調査アンケートより

## ② 公民の意思疎通を図る手立て

公民の意思疎通を図るために実施したこととしては、質問回数を増やしたこと（40%）が最も多く、個別の現地説明会や現地見学会の実施（36%）、招請した意見に対して公共側の考え方の提示（31%）が次いで多く挙げられた。

特に何もしなかったという回答は5%（10事業）であり、ほとんどの事業において何らかの意思疎通を図る手立てがなされたことがわかる。



### その他の手立て

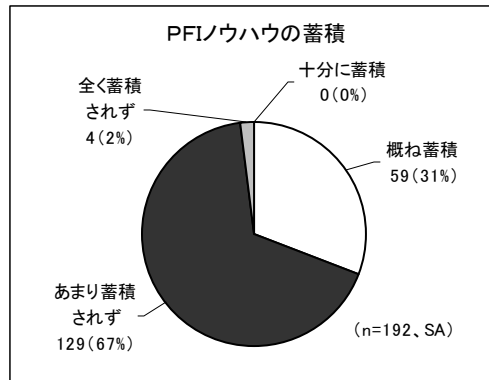
- ・ 現場定例会を頻繁に行い、設計・施工に反映させた。
- ・ 入札公告前に、契約書案及び要求水準書案を公表し、民間事業者ヒアリングを実施した。
- ・ 選定事業者との対話を繰り返した。
- ・ 導入可能性調査時に民間企業の意向調査を実施した。

※ 本調査アンケートより

(7) 課題6：公共側のノウハウ蓄積

① 庁内におけるPFI事業のノウハウの蓄積

庁内におけるPFI事業のノウハウの蓄積については、「あまり蓄積されていない」が67%で最も多かった。「全く蓄積されていない」の2%を加えると、有効回答のうち約7割の事業において、ノウハウが蓄積されていないと考えられていることになる。



※ 本調査アンケートより

② ノウハウ蓄積のための工夫

前項の質問において、「概ね蓄積されている」と回答した事業に対してノウハウ蓄積のために実施した工夫を尋ねたところ、会議録等の資料を保管し引き継ぐことの工夫が多く挙げられていた。

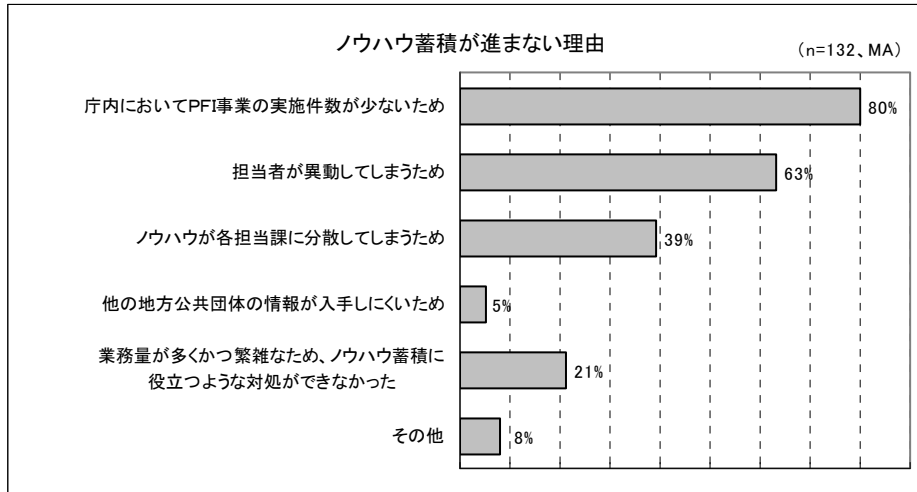
【ノウハウ蓄積のために実施した工夫】

指針等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI 活用指針の作成（手続の標準化）(3)</li> <li>・ PFI 導入マニュアルの作成・全庁配布</li> <li>・ 実績を踏まえたPFIガイドラインの見直し</li> </ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PFI 担当部署・専任職員による一元管理(2)</li> <li>・ 実施した部署が課題整理を行い全庁的なPFI担当課へ提出</li> <li>・ 人事異動への配慮</li> <li>・ 全事業に対して財産管理担当課の関与</li> </ul>
資料保管	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議録等の保管(4)</li> <li>・ 関係資料の引継ぎ・共有化(2)</li> <li>・ 資料の電子化・共有</li> <li>・ 資料をまとめて保管</li> <li>・ 事業に関する資料の保管(4)</li> <li>・ 事業に関する全記録の整理保管</li> <li>・ 事業記録の作成</li> <li>・ 入札書類やモニタリングに関する資料の電子化・共有</li> <li>・ 文書化</li> </ul>
情報交換	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施した担当課間の定期的な意見交換</li> <li>・ 他部署との情報交換</li> <li>・ 担当者との意見交換・情報交換</li> <li>・ 定期的な担当課間の協議</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業件数をこなす</li> <li>・ 庁内での研修会の実施</li> <li>・ 部署全体での取組み</li> <li>・ 問題点の再検証</li> </ul>

※ 本調査アンケートより

### ③ ノウハウ蓄積が進まない理由

①において、「あまり蓄積されていない」「全く蓄積されていない」と回答した事業に対してその理由を尋ねたところ、庁内における実施件数が少ないこと（80%）や、担当者の異動（63%）が多く選択されていた。



※ 本調査アンケートより

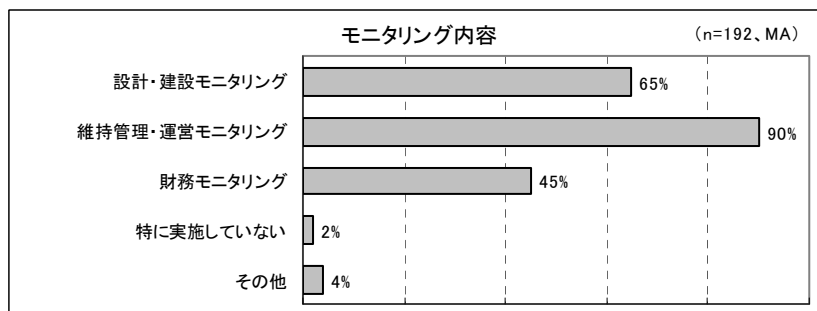
②と合わせると、地方公共団体としてのPFI事業の経験不足や、担当者の異動等に対して、実施した事業についての記録を保存し引き継ぐことで対応している様子が伺える。

## (8) 課題7：効果的かつ適正なモニタリング

### ① モニタリング内容

実施しているモニタリングとしては、維持管理業務および運營業務に関するモニタリング（90%）が最も多く、次いで、設計・建設業務に関するモニタリング（65%）も有効回答の半数を超えていた。特に実施していないと回答したのは2%（3事業）あった。

選択肢以外では、環境影響に関するモニタリング、利用者アンケート等が挙げられていた。

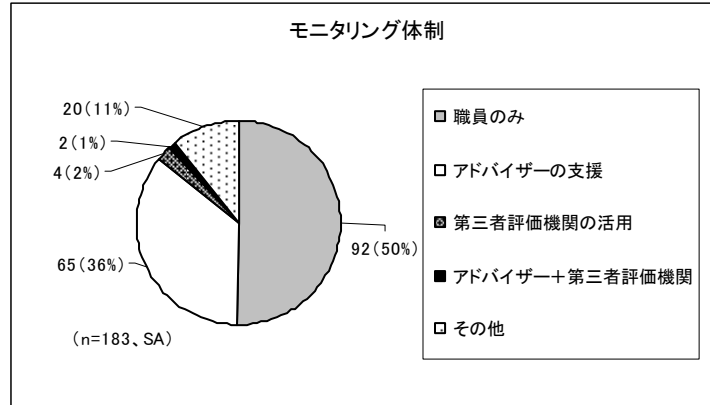


※ 本調査アンケートより

## ② モニタリング体制

モニタリングの実施体制としては、地方公共団体のみで実施している事業（50%）が最も多く、次いで、アドバイザーの支援を得て実施している事業（36%）が多かった。

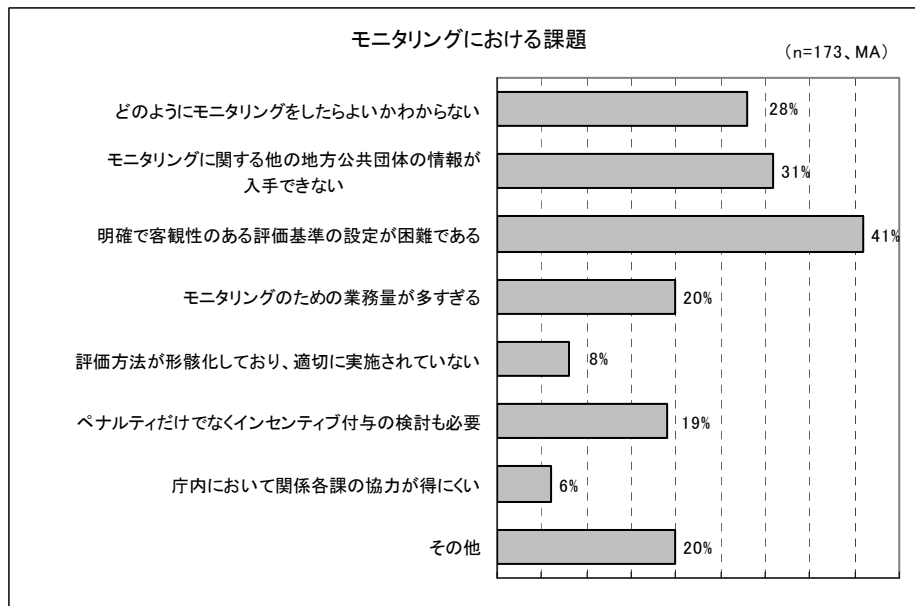
選択肢以外のモニタリング実施体制としては、地元監視員によるモニタリング等が挙げられていた。



※ 本調査アンケートより

## ③ モニタリングにおける課題

モニタリングにおける課題としては、明確で客観性のある評価基準の設定が困難なこと（41%）が最も多く挙げられ、次に多かったのが、他の地方公共団体の情報の入手が難しいこと（31%）、モニタリング方法がわからないこと（28%）であった。



※ 本調査アンケートより

PFI 事業においてはモニタリングの実施が求められるが、従来の行政手法にはほとんど定められていない手続であり、導入に当たってその基準や手法の設定に難しさを感じている様子が伺える。



#### ④ モニタリングに関する課題の解決

前項で挙げた課題を解決するために必要な事項としては、評価基準等の目安となる全国レベルでのガイドラインや標準的な手続方法を示したマニュアルを求める意見が多く見られた。

##### 【モニタリングにおける課題解決のために必要な事項】

全国レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 手続を標準化したマニュアル（事業種別）の活用(16)</li> <li>・ 評価基準等に関するガイドライン（事業種別）の活用(14)</li> <li>・ 自治体間の情報共有、アーカイブ化(7)</li> <li>・ 全国ベースのモデルケース(5)</li> <li>・ 担当者対象の研修会(5)</li> <li>・ 効果（質）、労力、コスト（人件費）の実態調査</li> <li>・ 法律等での公民責任分担の明確化</li> </ul>
手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アドバイザー等の活用(9)</li> <li>・ モニタリング業務の外部委託</li> <li>・ モニタリング目的の明確化</li> <li>・ モニタリング結果の公表(2)</li> <li>・ 運用しやすい基準づくり（項目数、項目のメリハリ）</li> <li>・ 利用者アンケート・ヒアリングの導入(2)</li> </ul>
庁内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ノウハウの蓄積(2)</li> <li>・ 確実な引継ぎ(2)</li> <li>・ 関係各課の協力(3)</li> <li>・ 全庁的な協力体制(3)</li> <li>・ 複数担当での取り組み</li> <li>・ 情報の共有化</li> <li>・ 行政業務全般への性能発注方式の導入</li> <li>・ 事例調査(5)</li> <li>・ 職員の意識改革</li> <li>・ 職員の能力向上</li> <li>・ 専門職員の配置</li> <li>・ 選任部署の配置</li> <li>・ 研究部署の設置</li> <li>・ 庁内で統一化した評価基準の作成</li> </ul>
民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間事業者との協議、意思疎通(4)</li> <li>・ 民間事業者の意向調査(2)</li> <li>・ 一定期間経過後の民間事業者との協議</li> </ul>

※ 本調査アンケートより

### 3. モデル事例の抽出

第1章 2 (2) ③で設定したモデル事例抽出のためのPFI事業評価基準に沿って、アンケートに回答のあった204事業の中から11事例を抽出した。

【モデル事例として抽出した11事例】

	事業名	実施主体	抽出のポイント
1	(仮称) 紫波火葬場整備事業	紫波町	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減、平準化、住民サービス向上等の目的を全て達成</li> <li>・地元事業者の参画を促すため事業計画を工夫</li> </ul>
2	(仮称) 仙台市新野村学校給食センター整備事業	仙台市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減や平準化、行政事務の効率化等の目的をほぼ達成</li> <li>・運営中の事故発生により大幅な減額があり、モニタリングの見直しを検討</li> </ul>
3	調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業	調布市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減や平準化といった目的を全て達成し、公共サービスの質が向上</li> <li>・供用開始から比較的年数が経過しており、様々な課題を経験</li> </ul>
4	寒川浄水場排水処理施設更新等事業	神奈川県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減等の目的を全て達成</li> <li>・事業者選定までに様々な手段で民間事業者との意思疎通を図っている</li> </ul>
5	(仮称) 岡崎げんき館整備運営事業	岡崎市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減、住民サービス向上、賑わい創出、既存施設の利活用等の目的をほぼ達成</li> </ul>
6	名古屋港管理組合本庁舎等整備事業	名古屋港管理組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の業務引継ぎを見据えて庁内向けに情報提供</li> </ul>
7	八尾市立病院維持管理・運営事業	八尾市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減、患者サービス向上、行政事務の効率化といった目的を全て達成</li> <li>・地元事業者を含む参加希望事業者を登録させホームページで公表した。</li> </ul>
8	益田地区広域クリーンセンター整備及び運営事業	益田地区広域市町村圏事務組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の平準化、特殊技術・最先端技術の円滑な導入といった目的をほぼ達成</li> <li>・ごみ質の変動リスクに対して、サービス対価の算定式を事業者に提案させた</li> </ul>
9	北九州市立思永中学校整備PFI事業	北九州市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内でPFI事業担当課による研究会を実施し情報交換</li> </ul>
10	(仮称) 長崎市立図書館整備運営事業	長崎市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減、平準化、住民サービス向上等の目的をほぼ達成</li> <li>・事業範囲への追加業務についてSPC構成員と別途契約</li> </ul>
11	熊本市総合保健福祉センター (仮称) 整備等事業	熊本市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政負担の縮減、平準化といった目的を全て達成</li> <li>・地元事業者対象にPFI勉強会を開催</li> </ul>

上記11事業について、PFI事業の成否に大きな影響を与える実務上の課題として設定した7点を中心に、公表資料やヒアリング結果より事例研究を行う(第3章)。また、それらの個別研究内容とアンケート結果等より、7課題それぞれへの留意点や対応策についてまとめることとする(第4章)。

### 第3章 モデル事例の研究

#### 1. 紫波火葬場整備事業（紫波町）

##### (1) 事業概要

火葬場施設の整備及び維持管理を事業範囲としており、施設の運営については町側が行っている。事業者募集からモニタリングまで、コンサルタントによる支援はなく、職員のみで遂行している点で貴重な事例といえる。

項目		内容	
施設概要	発注者	紫波町	
	所在地	岩手県紫波郡紫波町星山字杉田 34 番地 6	
	対象施設	火葬場（火葬炉 2 基、動物炉 1 基）	
	施設概要	敷地面積：27,388 m <sup>2</sup> 延床面積：1,085 m <sup>2</sup>	
事業概要	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	① サービス対価 1 火葬場施設等の設計及び施工に要する費用 ② サービス対価 2 火葬場施設の維持管理及びSPCの運営等に要する費用	
	事業期間	設計・建設	1年3ヶ月
		維持管理・運営	10年
事業者の業務範囲	① 火葬場施設等の整備に係る業務 ② 火葬場施設等の維持管理に係る業務		
VFM	特定事業選定時	約7%	
	事業者選定時	22.8%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	公募型プロポーザル	
	審査委員会	6名（うち外部委員2名）	
	応募者	2グループ	
	選定事業者	佐々木・岡崎グループ	
	契約額	814,666,675 円に金利変動、物価変動又は税制度の変更等による増減額を加算した額	
スケジュール	実施方針等の公表	平成19年3月19日	
	特定事業の選定	平成19年4月11日	
	入札説明書等の公表	平成19年5月22日	
	入札書類受付	平成19年9月25日	
	事業者選定	平成19年10月22日	
	事業契約締結	平成19年12月19日	
	施設供用開始	平成21年4月2日	
事業期間終了	平成31年3月31日		
コンサルタント	導入可能性調査	なし	
	アドバイザー	なし	
その他	この他のPFI等事業	・紫波町管理型浄化槽整備事業（H18.4.1供用開始）	

## (2) 諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

#### 発生した課題 建設資材価格の急激な高騰

事業者からの提案が平成19年9月、事業者の選定が10月、事業契約を締結したのが12月であり、その後設計協議に入り、実施設計完了後にSPCが工事費を積算したところ約3,500万円のコストオーバーが判明した。その原因は、北京オリンピック前の鉄鋼特需による建設資材価格の急激な高騰であった。

発生原因	建設資材価格の急激な高騰
判明時期	契約締結から着工までの間

#### 課題への対応

事前に公表された実施方針等においては建設期間中の物価変動リスクは民間事業者側としており、契約書(案)においてもSPCが設計変更を行う場合の追加費用はSPCが負担することとしていた。しかしながら、追加費用分を全て民間側に転嫁した場合には事業自体の継続が困難になると判断し、対応を協議した。

協議の結果、仕様及び設計の一部を変更することによりコストオーバー分を吸収させることとした。具体的には、外壁材の変更(タイルから吹き付け)、融雪装置を敷設する代わりに除雪機を設置する等の変更を行った。仕様及び設計変更の際に留意した事項は、要求水準を下回らない範囲での変更に限ること、また、審査時に加点評価を行った事項については変更の対象としないことであった。なお、この仕様変更及び設計変更に伴う維持管理計画・費用の変更はなかった。

仕様及び設計変更の際には、町及びSPCそれぞれの長が一堂に会して変更内容を確認、同意した。

#### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	なし
契約金額変更	なし
議会	—
対応時期	着工前

### ② 地域経済への影響

#### 地元事業者への配慮

町では従来より、町が実施する公共工事において地域経済への波及効果に配慮しており、本事業においても同様の配慮が必要だと考えられていた。また、当時の先行事例においては大手事業者の参加が多く、地元事業者が本事業に参加する見込みの見当がつかなかったため、参加資格要件において、応募グループに地元事業者を含むことを義務付けることとした。

また、事業範囲に運營業務が入っていると地元事業者にとっての提案書作成の負担増、及び、その審査のための町側の負担増になると考えられ、実施方針作成時から運營業務の扱いを検討していた。最終的には運營業務を事業範囲から除外し、事業全体のリスクを軽減し、地元事業者が参画しやすいスキームとした。

実際は、2グループの応募があったが、選定されたグループでは構成員8社のうち町内企5社業、県内企業2社、県外企業1社（火葬炉専門企業）であり、もう一方のグループにおいても構成員6社のうち町内企業3社、県内企業2社、県外企業1社（火葬炉専門企業）であった。

S P Cからの報告によると、請負発注先、資材発注先、町民雇用率はほぼ町側の期待どおりの水準であり、建築業務における町民雇用率は約20%、維持管理業務では100%である。

#### ■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	—	
地元事業者へのヒアリング	○	実施方針公表後に参画意欲の確認のため実施 (次項にて詳述)
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	○	町内に本店を置く企業1社以上を施工企業に含むこととした
審査基準への規定	○	提案内容評価60点のうち、地域経済への配慮に2点を配点
その他	○	運営業務の除外

### ③ 公民の十分な意思疎通

#### 民間事業者の意向の丁寧な聞き取り

実施方針公表前に金融機関4行へ企業訪問（ヒアリング）を実施し、そのうち2行については本事業へ興味があるという感触が得られたため、資金面で事業化の目処をつけることができた。

さらに、実施方針公表後に参入意欲・興味・意向の確認のため地元事業者7社へ企業訪問を実施したところ、ほとんどの事業者より本事業への興味が示された。

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	○	実施方針公表前に金融機関4行に対して実施
質問・回答	○	実施方針公表後と募集要項公表後の2回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答と併せて実施
説明会・見学会	○	募集要項・現地の説明会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	○	実施方針公表後に参画意欲の確認のため、地元事業者7社に対して実施
審査に伴う個別ヒアリング	○	プレゼン後に実施
契約協議	○	事業者選定から事業契約締結まで約2ヶ月
その他	—	

#### ④ 的確な事業計画

##### 事業担当者からのコメント

維持管理方法について、募集時に提案した方法よりも効率的で、利便性や施設の長寿命化及びライフサイクルコストの軽減に寄与する方法があったとしても、実質の費用追加が必要な場合には町へ提案すること自体が妨げられてしまう恐れがある。  
そこで、そのような提案に対して何らかのインセンティブを付与できるスキームが望ましい。

#### ⑤ 公共側のノウハウの蓄積

##### コンサルタントを活用しない事業遂行

本事業は、委託費の節減のため、コンサルタント等を一切活用せずに募集手続を行った。コンサルタントを活用しない代わりに、外部研修を受講してVFM算定や契約に関する知識やノウハウを習得させたほか、適宜先行自治体へ問合せを行うこと等により経験不足な点を補った。

##### ■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	—	※平成20年6月に紫波町公民連携基本計画策定
PFI統括部署との連携	—	※平成20年4月に公民連携室設置
庁内の連絡会議・勉強会	—	
文書化、記録の保存	—	
その他の取り組み	—	
人員体制	兼務2名	(供用開始後)

##### 事業担当者からのコメント

実施方針から特定事業の選定、募集要項、要求水準書、審査基準、契約書と、金融面や技術面といった様々な分野の専門的かつ膨大な書類の作成には苦労することが多く、できればコンサルタントを活用することが望ましい。

#### ⑥ 効果的かつ適正なモニタリング

##### ■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	○	—	—	○
維持管理・運営	○	—	—	○ (定期点検報告書)
財務	—	—	—	—

建設モニタリングについては、SPCによるセルフ・モニタリングのほか、土木担当課において提案及び計画どおりに行われたかの確認を行った。

維持管理モニタリングの方法については、SPCに案を作成させ、公民で協議の上、供用開始直前に決定した。具体的なマニュアルは定めず、月1回、SPCが実施した定期点検の報告書をもとに、法令点検の実施状況、保険への加入の有無等についての9項目を町職員が確認している。その他、随時、現場での目視も実施している。

## 2. 新野村学校給食センター整備事業（仙台市）

### （1）事業概要

小中学校に給食を提供する学校給食センターの整備運営PFI事業である。事業方式はBOT方式を採用し、良好なサービス提供を継続的に行っていく上で、SPCの重要な動機付けとなるものとしてユニタリーペイメントの仕組みを取り入れている。

項目		内容	
施設概要	発注者	仙台市	
	所在地	仙台市泉区野村字筒岫 86	
	対象施設	学校給食センター（小学校 18 校、中学校 8 校に対し、合計約 10,000 食の給食を提供）	
	施設概要	敷地面積：14,818.03 m <sup>2</sup>	
事業概要	事業方式	BOT方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	① 施設整備費相当額 ・落札者が提案する施設、設備の整備費相当（元本） ・支払金利（金利） ② 維持管理・運営費等相当額 ・維持管理・運営業務及び所有権移転業務の対価	
	事業期間	設計・建設	1年4ヶ月（開業準備期間含む）
		維持管理・運営	15年
事業者の業務範囲	① 本施設の整備業務 ② 本施設の維持管理業務 ③ 本施設の運営業務 ④ 所有権移転業務 ⑤ その他（事業者の提案に基づく付帯事業）		
VFM	特定事業選定時	約7.9%	
	事業者選定時	8.0%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	審査委員会	5名（全て外部委員）	
	応募者	（一次審査）4グループ （二次審査）3グループ	
	選定事業者	仙建工業グループ	
	落札額	9,487,500,000円（消費税抜き）	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成17年12月1日	
	特定事業の選定	平成18年2月13日	
	入札説明書等の公表	平成18年5月25日	
	入札書類受付	平成18年8月29日	
	事業者選定	平成18年10月16日	
	事業契約締結	平成18年12月15日	
	施設供用開始	平成20年4月1日	
事業期間終了	平成35年3月31日		
コンサル タント	導入可能性調査	あり	
	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）	
その他	この他のPFI等事業	・（仮称）松森工場関連市民利用施設整備事業（H17.7.1供用開始） ・新仙台市天文台整備・運営事業（H20.7.1供用開始） ・（仮称）仙台市新高砂学校給食センター整備事業（H22.4.1供用開始予定）	

## (2) 諸課題への対応

### ① 地域経済への影響

#### 雇用対策に対する加点評価

事業者募集時に、既存学校給食センターの調理員の雇用問題が検討され、落札者決定基準の加点項目（全 750 点）の一つとして「地域社会、地域経済への貢献／地域における雇用促進に関する提案」に対して 20 点が配点された。その結果、各事業者から雇用対策についての提案がなされ、旧施設（業者委託）の調理員の大半が採用されたほか、パート職員を含めてそのほとんどが地元採用となっている。

地域貢献に関しては、閉場日の施設を利用した周辺住民向けのおまつりの開催、給食配送先の学校での説明、各種ボランティア活動が実施されている。

#### ■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	○	
地元事業者へのヒアリング	—	
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	—	
審査基準への規定	○	提案内容評価 750 点のうち、地域経済への配慮に 20 点を配点
その他	—	

### ② 適切なリスク分担

#### ■ リスクに対する事前の対策

特に留意したリスク	内容	対策
給食提供食数の需要変動リスク	児童・生徒数の減少に伴い給食提供食数が減少することによる収益減少のリスク	最低食数保証の意味合いで、契約書別紙において給食数の詳細な増減パターンを提示した。
異物混入リスク	食中毒に関するリスク	異物混入リスクへの対応方法について事業者からの提案を求めた。
アレルギー対応リスク	食物アレルギーを持つ児童・生徒への給食提供時に、禁忌物質混入によりアレルギー症状が発生するリスク	アレルギー対応食の確実な配食のための確認体制について、事業者からの提案を求めた。
事業の中止リスク	事業存続に影響を及ぼすような事象が発生するリスク	事象が発生した際のバックアップ体制や、構成員の変更を想定し、事業存続のための工夫について提案を求めた。

運営中心の事業であることから運営面のリスク分担を重視し、SPC が調理に専念できるよう、献立作成や食材調達、学校との調整については市の業務とした。

給食提供食数の需要変動リスクの対策として、増減パターン設定の具体的な数値・分担設定について市のそれまでの経験を基に作成し、コンサルタントによる妥当性の確認も行った。

また、異物混入リスクへの対応策として事業者からの提案を求めたが、いずれの事業者からの提案も特別なものはなく、想定範囲内であった。

さらに、事業の中止リスクの対応策として事業者からの提案を求めたが、現SPCからの提案で評価したのは、①統括マネジメントによる事業者間調整及びセルフ・モニタリング、②バックアップ・クレジットの設定であった。



## 対策の見直し

供用開始 1 年目にアレルギー対応食関連事故が発生し、その原因は定められている確認を怠ったという人的なものであった。事故後の対策として、指差し確認の徹底などを含めたマニュアルの改善、確認のための人員増（SPC・市で各 1 名）を行った。

### ③ 公民の十分な意思疎通

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	実施方針公表後、契約書(案)公表後、入札公告後（2 回）の計 4 回
意見招請	○	実施方針公表後及び契約書(案)公表後の質問・回答と併せて意見・提案を受付
説明会・見学会	○	実施方針等の説明会、入札説明書等の説明会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	○	第 7 回事業者選定委員会で実施（委員会は全 8 回）
契約協議	○	事業者選定から事業契約締結まで 2 ヶ月弱
その他	—	

事業者募集時には、公共側と民間事業者側の認識のギャップを確認することを目的に質問・回答を行い、できるだけ細かく丁寧に回答することに留意して回答した。その際、要求水準書等への指摘もあったが、一度公表したものでもあり、実際に質問・回答の結果を反映し、修正した部分は少なかった。

また、審査過程において、提案内容の詳細を直接確認するため、審査員による事業者ヒアリングを実施した。提案の受付後であり、提案内容の変更は当然認められないものの、ヒアリングを通じて事業者の持つ業務への理解度やスキルを確認し、提案書では判然としない部分に対する認識を深めることができ、評価を行う上で非常に有意なものであった。

#### ④ 公共側のノウハウの蓄積

市のPFI活用指針に沿って、PFI導入可能性調査の前段階までは総合計画課が関与し、PFI事業化へのアドバイスが行われた。PFI導入可能性調査以降は、コンサルタントの協力を得ながら、事業担当課が事業遂行を主導した。

学校給食という事業の特性からか、事業遂行上の様々な事項について画一的なマニュアルにすることが難しく、またその余裕もないため、発生した事項・協議した事項についてはその都度資料として文書化して残すように努めている。

#### ■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	○	仙台市PFI活用指針（平成15年1月策定、現在第3版まで改訂）
PFI統括部署との連携	△	導入可能性調査前までPFI事業化のアドバイス
庁内の連絡会議・勉強会	－	
文書化、記録の保存	○	発生事項・協議事項をその都度記録・保存
その他の取り組み	－	
人員体制	2名	いずれも兼務（供用開始後）

#### ⑤ 効果的かつ適正なモニタリング

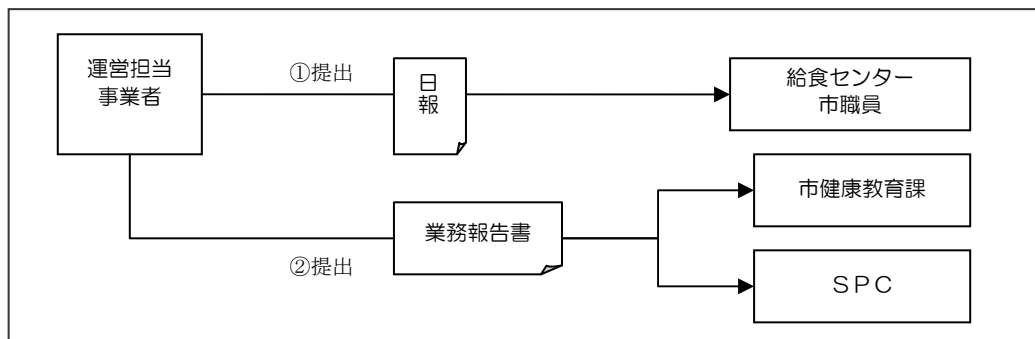
#### ■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	○	－	－	－
維持管理・運営	○	○	－	△ (日報・月報)
財務	－	－	○	－

維持管理・運営モニタリングの具体的な実施方法は以下のとおりである。

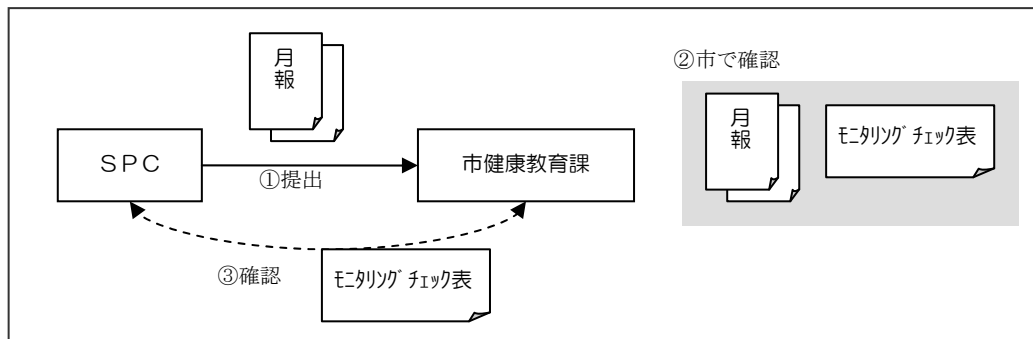
#### a) 毎日

運営担当事業者から現場の市職員へ日報を提出するとともに、その要点を抜粋してSPCへ提出する業務報告書を市健康教育課へ併せて提出している。



b) 毎月

月報が市健康教育課へ提出され、モニタリングチェック表にて確認し、その結果をSPCに確認の上、サービス購入費計算のための総括表に反映させている。



モニタリングチェック表は、契約書及び要求水準書の内容をもとに市が作成し、SPCと協議した上で運用を開始したものである。モニタリングについては、運用開始後1年程度は一定の考慮を行いながら運用することとした。

### 実施体制

現場の学校給食センターに市職員（場長、管理栄養士）がおり、給食という成果物を毎日目に見ることができるということもあり、動きが把握しやすくモニタリングにおいても有効だと考えられる。

### モニタリングに用いる指標項目の明確化等

サービス購入料の支払いについてはユニタリーペイメント方式をとっており、維持管理・運営費だけでなく施設整備費に係る支払分も減額の対象としている。

減額にあたっては、契約書に則り、維持管理・運營業務の中で発生した事象に対して規定の減額ポイントを付与し、合計ポイントが一定数を超えた場合に減額を発動する仕組みとしている。

供用開始後、実際に定期モニタリングを行っているとき、契約書規定の「減額の対象となる事象」の例に一致しない事象や、軽微な事象の頻発等、供用開始前には想定していなかったことが、主に運營業務において少なからず発生している。

より適切なモニタリングを今後実施していくために、規定の明確化や事象の細分化等に関する検討が必要だと考えられる。

### 事業担当者からのコメント

#### (モニタリング結果の活用)

給食調理業務は日々安全に間違いなく提供できて当たり前という性質のものであるが、モニタリングにおいて、軽微な減額ポイントについては、ある程度日々の取組みの中で取り返すことができるような仕組みも、場合によっては考慮した方がいい。現在は「減額ポイントを加算しない場合」として、緊急時のフォローに対してのみ減額ポイントの減点が可能となっており、例えば、休場日のおまつり開催は地域からの多数の参加者もあり意義深いものだったが、インセンティブは付与されていない。

ただし、インセンティブ付与については、程度が過ぎると本来のモニタリングの趣旨から逸脱してしまう恐れがあるため、その適用については留意すべきである。

#### (モニタリング方法の見直しの必要性)

モニタリングのルールは事業者募集時に可能な限りその詳細を提示し、運営開始後、一定の時期や範囲において再度協議を行うこととする仕組みについて、契約の中に盛り込んでおくのが望ましいと考える。

### 3. 調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業（調布市）

#### (1) 事業概要

P F I 事業としては初期から実施されている事例であり、本調査の時点で事業期間の半分以上が経過している。様々な設計変更や法令変更に対応してきた事例であるとともに、建設担当の構成企業も参加しての定例会を継続して実施している等、S P C と良好な関係を維持している事例といえる。

項目		内容	
施設概要	発注者	調布市	
	所在地	調布市西つつじヶ丘4丁目2番地6	
	対象施設	小学校（給食調理室、普通教室12教室、多目的教室6教室、ランチルーム、ワークスペース・展示コーナー、学校図書館、開放型体育館）、地域図書館、防災備蓄倉庫、温水プール他	
	施設概要	敷地面積：13,286.079㎡ 延床面積：約11,000㎡（校舎及び体育館棟） 約110㎡（付属棟）	
事業概要	事業方式	B T O 方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	① 施設建設等にかかる初期投資に相当する施設整備費用 ② 施設等の維持管理・運営に係る維持管理・運営費（物価変動等を勘案） ③ プール運営に係る変動費（H16～） H14・15の利用者数実績等を勘案して基本利用者数を定め、それを超える利用者数に応じた変動費。基本利用者数は5年ごとに見直す。	
	事業期間	設計・建設	1年4ヶ月
		維持管理・運営	14年8ヶ月
事業者の業務範囲	① 施設の建設 完了済み実施設計に基づく校舎及び体育館棟等併設施設の建設 ② 屋外運動場の設計及び整備工事 ③ 施設等の譲渡 ④ 施設等の維持管理 ⑤ プールの運営 施設の一部である温水プールの運営		
V F M	特定事業選定時	17.3%	
	事業者選定時	34.1%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	審査委員会	委員5名（うち外部委員3名）	
	応募者	11グループ	
	選定事業者	三井物産グループ	
	契約額	4,574,443,650円（消費税込み）	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成12年11月	
	特定事業の選定	平成12年12月	
	入札説明書等の公表	平成12年12月	
	VE提案受付	平成13年1月	
	入札書類受付	平成13年2月	
	事業者選定	平成13年2月	
	事業契約締結	平成13年3月	
	施設供用開始	平成14年9月（維持管理・運営期間は8月より）	
事業期間終了	平成29年3月		

コンサル	導入可能性調査	なし
タント	アドバイザー	あり
その他	この他のPFI等事業	なし

## (2) 諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

#### 発生した課題 1 施設コンセプトに関する政策変更

本事業においては、PFI事業化以前に実施設計までが済んでおり、その際のコンセプトでは「児童の学習や生活の場としての学校」であるとともに、「市民の生涯学習の場」「地域の特性や環境を考慮した学校」と位置づけられ、学校に合築する地域図書館において児童と来館者が触れ合えるような設計となっていた。しかし、建設期間中に大阪府池田市で起こった小学校無差別殺傷事件を受けて、児童の安全を最重要視するよう方針転換することとなった。

発生原因	学校の開放性に関する方針変更
判明時期	建設期間中

#### 課題への対応 1

追加で学校への出入りのための門(フェンス)を設置することとし、SPCが建設工事を発注していたJVへ別途、随意契約により工事を発注した。

#### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり(SPCから建設工事を受注していたJVと別途契約)
契約金額変更	なし
議会	—
対応時期	建設期間中

#### 発生した課題 2 法令改正による業務追加

供用開始2年度目である平成15年4月より、建築物における衛生的環境の確保に関する法律の改正に伴い、本施設が同法の適用対象施設となり、レジオネラ菌消毒のための清掃及び点検について追加業務及び追加費用が必要となった。

発生原因	法令改正による業務・費用の追加
判明時期	供用開始後

## 課題への対応 2

法令変更がある場合の対応については予め契約書に規定しており、事業者がその詳細を記載した書面を市へ提出し、市及び事業者間で契約、維持管理仕様書及び運営仕様書の変更、追加費用の負担について協議することとなっている。また、本事業に直接関係する法令変更の費用は、その100%を市が負担することとなっている。

上記の規定に従い、市及びSPCにコンサルタントを交えて対応を協議した結果、当該追加業務については、SPC内の維持管理業者と別途、単年度での随意契約を結ぶこととなった。

協議の中でPFI事業契約の変更も検討されたが、業務追加及び費用追加の契約変更を行う場合、当初の事業計画におけるキャッシュフロー等も変更することになり、金融機関の承諾を得ることが難しいと予想されたため上記の対応方法をとった。

### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり（SPC構成企業（維持管理）と別途契約）
契約金額変更	なし
議会	—
対応時期	供用開始後

## ② 適切なリスク分担

### ■ リスクに対する事前の対策

特に留意したリスク	内容	対策
第三者への損害リスク	工事に伴う通常不可避の振動等による第三者への損害	民間事業者からの質問や意見の内容を踏まえて、入札説明書等を変更した。
VE提案リスク	VE提案による設計・建設に関するリスク	
工事監理者の選任リスク	工事監理者の選任に関するリスク	
プール利用者の需要リスク	プール利用者数が増減することによるリスク	供用開始3年度目から、プール利用者数に応じた変動費を、サービス購入費の一部として市からSPCへ支払うこととした。

### 各リスクに関する具体的な変更内容

#### a) 第三者への損害リスク

市が行った実施設計の中で工法も指定していたため、「掘削工事に伴う振動によって周辺住宅の壁にヒビが入る等のリスクは、従分担であっても民間事業者としては引き受けられない」という意見が寄せられ、実施方針では「公共が主分担／民間が従分担」としていたものを、入札説明書において「公共のみ負担」に変更した。

#### b) VE提案リスク

民間事業者より「VE提案を市が承諾した責任があるのではないか」という意見が寄せられ、実施方針では「民間のみ負担」としていたものを、入札説明書では「公共が主分担／民間が従分担」に変更した。

c) 工事監理者選任リスク

民間事業者より「市の指定による工事監理者に起因するリスクを100%事業者が負うことはできない」という意見が寄せられ、実施方針では「民間のみ負担」としていたものを、入札説明書では「公共のみ負担」に変更した。

プール利用者の需要変動リスク

供用開始3年度目に最初の基本利用者数を定める際に、併せて変動費の単価の設定方法についても検討した。SPC側からは、利用者数に応じてサービス対価の一部が変動する仕組みになっていること自体が自らのモチベーションにつながると捉えられている。

なお、事業計画時の需要見込みである想定利用者数は、当時の別の市立体育館の利用者数を参考に算出したものであり、現状は概ね一致している。

③ 公民の十分な意思疎通

■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	入札説明書(案)公表後、入札公告後(2回)の計3回
意見招請	○	実施方針公表後に実施
説明会・見学会	○	入札説明書の説明会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	—	
契約協議	—	
その他	—	

市による実施設計と民間事業者によるVE提案

本事業は、建設段階から現在に至るまで、市とSPCとの意思疎通が十分に図れているが、その要因としては、実施設計を市が行い事業者募集までに設計図面が完成していたため、両者の認識にズレが生じにくかったことが大きい。

**事業担当者からの提案**

本事業のような学校整備のPFI事業においては、少なくとも基本設計までは公共において実施しておいた方が望ましいのではないかと。



#### ④ 的確な事業計画

##### 事業担当者からのコメント

供用開始から7年余りが経過し、人口増加、IT技術の発達など、社会情勢が変わってきており、今後、事業計画の一部を見直す可能性もある。

具体的には、児童数の増加により将来的に教室が不足する可能性があること、また、学習環境の変化や設備の陳腐化への対応（ソーラー設備、地デジ、LAN等）が想定される。

現時点では事業計画見直しの必要はないが、当然こうした社会情勢の変化を計画時点で全て予想していたわけではなく、上記のような将来起こりうる変化を考え合わせると、契約額の何%までは変更できる、といったような柔軟な契約内容であることが望ましいと考えられる。ただし、その柔軟性が大きすぎると議会等への説明責任の点で課題となることも懸念される。

#### ⑤ 公共側のノウハウの蓄積

個別事例によって選択肢は変わるので、ノウハウをマニュアル化することは困難であり、むしろ、後々からトレースできるように書類を整理しておくことが事業の経緯や考え方に関する継続性を保つために重要であると考えられている。

事業者選定時にアドバイザー業務を委託していたコンサルタントに対して、継続してモニタリング業務を委託しており、当該コンサルタントが有する本事業に関する経緯等についての蓄積が活かされることとなり、十分な支援が得られている。

##### ■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	—	
PFI統括部署との連携	—	
庁内の連絡会議・勉強会	—	
文書化、記録の保存	○	
その他の取組み	—	※コンサルタントを活用
人員体制	2名	兼務（供用開始後）

⑥ 効果的かつ適正なモニタリング

■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	－	－	－	－
維持管理・運営	○	○	○	△ (月報、半期報告書)
財務	○	－	○	－

維持管理・運營業務に対するモニタリングとしては、コンサルタントの協力を得ながら、供用開始前に実施要領を作成した。モニタリングの狙いとしては履行確認の意味合いが大きい。

実施体制 ～全業務担当者が参加する月例報告会～

月 1 回の定期モニタリングでは、SPCから業務報告書（月報）を提出させ、業務実施状況の確認に併せて、現地において市担当職員、SPCの各業務担当者及びコンサルタントの総勢十数名が一堂に会する報告会を行っている。

上記報告会には、SPC内の全ての構成企業が参加しており、建設を担当した企業についても事業期間にわたって関与し続ける仕組みとなっている。SPCが自主的に本事業に携わっている姿勢もあり、結果として、建築設備の状態が良好に保たれている。

#### 4. 寒川浄水場排水処理施設特定事業（神奈川県）

##### (1) 事業概要

浄水場の排水処理施設の整備、維持管理及び運営、既存の濃縮施設の維持管理及び運営、さらに排水処理過程において発生する脱水ケーキの再生利用を事業範囲としている。

項目		内容	
施設概要	発注者	神奈川県	
	所在地	高座郡寒川町宮山 4058 番 6 他	
	対象施設	浄水場排水処理施設	
	施設概要	敷地面積 ・新設施設の敷地面積（建設用地） 約 11,000 m <sup>2</sup> ・濃縮施設の敷地面積 約 12,000 m <sup>2</sup>	
事業概要	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	① 新設施設等整備の割賦代金及びこれにかかる支払利息 ② 新設施設及び濃縮施設の維持管理・運営費 ③ 脱水ケーキの再生利用業務費	
	事業期間	設計・建設	約 2 年
		維持管理・運営	20 年
事業者の業務範囲	① 新設施設の整備業務等 ② 新設施設及び濃縮施設の維持管理・運営 ③ 脱水ケーキの再生利用業務 ④ 上澄水の返送業務		
VFM	特定事業選定時	約 6.6%	
	事業者選定時	約 25%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	審査委員会	9 名（うち外部委員 6 名）	
	応募者	3 グループ	
	選定事業者	月島・富士・電源開発・日造グループ	
	契約額	① 水処理施設の取得に関する費用 6,652,493,772 円 ② 排水処理施設の維持管理及び運営に関する費用 平成 18 年度 275,104,777 円×改定率 平成 19 年度以降 前年度の費用×改定率 ③ 再生利用に関する費用 乾燥重量換算 1 トン当たり単価 6,500 円×処理量 ※ ①～③は全て消費税抜き	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成 14 年 8 月 1 日	
	特定事業の選定	平成 14 年 11 月 21 日	
	入札説明書等の公表	平成 15 年 4 月 11 日	
	入札書類受付	平成 15 年 7 月 25 日	
事業スケジュール	事業者選定	平成 15 年 10 月 27 日	
	事業契約締結	平成 15 年 12 月 19 日	
	施設供用開始	平成 18 年 4 月 1 日	
	事業期間終了	平成 38 年 3 月 31 日	
コンサル タント	導入可能性調査	あり	
	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）	

その他	この他のPFI等事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県立保健医療福祉大学（仮称）特定事業（平成 15 年 4 月 1 日供用開始）</li> <li>・ 衛生研究所特定事業（平成 15 年 6 月 1 日供用開始）</li> <li>・ 神奈川県立近代美術館新館（仮称）等特定事業（平成 15 年 10 月 11 日供用開始）</li> <li>・ 海洋総合文化ゾーン体験学習施設等特定事業（平成 16 年 4 月 16 日供用開始）</li> <li>・ 寒川浄水場排水処理施設特定事業（平成 18 年 4 月 1 日供用開始）</li> <li>・ 神奈川県立花と緑のふれあいセンター特定事業（平成 19 年 3 月 13 日事業契約締結、平成 22 年 3 月 1 日供用開始予定）</li> </ul>
-----	------------	--

## (2) 諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

#### 発生した課題 SPCのユーティリティー契約の変更

本施設で処理を行う汚泥の質及び量に関して、運営開始後、SPC側の当初の想定よりも実際の汚泥処理量が少なく設備の稼動が少なくなったことから、SPCがガス会社等に支払う光熱水費に影響が及ぶこととなった。契約においては、光熱水費についてはSPCが提案した固定額をサービス対価に含めて支払う仕組みとなっている。

光熱水費のうちガス料金については、SPCとガス会社との間で産業用B契約を結んでいたが、上記の理由よりガス使用量が一定水準を満たさないため、SPCがガス会社に支払わなければならないペナルティ料金が発生した。

このため、SPCより県に対して、入札時に提案したガスに関する契約区分を変更したい旨申し出があった。

発生原因	汚泥処理量の想定と実績の乖離
判明時期	供用開始後

#### 課題への対応

ワーキンググループにおいて1年間協議を行い、提案内容に拘らず県の承認を得た上で、SPCとガス事業者等との契約形態を変更できることにした（覚え書にて明示）。

その結果、平成19年にSPCとガス会社の契約変更が行われ、数百万円であったペナルティ料金が40万円程度に減少することとなった。

#### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり（覚え書）
契約金額変更	なし
議会	—
対応時期	供用開始後

## ② 適切なリスク分担

### ■ リスクに対する事前の対策

特に留意したリスク	内容	対応
設計リスク・性能リスク	プラント設備について要求どおりの性能が確保されるかどうかのリスク	募集時に、リスク分担表とは別に具体的にリスクの内容や対応方針等を提示した。
運営リスク・再生利用リスク	脱水ケーキが有効かつ適正に再生利用されるかどうかのリスク	廃棄物として処分されることのないよう、出荷先の変更にあたっては県側の承諾を得ることとし、具体的な再生利用方法については事業者からの提案を求めた。

### 運營業務の裁量度を高めたリスク分担

事業全体として、県側のリスクが少なく、不可抗力リスクの負担がSPC側に重くなっているが、SPCから特に見直し等の要求はない。リスクが大きい分SPC自らの裁量で運営できる部分が大きく、自由度も高いと考えられている。

## ③ 公民の十分な意思疎通

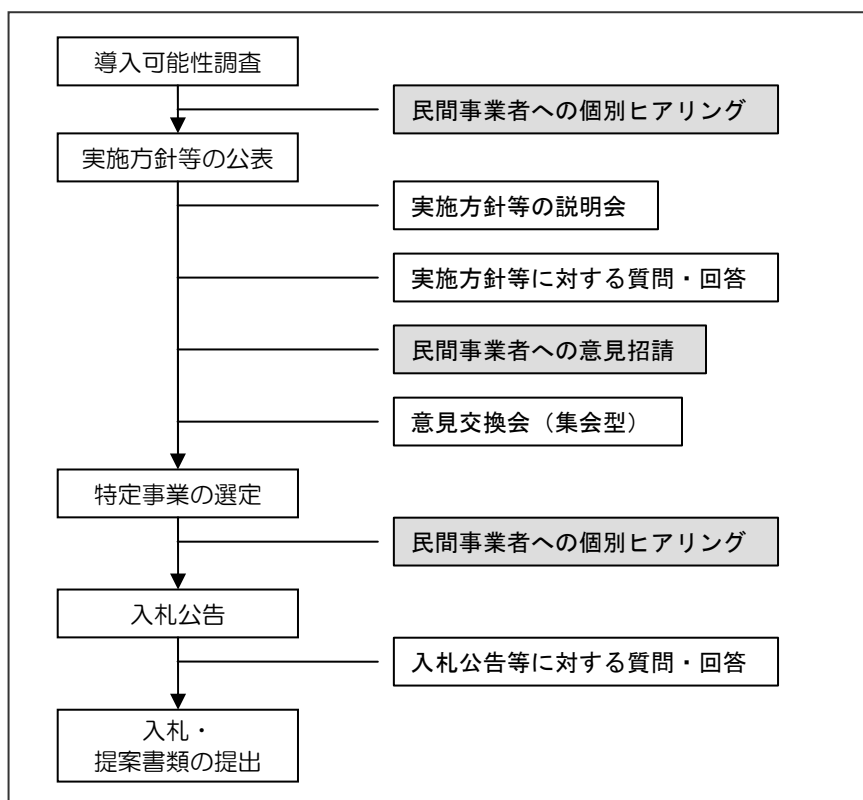
### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	○	
質問・回答	○	実施方針公表後と入札公告後の2回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答と併せて実施
説明会・見学会	○	実施方針等の説明会、集会型の意見交換会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	○	・特定事業の選定後に実施 ・個別に事業者ヒアリング結果を公表
審査に伴う個別ヒアリング	—	
契約協議	○	事業者選定から事業契約締結まで2ヶ月弱
その他	—	

### 募集手続き中の意思疎通

本事業においては、募集手続の中で、民間事業者への意見招請や2回の質問・回答といった書面でのやり取りの他、意見交換会や個別ヒアリングを通じた対面での意思疎通を行った。

その結果、実施方針公表時等に公表した内容を再検討し、ペナルティによる減額範囲や瑕疵担保責任の存続期間、建設期間中の金利・物価リスクの分担等5項目の見直しを行い、入札公告時にその変更について公表した。募集手続き中の事業者ヒアリングで意見を聴取し再検討することができ、有効であった。



#### 供用開始後の意思疎通

供用開始後は、日々のモニタリング、年 4 回のワーキンググループ（サービス対価の支払タイミングに合わせて開催。県側 4 名程度、SPC 側 7 名程度）、随時モニタリングによって意思疎通を図っている。

#### ④ 的確な事業計画

##### 事業担当者からのコメント

設備更新に係るサービス購入料は、SPCが提案した長期修繕計画に基づいて、提案した費用を修繕の都度支払うこととなっており、事業期間にわたる当該費用の平準化はなされていない。

事業期間にわたる債務負担行為の議決を得ているとはいえ、昨今の財政状況の厳しさを受け、財政部門による査定時に次年度の修繕について 1 年先送りできないかという提案が出ることがある。予算折衝での説明のし易さという点で、修繕費用も平準化しておいた方が、事業担当者の負担軽減につながれる可能性がある\*。

\* 事業スキームの構築にあたっては民間事業者の意向も反映し、設定することが望ましい。

⑤ 公共側のノウハウの蓄積

事業担当者は技術及び契約の各業務1名ずつであり、人事異動に伴うノウハウ継承のため、諸々の事項について規定に基づき書類を保存している。

■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	○	神奈川県におけるPFIの活用指針（平成12年9月策定）
PFI統括部署との連携	△	主に事業の立ち上げ期間
庁内の連絡会議・勉強会	－	
文書化、記録の保存	○	
その他の取り組み	－	
人員体制	2名	技術、契約の各1名（供用開始後）

事業担当者からのコメント

本来であれば業務継承のため各業務について担当者2名（例えば、技術2名のうち1名が異動しても、もう1名が残るような体制）が望ましい。  
また、県全体のPFIに関する統括部署とは供用開始前までは密な連携をとっていたが、運営期間はワーキンググループへの随時出席等のみで連携をとっている。平常時よりも、何か問題が起こったときに頼りにできることが望ましい。

⑥ 効果的かつ適正なモニタリング

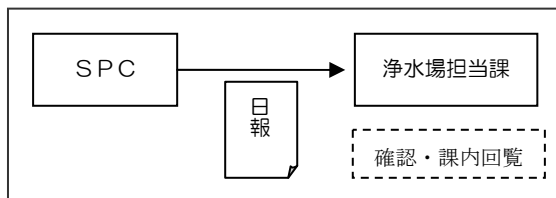
■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	－	－	－	－
維持管理・運営	○	○	－	△ (SPC作成の日報・月報)
財務	○	－	○ (県で実施している6つのPFI事業まとめて委託)	－

維持管理・運営モニタリングについては、供用開始前に作成した手引きに則り、以下のよう

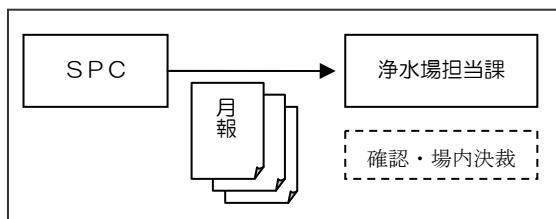
a) 毎日

SPCから提出される日報（返送水の濁度、設備の稼動状況等118項目）について確認し回覧している。



b) 毎月

SPCから提出される月報（日報の集計）について確認し、場内決裁を行っている。



c) 随時モニタリング（年1回）

書類確認及び実地確認を行っている。

#### モニタリング内容と実施体制

モニタリング項目は要求水準を元にしたデータが主であり、確認に際しての判断は容易に行えるものの、日報だけでも118項目あるため、確認に時間がかかっている。モニタリングを行っているのは、技術職員（兼務）1名で、モニタリング業務への注力度は2割程度である。



## 5. (仮称) 岡崎げんき館整備運営事業 (岡崎市)

### (1) 事業概要

本事業は、保健所に市民の健康づくりのためのスポーツ施設等を併設し、その運営までを事業範囲としている。

項目		内容	
施設概要	発注者	岡崎市	
	所在地	愛知県岡崎市若宮町2丁目1番地1	
	対象施設	保健所等複合施設	
	施設概要	敷地面積：13,426.37㎡ 延床面積：3,585.80㎡	
事業概要	事業方式	BTO方式	
	事業類型	混合型（サービス購入型＋独立採算型）	
	事業者の収入	① サービス対価 ・施設整備等整備費 ・維持管理・運営費 ② 事業者の直接収入 ・提案教室の実施による収入 ・飲食・売店運営業務による収入 ・その他の直接収入（公告収入等）	
	事業期間	設計・建設	1年8ヶ月
		維持管理・運営	25年1ヶ月
事業者の業務範囲	① 施設整備業務 ② 維持管理業務 ※大規模修繕を含まない。 ③ 運営業務 a 保健衛生事業運営業務 b 市民健康づくり支援事業運営業務 c 子ども育成支援事業運営業務 d 市民交流支援事業運営業務 e その他の運営業務		
VFM	特定事業選定時	7.7%	
	事業者選定時	40.7%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	公募型プロポーザル	
	審査委員会	4名（全て外部委員）	
	応募者	3グループ	
	選定事業者	大成建設グループ	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成16年9月16日	
	特定事業の選定	平成16年12月14日	
	募集要項等の公表	平成17年3月23日	
	提案書類受付	平成17年9月13日	
	事業者選定	平成17年12月6日	
	事業契約締結	平成18年6月26日	
	施設供用開始	平成20年3月1日	
事業期間終了	平成45年3月31日		
コンサル	導入可能性調査	あり	
タレント	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）	
その他	この他のPFI等事業	該当なし	

## (2) 諸課題への対応

### ① 地域経済への影響

#### 周辺の類似施設との役割分担による市民サービス向上

本施設には、健康づくりゾーンに温水プール・スタジオ・トレーニングジムが備えられているが、従前より民間スポーツ施設が周辺には2施設、エリア内だと計4施設存在していた。

それら民間スポーツ施設との競合が懸念されていたが、市の人口が増加傾向にあることや、初心者向けの健康づくりを主目的としたコンセプトであれば元より競合は少ないと認識されていた。

さらに、基本計画・事業化計画策定時に地域で営業していた民間スポーツ施設運営企業2社へヒアリングを行った上で、本施設の導入を決定している。

#### ■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	—	
地元事業者へのヒアリング	○	基本構想策定後にコンサルタントが民間スポーツ施設運営企業(2社)を対象に実施
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	○	
審査基準への規定	○	加点評価50点のうち、「その他」の中で、まちづくり・賑わい創出に寄与する特に優れているかどうかを含めて3点を配点。
その他	—	

### ② 適切なリスク分担

#### ■ リスクに対する事前の対策

特に留意したリスク	内容	対策
デフォルトリスク	事業が中止・延期するリスク	契約書において具体的な場合分けを行った。
不可抗力リスク	風水害、暴動、地震等によるリスク	特に留意すべきリスクとして、リスク分担表とは別にリスク内容や対応方針を提示した。
需要リスク	利用者数の変動によるリスク	事業者の提案によるプログラム提供については独立採算型とした。

#### 需要変動リスクへの対応

事業者選定の提案時には、健康づくりゾーンの利用者数が予想より下回った場合を想定した対応方法を検討していたが、実際の供用開始後には大幅に上回る事態となった。契約書等において需要変動リスクを包括的に民間負担としていたが、大幅な利用者の増加に伴う光熱水費の負担は想定外であるとして、SPCが市に対して補填を求めてきたため、改めて対応を協議することとなった。

### ③ 公民の十分な意思疎通

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	実施方針公表後と募集要項公表後（3回）の計3回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答と併せて実施
説明会・見学会	○	実施方針等の説明会、現地見学会、募集要項等の説明会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	○	第二次審査において、全グループに対してプレゼンテーション及びヒアリングを実施
契約協議	○	事業者選定から事業契約締結まで6ヶ月弱
その他		

#### 事業担当者からのコメント

定例的な会議を持つだけでなく、現場の担当者との普段の情報連絡を密に行うことが必要。

### ④ 公共側のノウハウの蓄積

#### ■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	○	岡崎市PFI手法導入手引き（平成15年3月策定、現在第2版まで改訂）
PFI統括部署との連携	—	
庁内の連絡会議・勉強会	—	
文書化、記録の保存	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種文書の保存</li> <li>・対SPCもしくは内部での協議時の会議録保存</li> <li>・供用開始までの事業記録のまとめ</li> </ul>
その他の取組み	—	
人員体制	3名	班長、主任主査、主事がそれぞれ兼務（供用開始後）

## ⑤ 効果的かつ適正なモニタリング

### ■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	○	－	－	－
維持管理・運営	○	－	－	○
財務	○	－	－	－

維持管理・運営モニタリングについては、市とSPCが作成したモニタリング実施計画書をもとに、セルフ・モニタリング主体のモニタリングを実施している。モニタリング内容は、要求水準書に事業者提案内容を加味し、そのレベルを上回るよう導くものに設定している。

財務モニタリングについては、SPCより監査済み財務諸表の提出を受け、事業の健全な運営を阻害する恐れのある事象が無いかについて、市職員が確認している。

### セルフ・モニタリングの活用

公共サービスを確実に実施するために、SPCが自らの責任において債務を実施・改善すること、さらには業務間相互のチェック機能等を利用して自立的なモニタリングを行うことを重視し、セルフ・モニタリングを活用している。

そこで、日常の業務ミーティングや業務日誌・月次報告書等の作成、施設巡回、SPC取締役会（3か月に1回）、外部モニタリング等、種々の機会を利用したセルフ・モニタリングを規定し、そのうち月次及び年次報告書は市へ提出し、その内容を市が確認することとしている。

セルフ・モニタリングにおいては、運営部門 252 項目、維持管理部門 125 項目という膨大なモニタリング項目をSPCが自己判定しており、市側のモニタリング業務に関する負担が軽減されている。

## 6. 名古屋港管理組合本庁舎等整備事業（名古屋港管理組合）

### （1）事業概要

庁舎及び会館の改築と、それらの移転後の敷地活用を事業範囲としている。建設期間における、将来の業務引継ぎの円滑化を見据えての庁内向け情報提供や設計・建設モニタリングに特徴がある。

項目		内容	
施設概要	発注者	名古屋港管理組合	
	所在地	愛知県名古屋市港区港町 103-1 の一部	
	対象施設	名古屋港管理組合本庁舎、名古屋港湾会館、ガーデンふ頭地区内に存する組合が所管する土地等	
	施設概要	P F I 事業敷地面積：約 5,800 m <sup>2</sup> 現本庁舎敷地活用事業敷地面積：約 3,100 m <sup>2</sup> 現港湾会館敷地活用事業敷地面積：約 7,000 m <sup>2</sup>	
事業概要	事業方式	B T O 方式	
	事業類型	サービス購入型（一部独立採算あり）	
	事業者の収入	① 組合が支払うサービス購入費 本庁舎及び港湾会館の設計・建設・維持管理・運営に関する費用 ② 本庁舎・港湾会館に関する収入 a 福利厚生諸室の収入 b 港湾会館の利用料金収入 c 便利施設の収入	
	事業期間	設計・建設	2年5ヶ月
		維持管理・運営	24年7ヶ月
事業者の業務範囲	① 本庁舎・港湾会館 a 設計・建設（解体・撤去含む） b 維持管理・運営 ② 敷地活用事業の支援		
V F M	特定事業選定時	約 28%	
	事業者選定時	30.1%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	公募型プロポーザル	
	審査委員会	8名（うち外部委員7名）	
	応募者	1グループ	
	選定事業者	住友林業グループ	
	契約額	8,699,103,000 円に金利変動、物価変動、事業量の変動又は法令等若しくは制度変更による増減額を加減し、かつ消費税及び地方消費税額を加算した額	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成 18 年 11 月 30 日	
	特定事業の選定	平成 19 年 1 月 17 日	
	募集要項等の公表	平成 19 年 4 月 13 日	
	事業提案書受付	平成 19 年 8 月 31 日	
	優先交渉権者の決定	平成 19 年 10 月 16 日	
	事業契約締結	平成 20 年 3 月 27 日	
	施設供用開始	平成 22 年 9 月 1 日	
	事業期間終了	平成 47 年 3 月 31 日	
コンサル	導入可能性調査	あり	
タレント	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）	
その他	この他の P F I 等事業	・ 名古屋港ガーデンふ頭東地区臨港緑地整備等事業（平成 17 年 4 月供用開始、平成 20 年 9 月契約解除）	

## (2) 諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

#### 発生した課題 1 地中障害物の発覚による追加工事の発生

建設工事中に、地中から油分が発見され、産業廃棄物に準じて処理する必要が生じた。

発生原因	地中障害物の発覚
判明時期	建設期間中

#### 課題への対応 1

契約書第28条の規定に従い組合とSPCで協議を行った結果、SPCが油分を処理するための対策工事を行いその費用(1.62億円)は組合が負担することとした。

当初の予定では設計・建設期間を2年間と予定していたが、油分対策工事のため5ヶ月延長することとなった。それに伴い、施設の供用開始を平成22年4月から同年9月に変更した(事業終了時期は変更せず)ため、供用開始1年目のサービス対価支払いスケジュールを若干変更した。

そのうち、維持管理・運営費相当のサービス対価については、1年分から7月分に変更することとした。

一方、施設整備費相当のサービス対価の支払いについては、工事完了後から支払うことを前提に、9月から3月までの間に3回に分けて支払うこととし、年度全体の支払い総額は変更しないこととした。

契約行為の変更については後述する。

#### ■対応方法の概要

契約変更	あり
別途契約等	—
契約金額変更	あり
議会	議決予定 ・債務負担額の変更 ・契約変更
対応時期	建設期間中

#### 発生した課題 2 法令改正による業務量の増加

平成20年4月の建築基準法改正により、供用開始後に行うことになる建築設備の定期検査について、抽出から原則全数について検査を行うことが義務付けられた。

また、平成21年6月の消防法改正により、一定規模以上の建物については、防災管理者の設置、防災管理点検等の報告が義務付けられることになった。

これらの法令改正に関して、相応の人員費負担についてSPCから組合へ要求があった。

発生原因	法令改正
判明時期	設計・建設期間中

## 課題への対応 2

法令改正に伴う業務量及び人件費について、S P Cからの申し出内容をもとに協議を行い、合理的な範囲でサービス対価の増額を認める見込みである。(平成 21 年 12 月現在)

### ■対応方法の概要

契約変更	あり
別途契約等	—
契約金額変更	あり
議会	議決予定 ・債務負担額の変更 ・契約変更
対応時期	建設期間中

## 発生した課題 3 設計変更

応募時に提案した内容や、S P Cが自ら行った実施設計について、設計・建設期間中に、S P Cから変更の申し出が多数あった。

発生原因	S P Cからの設計変更要求
判明時期	設計・建設期間中

## 課題への対応 3

変更の内容は主に資材及び工法に関するもので、現場レベルでの細目に関わる変更要望であり、設計計画における基幹的事項に影響を及ぼすものではないと考えて対応した。

### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	—
契約金額変更	なし
議会	—
対応時期	設計・建設期間中

## 契約行為の変更

上記の課題 1 及び 2 への対応については、組合議会で債務負担の補正として承認を得て、仮契約締結の後、さらに議会で契約変更の議決を得ることとしている。

本事業の選定は公募型プロポーザルで行っており、当初の債務負担行為は優先交渉権者決定後にその提案価格を元に議決を得ているため、追加工事・追加業務の費用増加分を加味した債務負担行為の補正が不可欠となっている。

## ② 公民の十分な意思疎通

### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	実施方針公表後と募集要項公表後の2回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答と併せて意見・提案の受付
説明会・見学会	○	実施方針等の説明会、募集要項等の説明会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	○	第6回検討委員会で実施（検討委員会は全7回）
契約協議	○	事業者選定から事業契約締結まで約5ヶ月
その他	—	

組合とSPCとの協議体制としては、関係者協議会（部長、SPC幹部）、幹事会（関係者協議会の下部組織、課長クラス）、ワーキング（係長・担当者クラス）がある。

設計・建設期間はワーキング（週1回）が主な協議の場となり、それ以外にも随時打合せを重ねている。維持管理・運営期間には幹事会（支払い時期に合わせて年4回）へと実質の協議の場が移ることが想定されている。

## ③ 的確な事業計画

### 事業担当者からのコメント

（余裕を持たせた事業スケジュールの必要性）

当初のスケジュール（設計・建設期間2年）が全般的にタイトなものであった。地中障害物への対応により設計・建設期間の延長を受けて結果的に2年半となっているが、これがなくても設計段階では確認申請及び各届出等の手続き、建設段階では工期の余裕を確保するために2年半は必要だったのではないかと。

（必要に応じた仕様発注の必要性）

発注者である公共側が供用開始後の利用者となることもあり、SPCによる実施設計段階に庁内から設計への要望等が出てきた。本事業のような庁舎施設の設計・建設の仕様においては、性能発注のうち部分的な仕様発注があってもよかったのではないかと。



④ 公共側のノウハウの蓄積

庁内へのPR

供用開始後を見据えた関係部署との勉強会や各種記録・議事録の作成・保管を行っているほか、庁内セミナーや庁内報で本事業に関する情報提供に努めている。

これには、本事業とは関係のない職員が抱いている「金融機関が関係するからPFIは難しい」という先入観や、契約解除となった庁内事例を念頭においた不安を解消するねらいがある。また、庁内からの設計変更要求が多数発生したこともあり、要求水準書を作成する段階で庁内での話し合いを丁寧におけばよかったのではないかと感じていることにも起因する。

■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	－	
PFI統括部署との連携	－	
庁内の連絡会議・勉強会	○	供用開始後に事業を引き継ぐ課との勉強会
文書化、記録の保存	○	
その他の取り組み	○	庁内への情報提供
人員体制	9名	技術6名、事務3名（建設期間中）

⑤ 効果的かつ適正なモニタリング

■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	○	○	－	○
維持管理・運営	○	未作成	○	未定
財務	○	○	○	○

設計・建設モニタリングについては、①の課題3に記したとおり、SPCからの設計変更要求について、その都度、要求水準及び提案書との適否を判定している。

具体的には、SPCが提出する「要求性能確認計画書」に要求水準とそれに対応する提案内容、基本設計内容及び実施設計内容、工事内容が一覧で記載されており、それを職員が確認している。

また、施工モニタリングにおいては、組合が作成したモニタリング実施計画書に基づき、工事着手前・定期・随時とモニタリングを実施している。

【要求性能確認計画書（イメージ）】

要求性能確認計画書				
要求水準	提案内容	基本設計	実施設計	施工段階

## 7. 八尾市立病院維持管理・運営事業（八尾市）

### (1) 事業概要

病院という施設の性質上、当初から社会状況や法令の変更が運営に大きな影響を及ぼすことが見越されており、柔軟かつ適正に変更ができるような事業スキームが設定されている。また、病院職員とSPC担当者との密な連携が不可欠であり、双方の理解を深める取組みが継続的に実施されている。

項目		内容
施設概要	発注者	八尾市
	所在地	大阪府八尾市龍華町1丁目3番1号
	対象	・病院の一部設備、什器、備品等の調達・保有 ・施設の維持管理、医療関連サービス等の運営
	施設概要	建築面積：8,365.38㎡ 延床面積：39,280.07㎡（駐輪場、駐車場含む。） 病床数：380床 駐車場等：293台、駐輪場：300台
事業概要	事業方式	BOT方式（一部BTO方式）
	事業類型	混合型（サービス購入型＋独立採算型）
	事業者の収入	① 病院施設の一部整備費（固定額） ② 維持管理費（固定額） ③ 病院運営業務 ④ その他病院運営業務
	事業期間	15年
	事業者の業務範囲	① 病院施設等の一部整備業務 ② 建設・設備維持管理業務 ③ 病院運営業務 ④ その他病院運営業務
		※病院建設の本体工事設計施工は市が先行実施
VFM	特定事業選定時	約6.3%
	事業者選定時	約12.7%
事業者選定の概要	事業者選定方式	公募型プロポーザル
	審査委員会	10名（うち外部委員9名）
	応募者	（一次）4グループ（二次）3グループ
	選定事業者	三菱商事グループ
	提案額	40,740,159,000円
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成14年9月10日
	特定事業の選定	平成14年10月30日
	募集要項等の公表	（資格審査関連）平成14年12月11日 （提案審査関連）平成15年1月14日 （要求水準書）平成15年2月3日
	提案書類受付	（一次）平成15年1月7日（二次）平成15年5月30日
	事業者選定	平成15年7月16日
	事業契約締結	平成16年3月26日
	施設供用開始	平成16年5月1日
	事業期間終了	平成31年3月31日
コンサル タント	導入可能性調査	あり
	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）
その他	この他のPFI等事業	該当なし

## (2) 諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

元々、診療報酬の改定（2年毎）や医療法の改正に耐えられるような契約内容にしており、全国の病院に一律適用されるような改定・改正は民間事業者の負担とし、想定外の大きな変更事項についてはその都度、病院とSPCとで協議することとしている。ただし、診療報酬改定に伴う電子カルテの仕様変更等については金額が大きいものの民間事業者の負担としている。

また、要求水準には直接影響がないような細かい変更（費用に関するものも含む）が頻繁に発生することが事業計画時より予想された。そこで、債務負担額を超えることのない範囲内は円滑に変更手続きができるように、その手続方法や様式を契約書内に予め規定する等、変更ルールを明確に規定した。

また、軽微な変更事項については、SPCから提案書を提出してもらい、協議の上、院内決裁で対応することとしている。

なお、変更にあたっては、申し出から協議、決定までの経緯について、全て文書化し、記録を保存することとしている。

### 発生した課題 1 医療情報総合システムの大幅な仕様変更

平成20年7月からDPC（診断群分類包括評価を用いた入院医療費の定額支払い制度）を導入したため、医療情報総合システム（電子カルテシステム、医事会計システム等）の仕様に大幅な変更が必要となった。

発生原因	医療費算定方法の変更
判明時期	供用開始後

### 課題への対応 1

DPCの導入は個々の病院の判断で導入するものであることから、その導入に伴う費用増加については公共側の負担となった。負担額についてはSPCからの提案額について協議の上、変更事項と併せて協議書にまとめ、院内決裁した。

#### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり（協議書）
契約金額変更	あり
議会	—
対応時期	供用開始後

## 発生した課題 2 法令改正による業務追加

大阪府生活環境の保全等に関する条例の改正によって、維持管理業務のうち環境測定項目を追加する必要が生じた。

発生原因	法令改正
判明時期	供用開始後

## 課題への対応 2

全国一律ではなく大阪府の条例により規定された事項であることから、変更手続により業務内容を変更（項目追加）し、サービス対価についても相応分を増加させることとした。

### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり（協議書）
契約金額変更	あり
議会	—
対応時期	供用開始後

## 発生した課題 3 社会情勢・利用ニーズ等の変化への対応

平成 21 年、新型インフルエンザの感染者が爆発的に増加したため、来院患者に対応する受付や車両整理の人員の追加が必要となり、その人件費の負担について S P C より市へ申し出があった。

発生原因	社会情勢・利用ニーズ等の変化
判明時期	供用開始後

## 課題への対応 3

S P C が提案した費用をベースに市と S P C で協議し、追加費用につきサービス対価に上乗せして市が支払うこととした。

### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり（協議書）
契約金額変更	あり
議会	—
対応時期	供用開始後

この他、対外的に説明ができる人件費の増加（市職員の退職に伴う S P C 人員の増加）については、要求水準を変更の上サービス対価へ上乗せして市が支払うこととしている。

## ② 地域経済への影響

本事業でSPCに委ねる業務は薬剤購入から給食調理、清掃、売店運営と多岐にわたることから、各業務を担当する事業者の組成が事業成功の鍵になると考えられた。また、既存の市立病院に出入りしていた地元事業者やテナント業者への配慮を求める声が、関係各方面から上がっていた。

そこで、事業への参画を希望する事業者を募って事前登録し、その企業名・業種・連絡先のリストを公表することで、応募グループ組成の円滑化を図った。

リストの活用状況は把握されていないが、代表企業からリスト掲載の地元業者への声かけはあったようである。

ただし、SPCから地元業者活用について報告されており、事業者提案にあった「70%雇用率」が概ね維持されている。

### ■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	—	
地元事業者へのヒアリング	—	
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	—	
審査基準への規定	○	総合評価で加点
その他	○	本事業への参画希望事業者リストの公表

## ③ 適切なリスク分担

### ■ リスクに対する事前の対策

特に留意したリスク	内容	対応
需要変動リスク	患者数が変動するリスク	患者数の増減に応じて、サービス対価を変更することとした。
物価変動リスク	物価が変動するリスク	「企業向けサービス価格指数」をサービス対価改定の指標とした。
技術革新リスク	医療機器やシステムが陳腐化するリスク	一定期間ごとに調査し、サービス対価の見直しをすることを規定した。
修繕リスク	修繕が発生するリスク	

#### 需要変動リスク（薬剤費等の変動リスク）

薬剤費・診療材料費については、年度当初にSPCから単価を提案してもらい、協議の上決定しており、需給状況による価格の変動に対しては、年度途中にも柔軟に対応している。

#### 修繕リスク

建築設備（扉、床、壁など）の更新及び修繕について、提案された内容・計画に応じてその修繕費を毎年支払う仕組みとなっているが、財政状況の悪化により、計画どおりの修繕費予算の確保が難しくなった。

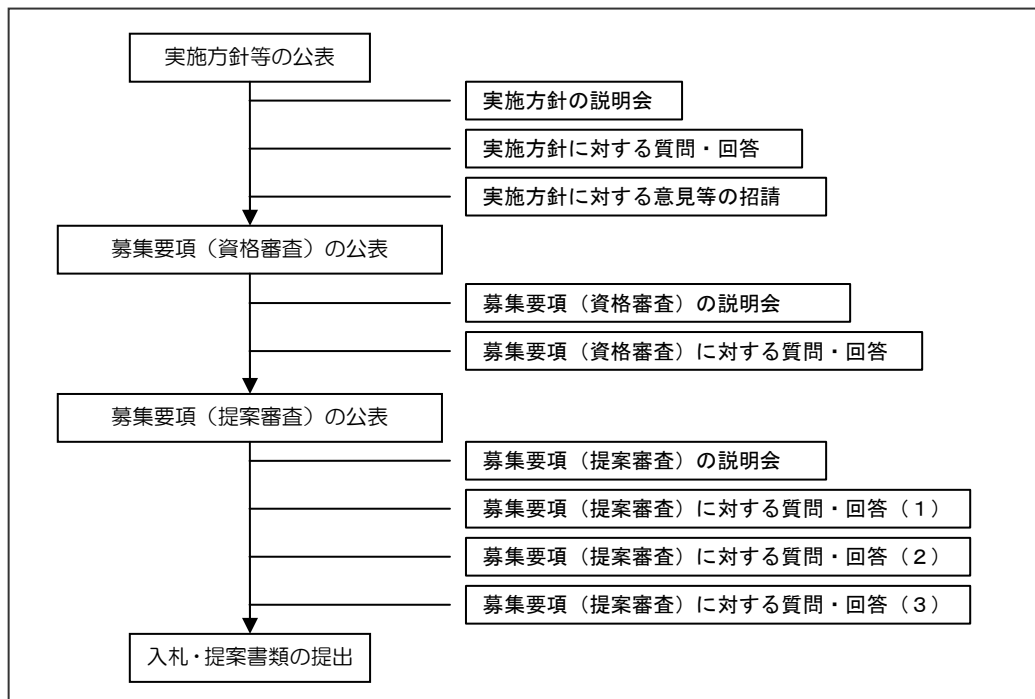
そこで、平成20年度からは修繕計画をストップさせ、その都度、当該修繕の実施時期について協議して対応している。予定していた修繕を遅らすことによるリスクについては病院が負担することとしている。このような対応は、市を取り巻く財政・経営状況についてのSPCの理解もあるため可能となっている。

### ③ 公民の十分な意思疎通

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	実施方針公表後、募集要項（資格審査）公表後、募集要項（提案審査）公表後（3回）の5回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答と併せて実施
説明会・見学会	○	実施方針説明会、募集要項（資格審査）説明会、募集要項（提案審査）説明会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	○	第7回審査委員会で実施（審査委員会は全8回）
契約協議	○	事業者選定から事業契約締結まで約8ヶ月
その他	—	

#### 募集手続き中の意思疎通



文書での質問・回答に加え、説明会での対面での質問・回答（その場で回答できる質問にはその場で回答し、その他の質問に対しては後日文書回答を公表した）、随時の個別質問にも対応した。

#### 事業者選定後の意思疎通

事業者選定後、提案内容に関する院内説明会を3回行い、その都度質疑応答も行った。

また、個別業務の詳細について、病院側担当部署、SPC内担当企業、病院開設準備室のメンバーで検討し、その都度議事録を作成し、契約書との矛盾や追加費用について確認を行った。全てを終えるのに3~4ヶ月を要したが、それでも不十分であった。

### 運営開始後の意思疎通

運営開始前から職員が民間事業者に対して過度の期待を抱いていたこともあってか、開始当初はそのパフォーマンスが期待外れだと感じられ、不満を抱くこととなった。職員とSPC担当者が一同に会する事業評価部会（月1回）では、職員側からSPCへ不満が噴出する状況となった他、SPC内の各業務担当企業が問題事項について減額を恐れてなかなかSPCへ報告しないという状況にも陥った。

その後、各現場単位（例えば、手術室職員とSPC滅菌担当者）での病院側担当者とSPC担当者の会議を月1回ペースで行った他、SPCに対して「問題事項が起こること自体よりも、それを隠すことの方が問題」だということを周知徹底した。

すると、トラブル要因を共有することができた他、顔をつき合わせて話し合ううちに互いの考えていることへの理解が深まり、運営開始3年目くらいから双方が前向きに業務を進めることができるようになった。

### 現在の意思疎通

病院に常駐しているSPC担当者はゼネラルマネージャー以下7名、病院事務局は17名であり、同じ執務室で業務している。

病院幹部会議（週1回）にSPCのゼネラルマネージャーが参加し、病院側の考えを理解してもらうことにより、スピーディーに対応がなされている。その他、週1回、病院事務局幹部とSPCゼネラルマネージャーとでミーティングを行い、病院のあらゆる動きについての情報を共有している。

様々な問題に対して、最終的には規定の業務分担及びリスク分担に従って対応者や負担者が決まるが、その具体的な対応方法等について互いに相談を行える環境となっている。

## ④ 公共側のノウハウの蓄積

PFIについて担当する専任職員は、運営開始当初から在籍している1名である。その他に、病院事業管理者が病院事務局長としてPFI事業実施前の平成14年度から在籍しており、PFIに関する方針を明確に説明できる態勢である。

### ■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	—	
PFI統括部署との連携	—	
庁内の連絡会議・勉強会	—	
文書化、記録の保存	○	SPCとの協議記録を全て文書記録
その他の取組み	—	
人員体制	専任1名	(供用開始後)

### 事業担当者からのコメント

病院という運営中心のPFI事業であるため、過去の経緯を把握している職員がいないと、長期契約の中でやっていけないのではないかと。担当者間の引継ぎには、通常の人事異動の引継ぎ期間では全く足りない。

## ⑤ 効果的かつ適正なモニタリング

### ■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	－	－	－	－
維持管理・運営	○	○	－	○
財務	○	－	－	－

### モニタリングの考え方

基本的には、SPCがしっかりとセルフ・モニタリングを行い、病院側は発生した事象とその結果（原因、病院への影響等）を重視している。また、SPCに対しては、問題となるような事象だけでなく、患者サービスや病院運営に好影響を及ぼしたような良い点についても評価することとしている。

### 実施計画等の作成

モニタリング実施計画について、SPCと協議・合意した事項を病院側で文書化したものを策定した。その内容は、契約書添付のモニタリング基本計画書に具体的な実施時期等を追加したものである。

その他、SPCから病院へのセルフ・モニタリングレポートに関する様式等は当時のコンサルタントの協力を得て作成した。

### 実施体制

各業務の日報及び月1回のセルフ・モニタリングレポートについて病院PFI担当職員が内容を確認しているほか、月1回の事業評価部会においても確認を行っている。事業評価部会には、病院側の各部門の代表とSPCのゼネラルマネージャー、オブザーバーとして各業務担当マネージャーが参加している。

日常的に何らかの問題が起こった場合も、SPCと病院側トラブルマネージャー（警察OB）の両方から病院PFI担当職員へ報告が入るようになっている。

### モニタリング結果の年1回公表について

毎年、モニタリング委員会による評価についてホームページ等で公表している。外部からは、SPCへの業務改善勧告や改善命令が発生していることに対して「SPCの働きが悪い」という印象で受け止められることもあるようだが、個々のトラブルに対して誠実に対応しているからこそ公表できている。

### モニタリングの重要性

「事業契約を締結した後はモニタリング」というくらい、維持管理・運営段階のモニタリングを重視している。



## 8. 益田地区広域クリーンセンター整備及び運営事業（益田地区広域市町村圏事務組合）

### （1）事業概要

1市2町を圏域とする広域事務組合が実施する廃棄物処理施設の整備運営について民間事業者の高度・専門的なノウハウを活用しているPFI事業である。

項目		内容	
施設概要	発注者	益田地区広域市町村圏事務組合	
	所在地	益田市多田町 1082-7 番地	
	対象施設	一般廃棄物処理施設	
	施設概要	敷地面積：約 3ha	
事業概要	事業方式	BOT方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	① サービス対価（固定費Ⅰ） 施設の整備段階における業務に対して支払う対価。 ② サービス対価（固定費Ⅱ） 施設の運営段階における業務に対して支払う対価（人件費、電気基本料金等の固定的経費）。 ③ サービス対価（変動費Ⅰ） 処理対象物量に応じて支払う対価。 ④ サービス対価（変動費Ⅱ） 副生成物等の想定発生量に応じて支払う対価。	
	事業期間	設計・建設	約 3 年間
		維持管理・運営	約 15 年間
事業者の業務範囲	① 施設の整備段階における業務 ② 施設の運営段階における業務		
VFM	特定事業選定時	6%	
	事業者選定時	約 35%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	審査委員会	5名（うち外部委員4名）	
	応募者	参加表明：9者 一次審査：8者 二次審査：2者	
	選定事業者	三菱重工株式会社グループ	
	落札額	8,000,000,000円（消費税抜き）	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成 16 年 3 月 1 日（平成 16 年 7 月 23 日変更）	
	特定事業の選定	平成 16 年 8 月 5 日	
	入札説明書等の公表	平成 16 年 8 月 6 日	
	入札書類受付	（第一次審査）平成 16 年 11 月 5 日 （第二次審査）平成 17 年 2 月 7 日	
	事業者選定	平成 17 年 3 月 14 日	
	事業契約締結	平成 17 年 5 月 31 日	
	施設供用開始	平成 19 年 10 月 1 日	
事業期間終了	平成 35 年 3 月 31 日（予定）		
コンサル	導入可能性調査	あり	
タレント	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）	
その他	その他のPFI等事業	該当なし	

## (2) 諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

#### 発生した課題 1 物価変動による対価改定指標の変更

応募書類提出時から2年後に、焼却施設運転の燃料となる灯油の価格が2.6倍に高騰した。

物価変動に基づくサービス対価（変動費Ⅰ）の改定に用いる指標としては「国内企業物価指数／電力・都市ガス・水道」（日本銀行調査統計局）が設定されていたが、これは灯油等の化石燃料の価格動向とは乖離したものであった。

発生原因	灯油価格の高騰
判明時期	応募書類提出時から2年後

#### 課題への対応 1

サービス対価改定に用いる指標については、契約書において「選定事業者の提案内容、市場の変動等により、改定に用いる指標が実態に整合しない場合には、広域組合と選定事業者で協議を行う」こととしていたため、「国内企業物価指数／石油・石炭製品／灯油」（日本銀行調査統計局）を改定率算定に加味した。

#### ■対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり（協議書）
契約金額変更	なし
議会	—
対応時期	設計・建設期間

#### 発生した課題 2 補助金から交付金への制度変更

施設整備費の国庫補助について補助金から交付金への制度変更に伴い、補助（交付）対象額に対する補助率（算定割合）や交付手続が変更となり、契約金額や交付時期が変更になった。

- ・（補助金）廃棄物処理施設整備費補助金の廃止  
（交付金）循環型社会形成推進交付金の創設
- ・補助率 1/4 から算定割合 1/3 へ変更
- ・交付手続 （補助金）国⇒S P C  
（交付金）国⇒県⇒組合⇒S P C

発生原因	補助金から交付金への制度変更
判明時期	事業者選定後から事業契約締結前までの間

## 課題への対応 2

当初の予定では補助金 7.2 億円（対象額の 1/4）であったが、交付金は 9.7 億円（対象額の 1/3）となり、SPC が調達する施設整備費用とその金利の縮減が図られた。

当初とキャッシュフロー計画が変わることについて、融資再組成費用等の事務的費用については組合が負担することとし上記の費用縮減に吸収させた。事業費全体としては約 4,000 万円の縮減となり、組合負担は合わせて 2 億 9,000 万円の減となった。

### ■対応方法の概要

契約変更	あり
別途契約等	なし
契約金額変更	あり
議会	議決あり
対応時期	設計・建設期間

## ② 地域経済への影響

### 地域環境への配慮

本施設は廃棄物処理施設ということもあり、地域経済への影響よりも周辺地域環境への影響を重要視しており、審査においても、周辺の地域環境に配慮した施工、ロビーでの展示、ビオトープを通じた自然保護の啓発、ホテルの放流等の取り組み提案を評価した。

### 地域住民への一部開放

供用開始後は、開放利用されている施設前面における芝生広場利用者の本施設のトイレ・自販機利用、会議室における地元の郷土芸能（神楽）の練習活用等、周辺住民に本施設への理解を深める機会の一つとなっている。

### ■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	—	
地元事業者へのヒアリング	—	
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	—	
審査基準への規定	○	内容審査 I 100 点のうち、地域との連携と融和に 3 点を配点
その他	—	

### ③ 適切なリスク分担

#### ■ リスクに対する事前の対策

特に留意したリスク	内容	対応
物価変動リスク	物価が変動するリスク	変動要素によりサービス対価が増減するよう、単価や算定式について事業者に提案を求めた。
ごみ量・ごみ質変動リスク	処理する廃棄物の量・質が変動するリスク	
天災・不測の事態リスク	天災等の不測の事態が発生するリスク	保険の付保等について事業者に提案を求めた。
副生成物の有効利用リスク	副生成物が有効利用されるかどうかのリスク	事業者に関連事業者の引取り保証を提出させた。

天災・不測の事態リスクについては、事業者募集時の質問・回答において詳細なリスク分担の明示が求められたが、具体的な付保は求めず、事業者からの提案に委ねることとした。

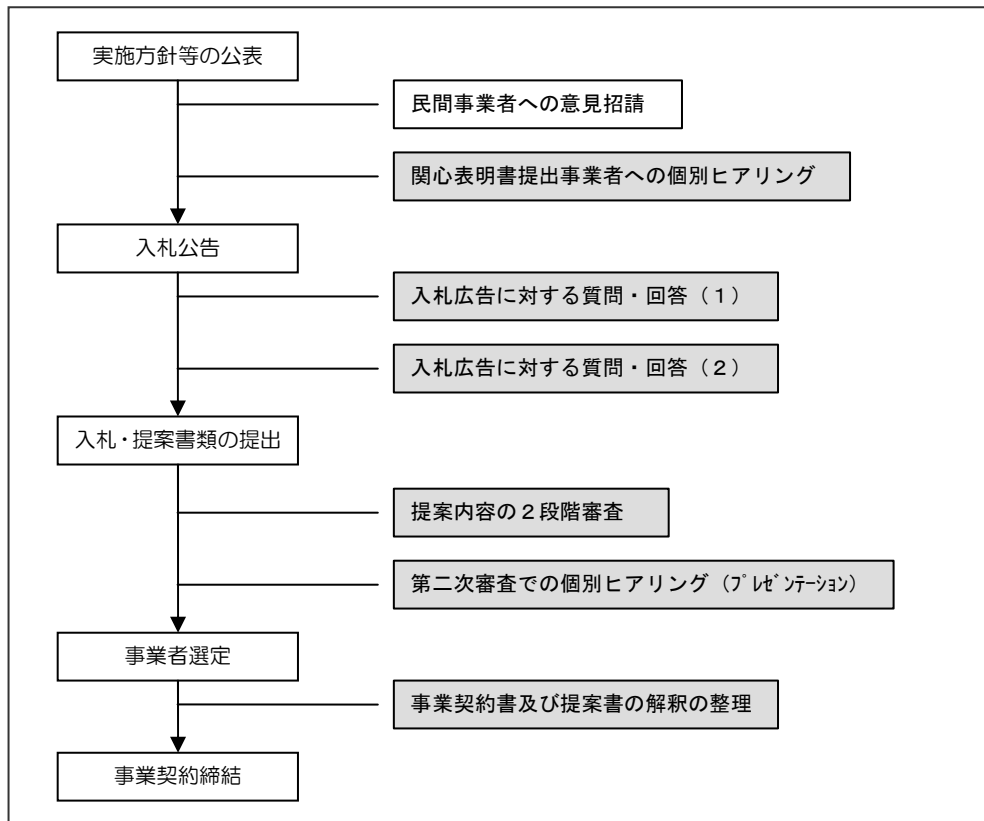
また、副生成物の有効利用リスクについては、事業者からの提案を求めたところ、溶融スラグ・金属類について15年間の引取保証が提案された。運営開始後の実績としては、圏域内の公共事業の埋設管周りの埋戻し材として全量が有効利用されている。

### ④ 公民の十分な意思疎通

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	入札公告後の2回
意見招請	○	実施方針公表後に実施
説明会・見学会	—	
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	○	・関心表明書提出後に実施（17社）
審査に伴う個別ヒアリング	○	・提案内容の審査を2段階で実施 ・第二次審査において、全グループに対してヒアリング（プレゼンテーション）を実施
契約協議		
その他	○	事業契約書の解釈に関する覚書を締結

## 事業契約締結までの意思疎通



### a) 関心表明書提出事業者への個別ヒアリング

関心表明書を提出した事業者（17社）に対して個別ヒアリングを実施し、対面により意見を聴取・交換した。このヒアリングは、1社20～30分程度で2日間にわたり行い、その結果については審査委員へ持ち回りで報告した。

ヒアリングの結果を受けて、提案可能な処理方式について2方式を追加して5方式とし、特定事業選定・公表前に実施方針の変更として公表した。

### b) 質問・回答を通じたコミュニケーション

入札公告後に2回実施した質問・回答では、民間事業者の認識を理解するとともに、物価変動指数の考え方等、将来の課題となることを先にキャッチしておくことができた。

### c) 2段階審査を通じた民間事業者の考えの確認

本事業の事業者選定においては提案内容を2段階で審査したが、各応募者の事業に対する熱意を推し量ることができた。第一次審査で応募者を8グループから3グループ、第二次審査で最終的に1グループに絞り込んだが、後に公表した審査講評において、各項目における獲得点数及びコメントを明示し、落選グループに配慮した。

d) 審査の中の個別ヒアリング

第二次審査の一部としてヒアリング（プレゼンテーション）を審査委員会で実施し、審査委員の提案内容に対する理解を深めた。このヒアリングを通じて、ごみピットの貯留容量が3日分という提案だったものを、年末年始に配慮して7日分にできるか打診した。また、予約制とされていたごみの時間外受入れについては、月1回固定日制とした。

e) 契約書の解釈等の整理

事業契約書の解釈に関する覚書を締結し、その中で募集時の質問・回答事項の整理も行った。

⑤ 効果的かつ適正なモニタリング

■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	○	－	○	－
維持管理・運営	○	○	－	△（運営・維持管理業務報告書）
財務	○	－	－	△（監査済み財務書類）

維持管理・運営モニタリングの実施内容

コンサルタントが作成したマニュアル案をもとに、ペナルティの発生事象や是正期間等についてSPCと協議し、マニュアルを作成した。

具体的には、要求水準書及び提案書をもとに、90項目を設定している。項目には「S」、「A」、「B」の3区分があり、例えば「『S』は『排気ガス等住民サービスに直結し、要求水準未達の場合に即刻減額になるもの』」のように重要度によって区分されている。

また、定量的な項目よりも文言による定性的な項目の方が多く、「○○について異常が発生していないか」等の定性的モニタリング項目に対しても、判断に迷うことのないよう明確な判断基準を定めている。

維持管理・運営モニタリングの実施体制

月1回の定期モニタリングとして、組合の担当職員と事務局長の2名が本施設に赴き、1か月分の日報及び運営・維持管理報告書の内容を確認している。

財務モニタリングの実施体制

財務モニタリングについては、年1回、公認会計士による監査報告書及び財務諸表を提出させており、提案時のDSCR・キャッシュリザーブ等の動向を組合職員が確認している。

セルフ・モニタリング結果の間接的な活用

SPCによるセルフ・モニタリングとして下請企業を含むサービス提供体制及び品質管理システムの履行状況等、サービスの履行状況について定期的または随時に確認等が行われている。その結果は、年1回組合へ提出される運営・維持管理業務報告書及び財務書類へ反映され、間接的に組合が行うモニタリングに活用されている。

## 9. 北九州市立思永中学校整備PFI事業（北九州市）

### (1) 事業概要

中学校施設の整備、校舎一部（プール）の住民向け運営、敷地の一部を活用した民間収益施設の整備運営を事業範囲としている。設計変更や追加工事への対応や、自治体内部でのPFIノウハウの蓄積に特徴がある。

項目		内容
施設概要	発注者	北九州市
	所在地	北九州市小倉北区大門 1-5-1
	対象施設	① 学校施設 (中学校の校舎・屋内運動場・プール等の施設、屋外運動場、屋外付帯施設等) ② 民間収益施設 (民間事業者が事業地内で利用可能な用地を活用し、自らの責において民間収益事業を実施する施設)
	施設概要	敷地面積：約 28,105 m <sup>2</sup> 校舎：6,787 m <sup>2</sup> 程度 ほか
事業概要	事業方式	BTO方式
	事業類型	混合型（サービス購入型＋独立採算型）
	事業者の収入	① 学校施設の整備に係る費用 ② 学校施設の維持管理業務に係る費用 ③ プールの運営業務に係る費用 ④ 民間収益事業に関する収入
	事業期間	設計・建設 2年 維持管理・運営 (学校施設) 15年 (民間収益施設) 50年
	事業者の業務範囲	① 学校施設の整備業務 ② 学校施設の維持管理業務 ③ プールの運営に係る業務 ④ 民間収益事業に関する業務 ⑤ その他上記業務に付随する業務
VFM	特定事業選定時	約 21%
	事業者選定時	23.7%
事業者選定の概要	事業者選定方式	総合評価一般競争入札
	審査委員会	10名（うち外部委員6名）
	応募者	4グループ（最終）
	選定事業者	九電工グループ
	落札額	3,125,972,996円（消費税及び地方消費税を含む）
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成18年2月27日
	特定事業の選定	平成18年7月20日
	入札説明書等の公表	平成18年7月20日
	入札書類受付	(一次提案) 平成18年8月25日 (二次提案) 平成18年11月6日
	事業者選定	平成18年12月27日
	事業契約締結	平成19年2月16日
	施設供用開始	平成21年4月1日
	事業期間終了	(学校施設) 平成36年3月31日 (民間収益施設) 平成71年6月30日
コンサル タント	導入可能性調査	あり
	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）

その他	その他のPFI等事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・（仮称）北九州市プラスチック製容器包装選別施設整備運営事業（H19.4.1供用開始）</li> <li>・ひびきコンテナターミナルPFI事業（H17供用開始）</li> <li>・黒崎副都心「文化・交流拠点地区」整備等PFI事業（平成21年11月入札、平成24年7月供用開始予定）</li> </ul>
-----	------------	---

## （２）諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

#### 発生した課題 利用団体からの要望を受けた設計変更

プールを利用する障害者団体から、施設への出入り口、扉の仕様、及びプール内のスロープについて変更の要望があった。

- ・プール施設への出入り口…スロープ幅（実施設計では90cm）の拡張
- ・扉の仕様…開き戸から引き戸への変更
- ・プール内の車椅子入水用スロープ…スロープで降りたところがスタート位置になるよう設置方向の変更

発生原因	利用団体からの要望
判明時期	事業契約締結後の設計協議終了後から着工までの間

#### 課題への対応

契約書第15条（設計等の変更）に従い、設計変更を行った。

追加費用については、平成21年度中に支払予定で調整中である。具体的には、SPCから提示された積算額について、市が合理的な範囲で負担する。

#### ■対応方法の概要

契約変更	未定
別途契約等	未定
契約金額変更	未定
議会	未定
対応時期	供用開始後

### ② 地域経済への影響

地元企業の事業への参画・協働が地域の活性化に寄与すると考え、雇用面・調達面を重視していた。また、従来の公共工事においても、地元企業の活用が望ましいという考え方であった。

事業者選定時の落札者決定基準において提案書審査100点のうち地域経済への貢献に5点を配点したところ、SPCとなった応募グループからは地元企業の参加、地域の人材活用等について提案があり、そのうち地元雇用率については建設工事からプール運営までほぼ100%で達成されている。

#### ■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	—	
地元事業者へのヒアリング	—	
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	—	
審査基準への規定	○	提案書審査100点のうち、地域経済への貢献に5点を配点。
その他	—	



### ③ 公民の十分な意思疎通

事業者募集時においては、意見招請や質問・回答を通じて、特に民間収益事業の部分についての認識共有を深めることができた。

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	実施方針公表後、要求水準書(案)公表後、入札公告後(2回)の計4回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答、要求水準書(案)の質問・回答と併せて実施
説明会・見学会	○	実施方針説明会、入札説明会・現地見学会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	○	・提案内容の審査を2段階で実施 ・第二次審査において、全グループに対してヒアリングを実施
契約協議	—	
その他	—	

#### 事業担当者からのコメント

事業者選定後のSPCとの意思疎通という点では、建設工事中の変更について様々なケースを想定した話し合いをしておくことが必要であった。

### ④ 公共側のノウハウの蓄積

#### 庁内研究会の実施

財政局都市経営戦略室が幹事となり、月1回、PFI事業を実施している課、及び、これからPFI事業を実施しようとしている課の担当者が参加する研究会を行っている。具体的には、これからPFI事業を実施しようとしている課へノウハウや経験のアドバイスを行う場となっている。

#### ■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自のPFI指針	—	
PFI統括部署との連携	△	財政局都市経営戦略室
庁内の連絡会議・勉強会	○	・財政局都市経営戦略室が幹事となり、月1回研究会を実施 ・PFI事業を実施している課、これから実施しようとしている課の計4課担当者が参加
文書化、記録の保存	—	
その他の取組み	—	
人員体制	4名	

⑤ 効果的かつ適正なモニタリング

■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	○	未作成	○	△ (SPCより任意で提出)
維持管理・運営	○	未作成	○	—
財務	○	—	○	—

セルフ・モニタリング結果の提出

PFI事業契約に特に規定はないが、SPC内でのセルフ・モニタリング結果について提出を受けている。その内容は要求水準どおりかどうかのチェックリストであり、今後市が行うモニタリングの参考にする方向である。

**事業担当者からのコメント**

現在はコンサルタントとの委託契約によりモニタリングを行っているが、15年という長期の事業期間にわたって委託料を毎年支払うとなると、昨今の財政状況の厳しさを考え合わせると可能な限り自治体職員のみでモニタリングを実施することが望ましい。そのためには、複雑かつ専門的なPFI事業の業務内容を正確に把握できるように、職員の能力の向上が不可欠。

## 10. 長崎市立図書館整備運営事業（長崎市）

### (1) 事業概要

本事業は、図書館の整備運営を事業範囲としている。施設の一部に、コミュニティ施設及びびレストランが設けられており、図書館利用以外の市民が集う賑わいの場となっている。

項目		内容	
施設概要	発注者	長崎市	
	所在地	長崎県長崎市興善町 1-1	
	対象施設	図書館、コミュニティ施設、救護所メモリアルコーナー、軽食・休憩コーナー（地下駐車場 64 台）	
	施設概要	敷地面積：5,887 m <sup>2</sup>	
事業概要	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型（一部独立採算あり）	
	事業者の収入	① サービス料収入 施設整備費（初期投資）相当分、維持管理費相当分、 運営費相当分、情報資料購入費、図書館情報システム初期 整備費及び更新費相当分、図書館情報システム保守管理費 ② 独立採算部分の収入 軽食コーナーの収入	
	事業期間	設計・建設	2年7ヶ月（このうち設計・建設期間は2年4ヶ月）
		維持管理・運営	15年2ヶ月（このうち運営期間は15年）
事業者の業務範囲	① 設計・建設業務 ② 維持管理業務 ③ 図書館運営業務		
VFM	特定事業選定時	12.22%	
	事業者選定時	28.05%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	審査委員会	5名（うち外部委員4名）	
	応募者	3グループ	
	選定事業者	鹿島TRCグループ	
	落札額	10,337,020,000円（消費税抜き）	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成16年7月2日	
	特定事業の選定	平成16年10月1日	
	入札説明書等の公表	平成16年10月29日	
	入札書類受付	平成17年1月26日	
	事業者選定	平成17年3月31日	
	事業契約締結	平成17年6月23日	
	施設供用開始	平成20年1月5日	
事業期間終了	平成34年3月31日		
コンサル タント	導入可能性調査	あり	
	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）	
その他	この他のPFI等事業	・長崎市新市立病院整備運営事業（平成21年12月入札公告、平成25年4月より順次供用開始予定）	

## (2) 諸課題への対応

### ① 成長と変化への対応

#### 発生した課題 1 契約締結後の業務追加（断念例）

施設内の一部については、主な利用者である地元自治会が運営を行うことを想定しSPCの業務範囲外としていたが、当該自治会の関与があまり望めないことが判明した。当該部分は他の部分と同様に一般利用に供されることになるため、一般利用者の利便性を考慮して施設全体での一体的運用が望ましいと考えられた。

そこで、当該部分の運営をSPCの業務に追加することを要求した。

発生原因	運営業務の追加
判明時期	契約締結後

#### 課題への対応 1

施設の供用開始までに、再三SPCへ打診したが、リスクを回避したい金融機関側の了承が得られないため了解が得られなかった。

しかし、前述のように利用者の利便性を重視し図書館全体での一体的運用が不可欠であることから、当該部分の運営について、SPC内で運営業務を担当する企業と別途契約（単年度毎の随意契約）を締結した。

#### ■対応方法の概要

契約変更	—
別途契約等	あり（SPC構成企業（運営）との随意契約）
契約金額変更	—
議会	—
対応時期	供用開始時

#### 発生した課題 2 契約書の文言の明確化

公租公課や保険料の支払いについて、契約書等には支払い時期の明記がなかったため、「年4回」とする明記するようSPCより申し出があった。

発生原因	契約書の文言の変更
判明時期	契約締結後

#### 課題への対応 2

当該箇所の変更を明記する変更契約書を締結した。

#### ■対応方法の概要

契約変更	あり（当該変更部分のみ）
別途契約等	—
契約金額変更	—
議会	—
対応時期	供用開始後

## ② 地域経済への影響

### 周辺地域の活性化

当初より、地域への貢献や発展もPFIの目的の一つと考えており、実際に、供用開始後の開館初年の利用者は予想の倍近い約120万人を達成し、本施設が従来のアーケード商店街と大型商業施設との中間に位置することにより人の流れが変化したことと考え合わせると、一定の効果があつた。

#### ■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	—	
地元事業者へのヒアリング	—	
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	○	応募者の構成員又は協力企業のうち、一者以上は必ず、市内に主たる事務所（本店等）を有する者であることとした。
審査基準への規定	○	内容審査100点のうち、地域経済への貢献・地域の人材活用に3点、地元企業の積極的な参画に3点を配点。
その他	—	

## ③ 公民の十分な意思疎通

### コミュニケーション体制

供用開始後は、市担当者及びSPC担当者が同じ執務室で業務を行っているほか、週1回関係者協議会を実施し、調整事項を中心に協議している。関係者協議会には、市からは館長・係長・担当者の3人が出席し、SPCからは総括責任者・副総括責任者他、維持管理・運営業務の責任者または担当者が出席している。供用開始当初は懸案事項・クレーム処理で2時間程度を要していたが、現在は30分程度で済み、両者の関係も良好なものとなっている。

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	実施方針公表後と入札公告後の2回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答と併せて実施
説明会・見学会	○	実施方針の説明会
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	○	
契約協議	○	・事業者選定から事業契約締結まで約3ヶ月 ・要求水準書等の解釈について質疑応答を実施
その他	—	

#### ④ 効果的かつ適正なモニタリング

##### ■ モニタリングの実施状況

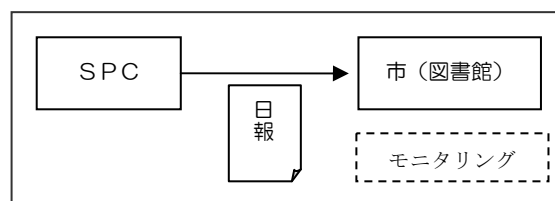
各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	－	－	－	－
維持管理・運営	○	○	－	○
財務	○	－	－	－

##### 維持管理・運営モニタリングの実施内容

市側で、要求水準書をもとに 100 以上のモニタリング項目を設定し、SPCと協議の上、策定した。

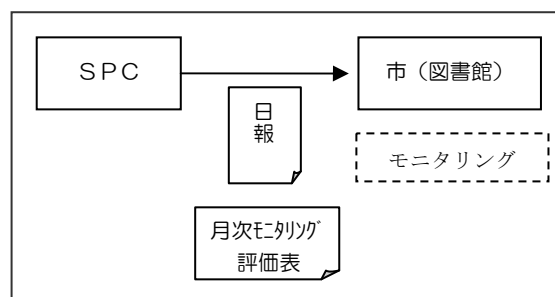
###### a) 毎日（日常モニタリング）

SPCより業務日報を提出させ、その内容をモニタリング項目にそって確認している。



###### b) 毎月（月次モニタリング）

業務月報と、SPCがセルフ・モニタリングした月次モニタリング評価表を提出させ、それらの内容を確認している。



## 1.1. 熊本市総合保健福祉センター（仮称）整備・運営PFI事業（熊本市）

### (1) 事業概要

保険所や保健福祉センター等の諸機能を備える施設の整備・維持管理を事業範囲としており、地域経済に配慮したPFI事業化から事業者選定手続に特徴がある。

項目		内容	
施設概要	発注者	熊本市	
	所在地	熊本市大江5丁目1番8	
	対象施設	熊本市総合保健福祉センター（仮称） ア 熊本市保健所 イ 中央保健福祉センター ウ こども総合相談室（仮称） エ こどもの発達支援センター（仮称） オ 市民協働の広場（仮称）	
	施設概要	敷地面積：5,279.20㎡ 建築延べ面積：7,500㎡程度	
事業概要	事業方式	BTO方式	
	事業類型	サービス購入型	
	事業者の収入	① 施設整備費相当 施設費相当+割賦利息 ② 維持管理・運営費相当 維持管理業務に要する費用+運営業務に要する費用+その他の費用	
	事業期間	設計・建設	2年間
		維持管理・運営	20年間
事業者の業務範囲	① 施設の設計・建設等業務 ② 施設の維持管理保守業務 ③ 施設の一部運営業務		
VFM	特定事業選定時	6.8%	
	事業者選定時	37.5%	
事業者選定の概要	事業者選定方式	総合評価一般競争入札	
	審査委員会	9名（うち外部委員6名）	
	応募者	5グループ	
	選定事業者	九電工グループ	
	落札額	3,567,510,555円	
事業スケジュール	実施方針等の公表	平成17年3月31日	
	特定事業の選定	平成17年5月27日	
	入札説明書等の公表	平成17年6月28日	
	入札書類受付	(第一次)平成17年8月5日 (第二次)平成17年11月2日	
	事業者選定	平成18年1月27日	
	事業契約締結	平成18年3月24日	
	施設供用開始	平成20年4月1日	
	事業期間終了	平成40年3月31日	
コンサル	導入可能性調査	あり	
タレント	アドバイザー	あり（導入可能性調査と同一）	
その他	この他のPFI等事業	・熊本城桜の馬場観光交流施設（仮称）整備運営事業（H21.5契約締結）	

(2) 諸課題への対応

① 成長と変化への対応

発生した課題 社会情勢・利用ニーズ等の変化への対応

平成 21 年の新型インフルエンザ流行に伴い、保健所（本施設 4 階）の電話回線が不足する事態となった。

発生原因	業務を取り巻く環境の急激な変化
判明時期	供用開始後

課題への対応

インフルエンザ対応部署への電話回線集中化のための簡易工事について、S P C 内の構成企業（建設）に対して随意契約で工事を発注した。

■ 対応方法の概要

契約変更	なし
別途契約等	あり（S P C 構成企業（建設）との随意契約）
契約金額変更	—
議会	—
対応時期	供用開始後

② 地域経済への影響

地元事業者対象の P F I 勉強会

実施方針公表の約半年前、業界団体（熊本県建設業協会及び熊本県電設業協会）を対象に勉強会を合計 2 回実施し、建設業協会対象の勉強会では 42 社から 63 人の参加を得た。参加者からは、「もっと規模の小さな施設整備事業からやってくれないか」といったような意見が聞かれた。

同時期に熊本経済同友会主催の P F I に関するセミナーも開催されており、県内における業界関係者の P F I に対する関心が高まっていたことが推察される。

実際の事業実施における地元雇用率については、80%程度という報告が S P C よりあった。

■ 地域経済への影響に配慮した取り組み

地元事業者対象の勉強会	○	2 団体（熊本県建設業協会及び熊本県電設業協会）を対象に合計 2 回実施。
地元事業者へのヒアリング	—	
地元事業者の活用に関する参加資格要件への規定	○	構成員又は協力企業のうち、一者以上は必ず、熊本市の区域内に主たる事務所（本店等）を有する者であることとした。
審査基準への規定	○	内容審査 60 点のうち、地域経済への貢献に 6 点を配点。
その他	—	



### ③ 公民の十分な意思疎通

#### 2段階審査

提案内容についての審査を2段階とし、第一次審査においては事業遂行能力等に関する簡易提案書類審査を行った。第一次審査のうち提案内容の審査については、100点中50点未満は落選という基準を設けていたが、第一次審査での落選はなかった。事業者側から、2段階審査についての不満等は何も聞かれなかった。

#### ■ 民間事業者との意思疎通を図る取り組み

導入可能性調査後の民間事業者への個別ヒアリング	—	
質問・回答	○	実施方針公表後と入札公告後の2回
意見招請	○	実施方針公表後の質問・回答と併せて実施
説明会・見学会	○	
募集手続き中の民間事業者への個別ヒアリング	—	
審査に伴う個別ヒアリング	○	提案内容の審査を2段階とし、第一次審査において簡易提案書類審査を実施
契約協議	○	事業者選定から事業契約締結まで約2ヶ月
その他	—	

### ④ 的確な事業計画

#### 大規模修繕

本事業においては、事業期間中に大規模修繕が発生することのないよう修繕に努めることを事業者の業務としている。万一、その必要性が生じた場合は、市が対応せざるをえないことになるが、近年の市の財政状況は厳しく、予算確保が難しい見通しである。

施設状態を良好な状態に保つためには、民間事業者の業務範囲に大規模修繕を含めて予算を確保しておいた方が、将来的の施設修繕がスムーズに進むのではないかと考えられている。

⑤ 公共側のノウハウの蓄積

P F I 事業統括課における課題整理

供用開始を一区切りとして、課題を整理したものを P F I 統括部署へ提出している。この内容は公表されず、新規に P F I 事業を立案する際の情報提供に活用している。現在進行中の他 P F I 事業の供用開始並びにその課題整理が済んだ時点で、市 P F I 活用指針を見直す予定である。

■ ノウハウ蓄積のための取り組み

自治体独自の P F I 指針	○	熊本市 P F I 活用指針（平成 16 年 12 月策定）
P F I 統括部署との連携	△	事業発案から事業実施段階に至るまで、企画課より助言等が規定され、実際の事業遂行は各担当課が主導
庁内の連絡会議・勉強会	－	
文書化、記録の保存	○	供用開始後、それまでの課題を整理し、P F I 統括部署である企画へ提出
その他の取組み	－	
人員体制	1 名	施設に常駐（兼務）（供用開始後）

⑥ 効果的かつ適正なモニタリング

■ モニタリングの実施状況

各段階のモニタリング	実施の有無	マニュアル	コンサルタントの活用	セルフ・モニタリングの活用
設計・建設	－	－	－	－
維持管理・運営	○	○	－	－
財務	－	－	－	－

実施体制

供用開始後も施設内に P F I 担当者が常駐（兼務）していることから、維持管理・運営に関する軽微な指摘事項については口頭で連絡しており、これまで減額となるような事象はない。

利用者（自治体職員を含む）アンケート結果の活用

供用開始から 1 年経過後に、S P C が 2 種類のアンケートを実施した。

1 つは、職員対象のアンケートである。職員が任意で市側窓口へメール提出し、窓口のとりまとめ担当者が S P C へ伝えるという方法で行った。アンケート結果をもとに清掃の徹底等の改善がなされた。

もう 1 つは、施設利用者対象のアンケートであった。窓口に用紙を設置し、任意で記入してもらおうという方法で行ったところ、回収数は 21 通であった。その結果をもとに、「施設の入り口がわかりにくい」という意見に対してガラスの自動ドアに施設名称のフィルムを貼付等の改善がなされた。

## 第4章 PFI事業の実務上の課題とその対応策

### 1. 成長と変化への対応

#### (1) 契約締結後の設計変更・業務変更の現状

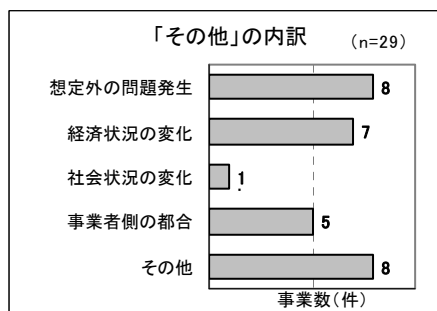
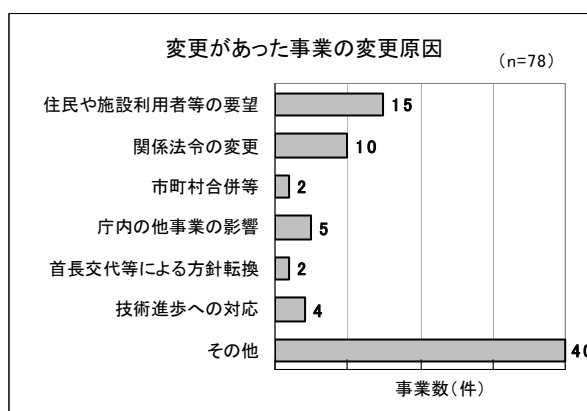
アンケートによると、契約締結後の設計変更・業務変更の要求が約半数の事業において発生しているが、これを事業分野別に見ると、庁舎等分野では88%の事業、健康・環境分野では67%の事業において設計変更・業務変更の要求があった。

【設計変更・業務変更の要求があった割合（分野別）】

教育・文化 (n=57)	健康・環境 (n=18)	産業 (n=9)	プラント (n=36)	庁舎等 (n=8)	まちづくり (n=23)	分野複合 施設 (n=17)	ESCO 事業 (n=5)
54%	67%	44%	42%	88%	43%	53%	0%

※ 本調査アンケートより

設計変更・業務変更があった事業の変更原因としては、住民・施設利用者からの要望（25事業）、法令変更（10事業）が多かったが、それに比して「その他」という回答が多く、その内訳を見ると想定外の問題の発生（8事業）、経済状況の変化（7事業）が多い。



※1 いずれも本調査アンケートより

※2 右表の集計にあたっては、左表の「その他」(40)の具体的内容について、変更原因以外に関する回答(11)を除いてカテゴリ分けした。

設計変更・業務変更があった事業における対応方法の傾向は下表のとおりである。

【変更原因別の対応方法の傾向】

原因	住民や施設利用者等の要望	関係法令の変更	市町村合併等	庁内の他事業の影響	首長交代等による方針転換	技術進歩への対応
対応方法	契約書等に抵触しない範囲で変更	いずれの対応方法も平均して多い	・議決を経て契約変更 ・契約書等に抵触しない範囲で変更	その他	・契約書等に抵触しない範囲で変更 ・その他	契約書等に抵触しない範囲で変更

※ 本調査アンケートより

## (2) 事象別対応方法

### ① 経済状況の変化

ほとんどのPFI事業においては、経済状況が変化するリスクに対して予めリスク分担を定めている。特に設計・建設期間中の物価変動リスクに対しては、従来は民間事業者が全て負担としている事例が多かったが、近年は公民でリスクを分担する事例が見られるようになった(3. 適切なリスク分担にて詳述)。

これは、平成20年初めに、鋼材価格が急激に高騰し民間事業者側ではリスクをコントロールしきれず事業継続に支障をきたしかねない状況が発生したことがあり、民間事業者からの強い要望もあり公共側の認識が変化してきたことによる。

また、物価変動に対するコスト増を民間事業者が全て負担することとしている場合であっても、前述のように想定外に物価変動幅・コスト増が大きいと事業の継続そのものに影響を与えることとなる。民間事業者の工夫によって要求水準を維持しつつ仕様変更等でコスト減が可能であれば、公共側でも、提供するサービス水準やサービス提供開始時期等を見極めて柔軟に対応する必要がある。

#### ■ 紫波火葬場整備事業(紫波町)での取り組み

リスク分担：民間のみ分担  
 問題発生への対応：約35百万円のコストオーバー(設計協議後に判明)に対して、要求水準を下回らない範囲内の仕様・設計変更により対応。(第3章1(2)①参照)

### ② 社会状況の変化

PFI事業は事業期間が長期であることから、社会状況の変化に伴い公共側の政策・方針や利用ニーズが変化し、新たな業務・費用が必要になることがある。

こうした場合、PFI事業契約の変更を行うのか別途契約とするのか、その相手はSPCかSPCの業務委託先の個別の企業か、債務負担との関係等、手続き上の問題も含めてSPCと

協議することとなる。また、SPCに融資している金融機関等の意向も加味する必要がある。

当初から社会状況の変化に対する対応方針や具体的な対応策を契約書や要求水準書に盛り込んでおけば、円滑に、かつ公民双方が納得した形で解決することが可能となりうる。

【社会状況の変化への対応例】

社会状況の変化	事例	変化の内容	手続	備考
施設コンセプト(方針)の転換	調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業	「開放性と安全性の両立」から「安全性を最重要視」へと変更 ⇒ 門扉設置の追加工事	SPC発注のJVと別途随意契約	SPCとの契約そのものには影響なし
利用ニーズの変化	八尾市立病院維持管理・運営事業	新型インフルエンザ流行による患者増加 ⇒ SPC人員体制の強化のためのサービス対価増額	予め規定の手続による変更	サービス対価の変更あり
	熊本市総合保健福祉センター(仮称)整備・運営PFI事業	新型インフルエンザ流行による相談電話の増加 ⇒ 通信設備VIA外変更工事	SPC構成企業と別途随意契約	SPCとの契約そのものには影響なし

### ③ 法令変更

法令変更(法令改正)については民間事業者がコントロールできるものではないことから基本的には公共側がリスクを負担し、例外的に、広く一般の事業者に対しても適用されるような一般的法令変更(法人税に関する法令等)は公平性等の観点より民間事業者がリスクを負担することが多い。

実際の事業遂行においては、このようなリスク分担に従って法令変更への対応を行うこととなるが、追加業務の実施主体や業務追加による費用の額及び負担方法、それらの決定方法、契約書への反映等、手続上の諸問題が発生することとなり、先事例においてはさまざまな対応方法がとられている。

【法令変更への対応例】

事例	変更根拠	主な変更・追加	手続	備考
調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業	建築物衛生法	維持管理業務(レジオネラ菌消毒のための清掃・点検)	SPC構成企業と別途随意契約	SPCとの契約そのものには影響なし
名古屋港管理組合本庁舎等整備事業	建築基準法	維持管理業務(定期検査の全数検査)	議決を経て事業契約変更(予定)	契約変更と併せて債務負担額の変更(契約変更前)
	消防法	(防火管理者の設置、防災管理点検等の報告)		
八尾市立病院維持管理・運営事業	大阪府生活環境の保全等に関する条例	維持管理業務(環境測定)	予め規定の手続による変更	サービス対価の変更あり
益田地区広域クリーンセンター整備及び運営事業	補助金制度の廃止及び交付金制度への移行	国庫補助額、契約金額、入金時期	議決を経て事業契約変更	—

#### ④ 問題発生時

PFI事業においては、事業期間中に起こりうる様々な事象を想定し、そのリスク分担や対応策について十分に検討してもなお、想定外の問題が発生することがある。

特に先行事例において発生頻度が高いのが、設計・建設期間中の地中障害物の発覚である。概ねSPCが処理を行い、公共側でその費用を負担することとなるが、処理作業による工期の延長等による事業への影響は様々である。

【地中障害物の発見への対応例】

事例	手続	事業本体への影響	備考
名古屋港管理組合本庁舎等整備事業	処理に係る業務・費用について、議決を経て契約変更（予定）	・工期の延長による供用開始時期の遅延（5ヶ月） ・維持管理・運営期間1年目の維持管理・運営費相当サービス対価の変更（1年分から7ヶ月分に）	契約変更と併せて債務負担額の変更（契約変更前）
北九州市立思永中学校整備PFI事業	警察に届出の上、陸上自衛隊により除去	特になし	

#### (3) 対応のポイント

いずれの変化においても、将来の状況変化を見越して、要求水準書や契約書の中にある程度の変更に関する柔軟性を織り込むことが有用である。このとき、詳細にケースを想定して対応方法を定めることは難しい一方、曖昧に「対応について協議する」というような表現にしておくことはできれば避けたいものである。この一文だけでは単なる問題の先送りとなるだけであり、せめて具体的かつ実効性のある協議手順を示しておくことが有効である。将来の変化への対応を想定して、事業スキーム及び契約書に、変更の柔軟性を確保するための対策を仕掛けておくことが望ましい。

- 1 「対応方法は協議の上決定」はなるべく避ける
- 2 変更柔軟に対応するための仕掛けを

参 考

【留意すべき変化（事業分野別）】

当該変化が影響を与える事項		成長と変化					想定外の 問題
		経済状況	社会状況			法令	
			政策方針	利用ニーズ	技術の進歩		
		サービス 購入料	事業の継続、 業務内容	設計内容、 維持管理・ 運營業務	運營業務	維持管理 業務	事業スケジュー ール、サービ ス購入料
事業 分野	教育・文化	○	○	○	○	○	○
	健康・環境	○		○	○	○	○
	産業	○				○	○
	プラント	○					○
	庁舎等	○			○	○	○
	まちづくり	○				○	○
	分野複合	○	○	○		○	○
	ESCO	○					○

※ アンケート結果より作成

【契約書の記載例（いずれも抜粋）】

**参考1／業務変更／八尾市立病院維持管理・運營業業（八尾市）**

- ・市は、定期に又は随時に業務要求水準の見直し又は変更を行うことができる。市が、業務要求水準の変更を行う場合、規定により設置される協議会等において、SPC と十分に協議を「行うものとする。
- ・SPC は、業務要求水準を満たす業務を履行するために必要又は適切と合理的に判断した場合、記載の手續に従い、随時、業務別仕様書を変更することができる。
- ・市が業務要求水準を満たす業務の提供を受けるために必要又は適切と判断した場合、市は SPC に対し、記載の手續に従い、随時、業務別仕様書の変更を求めることができる。
- ・（業務別仕様書変更は）市及び SPC が軽微な変更と合意した業務別仕様書の変更には適用しない。

**参考2／設計変更／京都御池中学校・複合施設整備等事業（京都市）**

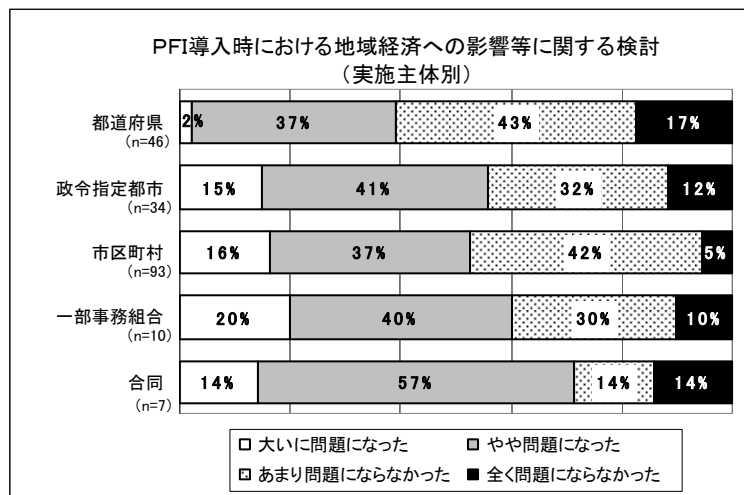
- ・甲は、（中略）、変更内容を記載した書面を交付して、京都御池中学校・複合施設の設計変更を求めることができる。この場合、乙は、当該変更の要否及び乙の本事業の実施に与える影響を検討し、甲に対して甲からの設計変更請求を受けてから 14 日以内に、その検討結果を通知しなければならない。甲は、かかる乙の検討結果をひまえて設計変更の要否を最終的に決定し、乙に通知する。
- ・乙はその可否及び費用負担について甲との協議に応じるものとし、協議が調った場合には、設計変更を合意して実施するものとする。
- ・当該変更により乙に追加費用又は損害が発生したときは、乙は、追加費用又は損害の内訳及びこれを証する書類を添えて甲に請求し、甲は当該費用又は損害を合理的な範囲において負担するものとし、負担方法については乙と協議する。この場合、乙は、追加費用又は損害の内訳及び証書類を添えて甲に請求するものとする。また、当該設計変更により、本件契約に基づく乙の業務にかかる費用が増減したときは、第 11 章の規定に基づいて半期毎に支払われるサービス購入費の支払額を増減する。

## 2. 地域経済への影響

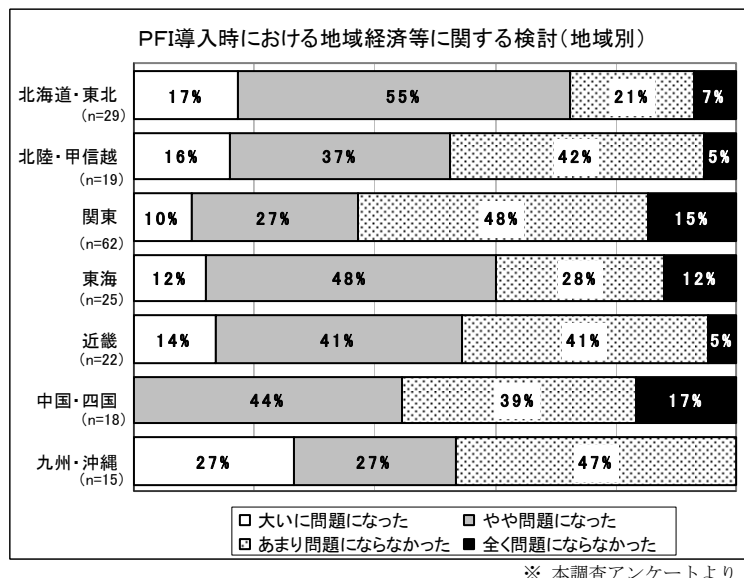
### (1) 地方公共団体PFI事業における地域経済への影響

PFI事業への地域資源の活用は、地方公共団体における地域振興のための重要な視点である。PFI事業が地域経済にもたらす直接的な影響としては雇用面、調達面の影響があるほか、間接的には法人税等の税金、地域全体の賑わいの創出が考えられる。

アンケートより、実際のPFI事業においてその計画時に地域経済への影響や地域資源の活用について問題になった程度を実施主体別に見ると、都道府県に比して政令指定都市や市区町村、一部事務組合の方が高い傾向にある。

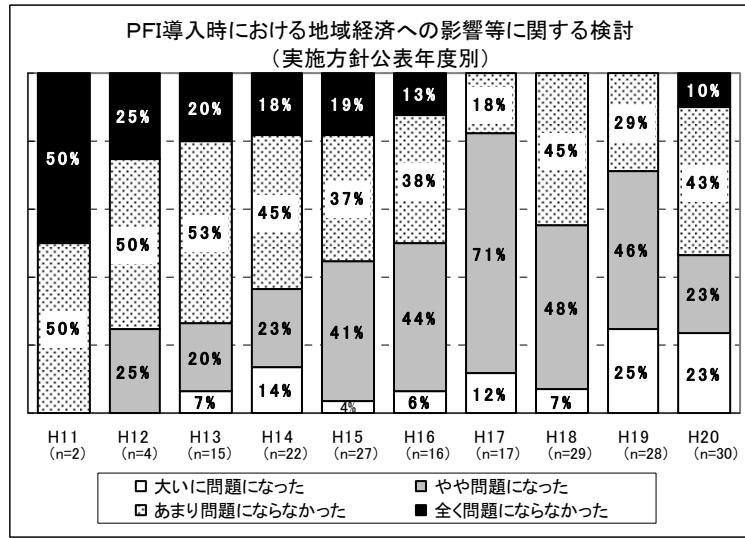


地域別では、北海道・東北地方、東海地方では6~7割の事業が地域経済について問題としていた一方、関東地方では4割以下であった。

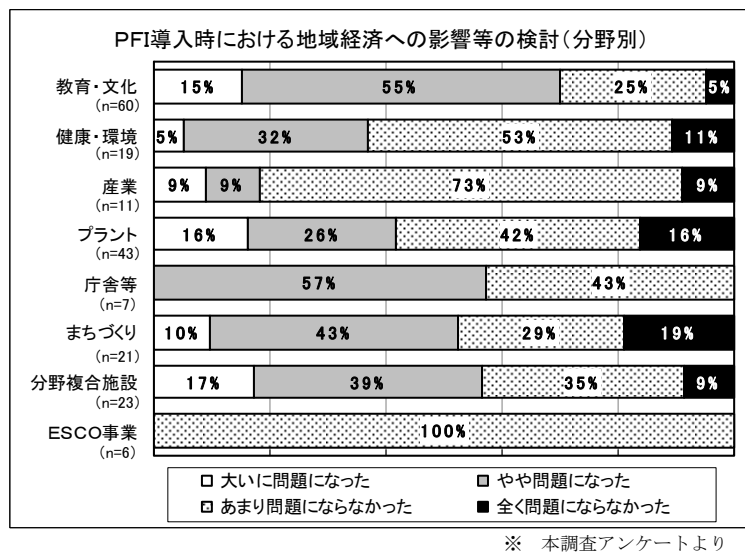




実施方針公表年度別では、PFI法施行後当初は問題とされていなかった事業の方が多いが、平成16年度以降は半数以上の事業において問題とされている。



分野別に見ると、教育・文化分野事業、複数の分野の複合施設では問題としている割合が6～7割程度と高い一方、産業分野及びESCO事業では問題としている割合が低い。



地方公共団体の規模や地域、事業分野による関心の度合いに差異はあるものの、現在ではほとんどのPFI事業においてその導入時に地域経済への影響や地域資源の活用について問題となっており、PFI事業を進める上での重要な課題であるといえる。

## (2) 地域経済の活性化及び地域資源の活用に向けた取り組み

アンケートより、個々のPFI事業を通じて地域経済の活性化や地域資源を活用するための取り組みとして、審査基準において雇用面での地域経済への配慮や地域の賑わい創出等について加点评価とすることは多くの事例において実施されている。

また、地元事業者の活用を参加資格要件とすることについては、特に地方の中小規模の地方公共団体において規定されることが多いが、代表企業としてコンソーシアム組成を主導する企業からは、SPCの構成企業でなくとも協力企業やその下請業者等として、何らかの形で地元事業者を活用することが当然という声も聞かれている。

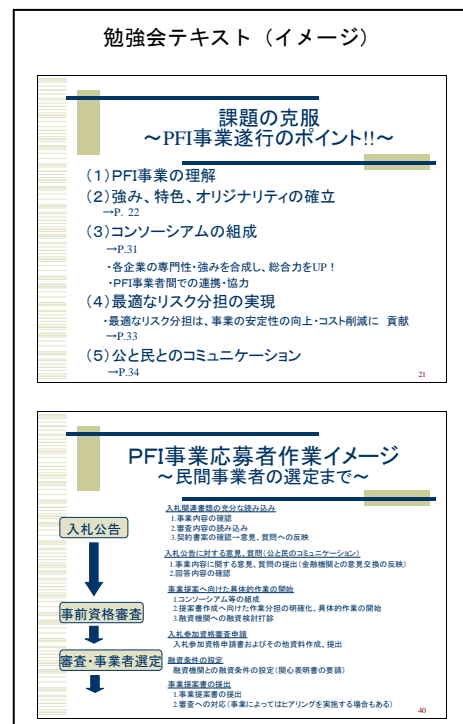
そこで、その他の取り組みについて以下に紹介する。

### ① 地元事業者対象のPFI勉強会

地域でPFI事業の実施がほとんどない場合、経験のない地元事業者には「PFIとは何?」「普通の公共事業と何が違うのか?」「地方の中小企業は参画できないのではないかと」いった疑問や不安がある。それらを軽減し、地元事業者の参画意欲を促す有効な取り組みとして、実施方針公表前のPFIに関する勉強会の開催がある。

とりわけ、第3章に記した熊本市の事例のように、ある事業の実施を前提にした勉強会は公民双方にとって有益である。

公共にとっては、質疑応答やアンケートでスキーム検討の材料を得られるとともに、当該事業のPRの場とできる。地元事業者にとっては、その事業に自らが参画する可能性を念頭において勉強会に参加することで、従来の公共事業とは違う発注方式である「PFI」についてより深く理解することができるという利点がある。



なお、勉強会を開催する際には以下の2点に留意する必要がある。

- ・当該事業に関する情報のうち、公表できるものを明確に決めておくこと
- ・勉強会の効果測定もしくは事業への参加意欲等を探る等、目的に沿ったアンケートを実施すること

## ② 参加希望事業者の登録

地元事業者の参加が未知数である場合や、地域にPFI事業の代表企業としてコンソーシアム組成を主導するような企業（支店等も含めて）がない場合、参加を希望する事業者を募りその結果を公表することが、地元事業者とそうした企業のマッチングの機会を作れる点で効果が見込める。

第3章に記した八尾市立病院の例では、追加受付も含めて計5回にわたりホームページで公表している。

## ③ 賑わい創出のための取り組み

地域の賑わい創出について、(1)においてPFI事業の間接的な影響であると記したが、文化施設等の運營業務を事業範囲に含む場合には、賑わい創出が直接的な目的であり影響となる。

具体的には、公共による施設運営でノウハウが乏しく集客が上手くいかなかったようなものを、民間事業者のノウハウを導入することで集客力を向上させ、周辺地域の賑わいを創出するというようなことが考えられる。

賑わい創出に関する民間事業者の創意工夫を引き出すための取り組みとしては、提案内容を加点评価の対象としている事例が多いが、要求水準書において任意の提案事業を盛り込む等、運營業務の自由度を高くしておくことも有効である。

### (3) 取り組みのポイント

(2) で紹介したような取り組みをする際のポイントとしては、事業者募集までの期間におけるポイントと、事業開始後のポイントの2点がある。

- |   |         |                 |
|---|---------|-----------------|
| 1 | 事業計画段階  | ：地元事業者の認識・意向を把握 |
| 2 | 事業者選定段階 | ：審査の中で加点評価      |
| 3 | 事業開始後   | ：モニタリングで効果を確認   |

#### ① 事業計画段階で地元事業者の認識・意向を把握

地元事業者の参画を促したい場合、PFI導入可能性調査を含む事業計画段階においてPFIそのものに対する認識や事業への参画意欲等を確認することが不可欠である。

アンケートやヒアリングを通じて事業者の意向を探り、PFIそのものに対する認識が不足していることが判明した場合は(2)①のような勉強会を開催したり、事業への参画意欲が乏しいと感じられた場合は参加資格や事業者選定基準等を工夫したりと、状況によって効果的な対応を行うことができる。

#### ② 審査の中で加点評価

地域経済の活性化及び地域資源の活用を実現させるためには、要求水準書で規定するとともに、事業者選定の審査において加点評価項目としておくことが有効である。(配点や評価対象の具体的例としては、第3章の各モデル事例における項目「地域経済への配慮」を参照のこと。)

評価の際の視点としては、目標となる数値(SPC従業員の地域内雇用率や地域住民向けイベントの参加者数等)が具体的に挙げられていることや、実現可能な内容であること(絵に描いた餅とならないか)等が重要である。

#### ③ モニタリングで効果を確認

事業実施の目的の一つである地域経済の活性化や地域の賑わい創出が達成されているかどうかは、事業期間中のモニタリングに組み入れて評価することができる。これは議会等の外部に対してPFI事業の効果を説明する材料にもなる。

モニタリングで効果を把握しようとする場合、要求水準書や提案による事項の実施確認だけでなく、SPC従業員の地域内雇用率や地域住民向けイベントの参加者数等の定量的な項目を設定し、民間事業者によるセルフ・モニタリングによって確認することが有用である。なお、その際には、要求水準書もしくは契約書(案)において関連資料の提出を義務づけておく必要がある。

さらに、それらのモニタリング結果をサービス対価の支払いにおけるインセンティブ要因とすることにより、民間事業者の意欲が引き出されてそのノウハウが活用されることとなり、地域経済活性化や賑わい創出効果がいっそう高まる効果が期待できる。

### 3. 適切なリスク分担

#### (1) リスク分担とは

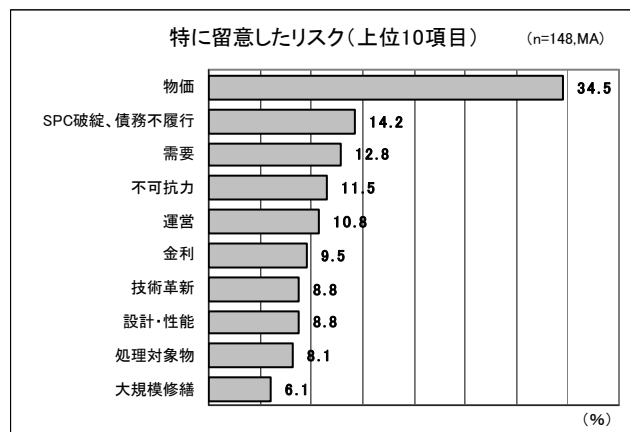
P F I 法施行から 10 年が経過し、数多くの先行事例を参考にリスク分担の設定を行うことが可能になったが、各地方公共団体の地域性や事業の背景等を踏まえた検討を十分にしないでリスク分担を行うとリスク発生時に十分に対応できないおそれがある。個々のリスクをどのように分担するか、また、それにどのような対策をとるか、リスクが顕在化した場合にどのように対応するか、といったことに対する標準解答はない。

むしろ、望ましいリスク分担というのは、リスクが顕在化した場合にも事業の継続に支障がないように対応できる分担である。この場合の事業継続の支障というのは、リスク分担自体が不明確なために行うべき対処が滞ったり、それが公民間のしこりとなるような事態、想定していたよりも大きな負担が必要になる事態、または、想定に対応方法では十分でなく不具合が発生するような事態である。

#### (2) リスク分担に関する現状

アンケートより、留意したリスクとして最も多かったのは物価リスク (34.5%)、次に S P C の破綻・債務不履行等に関するリスク (14.2%)、需要リスク (12.8%) が続く。

これを事業分野別に見ると、以下のとおりであった。



※ 本調査アンケートより

【留意したリスク上位3項目 (事業分野別)】

事業分野	1	2	3
教育・文化	物価 (32.6%)	需要 (23.9%)	金利、不可抗力、給食関連 (各 13%)
健康・環境	物価 (41.2%)	技術革新 (29.4%)	S P C 破綻・債務不履行 (23.5%)
産業	物価、需要、大規模修繕、S P C 破綻・債務不履行 (各 25%)		
プラント	処理対象物 (31.4%)	物価、設計・性能 (各 25.7%)	S P C 破綻・債務不履行、運営 (各 20%)
庁舎等	物価 (62.5%)	技術革新 (25%)	金利、経常修繕、不可抗力、S P C 破綻・債務不履行、第三者損害賠償 (各 12.5%)
まちづくり	物価 (33.3%)	S P C 破綻・債務不履行 (22.2%)	不可抗力、用地、運営 (11.1%)
分野複合	物価 (43.8%)	法令変更 (18.8%)	需要、金利、S P C 破綻・債務不履行、運営 (各 12.5%)

※ 本調査アンケートより

(3) リスク分担の工夫（物価変動リスク、需要変動リスク）

以下に、代表的なリスクである物価変動リスクと需要変動リスクについて、分担の工夫のパターンを整理する。

① 物価変動リスク（設計・建設期間中の施設整備費に係るもの）

内 容	物価の上昇（もしくは下落）により、提案した費用に比して実際の費用が多く（もしくは少なく）なるリスク
リスク分担の工夫	<p>パターン1／変動幅規定型 一定割合以上の物価変動分を公共が負担し、それ以外は民間事業者が負担する。</p> <p><b>川井浄水場再整備事業（横浜市） 契約書（案）より抜粋</b> 甲又は乙は、前項の規定による請求があったときは、変動前工事費（本契約に定められた工事費をいう。以下同じ。）と変動後工事費（変動後の賃金又は物価を基礎として算出した変動前工事費に相応する額をいう。以下同じ。）との差額のうち変動前工事費の1,000分の15を超える額につき、工事費の変更に応じなければならない。</p>
	<p>パターン2／非変動幅規定型 施設整備費に係る設計・建設期間中の物価変動について、変動幅の基準を設けず、想定外に物価が変動した場合の対応を規定する。</p> <p><b>仮称浦安市千鳥学校給食センター第三調理場整備運営事業（浦安市） 契約書（案）より抜粋</b></p> <p>○ 物価改定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特別な要因により工期内に主要な工事材料の日本国内における価格に著しい変動を生じ、本件施設の建設工事費（以下「建設工事費」という。）が不適当となったときは、甲又は乙は、建設工事費の変更を請求することができる。</li> <li>予期することのできない特別な事情により、工期内に日本国内において急激なインフレーション又はデフレーションを生じ、建設工事費が著しく不適当となったときは、甲又は乙は、建設工事費の変更を請求することができる。</li> </ul>

② 需要変動リスク

内 容	施設利用者等の需要が想定していたよりも大幅に変動し、費用との見合いがとれなくなるリスク
リスク分担の工夫	<p>パターン1／単価設定型（学校給食センター等） サービス対価算定の単価にかかる変動量について基準を設定し、その変動幅に応じて単価等を見直す。</p> <p><b>愛西市学校給食センター整備事業（愛西市） 契約書（案）より抜粋</b></p> <p>○ 提供対象者数及び提供給食数の保証 市は、本件施設の維持管理・運営期間中の各年度毎（5月1日時点）の提供対象者数（事業者が給食を提供すべき児童生徒数と教職員数を合算した数）が3,500人以上4,500人以下もしくは125クラス以上135クラス以下とならない場合は、固定料金と調整料金の割合の見直し、サービス対価Dの見直しについて協議を行なう。</p> <p>○ 提供日数の見直し 市は、1年間の提供日数が192日以上200日以下とならない場合は、それを超える（もしくは下回る）日数については、以下の通りに見直しを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>200日を上回った場合 上回った日数（年間提供日数－200日）×当該年度の固定料金／196 見直し料金を1月～3月のサービス対価Dの支払いに加算</li> <li>192日を下回った場合 下回った日数（192日－年間提供日数）×当該年度の固定料金／196 見直し料金を1月～3月のサービス対価Dの支払いから減算</li> </ul>

<p>リスク分担 の工夫</p>	<p>パターン2/間接基準型（文化ホール等） 一定の基準（施設稼働率、利用者数等）を用いてサービス対価の増減を判断することとし、増減の係数については民間事業者からの提案によるものとする。</p> <p><b>黒崎副都心「文化・交流拠点地区」整備等PFI事業（北九州市）</b> 契約書（案）より抜粋</p> <p>○ホール運営費にかかる利用状況によるサービス購入料の改定 施設の利用状況につき、市が設定する指標の基準等（基準・増額基準・減額基準）を上回る場合はサービス購入料（固定額）及び（変動額）を増額し、指標の基準を下回る場合はサービス購入料を削減する。 施設の利用状況を判断する指標及び基準は以下のとおり市が設定し、利用状況の変動によりサービス購入料を増減させる係数（±5%以内）は、事業者提案によるものとする。</p>
	<p>パターン3/一部連動型（プール等） サービス対価のうち一部分のみ、需要変動に連動した改定の対象とする。</p> <p><b>県立長岡屋内総合プール（仮称）整備・運営事業（新潟県）</b> 契約書（案）より抜粋</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス購入料C（運営及び維持管理にかかる光熱水費）の改定は、各光熱水費の単価の改定、及び入札提案時の使用量と実際の使用量との乖離分の調整を合わせて行うことにより実施する。</li> <li>入札提案時に提案された各年度の使用量と実際の各年度の使用量との乖離分の調整各光熱水費の項目について、入札提案時に提案された各年度の使用量と実際の各年度の使用量が乖離した場合の取り扱い、以下のとおりとする。</li> </ul> <p>各光熱水費について、入札提案時の各年度の使用量を実際の各年度の使用量が上回った場合は、入札提案時の各年度の使用量に増加分の70%を加算したものを当該年度の使用量とする。逆に、下回った場合は、入札提案時の各年度の使用量から減少分の70%を差し引いたものを当該年度の使用量とする。</p> <p>ただし、増加分及び減少分が入札提案時の各年度の使用量の20%を超えた場合は、20%を超える増加分及び減少分については、この調整の対象外とする。</p> <p>この調整は、年度毎に行う。各年度の初回及び第2回目の使用量は入札提案時に提案された各年度の使用量の3分の1とし、第3回目の支払時に、当該年度の使用量実績に応じた調整を一括して行う。</p>

#### (4) 適切なリスク分担のためのポイント

リスクが顕在化しても事業継続に支障なく対応できるようなリスク分担及び対策を行うためのポイントとして3点について記す。

- 1 各事業の事情にそってリスク検討
- 2 民間事業者の意向把握
- 3 リスクが顕在化した後の検証

##### ① 各事業の事情にそったリスク検討

リスクが顕在化した場合の対処方針について、事業分野や地域性といった各事業の事情にそって検討し、リスク分担を行うことが重要である。

そのためにはまず、事前に様々なリスクを洗い出し、その内容や発生する確率、発生した場合の事業への影響、考えられる対応策等を詳細に検討し、公共側がそれらを十分に理解しておくことが前提となる。

##### ② 民間事業者の意向把握

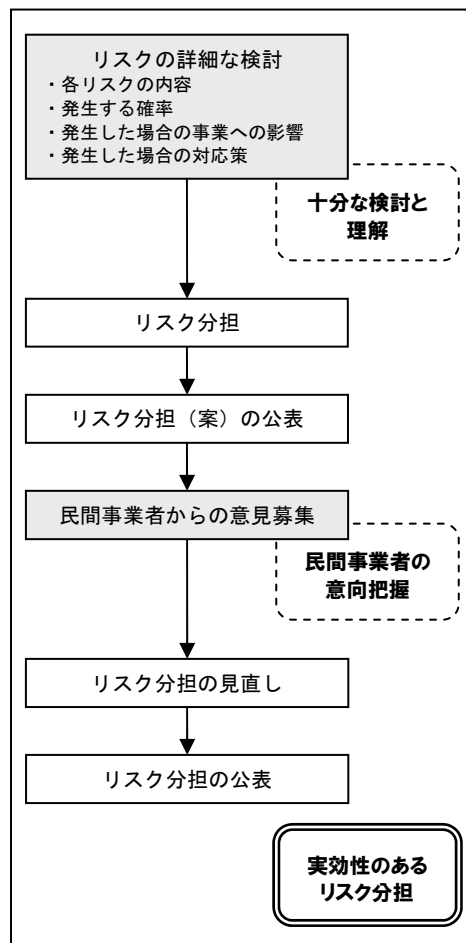
その上で公民のリスク分担を行い、案として公表し、民間事業者から意見を募ることも重要なポイントの一つである。

公共側で詳細かつ十分に検討したリスクについて民間事業者の意向を加味すれば、いずれかのリスクが顕在化した場合にも、公民双方が共通認識のもと事業継続に支障なく対応できるものと考えられる。

##### ③ リスクが顕在化した後の検証

PFI事業を行う中で何らかのリスクが顕在化した場合、それに対処するだけでなく、予め規定していたリスク分担及び対応方法が十分に機能したか等を事後に検証することも必要である。

また、検証によって、当該リスクが再発の可能性が高く、事業の継続に大きな影響を及ぼすと判断された場合には、金融機関等の関係機関と連携しながら適正な見直しを図ることも一つの方法である。



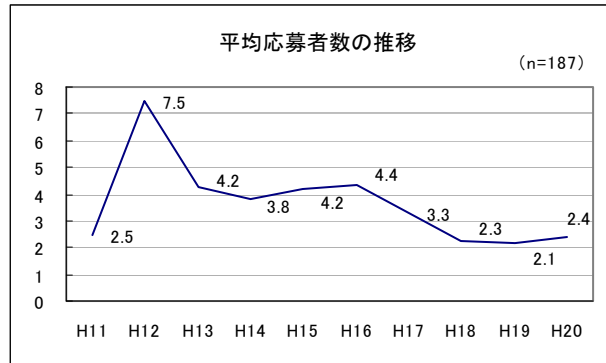


## 4. 的確な事業計画

### (1) 的確な事業計画とは

P F I 事業に民間事業者が応募しようとする場合、入札や提案書作成に膨大な労力と数千万円単位の費用がかかるため、近年は厳しい経済状況を反映してか1件あたりのP F I 事業への応募者数が減ってきている。

平成13年度から16年度の平均応募者数は4者前後で推移していたのに対して、平成18年以降は2者程度になっている。



※ 公表資料より

事業者間の競争によりサービスの質の向上を図るためにも、民間事業者の参画を促すようなより魅力的な事業計画の構築が必要不可欠である。

ただし、ここで注意したいことは、単なる事業者間競争は価格競争に陥る危険性と隣り合わせであり、その場合は必ずしもサービスの質の向上が期待できないということである。

本項では、サービスの質の向上につながり、かつ競争を促すような事業計画を構築するためのポイントについて整理する。

### (2) 施設分類による留意ポイント

アンケートで事業計画を見直したいと考えていた事業は18%、見直したいと思わないと考えていた事業は52%であった。

アンケートで見直したい事項として多く挙げられた業務範囲、事業期間、リスク分担について、施設分類による留意点を以下の表に整理する。

		施設分類						留意点
		集客	限定利用	公民共同	プラント	インフラ	複合	
事業計画	業務範囲	○ <sup>1</sup>		○ <sup>1,2</sup>			○ <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<sup>1</sup> 明確な業務範囲の設定</li> <li>・<sup>2</sup> 業務範囲変更の余地</li> </ul>
	事業期間					○ <sup>2</sup>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・<sup>1</sup> 設計・建設期間の設定</li> <li>・<sup>2</sup> 事業期間全体の設定</li> </ul>
	リスク分担	○ <sup>1</sup>		○ <sup>2</sup>	○ <sup>1</sup>	○ <sup>3</sup>	○ <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 想定外の事象への対応</li> <li><sup>1</sup> 需要リスク</li> <li><sup>2</sup> 法令変更リスク</li> <li><sup>3</sup> 政策変更リスク</li> <li>・<sup>4</sup> リスク分担そのもの</li> </ul>

※ アンケート結果より作成

集客施設：広く一般の利用に供する施設（文化施設、余熱利用施設、余暇・観光施設）

限定利用施設：特定の人々の利用に供する施設（学校、給食センター、病院、火葬場、保健所、産業支援施設、市場、庁舎、

宿舎、公営住宅)  
 公民共同施設：限定利用施設のうち、公民共同で運営を行う施設（給食センター、病院、火葬場）  
 プラント施設：高度専門的な運営を行うための設備・施設（廃棄物処理施設、エネルギー関連施設、資源リサイクル施設、上下水道、浄化槽）  
 インフラ事業：社会基盤を整備する事業（駐車場・駐輪場、道路・鉄道、港湾施設、空港施設、公園、土地区画整理事業、市街地再開発事業、土木施設その他）  
 複 合 施 設：1つの事業で複数の施設を整備する事業、また、1つの施設に複数の用途の機能を有する施設

### （3）的確な事業計画にするための方策

アンケートにおいて「事業計画を見直したい」と回答した事業が18%と比較的少なかったが、事業の段階別に見ると契約締結後から供用開始までの間の事業では「見直したいと思うが29%、「見直したいと思わない」39%であったのに対して、供用開始後の事業では「見直したいと思う」14%、「見直したいと思わない」57%となっている。

契約締結後は事業開始直後とも言え、「こうしておけばもっと円滑に進められるのに」と気づく点が多いのに対して、供用開始後は次第にそういった点は忘れられていくという様子が推測される。言い換えれば、契約締結後になると特に問題が発生しない限り事業計画そのものに関心が向かないというものと考えられる。

【事業計画の見直し（段階別）】

段 階	見直したいと思う	見直したいと思わない	どちらとも言えない
実施方針公表	0%	100%	0%
入札公告・募集要項公表	13%	56%	31%
契約締結	29%	39%	32%
供用開始	14%	57%	29%
事業中止（事業者選定前）	40%	20%	40%

※ 本調査アンケートより

そもそも、事業分野や地域性が異なれば当該事業へ参画しうる事業者も異なり、望ましい事業計画がどのようなものなのかは一概には言えない。そこで、導入可能性調査、もしくはそれよりも前段階で民間事業者へのヒアリング等を通じて意向を把握することが重要である。ヒアリングに際しては、結論ありきではなく、民間事業者の率直な意向を聴取することが重要であり、地方公共団体職員が行うよりもコンサルタント等を活用した方が効果的なことがある。

- 1 導入可能性調査もしくはその前に事業者ヒアリングを
- 2 参画しやすく、かつ、公共サービス向上につながる事業計画に

## 5. 公民の十分な意思疎通

### (1) 公民の意思疎通の現状

第3章で述べたとおり、アンケートでは民間事業者との意思疎通について十分に図れたとする回答とだいたい図れたとする回答が合わせて9割以上であった。意思疎通があまり図れていなかったとされた事業については、学校整備や住宅建設のPFI事業において要求水準書の解釈に公民で乖離があったとする回答が散見された。

【意思疎通があまり図れていなかったとされた事業の詳細】

施設分野・用途		問題点	事業への影響
文教施設 (6)	小中学校	十分伝わるような要求水準書を作成できなかった。	器物等の破損リスクの分担に見解の相違が発生
	小学校	・要求水準の理解が不十分であった。 ・公共側でも、要求水準に書ききれない点もあった。 ・国庫補助事業に対する理解が不十分であり、PFI事業自体に対するノウハウに乏しい。	
	小学校	要求水準書の理解に食い違いがあった。	
	学校給食センター	要求水準書について正しく理解されていない部分があった。	
	学校給食センター	要求水準書の内容について認識のズレがあった。	
	図書館	要求水準書が正しく理解されていなかった。	
庁舎 (3)		コスト重視の事業者と運用重視の公共側の認識の差が実施設計後に多数発覚。	処理に苦慮
		建物の特殊性について要求水準書の内容を正しく理解されていなかった。	
		・事業契約交渉時に食い違いが多かった。 ・要求水準書が正しく理解されていなかった。	実施設計・建設段階に事業提案へのVE提案が多く、その度に要求水準クリアの検証という事務業務量が発生した。
住宅 (4)	いずれも無回答	PFIのマネジメントが十分に実施されていない	
その他 (2)	いずれも無回答		

※ アンケート結果より作成

### (2) 公民の意思疎通を図る手立て

民間事業者と意思疎通を図るポイントについて、事業の段階ごとに示す。

- 1 <事業者選定前> 適時、民間事業者の意向を確認
- 2 <事業者選定後> 対面で説明・確認しあって文書化
- 3 <供用開始後> 定期的に顔を合わせる仕組み

① 事業者選定前 —適時、民間事業者の意向を確認—

多くのPFI事業において、導入可能性調査時に事業への関心や参画意欲を確認するために民間事業者に対して個別にヒアリングを行ったり、実施方針公表や入札公告時に要求水準書、契約書等の案を示しての質問・回答を行ったりしている。

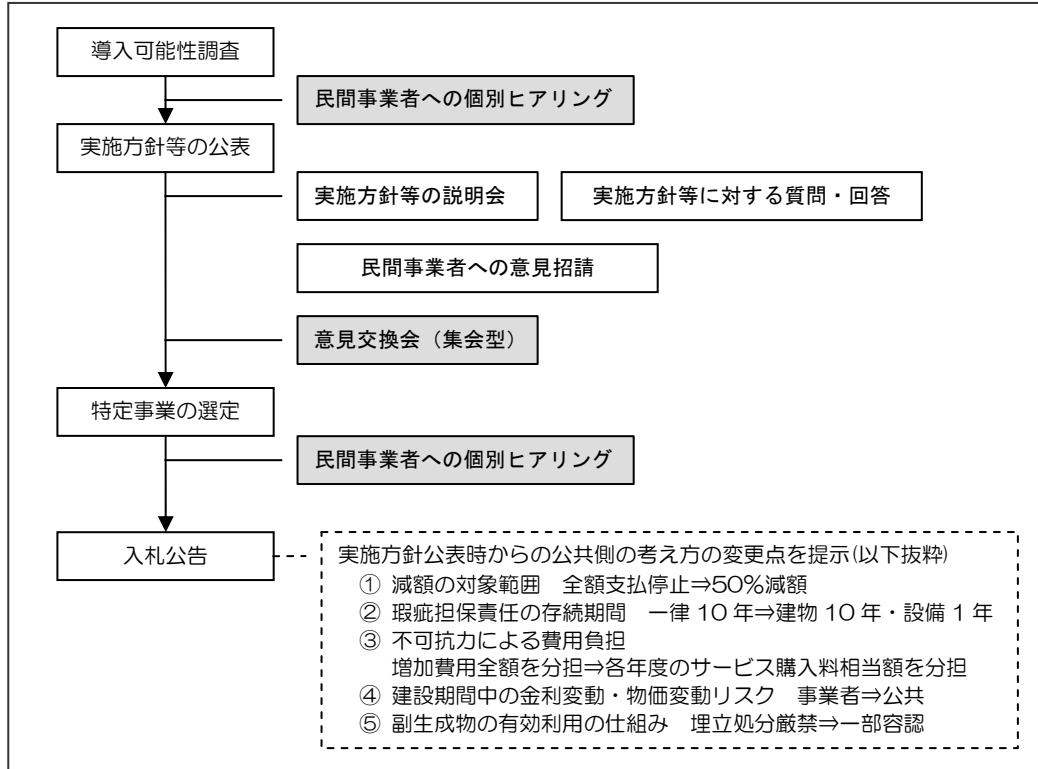
その他の取り組みとしては、実施方針に関する説明会等を開き、その場で対面の質疑応答を行うことも有効である。書面による質問・回答だけでは、質問する民間事業者側の意図が計りかねたり、回答する公共側の真意が伝わらなかつたりするためである。互いの細かなニュアンスを伝え、認識の溝を埋めるために対面での質疑応答は有意義といえる。その際、無理に全ての質問にその場で回答する必要はなく、庁内での確認や検討、調整が必要なものに対しては後日回答すればよい。

また、導入可能性調査を終えてから実施方針公表までの間に再度、民間事業者へ個別でヒアリングを実施している事業もある。導入可能性調査終了後に一定の方向性で定めた事業スキームについて再確認の意味で民間事業者の意向を聴取するものである。より踏み込んだ意見交換が可能であり、効果が高い。

ただし、公平性の観点から、説明会等での質疑応答の内容やヒアリング内容は公表すべきである。

さらに、民間事業者の意向を把握した上で、実施方針や要求水準書、契約書案について必要な修正を加えることにより、より効果的なPFI事業にブラッシュアップされることとなる。

■ 寒川浄水場排水処理施設特定事業（神奈川県）での取り組み

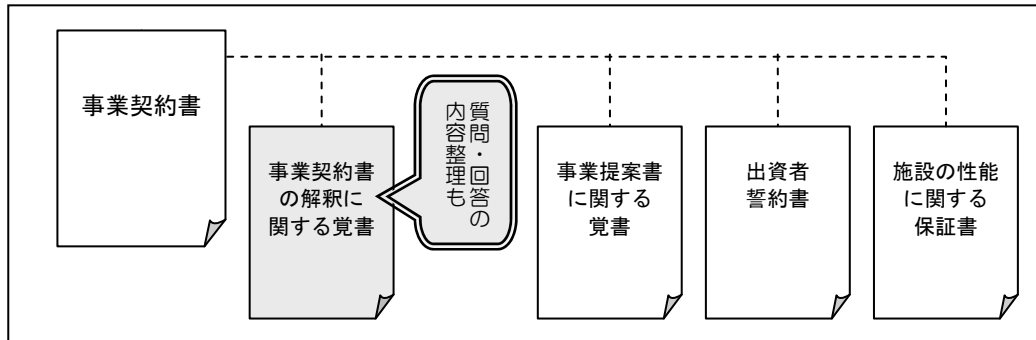


## ② 事業者選定後 ー対面で説明・確認しあって文書化ー

事業者選定後には公民間での契約協議に移ることとなる。ここでは、要求水準に基づく業務内容や事業スケジュールの詳細について認識の齟齬がないかを確認する。

その際に併せて、契約書等の解釈に関してブレイクダウンしたものについて互いの合意を得た上で、覚え書等の文書として残すことが有益である。

### ■ 益田地区広域クリーンセンター整備及び運営事業（益田地区広域市町村圏事務組合）での取り組み



また、契約協議に先立って、選定事業者が公共側関係者に対して提案内容を説明する場を設けることも有意義である。例えば、学校施設であれば教職員や保護者を対象に、庁舎等であれば公共側職員を対象に、説明会と質疑応答を行うことにより、公共側や利用者が民間事業者に対して過度な期待を抱くことが少なくなると考えられる。

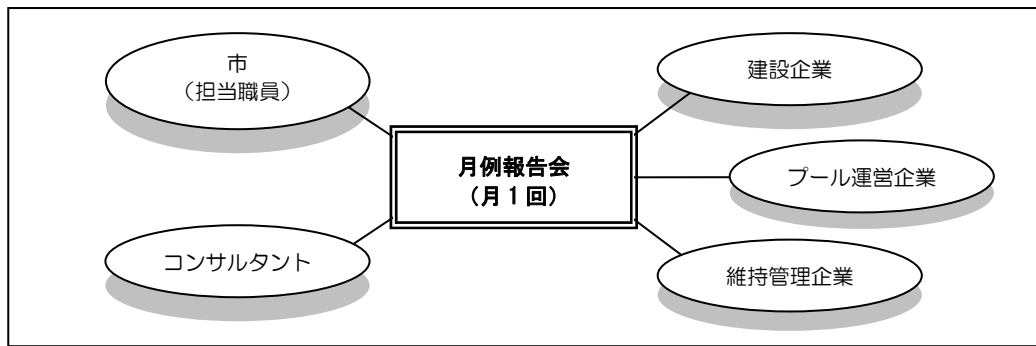
### ③ 供用開始後 —関係者が定期的に顔を合わせる仕組み—

施設が整備され供用が開始されると、事業の一区切りとみなされ、職員の配置体制や事業に対する関心が薄くなることもある。また、建物ができた後は設計・建設業務を担当した事業者の関与がほとんどなくなることもある。

P F I で事業を実施する利点として、設計、建設、維持管理、運営等の従来は個別に発注していた業務を一括発注することにより、それぞれの業務の有機的な連携がよりよい施設整備・維持管理・運営に活用されることが期待できる。

そこで、施設の完成後も S P C 側の各業務担当企業が責任を持って当該 P F I 事業に関与し続ける仕組みが必要である。具体的には、定期的に全ての業務の担当者が顔を合わせるミーティング等の実施がある。

#### ■ 調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業（調布市、供用開始 8 年目）での取り組み



また、同一施設内で公共側職員と S P C スタッフが業務を行う場合には、執務室を分けずに互いに顔の見える範囲にいることにより、日常的にも問題発生時にも円滑に対応することが可能になると考えられる。

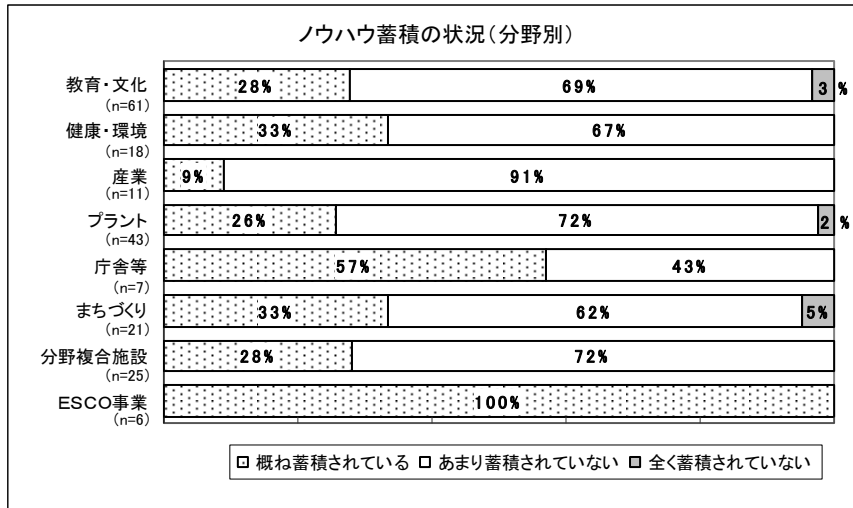
②でも触れたように、公共側は民間事業者に対して過大な期待を抱きがちで、実際に事業を始めてから「期待していたよりも民間事業者のパフォーマンスが良くない」と不満を持つことがある。しかし、元々、公共と民間事業者では得意な分野が異なるわけであり、互いの利点を活かしあって P F I 事業を成功させるためにもコミュニケーションが必要なのである。

## 6. 公共側のノウハウの蓄積

### (1) 公共側のノウハウ蓄積の現状

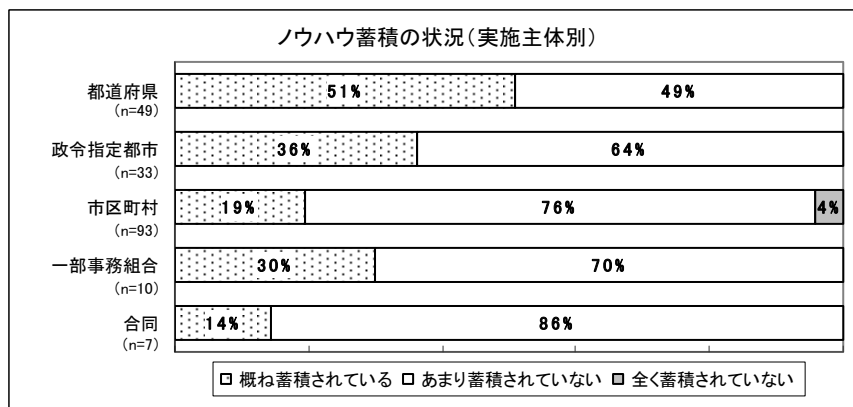
第3章でも述べたとおり、67%のPFI事業担当者が庁内でのPFIに関するノウハウがあまり蓄積されていないと感じている。

分野別に見ると、庁舎等施設では概ねノウハウ蓄積できていると回答した事業が57%あったのに対して、産業施設ではあまり蓄積できていないと回答した事業が91%であった。



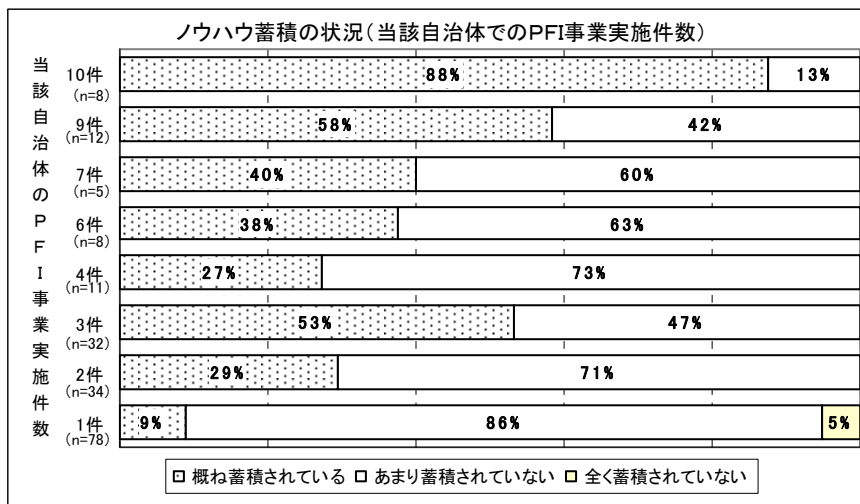
※ 本調査アンケートより

また、実施主体別だと、都道府県が51%、政令指定都市が36%、市区町村が19%、一部事務組合が30%であり、地方公共団体の規模が大きいほどノウハウ蓄積の割合が高い傾向がうかがえる。



※ 本調査アンケートより

また、当該地方公共団体のPFI事業実施件数との関係を見ると、当該地方公共団体でのPFI事業がその事業のみである場合は概ねノウハウ蓄積できているという回答が9%、他に1件ある場合は同じく29%、他に2件ある場合は同じく53%であった。それ以上の件数になるとデータそのものが少ないため単純に比較はできないが、やはり庁内での実施件数が多いほどノウハウが蓄積されているようである。



※1 本調査アンケートより

※2 グラフ作成にあたっては、データ数が3以下であった「5件」「15件」は除外した。

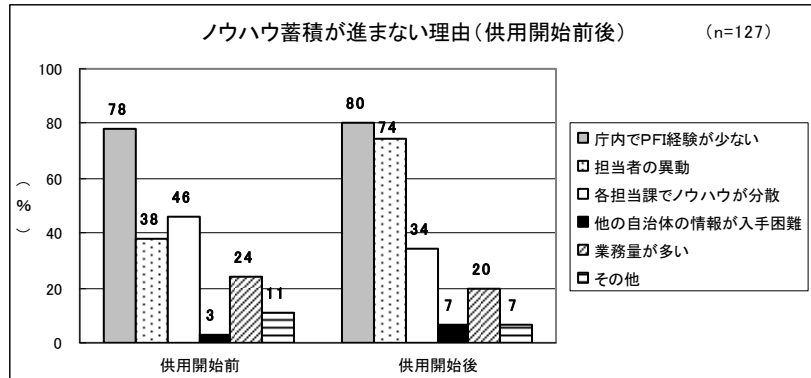
各民間事業者においてはPFI法施行後10年間に様々なノウハウが蓄積されてきたが、公側でノウハウの蓄積ができているのは一部の地方公共団体に限られ、PFI実施経験の少ない地方公共団体ではノウハウの蓄積が進みにくいのが現状である。



## (2) ノウハウ蓄積が進まない理由

アンケートでは、公共側のノウハウ蓄積が進まない理由として当該地方公共団体でのPFI事業の経験が少ないこと、担当者の異動があることが多くの地方公共団体から挙げられていた。

担当者の異動があることについて、供用開始前の事業では38%、供用開始後では74%の事業でノウハウが蓄積されない要因として挙げられており、維持管理・運営期間に入ると担当者の異動があることが多く、そこでノウハウが上手く引き継がれにくいという状況が伺える。



※ 本調査アンケートより

公共側のノウハウの蓄積が進まないと、公共と民間事業者の間でPFIに関する知識や経験のギャップが生じ、真の意味でのパートナーシップの形成に影響が及ぶことになる。

また、知識・認識が不十分であることやノウハウの蓄積がないことから事務が効率化されにくく、“PFI＝膨大な事務・過大な負担”というイメージができ、PFI導入に慎重になっている地方公共団体もあると推測される。

## (3) ノウハウ蓄積のための手立て

地方公共団体におけるPFIに関するノウハウ蓄積の方法としてマニュアルの作成が提言されることがあるが、事例の少ない地方公共団体においては、多くの様々な事務作業・資料作成に追われ、それらの業務について一つ一つマニュアルにまとめる時間がとれないのが現状のようである。第3章で紹介したモデル事例の多くの地方公共団体においては、むしろ、人事異動時の円滑な業務引継ぎのための工夫がされていた。

- 1 記録と保存 — 面倒でも記録に残す、邪魔でも捨てない —
- 2 庁内のネットワーク — 情報交換・情報提供 —
- 3 外部のネットワーク — 類似の先行事例 —

## ① 記録と保存

民間事業者との協議後は、その都度面倒でも議事録・議事要旨を作成し保管することにより、人事異動で引継ぎを受けた担当者が過去の経緯をつぶさに知ることができ、民間事業者とのパートナーシップの維持につなげることができる。民間事業者との協議だけでなく、庁内における検討事項や課題整理等の経緯についても分かるよう、できるだけ文書化することが有益である。

また、協議ごとの議事録・議事要旨だけでなく、ある程度テーマごとに整理し解釈書にまとめると、後々の使い勝手もよく有益である。

さらに、規定の保存期間の経過時や部署の移動時等に各種書類が処分されてしまうことがあるが、協議過程や決定事項が分かるもの、解釈書だけでも保存に努める、もしくはスキャナで読み込んで電子化して保存することが望ましい。

### ■ 八尾市立病院維持管理・運営事業（八尾市）での取り組み

SPCとの協議記録全ての作成と保存

効果：

- ・過去の経緯に関して公共と民間側の認識を確認・共有できること。
- ・庁内での引き継ぎの補強材料とできること。

## ② 庁内のネットワーク

庁内において他にPFI事業を行っている部署があれば、各担当で月1回程度でも顔を合わせる場を設け、情報交換を行うことが有益である。そこに庁内全体のPFI統括部署の担当者が入ればなおさらである。それぞれの事業の進捗状況であったり、直面している課題、問題への対応方法等を報告・検討することにより、互いの状況を共有し相談し合えるネットワークを構築することができる。

また、庁内でPFI事業を行っているのが自らの部署のみである場合でも、職員研修等の機会を捉えて事業の進捗状況等を報告することにより他部署の理解を得ることができるため有効である。

### ■ 名古屋港管理組合本庁舎等整備事業（名古屋港管理組合）での取り組み

庁内報や庁内セミナーで事業に関する情報提供

ねらい：事業と無関係の職員が抱く「PFIは難しい」という先入観や不安を取り除くこと

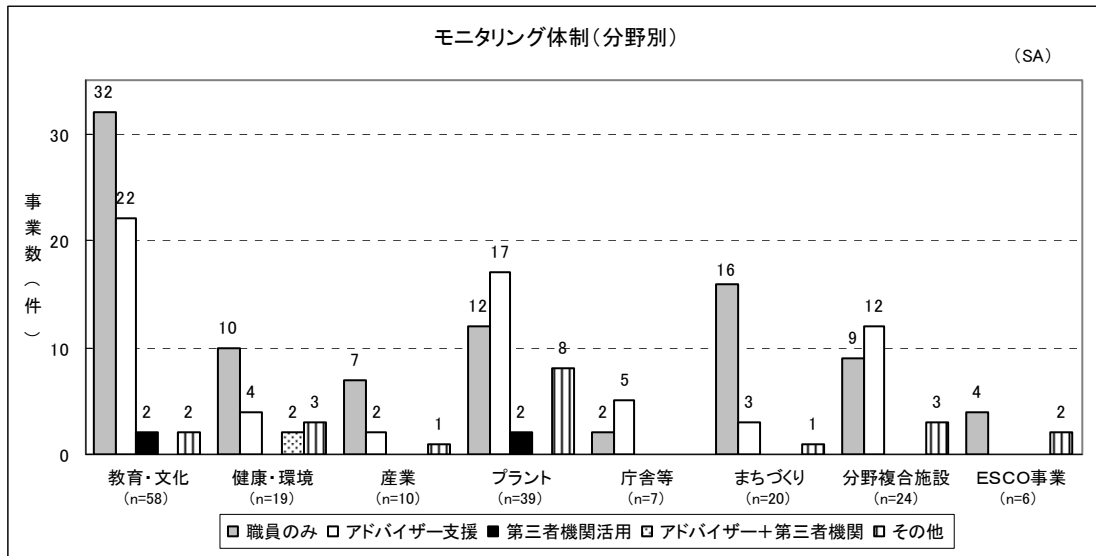
## ③ 外部のネットワーク

庁内のネットワークだけでなく、類似のPFI事業を行っている地方公共団体とのネットワークも有効である。地域ごともしくは全国の地方公共団体を対象にしたPFIに関する研修会等で類似事業を実施する地方公共団体とのネットワークを構築し、何か問題が起こったときにアドバイスを求めたり、「先行事例での対応方法」といった資料作成時に互いに助け合うことができる。

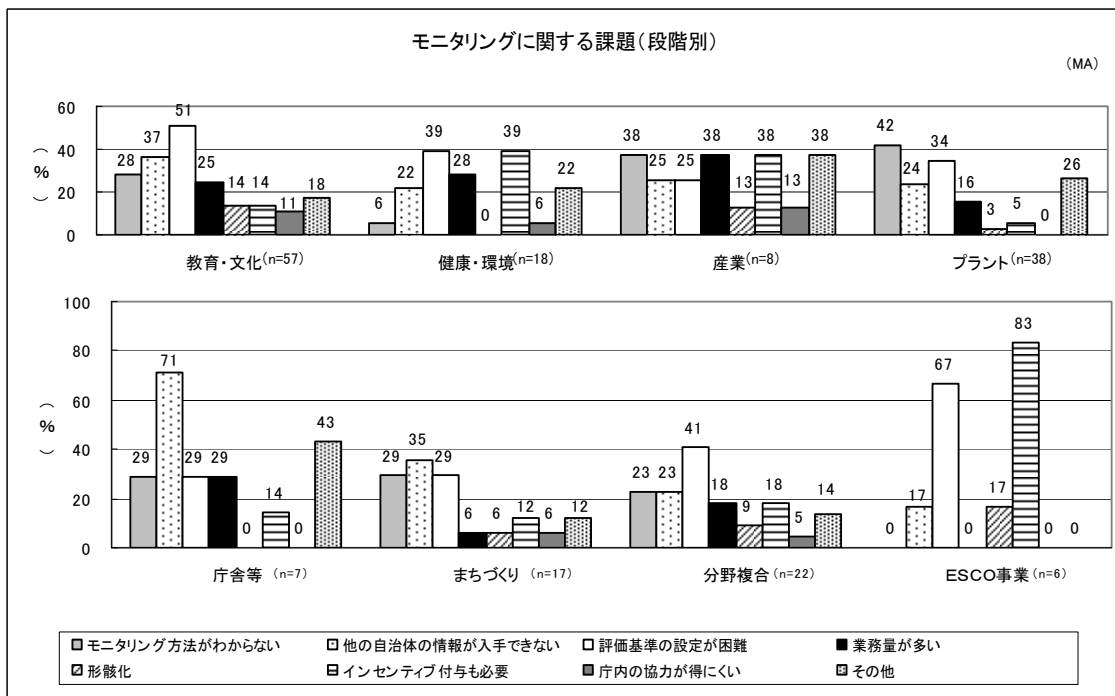
## 7. 効果的かつ適正なモニタリング

### (1) モニタリングの実施状況

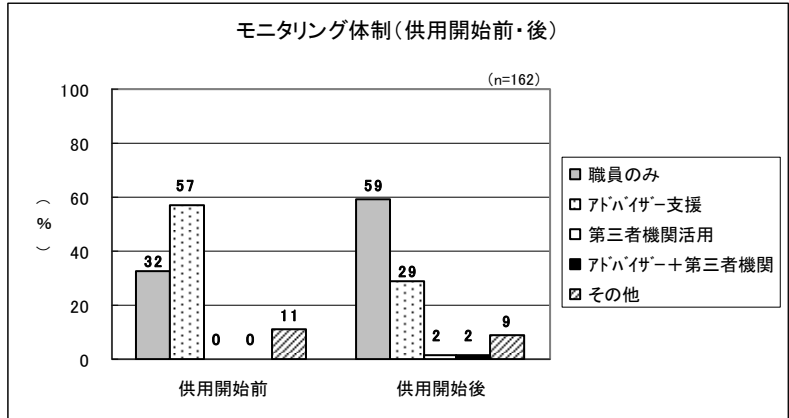
モニタリングの実施体制について分野別に見ると、教育・文化、健康・環境、産業、まちづくりにおいては職員のみによるモニタリングが多く、プラント、庁舎等、分野複合施設においてはアドバイザーの支援を得ながらのモニタリングが多い。



また、モニタリングに関する課題として考えられている事項を分野別に見ると、下図のとおり各分野によって傾向が異なっている。



また、供用開始前後でモニタリングの実施体制を比較すると、供用開始前（設計・建設期間）の事業においては職員のみでの実施が32%、アドバイザーの支援を得て実施が57%である一方、供用開始後（維持管理・運営期間）の事業においては職員のみでの実施が59%、アドバイザーの支援を得て実施が29%であり、供用開始前後でモニタリングに取り組む体制が逆転していることがわかる。

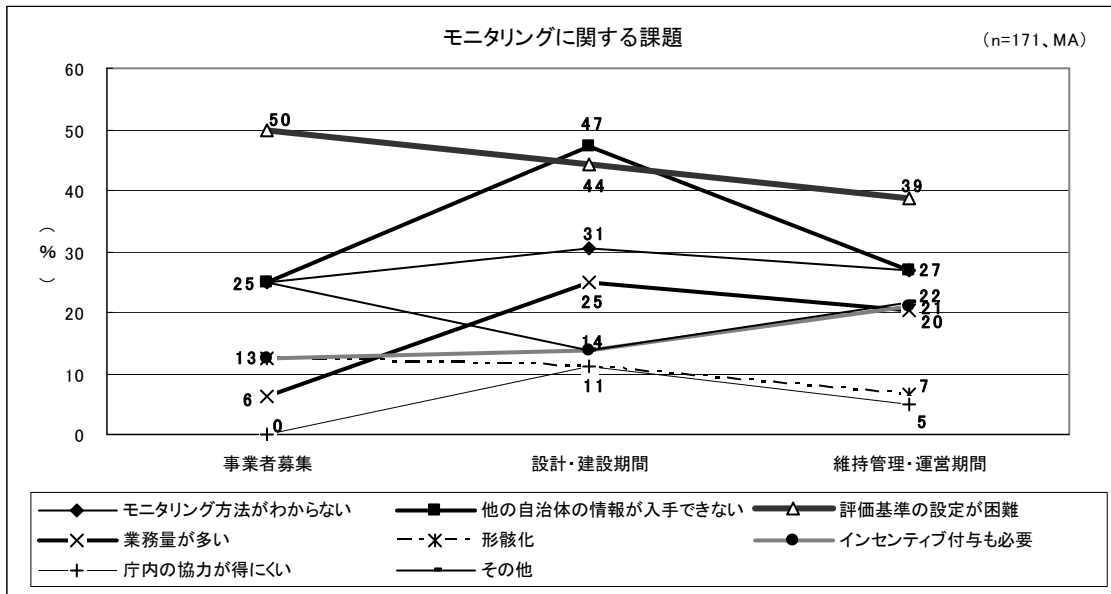


※ 本調査アンケートより

また、モニタリングに関して課題だと考えられている事項を事業の段階別に見ると、事業者募集期間の事業では評価基準の設定についてが最も多いが、設計・建設期間、維持管理・運営期間と段階を経ると減っている。

また、他の地方公共団体の情報が入手できないことについては、設計・建設期間において著しく増えており、モニタリング計画や実施方法を定めるにあたって先行事例を参考にしたいもののなかなか情報が入手できない現状がうかがえる。

また、業務量が多い点については、事業者募集時と比較して設計・建設期間及び維持管理・運営期間に著しく増えている。



※ 本調査アンケートより

## (2) 各段階におけるモニタリング

### ① 設計・建設モニタリング

設計・建設モニタリングは6割以上の事業において実施されているが、その際に課題となる事項としては他の地方公共団体との情報交換の難しさや業務量が多いことが考えられる。

そこで、建設された施設が要求水準を満たしているかどうかの確認方法として、要求水準の項目と、設計等業務計画書、建設内容を対応させた表により管理している事例を紹介する。

#### ■ 名古屋港管理組合本庁舎等整備事業（名古屋港管理組合）での取り組み

S P Cが作成し提出する「要求性能確認計画書」に要求水準とそれに対応する提案内容、基本設計内容及び実施設計内容、工事内容を一覧で記載されており、その内容を組合職員が確認

要求水準	提案内容	基本設計	実施設計	施工段階

### ② 維持管理・運営モニタリング

維持管理・運営期間は、事業者選定期間等よりも事業の担当者数が少なくなることが多く、また、モニタリングの外部委託が財政的理由から打ち切られる傾向にある。そうなると地方公共団体職員自身がモニタリングを行わなければならないとなり、モニタリング項目や書類の確認等の負担が増大する傾向になる。

そこで活用したいのがS P Cによるセルフ・モニタリングである。公共側ではその結果を確認するとともに、実地モニタリングも随時行うことができるような仕組みにしておくことが有効である。

ここでポイントとなるのが、公共側がS P Cの業務遂行状況を確認する体制及びS P Cとの信頼関係である。

例えば、施設内に公共側の職員が常駐しているような状況であれば、日々の状況を記載した日報の内容も確認しやすく、セルフ・モニタリングの信頼性を確保できる。

また、担当者レベルでS P Cが提出するセルフ・モニタリングの内容を信頼できるような関係を築くことはもちろん、モニタリングの方針、実施体制について公民双方が納得してモニタリング計画を構築することにより、議会等の外部に対しても公共側が自信を持って説明できるようになる。

### ③ 財務モニタリング

S P Cが公共からのサービス購入料と利用料で収益をあげる混合型事業の場合、特に財務モニタリングに留意する必要がある。多くの事業では財務モニタリングは年1回であるが、S P Cの財務状況を適時把握するためにも年2回程度は行うことが望ましい。

**参考／海洋総合文化ゾーン体験学習施設等特定事業（神奈川県）（契約書別紙より抜粋）**

- ・なお、半期に一度提出する業務総括書とは別に、公認会計士の監査済財務書類及び資金配分表を県に提出し、かつ、県に対して監査報告書の写しを提出するものとする。また、中間決算時の損益計算書、貸借対照表及び資金配分表を3ヶ月以内に県に対して提出するものとする。

**（3）効果的かつ適正なモニタリングのために**

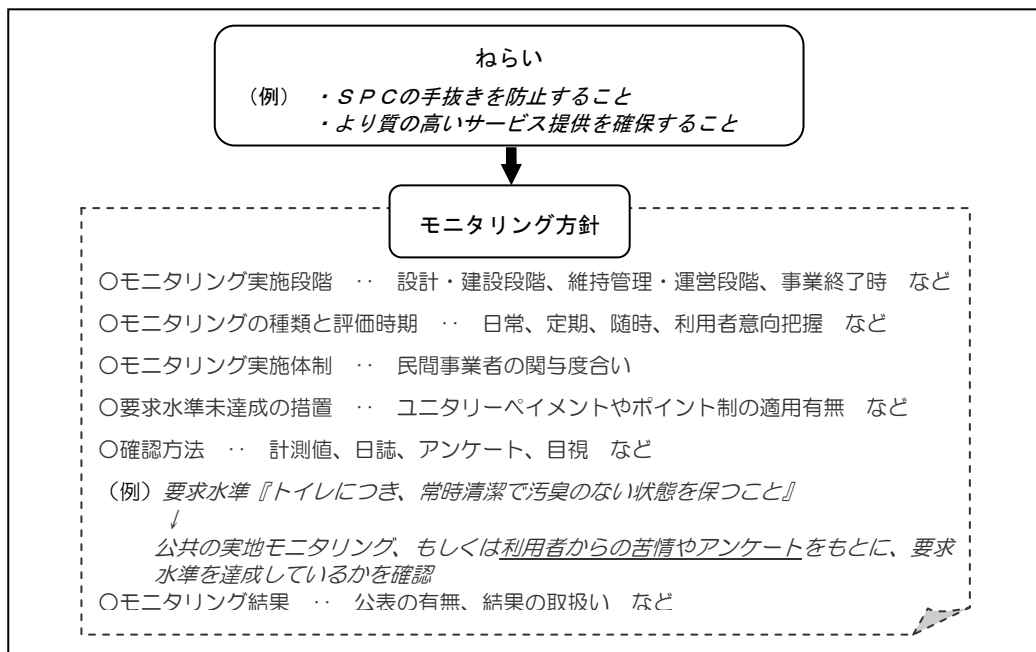
モニタリング基準の設定や、モニタリング結果の支払への反映方法がよく課題とされているが、そもそもモニタリングの狙いや方針を明確にしておくことや、モニタリングした結果をどう活用するかが優先されるべき視点である。

- 1 モニタリング方針を予め明確に
- 2 モニタリング結果の共有と公表
- 3 モニタリング結果の活用

**① モニタリング方針の明確化**

予め、モニタリングの狙いとその方針について明示しておくことにより、漫然とモニタリング業務をこなすといった形骸化を防ぐことができる。

モニタリング方針とは、例えば、実施段階（どの時点でモニタリングを実施するか）、モニタリングの種類、モニタリング実施体制（モニタリング計画の作成および実施時にどの程度SPCを巻き込んで検討するか）、確認方法（どのような方法で要求水準の達成を確認するか）などに対する方向性である。



## ② モニタリング結果の共有と公表

モニタリングで要求水準に未達の結果となった場合はペナルティにより支払額を減額する等の措置がなされることが多い。その過程で民間事業者との協議を規定している事例もあるが、より日常的にモニタリング結果を民間事業者との間で共有することが望まれる。

5. 公民の十分な意思疎通でも紹介した調布市立調和小学校整備並びに維持管理及び運営事業（調布市）の月例報告会は、月に1回のモニタリング結果を報告する中で情報を共有する仕組みとなっている。

また、施設利用者数の増減を基準として設定し、そのモニタリング結果をインセンティブとして支払額へ連動させる事業も見られるが、非集客系の事業のようなインセンティブとして評価する事項がないような事業においては、モニタリング結果を公表することが有効である。

ただし、留意点としては民間事業者の理解を得るということがあり、その前提として実施方針等においてモニタリング結果を公表する可能性について触れておくことが必要である。

【モニタリング結果の公表例／八尾市立病院】

The screenshot shows the official website of Yosu City. The main content area is titled 'モニタリング結果について' (About Monitoring Results) and is dated 2009年6月1日. It lists several monitoring reports for the 'Yosu City Hospital Maintenance and Operation Business' from Heisei 17 to Heisei 18. A dashed box highlights a specific report for Heisei 20, which is expanded in a separate window below.

**八尾市立病院維持管理・運営事業におけるモニタリングの状況(モニタリング委員会による評価)**

平成20年度  
モニタリング実績について

回数	評価	概要
第1回	(2.0, 5)	概ね要求水準達成を認める。ただし、警備業務について業務改善勧告を、食料の提供業務について業務改善命令を行う。
第2回	(2.0, 1.1)	概ね要求水準達成を認める。ただし、滅菌消毒業務について業務改善勧告を行う。
第3回	(2.1, 2)	概ね要求水準達成を認める。ただし、滅菌消毒業務と医療事務業務について業務改善勧告を行う。
第4回	(2.1, 5)	概ね要求水準達成を認める。

平成20年6月モニタリング委員会  
(平成20年4月～6月業務)

業務名	減額ポイント	減額率	特記事項
設備管理業務	0	0.0%	
外構施設保守管理業務	0	0.0%	
警備業務	0	0.0%	業務改善勧告(緊急対応)
医療事務管理業務	0	0.0%	
福祉管理業務	0	0.0%	

### ③ モニタリング結果の活用

モニタリングで要求水準未達となった事項や、さらなる達成、が見込める事項については、当該事業の業務の実施体制や実施方法、公共側とSPCとの連携体制等について見直し、改善することが重要である。

見直しはPFI事業範囲にとどまらず、関連の公共側業務についても対象とすることで、場合によっては業務自体の再構築を行うこととなり、さらなる公共サービスの質の向上を図ることができる。



# 参 考 资 料



参考資料 1 アンケート調査票

平成 21 年度 P F I に係る自治体アンケート調査

財団法人 地域総合整備財団

1. このアンケートは、P F I における課題と対応策および実施にともなう効果の把握を目的に、P F I 事業の実施方針を公表した地方自治体の担当責任者の方にお送りしております。
2. ご記入頂きました調査票は、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8月28日（金）必着でお願いいたします。
3. なお、本アンケート調査のご回答内容・調査結果について個別自治体名の公表は行いませんので、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 開発部・振興部 担当：梶原、石塚 (03-3263-5731)

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	
担当責任者（回答者） (役職名もご記入ください)	
連 絡 先	(TEL)  (FAX)  (e-mail)

**PFIを導入した事業（実施方針公表済みの事業）ごとに伺います**

**1. PFI導入の目的**

問1 PFIを導入した事業名をお答えください。

事業名 \_\_\_\_\_

問2 当該事業においてPFIを導入した目的は何ですか。（複数回答可）

- 1 財政負担の削減のため
- 2 早期の事業実現のため（財政負担の平準化を含む）
- 3 住民サービスの向上のため
- 4 まちの活性化のため（にぎわいの創出など）
- 5 長期的かつ安定的に事業を推進するため（金融機関のチェック機能など）
- 6 行政の事務効率化のため（契約事務の一本化など）
- 7 公共で有しない特殊技術・最先端技術の円滑な導入のため
- 8 その他（具体的に \_\_\_\_\_）

**2. PFI導入の効果** 設計・建設段階以降の事業のみを対象に伺います

問3 PFIを導入したことで、問2で挙げた目的は、達成できましたか。（〇は1つ）

- 1 すべて達成できた
- 2 ほぼ達成できた
- 3 あまり達成できなかった
- 4 すべて達成できなかった

問3 PFIを導入したことで、公共サービスの質が向上したと思いますか。（〇は1つ）

- 1 はい
- 2 いいえ
- 3 わからない

問4 問3で「はい」と回答した方にのみお尋ねします。どのように公共サービスの質が向上したのか、具体的にご記入ください。

（記入欄）

問5 PFI事業を実施したことで、庁内の業務にどのような影響がありましたか。(複数回答可)

- 1 ライフサイクルコストの把握に気を配るようになった
- 2 事業のリスクに留意するようになった
- 3 入札手続において、総合評価方式を検討するようになった
- 4 モニタリングの実施を検討するようになった
- 5 行政の事務効率化を考えて発注するようになった
- 6 特になし
- 7 その他(具体的に )

### 3. PFIにおける課題

問6 PFI事業を実施する上で、何が課題だと思いますか。(複数回答可)

- 1 契約が硬直的であること(公共側の政策変更などに対応できない)
- 2 民間との意思疎通が難しいこと
- 3 地域経済への影響が少ないこと
- 4 事務業務量が多く煩雑であること
- 5 想定していなかった様々な問題が発生し、対応が困難であること
- 6 モニタリングを適切に実施することが難しいこと
- 7 補助金制度や税制度がPFI事業に適応していないこと
- 8 その他(具体的に )

#### 3-1 成長と変化への対応に関する課題 事業契約締結後の事業のみを対象に伺います

問7 事業契約締結後に、設計変更や業務変更の要求がありましたか。(公共・民間どちらからの要求でも。○は1つ)

- 1 設計変更や業務変更の要求があった
- 2 現在まで設計変更や業務変更の要求はないが、将来的に可能性がある
- 3 設計変更や業務変更の要求はなかった(今後もない見込みである)

問8 問7で1もしくは2と回答した方にお尋ねします。原因はどのようなことですか。(○は1つ)

- 1 住民や施設利用者などの要望
- 2 関連する法制度の変更
- 3 市町村合併や政令市への移行等
- 4 庁内の他事業の影響
- 5 首長等の交代による方針転換
- 6 技術進歩への対応
- 7 その他(具体的に )

問 9 問 7 で 1 もしくは 2 と回答した方にお尋ねします。どのように対応しましたか。  
(○は 1 つ)

- 1 契約書の変更を行い、再度、議会にて議決した
- 2 民間事業者と協議の上、契約書や要求水準書に抵触しない範囲で変更した
- 3 当初から、設計変更等の可能性を要求水準書や契約書に盛り込んでいた
- 4 その他 (具体的に )

### 3-2 地域経済への影響

問 10 当該事業への P F I 手法の導入の際に、地域経済への影響や地域資源の活用等  
が問題となりましたか。(○は 1 つ)

- 1 大いに問題になった
- 2 やや問題になった
- 3 あまり問題にならなかった
- 4 全く問題にならなかった

問 11 P F I 事業の導入に伴い、地域資源等の活用を推進するために取組んだ事柄は  
ありますか。(複数回答可)

- 1 地元企業を中心とした P F I 勉強会を開催した
- 2 地元企業へのヒアリングを実施した
- 3 参加資格要件に地元企業の活用を規定した
- 4 審査基準において配慮した
- 5 特に何もしなかった
- 6 その他 ( )

問 12 当該 P F I 事業が地域経済の活性化に貢献することについて、審査基準で加点  
評価しましたか。(○は 1 つ)

- 1 評価した
- 2 評価しなかった

問 13 問 10 で 1 (評価した) と回答した方にお尋ねします。具体的な配点をお答え  
ください。

提案評価を ( ) 点\*と設定し、そのうち地域経済関連の評価項目に  
( ) 点を配点した。

\*提案評価は価格点を除いた配点部分をご記載ください。

### 3-3 適切なリスク分担

問14 導入可能性調査の時点で、リスクについてどのような検討を行いましたか。(複数回答可)

- 1 当該PFI事業のリスクを抽出し、リスクの内容について具体的に検討した
- 2 各リスクの発生確率やリスクが発現したときの被害などを想定した
- 3 各リスクへの対応策を検討した
- 4 各リスクに対する保険の付保の可能性を検討した
- 5 リスクに関連して民間事業者にヒアリングを行った
- 6 リスクの定量化を行った
- 7 その他 (具体的に )

問15 当該PFI事業において、特に留意したリスクは何ですか、下記にご記入ください(3つまで)。また、それに対してどのような対応をしたのかについて選択肢から選び、対応策欄に番号を記入してください。(複数回答可)

特に留意したリスク	対応策	その他



#### 対応策の選択肢

- 1 サービス購入費の支払方法を工夫した (需要変動リスク、物価変動リスク等)
- 2 一定期間毎もしくは双方からの申し入れ時にサービス購入費の見直しを行えるように、契約書等に規定した (技術革新リスクなど)
- 3 業務の対象から外した
- 4 特に留意すべきリスクとして、リスク分担表とは別に具体的にリスクの内容や対応方針などを提示した
- 5 対応方法について、民間事業者の提案を求めた
- 6 質問回答をふまえて、民間事業者の意見を取り入れた (入札説明書等の修正等)
- 7 その他 ⇒その他欄に具体的な内容をご記入ください

### 3-4 公民の十分な意思疎通

問16 当該PFI事業を実施する過程で、民間事業者との意思疎通は図れましたか。

(○は1つ)

- 1 十分に意思疎通は図れた (十分に共通認識が持てた)
- 2 だいたい意思疎通が図れた (概ね共通認識が持てた)
- 3 あまり意思疎通が図れなかった (あまり共通認識を持てなかった)
- 4 全く意思疎通が図れなかった (全く共通認識が持てなかった)

問17 問16で3もしくは4と回答した方にお尋ねします。どのような点で民間事業者との意思疎通が図れなかったと思いますか。具体的な内容をご記入ください。

(記入欄)

回答例：公共側で期待した提案を導けなかった、事業契約交渉時に食い違いが多かった、要求水準書が正しく理解されていなかった など

問18 民間事業者との意思疎通を図るために実施したことはありますか。(複数回答可)

- 1 導入可能性調査後、実施方針策定までに民間事業者ヒアリングを実施した
- 2 質問回答の回数を増やした
- 3 意見招請を行い、提出された意見について公共側の考え方を示した
- 4 個別の現地説明会や現地見学会を実施した
- 5 募集手続きの過程で、個別の民間事業者ヒアリングを実施した
- 6 募集手続きの過程で、提案内容の一部について確認を行った
- 7 特に何もしなかった
- 8 その他 ( )

### 3-5 的確な事業計画

問19 当該PFI事業の事業計画について、できれば見直したい (見直したかった) と思いますか。(○は1つ)

- 1 見直したいと思う
- 2 見直したいと思わない
- 3 どちらとも言えない



問20 問19で1と回答した方にお尋ねします。当該PFI事業の事業計画について、見直した方が良い（良かった）と思う事項は何ですか。（複数回答可）

- 1 事業期間
- 2 事業方式（BTOなど）
- 3 リスク分担
- 4 予定価格・参考価格
- 5 業務範囲
- 6 サービス購入費の支払方法
- 7 その他（具体的に \_\_\_\_\_ ）

問21 問20で選択した事項について、見直したい（見直したかった）理由は何ですか。具体的な内容をご記入ください。

(記入欄)

### 3-6 公共側でのノウハウの蓄積

問22 PFI事業を実施したことで、庁内においてPFI事業のノウハウが蓄積されていると思いますか。（○は1つ）

- 1 十分にノウハウは蓄積されている
- 2 概ねノウハウは蓄積されている
- 3 ノウハウはあまり蓄積されていない
- 4 ノウハウは全く蓄積されていない

問23 問22で1もしくは2と回答した方にお尋ねします。ノウハウの蓄積のためどのような工夫をしていますか。具体的な内容をご記入ください。

(記入欄)

問24 問22で3もしくは4と回答した方にお尋ねします。ノウハウの蓄積が進まない理由は何だと思えますか。(複数回答可)

- 1 庁内においてPFI事業の実施件数が少ないため
- 2 担当者が異動してしまうため
- 3 ノウハウが各担当課に分散してしまうため
- 4 他の地方公共団体の情報が入手しにくいいため
- 5 業務量が多くかつ複雑なため、ノウハウ蓄積に役立つような対処ができなかった
- 6 その他(具体的に )

### 3-7 モニタリングの実施

問25 当該PFI事業について、どのようなモニタリングを実施していますか(予定している内容を含む)。(複数回答可)

- 1 設計・建設モニタリング
- 2 維持管理・運営モニタリング
- 3 財務モニタリング
- 4 特に実施していない
- 5 その他(具体的に )

問26 モニタリングは、どのような体制で実施していますか(予定している内容を含む)。(〇は1つ)

- 1 自治体のみで実施
- 2 アドバイザーの支援を得て実施
- 3 アドバイザーではなく第三者評価機関を活用
- 4 アドバイザーと第三者評価機関を活用
- 5 その他(具体的に )

問27 モニタリングの実施において問題だと思う事柄は何ですか。(複数回答可)

- 1 どのようにモニタリングをしたらよいかわからない
- 2 モニタリングに関する他の地方公共団体の情報が入手できない
- 3 明確で客観性のある評価基準の設定が困難である
- 4 モニタリングのための業務量が多すぎる
- 5 評価方法が形骸化しており、適切に実施されていない
- 6 ペナルティだけでなくインセンティブ付与の検討も必要
- 7 庁内において関係各課の協力が得にくい
- 8 その他(具体的に )

問28 問27で選択した問題を解決するためには、何が必要だと思いますか。具体的な内容をご記入ください。

(記入欄)

#### 4. その他

問29 ご意見等がございましたら、ご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2 索引

<p>2段階審査.....73, 85</p> <p>BOT方式.....8, 35, 62, 69</p> <p>BTO方式..... 8, 31, 41, 47, 53, 57, 62, 75, 79, 83</p> <p>VE提案.....44</p> <p>維持管理・運営モニタリング27, 34, 38, 46, 51, 56, 74, 82</p> <p>火葬場施設.....31</p> <p>学校.....41</p> <p>学校給食センター.....35</p> <p>業務変更.....17, 87, 91</p> <p>経済状況の変化.....88</p> <p>契約変更.....58, 59, 71, 80</p> <p>公募型プロポーザル.....11, 31, 53, 57, 62</p> <p>公民の意思疎通24, 33, 37, 44, 49, 55, 60, 66, 72, 77, 81, 85</p> <p>混合型.....9, 53, 62, 75</p> <p>サービス購入型..... 9, 31, 35, 41, 47, 57, 69, 79, 83</p> <p>債務負担の補正.....59</p> <p>財務モニタリング.....27, 74, 113</p> <p>事業計画..... 22, 34, 45, 50, 60, 85</p> <p>事業者選定方式..... 11</p> <p>事業分野.....7</p> <p>事業方式.....8</p> <p>事業類型.....9</p> <p>質問・回答.....37, 66, 73, 77</p> <p>社会状況の変化.....88</p> <p>需要変動リスク.....36, 44, 54, 65, 98</p> <p>浄水場.....47</p> <p>成長と変化への対応. 17, 32, 42, 48, 58, 63, 70, 76,</p>	<p>80, 84</p> <p>設計・建設モニタリング..... 27, 34, 61</p> <p>設計変更..... 17, 32, 59, 87, 91</p> <p>セルフ・モニタリング.....34, 56, 68, 74, 78, 82, 96</p> <p>総合評価一般競争入札11, 35, 41, 47, 69, 75, 79, 83</p> <p>地域経済への影響18, 32, 36, 54, 65, 71, 76, 81, 84, 92</p> <p>地中障害物..... 58, 90</p> <p>庁舎..... 57</p> <p>独立採算型..... 9</p> <p>図書館..... 79</p> <p>賑わい創出..... 95</p> <p>ノウハウの蓄積26, 34, 38, 45, 51, 55, 61, 67, 77, 86</p> <p>廃棄物処理施設..... 69</p> <p>ヒアリング..... 33, 37, 54, 73</p> <p>病院..... 62</p> <p>VE提案..... 43</p> <p>複合施設..... 41, 53, 57, 75, 79, 83</p> <p>物価変動..... 70</p> <p>物価変動リスク..... 32, 98</p> <p>勉強会..... 84, 94</p> <p>法令改正..... 42, 58, 64, 89</p> <p>保健所..... 53, 83</p> <p>補助金制度の変更..... 70</p> <p>モニタリング.27, 34, 38, 46, 51, 56, 61, 68, 74, 78, 82, 86, 96, 111</p> <p>リスク分担..... 20, 36, 43, 49, 54, 65, 72, 97, 98</p> <p>利用者アンケート..... 86</p>
---	---

