

地方公共団体における P F I 事業の現状と課題

平成 17 年 3 月

自治体 PFI 推進センター専門家委員会

は し が き

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(以下「PFI法」という。)が平成11年7月に成立、同年9月に施行され、全国の地方公共団体においてもPFI事業への取組みが進められていますが、PFI事業の実施数が増えるにしたがって課題や問題点も明らかになりつつあり、特に、平成16年においては初めての運営中断事例が生じたところであります。

一方、PFI法施行後5年が経過し、PFI法附則第2条に基づく検討が進められています。

自治体PFI推進センター専門家委員会では、こうした課題や問題点とその対応策等について専門的な観点からPFI事業に関する専門家が検討を行い、その成果を地方公共団体に提供する等して、地方公共団体におけるPFI事業の円滑な推進に資することを目的とし、議論・検討を重ねてきました。

平成16年度においては、「多様な主体の参画について」、「提案評価の考え方」、「モニタリングについて」をテーマとした、PFI事業実施済み又は実施中の地方公共団体に対するアンケート調査の実施、また、実施方針公表後にPFI手法不採用となった事例に対するアンケート調査を行い、これらアンケート結果から、実務上の課題や問題点を抽出したうえで、その対応の方向性を探るべく、議論・検討を行いました。また、PFI事業初の運営中断事例についても、事業経緯、中断に至った原因、今後の動向等について議論・検討を行いました。

このたび、これまでの議論・検討の結果について、PFI事業に見られる課題とその対応方法、今後の具体的検討項目の提案という視点から取りまとめを行い、本報告書の作成にあたりました。貴重な御意見をいただいた本専門家委員会の委員の皆様、また、アンケート調査等にご協力いただいた地方公共団体の皆様に対し、厚くお礼申し上げます。併せて、制度面から貴重なご助言をいただいた総務省関係者、本専門家委員会における調査研究に御尽力いただいた財団法人日本経済研究所にも、厚くお礼申し上げます。

本報告書が、PFI事業に関心のある地方公共団体のPFI事業推進の一助となれば幸いです。

平成17年3月

自治体PFI推進センター専門家委員会
委員長 平谷 英明

自治体 PFI 推進センター専門家委員会委員名簿

H17.3.1 現在

(五十音順)

浅川 共子	埼玉県総合政策部改革政策局政策調整幹
小幡 純子	上智大学教授
門山 泰明	総務省自治行政局行政課長
金谷 隆正	財団法人日本経済研究所調査局長
小柳 郁夫	大林組 PFI 推進部長
西崎 龍司	三井住友銀行投資銀行部門ストラクチャードファイナ ンス営業部プロジェクトファイナンス第二グループ長
野田 由美子	P w C アドバイザリー株式会社パートナー
花島 孝行	千葉県企画調整局政策調整課長
稗田 昭人	総務省自治行政局地域振興課長
平嶋 彰英	総務省自治財政局地方債課長
平谷 英明	地域総合整備財団常務理事
前田 博	西村ときわ法律事務所弁護士
務台 俊介	総務省自治財政局調整課長
村林 守	三重県総合企画局長
山代 節	神奈川県総務部財産管理課長

(は専門家委員会委員長)

<目次>

第1章 地方公共団体におけるPFI実施状況	
（1）PFI事業の状況	1
（2）実施主体別の状況	7
（3）実施方針公表後のPFI手法不採用事業	14
（4）PFI事業の運営中断事例	17
第2章 地方公共団体におけるPFI実施の課題（実務上の課題）	
（1）事前調査に関する課題	23
（2）資料作成・検討の課題	23
（3）アドバイザー選定の課題	24
（4）リスク分担の課題	25
（5）審査・評価方法の課題	25
（6）多様な主体への導入における課題	28
（7）契約書等における課題	30
（8）情報公開に関する課題	30
（9）事業終了時の取扱いに関する課題	30
（10）モニタリングの課題	35
（11）PFI事業における指定管理者制度活用の課題	36
第3章 法令上の地方公共団体の位置付け	
（1）PFI法における実施主体者	38
（2）基本方針における地方公共団体の位置付け	38
（3）ガイドラインにおける地方公共団体の位置付け	38
（4）総務省（旧自治省）通知	39
（5）地方自治法とPFI	39
第4章 地方公共団体のPFI導入における今後の具体的な検討項目の提案	
（1）事業自体の必要性の検討について	42
（2）導入段階・選定段階での検討について	43
（3）リスク分担について	46
（4）民間事業者の募集、評価・選定について	48
（5）買取等価格の設定について	50
（6）情報公開について	52

第5章 地方公共団体における多様な事業手法

(1) 多様な事業手法の整理	54
(2) 実施事例	55
(3) 具体的事例	
事例1：南青山一丁目団地建て替えプロジェクト	60
事例2：出石小学校跡地整備事業	63
事例3：中野サンプラザ	67

<本報告書におけるデータについて>

本報告書では、以下の4つのデータを引用しており、出典元および集計時期が異なることから対象事業数が異なることに留意して下さい。

内閣府 公表資料

対象事業数：地方公共団体が実施した PFI 事業のうち実施方針を公表した事業
138 事業

集計時点：平成 17 年 1 月末

アンケート結果

対象事業数：地方公共団体が実施した PFI 事業のうち、実施方針を公表した 125
事業のうち回答を得られた事業 112 事業

集計時点：平成 16 年 10 月末

アンケート結果

対象事業数：地方公共団体が実施した PFI 事業のうち、実施方針公表後～供用
開始前までに PFI 手法不採用とした事業 8 事業

集計時点：平成 16 年 10 月末

アンケート結果

対象事業数：地方公共団体が実施した PFI 事業のうち、契約締結済み及び供用
開始済みの事業 81 事業

集計時点：平成 16 年 12 月末

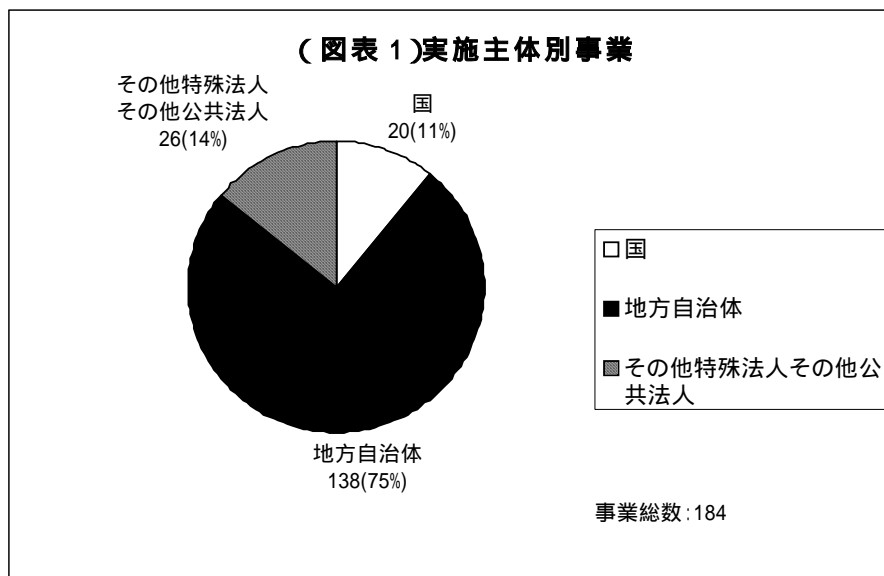
なお、アンケート結果 ～ については、項目により有効回答数が異なる場合があります。

第 1 章 PFI 事業の実施状況

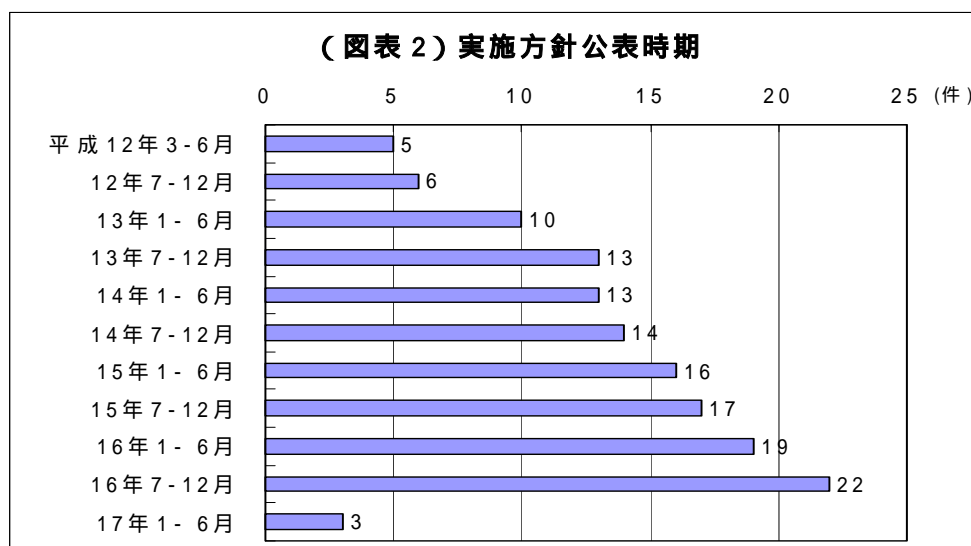
(1) PFI 事業の状況

事業実施動向

平成 17 年 1 月末までに実施方針が公表された地方公共団体による PFI 事業は 138 事業あり、その公表時期をみると、当初に比べ伸び率は落ち着いてきているが、各期とも一定数の事業実績があり、事業手法の一つとして PFI 手法が着実に普及していると考えられる。



(内閣府 公表資料より¹⁾)



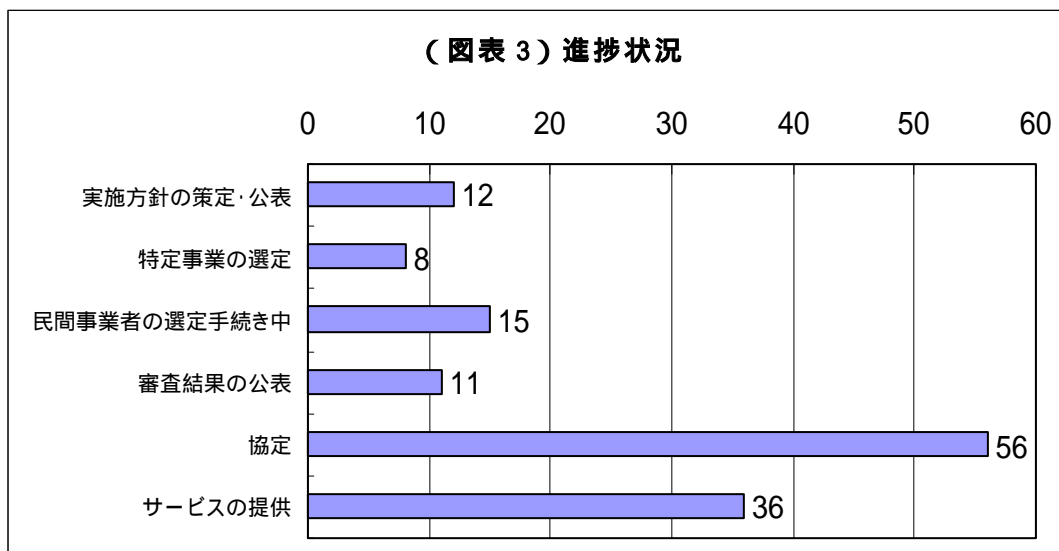
事業数 : 138

(内閣府 公表資料より)

¹本報告書における内閣府公表資料から作成したデータは特段な断りがない限り、実施方針が公表された事業のうち、PFI 手法不採用となった事例を除いたものである。

事業の進捗状況

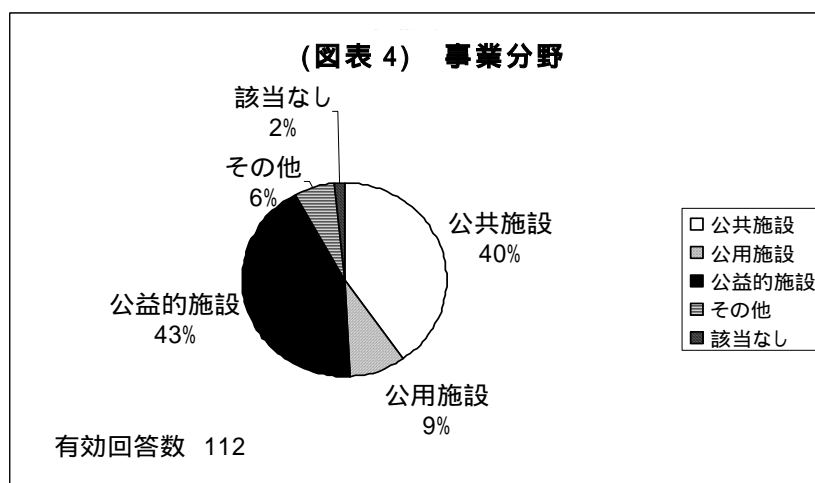
平成 17 年 1 月末までに地方公共団体が実施方針を公表した 138 事業のうち、25%以上の 36 事業は既に供用済みである。また、事業者選定済みの事業は全体の 7 割を超える 103 事業にのぼる。



(内閣府 公表資料より)

施設種類・事業分野

PFI 手法によって進められる施設としては公益的施設 (43%)、公共施設 (40%) が多く、双方を併せると全体の 8 割を超え、PFI 事業の大部分を占める。また、施設種類別では教育・文化施設が最も多く、次いで社会福祉施設、廃棄物処理施設、複合公共施設となっている。



(アンケート²結果 より)

² アンケートとは特段な断りがない限り、自治体 PFI 推進センター専門家委員会において平成 16 年 10 月に PFI 実施方針公表済み事業を対象に実施したアンケートを指す。アンケートは、全国 125 事業を対象として実施されたものである。当報告書では、回答いただいた 112 事業者のアンケート結果を元に集計を行っている。

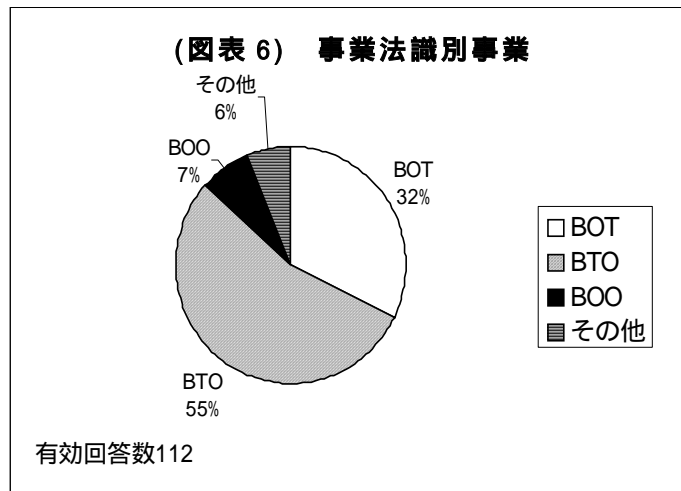
(図表 5) 施設種類別事業数

分類	件数	割合(%)
港湾施設	4	3.4
都市公園	3	2.6
庁舎等施設	7	6
教育・文化関連施設	26	22.4
廃棄物処理施設	8	6.9
複合公共施設	8	6.9
駐車場・駐輪場	6	5.2
義務教育施設等	5	4.3
病院	5	4.3
社会福祉施設	12	10.4
産業育成支援施設	1	0.9
余暇・観光施設	4	3.4
余熱利用施設	6	5.2
エネルギー関連施設	3	2.6
リサイクル施設	2	1.7
浄水上関連施設	4	3.4
堆肥化処理施設	0	0
廃棄物最終処分場	0	0
レジャー	1	0.9
その他	11	9.5
合計	116	-

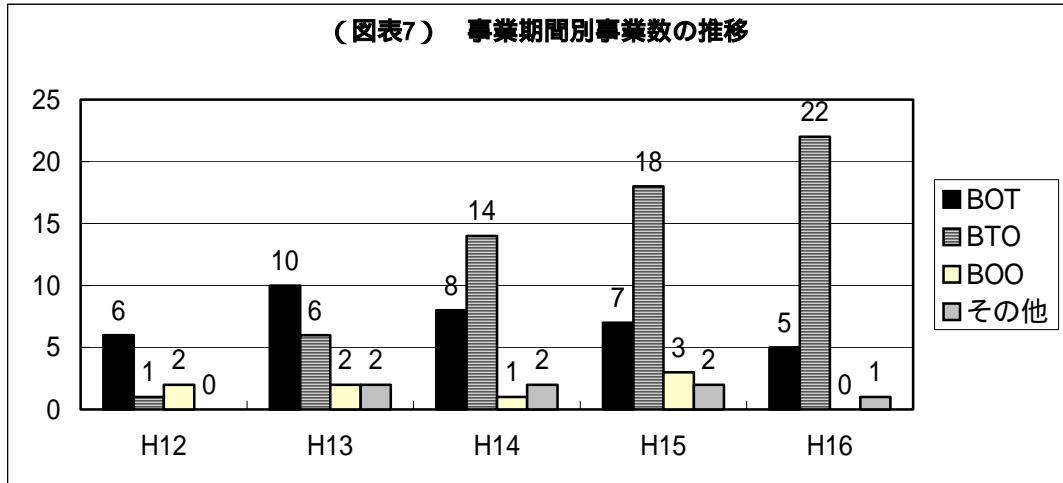
有効回答数：108 (アンケート回答数 112 のうち)
 複数回答あり
 (アンケート結果 より)

事業方式

事業方式は、BTO 方式が最も多く 55% を占めており、BOT 方式 32%、BOO 方式 7% となっている。また、年度別推移から見ると、平成 12 年度および平成 13 年度は比較的 BOT 方式が多くみられたが、近年では BTO 方式が主流となりつつある。



(アンケート結果 より)



「その他」: RO、RTO、ROT など。(RO,RTO,ROT等のRは、Rehabilitateを示し、改修・修繕・模様替え等を意味します。)

有効回答数: 112

(アンケート結果 より)

事業分類別では、教育基本法により地方公共団体による設置が必要である公立小学校などの文教施設や、公の関与が大きい警察や防災施設等において BTO 方式が採用されている。

(図表8) 分類別事業方式

	全体	BOT		BTO		BOO		その他	
教育と文化	32	8	(25%)	24	(75%)	0		0	
生活と福祉	11	7	(64%)	2	(18%)	2	(18%)	0	
健康と環境	34	15	(44%)	16	(47%)	5	(15%)	2	(6%)
産業	8	1	(13%)	7	(88%)	1	(13%)	1	(13%)
まちづくり	21	9	(43%)	13	(62%)	3	(14%)	1	(5%)
あんしん	4	0		4	(100%)	0		0	
庁舎と宿舍	5	1	(20%)	4	(80%)	0		0	
その他	23	6	(26%)	17	(74%)	0		3	(13%)

分類例	
教育と文化	文教施設、文化施設
生活と福祉	職業訓練施設、福祉施設
健康と環境	医療施設、保健衛生施設、廃棄物処理施設、水道施設、斎場、浄化槽
産業	農業振興施設、漁港、工業振興施設
まちづくり	道路、公共交通、空港、河川、公園、下水道施設、海岸保全・港湾施設、公営住宅、市街地再開発
あんしん	警察施設、消防施設、防災施設、行刑施設
庁舎と宿舍	庁舎、宿舍
その他	複合施設、その他

* 138 事業を対象 (1 事業で複数の事業分類・事業方式を含むものあり)

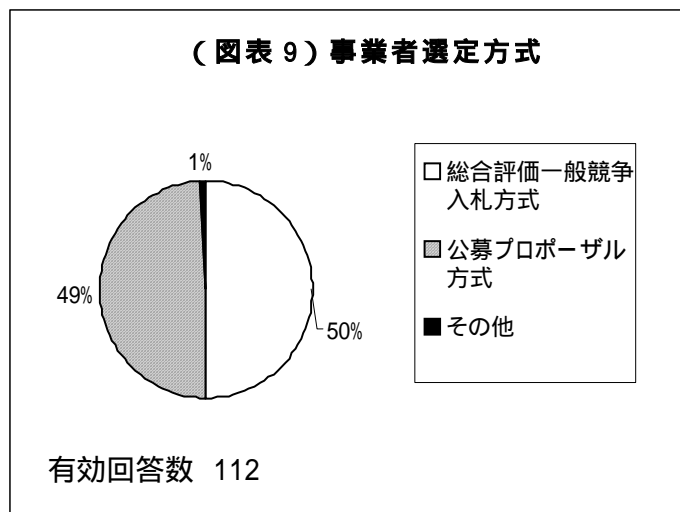
* 「その他」: RO、RTO、ROT など。(RO,RTO,ROT等のRは、Rehabilitateを示し、改修・修繕・模様替え等を意味します。)

(内閣府 公表資料より)

選定方法

アンケート結果では、総合評価一般競争入札方式と公募型プロポーザル方式がほぼ同数となっており、大差はなかった。

過去のアンケート結果も含めた傾向として、平成 12~14 年度までは 4:6 の割合で、公募型プロポーザル方式の採用が多く見られたが、平成 15 年度頃から総合評価一般競争入札方式の採用も徐々に増加したことが伺える。



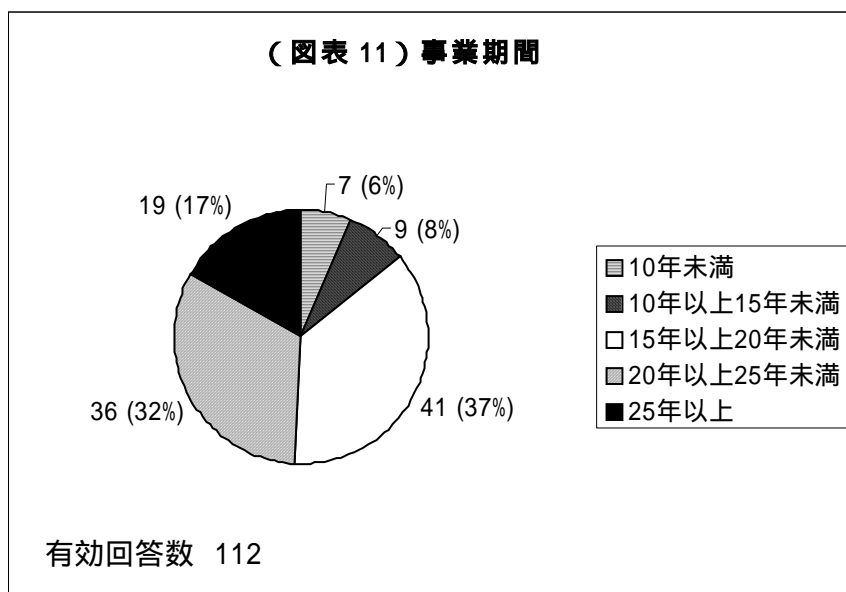
(アンケート結果 より)

(図表 10) 各事業選定方式の特徴

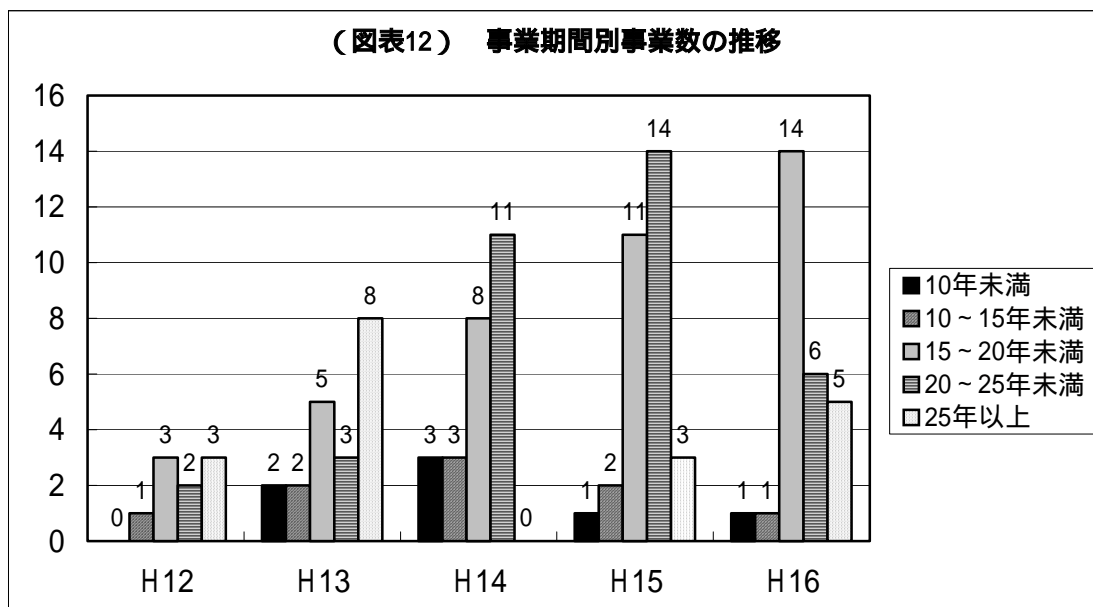
方式	総合評価一般競争入札方式	公募型プロポーザル方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> 評価の最も高い事業提案を行った者を落札者とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価の最も高い事業提案を行った者を優先交渉権者とする。
地方自治法上の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 入札 落札者が契約を締結しない場合の随意契約は落札金額の範囲内で契約しなければならないため、次順位者の提案価格が落札者より高い場合は契約締結が困難となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 随意契約 最優秀提案者と契約の締結が困難となった場合に次順位者との交渉が可能。
法令上求められる条件・手続き等	<ul style="list-style-type: none"> 入札を行おうとする場合に総合評価方式を採用すること及び落札基準について公告すること。 あらかじめ学識経験者の意見を聞くこと。 	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治法上の随意契約の要件を満たすこと。 W T O 政府調達協定の制約に該当しないことが必要。
債務負担行為	<ul style="list-style-type: none"> 入札公告前までに債務負担行為を設定する必要がある。債務負担行為の執行力は設定年度に限られる。 	<ul style="list-style-type: none"> 債務負担行為の設定は契約の締結前までに行えばよい。

事業期間

事業期間については、平成15年度までは、20～25年の事業が多く行われていたが、平成16年度には事業期間を15～20年とするものが上回っている。



(アンケート結果 より)



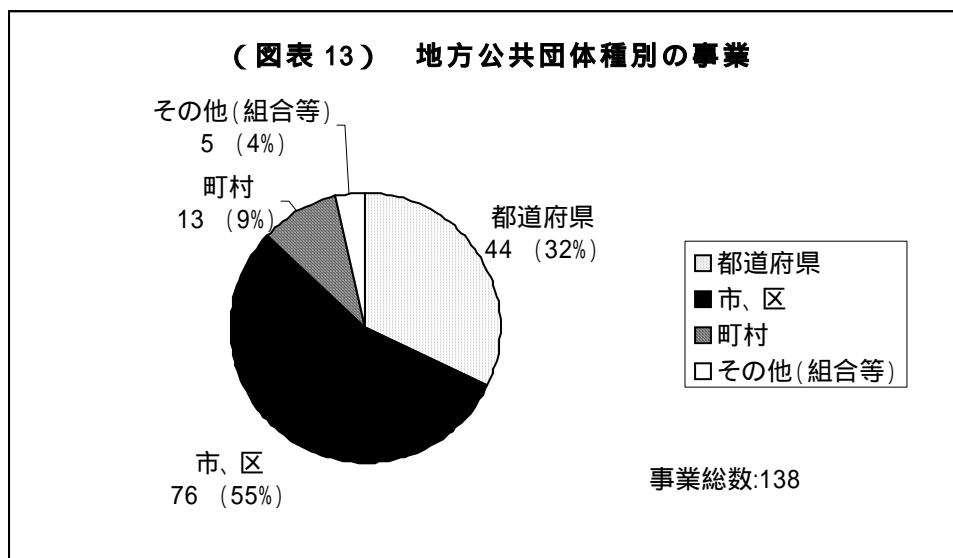
有効回答数：112

(アンケート結果 より)

(2) 実施主体別の状況

実施主体別、地域別等の実施状況

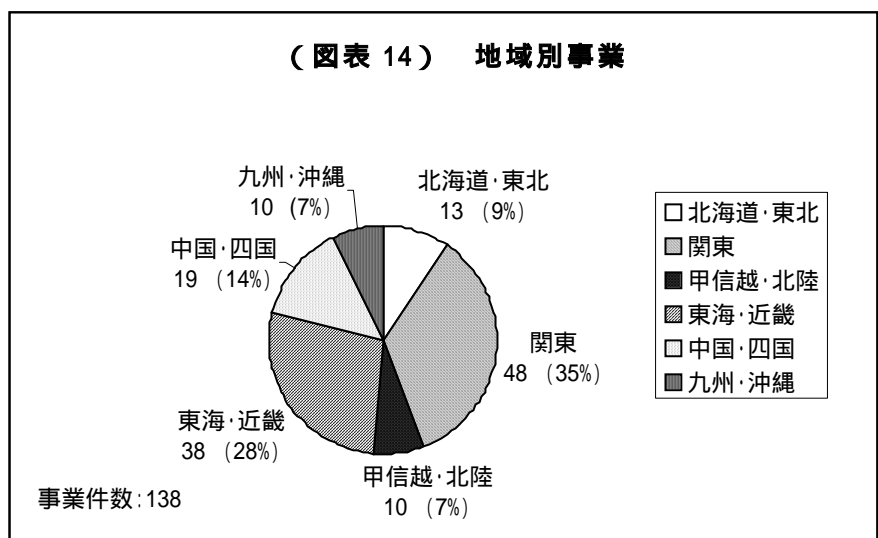
地方公共団体における実施方針公表済みの 138 事業を実施主体別で見ると、市・区による事業が半数以上を占めている。



(内閣府 公表資料より)

平成 15 年 12 月末の時点では 31 都道府県で実施方針が公表されていたが、平成 16 年 1 月から 12 月末までに新たに 4 つの県における地方公共団体で実施方針が公表されており、平成 12 年 3 月から平成 16 年 12 月末時点までに、地方公共団体による PFI 事業は 36 都道府県の地方公共団体に及んでいるが、依然として 12 の県において PFI 事業が未実施である。

都道府県別の実施件数を見ると、東京都の 16 件が最多であり、以下、千葉県、神奈川県が 12 件となっている。



地区分類	
北海道・東北	北海道、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
関東	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
甲信越・北陸	新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県
東海	岐阜県、静岡県、愛知県、三重県
近畿	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
中国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県
四国	徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州・沖縄	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

(内閣府 公表資料より)

(図表 15) 実施状況

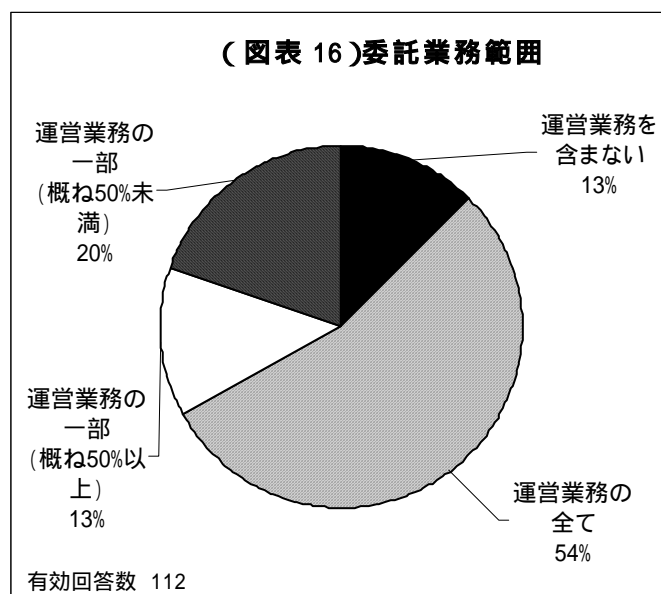
実施主体 都道府県	実施主体				都道府県	実施主体				都道府県	実施主体								
	県	市	町村	その他		県	市	町村	その他		県	市	町村	その他					
北海道	1	2	2	0	長野県	0	1	0	0	高知県	0	0	0	1					
青森県	0	0	0	0	岐阜県	0	2	0	0	福岡県	0	2	1	0					
岩手県	0	0	0	0	静岡県	2	1	2	0	佐賀県	0	1	0	0					
宮城県	0	3	0	0	愛知県	2	4	1	2	長崎県	0	1	0	0					
秋田県	0	0	0	1	三重県	0	2	0	0	熊本県	0	1	0	0					
山形県	2	1	0	0	滋賀県	1	1	1	0	大分県	1	2	0	0					
福島県	0	1	0	0	京都府	1	1	0	0	宮崎県	0	0	0	0					
茨城県	1	0	0	0	大阪府	3	5	0	0	鹿児島県	0	1	0	0					
栃木県	0	0	0	0	兵庫県	1	5	1	0	沖縄県	0	0	0	0					
群馬県	0	0	0	0	奈良県	0	0	0	0										
埼玉県	4	2	1	0	和歌山県	0	0	0	0										
千葉県	2	10	0	0	鳥取県	0	0	0	0										
東京都	6	10	0	0	島根県	1	0	1	1										
神奈川県	4	8	0	0	岡山県	3	3	0	0										
新潟県	2	1	0	0	広島県	4	2	0	0										
富山県	0	0	0	0	山口県	0	1	1	0										
石川県	1	0	0	0	徳島県	0	0	0	0										
福井県	0	3	1	0	香川県	1	0	0	0										
山梨県	1	0	0	0	愛媛県	0	0	0	0										
														合計	44	77	12	5	

その他：一部事務組合

(内閣府 公表資料より)

運営業務の範囲

運営業務の委託状況は、半数以上の事業において「運営業務の全てを PFI の委託業務に含めている」と回答している。さらに「運営業務の一部」を委託しているとする回答も合わせると、8割以上の事業で何らかの運営業務を PFI 委託業務に含めている。一般的に国における PFI 事業では運営を含める事業が少ないと言われているのに対し、地方公共団体においては「設計」から「運営」までを含めた形で事業を委託している事例が多く見られる。



(アンケート結果 より³⁾)

また、実施主体別に PFI 業務に含める運営の割合をみると、運営業務の半分以上を委託している事業がいずれの場合も 60%以上を占めており、実施主体別で大きな違いは見られない。

(図表 17) 地方公共団体別にみた PFI 業務に含める運営の割合

	回答事業数	運営の割合	回答事業数	割合(%)
都道府県	36 事業	運営 50% 以上	25 事業	69%
		運営 50% 未満	11 事業	31%
市	60 事業	運営 50% 以上	41 事業	68%
		運営 50% 未満	19 事業	32%
町村	16 事業	運営 50% 以上	10 事業	63%
		運営 50% 未満	6 事業	38%

(アンケート結果 より)

有効回答数：112

³ 本アンケート項目では、「運営業務を含む」「運営業務を含まない」の判断はあくまで回答者の判断によるため、「運営に係る費用」または、「実際の業務量(作業量)」による判断のいずれかについては統一基準を設けていない。

地元企業の参画状況

実施主体別に地元企業の参画状況をみると（図表 18）、地元企業の参画割合は構成員、協力企業、双方含める場合をあわせると、いずれも 55%となっており、一方で 45%の事業においては全く地元企業の参画がみられない。

これを地域別（図表 19）でみると、北海道・東北地域と九州・沖縄地域においては全ての事業において構成企業もしくは協力企業としての参画が見られる。

一方で、中国・四国については構成企業、協力企業とも地元企業を含めた事業が少なく、地元企業を含まないとする事業が 7 事業中 5 事業みられた。

また、代表企業が地元企業であった事業は、48 事業中 6 事業みられた（図表 20）。

（図表 18）地方公共団体別

	回答 総数	構成員のみに 地元企業を含む		協力企業のみ 地元企業を含む		構成・協力企業とも に地元企業を含む		構成・協力企業とも に地元企業を含まない	
都道府県	20	4	(20%)	2	(10%)	5	(25%)	9	(45%)
市、区	44	17	(39%)	4	(9%)	3	(7%)	20	(45%)
町村	9	3	(33%)	2	(22%)	0	(0%)	4	(45%)

（ ）内は地方公共団体別の回答総数に占める割合
有効回答数 73 件（アンケート回答事業 112 事業のうち）

（アンケート結果 より）

（図表 19）地域別

	回答 総数	構成企業のみ 地元企業を含む		協力企業のみ 地元企業を含む		構成・協力企業とも に地元企業を含む		構成・協力企業とも に地元企業を含まない	
北海道・東北	8	3	(37.5%)	2	(25%)	3	(37.5%)	0	(0%)
関東	30	11	(37%)	2	(6%)	0	(0%)	17	(57%)
甲信越・北陸	3	2	(67%)	0	(0%)	0	(0%)	1	(33%)
東海・近畿	21	4	(19%)	2	(9%)	5	(24%)	10	(48%)
中国・四国	7	1	(14%)	1	(14%)	0	(0%)	5	(72%)
九州・沖縄	4	3	(75%)	1	(25%)	0	(0%)	0	(0%)

有効回答数 73 件（アンケート回答事業 112 事業のうち）

（アンケート結果 より）

（図表 20）代表企業が地元企業である事業

有効回答数	73事業
代表企業が明記してあったもの	48事業
うち代表企業が地元企業	6事業 (12.5%)

有効回答数 73 件（アンケート回答事業 112 事業のうち）

（アンケート結果 より）

地元企業の PFI 事業参画形態としては、協力企業として参画 大手企業とコンソーシアムを組んでの参画 地元主体での参画があり、それぞれ以下のようなメリット・デメリットが考えられる。

特に、提案に伴うコスト負担が大きい、提案ノウハウの不足という課題により、事業参画に二の足を踏んでいる地元企業においては、協力企業として参画しノウハウの蓄積を図りながら、徐々に参画形態を変えていくことも一つの方法かと思われる。

(図表 21) 地元企業の参画形態別メリット・デメリット

	地元企業のメリット	地元企業のデメリット
協力企業として参画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画提案書作成など煩雑な作業を回避することも可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益性が低い
大手企業と組んで参画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益性の向上 ・ 地元へのアピール、経済効果 ・ 多様な事業分野への参画 ・ 大手企業のリーダーシップによる業務の円滑な遂行、地元企業の負担軽減 ・ 大手企業から地元企業への PFI ノウハウの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大手企業主導の事業推進となることによるメリットの縮小
地元企業主体として参画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益性の拡大 ・ より強力な地元へのアピール・経済効果 ・ 企業の知名度の向上 ・ 事業規模拡大の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案等事業参画にかかる地元企業の負担額増

業務内容別の事業者参画形態

業務内容別で構成員の参加割合をみると、「構成員のみの参加」は建設業務（78%）が高い。一方で、「協力企業のみの参加」の割合が高い業務としては、設計業務（21%）が挙げられ、「構成員+協力企業の参加」では維持管理業務（22%）となっている。

また、構成員あるいは協力企業としてコンソーシアムに参画している地元企業の割合は、建設業務が37%、次いで維持管理業務が29%を占めている。これに比べ、設計業務に地元企業が参画している割合は8%と低位である。

（図表 22）事業者の参画形態

事業数	業務内容	設計	建設	融資	維持管理	運営
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
構成員・協力企業	構成員のみの参加	49	57	31	43	47
	(%)	67%	78%	43%	59%	65%
	協力企業のみの参加	15	2	9	6	3
	(%)	21%	3%	12%	8%	4%
	構成員+協力企業の参加	5	11	3	16	9
(%)	7%	15%	4%	22%	12%	
該当無		4	3	30	8	14
(%)		5%	4%	41%	11%	19%
地元企業の参画	地元企業の参加無	63	43	33	44	47
	(%)	86%	59%	45%	60%	64%
	地元企業の参加有	6	27	10	21	12
	(%)	8%	37%	14%	29%	17%
	地元企業のみ	6	10	7	13	10
	地元企業+その他企業	0	17	3	8	2
該当無		4	3	30	8	14
(%)		6%	4%	41%	11%	19%

（アンケート結果 より）

有効回答 73 無回答 39（アンケート回答 112のうち）

(3) 実施方針公表後の PFI 手法不採用事業

対象事業の概要

事業方式では BTO が 4 事業、BOT が 2 事業、BOO が 2 事業となっており、BTO と BOT・BOO で特に差は見られない。また、選定方法は総合評価一般競争入札方式を採用している事業が 8 事業中 5 事業と半数を超えている。事業期間は 15～20 年とする事業が 8 事業中 5 事業、20 年以上は 3 事業である。事業方式、選定方法、事業期間に関しては、現在実施されている PFI 事業の傾向と大筋で一致しており、PFI 手法を不採用とした要因との間に特段の関連性はないと思われる。

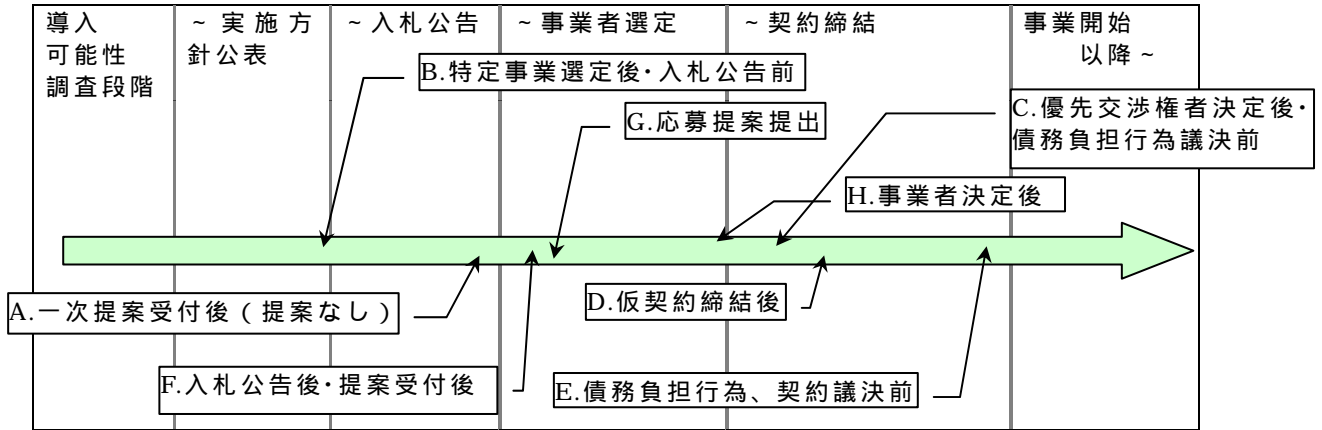
(図表 23) PFI 手法不採用事業

	事業内容	事業方式	選定方法	事業期間	不採用決定時期
A.	庁舎等施設整備事業	BOO	公募型プロポーザル方式	15～20年	H14.12
B.	学校給食施設整備等事業	BOT	総合評価一般競争入札方式	15～20年	H15.1
C.	複合施設整備事業	BTO	公募型プロポーザル方式	25年以上	H16.9
D.	文化施設整備等事業	BOO	公募型プロポーザル方式	15～20年	H15.3
E.	文化施設整備等事業	BTO	総合評価一般競争入札方式	25年以上	H16.4
F.	学校給食施設整備等事業	BOT	総合評価一般競争入札方式	20～25年	H16.6
G.	文化施設整備等事業	BTO	総合評価一般競争入札方式	15～20年	H12
H.	駐車場等施設整備等事業	BTO	総合評価一般競争入札方式	15～20年	H15.9

(アンケート結果 より)

PF1 手法の不採用を決定した時期

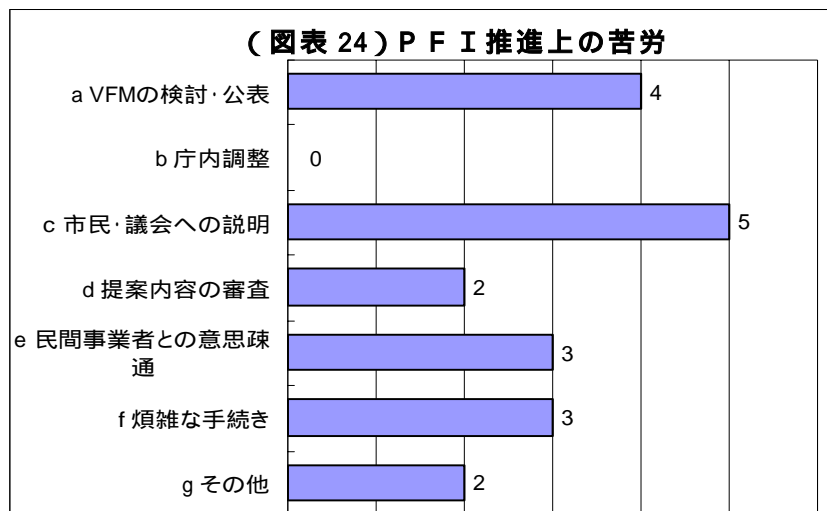
PF1 手法の不採用を決定した時期については、事業者（優先交渉権者⁴）決定後とする事業が 8 事業中 4 事業と半数を占めており、提案書の提出後に不採用となった事業は 2 事業あった。



(アンケート結果 より)

PF1 の推進上 苦労した点

PF1 の推進上で苦労した点として、8 事業中 5 事業で「市民、議会への説明」と回答しており、PF1 導入段階で各関係者等との調整に苦労している状況が伺える。また、半数の事業で「VFM の検討・公表」との回答も得ている。



(アンケート結果 より)
複数回答あり

⁴ 公募型プロポーザル方式を採用した事業 (アンケート回答より)

PFI 手法を不採用とした理由

< 事業内容・スキーム等の要因 >

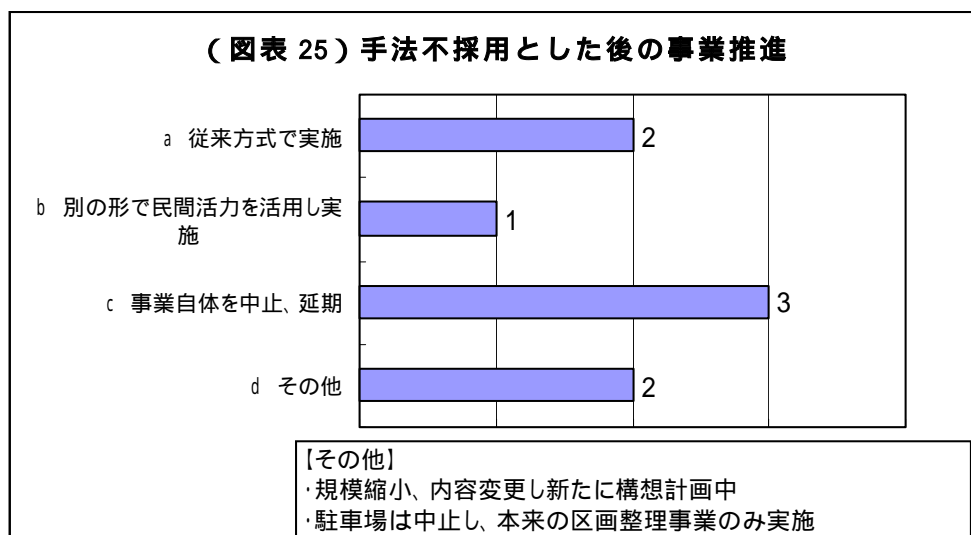
- ・ 規模が小さく、民間事業者の参入意欲が刺激されないため。
- ・ リスクが大きくなると捉えられる独立採算事業については参入希望者が現れる可能性が低いと判断したため。
- ・ 公共が求めた要求水準を満たした提案がなされなかったため。
- ・ 事業への関係者が多く、事業スキームが複雑となったため。
- ・ 予定用地に当初予見が不可能なリスクが顕在化したため。

< 外的要因 >

- ・ 参加事業者に対し公正取引委員会からの排除勧告が行われたため。
- ・ 選挙による首長の交替に伴い事業計画が見直されたため。
- ・ 関係機関との調整に時間がかかりすぎたため。

PFI 手法不採用とした後の当該事業の進捗状況

PFI 手法不採用としたその後の進捗状況については、従来方式あるいは別の手法により実施した事業が 3 事業、中止あるいは延期した事業が 3 事業、事業内容を変更し実施あるいは計画中の事業が 2 事業あった。



(アンケート結果 より)

(4) PFI 事業の運営中断事例

事業背景とPFI導入までの経緯

福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業は、ゴミ焼却により生じる余熱を利用し、市民に健康づくりなどのサービスを提供する施設整備事業である。この余熱利用施設を福岡市初のPFI事業として、施設の建設、維持管理運営等を行うこととし、平成12年3月に実施方針が公表された。

< 事業概要 >

実施主体名	福岡市
事業名	福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業
事業内容	市のごみ処理施設の余熱を利用し、海水プールでの水中運動により心身の回復を目的とする「タラソテラピー」施設を中心に、フィットネス器具、ダンススタジオ等を備える健康増進施設及び地域交流の促進を目的としたコミュニティ施設。 温海水プールを中心とした「健康増進ゾーン」と、地域交流の促進を目的とした「コミュニティゾーン」による複合施設として計画。
運営期間	15年間（平成14年4月～平成29年3月）
事業方式	BOT方式を採用。 民間事業者は利用者からの利用料金と市のサービス購入料収入で事業を行い、運営期間終了後、民間事業者は施設を市に無償譲渡する。

< 実施方針公表までの経緯 >

平成 9 年	施設の計画・検討の開始
平成 1 0 年	財政所管部署からのPFI検討の指摘により導入可能性調査実施
平成 1 2 年 3 月	PFI法に基づく実施方針公表

< PFI対象業務 >

- ・ 設計及びその関連業務
- ・ 建設及びその関連業務（工事監理業務等）
- ・ 備品整備業務
- ・ 建築確認等の手続き業務及びその関連業務（必要となる官庁への諸手続きを含む。）
- ・ 施設完成後の施設の所有及び運営・維持管理業務
- ・ 運営期間終了時における施設の市への譲渡及びその関連業務
- ・ 敷地に接する歩道の整備及びその関連業務
- ・ 臨海工場からの電線の引込工事及びその関連業務

事業者の募集と選定

平成12年5月に募集要項を公表したところ、2グループからの応募があった。選定方法は公募型プロポーザル方式を採用し、4回にわたる審査委員会を開催した。

審査委員会における審査は、最初に施設の設計・建設計画及び運営・維持管理計画を審査し、一定の基準を上回ったものの中から、事業運営の安定性を検討し、その上で最も低いサービス提供料総額を提案した応募者を選定する「二段階審査」により行われた。

大木建設グループの提案額は、福岡市の設定上限額から大きく乖離していたことから、審査委員会は需要予測について聞き取り調査を行ったものの、リスクへの具体的な対応策までは十分に聴取できず、課題を指摘しながらも、全体として事業性は確保されると判断し、結果として大木建設を代表者とするグループを優先交渉権者として決定した。

PSC17億円に対し、大木建設グループが市に提示した15年間のサービス購入費は11億9千万円であり、約30%の財政負担節減効果（VFM）が見込まれたこととなる。

< 応募事業者 >

		優先交渉権者として決定
建設会社	【代表者】 株式会社フジタ	【代表者】 大木建設株式会社
運営会社	株式会社ピープル	株式会社ウヰィ・ピー・ピーエ ンタープライズ
構成員	株式会社 内藤建築事務所 三井物産株式会社* 株式会社 ゼクタ*	株式会社 日立建設設計* 丸紅株式会社*

* は追加構成員

< 事業者募集から決定までの経緯 >

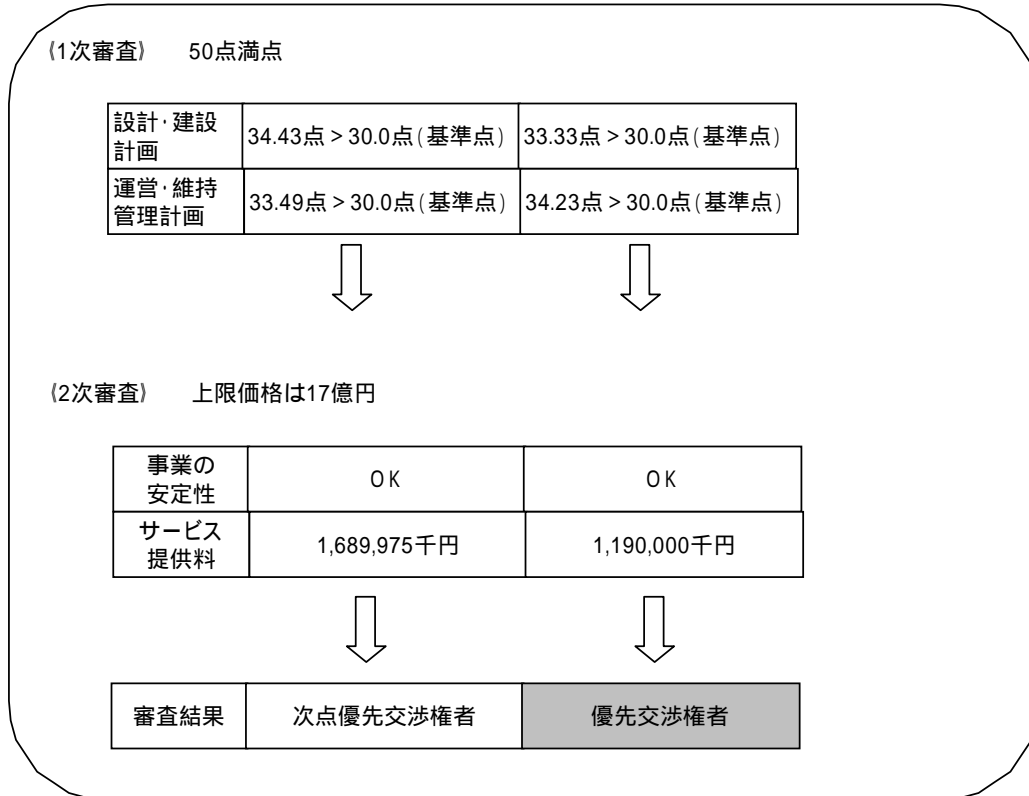
平成12年5月	募集要項公表
11月	優先交渉権者決定
平成13年1月	事業者決定
2月	福岡市議会による契約議案の議決

< 応募者の概要と優先交渉権者選定までのフロー >

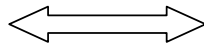
フジタグループ	大木建設グループ
代表者 (株)フジタ (株)ピープル (株)内藤建築事務所 三井物産(株)(追加構成員) (株)ゼクタ(追加構成員)	代表者 大木建設(株) (株)ガイビービーインタープライズ 丸紅(株)(追加構成員) (株)日立建設設計(追加構成員)



審 査



福岡市



契約を締結
(随意契約)

(株式会社タラソ福岡)を設立	
設立日	:平成12年12月21日
代表取締役	:大護 凱春
出資者	:大木建設(株) (株)ガイビービーインタープライズ (株)日立建設設計

事業の開始と運営中断までの経緯

大木建設グループが設立した(株)タラソ福岡が事業主体となり、平成14年4月より施設運営を開始したものの、初年度から利用者数が伸び悩み、タラソ Therapieとしての特性を明確にしての集客の失敗、レストラン、ショップ等の付帯事業の不振により、経営状況は良くなかった。

その後、大木建設(株)の支援や施設のリニューアルによりやや持ち直したものの、抜本的な収支改善までには至らず、更には大木建設(株)が平成16年3月に民事再生法の適用を申請し、(株)タラソ福岡の運営から撤退したため、事業継続が困難となった。

これにより平成16年9月末に(株)タラソ福岡が法的倒産手続きの申立を行うことを決定し、当該施設についても同年11月末をもって閉鎖した。

当該施設の年間収入は、2,000人の会員、一般利用者の利用料、市からのサービス購入費等により2億2千万円となっていたが、目標とする4億円には至らず、2年8ヶ月の事業期間中の累積赤字は約2億4千万円となり、結果として全国初のPFI導入施設の閉鎖となった。

< 収支の状況 等 >

市の当初見込み	利用者数 10万人/年、サービス購入料総額 17億円
大木建設グループの提案	利用者数 25万人/年、サービス購入料総額 11.9億円
実績	利用者数 13.3万人/年(平成15年度) 年間総売上高 2.2億円(平成15年度、事業計画 4.4億円) 累積赤字 2.4億円(7千万円の債務超過)
福岡市の支払済サービス購入費	サービス購入料支払い分: 11.9億円 / 60四半期 × 10 + 2/3四半期 = 約2.1億円
金融機関の負担	当初資金構成(合計 13.6億円) ・金融機関(UFJセントラルリース、日立キャピタル) 8.6億円 ・民間都市開発推進機構 2.6億円 ・大木建設劣後債 2.4億円 金融機関の貸付残高は7.8億円であるが(株)タラソ福岡が市に対して有する金銭債権に譲渡担保権を有するため、市の施設買取金により資金回収が可能 民間都市開発推進機構の債権は、大木建設の民事再生法適用申請に伴い、契約により大木建設が差し入れていた国債に対する担保権を実行し回収

< 施設運営開始から運営中断までの経緯 >

平成14年4月	施設の運営開始
平成16年3月	大木建設(株)、民事再生法の適用申請
9月	(株)タラソ福岡の倒産手続き申立の決定

運営中断後の経緯

(株)タラソ福岡の破綻をうけ、福岡市PFI事業推進委員会では、当該事業を精査し、破綻の原因を客観的に把握したうえで、今後のPFI事業において留意すべき事項を福岡市に対し「中間報告骨子」として提示し、福岡市はこの報告に関して広く意見を求めるために平成16年12月に公表した。その内容を抜粋すると以下の通りである。

< 事業破綻原因 >

- ・ 管理者（福岡市）、民間事業者、融資者における事業リスクに対する認識の低さ（特に需要リスク）
- ・ 管理者（福岡市）のPFI事業に対する認識不足
- ・ 民間事業者のリスク意識の欠如
- ・ 融資者のPFI事業における機能不全
- ・ 相互監視牽制システムの未構築

< PFI事業の推進のための提言 >

【提言1】事業スキームの構築について

市の計画段階での事業安定性確保
適切な官民リスク分担
民間が参入しやすいスキーム構築
事業が継続可能な体制構築

【提言2】事業内容の審査・評価について

総合評価方式による審査
事業者選定委員会
市の責任に基づいた専門家の活用
市内部でのチェック機能の充実
公共事業評価の検討

【提言3】融資者との役割分担について

融資者のもつ事業性認識の共有

「(株)タラソ福岡の事業破綻を超えて～今後のPFI事業推進のために～【中間報告骨子】」
(福岡市PFI事業推進委員会)より抜粋

新たな事業者の決定及び運営再開に向けてのスケジュール

< 新たな事業者決定までの経緯 >

平成16年9月21日	(株)タラソ福岡が法的倒産手続きを決定(11月末施設閉鎖)
12月1日	タラソ福岡閉館(ふれあい交流館は開館)
平成17年1月31日	基本協定書締結 (市、(株)九州リースサービス、(株)ゼクタ、コナミスポーツ(株))
2月9日	タラソ福岡の営業譲渡について、(株)タラソ福岡、(株)ゼクタ及び福岡臨海PFI(株)が合意
2月23日	福岡臨海PFI(株)との契約議案を議会に上程
2月24日	上記契約議案を議決

< 新たな運営事業者 >

事業運営方法	福岡市臨海PFI(株)の出資者： (株)九州リースサービス(資金調達、維持管理業務)、 (株)ゼクタ(事業マネジメント) 運営委託： コナミスポーツ(株) 施設維持管理： (株)合人社計画研究所
事業スキーム	施設及び会員名簿等を含めた営業譲渡

< 今後のスケジュール >

平成17年3月1日	(株)タラソ福岡から福岡臨海PFI(株)が営業譲渡を受け、運営再開に向けて本格的な準備開始 ・ スタッフの教育及びプログラムメニューの作成 ・ 広告宣伝及び会員募集
3月下旬	プレオープン予定
4月1日	運営再開

第2章 地方公共団体におけるPFI実施の課題（実務上の課題）

我が国で PFI 事業が実施されてから 5 年が経過し、多くの地方公共団体において PFI 事業が実施されているが、依然として実務上の課題が見られ、PFI 事業推進の障害となっている。

本章では、円滑かつ効果的な PFI 実施に向けて必要な検討項目を探るため、地方公共団体に対して実施したアンケート結果および PFI 実務に携わる各方面からの意見に基づき、課題の把握、整理を行った。

（1）事前調査に関する課題

PFI 導入の検討以前に、当該施設の整備あるいは公共サービス提供の必要性等、事業実施の目的や意義が十分に議論されていない例もみられ、事業自体の成立が危ぶまれる可能性がある。

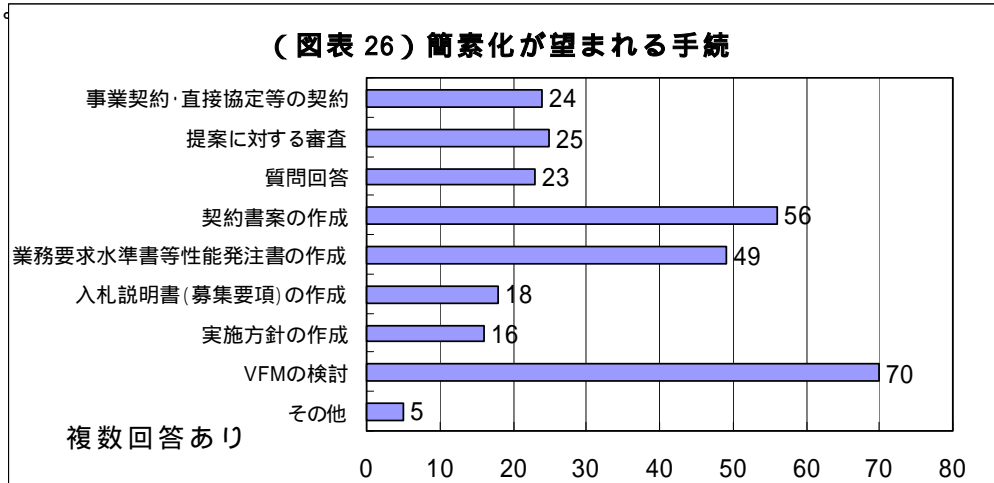
当初から“PFI ありき”で導入可能性調査を進める例もみられるが、導入可能性調査の段階では導入に対し中立的かつ多面的な議論が必要であり、様々な想定の下、民間事業者の意向を踏まえつつ十分な検討を行うことが重要である。仮に PFI 導入を前提とした場合では、検討内容が硬直化する等の弊害も見受けられ、事前調査が事業の成否に大きく影響している。

（2）資料作成・検討の課題

アンケートによると VFM の値の算出は、最も簡素化が望まれる手続である。また、定量的な VFM の値の算出自体はあくまでも一定の前提に基づいた結果にすぎないにも関わらず、現段階において PFI 導入の唯一の判断材料と捉えてしまう例もあり、地方公共団体にとって負担感が大きいものと見られる。

また、業務要求水準書の作成は、設計、建設、維持管理、運営まで業務内容が広範囲に及ぶことに加え、従来の仕様発注と異なり「性能」を要求する必要があることから、性能発注の経験が乏しい地方公共団体では明確かつ効果的な業務要求水準書の作成が困難な面が見られる。

アンケートより地方公共団体からの簡素化の要望が高いものとして、VFMの検討、契約書の作成、業務要求水準書の作成が多く挙げられている。いずれも従来から公共側の負担が大きいといわれていた点であり、これを裏付ける結果となっている。



(アンケート結果 より)

(3) アドバイザー選定の課題

PFIでは導入実務をサポートするアドバイザーの協力を得て実務を進めることが一般的であり、事業内容の検討、スキーム構築、リスク分担の検討等、当該PFI事業の骨格を形成するPFI導入可能性調査の段階からアドバイザーがPFI事業に携わることが多い。

適切なアドバイザーの選定がPFI事業の成否に大きく影響を与えることから、アドバイザーは技術、法務、財務等の専門分野についての的確なアドバイスを地方公共団体に対し行うことが求められる。特に導入可能性調査における十分な検討はもとより、モニタリング段階、事業の実施段階にもアドバイザーの関与についての検討が必要であるとの意見もある。さらにアドバイザーはPFIの手続き面のみならず、対象となる事業分野において十分な実務的ノウハウを提供することが期待される。

しかし、PFIに不慣れな地方公共団体の場合、アドバイザーに求める要求を明確に打ち出せず適切なアドバイザーを選定できない可能性がある。また、価格入札により安易にアドバイザーを選定し、結果として当該プロジェクトに対し能力の乏しいアドバイザーを選定している例もあり、アドバイザー選定時に地方公共団体が留意すべき点等、公平性を踏まえたうえでの情報共有化が課題となっている。

(4) リスク分担の課題

PFI事業においては、運營業務上に重要なリスクがあるにも関わらず、事前検討段階あるいは導入可能性調査段階において十分な議論・検討がなされないまま事業が進み、地方公共団体、民間事業者双方にとって適切なリスク分担がなされていない例も見られる。

特に、需要変動リスクを民間事業者の負担としている場合は、過大なリスクを移転しているケースもあり、事業計画や事業自体の安定性を欠く可能性が非常に高い。

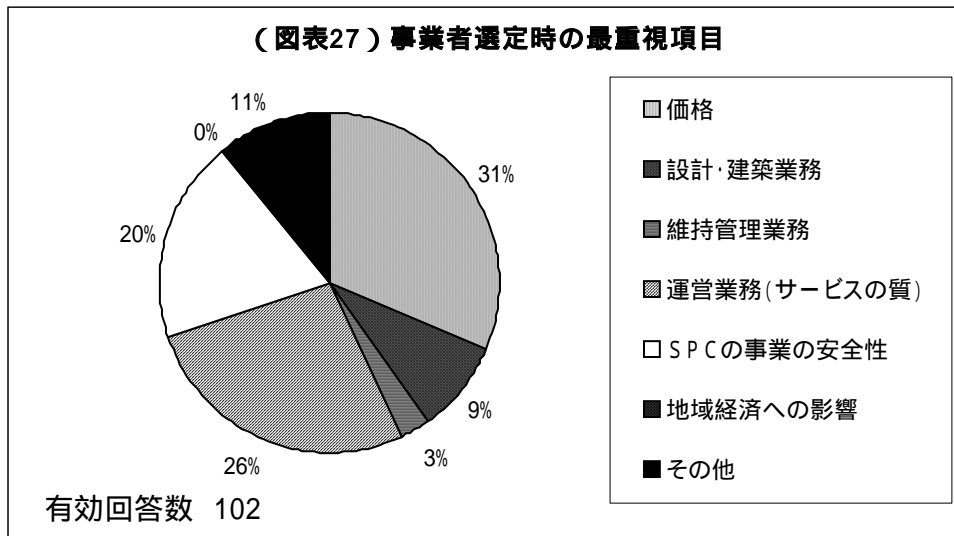
適切なリスク分担については導入可能性調査で十分に検討されるべきであるが、従来の公共事業においてはリスク分担の考え方が希薄であったため PFI 実施の際に問題が生じる例が見られる。

(5) 審査・評価方法の課題

総合評価方式による事業者選定や民間事業者の創意工夫を評価するための審査項目の検討は、地方公共団体にとって経験が乏しい場合が多く、実務上の課題となっている。また定性的な評価基準の設定、判断、具体の評価については対外的な説明が困難な部分も多く、最終的に価格による判断となっている場合もみられる。

事業毎に重視するポイントが異なることから評価基準の定型化は困難であり、情報の共有化も現状ではあまりなされていない。

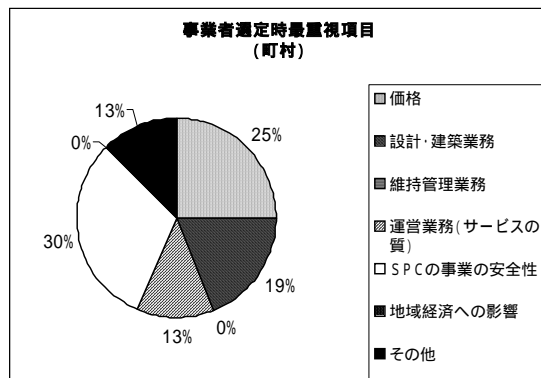
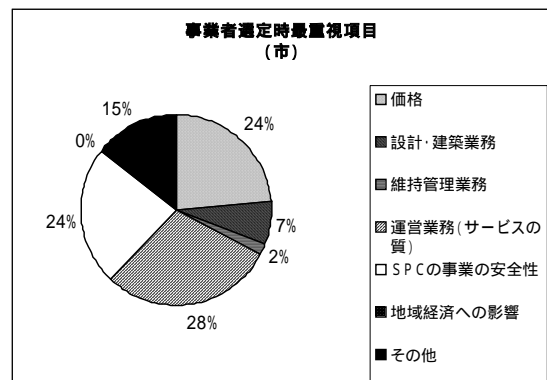
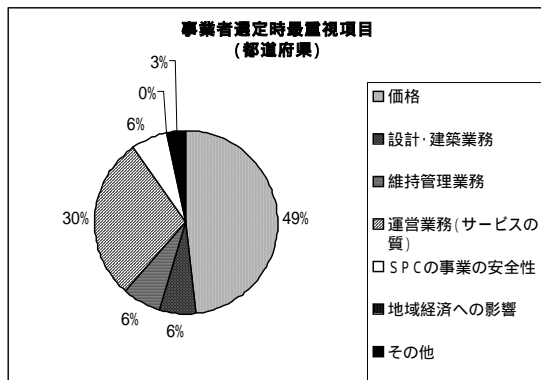
アンケートからは、事業者選定時の最重要項目として「価格」、「運營業務（サービスの質）」、「SPCの事業の安全性」の順で多く回答を得ている。



(アンケート結果 より)

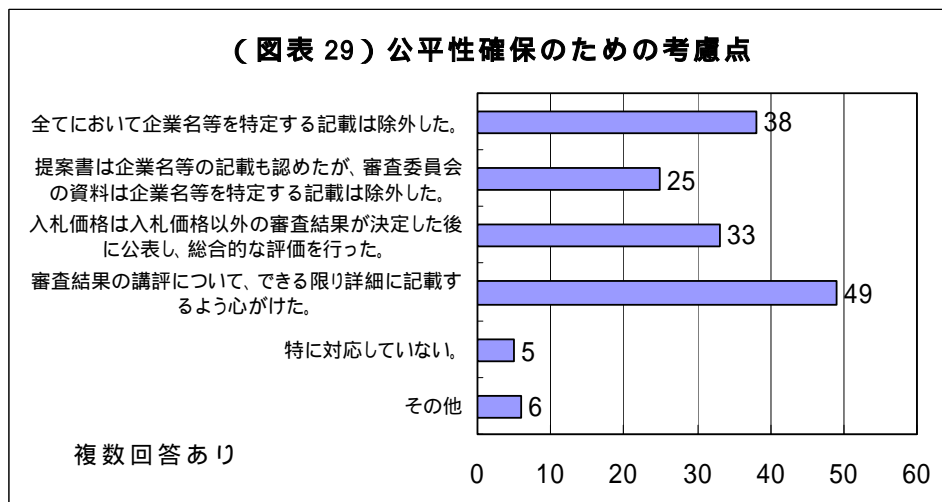
実施主体別でみると都道府県の事業においては、全体に占める価格の割合が高く、価格重視の傾向が見られる。

(図表 28) 実施主体別 事業者選定時の最重視項目



(アンケート結果 より)

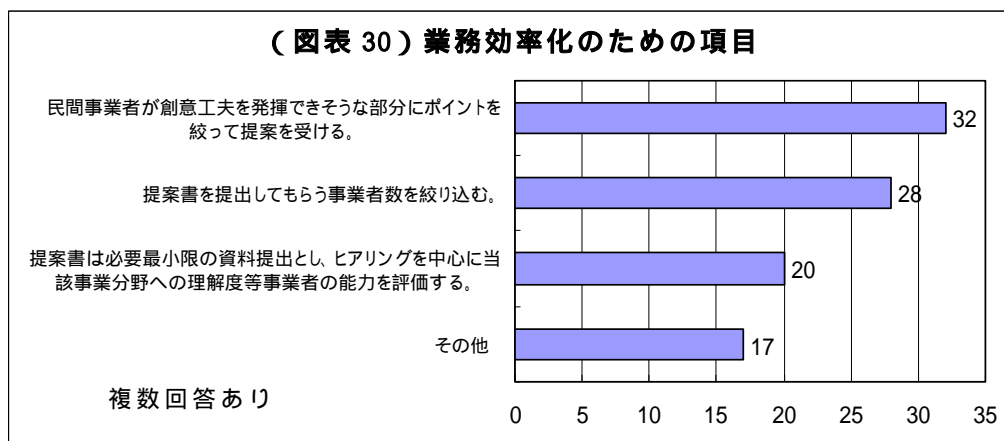
アンケート結果より、審査の公平性の確保については、審査講評を詳細に記載するとの回答が多く、地方公共団体の説明責任を果たす向きが見られるが、一方で、企業名を伏せずに個別事業者名を示すことによる信頼性の向上を重視する意見もある。



(アンケート結果 より)

審査業務の効率化のためとして、「創意工夫を発揮できそうなポイントを絞って提案を受ける」とする回答が多く見られた。

しかし、一方でその他回答の中には、審査の効率化は難しいとする意見も複数見られる。



< 「その他」回答内容 >

- ・ 全体的な印象と評価ポイントの評価が同じになるように心がけ、評価ポイントの絞り込みができれば審査は効率化できると思われる。
- ・ 補足資料として、提案内容と落札者決定基準の評価事項との対応表を提出させた。
- ・ 庁内の専門分野による意見を聴取し、提案書をもとに比較表を作成した。
- ・ PFIにおいて、提案書の審査業務は今後の事業を具体的に推進する上で最も重要なものであり、性能要求に対する提案審査は高度な判断が要求されるため、効率化は難しいものとする。
- ・ 審査業務は効率化もさることながら、よりの確かつ公正に行われるよう努めるべき。
- ・ 審査業務の効率化を図ることは困難。

(アンケート結果 より)

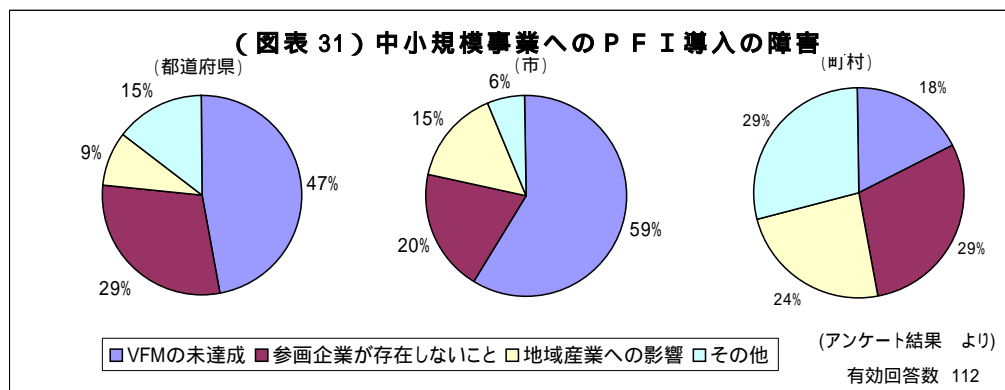
(6) 多様な主体への導入における課題

一般的に規模が小さい事業では PFI 導入の効果が出にくい例が多く、また利益が見込み難いことから民間事業者の参画が期待できない可能性がある。特に、小規模な自治体では PFI 事業は規模が小さいものが多く、さらに、地元中小事業者は PFI に不慣れな場合が多いため、PFI に関する基本的な知識や情報が不足していることから、参画を躊躇する例が見られるなど参画事業者に関する課題が大きいことが、アンケートからも伺える。

具体的には、規模が小さい事業では PFI 導入による効果に比してアドバイザーや法務などの費用が大きく PFI 導入効果と費用のバランスがとれないとする意見や、民間事業者にとって利益が見込み難いにもかかわらず、提案に要するコストは縮小されず、負担が大きいとする意見もある。

アンケート結果より、中小規模事業への PFI 導入の障害として、「VFM の未達成」を挙げる回答が約半数を占めており、規模の小さい事業については、VFM の確保が困難となるとの認識が強いものと考えられる。

一方で、実施主体別にみると、都道府県および市においては「VFM の未達成」が多いものの、町村においては「地域産業への影響」や「参画企業が存在しないこと」が占める割合が多い。

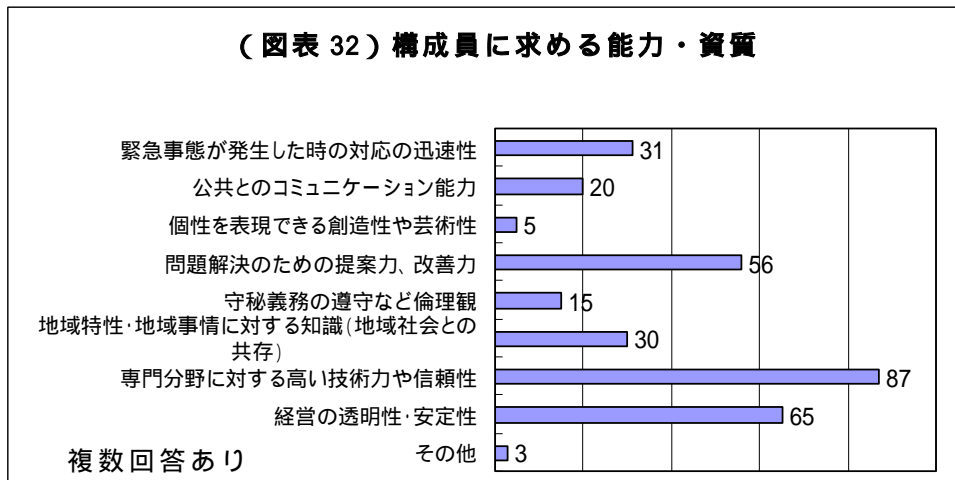


< 多様な主体の参画についての意見 >

- ・ 構成員の出資制限を緩和するなど、過大なコスト負担が参画の障害にならないような環境作りが必要
- ・ PFI をおこなう前段階での調査、事前の市場調査、検討が必要
- ・ 公平性、透明性等を確保するため PFI のプロセスが多岐、複雑であり、公共側も民間側も負担になっている
- ・ 地元企業は大手企業に比べ、リスクテイク能力で劣る部分があるため、過大なリスク負担が生じないように十分な注意が必要

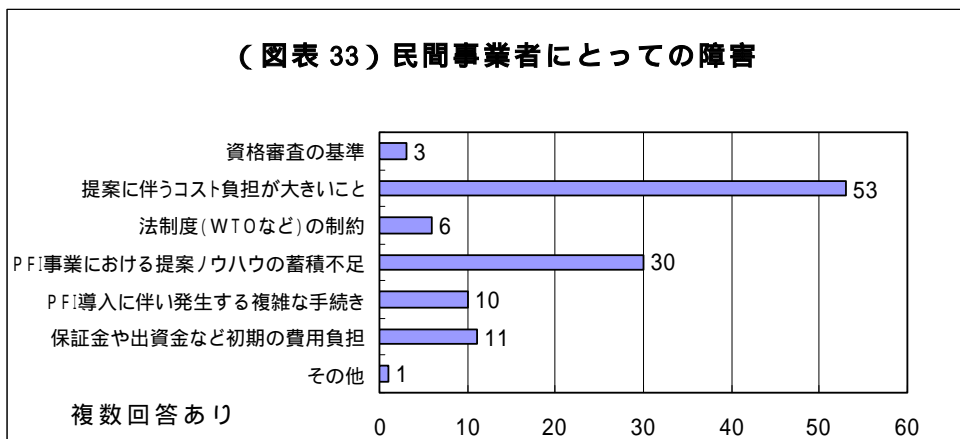
アンケートより構成員に求める能力としては、専門性の高さ、経営の透明性・安定性、問題解決のための提案力・改善力が多く挙げられている。

(図表 32) 構成員に求める能力・資質



(アンケート結果 より)

(図表 33) 民間事業者にとっての障害



(アンケート結果 より)

多様な主体の参画のために、最も障害となっているものは提案に伴うコスト負担とする意見が非常に多く、次に多い提案ノウハウの蓄積不足とする回答は、その半数にしか満たない。

(7) 契約書等における課題

PFI では従来の入札制度における契約締結と異なることから、地方公共団体においては、PFI 事業の契約条文の考え方、ポイントについての知識が不足している場合が多い。特に事業破綻時における対応方法の考え方等が統一されていない。

さらに、地方公共団体は金融機関と締結する直接協定に不慣れであり、専門のアドバイザーの協力を必要とするケースが大部分である。

直接協定書について大部分は公表されておらず、参考となる先行事例の蓄積や情報の共有化がなされていない点が課題となっている。

(8) 情報公開に関する課題

PFI 法第 4 条第 3 項第 2 号において、「民間事業者の選定については、公開の競争により選定を行う等その過程の透明化を図るとともに、民間事業者の創意工夫を尊重すること。」とされているが、実際には、契約において守秘義務の規定を設けているなど、特に事業契約、金融機関との直接協定等については、契約の相手方である事業者及び金融機関において、営業上のノウハウ流出を防ぐ等の理由から積極的な情報公開が行われていないケースもある。また開示請求により公開すると回答する地方公共団体も多く見られ、現状では積極的な情報提供は行われていない例が多い。

このことから PFI 事業の一連の過程についての透明化を図りながら、かつ民間事業者の創意工夫を最大限に引き出すためには、民間事業者と地方公共団体間のより密接な情報交換、意思疎通が必要であるとの意見が見られる。

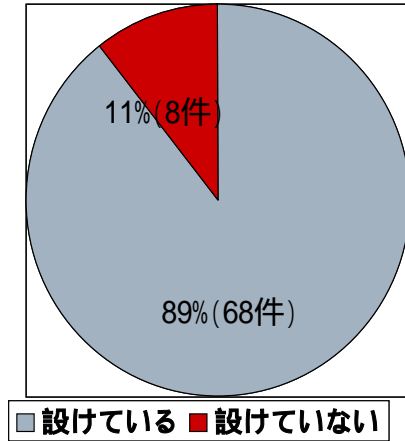
(9) 事業終了時の取扱いに関する課題

契約に規定される買取等価格や違約金の設定によっては、民間事業者が安易に事業から撤退することへの抑止力となるが、一方で過度なペナルティが金融機関の融資額の減額や参画事業者の制約となる場合もあり、買取等価格の設定や違約金の考え方について一層の論議が必要である。

また、これら規定は事業内容により異なることから定型化等は困難であり、また、適切な情報共有がなされていないことから地方公共団体において判断要素が不足している。

(図表 34)

事業者帰責の契約解除の場合の施設等の買取等価格について、
契約に規定を設けているか？

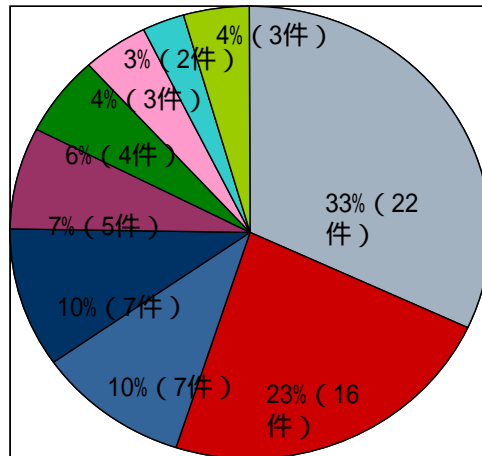


- 設けていない理由
 - 実際の場合で協議の上決めていくことを想定
- (注)既に公共側への所有権移転がなされているもの(BTO等)については、買取価格とはならず、施設整備部分の残額分の支払いという形となることが多い。

(アンケート結果 より)

(図表 35)

契約に設けている場合、どのような買取等価格を設定しているか？



- 年間サービス購入料の一定割合のペナルティを設定
- 施設残存価格10%のペナルティを設定
- 施設整備費総額10%のペナルティ(定額)を設定
- 価格によるペナルティの設定なし
- 定額の買取等価格設定
- 施設残存価格20%以上のペナルティを設定
- 残存サービス購入料10%のペナルティを設定
- 無償で施設を公共団体が取得するよう設定
- その他

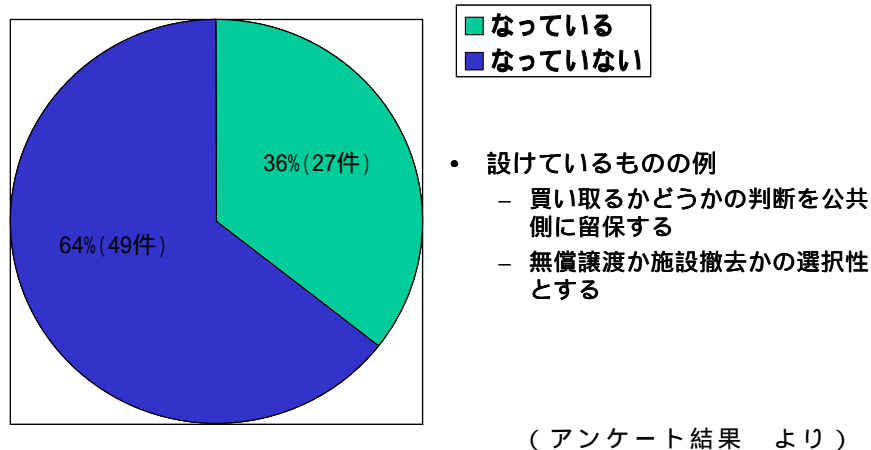
(アンケート結果 より)

< 買取等価格設定の具体的例 >

- 年間サービス購入料の一定割合のペナルティを設定
 - 年間サービス購入料について、維持管理・運営部分の10%~25%のペナルティを設定
 - 年間サービス購入料総額（維持管理・運営部分+施設整備部分）について、10%のペナルティを設定
- 価格によるペナルティの設定なし
 - 残存価格での買取等を設定
- 定額の買取等価格設定
 - サービス購入料（維持管理部分）の5%~10%のペナルティを設定
 - 億円と具体の金額を設定
- 施設残存価格20%以上のペナルティを設定
 - 20%~40%のペナルティを設定
- 無償で施設を公共団体が取得するよう設定
 - 3割は当初に支払い済み。残部分について、無償で取得するよう設定
- その他
 - 浄化槽を5,000基/10年で整備できた順に公共が買取を行うよう設定

(図表 36)

事業者帰責の契約解除の場合、公共団体が買い取らないことができる規定となっているか？



規定例

【A市××施設整備等事業】

(乙の債務不履行等による契約の早期終了)

第59条

2 「本件施設」について完工確認書が交付された以降(以下「完工後」という。)において、次に掲げる場合は、甲は、乙に対して、書面により通知した上で本契約を書面による通知により終了させることができる。

(1)～(4) (略)

3 「本件施設」の完工の前後を問わず、次に掲げる場合は、甲は、乙に対して書面により通知した上で、本契約を終了することができる。

(1)～(3) (略)

(「完工後」の解除)

第61条 完工確認書の交付後に第59条第2項若しくは第3項又は本条第5項の規定に基づいて本契約の全部が解除された場合は、甲は、「委託業務開始予定日」から15年が経過する日までの期間を最長とする均等分割払いにより、又は一括払いで、「本件施設」を買い受け、かつ、乙は、甲が解除により被った損害で本条第2項の計算式により算出される額の9分の1を超える額を賠償するものとする。この場合、乙は、「本件施設」内の「備品」を甲に対して無償で譲渡するものとし、それ以外の物品は撤去するものとする。ただし、甲は、かかる「備品」以外の物品を、甲と乙が別途合意する金額で買取ることができる。また、乙は、「備品」の譲渡に当たっては、甲に対し「備品」の一覧を記載した備品台帳を提出するものとする。

2 前項に従い甲が「本件施設」を買い受ける場合、甲による「本件施設」の買受代金は、次の計算式に従って算出される金額から本契約の解除原因を構成する事由が保険事故に該当することにより支払われた別紙5第1項の火災保険の保険金額を控除した金額とする。

$(「本件施設」の「初期投資費用」) \times (「運営期間」中の暦日の残存日数の合計) / (「運営期間」中の暦日の日数の合計) \times 0.9$

【B市××施設整備等事業】

(解除後の権利関係)

第52条 本契約が、次の各号に掲げる事由により解除された後の事業者と市との間の権利関係は、当該各号に掲げるとおりとする。

(1) 本契約が第48条(事業者の債務不履行に伴う解除)に基づき解除された場合、市は、別紙13(契約解除後の権利関係)に基づき算定される対価によって必須施設を買い取る。

別紙13 契約解除後の権利関係

1. 第52条(解除後の権利関係)第(1)号に規定する事業者の債務不履行による契約解除の場合において、市が必須施設を買い取る対価額は、次の各号の区分に応じて当該各号に掲げるとおりとする。

(1) 必須施設の運営開始日より前に本契約が解除された場合における買取対価額は、これを無償とする。

(2) 必須施設の運営開始日以後に本契約が解除された場合における買取対価額は、次の算定式によりこれを定める。

$買取対価額 = 施設整備投資額 \times 0.6 \times ((15 - n) / 15)$

上記算定式において、次の用語はそれぞれ次の意味を有する。

施設整備投資額 = 別紙14(事業収支計画書および費用項目算定根拠表)の費用項目算定根拠表における建物、建物附属設備、機械装置の金額相当の金額

【C市××施設整備等事業】

(甲の解除権)

第35条 次の各号の一に該当する場合は、甲は、乙との間で締結する一切の契約を解除することができる。ただし、解除の通知は、書面によらなければならない。

- (1) 乙が本件工事の着手時期を過ぎても本件工事に着手せず、相当の期間を定めて催告しても乙から合理的説明がないと判断したとき
- (2) 乙が第8条の期限内に本施設を甲に貸与できないとき
- (3) 乙の帰すべき事由により、乙が連続して7日以上又は1年の間において延べ60日以上、維持管理及び運営業務を行わないとき又は放棄したとき
- (4) 乙に係る破産、会社更生、会社整理、特別清算又は民事再生いずれかの手段について、乙の取締役会でその申立を決議したとき又はその申立がなされたとき
- (5) 第34条第4項により、本事業の修復の見込みがないと判断したとき
- (6) 乙の責めに帰すべき事由により、本契約の履行が不能と判断したとき
- (7) 前各号の他、乙が本契約の重大な条項に違反したとき

(本契約終了に際しての処置)

第39条 第35条及び前2条の規定により本契約が終了した場合は、本契約終了後30日以内に、乙は、甲の選択により、本施設中の乙の所有に帰属する施設、設備、備品等の資産を全て甲に無償譲渡し、又は撤去しなければならない。

【D県××施設整備等事業】

(甲の任意解除権の留保)

第51条 甲は、理由のいかんを問わず、本契約を解除することができる。この場合において、甲は解除しようとする日の遅くとも3か月前までに、乙及び融資機関に対してその旨を通知しなければならない。

(乙の任意解除の申出)

第52条 乙は、本契約を締結した日の翌日から起算して5年を経過した後においては、甲は解除しようとする日の遅くとも3か月前までに、乙及び融資機関に対してその旨を通知しなければならない。

(契約解除に伴う措置)

第55条 乙は、本契約が解除されたときは、原則として本件施設及び乙の所有又は管理に係る一切の物件を60日以内に撤去し、事業場所を原状に復するとともに、引渡し物件(本件施設を除く。)を甲の指定する職員の立ち会いのもとで、直ちに甲に引き渡すものとする。

(10) モニタリングの課題

運営に関するモニタリングは定性的な評価となりがちであり、明確かつ客観的な基準の設定が困難と捉える地方公共団体が多い。また、モニタリングを行う人材の継続的な確保が困難とする意見もみられる。

さらに要求水準が未達の場合の減額方法や事業成果に応じたインセンティブの付与の考え方が不明確であり、未整理の状況にある。

アンケート結果から地方公共団体自身によるモニタリングが多いことがわかるが、財務内容だけを別途専門機関が実施する方法も多く、併用型が見られる。

(図表 37)

モニタリング実施者	回答事業数
地方公共団体によるモニタリング	93 事業
民間事業者によるモニタリング	26 事業
専門機関・その他機関によるモニタリング	23 事業
アドバイザー・コンサルタント・専門家・PFI 事業運営協議会	
住民によるモニタリング	7 事業

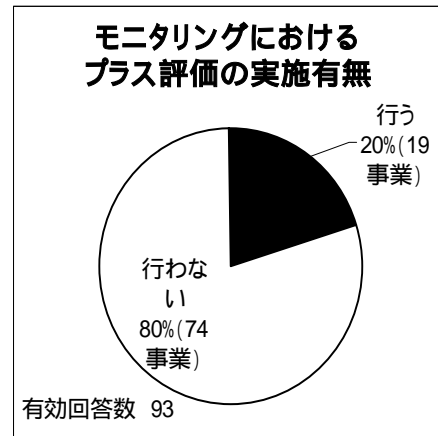
複数回答有り 回答事業数 112 事業
モニタリング実施予定も含む
(アンケート結果 より)

(図表 38)

モニタリングにおけるプラス評価の実施は20%に留まっており、大部分の事業では実施していない。

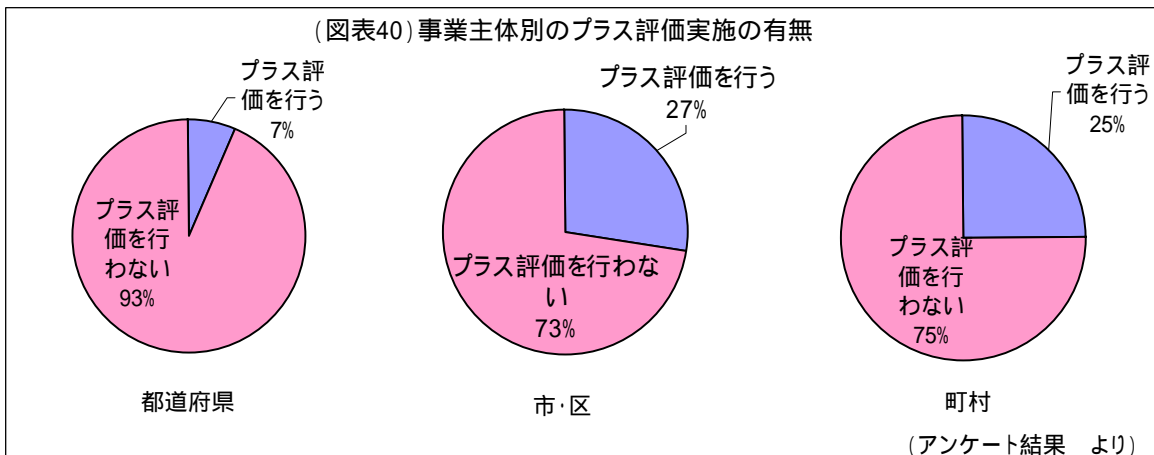
< プラスインセンティブを実施しない理由 >

- ・ 先行事例がなく具体的な内容が不明である
- ・ 予算上、支払増に対応できない
- ・ 基準設定や判断が困難
- ・ 事業の内容や性格上インセンティブ付与が効果的でない
- ・ プラス収入が事業者収入となる(独立採算等)



(アンケート結果 より)

また、実施主体別でみると、市町村ではプラスインセンティブの導入割合が高く、都道府県では低い割合となっている。



(アンケート結果 より)

(11) PFI 事業における指定管理者制度活用の課題

平成 15 年 9 月に施行された改正地方自治法により、公の施設については従来の管理委託制度から指定管理者制度となり、管理を委託できる民間事業者の範囲も広がり、利用料金制度の導入や施設の使用許可権限をもつことが可能となった。

これは、設計・施工・管理・運営を一貫して民間事業者に委ねる PFI 事業の特徴に相似する部分でもあり、「地方公共団体における PFI 事業について」(平成 15 年 9 月 2 日改正)では、「PFI 事業により公の施設を整備しようとする場合であって、当該施設の管理を包括的に民間事業者に行わせる場合は、原則として地方自治法第 244 条の 2 第 3 項に規定する公の施設の指定管理者の制度を採用すること。」としている。

しかし、実務的な実施方法については当初明確に示されていなかったため、特に、指定管理者と PFI の関係、指定管理者の条例の策定と PFI の議決のタイミング、といった具体的な方法が不明確であった。

そのため、平成 16 年 12 月に、総務省より「PFI と指定管理者制度について」として基本的な考え方および想定される議決のスケジュールが提示されており、上記の課題は解消されている。

PFI と指定管理者制度について

PFI と指定管理者それぞれに必要な議決項目

PFI

- ・ 債務負担行為の設定・・・
- ・ PFI 事業契約の締結・・・

指定管理者制度

- ・ 公の施設の設置管理条例の制定・・・
- ・ 指定管理者設置条例の制定・・・
- ・ 指定管理者の指定・・・

・ は同一の条例によることも可能

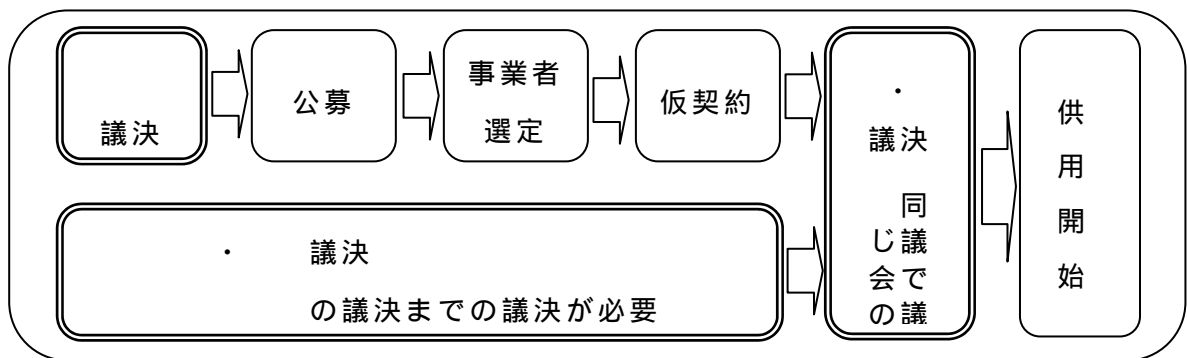
基本的考え方

PFI 法上の契約と指定管理者制度とは、基本的には別個の制度であり、一方の手続きが「自動的」に他方の手続きを兼ねるということはできない。

しかし、指定管理者は、公の施設の設置及びその管理に関する事項を定めた条例が制定された後に、当該条例において定められた手続きに則って選定されるものであり、指定管理者を選定する手続きについては、全て条例に委ねられていることから、議会や住民に説明がつくのであれば、公募等の方法によって指定管理者を選定することは必ずしも必要とされず、PFI 事業者が指定管理者として選定することができるよう条例で規定することも可能である。

また、公の施設の設置及びその管理に関する事項を定める条例は、その対象となる公の施設の目的や施設の状況が明らかになれば定めることができるものであり、PFI 契約に係る議決を行う議会と同じ議会において設置管理に関する条例を定めることも排除されない。(当該条例に規定する指定管理者を選定する手続きの方法によるが、同じ議会において指定管理者の指定の議決を行うことも可能。)

考え得る議決のスケジュール



具体例

事業名	PFI 事業 運営期間	指定管 理者指 定期間	備考
鯖江市地域交流センター・特定公共賃貸住宅整備等 PFI 事業	20 年	20 年	議決済
愛知県森林公園ゴルフ場施設整備等事業	20 年	20 年	年度内に議決予定
長野市温泉地区温泉利用施設整備・運営 PFI 事業	15 年	15 年	年度内に議決予定
(仮称) 浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業	15 年	15 年	17 年度当初議決予定

第3章 法令上の地方公共団体の位置付け

(1) PFI法における実施主体者

平成11年9月に施行されたPFI法第2条第3項において、「公共施設等の管理者等」とは、「大臣」、「地方公共団体の長」、「特殊法人その他公共法人」とされている。

(2) 基本方針における地方公共団体の位置付け

平成12年3月にPFI法第4条第1項の規定に基づき定められた基本方針は、国等が公共施設等の管理者等として行うPFI事業について主として定めるものであり、同時に地方公共団体においても、PFI法の趣旨に則り、本基本方針の定めるところを参考としてPFI事業の円滑な実施の促進に努めるものとされている。

基本方針より抜粋

本基本方針は、公共施設等の管理者等が、共通の方針に基づいてPFI事業を実施することを通じて、効率的かつ効果的な社会資本の整備が促進されることを期し、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号。以下「法」という。）第4条第1項の規定に基づき、特定事業の実施に関する基本的な方針として定めるものである。なお、本基本方針は、国等（法第2条第3項第1号及び第3号に掲げる者をいう。以下同じ。）が公共施設等の管理者等として行うPFI事業について主として定めるものであり、同時に、地方公共団体においても、法の趣旨にのっとり、本基本方針の定めるところを参考として、PFI事業の円滑な実施の促進に努めるものとする。

(3) ガイドラインにおける地方公共団体の位置付け

内閣府より公表されている5つのガイドライン⁵は、国がPFI事業を実施する際のガイドラインとして整備されているが、各ガイドラインの冒頭の趣旨説明においては、これらガイドラインは「国以外の者が実施するPFI事業においても参考となり得るもの」であり、「各省庁が法および基本方針に則った上で、各ガイドラインに示したものの以外の方法等によってPFI事業を実施することを妨げるものではない」とされている。

VFMに関するガイドラインより抜粋

本ガイドラインは、国がPFI事業を実施する上での実務上の指針の一つとして、特定事業の選定等に当たって行われるVFM（Value For Money）の評価について解説するものである。国がPFI事業を実施する場合、法及び基本方針にのっとり、本ガイドラインに沿ってPFI事業を実施することが望ましい。また、本ガイドラインは、国以外の者が実施するPFI事業においても参考となり得るものである。

本ガイドラインは、各省庁が、PFI事業の円滑な実施のため、法及び基本方針にのっとり、状況に応じて工夫を行い、本ガイドラインに示したものの以外の方法等によってPFI事業を実施することを妨げるものではない。

また、PFI事業はこれから本格的に実施されるものであり、今後のPFI事業の実施状況や同事業に係る調査・検討の進展等を踏まえ、必要に応じ本ガイドラインを変更し、又は新たなガイドラインを示すこととする。

⁵ 「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」、「VFM（Value For Money）に関するガイドライン」、「契約に関するガイドライン PFI事業契約における留意事項について」、「モニタリングに関するガイドライン」

(4) 総務省（旧自治省）通知

地方公共団体の PFI 事業については、自治事務次官通知「地方公共団体における PFI 事業について」及び自治省財政局長通知「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号）に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置について」が、平成 12 年 3 月に出された。

また、指定管理者制度の導入等に伴う「地方自治法の一部を改正する法律」の施行等を踏まえ、平成 15 年 9 月に総務事務次官通知「地方公共団体における PFI 事業について」の改正について」が出された。

自治事務次官通知（平成 12 年 3 月 29 日付自治画第 67 号）より抜粋

第 1 総括的事項

1 PFI 法は、平成 11 年 9 月 24 日に施行され、同法第 4 条第 1 項に基づき、内閣総理大臣が、平成 12 年 3 月 13 日、別添のとおり基本方針を定めたところであること。

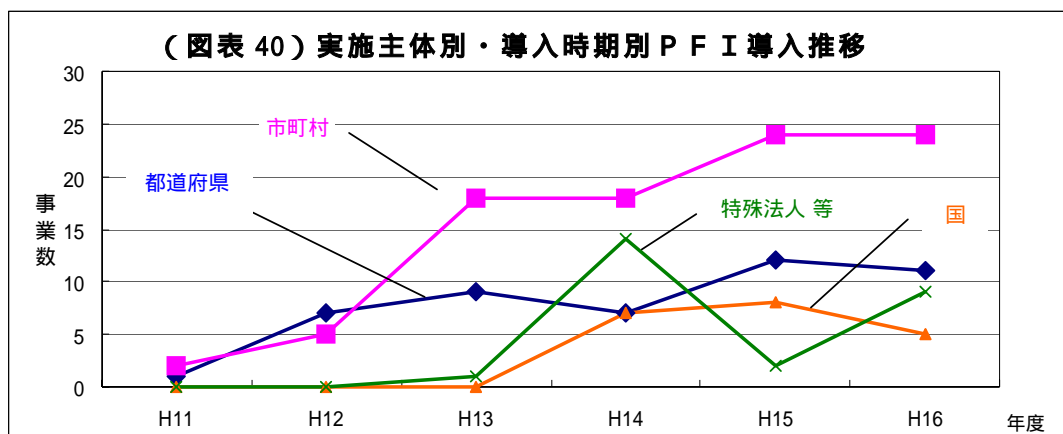
基本方針は、国（特殊法人その他公共法人を含む。）が公共施設等の管理者等として行う PFI 事業について主として定めたものであり、地方公共団体については、本基本方針の定めるところを参考として、PFI 事業の円滑な実施の促進に努めるものとされていること。

(5) 地方自治法と PFI

PFI の特徴といわれる「長期契約」、「包括委託」、「性能発注」、「民間資金活用」の各手法は、必ずしも PFI 導入によって可能となったものではなく、PFI 法施行以前においても、これら手法を個別に用いて地方公共団体は事業を実施してきた。PFI では、これら各手法の効果を総合的に得ることが可能であることから、PFI 法制定を契機として、その普及が進んでいるところである。

地方公共団体においては、コスト削減と民間活力の活用を目的に、既にリース方式や包括委託等による事業の検討および実施がなされており、PFI 導入は地方公共団体において先行して進められていた。

また、PFI 法施行後においても、事業によっては、これら手法を用いて PFI の精神に則った、いわゆる PFI 的な手法により事業を進める例も見られる。



(内閣府 公表資料より)

(図表 41) 各手法の効果

	効 果
長期契約	複数年を見通した調達コストの低減、中長期見通しによる予防保全的な視点によるコスト把握が可能
包括委託	個別発注に比しコストの軽減が可能であり、設計・建設・維持管理を一括して提案し、同一事業者が行うことから、利用者ニーズや問題が発生した場合に迅速に対応することが可能
性能発注	公共仕様の制約を受けず、個別の技術展開が可能。同一コストで最新技術の導入、利用者ニーズへの迅速な反映、などサービスの質の向上が可能
民間資金活用	プレーヤーとしての金融機関のチェック機能が期待され、リスクが適切に分担されることで事業の安定性が高まる

(参考) 日本における PFI 導入のあゆみ

我が国における PFI は、英国において行政システムの見直しの一環として用いられてきた手法を参考にしており、平成 9 年 11 月の緊急経済対策において打ち出された。これを受けて、平成 10 年に PFI 法が国会に提出されている。

議員立法として整備された我が国の PFI 法は、景気対策、民間の資金、経営能力、技術能力の活用による効率的な社会資本の整備、財政構造改革の推進といった目的があるとする意見もみられる⁶。

< 日本における PFI 導入 検討経緯 >

年月		政府等による PFI 検討経緯
平成 9 年	5~9 月	全国建設業協会(全建)、日本建設業団体連合会(日建連)等民間団体による議論がはじまる
	10 月	通産省研究会設置
	11 月	建設省検討委員会設置
		政府「緊急経済対策」他での PFI 導入必要性指摘
平成 10 年	2 月	自民党 PFI 推進調査会設置
	5 月	第 142 国会に「PFI 法」当初案提出
		建設省「日本版 PFI のガイドライン」公表
	6 月	通産省「日本版 PFI 実現のために」提言公表
	8 月	経済企画庁 PFI 推進研究会発足
平成 11 年	3 月	経済企画庁後方活動展開(冊子、ビデオ、シンポジウム)
	6 月	「PFI 法」衆議院可決
	7 月	「PFI 法」参議院可決、成立、公布
	8 月	経企庁「PFI 推進研究会報告書」公表
		総理府内政審議室 PFI 推進室設置
	9 月	「PFI 法」施行
	10 月	PFI 推進委員会発足、「基本方針」の審議
平成 12 年	3 月	「PFI 基本方針」総理大臣公示 PFI 推進委員会合同部会で「ガイドライン」の審議はじまる
平成 13 年	1 月	「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」 「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」公表
		「VFM に関するガイドライン」公表
平成 15 年	6 月	「モニタリングに関するガイドライン」 「契約に関するガイドライン」公表

「完全網羅 日本版 PFI」西野文雄 監修(山海堂)抜粋に加筆

⁶ 「PFI 日本導入で、何が、どう変わる」石黒正康・小野 尚 著(日刊工業新聞社)より

第4章 地方公共団体のPFI導入における今後の具体的な検討項目の提案

地方公共団体のPFI導入における課題は、既に解消されたものもあるが、事業数の増加に伴って幅広く多くの指摘がなされており、本委員会で実施したアンケート調査においても課題としてあげられているものがみられる。

本章では第2章で取りまとめた課題の解決に向けて、アンケート調査等の地方公共団体からの意見、また本委員会での議論を踏まえて、以下のとおり具体的な検討項目を提案するものである。

(1) 事業自体の必要性の検討について

地方公共団体におけるPFIは、地方公共団体が公共サービスを提供するにあたって、民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、効率的かつ効果的に社会資本を整備し、地方公共団体が自ら行うよりも、低廉で良質な公共サービスの提供、事業のライフサイクルコストの削減を図ることを目的としている。

これは、地方公共団体がある一定の社会資本の整備や公共サービスの提供が必要であるという判断をしたということを前提とするものであり、そうした際に、直営事業として行う場合、指定管理者制度を導入する場合、地方独立行政法人を活用する場合等様々な手法の中から、PFIが最も適当であると判断される場合に、PFIを活用することが基本となる。

従って、地方公共団体はまずもって一定の社会資本の整備、公共サービスの提供が必要であるかどうかについての十分な検討を行ったうえで、PFIの活用をその実現手法の一つとして検討するものである。

こうした考え方を前提とすると、従来の直営事業と同様、一定の需要見直しを行うなどの事業の必要性の検討が、PFIの活用を検討する際にも当然に求められているものと考えられる。

なお、政府においては、「民間と競合する公的施設の改革について」(自治画第104号 平成12年6月9日 自治事務次官通知)において、「民間と競合する公的施設の改革について」(平成12年5月26日閣議決定)の趣旨を踏まえて適切に対応するよう地方公共団体に求めている。この通知は、PFIにおいても適用が除外されるものではないため、PFIの活用を検討する地方公共団体においては、この趣旨も踏まえ適切に対応する必要がある。具体的には、会館、宿泊施設、会議場、結婚式場、健康増進施設、総合保養施設、勤労者リフレッシュ施設その他これに準じる公的施設について、PFIの活用により整備することを検討するに際しては、当該通知及び閣議決定の趣旨を踏まえ、十分慎重に検討する必要がある。

(2) 導入段階・選定段階での検討について

事業そのものの必要性を十分に検討し、地方公共団体として事業が必要であるとの判断を行った場合、PFIについても活用し得る手法の一つとして検討されることとなる。

PFIの導入可能性調査においては、事業モデルの設定、事業者へのヒアリングを含む事業環境の調査を行い、それらをもとに事業スキームを想定、VFMの発現の有無を調査することが一般的となっている。アンケートによると、VFMの検討は最も負担感が大きく、簡素化が求められる手続きである。

費用と効果を一定の前提条件の下に定量化し、政策選択の判断材料とすることは有効であり、PFIにおけるVFMの考え方もこの費用対効果分析に通じる。ただし、この分析を現実の政策へ適用し、具体的な数値を求める場合には、特に定量化が難しい要素や不確実な要素をどのような前提条件で数値化するかを始めとして、一義的な結果を導くことは必ずしも容易ではない。

現状のVFMの値の算定は、PFI導入にあたり住民や議会への説明材料として機能してきたとの声もあるが、一定の削減率をあらかじめ乗ずるといえば結論先取りの算定がされている例もあり、VFMの値が前提条件のおき方によって大きく変動することも実務者の間では知られている。このため労の割には有効性に疑問が残るという声もある。

また、現状のVFMの値の算定は、不確実性（リスク）がコストとして十分に勘案されず、民間事業者の創意工夫によるサービス向上といった効果が反映されにくいという面もあることに留意すべきである。

このようなことを踏まえ、PFIを導入するにあたり費用対効果分析の考え方を踏まえた検討が有用であるが、VFMの値の算定についてはその特性や限界を十分に認識した上で、地方公共団体の主体的な判断で実施すべきものと思われる。

また、特に、事業収入における需要変動リスクが存在する、あるいはその割合が大きくなる事業については、リスクの所在を如何にするかという点を始めとして、リスクマネジメントを意識したスキームの構築が可能か、すなわちPFIで事業を行うことが可能かを十分に検討する必要がある。この際、地方公共団体において適切な需要見直しを行うことが重要である。この需要見直しは、いずれの場合においても、選定段階において、評価を行ううえで一つの基準となるものである。こうした需要見直しの必要性については、事業の種類により様々であるが、独立採算的要素を含む事業については、リスクの所在如何に関わらず特に必要となるものである。

地方公共団体としては、事業がまだ動き出しておらず、フラットに大枠の議論のできる当初の導入可能性調査の段階で、様々な想定のもと十分に検討を行うことが重要であることは言うまでもない。この際、地方公共団体自らでは賄いきれない部分について、金融・法務面も含むアドバイザーの機能が十分に果たされることが必要であり、地方公共団体においても、自らで調査・検討を行うことが適切であるものと、これらのアドバイザリー機能を活用することが効果的であるものとの適切な分担を踏まえ、有用な調査が十分に行われるようにすることが重要である。

この点、現状では、導入可能性調査段階でどの程度の調査が求められているのか、あるいは地方公共団体とアドバイザー双方の役割分担について、個別の事業により状況が異なってくることを前提にしても、大きなコンセンサスが得られていない状況であり、地方公共団体においては、PFIに取り組むうえでの一つの課題となっている。もとよりこの段階での調査が重要であることは言うまでもなく、この点で地方公共団体が適切な情報を共有できるよう、自治体PFI推進センターにおいて、既に取り組まれた事例における仕事量、フィーなどの情報を蓄積し、地方公共団体に情報提供していくことが必要であろう。

また、需要変動リスクの存在する、あるいはその割合が大きくなる事業については、選定段階においても十分に慎重な審査を行う必要がある。事業者が、地方公共団体が行った需要見通しと比し過大な需要見通しを前提とした事業提案をした場合、この提案はすなわち大きく見積もったリスクを内在した事業であると言える。事業者の収入をどのように組み込んだスキームとするかにもよるが、過大な需要見通しを行った事業提案は、その需要増の分、事業による収入が計画上増すこととなり、結果として、地方公共団体からのサービス購入料を多く見込まずとも済む計画となる。すなわち、過大な需要見通しを行うことで、結果的に入札価格が下がることとなるため、高リスクを内在した事業提案が選定されやすくなる可能性がある。無論、選定にあたっては、事業計画性についても十分な評価が行わなければならないことは言うまでもないが、事業計画性の評価が採点項目の一部に限定されている場合、事業計画性における評価の差よりも、価格による差の方が結果として大きく事業者選定に影響が及び、事業のリスクを高める方向性を誘導してしまう可能性があることに留意する必要がある。

特に、事業において施設整備部分の金額の占める割合が大きくなる事業をはじめとして、事業運営が安定的に行われることにも留意しつつ選定基準を設けることが重要である。

安定的に事業運営が行われるためには、上記のように事業計画性が十分に評価されることが重要であるが、その前提として、事業者そのものの安定性、信用力の評価についても十分に関心をもつことが必要であろう。この点については、審査の公正性・透明性等の観点も踏まえ、事業ごとに諸課題を踏まえ十分に検討することが望ましい。

なお、地方公共団体が行った需要見通しについて、これを公表するかどうかについては、公表により事業選定の透明性が高まる反面、自由な事業提案を妨げる恐れがある可能性もあり、事業ごとに適切に判断することが適当である。

(3) リスク分担について

需要変動リスクが存在する、あるいはその割合が大きくなる事業だけに限らず、リスク分担をどのようにするかは、事業スキームを構築するうえで、非常に重要な検討項目である。効率的かつ効果的に社会資本を整備し、低廉で良質な公共サービスの提供、事業のライフサイクルコストの削減を図るためには、想定されるリスクをできる限り明確化したうえで、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」との考え方に基づいて設定することに留意する必要がある。

既に実施されている実際の事例を見ると、実施方針において官民のリスク分担について提示されるところにはじまり、最終的には事業契約、直接協定に規定されることにより具体のリスク分担が決まることとなる。

事業の種類、事業環境等により個別の事例毎にそれぞれ異なるものの、具体の事例の積み重ねにより、ある程度の蓄積がなされつつあると考えられ、この点についても、地方公共団体が適切な情報を共有できるよう、自治体 PFI 推進センターにおいて、既に取り組まれた事例におけるリスク分担のあり方について、情報を蓄積し、地方公共団体に情報提供していくことで、今後 PFI に取り組む地方公共団体にとって大きな助力となると考えられる。

民間事業者間のリスク分担について、地方公共団体がどこまで関心をもつべきかについては、議論のあるところであるが、この点について、地方公共団体が留意しなければならない点は少なからずあるだろう。

言うまでもなく、PFI における主要なプレーヤーとして、公共（地方公共団体）、事業者に加え、事業者に融資をする金融機関の存在が挙げられる。事業にとって金融機関が重要な役割を担っていることから、一般的には、地方公共団体としても金融機関と直接協定を締結し、双方の行動原理を確認したうえで、権利義務関係について確定するところであり、事業を安定的に運営し、公共サービスを安定的・継続的に提供していくために、地方公共団体として金融機関の動向に一定の関心を持つことが重要である。

地方公共団体としては、金融機関が事業者に融資するに際して、事業計画性の審査が十分に行われたうえで融資が行われていることを期待しているところである。また、事業運営の段階では、金融機関のモニタリング機能、また、それに基づく介入権（ステップ・イン）の行使に期待をしているところである。

しかし、金融機関としても営利企業としての当然の行動原理に基づいて行動するものであり、金融機関がリスクを負わないスキームを構築した場合においては、地方公共団体にとっては、金融機関のこうした機能を期待できない恐れがある。事実、(株)タラソ福岡の破綻事例においては、金融機関の事業計画性の審査、運営段階におけるモニタリング機能、介入権(ステップ・イン)の行使、いずれをとっても、十分な機能を果たしたとは言い難い。

こうしたことを前提とすると、地方公共団体としては、事業を安定的に運営し、公共サービスを安定的・継続的に提供していくためには、民間事業者間のリスク分担について、すなわち事業者と金融機関とのリスク分担についても一定の関心を持つ必要がある。また、金融機関に、事業計画性の審査、モニタリング機能の発揮、介入権(ステップ・イン)の行使への動機付けを与えるスキームを構築することが重要である。また、地方公共団体においては、そうした機能を暗に期待するのではなく、契約において明確に反映する必要がある。

具体的には、金融機関の融資額及び事業に関して金融機関が設定する担保権について、地方公共団体が何らかの形で把握しておく必要があると考えられる。金融機関の融資額が設定した担保権により回収できる範囲内に設定されているような場合、金融機関のリスクは信用リスクに限定されることとなり、地方公共団体が期待する機能が十分に働かない可能性が非常に高い。これは、事業者としてのSPCに対する担保権の設定に限らず、SPCへの出資者(親会社)への担保権の設定についても同様である。

地方公共団体においてこうした情報を知り得ない場合、あるいは知らないということを前提にスキームを構築する場合においては、金融機関の事業計画性の審査、モニタリング機能の発揮、介入権(ステップ・イン)の行使への過度の期待は避けなければならない。

なお、金融機関の貸出金利は、リスクの設定次第で変動するものであることから、地方公共団体にとっては、公的財政負担とリスク分担との兼ね合いをどのラインでとるかという問題に帰着する側面がある。交渉事として扱わざるを得ない面もあるが、こうした側面も踏まえ、もっとも妥当性の高いスキームの構築を検討することに留意する必要がある。

(4)民間事業者の募集、評価・選定について

業務要求水準書の重要性

PFI事業で提示する業務要求水準書は、地方公共団体が民間事業者に求める業務の性能を示すものであると同時に、審査基準やモニタリング項目設定の基本となる重要な項目でもある。特に運営を多く含む事業は業務内容も複雑となることから、十分な検討を行うことが必要となる。

しかし、従来の公共事業では仕様発注による委託が中心であったことから、PFI事業の特徴である「要求水準」を明確に示すことができず、仕様発注的な内容となっている例も見られる。また複雑な業務内容に対し詳細にわたって業務要求水準を設定することは、地方公共団体にとって大きな負担となっている。

地方公共団体が明確な業務要求水準書を提示することにより、民間事業者は地方公共団体の意向を適切に反映した提案書の作成が可能となり、結果として事業者選定後における課題も少なくなる。一方で、業務要求水準書が明確に示されず曖昧なまま公表された場合には、民間事業者からの提案も漠然としたものとなり、事業者選定後の調整等に多大な労力と時間を要する場合があることに留意する必要がある。

そのため、性能発注の基本的な考え方や施設類型別の要求内容等についての情報共有化等をはかり、民間事業者に対し仕様事項と性能事項を明確に示すことが考えられる他、業務要求水準書の重要性を認識し、庁内において担当者レベルのみならず、幹部クラス以上も含めた十分な検討を重ね、判断することが望ましい。

審査方法と評価の考え方

提案内容の評価は、具体的な評価手順、配点の考え方等に様々な事例が見られるものの、現状ではその内容について共有化がなされておらず、PFI実施における課題となっている。また、客観的な基準に基づく総合評価の困難さから、審査のポイントが絞れず均一的な評価となり、結果として価格で判断されるようなケースもみられる。さらに、地方公共団体が要求水準を明確に示さない場合には、提案のポイントが絞れず、民間事業者の負担が増加することも考えられる。

評価基準の一つとして、金融機関からの関心表明や確約書の提出により事業計画の安定性等が担保されると評価する例もあるが、これら書類の提出だけでは事業計画の内容が金融機関によって十分にチェックされているとは必ずしも言い切れない点について留意が必要である。

また、評価基準としてスポンサーによる出資を取り上げる場合もある。しかし、プロジェクトファイナンスにおける出資と融資の関係は、事業内容やペナルティ等、様々な考え方に基づいて設定されており、まさに民間事業者の工夫を引き出す部分に他ならないことから、単なる出資額の規模のみで評価することは避けるべきである。

さらに、一般的には株式の譲渡等を制約する規定が契約書に盛り込まれることから、現状ではコンソーシアムの代表企業は事業期間を通じて当該事業に参画し続ける必要があり、長期にわたって多大な資金を拠出し続けることが課題であるとの意見もあるが、入札行為によって事業を落札したコンソーシアムの一員が株式を譲渡することについての是非等については今後の検討課題となろう。

民間事業者との意思疎通の必要性

PFI 事業では民間事業者に求める内容を明確に提示し、かつ民間事業者がその実力を発揮できるようなスキームの構築が事業の成功につながるものと考えられる。

そのため、実施方針公表時および入札公告時に公表文書に関する民間事業者の質問を受け付け、地方公共団体の回答を公表することが通常行われているが、「文書ベースでの質問、回答のみでは限界があり、形骸化している」との意見もあり、円滑かつ効果的な PFI の実施と、適切な競争環境を整えるために、地方公共団体と民間事業者間の新たな意思疎通のあり方について議論が必要である。

また、審査委員会等において適切な評価を行うには、明確な審査基準の提示に加え、地方公共団体と民間事業者の間での十分な意思疎通を図ることが重要だとする意見がある。

これら民間事業者との事前の意見交換については、個別事業者が有利にならないような配慮、民間事業者ノウハウ等の漏洩防止、審査委員会議事録の公開等の検討が必要である。

(5) 買取等価格の設定について

BTO方式、BOT方式など、施設の所有権を地方公共団体がいずれかの時点で取得するスキームをとる事業については、施設の所有権の取得・保持のために要する価格について契約において規定することとなる。

施設の所有権の取得・保持については、地方公共団体の側からすると、PFIにより整備されている施設は、そもそも必要な公共サービスを提供するうえで不可欠なものであり、仮に事業者の帰責により契約が解除となった場合においてもその事情は変わらず、よって地方公共団体としても、施設の所有権を取得・保持し、事業者帰責の解除後においても公共サービスの安定的・継続的提供に支障をきたさないようにするという要請に基づくものである。

また、買取等価格については、例えば無償で施設を公共部門が取得するような規定をおくことは、施設に相当の経済的価値が残存している場合については、合理的なものかどうか、すなわち事業者に不当な義務を課すこととならないか問題がある。

「地方公共団体におけるPFI事業について」(平成12年3月29日 自治事務次官通知)においては、「PFI法が、いわゆる第三セクターの抱える諸課題等を考慮のうえ立法された経緯も踏まえ、PFI契約において、PFI事業者とのリスクの分担(PFI事業の継続が困難になった場合の措置を含む。以下同じ。)を明確にしておくとともに、PFI事業者に対する安易な出資及び損失補償は、厳に慎むこと。」とされている。

なお、事業が破綻して同一の事業者による事業の継続が不可能となる場合には、地方公共団体又は金融機関が新たに事業を継承する事業者を選定する必要があるが、選定事業者の帰責事由により事業契約が解除になる際の適切な違約金をあらかじめ設定して買取等価格を減額することによって、新たな事業者の選定が、事業破綻時においても比較的容易となることに留意する必要がある。

地方公共団体の実際の契約例でも、買取等価格について、建設工事費元本の未払い総額から何らかの違約金を設定し、買取等価格を減額するよう規定しているものが一般的である。

具体的には、買取等価格の設定について、年間サービス購入料の一定割合の違約金を設定するもの、施設残存価格の一定割合の違約金を設定するもの、施設整備費総額の一定割合の違約金を設定するもの、定額の買取等価格を設定するものなど、様々な規定がなされているところである。また、施設の種類に応じて、原状回復の選択肢を地方公共団体側に留保することにより、事業者へ運営を継続するインセンティブを高めるスキームの構築をする例もある。

リスクマネジメントの観点からすると、事業者は自らの判断で事業から撤退できるため、事業において施設整備部分の金額の占める割合が大きくなる事業をはじめとして、安易な撤退を抑止するよう適切に違約金を設定する必要がある。現状にある様々な規定を参考に、個別の事業に応じた適切な規定をおくことが重要である。また、この点においても、地方公共団体が適切な情報を共有できるよう、自治体 PFI 推進センターにおいて、既に取り組みされた事例における買取等価格設定のあり方についての情報を蓄積し、地方公共団体に情報提供していくことが必要であろう。

適切な違約金の設定についてであるが、ただ違約金の割合を大きくすればよいかというと必ずしもそうでもないことにも留意が必要である。金融機関が設定した担保権から確実に回収できる範囲内でのみ融資を行う場合、地方公共団体の買取等価格を低下させることにより、この金銭債権に対して設定された担保権の価値が低下し、従って金融機関は融資をその担保権から確実に回収できる範囲内に抑えようとし、融資額も低下することとなる。すると、必要な資金の確保のため、事業者にとってはエクイティの積み増しを求められることとなり、豊富な資金を有する事業者に入札が限定される恐れもある。このような状況も考慮しつつ、違約金の割合を設定することが必要であり、事業者へのヒアリングなども通じ、早い段階で十分に検討すべき事項である。

(6) 情報公開について

「地方公共団体における PFI 事業について」(平成 12 年 3 月 29 日 自治事務次官通知)において、「PFI 事業の実施に当たっては、実施方針、選定結果、契約、協定、金融機関との直接の取決め(ダイレクト・アグリーメント)及び監視等の結果についてもすべて公開し、PFI 事業選定の手続の透明性の確保を図ること。」とされているところである。特に、契約、協定、金融機関との直接の取決め(ダイレクト・アグリーメント)については、契約の相手方である事業者・金融機関において、営業上のノウハウであるなどの理由から、積極的な公開を忌避するインセンティブが働くこともあり、契約締結交渉を通じて十分な情報公開が行われなくなる可能性があり、現状を見ても、事業契約、直接協定について、すべて公開している例は多くは見受けられない。

PFI においては、SPC など民間事業者の立場から公共サービスを提供するという形となるが、多くの場合その大部分を公的財政負担でもって運営している以上、手続きに限らず、事業自体の透明性を高めていくことは、地方公共団体への当然の要請である。特に、地方公共団体が締結する契約(事業契約、直接協定等)については、PFI の要であるリスク分担を最終的に具現しているものであり、その契約の中身をひろく住民に公開し、手続き、事業自体の透明性を高める努力が地方公共団体には求められる。

また、SPC の決算報告についても、その収入の大部分を公的財政負担でもって賄われている以上、透明性を高め、住民の監視のもとにおくことが適当であり、適切な情報公開を図ることが必要である。

なお、PFI 同様に、公共サービスを提供するために一定の公的財政負担をもって運営されているものでは、

- ・第三セクターにおいては、「第三セクターに関する指針」(平成 11 年 5 月 20 日 総務省自治財政局長通知)において、
- ・事業内容、経営状況、公的支援等について積極的かつ分かりやすい情報公開に努める必要があること。
- ・第三セクターの経営状況に関する情報については、…原則として、一般の閲覧に供するとともに、インターネットにより公開することとされており、地方公共団体は、その徹底を図る必要があること。
- ・地方公共団体は、第三セクターに対しても、自ら積極的かつ分かりやすい情報公開を行うよう指導に努めること。

等とされており、93.0%の第三セクター等(地方三公社(地方住宅供給公社、地方道路公社、土地開発公社を含む)において、積極的な情報公開(財務諸表等を開示請求によることなく公開)がなされているところである(「第三セクター等の状況に関する調査結果」(平成 16 年 3 月 25 日 総務省))。

- ・地方公営企業については、「地方公営企業の経営の総点検について」(平成16年4月13日 総務省自治財政局公営企業課長通知)において、
- ・地方公営企業の経営状況については、そのサービスの受益者であり、また、料金、税金等の形態で経営を支えている住民への公表が必要であるとされており、経営目標、経営内容等(経営計画書、経営指標・経営分析書、財務状況の推移に関する資料、キャッシュ・フロー計算書等)を住民が容易に理解しうるよう情報提供を実施している地方公共団体が、都道府県等において72.3%、政令市等において62.2%にのぼるなど、積極的な情報公開がなされているところである(「地方公営企業の経営基盤強化への取組状況(調査結果)」(平成16年12月3日 総務省))。

これら関連制度の情報公開に関する取扱いに鑑みても、PFIにおいても同様に情報公開を図ることが適切であると考えられる。

先行事例の具体的な契約の規定やPFIの運営状況(決算報告)を参考とすることは、今後PFIに取り組もうとする地方公共団体にとって有用であると同時に、PFIの裾野を拡げていくための視点からも、地方公共団体が適切な情報を共有できるよう、自治体PFI推進センターにおいて、既に取り組まれた事例における情報を蓄積し、地方公共団体に情報提供していくことが必要であろう。

この点、「自治体PFI推進センターへの資料提供について(依頼)」(平成14年8月28日 総務省自治行政局地域振興課長通知)において、地方公共団体間の情報の共有・蓄積を図り、もってPFI事業の円滑な推進に資するよう、自治体PFI推進センターへの資料提供の依頼がなされているところである。各地方公共団体においては、上記通知を踏まえ、積極的な資料提供をすることが求められる。

第5章 地方公共団体における多様な事業手法

(1) 多様な事業手法の整理

地方公共団体においては、PFI以外にも様々な民間活力の活用手法が採用されており、当該事業において最も適切な事業手法の選択について十分な検討を重ねることが必要である。

ここでは、民間活力を活用した主な事業手法を下記のように整理し、参考として、PFI法の手続きをとらない実施事例を取り上げた。

(図表 42) 民間活力の活用手法

事業手法	概要	土地の 所有	設計・ 建設	所有	運営	管理	資金 調達
定期借地権方式	契約終了後の更新がない公有地に定期借地権を設定して民間に貸与し、施設の建設・運営などを民間が行う方式	公	民	民	民	民	民
土地信託	公有地を土地信託により民間が活用する方式(民間が施設等の建設・運営などを行い信託による利益を行政に還元する。)	民・公	民	民	民	民	民
リース	公有地を民間に低廉で貸与し、施設の建設・運営等を民間が行う方式(普通借地権)	公	民	民	民	民	民
DBO	民間に設計・建設・運営を一体的に委ね、施設の所有・資金調達は行政が行う	公	民	公	民	民	公
BOT	民間に設計・建設・運営を一体的に委ね、事業期間終了後に施設等の所有権を行政に移転する方式	公	民	民 (公)	民	民	民・公
BTO	民間に設計・建設・運営を一体的に委ね、建設完了後に施設等の所有権を行政に移転する方式	公	民	公	民	民	民・公
BOO	民間に設計・建設・運営を一体的に委ね、事業期間終了後も所有権を行政に移転しない方式	公	民	民	民	民	民
性能発注に基づく包括委託	行政が建設・運営する施設等について、一部業務を民間に委託する方式	公	公	公	民・公	民・公	公

(2) 実施事例

下記表は、近年実施された事業のうち、公表資料等より内容把握が可能なものを取り上げており、全ての事業を示したものではない。

PFI 法制定前における事業

件名	分野	発注者	実施年度・スケジュール	事業形態	備考
東京都水道局金町浄水場常用発電 PFI モデル事業	上下水道	東京都	平成 11 年 10 月供給契約を締結。	BOO 方式	事業者が金町浄水場内にコージェネレーションシステムを設置・運営し、水道局に電力及び蒸気を供給。水道局は、供給された電力及び蒸気に対する料金を支払い、事業者は、この料金により、建設資金等の初期投資額の返済や人件費、燃料費等の運営経費を賄うサービス購入型。また、事業が終了した場合、事業者は、自らの費用で、設備の撤去を行う。
あすとホール(松之浜再開発ビル公益施設運営事業)	開発	泉大津市	平成 11 年 10 月 PFI 事業化発表。 平成 12 年 6 月仮契約締結。 平成 12 年 9 月オープン。	BOT 方式/サービス購入型 管理運営型	市街地再開発事業で整備されたビルの公益床を民間事業者に購入してもらうとともに、社会教育講座の企画運営を委託する。市は講座実施費用の一部と公益床取得費を事業者に 30 年間延払いし、事業終了後に公益床の所有権を取得する。実施方針の公表及び特定事業の選定を行っていない。
ワールドデザインシティ・G I F U	開発	岐阜県事業経営政策課	平成 11 年 7 月建物買取契約。同年 8 月着工。 平成 12 年 7 月オープン。	DBO 方式	森ビル(東京都港区、森総社長)のグループ会社、森ビル都市企画が PFI 的手法(DBO 方式)を採用して開発。森ビル都市企画において建設した高架下施設を、10 年間の分割払いで岐阜県に売却し、施設運営は森ビル都市企画が 20 年間一括で借り受けて行う。文化・健康・交流施設として整備。
たい肥センター	その他施設	岩手県金ヶ崎町	平成 13 年 6 月から操業開始。		町、JA 岩手ふるさと、産業廃棄物処理業者、有機廃棄物処理プラント製造業者の 4 者で SPC(オーガニック金ヶ崎)を設立。日本政策投資銀行と岩手銀行は平成 13 年 6 月末に建設資金として約 2 億円を期間 13 年で融資した。SPC はたい肥の販売や町が支払う生ごみの委託処理料などで施設を運営し融資を返済する。たい肥センターは、町と農協、民間企業(2 社)が総額 1000 万円を出資して構成するオーガニック金ヶ崎が運営する。平成 11 年の PFI 推進法制定前に事業着手しているため同法の手続きに沿ったものでなく、PFI に準じたものとの位置付けだが、実質は民間資金と事業者を中心として公共施設を整備する PFI 的手法を用いている。
上越市市民プラザ整備事業	その他施設	上越市政策審議局	平成 13 年年 03 月にオープン。	BTO 方式/サービス購入型	総合ボランティアセンター、女性センター等の複合施設であるが、民間事業者は設計・建設・維持管理のほか、観光振興センター、健康支援センター等の運営を行う。旧大型ショッピングセンターをリニューアル利用。20 年間運営後に市へ返還。熊谷組と日本管財が出資した「上越シビックサービス」が事業主体となり、施設の設計、建設を行ったもの。
大牟田 RDF 発電	その他施設	大牟田市	平成 8 年事業化予備調査。 平成 11 年事業者決定。 平成 14 年 12 月に事業開始。		リスク分担、プロジェクトファイナンスによる融資であるが、補助金および売電のため 3 セク方式を採用。事業期間は 15 年。3 セクの事業収入は清掃組合からの RDF 処理委託費および売電収入の約 15 億円/年。
藤沢市総合防災センター	その他施設	藤沢市消防総務課	平成 11 年 12 月優先交渉権者決定。 平成 14 年 4 月防災・消防システム運用開始。		防災センターの施設及びシステムの設計、建設、維持・保守管理、一部情報処理業務で事業期間は 20 年間。NTT コミュニケーションズ 代表の企業体に決定。公募要領の公示から 1 次提案までの時間が短く、また、SPC を作ってまとめ上げていくということのノウハウがまだなかったことから、1 社代表という形で NTT が事業者として決定し、通常の元請け・下請けというような関係に近い。ファイナンスに関しては、基本的に NTT コミュニケーションズ がコーポレートファイナンスという扱いで、資金調達等を行う。

PFI の特徴を活用した事業

PFI 法上の特定事業ではない事業

件名	分野	発注者	実施年度・スケジュール	事業形態	備考
ふれあい広場他有料駐車場整備事業	駐車場等	鯖江市未来政策課	平成 13 年 4 月にオープン。	BOT 方式/独立採算型	事業方式では、独立採算制（BOT 方式）が採用されている。またこの事業では、地方公共団体から事業者へ土地が無償で提供され、独立採算制で実施されている。
公立丹南病院前有料駐車場	駐車場等	鯖江市未来政策課	平成 12 年 8 月基本計画作成の受託者公募。 平成 12 年 9 月応募書類受付。 平成 13 年 4 月にオープン。	BOT 方式/独立採算型	民間事業者のノウハウが最大限活かされるよう、駐車場有料化に必要な施設を民間事業者が設計、整備し、一定の事業期間を管理運営した後は、施設を市に無償譲渡する BOT 方式を採用。事業形態は料金収入による独立採算型で、市は事業用地を無償で事業者へ使用を許可し、その他の負担は一切ない。アマノが受注、SPC のエー・エム・エスが管理・運営を行う。
北鯖江駅周辺有料駐車場（3 箇所）	駐車場等	鯖江市未来政策課	平成 12 年 8 月基本計画作成の受託者公募。 平成 12 年 9 月応募書類受付。 平成 13 年 4 月にオープン。	BOT 方式/独立採算型	民間事業者のノウハウが最大限活かされるよう、駐車場有料化に必要な施設を民間事業者が設計、整備し、一定の事業期間を管理運営した後は、施設を市に無償譲渡する BOT 方式を採用。事業形態は料金収入による独立採算型で、市は事業用地を無償で事業者へ使用を許可し、その他の負担は一切ない。日本システムバンク、木原建設が受注、SPC の木原システムバンクを設立し、管理・運営を行う。
針テラス	その他施設	奈良県都祁村	平成 13 年 7 月 28 日オープン	北館は BOT 方式、情報プラザは棟 BTO 方式	道の駅としては初めての PFI 的業務。名阪国道と国道 369 号が交差する針インターに、道の駅としては全国 3 番目の規模の施設を建設。地域物産展、レストラン、情報館等の施設を企画から運営まで委託する。30 年間の土地賃貸。施設の性格に応じて、事業者の独立採算に委ねる事業と設計・建設のみをサービス購入型で実施する事業を使い分けている。
あるかぼーと地区立体駐車場建設・運営事業	駐車場等	下関市	平成 16 年 3 月 16 日募集要項公表。4 月 30 日まで提案書を受け付け、シモカネを代表企業とするグループ（佐藤総合計画、シモケン、トラストパーク）を特定した。	BOT 方式	独立採算型の事業で、PFI 法には基づいていない。事業方式は BOT 方式、事業期間は 20 年間。運営段階では、24 時間営業も認め、駐車場料金の設定も民間に任せる。
海風荘跡地におけるプレジャーボート保管施設整備・運営事業	港湾施設	神奈川県県土整備部	平成 15 年 12 月 9 日募集要項を公表。 平成 15 年 12 月 24 日質問回答公表。 平成 15 年 4 月 17 日優先交渉権者決定。 平成 15 年 12 月 15 日事業者決定。		同事業は、河川での係留船対策を推進するため、海風荘跡地を事業者へ貸し付け、プレジャーボート保管施設を整備する。県が保管事業用地を事業者へ貸し付け、事業者が独立採算で保管施設の設計、建設、維持管理を行い、保管サービスを提供する。事業期間は 20 年間で PFI 法に基づいた事業ではない。
民活による衣浦港高浜地区高浜木材ふ頭ボートパーク整備並びに管理・運営事業	港湾施設	高浜市	平成 14 年 10 月 9 日実施方針、23 日に募集要項を公表。 平成 15 年 1 月 10 日優先交渉権者を選定。 24 日選定基準等を公表。 平成 15 年 4 月 30 日基本協定書を締結。9 月の供用開始予定。		民間事業者は、ボートパーク及びマリーナの整備並びに管理・運営を行い、衣浦港高浜地区内における放置艇対策を図り、交流拠点となる空間創出をめざす。事業期間は 20 年間。特定事業の選定を行っていない模様。事業スキームにて SPC との契約が事業権契約ではなく、業務委託契約。
ワークショップ 24（仮称）施設整備事業	開発	岐阜県住宅供給公社再開発課	平成 14 年 5 月オープン。		PFI 推進法に準拠した事業手法を用い施設を整備・運営する。情報産業集積都市「ソフピアジャパン」の関係者に対し、その業務や日常生活の利便を 24 時間サポートする施設。概算総事業費約 31 億円のうち、公社持ち分 28 億円、民間の持ち分 3 億円。事業スキームは、民間が SPC を設立し、10 年間所有、管理し、住宅以外の公社持ち分は、10 年割賦で購入し、SPC が運営管理を受託する。岐阜県住宅供給公社を事業主体として公募型プロポーザル方式を採用。
多摩地域廃棄物エコセメント化施設整備	廃棄物処理施設	東京都三多摩地域廃棄物広域処分組合	平成 14 年 11 月 25 日入札公告。 平成 15 年 3 月 17 日入札。6 月 6 日基本協定締結。8 月から基本・実施設計に着手、平成 16 年 1 月 26 日に起工した。工期は平成 18 年 3 月までで、並行して平成 17 年度には試運転。 平成 16 年 4 月に本格稼働を始める。	DBO 方式	施設の設計・施工と運転・維持管理や販売を一体的に民間事業者が請け負う。事業手法は PFI 法の趣旨に基づく DBO 方式。

件名	分野	発注者	実施年度・スケジュール	事業形態	備考
北部環境事業所 1 号炉更新運営事業（仮称）	廃棄物処理施設	藤沢市	公告・事業者選定・契約：平成 16 年 4 月～平成 16 年 12 月 建設期間：平成 17 年 1 月～平成 19 年 3 月（27 ヶ月） 供用開始（運営期間）：平成 19 年 4 月～（20 年間）	DBO 方式	PFI 手法に準じて、DBO 方式で整備する。事業者は、市から搬入される一般廃棄物などの処理を行う同事業所新 1 号炉を設計・建設し運営する。
テクノプラザ 2 期開発事業	開発	岐阜県土地開発公社	平成 15 年 1 月 10 日実施方針及び募集要項公表。12 月に契約。 平成 16 年 5 月 26 日造成工事を着手する。 平成 19 年度から分譲を始める予定。		PFI 方式の準用により、製造系・研究開発系等の用に供する宅地造成業務、維持管理業務及び企業誘致を行うもの。公社は、事業用地を取得。選定事業者は、自ら資金を調達し宅地造成設計、施工及び維持管理（工事完成後 3 年間）を実施する。また、選定事業者は全体分譲面積の 30% を目標に企業誘致を分担するものとする。工事完成後、公社は選定事業者に対して当該工事費等を割賦で支払う。
あらかわクリーンセンター焼却炉建替事業	廃棄物処理施設	福島市	平成 16 年 7 月実施方針公表。 平成 17 年 8 月頃 仮契約締結予定。	DBO 方式	事業スキームは、SPC が設計・建設・運営を行い、市が建設資源を調達する DBO 方式を採用。事業期間は平成 28 年 3 月までの 10 年間。
風力発電パイロット事業及び水素供給ステーションパイロット事業	エネルギー関連施設	東京都環境局総務部計画課	平成 14 年 2 月 13 日から施設整備、運営を行う民間事業者の公募要項を配布、20 日申し込み受付を開始。	DBO 方式	風力発電事業は、風力発電装置 2 基を建設、約 20 年間運転を行う。水素供給事業は、江東区有明に水素供給ステーションを設置。水素燃料自動車の普及のため、2 年間程度運営する。いずれの事業も、用地は使用料も含め、都が用意する。事業終了後は、事業者負担で設備を撤去、用地を原状回復し、都に返還する。
大庭浄水場残さ利用設備	上下水道	大阪府水道部	平成 16 年夏から事業者選定手続き、平成 17 年 2 月に入札を行った。）	DBO 方式	設備の設計・建設と、この設備を含む排水処理施設すべての管理運営、再生品販売促進業務を一括で委託する（DBO 方式）。販売促進業務は、販売先を探してリストアップするような業務を想定しており、実際の売買交渉などは含まない。事業期間は平成 20 年度まで。
広域ごみ処理施設	廃棄物処理施設	沿岸南部地区ごみ広域処理検討協議会（釜石市、大船渡市、陸前高田市、大槌町、住田町）	平成 17 年度内に実施方針を策定・公表。 平成 18 年度に事業者を選定、SPC との契約締結予定。 平成 19 年度 設計完了 平成 20 年度～建設 平成 23 年度の供用開始をめざす。	DBO 方式	PPP 事業として整備する。事業スキームは DBO 方式で、事業期間は 18 年間。
神戸ウイングスタジアム	公園・観光施設	神戸市建設局公園砂防部施設課	平成 11 年 10 月から一次整備に着手。 平成 13 年 10 月 11 日に竣工記念式典開催。 ワールドカップ終了後、各種関連施設の整備を始め、平成 15 年 4 月に供用開始した。	DBO 方式	事業計画、設計、施工、事業運営まで一貫して担う。スタジアム建設費は市が負担し、管理運営費は民間が負担する公設民営方式。神戸製鋼所、大林組、神鋼興産は事業運営会社「神戸ウイングスタジアム株式会社」を設立した。
浄水場維持管理業務委託	上下水道	太田市	平成 14 年 4 月より委託開始。	DBO 方式	平成 14 年 4 月に施行された改正水道法で、給水開始前の水質検査、衛生上の措置などについて「受託者の責任」がはっきりと盛り込まれたことから公設民営を検討。同市は平成 14 年 4 月から利根、渡良瀬両浄水場の包括維持管理業務を明電舎に全面委託。委託期間は平成 14 年 4 月から 5 年間で、委託料は年間 1 億 3500 万円。委託により民間の経営手法の活用と経費削減効果を期待。
下水道事業、浜黒崎浄化センターにおける包括的民間委託	上下水道	富山市	平成 15 年度より 3 年間の委託開始。	性能発注の考えに基づく包括委託	従来は運転、保守点検などの業務を別々に民間発注していたが、専門事業者による安定的な汚水処理の実行維持管理コストの縮減を図るため、平成 15 年度より包括的に運転管理を行う民間企業に委託。
下水道事業における包括的民間委託	上下水道	大分市	平成 14 年 4 月 1 日から平成 16 年 3 月 31 日まで委託。	性能発注の考えに基づく包括委託	従来は別々に民間発注していた保守点検、運転などの業務を平成 14 年度より 2 年間の試行期間として、包括的に運転管理を行う民間企業に委託。
下水道事業における包括的民間委託	上下水道	茨城県守谷市	平成 14 年 4 月 1 日から平成 17 年 3 月 31 日まで委託。	性能発注の考えに基づく包括委託	従来は別々に民間発注していた保守点検、清掃・植栽管理などの業務を平成 12 年度より包括的に運転管理を行う民間企業に委託。
下水道事業における包括的民間委託	上下水道	松山市		性能発注の考えに基づく包括委託	従来は別々に民間委託していた運転業務を、平成 15 年度より一社に委託し、平成 17 年度より法的に可能な範囲で保守点検などの業務を包括的に民間企業に委託予定。
札幌市営地下鉄における外部委託	その他施設	札幌市	平成 14 年 4 月より委託開始。	平成 15 年 4 月 1 日より随意契約により委託開始	地下鉄事業の厳しい契約状況などを鑑み、経費削減対策の一貫として、経費削減効果が見込まれる業務について外部委託を実施。

件名	分野	発注者	実施年度・スケジュール	事業形態	備考
柏市第二清掃工場運営管理委託事業	廃棄物処理施設	柏市	平成 17 年 4 月より供用開始。	包括的な運営管理業務委託	事業範囲は、施設の運転、維持管理や補修、更新など包括的な運営管理業務。 容器リサイクル法適用前にプラスチックの積み替え保管と民間処理施設への収集運搬を委託してきた「柏市廃棄物処理業協業組合」の協力により、土地は市が無償提供する条件で、施設の建設と運営は同組合が行うこととなった。
新東部工場建設	廃棄物処理施設	福岡市	平成 11 年 10 月に株式会社クリーンエナジーを設立。 平成 14 年 5 月 27 日起工。 平成 17 年 9 月末完成予定。	福岡市と SPC 間で廃棄物処理委託契約及び土地使用賃貸契約	新東部工場の建設・運営について、建替スケジュールを確保しながら、最大限 PFI 法の趣旨を活かすこと、民間の資金、経営及び技術能力を活用すること、また、これらを踏まえた資金計画、収支計画等を策定し、事業採算性や技術レベルも確保できる見通しを得たことから、福岡市と九州電力株式会社は平成 12 年 9 月に新会社設立を決定し、翌 10 月 20 日に「株式会社福岡クリーンエナジー」を設立。新東部工場の建設費については、福岡市と九州電力からの資本金、国庫補助金及び銀行からの借入金で賄う。「プロジェクトファイナンス」型の資金調達手法の採用。
府立高等学校教育環境改善事業	その他施設	大阪府教育委員会	平成 14 年 11 月 19 日実施方針。 平成 14 年 12 月 24 日入札公告。 平成 15 年 5 月 28 日事業予定者決定。 平成 15 年 7 月 18 日事業契約締結。 平成 16 年 6 月からサービス供用。		府は、府立高校のエアコン設置事業に PFI 的手法を導入、約 3500 室への空調設備の設計・施工、維持管理などを一括して行う。供用期間は平成 16 年 6 月から平成 17 年 3 月末まで。SPC 事業者は大阪スクールアメニティサービス。
都心ゲートパーク整備事業	開発	浜松市	平成 15 年 3 月 17 日応募要綱公表。 平成 15 年 6 月下旬に契約。 平成 15 年 8 月-9 月に着工。 平成 16 年 4 月 1 日開業。		事業者は施設の設計・建設、所有・運営・維持管理、現況復旧を手がける。目的や施設の性格、立地の特性上、PFI 事業ではないが、公共性があるため、運営面などは市の関与が必要となる。事業者をプロポーザルで選定した結果、遠鉄百貨店グループを特定した。特定事業の選定及び実施方針の公表は行っていない模様。本施設は都心ゲートパーク整備事業の開発事業者である(株)遠鉄百貨店から借用し、その管理運営および入居者へのサポート業務等については、(株)浜松ファッション・コミュニティセンターに委託するものである。
世界淡水魚園水族館	公園・観光施設	岐阜県地域県民部 事業経営政策課	平成 16 年 3 月 30 日竣工。 平成 16 年 7 月 14 日オープン。		施設の運営は SPC では行わず、SPC から推薦された江ノ島水族館に委託する。本件は、主幹事が地方銀行かつ、地域金融機関のみでシンジケートローンが組成されている。
中野サンプラザ取得・運営等	文化・公共施設	中野区	平成 16 年 12 月 1 日オープン。		同施設は、雇用・能力開発機構の所有だったが、区と民間コンソーシアムによる第 3 セクターが施設を取得し、民間が運営する方式に変更した。10 年以上の運営を経て、再整備する計画。コンサートホールのほか、プライダルフロア、宴会場、スモールオフィス、インターネットカフェなどを新たに配置する。
広報板と避難誘導案内板の設置業務	その他施設	東京都千代田区	平成 16 年 3 月 31 日に 20 年間の事業期間で NPO (日本ソフトインフラ研究センター) と事業の随意契約を締結した。		PFI 的手法を導入する。事業の対象となるのは区内の広報板 246 基と避難誘導案内板、住宅表示板の機能を拡充させた総合案内板 246 基。事業者は協賛者からの広告収入で設置・維持管理費を賄う。都の野外広告物条例一部改正の動向を踏まえ、平成 16 年度に事業を先送りすることとなった。平成 15 年度に、PFI 事業者の決定及び同事業者との事業協定を締結した。

定期借地権方式・土地信託・リース方式等

件名	分野	発注者	実施年度・スケジュール	事業形態	備考
スカイオアシス栄	交番	愛知県	平成9年9月 完成	土地信託	県有地を30年間信託して、民間事業者に地上14階・地下3階の吹く棒ビルを建設してもらい、その5分の1を県施設として借り上げている。
倉敷ライフ・キャンパス	その他施設(マンション)	倉敷市	平成8年年3月 完成	土地信託	「公有地信託制度」を採用し、受託者である株式会社中国銀行が、事業主体となり、全室防音仕様の学生宿舎「倉敷ライフ・キャンパス」の整備を実施、運営を行う。
淀橋第二小学校跡地	その他施設	東京都新宿区	平成15年8月1日	土地信託	20年間の土地信託にて新宿ファーストウェスト(オフィスビル)を建設。
戸畑C街区整備事業	開発	北九州市	平成15年11月14日実施方針公表。 平成16年4月15日質問回答公表。 平成16年7月15日募集要項公表。 平成16年10月29日2グループからの応募があり、12月14日竹中工務店グループを選定した。	設計・施工は民間、運営は社会福祉法人。北九州市が高齢者複合施設運営主体(社会福祉法人)に定期借地権を設定。	戸畑市民会館等の移転に合わせ、新戸畑区役所、子どもから高齢者、障害者のための保健福祉施設、都市型住宅など、これまでにない多世代共生型の複合施設の整備をする。公共施設に関わる賃貸事業の期間は30年間。高齢者複合施設の事業期間は特に定めない。
浜松町一丁目用地跡地整備等事業	義務教育施設	港区	平成16年2月に事業予定者を選定。 平成16年4-5月に契約する予定。 平成18年度完成を予定している。	定期借地権方式	同事業は、小学校跡地を港区施設ゾーンと事業者施設ゾーンに分割し、事業者が区施設と事業者施設を建設する。このうち、区施設は区民向け住宅150戸、(仮称)エコ・プラザ、防災関連施設の整備が条件付けられており、完成後に区が一時金を支払い、残額を30年償還で買い取る。一方の事業者施設ゾーンは、敷地に70年間の定期着地権を設定して事業者に貸し付け、賃貸住宅、生活利便施設などで構成する施設を建設する。
南青山一丁目団地建替プロジェクト	その他施設	東京都	平成13年8月事業実施方針の公表。 平成13年11月事業者募集要項等の公表。 平成14年3月提案書の受付。 平成14年5月事業予定者の決定。 平成14年7月特別目的会社の設立。 平成14年10月 基本協定締結。	定期借地権方式	東京都は、敷地に定期借地権(事業期間70年間に建設及び除却工期を加えた期間)を設定し、事業者に貸し付ける。
小田原合同庁舎	庁舎	神奈川県	平成12年度着工。 平成15年 完成。	リース方式を採用、民間事業者が設計・建設した建物を30年間にわたって県が賃借し、事業期間終了後に無償譲渡を受ける。	土地の先行取得及び施設の設計・建設・維持管理を県住宅供給公社に委託し30年間延払いを行った後、土地建物とも県に所有権を移転する事業で、BOTに類似。
出石小学校跡地整備事業	その他施設	岡山市企画局総合政策部	平成15年7月25日実施方針公表。 平成15年10月17日募集要項公表。 平成15年12月3日質問回答・追加事項公表。 平成17年度着工予定。	定期借地権方式	同事業は定期借地権を活用し、民間事業者からこの跡地に最もふさわしい提案を求め、優れた提案を行った事業者が自ら資金を調達、事業を行うもの。魅力的な空間を確保するとともに、公共性が高く、中心市街地活性化や定住促進などに寄与する施設の整備を目指す。3グループからの応募があり、最優秀提案に、両備バスグループ(構成員:両備バス、大林組、ベネッセスタイルケア、コナミスポーツ)を選定、優先交渉権者に決めた。
宮崎地区町有地活用事業	開発	長崎県三和町	平成16年9月13日に実施方針公表。 平成16年9月18日に実施方針の説明会、現地見学会及び意見交換会を開催予定。 平成16年12月に優先交渉権者を決定予定。	定期借地権方式	定期借地権等を活用し、事業者から町有地の活用に関する提案を求める。最も優れた提案を行った事業者が自ら資金を調達して事業を実施する。事業予定地の面積は約83ha。実施方針はあるが要求水準書は公表されていない。
浦上地区複合施設	その他施設	長崎市	平成17年度早期に契約の見込み。	リース方式	長崎自動車の社有地に同社が施設を建設し、市が賃借する方向。

(3) 具体的事例

事例1：南青山一丁目団地建替プロジェクト

1. 事例概要

(1) 事業対象範囲

対象団地

場所	東京都港区南青山1丁目三番
計画敷地	約6,775㎡

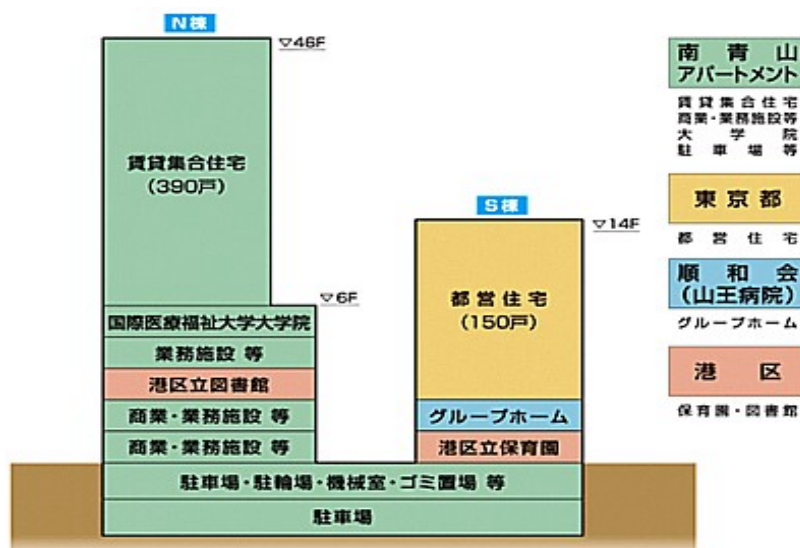
特色

当プロジェクトの計画地は、都心居住を推進するうえで非常に恵まれた立地環境に位置する再開発案件の一つ。加えて、東京都としては初めて「民間事業者」に70年の定期借地契約で敷地を賃貸し、都営住宅、公益施設、及び民間施設等からなる複合施設を一体的に整備（・運営）させるもので、公有地再生に民間の活力を導入するモデルケースとして、都市再生本部の「都市再生プロジェクト」にも選定されている。

対象施設

- ・ 都営住宅 約150戸
- ・ 区の公益施設（保育園、図書館）
- ・ 高齢者グループホーム
- ・ 民間施設（賃貸集合住宅、商業業務施設等、都市活動支援施設（民間事業者の提案による））

< 施設概要図 >



(出典：三井不動産株式会社 <http://www.mitsuifudosan.co.jp/home/news/2004/0223/>)

事業者

南青山アパートメント株式会社（平成14年7月10日 設立）

（三井不動産、大成建設、伊藤忠商事の3社が出資）

グループホームの運営主体は医療法人財団順和会

2. 事業手法

(1) 事業手法

東京都は、敷地に定期借地権(事業運営期間70年間に建設工期及び除却工期を加えた期間)を設定し、民間事業者に貸し付ける。

民間事業者は、都営住宅等を含む複合施設全体を建設する。

複合施設完成後、東京都は都営住宅部分を、港区は区施設部分を、医療法人財団順和会はグループホーム部分を買取り、各々管理運営を行う。

民間施設は、民間事業者が所有し、賃貸事業として運営する。

事業運営期間終了後、建物所有者は敷地を原状回復し、東京都に返還する。

(2) 事業手法決定の理由

都営住宅団地を敷地としてこれまで蓄積した土地ストックは、都民共有の貴重な財産として、単に都営住宅居住者のみならず、都全体のニーズを踏まえた総合的な政策の展開に活用していくべきものである。東京都では、都営住宅団地の再編整備により生み出された土地を活用し、住宅のみならず、福祉、医療、産業、防災など多様な都市機能を導入することにより、団地周辺も含めた活力ある地域社会の形成、都市再生に取り組むために効果的な事業手法を採用することとした。

(3) 事業手法における留意点

- ・ 賃料の改訂：貸し付け開始後3年ごとに方式により改定可能
- ・ 事業者及びグループホームの運営主体は、自己が有する定期借地権を転貸できない。
- ・ 事業運営開始から5年経過したときは、都の承諾を得て、第三者に民間施設及び定期借地権を譲渡することができる。（但し、定期借地権を分割して譲渡すること、民間施設の所有権と定期借地権を分離して譲渡すること、または保証金返還請求と分離して譲渡することはできない。）

(3)事業者選定の方法

一般公募型プロポーザル方式

提案審査は、外部委員により構成する審査委員会を設置

3. PFIとの手続き上の違い

審査の基本的な基準・項目の作成は行うが「要求水準書」として公表はしていない。

実施方針の作成、募集要綱、審査基準の作成、Q & Aの実施は、事業者選定はPFIと同様に実施されている。

4. スケジュール（現在の予定）

平成13年 8月21日	事業実施方針の公表
平成13年11月 2日	事業者募集要項等の公表
平成14年 3月 1日	提案書の受付
平成14年 5月24日	事業予定者の決定 1
平成14年 7月10日	特別目的会社「南青山アパートメント株式会社」の設立 2
平成14年10月10日	基本協定締結
平成15年度	工事の着手
平成18年度	工事完成

1 事業予定者

グループ名 「青山Days」Creators

構成員 三井不動産株式会社（代表者）、大成建設株式会社、伊藤忠商事株式会社、株式会社ユージー都市建築、三井不動産住宅リース株式会社、三井不動産住宅サービス株式会社

2 特別目的会社 : 三井不動産株式会社、大成建設株式会社、伊藤忠商事株式会社の出資により設立

事例 2 : 出石小学校跡地整備事業

1 . 事業概要

(1) 事業対象

所在地	岡山市幸町 10-9
対象範囲	旧出石小学校用地 + 都市公園用地 (未整備部分) 約 13,500 m ²

(2) 施設提案の条件

施設については、公共性が高く、中心市街地活性化・定住推進等に寄与する施設（公園・広場などと住宅、高齢者や子育て支援機能を持った複合施設）を中核とした施設を提案すること。

2 . 事業手法

(1) 土地の所有形態・事業手法

土地の所有形態

土地は全市民のかけがえのない財産であるとの認識のもとに岡山市が最終的な所有権を有することとする。

理由：土地所有者として事業をコントロールできまた責任を負える。

市民共通の財産である。(売り払った場合は特定の人所有物になってしまう)

事業手法

原則として一般定期借地権（50年以上）を設定し、事業者に土地を貸し付ける。

施設整備は全て民間事業者

賃料対象貸し付け面積：全体面積 緑地などの公共的施設面積

賃料：公共施設整備等の割合により事業者と協議して決定

（賃料見直しは3年ごと）

一般定期借地権での貸し付け賃料は相続税課税標準価格の2%以下を予定

(2)事業手法決定の理由

下記の条件から、「定期借地権を活用した提案型」事業で、事業者等が地域貢献を行うことを前提とした事業手法を採用する。

出石小学校跡地における事業手法検討に際しての条件

- ・ 住宅を主な想定施設とするため事業期間が「住宅」によって制限を受ける（住居を含む一般定期借地権は50年以上の存続期間を設定する必要がある）
- ・ 岡山市の中では比較的地価が高い（路線価で約235千円/m²）が良質で低廉な施設整備を行うためには地価の負担率を低くする必要がある。（民間事業者の事業性を考えた場合にも地価負担率や税金の負担を軽くする必要がある）
- ・ 地価負担率を下げるためには公的な貢献を行うことを事業者・入居者が義務として負う必要がある。
- ・ 施設の居住者・利用者が適度に地域との関連がもて、地域に貢献する必要がある。
- ・ 中心市街地の定住人口の増加を前提とした施設とするため、大部分が民間の施設や生活関連施設となる。
- ・ 将来、更地として市に返還されることを前提とする。（事業終了後には社会情勢の変化に応じて市が新たな施設の建設が行える事業とする）
- ・ 中心市街地での良好な環境を早期に創出するためには事業完成までの期間を可能な限り短縮する必要がある。

(3)事業者選定の方法

- ・ 基本的に公開性・公平性の高い「プロポーザル方式」を採用する。
 - ・ 特に公平性を確保するため、市民・参加意向を持つ事業者等へ情報を積極的に公開する。
 - ・ 提案書は審査基準に従い、学識経験者等専門委員(8名)、公募委員(2名)からなる「審査委員会」にて選定する。(「審査委員会」は原則公開とする。)
- 岡山市では「民間資金活用型事業プロポーザル実施指針」を作成

「民間資金活用型事業プロポーザル実施指針」の定義

基本的には、自ら資金の調達・施設等の建設、管理・運営を行おうとする事業者(主体・事業者グループを含む)を、事業者からの提案、すなわち「プロポーザル」を受け、発注者が最適であると判断する提案/提案者(事業者)選定することとする。

(企画提案、設計、施設整備のみあるいはそれらの組み合わせのみの事業を対象としたもので管理・運営を含まないプロポーザルは「事業プロポーザル」としての扱いは行わない)

3. PFIとの手続き上の違い

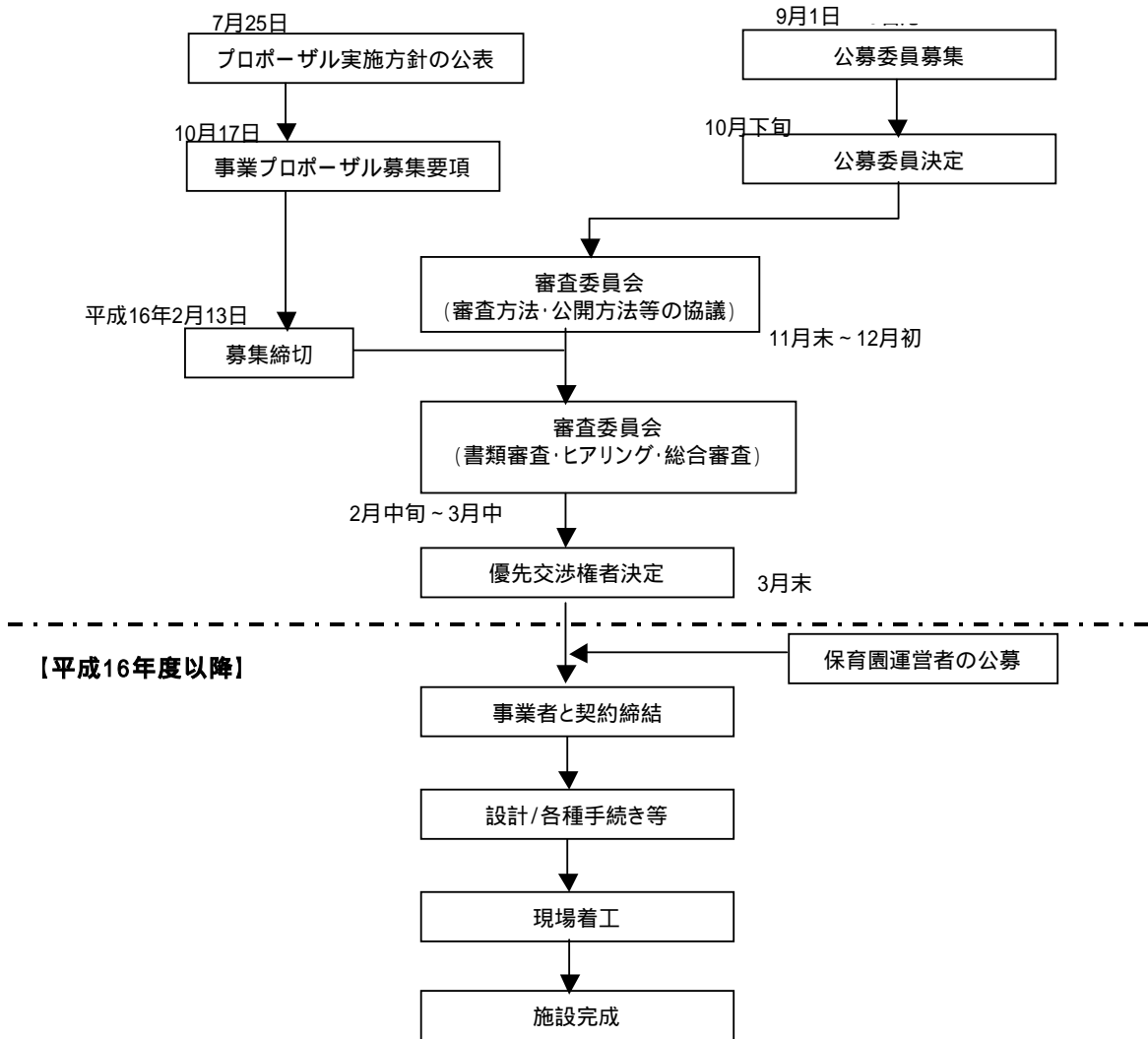
- ・ 審査の基本的な基準・項目の作成は行うが「要求水準書」として公表はしていない。
- ・ 実施方針の作成、募集要綱、審査基準の作成、Q & Aの実施は、事業者選定はPFIと同様に実施されている。

4. 今後のスケジュール(現在の予定)

募集要項の公表	平成15年秋
優先交渉権者の公表	平成15年度末
事業者と契約締結	平成16年度中
現場着工	平成17年度中

出石小学校跡地整備事業プロポーザル スケジュール

【平成15年度】



事例 3：中野サンプラザ

1. 事例概要

(1) 事業対象

対象施設

所在	東京都中野区中の4丁目2番48
施設	83室のホテル、収容人員約2,000人のイベントホール、レストラン、結婚式場、宴会場、図書館、スポーツ施設など
延べ床面積	約5万1000㎡
階数	地上21階地下2階建て
竣工時期	1973年

経緯と事業の概要

- ・中野区が2億円、運営会社が1億円を出資して新会社を設立。
- ・新会社が中野サンプラザの土地・建物を52億円で購入。
- ・新会社は運営会社に中野サンプラザ職員を雇用させる。
- ・新会社は運営会社に10年間は中野サンプラザの公共性ある運営を行わせる。
- ・新会社は運営終了後、中野サンプラザの再整備等を行う。

民営化の背景

雇用・能力開発機構が所有、運営していたが、赤字経営が続いていた。このたび売却し、民間の運営によってサービス向上と黒字化を目指すことになった。

特色

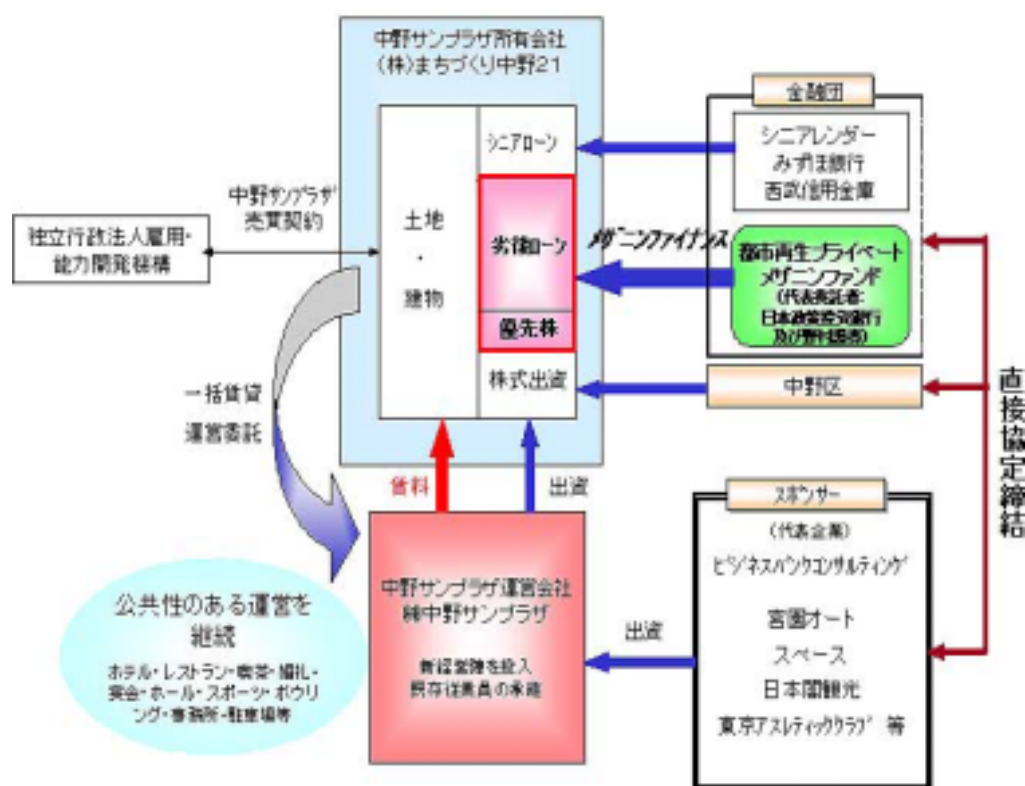
本事業は、公共施設を民営化することにより、サービス・生産性を改善し利用者利便（顧客満足度）の一層の向上及び事業性の改善を図ろうとするものであり、我が国における公共資産の民間アウトソーシングの先行事例としての性格を有している。本事業では、公認会計士を中心とした財務・会計の専門家である株式会社ビジネスバンクコンサルティングが事業全体の見直し及びリストラクチャリングの支援を行うとともに、ホテル事業の民間ノウハウ導入を企図して、元全日空エンタプライズ株式会社 代表取締役社長の寺尾政昭氏を“株式会社中野サンプラザ”の役員に迎えた。同氏の他にも要所要所に専門性を有するスタッフを起用する予定。加えて、婚礼部門のコンサルタントとして、ウエディングプロデューサー・飲食事業を手がける株式会社モックを起用する。

また、本事業では、地元企業と地方公共団体が協力して都市計画に適合した再開発計画を立案していく予定であり、都市計画と民間不動産開発事業の融和

点としての特徴も有している。

民営化ファイナンスの実施に際しては、みずほ銀と西武信金がシニアローンの部分、リスク負担が大きく、通常のシニア融資では施設の買収資金をまかないきれない公共施設は、政策銀と野村証券が都市再生プライベートメゾンファンドを組み、劣後ローンと優先株の部分それぞれ引き受け、中野サンブラザを新たに所有する第三セクターの「まちづくり中野」に融資を行った。公共からの事業買収に対するノンリコース（非遡及型）融資は国内では初めてであり、PPP（官民パートナーシップ）事業向け融資の初弾となる。

中野サンブラザ取得・運営事業の仕組み



(出典：日本政策投資銀行 http://www.dbj.go.jp/japanese/release/re12004/1125_PFI.html)

事業者

所有者：第三セクター “株式会社まちづくり中野21”

中野サンブラザを取得するために、区が2億円、中野サンブラザ運営研究会グループが設立した運営会社が1億円出資して設立

運営者：中野サンブラザ（ビジネスバンクコンサルティング社を主幹事に宮園オート、スペース、日本閣観光、東京アスレティッククラブの計5社で構成）

2. 事業手法

(1) 事業手法

中野サンプラザは、雇用促進事業団（現在の機構）が昭和48年に全国勤労青少年会館として建設したホール、飲食施設、宿泊施設等を備える公共施設です。本事業は、中野区が2/3、民間企業が1/3を出資して設立した第三セクター“株式会社まちづくり中野21”が中野サンプラザを機構より購入し、第三セクターに1/3を出資する民間企業に対し中野サンプラザを一括賃貸するとともに全面的な運営委託を行うスキームである。所有と運営を分離することにより、施設に対する公共の関与を残しながら、運営の完全民営化を図る。中野サンプラザの民営化はサービス・生産性を改善し、利用者利便を向上したり、事業性の改善を図ったりする事業の一環。公共資産の民間アウトソーシングの先行事例となる。関係者間のリスク分担を明確化し、中野区や金融機関、スポンサー企業などの間で直接契約方式での長期事業運営に加え、10年後の再整備事業を視野に入れた安定体制を構築した。

(2) 事業手法決定の理由

1. 中野駅前に位置するサンプラザの文化的な機能と集客機能は、中野のまちのにぎわいにとって重要だと考える。
2. サンプラザの用地は、将来の警察大学校等移転跡地や、中野駅北口広場の整備など、中野駅周辺のまちづくりに極めて大きな影響を及ぼす。
3. 区を超えた広域的な事業継続のために、過大な財政負担をすることは、区の財政状況から困難。
4. 1.～3.を勘案し、区が取得することが望ましいという立場で取得にあたっての財政負担や運営の問題など十分に検討することとした。

(3) 機構の売却条件

公共性のある運営

10年間、既存施設の維持

サンプラザ職員の雇用保証

(4)事業における留意事項

- 運営事業者は、新会社にたいして、特別な事由がある場合を除き、賃料改定を申し出ることができないものとする。
- 運営事業者は、新会社に対して保証金を預託するものとする。
- 運営事業者は、賃貸借契約の途中解約にあたっては、新会社に対して、相当額の違約金を支払うものとする。
- 事業者（新会社）における役員構成は、民間事業者の提案によるが、取締役のうち1名は区が単独で選任するものとし、当該取締役は新会社の代表権を有さず、無報酬とする。
- 中野サンプラザの土地および建物の売却予定代金は5.2億円とする。
- 新会社は、運営事業者として、中野サンプラザを運営している勤労者福祉振興財団の正規職員のうち、雇用の継続を希望するもの全員を正規職員として雇用させるものとする。

(5)事業者選定の方法

公募プロポーザル

学識経験者4人で構成する有識者委員会にて評価

3.これまでの経緯

2004年2月	中野サンプラザ取得・運営等事業の実施方針を公表
3月	中野サンプラザ取得・運営等事業の実施方針を公表
4月	中野区の地元企業を中心とする5社グループからなる、中野サンプラザ運営研究会グループが提案競技に参加
7月	中野サンプラザ運営研究会グループが優先交渉権者第一位
8月	区と中野サンプラザ運営研究会グループの間で、基本協定締結
9月	区が2億円、中野サンプラザ運営研究会グループが設立した株式会社中野サンプラザが1億円を出資し、株式会社まちづくり中野21を設立 独立行政法人雇用・能力開発機構（横浜市）との間で、売買契約を締結