

令和4年度(2022年度)第1回福岡PPPプラットフォームセミナー

PPP／PFI事業の先進事例からみる最新動向

令和4年7月8日

政策研究事業本部 研究開発第1部(名古屋) 官民協働室
主任研究員 上田 義人

目次

1 PPP／PFIの概要と動向

2 PFI事業の流れ

3 先進事例

1 PPP／PFIの概要と動向

1. PPP/PFIとは？

公共サービスの提供(公的な事業)を行うにあたっての『手法』

PPP :Public Private Partnerships ⇒ 「官民連携」・「公民連携」

PFI手法 :Private Finance Initiative

⇒ 「民間資金等の活用による公共施設等の整備等」を行う手法

○ PPPの定義からすれば、『官(公)』と『民』が協力していれば、何でも『官(公)民連携』

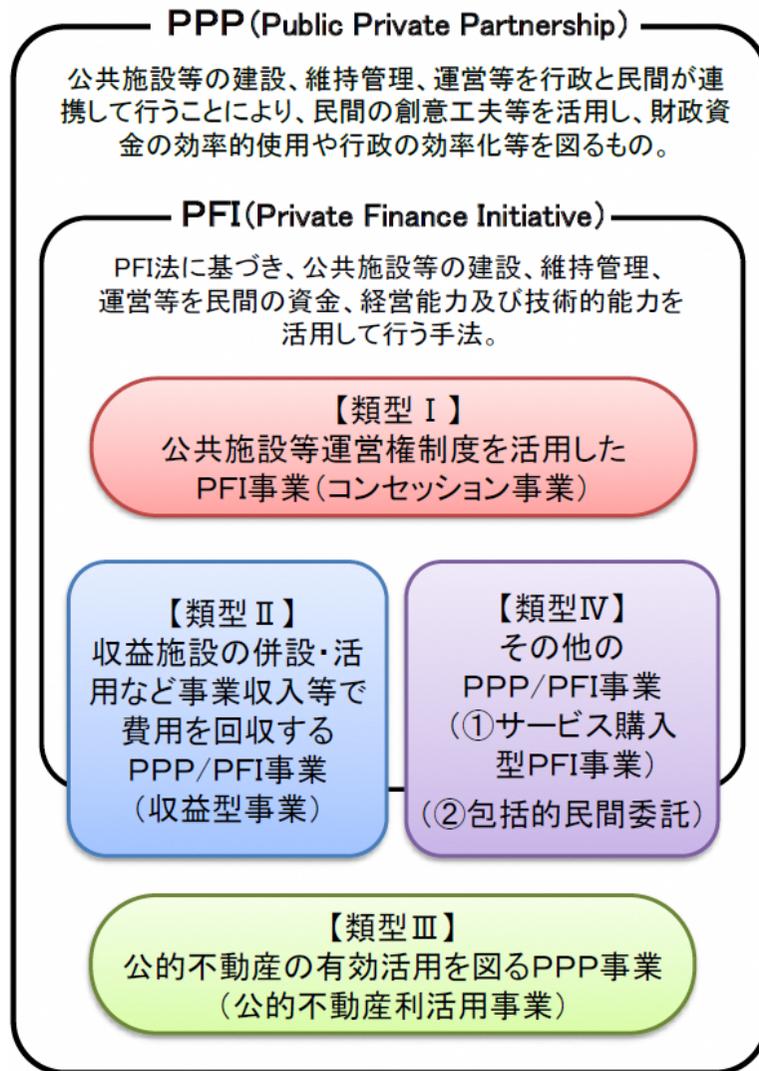
- 学校給食センターの民間企業への『運営委託』
- 市民会館の民間企業・その他団体等による『指定管理』
- 庁舎の中の余剰床における、コンビニやカフェ等の民間企業による『運営』

…それでは、

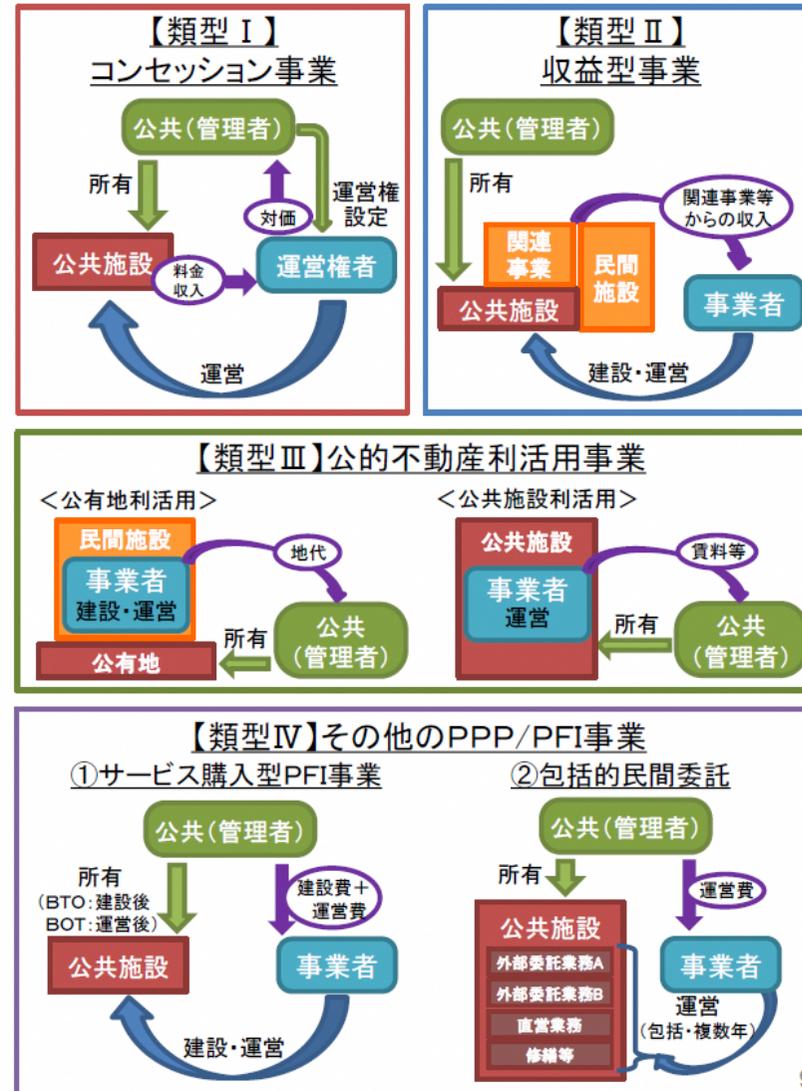
- 企業との包括連携協定、災害時の防災協定、宅配事業者との高齢者支援に関する協定等もPPP
- 従来の設計事務所への設計の「委託」も、建設企業への「工事請負」もPPP??

1. PPP/PFIとは？

PPP/PFIの概念図



各類型のスキーム図 (※以下は、各類型の一例)

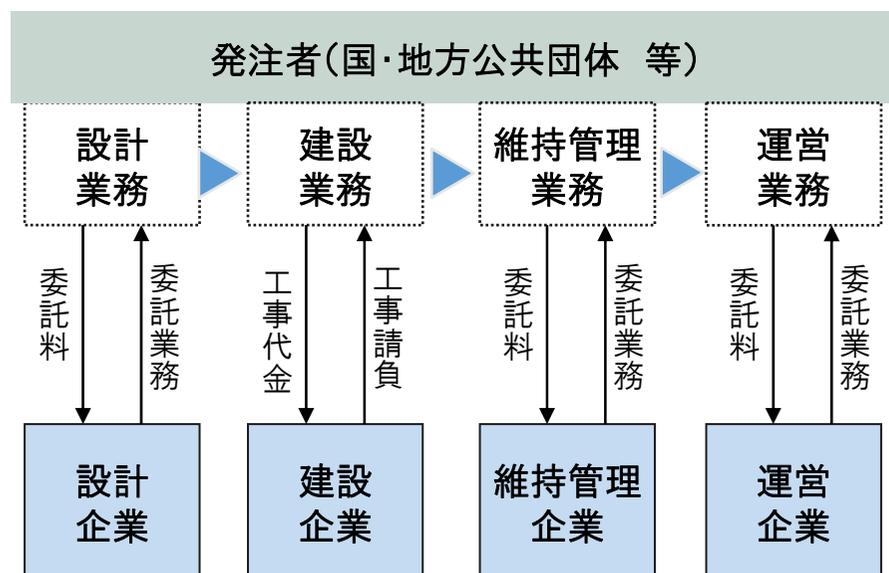


2. PFI方式の概要

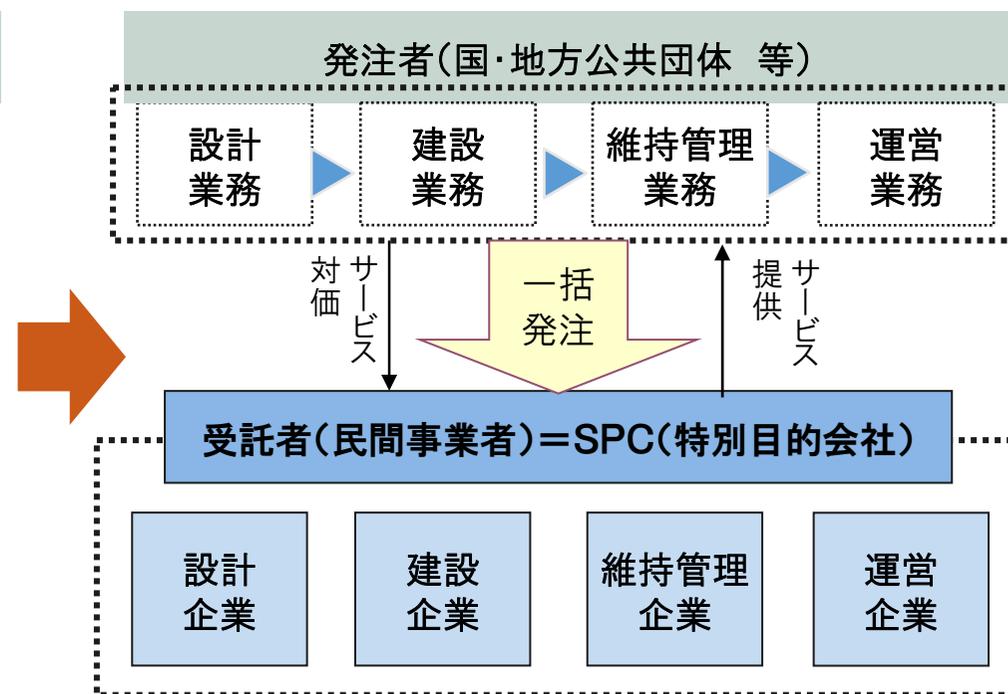
包括発注～設計・建設・維持管理・運営等の業務の包括化

○ PFI事業においては多くの事例で、複数の業務を包括化して発注

【従来型の業務の発注方法】



【PFI方式における発注方法】



■ 単年度毎の予算化・発注事務・契約手続き必要

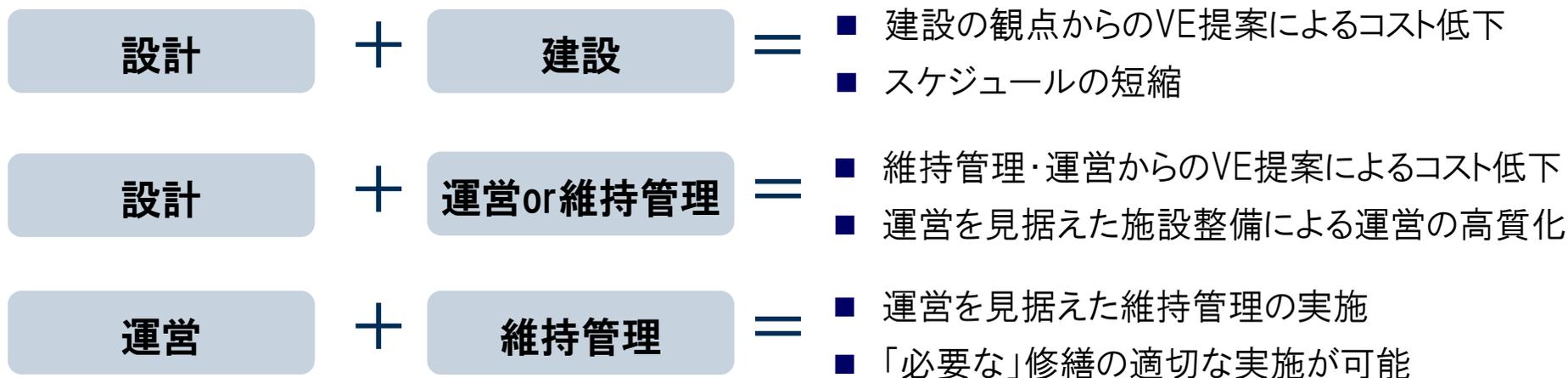
■ 長期間にわたる包括契約による効率化

■ 民間事業者は、複数業務にそれぞれ対応できる企業同士でコンソーシアムを組成

2. PFI方式の概要

包括発注の主なメリット

- 各企業がお互いの業務を意識し、工夫することによる効率化・高質なサービスを提供



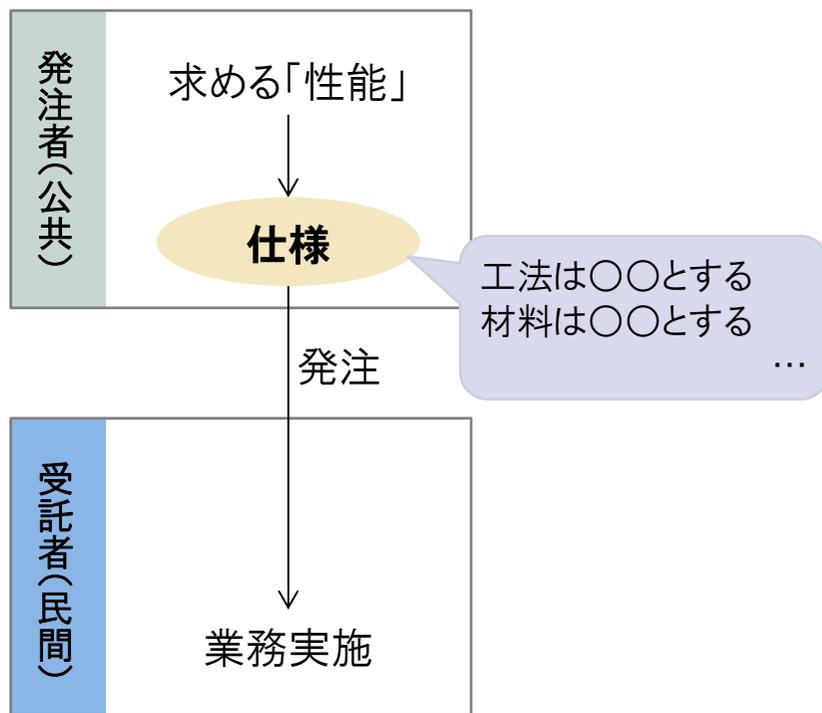
- 公募の回数が減り、次の業務を見越して準備ができるため、円滑な事業実施が可能 等

2. PFI方式の概要

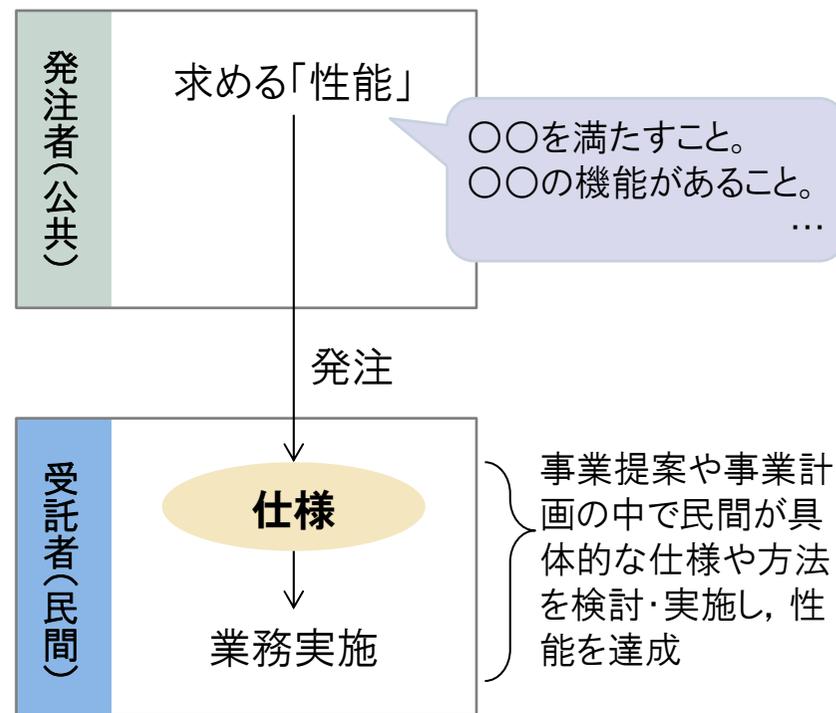
性能発注～「仕様」ではなく、求める「性能」を規定して発注

- 従来は、発注者側で仕様を作成し、民間事業者に発注(仕様発注)
- PFIでは、要求水準として、その事業において求める「性能」を規定して発注(性能発注)
- 性能発注により、その性能を満たすための、民間企業の創意工夫を誘導

【従来型の仕様発注】



【PFI手法における性能発注】

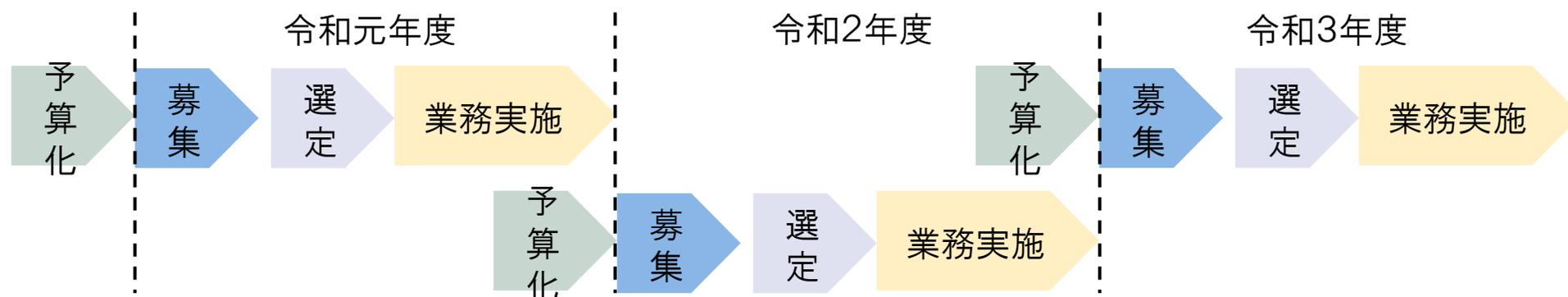


2. PFI方式の概要

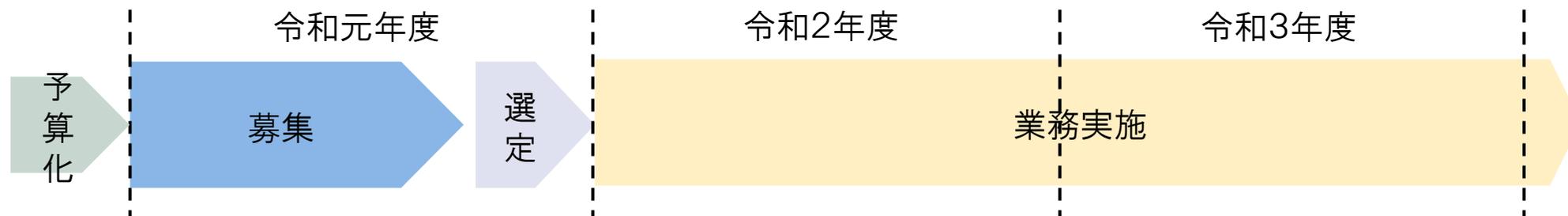
長期契約～中長期的な視点に立った計画策定・事業実施による効率化

- 従来の発注方式では、単年度毎の予算化、事業者募集・選定、業務実施
- 指定管理者制度であっても、多くの場合は、数年程度の継続的な管理運営
- 長期契約により、中長期的な視点に立った計画策定や事業実施による効率化が可能

【従来の発注方式のイメージ】



【PFI方式のイメージ】



2. PFI方式の概要

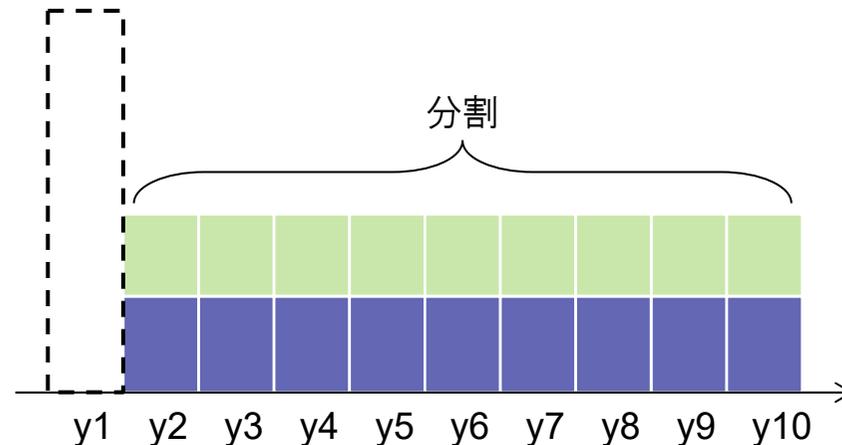
民間資金の活用～「資金調達を民間企業が行う」とは？

- 必ずしも発注者(公共)が「お金を払わなくてよい」という意味ではない
※そのようなタイプの事業がないわけではないが、現在の大多数のPFI事業は異なる
- 発注者(公共)は、施設整備費等を「一度にまとめて払わなくてよい」
- 施設整備にあたって、これまで起債で公共がしていた借金(資金調達)を民間が行う
⇒ 民間事業者が金融機関等から、資金調達して立て替える
- 発注者(公共)は、長期の事業期間にわたり、「サービスを受ける」対価として、毎年一定額を分割して支払える ⇒ 財政負担の平準化

【従来の公共の支出】

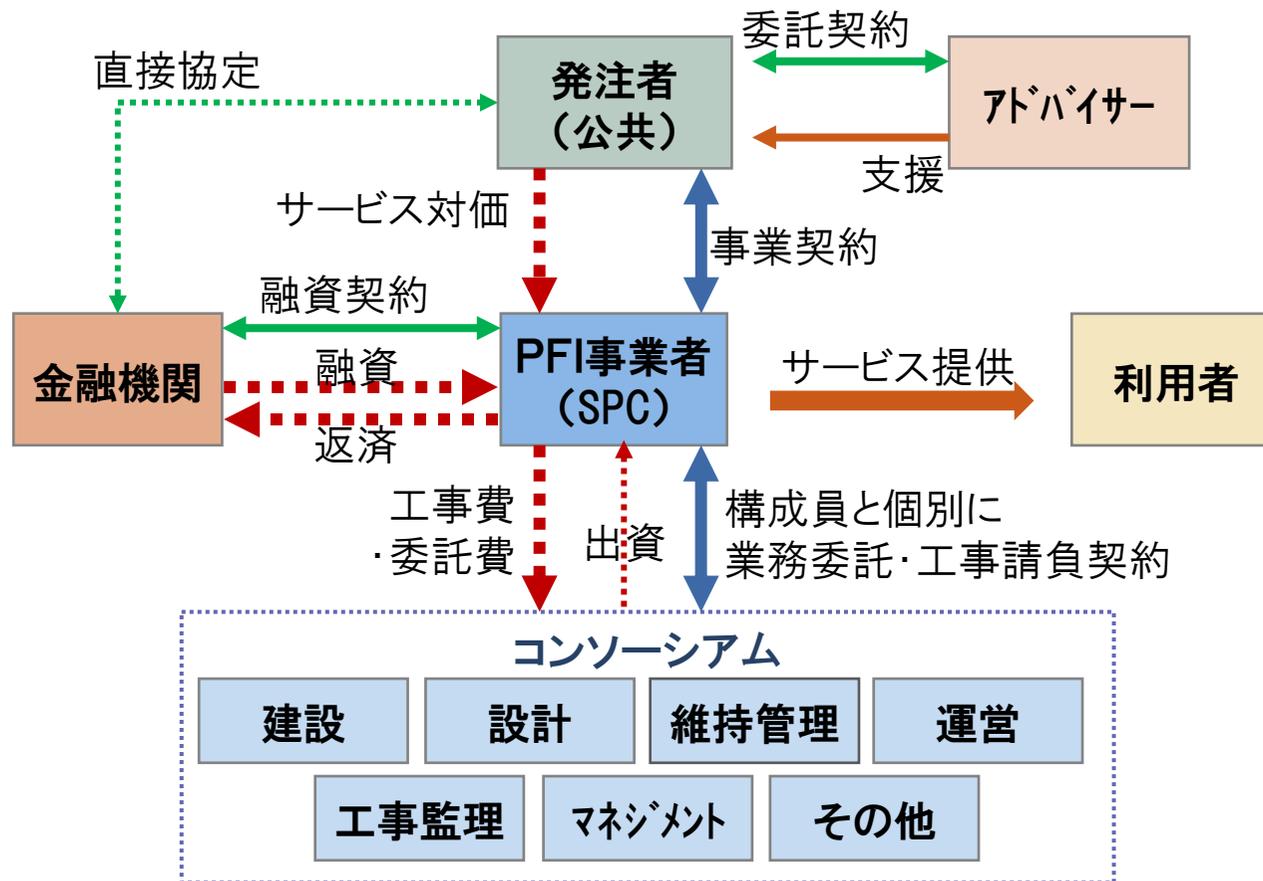


【PFI方式における公共の支出】



2. PFI方式の概要

基本的な事業スキーム(PFI-BTO方式／サービス購入型の場合)

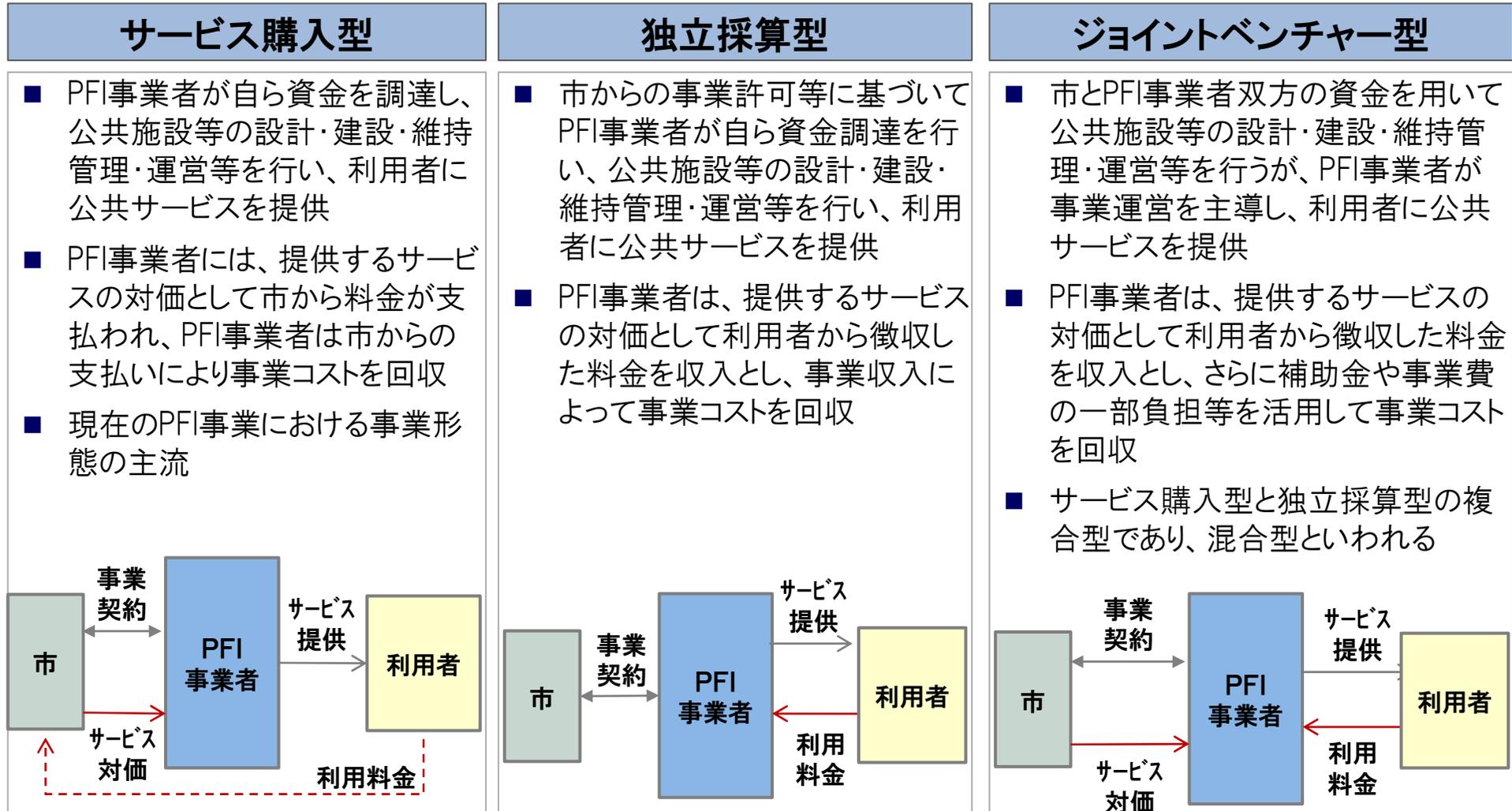


- SPCはリスク配分や支払い内容など詳細な契約項目について定めたPFI事業契約を結んだ上で、事業を遂行，サービスの提供開始
- SPCは事業契約に基づき公共側からサービス対価の支払いを受け投資回収・融資返済

- 事業に関連する事業者からなるコンソーシアムを組成
- コンソーシアムは選定後，契約までにSPCを設立

2. PFI方式の概要

PFI事業者の収入の種類による基本的な分類(事業類型)



2. PFI方式の概要

PPPという枠組みの中の、ごく一部がPFI方式

- その他のPPP手法と比較した場合、『民間資金の活用』のみが、PFI「特有」のもの

※ ただし、ここまでの整理は公共が、公共施設等を所有する場合の手法が対象

業務の包括化あり		業務の包括化なし	
長期化あり		長期化なし	
民間の資金活用あり	民間の資金活用なし		
PFI方式	<p>包括民間委託 (主に維持管理)</p> <p>指定管理 (維持管理+運営)</p> <p>DBO方式 (設計, 建設, 維持管理, 運営)</p>	<p>DB方式 (設計, 建設)</p> <p>業務委託</p> <p>工事請負</p>	

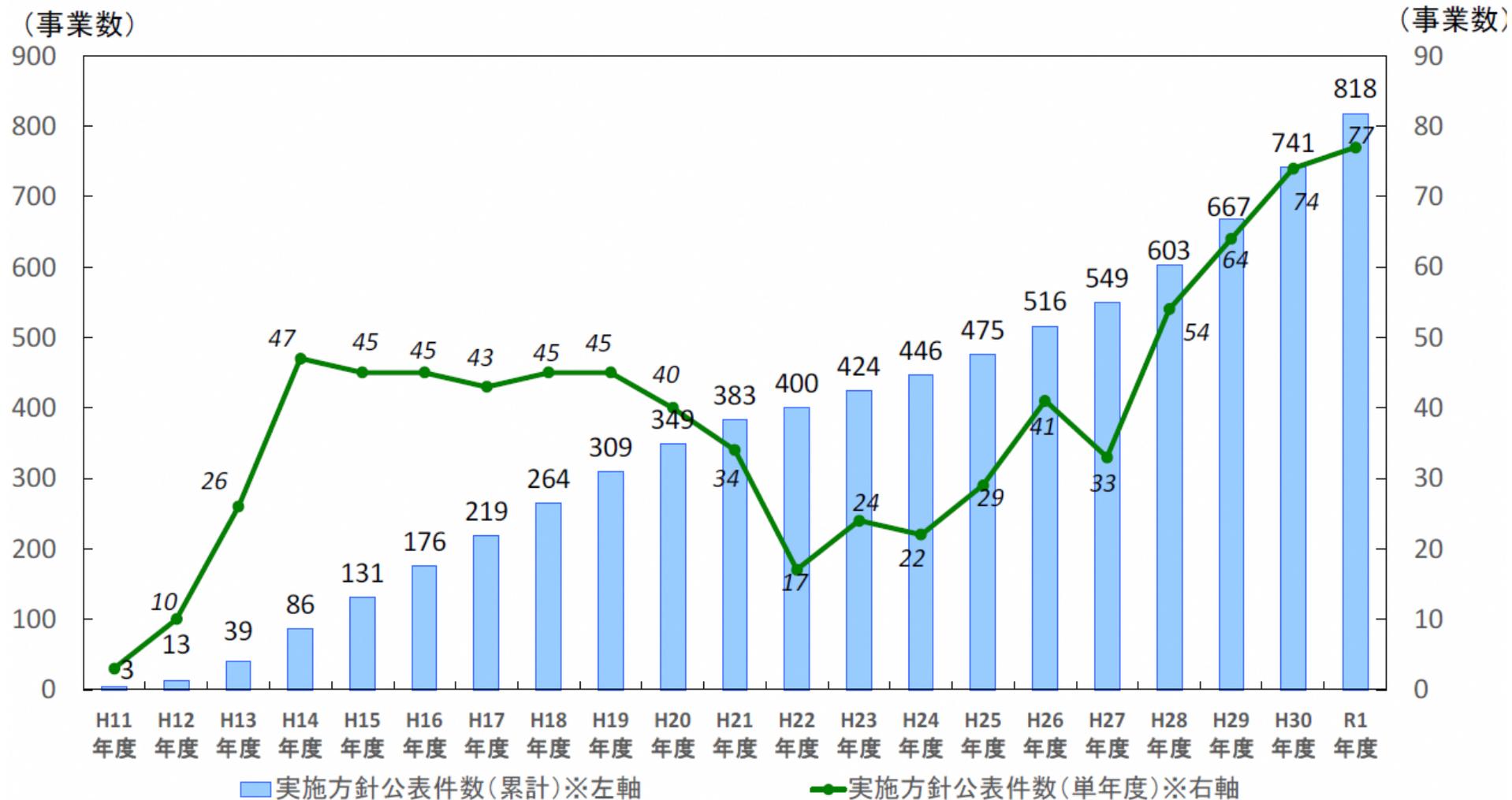
2. PFI方式の概要

PFI方式の適用の対象となるのは「公共施設等」

PFI法 第2条第1項に規定の施設		具体的な施設
公共施設	道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道 等	高速道路、鉄道、港湾施設、空港、都市公園、浄水場施設、排水処理場 等
公用施設	庁舎、宿舍 等	市庁舎、合同庁舎、公務員宿舍、議員宿舍、警察寮 等
公益的施設	賃貸住宅、教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街 等	市営住宅、学校施設(学校、給食センター)、図書館、美術館、博物館、市民ホール、ごみ処理場、病院、スポーツセンター、市民プール、駐車場、駐輪場 等
情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設(廃棄物処理施設を除く。)、観光施設、研究施設		新エネルギー発電施設、観光交流施設、大学研究棟、研究所 等
船舶、航空機等の輸送施設、人工衛星 (これらの施設の運行に必要な施設を含む。)		船舶、人工衛星 等
上記に掲げる施設に準ずる施設として政令で定めるもの		—

3. PFIの動向

(令和2年3月31日現在)



出典：「PFIの現状について」(内閣府)(令和3年2月)

3. PFIの動向

- ✓ 自治体では「教育と文化」「まちづくり」「健康と環境」で約73%を占める。

(令和2年3月31日現在)

分野	事業主体別			合計
	国	地方	その他	
教育と文化(社会教育施設、文化施設等)	3	231(23)	42(2)	276(25)
まちづくり(道路、公園、下水道施設、港湾施設等)	21(3)	174(23)	2	197(26)
健康と環境(医療施設、廃棄物処理施設、斎場等)	0	120(9)	3(1)	123(10)
庁舎と宿舎(事務庁舎、公務員宿舎等)	47(2)	20(4)	6	73(6)
安心(警察施設、消防施設、行刑施設等)	8	18	0	26
生活と福祉(福祉施設等)	0	25(1)	0	25(1)
産業(観光施設、農業振興施設等)	0	21(3)	0	21(3)
その他(複合施設等)	7	68(5)	2(1)	77(6)
合計	86(5)	677(68)	55(4)	818(77)

(注1)事業数は、内閣府調査により実施方針の公表を把握しているPFI法に基づいた事業の数であり、サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

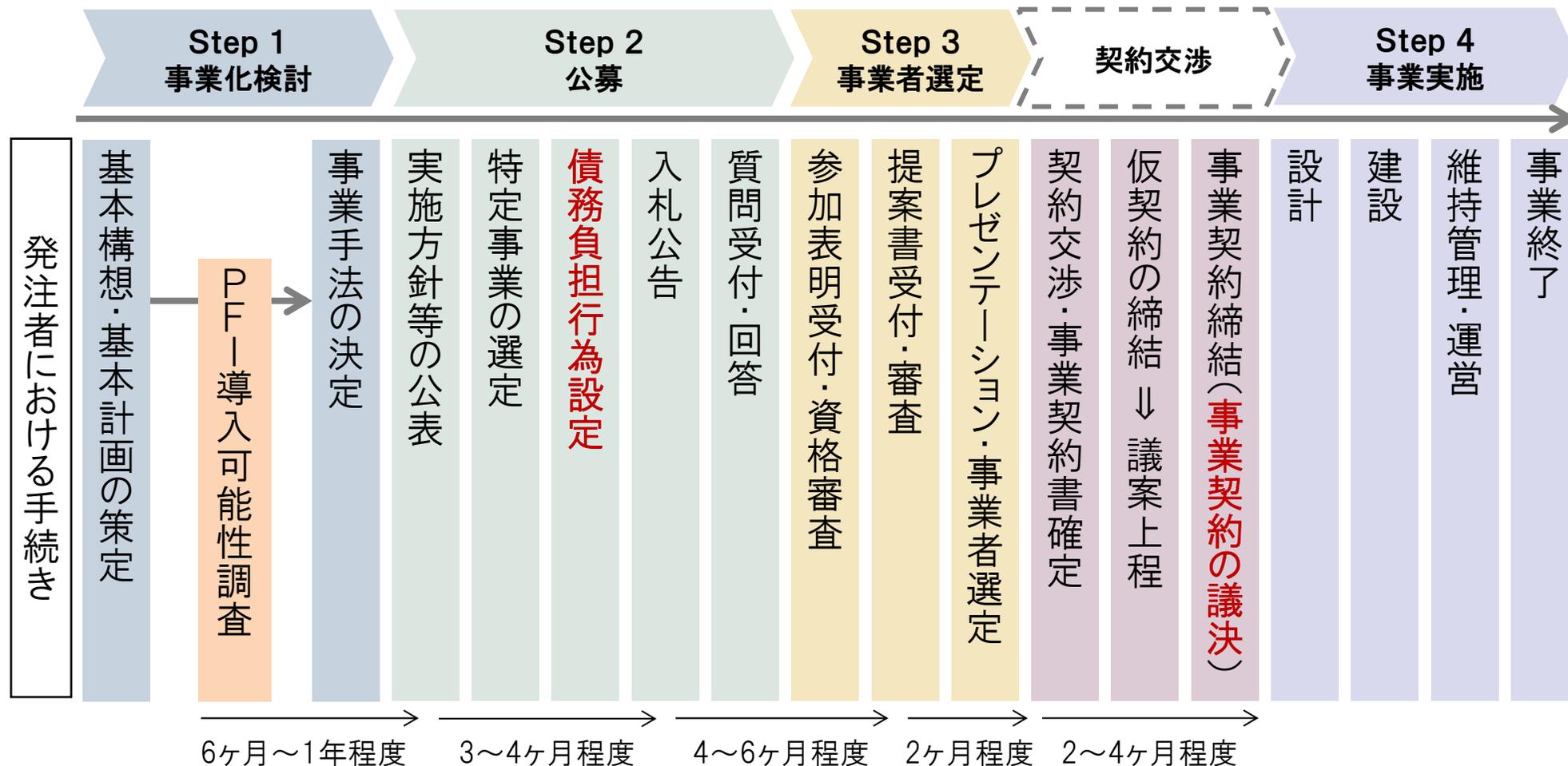
(注2)括弧内は令和元年度の実施件数(内数)

出典：「PFIの現状について」(内閣府)(令和3年2月)

2 PFI事業の流れ

1. 公共における事業化の流れ

PFI事業の実施に向けたステップ



2. 各段階での狙い

Step1 事業化検討段階

事業目的に沿い、
民間企業に担える事業の構築

Step2 公募段階

事業内容等がしっかり理解され、民間ノウハウが
発揮された提案による競争

Step3 事業者選定段階

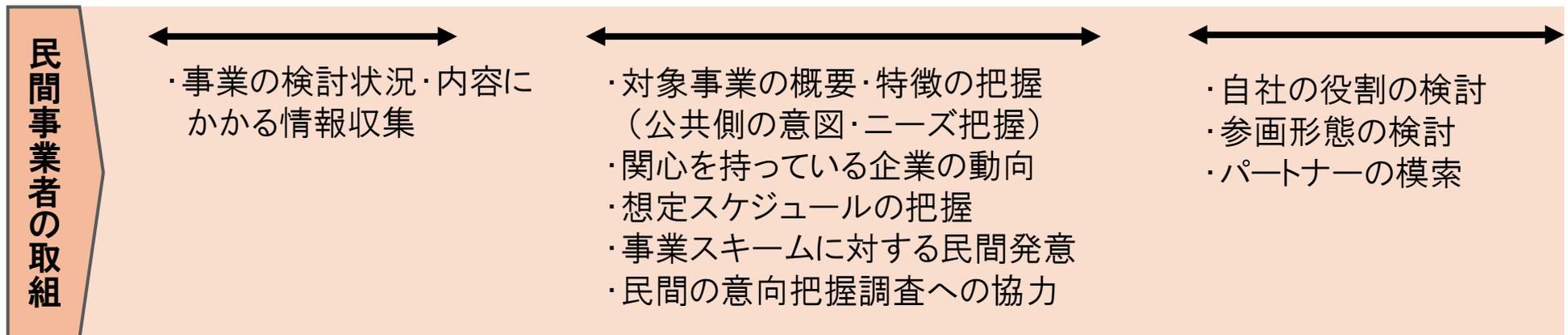
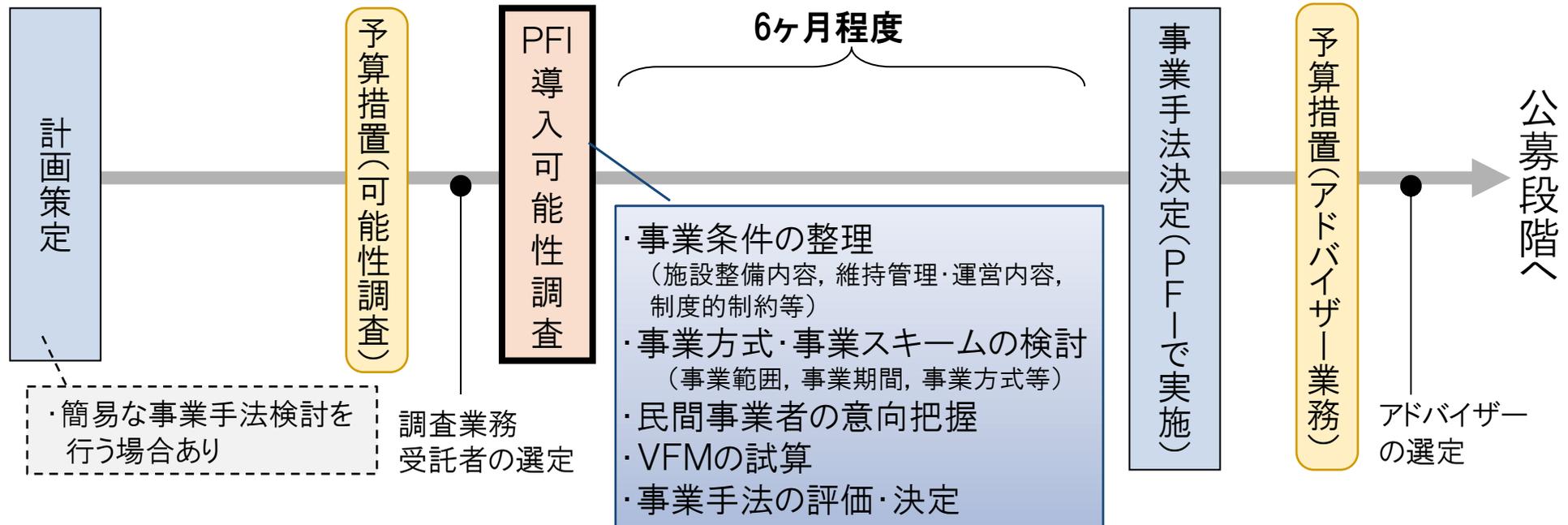
事業実施にあたって最良のパートナーの選定

Step4 事業実施段階

約束されたサービス水準の維持、事業継続

質の高いサービスが提供され、
事業目的が達成される事業の実施

Step1 事業化検討段階のプロセス



Step1 事業化検討段階

①公共側のポイント

事業目的に沿いつつ、民間事業者に担える事業の構築

○標準的な可能性調査メニュー

- 事業概要(目的、施設規模・機能、事業特性 等)の設定
- 事業条件の整理(事業範囲、事業期間、費用負担、資金調達 等)
- 事例調査(同種・同類事業抽出、スキーム比較 等)
- 事業方式・スキームの比較検討(従来方式、PFI、その他の民活手法)
- 民間事業者ヒアリング(関心・参画意欲、事業内容等への意見、課題認識 等)
- VFM検証(従来方式の場合の事業費算定、PFIの場合の事業費算定、VFM算定)
- リスク分析(想定されるリスク抽出、適切な官民リスク分担の検討)
- 総合評価と今後の課題

○最適な事業を構築するためのポイント

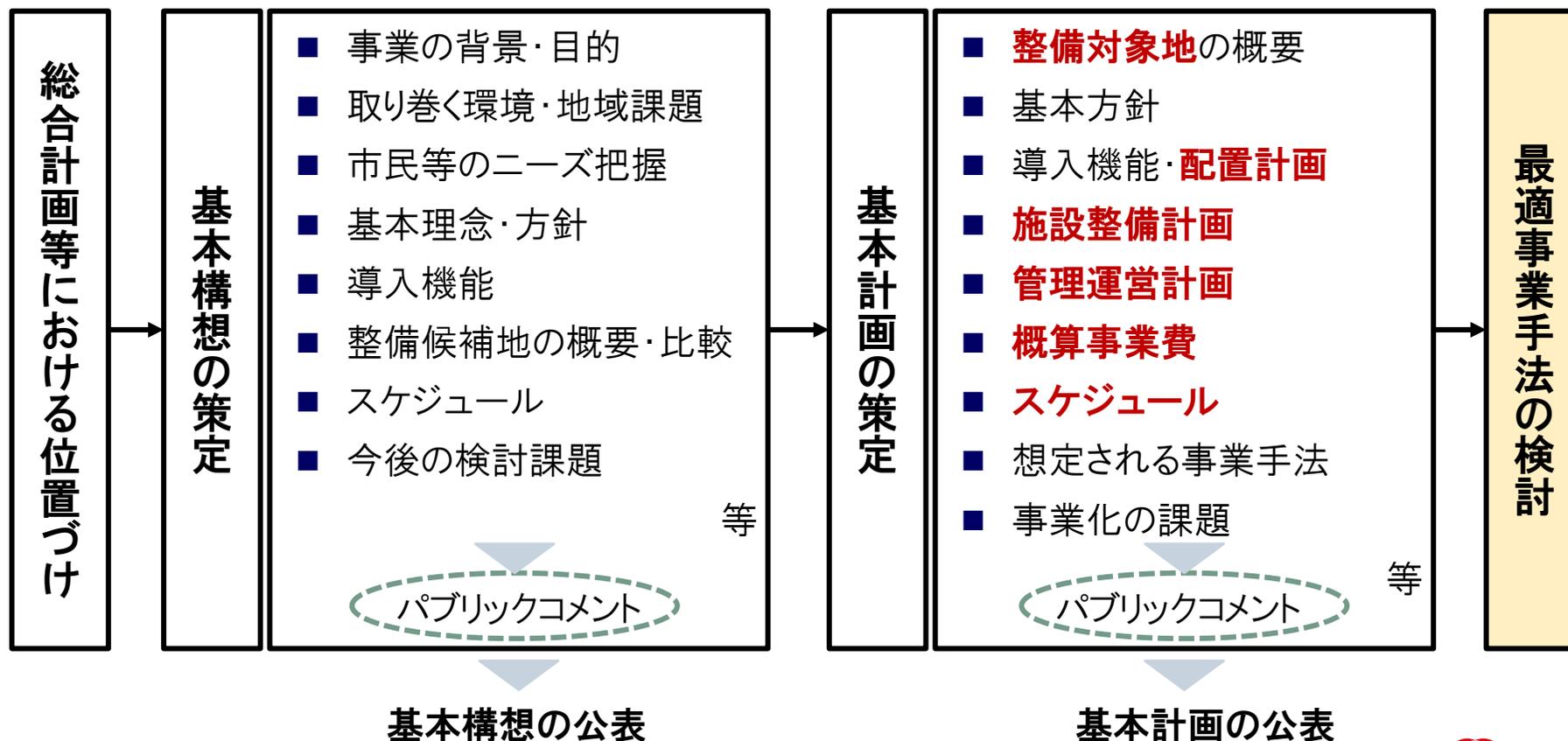
- 事業目的を果たすために「何を民間企業に求めるのか」を明確にする
- 事業の進め方・事業手法について、仮説設定を行う
- 民間事業者ヒアリングで、民間から見た実現可能性、課題を意識する
(公共の目的と事業の枠組みを明示し、民間の参画意欲と事業の課題を把握)

Step1 事業化検討段階

②民間側のポイント:基本構想・基本計画による事業の把握

早い段階で各事業の内容・論点を把握し、参画に向けた動きにつなげる

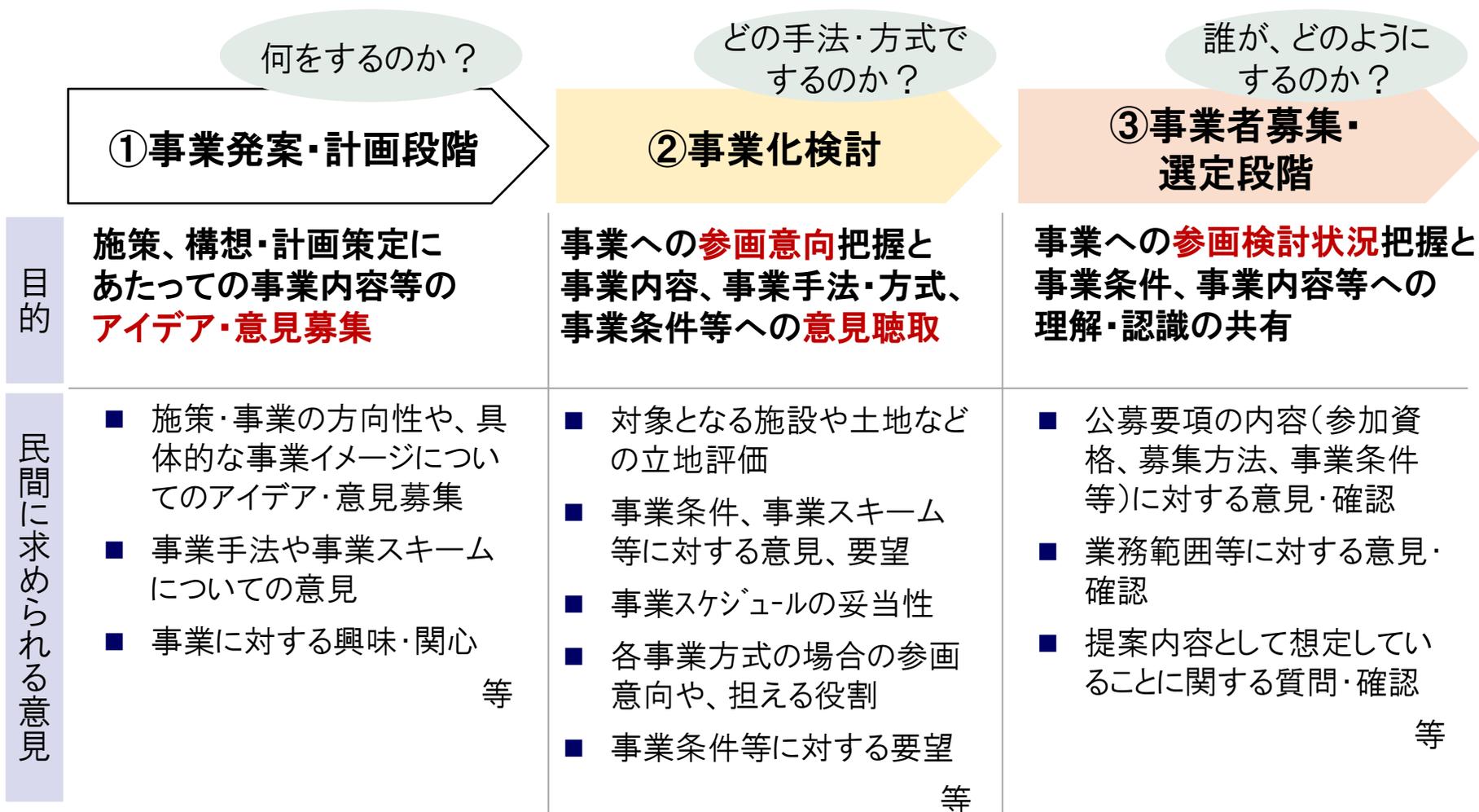
- 各事業は、これらの構想・計画に基づいて実施される
- 事業化の前に、何が論点となっているのか、何が求められているのか、といった議論の経緯を把握しておくことが重要



Step1 事業化検討段階

②民間側のポイント: サウンディング調査への参加・協力

公共との直接対話により、民間は情報収集と事業への意見反映を目指す



Step1 事業化検討段階

②民間側のポイント:公民連携プラットフォームへの参加

公共の取組・問題意識の把握、民間同士の交流の場等として活用

- 公共にとっては取組を周知する情報発信の場であり、関連する他都市の取組や、民間企業の公民連携への取組の紹介等が行われることが多い
- 他都市の例では、個別事業に係る事業アイデアを出し合う意見交換会が企画され、民間企業の意見聴取する場、様々な業種の民間企業同士の交流の場にもなりうる

佐世保PPPプラットフォームセミナー(佐世保市主催)の例

テーマ	内容
PPP/PFI 事業 について	【講演】名切地区再整備事業について ・事業概要の説明、他都市事例から見たポイント等について(発表:市, コンサル)
	【講演】福岡市の地域企業における PPP/PFI事業の取組み(発表:民間企業)
名切地区再整備事業 に係る官民対話	【官民対話】 名切地区再整備事業に係る意見交換

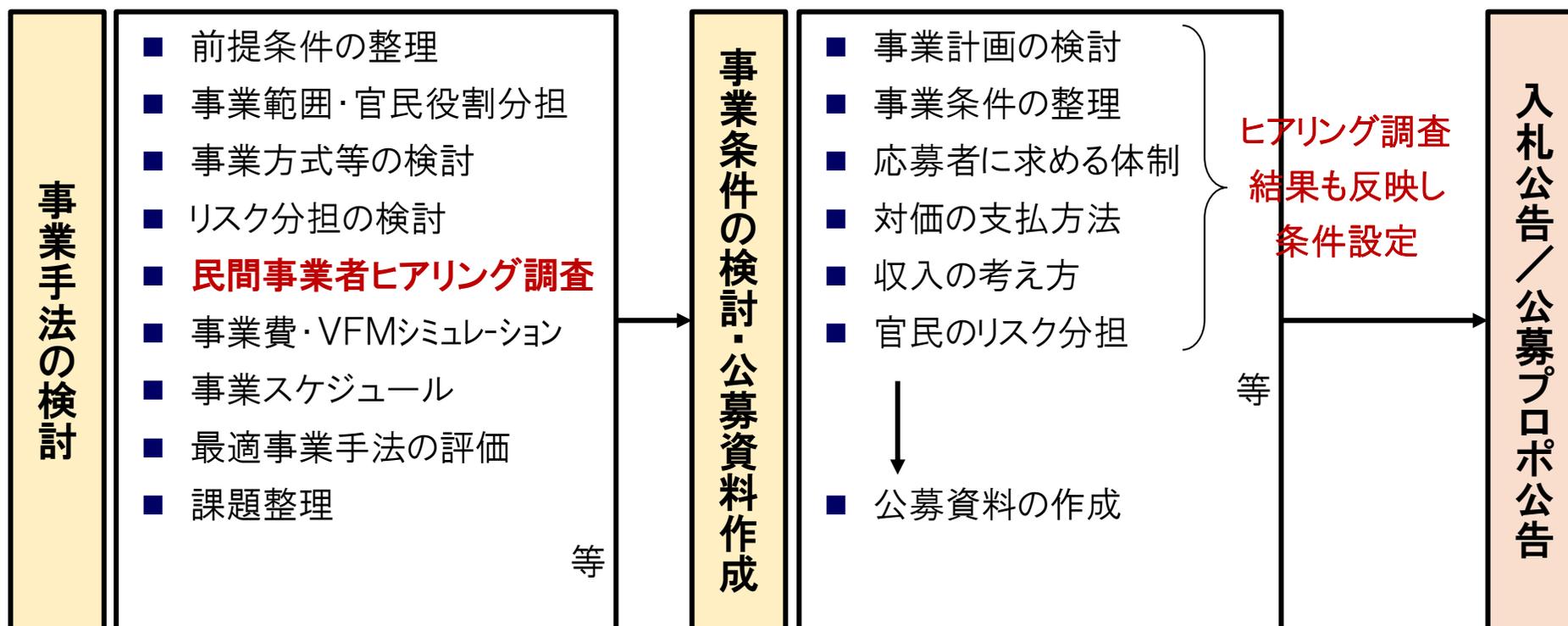


Step1 事業化検討段階

②民間側のポイント:事業手法検討に係る調査への協力

民間ヒアリング調査に協力し、早期に事業の概要を把握し、意見を提示する

- 事業を担う民間企業の参画意欲や、事業条件に対する意向、参画に向けての課題等を把握する民間ヒアリング調査が行われることが一般的
- 公募前の条件検討の段階であるため、民間企業の意見は重視される傾向にある



Step1 事業化検討段階

②民間側のポイント:事業手法検討に係る調査への協力

○民間ヒアリングのポイント

■ 事業内容

- ⇒ 業務内容は、自社のノウハウ・強みを活用・発揮できる事業内容か？
- ⇒ 参画するためには、どのような企業と組む必要があるか？
- ⇒ サービス対価の支払方法、費用負担の考え方、資金調達の規模

■ 事業期間・スケジュール

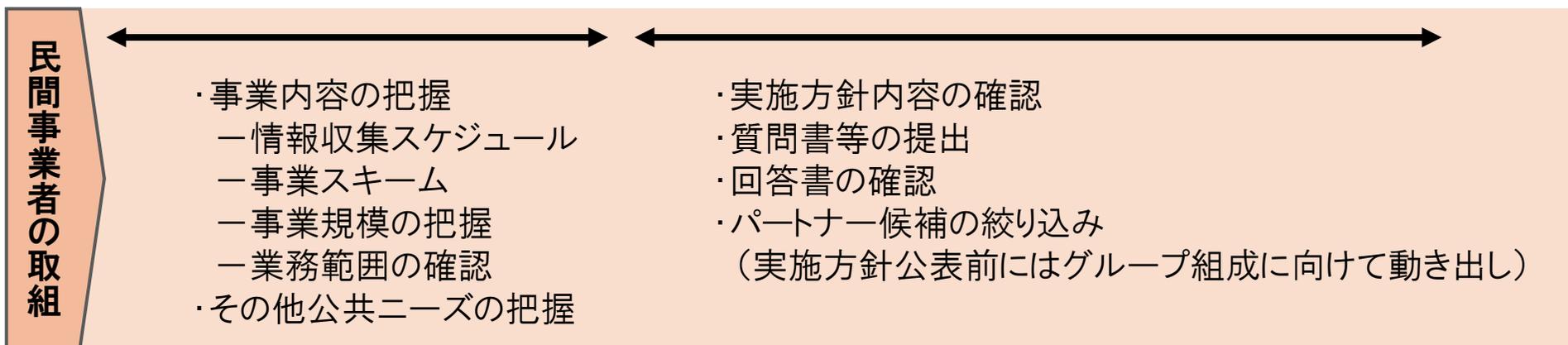
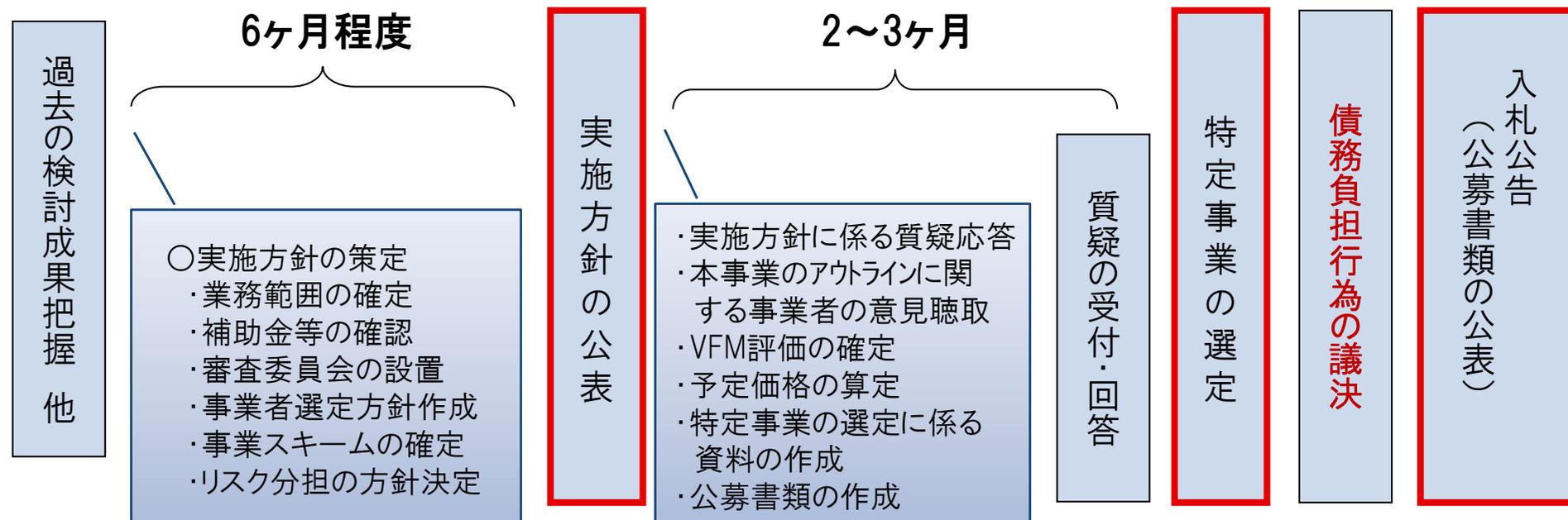
- ⇒ 設計・建設期間に不足は無いか？
- ⇒ 維持管理・運営期間は適切か？

■ 公募・選定スケジュール

- ⇒ 公募書類公表から提案書締切までの期間は十分か？

**公募前なので、意見が反映され取り組みやすくなる可能性あり
企業コンソーシアム組成に向けて公募前の動き出しが重要**

Step2 公募段階のプロセス



Step2 公募段階のプロセス

① 公募書類等の構成

書類構成・内容は、案件によって異なるが、共通している事項が多い

- 多くの公募書類は、事業者の募集を開始する「入札公告／公募プロポーザル公告」時点で公表する
- PFI事業においては、「実施方針」、「要求水準書(案)」、「特定事業の選定」を、公告の前に公表する

実施方針等の公表時の書類構成の例

特定事業の選定時の公表資料



入札公告／公募プロポーザル公告時の書類構成の例



Step2 公募段階のプロセス

① 公募書類等の構成

実施方針

実施方針

[主な内容]

- ・募集・選定に関する事項（入札参加要件含む）
- ・事業概要
- ・事業契約が困難になった場合の措置
- ・法制上及び税制上の措置
- ・財政上及び金融上の措置
- ・民間事業者の責任の明確化（リスク分担表）等

特定事業の選定

特定事業の選定

[主な内容]

- ・特定事業選定の考え方
- ・定性的効果
- ・定量的効果（財政負担見込額の算定）
⇒いわゆるVFM評価
- ・総合評価 等

公告（公募書類の公表）

入札説明書 ／ 募集要項

[主な内容]

- ・事業者選定スケジュール
- ・提案審査及び審査委員会の概要
- ・提案書類等の提出方法
- ・入札参加要件 ・契約の概要 等

要求水準書

[主な内容]

- ・基本方針・留意事項
- ・設計・建設業務に関する要件
- ・維持管理業務に関する要件
- ・運営業務に関する要件 等

事業契約書 （案）

[主な内容]

- ・契約解除時におけるリスク分担
- ・第三者賠償
- ・施設の完成、引渡し
- ・サービス対価の支払方法
- ・モニタリング、業務不履行時における対応 等

落札者 決定基準 ／ 事業者選定 基準

[主な内容]

- ・落札者決定までの流れ（審査の流れ）
- ・落札者の決定方法
- ・審査内容、評価項目・配点
- ・評価方法 等

Step2 公募段階のプロセス

② 公募書類等の内容・ポイント

実施方針

- PFI法に基づいて、事業の公告(公募書類等の公表)を行う前にこれから実施することを予定している事業の概要を広く周知する。要求水準書(案)もあわせて公表することが多い。
- 本文に記載する内容・項目は、PFI法第5条第2項に記載。

■ 本書類のポイント

事業概要	<ul style="list-style-type: none">● 事業の規模(公共施設等の規模)や、事業内容を示し、特に、事業の特徴が把握できるよう整理を行う必要がある
参加資格要件	<ul style="list-style-type: none">● PFI事業においては、複数の業務を行うことを求められて、それぞれの業務に、参加できる企業の資格要件を設定する● 応募を検討する民間事業者は、コンソーシアムの組成に向けて動き出すため、体制を規定する重要な情報となる● 公告段階に修正することを避けるため、十分に確認・検討を行う
応募スケジュール	<ul style="list-style-type: none">● 事業者が本件に応募するための計画を立てるために必要な情報● 民間事業者からは、特に、公告、参加資格表明、入札・提案書提出、事業者決定、契約締結の時期が重視される(月単位で示してもよい)

Step2 公募段階のプロセス

② 公募書類等の内容・ポイント

入札説明書／募集要項

- 主に事業に参画するための要件(事業内容, 予定価格, 参加資格等)や, 事業者募集・選定にあたっての手続き・ルール(応募手続き, 提案書提出方法等)について記載。

■ 本書類のポイント

参加資格要件

- PFI事業においては, 複数の業務を行うことを求められて, それぞれの業務に, 参加できる企業の資格要件を設定する
- 民間事業者は実施方針から条件が変わっていないことを確認し, 参加できるかどうか, 自社だけではできない場合, 一緒に参加するコンソーシアムメンバーが参加できるか確認し, 実施体制を組み立てる

応募 スケジュール

- 参加資格の審査や, 提案書の提出・審査までに十分な時間の確保が必要
- 民間事業者は参加資格の審査までに体制構築が可能か, 提案書提出までに事業計画を検討するための段取りを確認する

予定価格 (提案上限価格)

- 求める業務内容や, 提案を想定している事業計画に対して, 予定価格が適切に設定する

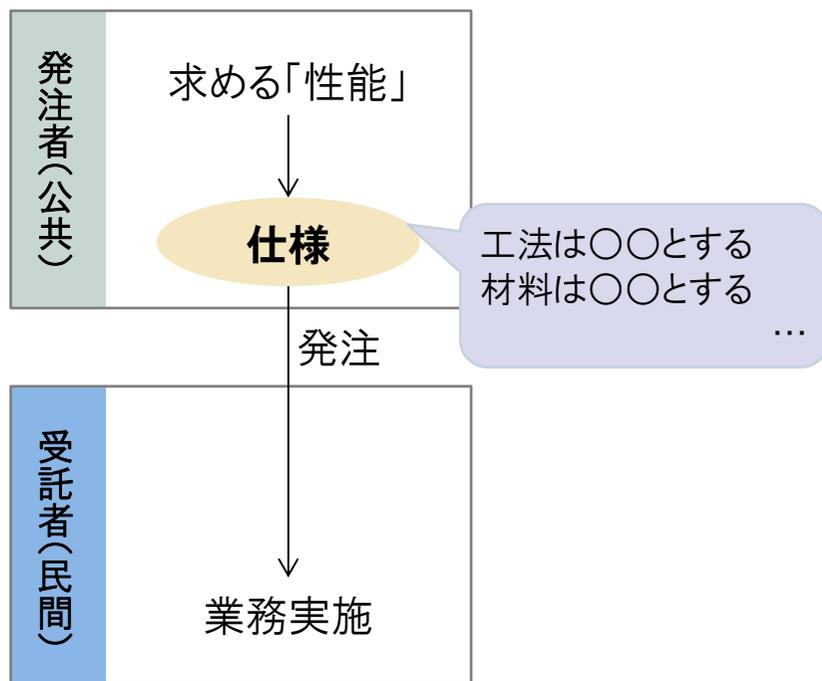
Step2 公募段階のプロセス

② 公募書類等の内容・ポイント

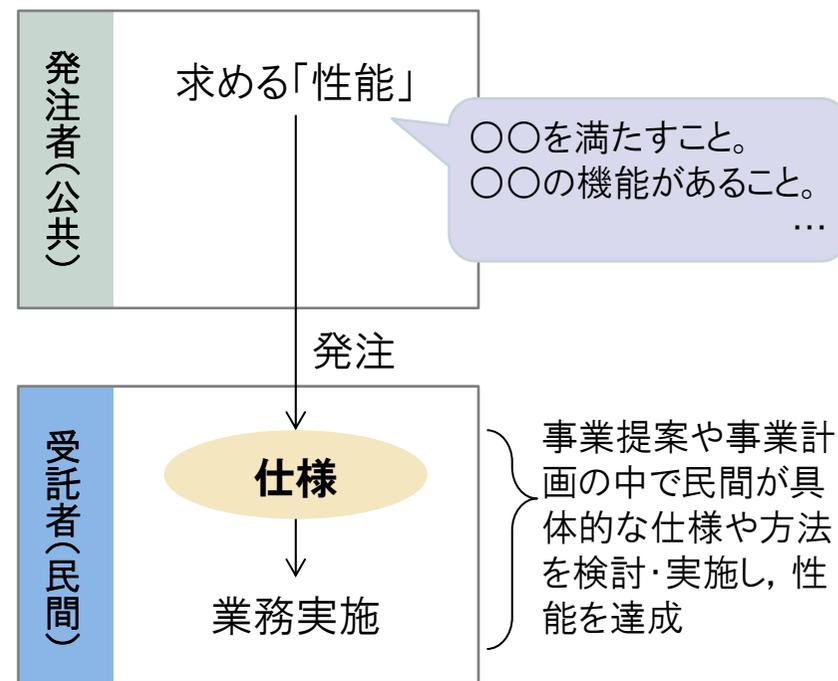
要求水準書

- 主に当該事業において、民間企業に担ってほしい業務の範囲と、守ってほしい仕様（仕様発注）や、その業務に求める最低限の性能水準（性能発注）を記載。
- 性能発注部分については、事業の目的や方針に沿った、民間の創意工夫による提案を期待する。

【仕様発注のイメージ】



【性能発注のイメージ】



Step2 公募段階のプロセス

② 公募書類等の内容・ポイント

落札者決定基準／事業者選定基準

- 提案応募した民間企業(又はそのグループ)の審査の方法や、提案書の審査項目、評価のポイント、審査項目毎の配点、評価基準等を記載。
- 応募者にどのような提案を求めているのか、発注者のニーズ・期待を表す。

■ 本書類のポイント

審査項目	<ul style="list-style-type: none">● 発注者が、民間企業に対して求めている提案の切り口・着目点を示すもの ⇒ 提案書の様式も、審査項目に対応して設定する場合が多い
審査項目別配点	<ul style="list-style-type: none">● 発注者が重視している点ほど高い配点を行い、力を入れてもらう(資源を投入してもらう)ことを期待する提案の視点を示す
総合評価の方法	<ul style="list-style-type: none">● 総合評価は、入札金額・提案価格に基づく『価格点』と、提案内容に対する『提案点』を用いて行われるが、総合評価点を算出するにあたって、提案内容と金額のウェイトを検討(シミュレーション)する
過去実績の取扱	<ul style="list-style-type: none">● 過去の実績を参加要件として求める場合が多いが、参加資格の確認のみに使うのか、評価の対象とするのか、設定する

Step2 公募段階のプロセス

② 公募書類等の内容・ポイント

様式集

- 応募した民間企業(又はそのグループ)の、参加資格や提案書類を審査する書類を作成するための様式と、その作成要領を記載する。
- 審査しやすい(かつ作成負荷の小さい)提案書類とすることを念頭におき、各様式の作成方法、枚数・部数、添付が必要な書類、提出書類の綴じ方等、定めた方法で提出を求める。

■ 本書類のポイント

提案様式と審査項目の対応	<ul style="list-style-type: none">● 様式が審査項目に対応した構成とすると、(選定委員にとって)審査がしやすい● 審査項目と異なる構成とする場合は、審査の対象となる提案内容をいずれの様式に、どのように記載するか、組み立てる必要がある
各様式の分量(枚数)	<ul style="list-style-type: none">● 提案内容として求める具体性や詳細さにより、各様式で分量(サイズ、枚数等)を設定する
提案書への具体的企業名の記載	<ul style="list-style-type: none">● 公平に審査することを目的に、提案書内に具体的な企業名を書かない(企業A等の表記とする)よう求める場合や、正本には具体的企業名を記載し、副本には書かないよう求める場合等、事業により異なる

Step2 公募段階のプロセス

② 公募書類等の内容・ポイント

事業契約書(案)

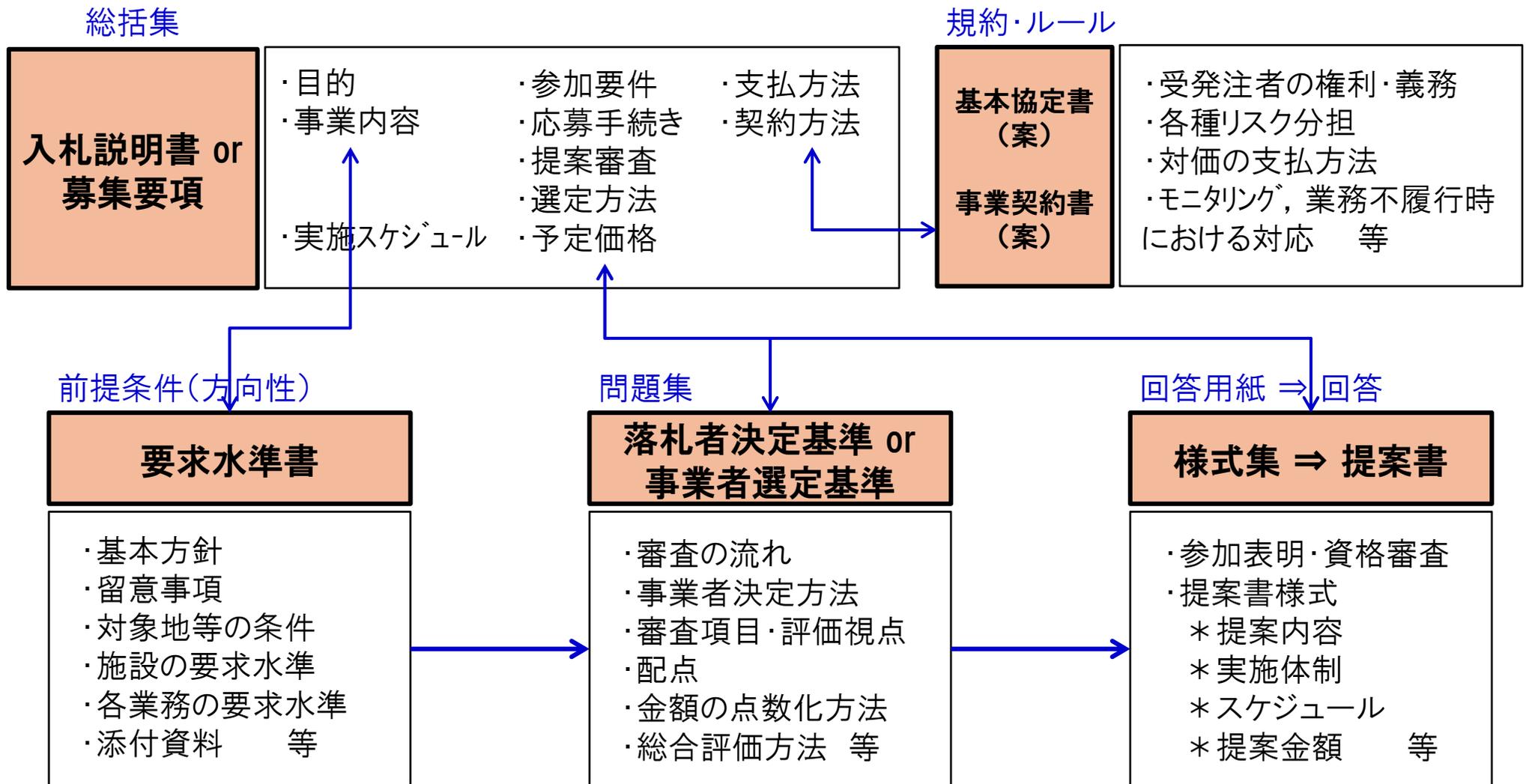
- 受注した場合に、事業者と締結する契約書の案で、原則としてここに定められた契約条件によって契約締結することを求める。
- 各事業で独自に作成することが多く、従来の請負工事約款、委託契約書等のひな形での条件設定を踏まえつつ、事業の特性等に応じてリスクを抽出し、発注者と受注者のリスク分担を設定する必要がある。

■ 本書類のポイント

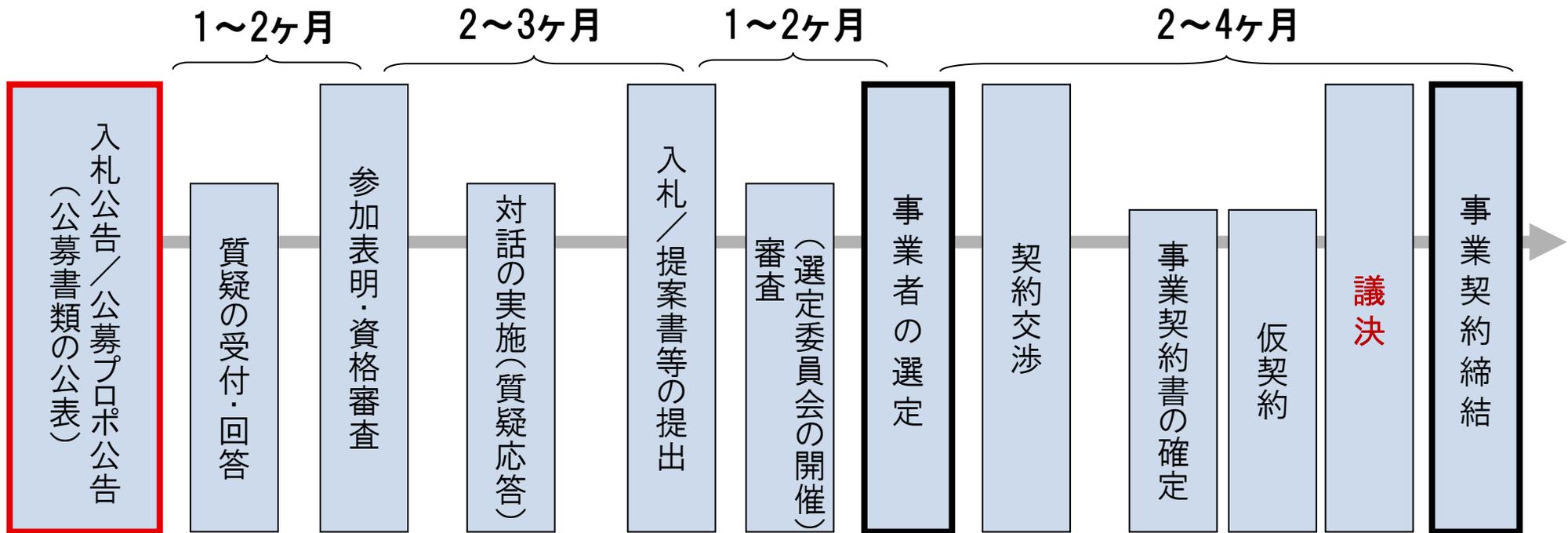
事業に特徴的な リスクの分担	<ul style="list-style-type: none">● 事業に特徴的なリスクや、当該事業で大きなリスクについて、妥当なリスク分担を行う必要がある 例：土地に係る追加費用発生リスク(土壌汚染, 地下埋設物処理等) 物価変動リスク, 需要変動リスク 等
契約解除に係る規定	<ul style="list-style-type: none">● 契約解除となる事象や、契約解除となった場合の違約金等の費用負担の取決め, その責任範囲等について設定する
連帯責任の範囲	<ul style="list-style-type: none">● 複数の企業により構成されるグループで参画する事業においては、民間企業側の責任の負担方法を規定する場合がある

Step2 公募段階のプロセス

③ 各公募書類等の関係性



Step3 事業者選定段階のプロセス



民間事業者の取組

- ・コンソーシアムの確定
- ・参画への社内稟議
- ・参加表明書類の準備
- ・公募書類確認&質問等の提出
- ・回答確認

- ・提案書の作成
(関心表明書等の取得)
- ・コンソーシアム内の戦略形成
(競争力の具現化)
- ・価格, 出資等に関する社内稟議

- ・交渉体制の整備
(社内体制, 弁護士の雇用)
- ・コンソーシアム内の調整
- ・社内稟議

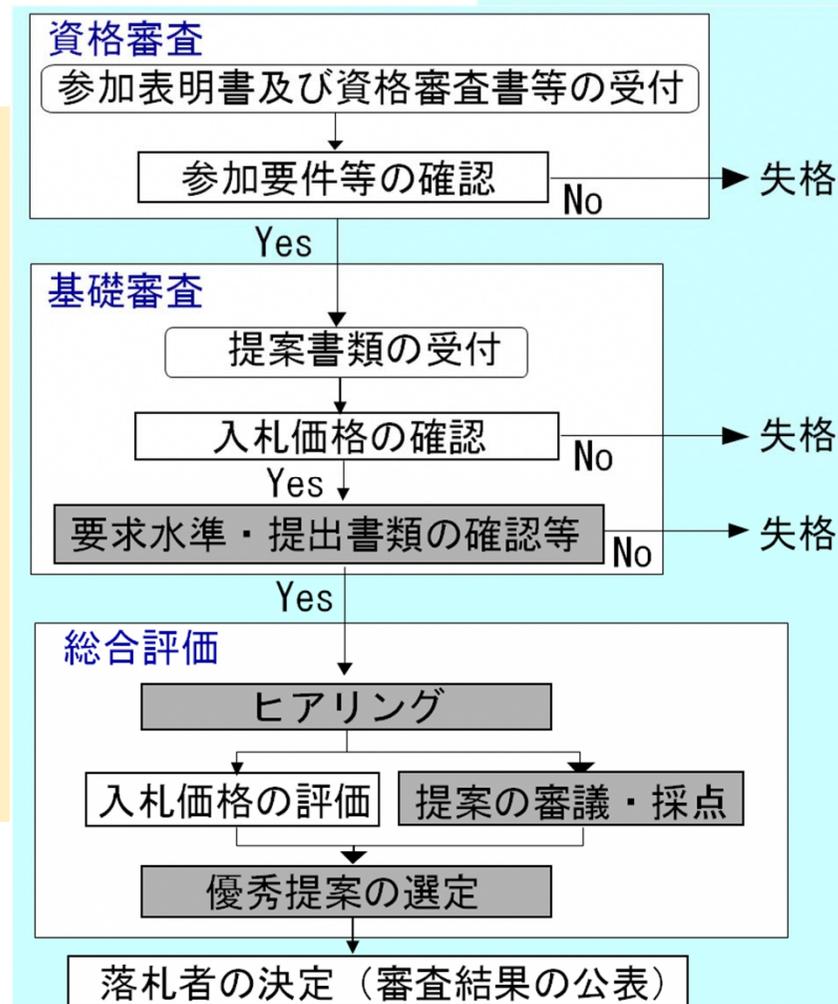
Step3 事業者選定段階 ①公共側のポイント

最良のパートナー(PFI事業者)を選ぶ

○最良のパートナーを選ぶためのポイント

- 提案書記載内容の本質をみる
* 応募者の提案書作成技術は向上している
- 提案内容の実現性の検証
* 検証には予め公共の検討が必要
* 不明点は質問して確認
- 応募企業間の連携をヒアリングで確認
* 代表企業の統率力
* 応募企業間での受け答えの整合性

提案審査のフロー図



Step3 事業者選定段階 ②民間側のポイント

要求水準を超える提案を、明確・簡潔に、表現する

○提案書作成のポイント

- 評価の視点と記載指示文との整合は絶対遵守
 - ⇒ 記載すべき内容が記載されていなければ評価を落とす
 - ⇒ 採点する委員の立場で、評価項目・視点に対応しているか確認
- 限られた紙面で効果的に提案を表現する
 - ⇒ 分担した様式で提案内容の不整合や不要な重複を無くす
 - ⇒ 要求水準を超える提案であることがすぐに分かるように作文
 - ⇒ 構成、見出し、強調表示を工夫してわかりやすく見やすい表現
 - ⇒ 根拠となるデータの提示も説得力を高めるために重要

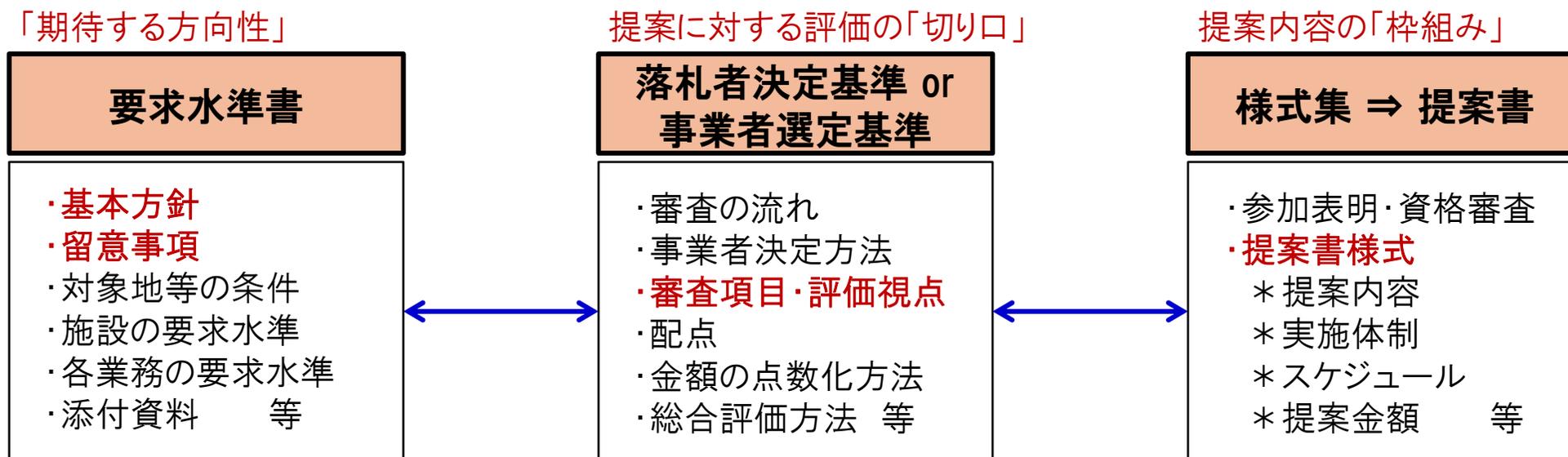
公共側(委員、事務局)の立場に立ち、点数のとれる提案書を作成

Step3 事業者選定段階

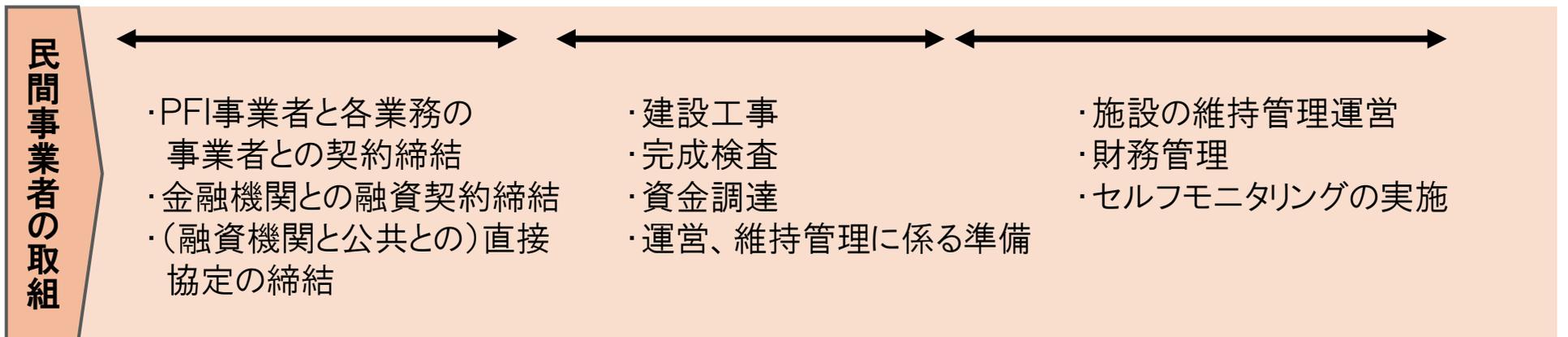
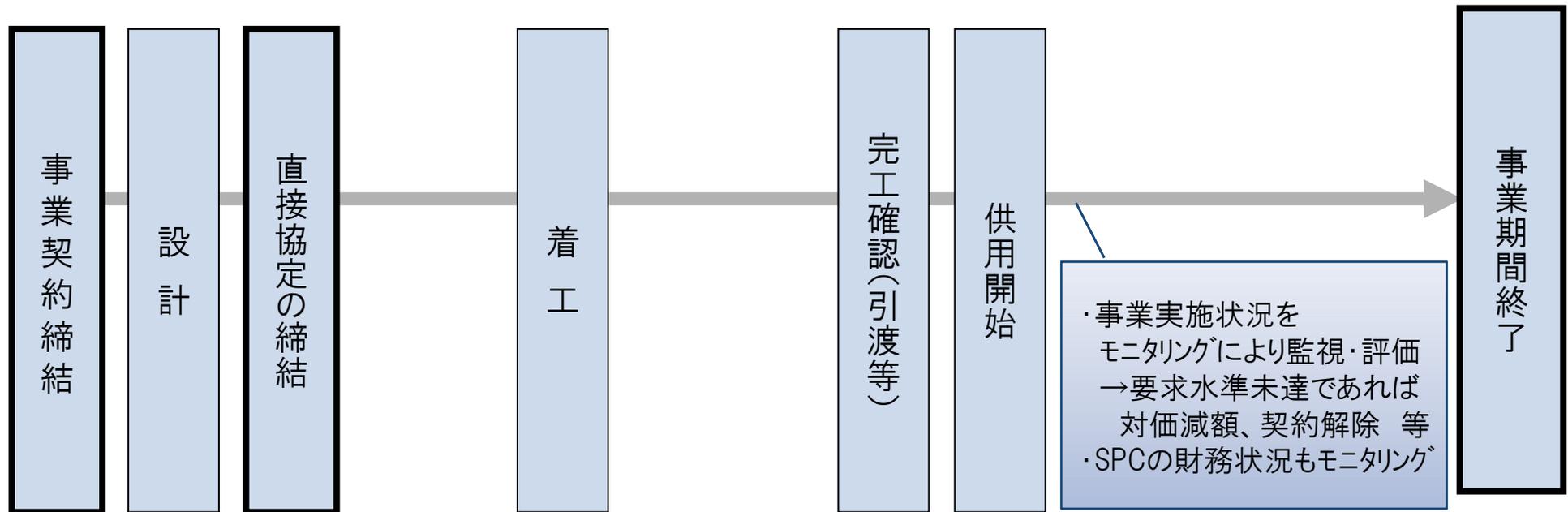
③ 事業者提案にかかる公募書類の見方

要求水準⇔審査項目⇔様式 の関係性から提案への期待を示す

- 要求水準書等の中で示す事業の基本方針や留意事項等から提案として「期待する方向性」を提示し、審査項目として示す提案評価の「切り口」に対して、様式として提案内容の「枠組み」を設定する。

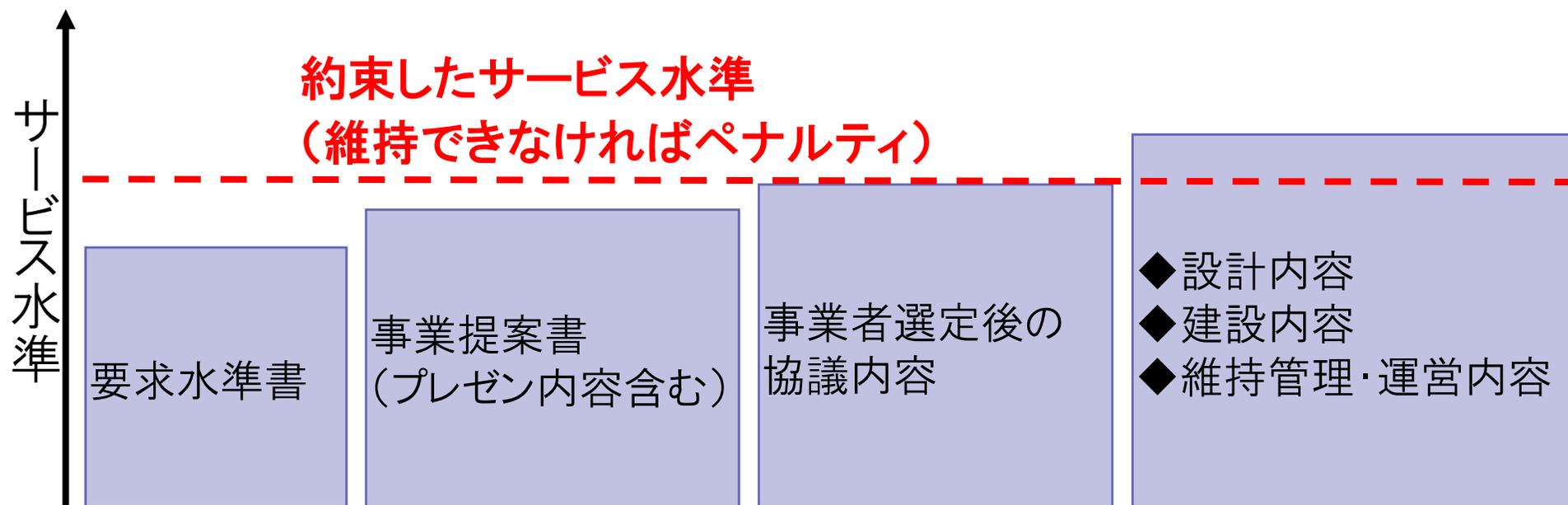


Step4 事業実施段階のプロセス



Step4 事業実施段階 ①公共側のポイント

約束したサービス水準を維持するための仕組みをつくる



○約束したサービス水準を維持するためのポイント

- 約束したサービス水準の設定(要求水準、提案、選定後協議で、最高水準)
- 現実的なモニタリング方法の構築(体制やチェックポイントを実施計画書で規定)
- 官民の信頼関係の構築(情報共有、パートナーとしての対等な関係)

Step4 事業実施段階 ②民間側のポイント

事業遂行において主体的な姿勢をしめす

○事業のイニシアティブをとるポイント

- 能動的なセルフモニタリング
 - ⇒ PFI事業者としての業務状況の自主監視が、公共側を安心させる
 - ⇒ 問題が発生した場合／問題発生が見込まれる場合こそ、迅速な報告と対応策の提示で、公共側との信頼関係強化につなげる
- 公共側が実施するモニタリングへの協力
 - ⇒ 積極的に情報開示、現場対応
 - ⇒ セルフモニタリング結果の活用で公共側モニタリングの負担軽減
- 複数企業の集合ではなく、特別目的会社(SPC)として一体である意識で取り組む
 - ⇒ 密な情報連携、一元的な窓口、企業グループの適切なマネジメント

公共側に疑念を抱かせない対応を積み重ね、信頼関係構築が重要

3 先進事例

事例（1）：田原市給食センター（愛知県田原市）

3-1-1 事業の概要

- ✓ 元々、センター方式と単独調理方式が混在していたが、老朽化した旧センターを建て替えるにあたり、センター方式に統一することとした。
- ✓ 市内小中学校・保育園・幼稚園に対して調理能力9,000食規模の給食センターの設計、建設、維持管理・運営(15年)を民間に委ねるPFI事業。
- ✓ 配送先は、小学校(20校)、中学校(7校)、保育園(21校)、幼稚園(2園)の49施設。
- ✓ 元々単独調理方式だった小中学校及び保育園22施設は、調理室を配膳室に改修。



本事業での竣工時の新センター



3-1-2 事業スキームのポイント

- ✓ BTO方式（建設後、施設所有権を市に移転）
- ✓ 維持管理・運営期間（調理、配送・回収）は、15年間（大規模修繕を含まない）
- ✓ 調理には、炊飯やアレルギー対応食調理を含む。
- ✓ 配送シミュレーションを実施し、2時間喫食を遵守できることを確認した上で、配送・回収をPFI事業に含めた。
- ✓ 配膳室改修（調理室→配膳室、配膳室→配膳室）も事業範囲に含む。
- ✓ 熱源（ガス及び電気、またはオール電化）は提案に委ねた。
- ✓ サービス購入料のうち維持管理・運営業務対価の変動部分については、あらかじめ設定した提供食数から200食を超えて変動があった場合は、相当額をサービス購入料に反映して支払う。

3-1-3 事業者公募・選定のポイント

- ✓ 公募書類作成の段階から委員会まで、事務局に栄養教諭も参画し、意見反映。
- ✓ 配膳室改修については、事前に各対象校を調査(調査結果は公募時に開示)し概算費用172,400千円を積算。この金額を固定とし、改修の提案内容は求めないこととした。この方法により、提案審査時の市と応募者双方のリスクや負担は軽減できたが、選定された事業者と改修内容についてのハードな協議は発生した。
- ✓ 遅配、異物混入等の場合はペナルティが適用され、四半期ごとに一定の累積を超えると対価を減額することで、長期間の維持管理・運営にも緊張感をもって取り組むことを促す仕組みとした。
- ✓ 下記6者からの応募という競争環境を実現。東洋食品グループを選定。
 - ・ 東洋食品グループ
 - ・ グリーンハウスグループ
 - ・ 魚国総本社グループ
 - ・ 藤建設グループ（地元企業で構成）
 - ・ トヨタ生協グループ
 - ・ 東急建設グループ

事例（2）：長泉町桃沢野外活動センター他3施設（静岡県長泉町）

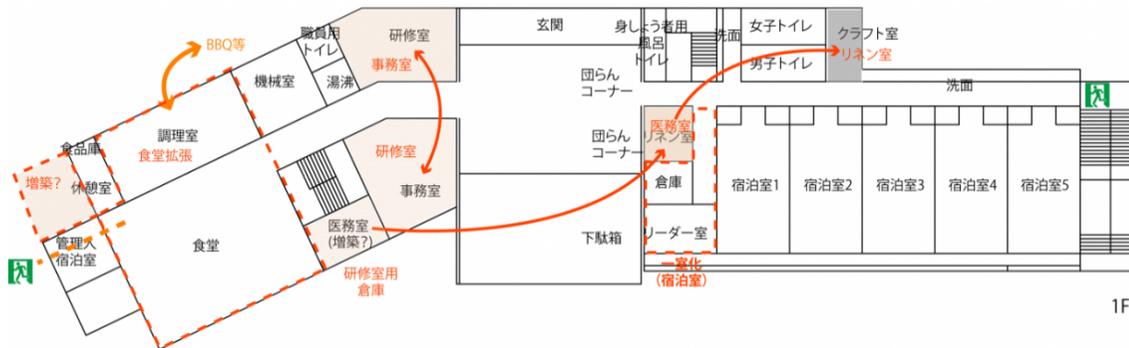
3-2-1 事業の概要

- ✓ 近接する4施設（野外活動センター、グラウンド、キャンプ場、工芸体験施設）の維持管理・運営を一括して指定管理を導入し、さらに、指定管理者に改修工事を随意契約するスキーム。



3-2-2 事業スキームのポイント

- ✓ 元々、工芸村以外の3施設は指定管理導入済みで、4施設を一体的な指定管理にしたとしても、維持管理・運営費の削減には限界あり。



- ✓ 一方、野外活動センターは小中学校の宿泊研修、グラウンドは地元スポーツ少年団の大会等、キャンプ場は町民の夏のBBQ利用、工芸施設は地元団体の活動に限られ、民間ノウハウを活用しにくいことが課題だった。
- ✓ 特に野外活動センターは老朽化し現在の多様なニーズを満たす施設・設備になっていないため、大規模改修は必要と判断。
- ✓ ただし、定量評価や民間意向調査から、PFIは成立しないと判断。
- ✓ そこで、指定管理者業務と改修設計業務をまずは一体的に公募し、選定した指定管理者と町が設計協議・改修費積算した上で、指定期間中に別途改修工事を指定管理者に随意契約することとした。



3-2-3 事業者公募・選定のポイント

- ✓ 前述の課題を解決する改修のあり方や、指定管理と設計の一体公募、かつ指定管理者への改修工事の随契というスキームへの対応可能性について、公募前にサウンディングを実施。参加した6者との意見交換で、このスキームでの公募を決定。
- ✓ 公募書類においては、町にとっての課題を明確に記載し、求める新たな施設のあり方を表現。
- ✓ 指定管理料と設計費についてのみ上限額を設定し、維持管理・運営内容と改修のコンセプト考え方について提案を求めた。
- ✓ サウンディングに参加した6者のうち下記の2者が応募(現指定管理者有利として応募を断念した社もあった)。現状にとらわれない大胆な改修で新たなターゲットを獲得する提案をした地元建設企業を選定。
 - ・ 現指定管理者と大手施設管理企業のJV
 - ・ 地元建設企業（加和太建設）



出典：長泉町HP

事例（3）：田原リサイクルセンター（愛知県田原市）

3-3-1 事業の概要

- ✓ PFI黎明期の平成13年12月に公募された愛知県内自治体第1号のPFI事業。
- ✓ 一般廃棄物処理施設の設計、建設、維持管理・運営(15年)を民間に委ねるもの。
- ✓ 令和2年3月でPFI事業を満了したが、事業期間中、大きなトラブルもなく、事業最終年度まで県内外からの施設・見学を受け入れた。
- ✓ 市と事業者が良好な関係で、官民協働が高い次元で実現できた代表的な成功事例ととらえることができる。



出典：田原リサイクルセンター炭生館HP

3-3-2 事業スキームのポイント

- ✓ 旧3町（田原町、赤羽根町、渥美町）の合併と本事業の公募・選定を平行して行うスケジュールであったため、各町議会への説明や合併後の調整等に時間を要した。
- ✓ 当時は、一般廃棄物処理施設の整備にあたりPFI手法を採用した場合、国庫補助の交付は、PFI事業者が申請者となり直接補助金交付を受ける枠組みとすることが条件であったことから、BOTを選択。
- ✓ 炭化物を生成し、それを全量有効活用するという事業の枠組みを構築し、サーマルリサイクルを実現。（全量有効活用は、PFIならではのといえる。）



出典：田原町・赤羽根町合併協議会HP

3-3-3 事業者公募・選定のポイント

- ✓ 下記5者からの応募という十分な競争環境を実現。日本碍子グループを選定。
(社名は当時のもの)
 - ・ 日本碍子 (大成建設、セントラルリース、中部鋼鉄、テクノ中部)
 - ・ トーエネック (川崎製鉄、伊藤忠商事、岩部建設)
 - ・ 豊田通商 (川崎重工業、シーテック)
 - ・ 三菱重工業中部支社
 - ・ 日立製作所中部支社 (中部プラントサービス)

- ✓ 事業終了後の施設の取扱いについても確定しなかったため、公募書類において、終了3年前から市と事業者で協議することのみを規定していた。(当時は、PFIで15年間も廃棄物処理施設を運営したことのある企業がなく、見通しを立てにくかった。)

3-3-4 事業満了及び新事業移行のポイント

- ✓ 豊橋市とのゴミ処理広域化を見据え、まずは5年間、メタウォーター（PFI事業における構成員）に包括委託を行うこととした。
- ✓ BOT（民間所有）のため、新事業移行時に施設・設備を市所有に切り替える必要があり、関連する手続きが多く発生した。（条例、備品等）
- ✓ PFI事業の公募時とは大きく状況が異なる条件もあり、新事業では大きく見直した。（環境基準値や、炭化物全量有効活用等）
- ✓ PFI黎明期に事業化された事業であり、当時は、募集要項や要求水準書への規定内容も曖昧な部分があったことから、事業終了時の市への引渡しの条件を詳細に定める協議に1年半を要した。（市と事業者の協議支援業務を弊社が受託）

事例（４）：渋谷区立宮下公園（渋谷区）

3-4-1 事業の概要

- ✓ 旧宮下公園（1階が駐車場、2階が公園）を、3階建ての商業施設の屋上に公園を設置する形で再整備。事業者は三井不動産。
- ✓ 都心に立地する都市公園の新たなモデルとなる事例。
- ✓ ホームレス排除、事業者選定プロセスなどでも注目を集めた。



出典：渋谷区HP(新宮下公園及び新渋谷駐車場の施設計画説明会)

3-4-2 事業スキームのポイント

- ✓ 立体都市公園制度を活用し、3階建ての商業施設の屋上に位置する公園部分のみを都市公園区域として位置付け、公園下の都市公園区域から除外された部分や公園に隣接する部分は民間の提案により商業施設やホテル、駐車場を整備。
- ✓ 公園は代物弁済として渋谷区の所有になり、専用使用権を取得。駐車場も同様に区分所有権を取得。
- ✓ 工事期間4年10か月と運営期間30年の間、三井不動産が渋谷区に払う借地料は235億2,100万円であるが、そのうち、代物弁済する公園と駐車場の建設費相当の42億6,500万円を前払い賃料とした。



出典：渋谷区HP(新宮下公園及び新渋谷駐車場の施設計画説明会)

3-4-3 事業者公募・選定のポイント

- ✓ 整備に関しては、三井不動産と東急電鉄の2者が応募し、三井不動産が選定された。最初の公募では提案が対照的すぎたため、施設の階数は3階を限度とすることなどの条件を付して2者に再度提案を求め、審査した。
- ✓ 維持管理・運営に関しては、公園以外は完全に民営（事業用定借）であるが、公園部分は指定管理（指定管理者は別途公募し、三井不動産と西部造園のJVを選定）で、渋谷区が支払う指定管理料を別途計上。
- ✓ 公園内の運動施設は条例で定められた利用料金に従うこととなるが、イベントについては、占用料以上の金額がとれるよう検討するなど、事業者にとっての収益性を高めようとする姿勢がみられる。
- ✓ なお、本事業は、事業用定期借地権設定契約に従い三井不動産が渋谷区に支払う賃料が低すぎるとの指摘を受けている。「渋谷区職員措置請求及び監査結果（平成30年8月17日）」によると、本来は11億4,753万円（請求人らによる不動産鑑定で算出）を年間支払額とすべきところ、実際は、6億300万円であるため、5億4,000万円以上の乖離があるとされている。

ご清聴、ありがとうございました。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
政策研究事業本部 研究開発第1部(名古屋)官民協働室
官民協働・地域経営グループ長 主任研究員
上田 義人
yoshito.ueda@murc.jp
052-307-0916(直通)