

# 川口市 PFI 等基本方針書

新たな官民連携の構築を目指して

川 口 市

# 目次

<b>第1章 PFI等導入の基本的考え方</b> .....	<b>1</b>
1.1 PFI等基本方針書の位置づけ .....	1
(1) PFI等導入の意義 .....	1
(2) PFI等基本方針の考え方 .....	2
(3) PFI等導入により期待される効果 .....	3
1.2 PFI等事業の進め方 .....	5
<b>第2章 PFI等事業の選定方法</b> .....	<b>6</b>
2.1 選定の視点 .....	6
2.2 PFI等適格事業の選定について .....	6
(1) PFI等適格事業選定検討シートについて .....	6
(2) 事業実施計画の分析(チェックシート1) .....	9
(3) 適切な事業方式の検討(チェックシート2) .....	14
(4) PFI等可能事業の検討(チェックシート3) .....	20
(5) PFI等適格事業の検討(チェックシート4) .....	25
(6) PFI等実施事業の検討(チェックシート5) .....	28
<b>第3章 PFI等事業推進体制とPFI等事業選定の流れ</b> .....	<b>33</b>
3.1 PFI等事業の推進体制 .....	33
(1) PFI等推進会議 .....	34
(2) PFI担当 .....	35
(3) 事業担当課 .....	35
(4) 財政課・契約課・管財課・税制課等 .....	35
(5) 民間関与のPFI事業関連委員会 .....	35
(6) 庁議・政策会議 .....	35
3.2 PFI等事業選定の流れ .....	36
(1) PFI等事業の選定・手順 .....	36
(2) 留意事項 .....	37
<b>第4章 PFI事業実施の展開</b> .....	<b>39</b>
4.1 PFI事業実施の流れ .....	39
(1) PFI適用の手順 .....	39
(2) 留意事項 .....	41
4.2 PFI事業調査 .....	42
(1) PFI事業調査の概要 .....	42
(2) PFIアドバイザーの選定 .....	42
(3) 事業目的の再整理 .....	42

( 4 ) PFI 導入目的の明確化.....	42
( 5 ) 事業条件の整理 .....	43
( 6 ) 提供サービスの内容と施設設備等の構成・配置・規模の設定 .....	43
( 7 ) 事業スキーム（事業の枠組み）の設定 .....	43
( 8 ) PFI 事業者の事業採算性等の検討 .....	46
( 9 ) 民間事業者に対する事前意向調査 .....	48
4.3 実施方針の策定・公表 .....	49
( 1 ) 実施方針の概要 .....	49
( 2 ) 実施方針に記載すべき事項.....	49
( 3 ) 実施方針の公表 .....	53
4.4 特定事業の選定・公表 .....	54
( 1 ) 特定事業の選定の概要.....	54
( 2 ) VFM 評価.....	54
( 3 ) 特定事業の選定結果の公表.....	55
( 4 ) 債務負担行為の検討・調整.....	55
4.5 民間事業者の選定・公表 .....	56
( 1 ) 審査委員会の設置.....	56
( 2 ) 募集要項等の作成.....	56
( 3 ) 優先交渉権者の選定・公表等 .....	61
4.6 PFI 事業契約の締結 .....	62
( 1 ) 優先交渉権者の選定から契約等の締結に至るまでの手続き .....	62
( 2 ) PFI 事業契約に向けた調整・協議 .....	63
( 3 ) PFI 事業契約に記載する事項 .....	63
( 4 ) PFI 事業に係る各種の契約.....	64
( 5 ) PFI 事業契約の公開 .....	66
4.7 PFI 事業の実施 .....	67
( 1 ) サービス提供に関するモニタリングの実施 .....	67
( 2 ) リスク発生時における事業者との協議 .....	68
4.8 PFI 事業の終了 .....	69
( 1 ) 事業終了後の取扱いにおける検討 .....	69
( 2 ) 事業終了後の取扱いに事業者との協議 .....	69

## **第 5 章 今後の取り組みに向けて.....71**

# 第1章 PFI 等導入の基本的考え方

## 1.1 PFI 等基本方針書の位置づけ

### (1) PFI 等導入の意義

本市においてはバブル崩壊後の長引く景気低迷の中で、限られた財源を有効かつ効果的に活用し、実施事業の選択や経費節減等に努めてきた。しかし、景気の現状が依然として厳しい状況にある中、行政運営における財政制約はいっそう高まることが予想されるとともに、少子高齢化、高度情報化の進展など社会環境の変化に伴う新たな行政課題が発生する等、既存の枠組みの中では対応しきれない面が見受けられる。

こうしたなかで、PFI をはじめとする民活手法（PFI 等<sup>1)</sup>）の導入を行うことにより、行政と民間の役割分担を見直し、効率的かつ効果的な行政サービスの提供を実現し、行政ニーズの多様化や都市間競争に対応した行政運営、さらにはそれらを実現するための職員の意識改革など本市が抱える課題の克服に資すると考えられる。

#### 1 PFI 等

PFI 等とは、公共サービスに市場メカニズムを導入することを旨に、サービスの属性に応じて民間委託、PFI、独立行政法人化、民営化等の方策を通じて、公共サービスの効率化を図ることをいい、いわゆる官民連携（Public Private Partnership）を包含した概念として川口市ではPFI 等と記述する。

英国では、80年代後半からの民営化、独立行政法人化（エージェンシー化）、90年代初頭からの PFI の導入・拡大を受け、幅広く民間の経営ノウハウを活用した公共サービスの提供方法を PPP と呼ぶに至っており、官民の連携による公共サービスの提供手法の導入は、世界的な潮流となっている。

なお、PFI（Private Finance Initiative）とは、公共サービス（公共施設等の建設、維持管理、運営等）に民間の資金、経営能力及び技術的能力を導入し、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを調達することをいう。我が国では、1999年に PFI 法が制定され、地方自治体ベースで庁舎、廃棄物処理・発電などの分野で PFI が推進されている。英国では、10～40年の長期契約をベースとして民間企業が資産を保有し、官に代わって公共サービスを提供している。対象分野は、防衛、教育、交通、病院、刑務所など多岐のサービスにわたっている。なお、PFI と公設民営における事業手法の大きな違いは、資金調達および設計建設を民間で行うか否かとなる。

実施事例については、第2章（P.18）を参照のこと。

表 1.1 PFI 等における事業方式選択条件

PFI 等		公共的实施意義	施設整備を伴う事業	民間ノウハウ活用可能性	独立採算性
民営化					
第三セクター					
PFI	BTO				
	BOT				
公設民営					
外部委託					

表中の □ は、各事業方式を選択するために必要となる条件

## 2 外部委託

公共サービスの提供等にかかわる費用の削減と質の向上を目的に、業務を民間に委託することをいう。我が国では、現在、清掃、警備、保守、運転業務等の定型的業務に限り、短期の契約（1年）により、民間事業者への業務の委託が行われている。英国等の諸外国では、3～7年の中期契約をベースとして民間企業に対して公共サービスの業務委託を行い、民間事業者の創意工夫を促している。なお、最近では包括的業務委託契約（Comprehensive Contract out）での発注が多くなっている。

## 3 公設民営

英国では、GOCO（Government Owned Contractor Operated）仏国で、アフェルマージュ（Affermage）として、公共からの委託のもと、公共が整備・所有している施設の運営を民間企業が実施している。尚、一部の考えには民間事業者による施設の維持更新投資義務を含むものがある。我が国では、地方自治法等の制約により、運営事業者が第3セクター等の公的団体に限定される等の問題があり、民間企業が自立的に運営を行っている英仏の形態と大きく異なる。

### （2）PFI等基本方針の考え方

本市では、民間活用のあり方について「民間事業者をして効率的に公共サービスを行わせる」というPFIの考え方から、さらに一步踏み込んで、官民それぞれの長所を生かし両者の緊密な協力により事業を効率的に行う「新たな官民連携の構築」が必要であるとする。また、公共施設整備の事業手法の選択においても、従来方式やPFI手法にこだわることなく広く民活手法（PFI等）を取り入れていくこととする。

#### **方針1） 新たな官民連携の構築**

官民の役割分担の見直しによって効率的かつ機動的な行政運営を実現していくためには、新たな官民連携の構築が欠かせない。従来の民間活用においては、「民間事業者をして効率的に公共サービスを行わせる」という考え方が基調になっていたが、「官民それぞれの長所を生かし両者の緊密な協力により事業を効果的に行う」ことを基本に官民の役割分担を見直し、より適切な連携を構築していくことが求められている。その中では、課題解決に向けて官民が切磋琢磨していくことが期待される。

ともすれば、官民ともに従来の関係に安住し、自らが責任を果たせる範囲で課題解決に取り組むようになりがちであるが、それでは現在抱える課題の克服につながりにくい。民においては官への依存を断ち切って自助努力する姿勢が期待される。そして、官としても民に負けない独自のノウハウを構築していく姿勢が必要とされている。

こうした取り組みを現実のものとしていくためには、全ての市職員が共通の認識を持つとともに、行政における施策決定過程に「新たな官民連携の構築」による施策推進を着実に実行していく仕組みづくりが欠かせない。

## **方針 2) PFI 等の導入**

PFI 等の導入は、行政で行われてきた公共投資や行政サービスに民間参入を促し、行政の財政負担低減と効率的な行政サービス提供を目指していくことである。事業手法としては、PFI、公設民営、アウトソーシング、第3セクター方式などが挙げられる。

それらの民活手法を視野に入れることにより事業手法の選択の幅を広げることができる。

本市においては PFI にこだわることなく、広く民活手法（PFI 等）を取り入れていくこととする。

## **方針 3) PFI 等適格事業選定のシステム構築**

PFI 等は、新たな官民連携の構築を目指した考え方であり、柔軟に事業手法を選択できる特徴があるが、それ故に、この事業はこうやらなければならない、この手法でやるべきだ等の既成概念や既存手法を取り払う必要がある。

また、PFI 等を一気に導入した場合、市行政の混乱を招くことが懸念される。従って、導入にあたっては、実施計画重要事業の全事業について PFI 等適用の目的や事業手法、期待する効果などを明確化し、当該事業への PFI 等適用に関する全庁的な合意を形成するとともに、当該事業における経験・ノウハウを蓄積し、その経験を他事業に活かしていく仕組みを導入当初から確立しておくことが必要である。

そして、その内容を本市の実施計画重要事業及び予算の策定過程での判断資料に活用することを通じて、事業のプライオリティ付けを行うことが可能となる。

### (3) PFI 等導入により期待される効果

上記の方針に基づいた PFI 等導入の取り組みは、効果的で効率的な行政運営、官民の適切な役割分担、良質な公共サービスの提供、民間への事業機会創出による地域産業の振興など、PFI 等の特性に基づく直接的な効果発揮を大きくすると同時に、PFI 等適格事業の選定における過程（事業分析、コスト意識）を通じて職員の事業に対する意識改革、さらには財政負担の平準化・軽減化に資することが期待される。

#### 効果的で効率的な行政運営

限られた資源（ヒト、モノ、カネ）を有効に活用した行政サービスを提供する。

#### 官民の適切な役割分担

現在の社会経済状況に対応して官民の役割分担を見直すことを通じて、官の果たすべき役割の明確化、官依存からの脱却、民間が能力発揮できる事業領域や条件の明確化が進む。

#### 良質で低廉な公共サービスの提供

個々の事業における効果的・効率的な行政サービス提供は、全体として良質で低廉な公共サービスを提供する主体として、市の能力向上を促す。

#### 民間への事業機会創出による地域産業の振興

民間の能力を最大限引き出すことは、民間事業者の事業努力を喚起することでもある。官需依存からの早期脱却を促すことは、民間事業者の能力を高め、地域の新たな産業への成長につながっていく。

#### 職員の事業に対する意識改革

PFI 等適格事業の選定における過程（事業分析、コスト意識）を通して、職員の事業に対する意識改革が進む。

#### 財政負担の平準化・軽減化

個別事業において、市の財源だけでなく民間の有する資金も活用して効果的かつ効率的な方法を模索することは、市の果たすべき役割や責任範囲の明確化をもたらし、財政負担の平準化・軽減化に資する。

## 1.2 PFI 等事業の進め方

---

PFI 等で事業を実施しようとする場合には、行政内部の合意形成の期間や方法、業務内容などが従来の事業推進時と違いがあることから、迅速な意思決定、ならびに関係者の合意形成を行えるようしておく必要がある。このためには、実際に PFI 等を導入して事業経験を蓄積しつつ、人材の育成、体制の整備を進めていくことが求められる。

こうしたことから、以下の手順で PFI 等導入を推進する。

- 1) PFI 適格事業の実施においては、全庁的に経験・ノウハウを蓄積し、PFI 等の展開の基礎とすることを目指す。また、この推進に適した全庁的な取り組み体制を構築する。
- 2) 平成 15 年度以降については、実施計画重要事業のすべてを PFI 等適格事業選定の対象事業とする。
- 3) 本方針に基づいた取り組みを 2～3 年程度継続し、広域合併や行政評価の導入等との整合を図りながら、その効果や課題を検証した上で実施方法等の見直しを検討する。

## 第2章 PFI等事業の選定方法

### 2.1 選定の視点

実施計画重要事業にリストアップする全ての事業を対象とする。また、選定時に個別の事業ごとにPFI等として適用可能な事業方式を検討し、事業実施の必要性が高く、PFI等導入による効果が期待できる事業を選定する。

なお、適用可能な事業方式とは、直営、PFI、第三セクター、公設民営、外部委託、民営化のことを指す。また、個々の事業ごとに適用する事業方式は、事業担当部局から提出された検討シートを元に選定が行われる。

### 2.2 PFI等適格事業の選定について

#### (1) PFI等適格事業選定検討シートについて

##### 1) 検討シート作成の目的

PFI等適格事業選定検討シートの記入は、以下の項目を目的としている。

実施計画重要事業にリストアップする全ての事業について、PFI等適格事業選定の妥当性を判断し、事業実施の優先順位を検討する。

PFI等適格事業選定の検討プロセスを、明らかにすることにより、市民に対し開かれた行政を進める。

PFI等適格事業選定を検討し、事業を分析することにより、事業の目的および事業コストの関係を改めて見直し、関連事業の統合・分離と合わせて事業の効率的・効果的なあり方を検討するとともに、職員の事業に対する意識改革を行う。

この基本方針書で提示しているPFI等適格事業選定検討シートの内容等については、現在、本市の実施計画重要事業の策定に使用されている事業調書の中に取り入れたものであるが、今後更に、両調書の調整を図っていく必要がある。

## 2) 検討シート記入の流れ

PFI 等適格事業選定の検討シート記入の意義および流れを以下に示す。

### シート1 記入：事業分析表

「第3次川口市総合計画」に定められた施策を計画的・効果的に推進するため、市行政として実施する全事業の特徴・課題点、事業費等について担当職員が事業の分析を行うために作成する。

### シート2 記入：適切な事業方式の検討

所管事業に対して、PFI、公設民営、民営化、外部委託、既存の直営など多様な事業方式のうち、どの方式を適用するのが最も効果的であるのか担当職員が検討するために作成する。なお、この検討により、PFI 等適格事業選定の必須条件を満たさない事業については、従来どおり通常事業として実施するものとみなし、以下のシートは記入しないものとする。

### シート3 記入：PFI 等可能事業の検討

『事業実施の緊急性・優先性』、『PFI 等適用の妥当性』、『円滑な事業推進を図る上での事業環境』という観点から、担当職員が所管事業の中で、民間を活用した公共サービスの提供が可能な事業を検討するために作成する。民間を活用した公共サービスの提供に可能性がある事業を「PFI 等可能事業」として判定する。なお、この検討により、PFI 等可能事業と判定されなかった事業については、以下のシートは記入しないものとする。

### シート4 記入：PFI 等適格事業の検討

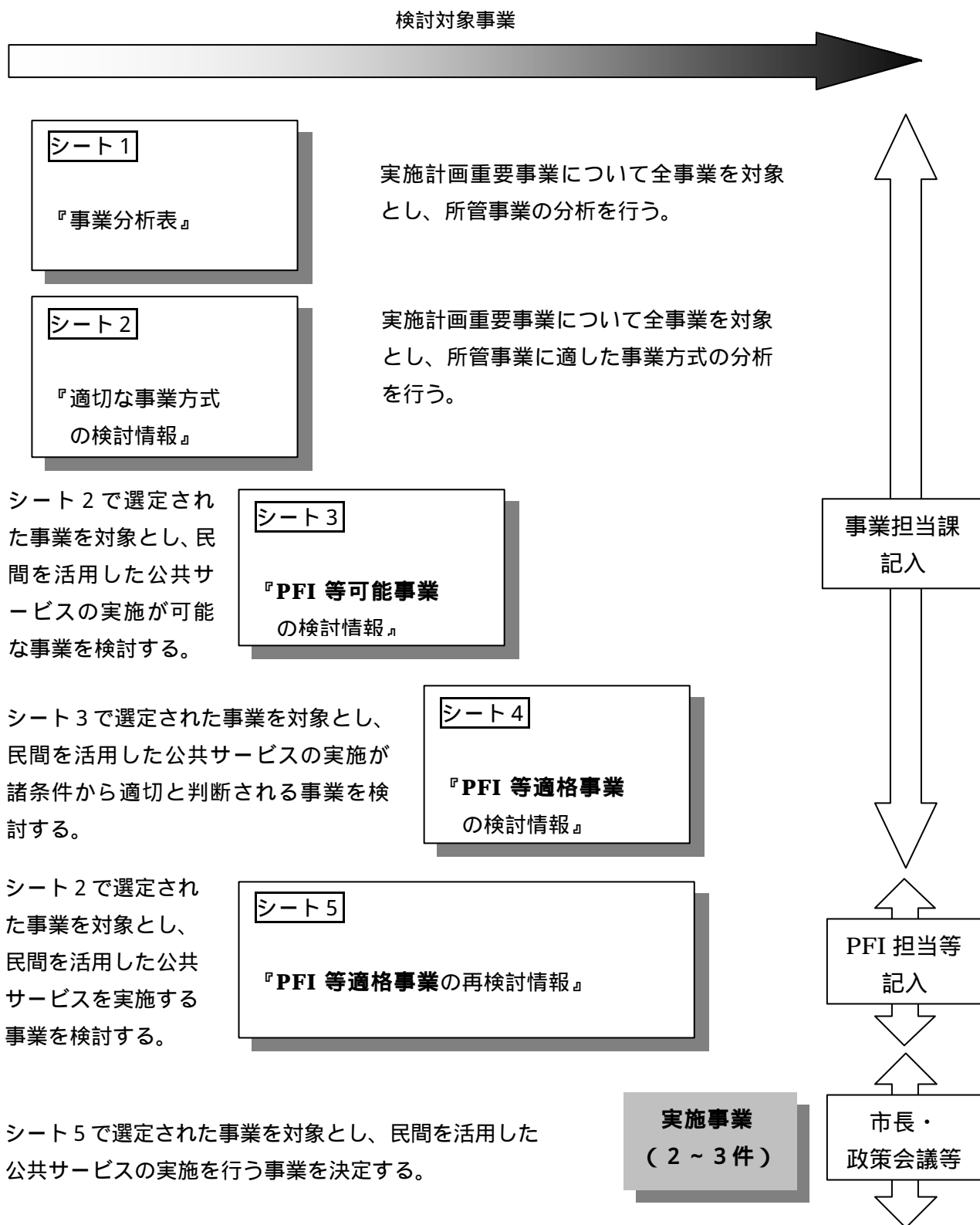
『PFI 等適用によって期待される効果』、『PFI 等を適用する業務の範囲・類型・リスク』の観点から、担当職員が所管事業の中で、民間を活用した公共サービスの提供が適している事業を検討するために作成する。PFI 等可能事業の中で、民間を活用した公共サービスの提供が効果的であり、また実現性が高いと判断される事業を「PFI 等適格事業」として判定する。

### シート5 記入：PFI 等実施事業の検討

事業担当課により検討された結果をもとに、『事業実施の緊急性・優先性』、『PFI 等適格事業選定の妥当性』、『PFI 等適格事業選定に対する政策的判断』、『PFI 等事業実施能力・体制』の観点から、PFI 担当および PFI 等推進会議が再度見直しを行い、民間を活用した公共サービスの提供を行う事業を検討するために作成する。

シート1～4は事業担当課により記入し、シート5は PFI 担当及び PFI 等推進会議により記入する。

図 2.1 PFI 等適格事業選定検討シート記入の流れ



平成17年度からは、PFI 等 P P P 導入検討は、合併や行政評価のシステムの導入を勘案した上で検討する。

## (2) 事業実施計画の分析(チェックシート1)

### 1) 検討方法

シート1は、「第3次川口市総合計画」に定められた施策を計画的、効率的に推進するため、市の重要事業計画に記載する全事業の特徴・課題点等について担当職員が所管事業を分析するために作成するものである。なお、本シートは毎年度作成することを基本とし、前年度にシートを作成している場合には、変更点がわかるように留意し記入を行う。

第2次実施計画事業調書（事業分析表）

事業名					
新規・継続	事業計画No.		事業計画部(局)課名		
総合計画施策体系	第 章 第 節	主要施策		行政分野別計画	地域別区分
事業計画期間	事業開始(予定)： 年 月～事業終了予定： 年 月				
事業計画の背景・経緯					
事業計画の 内容	【事業の現状】				
	【事業の目的】				
	【既存事業の実施手段】				
	【事業実施により期待される効果】				
事業に関する分析	【事業改善の余地・費用削減の可能性、課題】				
	【行政による事業実施の意義・効率性】				
	【民間との連携による事業実施の懸念事項】				
	【広域行政、ユニバーサルデザイン、及び市民参加の推進に関する事項について】				
その他特筆すべき事項					

全体計画(事業計画・金額)

平成15年度まで								
平成16年度								
平成17年度								
平成18年度								
平成19年度以降								
年度		総額	~ H15	H16	H17	H18	H19~	
性質別予算	用地取得費							
	設計事業費							
	建設事業費							
	維持管理事業費							
総事業費								
財源内訳	国庫支出金	事業費						
		用地費						
	県支出金	事業費						
		用地費						
	起債	事業費						
		用地費						
	特定財源	事業費						
		用地費						
	一般財源	事業費						
		用地費	直公	直公	直公	直公	直公	直公
	計	事業費						
		用地費	直公	直公	直公	直公	直公	直公
補助事業の概要 国庫支出金(名称) 県支出金(名称) 起債(名称)					補助の活用に伴う制約等			
敷地情報 (検討されているもののみ記入)	【場所】							
	【所有形態】 市所有 行政財産・普通財産 民間所有 買上・賃貸							
	【敷地面積】 m <sup>2</sup>							
施設情報 (検討されているもののみ記入)	【事業規模】							
	造成面積:		m <sup>2</sup>		延床面積:		m <sup>2</sup>	
	建設面積:		m <sup>2</sup>					

## 2) シート1 記入要領

事業の担当課は、各事業についてシート1を作成する。

### 【1枚目】

『新規・継続』欄には、平成14年度以降の年度を初年度として実施する事業であれば「新規」、第1次実施計画期間以前から継続している事業であれば「継続」をそれぞれ印で囲んでください。

『事業計画 No.』欄には重要事業計画の連番号を記入する。

『事業計画部(局)課名』欄には、部(局)名及び課(所)名を記入する。

『総合計画施策体系』『地域別区分』には、第3次総合計画における事業の位置づけ(行政分野別計画・地域別計画)について記入する。

『主要施策』『行政分野別計画』欄には、第3次川口市総合計画(41頁)に掲げる区分とする。

『事業計画期間』欄には、各事業の計画の期間を記入する。

『事業計画の背景・経緯』欄には、事業の背景・経緯について詳細に記述する。

『事業計画の内容』欄には、「事業の現状」、「事業の目的」、「既存事業の実施手段」、「事業実施により期待される効果」について詳細に記述する。

『事業に対する分析』欄には、「事業改善の余地・費用削減の可能性、課題」「行政による事業実施の意義・効率性」「民間との連携による事業実施の懸念事項」「広域行政、ユニバーサルデザイン、及び市民参加の促進に関する事項」について記入する。各項目の記入上の留意点は以下のとおりである。

#### 「事業改善の余地・費用削減の可能性、課題」

事業概要以外に特徴となっている事項や課題と考えられる事項について記入する。

#### 「行政による事業実施の意義・効率性」

行政により事業の実施を行うことの意義および事業の効率性について分析を行う。事業実施の意義については、特に継続事業などの行政による実施の意義を見直すことが重要である。また事業実施の効率性については、行政による事業実施が効率性の面で問題はないのかといった観点で分析を行うことが望ましい。

#### 「民間との連携による事業実施の懸念事項」

民間と連携して事業を実施した場合に懸念される事項を記入する。特に法制面で許されている民間の業務担当範囲などの観点から分析を行うことが望ましい。

#### 「広域行政、ユニバーサルデザイン、及び市民参加の促進に関する事項」

市民に対しよりより行政サービスを提供するため、広域行政、ユニバーサルデザイン、市民参加の促進等に関して、当該事業はどのような意義があるか分析し記入する。

## 【 2 枚目】

検討されている全体計画について、各年度別に事業計画、金額を詳細に記入する。第 1 次実施計画期間以前より継続している事業であれば、平成 14 年度末までの事業の実績と金額について記入する。

『性質別予算』の『用地取得費』『設計事業費』『建設事業費』『維持管理事業費』欄には、全体計画の金額、各年度の金額を記入する。また、上記 4 項目の合計を『総事業費用』欄に記入する。なお、期間中に事業が完成し、事業そのものが継続しない場合であっても、維持管理のあり方や関連して取り組んでいく事業などについて記述する。

『財源内訳』欄には、事業費と用地費に区分して、それぞれの財源の内訳と合計を記入する。

『補助事業の概要』には、該当するものを記入し、補助の活用に伴う制約等が想定されれば記入する。

事業実施にあたり、敷地が必要となる事業については、『敷地情報』欄に「場所」「所有形態」「敷地面積」「敷地に関する規制」を記入する。ただし、敷地についての具体的検討がなされていない事業については、空欄とする。

事業実施にあたり、施設が必要となる事業については、『施設情報』欄に「事業規模」を記入する。ただし、施設についての具体的検討がなされていない事業については、空欄とする。

## 3) 留意事項

重要事業計画は、過去の実績等（財政支出状況）を勘案して過大な計画とならないようにすること。

事業費の算出にあたっては、物価変動等による上昇分は見込まないものとする。

用地費については、補償費、鑑定料、測量費を含めた金額を記載すること。なお、これらの取扱いについては、原則として補助事業等を直買いの対象とし、事業の関係から先行取得を必要とする場合は、土地開発公社扱いとする。その際、用地費欄には、(直)(公)と記載する。

実施計画決定後の追加提出は、原則として認められない。

### ( 3 ) 適切な事業方式の検討 ( チェックシート 2 )

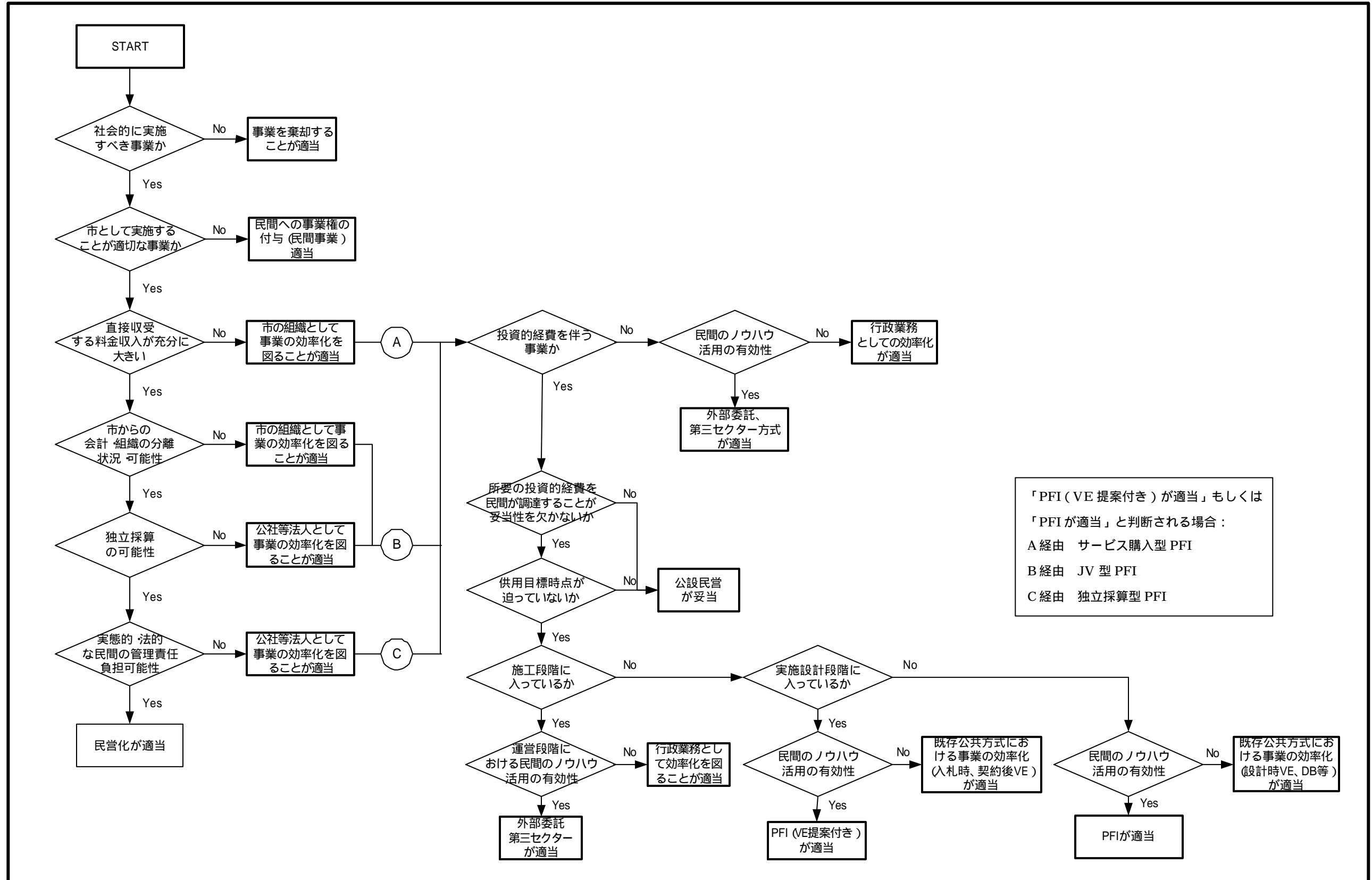
#### 1 ) 検討方法

シート 2 は、組織・経営形態の効率化の観点から、事業主体の形態のあり方を民営化、公社等法人化、行政といった三つのうち、いずれが適切であるかを整理し、次いで、PFI、公設民営、民営化、外部委託、既存の直営など多様な事業方式のうち、所管事業に対してどの方式の適用を検討するのがよいか選定するものである。

本シートでは、事業担当課が具体的に事業分析を進めることができるよう、判断フローに従い組織の状態や事業方式の選定を行うが、ここでは主たる客観的な評価項目により簡便に選定するにすぎない。実際には政策的判断や事業環境など様々な観点からの検討により、最も適した方式が選択されることになる。なお、この検討により、PFI 等適用の必須条件を満たさない事業については、従来どおり通常事業として実施するものとみなし、以下のシートは記入しないものとする。

第2次実施計画事業調書（PFI等方式の検討情報）

下図の流れに沿って担当事業がいずれのPFI等方式にあてはまるか判断し記入する。判断基準については、別紙参照の上、担当課で判断を行うこと。



「PFI(VE提案付き)が適当」もしくは「PFIが適当」と判断される場合：  
 A 経由 サービス購入型 PFI  
 B 経由 JV 型 PFI  
 C 経由 独立採算型 PFI

## 2) シート2 記入要領

事業の担当課は、各事業ごとに、以下の判断基準等を参照してシート2を作成する。

### 【判断基準等】

#### ア) 社会的に実施すべき事業か

判断基準	判断内容
費用便益分析の結果が $B/C > 1$ となっている場合 (マニュアルが整備されているインフラ事業等のみ)	Yes
緊急性、政策的重要性、市民ニーズが高い場合	
上記以外の場合	No

事業を実施することにより、社会全体にもたらされる便益(B)と、建設費・維持管理費など事業実施に必要な費用(C)をそれぞれ現在価値に割り戻した上で比較し、事業の効率性を判断する分析手法。「 $B/C > 1$ 」とは、事業の実施に必要な費用よりも、社会全体にもたらされる便益の方が大きくなるため、検討対象の事業が社会的に実施することが妥当と判断できる。

#### イ) 市として実施することが適切な事業か

判断基準	判断内容
法的可能性、料金徴収の可能性や、採算性といった観点から、当該事業を民間企業が民間事業として実施することが可能な場合	No
上記以外の場合	Yes

なお、平成14年度の検討では、実施計画が認定されている事業は、ア)イ)の条件はクリアしているとみなしてよい。

#### ウ) 直接収受する料金収入が十分に大きい

判断基準		判断内容
料金収入あり	総括原価方式で料金水準が決定される場合	Yes
	政策的に料金がやや廉価に設定されることが求められても、事業費の大半を料金収入では賄える水準に設定される場合	
料金収入なし	政策的に料金がかかり廉価に設定されることが求められ、事業費の大半を料金収入では賄えない水準である場合	No

適正な原価(効率的に事業が行われた場合に要するであろう総費用)に適正な報酬(事業の健全な維持・発展に必要な資本調達上のコスト)を加えたものが、総収入に見合うように料金を設定する方式。

エ) 市からの会計・組織の分離状況・可能性

判断基準	判断内容
現状として、既に市長部局から当該組織が分離している、または当該会計が一般会計から独立している場合	Yes
法的、経営的に当該組織を市から分離できる可能性がある場合、もしくは類似の組織が市から分離させている事例がある場合	
財源の独立性が高く、会計を一般会計から独立できる可能性がある場合、もしくは類似の会計が一般会計から独立させている事例がある場合	
上記以外の場合	No

オ) 独立採算の可能性

判断基準	判断内容
長期間にわたって、料金収入によって事業費の大半を料金収入で賄えると考えられる場合、もしくは同等それ以下の事業環境にある類似の施設が独立採算で経営されている事例がある場合	Yes
上記以外の場合	No

カ) 実質的・法的な民間の管理責任負担可能性

判断基準	判断内容
公物管理、公の施設、リスクの大きさ（民間企業のリスク負担能力）、住民の受容可能性などの観点から、民間企業が管理責任を負うことができると考えられる場合	Yes
上記以外の場合	No

キ) 投資的経費を伴う事業か

判断基準	判断内容
市の将来的な財政状況に鑑み、予算の適時適切な確保が困難と想定される投資的経費の発生（施設・設備等の整備や修繕等）が見込まれる場合	Yes
上記以外の場合	No

ク) 所要の投資的経費を民間が調達することが妥当性を欠かないか

判断基準	判断内容
下記以外の場合	Yes
民間企業による資金調達が困難な場合	No
市にとってより有利な資金調達手法の活用可能性がある場合	

ケ) 供用目標時点が迫っていないか

判断基準	判断内容
供用目標時点が設定されていない場合	Yes
供用目標時点が設定されているが、余裕がある場合	
供用目標時点が迫っているが、工期短縮効果など、PFI 適用による早期供用効果を考慮すると、事業者選定に時間をかける余裕がある場合	
供用目標時点が迫っており、PFI 適用による早期供用効果を考慮しても、事業者選定に時間をかける余裕がない場合	No

コ) 運営段階における民間のノウハウ活用の有効性

判断基準	判断内容
同種類別の運營業務や維持管理業務を行う民間事業者が存在する、または同種類別の運営委託業務や維持管理委託業務の受託事業者が存在する場合であって、当該事業の運営に民間企業が参入することが見込まれる場合	Yes
上記以外の場合	No

サ) 民間のノウハウ活用の有効性

判断基準	判断内容
設計、建設、運営、維持管理を一括して民間事業者に委ねることが法的に可能であり、そうすることで事業の効率的かつ効果的な実施が見込まれる場合であって、当該事業に民間企業が参入することが見込まれる場合	Yes
上記以外の場合	No

参考) 事業方式別の実施例

民営化：鉄道・バス等の交通機関・公立保育所等

PFI (BT0)：教育施設(大学・学校)・社会福祉施設・駐車場・庁舎・公務員宿舎・産業支援施設等の建設、管理、運営等

PFI (BOT)：観光施設・余熱利用施設・廃棄物処理施設・文化施設等の建設、管理、運営等

公設民営：水族館・科学館・展示場・大学・社会福祉施設・文化施設・廃棄物処理施設等の管理、運営等

外部委託：道路・公園・電算システム・公共施設等の維持管理等、ごみ収集等

上記はこれまでの実施例であり、今後民間活用が進められていく中で、幅広い分野で適用されていく可能性が高い。しかし、事業条件や法令の変更等により適用可能な事業方式も変わるため、上記の事例は参考とし諸条件を鑑みながら検討していく必要がある。

### 3) 留意事項

判断にあたっては、本シートは理想とする事業のあり方を分析するためのものであり、現行体制での実施可能性等とは切り離して検討すること。

判断にあたっては、10～30年の長期的な期間を念頭において検討すること。

外部委託には、単一施設の特定業務の委託もあれば、単一施設の包括的業務委託、複数施設の特定業務の委託、複数施設の包括的業務委託などの形態がありうる。施設整備・運営の状況により、適切な形態について検討する必要がある。

( 4 ) PFI 等可能事業の検討 ( チェックシート 3 )

1 ) 選定方法

シート 3 は、所管事業の中から PFI 等として実施することが可能な事業を検討するものである。PFI 等可能事業とは、民間を活用した公共サービスの提供が可能と判断される事業を指す。本シートでは PFI 等適格事業選定の可能性があると判断される事業を選別し、PFI 等可能事業と選定された事業については、シート 4 でさらに PFI 等適格事業選定の適性を判断するものとする。

また本シートで PFI 等可能事業と判断されなかった事業については、シート 4 は記入しなくてよいが、PFI 担当・PFI 等推進会議においてその検討内容の結果は精査されることとなる。

PFI 等適用の可能性の判断については、事業担当課で『事業実施の緊急性・優先性』、『PFI 等適格事業選定の妥当性』、『円滑な事業推進を図る上での事業環境』について検討する。

PFI 等可能事業の判定にあたっては、必須項目としてあげられている項目に必ず当てはまることが必要であり、該当数については、概ね 7 項目以上あることが望ましい。

ただし、該当数が多くても PFI 等適格事業選定が不可能である要因がある場合など総合的に判断する必要もあり、PFI 等可能事業の判断は該当数のみで判断するものではない。

第 2 次実施計画事業調書 (PFI 等可能事業の検討情報)

評価項目	該当する事業の条件等およびコメント	判定 (該当: )
事業の実 施の緊急 優先性	( 1 ) 政策的重要性の高い事業	
	( 2 ) 市民のニーズが高い事業	
	( 3 ) 既投資事業の推進・既投資分の損失回避に資する事業	
PFI 等適 格事業の 選定の 妥当性	( 1 ) 法制度の妥当性	
	( 2 ) 事業規模の適性	
	( 3 ) 財政支出の削減効果	
	【PFI 等適用効果】( 該当項目に を記入)	
	施設整備費の軽減が期待 ( )      利用料金収入の増大が期待 ( ) 施設管理運営費の軽減が期待 ( )      その他 ( ) ( )	
	【事業の特性と期待される効果】	
	( 4 ) 行政内部の効率化	
( 5 ) 民間の参入可能性		
【類似事例】( 該当に を記入)	【類似事例を踏まえた民間の参入可能性】	
類似の事例に PFI の適用事例がある ( )		
" 公設民営 " ( )		
" 民営化 " ( )		
" 外部委託 " ( )		
( 6 ) 事業開始までの時間的余裕		

評価項目	該当する事業の条件等およびコメント	判定 (該当： )
な推図で 滑業を上事 円事進るの 環境	( 1 ) 適度な事業の検討熟度	
	発案段階 ・ 計画段階	
	( 2 ) 地域住民等の合意形成熟度	
	( 3 ) 用地確保の見通し ( 新規の施設建設が伴う場合 )	
	( 4 ) 国・県の支援制度等 ( PFI 等の導入が有利か否か )	
総合判定		/ 13

網掛け項目は、PFI 等実施において、必須項目である。

## 2) シート3 記入要領

事業の担当課は、各事業ごとにシート3を作成する。

### 『事業実施の緊急性・優先性』

#### 【政策的重要性が高い項目】

これまで財源の制約などの事由により事業実施できなかった事業のうち、地域産業の振興や行政経営の効率化、市行政における政策的判断などの視点から事業実施の重要性が高いものを判定する。

#### 【市民のニーズが高い事業】

これまで財源の制約などの事由により事業実施できなかった事業のうち、市民からの要望が多く、また事業実施の必要性が高いものを判定する。

#### 【既投資事業の推進・既投資分の損失回避に資する事業】

既に事業実施に向け用地確保や整備等を行っているものの、財源の制約等の事由により事業推進が滞っている事業のうち、事業実施の必要性が高いものを判定する。

### 『PFI 等適格事業選定の妥当性』

#### 【法制度の妥当性】

当該事業が PFI 等として実施して法制度上問題ないか検討し、判定する。

#### 【事業規模の適性】

PFI 等として実施する際には、民間にとって収益性が高いと判断する必要があり、適切な規模の事業であるものを判定する。

なお、PFI 事業として実施する場合は、目安として、用地確保のための費用を除き、運営維持管理等を入れて総事業費 10 億円以上の事業規模が望ましい。

#### 【財政支出の削減効果】

財政支出に関して PFI 等適用による効果を検討し、財政支出の削減が想定されるか判定する。具体的には表中の ~ の項目に該当するかを想定し、PFI 等適用による削減効果を判定する。また、その検討と合わせて期待される特記事項があれば具体的に記述する。

施設整備費の軽減が期待：

民間の活用により効率的な施設設計が行われるなどがなされ、整備費が軽減することが期待される。

施設管理運営費の軽減が期待：

民間の活用により効率的な人材配置が行われ、管理運営費が軽減されることが期待される。

利用料金収入の増大が期待：

民間の活用により運営ノウハウが活かされ、利用料金収入の増大が期待

される。

**【行政内部の効率化】**

PFI 等適用により、事業推進の迅速化が期待されるなど行政内部の効率化が期待されるものを判定する。

**【民間の参入可能性】**

PFI 等として事業実施した場合に民間が参入することが可能について判定する。なお、当該事業について国や他の地方公共団体で実施された類似事例があるか、把握できる範囲で検討を行う。類似事例の検討結果から期待される民間の参入可能性について具体的に記述する。

**【事業開始までの時間的余裕】**

PFI 等として事業実施した場合に民間との契約を締結するまでに時間がかかることが予想される。したがって、想定している事業開始時期までに時間的余裕があるか判定する。

『円滑な事業推進を図る上での事業環境』

**【適度な事業の検討熟度】**

PFI 等として事業実施するためには、具体的に当該事業の検討が進んでいることが望ましい。したがって、事業の検討熟度が高いか判定する。ただし、発案段階のもので PFI 等として実施することが有効である事業もあり、発案段階としての検討熟度と計画段階としての検討熟度とを分けて評価を行うこと。

**【地域住民等の合意形成熟度】**

PFI 等として事業実施するためには、事業実施にあたり地域住民等からも合意を得られやすいことが重要であり、合意形成熟度が高いものを判定する。

**【用地確保の見通し（新規の施設建設が伴う場合）】**

新規に施設建設が伴う場合には、用地確保が必要であり、その見通しが高いか判定する。

**【国・県の支援制度等（PFI 等の導入が有利か否か）】**

元々国・県等の支援制度があり、PFI 等の導入によりかえって事業費確保が困難となるものは十分な検討が必要となる為、そうしたデメリットが少ないか判定する。

『総合判定』

上記の判定をもとに総合的に PFI 等適用の可能性を判定する。

( 5 ) PFI 等適格事業の検討 ( チェックシート 4 )

1 ) 選定方法

シート 4 は、PFI 等可能事業の中で PFI 等として実施することが適格な事業を検討するものである。PFI 等適格事業とは、民間を活用した公共サービスの提供の適性が高いと判断される事業を指し、PFI 等適用の効果が大きく期待され、民間の事業者の参入が期待される事業が望ましい。

PFI 等の適性判断にあたっては、『PFI 等適用によって期待される効果』、『PFI 等を適用する業務の範囲・類型・リスク』の 2 項目についてそれぞれチェック事項の検討を行い、上記 2 項目の A ~ E までの評価を行い、事業担当課で PFI 等の適格性を検討する。

PFI 等適格事業として判定するものは、基本として評価項目の平均が B 以上であることが望ましい。

第2次実施計画事業調書（PFI等適格事業の検討情報）

評価項目	評価項目およびコメント	評価
PFI等適格事業選定によって期待される効果	【他の類似事業との一体的な実施可能性】	A B
	【既存方式での事業推進上の障害や制約条件】	C D E
PFI等適格事業の業務の範囲・類型・リスク	【PFI等適格事業の業務の範囲】	A B
	【民間事業者が負担するリスク】	C D E
【総合評価】		A B C D E
【適切な事業方式】 事業方式： PFI ・ 公設民営 ・ 民営化 ・ 外部委託		

## 2) シート4 記入要領

事業の担当課は、各事業ごとにシート4を作成する。

### 『PFI 等適格事業選定によって期待される効果』

#### 【他の類似事業との一体的な実施可能性】

PFI 等により、他の類似する事業と一体的に実施することができ、事業の効率性が高まると共に、市民へ提供するサービスの向上が期待されるか判定する。

#### 【既存方式での事業推進上の障害や制約条件】

現行の方式で事業を進めた場合には、事業推進上障害や制約条件があり、PFI 等として実施することにより、それらの問題が解消されるか判定する。

例えば、事業担当者が限られており担当職員の業務量が多く、速やかな事業実施が困難となっている場合、民間事業者等の外部機関の活用によりそれらが解消されるかどうか等を判定する。

### 『PFI 等適格事業の業務の範囲・類型・リスク』

#### 【PFI 等適格事業の業務の範囲】

PFI 等として実施する業務の範囲が適切であるかどうか判定する。特に民間事業者が業務を行うことが公共の観点から適切ではないと考えられる場合には、この項目は低く評価する必要がある。

#### 【民間事業者が負担するリスク】

民間事業者による事業実施を行う場合に、どのようなリスクが発生する可能性があるのか検討し、民間事業者が負担するリスクが小さいと判断される場合には、この項目は高く判定する。

### 『総合評価』

以上の項目をもとに総合的に PFI 等の適性を評価し、その理由を記入し、PFI 等適格事業とするかどうか事業担当課の判断結果を記入する。なお、PFI 等適格事業と判断した場合には、適切と考えられる PFI・公設民営・民営化・外部委託などの事業方式を合わせて記入する。

( 6 ) PFI 等実施事業の検討 ( チェックシート 5 )

1 ) 選定方法

シート 5 は、事業担当課から提出されたチェックシート 1 ~ 4 を元に、PFI 担当および PFI 等推進会議が、再度見直しを行い PFI 等として実施するのが適格であるか検討するものである。具体的には、『事業実施の緊急性・優先性』、『PFI 等適用の妥当性』、『PFI 等適用に対する政策的判断』、『PFI 等事業実施能力・体制』の 4 項目についてそれぞれチェック事項の検討を行い、上記 4 項目について A ~ E までの評価を行い、PFI 担当および PFI 等推進会議で PFI 等適格事業を再検討する。

なお、PFI 等適格事業の判定にあたっては、基本として評価項目の平均が B 以上であることが望ましい。

第2次実施計画事業調書（PFI等実施事業の検討情報）

評価項目	評価項目およびコメント	評価
実施事業の 緊急性・優 先性	【政策的重要性が高い事業】	A
	【市民ニーズが高い事業】	B
	【既投資事業の推進・既投資分の損失回避に資する事業】	C
		D
PFI等適格 事業選定の 妥当性	【法制度の妥当性】	
	【事業規模の適性】	
	【財政支出の削減効果】 PFI等適用効果(該当項目に を記入) 事業の特性と期待される効果 施設整備費の軽減が期待 ( ) 施設管理運営費の軽減が期待 ( ) 利用料金収入の増大が期待 ( ) その他 ( ) ( )	A
	【行政内部の効率化】	B
	【民間の参入可能性】 類似事例(該当項目に を記入) 類似事例を踏まえた民間の参入可能性 類似の事例に PFIの適用事例がある ( ) " 公設民営 " ( ) " 民営化 " ( ) " 外部委託 " ( )	C
	【事業開始までの時間的余裕】	D
		E

評価項目	評価項目およびコメント	評価
PFI 等適格事業選定に対する政策的判断	【PFI 等適格事業選定による本事業への期待】	A B C D E
	【PFI 等適格事業選定による他の類似事業との一体的な実施可能性】	
	【PFI 等適格事業選定による関連事業への波及効果・懸念事項】	
	【既存方式での事業推進上の障害や制約条件】	
PFI 等事業実施能力・体制	【担当部局の PFI 等に対する理解度】 1	A B C D E
	【担当部局の PFI 等事業実施体制の整備状況】 1	
【総合評価】		A B C D E
<p>【事業方式の適性】</p> <p>事業方式： PFI ・ 公設民営 ・ 民営化 ・ 外部委託</p> <p>【事業方式が PFI の場合の形態・方式】</p> <p>形態：サービス購入型 ・ 独立採算型 ・ ジョイントベンチャー型</p> <p>方式： BOT ・ BTO ・ BOO ・ その他 ( )</p>		

1 (網掛け項目)については、先導期は記入しない。

2 担当課のコメントおよび評価をもとに PFI 担当および PFI 等推進会議にて PFI 等実施事業とするか判断を行う。

## 2) シート5 記入要領

事業の担当課は、各事業ごとにシート5を作成する。

### 『事業実施の緊急性・優先性』(シート3を参照)

- 【政策的重要性が高い項目】
- 【市民のニーズが高い事業】
- 【既投資事業の推進・既投資分の損失回避に資する事業】

### 『PFI等適格事業選定の妥当性』(シート3を参照)

- 【法制度の妥当性】
- 【事業規模の適性】
- 【財政支出の削減効果】
- 【行政内部の効率化】
- 【民間の参入可能性】
- 【事業開始までの時間的余裕】

### 『PFI等適格事業選定に対する政策的判断』

#### 【PFI等適格事業選定による本事業への期待】

市行政全体からみた場合のPFI等適用に対する期待度を判定する。事業担当課による個別事業としての視点とは別に、市行政として重点的に実施する必要性の高い事業等の視点から判定する。

#### 【PFI等適格事業選定による他の類似事業との一体的な実施可能性】(シート4を参照)

#### 【PFI等適格事業選定による関連事業への波及効果・懸念事項】

PFI等適用により関連する事業が円滑に進めることが可能になるなど、推進上の波及効果が想定される場合は、高く評価する必要がある。また逆に関連する事業の推進を妨げることが想定される場合には低く評価する必要がある。

#### 【既存方式での事業推進上の障害や制約条件】(シート4を参照)

### 『PFI等事業実施能力・体制』

本項目は、先導期においては記入しないものとする。

#### 【担当部局のPFI等に対する理解度】

事業を所管する事業担当課のPFI等に対する理解度が十分であるか判定し、PFI等を適用した際に、実際の遂行が可能であるか判定する。

#### 【担当部局のPFI等事業実施体制の整備状況】

事業を所管する事業担当課のPFI等に対する事業実施体制が十分整備されている

か判定し、PFI等を適用した際に、実際の遂行が可能であるか判定する。

『総合評価』

以上の項目をもとに総合的にPFI等適用の適性を評価し、その理由を記入し、PFI等実施事業とするかどうかPFI担当・PFI等推進会議の判断結果を記入する。なお、PFI等適格事業と判断した場合には、適切と考えられるPFI・公設民営・民営化・外部委託などの事業方式、およびPFIの場合にはその形態・方式を合わせて記入する。

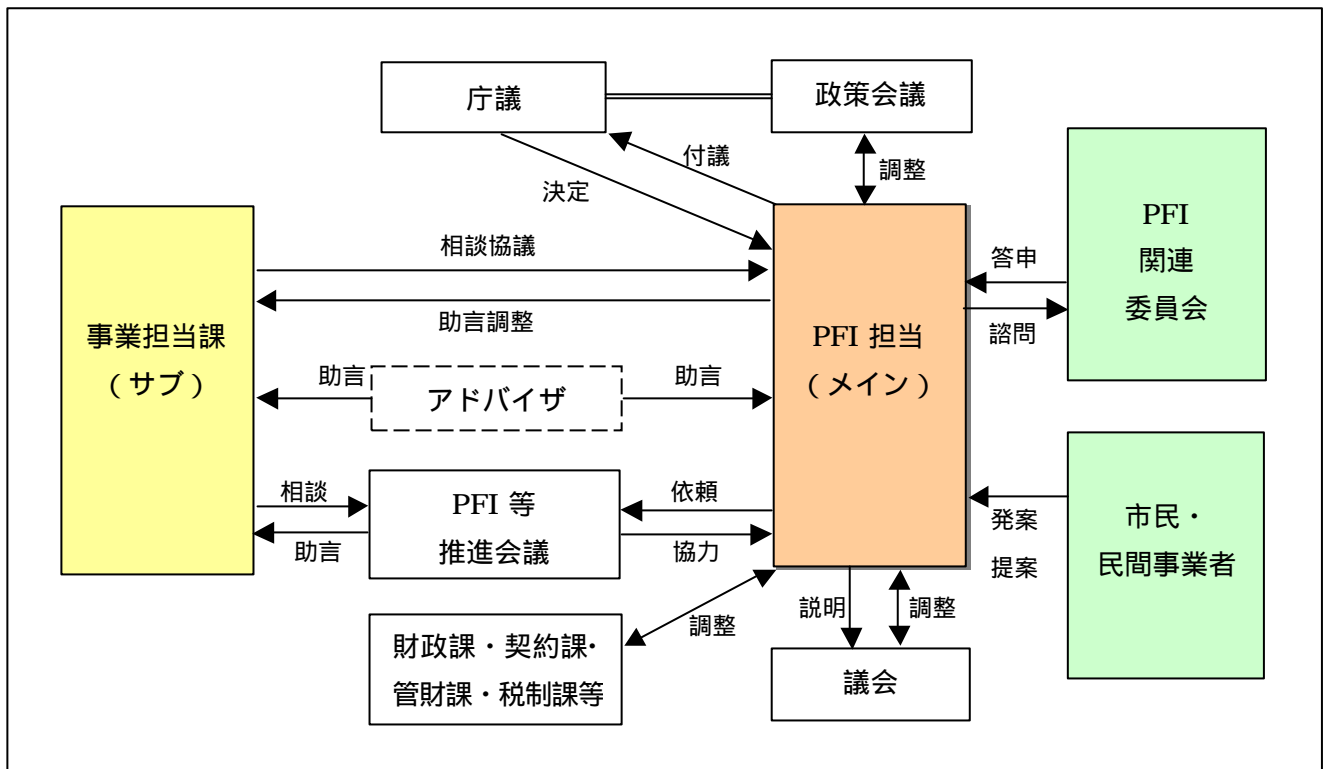
### 第3章 PFI 等事業推進体制と PFI 等事業選定の流れ

#### 3.1 PFI 等事業の推進体制

PFI 等実施にあたっては、推進手法や庁内合意の形成方法等が確立されていないため、迅速な意思決定が可能な体制構築しておかないと混乱が発生することが危惧される。また、実施にあたっては、担当部局ならびに職員が PFI 等に関する広範な知識や清廉な民間企業とのネットワークを有していることが望まれる。

このため、PFI 担当が中心となって個別の事業担当課と連携して事業を推進する体制とする。

図 3.1 PFI 等事業の推進体制



( 1 ) PFI 等推進会議

早急に実現する必要のある事業等の実現のため、庁内に PFI 等適格事業選定の調整・PFI 等事業の推進を検討する機関として、以下の役割を担う。

事業担当課への PFI 等の情報提供、相談対応  
PFI 等適格事業の検討・調整

【構成委員】

本会議の委員は以下の 3 種類の構成となる。いずれの課においても、課長もしくは係長、それに準じる者が担当となることを前提とする。

コア委員（ 9 名程度）

…基本として毎回の会議に出席し、常に PFI 等に関連する情報を共有している委員。

企画財政部 総合政策課、財政課、PFI 担当  
総務部 総務課、検査室  
理財部 管財課、用地対策課、契約課、税制課

関係委員（ 6 名程度）

…毎回の会議に出席する必要はないが、担当部が PFI 等適用の検討を行っている場合は、必ず出席し、事業担当課と連絡調整を行う委員。

保健福祉部 保健福祉総務課  
環境部 環境総務課  
建設部 建設管理課  
都市計画部 計画管理課  
都市整備部 都市整備管理課  
教育総務部 教育総務課  
その他関係各課

公募による委員（ 2 名程度）

…PFI 等適用の検討を進めるためには、広く様々な視点からの検討が重要であり、担当課に関わらず、参画を希望する庁内職員の委員。

庁内職員の有志

( 2 ) PFI 担当

PFI 等事業の具体的な検討・選定を実施する担当であり、PFI 等全般にかかる情報・ノウハウの収集・蓄積・分析・庁内外への情報の提供、研修等の実施を行う機関であり、以下の役割を担う。

PFI 等事業の実施

事業担当課への PFI 等の情報提供、相談対応、連絡調整

民間事業者からの発案・提案の窓口及びその内容に対する担当課との調整

庁議・政策会議へ付議

( 3 ) 事業担当課

PFI 担当と連絡調整を行いながら、所管する事業への PFI 等の導入について検討するとともに、所管する事業を実施・運営する。

( 4 ) 財政課・契約課・管財課・税制課等

PFI 等事業実施に関わる予算調整、資産管理、法制度との整合性検証に関わる部局であり、以下の役割を担う。

事業担当課、PFI 担当への PFI 等に関わる情報提供、相談対応

実施計画の予算化

( 5 ) 民間関与の PFI 事業関連委員会

有識者など外部委員を含む委員会であり、PFI 事業の選定・事業者選定・事業実施の監視等、公平性や客観性を求められる全般事項について審査等を行う。

詳細は添付資料（委員会設置要綱）を参照されたい。

( 6 ) 庁議・政策会議

PFI 等適用事業を決定する機関であり、以下の役割を担う。

PFI 等等適用事業の決定

## 3.2 PFI 等事業選定の流れ

---

本章は、PFI 等事業の選定にあたって、事業に関係する各課の具体的な役割及び作業の流れについて示す。

### ( 1 ) PFI 等事業の選定・手順

PFI 等事業の選定の流れは、以下の 8 段階の手続きを経て実施される。

#### 1 ) 事業担当課における事業の検討

庁内各課は担当する全事業について、2.2 に示す選定方法により、各事業に適した事業手法を検討する。選定結果から事業が PFI 等として実施することが適切でなく、通常事業として実施することが適切と判断された事業については、従来と同様の手続きにより事業を実施する。

#### 2 ) PFI 担当における事業の検討・調整

PFI 担当及び PFI 等推進会議は、事業担当課から提出された PFI 等適格事業の検討シートを元に、事業担当課の検討が適切であるか精査する。事業担当課の判断に対し、変更が必要と判断された内容については事業担当課と調整を行う。また、その結果、PFI 等適格事業として実施することが不適切と判断された場合は、通常事業として従来と同様の手続きに基づき事業を実施する、もしくは破棄する。

なお、事業担当課から提出された事業について、他の事業担当課から提出された事業と一括で実施することが適切と判断された場合には、関係担当課と調整を行う。

#### 3 ) 総合政策課における事業の認定

総合政策課等は、PFI 担当、PFI 等推進会議により調整された事業の内容を精査し、事業として認定するかどうかの判断を行う。

#### 4 ) 策定会議における事業の調整

策定会議では、関係各課の調整を行う。PFI 等事業として実施することが適切でないという判断がなされれば、通常事業として実施する、もしくは破棄する。

#### 5 ) 庁議等における事業の位置づけ

庁議等は、策定会議より提出された PFI 等適格事業の検討結果を精査し、当該方式の事業として実施することが適切であるか判断する。その結果、PFI 等適格事業として実施することが適切と判断された事業は PFI 等事業と位置づけ、不適切と判断された場合は、通常事業として従来と同様の手続きに基づき事業を実施する、または破棄する。

6) 財政課における実施計画の予算化

財政課は、政策会議において PFI 等適格事業として位置づけられた事業の実施計画について、予算化の査定を行う。

7) 民間関与の PFI 事業関連委員会による検討

実施予算をつける際に、民間関与の PFI 事業関連委員会においては、PFI 実施事業(案)を検討し、事業実施に対する意見を述べる。

8) 議会による PFI 等適用の承認

市から提示された PFI 等適格事業は、議会の承認を経て実施する。

(2) 留意事項

1) PFI 等選定にかかる期間

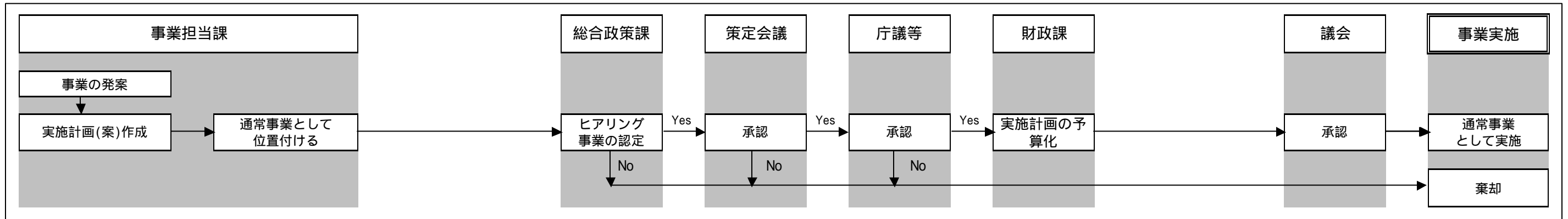
PFI 等事業として実施するためには、PFI 等適格の検討から事業者選定まで多大な日数を要することとなる。したがって、PFI 等を導入する際には、十分スケジュール的に可能であるかを検討しておくことが重要である。

2) PFI 担当及び PFI 等推進会議によるサポート

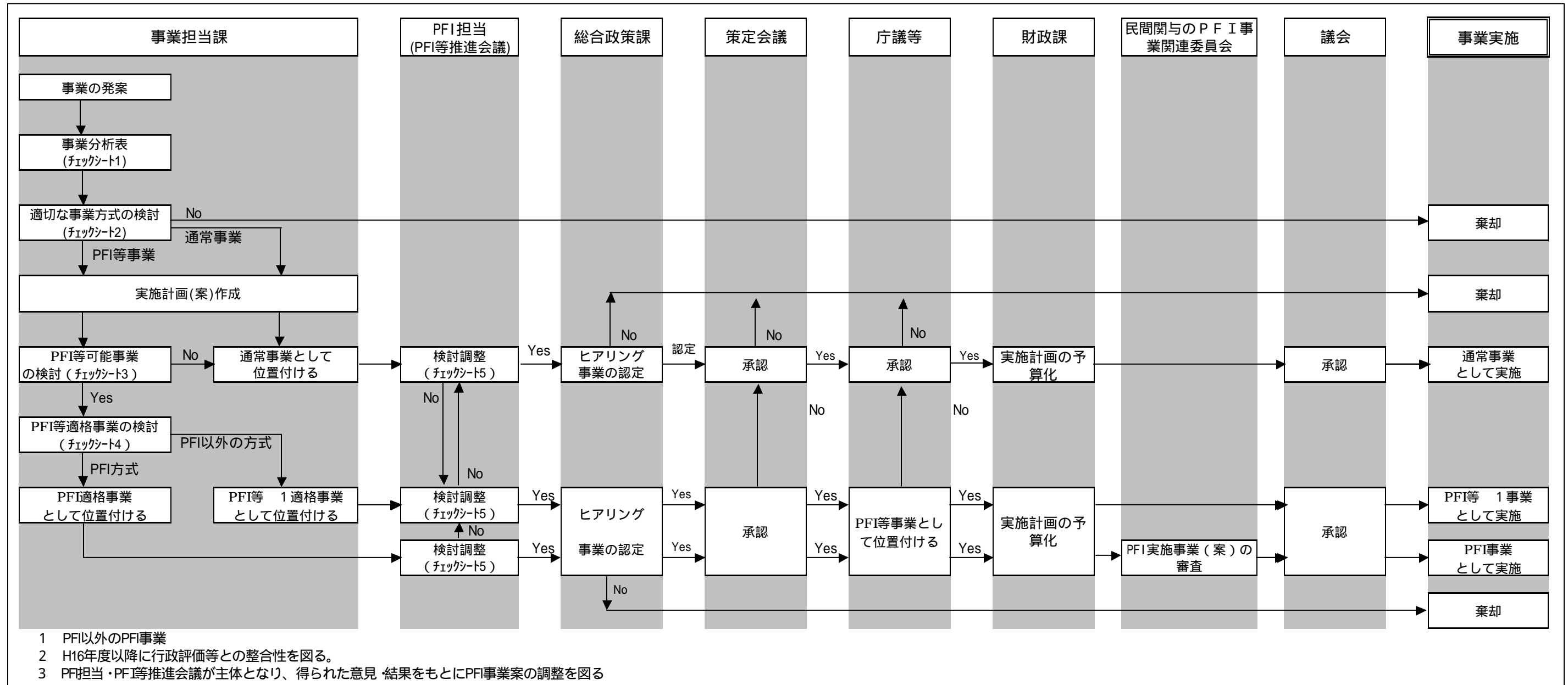
先導期においては、各担当課は PFI 等に関する十分な知識を有していないことが予想され、PFI 担当及び PFI 等推進会議は、PFI 等適用のフローだけに留まらず、担当課からの相談・問い合わせに随時対応することが重要である。

図3.2 PFI等事業選定の流れ

従来の実施計画重要事業の流れ



PFI等基本方針書導入後



## 第4章 PFI 事業実施の展開

本章においては、PFI 事業の適用・実施するにあたって留意すべき事項を掲載する。PFI 導入にあたっては、別冊の資料編を参照し、PFI 法などの関係法令や国における基本方針・ガイドライン等を踏まえて検討することが必要である。

### 4.1 PFI 事業実施の流れ

---

#### (1) PFI 適用の手順

「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」においては、PFI 事業の流れは表 4.1 に示す7つのステップに分けられている。PFI 法においては、このうちステップ2～ステップ4の手続きを規定している。

ステップ1では、事業の発案を行う。ここでは、事業の目的や内容、事業の条件等を明確化した上で、事業実施の妥当性や最も適合する事業方式の検討する。その上で、PFI 方式が最も適合すると判断された場合に、PFI 事業調査を実施する。ここでは、事業の目的や PFI 導入の目的が十分に達成されると同時に、民間が実施する事業として成立し得るかどうか（採算性等）を検討する。ここで PFI 実施可能性があると判断された場合には、PFI 法で規定されているステップ2以降の手続きに進むことになる。

ステップ2では、PFI 法第5条に基づいて実施方針を策定し公表する。実施方針とは、市が、当該事業に PFI 方式が適合すると考え、当該事業が PFI 方式によって実施される「可能性がある」ことを広く表明するものであるとともに、民間事業者が当該事業への参画について早期に検討することを容易にするものとして位置づけられている。従って、民間事業者の有効な検討に資するよう、実施方針においては、この段階で規定できる事業内容や事業条件、事業の枠組み等を盛り込んでおくことが求められる。

ステップ3では、PFI 法第6条に基づいて特定事業の選定を行う。特定事業とは、PFI 事業として実施することが適切であると市が公式的に判断した事業をいう。すなわち、特定事業の選定は、VFM 評価などの客観的評価に基づいて（PFI 法第8条）当該事業を PFI 方式によって実施することが適切であることを、市として「公式的に判断」し広く表明するものである。これにより、民間事業者の参入検討がリアリティを持って実施されるようになる。

ステップ4では、PFI 法第7条に基づいて民間事業者の募集、評価・選定、公表を行う。ここでは、公募等の方法によって民間事業者を募集し、客観的な評価に基づいて（PFI 法第8条）特定事業を実施する民間事業者を選定する。募集にあたっては、民間事業者が事業の提案を円滑に行い得るよう、事業の内容や条件、事業者選定手続き・基準等について明確に規定する必要がある。

ステップ5では、契約の締結が行われる。市と選定された民間事業者との間で特定事業に係る契約の締結に向けて各種契約条件の詰めが行われ、合意された段階で当該民間事業者を PFI 事業者として選定し、契約内容について議会の議決を経て、契約を締結する。

ステップ6では、事業の実施、監視等が行われる。契約に基づいてPFI事業者による事業の実施が行われる一方で、市によってPFI事業者が適正に公共サービスの提供を行っているかどうかなど、契約履行状況等のモニタリングが行われる。

ステップ7では、事業の終了時の各種措置（施設・設備の引渡し、事業の継続、撤去・原状復旧等）が契約に基づいて実施される。

なお、ステップ1の前半（PFI事業調査以前）までは、2.において実施済みである。4.2以降ではステップ1の後半以降の流れについて詳述する。

表 4.1 PFI事業の流れ

PFI事業の流れ		概要
ステップ1：	事業の発案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の目的・内容・各種条件の明確化</li> <li>・事業方式の検討（PFI /他のPFI等/従来方式）</li> <li>・PFI事業調査 事業の枠組み・条件の設定</li> <li>・民間事業者に対する事前意向調査</li> </ul>
ステップ2：	実施方針の策定及び公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施方針の策定（PFI法第5条） <ul style="list-style-type: none"> <li>➢市が、当該事業にPFI方式が適合すると考え、当該事業がPFI方式によって実施される「可能性がある」ことを広く表明するもの</li> <li>➢民間事業者が当該事業への参画に係る検討を容易にするもの 事業に係る各種事項を規定し公表</li> </ul> </li> </ul>
ステップ3：	特定事業の評価・選定、公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定事業の選定（PFI法第6条） <ul style="list-style-type: none"> <li>➢客観的な評価等を勘案した上で、当該事業をPFI方式によって実施することが適切であることを、市として「公式的に判断」し広く表明するもの</li> <li>➢VFM評価の結果の公表</li> </ul> </li> </ul>
ステップ4：	民間事業者の募集、評価・選定、公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・募集要項/入札説明書および関連資料の提示 事業に係る各種事項を「詳細に」規定し公表</li> <li>・募集要項/入札説明書および関連資料の質問受付・回答</li> <li>・募集要項/入札説明書の審査基準に基づく民間事業者の提案内容の審査（審査委員会等）</li> <li>・優先交渉権者/落札者の選定・公表</li> </ul>
ステップ5：	契約等の締結等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約の詳細検討、関係者間の合意</li> <li>・議会の議決</li> <li>・契約締結</li> </ul>
ステップ6：	事業の実施、監視等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約に基づくPFI事業者による事業の実施</li> <li>・市によるPFI事業者の契約履行状況のモニタリング</li> <li>・（PFI事業者の契約履行状況に応じたサービス購入料金の支払い）</li> </ul>
ステップ7：	事業の終了	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約に基づく事業の終了 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢契約に基づく事業終了時の措置の実施（施設・設備の引渡し、事業の継続、撤去・原状復旧等）</li> </ul> </li> </ul>

PFI法の適用

## ( 2 ) 留意事項

ステップ3の特定事業の選定におけるVFM評価は、ステップ1でのPFI事業調査と併せて実施されることが多い。また、ステップ4の募集の際に、事業に関心のある民間事業者に配布される公募資料や、ステップ5で締結される契約書は、ステップ2で策定・公表される実施方針がベースとなって作成される。従って、事業に係るあらゆる事項を、事業者選定の前段階(ステップ1およびステップ2)において詳細に規定しておく必要がある。

これらを事前に詳細に規定する上では、事業担当課をはじめとする関係各課の意思決定や合意の形成を図ることが必要になる。このため、PFIの事業化にあたっては、庁内のPFI担当課だけでなく、事業担当課をはじめとする関係各課を含めたPFI実施体制を確立し、適切かつ迅速な意思決定や合意形成を図ることが重要である。

## 4.2 PFI 事業調査

### (1) PFI 事業調査の概要

PFI 事業調査においては、検討対象事業に PFI 方式を適用した場合に、当該事業に期待される事業目的と PFI 導入目的を達成しつつ、民間事業者が実施する事業として成立するかを検討する。

PFI 事業調査を実施するにあたっては、事業目的と PFI 導入目的を明確化した上で、事業の内容や施設の概要、事業スキームを想定し、これらの想定に基づいて事業の採算性を確認することになる。

なお、PFI 事業調査に関しては、内閣府の PFI 事業調査費補助制度（補助率 1/2）がある。詳細は内閣府 PFI 推進室ホームページ（<http://www8.cao.go.jp/PFI/>）を参照のこと。

### (2) PFI アドバイザーの選定

PFI 事業の検討に当たっては、金融、法務、技術等の専門知識やノウハウを必要とするため、外部のアドバイザーを活用することも有効である。PFI 事業調査以降の段階では、これらの専門知識やノウハウが必要とされる。特に、前述したとおり、PFI 事業調査や次節に述べる実施方針の策定は以降のステップのベースとなるため、可能な限り早期に適切なアドバイザーを選定し活用することが必要となる。

PFI アドバイザーを活用することの有効性については、「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」(p.5)においても記述されている。

### (3) 事業目的の再整理

誰にとってのどのような問題点・課題をどのように改善するかなど、2.において明確化された事業の目的を再整理する。事業の目的は、民間事業者に的確な提案を求める上での重要なメッセージであり、PFI 事業者の選定基準のベースとなる重要な事項でもある。

### (4) PFI 導入目的の明確化

PFI 導入目的は、市の置かれている財政状況や事業の実施環境など、時点や事業によって大きく異なる。PFI 導入目的は、(3)の PFI 導入目的とともに、民間事業者に的確な提案を求める上での重要なメッセージであるとともに、PFI 事業者の選定基準のベースとなる重要な事項である。また、VFM 評価を行う際の評価基準のベースともなる。

PFI 導入目的には表 4.2 に示したものが挙げられる。

表 4.2 PFI 導入目的の例

PFI 導入目的（例）	内容
事業の効率的実施	民間事業者のアイデア、ノウハウを活用し、効率的な事業の実施を行うことで、市の財政支出の削減を図る
サービスの早期供用	民間資金の導入により、予算制約を回避して事業を実施し、サービスの早期供用を図る
公共サービスの質的向上	民間事業者のアイデア、ノウハウを活用し、公共サービスの充実や高度化など、質の向上を図る

PFI 導入目的は、これらのどれか一つに限定されるというものではなく、複数を同時に達成することが目的となる場合もある。例えば、事業の効率的実施を図りつつ、公共サービスの質的向上を図るなど。ただし、その場合には、民間事業者からの確かな提案を求める上でも、PFI 事業者の選定基準を円滑に設定する上でも、複数の目的間の軽重を明確化しておくことが望ましい。

#### (5) 事業条件の整理

以下での検討において考慮しておくべき、規模、スケジュール、法制度などに係る事業条件を整理しておく。例えば、以下のようなものが挙げられる。

- ・ 立地・敷地条件
- ・ 用地取得状況
- ・ 関係法制度による各種制約条件の整理
- ・ 供用目標年次

#### (6) 提供サービスの内容と施設設備等の構成・配置・規模の設定

事業採算性を算出する上で最も重要な事項が施設設備等の規模の設定である。施設設備等の規模の設定は、概ね表 4.3 のような手順で行われる。

表 4.3 施設設備等の規模の設定手順（例）

項目	内容
提供サービスの内容	事業目的を達成するために、どのような公共サービスが提供されるべきかを検討する
導入機能の設定	当該公共サービスを提供する上で、検討対象事業において整備される施設設備等において、どのような機能が「必須」であるか、どのような機能があると「より望ましい」かを検討する
施設設備等の構成	導入機能の検討結果に基づいて、検討対象事業において整備される施設設備等の構成を検討する
サービス需要	当該公共サービスの利用者層とその利用頻度を設定し、競合するサービスの有無などの事業環境等を考慮するなどの方法によって、当該公共サービスに対する需要がどの程度あるかを想定する
施設の配置・規模	サービス需要や敷地条件などの制約条件に基づいて、施設設備等の配置や規模を設定する

#### (7) 事業スキーム（事業の枠組み）の設定

ここでは、事業採算性を検討する上での基本的な事業スキームとして、PFI 事業においてどの範囲の業務を民間事業者に委ね（官民役割分担）、PFI 事業を実施することによって、民間事業者はどこからどのような収入を得るかを想定する。

##### 1) PFI 事業として実施すべき業務の範囲と官民の役割分担

当該事業に係るあらゆる業務を洗い出し、どの範囲の業務を民間事業者に委ねることが可能か、あるいは委ねるべきかを検討する。

業務の洗い出しにおいては、事業の各プロセスにおいて発生する以下のような業務について、官民の役割分担を明確化できる程度に適宜細分化し、網羅的に洗い出す。

- ・ 設計業務
- ・ 施設整備業務
- ・ 運営業務
- ・ 維持管理業務
- ・ 関連事業、附帯事業等

当該事業について網羅的に洗い出された業務について、PFI 事業として民間事業者に委ねる業務の範囲や、市が実施する業務の範囲を設定することで官民の役割分担を設定する。官民の役割分担は、表 4.4 のような視点から検討する。

表 4.4 官民役割分担に関する検討の視点

視点	内容	備考
法制度	法制度上、検討対象の業務を担える主体が市や3セク等の公的な主体に限定されていないか	公物管理や公の施設の管理関係等
市の責任範囲	検討対象の業務に対して利用者や市民が信頼性を強く求めることが予想されるなど、業務の性格上、市の責任の範囲として実施すべきかどうか	プライバシーが関係する業務等
民間のノウハウ等の活用	検討対象の業務を民間に委ねることによって、民間のノウハウやアイデアによって、PFI の導入目的（事業の効率的実施、サービスの高度化など）を効果的に達成できるかどうか	

## 2) 事業スキームの想定（関係主体間の収入・支出）

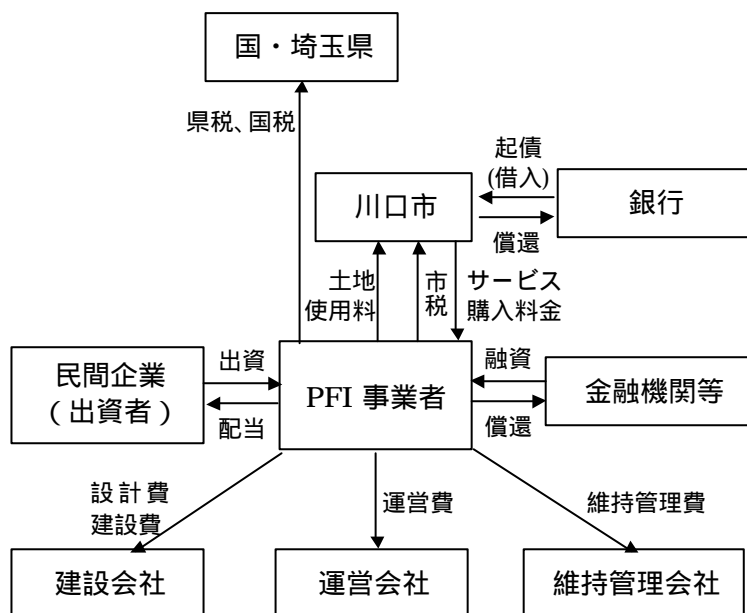
PFI 事業を実施することによって、PFI 事業者や市がどこからどのような収入を得て、どのような支出を行うかを想定する。

PFI 事業者の収入と市の支出は PFI の類型（独立採算、JV、サービス購入型）によって大きく異なる。単純なサービス購入型 PFI 事業を例にとると、PFI 事業者および市の収入・支出は表 4.5 のように、事業スキームイメージ図 4.1 のようになる。

表 4.5 PFI 事業者および市の収入・支出（サービス購入型 PFI 事業の例）

主体	項目	収入	支出
PFI 事業者	サービスの提供関連	・ 市からのサービス購入料金	・ 設計費・建設費 ・ 運営費 ・ 維持管理費 ・ 市への土地使用料
	資金調達関連	・ 金融機関等からの借入金	・ 借入金の元利返済
		・ 出資者からの出資金	・ 出資者への配当
	その他		・ 公租公課（市税、県税、国税）
市	サービスの提供関連	・ PFI 事業者からの土地使用料	・ サービス購入料金
	資金調達関連	・ 起債	・ 市債償還金
	その他	・ PFI 事業者からの市税	

図 4.1 事業スキームイメージ（サービス購入型）



3) 施設所有形態

施設の所有形態として BT0 方式と BOT 方式のどちらを採用するかを検討する。BT0 方式と BOT 方式の概要とそのメリット・デメリットを表 4.6 に整理する。

固定資産税や不動産取得税といった市税に関連する事項については、サービス購入型 PFI 事業の場合には、市税相当額をサービス購入料金に含めることによって BT0 方式と BOT 方式の差異を解消することも可能である。

表 4.6 BT0 方式と BOT 方式

項目	BT0 (Build Transfer and Operate)	BOT (Build Operate and Transfer)
概要	PFI 事業者が資金調達を行い、施設の建設後直ちに市に所有権を移管し、PFI 事業者は施設の運営権を得る	PFI 事業者が資金調達を行い、施設を建設して、契約期間運営を行った後、市に施設を移管する
固定資産税	市所有となるため非課税 (PFI 事業者のメリット)	PFI 事業者の所有となるため課税 (PFI 事業者のデメリット)
不動産取得税	施設建設は市からの請負業務とみなされ、課税の可能性は低い (PFI 事業者のメリット)	PFI 事業者が施設の所有者となるため、課税 (PFI 事業者のデメリット)
施設の維持管理等	事業実施段階での施設所有権は市にあるため、施設の修繕等を実施する際には市の了解を得る必要がある (PFI 事業者のデメリット)	事業実施段階での施設の所有権は PFI 事業者にあるため、自らの判断で施設の修繕等を実施できる (PFI 事業者のメリット)

## ( 8 ) PFI 事業者の事業採算性等の検討

ここでは、これまで設定してきた事業条件に加えて、さらに事業期間を設定し事業計画や資金計画を想定することで、実際にキャッシュフロー分析を行い、事業採算性や資金繰りについて検討する。事業採算性や資金繰りに問題がある場合には、設定した事業条件を見直して、再検討を行う。

### 1 ) 事業期間の設定

事業期間の設定にあたっては、開始時点が契約時点であるか、供用開始時点であるかを明確化する必要がある。また、事業の内容や規模にもよるが、一般に次の2点に留意する必要がある。

- ・ 事業期間の設定が短すぎると、PFI 事業者の事業採算性が確保できないことが多い。
- ・ 事業期間の設定が長すぎると、PFI 事業者調達資金の借り換えリスクが発生することがある。
  - 現在、国内でプロジェクトファイナンスによる資金調達を行う場合、金融機関にもよるが、一般には、融資期間は15~20年程度が限度となっている。このため、これを超える期間を事業期間に設定すると、融資期間後には事業に要する資金を再度調達する必要がある。その際に、想定していた金利水準で調達できない可能性(借り換えリスク)が発生する。
  - なお、わが国でも、20年を超える事業期間が設定されているPFI事業の事例は多々ある。

### 2 ) 事業計画・資金計画の想定

#### 事業計画の想定

事業計画の想定においては、契約時点を基準時点に設定し、設計、施工に要する期間を想定した上で、設計着手時点、着工時点、供用時点を設定する。また、事業期間から事業終了時点を設定する。さらに、事業の運営・維持管理段階において、施設の老朽化等を考慮し、大規模修繕等のタイミングについても設定する。

#### 資金計画の想定

資金計画の想定においては、想定された事業計画に沿って、PFI事業者の年度別の収入および支出を想定する。

### 3 ) PFI 事業者のキャッシュフロー分析の実施

キャッシュフロー分析では、資金計画において想定されたPFI事業者の年度別の収入および支出に基づいて、事業期間全体を通じた事業採算性を検討するとともに、毎年の収支の状況から資金繰りの可能性を確認する。

## PF1 事業者の事業採算性の検討

PF1 事業者の事業採算性を検討するために、事業期間全体を通じた事業の内部収益率を計算する。

内部収益率を計算する上では、現在価値の概念を理解する必要がある。例えば、現時点で受け取る1万円の価値は来年受け取る1万円よりも高い価値がある。なぜなら、今年の1万円を預金するなどの方法で運用すれば、来年は1万円+金利分を得ることができるためである。また、来年1万円を受け取ることができるかどうかについて不確実性がある場合には、現時点で受け取る1万円の価値は来年受け取る1万円よりもさらに高い価値があると評価される。

このような様々な要因によって、同じ額面の金額であっても、時点が異なれば価値は異なってくる。従って、事業採算性を計算する際には、時点の異なる収入や支出を単純に合計することは適切でない。このため、時点の異なる収入支出を何らかの方法で同一時点での価値に換算して合算することが必要である。そこで、将来の価値を一定の値で割引くことによって現在の価値に換算する現在価値化という方法が採られる。

現在価値化にあたっては、どのような値で将来の価値を割引くかが問題となるが、例えば、公共事業評価（費用便益分析）の現在価値化においては4%（この値は割引率と呼ばれる）という値を用いて1.04で割引くこととされている。つまり、1年後の1万円は $10000/1.04=9,615$ 円、2年後の1万円は $10000/1.04^2=9,246$ 円・・・となる。なお、割引率としてどの値を採用するかによって事業採算性は大きく変動するため、慎重な配慮が必要である。

### 純現在価値（NPV：Net Present Value）

純現在価値は、毎年の収支を全て現在価値化して合算した事業の価値のことである。これがプラスになるかマイナスになるかによって事業採算性を判断する。この場合、割引率の値としては、民間事業者の借入金利を採用することが妥当であるが、借入金利は事業者や金融機関、借入期間によって異なるため、妥当な値を設定することが困難であるという問題点がある。純現在価値は次式で算出される。

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{(I_i - E_i)}{(1+r)^{i-1}} \quad (n: \text{事業期間}, I_i: i \text{年目の収入}, E_i: i \text{年目の支出}, r: \text{割引率})$$

### 内部収益率（IRR：Internal Rate of Return）

内部収益率は、契約期間全体の収入と支出の現在価値が等しくなる割引率のことである。これが民間事業者の借入金利よりも高いか低いかにによって事業採算性を判断する。つまり、内部収益率に等しい金利の資金を調達して事業を実施すれば、採算はトントンになる。従って、これよりも借入金利が低い場合には事業採算性が確保でき、これよりも借入金利が高い場合には事業採算性に問題があると判断できるのである。この方法では、割引率の値を設定しなくてもよいという利点がある。純現在価値は次

式で算出される。これは、Excel の IRR 関数を用いれば即座に算出することができる。

$$\sum_{i=1}^n \frac{(I_i - E_i)}{(1 + IRR)^i} = 0 \text{ となる IRR の値 (} n \text{: 事業期間、} I_i \text{: } i \text{年目の収入、} E_i \text{: } i \text{年目の支出)}$$

#### PF1 事業者の資金繰りの検討

毎年の収支の状況に着目し、資金ショートが発生する年がないかどうかを確認する。

#### 感度分析

キャッシュフロー分析は様々な想定に基づいて実施されるものであり、実際の収入や支出等については不確実性がある。そこで、建設費や運営費、金利、資本金、工期など、事業採算性や資金繰りに大きな影響を及ぼす可能性のある要因のそれぞれについて、想定した値を変化させた場合に、事業採算性や資金繰りにどのような影響があるかを確認することで、事業の安定性を確認する。

#### 事業条件の見直し等

キャッシュフロー分析や感度分析の結果から事業採算性や資金繰りの見通しが厳しい場合、事業スキームや、事業期間、土地使用料、市税、サービス購入料金（サービス購入型 PF1 事業の場合）等の事業条件を見直し、キャッシュフロー分析を再度実施する。

### (9) 民間事業者に対する事前意向調査

(8) で実施した事業採算性等の検討は、あくまでも机上の想定に基づく検討結果に過ぎないため、その検討結果だけでは、実際に民間事業者が当該 PF1 事業に参入意欲を持ってくれるかどうかは分からない。

そこで、当該 PF1 事業の事業内容や事業スキーム、事業条件等を実際に民間事業者に提示して、関心の度合いなど事前の意向を聴取することが必要となる。併せて、事業内容や事業スキーム、事業条件等についての意見・提案を求め、必要に応じて修正を行うことも有効である。

事前意向調査にあたっての留意点を表 4.7 に示す。

表 4.7 事前意向調査にあたっての留意点

項目	内容
調査対象者	・ 当該 PF1 事業の内容に密接な関係のある業務を実施する民間事業者から選定
調査の位置づけ	・ 正式な事業者選定プロセスの一環ではない（意向を示したことが参画のコミットメントではない） ・ そこでの発言内容が以降の事業者選定プロセスに影響を与えるものではない
調査の方法	・ 広範な意見交換を求めるために、対面ヒアリング調査が望ましい ・ 事業への関心を喚起するために、その時点で得ている十分な情報を提供する
調査の実施	・ 機密保持の観点から、発言内容を他の民間事業者には洩らさない ・ 手続きの透明性と公平性の観点から、特定企業への打診あるいは意見交換が他の民間事業者の応募等に著しい不利益をもたらさないようにする ・ 打診、意見交換が民間事業者にとって負担にならないようにする

### 4.3 実施方針の策定・公表

#### (1) 実施方針の概要

実施方針は、市が当該事業を PFI 方式で実施する「可能性がある」ことを広く表明し、民間事業者が当該 PFI 事業への参画に係る検討を容易にしようとするものである。このため、実施方針においては、民間事業者の検討を容易にするために、以下のような事項を明らかにしておく必要がある。

- ・ どのような内容の事業か
- ・ どのような事業スキームか
- ・ どのような事業条件が設定されているか
- ・ どのような基準で特定事業の選定を行うか  
特定事業とは、PFI 方式で実施される事業のことであり、特定事業の選定とは、PFI 方式で実施することを決定する行為のことである。
- ・ どのようなスケジュールで事業を実施する予定か

PFI 法第 5 条では、以下の事項を具体的に定めるものとされている。

- 一 特定事業の選定に関する事項
- 二 民間事業者の募集及び選定に関する事項
- 三 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項
- 四 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項
- 五 第十条第一項に規定する事業計画又は契約の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項
- 六 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項
- 七 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項
- 八 その他特定事業の実施に関し必要な事項

#### (2) 実施方針に記載すべき事項

実施方針で記載すべき事項とその概要は以下のとおりである。

- はじめに
  - ・ 当該事業の背景
  - ・ PFI 事業として検討するに至った経緯
  - ・ PFI 事業として実施することによって期待される効果等
  - ・ PFI 法第 5 条に基づく実施方針として公表する旨を明示
- 1) 特定事業の選定に関する事項
  - ・ 当該事業の事業内容
    - 事業の名称
    - 公共施設等の管理者等の名称

- 事業の目的
- 事業の範囲
  - ◇ 各事業フェーズ（計画・設計・建設・運営・維持管理・資金調達等のうち、事業範囲に含まれるもの）において PFI 事業者が実施する業務の概要
  - ◇ 民間事業者の提案によって追加的に実施可能な事業の範囲・条件等
- 事業方式
  - ◇ 事業類型（独立採算型、JV 型、サービス購入型）
  - ◇ 施設の所有形態（BOT, BOT など）
  - ◇ 土地や既存の施設設備等の使用条件
- 事業の収入
  - ◇ 「公の施設」として位置づけるか否か
- 公の施設に位置づけるか否かによって、事業スキームが変化する
  - ◇ PFI 事業者の収入（4.3(7)「事業スキームの想定」参照）
  - ◇ 各収入が事業範囲のどの部分の費用を賄うものであるか
- 事業期間
  - ◇ 「どの時点」（契約時、供用開始時など）から何年間かを明確化
  - ◇ 事業終了後の事業継続の可能性とその条件
- 事業スケジュール
  - ◇ 契約締結、事業着手、供用開始、事業の終了の年月（予定）
- 遵守すべき根拠法令、事業実施にあたって必要となる許認可 等
- ・ 特定事業の選定に関する内容
  - 選定方法
  - 選定基準
  - 選定期間及び公表の時期
  - 公表の方法

## 2) 民間事業者の募集及び選定に関する事項

- ・ 民間事業者の選定方法および選定スケジュール（表 4.8、表 4.9 参照）
  - 総合評価一般競争入札か公募型プロポーザル方式か
  - 一段階選抜方式か二段階選抜方式か（公募型プロポーザル方式の場合のみ）
- ・ 応募者・入札者に期待する能力および応募資格もしくは入札参加資格
  - 資格審査（応募者・入札者の要件、構成企業の要件）
  - 経験や実績
  - 資金力
  - 事業の理解度
- ・ 審査委員会の役割と位置づけ、審査の方法

表 4.8 民間事業者の選定方法（入札・契約方式）

入札・契約方式	概要	特性
競争入札方式	最低札を入れた入札者と契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価格のみの競争</li> <li>・ 質的な観点からの評価に基づく事業者選定は不可能 = PFI 事業の事業者選定には不適</li> </ul>
総合評価競争入札方式	事前に設定された総合評価方法に基づき、評価点の最も高い事業提案を行った入札者と契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価格だけでなく、質的な観点からの評価に基づく事業者選定が可能</li> <li>・ 事前に契約内容に係る全ての事項を入札説明書等に規定する必要がある</li> <li>・ 落札者の入札価格及び予め入札説明書等に示した契約内容については変更できない（交渉不可）</li> </ul>
公募型プロポーザル方式（随意契約）	審査委員会による評価に基づき、評価の最も高い事業提案を行った応募者を優先交渉権者とし、契約に向けた交渉を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価格だけでなく、質的な観点からの評価に基づく事業者選定が可能</li> <li>・ 事前に契約内容に係る全ての事項を規定する必要はない</li> <li>・ 事業条件等について交渉が可能</li> <li>・ 随契要件を満たす必要がある</li> <li>・ WTO 対象案件では採用できない*</li> </ul>

\*WTO 政府調達協定は、国・都道府県・政令市の一定金額以上の案件が対象であり、川口市の案件は対象外

表 4.9 選抜方式のメリット・デメリット

選抜方式	項目	メリット・デメリット
一段階選抜方式	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業者選定を迅速に行える</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全応募者に提案書類の作成に多大な労力と金銭的負担が発生</li> <li>・ 市や審査委員会に審査にかかる多大な労力が発生</li> <li>・ 質問・回答の機会が相対的に少ないため、市の意図に沿った適切な提案ができない応募者が出てくるおそれがある</li> <li>・ 応募者からの意見、質問を受ける機会が少なく、提案書が出てくるまで応募者からの提案方針が読めないため、市が事業内容や条件設定に係る適切な加除修正・精緻化ができないおそれがある</li> </ul>
二段階選抜方式	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一次選抜で選抜された応募者のみが膨大な提案書類を作成するため、応募者全体としての労力と金銭的負担の軽減が可能</li> <li>・ 一次選抜で選抜された応募者のみが審査対象となるため、市や審査委員会の審査にかかる労力の軽減が可能</li> <li>・ 事業の内容や市の政策意図を把握し理解した応募者のみが一次選抜で選抜され、さらに二次募集要項など事業の内容や市の政策意図を把握する機会が複数回あるため、市の意図に沿った適切な提案を受けることが期待される</li> <li>・ 応募者からの意見、質問を受ける機会が相対的に多く、一次提案で応募者からの提案の方向性を把握できる上、二次募集で事業の内容や市の政策意図を把握し理解している応募者からの意見、質問を受けることができるため、市が事業内容や条件設定に係る適切な加除修正・精緻化を行えることが期待される</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業者選定に時間を要する</li> </ul>

\*総合評価一般競争入札では、法的に多段階選抜方式を採用することはできない。

- 3) 事業者の責任の明確化等、事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項
- ・ PFI 事業者の役割（官民役割分担）
  - ・ 市による PFI 事業者の事業実施状況の確認（モニタリング）
    - 各事業フェーズにおけるモニタリングの方法
    - 施設の性能やサービス水準等について契約内容と齟齬が発生した場合の措置
      - ◇ モニタリングに基づく改善措置、ペナルティ、契約解除等の措置
  - ・ 市の役割
    - 市が実施する事業・業務の内容
    - 市の支援方策（土地の無償・廉価貸付、市による一部の施設の整備等）
  - ・ リスク分担
    - 当該事業に係るリスクの整理、各リスクの概要、市が想定する市および PFI 事業者のリスク分担（星取表）を提示
- 4) 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項
- ・ 公共施設等の立地条件、規模、配置の概要
    - 立地条件：所在地、面積、用途地域、建ぺい率、容積率、その他土地利用規制 等
    - 各種の図面や諸元を記載することも、民間事業者の理解促進に有効
    - 土地の取得・使用に係る事項：無償・廉価貸付など
    - 基本的な施設構成
    - 当該事業に大きな影響を及ぼす事業計画がある場合、その概要についても可能な限り具体的に明記する。
- 5) 事業計画又は契約の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項
- ・ 事業計画や契約の解釈についての疑義が発生した時の措置としての対処方法および解決方法の概要
    - 市及び PFI 事業者は誠意をもって協議を行うこととし、協議が整わない場合の紛争を管轄する裁判所を明記する。
- 6) 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項
- ・ PFI 事業者の帰責事由により事業の継続が困難となった場合の措置
    - 市の契約解除権
  - ・ 市の帰責事由により事業の継続が困難となった場合の措置
    - PFI 事業者の契約解除権、契約解除時の PFI 事業者に対する補償など
  - ・ その他の事由により事業の継続が困難となった場合
- 7) 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項
- ・ 各種支援措置の概要

- 日本政策投資銀行の融資
- 課税優遇措置：固定資産税、都市計画税等の減免措置（BT0方式以外の場合）
- その他の市による支援：許認可取得への協力、施設の利用促進活動など

#### 8) その他特定事業の実施に関し必要な事項

- ・ 実施方針に関する説明会の概要（説明会を実施する場合）
- ・ 実施方針に対する質問・意見等の受付及び回答
  - 質問・意見書の様式、受付方法、受付窓口、受付期間、回答日
- ・ 連絡先

#### (3) 実施方針の公表

実施方針の公表については特段の規定はないが、プロセスガイドラインにおいては、「当該事業に関する情報が早くかつ広く周知されるよう、実施方針の策定・公表をなるべく早い段階で行うことが大切である。」「早い段階で実施方針により事業概要を広く公表することは、民間事業者に対する準備期間の提供、関係住民に対する周知に資することとなる。」とされている。

また、実施方針は相当程度の具体的内容を備えた上で公表する必要があるが、公表後に、検討の熟度の高まりに従って順次詳細化して補完してもよいことになっている。また、実施方針の公表後の民間事業者等からの発案や意見を踏まえ、特定事業の選定までに当該実施方針の内容を見直し、実施方針の変更を行うことも考えられる。これらのように実施方針に変更があった場合には、遅滞なく公表しなければならない。

#### 4.4 特定事業の選定・公表

---

##### (1) 特定事業の選定の概要

特定事業とは、PFI 事業として実施することが適切であると市が公式的に判断した事業をいう。特定事業の選定は、客観的評価に基づいて、当該事業を PFI 方式によって実施することが適切であることを、市として「公式的に判断」し広く表明するものである。

特定事業の選定は、客観的な評価に基づいて、PFI 事業として実施することにより、検討対象の事業が効率的かつ効果的に実施できることを確認することによって行われる。この客観的な評価は後述する VFM 評価によって実施される。

特定事業の選定によって、当該事業を PFI 方式によって実施することが公式的に明確化されることから、以降、正式に PFI 事業の事業化プロセスに入ることになる。民間事業者も参入可否や提案方針等に係る具体的な検討を加速することになる。

##### (2) VFM 評価

プロセスガイドラインによれば、特定事業の選定は、PFI 事業として実施することにより、検討対象の事業が効率的かつ効果的に実施できることを選定の基準としている。具体的には、民間事業者にゆだねることにより、

ア 公共サービスが同一の水準にある場合において事業期間全体を通じた公的財政負担の縮減を期待できること。

イ 公的財政負担が同一の水準にある場合において公共サービスの水準の向上を期待できること。

いずれか等が選定の基準である。

VFM ガイドラインでは、VFM 評価について以下のように記述されている。

VFM (Value for Money) は「支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方であることから、「支払」と「サービスの価値」の二つの要素によって構成されている。しかし、特定事業の選定の段階においては、民間事業者の計画がまだ明らかになっていないことから、公共サービス水準を同一に設定した上で、市にとっての財政負担の縮減額(現在価値)を VFM として算出する。すなわち、VFM は市が自ら事業を実施した場合の財政負担額(PSC: Public Sector Comparator)と、PFI 事業として民間事業者が事業を実施した場合の財政負担額(PFI LCC: Life Cycle Cost)の差の現在価値である。VFM は次式によって算出する。

$$\text{VFM} = \text{PSC} - \text{PFI LCC}$$

なお、VFM を算出する際、PSC は従来方式で市が実施した場合の積算額を算出することで算出し、PFI LCC は 3.3 で検討した事業スキームや PFI 事業者のキャッシュフロー分析等に基づいて算出する。

VFM が正の場合には「VFM がある」、VFM が負の場合には「VFM がない」といい、PFI 事業としての実施を検討するに当たっては、VFM の有無を評価することが基本となる。PFI と PFI LCC に差が見られない場合には、他の要素も考慮した上で、法の趣旨に照らし当該事業を

PFI 事業で実施すべきかどうかを評価するのが適当である。

ただし、このような定量的な VFM の算出はサービス購入型 PFI 事業について適用可能なものであり、利用者からの料金収入によって事業費の全てまたは大半を賄う独立採算型 PFI 事業やジョイントベンチャー型 PFI 事業については、「PFI 事業として実施することにより効率的かつ効果的に実施できるかという評価を行うもの」とされている（VFM ガイドライン）。従って、ここでは、PFI 事業として実施することにより効率的かつ効果的に実施できるか否か、すなわち、実施方針に示した事業の目的が、より一層効果的に達成されることが期待できる旨を、一定の客観性を確保しつつ定性的に記述すればよいと考えられる。

### （３）特定事業の選定結果の公表

プロセスガイドラインにおいては、特定事業の選定を行ったときは、その判断の結果を、評価の内容と併せ、速やかに公表することとされている。その際、市の財政負担額（PSC）も原則として公表することとされているが、これを公表することにより、その後の入札等において正当な競争が阻害されるおそれがある場合等においては、市の財政負担の縮減額（VFM）や縮減の割合のみを示すこととしても差し支えない。また、公共サービスの水準について定性的な評価を行った場合は、その評価の方法と結果を含めて公表する。

客観的な評価に基づく実施可能性等を勘案した結果、PFI 方式を適用することが適切でない判断された場合にも、当該事業を特定事業として選定しない旨の判断の結果を、評価の内容と併せ、速やかに公表することとされている。

特定事業の選定結果の公表内容は以下のとおりである。

- ・ 事業の内容
  - 事業の名称
  - 公共施設の管理者
  - 事業の目的
  - 事業の範囲
- ・ 評価の内容
  - 評価の基準および評価の方法
  - 市が自ら事業を実施する場合の評価（PSC）
  - PFI 事業として事業者が事業を実施する場合の評価（PFI LCC）
  - 両事業方式の比較（VFM）
- ・ 評価の結果：選定か不選定か

### （４）債務負担行為の検討・調整

VFM 評価における PFI LCC の算出過程で得られた毎年の市の財政負担額に基づいて、債務負担行為の額について検討・調整を行う。

#### 4.5 民間事業者の選定・公表

PFI 事業者の選定は、公募等の方法によって当該 PFI 事業に参入意向を有する民間事業者の募集を行い、実施方針において規定した入札・契約方式の規定に従って事業者選定手続きを進め、実施方針において設定した事業者選定基準に基づいて民間事業者を選定する。

##### (1) 審査委員会の設置

(参考資料に「(仮称)川口市 PFI 事業関連委員会の設置要綱(案)」を添付。)

総合評価一般競争入札の場合には、落札者決定基準や落札者決定にあたっては、二名以上の学識経験者の意見を聴かなければならないこととされており(地方自治法施行令第 167 条の 10 の 2 第 4 号、地方自治法施行規則第 12 条の 3)、二名以上の学識経験者を委員として含む審査委員会を設置し、委員会において学識経験者の意見を聴くようにしている事例が多い。

公募型プロポーザル方式においては、関係法令において明確な規定はないものの、事業者選定の透明性を確保する上で審査委員会が設置されるのが通常である。

PFI 法においては、民間事業者の選定は公共施設等の管理者等(市長など)が行うこととされており、審査委員会の位置づけは、審査結果を公共施設等の管理者等に報告し、公共施設等の管理者等はこれを尊重しつつ民間事業者の選定を行うといったものになる。なお、単なる事業者選定の審査を行うだけでなく、実施方針の策定や特定事業の選定についても審査を行うものとして位置づけられることもある。

委員の構成については、関係法令において特段の規定はないが、学識経験者と行政関係者を中心に、弁護士や公認会計士、地元財界などを加えた構成になっていることが多い。なお、委員に市の関係者を含めるべきかどうかについては議論がある。

委員会の設置については、実施方針において事業者選定方法に係る事項として明記すべき事項であるが、特定事業の選定前の段階では PFI 事業として実施することが正式に決定されていないことから、審査委員会が単なる事業者選定の審査を行うものとして位置づけられている場合には、正式な委員就任依頼を行うことはできないが、円滑な審査の実施を図る上でも、事前に非公式的な打診や内諾を得ておく必要がある。

##### (2) 募集要項等の作成

検討対象事業を特定事業として選定した場合、事業に関心を有する民間事業者を公募の方法等によって募集する。その際の公募資料は、公募型プロポーザル方式では募集要項、総合評価一般競争入札では入札説明書である。これらに加えて条件規定書、要求水準書、契約書(案)が付属資料として提示されることが多い(公募型プロポーザル方式では契約書(案)まで示す必要はない)。

これらの資料は、実施方針をベースに、その後の検討や民間事業者からの要望や意見を踏まえて作成する。募集要項・入札説明書の作成にあたっては以下の点に留意する必要がある。

- ・ 適度な競争環境の確保・維持（条件設定の厳格さ）
- ・ 選定手続き・選定過程における透明性、公正性の確保
- ・ 民間事業者の創意工夫の余地の確保（性能規定など）
- ・ 提案準備など各種手続きに係る十分な期間の確保
- ・ 応募者・入札者の負担軽減

以下では、公募型プロポーザル方式を前提に、募集要項で記載すべき内容を示す。なお、二段階選抜方式で事業者を選定する場合、以下の内容は一次募集要項の内容である。

### 1) 募集の趣旨と目的

- ・ PFI の導入によって期待される効果と PFI 導入目的：財政支出の削減や公共サービス水準の向上等

### 2) 事業の概要

- ・ 事業の名称
- ・ 公共施設の概要
- ・ 公共施設の管理者の名称
- ・ 事業の目的
- ・ 提供される公共サービス
- ・ 業務の範囲
- ・ 事業の形態
- ・ 事業スキーム
- ・ 事業期間と事業期間終了時の措置
- ・ 撤去および原状回復
- ・ 市への施設の譲渡（無償/有償）、市が事業を継続
- ・ PFI 事業者による事業の継続（契約期間の延長）
- ・ 遵守すべき法令等

### 3) 民間事業者の選定方法とスケジュール

- ・ 選定方法
- ・ 評価基準を明示した上で民間事業者から提案を募集する。
- ・ 審査委員会において民間事業者からの提案を評価基準に基づき定量的に評価する。
- ・ 審査委員会等の検討結果を受け、市長が優先交渉権者を選定する。ただし、優先交渉権者との調整が難航する場合もあり、優先交渉者との調整を順調に進めるためにも、次点交渉権者を選定しておく。
- ・ 審査スケジュール
  - 提案内容の詳細検討や応募者内での調整などにかかなりの労力と時間を要するため、

当該事業の規模や難易度に応じた十分な提案準備期間を確保することが重要

- 契約締結に至るまでには、市と優先交渉権者が交渉を行って契約書（案）を作成し、議会の承認を経る必要があるため、スケジュールの設定にあたっては、議会スケジュールや十分な契約交渉期間を織り込んでおく必要がある。

・ 質疑応答

- 応募者が市の意図を正しく理解し、適切な提案を行えるよう2回程度の質問・回答の機会を設ける
- 応募者間の公平性の確保
  - ◇ 窓口の統一
  - ◇ 文書による質問・回答（電話や口頭での質問・回答は避ける）
  - ◇ 応募者からの質問やその回答内容を全ての応募者に公表

4) 応募者の資格等

- ・ 事業の目的や PFI 導入の目的を鑑み、当該事業において必要とされる能力を整理し、長期継続的安定的な事業実施を確保するための条件を規定

・ 応募者の資格

- 応募者（応募グループ）の要件
  - ◇ 当該 PFI 事業の遂行能力（設計・建設・運営・維持管理業務の実施能力）
  - ◇ 当該 PFI 事業の類似業務に係る実績
- 構成企業の要件
  - ◇ 不良・不適格業者でないこと：指名停止、倒産・整理・再生等、納税滞納
  - ◇ 事業者選定関係者との関係性がないこと：アドバイザー、審査委員会委員
  - ◇ 財務状況の健全性：財務諸表の提出や建設業者の経営審査評点など

・ その他

- 複数応募者の構成企業となることの禁止
- グループ構成企業の組み替えの禁止

5) 審査方法

- ・ 応募者の負担を軽減するために二段階選抜方式を採用することが望ましい（表3.9参照）。
- ・ 二段階選抜方式を採用する場合には、一次募集要項において、二次募集要項で示される事項、および二次審査の審査基準（優先交渉権者選定基準）の概要を示す必要がある。

・ 一次審査基準

- 資格審査と、経験や実績、財務状況、技術、事業理解度（提案の方針、取組み姿勢）等の応募者の事業遂行能力を審査
- 募集要項において、評価項目、評価基準、配点等を予め明示しておき、提案内容を定量的に評価
- 適切な競争環境の確保・維持のため、二次審査における辞退の可能性等も考慮し

て、一次審査では5社(グループ)程度に絞り込むことが考えられる

- ・ 二次審査基準
  - 応募者から提案された施設整備計画、管理運営計画、資金調達計画、事業収支等の事業計画について、実現可能性、施設・サービスに係る各種要件との適合性、期待される効果、市の負担額とのバランス等の観点から総合的に審査
  - 募集要項において、評価項目、評価基準、配点、総合評価点の算出方法等を予め明示しておき、提案内容を定量的に評価
    - ◇ 総合評価点の算出方法には、加法方式（足し算方式）と除法方式（割り算方式）が主に用いられている。表 4.10 にその概要を示す。
- ・ 審査委員会
  - 審査委員会の設置
  - 審査委員会の位置づけ
  - 委員構成

表 4.10 総合評価点の算出方法

方法（下段は算出式）	特徴
<b>加法方式（足し算方式）</b> 総合評価値 = 性能点 + 価格点 *双方とも評価基準に基づく評価点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価項目への配点にメリハリをつけることにより、当該 PFI 事業の重点項目に応じた評価・選定が可能</li> <li>・ 配点に関する合意形成が困難になるおそれがある（特に、価格点と価格以外の性能点の配点）</li> </ul>
<b>除法方式（割り算方式）</b> 総合評価値 = 性能点(スコア) / 価格 *性能は評価基準に基づく評価点、 価格は提案された価格の実数値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価格あたりの性能に重点を置いた評価・選定が可能</li> <li>・ 「高価格・高内容」の提案と「低価格・低内容」の提案が同等に評価されるおそれがある</li> </ul>

#### 6) 提案に関する条件

- ・ 応募者の創意工夫を最大限引き出せるよう、施設・サービスの条件は可能な限り性能で規定。ただし、市の政策意図の達成や安全性の確保などのために、仕様を規定することが必要な場合にはこの限りではない。
- ・ 応募者が、円滑に提案書を検討することができるよう、提案に関する条件は可能な限り具体的に規定する。
- ・ 募集要項においては、基本的条件や制限事項を記述し、詳細は別途募集要項に添付する性能規定書や要求水準書に規定する。なお、公募型プロポーザル方式では、契約書（案）を添付する必要はない。
- ・ 二段階選抜方式を採用する場合
  - 一次募集要項では、基本的条件や制限事項、リスク分担など、応募者が提案方針を検討するに足る事項を記載すればよい。
  - 二次募集要項や性能規定書、要求水準書では、応募者が最終提案書を円滑に作成

できるよう、一次選抜において応募者から提示された意見や質問への回答を反映し、一次選抜された応募者の提案方針等を踏まえて、追加的な条件や制限事項を記載する。

- ・ 提案に関する条件は、以下の事項を中心に、当該 PFI 事業の事業内容や市の政策意図に応じて規定する。
  - 土地の使用に関する条件
  - 施設整備に関する条件
  - 管理・運営に関する条件
  - 提供サービスに関する条件
  - 附帯収益事業に関する条件
  - 資金調達に関する条件
  - 優先交渉権者が新たに設立する事業会社に対する条件
    - ◇ 優先交渉権者が PFI 事業者として新たに事業会社を設立することが想定される場合には、事業の進捗が遅れないためにも、優先交渉権者は市との交渉が合意に達した後、速やかに事業会社を設立しなければならないことを明記する。
    - ◇ 資本金については、長期継続的安定的な公共サービスの提供にも大きく影響するため、できる限り多いことが望ましいが、必ずしも規定する必要はない。
  - リスク分担

#### 7) 事業の適正な実施の確保

- ・ 市による事業実施状況の確認及び適正化措置
  - 各事業フェーズにおける事業報告
  - 各事業フェーズにおけるモニタリングの方法
  - 施設の性能やサービス水準等について契約内容と齟齬が発生した場合の措置
    - ◇ モニタリングに基づく改善勧告、ペナルティ、契約解除等の措置
- ・ 請負・委託先予定事業者リストの提出
- ・ 第三者への委託等の条件・制限
- ・ 維持管理及び運営開始遅延時の措置
- ・ PFI 事業者の帰責事由に基づく遅延が発生した場合の措置
- ・ 違約金、損害賠償等
- ・ 工事の一時中止時の費用負担
- ・ 市の判断による工事の一時中止が発生した場合の措置
- ・ PFI 事業者の損害額、合理的な増加費用の負担
- ・ 事業の継続が困難となった場合の措置
- ・ 事業者の帰責事由による債務不履行の場合
- ・ 市による契約解除権、PFI 事業者の違約金支払い、事業継続に係る事項等
  - 市の帰責事由により事業の継続が困難となった場合の措置

- ◇ PFI 事業者の契約解除権、契約解除時の PFI 事業者に対する補償等
  - その他の事由（法令変更、不可抗力など）により事業の継続が困難となった場合
    - ◇ 追加費用の負担、契約解除権、事業継続に係る事項等
- ・ 市による任意解除
- ・ 市の任意解除権、PFI 事業者に対する損害賠償等

## 8) 応募手続き

- ・ 提出書類の概要
- ・ 提出書類の様式は別途添付する様式集にまとめる
- ・ 応募手続き
- ・ 提出書類の作成方法、部数
- ・ 提出期間・受付時間・提出方法・提出先
- ・ 質問の受付・回答
- ・ 質問受付期間、様式、質問方法
- ・ 回答日、回答方法
- ・ 連絡先

### (3) 優先交渉権者の選定・公表等

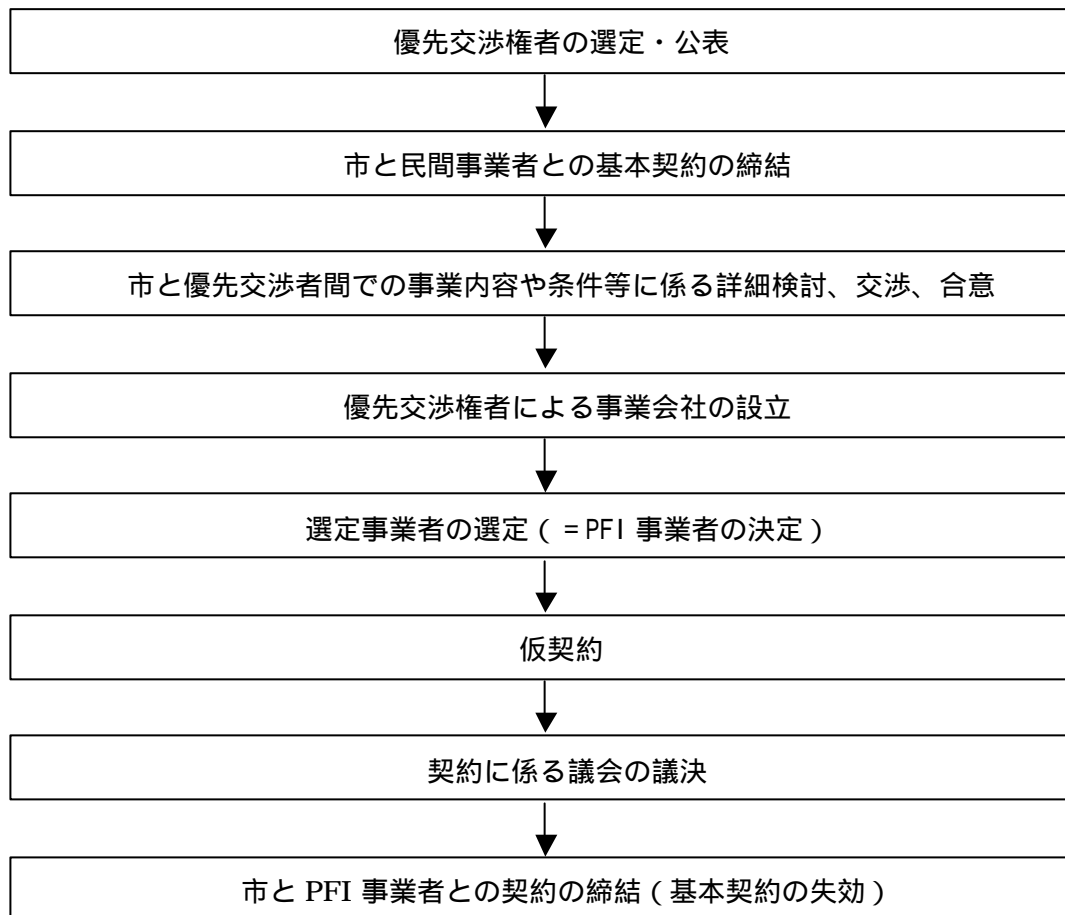
優先交渉権者の選定を行ったときは、その結果を速やかに公表する。公表に当たっては、評価の結果、評価基準及び選定の方法に応じた選定過程の透明性を確保するために必要な資料をあわせて公表する。また、選定されなかった応募者に対しても非選定理由の説明機会を設ける。

一方、最終的に応募者がいない、あるいはいずれの応募者からの提案も公的財政負担の縮減等の達成が見込めない等の理由により、当該事業を PFI 事業として実施することが適当でないと判断された場合には、民間事業者を選定せず、特定事業の選定を取り消すことになる。特定事業の選定を取り消した場合、判断の透明性を確保するためにその理由を所要の資料とあわせて、速やかに公表する。なお、民間事業者の募集に当たっては、そのような場合があり得ることを募集の際にあらかじめ明示しておくことが重要である。

#### 4.6 PFI 事業契約の締結

##### ( 1 ) 優先交渉権者の選定から契約等の締結に至るまでの手続き

図 4.2 優先交渉権者の選定から契約等の締結に至るまでの手続き



- ・ 市と優先交渉権者が交渉を開始するのに先立ち、交渉の進め方や基本的な合意事項について基本契約を取り交わす ( )。
- ・ 優先交渉権者が新たに特別目的会社 (SPC) 等の事業会社を設立し、当該事業会社が選定事業を実施することが予定されている場合、優先交渉権者は、事業内容や条件等に係る市との交渉が難航するリスクを勘案し、出資および登記に係る諸経費が発生する事業会社の設立を、事業内容や条件等に係る市との合意が成立した後に行うことが通常である ( ~ の前後関係 )。
- ・ 市が事業会社と契約等を締結しようとする場合には、PFI 法第 9 条および PFI 法施行令に従って、市議会の議決が必要となる。ここで、議会での議決までの間に発生した諸事情等によって、議会の議決に基づく契約の締結を当該事業会社が拒否することのないよう、当該契約に係る議案を議会での審議に付す前に、予め当該事業会社と仮契約を締結しておく必要がある ( ~ の前後関係 )。

## ( 2 ) PFI 事業契約に向けた調整・協議

PFI 事業契約に向けて、優先交渉権者の提案内容に基づいて、市と優先交渉者間で契約内容（事業内容や事業条件等）に関する詳細な検討、交渉、合意が行われる。

なお、公募型プロポーザル方式では優先交渉権者と契約内容について交渉を行えるが、総合評価一般競争入札では、予め示された契約書（案）を落札者の提案内容と整合させるための調整が行われる程度であり、契約書（案）からの条件の変更等は行えないことに留意する必要がある。

## ( 3 ) PFI 事業契約に記載する事項

PFI 事業契約に記載する項目としては、概ね以下のものが挙げられる。

- ・ 総則（契約の目的、用語の定義、事業の概要、遵守事項、事業スケジュール等）
- ・ 土地の賃貸借（使用目的、賃貸借期間、賃借料等）
- ・ 設計業務（設計、許認可及び届出、設計変更、設計の完了等）
- ・ 施設・設備の建設及び整備業務（各種調査、工事監理、許認可及び届出、完工、工期変更、工事に伴う損害等）
- ・ 施設・設備の維持管理及び運営業務（許認可および届出、維持管理内容・水準、運営内容、施設使用料、サービス利用料/サービス購入料金、モニタリング、運営に伴う損害等）
- ・ 契約期間及び契約の終了（契約期間、民間事業者の債務不履行、市の債務不履行、市による任意契約解除、当事者に帰責事由がない場合等）
- ・ 施設・設備の引渡し（引渡し手続き、瑕疵担保責任）
- ・ 法令変更（法令変更による債務履行義務の免責、協議および追加費用の負担、契約の終了）
- ・ 不可抗力（不可抗力による債務履行義務の免責、協議および追加費用の負担、契約の終了）
- ・ その他（公租公課、協議、契約上の地位の譲渡、財務書類の提出、秘密保持、事業者に対する制約等）
- ・ 雑則（各種様式、準拠法、管轄裁判所、解釈等）

実際の PFI 事業は、市と PFI 事業者が締結する契約等の規定に基づいて実施され、当事者間の疑義の解釈や紛争等についても契約等で規定されている手続きに従って処理される。従って、契約等においては、PFI 事業に係る市と PFI 事業者との権利義務関係、リスク分担、各種手続きなど多岐にわたる合意事項を網羅的かつ正確に盛り込まなければならない。

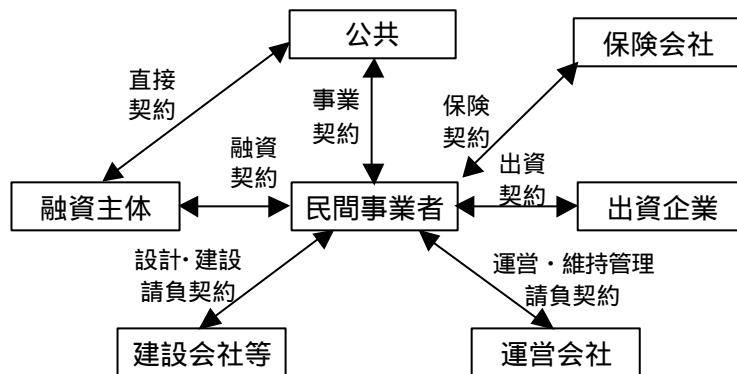
PFI 事業契約の構成の考え方は概ね次のとおりである。

- ・ まず、契約の目的と契約で頻繁に使用する用語の定義等を「総則」で規定

- ・ PFI 事業に必要な土地の賃貸借に係る事項を「土地の賃貸借」で規定
- ・ PFI 事業を構成する設計業務、建設及び整備業務、維持管理及び運營業務などの各種業務に係る事項をそれぞれ事業の流れに沿って時系列的に規定
- ・ 契約期間および契約の終了時の措置に係る事項を「契約期間及び契約の終了」で規定
- ・ 施設の引渡しに関する事項は、引渡しの時点が施設の完成直後(BT0)の場合には「建設業務」に続けて、契約終了時点(BOT)の場合には「契約期間及び契約の終了」に続けてこれを規定
- ・ 法令変更、不可抗力、その他、といった全ての業務に共通する事項を規定
- ・ 最後に、雑則を規定

#### (4) PFI 事業に係る各種の契約

図 4.3 PFI 事業に係る各種の契約



##### 1) PFI 事業契約以外の民-民契約

- ・ PFI 事業においては、提供される公共サービスの内容やサービス水準、各種手続き等の基本的な枠組みについては、市と PFI 事業者の二者間で締結される契約において規定
- ・ PFI 事業自体は PFI 事業者が主体的に実施するものであることから、これに係る各種契約（設計、建設、運営、維持管理に係る請負契約、融資契約、保険契約等）は、設計、建設、運営、維持管理、融資、保険付与を担う主体と PFI 事業者の間で「民-民契約」として締結される。

##### 2) 直接契約

- ・ PFI 事業においては、事業の公共性に鑑み、担保権の設定や行使について、様々な制限を加える。従って、担保を設定できる事業資産が限定されることから、所要の資金がプロジェクトファイナンスによって調達されることが多い。
- ・ PFI 事業に係る所要の資金がプロジェクトファイナンスによって調達される場合、直接

契約（Direct Agreement）が市と融資主体との間の「官-民契約」として締結される。

- ・ プロジェクトファイナンスによる融資は、PFI 事業者が事業の実施によって得るキャッシュフローに元利返済原資のほとんどを依存する融資の形態であり、事業審査時において設定されていた事業条件を前提として実行される。
- ・ 事業の実施過程において、市と PFI 事業者との二者間協議により、事業条件に重大な変更が行われてしまうと、融資の元利返済確実性が確保されなくなるおそれが生じる。
- ・ PFI 事業者が破綻、または破綻することが予見された場合に、市が事業に介入し、当該事業の運営を継続してしまうと（Step-in）、事業から得られるキャッシュフローが PFI 事業者の収入として入ってこなくなり、これを原資とした元利返済も不可能になってしまう。
- ・ 直接契約は、市と PFI 事業者の相対契約に基づく二者間協議によって、融資主体にとっての元利返済確実性が確保できなくなることを防止することを目的として、市と融資主体との間で締結される契約であり、事業条件に関する重大な変更を行おうとする場合の取り決めや手続き等が規定される。
- ・ 直接契約において規定される事項は概ね次のとおりである。

- ・ PFI 事業者株式に対する担保の設定
- ・ 金銭債権に対する担保の設定
- ・ 施設に対する担保の設定
- ・ 保険金請求権に対する担保の設定
- ・ 融資主体から市への通知
- ・ 市から融資主体への通知
- ・ 担保権の実行
- ・ 事業契約の解除

- ・ 上記の多くは、融資主体が各種の資産や債権に対して担保を設定することを認めるか否かを規定するとともに、実際に融資主体が担保権を実行する場合の手続きなどの取り決めについて規定するものである。
- ・ この他の規定事項の内容は次のとおりである。
- ・ 通知関係
- ・ 融資主体は、PFI 事業者の財務状況等が悪化する懸念等を認識した際には、市に対して通知（融資主体から市への通知）。
- ・ PFI 事業者が事業契約に違反し、契約の解除となる事由が発生した場合に、市が融資主体に対して通知（市から融資主体への通知）。
- ・ 事業契約の解除
- ・ PFI 事業者の事由により、市が事業契約を解除する場合には、融資主体との協議を認め、融資主体が事業の継続を希望する場合には、融資主体の意向を尊重することなどを規定。

( 5 ) PFI 事業契約の公開

プロセスガイドラインにおいては、公共施設等の管理者等は取り決めた契約等を公開することとされている。ただし、公開することにより、民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項については、あらかじめ契約等で合意の上、これを除いて公表する。また、公共施設等の管理者等と金融機関との間で取り決められた直接契約についても同様に公開することが望ましいとされている。

## 4.7 PFI 事業の実施

---

### (1) サービス提供に関するモニタリングの実施

PFI 事業開始後には、PFI 事業者が契約における規定に基づいて PFI 事業を実施する。PFI 事業は、PFI 事業者が自らの創意工夫のもとで主体的に実施する事業であり、市が契約における規定事項以上に事業に関与することは避けるべきである。従って、契約においては PFI 事業者が遵守すべき事項を全て盛り込んでおく必要がある。

しかしながら、PFI 事業では公共サービスが提供されるため、適正なサービス水準が確保されているか、PFI 事業者の財務状況はどうかなど、市は PFI 事業に対して十分なモニタリング（監視）を行うことが必要となる。モニタリングは、PFI 事業者が実施する業務の契約規定との適合性、PFI 事業者の財務状況を中心として、以下のようなものが実施される。

#### 1) 運営開始前の設計、建設に係るモニタリング

- ・ 設計段階では設計終了時に設計図書の提出を求め、契約に規定されている要求性能が満たされているか否かを検査する。
- ・ 建設段階では工事監理や施工終了時の施設や設備の完成検査によって、契約に規定されている要求性能が満たされているか否かを検査する。
- ・ ただし、市が検査を行い承認したとしても、設計責任や施工責任は PFI 事業者にあることを契約において明示しておく必要がある。
- ・ なお、独立採算型 PFI 事業では工事監理や完成検査まで求めない場合もある。
- ・ また、設計、建設の段階では工程計画からの遅延が発生した場合には遅延違約金や遅延損害金を請求する。

#### 2) 運営開始後の運営、維持管理に係るモニタリング

- ・ PFI 事業者の運営業務、維持管理業務が適正に行われているかどうかを、契約に定されている要求性能が満たされているか否かを検査する。
- ・ サービス購入型 PFI 事業では、要求性能が満たされていれば、サービス購入料金を全額支払い、要求性能が未達の事項があった場合には、PFI 事業者に対して是正措置を講じ一定期間内に改善を図るよう改善勧告を行うとともに、当該事項の重要性と未達の度合いに応じてサービス購入料金を減額するなどの措置をとる。
- ・ 改善勧告を行ったにもかかわらず、指定した期間内に改善が図られない場合には、違約金などの金銭的ペナルティを与えたり、ペナルティポイントを与える（ペナルティポイントが一定ポイントまで累積すると契約解除）などの措置を講じ、未達事項の改善に対する強いインセンティブを与える。
- ・ それでも改善が図られない場合には契約解除の手続きに入る。

### 3) PFI 事業者の財務状況に関するモニタリング

- ・ PFI 事業者の破綻を回避し、長期継続的安定的な公共サービスの提供を図るために、公認会計士による監査済みの財務諸表や業務報告を通じて PFI 事業者の財務状況を確認する。

### 4) モニタリングの重要性

- ・ モニタリングは、サービス購入料金の算定根拠であり、適正な「サービスの購入」を行うために市が実施する重要な役割である。
- ・ モニタリング結果は、サービス購入料金減額、ペナルティの付与、契約解除といった罰則規定の適用を行う上での根拠であり、モニタリングを通じて、PFI 事業者が適切な公共サービスの提供を図ろうとする誘因を与える重要な仕組みである。
- ・ モニタリング結果の蓄積、分析により、将来の PFI 事業の実施にあたって有益な教訓を得ることができる。

## (2) リスク発生時における事業者との協議

実際にリスクが発生し、所要の公共サービスの提供に支障が生じた場合や追加的なコストが発生した場合などについては、契約におけるリスク分担の規定に基づいて、所要の措置を講じるとともに、市と PFI 事業者の費用負担が行われる。

ただし、契約の規定に関する解釈について市と PFI 事業者との間で相違が生じた場合や、契約に規定されていないリスクが発生した場合などについては、契約に定めた、契約の解釈に疑義が生じた場合における措置に従って、手続きを進める。具体的には、市と PFI 事業者が誠意をもって協議を行い、協議が整わない場合には管轄の裁判所にて司法判断を仰ぐことになる。ただし、裁判所で司法判断を仰ぐ場合には、手続きに長期間を要するため、可能な限り、市と PFI 事業者との協議に基づいて解決することが望ましい。

## 4.8 PFI 事業の終了

---

### (1) 事業終了後の取扱いにおける検討

#### 1) 契約期間終了による事業の終了

- ・ 契約締結の段階で、事業終了時の全ての取り決めをしておくことが基本であるが、10年～30年といった将来の状況については詳細に確定できない事項もあり、臨機応変な対応も可能な取り決めをすることも必要である。例えば、事業終了の何年前に市とPFI事業者で協議を行うといった取り決め方もありうる。
- ・ 事業終了時においてPFI事業者が整備した施設を市に譲渡する場合には、施設の耐用年数を考慮し、施設を引き渡す際の施設の状況を契約で規定しておく必要がある。例えば、引渡し何年以内に大規模修繕が発生しないことを条件に引き渡すことが考えられる。この場合、引渡しの数年前に専門家による詳細な検査を行い、引き渡し時点においてこの条件を満たすことができるかどうかを確認し、満たせないという結論が得られた場合には、この条件を満たせるようPFI事業者の負担によって修繕等の措置を講じておく必要がある。
- ・ 事業終了時において施設の撤去などの原状回復を求める場合には、原状回復費用がかかるため、PFI事業者に予め原状回復費用を積み立てておくことを義務付けることが考えられる。

#### 2) その他の事業の終了

- ・ その他の事業の終了には、PFI事業者の債務不履行や市の債務不履行、市による任意契約解除、当事者に帰責事由がない場合の契約解除がある。

これらの要件によって事業が終了する場合には、契約に定めた事業終了時の措置を講じるとともに、市とPFI事業者の費用負担が行われる。

また、この場合には、事業を終了する前に、市と融資主体が締結した直接契約に規定された措置、すなわち、融資主体への通知と協議、融資主体による事業の継続に係る以降の尊重などを講じておく必要があることに留意する必要がある。

### (2) 事業終了後の取扱いに事業者との協議

契約期間の終了による事業の終了が行われる際には、事業終了時の措置が円滑かつ速やかに行われるよう、予め事業終了時の措置について、市とPFI事業者との間で協議を行う必要がある。

また、その他の事業の終了の場合には、予め市とPFI事業者および市と融資主体との間で協議を行い、事業終了に至るまでの経緯や理由について、当事者間での共通認識を醸成し、事業終了時の措置に関する合意を形成する必要がある。特に、その他の事業の終了の場合、当事者に多大な損失が発生し、紛争に発展する場合も想定されるため、事業の終了が最も妥当な措置であるかどうかについて、あらゆる観点から総合的に検討を行い、慎重

に意思決定を行う必要がある。

契約の規定に関する解釈について市と PFI 事業者との間で相違が生じた場合などについては、契約に定めた、契約の解釈に疑義が生じた場合における措置に従って、手続きを進める。具体的には、市と PFI 事業者が誠意をもって協議を行い、協議が整わない場合には管轄の裁判所にて司法判断を仰ぐことになる。ただし、裁判所で司法判断を仰ぐ場合には、手続きに長期間を要するため、可能な限り、市と PFI 事業者との協議に基づいて解決することが望ましい。

## 第5章 今後の取り組みに向けて

現在、日本の公共主体が直面している財政制約は、歳出抑制などの短期的な対策では解決できない構造的な問題であり、社会における官民役割分担の見直し、公的サービスの効率的な提供などこれまでの社会制度や慣習までにも及ぶ「改革」が必要とされている。

本市の財政状況も例外ではなく、実施事業の選別強化、個別事業の効率化などの歳出節減に努力してきたが、一方で少子高齢化の進展、産業構造の変化などの社会変化に伴う新たな行政需要も増大傾向にあり、既存の社会制度や行政慣行の変革も視野に入れた取り組みが不可欠になっている。また、数年後からは高度経済成長期に大量に入庁した職員が退職期を迎え、市行政の骨格を形づくってきた経験・ノウハウが継承しにくくなる。社会環境が激変する状況に対応した行政サービスを柔軟に構築していく経験を早急に次世代に引き継いでいくことが市の活力維持に必要となっている。

新たな官民パートナーシップの構築（PFI等）は、行政サービス提供に民間を活用していくことによって市の職員・組織に刺激を与え、ともすれば既存の制度・慣習にこだわりがちな行政体質そのものを変革していこうという取り組みである。

その成否は、直面する財政制約の克服だけでなく、今後、都市間競争が激化するなかで、地域の活力維持、さらには優れた市民サービス提供にも大きな影響を与えていくことになる。

本方針は、こうした認識のもと、全ての市職員が社会変化に対応した行政サービスの実現を提供していくことを期待し、その前提のもとに取り組みのあり方を模索し、その基本的な対応方針をとりまとめたものである。はじめての取り組みであるが故に、当初は苦労することになるが、まず、全職員が市民の声を直接聞き、あるべき姿を模索し、その実現に知恵を絞っていくことを期待する。そうした姿勢を維持してこそ、市民から高い評価を獲得し、これからの地域発展の礎を創っていくことになる。

本市の今後の PFI 等導入に向けての取り組みとしては、以下の事項について検討を進める。

### PFI 事業費限度額の設定の検討

PFI の活用は、初期投資が少なく負担が平準化されるメリットがある一方で、後年度の負担が拡大することが懸念され、PFI 事業費限度額を設定する自治体も出ている。本市において限度額を設定するか、また設定方法についての検討を進める。

### 地元企業の活用方策の検討

PFI 等を実施した場合、PFI 等のノウハウを豊富に持っている大手企業が有利となり、地元企業の事業機会が減少することが懸念される。地域に密着し地域の活性化の担い手となる地元企業の活用方策についても、今後検討を進める。

#### 最大効果をあげるための最適事業手法の実施

個々の事業によって最大の効果をあげる事業手法は異なることが予想され、最適な事業手法の実施を行うよう、事業担当課および PFI 担当等で十分な検討、調整を進める。



きらり 川口 ゆめわーく

## 川口市 PFI 等基本方針書

平成 15 年 3 月

---

発行 川口市 企画財政部 政策審議室  
〒332-8601 川口市青木 2 - 1 - 1  
電話（代表）048 - 258-1110

---