

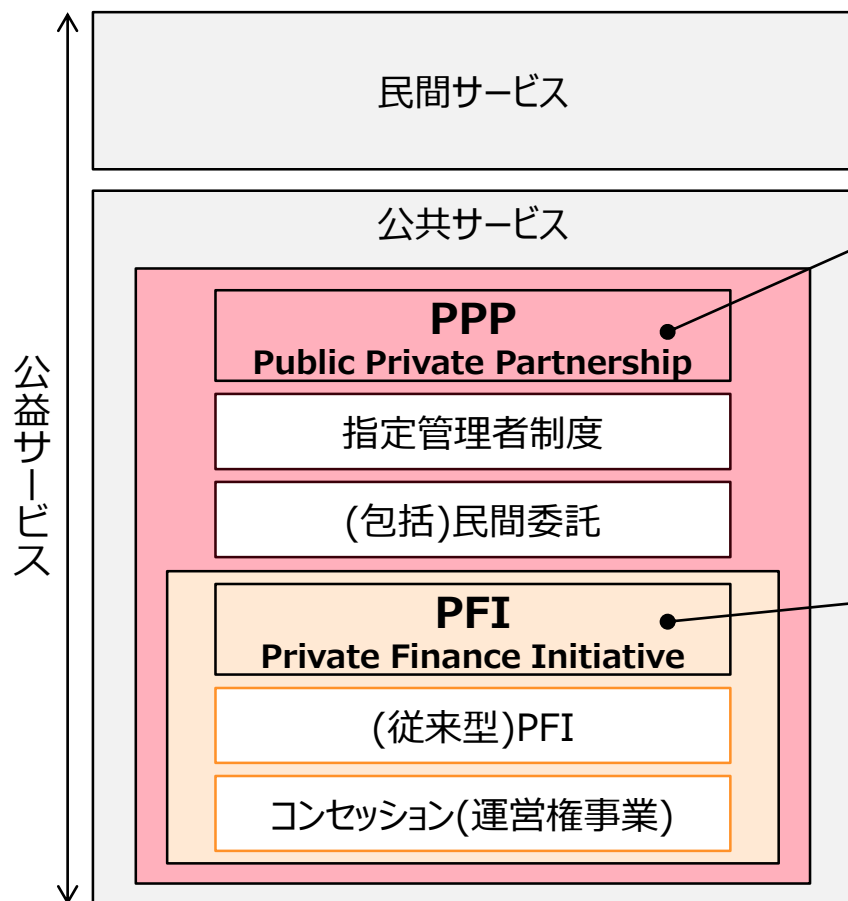
PPP/PFIについて

文教施設における多様なPPP/PFI事業等促進のためのセミナー

2020/12/25

PPP/PFIとは

広範に用いられるPPP/PFIという言葉のうち、PPPは官民連携の総称であるという共通認識に基づいて使用されているが、PFIは法律に定義が規定されている



- **PPP**とは、Public Private Partnershipの略で、**官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームの総称を指す**
 - 日本の法令上の規定ではPPPの定義等は含まれていない
- **PFI**とは、Private Finance Initiativeの略で、**公共施設等の施設整備及び運営・維持管理に民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を行うスキームの総称を指す**
 - 日本においてはPFI法^{*1}に則って実施される

^{*1} 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

PPP/PFIとは

官民連携事業には、官民が連携して公共サービスを提供する多様なスキームが含まれる

スキーム	概要
指定管理者制度	2003年9月の地方自治法改正によって導入 - 従来の民間委託では対象とできなかった業務を「公の施設」について民間事業者に委託できるようになった
(包括)民間委託	- 民法上の請負契約または委任契約に基づき、公共施設の運営業務等を民間事業者に担わせる方式 - 複数業務をまとめて発注する場合を包括民間委託と呼ぶことがある
(従来型)PFI	1999年7月のPFI法^{*1}の施行によって導入 - 公共施設等に関する業務(設計・建設・維持管理・運営)に民間の資金とノウハウを活用し、民間事業者が公共サービスを提供する枠組み
コンセッション	2011年6月のPFI法^{*1}改正によって導入 - 公共施設やインフラの所有権を公共側が保持したまま、事業運営に関する権利を20～50年の期間で民間事業者に付与する枠組み

^{*1} 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

わが国におけるPFI導入の背景・目的

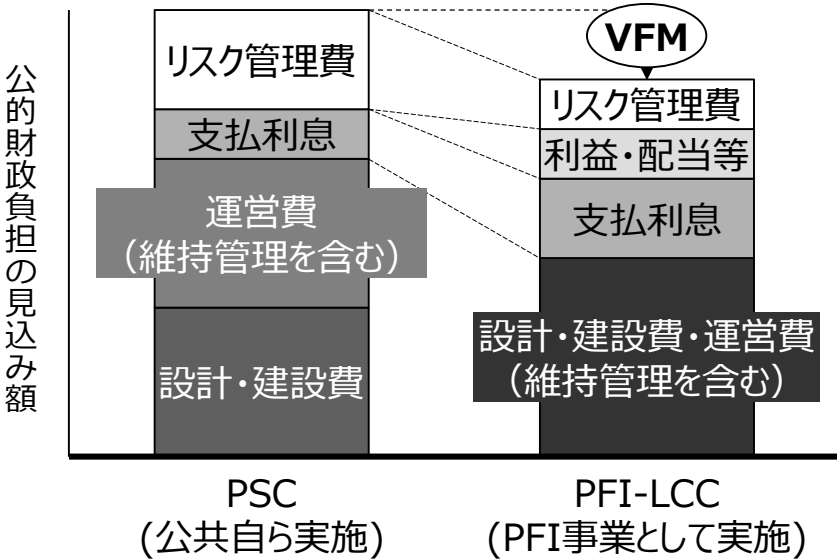
行政の財政が厳しい状況下でも必要な社会資本整備を推進することを目的とし、民間の資金・ノウハウ活用により事業コスト縮減が期待できるPFIが導入された

PFI導入の経緯

目的	行財政改革を進めつつ、民間の資金・ノウハウ等を活用することで社会資本整備に必要とされるコストを抑制する
背景	90年代に国・地方とも財政状況の悪化が進んだことから、行財政改革の推進と社会資本整備を両立できる仕組みが求められた - 英国では1992年に既に財政健全化を主な目的としてPFIが導入されており、わが国では英国をモデルにPFI方式が導入された
導入のための法制度整備	1999年7月 「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI法) 制定 2000年3月 - PFIの理念とその実現のための方法を示す「基本方針」が策定され、PFI事業の枠組みが設けられた

事業コスト縮減イメージ

縮減される事業コストは
VFM(Value For Money)として評価される



LCC : 設計・建設費、事業期間中の維持管理費・運営費等事業に関わる全ての費用(ライフサイクルコスト)

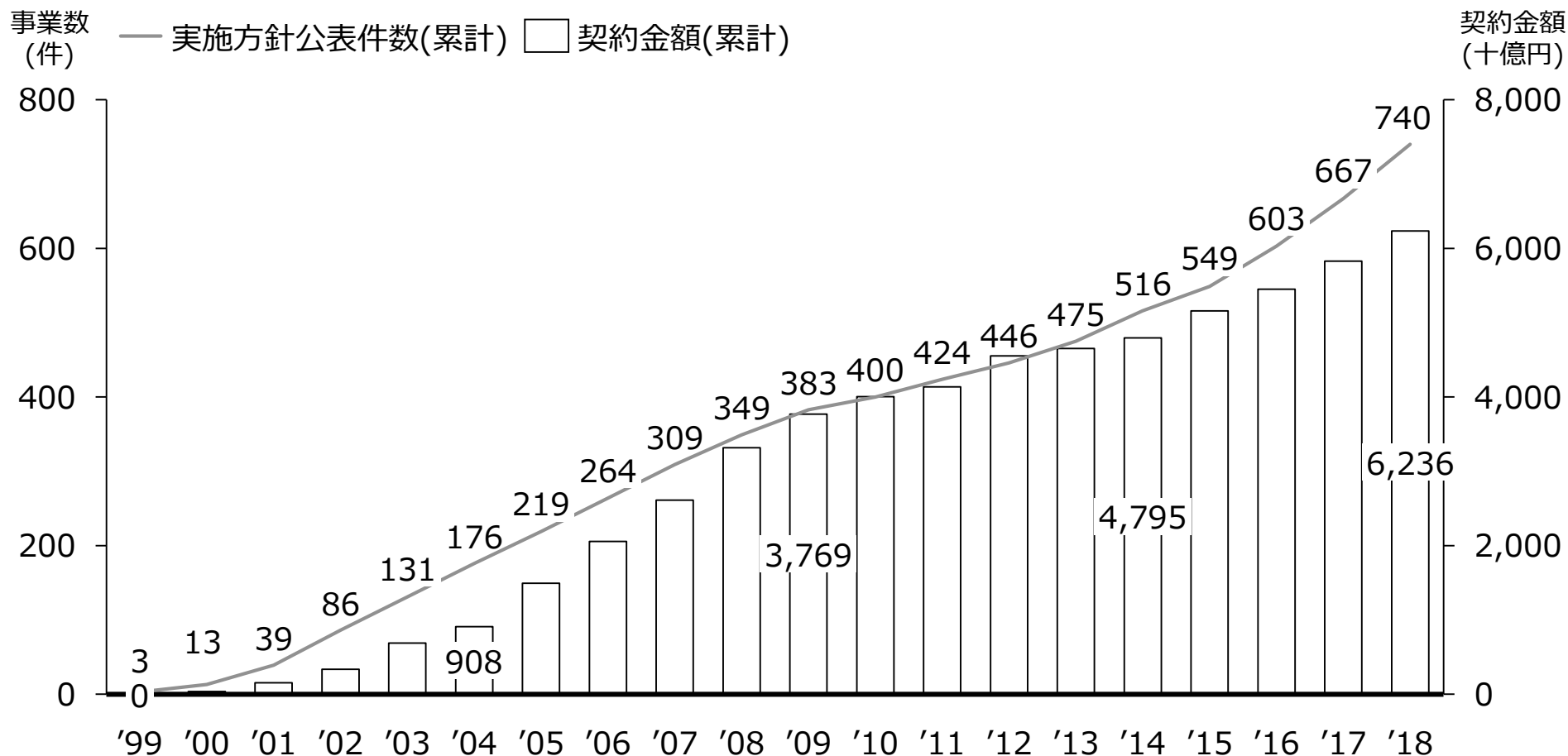
PSC : 公共自らが実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値

PFI-LCC : PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値

わが国におけるPFI導入実績

2000年代を中心にPFI事業が多く実施され、2010年前後では単年当たりの実施件数が若干減少したものの、近年また増加を見せている

PFI事業数*1・契約金額*2累計推移(1999-2018)



*1 PFI法に基づいた事業 *2 コンセッション方式における運営権対価は含んでいない

近年のPPP/PFI推進状況

政府はPPP/PFI推進のためのアクションプランに基づき、引き続き積極的にPPP/PFIの普及を推進することが示された

PPP/PFI推進アクションプラン

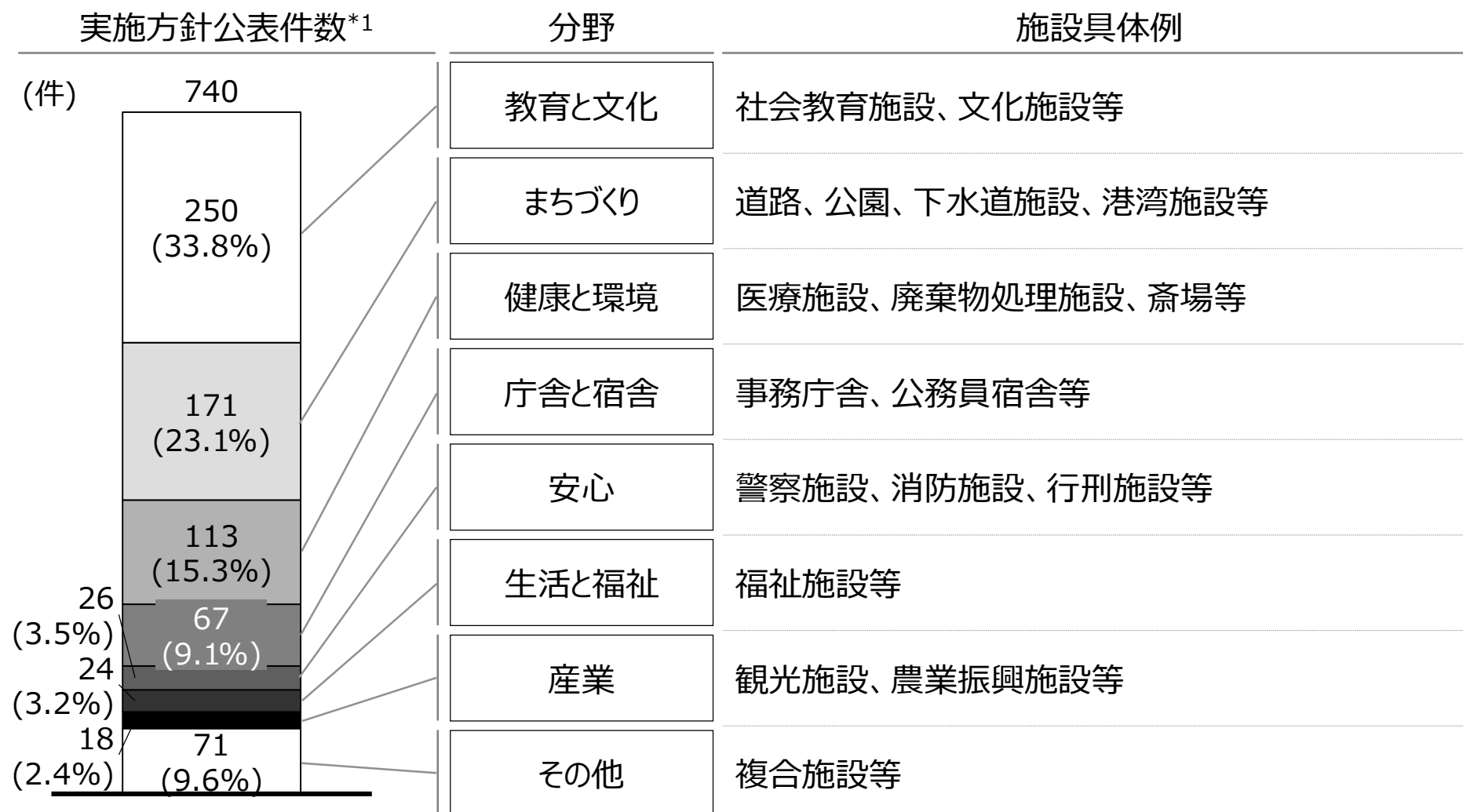
- 2020年7月、民間資金等活用事業推進会議において**PPP/PFI推進アクションプラン（令和2年改定版）**が決定された
- 地方自治体の課題解決のために民間ならではの発想・ノウハウや民間資金を最大限に活用できるPFI制度を採用することにより、無駄なく効率的で住民の期待に応える施設整備及びサービス提供を行うことの重要性が改めて示された
- 2013年度から2023年度までの間に21兆円の事業規模を目指す旨示されている**
 - ① 公共施設等運営権制度を活用したPFI事業：7兆円
 - ② 収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPPP/PFI事業：5兆円
 - ③ 公的不動産の有効活用を図るPPP事業：4兆円
 - ④ その他のPPP/PFI事業：5兆円

PPP/PFI推進施策

- 具体的なPPP/PFI推進施策として、以下が示された
 - PPP/PFIの一層の促進に向けた制度面等の見直し
 - 地方公共団体等へのPPP/PFI導入促進に向けた積極的な支援**
 - 地域プラットフォーム等を通じた地域活性化に資するPPP/PFIの推進
 - 民間提案の積極的活用
 - 公的不動産における官民連携の推進
 - 株式会社民間資金等活用事業推進機構の活用
 - その他
- 財政支援
 - マニュアル等の整備・周知による地方公共団体の負担軽減
 - 専門的な人材の派遣・育成・活用への支援
 - 首長・地方議会等の理解促進に向けた情報提供
 - 広域化・集約化等に向けた支援
 - PPP/PFIの優先的検討等の促進

PFI事業導入状況

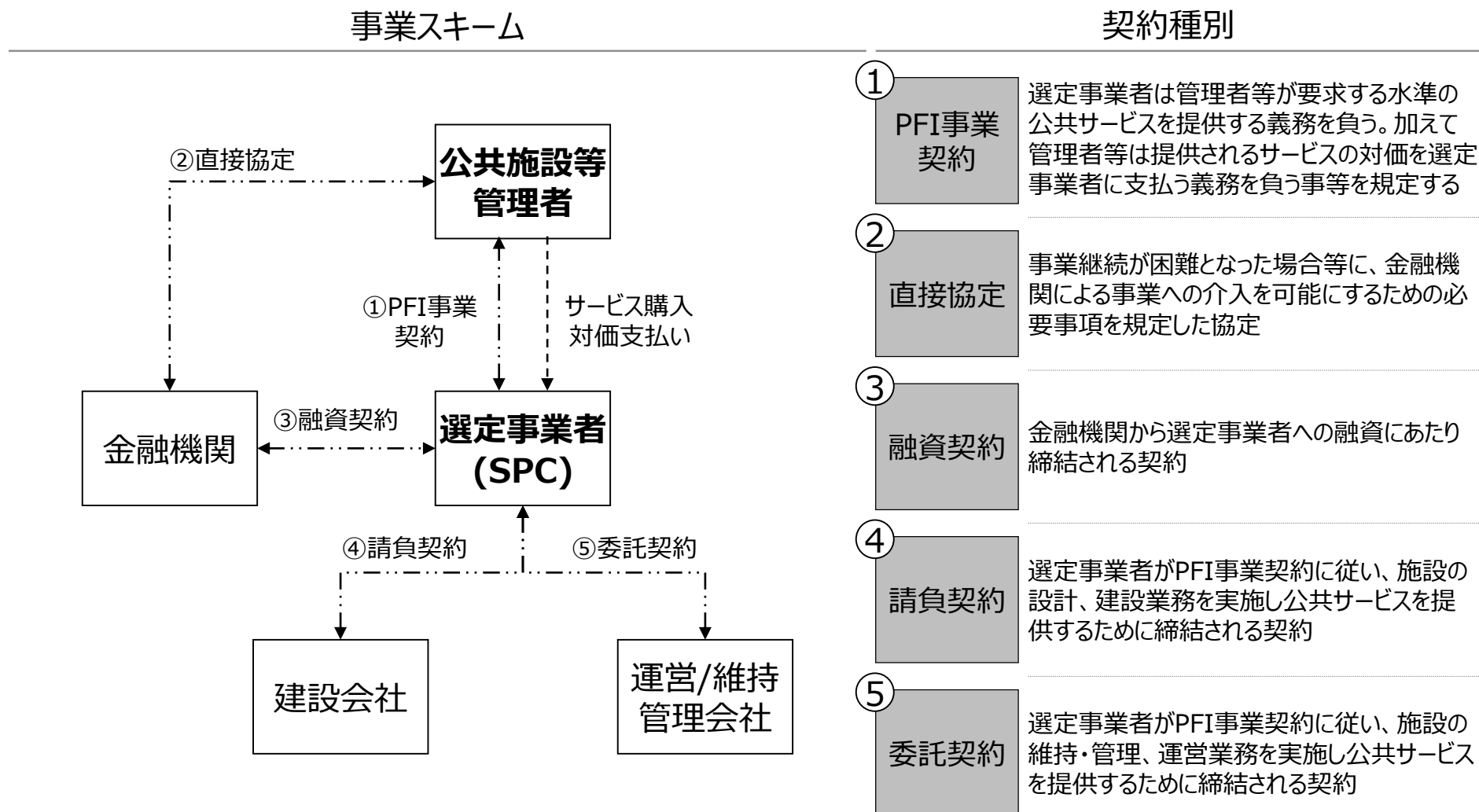
PFI事業は幅広い分野で活用されているが、その中でも学校・病院・公務員宿舎等のいわゆるハコモノへの導入が多い



従来型PFIの事業形態

公共施設等の管理者は、PFI事業実施のために選定事業者及び金融機関と契約を締結する必要あり

凡例	
--->	支払
←---	契約締結



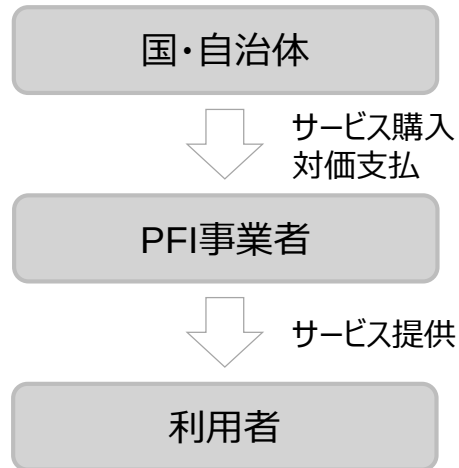
従来型PFI事業スキーム

事業スキームによって事業者のリスク・リターンは異なっており、事業リスクが大きいほど事業者が得る利益は高くなることが期待される

PFIの事業類型

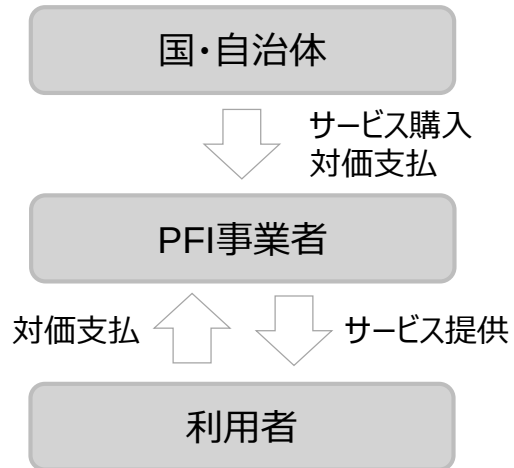
サービス購入型

- 建設対価は割賦で、国・自治体から払い込まれる
- 運営対価は毎年のサービスレベルに応じて国・自治体から払い込まれる



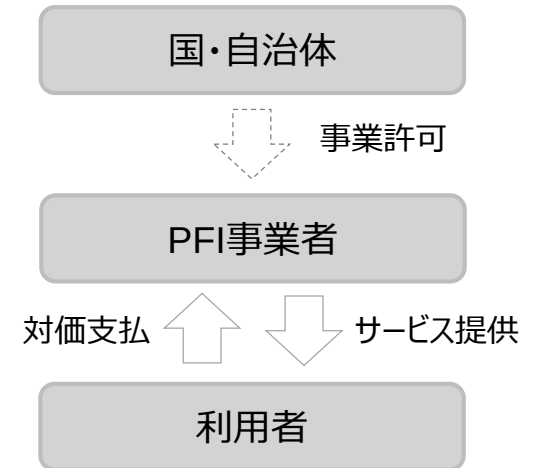
混合型

- 事業の収益性に応じて、施設整備部分をサービス購入型、運営部分を独立採算型のように組み合わせる



独立採算型

- 国・自治体からは事業の許可、あるいは用地の提供のみを得る
- 事業収益は利用者から受け取り、投資を回収するスキームとなる



事業者のリスク・
期待リターン小

事業者のリスク・
期待リターン大

PFI導入のメリットとデメリット

事業コスト削減とサービスレベルの維持の両立が期待される一方、事業自体に複雑かつ詳細な検討が必要である点や行政側で適切な手続きが必要である点に留意が必要

メリット		デメリット	
コスト削減とサービスレベル担保の両立	- 事業者間の競争・民間の創意工夫促進によりコスト削減とサービスレベルの維持の両立が期待できる - 自治体・金融機関のモニタリングによるガバナンスの向上が上述の点に寄与することが期待される	事業複雑化	民間事業者の創意工夫を引き出すには業務内容、リスク分担、入札条件や契約条件等を適切に作りこむことが必要
行政側の人的資源の有効活用	業務を民間事業者に委ねる事で、行政の限られた人的資源をより優先度の高い分野に集約することができる	行政側手続きの長期化・煩雑化	- 実施検討から入札を実施し、事業者を選定するまで複数年度にわたり法令に則った対応が必要 - 事業開始後も完了までモニタリング・災害対応等の対応が必要
民間企業の事業機会創出による経済の活性化	行政が行っていた公共サービスを民間が実施するようになるため、民間企業の事業機会が増加する		

PFI事業のリスク分担

PFIの事業リスクは案件ごとに特定され、管理者と事業者の間で適切に分担されることが望ましい

リスク分担検討のポイントとなる考え方

① リスクは選定事業ごとに異なる

- 個々の選定事業に即してその内容を評価し検討することが基本

② 想定されるリスクをできる限り明確化する

- その上で、「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リスク分担を決定し協定等で取り決める

③ 経済的に合理的な手段で軽減又は除去できるリスクについて措置を講じる場合は、協定等においてその範囲及び内容をできる限り具体的かつ明確に規定する

④ 協定等の規定内容が民間事業者の資金調達のコスト等の条件に大きな影響を与えることに留意

- 経済的合理性を勘案して適切かつ明確な内容とすることが必要

主要リスク項目

調査、設計に関するリスク	「設計等の完了の遅延」、「設計等費用の約定金額の超過」、「設計等の成果物の瑕疵」等
用地確保に係るリスク	用地確保の遅延や、用地確保費用が約定金額を超過すること等
建設に係るリスク	「工事の完成の遅延」、「工事費用の約定金額の超過」、「工事に関連して第三者に及ぼす損害」、「工事目的物の瑕疵」等
維持管理・運営に係るリスク	「運営開始の遅延」、「公共サービスの利用度の当初の想定との相違」、「維持管理・運営の中断」、「施設の損傷」、「維持管理・運営に係る事故」、「技術革新」、「修繕部分等の瑕疵」等
事業終了段階でのリスク	修繕費用又は撤去・原状回復費用の当初の想定との乖離
各段階に共通に関連するリスク	「不可抗力」、「物価・金利・為替レートの変動、税制の変更等」、「法令変更」、「許認可の取得」等

不可抗力リスクについて

不可抗力には天災や人為災害が含まれ、発生時の対応としては事業者に対し管理者への通知、損害の最小化、官民の協議対応等が求められることが一般的

不可抗力の定義

- **協定等の当事者の行為とは無関係に外部から生じる障害で、通常必要と認められる注意や予防方法を尽くしてもなお防止し得ないもの**
- 管理者等及び選定事業者のいずれの責めにも帰しがたい天災等を想定
 - 具体的には、暴風、豪雨、洪水、高潮、地滑り、落盤、落雷、地震、火災、有毒ガスの発生等の自然災害に属するものと、騒乱、暴動、戦争、テロ行為等の人為災害が含まれると想定
- **最終的には当事者間の合意に委ねられる**

不可抗力発生時の手続き等

- 内閣府が公表した「契約に関するガイドライン」では以下の手続きを求めている
 - 不可抗力発生で**業務履行不能となった場合、事業者は書面で直ちに管理者等に通知**
 - 当該不可抗力による影響の範囲において業務履行義務が免除されるが、**事業者は損害を最小限にする義務を負う**
 - **業務変更、事業の遅延、損害又は増加費用の分担等について官民で協議**
 - 一定期間内で合意が成立しない場合、管理者等が対応方法を事業者に通知して、事業者がそれに従い事業継続する義務を負う
 - なお、官民当事者双方が解除権を有する契約構成とすることも考えられる

PFI事業における新型コロナウイルス対応

内閣府の標準契約及びガイドラインの内容に則ると新型コロナウイルスの流行から受ける影響は不可抗力に該当するとの考え方が示され、自治体・事業者の双方に適切な対応が求められている

府政経シ 354 号
令和 2 年 7 月 7 日

各省庁 PFI 担当局長 殿
各都道府県 PFI 担当部長 殿
各都道府県市区町村担当部長 殿
各政令指定都市 PFI 担当部長 殿

内閣府政策統括官（経済社会システム担当）（公印省略）

PFI 事業における新型コロナウイルス感染症に伴う影響に対する対応等について

平素より PFI の推進に御理解と御協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

PFI (Private Finance Initiative) は、公共施設等の整備や運営において、設計・建設のみならず維持管理・運営までを民間事業者が長期にわたることで、民間の創意工夫を活かした良好なサービスの提供を確保しようとするものです。新型コロナウイルス感染症対策特別措置法第 18 条の規定に基づいて定められている「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」（令和 2 年 5 月 25 日変更）においては、緊急事態宣言の対象区域に属する都道府県においても、インフラ運営関係や安全安心に必要な社会基盤など国民生活・国民経済の安定確保に不可欠な業務については、十分な感染拡大防止対策を講じつつ、事業の特性を踏まえ、業務を継続することとされております。

今般、PFI 事業の適正かつ確実な実施の確保のため、下記のとおり、新型コロナウイルス感染症の影響により PFI 事業の安定的な維持管理・運営等に支障が生じる場合の考え方を示すとともに、PFI 事業者と誠意をもって協議すること、PFI 事業者への支援等につき要請いたしますので、PFI 事業契約の内容等を踏まえた上で、適切にご対応いただきますようお願いいたします。

各都道府県市区町村担当課におかれましては、貴都道府県内市区町村（政令指定都市を除く。）に対しても本通知について周知いただくようお願いいたします。

- 2020年7月、内閣府より「PFI 事業における新型コロナウイルス感染症に伴う影響に対する対応等について」と題した文書が公開された
 - 新型コロナウイルス感染症の影響により PFI 事業の安定的な維持管理・運営等に支障が生じる場合の考え方が示された
- 従来示してきたPFI標準契約・ガイドライン等の考え方に則り、**新型コロナウイルス感染症の影響により通常必要と認められる注意や予防方法を尽くしても事業の設計・建設・維持管理・運営等に支障が生じる場合は、「不可抗力」によるものと考えられるとの認識を示した**
- 基本的な対応としては管理者とPFI事業者間で誠意をもって協議することとしている**
- 各省庁、各地方公共団体に対し、PFI 事業者に新型コロナウイルス感染症に関する補助金、支援金、交付金等を活用する等、必要な支援を行うことを求めた

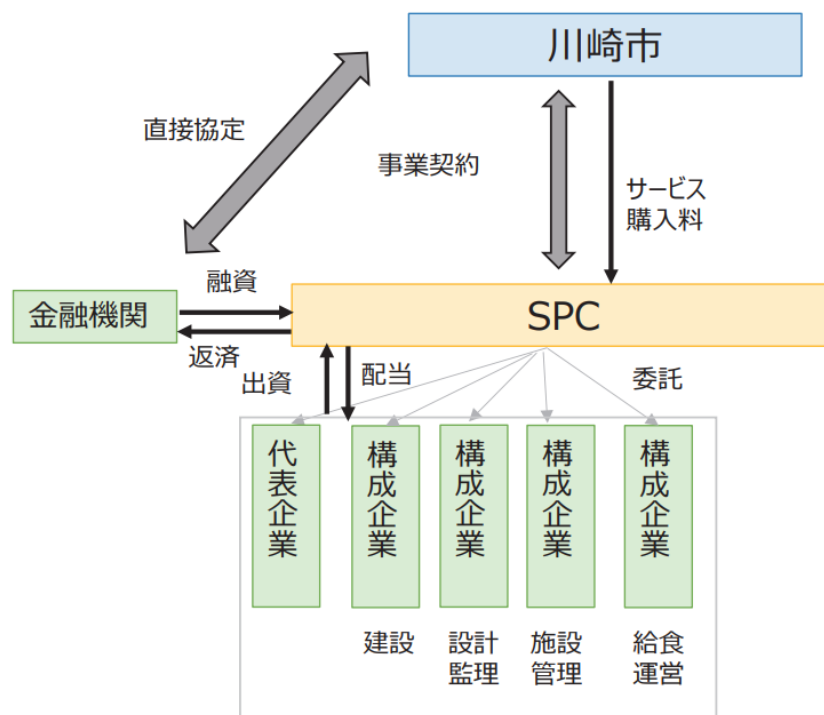
PFI事業事例：サービス購入型

川崎市では小中学校の新設に当たり、サービス購入型PFI事業を実施

事業概要

事業名	川崎市黒川地区小中学校新設事業
事業主体	神奈川県川崎市（人口：約150万人）
事業期間	平成18年8月～令和5年3月（約17年間）
サービス購入対価	約55億円
VFM	約9.1%（事業者選定時）
施設概要	小中学校の設計・建設・維持管理と、地域交流センターの設計・建設、給食事業の運営
SPC構成企業	代表企業：総合リース企業 構成企業：建設企業、設計企業、食品企業、ビルマネジメント企業、OA機器企業、警備企業
事業経緯	平成17年度 基本計画策定 平成17年 6月 実施方針等の公表 平成18年 5月 入札再公告 平成18年 8月 落札者決定 平成18年12月 事業契約等の締結

事業スキーム



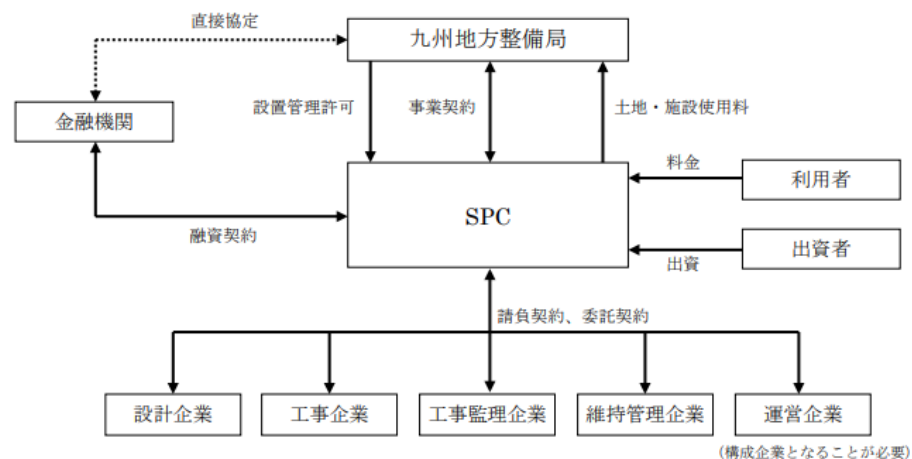
PFI事業事例：独立採算型

海洋生態科学館の改修・運営にあたり独立採算型PFIのスキームが導入されている。施設の改修費用は民間資金を活用し、本施設の運営収入から投資費用を回収している

事業概要

事業スキーム

事業名	海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業
事業主体	国土交通省 九州地方整備局
事業期間	平成27年10月～平成48年3月（20年7ヶ月）
契約金額	-
VFM	-
施設概要	海洋生態科学館の施設整備・維持管理、運営業務
SPC 構成企業	代表企業：ビルマネジメント企業 構成企業：設計企業、建設企業
事業経緯	平成25年 6月 実施方針公表 平成25年 8月 特定事業の選定 平成26年12月 募集要項の公表 平成27年 7月 優先交渉権者の決定



PFI事業事例：混合型

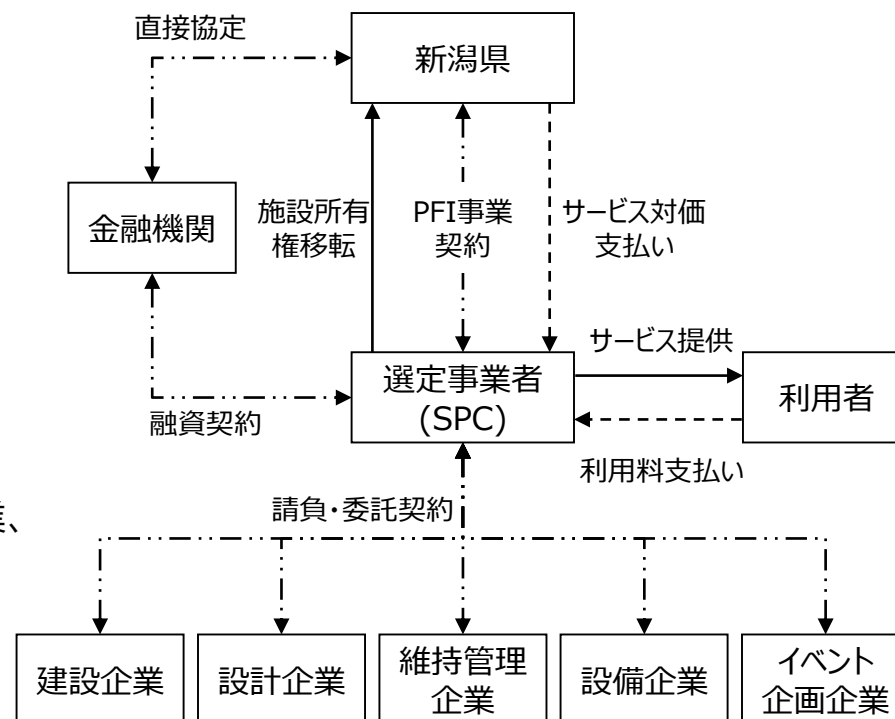
プールの設計・建設及び運営・維持管理業務の実施に当たり、事業者は県からのサービス対価を受領するとともに、事業に必要な費用の一部を利用者収入で賄っている

凡例	
→	サービス提供
---→	支払
←→	契約締結

事業概要

事業名	県立長岡屋内総合プール（仮称）整備・運営事業
事業主体	新潟県（人口：約232万人）
事業期間	平成17年7月～平成35年3月（17年8ヶ月）
サービス購入対価	約113億円
VFM	24.8%（事業者選定時）
施設概要	プールの設計・建設・維持管理、運営業務
SPC 構成企業	代表企業：建設企業 構成企業：設計企業、設備企業、維持管理企業、イベント企画企業、建設企業
事業経緯	平成15年 9月 基本計画策定 平成16年 3月 実施方針公表 平成16年 6月 特定事業の選定 平成16年12月 入札公告 平成17年 4月 落札者決定 平成20年 8月 供用開始

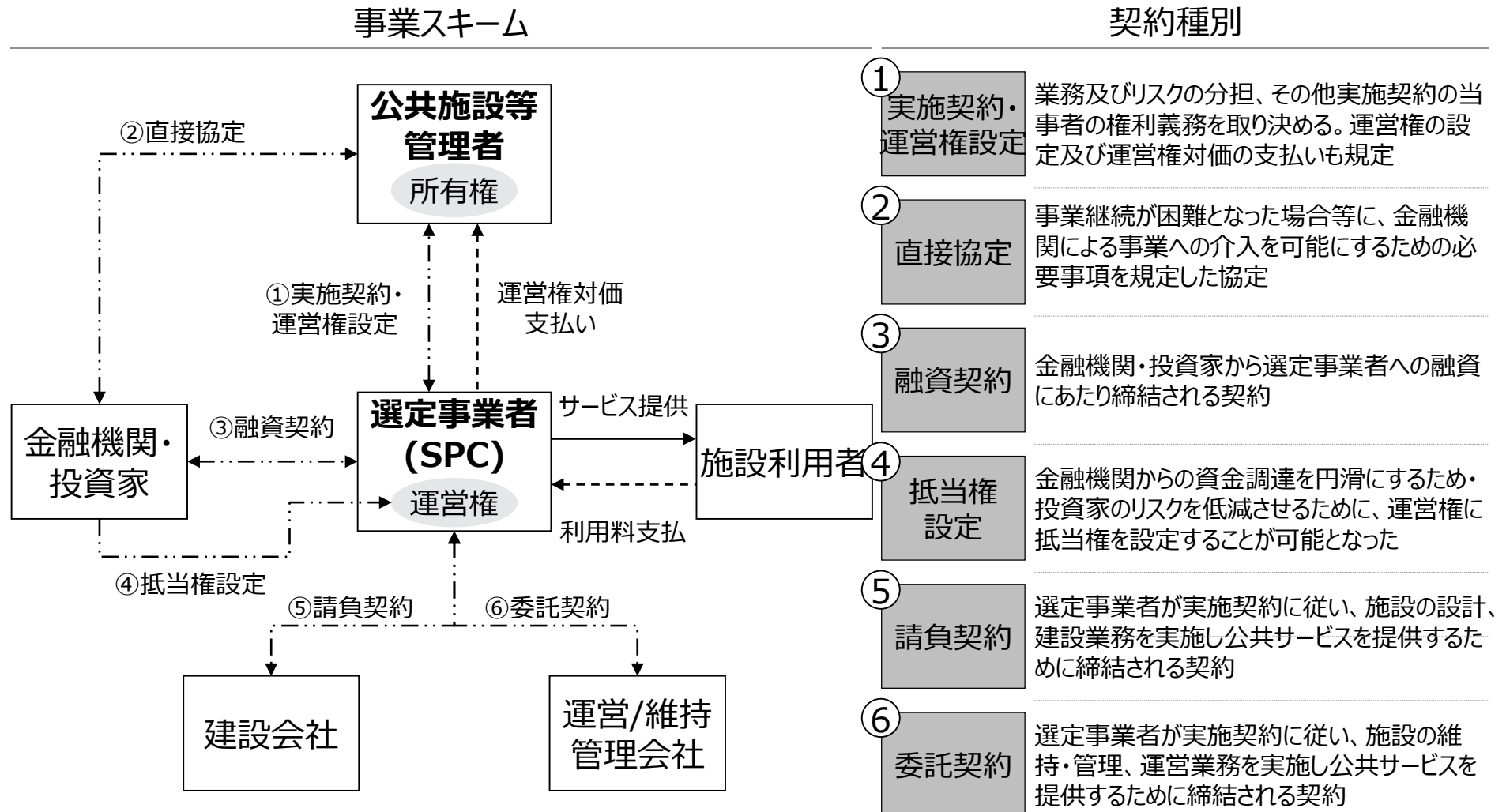
事業スキーム



コンセッションの事業形態

コンセッションでは施設の所有権を公共主体に残したまま、施設の運営権を事業者に設定することで、選定事業者に対し長期間の経営の創意工夫を促すことが可能

凡例	
→	サービス提供
---→	支払
←→	契約締結



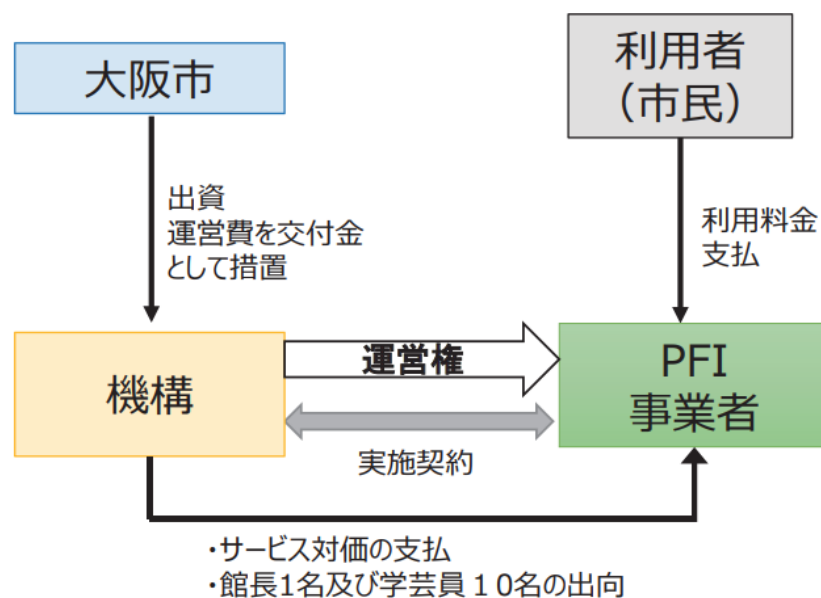
文教施設等におけるコンセッション方式導入事例：中之島美術館

中之島美術館の運営事業では、入館料の収入等で全ての維持管理・運営費用を賄うことが困難なことから、事業者が料金収入に加えてサービス購入対価を収受する方式が導入されている

事業概要

事業名	大阪中之島美術館運営事業
事業主体	地方独立行政法人大阪市博物館機構
事業期間	令和3年第4四半期～令和20年（17年間）
サービス購入対価	約52.2億円
VFM	約9%（特定事業選定時）
施設概要	作品の取得以外の美術館運営事業
SPC 構成企業	代表企業：ビルディング建築・運営企業
事業経緯	平成26年 「新美術館整備方針」策定 令和 元年 6月 実施方針公表 令和 元年 6月 特定事業の選定 令和 元年 6月 募集要項等公表 令和 2年 2月 優先交渉権者の決定 令和 3年度Q4 供用開始（予定）

事業スキーム



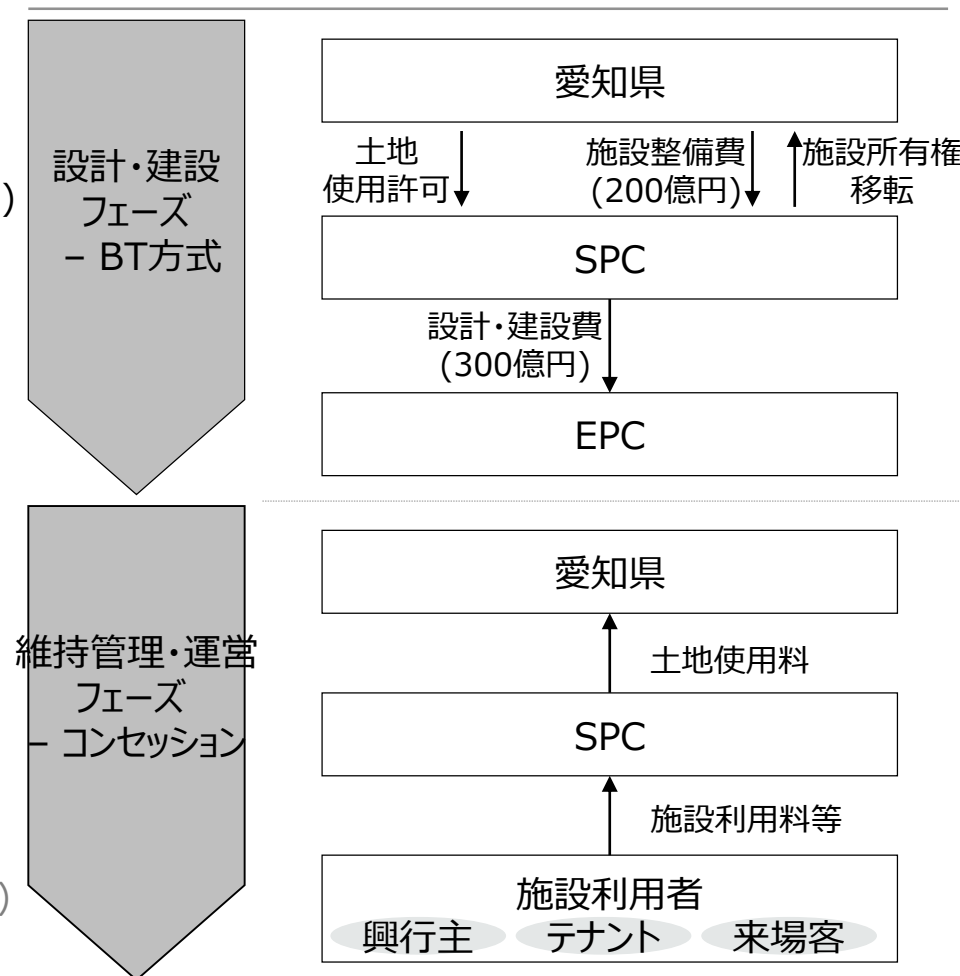
文教施設等におけるコンセッション方式導入事例：愛知体育館

愛知県の新体育館の整備・運営事業においては、従来のPFIとコンセッションを組み合わせたスキームが導入された

事業概要

事業名	愛知県新体育館整備・運営等事業
事業主体	愛知県
事業期間	建築・設計：令和3年6月～令和7年3月（4年） 運営：令和7年4月～令和37年3月（30年）
サービス購入対価	200億円（予定）
運営権対価	約100億円（予定）
施設概要	新体育館の設計・建設・維持管理・運営
SPC構成企業	選定中
事業経緯	平成31年 6 月 愛知県新体育館基本計画 令和 2年 7 月 実施方針等の公表 令和 2年 8 月 募集要項等の公表 令和 3年 3 月 優先交渉権者の選定（予定） 令和 3年 6 月 事業契約等の締結（予定）

事業スキーム



最新事例：公共施設管理のデジタル化（1/2）

EAMは資産の情報と併せて作業や調達に関する情報を一元的に管理できるシステムであり、EAMトップシェアのMaximoは、インフラ事業を含む資産の重要性が高い産業で導入されている

Maximoの基本情報

提供価値	資産および資産に紐づく情報の一元管理 - 資産状態の見える化・劣化予測 - 資産ごとに点検・修繕履歴や発注情報を管理
開発経緯	1985：Project Software & Development Inc(PSDI)が開発 2000：MRO Softwareに改称 2005：IBMによって買収され、IBM Maximoとして展開
導入例	様々な業界に対応したトップソリューション - 大規模発電設備事業者 - 大手水道オペレーター - 大手製薬メーカー - 大手航空宇宙・防衛企業 - 大手自動車メーカー

Maximoの主要機能



**Maximoはアセット管理に必要な
基本機能を包括的にサポートしている統合パッケージ**

最新事例：公共施設管理のデジタル化（2/2）

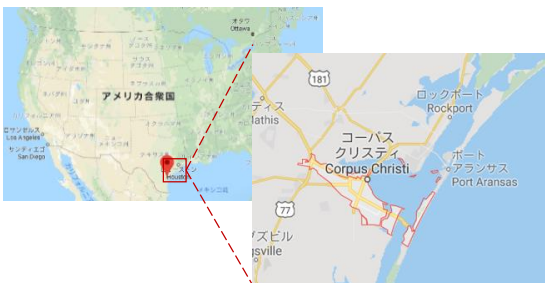
米国の自治体では従来複数の管理課に分散して非効率だった施設管理業務をMaximoで一元管理可能にすることで、業務効率改善と住民の利便性向上を実現した

基礎情報

導入事例

自治体

コーパスクリスティ市（テキサス州）



基本情報

人口：約35万人

広さ：401km²

- 上下水関連施設：180施設
- 上下水管路総延長：2,750マイル
- 道路：1,100マイル
- 空港：コーパスクリスティ国際空港

課題

施設の種類毎に異なる管理課で、施設管理を実施

- 各施設の管理課が各々紙媒体で施設の運営管理を行っていた

住民にとっての利便性も低かった

- 住民からの問い合わせ窓口が施設単位に設けられており、煩雑

取り組み内容

上下水施設や管路、道路、ガス管、空港、公園など自治体の保有するアセットをMaximoで包括的に管理

- 2002年、施設管理の民間委託に伴い導入
- 水道で導入されたのち、アセットの管理対象を拡大

主な導入効果

全施設横断での保全計画・予算計画の策定

- 都市の保有する施設の全容を把握しているため都市全体での施設の保全計画策定が可能となった

全施設横断での作業管理の効率化

- 各施設のリアルタイムの状態把握と作業の進捗・履歴をGIS上で一括で管理できるようになった
- また、Maximo上で作業指示書の作成が可能
- これにより、各施設の修繕や現場対応等の作業判断・管理を効率的に行うことができるようになった

コールセンターの一元化/苦情対応の迅速化

- 都市の保有する施設の全容を把握できるため、1つのコールセンターで施設に関するすべての問い合わせに対応できるようになった

会津若松市におけるスーパーシティ構想

会津若松市では、震災復興のためにITを軸とした産業創出・街づくりを産官学で連携して推し進める取り組みを実施中

会津若松市
公立大学法人 会津大学
アクセンチュア株式会社

平成 23 年 7 月 26 日

会津若松市、会津大学とコンサルティング業界の世界大手
アクセンチュアが共同で、震災後の復興に向けた産業振興、
雇用創出に向けた取り組みに着手

アクセンチュアが会津若松市に「福島イノベーションセンター」を設立し、
地域に密着した活動を展開

会津若松市、会津大学およびアクセンチュア株式会社は本日、今後の福島県、ならびに会津若松市全体の復興に向け、会津若松市を活動拠点として、産業振興と雇用創出の構想策定に共同で着手することを発表します。

福島県の復興に向けては、第1に、福島第一原子力発電所事故の直接被災地である大熊町などから会津若松市に避難をされている数多くの方々を含めた、福島県内における雇用の確保が重要であり、その受け皿となる産業を速やかに振興させることが不可欠です。第2に、日本全体そして世界に広がった風評被害を、正確な情報を国内外に発信していくことで、福島県に対する誤解を解いていく取り組みが不可欠です。

福島県ならびに会津地方には第一次産業に加えて、IT、自然エネルギー、医療、観光といった、将来的にも大きな雇用の源泉となる魅力的な産業が数多く存在しています。会津若松市、会津大学、およびアクセンチュアでは、これらの産業の魅力を国内外に広く知らしめることで、当該産業のさらなる振興に貢献する、優れた「技術」「人材」「資金」を国内、海外から誘致し、地場の特性を活かしつつも、高い競争力を持つ製品やサービスを創出させることで産業を振興し、地域の雇用拡大に努めます。

- 2011年7月26日、会津若松市、会津大学、アクセンチュアが3者共同で記者発表会を実施（場所：会津大学）
- 今後の福島県、会津若松市の復興に向け、会津若松市を活動拠点として、産業振興と雇用創出の構想策定に共同で着手することを発表
- 2011年8月1日、会津若松市に「福島イノベーションセンター」を開設
- 福島県、会津若松市の特長を活かした、産業振興・雇用創出を推進
 1. 産業の魅力を国内外に発信し、優れた「技術」「人材」「資金」を誘致
 2. 地場の特性を活かしつつ、高い競争力を持つ製品・サービスを創出
 3. ITを軸とした会津大学との協業により、地域の新たな雇用につながる産業創出・街づくりを支援

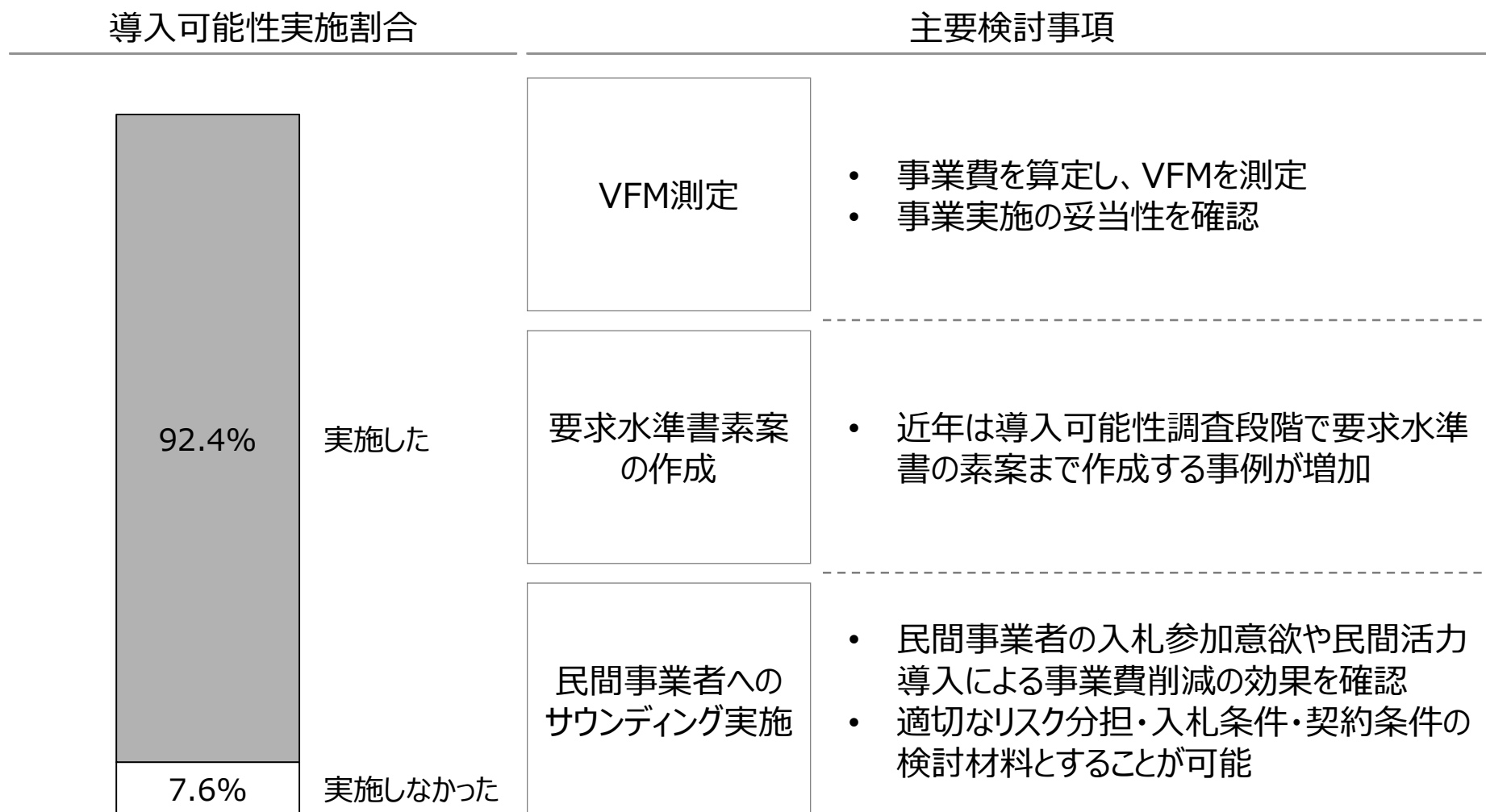
会津若松市におけるスーパーシティ構想：全体像

スマートシティサービスの実証地として立ち上げを実施し、市民サービスを提供しつつ人材育成・企業誘致・プロジェクト誘致・データ基盤（都市OS）整備を推進、産業創生を実現することを目指す



導入可能性調査の実施

PFI事業は実施前の準備段階で導入可能性調査を実施し、VFMの算定を含めた事業の実施可能性の検証を行うことが一般的



PFI事業実施から事業終了までの流れ

PFI事業を導入する場合の事業発案から事業終了までの流れは以下の通り

事業発案～事業者選定		契約締結～事業終了	
ステップ	地方公共団体のアクション	ステップ	地方公共団体のアクション
Step 1 事業発案	• PFI事業の実施検討 • PFI導入の庁内合意形成 • 民間事業者からの事業発案受付	Step 5 協定等の締結等	• 事業契約書の協議 • 事業契約書の締結 • 直接協定の締結
Step 2 実施方針の策定 及び公表	• 事業内容の具体化 • スケジュールの設定 • 実施方針の策定、公表、意見聴取 • 市場調査等の実施 • 実施方針の変更	Step 6 事業の実施、 監視等	• 提供される公共サービスの水準の監視等 • 金融機関のモニタリング機能を活用したSPCの財務状況の監視等
Step 3 特定事業の 評価・選定、公表	• 財政負担の見込額の検討 • サービス水準の評価 • 特定事業の選定、公表 • 特定事業の選定に用いた詳細資料の公表	Step 7 事業の終了	• 施設の引渡し、明渡し等
Step 4 民間事業者の 募集、評価・選定、 公表	• 募集資料の作成、公表 • 応募者からの質問への回答 • 提案書の受付 • 審査委員会の運営 • 審査結果の公表		

PFI事業の提案書例

PFI事業では公共側から提案書作成のための様式が提供されることが一般的であり、民間事業者は様式及び指定の提案項目に則った提案内容をわかりやすく表現した提案書を作成・提出する

様式（例）

(国土交通省 九州地方整備局)
海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業
事業の実施方針及び実施体制に関する提出書類

(様式 5-3) 登録受付番号 ()

実施体制・スタッフ教育

○本事業の実施体制・スタッフ教育について、要求水準書を踏まえ、全体的な方針及び具体的な取り組みを記載すること。

※1 以下の内容については必ず記載すること。

① 各企業の役割分担の考え方（特に水族館運営にあたる企業については、過去の実績を下表の書式を用いて記載すること）

② 事業全体のマネジメント方針・方法

※2 各業務の実施体制について、雇用形態・雇用期間・人数を明示すること。

※3 スタッフ教育に関して、特に水族館運営業務については、以下を明示すること。

① スタッフ採用の考え方及び配置計画

② 教育・研究活動に従事するスタッフの資格・学位等及び教育に関する方針

【水族館事業実績】

事業名称	事業期間	事業主体	規模	その他 (概要等)

※ A4版2枚以内

提案書（例）

(東急前田豊通グループ)
仙台空港特定運営事業等 提案概要

仙台空港活性化の目的を達成するためには

旅客数を増やす

航空ネットワークの拡充

仙台空港の将来イメージ

プライマリー・グローバルゲートウェイ

旅客数の目標値

1. 路線を増やし、航空需要を増やす

航空ネットワークの拡充

仙台空港の将来イメージ

プライマリー・グローバルゲートウェイ

旅客数の目標値

マルチモーダルハブ

航空ネットワークの拡充

仙台空港の将来イメージ

プライマリー・グローバルゲートウェイ

旅客数の目標値

料金施策と施設整備

東北ブランドの発信

仙台空港の将来イメージ

プライマリー・グローバルゲートウェイ

旅客数の目標値

仙台空港の将来イメージ

プライマリー・グローバルゲートウェイ

旅客数の目標値

審査項目例：県立長岡屋内総合プール(仮称)整備・運営事業

PFI事業では入札価格と価格以外の評価基準の両方で事業者を選定する総合評価方式が一般的であり、有識者等で構成される審査委員会で事業者の提案の評価が実施される

審査基準（例）

審査項目		配点
入札価格以外に関する事項	設計・建設に関する事項	27
	運営及び維持管理に関する事項	13
	事業計画に関する事項	9
	その他に関する事項	7
	全体に関する事項	4
入札価格に関する事項		40
		100

価格以外が6割

審査員構成及び審査講評（例）

審査員

委員長	西野 文雄	政策研究大学院大学学事顧問、東京大学名誉教授
委員	岩瀬 昭雄	新潟大学工学部教授
	西原 康行	新潟医療福祉大学助教授
	田中 伸興	財団法人省エネルギーセンター常務理事
	山本 茂樹	新潟県水泳連盟会長
	小島 松俊	新潟県土木部都市局建築住宅課長
	大滝 祐幸	新潟県教育庁教育次長

審査総評

- いずれのグループも本事業の目的を十分理解し、施設利用の促進、事業計画の安全性の確保等、民間企業ならではのノウハウが盛り込まれた良質な提案であった。限られた期間でレベルの高い提案を行った各グループの努力を、事業者選定委員会の全員が高く評価した。
- 最優秀提案に選ばれたFグループについては、利用者の利便性と国体開催施設としてのシンボル性に富んだ施設整備計画、施設の魅力を向上させ県民の利用度を増すための工夫、事業継続を担保するための各種方策等、全ての事項においてバランスの取れた魅力ある提案であった。

PFI事業選定代表企業一覧（取扱案件数上位15位）

順位	企業名	件数	代表事例
1	大林組	43	箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業（第1・2期）等
2	大成建設	27	大阪市海老江下水処理場改築更新事業等
2	東洋食品	27	館山市学校給食センター整備運営事業等
4	清水建設	26	香陵公園周辺整備 P F I 事業等
5	大和リース	21	大浜体育館建替整備運営事業等
6	鹿島建設	19	女川町水産加工団地排水処理施設整備等事業等
7	三菱UFJリース	17	大府市（仮称）おおぶ文化交流の杜整備運営事業等
8	長谷工コーポレーション	14	市営甲子園春風町団地第 1 期建替事業等
9	九電工	13	北九州市黒崎副都心「文化・交流拠点地区」整備等 P F I 事業等
10	四電工	10	松山市立小中学校空調設備整備 PFI 事業等
11	奥村組	9	吹田市（仮称）南千里駅前公共公益施設整備事業等
11	合人社計画研究所	9	吉備中央町定住促進住宅整備事業（仮称）等
11	東亜建設工業	9	盛岡第 2 合同庁舎（仮称）整備等事業等
14	グリーンハウス	8	（仮称）野々市市小学校給食センター施設整備・運営事業等
14	新日鉄住金エンジニアリング	8	（仮称）岩手沿岸南部広域ごみ処理施設整備運営事業等

民間事業者の入札参加促進のためのポイント

民間事業者の入札参加促進のためには、事業参加のボトルネックを解消する方法と潜在的参加者への周知を広める方法があると想定

ニーズの明確化

- PFI事業で達成したいこと、なぜ達成したいのかというニーズを明確化する
- 明確化した上で、達成したいことの優先順位や、それぞれの要求水準を明確化する
 - トレードオフになる事項（コスト削減vsサービスレベルの担保等）については、最低限求める水準を明確化する

リスク分担適正化

- リスク分担の基本的な考え方（「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」）に基づき、適正なリスク分担を設計し契約書等に織り込む
- リスク分担の設計が偏っている場合、民間事業者の社内決済時にボトルネックとなる可能性があることに加え、資金調達時に資金調達コストが上昇する可能性がある

適切な情報公開

- 入札参加時、民間事業者が事業を実施するための計画や体制の整備を行い、参画の意思決定を行うために必要な情報を適切な方法で公開することが求められる
- 仮に入札参加者間で情報の非対称性が存在する場合、非対称性を解消することが事業者より求められる場合もあり

案件情報の周知

- 案件を実施していることをウェブ情報、メディア、口コミ等を利用して周知する
 - サウンディング段階における民間事業者の意見聴取の実施も可能
 - 金融機関やアドバイザーのネットワークを活用することも可能

PPP/PFI推進において自治体が抱える課題

自治体向けに実施したアンケート・ヒアリングにより、検討及び事業を実施する際の課題が明らかになっている

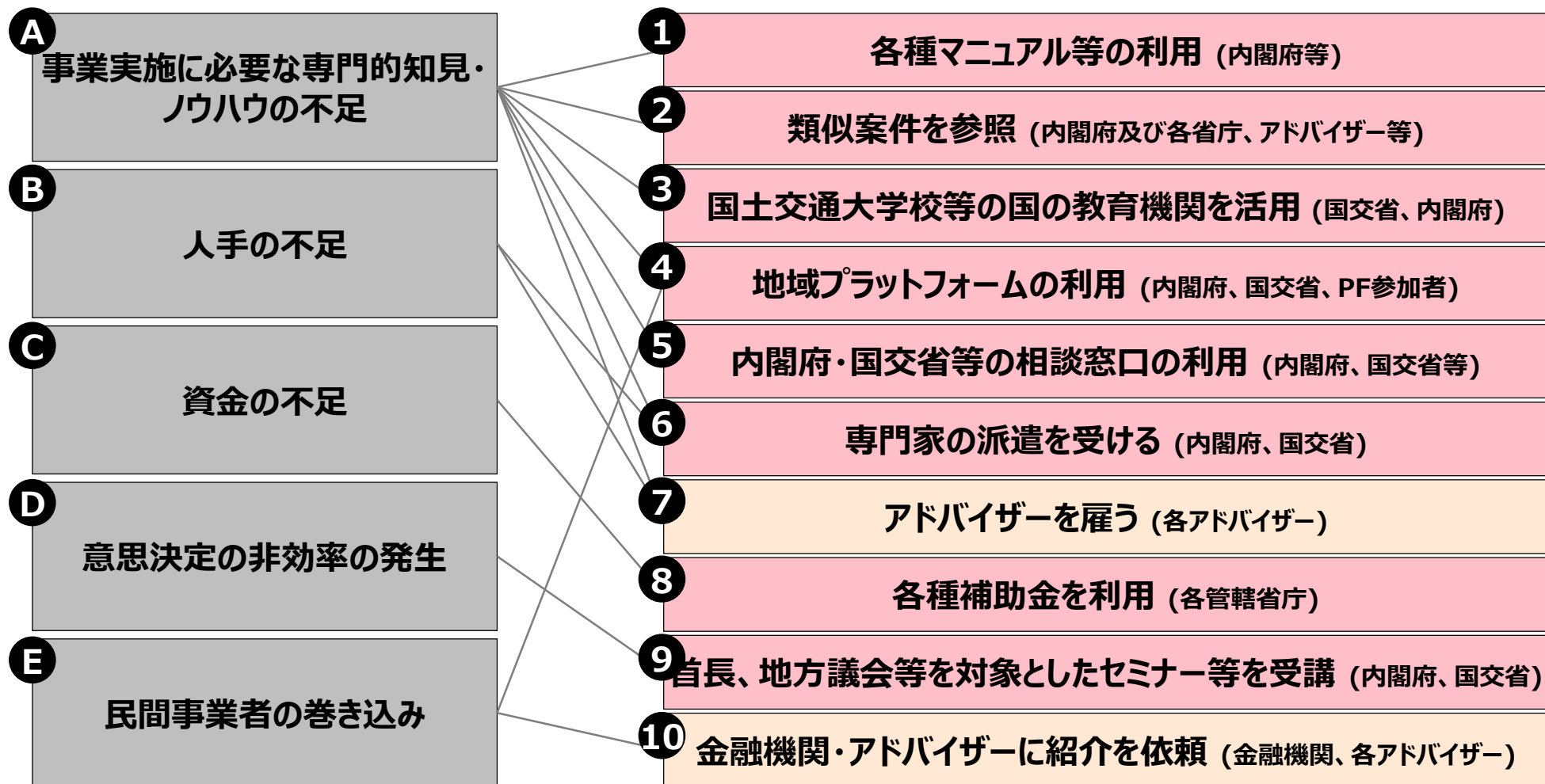
PPP/PFI導入の インセンティブ に関する課題	• PPP/PFIの実施メリットが不明瞭 • PPP/PFI推進に当たってのトップのリーダーシップの必要性 • PPP/PFI実施のインセンティブがない	PPP/PFIの 仕組みに 関する課題	• 長期契約への懸念がある • 民間事業者の破綻リスクがある • サービスの質の低下が懸念される • PPP/PFIでは地元企業が参画できない • 事業化までに期間がかかる • 検討のための費用がかかる
進め方・体制・ ノウハウに 関する課題	• PPP/PFIの事務・手続きが大変 • 職員のPPP/PFIに関するノウハウ不足 • PPP/PFI実施に必要な人材・体制不足 • PPP/PFIに関する外部専門家不足 • VFMの算定が難しい • モニタリングのやり方がわからない	個別事業の課題	• 事業における民間資金調達が難しい • 民間事業者が参加でき事業条件が構築できず、参加者確保が困難である • 官民のリスク分担が難しい • 民間ノウハウの活用ができない • VFMがでない
合意形成 に関する課題	• 既存制度との調整・関係者との調整難航 • PPP/PFIの実施に関して議会が不同意		

PPP/PFI推進のためのポイント

複数ある対応策のうち、自治体ごとに利用可能かつ効果的な選択肢を見極めて取り掛かることが重要

PPP/PFI推進の課題

想定される対応策と対応施策提供主体*1



アドバイザー採用の意義

PFIを熟知したアドバイザーは、専門的知見の活用以外にもPFIの入札プロセス全体を通じて包括的な支援を実施可能

専門的知見の活用

- 案件の実施可能性の検討実施
 - VFMの算定
 - **導入可能性調査実施以前の初期的な議論への巻き込みも可能**
- 「PFIのお作法」を熟知した上で助言の提供が可能
- 専門性の高い検討事項の検討実施

ネットワークの活用

- 入札参加に意欲のありそうな企業に対するネットワークを保有
 - 潜在的な入札参加者に対し、案件実施の周知が可能
 - 地元以外の企業にも広範囲なネットワークを保有
- 民間事業者の得意領域・不得意領域を把握

人手の一時的補充

- 以下の業務をはじめとした、必要工数が多い業務を自治体・アドバイザーで分担可能
 - 導入可能性調査の実施
 - 入札書類・開示資料作成
 - 問い合わせ対応、等

アドバイザーの種類

自治体に対しては総合アドバイザーが入札プロセス全体を通じた支援を実施しているとともに、各専門領域に特化したアドバイザーを起用することが可能

	主要業務・強み	アドバイザー企業例
総合アドバイザー	入札全般に関する助言提供、入札書類・開示資料作成補助、その他事務局業務全般、等	総研系、テクアド系、会計系等の各アドバイザー
技術アドバイザー	- 技術系書類作成補助、技術に関する助言提供、等 - 複雑な技術検討に強みを有する	パシフィックコンサルタンツ、長大、建設技術研究所、等
法務アドバイザー	実施契約書等各種契約文書の作成補助、法務に関する助言提供、等	西村あさひ、森・濱田松本、アンダーソン・毛利・友常、長島・大野・常松、渥美坂井、バーカー&マッケンジー、等
財務アドバイザー	- 事業計画策定、VFM算出、財務・会計・税務に関する助言提供、等 - 複雑な事業検討に強みを有する	PwC、デロイト、KPMG、EY、等
その他専門アドバイザー	上記以外の専門的助言を提供	医療系アドバイザー等

PFI事業総合アドバイザー一覧（取扱案件数上位15位）

順位	企業名	件数	代表事例
1	パシフィックコンサルタンツ	91	西宮中央運動公園及び中央体育館・陸上競技場等再整備事業等
2	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	64	三原市立小中学校空調設備整備PFI事業等
3	長大	50	福岡市拠点文化施設整備及び須崎公園再整備事業等
4	みずほ総合研究所	47	新青森県総合運動公園新水泳場等整備運営事業（仮称）等
5	PwCアドバイザリー合同会社	41	鳥取県立美術館（仮称）整備運営事業等
5	日本経済研究所	41	美里町新中学校整備等事業（仮称）等
7	日本総合研究所	40	盛岡南公園野球場（仮称）整備事業等
8	建設技術研究所	31	小平市立学校給食センター更新事業等
9	佐藤総合計画	25	千葉大学（猪鼻）医学系総合研究棟整備等事業等
10	三菱総合研究所	24	みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業等
11	地域経済研究所	22	京都市八条市営住宅団地再生事業等
12	野村総合研究所	21	公務員宿舍堺住宅（仮称）（I期）整備事業等
13	八千代エンジニアリング	17	鴨川市中継施設整備・運営事業等
14	全国地域PFI協会	13	みやき町戸建て定住促進住宅整備事業【No.2】（仮称）等
15	エイト日本技術開発	12	大洲市立肱川中学校施設整備事業等
15	日建設計シビル	12	大阪府立消防学校再整備等事業等
15	日建設計総合研究所	12	岡崎市立小中学校空調設備整備事業等

参考資料

ウェブサイト

① 各種PFI情報(内閣府PPP/PFI推進室)

https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_jouhou_index.html

- 収録情報
 - PPP/PFIに関する各種基礎情報
 - PPP/PFI事例集
 - PFI事業導入の手引き
 - PPP/PFI地域プラットフォーム
 - PFI事業情報
 - 各種報告書
 - VFM算定関連

② PFI関連法令・ガイドライン等(内閣府PPP/PFI推進室)

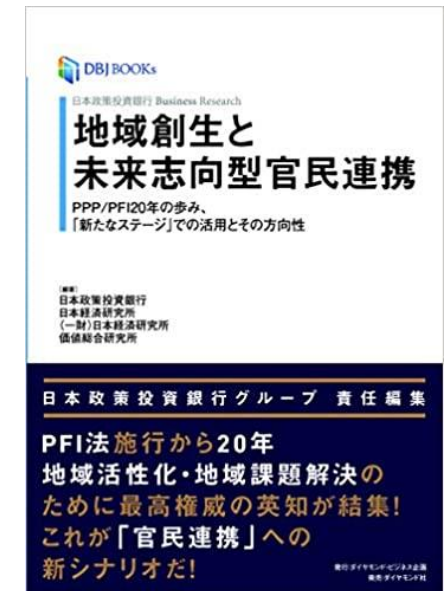
https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/hourei_index.html

- 収録情報
 - 関係法令
 - ガイドライン
 - PFI契約書情報
 - 関係省庁通達、等

参考書籍



民間資金等活用事業推進機構
『自治体担当者のためのPFI
実践ガイドブック』
(中央経済社)



日本政策投資銀行他
『地域創生と
未来志向型官民連携』
(ダイヤモンド社)