
仙 台 市

P_rivate F_inance I_nitiative

活用指針

第 4 版

平成 29 年 3 月

はじめに

P F I とは、1992 年に英国で生まれた公共事業の手法です。公共事業の企画段階から、施設等の整備、サービスの提供、事業終了に至るまでの長期にわたって、官と民が目指すべき方向を共有し、お互いの能力に応じて役割と責任を分担することによって、事業期間を通じたコストの縮減と、質の高い公共サービスの実現を図る事業手法です。わが国においても、平成 11 年の P F I 法制定以降、国、自治体等において導入が進められ、着実な実績と経験が蓄積されてきました。

本市では、行財政運営を取り巻く厳しい環境を踏まえ、公共サービスの提供に民間のノウハウを効果的に活用する手法として、P F I 法制定以降から、P F I 導入に向けた研究を進めてきました。それらの検討実績を踏まえ、本市が P F I を導入する際の本市としての統一的な考え方などを整理し、「仙台市 P F I 活用指針」（以下、本指針）としてとりまとめ、平成 15 年 1 月より運用しております。

本指針は、官民の適切なパートナーシップに基づく、良質で低廉な公共サービスの実現に有効な手段として認知されつつある P F I 手法について、今後とも効果的に活用していくためにも、P F I の活用に関する本市の考え方を改めて示すとともに、具体的な方法論や手順を分かりやすく整理したものです。本指針が、P F I 事業に関わる市職員はもとより、民間企業、アドバイザー、金融機関など P F I 事業のすべての関係者にとって、さらには市民の皆様が本市の考え方について理解を深める一助となれば幸いです。

目 次

はじめに.....	1
第1部 PFIへの取り組み.....	5
I PFIの概要.....	5
1 PFIとは.....	5
2 PFIの効果・原則.....	7
(1) PFIの効果.....	7
(2) PFIの原則.....	8
3 PFI事業の仕組み.....	9
4 PFI事業の主体・対象.....	11
5 PFI事業の形態・方式.....	11
(1) PFI事業の形態.....	11
(2) PFI事業の方式.....	14
6 PFIの特徴と従来の公共事業との比較.....	19
(1) PFIの特徴.....	19
(2) 従来型公共事業との比較.....	26
II 仙台市におけるPFI導入方針と実施体制.....	28
1 PFI手法導入への基本姿勢.....	28
(1) 有効な事業手法の一つとして積極的に導入を推進.....	28
(2) PFI導入可能性調査を重視.....	28
(3) 民間事業者との対話を促進.....	29
(4) 公共サービスの品質管理とリスク管理の徹底.....	32
(5) 地元企業参画を促進.....	34
2 PFI事業の実施体制.....	37
(1) 事業担当課.....	38
(2) PFI統括担当課（財政企画課）.....	38
(3) 技術担当課（営繕課・設備課）.....	39
(4) 事業手法検討関係課長会（事務局：財政企画課）.....	39
(5) 事業部会（事務局：財政企画課）.....	40
(6) 関係各課.....	40
(7) 事業者選定委員会（事務局：事業担当課）.....	41
第2部 PFIの導入手順.....	42
I 各導入手順における作業内容と留意事項.....	44

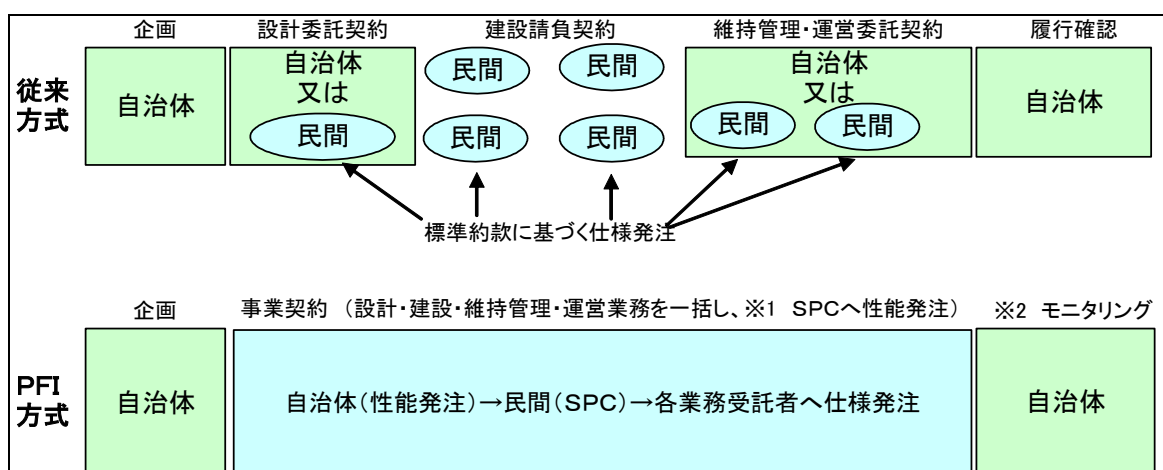
手順1 導入検討候補事業の抽出、PFI導入可能性調査実施の適否の判断	44
(1) 導入検討候補事業の抽出	45
(2) 事業担当課による導入検討	48
(3) PFI導入可能性調査実施の検討	48
(4) 事業手法検討関係課長会による評価	53
(5) 方針の決定	53
手順2 PFI導入可能性調査	57
(1) アドバイザーの選定（導入可能性調査段階）	59
(2) 調査の実施	63
STEP 1 PFI導入の方向性の整理	63
STEP 2 施設計画及び維持管理・運営計画の策定	63
STEP 3 事業実施に関する法制度、税制度、各種助成制度等の洗い出し	64
STEP 4 概略要求水準書の作成及び事業費の概算	65
STEP 5 事業形態・事業方式・事業期間の比較検討	76
STEP 6 リスク分担の検討	82
STEP 7 事業スキーム概要の設定	90
STEP 8 市場調査の実施	91
STEP 9 総事業コスト及びVFMの概算	93
STEP 10 法制度、税制度、各種助成制度等の課題整理	104
STEP 11 事業スキームの確定、残された課題の整理	105
(3) PFI導入方針の決定	106
手順3 実施方針及び要求水準書（案）の策定、公表	108
(1) アドバイザーの選定（実施段階）	108
(2) 事業者選定委員会の設置	109
(3) 実施方針の策定	112
(4) 要求水準書（案）の作成	114
(5) 実施方針・要求水準書（案）の公表	115
(6) 実施方針・要求水準書（案）に関する質問・意見の受付及び回答	115
(7) 実施方針・要求水準書（案）の修正の検討	115
手順4 特定事業の評価・選定、公表	116
(1) 定量的評価	116
(2) 定性的評価	116
(3) 特定事業の選定における手続きと判断基準	117
(4) 選定結果の公表	118
(5) 債務負担行為の設定	120

手順5 事業者の募集、評価・選定、公表	123
(1) 基本的な考え方	123
(2) 事業者の募集・選定方式について	123
(3) 事業者選定の流れ	126
手順6 契約の締結	148
(1) 基本協定の締結	149
(2) 契約内容の確認・調整	149
(3) 仮契約の締結	150
(4) 契約議案の議決及び本契約の締結	150
(5) 関係者協議会の設置	151
(6) 直接協定（DA：Direct Agreement）の締結	152
手順7 事業の実施とモニタリング（監視）	155
(1) モニタリング（総論）	155
(2) 設計・建設に関するモニタリング	160
(3) 維持管理・運営に関するモニタリング	164
(4) 財務モニタリング	177
手順8 事業の終了	180
(1) 事業期間満了による終了	180
(2) 市又はSPCの解除権の行使による終了	182
(3) 事業継続の是非の検討	184
Ⅱ PFIにおけるその他の留意事項	185
1 PFI事業に係る地方財政措置	185
2 WTO政府調達協定とPFI	186
(1) WTO政府調達協定の概要	186
(2) PFI事業を進める際の留意点	187
3 「公の施設」とPFI	188
(1) 公の施設とは	188
(2) 指定管理者制度の採用	188
(3) 指定管理者制度採用に関する留意点	188
（参考）PFI事業における指定管理者制度適用に関する事務の流れ（例）	189

IPFIの概要

プライベート ファイナンス イニシアティブ
P F I (Private Finance Initiative) とは、従来、国や地方自治体が自ら行ってきた公共施設などの設計、建設、維持管理、運営を、民間の資金・経営能力・技術的能力を活用して行う、社会資本整備と公共サービス提供の新しい手法です。

【従来方式とPFI方式の違い（契約形態）】



※2 モニタリングについては、155 ページ以降参照。

5

の新たな事業機会の創出や民間投資の喚起による経済成長の実現を目指しています¹。

P F Iにかかる法令、通知等、各種ガイドラインのほかに、経済団体や民間企業等から様々な提言・報告書が数多く提示されています。また、インターネットのウェブサイトでも最新の情報を得ることができます²。P F I手法を適切に活用していくためには、こうした資料などを参考にしながら、最新動向や知見の把握に努め、事業の検討に適切に反映していくことが必要です。（主なものについては、資料編に掲載してあります）

¹ 平成25年6月6日民間資金等活用事業推進会議において「PPP／PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」が決定され、主旨は、官と民が適切に連携することにより最適な公共サービスの提供を実現するという観点から、税財源に頼ることなく、かつ、民間にとっても魅力的な事業を推進していくことにより、民間投資を喚起し、経済成長につなげていくとしたもの。

² 最新情報を得るための主なウェブサイトとして、[内閣府民間資金等活用事業推進室（PFI推進室）](#)、[自治体PFI推進センター（（財）地域総合整備財団）](#)、[特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会](#)などがある。いずれのサイトにおいても、最新の事業情報や、国等の支援措置、各種委員会の議事録・報告書等が随時公表されている。

2 P F I の効果・原則

(1) P F I の効果

P F I 手法の導入により、主に次のような効果が期待されます。

良質で低廉な公共サービスの提供

民間の経営上のノウハウや技術的能力を活用することができ、また、リスクが適切に分担されること、設計・建設・維持管理・運営が一体的に扱われることなどによって、事業コストの削減と全事業期間における財政負担の縮減が期待されます。同時に、事業内容に応じた適切な事業スキームが構築され、民間の創意工夫が発揮されることを通じて、質の高い公共サービスの提供が期待されます。

新しい官民パートナーシップの形成

従来、国や地方自治体が行ってきた事業のうち、民間に委ねることが望ましいものについては、民間の自主性、創意工夫を尊重しつつ、これをできる限り民間に委ねて事業を実施することで、財政資金の効率的利用が図られます。このことにより、公共サービス提供における行政の関わり方が改革され、官民の適切な役割分担に基づく新しい官民パートナーシップの形成が期待されます。

民間の新たな事業機会の創出

従来、国や地方自治体などが行ってきた事業分野への民間の参入を促進することに加え、場合により、他の収益事業と組み合わせて実施することで、民間に新たな事業機会がもたらされます。また、資金調達の方法として、プロジェクト・ファイナンス³等の金融手法を取り入れることにより、新しい金融市場の創設につながる事が予想されます。

長期的・計画的な財政支出

財政支出を一時に集中させることなく、長期的・計画的に平準化させることが可能となります。市が直接発注する公共事業（以下、「従来型公共事業」）と異なり、P F I においては、施設が完成し、維持管理運営が可能であることを本市が確認することによってサービス対価の支払いが始まり、かつ、その支払いを供用開始年度から事業期間にわたって平準化することができるため、初期投資に係る一時的な支出増大を避

³ プロジェクト・ファイナンス：あるプロジェクトの資金調達において、返済原資をその事業から生み出されるキャッシュフローだけに依存する金融手法。担保はその事業に関連する資産に限定し、プロジェクトを行う親会社の保証、担保提供等は原則としていない。なお、これに対し企業全体の資産や収益、担保力など企業の信用力に基づく方式を、コーポレート・ファイナンスという。

けることができます。さらに、維持管理運営に係る対価についても、事業期間にわたって平準化して支払われることが一般的です。

このほか、当該事業に要する中長期的な財政支出の想定が可能となるため、厳しい財政状況においても、必要性の高い厳選された事業を推進するうえで効果的な手法といえます。

(2) P F I の原則

P F I の基本理念や期待される効果を実現するため、P F I 事業は次の5つの原則、3つの主義に基づいて行うことがP F I 基本方針の中で求められています。

5つの原則

① 公共性原則

公共性のある事業であること

② 民間経営資源活用原則

民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用すること

③ 効率性原則

事業者の自主性と創意工夫を尊重することにより、効率的かつ効果的に事業を実施すること

④ 公平性原則

特定事業⁴の選定、事業者の選定において公平性が担保されること

⑤ 透明性原則

特定事業の発案から終結に至る全過程を通じて透明性が確保されること

3つの主義

① 客観主義

各段階での評価決定について客観性があること

② 契約主義

公共側と選定事業者との間の合意について、明文により、当事者の役割及び責任分担等の契約内容を明確にすること

⁴ 特定事業：P F I 事業として実施する方針であることを公共側が決定した事業のこと。公共側は、実施方針の策定後、当該事業の実施可能性を勘案した上で、これをP F I 事業として実施することが適切であると判断したとき、P F I 法第7条に基づく特定事業として選定する。特定事業選定については、[116～119 ページを参照](#)のこと。

③ 独立主義

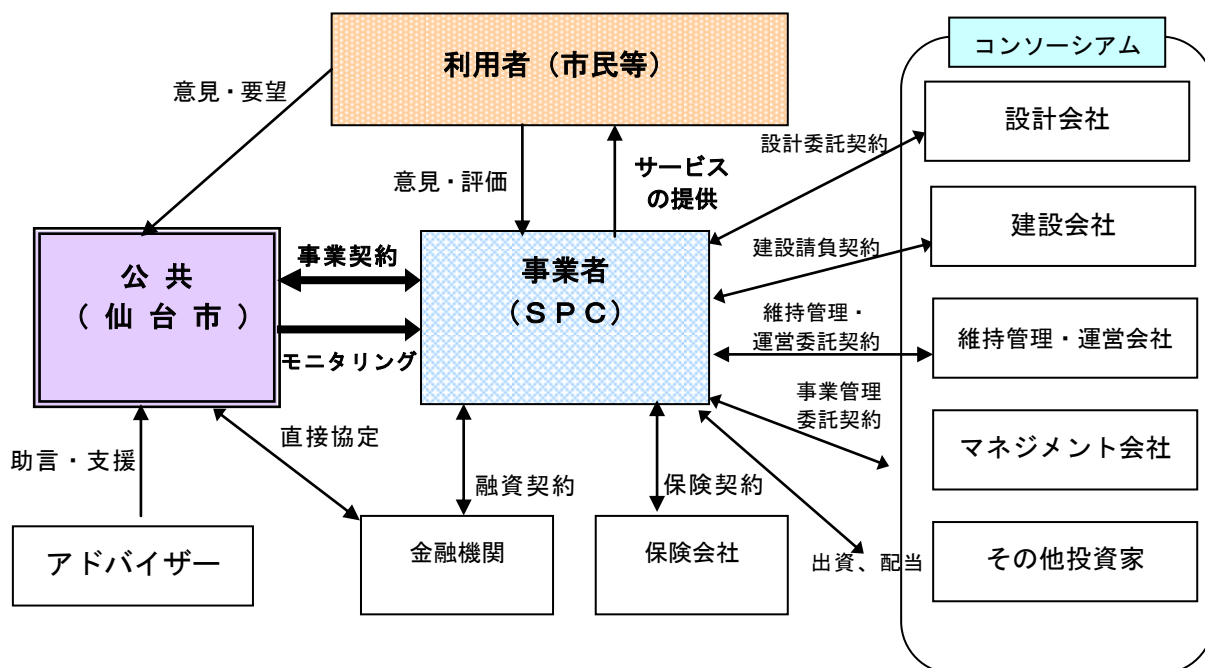
事業を担う企業体の法人格上の独立性又は事業部門の区分経理上の独立性が確保されること

3 PFI事業の仕組み

PFI事業は、事業の方針を定める「公共」と、実際に事業を実施する「事業者（SPC）」⁵が中心となり、それに加えて、融資を行う「金融機関」、SPCに出資する「投資家」などが参画して進められるのが一般的です。

以下に一般的な事業スキームのイメージを示します。

●PFIの一般的な事業スキームのイメージ



【公共（仙台市）】

- ・ 公共サービスの内容や水準を決め、事業の実施について決定します。
- ・ 事業の実施方針を策定し、特定事業の選定を行い、PFI導入を最終的に決定します。
- ・ 総合評価一般競争入札等による事業者を選定し、事業契約を締結します。
- ・ 事業契約締結後は、適切な公共サービスの提供が行われているかどうか、事業者をモニタリング（監視）するとともに、サービス対価を支払います。
- ・ 定期的なアンケート調査等を通じて、利用者（市民等）の意見・要望を把握し、事業者に改善や反映を求めるなどの対応を行います。

⁵ **SPC (Special Purpose Company)**：事業目的などを限定した特別目的会社。プロジェクト・ファイナンスにおいては、特定のプロジェクトから生み出されるキャッシュフローを親会社の信用力と切り離すことがポイントだが、その独立性を保つために、PFI事業のみを目的とするSPCが事業者によって設立されることが多い。これは、PFI基本方針で定められている「独立主義」の観点からも重要である。（なお、施設整備中心の事業などの場合は、SPCが設立されないこともある。）

【事業者（SPC）】

- ・ P F I 事業に応募しようとする企業は、複数の異業種の企業とコンソーシアムを組成し、入札等に参加します。
- ・ 落札後は、コンソーシアム参加企業それぞれが出資等で資金を拠出し、P F I 事業を行うための「SPC（特別目的会社）」を設立し、公共側と事業契約を締結します。
- ・ SPCはコンソーシアムに参加する企業や、事業に協力するその他の企業と工事請負契約や維持管理・運営委託契約など、個別の契約を結びます。
- ・ 公共側が提示した各種の条件と、自らの事業提案内容に基づき、事業を実施します。
- ・ 利用者（市民等）の評価も踏まえ、適切なサービスの提供を図ります。

【利用者（市民等）】

- ・ P F I 手法を通じて提供される公共サービスを利用します。
- ・ アンケート調査等を通じて、サービス内容に対する意見、要望等をSPCや市に示すことが可能です。

【金融機関】

- ・ 入札参加者へ融資する際の金利条件⁶の提示、融資への関心表明書の提出などを通じて、事業に対する金融機関のスタンスを示します。
- ・ SPCに対して事業資金を融資するとともに、SPCの資産や権利等への担保権の設定、融資金融機関に開設されたSPCの各種口座を管理すること等により、SPCが確実に債務返済を履行できるかどうかを監視します。
- ・ SPCの破綻等により事業遂行に支障が生じる場合の市と金融機関の対応を定めた直接協定（ダイレクト・アグリーメント）を必要に応じ公共側と締結します。

【アドバイザー】

- ・ 公共側に金融、法務、技術等に関する助言・作業支援を行います。
- ・ P F I 導入可能性調査から参画し、事業の企画から事業者の選定、金融機関との協議等に至るまで、トータルで公共側をサポートします。

【保険会社】

- ・ 公共側が提示する条件や入札参加者の提案に基づく保険商品を提供し、P F I 事業に係る

⁶ P F I 事業において、金融機関がSPCに対して融資する場合の金利は、市場金利（5年もの又は10年ものスワップレートが一般的）に事業に応じた上乗せ金利を加えたものが通例。これに、事業期間中の口座管理等の手数料などが加えられる。市場金利は5年又は10年ものの公債のレートに近いと考えると分かりやすい。

リスクをカバーします。

4 P F I 事業の主体・対象

P F I 法では、P F I 事業の主体者である公共施設等の管理者として、「各省各庁の長（衆議院議長、参議院議長、最高裁判所長官、会計検査院長及び大臣）、地方公共団体の長（都道府県知事、市町村長など）」、公共施設等の整備等を行う「独立行政法人、特殊法人、その他の公共法人」を定めています。公共施設等の整備等に関する事業は、国及び地方公共団体と民間事業者との適切な役割分担等の観点を踏まえ、民間事業者に行わせることが適切なものについては、できる限りその実施を民間事業者に委ねるとしています。

また、その対象となる施設は、P F I 法第 2 条第 1 項で次のとおり掲げられています。

【P F I の対象施設】

1 公共施設	道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設
2 公用施設	庁舎、宿舍等の公用施設
3 賃貸住宅及び 公益的施設	賃貸住宅及び教育文化施設、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、地下街等の公益的施設
4 その他の施設	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。）、観光施設及び研究施設
5 輸送施設及び 人工衛星	船舶、航空機等の輸送施設及び人工衛星（これらの施設の運行に必要な施設を含む）
※これらの施設に準ずる施設として政令で定めるもの	

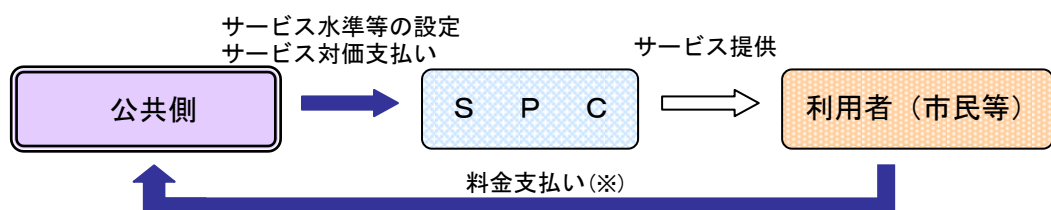
5 P F I 事業の形態・方式

(1) P F I 事業の形態

P F I には、以下の 3 つの形態があります。

サービス購入型

公共側は市民に提供するサービスの内容や水準を示す。S P C はそれらをもとに施設の設計・建設・維持管理・運営を行い、直接市民にサービスを提供する。公共側は提供されたサービスの対価を S P C に支払う。



※ S P C が利用料金の徴収を代行する場合や、利用者からの料金徴収をしない場合もある。

【適用例】学校、庁舎、病院、一般道路、刑務所など

独立採算型

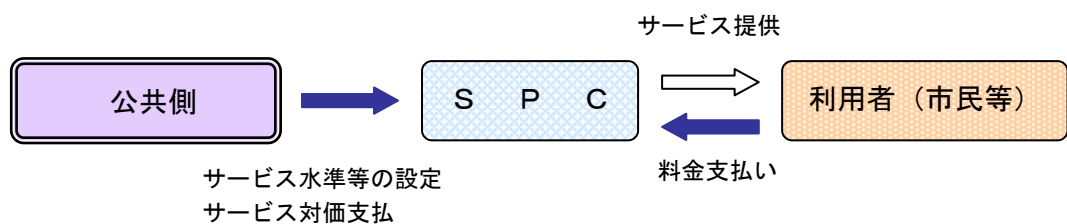
S P Cが施設の設計・建設・維持管理・運営を行い、利用者から直接料金を徴収して投資した資金を回収する。公共側（仙台市）は、サービス水準を定めるなどの役割だけを行い、直接の財政負担は行わない。



【適用例】コンテナターミナル、立体駐車場など

混合型

公共側とS P Cの双方の資金を用いて施設の整備を行う。運営は民間が主導し、投資した資金は利用者からの料金収入、公共側からのサービス対価の支払いによって回収する。公共側は、利用者から得られる収入分を総事業費から差し引いた残額を、S P Cへ支払うことで差額を補填することが役割となる。



【適用例】鉄道、体育施設、宿泊施設、博物館など

【コラム】

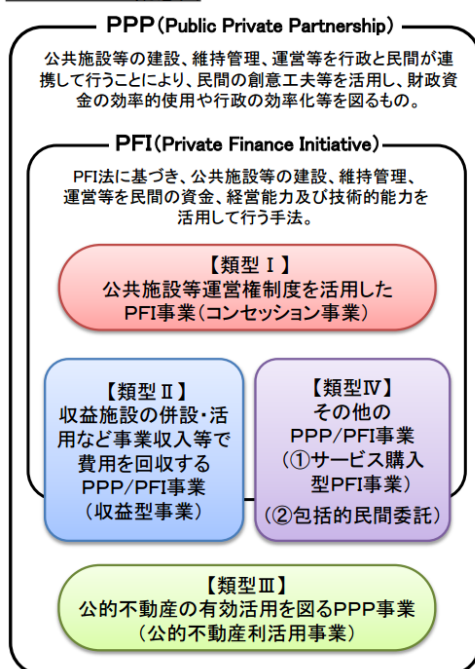
PPP(Public Private Partnership)について

PPPとは、公民が連携して公共サービスの提供を行う手法の幅広い概念であり、民間事業者の資本・ノウハウを活用し、公共サービスの効率化や質の向上を目指すものです。

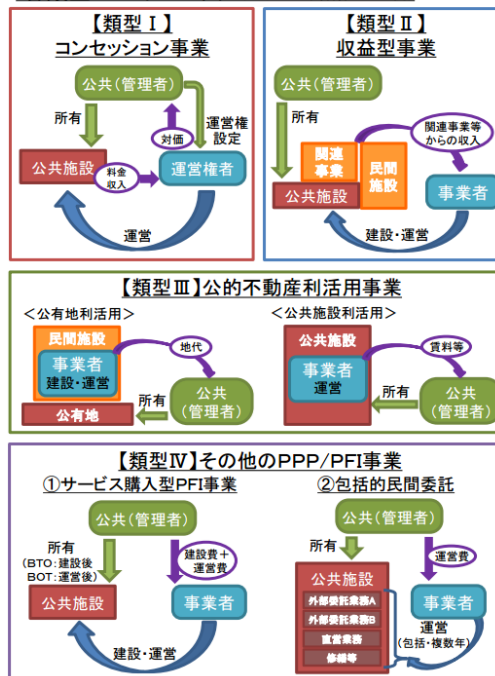
PFIは、PPPの代表的な手法の一つであり、その他に、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営(DBO)方式、さらに包括的民間委託、業務のアウトソーシング等の手法があります。

国の平成28年5月「PPP/PFI推進アクションプラン」においては、PPPの概念・スキームを次のような類型に位置付け、新たなビジネス機会の拡大、地域経済好循環の実現、公的負担の抑制を図り、経済・財政一体改革を積極的に推進することとし、コンセッション事業7兆円、収益型事業5兆円、公的不動産利活用事業4兆円、その他PPP/PFI事業5兆円の合計21兆円の事業規模を目指しています。各々のスキームは、上記目的を達成するものである点では同じですが、民と官の役割や責任の分担、根拠法令等が変わってきます。

PPP/PFIの概念図



各類型のスキーム図 (※以下は、各類型の一例)



出典：「PPP/PFI推進アクションプラン(概要)」(内閣府民間資金等活用事業推進室)

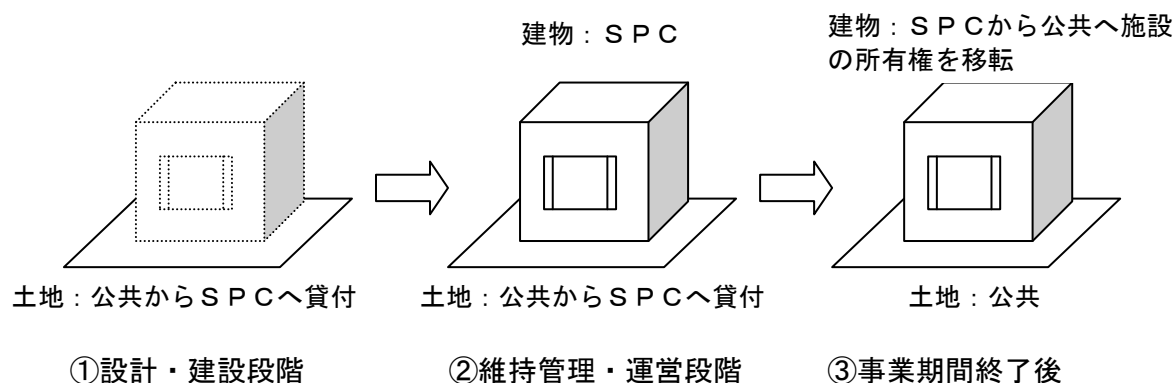
従来の「サービス購入型PFI事業」はその他PPP/PFI事業に分類され、今後も一定規模の事業が見込まれる一方、より民間の役割が多くなるコンセッション事業や収益型(独立採算型)事業を積極的に推進する方針です。

(2) P F I 事業の方式

P F I 事業の方式は、設計・建設・維持管理・運営の過程における施設の所有権移転の時期などによって、主に以下の方式に分類されます。

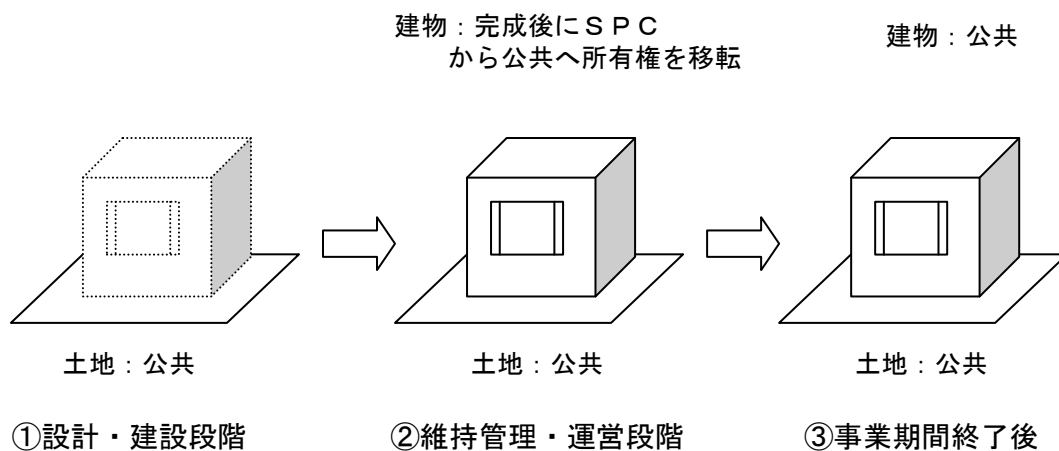
B O T (Build Operate Transfer : 建設－運営－所有権移転) 方式

S P C が施設を建設 (Build) し、事業期間にわたり管理・運営 (Operate) を行い、事業期間終了後に公共側に施設の所有権を移転 (Transfer) する。



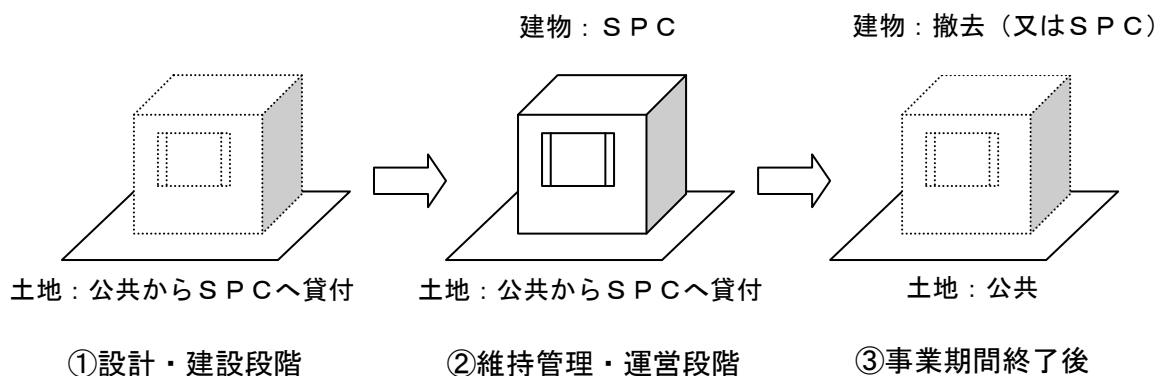
B T O (Build Transfer Operate : 建設－所有権移転－運営) 方式

S P C が施設を建設 (Build) し、その所有権を公共側に移転 (Transfer) したうえで、事業期間にわたり管理・運営 (Operate) する。



BOO（Build Own Operate：建設－所有－運営）方式

S P Cが施設を建設（Build）し、そのまま所有（Own）して管理・運営（Operate）を行う。事業期間終了後は、S P Cが保有し続けるか、若しくは撤去するかを選択する。



RO（Rehabilitate Operate：補修－運営）方式

S P Cが既存の施設の改修・補修（Rehabilitate）、一定期間の管理・運営（Operate）を行う。

コンセッション方式（公共施設等運営権制度）

公共事業の運営リスクを民間に移転する本格的な手法として、従来の独立採算型をより発展させたものです。施設の所有権を公共が所持したままで、民間が使用収益できる権利（みなし物権）を新たに法律上に位置付けたもの。民間事業者は運営権対価債務と引き換えに公共施設利用者等から利用料金を収受し、運営に係る費用を賄う独立採算で事業を行う。民間事業者による柔軟な料金設定や裁量の拡大といった自由度の高い事業運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービスの提供を目指す。

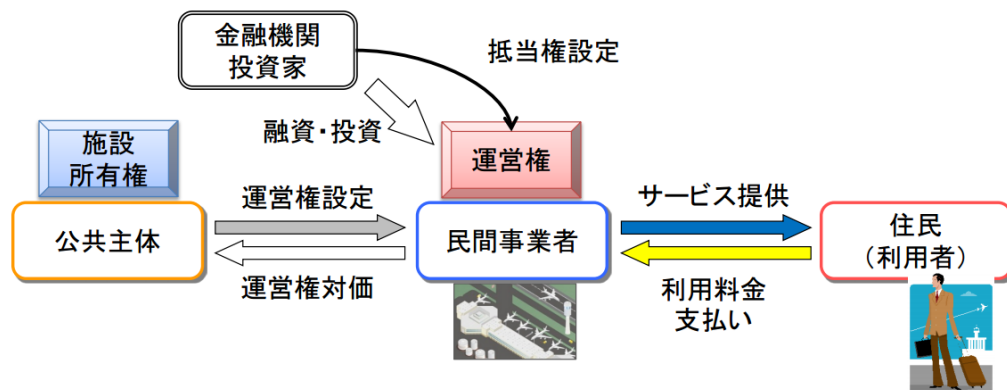
【コラム】

コンセッション方式(公共施設等運営権制度)について

コンセッション方式(公共施設等運営権制度)は、成長戦略の具体化の一つとして、平成23年度のPFI法改正で導入されました。

公共側としては、運営権設定に伴う対価の取得による債務削減、運営リスクの移転に加え、民間事業者の資金・経営能力、技術的能力による効率的な運営、利用促進等のメリットが期待されます。

民間事業者としては、長期的な事業機会の創出、創意工夫による事業性の向上が図れるほか、運営権を担保とした資金調達が可能となり、投資の効率化を可能としています。



出典:「コンセッション方式」(内閣府民間資金等活用事業推進室)

【コラム】

DBO(Design Build Operate)について

PFI法に概ね基づかないもののPFIに類似した事業方式の一つとしてDBO方式という事業方式があります。これは、公共が資金調達し、設計・建設・維持管理・運営を一括・性能発注で長期間にわたって民間に委託する方式であり、PFIは民設民営で行われるのに対し、DBOは公設民営である点が異なります。

通常の公設公営の発注に比べて、設計から建設・運営の段階までのライフサイクルコストを踏まえた民間事業者の維持管理ノウハウが反映され、公共側のコスト削減が期待できます。

国内の事例では、ＢＯＴ方式とＢＴＯ方式が主要な事業方式であり、事業方式検討の際には、これらが有力な選択肢となると思われますが、当該事業の個別具体の事情を総合的に勘案したうえで、判断する必要があります。

【ＢＯＴ方式とＢＴＯ方式の一般的な特徴】

	ＢＯＴ方式	ＢＴＯ方式
土地・建物の取扱い	建物：ＳＰＣが建設し、事業期間中はＳＰＣが所有する。事業期間終了後、公共側に所有権が移転される。 土地：ＳＰＣに貸し付ける。（ＰＦＩ法の規定により、行政財産のまま貸し付けることが可能）	建物：ＳＰＣが建設し、完成時に公共側に所有権が移転される。 土地：行政財産として公共側が所有する。
サービス対価の考え方	サービス対価は、一体のものと整理される。施設の所有権はＳＰＣにあり、施設建設後、公共側に所有権を移転するわけではないため、施設整備費用相当分は、施設の「利用可能性」が確保されることに対するサービス対価と考えることが可能。このため、要求水準で定められた状態で利用できない状況が発生した場合は、その内容に応じて施設整備費用相当額又はサービス対価全体から減額するスキームを組み込むことが可能となる。	施設建設後、公共側に所有権が移転されるため、要求水準で定められた状態で施設を利用できない状況が発生しても、サービス対価の減額の対象は、維持管理運営費用に限られている事例が多いが、絶対的な考え方ではなく、状況に応じて対象の適否を考慮することが適切である。
利 点	ＳＰＣが、施設の設計・建設・維持管理・運営を一体で行うとともに、施設の所有者となるため、次のような利点がある。 【責任の所在が明確になる】 - 施設整備や維持管理の瑕疵に基づく要求水準未達成が発生した場合でも、施設の所有権がＳＰＣにあるため、責任所在の有無（場合によってサービス対価減額）についての疑義が生じにくい。 【ノウハウや創意工夫の余地が広がる】 - 責任の所在が明確になる結果、ＳＰＣが要求水準を達成する動機付けが強く働きやすく、さらにはＳＰＣの一体性、自主性が高まり、ノウハウや創意工夫発揮の余地が広がる。 【柔軟な修繕・更新が実施できる】 - 施設の所有から管理まで全てを任されているため、サービス内容の変化への対応や、施設の性能・機能保持のための修繕・更新を柔軟に実施することができる。大規模修繕・更新をＳＰＣの業務範囲とすることも可能となる。（当然ながら対象施設・設備の内容や事業費全体に占めるウェイト、事業期間等によって事情は異なってくる。） 【金融機関のモニタリングがより厳格になる】 - 維持管理運営業務のウェイトが大きく、より高度なマネジメント能力を求めるような事業の場合は、サービス対価減額のリスクが高くなり、場合によっては施設整備費部分にも減額が及ぶ可能性がある。このような事業であれば、ＢＴＯよりも金利が高くなる一方、金融機関がＳＰＣの経営管理をより厳格に行う動機付けが働くとされる。	公共側が行政財産として施設を所有するため、次のような利点がある。 【課税コストが抑えられる】 - 施設所有に伴うコスト（減価償却費、固定資産税、都市計画税、不動産取得税等の公租公課）が発生しない。 【公共側の独占的使用が可能】 - 施設が行政財産となり、私権の設定が禁止されるため、公共側の政策変更や緊急の要請に応じた業務の中断や柔軟な機能・用途変更を行いやすい。（ただし、当該変更に伴う増加費用や損害をＳＰＣに対して負担する義務がある。） 【資金調達コストが抑えられる】 - 一般的に公共側からＳＰＣに移転されるリスクが少ない結果、事業運営に伴うリスクが比較的 low、債権回収がより確実と判断されるため、資金調達コストが低く抑えられる。（当然ながら施設利用者数の需要変動のリスク負担や、収益施設との合築の有無、サービス対価の支払い条件などによって異なってくる。） 【多くの民間企業が参入する傾向にある】 - 施設整備が中心で、リスクが低い事業が多いため、特に建設企業を中心に参入する企業が多くなる傾向にあるとされる。 - 運営をあまり含まず、施設の建設・維持管理の割合が高い事業の場合、このような傾向が見られる。

課 題	【法人税負担が相対的に重い】 - 事業期間と比べて建物の法定耐用年数が長い場合、減価償却を事業期間内に終えることができないため、法人税負担が相対的に重くなる。(但し、国税庁の見解である「売買と見なされるPFI事業」に該当する場合は、影響を解消することが可能⁷⁾。) 【施設所有に伴う税負担がある】 - 固定資産税、都市計画税、登録免許税、不動産取得税など施設所有に伴う税負担が生じる。⁸⁾ (本市の場合は、不動産取得税が実質的な追加コストとなる。) 【国の補助制度が利用できない場合がある】 - 一部の国庫補助制度では、公共側の施設所有を交付の要件としているため、公共側に施設の所有権が移転されるまでは補助が受けられない場合があることに留意が必要。	【リスク分担が必ずしも明確ではない】 - 施設の所有者が公共側、占有者が民間側となるため、施設の設置又は保存の瑕疵により第三者が損害を被った場合のリスク分担が明確ではない。 【施設整備費は確定債権と理解されている】 - 維持管理・運営期間開始前に施設の所有権が公共側に移転されるため、施設所有に伴うリスクを公共側が負うことになる。このため、施設の不具合に伴い施設が利用できないなどの場合でも、施設整備費相当のサービス対価を減額することは適切ではないとされることが多い。 - 施設の不具合が理由で運営業務の要求水準が未達成となった場合でも、サービス対価の減額措置を講ずることが困難な場合がある。 【瑕疵担保責任の範囲が狭い】 - 施設を公共側が所有するため、BOTに比べて瑕疵担保責任の範囲が狭くなり、事業契約上予防的な措置が必要になる。
一般的な事業適性	S P Cの業務に運営・維持管理業務の大半が含まれる場合は、S P Cが施設の所有者兼管理者として、運営・維持管理も含めた要求水準の達成に全面的な責任を負うことが、ライフサイクルを通じた効率的・効果的な業務遂行の動機付けにもなるため、一般的にはBOTの適性が高い。	- 運営業務の大半をS P Cと異なる他の民間企業に委託する必要があるなど、総事業費に占める運営費用の割合が小さい場合は、ライフサイクルを通じた創意工夫の余地が限定されること、他の企業との業務調整費用がかさみ経費縮減効果が薄れること等から、課税コストの抑制や金融費用の抑制が見込めるB T O方式の適性が高い。 - 公共側のニーズの変化や、緊急時対応などに応じた大幅な用途変更・改修等が想定される事業の場合は、一般的にはB T O方式の適性が高い。

⁷⁾ 「売買とみなされるPFI事業」について[101 ページ参照。](#)

⁸⁾ 施設所有に伴う税負担の違いを含むPFIの事業方式による課税コストについて[100 ページ参照。](#)

6 PFIの特徴と従来の公共事業との比較

(1) PFIの特徴

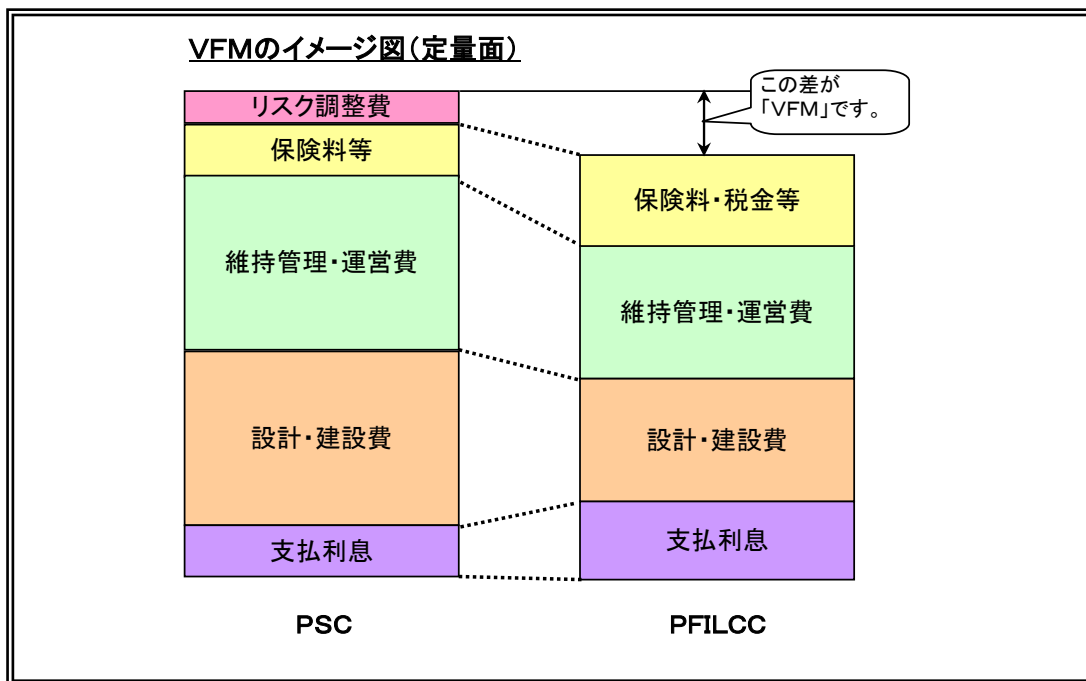
VFM バリュー・フォー・マネー
(Value for Money)

事業をPFI手法で行うか否かの検討に当たっては、従来方式による場合と比較してVFMが発生するかどうか、すなわち、定量的にも定性的にもPFI導入の効果が見込まれるかどうかについての十分な検討が必要です。

定量的効果：

定量的効果としてのVFMは、従来方式で実施した場合に公共が負担するコストの推計値（これを^{パブリック セクター コンパレーター}**PSC**：Public Sector Comparator と呼びます。）と、PFI手法を用いた場合に公共が負担するコストの推計値とを比較することで検証されます。PFIが事業期間全体にわたってのコスト削減を目指していることから、比較する際には、事業期間全体のコストの総計（これを^{ライフ サイクル コスト}**LCC**：Life Cycle Cost と呼びます。）を用います。

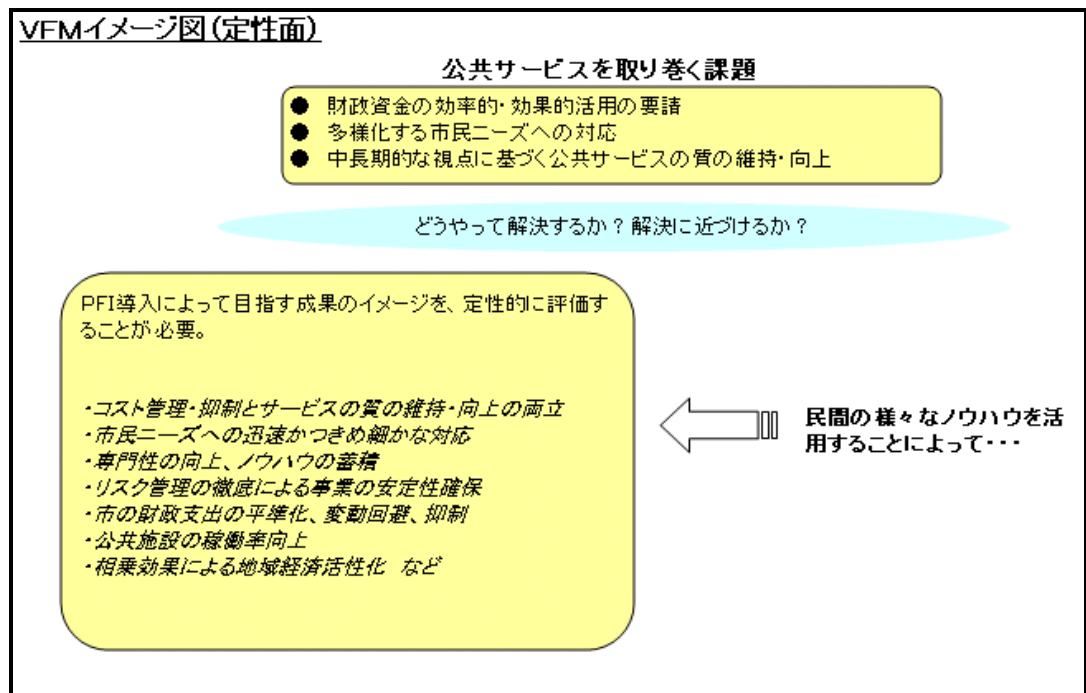
PSCとPFI事業のLCCを比較する方法としては、PFI基本方針によって、実際の支払い金額ではなく、これを一定の割引率により現在価値に換算した数値で比較することとされています。⁹（VFM算定の主な手順は、[93～99 ページを参照](#)。）



⁹ 現在価値と割引率：複数年にわたる事業の経済的価値を測るために、将来の支出や収入を現在の貨幣価値に換算した値を現在価値という。例えば、1年後の金利が3%であれば、現在の100万円を銀行に預けると3年後には109万円になる。したがって、現在の100万円と3年後の109万円は同じ価値であると考えることができ、「3年後の109万円の現在価値は100万円である。」と表現する。この際の3%にあたる率が割引率である。
(→詳細は93ページ参照)

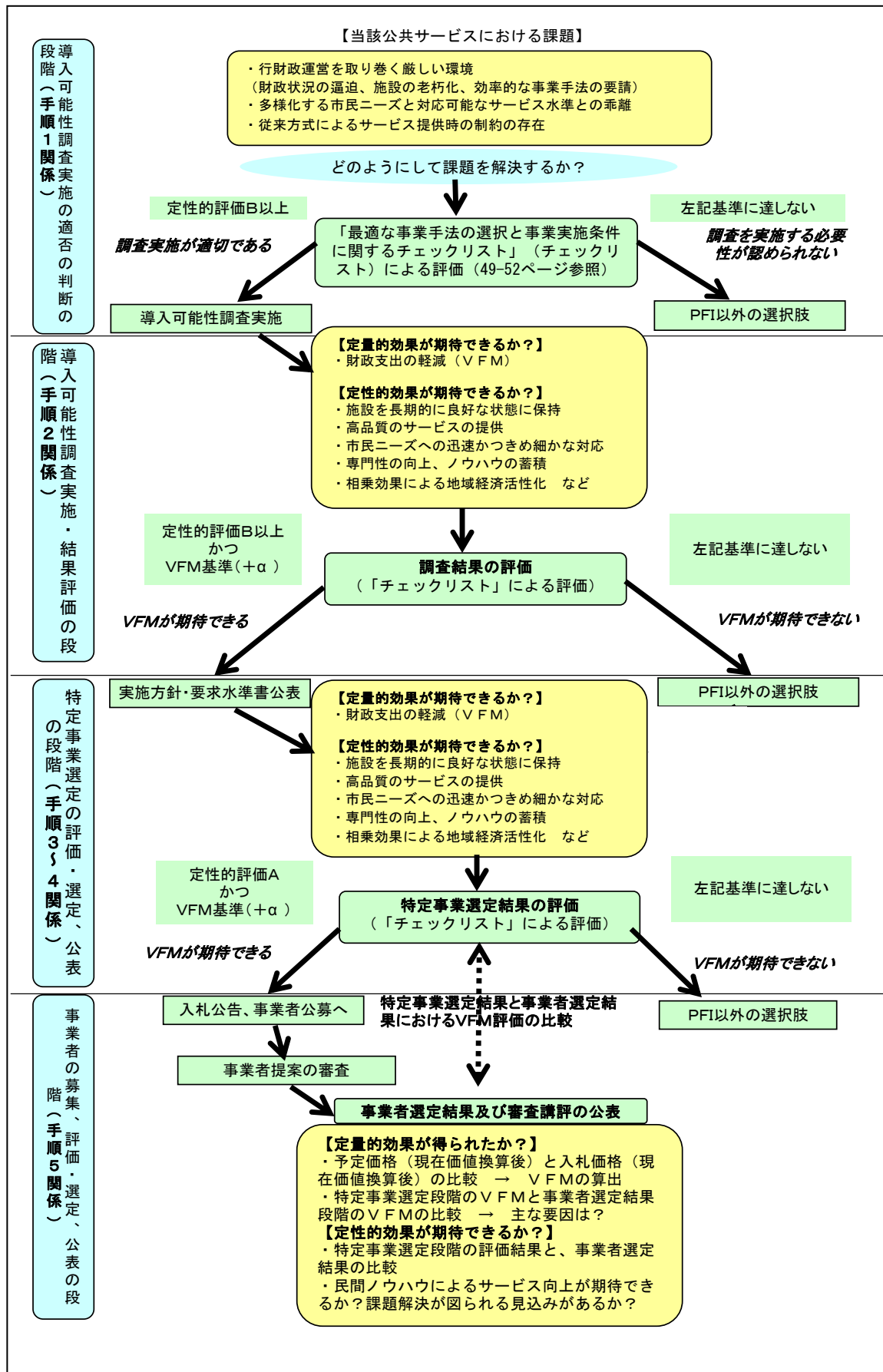
定性的効果：

P F I 導入の効果を説明するためには、定量的効果だけでなく、公共サービスの内容にどのような効果が見込まれるのかを定性的に評価する必要があります。定性的効果の評価に当たっては、P F I 導入によって民間側に期待することや、従来から改善を図りたい点等について、明確に整理することが必要です。



本市では、以上のような定量的効果、定性的効果を検証しながら、次ページの図のような流れに沿って、P F I 導入決定及びV F M評価を行っていきます。

【PFI導入決定及びVFM評価に関する判断の流れ（イメージ）】



リスクの明確化と分担

リスクとは、「契約締結時点ではその発生時期等が正確には予見できない出来事が発生した結果、サービスの欠落、要求水準不履行・未履行、事業の中断や中止、追加費用や損失の発生といった事態が起こる可能性」のことをいいます。

一般的にどのような事業であっても、また、誰が行ったとしても、事業を進めていくうえでは、実施・運営する際には様々なリスクが存在します。主なリスクとしては、例えば、「設計変更」「事業遅延」「事業費増大」「施設瑕疵」「不可抗力」「需要変動」などがありますが、従来方式においては、それらが顕在化した場合の追加費用や損失等のほとんどを公共が負担してきたため、事業毎に異なるリスクの内容が明確には意識されてこなかったとされています。

P F I 事業においては、想定されるリスクを可能な限り事前に明確に予測したうえで、当該リスクが顕在化した際の費用負担と責任の所在を、公共側と S P C の事業契約の中で、予め定めておくことが求められます。なぜなら、P F I は事業期間が長期にわたること、また、複数の事業の集合体であり関係者も多数に上ることから、様々なリスクが生じた場合の事業への影響を S P C と市がどのように分担するかが、事業の安定性・継続性を左右するからです。

リスク分担の原則は、「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」という考え方です。「最もよく管理することができる者」とは、次の3点を基準に考えることができます。

- ・ 当該リスクの顕在化の抑制、又は、顕在化時の追加コストを抑えるノウハウ
- ・ 当該リスクの顕在化による公共サービスへの影響を回避又は最小化するノウハウ
- ・ よりの確かつ効率的・効果的に当該リスクを管理できるノウハウ

P F I 事業においては、当該事業の実施のみを目的とする S P C が設立されることが一般的ですが、事業リスクを適切に管理する観点から、S P C そのものにはリスク負担能力が無いように構成されることが多く¹⁰、実際には市、S P C からの業務受託者、出資者、融資金融機関、保険会社がそれぞれリスクを負担することになります。

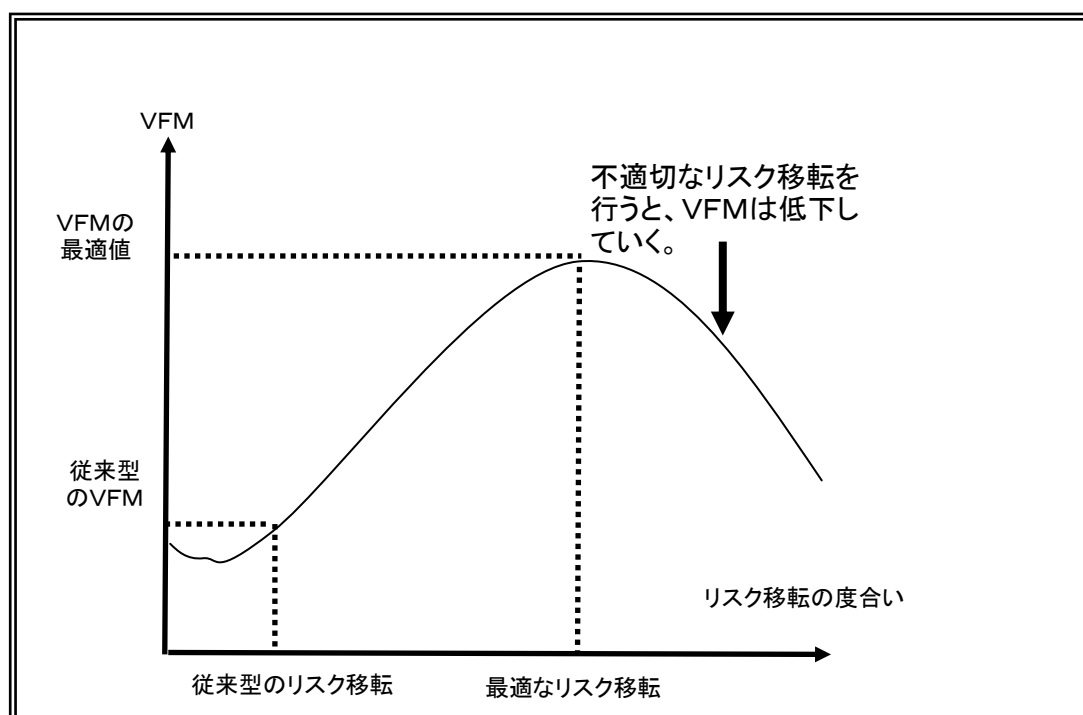
リスク分担の検討に当たっては、いずれか一方に過度のリスクが偏ることのないよう、

¹⁰ わが国の大半の P F I 事業では、S P C から業務を請負い・受託する企業（構成企業、協力企業）等へリスクをパススルー（移転）することにより、S P C 自体にリスクを残さないことが多いが、事業リスクの程度、内容によっては、限度額の範囲内で S P C が自由に借入可能な融資枠を S P C に設定する方法等により、S P C 自体に一定のリスク吸収能力を持たせる建付けとすることもある。

留意する必要があります。民間側がコントロールできないリスクを多く抱えると、事業の不確実性が増すため、金融機関の融資姿勢が慎重になり、たとえ借入が可能であっても通常より高いリスクプレミアム¹¹が金利に上乗せされることになります。入札参加者はこれらに対処するため、特別な保険（保険金や保険料が高い）の付保、専門コンサルタントの採用、当該リスクに備えた特別の積立口座の開設など、必要なコストを提案価格に盛り込みます。事業内容によっては、費用対効果の点で評価に値する場合もあると考えられますが、入札価格の高騰を招いたり、民間企業の事業への参加や事業継続の動機付けに悪影響を及ぼすことが想定されますので、慎重な判断が必要です。

このように、リスクの明確化と分担の検討は、適切な事業スキームの構築と事業コストの想定に欠かせないため、導入検討の初期段階から慎重に行う必要があります。[（なお、リスク分担検討の詳細な手順については、82～90 ページを参照。）](#)

【リスク分担とVFMの関係（イメージ）】



（出典）VFMガイドラインを一部加工

¹¹ リスクプレミアム：その事業に対して、どれだけの期待収益を市場金利の利回りに上乗せすれば、融資者が融資に魅力を感じるか、出資者がその事業に投資する気になるか、その上乗せ分の利回りをリスクプレミアムという。事業の内容や事業計画によってもリスクプレミアムは異なる。

長期契約と財政負担の平準化

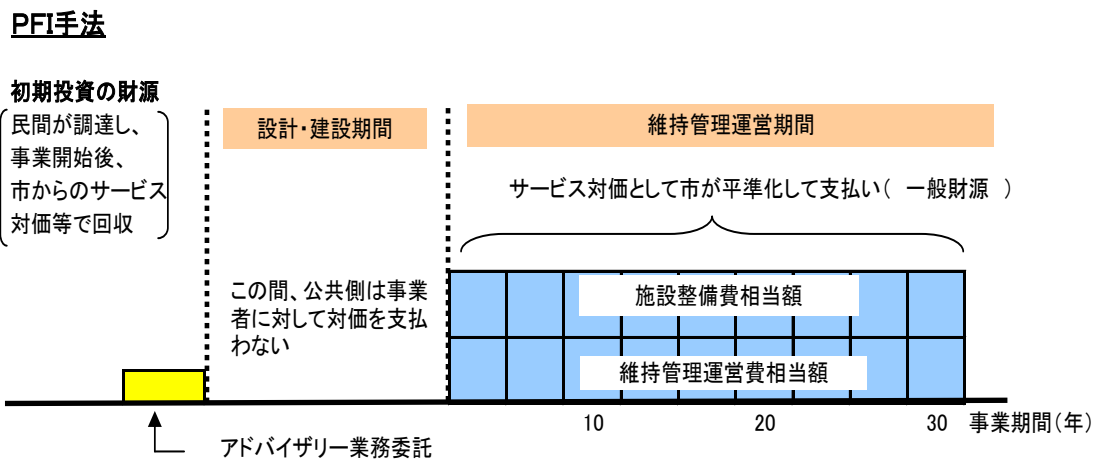
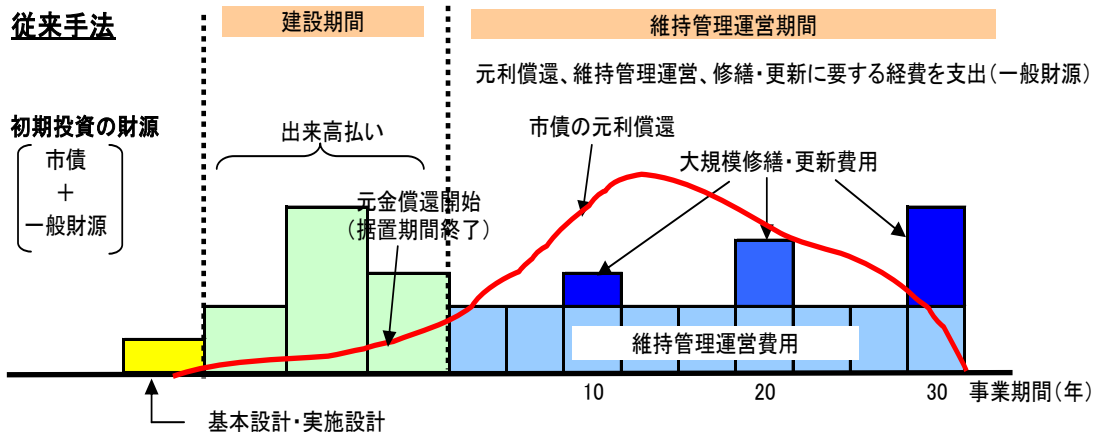
P F I 事業においては、公共側と S P C との間で、設計・建設・維持管理・運営を包括する事業内容と、それに伴う具体的な業務分担、リスク分担を含む細部に至るまでの権利義務関係を事業契約書に明確に規定します。契約期間は、通常 15～30 年の長期にわたります。

公共側は供用が開始されてから、「サービス提供への対価」を事業実施の全期間にわたって S P C に支払います。このため、従来方式と比べ、初期投資等に係る一時的な支出の増大を避けることが可能となります。¹²さらに、維持管理・運営費については、計画的な修繕・更新等を前提に対価を平準化して支払うことも可能となりますので、計画的な財政運営に資することとなります。

なお、このことから、公共側は予め予算で債務負担行為を設定する必要があります([詳細については、120～122 ページを参照](#))。

¹² 初期投資等に係る支出の平準化効果は、資金の構成によっても異なる。国庫補助事業か地方単独事業か、補助裏の負担方法は一般財源か起債か、事業費全体を対象とした起債が可能かどうか、起債と一般財源の割合はどの程度か、補助金の交付時期はいつか等、資金調達条件によっても異なる。このため、当該事業を従来手法で行った場合に想定される資金調達条件と、P F I で想定される場合を比較することが必要である。

【従来手法とPFI方式の財政支出のイメージ（例）】



【イメージ図（例）の見方】

共通点：

- ・ 事業期間 30 年、工事期間（開業準備期間）3 年
- ・ 借入金返済期間は、どちらも 30 年間とする。
- ・ 説明の便宜上、金利変動はないものとする。

相違点：

<従来手法>

- ・ 市債（銀行等引受資金、据置 3 年）及び一般財源による調達を想定
- ・ 初期投資の 7 割を起債、3 割を一般財源とし、設計費用については初年度、建設費用については年度内の出来高に応じて請負業者に建設請負代金を支払い、事業期間にわたって償還
- ・ 基本設計・実施設計は、工事準備期間に含まない（初期投資の財源には含む）

<PFI手法>

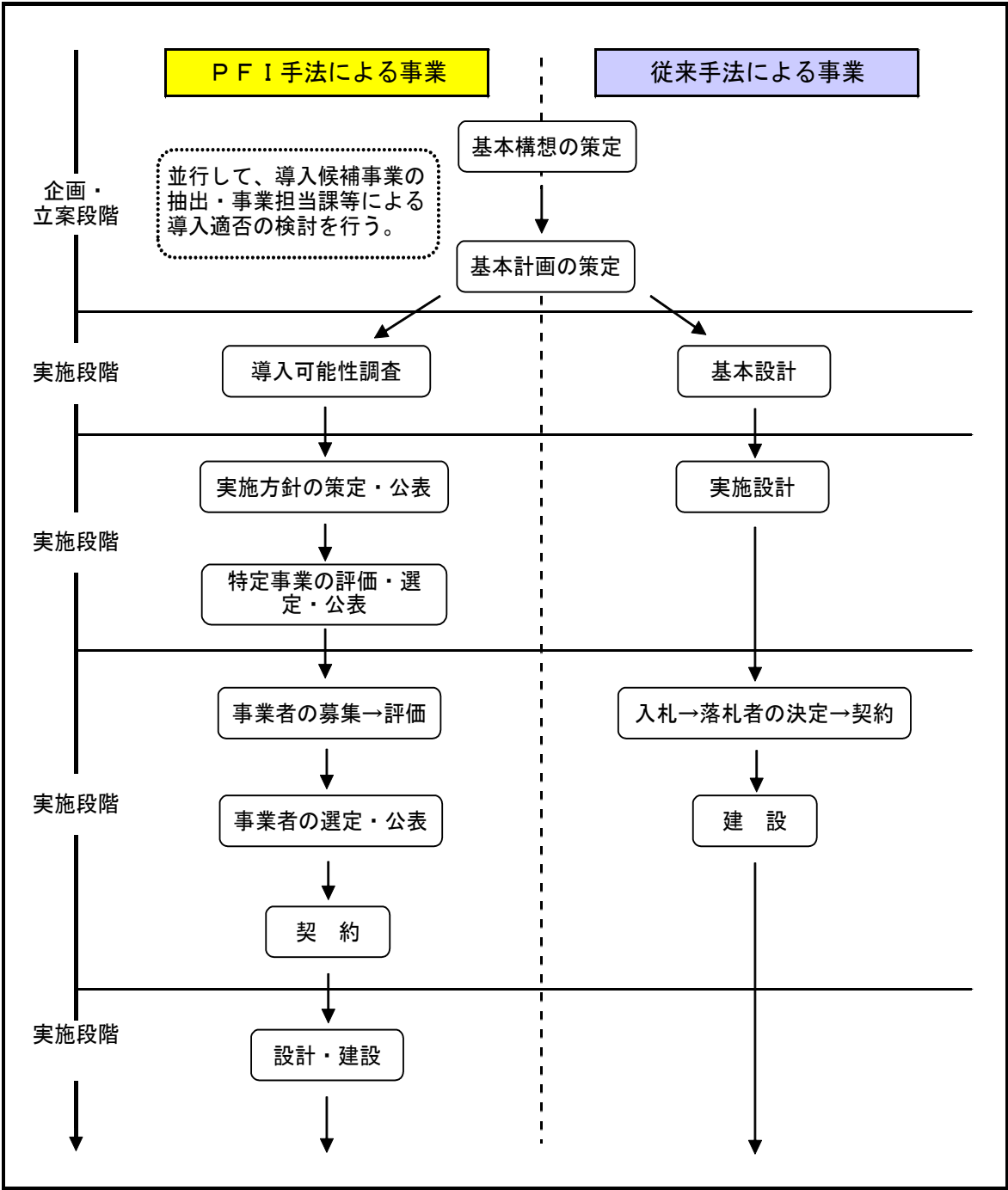
- ・ 事業者（SPC）が銀行等から施設整備に要する経費を借入れ
- ・ 供用開始年度から、市が、施設整備に要する経費を含むサービス対価を、事業期間にわたり平準化して SPC へ支払う
- ・ 基本設計・実施設計は、工事準備期間に行う（施設整備費相当額に含む）

(2) 従来型公共事業との比較

	従来型公共事業	P F I 事業
実施の企画	事業の基本構想・基本計画は、市が作成する。	
実施方法	施設の設計・建設・維持管理・運営を市が個別に発注（又は市が直接実施）する。	施設の設計・建設・維持管理・運営をS P Cが一体的に担う。
受託者選定方式	原則として競争入札	総合評価一般競争入札又は公募型プロポーザル
対価の支払い方法	各契約に応じて、請負代金、業務委託料として個別に支払う。	全ての業務を一体のサービスと捉え、サービスが提供（施設の維持管理運営）されたことを確認してから、サービス対価を支払う。
発注の方法・内容	仕様発注：構造・材料等の詳細な仕様書を市が作成し、提示する。 分離発注：設計・建設・維持管理・運営を分離してそれぞれ発注する。	性能発注 ¹³ ：施設等の基本的な性能要件を市が作成し、提示する。 一括発注：設計・建設・維持管理・運営をS P Cに一括して発注する。
市と事業者の責任分担	○市民に公共サービスを提供する責任は市にある。（P F I 事業においては、市とS P Cの事業契約で責任を分担するが、市民との関係においては、市も国家賠償法や民法等に基づく対応が求められることがあり得る。この点においては、従来型公共事業と同様。） ○各企業との間で、請負契約や業務委託契約を結び、個別に責任を分担する。 ○各業務の実施に伴って生じた問題に基づく責任は、各企業と市との間で個別に判断される。 ○通常、各企業が責任を負う期間が長期に及ぶことはなく、また、その範囲は各契約の内容に限定される。	○市とS P Cの事業契約において、設計・建設・維持管理・運営全ての業務について、市とS P Cが責任を分担する。 ○業務の実施に伴って生じた問題は、市との関係では各業務の受託者の問題ではなく、S P C全体の責任となる。 ○事業期間を通じて責任を果たす必要があるため、S P C全体としての品質管理能力やリスク負担能力が求められる。
初期投資にかかる資金調達	一般財源、地方債、補助金など、公的色彩の強い資金が当てられる。	S P Cが金融機関や投資家から資金を調達する。（補助金など、公的資金との組み合わせが行われる場合もある。）
担保の設定	行政財産に対する担保設定は禁止されている。（地方自治法第238条の4）	プロジェクトファイナンスで融資される場合は、S P Cが有する一切の財産、権利等に担保を設定
関係当事者	発注者である市と、各受託者の二者のみ	発注者である市、受託者であるS P C、S P Cからの業務受託者（構成員、協力企業等）、S P Cの出資者、金融機関、保険会社など
事業の監督・監視者	市	市・S P C・金融機関

¹³ 性能発注：要求するサービスの内容、水準のみを規定し、具体的な達成手段は事業者委ねる発注方式。性能発注方式の方が「民間の創意工夫の発揮」がしやすくなるとされる。なお、発注する性能の具体的な要件をできるだけ明確に提示し、応募者が共通の理解を得られるようにすることが重要である。[\(67 ページ参照\)](#)

P F I 手法による場合と、従来方式による場合との事業の流れの比較表を以下に示します。
P F I 手法による場合、従来方式による場合よりも建設に至るまでの過程に要する期間が長くなるのが一般的です。なお、本活用指針は、基本計画の策定以降を対象としています。



Ⅱ 仙台市における P F I 導入方針と実施体制

1 P F I 手法導入への基本姿勢

(1) 有効な事業手法の一つとして積極的に導入を推進

本市においては、限られた財源をより効率的・効果的に活用しながら市民のニーズに応じていくため、施設の設計・建設・維持管理・運営までを包括的に民間に委ねることにより、事業のライフサイクルを通じて、最小の経費で最大の効果を得ることができる有効な事業手法の一つとして、本市では P F I 手法の導入に積極的に取り組んできました。

なお、P F I 手法は民間活力を活用する公共サービス提供の一手法であり、どのような事業においても採用できるものではありません。官民双方の能力が最大限に発揮されるためにどのような手法がふさわしいのか、事業内容に応じた十分な検討が必要です。本市では、**これまでに得た経験やノウハウを活かしながら、他の選択肢との比較において P F I 手法が最適と認められる場合には、今後も積極的に導入を推進していきます。**

(2) P F I 導入可能性調査を重視

① P F I 導入可能性調査とは

P F I 導入可能性調査とは、**当該事業に P F I 手法を導入した場合の具体的メリットを明らかにするとともに、V F Mを得るための基本的な事業実施条件を整理したうえで、P F I 手法が最適な選択肢であるかどうかを明らかにするための調査**です。

② 調査における成果イメージ

P F I 導入可能性調査においては、**他の事業手法¹⁴と比較した場合において、P F I が最適であるかどうかを示す必要**があります。事業の内容や諸条件を整理していく中で、他の手法の方がより効果的と判断されることも考えられるからです。P F I 導入そのものを目的とするのではなく、良質で低廉な公共サービスを実現するために最適な事業手法は何か、最適な事業スキームは何かを調査を通じて検証することが必要です。

調査においては、事業の前提条件として、当該公共サービスの目的、政策上の位置付け、現状の課題、制度面での制約等を整理するとともに、財務、金融、法務、技術、事業のマネジメントなど、専門的見地から幅広い検討も必要になります。また、P F I 事

¹⁴ 「他の事業手法の例」については、[80～81 ページ](#)を参照のこと。

業は民間企業の参加なくしては成り立ちませんので、市場調査等を通じて、検討段階の事業実施条件等に関する具体的な意見を潜在的な事業参加者等に求め、よりよいサービスの実現に向け、民間側の考え方や、具体的な意見・提案などを把握し、よりよい事業の実現に向けて内容を固めていくことが求められます。

以上の点から、本市においては、P F I 導入可能性調査を、事業の成否を左右する最も重要な作業と位置付け、以下の成果を得るために実施することとします。

【P F I 導入可能性調査実施における成果イメージ】

- ・ P F I 導入によって何を達成したいかを明確に整理する。
- ・ 民間に求めるサービスの内容と水準、モニタリングの具体的な手法と評価基準、サービス対価の支払方法（減額方法を含む）との連動について、明確かつ的確な仕組みを構築する。
- ・ 市場調査を通じて現時点での事業内容の現実性、妥当性、改善点などを把握する。
- ・ P F I 手法が最適な選択肢かどうかを整理する。
- ・ V F M達成が期待できる事業スキーム概要を取りまとめる。

(3) 民間事業者との対話を促進

P F I は、これまで市が行ってきた公共サービスの提供を、設計段階から運営に至るまで包括的に事業者委ねるものですが、公共サービスの分野には民間事業にはない特性があること、要求水準を示したうえでその具体的な実施方法を民間の提案に委ねる特徴があることなどから、具体的な実施の際に官民の認識のずれが生じ、それが思わぬトラブルを招くことも考えられます。このため、**事業の内容や特徴、市民のニーズ、事業のリスク、民間ノウハウ活用の可能性と限界などについて官民がよく理解したうえで、それを事業の諸条件に適切に反映させることが肝要**です。

官民が理解を深める手段として、実施方針・要求水準書（案）公表後から実施している質疑応答に加え、当該公共サービスに関する事前勉強会などを実施する、又は、必要に応じた市と潜在的事業者との間で直接意見交換を行う機会の設定など、事業に関する認識を深め議論する機会を設けることが有益であると考えられます。このような場を通じて、民間の意見を十分に検討した結果を条件設定に反映させるだけでなく、市がどうしても譲れない事項についても、市の考え方について理解を得ることが必要です。

また、事業者選定の段階では、提案内容を詳細に把握するため、本市では入札参加者に対してヒアリングを実施しています。これにより早い段階から当該提案に内在する課題や具体的実施に当たって検討・調整すべき項目を官民双方がより適切に認識できるようになります。

【コラム】

競争的対話について

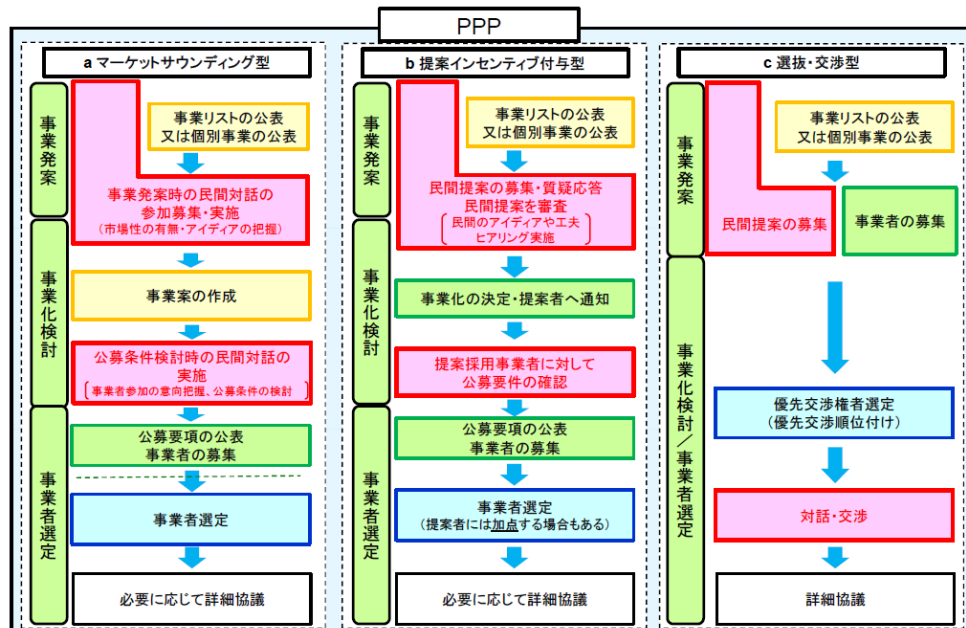
競争的対話の運用について、平成 18 年 11 月、PFI 事業に係る民間事業者に選定及び協定締結手続きについて PFI 関係省庁連絡会幹事会申合せにより、「応募者が発注者の意図を明確に把握して提案をするため十分な意思の疎通＝対話が必要である」という基本的考え方に基づき、応募者ごとの対面での口頭による対話を可とし、その手法・留意点等が示されました。それ以降、民間事業者の選定において競争的対話が採用されるようになり、急速に一般化しています。

【コラム】

官民間の対話・提案について

民間の創意工夫やノウハウ、アイデアを活用し、より優れた事業を創出することを目的に、平成23年の改正PFI法において、民間事業者による提案制度が具体的に位置づけられ、その後「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」、「PFI事業民間提案マニュアル」等が策定されました。さらに平成28年10月、「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」が策定され、事業の発案から事業者選定までの官民対話の手法について整理して示されました。

民間提案及び対話方式の概要



出典:「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」
(内閣府・総務省・国土交通省)

①マーケットサウンディング型

事業案作成前に、民間との意見交換・対話を行う個別ヒアリングやワークショップ等によって、アイデアや意見を把握する調査(マーケットサウンディング)を実施し、事業案に反映するもの。民間事業者は公共の方針等を聞くことができ、意見を伝えることができるメリットがある一方、公共としては民間の意向を踏まえ、より実現可能なスキームを検討できるメリットがあります。

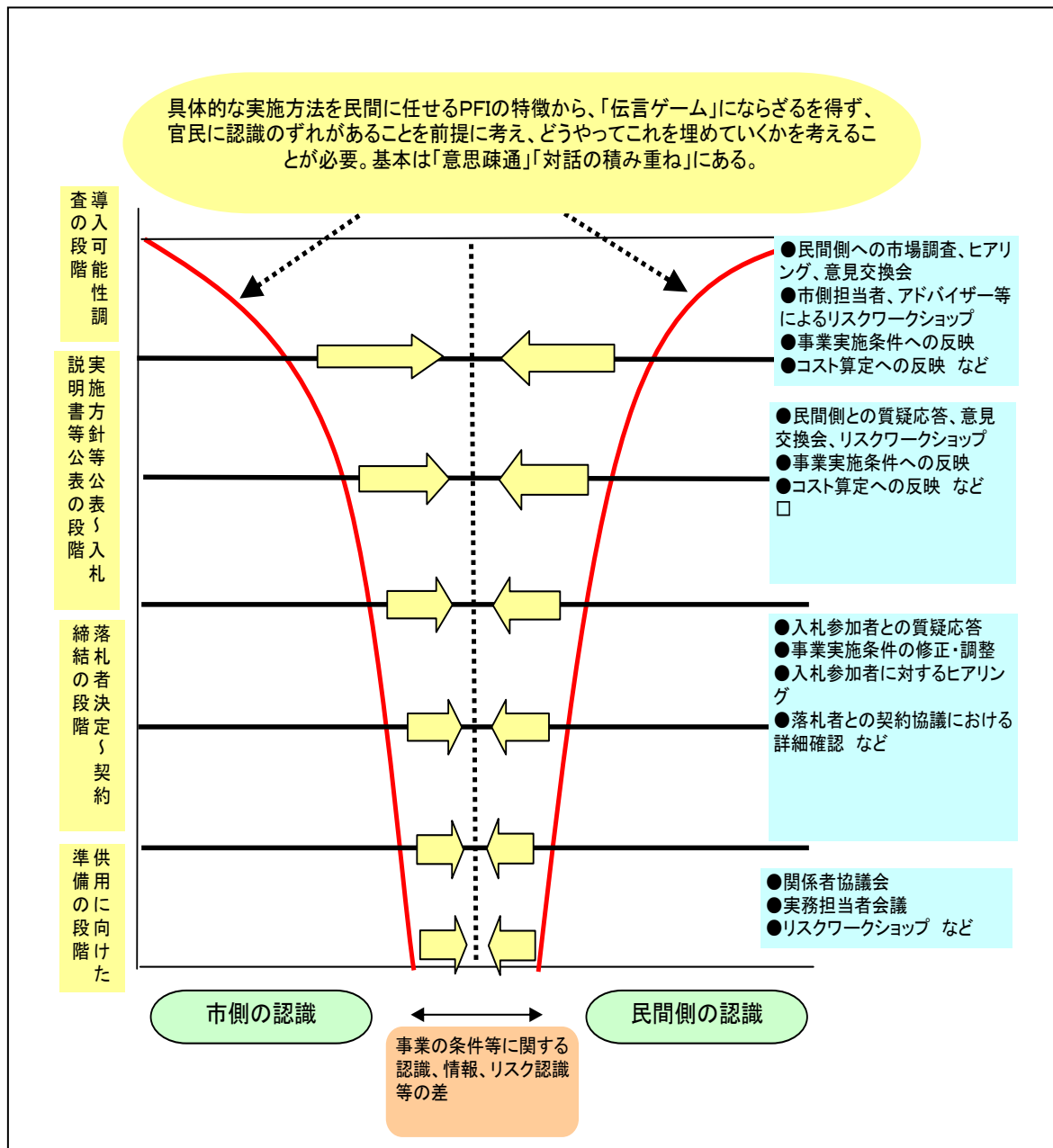
②提案インセンティブ付与型

民間事業者からアイデア・工夫を含んだ提案を募集し、提案採用決定後、提案者選定の評価において提案採用事業者へのインセンティブを付与するもの。提案採用事業者に加点を行う旨募集要領に明記し、また、第三者機関を設置する等、公平性、競争性を確保するための厳格な仕組みの導入に留意が必要です。

③選抜・交渉型

事業リストや具体的案件を示して、民間事業者に提案を募集し、競争的対話による協議を行い、契約するもの。民間事業者の提案にかかる負担を軽減・合理化することができる一方、公平性、競争性を確保するための厳格な仕組みの導入が必要です。

【民間側との対話の必要性（イメージ）】



(4) 公共サービスの品質管理とリスク管理の徹底

① 公共サービスの品質管理の仕組みと役割分担

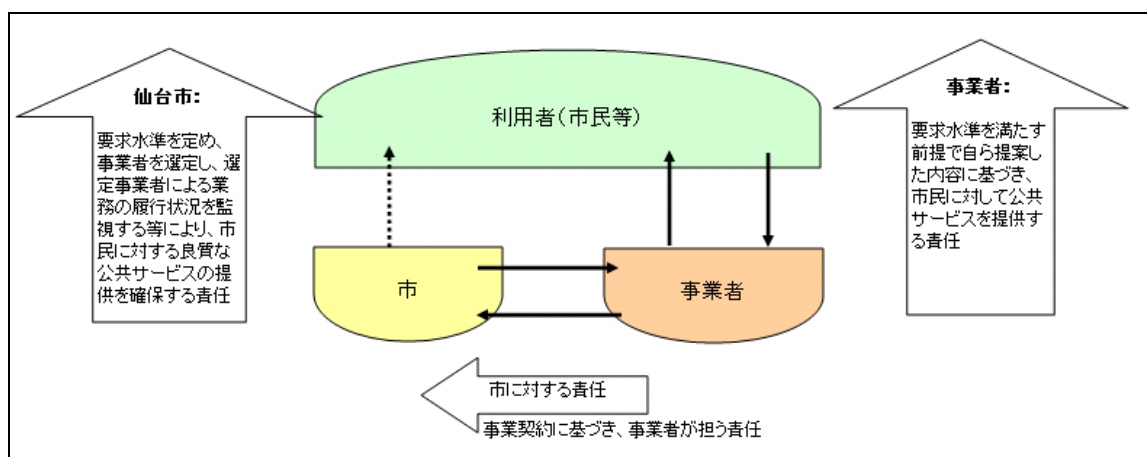
PFI手法は、施設整備を含めてトータルで事業者が公共サービスを提供する点に特徴がありますが、**従来型公共事業と同様、公共サービス提供に係る責任は、市が負っていることを認識する必要があります。**

すなわち、事業の実施に当たっては、それぞれの能力や事業内容に応じて、官民で役割と責任を分担し、その権利義務関係を事業契約書に明確に定めます。市は、公共サービスの要求水準等の事業実施条件を定め、これらを踏まえて適切に業務が実施されてい

るかどうかモニタリング（監視）を行い、それを対価の支払いに反映させることなどにより、公共サービスの品質確保を図ります。事業者は、本市の要求水準を満たす適切な公共サービスを提供する責任を負います。

つまり、PFIは、事業者に業務の大半を委ねる一方で、その実施状況を市が自ら監視し、業績評価の結果を対価に反映させることで、市民に対する適切な公共サービス提供が確保される仕組みになっています。

【公共サービスの品質確保に係る官民の役割分担】



(出典) 「PFI方式による公共サービスの安全性確保に関する調査検討報告書」掲載図を一部加工

② 官民の意思疎通によるリスク管理の徹底

長期間にわたり、良好な公共サービスの安定的提供を確保するためには、想定される様々なリスクを適切に管理することが必要です。リスク管理を適切に進めるためには、官民で適切なリスク分担を行うことに加え、市と事業者の円滑な意思疎通を通じて、事業実施に関する認識のずれを少なくし、情報の共有を進めていく現場レベルでの努力も必要です。

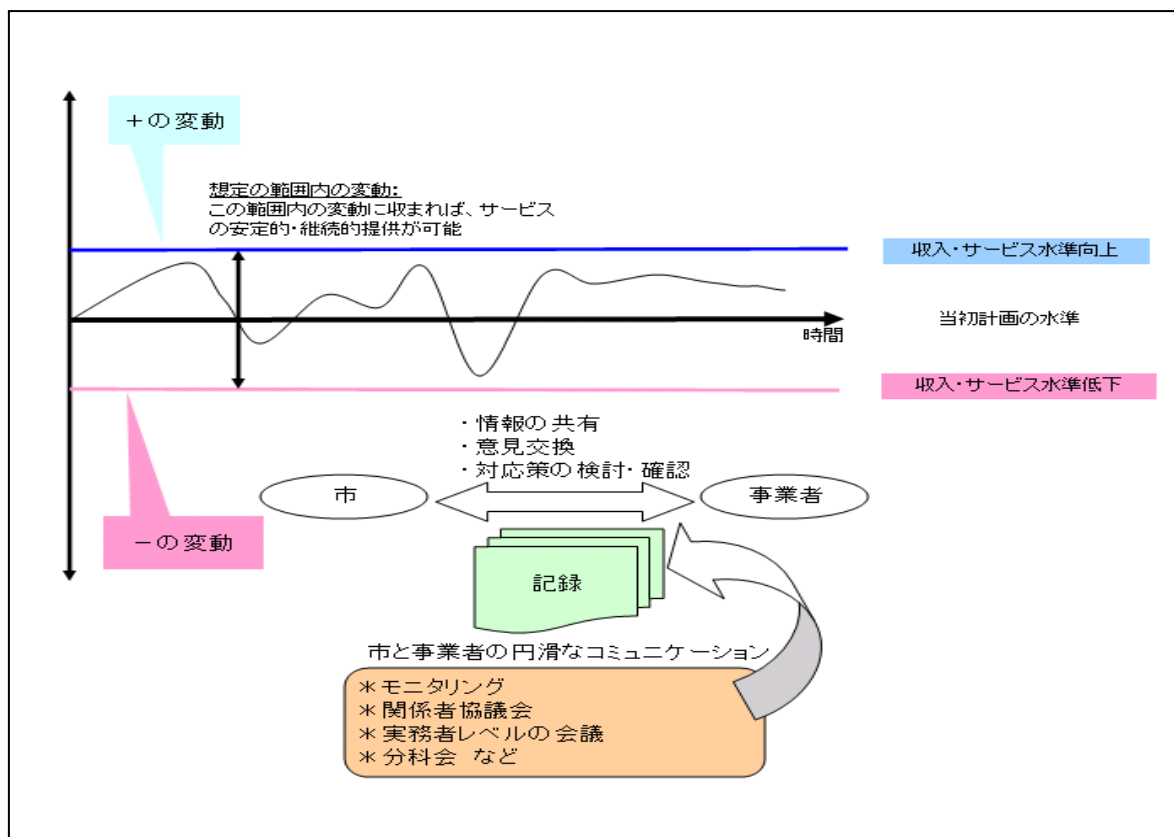
この点で、本市では、事業の企画段階から事業者選定段階において、民間企業との質疑応答に加え、必要に応じて官民の意見交換会やリスクワークショップ¹⁵を実施することで、事業実施条件への理解やリスク認識を深めるとともに、事業者選定後に関係

¹⁵ リスクワークショップ：事業に関係する当事者が、事業に関するコスト、スケジュール、業務遂行に影響を与えるあらゆるリスクを、明確にかつ的確に認識（特定化）するための作業。例えば、利用者から直接料金を徴収することで独立採算とする事業のように、需要リスク等の主要なリスクを民が負う事業に関しては、発注者・受注者が知りうる情報に差があるため、これをできる限り除去し、お互いがリスクの存在と本質を正確に認識・評価し、適切な対応策が講じられていることを確認する必要がある。なお、民間へ移転するリスクが限定的な事業（例：サービス購入型の典型的なPFI事業）の場合は、事業者の裁量・提案に委ねられる項目や、通常の事業とは異なる考え方、手段が採用される部分に、より焦点を当てて実施することが合理的と考えられる。なお、リスクワークショップについては、本ページの他に、[83ページ](#)、[86ページ](#)、[115ページ](#)、[140ページ](#)、[149ページ](#)、[162ページ](#)の計7箇所に掲載されている。

者協議会や実務レベルの作業部会を設置し、官民の意思疎通の徹底を図ります。例えば、前段については事業実施条件に関する認識のずれや、事業特有のリスクに関する双方の考え方や対処手段等を確認することで、リスク分担を含むより適切な事業実施条件の構築に繋げることを目指します。また、後段については事業者が実施した業務の結果について、何をどのレベルまで確認するのか、どのようにして情報を共有するのか等、一定のルールのもとで官民がお互いに考え方や手順を調整し共通認識を持つことにより、履行状況を適切に確認します。

このように、特に事業実施段階においては、市と事業者が適切なリスク管理手段を講ずることはもとより、定期的に事業に関する情報交換を行いながら現場の状況を日頃から把握し、今後の対応の方向性を話し合う関係を築くことによって、リスクの顕在化や顕在化時の影響の最小化を図っていきます。

【事業実施段階における官民の意思疎通の考え方】



(5) 地元企業参画を促進

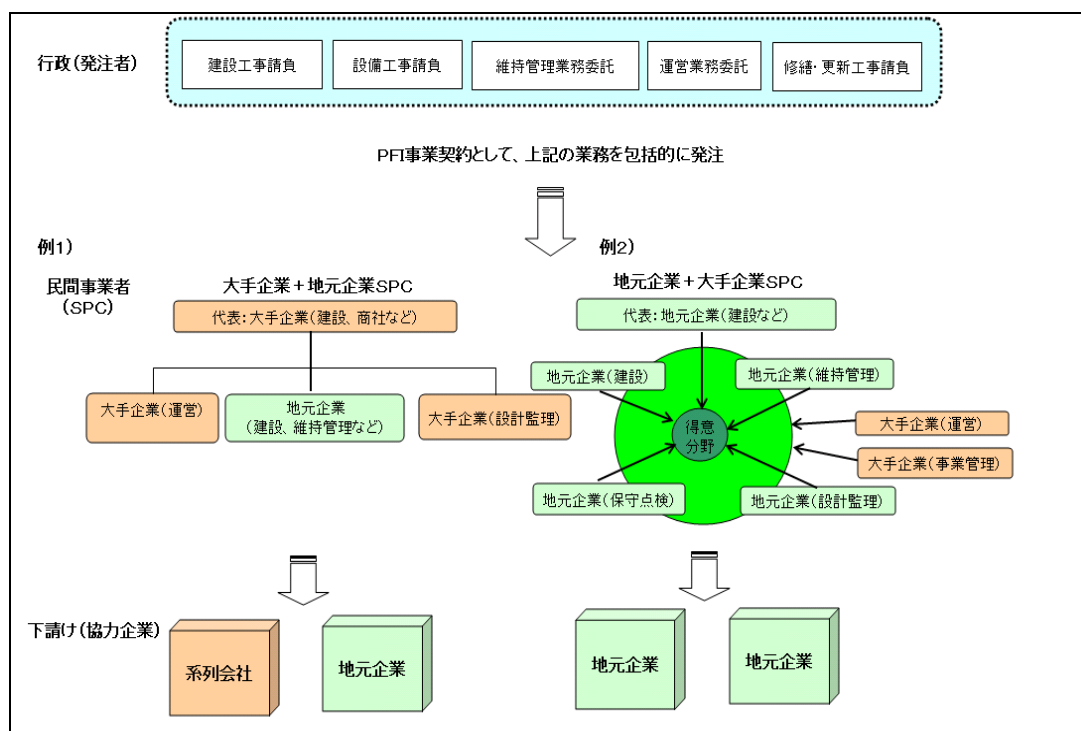
PFIは、官から民へ多くの業務を委ねる事業手法であり、民間の新たな事業機会の創出に繋がるため、地域経済の活性化にも寄与しうるものです。

ただし、分離分割発注とは異なり、長期的かつ包括的な業務委託であること、発注形

態や事業実施の仕組みが異なること、経営力、技術力等の高度なノウハウ、資金力、経験等が必要であること、WTO政府調達協定の適用案件の場合は、参加企業の構成等において地元企業が有利になる条件設定（応募企業者の事業所所在地要件の設定等）は不可とされていることなどから、地元企業にとっては、従来以上の対応や努力が求められる仕組みといえます。[（政府調達協定の詳細は、186～187 ページ参照）](#)

PFI事業への参加には、上記で掲げたような能力が求められますが、事業へ参画した経験や参画の形態によって、これらを獲得していくことも不可能ではありません。最近では、自らの得意分野や経験を活かし、（例1）大手企業のグループに構成員として参画することでノウハウ獲得を図る事例や、（例2）地元企業を中心に必要に応じて大手企業とグループを組む、といった事例も珍しくありません。

【PFI事業における地元企業の参画形態（イメージ）】



実際の事業の実施に当たっては、大手企業グループであっても、地元企業のノウハウや経験の活用が欠かせないといわれています。特に、地方自治体が行うPFI事業は、地域にとって不可欠な公共サービスを、要求水準を踏まえて長期間、地域に根ざしてきめ細かく実施することが求められるため、地元企業との連携が欠かせません。

本市としても、地元企業がPFI事業に積極的にチャレンジできるよう、以下の方向で進めるとともに、PFIに関する諸制度の見直しや、他都市における取り組み等に留意しながら、地元企業の参加を促進する取り組みを進めていきます。

【地元企業の参画を促進するための取り組みの方向性】

事業の検討段階から事前勉強会・意見交換会の実施

- ・ 民間事業者への市場調査の一環として、事業の検討段階から事業概要やスキームに関する考え方等について情報提供する機会を設定する
- ・ 早い段階から官民の考え方や知恵を出し合い、市側のニーズや事業に関する認識を深めるとともに、より適切な事業実施条件の構築に活用する

地域の資源を活用し、地域活性化に繋がる提案を評価

- ・ 地域の様々な資源を活用し、地域活性化に繋がる提案を加点評価項目の一つとして評価し、継続的かつきめ細かな対応ができる地元企業の強みを発揮する余地を広げる

明確でより分りやすい要求水準書の提示

- ・ 公共サービスのニーズと評価の考え方・仕組み等をより分りやすく整理し、提案書を作成する側と、提案書を審査する側の負担軽減を図る

実施方針や、入札説明書等において地元企業活用を要請

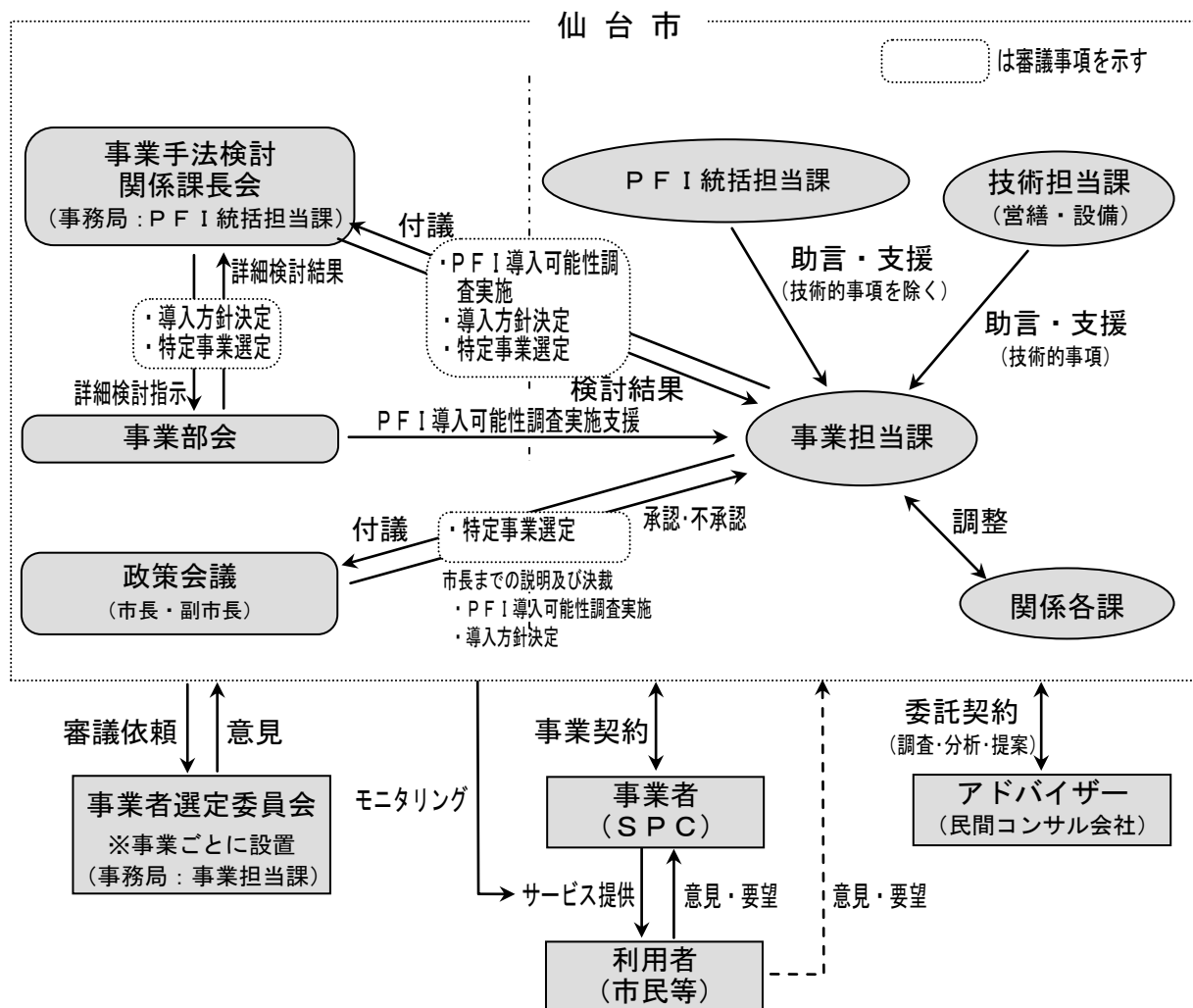
- ・ 地元企業の事業への活用を働きかけ、経験・ノウハウを獲得する機会の創出に繋げる

2 P F I 事業の実施体制

P F I の導入検討や実施に当たっては、その事業を所管する部局（以下「事業担当課」という。）が主体となって作業を進めることとなりますが、事業の準備から実施に至るまで長期間にわたる取り組みが必要であること、複数の関係部局の専門的知見を結集する必要があることから、本市においては、技術担当部局を含む全庁的な連携のもとで P F I 事業を進めることとします。また、P F I は事業手法の一つであることから、P F I 統括担当課が事業担当課に助言・支援します。

本市における実施体制は、次のようになります。（次ページ以降に、本市の実施体制における主な役割分担と具体的な作業内容を示します。）

【仙台市における P F I 事業の実施体制】



(1) 事業担当課

個別事業へのPFI手法の導入検討及び具体的な実施に当たっては、事業担当課が中心となり、技術担当課やPFI統括担当課、関係各課と協議しながら、以下の事務を行います。

- ・ アドバイザーの選定・委託
- ・ PFI導入可能性調査の実施
- ・ 実施方針、要求水準書（案）などの検討・策定・公表等の実務
- ・ 特定事業の評価・選定・公表等の実務
- ・ 事業者の募集・評価・選定・公表等の実務
- ・ 事業者選定委員会の運営事務局
- ・ 選定事業者との事業契約の締結
- ・ 金融機関との直接協定の締結
- ・ 事業契約締結後の公共サービス提供の状況に関するモニタリング（監視）
- ・ 当該事業に係る関係部局及び関係省庁等との連絡・調整
- ・ 事業終了後の施設移管、事業引継ぎなどに係る実務

(2) PFI統括担当課（財政企画課）

事業担当課に助言・支援（技術的事項を除く）を行うとともに、庁内のPFI総括担当として主に以下の事務を行います。

- ・ PFI手法導入事業の検討、選定等に係る庁内調整
- ・ PFIに関するノウハウ蓄積、全市共通課題の整理
- ・ 事業担当課への助言・支援（技術的事項を除く）
- ・ 「仙台市PFI活用指針」の改訂、実務手順の整理等
- ・ PFIの共通課題に係る関係部局及び関係省庁等との連絡・調整
- ・ 事業手法検討関係課長会（事業部会を含む）の運営事務局
- ・ 民間発案の受付・評価に係る庁内調整

(3) 技術担当課（営繕課・設備課）

事業担当課の文書による依頼に基づき、P F I 導入対象事業に係る以下のような技術的事項について、各段階を通じて事業担当課へ助言・支援を行います。

P F I 導入可能性調査実施～調査終了まで：

- ・ 従来の公共事業として実施した際の初期投資費用（施設整備費等）の算定、概略要求水準書作成等に関すること

実施方針・要求水準書公表～落札者決定まで：

- ・ 公表資料作成のうち技術的事項に関すること
- ・ 民間側との質疑応答のうち技術的事項に関すること
- ・ 事業者提案書類の審査に係る作業のうち、技術的事項に関すること

落札者決定後～供用開始まで：

- ・ 落札者との契約協議において、提案内容と事業者選定委員会でのヒアリング、指摘事項等のうち技術的事項の取り扱いに係る確認に関すること
- ・ 設計・建設段階におけるS P Cとの協議、調整、確認等における技術的事項に関すること

供用開始後～事業期間終了まで：

- ・ 維持管理業務における技術的事項に関するモニタリングに関すること
- ・ 大規模修繕・更新等の実施における事業者との協議、調整、確認等に関すること
- ・ 施設の状況（要求水準との適合性、劣化状況等）、修繕の必要性等の判断に関すること

(4) 事業手法検討関係課長会（事務局：財政企画課）

P F I 事業の推進に当たり、庁内における統一した調整・判断を行うための組織です。具体的には、以下について検討・協議を行います。

- ・ 「仙台市P F I 活用指針」の改訂に関すること
- ・ 事業手法の選定（P F I 導入可能性調査実施の可否）に関すること
- ・ P F I 導入可能性調査結果の評価と今後の方針に関すること
- ・ 特定事業選定に関すること
- ・ 民間発案の採択・不採択に関すること

関係課長会の構成は次のとおりです。(平成 29 年 3 月現在)

財政局： 財政企画課長（座長）、財政課長、契約課長
総務局： 文書法制課長、行財政改革課長、人事課長
まちづくり政策局： 政策調整課長
都市整備局： 営繕課長、設備課長

※ 座長が必要であると判断した場合、他の職員を加えることもあります。

(5) 事業部会（事務局：財政企画課）

P F I 導入可能性調査の各段階においては、全庁的視点に基づく検討を進める必要があります。このため、関係課長会のもとに事業部会を設置します。P F I 導入可能性調査の初期段階から結果の整理に至るまで、事業担当課の作業を支援し、全庁的視点に基づく助言を行うのが事業部会の役割です。

事業部会の構成は次のとおりです。(平成 29 年 3 月現在)

財政局： 財政企画課長（座長）、財政課長
総務局： 行財政改革課長
まちづくり政策局： 政策調整課長
都市整備局： 営繕課長、設備課長
（個別事業の担当課長など）

※ 座長が必要であると判断した場合、他の職員を加えることもあります。

(6) 関係各課

P F I 事業の実施に当たっては、従来型公共事業と同様に、庁内の関係各課とも十分に協議しながら検討を進める必要があります。以下、事業担当課が協議することが想定される関係各課と、主な協議内容及び協議を要する理由を列記します。

関係各課（例）	主な協議内容及び協議を要する理由
財政課	・ P F I 事業は長期契約であり、債務負担行為設定が必要になるため、事業費の想定及びサービス対価の支払い方法等の設定に当たって、P F I 導入可能性調査段階から協議を行う必要がある。
行財政改革課	・ 行財政改革推進の観点から、事業者任せの業務内容等について、P F I 導入可能性調査段階から意見を求める必要がある。 ・ 事業者選定委員会の立上げに際し、委員選定、委員の構成等について協議を行う必要がある。

契約課	・ P F I に関する契約手続きは、各課契約と規定されている¹⁶が、本市における通常の契約上の取り決め等との整合を図るため、入札説明書等の内容（例：入札参加資格に関する条件設定）に問題はないかどうかを確認する必要がある。
文書法制課	・ P F I 特定事業契約の締結については、議決事件であるため、事前に文書法制課との協議が必要。 ・ 入札説明書及び契約書案についても、特定事業契約に係る議案に反映される部分があるため、公表前に協議を要する。 ・ なお、提案に係る事務手続きのスケジュールについても、予め調整しておく必要がある。
開発調整課	・ 開発許可にかかる事業の場合、開発審査会に付議すべき案件かどうか、導入可能性調査段階から協議を行う必要がある。事業が「杜の都の風土を守る土地利用調整条例」の対象事業に当たるかどうか、予定地での事業実施が可能性どうか、土地利用方針との整合性を確保することが可能かどうか、手続き開始時期及び必要書類等について、用地の選定段階から協議を行う必要がある。 ・ 開発許可にかかる事業であって開発審査会に付議する必要がある事業の場合、予定地での事業実施可能性、開発審査会提案許可基準への適合性、手続の実施方法などについて、用地の選定段階から協議を行う必要がある。
各区役所街並み形成課	・ 都市計画法に規定する開発許可又は市街化調整区域内における建築許可等の必要性の有無、制限内容、手続の実施方法などについて、用地の選定段階から協議を行う必要がある。
資産税企画課	・ 地方税の課税標準の特例が適用される可能性のある事業については、適用を受けるために必要な要件及び庁内手続きについて、実施方針公表の前の段階から協議が必要になる。
環境共生課	・ 「仙台市環境調整システム」の手続き上、P F I 導入可能性調査の段階から、配慮すべき事項等について協議を行う必要がある。

(7) 事業者選定委員会（事務局：事業担当課）

事業者選定委員会は、建築、設備、金融、事業内容に係る分野の学識経験者等を中心とした委員で構成され、入札参加グループが提出した P F I 事業に係る事業提案書に対する総合評価を行い、最も優れた提案を行った事業者を選定することを目的とした委員会です。事業者選定委員会は、「附属機関等の設置および運営の基準に関する要綱」における「協議会等」としての位置付けになるため、行財政改革課と予め協議のうえ、事務局が設置要綱を作成し、事業毎に設置・運営を行います。（[→109～112 ページ参照](#)）

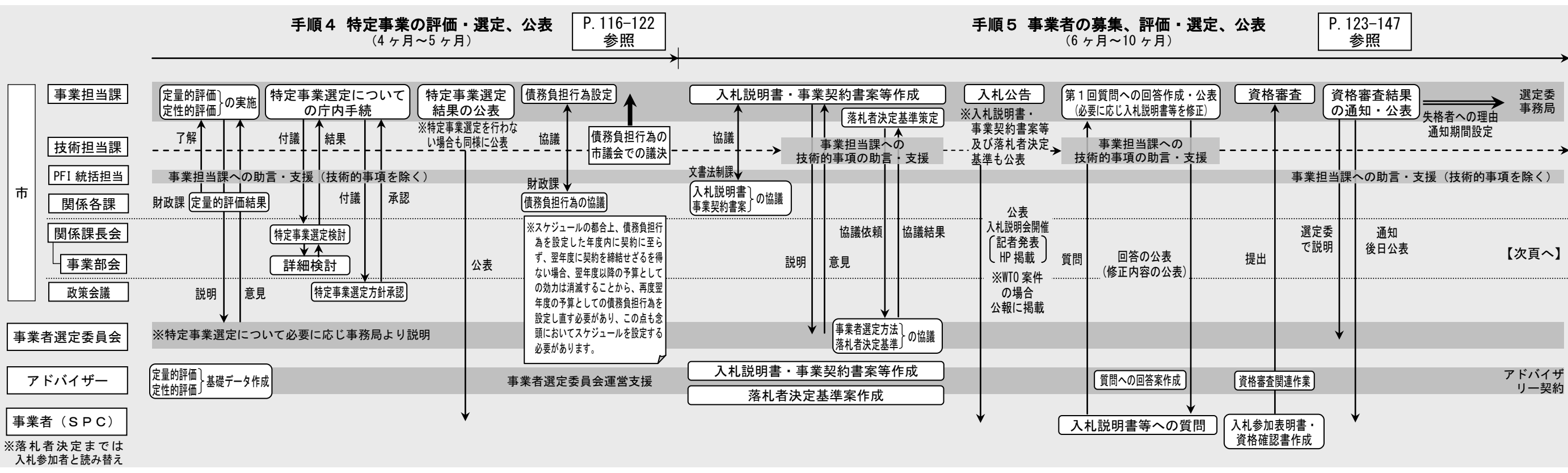
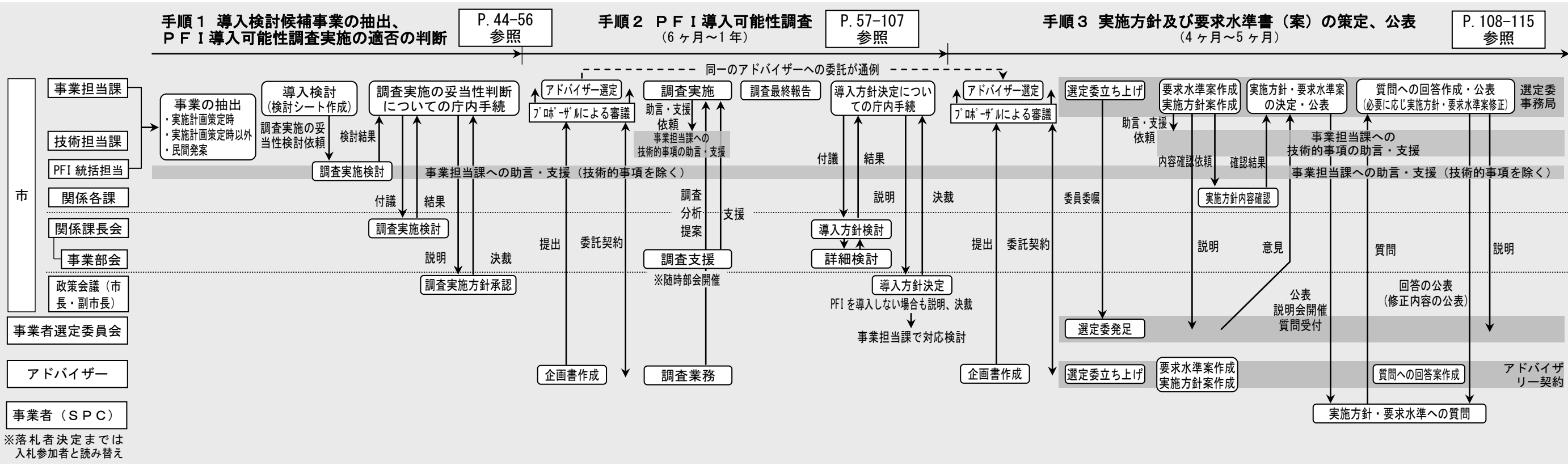
事業者選定委員会の役割は、落札者決定基準（[→132～138 ページ参照](#)）に基づき、最も優秀な提案を行った事業者を選定することにあります。事業内容に対する委員会の理解を深め、また、委員会の意見を事業の枠組みづくりに反映させることが有益と考えられることから、本市では、実施方針及び要求水準書の公表前の段階から、委員会を立ち上げ、委員の意見を求める機会を設定することとしています。

¹⁶ 「契約事務の取扱いに関する要綱」（平成元年 3 月 31 日市長決裁）第 4 条 2 項を参照。

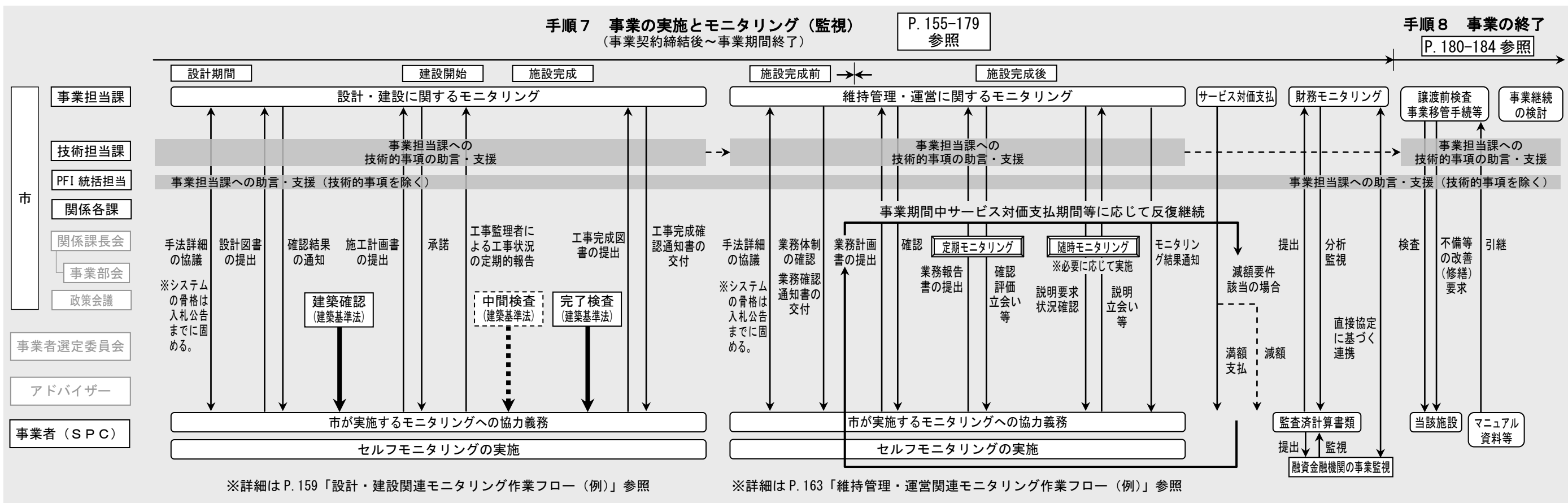
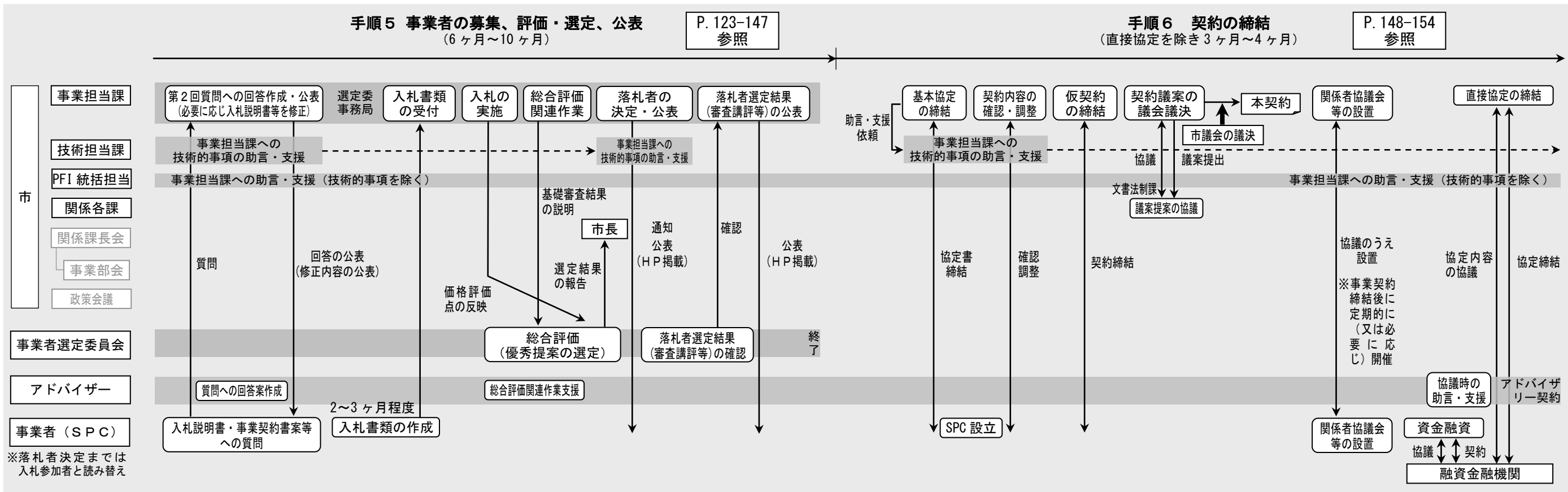
第2部 PFIの導入手順

本市のPFI事業は、原則として以下の手順に沿って進めていきます。各段階に応じて、具体的な作業内容、留意点を整理してありますので、必要に応じて該当するページを参照してください。

【PFI事業 作業全体フロー】（その1）

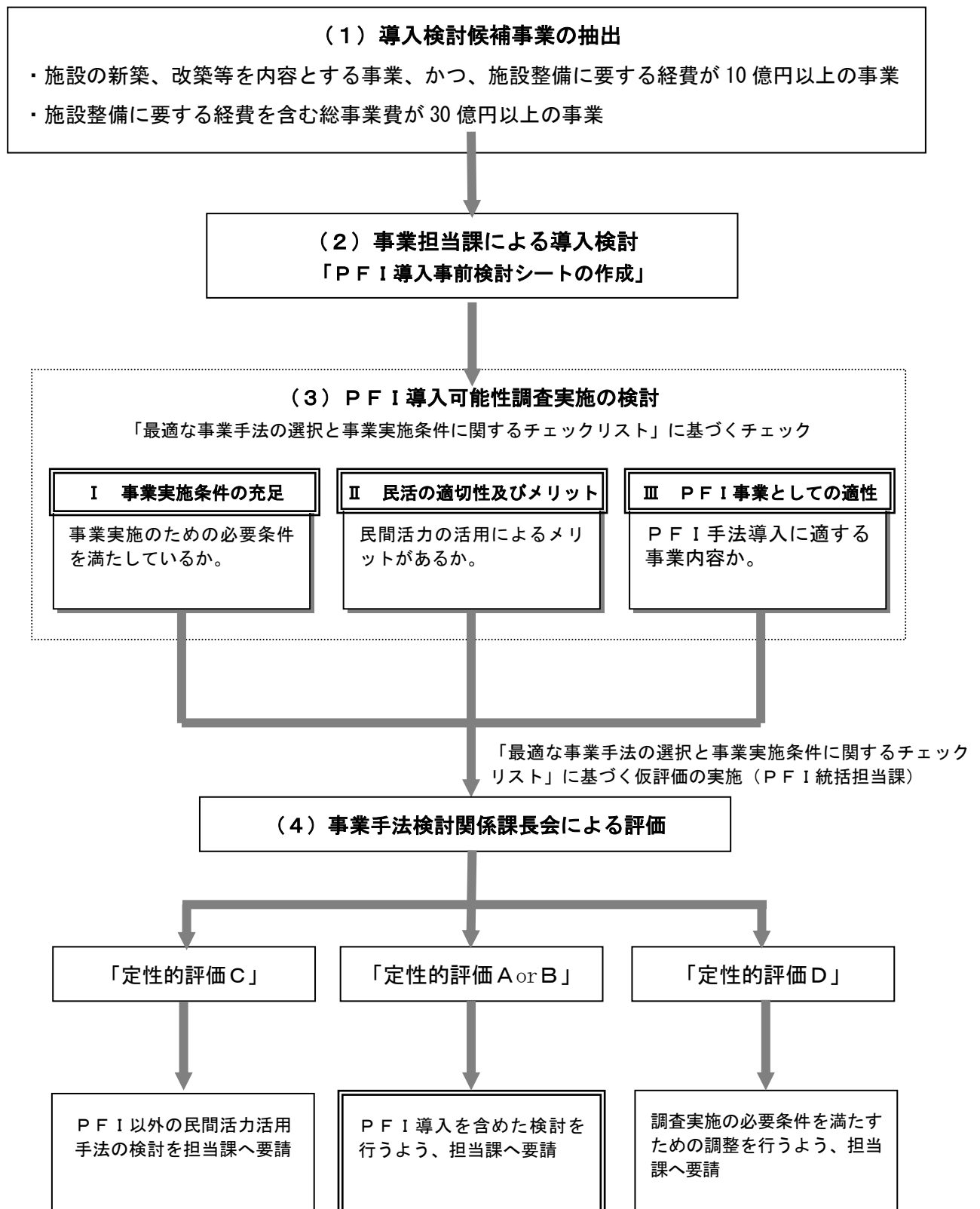


【PFI事業 作業全体フロー】（その2）



I 各導入手順における作業内容と留意事項

手順1 導入検討候補事業の抽出、PFI導入可能性調査実施の適否の判断



手 順 1		想定所要期間
導入検討候補事業の抽出、P F I 導入可能性調査実施の適否の判断	(1) 導入検討候補事業の抽出 (2) 事業担当課による導入検討 (3) P F I 導入可能性調査実施の検討 (4) 事業手法検討関係課長会による検討・協議 (5) 方針の決定	

(1) 導入検討候補事業の抽出

本市においては、まず、次の導入検討基準を設定します。

P F I 導入可能性調査を実施するかどうか、必ず検討する事業

原則として、下記の2点を満たす事業を導入検討候補事業とする。

1. 施設の新築・改築等を内容とし、かつ、施設整備に要する経費が10億円以上の事業
2. 施設整備費に維持管理運営（15年分）に要する経費を加えた総事業費が30億円以上の事業

■ 判定の際使用する施設整備費用及び維持管理・運営費用は、従来手法で市が実施した場合の金額とする。

■ 維持管理・運営費用は従来手法の年額に15年（本市既往事例の最短期間）を乗じた額とする。

【計算例】

・ 従来手法での施設整備費：15億円
 ・ “維持管理・運営費（年額）：1.5億円
 よって、15億円＋1.5億円×15年＝37.5億円
 ⇒ P F I 導入可能性調査を実施するかどうかの検討が必要

■ ただし、次に該当する場合は、検討対象から除外する。

- ①事業内容や、本市又は他自治体の類似事例を勘案し、民設民営によって行うことが明らかに可能な事業
- ②民間事業者が実施することが法的に制限されている事業
- ③災害復旧事業等、緊急に実施する必要がある事業

この基準に達している事業は、原則として全て「導入検討候補事業」と位置づけられ、P F I 導入可能性調査を実施するかどうか検討を行います。

これまでの導入実績や他の自治体の検討状況などを勘案した結果、本市では、事業者の創意工夫が十分発揮され高い水準のV F Mが実現されるためには、初期投資のみならず、維持管理・運営費部分を含む総事業費としての基準設定が必要と考えています。「総事業費 30 億円以上」の根拠は下記のとおりです。

【事業規模要件設定の理由】

- ・ 一定の事業規模が必要な理由： 公共サービスの質を確保しつつ財政支出の縮減を達成し、かつ、民間側の収益確保・投資回収の両立を図るため
- ・ 施設整備に要する経費を 10 億円以上とする理由： 他自治体の事例を踏まえると、コスト縮減とサービスの質の確保・向上を図るためには、維持管理運営経費だけではなく、施設整備費についても少なくとも 10 億円以上の規模が必要
- ・ 本市既往事例における導入可能性調査結果での V F M は、3～8% 程度。
- ・ P F I 導入により市側でもサービス提供開始までに少なくとも 1 億円程度の経費（アドバイザー経費、人件費等）を要する。
- ・ サービス購入型の標準的な事業の場合、本市が上記の 1 億円程度の経費を回収するためには、少なくとも 30 億円以上の事業規模、3%以上の V F M 確保が必要と試算される。これらを勘案し、少なくとも（予定価格と同じであっても）上記経費が回収できる見込みがあることを、事業実施判断に求められる最低ラインとする。
（なお、民間側でも提案費用や、アドバイザー委託費、金融機関への手数料、法人税、利子配当など P F I 特有の様々な経費が必要になる。）
- ・ 15 年とする理由： 本市既往事例（事業者選定前を含む）の事業期間（15 年が 3 事業、20 年が 1 事業、30 年が 1 事業）のうち、最短の 15 年においても、相当程度の事業規模を確保するためである。

なお、導入検討基準に達していない場合であっても、下記のような場合は例外的に導入検討候補事業と位置づけることができるものとします。

- ・ 施設整備費は基準に達していないが、維持管理運営費が大きいいため、L C C で 30 億円を超える可能性がある。

- ・単体では施設整備に要する経費は１０億円を下回るものの、他の施設との合築や併設の選択肢が検討されており、場合によっては１０億円を超える可能性がある。

導入検討候補事業の抽出は、以下のように行います。

P F I 統括担当課における抽出

次年度予算や実施計画等において、実施計画担当部局等と連携しながら検討対象になりうる事業をP F I 統括担当課が選別し、事業担当課に対して、「P F I 導入事前検討シート」¹⁷の作成及び関連資料の提出を依頼します。これらの資料をもとに、P F I 導入可能性調査を実施することが適切な案件かどうか、[「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」](#)（→49～52 ページ参照）に基づいて検討していきます。

事業担当課による随時の抽出

上記の基準に該当する事業のうち、実施計画掲載の有無を問わず次年度予算要求を行う予定がある場合は、P F I 導入を含めた事業手法の検討が必要です。事業担当課は、P F I 統括担当課にその旨を連絡し、[42 ページ](#)の手続きにしたがって検討を進めていきます。

民間からの事業提案

民間企業からP F I 事業の実施そのものを提案されることも考えられます。「P F I 基本方針」には、「公共施設等の管理者等は、民間事業者の提案に係る受付、評価、通知、公表等を行う体制を整える等、適切な対応をとるために必要な措置を積極的に講ずること。」と示されており、そのような提案があった場合は、適切に対応することが必要です。

提案があった場合は、まず、P F I 統括担当課が窓口となります。その内容を当該提案の関係部局と協議したうえで、事業手法検討関係課長会に付議し、当該提案の採否を決定します。

民間からの提案の採用、不採用のいずれの場合も、市は判断の結果及び理由を提案者に速やかに通知するとともに、提案者の権利・利益等に影響を及ぼさない範囲内で、提案事業の概要、採否の結果及び理由について公表します。（プロセスガイドライン参照）なお、提案を採用する場合は、当該提案の関係部署が事業担当課となり、以後の検討を進めていきます。

¹⁷ 「P F I 導入検討シート」は、チェックリストを踏まえ、事業内容に応じてP F I 統括担当課で様式を作成

(2) 事業担当課による導入検討

P F I 導入検討候補事業として P F I 統括担当課又は事業担当課が抽出した事業については、事業担当課が「P F I 導入事前検討シート」を作成し、P F I 統括担当課に提出します。P F I 統括担当課は検討調書作成に当たって、事業担当課へ助言・支援を行います。

性能発注を基本とする P F I 事業では、施設のおよその規模や機能が固まった段階で導入を検討します。この時点で詳細な図面を作成することは、実際の募集の段階で提案者の自由な発想の妨げとなるおそれがあるため、レイアウト図の作成については、仕様イメージを確認・検証する程度に留めることが必要です。

一般に、一定規模の公共施設の整備は、「基本構想 → 基本計画 → 基本設計 → 実施設計 → 建設」という段階を経て実施されますが、P F I 手法では基本計画策定の前後に導入について本格的に検討し、設計の段階から事業者が担う形となります。

(3) P F I 導入可能性調査実施の検討

次に、P F I 統括担当課は事業担当課から提出された「P F I 導入検討シート」の内容を踏まえ、[「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」\(49～52 ページ\)](#)に従い、当該事業への P F I 導入可能性調査実施の妥当性について検討します。

このチェックリストは、P F I 導入可能性調査実施の承認段階、調査結果の評価の段階 ([→105～107 ページ参照](#))、そして特定事業選定の段階 ([→116～119 ページ参照](#))において、P F I 手法が最適な手法と言えるかどうか、適切な事業実施条件が構築されているかを判断する際に活用します。

さらに、このチェックリストは、定性的な評価項目と、定量的な評価項目 (V F M) の組み合わせによって、検討対象事業を A～D までの 4 段階で総合的に評価します。各段階で求められる水準に達していない場合は、次の段階に進むための必要な検討を行うか、他の手法を採用することになります。

4 段階評価の考え方は、下記に示すとおりです。チェックリストの詳細は次ページ以降をご覧ください。

A 評価： P F I 手法が最適な事業手法であると認められる。

B 評価： P F I 手法にメリットがあると思われるが、一部なお精査を要する条件があるため、現段階では P F I 手法が最適な事業手法かどうか確定できない。

C 評価： 直営又は従来型の業務委託等ではなく、さらなる民間活力の活用によって効果が期待される事業内容である。

D 評価： 事業手法の検討を行う段階に達していない。(検討を行う必要性がない)

「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」

基本的考え方：

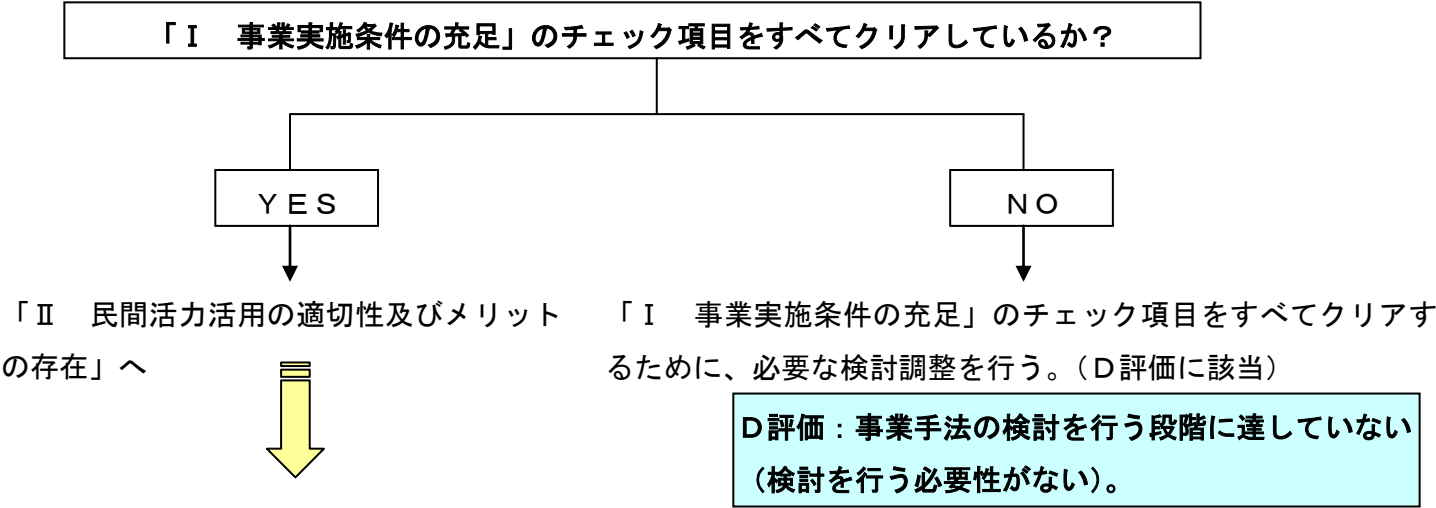
- このチェックリストは、「PFI導入可能性調査」実施の承認、調査結果の評価、特定事業の選定の3つの重要な節目において、PFI手法の導入が最適かどうかを検証していくための基準として活用するものである。
- 最終的にPFI特定事業（PFI法第7条）として選定する際には、全ての要件が満たされていること（「定性的評価A」かつVFM基準達成）が必要。
- これは、形式的なチェックを目的とするものではない。事業担当課は、それぞれのチェックポイントを満たしていることを説明できるように、調査検討を行うことが求められる。

表の見方：

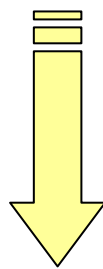
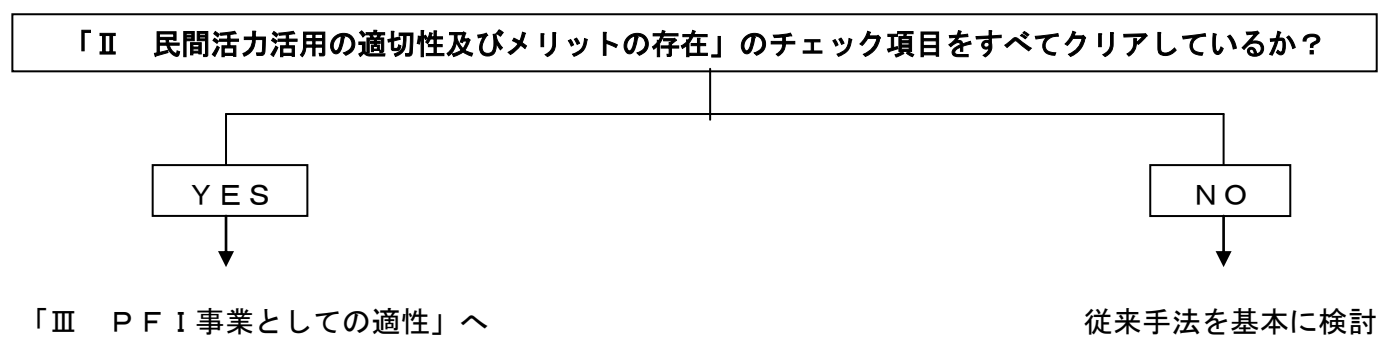
- PFI手法の導入を進めるためには、各段階で求められている要求レベルを満たしていることが必要。事業担当課の検討内容を踏まえ、各段階での事業手法検討関係課長会における審議を経て、最終的には、特定事業選定時に政策会議において判断される。
- 又は△は、各段階でチェックすべき項目に求めるレベルを示したもの。詳細は下記の通り。

- * ○：チェックポイントで示した内容に当てはまる必要があるもの
- * △：チェックポイントで示した内容に当てはまるとは断定できないが、基本的な考え方や仕組み等が整理されている、あるいは、この段階では調査結果が揃っていない等の事情により、次の段階までに整理することで可とするもの
- * 続けて○が示されているもの：その性質上、時点により状況が変化する可能性が高い等、次の段階で改めて評価する必要があるもの。
- * →（矢印）で示されているもの：その性質上、時点により状況が変化する可能性が低い等、以降の段階では経過を観察することで可とするもの。（特段の事情により、状況が変化した場合は、内容の確認と対応の検討が必要）

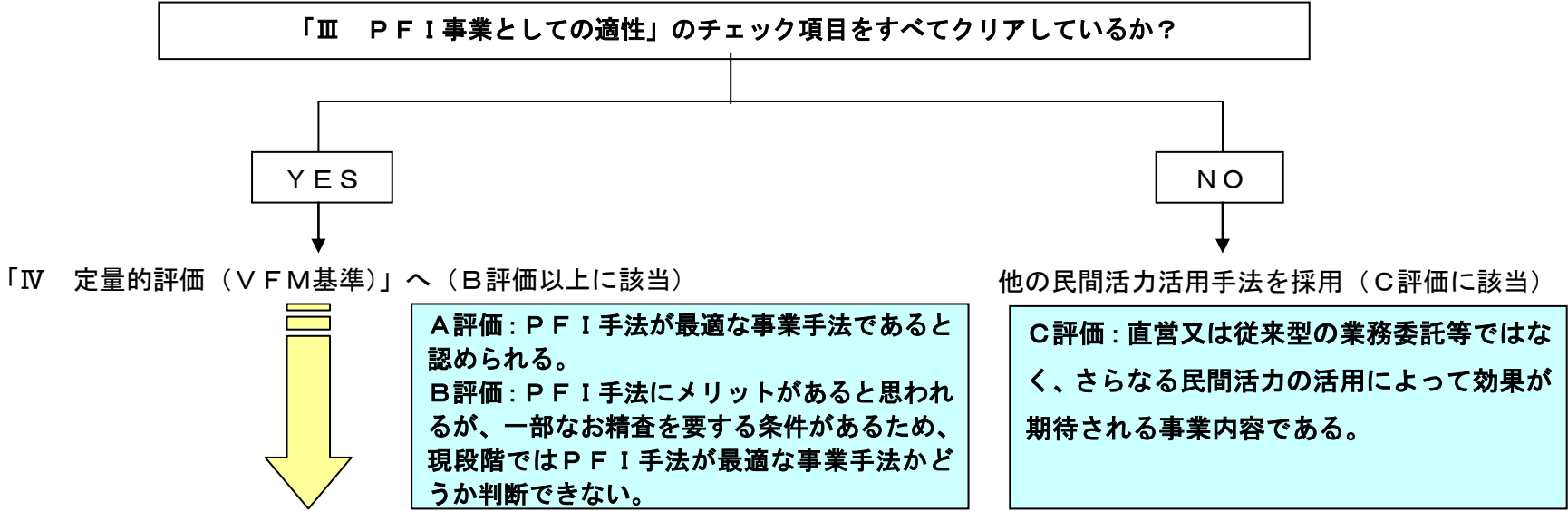
チェック項目		チェックポイント	要求レベル		
			調査実施承認段階	調査結果評価段階	特定事業選定段階
Ⅰ 事業実施条件の充足	1. 事業用地確保の有無	1-1 本市が事業用地を取得済みである。又は先行取得済みで、かつ、本市の取得に向けた予算化の目途がついている。 （遅くとも、特定事業選定までには、事業用地取得に要する予算案を議会へ提案することについてで財政局と協議済みである。）	○	○	○
		1-2 【上記 1-1 を満たさない場合のみ】 【議会案件か、議会案件以外かに関わらず】地権者と本市との間で、事業用地の取得・引渡しについて合意形成がなされており、かつ、特定事業選定までに、本市が用地の取得・引渡しを受ける見通しが立っている。	○	○	○
	2. 庁内の合意形成、財政計画との整合性、検討期間の確保	2-1 基本計画、実施計画、局の重点事業において、優先順位が高く、長期的・継続的に実施すべき事業として位置づけられており、その事業を実施すること自体については、関係部局の了解も得られている。 【政策会議等の意思決定手続きが必要な場合】意思決定手続きが済んでいるか、庁内関係局との調整が概ね済んでおり、調査の実施までに意思決定されることが確実である。 【民間からの事業発案の場合】上記のように特段の位置づけはないものの、新たに採用する意義が高いと判断され、事業を実施すること自体について、政策会議等の意思決定手続きが済んでいるか、庁内関係局との調整が概ね済んでおり、調査の実施までに意思決定されることが確実である。	○	⇒	⇒
		2-2 当該事業に係る財政支出の内容及び財政収支への影響を、事業担当部局、財政担当部局の双方が十分理解している。また、財政計画との整合性が確保されている。	○	⇒	⇒
		2-3 事業手法検討に必要な期間を確保することが可能である。	○	○	⇒



チェック項目		チェックポイント	要求レベル		
			調査実施 承認段階	調査結果 評価段階	特定事業 選定段階
ロ 民間活力活用の適切性及びメリットの存在	3. 施設の設置者・管理者を限定する法令上の制約等の存在	3-1 当該公共施設の整備を行う主体や維持管理・運営を行う主体を、国・地方公共団体を含む特定の法人に限定する法令上の制約が存在しない。	○	⇒	⇒
		3-2 当該公共施設の整備を行う主体や維持管理・運営を行う主体を、本市の施策上、特定の法人に限定する必要性がない。	○	○	⇒
		3-3 【3-1 又は 3-2 で特定の法人に限定する必要がある場合のみ】 特定の法人に限定される業務は、事業全体の中の一部に限られている。	○	○	⇒
	4. 設計・建設・維持管理・運営を包括的に委託することによる可能性	4-1 事業の実施に当たり、新たな対応又は改善が求められている課題があり、民間活力の活用によって、民間側に何を期待し、どのような対応又は改善を図ろうとするか整理されている。	△	○	○
		4-2 4-1 の課題解決に当たっては、事業の中の特定の業務よりも、広範囲の業務において民間のノウハウを最大限に活用することによって、よりよい成果が期待できる。	△	○	○
		4-3 設計・建設・維持管理・運営業務を、民間に包括的に委託することが困難となる法令上の制約がない。	○	⇒	⇒
		4-4 民間に上記の業務を包括的に委託した場合、従来の方法よりも、市民サービスの向上が図られる。	△	○	○
		4-5 【本市職員が現場に常駐する、又は、運営業務を複数の法人で行うことが想定される事業の場合のみ】 指揮命令系統の混在や責任分担の複雑化等の事業管理上の問題を防ぐことができるため、明確なリスク分担設定が可能である。	△	○	○

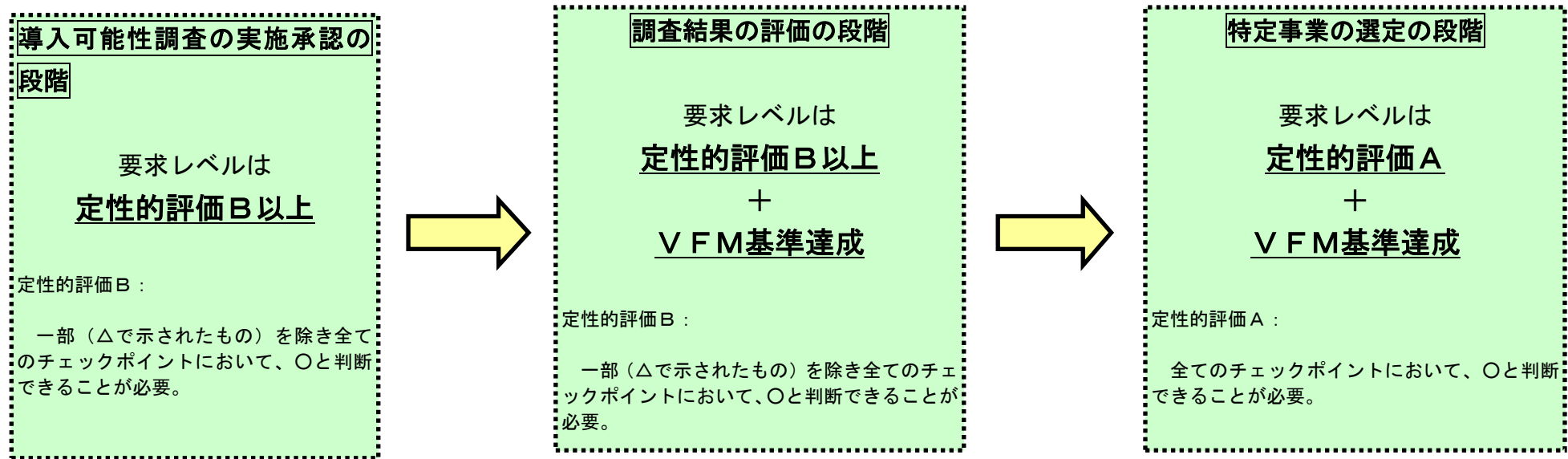


チェック項目		チェックポイント	要求レベル		
			調査実施 承認段階	調査結果 評価段階	特定事業 選定段階
Ⅲ PFI事業としての適性	5. 民間資金活用のメリットの存在	5-1 従来方式での資金調達（一般財源、起債、補助金等）に比べ、財政負担平準化などのメリットがある。	○	○	⇒
		5-2 PFI手法を採用することに伴う債務負担行為設定などにより必要な財政支出が明確になる一方で、財政支出が長期的に確定されることについて、関係部局が十分了解している。	○	○	⇒
		5-3 金融機関の経営管理・リスク管理ノウハウを活用することで、SPCに適切な業務遂行を動機付ける効果が期待できる事業である。		○	⇒
	6. 今後の需要動向を踏まえた事業計画の構築	6-1 市民のニーズが将来にわたり安定的・継続的に存在すると見込まれる。このため、従来手法よりも長期の事業期間設定が可能である。	○	⇒	⇒
		6-2 【需要変動の可能性が大きいサービスの場合のみ】 当該リスクを管理する能力を有する民間企業が広く存在し、他都市の事例等においてもPFI事業として成立しているなど、長期的視野に立った事業計画を立てるうえで支障がない。公共の要求水準を満たしたうえで、VFMと採算性が確保された事業計画の構築が可能な事業である。	△	○	⇒
		6-3 【需要低下傾向が見込まれるサービスの場合のみ】 需要の低下傾向が緩やかなものと予測され、長期的視野に立った事業計画を立てるうえで支障がない。公共の要求水準を満たしたうえで、VFMと採算性が確保された事業計画の構築が可能である。	△	○	⇒
		6-4 需要動向や施設の効率的活用にも留意し、できるだけ民間の意欲を高め、そのノウハウを最大限に引き出す事業実施条件（集客実績や販売量などの業績に連動したサービス対価の支払い、需要リスクの適切な分担、民間収益施設の併設・合築等）が構築されている。			○
		6-5 事業内容や本市又は他自治体の類似事例等を勘案すると、公共の財政負担を伴わない民設民営による事業化は困難と考えられる。	△	○	⇒
	7. 複数グループによる競争原理発揮の可能性	7-1 業務の全部又は大半について、同種の事業（民間事業を含む）を行う企業が幅広く存在している。	○	⇒	⇒
		7-2 市場調査等の結果や他都市の類似事例から、複数グループの参加が見込まれ、競争の効果が期待できる。	△	○	○
		7-3 【業務全体の一部に、受託可能な民間企業が極少数に限られる業務がある場合のみ】 当該業務をPFI事業から除外する、又は入札参加者の参加資格要件の工夫によって、競争原理が期待できる。		△	○
	8. 性能発注の可否と、モニタリング等を通じたサービスの質確保のための仕組みの構築	8-1 業務内容の大半について、公共が全て詳細な仕様を指定するのではなく、一定の要求水準を定め具体的な達成手段を提案させる性能発注が可能である。	○	⇒	⇒
		8-2 本市が当該事業の実施に当たって解決を図る課題に対して、有効な提案がなされるよう、民間企業の創意工夫の余地を広げる適切な要求水準が設定されている。			○
		8-3 公共側の要望どおりの仕様とする必要性が高く、性能規定に適さない部分については、庁内の技術担当部局の助言や既往事例の経験等を活かし、仕様規定に近い形で明確に指定している。			○
		8-4 客観性・合理性が確保された評価基準やモニタリング手法、サービス対価支払いシステムが構築されている。また、SPCによるセルフモニタリングの導入を求めるとともに、必要に応じて利用者や第三者の評価を想定する等の工夫が見られる。		△	○
		8-5 【市のモニタリングでコンサルタント等の関与が必要な場合のみ】 コンサルタントや第三者機関の関与が必要な高度かつ専門的なモニタリング項目が存在するが、それは一部に限られている。			○
	9. 維持管理・運営業務のウェイト、事業全体を通じた創意工夫の可能性	9-1 SPCに求める業務全体における維持管理・運営業務の割合（サービス対価総額における維持管理・運営費相当額の割合や、業務の重要性など）が大きい。	△	○	⇒
		9-2 調査や質疑応答を経て、民間側から寄せられた様々な意見やアイデアを踏まえ、業務全体を通じて創意工夫が発揮されるような事業実施条件が構築されており、当該事業の実施に当たって、新たに対応あるいは改善が求められている課題の解決に有効な提案が期待される。		△	○



チェック項目		チェックポイント	要求レベル		
			調査実施承認段階	調査結果評価段階	特定事業選定段階
Ⅳ 定量的評価（VFM基準）	10. 現段階で最低でも達成可能と想定されるVFMの水準	10-1 各段階で算定されたVFMが、最低でも「3%以上かつ現在価値換算後 1 億円以上」と見込まれる。		○	○
		<u>留意点：</u> - 入札公告実施前の各段階において、最低でも見込まれるべきVFM水準の下限を示したものであり、<u>この程度の水準でよいとするものではない</u>。総事業費 30 億円程度の例を示したものであり、総事業費が大きくなれば、VFM3%でも現在価値換算後の数値は大きくなることに留意すること。 - VFMが上記の水準を下回る見込みの場合は、事業内容や条件設定の見直しなどを行い、VFM向上が見込まれる事業実施条件の構築に取り組んだうえで、改めて評価を行う。VFM向上の可能性が期待できない場合は、この段階でPFI導入を見送ることとする。 - 本市や他自治体の既往事例は、条件が必ずしも一致しないため単純に比較対象とすることは適切ではないが、既往事例で見込まれていた水準に比べて著しく高い、又は、低い場合には、その要因を説明する必要がある。 - 入札前までに導かれるVFMの水準は、現段階における事業実施条件を踏まえ、一定の仮定のもとで、民間の収益性等に関わる諸条件を合理的に推定した結果導かれるものであり、高度な専門性を有するコンサルタントや学識経験者等の意見を参考に、その妥当性を判断する必要がある。 - なお、本市ではほとんどの事業が総合評価一般競争入札の対象と考えられること、PFI事業の予定価格をPILCCベース（VFM達成が前提）としていることなどから、特定事業選定段階での評価には相当の精度が求められる。効率的・効果的な事業を実現するため、市、事業者、金融機関の利害が一致する水準に、最終的なVFMの見込みを設定する必要がある。			

次に進むための各段階における要求レベル



(4) 事業手法検討関係課長会による評価

「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」に基づき、P F I 手法の導入に適性があると判断される事業（定性的評価B以上）については、P F I 統括担当課を通じて事業担当課が事業手法検討関係課長会に付議します。

事業手法検討関係課長会は、当該基準を踏まえ、P F I 導入可能性調査を実施することが妥当か、P F I 以外の手法の採用が望ましいか評価を行います。その結果は、課長会の評価結果として、事業担当課へ通知されます。

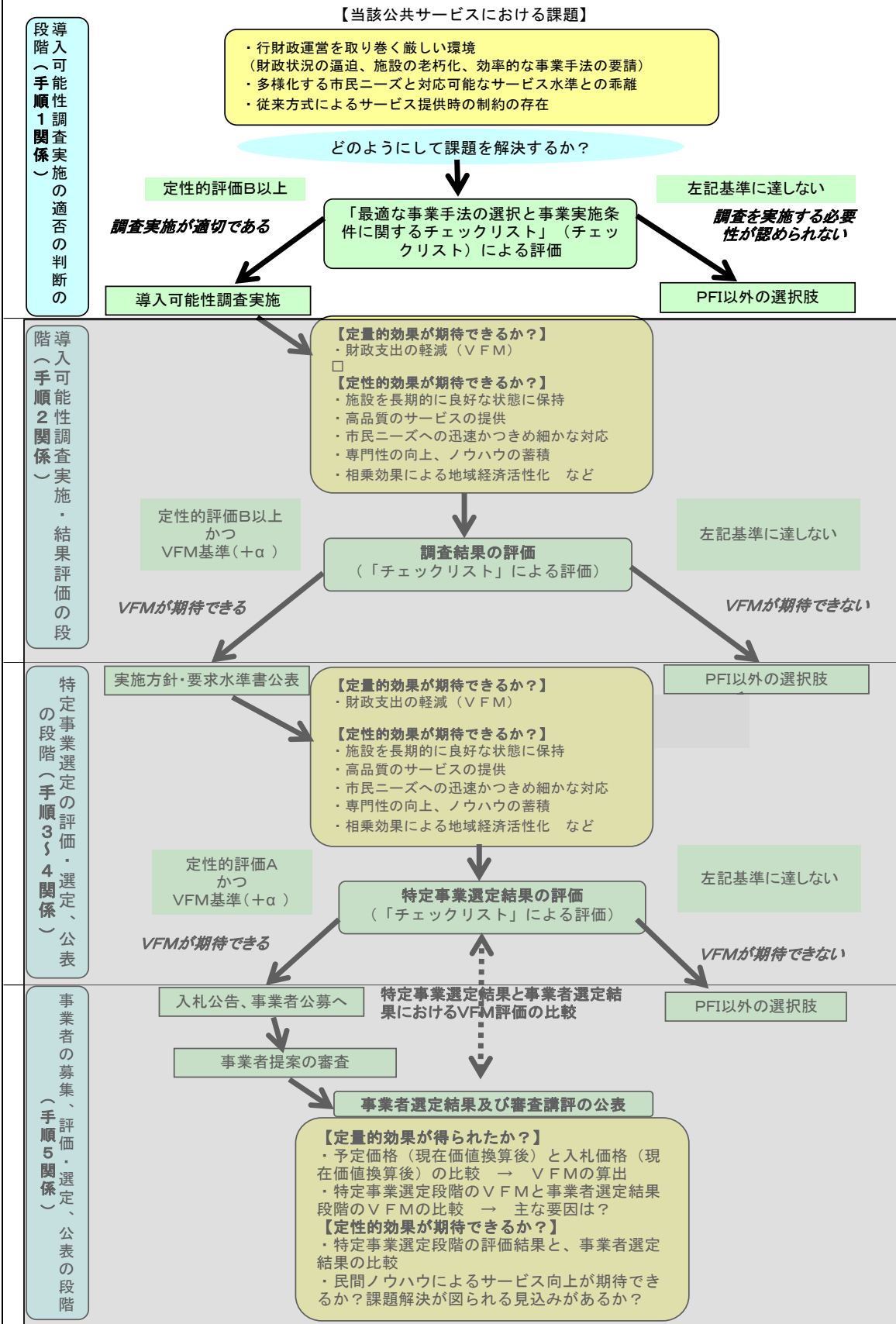
(5) 方針の決定

事業担当課は、事業手法検討関係課長会の意見を踏まえ、当該事業にP F I 手法の導入を検討するか、他の事業手法の採用を検討するか等、担当部局としての方針を決定します。P F I 導入可能性調査を実施する方針となった場合は、調査実施について市長までの説明及び決裁により決定することとします。

P F I 導入可能性調査の実施が決定された事業については、予算編成を経て、調査予算が措置されます。

なお、P F I 導入可能性調査実施の適否を判断するに当たって、定性的評価を行い、次の段階に進むまでの考え方の全体像を次ページのイメージ図に掲載しましたのでご覧ください。（これは、[21 ページ](#)のイメージ図を再掲したものです。この段階の作業に該当しない部分が分るよう網掛けしてあります。）

PFI導入決定及びVFM評価に関する判断の流れ(イメージ)



※ 本市の既往事例と同種の事業を実施する場合の取り扱いについて

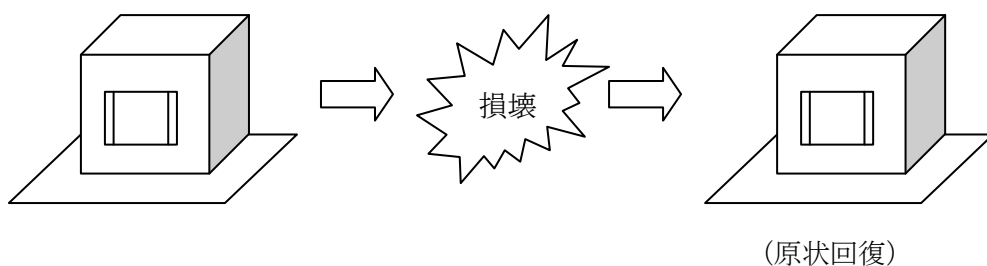
過去に本市がPFIを導入した事業と同種の事業に対してPFI導入を検討する場合は、下記の3つの要件を全て満たすことを条件に、新たなPFI導入可能性調査は行わず、PFI統括担当課との協議のみでPFI手法導入の是非の判断について事業手法検討関係課長会に付議できるものとします。

これは、本市の既往事例と事業内容や諸条件がほぼ同じであれば、新たにPFI導入可能性調査を実施するよりも、既往事例から得られたノウハウや反省点を活かし、当初から実施方針や要求水準書案の検討作業に重点を置くほうが、所要時間及びコスト面などの点で、合理的と考えられるからです。

- ・ 当該既往事例において、市が当初予定した事業の目的や趣旨が達成されており、新規案件においてもその達成が見込まれること。
- ・ 事業規模、事業者を求めるサービスの内容、官民の業務分担、施設整備費と維持管理運営費のバランス、法規制等の制約条件などが、過去の既往事例と比較しても大差がなく、当該既往事例と同様のメリットが期待できること。
- ・ 当該既往事例における課題や反省点が整理され、新規案件における改善の方向性が明確になっていること。

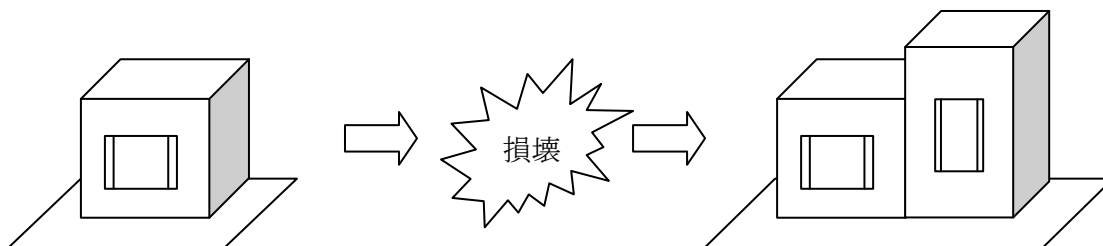
※ 災害復旧事業に関するPFI導入可能性調査の考え方について

①被害の復旧に伴う事業のみの場合



災害前の状態に復旧する場合は、早急に行う必要があり、事業手法検討に要する期間を確保することができないことから、PFI導入可能性調査実施の検討を行わなくてよい。

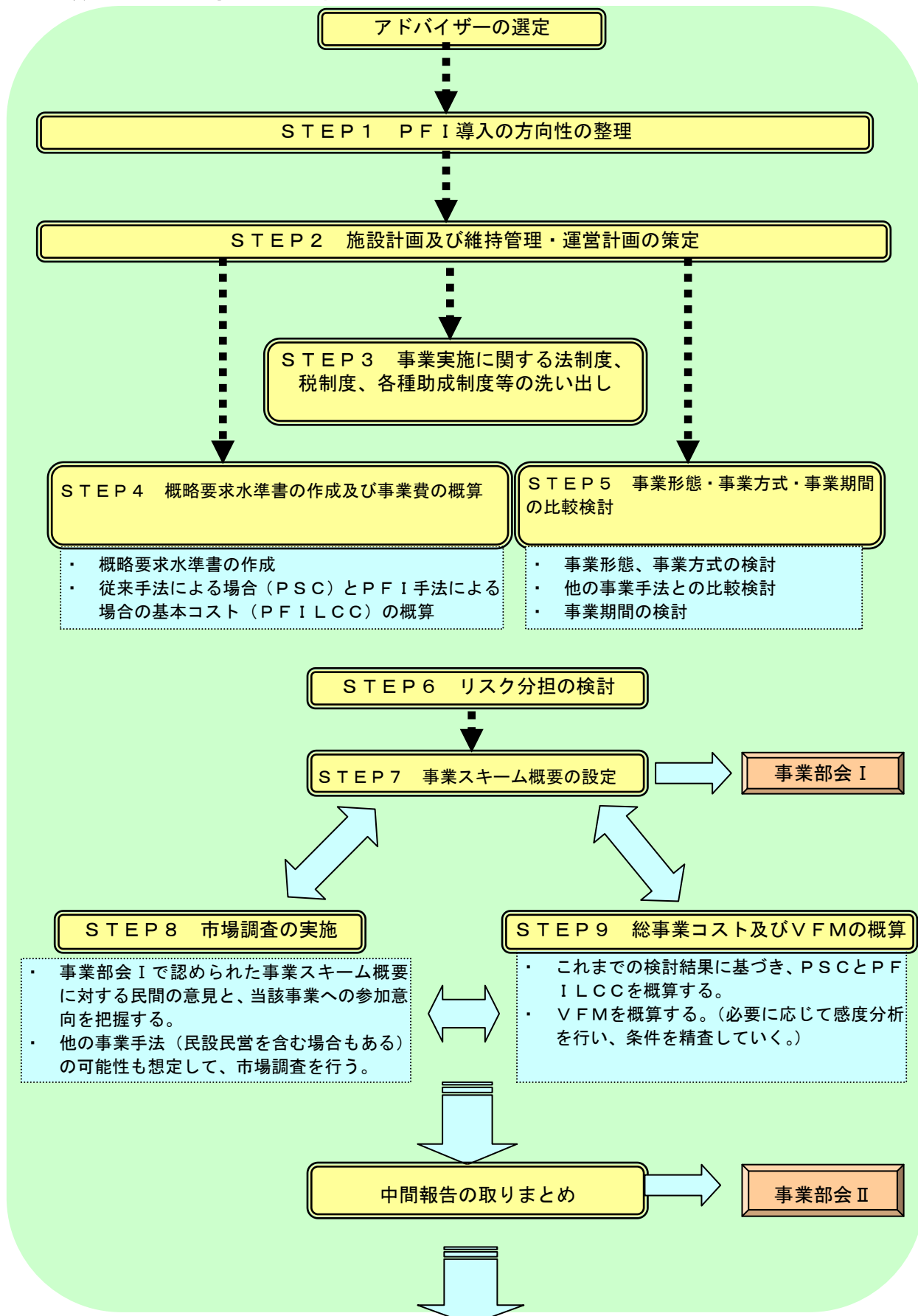
②被害の復旧に伴う事業に合わせて別途の機能を合築するなどの場合

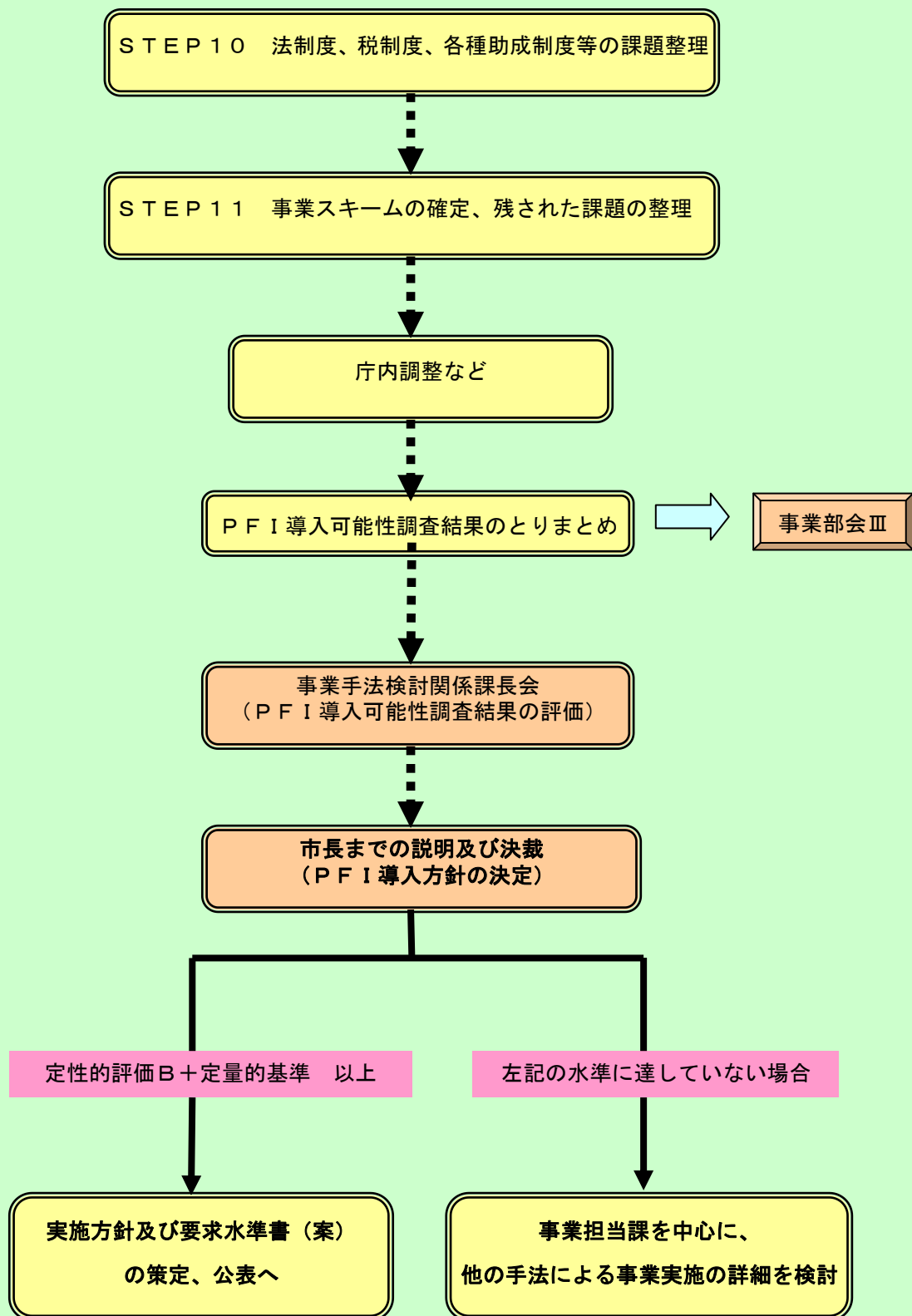


(原状回復＋別途機能合築)

被害のあった建物の復旧に合わせて、従前の機能とは異なる別途の機能を合築するなどにより大幅な施設形態の変更を伴う場合には、P F I 導入可能性調査実施の検討を行なう必要がある。

手順2 PFI導入可能性調査





手 順 2		想定所要期間
P F I 導入可能性調査	(1) アドバイザーの選定 (2) 調査の実施 (3) 導入方針の決定	
		6 ヶ月 ～1 年

(1) アドバイザーの選定（導入可能性調査段階）

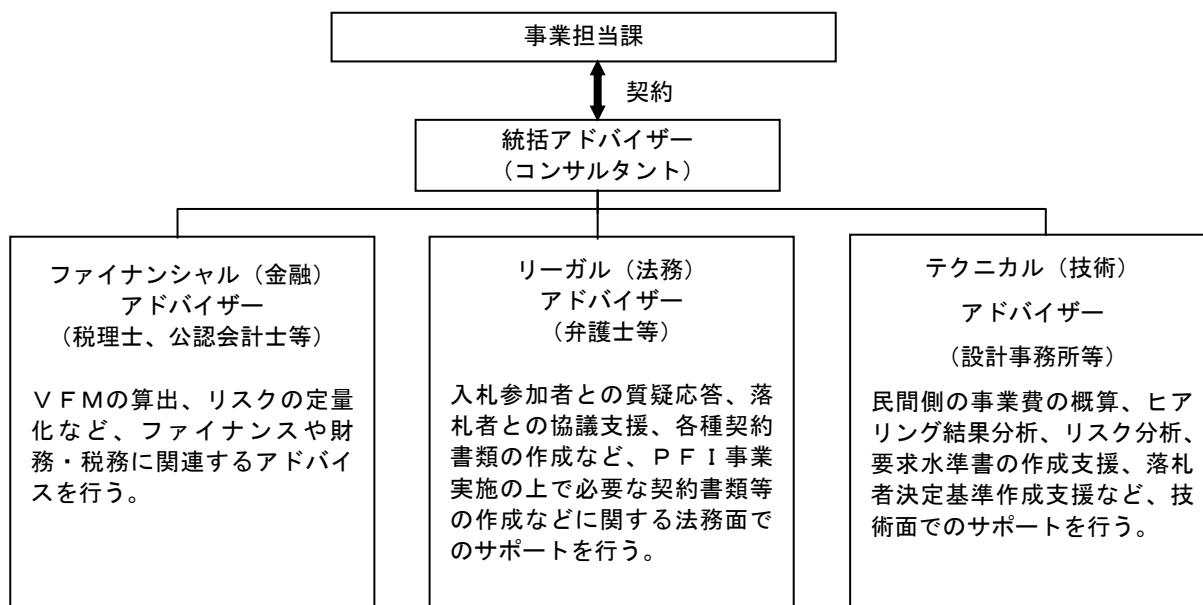
アドバイザーの必要性：

P F I 導入可能性調査を実施することについて、市長までの説明及び決裁により決定された事業については、事業担当課が P F I 導入可能性調査を行います。

既に[28 ページ](#)で示したように、P F I 導入可能性調査は事業の成否を左右する重要な調査であり、財務・金融・法律・建築・設備等の各分野にわたる専門的な知識やノウハウが市側に必要となります。

この調査を実施するために、事業担当課が必要な専門知識とノウハウを有する外部のコンサルタントとアドバイザー契約を結び、協働で作業に当たることが有効です。

【 アドバイザーの種類と主な役割 】



アドバイザーへの依頼業務：

アドバイザーへ依頼する業務は、「PFI導入可能性調査における業務」と、導入決定後の「実行段階における業務」([→108 ページ参照](#))があります。

PFI導入可能性調査実施に当たって、アドバイザーへ依頼する具体的な業務は以下のようものが考えられます。

PFI導入可能性調査においてアドバイザーへ依頼する業務（例）：

※ 下記の作業項目は、導入可能性調査（63～105 ページ）の分類に対応させてある。

- STEP 1 PFI導入の方向性の整理
- STEP 2 施設計画及び維持管理・運営計画の策定
- STEP 3 事業実施に関する法制度、税制度、各種助成制度等の洗い出し
- STEP 4 概略要求水準書の作成及び事業費の概算
- STEP 5 事業形態・事業方式・事業期間の比較検討
- STEP 6 リスク分担の検討
- STEP 7 事業スキーム概要の設定
- STEP 8 市場調査の実施
- STEP 9 総事業費及びVFMの概算
- STEP 10 法制度、税制度、各種助成制度等の課題整理
- STEP 11 事業スキームの確定、残された課題の整理
- PFI導入可能性調査報告書（案）のとりまとめ

アドバイザー会社の選定：

アドバイザーの役割は、専門的立場から市の判断や作業を支援し適切な助言を行うことにあります。公共、民間双方に関する専門知識と豊富な実務経験を有するアドバイザー会社を選定し、適切な助言・支援を受けることが成功の鍵を握っているといっても過言ではありません。

このため、アドバイザーの選定に当たっては、同種業務の実績、人員体制、当該業務の課題とPFI手法導入によるその解決方法の考察等を基に、総合的に審査を行う必要があります。これらの点から、本市におけるアドバイザーの選定は、企画書の提出を求めるプロポーザル方式で行います。

会社自体の実績も重要ですが、直接業務を担当するアドバイザー個人の実績や総合的な業務遂行能力は、作業の円滑かつ適切な進捗にとって欠かせません。また、経験豊富で信頼性の高いアドバイザーがついていることが、民間企業の参加意欲や取り組み姿勢にも影響を与えるといわれています。そのため、アドバイザー会社の選定には、慎重な

判断が求められます。特に、P F I 導入可能性調査を委託したアドバイザーに対して、調査終了後のアドバイザリー業務を継続して委託することが一般的であることを考えると、この段階でのアドバイザー選定作業は非常に重要なプロセスといえます。

プロポーザル方式における選定基準は、その事業の特性等を踏まえて事業担当課が決定します。下記にその例を示します。

【 アドバイザー会社選定における評価基準（例） 】

評価基準	評価の視点（例）
1. 会社の業務実績及び実施体制・実務能力 ※会社全体、調査責任者、調査担当者、協力事務所等、調査に関わる専門家全てについて審査します。	1-(1) <u>会社、業務担当者の双方とも業務実施に相応しい実績を有しているか。</u> ① 類似事業の担当実績の有無（国内外を問わない） ② 直近三年以内のものについて、業務内容、その成果、現在の進捗状況
	1-(2) <u>会社、業務担当者の双方とも業務実施に相応しい専門的能力を有しているか。</u> ① 課題把握・整理、市場調査等の調査分析能力 ② 財務、法務、金融、経営等、P F I に必要な専門性 ③ 同種あるいは類似事業に関連する調査責任者あるいは調査の主担当者としての経験
	1-(3) <u>業務実施に必要なかつ十分な体制となっているか。</u> ① 本件調査の実施体制図 ② 会社内及び協力事務所等との連携 ③ 社内外のバックアップ体制
	1-(4) <u>効率的・効果的な業務実施が可能な実務能力があるか。</u> ① 全ての検討過程を通じて、繁忙期（民間との質疑応答、事業者選定過程等）を含め、市との連携による業務の円滑かつ適切な進行の確保 ② 業務遂行に必要な関連情報の蓄積、活用、収集の体制
	1-(5) <u>情報管理、コンプライアンス（法令遵守、利害関係者との接触排除等）にかかるシステムが構築され、徹底されているか。</u> ① コンプライアンスに関わる会社のルール ② 上記ルールの運用の状況 ③ 調査実施に係る情報管理の手法
2. 調査実施・分析能力	2-(1) <u>P F I 導入可能性調査の考え方、進め方が妥当なものであり、成果が期待できる内容となっているか。</u> ① P F I 導入可能性調査の意義と目的についての理解 ② 調査内容の説得性、妥当性を確保するための工夫
	2-(2) <u>市場調査の考え方、進め方が妥当なものであり、成果が期待できる内容となっているか。</u> ① 市場調査の意義と目的についての理解 ② 市場調査結果の分析とその反映 ③ 本件調査における調査方法の提案
	2-(3) <u>V F M 算定の考え方、進め方が妥当なものであり、成果が期待できる内容となっているか。</u> ① 算定の意義、目的、留意事項 ② 算定の具体的な方法、進め方 ③ 算定の妥当性判断及び説得性付与に資する考え方

3. 課題把握・解決能力	3-(1) <u>事業の趣旨・目的・課題を的確に理解し、民間活力活用による課題解決を図るための効果的な方法が提案されているか。</u> ① 調査前の現段階における事業の趣旨、目的、課題についての理解と、P F I 導入の意義について ② 調査を通じて、事業の現状を分析し、問題を把握し、解決に繋げるための考え方 ③ 上記の考え方を基に、民間のノウハウを効果的に引き出すため、導入プロセスで行うべき作業や工夫 3-(2) <u>民間側のノウハウを効果的に発揮させる等、P F I のメリットを引き出すための効果的な提案がなされているか。</u> ① サービスレベルが明確に整理された要求水準書（アウトプット仕様書）の必要性とその作り方 ② モニタリングシステムを機能させるための工夫 ③ サービス対価支払いシステムとの効果的な連動 3-(3) <u>当該事業におけるP F I 導入のデメリットに関する考察もなされており、それらを緩和するための具体的な考え方が示されているか。</u> ① P F I 導入による一般的なデメリット ② 当該事業において、想定されるデメリット ③ デメリットを緩和し、より効果的な事業とするための考え方、方法についての提案（事業内容の一部変更や、新たな要素の追加も含む） 3-(4) <u>関係者のモチベーションを確保し、より効果的な事業を実現するための工夫が提案されているか。</u> ① 事業者、金融機関のモチベーション（事業継続、サービスの質の維持・改善等）を確保するための方法 ② サービスの安全性確保のための仕組みについて、本件事業において想定される工夫の例 ③ 事業者選定過程に関する考え方と、現行制度の範囲内において、想定される工夫について 3-(5) <u>P F I 以外の民間的経営手法を導入した場合を想定した検討の考え方、方法が具体的に提案されているか。</u> ① 最適な事業手法を選択するための考え方、方法 ② 本件事業において、P F I 以外に想定される事業手法 ③ P F I 以外の事業手法についての概算コスト、事業の枠組みについての検討の考え方
4. 経験の活用	4-(1) <u>これまでのアドバイザー業務を通じた経験や教訓等を踏まえて、本件調査にどのように活かすのかが具体的に提案されているか。</u>

(2) 調査の実施

事業担当課は、以下に示す基本的な調査項目を参考に、調査・検討を進めていきます。
具体的な作業は、本市が選定したアドバイザー会社と連携して行います。

なお、調査を進めていく中で、調査状況の確認と総合調整のために、「事業部会」（事務局：PFI統括担当課）を開催します。

STEP 1 PFI導入の方向性の整理

公共サービスの実施は、PFI導入の有無にかかわらず、当該事業の必要性が整理されていることを前提に進められるものです。したがって、PFI導入可能性調査が始まった段階で、改めて、本市施策上の位置付けや、事業の目的・内容、優先順位、想定される効果、財政計画への影響等がどのように整理されているかを確認します。

そのうえで、PFI導入による達成目標やサービス内容、現状において改善が必要な点など、PFI導入の基本的な方向性を整理します。「良質で低廉な公共サービスを提供する」ことを念頭に、市が民間に期待する成果を明確にします。

STEP 2 施設計画及び維持管理・運営計画の策定

施設計画とは、市が従来の方式で実施した場合の施設等の基本要件（敷地面積、延床面積、建築面積、必要諸室、設備等）を定めた計画で、基本構想・基本計画等の内容や、既存の類似施設のデータ分析結果等を基に作成します。なお、必要に応じて概略設計やパースを作成することもあります。また、維持管理・運営計画とは、施設計画同様、市が従来の方式で実施した場合の維持管理・運営の基本要件（基本方針、業務内容、官民の業務分担等）を定めた計画で、基本構想・基本計画等の内容等を基に作成します。この内容は、以後の概略要求水準書の作成やリスク分担の検討の基となります。

また、事業によっては、施設整備を伴う収益事業の併設又は合築を検討することもあります。この場合は、立地条件等を踏まえた適切な需要想定、本体施設と民間収益施設の所有権の取り扱い、経営リスクの分離等についても留意が必要です。さらに、ここから得られる収入をVFM算定に織り込むかどうかについては、需要リスクを全て民間に移転するのか、一部市が補完するのか等によっても対応が異なりますので、事業内容に応じた検討が必要です。

STEP 3 事業実施に関する法制度、税制度、各種助成制度等の洗い出し

調査の早い段階で、事業実施に関する法制度、税制度、各種助成制度等を洗い出します。下記のようなものが想定されますが、この他にも事業内容や個別の状況に応じた各種の制約要因の有無や必要になる手続きを確認したうえで、協議を要する相手方を特定するとともに、適切な対応を検討する必要があります。

① 事業実施主体、委託範囲に関する制約

公共サービスの種類によっては、公物管理に関する個別の法令により、実施主体や委託できる範囲に制約が課されている場合があるため、かかる制約の有無を確認する必要があります。（詳細は、「公共施設等の整備等において民間事業者の行ない得る業務範囲について」（平成 16 年 6 月内閣府 P F I 推進室）を参照）

② 国庫補助金・交付金制度上の制約

P F I 方式では、国庫補助金や交付金の交付要件に一部制約があります。最近では、より活用しやすい制度への見直しが行われているものの、事業方式（例えば B O T 方式と B T O 方式）により対象の可否が分かれたり、交付時期が異なる場合があることから、十分な注意が必要です。このため、「地方公共団体が P F I 事業を実施する際の国の補助金の適用状況について」（平成 16 年 6 月内閣府 P F I 推進室）の内容も参考に所管官庁へ問い合わせたうえで、制度活用の可否を見極める必要があります。

③ 都市計画法に関わる制約

都市計画法に関わる制約として、例えば、当該事業予定地が市街化調整区域にある場合、事業内容及び立地場所に制約を受けることがあります。事業規模、事業を行う場所等の行為の内容によっては開発許可又は建築許可の対象となる可能性があり、技術基準、立地基準等の法の要件に適合する必要があります。又、開発審査会に付議する必要がある事業の場合は、立地場所の検討やスケジュールの設定に、より慎重な検討を行う必要があります。開館までのスケジュールに影響が及ばないよう、余裕を持ったスケジュール設定を行う必要があります。このため、担当課（各区役所街並み形成課、開発審査会への付議が必要な場合は開発調整課）と事業の実施条件や必要となる手続き等について予め協議が必要です。

④ 市の条例・規則・要綱等による制約や手続き

市の条例・規則・要綱等による制約や手続きについても、この段階において、できるだけ洗い出す必要があります。このうち施設整備との関係で考慮を要すると思われる条例・規則・要綱等としては、例えば、景観や環境保全に関連するものとして、「杜の都の風土を守る土地利用調整条例」「杜の都の風土を育む景観条例」「仙台市環境基本条例」「杜の都の環境をつくる条例」などがあります。例えば、仙台市の「杜の都の風土を守る土地利用調整条例」との関係では、事業用地が市街化調整区域又は都市計画区域外の区域にある場合、土地利用方針との整合性の確保及び土地利用調整手続の実施が必要になり、事業用地の見直しが必要になる場合もあります。

このように、本市が所管する条例、規則、要綱、マニュアル等のうち、適用対象となるものがあるか否か、どのような制約や手続きがあるのか、要求水準書等にどのように反映させるか等について、検討が必要になります。¹⁸

STEP 4 概略要求水準書の作成及び事業費の概算

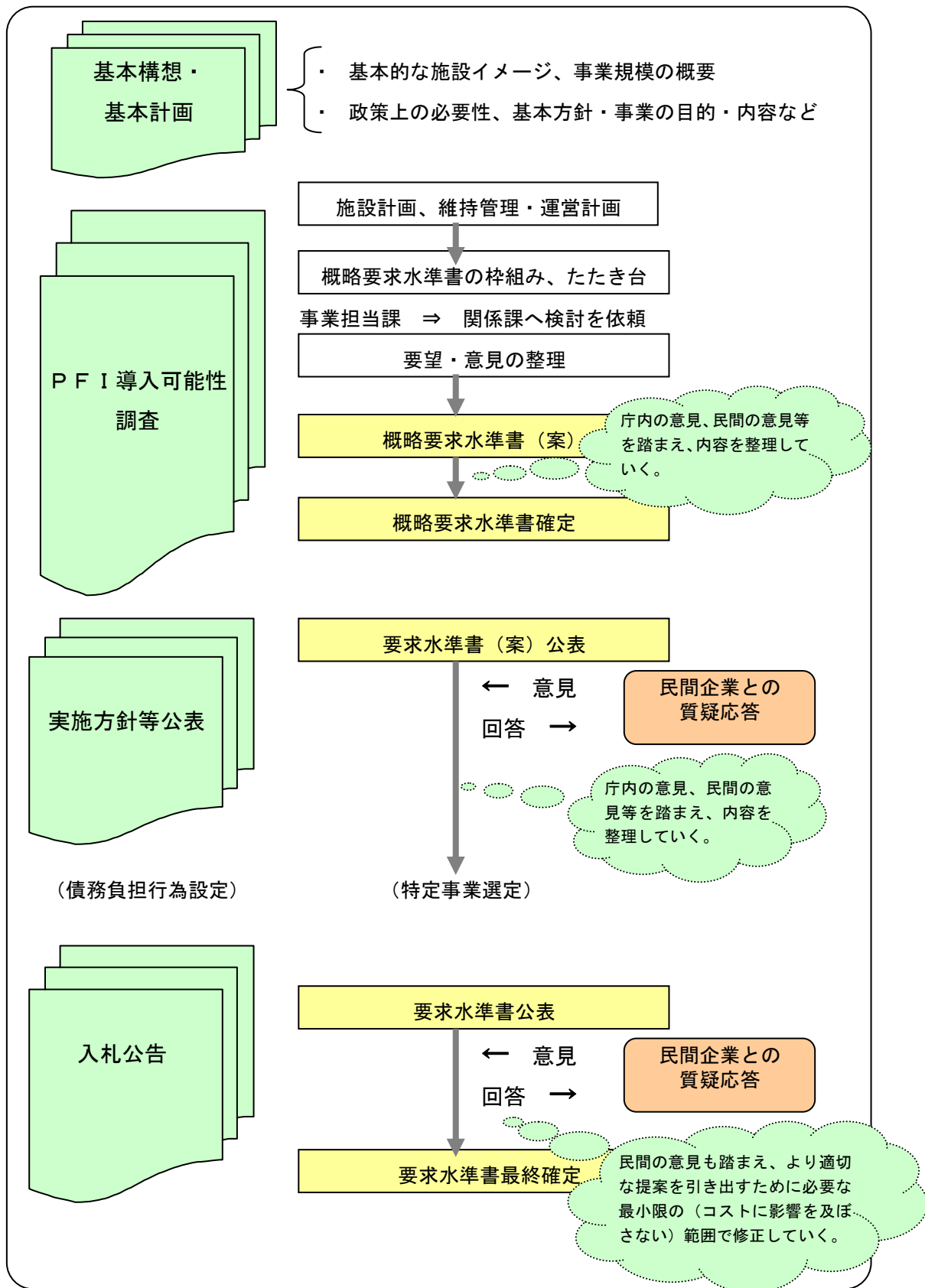
要求水準書とは、民間事業者が提供すべきサービスの内容と、達成すべき水準等を具体的に示す資料で、本市では、実施方針（[→112 ページ参照](#)）とあわせて公表します。

事業者は、この要求水準書を詳細に検討したうえで提案書類を作成し、業務を遂行します。本市は、提案書類を審査し、要求水準を満たしていること、さらに優れた提案かどうか総合的に評価したうえで落札者を決定します。さらに、事業契約締結後から、本市は、モニタリング（[→155～179 ページ参照](#)）を行い、要求水準書及び提案書類を反映した業務が行われているかどうか確認し、その結果に基づきサービス対価を支払います。このため、要求水準書の作成に当たっては、民間側が本市の要求を的確に理解できるよう配慮するとともに、本事業に関する民間側の認識や意見を早い段階から把握することによって、民間のノウハウを最大限に引き出すことができる条件を設定する必要があります。

このことから、本市では、P F I 導入可能性調査の段階から、要求水準書の概略版（以下、「概略要求水準書」という。）を作成することとします。なお、実施方針公表、入札説明書公表（[→127 ページ参照](#)）などにおいて実施する質問回答において、民間側から寄せられた質問や意見への本市の回答を踏まえ、詳細に整理して行くことから、P F I 導入可能性調査の段階では、必ずしも全てを網羅する必要はありません。

¹⁸ この他にも、建築物に関するものや、バリアフリーに関するもの、個人情報保護に関するもの、当該事業にのみ関係するもの（例：図書館、駐車場など）などがある。詳細は、既往事例における入札説明書に必要とされる根拠法令等が掲載されているので参照すること。

【要求水準書作成の流れ（イメージ）】



【要求水準作成の考え方】

性能規定に基づく要求水準：

P F I 手法では、民間の創意工夫を引き出すために、従来の公共事業方式のような仕様規定ではなく、提供すべき公共サービスの内容及び達成すべき品質等の性能（“どうやって達成するか“ではなく、“何を達成するか“）を要求水準として提示したうえで、公共施設の設計・建設・維持管理・運営・資金調達までを含む事業のライフサイクル全体に関する業務を一括して発注します。このため、民間側は、他の入札参加者との競争状態の中で、コスト削減と市の要求水準の達成、さらには、要求水準を超えるサービスの両立を図るために、提案段階からハード・ソフト両面からどのような工夫が可能かを検討するとともに、落札後は、自らの提案に基づく詳細な仕様について市と協議しながら、事業者の責任で作成していきます。これらのことから、結果的に、良質で低廉な公共サービスの提供が可能となります。

【仕様規定（インプット仕様）と性能規定（アウトプット仕様）との違い】

インプット	アウトプット
・ 各クラスにおける両方の壁に、2箇所ずつ240V対応のコンセントを設置すること。 ・ 入口からの距離は●メートル、床からの高さは●メートルとすること。 ・ 感電防止機能を備えている●社製のコンセントを採用すること。	・ 当該教室内で行われる授業の際に、電子機器類を活用する場合に備え、十分な数のコンセントを確保すること。 ・ 設置に当たっては、教師だけでなく、児童生徒も活用することを考慮し、教育上の効果と利便性へ配慮するとともに、感電事故防止等の安全性にも十分に留意すること。

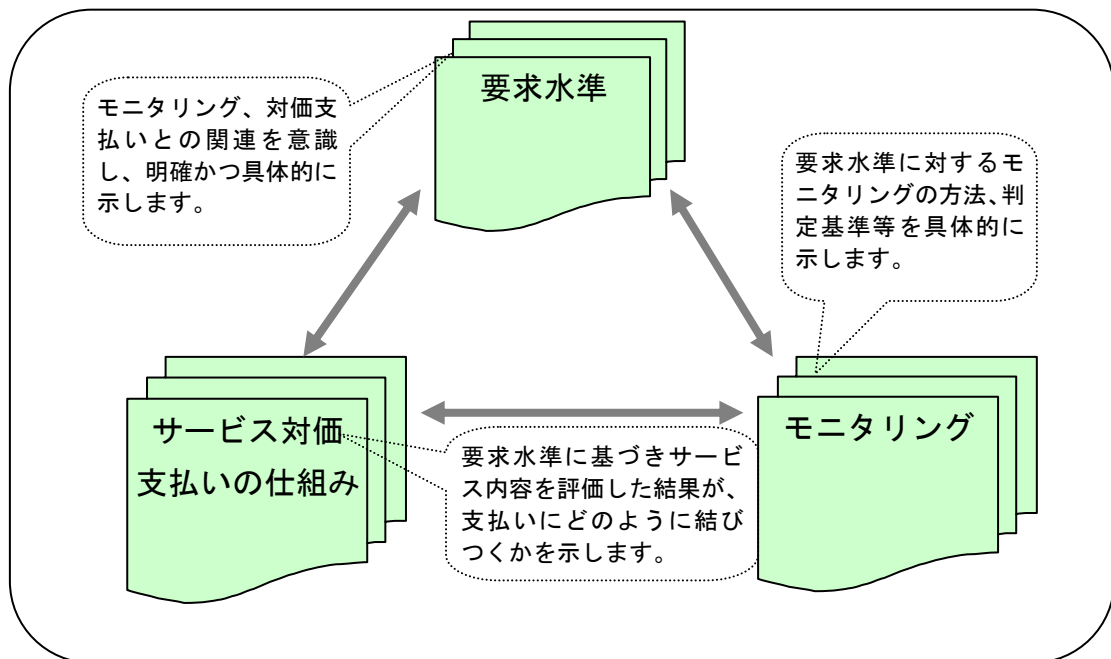
（出典）英国教育技能省など、P F I 推進支援機関公表のガイダンスを参考に作成

要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの関係：

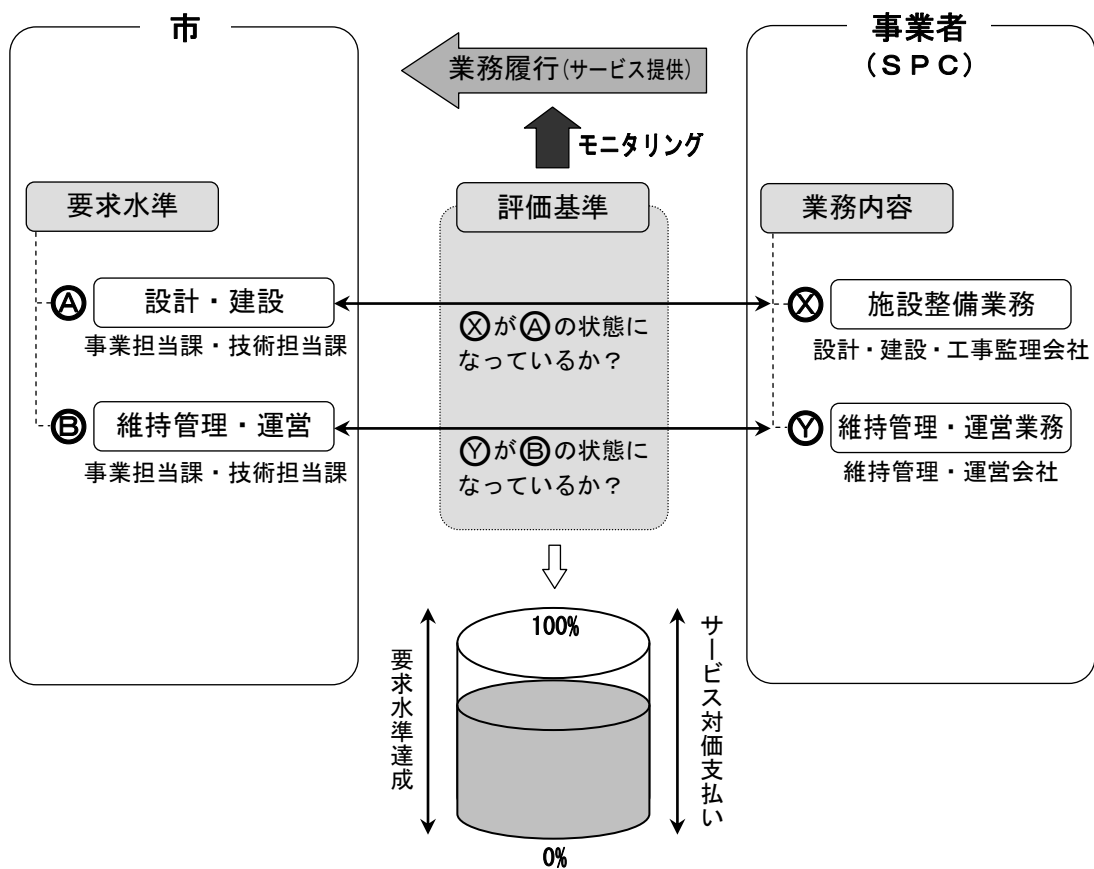
本市は、S P Cによる業務が市の求める要求水準を満たし、かつ、提案内容を反映しているかどうかモニタリングを通じて評価し、その結果をサービス対価に反映させる必要があります。このため、要求水準の策定だけでなく、要求水準に関する合理的な評価基準や、評価結果に基づくサービス対価支払いのサイクルが連動するよう、明確な仕組みづくりが求められます。この仕組みづくりを行い、業績を対価の支払いに連動させることによって、公共サービスの質を管理していく点が、P F I 手法の最大の特徴です。（この点については、次ページのイメージ図を参照）

【要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの仕組みの関係】

～3要素の関係からみたイメージ～



～市と事業者の関係からみたイメージ～



要求水準をどのように示すか：

要求水準は、公共サービスを提供する手段やプロセスを指定するものではなく、「何を達成して欲しいか」を明確に示しつつ、民間の創意工夫を引き出す内容とする必要があります。このため、「曖昧すぎず、かつ、詳細過ぎない」ような適切なバランス感覚が求められます。

しかし同時に、最低でも満たすべきサービスのレベルや、特に守るべき規範（法令、条例、規則等）などがあれば、これらを明確にする必要があります。また、本市がこれまで業務を行ってきた経験から、最低でも満たすべき配慮の程度や、現在又は将来の市民ニーズに関する調査分析を行っていれば、それらも併せて示す必要があります。入札参加者は、要求水準に基づいて、自らのノウハウを活かした幅広い提案が可能か、ある程度限定される部分があるかを読み取ります。曖昧な内容のままでは、市の考えと民間側の解釈にずれが生じ、思わぬトラブルを招く可能性があります。したがって、要求水準の作成に当たっては、民間の創意工夫を阻害しないように留意しながら、出来るだけ市のニーズを明確に示すことが肝要です。

なお、安全確保などの点で要求水準の達成手段等を特定すべき業務については、従来方式に近い形で仕様を指定（あるいは参考資料として提示）することも必要です¹⁹。

以上のように、要求水準作成に当たっては、民間の創意工夫に期待する部分と、詳細に指定すべき部分のメリハリが重要です。

【よい要求水準書作成の十ヶ条】

1. そのサービスを求める目的、意図を明確にすること
2. 施設等を利用する住民の意見を反映すること
3. 曖昧にせず、何を求めるのか（どこまで期待するか）を明確に、そして丁寧に作成すること
4. 潜在的事業者がサービスの内容、コストを十分に検討できる情報を提供すること
5. 公共施設のエリア及び提供されるサービスに応じて、業務の優先度を明確にすること。さらに、サービス対価支払い（減額）やモニタリングに、業務の優先度を反映させること
6. 遵守すべき法規制等を明記すること
7. 市の政策上、制度上必要な配慮事項や手続き等に適合するような要求とすること
8. ライフサイクルを通じた配慮がなされるよう、業務内容の相互の関連に留意すること
9. 達成手段やプロセスについて、幅広い提案が可能な内容とすること
10. 適切な事業計画の裏付けがあり、確実に実施することが可能で、かつ市のサービス対価支払いに支障がない要求とすること

（出典） スコットランド地方政府作成ガイダンス “Output Specification Buliding Our Future: Scotland” s School Estate を参考に作成

<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2004/05/19437/38232>

¹⁹ 例えば、大規模空間における建築物の天井の崩落対策、プール設備における設備面で遵守すべき規準、公共施設における耐震基準などは、守るべき関係法令、通知、要綱、マニュアル等として包括的に明示されることが一般的であるが、特に、当該事業の特徴から改めて配慮事項を明記する必要があるかどうかを、公共側でも検討すべきと考えられる。

【概略要求水準書に盛り込む要素】

概略要求水準書には、下記のような内容を盛り込みます。概略要求水準書の段階では骨格を整理し、最終的には、入札公告時点で内容を確定することとなります。[\(既往事例に基づく掲載項目は、130～131 ページを参照。\)](#)作成に当たっては、まず、事業内容に精通した事業担当課を中心に内容を整理していきますが、民間の創意工夫を引き出すための要求水準の枠組みと具体的なシステムづくり、効果的な表現方法等については、ノウハウを有するアドバイザーの適切な助言・支援を受けることが必要です。

- ・ 用語の定義
- ・ 事業の概要・目的、基本的な考え方、留意点、遵守すべき法令、規則、要綱、マニュアルなど
- ・ 施設の設計業務、建設・工事監理業務、維持管理業務、運営業務、所有権移転業務に要求される要求水準（業務の概要、達成すべき内容、考慮すべき事項、サービス水準[数値基準等]）
- ・ 要求水準達成度の評価の仕組み（達成の基準・未達成事象の例、修復までの条件、判定の方法など）
- ・ 要求水準書、モニタリング、サービス対価支払い（減額）の関係

「サービス対価の種類と減額の考え方」（例）

- ◆ 利用可能性（Availability）・・・施設や設備機器等を、常に所定の状態で利用できるよう保持しておくことを前提に支払われる対価。性能が十分でないと判断された場合は、その程度に応じて減額されることとなる。
- ◆ サービス実績（Performance）・・・市が必要とするサービスが要求する水準で提供されたことへの対価。（水準をどこまで明確に整理するか、どのような基準で判断するかがポイント。）
- ◆ 利用量（Usage）・・・市が必要とするサービスの提供実績（利用量）への対価。（売電収入、汚泥処理の実績等、プラント系の事業で一般的に採用されている。）

なお、[72～75 ページ](#)に要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの関係がよく理解できるよう、国内外の事例を参考に、施設の利用可能性（Availability）に応じた支払い、サービス実績（Performance）にあわせた支払いの仕組みについて例示しました。民間側は、このような資料を踏まえて業務内容を検討し、事業リスクを評価し、VFMの達成と収益の確保が可能か検討したうえで、参加の可否を決定し、提案書類を作成することとなります。適切な提案を誘導するためにも、市の考えがよく伝わるよう、導入可能性調査段階から基本的な骨格を整理したうえで、事業者募集の段階までに要求水準を十分に整理する必要があります。

なお、[72～75 ページ](#)に掲載した例は、英国などで採用されている仕組みを参考にし、日本の一般的な考え方も勘案して整理したものです。

P F I 発祥の地である英国では、サービス対価は原則として単一对価 (Unitary Charge) であり、施設整備費と維持管理運営費を区分しないこととされており、この点が、日本の一般的な実務上の慣行とは若干異なります。日本ではサービス対価減額の対象から施設整備費相当額を外す事例が一般的ですが、本市では、サービス対価は一体であるとの本来の P F I の考え方から、効率的・効果的なサービスの実現と、事業性の確保の両立が可能なものについては、サービス対価の全てを減額対象としています。²⁰

また、日本では、予算制度との関係から、事業契約書上は施設整備費相当部分と維持管理運営費相当部分を区分することが通例です。これは、国庫補助金（交付金）の算定や起債制限比率の算出を行う際に、施設整備費相当額が確定されている必要があるためとされています。この点について、本市では、同様の理由から事業契約書上は両者を区分していますが、予算上の支出費目としては特に区分せず、「委託料」として計上することとしています。²¹

²⁰ 例えば、「新野村学校給食センター整備事業」では、「減額は、サービス対価の総額に対して行う」としている。この点、先行事例である「新仙台市天文台整備運営事業」のサービス対価減額スキームとは若干異なる点に留意が必要。

²¹ なお、他自治体の事例では、B O T 方式の場合は施設整備費相当部分が「使用料」「賃借料」、維持管理運営費相当部分が「委託料」とされることが多い。事業期間終了時に施設を有償譲渡する場合は、その残額が公有財産購入費と整理される。また、B T O 方式の場合は、施設整備費相当部分が「公有財産購入費」、維持管理運営費相当部分が「委託費」とされることが一般的である。（「地方公共団体における P F I 事業導入の手引き」（平成 17 年 3 月内閣府民間資金等活用事業推進室）90 ページ参照）

■ 施設の利用可能性（Availability）に応じたサービス対価支払い（減額）の関係（庁舎の例）

施設整備費相当額の減額

市は、本施設が施設整備・維持管理要求水準書に示す施設整備の要求水準及び事業者の提案内容等を満たしている状況において、事業者に施設整備費相当額を支払う。

要求水準等を満たしていないと判断される場合には、該当する室の重要度、要求水準を満たしていない度合い、改善までに要した時間等に応じて施設整備費相当額を減額する。

【減額の算式】 減額金額＝当該室 1 m² 当たり時間単価 × 減額対象時間 × 当該室の利用不可能な面積 × 減額係数

「当該室 1 m² 当たり時間単価」：施設整備費相当額総額を本施設の床面積及び供用開始から事業期間の終了までの時間（1 時間単位）で除した額。

「減額対象時間」：本施設が要求水準を満たしていない状態であることを、ヘルプデスク業務担当職員が認識してから各段階までの対応時間と、各室の重要度別に設定する要求対応時間に応じて決定。

各室の改善までの対応時間、減額対象時間及び減額係数（庁舎の一例）

減額判定対象時間		各室の重要度別要求対応時間				減額対象時間
		(単位：時間)				
			重要度 A	重要度 B	重要度 C	
第一段階	施設が要求水準書を満たしていない状態であることをヘルプデスクが認識してから、現場確認を経て対応方法を決定、対応に着手するまでの時間	①	1 以内	1.5 以内	2 以内	減額なし
		②	2 以内	2.5 以内	3 以内	12 時間分
		③	2 超	2.5 超	3 超	24 時間分
第二段階	施設が要求水準書を満たしていない状態であることをヘルプデスクが認識してから、完全復旧（支障なく利用できる状態）までの時間	①	24 以内	36 以内	48 以内	減額なし
		②	36 以内	48 以内	60 以内	12 時間分
		③	48 以内	60 以内	72 以内	24 時間分
各室の重要度別減額係数			2	1.5	1	

「当該室の利用不可能な面積」の算定方法：

- 該当する室が全く利用不可能な場合は室面積の 100%
- 利用可能であるが利用に支障がある場合は該当する室面積の 50%
- 利用に支障はないが要求水準を満たしていない場合は該当する室面積の 20%

重要度の設定例：

重要度 A：市長及び重要な幹部職員の執務スペース、議会議事堂、会派や議員専用の執務スペース、来訪者用休憩室など

重要度 B：市職員執務スペース、職員専用食堂など

重要度 C：機械室、職員用休憩室など

（出典）各種資料より仙台市作成

【要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの関係（国内外の事例から）】

■ サービス実績（Performance）に応じたサービス対価支払い（減額）の関係 ―維持管理業務の例―

- ※ 英国では、要求水準未達成状況の発生が、そのままサービス対価減額につながる仕組みを採用する例がある。また、良好なサービスが提供された場合は、サービス対価支払いや減額分と相殺するなど、民間事業者の動機付けにも配慮している。（日本では、当該四半期において減額ポイントが一定水準に累積するまでは減額措置につながらない仕組みが一般的。）
- ※ すべてに定量的基準を設定するのは現実的ではない。業務の重要度と数値で評価可能なサービスかどうかを踏まえ、定量的基準の設定と、実施した事実をもって達成の有無を判断するなどの使い分けが肝要である。

サービスの内容	サービスレベル及び未達成事象		修復への猶予時間の有無	モニタリング	業績判定の基準
利用者が必要ときに大浴場を安全で適切に利用できるように関連設備を維持管理すること。	浴室を入居者が利用するときに、適切に水量調整が出来るように維持管理すること	・ 冷水、温水が供給されない	・ ●時間以内	- 事業者のセルフモニタリング、ヘルプデスクへの報告、市への報告 - 市にクレームが寄せられた場合は現地確認のうえ判定	- 猶予時間内での対処がなされた場合は合格とし、減額は行わない。 - 猶予時間内での対処が出来なかった場合は、●時間以上●時間以内はレベル1、●時間以上●時間以内はレベル2、●時間を超過した場合はレベル3 - 現場からヘルプデスクへの報告がなされず、入居者から市へ寄せられた苦情によって、市が要求水準の未達成事実を確認した場合は、レベル3とする。 - 四半期に左記の事象が連続して発生した場合は、減額係数に2を乗じて算定する。 - なお、猶予時間内での対処がなされない理由が、施設の定期更新などやむを得ない理由の場合であって、市及び利用者に事前連絡を行っていた場合は、減額対象から除外する。
		・ 水量の調整ができない	・ ●時間以内		
		・ 水温の調整ができない	・ ●時間以内		
要求水準未達成レベルの考え方（例） レベル1 利用者へのサービスに軽微な支障がある場合（その可能性がある場合を含む） レベル2 利用者へのサービスに支障がある場合（その可能性がある場合を含む） レベル3 利用者へのサービスに著しい支障がある場合（その可能性がある場合を含む）					

（参考）減額算定の一例：総事業費 100 億、事業期間 20 年、当該四半期のサービス対価総額 12,500 万円、うち当該業務に要する経費の割合 3%

レベル1の減額ポイント1、レベル2の減額ポイント3、レベル3の減額ポイント6

要求水準未達成に該当する事象が1回発生・・・「当該四半期のサービス対価総額」×「うち当該業務に要する経費の割合」×レベル別の減額ポイント×当該事象発生回数／100 ＝ **【レベル1】37,500 円の減額、【レベル2】112,500 円の減額、【レベル3】225,000 円の減額**

（出典）英国の各省庁等が公表している各種ガイダンスなどを参考に作成

【要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの関係（国内外の事例から）】

■ サービス実績（Performance）に応じたサービス対価支払い（減額）の関係 ―運營業務の例―

- ※ 運營業務は、その性質上、数値等の客観的水準で評価できないものもある。定性的に評価せざるを得ないもの（利用者の満足度など）は、業務の重要度などを勘案しながら、アンケート調査の活用などによって数値化するなど、一定水準が確保されるような工夫が必要である。
- ※ なお、運営のサービス水準における業績判定基準は、利用者ニーズの変化に対応するため、定期的に見直すことが適切である。
- ※ 事業者の動機付けとするため、努力の結果目標を超えた場合にサービス対価の支払いを追加することも考えられる。

サービスの内容	業績判定の考え方	モニタリング方法	要求水準未達成のレベル		
			レベル1	レベル2	レベル3
総合案内業務従事者は利用者の問合せに対して、的確かつ迅速に対応すること。一般的な問合せとして市と協議して整理された事項については、その場で即時に回答すること。専門性が高いなど、即答できない内容の場合は、回答までに必要な時間を明示したうえで、原則として●時間以内に回答すること。（それを超える場合は、合理的な理由を利用者に説明するなど、適切に対応すること）	利用者の満足度調査（四半期に1回）、クレームの件数等を判定材料に用いる。	・ 利用者の満足度調査 ・ 日報 ・ 事業者の月間報告書 ・ 市へ寄せられたクレームの記録	・ 満足度調査で総合案内の評価がC評価 又は ・ 総合案内の対応に関するクレームが当該四半期で●件以上●件未満 又は ・ 市へ寄せられたクレームが当該四半期で●件以上●件未満	・ 満足度調査で総合案内の評価がD評価 又は ・ 総合案内の対応に関するクレームが当該四半期で●件以上●件未満 又は ・ 市へ寄せられたクレームが当該四半期で●件以上●件未満	・ 満足度調査で総合案内の評価がE評価 又は ・ 総合案内の対応に関するクレームが当該四半期で●件超 又は ・ 市へ寄せられたクレームが当該四半期で●件超
			【特に優れたサービスの実績があった場合のサービス対価の追加支払い】 以下の要件を全て満たした場合は、市は事業者に対して【レベル2】の減額に相当するサービス対価を追加で支払う。 ・ 利用者満足度調査で総合案内業務に関する評価がA評価（2回連続） ・ 総合案内の対応に関するクレームが、1年間累計でゼロ～●件未満 ・ 市へ寄せられたクレームが1年間の累計でゼロ～●件未満		

（参考）減額算定の一例：総事業費 100 億、事業期間 20 年、当該四半期のサービス対価総額 12,500 万円、運營業務のうち総合案内業務にかかる経費の割合 0.3%

レベル1の減額ポイント1、レベル2の減額ポイント5、レベル3の減額ポイント10

当該四半期全体の運營業務の成績・・・「当該四半期のサービス対価総額」×「うち当該業務にかかる経費の割合」×レベル別の減額ポイント／100
 = **【レベル1】3,750 円の減額、【レベル2】18,750 円の減額、【レベル3】37,500 円の減額**

（出典）英国の各省庁等が公表している各種ガイダンスなどを参考に作成

以上の検討結果を踏まえて、STEP 2で整理した施設計画及び維持管理・運営計画を精査するとともに、従来方式による場合の事業費と、PFI導入時の事業費を概算します。この際、基本計画等で積算したデータや、本市の類似事例や他都市事例等における実績値を活用するとともに、必要に応じて汎用性・信頼性のある統計データ類を活用します。²²

STEP 5 事業形態・事業方式・事業期間の比較検討

当該事業へPFIを導入した場合に、想定される事業形態（サービス購入型、独立採算型、混合型）及び事業方式（BOT方式、BTO方式、BOO方式など）を検討します。なお、他の民間活力活用の方式についても、事業の特性、民間の創意工夫の度合い、リスク移転、資金調達（補助金や公的融資を含む）、その他各種制約事項等の観点から、PFIと比較した場合のメリット・デメリットを分析評価します。

これらの要素や、他自治体等における類似事例の状況等も踏まえ、PFI事業として実施する事業形態、事業方式、事業期間を検討します。

事業形態検討の視点

事業形態は、一般に、公共の関与の度合いや収益性の観点から、サービス購入型、独立採算型、混合型に分類されます。[\(11～12 ページを参照\)](#)

事業方式検討の視点

事業方式の検討に当たっては、法令面、リスク管理面、コスト面、その他の要素を勘案する必要があります。民間のノウハウを最大限に活用するためには、一般にBOT方式が望ましいと考えられますが、事業内容によってはBTO方式の方が望ましい場合もありえますので、事業の具体的内容に応じた判断が必要です。

事業方式の選択のポイントとしては、[14～16 ページ](#)に記載した通りですが、その中でも特に影響の大きなものである、SPCに対する課税、減価償却費、大規模修繕の3つの取り扱いについて、[100～104 ページ](#)に掲載しましたのでご覧下さい。

²² 維持管理や大規模修繕、更新経費等については、（公社）ロングライフビル推進協会（BELCA）によるデータ等がよく用いられる。施設整備費については、本市又は他都市の類似事例を参照することが考えられる。

事業期間検討の視点

従来手法では、まず、公共施設等の設計・建設を実施する民間企業を入札で選定し、施設完成後の維持管理・運営は、市による直営又は別途入札で選定した民間企業への委託としていました。このように、従来手法では施設建設と維持管理・運営が切り離されているため、事業期間を短期から長期まで柔軟に設定することが可能です。一方、PFI手法ではSPCが初期投資に要した費用を市からの支払いで回収していくため、事業期間を長期に設定（15～30年程度）する必要性が生じます。事業期間の設定に当たっては、下記の要素を考慮する必要があります。

【事業期間の短縮要素】

事業環境の変化：

PFI事業では長期間にわたりサービス提供を民間側に委ねますが、当初想定できない環境の変化によって、当該サービスの需要が失われる可能性があります。この場合、必要のない事業に対して財政資金が投入され続けることになるため、ニーズが長期的かつ安定的に存在すると合理的に判断できない場合は、事業期間の短縮や他の事業手法の採用を検討する必要があります。

また、情報システム等、技術革新が著しい業務については、例えば、機器類の調達をSPCの業務から除外する（市が別途調達し維持管理を行う、市が別途調達したうえでSPCが維持管理を行う）、調達を含めてSPCの業務とするが、リースでの調達により技術の陳腐化に耐えられる仕組みとし、陳腐化した場合には官民合意の上再調達を行い、費用は協議によって調整する、など様々な対応が考えられます。

資金調達の環境：

SPCに資金を提供する銀行等金融機関の原資は、通常、返済期間1年以内の短期資金で構成されているため、本来的には金融機関は長期の資金拠出主体ではありません。よって、長期の固定金利資金の提供には限界があります。このため、サービス対価の支払条件のうち、施設整備費相当額にかかる金利相当部分について5年あるいは10年毎の見直しを前提とした場合でも、現状では、事業期間は30年が上限と考えられます。なお、PFIにおいて資金調達は本来民間側のリスクであり、金利スワップなど金利変動リスクを回避する手段も存在します。また、銀行等からの借入に限らず、投資家による出資や融資債権の証券化等の様々な資金調達手段が採用される可能性もあり、事業の条件、リスク、参画によって得られるリターン等

を考慮したうえで民間側が採用の是非を判断します。これらのことから、サービス対価の支払条件のうち、金利相当部分を10年超の固定とすることも必ずしも不可能とはいえないことに留意が必要です。²³

【事業期間の延長要素】

一括発注によるライフサイクルを通じたVFMの実現：

PFI手法では、施設の建設コストや維持管理・運営コストが発生する要因が設計段階ではほぼ確定するという点に着目し、事業期間を長期に設定したうえで、民間企業にサービス提供のプロセスを一括発注します。このことにより、民間側は相互のコスト発生要因を見極めながら、ライフサイクル全体でサービスの向上とコスト抑制効果を両立させる提案をしやすくなります。例えば、効率的・効果的な維持管理保守点検の実施や、複数業務を同時にこなすための機器類の選択・配置、将来のニーズの変化に対応できる施設仕様などが考えられます。

施設等の耐用年数：

公共施設の整備を伴う事業においては、できる限り長期間にわたって施設を有効活用することが望まれます。施設等の耐用年数が長く、金額が相当程度大きい場合は、事業期間を長く設定し、その範囲で資金を回収していくことが合理的です。仮に、事業期間を実際の耐用年数よりも相当短く設定せざるを得ない場合は、将来予想される他の公共サービスへの転用可能性に備えることも必要になります。

また、BOT方式の事業の実態が「売買とされるリース取引」（法人税法第63条＜長期割賦販売等に係る収益及び費用の帰属年度＞）に該当せず、事業期間終了時に未償却残高が発生するような場合は、資産の耐用年数と事業期間の不一致による税負担面での不利益があり、この点も事業期間の設定に影響を与える要素となります。[（→詳細は101ページを参照）](#)

²³ 松森工場関連市民利用施設整備事業（スポパーク松森）では、本市のサービス対価に含まれる金利については、事業期間（15年）を通じて固定とし、改定しないこととしている。

他の民間活力活用手法との比較検討の視点

[「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」\(49～52 ページ\)](#)

に基づくチェックの結果、P F I 導入可能性調査の実施が決定された事業は、少なくとも民間活力の活用が望ましいと考えられます。P F I 導入可能性調査においては、P F I 導入を想定した整理を行いますが、事業によっては、様々な条件を詳細に検討した結果、他の事業手法の方がより効果的な場合も考えられます。このため、調査においては、P F I を含む様々な民活手法の中から、本市のニーズを満たすうえで最もふさわしい事業手法を見極める必要があります。

次ページに、主な民活手法の例を示しますので、比較検討の参考にして下さい。

【民活手法の例と主な特徴】 1/2

	業務委託	指定管理者	包括的管理委託	PFI(一部指定管理者を併用する場合あり)
計画策定	市	市	市	市
資金調達	市	市	市	民間
設計・施設整備	市	市	市	民間
資産所有	市	市	市	民間／市
維持管理	市(→民間)	民間	民間	民間
運営	市(→民間)	民間	民間	民間
料金収受	市	市／民間	市	市／民間
発注方法	分離分割発注(委託、請負)、仕様発注	維持管理運営を行う事業者を指定	複数業務を一括発注、性能発注	一括発注、性能発注
契約期間	単年度契約又は複数年契約	複数年の指定が可能	複数年契約	複数年契約
公共性の担保	・施設管理者として担保	・条例により管理の基準(休館日、開館時間等の基本的条件)や業務の範囲を設定 ・市は指定取り消しが可能 ・指定期間中のモニタリングにより関与	・業務の範囲を設定 ・市は契約解除が可能 ・委託期間中のモニタリングによる関与	・要求水準の明確化により公共性を確保(事業契約でリスク分担を定め、権利義務を確定) ・事業期間中のモニタリングにより関与
民間の収入	・市の業務委託料	・市からの指定管理料 ・利用者が支払う利用料金 ・指定管理料＋利用料の併用	・市の業務委託料	・サービス購入型：市からのサービス対価 ・独立採算型：料金徴収 ・JV型：市からの補助金等＋料金収入
創意工夫	・委託業務の範囲内で民間のノウハウを活用	・維持管理・運営について民間のノウハウを活用 ・利用料金制度の採用により、民間の経営努力の動機付けが可能	・維持管理・運営について民間のノウハウを活用 ・一括発注、性能発注、複数年契約による効率化	・設計から運営まで全てについて民間のノウハウを活用 ・一括発注、性能発注、長期契約による効率化 ・資金調達に関するノウハウ
リスク分担	・原則として市が負担	・維持管理・運営にかかるリスク(利用料金制の場合は需要リスクを含む)を、協定で規定	・リスク分担を事業契約で規定	・リスク分担を事業契約で規定
適正のある事業分野(例)	・庁舎の保守点検、警備、清掃など	・運営事業を自治体に代り、執り行うことが出来る施設 ・地方自治法に定める公の施設(アリーナ、屋外運動場、生涯学習センター、図書館など)	・管理業務を包括的に委託することによりサービス向上や効率性が発揮される事業	・長期的・安定的なサービス提供が可能な事業 ・維持管理・運営で、民間のノウハウ発揮が可能な事業 ・一定の事業規模のある事業 ・市と民間の役割分担が可能な事業

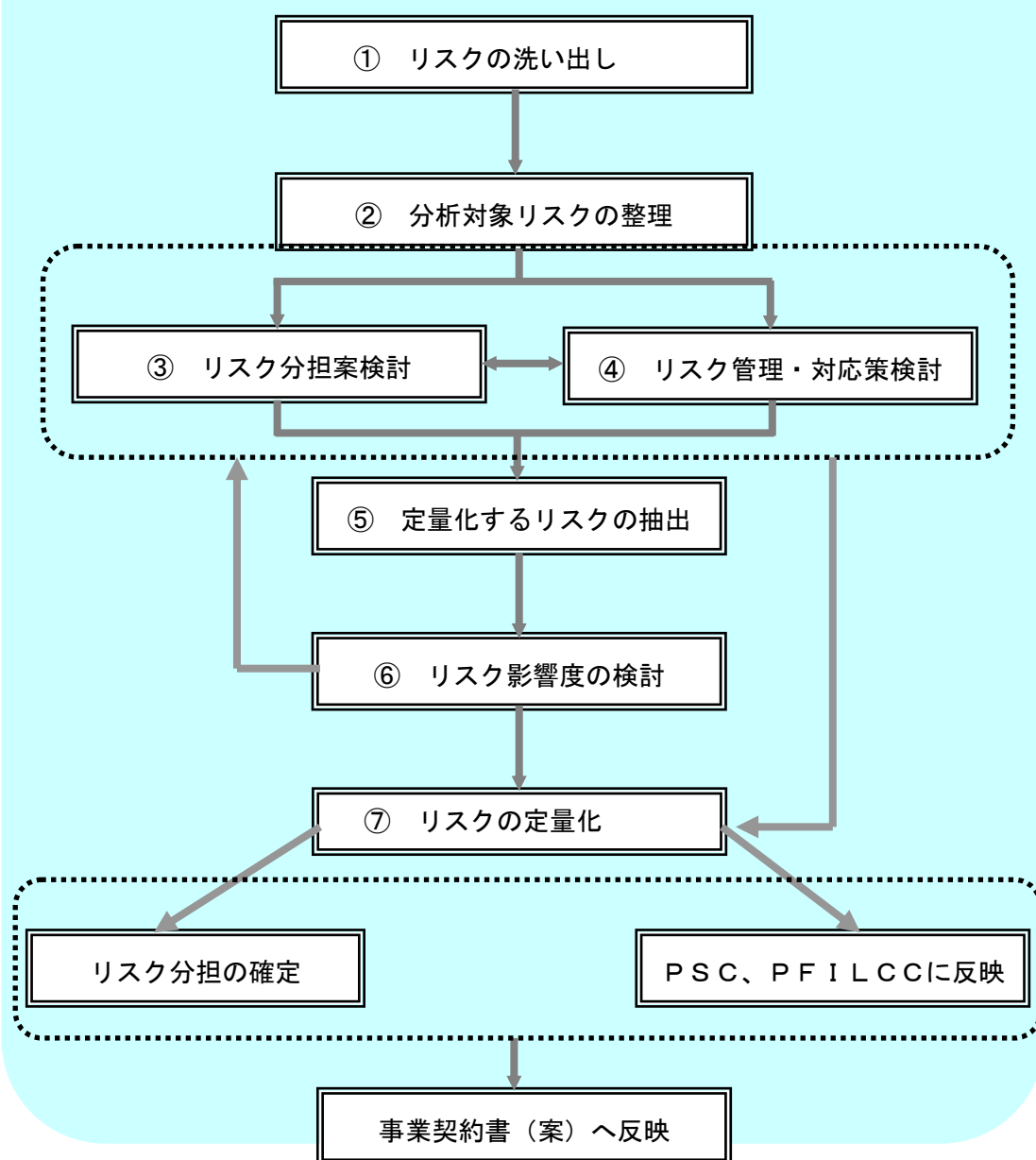
【民活手法の例と主な特徴】 2/2

	リース方式	民設民営 (普通財産の貸与)	民営化
計画策定	市	民間	民間
資金調達	民間	民間	民間
設計・施設整備	民間	民間	民間
資産所有	民間	民間	民間
維持管理	民間	民間	民間
運営	市	民間	民間
料金収受	市	民間	民間
発注方法	性能発注	入札方式／公募型プロポーザル方式	
契約期間	複数年契約	事業用定期借地権(20年)の設定など	
公共性の担保	要求水準の明確化により公共性を確保(賃貸借契約でリスク分担を定め、権利義務を確定)	・用地貸し付けや、補助金交付条件の中で、必要に応じて施設内用や付加すべきサービス等について一定の水準の確保を求めることが可能	・個別業法を通じた許認可や規制による確保 ・株主としての関与(公共が株主となる場合) ・既存事業の際に一定の要件を契約に規定することも可能
民間の収入	市が支払うリース料(施設の設計・施工・維持管理に要する経費を含む)	・事業から得られる収入 ・市が一定の補助を行うこともある	・事業から得られる収入
創意工夫	・リース会社やリース物件を整備する企業のノウハウを活用 ・一括発注、性能発注、長期契約による効率化	・必要なノウハウ全てを民間が提供	・必要なノウハウ全てを民間が提供
リスク分担	・リスク分担を賃貸借契約で定める ・瑕疵担保責任はリース物件を整備する企業が負う ・中途解約は原則として不可	・事業実施に伴うリスクは民間が負担	・全てのリスクは民間負担
適正のある事業分野(例)	・庁舎、学校、事務所等比較的規模の小さな事業(PFIの場合の金利よりも、リース料に含まれる金利の方が高くなるため)	・大規模未利用地の暫定利用、社会福祉法人が設置・運営する福祉施設など	・市場で同様の事業が実施されており、民間に委ねることが適切かつ可能な事業(ガスなど)

STEP 6 リスク分担の検討

事業担当課、アドバイザー、庁内関係課の協力を得ながら、PFIにおける一般的なリスクに加え、各事業特有のリスクを認識し特定化する作業を行います。なお、可能なものについては定量的なコスト評価を実施したうえで、これをPSCに算入し、VFM算定に反映させます（リスク調整）。リスク分担は最終的には事業契約書に反映させることとなり、入札コストにも影響がありますので、慎重な検討が求められます。

<リスク分析の手順>



① リスクの洗い出し

まず、当該事業にどのようなリスクが存在するかを洗い出します。

この段階で把握すべきリスクが漏れてしまうと、事業リスクが過小評価され、官民ともに適切な対応が十分に検討されず、リスク顕在化時に事業に重大な影響を与える恐れがあります。このため、類似事例で用いられたリスク分担表や、過去の公共事業やPFI事業の経験から想定されるリスクをできるだけ洗い出します。より確かな分析を行うために、事業担当課、アドバイザー、関係各課、既往事例の担当者などを交えたブレイン・ストーミング²⁴を行い、より幅広い視野から複数のシナリオを想定し、リスク分析を行うことが考えられます（リスクワークショップ）。

② 分析対象リスクの整理

洗い出したリスクを、具体的に整理していきます。主な整理の考え方には次の4点があります。

【分析対象リスクの整理の考え方】

- 時系列に特有のリスクに着目
 - ・ 建設段階、維持管理・運営段階、事業終了段階といったフェーズ毎に想定されるリスクを整理。
- 上記とは別に共通して生じうる事象に着目
 - ・ 事業期間を通じて生じうる事象、例えば、法令変更、税制度変更、不可抗力などのリスクを整理。
- 事業への影響度に着目
 - ・ リスクの顕在化によって発生する損害の頻度、損害額の大きさなどによってリスクを整理。
- 事業の内容・属性に伴い生じうる事象に着目
 - ・ 公共施設と民間施設の合築／併設案件、サービス購入型／独立採算型／混合型などの違いによって生じうる事象を整理。

²⁴ ブレイン・ストーミング：プロジェクトでの問題解決や新たな発想を模索する際に、出席者それぞれの異なる視点から自由な意見を出し合い発展させ、それを記録し、優先順位を付けるなどして方向性を探っていく手法であり、リスクの特定、課題の抽出、解決方法の検討など様々な場面で用いられる。実行に際しては、①人の意見を批判しない②人の意見に追加して発想を広げていく③既存概念にとらわれず自由に発想する、といった前提で行うことが肝要である。

以上のような切り口で分類・整理し、重複するリスクなどを集約のうえ、当該事業において分析が必要となるリスク（分析対象リスク）を抽出します。

③ リスク分担案検討

P F I 事業は長期にわたる事業であるため、事業期間全体を通じて想定されるリスクをできる限り明確にしたうえで、効率的・効果的なリスク管理を行う必要があります。不適切なリスク分担や、民間事業者への過度のリスク移転は、結果として事業費の増大につながることに留意が必要です。そこで、リスク分担案の検討に当たっては、「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負担する」（内閣府「P F I 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」より）を念頭に置きながら案を作成します。[（リスク分担案の例は、88～90 ページ参照）。](#)

リスク分担案の検討に当たっては、計画、建設、維持管理・運営のそれぞれの段階において想定されるリスクを整理するとともに、共通して生じうる事象や、事業への影響度、事業内容や属性等を考慮したうえで、市と民間側の分担を検討します。（なお、④リスク管理・対応策検討及び⑥リスク影響度の検討において、見直すべきと判断される場合は、リスク分担の案を適宜見直します。）

④ リスク管理・対応策検討

リスクの顕在化を防ぎ、あるいは影響を軽減化する方法を把握します。

リスクへの対応策としては、回避、抑制、保留、転嫁があります。リスクへの対応を検討することが、公共と民間のリスク分担が妥当かどうかの確認につながるとともに、リスク対応コストを算出するうえでの基本的な考え方となります。ただし、これらの対応策は画一的なものではなく、リスクの回避策と保険の組み合わせ、資金の積立てなど複数の手段を駆使することが肝要とされています。業務プロセスの改善だけでリスクの顕在化を防げるとは限りませんし、全てを自己資金で賄うのは経済的ではありません。また、保険は万能ではなく、全ての損害をカバーできるとは限りません。出資者によるサポートが必要になる場合もあれば、そもそも公共が担う方が合理的な場合もあります。これらについてもできるだけ具体的に想定することが必要です。

次ページの図表に想定されるリスクの種類と対応策の例を挙げましたので、参考にしてください。

【想定されるリスクの種類と対応策（例）】

種類	考え方	リスクの例	具体的な対応策
回避	当事者間に当該リスクへの対応能力がないため、生じた場合の帰結を考え、当事者間でリスクを分担する戦略。	・ 税 制 度 リ ス ク （施設の所有にかかるもの、サービス対価にかかる消費税 など）	施設所有に係る税制度（固定資産税等）の変更や、サービス対価の外税とした消費税率の変更の影響を回避する手段は当事者には存在しないため、税率が変動した場合は自動的に対価を調整するリスクを市が負担する取り決めとなる。これに対し、法人税率の変更については、事業者の利益に課されるものであり事業者側で負うことが通例。
抑制	様々な手法を駆使してリスクを管理し、その影響度を受容可能なレベルまで極小化する戦略。発生確率を減らすことと、発生時の損害の抑制につながる工夫を行うことが基本となる。	・ 自然災害等による施設損傷リスク	施設損傷リスクの発生確率を減少させる策としては、例えば、大臣認定の免震構造の採用や模型実験による信頼性確認、官民リスクワークショップによる要配慮事項の洗い出し、設計・建設に関する情報開示と市側の定期的な現地確認、第三者監理の導入などがある。発生時の損害抑制策としては、例えば、火災が発生した場合、スプリンクラーによる自動消火システムによって延焼を未然に防ぐ方法がある。
保留	発生する可能性があり、除去するのは不可能なリスクに対して採用される戦略。（発生したとしても直ちに大きな影響がないことが前提。）事前の備えを行わず、リスクが発生した時に対処する方法と、対応に要する時間の余裕を見たり、必要資金を予め用意する方法がある。後者の場合、発生しなければその分だけコストをセーブできる。	・ パートナーリスク（グループ内の他の企業が何らかの理由でプロジェクトから撤退するリスク）	パートナーリスクが発生した場合に備え、単独でもその業務を遂行できるか、バックアップ企業が確保できるか、社会的な反響・反発はどうかなどを検討し、予め備えておくとともに、業務が中断した場合におけるサービス対価の減額や、新たな企業を確保するためにかかるコストを予備費から充当するなどの方法がある。
転嫁	リスクによるマイナスの影響を出資者、業務受託者などの第三者へ移転することで、財務的な影響を回避する戦略。通常は、リスクを引き受ける側に対価の支払いが必要になる。発注者としてはその分だけ高い契約になるが、事業の初期段階でコストの不確実性を減らせるメリットがある。	・ 工期遅延リスク	工事完成が遅延した場合は、直接業務を担当した者（請負業者等）がSPCに対して責任を負い、市から遅延損害金の請求がなされた場合にSPCが市に支払うべき損害金分を補填する方法がある。また、工事完成遅延に伴う遺失利益をカバーする手段として、開業遅延保険がある。

⑤ 定量化するリスクの抽出

リスク分担案に基づき、PFI導入によって市から民間への移転が可能なリスクを抽出し、定量化が可能なリスク項目を抽出します。

従来の公共事業においても、外部委託している場合は、民間企業等との契約において保険料等のリスク費用が委託費用に含まれている場合があるので、SPCの算定に当たっては、この費用について重複しないよう留意する必要があります。

⑥ リスク影響度の検討

上記で抽出したリスクについて、発生頻度、コストの増加、損害の発生等リスクが顕在化した際に事業に与える影響度を検討し、影響が大きなリスクについて定量化を試みます。なお、リスクの影響度が大きく、民間にリスクを移転する効果が期待できないような場合は、リスク分担案の見直しに反映させます。

⑦ リスクの定量化

リスクの定量化は、民間側へ移転するリスク管理コストや、リスクが顕在化した際に想定される追加費用を数値化し、これをP S Cに加算するとともに、民間側のリスク管理コストをP F I L C Cへ反映させることで、リスクを想定した財政負担の見込み額を算定することをいいます。類似事例の実績を活用する方法もありますが、データが揃わない場合は、市とアドバイザー（又はその他の専門家）との間でリスクワークショップを行い、合理的な数値を導き出します。

代表的かつ簡便な方法としてはリスクマトリックスがあります。²⁵下記のような表を作成したうえで、各リスクが顕在化した場合の事業全体に対する影響（コスト増加、事業スケジュール遅延、損害発生等）の大きさ（影響度）と、発生の頻度（発生確率）を検討します。例えば、4以上のリスクを、影響の大きいものとして抽出するなどの方法をとります。

【リスクマトリックス分析】				
		発生確率		
		高	中	低
影響度	大	5	4	3
	中	4	3	2
	小	3	2	1

影響の大きさ 5 > 4 > 3 > 2 > 1

リスクの定量化には、保険料の見積りを用いる方法もありますが、リスクが発生したときに負う財政負担額と発生確率の積で計算する方法が基本です。

例えば、建設コスト増大リスクの発生確率が 50%、その対応コストが施設建設費の 10%のケースでは以下の計算式で算出され、当該リスクに関するリスク調整費は施設建設費の 5%に設定されることになります。

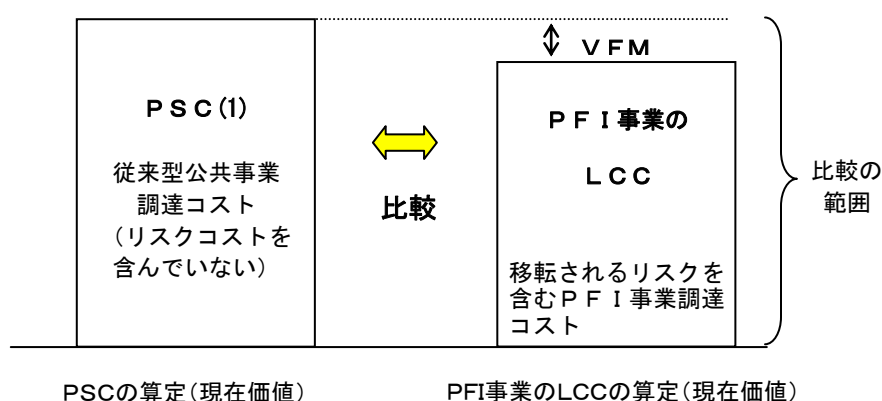
²⁵ この他にも独立採算型の事業の場合、需要変動リスクを定量化する目的で、モンテカルロシミュレーション等の数理計算によって算定する方法もある。リスクの定量化には事業の内容、リスクに応じて様々な分析手法があるため、専門知識のあるアドバイザーの意見を踏まえ、合理的な方法を選択することが必要である。

<算出例>

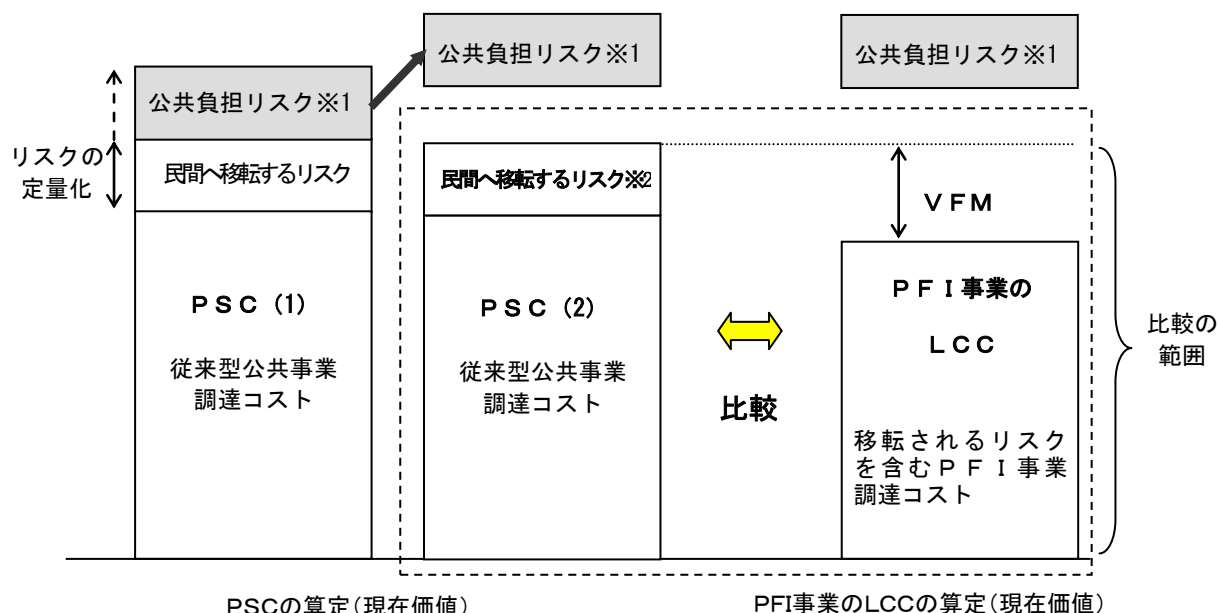
$$\text{リスク調整費} = \text{施設建設費} \times \text{過去の発生確率 (50\%)} \times \text{コスト増大率 (10\%)}$$

なお、データが少ない、経験がなくシナリオを想定できない、発生確率やコストへの影響を評価しにくいなどの理由により、定量化が難しいリスクについては、その内容や事業に対する影響などを勘案したうえで、事業費自体を見直す必要がないかどうか検討します。例えば、定量化が困難なリスクへの対処に要するコストを、民間側が予め予備費として確保する想定も考えられます。

リスク調整前のVFM算定概念図：



リスク調整後のVFM算定概念図：



※1 本来公共が負担するコストであるが、PFIの場合でも同様に公共が負担するため、定量化しない。

※2 リスク調整の作業は、あくまでも市側がコストの見積もりに際してどのようなリスクを想定しているかを示すものであり、VFMを出すために実施するものではない。VFM評価に当たっては、リスク調整前の段階で最低基準を満たすことが求められる。

以上の整理を踏まえ、最終的に官民のリスク分担の案を作成します。

【リスク分担表の例】

※ 詳細は、本市既往事例における公表資料を参照してください。

※ 事業内容に応じて、さらに具体化・細分化することが一般的です。

	リスクの種類		リスクの内容	リスク分担	
				市	S P C
共通	入札手続リスク		入札説明書等（入札説明書、要求水準書、契約書案等）の誤り	○	
	契約リスク		S P Cの事由による契約締結の遅延・中止		○
			市側の事由による契約締結の遅延・中止	○	
	政治・行政リスク		政治上の理由ないし政策変更による事業内容の変更・中止	○	
	制度変更リスク	法制度変更リスク	当該事業に直接関係する法令の変更、新たな規制立法の成立等	○	
			当該事業のみならず、広く一般的に適用される法令の変更、新規立法の成立等		○
		許認可リスク	公共側が取得すべき許認可の遅延	○	
			S P Cが取得すべき許認可の遅延		○
		税制変更リスク	当該事業に係る新税の成立や税率の変更	○	
			消費税の変更及び法人税のうち法人の利益に係らない税制度の変更	○	
	法人税のうち法人の利益に係る税制度の変更			○	
	社会リスク	住民対応リスク	事業の企画・施設の設置に関する住民運動、訴訟、要望への対応	○	
			S P Cが行う業務に関する住民の訴訟、苦情、要望への対応		○
		環境保全リスク	S P Cの行う業務に起因する環境問題（水質汚染、大気汚染、土壌汚染、騒音、振動、悪臭等）への対応		○
		第三者賠償リスク	S P Cが行う業務に起因する事故等による第三者への損害		○
			市側に起因する事故等による第三者への損害	○	
	経済リスク	資金調達リスク	事業に必要な資金の確保		○
		物価変動リスク	変動率所定値未満の物価変動		○
			変動率所定値以上の物価変動	○	
		金利変更リスク	基準金利確定後の金利変動	※ 1	○
			基準金利確定前の金利変動	○	
	不可抗力リスク		計画段階で想定していない暴風、豪雨、洪水、地震、地滑り、落雷などの自然災害、戦争、テロ、暴動その他の人為的な事象による施設の損害、運営事業の変更・中止	○	※ 2

	リスクの種類		リスクの内容	リスク分担	
				市	S P C
建設段階	計画リスク	測量・調査リスク	市側が実施した事前調査の不備	○	
			S P C側が実施した事前調査の不備		○
		設計リスク	市側が提示した施設設計要求等の不備	○	
			S P Cが実施した設計の不備		○
		計画変更リスク	市側の要望による設計変更、計画変更等	○	
	工事リスク	工事費増大リスク	市側の事由による工事費の増大	○	
			上記以外の事由による工事費の増大		○
		工期遅延リスク	市側の事由による施設整備の遅延	○	
			上記以外の事由による施設整備の遅延		○
		工事監理リスク	工事監理の不備に起因する工事内容、工期等の不具合		○
		既存施設解体リスク	既存施設・設備の解体撤去に当たって、S P C側の事由以外の要因に起因する問題が発生した場合	○	
		要求性能未達リスク	要求仕様不適合（施工不良を含む）		○
		施設損傷リスク	使用前に工事目的物や材料他、関連工事に関して生じた損害		○
維持管理・運営段階	維持管理リスク	要求水準未達リスク	要求仕様不適合		○
		施設瑕疵リスク	事業期間中に発見された施設の瑕疵		○
		維持管理費増大リスク	物価、計画変更以外の要因による維持管理費の増大		○
			施設・設備損傷リスク	日常の使用に伴う施設・設備の劣化	
		不可抗力を除く災害・事故による施設・設備の損傷			○
		修繕費増大リスク	修繕費が予想を上回った場合		○
	運営リスク	要求水準未達リスク	要求仕様不適合		○
		運営費増大リスク	物価変動、計画変更以外の要因による運営費の増大		○
		利用者対応リスク	施設利用者からの苦情、訴訟		○
		需要変動リスク	本体事業において、当初見込みより施設利用者が増減することで運營業務需要が変動する場合	○	○
			付帯事業において、当初見込みより施設利用者が増減することで運營業務需要が変動する場合		○
	移管段階	施設瑕疵リスク	事業期間の終了に伴う施設の引渡前検査時点での施設瑕疵の発見		○
		移管手続リスク	施設移管手続に伴う諸費用の発生、事業会社の清算手続に伴う評価損益等		○

※1 基準金利確定後の金利変動は、原則、SPCの負担となるが、民間事業者の10～15年を超える長期間での固定的な金利での資金調達には相当の困難があること等を考慮し、本市実績では、契約後一定期間ごとに基準金利を見直すことでリスクの軽減を図っている。

※2 本市実績では、国のガイドライン等を参照しながら、双方の負担割合を定めている。また、近年では、火災保険、地震保険に加え、天候保険等が商品化され、保険・金融技術の向上や市場の整備等に伴ってリスクを軽減することが可能な範囲が広がっていることから、適宜、当該時点でのリスク軽減措置について幅広く検討することが望ましい。

STEP 7 事業スキーム概要の設定

以上の検討を踏まえ、事業の全体像を整理したうえで、下記「事業スキーム概要に関する審議」のとおり、事業スキーム概要として取りまとめます。

事業部会 I 事業スキーム概要に関する審議

事業担当課は、STEP 7 までの検討が終了した段階で、事業部会 I の開催をPFI統括担当課に依頼します。事業部会 I においては、下記の項目を中心に審議を行い、初期段階の基本的な枠組みの妥当性、課題の指摘などを行います。

審議項目（例）：

1. 事業スキーム概要の妥当性

- ・ PFI 導入の方向性の整理
- ・ 施設計画及び維持管理運営計画
- ・ 事業実施に関する法制度、税制度、各種助成制度等
- ・ 概略要求水準書の内容
- ・ PFI 導入によって期待される効果（解決、実現を図る事項）
- ・ 事業形態・事業方式・事業期間の比較検討
- ・ リスク分担

2. 事業コストの見込み（事業方式ごと）

3. 市場調査の考え方と成果イメージ

4. 現時点での課題と見通し

STEP 8 市場調査の実施

STEP 7までにまとめられ、事業部会Ⅰで了承が得られた内容をもとに、広く民間側からの意見や参加意欲を把握するための市場調査を行います。

市場調査の目的は、民間側の参加意向を把握すること、市の想定するような公共サービスの質の向上や効率化に繋がるかどうかを分析する必要があること、事業の情報を周知することで早期からのグループ形成を促すこと、などにあります。

PFI導入可能性調査の段階から、民間側に求めたいことや事業の課題等を明確に伝え、より具体的な意見を引き出すことが、最適な事業手法の選択と事業実施条件の構築に繋がります。

以下、市場調査の概要と留意点を示します。

【 市場調査の概要と留意点について 】

■ 調査対象

- ・ 入札参加者の代表企業となる可能性のある事業者（商社、リース会社、建設会社、プロジェクトマネジメントを専業とする会社等）
- ・ 維持管理・運営を担う可能性のある事業者（NPO法人を含む）
- ・ PFI事業に融資を行った経験があり、参加の可能性がある金融機関

■ 市場調査の留意点

経験のある事業者に加え、地元企業の参加意欲を喚起：

- ・ 類似案件に応募経験のある事業者を中心に、ヒアリング対象を選定します。
- ・ 幅広い事業者の参加意向を探るため、ヒアリングに協力する事業者を公募する方法もあります。
- ・ 地元企業の参加意欲を高めるため、事業の勉強会等を開催します。地域でPFIの勉強会を行う団体等との連携も効果的です。

事業に関する情報の幅広い周知：

- ・ 市場調査に協力した事業者に対して提示した資料は、本市ホームページ上に掲載するなど、情報が公平に行き渡るよう配慮することが必要です。
- ・ また、市場調査の結果を導入可能性調査に反映させた場合は、その点を報告書に明記することが必要です。

情報管理の徹底：

- ・ 民間のノウハウに関わる意見等も想定されるため、公平性の確保という観点から、情報の取扱いには十分な配慮が必要です。
- ・ この段階での事業者ヒアリングは、公平性の観点から、市が直接行うのではなくアドバイザーを通して実施することが適切です。ただし、事業内容や市が求める要求水準に関する理解を深める観点から、必要に応じて事業担当課の職員が説明することも差し支えありません。
- ・ ヒアリングにおける民間の意見、その反映状況などの点について、P F I 導入可能性調査報告書にも明記する等、市側の考え方をヒアリングに協力した企業以外にも分りやすく伝える配慮が望まれます。

■ 想定される調査内容

市場調査では下記のような点について、民間の意見を求めるとともに、参加意欲を把握します。

- ・ P F I の導入範囲
- ・ 事業方式・事業形態、事業期間の設定
- ・ 官民パートナーシップによる他の事業方式の可能性（民設民営を含む）
- ・ P F I 導入で達成を目指す目標の実現可能性とその方法
- ・ 官民の業務分担とリスク分担
- ・ 概略要求水準書の内容と改善提案
- ・ サービス対価支払いメカニズム
- ・ 事業スケジュールの現実性
- ・ 事業コスト
- ・ 事業者選定手続きへの意見

■ 民間側との意見交換会の実施

事業内容によっては、民間ノウハウを発揮しやすい要求水準書の作成や、事業リスクの検討、リスク分担の整理等に繋げるため、民間側と直接意見交換を実施することもあります。

この場合は、参加事業者を公募すること、意見交換の内容を事後に公表することなど、透明性への配慮が必要です。

なお、意見交換会を実施する時期は、概略要求水準書の内容がある程度整理され、事業内容の具体的なイメージが固まってきた段階が適切です。また、事業によってはこの段階で主要なリスクを特定し、それに対する対処方法を検討するリスクワークショップを開催することも効果的です。

STEP 9 総事業コスト及びVFMの概算

P S C（従来の公共事業方式による場合の総事業コスト）及びP F I L C C（P F I方式を採用した場合の総事業コスト）を概算します。

P S Cの概算に当たっては、本市の技術担当課、技術アドバイザーの助言を参考に直近の類似事例や単価等のデータ等を加味しながら算定していきます。P F I導入に至らなかった場合は、P S Cが当該事業に必要なコストとなることから、財政課との調整も必要です。

P F I L C Cの概算に当たっては、民間による類似事業の実態や、事業コストに関する参考見積、民間ヒアリング等を通じてデータを収集し、これを専門的・技術的見地から精査します。また、民間の参入可能性を踏まえた一定の利益や配当を織り込みながら、事業者の損益計画や資金収支計画等を想定します。これらの算定結果を基に、市の税収を市の支出から控除したうえで、市の負担額を算定し、V F Mを概算します。この段階で想定される複数のケースについては感度分析²⁶等を実施することにより、事業の成立可能性を把握することが適切です。

なお、V F Mの算定に当たっては、既に述べたようにP F I基本方針において現在価値に換算して算定することと定められています。現在価値に換算する際の割引率については、様々な考え方があります。過去の事例では、「公共事業評価の費用便益分析に関する技術指針」（平成 21 年 6 月国土交通省）が示す 4 %を準用することが一般的でしたが、割引率は、「VFM（Value For Money）に関するガイドライン（平成 13 年 7 月策定、平成 27 年 12 月改定、内閣府民間資金等活用事業推進室）」などを参考として、案件ごとに必要に応じてその取り扱いを検討することとします。

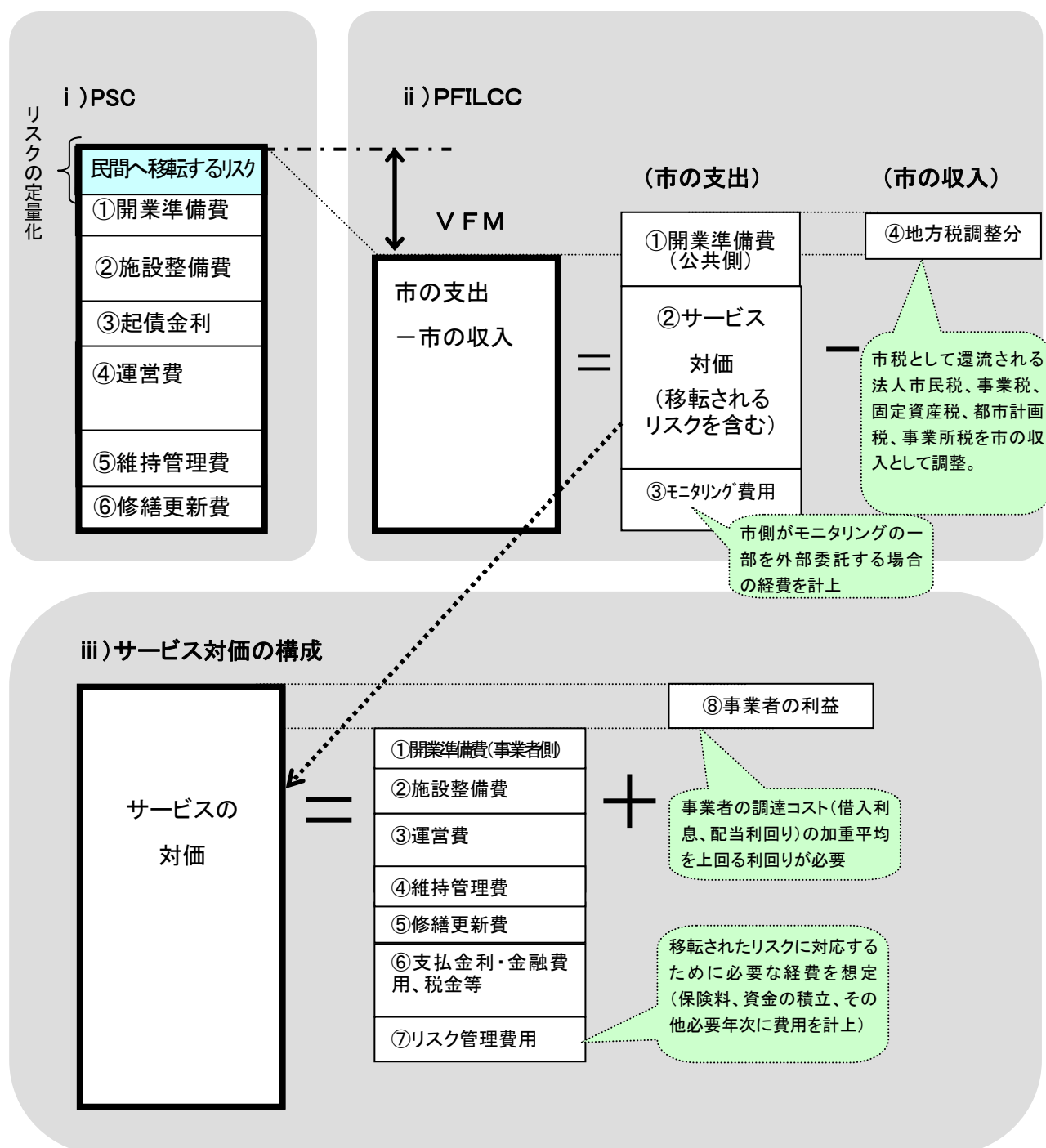
以下、V F M算出の全体構造と、V F M算出の基本的な仕組み、V F M評価確定までの流れを[94～99 ページ](#)にまとめました。V F Mの算出については、アドバイザーに作業を依頼することが一般的ですが、算出の仕組みや前提条件の根拠については市側も十分に理解しておく必要があります。

²⁶ 感度分析：事業期間中の環境変化によって変動の可能性がある、事業の成否に影響があると思われる指標を変動させ、採算性への影響を把握すること。例えば、金利変動、要求水準未達成による市のサービス対価減額、利用料金収入の変動、リスク顕在化による営業停止や追加資金負担などが用いられる。P F I事業においては、このような事象に対応するため、S P Cが最悪のケースにも耐えられるような事業計画が求められる。

【VFM算出の全体構造（イメージ）】

VFMは、i) PSCとii) PFILCC) の差によって算出されます。SPCに支払われるサービス対価には、保険費用など、当該事業に伴い市から民間側へ移転したリスクを負担することで発生するコスト（リスク管理コスト）が含まれているため、従来、市が負っていたものの市のコストとして顕在化していなかったリスクを定量化し、PSCに加えることが必要です。[（→詳細は86ページ参照。）](#)

また、(ii) については、(iii) サービスの対価と市の収入を控除して算出します。



【VFM算出の基本的な仕組み】

(i) PSCの積算

当該事業を、市が直接実施する場合の事業費を積算します。積算に当たっては、以下の点に留意しながら、事業期間中に発生する全ての費用を対象に現在価値に換算してその総額を求めます。

<PSC算定の留意点>

- ✓ 可能な限り直近の類似事例を参照する。
- ✓ 類似事業のデータを活用する場合、建設時期に応じた物価補正や地域補正を行う。（可能性調査以後、特定事業選定段階において再度補正）
- ✓ 公共部門が自ら行うことを想定した場合の事業費は、現時点で行われている業務の形態を前提に合理的に推定する。

検討項目			検討内容
供用開始前	①開業準備費	設計監理費	設計（基本、実施）及び工事監理費用
		その他	地盤調査、土地造成、周辺影響等調査等の委託費用、各種負担金
	②施設整備費	建築工事費	基本計画における見積額や類似公共施設との比較などを踏まえて算定。（必要に応じて概略設計を行う場合もある）
		設備工事費	
		その他工事費	外構工事費、既存建築物・設備等の除却費用 など
資金調達	建設費の調達について、一般財源額、起債額、発行条件（金利、返済期間等）、補助金等（交付が想定される場合）想定される資金調達条件を設定		
維持管理・運営段階	③起債金利		起債の利払い分を各年度の経費に計上
	④運営費		運営費のうち、P F Iとした場合に民間に委ねることになる業務に関わる費用。人件費については、福利厚生費まで含めた実績値をもとに算出
	⑤維持管理費		維持管理費のうち、P F Iとした場合に民間に委ねることになる業務に関わる費用。清掃、警備、設備運転・管理、各種法定検査、植栽管理、消耗品費、光熱水費等
	⑥修繕更新費		簡易な算定方法としては、概ね 3～5 年毎の経常修繕費用と、10～15 年毎の大規模修繕費用に分けて、それぞれについて建設費の一定割合を見込み、これに、既存の統計データや、本市実績、民間ヒアリング結果を勘案して設定する方法がある
その他	割引率		10 年物国債利回りの実質値やインフレ率の過去 10 年平均などから算出
	インフレ率		過去 10 年平均などから算出

(ii) P F I L C Cの積算

P F Iを導入する場合の市負担額を積算します。市から民間に支払うサービス対価以外に、事業者選定のための費用など、市自ら必要とする費用や、公租公課など市の収入となる部分も含め、現在価値に換算して総額を求めます。

<P F I L C C算出の留意点>

- ✓ 市側の開業準備費として、事業者選定委員会の運営費用、アドバイザー経費などを適切に計上すること。
- ✓ 公租公課など市の収入として参入すべき経費を適切に調整すること。

検討項目			検討内容
供用開始前	①開業準備費（公共側）	人件費	事業者選定委員会運営費用（委員報酬、その他）等
		アドバイザー費用	アドバイザー委託費用（実施方針等策定から、直接協定締結、モニタリング詳細協議までを含むアドバイザー業務費）
		その他	地盤調査、土地造成、文化財調査、周辺影響等調査等の委託費用、各種負担金のうち、S P Cの業務範囲に含まないもの
維持管理・運営段階	②サービス対価		民間事業として成立するのに必要な適正な利益を得る水準にサービス対価を設定（後述する収益指標のバランスとキャッシュフローの安定性を考慮する）
	③モニタリング費用		モニタリングに係る費用（外部委託を予定する場合）
	④地方税調整分		固定資産税、都市計画税、事業所税、法人市民税、地方消費税など市税分は市の収入としてサービス対価から控除
その他	割引率		10年物国債利回りの実質値やインフレ率の過去10年平均などから算出
	インフレ率		過去10年平均などから算出

(iii) サービス対価の積算

事業者が事業実施に要する費用を算出し、これに事業者の利益を加えたものがP F I導入によるサービス対価となります。

<サービス対価算出の留意点>

- ✓ 類似事業の実態調査や、事業費に関する参考見積、民間事業者へのヒアリング調査等を通じ、事業費算定の基礎データを整理する。
- ✓ ヒアリング結果の補正やヒアリングで把握できないものは、統計データ等から導いたコスト削減率等で推定。
- ✓ 民間が実施しても効率化に繋がらないと思われるものは、P S Cと同額を計上。
- ✓ 民間事業者の利益・配当の水準は、事業採算性とV F Mのバランスがとれるように調整。

検討項目		検討内容	
供用開始前	①開業準備費（SPC側）	設計費、工事監理費など	設計（基本、実施）及び工事監理費用
		アドバイザー費	アドバイザー費用（SPC側のアドバイザー経費として想定されるもの）
		SPC設立費	SPC設立手続き等の費用
		その他	周辺影響調査、開発許可手続諸費用、所有権設定費用、各種負担金など開業前にSPCが行う手続き等に要する経費
	②施設整備費	建築工事費	民間が実施する場合の見積額を設定
		設備工事費	
		その他工事費	
		資金調達	調達額＝建設費＋開業準備費 調達額のうち、出資金、劣後貸付、銀行借入等について、調達及び返済等にかかる前提条件を設定
		建中金利	建設期間中の資金需要に対応するため、調達及び返済等にかかる前提条件を設定
維持管理・運営段階	③運営費		民間が実施する場合の見積額を設定
	④維持管理費		
	⑤修繕費		
	⑥SPC管理費		SPC運営費用
	⑦支払金利・金融費用・税金等		
	支払金利・金融費用		・ SPCが資金調達する場合の借入金利に、SPCのリスクプレミアムを上乗せして設定 ・ 金融費用（各種手数料）について、金融機関ヒアリング等を踏まえて設定
	税金（法人課税分）		実効税率（資本金が1億円を超える場合は39.54%。うち、3.44%が法人市民税として調整される。）
	その他の税金		事業所税、【以下、BTOでは課税されない】登録免許税（不動産登記）、不動産取得税、固定資産税、都市計画税
	⑧リスク管理コスト		保険料、資金の積立て、その他各年次で必要になる追加コストなど
その他	割賦原価・減価償却費等		事業スキームに応じた会計処理を想定（BOTで会計上・税法上リース処理を想定する場合及びBTOの場合は割賦原価、賃貸借処理の場合は減価償却費、等）
	割引率		10年物国債利回りの実質値やインフレ率の過去10年平均などから算出
	インフレ率		過去10年平均などから算出
	事業採算性の考慮（目安）		・ プロジェクトIRR>平均調達コスト ・ DSCR>1.1~1.2以上 ・ LLCR>1.0 ・ EIRR>8~10%程度 詳細は、次ページ参照

(iv) P F I 事業の事業採算性の検討

P F I 事業として成立するためには、V F Mが達成されることに加え、S P Cの一定の利益が確保され、資金調達及び返済に確実性があることが必要となります。このため、V F M算定に当たっては、損益計算書、資金収支表、貸借対照表などを作成しながら、市、S P C、金融機関の利益が一致する水準を見極める必要があります。一般的な目安は以下のとおりですが、事業の特性に応じた検討が必要です。

1. プロジェクト I R R > 平均調達コスト

プロジェクト I R R (Internal Rate of Return) とは、**プロジェクトの投資利回りを表す指標**です。これが平均調達コスト（金融機関等からの借入に対する支払利息、投資家に対する配当の加重平均）よりも高ければ、民間企業が事業参画の意欲を持つ可能性があると考えられます。下回ればその事業には採算性がないと考えます。

2. D S C R > 1.0 (1.1~1.2以上が望ましい)

D S C R (Debt Service Coverage Ratio) は、**年度ごとの元利金支払いに充当可能なキャッシュフローが、元利金返済必要額の何倍となっているかを表すもの**です。これが1.0を下回る場合、その年度のキャッシュフローでその年度の借入金の返済ができないこととなります。

3. L L C R > 1.0

L L C R (Loan Life Coverage Ratio) は**借入期間全体にわたる元利金返済前キャッシュフローの現在価値が、借入元本の何倍であるかを表すもの**です。

これが1.0を下回る場合、貸出期間に生み出す事業のキャッシュフロー総額で借入金全額の返済ができないこととなります。

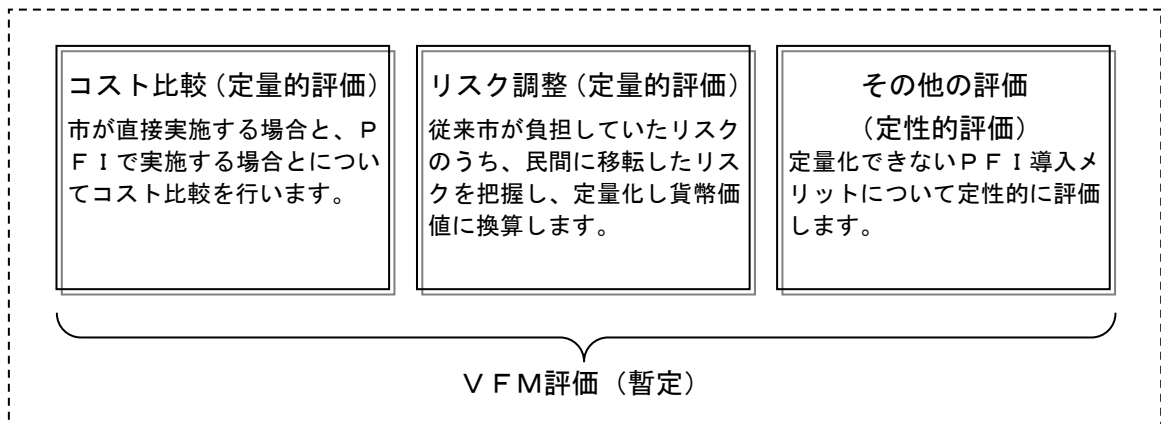
4. E I R R

E I R R (Equity Internal Rate of Return) は、**資本金と元利金返済後の当期損益の現在価値の合計とが等しくなる割引率であり、出資者にとっての投資利回りを測る指標**として用いられます。

出資金はハイリスク・ハイリターンという性格を持つ資金であるため、プロジェクト I R R に比べて大幅に高い値となります。一般的な事業の場合は、8~10%程度が目安とされますが、需要リスクが高い事業の場合は、さらに高い利回りが求められます。

【V F M評価の確定までの流れ】

P F I 導入可能性調査段階 → 調査段階における暫定的な評価

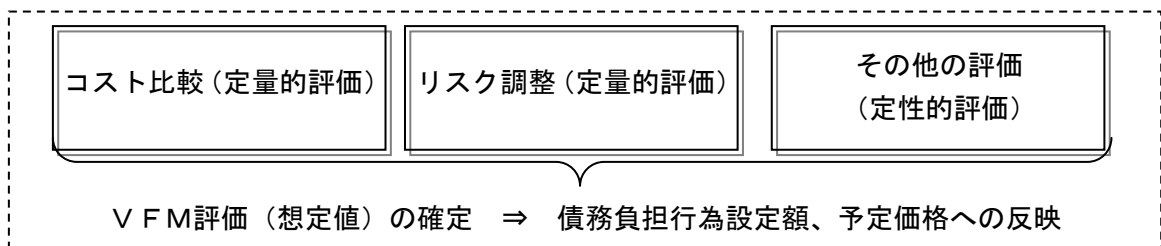


庁内の検討、民間との質疑応答、市場調査等

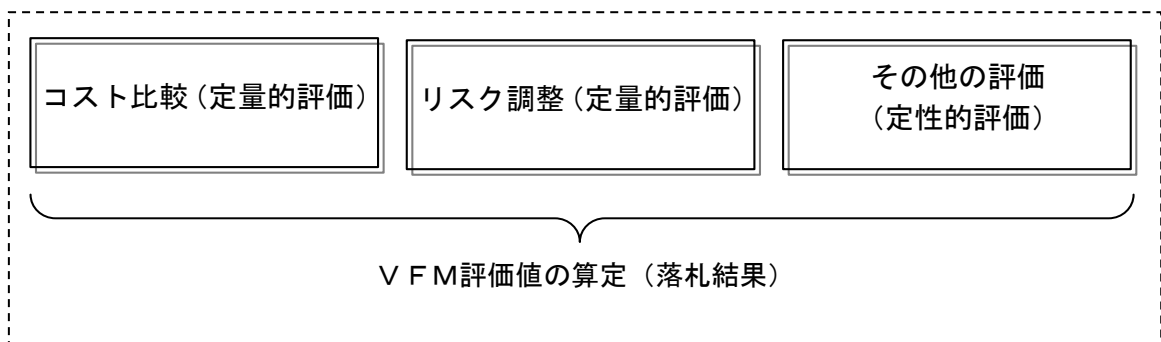


事業実施条件の見直し、公表資料の修正など

特定事業の選定段階 → 入札前の想定値



落札者の決定段階 → 落札結果に基づくV F M評価



以上のように、VFM算定に当たっては、様々な前提条件を想定しながら最適な事業実施条件を見極める作業が必要となります。ここでは、VFM算定に影響のある留意すべき重要な要素として、【事業方式による課税コスト負担の違い】【売買とされるPFI事業と減価償却】【大規模修繕の取り扱い】の3点について説明します。

【事業方式による課税コスト負担の違い】

- ・ PFIの事業方式により、課税・非課税の関係が異なります。これは、事業方式により各事業段階における公民のかかわり方が異なることによります。（下表参照）
- ・ 主な税目としては以下のとおりです。
 - 国税
 - ・ 登録免許税（不動産登記）
 - ・ 法人税
 - 県税
 - ・ 不動産所得税
 - ・ 法人事業税
 - ・ 法人県民税
 - 市税
 - ・ 法人住民税
 - ・ 事業所税
 - ・ 固定資産税
 - ・ 都市計画税
- ・ 市税において、事業方式によっては一旦はサービス購入対価に含まれるものがありますが、最終的には市に還元されるため、VFM算定上は不利にはなりません。
- ・ 各税に関しては、税制改正により特例措置が講じられる可能性があるため、必ず最新の情報について確認してください。

【各事業段階における公民のかかわり方の比較】

	BOT	BTO	BOO	公設公営
資金調達	民	民	民	公
設計・建設	民	民	民	公
所有	民→公	公	民	公
維持管理	民	民	民	公
運営	民・公	民・公	民・公	公

【売買とされるP F I 事業と減価償却】

B O T方式を採用した場合、S P Cが施設を保有し、初期投資費用分について各事業年度にわたって経費処理を行います。その際に、施設の法定耐用年数を基礎とした減価償却費を用いた場合、事業期間（15～30 年）中に償却が終わらないため、B T O方式を採用した場合と比べ、法人税が割高になるという問題がありました。

この点について、平成 14 年 12 月 17 日付国税庁通達「売買とされるP F I 事業について」が国税庁HPに掲載され、B O T無償譲渡方式の場合でも「売買とされるリース取引」として、その賃貸借の目的となる資産の引渡の時にその資産の売買があったものとされるとともに（法令 136 の 3）、一定の要件を満たした場合には、法人税法第 63 条（長期割賦販売等に係る収益及び費用の帰属事業年度）の規定の適用ができることが明確にされました。

従来どおりの減価償却を前提にV F M試算を行うと、事業期間終了時の残存簿価相当分を回収するため減価償却累計額を超えた分をサービス対価に含める必要がありますが、超過分は見かけ上「利益」とみなされるため法人税の課税対象となります。²⁷

なお、このような税務処理上の取り扱いが民間側がP F I 事業への参画を検討する際のコスト見積を大きく左右し、入札価格に影響します。税務処理に関して民間側に過度なリスクを負わすことのないよう、事業の公募の段階で前提となる税務処理を確定しておくことが適切です。

【売買とされるB O T無償譲渡方式とされるための要件】

要 件	求められる考え方
資産のリースや賃貸借であること	P F I 契約において、実質上自治体がS P Cから施設を賃借するスキームとする。（会計・税務上は、賃貸借契約の有無ではなく、契約における経済的実態から判断される）
当該契約が途中解約できないものであること又はこれに準ずるものであること	P F I 契約上、契約不履行等の一定の事実が生じ契約の終了となった場合は、市が施設の所有権を全て保持・取得した上で、契約終了時における工事費等の残額及びこれに係る支払利子相当額の合計額の90%ないし100%相当額をS P Cに支払うことと規定する。
経済的利益の実質的な享受者であること	対外的に市の事業として運営する（例：公の施設として設置）とともに、料金等の収入を自治体会計に入れる。
使用費用の実質的な負担者であること	サービス購入費のうち、賃貸料相当額の算定を施設の工事費等及びこれに係る支払利息相当額を積算基礎とする。
リース期間終了後の無償譲渡	P F I 契約期間終了後に、S P Cが有する施設の所有権を自治体に対して無償で譲渡する。
長期割賦販売とみなされること	事業期間中、割賦払いの方法で3回以上に分割してサービス対価を支払う。サービス対価のうち賃貸料相当額の部分は施設販売等の対価とする。

²⁷ 松森工場関連市民利用施設整備事業（スポパーク松森）では、従来どおりの減価償却を想定している旨、民間との質疑応答で回答している。（入札説明書等に関する質問及び質問に対する回答N o . 1 0 参照）。また、新仙台市野村学校給食センター整備事業では、導入可能性調査の段階から、売買とされるP F I 事業の考え方を前提にしている。

【大規模修繕の取扱い】

P F I 事業に大規模修繕を含むか否かについては、事業提案内容に大きな影響があるため、市側の考えを明示する必要があります。大規模修繕の定義は事業によって様々なものがありますが、以下の考え方を参考に、できるだけ明確に示すことが必要です。

大規模修繕に関する考え方：

V F M最大化の観点から、大規模修繕をP F I 事業に含めるか否か、どこまでを含めるかが論点となります。含める場合は、当該事業における大規模修繕業務の範囲を明確化するとともに、民間側が適切な修繕時期と修繕内容を判断できるかどうか、コストが必要以上に割高にならないかどうか、慎重な判断が必要です。また、その経費の支払い方法には、大規模修繕を含めてサービス対価を平準化する方法と、大規模修繕が必要な年次に必要経費を払い平準化しない方法という違いがあります。²⁸

現状では、P F I 事業に大規模修繕を含める場合、民間側は大規模修繕に備えてサービス対価の一部を積み立てる必要がありますが、その修繕積立金は見かけ上の利益とされ法人税の課税対象となります。この問題を回避するために、a) 大規模修繕が発生しない事業期間を設定 b) 大規模修繕をP F I 事業に含めない c) 大規模修繕を含めるもののその範囲を限定する（例：施設は含まないが、特定の設備は含むなど）d) S P Cが予め提案した時期に提案された大規模修繕費を支払う等の方法があります。

なお、B T O方式の場合は、公共側が施設を所有するため、リスク分担の観点から大規模修繕をP F I 事業の対象とはしないことが一般的です。

大規模修繕の定義（例）：

劣化した部位・部材又は機器の性能・機能を初期の水準又は実務上支障のない状態まで回復させる業務をいい、下記の例示に類する業務をいう。

（建築）建物の一側面、連続する一面全体又は全面に対して行う業務。

（電気）機器、配線の全面的な更新（劣化した部位・部材や機器などを新しいものに取り替えること）を行う業務。

（機械）機器、配管の全面的な更新を行う業務。

（出典）島根県立こころの医療センター（仮称）整備・運営事業（島根県）実施方針

²⁸ 建築基準法第2条第14号の「大規模の修繕」は、P F I 事業における「大規模修繕」とは異なるため、当該事業として求める修繕内容について、事前に考え方を明示する必要がある。

①建築物については、建物の一側面、連続する一面全体又は全体に対して行う修繕、
 ②設備については、電気設備、機械設備系統の更新をいい、詳細は建築物修繕措置判定手法（旧建設大臣官房官庁営繕部監修）²⁹における「大規模修繕」の記載と同内容の修繕をいい、また、③調理機器については、機器の更新及び初期調達費用の 50% 以上の費用を要する機器修繕をいう。

（出典）新仙台市野村学校給食センター整備事業（仙台市）事業契約書案

【大規模修繕を P F I 事業に含めない場合／含める場合のメリット・デメリット】

ケース	メリット	デメリット
P F I 事業に含めない	・事業者は将来発生する修繕費を入札段階で予測し提案に見込む必要がない。 ・将来の修繕費変動のリスクを入札の段階で見込む必要がない。	・修繕業務に関して、事業者のノウハウ活用による効率化が望めない。 ・大規模修繕費が別途必要になることが想定される。 ・比較的短い期間の設定をすることとなる。
P F I 事業に含める		
平準化して支払う	・財政支出が平準化される。	・事業者は大規模修繕が発生しない期においては、大規模修繕費も含めて一定額支払われるサービス対価に対し課税される可能性が高い。
事業者が予め提案した時期に提案された大規模修繕費相当分の対価を支払う	・修繕発生時に公共側が修繕費を支払うため、大規模修繕の発生時期、金額を把握することが可能。	・大規模修繕費が別途必要となることが想定される。 ・技術の進歩等により、提案時の内容が適切なものでなくなる可能性もある。

（出典）「地方公共団体が行う P F I 事業の課題に関する検討報告書」（総務省）を一部加工

²⁹ 建築物の修繕措置の統一的・効率的な調査・判定方法を詳しく解説した書籍。建築物だけでなく、設備についても取り上げている。

事業終了時の引渡時点の状態：

事業終了後の引渡時点の施設の状態に関する定義が明確にされていない場合は、事業者がどの程度の大規模修繕を見込む必要があるか判断が困難となるため、「経年劣化は容認する」「要求水準を満たしている状態」「引渡し後●年間は大規模修繕を行う必要のない状態に保つ」等、できるだけ具体的に明示する必要があります。

事業部会Ⅱ 中間報告段階での検討状況について

事業担当課は、STEP 9 までの検討が終了した段階で、事業部会Ⅱの開催をPFI統括担当課に依頼します。事業部会Ⅱにおいては、この段階でPFI導入が適切と言えるかどうか、事業部会としての評価を行うとともに、今後の作業における課題の指摘などを行います。

審議項目：

- 1 中間報告段階での事業スキームの概要
- 2 事業部会Ⅰ以降の検討状況
 - ・ 事業部会Ⅰにおける評価・意見を踏まえた検討
 - ・ 市場調査の結果とその反映
 - ・ その他変更点
- 3 PFI導入によって期待される効果の実現可能性
- 4 VFMの概算値（リスク調整前）
- 5 「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」に基づく仮評価と、PFI導入の適否に関する中間報告段階での事業部会意見

STEP 10 法制度、税制度、各種助成制度等の課題整理

ここまでの検討過程を通じて、本事業実施に関係する法制度、税制度、各種助成制度等の適用可能性や実務面での課題が概ね洗いだされていることが必要です。

しかし、事業実施の条件が整理された段階でなければ判断し難い場合もあることから、調査結果取りまとめの段階で、改めて課題の整理を行います。例えば、事業内容に民間収益事業を含めるかどうか、どのような内容の事業を認めるか、認める場合どのような事業内容とするか等の結論によって、地方税の課税標準に関する特例措置の適用可能性、国庫補助金や交付金の受給、都市計画法上の開発許可に係る手続きの必要性等に影響が生じる場合があります。また、事業用地が市街化区域以外の区域に該当する場合は、「杜の都の風土を守る土地利用調整条例」にかかる手続きが必要となります。このような場合は、事業の目的、内容との関係や、本市財政への影響、事業スケジュールへの影響等も勘案しながら、複数のケースを想定した上でどの方法を採用するか検討する必要があります。

STEP 11 事業スキームの確定、残された課題の整理

STEP 10までの検討及び事業部会Ⅱでの審議において、PFI手法の導入により一定の効果が見込まれるという結論が得られた場合は、ここまでの検討結果を踏まえて事業スキームを確定し、残された課題の整理を進めます。必要と判断される場合は、さらに民間側の市場調査を実施することも有益です。

事業部会Ⅲ PFI導入可能性調査結果全般の審議

事業担当課は、STEP 10までの検討が終了した段階で、事業部会Ⅲの開催をPFI統括担当課に依頼します。事業部会Ⅲにおいては、これまでの調査内容全般について審議し、導入方針を確定できる内容となっているかどうか、PFIが最適な選択肢であると評価できるかどうか審議します。事業担当課は、事業部会の意見を踏まえ、必要に応じて内容の修正や追加調査を行ったうえでPFI導入可能性調査報告書（案）を取りまとめます。

審議項目：

1. PFI導入可能性調査結果の概要
2. 事業部会Ⅱからの変更点
 - ・ 事業部会Ⅱにおける評価・意見を踏まえた検討
 - ・ その他変更点
3. PFI導入によって期待される効果の実現可能性
4. VFMの達成を確保するための仕組み
5. VFMの概算値（リスク調整後）
6. 「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」に基づく評価
7. PFI導入の適否に関する事業部会意見

(3) P F I 導入方針の決定

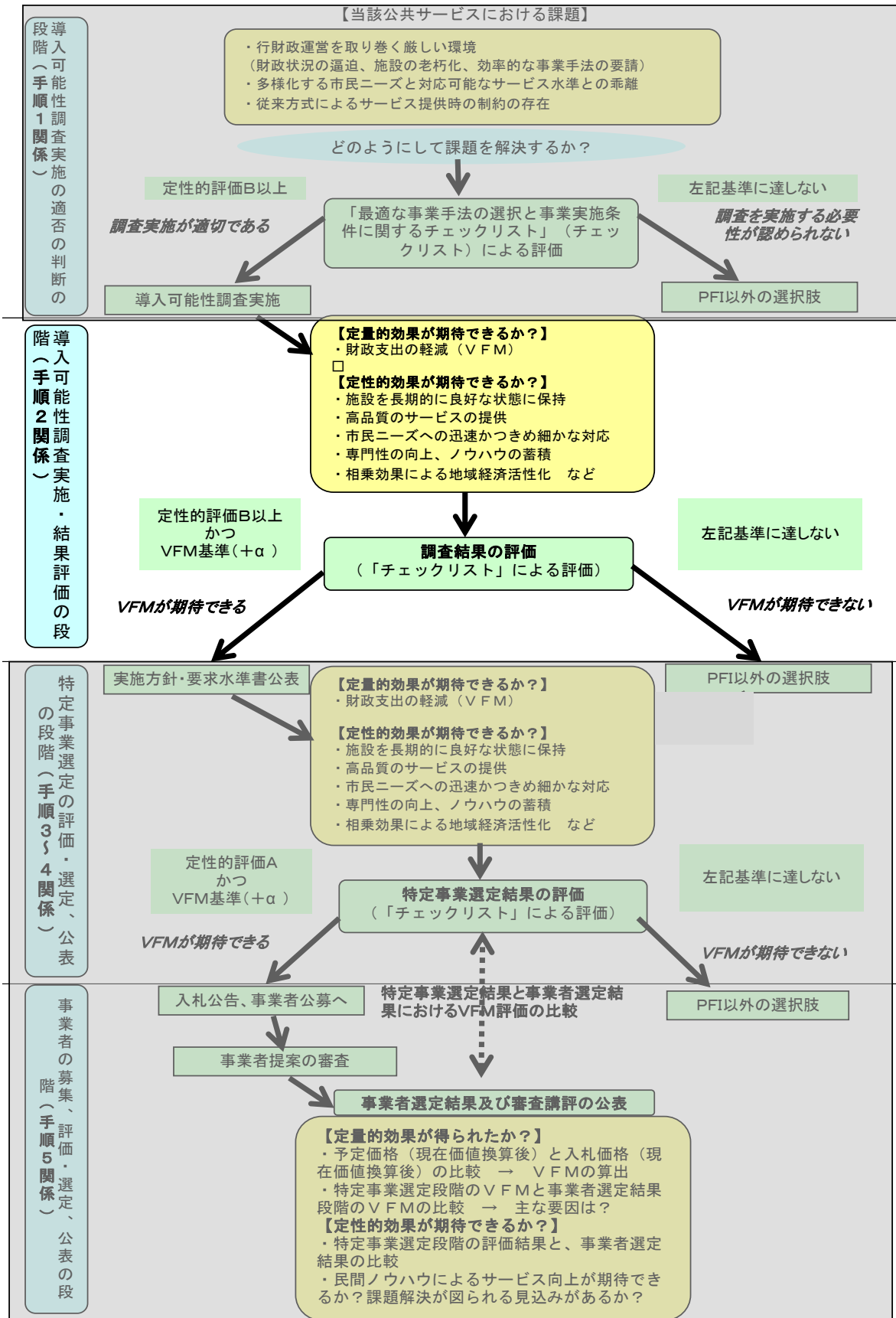
P F I 導入可能性調査報告書（案）を取りまとめる前に、[「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」](#)（→49～52 ページ参照）に基づき、事業手法検討関係課長会で調査結果を評価します。

課長会における評価の結果「**定性的評価B以上＋V F M基準達成**」となった場合は、P F I 導入の可能性が認められると判断されます。「**定性的評価B以上＋V F M基準未達成**」又は「**定性的評価C**」となった場合は、P F I の導入は認められないことになります。

以上の評価が固まった段階で、事業担当課が市長までの説明及び決裁により、P F I 手法の導入に向けた次の段階の作業に進むか、他の民活手法を導入するか方針を決定します。P F I 導入を前提に次の作業に進む方針が決定された場合は、P F I 導入可能性調査報告書を確定し、実施方針等の策定・公表の手順に入ります。P F I 手法を検討対象から外す方針となった場合は、事業担当課が今後の進め方を検討していくこととなります。

なお、P F I 導入可能性調査の結果を受けて、P F I 導入方針を決定する際の考え方の全体像を、次ページに掲載しましたのでご覧下さい。（これは、[21 ページ](#)のイメージ図を再掲したものです。この段階の作業に該当しない部分分かるよう網掛けしてあります。）

PFI導入決定及びVFM評価に関する判断の流れ(イメージ)



手順3 実施方針及び要求水準書（案）の策定、公表

手 順 3		想定所要期間
実施方針及び要求水準書（案）の策定、公表	(1) アドバイザーの選定（実施段階） (2) 事業者選定委員会の設置 (3) 実施方針の策定 (4) 要求水準書（案）の策定 (5) 実施方針・要求水準書（案）の公表 (6) 実施方針・要求水準書（案）に関する質問・意見の受付及び回答 (7) 実施方針・要求水準書（案）の修正の検討	

4 ヶ月
～5 ヶ月

(1) アドバイザーの選定（実施段階）

P F I 導入可能性調査の結果、定性的評価B以上及びV F M基準が達成されていると認められた事業については、実施段階の作業に進みます。実施方針検討から事業契約締結に至るまでのプロセスでは、高度な専門性が求められるとともに的確な進行管理と緻密な作業が必要になりますので、導入可能性調査と同様に外部アドバイザーと連携しながら進めることが適切です。なお、業務の専門性や作業の継続性、円滑な導入推進が重要であることから、P F I 導入可能性調査を委託した会社と継続して契約することが適切と考えられますが、特に必要な場合は、アドバイザーを公募し直すことも可能です。

実施段階においてアドバイザーに依頼する業務としては、下記のものが挙げられます。

実施段階においてアドバイザーに依頼する業務（例）：

- ・ 事業実施手続・スケジュールの検討
- ・ 事業者選定委員会の運営支援
- ・ 実施方針案・要求水準書案及び関係書類案の作成
- ・ 事業者等からの質問や意見に対する回答案の作成
- ・ 特定事業選定におけるV F M評価
- ・ 入札説明書案及び関係書類案（契約書等）の作成
- ・ 事業予定者との契約協議の支援
- ・ 金融機関との直接協定締結協議の支援 など

(2) 事業者選定委員会の設置

① 事業者選定委員会の意義

事業者選定委員会とは、PFI導入プロセスにおける客観性・公平性・透明性を確保しながら、専門的見地から最も優秀な提案を行った事業者を選定するために組織する委員会です。総合評価一般競争入札により事業者を選定する場合、学識経験者2名以上の意見聴取が必要（地方自治法施行令第167条の10の2第4項、同施行規則第12条の4第2項）とされており、本市においては、本委員会の委員がこれを兼ねるものとします。

事業者選定委員会は、本市では「協議会等」に位置づけられ³⁰、設置要綱を策定のうえ、事業毎に設置します。事務局は事業担当課が担当します。また、事業者選定委員会を設置しようとするときは、予め行財政改革課に協議することが必要です。³¹

② 委員の選定及び委員会の運営

委員は、法務、金融、建築等の専門家、学識経験者等から選定します。委員の選定及び委員会の運営に当たっては、「附属機関等の設置及び運営の基準に関する要綱（平成9年3月19日市長決裁）」及び「仙台市審議会等への女性の登用促進要綱（平成4年2月14日市長決裁）」などの規定に留意する必要があります。³²

③ 委員会の設置時期

委員会の主たる役割は、落札者決定基準に基づき入札参加者の提案を評価し、最も優秀な提案を行った民間事業者を選定することにあります。事業内容に対する理解を深め、より良い事業の骨格を形成する観点から、本市では、実施方針及び要求水準書の公表前には委員会を立ち上げることとします。

④ 委員会の基本原則と留意点

事業者の選定過程においては、公平性・透明性・客観性が確保される必要があるため、下記の点に留意します。

³⁰ 「附属機関等の設置及び運営の基準に関する要綱」（平成9年3月19日市長決裁）第2条第2項の規定による。

³¹ 上記要綱第7条の規定による。

³² 事業内容によっては、外部の有識者だけでなく、市の職員を委員に加えることも検討する必要がある。市職員を委員に加えるようとする場合は、行財政改革課への協議が必要である。

- ・ 選定委員会委員を事前に公表すること
- ・ 専門性、客観性が確保される評価方法とすること
- ・ 選定過程の透明性を確保するため、委員会審議後又は落札者決定後に、委員会の議事要旨を公開すること
- ・ 委員会の役割は、優秀提案を行った事業者を選定し、その結果を市に報告することであり、落札者決定の最終的な責任は本市が負っていること

⑤ 事業者選定委員会の協議内容

事業者選定委員会においては、事業者選定の具体的進め方等について協議するとともに、入札参加者の中から優秀提案を選定します。なお、委員の事業への理解を深めつつ負担を軽減し、提案内容の審査により注力できるようにするため、本市では、**委員会の協議を経て考え方や方法を決定すべきもの（下表において「協議」）と、協議事項とはしないものの、委員の理解を深める観点から説明を行うもの（同「説明」）とに分けることとします。**

下表に、委員会の大きな流れと、協議・説明を要する項目の目安を示します。（事業内容によっては、複数回審議する場合も想定されますので、柔軟な運用が必要です。）

【事業者選定委員会の開催時期と主な協議・説明事項（例）】³³

開催時期	開催期日	協議・説明事項	協議／説明の区分
実施方針・要求水準書（案）公表前	①19. 1. 22	委嘱状交付式 今後の進め方について	—
	②19. 2. 12	実施方針について	説明
		要求水準書（案） ³⁴ について	説明
実施方針・要求水準書（案）公表～特定事業選定	<この間市が実施する作業> ・ 実施方針・要求水準書（案）公表 ・ 実施方針・要求水準書（案）に対する質問回答 ⇒ 質問回答結果の反映など		
	③19. 3. 22	実施方針・要求水準書（案）に対する意見・質問の内容とこれに対する回答について	説明
		特定事業の選定について① （P F I 特定事業として選定するに当た	説明

³³ 委員会の開催期日は実例を参考に設定したもの。実際にはもう少し余裕を持った設定が望ましい。また、事業内容によっては複数回開催すべき項目もあり得るため、柔軟な運用が必要になる。

³⁴ 要求水準書（案）は、事業者選定において重要な項目であるため、説明の時間を十分に取る必要がある。

		っての基本的な考え方)	
		事業者選定方式について (事業者選定の全体像、進め方、総合評価 一般競争入札の採用について) ³⁵	説明
		提案評価の基本的な考え方について (落札者決定基準の構造、提案評価のポイント、留意点、事務局との役割分担など)	説明
	<この間市が実施する作業> ・ 事業手法検討関係課長会 (特定事業として選定してよいかどうかについて審議)		
	④19. 4. 28	特定事業の選定について② (関係課長会の審議を踏まえた最終案)	説明
		落札者決定基準について① (落札者決定基準の素案を提示)	協議
	<この間市が実施する作業> ・ 政策会議 (特定事業選定について) ・ 特定事業の選定・公表		
	⑤19. 5. 25	落札者決定基準について② (前回委員会における意見、庁内検討結果 等を踏まえた案を提示)	協議
		要求水準書について① (要求水準書の素案を提示し、委員会の意 見をもらう)	説明
	⑥19. 6. 8	落札者決定基準について③ (前回委員会での意見、庁内検討結果等を 踏まえた案を提示)	協議
		要求水準書について② (要求水準書の第2案を提示し、委員会の 意見をもらう)	説明
特定事業選定 ～入札公告前	⑦19. 6. 24	落札者決定基準について④ (最終案を提示し、委員会の了承を得る)	協議
		事業者選定方法について (提案書類審査の具体的な進め方[全体会 のみとするか、専門部会方式とするか等])	協議
		要求水準書について③ (これまでの意見を踏まえ、要求水準書の 最終案を提示し意見をもらう)	説明
		入札説明書について (入札説明書を参考提示し、基本的な仕組 み等を説明)	説明
		事業契約書(案)について (事業契約書(案)を参考提示し、基本的 な仕組み等を説明)	説明
		今後のスケジュールについて (次回委員会までに市側で行う作業、次回 委員会以降の段取り)	説明

³⁵ 本市のPFI導入基準によると、ほとんどの事業は総合評価一般競争入札方式を採用することとなるが、独立採算の要素が大きく本市の財政負担が少ないなどの場合は、公募型プロポーザル方式の採用も可能なこともあり得る。このような場合は、事業者選定委員会の意見を聴いた上で事業方式を慎重に判断することが適切である。

	<この間市が実施する作業> ・ 債務負担行為設定（議会）		
入札公告～基礎審査終了	<この間市が実施する作業> ・ 入札公告、入札説明会 ・ 入札説明書等に関する第1回質問回答 ⇒ 公表資料への反映等 ・ 入札参加資格審査 ・ 入札説明書等に関する第2回質問回答 ⇒ 公表資料への反映等 ・ 入札・提案書類受付 ・ 提案書類に関する基礎審査 ・ 事務局による提案書類の分析 など		
	⑧19.12.22	提案書類審査の進め方と詳細スケジュールについて（再確認、詳細説明）	説明
		基礎審査の結果について	説明
		入札参加者へのヒアリングについて（ヒアリングを実施する場合、その基本的な考え方と進め方を確認）	協議
		事務局による提案書類分析結果について（提案書類のポイント、特徴、要確認事項、庁内関係課による指摘事項 など）	説明
基礎審査終了後～優秀提案の特定	<この間市が実施する作業> ・ 入札参加者へのヒアリング事項とりまとめ ・ 事業者選定委員による仮評価結果とりまとめ		
	⑨20.1.19	入札参加者へのヒアリング	—
	<この間市が実施する作業> ・ 入札参加者へのヒアリング結果の整理 ・ 事業者選定委員による評価案とりまとめ ・ 債務負担行為設定（議会）→120～122 ページ参照		
	⑩20.2.14	提案書類審査（加点項目審査）	協議
	⑪20.2.15	提案書類審査（加点項目審査） 優秀提案の選定	協議

(3) 実施方針の策定

実施方針は、本市がPFI事業の実施に向けて具体的に検討を進めている事業の内容や事業者の募集方針等を明らかにするものです。PFI法の規定により、特定事業の選定を行おうとする場合、必ずその前に実施方針の策定・公表を行わなければなりません。実施方針は、事業者が当該事業への参画を検討する最初の判断材料となりますので、本市の既往事例との整合に留意しながら、なるべく早い段階で公表することが必要です。なお、実施方針公表前に、関係各課に対して内容の確認を依頼する必要があります。

PFI法第5条第2項には、実施方針に具体的に定める事項が掲げられており、それをふまえ本市では、次の8項目を掲載事項としています。なお、それぞれの記載内容の一例を併せて示します。

記 載 項 目	記 載 内 容 (例)
一 特定事業の選定に関する事項	○ 事業内容に関する事項 ・ 事業名称 ・ 公共施設等の管理者の名称 ・ 事業の目的 ・ 基本理念 ・ 事業の基本的内容（施設内容、事業方式、事業期間、事業の範囲、市が行う業務、事業者の収入） ・ 遵守すべき法制度等 ・ 事業スケジュール ・ 事業期間終了時の措置 ・ 実施方針の変更 ○ 特定事業の選定及び公表に関する事項 ・ 選定の基本的考え方 ・ 選定の手順 ・ 選定結果の公表
二 事業者の募集及び選定に関する事項	○ 事業者の募集及び選定方法 ○ 事業者の募集及び選定スケジュール ○ 入札参加者の備えるべき参加資格要件 ・ 入札参加者の構成等 ・ 入札参加者及び協力企業の制限 ・ 特別目的会社の設立等 ・ 参加資格要件の確認 ○ 事業者選定に関する事項 ・ 基本的考え方 ・ 事業者の選定 ・ 選定結果の公表 ・ 事業契約の締結 ・ 落札者を決定しない場合 ○ 実施方針説明会及び意見の受付等 ・ 実施方針説明会の実施等 ・ 実施方針等に関する質問・意見の受付 ○ 提案書類の取り扱い ・ 著作権、特許権など
三 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	○ リスク分担の基本的考え方 ○ 予想されるリスクと責任分担 ○ リスクが顕在化した場合の費用負担の方法 ○ 提供されるサービスの水準 ○ 事業の実施状況の監視 ○ 本事業の管理者による支払いに関する事項等
四 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項	○ 敷地に関する各種法規制等 ○ 施設要件 ・ 基本的考え方 ・ 施設機能 ・ 建設予定地 ・ 敷地面積 ・ 現況 ・ 用途地域等

記 載 項 目	記 載 内 容 (例)
五 事業契約（選定事業（公共施設等運営事業を除く。）を実施するため公共施設等の管理者等及び選定事業者が締結する契約をいう。以下同じ。）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	○ 裁判管轄の指定
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	○ 事業の継続に関する基本的考え方 ○ 継続が困難となった場合の措置 ・ 事業者の責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となった場合 ・ 本市の責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となった場合 ・ 当事者の責めに帰すことのできない事由により事業の継続が困難となった場合 ・ 金融機関と本市の協議（直接協定）
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	○ 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 ・ 事業用地の貸付 ・ 課税標準特例の適用 ・ 補助金交付の有無 ・ 日本政策投資銀行の低利融資の適用 ・ その他事業者による業務実施に必要な許認可等の取得に関する協力
八 その他特定事業の実施に関し必要な事項	○ 議会の議決 ○ 事業において使用する言語 ○ 入札参加に伴う費用負担 ○ 情報公開及び情報提供 ○ 問合せ先

(4) 要求水準書（案）の作成

要求水準書（案）は、P F I 導入可能性調査段階で作成された概略要求水準書（[→65～75 ページ参照](#)）を基本として、さらに詳細な検討を重ねたうえで作成します。

入札への参加を考えている民間企業は、事業内容がより具体的に見え始めるこの時点から本格的な検討を始めるともいわれており、民間側が参加の是非やノウハウ発揮の余地を検討する際に有益な情報を提供するためにも、入札公告時点での公表と同程度の具体性が求められます。

本市では実施方針と同時に要求水準書（案）を公表しています。これは、民間側の検討期間を十分確保し、また、民間側からの質問・意見を十分反映させた要求水準書（案）とするための配慮です。なお、要求水準書作成上の留意点や、盛り込むべき要素については、[65～75 ページ](#)及び[129～130 ページ](#)をご覧ください。

(5) 実施方針・要求水準書（案）の公表

実施方針・要求水準書（案）の内容を広く速やかに周知するために、事業担当課は公告を行うとともに、仙台市ホームページへの掲載等により公表します。

なお、事業内容についてさらなる周知を図るため、公表後できるだけ早い時期に、民間企業等を対象とした実施方針・要求水準（案）説明会を開催します。

(6) 実施方針・要求水準書（案）に関する質問・意見の受付及び回答

事業担当課は、公表した実施方針・要求水準書（案）の内容について、民間側からの質問・意見を受け付け、本市としての回答を行います。併せて、民間側からの質問・意見をよく検討しながら、必要に応じて事業スキームの見直し等を行っていきます。このため、質問・意見の受付期間設定に当たっては、民間側が十分な検討を行えるよう配慮する必要があります。

質問・意見については、速やかに回答内容を検討し、これを仙台市ホームページ上で公表します³⁶。なお、提案内容に、提案者の利益を害するおそれのある特殊な技術、ノウハウ等が含まれるものを除き、原則として全ての質問・意見に対して回答します。

質問・意見の中に本市として受け入れ難いものがある場合についても、できるだけその理由を明確にして回答します。このことにより、民間側は当該事業についての市の考え方を的確に認識し、提案内容に活かすことができる一方で、市側にとっても、民間側が当該質問を行った要因を把握することで、事業内容や諸条件の改善を図ることができると考えられます。この他、事業に対する民間側の視点や考え方を聞く必要がある場合、参加意欲のある民間企業と本市との間で、全体あるいは個別の意見交換会を開催することもあります。この際、事業内容が複雑で民間に移転するリスクが大きいなどの場合は、必要に応じてリスクワークショップを開催することも考えられます。

(7) 実施方針・要求水準書（案）の修正の検討

実施方針・要求水準書（案）に対する質問・意見で事業への反映が有益と判断される場合は、所要の修正を行います。

なお、修正した場合は、事業担当課は、当初方針の公表時と同様にこれを公表します。

³⁶ なお、この段階で明確な回答が難しい内容（庁内調整や関係機関への確認に時間を要するもの）等については、入札公告時点までに回答することとしても差し支えない。

手順 4 特定事業の評価・選定、公表

手 順 4		想定所要期間
特定事業の評価・選定、公表	(1) 定量的評価 (2) 定性的評価 (3) 特定事業の選定 (4) 選定結果等の公表 (5) 債務負担行為の設定	

特定事業の選定とは、実施方針を策定、公表した事業について、P F I 事業として実施することが適切であると本市が認め、これを P F I 法第 7 条に基づき特定事業として選定し、その旨を公表する手続きを言います。

具体的には、実施方針を策定、公表した後の検討内容や、民間側からの意見等を踏まえたうえで、従来の公共事業方式で実施した場合と比較し、P F I 方式を採用し民間のノウハウや資金を活用することで、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営が効率的かつ効果的に実施できるかどうかを、定量的・定性的に改めて評価することにより、総合的に判断するものです。

(1) 定量的評価

事業担当課は、P F I 導入可能性調査において一度算定した V F M を、民間側からの意見等を踏まえ、事業に関する諸条件の変更内容（事業内容、範囲、コスト算出の前提条件等）を反映させたうえで、改めて算定しその評価を行います。

実際の算定に当たっては、P F I 導入可能性調査での算定結果を基本としたうえで、その後の検討に基づく各種条件の見直し等を反映させ、本市の最終的な想定値を固めます。なお、定量的評価の結果は、債務負担行為設定については予定価格に反映されるため、その内容については財政課の了解を得ておく必要があります。

(2) 定性的評価

コスト削減などの定量的な評価（V F M）以外に、サービス水準の向上の見込みやそれを確保するための仕組みの有無などの定量化が困難なものについても、内容を吟味し、客観性を確保したうえで評価に加えます。

本市では、全ての事業に共通すると考えられる定性的効果の評価基準を、「最適な事業

[手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト](#)」(49～52 ページ)として取りまとめ
ており、特定事業選定段階においても、このチェックリストに基づく評価を行います。そ
の他、チェック項目に掲載されていない当該事業特有のメリットが存在する場合は、当該
項目も評価に加えることとします。

(3) 特定事業の選定における手続きと判断基準

選定に当たっては、まず、「事業手法検討関係課長会」を開催し、[「最適な事業手法
の選択と事業実施条件に関するチェックリスト](#)」(49～52 ページ)に従って、特定事業と
して選定することが妥当かどうかを審議します。下記の2点が全て満たされていること
が、特定事業として選定するための条件となります。

【定性的評価】

「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」におけるチェック項
目を全て満たし、「定性的評価A」に該当すること。

【定量的評価】

「最適な事業手法の選択と事業実施条件に関するチェックリスト」における、特定
事業選定段階のVFM基準が達成されていること。

特定事業の選定における判断基準		
定性的評価結果	定量的評価結果	判 断
A	VFM基準達成	特定事業として選定
A	VFM基準未達成	再検討のうえで改めて評価（VFM基準が達 成されなければ導入しない）
B	VFM基準達成	再検討のうえで改めて評価（定性的評価結果 がAにならなければ導入しない）
B	VFM基準未達成	PFIを導入しない
B未満	VFM基準未達成	PFIを導入しない

次に、事業者選定委員会を開催し、課長会の評価結果を説明し、特定事業選定につい
て説明を行います。そして、政策会議（説明）で特定事業選定についての承認を得たう
えで、特定事業として選定・公表することとします。

(4) 選定結果の公表

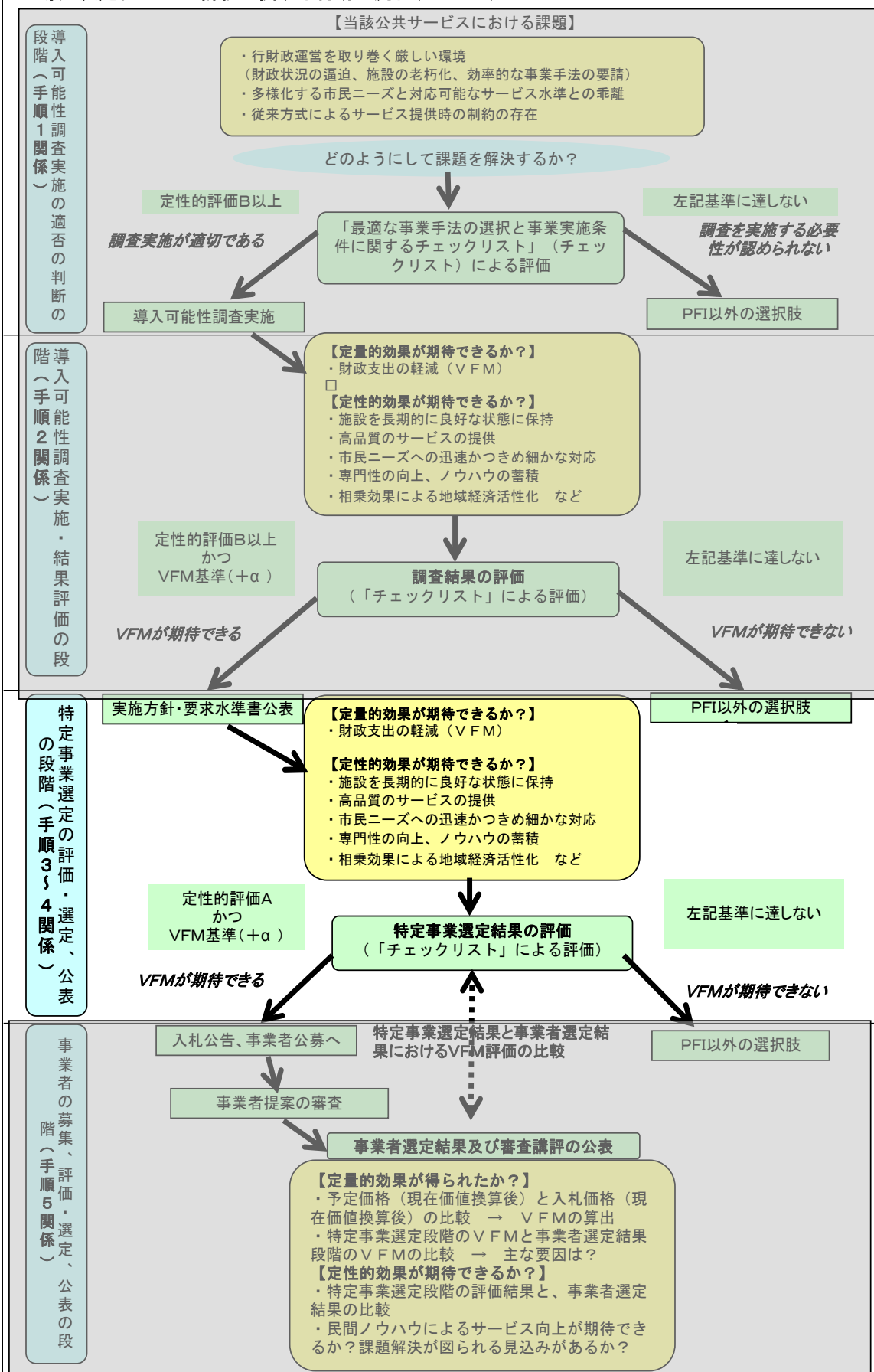
選定結果については、これを速やかに公表します。事業担当課は、実施方針の公表時と同様に公告を行い、さらに記者発表、仙台市ホームページへの掲載により公表します。また、特定事業として選定しない場合も、判断に至った理由を説明するため同様に公表する必要があります。

VFMの算定結果についても併せて公表します。但し、ここで前提条件や算定根拠などの詳細な数値を公表することで、その後の入札の際に正当な競争が阻害されるおそれがあると認められる場合は、コストの縮減額又は割合の見込みの提示に留めることとしても差し支えないとされています（プロセスガイドライン参照）。

よって、本市では、入札時の競争性確保や事業者の創意工夫発揮を図る観点から、特定事業時には、算定した経費の費目や、基本的な前提条件を公表しますが、VFM算定結果については、割合の見込みに留めることとします。なお、落札者決定後、事業者選定委員会の審査講評を公表する際に、この段階での評価結果と、落札段階で得られた効果を分りやすく比較することとします。[\(144 ページ「落札者の決定・公表」以降参照。\)](#)

なお、特定事業の選定において、定量的評価及び定性的評価を行い、次の段階に進む考え方の全体像を、次ページのイメージ図に掲載しましたのでご覧下さい。[\(21 ページのイメージ図を再掲したものです。この段階の作業に該当しない部分が分るよう色分けしてあります。\)](#)

PFI導入決定及びVFM評価に関する判断の流れ(イメージ)



(5) 債務負担行為の設定

複数年の契約を前提とする P F I 事業においては、事業期間全体にかかる事業費の総額についての予算として、債務負担行為（地方自治法第 214 条、215 条）を設定し、市議会の議決を得る必要があります。債務負担行為の設定に当たっては、以下の点に留意し、財政課と協議を行う必要があります。

ア 設定額・内容

債務負担行為の設定額は、V F M 評価の際に算定した P F I L C C（現在価値換算前）を基礎として決定します。なお、設定に当たっては、明示された金額に加え、事業期間が長期にわたることを踏まえ、将来変動する要素（金利変動、物価変動、税制度の変更等）を考慮し、文言で規定する必要があります。

【債務負担行為設定の内容】

■ 設定期間

- ・ 始期：本契約予定日が属する年度
- ・ 終期：事業期間終了日が属する年度

■ 債務負担行為設定時の議案書に記載すべき要素

- ・ P F I L C C（現在価値換算前、千円単位）
- ・ サービス対価改定の要素

例：金利スワップレートの変動を基に算定した増減額

企業向けサービス価格指数／消費者物価指数の変動を基に算定した増減額

税制度の変更を基に算定した増減額

利用者数の変動を基に算定した増減額

変動要素の例	変動の理由、概要
金利スワップレートの変動	<u>金利スワップとは、固定金利で調達したい（金利変動を回避したい）ものと変動金利で調達したい（金利変動による利益を得たい）ものが、お互いの金利支払債務を交換する資金調達手法であり、その交換レート（固定金利側）をスワップレートという。</u> P F I においては、初期投資に要する経費を S P C が金融機関から借入れ、事業期間にわたって公共から支払われるサービス対価によってこれを金融機関に返済していく。サービス対価のうち施設整備費相当額については、適切なリスク分担と入札価格高騰を防ぐ観点から、当初提案金利と融資実行時点の金利差に加え、例えば 5 年／10 年毎に金利を見直すことが一般的であり、その際の基準金利がスワップレートである。 サービス対価改定の対象は、市場金利であるス

	ワップレートの変動であり、当初提案された上乗せ金利（スプレッド）は改定対象とはしないことが通例。スワップレートの水準や動きは、同期間の長期固定金利に近い。
企業向けサービス価格指数の変動	物価変動に伴ってサービス対価を改定する場合に盛り込まれる要素。一定の指標を設定し、定期的に見直すこととされる。
税制度の変更	税制度の変更により、本市がそのリスクを負担する場合に盛り込まれる要素。一般的には、事業内容に関わらず、固定的に発生するもの（例：固定資産税等、消費税＜サービス対価にかかるもの＞など）が改定対象となる。法人の利益に関わる税制については、事業者のリスクとし、改定対象とはしないことが一般的である。
利用者数の変動	利用者数の実績によって、支払を増減させるスキームを組んでいる場合に盛り込まれる要素。（例：新仙台市天文台整備・運営事業）

イ 設定時期

事業者の選定方法に総合評価一般競争入札方式を用いる場合、入札公告を含む一連の契約行為は支出負担行為の範疇に含まれると解されており（地方自治法第 232 条の 3 及び 4）、予め予算措置がなされている必要があります。このため、本市では、募集手続き前の段階で債務負担行為を設定します。なお、スケジュールの都合上、債務負担行為を設定した年度内に契約に至らず、翌年度に契約を締結せざるを得ない場合、翌年度以降の予算としての効力は消滅し、再度翌年度の予算として債務負担行為を設定し直す必要があり、この点も念頭においてスケジュールを設定する必要があります。

【債務負担行為の再設定の例】

- ・ 18 年 12 月 第 4 回定例会で債務負担行為設定
- ・ 19 年 1 月 入札公告
- ・ 19 年 9 月 第 3 回定例会で契約議案提案予定

→ 入札公告の前提として、18 年第 4 回定例会までに債務負担行為設定の議決を得る必要があるが、本契約締結が翌年度となるため、19 年第 1 回定例会で債務負担行為設定の再設定が必要

ウ P F I 事業に係る債務負担行為の位置付け

旧自治省の事務次官通知（平成 12 年 3 月 29 日付自治画第 67 号。以下「自治事務次官通知」という。）では、P F I 事業における債務負担行為について、「効率的かつ効果的な公共施設等の整備のために設定されるものであり、『もっぱら財源調達的手段として設定する債務負担行為』に該当するものではない」と示されています。但し、同

時に「この場合においても財政の健全性を確保する必要があるので、P F I 事業における債務負担行為に係る支出のうち、施設整備費や用地取得費に相当するもの等公債費に準ずるものを起債制限比率の計算の対象とする」としていることに留意する必要があります。

手順5 事業者の募集、評価・選定、公表

手 順 5		想定所要期間
事業者の募集、評価・選定、公表	(1) 基本的な考え方 (2) 事業者の募集・選定方式について (3) 事業者選定の流れ	6 ヶ月 ～10 ヶ月

(1) 基本的な考え方

事業者の募集、評価、選定において留意すべき点として、P F I 基本方針では以下の項目を示しています。これらを念頭に置いたうえで、事業者の選定作業を進めます。

- ・ 「公平性原則」にのっとり、競争性を担保しつつ、「透明性原則」に基づき手続の透明性を確保した上で実施するよう留意すること。
- ・ できる限り事業者の創意工夫が発揮されるよう留意するとともに、所要の提案準備期間の確保にも配慮すること。
- ・ 価格及びその他の条件により選定を行うこととする場合には、客観的な評価基準を設定すること。公共サービスの水準等について、やむを得ず定性的な評価基準を用いる場合でも、評価結果の数量化により客観性を確保すること。
- ・ 募集に当たっては、事業者の創意工夫が極力発揮されるように、提供されるべき公共サービスの水準を必要な限度で示すことを基本とし、構造物、建築物等の具体的な仕様の特定については必要最小限にとどめること。
- ・ 事業者には質問の機会を与えるとともに、質問に係る情報提供に当たっては、競争条件を損なわないよう、公正に行うこと。
- ・ 事業者の選定を行ったときは、その結果を評価の結果、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（公表することにより、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ものを除く。）と併せて速やかに公表すること。

(2) 事業者の募集・選定方式について

特定事業として選定された場合の事業者の募集・選定方式については、総合評価一般競争入札方式と、公募プロポーザル方式があります。

P F I 法及びP F I 基本方針では、事業者の選定は公募の方法によること、競争性の担保、客観的な評価の実施を求めています。また、会計法令の適用を受ける案件については、原則として一般競争入札によること、会計法令の適用を受けない場合においても、競争性の担保を求めています。

都道府県・政令指定都市においては、一定の基準を越える事業の場合はW T O 政府調達協定の適用対象となるため、総合評価一般競争入札で行うことが必要です。自治事務

次官通知（平成 12 年 3 月 29 日付「地方公共団体における P F I 事業について」）は、「P F I 契約においては、価格のみならず、維持管理又は運営の水準、S P C とのリスク分担のあり方、技術的能力、企画に関する能力等を総合的に勘案する必要があることにかんがみ、総合評価一般競争入札（地方自治法施行令第 167 条の 10 の 2）の活用を図ること。」として、P F I 事業における事業者の選定に総合評価一般競争入札方式を採用することを奨励しています。なお、事業主体（都道府県・政令指定都市以外）や、事業規模によっては公募型プロポーザル方式（随意契約の一方式）で事業者を選定することも可能ですが、特例政令上の要件（地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令第 11 条第 1 項各号のいずれか）を満たすことが必要となります。このため、本市の導入検討基準を勘案すると、現状ではほぼ全てが総合評価一般競争入札の対象となります。³⁷

それぞれの方式の特性と比較表は以下のとおりです。

総合評価一般競争入札方式

通常の一般競争入札の「最低の価格をもって申し込みをした者を落札者とする」という規定にかかわらず、予定価格の制限範囲内において、価格だけでなくその他の条件（施設計画、事業収支計画、業務体制、リスク管理方針等）も併せて最も優れた企画をもって入札に参加した者を落札者とする方法。

公募型プロポーザル方式

業務に関する提案を公募し、提出された提案を審査の上、最も業務に適したものを選定して、その者と提案内容に基づく契約を締結する方法。随意契約に位置付けられるため、地方自治法施行令第 167 条の 2 のいずれかに該当することが前提となる。

³⁷ P F I は業務内容が複雑で多岐にわたり、期間が長期にわたること等から、公共側と民間事業者側で交渉を行いながら、提案内容や契約条件を決定することが望ましいとされているが、日本の入札制度との関係で限界がある。この点については、現在、内閣府「民間資金等活用事業推進委員会（P F I 推進委員会）」において、P F I の特性を踏まえた新たな事業者選定手続きを検討するため、現在の P F I 事業の課題や、E U 諸国における取り組み等も踏まえ、多段階選抜や対話方式など一定の交渉を含む手続きの導入に向けた検討が進められている。本市としては、これらの動きにも留意しつつ、現行制度上可能な範囲で、事業内容に関する官民の「認識のずれ」を少なくするよう、運用を工夫していく考え。

【P F Iにおける事業者選定方式の特徴の比較表】

項目	総合評価一般競争入札方式	公募型プロポーザル方式
地方自治法上の位置付け	一般競争入札の一方式	随意契約の一方式
概要	評価点の最も高い事業提案を行った者を落札者とする。	評価点の最も高い事業提案を行った者を優先交渉権者とする。
契約書案の作成	入札公告時に市側より提示する。	公募前に「条件規定書」という形で骨格を市側より提示する。
相手方が決定した後の契約協議	入札方式のため、契約条件を変更することは不可。ただし、事業契約書案の範囲内で、入札前に確定できなかった詳細部分の調整のための協議を行うことは可能。	公募時に示した条件規定書をベースとして、優先交渉権者との協議によって契約内容を決定することが可能。
契約内容の変更	事業者選定後は、基本的に契約書の内容変更はできないため、入札公告時に公表する契約書案には、諸条件を極力明記しておく必要がある。	公募時に示した条件規定書をベースとして、事業者との協議で契約内容を決定することが可能であるが、当初提示した条件から大幅に変更することは極力避けるべきとされる。
契約締結に至らなかった場合の対応	再入札が必要。但し、落札価格の範囲内であれば、次順位者との随意契約は可能。(地方自治法施行令第167条の2)。	優先交渉権者との交渉が不調になった場合、次順位者と交渉することになるのが一般的である。
応募者の負担	明確な二段階審査を行うことが難しいため、応募に係る負担が重くなるとされる。	二段階審査を行うことが通例であり、二次審査へ進む事業者が絞り込まれるため、応募者の負担を抑制することができる。
そ の 他	総合評価一般競争入札の実施、落札者決定基準の決定、落札者の決定いずれの場合においても、予め学識経験者2名以上の意見を聴かなければならない。(地方自治法施行規則第12条の4)	W T O政府調達協定に該当する事業では、地方自治法施行令の規定によるほか、地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令第10条を満たす必要がある。

(3) 事業者選定の流れ

総合評価一般競争入札及び公募型プロポーザルの手続きの流れを示します。次ページ以降は、総合評価一般競争入札について、主な留意点を示します。



① 入札公告

総合評価一般競争入札を行うに当たり、入札に関する必要な事項について入札公告を行うとともに、記者発表や、仙台市ホームページへ関連資料の掲載を行います。WTO協定に該当する契約案件の場合は、入札期日の前日から起算して原則 40 日前までに仙台市公報への掲載が必要です。[\(→187 ページ参照\)](#)

この際、以下の書類を整えるとともに、さらに後述する落札者決定基準についても併せて公告する必要があります。

入札公告の際の公表資料には、以下のようなものがあります。

【入札公告の際の公表資料（例）】

資料の名称	掲載ページ	概要
入札説明書	128	事業概要、入札手続き、審査方法等
付属資料	－	関連する資料（土地に関するもの、インフラに関するもの、その他参照資料）
事業契約書（案）	128-130	公共側と事業者（SPC）の間で結ぶ予定の事業契約書の案
別紙（案）	129-130	事業スケジュール、提出すべき図書類、サービス対価の構成、対価の支払方法・改定方法、不可抗力事由や法令変更等における費用負担の区分、モニタリングとサービス対価支払い（減額）の関係 など
要求水準書	130-131	事業者に対して求めるサービスの内容、水準、施設や設備の性能、モニタリングの方法、業務報告書の作成・提出 など
付属資料	－	関連する資料（諸室リスト、エリアの重要度分類、備品リスト など）
落札者決定基準	132-138	落札者決定の考え方、審査の手順、配点、価格と内容のウェイト、入札参加資格審査の基準、入札書類審査（基礎項目審査、加算項目審査）の基準 など
様式集	138	入札書類の様式一式
基礎審査項目チェックシート	138	要求水準に到達しているかどうか、入札参加者が提案書提出前に自ら点検するためのチェックシート
基本協定書（案）	139	落札者として決定されたことを確認し、事業契約の締結に向けた双方の義務等を定めるために、市と落札者との間で結ぶ協定。落札者が新たにSPCを設立し、このSPCが選定事業者として事業契約を締結することや、当該落札者等の出資義務等を規定。

上記資料について、以下個別に説明します。なお、事業者選定委員にもこれらの資料について理解を深めつつ委員の負担を軽減し、提案内容の審査により注力できるようにするため、落札者決定基準のみ委員会の協議を経たうえで公表することとします。なお、要求水準書については、入札書類審査を行ううえで委員にも十分な理解が求められるものであるため、委員会の初期段階から説明を行うことが必要です。その他の資料については、委員会での協議事項とはしないものの、内容や事業者選定上の位置付け、作成作業の進捗状況等についての説明を行うこととします。（金融、法務等専門

的知識を有する選定委員に助言を求め、それらを反映させることを妨げるものではありません。)

入札説明書

入札参加者に対し事業概要等を示すとともに、入札条件や留意点等を示すものです。
入札説明書は、概ね次のような項目からなります。

【入札説明書の記載項目（例）】

記載項目	具体的な記載内容
I 入札説明書等の位置付け	事業の基本理念・コンセプト、必要とされる根拠法令等、事業スケジュール（予定）
II 事業の目的及び内容	事業目的、事業名称、施設の性格、事業の範囲、事業方式、事業期間、事業者の収入
III 入札参加者に関する条件	入札参加者の構成等（共通する参加資格要件、個別業務毎の資格要件）、入札参加者の構成員及び協力企業の制限、参加資格要件の確認基準日、参加資格要件を欠く事態が生じた場合における措置
IV 事業者の募集及び選定スケジュール	入札説明書等公表から、本契約締結までの予定
V 入札に関する事項	本市の担当窓口、入札に関する手続き（入札説明会の開催、質問の受付・回答、入札日時、入札手順等）、入札参加に関する留意事項（費用負担、提出書類の取り扱い、入札の中止・無効に関する事項等）、入札予定価格（税抜き）
VI 入札書類の審査	事業者選定委員会の設置、審査方法、審査項目等・手続き、落札者の決定、審査結果の通知・公表
VII 提案に関する条件	立地条件、事業の提案に関する条件、業務の委託、サービス購入費の支払い条件、本市による事業のモニタリング、土地の使用、保険、本市と事業者の責任分担、財務書類の提出
VIII 契約に関する事項	契約手続き、契約の枠組み（対象者、締結時期及び契約期間）、契約金額（税込みである旨明記）、契約の保証、融資金融機関との協議
IX 提出書類	提出書類の種類
X その他	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、事業の継続が困難となった場合の措置、事業期間中の事業者と本市の関わり

事業契約書（案）

これまでのプロセスを通じて整理してきた官民のリスク分担や、確定させた事業スキームなどを反映させた事業契約書（案）を作成します。本市既往事例における事業契約書（案）をモデルとし、アドバイザー会社が法務アドバイザー（弁護士）に依頼し、当該事業に適した原案を作成し、これを整理していきます。なお、適切なリスク分担がなされた事業計画策定の前提となることから、官民のリスク分担や事業実施に

当たつての様々な条件が適切に反映されていること、市と事業者との間で解釈の相違が生じないよう明確かつ具体的に規定されていることなどが必要です。

【事業契約書（案）の記載項目（例）（ＢＯＴ方式の場合）】

記載項目	具体的な記載内容
第１章 用語の定義	入札説明書など、関連する資料との整合にも留意して、事業契約書で用いる用語の定義を整理
第２章 総則	契約の目的、事業の概要及び日程、関係者協議会、安全規定、許認可・届出など
第３章 施設の設計	設計に関わる市及び事業者の役割（事業者による設計図書の提出、市による確認等）、設計図書の変更、設計図書の著作権など
第４章 施設の建設	総則（保険の加入、増加費用又は損害の負担、施工計画書、工事監理者の設置、近隣対策等）、建設に係る官民の役割分担、市による確認等（市による説明要求及び現場立会い）、工事の中止等（損害の負担、工期変更等）、損害等の発生（第三者に生じた損害の負担に係る費用負担）、工事の完了（維持管理・運営業務における保険加入の市による確認、事業者による完了検査、市による工事完成確認等）に係る手続きなど
第５章 施設の維持管理及び運営	総則（増加費用又は損害の負担、維持管理・運営業務計画書、近隣対策等）、個別の維持管理・運営業務（定義、内容、範囲市及び事業者の役割）、第三者へ及ぼした損害の負担、施設の修繕等への対応など
第６章 サービス購入費の支払い	サービス購入費の定義、支払方法、減額、見直し方法など
第７章 契約の終了及び所有権の移転	契約期間、市又は事業者の債務不履行による契約解除、法令変更や不可抗力による契約解除、事業関係終了に際しての手続き（所有権の譲渡等）、モニタリング及び要求水準未達成に関する手続き（市によるモニタリング及び関係者へのヒアリング等）など
第８章 表明・保証及び誓約	事業者による事実の表明・保証及び誓約（事業者の義務履行権限の保有、事業契約の遵守等）
第９章 保証	契約保証金の取り扱い
第１０章 法令変更	法令変更による増加費用等発生時の手続き、費用負担の扱い など
第１１章 不可抗力等	不可抗力発生時の手続き、増加費用等の扱い、第三者に対する損害の扱い など
第１２章 その他	公租公課の負担、融資金融機関との協議、市及び事業者の誠実協議、計算書類の提出、秘密保持、本件入札に係る不正行為に対する違約金 など
第１３章 雑則	請求及び通知等の様式、延滞利息、解釈、準拠法、管轄裁判所など
（事業契約書案別紙）	
別紙１ 日程表	設計から事業終了までの日程
別紙２ 工事完成図書	市に提出すべき工事完成図書の定義
別紙３ 基本設計図書、実施設計図書	市に提出すべき基本設計図書、実施設計図書の定義
別紙４ 事業概要書、配置図	落札者の提案に基づいて記載する事業の概要、施設の配置図
別紙５ 土地使用貸借契約書様式	事業用地の使用貸借契約書の様式
別紙６ 保険等の取り扱いについて	設計・建設期間中及び維持管理・運営期間中を対象として、事業者が付保すべき保険の種類、内容などの条件を明記

別紙 7 工事開始前の提出図書、施工時提出の工事書類	工事開始前及び施工時に市に提出すべき図書類
別紙 8 維持管理・運營業務における追加費用負担	追加費用の発生が想定される場合において、市と事業者の費用負担区分
別紙 9 サービス購入費の算出方法及びサービス購入費の支払方法	サービス購入費の算出方法（施設整備費相当額、維持管理運営費相当額の内訳、各四半期の維持管理・運営費等相当額の金額）、サービス購入費の支払方法、金利及び物価変動に伴うサービス購入費の改定方法 など
別紙 10 モニタリング及びサービス購入費の減額	モニタリングの方法、要求水準を満たしていない場合の措置、減額の方法（減額の基準、減額ポイントを加算しない場合、支払額への反映 など） ※全体の手続きのフロー図を掲載
別紙 11 目的物引渡書様式	事業契約書上の日付における、施設等を市に引き渡す際の様式
別紙 12 法令変更による増加費用及び損害の負担	法令変更による増加費用及び損害の負担方法の取り決め
別紙 13 不可抗力による増加費用及び損害の負担割合	不可抗力による増加費用及び損害の負担方法の取り決め
別紙 14 出資者誓約書様式	S P C への出資者が遵守すべき義務を市に対して誓約するもの
別紙 15 譲渡前検査事項	施設譲渡時点における検査項目
別表 サービス購入費各回支払内訳	（落札者と契約を結ぶ時点で各期の支払い額が確定する）

要求水準書

入札公告段階で提示する要求水準書は、入札に当たって本市が事業者を求めるサービスに関する最終的な条件を示すものであり、実施方針と併せて公表した要求水準書（案）に対し、質問・回答等で民間企業から寄せられた質問・意見を基に、所要の修正を加えたものです。

入札公告段階で要求水準書を提示した後、民間側との質問回答等を通じて修正すべき事項が判明した場合は、回答に併せて修正箇所を公表します。ただし、入札公告以降は提案書類作成が本格化するなど多方面への影響もあることから、要求水準書の大幅な変更は行わず、必要最小限度にとどめます。また、総合評価一般競争入札方式にて落札者を決定した後は、原則として要求水準書の変更はできません。

次ページに、要求水準に盛り込まれる項目の一例を示します。性能規定に基づく要求水準の作り方、要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの関係、国内外のガイドライン等を参考に作成した要求水準のイメージについて、[65～75 ページ](#)にかけて掲載しましたので参照してください。

要求水準書に盛り込まれる項目の一例（本市既往事例から）

【総則】

要求水準の位置付け、事業の目的、事業の基本方針・理念、事業の概要（事業方式、事業期間等）

【前提条件】

敷地条件、遵守すべき法規制（法令、条例、要綱、基準、ガイドライン等）など

【設計業務に関する要求水準】

建築計画（意匠計画）・・・全体配置・構成、ゾーニング、動線、仕上げ等についての基本要件、
ゾーン・エリア・部屋別の要件（用途、利用者の人数・定員と属性、
利用頻度、天井高、内装仕上げ、床荷重の要件、その他配慮事項など）

構造計画・・・耐震性・耐久性・安全性についての要件

設備計画・・・電気設備（照明・電灯コンセント設備、電話設備、施設内放送、テレビ受信・
情報通信設備）についての要件
機械設備（換気・空調設備、給排水設備、給湯設備、衛生設備）についての要件

その他事業内容に応じた必要設備の要件

防災安全計画・・・火災時の避難安全対策、浸水・強風・落雷等自然災害対策、防犯対策、そ
の他利用者の属性を考慮した安全対策への要件

環境への配慮・・・地域性及び周辺の景観への配慮、環境保全・環境負荷低減についての要件

設計業務に関する要求事項・・・業務の対象範囲、業務期間、設計計画書の提出、設計図書の
提出（種類、提出方法）

【建設・工事監理業務に関する要求水準】

業務の対象範囲、業務期間、業務内容（各種申請、提出書類作成、建設工事、工事監理、什
器備品等調達、近隣対応など）ごとの要件、各種書類の提出、完了検査の実施

【維持管理業務に関する要求水準】

業務の対象範囲、業務従事者の要件、業務内容（建物維持管理、建築設備維持管理、植栽・
外構維持管理、警備、清掃、経常修繕、大規模修繕）ごとの要件、各種書類（業務計画書、業
務報告書）の提出、緊急時の対応、市への報告

【運営業務に関する要求水準】

業務の対象範囲、業務従事者の要件、運営業務内容ごとの要件、各種書類（業務計画書、業
務報告書）の提出、緊急時の対応、市への報告

【所有権移転業務に関する要求水準】

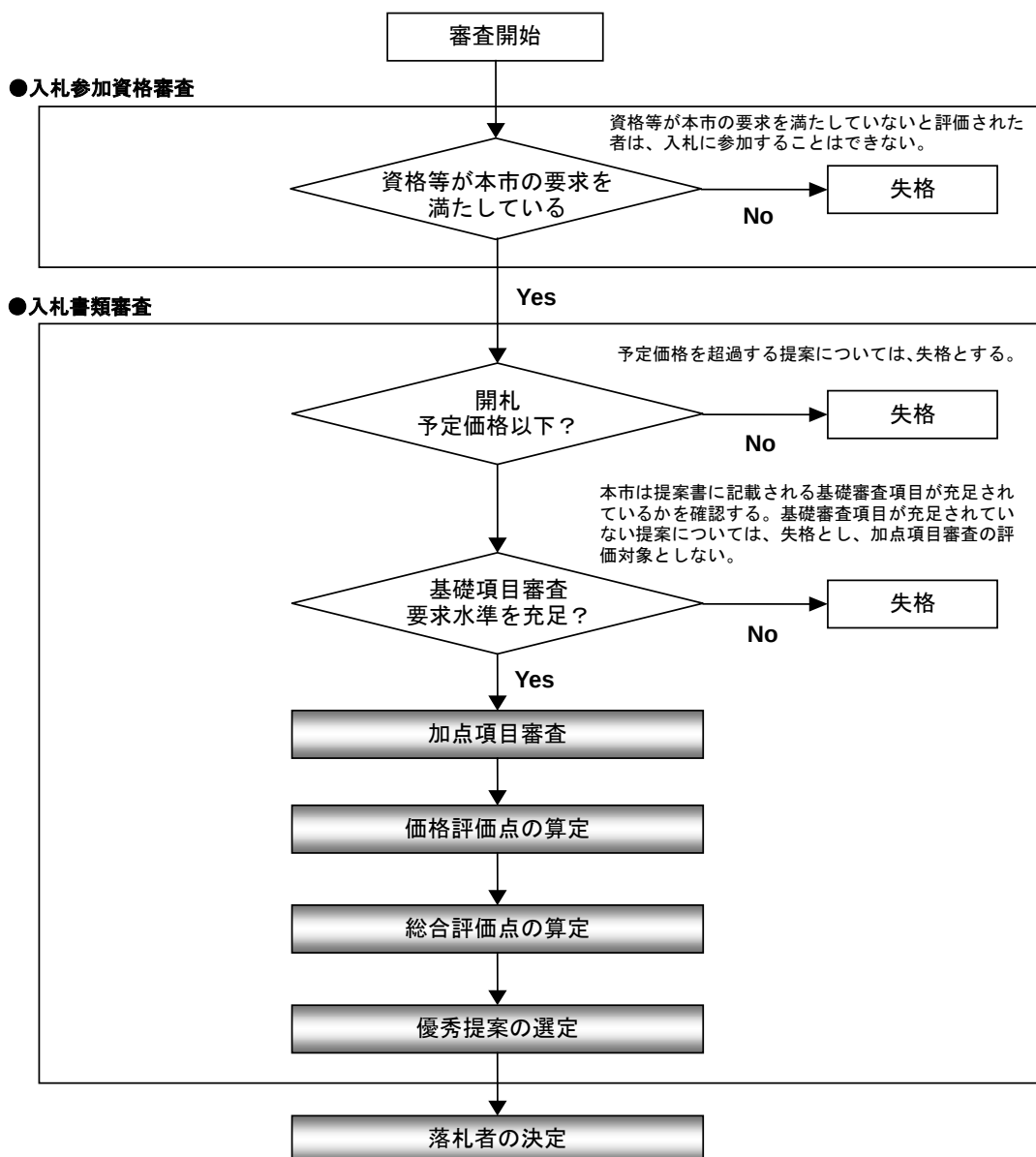
業務の対象範囲、所有権移転業務にかかる要件（機器等の操作要領及び関係資料を含めた引
き渡し、引き渡し時点における要求水準、所有権移転登記）

なお、上記の表は、これまでの本市の既往事例で盛り込まれている項目を整理したものであ
り、これらの内容を指定するものではありません。事業に応じてアドバイザーの適切な助言・
支援を受けながら、全体の構成や内容を検討することが肝要です。

落札者決定基準

落札者決定基準は、落札者を決定する際に、最も優れた提案を行った入札参加者を選定するための手順や評価基準を取りまとめたものです。これを入札参加者に周知することで、事業者選定の透明性・公平性を確保するとともに、要求水準を十分反映した質の高い提案につなげようとするものです。公表に先立ち、その内容について事業者選定委員会で協議しておく必要があります。以下に落札者決定基準検討のポイントについて記載します。

【審査の手順（例）】



入札書類審査（総合評価）のうち、基礎項目審査（基礎審査）と加点項目審査（定量化審査）において使用する審査項目は、次のように設定します。

1) 基礎項目審査

基礎項目審査は、入札参加者の提案内容が要求水準書の内容を満たしているかどうかを確認するものです。基礎項目審査の審査項目は、概ね下記一覧表のようものとなっており、本市の場合、落札者決定基準には、この一覧表の形式で掲載するのが通例です。

【基礎項目審査の審査基準の例】

審査項目		審査基準
事業計画	事業工程	・ 実現可能な事業工程となっているとともに、事業の条件が満たされていること
	入札金額	・ 算定方法に誤りがないこと
	特別目的会社	・ 特別目的会社の基本的な属性について、要求水準書等に定める条件を満たした設立等が明示されていること ・ 出資内容が明記され、出資条件が満たされていること
	本市の支払条件	・ 施設整備に係る対価の算定方法に誤りがなく、支払条件が満たされていること ・ 維持管理及び運営業務に係る対価の算定方法に誤りがなく、支払条件が満たされていること
	事業実施体制	・ ●●事業を実施するに当たって、明確な事業実施体制が計画され、具体的に示されていること ・ 各業務を実施する構成員及びその役割が明確に示されていること
	リスク管理の考え方	・ リスクの分担者、分担方法、分担者のリスク管理能力が明示されていること ・ 事業者が義務付けている保険の付保が明示されていること
	資金調達計画	・ 資金調達方法、金額、条件などが明示されていること ・ 資金調達に係る利息の計算等に誤り等がないこと
	長期収支計画	・ 全体の計算に誤り等がないこと ・ 各種費用の項目及び算定方法に誤りがなく、市場価格と極端に乖離していないこと ・ 事業期間を通じて特別目的会社に資金不足が生じないこと
施設整備計画	施設整備計画	・ 事業計画地の範囲内に配置されており、法令に適合した計画であること ・ 施設の規模については要求水準が満たされていること

		各室が要求水準を反映した基本的性能を備えたものであること
	●●設備整備計画	●●設備の仕様について、要求水準を満たしていること - 施設整備計画と適合した配置であること
	施工計画	適切な施工計画が策定されていること
維持管理計画	維持管理計画	- 業務の目的、対象範囲、業務実施の考え方、業務体制について、要求水準が満たされていること - 各業務の水準について、要求水準が満たされていること
運営計画	運営計画	- 業務の目的、対象範囲、業務実施の考え方、業務体制について、要求水準が満たされていること - 各業務について、要求水準が満たされていること
付帯事業※ (自主事業)	付帯事業(自主事業)	- 付帯事業実施についての基本的考え方が、本体事業の趣旨、目的を踏まえていること - 安定的、効果的な運営を行ううえで、適切な事業実施体制、事業計画、資金計画、収支計画が示されていること - 付帯事業における事故等の発生を想定し、保険等の適切な備えがなされていること - 付帯事業の実施状況について、市が逐次状況を把握できるような仕組みが提案されていること

※ 付帯事業について

付帯事業の意義：

付帯事業とは、民間側の自主性や独創性を活かす観点から、市が要求水準を示して提案を求める事業内容（以下、本体事業という。）とは別に、入札参加者が独自に提案する事業をいいます。

これには、施設整備を伴うものとして、公共施設等（以下、本体施設という。）と、本体施設とは別に整備された施設（以下、付帯施設という。）が合築などの形で一体化している場合と、両者が同一の敷地に別棟で併設されている場合があります。また、地域住民やNPO法人との連携、他の民間企業との連携などによって、独自の取り組みを実施するなど施設整備を伴わないものもあります。

民間側の参入を動機付けるため、または、本体事業との相乗効果を期待するために、付帯施設の整備あるいは施設の一部を民間収益事業のために活用する（例：施設の一部をテナントとして賃貸し、飲食店や物販店を入居させる）提案を求める場合、付帯施設の整備（施設の一部を賃貸する場合は、テナントの内装や備品調達等）に要する経費をサービス対価に含めるか否か、土地や施設の使用料を徴収するか否かを検討す

る必要があります。なお、付帯事業から得られた収益は事業者に帰属することとするのが一般的です。また、施設整備を伴わない付帯事業の提案についても、本体事業との相乗効果が期待されるような提案を求めることが適切です。

本市の考え方：

P F I の趣旨を鑑みると、民間側の独自提案によって、市民サービスの向上などの相乗効果が期待される提案であれば、これを認め評価することが望ましいといえます。ただし、法令上の制約がないこと、事業計画上、財務面を含め本体事業への悪影響を遮断する工夫がなされること、実現可能性について裏付けがあること、などが評価のポイントであり、また、実施の条件となります。

よって、審査の際にこれらを十分に確認するとともに、維持管理・運営期間においてもモニタリングを行うなど、継続的に状況を把握していく必要があります。

2) 加点点項目審査

加点点項目審査は、基礎項目審査を通過した提案について、さらに加点点すべき優れた点について評価するものです。評価に値する点はどこか、課題と考えられる点はどこか等を入札参加者へ指摘するとともに、市民に向けてどのような事業なのか、どの程度評価に値する事業なのかを説明するためにも重要な作業です。

審査項目の設定に当たっては、民間側の創意工夫を促す観点から、事業者選定委員会とも協議する必要があります。よりよい提案を促すためにも、本市が特に重視し入札参加者の提案に期待するポイントを明確にするとともに、選定基準全体のバランス等を考慮しつつメリハリのある配点を行うことが肝要です。

本市の場合、落札者決定基準は、次ページ以降に掲載するような一覧表形式で掲載するのが通例です。³⁸

³⁸ 多数の市民が利用する施設の場合は、事業全体を通じて、利用者の利便性や安全性への配慮が行き届いているかどうかを小項目あるいは評価の主な観点の一つとして盛り込むことも考えられる。

【加点審査項目の審査基準（例）】

加点審査項目		配点	評価の主な観点
大項目	小項目		
事業計画	事業実施に当たっての基本的な考え方	○	・ 事業実施の方針・体制が、本事業の意義や基本理念を踏まえ、それを具現化するためにふさわしいものとなっているか。
	資金調達計画の安定性	○	・ 資金調達の考え方が明確であり、事業実施の方針に合致した調達手段が講じられているか。 ・ 初期の一時的な資金需要の集中に対する備えを含めて、資金調達を確実にするための事前協議等が十分になされているか。
	事業収支計画の安定性	○	・ 不測の資金需要に対する予備的資金の確保等、事業収支の安定化のために有効となる具体的かつ優れた方策又は仕組みが備えられているか。 ・ 固定費と変動費のバランスは適切であるか。
	事業継続の安定性	○	・ 参画企業のモチベーション維持に関する方策が工夫されているか。 ・ 事業者又は各業務の受託者の破綻や、将来における不測の事態等に対応できる方策又は仕組みが備えられているか。
	リスク管理の考え方	○	・ 本事業の実施に関わるリスクが丁寧に分析され、これを最小化するための効果的な対策が備えられているか。 ・ 事業者負担となっているリスクの内容、性質に応じて、事業者、代表企業、各構成企業及び協力企業間のリスク分担が明確かつ適切になされているか。 ・ リスク顕在化時に、迅速な対応ができるような組織体制、意思決定手続き、関係者間の協議の進め方が提案されているか。
	地域社会、地域経済への配慮	○	・ 地域社会、地域経済への貢献について、具体的かつ優れた提案がなされているか。 ・ 地域における雇用促進に関する具体的な提案がなされているか。
小 計		○	配点の割合○点満点中○%

施設整備	意匠計画		
	全体計画	○	・ 各施設間の機能が相乗的に連関し、魅力的な公共空間が生み出されているか。 ・ 敷地全体の均衡のとれた施設配置となるよう工夫されているか。 ・ 事業運営の効率性に配慮した動線計画となるよう工夫されているか。
	各施設別計画 ※施設ごとに記載	○	※施設ごとの意匠計画の評価における主な視点を記載。
構造計画			

	安全性・防災性	○	・ 施工計画と整合のとれた具体的かつ優れた提案がなされているか。 ・ 地震災害及び火災等の防止や被害軽減のための優れた提案がなされているか。
	全体動線計画	○	・ 利用者や業務従事者等の人の流れ、物品運搬等の物の流れが効率的に行われるような動線計画となっているか。
	経済性	○	・ 事業期間終了後までを見据えて、ＬＣＣの低減が達成されるような工夫がなされているか。 ・ 将来における修繕や更新に対応した仕様・工法の採用等具体的かつ優れた提案がなされているか。
	環境性	○	・ 環境負荷低減を考慮した具体的かつ優れた提案がなされているか。 ・ 景観や緑化など周辺環境に配慮した計画となっているか。
	各施設別計画 ※施設ごとに記載	○	※施設ごとの構造計画の評価における主な視点を記載。
	設備計画	○	・ 操作性、安全性に優れた設備の提案がなされているか。 ・ 更新性・メンテナンス性を十分考慮した計画となるよう工夫されているか。
	施工計画	○	・ 工事に伴う影響（車両の交通障害・騒音・振動等）を最小限に抑えるための工夫がなされているか。 ・ 工事期間中の安全性や工期の遵守について、具体的かつ優れた提案がなされているか。 ・ 不測の事態が生じた場合にスケジュールを遵守するための信頼できる対策等がなされているか。
	施設整備に関する体制 及びモニタリング	○	・ 自ら行う設計・施工業務の適切性を監視する体制及び手法について、具体的かつ優れた提案がなされているか。
小 計		○	配点の割合○点満点中○%

維持管理業務	維持管理の基本的な考え方	○	・ 維持管理を適切かつ良好に行い、予防保全を基本としたうえで、劣化等による危険・障害の未然防止のための具体的かつ優れた提案がなされているか。 ・ 維持管理コストの低減に向けた工夫が凝らされているか。
	維持管理業務体制	○	・ 市職員等との連絡体制や即応性に関し具体的かつ優れた提案がなされているか。 ・ 地震災害等非常時における速やかな機能回復や復旧を行うための方策や体制等について、優れた提案がなされているか。 ・ 各業務において自己監視を徹底する体制を構築するなど、具体的かつ優れたモニタリング手法が提案されているか。
	維持管理業務内容 ※業務ごとに記載	○	・ 各業務の管理項目、作業内容、頻度等に関する業務遂行計画及び方策について、具体的かつ優れた

			提案がなされているか。
	大規模修繕	○	- 事業期間中における建物及び設備の更新を含めた効率的な修繕のあり方について、業務への影響に配慮した具体的かつ優れた提案がなされているか。 - 事業期間終了後においても、建物、建築設備等が継続的に使用できるよう具体的かつ優れた提案がなされているか。
	小 計	○	配点の割合○点満点中○%
運 営 業 務	運營業務の基本的な考え方	○	- 利用者（対象者）本位の運營業務の実施という基本姿勢に基づいた提案内容となっているか。 - 運営コストの低減に向けた工夫が凝らされているか。
	運營業務体制	○	- 市職員等との連絡体制や即応性に関し、具体的にかつ優れた提案がなされているか。 - 地震災害等の非常時において、利用者の避難誘導等の初期対応や運営体制回復のための方策や体制等について、優れた提案がされているか。 - 各業務において自己監視を徹底する体制を構築するなど、具体的かつ優れたモニタリング手法が提案されているか。
	運營業務内容 ※業務ごとに記載	○	各業務の管理項目、作業内容、頻度等に関する業務遂行計画及び方策について、具体的かつ優れた提案がなされているか。
	その他	○	関係者協議会の体制及び効果的な運営手法に関して優れた提案がなされているか。
	小 計	○	配点の割合○点満点中○%
	合 計	○	配点の割合○点満点中○%

様式集

入札参加者が市に提出すべき各種書類の様式をとりまとめたものです。提案書作成の留意点など分かりやすい説明を加えるとともに、必ず書き込むべき内容を様式の中に記載するなどの配慮を行います。これにより、入札参加者が要求水準を満たした提案書作成につながるだけでなく、事業者選定委員会での審査の効率化・迅速化にも繋がるものと考えられます。

基礎審査項目チェックシート

入札参加者が、提案書提出前に要求水準を満足しているかどうかを自らチェックするためのシートであり、基礎項目審査段階で失格となるような事態を防ぐ趣旨で提示しているものです。なお、このシートを活用することで、市側でも記載漏れがないかどうかをチェックすることが可能です。

基本協定書（案）

優秀提案を行った入札参加者が落札者として決定されたことを確認し、事業契約の締結に向けた双方の義務等を定めるために、市と落札者との間で締結する協定です。基本協定においては、落札者が新たにＳＰＣを設立し、このＳＰＣが選定事業者として市と事業契約を締結することや、当該落札者等の出資義務等を規定します。

【 基本協定書（案）の記載項目（例） 】

記載項目	具体的な記載内容
基本協定書の趣旨	市及び落札者双方の協力について定めることを目的とすることを確認
市及び落札者の義務	市及び落札者双方が事業契約締結に向けた協議において誠実に対応する義務
株式の譲渡、担保設定	落札者が株式譲渡、担保設定、その他の処分を行う際に、事前に市の承諾を得ること
業務の委託、請負	事業予定者が構成員に各業務を委託し請け負わせること、かかる業務について当該構成員と事業予定者との間で委託又は請負契約を締結すること、上記受託者あるいは請負業者は当該業務を誠実に行うべきであること など
事業契約	事業契約の締結期限、契約締結に至らない事象及び違約金の規定、事業契約書（案）に関する協議の基本的な考え方 など
事業予定者の設立	事業予定者設立の期限、出資要件、出資比率の変更の可否 など
準備行為	事業契約締結前の段階における事業者の準備行為
事業契約とん挫の場合における処理	事業契約の締結に至らなかった場合の債権債務関係の不存在の確認（違約金規定に係る場合を除く）
本件事業の入札に係る不正行為に対する違約金	本件事業の入札に係る不正行為に対する違約金規定
秘密保持	市及び事業者が、基本協定に関して知り得た秘密を保持する義務
準拠法及び裁判管轄	準拠法及び第一審の専属管轄は、仙台地方裁判所裁判とする規定

本市のＰＦＩ事業では、落札者にＳＰＣ設立を求めています。厳密には落札者とＳＰＣは異なる法的主体と解されるため、実務上の慣行として、落札後速やかに本市と落札者との間で基本協定書を締結することで、ＳＰＣ設立に向けた権利義務等を確認し合うことが必要となります。これにより、落札者とＳＰＣの一貫性を確保しつつ、双方の権利義務関係の確定を図ります。

② 入札説明会の開催及び質問回答の実施

入札説明書公表後、事業担当課は、入札に関心のある民間企業を対象とした入札説明書等の説明会を開催します。説明会開催後、民間側の検討に必要な期間を確保したうえで、民間からの意見・質問を受け付け、これに明確かつ丁寧に回答します。公平性を確保するため、原則として、民間側から寄せられた質問と本市の回答は全て仙台市ホームページで公表しますが、特定の応募者の権利や競争上の地位を害するおそれがあると判断される場合は、その部分を公表しない配慮を行うことがあります。

この質問への回答は、入札説明書公表後最低でも2回は実施します。これは、入札公告時の公表資料が膨大で民間側の検討に時間がかかるため、本市、民間側双方の事務負担の分散を図るとともに、事業実施条件に関する思い違い等の誤解を防ぐ観点から、原則として、入札参加資格審査前に1回目、入札参加資格審査後に2回目の質疑応答を実施することとします。

なお、事業内容によって特に必要と判断される場合は、入札参加資格以降入札書類提出前のタイミングで、入札参加者との追加の質問回答や、直接の意見交換、事業内容に関するリスクワークショップを行うなどの方法で、事業に関する理解を深めることが考えられます。

③ 入札参加資格審査 ～ 審査結果の通知

事業担当課は、入札参加表明書と資格確認書を受け付け、入札説明書に規定する入札参加資格要件に従って入札参加資格審査を実施し、資格審査通過者を選定します。選定後、事業担当課は審査結果を入札説明書に示した期日までに入札参加者に通知するとともに、その結果を後日仙台市ホームページ上で公表します。

なお、失格となった（入札参加資格がないと認めた）入札参加者から書面による理由の説明を求める請求を受け付ける期間を設定し、請求があった場合は定めた期日までに書面で回答します。

④ 入札書類の受付 ～ 入札の実施

事業担当課は、資格審査通過者が入札書類を作成するために必要な期間（通例は2～3ヶ月程度）³⁹をとったうえで、資格審査通過者からの入札書類を受け付け、入札公告

³⁹ 本市既往事例では最低でもこの程度の期間を確保しているが、もう少し長く設定して欲しいとの意見も根強い。複雑な事業管理能力が求められる事業のような場合は、できる限り長い検討期間を確保することが望ましい。

で示した手順等にしがたって入札を実施します。この際、予定価格の範囲内の入札価格を提示した入札参加者だけが総合評価の審査対象となります。なお、入札参加者間の入札価格の差が以後の提案審査に影響を及ぼすことを避けるため、この時点では各グループの入札価格の公表は行わず、また、選定委員会委員にも伝えません。入札書は事業担当課で厳重に管理します。

⑤ 総合評価

入札書類審査は、事業者選定委員会において、入札参加者が提出した入札書類を、落札者決定基準に基づいて提案内容と価格の両面から総合的に評価し、優秀提案を行った入札参加者を落札者として選定するものです。

入札書類審査においては、提案評価と価格評価の2つの点から評価します。提案評価は基礎項目審査と加点項目審査に分けられます。以下、各段階における本市の標準的な手法を説明します。

1) 基礎項目審査

基礎審査は、入札参加者の提案内容が、要求水準を満たしているかどうかを確認するものです。[\(基礎審査の審査項目の例は、133～134 ページを参照。\)](#)

具体的には、まず事業担当課が、審査項目に基づき提案書類を点検します。この際、限られた時間内で膨大なチェック項目に対応するために、入札公告時に公表した基礎審査項目チェックシートを活用します。

なお、基礎審査項目で要件を満たしていない項目が一つでもあれば、当該入札参加者はその時点で失格となり、次の加点審査（定量化審査）には進めません。基礎審査の結果については、直近の事業者選定委員会において結果を説明するものとします。

2) 加点項目審査（定量化審査）

加点項目審査は、入札参加者の提案内容のうち、要求水準を超えた優れた内容について、加点審査項目 [\(→135～138 ページ参照\)](#) に基づき、事業者選定委員会が行う審査です。審査過程においては、事業者選定委員会を必要に応じて複数回開催します。

入札参加者へのヒアリング：

提案内容に関して入札参加者の考え方や根拠などの詳細を確認する必要がある場合に、全ての入札参加者に対してヒアリングを実施します。PFIの特性上、入札提案時点で全てを書き切ることが難しいため、この段階で入札参加者の提案内容におけるリスクを見極め、契約協議や契約後の協議の方向性を見極めるうえで重要な作業です。この際には、下記3点に留意する必要があります。（③については事業内容によって特に必要と事業者選定委員会が判断した場合は、この限りではありません。）

- ① 入札参加者の過度な負担とならないよう配慮すること
- ② 提案書の内容の詳細な説明ではなく、新たな提案と判断されるようなものは認めないこと
- ③ ヒアリングの際に入札参加者が説明を行う際に、入札参加者が提出した提案書類と同じ内容の資料（提案書類の拡大コピー等）の他に、模型やCG等新たな資料を用いることは、入札参加者にとって重い負担となりかねないため、できるだけ避けるべきであること

3）総合評価点の算出

総合評価点の算出に当たっては、加点項目審査結果及び入札価格を基に、事業者選定委員会が協議を行ったうえで、総合評価点が入札参加者中最高得点となった入札参加者を選定します。この選定結果は事業者選定委員会から文書で市長に報告します。

なお、事業者選定委員会が加点項目審査を行う際には、価格評価点（入札金額）は考慮せず、まず提案内容の審査を先行して行い、その結果が出た段階で価格の評価点を加えることにより、優秀提案が選定されます。

総合評価点の算出方法：

総合評価点の算出方法としては、次の2つが代表的です。

除算方式 **（総合評価点）＝（性能評価点＜加点項目審査点＞）／価格**

→ 上記の除算により総合評価点を算出し、最も高い点の入札参加者を落札者とする。

【特徴】

- ・ 価格当たりの効果に重点を置いた選定ができる。

- ・ 性能評価点が劣っても、圧倒的に低い価格を提示すれば総合評価点が高くなり、価格の影響力が大きい。
- ・ 「高コスト高内容」と「低コスト低内容」との差別評価が困難である。

【実例】

中央省庁が実施する案件（公務員宿舎、庁舎等）に多い。

加算方式 **（総合評価点）＝（性能評価点＜加点項目審査点＞）＋（価格評価点）**

→ 価格と性能の点数配分を決め、それぞれの点数を加算して総合評価点を算出し、最も高い点の入札参加者を落札者とする。

【特徴】

- ・ 評価項目の配点にメリハリをつけることで、発注者が何を重視しているのかを明確にできる。
- ・ 価格評価点が第1位であっても落札できない可能性があり、入札参加者を平均的に評価できる。
- ・ 性能評価点と価格評価点の配分等、配点の設定について合意形成を図る必要がある。

【実例】

本市の既往事例で採用しており、近年は自治体を中心にこの考え方をうける例が多い。⁴⁰

以上の代表的な方式のうち、本市においては、事業コストの縮減も重視しつつ、質の高いサービスを実現する提案を求めるため、加算方式を採用しています。

なお、加算方式にも様々な方法がありますので、本市既往事例で採用した方法にとらわれることなく、アドバイザーの意見も踏まえながら、事業の内容、価格点の総合評価点に与える影響、入札参加者の提案内容に与える影響等を考慮したうえで適切な方法を選択することが肝要です。

加算方式における価格評価点の算出式の例：

価格点の算定方法としては、以下の2種類が挙げられます。

1) 0円を満点とし入札予定価格をゼロ点とする方法（以下「予定価格ベース」という。）

$$\text{価格点} = 300 \text{ 点} \times (\text{入札予定価格} - \text{提案価格}) / (\text{入札予定価格})$$

⁴⁰ 地方自治体のPFI事業（117件）のうち、76%が加算方式を採用しているとの調査結果がある。（「地方公共団体の行うPFI事業における事業者選定に係る調査報告書」（平成18年6月総務省））

2) 最低価格を提示した提案を満点とする方法（以下「最低価格ベース」という。）

$$\text{価格点} = 300 \text{ 点} \times (\text{最低価格}) / (\text{提案価格})$$

例：予定価格 100 億、提案 A：90 億、提案 B：80 億、提案 C：70 億の場合

(1) 予定価格ベース

$$A : \text{価格点} = 300 \text{ 点} \times (100 - 90) / 100 = 30 \text{ 点}$$

$$B : \text{価格点} = 300 \text{ 点} \times (100 - 80) / 100 = 60 \text{ 点}$$

$$C : \text{価格点} = 300 \text{ 点} \times (100 - 70) / 100 = 90 \text{ 点}$$

(A と C の差：60 点)

(2) 最低価格ベース

$$A : \text{価格点} = 300 \text{ 点} \times 70 / 90 = 233 \text{ 点}$$

$$B : \text{価格点} = 300 \text{ 点} \times 70 / 80 = 263 \text{ 点}$$

$$C : \text{価格点} = 300 \text{ 点} \times 70 / 70 = 300 \text{ 点}$$

(A と C の差：67 点)

予定価格ベースによると、最低価格提示者によって他社の価格点が影響を受けることはありません。また、入札参加者にとっても予め自らの価格点を知ることができるというメリットがあります。一方、仮に予定価格の半額で入札したとしても満点の半分の得点にしかならないように、満点に対する得点率が低く、総合評価点における価格点の実際の割合が上記(2)の設定よりも小さくなる可能性があります。

最低価格ベースによると、提示された最低価格によって他の提案の価格点が影響されることとなります。場合によっては、最低価格の提示額によって、上位 2 社の総合評価点が逆転することもあります。しかし、満点が必ず存在し、予定価格ベースよりも各グループ間の得点差が明確に出やすいという面もあります。

以上の点を勘案し、本市の既往事例では、最低価格ベースを採用しています。

⑥ 落札者の決定・公表

事業担当課は、事業者選定委員会の評価結果に基づき、落札者を決定します。落札者決定後、選考過程の透明性を確保するため、次のような作業を実施します。（但し、公開することで、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を除かなければならないことに留意が必要です。）

1) 落札者決定結果の公表

事業担当課は当落を応募者に書面で通知するとともに、結果を速やかに仙台市ホームページ等により公表します。

2) 事業者選定委員会の選定結果の公表（公告）

選考過程の透明性を確保するため、事業者選定委員会の選定結果（審査講評等）をできるだけ速やかに公表します。事業者選定委員会の確認を受け内容を確定するとともに、市としての落札者選定結果について公告を行います。（物品等又は特定役務の調達手続きの特例を定める規則第12条）

【事業者選定委員会の選定結果の記載項目（例）】

記載項目	記載内容
（前書き）	講評に当たっての委員長のコメント
1. 事業名称・場所	事業名称、場所を明記
2. 事業概要	事業期間、事業内容、事業方式を明記
3. 事業者選定の経過	事業者選定までの主な経過（実施方針公表～落札者の決定）
4. 審査方法	事業者の募集及び選定方法、事業者選定委員会の名簿及び委員会開催日・議題等の経過
5. 入札参加資格審査	入札参加資格申請者と審査結果
6. 入札書類審査	入札書類及び入札価格の確認、提案内容の審査（基礎項目審査、加点項目審査の評価方法、評価の結果、価格評価点の算定方法及び算定結果、優秀提案の選定方法及び選定結果）
7. 審査講評	各審査項目及び登録番号毎の審査講評、総評

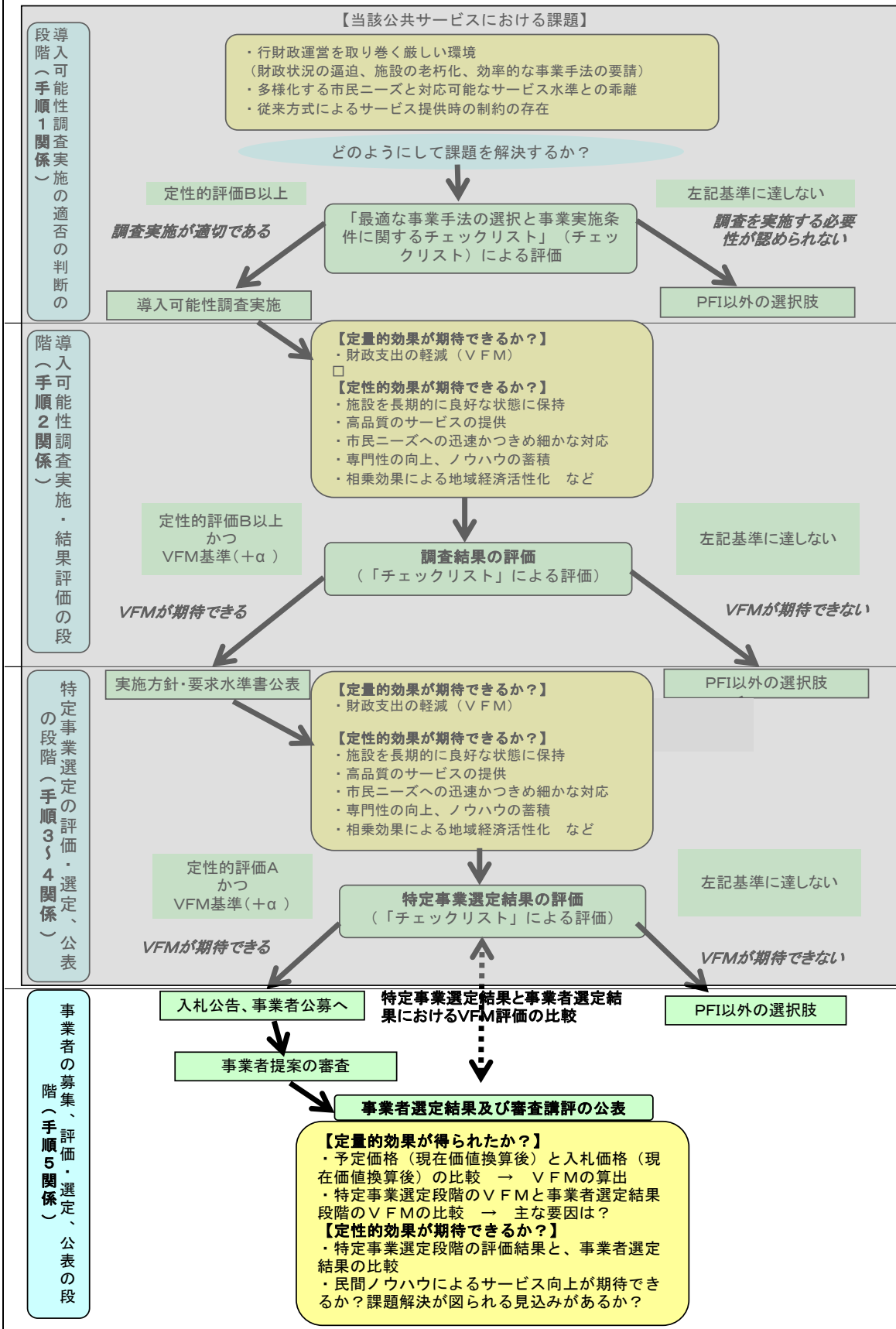
なお、この際、審査結果公表と併せて、[特定事業選定段階（→116～119 ページ参照）](#)で評価された財政支出の削減効果（定量的な効果）及び定性的な効果と、落札者の提案内容を比較したうえで、どの程度の効果が期待されるかを示します。（但し、公開することで、事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項を除かなければならないことに留意が必要です。）

3) 事業者選定委員会議事録（要旨）の作成

また、事業担当課は、選考過程の透明性を確保するため、事業者選定委員会議事録（要旨）を速やかに作成するとともに、事業者選定結果公表後に、市政情報センターで閲覧できるようにします。

なお、事業者の募集、評価・選定、公表の段階において、どのような観点でその結果を評価し公表すべきなのか、考え方の全体像を次ページのイメージ図に掲載しましたのでご覧下さい。（これは、[21 ページ](#)のイメージ図を再掲したものです。この段階の作業に該当しない部分が分るよう網掛けしてあります。）

PFI導入決定及びVFM評価に関する判断の流れ(イメージ)



《入札に関して次のような事態が生じた場合の対応》

P F I 事業は、入札公告から落札者決定まで長い期間を要することから、下記のような事態が起こる可能性もあります。このような場合における対応については、予め入札説明書に明記し、入札参加者に周知しておく必要があります。

【入札参加者がいない、又は、要求水準を満たした提案がない場合】

- ・ この場合は、再度入札公告を行い、入札参加者を募る必要があります。
- ・ 再入札公告に当たっては、入札条件（入札説明書、要求水準書、事業契約書、落札者決定基準、基本協定書など）の見直しや、追加の市場調査等によって、入札参加者の確保が可能か、要求水準を満たす提案がなされる可能性があるかなどを検討します。
- ・ 上記の検討の結果、条件を見直したとしても参加者が見込めない、市側のニーズの変化等により別の形で事業を実施することが望ましいと判断される等、P F I 事業として実施することが適当ではないと判断される場合については、特定事業の選定を取り消します。この場合は、判断の透明性を確保するために、判断に至った理由を所要の資料と併せて公表する必要があります。

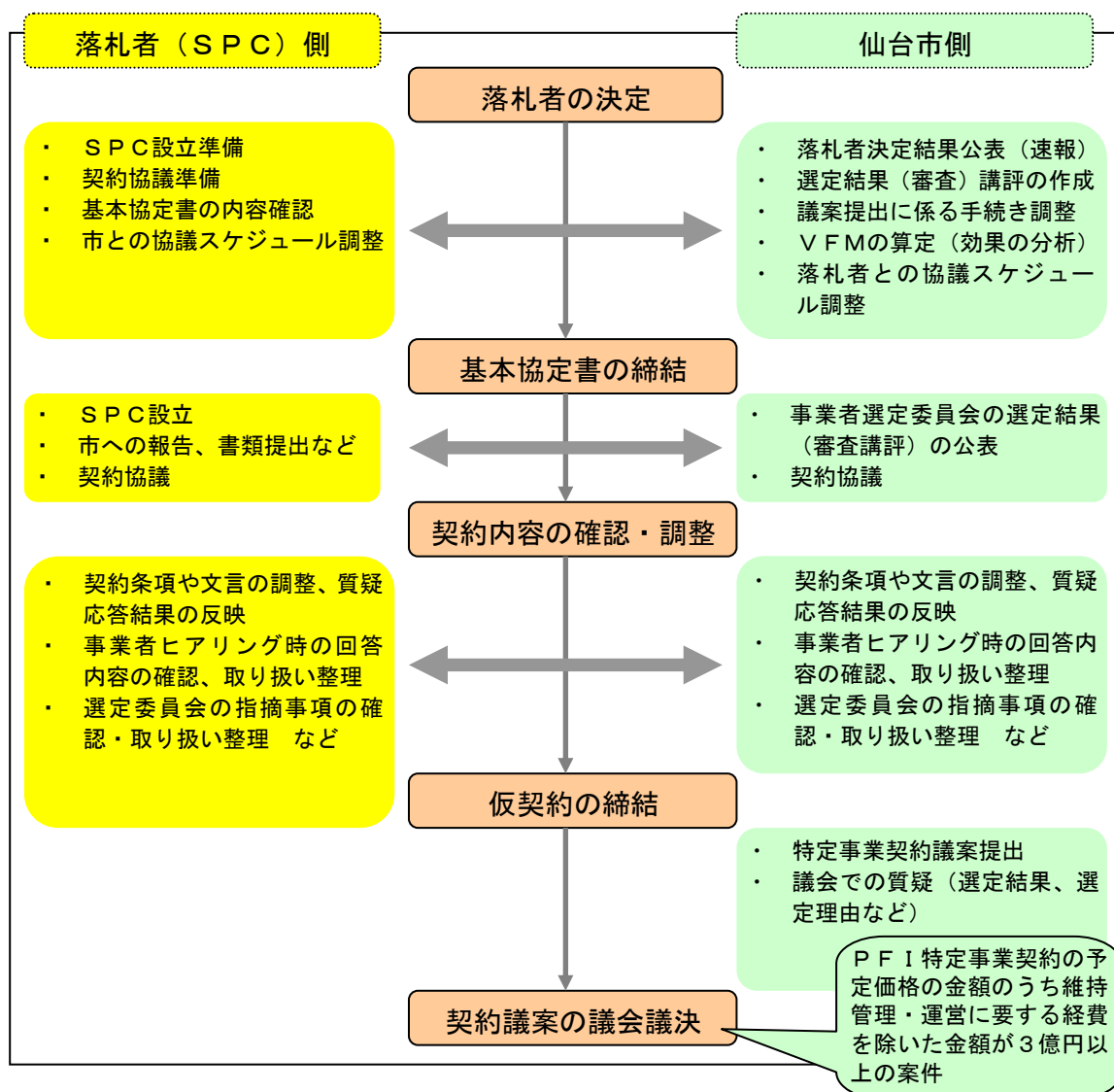
【資格審査の段階で、資格を有すると認められた入札参加者が1グループのみ】

- ・ 昨今の市場の環境を考慮すると、今後もこのような事態が起こる可能性があります。
- ・ このような場合も想定し、入札予定価格や入札参加資格申請を行ったグループ数、グループの構成員の公表時期を検討するなど、競争性を確保した入札とするための工夫が必要と考えられます。

手順6 契約の締結

手 順 6		想定所要期間
契約の締結	(1) 基本協定の締結 (2) 契約内容の確認・調整 (3) 仮契約の締結 (4) 契約議案の議決 ⁴¹ 及び契約の締結 (5) 関係者協議会等の設置 (6) 直接協定の締結	2ヶ月～3ヶ月（直接協定を除く）

【契約締結に至るまでの作業の流れ】



⁴¹ 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施行令、地方公共団体におけるPFI事業について（平成12年3月9日自治事務次官通知）参照。

(1) 基本協定の締結

落札者の決定後、市は、落札者を構成する企業と速やかに基本協定を締結します。基本協定では、事業契約締結に向けて、双方が負う義務等が規定されます。[\(基本協定書の記載項目の例は、139 ページを参照\)](#)

(2) 契約内容の確認・調整

落札者の提案内容を踏まえ、事業担当課は落札者と契約内容に関する確認・調整を行います。

総合評価一般競争入札方式により落札者を決定した場合、契約が締結されるまでの間は、次の4点に留意が必要です。

- ◆ 落札価格を変更することはできません。
- ◆ 原則として契約内容の変更は認められませんが、入札参加者の提案に基づくものとして予め明示された事項、入札前に明示的に確定することが出来なかった事項、軽微な事項（文言の訂正、言い換え等）については、契約内容の範囲内で調整を行うことは可能です。
- ◆ また、民間事業者との質問回答において事業契約書（案）の解釈等に質問が出され、それについて本市が回答を行ったものについては、長期にわたる事業期間中に市と事業者間との認識のずれを避けるために必要な場合は、本市の回答内容に基づき、事業契約書の条文にできるだけ反映させます。
- ◆ なお、事業者の提案内容や、事業者選定委員会におけるヒアリングの回答、同委員会における指摘事項等についても、事業契約締結の際に、その取り扱いを確認しておく必要があります。この際、落札者の提案内容に基づく新たなリスクが想定される場合は、契約締結に先立ってその内容を整理し、対応の方向性について市と民間事業者との間で議論を行い、確認しておくことも効果的です（リスクワークショップ）。ここで確認された項目は、今後の詳細協議におけるテーマの一つとなります。

(3) 仮契約の締結

議会の議決を要する案件については、まず仮契約を締結し、契約議案の議会議決を経て本契約を締結するという手続を踏みます。

「仮契約」については、一般に「議会の同意を得たときに本契約として認められるものである」という合意を含む契約の意であるとされています（昭 27.6.9 行政実例）。つまり、将来新たな本契約を結ぶことなく、議会の同意があればそのまま本契約となるとする合意を内容とするもので、予約の性質を持つものとされています。このことを踏まえ、本市の既往事例では、事業契約書の条文に、「仙台市議会の議決を得た場合に本契約となり、議決が得られなかった場合は仮契約が無効になる」旨を規定しています。

(4) 契約議案の議決及び本契約の締結

政令指定都市である本市の場合、P F I 特定事業契約の予定価格のうち維持管理、運営等に要する額を除いた金額が 3 億円以上の案件については、本契約の締結前に議会の議決を経なければなりません（P F I 法第 9 条、P F I 法施行令（平成 11 年政令第 279 号）参照）。したがって、この基準に該当する場合、事業担当課は文書法制課と議案の内容や提出時期等を調整し、仮契約の締結後、契約締結に関する議案を市議会に提案して議決を求めます。なお、市議会の議決を経ることによって、選定事業者と結んだ仮契約が本契約となりますので、議決後に改めて締結手続きは行う必要はありません。さらに、他の入札参加者等に対して透明性・公平性が確保された契約である旨を周知するため、議決を経た後速やかに締結済みの事業契約書を本市ホームページ上で公開します。

《契約締結前に落札者が入札参加資格を失う事態が生じた場合》

P F I 事業では、入札公告から落札者決定、契約締結までの期間が従来の公共事業方式よりも長くなります。このため、落札者を決定しても、仮契約締結前あるいは契約議案の議決を受ける前に、落札者の一部の企業が本市から指名停止を受ける等の事態が生じ、入札参加資格を失うことも想定されます。本市では、落札者決定後にかかる事態が生じた場合の契約の取り扱いについて、以下の 3 つに分けて整理しています。⁴²

- ① 代表企業を除く構成員（協力企業を含む）に生じた事態の場合は、当該企業の交代を認めたとうえで、仮契約を締結することが可能。（代表企業の場合は不可）

⁴² 違約金等の取り扱いについては、公表済みの入札説明書等（松森、天文台を除く）を参照のこと。

- ② 当該落札者と契約を締結できない場合（代表企業の事由による場合、企業の交代が認められない等の場合）は、落札価格の範囲内で、次順位者と随意契約の交渉が可能。[（なお、自治法等の規定について、125 ページ参照）](#)
- ③ 入札参加者のうち、落札価格の範囲内の入札を行った者全てが入札参加資格を失う事態が生じた場合は、再度入札公告を実施することが必要。この場合は、再入札を早期に実施する必要性と、競争性の確保の必要性のバランスに留意したうえで、再入札公告の実施時期を設定することが必要。

(5) 関係者協議会の設置

関係者協議会（事業により、「運営協議会」とする場合もあります）とは、P F I 事業の実施に伴い調整が必要となる事項について協議するために、市と S P C の公式の協議機関として設置されるものです。本市では原則として全ての P F I 事業で設置するものとし、事業契約書で設置に関する規定をおきます。

長期にわたる事業期間では、当初想定していなかった制度等の新設・改正や、利用者の一般的なニーズの変動、技術革新等により、事業の実施条件が大幅に変わることも考えられます。このような場合に備え、利用者ニーズの反映や事業実施条件の変更、追加の費用負担等について合意を形成するための協議機関を設置する必要があります。

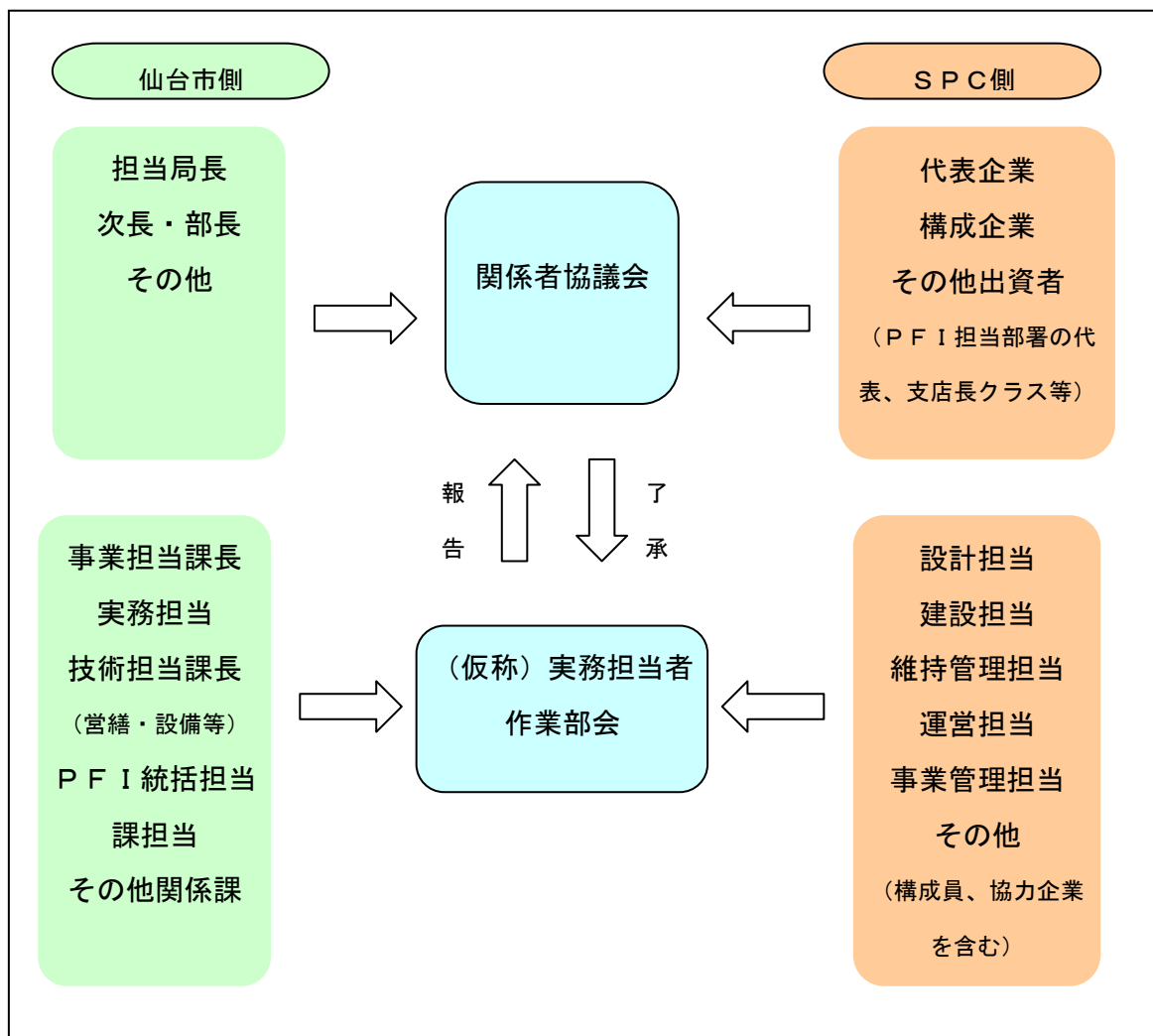
協議会の設置に当たっては、その目的、役割などを事業契約書で規定するとともに、組織、開催方法、招集手続き、議事録の取り扱い、構成員以外の出席者の範囲などを要綱等によって定めます。また、事業の円滑な推進を図るため、関係者協議会のもとに、例えば課長以下の担当者レベルで構成される（仮称）実務担当者作業部会を設置することも有益です⁴³。

さらに、利用者に対して直接サービスを提供する事業や、専門家の意見を求める必要のある事業などの場合は、協議機関を別途設置することも考えられます。⁴⁴

⁴³ 契約ガイドラインでは、「当事者のリスク分担に及ぼす影響度など重要度に応じて協議事項を分類し、重要事項に関する協議を目的とした協議会と日常的な業務の実施に関する詳細協議を目的とした協議会とを併設させることを予め規定することもあり得る」としている。

⁴⁴ 新仙台市天文台整備・運営事業では、関係者協議会のほかに、天文台の運営方針や利用者ニーズの変化に伴う事業内容の変更等について一般の意見を聴くため、天文台運営協議会を設置することとしている。

【関係者協議会及び下部組織のイメージ】



(6) 直接協定 (DA : Direct Agreement) の締結

直接協定とは、S P Cに資金を融資する金融機関と市との間で直接結ばれる協定です。事業契約締結後、融資金融機関が提示した案を基に協議が始まり、融資契約締結までに合意するのが一般的な流れです。

P F I 事業においては、資金調達は民間側の責任とされていること、融資金融機関は P F I 事業契約上の当事者ではないことから、金融機関の考え方とは相容れない規定が置かれていることもあります。しかし、P F I 事業の安定的継続を確保するためには、P F I 事業の発注者であり事業のモニタリングを行う市と、事業資金の融資やキャッシュフロー管理等のモニタリングを行うなど資金回収に利害関係を有する金融機関とが協力しあうことが必要であり、この観点から両者の行動原則や必要な手続きを定めることが直接協定の目的です。例えば、借入人である (S P C) が資金を返済できない状況

となった場合には、金融機関による担保権実行の前に市に通知をし協議を行うことが規定されます⁴⁵。S P Cの債務不履行等により、市が事業契約を解除しようとするときは、金融機関に通知をし、事業修復に向けた協議を行ったうえで対応を決めるべきことも規定されます。

直接協定は、金融面の知識や担保・質権設定等の法務面の知識など高度に専門的な内容を含むだけでなく、事業契約書との整合、自治体が拘束される法令等との整合、金融機関の取引に係る法規制との整合等にも留意する必要があります。このため、協議に当たっては、金融機関の考え方も熟知したアドバイザーの適切な助言・支援を受けることが必要です。その際には、「P F I 事業の課題に関する検討報告書～直接協定の典型例について～」(平成 16 年 7 月 P F I 事業の課題に関する委員会)等の報告書も参考になります。以下に、直接協定書の記載項目と記載内容の一例を示します。

記載項目	記載内容
本協定の目的	融資金融機関と市の双方にとって事業の円滑な実施及び継続が重要な課題であること、それを達成するための双方の対応方法を明確にすることが直接協定の目的である旨を規定。
本件事業の意義及び目的	協定の全ての当事者が、事業の公共性や事業者の資金調達及び経営の安定が不可欠であることを踏まえ、双方の権利義務を理解している旨を規定。
市の表明保証及び誓約	P F I 事業の円滑かつ確実な実施に不可欠な前提条件が満たされていることを市が表明保証し、また市の権利義務を果たすためにサービス対価支払いにかかる予算措置等の必要な手続きを講ずる旨を融資金融機関に対して誓約。
貸出人の表明保証及び誓約	融資契約が適法に成立したことを貸出人が表明保証し、融資契約に基づく貸出人の義務を履行すること、必要な場合は市に対して資料や情報の提供を行うこと等を市に対して誓約。
エージェント銀行（幹事行）の権限	エージェント銀行が貸出人を代理して、本協定の目的を達成するために必要な手続きを行う権限を有する旨を規定。
市による通知等	市がエージェント銀行に対して通知を行い、銀行が求める必要な情報や資料等を提供すべき場合について規定。
貸出人による通知等	貸出人が市に対して通知を行い、市が求める必要な情報や資料を提供すべき場合について規定。
株式に対する担保の設定	事業者の株式に対する貸出人による担保権の設定と、市の承諾について規定。

⁴⁵ P F I 事業における金融機関による担保権行使は、施設や設備機器等を市場で売却して債権回収を図るために行うのではなく、事業に介入し新たな事業者を探すなど事業修復を図るために行行使するものとされる。P F I 事業における事業者の資産は、目的が限定され他用途への転用が難しく、売却しても債権の回収が困難であるため、事業継続を図ることが利益にかなうからである。

事業契約 ⁴⁶ に対する担保の設定	事業契約に対する担保権の設定と、市の承諾について規定。
本件施設に対する担保の設定	本件施設に対する抵当権等の設定と、市の承諾について規定。
その他の財産権に対する担保の設定	保険契約等に対する貸出人による担保権設定と、市による承諾について規定。
市によるサービス対価の支払い	市のサービス対価の支払い手続きと、貸出人による担保権実行時における市のサービス対価の支払い手続きについて規定。
担保権の実行等	貸出人による担保権実行の前に、市と貸出人が行う協議等について規定。
事業契約の解除	市による事業契約解除の前に、市と貸出人が行う協議等について規定。
相互の誠実協議	市と貸出人の誠実協議について規定。
融資債権の譲渡	各貸出人が他の金融機関に融資債権等を譲渡した場合における手続き等について規定。
通知等	市から貸出人及び貸出人から市に対して行う通知等の手続きや方法について規定。
本協定の有効期間	協定の効力発生日と終了時点について規定。
秘密保持	市及び貸出人の秘密保持と、秘密情報を開示できる場合について規定。

⁴⁶ P F I 事業でプロジェクトファイナンスによる融資が行われる場合、その返済財源の中心は公共側からの支払いであることから、市の承諾を前提として、サービス対価支払請求権等の事業契約に基づき S P C が市に対して有している請求権に質権（又は譲渡担保）設定をすることが必要になる。

手順 7 事業の実施とモニタリング（監視）

手 順 7		想定所要期間
事業の実施とモニタリング（監視）	(1) モニタリング（総論） (2) 設計・建設に関するモニタリング (3) 維持管理・運営に関するモニタリング (4) 財務モニタリング	契約締結後 ～事業終了 （事業期間）

(1) モニタリング（総論）

① モニタリングとは何か

従来の公共事業においては、設計・建設・維持管理・運営の各業務を個別に分割して発注することが一般的です。詳細な仕様は、市が自らあるいは外部委託によって作成した内容に基づいて業務毎に設定していました。例えば、施設を整備する場合は、市が別途発注して作成した設計図に基づき、別途入札等で落札した建設会社が施設を建築します。市は別途委託した工事監理者から定期的に報告を受けるとともに、必要に応じて建設現場や各種検査に立ち会うなどの作業を行っています。

P F I 事業においては、市が示した要求水準書等に基づき、事業者（S P C）が具体的な業務内容について提案を行い、その提案に基づいて自ら詳細な仕様を作成し、公共施設の設計・建設・維持管理・運営業務を遂行します。S P Cは、事業全体を自ら管理し、自ら業務の履行状況を確認し（セルフモニタリング）、要求水準の達成状況を市に説明する義務があります。一方、市はサービスを購入する立場として、S P Cが行った業務の内容が要求水準を満たしているかどうか、当初提案を反映しているか、当初提案からの変更・修正は妥当か、事業特有のリスクを把握し適切な対応が講じられているか、新たに生じた課題にも的確に対応しているか、事業の安定性・継続性が確保されているか等の観点から、事業期間を通じて確認を行います。この一連の作業をモニタリングといいます。モニタリングについては、事業契約書に根拠規定が置かれ、基本的な考え方や手順が定められています。

官民のリスク分担の徹底と、民間のノウハウを最大限に活用する観点から、S P Cが自らセルフモニタリングを行うことがP F Iの前提とされていますが、公共サービス提供の一手法であること、事業実施に要する経費の相当部分を市がサービス対価としてS P Cに支払うことなどから、発注者である市も、業務の履行状況を確認する必要があります。この場合の確認は、入札参加段階で事業者が当初提案した内容を基に自ら作成する詳細な仕

様（設計図書、工事関係図書等）やそれに付随する各種報告を踏まえ、従来の請負工事や業務委託で市が通常行う確認作業を参考として、施設の安全性を含む公共サービスの品質を確保するために必要な範囲において実施するものです。このことを踏まえたうえで、市の過度の関与にならないように留意しながら、モニタリングの具体的な方法、進め方について市とSPCの共通理解を持つことが肝要です。市とSPCが共通理解のもとできめ細かな意思疎通を行い、工事等の進捗に応じて情報を共有し、お互いに課題を把握し、取るべき対応を検討し、その結果を確認しあう—こういった基本に立ち返った作業を徹底することが、公共サービスの品質確保を図るうえで必要不可欠です。

② モニタリングの目的と留意点

モニタリングの目的はサービス対価の減額にあるのではなく、SPCの業務実施状況を監視することで良質な公共サービスの提供を確保することであるため、その評価結果をサービス対価の支払いと連動させ、サービス水準の達成を動機付けることが求められます。

モニタリングシステムの構築には、下記の点に十分留意が必要です。

1. 明確かつ客観的に達成状況が評価できる仕組みであること

SPCから提供されたサービスが市の要求水準を満足しているかどうかを的確に判断するためには、サービス内容に応じた明確かつ客観的な仕組みが必要です。PFIの根幹は、要求水準書、モニタリング、サービス対価支払いシステムが相互に連動し、いわば三位一体で機能することにあります。[\(68 ページ【要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの仕組みの関係】参照\)](#) この仕組みは入札段階において、入札参加者又は金融機関が事業リスクを精査し、リスクプレミアムを算定する際にも、合理的であるかどうか重視されます。

2. SPC自らによる業務全体管理・改善を動機付ける仕組みであること

要求水準が満足されたサービス提供を確保していくためには、事業を直接実施するSPC自らが、業務全体の管理や改善を動機付けられる仕組み（セルフモニタリング）が必要です。このようなシステムは、民間の創意工夫を最大限に活かすPFI手法の趣旨にかなうことから、事業者選定の際に、優れたセルフモニタリング手法の提案に加点する方法も効果的です。

また、長期の事業期間を通じて公共サービスの質を維持するためには、市とSPCの適切な緊張関係が欠かせませんが、要求水準達成を判断する評価基準の設定などにおい

て必要以上に厳しい措置を講ずると、事業リスクを必要以上に高め、事業の継続可能性を阻害するおそれもあるため、S P Cの経営への影響と改善への動機付けのバランスに留意する必要があります。

さらに、要求水準の未達成が発生したときは、事象の発生自体をもってすぐに減額すべき場合も想定されますが、基本的にはS P Cに修復への機会を与え、段階的な措置を講ずることが好ましいといえます。

例えば、施設内のある区域において、利用に著しい支障を来す事象（例：雨漏りによって床が水浸しになった、電気系統の故障により機材の使用が出来なくなった等）が発生した場合は、S P Cが設置しているヘルプデスクがその事実を把握した時点を起点として、当該エリアの重要度に応じた回復措置を講ずる時間を設定し、その時間内で対応できたか、それをどれだけ超えたかで減額の有無や減額幅に差を設けるなどの方法があります。[\(68 ページ【要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの仕組みの関係】参照\)](#) また、サービスの内容によって、一年分の支払額を対象とするものと、日額を上限に設定するもの等を使い分けることも、S P Cの業務改善への動機付けとして有効な場合があります。

3. 施設利用者等の視点が盛り込まれていること

P F I 事業においては、利用者（市民等）のニーズに対して柔軟な対応が求められることもあります。例えば、利用者へのサービス提供を中心とする事業の場合は、モニタリングシステムの中に利用者のアンケートを取り入れ、分析結果を業務に反映させることもあります。また、専門家や利用者代表の意見を聞く機会を設定し、関係者と協議しながら実現の可否を検討する仕組みの導入も考えられます。

③ モニタリングの種類

モニタリングは、実施分野と実施主体の違いにより、次ページの表のように分類できます。[159 ページ](#)以降に、それぞれにおけるモニタリングの基本的な進め方や留意点を示します。

【モニタリングの種類と主な実施内容】

実施分野	S P C		市	金融機関
	構成員 ⁴⁷ レベル	S P Cレベル		
モニタリングの根拠規定	設計業務委託契約、建設工事請負契約、事業管理業務請負契約など		事業契約	直接協定 ※S P Cとは融資契約、各種担保権設定契約など
設計・建設	●S P Cからの請負業務・委託業務の実施状況の自己点検 ・仕様書、マニュアルに基づく実施 ・各種検査 ↓ ●業務実施状況確認 ※設計会社、工事監理者、建設会社(共同企業体)が個別に実施 →S P Cへ関係書類提出、説明	●構成員が行う業務の全体管理 ・構成員からの関係書類の内容確認 ・構成員間の会議の実施 ・現地確認 ・各種検査 ↓ ●仕様書、マニュアルに基づく業務実施状況確認 ↓ ●要求水準及び当初提案等との適合性確認 →市へ設計・建設関係書類提出、説明	●S P Cの設計・建設状況確認 ・関係書類の内容確認 ・関係者協議会・(仮称)実務担当者作業部会の開催 ・現地確認 ・各種検査立会い ↓ ●要求水準及び当初提案等との適合性確認	●事業進捗状況把握 ・S P Cからの報告(定時、随時) ・現地確認 ・市の通知内容⁴⁸確認 (この他に、金融機関が専門家に委託して技術的観点から設計・建設状況や、施設の不具合リスク等を分析・評価する場合もある。)
維持管理・運営	●S P Cからの受託業務の実施状況の自己点検 ・仕様書、マニュアルに基づく実施 ・各種検査 ↓ ●業務実施状況確認 ※維持管理会社・運営会社が個別に実施 →S P Cへ関係書類提出、説明	●構成員が行う業務の全体管理 ・構成員からの関係書類の内容確認 ・利用者アンケート ・現地確認、聞き取りなど ↓ ●仕様書、マニュアルに基づく業務実施状況確認 ↓ ●要求水準及び当初提案等との適合性確認 →市へ業務報告書提出、説明	●S P Cの維持管理・運営状況確認 ・業務報告書の内容確認 ・利用者アンケート ・関係者協議会・(仮称)実務担当者作業部会の開催 ・現地確認、聞き取りなど ↓ ●要求水準及び当初提案等との適合性評価	●事業進捗状況確認 ・S P Cからの報告(定時、随時) ・現地確認 ・市の通知内容確認 (この他に、金融機関が専門家に委託して維持管理・運営の状況を分析・評価する場合もある。)
財務	●経営全般(財務、法務、契約)管理 →市及び金融機関へ関係書類提出、説明		●財務関係書類の内容確認 ●直接協定に基づく金融機関との情報交換・協議	●財務状況確認(変調の早期捕捉) ●担保設定状況確認 ●市との情報交換・協議(変調対応策、事業修復策)

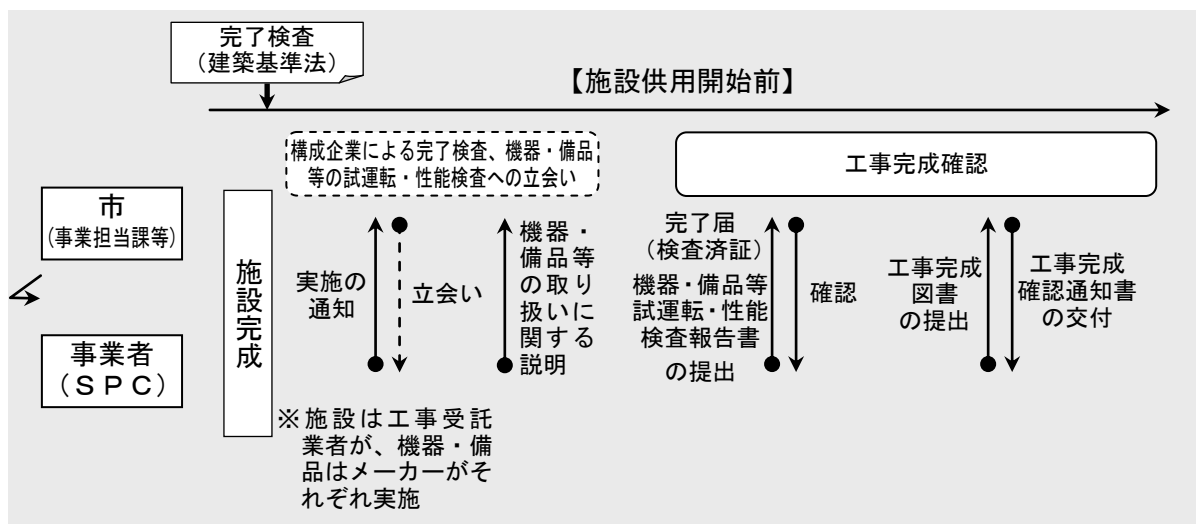
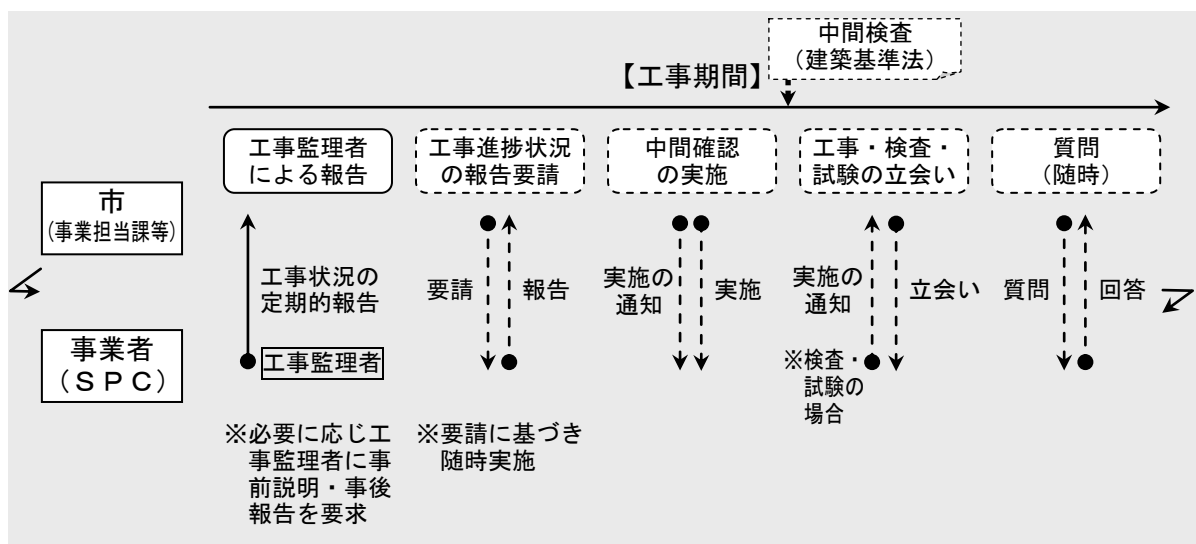
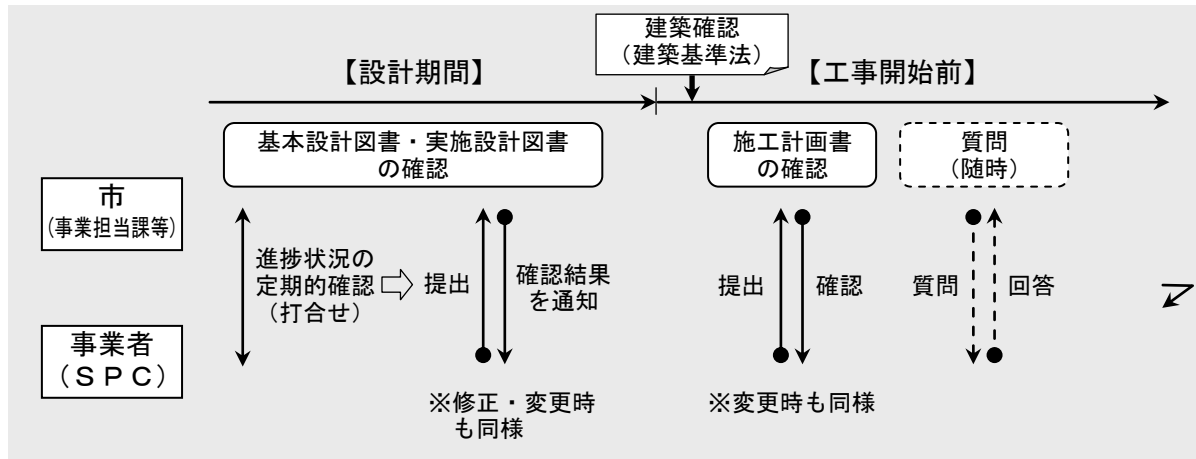
⁴⁷ この図表における構成員の定義は、設計・建設段階については[160ページ](#)、維持管理・運営段階については[164ページ](#)を参照。

⁴⁸ 金融機関がチェックする市の通知内容には、完工確認通知(施設の完成に加え、維持管理運営体制が整った状態であることを市が確認した段階で出される)、維持管理運営段階のモニタリング結果の通知などがある。前者は、融資対象である施設が問題なく完成したかどうかを把握する必要があるため、後者は、市のサービス対価が予定通り支払われるかどうか、減額されるかどうかを把握する必要があるため。

【設計・建設関連モニタリング作業フロー（例）】

（注１）本フローは、本市既往事例の事業契約書を基に作成したものであり、あくまで参考例である。

（注２）実線部分は事業契約上必須としている項目、点線部分は市が実施の権利を有するものとしている項目である。



(2) 設計・建設に関するモニタリング

目的：

設計・建設に関するモニタリングとは、S P Cが行う設計・建設に係る業務が適切に行われているかどうかを、市及びS P Cがチェックすることをいいます。市とS P Cが情報を共有し、きめ細かな確認を行うことにより、良い品質の公共施設等の整備を図ります。

役割分担：

設計・建設段階において、S P Cは、事業契約上又は法令上の責任を果たすため、そして、市に対して約束した品質の公共施設等を整備するために、業務の全体管理（構成員からの関係書類の内容確認や各種検査等）、業務実施状況の確認、要求水準との適合性確認を行います。これに先立ち、構成員（設計会社、工事監理者、建設会社又はこれらで構成される共同企業体）レベルでも、S P Cとの請負契約や業務委託契約上の義務を果たすため、法令上必要な検査の実施や、仕様書・マニュアル等に基づき、自己点検します。これらS P C側での確認が、設計・建設段階でのセルフモニタリングとなります。

市は、S P Cからの関係書類の内容確認や現地確認等により、S P Cの設計・建設状況を確認したうえで、要求水準及び当初の提案を適切に反映しているかどうかを確認します。なお、設計・建設状況確認のため、関係者協議会及び（仮称）実務担当者作業部会の開催も効果的です。

モニタリングの手順：

【設計期間におけるモニタリング】

市は、事業契約に基づき、S P Cから基本設計及び実施設計にかかる設計図書の提出を受け、要求水準を満たしているか確認します。具体的には、要求水準書の各項目を満たしているか、入札時の提案との矛盾がないか、関係法令上改善すべき点はないか、変更された箇所がないか、変更された場合その影響は把握されているか、対応措置は適切か等の視点から設計図書の内容を確認し、必要に応じてS P Cに説明を求め、各種検査への立会い、現地確認なども行います。また、確認結果はS P Cに対して書面等で通知します。

【工事開始前・工事期間におけるモニタリング】

工事開始前にS P Cから提出される施工計画書等の工事関係図書について、要求水準を満たしているか、設計図書との整合性が取れているか等の視点から内容を確認し

ます。（工事工程等内容の変更がある場合は、ＳＰＣから通知を受け、問題がなければその内容を確認し、承諾を与えます。）

また、工事期間においては、工事監理者から工事状況についての定期的報告及び必要に応じ工事監理者等に説明・報告を求め、又は現地確認を行うことにより、モニタリングを行います。

【施設供用開始前におけるモニタリング】

施設完成後にＳＰＣから提出される完了届（検査済証）や機器・備品等試運転・性能検査報告書について、要求水準を満たしているかどうか、設計図書との整合性が取れているか等の視点から内容を確認し、併せて施設の現地確認を行います。

そして、工事完成図書の提出を受け、ＳＰＣに工事完成確認通知書を交付します。

その他の留意事項：

【市、ＳＰＣ双方合意のもとでモニタリングの具体的手法等を整理】

市とＳＰＣによる確認作業は、ＳＰＣによる要求水準の達成を市が保証するものではなく、お互いの意思疎通によって、施設の品質が満たされない等のリスクの発生を未然に防ぎ、又は顕在化時の影響を最小化するために行うものです。したがって、具体的な方法、内容、進め方などについて市とＳＰＣがお互いに十分協議・調整を行い、共通の認識を持つことが大切です。この際、市が通常の公共工事における確認作業の進め方とＳＰＣが行う確認作業との共通点・相違点を把握しながら、両者合意のもとで合理的かつ適切な進め方を整理します。このような実務レベルの進め方については、市とＳＰＣの実務担当者で構成される（仮称）実務担当者作業部会等において整理・検討の上、関係者協議会で、最終的な了解を得る仕組みも効果的です。(→151～152ページ参照)

【モニタリングにおいて、当初提案内容の一部を修正する場合の取り扱い】

民間の自主性及び創意工夫を尊重し、要求水準の具体的な達成手段の選択を民間の提案に委ねているＰＦＩの趣旨に鑑み、この段階において入札時点における提案内容の大幅な変更や、特定の工法又は仕様の採用を求めるといった過度の関与は避けなければなりません。ＳＰＣ側から当初提案からの修正、設計変更、施工内容の変更の申し出がなされる場合は、当初提案の大幅な変更でない限りにおいて、ＳＰＣの自主性及び創意工夫を尊重すべきと考えられます。

特に本市のように、総合評価一般競争入札で落札者を決定している場合は、提案内容の変更には慎重であるべきですが、P F I 手法の特性から、事業者側の詳細な計画が明らかになった時点で、調整すべき事項が生じることは避けがたい側面があります。事業期間が長期にわたること、そもそもP F I 事業は公共サービスであることを考えると、要求水準が達成されていない、安全性確保の点で問題がないことを合理的に説明できていないなど、明らかに是正・改善すべき事項があれば、S P C 側に見直しを求める必要があります。

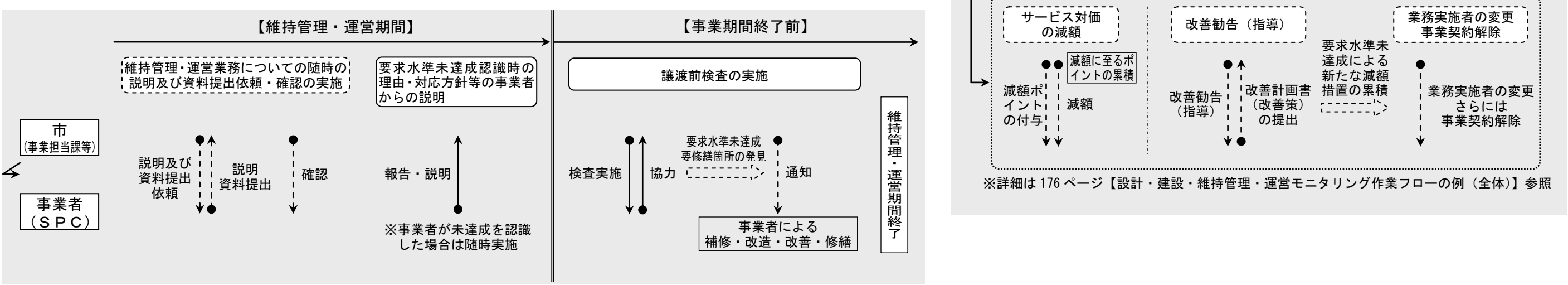
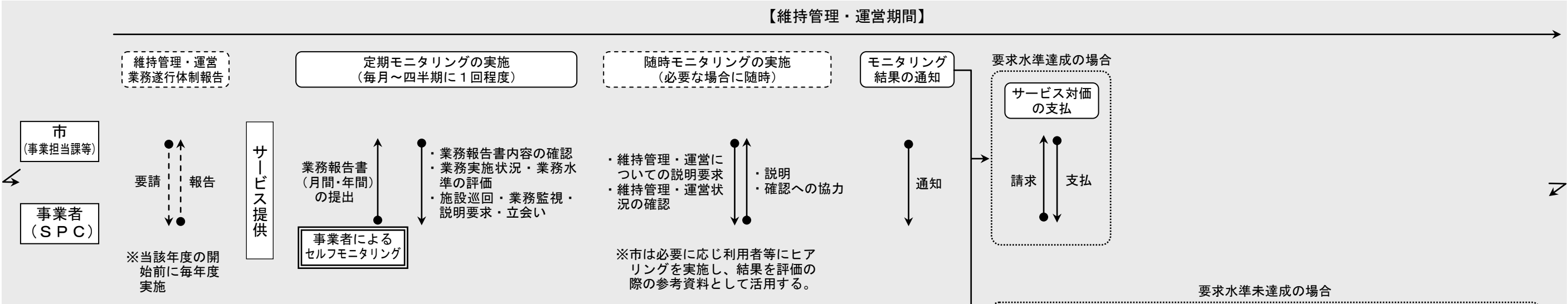
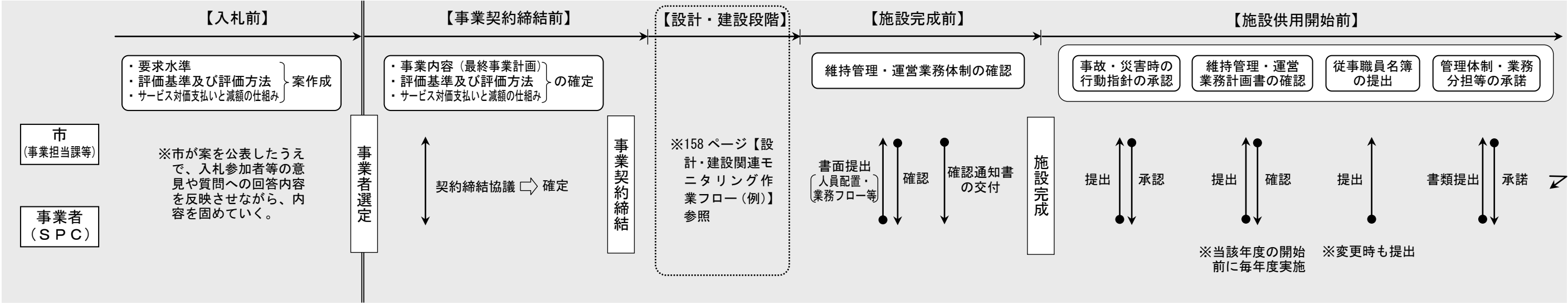
見直しに当たっては、S P C との協議によって契約金額を変えずにコストの増減を調整できる場合もありますが、その理由によっては、市が、増加（減少）したコスト分だけをサービス対価を増額（減額）するなどの対応が必要になるため、市、S P C のいずれが経費を負担するかについては事業契約書に明記する必要があります。見直しについては、その必要性和事業計画や要求水準達成への影響を把握するために、市とS P C の間でリスクワークショップを開いた上で判断することも考えられます。

なお、上記の作業の結果、サービス対価の変更を要することとなった場合は、市議会に契約変更の議案を提案し、その議決を得る必要があると解されることに留意が必要です。⁴⁹

⁴⁹ なお、このような場合は、市議会に契約変更に係る変更契約の議案を提案し、その議決を得る必要がある。「市長専決処分事項の指定に関する件」（昭和 61 年 3 月 28 日議決）で定められている市長専決事項については、P F I 事業は対象とされていない。

【維持管理・運営関連モニタリング作業フロー（例）】

（注１）本フローは、本市既往事例の事業契約書を基に作成したものであり、あくまで参考例である。
（注２）実線部分は事業契約上必須としている項目、点線部分は市が実施の権利を有するものとしている項目である。



(3) 維持管理・運営に関するモニタリング

目的：

維持管理・運営に関するモニタリングとは、本市の要求水準どおりの状態で施設が利用できるか、要求水準どおりに維持管理・運營業務が適切に実施されているかを、市及びSPCがチェックすることをいいます。長い事業期間を通じて特定の事業者 서비스에の提供を任せるPFI事業において、良好な状態で事業が継続されるようにするためには、このようなチェックが欠かせません。このため、事業期間を通じて、市とSPCが日頃から情報を共有し、サービスの状況等について確認を行うとともに、明確なルールに基づく業績評価とサービス対価の支払いが行われることが肝要です。

役割分担：

SPCは、各構成員が行う業務の全体管理（関係書類の内容確認、利用者アンケート、現地確認等）、業務実施状況の確認、要求水準との適合性確認を行い、その結果を市に報告します。不具合やトラブルがあれば、自ら発見し、適切な改善措置を講ずるとともに、その事実と対応結果を市に報告することとなります。このため、SPCがヘルプデスクを設置し業務全体の品質管理を行うこともあります⁵⁰。病院など複雑なマネジメント能力が求められる事業の場合は、要求水準として設置を求めることもあります。SPCによる管理に先立ち、構成員（維持管理会社、運営会社）レベルでも、SPCとの委託契約上の義務を果たすため、法令上必要な検査の実施や、仕様書やマニュアルに基づき自ら確認を行います。これらSPC側での確認が、維持管理・運営段階でのセルフモニタリングとなります。

市は、SPCからの関係書類の内容確認や現地確認等により、SPCの維持管理・運営状況を確認したうえで、要求水準との適合性を次ページに示す評価基準に従って評価し、その結果に基づきサービス対価を支払います。同一の要求水準未達成が頻発するなどの場合は、SPCに対して改善計画の提出を求めその履行を確認し、場合により担当企業の交代を求めることもあります。このようにして、SPCのサービス内容をモニタリングし、よい品質のサービスが利用者（市民等）へ提供されるよう、間接的に事業全体の品質を管理することが市の役割となります。

⁵⁰ このような業務全体の品質管理は、代表企業や、このような大規模事業の事業管理（マネジメント）を専門に行う会社が行うことが多い。

モニタリング評価基準設定のポイント：

要求水準の達成状況を評価するための基準の作成に当たっては、その評価結果がサービス対価支払いの根拠となることから、下記の点に留意し十分な検討を行う必要があります。

① サービス水準を明確かつ客観的に評価できる基準の設定

市が効果的なモニタリングを行い、さらに、S P C自らによるサービスの品質管理をより確かなものとするためにも、サービス水準を明確かつ客観的に評価できる基準を設定する必要があります。これには、定量的な基準と、定性的な基準があります。

定量的な基準は、達成度を数値で評価するものであり、例えば、サービスを実際に提供した頻度、量、販売実績、利用者の増減、などがよく用いられます。この他に、アンケート調査等により利用者の評価結果を数値化する場合や、サービス提供における不具合、トラブル等への対応時間を設定し、その対応状況を定量的に評価する場合もあります。

定性的基準は、数値で評価するものではない基準です。このため、担当者による判断の違いが評価結果のブレを生む可能性があります。「確かに実行したか」を確認する内容であれば、担当者の交代による評価の違いはないと考えられますが、「十分な考慮が払われているか」「情報の把握に努めたか」といった基準の場合は、表面上はその成果が見えにくいこともあり、評価の結果は、担当者の主観に左右される側面があります。

事業期間が長期にわたるP F I事業では、担当者の違いに左右されにくく、事業内容の変化にも対応できる評価基準の設定に努める必要があります。主観的な要素が含まれている場合は、担当者による判断の視点をより明確にすることにより、極力客観性の向上を図る必要があります。また、内容によっては、利用者アンケートの導入、第三者機関の活用等も客観性の向上に効果的であると考えられます。

なお、要求水準は性能発注の内容であるため、仮に、定量的な基準を設定したとしても、その基準が事業の実情に合わないことが後に判明する場合も想定されます。このような場合は、S P Cとの協議・合意のもとに、事業期間途中で評価基準を修正することも考えられます。

② 要求水準、モニタリング、サービス対価支払いの相互連動を考慮した評価基準の設定

評価結果次第ではサービス対価が減額され、ＳＰＣの事業運営に影響が及ぶことも考えられることから、要求水準と評価基準の整合性が確保されているか（評価基準が要求水準を上回る厳しい条件となっていないか）、評価基準と減額割合のバランスがとれているかなど、相互連動を考慮した基準の設定が必要です。

③ ＳＰＣとの協議・合意に基づく評価基準の設定

市とＳＰＣが良好な関係を築きながら事業を推進していくためには、十分な協議と合意に基づいた評価基準の設定作業が必要です。

評価基準はサービス対価支払いに連動するため、早い段階から本市の案を公表し、概ね下記のような流れで評価基準を確定させていくことが望まれます。

【評価基準設定の流れ】

●実施方針・要求水準案公表と併せて評価基準の本市素案を公表

※できるだけ作成・公表することが望ましい。

- ・公表までの間に、要求水準案の検討に併せて市側で素案を作成。
- ・要求水準・評価基準・サービス対価支払いの関係を、66～67 ページの一覧表のように整理することが望ましい。



●民間側から寄せられた意見の分析・必要に応じた素案の修正

※素案を公表した場合のみ実施。



●入札説明書等の公表と併せて本市案を公表

※落札者決定基準にセルフモニタリングの具体的進め方、評価基準を盛り込み、優れた提案に加点することも一案。



●落札者決定後、落札者との協議において提案内容に即して評価基準を確定

※セルフモニタリングに関する提案を募った場合は、当該落札者の提案内容も踏まえて評価基準を確定。

※スケジュール上可能であれば、契約協議の中で整理。（現実には、スケジュールの制約があるため、この段階で全てを決めるのは困難な場合がある。契約協議段階では予め提示した枠組みや事業者の提案内容を踏まえ作業の方向性を確認し、契約締結後、事業者側の詳細な計画を整理していくのと同様進行で、評価基準を確定させていくことも可能。）

モニタリングの手順：

維持管理・運営に関するモニタリングには、サービス対価の支払いサイクル（例：四半期毎）に合わせて行う定期モニタリングと、必要に応じて行う随時モニタリングがあります。

[※163 ページ「維持管理・運営関連モニタリング作業フロー（例）」](#)及び[176 ページ「設計・建設・維持管理・運営モニタリング関連作業フロー例（全体）」](#)も併せて参照。

【定期モニタリング】

サービス対価支払いの前提として、支払いサイクルに合わせて実施することが一般的です。主に次の手順で行います。

なお、②～④の手順において、技術的事項に関連する項目については、必要に応じて技術担当課の助言・支援を受けながらモニタリングを実施します。

① S P Cから市への業務報告書の提出

サービス対価支払いサイクルの期間中における維持管理・運営業務の実施状況について、S P Cが業務報告書を作成し市に提出します。市ではこの報告書の内容を基に要求水準の達成状況を判断することから、報告書は要求水準（評価基準）と業務の実施状況の対応が明確になっていることが必要で、業務の提供量（サービス提供回数、来客者数、巡回点検の実施回数等）のみの羅列にならないよう、様式について事前にS P C側と十分協議のうえ決定します。

業務報告書は報告内容が多岐にわたることから、一般的に量が多くなるため、S P Cの過度の負担とならないよう、サービス水準の評価で使用する内容に重点を置き、重要性の低い書類の提出を求めることは控えるなどの配慮が必要です。

なお、各年度が終了した段階で、S P Cは当該年度の年間業務報告書を作成し、市に提出するのが一般的です。（事例によっては毎月の業務報告書の提出を求める場合もあります。）

② 業務報告書内容の確認

要求水準未達成と思われる項目や内容に疑義がある項目については、S P Cから説明を受ける場を設定するなど、その原因の把握に努めます。

③ 現地確認（施設巡回、業務状況の実査等）

②に加え、現地確認が必要な場合、市は当該施設の巡回やS P Cの実際のサービス提供状況の確認を行います。

④ 評価基準に基づく業務実施状況・業務水準の評価

②、③の結果を踏まえサービス提供状況を整理したうえで、評価基準に基づき業務実施状況・業務水準の評価を行います。

⑤ モニタリング結果のＳＰＣへの通知

モニタリングの結果を、評価基準ごとの評価結果として、書面等でＳＰＣに通知します。この際、要求水準未達成により改善勧告が必要な場合は、本通知と併せてＳＰＣに対し改善勧告を実施します。[\(詳細は 173 ページ参照\)](#)

⑥ サービス対価の支払い

モニタリング結果に応じて、必要な場合は減額したうえで、サービス対価をＳＰＣに支払います。

※サービス対価減額の考え方については[169～173 ページ「【サービス対価減額基準設定時の検討事項】」](#)参照。

【随時モニタリング】

サービス提供において問題が発生した場合や、利用者から直接市にクレームが寄せられた場合など、その状況を確認するため、必要に応じて随時に実施するものです。

具体的な手法としては、市からＳＰＣへの説明要求に対し、ＳＰＣは市に当該状況について説明を行い、必要に応じ関係書類を提出します。また、市は現地確認や利用者へのヒアリングを行う場合もあります。

確認された状況については、定期モニタリングでの「評価基準に基づく業務実施状況・業務水準の評価」の際に反映させることとします。

【その他の留意事項】

モニタリング項目の専門性が高い等、特段の理由がある場合においては、確認すべき業務の一部について、庁内の技術担当課や専門家又は第三者機関の活用も考えられますが、モニタリングは公共サービスの履行確認そのものであるため、日頃から現場の状況に目を配り、ＳＰＣとのコミュニケーションによって、公共サービスが適切に提供されているかどうかを市(事業担当課)自ら把握することが必要です。

なお、ＳＰＣとのコミュニケーションを図る一手法として、関係者協議会及び(仮称)実務担当者作業部会の開催が効果的です。

要求水準未達成時に業務改善を促すためのシステム：

モニタリングの結果、要求水準が達成されていないことが確認された場合に、S P Cに主体的・自発的な改善を動機付けるために、次のようなシステムが設定されます。なお、このようなシステムの存在が、要求水準の未達成を防ぐ動機付けにもなるため、実効性が確保される必要があります。

【システム構築のポイント】

① 民間側との意見交換・協議を踏まえたシステムの構築

システムは、減額ポイントの付与及び減額措置、改善勧告、業務実施者の変更要求、事業契約解除といった、実行された場合にS P Cの事業運営に影響を及ぼす要素で構成されているため、民間側の意見も踏まえながら、慎重にシステムを構築していく必要があります。

このため、実施方針公表時の早い段階から本市の素案を示し、それに対する民間側の意見を把握するとともに、入札公告や落札者との契約協議など、検討の機会を十分確保しながらシステムを完成させていきます。

② 要求水準・モニタリング評価基準との一体的な検討

業務改善を促すためのシステムは、要求水準やモニタリング評価基準と連動しており、効果的なシステム構築のためにも一体的な検討が必要となります。

具体的には、[166 ページの【評価基準設定の流れ】](#)の中で示されているように、P F I 導入の進捗に併せて、検討することが効率的です。

③ 段階的な措置の実施

S P Cの主体的・自発的な取組みにより、サービス内容の改善を促す動機付けとするためには、段階的な措置とすることが効果的です。

公共サービスの中断につながりかねない事業契約解除という最悪の事態を回避し、S P Cに改善の機会を与えるという意味でも、これらの措置は段階的に実施することが望ましいと言えます。

※ [段階的措置の例は 173 ページ【要求水準未達事項の発生以降の作業フロー\(例\)】参照。](#)

【サービス対価減額基準設定時の検討事項】

サービス対価減額は、S P Cの要求水準に即した業務履行を担保し、継続的なサ

ービスの提供を確保するためにも効果的な手法と言えますが、一方で、減額の程度によってはS P Cの資金収支ひいては財務状況の悪化を招き、さらには構成員の経営にも影響を与え、間接的に業務履行が困難となることも想定されます。このため、減額基準設定の際は、減額による業務改善への動機付けなどの効果と事業の安定性・継続性への影響のバランスを十分考慮した検討が必要です。

減額基準設定の際には、次のような事項について検討が必要になります。

① 減額対象事象の選定・レベル分け

減額対象とすべき事象を、当該事業の内容や性質を考慮しながら洗い出します。

洗い出した事象は、例えば、「事業運営上重大な問題が生じた場合」から「是正しなければ事業運営に影響を及ぼす可能性が想定される場合」というように、レベルの違いがあるため、当該事象の性質等を考慮して、どのレベルに位置付けるかの分類を行います。

なお、分類された事象は、入札参加者がより良い事業計画を提案するためにも、早い段階から公表することが望ましいと言えます。

② 減額ポイントの設定

減額事象に該当した場合に、減額ポイントを付与することが一般的であることから、個別の減額事象について、付与する減額ポイントを設定します。

例えば、S P Cの維持管理の不備により、施設の区画が利用できなくなるような場合は、各区画の重要性や面積を考慮して、減額ポイントを設定していくことが考えられます。

また、同一の減額対象とする事象において、減額ポイント付与を再発させた場合には、過重ポイントを付与する手法も考えられます。

③ 優れたサービスを提供した場合の減額ポイントの減算

S P Cが要求水準を上回るサービスを提供した場合や、不測の事態が発生したときに、その影響を最小限に食い止める取り組みを行った場合など、優れたサービス提供があった場合に、累積した減額ポイントを減算する救済措置の設定が考えられます。このような仕組みを導入することで、S P Cのサービス提供意欲が向上するなどの効果が期待できます。

【コラム】

優れたサービスを提供した場合のモニタリングの評価について

モニタリングは、民間事業者による受託業務が公共側の意図する水準に達しているかチェックする機能であり、満足しない場合にはサービス対価の減額につながるポイントの付与というペナルティを科すことで事業者の業務遂行を維持しています。しかしながら、期待された水準を超えるサービスを達成してもモニタリングの評価に反映されないことから、民間事業者が更なる高付加価値のサービス提供を行おうとすることにはつながらず、モチベーションの低下を招くデメリットがありました。

その解消のため、ペナルティのみでなく、ボーナスを付与するモニタリング事例も出てきています。福岡市新病院整備等事業では、満足度が高い、若しくは長期間要求水準が遵守されている場合にはボーナスポイントを付与し、ペナルティポイントと合算する方式を採用しています。

【福岡市新病院整備等事業 要求水準書】（抜粋）

各PPIには、基準値が設けられており、それぞれのモニタリング結果により、達成状況に応じて「S、A、B、C」の4つのゾーンで評価を行う。各ゾーンの意図している意味は下記のとおり。

ゾーン名称	評価	意味
Gold Zone	S	特に良好：満足度が高い。要求水準遵守の状況が長期間継続している
Blue Zone	A	良好：要求水準どおり
Yellow Zone	B	要注意：改善を要する
Red Zone	C	違反・未達：サービス提供が期待水準通りでないと評価することが相当

- ・ 評価結果がS（Gold Zone）の場合、「ボーナスポイント」を付与する。ボーナスポイントは、当該四半期のペナルティポイントとの相殺や向こう1年間のPFI事業費支払いに際し勘案する「ボーナスポイント」への反映へとつながる。
- ・ 評価結果がB（Yellow Zone）またはC（Red Zone）の場合、当該四半期のPFI事業費支払いに際し勘案する「ペナルティポイント」への反映及び改善計画の作成・提出へとつながる。

PPIの各項目は基準未達による影響の大きさに応じて、それぞれ“1”～“3”までのレベルを設定している。その内容は以下のとおりである。

レベル	内容
1 低い	医療事故・法令違反等につながる懸念は少なく、かつ改善までに一定の時間が許容される基準未達状態。
2 中	医療事故・法令違反等につながる懸念は少ないが、直ちに改善を求められるべき基準未達状態。
3 高い	基準未達の状態が継続又は繰り返し発生した場合、医療事故・法令違反等につながる懸念があるもの。

① 評価対象期間

- ・ PPI評価の支払額の反映は、下表に示す四半期毎（以下、「評価対象期間」という）に行う。

評価対象期間	第1期	第2期	第3期	第4期
評価期間	4月1日～6月30日	7月1日～9月30日	10月1日～12月31日	1月1日～3月31日

② ポイントの設定

- ・ ボーナスポイント・ペナルティポイントは、各PPIに設定されているレベルによって以下のとおりとする。

レベル	ボーナスポイント	ペナルティポイント
1	1P（規定額の0.5%相当）	2P（規定額の1.0%相当）
2	2P（規定額の1.0%相当）	3P（規定額の1.5%相当）
3	3P（規定額の1.5%相当）	5P（規定額の2.5%相当）

- ・ 前四半期評価がB（黄）／C（赤）である場合、ペナルティポイントの調整（規定の0.5倍、規定の2倍）を行う。

- ・ ボーナスポイントの計算式は以下のとおり。

$$\text{第n四半期の集計ポイント} = \text{第n四半期のプラスポイント合計} - \text{第n四半期のマイナスポイント合計}$$

ボーナスポイント・ペナルティポイントは、各PPIに設定されている対象期間毎に行う。集計は、四半期毎、業務毎に行う。

- ・ 集計値の正負により、以下を行う。

出典：「福岡市新病院整備等事業 要求水準書(案)モニタリング方法とパフォーマンスパラメーター(業務評価基準)及びそのPFI事業費支払い等への反映について」
(地方独立行政法人福岡市立病院機構)

④ 減額発動基準

減額を発動する累積ポイント数を設定します。この際、ポイントの累積対象期間を設定するのが一般的です。具体的には、サービス対価支払いとの対応関係を明確化する点からも、サービス対価支払い期間（例：四半期ごと）をその対象とすることが合理的です。

⑤ 減額対象とするサービス対価の範囲

減額対象とするサービス対価の範囲としては、主に次の図表のような場合が考えられます。

★減額対象範囲の例 ※減額ポイント累積対象期間をサービス対価支払い期間とした場合

減額対象範囲	考え方
(i) 当期の維持管理・運営費用の全額	維持管理・運営業務を1つのパッケージと考え、その全額を減額対象とするもの。
(ii) 当期のサービス対価全額	維持管理・運営業務は施設整備業務にて整備された施設において提供されるため一体不可分の関係であると考え、サービス対価全額を減額対象とするもの。

減額対象範囲の設定については、当該業務の重要度、問題が生じた場合の市民への影響の度合い、事業内容（例：施設整備が中心か、維持管理・運営のウェイトが高いか等）を踏まえて個別に検討しますが、その際、減額発動時のS P Cへの影響も念頭に置く必要があります。

⑥ 減額割合の設定

累積減額ポイント数に応じた減額の割合を、事業内容等を考慮して設定します。

具体的な設定方法としては、累積減額ポイント数の範囲区分を設定し、その区分ごとに減額対象サービス対価に乗じる減額割合を、パーセンテージや算式の形で設定します。また、利用者の施設利用に支障を来たした事象の場合には、当該支障を来たした日数分だけサービス対価を減額するという手法も考えられます。

【要求水準未達事項の発生以降の作業フロー（例）】

下記は既往事例における一般的な流れを勘案して設定したものであり、実際は個別案件の事業内容に即したフローを設定することになります。

① 要求水準未達成の発生



② 減額ポイントの付与及び改善勧告

- ・ 事業契約書に規定されている該当項目の減額ポイントを付与。
- ・ 要求水準未達項目におけるモニタリング評価結果を明示したうえで、ＳＰＣに文書にて改善勧告を実施。
- ・ 併せて一定期間内に改善計画書（改善策）を提出するようＳＰＣに求める。

↓ ※なお改善が認められない、他の減額ポイント付与事由の発生など

③ 減額ポイントの累積

↓ ※なお改善が認められない、他の減額ポイント付与事由の発生など

④ 減額ポイントの減額発動基準への到達・サービス対価の減額

- ・ ＳＰＣとの契約協議を経て事業契約書に規定された手法で減額を実施。
- ・ 減額ポイントの累積はサービス対価支払い期間とすることが通例。
（例えばサービス対価支払いが四半期ごとの場合は、当該四半期内の累積ポイント数が減額発動基準に達した場合に減額を実施。）

↓ ※なお改善が認められない、他の減額ポイント付与事由の発生、サービス対価減額の発生 など

⑤ 業務実施者の変更

- ・ 市はＳＰＣと協議のうえ、減額対象となった業務を実施している構成員（維持管理・運営会社）を変更させることができる。

↓ ※構成員変更後も減額ポイント付与事由が発生する、サービス対価減額が発生する
又は市が定めた期間内に業務実施者の変更が行われない など

⑥ 事業契約解除

市は事業契約を解除することができる。

【その他の留意事項】

● サービス対価の実績連動払いについて

S P Cの努力によって施設の利用者数が増加した場合など、優れた実績をあげた場合は、その実績に応じてサービス購入費を増額する一方で、利用者数が減少した場合にはサービス対価を減額するような、サービス提供実績に連動したサービス対価支払いシステムを導入する場合があります。

このような手法の導入により、S P Cの当該事業に対する創意工夫や主体的・自発的な取り組みを促す効果が期待できます。

導入に当たっては、S P Cの創意工夫が発揮できる事業範囲や導入時の効果、S P Cの事業運営への影響を十分考慮したうえで、本市のサービス対価支払いシステムの一要素として案を作成します。この案は、実施方針公表時の早い段階に公表し、その後、民間側との意見交換や落札者との契約協議を経て、システムの具体的内容を決定、事業契約書に規定します。

具体的には、[166 ページの【評価基準設定の流れ】](#)に準じ、要求水準・モニタリング・サービス対価支払方法の一体的な設定作業に含めて設定することが効率的です。

★ 実績連動払いの例（施設の利用者数の増減に応じた設定）

要 件			算定式
増額	①	（当該年度の延べ利用者数－基準人数） $\geq 10,000$ 人の場合	※下記算定式により増額 (収入実績－基準金額) $\times 0.85$
	②	$5,000 \text{ 人} \leq$ （当該年度の延べ利用者数－基準人数） $< 10,000$ 人の場合	※下記算定式により増額 (収入実績－基準金額) $\times \{0.6 + (\text{延べ利用者数} - \text{基準人数} - 5,000) / 20,000\}$
増減なし	③	$-15,000 \text{ 人} <$ （当該年度の延べ利用者数－基準人数） $< 5,000$ 人の場合	※増減なし
減額	④	（当該年度の延べ利用者数－基準人数） $\leq -15,000$ 人の場合	※下記算定式により減額 (基準金額－収入実績) $\times 0.15$

注) このような数値を設定するためには、新しい施設におけるサービスの内容を踏まえ、利用者の意向調査等を実施したうえで、S P Cの経営にどの程度の動機付けになるのか、シミュレーションを繰り返すなど、慎重な検討が必要である。

● 付帯事業に対するモニタリングについて

付帯事業については、本市における「民間の独自提案によって、市民サービス向上などの相乗効果が期待される提案であれば、これを認め評価することが望ましい」([134～135 ページ参照](#))との考え方にに基づき、法令上の制約がないことや事業計画上、財務面を含め本体事業への悪影響を遮断する工夫がされていること

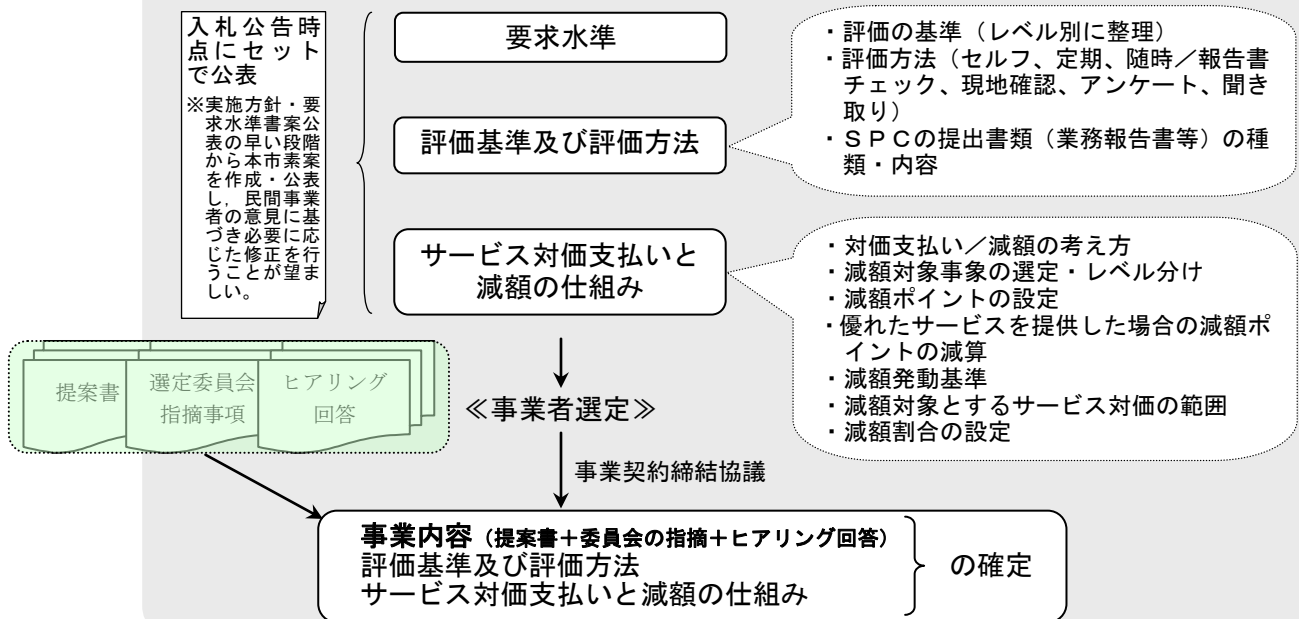
等を実施の条件としていることから、これらの状況を継続的に把握していくためにモニタリングの対象とします。

また、モニタリングの結果、上記の条件を満たしていないと判断される場合には、本体事業と同様の措置の対象となります。サービス対価減額については、付帯事業にかかる経費（例：施設整備、設備、備品等）がサービス対価に含まれている場合は、減額対象とすることが適切と考えられます。

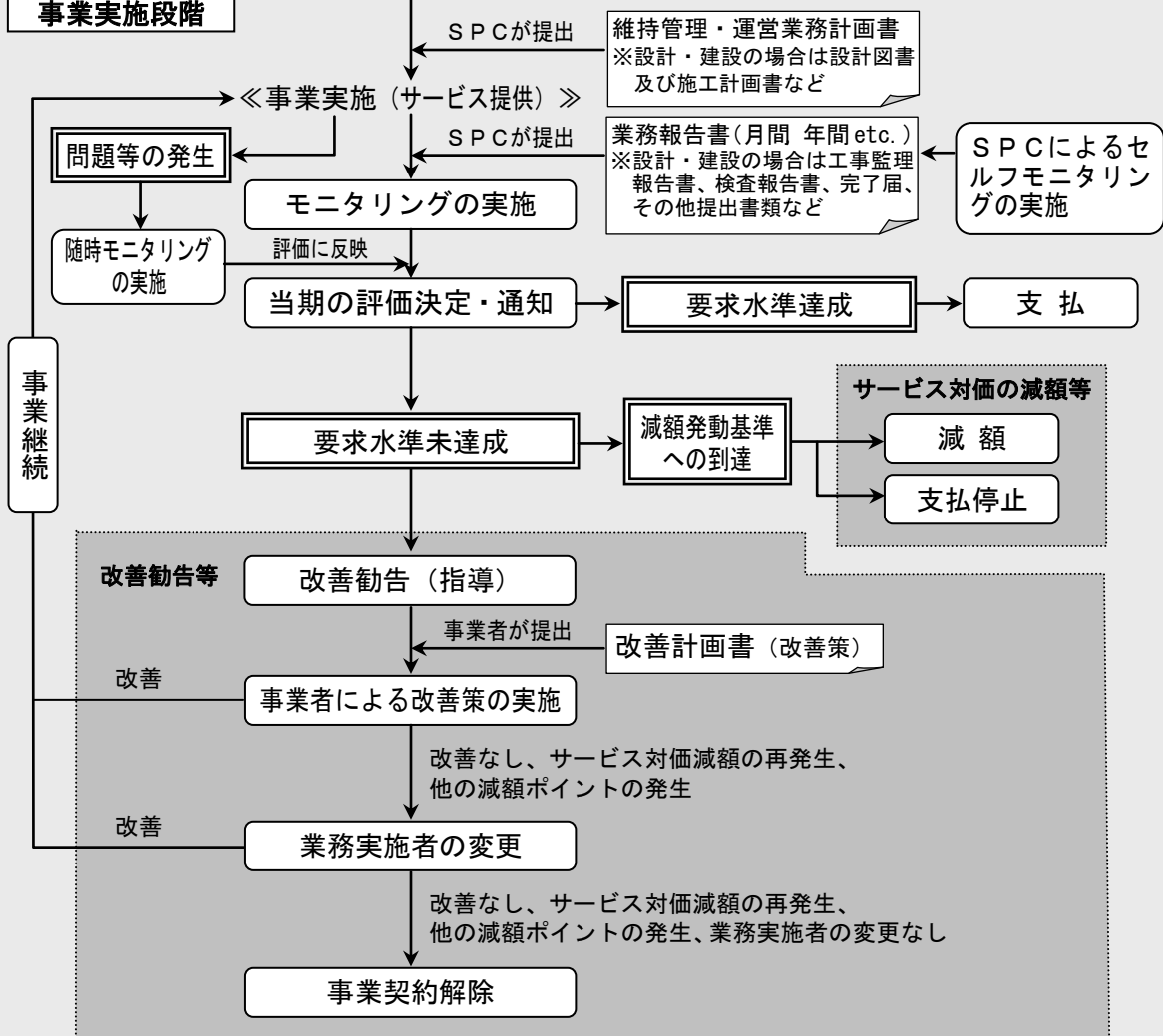
なお、付帯事業におけるモニタリングの実施については、予め事業契約書案に明記するとともに、SPCとの契約協議により詳細を決定したうえで、事業契約書に規定することになります。

【設計・建設・維持管理・運営モニタリング作業フローの例（全体）】

導入段階



事業実施段階



(4) 財務モニタリング

目的：

財務モニタリングとは、ＳＰＣから提出される財務諸表や市と金融機関との情報交換を通じて、ＳＰＣの財務状況を定期的に確認することをいいます。

ＳＰＣに事業資金を融資する金融機関と市は、事業の安定性・継続性という点で、共通の利害を有しています。ＰＦＩ事業においては、事業計画に基づいて事業が適切に継続されることで、市からＳＰＣに対し所定のサービス対価が支払われます。プロジェクトファイナンスで融資される場合、計画通りにＳＰＣが市からサービス対価を受け取り、健全な経営がなされることによってはじめて資金が計画通りに返済され、利息や手数料等の収益も確保されるため、金融機関は事業の安定性・継続性に重大な関心を有しています。

しかし、最終的には債権の保全・回収を優先する金融機関と市が、常に利害が一致するわけではありません。⁵¹このため、市も合理的な範囲でＳＰＣの財務状況を定期的に把握しておく必要があります。

役割分担：

金融機関は融資者としての立場において、プロジェクトの進捗状況や財務状況・資金収支状況についてのモニタリングを行います。⁵²具体的には、金融機関は融資契約の締結時点、融資実行時点、そして返済完了時点に至るまで、プロジェクトの健全な実施に必要な範囲で、プロジェクトの実施条件や進捗状況の確認、各種債権債務関係の設定などを行い、返済の確実性を確保するとともに、リスクの顕在化を防ぐための努力を行います。また、プロジェクト以外への資金の流出を防ぐため、融資金融機関内にＳＰＣ名義のプロジェクト専用口座を設置し、資金の使用目的、資金の充当順位などを定めるなど、ＳＰＣの資金管理を厳格に行います。

市は公共サービスの安定性・継続性を確保する観点から、事業契約において、公認会計士又は監査法人による監査済計算書類（→179 ページ【提出を求める資料（例）】参照）の提出をＳＰＣに対して求め、経営状況を定期的に把握します。さらに、金融機関との

⁵¹ 「モニタリングガイドライン」や「タラソ福岡の経営破たんに関する調査検討報告書」においてもこのことの重要性が示されている。

⁵² 複数の金融機関による協調融資が行われる場合、幹事行（エージェント行）がプロジェクトの進捗状況や、ＳＰＣの財務状況・資金収支状況等のモニタリングを行う。この業務に対してＳＰＣから金融機関に支払われる手数料を、エージェント・フィーという。

間で直接協定 ([→152～154 ページ参照](#)) を締結し、市と金融機関の協力関係や情報交換に加え、ＳＰＣの経営状況に懸念が生じた場合等に、事業の継続を図るため相互に取るべき対応等を定めます。

モニタリングの考え方：

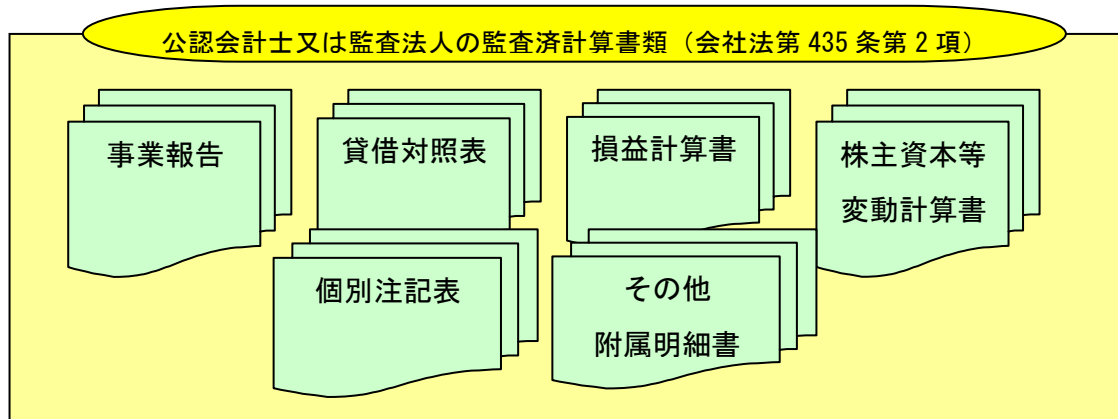
プロジェクトファイナンス方式によって融資がなされている場合は、市から支払われるサービス対価など事業の実施によって生まれるキャッシュフローが、金融機関への返済財源となります。このため、金融機関はＳＰＣに対して様々な義務を課し、キャッシュフローの管理や口座管理を厳格に行います。融資に当たっては、ＳＰＣの窓口となるエージェント銀行を定め、ＳＰＣからエージェント銀行に対して、定期的に財務諸表の提出や事業計画並びに計画に対する実績値等の報告を求めることにより、融資期間を通じて財務状況をモニタリングします。仮にＳＰＣの財務状況が悪化した場合は、⁵³事業への介入など問題を修復する仕組みが働きます。このため、市が行う財務モニタリングは、融資者としての立場とは別に、ＳＰＣの経営状況を定期的に把握し、その推移をチェックすることが適切であると考えられます。

しかし、ＳＰＣから提出される各種資料は過去の情報に他ならず、必ずしも現時点での経営状況を表したものではありません。したがって、日頃からＳＰＣによるサービス提供の状況を把握できる市と、融資者としてＳＰＣの経営状況や業務受託会社の情報などを適時に把握できる金融機関が、事業期間を通じて情報交換を行っていくことによって、問題の発生を未然に察知し協力して修復を図る関係を築くことが求められます。

市が財務モニタリングを行うに当たっては、ＳＰＣに提出を求める資料の種類、提出の頻度、チェックの方法などを整理しておく必要があります。例えば、本市では次のような資料の提出を求めています。

⁵³ 例えば、ＳＰＣが金融機関に対して誓約した事項に反するような事実（例：返済を確実にするために維持すべき口座残高の水準が維持できない等）が生じた場合は、プロジェクトの継続が困難となる可能性がある。この場合、金融機関は、他の目的でＳＰＣが設置している積立口座から資金を充当する等のほかに、ＳＰＣの期限の利益を喪失させ、業務に従事する企業の交代や新たなスポンサーを探すなど、事業を修復するために様々な手立てを講ずることができる。なお、「期限の利益」とは、期限が到来するまでの間、法律行為の効力の発生・消滅または債務の履行が猶予されることによって、当事者が受ける利益を指す。例えば、ＳＰＣの借入金の返済スケジュールを設定すること、支払期日前の請求があっても拒否できることなど、借入金の返済について借入人が得られる利益（権利）である。「期限の利益の喪失」とは、借入金の弁済が遅延した場合において、担保権の実行や残債の一括弁済などを貸出人から求められることを拒否できなくなることをいう。（民法第137条参照）

【提出を求める資料（例）】



● 提出の時期・頻度：

- ・ 事業契約締結日以降、契約期間の終了に至るまで、事業年度の最終日から3ヶ月以内に市に対して提出するものと定めます。
- ・ 提出の頻度については、年に1回とすることが通例です。
- ・ 当該監査済計算書類を市が公開することができることも事業契約書に定めます。

モニタリングの手順：

- ① S P Cから提出された上記報告書等の内容に基づき、財務状況を把握します。
- ② 定期的な推移を把握することにより、資金収支状況等について当初計画との乖離が生じていないかどうか、事業の継続が懸念されるような事象がないか等を把握します。
- ③ 需要リスクをS P Cに移転している事業や、サービス対価の支払いに変動要素を含むような事業、経営状況に懸念がありS P Cの財務状況をよりきめ細かく監視する必要があると判断されるような場合は、資金を融資する金融機関にS P Cの経営状況について別途定期的な情報提供を求めます。
- ④ 分析・評価のポイントは、モニタリングに関するガイドライン（内閣府）に示されている内容が参考になりますが、実施に当たっては専門コンサルタントの助言・支援を受けることも考えられます。

手順 8 事業の終了

手 順 8		想定所要期間
事業の終了	(1) 事業期間満了による終了 (2) 市又は S P C の解除権の行使による終了 (3) 事業継続の是非の検討	～事業期間終了時

事業の終了には、事業期間満了による終了と、市又は S P C の解除権の行使による終了があります。いずれについても、事業契約書に規定が置かれますが、詳細な手続きや具体的な進め方については、事業の終了前に S P C と十分に協議しておく必要があります。公共サービスの継続的な提供を確保するため、また、当該公共サービス自体が終了する場合に事業の終了を円滑に行うため、下記のような手続きが必要になることに留意が必要です。⁵⁴

(1) 事業期間満了による終了

事業期間満了による終了に当たっては、以下、譲渡前検査（終了前検査）、事業移管にかかる手続き、施設等の取得（撤去）にかかる手続き、事後評価報告書の作成といった手続きがあります。以下、概要を説明します。

譲渡前検査（終了前検査）：

- ・ 事業期間終了時において、公共施設等が要求水準を満たす状態かどうか、継続使用に支障がないか等を確認します。詳細は、事業契約書に定める譲渡前検査事項を踏まえて確認作業を実施します。
- ・ 市の判断の参考となるデータの活用（維持管理・修繕履歴、建物の状態に関する定期的な診断結果など）が提案されていれば、譲渡前検査において参考にすることも可能ですが、その取扱いについては S P C と予め協議しておく必要があります。
- ・ 引渡後の一定期間（例：引渡後●年は、更新せずとも要求水準を保った状態での稼動が可能）について、施設や設備の性能保証を求めている場合は、その内容を証する資料の提出を求めます。

⁵⁴ 以下の各手続きに関する説明は、B O T 方式による場合を想定したもの。B T O 方式の場合は、供用開始前に施設の引渡しを受けるため、事業期間終了時点では施設の引渡しに係る作業は必要ない。いずれの方法によっても、事業移管の前に、最終的に維持管理状況が適切であったか否かの評価を行う必要があることから、事業期間を通じた維持管理修繕履歴に関する情報の共有や、事業期間終了時点の施設の状態に関する

- ・ 要求水準を満たしていない、施設に瑕疵がある、契約に基づく適切な維持管理がなされていない等の問題がある場合は、S P Cに対応を求めます。

事業移管にかかる手続き：

- ・ 事業期間終了後に本市が直営で行う場合でも、新たな民間企業を募集する場合でも、これまでの維持管理・運營業務の履歴に関する資料、作業マニュアル等の引継ぎが必要です。（民間のノウハウに関わる部分の取扱いについては、予めS P Cと協議しておく必要があります。）
- ・ 特殊な業務を含む場合は、引継ぎ後の一定期間、S P Cの構成員による事後的なサポートを求めることも想定されます。例えば、新たなスタッフの養成への協力や、設備機器類の性能維持に必要な部品等の提供を求めることなどが考えられます。

施設等の取得（撤去）にかかる手続き：

- ・ 当該施設や設備・備品等が、本市が取得できる状態かどうかを確認します。
- ・ その際、S P Cが自ら整備又は持ち込んだ物件が撤去されているかどうかを確認します。
- ・ 当該施設や設備・備品等に関する権利関係（例：各種の担保権）が整理されていることを確認したうえで、本市への所有権移転にかかる手続きを行います。
- ・ なお、本市が施設の所有権を取得する時点で、国庫補助金や交付金の申請を予定している場合は、相当期間前に予め関係省庁と調整しておく必要があります。

事後評価報告書の作成：

- ・ P F I手法を導入したことによる効果、反省点、今後の教訓などを整理し、報告書に取りまとめ、広く公表します。
- ・ これまで本市がどのようにモニタリングを行ってきたか、モニタリングによってどのように評価してきたか、サービスの状況がどのように推移してきたか等を分りやすく整理します。

(2) 市又はSPCの解除権の行使による終了

市又はSPCが事業契約の解除権を行使した場合であっても、市民サービスへの影響を最小限に抑えるために適切な対応が求められます。この場合の対応方法は、事由により異なります。ここでは、SPC側の事由による場合、市側の事由による場合、その他の事由（不可抗力等）による場合の3ケースに分類して対応方法を整理します。いずれについても、事業契約の段階で、具体的な対応方法を規定しておく必要があります。

【SPC側の事由による場合】

SPC側の事由により、事業契約が中途解除される場合の対応としては、次のような方法が考えられます。いずれの場合についても、事業契約の段階で、具体的な対応方法を規定しておく必要があります。

① 本市が事業を引き継ぎ、自ら事業を運営する場合：

本市が自ら事業を引き継ぎ運営する場合には、SPC以外の新たな民間企業に業務の全部又は一部を通常の民間委託又は指定管理者制度を活用して委託することが専ら想定されます。

BOT方式の場合、市側は、契約解除時に、あらかじめ定められた方法により決まる額（時価、残存簿価等）によって、施設を取得することとなります。

施設を取得した後、一連の事業の引継ぎに必要な費用については、SPCに負担を求めることになります。（この点は、BTO方式の場合も同じです。）

② 新たなPFI事業者を選定する場合：

PFI事業の枠組みの中で、新たな事業者を選定する場合については、事業契約及び金融機関との直接協定（[→152～154ページ参照](#)）に基づき、市、SPC、金融機関の協議により、事業修復のため、以下のような手続きがなされます。

- (i) SPCの構成企業等の一部を交代させ、経営陣を刷新する。
- (ii) 金融機関が担保権を実行し、SPCの資産や債権債務を新たな事業者となりうる第三者へ譲渡し、本市は従前の事業契約を解除し、新たな事業者とPFI事業契約を締結する。
- (iii) 事業契約上のSPCの地位を金融機関が引き継ぎ、それを新たな事業者に承継させる（契約上の地位の譲渡）ことで、PFI事業の円滑な引継ぎを図る。

なお、上記(ii)及び(iii)の手続きについては、契約主体の変更を伴うものであることから、議会に提案し議決を求める必要があると考えられます。（指定管理者制度を併用している場合は、従前の事業者の指定処分の解除や、新たな事業者を指定管理者として指定するための手続きも必要になります。）

また、直接協定に基づく金融機関の事業介入が機能せず（上記(iii)参照）、事業の修復や継続が困難と判断される場合には、本市は事業契約を解除して、施設を本市が取得したうえで、新たな民間企業の選定を行うこととなります（上記①参照）。この場合は、本市が事業を引き継ぐ場合と同様に、事業修復費用、その他本市に発生する損害について、SPCに負担を求める必要があります。

③ 事業を終了する場合：

公共サービスの提供は継続性が求められることから、通常は、継続の方策を検討するものと考えられます。しかし、諸般の事情を総合的に勘案した結果、当該事業を終了することも想定されます。この場合に備え、以下のような点について事業契約書に規定することが必要です。

- ・ SPCの責任において原状復帰する。
- ・ 原状復帰に要する費用、契約の解除に伴い必要となる費用、その他市側に発生する損害相当額はSPCの負担とする。

【市側の事由による場合】

重要政策の変更や、当該サービスに対する市民のニーズがなくなった等、市側の事由によってPFI事業継続が困難になった場合を想定し、事業契約書に次のような規定を置きます。

- ① 市側は相当日数以上前に（例：通常は30日以上前）SPCに事前通知することによって、契約を解除。
- ② 竣工前の解除については、市側は出来形を確認の上、施設整備費の出来高相当分を一括払い、若しくは当初想定の実業期間終了までの分割払いで、SPCに支払う。SPCは、出来形部分を市側に譲渡する。
- ③ 竣工後の解除については、市側は、簿価相当額で運営残存期間に相当する期間を最長とする分割払い、若しくは一括払いで、SPCから施設を取得。備品については、市とSPCが合意する価格で、市が取得。
- ④ 市側は、契約終了によってSPC側に生じる直接費用を負担し、損害賠償の要求を妨げない。

【その他の事由（不可抗力等）による場合】

不可抗力等により事業の継続が困難となった場合には、本市は事業契約を解除できると規定されることが一般的です。この場合、本市は、事業契約解除によってＳＰＣ側に発生する直接費用等、事業清算に係わるコストを、予め定められた負担区分に応じた負担割合に従って負担することとなります。ただし、この場合は、損害保険等で補償される部分については、市の負担から控除されることに留意が必要です。

(3) 事業継続の是非の検討

以上説明してきたように、ＰＦＩ事業においては、従来の公共サービスとは異なり、事業期間の終了が予定されているため、事業期間の終了時期が到来する前に、当該事業を何らかの形で継続すべきかどうかの判断が必要になります。

事業を継続するかどうかの判断に当たっては、利用者（市民等）の意見も把握した上でその時点における事業の必要性や民間代替性の有無などについて、十分な議論が必要です。

事業を継続する場合は、事業の枠組みや運営主体を改めて検討する必要があります。

例えば、ＢＯＴ方式で施設の引渡しを受ける場合は、市が施設を引き取り、大規模改修を市が別途発注した上で、維持管理・運営のみを指定管理者制度によって実施することも考えられます。また、改修を伴うＰＦＩ事業として、新たな事業者を入札・公募することも考えられます。

なお、当該事業者の他に従前と同水準のサービスを提供できる民間企業が限られるような事業内容の場合、当該ＳＰＣが引き続き事業運営を継続することも考えられますが、公平性・競争性確保の観点から慎重な検討が必要です。事業期間を通じて提供されてきたサービスの状況や、利用者数の見込み等を勘案しながら、十分な時間を確保したうえでＳＰＣと協議する必要があると考えられます。

Ⅱ P F I におけるその他の留意事項

1 P F I 事業に係る地方財政措置

P F I 事業に係る地方財政措置については、自治事務次官通知及び「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号）に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置について（平成 12 年 3 月 29 日自治調第 25 号自治省財政局長通知。以下「自治省財政局長通知」という。）」により、以下の措置等が講じられることとされています。（詳細は自治省財政局長通知を参照）

具体的に検討する際は、事業担当課は財政課及び関係省庁等と協議し、これら地方財政措置の適用の有無を確認のうえ事業を進める必要があります。

国庫補助負担金が交付される P F I 事業

国庫補助負担金の内容に応じ、以下のとおり従来方式による場合と同等の地方債措置又は地方交付税措置が講じられます。

市が P F I 事業者に対し施設整備時に整備費相当分の全部又は一部を支出する場合

→ 従来方式による場合と同種の地方債をその財源とすることができ、当該地方債の元利償還金に対して交付税措置が講じられている場合は、同様の交付税措置が行われる。

市が P F I 事業者に対し後年度に整備費相当分の全部又は一部を割賦払い、委託料等の形で分割して支出する場合

→ 従来方式による場合の地方債充当率、交付税措置率を勘案して財政措置の内容が同等になるように、均等に分割して一定期間交付税措置が行われる。

なお、国庫補助負担金については、P F I 事業として地方自治体が事業を実施した場合にも一定の条件下で国庫補助負担金が交付されることが明確に示されているものもありますが、事業によっては、要綱が P F I 事業に対応していない、実績が少ない等の理由により、交付がなされるか否かが明確ではないものもあります。また、交付されることが明確に示されている場合であっても、交付申請の時期を施設の引渡し時点に限定するなど（例：公立学校施設整備事業）、事業方式によっては活用しやすいとはいえないものも一部に残っています。事業担当課は、「地方公共団体が P F I 事業を実施する際の国の補助金の適用状

況について（内閣府、平成 20 年 6 月）などの資料を参考にしながら、早期に財政課及び各補助事業所管省庁へ協議する必要があります。また、三位一体改革の進展により、国庫補助負担金から交付金制度に変更されるものもありますので、制度改正の動向等に留意する必要があります。

地方単独事業として実施される P F I 事業

従来方式による場合での施設種別に応じた財政措置の有無により、以下のとおり地方交付税措置が講じられます。

施設の種別に応じた財政措置がある場合

→ 従来方式による場合の地方債の充当率、交付税措置率を勘案して、財政措置の内容が同等になるように、均等に分割して一定期間交付税措置が行われる。

財政措置がない場合

（公共性が高く、非収益的な施設が対象。庁舎等の公用施設は対象外）

→ 負担額の合計額（用地取得費を含まず、金利相当額を含む。）の 20% に対し、均等に分割して一定期間交付税措置が行われる。

上記以外にも、資金手当のための地方債措置、用地を取得する場合の経費に対する地方債措置、地方公営企業における P F I 事業に対する措置等が規定されています。

2 W T O 政府調達協定と P F I

(1) W T O 政府調達協定の概要

世界貿易の拡大・自由化の観点から、調達に際して国内業者の保護及び国内外の業者間差別を行わず、手続を透明で外国企業にも分かりやすいものとするため、平成 6 年にいわゆる W T O 政府調達協定が締結されました。そして、この協定の実施に当たり、地方自治法施行令の特例を設けるとともに必要な事項を定めることを目的として、「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令」（平成 7 年政令第 372 号。以下「特例政令」という。）が制定されました。

この特例政令は、契約に係る予定価格により、それぞれの契約行為の区分ごとに規定された基準額を超える場合に適用されます。（※基準額は 2 年ごとに見直されるので資

料編にて最新の情報を参照確認のこと。) なお、P F I 事業契約は、施設の設計・建設だけではなく維持管理・運営も内容とするのが一般的であり、本協定の対象役務と対象外の役務の双方を包含する、混合的な契約になる可能性が高いといえますが、このような場合は、主目的である調達に着目し、全体がその主目的に係る調達であるという取扱いにします。従って、主目的の調達とそれ以外の調達との合計金額が主目的の調達の適用基準額を超えると、特例政令の適用を受けることとなります。

(2) P F I 事業を進める際の留意点

政令指定都市である本市がW T O 政府調達協定に該当する事業を実施する場合、特例政令及び「物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める規則」(平成7年仙台市規則第93号。以下「特例規則」という。)により、以下をはじめとした規定に沿って進めなければなりません。(詳細は特例政令及び特例規則を参照)

- 随意契約によるためには、地方自治法施行令の規定に加えて特例政令に規定された基準を満たしていなければならない。(特例政令第11条)
- 入札の公告に当たっては、以下の点に留意しなければならない。(特例政令第6条、第7条、特例規則第4～6条)
 - ・ 地方自治法施行令に規定された事項に加え、特例政令に規定された事項を公告しなければならないこと
 - ・ 公告は、入札期日の前日から起算して原則40日前までに仙台市公報によりしなければならないこと
 - ・ 公告の際は、事務を担当する部局の名称及び契約手続に使用する言語を明らかにするとともに、入札期日等を英語、フランス語、スペイン語のいずれかにより記載しなければならないこと
- 落札者等を決定した際は、落札者等を決定した日の翌日から起算して72日以内に仙台市公報により公示しなければならない。(特例政令第12条、特例規則第12条)
- 一般競争入札に参加する者につき、当該入札に参加する者の事業所の所在地に関する必要な資格を定めることができない。(特例政令第5条)

以上のように、当該事業がW T O 政府調達協定に該当するか否かによって、全体のスケジュールにも大きく影響が及ぶこととなるため、事業担当課は契約課と早い段階から協議し、該当の有無を確認したうえで事業を進めていくことが必要です。

3 「公の施設」と P F I

(1) 公の施設とは

公の施設とは、住民の福祉を増進する目的をもって、その利用に供するために地方公共団体が設ける施設をいいます（地方自治法第 244 条）。

(2) 指定管理者制度の採用

地方公共団体は、条例の定めるところにより、法人その他の団体であって当該地方公共団体が指定する者（以下「指定管理者」という。）に公の施設の管理を行わせることができます。本市においては、P F I 事業として公の施設を整備する場合であって、当該施設の管理運営を包括的に民間企業に行わせる場合は、指定管理者制度を採用することとしており、P F I 事業として整備される公の施設の適正な維持管理・運営を確保するため、S P C を指定管理者として指定することとなります（仙台市公の施設に係る指定管理者の指定手続に関する条例第 2 条ただし書）。

この場合、P F I 特定事業契約の締結に加え、指定管理者の指定について議会の議決が必要となるほか、公の施設の設置管理の条例の制定又は改正が必要となる場合もあるため、計画策定の早い段階からこれらについて文書法制課と協議する必要があります。

また、P F I 特定事業に係る債務負担行為の中に、指定管理者に対して支払う指定管理料が含まれるものとみなします。

(3) 指定管理者制度採用に関する留意点

地方公共団体の長は、条例の定めるところにより、指定管理者に使用許可を行わせることができますが、使用料の強制徴収、行政財産の目的外使用許可等法令により地方公共団体の長のみが行うことができる権限については、指定管理者に行わせることはできません。

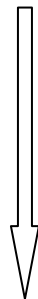
また、指定管理者の指定を受けない民間企業が、公の施設において、包括的な委任でなく、警備や清掃等の事実上の業務、入場券の検認等の定型的行為等といった業務を P F I 事業として行うことは可能ですが、その場合には、S P C は、施設の利用料金を自らの収入として収受できず、料金の設定も行うことができません。（「地方公共団体における P F I 事業について」第 6 公の施設関係参照）

なお、P F I 事業において指定管理者制度を採用する場合の、事務の基本的な流れを次頁に示します。

(参考) P F I 事業における指定管理者制度適用に関する事務の流れ (例)

18. 7

P F I 事業者の募集



- 規定事項 (例) ←入札説明書に以下のような項目が含まれる。
 - ・ 指定管理者制度を採用する旨
 - ・ 業務範囲 (業務内容、使用許可など)
 - ・ 管理基準 (開館時間、休館日など) ※事業者提案による変更はあり得る。
 - ・ (必要に応じて) 利用料金に関する事項 など

19. 2

P F I 事業者の選定



19. 3

P F I 事業仮契約の締結



19. 6

P F I 事業契約締結議案の議決

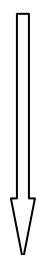


- ・ 契約金額、契約業者、事業内容、事業期間、事業用地など

P F I 事業契約の締結



※公の施設の設置条例制定・改正

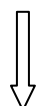


- 規定事項 (例) ←事業契約を踏まえた内容とする。
 - ・ 指定管理者による管理
 - ・ 業務範囲 (業務内容、使用許可など)
 - ・ (必要に応じて) 利用料金に関する事項 など

※については、同じ議会において両方の議決を得ることも可能との見解が総務省から示されており、今後検討を要する。
(平成 16 年 12 月 15 日)

21. 2or6

※指定管理者の指定議案の議決



- ・ 団体の名称、指定期間などに関する議決

21. 7

施設開設、業務の開始

仙台市 P F I 活用指針 第 4 版

平成 29 年 3 月発行

仙台市財政局財政部財政企画課

〒980－8671 仙台市青葉区国分町 3－7－1

電話：022-214-8068 FAX:022-262-6709

E-mail:zai003005@city.sendai.jp

[URL:http://www.city.sendai.jp/](http://www.city.sendai.jp/)