

岡崎市PPP／PFI手法導入手引き

第6版

令和2年

岡崎市

目 次

第1章 岡崎市公民連携取組方針	1
1 はじめに	1
2 本市を取り巻く状況	2
(1) 人口	2
(2) 財政状況	2
(3) 公共施設の老朽化	2
(4) 行財政改革の推進	3
3 公民連携の位置付け	4
4 公民連携の範囲	4
(1) 対象事業	4
(2) 適用除外	5
(3) 公共施設等の整備におけるPPP/PFI手法の優先的検討	5
5 取組方針	7
6 公民連携の活用検討	10
7 公民連携活用のための準備	10
8 民間との対話	11
(1) 情報公開	11
(2) 対話の促進	11
(3) 対話の実施	11
(4) 対話における留意事項	12
(5) 民間の公共意識(パブリックマインド)の確認	12
9 公民連携に関する主な庁内会議	12
(1) 総合政策会議	12
(2) 行財政改革推進本部	13
(3) 公共施設等マネジメント推進会議	13
10 公民連携の主な手法	13
(1) サービス提供型	13
(2) 協働・連携型	14
(3) 公共財産活用型	15
11 本市職員の心構え(五つの心得)	16
12 企画課公民連携係の役割	17
(1) 公民連携に関する相談、助言、情報収集	17
(2) 公民連携に関する研究・調査	18
(3) 公民連携に関する各課支援	18
13 事例集	19
(1) PFI事業	19
(2) 市有財産(土地)の活用	25
第2章 PFI事業のプロセス	27

第3章 PFI事業体制	30
1 PFI導入の推進体制	30
(1) 事業担当課	30
(2) 総合政策会議	31
(3) 公共施設等マネジメント推進会議	31
(4) 公民連携手法検討部会	31
(5) 関係各課	31
(6) 事業者選定審査委員会	32
2 外部アドバイザーの活用	33
(1) アドバイザーへの依頼業務	33
(2) アドバイザーの選定	33
第4章 PFI事業実施手順	36
1 PFI事業の発案	37
1-1 PFI事業の検討	37
1-2 民間事業者からの発案	37
(1) 民間事業者発案の受付	37
(2) 発案の評価	38
(3) 評価の結果	38
1-3 PPP/PFI手法導入優先的検討規程	39
(1) PPP/PFI手法導入優先的検討規程の位置付け	39
(2) 優先的検討の開始時期	39
(3) 優先的検討の対象事業	39
(4) 事業費基準の例外	39
(5) 対象事業の例外	40
(6) 採用手法の選択	40
1-4 PFI導入の評価	43
(1) PFI導入評価基準	43
(2) PFI導入の評価	44
1-5 サウンディング形式調査	46
(1) 民間対話1（市場性の確認）	46
(2) 民間対話2（事業参加意向）	46
(3) 調整と周知	46
1-6 アドバイザー	48
1-7 公共施設等運営権	49
1-8 技術提案制度	50
2 実施方針の策定及び公表	51
2-1 実施方針見通し等の公表	51
2-2 実施方針の策定及び公表	52
2-3 実施方針策定に当たっての留意事項	52
2-4 実施方針の策定事項	52

(1) アドバイザーの選定	53
(2) 検討の進め方	53
(3) 事業スキームの定める事項	53
(4) 実施方針の記載事項	53
(5) 実施方針の公表	55
(6) 実施方針に関する意見・招請	55
(7) 実施方針の修正の検討	55
(8) 審査委員会の設置	55
(9) 業務要求水準書案の作成	55
3 特定事業の評価・選定、公表	57
3-1 特定事業の評価・選定	57
(1) 選定基準の基本的考え方	57
(2) 公的財政負担の見込額の算定	57
(3) 公共サービスの水準の評価	57
3-2 選定結果等の公表	58
(1) 選定結果等の公表	58
(2) 詳細資料の公表	58
3-3 公的財政負担の見込額の算定及び公共サービスの水準の評価の客観性、透明性の向上	58
(1) 特定事業の評価	58
(2) 特定事業の選定	66
(3) 選定結果等の公表	66
(4) 公表資料の添付	66
4 民間事業者の募集、評価・選定、公表	70
4-1 民間事業者の募集、評価・選定の基本的な考え方	70
(1) 民間事業者の募集、評価、選定に当たって	70
(2) 性能発注の考え方	70
(3) 性能発注の実施	70
(4) 応募期間の確保	71
(5) 応募者の負担	72
(6) 募集内容の明確化	72
(7) 質疑及び回答	72
(8) 対話	72
(9) 技術提案	73
(10) 資金計画等	73
(11) 新たな法人設立	73
4-2 民間事業者の選定結果の公表	73
(1) 結果の公表	73
(2) 公表の内容	73
(3) 説明の機会	73
(4) 公的財政負担の公表	74
4-3 民間事業者の選定をせず、特定事業の選定を取り消す場合	74
(1) 選定の取消	74
(2) 選定取消の公表	74

(3) 実施方法の再検討	74
4-4 民間事業者の募集、評価・選定の実施	75
(1) 留意事項	75
(2) 契約方式の選定	75
(3) 総合評価一般競争入札方式	78
(4) 競争的対話方式	83
(5) 債務負担行為の設定	89
5 契約の締結	92
5-1 協定等の取決に当たっての留意事項	92
(1) 具体的かつ明確な取決	92
(2) 協定等の当事者双方の負う債務の詳細及び履行方法等	92
(3) 公共施設等の管理者等の民間事業者への関与	92
(4) リスク分担等	93
(5) 選定事業の終了時の取扱い等	94
(6) 事業継続困難時の措置等	94
(7) 協定等の解除条件等	94
(8) 資金調達への影響への留意	94
(9) 融資金融機関等との間の直接交渉についての取決	94
(10) 第三者による選定事業の継承の要求についての取決	95
(11) 協定等の疑義等の解消手続き等	95
5-2 協定等の公開	95
5-3 選定事業者が第三セクターである場合の特段の配慮	95
5-4 選定事業者が、当該選定事業以外の事業等に従事する場合の措置、又は、新設法人である場合における別途合意	95
(1) 協定等への必要な規定	95
(2) 選定事業の確実な実施の担保	96
5-5 契約の手順	97
(1) 基本協定の締結	101
(2) 契約内容の確認・調整／契約交渉	102
(3) 仮契約の締結	102
(4) 契約議案の提案	102
(5) 指定管理者の指定	103
(6) 公の施設の設置条例	103
(7) 議会の手続き	103
(8) 直接契約の締結	104
6 事業の実施と監視	108
(1) モニタリングとサービス対価の減額等の基本的考え方	110
(2) モニタリングの方法	111
(3) 適正な公共サービスの提供がなされない場合の対応方法	112
(4) モニタリング実施の観点から必要な測定指標のあり方	113
(5) 財務状況の把握	114
(6) その他	114
7 事業の終了	117
(1) 事業の終了手続	117

(2) 事業継続の検討.....	117
用語解説.....	119

第1章 岡崎市公民連携取組方針

1 はじめに

本市では「岡崎市行財政改革大綱(2015年度～2020年度)」に基づく具体的な取組を示した「岡崎市行財政改革推進計画(2015年度～2020年度)」において、成果を重視した効率的な行政経営を目指した「PFI手法の活用」を計画に掲げるとともに、公民連携の積極的な活用に努めてきました。

また、2018年7月には、「岡崎市行財政改革大綱」の中間見直しと合わせて策定した「岡崎市行財政改革推進計画改訂版」において、公民連携のさらなる推進を図るために、PFI手法の活用推進に主眼を置いた従来の計画や記述を、PFI手法を含めた多様な公民連携(PPP)の活用を推進する計画や記述に改め、本市のこれまでのノウハウを活かしつつ、さらに広い視野で質の高い公民連携を目指すこととしました。

この「公民連携取組方針」(以下、「本方針」という。)は、こうした考えに基づき、今後における本市の公民連携の活用推進に関する上位理念として定め、公民連携を今後における本市の成長戦略キーワードの一つとして、また、行財政改革推進の柱の一つとして掲げるものです。

本市は、本方針を基に、持続可能で効率的・創造的・魅力的なまちづくりを目指すとともに、公民連携により生み出される新たな価値を公共の福祉の一層の増進に繋げることを目指して、市を挙げた取組を進めていきます。

※公民連携(Public Private Partnership、PPP、官民連携ともいう。)とは、官(公共)と民(民間)が連携して、互いの強みを生かすことにより最適な公共サービスを提供し、地域の価値や市民満足度の最大化を図る手法の概念を総称したものです。PFI(Private Finance Initiative)、指定管理者制度、民間委託、民営化などのサービス提供を対象とするものや、公有資産に民間サービスを誘導する場合など様々な手法や概念があり、今もなお、制度的・概念的な進化が続いています。

2 本市を取り巻く状況

(1) 人口

本市の総人口は当面増加し、2035年には約39.5万人となりピークを迎える見通しです。転入による社会増が大きく影響し、国立社会保障・人口問題研究所による「日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）」の推計結果を上回るペースで増加することが見込まれます。

一方、本市の労働力を支える「15～64歳人口（生産年齢人口）」は既に減少傾向にあり、2015年から2035年の20年間で約4,400人減少する見通しにあります。また、「0～14歳人口（年少人口）」は、緩やかではあるものの、20年間で5,000人以上が減少していくため、人口規模を維持していく上で大きな懸念材料となります。

加えて、本市の「65～74歳人口」は2020年から一旦減少するものの、団塊ジュニア世代が65歳以上となり、微増した後やがて減少に至ることが見込まれます。「75歳以上」については、急速に増加するものの、2030年以降、その伸びは急速に鈍化する見通しです。

人口から読み取ることのできる今後30年程度の本市の状況としては、高齢者の増加に伴って医療や介護などの社会保障関係経費の財政負担が増加する一方で、就労人口の減少により市税収入の減少が懸念されることから、財政基盤のより安定化や効率的な行政運営が求められます。

(2) 財政状況

【市行財政改革推進計画から抜粋】

本市の財政状況は、リーマン・ショック以降の急激な景気の悪化や東日本大震災の影響からは、緩やかながら回復の兆しが見られます。しかし、社会保障関係経費は依然として増加傾向にあり、また南海トラフ巨大地震等の災害に対する備えや、少子高齢化と人口減少社会への対応、今後老朽化を迎える公共施設の維持・管理など、多くの課題を抱えており、これからも厳しい財政状況が見込まれます。

(3) 公共施設の老朽化

【市行財政改革推進計画から抜粋】

本市が保有する公共建築物は、延床面積122万㎡にのぼり、多くが昭和46年から平成3年の約20年間に建設されました。その内、一般的に劣化が急激に進むとされている築30年以上の建築物が約45%を占めています。また、同様にインフラ資産と呼ばれる道路、橋りょう、上下水道施設などについても、今後一斉に更新時期を迎えます。

(4) 行財政改革の推進

【市行財政改革推進計画から抜粋】

本市は、先に示した「本市を取り巻く現状と課題」に対応するために、第6次岡崎市総合計画で定めた基本政策のうち、「基本政策7 将来まで自律した状態が続く都市経営（自律した都市経営の実践）」を達成するため、岡崎市行財政改革大綱（平成27年度～平成32年度）を策定し、都市の持続性を見据えた行財政運営を推進しています。

併せて、行財政改革推進計画において、行財政改革大綱に示した内容を着実かつ集中的に推進するために四つの取組方針を定めています。

- ① 行財政改革の目指すところは、単に市役所の仕事と資金の縮小、節約を進めるのではなく、市民の生活、経済活動をより安全、快適にするところにある。行政サービスの利用者である市民の満足度を高めるために、「市民の立場」で改革を進める。
- ② 職員ひとり一人のやる気を引き出すことにより、結果として仕事がやりやすくなった、効率的にできるようになったと職員が実感できるようにすることが、行財政改革の一つの側面である。各部署、各人が改革し、チャレンジし続ける組織風土を確立し、「職員力」により改革を推進する。
- ③ 歳入の増加と安定化を図ると同時に、着実に歳出抑制を図ることで、社会経済情勢の急激な変化に柔軟に対応できる財政構造を維持していく必要があり、「納税者の視点」で改革を進める。
- ④ 地方分権の推進、抜本的な構造改革が急速に進む中で、地方には自己決定・自己責任の原則のもと、主体的で自律的な行政運営が求められている。西三河地域の中核都市として、自治体の先駆者、地域発展のリーダーとしての役割を認識し、「広域的な視点」で改革を進める。

3 公民連携の位置付け

先の記述にあるように、本市では、少子化や高齢化の加速、あるいは、若者の減少による税収の低下、さらには社会保障費や公共施設や公共インフラにかかる行政経費増大への対応が、今後ますます大きな課題となることが見込まれています。

一方で、多様化する市民ニーズへの対応や、市民満足度の一層の向上といった課題、さらには、災害対応力や地域コミュニティの推進など、行政に対する市民の期待はより高まっていくことも予想されます。

こうした中、引き続き、本市が都市の魅力や活力を維持し、三河地域を代表する中枢中核都市として市民の信頼を得ていくためには、公共サービスを行政のみでなく、民間事業者・市民・団体・NPO等を含めた多様な担い手との連携による良質かつ効率的なサービスの提供が必要となり、「公民連携」は今後の本市にとって成長戦略の重要なキーワードとなります。

また、こうした考え方は、本市がこれまで取り組んできた行政と市民との協働による「効率的な行政経営」の理念をさらに進化させ、民間を含めた多様なまちづくり主体との連携による「持続可能な都市経営」へと力強く導くものであり、この意味で「公民連携」は本市の行財政改革の重要な柱の一つといえます。

4 公民連携の範囲

(1) 対象事業

本市における公民連携の活用推進の範囲は、原則、本市が関わるあらゆる分野・領域・部門・形態・制度・サービスに関する事務事業とします。

また、公民連携の活用推進の範囲となる事務事業は、現に本市が何らかの関与(直営又は公民連携での関与)をしなければならない「必要性」や「妥当性」等があり、かつ、今後も引き続き本市の事務事業とすることが適当であると判断した事務事業とします。

本市が関与する「必要性」や「妥当性」の有無や度合いを検討するにあたっては、当該事務事業の当初の目的(市は何を解決したかったのか)を再認識した上で、最新の「ニーズ」「地域課題」「技術力」「費用対効果」「市場動向」「民間意欲」等と証拠(エビデンス)により比較・評価・整理する必要があります。

本市では、このような評価や判断を「**事務事業評価**」において行うこととしています。

※参考・・・本市の事務事業評価における「必要性評価」の主な評価項目抜粋

公共性と必需性に関する評価

- ・ 当該事務事業は、不特定多数の市民に提供されているのか、それとも、特定の個人又は集団に提供されているか
- ・ 当該事務事業は、日常生活に必要不可欠なサービスであるのか、それとも、選択的なサービスであるのか

妥当性に関する評価

- ・ 当該事務事業は、法令及び条例によりサービスが義務付けられているのか、民間にはできない(実施していない)事業であるのか、民間に同様・類似のサービスがあるが、質や量等が不十分なため補完する必要のある事業であるのかなど。

市民ニーズに関する評価

- ・ 当該事務事業は、市民ニーズの有無に関わらず実施する必要のある事業であるのか、市民ニーズが増加傾向又は減少傾向のいずれの傾向にある事業であるのか、あるいは、市民ニーズが曖昧な点はないかなど。

サービスを提供する主体の妥当性に関する評価

- ・ 当該事務事業は、市が直営で実施すべき事業であるのか、事業の一部又は全部を民間委託にすべき事業か、民間委託すべき事業の場合は実際に委託を行っているかなど。

(2) 適用除外

以下に該当する事務事業については、原則、公民連携の活用推進の範囲から除外することとします。ただし、以下に示した事務事業等であっても、民間等が担うことが関係法令に抵触しない部分がある場合には、事務事業の細分化や再構築を行える可能性が残されていることから、公民連携の活用推進の範囲とします。

- ◎ 法令等に基づき市職員が直接実施しなければならない事務事業
- ◎ 許認可など公権力の行使に当たる事務事業（法令等により民間等が実施できるものは除く。）
- ◎ 本市の重要な政策等の企画立案、条例制定等の業務

(3) 公共施設等の整備におけるPPP/PFI手法の優先的検討

平成 27 年 12 月、内閣府の民間資金等活用事業推進会議により「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」が策定されました。

この指針では、人口 20 万人以上の地方公共団体に対し、民間の資金や技術的能力等を活用することで効果的・効率的となる一定規模の事業について、優先的に PPP / PFI 手法の導入を検討することを求めています。

本市においても、事業の予算規模等から民間活力の導入効果が大きい公共施設等の整備について、より積極的に公民連携を推進するため、平成 28 年 10 月に「PPP / PFI 手法優先的検討規程」を定めています。

なお、同規程では、次のいずれかの基準を満たす事業を PPP / PFI の優先的検討の対象とすること、並びに、次のいずれかの条件を満たした場合でも一定の条件により対象としないこと等を定めています。

- ◎ 事業費の総額が 10 億円以上の公共施設整備事業(建設、製造又は改修を含むものに限る。)
- ◎ 単年度の事業費が 1 億円以上の公共施設整備事業(運営等のみを行うものに限る。)

5 取組方針

本市における公民連携の活用推進に関する取組方針を、以下のとおり定めます。

本市は、地域課題や行政課題等の公共課題を解決するために、あらゆる分野において民間の資金・資源・ノウハウを活用した公民連携を積極的に活用し、**持続可能で良質な市民サービス**を効率的かつ市民(社会)ニーズに即した柔軟性をもって提供します。

加えて、公民連携の活用推進による**新たな市場機会の創出**を地域や経済の活性化に繋げるとともに、**公共領域(サービス)の最適化**による効率的な行政経営を実現し、公民連携の活用により得られる新たな価値を最大化することで公共の福祉の一層の増進を図ります。

また、民間を行政のパートナーとして位置づけ、**「対等な関係」及び「役割分担と責任分担の明確化」**を原則として、民間力を最大限に引き出す取り組みに努めます。

その上で、公民連携の活用推進により得られる新たな価値(新たな市場機会の創出、公共領域(サービス)の最適化等)を、市民(市民・市民団体・在勤者・在学者)、来訪者(観光客・来街者)、民間(企業・事業者・NPO)、行政といった**多様なまちづくり主体が共有**できる魅力と活力のあるまちづくりを進めます。



公民連携活用推進【五つの基本原則】

- (1) 持続可能で良質な市民サービスの提供
- (2) 新たな市場機会の創出(地域や経済の活性化)
- (3) 公共領域(サービス)の最適化
- (4) 民間との「対等な関係構築」と「役割分担・責任分担の明確化」
- (5) 多様なまちづくり主体による「新たな価値」の共有

(1) 持続可能で良質な市民サービスの提供・あらゆる分野において公民連携を積極的かつ適正に活用し、持続可能で良質な市民サービスの提供を目指します。

- ◆ 「あらゆる分野」とは、分野・領域・部門・形態・制度・サービスなどを指し、公民連携の活用推進の概念として、分野等を限定することなく、幅広くとらえることを原則としたものです。

- ◆ また、「あらゆる分野」には、「現在は行政が担うあらゆる分野」に加えて、「現在は民間が担うあらゆる分野」や「現在は誰も担っていない分野」などを含めた上で、持続可能で良質な市民サービスを考えることが原則となります。
- ◆ さらに、単に一つの分野・領域等に着眼せず、分野A×領域Bなど、他の分野・領域・部門・部署等との連携・統合・複合化・再編等と合わせた取組が求められます。
- ◆ 「あらゆる分野」の他にも、「あらゆる場面」において公民連携の活用が期待できます。例えば、計画段階、実施段階、管理運営段階など、様々な段階(場面)に応じた公民連携の活用が想定できます。
- ◆ 事業によっては、市場として成り立たない(市場規模が小さく利益につながらない)、あるいは、法令等により公民連携の活用推進を制限する場合も想定されます。その場合は従来からの公物管理の考えにより、引き続き行政が主体となって公共サービスを提供することになります。
- ◆ 民間の資金(信用力、資金調達力を含む)、資源(ヒト・モノ・情報・ネットワーク)、ノウハウ(専門的知識、技術的能力等)を活用することで、市民ニーズや社会ニーズに寄り添ったきめ細やかなサービスをより効率的かつ持続的に提供することが可能となります。

(2) 新たな市場機会の創出(地域や経済の活性化)・・・公民連携の活用推進による「新たな市場機会の創出」を地域や経済の活性化に繋げます。

- ◆ 「新たな市場機会の創出」とは、これまで行政や民間が市場(民間が経済活動を展開する領域)として十分に認識又は活用しなかった公共サービス・公共事業(ハード・ソフト)・公共空間(市有地・庁舎・学校施設・保育園・子育て支援施設・福祉施設・高齢者施設・市営住宅・道路・橋・公園・河川・文化芸術施設・水道施設・医療施設等)が、公民連携の活用推進によって「魅力ある新たな市場」として生まれ変わることを指します。
- ◆ 行政が担ってきた公共サービスを民間に委ねることで、地域には新たな雇用やビジネスチャンスの機会が生まれ、地域や経済の活性化に繋がるのが期待できます。

(3) 公共領域(サービス)の最適化・・・「公共領域(サービス)の最適化」による効率的な行政経営を推進します。

- ◆ 現在の公共サービスが「唯一」、あるいは、「最高」のサービスであると決めつけることなく、民間による新たな視点や手法等を積極的に取り入れることで公共領域や公共サービスを民間に委ね最適化できれば、その分、行政の資金・資源・ノウハウ

を別のサービスに活用することが可能となります。

- ◆ 効率的な行政経営を目指すためには、ニーズ(必要性や緊急性)の高いサービスを相応の質をもって提供することに加えて、行政の関与度(権限や経費)についても適正化や効率化を図っていく必要があります。

(4) 民間との「対等な関係構築」と「役割分担・責任分担の明確化」・民間を行政のパートナーとして位置づけ、「対等な関係」及び「役割分担と責任分担の明確化」に配慮した上で、民間力を最大限に引き出す取組みに努めます。

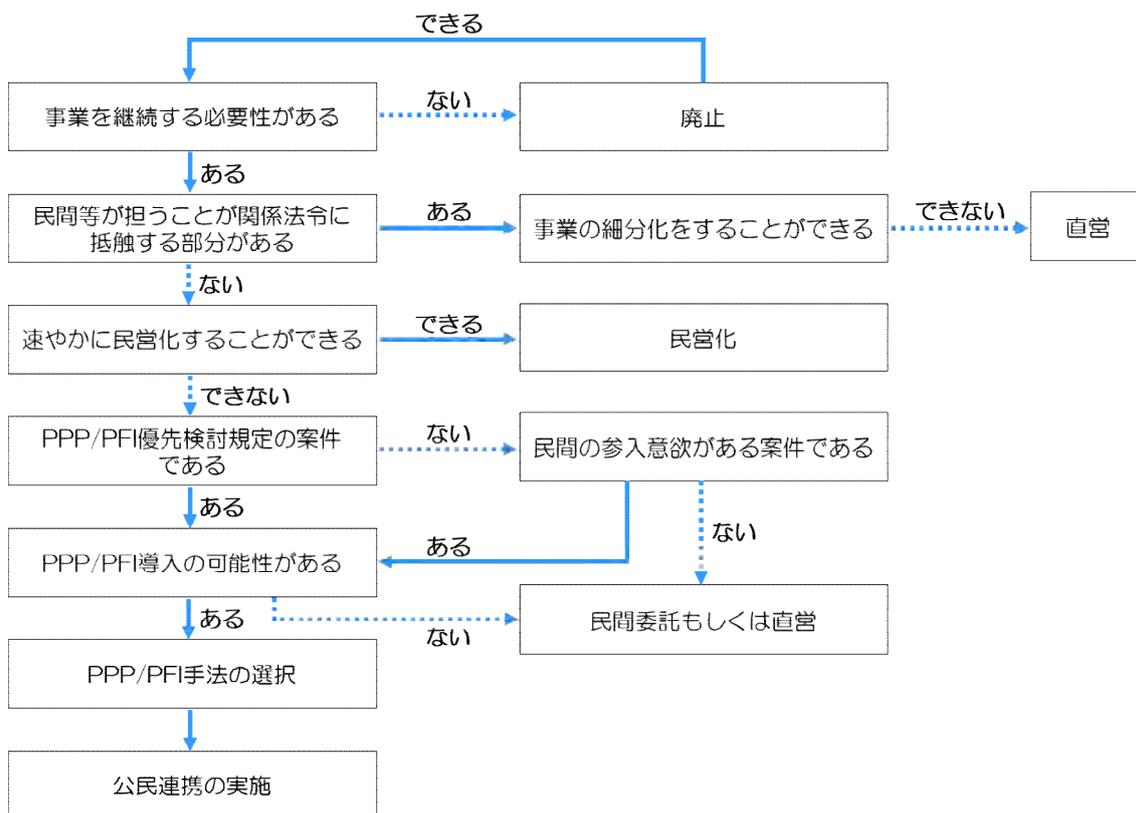
- ◆ 公民連携の活用推進により持続可能で良質な公共サービスを提供するためには、①行政と民間が対等な関係を構築すること、②連携に際しては公正な手続きを経ること、③双方の強みを最大限活かした適切な役割分担や責任分担を行うことなどが重要となります。
- ◆ 民間力を最大限に引出すためには、事業の検討段階から公民連携を活用していくことが求められます。市場調査を目的とした「マーケットサウンディング」等を積極的に取入れていくことも、対策の一つとなります。

(5) 多様なまちづくり主体による「価値」の共有・公民連携の活用推進により得られる「新たな価値」を、市民・来訪者・民間・行政で共有できる魅力と活力のあるまちづくりを目指します。

- ◆ 公民連携の活用推進により得られる「新たな価値」とは、「新たな市場機会の創出(地域や経済の活性化)」や「公共領域(サービス)の最適化」を指します。ただし、具体的に何を指すかは、個々の事務事業の目的により異なります。よって、公民連携の活用推進に際しては、各事務事業の目的(獲得を目指す価値)を明確にし、計画の初期段階からこれを民間や市民と共有することが成功の鍵となります。
- ◆ 公民連携の活用推進により「得られる価値」は、行政のみが実感したり、民間のみが獲得したりする「関係者個々の利益」ではなく、まちづくりを担うすべての主体(市民・来訪者・民間事業者・行政)が共有できる「公益」であることが重要となります。公民連携により行政のパートナーとなる民間には、「公益」を共有した上で「私益」の追求が求められます。

6 公民連携の活用検討

公民連携の活用推進の範囲とした事務事業については、先の実行方針で示した五つの基本原則をもとに、本市の「PPP/PFI手法優先的検討規程」及び、以下に示すフロー図により評価し、公民連携の活用検討を行うこととします。



7 公民連携活用のための準備

公民連携活用の最初のステップは、行政や地域の課題を的確に把握することです。これらの課題には「従来からの課題」もあれば、「これから発生する新たな課題」もあり、行政は常に最新の「課題」を把握・整理しつつ、時代とともに変化する課題の推移にも着目しておく必要があります。

加えて、これらの課題を漢字やカナ等の「文字」のみで整理・羅列するのではなく、「数値」を交えたデータとして整理・把握し、民間に対して具体的な課題として示すことが重要となります。

さらに、課題解決に資する本市の資源(ヒト・モノ・お金・情報等)や、他都市の取組事例等についても調査した上で公民連携の次のステップとなる「民間との対話」に進むことができれば、より質の高い提案へとつなげることができます。

8 民間との対話

民間との対話の促進は、今後、本市が公民連携を推進する上で、重要な課題となります。民間との対等な関係を構築しつつ、課題を共有し、質の高い対話を行っていくためには、民間から漠然とアイデアを募集するのではなく、行政や地域の課題を明確な証拠(エビデンス)により示した上で、対話に臨むことが重要です。

本市においては、以下の考えに基づき、民間との対話の促進に努めます。

(1) 情報公開

民間との対話に際しては、行政や地域の課題を可能な限りデータ等による明確な証拠(エビデンス)とともに民間に示しつつ、本市が「何に困っているのか」「何をどのように解決(改善)したいのか」「どのようなゴールを見据えているのか」等の課題の明確化に努めます。

(2) 対話の促進

民間との対話の機会を増やすために、本市から民間に対話を働きかけるケースはもとより、民間自らが本市に対話を働きかけるケースも想定し、民間の視点による行政や地域の課題の抽出、あるいは、解決策の提案につなげられるよう、民間が提案しやすい環境づくりを進めます。

(3) 対話の実施

民間との対話を開かれたものとするために、「公民連携プラットフォーム」や「サウンディング型市場調査」等を積極的に活用するとともに、対話の際には民間のアイデアがもたらす行政や地域の課題への作用を始め、その効果や他の手法との優位性等について確認します。

(公民連携プラットフォームとは)

公民連携プラットフォームとは、公共施設や公共空間の民間活用や、民間の資金・資源・ノウハウ・ネットワーク等の活用による公共サービスの創出や質の向上、さらには、地域や経済の活性化などの社会的価値の創造を目指して、ファシリティマネジメントの視点から多様な公民連携を推進するための「産・官・学・金」の対話の場をいいます。行政にとっては、民間の様々な考えに触れることのできる貴重な機会となります。

公民連携プラットフォームでは、参加者の対話や研究を通して、公共領域(サービス)における新たなビジネス等の可能性や方向性を模索することとなり、行政にとっては民間の最先端の知恵やアイデアに触れながら、効率的な行政経営に向けた様々なヒントを得ることが期待できます。

本市においては、産・官・学・金が参加する「スマートコミュニティ推進協議会」がこれに該当します。

(サウンディング型市場調査とは)

本市が事務事業を実施するにあたり、公民連携の活用を念頭に様々な段階（計画策定前の事業化検討段階、計画策定後で公募手続の前段階など）において、民間から広く意見や提案を求め、対話を通して市場性の有無や活用アイデアの精緻化を図ることをいいます。

最近では、このマーケットサウンディングを広く公募により民間に周知し、様々な業界・業種の民間からの提案を受けたり、サウンディング結果をホームページ等で公開したりする「公募型マーケットサウンディング」が主流となっています。

本市においても、「コンベンション施設の整備」や「中央緑道等（(仮称) 乙川人道橋と橋詰広場）の民間活力導入」などで、公募型マーケットサウンディングを実施しています。

(4) 対話における留意事項

民間との対話において、提案による課題への作用を始め、公民連携手法を活用することの効果や他の手法との優位性等を、以下の点に留意して確認します。

- ① 民間の高度な知識や技術を公共領域(サービス)において活用できること。
- ② 持続可能で良質な市民サービスが提供でき、市民満足度の向上に繋がること。
- ③ 「新たな市場機会の創出」や「地域や経済の活性化」に繋がること。
- ④ 現在の手法に比べて経費の抑制や事務の効率化が期待でき、「公共領域(サービス)の最適化」による効率的な行政経営に繋がること。
- ⑤ 地域に密着した民間との連携により、地域課題の解決を始め、地域力の向上や市民協働の推進に繋がること。

(5) 民間の公共意識(パブリックマインド)の確認

民間との対話を通して、提案を行う民間企業等の社会課題の解決に対する考え方や経営理念など、民間企業等の公共意識(パブリックマインド)の確認に努めます。

9 公民連携に関する主な庁内会議

本市における公民連携に関する主な庁内会議は以下のとおりです。

(1) 総合政策会議

市政運営の基本方針や重要事項を審議・決定する庁内会議です。

(2) 行財政改革推進本部

市行財政改革を定めるなど、市行財政改革の実施や効果測定等を統括する組織です。

(3) 公共施設等マネジメント推進会議

総合政策会議の議事に関して専門的に審議する庁内会議です。

※他にも、公共施設マネジメント会議の議事する案件のうち、PPP/PFI手法を活用した施設整備(改修)や運営等の必要性等を専門的に審議する庁内の検討会議等があります。

※各会議の目的等の詳細については、各会議の設置要綱において定めています。

10 公民連携の主な手法

(1) サービス提供型

① PFI (Private Finance Initiative)

「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(PFI法)」に基づき、公共施設等の設計、建設(改修)、維持管理、運営等を民間に包括的に委ね、民間の資金・資源・ノウハウの活用により、行政が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスの提供を図るものです。民間の資金等を活用するメリットに加えて、公共事業の事業性や市場性を行政のみで判断せず、資金調達を行う民間や金融機関が客観的に評価・判断する点などもPFIのメリットと捉えることができます。

本市では「PPP/PFI手法導入手引き」や「PFI手法導入優先的検討規程」を定め、「岡崎げんき館」「火葬場」「子ども発達センター」「男川浄水場」「龍北総合運動場」「小中学校の空調設備」の整備にPFI手法を導入しています。

② 指定管理者制度

地方自治法第244条の2第3項の規定に基づき、公の施設について、議会の議決を経て指定される「指定管理者」に当該施設の管理に関する権限を委任して維持管理・運営を行わせる手法です。指定管理者となる民間は、自らのノウハウを活用し、包括的な維持管理や運営を始め、講座や教室などの自主事業等により施設の活性化を図り、良質な公共サービスを提供します。本市においても、多くの施設で指定管理者制度を導入しています。

③ 公共施設等運営権制度 (コンセッション)

利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を行政に残したまま、運営権を民間に移転する手法です。民間は利用料金に基づく独立採算により施設の維持管

理・運営を行います。インフラ施設や収益施設など、公の施設以外の公共施設の維持管理・運営が行える点など、事業の経営主体が民間となる点が指定管理者制度と大きく異なります。

④ 民間委託(アウトソーシング)

民間委託は、委託の対象となる事務事業の指揮・監督権限を本市が保有しつつ、高度な専門知識や技術を有する民間に業務の遂行を委託する手法です。民間委託は、従来から自治体が最も多く活用するPPP手法であり、印刷製本、製造、データ入力、清掃、施設管理などの定型的・機械的な業務を始め、専門性の高い調査・検査、情報システム構築、設計、工事、製造などの業務を、行政の指示(仕様書等)に基づき民間等が請け負うことで、効率的・効果的な業務の実施やコスト削減を図ることができます。

⑤ 民営化

行政が何ら関与する必要のない事務事業として、民間にすべてを委ねるものです。市の財政負担や人的負担の軽減を図ることができます。ただし、民営化の後には、市の関与が無くなるため、地域や市民生活に対する影響等を十分に考慮し、検討する必要があります。

(2) 協働・連携型

① 包括連携協定

包括連携協定は、行政と民間が特定の分野・領域等に限定せずに、社会的課題を認識・共有した上で、双方の強みを活かし、協力しながら当該課題の解決を目指すことを約束したものです。

協定締結に際しては、対象とする分野や領域等に触れないことを原則とし、課題解決のための具体的な取り組みを細かく定めることよりも、連携の目的や方向性などの大枠を定めることに主眼を置く場合が多いです。この点が、特定の分野や領域等を対象とする事業連携協定と異なる特徴があります。

稀に「包括」を冠して、特定の分野・領域等を対象とする協定が見られますが、これらは「事業連携協定」に含めて整理されます。

本市では、市内のすべての大学と包括連携協定を締結しています。

② 事業連携協定

事業連携協定は、行政と民間が特定の分野・領域を想定した上で、具体的な課題を認識・共有し、双方の強みを活かした協力体制を約束したものです。

本市では、防災・健康づくり・通信技術など様々な分野で数々の事業連携協定を締結しています。

包括連携協定、事業連携協定ともに、「権利・義務」「債権・債務」などを定めないことが一般的です。行政側には、予算の確保や市議会の議決を要する案件を安易に協定に記述しないことへの注意が必要です。

また、企業においては、行政との協定締結を企業の社会貢献やイメージアップを目的とする「CSR活動」として位置付けるケースが見受けられます。

③ 社会実験、実証実験

公民連携による市場性や事業性の確認等を目的として、先に示した協定等に基づき、行政と民間が様々な分野・事業において、試験的かつ期間限定的に、共同(協働)事業を行うものです。社会実験や実証実験を新たな(未知なる)分野・事業への挑戦に向けた第一歩として活用するケースが多く、「実験」の名の下で、行政と民間が失敗を恐れずにチャレンジできる点にメリットがあります。

ただし、実験の前には、「目的」を明確にすることや、実験後に「評価」や「判断(継続・改善・廃止等)」を行うことなど、「実験」のまま終わらせることのないよう、計画的な運用が求められます。

④ 市民団体、NPO、企業のCSR活動

市民団体・NPO・企業が、地域貢献や社会的活動の一環として行う、公共福祉の増進に資する様々な活動を指します。広義な意味において、これらを「公民連携」に含めて解釈する場合があります。

(3) 公共財産活用型

① 市有財産有効活用(貸付等)

行政が所有している土地・建物を民間に貸し付け、賃借料などによる収入の増加を図るとともに、民間が地域の価値や施設の利便性を高める事業を行うことにより、市民サービスの向上を図るものを指します。

本市においても、岡崎駅周辺や東岡崎市周辺の市有地を有効活用した賑わい創出に資する取り組みがあります。公共施設への売店や自動販売機の設置等も市有財産の有効活用の一つに含まれます。

② 広告事業、ネーミングライツ

広告事業は、公共施設や公用車を始め、行政の広報媒体や封筒などに民間広告を掲載し、契約した民間から広告料を得ることにより収入の増加を図るものを指しま

す。ネーミングライツは、公共施設に愛称として民間企業の名前やブランド名を付与する権利で、契約した民間等から命名権料を得ることにより収入の増加を図るものをいいます。

本市においては、ホームページや啓発冊子、公用車等に民間広告を掲載し、広告事業を推進しています。

※上記の他にも、第三セクター、市場化テスト、特区事業など、様々な公民連携の手法があります。また、既存手法の改良を始め、新たな手法についても官民双方による積極的な研究・開発が続いており、PPP/PFIに関する国の法整備も繰り返行われています。

11 本市職員の心構え(五つの心得)

本方針に基づく公民連携の活用推進を、本市職員が日々の業務において高い意識の下で担っていくために、五つの心得を示し、本市職員の行動基準とします。

この五つの心得は、あらゆる分野・部門・職種・職位の本市職員を対象とし、担当する事務・事業・計画・制度・サービス・権限・規制等について、市民サービスの向上や効率的な行政経営等を目的とした業務等の改善・見直し等を検討する際には、公民連携の活用推進を積極的に検討するよう、意識の高揚を図るものです。

『 公民連携は未来の扉を開く次の一手。あらゆる分野で、あらゆる場面で活用を。』

- ┌ 公民連携は、法令等で制限のある場合等を除き、行政が関わるあらゆる分野・領域・部門等で、ハード・ソフトの区別なく、積極的な活用を期待できます。また、民間が関わる分野等における公共サービスの展開も活用検討の範囲です。

『 職員の勇気と行動力が試されるとき。公民連携の活用推進は職員の挑戦意欲が種となり鍵となる。』

- ┌ 会ってみる、話してみる、聞いてみる、そして、試してみる。民間との対話やコミュニケーションは公民連携の最初の一步です。職員全員が「本市の営業担当」となる意識が重要です。

『 公民連携は「目的」ではなく「手段」である。公民連携の「目的」は新たな価値の創造と獲得にある。』

- ┌ 公民連携の活用推進の前に、目の前にある事務事業(公共サービス)は「そもそも何を目的として開始し、現に何が問題(理想と現実の差)となっていて、解決のためには何が課題(取り組むべき仕事)となるのか」を十分に確認・整理・分析しつつ、公民連携の活用推進によって得たい(得られる)「価値」とは何かを明確に把握・設定することが必要となります。そのためには、目的・問題・課題を数値化して「見える化」することも一つの方法です。

『 民間は行政のパートナー(対等な関係)。民間を選ぶ立場に終始せず、民間から選ばれる変革力ある行政へ。』

- ┌ 行政主導の民間活用が公民連携事例の多くを占める中、行政と民間の対等な関係構築による公民連携効果の最大化に期待が高まっています。民間にとって行政との関係改善は、公共領域における活躍範囲が拡大するだけでなく、計画や事業そのものに経営の視点がより強く反映されたり、行政では考えの及ばない視点で新たなビジネスが創造されたりするなど、行政にも多くのメリットが期待できます。

『 目指すは、市民・来訪者・民間・行政による価値や効果の共有。みんな幸せ、「Win×4」なまちづくり。』

- ┌ 公民連携の活用推進によって得られる価値や効果を、行政のみ、あるいは、民間のみが実感するのではなく、まちづくりの多様な主体者である市民・来訪者・民間・行政がともに共有できる「Win×Win×Win×Win」なまちづくりを進めることが公民連携の最終目標といえます。

12 企画課公民連携係の役割

企画課では、公民連携係が中心となり、公民連携の活用推進を加速させ、実のある取り組みとするために、以下の役割を担います。

(1) 公民連携に関する相談、助言、情報収集

- ┌ 民間企業や庁内各課からの公民連携に関する相談や問い合わせに対応します。
- ┌ 公民連携に関する情報収集に努め、本市事例集の作成・公表等を行います。

(2) 公民連携に関する研究・調査

- ㊦ 主要な庁内会議(総合政策会議他)からの要請等に基づき、特定の案件に関する公民連携活用の可能性等を研究・調査します。担当課とは異なる目線による客観的な研究・調査を原則とし、調査結果は要請のあった庁内会議へ報告し、その後の検討等につなげていきます。

(3) 公民連携に関する各課支援

- ㊦ 主要な庁内会議(総合政策会議他)からの要請等に基づき、特定の案件にかかる公民連携活用に関する事務手続き等(調整・マーケットサウンディング・事業者募集用資料作成等)を担当課と連携(役割分担)して行います。

13 事例集

(1) PFI事業

① 岡崎げんき館整備運営事業



岡崎市初のPFI事業です。民間事業者により施設整備・維持管理業務および各種施設（保健衛生施設、市民健康づくり支援施設、子ども育成支援施設、市民交流支援施設、その他駐車場等）の運営業務が実施されています。

事業期間	平成 18(2006)年6月（契約）～令和 15(2033)年3月 （事業期間 25 年+建設・設計期間）
開業日	平成 20(2008)年3月
所在地	愛知県岡崎市若宮町 2-1-1
敷地面積	約 13,200 m ² （延床面積：約 7,300 m ² ）
事業方式	BTO 方式
契約金額	111 億 2,279 万円
VFM	40.7%
事業者 （整備・運営）	岡崎げんき館マネジメント(株) （大成建設(株)、シンコースポーツ(株)、丸三建設工業(株)、(株)日本水泳振興会、学校法人安城学園、(株)タスクフォース、(株)環境デザイン研究所）
主な施設・機能	保健衛生機能（保健所事務室、健康相談室、検診室、他） 市民健康づくり支援機能（屋内プール、ジム、屋外広場、他） 子ども育成支援機能（子育て支援室、一時託児コーナー、他） 市民交流支援機能（情報ライブラリー、市民活動室・和室、他） 屋外活動機能
担当課	保健部保健企画課（0564-23-6807）

② 男川浄水場更新事業



性能発注の効果により、高いVFMが得られたPFI事業です。

民間事業者により、施設整備・維持管理業務および排水処理施設の運転管理業務、発生汚泥の有効利用業務が実施されています。

事業期間	平成 25(2013)年 2月 (契約) ~令和 15(2033)年 1月 (事業期間 15年+建設・設計期間)
開業日	平成 30(2018)年 2月
所在地	愛知県岡崎市大平町字塚畑 1 番地
敷地面積	約 56,000 m ²
事業方式	BTM方式
契約金額	109 億 8,058 万円
VFM	46.0%
事業者 (整備・運営)	男川ウォーターパートナーズ(株) (鹿島建設(株)、前澤工業(株)、(株)安川電機、(株)エステム、酒部建設(株)、 (株)石垣、中日本建設コンサルタント(株))
主な施設・機能	主要施設：浄水場施設(急速処理ろ過方式) 処理能力：68,395 m ³ /日
担当課	上下水道局上下水道部水道浄水課 (0564-22-1101)

③ 岡崎市火葬場整備運営事業



民間事業者の創意工夫により、財政負担の縮減及び公共サービスの水準の向上が得られたPFI事業です。

民間事業者により、旧施設の解体業務および施設整備・維持管理業務および運営業務が実施されています。

事業期間	平成 26(2014)年 3月 (契約) ~ 令和 13(2031)年 5月 (事業期間 15 年+建設・設計期間)
開業日	平成 28(2016)年 3月
所在地	愛知県岡崎市才栗町左世保田 1-3
敷地面積	約 21,232 ㎡ (延床面積: 約 5,119 ㎡)
事業方式	BTO 方式
契約金額	55 億 1,626 万円
VFM	24.0%
事業者 (整備・運営)	岡崎メモリアルパートナーズ(株) (株奥村組、(株中根組、(株日総建、太陽築炉工業(株)、太陽アーモ(株)、 (株オーチュー、(株オリバー、(株長大)
主な施設・機能	火葬炉: 14 基 (うち大型炉 2 基、動物炉 1 基) お別れ室: 8 室 待合室: 12 室 (可動間仕切りにてスペース変更可) キッズコーナー
担当課	保健部保健企画課 (0564-23-6807)

④ 岡崎市こども発達センター等整備運営事業



福祉分野の運営を含む全国的に珍しいPFI事業です。

民間事業者により施設整備・維持管理業務および一部施設の運営業務（子ども発達センター：総合受付業務、新友愛の家：地域活動支援センター運営業務および総合受付業務）が実施されています。

また、岡崎市初の市内事業者が代表企業となったPFI事業です。

事業期間	平成 27(2015)年6月（契約）～令和 16(2034)年3月 （事業期間 17 年+建設・設計期間）
開業日	（新築部分）平成 29(2017)年4月 （既存部分）平成 31(2019)年2月
所在地	愛知県岡崎市欠町字清水田 6-4
敷地面積	約 4,894 m ² （延床面積：約 4,085 m ² ）
事業方式	BTO 方式（新築部分）及び RO 方式（既存部分）
契約金額	57 億 1,573 万円
VFM	8.8%
事業者 （整備・運営）	岡崎ウェルフェアサポート(株) （酒部建設(株)、(株)西井都市建築設計事務所、岡崎市福祉事業団、 岡崎パブリックサービス、(株)大林組、サンエイ(株)）
主な施設・機能	「発達障がい専門相談機能」、「小児科診療所」、「リハビリ機能」を有する新施設に、既存の「知的障がい児通園施設/若葉学園」と「児童デイサービス事業所めばえの家」を合わせた複合施設
担当課	こども部こども発達相談センター（0564-23-7067）

⑤ 龍北総合運動場整備事業



代表企業が市内事業者のPFI事業です。

民間事業者により設計・建設（旧施設の改修・解体含む）・維持管理業務および運営業務が実施されています。

事業者の提案により、軽運動室、シャワー室、ペDESTリアンデッキ等の設置のほか、トップアスリートとの交流事業、定期的なスポーツ相談室の開設等が実施されています。

事業期間	平成 30(2018)年 3月（契約）～令和 17(2035)年 3月 （事業期間 15 年+建設・設計期間）
開業日	令和 2(2020)年 7月
所在地	愛知県岡崎市真伝町亀山 12-2
敷地面積	約 208,311 m ² （施設面積：約 1,335 m ² ）
事業方式	BTO 方式及び RO 方式
契約金額	51 億 2,481 万円
VFM	5.93%
事業者 （整備・運営）	龍北スポーツサポート(株) （酒部建設(株)、(株)梓設計中部支社、(株)岡崎工業、アシックスジャパン(株)、 (株)関西オフィス、グリーン産業(株)、(株)オオバ名古屋支店）
主な施設・機能	3 種陸上競技場（新設スタンド併設）、テニスコート（クラブハウス併設）、蹴球場（人工芝）、野球場、多目的運動場、アーチェリー場、ジョギングコース等
担当課	社会文化部スポーツ振興課（0564-23-6597）

⑥ 岡崎市立小中学校空調設備整備事業



<p>手続き期間を大きく短縮し、早期着手を可能としたPFI事業です。 民間事業者により、設計・施工業務および維持管理業務が実施されています。</p>	
事業期間	平成 30(2018)年 12 月 (契約) ~令和 12(2030)年 3 月 (事業期間 10 年+設計・施工)
供用開始日	令和元(2019)年 6 月末
事業規模	市内の小中学校 47 校及び中学校 20 校の以下対象教室 <ul style="list-style-type: none"> ・普通教室、特別支援教室 1,235 室 ・特別教室 348 室 ・その他教室 140 室 ・配膳室 67 室 <p style="text-align: right;">計 1,790 室</p>
契約金額	57 億 8,340 万円
VFM	7.33%
事業方式	BTM 方式
事業者 (整備・運営)	東邦ガスエンジニアリング(株)を代表企業とするグループ (東邦ガスエンジニアリング(株)、(株)建築設備計画、小原建設(株)、 武田機工(株)、都市企画、U建築設計室)
主な施設・機能	空調設備等の設計、施工、工事管理、維持管理
担当課	教育委員会事務局施設課 (0564-23-6422)

(2) 市有財産（土地）の活用

① 岡崎シビックコア地区交流拠点整備事業



岡崎市初の事業用定期借地権を設定した公有地活用事業です。

岡崎駅周辺及びシビックコア地区のさらなる活性化につながる事業を民間事業者より募集することで、事業用地の有効活用を図るとともに公民連携で賑わいの創出を積極的に推進する提案が得られました。

事業者の提案により、駅前の魅力創造に大きく貢献する誘導施設が整備されています。

事業方式	事業用定期借地方式（30年）
借地期間	平成29(2017)年1月～令和29(2047)年1月
供用開始	平成29(2017)年7月 駐輪場供用開始 平成29(2017)年10月 誘導施設開業
事業用地	岡崎市柱町地内（8,772㎡）
事業者	アイ・ケイ・ケイ(株)（誘導施設） 蔦井(株)（駐輪場）
主な施設・機能	<p>【誘導施設】</p> <p>鉄骨造3階建て</p> <p>1階：レストラン（107席）、カフェ（48席）、 ギャラリーサロン</p> <p>2階：オープンキッチン付きコンベンションホール （着席175名、立席310名）、 多目的ホール（100名収容可能）</p> <p>3階：宿泊施設（オーベルジュ：10室）</p> <p>【駐輪場】</p> <p>自転車1,653台、原動機付自転車230台</p>
担当課	都市整備部市街地整備課（0564-23-6601）

② 北東街区有効活用事業



民間資本、民間活力を活かした公有地活用事業の事業者を募集することで、北東街区において市の掲げる基本目標を具現化しつつ、岡崎らしさを取り上げた施設配置や機能を有する提案が得られました。

事業者の提案により、客室 110 室を備える9階建てのホテル、生鮮食品を扱う店舗等が入る南店舗棟、公園に向けたテラスを北側に配置したレストランやカフェが入る北店舗棟、1階部分に駐輪場を配する駐車場棟の4棟が整備されています。

事業方式	事業用定期借地方式 50 年
借地期間	市有地：平成 29(2017)年6月～令和 49(2067)年6月 (50 年) 民間所有地：平成 29(2017)年1月～令和 29(2047)年1月 (30 年)
供用開始	令和元年6月 駐輪場供用開始 令和元年9月 商業施設開業
事業用地	岡崎市上明大寺町二丁目 14 番 1 (北東街区：約 6,559 m ² 、明代橋公園(乙川河川緑地)約 900 m ²)
事業者	東岡崎駅北東街区複合施設(株) (スターツコーポレーション(株)、(株)アール・アイ・エー、岡崎信用金庫、岡崎ニューグランドホテル、中部スターツ(株))
主な施設・機能	商業施設等(ホテル(110室)、カフェ、都市型コンビニ) 駐輪場(約 1,700 台)
担当課	都市整備部拠点整備課(0564-23-6452)

第2章 P F I 事業のプロセス

「P F I 事業のプロセスに関するガイドライン」では、国がP F Iでの実務上の指針の一つとして、P F I 事業の実施に関する一連の手続きの留意点を示しています。本市もP F I 事業を実施する場合には、法（P F I 法）や基本方針（民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針）に則った上で、本ガイドラインに沿って手続きを行うものとしします。また、P P P の取組においても基本的にはこのガイドラインに即して進めるものとしします。

P F I 事業は大きく分けて、「特定事業の選定」、「民間事業者の募集及び選定等」、「P F I 事業の実施」の検討項目があり、さらに 7 段階のプロセスを経て手続きを進めることとなっています。ただし、ガイドラインは、状況に応じて工夫を行いガイドラインで示す以外の方法等によってP F I 事業の実施を妨げるものではありません。また、公共施設等運営事業の実施プロセスについては、「公共施設等運営及び公共施設運営事業に関するガイドライン」を踏まえ実施するものとしします。

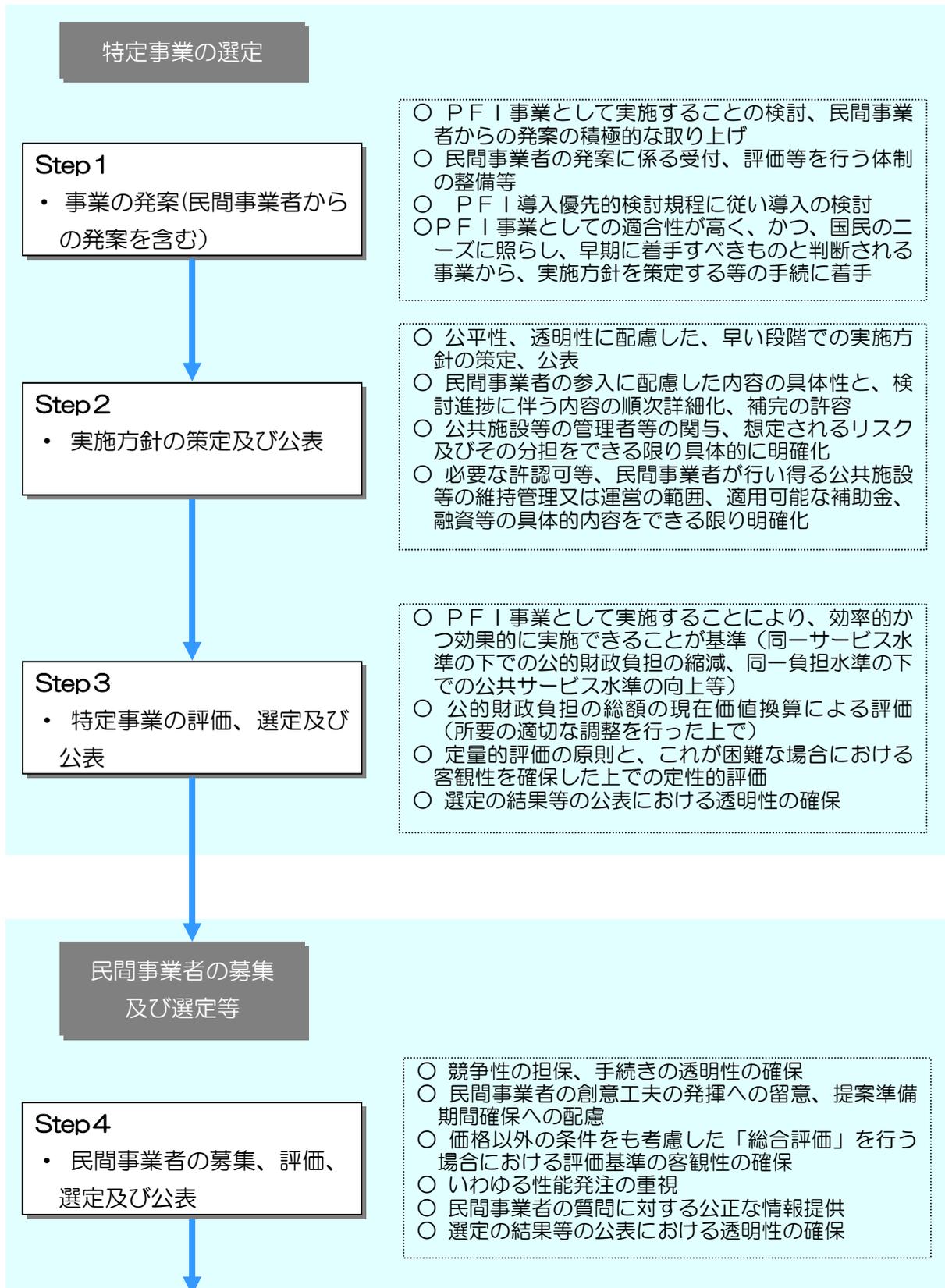
サービス購入型P F I 事業については実績が蓄積されてきたことも踏まえて、過去のP F I 事業に同種事業の実績が数多く存在する者については、過去の例を参考にすること等によって、ガイドラインに規定された事業実施手続きを簡易化することも可能と考えます。

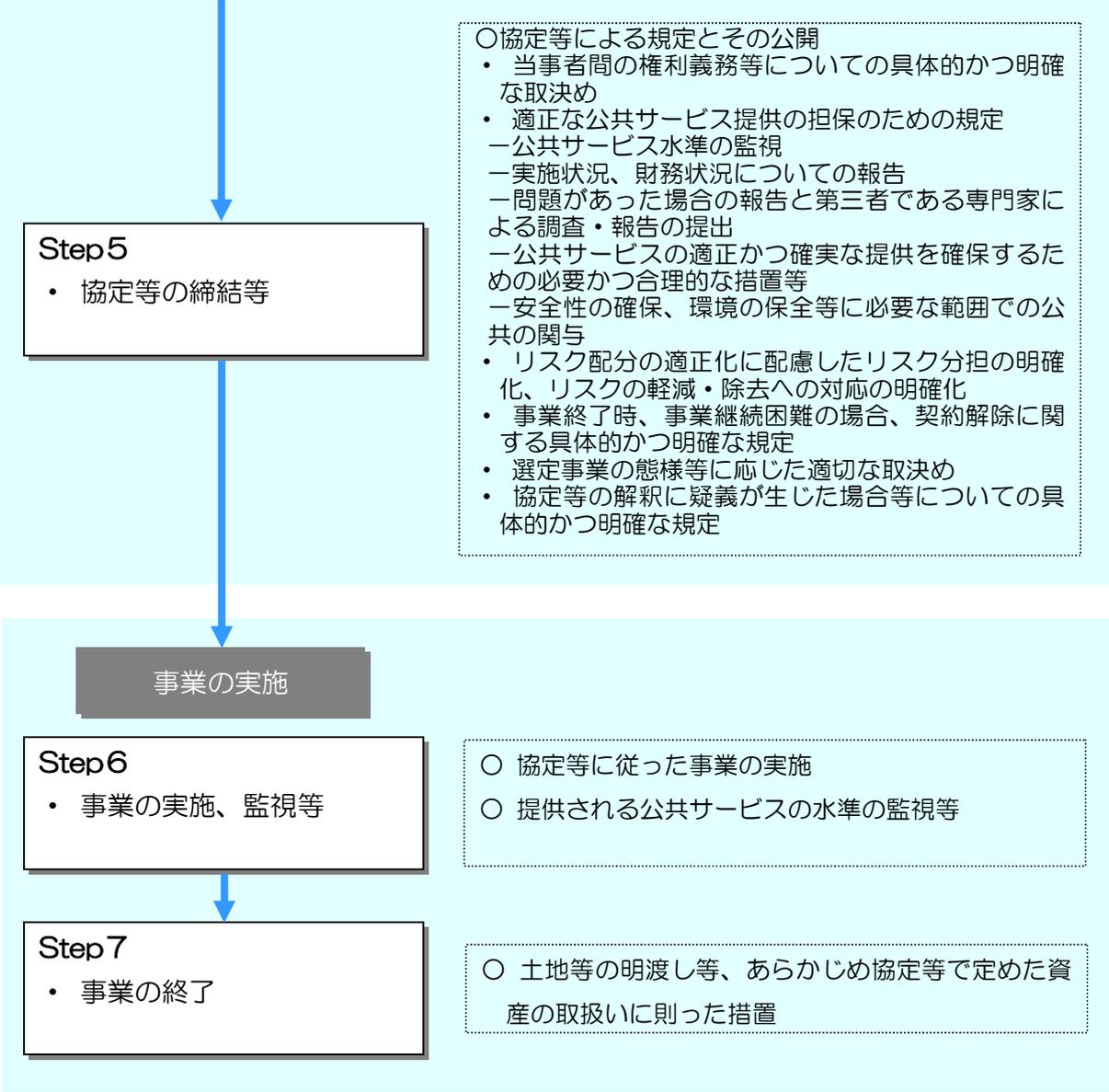
なお、参考となる文献は多岐にわたり存在しているところから積極的に参照すべきで、特に国等が展開する情報等については常に把握することが重要です。

（参照情報等）

- 内閣府 <https://www.cao.go.jp>
- 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp>
- 文部科学省 <http://www.mext.go.jp>
- 株式会社民間資金等活用事業推進機構 <http://www.pfipcj.co.jp>
- 株式会社日本政策投資銀行 <https://www.dbj.jp>
- 一般財団法人地域総合整備財団 <https://www.furusato-zaidan.or.jp>
- 特定非営利活動法人日本P F I ・ P P P 協会 <http://www.pfikyokai.or.jp>
- P F I インフォメーション <http://www.pfinet.jp>

PF I 事業手続きのプロセス

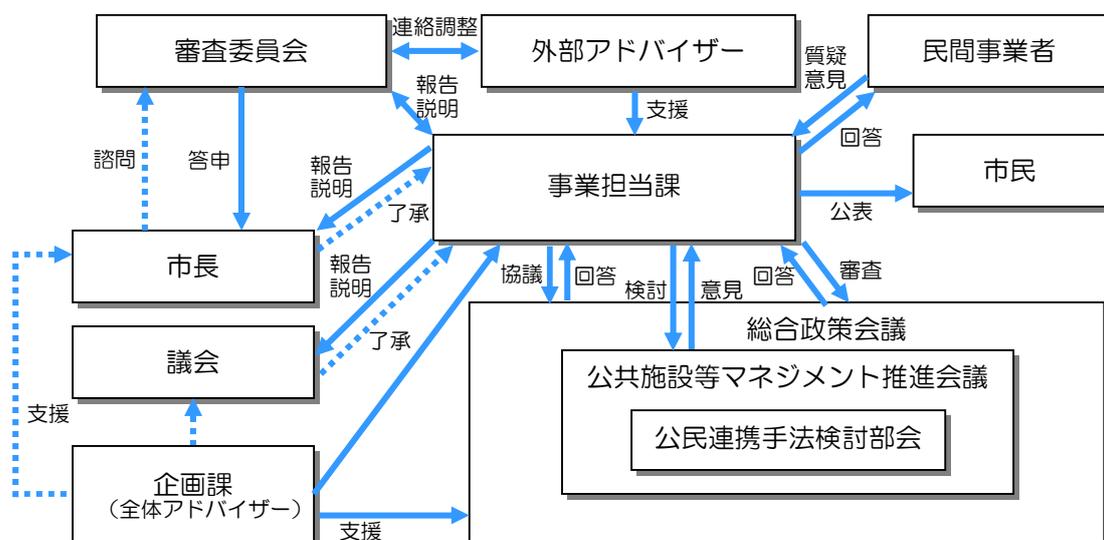




第3章 PFI事業体制

1 PFI導入の推進体制

PFI手法を導入するにあたっては、従来方式とは異なる諸検討及び諸手続きが必要となること、公平性、透明性及び客観性を確保する必要があることから、以下のような検討体制による事業実施を行います。



各主体の役割は以下のとおりです。

(1) 事業担当課

PFI事業は、事業担当課が中心となって事務作業を進めます。作業に当たっては、適宜関係各課と協議・調整の上、以下の事務を行います。

- ① PPP/PFI手法導入優先的検討規程に基づきPPP/PFI手法導入の可否を検討
- ② 基本計画の策定、PPP/PFI導入可能性調査の実施
- ③ PFI導入評価調書を作成し、PFI導入の可否を総合政策会議に諮る
- ④ 外部アドバイザーの選定・委託
- ⑤ 実施方針、募集要項などの検討、策定、公表等の実務
- ⑥ 入札、契約、公表などに係る関係部及び関係省庁等との連絡・調整

なお、導入可能性調査後の方針の決定などに当たっては、事業担当課が総合政策会議に諮り、導入の適否の最終的判断を受けます。

(2) 総合政策会議

総合政策会議は、P F I 事業の各プロセスにおける市の政策的な判断を決定し、当該事業の方針を明確にします。

(3) 公共施設等マネジメント推進会議

社会の潮流や環境変化に対応した公共施設の最適な配置や適正な整備等を検討し、調整します。

(4) 公民連携手法検討部会

公民連携手法検討部会は、P F I 方式を導入するにあたり、庁内の総合調整及び事業担当課の支援等、事業推進を目的とするとともに、市民向け広報や事業者向け広報及び啓発を担います。また、市において、P F I 手法に関する情報、ノウハウ等が一元的に蓄積され、これらを活用することにより、今後本市における各種事業が円滑に実施されることを狙いとします。具体的には、以下について検討・協議を行います。

- ① PPP/P F I 手法導入優先的検討規程に基づき PPP/P F I 手法導入の可否を審議
- ② 民間事業者による発案の受理・採択・不採択
- ③ 実施方針の策定支援
- ④ 特定事業選定の確認
- ⑤ 募集要項等の策定支援
- ⑥ 審査基準案等の作成支援
- ⑦ 事業者の選定支援
- ⑧ 契約締結支援
- ⑨ 事業運営支援（事業終了時における継続審議含む）
- ⑩ その他 P F I 事業に関する広報及び啓発に関する支援

公民連携手法検討部会は、総務、財務、その他当該事業に関与する課等の長で構成し、事務局は企画課が担当します。

※座長が必要と判断した場合には、他の職員を加えることもあります。また、事業担当課による円滑な事業実施と庁内調整を支援する目的で作業部会を設置することもあります。

(5) 関係各課

事業担当課は、事業を検討、実施するにあたり、適用される関係法令の規制内容についてノウハウを有する関係各課と協議します。

(6) 事業者選定審査委員会

事業者選定審査委員会（以下「審査委員会」という。）は、事業者選定のために組成される委員会です。事業の各プロセスにおける客観性・公平性・透明性を確保しながら、円滑に事業者を選定することを目的として組織する委員会です。設置要綱を策定及び公告の上、個々の事業ごとに設置します。事務局は事業担当課が担当します。選定基準に基づいて事業者の提案を評価し、PFI事業者を選定することが審査委員会の主たる役割となりますが、事業内容に対する認識を深め、より良い事業の骨格を形成するために、実施方針の策定前には審査委員会を立ち上げることが望ましいといえます。

審査委員会の委員は、法務、金融、建築等の専門家、学識経験者等から選定します。審査委員会は、岡崎市附属機関設置条例の別表4に位置付けられており、運営するに当たっては「岡崎市附属機関の設置及び運営に関する指針（令和2年4月1日施行）」に留意する必要があります。

審査委員会における協議内容は概ね以下のとおりです。ただし、審査委員会は諮問機関としての位置付けとなりますので、最終的な事業者決定の責任は市が負うこととなります。

[審査委員会の構成例]

専門分野	委員のイメージ
事業総括	大学教授、事業プランナー 等
金融・会計	大学教授、公認会計士、政府系金融機関職員 等
法律	弁護士 等
技術	大学教授、公的機関職員 等

審査委員会における協議内容（例）

- ① 実施方針（事業概要、事業スキーム等）について
- ② 特定事業の選定（VFMの算定）について
- ③ 募集要項（要求水準書、契約書案等）について
- ④ 事業者選定基準（審査基準書等、採点方法、配点等）について
- ⑤ 事業者の評価、選定、講評

2 外部アドバイザーの活用

PFI手法の導入にあたっては、財務・金融、法律、建築等技術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。これらの知識を有する関係各課と連携して取り組むことは必須ですが、専門的知識を有する外部のコンサルタントとアドバイザー契約を締結することが合理的です。

また、PFI事業の実施にあたっては、第三者による事業実施についての客観的な評価が求められること、特定事業の選定から事業者の応募、選定に係る資料作成等の事務量が膨大なものとなること等から、個別事業毎にアドバイザーを選定し、事業担当課をバックアップする体制をとる必要があります。

(1) アドバイザーへの依頼業務

アドバイザーの業務には、大きく分けて、PFI導入可能性調査に係る業務と、事業者の公募等の事業実施に係る業務があります。これらの業務において、アドバイザーは、財務・会計等の金融面、法務面、技術面でのアドバイザー業務を実施することになるため、各専門分野のアドバイザーが登用されることが多くなります。このため、アドバイザーはこれら専門アドバイザーと、専門アドバイザーをマネジメントする総合アドバイザーによるコンソーシアム（法人格のない共同体）を形成することが望まれます。

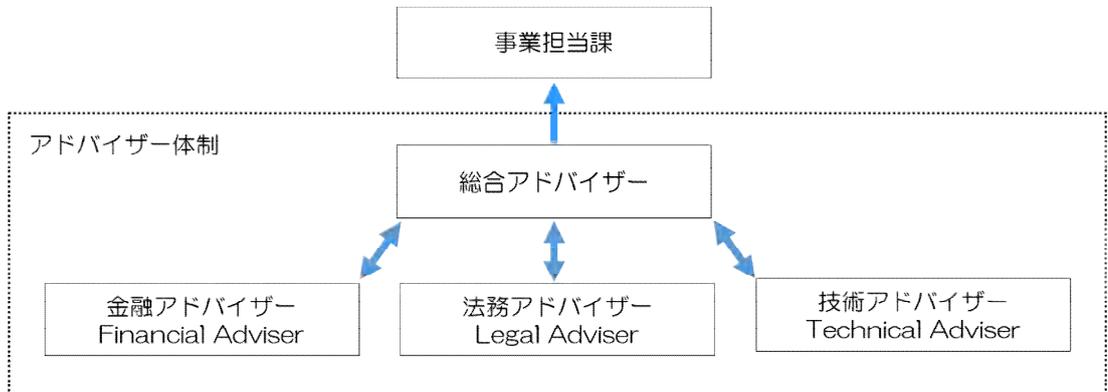
(2) アドバイザーの選定

アドバイザーは、PFI導入可能性調査から事業権契約の締結に至るまでの事業の根幹に関わる部分について、事業担当課をはじめとして市全体をバックアップ、サポートします。アドバイザーの選定にあたっては、事業の特性に応じて、市場動向や事業ストラクチャーの構築に長けたアドバイザーを登用する必要があることから、アドバイザーの選定・契約においては、公募型プロポーザル方式を導入するなど、アドバイザーの特性や事業実施の実効性が見極めが可能な方式を選択する必要があります。

アドバイザーの選定基準（例）

- ① 会社の業務実績、調査責任者の類似業務実績
- ② 調査の実施体制
- ③ 事業方式等の選択に関する考え方
- ④ 受託するにあたっての基本的な考え方
- ⑤ 当該事業にPFI手法を導入することの妥当性とその考え方
- ⑥ VFM算定の具体的な手法について
- ⑦ 調査開始から結果取りまとめまでの事務項目とスケジュール
- ⑧ 市場調査の内容及び方法

アドバイザーの体制(案)



各主体の役割分担

検討事項		事業担当課	検討部会	マネジメント 推進会議	総合政策会議	アドバイザー
Step1	○事業の発案					
	・事業の発意	実施		審議	審議	
	・先進事例の収集・分析	実施	実施			
	・民間事業者からの発案の受付	実施	実施			
	・サウンディング形式調査①の 実施	実施	支援			
	○PFI導入優先的検討					
	・PFI導入の簡易な定量評価	実施	実施			
	・予算措置	実施	支援			
	○民間活力導入可能性調査					
	・アドバイザー募集・選定	実施	支援			
	・サウンディング形式調査②の 実施	実施	支援			支援
	・PFI導入の詳細な定量評価	実施	実施			支援
・PFI導入評価調書に関する 検討、審議	説明	検討	審議	審議	支援	
・予算措置	実施	支援				
Step2	○実施方針の策定及び公表					
	・市長・市議会への報告	実施	支援			
	・アドバイザー募集・選定	実施	支援			
	・審査委員会の組成・運営	実施	支援			支援
	・実施方針の策定・公表	実施	実施	審議		案作成
・実施方針に対する質問の回答	実施	支援			案作成	
Step3	○特定事業の選定・公表	実施	支援		審議	案作成
Step4	○民間事業者の募集及び選定					
	・入札説明書(募集要項)、要求 水準書、審査基準書、モニタリ ング方法説明書、支払い方法説 明書、基本協定書、事業契約書 の策定・公告	実施	支援			案作成
	・事業者選定審査	支援	支援			支援
	・落札者(優先交渉権者)の選定	支援	支援			支援
Step5	○契約の締結					
	・各種契約交渉・締結	実施	支援			支援
Step6	○事業実施					
	・モニタリングの実施、事後評価	実施	支援			
Step7	○事業の終了	実施	支援			

第4章 PFI事業実施手順

本市におけるPFI導入手順は、PFI事業実施プロセスに関するガイドラインに基づいて、本市の庁内体制による庁内手続きを網羅したものとして原則として以下の手順に沿って進めることとします。

段階	項目	概要
Step1	事業の発案	市が特定事業の発意を行うだけでなく民間事業者から実施方針案を市に提案した場合も含めて特定事業を検討する。
	導入可能性調査	事業の基本計画を調査検討する中で、PFI可能性調査を実施し、PFI手法導入の可否を総合的に判断する。
Step2	実施方針の策定及び公表	実施方針の策定の見通しを公表するとともに、特定事業の内容、民間事業者の選定方法などを検討の上、実施方針を策定・公表する。
Step3	特定事業の選定	事業スキームを確定の上、VFMの評価を行い、VFMが発生する場合、当該事業を特定事業として選定し、その旨を公表する。
Step4	民間事業者の募集及び選定	募集関係書類を作成・公表し、事業者を募集する。あらかじめ定めた評価基準に沿って事業者からの提案を評価し、事業者を選定・公表する。
Step5	契約の締結	選定された事業者と契約を締結する。SPCを設立する場合には基本協定にその旨を記載し、事業契約を締結する。
Step6	事業の実施と監視	事業者は契約内容に応じたサービスを提供する。市側はサービスの水準を監視し、契約で定めた水準が満たされていない場合は勧告等を行う。
Step7	事業の終了	事業期間の終了に伴い、あらかじめ契約で定めた手続（所有権の移転等）を行い、事業を終了する。

1 PFI事業の発案

1-1 PFI事業の検討

PFIは、公共施設等の整備等に関する事業を行う場合の実施方法の一つです。したがって、PFI事業の検討を行う場合、まず実施すべき公共施設等の整備等が前提となり、その上で、PFIの可能性を検討することとなります。PFI事業として実施することが望ましい事業とは、民間の持つ資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより効率的かつ効果的に実施されることが可能な事業であって、民間事業者に行わせることが適切なものはできる限り民間事業者に委ねることとなっています。したがって、このような事業については、PFI事業として実施することを積極的に検討します。

PFI事業の円滑な実施を促進していく観点から、公共施設等の整備等に関し、本来公共施設等の管理者等が行うべき事業のうち、事業の分野、形態、規模等に鑑みPFI事業としての適合性が高く、かつ、市民ニーズに照らし、早期に着手すべきものと判断される事業から、実施方針を策定する等の手続に着手することとします。

PFI事業は、単なる施設の調達ではなく、民間事業者からサービスを調達するものであるという認識のもとに、PFI事業によって調達しようとする公共サービス及びPFI事業の範囲を明確にすることが重要です。また、民間収益施設を併設するPFI事業の場合には、民間収益施設の経営リスクによりPFI事業の実施に支障を生じるおそれがあるため、PFI事業から民間収益施設の経営リスクを可能な限り分離する必要がありますが、完全に分離できない場合においても民間収益施設の経営リスクが最小限となるよう協定等において適切に措置することに留意する必要があります。

1-2 民間事業者からの発案

法第5条の2に基づき、民間事業者から市に対し、PFI事業として実施する事業についての発案又は、実施方針案又は、既に実施方針が出された事業に関する発案が行われる場合があります。この場合には、市による検討、評価の結果、発案内容の全部又は一部が採用され、所要の実施方針の策定又は変更が行われた上で、法第6条に基づき特定事業の選定が行われることも考えられます。

PFI事業の促進にとって有益な民間事業者からの活発な発案を促すため、民間事業者からの発案に関し、下記に留意して対応します。

(1) 民間事業者発案の受付

公民連携手法検討部会は、民間事業者の発案に係る受付、評価、通知、公表等を行い、発案があった場合には、これについて検討、評価を行うために必要な資

料の提出を発案者から求める等適切な対応をとるために必要な措置を積極的に講じます。

(2) 発案の評価

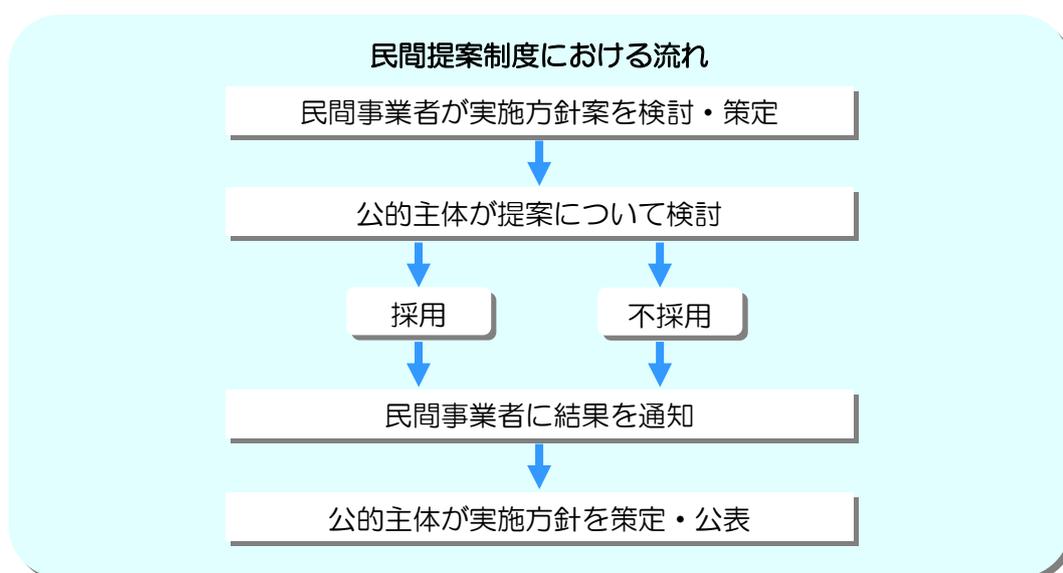
民間事業者の発案は、公共性、ニーズ、優先順位等を評価し、PFI事業として実施することが適当であると認めるときは、自らの発案による事業と同様に、実施方針の策定等の手続を行います。ただし、特殊な技術、ノウハウ等を活用する提案等について、当該提案者と契約することが想定される場合も、同様の手続を行うことが必要ですが、公表することにより提案者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれがある特殊な技術、ノウハウ等に係る事項については公表しないといった配慮も必要です。

(3) 評価の結果

公民連携手法検討部会は、民間事業者の発案を受けて、相当の期間内に実施方針の策定又は変更に至らなかった場合には、この判断の結果及び理由を発案者に速やかに通知します。さらに、当該事業者の権利その他正当な利益及び公共施設等の整備等の実施に対する影響に留意した上で、次の事項を適切な時期に適宜公表します。

ア 事業案の概要

イ 公共施設等の管理者等の判断の結果及び理由の概要



1-3 PPP/PI手法導入優先的検討規程

(1) PPP/PI手法導入優先的検討規程の位置付け

公共施設等の整備等に関する事業の基本構想や基本計画等の策定や公共施設等の運営等の方針の見直しを行うに当たっては多様なPPP/PI手法の導入が適切かどうかを自ら公共施設等の整備等を行う従来型手法に優先して検討することが行われるべきと考えます。

このため、「岡崎市PPP/PI手法導入優先的検討規程」を定め、それぞれ基準に応じた優先的検討のための手続きの運用を図るものとします。

(2) 優先的検討の開始時期

新たに公共施設等の整備等を行うために基本構想、基本計画等を策定する場合及び公共施設等の運営等の見直しを行う場合の他、次に掲げる場合その他の公共施設等の整備等の方針を検討する場合に併せて優先的検討を行います。

ア 「インフラ長寿命化基本計画」Ⅳの「行動計画」の策定又は改定を行うとき

イ 公営企業の運営に当たって、「経営戦略」の策定又は改定を行うとき又は公営企業の経営の効率化に関する取組を検討するとき

ウ まち・ひと・しごと創生総合戦略の改定を行うとき

エ 公有地の未利用資産等の有効活用を検討する場合

オ 公共施設等の集約化又は複合化等を検討する場合

(3) 優先的検討の対象事業

優先的検討の対象とする事業は、次に掲げる公共施設整備事業であって、民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められる公共施設整備事業とします。

ア 事業費の総額が10億円以上の公共施設整備事業（建設、製造又は改修を含む。）

イ 単年度の事業費が1億円以上の公共施設整備事業（運営等のみを行うものに限る。）

(4) 事業費基準の例外

公共施設整備事業の特殊性により特別な事情がある場合は、優先的検討規程において対象事業を限って異なる事業費の額を基準とすることが出来るものとします。

(5) 対象事業の例外

次に掲げる公共施設整備事業は優先的検討の対象から除くものとします。

- ア 既にPPP/PFI手法の導入が前提とされている公共施設整備事業
- イ 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律に基づく市場化テストの導入が前提とされている公共施設整備事業
- ウ 民間事業者が実施することが法的に制限されている公共施設整備事業
- エ 災害復旧事業等、緊急に実施する必要がある公共施設整備事業

(6) 採用手法の選択

ア 簡易な検討

PPP/PFI手法簡易定量評価調書に基づき、自ら公共施設等の整備等を行う従来手法による場合と採用手法を導入した場合と比較して、その費用等の総額で評価を行い採用手法の導入の適否を行います。

イ 詳細な検討

簡易な検討において採用手法の導入に適しないと評価された公共施設整備事業以外の公共施設整備事業を対象として、専門的な外部コンサルタントを活用するなどにより、要求水準、リスク分担等の検討を行った上で、詳細な費用等の比較を行い自ら公共施設等の整備を行う従来手法による場合と、採用手法を導入した場合との間で費用総額を比較し、採用手法の導入の適否を評価して決定します。この場合の評価は、事業の可能性調査と合わせて行うことによって業務の合理化を図るものとします。

ウ 適切なPPP/PFI手法の選択

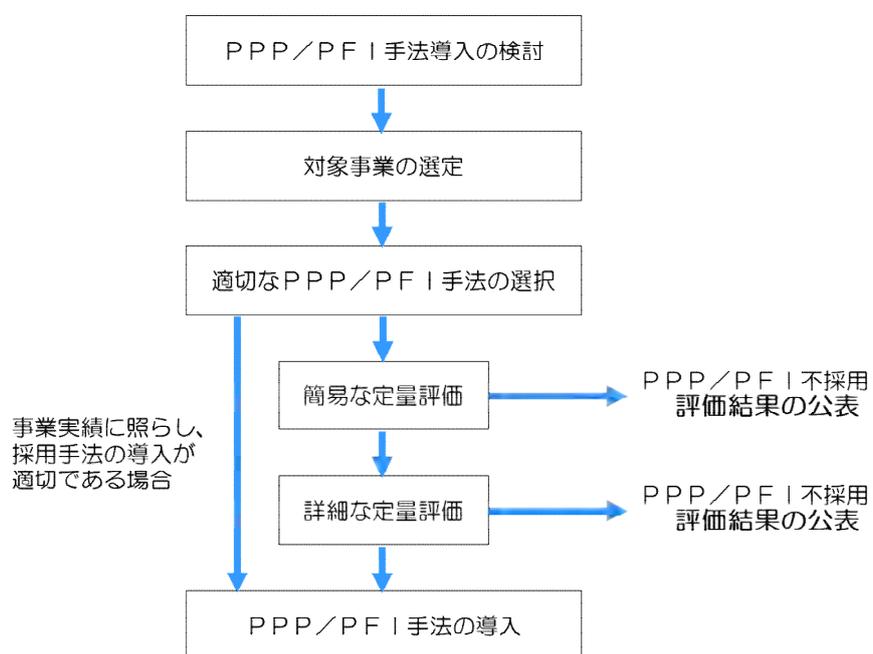
優先的検討の対象となる公共施設整備事業について、当該事業の同種の事例の過去に照らし採用手法の導入が適切であると認められる場合は、上記の簡易な検討、詳細な検討に先立って、当該事業の期間、特性、規模等を踏まえ当該事業の品質確保に留意しつつ、最も適切なPPP/PFI手法を選択し導入することができるものとします。

優先的検討規程に基づき検討すべき調査項目を以下に示します。ただし、事業への特性に鑑みて全ての項目を把握すべきものではなく、又は項目外に考え得る把握すべきものを調査することも考えられます。

調査項目（例）

調査項目	調査内容
1 事業環境の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存・類似施設の利用動向等の把握 ・ 利用者のニーズ把握（アンケート調査等） ・ 特に独立採算型の場合のマーケット調査は必須
2 施設整備計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設整備計画（整備内容・スケジュール）の立案 ・ 後に実施する「コスト比較分析」において、事業費、PSC、LCCの算定根拠となる。
3 法制度上の課題整理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方自治法、個別法等についての検討 ・ 補助金、地方交付税、起債等の財政措置に係る検討（旧自治省の財政局長通知（平成12年3月29日自治調第25号）参照）
4 先進事例の調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 補助金等の適用の実態、事業スキームの検討、各種課題の抽出のための事例調査
5 PFIの事業スキームの検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業スキーム（事業形態・事業方式・事業期間）の検討 ・ この段階で考え得る限りのスキーム（複数案）を検討
6 民間事業者の参入可能性の調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者に対して当該事業に対する関心、参入可能性についてのサウンディング（ヒアリング） ・ 事業スキーム、事業スケジュール等に関する意見・提案の受付
7 金融機関の意向調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業スキームに関する意見交換 ・ プロジェクトファイナンス組成の可能性、組成にあたっての課題の抽出 ・ 政府系金融機関と民間金融機関を対象
8 事業ストラクチャーの検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記までの調査に基づき事業ストラクチャーの検討・絞り込み ・ 官民リスク分担の検討
9 従来方式とPFI方式のコスト比較分析	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前提条件の設定 ・ 簡易VFMの試算
10 課題の整理	<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI導入可能性の評価 ・ 他の事業手法の可能性の評価 ・ 課題の整理 ・ スケジュールによっては、実施方針案や業務要求水準書案の作成

多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するプロセス概要



PPP/PFI手法簡易定量評価調書記載例

簡易定量評価項目	PSCの場合	PFI-LCCの場合
・ 公共施設等の整備等の費用	整備等に要する概算費用	$PSC \times 0.9$
・ 公共施設等の運営等の費用	運営等に要する概算費用	$PSC \times 0.9$
・ 民間事業者の適正な利益及び配当	算入しない	資本金の額
・ 調査に要する費用	算入しない	可能性調査等に要する費用
・ 資金調達に要する費用	起債等を含む自己資金	$PSC \times 1.05$
・ 利用料金収入	想定する額	$PSC \times 1.1$
・ 税金	算入しない	損益 \times 法人実効税率

その他の仮定 事業期間：基本計画等において想定する期間
割引率：2.6%

1-4 PFI導入の評価

優先的検討規程に基づく検討を行った場合は、PFI導入の評価を「PFI導入評価基準」に従って行い、PFI手法導入の判断をすることとします。

(1) PFI導入評価基準

評価基準は、事業のBest Valueの実現が図られる事業手法を選択するために評価する基準です。

評価は、基本的条件、事業適合性の2部門から成り、9の項目がありますが、これらが達成していると判断されることで、PFI事業の導入基準に該当されることとなります。

ア 基本的条件

① 安定した公共事業であること

民間事業者の参入意欲の向上を促進するためには、一定期間内において安定的かつ継続的なサービス需要が見込めることが可能な事業として必要です。また、サービス需要に変化率を把握できる公共事業が最たる条件となります。

② 民間経営資源の活用が図られること

PFI導入のメリットは、設計、施工、維持管理及び運営といった一連の事業を民間事業者に一括で委ねて、効率性が得られることです。そのためには、事業企画、事業マネジメント（財務、会計、人事等）の民間事業者のノウハウを活用できる環境を備える計画が必要です。また、事業運営に関する資金調達については、事業内容や民間事業者に任せることが想定される事業内容を踏まえ、金融関係の経営管理能力、リスク管理能力を活用するメリットがあるか否かを考慮するとともに、起債等による従来での資金調達方法と比較することも必要です。

③ 公共サービスが効率的かつ効果的に実施されること

公共サービスについて、民間事業者のノウハウの活用によってどのような点を実現したいのか、あるいは、従来手法では対応が困難な課題、問題等の改善を図りたいとの目標が明確になっていることが必要です。また、事業に効率性や効果性が見出され、合理的に事業が図られることが可能となることが望まれます。

④ 事業の選定や事業者の選定に公平性が保たれること

当該公共事業が確実に行われることや、当該事業用地が確保されていること等の、事業等の選定に関してクレームがないことが、事業推進を円滑に進める上で大切です。そして、事業者の選定に当たっては、総合的な適正が図られるような手法を用いることが必要です。

⑤ 事業に透明性が図られること

事業の推進に当たっての、各段階において進捗状況等の明示が可能となり事業主体の明確性やサービス水準の適否性が備えられることが必要です。

イ 事業適合性

① 事業の推進に客観性がもたれること

市場での類似事業が幅広くあり、複数の企業等による競争や参画が見込まれ、市民が享受するサービスに差異を生じさせないことが必要です。

② 事業についての業務分担や責任分担が明確となること

民間事業者の裁量が働きやすい発注形態となるように、事業における業務の分担が明確になることが必要です。また、それにより、リスクの適正な移転が合理的に行うことが可能となるようなリスク分担が必要となります。それらを明確にすることにより、業務の把握のうちで責任分担が明確になります。

③ 事業者の事業の独立性が確保されること

従来の様式的な発注ではなく、民間事業者は、市が求めるビジョンに沿った独自の提案が可能となるような性能発注方式を採用することで、自らの創意工夫が活かされる場面を創ることが可能となります。

また、確固たる事業の区分が可能となり、経理上の独立や事業者の法人化が図られることが必要となります。

④ 相乗効果やスケールメリットが認められること

公共サービスを提供する上での、民間事業者の創意工夫の余地が多ければ事業の相乗効果が伺えます。また、費用に対する事業の効果についての比較検討も必要となります。

(2) PFI導入の評価

PFIの導入を決定するために、事業担当課は評価シート「PFI導入評価調書」を作成し、評価基準に基づき、評価を行います。

評価の結果を、公民連携手法検討部会に報告し、導入の決定を行います。

評価シート「PFI導入評価調書」

評価項目		評価	評価内容	評価方法
基本的条件	安定した公共事業		<ul style="list-style-type: none"> 公共サービスとして15年以上の期間が確保できる。 安定的な需要が確保される（見込まれる）。 必要性が高いと認められる。 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
	民間経営資源の活用が図られる		<ul style="list-style-type: none"> 設計・施工・維持管理・運営が包括的に発注できる。 法規制や特段の事情等の縛りが無い。 公共の関与が必要以上にない。 資金調達に公共よりも民間の方が適切である。 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
	公共サービスが効率的かつ効果的に実施される		<ul style="list-style-type: none"> 公共サービスの合理化が図られる。 公共サービスの質の向上が期待できる。 公共サービスの目標値が明確 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
	事業の選定や事業者の選定に公平性が保たれる		<ul style="list-style-type: none"> 事業実施の周知が十分されている。 土地の確保（見込み）がされている。 事業者の選定に適正な手法が導入される。 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
	事業に透明性が図られる		<ul style="list-style-type: none"> 事業主体に制約がない 事業の各進捗段階での公表機会が設けられる 適切なモニタリングの施行が可能 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
事業適合性	事業の推進に客観性がもたれる		<ul style="list-style-type: none"> 複数の企業からの競争が見込まれる。 類似事業が先行事例として存在する。 同種の事業を行う企業が存在する。 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
	事業についての業務分担が明確となる		<ul style="list-style-type: none"> 事業の分担化が可能となる。 業務に係るリスク分担が算定できる。 業務の要求を企業の提案として図ることができる。 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
	事業者の事業の独立性が確保される		<ul style="list-style-type: none"> 事業の性能発注方式を採用する 事業を担う民間事業者の法人化が可能 事業に関する経費区分が独立する 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
	相乗効果やスケールメリットが認められる		<ul style="list-style-type: none"> 企業の創意工夫の余地がある。 事業に対するスケールメリットが十分見込まれる。 公共事業の改善が有機的に行われる可能性が高い 	A：評価内容に2以上該当 B：評価内容に1以上該当 C：評価内容が見当たらない
判定			<ul style="list-style-type: none"> 基本的条件5点以上、事業適合性4点以上以上かつ、総合点10点以上ならば実施方針の策定及び公表へ誘導します。 凡例（A:2点、B:1点、C:0点） 	

1-5 サウンディング形式調査

事業検討に向けて市場性の有無やアイデアを把握するため、検討の早い段階で民間事業者等との対話を介した調査を実施します。

(1) 民間対話1（市場性の確認）

事業検討の早い段階で、事業の考え方や市場の展望など将来有益となり得る事業案を作成するため、民間事業者等との対話を通して確認を行います。

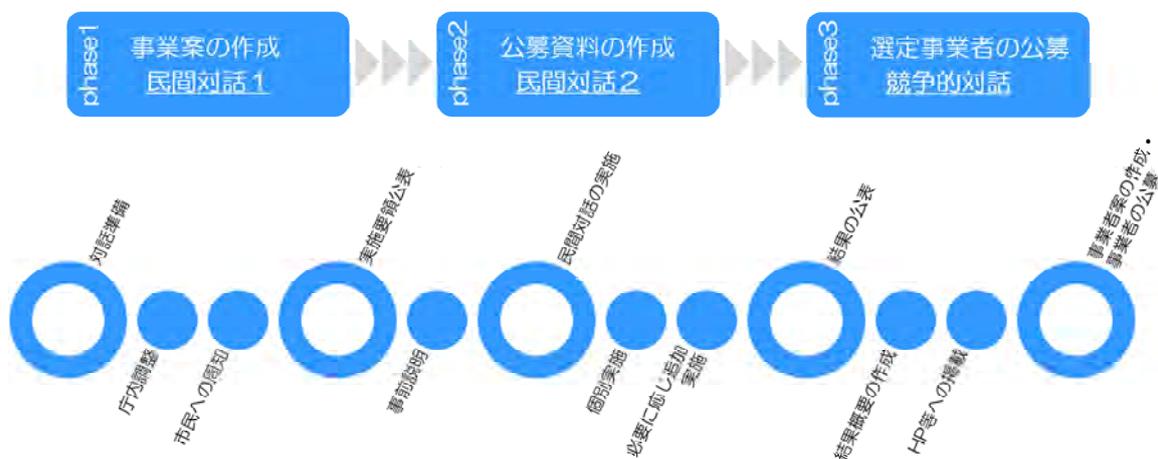
(2) 民間対話2（事業参加意向）

民間事業者が参加しやすい公募条件を設定するため、事業者の参加意向を把握する対話を実施します。

(3) 調整と周知

サウンディング形式調査を行う際には、庁内における関係部署において事業の整合性を予め調整するとともに、原則として調査は公募方式を執るため、市民に対して事業の在り方や市の方針を周知することが重要です。

民間対話の流れ



対話は、事業案の作成時（民間対話1）も、公募資料の作成時（民間対話2）もスキームは同様です。

《参考》

PFIとして見合う事業例

- プロジェクトの領域が明確なもの（道路、庁舎など）
- 運営収入が見込める事業であるもの（水道、駐車場など）
- 業績（アウトプット）の計測が容易なもの（水道など）
- 建設段階よりも運営段階の比重が高いもの（文化会館、廃棄物処理施設など）
- 設計段階から民間事業者の創意工夫が可能なもの（庁舎、公営住宅、教育文化施設など）
- 民間事業者が資産を取得した場合、他の用途に転用可能なもの（宿舎、公営住宅などPFI事業以外へ転用可能なもの）
- 民間事業者が実施に当たり、適切にリスクをコントロール可能なもの（文化会館、観光・宿泊施設など商業ベースで対応が可能なもの）
- 事業環境の変動が激しいもの（文化施設など運営面の比重が高く利用者のニーズの変動要素が高いもの）
- その他市が直接実施した場合に、財政上の負担が大きいもの

1-6 アドバイザー

P F I 事業の適性があると判断された事業は、基本計画策定調査等の検討の中でP F I 導入可能性調査の実施に入ります。

調査の検討に当たっては、金融、法務、技術等の専門知識やノウハウを必要とすることから、公共施設等の管理者等が外部のコンサルタント又はアドバイザー（以下「アドバイザー等」という）を活用することが有効です。この際、市が活用するアドバイザー等の関係企業等が当該事業に応募又は参画する場合には、特に秘密保持及び公正さに対する信頼性の確保に留意する必要があります。この場合、アドバイザー等との協定等において、市が活用するアドバイザー等と関係企業等との間で当該P F I 事業に関する一切の情報提供や情報交換等が行われないよう担保する等の措置を採ることが考えられます。また、市が活用するアドバイザー等が、当該事業に応募又は参画しようとする民間事業者のアドバイザー等となることは、利益相反等の観点から適切ではありません。

アドバイザー等の選定方法には、個々の業務内容に応じた受注者選定に準を定めて選定を行う必要があり、それぞれの財務的、法務的に必要とされる専門知識や資格、構想力、応用力、信頼性・実績を持ったアドバイザー等を選定する必要があることから、プロポーザル方式を用いて行うこととします。選定基準は、事業の特性に応じて事業担当課が検討します。

なお、プロポーザル方式によるアドバイザー等の選定にあたっては、業務の推進に必要な高度かつ専門的な能力を有することが重要であることから、当該業務の内容に見合った最適な能力を有する者の特定をするためのアドバイザー等選定委員会等を設置し、必要な調査及び審議を行う必要があります。

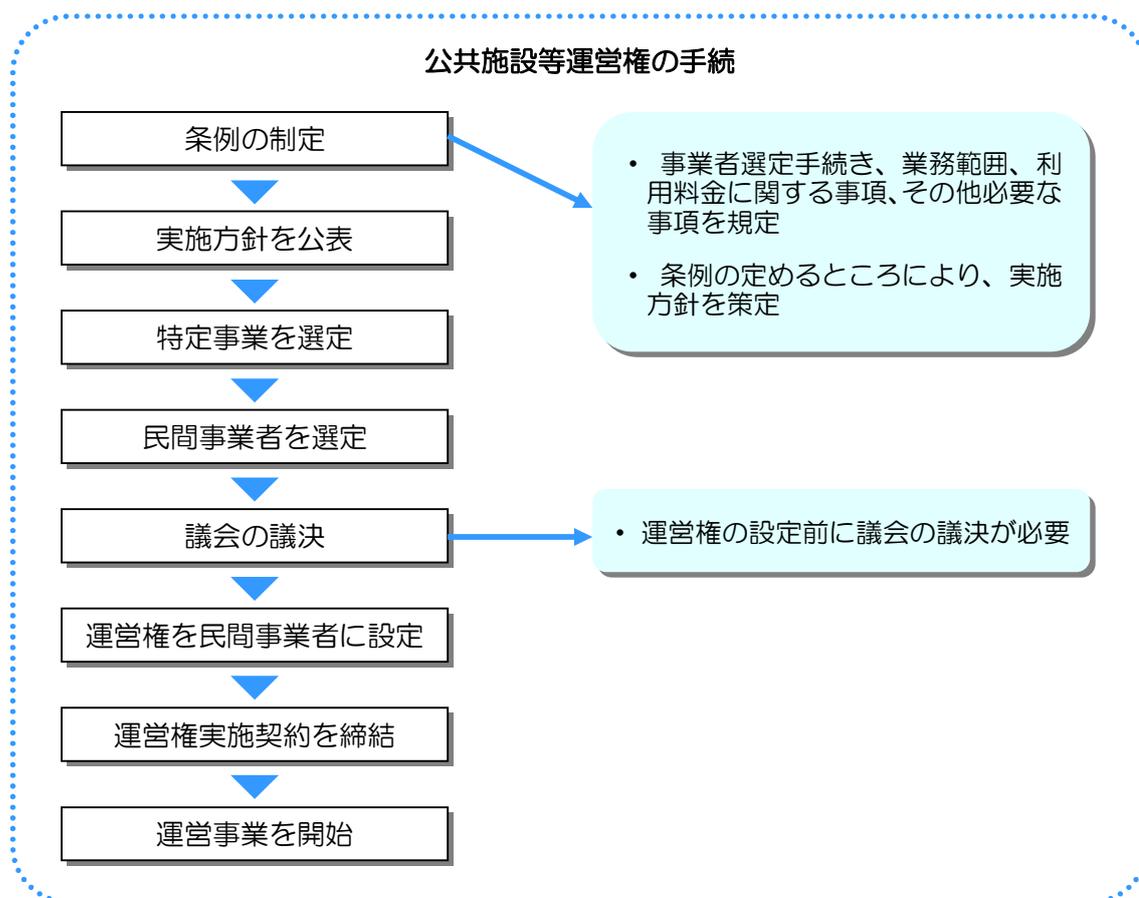
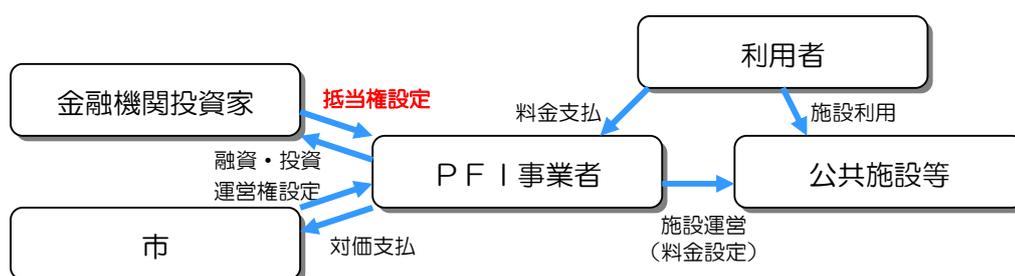
市とアドバイザーとの業務分担の一例（P F I 導入可能性調査時）

検討項目	市	アドバイザー
諸条件の整理	事業概要、立地条件等の確認	事業概要、立地条件等の整理
事業の枠組み（スキーム）の検討	基本的方針の提示等 事業範囲、事業期間等の確認	他事例の整理 事業範囲、事業期間等の検討
V F Mの算定	既存施設の単価情報等の提供 V F M算定結果の確認	諸条件整理・確認 V F M算定
民間事業者の意向調査	ヒアリング結果の確認	民間事業者へヒアリング
導入可能性に関する最終的判断	導入可能性の最終判断	市への提言

1-7 公共施設等運営権

これまでのPFI事業はサービス購入型が大半で、独立採算型が普及しない課題があったことより、PFI法の改正で公共施設等運営権の導入を行いました。

公共施設等運営権は、公的主体が所有権を有している施設で、利用料金を徴収する施設の運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業のうち、独立採算型等の事業を実施する際には、通常のPFIか運営権制度を選択可能とするものです。



1-8 技術提案制度

一般の公共工事について、「公共工事の品質確保の促進に関する法律」により、導入されている技術提案制度を、PFI事業にも導入することができます。

- ✚ 公共施設管理者として市は、PFI事業に関する技術又は工夫についての提案（VE提案）を求めるように努めます。
- ✚ 市は、VE提案をしたものに対し、当該提案について改善を求め、改善を提案する機会を与えることができます。
- ✚ 高度な技術・優れた工夫を含むVE提案を求めたときは、VE提案の審査結果を踏まえて、予定価格を定めることができます。

（参考）各制度に係る手続の流れ



2 実施方針の策定及び公表

2-1 実施方針見通し等の公表

公共工事について「公共工事に入札および契約の適正化の促進に関する法律」により、国・地方公共団体等に義務つけられているのと同様に、PFI事業においても公表制度を導入します。

✚ 実施方針の策定の見通しの公表

- 市は、毎年度実施方針の策定の見通しの公表を義務付けられます。
*実施方針の策定の見通しが無い場合には不要となります。

✚ 事業契約の公表

- 市は、事業契約の内容のうち一定の事項の公表を義務付けられます。

実施方針見通しの手続

- ✚ 毎年度、4月1日以降遅滞なく、当該年度に策定することが見込まれる実施方針について公表します。
- ✚ 公共施設等の管理者等の行為を秘密にする必要がある場合は、公表の対象外とします。
- ✚ 少なくとも毎年度1回、10月1日を目途として、公表事項を見直し、当該事項に変更がある場合には、変更後のものを公表します。
- ✚ 公表は、以下のいずれかの方法によることとします。
 - 官報又は日刊新聞紙への掲載
 - 公衆の見やすい場所への掲示、又は公衆の閲覧（閲覧場所の設置やインターネット）
 - 掲示・閲覧は3月31日まで継続
- ✚ 公表の内容は以下の事項の見通しとします。
 - 特定事業の名称、期間、概要
 - 公共施設等の立地
 - 実施方針を策定する時期

2-2 実施方針の策定及び公表

P F I 事業の検討により、法第6条に基づき特定事業の選定を行おうとする場合には、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、公平性及び透明性の確保の観点から、当該事業に関する情報が早くかつ広く周知されるよう、実施方針の策定・公表をなるべく早い段階で行うことが大切です。早い段階で実施方針により事業概要を広く公表することは、民間事業者に対する準備期間の提供、関係住民に対する周知に資することとなります。

2-3 実施方針策定に当たっての留意事項

実施方針の策定に当たっては、選定事業における公共施設等の管理者等の関与、リスク及びその分担等についての考え方をできる限り具体的に明らかにするとともに、民間事業者にとって特定事業への参入のための検討が容易になるよう具体的に記載します。

なお、この際、実施方針は、公表当初において相当程度の具体的内容を備えた上で、当該特定事業の事業内容の検討の進行に従い順次詳細化して補完することも考えられます。

2-4 実施方針の策定事項

実施方針は、法第5条に定める特定事業の実施に関する方針であり、P F I 事業のスキームを検討する上で最初に公表する内容です。実施方針の公表は以下の目的を含んでいます。

- ① 当該事業にP F I手法の導入を検討していることを対外的に公表する。
- ② 事業の内容及び基本的な条件を公表する。
- ③ P F Iを導入する目的と期待する効果を明らかにする。
- ④ 当該事業をP F I手法で実施する場合の事業スキームの方針を明らかにする。
- ⑤ 公表した内容についての意見及び質疑を受付ける。
- ⑥ 意見や質疑の回答を行うことにより市の方針を明確にする。
- ⑦ 事業への参画意向者がコンソーシアムを組成するにあたっての必要情報等を提供し、参加意欲を醸成する。

(1) アドバイザーの選定

当該事業が実行段階に入るのにあたり、実施方針の検討から契約締結に至るまでの事業プロセスを円滑に進める必要から、事業担当課は改めてアドバイザーを選定し、アドバイザー契約を締結します。

(2) 検討の進め方

実施方針の策定をする上で、PFIの事業スキームの構築には検討すべき内容が多岐にわたることから、事業関係者との十分な調整を図りながら、関連する法制上の問題点を明確化して作業を進め、後に大きな方針の変更等が生じないように配慮します。また、検討には、市が求める内容に対して民間事業者がどのような創意工夫やノウハウの発揮が可能かを知っておくことも必要です。

(3) 事業スキームの定める事項

民間での市場動向等の把握が十分になされていない実施方針公表の段階において、詳細にわたって条件を規定することは困難であり、また、規定する条件の内容次第で民間事業者の参画意欲が大きく減退することなども想定されることから、実施方針公表時においては、民間事業者から意見や質疑を受けることを前提に各項目についての骨格となる内容等を定めておきます。

また、PFI事業を進めていく上で大切な事項として、市と民間事業者との間で十分な意思疎通を図り、考え方の齟齬が生じないように、市の考え方が明確であり、基本計画が確立していることが必要です。特に、事業選定に係ることや事業に関する情報が市の関係部署との調整が図られており、同調されることが重要となります。

(4) 実施方針の記載事項

法第5条第2項には、実施方針に具体的に定める事項として以下の8項目が掲げられています。

それぞれの記載内容の一例を併せて示します。

PFI法第5条第2項の項目	記載事項例
1. 特定事業の選定に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の名称及び事業の背景及び目的 ・公共施設等の管理者等 ・事業の対象と内容及び業務要求水準 ・事業期間と事業スケジュール ・事業の類型及び事業方式 ・事業終了時の措置 ・特定事業の選定の方法及び基準
2. 民間事業者の募集及び選定に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者の募集及び選定の方針 ・民間事業者の募集及び選定の手順・日程 ・応募者の備えるべき参加資格要件 ・事業提案の審査及び事業者の選定に関する事項
3. 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的な考え方 ・予想される業務分担とリスク分担 ・契約履行の保証 ・事業の業績監視
4. 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の立地条件 ・土地の取得等に関する事項 ・建物等の規模及び配置 ・その他建設要件
5. PFI法第10条第1項に規定する事業計画又は協定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	<ul style="list-style-type: none"> ・協議、調停、仲裁、裁判等の対応 ・裁判管轄の指定
6. 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・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の措置 ・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の措置 ・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の措置 ・金融機関と市との協議
7. 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・法制上及び税制上の措置 ・財政上及び金融上の支援 ・その他の支援
8. その他特定事業の実施に関し必要な事項	<ul style="list-style-type: none"> ・議会の議決 ・応募に伴う費用負担 ・債務負担行為 ・実施方針に対する説明会の開催 ・実施方針に対する意見等の受付と回答
別添等	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク分担表 ・施設建設予定地図 ・事業内容の補足・参考資料等 ・実施方針に対する意見書・質問書の様式

(5) 実施方針の公表

策定した実施方針の内容を広く速やかに周知するために、事業担当課は公民連携手法検討部会で了承を得たのち、議会への説明及び記者発表を行い、市ホームページへの掲載等により公表します。また、別途事前に、内閣府及び総務省のPFI担当課へも実施方針案を送付します。

実施方針の公表時に合わせて、実施方針に記載する内容等を補完し当該市の計画をより明確にする目的で要求水準書案や契約書案を可能な範囲内で提示することも必要です。

なお、事業内容等についてさらなる周知を図り、かつ民間事業者の関心の度合いを把握し地域の企業参加を促進させるために、民間企業等を対象とした実施方針説明会を開催します。

(6) 実施方針に関する意見・招請

実施方針公表時の意見招請は、できる限り早い段階で民間事業者の意見を適切に反映させることが目的で、このことをより丁寧に実施するため、実施方針公表後に民間事業者から公表資料に対する意見の他、質問も受け付け、質問に対しては特定事業選定前に回答を作成し公表するものとします。

なお、事業に対する民間事業者の視点や考え方を聞く必要があると判断される場合、意見交換会や対話の場を設けるといった手法も考えられます。

(7) 実施方針の修正の検討

実施方針に対して寄せられた意見などで有用なものについては、事業への反映を検討し、必要があれば実施方針の修正を行います。実施方針を修正した場合は、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。

(8) 審査委員会の設置

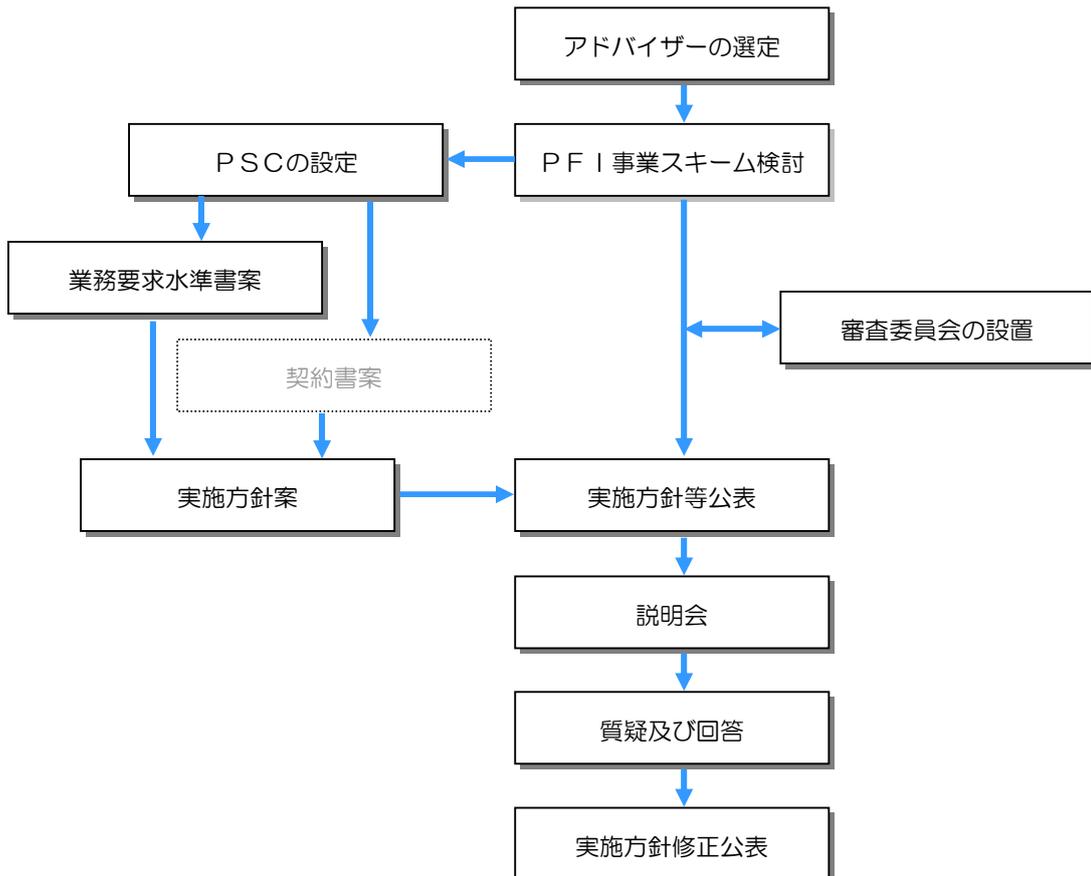
特定事業の評価・選定及び公表における市の実施方針の策定及び公表する段階では、事業者の募集や評価及び選定・公表に係る審査委員会の審査や意見を求める必然性はありませんが、事業の特定に係る必要な項目に基づく選定の経過や要素を予め周知してもらうためには、事業の推進段階の早めに審査委員会を設置することが望まれます。

(9) 業務要求水準書案の作成

事業の実施方針を定めるにあたっては、需要に対する公共サービスの供給が有機的に図られるように要望する市の基本的な姿勢が望まれます。そのためには、公共事業としてどのように達成するかの実施計画案を裏づけとして、何をさせる

かの要求水準を設定しておく必要があります。この場合の要求水準は、当該公共サービスの求められる水準が概要として理解できる程度のものでもよく、実施方針の公表時に添付できるように準備します。

PF I 事業実施方針の策定



3 特定事業の評価・選定、公表

3-1 特定事業の評価・選定

実施方針を策定、公表した後、法第6条に基づく特定事業の選定を行うかどうかの評価が必要となります。この評価の結果、実施可能性等を勘案した上で、PFI事業として実施することが適切であると認める事業については、特定事業の選定を行うこととします。

この評価の考え方は下記のとおりです。

(1) 選定基準の基本的考え方

特定事業の選定を行うかどうかの評価においては、PFI事業として実施することにより、公共施設等の建設（設計を含む。）、維持管理及び運営が効率的かつ効果的に実施できることが選定の基準となっています。具体的には、民間事業者に委ねることにより、①公共サービスが同一の水準にある場合において事業期間全体を通じた公的財政負担の縮減を期待できること又は、②公的財政負担が同一の水準にある場合において公共サービスの水準の向上を期待できること等が選定の基準です。

(2) 公的財政負担の見込額の算定

公的財政負担の見込額の算定については、次の事項を踏まえて将来の費用と見込まれる公的財政負担の総額を算出し、これを現在価値に換算して評価します。

ア 財政上の支援に係る支出、民間事業者からの税収その他の収入等が現実に見込まれる場合においてこれらを調整する等適切な調整を行うこと

イ 民間事業者に移転されるリスクをできる限り合理的な方法で勘案すること

(3) 公共サービスの水準の評価

公共サービスの水準の評価は、できる限り定量的に行うことが望まれます。ただし、定量化が困難なものを評価する場合においては、客観性を確保した上で定性的な評価を行います。

3-2 選定結果等の公表

(1) 選定結果等の公表

ア 特定事業の選定を行ったときは、その判断の結果を、評価の内容とあわせ、速やかに公表します。この際、上記3-1(2)の公的財政負担の見込額については、原則として公表することとしますが、当該見込額を公表することにより、その後の入札等において正当な競争が阻害されるおそれがある場合等においては、上記3-1(1)①の公的財政負担の縮減の額又は割合の見込みのみを示すこととしても差し支えありません。

イ 公共サービスの水準について定性的な評価を行った場合は、その評価の方法と結果を含めて公表します。

ウ 公表に当たっては、民間事業者の選定その他公共施設等の整備等への影響に配慮しつつ、公表します。

エ 事業の実施可能性等についての客観的な評価の結果等に基づき、特定事業の選定を行わないこととしたときも、同様に公表します。

(2) 詳細資料の公表

上記(1)で公表した資料のほか、選定又は不選定に係る評価の結果に関する詳細な資料については、民間事業者の選定その他公共施設等の整備等の実施への影響に配慮しつつ、適切な時期に適宜公表します。

3-3 公的財政負担の見込額の算定及び公共サービスの水準の評価の客観性、透明性の向上

特定事業の選定において必要となる公的財政負担の見込額の算定及び公共サービスの評価について、市は、PFI事業の経験等を踏まえ漸次その客観性、透明性の向上を図るよう努めていく必要があります。

(1) 特定事業の評価

特定事業の選定は、PFI法第3条及び基本方針「3 特定事業の選定及び公表」に示されているとおり、客観性及び透明性のもとに評価を行い、選定の適否の判断を行います。この場合の評価については、定量的評価と定性的評価を行います。

ア 定量的評価(VFM評価)

VFM評価に当たっては、VFMガイドラインに則り、市が自ら実施する場合の事業期間全体通じた公的財政負担の見込み額の現在価値(PSC)とPFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値(PFI事業のLCC)を算定し、比較するものとします。

PSC及びPFI事業のLCCの算定は、公共サービス水準を同一に設定することを原則として、同じ要求水準に基づき算定を行います。

a PSC(従来手法による場合の行政コスト)の算定

PSCは、市が自ら当該事業を実施する場合の期間全体を通じたコストの見込総額です。算定に当たっては、市が実施する場合に採用すると考えられる事業形態を想定し、設計・建設・維持管理・運営の各段階の経費を積み上げます。ただし、特定事業の選定の段階においては、図面等を含め詳細が未確定であることから、PSCの算定は概算扱いとなります。

また、PSCの算定のために基本設計等を策定することが望まれますが、算定根拠が公表されることによって、民間事業者の提案の幅を縮小される要因とならないよう留意することが必要です。

PSCの算定は、設計、建設工事、工事監理、維持管理、運営の段階ごとに想定した事業形態に基づきモデルプランを作成する方法や、新営予算単価等を用いる方法、及び工事契約済みの類似施設の実績を活用する方法等により経費を算出しますが、事業を進めていく上で必要となる手元資料を収集するためには、基本設計を策定することが望まれます。

基本設計は、かなりの時間を要することとなり、予め、かかる時間の用意をするとともに、可能性調査との整合性を図る必要があります。また、基本設計は、PSCの算定に限った設計業務という認識が必要です。

b PFI事業のLCC(PFI手法による場合の行政コスト)の算定

PFI手法による場合の行政コストの算定に当たっては、民間事業者が実施方針で策定した事業スキームに基づき施設等の設計・建設・維持管理・運営を行った場合の各段階の費用を積み上げ、その上で市が事業期間全体を通じて負担する費用を算定します。また、性能発注を基本とするPFI事業においては、施設のおおよその規模や機能が固まった段階で導入を検討するのが適当です。この際、レイアウト図の作成については、仕様イメージを確認、

検証する程度のものに留めることが必要であり、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、PFI事業においては不適切です。

PFI事業のLCCの算定にあたっては、従来事業では期待できない民間の技術力の活用や、設計、建設、維持管理、運営の一括契約による事業実施の創意工夫、資機材の調達時期の調整、多年度契約による営業事務や契約事務の低減等の効果を考慮するために、コンサルタント等の意見を踏まえて市場確認（サウンディング）等の調査も有効です。

ただし、この場合の調査は、主にコスト削減やサービス水準の質の向上の実現可能性を把握することが目的となりますので、概算見積りの取り扱いやサービス水準の向上に係る提案の取り扱いについては、今後大幅な増減や変更もありえることから、外部への漏洩に留意する必要があります。

c VFM評価にあたっての前提条件

特定事業の選定段階においては、PSCもPFI事業のLCCも、同一のサービスを提供することを前提としてVFMを評価することとします。その場合に、サービスの対価の支払方法や減額措置との整合を図り、インフレ率、割引率、資金調達の構成、借入金金利、内部留保金、資本金や投資額に対する収益率（EIRR、PIRR）、元利金支払の余裕（DSCR）等についての条件や指標の設定が重要となります。

PFIを導入する場合の財政負担の見込額を算定するには、SPCが納める租税についても検討する必要があります。

現行の税制度におけるSPCの主な税負担は、次のとおりです。

税制	PFI		従来型 (地方公共団体)
	BOT	BTO	
登録免許税（国税）商業登記 // 不動産登記	課税 課税	課税 非課税	非課税 非課税
不動産取得税（都道府県税）	課税／特例措置あり	非課税	非課税
固定資産税（市町村税）	課税／特例措置あり	非課税	非課税
都市計画税（市町村税）	課税／特例措置あり	非課税	非課税
事業所税（市町村税）	課税	課税	非課税

VFM評価の手順

- ① PSC、PFI 事業 LCC の双方について、各事業を実施する形態に基づいて事業実施に要する費用を設計、建設、維持管理、運営の段階ごとに積み上げる。
- ② ①で積み上げた事業費用に、必要な間接コストを加味する。(税制上の課税措置～事業所税等)
- ③ PFI 事業実施にあたり、民間事業者に移転するリスクの特定を行い、VFM 評価において調整すべきリスクを定量化して PSC に加算する。
- ④ PSC と PFI 事業の LCC のそれぞれについて、税金、その他の収入が見込まれる場合や、PFI 事業について財政上及び金融上の支援が見込まれる場合には、適切な調整を行う。
- ⑤ 上記により、想定される各年度の公的財政負担額を積算し、さらにそれらを現在価値換算してその総額を積算する。
- ⑥ PSC と PFI 事業の LCC 双方の現在価値換算した総額を比較する。

d リスク調整

ある事業において、事業に伴うあるリスクを事業者側が負担することとされている場合、事業者側は、その代償としての対価をコストに上乗せし、公共側に支払いを求めるのが一般的です。従って、PFI 手法の LCC にも、事業者が負担すると想定したリスクの対価が含まれています。

一方で、市が従来手法で事業を実施する場合は、市が自らリスクを負い、リスクが顕在化し金銭的な負担を要することとなった際は、市が自らその都度リスクの対価を負担します。従って、PSC と PFI 事業の LCC を比較するにあたっては、PFI 手法による場合に事業者が負担すると想定したリスクの対価に対応する金額を事業コストとして PSC に加えることが必要となります。この作業をリスク調整と呼びます。リスク調整は、まず算入すべきリスクを特定し、これを可能な限り定量化して PSC に算入するといった手順で行われるのが一般的です。

e 現在価値への換算

PFI 基本方針において、PSC と PFI 事業の LCC を比較する際は、これを現在価値に換算して比較することが定められています。金銭の価値は、インフレや金利の影響を受けることで経年的に低下することが一般的であり、PFI 事業のように長期間での事業収支を評価するにはこのような金銭価値の変動を加味することが必要とされるためです。現在価値に換

算する際の割引率については、VFMガイドラインに例示があるように長期国債利回りの過去の平均や長期の見通し、消費者物価指数の推移などを勘案して算定する方法があります。

イ 定性的評価

VFMの定量的な評価の他に財政負担上の利点、行政サービス水準、サービス開始時期の利点、公共用地の有効活用、民間事業者の事業機会の創出等の定性的な効果についての検討も評価として必要になります。定性的な効果とは、実際の支出・収入等の定量化が困難な効果であり、便益として間接的に経済的な効果がもたらされるものも含まれます。具体的には、一括発注及び性能発注による民間事業者の経営能力、技術力等の活用効果、定期的な監視による安定的なサービス水準の確保効果、財政負担の平準化効果などが例として挙げられます。

コスト算出による定量的評価の比較表案

項目	P S C		P F I	
初期投資	事前調査・対策費	市の積算基準に基づいた算定額	事前調査・対策費	算定対象事業に対し、SPCが独自のノウハウを活用することで結果として経費の削減が可能となることをヒアリング等において把握し算定して得た額
	基本・実施設計費		基本・実施設計費	
	建築・設備工事		建築・設備工事	
	その他工事		その他工事	
	工事監理費		工事監理費	
	その他（備品整備費）	基本計画に基づくモデルプランについて、市の積算基準に基づき積算した額	その他（備品整備費）	
	—	公租公課	SPCが事業を行うことにより必要となるマネジメント費用	
		会社設立費		
		SPC運営費（建中）		
		資金調達費(建中)		
		保険料（建中）		
		アドバイザー費	SPC設立及び運営に必要なアドバイザー経費	
維持管理・運営費	施設保守管理費	市が直接管理及び運営を行う場面を想定し、市の職員等を配置するとともに一部業務の外部委託も想定し、類似施設の実績や関係施設からヒアリング等を基に積算して得られた額	施設保守管理費	算定対象事業に対し、民間事業者が独自のノウハウを活用することで結果として経費の削減が可能となることをヒアリング等において把握し算定して得た額
	設備管理費		設備管理費	
	一般修繕費		一般修繕費	
	光熱水費		光熱水費	
	保全コスト		保全コスト	
	備品管理費		備品管理費	
事業運営費	事業運営費			
	—	SPC運営費	SPCが事業を行うことにより必要となるマネジメント費用	
		監査費		
		保険料（第三者賠償保険）		
その他費用		—	アドバイザー費	PFI事業の推進として必要なアドバイザー経費
			モニタリング費	PFI事業のモニタリングに必要な経費
			諸税（法人課税他）	法人住民税、事業所税、登録免許税、不動産取得税、固定資産税、都市計画税
			損益	
リスク管理コスト	保険料	火災、震災等の不動産及び動産保険	保険料	火災、震災等の不動産及び動産保険
	資金等積立費	積立金	資金等積立費	積立金
資金調達関連費等	補助金(支出金等)	施設整備又は運営費補助金等	補助金(支出金等)	施設整備又は運営費補助金等
	—	—	金融費用	各種手数料等
	起債金利	対象起債償還金利	支払金利	割賦料
条件	割引率（長期国債利回り等）			
	インフレ率（過去10年経過率等）			
事業採算性の目安			PIRR>平均調達コスト DSCR>1.1 LLCR>1.0 EIRR>8%	

VFM算定の条件設定について

条件項目	検討すべき内容等
リスク管理コスト	保険費用等の従来市において負担していたリスクのうち、それらを定量化して貨幣価値に換算した額を加算します。
割引率	リスクフリーレートを用いることが適当である。例えば長期国債利回りの過去の平均や長期的見通し等を用いる方法がある。（公表資料上では、「公共事業評価の費用便益分析に関する技術指針」（国土交通省H16年）が示した4%が現行採用根拠です。）
インフレ率	現在価値換算を行う上で割引率を用いる上で影響させる指標として過去の平均値等から引用して算出する。
プロジェクトIRR	事業プロジェクトの投資利回りを表す指標で、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や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。当然下回ればその事業には採算性が無いと考えられます。
DSCR	年度毎の元利金支払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を下回る場合は、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。
LLCR	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を下回る場合は、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。
EIRR	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に、プロジェクトIRR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るようです。

定性的評価事例

項目	事例
効率的な施設整備と維持管理及び運営の実施	一括発注及び性能発注により、維持管理及び運営の方針と整合した施設の設計及び建設を行うことができ、事業期間にわたり効率的かつ効果的に安定的に本事業が実施されることが期待できる。
公共サービスの向上	市場の原理を導入し、質と効率の双方を追求することにより、専門的な知識やノウハウを活用し、機能的な業務の改善が図られるとともに、多様な需要にも対応可能となるように市民へのサービス提供の向上が図られる。
サービス水準の向上	選定事業者が有する専門的な知識や技術を活用することにより、利用者ニーズに応じた低廉で良質なサービスを提供することが可能となるとともに、サービス内容や維持管理及び運営について各方面への幅広い柔軟な対応が期待できる。
リスク分担の明確化による安定した事業運営	市と選定事業者とが適正なリスク分担を行うことにより、本事業に内在するリスクに対し、適切なリスク管理や問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となると考えられる。
健全で安定的な事業運営の実現	要求水準書及び事業者提案に基づく事業を定期的な監視を行うことにより、安定的なサービス水準の確保を図ることができる。
財政の計画的な運用	PF1事業として実施する場合は、選定事業者がプロジェクトファイナンスを組むことにより、サービスの共用が開始されるまでは公共に支出負担が発生せず、供用開始後の支払いについても長期間にわたって平準化されるメリットがある。

(2) 特定事業の選定

定量的及び定性的評価の結果、一定の効果が認められ、当該事業をPFI事業として実施することが適切であると総合的に判断できる場合、これを特定事業として選定します。選定にあたっては、市長及び副市長、「公民連携手法検討部会設置要綱」第3条に掲げる公民連携手法検討部会の委員（総合政策部長、企画課長、財政課長、行政経営課長、総務文書課長、人事課長、契約課長、都市計画課長、事業推進課長、建築指導課長、建築課長、施設保全課長）、並びに、委員の属する部の長（財務部長、総務部長、都市整備部長、土木建設部長、建築部長）の決裁を仰ぐこととする。

一方で、VFMが生じないという評価となった場合、事業内容やリスク分担等を再検討した上で再度算定する等の対応が考えられますが、それらの検討を経てもなおVFMが出ないことが明白な場合は、特定事業として選定をせず、PFI手法の導入検討を中止し、他の手法等を検討します。

(3) 選定結果等の公表

選定結果等については、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市ホームページへの掲載等により広く公表します。また、特定事業の選定を行わないこととしたときも、同様に公表する必要があります。

なお、VFMの算定結果についても併せて公表することは通例です。ただし、ここで詳細な数値を公表することにより、その後の入札等において正当な競争が阻害されるおそれがある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ので、公表する範囲については、今後を見極めて検討した上で定めることとします。

また、基本計画や事業可能性調査を始めとした既発表資料や公表資料等との整合性を図りながら、今後の発表又は公表資料の作成を考慮して、当該事業の特定を説明することが必要で、評価を公表するに資した内容を整理しておくことが必要です。

(4) 公表資料の添付

特定事業の選定公表時に、次期公募資料等の公表を前に民間事業者等からの意見を伺うための機会として、関連資料等の公表を行うことが望まれます。これは、業務要求水準書案や契約書案、支払方法説明書案、モニタリング（減額方法）説明書案等の市の考え方と民間事業者等との乖離がないことを確認するためのものでもあり、提出できる範囲内で公表し、完成度を高めた公募等資料を整理するために必要な措置であると考えます。

PSCの算定

種別	項目	細目	算定の基礎
初期投資	設計・建設費	委託費	既存実例又は類似施設例を参照とし、モデルケースとを比較想定して積算する。 基本計画を基に、基本設計を積算することが望ましい。
		人件費	従来市で行うべき業務に係る直接人件費を算定する。 人件費の算定は、給与等支払額のみならず市が負担する額相当（給与、賞与、手当、法定福利、共済、引当等）を積算する。
維持管理・運営	維持管理費	物件費	既存実例又は類似施設例を参照とし、モデルケースとを比較想定して積算する。 市場調査として関係事業者から見積りの徴収を行い積算の参考とする。
		人件費	従来市で行うべき業務に係る直接人件費を算定する。 人件費の算定は、給与等支払額のみならず市が負担する額相当（給与、賞与、手当、法定福利、共済、引当等）を積算する。
	運営費	物件費	業務委託の既存実例又は類似業務例を参照とし、モデルケースとを比較想定して積算する。 市場調査として関係事業者から見積りの徴収を行い積算の参考とする。
		人件費	従来市で直接施行する業務に係る直接人件費を算定する。 人件費の算定は、給与等支払額のみならず市が負担する額相当（給与、賞与、手当、法定福利、共済、引当等）を積算する。
光熱水費		既存実例又は類似施設例を参照とし、モデルケースとを比較想定して積算する。 基本設計から必要となる光熱水費を積算し、算定することが望ましい。	
運営収入	使用料等		既存実例又は類似施設例を参照とし、又は、モデルケースを想定しながら利用数を算定し、施設の利用料及び使用料を積算する。
調達資金	支出金等		国庫補助金等の充当額を関係省庁等と協議の上算定する。
	起債相当		起債該当の確認を行った上で起債額の算定を行う。
その他	収入等に係る費用	人件費	公金の取り扱い上の関係を精査して、調定等や指定金融機関等との必要なかかる手間等の直接人件費を算定する。 人件費の算定は、給与等支払額のみならず市が負担する額相当（給与、賞与、手当、法定福利、共済、引当等）を積算する。

ＰＦＩ事業における市財政支出の削減効果（VFM）の公表について

公表時期	可能性調査	特定事業選定	公募公表	事業者選定
位置付け	ＰＦＩ事業導入の可能性を図るために導入適性調査を行う。	当該事業をＰＦＩ事業として選定するための評価結果(VFM)を公表する。	予定価格(評価基準価格等)の公表を行う。	事業者の選定を客観的に評価した結果を公表する。
表示の必要性	ＰＦＩ事業のスキーム検証と当該事業のストラクチャー構想を図るために、定量的評価のシミュレーション結果を表示する。 事業によっては条件の適用はそれぞれ異なることから、ＰＦＩ事業のケーススタディの位置付けを明確にする。	定量的評価の結果として表示する。 評価の結果に関する詳細な資料については、民間事業者の選定その他公共施設等の整備等の実施への影響を配慮しつつ適切な時期に適宜公表する。(*2) 公的財政負担の見込み額を公表することによりその後の入札等において正当な競争に影響を及ぼす場合も想定して資料を選定する。(*3)(*4)	審査項目として価格の審査を行う場合における市の基準価格の設定を明示する。 評価の対象とするものについては明示し、原則として明示されないものは評価しない。	事業者選定評価のうち市の財政支出の削減効果が顕れたことを公表する資料とする。 選定事業者の提案事業計画に基づく公的財政負担の縮減等の公表をする。(*3)
表示項目	仮想条件に基づいてシミュレーションを実施した項目を表示する。 PSC設定の算定条件とPFI事業を想定する場合の縮減算定を表示する。 VFMの算出結果は、現在価値換算した後の値を公表する。	市が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値とPFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込み額の現在価値を算定し比較した結果を公表する。(*1)(*2)	特定事業選定で算定したPFI事業として実施する場合の市の公共支出額から、諸税等を減じて現在価値換算した結果を公表する。	特定事業の選定における前提条件から算出した従来方式における財政支出額の現在価値換算額を公表する。 選定事業者がPFI方式で行う場合の市の財政支出額の現在価値換算額を公表する。 特定事業選定時における従来方式でのPSCの現在価値換算額とPFI事業として行う場合の市の公的財政負担の現在価値換算額との比較値を公表する。

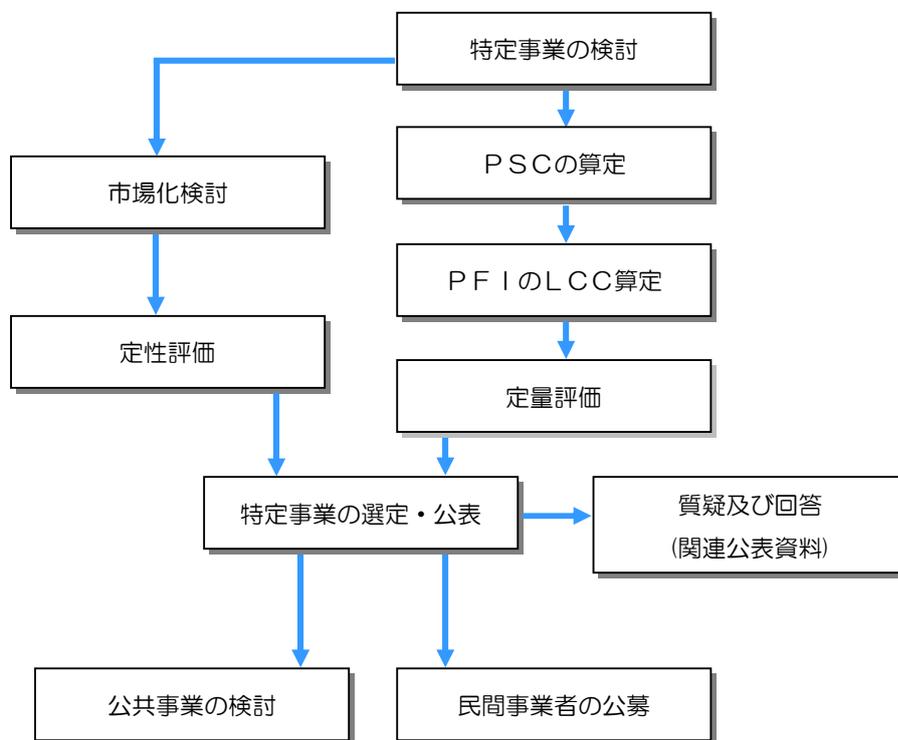
*1：官庁施設のPFI事業手続き標準(国土交通省 H15年)

*2：民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針（内閣府H12年）

*3：PFI事業実施プロセスに関するガイドライン(内閣府H13年)

*4：VFMに関するガイドライン(内閣府H13年)

PFI事業の特定事業選定



4 民間事業者の募集、評価・選定、公表

4-1 民間事業者の募集、評価・選定の基本的な考え方

(1) 民間事業者の募集、評価、選定に当たって

特定事業の選定に続いて、これを実施する民間事業者の募集、評価・選定を行います。民間事業者の募集、評価・選定に当たって、別途適用を受けるべき現行法制度がある場合はこれに従うこととなりますが、いずれの場合においても、次の事項に留意します。

ア 「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こと

イ できる限り民間事業者の創意工夫が発揮されるよう留意すること。このため、民間事業者の有する技術及び経営資源、その創意工夫等が十分に発揮され、低廉かつ良好なサービスが提供されるよう、原則として価格及び提供されるサービスの質その他の条件により評価を行うものとする

ウ 所要の提案準備期間や契約の締結に要する期間の確保に配慮すること

エ 応募者の負担を軽減するように配慮すること

(2) 性能発注の考え方

上記(1)イの民間事業者の創意工夫の発揮のためには、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という、いわゆる性能発注の考え方を採ることが必要です。また、提供されるべき公共サービス水準を達成するためのサービスの調達方法・手段については、応募者の創意工夫が阻害されるような条件を排除し、民間事業者の創意工夫に委ねることが適当です。

なお、発注する性能の具体的な要件については、できる限り明確に提示し、応募者が共通の理解を得るようにすることが重要でもあります。

(3) 性能発注の実施

性能発注を行うに当たっては、これに応募する民間事業者の創意工夫の結果を適切かつ客観的に評価することが必要です。このため、民間事業者の提案を評価するための客観的な評価基準の設定が必要となります。さらに、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が必要です。このような評価を行う場合には、次の事項に留意します。

ア 条件の明示

原則として価格及び提供されるサービスの質その他の条件により評価を行うものとするが、その場合には、評価項目、評価基準、配点等を募集の際にあらかじめ明示すること

イ 仕様書以外の評価

提供されるべき公共サービスの水準等を示した仕様書に対する追加の提案事項として評価の対象とするものについては、募集の際にあらかじめ明示することとし、原則として明示されていないものについては評価をしないこと

ウ 評価基準の明確化

定性的な評価項目についても、できる限り具体的に評価基準を示すものとする。なお、事業によっては、例えば意匠のような定性的な評価項目の優劣が民間事業者の評価・選定の大きなウェイトを占めることがあるので、このような場合において、事業全体を実施する民間事業者の選定が当該評価項目によって左右されることが適当でないと考えられるときには、当該評価項目に係る部分のみを事前に公募等によって決定した上で、これを民間事業者の募集の際に仕様として提示し、民間事業者の募集、評価・選定を行うことも考えられます。

エ 個別評価

評価に当たっては、応募者間の順位付けにより評価するのではなく、設定された評価基準に従ってそれぞれの提案を個別に評価すること

(4) 応募期間の確保

上記(1)ウの期間の確保については、民間事業者が応募するに当たって、性能発注に対応する仕様の検討、創意工夫及び長期の事業期間に対応する事業計画の検討を行う必要があること等、また、契約を締結するに当たって、選定された民間事業者が提案した事業計画に基づく契約書の作成を行う必要があること等から配慮が必要です。

(5) 応募者の負担

上記(1)工の応募者の負担の軽減については、募集の際に明示する評価項目・評価基準以外のもので評価しないことを明記すること、当該提案書について必要とする内容を明確にし、必要以上のものを求めないこと等が有効であると考えられます。

(6) 募集内容の明確化

募集内容に関する公共施設等の管理者等の意図が応募者に的確に伝わるように、募集に当たっては、契約書案を添付すること又は入札説明書等において契約条件の基本的な考え方をできる限り具体的に示すことが必要です。

また、民間事業者への支払方法や民間事業者に課すペナルティについても同様に事前に示すことが重要です。一方、当該支払方法やペナルティについて、民間事業者が提案できるものとして募集の際にあらかじめ明示した上で、民間事業者の選定のための評価項目の対象とすることも考えられます。

(7) 質疑及び回答

民間事業者には質問の機会を与えるとともに、質問に対する回答については、公平性を確保するため他の応募者にも公表することが適切です。ただし、応募者の特殊な技術、ノウハウ等に係る質問・回答については、公表することにより、応募者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれがあるものは公表しないといった配慮が必要です。

また、市と応募者の間で考え方の齟齬を来さないように、可能な限り複数回、質問・回答の機会を設けることとします。

なお、質問に対しては十分検討した上で回答する必要がありますが、民間事業者が応募に当たって必要とする回答については、民間事業者の応募の検討に間に合うように回答する必要があります。

(8) 対話

民間事業者に情報がうまく伝わるように、説明会や見学会を行うことが適切です。市の考えやニーズを民間事業者に明確に伝えるために、対面での対話を積極的に行うことも必要です。（その場合は公平性・透明性を確保した上で対話を実施し、新たなニーズや条件を認識した場合は、その都度全応募者に通知することが必要です。）

また、応募者ごとに個別に対話を行う場合は、提案内容に関する情報が含まれることも考えられるため、特定の応募者の権利・競争上の地位等を害するおそれがある内容は秘匿する等の措置が必要です。

(9) 技術提案

市において、提案書のみでは提案内容の妥当性や技術的評価、要求水準に達しているか否かの確認が困難と見込まれる場合等の特定事業において、その技術又は工夫についての提案（以下技術提案）を求めることができます。

また、技術提案の内容の一部を改善することでより優れた技術提案となる場合等においては、技術提案の改善を求め又は改善を提案する機会を与えることや、最も優れた提案に基づき予定価格を作成することにより、民間事業者の高度な技術や優れた工夫を含む幅広い提案を求めることが考えられます。（ただし、あらかじめ各応募者に求める改善事項を整理し、特定の者だけに改善を求める等特定の者のみが有利にならないように注意する必要があります。）

(10) 資金計画等

契約の締結に至るまでの手続を適切に進めるため、提案書の提出に加えて、資金調達計画及びその実効性確保のための方法等について報告させることとします。

(11) 新たな法人設立

応募した民間事業者が選定後P F I事業を実施するために新たに法人を設立することが想定される場合、民間事業者の募集に当たっては、応募した民間事業者が選定後新たな法人を設立して当該P F I事業を実施しても差し支えないこと及び当該民間事業者が、当該法人の設立を含め、当該P F I事業を適正かつ確実に実施する役割を果たすことを条件とすることを募集の際にあらかじめ明示しておくことが必要です。

4-2 民間事業者の選定結果の公表

(1) 結果の公表

民間事業者の選定を行ったときは、その結果を速やかに公表します。

(2) 公表の内容

公表に当たっては、評価の結果、評価基準及び選定の方法に応じた選定過程の透明性を確保するために必要な資料をあわせて公表します。ただし、公表することにより、民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項を除きます。

(3) 説明の機会

選定されなかった応募者に対し非選定理由の説明機会を設けることは、P F I

の適切な推進の観点からも必要です。

(4) 公的財政負担の公表

選定事業者の事業計画に基づく公的財政負担の縮減等の公表当該事業に関する透明性の確保等のため、民間事業者の選定後、選定事業者の事業計画に基づく公的財政負担の縮減の見込額等についても公表することが適当であるが、その公表方法は、通常の入札結果等の公表と同様の手続で差し支えありません。

4-3 民間事業者の選定をせず、特定事業の選定を取り消す場合

(1) 選定の取消

民間事業者の募集、評価・選定において、最終的に、応募者がいない、あるいはいずれの応募者も公的財政負担の縮減等の達成が見込めない等の理由により、当該事業をPFI事業として実施することが適当でない判断された場合には、民間事業者を選定せず、特定事業の選定を取り消すことが必要です。

なお、民間事業者の募集に当たっては、そのような場合があり得ることを募集の際にあらかじめ明示しておくことが重要です。

(2) 選定取消の公表

特定事業の選定を取り消した場合、判断の透明性を確保するためにその理由を所要の資料とあわせて、速やかに公表する。ただし、公表することにより、民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項は除きます。

(3) 実施方法の再検討

特定事業の選定を取り消した場合においても、当該事業の必要性、事業内容、実施方法等を再検討の上、適切に対応することが必要です。

4-4 民間事業者の募集、評価・選定の実施

(1) 留意事項

P F I 事業を行う上で、事業者の募集、評価、選定については、主に以下の項目を留意する点とします。

- ① 「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こと
- ② 民間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
- ③ 価格及びその他の条件により選定を行う場合は、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
- ④ 募集に当たっては、民間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
- ⑤ 民間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あたっては、競争条件を損なわないよう、公正に行うこと
- ⑥ 民間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、民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのあるものを除く。）と併せて速やかに公表すること

(2) 契約方式の選定

法及び基本方針において、民間事業者の選定は公募の方法等によること、原則として一般競争入札によることとされています。また、自治事務次官通知は、「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、P F I 事業者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鑑み、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 事業における民間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。

また、事業によっては公募型プロポーザル方式による随意契約により事業者を選定することも可能であり、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。）においても「随意契約による場合の留意点」が示されています。

それぞれの方式の特性と比較表は以下のとおりです。

ア 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）も併せて最も有利な企画をもって入札に参加した者を落札者とする方法です。

イ 競争性のある随意契約（競争的対話方式）

市のみでは、事業目的やニーズを満たすことのできる手法や要求水準等を設定することが困難であるため、事業スキーム、資金調達スキーム、運営方法等多面的な観点から幅広い提案を求める必要がある場合においては、企画競争、公募型プロポーザル等の競争性のある随意契約によることを考えます。この場合においては、基本的に競争的対話方式の活用を考えます。

具体的には、①市が応募者と提案内容の確認及び交渉を行い、その結果に基づき要求水準書等を作成・調整します。②その後、提案書の提出要請を行います。③必要に応じて対話参加者を三者程度に絞り込むことも考えます。

段階的に事業者を絞り込むとともに、交渉・協議により契約内容を詰める手続が明確に行えることなど、PFIの特性を十分に活かした事業を行うためには競争的対話方式がより適した事業者選定方法であるとも言われています。

一方で、WTO政府調達協定に該当する事業については、選定方法は一般競争入札に限定されているのが現状です。

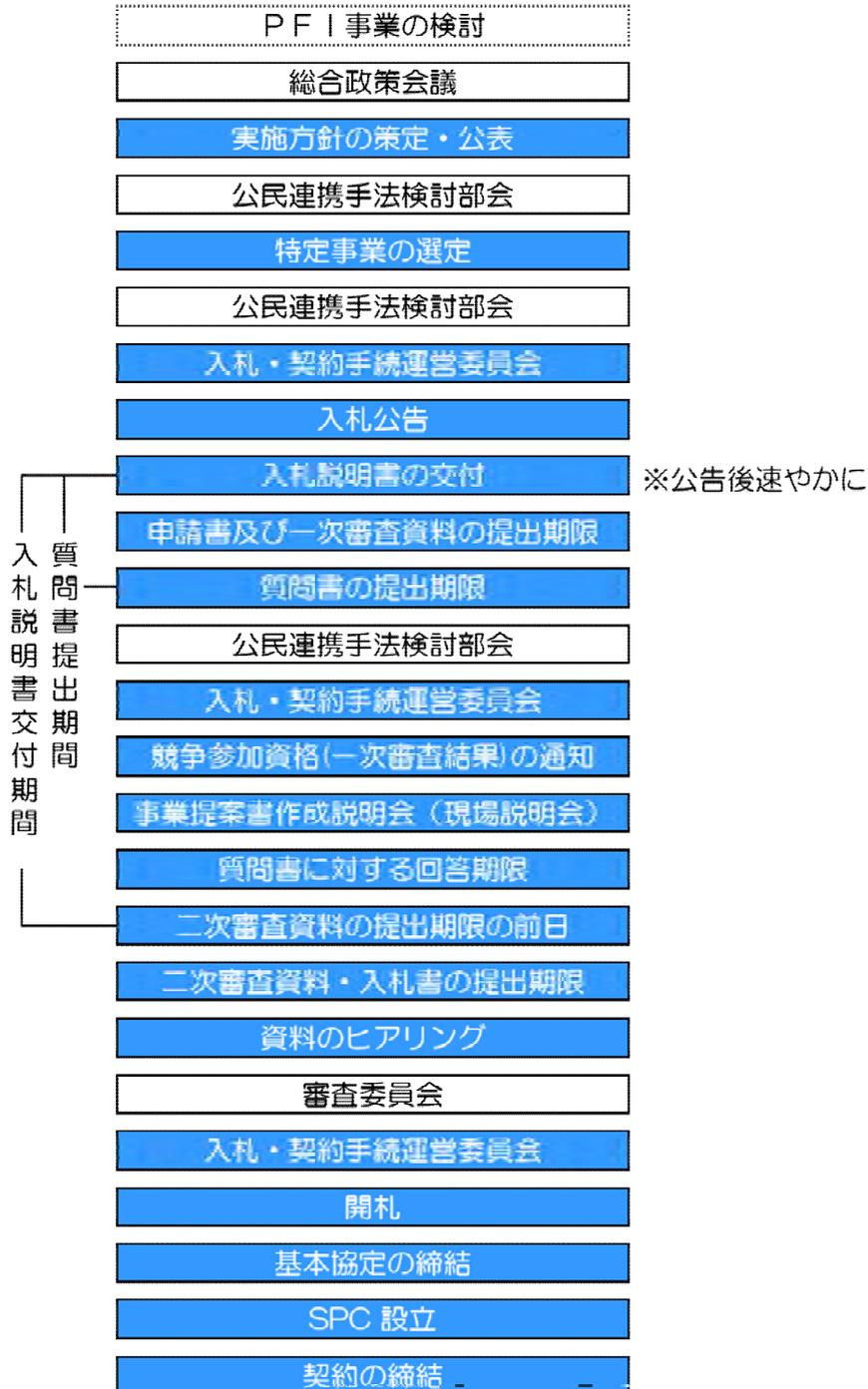
契約方式の選定にあたっては、これらの点を踏まえ、総合的に見て当該事業により適した方式を選択します。

選定方式の比較

項目	総合評価一般競争入札方式	競争的対話方式
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
選定基準の傾向	あらかじめ落札者決定基準を定めることが地方自治法施行令で求められている。 審査基準の作り方によるが、価格による要素が大きい。	審査基準の作り方によるが、価格による要素に拘束されにくく、自由度が高い。
相手方が決定した後の契約交渉	入札方式のため、契約交渉はない。但し、入札前に明示的に確定することができない事項の明確化等、細かい部分の調整に時間を要する場合はある。	2～3ヶ月以上かけて行う例が多く、時間をかけた議論が必要である。交渉が不調に終わる可能性もある。
契約締結時の契約内容の変更	原則的に契約内容の変更はできず、弾力性はない。従って、募集時に公表する契約書案をかなり綿密に精査する必要がある。	公募時に示した条件規定書がベースにはなるが、事業者との交渉を経て契約内容を決めることが可能で、弾力性はある。
契約締結に至らなかった場合の対応	落札者以外は落選となるため、再度入札を行うのが一般的である。	次順位者と交渉することになるのが一般的である。
適していると思われる案件	事業者の提案に係る部分が少なく、市側が求める事業内容及びサービス水準について、既に固まっている部分が多い案件に適している。	要求水準書等であらかじめ示す部分が限られており、事業者の提案によって決まってくる余地が大きい案件に適している。
その他	入札を行おうとするとき、落札者決定基準を定めようとするとき、落札者を決定しようとするときは、あらかじめ学識経験者2名以上の意見を聴かなければならない。明確な二段階審査を行うことが難しいため、全ての応募者にとって、応募に係る負担が大きい。	WTO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条を満たさない限り、採用することができない。 二段階審査を行う場合がほとんどであるため、一次で落選した応募者は、応募に係る負担が小さくて済む。

(3) 総合評価一般競争入札方式

【例】一般競争入札（PFI事業に係る総合評価落札方式）日程



ア 総合評価一般競争入札方式での選定手順

a 落札者決定基準の策定

総合評価一般競争入札を行うにあたっては、あらかじめ入札に係る申込みのうち価格その他の条件が市にとって最も有利なものを決定するための落札者決定基準を定め、入札公告時にこれを公表しなければなりません（地方自治法施行令第167条の10の2 第3項、第5項）。この基準は、サービス水準や価格、計画の実現性等の評価項目及び配点を示し、民間事業者がどこに力点を置くべきかを検討するための材料となります。

なお、審査にあたっては、まず民間事業者が入札説明書等で規定した資格要件を満たしているかを確認する「資格審査」と、具体的な事業内容の提案について審査する「提案審査」の二段階方式とするのが一般的です。但し、事前の市場調査の結果などから参加事業者が少ないと予測される場合は、一括して審査を行うこととしても差し支えありません。具体的な評価項目は、以下のようなものが考えられます。

○ 審査項目（例）

- 入札参加資格要件の確認
- 当該事業に対する基本的考え方
- 事業者の実施体制
- 入札価格
- 入札書類の不備等の有無
- 要求水準書との整合
- 事業計画の安定性
- 設計・建設・維持管理・運営計画の詳細

b 入札公告

事業担当課は、総合評価一般競争入札を行うにあたり、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、記者発表や市ホームページへの掲載も行います。この際、以下の書類を整え、さらに前述した落札者決定基準についても併せて公告するのが原則です。なお、要求水準書などについては、より早い時期に案の段階で公表し、民間事業者からの意見を求めることも有効です。

○入札説明書

入札に参加しようとする事業者に対し、事業概要等をあらためて示すとともに、入札にあたっての留意点等を示すものです。

（記載項目例）

- 事業概要（施設概要・事業範囲等）

- 事業者募集スケジュール
- 入札参加者の参加資格要件
- 入札に関する事項（予定価格を含む。）
- 審査委員会の体制（委員名）及び審査方法
- 提案に関する条件等
- 契約に関する事項
- 提出書類及び作成要領

○審査基準書

市が、事業を実施する事業者を選定するにあたり、審査委員会において最も優れた提案者を選定するための方法及び評価基準等を示したものです。

（記載項目例は前記）

○業務要求水準書

当該事業で整備する施設に関して、市が要求するサービスの水準を示し、入札に参加する事業者の提案に具体的な指針を与えるものです。

（記載項目例）

- 遵守すべき法令等
- 設計・建設に係る要求水準（居室等要件、設備要件、備品等）
- 維持管理（保守管理、警備等）に関する事項
- 運営に関する事項

○契約書（案）

契約ガイドラインなどを参考に、これまでに取り決めた内容を反映させた契約書案を作成します。

作成にあたっては、当事者のとるべき措置を具体的かつ明確に規定しておくことが大切です。

（記載項目例）

- 事業全体に関する事項
（事業日程、事業概要、事業者の資金調達等）
- 設計・建設に関する事項
（設計変更、各種調査、工期変更、市の確認等）
- 維持管理・運営に関する事項
（第三者に与える損害、市の確認等）
- サービス対価の支払
（支払手続、減額、改定等）
- 契約の終了
（終了時の事務、契約の解除、違約金、損害賠償等）

○様式集

事業者が入札に参加を申し込む際に提出を求める各種資料等の様式をとりまとめたものです。

なお、質問・回答を通して、民間事業者側にまた新たな疑問点等が出てくることも考えら

れるため、質問・回答は複数回行うのが適当です。

○支払方法説明書

- ・ 基本的な考え方
- ・ 支払の構成及び事業者の収入
- ・ 支払の算定方法
- ・ 支払の手続き
- ・ サービス対価の改定及び変更

○モニタリング及び減額方法説明書

- ・ 基本的な考え方
- ・ モニタリングの方法
- ・ 施設維持管理及び業務運営の要求水準未達成の場合の措置
- ・ 支払の減額

事業担当課は、民間事業者に対する入札説明書等の説明会を開催し、また、事業内容に関する疑問点等を解消するため、民間事業者からの意見・質問を受け付け、必要なものについてはこれに回答します。意見・質問に対する回答については、公平性を確保するため、市ホームページへの掲載により、原則として全て公表します。

c 資格審査 ～ 審査結果の通知

事業担当課は、あらかじめ定めた基準に従って資格審査を実施して通過者を選定します。選定後、事業担当課は審査結果を遅滞なく応募者に通知するとともに、結果について市ホームページにより公表します。

なお、失格となった応募者から理由等の照会があった場合は、速やかに回答します。

d 入札提出書類の受付 ～ 入札の実施

事業担当課は、資格審査通過者からの入札提出書類を受け付け、入札公告で示した手順等に従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。

e 審査委員会の開催

市は、審査委員会による評価の結果を基に落札者を選定し、契約交渉及び契約手続き等を行います。ただし、競争に付した結果、入札者がいない、落札者がいない又は落札者が契約を締結しない場合は、再び入札を実施するほか、自治法施行令に従い随意契約によることが可能です。なお、審査委員会の開催スケジュールは、事業者から提案書が提出されてから審査結果を得るまでに非常に厳しい日程となるために、予め審査委員会委員長との綿密な協議と各委員との調整を図っておくことが

必要です。

f 総合評価

事業担当課は、審査委員会を開催し、設計、建設、維持管理、運営、資金調達、リスク分担といった項目について、あらかじめ定めた基準に従って総合評価を行います。なお、ここで、価格の評価を組み合わせた総合評価を行って落札者を決定する方法と、この段階では価格の評価は考慮しない方法が考えられます。価格の評価を組み合わせた総合評価の方法は、次の2つが例として考えられます。

○除算方式（総合評価点）＝（性能評価点）／（価格）

- ・ 総合評価点を算出し、最も高い点の応募者を落札者とします。

○加算方式（総合評価点）＝（性能評価点）＋（価格点）

- ・ 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、最も高い点の応募者を落札者とします。

g 落札者の決定・公表

事業担当課は、審査委員会の評価に基づき、落札者を決定します。決定後、事業担当課は当落を応募者に通知するとともに、結果を速やかに市ホームページ等により公表します。また、選考過程の透明性を確保するため、提案審査講評等の必要な資料をできるだけ速やかに公表します。但し、公開することで、民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項を除かなければならないことに留意する必要があります。

なお、事業者選定において、応募者がいない、財政負担の軽減が見込める応募内容を示した民間事業者がいない等の理由でPFI事業として実施することが適当でないと判断した場合は、特定事業の選定を取り消す必要があります。この場合も、判断の透明性を確保するために、判断の理由を所要の資料と併せて公表します。

(4) 競争的対話方式

両方式の主な手続の流れの一例を以下に示します。

【例】競争的対話方式のフロー（案）

P F I 事業の検討
総合政策会議
実施方針の策定・公表
事業者との対話
質問書の提出期限
質問に対する回答
実施方針の修正
公民連携手法検討部会
特定事業の選定
公民連携手法検討部会
募集要項等の公表
募集要項等に関する説明会
質問書の提出期限
質問に対する回答
参加表明書及び資格確認申請書提出期限
競争的対話(要求水準書等の作成及び提案内容の確認交渉)を複数回実施
対話終了宣言
要求水準書作成・提案書の提出要請
公民連携手法検討部会
事業提案書の提出
審査委員会
事業者プレゼンテーション
審査委員会
審査結果の公表
優先交渉権者の決定
基本協定の締結
SPC 設立
契約の締結

※事業者を絞り込む必要がある場合は、参加表明時点で概要提案を提出してもらい、3者程度に絞り込みます。
（非特定者には理由を付して通知します。）

ア 競争的対話方式での選定手順

a 優先交渉権者選定基準の策定

競争的対話方式による事業者選定を行うにあたっては、まず優先交渉権者を選定するための基準を策定します。この基準を含めた募集要項等の策定をもって事業者の応募から事業者の選定を行うものとします。

b 実施方針の公表

実施方針の公表は、要求水準書の素案と同時に公表します。それを基として、事業スキームや要求水準書の素案を改良するための対話を行い、質問の受付・回答を複数回行い、市と事業者との意思疎通を十分に図ります。

c 事業者の公募

事業担当課は、募集要項等を公表します。事業者の公募には、募集要項、業務要求水準書、審査基準書、事業契約書案、様式集、支払方法説明書、モニタリング・減額方法説明書の公表を行い、周知する必要があります。併せて、記者発表や市ホームページへの掲載も行います。この際、説明会を開催すること、質問の受付・回答を複数回行うこと、競争的対話を複数回実施することにより、市と事業者との意思の疎通が成されることも重要です。募集要項等公表後は、要求水準書の作成(調整)及び提案内容の確認・交渉を行うため、競争的対話を複数回実施し、対話終了宣言を行った後、要求水準書を作成し、提案書の提出を要請します。

競争的対話の公表資料等の案

○募集要項

市が事業を実施するにあたり民間事業者の募集手続きを示したもので、事業に関する提示条件を規定として要項をまとめてあります。募集要項は、先に公表した実施方針に基づき、事業概要を改めて示すとともに、応募者へ参加に当たっての留意や今後のスケジュール等の周知を図るものとして整理することが必要です。

募集要項等の策定を行う際には、公募をする上で必要な事業者の構成、参加資格要件、構成制限を確認する事項がありますので、十分な庁内の検討と合議をもって条件等の整理を必要とします。この場合には、公民連携手法検討部会への了承と入札参加者審査委員会への報告も必要となります。

(記載項目例)

- ・ 総則：本書の位置付け、遵守すべき法制度等
- ・ 事業概要：事業内容に関する事項

- 応募参加に関する条件等：参加資格要件、提案競技参加に関する留意事項、応募手続き
- 事業者の選定に関する事項：審査委員会における審査、優先交渉権者の選定方法
- 提示条件：SPCの設立等、事業フレーム、事業者の事業契約上の地位、契約保証金、保険、市と選定事業者の責任分担、財務書類の提出
- 契約の考え方：契約の考え方、契約の枠組み
- 提出書類（様式）
- 事業実施に関する事項
- 添付資料（当該事業における市が明示できる範囲の資料等）

○業務要求水準書

市が事業を実施するにあたり、民間事業者が実施する業務に関して、市が要求するサービスの水準を示し、応募者の提案に具体的な指針を与えるものです。

要求水準書に示される内容は、提案評価及び選定事業者の事業実施状況評価の基準として用いることとしています。

また、応募参加者は、要求水準書に示されるサービス水準を満たす限りにおいて、自由な提案をすることが可能としながらも、その際には要求水準書および添付書類等に示した諸条件を遵守することとなります。

（記載項目例）

- 総則：本書の位置付け、遵守すべき法制度等
- 全体概要：事業目的、整備運営方針、事業の概要、事業の方針
- 施設の設計及び建設に関する要求水準
- 維持管理業務に関する要求水準
- 運営業務に関する要求水準
- 添付書類：施設の設計、建設及び維持管理業務に関する資料、運営業務に関する資料

○審査基準書

市が、事業を実施する事業者を選定するにあたり、審査委員会において最も優れた提案者を選定するための方法及び評価基準等を示したものであり、募集要項と一体としたものです。

審査にあたっては、応募者の競争意欲を高めるため、また、応募者の応募に係る負担を軽減するために、二段階審査を採用するのが一般的です。

※それぞれの審査内容（例）

一次審査：応募者が事業遂行に必要な経営資源、能力、ノウハウ等を持っているか、また、応募方針等が市の意図するところと概ね一致しているか等の確認を行い、基本的事項の理解度をチェックします。応募者数が7～10者程度の場合、応募者を4～5者程度に絞ります。

二次審査：PFI手法による場合の行政コスト、技術的要件の適合性、要求水準の確認、事業に係る提案内容等を総合的に評価し、優先交渉権者及び次順位者を選定します。

（記載項目例）

- 審査基準の位置付け
- 基本的な考え方
- 審査委員会の設置
- 審査の流れ
- 資格審査
- 総合評価：提案価格の確認、評価値の計算

- 優先交渉権者の選定

○事業契約書案

契約ガイドラインなどを参考に、これまでに取り決めた内容を反映させた契約書案を作成します。

作成にあたっては、当事者のとるべき措置を具体的かつ明確に規定しておくことが大切です。

(記載項目例)

- 事業全体に関する事項
(事業日程、事業概要、事業者の資金調達等)
- 設計・建設に関する事項
(設計変更、各種調査、工期変更、市の確認等)
- 維持管理・運営に関する事項
(第三者に与える損害、市の確認等)
- サービス対価の支払
(支払手続、減額、改定等)
- 契約の終了
(終了時の事務、契約の解除、違約金、損害賠償等)

○様式集

事業者が入札に参加を申込む際に提出を求める各種資料等の様式をまとめたものです。

なお、質問・回答を通して、民間事業者側にまた新たな疑問点等が出てくることも考えられるため、質問・回答は複数回行うのが適当です。

○支払方法説明書

契約条項に含まれるものですが、あえて外出しすることにより、市がSPCから提供されるサービスを一体のものとして購入し、その対価を支払うための措置を明確に示すこととなります。

(記載項目例)

- 基本的な考え方
- 支払の構成及び事業者の直接収入
- 支払の算定方法
- 支払手続
- サービス対価の改定及び変更

○モニタリング・減額方法説明書

公共サービスの適性かつ確実な提供を確保するための合理的な措置と市の関与を最小にするための配慮を示したものです。

(記載項目例)

- モニタリングとサービス対価の減額等の基本的な考え方
- モニタリングの方法
- 施設維持管理及び業務運営の要求水準未達成の場合の措置
- 支払の減額

d 一次審査（概要提案及び資格確認）～ 審査結果の公表

事業担当課は、あらかじめ定めた基準に従って一次審査を実施して通過者を選定します。選定後、事業担当課は審査結果の可否について、遅滞なく応募者に通知し、結果について市ホームページにより公表します。

なお、失格となった応募者から理由等の照会があった場合は、速やかに回答します。

e 二次審査（提案審査）～提案書の受付

事業担当課は、一次審査通過者に対して事業提案審査書類の受付を行います。

f 二次審査

事業担当課は、審査委員会を開催し、応募者からの提案について、あらかじめ定めた基準に従って審査を行います。

評価の方式は、設計、建設、維持管理、運営、資金調達、リスク分担の各項目について、あらかじめ定めた基準に従って総合評価を行います。

なお、価格の評価を組み合わせた総合評価の方法は、次の2つが例として考えられます。

（予定価格等の公表についての注意点）

審査基準を策定する上で、審査基準項目に該当する予定価格、又は提案価格の確認として、基準価格等の設定が必要となります。評価点を精算するにあたり、価格点を設定するための基準や予算の範囲内での提案を設定するための上限を予定価格等として公表することが必要です。

① 除算方式（総合評価点）＝（性能評価点）／（価格）

- 総合評価点を算出し、最も高い点の応募者を落札者とします。

② 加算方式（総合評価点）＝（性能評価点）＋（価格点）

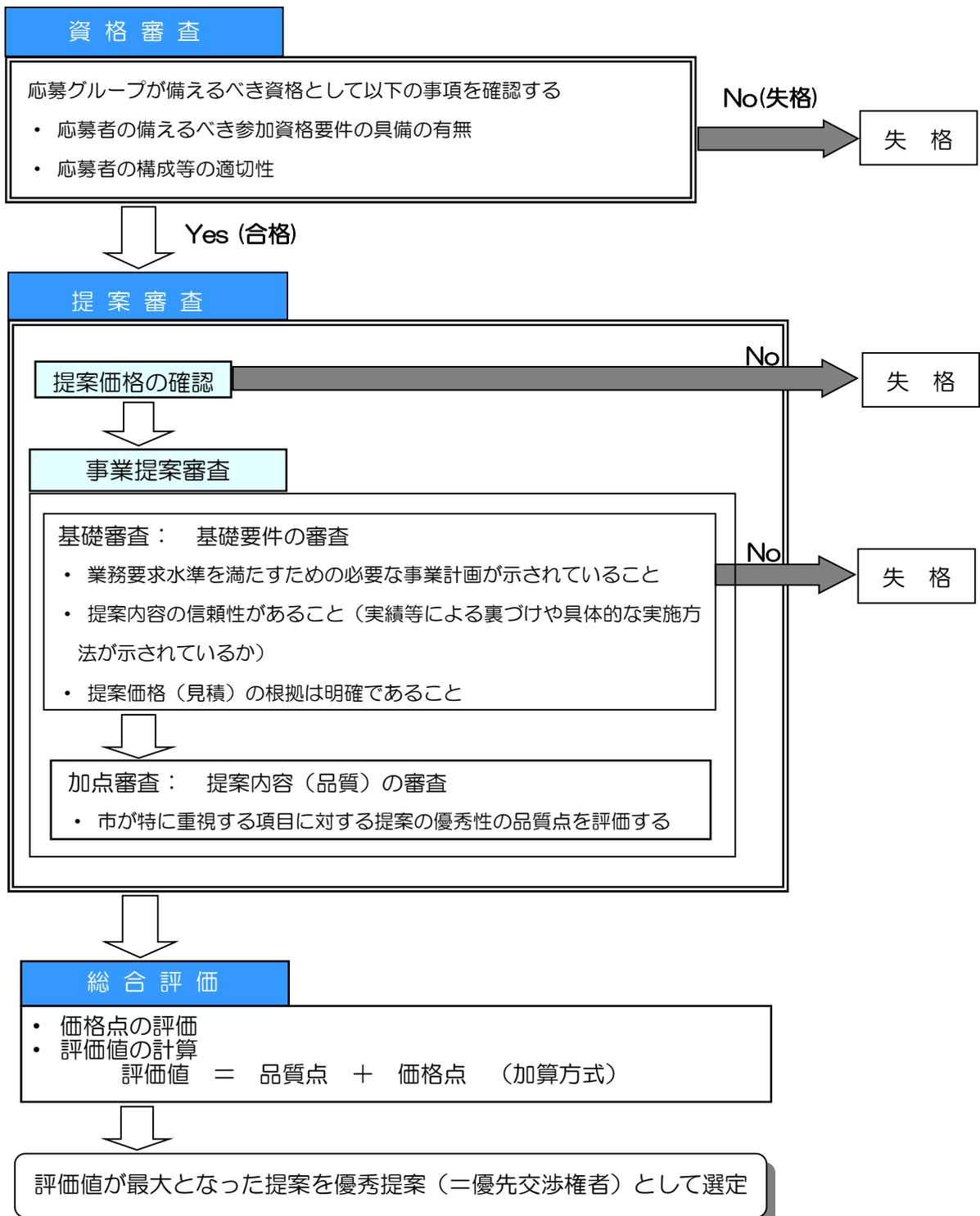
- 価格と性能の点数配分を決め、それぞれの点数を加算して総合評価点を算出し、最も高い点の応募者を落札者とします。

g 審査委員会の開催

市は、審査委員会による評価の結果を基に優先交渉権者及び次点交渉権者を選定し、優先交渉権者との契約交渉及び契約手続き等を行います。

審査委員会の開催スケジュールは、事業者から提案書が提出されてから審査結果を得るまでに非常に厳しい日程となるために、予め審査委員会委員長との綿密な協議と各委員との調整を図っておくことが必要です。

競争的対話方式での審査例



g 優先交渉権者及び次順位者の選定・公表

事業担当課は、審査委員会の評価に基づき、優先交渉権者及び次点交渉権者を選定します。選定後、事業担当課は当落を応募者に通知するとともに、結果を速やかに市ホームページ等により公表します。また、選考過程の透明性を確保するため、提案審査講評等の必要な資料をできるだけ速やかに公表します。ただし、公開することで民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項を除かなければならないことに留意する必要があります。

なお、事業者選定において、応募者がいない、財政負担の軽減が見込める応募内容を示した民間事業者がいない等の理由でP F I事業として実施することが適当でない判断した場合は、特定事業の選定を取り消す必要があります。この場合も、判断の透明性を確保するために、判断の理由を所要の資料と併せて公表します。

(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を設定し、市議会の議決を得る必要があります。事業担当課は以下の点に留意し、財政課と協議の上債務負担行為を設定します。

ア 設定額

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手法のL C C（現在価値に割り引く前の額）を基礎として決定します。

また、P F I事業では、金利変動（契約時から融資実行まで）、物価変動、需要量変動等のリスクを市が負担することを明示することが一般的で、これらは確実に顕在化するために、当該債務負担行為の設定額に含めることとしています。

債務負担行為の限度額は、契約金額に「金利変動、物価変動、事業の需要等の変動に伴う増減額を加算した額」を補記します。

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は、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、あらかじめ予算措置がなされている必要があることから、一般競争入札におい

ては、入札広告の事前に債務負担行為を設定します。

一方競争的対話方式を用いる場合は、事業者の公募から優先交渉権者の決定の期間に応じて、公募前又は優先交渉権者が決定し、契約行為に入る前までに債務負担行為を設定します。

ウ PFI事業に係る債務負担行為の位置付け

自治事務次官通知では、PFI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。ただし、同時に財政の健全性を確保する必要があるため、PFI事業における債務負担行為に係る支出のうち、公共施設又は公用施設の建設事業費及び公共用若しくは公用に共する土地又はその代替地としてあらかじめ取得する土地の購入費等公債費に準ずるものを実質公債費比率の対象となることに留意する必要があります。

【参考】

業務要求水準書と設計図書等の比較について

比較項目	設計図書等	業務要求水準書
提示する基準等	何を達成するか仕様規定を設け、それぞれの過程で規格を定める。	どのように達成するか性能規定を設け、民間の創意工夫を引き出す。
規定条件	インプット仕様（手段や項目を指定の上で画一的な成果物の提供を求める。）	アウトプット仕様（性能を引き出す工夫をしながら目的を果たすことを求める。）
提示する方法	手段や条件等の規格を詳細に示し、定格な順を追って施行するような指示を要求項目として提示	手段や条件等を曖昧過ぎず、かつ、詳細過ぎない指示を要求項目として提示
指定方法	公共サービスを提供する手段やプロセスを明確に指定	目的を達成することを明確にし、そのプロセス等は指定しない。
提示時期	公募時	可能性調査時（要求水準概要書案(*1)） 実施方針公表時（要求水準書案(*2)） 公募時
作成の指針	国・県の規定に従う。 市の準則に従う。	公共サービスの目的を明確にする。 市（市民）が求める意図を明示する。 遵守すべき法規制等を明確に規定する。 市が従来から行ってきた満たすべき配慮の基準 安全確保に資する仕様の指定等 民間の創意工夫を引き出す工夫

*1 基本的な施設イメージや想定する事業規模の概要から政策上の必要性和基本方針・事業目的・内容を施設計画・維持管理運営計画として整理したものを要求水準の概要とみなします。

*2 広く意見を聴取し、民間の意見も踏まえてより適切な提案を引き出すための案を公表します。

サービス対価の支出費目

先行事例では、BOT方式の場合は「使用料・賃借料」と「委託費」、BTO方式の場合は「公有財産購入費」と「委託費」から構成されていることが多くなっています。

事業方式	設計・建設の対価相当分の支出費目		維持管理・運営の対価相当分の支出費目
	事業期間中の各年度	事業期間終了時	
BTO方式	公有財産購入費	—	委託費
BOT方式 (施設を無償譲渡する場合)	使用料・賃借料	—	委託費
BOT方式 (施設を有償譲渡する場合)	使用料・賃借料	公有財産購入費	委託費

5 契約の締結

5-1 協定等の取決に当たっての留意事項

協定等の取決めに当たっては、下記に留意します。

(1) 具体的かつ明確な取決

協定等は、選定事業に係る責任とリスクの分担その他協定等の当事者の権利義務を取り決めるものであり、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確に取り決めます。

(2) 協定等の当事者双方の負う債務の詳細及び履行方法等

協定等において、当事者双方の負う債務の詳細及び履行方法等について次の事項を定めます。

ア 選定事業者により提供されるサービスの内容と質

イ 選定事業者により提供されるサービス水準の測定と評価方法

ウ 料金及び算定方法等

上記に加え、当事者が協定等の規定に違反した場合における措置について次の事項を定めます。

ア 選定事業の修復に必要な適切かつ合理的な措置

イ 債務不履行の治癒及び当事者の救済措置

(3) 公共施設等の管理者等の民間事業者への関与

公共施設等の管理者等の民間事業者に対する関与を必要最小限のものにすることに配慮しつつ、適正な公共サービスの提供を担保するため、次の事項等を考慮し、協定等でこれらについて合意しておきます。

ア 公共施設等の管理者等が、選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視することができること

イ 公共施設等の管理者等が、選定事業者から、定期的に協定等の義務履行に

係る事業の実施状況報告の提出を求めることができること

ウ 公共施設等の管理者等が、選定事業者から、公認会計士等による監査を経た財務の状況についての報告書（選定事業の実施に影響する可能性のある範囲内に限る。）の提出を定期的に求めることができること

エ 選定事業の実施に重大な悪影響を与えるおそれがある事態が発生したときには、公共施設等の管理者等は選定事業者に対し報告を求めることができること。また、第三者である専門家による調査の実施とその調査報告書の提出を求めることができること

オ 公共サービスの適正かつ確実な提供を確保するため、必要かつ合理的な措置と、公共施設等の管理者等の救済のための手段を規定すること

カ 公共施設等の管理者等による選定事業に対する、上記の各事項の関与（協定等の規定に基づくことが必要）以外の関与は、安全性の確保、環境の保全に対する検査・モニタリング等、選定事業の適正かつ確実な実施の確保に必要とされる合理的な範囲に限定すること

(4) リスク分担等

協定等において、リスク分担等について次の事項を定めます。（詳細については「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」を参照）

ア 選定事業のリスク分担（想定されるリスクをできる限り明確化した上で、リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担するとの考え方に基づいて取り決めること）

イ 経済的に合理的な手段で軽減又は除去できるリスクとして措置を講ずるものの範囲及びその内容

なお、従来のPFIによらない公共施設等の整備等に関する事業と同様、リスクが顕在化し、国において当初予算措置により負担した債務を超える債務の負担が必要となったときは、当該債務の負担について、新たな予算措置が必要となることに留意します。

(5) 選定事業の終了時の取扱い等

協定等において、選定事業の終了時期、事業終了時における土地等の明渡し等、当該事業に係る資産の取扱いについて、経済的合理性を勘案の上できる限り具体的かつ明確に定めます。

(6) 事業継続困難時の措置等

協定等において、事業継続困難時の措置等について次の事項を定めます。

ア 事業継続が困難となる事由（できる限り具体的に列挙すること）

イ 事業継続が困難となる事由が発生した場合又は発生するおそれが強いと認められる場合において協定等の当事者のとるべき措置（その責めに帰すべき事由の有無に応じて具体的かつ明確に規定すること）

ウ 事業修復の可能性がある、事業を継続することが合理的である場合における事業修復に必要な措置（その責めに帰すべき事由の有無に応じて具体的かつ明確に規定すること）

エ 事業破綻時における公共サービスの提供の確保について、当該事業の態様に応じて、的確な措置（上記(5)に規定する当該事業に係る資産の取扱いを含む。）

(7) 協定等の解除条件等

協定等において、協定等の解除条件となる事由について、その要件及び当該事由が発生したときに協定等の当事者のとるべき措置（上記(5)、(6)に留意の上具体的かつ明確に規定すること）を定めます。

(8) 資金調達への影響への留意

上記(4)～(7)に規定する協定等の当事者の対応が、選定事業における資金調達の金額、期間、コストその他の条件に大きな影響を与えることに留意し、適切かつ明確な内容とすることに留意します。

(9) 融資金融機関等との間の直接交渉についての取決

当該選定事業が破綻した場合、公共施設等の管理者等と融資金融機関等との間で、事業及び資産の処理に関し直接交渉することが適切であると判断されるとき

は、融資金融機関等の債権保全等その権利の保護に配慮しつつ、あらかじめ、当該選定事業の態様に応じて適切な取決めを行います。

(10) 第三者による選定事業の継承の要求についての取決

選定事業者の責任により組成される金融の仕組みによって、選定事業者の破綻に伴い、金融機関等第三者が選定事業の継承を要求し得る場合には、公共性、公平性の観点に基づき、継続的な公共サービスの提供を確保するために合理的である限りにおいて、あらかじめ、協定等において適切な取決めを行います。

(11) 協定等の疑義等の解消手続き等

協定等若しくはその規定の解釈について疑義が生じた場合又は協定等に規定のない事項に関し係争が生じた場合に、これらを解消するための手続その他の措置については、当該選定事業の態様に応じ、あらかじめ、具体的かつ明確に規定します。

5-2 協定等の公開

市は取り決めた協定等を公開します。ただし、公開することにより、民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項については、あらかじめ協定等で合意の上、これを除いて公表します。

なお、上記5-1(9)の市と金融機関との取決めについても、同様に公開することとします。

5-3 選定事業者が第三セクターである場合の特段の配慮

選定事業者が第三セクター（国又は地方公共団体の出資又は拠出に係る法人 当該法人の出資又は拠出に係る法人を含む。）である場合、公共施設等の管理者等は、具体的かつ明確な責任分担の内容を、選定事業者その他の利害関係者に対し明らかにし、透明性を保持するよう特段の配慮をします。

5-4 選定事業者が、当該選定事業以外の事業等に従事する場合の措置、又は、新設法人である場合における別途合意

(1) 協定等への必要な規定

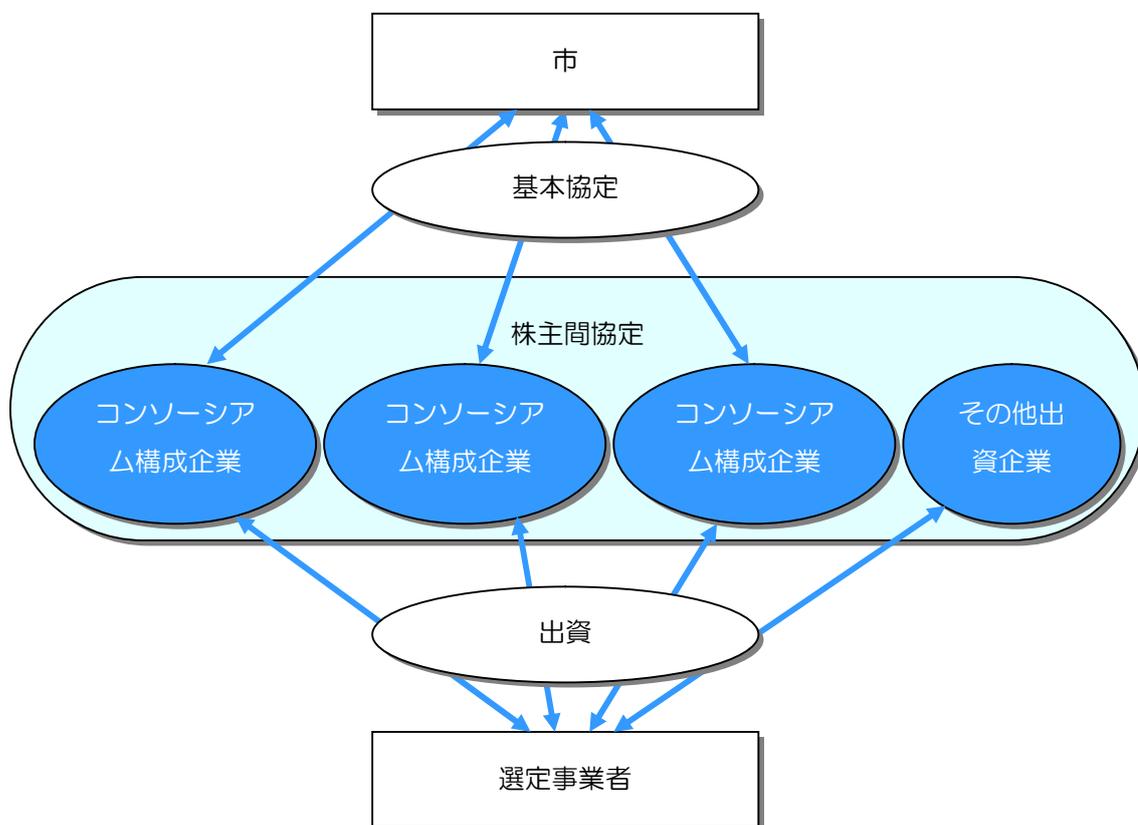
選定事業者が、当該選定事業以外の他の事業等に従事する場合に、かかる他の事業等に伴うリスクにより当該選定事業に係る公共サービスの提供に影響を及ぼすおそれがあるときは、この影響を避けるため又は最小限にするため、協定等に必要な規定を設ける等、適切な措置を講じます。

(2) 選定事業の確実な実施の担保

選定事業者が、選定事業を実施するために新たに法人を設立して事業を実施する場合で、選定事業の実施に係る懸念を解消する必要があるときは、公共施設等の管理者等は、新たに設立された法人の出資者との間で、選定事業の適正かつ確実な実施を担保するために必要な措置を、経済合理性を勘案の上、別途合意しておくこととします。

5-5 契約の手順

契約関係の例（基本協定を中心に）



基本協定の概要として規定されること

- ① 優先交渉権者及び市のPF I 事業契約締結に向けた努力義務
- ② 優先交渉権者がSPC設立義務を負うこと
- ③ 優先交渉権者がSPCの株式の譲渡等の処分の制限を受けること
- ④ 優先交渉権者がSPCをしてPF I 事業契約の履行に必要な業務を優先交渉権者等に委託し又は請負わせる義務を負うこと
- ⑤ 優先交渉権者が新設するSPCと市との間で定める日までに、PF I 事業契約を締結させる義務を負うこと
- ⑥ 優先交渉権者及び新設するSPCが選定事業に関しての必要な準備行為が実施できること及びその結果をPF I 事業契約締結後に選定事業者へ速やかに引き継ぐ義務を負うこと
- ⑦ PF I 事業契約締結不調の場合に、優先交渉権者及び市が選定事業準備に関して必要な費用は各自の負担とすること

○協定の概要

プロセスガイドラインは、「協定等の取決めに当たっての留意事項」として、以下の項目を示しています。（ここでいう「協定等」は事業契約のことを指しています。）

- 具体的かつ明確な取決め
- 協定等の当事者双方の負う債務の詳細及び履行方法等（選定事業者が提供するサービスの内容と質、料金及び算定方法等を定めます。加えて、当事者が協定等の規定に違反した場合における措置について、修復に必要な措置等を定めます。）
- 公共施設等の管理者等の民間事業者への関与（事業者に対する市側の関与を必要最低限のものとするに配慮しつつ、適正な公共サービスの提供を担保するために監視水準等に関し合意しておきます。）
- リスク分担等
- 選定事業の終了時の取扱い等（事業の終了時期及び終了時の資産の取扱い）
- 事業継続困難時の措置等
- 協定等の解除条件等
- 資金調達への影響への留意
- 融資金融機関等との間の直接交渉についての取決め（事業が破綻した場合など、市と金融機関との間で事業及び資産の処理に関して直接交渉することが適切だと判断される場合に応じた取決め）
- 第三者による選定事業の継承の要求についての取決め
- 協定等の疑義等の解消手続等

以下に選定方式ごとの留意点を示します。

○総合評価一般競争入札方式の場合

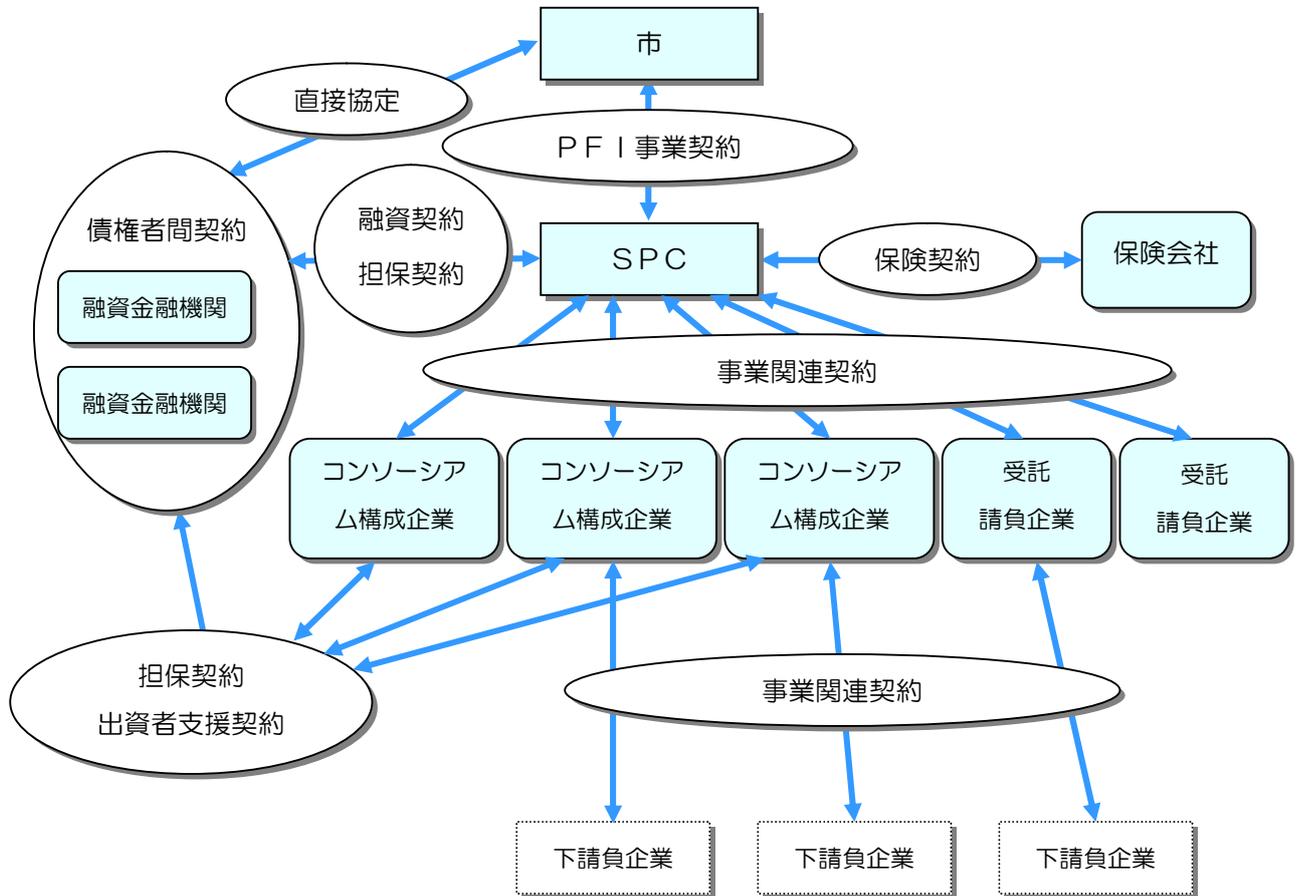
総合評価一般競争入札方式により落札者を決定した場合は、民間事業者が提案できるものとしてあらかじめ明示された事項や、入札前に明示的に確定することができなかった事項、軽微な事項を除き、入札価格や契約内容については変更することはできません。従って、ここでは契約書（案）をもとに契約内容を確認し、不一致点等を整理するなどの調整を行うこととなります。

○競争的対話方式の場合

優先交渉権者の提案内容と、要求水準書に規定する内容との整合性の確認をはじめ、契約内容の具体的な交渉を行います。この交渉により条件等の変更を行うことは可能ですが、選定されなかった他の事業者との関係上不公平な取扱いが生じることがあってはならないため、要求水準書等で定めた基本的事項については変更することはできません。

なお、優先交渉権者との契約が不調になったときには、次点交渉権者との交渉を行うこととなります。

契約関係の例(PFI事業契約)



○ PFI事業に関する契約の種類

① PFI事業契約

選定事業者は選定事業に係る施設の設計、建設工事、維持・管理及び運営の業務並びに係る資金調達を行うことにより市の要求する水準の公共サービスを市に対し提供する義務を負い、市は選定事業者に対し提供される公共サービスの対価を支払う義務を負うこと等を規定する、市と選定事業者との間で締結される契約です。

② 基本協定

選定事業に関し、コンソーシアムが落札者として決定されたことを確認し、市及び当該コンソーシアムの義務について必要な事項等を定める市とコンソーシアムの構成企業との間で締結される契約で、落札者であるコンソーシアムの構成企業が選定事業者となる株式会社を設立すべきことや選定事業の準備行為に関する取り扱い等について規定されます。

③ 直接協定 (Direct Agreement)

選定事業者による選定事業の実施が困難となった場合等に、市によるPFI事業契約の解除権行使を融資金融機関等が一定期間留保することを求め、資金供給している融資金融

機関等による選定事業に対する一定の介入を可能とするための費用事項を規定した市と融資金融機関等との間で締結する協定です。要求水準の未達や期限の利益の喪失等一定の事項が生じた場合の相互の通知義務や、選定事業者の発行する株式や有する資産への担保権の設定に対する市の承諾等について規定されます。

④ 事業関連契約（業務委託契約、工事請負契約等）

選定事業者がPFI事業契約に従い施設の設計、建設、維持・管理及び運営の業務を実施し、公共サービスを提供するため、これら業務を第三者たるコンソーシアム構成企業又は受託・請負企業に委託し、又は請け負わせる、選定事業者とコンソーシアム構成企業又は受託・請負企業との間で結ばれる契約、及び、これら業務をさらにした請負企業に委託し、又は請け負わせる、受託・請負企業と下請負企業との間で締結される契約です。

⑤ 融資契約

融資金融機関等が選定事業に係る資産及び権利について担保権を取得することを目的とした契約です。主な規定内容としては、貸付合意、資金使途、貸付実行手続き、貸付実行前提条件、元本弁済、支払金利、遅延損害金、弁済充当方法、表明及び保証、借入人誓約、期限の利益喪失事由等が想定されます。

⑥ 担保関連契約

融資金融機関等が選定事業に係る資産及び権利について担保権を取得することを目的とした契約です。これらの担保設定は、担保権対象の売却を通じた融資回収を想定しているのではなく、選定事業の継続を図ることを通じた融資回収を想定し、事業修復を行うことを企図しているものであり、担保権者として金融機関等が他の債権者に対する優先権を保持して、他の債権者等が選定事業に係る資産等を差し押さえる利益を失わせることにより第三者の介入を排除し、円滑な事業継続により融資回収を確実にすることを目的としています。担保設定の対象としては、PFI事業契約上の選定事業者の権利、選定事業者の発行株式や事業用資産等が想定されます。

⑦ 債権者間契約

複数の融資金融機関等により融資機関団が組成される場合に、融資機関団の債権者としての権利行使等にあたっての意思決定方法、担保権の実行方法等債権者間の基本的な権利義務関係を定める債権者間で締結される契約です。優先貸出人間でのみ締結される場合のほか、出資者による劣後貸付が行われる場合や選定事業者が融資に関連して金利スワップ契約を結ぶ場合等には、優先貸出人間での「優先貸出債権者間契約」に加え、出資者や金利スワップ契約の相手方を契約当事者に加えた「債権者間契約」を締結する場合があります。

⑧ 出資者支援契約

融資金融機関等と選定事業者の株主となる出資者（コンソーシアム企業）との間で締結される契約です。主な規定内容としては、出資者による追加の資金拠出の義務（株式出資又は劣後貸付）、選定事業者に対する支援協力義務等が想定されます。

⑨ 株主間協定

選定事業者の株主（コンソーシアム構成企業その他出資者）間で、当該株式会社の運営や選定事業の運営に係る責任分担等についての基本的な合意事項を定める協定です。主な規定内容としては、株主の業務分担、株主の劣後融資の分担等が想定されます。

(1) 基本協定の締結

市は、コンソーシアム構成企業（優先交渉権者（落札者）を構成する企業等）と基本協定を締結します。基本協定とは、コンソーシアムが優先交渉権者（落札者）として決定されたことを確認し、P F I 事業契約の当該コンソーシアムの設立する株式会社と市との間での締結に向けて、双方の義務について必要な事項を規定するものです。基本協定では、選定事業の優先交渉権者（落札者）となったコンソーシアム構成企業による株式会社の設立及び選定事業の準備等について明記され、その設立期限や出資条件などについても定められます。

また、優先交渉権者（落札者）が選定されて、一定期間は、市と優先交渉権者（落札者）との間で、P F I 事業契約の締結に向けての契約内容の具体化等についての協議が行われますが、実務上は、P F I 事業契約の当事者である選定事業者はP F I 事業契約の締結を前提として、優先交渉権者（落札者）であるうちから設計準備作業等選定事業に関する必要な準備行為を開始することも考えられます。このため、優先交渉権者（落札者）の選定後からP F I 事業契約締結までの間に優先交渉権者（落札者）が行った行為等を選定事業者を引き継ぐことが必要となります。

なお、競争的対話方式では優先交渉権者との交渉がうまくいかなかった場合、次点交渉権者との交渉を行うことができますが、総合評価一般競争入札方式では、落札者は基本的には示された基本協定案を受け入れることを前提としているため、交渉の余地はありません。P F I 事業者の提案に係る部分については当初の案には書かれていないため書き加える必要がありますが、当初の協定書案の条件や内容を変更するような事項を書き加えることはできません。

ア コンソーシアム構成企業による株式会社の設立

総合評価一般競争入札方式においては、コンソーシアムが落札者であり、競争的対話方式においては、コンソーシアムが落札者であるとともに優先交渉権者です。実際にP F I 事業契約を管理者等と締結する主体は選定事業の実施を目的に設立される株式会社です。落札者又は優先交渉権者決定の時点では、管理者等の相手方契約当事者が存在していないため、コンソーシアムが提案した事業スキーム（コンソーシアム構成企業による株式会社への出資や、選定事業者たる株式会社からコンソーシアム構成企業への業務委託等）が実施できる状態に至っていないこととなります。したがって、P F I 事業契約締結時まで、コンソーシアム構成企業にP F I 事業契約締結をする株式会社を設立させる必要があります。

イ 株式会社の設立に当たって

市が、募集要項等に提示した条件及び落札者（優先交渉権者）の提案を踏まえ、コンソーシアム構成企業による株式会社の設立に関し出資比率、出資額、出資形態等についての規定が置かれます。

①コンソーシアム構成企業又は選定事業に継続して関与する者は、設立される株式会社の全議決権の2分の1を超える議決権（株主総会において出席する株主による普通決議の成立に必要な議決権）を保有するとともに、コンソーシアム構成企業のいずれかが筆頭株主であること、②コンソーシアム構成企業又は選定事業に継続して関与する者は選定事業者たる株式会社の全議決権の3分の2を超える議決権（株主総会において出席する株主の特別決議の成立に必要な議決権）を保有することとし、①又は②の条件をPFI事業契約終了時まで維持することなどをコンソーシアム構成企業に義務つけることなどによって、コンソーシアム構成企業が選定事業者たる株式会社の経営の支配権を維持するよう規定することが考えられます。

(2) 契約内容の確認・調整／契約交渉

PFI事業契約は、選定事業者が選定事業に係る施設の設計、建設工事、維持・管理及び運営の業務並びに係る資金調達を行うことにより市の要求する水準の公共サービスを提供する義務を負い、市は選定事業者に対し提供される公共サービスの対価を支払う義務を負うこと等を規定するものです。

事業担当課は、優先交渉権者（落札者）の提案内容を踏まえ、具体的な契約内容に関する確認・調整又は交渉を行います。

(3) 仮契約の締結

契約締結に先立って議会の議決を要する案件については、仮契約を締結する必要が生じます。その後、契約議案の議会議決を経て本契約とするという手順を踏むこととなります。

この「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。

(4) 契約議案の提案

PFI事業契約は、法第9条及び政令によって、PFI契約の予定価格の金額のうち維持管理、運営等に要する額を除いた金額が1億5千万円以上の案件につ

いて、本契約の締結前に議会の議決を経なければならないこととされています。

したがって、この基準に該当する場合、事業担当課は関係各課と調整し、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。

契約議案は、「PFI法第2条第5項に規定する選定事業者が建設する同条第1項に規定する公共施設等の買入れ又は借入」として提案し、額については、金利変動、物価変動、事業需要変動等の増減を加味した表現を付加します。

(5) 指定管理者の指定

市は、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市が指定する者（「指定管理者」という。）に公の施設を管理させることができます。本市においては、PFI事業として公の施設を整備する場合であって、当該施設の管理を包括的に民間事業者に行わせる場合には、原則として指定管理者制度を採用しますので、事業担当課は、指定管理者の指定についての整理をします。

この場合には、PFI事業として整備される公の施設の適正な維持管理及び運営を確保するため、市議会の議決を経て、PFI事業者（SPC）を指定管理者として指定することとなります。

(6) 公の施設の設置条例

「公の施設の設置及びその管理に関する事項を定める条例は、その対象となる公の施設の目的や施設の状況が明らかになれば定めることができるものであり、PFI契約に係る議決を行う議会と同じ議会において設置管理に関する条例を定めることも排除されない。」（平成16年12月総務省通知）とあるように、公の施設の設置条例はその内容が明らかならばその制定は時期を選ばないことより、前項の指定管理者の指定との調整が必要になります。

この場合は、事業者からの提案を基本に公の施設の概要や条例に定めなくてはならない条項等を、PFI事業契約の内容を整理し、指定管理者の指定と併せて議案を提案する必要があります。

(7) 議会の手続き

PFI法上の契約と指定管理者制度とは、基本的に別の制度であり一方の手続きが自動的に他方の手続きを兼ねることはできません。しかし、指定管理者は公の施設の設置及びその管理に関する事項を定めた条例が制定された後に当該条例に定められた手続きに則り選定されるものであり、指定管理者を選定する手続きに関してはすべて条例に委ねられていることから、議会や市民に説明がつくものであるのならば公募等の方法によって指定管理者を選定することは必ずしも必要

ではなく、P F I 事業者が指定管理者として選定することが出来るよう条例で規定することも可能です。

また、公の施設の設置及びその管理に関する事項等を定める条例は、その対象となる公の施設の目的や施設の状況が明らかになれば定めることが出来るものであり、P F I 契約に係る議決を行う議会と同じ議会において設置管理に関する条例を定めることも排除されません（同じ議会において指定管理者の指定の議決を行うことも可能）。

(8) 直接契約の締結

事業担当は、優先交渉権者（落札者）への融資機関（融資団）との直接契約を締結するための交渉を行います。

指定管理者制度とPFI事業契約について

1 岡崎市指定管理者制度

公の施設の管理について、民間分野のノウハウを十分に活用し、事業の柔軟性の拡大やサービス向上、経費の削減を目指す制度として導入（平成18年4月）

2 指定管理者制度の特色

- (1) 公の施設の管理代行として、指定(行政処分)により管理権限を委任
- (2) 施設の使用許可が可能（基本的な基準等は条例に制定）
- (3) 事業等の企画及び実施が可能
- (4) 施設の日常的な施設運営、鍵の管理、館内整備が柔軟的に施行可能
- (5) 使用料を指定管理者の収入として収受させることが可能

3 指定管理者制度適用事項

(1) 条例で定める事項

施設の管理の基準、指定管理者が行う業務の範囲、その他必要な事項を公の施設の設置条例に規定する。

(2) 指定の手続き

岡崎市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例を参照

(3) 指定の議決

公の施設の設置条例を定めた後に、指定管理者の指定（行政処分）の議会の議決が必要

(4) PFI契約

PFI法に基づき、PFI事業契約の議会の議決が必要

ア PFI事業は、施設整備、維持管理、運営を含めた契約となっており、公の施設における管理基準や指定管理者としての事業者が行う業務範囲を一括して議会の議決を行う。

イ 契約書には次のとおり記載する。「市は、条例に定めるところに従い、事業者から本施設の引渡しを受けたことを停止条件として、事業者を、本施設の指定管理者として指定する。

4 指定期間

指定管理者制度においては、基本方針の中で5年間を原則とするが、PFI事業の場合は事業契約(PFI事業)に基づく期間を指定期間とする。

5 使用の許可

利用者に対するサービスの向上や効率化の観点を考慮し、指定管理者が権限を有する。

6 指定管理者の選定

指定管理者の選定は、公募により選定することを原則とし、PFIについても総合評価方式の一般競争入札若しくは競争的対話方式での事業者選定が必須となる。

7 予算との関係

(1) 債務負担行為

契約（協定）を締結するに当たっての予算根拠が必要

(2) 基本協定書

指定期間にわたる業務の基本的事項を定めることが必要（PFI事業契約に該当）

(3) 年度協定書

年度毎における委託金等や細目事項（行政財産目的外使用許可等）を定めることが必要

8 委託料等の精算

原則として行わない。

9 業務報告の聴取

指定管理者に対して当該管理の業務及び経理状況等についての報告の必要があり、PFI事業としてのモニタリング業務に該当

10 事業報告書の提出

業務の実施状況を定期的に報告させる義務を地方自治法第244条の2第7項で定めており、管理の実態を把握するために必要

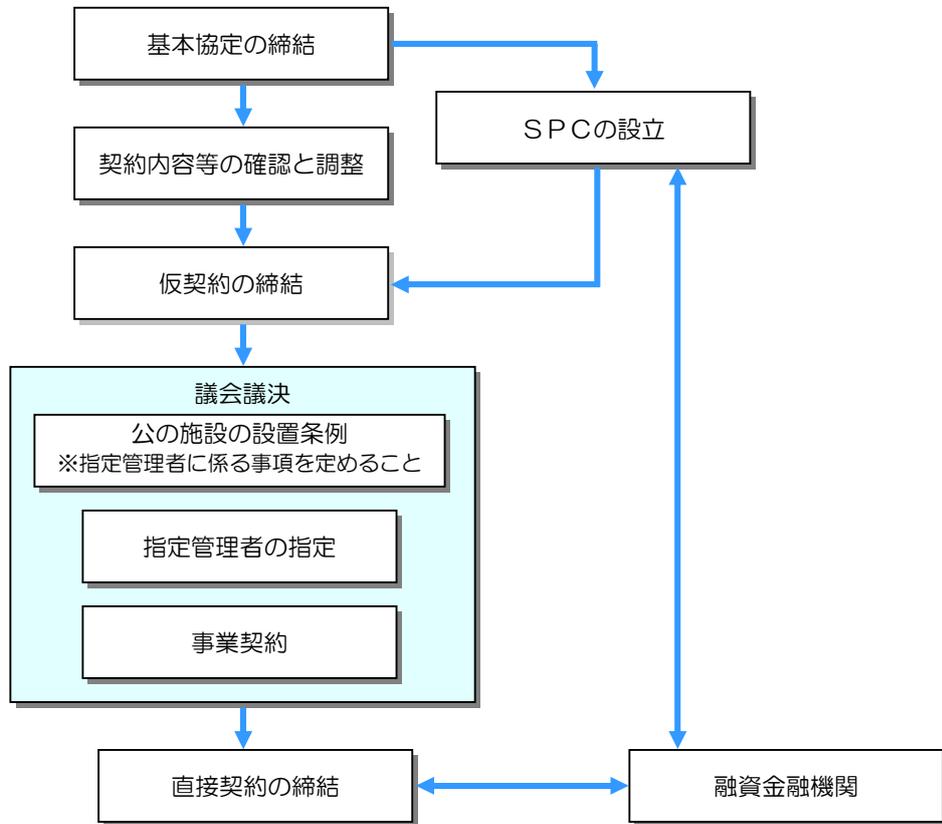
11 指定の取り消し及び管理業務の停止

指定管理者の責めに帰すべき事由がある場合には、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

12 指定管理者の監査

監査委員、包括外部監査人、個別外部監査人による監査が必要となるがPFI事業では、商法上の大会社に準じた公認会計士の監査済財務書類を提出

協定の締結



6 事業の実施と監視

SPCから市に提供されるサービスが、常に事業契約に定められた業務要求水準を達成していることを確認するために、モニタリングを実施します。市は、モニタリングの結果で、SPCが提供するサービスが要求水準に達していない場合は、改善勧告を行い、要求水準を達成するように求めます。状況を改善することができない場合あるいはSPCが改善勧告に従わない場合には、市は、事業契約を終了する場合があります。

また、モニタリングは、契約に定める範囲内で行うことが原則です。モニタリングの頻度に関しては、日常的に行うもの、一定の期間を定め定期的に行うもの、抜き打ち等非定期的に行うものが想定されます。

適正な公共サービスの提供を担保するための考慮事項

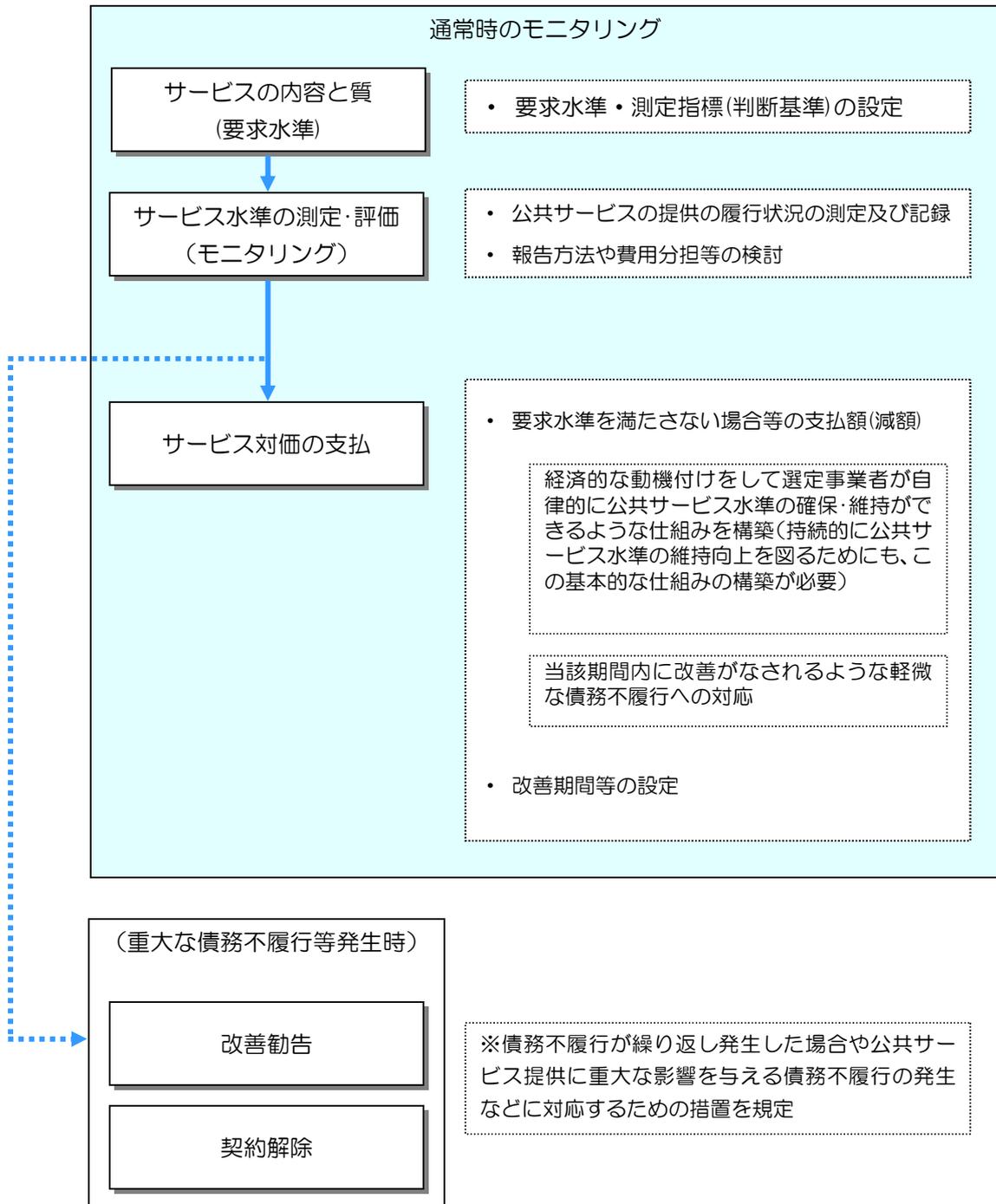
- ① 市が、選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視することができること
- ② 市が、選定事業者から、定期的に、事業の実施状況、公認会計士等による監査を経た財務の状況、選定事業の実施に重大な悪影響を与える恐れがある事態が発生した場合の状況の報告を求めることができること
- ③ 公共サービスの適正かつ確実な提供を確保するために、必要かつ合理的な措置と、市の救済のための手段を規定すること
- ④ PFI事業契約等の規定の範囲を超えた市の関与は、安全性の確保、環境の保全に対する検査等合理的な範囲に限定すること
- ⑤ 民間事業者に対する関与を必要最小限に配慮すること

なお、モニタリングに対して必要以上に費用と時間をかけることは、事業全体の効率性の面から問題であることに注意する必要があります。

モニタリングの結果、適正な公共サービスが提供されていないこと（債務不履行）が確認された場合、市は、その適切かつ確実な提供を確保するための措置として、サービス対価の減額や支払留保、改善勧告等を行います。これらの措置については、基本的にはPFI事業者自らが不履行状態を修復することを促す仕組みとすることが重要です。また、サービス対価の減額に関しては、事業者の財務状況に与える影響を考慮して仕組みを構築する必要があります。

モニタリングガイドラインでは、事業実施に係る透明性を確保するため、モニタリング等の結果を、PFI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き、公表することが必要であると示しています。

基本的なサービス水準の確保・維持の仕組み



(1) モニタリングとサービス対価の減額等の基本的考え方

ア 公共サービスの適正かつ確実な実施を確保するための枠組み構築の重要性

市は、VFMの増大のみならず、維持管理、運営段階における公共サービスの水準の確保や事業の継続性を担保する仕組みを構築することが重要なことから、民間事業者を募集（入札公告）する段階で、PFI事業契約書案等に「当事者双方の負う債務の詳細並びにその履行方法」、「当事者がPFI事業契約等の規律に違反した場合」に関する規定を明示します。

PFI事業においては、民間事業者が担う資金の回収は専らサービス提供に伴う対価に依存することとなります。また、多くの場合、当該事業の目的だけのための新たな株式会社等の法人を設立し、選定事業者となります。したがって、事業の継続は選定事業者の存続に密接な関連付けがあることから、債務不履行が確認された場合の措置の考え方として、選定事業者に過度のリスクを負わせることにならないように、その適用基準等はこれを慎重にする必要があります。

イ 公共サービスの適正かつ確実な実施を確保するための枠組みの内容

構築する枠組みは、選定事業の内容やリスク分担等に応じて、個々の事業ごとに当然に変わるものですが、選定事業の公共サービスの水準の確保・維持を図るため、選定事業者が債務不履行確認時に自らの責任でこれを改善するという考え方が前提となります。

ウ モニタリングの実施へ向けての体制構築から実施へのプロセス

具体的なモニタリングとは、事業実施段階において「提供される公共サービスの水準の監視」を具体的に行うことであり、業務要求水準書やPFI事業契約書等で具体的に示しておく必要があります。

ここで明示した内容は、民間事業者にとっては、当該業務の内容とリスクを評価し、サービス対価に対する積算を行うために必要な条件となり、本事業に必要な融資を行う金融機関にとっても重要な判断指標となります。したがって、これらの内容は可能な限り早い段階で公表等することで周知する等、事業者募集時には作成案を公表できるようにすることが望まれます。

(2) モニタリングの方法

ア モニタリングの実施

モニタリングに際しては、以下の実施項目があげられます。

- ① 選定事業者が提供する公共サービスの履行状況の把握と履行状況を検証するためのデータやサンプルの収集
- ② 提供された公共サービスの水準がP F I 事業契約に規定された要求水準を満たしていないことが確認された場合の速やかな改善措置の実施
- ③ 収集されたデータやサンプル、改善措置の実施状況等について、要求されている公共サービスの水準を満たしているかの測定及びその結果に基づく実績評価等

イ モニタリングの具体的内容

P F I 事業の場合、性能発注の考えを前提とすることが通例となるため、選定事業者は業務要求水準を満たした仕様書を作成し、これに従って公共サービスを提供することとなります。

市は、予め、具体的な指標を設ける等して、モニタリングに関し、その対象、実施者、手法等を明確にして、上記に従って公共サービスが提供されているかどうかの確認を行うことが必要です。

ウ サービス履行状況に関する情報収集体制

個々のモニタリングは機能していても、その情報が一元的に管理されていないため、サービスの提供が適切に行われない場合に、速やかにその修復及び改善が図られないことがあります。

このため、モニタリングについては、総合的かつ全体的に機能が発揮されていることが重要です。

エ モニタリング手法等の確定

市は、モニタリング情報の収集方法や体制の考え方を整理し、入札公告時に以下のような事項として提示し、モニタリング手法等の具体的な提案を募り、約定の上これを確定することとなります。

モニタリング実施計画書の作成

S P Cは、自らが作成する「長期業務計画書」に基づき、「モニタリング実施計画書」の案を市に提出する。市は、S P Cと協議し、モニタリング実施計画書を確定する。「モニタリング実施計画書」には、モニタリングの時期、内容、実施体制、手順、評価基準等を記載する。

オ モニタリング結果に基づく協議

モニタリングの結果はサービス対価の支払に直接つながることとなりますが、モニタリングに係る規定の解釈等についての係争が生じないようにP F I 事業契約を定めておく必要があります。

また、係争が生じた場合の協議規定等についてもP F I 事業契約に定めておく必要があります。

カ 各種報告書等について

モニタリングにおける測定結果等、その評価は最終的に市が責任を持って行います。

その場合に、選定事業者が日常記録するサービス内容や自己監査の情報を予め契約において定めたフォーマットで電子化し、市とのデータを共有することも有効と考えられます。

また、得られた情報を基に、サービス水準を維持するための改善提案や効率化提案等の情報交換を目的とした協議を行うことも有意義です。

(3) 適正な公共サービスの提供がなされない場合の対応方法

ア 適正な公共サービスの提供がなされない（債務不履行）時の履行確保

選定事業者による公共サービスの提供がP F I 事業契約等に適合しない適正な提供がなされない場合、その状況を改善し、履行の確保を図ることが必要となります。

イ サービス対価の減額の方法

留意事項

- ① サービス対価を構成する要素の何を減額の対象とするか。
- ② どのような考え方で何を測定して減額するか。
- ③ どの程度の減額とするか。
- ④ 減額措置の猶予や減額措置の留保等の軽減措置を設けるか。
- ⑤ 契約解除等その他の措置とどのように関連付けるか。

a サービス対価と支払方法

サービス対価の決定やその支払方法は、選定事業により提供される公共サービスの水準が予め定めた要求水準を満たしているか否かを判断して行われます。

b 減額の程度

減額については、それを行うことによりサービス提供そのものが損なわれてしまうこと等がないよう他の措置とバランスを取り選定事業者の財務状況の急速な悪化への懸念にも配慮して検討します。

c 改善期間

債務不履行が生じた場合には、直ちにサービス対価の減額を行い、経済的なペナルティを課すこととする前に、予め当該サービスを改善すべき一定の期間を定め、その規定期間内に選定事業者が改善措置を講じて要求水準を達成した場合は、サービス対価の減額の対象としては取り扱わない猶予も望まれます。

d 支払留保

一定の業務要求水準を満たさない場合には、サービス対価の一定部分の支払を一定期間にわたり「留保」という経済的動機付けを講じることも考えられます。

(4) モニタリング実施の観点から必要な測定指標のあり方

市は、予めサービス毎に基本的な考え方に沿った測定指標（判断基準）を要求水準とともに示し、その測定指標を満たしたサービスの提供がなされているか否かを判断する基準を示す必要があります。

(5) 財務状況の把握

市は、公共サービスの要求水準の確保や事業継続性を担保するため、選定事業者が安定的及び継続的に公共サービスの提供が可能な財務状況にあることを確認する必要があります。

ゆえに、選定事業の実施に影響する可能性のある範囲に限って財務の状況についての報告書の提出を求めたり、専門家による調査の実施とその調査報告書の提出を求めたりすることができる対処策を講じておくことが必要となります。

(6) その他

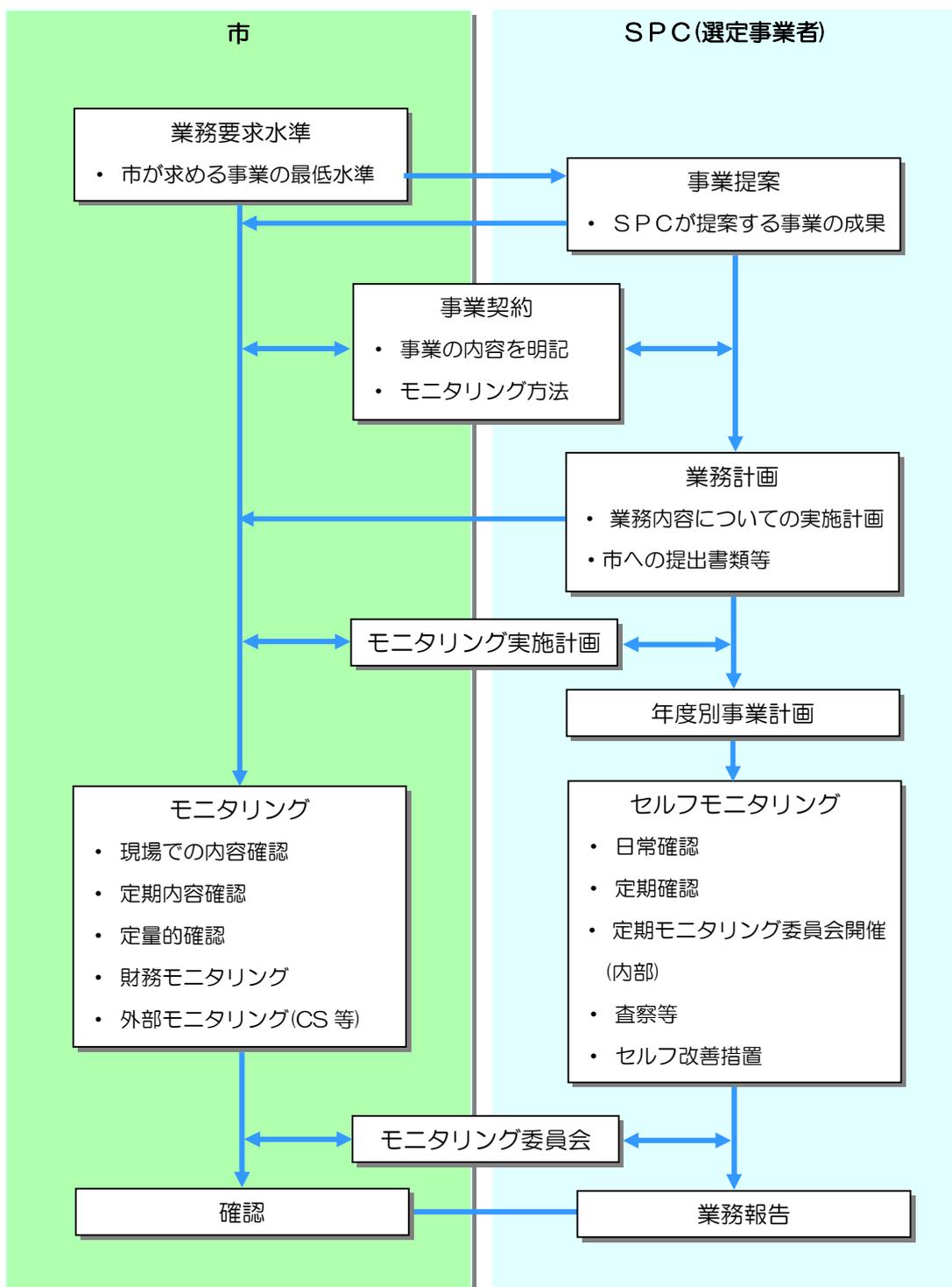
ア 中長期的問題対応への視点

物価変動等の状況変化に対処する策として、支払対価や支払方法あるいはサービスの要求基準を変更できるような仕組みを構築し契約条項としておくことが必要です。

イ モニタリング結果の公表

P F I 事業契約等に定めるモニタリング等の結果については、市民に対して公表することが必要です。ただし、公表することにより選定事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害する恐れのある事項については、予めP F I 事業契約等で合意の上、これを除いて公表します。

モニタリング（例）



7 事業の終了

協定等に定める事業の終了時期となったとき、選定事業は終了となります。このとき、土地等の明渡し等、あらかじめ協定等で定められた資産の取扱いにのっとった措置を講じます。

P F I 事業の終了には、契約期間の満了による場合と、P F I 事業契約期間中におけるP F I 事業契約の解除による場合があります。ここでは、事業契約期間満了における事業の終了を示します。

(1) 事業の終了手続

契約書等で定められた事業期間が満了した時点で、事業は終了となります。この際、事業担当課とP F I 事業者は契約内容に従い、概ね以下の処理を行います。

- 事業完了時の各種検査
- 事業移管の手続
- 施設の譲渡（撤去）手続（B T Oの場合）
- 事後監視報告書の作成

なお、事業の終了にあたって、当該P F I 事業の事後評価を行うことが、市としてのP F I に関するノウハウ蓄積のために有効であると考えられます。

(2) 事業継続の検討

契約において、事業期間終了後の事業の継続も可能としている場合、引き続き同じ形態で業務委託を延長することもあります。この場合、①施設からS P Cが所有する物件の撤去と市による確認、②S P Cから事業を継承するものに対する業務の引き継ぎ、業務の実施に必要な書類の一切の引渡し等について、別途再契約の締結等について個別の交渉が必要となり、交渉時間を確保する必要があること等に留意する必要があります。

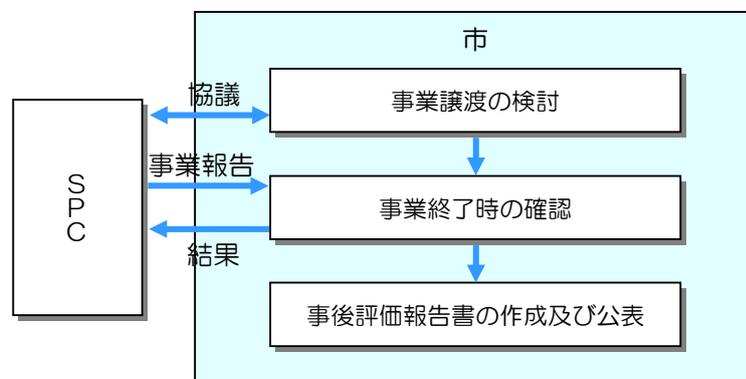
① 物件撤去とその確認

事業終了後に市又は市の指示する者による施設の継続使用に支障無きよう、事業終了時に施設内にSPCが所有する用具、機器その他の物件があるときの当該物件の撤去と、市等によるその確認が必要です。これら必要となる物件撤去に係る費用及び業務等の引継ぎに要する費用等に関する負担も明確にしておくことが必要です。

② 業務の引継ぎと必要な書類の一切の引渡し

事業終了後に円滑に事業を継承するため、SPCから市に対し、維持・管理及び運営業務の引継ぎを行うことが必要です。この中で、必要な書類の引渡しにとどまらず新たな職員の訓練等を行う必要がある場合にはその検討も併せて必要となります。また、施設の建設工事及び補修に係る書類一切その他維持・管理及び保守点検に必要な書類一切の引渡しが必要となります。

事業の終了



用語解説

BOT	Build Operate Transfer 民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了後に公共施設等の管理者等に施設所有権を移転する事業方式
BTO	Build Transfer Operate 民間事業者が施設等を建設し、施設完成直後に公共施設等の管理者等に所有権を移転し、民間事業者が維持・管理及び運営を行う事業方式
DSCR	Debt Service Coverage Ratio 事業が生み出す毎年のキャッシュフローが元利金返済に十分な水準であるかを見る指標。元利金支払の余裕度を見るために用いられる。 $DSCR = (\text{元利支払前キャッシュフロー}) / (\text{元利支払予定額})$
EIRR	Equity Internal Rate of Return 財務指標の一つで、自己資本に対する、事業期間を通じた最終的な収益率であり、事業者の出資金の現在価値と、配当の現在価値が等しくなる割引率に該当する。投資家にとっての採算性を計るための指標
LCC	Life Cycle Cost プロジェクトにおいて、計画から、施設の設計、建設、維持管理、運営、修繕、事業終了までの事業全体にわたり必要なコストのこと。
PCS	Public Sector Comparator 公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値をいう。提案されたPFI事業が従来型の公共事業に比べ、VFMが得られるかの評価を行う際に使用される。(VFMに関するガイドラインP2)
PIRR	Project Internal Rate of Return 事業期間中のキャッシュフロー総額の現在価値が投下資本額の現在価値と等しくなる割引率に該当する。純粋な事業の採算性を図るための指標
VFMガイドライン	内閣府PFI推進委員会がPFI事業を実施する上での実務上の指針として作成したもの。地方公共団体が実施するPFI事業においても参考となる。(平成13年7月27日公表)
WTO政府調達協定	(平成7年12月条約23号)関税と貿易に関する一般協定(GATT)に代わる世界貿易機関(WTO)の設立に当たり平成7(1995)年1月1日に発効したのが「世界貿易機関を設立するマラケシュ協定」であり、この協定の付属書4に収録されているのが政府調達に関する協定である。政府調達に関する協定では、国のみならず都道府県、政令指定都市及び政府関係機関の行う基準額以上の調達契約も対象とされたため、協定に定められた手続きを担保するために、入札・契約の具体的な手続きを定める「地方公共団体の物品又は特定役務の調達手続の特例を定める政令」が制定さ

	れた。P F I 事業においても特例政令が適用される。
アドバイザー	P F I 事業において求められる財務、法務等の専門知識等についてアドバイスする専門家。活用が想定されるアドバイザーとしては、総合アドバイザー、財務アドバイザー、技術アドバイザー、法務アドバイザー等が挙げられる。
公の施設	地方公共団体が設置する施設のうち、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設けられる施設をいう。(地方自治法第 244 条) 公の施設は次の要件を満たす必要がある。①住民の利用に供すること②区域内に住所を有する者の利用に供すること③住民の福祉を増進する目的をもつこと④ 物的施設であること⑤地方公共団体が施設について何らかの権原(所有権、貸借権等)を取得していること
加算方式	性能評価点+価格評価点で採点する方式。価格評価点の比率をどのようにするかによって全体の評価に大きな影響を及ぼす。
株主間協定	選定事業者の株主(コンソーシアム構成企業その他出資者)間で、当該株式会社の運営や選定事業の運営に係る責任分担等についての基本的な合意事項を定める協定 主な規定内容としては、株主間の出資比率、株式会社の設立目的や事業内容、株式の譲渡等処分制限、株主の業務分担、株主の劣後融資の分担等が想定される。(契約に関するガイドラインP5)
基本方針	「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実〇施に関する基本方針」(平成 12 年 3 月 13 日総理府告示第 11 号)。基本方針は、地方公共団体が実施する特定事業の促進のために、次に示す事項を定めている。①民間事業者の発案による特定事業の選定その他特定事業の選定に関する基本的な事項②民間事業者の募集及び選定に関する基本的な事項③民間事業者の責任の明確化等事業の適性かつ確実な実施の確保に関する基本的な事項④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基本的な事項⑤その他特定事業の実施に関する基本的な事項(P F I 法第 4 条第 2 項)
キャッシュフロー	営業活動や資金調達、返済、設備投資などを通じて生じる現金の流れ。製品やサービスの販売や原材料の調達、人件費や設備投資の支払、銀行からの融資や返済などの現金収支のこと。
現在価値	複数年にわたる事業の経済的価値を図るために、将来価値を一定の割引率で置きかえたもの。
公募型プロポーザル	公募により提案書を募集し、あらかじめ示された評価基準に従って最優秀提案書を特定した後、その提案者の提出者との間で契約を締結する方式。随意契約であるので、調達内容が随意契約の要件(地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項各号を参照)を満たしていることが必要となる。

公有財産	<p>地方自治法第 238 条において「公有財産」とは、普通地方公共団体の所有に属する財産のうち次に掲げるもの（基金に属するものを除く。）とされている。公有財産は、これを行政財産と普通財産とに分類する。① 不動産② 船舶、浮標、浮棧橋及び浮ドック並びに航空機③ 前 2 号に掲げる不動産及び動産の従物④ 地上権、地役権、鉱業権その他これらに準ずる権利⑤ 特許権、著作権、商標権、実用新案権その他これらに準ずる権利⑥ 株券、社債券（特別の法律により設立された法人の発行する債券を含む。）及び地方債証券（社債等登銀法の規定により登録されたものを含む。）並びに国債証券（国債に関する法律の規定により登録されたものを含む。）その他これらに準ずる有価証券⑦ 出資による権利⑧ 不動産の信託の受益権</p>
コンソーシアム	<p>Consortium 民間事業者の公募に当たり組成される法人格の無い共同企業体のこと。（契約に関するガイドライン P134～135）</p>
実質公債費	<p>公債費による財政負担の度合いを判断する指標として、起債に協議を要する団体と総務大臣の許可を要する団体の判定に用いられる指標。実質公債費比率が 18%以上 25%未満は、公債費負担適正化計画の策定を前提に地方債の許可。25%以上は一定の地方債を制限</p>
実施方針	<p>特定事業の選定、民間事業者の選定等に関する方針。公共施設等の管理者等は P F I 事業を行うに当たり、実施方針を定めて、これを公表しなければならない（P F I 法第 5 条）</p>
指定管理者制度	<p>地方自治法第 244 条の改正（平成 15 年 9 月施行）により創設された制度。公の施設の管理は、これまでは公社など公共的な団体にしか管理委託ができなかったが、指定管理者制度の創設により、民間事業者をはじめ N P O 団体やボランティア団体など、幅広く管理を委任することができるようになった。指定管理者制度では、管理を委託するのではなく、指定管理者が地方公共団体に代わって管理を行う（代行する）ということになる。これまでは地方公共団体以外には認められていなかった使用の許可という行政処分の一部についても、指定管理者に委任することができるようになる。この制度を導入することで、民間事業者のノウハウを活用し、各施設でより一層サービスを向上させることや管理経費を節減することなどが期待されている。</p>
除算方式	<p>性能評価点を除した値で採点し、単価価格当たりの付加価値を明確にする方式。</p>
性能発注方式	<p>発注者が求めるサービス水準を明らかにし、事業者が満たすべき水準の詳細を規定した発注のことで、「民間の創意工夫の発揮」が実現しやすくなる。</p>
導入可能性調査	<p>対象とする事業を P F I 事業として実施した場合、サービス水準の向上の</p>

	見込みがあるか、民間の参入意欲がどの程度か、VFMシミュレーションの検証等から総合的に評価し、PFIの導入の可能性を判断するもの。
特定事業の選定	特定事業とは、公共施設等の整備等に関する事業で、PFI事業として実施することにより効率的かつ効果的に実施されるものをいう。特定事業の選定とは、基本方針及び実施方針に基づき、PFI事業として実施することが適切であると公共施設等の管理者等が認める事業を選定することをいい、選定された特定事業を「選定事業」という。PFI法第6条（PFI事業実施プロセスに関するガイドラインP6）
独立採算型	PFI事業の事業類型の一つ。民間事業者が、自ら調達した資金により施設を設計・建設し、維持管理及び運営を行い、施設利用者からの料金徴収のみで資金を回収する事業類型
プロジェクトファイナンス	特定のプロジェクト(事業)に対するファイナンスであって、そのファイナンスの利払い及び返済の原資を原則として当該プロジェクトから生み出されるキャッシュフロー(収益)に限定し、そのファイナンスの担保を当該プロジェクトの資産に依存して行う金融手法(契約に関するガイドラインP4)
募集要綱	公募型プロポーザル方式で行うPFI事業において、求めるサービス水準、技術仕様、主要な契約条件、リスク分担、事業者の選定基準、選定方法等を記載し、地方公共団体が公表する書類。これを基に応募者は提案書を作成することとなる。総合評価一般競争入札で民間事業者選定を行う場合は「入札説明書」がこれに該当する。
モニタリング	選定事業者による公共サービスの履行に関し、約定に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうかを確認する重要な手段であり、公共施設等の管理者等の責任において、選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視（測定・評価）する行為
リスク	選定事業の実施にあたり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できない。このような不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をいう。（PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドラインP2）
リスク分担	事業において想定されるリスクを、公共と民間事業者で分担すること。リスク分担については、実施方針等において、リスク分担表の形式で表示されることが多い。リスク分担における原則は、「各々のリスクを最も適切にコントロールできるものがリスクを負担する。」ということである。（「可能な限り多くのリスクを民間事業者に負担させる。」ということではないということに注意すべきである。）
割引率	現在価値を算出する際に用いる利率のこと。引率については、リスクフリーレート(無リスクで運用できる金融商品の利回り)を用いることが適当で

ある。例えば、長期国債利回りの過去の平均や長期的見通し等を用いる方法がある。なお、リスクフリーレートを用いる前提として、リスクの定量化においてリスクの調整が適正に行われていることが必要である。

岡崎市PPP／PFI手法導入手引き（第6版）

令和2年12月

発行 岡崎市総合政策部企画課

〒444-8601

愛知県岡崎市十王町二丁目9番地

電話 0564-23-6652

<https://www.city.okazaki.lg.jp/>