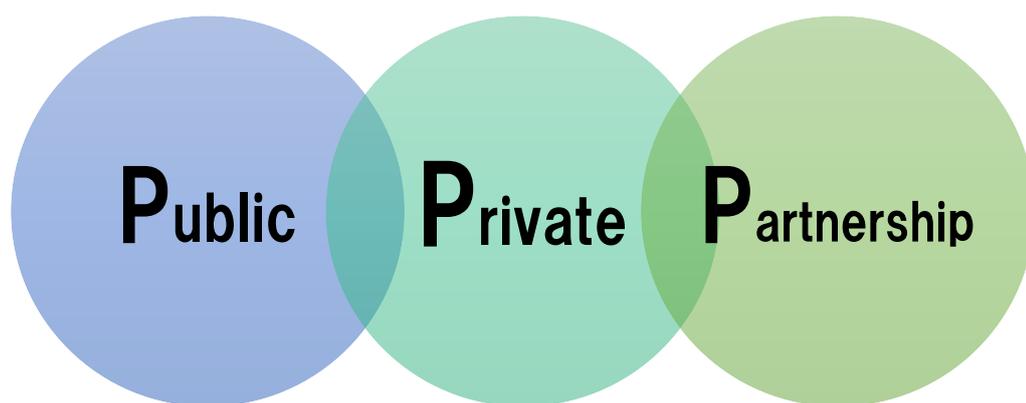


# 春日部市PPP活用指針



2018年(平成30年)4月

春日部市

## 【第1編 PPP活用指針】

第1章 序論	2
(1) 春日部市PPP活用指針策定の目的	2
(2) 春日部市の現状	3
(3) 国の動向	6
第2章 PPPとは	8
(1) PPPとは	8
(2) 対象事業の範囲	8
(3) 主なPPP手法	9
(4) PPP手法の実施主体	11
(5) 行政の関与とPPPの効果	12
第3章 春日部市PPP活用指針の位置づけ	13
(1) 各種計画との関係	13
(2) PPP活用の基本的な考え方	13
第4章 PPP導入の検討	14
(1) PPP手法選択の基本的な視点	14
(2) PPP導入を検討する時期	14
(3) PPP導入に向けた基本的な流れ	15
(4) 庁内事業推進体制	15
第5章 PPP導入における留意事項	16
(1) サービス水準の確保	16
(2) 責任所在の明確化	16
(3) モニタリングによる評価・監視の実施	16
(4) 施設における行政の管理責任	17
(5) 競争性・公平性・透明性の確保	17
(6) 法令等遵守事項の徹底	17
(7) 行政として保有・蓄積すべき専門知識やノウハウ	18
(8) 積極的な情報の発信・共有	18

## 【第2編 PFI導入に係る基本指針】

第 6 章 PFIとは	20
(1) PFIの基本理念(5原則3主義)	20
(2) PFI導入により期待できる効果	21
(3) PFIの事業スキーム	22
(4) PFIの実施手続き	23
(5) PFIの事業形態	23
(6) PFIの事業方式	24
(7) 従来の公共事業手法との比較	25
第 7 章 PFI導入の検討	27
(1) PFI導入検討の基本的な視点	27
(2) PFI導入検討の事業費基準	28
(3) 対象事業の例外	28
(4) PFI導入を検討する時期	29
(5) 庁内事業推進体制	30
(6) 簡易な検討	30
(7) 詳細な検討	33
(8) PFI導入検討フロー（事業発案からPFI導入決定まで）	34
第 8 章 評価結果の公表	35
参考 民間からの提案	36
参考 本市のPFI導入事例	37
(1) 小中学校普通教室等エアコン整備事業の概要	37
(2) PFI導入の検証結果	37
(3) 契約内容の概要	38
(4) 事業スケジュール	39
PFI導入検討調書	40
用語集	42

**第1編**  
**PPP活用指針**

## 第1章 序論

### (1) 春日部市PPP活用指針策定の目的

PPPとは、「公(Public)」と「民(Private)」が「連携(Partnership)」して、公共サービスの提供や社会資本の整備、公共性の高いプロジェクトの実施などを、民間の知識や技術、資金等を活用しながら実施していく様々な手法の総称です。

本市においては、春日部市総合振興計画後期基本計画の中で「戦略的・計画的な行政運営」を掲げ、公共施設の適正配置と有効活用、民間活力の導入等に取り組んできました。具体的には、58の公共施設(2017年度(平成29年度)末時点)に指定管理者制度を導入することで、民間事業者の持つノウハウを公共サービスの向上と経費節減に生かし、また、本市初のPFI事業として、小中学校普通教室等へのエアコン設置事業に取り組み、短期間での全校一斉稼動を実現しました。

また、2014年度(平成26年度)には「春日部市公共施設白書」並びに「春日部市公共施設等総合管理計画」を作成・策定し、本市の公共施設等の現状を明らかにするとともに、長期的な視点を持ち、総合的かつ計画的な管理を推進する方向性を示しました。さらに、2016年度(平成28年度)に策定した「春日部市公共施設マネジメント基本計画」では、「春日部市公共施設等総合管理計画」の考え方を取り込み、適切な公共施設の管理を着実に進めていくための具体的な仕組みや方策を示しました。

このような中、国からは、「人口20万人以上の地方公共団体等において、一定規模以上で民間の資金・ノウハウの活用が効率的・効果的な事業については、多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するよう促す仕組みを構築するとともに、その状況を踏まえつつ、適用拡大していく」ことが求められています。

特に、本市では、少子高齢化の進展や社会保障関連経費の増加、公共施設の老朽化等の課題を抱える中で、持続的なまちづくりに取り組んでいく必要があります。そのためには、民間の資金や経営能力、技術的能力を最大限に活用するとともに、これまで行政が担ってきた公共サービスを民間と協働で、積極的に提供していく体制が不可欠となります。

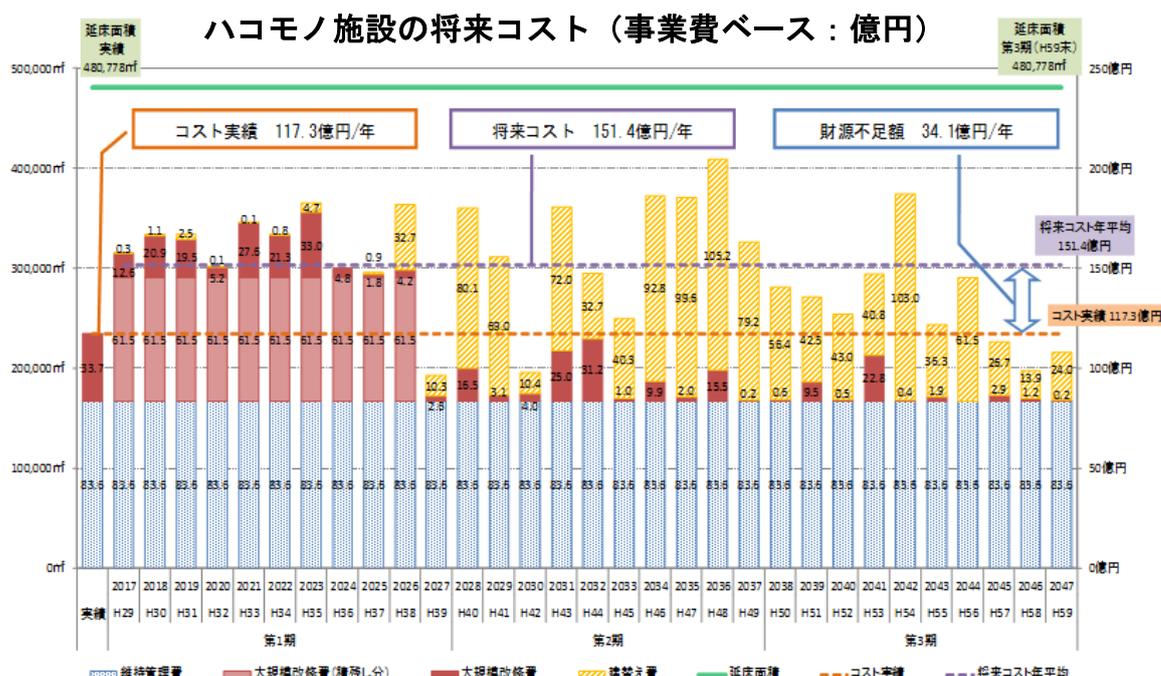
この「春日部市PPP活用指針」では、民間の資金・ノウハウの活用が効率的・効果的な事業について、多様なPPP手法導入を検討するよう促す仕組みを構築するとともに、その状況を踏まえつつ、積極的に適用拡大していくことをめざします。

## (2) 春日部市の現状

### ① 公共施設の老朽化

本市では、高度経済成長期の昭和40～50年代にかけて集中的に整備してきた膨大な量の公共施設を保有しています。2014年度（平成26年度）末時点における本市の所有する小中学校・庁舎・市営住宅等建築物系施設（以下「ハコモノ施設」）は合計282施設で、延床面積は約48.1万㎡となり、東京ドーム10個分に相当する広さです。また、主だったインフラ施設である道路・上下水道管を単純に合計した距離は約2,500kmとなり、北海道から沖縄までの直線距離に相当します。

これらの公共施設のうち、特にハコモノ施設では、2016年度（平成28年度）末時点で保有施設の約7割が築30年以上を経過し、老朽化の進行や更新時期の集中といった課題に直面しています。こうしたことから、老朽化による改修や建替えに要するコスト、さらに施設の更新時期が集中することによる大きな財源不足が予想されます。



- ◆維持管理費：将来的に2014年度（平成26年度）実績（人件費を除く）と同額に係る条件で試算
- ◆大規模改修費（積残し分）：30年を経過した施設で、大規模改修を実施できていない施設に係るコスト。積残しの全体額を先10年で平均して対応する条件で試算。
- ◆大規模改修費：「公共施設等更新費用試算ソフト」を参考に築30年後に1度改修する条件で試算。
- ◆建替え費：「公共施設等更新費用試算ソフト」を参考に、築60年後に同面積で建て替える条件で試算。なお、建替え費には解体費を含む
- ◆コスト実績：2010年度（平成22年度）から2014年度（平成26年度）までの5年間の投資的経費の実績の平均値
- ◆将来コスト年平均：将来コストの試算結果を、31年間で割り返した各年度の平均値

#### 想定される将来コストおよび財源不足額

- ・将来コスト：年当たり151.4億円（31年間で約4,693億円）
- ・財源不足額：年当たり34.1億円（31年間で約1,057億円）

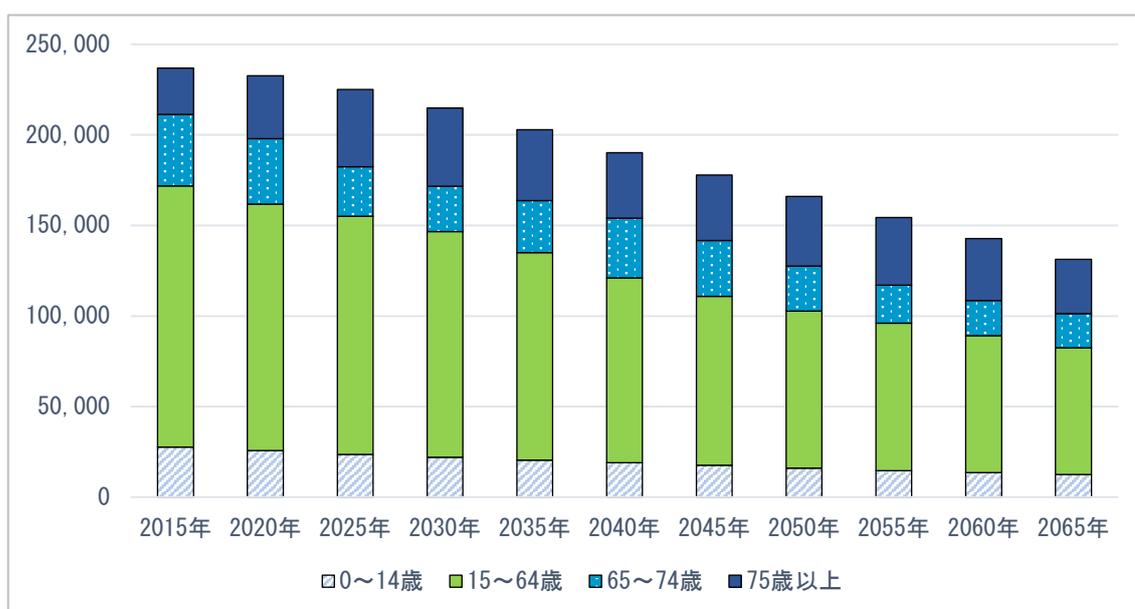
資料：「春日部市公共施設マネジメント基本計画」（2016年度（平成28年度））

## ② 厳しい財政状況

今後、本市では人口減少・少子高齢化に伴う市税収入などの減少、社会保障関連経費の増加が予想されており、加えて、本庁舎建替えをはじめとした大きな財源を要する事業等が控えています。本市の歳入の中心となる市税は、生産年齢人口の減少や昨今の景気動向等の社会経済情勢を考慮すると、今後も大幅な伸びを見込むことは難しい状況です。また、地方交付税をはじめとした国からの交付税・交付金等は先行きが不透明な状況となっていることから、今後の行政需要を考慮すると、厳しい財政状況となることが予想されます。

そのため、歳入では、新たな財源確保が必要であり、歳出では、各事業における過去の実績等を検証し、徹底的な縮減を図り、安定的かつ健全な財政運営を継続していくためにも、従来の事業手法の抜本的な見直しが必要となります。

### 総人口・年齢構成の将来推計

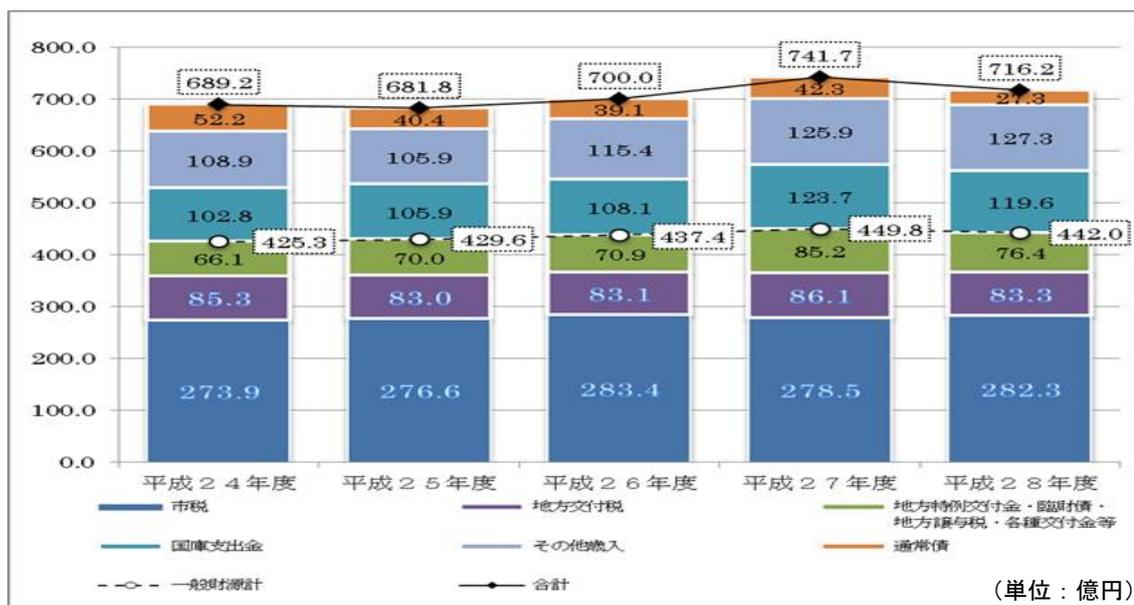


資料：「春日部市まち・ひと・しごと創生総合戦略【人口ビジョン】編」（2015年度（平成27年度））



**総人口が減少し、生産年齢人口（15～64歳）も減少する一方、  
高齢者人口（65歳以上）が増加**

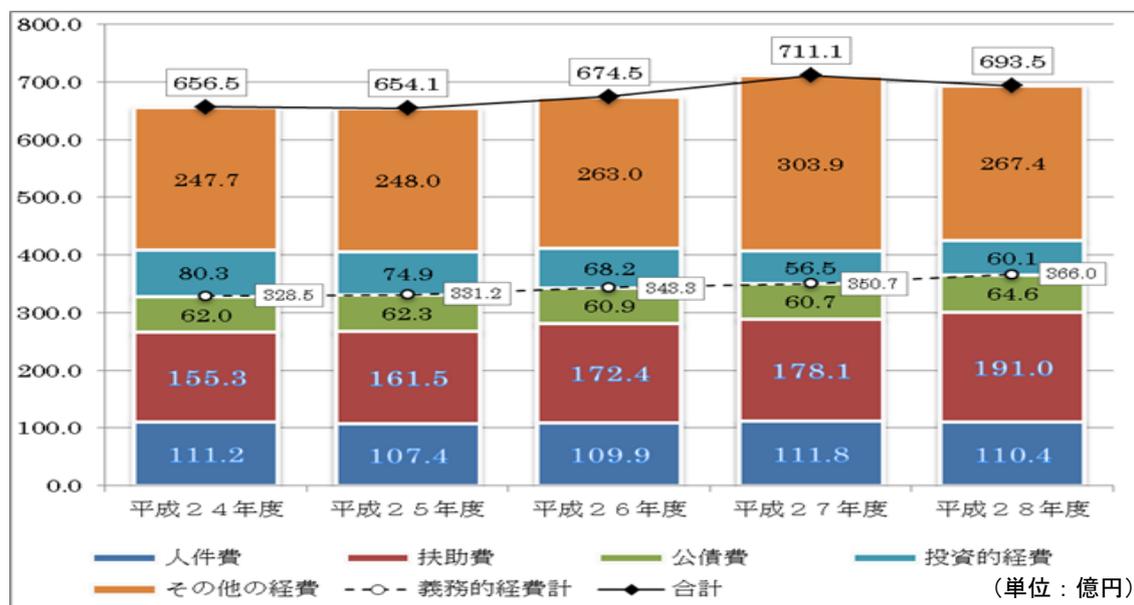
### 一般会計における歳入決算額の推移



資料：「平成30年度予算編成方針」（2017年度（平成29年度））

歳入全体としては増えているが、市税収入は減少

### 一般会計における歳出決算額の推移



資料：「平成30年度予算編成方針」（2017年度（平成29年度））

歳出全体が増加し、扶助費・その他経費の歳出増加が顕著

### (3) 国の動向

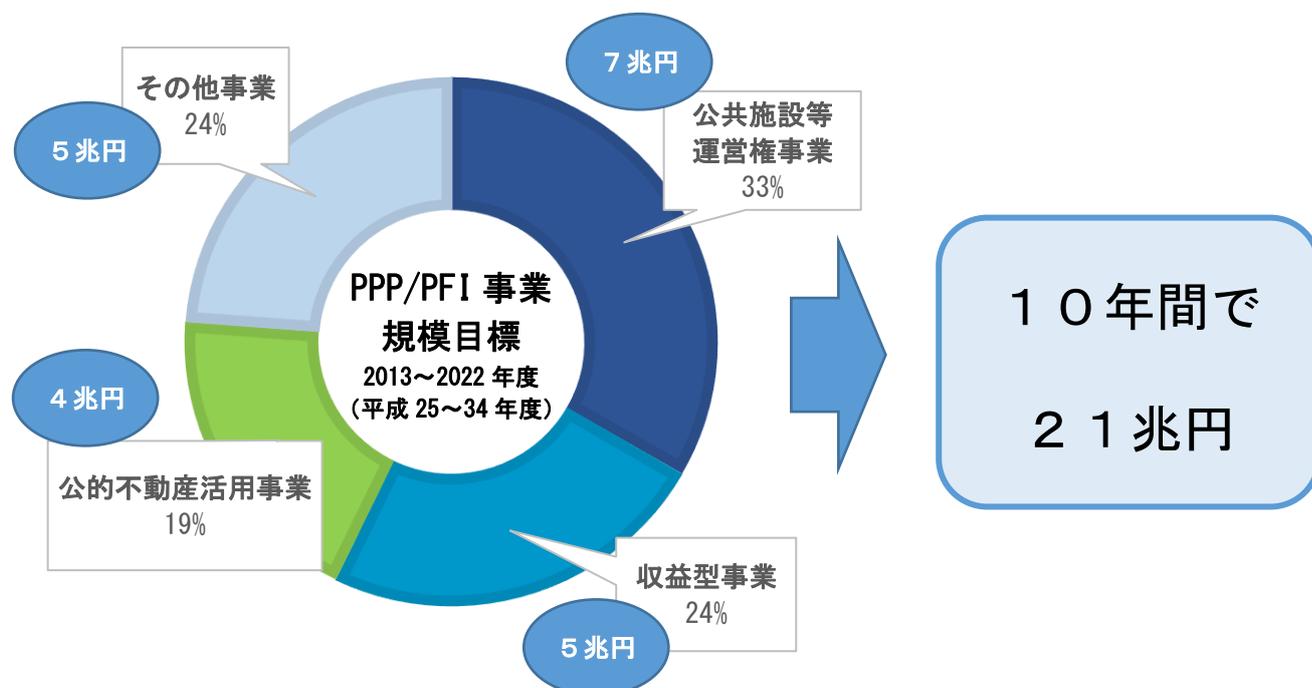
国においては、2015年（平成27年）6月に「経済財政運営と改革の基本方針2015」を閣議決定し、その中で「PPP/PFIの飛躍的拡大のためには、公的負担の抑制につながることを前提としつつ、PPP/PFI手法について、地域の実情を踏まえ、導入を優先的に検討することが必要である。具体的には、国や例えば人口20万人以上の地方公共団体等において、一定規模以上で民間の資金・ノウハウの活用が効率的・効果的な事業については、多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するよう促す仕組みを構築するとともに、その状況を踏まえつつ、適用拡大していく。」と示しています。

これを踏まえ、2015年（平成27年）12月に開催された民間資金等活用事業推進会議において、「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」

（以下「優先的検討指針」という。）が決定され、人口20万人以上の地方公共団体において、優先的検討指針を踏まえ、優先的検討規定を定めるよう要請がありました。

#### ① 国の目指す数値（2013～2022年度（平成25～34年度））

国では、2017年（平成29年）6月に改定した「PPP/PFI推進アクションプラン」（以下「アクションプラン」という。）において、PPP/PFIの着実な推進を図るため、2013～2022年度（平成25～34年度）までの10年間ににおける事業規模目標を21兆円として設定し、達成を目指しています。なお、この場合の事業規模は、PPP/PFIの活用により新たな民間の経済活動を創出するという施策の目標を踏まえ、民間事業者の総収入をもって測るものとしています。



資料：「PPP/PFI推進アクションプラン」（2017年度（平成29年度））

事業類型	目標
公共施設等運営権制度を活用したPFI事業 (類型Ⅰ)	「4. 集中取組方針」(※)に掲げられた目標の確実な実施を図ること等による、 <u>7兆円</u> の事業規模
収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPPP/PFI事業 (類型Ⅱ)	優先的検討規程の運用により、事業規模目標期間内に人口20万人以上の各地方公共団体で本事業類型の事業の実施を目指すこと等による、 <u>5兆円</u> の事業規模
公的不動産の有効活用を図るPPP事業 (類型Ⅲ)	公共施設等総合管理計画等や固定資産台帳等の整備が進むことや優先的検討規程の実効ある運用を踏まえ、事業規模目標期間内に <u>人口20万人以上の各地方公共団体で2件程度</u> 本事業類型の事業の実施を目指すこと等による、 <u>4兆円</u> の事業規模
その他のPPP/PFI事業 (類型Ⅳ)	引き続きサービス購入型PFI事業、指定管理者制度、包括的民間委託等の活用を推進すること等による、 <u>5兆円</u> の事業規模

資料：「PPP/PFI推進アクションプラン」(2017年度(平成29年度))

※「4. 集中取組方針」では、「公共施設等の運営に民間の経営原理を導入する観点から、コンセッション事業を集中して推進することが必要である。このため、民間ビジネス拡大効果が特に高い分野や、今後ストックの維持更新について大きな課題を抱えることが予想される分野を重点分野として指定するとともに、各重点分野について、3年間で具体化すべき事業案件を数値目標として設定する。」として、空港・水道・下水道・道路・文教施設・公営住宅・クルーズ船向け旅客ターミナル施設・MICE施設等の重点分野ごとに、公共施設等運営権事業を基本とした事業案件数の目標値を設定しています。

## ② 公共施設等運営権(コンセッション)事業の推進

アクションプランでは、基本的な考え方として、「新たなビジネス機会を拡大するとともに、公的負担の抑制を図り、経済・財政一体改革を推進するためには、様々な分野の公共施設等の整備・運営にPPP/PFIを活用することが必要であり、とりわけ民間の経営原理を導入するコンセッション事業を活用することが重要である」と記しています。

### 公共施設等運営権(コンセッション)事業の導入目標

(2014~2019年度(平成26~31年度))

- 水道：2014~2018年度(平成26~30年度)までに6件
- 下水道：2014~2017年度(平成26~29年度)までに6件
- 文教施設：2016~2018年度(平成28~30年度)までに3件
- 公営住宅：2016~2018年度(平成28~30年度)までに6件  
(収益型事業または公的不動産利活用事業含む)
- クルーズ船向け旅客ターミナル施設：2017~2019年度(平成29~31年度)で3件
- MICE施設：2017~2019年度(平成29~31年度)で6件

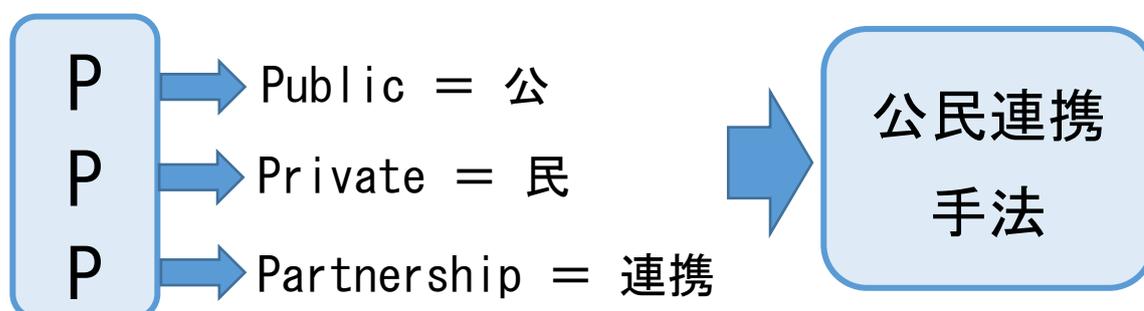
※空港、道路は2016年度(平成28年度)未までに導入目標を達成しています。

## 第2章 PPPとは

### (1) PPPとは

PPPとは、「公 (Public) 」と「民 (Private) 」が「連携 (Partnership) 」して、公共サービスの提供や社会資本の整備、公共性の高いプロジェクトの実施などを、民間の知識や技術、資金などを活用しながら実施していく様々な手法の総称で、PFIなど、数多くの手法があります。

これまで行政が担ってきた公共施設の整備や管理運営にPPPを導入し、民間の経営ノウハウや技術力・資金を活用することで、より良い公共サービスを、より効率的に提供することができます。また、公共サービスの担い手が市内業者・団体になることで、地域経済の振興と活性化が期待されます。



### (2) 対象事業の範囲

PPP導入の範囲は、これまで行政が担ってきた公共施設の整備等（建設、改修、維持管理・運営等）及び、事務事業のうち、民間のノウハウ・技術の活用や、市民と協働・連携することによりさらなる効率化が期待できるすべての公共サービスとなります。特にPFI事業については、1999年（平成11年）7月に策定された「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」（以下「PFI法」という。）第2条に基づき、PFI導入を検討する公共施設として下表の事業を想定しています。

#### 対象となる公共施設（PFI法第2条）

1号	道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設
2号	庁舎、宿舍等の公用施設
3号	賃貸住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設
4号	情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設（廃棄物処理施設を除く）、観光施設及び研究施設
5号	船舶、航空機等の輸送施設及び人工衛星（これらの施設の運行に必要な施設を含む。）
6号	前各号に掲げる施設に準ずる施設として政令で定めるもの

### (3) 主なPPP手法

手 法	手法の説明
労働者派遣	専門性や一定のスキルを持つ人材を、民間事業者からの派遣により、行政の指示下で業務に従事させる。
リース方式	民間が購入した機械や設備、建設した施設等を行政が比較的長期間にわたって賃借するため、リース料を支払い、リース期間終了後に返却する。そのまま行政に所有権を移転する場合もある。
民間委託	行政が直接行う業務のうち、一部の専門的技術を要する業務・事務量の集中する業務を民間事業者に委託する。
包括管理委託	複数年度で契約し、多岐にわたる維持管理業務を一括して委託する。複数の組織・施設にまたがる共通の事務・関連する一連の業務が対象となる。
指定管理者制度	公の施設の管理に民間のノウハウや能力を幅広く活用し、市民サービスの向上と経費の節減を図ることを目的に、行政が指定する法人その他の団体等に、公の施設の管理を委ねる制度。指定管理者の範囲については、特段の制約を設けず、議会の議決を経て指定される。
P F I (Private Finance Initiative)	公共施設等の整備について、行政と民間事業者が契約を結び、適切なリスク分担のもとに設計、建設から維持管理・運営に至るまでの全部または一部を民間事業者が行う（詳細については、「第6章 P F Iとは」参照）。
公共施設等 運営権制度 (コンセッション)	民間事業者が行政から事業運営権を取得し、改修投資等を含め、全面的にサービス提供を行う。行政が資産を保有したままその資産を民間事業者に有償または無償で取得させ、民間事業者はその資産を活用することを通じて、公共サービスの提供を担い、支払われる料金収入でまかなう。
D B (Design Build)	行政が資金調達を行い、設計 (Design) から建設 (Build) まで一括して民間に委ねる。
D B O (Design Build Operate)	行政が資金調達を行い、設計 (Design) から建設 (Build)、維持管理・運営 (Operate) についても、一括して民間へ委ねる。
公有資産活用	行政が所有している財産を民間等に貸し付けた賃借料、売却などによる収入の増加を図る。また、民間等が独自のノウハウにより、地域の価値・施設の利便性を高めることで市民サービスの向上を図る（公有資産の貸付・ネーミングライツ・広告掲載事業等）。
民間提案制度	行政が実施する事業について、民間から委託・民営化等の提案を募集し、採否について検討を行う。行政が実施するよりプラスになると判断すれば、提案に基づき事業を実施する。

### DB・DBO・PFI（公共施設等運営権制度含む）の違い

DB、DBOはPFIに類似した手法とされており、異なるのは資金調達を行う主体です。DB、DBOは行政が資金を調達するのに対し、PFIでは民間事業者が資金を調達します。設計と建設が一体化している方が従来手法に比べて効率的である場合や、初期投資が高額になるなど、民間事業者の資金調達が困難である場合に採用されることがあります。

なお、DBとDBOの違いは、建設した施設の維持管理・運営の有無となります。

	民間事業者の業務範囲
DB	施設の設計、建設
DBO	施設の設計、建設、維持管理・運営
PFI	資金の調達、施設の設計、建設、維持管理・運営の全部または一部

※ PFIの一手法である公共施設等運営権制度における民間事業者の業務範囲は、維持管理・運営のみとなります。

### 指定管理者制度と公共施設等運営権制度の違い

#### ● 法的な性質

両制度とも、行政処分によるという点では同じですが、公共施設等運営権制度における運営権を物件と見なす点が異なっています。これに伴い、公共施設等運営権制度においては、以下の点が特徴となります。

運営権の移転	運営権は物権として扱うため、移転することができる。そのため、運営権者による事業継続が困難となった場合等において、第三者に運営権の譲渡が可能となる（譲渡する場合は行政の許可が必要）。そのため、公共サービスを継続的に提供することができる。
抵当権の設定	運営権に対しては、抵当権を設定することができる。運営権を担保として銀行等から資金調達を行うことが可能となるため、円滑に資金調達を行うことができる。
補償	公益上やむを得ない理由により、運営権が取消・行使停止された場合は、運営権者が本来得ることができた利益が消滅する。そのため、行政は運営権者に対して、通常生ずべき損失について補償しなければならない。

#### ● 利用料金の設定

指定管理者制度における料金の設定は、地方公共団体の承認が必要ですが、公共施設等運営権制度においては、届出となっています。

#### ● 使用許可の権限

指定管理者制度においては、条例の定めにより、指定管理者が使用許可の権限を行わせることができますが、公共施設等運営権制度では、使用許可の権限は付されていません。

資料：「地方公共団体における公共施設等運営権制度導入手続調査研究報告書（概要版）」  
（2014年度（平成26年度））参考

#### (4) PPPの実施主体

選択したPPP手法を実施する主体は、次のように想定されます。同じPPP手法を採用したとしても、実施主体が異なれば、PPP活用による効果、その範囲に差異が生じると考えられます。そのため、実施主体の事業形態や特性により想定される効果を踏まえた上で、適切なPPP手法を選択する必要があります。

手法 \ 主体	民間企業	NPO	市民団体	地域団体	サークル	個人	他地方 公共団体
労働者派遣	●	●	▲				
リース方式	●						
民間委託	●	●	●	●	▲	▲	
包括管理委託	●	●	●				
指定管理者制度	●	●	●	●			
PFI	●						
DB・DBO	●						
公有資産活用	●	▲					
民間提案制度	●	●	●	●	●	●	

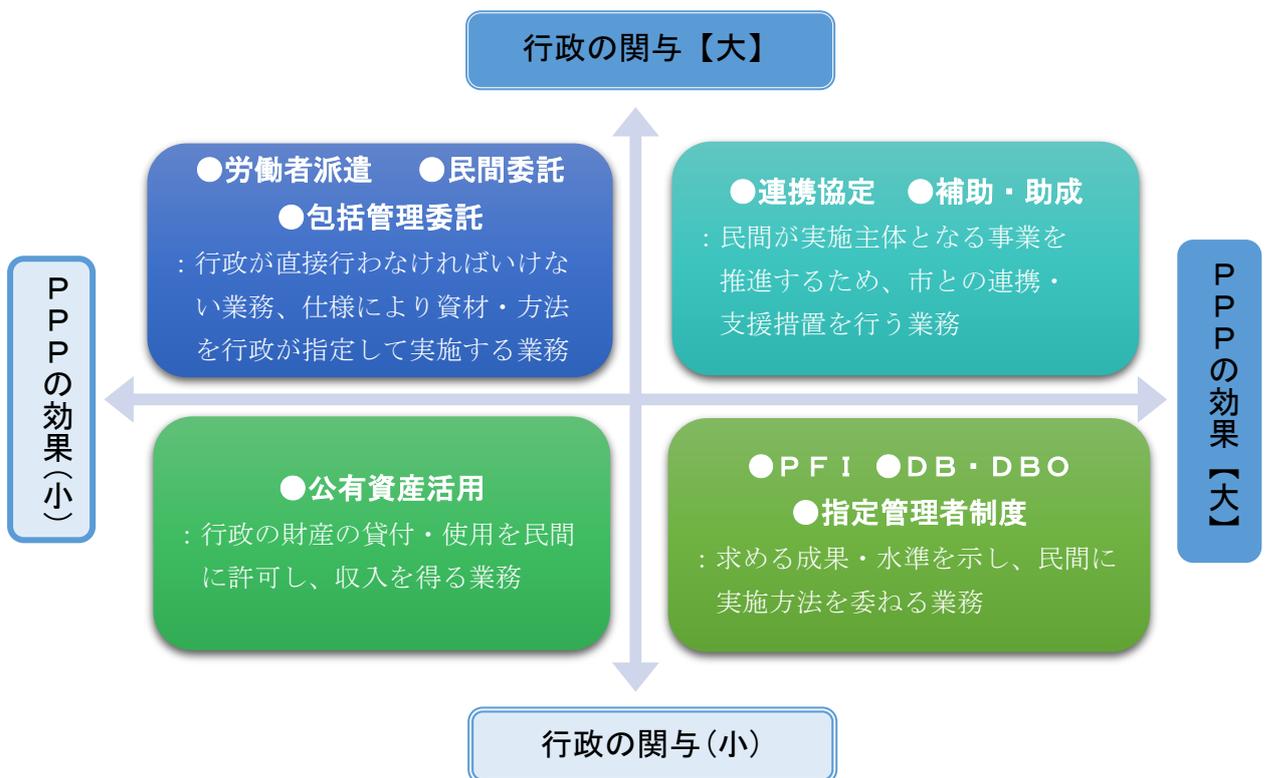
●：実施主体となる可能性が高い

▲：実施主体となる可能性がある

### (5) 行政の関与とPPPの効果

PPPで事業を実施するにあたり、選択するPPP手法の特性により行政の関与度とPPPの効果に差異が生じると考えられます。PFI、DB・DBO、指定管理者制度等民間に委ねる余地が大きく、行政の関与が小さい手法は、民間のノウハウを最大限活用することが可能となるため、大きなPPPの効果が見込めます。

一方、労働者派遣、民間委託等民間に委ねる余地が小さく、行政の関与が大きい手法は、民間のノウハウを活用する余地が限定されるため、PPPの効果は小さいと考えられます。



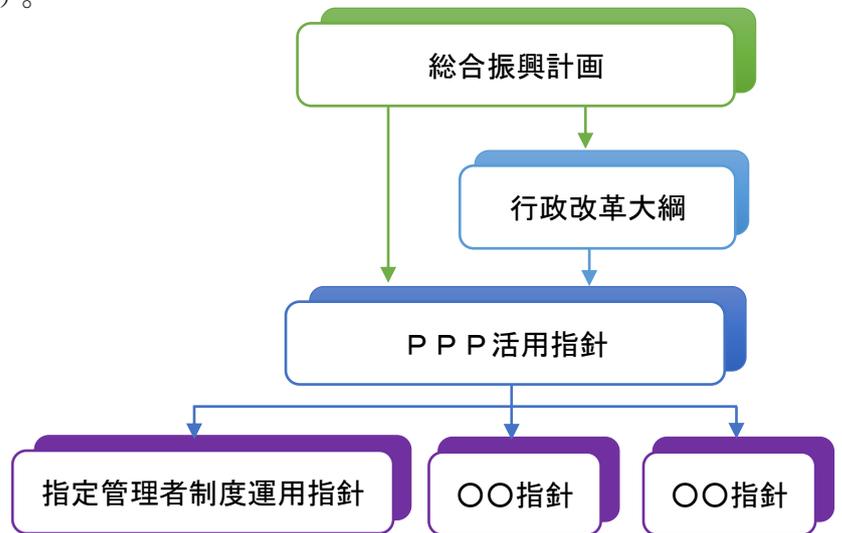
## 第3章 春日部市PPP活用指針の位置づけ

### (1) 各種計画との関係

この指針は、「第2次春日部市総合振興計画」で定める本市の将来像を実現するためのひとつの手段として、公民連携手法であるPPPの導入を検討することにより、民間の経営資源を幅広く取り入れ、市民の満足が得られるようなサービスを目指します。また、PPP活用の推進にあたっての基本的な考え方を示し、これらの取組を支援します。

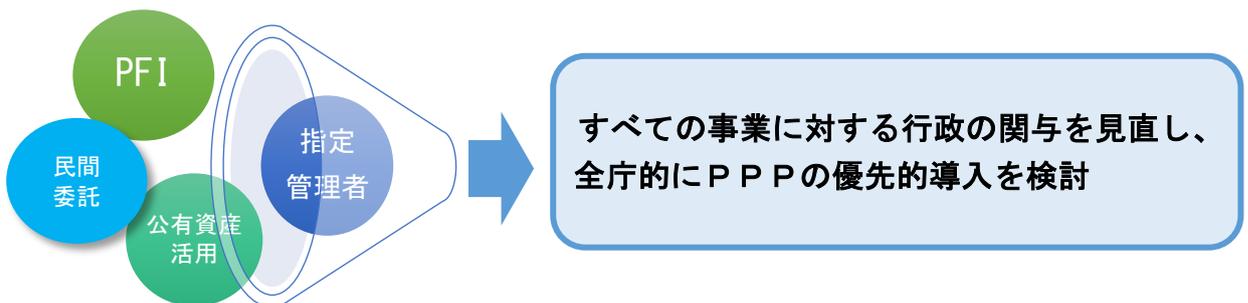
#### 春日部市PPP活用指針と各種関連計画との相関図

本指針は、総合振興計画に基づき、行政改革大綱と整合性を図りながら活用していきます。また、指定管理者制度等各PPP手法については、本指針と整合性を図りながら、必要に応じて随時策定していきます。



### (2) PPP活用の基本的な考え方

本市における公共サービスの提供について、最も効果的な実施主体・実施手法を選択することを基本とします。そのため、すべての事業に対する行政の関与について既存の枠組に捉われることなく見直し、全庁的にPPPの優先的導入を検討していくことを目指します。



## 第4章 PPP導入の検討

### (1) PPP手法選択の基本的な視点

PPP導入の対象となる公共施設の整備等や公共サービスについて、対象事業の期間・特性・規模等を踏まえ、最も適切なPPP手法を選択します。PPP手法選択にあたっては、次の視点を総合的に勘案し、検討する必要があります。

また、唯一の手法を選択するのが難しい場合は、複数の手法を選択できるものとし、なお、指針で示したPPP手法以外の方法により効率的・効果的な事業実施が可能である場合は、新たな手法の活用も検討していきます。

#### 公民連携

- ・ 民間が担えることは民間に委ね、公民共にメリットがある関係を目指す
- ・ 市民団体・NPOなど地域住民の活力を最大限に引き出す

#### 最少経費で最大効果

- ・ 行政支出の最適化を図り、市民が納得する行政サービスを提供する

#### 事業の実施手法見直し

- ・ 質の良い公共サービスの継続的提供
- ・ 従来の枠組みを越え、新たな発想から既存事業を見直す
- ・ 効果の評価・検討を重視し、改善までのプロセスを定着させる

#### 地域経済活性化

- ・ 地域の雇用創出、市内企業の発展

### (2) PPP導入を検討する時期

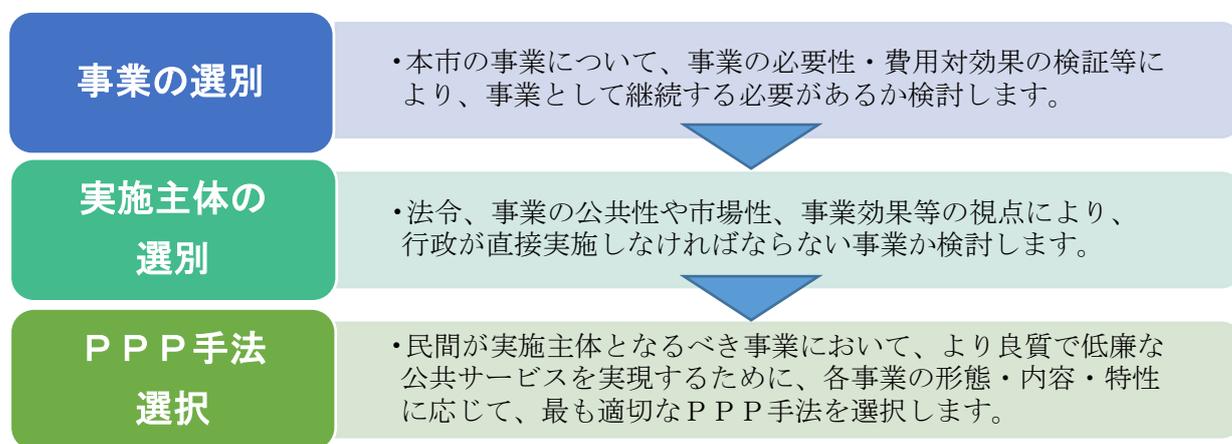
事業へのPPP導入を検討するにあたっては、以下の時期を目安とします。

#### PPP導入検討開始時期

- 新たな事業を企画・立案するとき
- 公共施設を建設・改修するとき
- 公共施設の集約・複合化など、運営を見直すとき
- 公営企業の経営の効率化に関する取組を検討するとき

### (3) PPP導入に向けた基本的な流れ

各事業へのPPP導入に向け、既存事業を見直す場合や新たな事業を企画・立案する場合は、最適な担い手による公共サービスの提供を図るための最も適切な実施手法等について、以下のような段階を踏んで検討する必要があります。



### (4) 庁内事業推進体制

各事業へのPPP導入を検討するにあたり、直接事業を担当する課（以下「事業担当課」という。）が主体となり、必要に応じて事業を見直していくことを基本とします。

しかし、PPP事業実施にあたっては、各手法特有の事業スキームや事業者選定方法などに関し、詳細な知識が必要となり、ノウハウの蓄積・共有が有効であり、また、庁内横断的な調整を要する場合は想定されるため、PPP導入にあたっては政策課が総合的な調整・推進、情報の提供等を担います。事業担当課と政策課が相互に調整・支援し合うことで、PPP事業を適正・円滑に推進します。

なお、予算措置、契約上の処理など、適宜必要に応じ、事業に関係する課（以下「事業関係課」という。）と相互に調整し、適切に事業を実施します。また、具体的なPPP手法を導入するプロセス等については、指定管理者制度のように既に指針が定められている場合は、その指針によるものとします。

#### 事業担当課と政策課の役割分担

事業担当課	政策課
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の発案</li> <li>● PPP導入の検討</li> <li>● 実施方針・募集要項等の策定</li> <li>● 民間事業者の提案に対する検討・結果通知</li> <li>● 入札の実施・契約の締結</li> <li>● 必要情報の公表</li> <li>● 情報公開請求（情報提供依頼）への対応</li> <li>● 議会対応（説明、議決に向けた手続き）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PPP事業全体の進捗状況把握</li> <li>● 事業担当課への検討支援</li> <li>● PPP関連情報の収集・研究</li> <li>● 庁内外への情報提供</li> <li>● 「春日部市PPP活用指針」の見直し・改正</li> </ul>

## 第5章 PPP導入における留意事項

### (1) サービス水準の確保

PPPを導入するにあたり、単にコストが安ければ良い訳ではなく、得られる効果を比較することで、市民のニーズに応えるサービス水準を確保し、向上させることが必要です。そのために、達成すべきサービス基準を可能な限り仕様書等で具体的に示し、事業の実施過程において定期的にサービス水準が確保できているかを検証し、サービスの低下が明らかかな場合には適切な指導を行います。

### (2) 責任所在の明確化

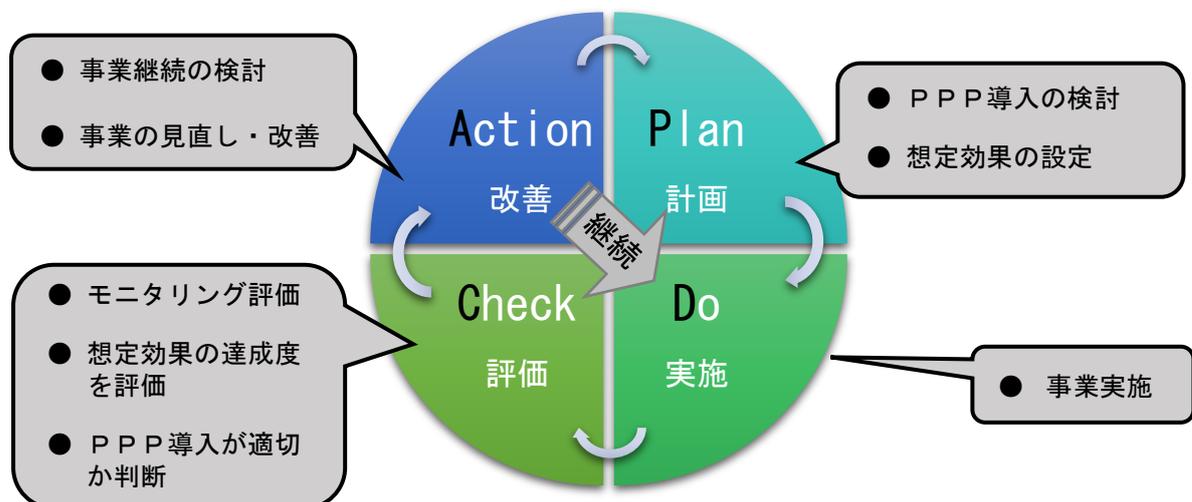
行政と民間等の間における責任の所在を明確にするために、行政と民間等との役割分担・責任の範囲を仕様書、募集要項、契約書、協定書等により明確化しておくとともに、契約の履行過程において行政の管理・監督機能が十分働くよう留意します。

また、双方がリスクを顕在化させないよう互いに意識し、対等なパートナーシップを形成し、より効果的な事業成果を得るため、定期的な検討会議の実施等、双方によるリスクマネジメントに努めます。

### (3) モニタリングによる評価・監視の実施

PPP活用においては、公共サービスとして必要なサービス水準を維持・確保するため、適正なモニタリングの実施が必要です。特に、PFI事業や指定管理者制度を用いて事業を実施する場合は、公共サービスおよび市民満足度の維持・向上のため、事業ごとに評価基準・評価指標やモニタリングの具体的な実施方法をあらかじめ明確に定めておき、必要に応じて指導します。

また、評価結果に基づき、必要に応じて事業の見直し、実施手法を変更するなどの改善を行うため、PDCAサイクルによる事業のマネジメントを行います。



#### (4) 施設における行政の管理責任

民間が管理運営を行っている施設においては、施設設置者である行政の責務として、事故を未然に防止するため、実地調査を含めた施設・設備の保守、安全確認等の強化等、管理監督に努めます。

あわせて、施設・設備や事業内容において、万一の事故が発生した場合を想定し、行政と民間との連携について、十分協議を図り、対応の徹底および検証等の指導を行います。

#### (5) 競争性・公平性・透明性の確保

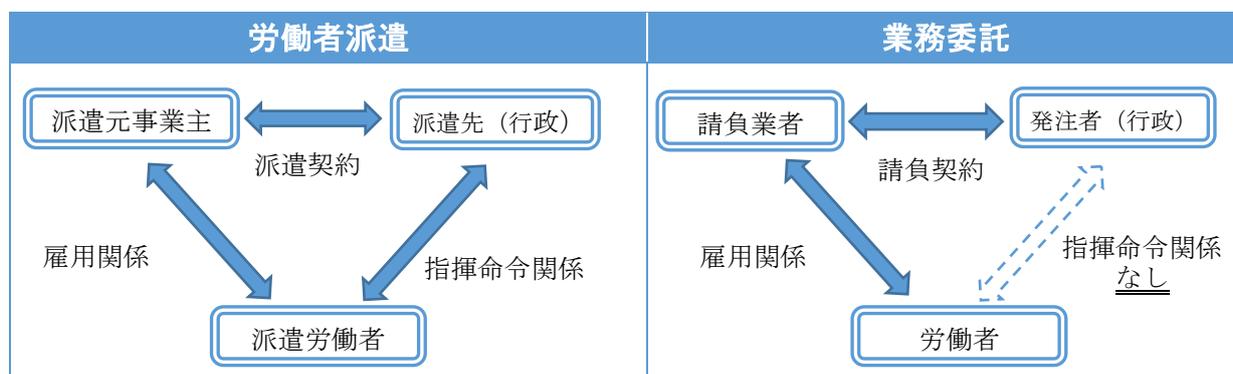
PPP事業の実施主体の選定にあたっては、その事業内容を踏まえた上で、競争性・透明性・公平性をもった契約手続きを行います。

#### (6) 法令等遵守事項の徹底

労働関係諸法令（労働基準法、労働者派遣法等）、地方自治法、消防法等、事業を実施する者が当然厳守しなければならない事項については、PPP活用の検討段階から十分留意することが必要です。特に、契約の形式としては民間委託・包括管理委託としても、実態として委託業務に従事するはずの労働者に、市が指揮命令して業務を遂行している場合は、労働関係諸法令等に抵触することになります。そのため、労働者派遣契約以外の契約により従事している者には、事務上、直接指揮監督できないことに十分留意します。

##### 労働者派遣と業務委託の違い

- **労働者派遣**：行政の指揮命令により、民間等の労働者を行政の事務に従事させる
- **業務委託**：民間等の指揮監督により、雇用する労働者を委託事務に従事させる



### **(7) 行政として保有・蓄積すべき専門知識やノウハウ**

民間活力を導入したとしても、行政としての責任を果たしていくためには、PPP事業について行政が事業の企画立案、指揮監督および評価ができる専門知識・能力を備えている必要があります。

そのため、専門知識や技術、基本的なノウハウ、モニタリング能力の蓄積が必要となります。

### **(8) 積極的な情報の発信・共有**

行政が持っている情報を民間と共有し、民間が持つノウハウを活用することで、従来の枠組みを越えた新たな発想による質の高い公共サービスの提案が期待できます。

民間との情報共有は、公民連携を推進する上で重要であり、本市が抱えている事務事業などの情報について、積極的に発信していくことが必要です。

**第2編**  
**PFI導入に係る**  
**基本指針**

## 第6章 PFIとは

PFI（Private Finance Initiative）とは、公共施設等の資金調達、設計、建設、維持管理・運営等を一括して、民間に委ねることにより、民間の資金、経営能力、技術的能力を活用し、行政が直接実施するよりも効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図る手法です。

### 内閣府によるPFI関連ガイドライン

- PFI事業実施プロセスに関するガイドライン
- PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン
- VFMに関するガイドライン
- 契約に関するガイドライン – PFI事業実施契約における留意事項について –
- モニタリングに関するガイドライン
- 公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン

### （1）PFIの基本理念（5原則3主義）

公共性原則	・公共性のある事業であること
民間経営資源活用原則	・民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用すること
効率性原則	・民間事業者の自主性と創意工夫を尊重することにより、効率的かつ効果的に実施すること
公平性原則	・特定事業の選定、民間事業者の選定において公平性が担保されること
透明性原則	・特定事業の発案から終結に至る全過程を通じて透明性が確保されること
客観主義	・各段階での評価決定について客観性があること
契約主義	・公共施設等の管理者等と選定事業者との間の合意について、明文により、当事者の役割・責任分担等の契約内容を明確にすること
独立主義	・事業を担う企業体の法人格上の独立性又は事業部門の区分経理上の独立性が確保されること

## (2) PFI導入により期待できる効果

### 低廉かつ良質な公共サービスの提供

- ・ PFI事業においては、民間事業者が資金を調達し、設計、建設、維持管理・運営等の全部または一部を一体的に行うことで効率化が図られ、コストの縮減・質の高いサービス提供が期待できます。
- ・ 従来の公共事業のように細かな仕様を定めるのではなく、性能発注という「性能を満たしていれば細かな手法は問わない」発注方式で業務を委ねることにより、民間事業者のノウハウを発揮することが期待できます。

### 事業の安定性確保

- ・ 事務遂行上の不確定要素を可能な限り予測し、行政と民間事業者の間におけるリスク分担および役割分担を明確にすることで、スムーズな事業運営が確保できます。
- ・ 行政によるモニタリング（提供されるサービスが行政の要求水準を満たしているどうかのチェック）を行い、水準を下回る場合は行政から民間事業者へ支払われるサービス対価を減額する等により、民間事業者には事業の安定性に努めるよう促すことができます。

### 財政負担の平準化

- ・ PFI事業では、民間事業者が資金を調達し、施設の設計・建設・維持管理・運営等の全部または一部を一体的に行います。行政が自ら公共施設等を整備した場合は、建設時に多大な財政支出が発生しますが、PFI事業では事業契約期間全体に渡って均等に民間事業者へ支払うため、財政支出を後年度へ平準化することができます。

### 民間の事業機会の創出による地域経済活性化

- ・ これまで行政が行ってきた事業を民間事業者に委ねることにより、新たな事業分野へ民間事業者が参入する機会を創出します。

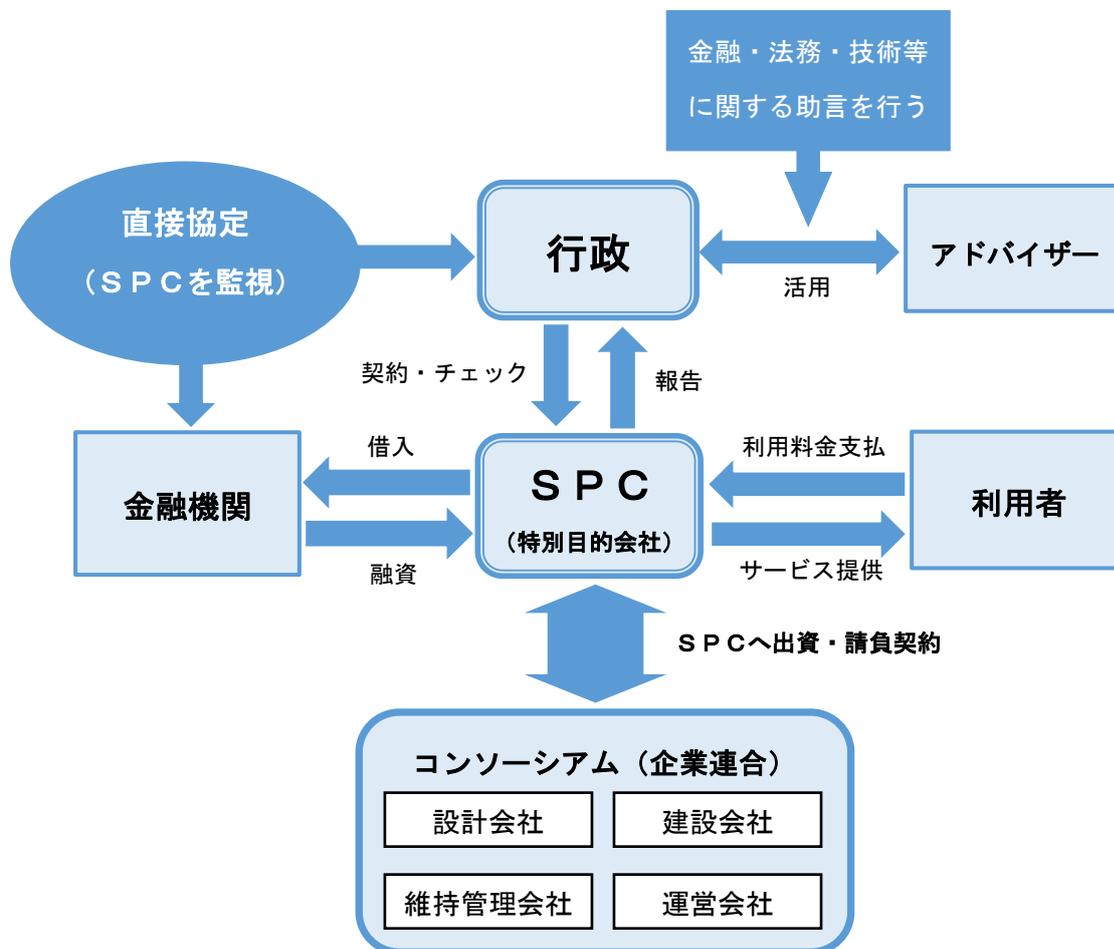
### (3) PFIの事業スキーム

施設を設計、建設し、維持管理・運営を行う場合に、従来の公共事業では、設計、建設、維持管理・運営という各業務を分割して発注していました。一方、PFI事業では、資金の調達から施設の設計、建設、維持管理・運営までのサービスを長期契約として一括して民間事業者任せます。

提供するサービス内容が施設の設計、建設、維持管理・運営など多岐に渡るため、PFI事業に応募しようとする企業の多くは、複数の異業種企業等とコンソーシアム（企業連合）を組みます。

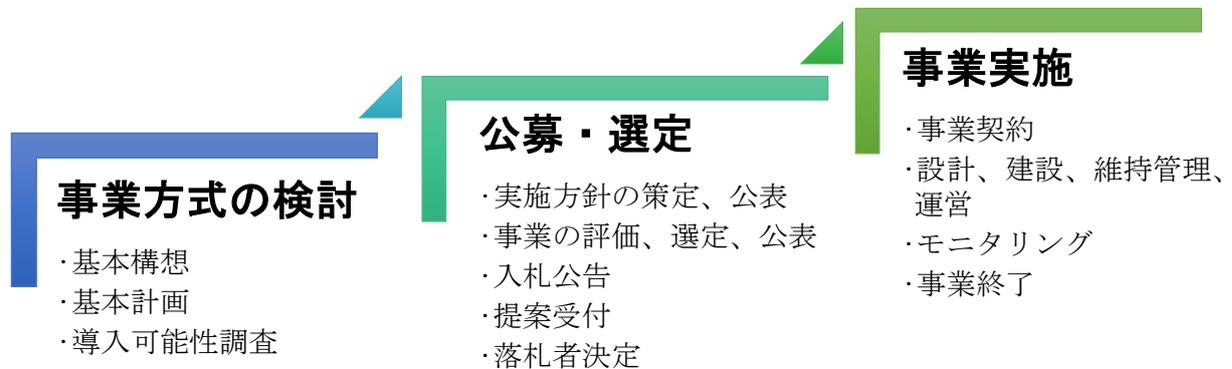
なお、公共事業であるPFI事業は、サービスの継続的かつ安定した提供が求められるため、コンソーシアムに参加する企業の経営状態がPFI事業に悪影響を与えないよう、それぞれが出資してPFI事業を実施するための「特定目的会社」（SPC：Special Purpose Company）を設立します。

このSPCは、コンソーシアムに参加している企業と工事請負契約や管理運営委託契約などの個々の契約を結び、PFI事業を実施することになります。



## (4) PFIの実施手続き

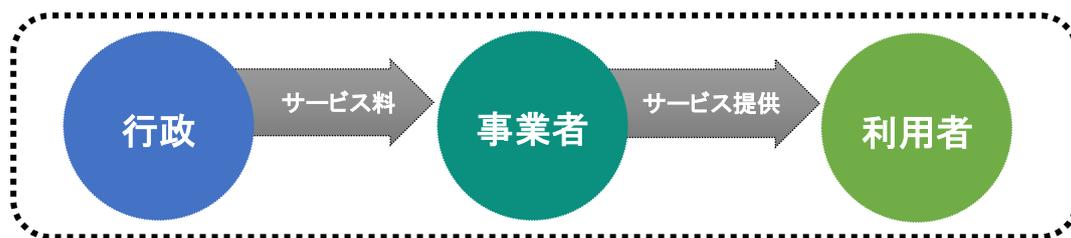
事業をPFIで実施する際は、主に以下のような手続きが必要となります。



## (5) PFIの事業形態

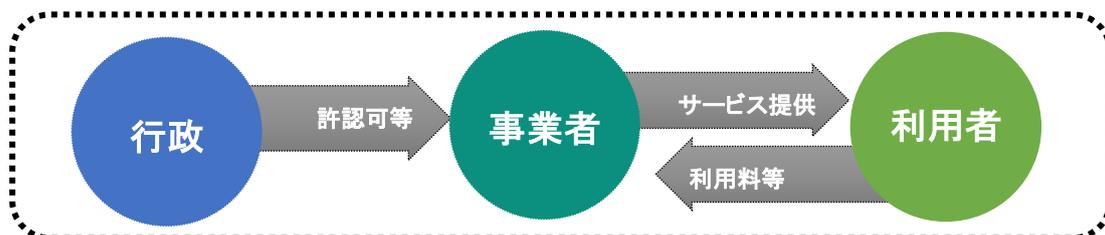
### ① サービス購入型

民間事業者が施設整備・維持管理・運営を行い、行政はサービスとして購入します。



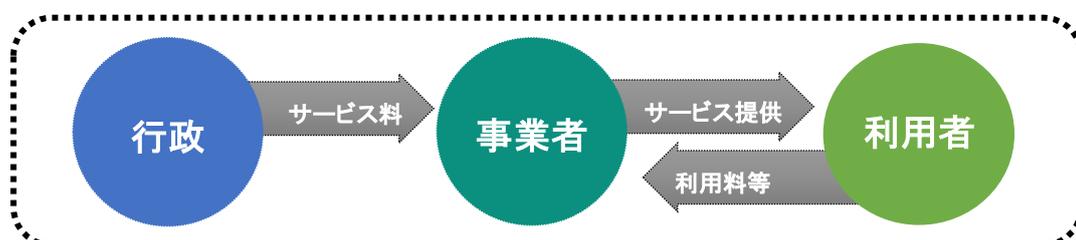
### ② 独立採算型

行政からの許認可に基づき、民間事業者が施設を整備し、事業を運営します。投資資金は、利用料金収入によって回収します。



### ③ ミックス型

サービス購入型と独立採算型を合わせたもので、行政と民間事業者が事業費を分担して施設整備を行います。施設の維持管理・運営は民間事業者が行います。



## (6) PFIの事業方式

事業過程（設計、建設、維持管理・運営）における公共施設の所有関係によって、以下のような事業方式に分類されます。

また、事業方式はここに示したものに限定されず、事業によって柔軟で最適な組み合わせが可能です。

### ① B T

民間事業者が施設等を建設し、施設等完成直後に行政へ所有権を移します。



### ② B T O

民間事業者が施設等を建設し、施設等完成直後に行政へ所有権を移し、民間事業者が維持管理・運営を行います。



### ③ B O T

民間事業者が施設等を建設し、維持管理・運営を行い、事業終了後に行政へ所有権を移します。



### ④ B O O

民間事業者が施設等を建設し、維持管理・運営を行い、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去します。



## ⑤ RO

民間事業者が施設を改修した後、維持管理・運営を事業終了時点まで行います。



## ⑥ 公共施設等運営権制度（コンセッション）

行政が施設を保有したまま、民間事業者が行政から事業運営権を取得し、改修投資等を含め、全面的に維持管理・運営を行います。

## (7) 従来の公共事業手法との比較

	従来の公共事業	PFI
実施方法	施設の設計・建設・維持管理・運営を個別に行政が実施または民間に委託	施設の設計・建設・維持管理・運営をSPC（特別目的会社）が一括し、長期に渡って実施
発注方法	仕様発注（※1） 分離分割発注（設計・建設・維持管理・運営を分割して発注）	性能発注（※1） 一括発注（設計・建設・維持管理・運営をSPCに一括して発注）
事業者選定方法	原則、価格による入札	価格・提案内容を総合的に評価
リスク分担	リスクが生じる度に決定していくが、基本的に行政が負う	契約時にリスクを明確化し、行政と民間事業者の双方で分担
資金調達	市債、補助金など、行政が資金を調達	民間事業者がプロジェクトファイナンス（※2）等により市場から資金を調達。行政からの補助を活用・併用する場合もある。

## ※1 仕様発注と性能発注の違い

仕様発注	構造・材料等に関する詳細な仕様書を行政が作成し、民間事業者に発注する。発注者である行政が定めた仕様通りに委託業務を実行することが求められ、民間事業者のノウハウ・技術力を生かす余地が少ないため、業務範囲も限定的で自由度が少ない。
性能発注	提供する公共サービスの質・水準を必要な限度で示し、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。サービス水準を遵守するための具体的な手法・プロセス等は民間事業者の自由裁量に任せられるため、民間事業者のノウハウを生かした創意工夫が発揮しやすい。

## ※2 プロジェクトファイナンスとは

資金調達を行う際、民間事業者自身が資金を借り入れるのではなく、プロジェクトを遂行するSPC（特別目的会社）を設立し、SPCを独立した事業者として資金を借り入れる手法です。返済原資を事業の収益だけに限定し、担保は事業に関連する資産のみとするため、SPCを設立する親会社は債務保証を求められません。従来のコーポレートファイナンスでは、親会社が最終的にすべて負担していたリスクを、金融機関を含めた複数の関係者のうち、最も適切にリスクをコントロールできるものが分担することで、リスクの分散が可能になります。

	コーポレートファイナンス	プロジェクトファイナンス
借り入れ主体	親会社（出資会社）	SPC（事業主体）
返済原資	親会社のすべての利益	当該事業の収益
リスク分担	親会社が最終的にすべて負担	SPCと金融機関等との間で分担 （事業のリスクが高ければ、金利等のコストも高くなる）
担保	当該事業に関する収益・資産・権利等に加え、親会社の資産に担保を設定することが可能	当該事業の収益・資産・権利等

## 第7章 PFI導入の検討

### (1) PFI導入検討の基本的な視点

対象事業の期間・特性・規模等を踏まえ、次の視点から、PFI導入が適切であるか検討します。

#### 民間事業者のノウハウ・経験が活用できる

- ・ PFIは民間事業者のノウハウ・技術・資金を活用して、行政が実施するよりも効率的かつ質の高いサービスの提供することを目的とします。そのため、対象事業の性質および内容等から見て、民間事業者の創意工夫の余地が大きく、参入が期待できることが必要です。

#### 長期にわたり安定的・継続的なサービスが提供できる

- ・ PFI事業は支払額の平準化が可能となるため、事業期間が長いほど毎年の支払額は小さくなります。しかし、事業開始時に想定できるすべての取り決めを行うため、事業期間中に民間事業者へ委ねる業務内容を変更することは困難です。そのため、事業期間中に業務内容が大幅に変更される可能性がないか、市民のニーズを確保し続けることができるかを検討することが必要です。

#### 公共サービス向上・コスト縮減効果が高い

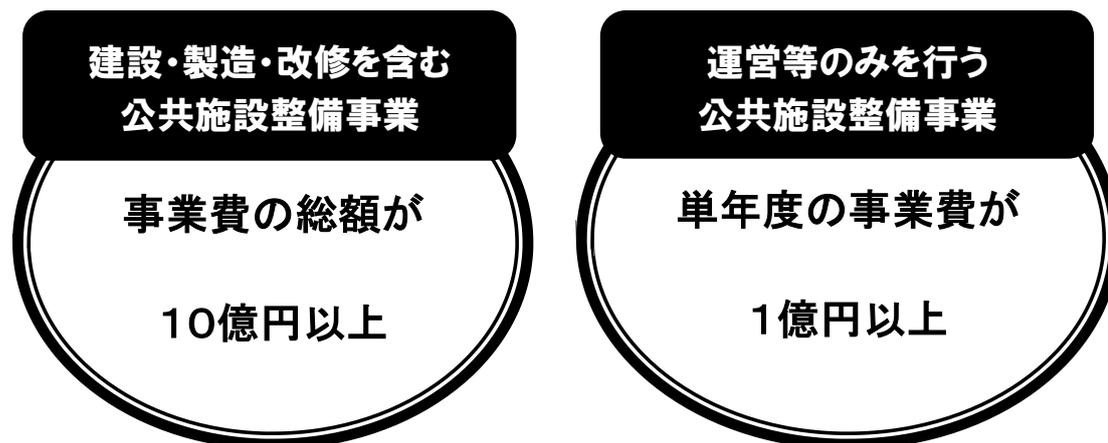
- ・ PFI導入による公共サービスの向上、高いコスト縮減効果を実現するためには、次の事項を満たすことが必要です。
  - ① 施設の整備から運営までの一括発注が可能
  - ② 民間事業者のノウハウが発揮できる性能発注が可能
  - ③ 複数の民間事業者の参入が見込まれ、競争原理が働く
  - ④ 民間事業者が実施することで、交付対象外になる補助金がない

#### PFI導入に向けて余裕のあるスケジュールが確保できる

- ・ PFI事業は、従来手法と比較して、民間事業者の募集から契約の締結まで長期間となります。そのため、事業自体にPFI導入が適しているにもかかわらず、緊急性の高い事業である場合またはスケジュールの遅延が他の公共事業に影響を与える場合については、他の手法を検討します。

## (2) PFI導入検討の事業費基準

PFI導入には、専門的なコンサルタントによる導入可能性調査の委託料やSPCの設立をはじめとした様々な経費が必要となります。また、一定のVFM・民間事業者の参入意欲・金融機関の投資意欲を確保するためには、一定の事業規模であることが必要です。そのため、事業担当課は、次の事業費基準に該当する場合、PFI導入の検討を優先的に行います。ただし、次に該当しない事業についても、必要に応じてPFI導入を検討します。



### 「事業費の総額」の考え方

建設・製造・改修を含む公共施設整備事業の事業費基準となる「事業費の総額」とは、該当する事業に費やされる経費や人件費、すべてを合わせた金額を指します。対象となる期間は、事業の開始から終了までとなるため、対象事業により異なります。なお、建設・製造・改修と維持管理・運営を一括して受注する場合は、事業全体に費やされる金額を指すものとします。また、複数施設の事業をひとつの事業に集約できる場合は、複数施設の合計費用を基準に照らし合わせます。

### 【参考】国の事業費基準

2015年（平成27年）12月に国が定めた優先的検討指針においては、優先的検討の対象とする事業について、以下の通り事業費基準を設けています。ただし、この基準額については、「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かどうかの判断は、資金調達コストの差異のみで行うべきでなく、業務効率化による効果等を総合的に勘案して行うべきである。」としています。

国の指針による事業費基準	
建設、製造または改修を含む 公共施設整備事業	総額 <u>10億円</u> 以上
運営等を行う公共施設整備事業	単年度 <u>1億円</u> 以上

左表の基準額は、国が全地方公共団体向けに行ったアンケート結果を参考にしています。優先的検討規定と類似の制度を有する地方公共団体のうち、左表と同様の基準額を設けている自治体は、建設等整備事業費では約76%、運営等整備事業費では約94%となっています。

次のいずれかに該当する事業は、PFIの導入検討対象から除くものとします。

#### 対象事業の例外

- 民間事業者が実施することが法的に制限されている事業
- 災害復旧事業等、緊急に実施する必要がある事業

#### (4) PFI導入を検討する時期

PFI導入を検討するにあたっては、以下の時期を目安とします。

#### PFI導入検討開始時期

- 新たな事業を企画・立案するとき
- 公共施設を建設・改修するとき
- 公共施設の集約・複合化など、運営を見直すとき
- 公営企業の経営の効率化に関する取組を検討するとき

## (5) 庁内事業推進体制

PFI事業実施にあたっては、特有の事業スキームや事業者選定方法などに関し、詳細な知識が必要となり、ノウハウの蓄積・共有が有効となります。また、庁内横断的な調整を要する場合が想定されるため、PFI導入にあたっては、政策課が総合的な調整・推進、情報の提供等を担います。事業担当課と政策課が相互に調整・支援し合うことで、PFI事業を適正・円滑に推進します。

なお、予算措置、契約上の処理など、適宜必要に応じて事業関係課と相互に調整し、適切に事業を実施します。

また、PFI導入の決定にあたっては、事業担当部が発議者となり政策会議等による承認を受けます。政策会議等には、事業担当課および政策課の担当者が出席するものとします。

事業担当課と政策課の役割分担	
事業担当課	政策課
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の発案</li> <li>● VFMの算定</li> <li>● PFI導入検討調書の作成</li> <li>● 簡易VFM算出シートの作成</li> <li>● 実施方針・募集要項等の策定</li> <li>● 民間事業者の提案に対する検討・結果通知</li> <li>● 入札の実施・契約の締結</li> <li>● 必要情報の公表</li> <li>● 情報公開請求（情報提供依頼）への対応</li> <li>● 議会对応（説明、議決に向けた手続き）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PFI事業全体の進捗状況把握</li> <li>● 事業担当課への検討支援</li> <li>● PFI関連情報の収集・研究</li> <li>● 庁内外への情報提供</li> <li>● 「春日部市PPP活用指針」の見直し・改正</li> </ul>

## (6) 簡易な検討

対象事業へのPFI導入を検討するにあたっては、事業担当課が政策課からの支援を受けつつ、定性評価として「PFI導入検討調書」を作成し、定量評価として簡易VFMを算定した「簡易VFM算出シート」を作成します。これらを基に、政策会議等でPFI導入の適否を評価し、専門的な外部コンサルタントを活用した詳細な検討を行うべきか判断します。

## PFI導入検討調書の作成

該当事業について、PFI導入検討調書を事業担当課が作成し、主に以下の視点からPFI導入の適合性・実現性を評価します。

### PFI導入検討調書のチェック事項

- ① 事業スケジュールに無理はないか
- ② 一括発注によるコスト縮減効果はあるか
- ③ 補助金制度があるか
- ④ 類似事業の他市町村導入事例はあるか
- ⑤ 民間事業者のノウハウを生かし、創意工夫が期待できるか
- ⑥ 民間事業者と行政で明確にリスク分担ができるか
- ⑦ 安定的・継続的にサービスの需要が見込めるか
- ⑧ 民間の競争原理が働くか
- ⑨ 法令上の制限はないか

## 簡易VFMの算出

PFIを導入するに当たっては、VFMの有無を検証し、事業を効率的・効果的に実施できるか確認することが必要となります。VFMの算定には、事業方式・事業費の整理など専門的な作業が必要となり、外部コンサルタントへ算出を委託することが想定されますが、予算措置が必要となる以上、PFI導入を検討する事業すべてのVFM算出を外部コンサルタントへ委託することは困難です。

そのため、PFI導入を検討する事業の簡易な定量評価として、「簡易VFM算出シート」を用いて、事業担当課がVFMを算出します。評価は、既存施設・類似施設の事業費（設計費・建設費・維持管理費・運営費等）を参考に行い、定性評価である「PFI導入検討調書」の評価と併せてPFI導入が適切かどうかを判断します。

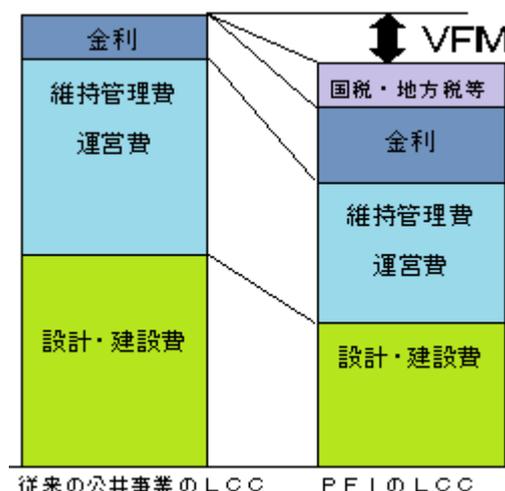
算出方法および様式等の詳細については、政策課と協議することとします。

採用を検討している手法の過去の実績が乏しいことなどにより事業費の比較が困難である場合は、他市の事業事例・類似事例の経費、民間事業者との事前意見交換などを踏まえて算出することができます。そのほか、本市の負担を抑制することに繋がる客観的な評価をすることができる方法のうち、できるだけ簡易な方法で実施します。

## VFMとは

「支払い（Money）に対して最も価値の高いサービス（Value）を提供する」（=Value For Money）ことを指し、「同一のコストならば、より質の高いサービスを提供」「同一のサービスならば、より低いコストで提供」する考え方です。

行政が実施した場合の事業期間全体の公的財政負担の見込み額（LCC）と、PFIを導入した場合の事業契約期間全体のPFI事業者への支払い見込み額を比較します。比較した結果、PFIを導入することにより総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合がVFMの値となります。



なお、公共事業のLCC < PFIのLCCとなり、VFMが発生しない場合においても、その差を上回る公共サービス水準の向上がPFI事業において期待できる等、他の要素も考慮した上で導入すべきかどうかを判断する必要があります。

LCC (Life Cycle Cost)
事業の計画、施設の設計、建設、維持管理・運営、修繕、事業終了までの全体にわたって要するコスト。

PFI事業におけるVFMの有無	
PFIのLCC > 公共事業のLCC	無
PFIのLCC < 公共事業のLCC	有

## VFMの算出

次の計算式を用いて算出します。ただし、将来の金額を現在の価値に置き換えた値（現在価値化）を使います。

$$VFM (\%) = \frac{\text{従来の公共事業のLCC} - \text{PFIのLCC}}{\text{従来の公共事業のLCC}} \times 100$$

### 現在価値化とは

例えば金利が5%の場合、「今日の100円は1年後の105円と同じである」という考え方のもとに、将来の金額を現在の価値に置き換えることです。行政が直接実施する場合とPFIを導入する場合における財政負担の見込額の算定に当たっては、支出または歳入する時点が異なる金額について、現在価値で比較する必要があります。

## (7) 詳細な検討

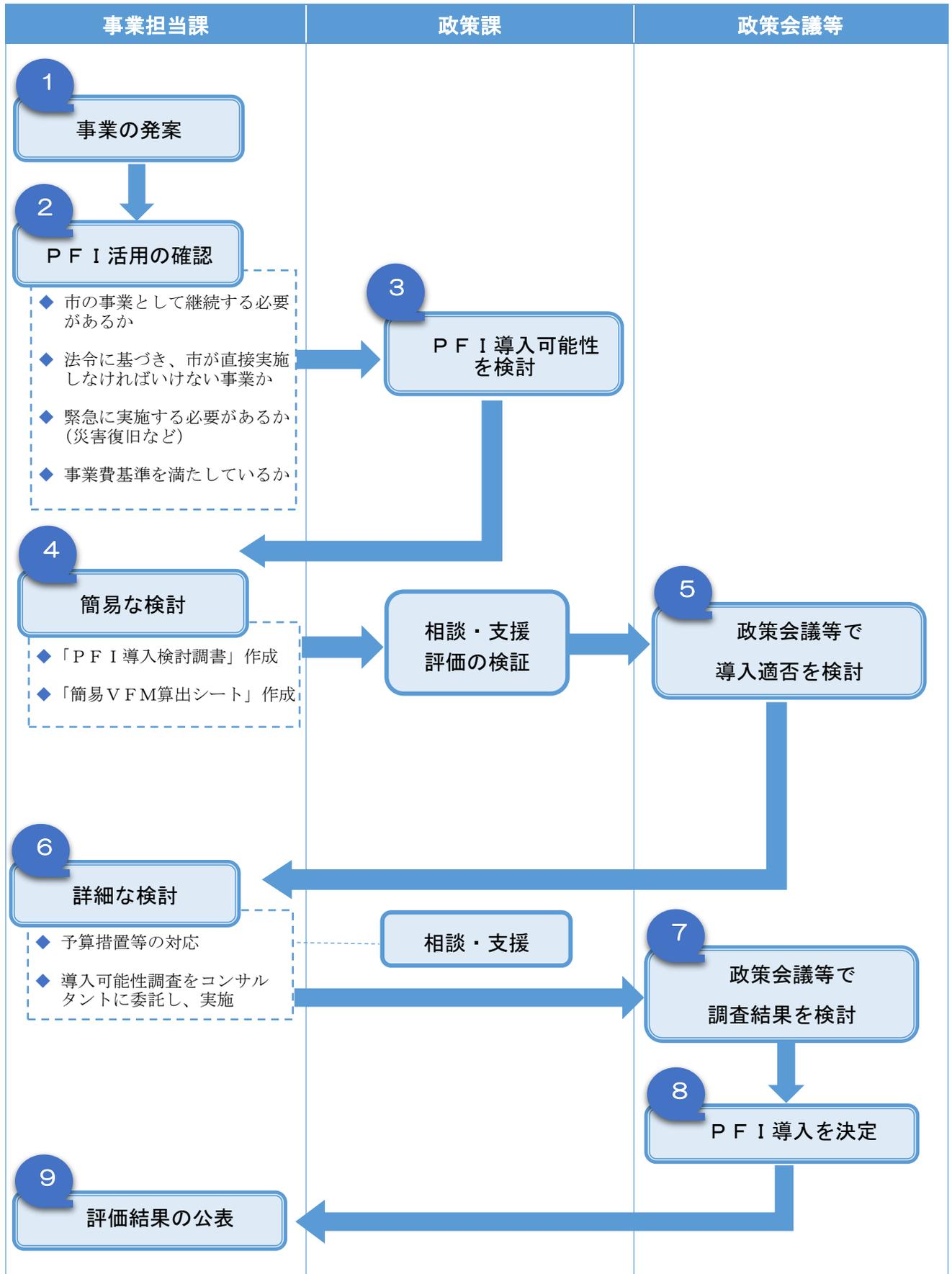
専門的な外部コンサルタントを活用し、要求水準・リスク分担等の検討を行ったうえで、従来型手法とPFI導入時との間で詳細な費用総額を比較する導入可能性調査を行います。なお、実施には予算措置が必要となるため、事前に財務担当課と協議を行う必要があります。

### リスク分担とは

リスク分担とは、契約・協定等の締結時では正確に想定できない事由により、損失が発生する可能性（＝リスク）を、行政と民間事業者が「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」という考え方に基づいてそれぞれ負うことです。

- リスク要素の例**：設計等の完了の遅延、設計等費用の約定金額の超過、公共サービスの利用度の当初の想定との相違、維持管理・運営に係る事故、天災等の不可抗力事由によるトラブル 等

(8) PFI導入検討フロー（事業発案からPFI導入決定まで）

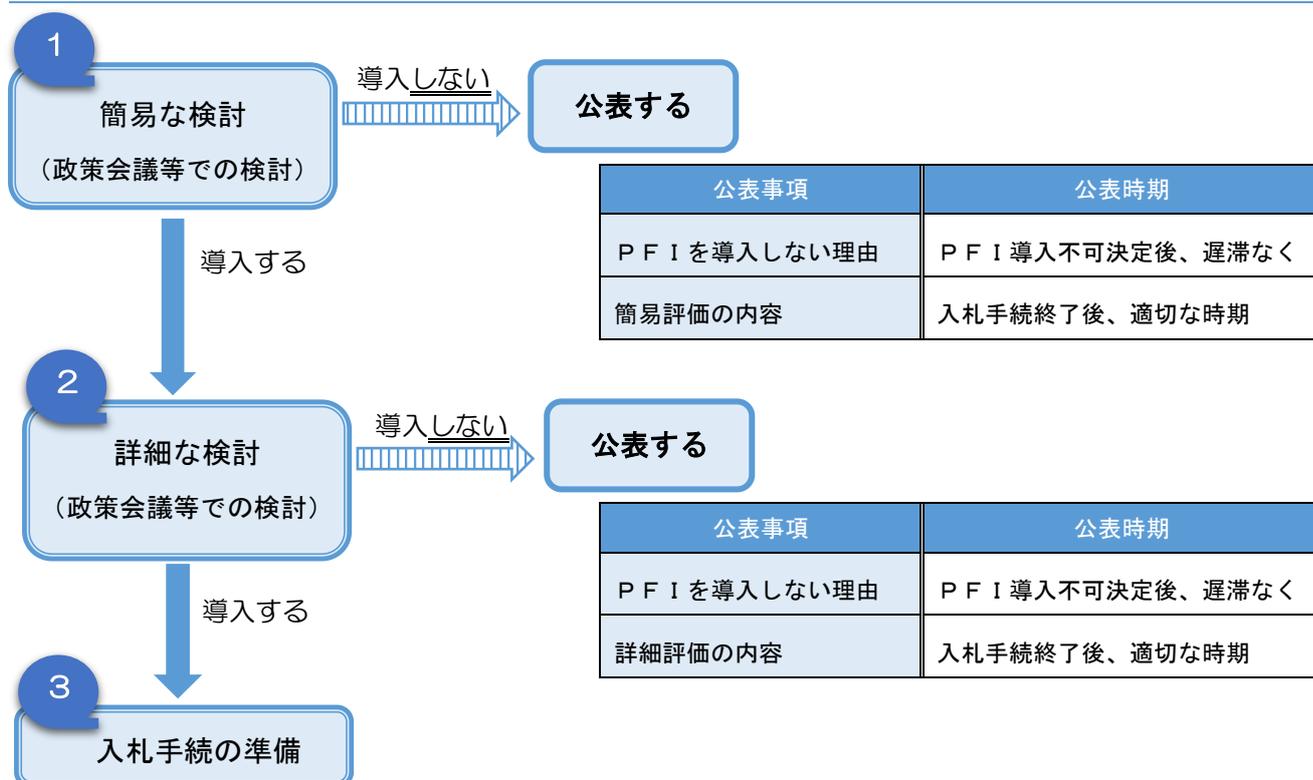


## 第8章 評価結果の公表

「簡易な検討」および「詳細な検討」の各検討段階において、PFI導入に適しないと評価した場合は、①PFIを導入しない理由、②評価の内容について市公式ホームページ上で公表します。

ただし、評価内容のうち、予定価格の推測に繋がりにくい事項（特に、詳細な検討結果内容等）については、入札手続等の公正性を確保するため、評価結果後、遅滞なく公表するのではなく、「入札手続終了後の適切な時期」に行います。

### 評価結果の公表フロー



## 参考 民間からの提案

これまで行政が担ってきた事業や今後実施する方針を決定している事業について、民間の能力やノウハウ、創意工夫でより効率的・効果的にしたうえで、サービスの提供者を民間に移していくための制度が「民間提案制度」です。民間から委託・民営化の提案を募り、市民にとってプラスと判断すれば、民間への委託・民営化を進めます。

なお、PFI法（第6条第2項）では、民間事業者から必要書類を添えて特定事業の提案を受けた際、「公共施設等の管理者等は、当該提案について検討を加え、遅滞なく、その結果を当該民間事業者に通知しなければならない。」としています。ここでは、一般的な民間提案制度について紹介します。

### ① 対象業務

行政が実施している全事業を対象とするものから、具体的な事業として対象を限定するもの、または既存事業の枠にとらわれないものまで、各自治体の取り組みにより様々です。募集にあたっては、対象事業の内容、従事職員数、予算額、実施状況（直営、委託等）などの情報を公開しているケースが多くなっています。

### ② 提案者の資格

提案者については、提案した事業を実際に実施することを前提として団体に限定するものから、実際の事業実施能力を問わず、個人からもアイデアを受け付けるケースがあります。「団体」の範囲も、民間企業だけではなく、市民活動団体、その他法人、地域の団体等の任意団体を含める事例があります。

### ③ 民間提案制度の実施フロー（イメージ）



### ④ 事業者の選定

提案が採用となった民間主体が必ずしも事業者とはならず、プロポーザル方式・総合評価一般競争入札により選定する事例がある一方で、①提案者と随意契約を行い、そのまま事業者として選定するケース、②プロポーザル方式・総合評価一般競争入札時において、提案が採用された事業者に加点をする事例があります。

#### 他自治体の取組事例

- さいたま市：提案型公共サービス公民連携制度（対象事業限定、個人のアイデアを提案可）
- 流山市：FM施策の事業者提案制度（既存事業でなくとも提案可、協議成立時に提案者と随意契約締結）

## 参考 本市のPFI導入事例

### (1) 小中学校普通教室等エアコン整備事業の概要

快適な学習環境の整備と児童生徒の健康面への配慮のため、市立小・中学校37校のうち、校舎の改築に伴いエアコンを既に設置している1校を除く小・中学校36校の普通教室（特別支援教室等を含む）及び小学校特別教室（音楽室・図書室）の662教室にエアコンを整備しました。

- 事業期間：2015年（平成27年）12月24日～2029年（平成41年）3月31日
  - エアコン工事：2016年（平成28年）2月～2016年（平成28年）7月
  - 維持管理業務：2016年（平成28年）8月～2029年（平成41年）3月
- 事業手法：PFI事業として整備（学校のエアコン整備としては埼玉県内で初）

### (2) PFI導入の検証結果

PFIの導入について専門家の視点から多角的に検討し、VFM及び各事業手法の総合評価について検証した結果、12%のVFMが得られることがわかりました。そのため、本事業についてはPFIの導入が可能であり、PFIが本市にとって最も適した事業手法であるということが裏付けされたため、小中学校普通教室等エアコン整備をPFI事業として整備することを決定しました。

#### ① VFM評価結果

(税込・百万円)

		直接施工方式	リース方式	PFI方式
市が負担する ライフサイクルコスト※1	交付金	2,579	2,318	2,309
	※2 適用前	(100%)	(90%)	(90%)
	交付金適用後	2,281	2,318	2,011
		(100%)	(102%)	(88%)
現在価値換算※3		2,210	2,223	1,936
		(100%)	(101%)	(88%)
VFM (Value for Money) ※4		0	13	▲ 274
		(0%)	(1%)	(▲ 12%)

- ※1 ライフサイクルコスト：設計・建設費と事業期間中の維持管理費等、事業に関わる全ての費用
  - ※2 交付金：学校施設環境改善交付金 大規模改造（空調） 補助率1/3
  - ※3 現在価値：将来のお金を現在の価値に置き換えた値（「PFIに関する基本方針」では、ライフサイクルコストの比較は現在価値で行うとされています）
  - ※4 VFM：行政が実施した場合の事業期間全体の公的財政負担の見込み額と、PFIを導入した場合の事業契約期間全体のPFI事業者への支払い見込み額を比較した結果、PFIを導入することにより総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合
- ※対象校・対象教室数：小学校24校・中学校12校 合計36校662教室

## ② 事業手法の総合評価

事業手法の評価の視点として、本市の財政負担を低減化しつつ、児童生徒の学習環境改善のために、できるだけ早期に、全ての対象校にエアコンを一括導入するとともに、地域経済への貢献も考慮しつつ、以下の7つの視点により総合評価を行った結果、PFIが本市にとって最適な事業手法という結果が得られました。

	直接施工	リース	PFI
国庫補助事業の活用	市に所有権があるため活用できる	事業者にも所有権があるため活用できない	市に所有権があるため活用できる
施工品質の確保	確保できる	確保できる	確保できる
供用後の品質確保	自己管理となる	事業者が維持管理まで行うため確保できる	事業者が維持管理まで行うため確保できる
市内業者への発注	元請として受注できる	元請となることは困難であり、事業者の下請けとして参画	特別目的会社の構成企業や協力企業として参画が可能
エアコン導入時期	2016年(平成28年)10月	2016年(平成28年)5月	2016年(平成28年)7月
事務負担の軽減	学校ごとの発注となり、学校ごとに管理する	事業者が全体事業管理するため軽減できる	事業者が全体事業管理するため軽減できる
財政負担の低減	国庫補助事業の活用により低減できる	国庫補助事業が活用できないため低減できない	国庫補助事業・民間ノウハウの活用により低減できる

### (3) 契約内容の概要

- エアコン整備対象校：36校（東中学校を除く）
- エアコン設置教室数：662教室
- 受注者：春日部学校エアコン整備 株式会社（VFM15.0%）
- SPC構成企業：

（市内）正和工業、中田建築設計、日立建設設計、中野電設、本田工業

（市外）太平エンジニアリング、東海テック

## (4) 事業スケジュール

	月 日	内 容
平成 26 年 度	8月中旬	エアコンPFI事業検討開始（直接施工、PFI、リース各手法）
	11月13日	エアコンPFI導入の方向性を政策決定
	1月30日	≪小・中学校普通教室等エアコン整備に係る支援業務委託≫ ○公募型プロポーザル方式 ○受注者 株式会社 三菱総合研究所 ○契約期間 2015年（平成27年）1月30日～2016年（平成28年）3月18日 ○委託金額 51,548,400円 ○業務の概要 <ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI導入可能性調査業務（2015年（平成27年）1月30日～5月31日）</li> <li>・事業手法の比較検討（VFM試算・スケジュール）</li> <li>・実施可能性の評価</li> <li>・アドバイザー業務（2015年（平成27年）4月1日～2016年（平成28年）3月18日）</li> <li>・PFI法に基づく手続きの業務支援</li> <li>・契約手続き等の業務支援</li> </ul>
	3月30日	春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業者選定審査会規則の制定
	3月31日	PFI事業導入検証結果（VFM12%）
平成 27 年 度	4月28日	第1回春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業者選定審査会（事業概要、実施方針）
	5月15日	実施方針・要求水準書（案）の公表
	6月6日	モデル校（幸松小学校）現地見学
	6月9日	競争的対話
	6月定例会	債務負担行為の設定
	6月30日	第2回春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業者選定審査会（VFM、入札条件、落札者決定基準、選定手続き）
	7月13日	特定事業の選定（VFM精査13.6%）、入札公告
	9月24日	提案書提出期限
	10月20日	第3回春日部市立小・中学校普通教室等エアコン整備PFI事業者選定審査会（提案審査、事業者選定、審査講評案作成）
	11月13日	仮契約
	12月定例会	契約議決・受注者決定（VFM15.0%）
	12月24日	契約・設計開始
平成 28 年 度	2月6日	現場着手
	7月1日	全校一斉稼動

## PFI導入検討調書

事業担当課				
事業名称				
事業目的				
想定スケジュール				
民間事業者にゆだねる事業範囲	<input type="checkbox"/> 設計 <input type="checkbox"/> 建設 <input type="checkbox"/> 維持管理 <input type="checkbox"/> 運営 (詳細を記入してください)			
施設の建設・改修を含む場合	用地	場所		
		用地確保	<input type="checkbox"/> 市有地 <input type="checkbox"/> 民有地 ( 買収 ・ 賃借 )	
		用地面積	㎡	
		計画上の規制	用途地域 : 建蔽率 :        % 容積率 :        % その他 :	
	建設	延床面積 :	㎡	
	事業費(概算)	建設・改修費	百万円	
		維持管理・運営費	百万円/年	
	補助制度	<input type="checkbox"/> 有 制度名称 : 制度内容 :		
<input type="checkbox"/> 無				
類似事業の 他市導入事例	市町村名 :	事業名 :		
	市町村名 :	事業名 :		

項目		判断基準	評価	理由
P F I 導 入 の 適 合 性	①	民間事業者の ノウハウ	民間事業者がノウハウを生かし、 創意工夫が期待できるか	
	②	収益性	使用料・利用料等による収益 が見込めるか	
	③	リスク分担	民間と行政で明確にリスク分 担ができるか	
	④	市民サービスの 向上	安定的・継続的にサービス需 要が見込めるか	
P F I 導 入 の 実 現 性	⑤	法令上の制限	事業主体が民間事業者である ことが制限されていないか	
	⑥	財政負担	事業期間全体について財政負 担が縮減できるか	
	⑦	事業 スケジュール	事業の開始までに時間的余裕 があるか	
	⑧	参加業者の 見込み	多くの民間事業者の応募が見 込まれ、競争による効果が期 待できるか	

**評価の考え方**

○	P F I 導入が適している
△	P F I 手法導入が一部適している
×	P F I 導入が適していない

## 【用語集】

## あ行

アールオー R O	Rehabilitate Operate の略。P F I 手法のひとつで、行政が所有する既存施設を改修・補修し（Rehabilitate）、管理・運営（Operate）を行う手法。
インフラ（施設）	Infra-structure の略。公共施設のうち、都市活動を支える道路・橋りょうなどの道路施設や、環境施設などの大型の生産設備・機械設備を伴う施設、公園、上下水道などの施設の総称。
エスピーシー S P C	Special Purpose Company の略。ある特別の事業を行うために設立された事業会社のこと。P F I では、公募提案する共同企業体（コンソーシアム）が、新会社を設立して、建設、維持管理・運営に当たることが多い。
エフエム F M	Facility management の略。業務用不動産（土地、建物、構築物、設備等）すべてを経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法。企業や官公庁、営利・非営利を問わず、業務遂行において不動産を利用する組織を対象とした施設の管理・運用手法。
エルシーシー L C C	Life Cycle Cost の略。事業の計画、施設の設計、建設、維持管理・運営、修繕、事業終了までの全体にわたって要するコストのこと。

## か行

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、銀行からの投資や返済などの現金収支のこと。
公共施設	公共事業によって供給される施設のこと。本指針においては、ハコモノ施設（建築物系施設）だけでなく、インフラ施設を含んでいる。
公共施設等運営権制度 （コンセッション）	民間事業者が行政から事業運営権を取得し、改修投資等を含め、全面的にサービス提供を行う手法。行政が資産を保有したまま、その資産を民間に有償又は無償で貸与し、民間事業者はその資産を活用することを通じて、公共サービスの提供を担い、支払われる利用料金を事業報酬とする。

<b>広告掲載事業</b>	広報印刷物やホームページ、公共施設など、行政の様々な資産を広告媒体として有効活用し、民間企業等の広告を掲載して、広告料収入を得る事業。
<b>公民連携</b>	行政と民間が協力して公共サービスを提供すること。
<b>公有資産</b>	行政財産と普通財産に分類され、公共施設などの不動産のほか、各種権利や株式・社債などを含む。公有財産ともいう。
<b>公有資産活用（事業）</b>	行政が所有している財産を民間等に貸し付けた賃借料、売却などによる収入の増加を図る事業。また、民間等が独自のノウハウにより、地域の価値・施設の利便性を高めることで市民サービスの向上を図る。
<b>コーポレートファイナンス</b>	従来型企业貸付の主流で、企業活動全体が債務返済の原資となる資金調達形式。特定のプロジェクトの採算性等が問われるプロジェクトファイナンスに対して、企業の持つ人・物・金（カネ）全体が信用力となる。
<b>コンセッション</b>	Concession とは、「事業特権、特許等」のこと。PFI 事業の一手法として、「公共施設等運営権制度」と言う。
<b>コンサルタント</b>	ある特定分野において専門的知識と経験を有し、顧客の持込む問題に対して相談に応じたり、助言を提供したりすることを職業とする個人または法人。
<b>コンソーシアム</b>	企業連合や資本連合のこと。大規模開発事業の推進や資金需要に対応するため、国内外の枠を超えて銀行や企業が提携する。投資負担や事業リスクが回避できる。
<b>さ行</b>	
<b>サービス購入型</b>	PFI の事業類型の一つ。民間事業者は自ら調達した資金により施設の設計、建設、維持管理・運営を行う。行政は、そのサービス提供に対して対価を支払う事業類型。
<b>事業運営権</b>	利用料金の徴収を行う公共施設等について、施設の運営等を行う権利を民間事業者に設定するもの。
<b>実施方針</b>	特定事業の選定、民間事業者の選定等に関する指針。公共施設等の管理車は、PFI 事業を行うに当たり、実施方針を定め、公表しなければならない。
<b>指定管理者制度</b>	公の施設の管理に民間のノウハウや能力を幅広く活用し、市民サービスの向上と経費の節減を図ることを目的に、行政が指定する法人その他の団体等に、公の施設の管理を委ねる制

	度。指定管理者の範囲については、特段の制約を設けず、議会の議決を経て指定される。
<b>収益施設</b>	有料のイベント、コンサート等を行うことができる設備が整っており、収益を上げることが望める施設のこと。
<b>集約</b>	既存にある複数の施設や機能などを一カ所にまとめること。なお、統合や複合化は、集約化の考え方に含まれる。
<b>スキーム</b>	事業の枠組み・仕組み・構成のこと。
<b>性能発注</b>	事業を民間事業者へ委託する際、提供する公共サービスの質・水準を必要な限度で示し、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こと。サービス水準を遵守するための具体的な手法・プロセス等は民間の自由裁量に任せられるため、民間のノウハウを活かした創意工夫が発揮しやすい。
<b>た行</b>	
<b>直営</b>	民間事業者へ委託せず、直接、行政が施設を管理運営すること。
ディービー <b>DB</b>	Design Build の略。PPPの一手法で、行政が資金調達を行い、設計から建設まで一括し民間に委ねる手法。
ディービーオー <b>DBO</b>	Design Build Operate の略。PPPの一手法で、行政が資金調達を行い、設計から建設、維持管理・運営についても一括して民間へ委ねる手法。
<b>導入可能性調査</b>	対象とする事業をPFI事業として実施した場合、サービス水準の向上の見込みはあるか、民間の参入意欲がどの程度か、VFMの検証等から総合的に判断し、PFIの導入の可能性を判断するもの。
<b>な行</b>	
<b>ネーミングライツ</b>	PPP手法の一つ。命名権ともいう。行政と民間事業者との契約により、行政の施設等に愛称等を付与させる代わりに、当該団体からその対価等を得て、施設の持続可能な運営に資する方法。
<b>延床面積</b>	ハコモノ施設における各階の床面積の合計のこと。
<b>は行</b>	
<b>ハコモノ（施設）</b>	公共施設のうち、公民館や図書館、学校などの建築物系施設の総称。

ピーエフアイ <b>PFI</b>	Private Finance Initiative の略。公共施設等の整備について、行政と民間事業者が契約を結び、適切なリスク分担のもとに設計・建設から維持管理、運営に至るまでの全部または一部を民間事業者が行う手法。
ピーオーオー <b>BOO</b>	Build Operate Own の略。PFI の一手法で、民間事業者が施設を建設 (Build) 、維持管理及び運営をするが (Operate) 、行政への所有権移転は行わずに民間事業者が所有する手法 (Own) 。
ピーオーティー <b>BOT</b>	Build Operate Transfer の略。PFI の一手法で、民間事業者が施設を建設 (Build) 、維持管理及び運営し (Operate) 、事業終了後に行政へ施設所有権を移転する (Transfer) 手法。
ピーティー <b>BT</b>	Build Transfer の略。PFI の一手法で、民間事業者が施設等を建設 (Build) し、施設等完成直後に行政に所有権を移す (Transfer) 手法。
ピーティーオー <b>BTO</b>	Build Transfer Operate の略。PFI の一手法で、民間事業者が施設を建設 (Build) し、施設完成直後に行政へ所有権を移転し (Transfer) 、民間事業者が維持管理及び運営を行う (Operate) 手法。
ピーディーシーイー <b>P D C A サイクル</b>	事業を円滑に進める手法の一つで、Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する手法。
ピーピーピー <b>PPP</b>	Public Private Partnerships の略。行政と民間が連携して公共サービスの提供を行う公民連携手法の総称。
ファイフエム <b>VFM</b>	「支払い (Money) に対して最も価値の高いサービス (Value) を提供する」 (=Value For Money) ことを指し、「同一のコストならば、より質の高いサービスを提供」「同一のサービスならば、より低いコストで提供」する考え方。行政が実施した場合と比べて、PFI の導入により総事業費をどれだけ削減できるか示す割合。
<b>複合化</b>	設置目的が異なる施設を、ひとつの建物に集約し、それぞれのサービスを継続しつつ、会議室など共同で利用できる機能を共用すること。
<b>プロポーザル</b>	主に業務の委託先や建築物の設計者を選定する際に、複数の者に目的物に対する企画を提案してもらい、その中から優れ

	た提案を行った者を選定すること。「プロポーザル (proposal)」は「企画、提案」を意味する。
<b>文教施設</b>	スポーツ施設、社会教育施設、文化施設を指す。
<b>包括管理委託</b>	複数年度で契約し、多岐にわたる維持管理業務を一括して委託する。複数の組織・施設にまたがる共通の事務・関連する一連の業務が対象となる。
<b>ま行</b>	
<b>マ イ ス M I C E</b>	企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (Incentive tour)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition または Event) の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。
<b>民営化</b>	行政の事業の運営主体を民間企業に改組すること。
<b>民間提案制度</b>	行政が実施する事業について、民間から委託・民営化の提案を募集し、採否について検討を行う。行政が実施するよりプラスになると判断すれば、提案に基づき事業を実施する。
<b>モニタリング</b>	選定事業者による公共サービスの履行に関し、契約に従い適正かつ確実なサービスの提供がなされているか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) すること。
<b>ら行</b>	
<b>リスク</b>	事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の様々な予測不可能な要素のこと。
<b>リスク分担</b>	協定等の締結の時点では予想することが難しいリスクが、事業期間中に現実のものとなった場合、事業に要する支出または事業から得られる収入が影響を受けることがある。そのため、リスクによって生じる支出の分担を含む措置についてできる限りあいまいさを避け、行政と民間事業者の間で具体的かつ明確に規定すること。
<b>労働者派遣</b>	PPPの一手法で、専門性や一定のスキルを持つ人材を、民間事業者からの派遣により、行政の指示下で業務に従事させる手法。



春日部市