

P F I 導入の手引き (要約版)

平成15年3月

香 川 県

目 次

1	P F Iの基本概念	1
2	P F Iの仕組み	3
3	P F Iの効果と課題	10
4	P F I導入の基本理念	12
5	P F I導入の基本的な考え方	13
6	P F Iの推進体制	15
7	P F I導入の手順	18

1 PFIの基本概念

(1) PFIとは

PFI (Private Finance Initiative) とは、公共施設等の「設計」「建設」「維持管理」及び「運営」に、民間の資金やノウハウを活用すること（国や地方公共団体等が実施主体で、民間事業者が事業主体）により、効率的で質の高い公共サービスの提供を図る事業手法である。

公共施設等とは

公共施設	道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等
公用施設	庁舎、宿舍等
公益的施設	公営住宅、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
その他施設	情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設、(廃棄物処理施設を除く)、観光施設、研究施設
政令で定める施設	PFI事業で実施することが適当な施設

PFI事業は、これらの施設の整備のほか、施設を有効に活用・運営して、住民へサービスを提供するソフト部分も含む。

(2) わが国におけるPFI導入の経緯

平成 11 年 9 月	「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(通称PFI法)」施行
平成 12 年 3 月	PFI実施に関する「基本方針」公表(総理府告示第11号)
平成 13 年 1 月	「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」公表(内閣府民間資金活用事業推進室)
平成 13 年 7 月	「VFM(Value For Money)に関するガイドライン」公表(内閣府民間資金活用事業推進室)
平成 13 年 12 月	「PFI法の一部を改正する法律」施行(行政財産の貸付が可能となる等)

(3) PFIの取組状況

(全国)・・・全国の事例については、「日本PFI協会」のホームページ参照。
 「実施方針」が策定、公表されている事業・・・全国で96事業(H15,2,28現在)
 (国、独立行政法人：20事業、都道府県：20事業、市町村、広域事務組合：56事業)

(本県)

「新世紀基本構想」の事業計画においてPFIの導入を、重点推進プランとして位置づけ、積極的に推進することとしている。

庁内において、「PFI庁内検討会」を設置(H13.12.7)し、民間企業担当者を招いて勉強会の開催や先進事例の研究を実施。

情報通信科学館(仮称)の整備中。(県のPFIモデル事業)

農業試験場移転整備について、ふるさと財団のアドバザ制度を活用して、導入の可否を検討したが、VFMがあまり出ず、PFIで行うメリットがあまり無いとの結論となっている。

(4) P F I の基本原則

P F I の基本理念や期待される効果を実現するためには、「公共性の原則」、「民間経営資源活用
の原則」、「効率性の原則」、「公平性の原則」、「透明性の原則」からなる5つの原則と、「客観
主義」、「契約主義」、「独立主義」の3つの主義に基づいてP F I 事業を実施しなければならない。

(5) P F I の特徴

民間の資金とノウハウの活用

P F I 事業は、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用し、公共施設等の整備等に関
する事業の実施を、「民間事業者に行わせることが適切なものについては、できる限り民間
事業者にゆだねること」とされている。

従来からの公共事業においては、設計、建設、管理・運営などの各段階ごと、また各年度
ごとに、行政が使用する材料、工法等の「仕様」を確定し、細かく関与していたが、P F I
事業においては、事業の全段階、全事業期間を一括化して委託し、行政は、求められる「性
能」を示し、その目的を達成する方法は民間にゆだねる方法がとられる。(性能発注主義)

また、行政は、民間が「資金、経営能力及び技術的能力を最大限に活用」できるよう関与
を少なくする必要がある。

V F M の達成

P F I 事業では、V F M (*1) が達成されていることが必要となる。

V F M が達成されているかどうかは、従来型の整備手法により公共が直接事業を行った場
合の事業費(P S C)(*2)と、P F I により民間事業者が行った場合の事業費(P F I
方式)とを比較して、P F I 方式の方が、公共が負担するコストが低下することや、サービ
スの向上が図られることなどを検証することにより判断する。

なお、P F I 方式は、事業のライフサイクル全体を視野に入れた事業方式のため、公共が
負担するコストの軽減については、当該公共サービス提供期間全体を通じた総事業コスト
(ライフサイクルコスト)(*3)で判断する。

- | |
|--|
| <p>*1 V F M (Value For Money) とは、「税金等を原資とする一定の支払に対して、最も
価値の高いサービスを提供する。」という考え方で、P F I 手法を適用するにはこの
V F M の確保が見込まれることが必要である。</p> <p>*2 P S C (Public Sector Comparator) とは、公共が事業を直接実施した場合における
公共のコスト負担のことで、公共側がそのコストを算出しなければならない。</p> <p>*3 ライフサイクルコストとは、事業の企画から建設、維持管理・運営の各段階を経て事
業が終了するまでの全体を通じたコストの総計。(金利変動及び物価変動の影響を含む。)</p> |
|--|

リスク分担の明確化

P F I は、実施主体は公共であるが、事業主体は民間事業者であるため、両者のリスク分
担については、より適切にリスクを管理できる者がリスクを負担することによって、費用を
最小化することを原則として、事業期間全体にわたり想定されるリスクをあらかじめ明確化
し、その内容を契約に明記して、従来方式で公共が負担していたリスクを適切に民間に移転
するものである。

2 P F I の仕組み

(1) 一般的な構成

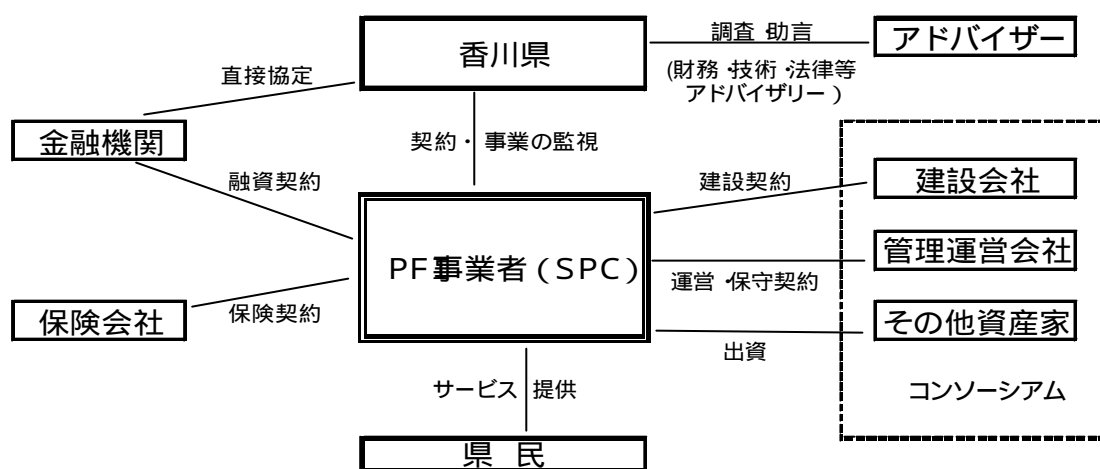
下記の図が一般的な P F I 事業の仕組みである。

P F I により提供できるのは公共サービスなので、事業の実施を決定し、P F I 手法で進めるため「実施方針」等を策定して事業者を選定するのは「行政機関」である。

また、行政との契約に基づき実際に P F I 事業を行うのは「P F I 事業者」で、その P F I 事業者に融資を行う「金融機関」や、行政機関に技術や法務面の助言等を行う「アドバイザー」のほか、事業会社のリスクをカバーする「保険会社」などが参画する形態が一般的である。

P F I 事業においては、これら各セクターの間で様々な契約が結ばれることにより、役割とリスクが明確に分担され、事業が実施されている。

P F I 事業の仕組み（一般的な構成）



各セクターの基本的な役割

香 川 県

サービスの提供（P F I では、提供する公共サービスの内容や水準の決定、事業運営時のモニタリングが中心で、実際のサービス提供は P F I 事業者が行う。）

P F I 事業者

P F I 事業において、自ら資金を調達し、ノウハウを活用して実際に公共サービスの提供を行う。

通常、P F I 事業は施設の設計、建設から事業の維持管理や運営を行うため、個々の要求を十分に満たすだけの経営的、技術的能力を必要とする。そこで、P F I 事業に参加しようとする企業は、複数の異業種企業とコンソーシアム（企業連合）を組むことになる。

コンソーシアムに参加する企業は、それぞれが出資等により P F I 事業を推進するための S P C（Special Purpose Company：特別目的会社）を設立し、この S P C が P F I 事業者として事業を遂行するとともに、必要に応じて、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等の個別契約を結ぶ。この際、S P C は親会社から独立した会社となっている。

金融機関

事業がPFIとして成立可能かどうか、プロジェクトの計画性、運営の健全性等を資金面から判断し、採算性がある場合、その事業に融資を行う。

また、PFI事業者の破綻等により事業の遂行が不可能になった場合、継続的な公共サービスを確保するために合理的である場合に限り、金融機関等に、当該PFI事業を継承するコンソーシアムを指名する権利を与えることなど、事業修復の機会を与えて事業継続を担保するため、行政と金融機関が、あらかじめ直接協定（ダイレクトアグリーメント）を結び、適切な取決めを行う。

保険会社

SPCは、必要に応じて、事業のリスクをカバーするため、保険会社と契約する。

アドバイザー

PFI事業を実施する際に、財務面、法務面、技術面、プロジェクトマネジメント面等の専門知識やノウハウを必要とすることから、民間のコンサルタント等の専門家をアドバイザーとして活用することが必要である。

県民

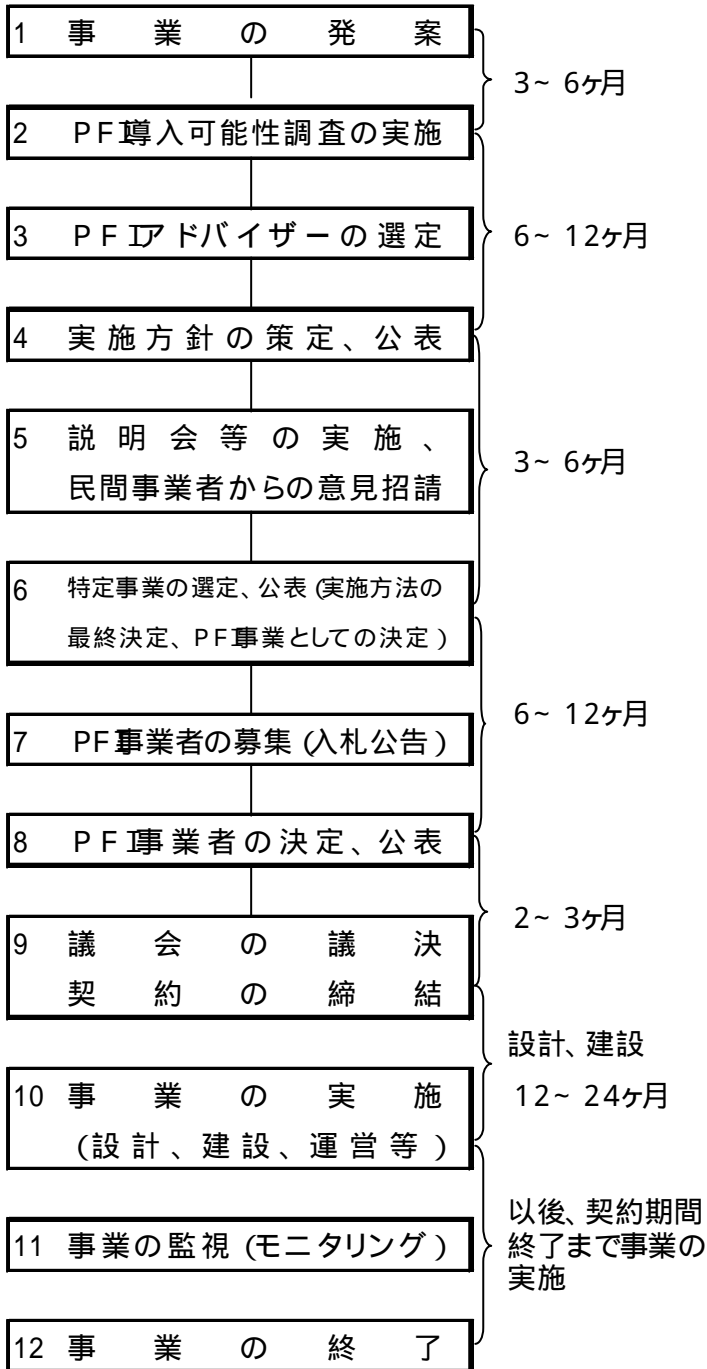
提供される公共サービスを受益する。

(2) 主な流れ

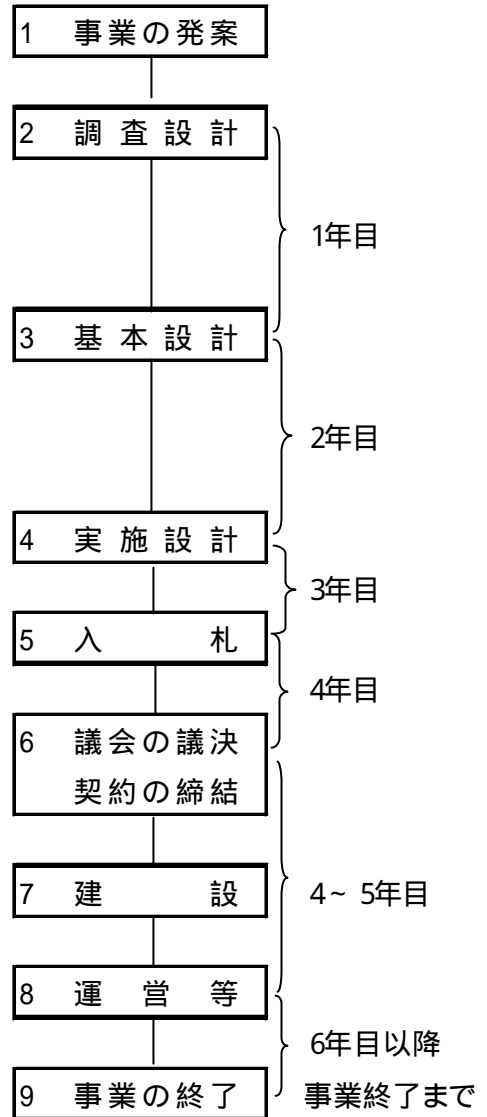
PFI事業では、公共サービスとしての必要性やPFI事業として実施するかどうかを検討する「事業の発案」から始まり、検討結果に基づく「実施方針の策定」、PFIを適用して実施する事業であることを決定する「特定事業の選定」、「PFI事業者の募集及び選定」、「契約の締結」などの手続を、アドバイザーを活用するなどにより進め、その後、PFI事業者により事業が実施され、県はそれを監視していくことになる。（詳細については後述。）

PFI方式と従来の整備方式のフロー図を次ページに示す。

< P F I 方 式 >



< 従 来 の 整 備 方 式 >



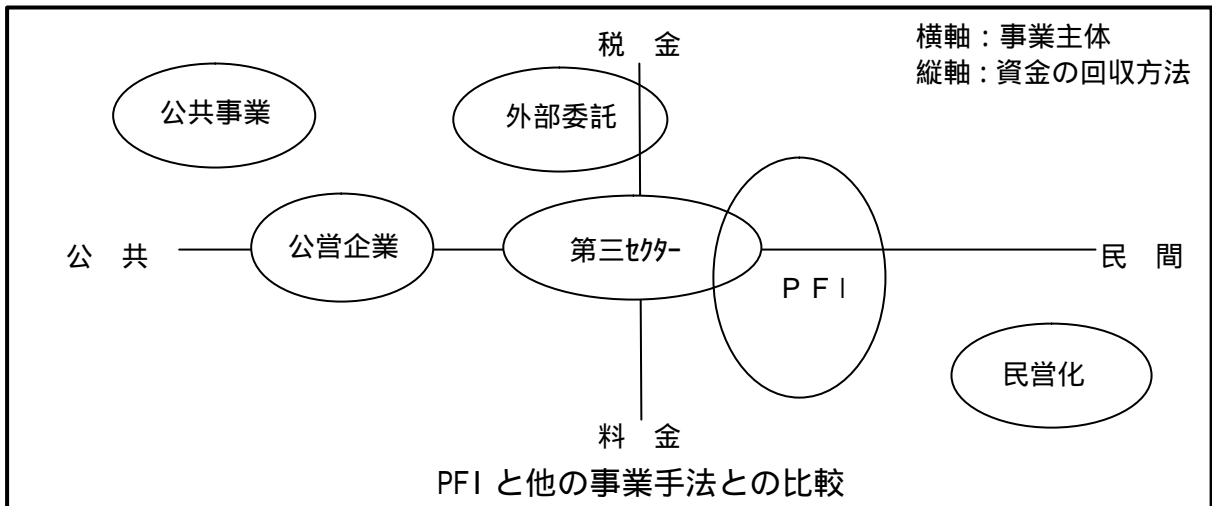
(3) 他の事業手法との比較

PFIの事業領域

これまで、わが国では、公共事業は国・自治体などが実施主体となり、例えば、リゾート開発など、事業性があり、公共性の高い事業は第三セクターが実施するという例が多くみられた。

このような中で、PFIでは、従来、国・自治体等が行ってきた公共事業の分野を民間事業者に実施を委ねる点に大きな特徴がある。

また、PFIの事業内容はあくまでも公共サービスの提供であり、その提供方法は多様だが、財政負担の軽減がポイントになる。



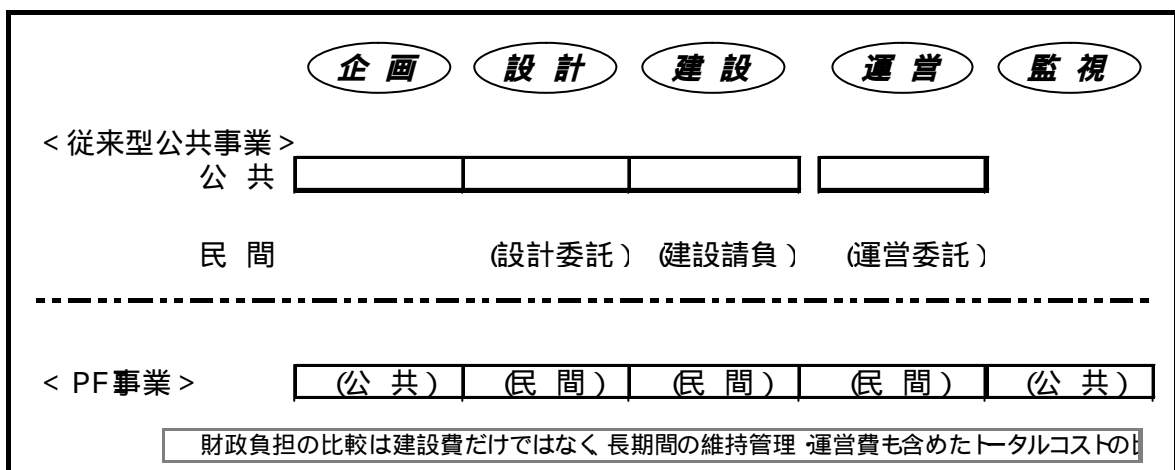
従来型の公共事業との違い

PFIは、単に民間のノウハウを公共サービス分野に取り入れる従来型の外部委託や請負等とは異なるものである。

従来型の外部委託や請負等は、事業プロセスの一部の作業のみを民間に行わせるものの、事業主体は公共のままである。

これに対して、PFIは、事業主体も民間事業者であり、公共は、民間から質の高い公共サービスを調達（購入）するものである。

従来型公共事業との実施方法の相違（典型的な例）



第三セクター方式等との違い

行政と民間が共同で事業を実施する手法としては、民活事業や第三セクター事業があり、これらの事業は、事業を実施する上で、あらかじめ官民のリスク分担を明確にしないまま事業を実施したため、最終的なリスクを行政が被ったというケースもみられた。

これに対して、PFI事業は、事業を実施する上で想定されるリスクを可能な限り洗い出し、行政と民間の役割・責任・リスクの分担をあらかじめ契約で明確にした上で、事業の実施には基本的には行政が関与（出資や経営参加）せず、民間に任せる形態をとっている。

また、民活事業や第三セクター事業は、従来、行政が実施してこなかった分野における公共的施設整備・運営が中心だったが、PFI事業は公共性が高く、本来、行政が行うべき公共施設等の整備等に、民間の資金やノウハウを活用するという点で大きな違いがある。

項目	PFI方式	第三セクター方式
対象事業	本来公共が整備・運営すべき施設	公共性の高い民間事業
リスクの負担関係	リスク分担は、契約であらかじめ具体的に定める	リスク分担までは取り決めない
事業運営	できるだけ民間の創意工夫に任せる	公共の出資、コントロールが大きい。
公共の財政負担	サービスの提供度合いに応じた長期的な支出	当初に集中支出(業績とは原則無関係)
官民の役割分担	明確 (できる限り民間に委ねる。 事業破綻後も公共サービス継続。)	不明確 (公共も出資し、役員の派遣等を通じて経営参画。)

外部委託方式との違い

外部委託方式とは、公共部門が労働をアウトソーシングすることによって、経費の節減を図ることが主たる目的となる手法であり、多数の公共部門において幅広く取り入れられている一般的な民間活用方策である。なお、従前は制限があった公の施設の管理受託者の範囲が、平成15年度中に、法令等の改正により、民間事業者にも拡大される予定である。

一方、PFIは、公共部門に代わり民間部門主体でサービスを提供することになるため、民間事業者も、事業実施にあたりリスクを分担することになり、また、そのノウハウなどを最大限に活かすための創意工夫が求められることになる。

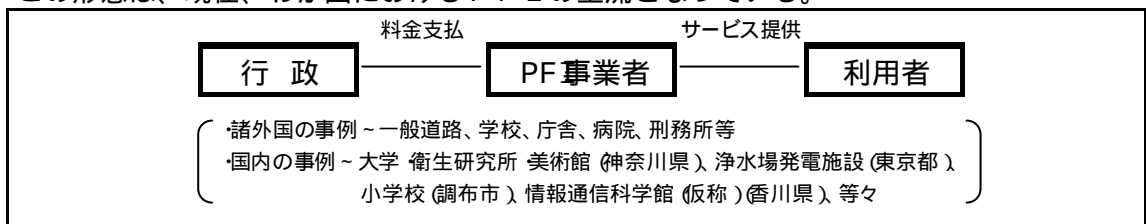
(4) P F I の事業方式

事業形態による区分

P F I 事業は、行政の関与の仕方に着目すると、一般的に次の3つの形態に区分できる。ただし、これらはいくまでも P F I 事業の基本的な形態であり、実際に事業を実施する際には、事業内容や法制度、採算性、民間事業者の動向等を踏まえながら、これらの形態を参考として、最も効果的で効率的なサービスが提供できる事業スキームを構築していくこととなる。

サービス購入型

P F I 事業者が公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営を行い、行政はそのサービスを購入し、対価を支払う。P F I 事業者は、主に行政からの支払によりコストを回収する。この形態は、現在、わが国における P F I の主流となっている。



ジョイント・ベンチャー型

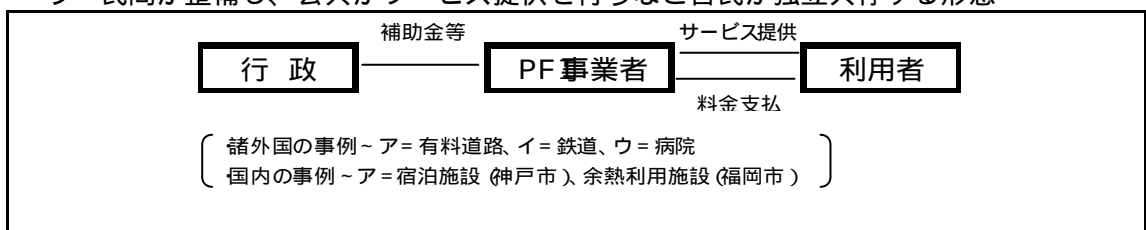
行政と民間の両方の資金を用いて公共施設等の整備を行うが、事業の運営は主に民間が主導する。P F I 事業者は、補助金等の公的支援を活用するとともに、利用者から利用料金を徴収して事業コストを回収する。

公共の関与の仕方の違いにより、次の形態に分けられる。

ア 政策的に利用料金を低く設定し、公共が料金を一部補助する形態

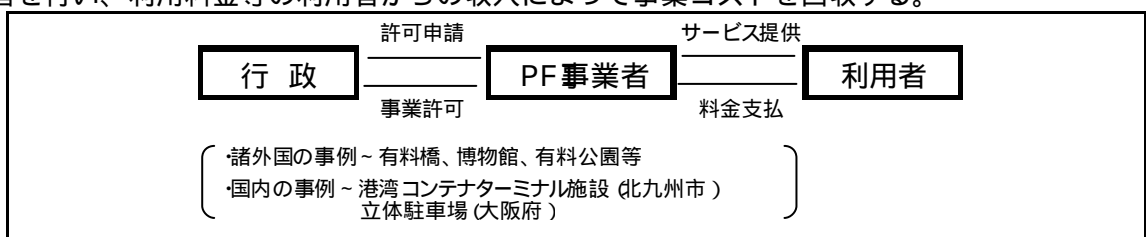
イ 初期投資が多額で事業期間内での回収が困難なため、公共が事業費の一部負担する形態

ウ 民間が整備し、公共がサービス提供を行うなど官民が独立共存する形態



独立採算型

行政からの事業許可に基づき、P F I 事業者が公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営を行い、利用料金等の利用者からの収入によって事業コストを回収する。



プロセスによる区分

事業の過程を「建設」(Build)、「運営」(Operate)、「所有権移転」(Transfer)等の事業のプロセスに着目して分類すると、基本的な方式として、次の3方式があげられる。

BTO方式・・・Build Transfer Operate

BOT方式・・・Build Operate Transfer

BOO方式・・・Build Own Operate

この分類は、施設の所有、運営形態等、PFI事業における行政と民間の関係によるものである。

ただし、法制度上、民間が保有できない施設等もあり、リスク・責任・役割分担は、PFIの導入可能性調査の段階からの検討事項となる。

各プロセスにおける事業主体

種類	資金調達	設計・建設	維持管理・運営	契約期間中の施設の所有	事業終了後の施設の所有
BTO方式	PFI事業者	PFI事業者	PFI事業者	行政	行政
BOT方式	PFI事業者	PFI事業者	PFI事業者	PFI事業者	行政
BOO方式	PFI事業者	PFI事業者	PFI事業者	PFI事業者	PFI事業者 又は撤去

BOT方式は、BTO方式に比較して、民間事業者の創意工夫、リスク移転という点において、県にとってメリットが大きい方式であるといえる。(本県の情報通信科学館(仮称)整備等事業はこの方式である。)

一方、VFMという点では、BTO方式の方が、施設所有に係る諸税負担、減価償却費負担が軽減され、県にとってメリットが大きい方式であるといえる。

資金調達については、通常BTO方式においても、施設の建設費相当額を契約期間にわたって長期延べ払いする方法を選択すると考えられ、この場合はBOT方式と同様、県が資金を調達する必要はない。

なお、BOT方式において、施設の所有者である民間事業者が負担する固定資産税については、県の税収とならないことから、県におけるPFI事業ではVFMを減少させる要因となっている。

全国的には、これまでの事例件数は、多い順に、BOT方式、BTO方式、BOO方式となっている。

また、事業方式は、この3方式に限定されず、事業実施にあたり、以下のB、O、L、T、S等の柔軟で最適な組み合わせが可能である。

- B：建設・建築(Build)
- O：所有(Own)
- O：運営(Operate)
- L：リース(Lease)
- T：資産の移転(Transfer)
- S：資産の売却(Sell)
- R：補修(Rehabilitate)

3 P F I の効果と課題

(1) 効果（メリット）

公共セクターにおける効果

質の高い公共サービスの提供	P F I 事業では、利用者のニーズを把握し、満足度を高めるような民間事業者の経営上のノウハウや技術的能力を活用することができるため、より質の高い公共サービスの提供が可能となる。
事業コストの削減	P F I 事業では、施設の設計から建設、維持管理及び運営の全部又は一部を、一体的に民間事業者にゆだねることに伴い、一括発注が行われること、また、その際、仕様発注方式ではなく性能発注方式がとられることにより、事業コストの削減が期待される。 また、事業を進めていく上では、事故、需要の変動、物価や金利の変動等の経済状況の変化、計画の変更、天災等さまざまな予測できない事態により損失等が発生するおそれ（リスク）があり、P F I 事業では、これらのリスクを最もよく管理できる者がそのリスクを負担することを契約において明らかにし、事業全体のリスク管理を効率的に行うことによりV F M の極大化を図り、事業コストの削減を可能とする。
財政支出の平準化	P F I 事業では、従来方式のような施設の建設年次における大きな財政支出は発生せず、財政支出は契約期間にわたって平準化された民間事業者へのサービスの対価として支払われることになるため、厳しい財政事情のなかでも、必要な社会資本の整備等が可能となり、公共サービスの早期提供が可能となる。
官民パートナーシップの形成	「民間でできるものは民間にゆだねる」という考え方のもと、公共サービスの提供手段の選択肢を拡げ、それぞれに適した民間参加の方式をつくることにより、官民の適切な役割分担に基づく新たなパートナーシップ（P P P : Public Private Partnership）が形成されていくことが期待される。
説明責任（アカウントビリティ）の確保と職員の意識改革の推進	P F I 事業は、事業の発案から終了まで、手続きの透明性が要求される仕組みとなっている。 具体的には、実施方針や特定事業の公表といった手続きを通じて、行政の説明責任が求められ、行政運営において透明性が確保される。 また、P F I 事業への取組みを通じて、従来の制度慣習にとらわれない考え方、コスト意識（事業期間全般にわたる長期のライフサイクルに関するコスト意識）、経営感覚の醸成等、職員の意識改革が図られる。

民間セクターにおける効果

民間の事業機会の創出	P F I 事業は、従来、行政が行ってきた事業を民間事業者にゆだねることから、民間に対して新たな事業機会をもたらすこととなる。 また、他の収益事業と組み合わせることによっても、新たな事業機会を生み出すこととなる。 さらに、P F I 事業のための資金調達方法として、プロジェクト・ファイナンス等の新たな手法を取り入れることで、金融環境が整備されるとともに、新しいファイナンス・マーケットの創設にもつながる。 これらのように、新規産業創出、経済構造改革推進の効果が期待される。
技術革新	P F I 事業では、従来のような仕様発注ではなく、性能発注が原則であり、公共として必要なサービス水準が満たされていれば、それを提供する上での手法（仕様）は問わない。 このため、民間事業者においては、自らが得意な分野の技術などを最大限活用することが可能となるとともに、コストを削減するための新たな技術、手法の開発を促すといったことが期待できる。

(2) 課題（デメリット）

<p>P F I導入実績の不足（未知数の部分が多い）</p>	<p>P F Iを導入するにあたっては、V F Mの評価や官民のリスク分担、事業者選定に係る審査、契約締結などの専門的知識や新しい発想が求められる一方で、全国的にまだまだ導入実例も少なく、P F Iを進めていく上での具体的な情報が不足している現状にある。</p> <p>また、P F Iの事業期間は、20年～30年という長期にわたるものであり、先行している事例もその途上にあり、事業を進めていく上でのいろいろな課題に直面している。</p> <p>したがって、現時点ではP F I事業の実施プロセス等についての一定の想定はできても、依然、事業手法としては未知数の部分が多い。</p>
<p>P F Iに対する認識の醸成（P F Iは万能ではない）</p>	<p>P F Iは、公共施設等の整備等を実施する一つの手法であり、同じような事業であっても、その事業を取り巻く環境の違い等によっては、P F Iの導入が難しい場合もあることから、決してP F Iは万能ではなく、すべての公共事業に適用できるとは限らない。</p> <p>また、厳しい財政事情にあって、P F Iの導入効果の一つとして、財政支出の平準化があげられるが、20～30年といった事業期間全体にわたり恒常的な後年度負担が生じ、財政が硬直化するおそれがある。</p>
<p>手続きの煩雑さ（P F Iは、多くの手続きの積み重ねで進められる）</p>	<p>P F Iでは、公平性や透明性を確保するために、事業主体を選定する公共側、応募する民間事業者側とも、P F Iとして事業化するまでの手続きが複雑で、これに係る手間も当然多くなる。</p> <p>例えば、公共側では、単に事業の企画や必要な施設の仕様だけではなく、事業主体の事業性確保の可能性やリスク分担案、審査方法等を検討しなくてはならず、外部のアドバイザーの活用などが必要となる。</p> <p>一方、民間事業者側においても、事業期間全体を通じての事業のあり方や、コンソーシアムの組成といった事業成功のための工夫の検討、事業関係者間の権利義務を規定する契約書の詳細な検討が求められる。</p> <p>このように、従来型公共事業に比べて、契約に至るまでには、多くの手続きの積み重ねが必要とされ、この点ではコスト高となるとともに、入札コストなどにおいては、従来型の公共事業に比べ、民間事業者が負担すべきコストが割高になる場合もある。</p>
<p>地元企業の事業参画</p>	<p>P F Iの事業主体となる民間事業者には、長期の事業期間にわたって、必要な資金の調達能力とリスクを負う能力が求められることから、事業主体として選定される応募者は、一定のノウハウをもった企業に限定される可能性が高く、業界での経験、大規模事業の建設経験、資金調達等に関する専門知識が求められるようになる。</p> <p>従って、参画する企業は必然的に大企業に限られてくることが想定されるが、一方で、地域経済の振興という視点からは、事業主体として参画できるような地元企業の層を広げていくことが課題となり、地域に密着した事業や地元企業の企画力等を活かせるような方策を検討する必要がある。</p>
<p>その他制度的な課題</p>	<p>政府調達協定における公募型プロポーザル方式による随意契約の採用の制限、資金調達における政府系金融機関等の無利子分野の制限など、個別法において、P F I導入を促進するためのさらなる規制改革が必要である。（現在、国においては、さまざまな分野における規制改革が検討されており、公の施設の管理受託者の範囲についても、15年度中の法令等の改正により、民間事業者にも拡大される予定である。）</p> <p>また、P F I事業への国庫補助金制度や地方交付税制度の適用拡大など、財政上の支援措置の充実と、地方税等に関する税制上の支援措置の設定が必要となっている。（従来型の公共事業との共通の条件づくり・・・イコール・フットイング）</p>

4 P F I 導入の基本理念

(1) より広い県民ニーズの反映

県民を「顧客」としてとらえ、より広い県民ニーズを反映した公共サービスの実現を図る。

(2) 行政と民間事業者とのパートナーシップの形成

行政と民間とのパートナーシップを構築し、新たな公共サービスの提供を目指す。

(3) 適正な事業への導入

P F I のメリットが得られる事業に対して導入を図る。

(4) 積極的な P F I 導入の検討

事業実施にあたり、積極的に P F I 導入を検討する。

(5) 職員の意識改革の推進

職員の意識改革と併せて P F I を推進する。

(6) 行政改革の推進

行政改革の一環として P F I を推進する。

5 P F I 導入の基本的な考え方

P F I はあくまでも事業手法の一つであり、県として実施すべき事業か否かの最終の判断材料ではないが、施設整備にあたっては、P F I 導入の可能性の検討も含めたうえで、施設整備を実施すべきかどうかを判断する。

原則として、施設整備費が10億円を越える箱物整備について、P F I 導入の可能性についての調査（導入可能性調査）を行うこととするが、10億円以下であっても、施設の利用形態や施設の性格上、P F I 事業として実施することが望ましい（P15）と思われるものについては、導入可能性調査を行う。

また、箱物整備以外についても、他におけるP F I の導入状況等をみながら検討を行う。

なお、導入可能性調査を実施するまでに、下記の「対象事業絞り込み基準」の適否について検討しなければならない。

対象事業絞り込み基準

P F I 導入に当たり法的な制限等がないもの。

法令、省庁通知等で、民間事業者が事業主体になることが制限されていないことが必要である。

例えば、道路法や下水道法などの公物管理法により、施設の設置や管理が地方公共団体に制限されている場合には、P F I としては実施できない。（管理者との協定の締結により公物管理業務が可能となる場合もあり、詳しくは国土交通省担当部署に確認のこと。）

民間のノウハウによる施設の効率的な整備、運営等により、総事業費の削減が期待できるもの。

P F I は、施設の設計、建設、維持管理及び運営を、基本的に、一括して民間に委ねる方式であり、設計の段階から、維持管理、運営に要する経費を考慮に入れて創意工夫を行うことから、従来の整備手法に比べて、特に、維持管理や運営に要する経費の削減が期待できる。（場合により、運営を行政が行うものもある。）

人件費、補修費、光熱水費などの維持管理、運営に要する経費の削減の効果を得るためには、施設の形状、空調などのシステム、運営形態などに民間の裁量の余地が大きく、民間の創意工夫を活かせる事業であることが必要である。

民間のノウハウを活用して、創意工夫の余地が大きいもの。

設計段階から創意工夫を活かせることが重要である。

例えば、建物であれば、設計段階からP F I 事業者が関与できる方が、民間のノウハウ等を広く活用でき、P F I で実施することのメリットは大きくなる。

また、施設整備後は、清掃などの維持管理や、レストラン、ショップの運営等の付帯業務など、民間において競争的な市場が形成されている業務分野が含まれていることも重要である。

民間に任せられる部分があり、それが現実的に契約可能であるとともに、その部分のサービス水準の明確な設定や事業の成果の計測が容易であるもの。

民間事業者に公共サービスを委ねることによって、サービス水準が低下することを防止するため、

- ・民間に自由に委ねられる部分があり、それが契約可能であること
- ・民間から購入するサービス内容を明確に記述することが可能で、達成すべき水準を明確に規定できること
- ・目標として設定されたサービス水準のモニタリング（監視）が容易であることが必要である。

提供しようとするサービスに、安定した需要が見込まれるもの。

ごみ処理や病院事業など、継続した行政需要が見込めるものであれば、民間事業者にとって継続的に安定した収入が確保できるため、民間事業者も事業計画を立てやすく、また、多くの事業者の入札参加が見込まれることにより、事業者間の競争による効果が期待できる。

行政需要に変動がある分野については、時代の変化により収益が大きく左右されるとともに、場合によっては契約期間中に事業が中止されるということも生じる可能性があるため、事業の選定にあたって十分留意することが必要である。

競争性を確保できるもの。

事業への参加を希望する民間事業者が多く存在し、競争原理が働くことにより、より一層の創意工夫とコスト削減が図られることが必要である。

そのためにも、特定事業の選定プロセスなどのスケジュールに十分な時間的余裕を持たせ、民間事業者に相当の準備期間を与えるとともに、選定プロセスの透明性・公平性が確実に担保されるよう注意しなければならない。

事業実施のための資金調達が可能であるもの。（資金調達の条件が不利にならない。）

従来手法であれば受けることができた国庫補助・負担金を、PFI方式でも受けることができるかどうか、地方交付税措置が同等に受けることができるかどうかなど、資金調達の条件が不利にならないことが必要である。（イコール・フッティングの問題として、今後の検討課題）

事業実施までに時間的な余裕があるもの。

PFI事業の場合、民間事業者の募集、選定、契約締結等の手続が複雑で時間を要することから、民間事業者の提案に対し十分な検討期間を設定することが必要である。

また、PFI事業契約締結の段階において、民間事業者は、金融機関との融資契約、保険契約等の締結のため、契約交渉を行う必要がある。

このようなことから、事業実施までに時間的な余裕があることが必要である。

事業実施にあたり、用地が確保されているもの、または、確保される見込みがあるもの。

用地の確保の見込みが立っていない場合、施設建設の工事期間等、整備スケジュールの見込みを立てることが困難である。

6 P F I の推進体制

(1) 推進体制の考え方

P F I は、事業を効率的、効果的に実施するための一つの手法であることから、基本的に、事業を所管する実施部局の発意によって検討が開始され、P F I 導入の方針の決定やその後の諸手続も、当該部局において進められるものである。

しかしながら、P F I は、まだ本県においては、導入のノウハウが十分に蓄積されていない上、導入可能性の検討過程や手続きの過程において、建築などの技術面や、財産管理、契約、財政などの制度面での専門的知識を要する課題が多く存在している。

このため、事業実施部局における予算要求前の検討段階から、P F I 事業者と契約する段階まで、必要な専門知識を持つ部局等が加わった、庁内を挙げた推進体制が必要である。

このようなことから、庁内でのノウハウの蓄積が十分図られるまでの間に実施される事業については、次のような推進体制により、事業担当部局における検討や具体的導入手続きの円滑な推進を図っていくこととする。

(2) 推進体制は次ページのとおり

「施設の利用形態や施設の性格上、P F I として実施することが望ましい」とは、広く住民に開放され、利用料金等の徴収が多く望まれるものや、民間の提案部分が大きく、多くの事業者の参入が望まれるものなどを指す。（施設規模が小さくても、VFMが多く望まれるものが対象と考えられる。）

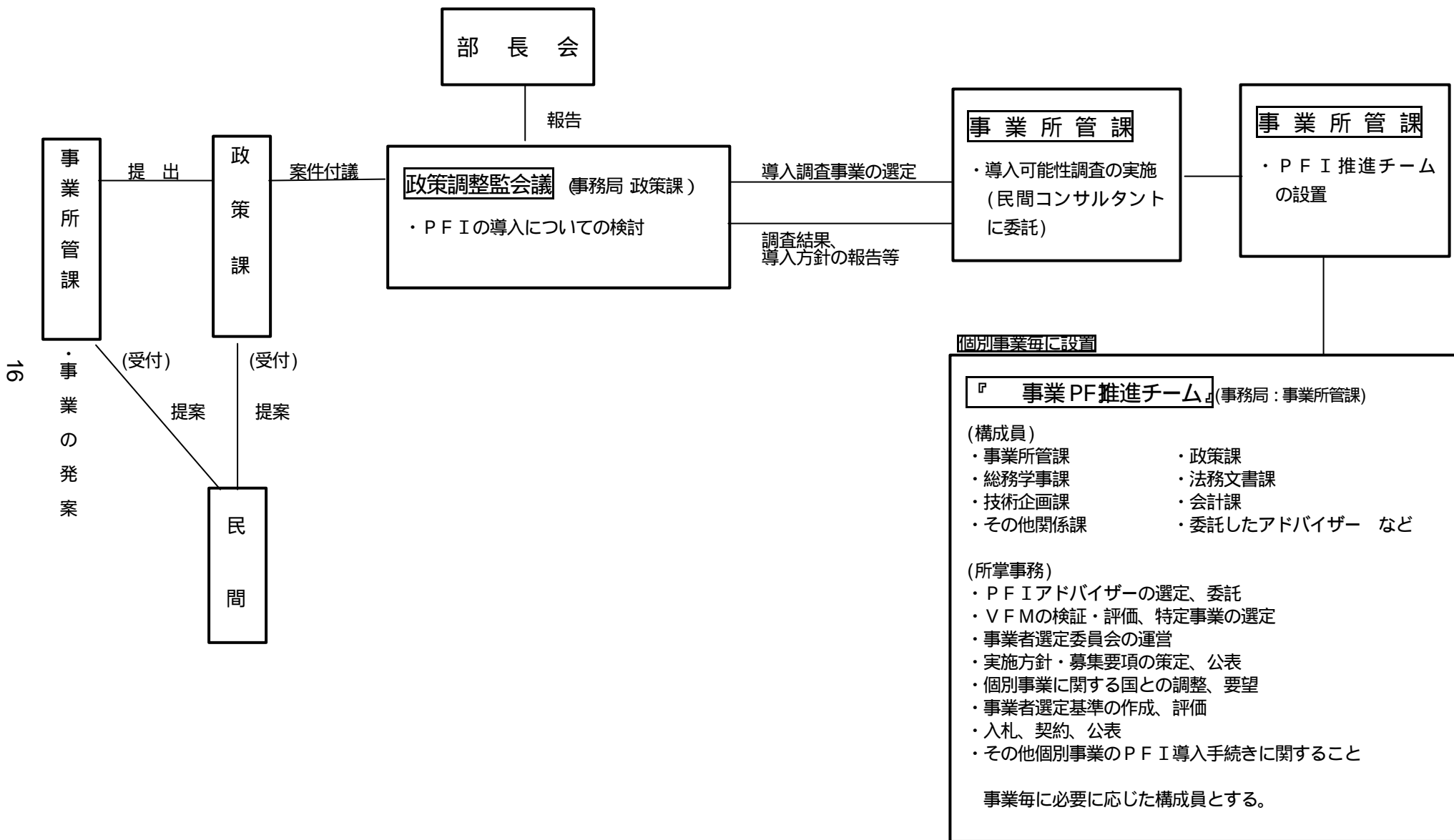
【推 進 体 制 図】

(P F I 可能性案件の提出)

(P F I 可能性調査案件等の検討)

(P F I 可能性調査の実施)

(P F I の導入)



それぞれの役割

	設 置	事 務
政策調整監会議	常設。	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所管課から、P F I 案件の付議を受け、導入可能性調査を実施するか否かを決定する。 ・事業所管課が行った導入可能性調査の結果を受け、P F I として事業実施する（しない）ことについて検討し、部長会議へ報告する。
事業所管課及び個別事業毎の P F I 推進チーム	個別事業毎に、事業所管課は、関係各課及び民間アドバイザーからなる「事業 P F I 推進チーム(事務局：事業所管課)」を設置。	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所管課は、P F I 導入可能性について、関係部局の協力を得て基礎的な検討を行う。 ・導入が見込まれると判断したものについて、「政策調整監会議」に諮り、導入可能性調査への移行の決定を受け、必要な予算の要求を行う。 ・予算化の後、導入可能性調査を実施し、「政策調整監会議」にその結果を報告する。 ・「P F I 推進チーム」においては、アドバイザーの助言を得ながら、当該事業の P F I 導入推進に必要な専門知識や技術等を持った関係各課の職員の協力による全庁的な協力体制のもとで、P F I の取組みを進める。

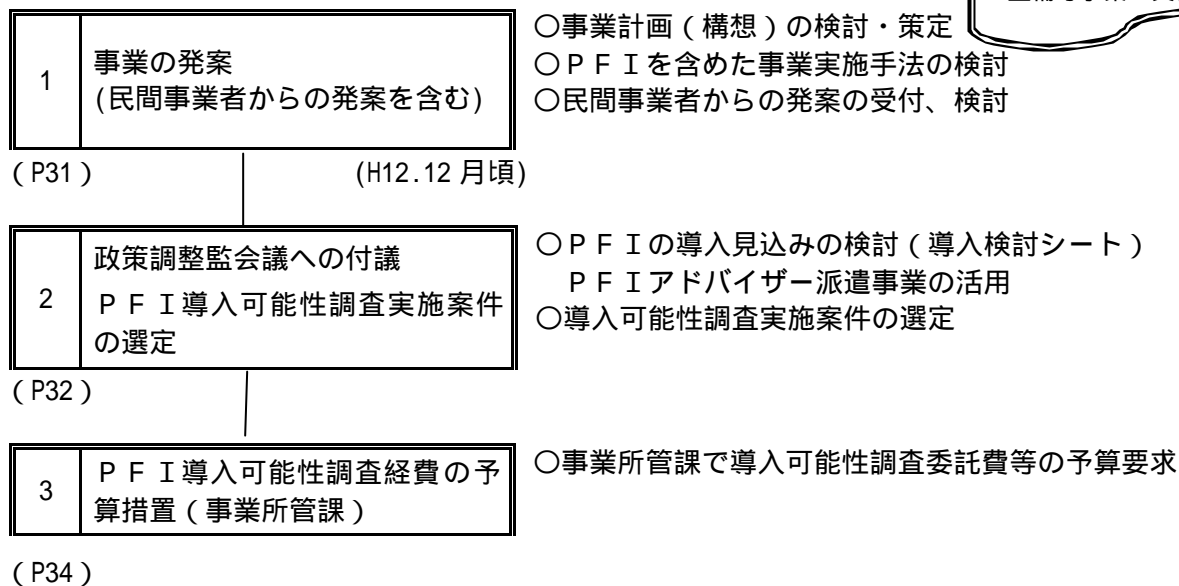
7 PFI導入の手順

県事業へのPFI手法の導入については、次の手順により進めることとする。

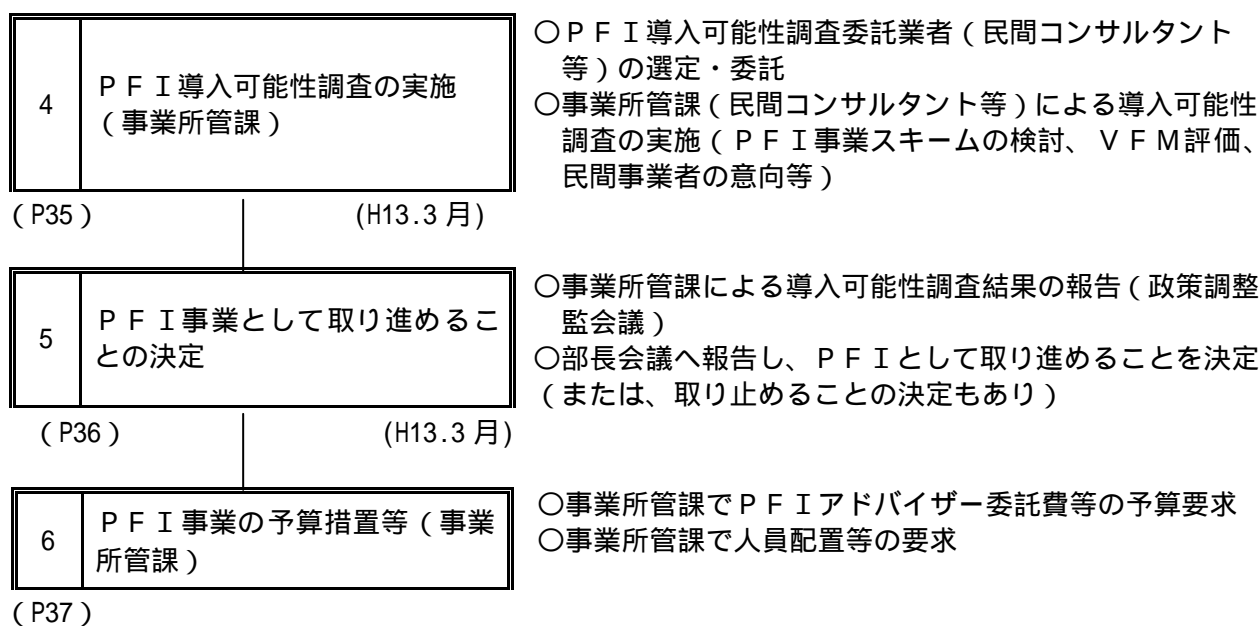
なお、県では、現在、モデル的にPFIで行っている事業として、情報通信科学館（仮称）整備等事業があり、その手法をもとに一般的な流れを定めているものであるが、今後、具体的な案件が生ずる毎に、ケースバイケースで柔軟に対応していくこととする。

STEP 1 【PFI導入可能性調査に向けての検討段階】 ～第1年度目（以下、実施年度は一般的な目安）

下記フロー図の年月日は
情報通信科学館（仮称）
整備等事業の実例日



STEP 2 【PFI事業の実施に向けての調査段階】 第1～第2年度目



STEP 3 【特定事業の選定段階（PFI事業としての実施決定段階）】

～第2年度目

7	庁内体制の確立 (〇〇事業PFI推進チーム)
---	---------------------------

(P38)

○実施事業毎に、事業所管課及び関係各課によるPFI推進チームを設置し、事業を推進

8	PFIアドバイザーの選定(事業所管課)
---	---------------------

(P39)

(H13.8月)

○PFIアドバイザーの選定
○PFIアドバイザー委託契約

9	実施方針案の作成
---	----------

(P41)

(H13.10月頃)

○PFI事業構想(スキーム)の策定
○VFM検証・評価、民間事業者の意向調査の実施
○実施方針案の作成

10	事業者選定委員会の設置、開催(第1回)
----	---------------------

(P42)

(H13.11.16、H14.3.5、H14.5.14開催)

○事業者選定委員会の設置
○事業者選定委員会の開催(1回目)
実施方針案、入札説明書案、要求水準書(仕様書)案、事業者選定基準案、様式集案、契約書案の検討

11	実施方針等の策定、公表
----	-------------

(P43)

(H13.12.14)

○実施方針等の策定・公表

12	説明会等の実施、質問受付・回答、民間事業者からの意見招請
----	------------------------------

(P47)

(H13.12～H14.2月)

○説明会等の実施、質問受付・回答、意見招請
○実施方針等の見直し、修正

13	議会の議決(債務負担行為案件)
----	-----------------

(P48)

(H14.3.22)

○債務負担行為の設定に関する議会の議決
○債務負担行為の設定(プロポーザル方式の場合は、事業者選定後、契約締結までに設定)

14	特定事業の選定、公表 《実施方針の最終決定、PFI事業としての決定》
----	---------------------------------------

(P49)

(H14.6.10)

○VFMの評価の確定
○特定事業の選定の公表

STEP 4 【PFI事業者の選定段階】

第2～第3年度目

15	事業者選定委員会の開催 (第2回)
----	----------------------

(P50)

(H14.7.2 開催)

- 事業者選定委員会の開催(2回目)
- 入札説明書の確定(入札の手順、方法等の決定)
- 要求水準書(仕様書)、事業者選定基準、様式集、契約書案の確定

16	入札公告、民間事業者への説明会 等の実施、質問受付・回答
----	---------------------------------

(P53)

(H14.7～8月)

- 入札説明書、要求水準書(仕様書)、事業者選定基準、様式集、契約書案の公表
- 説明会等の実施、質問受付・回答

17	入札参加資格の確認
----	-----------

(P54)

(H14.8～9月)

- 入札参加表明、参加資格確認申請
- 資格審査

18	入札
----	----

(P54)

(H14.10.15)

- 入札

19	事業者選定委員会の開催 (第3回)
----	----------------------

(P55)

(H14.11.15、23 開催)

- 事業者選定委員会の開催(3回目)
- 提案書の審査
- 事業者の選考審査

20	PFI事業者(落札者)の決定、 公表
----	-----------------------

(P57)

(H14.11.26)

- PFI事業者の決定、公表

STEP 5 【契約の締結段階】

～第3年度目

21	仮契約の締結
----	--------

(P58)

(H14.2.12)

○ P F I 事業者との仮契約の締結

22	議会の議決（契約案件）
----	-------------

(P59)

(H15.3.18)

○ P F I 事業者との契約締結に関するの議会の議決

23	契約の締結
----	-------

(P60)

(H15.3.18)

○ P F I 事業者との契約締結、公表

STEP 6 【事業の実施段階】

第4年度目～

24	事業の実施 事業の監視（モニタリング）
----	------------------------

(P61)

(H15.4月～)

○ P F I 事業者による事業の実施
○ 県による事業の監視(モニタリング)**STEP 7 【事業の終了段階】**

25	事業の終了 事後評価
----	---------------

(P62)

(H26.4月～)

○ P F I 事業者との契約の終了
○ 事後評価