

PFI事業における先行事例集

(概要版)(1)

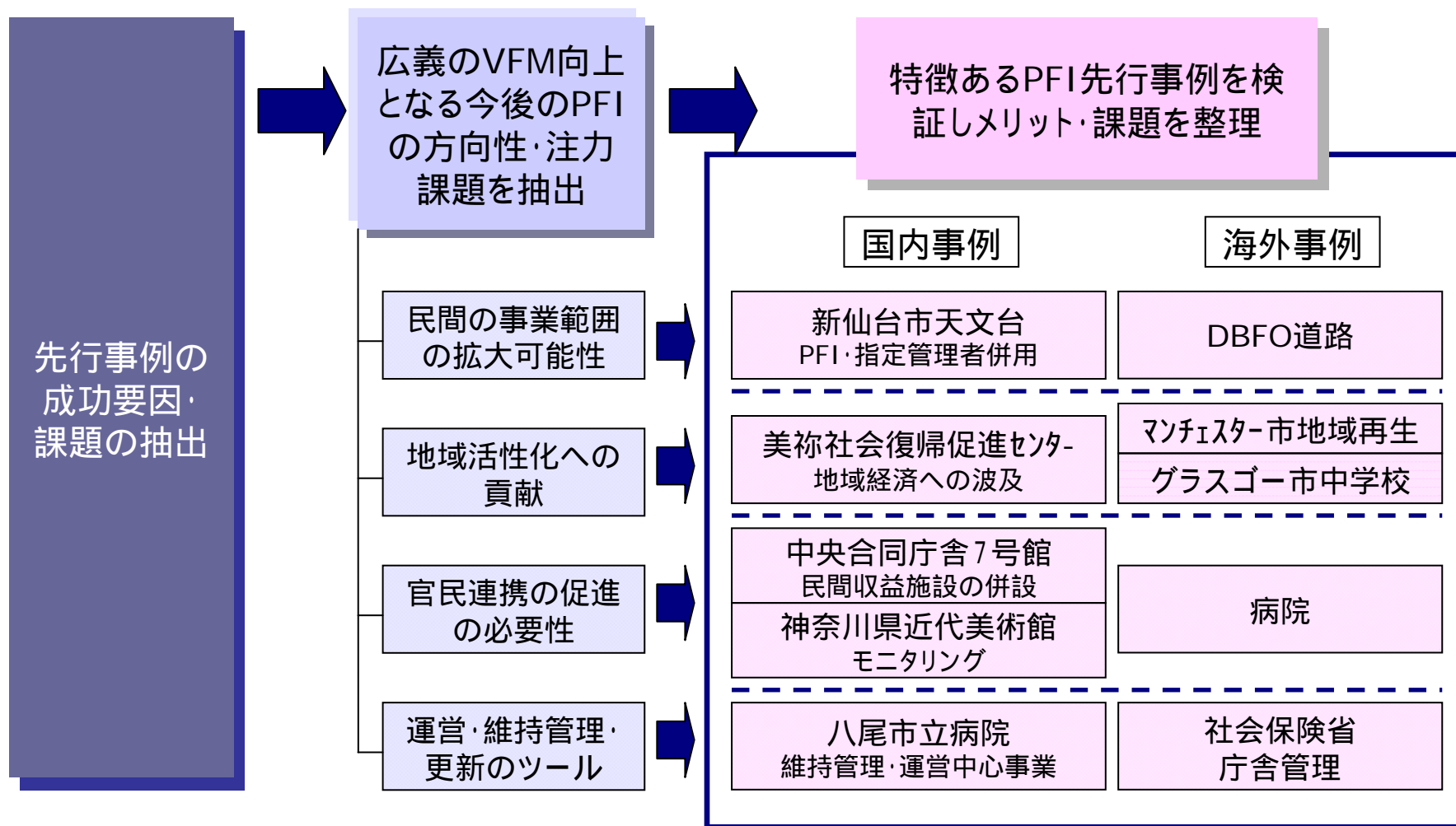
内閣府民間資金等活用事業推進室

本調査の位置づけ及び目的

- PFIは平成11年法施行後着実に実績を重ね、実施方針を公表した事業が300事業に達するところである。一方で、PFI事業の実施主体に目を向けると、何件ものPFI事業を実施している地方公共団体等がある中で、ほとんど実績がない地方公共団体等も多数存在している等、未だ全国的な広がりに至っていない状況にある。
- 更に、運営段階に移行している事業数は既に過半に達している。今後この数は増加の一途をたどると考えられ、PFI事業について、運営段階における適切な事業執行を確保するとともに、運営段階における実施主体の経験を今後事業を立ち上げようと考えている実施主体に還流していくことは、より効率的に適切な事業効果(VFM等)を実現していくうえでも必要不可欠である。
- 現在、我が国においては、国・地方を通じた行財政改革が喫緊の課題であり、その中で官業の民間開放に資する多様な政策が進められており、各公共団体はそれぞれの置かれている状況に応じて政策選択を実施している。このため、政策選択の参考として国・地方ともに既に実施した事例に対するニーズは高い。
- また、PFI先進国の代表格である英国を例にとると事業数は750を超え、運営段階に移行した事業数も600に至っているところである。このような英国をはじめとしたPFI先進国の事例は数のみならず事業分野、事業ノウハウについても我が国に比較し多岐にわたり、先行事例として学ぶべき点が多いと考えられる。
- このため、本調査において、海外、国内のPFI事業の先行事例を調査し、いわばベスト・プラクティスに係わるケース・スタディを行うことにより、各事例における課題、問題点等を整理したものをPFI事業における先行事例集として取りまとめた。

尚、海外事例については、英国会計検査院、スコットランド会計検査院、グラスゴー市議会等の各種資料を参照している。

調査を行うにあたっての基本的な考え方



【国内事例】 新仙台市天文台整備・運営事業

□ 事業概要

発注者	仙台市			
事業内容の概略	事業地: 仙台市青葉区錦ヶ丘9丁目29 - 32 敷地面積: 25,039m ² 建物面積(延床面積): 6,056.24m ² プラネタリウム(直径25m、座席数280)、展示室(約1,200m ²)			
事業期間	約33年(施設整備期間を含む。)			
事業形態	BOT方式、サービス購入型			
事業費用	VFM: 特定事業選定時4.5%、落札時12.9%			
官民の業務分担	民間事業者が設計・建設・維持管理・運営業務を実施。 ただし下記の業務は市が実施。 ・ 学校教育支援業務(平成22年度まで) ・ 観測業務(平成24年度まで) ・ 大型望遠鏡説明業務(平成24年度まで) ・ ボランティア活動支援業務(平成24年度まで) ・ 観測機材等の館外貸出し業務(平成24年度まで)等			
スケジュール	実施方針公表	2004年2月19日	落札者決定	2005年2月24日
	特定事業選定	2004年5月21日	契約締結	2005年6月24日
	入札公告	2004年7月5日	供用開始	2008年7月1日

【国内事例】 新仙台市天文台整備・運営事業

□ 事業の特徴

民間事業者による運営業務を重視したPFI事業

- 本施設は1955年の開台以来、社会教育施設として重要な役割を担っていたが、施設の老朽化や周辺地域の開発に伴う光害による観測環境の悪化が問題となり、新天文台の計画が策定された。新天文台の移転新築は、投資金額が大きいため、従来どおり市が直接実施する場合よりも効果的・効率的な事業手法を検討する必要があることから、PFI方式の採用が検討されることになった。
- また、市において天文台は市民の自然科学に対する社会教育の場であるため、引き続き「公の施設」として位置づけられることを前提として検討されることになった。
- このような状況の中で検討した結果、大型望遠鏡観測室、プラネタリウム室、展示室等により構成される天文台施設の整備、特殊機材である大型望遠鏡の調達業務、天体観望会やプラネタリウム等の運営業務全般を民間事業者の業務としたPFI方式が採用されることになった。

指定管理者制度との併用について

- 民間事業者の創意工夫を活かした天文学における最新情報のタイムリーな提供及び運営面への反映、市民ニーズに応じた柔軟な人材の配置による維持管理・運営業務、さらには施設整備段階から一貫した契約とするため、「公の施設」にPFI方式が採用されることになった。
- PFIと指定管理者制度という異なった議会承認プロセスが必要となるほか、スケジュールの調整・リスク分担・契約解除事由等について予め検討・調整する必要があった。

【国内事例】 新仙台市天文台整備・運営事業

□ メリット

市の目的・意図が明確かつ十分な準備期間

施設整備・運営に関する市の目的・意図が明確であったため、業務全般また官民の役割分担について適切な説明が可能であった。また、十分な準備期間をとることにより、要求水準、入札段階における質問回答等の丁寧な作り込みが可能となり、結果的に官民の意思疎通が図られた。

ゾーニングによる審査項目の設定

本施設は各室ごとに用途・目的が特徴的であったため、各室で求める個別的な要求水準により民間のアイデアを導入することを目的として、ゾーニングによる審査項目を採用している。これにより各室ごとの独自性が生かされる提案が可能となっている。整備対象の施設が特徴的な用途・目的を持つ場合に有効な手段の一つと考えられる。

官業の民間開放

市の旧天文台は直営方式により運営されていたが、PFI方式の導入により、民間の維持管理・運営ノウハウを生かした効率的な運営が期待されている。現在ではPFI事業者でなくとも指定管理者として指定を受けることが可能となっているが、PFI事業契約の長期契約による効果が期待される。

□ 課題

法的根拠が異なるPFIと指定管理者制度の併用

- PFI事業においては、一般的な指定管理期間と比べ長い事業期間を設定できることから、長期的視点に立った業務の実施、人材育成及びノウハウ活用が可能となる。一方で、PFI事業者が「公の施設」の管理を行うには指定管理者の指定を受ける必要がある。
- PFIと指定管理者という二つの制度は、法的根拠が異なるために別個に類似した手続が必要となるため、業務が煩雑となり、議会における承認手続きとの整合性や、PFI事業契約の解除事由の検討などの課題も発生している。両制度を有機的に活用し、事業を高次のものへと発展させるためには、今後制度面についての環境整備が必要である。

【国内事例】 美祿社会復帰促進センター整備・運営事業

□ 事業概要

発注者	法務省			
事業内容の概略	事業地:美祿テクノパーク(山口県美祿市豊田前町麻生下字テクノ) 敷地面積:約28万㎡ 建物面積(延床面積):刑務所施設 - 約43,500㎡ 公務員宿舎 - 約8,000㎡			
事業期間	20年			
事業形態	BOT方式、混合型			
事業費用	VFM:特定事業選定時2.0%			
官民の業務分担	公共の業務は、戒具(手錠など)や武器の使用、逃走した受刑者の逮捕、懲罰を科すこと、各種の処分であり、民間事業者は、設計・建設・維持管理・運營業務(総務、収容関連サービス、警備、作業、教育、医療を含む)を実施			
スケジュール	実施方針公表	2004年3月31日	契約締結	2005年6月21日
	特定事業選定	2004年9月10日	供用開始	2007年2月1日
	入札公告	2004年11月22日		(公務員宿舎)
	落札者決定	2005年4月22日		2007年4月1日
				(刑務所施設)

【国内事例】 美祢社会復帰促進センター整備・運営事業

□ 事業の特徴

日本の刑務所PFI第1号案件

- 山口県美祢市に新設する刑務所(男女初犯受刑者1,000名収容)の設計・建設・維持管理・運営の一部を行う事業で、日本における刑務所PFI第1号案件であるとともに、国案件で初めてBOT方式を採用したものである。
- 警備、給食、リネン、清掃、教育、医療支援業務などの広範な運営業務を民間に委託する事業として注目された。

構造改革特区の活用

- 旧監獄法に委託の根拠規定がなかったため、民間事業者へ委託可能な範囲は、受付、電話交換、文書の発受・管理、運転業務など公権力の行使に当たらない範囲と制限されていたが、構造改革特区制度を活用することで、民間に委託する業務を拡大している(刑罰権の行使に直接係わる運営業務は、今までどおり国が行う)。
- 改正構造改革特別区域法に基づいた特区としての認定を受けることにより、警備、収容監視、健康診断、給食、領置物保管、職業訓練、各種教育企画などの業務につき、一定の要件を満たす民間事業者への委託が可能に。
- PFIのメリットである業務の包括的委託と長期契約による効果が大きく見込まれ、さらに設計・建設段階から一括して発注することで運営業務を踏まえた効率的な施設整備が可能となっている。

地域活性化へのPFI事業の活用

- 美祢社会復帰促進センターの誘致に成功した美祢市では、当時深刻な地域活力の低下という問題に直面していた。市では特区の認定により誘致した刑務所の業務の民間委託により、地域雇用の創出、人口定住による地域経済の活性化、地域医療体制整備を図ることを目的として新設刑務所の誘致に手を挙げた。地域との共生が重要との観点から診療所の設置及び地元住民への開放が提案されている。
- 「国民に理解され、支えられる刑務所」という基本理念のもと、国民・地域との共生による運営を目指す美祢社会復帰促進センターでは、外周に従来のコンクリート塀に代え、緑化を施し赤外線により管理されるアイビーフェンスが利用されている。また、地域経済の活性化と地域雇用の創出という地域再生に向けた取組に寄与することも狙いとされており、一部施設の地元への開放、食材・物資などの地元調達が予定されている。

【国内事例】 美祿社会復帰促進センター整備・運営事業

□ メリット

地域経済の活性化

- 人口流出、過疎化が進展していた自治体に刑務所施設を誘致することにより、地域雇用の創出、人口定住による経済活力の活性化及び地域医療の充実が図られている。運営業務を多数包含する公共施設を誘致し、PFI事業として実施することにより、地域へ経済効果をもたらす事も可能と考えられる。
- 平成19年3月現在、受刑者(1,000名)や職員・家族(300名)が新たに地域に移転することにより、地方交付税交付金年間約1.2億円の増加が見込まれる。また地方税年間約0.6億円、光熱水費年間約2億円、食材調達費年間約1.2億円等の新たな地元経済への貢献も期待されている。常時100名程度の新たな地元人材の雇用も可能と試算されている。また、初期投資にも地元資源を有効活用し、地域との共生を図る事業が展開されている。

民間の創意工夫によりサービスの質の向上

- 刑務作業を提供する企業の確保及び職業訓練科目の企画・実施を民間事業者に委ねることにより、社会貢献性が高く、変化に富み社会とのつながりを意識できる作業の提供が可能となっている。

構造改革特区の活用による民間委託事業範囲の拡大

- 本事業では、構造改革特別区域法に基づいた特区の認定を受けることにより、公権力の行使にかかわる業務も含め、総務、収容関連サービス、警備、作業、教育及び医療に関する業務など多数の運営業務が事業範囲とされている。これら運営業務の包括的委託と長期契約により業務の効率化が期待される。

□ 課題

包括的な運営業務を受託可能な民間事業者の開拓

- 刑務所の運営においては、収容者に対する更生教育、医療、居住環境のサポート、職業訓練等の一般的なサービス提供のほか、収容監視、警備等の特殊な機能が必要とされ、こうした多岐に亘る分野の調整機能、包括的な管理能力が必要である。現在のところ、個々の業務を担える民間事業者は存在するものの、刑務所運営を包括的に担ってきた日本の民間事業者は存在せず、包括的な運営業務の受託が可能な能力と意欲のある民間事業者のさらなる開拓は急務であると思われる。

【国内事例】 中央合同庁舎第7号館整備等事業

□ 事業概要

発注者	国土交通省、文部科学省、金融庁、会計検査院、文化庁、国立教育政策研究所、科学技術政策研究所			
事業内容の概略	事業地：東京都千代田区霞が関3丁目2番 敷地面積：国有地 - 約23,100m ² 、民有地 - 約1,100m ² 建物概要：官民棟 - 地下3階地上38階建、官庁棟 - 地下2階地上33階建 延床面積：中央合同庁舎第7号館 - 約172,000m ² 、民間収益施設 - 約18,000m ² 、売却予定保留床 - 約24,000m ² 、民間権利者床・保留床 - 約16,500m ²			
事業期間	PFI事業：19年（設計・建設：4年、維持管理・運営：15年） PFI事業の付帯事業：30年			
事業形態	BTO方式、サービス購入型			
事業費用	約882.7億円（事業者の提案金額）			
官民の業務分担	民間事業者が、庁舎の設計、建設、維持管理・運営、市街地再開発事業、特定事業及びこれに関係する事業、付帯事業を実施。			
スケジュール	実施方針公表	2002年6月10日	契約締結	2003年6月30日
	特定事業選定	2002年8月26日	先行施設引渡し	2007年9月28日
	入札公告	2002年11月25日	供用開始（全体）	2008年1月4日
	落札者決定	2003年4月24日	施設引渡し	2009年9月末

【国内事例】 中央合同庁舎第7号館整備等事業

□ 事業の特徴

市街地再開発事業の枠組みでの実施

- 都市再生本部の都市再生プロジェクト第一次決定(平成13年6月)を受け、霞ヶ関三丁目南地区において、第一種市街地再開発事業が推進されることとなった。
- 本事業の主たる目的は、中央合同庁舎の整備と併せて、官民協働の象徴として官民合築の庁舎整備を行うことと、都市再生の契機となる事業として当該街区の高度利用を推進することにあった。民間事業者が、霞ヶ関中央官衙地区に所在する文部科学省、会計検査院両庁舎所在地に中央合同庁舎第7号館を設計、建設、維持管理、運營業務と付帯事業(民間収益施設)の設計、監理、建設、維持管理・運營業務を実施する。

民間収益施設の導入 国有地の有効活用

- 再開発地区計画を適用し、土地利用に関する基本方針として土地の有効利用・複合利用を図ること等を掲げて事業を進めた。
- 再開発の目的のひとつであるにぎわい機能導入を図るために、PFI手法による行政財産貸付の制度を活用し、事業者が整備する民間収益施設をオープンスペース及び高層棟(官民棟)に配置することを基本計画とした。

賑わいの創出のための官民の工夫

- 官民協調の象徴的空間となる中央広場に、にぎわいの創出に寄与し得る施設を前提とした附帯事業の整備・運営を行うことを求めた。結果として、中央広場に1,000㎡程度の商業機能が配置されることとなった。

事業者への適正なインセンティブの付与

- 民間収益施設の事業継続期間については、公共施設との合築を前提としていることから一定の整備水準が必須とされることもあり、施設の投資回収期間を考慮する必要が求められた。また、本事業にかかる施設建築物の区分所有者は、国及び他の土地所有者と土地の貸付契約を締結する必要があり、借地権の設定については他の土地所有者の理解が得られることも前提となった。

【国内事例】 中央合同庁舎第7号館整備等事業

□ メリット

官民一体となったまちづくりへの新たな取り組み

中央官衙地区における新たなまちづくりに対する取り組み

- 当該敷地は中央官衙地区に位置しているが、街区内に存する既存民間ビルも含めた総合的な機能更新による新たなまちづくりを進めるべく、まちづくり協議会が設立され、まちづくりのあり方が議論された。

市街地再開発事業として整備することによる制度的メリット

- 民間地権者の従前資産を権利変換手法により権利床として確保する必要があり、市街地再開発事業を本事業に採用した。限られた敷地条件において複数棟の施設整備により高度利用を図るため、官民一体となった施設整備によりまちづくりを推進することとなった。

官庁施設として初めてのPFI事業であることを意識した進め方

- 官民の業務分担、リスク分担、各種事業スキームの検討から、VFM算定方法、実施方針公表以降の手続きのあり方、事業者選定のあり方など、その検討内容は、「官庁施設のPFI手続き標準(第1版)」にとりまとめられている。

今後のまちづくりPPP事業への活用

- 市街地再開発事業との合併施行や、民間収益施設の導入など、特殊要素が多い事業であった。本事業での検討事項が、官民が連携して実施するまちづくりPPP事業の分野において、有効に活用されることが望ましい。

【国内事例】 神奈川県立近代美術館新館(仮称)施設整備等事業

□ 事業概要

発注者	神奈川県			
事業内容の概略	事業地:神奈川県鎌倉市(鎌倉館)、三浦郡葉山町(葉山館) 葉山館敷地面積:14,971.84㎡ 葉山館建物概要:地上2階地下1階、延床7,111.51㎡(構造体等を除く)			
事業期間	約32年(建設2年、維持管理・運営30年)			
事業形態	BOT方式、混合型(レストラン、ミュージアムショップ、駐車場は独立採算)			
事業費用	約124.9億円(事業者の提案金額)			
官民の業務分担	官が設計、運営(展示の企画・作品収集・教育普及等)を実施。 事業者は、VE提案、建設、維持管理、付帯事業(独立採算)。鎌倉本館・別館の業務は維持管理業務のみ。			
スケジュール	実施方針公表	2000年7月28日	落札者決定	2001年4月3日
	特定事業選定	2000年9月18日	契約締結	2001年7月5日
	入札公告	2000年11月14日	供用開始	2003年10月11日

【国内事例】 神奈川県立近代美術館新館(仮称)施設整備等事業

□ 事業の特徴

初の美術館PFI事業

- 本事業は、公立近代美術館において、初めて美術館にPFI手法が採用されたものである。神奈川県立近代美術館は、本館施設の老朽化、寄付による美術品の更なる増加による収蔵スペースの不足などから、新たな美術館スペースの必要性が指摘されていた。
- 支出額の平準化、コスト・工期の短縮、施設のライフサイクルコスト削減を目的として、同様の効果を持つリース方式の採用が検討されていたが、PFI法施行をきっかけとして、法的に明確な根拠を持つPFI手法を採用。

官民の役割分担

- 民間事業者が葉山新館を建設・所有し、葉山新館及び鎌倉館(本館及び別館)の維持管理を行うとともに、葉山新館の喫茶・レストランやミュージアムショップなど美術館に付帯する施設の運営や備品の整備等を行う。他方、公立美術館としての役割・意義から、県が引き続き一定の美術館業務を実施することになった。
- 設計については、県が実施設計まで行い、民間事業者にはVE提案を求めた。県として必要な部分については仕様を記載し、それ以外の部分については県学芸員を中心として、近代美術館の施設整備・運営事業に対するコンセプトを提示することにより、民間事業者からの創意工夫を求めた。

運営・維持管理段階における官民協働

- 年度予算に縛られず、中長期的な維持管理計画に拠る予防保全を考慮しつつ、日常業務を実施することにより、維持管理費用を低減している。
- 自主的な官民対話の実施により、官民協働業務実施の相乗効果が生み出されており、民間事業者側において、客観的な評価に基づく業績モニタリングを可能とするための独自の評価指標が開発されている。
- 独立採算事業のレストラン機能についても、週末には高集客率を維持し、サービスの質を高めている。

【国内事例】 神奈川県立近代美術館新館(仮称)施設整備等事業

□ メリット

長期契約によるサービスの質の安定性を確保

- 長期契約を前提とすることにより、毎年、民間事業者に経験・ノウハウが蓄積され、安定的に質の高いサービスが期待できる。また、単年度予算の制約にとらわれずに、民間事業者のノウハウを活用した機動的な修繕が可能。

県による民間事業者選定業務の負担軽減

- 複数の業務を別個に、毎年発注していたものを、30年間一括発注とし、県の事務負担を大幅に軽減している。

県からの明確なコンセプトの提示

- 当初より県のコンセプトが明確であり、官民の役割分担も明示された。公共側が希望する各諸室の維持管理サービスのレベルが適切に民間事業者に伝達され、民間事業者も要求されている性能を達成するための効率的・効果的なファシリティマネジメントの検討が可能であった。官民協働により、SLA/KPIを用いた新たなビジネスモデルを開拓中。

複数の業務及び同種建物の維持管理を一括委託することによる業務の効率化

- 複数の業務を一括実施することにより、窓口を一本化し、業務を効率化。維持管理業務については三つの建物をバンドリング管理する珍しい案件であるため、民間事業者は複数建物を一括管理するノウハウを習得している。

□ 課題

モニタリング指標の確立

- 本事業において、民間事業者と県が協働して事業に即したSLA及びKPIを開発しているが、これらは、性能発注に対して提供されるサービスの質を厳格に管理するために必要となるアウトプット指標、効果的な管理のあり方の試金石に。民間企業の創意工夫が最大限に生かすことのできる適格なモニタリング指標の確立は、今後のPFI事業に対して示唆を与えるもの。

【国内事例】 八尾市立病院維持管理・運営事業

□ 事業概要

発注者	八尾市			
事業内容の概略	事業地:大阪府八尾市龍華町1-3-1 敷地面積:14,999.98m ² 建物面積(延床面積):39,280.07m ² 病床数:380床、診療科目:16診療科			
事業期間	約16年(維持管理・運営のみ)			
事業形態	・BOT方式(一部BTO方式) ・サービス購入型(利便施設等一部に独立採算あり)			
事業費用	VFM:特定事業選定時6.3%、落札時12.7% 契約金額:51,813,061,000円(消費税抜き)			
官民の業務分担	官:病院施設の設計・建設業務、主な医療機器類の整備(開院時のみ)、一部給食業務の運営 民:病院施設等の一部整備業務、建設・設備維持管理業務、病院運営業務(政令8業務)、その他病院運営業務			
スケジュール	実施方針公表	2002年9月10日	落札者決定	2003年7月16日
	特定事業選定	2002年10月30日	契約締結	2004年3月26日
	募集要項公表	2002年12月11日	供用開始	2004年5月1日

【国内事例】 八尾市立病院維持管理・運営事業

□ 事業の特徴

施設整備業務を伴わない病院の維持管理・運営事業PFI

- 設計・建設は市が従来型で行い、PFI事業者は施設の維持管理及び医療関連サービス等の運営業務を行う事業である。事業者が使用する設備、什器・備品、消耗品等は事業者が所有し、事業期間終了後、市に所有権を移転する。病院施設の建設業務を伴わず、維持管理や電子カルテを含む総合医療情報システムの運用・保守、医療周辺サービス等の運営に重点を置いた事業である。
- 八尾市立病院は昭和25年に市民病院として開設されたが、施設の狭隘・老朽化が著しく、診療報酬改定や薬価改定等医療を取り巻く社会環境の変化、医療の高度化・多様化による医療ニーズの変化への対応が迫られ、新病院の整備検討が進められていた。
- 先行して施設の設計・建設は従来型で整備が進んでいたが、医療情報システムの整備・運用に係るコストの削減を目的としてPFIの導入が検討されることとなり、さらに病院全体の効率化を検討する中で、医療周辺サービス業務も含めてPFI事業の対象範囲とされた。

需要変動リスクを官民で分担

- サービス対価は、固定額を事業期間にわたり支払う「固定払い」と実需要数等を勘案して支払われる額が変動する「需要変動払い」により構成され、市と民間事業者の間で需要変動リスクを分担するスキームが取り入れられた。

【国内事例】 八尾市立病院維持管理・運営事業

□ メリット

患者サービスの質的向上の実現

- PFIの導入により、旧病院に比し、病院給食メニューの選択制の実現、ホスピタリティ委員会設置による患者満足度向上への取り組み、院内行事の実施、病院周辺清掃ボランティアの実施による地域貢献活動、外来待合ディスプレイや予約制の導入等による待ち時間対策、对外コミュニケーションの向上等、患者へのサービス品質が向上。

コスト削減効果

- 事業者選定の結果、最終的に12.7%のVFMが達成されている。また要求水準で示されていない新たな業務が発生した場合でも、民間企業間の連携により、追加コストの発生を抑えている事例もある。これに加えて、病院内の市職員の人員削減も達成されている。これらの削減されたコストは、医師・看護師、医療スタッフの新規採用に係るコストに用いることも可能であることから、医療サービスの質の向上にもつながる効果がある。

市 / 病院職員の意識改革

- 民間事業者の業務を継続的にモニタリングすることで、業務の改善に対する病院関係者の意識が高まるという効果が生まれている。特に、病院PFI事業では、民間事業者との協働により業務を行うことも多く、民間事業者の業務のモニタリング・評価を通じて、自らの業務を見直す機会にもなっている。

□ 課題

適切な事業スケジュール設定

- 予め確定していた新病院の開院日程にあわせる必要があり、PFIの検討(可能性調査)を始めてから開院まで約2年の間に、スキームの構築、事業者の公募・選定、契約交渉、開院準備等を行うという過密なスケジュールであった。実質的な開院準備期間が1ヶ月超であり、PFIとしてのメリットを開院当初から生かすことが困難であった。

継続的なサービスレベルの向上を目指すことのできる仕組みづくり

- 予算上の制約や、病院経営(収支)の向上とSPCの業務の直接的な相関性を見出すことが困難であるので、例えば、よいサービスを継続的に提供できている場合にはボーナスを付与することで、事業者の継続的なサービス向上を図るといったように、モチベーションを高める仕組みの導入が望まれる。

【海外事例】 DBFO 道路-A1 (M) Alconbury to Peterborough

□ 事業概要

発注者	高速道路庁 (The Highway Agency) (実施機関: 交通省 (Department of Transport))	
事業内容の概略	ロンドン - ニューキャッスル間の21kmにわたる高速道路の整備	
事業期間	30年	
事業費用	P S C : 2.04億ポンド P F I - L C C : 1.54億ポンド V F M : 24.5%	
官民の業務分担	官: 道路計画、必要な同意取得、土地収用 民: 設計、建設、ファイナンス、運営、維持管理	
官民のリスク分担	建設コスト超過、将来の維持管理、一部交通量リスクを含み、民間にリスクを移転	
スケジュール	・可能性調査	1994年第2四半期
	・入札参加者へのインビテーション	1994年第3四半期
	・関心表明書受領	1994年第3四半期
	・ショートリスト～多段階選抜の実施～	1994年第4四半期
	・最終入札	1995年第4四半期
	・優先交渉権者の公表	1995年第4四半期
	・契約調印	1996年第1四半期

【海外事例】 DBFO 道路-A1 (M) Alconbury to Peterborough

□ 事例研究

1. 可能性調査段階

- PFI手法による道路事業は、設計・施工・資金調達・運営を一括して民間に請負わせるDBFO(Design, Build, Finance and Operate)道路と呼ばれ、本事例で取り上げる区間は第一期に実施された4事業のうちの一つである。本事業の整備対象はロンドン・ニューキャッスル間の21kmにわたる高速道路である。
- 第一期に実施された4事業は民間事業者の参画意欲を確認するために、事業規模、複雑性、新規道路整備の有無といった条件を考慮し、意図的に条件の異なる対象区間が準備された。

2. 事業者の募集、選定及び契約手続き

- 要求水準の設定に当たっては、仕様書上のあらゆる要求に対し一定の品質基準を満たすこと、特に安全面に関する要求は詳細に定められた通り満たすことが求められている。

3. 契約締結

- 本事業のサービス対価は交通量に対する支払い、安全性に関する業績支払いにより構成され、車線の閉鎖や道路のアベイラビリティにより減額がなされる。
- 英国では高速道路が原則無料であるために、政府が利用者に代わってみなし通行料金(シャドートール)を民間事業者に支払うことで、民間事業者に投資を回収させるスキームとなっている。

4. 支払いメカニズム

- 支払いは、次の3要素からなる。
 - 交通量に対する支払 (Traffic Payment)
 - 車線の閉鎖・アベイラビリティに関する減額 (Lane Closure Charge)
 - 安全性に関する業績支払 (Safety Performance Payment)
- 交通量に対する支払は、通行台数の一定の幅(バンド)毎に対価となる一台あたりの通行料金を変動させることで、民間の需要リスクを緩和するものである(バンディング・ストラクチャー)。

5. 建設段階

- 整備道路は期日通りまたは期日前に完了し、道路庁は品質について満足しているようである。
- 建設段階における道路庁のモニタリングには、道路の設計企業が指名され、完工証明書が発行されるまでの期間、道路の新規敷設部分について、設計、建設、テスト、試運転、完工及び運営の有効なモニタリングを実施した。

6. 運営段階

- 運営企業に対する支払いの正確性は、交通量測定の正確性に依拠することになる。運営企業側が独自に交通量の監査を行うと同時に、道路庁側も独自に確認作業を行うことにより、それぞれが交通量調査の検証を実施している。
- 契約当初は技術不足から、調査の正確性が懸念されたが、供用開始後短期間に要求される正確性を確保できる水準に到達。

【海外事例】 DBFO 道路-A1 (M) Alconbury to Peterborough

□ メリット

DBFO道路の先駆け

- 本事業は英国道路庁によるDBFO道路の先駆けであり、伝統的プロジェクトファイナンス手法の限界を補う有効な手法を示した重要な事例である。民間資金・ノウハウの活用による公共の負担を軽減するというメリットは享受しつつ、民間の投資リスクを軽減する仕組みを内在している。

支払いメカニズムの工夫

- 交通量、車線閉鎖状況、安全性確保状況により対価が支払われることにより、事業者の業績改善のインセンティブを向上している。

需要リスクの管理

- シャドートール方式に基づくバンディング・ストラクチャーを採用することにより、需要リスクを官民にて分担することが可能であることを示した。収益性が十分に見込めない道路事業についても、民間の資金・ノウハウを活用することが可能となる。

□ 課題

民間事業者の自由度

- 民間事業者に対して幅広い要求水準の達成方法を認めることにより、革新的な事業手法が促進される可能性があり、技術的要求はできるだけ少なくすることが求められる。しかし、初期の道路DBFO案件では、既に従来型での技術的検討が進んだ段階で、民間資金の活用が検討されたケースが多かった。
- また、公共側が道路計画やあらゆる同意取得の役割を担っているため、民間事業者が革新的な工夫を施す余地は必然的に限定的とならざるを得ない。他方、これらは公共側が担うべき役割とも考えられ、事業毎に、民間事業者による業務の自由度を高める方策について検討する必要がある。

【海外事例】 マンチェスター市地域再生事業

□ 事業概要

発注者	マンチェスター市 (副首相オフィス(公営住宅担当部)が承認)												
事業内容の概略	再開発の一環として、約400戸の新たな廉価住宅の建設、600戸の既存の住宅・その他の建物の改修、団地全体の安全の向上と犯罪発生の提言のための改造(新規住宅建設は民間事業)												
事業期間	30年												
官民の業務分担	官:土地所有、公営住宅の保有 民:住宅建設・更新・販売・維持管理、家賃徴収、新規住宅の保有												
スケジュール	<table><tr><td>・可能性調査</td><td>1999年-2000年</td></tr><tr><td>・入札参加者へのインビテーション</td><td>2001年3月</td></tr><tr><td>・ショートリスト</td><td>2001年8月</td></tr><tr><td>・最終入札</td><td>2001年10月</td></tr><tr><td>・優先交渉権者の公表</td><td>2001年11月</td></tr><tr><td>・契約調印</td><td>2002年2月</td></tr></table>	・可能性調査	1999年-2000年	・入札参加者へのインビテーション	2001年3月	・ショートリスト	2001年8月	・最終入札	2001年10月	・優先交渉権者の公表	2001年11月	・契約調印	2002年2月
・可能性調査	1999年-2000年												
・入札参加者へのインビテーション	2001年3月												
・ショートリスト	2001年8月												
・最終入札	2001年10月												
・優先交渉権者の公表	2001年11月												
・契約調印	2002年2月												

【海外事例】 マンチェスター市地域再生事業

□ 事例研究

1. 可能性調査段階

- マンチェスター市アードウィック地区は、1970年代の整備以降大規模な手入れがなく、市営住宅の質が低下。従来型発注では、地域固有の治安・環境上の基幹的問題を解決できなかった。
- PFI手法の採用により政府から交付されるPFIクレジットを利用し、住宅ニーズ及び治安上・環境上の課題の双方の解決に適する、より抜本的解決を図る選択肢を検討した

2. 官民間の業務分担の概要

- 本事業は公営住宅を対象とした初のPFI事業であり、既存住宅の改修、商業、小売施設及び新設住宅開発を含んだ再開発並びに大規模なインフラ環境の改善を実施するユニークな地域再開発事業である。
- 約1,100戸の地方公営住宅を含む地域の再開発の一環として、400戸の新住宅建設、600戸の既存住宅等建物の改修を実施。
- 民間事業者が新築住宅の販売リスクを負うため、民間事業者側には販売物件の価値を高めるために、緑化、歩行者道路、公園等、周辺の環境インフラを整えるというインセンティブが働いている。地域全体の価値向上による利益の確保を図ることができ、他の地域でのビジネスに対する宣伝効果もあげることができる。
- 民間事業者は、賃料の徴収、修繕の発注、反社会的行為への対処、既存の市営住宅入居者及び既存入居者の住居入れ替えのアレンジ等、日常の住宅団地運営業務の引き受けも行う。

3. 事業者の募集、選定及び契約手続

- 要求水準書はアウトプット志向で作成されており、設定段階では居住者の意向を盛り込む工夫がとられている。

4. 契約締結

- 地方自治体は所有権者としてそのまま残り、施設を引き続き所有し、事業者が全ての長期的リスクを負う。但し、新築住宅等の所有権は販売後住宅購入者に移るが、土地はマンチェスター市が保有し、購入者は安価な地代を支払う。
- 居住性についてのアベイラビリティのレベルが設定され、事業者が未達の場合には支払いが減額される。
- 事業者の業務履行状況は毎月30項目の性能基準に則って計算され、最大でサービス対価の最大30%が業績により減額。

5. 建設段階

- 銀行、SPC、市が共同して指名する第三者検査機関により発行される住戸改修工事完了証明書により民間事業者の建設業務履行状況がモニタリングされる。

6. 運営段階

- 維持管理・運営企業はそれぞれの担当業務につき性能要求水準の変更が事業期間中を通し行われなことを前提条件として、30年間固定のコスト金額を提案している(但し、インフレ条項付)。
- 固定金額の支払いがユニタリー・ペイメントに反映されており、本事業に組み込まれた運営リスクを移転させている。
- 契約上、定期的な(3年毎)テナントに対する満足度調査が規定され、その結果によっては事業者側にペナルティーが課せられる。
- 市と民間事業者側の役員が参加する会議を定期的に開催し、月次モニタリングと報告を行っている。

【海外事例】 マンチェスター市地域再生事業

□ メリット

地域経済の活性化への貢献

- マンチェスターのアードウィックの住宅PFIスキームであるグローブ・ビレッジは、スラム化した市営住宅団地を、人々が好んで住みたいと思うような多様なレベルの住宅や商店が混在した、良好に管理された都市内住宅地区に変容させ先駆的プロジェクトとして認知され、現地紙からも「最良の活性化スキーム賞」を受賞している。
- 活性化とは単に新しい住宅を建設する以上のものであり、地域コミュニティのニーズを理解し、既存住宅への投資と不動産開発をより広域的な近隣地域の更新の触媒であるとの考えを際立たせた。
- 地域コミュニティのニーズをプロセスの中心に置くということが、本事業推進の重要要素であり、事業の初期段階から、テナントや住民が、計画策定ワークショップや公開の集まり等を通じ参画している。また、入居者はその後も引き続き継続する団地開発に関して助言を求められている。

□ 課題

複雑な入札手続き

- プロジェクトの推進には長時間を要し、事業者選定手続きは膨大な費用がかかり、応札者数が少なくなる要因となり得る。この点を考慮すると、優先交渉権者を特定するまでのプロセスを大幅に短縮するか、可能な限り長い間競争的環境を維持する等の工夫が必要である。公共側がより詳細な要求事項を策定し、手続きの早期段階に提示する、一旦決定したプロジェクトに関する重要事項を変更しない等により、改善可能と考えられる。
- アウトライン・プロポーサル段階で、より厳密・詳細な概要提案を求め優先交渉権者を特定することにより、提案手続きを改善することが示唆としてあげられる。一旦優先交渉権者に選定されれば、提案者は市との間でパートナーの立場で提案内容の改善を進められ、提案者にとって大きなインセンティブとなるであろう。

改修事業を含むことによるコスト不確定要因

- PFI の資金調達には、厳密な約定が要求される。本プロジェクトの最大の不確定要素の一つは、改修という業務内容に起因している。新築のプロジェクトのような正確なライフサイクルコストの算出が困難であり、工夫が必要。

【海外事例】 グラスゴー市中学校統廃合事業

□ 事業概要

発注者	グラスゴー市カOUNシル
事業内容の概略	29の中等学校(新設11校、拡張/改築8校、改築10校)と一つの新設小学校。 12年間のITサービスを含む。
資産所有権	契約満了時にビルの所有権と維持管理責任はカOUNシルに移転
プロジェクトコスト (LCCベース)	PSC:460百万ポンド(現在価値ベース) 落札価格:424百万ポンド(現在価値ベース)
スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・可能性調査 1998年2月 ・入札参加者へのインビテーション 1998年11月 ・ショートリスト 1999年6月 ・優先交渉権者の公表 1999年11月 ・契約調印 2000年6月 ・供用開始 2000年8月
事業目的	<ul style="list-style-type: none"> ・グラスゴーの中学校の水準向上 ・生徒の出席率改善 ・情報化時代への対応 ・教師のモラル、コミットメント、貢献の向上 ・グラスゴーの再生へ寄与

【海外事例】 グラスゴー市中学校統廃合事業

□ 事例研究

1. 可能性調査段階

- グラスゴーの経済成長達成のためには若者の教育水準の向上が必要であり、本事業の第一の目的は、中学校の教育水準の向上であった。
- グラスゴー市中学校は老朽化し、IT設備の整備状況は多様化しており、これらの改善には多大な投資プログラムが必要であると考えられた。また、生徒数29千人に対して50千人の収容能力があったが、老朽化が進み、補修費が膨大であった。
- 市は、2002年8月までに、教育スタッフのレベルの向上、教育環境(IT)の改善、施設の改善の3つを企図して、事業の推進を図った。

2. 事業者の募集、選定及び契約手続き

- 調達の基本計画はカウンシルの戦略企画グループにて策定された。具体的な計画は民間企業に委ねている。市からはアウトプット仕様の要求の提示を行い、民間の自由な発想による独創的な解決策を募集した。

3. 官民リスク分担

- 本事業のリスク分担の論点は、需要リスクと教育施設の再編成リスクとの二つである。グラスゴー市カウンシルは、需要リスクを喜んで受容する民間事業者はいないと結論づけた。また、生徒数の変化に対応した収容力の再編成に伴う追加費用リスクを意味する再編成リスクについて、民間企業の方がカウンシルよりもコントロールしやすい立場であるが、民間企業が再編成リスクを負わない選択を行った。

4. 資金調達

- 必要資金の約10%を出資金・劣後ローンにて、残りを優先ローンにて調達した。

5. 運営段階

- 民間事業者は、ファシリティマネージャーとして、中央のヘルプデスクシステムを設置し、1年365日24時間の支援体制を提供。
- グラスゴー市カウンシルは、民間事業者のシステムを活用し、低コストで民間事業者の業績・サービスレベルを監視することができる。
- グラスゴー市と民間事業者の間の信頼関係は強く、カウンシルの教育担当上層部によるプロジェクト管理に拠るところは大きい。
- グラスゴー市の中学校の教育水準及び生徒の出席率は向上している。

【海外事例】 グラスゴー市中学校統廃合事業

□ メリット

アウトプット発注による民間の自由度及び規律の増大

- 事業開始時にアウトプットを規定することにより、コンソーシアムは独自の経験を設計段階から自由に活用することができた。
- 従来方式では、事業システムの変更は事業の遅れやコスト高の原因となっていたが、PFI事業では、各段階にて、事業が完了した段階でのみ民間事業者への支払が行われることから、事業推進において規律が保たれ、遅延を防止することができた。

バンドリングによる規模のメリット

- 多数のサービスを一つのパッケージとしてバンドリングすることにより、規模の経済を得た。事業に対する民間事業者の関心は高く、高い競争性を維持することができた。また、地域全体の中学校の統廃合戦略に則って、個々の学校の改築・新築の発注では成し得ない民間事業者による解決策を引き出した。
- 結果的に、PSCを下回る金額で、最低限必要とされた2校の新築という条件を大きく上回る11校の新築が実現し、IT投資についても想定以上の金額が提案された。

□ 課題

PFI事業とその他教育費予算の整合性

- カウンシルが教育施設の一部のみにPFI契約を締結しているため、他の教育予算や他のカウンシルサービスに関する予算に大きな圧力が掛かるリスクが存在する。スコットランド監査委員会が分析した本事業を含めた教育事業6件についての純PFI支払額(支援助成金控除後)の平均は、カウンシルのスタッフ教育以外の予算合計の14%であった。本事業では、PFI事業者はカウンシルの29の中等学校(および新設小学校1校)全てについて施設を提供・管理しており、純手数料はグラスゴーカウンシルのスタッフ教育外費用合計の24%となっている。

【海外事例】 ダートフォード・アンド・グレーブシャム病院

□ 事業概要

発注者	ダートフォード・アンド・グレーブシャムNHSトラスト	
事業内容の概略	<p>ジョイスグリーン、ウェストヒル及びグレーブセンド・ノースケント病院を統合し、新病院を整備・維持管理。病床数は400床。</p> <p>トラストが使用する既存敷地のうち2箇所及び新病院の敷地の余剰部分の所有権は、資金調達上民間事業者に移転されている。</p>	
事業期間	35年	
事業費用	<p>PSC:1.82億ポンド</p> <p>PFI-LCC:1.77億ポンド</p> <p>VFM:511万ポンド</p>	
官民の業務分担	<p>官:医療行為等</p> <p>民:設計、建設、維持管理、院内サービス、窓の清掃、害虫防除、ポーターサービス、運搬及び院内のセキュリティ、寝具及び洗濯、ケータリング、電話交換及び電気通信、外部セキュリティ及び駐車場</p>	
スケジュール	・可能性調査	1995年3月
	・入札公告	1995年9月
	・優先交渉権者の公表	1996年7月
	・契約調印	1997年7月
	・供用開始	2000年9月

【海外事例】 ダートフォード・アンド・グレーブシャム病院

□ 事例研究

1. 可能性調査段階

- 地域の医療機能が3病院に分散しており、患者及び医療スタッフの移動に支障をきたしていたことに加え、施設の経年劣化により、施設改良の必要性があった。
- 病院PFI事業の第一号案件であり、その後のモデルケース。
- 本事業の特徴としては、医療サービスについてはPFI事業契約からの除外対象であること、旧2病院の跡地及び新病院の敷地の不要部分の売却収入等は民間事業者の前に払いされること、移転期間中も医療サービスを提供すること、及び、従来施設管理及び医療サポートを担当していたトラスト側職員を民間事業者に移籍させること、などが挙げられる。

2. 事業者の募集、選定及び契約手続き

- 最終応札者が1コンソーシアムとなったため、トラストは、入札の競争性を担保するため応札価格内訳につき、入手可能な他の類似費用によるベンチマーク化を行い、割高な場合は民間事業者に対して引き下げ交渉を行った。

3. 契約締結

- 民間事業者の月次サービス対価額は、病院施設の提供に対するサービス対価であるアベイラビリティ報酬、サービス提供に対するサービス対価であるパフォーマンス報酬から構成される。
- 事業者の業績が悪かった場合に発注者がサービス対価を減額できる権利など、その後の病院PFI事例の基礎となっている。

4. 資金調達スキーム

- 事業費は、銀行、請負業者、外部投資家からの出資・融資とトラストが民間事業者へ提供した土地の売却益により賄われた。
- 2003年3月に民間事業者はリファイナンスを実施し、収益を確定し、トラストとこれを共有している。これに伴い契約期間は28年から35年に延長されている。
- 病院PFI第1号案件であったこともあり、当初レンダーがリスクプレミアムを載せていたが、リファイナンス時にはPFI市場が拡大していたこと、建物が竣工していたことから、比較的大きなリファイナンス益が見込まれた。

5. 建設段階

- 契約上の病院竣工時期よりも早く建設工事が完了し、トラストは早期に病院を使用でき、新病院への移転も混乱なく実施された。
- 新病院の設計は、患者のクリニカルパス促進に寄与し、今後の増築に対応するものとなっており、GP(General Practitioner)や地元患者側からも、病棟レイアウト、照明の質及び移転病院の紹介等で評価されている。

6. 運営段階

- 病院施設のうち臨床目的で使用される部分について、施設の利用可能性により支払いを減額する制度を採用した。施設のアベイラビリティに対する対価が全額減額される可能性もある。
- 対象分野に応じ、官民のリスク分担を明確にしている。減額の対象とならない分野としては、病理学、病院経営及び社会サービス等の事務関連施設である。

【海外事例】 ダートフォード・アンド・グレーブシャム病院

□ メリット

病院PFI第一号案件

- 病院PFIの第一号案件として、計画策定、審査、交渉、契約調印、事業実施、モニタリング等の各段階について、中央省庁、NHSトラスト、民間事業者、金融機関等の関係者により、事業推進のための課題が整理された。

ファシリティマネジメント(FM)サービスにおける官民協働事業の推進

- 病院施設の建設とFMサービスを一つの官民協働事業として連動させ、業績評価指標を含めた管理手法を構築した。詳細な指標の策定は、事業実施に遅れを取ったものの、業績評価システムが事業推進に即して進化している。

支払メカニズムの工夫

- アベイラビリティ報酬とパフォーマンス報酬を組み合わせ、民間事業者の良好な業務推進へのインセンティブを確保。また、5年毎にサービスコストの見直しを行い、協議するしくみとし、事業の変更に対応できる体制としている。

リファイナンス時の官民の利益分配の基準

- 民間事業者とトラストの交渉で、リファイナンス収益をいかに測定し、分配するかについての基準が策定された。トラストは期間の延長、リスクの追加負担を許容したが、契約解除時に公共側の支払額が増加するようリファイナンスには課題が提起された。

□ 課題

競争を最大化

- 厳しいスケジュールのため、結果として最終入札者は1社となり競争環境は悪化。入札要件が入札者にとって過度の負担となっていないかの確認等、入札過程における競争を最大化させる工夫が必要である。

FMサービスにおける指標の策定

- FMサービスに関する業績評価指標を含めた管理手法を構築したが、詳細な指標の策定については、事業実施に遅れを取っており、客観性のあるタイムリーに入手可能な情報に基づく指標策定が検討されることとなった。

【海外事例】 社会保険省庁舎管理事業

PRIME (Private sector Resource Initiative for the Management of the Estate)

□ 事業概要

発注者	社会保険省 (Department of Social Security)	
事業内容の概略	<ul style="list-style-type: none"> ・売却された事務所の数 700 ・場所 英国内の主要な市や町の中もしくは近郊 ・床面積 1,640,000㎡ ・施設建設 1960年以前 20%、1960-79年 55%、1980年以降 25% 	
事業期間	20年	
事業費用	P S C : 26億ポンド P F I - L C C : 20億ポンド	
官民の業務分担	社会保険省 (Department of Social Security) が民間事業者 (トリリアム) に資産の所有及び管理業務を移転。民間側が実施する具体的業務は下記の通りである。 外溝の維持管理、エネルギー・ユーティリティマネジメント、機器・建物の維持管理、ビルマネジメント全般、外装のクリーニング、廃棄物処理、給食施設及び機器、内部清掃、給食、小荷物運搬、保安警備、保安施設及び機器	
スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・可能性調査 ・入札参加者へのインビテーション ・関心表明受領 ・ショートリスト ・最終入札 ・優先交渉権者の公表 ・契約調印 	<ul style="list-style-type: none"> 1996年4月 1996年6月 1996年7月 1996年8月 1997年5月 1997年7月 1997年12月

【海外事例】 社会保険省庁舎管理事業

PRIME (Private sector Resource Initiative for the Management of the Estate)

□ 事例研究

1. 可能性調査段階

- 社会保険省は、1996年に従来Property Holdings(不動産所有局)が管理していた全英(北アイルランドを除く)に亘る700件以上の建物の管理責任を引き受けた。
- 全ての庁舎について大規模な改修とメンテナンスが必要で、広大な未利用スペースに必要な維持管理コストが高み、維持管理契約は160件にのぼっていた。
- 社会保険省は、自らが施設を保有し維持管理・運営を行うのではなく、施設利用者として中核業務の社会保険システム分野の業務に集中すべきとの判断を下した。

2. 事業者の募集、選定及び契約手続き

- 最終提案金額は、不動産に関する情報が不十分であったため、対象不動産の再測量の結果を条件とすることで社会保険省と民間事業者で合意。調査の結果、対象不動産の免責が社会保険省の想定よりも大きいことが判明し、契約金額を増加した。
- 社会保険省により市場調査が行われ、現実性のあるタイムテーブルを設定することで民間事業者の関心集め、競争性を高めた。

3. 契約締結

- サービス対価は不動産の対価(賃料)51%、施設維持費49%。
- 事業者による不動産処分の結果の利益と損失は年度毎にプールされ、社会保健省はネット利益の半分を受け取る。
- 社会保険省と事業者との間の契約には、民間事業者側に施設に対する主要な資本投下や維持を動機付ける条項あり。
- 民間事業者は、土地及び建物の所有及び運営・維持管理に関わるリスクを負担。建物を社会保健省の要求する標準及び労働安全規則に則って改修する責任も負う。

4. 運営段階

- 想定以上の電話受診回数と長時間の電話応答にもかかわらず、民間事業者の顧客サービスセンタースタッフに目標を十分に意識させることでその運営状況も改善されている。
- 民間事業者はエネルギー消費量のデータ収集専任チームをつくり、そのデータを基に電力会社との交渉を実施し、消費電力量の多い施設については低廉な価格にて電力を使用できるという交渉に成功している。
- 履行状況の測定システムは事業者によって運用され、社会保険省はその情報を入手することができる。社会保険省側の契約管理チームは、顧客サービスセンターで記録された苦情、顧客との連携、事務所に関する独自の評価及び事業者が実施する下請企業実施業務に対する品質評価への同行により、サービスを評価している。
- 社会保険省は、ユーティリティーコスト削減額の半分、事業者がサービス提供方法を変更した結果、削減される費用の20%、賃貸物件の賃貸料引き下げによる削減額の半額及び売却不動産の開発収益から諸経費を除いた金額のうち50%を受け取ることができる。また、一定の面積については追加負担なく事業者に明け渡すことが可能であり、これが事業者からの要請である場合には、事業者から保証金額が支払われる。
- 社会保険省では、各地の事務所が上記の仕組みを活用するために、収入金額の一部を彼らの予算に取り組みることができるシステムを導入し、現地へのインセンティブとして機能することを期待している。
- 社会保険省の職員が民間事業者に移籍したが、勤務条件は条例により保護されている。

【海外事例】 社会保険省庁舎管理事業

PRIME (Private sector Resource Initiative for the Management of the Estate)

□ メリット

コスト管理を徹底

- 設備運営におけるコスト管理を徹底し、常に必要不可欠な費用かどうかを精査し、従来の予算消化体質から脱皮することができている。

オペレーションの集中管理による規模の利益を実現

- 包括的な不動産の運営・管理を行うことにより、家具・備品・消耗品などの購買交渉力を向上することができた。また、ニーズに応じた人員・資源の再配分を行うことにより、業務の効率化を図っている。

民間の不動産ノウハウを活用した資産売却・資産運用

- 民間の不動産ノウハウを活用し、余剰資産を有効利用することができている。

事業の業績改善にむけた官民協働

- 事業者への支払いの一部が、顧客満足度に基づいて行われる方向で、履行状況の評価システムの見直しを協議するなど、官民協議による利用者便益の向上が図られようとしている。公共会計に関する委員会では、社会保健省と事業者が、来訪者窓口を持つ事務所を訪れる受給者の満足度も反映するように、顧客満足度の定義を広げることを推奨している。また、社会保健省が地域の管理職に、このような機会を有効に活用するようなインセンティブ付けを行い、資産の有効活用を促す工夫が施されている。

□ 課題

PSCの算出

- 公共会計に関する委員会は、社会保健省の作成したPSCが、公共側が内部で実行可能な効率化実践の可能性を十分反映しているか疑問を呈している。同委員会は、将来社会保健省が推進する同様の事業では、PSCの算出に当たって彼らの過去の業績のみを前提としないように、特に過去の業績が悪い場合はなおさら注意することを推奨している。更に、PSC算出に当たって、社会保健省が資産管理の効率性改善についての公共側の能力に対して、合理的な想定をすることも推奨している。