

事例 1

杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業

区民に幅広く利用されている我が国初のホールPFI事業

- ① 我が国で初めてホール施設にPFIを導入
- ② 運営業務をすべて選定事業者にゆだね、収入増のインセンティブを付与
- ③ ホール系施設の特異性を踏まえた要求水準の設定

1 事業の概要

公共施設の管理者	杉並区	
施設概要	所在地	杉並区上荻一丁目23番15号
	敷地面積	2,793.91 m ²
	延床面積	9,846.27 m ²
	施設内容	公会堂
事業期間	約33年（設計・建設3年、維持管理・運営30年）	
施設の所有形態	BOT方式	
事業類型	混合型	
総事業費	約261億円（税込み、当初契約金額）	
選定事業者の業務内容	施設の設計・建設、維持管理、運営、譲渡・所有権移転業務	
経緯	実施方針公表	平成13（2001）年12月21日
	特定事業選定	平成14（2002）年02月22日
	入札公告	平成14（2002）年04月23日
	落札者決定	平成14（2002）年12月12日
	契約締結	平成15（2003）年03月17日
	供用開始	平成18（2006）年06月01日

2 本事業の特徴

① 我が国で初めてホール施設にPFIを導入

「東洋一のホール」と称された旧杉並公会堂は、杉並区の文化的シンボルとして区民に親しまれてきた。しかし、築40年が経過し老朽化が目立ち始めたため、施設の改築に向けた検討が行われ、平成10（1998）年度に「杉並公会堂改築基本構想」が策定された。

同時期にPFI法が施行されたため、



本事業への PFI 手法の導入を検討することとなった。庁内組織として「杉並区 PFI 調査研究会」が組成され、約 10 ヶ月間の検討を行う等した結果、我が国で初めてホール施設に PFI が導入されることとなった。

② 施設運用面及び長期的な視点での民間ノウハウの活用を目指した事業スキームの構築

PFI の導入検討段階での VFM 評価時には、BOT 方式よりも BTO 方式の方が財政負担上有利であったが、施設運用面での民間ノウハウの発揮を期待し、民間事業者が施設を所有し、制約なく改善を行うことが可能となる BOT 方式を採用した。

また、民間事業者が長期的な視点に基づいて施設の管理運営や経営を計画できるように、事業期間を 33 年間と長期間に設定した。

なお、本事業における区の財政負担としては、事業者が実施する本施設の整備及び維持管理・運営に係る費用の総額から、施設簿価購入費（事業終了時の買取価格）及び基準として想定した本施設の運営収入を差し引いた額をサービス購入料としてあらかじめ定め、30 年間にわたり平準化して選定事業者に支払う仕組みとなっている。

③ 運營業務をすべて選定事業者にゆだね、収入増のインセンティブを付与

本事業では民間のノウハウを最大限に活用するため、施設の設計・建設・維持管理・運営のすべてを選定事業者の業務範囲とし、さらに運営に係る収入は選定事業者の収入としている。「サービス購入料」算定の際に差し引かれる「運営収入」は、当初の想定額で事業期間中見直しは行われないため、実際の運営収入の増減リスクは民間事業者が負担している。これにより、広告宣伝活動等による更なる施設貸出率の向上の他、行政使用・区民利用の優先申込期間経過後に、ホール等の施設を使用して自主公演事業を開催することなどによる運営収入の増加分は選定事業者の収入となるなど、選定事業者に収入増のインセンティブを与えることができるスキームとなっている。

④ ホール系施設の特異性を踏まえた要求水準の設定

ホール系施設は、設備等の仕様によって音環境や整備コストに大きな差が生じる特殊性があることから、詳細な要求水準を設定し、公表した。具体的には、ホールの利用演目の例示や、シューボックス型（大ホール）の指定、残響時間や室内騒音の許容値を具体的な数値で示すこと等を行い、区が求める施設の性能水準を明確化した。

3 PFI 手法を採用したことの評価

① 官民の連携・協力による運営プログラムの企画・実施の実現

施設の積極的な PR（特に施設オープン時のインパクトを高める）を行うために、供用開始前の段階から、選定事業者、杉並区文化協会、日本フィルハーモニー交響楽団、杉並区の 4 者から成る「杉並公会堂オープニング事業実行委員会」を組成し、官民間で密接な連携・協力を行いながら、供用開始後の約半年間（平成 18（2006）年 6 月～12

月)のオープニング記念公演の企画を検討し、実施した。

上記の公演終了後は、主に選定事業者の自主運営による公演プログラム・催事等が開催される一方、杉並区文化協会や日本フィルハーモニー交響楽団等主催の公演が行われる等、多様なニーズに応える様々なプログラムの展開が可能となった。

② グループ企業の強みをいかした取組による宣伝効果の向上

施設の情報発信やPR業務の実施において、区内だけでなく区外広域への宣伝が実施されている。本施設の広報業務では、運營業務を担当する企業が属するグループ企業内の広告代理店と連携して、公演案内の冊子やパンフレットを作成・編集したり、同グループ企業内の鉄道会社と連携して、電車や駅等でチラシ・ポスターの掲示・配布を行ったりしている。これら民間企業間での連携が効果的にはかれることによって、従来手法ではなし得なかった広範囲の施設のPRが実現されている。

4 事業者選定後の状況

① 幅広い年齢層や多様な用途での施設利用の実現

区民の文化・交流の拠点施設として、音楽のジャンルのみならず、ホールについては舞踊・舞踏、古典芸能や講演会・式典等、また、スタジオ施設については、バレエや社交ダンスの練習等、子どもからお年寄りまで幅広い年齢層による多様な用途での利用がなされている。

また、区と日本フィルハーモニー交響楽団との間で友好提携が結ばれており、当楽団が優先してリハーサルで利用できる代わりに、地域還元として区民に無料でリハーサルの一部が公開されている（平成18年度は8回開催、観客平均500人以上/回）。

② モニタリングの状況

選定事業者から提出される月報、四半期報、年報の確認のほか、事業連絡会や定期連絡会が実施されている。事業連絡会は年2回開催され、庁内から副区長や部長級職員が参加し、主にSPCの決算報告や契約書上の協議事項が発生した場合の対応方法が検討されている。これら以外にも苦情発生時の連絡や広報原稿の確認等のやりとりが行われている。モニタリングの方法は、初のホールPFI事業であり先行事例もなかったため、手探りしながら進められている。

まとめ

- 本事業は我が国で初めてホール施設にPFI手法が導入された事業である。民間のノウハウを最大限に活用するため、施設に係るすべての業務を民間事業者の業務範囲とし、BOT方式、事業期間33年間で採用されている。
- 施設の運営にあたっては、官民間の連携によるプログラムの企画・実施や、民間企業グループの強みをいかした取組がなされ、民間の創意工夫をいかした利用促進策や広報・宣伝活動等が実施されている。

民間の創意工夫を最大限発揮したスポーツ施設PFI事業

- ① 兵庫県初のPFI事業 ～「尼崎 21 世紀の森構想」のリーディングプロジェクト～
- ② 民間事業者の創意工夫を最大限に発揮した自由提案の活用
- ③ 多様なプログラムの実施や民間事業者発案の料金設定等による当初需要予測を上回る利用者数の実現

1 事業の概要

公共施設の管理者	兵庫県	
施設概要	所在地	尼崎市扇町 14 丁目 1 番
	敷地面積	約 35,000 m ²
	延床面積	約 16,020 m ²
	施設内容	プール施設、健康増進施設
事業期間	約 20 年（設計・建設約 3 年、維持管理・運営約 17 年）	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	混合型	
総事業費	約 120 億円（税込み、契約金額）	
選定事業者の業務内容	施設の設計・建設、維持管理、運営業務	
経緯	実施方針公表	平成 15（2003）年 01 月 20 日
	特定事業選定	平成 15（2003）年 04 月 14 日
	入札公告	平成 15（2003）年 04 月 21 日
	落札者決定	平成 15（2003）年 09 月 12 日
	契約締結	平成 15（2003）年 12 月 22 日
	供用開始	平成 18（2006）年 05 月 31 日 （スケートリンク：平成 18（2006）年 11 月 18 日）

2 本事業の特徴

① 兵庫県初のPFI事業 ～「尼崎 21 世紀の森構想」のリーディングプロジェクト～

尼崎臨海地区は、戦後重化学工業を中心として発展してきた反面、公害の発生等環境面での課題を抱えていた。また、近年の産業構造の変化等により工場等の遊休地が発生する等、地域の活力が低下しており、その再生が望まれていた。

このような状況を踏まえて、尼崎臨海地域を魅力と活力あるまちに再生するため、平成



14 (2002) 年 3 月、「森と水と人が共生する環境創造のまち」をテーマとした「尼崎 21 世紀の森構想」が策定された。本事業は、「尼崎 21 世紀の森構想」実現のリーディングプロジェクトに位置付けられている尼崎の森中央緑地において、スポーツ健康エリアの主要施設として、兵庫県初の PFI 事業として事業化が進められることとなった。

② 民間事業者の創意工夫を最大限に発揮した自由提案の活用

事業者募集の段階で県が具体的な要求水準を示した施設は、「メインプール (50m) / アイススケートリンク」、「サブプール (25m)」のみであり、その他の健康増進施設については、民間の創意工夫を最大限に活用するため、案を例示するにとどめ、具体的な内容 (施設計画、運営・維持管理の方法等) については、民間事業者の自由提案とした。その結果、民間事業者からは、フィットネス施設、森のこども広場、森のギャラリー、回遊廊、ウォーターパーク (屋外プール)、グラウンドゴルフ (16 ホール)、フットサルコート (3 面)、のじぎく広場 (多目的広場) と多岐にわたる施設の提案がなされ、PFI 事業として実施されている。

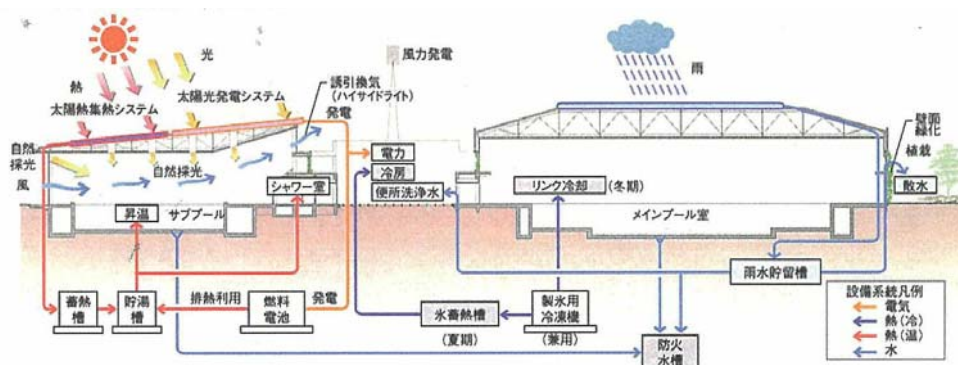
③ 「健康・文化の森」というコンセプトを体現した施設整備

施設のデザイン面においては、「健康・文化の森」というコンセプトに基づき、モスグリーンを基調とした壁面デザインや屋上緑化、壁面緑化、芝生駐車場 (「グラスパーキング」) 等により、敷地南側の公園施設との調和がはかられている。また、風力発電設備「森の塔」は、施設のシンボルとして上記コンセプトを体現している。

3 PFI手法を採用したことの評価

① エネルギーを効率的に利用する設備の導入によるランニングコストの削減

本施設では、次世代エネルギーとして期待されている燃料電池コージェネレーションシステムや、スポーツ施設としては大規模な蓄熱量の氷蓄熱システム等、エネルギーを効率的に利用する設備・技術を導入することにより、ランニングコストの削減と環境共生型の施設整備が実現されている。



② 最新鋭の設備導入によるスポーツ振興への貢献

民間事業者の提案により、メインプールにスイミングスキルを飛躍的に向上させる泳

力解析技術「スイムストロークウォッチャー¹」を西日本で初めて導入した。本設備導入により、トップレベルでのトレーニングが可能となり、選手・指導者の育成やスポーツ振興に寄与している。

4 事業者選定後の状況

① 多様なプログラムの実施や民間事業者発案の料金設定等による需要予測を上回る利用者数の実現

本事業では、①利用者増加に向けて選定事業者インセンティブを働かせる。②利用者数の変動による収入変動リスクを緩和する。ことを目的に、提案運営収入と実質運営収入の差額を、事業者2、県1の割合でシェアするスキームを採用した。

また、施設内で行う運営プログラムはすべて民間事業者の業務範囲としており、スイミング教室（スイミングスクール、ウォーキング等）、フィットネス教室（エクササイズ、ヨガ等）等、世代、目的及び体力に合わせた多様なプログラムが展開されている。さらに、会員制度（月額）の採用や、駐車場整備を行ったことに加え、新規バスルートが設定されたこと等により、市の外縁部という集客上不利な立地条件にもかかわらず、提案時の需要予測を上回る利用者数が達成されている。

一方、身体障害者も安心して利用できる施設（バリアフリー型施設整備、付添い人1名の施設使用料を無料等）となっており、現在、身体障害者の会員数は64人（平成19年3月末現在）である。

② モニタリングの状況

月に一度の定期モニタリングに加え、四半期ごとにアドバイザーも含めたモニタリングを実施している。また、兵庫県による年に二回の利用者アンケートの実施、民間事業者の提案によるご意見箱の設置等により、公共側と民間事業者側双方で、利用者からの積極的な意見募集を行い、運営方法の改善に努めている。

まとめ

- 本事業は、施設内容について民間事業者からの自由提案の余地を大きくし、また運営・維持管理に係るすべての業務を民間事業者にゆだねている。
- 燃料電池コージェネレーションシステム等、エネルギーを効率的に利用することにより、ランニングコストの削減が実現されている。
- 事業者提案による最新設備導入や多様な運営プログラムの実施、利用者増加のインセンティブを働かせる事業スキームの構築等により、集客施設として不利な立地条件にも関わらず、提案時の需要予想を上回る利用者数を達成している。

¹ プール上部からのカメラ画像をコンピューターで解析して、水泳者のストロークデータをリアルタイムで自動計測するシステム。

開館日数-時間の延長や IT システムの採用による利便性の高い図書館 P F | 事業

- ① 開館日数-時間の延長・より高いレベルで利用者ニーズに応えた図書館の実現
- ② 公立図書館で初となる IT システムの採用等による運営効率の向上
- ③ 公立図書館の公共性と民間主体の運営を両立させた官民の役割分担

1 事業の概要

公共施設の管理者	稲城市	
施設概要	所在地	稲城市向陽台 4 丁目（城山公園内）
	敷地面積	11,913.20 m ²
	延床面積	3,484.92 m ² （図書館）、1,140.98 m ² （体験学習館）
	施設内容	図書館、体験学習館
事業期間	約 22 年（設計・建設 2 年、維持管理・運営 20 年） ※図書館情報システムに関する業務については 10 年	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約 41 億円（税込み、契約金額）	
選定事業者の業務内容	施設及び車両入出庫管理装置の設計・建設、維持管理業務、図書館の運営業務	
経緯	実施方針公表	平成 15（2003）年 07 月 31 日
	特定事業選定	平成 15（2003）年 11 月 27 日
	入札公告	平成 15（2003）年 11 月 28 日
	落札者決定	平成 16（2004）年 05 月 20 日
	契約締結	平成 16（2004）年 09 月 29 日
	供用開始	平成 18（2006）年 07 月 01 日

2 本事業の特徴

① 公共性を担保しつつ民間による運営を重視した官民の役割分担

市と民間事業者の業務範囲の設定にあたっては、公立図書館としての市民の知的自由の公的保障及び既存の図書館分館（4 館）と本図書館との運営方針を統一することの必要性を担保しつつ、民間ノウハウの最大限の発揮を実現することを目指した。



そこで、図書館の運営方針や全市の図書館サービス網の構築等の運営の根幹にかかわる統括的業務は市の業務範囲とし、それ以外の業務（事業計画案の作成、図書資料の購入・装備・管理、広報活動の企画・運営、喫茶室の運営等）を民間事業者の範囲とした。

② 技術革新の進行が早い図書館情報システムに関する業務の事業期間を短期化

本事業の業務のうち、図書館情報システム関連業務については、事業期間中の著しい技術革新が想定され、将来的な状況を予見した上で長期間の契約を交わすことは困難と考えられた。このため、本事業の実施期間を開館より 10 年間と設定し（図書館運営は 20 年間）、さらに、開館後 5 年経過時点でシステムの更新を行うこととした。

③ 二段階審査方式の採用

応募者の提案書作成及び市の審査に係る負担の軽減をはかることを目的として、二段階審査方式を採用した。

総合評価一般競争入札を採用したが、入札金額については、極端に提案価格を下げることによる質の低下を抑制するため、一定の範囲内で競争が行われるよう独自の価格評価算出式を考案した。また、市の方針を応募者にできる限り明確に伝え、かつ、提案の公平性を確保するために、評価の視点や配点の詳細を公表した。

3 PFI手法を採用したことの評価

① 長期開館・長時間運営の実現

従来 of 公共図書館では、年間の開館日数は 280 日（週に 1 日休館）程度が一般的であった。本事業においては、民間事業者の創意工夫・努力を期待し、要求水準では 330 日以上を要求したが、民間事業者からの提案により、要求水準を上回る 345 日（休館日 20 日）という長期開館が実現された。

開館時間については午前 9 時～午後 8 時の要求水準どおりであるが、民間事業者の提案により閉館時でも貸出図書の受け取りが可能となる貸出ロッカーが設置され、利用者の利便性の向上に寄与している。

② 公立図書館で我が国初となる IT システムの採用等による運営効率の向上

本事業では、我が国の公共図書館ではまだ本格的な導入が実現されていなかった最新鋭の設備や機器が導入され、人員の削減・運営効率の向上がはかられている。

一つは、「IC タグ」の導入である。IC タグを図書資料に装着することによって、自動貸出機による複数冊同時貸出（カウンターでの手続き不要）が可能となった。

また、我が国の公共図書館で初となる「棚アンテナシステム」も導入された。これは、IC タグとの連動により、利用者が探している図書資料の所在をリアルタイムで把握できるシステムである。

さらに、地下の書庫には自動書庫（閉架式）が導入された。地下書庫の資料は、受付

の OPAC（蔵書検索端末）による検索が可能となり、ロボットが 3～5 分以内という速さで目的図書を探し出してくるシステムにより、従来の職員による書籍探しの省力化及びスピードアップがはかられている。

③ 納品・配架期間の短縮化

従来は、図書の発注から納品までに 4 週間程度の期間が必要だったが、SPC の構成員の企業ネットワーク等の活用により、部分的に発売当日の図書の納品・配架が可能となり、従来に比べ納品・配架期間が短縮化された。

④ 市の財政負担の軽減

入札（第 2 次審査）には 5 グループの参加があり、PFI 手法の導入によって従来方式における市の財政支出に比べ、約 9.9 億円（18.5%、現在価値換算）の VFM（コスト削減効果）が発揮された。

4 事業者選定後の状況

① 来館者数・貸出冊数の増加

来館者数（貸出冊数）の増加に向けた選定事業者のモチベーションを高めるために、貸出冊数の増加に合わせて運営に係るサービス購入料が増加する仕組み（年間 50 万冊を基準貸出冊数とし、これを超えた場合、10 万冊ごとに運営経費のサービス対価を 5% ずつ増額）を採用した。

開館以来、当初の予想をはるかに上回る来館者数 50 万人、貸出冊数 64 万冊（開館～平成 19 年 3 月末までの 9 か月間）が達成された。

② モニタリングの状況

月に一度定例会を開催し、月末から 5 営業日以内に民間事業者から提出される月次報告書の内容について、運營業務の責任者及び維持管理業務の責任者から口頭で説明を受けている。報告を受けた後 5 営業日以内に、市から報告書に対する回答を行っている。

まとめ

- 本事業では、民間ノウハウを最大限活用しつつ、一方で公共性を担保するため、運営の根幹にかかわる業務は市の分担とし、それ以外の業務の大部分を民間事業者の分担としている。また、技術革新の早い図書館情報システムの運營業務期間を 10 年間として短期化をはかる等、スキーム構築上の工夫がなされている。
- 民間事業者の創意工夫により、長期開館・長時間運営が実現されており、また、我が国の公共図書館で初となる「棚アンテナシステム」が導入される等、市民サービスの向上がはかられている。

事例 4

仮称浦安市千鳥学校給食センター整備運営事業

民間ノウハウを活用した給食センターPFI事業

- ① ワンウェイ方式の採用等徹底した衛生管理による「安全でおいしい給食」の提供
- ② 残滓の100%リサイクル・天然ガス車による運搬・回収等環境に配慮した運営の実現
- ③ 献立作成・食材調達以外は民間ノウハウを重視

1 事業の概要

公共施設の管理者	浦安市	
施設概要	所在地	千葉県浦安市千鳥 15 番地 34
	敷地面積	16,000.17 m ²
	延床面積	4,773.61 m ²
	施設内容	給食センター（第一調理場、第二調理場）
事業期間	約 16 年（設計・建設 2 年、維持管理・運営 15 年）	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約 94 億円（税抜き、落札金額）	
選定事業者の業務内容	施設の設計・建設、維持管理、運営業務、市への施設の所有権移転業務	
経緯	実施方針公表	平成 16（2004）年 02 月 27 日
	特定事業選定	平成 16（2004）年 04 月 20 日
	入札公告	平成 16（2004）年 06 月 01 日
	落札者決定	平成 16（2004）年 10 月 12 日
	契約締結	平成 16（2004）年 12 月 13 日
	供用開始	平成 18（2006）年 04 月 01 日

2 本事業の特徴

① 将来の建替え及び非常時対応を見据えた施設計画

本事業では、将来的な施設の建替え及び非常時の対応を見据え、2 施設が 1 棟の建物からなる施設計画を採用した。また、開発ラッシュ等により将来的な事業用地の確保が困難なことが予想されたことから、敷地内に建替え用地を先行的に確保した。



② 民間のノウハウを重視した官民の役割分担

本事業では、献立作成及び食材調達に市の業務とし、それ以外の調理、運搬・回収、洗浄・残飯処理等の業務を民間事業者の業務範囲とした。その検討過程において、議会や審査委員の一部から、「民間委託することによる給食サービスの質の低下の恐れ」や「食材の調達こそ、民間事業者のネットワーク等をいかしたノウハウが最も発揮される部分である」との意見や指摘があった。これに対し、全国の給食センターで調理等の民間委託が進んでおり、質の低下の問題はないと考えられること、また政策的観点から食材の「地産地消」を推進していく必要があり、食材調達に一定の制限がかかること等から、献立作成・食材調達以外の業務を民間事業者の業務分担とした。

ただし、できる限り民間のノウハウを活用するため、献立作成支援業務、食材調達支援業務を事業者提案に基づく業務とすることとした。

③ 固定料金と変動料金からなる委託料の設定による児童数変動リスクへの対応

児童数の増減に伴う提供給食数の変動リスクについては、選定事業者が実施する施設の維持管理及び運営の対価（委託料）を、「固定料金（施設の保守管理等に係る費用及び提供食数に関係なく生じる人件費及び光熱水費等）」と「変動料金（提供食数に応じて変動する調理人件費、光熱水費、残さ処理費等）」とに分け、変動料金にて対応することとした。事前に人口推計から提供食数を予測して事業者募集時に公表しており、ピーク時の食数もおおむね把握している。

④ 事前のアンケート・個別面談の実施による従前職員の雇用確保

調理業務を民間の業務範囲としたため、事業の実施にあたり既存の給食センター第一調理場で働く職員の雇用が課題となった。これについては、平成 10（1998）年度以降、委員会での検討結果（平成 18 年度には民間運営となるため失職すること）を調理員に対して説明し、併せて平成 18 年度以降の就職先に関するアンケート及び個別面談の実施により、各々の意向把握と希望就職先との協議に努めた。その結果、調理員として継続して働きたい者は、第二調理場（中学校給食、千鳥センター第二調理場とは異なる）で雇用し、それ以外の者は、保育園・幼稚園の調理員・用務員や市の他部署へ異動することで、すべての調理員が本人の希望通りの職に就くことが実現できた。

3 PFI手法を採用したことの評価

① ワンウェイ方式の採用等徹底した衛生管理による「安全でおいしい給食」の提供

学校給食では、「安全でおいしい給食」を継続して提供することが求められているが、施設計画や運営面における民間事業者の創意工夫により、その実現に向けて徹底した衛生管理が行われている。

具体的には、①食材の搬入・調理動線と運搬・回収動線がそれぞれ一方通行となるワンウェイ方式の諸室配置計画、②検収室・下処理室・調理室等のエリア区分の明確化、③外気に触れずに配送車にコンテナを積むことができるドックシェルターの採用、④職員の役割ごとに異なる色のエプロンの着用等の取組によって、人・食材による交差汚染の発生抑制がはかられている。

② 残滓の 100%リサイクル、天然ガス車による運搬・回収等環境に配慮した運営の実現

運營業務の一つに残滓の処理が含まれているが、その処理にあたり、民間事業者の独自の提案により、メタン発酵技術を活用した生ごみ発電等を行うことで 100%のリサイクルがなされている。また、給食や食器等の配送・回収に使用する配送車には天然ガス自動車を活用されており、リサイクルとともに地球環境に配慮した運営が実現されている。

③ 財政支出の削減

最終的には 6 グループの入札参加があり、PFI 手法の導入によって従来方式における市の財政支出に比べ、約 31 億円（30.0%、現在価値換算）の VFM（コスト削減効果）が発揮された。

4 事業者選定後の状況

① 手の込んだ献立の提供

市と調理責任者等（事業者の代表）間で、月に一度の献立会議と運營業務に関する打合せ（適宜）を実施しており、官民間での意見交換を密に行っている。その結果として、より安全でおいしい給食を児童に提供するという共通目標の下、官民の協力により、以前と比べ調理に手の込んだ献立を提供できるようになった。

② モニタリングの状況

民間事業者から提出される月報、四半期報の内容を市が確認している。また、施設内に置かれた市の事務室に、所長と職員の計 3 名が常駐し、常時施設内の状況を監視している。さらに、月 1 回の割合で定例会を開催し、各種協議・報告等を行っており、特に何か問題が発生した場合は、定例会とは別に分科会を設け、問題解決に向けた協議を行っている。

まとめ

- 本事業では、ワンウェイ方式の諸室配置計画や各エリア区分の明確化等といった民間事業者の創意工夫により、徹底した衛生管理が図られ、「安全でおいしい給食」の提供が実現している。
- また、残滓の 100%リサイクル、天然ガス車による配送等、環境に配慮した運営も実践されている。

事例 5

市川市ケアハウス整備等 P F I 事業 市川市立第七中学校校舎・給食室・公会堂整備等並びに保育所整備 PFI 事業

6つの機能からなる複合施設 P F I 事業

- ① 中学校の余剰容積を活用した6つの機能からなる複合施設 PFI 事業
- ② 設備階の設置及び自然採光・通風の積極的な活用等によるランニングコストの削減
- ③ 施設コンセプトである「ふれあい・交流」事業の実現

1 事業の概要

公共施設の管理者	市川市	
施設概要	所在地	市川市末広1丁目1番9号
	敷地面積	23,526.420 m ² (中学校校舎、給食室、公会堂、保育所を含む)
	延床面積	14,901.968 m ² (内 3,280.518 m ² ケアハウス等部分)
	施設内容	中学校、給食室、公会堂、保育所、ケアハウス、デイサービスセンター
事業期間	約 16.5 年 (設計・建設約 1.5 年、維持管理・運営 15 年)	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	サービス購入型 (中学校等部分)・いわゆる独立採算型 (ケアハウス等部分)	
総事業費	約 49 億円 (内約 10 億円 ケアハウス等部分) (税込み、契約金額)	
選定事業者の業務内容	施設の設計・建設、維持管理保守業務、施設の所有権移転業務、施設の運営業務 (ケアハウス等のみ)	
経緯	実施方針公表	平成 14 (2002) 年 06 月 12 日
	特定事業選定	平成 14 (2002) 年 07 月 04 日
	募集要綱	平成 14 (2002) 年 07 月 04 日
	当選者決定	平成 14 (2002) 年 12 月 13 日
	契約締結	平成 15 (2003) 年 03 月 25 日
	供用開始	平成 16 (2004) 年 09 月 01 日

2 本事業の特徴

① 6つの機能からなる複合施設 P F I 事業

本事業（「市川市立第七中学校校舎・給食室・公会堂整備等並びに保育所整備 PFI 事業」及び「市川市ケアハウス整備等 PFI 事業」を指す。以下同じ。）は、中学校の一部校舎と給食室を建替え、その余剰容積を有効活用して、公会堂、



保育所、ケアハウス、デイサービスセンターといった文化・福祉等施設を新設するものであり、これら6つの異なる機能を複合化して一棟の建物として整備するPFI事業である。

② 中学校とケアハウス、2つのPFI事業で構成

本事業は、建物としては1棟であるが、中学校とケアハウスの2つのPFI事業から構成されている。これについては、当初、保育所及びケアハウス・デイサービスセンターの運営事業者を社会福祉法人によることを前提に検討されていた。しかし、この場合、社会福祉法第26条により、社会福祉法人は収益事業を目的とする営利法人であるSPCへの出資者にはなれないことが明らかになった。このため、それぞれの事業者自らが選定事業者となってPFI事業に取り組むこととなった。

また、本事業では国庫補助金を活用し、利用者の負担軽減をはかることを想定していたが、ケアハウスPFI事業として補助金の交付を受ける場合、1つのPFI事業として事業契約が締結される必要があることが明らかになったため、最終的に中学校部分とケアハウス部分を2つの事業に切り分けることとした。

③ 2事業を一体的に審査することで事業コンセプトの統一性を確保

事業は別々でも両者のコンセプトに統一性を持たせる必要があり、それぞれの応募段階からの連携が不可欠であった。そのため、提案募集にあたっては、2つのPFI事業の応募者が1つのコンソーシアムを組成して応募することを条件とした。具体的には、それぞれの審査結果をコンソーシアムごとに集計して非価格評価点を算出し、提案価格は施設ごとに確認した上で、非価格評価点合計を提案価格合計で除した得点を算出して総合的に評価した。

3 PFI手法を採用したことの評価

① 周辺の街並み景観に配慮した建物ボリュームの実現

当初の計画案では8階建ての施設計画を想定していた。しかし、周辺の住民から街並み景観に配慮して欲しいとの要望が挙がっていたこと等から、民間事業者からは最終的に5階建ての施設が提案され、建物ボリューム・建設コストを抑えつつも要求した施設が整備されることとなった。

② 設備階の設置及び自然採光・通風の積極的な活用等によるランニングコストの削減

中学校（3階部分）とケアハウス（4階部分）の間に設備階を設けることでメンテナンス効率を向上させ、また自然採光・通風を積極的に取り入れたり、学校部分とケアハウスの避難階段を共有化して建物のスリム化をはかったりする等、施設設計面での工夫によってランニングコストの削減に向けた取組が実施されている。

③ 市の財政支出の削減

最終的に3グループの提案応募があり、PFI手法の導入によって、従来方式における市の財政支出に比べ、約15.5億円（26%、現在価値換算後）のVFM（コスト削減効果）が発揮された。また、これに伴い、ケアハウス入居者の自己負担額も市が想定した額よりも安く抑えることができた。

4 事業者選定後の状況

① 施設コンセプトである「ふれあい・交流」事業の実現

第七中学校、市川市行徳支所（隣接施設）、ケアハウス・デイサービスセンター及び保育所の運営責任者からなる「市川市行徳ふれあい施設連絡会議」を設置し（年1回開催）、中学生と高齢者、幼児らの「ふれあい・交流」を深めるための企画・催し等について検討を行っている。

これまでに、中学校で行う合唱コンクールにケアハウス入居者を招待したり、ケアハウス入居者が保育園の夏祭りに参加したりする等、様々な取組が実践されており、多世代交流がはかれることによって、高齢者の生きがいがづくりや教育への相乗効果が発揮されている。当会議では、現在も今後の取り組みに関する企画や要望が多数提案されている。

② モニタリングの状況

選定事業者から提出される月報、四半期報、年報の確認を実施しているが、アンケート調査の分析等一部の作業については外部機関へ委託している。複合施設であり機能ごとに施設内容が異なることから、教育関係、福祉関係等各所管部署がそれぞれ担当する施設のモニタリングを行っている。

市川市初のPFI事業であったため、市内にはモニタリングのノウハウもなく、また複合施設PFI事業の前例もなかったことから、手探りの中で進めていく必要があり、作業や調整には多大な労力を要した。

まとめ

- 本事業は、中学校の余剰容積を活用し、6つの異なる機能からなる複合施設を対象としたPFI事業であり、社会福祉法に係る制限及び国庫補助金の活用の観点から、1つの施設に対し2つの事業から構成される。
- 設備階の設置や共用部分のスリム化といった創意工夫によりランニングコストが削減され、また、各施設の運営責任者からなる連絡会議を設置し、各種取り組みによる多世代間のふれあい・交流が実現されている。

国立大学初のいわゆる独立採算型 PFI 事業

- ① 国立大学初のいわゆる独立採算型 PFI 事業（駐車場）
- ② 民間事業者の需要リスクを軽減するため詳細なデータを事前に開示
- ③ 当初の想定を上回る駐車場利用

1 事業の概要

公共施設の管理者	国立大学法人神戸大学	
施設概要	所在地	兵庫県神戸市中央区楠町 7-5-1
	敷地面積	4,070.36 m ² （事業実施敷地面積）
	延床面積	7,439.67 m ²
	施設内容	立体駐車場
事業期間	約 15 年（設計・建設 0.5 年、維持管理・運営 14.5 年）	
施設の所有形態	BOT 方式	
事業類型	いわゆる独立採算型	
総事業費	—	
選定事業者の業務内容	施設の設計、建設、運営、維持管理業務	
経緯	実施方針公表	平成 14（2002）年 12 月 02 日
	特定事業選定	平成 15（2003）年 04 月 15 日
	募集公告	平成 15（2003）年 05 月 13 日
	当選者決定	平成 15（2003）年 12 月 26 日
	契約締結	平成 16（2004）年 04 月 30 日
	供用開始	平成 16（2004）年 12 月 01 日

2 本事業の特徴

① 国立大学で初のいわゆる独立採算型 PFI 事業

神戸大学医学部附属病院（以下「本院」という。）では、駐車スペース（旧 90 台）の不足から、駐車待ち車両による国道の占有や交通渋滞が発生していたため、本院周



辺の交通環境の改善をはかる必要があった。そこで、新規駐車場の整備を目的として、平成 10 年 8 月から「医学部附属病院基幹整備年次計画」において整備費の概算要求が

行われた。

また、同時期に PFI 法が制定されたことを受け、文部科学省と神戸大学との間で PFI 導入に関して協議が行われ、平成 13 年 9 月に本件を PFI 事業として整備することが決定された。以後、導入可能性調査等での検討を経て、国立大学初のいわゆる独立採算型 PFI 事業として事業化が行われることとなった。

② 導入可能性調査の段階での綿密な需要予測調査の実施

いわゆる独立採算事業としての成立可能性について、PFI 導入可能性調査の段階から、周辺の民間駐車場の現況調査（立地状況・実績の把握等）や駐車場関連企業への意向調査を実施し、綿密な検討を行った。その上で、PFI 手法導入による事業化を進めることとなった。

③ 民間事業者の需要リスクを軽減するための工夫

本事業はいわゆる独立採算事業で実施することから、民間事業者の事業収入の推定を行うために、将来的な駐車場需要の予測が重要であった。また、応募者からも具体的なデータの開示を望む意見が多くみられた。

特定事業の選定と併せて、月別の診療科別患者数や日別の駐車整理台数、事前に実施した外来者に対するアンケート調査結果（来院時間、来院目的、交通手段、利用した駐車場・駐車場での待ち時間、自家用車での来院希望）を関連データとして公表し、民間事業者ができる限り早期に需要予測に着手できるよう配慮した。

④ リスク対応、料金設定、事業収支計画を重視した提案審査

民間事業者の提案審査にあたっては、いわゆる独立採算事業であることにかんがみ、特に、リスクへの対応（想定されるリスク、リスクが発生した際の対処方法、適切な保険の付保等）や料金設定（設定根拠、妥当性、課金システムや料金メニューの考え方等）、事業収支計画（各費用の妥当性、収入予測の妥当性等）を重点的に審査した。結果的に当該事項で高得点を獲得した応募者グループが選定された。

3 PFI手法を採用したことの評価

① 国道渋滞の早期解決

PFI 手法の導入により駐車場整備事業が具体化され、国道渋滞の早期解決が実現された。

② 駐車待機スペースの確保、耐久性に優れた構造・設備計画等による利便性の確保

選定事業者から以下の提案がなされた。

- ① 病院用地内での十分な駐車待機スペースの確保及び出入口位置の工夫
- ② 災害発生時等における急病者や負傷者等の受け入れ先として、安全性が十分に確保された構造・設備計画の採用
- ③ 外来患者の施設利用に配慮した動線計画

④ 病院のシステムと連動した「診察券連動自動精算システム」の採用 等

これらにより利用者の利便性が確保されるとともに、当初の目的である国道の渋滞解消が達成された。

③ いわゆる独立採算スキーム導入による駐車場関連業務の外注化

PFI 事業にいわゆる独立採算スキームを導入することにより、大学は土地の貸与及びモニタリングを行うだけで、サービス購入料の支払もなく駐車場を整備し、病院利用者に対する駐車場サービスを確保することが可能となった。

4 事業者選定後の状況

① 当初の想定を上回る駐車場利用

供用開始後の数ヶ月間は、当初想定を下回る駐車場利用率であったが、選定事業者による積極的な宣伝・PR 活動（院内でのチラシ配布、横断幕の設置等）により、利用者は徐々に増加し、ここ2年間は目標収入に対して20%超の収入を達成している。

また、本院前の国道渋滞の解消に伴い周辺の交通環境も改善されており、外来者だけでなく周辺住民の利便性も向上している（選定事業者が実施した利用者アンケート結果でも高い評価を得ている）。

② モニタリングの状況

選定事業者から提出される月報、半期報告書、年間報告書を、大学内の各分野の担当者が確認し、その結果を、大学側・選定事業者側双方で構成される関係者協議会 WG（ワーキンググループ）に報告している。特に問題がなければ、WG から関係者協議会への報告でとどまるが、問題が発生した場合は、大学・選定事業者の担当者からなる WG で協議を行い、それでも問題が解決できない場合は、関係者協議会で協議を行うこととしている。現在まで特に大きな問題は発生しておらず、各種報告書の確認と報告で済んでいる状況である。

まとめ

- 本事業は、国立大学では初となるいわゆる独立採算型の PFI 事業である。導入可能性調査で十分な需要予測調査を実施したり、提案募集段階での駐車場利用に関する詳細なデータを開示したりすることで、事業の成立の検証及び民間事業者の需要リスクの軽減がはかられている。
- PFI 手法の導入により、外来者の利便性の向上、周辺道路の交通環境の改善、大学の事業目的の達成、選定事業者の事業収支の確保等、事業当事者のすべてがメリットを享受できる事業が実現されている。

我が国初の斎場 P F I 事業

- ① 我が国で初めて斎場の整備に PFI を導入
- ② 国税庁通達に沿って施設整備費を事業期間中に均等に償却
- ③ 官民の良好なパートナーシップの発揮に向けた事前の意見聴取の実施

1 事業の概要

公共施設の管理者	札幌市	
施設概要	所在地	札幌市手稲区手稲山口 308 番地
	敷地面積	4,000 m ²
	延床面積	12,835 m ²
	施設内容	火葬場
事業期間	約 23 年（設計・建設 3 年、維持管理・運営 20 年）	
施設の所有形態	BOT 方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約 185 億円（税込み、契約金額）	
選定事業者の業務内容	施設整備、維持管理、運営、公金徴収業務	
経緯	実施方針公表	平成 14（2002）年 04 月 17 日
	特定事業選定	平成 14（2002）年 05 月 29 日
	入札公告	平成 14（2002）年 07 月 18 日
	落札者決定	平成 14（2002）年 11 月 18 日
	契約締結	平成 15（2003）年 02 月 21 日
	供用開始	平成 18（2006）年 04 月 01 日

2 本事業の特徴

① 我が国で初めて斎場の整備に P F I を導入

札幌市では、昭和 47（1972）年の政令指定都市への移行に伴って、集中的に整備された公共施設の建て替え時期を迎えることから、平成 10（1998）年度に「既存公共施設の建て替えによる将来の財政需要」の推計を行った。その結果、公共施設全体の建て替え需要が平成 22（2010）年を中心に一度目のピークを迎え、平成 34（2022）年から二度目のピークを迎えることが明らか



かとなった。財政運営の厳しい環境の中で、公共施設の整備・運営を効率よく事業化していく必要があり、その方策として、PFI 導入が有効である旨の検討結果が報告された。

これを受けて、当時、整備計画の具体化に向けて作業が進められていた「新火葬場事業」に「PFI モデル事業」としての白羽の矢が立ち、斎場の整備事業としては我が国初の PFI 事業として事業化が進められることとなった。

② すべての業務を民間事業者へ一括発注する試み

本事業は我が国初の斎場 PFI 事業であったことから、施設の設計・建設から維持管理・運営までのすべての業務、特に、民間にノウハウが少ない遺族と接する炉前・収骨等業務を民間事業者にゆだねることへの不安があった。しかし、検討を進める中で、斎場の運営・維持管理については、業務委託をしている前例が一部の自治体であること等から、問題はないと判断し、民間の創意工夫を最大限に発揮させるために、施設の設計・建設・運営・維持管理に係るすべての業務を民間事業者にゆだねることとした。

③ 国税庁通達に沿って施設整備費を事業期間中に償却

事業方式は BOT 方式とし、事業期間は 20 年とした。その設定にあたり、火葬炉の耐用年数（15～20 年）及び建物の耐用年数（30 年以上）のどちらに合わせるかが課題となったが、最終的には火葬炉に合わせ 20 年とした。しかし、この場合、事業期間終了時に建物の除却損が発生することが問題となったため、国税庁通達（「売買とされる PFI 事業について」平成 14 年 12 月）に沿ったスキームとすることで、施設整備費を事業期間中に均等に償却することを可能とした。

④ 官民の良好なパートナーシップの発揮に向けた事前の意見聴取の実施

事業化に向けた検討を進める中で、より参画しやすい事業とするため、実施方針公表前に、民間事業者の意見を聴取する機会を設けた。

特に、斎場で重要な役割を担う火葬炉企業については、大規模斎場の施工実績を有する企業が全国的に少なく、応募を検討している建設企業や商社等にとっては、火葬炉企業の取扱が関心事の一つとなっていた。そこで、事前に「応募者の構成等に関する本市の考え方」として市の方針を示し、それに対する民間事業者からの意見を募集した。その結果、火葬炉企業については、「構成員に限定すると競争性が十分に確保されないおそれがあることから、当該企業の参画の仕方は提案グループの自由裁量にしてほしい」旨の意見が出されたことから、募集にあたってはその意見を踏まえ、重複参加を認めることとした。

3 PFI 手法を採用したことの評価

① 日本最大級の雪冷房システム等の導入による省エネ効果の発揮

敷地内の雪を利用した日本で最大級の雪冷房システム（5,000m³の貯雪槽。冬場に積

もった雪を貯雪槽で夏まで保存し、雪の冷熱を利用して夏季の冷房に活用するシステム) や外断熱工法、光ダクトによる自然換気・自然採光の積極的な導入・活用等によって、省エネ効果が発揮され、ランニングコストの削減がはかられている。

また、火葬炉については、バグフィルター（排ガス中に含まれる微粒子化したばい塵を分離捕集するための高性能集じん装置）を採用することで、ダイオキシン等の排出抑制をはかる等環境対策が講じられている。

② 施設の利用段階を見据えた設計、施工の実現

本施設の特徴の一つとして、高齢の方や障がいのある方等に配慮したバリアフリー化と誰にでも使いやすいユニバーサルデザインの積極的な採用が挙げられる。

本事業においては、設計段階において、障がい者団体、設計会社及び札幌市の三者で、多目的トイレや点字タイル等の設備について細部に至るまで協議を行い、詳細設計に反映させた。さらに、工事途中において、障がい者団体の代表者に施工現場を見てもらい、レイアウトや器具の設置位置等細かな点までアドバイスを受け、利用者の側に立って使い勝手の良さを追求した。完成後は、細部まで気遣いがされていることに対して、障がい者団体から高い評価を得ている。

4 事業者選定後の状況

① 関係者協議会及びワーキンググループでの協議による官民間の意思疎通

官民双方の意思疎通をはかるため、事業契約に基づき、市と民間事業者の間で「関係者協議会の設置及び運営に関する規約」を制定し、覚書を締結した。また、施設の設計を進めるにあたり、施設設計部会及び火葬炉部会からなるワーキンググループを設置し、基本・実施設計に関する協議を行った。また、供用開始後も定期的に関係者協議会を実施している。

② モニタリングの状況

毎月、PFI 事業者から提出された事業報告書の内容をチェックするとともに、市職員による立入検査を実施している。立入検査では、実際の作業の状況を確認するとともに、各部門責任者との会合の場を設けている。会合では、施設運営の状況報告や官民双方からの施設運営上の改善点等について話し合っている。

まとめ

- 本事業は、我が国で初めて斎場にPFI手法を導入したものであり、施設の設計・建設・運営・維持管理に係るすべての業務を民間事業者にゆだねている。
- 日本最大級の雪冷房システムや自然換気・自然採光を積極的に取り入れた施設・設備計画の提案により、省エネ効果の発揮、ランニングコストの削減がなされている。