

自衛隊施設へのP F I導入可能性等調査業務
(駐屯地等の施設整備へのP F I導入可能性調査)

報告書

平成 14 年 3 月

P F I 推進チーム

目 次

第 1 章 施設現況の整理	1
第 2 章 P F I スキームの概略検討	8
1 . P F I に関する法的課題及び支援措置	8
2 . 英国の関連先行事例の検討	15
3 . P F I による概略スキームの検討	21
4 . 民間企業の考え方	24
5 . P F I 事業の実施スケジュール	32
第 3 章 P F I 手法を導入する場合の課題・留意点	38
1 . 経費の考え方の検討	38
(1) P F I によるコスト削減要因	38
(2) P F I によるコスト増加要因	40
(3) 駐屯地施設の P F I とコスト削減の可能性	41
2 . 民間収益施設が可能となる条件の検討	45
(1) 民間施設の合築	45
(2) 駐屯地施設の共同利用	46
(3) 民間収益施設の検討課題	52
第 4 章 施設ごとの P F I 導入可能性の評価	54
1 . P F I 適性の検討	54
(1) 駐屯地施設と P F I の相性	54
(2) P F I の可能性検討	56
2 . 事業リスクとリスク分担の検討	58
(1) リスクの捉え方	58
(2) 通常想定される事業リスクと分担関係	59
(3) 駐屯地施設の特異なリスク	63
3 . 施設ごとの P F I 導入可能性の総合評価	67
(1) 事業構成の検討項目	67
(2) P F I 適性の総合評価の項目	67
(3) 施設ごとの総合評価	68
(4) P F I の可能性が高い施設	77

資料編

1 . 英国国防省 P F I 案件リスト	81
2 . ヒアリング実施記録	87

第1章 施設現況の整理

本調査はわが国の各所に展開される自衛隊駐屯地等における多様な施設がその検討対象となる。しかし、各駐屯地はその任務に応じ、施設の配置や大きさ、人員数など様々であることから、一義的にその中の施設の規模等を設定することが困難であり、議論が拡散する懸念がある。そこで、本調査では、以下に示すような自衛隊施設の構成と大きさ、人員数などを想定し、これを前提として検討することとした。

また、各施設で現在実施している業務につき、当該業務の民間委託の有無なども併せて整理している。

これら情報を本調査の出発点とし、次章以下に示す民間事業者へのヒアリングやPFI事業化への可能性検討を実施した。

(1) 生活関連施設

隊舎

規模	・200人規模の場合 RC-4、4,000 m ²
使用状況	・隊員の居住施設。1室を2～4名で使用。
維持管理	・通常の維持管理は使用している部隊が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	・一部の駐屯地等においては、その一部を外来者（駐屯地外から来隊する隊員）用宿舎に利用している場合もある。 ・無料施設。 ・情報保全の必要はない。

浴場

規模	・RC-1、約800 m ²
使用状況	・使用時間帯は、平日17:30～20:00 ・土、日、祝日も運営。（使用時間帯は駐屯地毎に規定。）
維持管理	・通常の維持管理は使用している部隊が実施。 ・電気、給水、給湯等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	・熱源は基地内で集中管理されているボイラから蒸気配管にて給汽。 ・無料施設。 ・隊舎とは通常、別棟にて整備されている。 ・情報保全の必要はない。

隊員食堂（厨房含む）

規模	・ S-1、約 2,300 m ² 使用人員約 1,000 人
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 交代にて朝、昼、夕食を摂る。 ・ 食費は、営内者は無料、営外居住者は有料。 ・ 調理は糧食班の隊員が実施。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通常の維持管理は使用している部隊が実施。 ・ 電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調理用の熱源として基地内で集中管理されているボイラから生蒸気が供給されている。 ・ 基本的に、幹部用食堂と隊員（曹士）用食堂とに区分されている。 ・ 情報保全の必要はない。

④ 体育館

規模	・ S-1、約 2,000 m ²
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 使用時間帯は、08:00～20:00。 ・ 通常、土、日、祝日は使用しない。 ・ 雨天時は講堂としても使用。 ・ 基地開放日等で催し物があるときは会場となる。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通常の維持管理は使用している部隊が実施。 ・ 電気、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 F 部分に、ランニングコースを設けたり、アスレチック器具を設置したりしている。 ・ ステージ、器具倉庫、受付、シャワー室、便所から構成される。 ・ リクリエーション仕様で学校の体育館と同程度。 ・ 無料施設。 ・ 情報保全の必要はない。

⑤ プール

規模	・ 屋内プール S-1 約 1,200 m ²
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 使用時間帯は、08:00～20:00。 ・ 土、日、祝日に使用することがある。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通常の維持管理は使用している部隊が実施。 ・ 電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。

その他	<ul style="list-style-type: none"> ・温水プールの熱源は基地内で集中管理されているボイラから蒸気配管にて給汽。 ・体育館及びプールを合棟としている例もある（約 3,000 m²）。 ・日本水泳連盟認定プールには該当しない。 ・必ずしも全ての基地等に配置されているわけではない。 ・無料施設。 ・情報保全の必要はない。
-----	--

厚生施設

規模	・ RC-2、2,000～3,000 m ²
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・使用時間帯は、概ね 10:00～18:30（一部 21:00 まで営業） ・土、日、祝日は一般的に休業。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の維持管理は使用している部隊（厚生科）が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・有料にて利用。ただし、図書室及び談話室等については無料で利用。 ・許可を受けた民間事業者が食堂、喫茶室、各種売店（日常雑貨、クリーニング、薬品、酒類など）などを出店。それぞれが営業し収益を上げている。 ・情報保全の必要はない。

（２）教育訓練・医療施設

教育訓練施設

具体例としては、航空訓練施設としてシミュレータ施設が、一般的な訓練施設として自動車訓練施設がある。

（ア）シミュレータ施設

規模	・ RC-1、約 1,000 m ²
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・使用時間帯は、08:00～17:00 ・通常、土、日、祝日は使用しない。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の維持管理は使用している部隊が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・無料施設。 ・情報保全の必要性あり。

(イ) 自動車訓練施設

規模	・管理棟：S-1、約 700 m ² コース：約 3,000 m ²
使用状況	・使用時間帯は、08:00～16:30 ・通常、土、日、祝日は使用しない。
維持管理	・通常の維持管理は担当部隊が実施。 ・電気、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	・無料施設。 ・情報保全の必要はない。 ・大型車両、大型けん引、自動二輪の免許取得のための訓練施設。「普通車免許」取得のためのコースは整備されていない。 ・「自動車教習施設」として公安委員会の認定を受けている自動車訓練施設と未認定施設とがあるが、教習内容は民間の自動車学校と同一内容である。

医療施設

規模	・防衛医大病院：(病棟) RC-13、約 25,000 m ² (S52) ・中央病院(三宿)：地上 10F、B2F 約 66,000 m ² (設計中) ・札幌病院：RC-4、約 11,400 m ² (S29) ・仙台病院：RC-3、約 6,300 m ² (S46) ・富士病院：RC-3、約 3,700 m ² (S50) ・福岡病院：RC-3/B1、約 7,000 m ² (S29) ・熊本病院：RC-3、約 4,200 m ² (S41) ・那覇病院：RC-2、約 3,600 m ² (S54) ・その他の医務室：RC-1、約 1,000 m ²
使用状況	・使用時間帯は、08:00～16:30(時間外でも緊急の場合は対応)。 ・土、日、祝日は、休診。
維持管理	・通常の維持管理及び機材の管理は運用している部隊が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	・防衛医大病院を除き、自衛隊員が利用。 ・防衛医大病院は、一般に開放されており、外来患者 1 日平均約 1400 名、入院患者 1 日平均約 580 名程度の診療を実施。 ・情報保全の必要はない。 ・防衛医大病院を除いては、原則として無料施設。 ・規模に応じて診療所から大規模病院まで存在する。

(3) 庁舎

規模：	RC-4、約 4,000 m ²
使用状況	・ 使用時間帯は、08:00～16:30（業務の都合等により常時） ・ 土、日、祝日は、基本的には休業だが、業務の都合により勤務する 場合がある。
維持管理	・ 通常の維持管理及び機材の管理は使用している部隊が実施。 ・ 電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を 担当する部署が実施。
その他	・ 施設及び運営に高い機密性がある。 ・ 他省庁の事務庁舎と類似しているが、武器庫等の特異な施設も配置 されている。

(4) 整備・造修・補給施設

整備・造修施設

格納庫・車庫等の中で車輛、航空機、艦艇の器材等の整備を実施。

規模	航空機整備格納庫：S-1、3,000～5,000 m ² 車両整備場：S-1、1,500～2,000 m ²
使用状況	・ 使用時間帯は、08:00～17:00（業務の都合等により常時） ・ 土、日、祝日は、原則として使用しないが、緊急時には使用する ことがある。
維持管理	・ 通常の維持管理及び機材の管理は運用している部隊が実施。 ・ 電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を 担当する部署が実施。
その他	・ 休日・夜間を問わず、使用可能な状態を保持する必要あり。 ・ 施設によっては高い機密性がある。 ・ 航空機及び通信電子機器等の最新技術を用いた装備又は特定のブイ 等については、その整備をメーカー等に委託しているものもある。

補給施設

各種部品等及び日常用品を保管する一般倉庫、武器倉庫、危険物を保管する危険物
倉庫がある。

規模	一般倉庫：S-1、4,000～5,000 m ²
使用状況	・ 使用時間帯は、08:00～17:30（緊急時又は業務の都合等により随時 使用） ・ 土、日、祝日は、原則として使用しない。 （緊急時又は業務の都合等により随時使用）

維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の維持管理及び機材の管理は運用している部隊が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・休日・夜間を問わない。 ・施設によっては高い機密性がある。 ・一般倉庫については、民間にも類似の施設あり。

(5) 情報・通信施設

有線及び無線施設として部隊間、部隊外とで利用。

規模	局舎：RC-1 又は RC-2、約 600 m ² 。
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・基地外に独立して建設される場合もある。 ・24 時間運用。 ・無人中継所もある。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の維持管理及び機材の管理は運用している部隊が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・施設・運営ともに機密性が高い。 ・電気通信機器メーカーと保守業務を契約しているところもある。

(6) 弾薬庫・燃料施設

弾薬庫

規模：	<p>地中式 RC-1、700～800 m²</p> <p>火薬類取締法で規定された 1 級火薬庫、地中式 1 級火薬庫などがある。</p>
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に、昼夜を問わず 24 時間体制を保持。 ・警備人員及びセキュリティ設備により警備保全を実施。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の維持管理及び機材の管理は運用している部隊が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・高いセキュリティが要求される。 ・施設・運営ともに機密性が高い。

燃料貯蔵施設

規模	地上式、地下式、又は覆土式。容量約 5,000KL。
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に、昼夜を問わず 24 h 体制を保持。 ・土、日、祝日は、原則として使用しないが、緊急時には使用する。

	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料輸送はタンクローリによる場合が多い。
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の維持管理及び機材の管理は運用している部隊（燃料班）が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・規模が大きくなれば、燃料事務室、フィリングスタンド、消火ポンプ等で構成される。 ・高いセキュリティが要求される。 ・施設・運営ともに機密性が高い。 ・民間類似施設は存在（例えば空港の燃料施設、燃料備蓄タンクなど） ・航空機燃料、重油、軽油等を貯蔵。

（ 7 ） 広報施設

規模	<ul style="list-style-type: none"> ・浜松広報館：RC-3、4,850 m²及びS-2、4,160 m² ・佐世保史料館：RC-7、約4,500 m² ・鹿屋資料館：RC-2、約2,500 m² ・朝霞広報センター：RC-2、約2,620 m²
使用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・開館時間は概ね09:00～16:30程度 ・年末年始は休館 ・来館者は一般人及び隊員
維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の維持管理及び機材の管理は運用している部隊が実施。 ・電気、空調、給水等の定期点検、故障時は、基地全体の維持管理を担当する部署が実施。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・広報館は、自衛隊のPR及び自衛隊の歴史などを紹介しており、現在、航空自衛隊が浜松に、海上自衛隊が佐世保、鹿屋（鹿児島）に設置している。いずれも、基地内からではなく、一般国道等から直接アクセスできる。 ・入場無料。 ・民間にも類似施設があるが、一部の基地では近在の同種施設を凌ぐ歴史的・資料的価値の高い旧軍関係等の資料を有している。

第2章 PFIスキームの概略検討

1. PFI法に関する法的課題及び支援措置

(1) PFI法の概要

平成9年5月、PFI法案が議員立法として国会に提出され、翌平成10年7月成立、同9月24日に施行された。PFI法は、公共施設等の定義、基本理念、支援措置等で構成されている。また、平成13年12月、改正PFI法が施行され、行政財産の貸付けに関する規定を中心に変更が加えられた。

公共施設等の定義

PFI法が定義する公共施設等は下表のものとなっている。公共施設の中に観光施設が含まれるなど、公共施設を広範に捉えている点に特徴がある。

公共施設等の範囲

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・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・庁舎、宿舎等の公用施設・公営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・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、観光施設及び研究施設・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 |
|--|

基本理念

PFI法の基本理念では、以下の点が強調されている。また、PFI法では、国が基本方針を、公共施設等の管理者が実施方針を定めることが規定されている。

PFIの基本理念

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・国及び地方公共団体と民間事業者との適切な役割分担、責任分担の明確化・財政資金の効率的使用（事業の収益性を確保し、これをもって当該事業に要する費用を支弁することが可能である等の理由がある）・国等の民間事業者に対する関与を必要最小限にとどめることで、民間事業者の有する技術及び経営資源、その創意工夫等を発揮させること |
|---|

(2)基本方針及び実施方針の概要

国は、平成 12 年 3 月 13 日に基本方針を公表している。基本方針の策定に当たっては、P F I 法において下表の点に留意しつつ、次々表に示す事項について定めることとされている。

基本方針策定上の留意点

- ・ 特定事業の公共性
- ・ 事業に要する費用の縮減等資金の効率的使用
- ・ 民間事業者の自主性
- ・ 民間事業者の選定過程の透明性
- ・ 民間事業者の創意工夫の発揮への配慮
- ・ 財政上の支援は、現行制度に基づく方針を基本とする

基本方針において定める事項

- 一 民間事業者の発案による特定事業の選定その他特定事業の選定に関する基本的な事項
- 二 民間事業者の募集及び選定に関する基本的な事項
- 三 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する基本的な事項
- 四 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する基本的な事項
- 五 その他特定事業の実施に関する基本的な事項

実施方針は、公共施設等の管理者が P F I を実施しようとする際に定めることとされており、平成 14 年 2 月末現在で、41 事業について公表されている。実施方針は、下表に示す事項について定めることとされている。

実施方針において定める事項

- 一 特定事業の選定に関する事項
- 二 民間事業者の募集及び選定に関する事項
- 三 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項
- 四 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項
- 五 第十条第一項に規定する事業計画又は協定の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項
- 六 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項
- 七 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項
- 八 その他特定事業の実施に関し必要な事項

(3) ガイドライン

現在、国によってPFI事業を実施する上での実務上の指針の一つとして、3つのガイドラインが作成されている。

PFI事業の一連の手続と留意点とを概説するものとして、平成13年1月22日に「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」が策定された。本ガイドラインは国のPFI事業にあってはこれによることが望ましく、一方、国以外の主体が実施するPFI事業においては参考となりうるものと位置付けられている。また、同日にはPFI事業におけるリスク分担等を検討する上での留意事項等を示すものとして、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」がある。

また、特定事業の選定等に当たって行われるVFM(Value For Money)の評価について解説したものに、「VFM(Value For Money)に関するガイドライン」が作成されている。

(4) 本件に関する法令上の検討

本事業については、公物管理に係る固有の法的検討はないと考えられ、国有財産法、会計法、民法などの視点から、権利関係の整理を行った。

土地利用権

PFIでは、一般に国有地を民間事業者は無償で貸与するスキーム(使用貸借)が組まれる。BOT方式における使用貸借では、民間事業者の国に対する土地の使用収益権が有償による場合に比べて権利性が弱い。したがって、金融機関が建物に設定した担保権を実行する際に支障が生じやすく、民間事業者の資金調達が不利になる可能性がある。

一方、国有地を民間事業者へ有償で貸与するスキーム(賃貸借)では、国が民間事業者に賃借料を課したとしても、その対価を民間事業者は国に上乗せして請求してくることと

なるため、国にとっては結果的にプラス・マイナスゼロとなる。なお、賃貸借の場合には、B O T方式における民間事業者の地位は、借地借家法の適用があるため権利性が強いことに注意を要する。

事業者主体の構成

P F Iでは多分野企業の集合体（コンソーシアム）に事業を発注する必要があること及び長期性を考慮して既存企業の経営リスクを遮断することが適当であることから、特定目的会社（S P C）を契約相手とするのが通例である。しかし、民間事業者の募集段階で全ての応募者にS P Cの設立を求めることは会社の設立費用等のコストが大部分無駄となってしまうため（つまり、1社以外は全てのS P Cが無意味となる）事業者選定後（落札後）に初めてS P Cを設立することとなる。

一方、会計法では、落札者との契約が原則となっており、落札者が事後的に設立したS P Cと契約できるのかという疑問の余地はあるが、落札後のS P C設立を募集・応募時に明確にしていれば、会計法の趣旨には即していると考えられ、方法としては、権利の承継と構成してS P Cと契約するか、一旦落札者である複数企業（コンソーシアム）と契約した後契約変更するかのいずれかによることとなる。

事業者の権利の譲渡範囲及び裁量の付与

P F Iで実施した場合、民間事業者が有する施設所有権（B O Tの場合）、建設費相当分支払請求権、運営費相当分支払請求権、損害賠償等請求権等を第三者に譲渡したり担保に供したりすることが考えられる。このような権利の譲渡を無制限に認めるべきかという問題が生じる。

原則として、これら権利の譲渡は国の承諾を前提に認める必要がある。これを禁止した場合、事業者のファイナンスに関して柔軟性が低下しコスト削減（V F M向上）が制限される可能性があるためである。

なお、事業の出資者（スポンサー）はP F I契約の当事者ではないので、S P Cの株式を譲渡することについて制限できないが、国にとって好ましくない主体に譲渡されることを防止するため、別途協定を締結することが考えられる。

事業承継のケース

P F I契約においては、事業者の責に帰すべき事由により事業が途中破綻した場合、金融機関の介入権を認めるのが一般的である。この場合、金融機関が介入権を行使して代替事業者を選定することとなるが、選定した代替事業者への事業継承が問題になる。

事業継承の方法としては、契約当事者の変更か、新たな契約（随意契約）によることが想定されるが、先行事例の契約規定では、当事者の変更として取り扱うことが多い。

また、契約解除には至らないが、契約不履行による支払減額が頻繁に生じるようなとき、事業安定のため金融機関が代替事業者を提案する場合も考えられる。これについては、業務実施者である下請企業を変更すれば足りるので、事業の承継までは想定する必要がない。

さらに、事業者が権利義務の全部の譲渡を希望し、かつ、国がそれを承諾する場合が考えられる。これについては、そもそも権利義務の全部譲渡を可能とするのかという方針の問題はあるが、譲渡による当事者の変更として取り扱えるのであれば、当初契約中に事業の承継を具体的に規定し、それを新たな事業者に適用することとなる。

契約保証金（SPCの履行保証）

契約保証金の有無は、事業を行うSPCにとってコスト増加要因となるため、関心の高い事項の一つである。

会計法により契約保証金が免除される場合の一つとして、予決令第72条第1項の資格（各省各庁の長が定める一般競争参加者の資格）を有する者による一般競争等に付する場合で契約保証金の必要がないと認められるとき、という規定がある。

入札に参加したコンソーシアムと契約する場合には、参加企業が上の要件に該当することが通常であると考えられ、契約保証金が免除される可能性が高い。しかし、PFI事業において契約当事者がSPCとなる場合、当該事業のために特別に設立された企業であるため、構成企業の資格を理由にSPCも有資格であると解されるかが問題になる。

厳密に解釈すると免除は困難となろうが、契約保証金が必要となった場合に防衛庁では契約金額の100分の30以上を徴収しており、金額的には大きくなる。一方、SPCが負う建設工事の履行保証については、「公共工事の入札及び契約の適正化を図るための措置に関する指針」などを受け、工事請負者に「公共工事履行保証証券（履行ボンド）」への加入を義務づけ、その履行の確保を図る方法もあり、防衛庁の発注においては、現在のところ国庫による立替が行われているため、建設工事についてはSPCに特段の負担が生じない。しかしながら、維持管理期間のSPCによる業務履行についてはこのようなボンドによる保証の仕組みがないことから、この期間の履行保証方法については、実質的な内容に即して契約保証金額の変更をする（例えば、単年度の維持管理等対価の100分の30とする等）などの弾力的な措置が適当と考えられる。

BOT方式における竣工後（維持管理段階）の契約解除

事業者の事由による契約解除が生じた場合、BOT方式における建物の取扱い・支払いをどのようにするか検討する必要がある。

契約解除までに国が支払ったサービス対価のうちから建物部分を算定し、残額を一括で支払って買い取ることが原則と考えられる。しかし、国の予算手当てがすぐには難しい場合が想定される。また、維持管理・運営のウエイトが小さい事業にあっては、民間事業者

は故意にデフォルトを起こすことにより資金を早期に回収できることになる。

当初計画通りの分割払いを続けようとする場合、PFI契約は解除されているので、国と債権者等が新たに分割購入契約（分割払い及び持分移転）を結ぶことになる。債権者にとっては支払受取の仕組み（SPCの存続、信託契約など）が必要となる。

なお、金融機関の意見としては、ファイナンス面からは契約解除に伴いPFI事業が消滅するので融資も終了し一括返済するのが本来の形であるが、計画通り分割返済ということも不可能ではないという見方がある。

自衛隊に固有な法令上の検討

本事業は自衛隊における施設を対象とすることから、PFI事業化に際してはその固有な法的制約が及ぶのではないかという検討が必要である。自衛隊法等の防衛関係諸法から直接的に法的な制約を受けることはない想定できるが、今後の有事法制の整備等も併せて留意する必要がある。

また、各施設には固有の規制法が存在する場合がある。しかし、自衛隊施設の場合には当該法令の適用除外等の扱いが往々にして存在するため、PFI事業化の際には民間事業者が実施可能な業務か、あるいは法令上の許認可に制約がないかといった手続面にも注意をする必要がある。

(5) 支援措置の検討

国等の支援措置

PFIを実施する際の支援措置等については下表に示すものがPFI法で定められている。また、政府から基本方針が公表されて以降、各省庁の動きも活発化している。

国庫補助金については、厚生労働省（廃棄物処理施設）や経済産業省（新エネルギー、リサイクル）、農林水産省（卸売市場）から通知が出され、税制については、厚生労働省、経済産業省、国土交通省などから特別土地保有税の非課税や固定資産税の課税標準の特例、事業所税の軽減などが出されている。

基本方針に定める国等の支援

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・長期債務負担行為（30箇年度以内）、国有（公有）財産の無償使用等、無利子融資・配慮事項：資金確保及び地方債についての配慮、土地取得の配慮・支援等：必要な法制上及び税制上の措置、必要な財政上及び金融上の支援・その他：規制緩和、啓発活動の実施、技術的援助等の実施 |
|---|

日本政策投資銀行の低利融資

日本政策投資銀行は、「民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用した公共施設等の建設、維持管理及び運営等の促進を図ることにより、効率的かつ効果的に社会資本を整備し、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的」に「民間資金活用型社会資本整備」への融資を行っている。

対象事業は、「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第2条第1項第1号から第5号までに定められた施設であって、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効率的かつ効果的に実施される施設の建設、維持管理及び運営等の事業」であり、政策金利（政府系金融機関の金利体系は政策金利 から までに分かれており、がもっとも低利となっている）融資比率50%（いわゆる民業圧迫を避けるため、民間事業者が必要とする融資のうち50%までを同行は融資の対象とする）となっている。

一方、平成14年度政府予算案においては、日本政策投資銀行によるPFI事業者への無利子融資枠もとられることとなっている。本融資は事業種類や事業規模による限定がなく、PFI法に基づく選定事業であれば対象となることから、その活用が期待される。

なお、本事業については同行にインタビューを実施している。インタビューにおいては「一般論」ということを前提にした上ではあるが、同行の融資審査の着眼点は、コンソシアム内でのリスク分担のあり方、国民や地域住民に役に立つ事業か（事業の必要性、公益性）、公共側に事業の継続性が認められるか、公民でのリスク分担などであるとのことだった。

本事業は少なくとも（事業の必要性、公益性）や（事業の継続性（ただし、駐屯地の統廃合等による場合は除く））については認められると考えられ、あとは実際に事業化されたときの個別の審査によるとのことであった。

2. 英国の関連先行事例の検討

(1) 国防省 (MoD) と P F I (P P P)

英国国防省 (Ministry of Defence, MoD) は、2002 年 1 月時点で 39 件の P F I 案件について、事業者と契約済であり、そのライフサイクルでの事業規模は 10 億ポンド (約 1900 億円) を超える。他にも P F I を検討中の案件数は 90 以上あり、そのライフサイクル事業規模は 60 億ポンド (約 1 兆 1400 億円) にものぼる。英国では国の機関を中心に P F I が展開されているわけだが、国防省は P F I のリーダーともいえる存在となっている。

1997 年のブレア労働党政権以降、 P F I はアウトソーシング等を含み、 P P P (public private partnership) の一部と捉えられるようになったが、国防省では、 P P P を P F I と次の 3 要素の組合せによっている点に特色がある。

アウトソーシング (Outsourcing) :

P F I に先立ち、1992 年からの C F Q 活動 (Competing for Quality initiative) により実施されているもの。設備投資を伴わない 160 分野・年間約 £ 15bil. (約 2.9 兆円) の調達について、アウトソーシング (民間委託) するかどうかについての判断がなされる。現在、約半数がアウトソーシングされており、契約終了時に、継続するかどうか案件ごとに判断される。

国防省と関連産業の戦略的パートナーシップ (strategic partnership) :

とりわけ装備関係などの供給業者と、いい意味の緊張感とアカウントビリティのある長期的関係が指向されている。

より広範な市場への展開 (Selling into Wider Markets) :

マーケティング関連のパートナーの協力も得つつ、日常業務で十分に活用されていない資源の有効活用による付加収入が指向されている。

国防省はそのホームページで、 P F I (P P P) の効果として、次の 5 点を挙げている。

- ・ 国防活動のコアの部分に集中できること。
- ・ プログラムやプロジェクト計画の柔軟性が確保できること。
- ・ リスクを適切に抽出し、それを最適に管理できる主体に移行できること。
- ・ 革新的な方法によって、サービスの質を高めることができること。
- ・ テナント収入によって、国の負担が軽減できること。

国防省は P F I (P P P) の内部推進組織として、パブリック・プライベートパートナーシップ部門 (Public/Private Partnership Unit) を有しており、関連の民間事業者や財務省やパートナーシップ U K (Partnerships UK) などの国の P F I (P P P) 関連機関と協調体制を取られている。

(2) 国防省の P F I 事業

2002 年 1 月時点において、国防省ホームページには計 80 件の P F I 案件が次のような事業進捗度別に紹介されている。

進捗状況	件数
契約済 (Signed)	39 件 (FY95/96 1 件、FY96/97 5 件、FY97/98 6 件、FY98/99 9 件、FY99/00 5 件、FY00/01 8 件、FY01/02 5 件)
業者選定済 (Preferred Bidder)	4 件
概略提案募集 (ISOP Issued/Convergence)	14 件
公告 (Advertised)	7 件
検討着手 (Project Initiated)	12 件
保留中 (On Hold)	4 件

国防省 P F I の事業分野は、訓練施設、通信システム、物資支援、住宅、上下水・電力などのインフラ整備など、多岐にわたるが、これまでは、教育訓練や情報通信分野での P F I 案件実績が多くなっている。 P F I 事業を“建築物型”と“設備型”に分類するのは難しい面があるものの、設備や管理運営ソフトなどに重きがおかれているものを設備型とすると、国防省 P F I では“設備型”が多くみられる。同時に、“設備型”よりもかなり案件数が少ないものの、建築物を新たに整備する“建築物型”の P F I も、住宅、学校、庁舎などを中心に展開されている。

契約済の 39 件のなかで事業規模の判明した 35 件について、事業規模 (ライフサイクルコスト) についてみると、事業期間の長短も関係し、小さいものは 100 万ポンド (約 2 億円)、大きなものは 4 億 4800 万ポンド (約 850 億円) まで、さまざまであるが、平均では約 1 億ポンド (約 190 億円) となっている。

事業期間については、5 年から 30 年までの長短がみられるが、平均では 15 年程度となっている。情報通信システムなどの設備投資・運営系の案件では 10 年の事業期間が大多数となっている一方で、住宅、学校、庁舎等の分野については 20 ~ 30 年と長めの事業期間が設定されている場合が多い。(< 資料 > 英国国防省 P F I 案件リスト参照。)

(3) 国防省の P F I 案件例

主要な事業分野毎の代表的な案件についての概要は次の通りである。事業者は3～4グループのなかから選ばれることが多いとされる。

分野	案件名称	概要
生活関連	空軍ロジーマウス家族住宅 (RAF Family Quarters Lossiemouth)	<ul style="list-style-type: none"> ・1998年6月契約済。PFIトータルコスト £35mil. (約70億円)、事業期間20年。 ・家族住宅279戸の建設と維持管理。 ・コンソーシアムは Covesea、Morrison Construction Ltd、Robertson Group、Royal Bank of Scotland の3者。
教育訓練	陸軍基礎学校 (Army Foundation College)	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年2月契約済。PFIトータルコスト £60mil.超 (約110億円)、事業期間27年。 ・学校(学生数1344)の設計建設、維持管理、教育・訓練。図書館やスポーツ・レクリエーション施設の運営も含む。教員およびスタッフ約70名予定 ・コンソーシアムは Defence Services Training Ltd (Jarvis plc と Nord Anglia Education plc の2者)。 ・1997年プロジェクトチーム組成、97年11月入札要項、99年3月2者(当選者以外に、Serco, Shepherds Construction グループ)からの最終提案、99年6月 Jarvis グループ 当選。

	<p>中型支援ヘリコプター訓練施設 (Medium Support Helicopter Aircrew Training Facility)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1997年10月契約。PFIトータルコスト £275mil.超(約520億円)、事業期間20年。 ・コンソーシアムはCVS Aircrew Training plc (シミュレーター製造のカナダ・CAE Electronic Ltd、コンピューター活用教育訓練のVega Groupと、ファシリティマネジメントのSercoの3者)。3コンソーシアムからの当選。 ・2000年のアパッチ部隊の導入に合わせたもの。 ・VFM15~20%。
<p>庁舎等</p>	<p>国防省本部更新 (Main Building Refurbishment)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年5月契約済、事業期間30年。 ・国防省本部ビルの更新および通信、清掃、食堂などを含む維持管理、更新期間中のスタッフ暫定配置の実施も含む。オフィスに関する健康安全消防規定の遵守と建物リース更新を機にPFIを適用。 ・更新前は計7つの建物に80億円の経費、更新後は110億円となる見込み。 ・コンソーシアムはModus Service plc (Amey (維持管理)、McQuarie Infrastructure, Hyder, Innisfreeの4者)、他に、Kvaernerが設計・再開発を担当。Ameyの出資は£11mil.(21億円)、出資率19.9%。

整備補給	陸海空一般車両配備 (Tri-Service White Fleet)	<ul style="list-style-type: none"> ・2001年1月契約済、4月供用開始。PFIトータルコスト £448mil. (約860億円)、事業期間10年。 ・自動車、バス、貨物自動車、トレーラーなど計8600台の後方車両マネジメント、PFI事業者がMoDから車両を購入、MoDの必要時に提供するもの。PFI事業者は70名のスタッフを15箇所に配員。 ・事業者は、Lex Defence Management (発動機)。
情報通信	訓練管理及び財務管理 情報システム (Training Administration and Financial Management Information System)	<ul style="list-style-type: none"> ・1995年10月要求水準書発表、1996年8月契約。PFIトータルコスト £14mil. (約30億円)、事業期間10年。 ・英国内34の訓練施設についての情報システム提供。 ・事業者は、EDS Defence Ltd. ・VFM4%。
インフラ	野戦電力供給 (Field Electrical Power Supplies)	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年7月優先交渉権獲得。PFIトータルコスト £133mil. (約250億円)、事業期間15年。 ・陸軍FEPS (Field Electrical Power Supplies) プログラム用にトレーラー積載の発電機1300セットについての設計開発、供給、維持管理。 ・コンソーシアムはVickers Specialist Engines (Rolls-Royce group)、Les Lloyd、Battlefield Infrastructureの3者。

(4) 防衛庁におけるPFI検討事業への参照

英国国防省のPFI案件のなかには、車輛配備、訓練プログラム提供など、PFI事業者による施設の建設というよりは、物資計画やプログラム提供といったソフト面が中心になっているものが散見される。これは、業務運営を民間に委ねることが公共セクターの効率化の重要な要素と考えているためであり、単なる外部委託以上に民間が主体的に判断してサービスを提供することによる効果が重視されている表れといえよう。

これに対し、日本のPFI法第2条2項においても、「公共施設等の整備等(公

共施設等の建設、維持管理若しくは運営又はこれらに関する企画）」と規定しており、公共施設の「建設」を伴わないような事業であっても、「維持管理」や「運営」のみのを対象としたPFI事業を実施することは可能である。実際には、実施方針を公表した先行事業のなかには、「建設」を伴わない事業はまだ見られないが、PFIにおいては、低廉かつ良質なサービスの向上が図られることを目的としており、「維持管理」や「運営」の面において、民間のノウハウを発揮し、サービスの向上等が図られ、VFMが得られる場合は、PFI事業の対象として選定することは可能であり、今後、個別のケースに応じて検討する必要がある。

3 . P F I による概略スキームの検討

(1) P F I の事業タイプと事業方式

公共関与の度合いによる P F I の事業タイプとしては次の 3 つがあり、駐屯地等を構成する対象施設ごとに、事業方式と適切に組合せていくことが必要となる。

独立採算型事業：

公共がまったく資金負担をしない事業タイプであり、民営化に近い概念といえる。公共は資金負担なしで公共事業が実施できるので、公共にとっては最も V F M が高い方式となる。

ジョイント・ベンチャー（ J V ）型事業：

「独立採算型」で実施するほど採算性は見込めないが、公共が一定の資金負担をすることで事業化できる事業タイプであり、資金負担の方法としては、補助金的に一括して負担する方法と、サービス購入的に事業期間にわたり負担する方法がある。民間のサービス向上へのインセンティブとするには、後者のほうが望ましい。

公共サービス購入型事業：

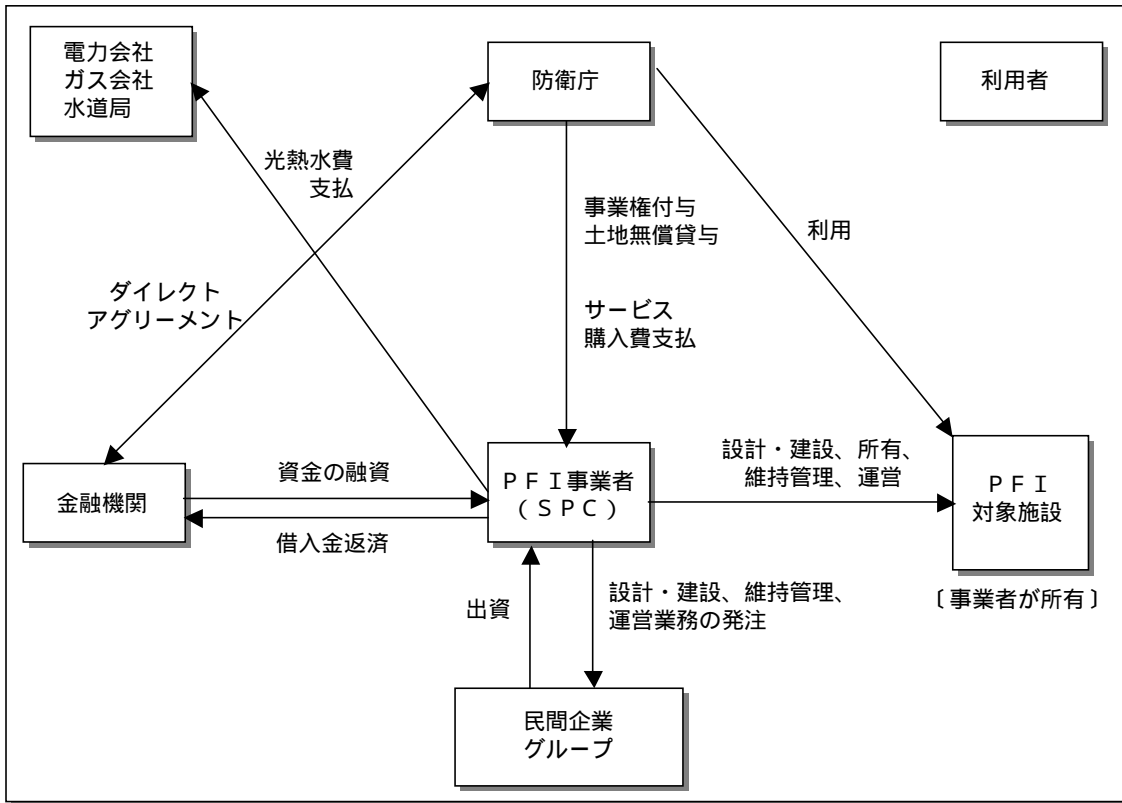
サービスに市場性がない、あるいは利用者から直接料金を徴収することが困難な場合に、利用者に代わって公共が資金負担することで事業化するタイプである。

P F I の事業タイプ	特 徴	公共性と収益性
独立採算型	・民間が建設・所有・運営。事業収入で投資回収。	公共関与（小） 収益性（大）
ジョイント・ベンチャー型	・収益性の低い事業に公的補助等を行う官民共同事業型。	公共関与（中） 収益性（中）
公共サービス購入型	・民間が建設・運営。公共部門がサービスに応じて対価支払。	公共関与（大） 収益性（小）

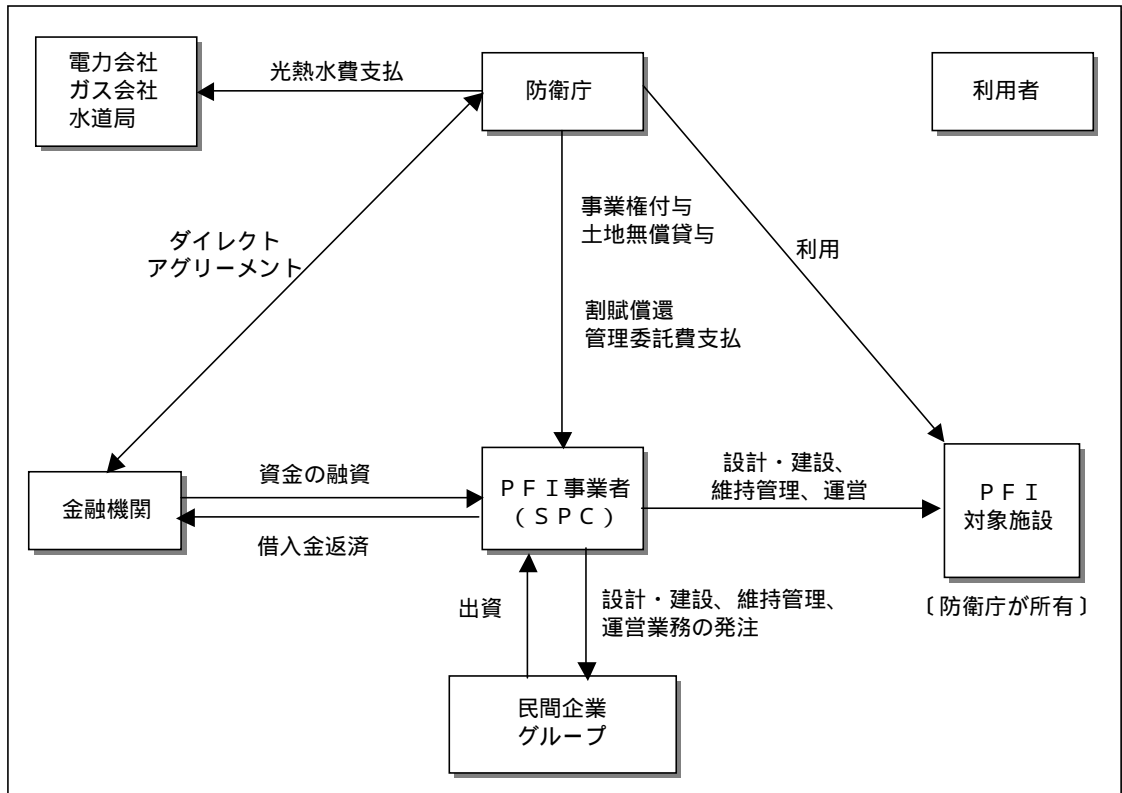
P F I の事業方式は、P F I 事業者が施設の所有権をどの時点で公共に移転するかによって、B O T 方式（Build Operate Transfer）と B T O 方式（Build Transfer Operate）の 2 つに代表される。前者は、事業契約期間終了後に施設の所有権を公共へ移転する事業方式であり、後者は、施設竣工後直ちに施設の所有権を公共へ移転する事業方式である。

両方式の事業スキームは概略次のようなものである。

B O T方式の事業スキーム図



B T O方式の事業スキーム図



両方式のメリット、デメリットは次のように整理できる。

	メリット	デメリット
BOT方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ P F I 事業者は、サービス対価として公共から全体の資金回収を行うので、サービスの質維持に対するインセンティブが相対的に高い。 ・ 維持管理、修繕、運営を P F I 事業者がコントロールするため、効率的な事業となる。 ・ 行政財産としての制約がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不動産取得税、固定資産税等の税金コストにより、事業性が相対的に低下する。 ・ 初期投資の回収リスクがあり、資金調達コストが高くなる可能性がある。 ・ 民間が所有、管理主体になれない施設では適用できない。
BTO方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初期投資回収リスクは低いので、民間の資金調達は比較的容易。 ・ P F I 事業者が資産を所有しないので、固定資産税等がかからない。 ・ 施設の所有と管理主体が公共に限られている場合に適用しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共は、施設所有のリスクを移転できない。 ・ 行政財産となり、民間収益事業への利用には注意が必要。 ・ P F I 事業者は、施設整備費用の割賦払いと維持管理運営費の支払いを分離できるため、事業期間にわたりサービスの質を保とうとするインセンティブが相対的に弱い。

他にも事業方式として、P F I 事業者が建設した施設を行政が買い取り、P F I 事業者にその施設をリースし、P F I 事業者が運営をおこなう B L O 方式 (Build Lease Operate)、P F I 事業者が建設した施設を行政にリースし、一定期間後に、行政に施設の所有権を移転する B L T 方式 (Build Lease Transfer) などがあるが、民間事業者が投資する建設資金の回収時期からは、B L O 方式は B T O 方式の派生型、B L T 方式は B O T 方式に近い型ととらえることができよう。

1つの P F I 事業について、施設ごとに複数の事業タイプあるいは事業方式を組み合わせることは可能であり、先行事例のなかにもこうしたものは見受けられる。

駐屯地等についてはその構成施設は多様であるため、民間事業者の考え方、意向を把握したうえで、複数の事業タイプと事業方式の組合せを指向することが有効である。

4 . 民間企業の考え方

本調査の対象とする施設が P F I として事業化された場合、当該事業に参加すると思われる民間事業者に対してヒアリングを実施した。この結果は、各施設を事業化する際の判断材料の一つになりうると考えられる。

(1) 民間事業者から見た P F I 事業化の可能性

P F I 適用可能性の高い業務はどれか

(装備品の整備業務、補給業務、広報業務、教育業務、食厨房運営など)

基本的には各施設を P F I 事業として検討することに前向きな意見が目立った。しかし、広く民間としてなじみのある施設、既に民間委託している施設などに事業化は限定した方がよいという意見があり、自衛隊固有の施設や駐屯地内に限られた施設には難しいのではないかという疑問が出された。

広く民間にある施設（食堂や浴場など）や現在民間委託している施設であれば P F I として事業化することは可能との意見があった（建設業者 B、不動産業者）。

自衛隊に固有な施設や駐屯地内に限られた施設であると、事業化は難しいと思われる（建設業者 A・B、重工業）。

P F I として事業化するには施設を駐屯地から切り離すことが必要（建設業者 A）。

P F I として事業化した場合、施設建設のみではなく、その運営なども併せてすることで民間のノウハウが活用できる。建設のみの P F I ではコストの平準化（のべ払い）程度しか P F I のメリットは見出せなくなる（総合商社 B、不動産業者）。

殆どの施設で P F I は可能と思われる（ビルメンテナンス業者）。

現行の事業方式（アウトソーシング、発注方式など）を見直すことで民間のノウハウ活用によるコスト削減は可能となるのではないかと（対象として、例えば広報業務、航空機の整備業務など）（総合商社 A・B、不動産業者）。

本事業は公共性や事業の継続性等もあるので魅力はあるが、リスク分担など個別の事情によって最終的には判断することとなる（都市銀行・金融機関）。

本事業は社会情勢などのリスクがあると考えられ、民間企業がそうしたリスクを引き受けられないとして切り離していくと、結果的に P F I 事業の規模も範囲も小さな範囲に留まってしまうのではないかとと思われる（都市銀行）。

投資に比べ、リターンが低い事業には参入できない(総合商社B)。

1つの駐屯地が2000名程度という人数規模からすると、かなり魅力的である(給食業者A・B)。

食堂のPFIは地元の事業者で対応可能と思われる(総合商社A)。

隊員の余暇を利用した資格等の講座は開講するニーズがあると思われる(カルチャースクール業者)。

病院へのPFIであれば、検討可能かと思われる(総合商社A)。

各施設について次のような意見があった。

- ・ どの施設も検討対象とする意見があった(都市銀行、金融機関、ビルメンテナンス業者)。
- ・ 建設と運営の双方の事業であることを条件にすべて検討対象としうるという意見があった(総合商社B)。
- ・ 生活関連施設、教育訓練施設、医療施設、庁舎のみを検討対象とする意見があった(建設業者B)。
- ・ ある程度の規模を条件に、生活関連施設、教育訓練施設(シミュレータ)、医療施設のみを検討対象にしうるという意見があった(総合商社A)。
- ・ 各事業者の事業範囲のみを検討対象とする意見があった(給食業者A・B、スポーツクラブ業者)。
- ・ 事業化は困難とする意見があった(建設業者A、カルチャースクール業者)。
- ・ 未経験のため、今後検討するとした意見があった(重工業)。

収益が見込まれる施設規模(大きさ、事業費など)はどの程度か(スケールメリットなど)。
--

民間事業者の数はPFIとして魅力を感じる施設規模は初期事業費で30億円以上であるとの意見があった。一方、食堂やスポーツクラブなどの事業者からは、その運営の必要上、一定の大きさ(スペース)を求められるとのことであった。

初期事業費としては次のような意見があった。

- ・ およそ30億円程度以上(建設業者B、不動産業者、都市銀行)。
- ・ 上限や下限はないとする(建設業者A、金融機関)。

総事業費としては次のような意見があった。

- ・ 100億円以上(不動産業者)。
- ・ 60億円以上(ただし、当方の印象としての数値である)(総合商社A)

施設規模としては次のような意見があった

- ・ 参入する基準はない(建設会社A・B)

- ・ 5000 ~ 10000 m² (ビルメンテナンス業者)
- ・ 200 坪以上 (カルチャースクール業者)
- ・ 延べ床で 1000 坪以上、1 フロア 300 坪以上 (スポーツクラブ業者)
- ・ 1 食堂 90 坪以上 (給食業者 B)
- ・ 食堂で 500 人程度、病院で 100 床、外来者用食堂で 500 床程度(給食業者 A)
- 1 タームで 2500 人程度の受講生が集まる程度の規模が必要とする意見もあった (カルチャースクール業者)

立地条件として望ましい条件

全ての事業者が立地条件のよさを求めている。

駐屯地等の内部だけを対象とするのであればともかく、近隣住民に開かれた施設を共同利用あるいは合築する場合には、マーケットの存在が重要となる (全ての事業者)

個別の事業者は立地条件として次のような意見を出した。

- ・ 駅から徒歩で 2 ~ 3 分程度の雨に濡れない距離が必要だとした (カルチャースクール業者)
- ・ 近隣からパートを募集する必要があるため、住宅街に近い方が望ましい (給食業者 A)
- ・ 市街地で 3km 以内、郊外で 5 km 以内に商圈があること (スポーツクラブ業者)

地方の場合、官公庁に設置されている民間に開放された食堂等の売上見込みは初めから想定しないものとして計算するとの意見があった (給食業者 B)

英国の事例を参考にした上での P F I 事業化の可能性。

英国の P F I の先例については、各事業者はさほど関心をもっていないようであった。

民間事業者は英国の事例にあまり関心がないようであった (全ての事業者)
英国でできることであれば、わが国でも可能ではないかとの意見があった (ビルメンテナンス業者)

(2) 当該施設についての民間施設との共同利用や合築などの可能性

収益施設が対象とする顧客に一般人を想定した場合、共同利用や合築の形態としてはどのようなものがあるか。

数社から共同利用や合築に相応しいものとして、具体的な施設名が挙げられた。

駐屯地外の住民等に対し、共同利用や合築が可能なものとして、自動車訓練施設があった（重工業）

特定分野の民間事業者との共同利用が可能とされたものとして、官民双方で使われる汎用的な機材についてのシミュレータがあった（総合商社A）

共同利用や合築が難しいとされたものとして、カルチャースクール（カルチャースクール業者）、一般食堂（給食業者A・B）があった。

顧客が一般人を想定しない場合、共同利用や合築の形態としてはどのようなものがあるか。

1社から共同利用や合築に相応しいものとして、具体的なサービスが挙げられた。

駐屯地内の自衛隊員のみを相手とした合築を想定できる収益施設として、スポーツクラブにおけるメディカルコースがある（スポーツクラブ業者）

当該施設を民間と共同利用する際に留意する点。

全ての事業者が立地条件の重要性を述べていた。

民間施設の共同利用や合築には立地条件次第であるから、近隣にマーケットがなければいかんともし難い（全ての事業者）

前提条件を参考に、合築等で民間事業者として特に留意する点

合築に対しては、民間事業者からいくつかの慎重な意見があった。

マーケットに合わない合築は、結果としてサービス対価の上昇として公共に跳ね返ることがあるとの意見があった（総合商社A）

合築は事業期間中に役務の提供を契約上せざるを得なくなるので、マーケットが見込めないとして途中で止めることができない。したがって、合築は必ずしも魅力的ではない（総合商社A）

セキュリティの保全という閉鎖性を維持する必要性と集客を志向する開放性の必要性とのバランスをとることが難しい。したがって、駐屯地から敷地を切り離れた施設であれば、合築もまた検討しうる（総合商社B）。

どちらかという、駐屯地等は合築によって集客することに向かない印象がある（不動産業者・カルチャースクール業者）。

（3）事業期間のあり方

事業期間のあり方

事業期間については長い期間が好ましいとする意見が多かったが、その一方で短い事業期間の方が良いとする意見もあった。

資金の流動性を確保し、かつ事業リスクを回避するため、事業期間は短い方がよい。その際の目安はおよそ5年、長くて10年との意見があった（総合商社A・B）。

事業期間を比較的長いほうがよく、およその期間は20年程度をあげるものがあった（建設業者B、金融機関、給食業者A、スポーツクラブ業者、ビルメンテナンス業者）。

リスクがなく、サービス購入型であれば事業期間にはこだわらないとの意見もあった（建設業者A）。

（4）PFIとして事業化された際のリスクで重要なものとその負担方法

一般的な施設として検討した際に想定されるリスク

民間事業者は主要なリスクとして、立地条件や公共側の事由による中断を挙げたことが意見として目についた。

立地条件によるリスク（建設業者B、給食業者A、カルチャースクール業者）

事業展開上必要な人員の確保ができるかというリスク（給食業者A）

公共側の事由による事業の中断（例えば駐屯地の統廃合など）というリスク（総合商社A、金融機関）

施設の賃借人に起因するリスク（ビルメンテナンス業者）

SPCを1社で引き受けることによるリスク（建設業者B）

受講生の安全面でのリスク（カルチャースクール業者）

施設の陳腐化リスク（総合商社A）

自衛隊に固有なものとして想定されるリスク

自衛隊の国家的役割に照らすと、民間事業者はPFI事業としてそこに参加した際のリスクを引き受けられることを難しいとする意見がある反面、数社からはセキュリティレベルの高い民間施設と変わらないのではないかと、リスクに拘らない意見もあった。

施設の開放性がどの程度のものとなるかというリスク（スポーツクラブ業者）

自衛隊を取り巻く社会情勢などのリスク（建設業者B、都市銀行）

リスクが極めて大きく、VFMが出るのか疑問とする意見があった（建設業者A）

情報漏洩等が万一発生した場合のリスクには対応しようがないとの意見があった（建設業者A、金融機関、不動産業者）

民間事業者としてはリスクと感ずることはないという意見もあった（給食業者B、総合商社B）

想定されるリスクの回避方法

PFI事業で民間企業がリスクを回避するためには、自衛隊の業務に係るリスクを民間事業者が引き受けないものとしたリスク分担が必要だとの意見が目についた。

自衛隊固有のリスクを回避するには、民間事業者が負担できないものについては国が負担するか、あるいは業務の範囲外とするしかないのではないかと（都市銀行）

事業者によってはリスクが高いと感ずるため、保険対象となるのかという懸念を示す意見があった（建設業者A）

いつでも構成員がSPCから抜けられるスキームがあるほうがよいとの意見があった（総合商社B）

（5）セキュリティに関し、民間事業者として見込まれる問題点

従業員の出入りに制約はあるか。

民間施設においてもセキュリティの厳しい工場等の施設はあることから、従業員の出入りの制約をリスクと感ずる民間事業者はわずかに留まった。

リスクとなりうるという意見があった（給食業者A）。

民間事業者のセキュリティに厳しい箇所へ出入りしている事業者にとっては特に違和感はないとの意見があった（給食業者B、スポーツクラブ業者）。

施設のゾーニングで対応できるとの意見があった（ビルメンテナンス業者）。

物品の搬入に制約はあるか。

物品の搬入する際の制約をリスクと感じる民間事業者はわずかに留まった。

リスクとなりうる意見があった（給食業者A）。

、を通じ、セキュリティに関しての意見として、その他次のようなものがあった。
機密等に触れることがありうるので、その際のリスク分担が問題となる（総合商社A）。

セキュリティリスクを考えると、PFIとしての事業化は難しいのではないかと（建設業者A、金融機関）。

事業前にセキュリティレベルについて仕様などを開示してもらう必要があるが、果たして可能かどうか（総合商社B、ビルメンテナンス業者）。

（6）平時・有事を問わず、本事業で契約を確実に履行することへの対応策

平時・有事を問わず、本事業で契約を確実に履行することへの対応策

有事における事業契約の履行は、全ての民間事業者で不可能とする意見であった。

有事の際の契約履行は不可能という意見があった（全ての事業者）。

年中無休とすることについては、特に困難を表明する意見はなかった。

（7）PFIとして事業化されたことで、従来方式よりコスト削減が可能とみられる事項

PFIとして事業化されたことで、従来方式よりコスト削減が可能とみられる事項

PFIの効果として、公共側のコスト削減が実現することを民間事業者の意見は裏付けることとなった。

P F Iとして事業化することで性能発注によって数%、一括発注による全体の合理化で数%、トータルで10~20%の削減が可能という意見があった(不動産業者)。

コスト削減要因として次のような意見が出された。

- ・ 公共納入の際の価格よりも民間事業者が調達する方が資材を安く仕入れることができるのではないかと(総合商社B、建設業者A・B、不動産業者)。
- ・ 建設と維持管理とが一体となり、全体として効率化が図れるのではないかと(建設業者A)。
- ・ 建設、空調などの個別にかかっている費用をS P Cが一括して把握することでコスト削減のインセンティブが働くのではないかと(建設業者A)。

S P Cが事業を行うことで、職員数の人員減による人件費の削減が可能とみられるという意見があった(給食業者B、総合商社B)。

(8) P F Iとして事業化されるために、民間事業者として新たなビジネスチャンスとして想定されるアイデア、課題など

自衛隊他施設との共同利用は可能か。 施設の民間向け共同利用などはどうか。

民間事業者による新たなビジネスチャンスのアイデアは数点出された。

発電と売電は、コジェネレーションを活用することで可能となるのではないかと意見があった(建設業者B)。

燃料施設や整備施設、補給施設などの共同利用は、民間事業者が排他的に使用できないことから採算上は厳しいのではないかと意見があった(総合商社A)。

隊員用のファーストフード店の併設(給食業者B)

5 . P F I 事業の実施スケジュール

P F I 事業の実施に当たっては、P F I 法、基本方針及びガイドラインに即して、以下の手続きが個別事業について必要となり、各項目に記載した程度の期間が一般的に必要となる。(ただし、これより前に、P F I 導入可能性調査により、事業概要、事業期間、スキーム等の検討及び内部意思決定が終了しているものと想定する。)

実施方針の策定、公表

- ・ 事業の概要、事業者選定手続き、リスク分担等について定め、公表する。
- ・ 実施方針作成のために、1ヶ月から2ヶ月程度を要する。
- ・ 公表した実施方針について、民間企業の質問、意見等を求める。
- ・ 質問及び回答のため、半月から1ヶ月程度を要する。

特定事業の選定

- ・ 事業のV F Mを推計し、結果を公表する。
- ・ 準備のため、半月程度を要する。

事業者の募集

- ・ 募集要項、要求性能水準書(仕様書に代わるもの)及び条件規定書(契約書の素案となるもの)を配布する。なお、事業者の選定基準も、募集要項に含める等により、明示する必要がある。
- ・ 募集要項等の配付資料作成のため、1ヶ月から2ヶ月を要する。
- ・ 通常は、総合評価一般競争入札又は公募プロポーザル方式(企画提案と提案金額によるコンペ方式)による。
- ・ 応募者の負担を軽減する等のため、2段階の選抜を行うことが多い。第1次では、応募者の資格、実績等のほか、事業に対する考え方などの概略提案を求め、3~5件程度に絞り込む。第2次で、提案金額、計画図、収支計画等の具体的な資料を提出させ、1グループを選定する。(次点を指定する場合もある。)
- ・ 第1次の提案期間として1ヶ月から2ヶ月を要する。その審査に半月から1ヶ月程度を要する。
- ・ 第2次の提案期間として2ヶ月から3ヶ月を要する。審査には1ヶ月から2ヶ月を要する。
- ・ W T O協定の適用対象となる種類・規模の事業においては、その手続きのための期間を考慮する必要がある。
- ・ 審査は、客観性を重視して、複数の外部有識者を入れた審査委員会で行うことが原則となる。
- ・ 審査の結果及び選定理由を公表する。

契約交渉

- ・ 契約書案を落札者（公募プロポーザル方式では優先交渉権者）に交付する。
- ・ 契約書案作成作業には、応募者提案を反映させるために、半月から 1 ヶ月程度を要する。
- ・ 契約書案で示した条件についての交渉や細部の疑義の詰めを行う。
- ・ 契約交渉のため、2 ヶ月から 4 ヶ月を要する。

また、P F I 事業は、長期にわたって国の支出を約するものとなるので、契約の前に長期債務負担行為が必要であり、そのタイミングも考慮する必要がある。

想定として、募集選定は、総合評価一般競争入札による 2 段階方式により、第 1 次では概略提案を審査し、その合格者について第 2 次で本格提案を受け付け審査するものとして、スケジュール表について、標準的な場合及び手続を可能な限り急いだ場合の 2 ケースで検討すると、次ページ以下の通りとなる。ただし、予算及び国会審議のタイミングに大きく影響されるので、事業を立案してから契約までの期間は、想定と異なってくる可能性も大きい。

P F I 手続スケジュール（標準的なケース）

時期	対外手続	意思決定、予算措置等	作業（業務委託等）
0年8月		P F I 導入可能性調査 予算要求	
1年4月			P F I 導入可能性調査着手 （基本検討・V F M推計）
8月		P F I アドバイザリー 業務予算要求 国庫長期債務負担要求	（調査中間報告） 総事業費概算
1年11月		P F I 採用決定	調査報告
2年4月			アドバイザー業務着手
5月	実施方針の公表	[審査委員会]	実施方針案
6月	実施方針の質問・意見 受付		回答案作成、事業計画の修 正
	特定事業の選定の公表	[審査委員会]	V F M計算
7月	事業者募集の公示	[審査委員会]	募集要項、要求水準書、事 業者選定基準、条件規定 書（契約案）
	第1回質疑		回答案作成
8月	第1次提案書受付		提案内容整理
9月		審査委員会	
	第1次審査結果発表 第2次提案募集		
10月	第2回質疑		回答案作成
11月	第2次提案書受付		提案内容整理
12月		審査委員会	
	落札者の選定		
3年1月	契約書案の提示・契約 交渉開始		契約書案作成
3年3月	契約締結		アドバイザー業務終了
4月	（設計開始）		
秋頃	（建設開始）		
4年8月		支払予算の要求（建設 1年半の場合）	
5年4月	供用開始		

10月		第1回支払（半期払いの場合）	
-----	--	----------------	--

（注）債務負担行為は、契約予定年度に係る当初予算措置に含める。

事業内容が複雑な場合、リスクが特殊な場合等特別な検討を要する事業では、提案、審査、契約交渉の各段階において上記よりもそれぞれプラス1～2ヶ月長期化することが予想される。

[]の審査委員会は、必要手続ではないがあった方が望ましいもの。

P F I 手続スケジュール（最短ケース、ただし補正予算対応は想定しない）

時期	対外手続	意思決定、予算措置等	作業（業務委託等）
0年8月		P F I 導入可能性調査・P F I アドバイザリ－前半業務予算要求（同時要求が認められるものと想定）	
1年4月			P F I 導入可能性調査着手（基本検討・V F M推計）
8月		アドバイザー－後半業務予算要求 国庫長期債務負担要求	（調査中間報告） 総事業費概算
9月		P F I 採用決定	調査報告
10月			アドバイザー－業務着手
11月	実施方針の公表		実施方針案
	実施方針の質問・意見受付		回答案作成、事業計画の修正
	特定事業の選定の公表		V F M計算
12月	事業者募集の公示		募集要項、要求水準書、事業者選定基準、条件規定書（契約案）
	第1回質疑		回答案作成
2年1月	第1次提案書受付		提案内容整理
2月		審査委員会	
	第1次審査結果発表 第2次提案募集		
3月	第2回質疑		回答案作成
4月			アドバイザー－業務更新
5月	第2次提案書受付		提案内容整理
6月		審査委員会	
	落札者の選定		
	契約書案の提示・契約交渉開始		契約書案作成
8月	契約締結		アドバイザー－業務終了
9月	（設計開始）		

3年1-3月	(建設開始)		
3年 8月		支払予算の要求(建設 1年半の場合)	
4年7-9月	供用開始		
5年1-3月		第1回支払(半期払い の場合)	

(注) 導入可能性調査により否定的な結果が得られた場合には、アドバイザー予算は不用となる。

アドバイザー業務着手時点で、事業計画、事業スキーム等に係る内部意思決定が終了していることが前提であり、意思決定が遅延した場合には実施方針作成の遅延により手続全体の遅延の可能性がある。

第3章 PFI手法を導入する場合の課題・留意点

1. 経費の考え方の検討

(1) PFIによるコスト削減要因

駐屯地施設について、PFIによりコスト削減が予想される要因としては、以下のものが挙げられる。(ただし、施設の内容、事業範囲等によって、すべての要因が見込まれるとは限らない。)

建設・整備費

性能発注による仕様・工法の自由度

・得意技術の活用

設計段階から一貫して担当するので工法など自社の得意技術を活用してコストダウンする。

・資材選択の柔軟性

使用する資材メーカー、契約時期、購入量などをできるだけ有利に決定しコストダウンする。

・仮設工の柔軟性

足場等の仮設工を工夫してコストダウンする。

一括発注による規模のメリット

・管理経費の節減

分割発注に比べ管理関係のコストが効率化できる。

・資材手配の大規模性

分割発注に比べ資材の購入が大規模になり価格低減できる。

・施工効率の向上

大規模な工事であれば、仮設の合理化、部材の共通化等が容易となる。

・利益率の切り詰め

大規模な工事の獲得は営業上有利であり競争性が高まって価格が低下する。

全体の統括管理による合理化

・事業の一貫性による効率化

施設建設、設備機械の製作・設置等業務ごとに発注するのにならば、SPCが全体を統括管理し整合を図ることにより、作業手順、作業方法等において合理化、効率化ができる。

維持管理・修繕費

ライフサイクルコストを考慮した施設

- ・設備更新の容易性

建物の躯体に比べ更新時期の早い配管等を専用スペースに配するなどにより、設備更新時のコストダウンを図る。

- ・メンテナンスフリー型の施設・設備

ライフサイクルコスト低減の観点から、多少当初の建設費が高くても維持管理等が簡便でコストダウンの図れる施設を整備できる。

長期契約によるメリット

- ・営業費、管理費の節減

維持管理業務は、従来方式では単年度契約となるのに比べ、長期契約で安定しているため営業等のコスト削減ができる。

- ・人員、資機材の効率配置

長期の維持管理を計画的に行うため、受託業者が人員体制や必要機材等を合理的に配備できる。

- ・熟練による効率化

同一施設について長期にわたり維持管理業務を行うことで熟練による効率化が実現できる。

- ・利益率の切り詰め

維持管理業務は通常短期契約が多いため、長期安定事業は大きな魅力となり競争によるコストダウンがある。

運営経費

* P S C（従来方式）としては、国が直接運営する「直営方式」と外部業者に委託する「外部委託方式」の2方式が考えられる。

直営方式との比較

- ・人員稼働率の向上

例えば病院（支援業務）のような一定の施設の運営を専門に営業している企業においては、人員を近隣でプールして効率化し、全体の稼働率を高いレベルに保つことができる。

- ・人件費の節減

運営に携わる人員の年齢、雇用形態（パート等）などを調節して人件費の抑制を図る。

- ・人件費（機会費用）の節減

駐屯地施設の運営においては、自衛隊員が直接業務として実行しているものがあり、それが「費用」として顕在化していない場合があるが、これを民間

に行わせることで隊員の業務時間をより本来的、効果的な分野に充てること
ができれば、実質的な費用（顕在化していない機会費用）の節減になる。

外部委託方式との比較

- ・長期契約に伴うコスト削減

上記の「長期契約によるメリット」とほぼ同様のことが考えられる。

- ・運営改善のインセンティブ

例えば広報施設の運営を外部委託した場合には、通常は、利用者の評価や利用者数の増減に関係なく、受託者は仕様書通りに運営・管理していれば国から一定収入が期待できるので、運営改善のインセンティブが乏しいが、PFIのサービス対価支払は、事業者のインセンティブを向上させるため、利用者数を支払額の指標とするなどして、運営自体の改善を促すことができる。

リスク移転

リスクの適切な移転により、民間がリスクの発現抑制及び影響軽減の方策を柔軟に講じることとなる。例えば、予定した資材の高騰、品不足等が生じても、事業者が適当な設計変更や代替資材の確保を行うことで、リスクの影響を最小限にとどめることなどが考えられる。

(2) PFIによるコスト増加要因

PFIでは、コスト減少要因だけではなく、従来方式では必要のなかった経費や増加する経費が、以下の通り予想される。

資金調達コスト

- ・国債に比して民間資金調達の金利が高いこと

施設整備費のほとんどは事業者の借入金で賄われることとなるが、市中金利は国が国債で資金調達する金利よりも2%程度は高い。日本政策投資銀行によるPFI事業に対する低利融資制度はあるが、国債の利率よりは高いし、総融資額の50%が上限となっている。

- ・プロジェクトファイナンスにおいては、フィー（事業者が金融機関に支払う手数料）が高いこと

PFIのファイナンス方法として、既存企業の信用力・担保力を背景に当該企業に融資するコーポレート・ファイナンスでなく、SPCが個別事業の収益の確実性を担保に資金調達するプロジェクト・ファイナンスが通常利用される。（この方式であれば、既存企業は自社の債務増加が回避でき、償還責任も分断できる。）そのため、個別性のある事業への融資のアレンジメントにつ

いて、金融機関として対価を求めることとなる。

S P Cとしての利益確保

- ・リスク負担や資金の長期固定に対する対価として、出資に対する相応のリターンが必要

P F I 事業においては、その中の個別業務を受託して企業が利益を取るだけでなく、S P C として利益を生み配当することが本旨であるから、その利益分は国にとってのコスト増加要因となる。

手続費用

- ・P F I 独特の発注・契約手続において、国・民間応募者ともに相当の費用をかけること

国としてはP F I 法に規定する一連の手続を慎重に進める必要があり、民間も、コンソーシアムの結成、企業間の役割・責任分担の協議、概略提案作成、詳細提案作成、ファイナンスの確保など、幾多のハードルを越える必要がある。それらに要する有形・無形のコストは、P F I 事業独特のコスト増加要因となる。

税負担

- ・国には国税分は戻るとしても、地方税（法人住民税、事業税、固定資産税等）は流出となること

国が従来方式により直接事業を行う場合は当然非課税であるが、S P C が行う事業については、原則として一般的な税制の適用がある。そのため、従来方式に比べた場合、地方税分は国から流出するコストとなる。

(3) 駐屯地施設のP F I とコスト削減の可能性

コスト削減要因の顕在化条件

P F I でコスト削減要因が顕著に現れるためには、一般的に以下の特徴が必要とされる。

事業規模がある程度大きいこと

- ・スケールメリットや事業段取りの創意工夫の効果が現れやすい。
- ・初期投資規模で二桁億円以上という意見が商社等からは聞かれるが、建設工事による収益を重視する建設業界には具体的な下限についての意見はない。
- ・過去に、P F I に向く事業規模について、建設省は100～1000億円、経済企画庁

は 20～500 億円と例示したことがある。20～30 年の事業期間を想定した場合、施設整備費用と維持管理・修繕費用の累計額とがほぼ同水準となるケースが多いので、初期投資規模にすれば、総事業費の概ね 1 / 2 程度の額に相当すると見られる。

- ・事業規模は P F I の可否を支配するようなものではないが、コスト削減メリットを得やすいかという点で、重要である。

民間の運営ノウハウが活かせること

- ・単なる建物の維持管理だけでなく、施設を利用したサービスの提供が重要であれば、民間の運営ノウハウが活きる。(ただし、民間に類似事業が存在することが必要。)
- ・具体的には、文化施設、スポーツ施設等の集客施設であれば、民間の企画力、広報宣伝力によって利用者の増加が期待できる。また、医療・福祉施設等の人対人のサービス施設であれば、運営要員配置の効率化や施設の魅力向上等を図ることとなる。さらに、給食センター、廃棄物処理施設等のプラント運営型の施設であれば、要員配置の効率化、施設規模や設備水準の弾力的計画などが考えられる。

仕様など民間の自由度が高いこと

- ・最終的な公共サービスの水準が確保されればよく、その手段(例えば建物の細部仕様など)は民間が得意とするところに委ねることで、コストが減少する。
- ・英国の P F I では、アウトプット仕様書が重要であると強調されている。例えば、建物は床面積でなく最大想定利用者数で規定する方法や、道路は車線数でなく自動車交通の円滑化といった確保すべき機能で規定する方法などがある。しかしながら、我が国ではそこまで極端に走らず、性能を客観的に把握できる程度の仕様として対応するケースが多い。より実際的には、最小限「又はこれと同等の性能を有すること」という緩和規定を設ける方法によることでも、事業者の工夫の余地が拡大すると見込まれる。
- ・具体的には、例えば建物の遮音性、耐震性等について、事業者が達成すべき水準で条件を規定し、その手段となる壁厚、材料、工法等は事業者の自由とすることが想定される。また、建物の防水工、仕上げ材等についても、一定の性能を確保しつつ仕様の自由度を上げることが考えられる。

駐屯地施設における可能性

駐屯地施設について上記の 3 点を検討した場合、次のような可能性が認められる。

事業規模

- ・規模の点では、かなり大規模な駐屯地でも、個々の施設（建物）は 1000～5000 m²であり、PFIとしては小規模なものになるが、隊舎、庁舎、整備施設、補給施設、広報施設の大規模なものについては、1件の事業として規模要件を満たすと考えられる。

規模の面での可能性	
隊舎	4000 m ² 程度のものがある。
庁舎	4000 m ² 程度のものがある。
整備・造修施設	航空機整備施設で 5000 m ² 程度のものがある。整備機器も入る。
補給施設	一般倉庫で 5000 m ² 程度のものがある。自動機械が入る場合もある。
広報施設	5000 m ² 程度のものがある。

- ・それ以外の施設や小規模なものでも、同一駐屯地内の複数施設を1件としたり、近隣駐屯地の施設と同時発注して規模を大きくする方法は想定できる。その場合には、施設整備がそのようなタイミング合わせができる状態にあるかが課題となる。

民間の運営ノウハウ

- ・施設の運営業務が事業内容の大きな部分を占める可能性があるものとしては、隊員食堂、厚生施設、教育訓練施設（特に、自動車訓練施設や一般教育施設）、医療施設、整備・造修施設、広報施設などが候補に挙げられる。

運営ノウハウ面での可能性	
隊員食堂	給食業務で民間実績多い。
厚生施設	売店等のテナント確保について商業・サービス系不動産経営に民間実績多い。
教育訓練施設	自動車訓練施設、一般教育施設について、自動車学校、各種学校等同種事業の民間実績多い。
医療施設	病院の運営支援（給食、リネン、清掃等）について民間企業が積極進出中
整備・造修施設	自動車整備施設で民間実績多い。（特殊な航空機等は、実際上対応できる企業が限定される。）
広報施設	展示施設、広報施設について、民間の工夫事例が多い。

- ・これらの現行施設では、隊員が運営に携わっているものも多いと考えられるが、運営を民間業務にできる場合には、(1) でも述べたとおり、隊員の業務時間をより有効な分野に振り向けることができるし、費用的にも効率化の可能性はある。

仕様の自由度

- ・仕様という点では、自衛隊の機能を保持するための施設設備として制約が多く、特殊な仕様が必要な場合もある。しかしながら、生活関連施設及び広報施設については、提供するサービスの水準を確保することを前面に出して仕様は事業者に最大限工夫させるような募集（発注）をすることが考えられる。
- ・例えば、食堂の場合でいうと、最大収容人数、時間集中度、1人当たり必要面積、必要区画（士官、曹士等）等を指定するが、厨房を含めた全体面積、設備、内外装等については、応募者提案を見て判断する（すなわち、費用に対して優れた計画内容になっているかを審査評価する）ことも可能と見られる。

仕様の自由度の面での可能性	
生活関連施設	隊舎、食堂、スポーツ施設、厚生施設等について、従来の規格、仕様を緩和する余地があるのではないかと考えられる。
広報施設	広報施設は誘客や利用者の利便性を第一に、仕様は大幅に自由としても問題はないと考えられる。

- ・仕様の自由度を与えて支障ないようにする一つの工夫としては、施設の完成後直ちにその所有権を国が取得するBTO方式でなく、事業者が事業期間中施設を所有するBOT方式とし、施設が十分な性能を発揮することを自己責任で担保させる方法も考えられる。また、性能発揮を常に測定（モニタリング）して長期にわたりサービス対価を支払い、不十分なサービスに対しては是正指示のみならず支払減額を行うケースでは、仕様の自由度を与えることにより事業者がコスト削減に走り品質が低下するのではないかと懸念を大幅に低減できよう。

2. 民間収益施設が可能となる条件の検討

上に見たように、公共施設をPFIで整備・運営することにより、コスト削減の可能性はある。一方、民間事業者の創意工夫を活かして国の負担を軽減するという発想に立てば、公共施設のみにとどまらず、民間収益施設を駐屯地施設に併せることでさらに効率化を図れるのではないかと考えられる。

ここでは、民間収益施設を合築する場合（駐屯地施設にそれとは異なる民間施設を物理的に付加する場合）及び駐屯地施設を共同利用する場合（駐屯地施設の余剰能力、空き時間帯等を民間が利用する場合）を検討する。

（1）民間施設の合築

留意事項

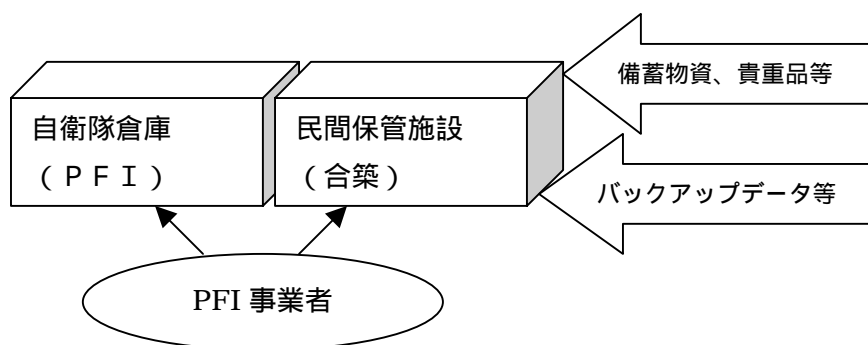
- ・ 民間施設としての収益性（民間施設の整備・運営費を賄ってさらに国の負担を低減させるだけの余剰が見込めるか）
- ・ 駐屯地施設との空間峻別（セキュリティ上利用者の立入範囲を限定する）
- ・ 事業期間終了後の処理（当該部分の自衛隊利用、除却、新規事業者募集等）
- ・ 施設リスク、事業リスクの遮断（民間施設が駐屯地施設の脆弱性をもたらすおそれがないか、民間収益事業が不振の場合PFI事業が不安定にならないか等）

可能性

- ・ どのような民間施設について合築の可能性があるか、検討する。
- ・ 駐屯地は基本的に集客とは無縁な、むしろ不要な一般人の接近を望まない施設であるため、民間施設として集客型の商業・サービス施設は一般的に想定しづらい。
- ・ 事務所及び住宅も人の出入りが頻繁であり、一般的にはなじむとは言えないが、これらについて、民間部分へのアプローチ（通路、駐車場等）及び出入口を駐屯地外とすることなどで立入区域を区分すれば、問題は少なくなる。
- ・ いずれにしても、人の利用を中心にした施設は、立地条件が支配的要因であり、不動産としてのマーケティングが課題である。不動産業や総合商社の意見では、駐屯地が都心部にあるか高速道路のインターチェンジから至近距離といった好立地でないと、そのような収益施設は難しく、むしろ収益施設を条件としたPFIでは民間のリスクが大きくなりすぎて応募者が現れない可能性も指摘されている。
- ・ 一方、民間施設の中でも、物資や情報の流れを収益の対象とするような場合には、セキュリティや立地条件の面で、駐屯地への立地が考えられるものもある。例えば、災害用物資など移動が頻繁でないものや、危険物、貴重品などセキュリティが重要なものを備蓄・保管する倉庫、ビジネス関連のデータ・センター（バック

アップの保管等)などが挙げられよう。その場合も、PFI施設との合築で相乗効果が得られることが望ましい。そうでないと、単なる敷地の貸与に過ぎない事業となる。また、保管倉庫等は、収益性が高い施設とは言えないため、国の負担額を引き下げる効果が大きくないのではないかという点は懸念される。

- ・これら保管施設が駐屯地での立地になじみやすいと見た場合、機能の類似性からは自衛隊の補給施設が合築の候補となると見られる。その際、倉庫自体は厳密な合築でなく別棟とした場合でも、隣接して同型の施設を複数設置すれば、建設費、維持費等のコスト(単価)削減も見込まれる。



- ・このほか、アクセスが開放されている自衛隊広報施設についても、民間による売店、食堂等のアメニティー施設や企業の展示施設などとの合築が、立地条件により可能と見られる。
- ・必ずしも駐屯地内に立地しない施設については、より自由な観点で民間施設との合築が検討できる。例えば、一般教育施設は、民間の各種学校等との合築可能性が考えられる。医療施設(病院)も、民間病院や介護・福祉施設、高齢者住宅等との合築可能性がある。庁舎の中にも、連絡事務所のように市街地に立地しアクセスが制限されないものもあるので、事務所、店舗等との合築が見込めるケースもあるだろう。研究開発施設については、研究内容に係るセキュリティの関係で必ずしも自由な合築を想定することはできないが、施設によっては民間事務所や研究施設との合築も考えられないわけではない。

(2) 駐屯地施設の共同利用

留意事項

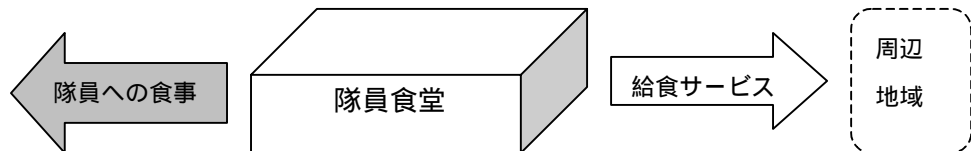
- ・共同利用による収益性(民間利用は自衛隊利用を妨げない範囲となるが事業として成立しうるか)
- ・自衛隊との利用峻別(民間利用できる範囲、時間帯、条件をあらかじめ明確にす

る)

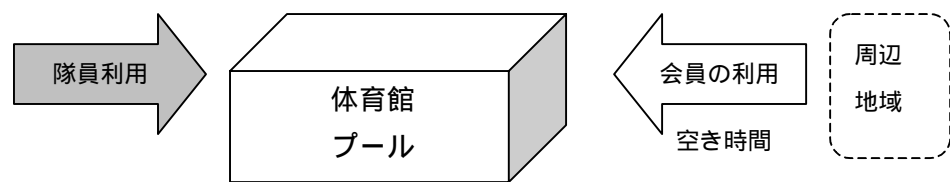
- ・ 事業期間終了後の処理（余剰分の自衛隊利用、改築、新規利用者確保等）
- ・ 機能リスク、事業リスクの遮断（駐屯地施設としての機能を阻害するおそれがないか、民間収益事業が不振の場合PFI事業が不安定にならないか等）

可能性

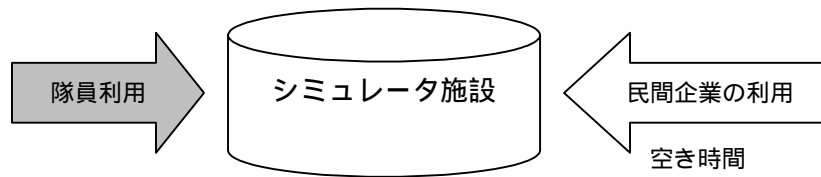
- ・ 駐屯地施設が基本なので、駐屯地施設のうちから共同利用の可能な施設、形態等を検討する。
- ・ 隊員食堂について、周辺地域の事業所等への給食供給（配達）に利用する方法
...駐屯地周辺に営業に足る規模の人口集積があることが必要。また、それらへの食事提供能力は既に地域内に存在している可能性が高く、収益性や事業リスクが問題。



- ・ 体育館、プールを時間利用する方法
...例えば、休日会員としてメンバー制にすることが考えられるが、周辺地域に十分需要があるか、駐屯地の立入許可を出せるのかといった検討課題がある。

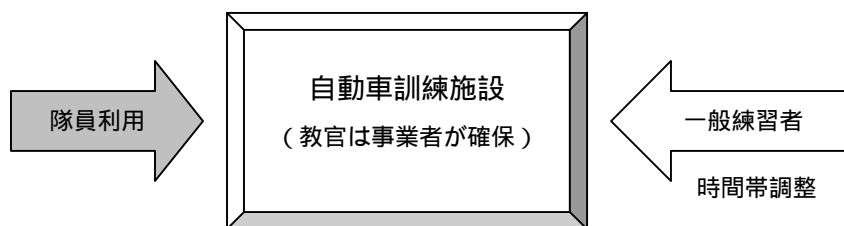


- ・ シミュレータ施設を民間企業にも開放する方法
...共通に使用できるシミュレータ（例えば軽飛行機や汎用ヘリコプター用）であれば、訓練計画を調整しておき民間企業が空き時間に利用することで、民間企業も設備投資や維持管理費を節減できる。一方、戦闘機など自衛隊固有のものについては、セキュリティ及び民間需要の両面で成立は難しい。また、民間が利用できる時間数が極度に限定される場合、民間にとって訓練効率が悪くなり、大規模・定期的な訓練のためには独自施設の方が結局経済的ということになる。



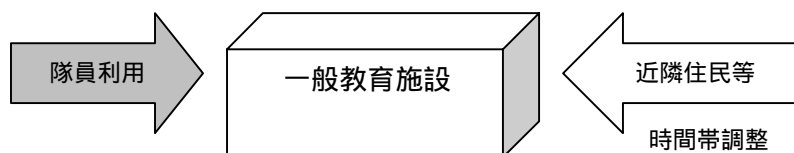
・ 自動車訓練施設を民間にも開放する方法

...大型車中心の訓練施設として時間帯を限定した共同利用は想定される。教官も自衛隊員向け訓練を含め、民間が提供することで、人員効率も上がると見られる。一方、駐屯地の中に立地する関係で生徒の募集及び出入りの制約は、通常の自動車教習所に比べて営業上不利になる。そのため、収益性がどれほど確保できるか、それを国にどれほど実質的に還元できるか、個別の立地条件を加味して検討する必要がある。



・ 一般教育施設を民間共同利用する方法

...自衛隊の教育・研修時期以外において施設を民間利用する形態としては、休日、夜間を中心にしたカルチャースクールなどが考えられる。その場合、教育分野が異なる可能性が高いので講師を別途確保する必要があること、カルチャースクールは立地条件の良さ（アクセスの利便性）が必須であるとされること、などが実際に実施するための課題となる。

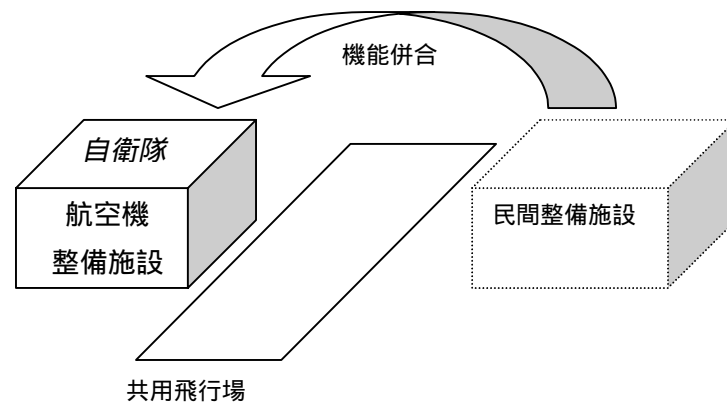


・医療施設

…駐屯地外の病院について、一般利用は想定できるが、既に一般患者も診療しているものもあり、従来方式と大きく異なる内容にはならない。なお、病院は医療法によって営利事業にできない点にも注意が必要である。

・整備・造修施設における民間対象業務への利用

…航空機の整備については、隊員が実施する作業と企業の工場で実施する作業があり、これらをまとめて駐屯地の整備場でPFI事業者（それに参加している航空機メーカー）が行うとともに、その余剰能力を活かして民間機の整備を収益事業として実施する方法が考えられる。



この場合、対象とする駐屯地は、民間共用飛行場を有する箇所が候補となる。整備する機体の種類については、サイズ、メーカー等の条件は予想される。例えば、戦闘機部隊の駐屯地の整備場でジャンボジェット機の整備まで行うことは考えられないが、小型の機体を中心に対応は可能であろう。

航空機メーカーから見れば、既存の工場、整備場で実施していた作業を駐屯地に移すことでメリットが生じる場合に、このような方式が有力と見込まれる。例えば、新機種導入などにより工場の新規設備、建て替え等が望ましいタイミングに、共同利用を前提にした整備場PFIを実施するケースが想定される。

…一般車両の整備施設の共同利用については、機材の汎用性、共通性などの点でより広く適用余地がある。一方、自動車の民間整備工場は多くは中小工場であり、PFI事業の民間収益事業に予定しても、その収益自体は大きなものとはならないと予想される。

・ 補給施設の共同利用

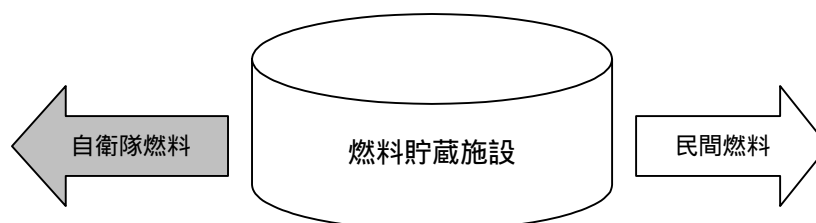
…倉庫として共同利用する場合でも、物品管理自体は別とする必要があり、形態としては（１）の合築の方が想定しやすい。共同利用の場合、民間利用者から保管料収入を得られるが、それ以上の相乗効果などは期待できないし、物資の混同・紛失等のリスクも生じる。

・ 情報・通信施設の共同利用

…自衛隊の機密保持の点で困難であり、民間としても施設・設備を借用する利点は乏しい。

・ 燃料貯蔵施設の共同利用

…燃料貯蔵施設を民間利用も考慮した規模で設置し、一部を民間企業が利用する方法が考えられる。共用飛行場での航空機燃料施設などは典型的な例として可能性が高い。一方、民間の燃料荷揚げ地や需要地が近隣にない場合には事業化は難しいので、個別の立地条件の検討が必要である。また、燃料の種類等の関係で施設（タンク）を民間と別々に設置する場合には、（１）の合築に近いものとなり、民間にとっての収益性（設備投資のリターン）が課題となる。

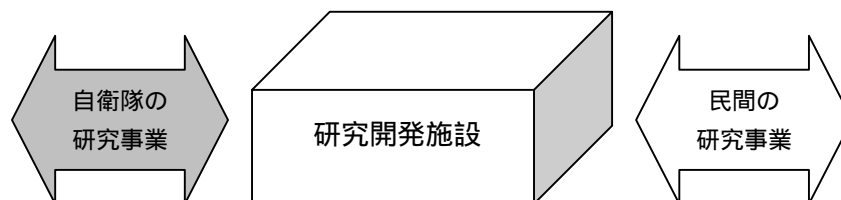


場合によっては、施設を区分

・ 研究開発施設の共同利用

…科学技術の進展に伴う、先端技術や高性能技術の研究開発においては、大規模な実験装置、検査機械等を有する研究開発施設が必要とされる。一方、防衛技術の研究開発や装備品の開発については、民間の優れた開発力及び技術力を積極的に活用してきている状況であるため、研究開発施設を官民で有効に活用するとともに、積極的な研究交流、発展的な技術開発、異分野の技術開発等を促進する観点から、研究開発施設の共同利用が考えられる。PFI事業としては、施設や研究設備の開発・建設・整備及び施設や研究設備の共同利用プログラムの運営を民間事業者を実施させるスキームが想定される。

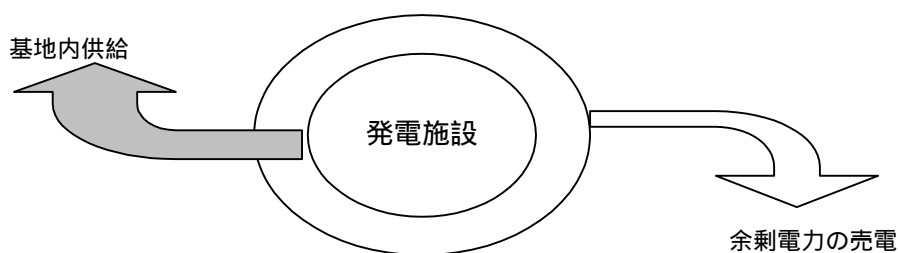
ただし、防衛産業の効率的な技術開発の推進や健全な技術基盤の維持・育成を確保することが妨げられることがないよう、PFI事業者の選定や「共同利用」の方法について検討する必要がある。



・発電施設の余剰電力の売電

…共同利用ではないが、駐屯地施設から収益を上げる方法として、生産品（電力）を売却する方法がある。PFI事業の際に、必要能力以上の発電施設を事業者が整備し、余剰電力を電力会社に購入してもらうスキームである。この場合、自家発電の余剰電力については、電力会社ごとに、時間帯別購入単価が設定されているが、例えば東京電力の場合、最も購入単価が高い夏季平日昼間時間帯で6.7円/kWh、その他季の夜間はその半額以下などと、高いものではない。また、単年度ごとの協議で購入を決定するので、売電を念頭に事業化して採算がとれるかは、検討が必要である。

なお、電力会社への売電以外に、近年の電力自由化により、再開発地区など一定のエリアに対し電力を供給する「特定電気事業」及び大口需要家に小売りする「特定規模電気事業」の制度があるが、これらはかなり本格的な施設が前提となろう。



(3) 民間収益施設の検討課題

民間収益施設や共同利用を今後想定するに当たって、以下の事項は十分検討すべき課題となる。

国のスタンス

条件でまず前提となるのが、民間施設との合築や民間事業での利用（共同利用）が国から見て問題がないことである。これについては、つぎのような3種類の検討課題がある。

- ・国の施設と合築するのにふさわしい施設か（用途など）
- ・セキュリティの障害や、国のリスクを発生させることはないか
- ・利用区分や範囲を明確にできるか、民間利用の合理的理由はあるか

3番目の課題には、特定の企業（テナント、共同利用者等）が長期にわたり占有・利用することが容認されるかという観点も含まれる。PFI事業者（通常はSPC）は国とのPFI事業契約に基づき民間事業を行うので問題はないが、そのテナントや施設共同利用者（例えばSPCの出資者である既存企業）は、SPCとの関係（契約）だけで施設利用する形になる。ヒアリングした企業の中には、そのような長期・独占的な利用が可能なのか、懸念する意見も見られた。このような問題を回避するためには、テナント等の選定についても国が関与し、かつ、期間を限定する方法が考えられるが、事業者としては制約がない方が望ましいし、国がテナント確保のリスクを分担するわけではないのに関与権限だけは有するというスキームには、抵抗があろう。

民間のメリット

民間収益事業を前提にするには、民間から見て収益施設等が魅力的である必要がある。民間事業を行う需要が十分見込めるか、立地条件が有利であるか、など、民間ならではの判断要因がある。需要面については、新規需要が開拓できるのか、既存市場で競争して需要を確保しようとするのか、あるいは需要の拡大にはならないが自己の事業の効率化に寄与するのか（工場の再編成等）などの着眼点が考えられる。

このように複雑な検討を要するため、国がPFI事業者を募集する際に、民間収益事業を条件とすることは、国にとってもリスクがあり、場合によっては、応募者が現れなかったり、あるいは公共施設だけで募集するより（民間施設の事業コストとリスクが加算されて）高い提案額になるおそれもある。

先行事例を見ると、収益事業の有無を民間提案によることとする場合、売店等最

小限の民間事業を条件とする場合、レストラン、商業床等の設置を積極的に条件とする場合、など様々であるが、民間企業の意見としては、収益事業を条件とされるのは厳しいという見方がある。

従って、今後具体的なケースごとに、立地条件、事業内容、民間需要動向等から見てP F Iに組み込む可能性を検討する必要がある。

第4章 施設ごとのPFI導入可能性の評価

1. PFI適性の検討

(1) 駐屯地施設とPFIとの相性

事業内容

PFIは民間が実施する業務という性格から、公権力の行使や国家の本来機能に当たる部分をPFIの対象にはできないと解される。警察、防衛といった機能が典型例であるが、英国では、警察署の整備や刑務所の整備・運営、軍用戦略物資の輸送、空中給油機システムの整備・運営等、実行部分を中心に、広くPFIが採用されている。

そのような比較で見れば、駐屯地施設についても、業務範囲を工夫することで、基本的にはPFIにできる部分が多いと考えられる。

・施設の整備及び維持管理を業務範囲とする方法

いわゆるハコもの施設では実施しやすい事業内容であり、我が国でも先行事例が多い。駐屯地施設で考えると、ほぼすべての施設が定性的には対象となると見てよいだろう。民間企業は、建設業及び建物管理業を中心に、業務に熟練しており、事業として安定性が期待できる。また、防衛、有事といった自衛隊特有の側面については、事業者が深く係わることがないので問題は予想されない。一方、PFI事業としては、民間企業が長期一括契約を獲得するために価格競争をして国の契約額が低減されるという効果は期待できるものの、それ以外にはあまり大きなVFM要因は見当たらないことが、問題と考えられる。

・施設整備、維持管理に加え、日常的な運営まで業務範囲とする方法

施設の運営が重要で、かつ、民間企業が効率的に運営を実施するノウハウや経験を有している場合に効果的である。駐屯地施設で考えると、生活関連施設、自動車訓練施設、整備施設、広報施設などが、代表例と考えられる。民間の運営ノウハウを導入することで、VFMの改善が期待できる。ただし、有事の際の対応の要否、その方法などについて、国の要求水準、民間の希望する業務条件などを調整する必要がある。

・現存施設について、維持管理及び運営を業務範囲とする方法

施設の運営について民間ノウハウの導入により大幅な効率化を期待できるような場合には、効果的である。駐屯地施設の中では、食堂、自動車訓練施設等

について想定はできる。しかしながら、「外部委託」をすれば同様の効果を達成できる可能性もあることに加え、法律上は長期契約について制限されているにもかかわらず、「運営PFI」と位置づければ長期契約が可能となるのか会計法上の疑問が生じるおそれがある。また、初期投資がない運営PFIでは、事実上「民間資金」の活用がなく、PFIの趣旨を十分活かす形にはならない。

機密性

駐屯地施設にかかるもう一つの大きな特色として、機密性を有するものが多いことが挙げられる。民間事業者ヒアリングの際も、民間企業が機密に関与できるのかという懸念が示されたこともあった。しかしながら、機密性のある施設、設備、装備について、従来方式では、民間企業が整備、製造しており、機密は守秘義務契約により担保されてきた。また、近時の自衛隊法改正により防衛秘密の制度が新設され、機密性保持の担保力は強まっている。したがって、機密性があるから直ちにPFIにできないということはない。民間企業にどの範囲まで関与させるか、守秘義務を具体的に担保する手続や契約内容は何か、といった方法論の検討は個別に必要となろう。

ただし、機密性を重視する施設については、公開・公表を旨とするPFIの事業者選定手続が障害となる可能性がないとは言えない。事業者選定手続については、PFI法により、実施方針等を公表することが求められているし、内閣総理大臣の基本方針においては、募集要項において公共の求めるサービスの水準を明確にするよう指摘されている。しかしながら、機密性がある事業内容の場合、募集要項を求めた者すべてに守秘義務を課すといったことは現実的でないし、実効性も疑わしい。このように、PFI事業が実施される以前の手続問題として、機密に係わる施設についてはPFIとして事業化することに一定の制約が伴う。

なお、WTOにかかる政府調達協定により、一定額以上の政府発注は協定に規定する手続により外国企業にも入札機会を与えなければならないとされている。しかしながら、政府調達協定の第23条においては「自国の安全保障上の重大な利益の保護のために必要と認める措置又は情報であって武器、弾薬若しくは軍需品の調達又は国家の安全保障のため若しくは国家の防衛上の目的のために不可欠の調達に関連するもの」について、協定の適用除外とすることを定めている。したがって、そのような条件に合致する機密性の高い事業を外国企業に開放し、セキュリティの問題が生じるということはないと考えられる。

(2) PFIの可能性検討

ここでは、PFIを導入しやすい条件として、事業規模、リスク及び民間収益事業の可能性について検討し、整理する。

事業規模

PFIにおいては、第3章でも指摘したとおり、事業規模がある程度大きくないと、VFMが生じても少額となり、国の手続コスト（事業検討、事業者公募・選定等の人的、経済的コスト）及び応募者の提案コストを考えると、メリットが発現しにくく、実現性が低い。

「PFIが適当となる最小規模」については、事例においても民間企業の意見においても、絶対的な水準はない。事業の魅力度、リスク、他社との差別化の可能性など、多様な要因が複雑に関係する以上、当然ではあるが、あえて数値的な水準を見るとすれば、「初期投資規模で2ケタ億円」といったレベルが意見として示唆されている。我が国の先行事例では、初期投資規模で10億円以下の事業も散見され、5億円以下のものも見られないわけではないが、多数の応募者を誘引して競争させる観点からは、10～20億円以上の初期投資規模であることが望ましいと考えられる。

これを具体的な駐屯地施設で考えると、隊舎、庁舎等の一般的建築物の場合で延べ床面積5000㎡程度以上（倉庫、整備場等の場合にはその2倍程度）が目安となる。ただし、自動倉庫やシミュレータ施設のように、内部設備やシステムが大規模投資となるものは、建物規模よりも設備等の規模を目安にすべきであろう。また、建築物も1棟である必要はなく、同一駐屯地内の複数棟あるいは近隣の駐屯地の同種建物との組み合わせ型事業も可能と見られる。

一方、運営業務が重要となる施設（例えば、食堂、自動車訓練施設等）については、事業期間が長ければ運営業務の事業費が施設整備費を大幅に上回るものとなるので、上に述べたような施設規模を下回ってもPFI事業としての適性が期待できることが考えられる。

リスク面

リスクについて、詳細は後述するが、駐屯地施設固有のものとして、国から見たリスク（有事のサービス確保、セキュリティ等）と民間事業者から見たリスク（有事のサービス義務、施設の閉鎖性等）とが考えられる。これらのリスクが小さい施設ほどPFIになじみやすいと言える。

前者は、PFI方式ばかりでなく、従来方式で設計、建設、維持管理、運営外注等を行う場合にも、対策を講じているものであり、国において所要の措置を用意することは可能であろう。したがって、PFIが可能か否かでなく、PFIによる事業化が

容易か、検討事項が多いか、という区分になる。

民間事業者から見たリスクについては、ヒアリング結果から見ると、防衛分野に深く関与している業界では、あまり懸念の声はないが、他の業界においては、駐屯地施設についての理解が不十分なことも背景にあると思われるものの、「有事の措置までは無理」、「自衛隊特有のリスクがある」といった意見が聞かれた。PFIによる事業者募集に当たっては、有事サービスの要否、PFI事業者と自衛隊との役割分担、必要なセキュリティレベルと対策などについて、発注者から十分な情報提供がなされることが重要となる。いずれにしても、民間から見たリスク面からは、「有事」や「セキュリティ」とは関連が薄い施設ほど一般的に事業化しやすいと考えられる。

以上をもとに具体的な駐屯地施設で考えると、生活関連施設、訓練施設、医療施設、広報施設等が、リスク面でPFIに向いていると考えられる。

民間収益事業の可能性

PFIのために必ずしも必要ではないが、ケースによっては重要な要因となるのが、民間収益事業の可能性である。需要が十分見込まれる民間収益事業をPFI事業と併行（合築、余剰能力の活用等）できる見込みが高ければ、民間にとって魅力的な事業となり、そのことがPFIによる駐屯地施設にかかる国の負担額を低減させる効果が生じる。しかしながら実際には、個別に条件を精査した上でないと、民間収益事業の可能性は判定が困難である。

駐屯地施設についての民間収益事業の一般的な適性に関しては、第3章2において検討したとおりである。

2. 事業リスクとリスク分担の検討

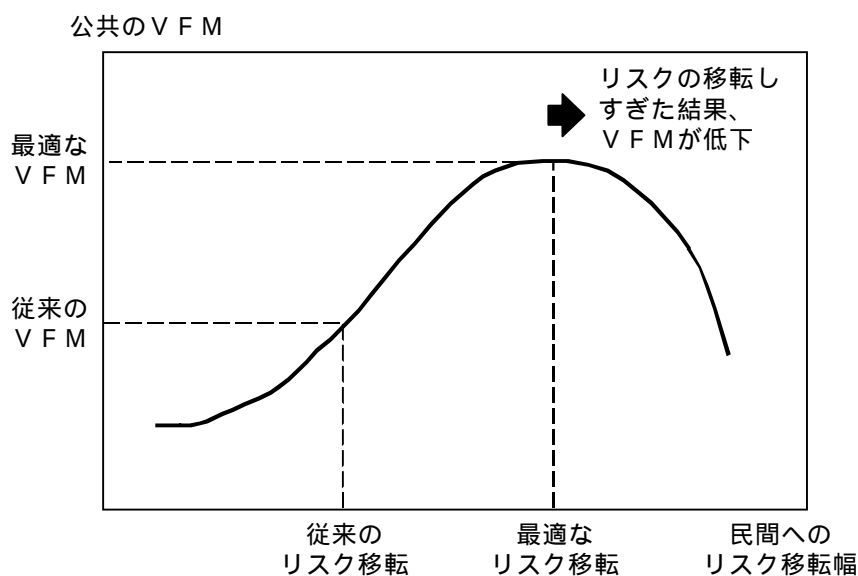
(1) リスクの捉え方

リスクとは、その影響を事前に正確には想定できない不確実性のある事由によって損失が発生する可能性のことである。PFIは、事業が抱えるこの様々なリスクを国と民間事業者が適正に分担することで、リスク総量を削減する点に一つの特徴がある。

民間事業者は、自らが得意とする分野（例えば、市場性がある資材の調達リスクや需要リスクなど）のリスクを負担することで、リスクの発生確率を抑制したり、あるいは発生した場合の対応を迅速かつ適切にとることで損失額を抑えるなどリスク量を削減することができる。そのため、民間事業者がリスクの対価として国に要求する金額（収益）は、従来方式で国が負担するリスク金額よりも少なくなる。このことから判るように、リスクは最適分担*が適切であり、どちらか一方に過度に負担が生じるとVFMの低下を招くことに留意が必要である。

なお、リスク分担については事業ごとの個別性が強く、ガイドラインでは「(リスクは、) 選定事業ごとに異なるものであり、個々の選定事業に即してその内容を評価し検討すべき」とされている。

リスク分担の概念図



* リスク分担に関するガイドラインでは、リスクの顕在化をより小さな費用で防ぎ得る能力、リスクが顕在化する恐れが高い場合に追加的支出を極力小さくし得る対応能力を検討して分担する者を検討することとしている。

(2) 通常想定される事業リスクと分担関係

リスク分担の考え方について、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」(PFI推進委員会)や”Standardisation of PFI Contracts“(英国大蔵省 - TREASURY TASKFORCE)、国内先行事例などを参考に検討を行った。

各施設ごとにリスクが異なることが考えられるが、ここでは広く駐屯地施設に関するリスクとして想定される事項について、事業方式ごとの差異も明確にしつつ記載している。

リスク分担の考え方

事：事業者（従来方式では個別業務受注者）
 国：国
 分：両者で分担
 ×：場合が想定できない
 -：それ以外

		リ ス ク の 説 明	従来	BTO	BOT
計画段階					
	募集要項	募集要項及び添付資料に誤りがあったために生じるリスク	国	国	国
	測量等の誤り	国が行った測量等に誤りがあったために生じるリスク	国	国	国
		事業者が行った測量等に誤りがあったために生じるリスク	×	事	事
	住民対策	着工前の段階で施設の設置に対する住民の反対があったために生じるリスク	国	国	国
	用地取得	用地取得が遅れたり、用地取得ができないリスク	国	国	国
	資金調達	金融機関から融資が得られないなど、民間事業者が事業に必要な資金を確保できないリスク	事	事	事
設計段階					
	設計不適合	契約によって定める水準の施設を設計できないリスク	事	事	事

		リスクの説明	従来	BT0	BOT
設計変更	設計変更	国側の事由により設計変更を行うことにより生じる追加費用負担	国	国	国
		事業者側の事由により設計変更を行うことにより生じる追加費用負担	×	事	事
	設計遅延	国側の事由により設計が遅延するリスク	国	国	国
		事業者側の事由により設計が遅延するリスク	事	事	事
建設段階					
	建築確認等	施設整備のための建築確認手続の遅延、不許可	-	事	事
	設計違反	設計図書に従った建設がなされないリスク	事	事	事
	近隣要望対応	近隣住民の要望により、施設費などに増加が生じるリスク	国	国	国
建設費増大	建設費増大	国側の指示等により建設費用の増大が生じた場合の追加費用負担	国	国	国
		建設費用の見積誤差により建設費用の増大が生じた場合の追加費用負担	事	事	事
		賃金又は物価上昇により建設費用の増大が生じた場合の追加費用負担	分	事	事
工期の遅延	工期の遅延	国側の事由により工期が遅延するリスク	国	国	国
		事業者側の事由により工期が遅延するリスク	事	事	事
	用地リスク	予見できなかった用地の事情により建設費の増大、工期遅延が生じるリスク	国	国	国
	委託業者の管理	プロジェクトマネジメントの不足、業者間紛争などにより生じる損害及び追加費用負担	事	事	事
建設場所の管理	建設場所の管理	建設現場の安全管理を怠ったことにより生じる損害及び一切の追加費用負担	事	事	事
		設備機器・施設、工事機械、原料等の損傷等により生じる損害及び一切の追加費用負担	事	事	事
	建設工事に伴う近隣対策	建設時の周辺環境への配慮、対策	事	事	事
	第三者損害	建設段階での第三者に対する事故の発生	事	事	事
竣工後の運営段階					
	施設・設備の瑕疵	契約で定める瑕疵担保期間に、施設・設備などに瑕疵があることが判明した場合	事	事	事

	リスクの説明	従来	BTO	BOT
許認可及び届け出	施設の維持管理並びに事業の運営に必要な許認可及び届け出に係る一切の責任及び費用負担	国	事	事
技術革新による陳腐化等	事業期間中の技術革新により、施設・設備の改良もしくは更新が必要となるリスク	国	国	事
	施設の改良もしくは更新により維持管理費の増加が見込まれる場合の費用負担	国	国	事
施設の損傷等	国の事由により施設に損傷等が生じた場合の損害及び費用負担	国	国	国
	事業者の事由により施設に損傷等が生じた場合の損害及び費用負担	事	事	事
	原因が特定できない事由により施設に損傷等が生じた場合の損害及び費用負担	国	国	事
施設の利用可能性	国の事由により施設の一部もしくは全部が利用できないリスク	国	国	国
	事業者の事由により施設の一部もしくは全部が利用できないリスク	事	事	事
	原因が特定できない事由により施設の一部もしくは全部が利用できないリスク	国	分	事又は分
要求水準への不適合	施設管理が要求水準のサービスを提供できず、是正に多額の費用を要する	事	事	事
債務不履行	国側の事由により事業が事業期間途中で終了した場合に生じる損害及び費用負担	国	国	国
	事業者側の事由により事業が事業期間途中で終了した場合に生じる損害及び費用負担	事	事	事
経済情勢の変化	経済情勢の変化などにより物価が変動するリスク	国	分	分
	経済情勢の変化などにより金利が変動した場合に国の負担額が増加するリスク	×	事又は分	事又は分
増改築	国側の指示等により増改築を行った場合に生じる追加費用負担	国	国	国
	事業者側の増改築の申し出に対し国が許可した場合に生じる追加費用負担	×	事	事

		リスクの説明	従来	BTO	BOT
		計画の誤りにより増改築しなければならない場合に生じる追加費用負担	国	事	事
	サービス需要量の变化	駐屯地人員規模などの変化により維持管理・運営の業務量や収入が変化する。	国	国	国
	ランニングコスト見積誤差	事業者の当初見積より、運営・維持管理に要する費用が増加又は減少した場合の利益又は費用の負担	事	事	事
その他					
	第三者への損害	本事業の実施にあたり第三者へ損害を及ぼした場合で、当該原因が国側にあることが判明した場合の損害及び一切の追加費用負担	国	国	国
		本事業の実施にあたり第三者へ損害を及ぼした場合で、当該原因が事業者側にあることが判明した場合の損害及び一切の追加費用負担	事	事	事
	不可抗力	不可抗力を事由に生じた損害及び費用負担	分	分	分
	法令変更	国内で事業を行うものに一般的に適用される法令の変更を事由に生じた損害及び費用負担	-	事	事
		上記以外の法令の変更を事由に生じた損害及び費用負担	国	国	国
	税制変更	国内で事業を行うものに一般的に適用される税制の変更を事由に生じた損害及び追加費用の負担	-	事	事
		消費税の変更による費用の変化	国	国	国
		上記以外の税制の変更を事由に生じた損害及び追加費用の負担	国	国	国
特異リスク		駐屯地施設に特有なものと考えられるリスク（詳細は次項において検討）			
	有事等の対応	有事の際にも業務を継続遂行する必要がある場合の対応能力のリスク	国	国	国
		大規模災害を受けた地域において業務を継続遂行する必要がある場合の対応能力のリスク	国	国	国
	セキュリティの確保	業務遂行に際し駐屯地のセキュリティに問題を生じるリスク	事	事	事
		事業者公募時にセキュリティの障害がある場合	国	国	国
	中断・破綻リスク	事業期間中の業務継続が重要で、損害賠償等経済的手段で対応することが不十分な場合	国	事	事

(3) 駐屯地施設の特異なリスク

上表の最後に掲げた駐屯地施設に特有と見られるリスクについて、以下において、より詳細に検討しよう。

有事の業務遂行

駐屯地施設については、有事の際の業務遂行が特異なリスクとなるが、戦争、他国からの武力攻撃等は、他の一般的なPFI事例や公共工事標準請負契約約款では、「不可抗力」に含めており、それにより不可能となった業務の履行は免責される。また、民間事業者ヒアリングにおいても、有事の際に業務を継続することは実際上困難という見方がほとんどである。したがって、有事の際にも業務を継続することを発注条件とした場合には、応募者が現れないという事態も考えられる。一方、燃料庫のように施設を建設した後はメンテナンスを適宜行うだけという事業であれば、有事においてもメンテナンスの時期をずらす等により問題なく対応できるものと考えられる。

「有事」の業務遂行については、どの程度の危険状態においてどのような範囲の業務を遂行することを限度とするか、自衛隊の必要性に応じて施設ごとに検討する必要がある。例えば、軽微な危険状態では、建物の維持管理業務（清掃、設備点検等）は一時停止するが、車両整備業務は継続する、といった区分を明確にする必要がある。

「有事」の概念に属するものではないが、大規模災害時も同様の問題が考えられる。大規模災害に際しては、自衛隊が災害派遣される可能性が高いし、少なくとも自衛隊は被災者側でなく救助側で機能しなければならない。その場合に、駐屯地施設の機能の一部がPFI事業のせいで停止することは問題となろう。しかしながら、事業者の従業員は地域住民であり被災する可能性もあるため、実際上は平時と同様の業務遂行を求めることは困難と予想される。それを事業者に義務づけた場合、非常時の要員確保、輸送手段の確保等、極めて難しい（すなわちハイコストの）事業となるおそれがある。

したがって、有事、非常時については、原則として国のリスク（隊員が必要業務を実施する等）とすることがリスク分担上適当と考えられる。

セキュリティの確保

駐屯地はセキュリティの確保が不可欠であり、民間従業員の立入や物資の搬出搬

入には、すべてチェックがある。しかしながら、駐屯地のセキュリティ・リスクについては、従来から委託等外部発注に伴う民間人の立入等が行われており、PFIだから特にセキュリティ・リスクが高まるというものでもないと思われる。

一方、駐屯地施設の中には、機密性が高いものがあり、PFIで民間事業者を公募する段階で、機密保持のリスクが伴うことが考えられる。この点については、事業者募集時に公表する情報のレベルと、事業者が選定されてから業務遂行のために提供する情報のレベルを変えることで、ある程度対応は可能であり、方法を工夫すれば、従来の外注等と大きくは異なるリスクレベルに抑えることができよう。

履行の確保

PFIでは、一般に事業契約においてリスクの分担を詳細に規定し、リスクが現実となった場合には、損害賠償、復旧費用負担等の経済的手段により最終的な分担を行っている。そのような経済的負担の発生・拡大を避けるため、事業者及び公共主体は、リスクの発生抑止及び影響軽減のための方策を講じることとなる。

一方、駐屯地施設においては、その特性から、例えば施設の損傷を誰の負担で復旧するか、という問題だけでなく、施設の損傷が生じないようにすることが極めて重要となる。経済的な費用負担としてリスク対応を定めるだけでなく、業務停止が発生しにくい事業構造とすることが求められる。例えば、施設の安全率を高いものとする、施設・設備のリダンダンシー（冗長性）を確保する、外部のバックアップサービスを用意する、などの方法が考えられる。これらについて、国として要求するサービス内容は特定するが、リスク発生時の対応方法は民間のノウハウや得意分野に委ね、その履行を契約で担保する方法を採れば、VFMの一要因となる可能性もある。

また、セキュリティ・リスクについても、同様に、損害賠償等の経済的手段のみで最終的に担保するのでは不十分と見られる。セキュリティの要求内容を事業者募集時に明確にし、それに対する事業者の対応方法（例えば、担当者の研修・訓練、携帯品等のチェック等）を提案させ、評価選定の項目に含める方法などが考えられる。

業務の継続遂行が重要な施設については、業務中断リスクをいかに低減させるかが重要な課題となる。大別すると、次のような状況及び対応が考えられる。

・事業者の収支悪化による破綻

収支見込みの誤謬により本来事業が破綻する場合

- ・事業者選定の際に事業計画を精査し実行可能性をチェックすることで破綻を回避する。
- ・融資金融機関との直接協定において、破綻時には金融機関の責任において

事業者を他の適当な主体に変更するよう規定する。

- ・契約保証金、違約金を高めに設定し、それにより代替事業者の確保費用を賄う。ただし、長期にわたる事業だけに、高額な契約保証金を凍結することについては民間は難色を示すことが多く、事業の魅力度は低下する。また、運営・維持管理業務については履行保証のための適当な保険商品がなく、保険加入により対応することが難しい。
- ・出資企業（コンソーシアム構成企業）の保証を取る方法も考えられる。先行事例のいくつかで見られる方法ではあるが、出資企業自体の安定性が万全ではないこと、本来は既存企業とのリスク遮断がPFIの趣旨であることなどから、必ずしも適切な方法とは言えない。
- ・なお、かつての公共工事において広く採用されていた工事完成保証人制度は、問題が多いとして廃止されており、その趣旨から見て、一般的に破綻に備えてあらかじめ他の企業を保証人として立てさせるといった方法は、採用すべきでないと考えられる。

事業者が行う民間収益事業の収支悪化によりPFI事業が破綻する場合

- ・民間収益事業を計画している場合には、PFI事業とリスクを区分する方法を明確にさせ、契約に規定しておく必要がある。会計を区分する、分社化しておく等の方法は考えられるが、SPCの破綻まで完全に回避することはできない。
- ・基本的には上記の対応方法と同様のことが考えられる。

・業務実施企業（事業者の下請）の問題による一時中断

- ・責任主体はSPCであるから、下請けの破綻等については、他の実施企業をSPCの責任で確保する必要がある。その場合、当初のコンソーシアム構成企業と異なる企業が入る可能性があるが、国としては事業者との契約関係のみなので、原則として国は関与すべきでない。ただし、国の事業に参加することがふさわしくない企業等については否認する権利を留保しておく。

・ライフライン機能の停止による一時中断

- ・電気、ガス、水道、交通機関等の大規模な事故等により業務が一時的に中断する可能性があるが、PFI業務の継続は事業者の責任とし、中断期間に応じて適切な代替策を講じさせる方法がある。しかしながら、事業者の対応能力よりも自衛隊の対応能力が優っている可能性も高いので、自衛隊が業務を代行し事業者が費用負担するといった弾力的な方法も考える必要がある。

・不可抗力（戦争、テロ、災害等）による一時中断

- ・不可抗力の場合、上記に述べたように、事業者の対応能力には限界があ

り、むしろ国のリスクとして対応方法を予定した方が、合理的な解決になると見込まれる。ただし、不可抗力の程度が問題になる可能性があるため、定性的に定義するだけでなく、周囲の状況、他の民間企業の活動状況等を総合的に勘案する旨、契約に規定することが望ましい。

3. 施設ごとの P F I 導入可能性の総合評価

(1) 事業構成の検討項目

P F I の適性を評価する前提として、これまでに検討した P F I 適性要因を念頭に、施設別に P F I 事業としていかに構成すればよいかを検討する。具体的には、次の 4 項目について焦点を当てる。

- ・ 事業範囲： S P C が実施する業務範囲として適当と考えられるものはどこまでか

本章 1 (1) で見たように、業務の範囲として運営も含む方が民間の創意工夫が増え総じて V F M の向上に寄与すると考えられるが、駐屯地施設について民間企業が運営することの限界もある。

- ・ 事業方式： B T O、 B O T のいずれが施設特性に合致すると見られるか

第 2 章 3 で見たように、 B T O は固定資産税等の負担が低いが、事業者のサービス意欲や施設運用の弾力性の点では B O T が優れているので、それぞれの長所と事業内容を適合させる必要がある。

- ・ 事業規模： P F I 事業に仕立てやすい事業規模の最低条件はどうか

本章 1 (2) で見たように、規模については P F I 成立の絶対的な条件とは言えないものの、初期投資で 10 億円、建築物の床面積で 5000 m² が一つの目安となると考えられる。ただし、総事業規模にもよるので、運営や維持管理業務が重要な事業では、その 1 / 2 程度でも可能性はあろう。

- ・ 民間インセンティブ：民間収益事業への活用等、積極利用による民間の意欲向上が図れる見込みはあるか

第 3 章 2 で見たように、民間施設の合築や駐屯地施設の共同利用の可能性があれば、 V F M の向上や、民間事業者の誘因ともなるので、事業構成要因に含めて検討する必要がある。

(2) P F I 適性の総合評価の項目

P F I 導入の可能性は、コスト削減や民間収益事業の併設といった財政負担軽減の要因だけで判断することは適当とは言えない。国の事業である以上、民間事業者に委ねても確実にサービスが実行されることが必要であるし、セキュリティ面の安全性も重要で

ある。また、公共性の観点から民間事業者が「営利」を追求して問題ないのか、というチェックしなければならない。さらに、民間から見て魅力のある事業に仕立てることもPFIの要素として重要である。

そのため、以下に示すような種々の観点を入れて、総合的に適性を評価する必要がある。

経済性、効率性

- ・コスト削減の要因は多いか
- ・コスト低減に結びつく民間収益事業の可能性はあるか

確実性、安定性

- ・事業は確実に遂行されるか
- ・事業中断の可能性はないか
- ・非常時における問題はないか

機密性、セキュリティ

- ・機密保持に支障はないか
- ・セキュリティ面の問題はないか
- ・駐屯地のセキュリティが事業の障害にならないか

公共性

- ・業務の公共性は確保されるか
- ・特定の民間企業が不当に受益するようなことはないか

事業性、採算性

- ・民間にとって採算が見込めるか
- ・民間から見て事業の公的規制は少ないか
- ・民間ノウハウが活用できるか
- ・従来方式に比し自らリスクを負担して実施するメリットが民間にあるか

(3) 施設ごとの総合評価

以下の表において、駐屯地施設の種類ごとに(1)に掲げた事業構成を整理し、それを前提に総合評価項目について検討する。もとより、駐屯地施設は、立地、規模等において多様であり、今後事業化を進める際には、さらに個別具体的な検討が必要であるが、一般的、定性的に留意すべき事項を挙げることとする。

生活関連施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	民間インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
隊舎	設計、建設、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	床面積 5000㎡程度以上	民間利用は想定されない	仕様の自由度があれば建設コスト削減。維持管理の長期契約によるコスト削減。	有事対応等は不要で安定性の問題なし	機密性に該当しない	公共性に障害なし	先行事例に多い建物建設・維持管理型であり事業化容易
浴場	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	規模が小さい	民間利用は想定されない	規模が小さいため限定的	有事対応等は原則不要で安定性の問題なし	機密性に該当しない	公共性に障害なし	規模が小さく採算性は低い
食堂	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る) ただし、民間利用するならばBOTも有力	床面積 3000㎡程度以上 (運營業務の比重が大きい)	立地条件によっては給食センター的機能を持たせる	仕様の自由度があれば建設コスト削減。維持管理の長期契約によるコスト削減。給食業務による人件費節減。民間収益事業への活用可能性。	有事対応等は原則不要で安定性の問題なし	機密性に該当しない	民間給食業務も行う場合、施設等の峻別は困難。対価(賃料等)を契約するか。	立地条件が関係(従業員の確保のため)。民間利用は周辺地域の需給状況次第。
体育館・プール	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る) ただし、民間利用するならばBOTも有力	床面積 5000㎡程度以上	立地条件によっては民間スポーツ利用	仕様の自由度があれば建設コスト削減。維持管理の長期契約によるコスト削減。民間収益事業への活用可能性。	有事対応等は不要で安定性の問題なし	機密性に該当しない	民間スポーツ施設としても利用する場合、時間の切り分けや対価明示が必要	民間ノウハウがある分野。民間利用についてはアクセス、周辺人口等の立地条件が支配的

厚生 施設	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BOT (テナント選択の便を図る)	床面積 3000㎡程度以上 (運營業務の比重が大きい)	テナントからの収益	仕様の自由度もたせ 建設コスト削減。 維持管理の長期契約によるコスト削減。 テナント確保ノウハウによる収益性	有事対応等は不要で安定性の問題なし	機密性に該当しない	テナントはSPCが任意に選定する形	利用者が自衛隊員に限定されるため、テナント料確保にリスクがある
----------	------------------	----------------------	--------------------------------	-----------	---	-------------------	-----------	-------------------	---------------------------------

教育訓練施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
シミュレータ施設	設計、建設、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	初期投資 10 億円程度以上	機種によっては民間訓練にも利用	特殊性が強いものでは自由度少なくコスト低減は限定的。民間訓練にも活用できれば単位コスト低減。	問題少ないが、有事の利用が必要な場合リスクがある	機密性が高いものがある	民間利用する場合、時間の切り分けや対価明示が必要	事業者には従来方式とほとんど変わらない業務となり、PFIにするメリットは少ないが、民間共同利用が多ければ事業性は高まる
自動車訓練施設	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	初期投資 5 億円程度以上(運営業務の比重が大きい)	立地条件によっては民間も利用	運営効率化によるコスト低減。民間訓練にも活用できれば単位コスト低減。	有事対応等は不要で安定性の問題なし	機密性に該当しない	民間利用する場合、時間の切り分けや対価明示が必要	運営まで事業者が行えば事業性があるが、規模は小さい
一般教育施設 (教育事業)	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BOT (運営の弾力性を図る)	初期投資 5 億円程度以上(運営業務の比重が大きい)	立地条件によっては合築や空き時間利用(各種学校等)	仕様の自由度があれば建設コスト削減。維持管理の長期契約によるコスト削減。一般教育業務のコスト削減。民間収益事業への活用可能性。	有事対応等は不要で安定性の問題なし	原則として機密性に該当しない	民間利用の場合、空間・時間の切り分けで、特に公共性に障害はない	民間運営ノウハウを活かせる教育内容か否かによる。民間利用は、私立学校法等の法的規制もクリアする必要。

医療施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
医療施設 (病院)	設計、建設、医療支援業務、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	初期投資 10 億円程度以上 (運営はあるが、事業の複雑性が高いため規模が重要)	立地条件によっては高齢者住宅等との合築	仕様の自由度があれば建設コスト削減。維持管理の長期契約によるコスト削減。医療支援業務のコスト削減。	有事対応等は原則不要で安定性の問題なし	原則として機密性に該当しない	公共性に障害なし	医療法により病院は営利事業にできないなど事業内容には工夫を要するが、大規模であれば事業性あり

庁舎

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
庁舎	設計、建設、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	床面積 5000 m ² 程度以上	民間利用は想定されない	仕様の自由度があれば建設コスト削減されるが、機能上、仕様特定が重要な部分も想定される。維持管理の長期契約によるコスト削減。	問題少ないが、非常時対応は難しい。	維持管理について一部規制(機密性のある区画分けなど)	公共性に障害なし	先行事例に多い建物建設・維持管理型であり事業化容易

整備・造修施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
航空機整備施設	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	初期投資5億円程度以上 (運營業務の比重が大きい)	立地条件によっては民間機にも利用	運営の効率化。 維持管理の長期契約によるコスト削減。 民間施設と併用・共用する場合は、単位コストが低減。 対象機種により運営できる企業は絞られ、競争原理確保の工夫が必要。	有事にも常時サービスが必要なものは民間では困難	概して機密性が高い	民間利用する場合には方法・合理性が検討課題	民間には長期契約が魅力。 民間施設と共用するのは、立地条件、事業環境等が必要。(飛行場の共用、民間施設の更新時期到来、業務要員の住居確保等)
一般車両整備施設	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	初期投資5億円程度以上 (運營業務の比重が大きい)	アクセスがよければ、民間車両整備にも利用	運営の効率化。 維持管理の長期契約によるコスト削減。 民間施設と併用・共用する場合は、単位コストが低減。	有事にも常時サービスが必要なものは民間では困難	原則として機密性に該当しない	民間利用する場合の方法・合理性が検討課題	長期契約に魅力。 民間利用しても収益規模は大きくはないと見られる。

補給施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
一般倉庫	設計、建設、システム運用、維持管理、修繕	BTO (税の軽減)	初期投資 10 億円程度以上	立地条件によっては合築や民間利用	仕様の自由度があれば建設整備コスト削減。維持管理の長期契約によるコスト削減。(ただし建物として単純なため、コスト削減幅は小さい。)民間と共同利用等すれば単位コストは低減。	問題少ないが、非常時対応は難しい。	原則として機密性に該当しない	民間利用する場合は区分明確化必要	建物建設・維持管理センターであれば事業化容易。駐屯地のセキュリティが民間利用にもメリット。創意工夫の余地は多くない。
武器倉庫	設計、建設、維持管理、修繕	BTO (税の軽減)	初期投資 10 億円程度以上	民間利用は想定されない	仕様が自由でないなどコスト削減が困難	有事のサービスは民間では困難	機密性が高い	公共性に障害なし	特定の仕様で建設・維持管理するだけで、事業者には従来方式以上の魅力は少ない
危険物倉庫	設計、建設、維持管理、修繕	BTO (税の軽減)	初期投資 10 億円程度以上	立地条件によっては合築や民間利用	仕様の制約等から単独では大きなコスト削減要因はない。民間と共同利用等すれば単位コストは低減。	問題少ないが、非常時対応は難しい。	機密性が高いものがある	民間利用する場合は区分明確化必要	自由度は小さく、事業者には従来方式以上の魅力は少ない。民間利用は立地条件等によるが、需要はやや特殊。駐屯地のセキュリティが民間利用にもメリット。

情報・通信施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
情報通信施設	設計、建設、装置・システム、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	初期投資 10 億円程度以上	民間利用は想定されない	仕様の制約等から大きなコスト削減要因はないが、維持管理の長期契約によるコスト削減は可能。	有事のサービスは民間では困難	機密性が高いものがある。	公共性に障害なし	PFIとしての創意工夫の余地は少なく、事業者には従来方式と大差がない

弾薬庫・燃料施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
弾薬庫	設計、建設、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	規模が小さいものが多い	民間利用は想定されない	規模の制限、仕様の制約等から大きなコスト削減要因はない。	有事のサービスは困難だが、有事維持管理業務の必要性は小さい。	機密性が高い	公共性に障害なし	特定の仕様で建設・維持管理するだけで、事業者には従来方式以上の魅力は少ない
燃料貯蔵施設	設計、建設、維持管理、修繕	BTO (税の軽減を図る)	初期投資 10 億円程度以上 規模が小さいものが多い	立地条件によっては民間も利用	仕様の制約等から大きなコスト削減要因はない。 民間と共同利用すれば単位コストは低減。	有事のサービスは困難だが、有事維持管理業務の必要性は小さい。	機密性が高い	民間利用する場合は方法・合理性が検討課題	本体だけでは事業者には従来方式以上の魅力は少ない。 民間利用は立地条件等によるが、需要先は限定的。

広報施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
広報館	設計、建設、運営、維持管理、修繕	BOT（運営、改修の弾力性確保）	初期投資 10 億円程度以上（床面積 5000 m ² 程度以上）	立地条件によっては民間収益施設も設置（売店、展示施設等）	仕様の自由度があれば建設コスト削減。運営の効率化及び広報力の向上。維持管理の長期契約によるコスト削減。民間収益事業への活用可能性。	有事対応等は不要で安定性の問題なし	機密性に該当しない	公共性の問題なし（民間施設入れても、従たる範囲と想定される）	民間ノウハウがあり事業性はある。民間利用は立地条件が支配的

研究開発施設

施設	事業構成				総合評価				
	事業範囲	事業方式	事業規模	インセンティブ	経済性、効率性	確実性、安定性	機密性、セキュリティ	公共性	事業性、採算性
研究開発施設（研究開発事業）	設計、建設、運営（研究者含む）維持管理、修繕	BOT（運営、改修の弾力性確保）	初期投資 5 億円程度以上（運営業務の比重が大きい）	民間需要があれば共同利用の可能性	仕様の自由度があれば建設コスト削減。運営の効率化。維持管理の長期契約によるコスト削減。民間事業への活用可能性。	有事対応等は原則不要で安定性の問題なし。業務水準の判定が課題（研究成果は長期を要する可能性がある）	機密性のある施設・業務がある	民間の技術力を活用事業者の選定や民間共同利用の場合、方法・合理性について検討必要（外見上特定企業との提携）	民間の積極的な取り組みのためには業務評価方法と対価算定を明確にすることが課題。研究員の地位、研究成果の帰属等について事前調整が必要。

(4) PFIの可能性が高い施設

以上の定性的・一般的検討の範囲で、PFIの可能性が高いと見られる駐屯地施設を挙げれば、次のようなものが考えられる。なお、表に掲げた事業構成は、適当と考えられる事業の想定であり絶対的な条件というものではない。

生活関連施設の大規模なもの

	事業構成	コスト削減	民間の事業性	確実性、セキュリティ等
食堂	床面積 3000 m ² 程度以上 運營業務含	仕様の自由 長期契約 人件費節減	従業員確保等に 係る立地条件必要	同上
体育館・プール	床面積 5000 m ² 程度以上	仕様の自由 長期契約	民間ノウハウあり	同上
厚生施設	床面積 3000 m ² 程度以上 運營業務含	仕様の自由 長期契約 テナント確保	通常の集客施設 でない点はやや リスクあり	同上

浴場のように小規模なものは除き、他は民間事業者が類似施設で運営ノウハウを有しているし、仕様も自由になる余地が大きいと見られる。これらのものは、民間収益事業との併設も立地条件によっては考えられるが、あえて想定に含めず応募者提案によることとした方が、確実であろう。

整備・造修施設の大規模なもの

	事業構成	コスト削減	民間の事業性	確実性、セキュリティ等	備考
航空機整備施設	初期投資5億円程度以上 運營業務含	運営の効率化 長期契約	長期契約に魅力	概して機密性が高い	民間との共用可能性あれば、コスト面、採算面で有利
一般車両整備施設	初期投資5億円程度以上 運營業務含	運営の効率化 長期契約	長期契約に魅力	機密性の問題は通常ない	

整備・造修施設については、運營業務も民間が行うことで効率化が見込めることに加え、周辺民間施設や需要の状況によっては合築や共同利用の道があり、さらなるコスト削減も期待できる。その意味では、個別施設の立地条件や整備時期について十分検討する必要がある。

補給施設（一般倉庫）の大規模なもの

	事業構成	コスト削減	民間の事業性	確実性、セキュリティ等	備考
一般倉庫	初期投資 10 億円程度以上	仕様の自由 長期契約	建物建設 + 維持管理型であれば事業化容易 有事運営を含める場合ややリスクあり	有事も一定の継続必要 機密性の問題は通常ない	運営まで含めるか、民間との共用可能性あるかなどの検討が必要

仕様や管理について一般性が高い一般倉庫について、建物及び設備の建設及び維持管理を基本とし、取扱い品目や操業条件（有事対応不要の場合等）によっては運営も民間に行わせる方式が考えられる。立地条件によっては合築や民間共同利用の可能性もある。駐屯地というアクセス制限が、民間にとって敬遠要因となる面と、駐屯地セキュリティの「外部効果」による警備コストの節減という誘引要因となる面が想定される。

広報施設の大規模なもの

	事業構成	コスト削減	民間の事業性	確実性、セキュリティ等	備考
広報施設	初期投資 10 億円程度以上	仕様の自由 運営の効率化 長期契約	民間ノウハウあり	業務遂行、セキュリティ等の問題なし	立地条件により民間利用可能性

コスト低減効果は必ずしも大きくない可能性はあるが、民間の広報ノウハウを活用して自衛隊のPRを積極的に行う意味では、VFMのバリュー（サービス価値）が高まることが期待できる。民間施設の合築は立地条件等を個別に検討する必要があり、PFIの条件に含めると国の負担軽減となるかは即断することはできない。

研究開発施設

	事業構成	コスト削減	民間の事業性	確実性、セキュリティ等
研究開発施設	初期投資 5 億円程度以上 運営業務含	仕様の自由 運営の効率化 長期契約 民間共同利用	業務内容・評価等の明確化は課題 官民研究交流に寄与	機密性のある場合もある

研究開発施設を業務運営も含めて P F I とする方法が考えられる。これにより、官民研究交流や民間の技術力の活用が活発化することが期待できる。研究業務自体は質が重要なため、コスト削減効果を把握することには困難が伴うと思われるものの、V F M という点では、研究環境の整備、研究費の配分等について民間のノウハウを入れて柔軟に対応することができ、バリューが高まるものと見込まれる。また、民間との合築や共同利用も積極的に展開する余地がある。一方、防衛産業の効率的な技術開発の推進や健全な技術基盤の維持・育成を確保することが妨げられないよう、事業者選定や共同利用の方法については検討が必要である。

以上の他にも、教育訓練施設や医療施設のうち大規模なものや民間共同利用が想定できるものは、P F I として効果が期待できると見られる。

また、「建設・整備、維持管理」型の P F I を想定すれば、規模が大きいものであればほとんどの施設について P F I を導入する余地はある。その場合には、十分な V F M が見込めるかという点でやや問題が予想されるので、民間に類似施設があってノウハウや創意工夫を入れやすい施設であることが望ましい。

今後、具体的なケースに則した詳細な検討・分析が待たれるところである。

資料編

< 資料 > 英国国防省 P F I 案件リスト

建築物型、 設備型

Signed (契約済)

No.	案件名	事業年度	事業規模 (£ mil.)	概要	事業分野					
					生活関連	教育訓練	庁舎等	整備補給	情報通信	インフラ
1	Army Germany White Fleet 陸軍ドイツ駐留部隊一般車輛配備	'95/96	52	契約 1996 年 2 月。						
2	Defence Helicopter Flying School 国防ヘリコプター操縦学校	'96/97	118	契約 1996 年 12 月。						
3	Hazardous Stores Information System 危険物貯蔵情報システム	'96/97	1							
4	Material Handling Equipment 物資配送設備	'96/97	8	事業期間 10.5 年。 契約 1996 年 9 月。						
5	RAF White Fleet 空軍一般車輛配備	'96/97	35	事業期間 5 年。 契約 1996 年 7 月。						
6	Training Administration and Financial Management Information System 訓練管理及び財務管理情報システム	'96/97	14	事業期間 10 年。 契約 1996 年 8 月。						
7	Armed Forces Personnel Administration 軍人事務管理	'97/98	150	契約 1997 年 11 月。1998 年 1 月事業開始。						
8	Defence Fixed Telecommunications Service 国防固定通信	'97/98	70	事業期間 10 年。 契約 1997 年 7 月。						
9	Electronic Messaging Services 電子メール	'97/98	33	事業期間 10 年。 契約 1997 年 4 月。						
10	Hawk Synthetic Training Facility ホーク模擬訓練施設	'97/98	42	契約 1997 年 12 月。						
11	Medium Support Helicopter Aircrew Training Facility 中型支援ヘリコプター訓練施設	'97/98	275	事業期間 20 年。 契約 1997 年 10 月。						
12	Tidworth Water and Sewerage ティッドワース上下水	'97/98	6	11,000 人駐留の駐屯地。 契約 1998 年 2 月。						
13	Attack Helicopter Training Service 攻撃ヘリコプター訓練	'98/99	419	契約 1998 年 8 月。						

14	Family Quarters Yeovilton ヨ - ビルトン家族住宅	'98/99	8	88 戸。 契約 1998 年 7 月。						
15	Joint Services Command and Staff College 3 軍統合司令官・職員学校	'98/99	197	事業期間 30 年。 契約 1998 年 6 月。						
16	Light Aircraft Flying Training 軽航空機操縦訓練	'98/99	165	事業期間 10 年。 契約 1999 年 1 月。						
17	RAF Cosford / RAF Shawbury Family Quarters 空軍コスフォード・ショーベリー家族住宅	'98/99	13	145 戸。 契約 1999 年 3 月。						
18	RAF Family Quarters Lossiemouth 空軍ロジーマウス家族住宅	'98/99	25	279 戸。 契約 1998 年 6 月。事業期間 20 年。						
19	RAF Fylingdales Power Station 空軍ファイリングデール発電所	'98/99	7	ミサイル警告システムへの電力供給。 契約 1998 年 12 月。						
20	RAF Lyneham Sewage Treatment 空軍リンハム下水処理場	'98/99		既存施設の更新。 契約 1998 年 7 月。						
21	RAF Mail 空軍電子メール	'98/99	12	契約 1998 年 11 月。 事業期間 10 年。						
22	Army Foundation College 陸軍基礎学校	'99/00		学生数 1344 名。 契約 2000 年 2 月。事業期間 27 年。						
23	Central Scotland Family Quarters スコットランド中部家族住宅	'99/00	58	164 戸。 契約 1999 年 8 月。						
24	Defence Intelligence Information System 国防高度情報システム	'99/00		契約 1999 年 6 月。						
25	Fire Fighting Training Units 消防訓練部隊	'99/00	125							
26	Tornado GR4 Synthetic Training トルネード GR4 (攻撃機) 模擬訓練	'99/00	135	契約 1999 年 6 月。						
27	Commercial Satellite Communications Service - Inmarsat 商業衛星通信インマルサット	'00/01	10	契約 1999 年 3 月。事業開始 2001 年 4 月。						
28	Defence Animal Centre 国防動物センター	'00/01	9	新事務所と住宅、動物センターの整備・維持管理、契約 2000 年 8 月。						
29	Defence Electronic Commerce Service 国防電子商取引	'00/01	60	取引業者との e ビジネス構築。 事業期間 10 年。契約 2000 年 7 月。						
30	E3D Simulator E3D (AWACS 機) シミュレーター	'00/01	39	事業期間 30 年。 契約 2000 年 8 月。事業開始 2001 年 10 月。						

31	Lynx 7/9 Simulator リンクス7 / 9型 (ヘリコプター) シミュレーター	'00/01	38	契約 2000 年 8 月。						
32	Main Building Refurbishment 国防省本部更新	'00/01	175	契約 2000 年 5 月。 事業期間 30 年。						
33	Tri Service Materials Handling Service 陸海空物資配送サービス	'00/01	39-50	契約 2000 年 6 月。						
34	Tri-Service White Fleet 陸海空一般車輛配備	'00/01	448	契約 2001 年 1 月。事業開始 2001 年 4 月。 事業期間 10 年。						
35	ASUTUTE Class Training Service アスチュート級潜水艦訓練	'01/02	206	事業期間 30 年。						
36	Bristol, Bath, Portsmouth and Shrivvenham Married Quarters ブリストル・バース・ポーツマス・シュリベンハム 家族住宅	'01/02	198	計 317 戸。 契約 2001 年 11 月。						
37	Defence Housing Executive Information Systems 国防住宅高度情報システム	'01/02	80	事業期間 10 年。 契約 2001 年 9 月。						
38	Heavy Equipment Transporters 重機器輸送	'01/02	247	契約 2001 年 11 月。						
39	Wattisham Married Quarters ワッティシャム家族住宅	'01/02		250 戸。						

Preferred Bidder (業者選定済)

No.	案件名	OJEC 発効	事業 規模 (£ mil.)	概要	事業分野					
					生活 関連	教育 訓練	庁舎	整備 配備	情報 通信	イン フラ
1	Colchester Garrison コルチェスター駐屯地		180	駐屯地の再開発。 業者選定 1999 年 10 月。						
2	Field Electrical Power Supplies 野戦電力供給	96.10	133	発電施設の供給。 事業期間 15 年。						
3	Marine support to range & aircrew training 射撃及び操縦訓練海軍支援		76	契約 2001 年 12 月。						
4	Roll-On / Roll-Off Strategic Sealift ロロ船海運業務	97.01	950	2004 年事業開始予定。 事業期間 25 年						

ISOP Issued / Convergence (概略提案募集)

No.	案件名	OJEC 発効	事業 規模 (£ mil.)	概要	事業分野					
					生活 関連	教育 訓練	庁舎	整備 配備	情報 通信	イン フラ
1	Army Training Estate Strategic Partnering – Project Vanguard 陸軍訓練基地戦略提携	00.10		事業期間 8-15 年。						
2	“C” Vehicles C 車輛建設機械等整備		1,000	事業期間 15 年間。						
3	Armoured Vehicles Training Service 装甲車輛訓練	99.10	1,730	砲撃車等の提供。 事業期間 30 年間。						
4	Devonport Support Services -ARMADA デボンポート支援サービス アルマダ	00.09	215	支援サービスと車輛基地の提供。 事業期間 25 年間。業者選定 2002 年 3 月 予定。						
5	Flight Simulation and Synthetic Trainers 操縦シミュレーション及び模擬訓練	00.07	145							
6	Future Strategic Tanker Aircraft 次期戦略給油機			航空機、維持管理、訓練、操縦士の提供。 業者選定 2002 年後半予定。						
7	Material handling Service “Follow on” 物資サービス フォローオン	00.10	75-82	フォークリフト 1350、トレーラー車 650 台。 I T N (協議要請) 2001 年 5 月。						
8	MOD-wide Water & Wastewater (Project Aquatrine) – Package A 国防省給排水 アクアトリン・プロジェクトA	00.03	1,900	英国内の 2500 を超える用地にかかる給排 水サービスの提供。						
9	Northwood Headquarters PPP Project ノースウッド本部 P P P プロジェクト		55	I T N (協議要請) 2001 年 9 月。						
10	Records Storage and Management – Hayes PPP Project 記録保管管理 ヘイズ P P P プロジェクト	98.06	55	業者選定 2002 年 3 月予定。						
11	Royal School of Military Engineers 王立軍技師学校	99.03	1,207							
12	Royal School of Signals 王立信号学校	98.06		I T N (協議要請) 再発行 2002 年 1 月。						
13	Skynet 5 スカイネット 5 衛星サービス		1,570	業者選定 2002 年 2 月予定。						

14	Tri Service Airfield Support Services Project 3軍飛行場関連支援		3,680	事業期間 25 年間。業者選定 2002 年 10 月 予定。						
----	--	--	-------	------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Advertised (公告)

No.	案件名	OJEC 発効	事業 規模 (£ mil.)	概要	事業分野					
					生活 関連	教育 訓練	庁舎	整備 配備	情報 通信	イン フラ
1	Accommodation services on Cyprus キプロス駐留サービス		160	住宅、ホテル、庁舎開発						
2	Combined Aerial Target Service 統合航空標的サービス			亜音速、超音速の航空標的サービス。 I T N (協議要請) 2002 年 4 月予定。						
3	Defence Sixth Form College 国防第六フォーム学校	01.10	26	学校の整備。						
4	Interim Storage of Laid Up Submarines 潜水艦中間保管			放射性廃棄物処理施設の整備運営と核潜 水艦処理。2050 年まで。						
5	MOD-wide Water & Wastewater (Project Aquatrine) – Package B 国防省給排水 アクアトリン・プロジェクト B	00.12		英国内の 2500 を超える用地にかかる給排 水サービスの提供。						
6	MOD-wide Water & Wastewater (Project Aquatrine) – Package C 国防省給排水 アクアトリン・プロジェクト C	00.12		同上						
7	Pan Defence HF Communications 全国防 H F 通信									

Project Initiated (検討着手)

No.	案件名	OJEC 発効	事業 規模 (£ mil.)	概要	事業分野					
					生活 関連	教育 訓練	庁舎	整備 配備	情報 通信	イン フラ
1	Corsham Development Project コーシャム開発	01.07	290	D S C A の宿舍開発。						
2	Defence Information Infrastructure 国防情報インフラ			国防省の共通通信インフラ供給。						
3	Defence Stores Management Solution 国防貯蔵管理	01.06	730	陸海空軍の在庫管理。						

4	Delivering the Requirements for Unit Material & Management 部隊物資配送及び管理			陸軍向け装備・材料・消耗品の供給。						
5	Fire Services Central Training Establishment 消防活動中央訓練			消防活動訓練施設整備。						
6	Initial Training Group (including 2 nd Army Foundation Project) 初期訓練（陸軍第二基礎学校も含む）		111	2010年以降をにらんだ訓練施設整備。						
7	Marine Services 船舶サービス			海軍基地船舶の長期更新。						
8	Pay As You Dine 食堂支払システム		2,200							
9	Primary Casualty Receiving Ship 主要負傷者救助船		184	200床。						
10	Project Allenby / Connaught アレンビィ・コンノート駐屯地開発	01.11		駐屯地の再開発。						
11	Surgeon General Information Strategy 外科病院総合情報戦略			病院の情報通信システム構築。 事業パートナー見つからず、仕切り直し。						
12	UK Military Flying Training System 英国軍飛行訓練システム		10,000	陸海空用の飛行訓練システム構築。						

On Hold (保留中)

No.	案件名	OJEC 発効	事業 規模 (£ mil.)	概要	事業分野					
					生活 関連	教育 訓練	庁舎	整備 配備	情報 通信	イン フラ
1	Inner London (Chelsea) Barracks Rationalisation ロンドン都心兵舎合理化開発			陸軍兵舎群の合理化と再開発。						
2	Marchwood Military Port マーチウッド軍港整備	98.10		軍港施設管理と商業開発可能性調査。 5グループに概略提案募集。						
3	Pay & Personnel Agency 給与年金人事サービス			文官用の給与年金人事サービス。						
4	Porton Down Power Station ポートンダウン発電所		4	電力供給。						

(2002年1月現在、出典： http://www.mod.uk/linked_files/rptProjectsInternetJan02.pdf)

2 ヒアリング実施記録

総合商社 A	
業種 / 特色	総合商社として数件の P F I 実績あり。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ P F I 方式とすることが可能かという議論と事業化することとは次元が異なる。P F I にすること自体にコストがかかるものなので、例えば自動車整備に導入しても採算にあわない。 ・ P F I として事業化しなくても、アウトソーシングにより民間のノウハウを活用することもできるのではないか（例えば広報業務） ・ イニシャルコストとして、凡そ数十億円（明示されなかったが、感触としては総事業費として60億円といったところか）以上の規模がなければ、全国区の商社は参入しようとは思わない。 ・ 食厨房の運用などは、事業規模からすると総合商社が乗り出すよりも、地元の事業者が扱う案件ではないか。 ・ 病院の P F I であれば、先行事例もあり、規模があれば可能と思う。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合築すると、収益施設も事業期間中に運営しなければいけないという制約が生じるため中断できない。 ・ 合築や民間施設の共同利用の前提として、そこにマーケットがあることが前提であり、立地により合築の可能性は大きく左右される。 ・ 民間事業者が金融機関からの資金調達をする際には、合築による収益はないものとして検討しているので、マーケットに合わない合築は結果としてサービス対価の上昇として公共に跳ね返ることとなる。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業期間は短いほどリスクが絶対的に小さくなる。 ・ 期間は5年が目処で、長くても10年。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ シミュレータやコンピュータのような製品は寿命が短く、陳腐化するリスクが高い。こうした設備は、資産について減価償却されるものとして念頭に置いている民間事業者に果たしてなじむのかという疑問がある。ただし、事業規模としては魅力的である。 ・ 例えば駐屯地の統廃合など公共側の方針変更は懸念されるリスクである。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機密等に触れることもあるが、リスク分担でどのように仕分けるかが重要であろう。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急時の対応については、リスクを契約によって引き受けることは複雑かつ困難がある。 ・ 契約履行に際し、事業期間中に大規模な修繕や設備の更新の必要性が生じることもあるが、その負担を公共と民間のいずれがもつかという問題が生じる。
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単なるハコモノの P F I として事業化することは可能であっても、隊として自ら運用するよりも、アウトソーシングや民間の専門事業者への委託によりコスト削減が可能となることではないか（例えば、航空機の整備施設など）。
新しいアイデア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 燃料タンクや整備施設、補給施設の共同利用は民間事業者が排他的に使用することができず、制約をうけることから民間事業者の独立採算によることは難しい。仮に共同利用するとしても、アルバイト的に実施することとなり、共同利用を熱心にするというわけにはいかない。

総合商社 B	
業種 / 特色	総合商社として P F I 実績あり。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単純な施設の建設となると P F I としての事業化は難しいのではないかと。P F I としたときのメリットは、コストの平準化(のべ払い)くらいということになりかねない。 ・ 総合商社が P F I に魅力を感じるのは、施設の建設に加え施設の運用ができる場合である。 ・ 事業規模によっては、今ある購買価格や発注方法を見直した方が、P F I としてコストをかけるよりも安くあがる場合があるのではないかと。 ・ P F I として参入する際の判断基準は事業費や施設規模に求めてはいない。ただし、投資に比べリターンが低い場合には参入できない。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間との共同利用では、セキュリティと施設の開放性とのバランスが難しいと思われる。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業期間が長期となるものは、資金を寝かせることとなるので好ましくない。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間側よりも公共側でリスクと覚えることが逆に多いかもしれない。民間としては特にリスクは感じない。 ・ 柔軟な資金の流動が望ましく、いつでも S P C から抜けられるほうがよい。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設計時にセキュリティの仕様やレベルを開示してもらう必要がある。 ・ 設計が P F I での公募の際に公開されることとなりかねないがどうか。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の際の定義を事前につめておく必要がある。 ・ 有事の際のリスクを民間が引き受けることは不可能。
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共発注の工事に比べ、民間からの発注ということになれば制約が外れて建設費は安くなるのではないかと。 ・ S P C が事業を行うことで、人員減による人件費の削減は可能かもしれない。
新しいアイデア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特にはない。

建設業界準大手A	
業種 / 特色	準大手ゼネコン。P F I 事業に参画の実績あり。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全ての施設をP F I の対象とすることは可能。しかし、駐屯地や基地の中でということであればP F I としての事業化は難しいと思われる。 ・ P F I として運営するためには施設を駐屯地や基地から切り離す必要がある。 ・ 事業費や規模の下限はない。実際、地方公共団体の事例では2億円程度の案件も発生している。 ・ 事業費の下限を商社が決めることがある（上前をとるため）が、建設会社の場合はこれとは異なった判断基準から参入の可否を決める。 ・ 同社の場合、P F I として事業化するかは、内容とリスクをみて判断する。したがって、事業規模の下限は算定できない。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駐屯地内では難しい。 ・ 敷地を明確に分けてほしい。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクがなく、サービス購入型なら事業期間はこだわらない。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自衛隊施設という特性から、リスク分担では解決できないことがある。例えば、不審者の侵入によって事業が実施できなくなったら賠償で片付く問題か。 ・ リスクが大きいのでV F Mが出るのか。 ・ 保険会社が契約を締結してくれるのか疑問。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ コスト高になり、事業化できないのではないか。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクが高い。
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般的にP F I 事業とすることで、維持管理の意思を反映した効率的な設計ができる。 ・ 建設、空調等の施設設置などの個別会計をS P C が上から把握することでコストが削減される。 ・ 仕様を民間事業者が決定することで創意工夫が発揮される。
新しいアイデア	

大手建設会社 B	
業種 / 特色	ス - パーゼネコンとして P F I 実績あり。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食堂や浴場など、広く民間にあるものであれば P F I として事業化することは可能。 ・ 自衛隊に固有なものであれば、事業化は難しいように思われる。 ・ ゼネコンとして P F I 事業に魅力を感じる事業規模は、凡そ 20 ~ 30 億円程度。これくらいの規模だと、イニシャルコストに 2000 ~ 3000 万円程度が設計費、弁護士費用など含めてかかることが多い。 ・ 事業の施設規模による参入基準は特でない。 ・ 立地条件としては、民間との共同利用を前提とすると、周辺から孤立している地域では難しいと思われる。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケットがないところでは無理。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 20 年くらいが望ましい。 ・ 事業期間が短いと V F M がでない。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ ゼネコンが 1 社で S P C を引き受けることは、リスクを全て抱えることとなり厳しくなる。 ・ 立地によるリスクはある。 ・ 事業リスクとしては、社会情勢に影響を受けるようなことがあればそれに当てはまる。
セキュリティ	
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の際にどこまでリスクをとるかが重要であろう。
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共納入の際の価格よりも民間事業者が調達する方が、経済情勢が物価下落傾向にあることから、資材を安く調達できるのではないかと。 ・ 既に自衛隊施設に参入している事業者と重なると、その調整が難しくなる恐れがある。
新しいアイデア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発電と売電は自衛隊施設に合致するのではないかと。特にコジェネレーションを活用して、災害時などの給電ができるようにすることも検討できると思われる。

不動産業界大手	
業種 / 特色	不動産経営のみならず都市開発の分野でも実績。
業務範囲	・全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・業務（運営）をどこまで民間に出すのか、それによってリスクが問題になる。 ・現在業務委託に出している部分はP F I にすることは基本的に可能はず。 ・機密保持の点も気になる。防衛産業が機密に関わる業務を行っているとはいえ、P F I でもうまくいくのかどうか。 ・直感的には、どの施設も民間による運営の工夫などは不要で、基本的に発注形態（性能発注、一括発注）だけ変えればそれで済みそうな事業であり、あまりP F I 向きとは考えられない。 ・シンプルな建設オンリーのP F I なら、数億円の初期投資規模でも建設会社を中心でP F I になりうると思うが、デベロッパーとしては、工事以外の部分の創意工夫ということが重要なメリットであり、そうなると、一般論としては、初期投資規模で30億円から50億円は最低限欲しいところ。総事業費では100億円以上か。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・一般に駐屯地は集客施設としての立地条件が合わない。個別の立地にもよるが、例えば、高速のインターに近接しているとかでない、商業施設（アウトレット等）も難しい。 ・実施するとしても、土地を借りるイメージであり、自衛隊施設と合築するから効果が出るという形は考えられない。どちらかということ駐屯地は（9.11のような事件後の見方としては）集客には不向きではないだろうか。
事業期間のあり方	・
リスク	・P F I の基本は、適正なリスク分担にあるが、有事に支障が生じて「民間のリスクだ」というだけでは済まない。自衛隊として、どこまで民間に出せるのか、リスクに対応できるのか、難しいところだ。
セキュリティ	
契約履行の確実性	
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> ・民間が建設発注する場合、個別にどの部分で削減といった見方はしない。トータルコストをいかに削減できるかの点に必死の努力をする。建設会社との交渉の世界であるが、公共発注では、そういう前提や仕組みになっていない。 ・P F I では、性能発注で仕様の知恵出しをすることで数%、一括発注で全体の合理化を図ることで数%、都合10~20%の削減が可能と考えられる。 ・不動産業では物件次第であり、仕様は一律でなく、物件に合わせたコスト削減の努力をする。
新しいアイデア	・現状を知らないこともあり、イメージがわからない。

都市銀行	
業種 / 特色	P F I に係るファイナンスで実績。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般的に、都銀を中心とした金融機関がアレンジャーとして直接ファイナンスに参加するかはファイナンス金額の規模、発注者の信用度、公共性の高さ、事業者グループとの関係などから決める。 ・ ファイナンスを実施しなくてもアドバイザーとして参加することはある。 ・ 一般的には30億円以上のファイナンス規模があるとアレンジャーとして参加する。 ・ 発注者のリスクという点では本事業は防衛庁案件で公共性も高く魅力はあるが、社会情勢等の多岐に亘るリスクが存在することから、そうしたリスクを回避して民間事業者がリスクを負える範囲で事業化すると、結果的にはP F I 導入の対象は狭く、規模としては小さなP F I になるのではないか。
合併・合築の可能性	
事業期間のあり方	
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクとしては、社会環境や政治情勢などが想定し得る。 ・ 自衛隊施設であるがゆえのリスクを排除しようとするP F I 事業の範囲は狭くなる。 ・ リスクを切り分けて、民間事業者が負担できないリスクについては国が負担するか、あるいは業務範囲外とするスキームを作ることが必要。
セキュリティ	
契約履行の確実性	
コスト削減事項	
新しいアイデア	

金融機関	
業種 / 特色	金融機関。プロジェクトファイナンスに実績。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資する際の留意点には次のようなものがある。 地域住民等にとって重要なサービスかということが判断基準である（公共性） 事業を確実に実施するか（継続性） シンプルにリスク分担になっているか。 スポンサーに問題はないか。 ・ 融資枠には上限も下限も定めていない。個別の案件による判断。 ・ 事業者が必要とする総融資の50%以下を限度として実施する。 ・ 自衛隊の場合には公共性や継続性などには問題ないと思われる。
合併・合築の可能性	
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 15年から20年程度が妥当か。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自衛隊側のリスク（駐屯地の統廃合など）が担保されていることが必要。 ・ 情報漏洩等が発生した場合のリスクを民間事業者がどう引き受けるかが問題である。 ・ 公共側の事由により事業が途中で解約された場合に、P F I 事業に供した施設が公共に「買い取られる」のか、公共が「買い取ることができる」のかは重要な違いである。解除後の処理のスキームが客観的に明確になっていないとそれはリスクとなる。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ セキュリティについては予見できないリスクがある。これについての保険はどうなっているのか知りたいところだ。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の際の履行は無限のリスクとなってしまうのではないか。もし、民間事業者に有事の際の履行を求めるのであれば、どの社も手を挙げなくなるのではないか。
コスト削減事項	
新しいアイデア	

給食業界大手 A	
業種 / 特色	給食サービスを全国展開。県議会食堂、県警本部、市民病院などの実績。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 隊員食堂、一般食堂
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般的に給食事業は施設を持たず、委託を受けて配食することが事業形態となる。 ・ 参入規模は 500 人規模くらいから。1 000 人規模というのは一般的にはかなり大きい規模である。 ・ 3 食扱うのは魅力である。 ・ 病院の場合にはおよそ 100 床規模くらいから。外来者用の食堂は 500 ~ 600 床程度から設置されることが多い。 ・ 700 人規模の食堂で、厨房設備導入費用は約 1 ~ 2 億円程度。 ・ 給食サービスは薄利多売であり、需要が多ければ多いほどよい。 ・ 参入する際に一番問題となるのは、従業員の確保である。一般的に給食事業では施設近くの主婦らをパートとして雇うため、立地条件によってはパートが集められない可能性がある。 ・ 従業員は 1 食の調理にあたり 17 人程度を確保する必要がある。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 立地条件次第である。この場合、従業員としてパートが集められるかということと、駐屯地外に需要があるかということとの 2 点が問題となる。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約期間は長い方がよい。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ パートの確保が最も重要なリスクである。 ・ 立地条件もリスクの要因となる。朝食をサービスする場合には、朝早くから人を確保する必要がある、施設周辺の居住数が十分である必要がある。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の出入りや物資の搬入などがリスクとなりうる。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有事の際には不可能。 ・ 年中無休のサービス提供については、病院で実績があるため難しくはない。
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1 社ではリスクが高いため、S P C に給食業界から数社が入った方がいいかもしれない（給食会社は中小企業が多いため）
新しいアイデア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人員の確保がまず必要であるため、それ次第である。立地条件があまりよくないようであれば、同社としては基地外も対象に営業することは特段考えられない。

給食業界大手 B	
業種 / 特色	給食、病院給食、レストラン、ホテル等幅広く事業展開。中央官庁でも実績。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> 給食
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> 一般的に食数が多いほうが望ましい。2000 人規模の食堂で 3 食出せるのであればかなり魅力的である。 同社の事業展開において、既存の食堂・レストランを利用した場合のイニシャルコストは「売上金額（原価 × 1 日の食数） × 10% × 30 日」が標準モデルのため、原価 200 円、1 日 5000 食と仮定すると、$200 \times 5000 \times 0.1 \times 30 = 300$ 万円くらいとなる。 食堂・レストランを新たに設置する場合の必要な施設規模は「標準客席面積 $1.2 \text{ m}^2 \times \text{人数} + \text{厨房 } 300 \text{ m}^2$ 程度」となる。したがって、2000 人規模の駐屯地では、$1.2 \times 2000 + 300 = 2700 \text{ m}^2$ となる。 食堂・レストランを新しく設置する場合のイニシャルコストは 1 坪 100 万円となるので、$2700 \text{ m}^2 = \text{約 } 90 \text{ 坪}$、$90 \text{ 坪} \times 100 \text{ 万} = 9000$ 万円程度となる。 立地条件としてはいいほうが当然良い。しかし、官公庁で一般にも開放したレストランを開設する際には、一般からの客数は地方の場合には 0 とみて採算を考えている。ただし、東京の場合は若干の利用者数を見込む。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 今までの実績からすると、合築によって一般開放したレストランを併設してもかなり収益は厳しいと思われる。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> 資材の償却が見込める期間が必要。長い方がよい。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 自衛隊であるがゆえのリスクは特にない。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 官公庁での相当の実績があるため、習熟している。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> 有事の際の履行以外には問題ない（例えば、年中無休など）。
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> 隊員自らが作るよりも人件費は安くなるかもしれない。 食材費も調達コストが削減される可能性がある。
新しいアイデア	<ul style="list-style-type: none"> 隊員用のファーストフード店は隊員食堂と併設するような形で設置可能かもしれない。 米軍で実施しているセントラルキッチンで作成したパック詰食材の配給方式は「すかいらーく」等で既に行われてはいるが、効率的であるものの、種類（メニュー数）が少なく、飽きがくるので、わが国の食文化にはなじまないように思われる。 厚生施設内で食堂と売店（弁当、日用雑貨など）を共同運営することは可能であると思われる。

カルチャースクール大手	
業種 / 特色	新聞社系カルチャーセンター。首都圏に 24 センターを展開。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育訓練（合築も想定）
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1 センターで最大 700 坪、最小 200 坪、平均 300 坪のスペースは必要。 ・ 1 講座を 1 ターム（3 ヶ月）に 10～12 回程度開催。1 講座あたりの受講料は 2 万円位。 ・ 1 つのセンターで 1 タームに少なくとも 7～8 講座、多いと 24～25 講座を開設している。 ・ 隊員の余暇を利用して、語学や資格取得、P C、趣味の講座を開設することはできると思われる。 ・ 1 タームに最低 2500 人、およそ 3000 人の受講生がいないと採算がとれない。 ・ 立地条件は駅の近く（徒歩 2～3 分以内で雨に濡れない距離）であることが必須。新宿のセンターはコマ劇場裏にあるが、J R から 10 分程度かかることもあり受講生が少ない。駅から 5～6 分の距離ですら遠い。 ・ 自衛隊施設の立地条件からして、経営的には難しいと思われる。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合築は立地条件がよくなければ想定できない。駅前のビルであれば検討できる。 ・ カルチャーセンターの受講生は 8 割が女性。年代としては、50 代、40 代、60 代、70 代の順。自衛隊施設は彼女たちにとってイメージがどうかということが問題となる。合築しても集客は期待できない。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ イニシャルコストは 1 センターあたり平均 1 億円。コストを回収するために事業期間は長い方がよい。 ・ 親会社のイメージアップのための事業だから、1 度センターを開設すると閉鎖することは原則としてない。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 立地条件が最大のリスク ・ 受講生の安全確保（火災等）も常に気をつけている。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駐屯地等の中での事業展開は厳しい。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新聞社系カルチャーセンターは収益を上げることが目的ではなく、新聞のイメージアップに貢献して発行部数の増加を目的としていることから、有事の際の契約履行は想定していない。
コスト削減事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般的に、カルチャーセンターの費用構造は家賃が 3 割、講師への謝礼が 4 割、残りで広告費用、事務費用、人件費などを賄っている。
新しいアイデア	

ビルメンテナンス大手	
業種 / 特色	ビル管理会社。マンション管理、商業ビルなど豊富な実績。
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 殆どの施設で P F I は可能ではないかと思われる。実際、空港などの維持管理も同社では行っている。 ・ 新規の分野で検討することは面白いと思う。 ・ ただし、同社の社員をメンテナンスのために常駐させてもらう方が望ましい。仮に隊員自らが保守をしてしまうと、民間の専門業者の強みが発揮できないと思う。 ・ 参入は施設の用途にもよるが、規模としてはおよそ 5000 ~ 10000 m² くらいからか。 ・ 英国で行っている事例があれば、自衛隊でも可能ではないか。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に思いつかない。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 20 年くらいがよい。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住人などがいるとリスクとなる。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設をゾーニングすることで対応できないか（実際、同社は大使館からも受注し、これによっている） ・ セキュリティの水準や体制を仕様として予め示してほしい。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 24 時間管理は既にコンピューター施設で実施しており、抵抗感はない。 ・ 有事の際の対応については、リスクとして考えられる。
コスト削減事項	
新しいアイデア	

スポーツクラブ大手	
業種 / 特色	スポーツクラブのノウハウを P F I に活用した実績あり
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体育館、プール
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体育館やプールにスポーツクラブが参入する方法としては、P F I に加え、指導員の派遣などケース・バイ・ケースで対応できる。 ・ 事業化した場合、顧客としては「自衛官のみ」、「自衛官+家族」、「自衛官+家族+一般」というように対象もまた異なってくる。 ・ 参入する規模としては、一般的には延床面積 1000 ~ 2000 坪以上、1フロアは 300 坪以上。 ・ 立地としては、市街地で半径 3 k m 以内、郊外で 5 k m 以内に商圏があること。よい立地でないと採算が取れない。 ・ 駐車場はスポーツクラブ専用で最低 100 台は欲しい。 ・ 会員数は 1 日 2000 ~ 2300 人集まる必要がある。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体育館やプールにメディカルの性質をもったスクールが開講できるのではないかと。単なるアスレチックに対しては自衛官にニーズがないかもしれないが、メディカル（例えば腰痛治療の体操）の指導ならニーズがあるかもしれない。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行では 20 年だが、P F I として検討するとなるとよくわからない。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の開放性がどの程度確保できるかが重要である。 ・ 開設して 2 ~ 3 年経つと利用者がジリ貧になることが多いので、商圏があるかどうかはリスクである。
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般企業のビル内に専用のクラブを開設してもいるので、セキュリティについて特にリスクとしては感じない。
契約履行の確実性	
コスト削減事項	
新しいアイデア	

重工業大手	
業種 / 特色	重工業メーカーとして防衛関連事業を展開
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般
P F I の可能性・魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自衛隊のみを対象とするのではなく、民間も対象にできることが必要であると思われる。 ・ 例えば整備に関しては、国内では自衛隊と民間双方のパイが決まっているのだから、事業としてみたときに受注は増えも減りもしないことにならないか。 ・ 武器や機材の整備といった、自衛隊であるがゆえの分野を民間事業者が果たして法制度上できるのかどうか。 ・ P F I については、まだ準備ができていないところもあるので、現在のところは具体的に参入する方向にはない。
合併・合築の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動車訓練施設の共同利用は可能ではないか。 ・ シミュレータのうち、官民双方で使われる汎用的な機体に関しては、共同利用が可能なように思われる。
事業期間のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機器の更新期間は比較的長い（10～20年程度はよくある）傾向にある。P F I の事業期間ということではイメージがつかめない。
リスク	
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 防衛秘密を扱っているかどうか自体が秘密であるため回答は差し控えるとのことだった。
契約履行の確実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 防衛産業では有事の際の履行は除いて、現在でも民間委託を実施することがある。
コスト削減事項	
新しいアイデア	