
P F I 事業における適切な需要予測と収益性の把握等に関する調査

< 事 例 集 >

平成 21 年 3 月

財団法人 日本経済研究所

PFI事業における適切な需要予測と収益性の把握等に関する調査

< 事例集 >

	< 事業名 >	< 実施者 >	< 事業方式 >	ページ
1.	愛知県森林公園ゴルフ場施設整備等事業	愛知県	独立採算型	1
2.	道立噴火湾パノラマパークピジターセンター等整備運営事業	北海道	混合型	4
3.	江古田の森保健福祉施設整備・運営事業	中野区	独立採算型	8
4.	吉島地区ポートパーク(仮称)整備運営事業	広島県	独立採算型	11
5.	(仮称)大竹市自転車駐車場施設整備・運営事業	大竹市	独立採算型	14
6.	桑名市図書館等複合公共施設整備事業	桑名市	混合型	17
7.	北九州市立思永中学校整備PFI事業	北九州市	混合型	20
8.	緑風園改築及び運営事業	新潟県	混合型	24
9.	市川市クリーンセンター余熱利用施設整備・運営事業	市川市	混合型	27
10.	杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業	杉並区	混合型	31
11.	空港駐車場整備等事業	国土交通省	独立採算型	35
12.	江坂駅南立体駐車場整備事業	大阪府	独立採算型	38
13.	(仮称)岡崎げんき館整備運営事業	岡崎市	混合型	41
14.	名古屋市守山スポーツセンター(仮称)整備・運営事業	名古屋市	混合型	44
15.	第2クリーンセンター(仮称)整備・運営事業	岩手県	独立採算型	47
16.	神戸市摩耶ロッジ整備等事業	神戸市	混合型	50
17.	横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業	横浜市	独立採算型	54
18.	(仮称)墨田区総合体育館建設等事業	墨田区	混合型	57

事業名	1. 愛知県森林公園ゴルフ場施設整備等事業	
事業内容	民間事業者は、センターハウスの改築やグリーンのパント化など施設をリニューアルするとともに、07年4月時点で在籍予定のキャディ48人を引き継いで雇用する。環境保護に配慮するとともに、女性や高齢者も快適にプレーを楽しむことができる施設を整備することをコンセプトとしている。	
実施主体	愛知県	  
事業類型	独立採算型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	20年	
事業方式	BOT	
施設種類	公園	
施設名	愛知県森林公園 ゴルフ場	
実施方針公表	H15.12.24	
入札公告(募集要項公表)	H16.4.23	
事業者提案募集締切	H16.9.10	
事業者決定日	H16.10.26	
施設供用開始日	H19.4.1	
応募グループ数	5	
選定事業者	(代表)	(株)ウッドフレンズ
	(その他)	朝日開発(株)、大日本土木(株)、玉野総合コンサルタント(株)、(株)地域計画建築研究所 名古屋事務所
PFI導入経緯	<p>・当ゴルフ場は昭和30年から県が運営し、50年の歴史がある。当初は9ホールであったが、昭和40年には36ホールとなり、センターハウス(いわゆるクラブハウス)が建設された。しかし、バブル期には、雨漏りするなどセンターハウスが老朽化し、民間ゴルフ場の施設と比較すると使い勝手も悪く、見劣りするようになり、平成3年のピーク以降、利用者・料金収入ともに減少した。しかし、財政難のために県が改修を実施することは難しかったこと、また、県の行政改革としてPFI事業が推進されたこともあり、平成13年にはPFIをはじめ、民営化や売却等も視野に入れた検討を開始した。平成14年にはPFI導入可能性調査を実施し、平成15年2月には実施方針を公表した。</p> <p>・県営の時期においては、平成15年から赤字に陥っており、特別会計の中で他の事業の黒字部分を補填するにとどまっていたが、一般財源から赤字を補填することは望ましくなく、なるべく民間に任せたいとの考えがあった。</p> <p>・赤字になった理由の一つとして、県の外郭団体であったため、他のゴルフ場に比べて人件費が高く、管理セクションのコストが重かった点が挙げられる。</p> <p>・多くのゴルフ場はバブル期以降に経営が悪化したが、当ゴルフ場は利用者・料金収入が減少したものの、それ程ひどい状況にはなかった。施設の</p>	

	<p>老朽化は問題であったが、コースレイアウトは良好で、ゴルフ場自体の立地も良いことから、関係者にはポテンシャルは高いと評価されていた。</p> <p>・ゴルフ場は県営の森林公園の一部であり、土地の半分以上は名古屋市に属していたため、当時は100億円以上の価値があるといわれた。しかし、当地は市街化調整区域にあたるため、開発を行うことは出来ず、また、周辺はトラックが通行できない片側一車線道路であり、民間に売却しても、道路をはじめとするインフラが整備されていないという状況であった。従って、ゴルフ場以外の用途に利用するのは難しいということ、また、歴史のあるゴルフ場ということで県民にも親しまれていたことから、売却はせずに公共の施設で民間の経営感覚を取り入れるのが最適ではないかとの考えにいたった。</p>
検討状況	<p>・外部アドバイザーとして、UFJ 総研にアドバイザー業務を委託している。</p> <p>・検討の際に参考になるような事例がなかった。ゴルフ場という点では神戸の須磨ロッジが挙げられるが、かなり性質が異なっていた。独立採算型のBOTという点では、大阪の駐車場があるが、大きさ・金額の規模がかけ離れていた。</p>
事前需要予測調査の実施	<p>・周辺のゴルフ場の利用状況をはじめ、過去のデータやコースの耐久性等を加味し、需要は9万人と予測した。</p>
需要・収益に関するヒアリングの有無	<p>・近隣へのヒアリング、定光寺(瀬戸市)や広幡(名古屋市)との比較を行った。当ゴルフ場は高齢者をはじめとする固定層の利用者が多く、接待ゴルフ場といった位置づけではないという特徴があり、景気の影響は受けにくいと認識。</p>
需要・収入リスクに対する考え方	<p>・ゴルフ場という性質上、ある程度の経済情勢等の影響を受けることは想定していたが、いわゆる会員制のゴルフ場と異なり、パブリックゴルフ場であることから、これらの影響は限定的であると認識。</p> <p>・一方で、都心部に近く立地が良好であること、従来からの一定の固定客が存在すること等から、一定水準の利用を見込めるものと判断。</p>
審査における 提案内容の検証	<p>・建築費が予想より多かった場合は劣後ローンでカバーするということがあった他、赤字を想定した提案は、赤字になった場合は、親会社から資金が提供されるといったといった内容が殆どであった。</p> <p>・当ゴルフ場は県内で3番目に歴史があり、立地がよく、レイアウトにも余裕があることから、当初から注目されており、5社からの参加表明があった。BOTを採用しているが、指定期間中に県が無償で借り受け、その上で指定管理をさせているという手法をとっている。県民のためには公的な施設であることが望ましく、この点については契約事項にも盛り込まれている。</p> <p>・委員会で収益性について検討する際の判断基準は、プロファイ、劣後ローン、金融機関の関心表明があれば良いという判断。金利の設定が適切か等の基準は設けておらず、債務超過のバックアップサービスはあるか等、いくつか切り口を作り、プラスとマイナスの要素に分け、各項目を評価するといった手法をとった。全般的な評価、各委員の采配に拠るところが大きい。基本的には、安定性を最優先し、サービスをその次と考えている。</p>

	<p>・各委員が各社に点数をつける方式であり、採点に際し、出資が多ければ多いほど良いといった細かい取り決めがなかったこともあり、評価はまちまちであった。</p> <p>・決定した事業者は、これまで公共の仕事を受託した経験がなかったことから、選定後における協議にやや苦勞した。しかしながら、独立採算制を採用しているため、金銭にかかるリスクは事業者が負うことになるといった点も勸案し、行政サイドの要望で事業者を縛り付けないようにするよう心掛けている。</p>		
資金調達方法	プロジェクトファイナンス	D A 締結状況	締結
モニタリングの実施	<p>・週1回売上や利用者数、メンテナンス状況について確認。</p> <p>・財務内容については、各年度のBS・PLについて確認。</p>		
施設オープン後の 利用状況	<p>・経営状況は、初年度から黒字で利用者数は9万人程度と予想を上回っていた。初年度は新規オープン効果のためと見ており、翌年は減少を予測していたが、翌年度の利用者は10.6万人とさらに増加した。経常利益は2億円程度となり、全国的にゴルフ人口は減少しているものの、県が経営していた好調な時期と同程度の状況にある。ハンディを登録した競技会を開催するなど工夫を凝らし、出入り業者から仕入れる賞品についても評判が良い。</p> <p>・利用料金の変動の規制については、愛知県における施設利用の考え方に倣い、上限下限30%としている。ただし、カートフィーについては、利用料金として規制していない。乗用カートやカーナビを新たに導入したので、その分の料金が上がっているが、ベースになっている利用料金の水準は変更していない。</p> <p>・現在、ゴルフ場経営のリスクは県から切り離しており、好調であるからといって、利益を県に繰り入れるということは難しい。利益の何パーセントかを県が取得するには、相応の負担が課されることになる。例えば、土地を貸し付けるといった手法をとる場合、国有財産等所在市町村交付金が必要となり、これは土地の1.4%、当ゴルフ場ではおよそ1.5億円程度の金額となる。県が赤字リスクを抱え込まず、手頃な料金で県民に提供するという目的を優先している。</p>		
課題・留意点等	<p>・PFI実施後、他の自治体からの質問もあったが、PFIはひとつひとつの事業が異なっており、相場がないという点が導入の際の課題となっている。</p>		

事業名	2. 道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業	
事業内容	同パークは、現在整備中である北海道縦貫自動車道八雲パーキングエリア（仮称）に隣接する公園。事業方式は、管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示・休憩スペース、駐車場及びエントランス広場等については、BT0方式とし、物販スペース及びオートキャンプ場については、BOT方式とする。	
実施主体	北海道	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	25年	
事業方式	BT0 ¹ 、BOT ²	
施設種類	都市公園	
施設名	噴火湾パノラマパーク	
実施方針公表	H15.4.10	
入札公告(募集要項公表)	H15.8.5	
事業者提案募集締切	H15.12.24	
事業者決定日	H16.2.17	
施設供用開始日	H18.6.24	
応募グループ数	3	
選定事業者	(代表)	清水建設(株)
	(その他)	(株)東急コミュニティー、(株)小学館集英社プロダクション、宮坂建設工業(株)
PFI導入経緯	<p>・北海道は平成11年度に「構造改革の基本方向」を策定し、投資余力が減退する中での社会資本整備の手法としてPFI導入の検討を掲げ、以下の理由により当該事業をモデル事業として選定した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高速PAに隣接することから、集客が見込まれ、民間企業の参入が期待できる 2. 物販を含めた集客施設の運営に、民間ノウハウを活かしたサービス向上が期待できる 3. モデルとして比較的導入しやすい規模である 4. 建設スケジュールがモデル事業のスケジュールと適合している <p>・平成12年度から13年度にPFI導入可能性調査等の実施を行った。ここでは、PFI対象施設の検討、事業スキームの検討、民間参入意欲の把握、簡易VFMの算出を行った。その後平成14年度にPFIの導入を決定した。</p> <p>・PFI導入可能性調査等の実施の中で、民間の参入意欲を把握することができた。競合とする施設も近隣になく、独立採算でも運営ができると見込んだ。実際3グループからの応募があった。ただし当初は、敷地内に大規模レストランの運営も検討していたが、民間ヒアリングの結果、計画を中止した。</p>	

¹ BT0（ビジターセンターのうち管理事務所・多目的体育館・体験学習室・情報展示・休憩スペース、駐車場、エントランス広場）

² BOT（ビジターセンターのうち物販スペース、オートキャンプ場）

<p>検討状況</p>	<p>・検討体制については、現在は縮小しているが庁内で3つの体制を設けた。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PFI推進会議各部の代表課長等から構成され、道のPFI推進、次年度PFI事業候補の選定、個別事業のPFI導入の推進に関すること 2. PFI検討チーム(常設)各部の代表課長補佐等から構成され、次年度PFI事業の検討、PFIの共通的な課題の検討、PFI導入指針の拡充、国との調整要望、そのほか全庁のPFI推進に関すること。最近では検討対象となる事例がない(施設整備は凍結中)ため開催されていない 3. PFI推進チーム(個別事業毎)事業担当課長補佐(主宰)、各部の代表係長、委託アドバイザー業者等から構成され、具体的な個別事業の実施に関すること・外部アドバイザー等の活用については、PFIアドバイザーとしてパシフィックコンサルタンツに委託した。 <p>・平成12年度にPFI導入の可能性検討の目的で、従来方式とPFI方式の各種ケースについて比較検討、民間の参加意欲に関する市場性の調査を行った。平成13年度には、具体的なスキームを示して民間の参加意欲を把握し、導入の可能性の精査を行う目的で、事業検討調査を行った。具体的には、事業スキーム検討、概略需要予測、参入意向調査、VFM算出、PFI事業の可能性評価を行った。</p> <p>・参考とした事例は、検討段階で実施方針を出していた事業のうち、都市公園施設を対象としていた以下の2事業を参考とした。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 海洋総合文化ゾーン体験学習施設等特定事業(神奈川県) 2. 長井海の手公園整備等事業(横須賀市)
<p>事前需要予測調査の実施</p>	<p>・競合となる施設は見当たらずキャンプ場のニーズは十分にあると受け止めた。また札幌から函館に向かう縦貫自動車道のハイウェイオアシスから乗り入れが可能であり、小高い景色から海を眺めることができる立地にあることから需要はあると考えた。高速道路の開通はまだであるが現状でもすでに推定していたより、多くの利用者がある。</p> <p>・需要予測調査については、パシフィックコンサルタンツに委託した。既存の道立公園整備に際してもコンサルタントに委託してはいるが、需要予測を行っており(本事業の前に9件程度の実績があった)、道としても需要予測のノウハウは蓄積していた。</p>
<p>需要・収益に関するヒアリングの有無</p>	<p>・導入可能性調査において民間事業者へ運営施設に関するヒアリングを実施。</p>


<p>需要・収入リスクに対する考え方</p>	<p>平成12年度、13年度の検討の過程で、民間事業者へのヒアリング等から、下記の点を把握した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オートキャンプ場は独立採算による経営は困難と見られることから、サービス購入型のBOT方式とした。ヒアリングから物販販売は独立採算による経営困難との意見が多かったことから、PFI事業範囲から除外し、義務ではなく提案とした。 ・レストランのスキームが曖昧であったため、事前の市場調査時点ではPFI事業の対象外としたが、本調査の最終的なスキームは独立採算型のBOTとしたため、再調査が必要になった。 ・事業期間20年では固定金利での資金調達困難との意見から、25年間に見直した上、10年毎に金利の見直しを行うことになった。その後庁内のPFI推進会議で約1年近く検討し、追加調査を行うことになった。 ・さらなるヒアリング等からレストランは収益性が低く、完全な独立採算型での整備が困難という意見が大半であった。これは高速道路の交通量見込みが少ない点、既存の道立公園、商圈からの距離と人口から、公園利用者数の見込みが少なく、弁当持参の可能性が高い点、パーキングエリア内に飲食施設設置の可能性があり、また、隣接して既存のレストランであるハーベスタ八雲がある点から判断。 ・さらに冬季利用が見込めないことから、通年営業が困難と判断し、事業参入の容易さと競争性確保のため、レストラン設置を事業者の自由としてスキームよりはずした。これらの調査結果については、事業者にも公開した。 		
<p>審査における提案内容の検証</p>	<p>・選定基準において、収益性の評価は含まれていない。サービスの良さや、見込まれる利用者数に対する料金設定の妥当性で判断した。オートキャンプ場の収入は、維持管理・運営費用に内部化されるため、入札価格に反映されたものと判断している。なお調達構造の評価(資本金と借入金の割合等)なども、審査項目に入っていない。ビジターセンターの維持管理は施設管理のノウハウがある東急コミュニティ、オートキャンプ場はキャラクタービジネスやアウトドア雑誌で知見のある小学館プロダクションが行うことになった。・実際に民間事業者から提案された内容は、提案公募段階でこちらから公表していた需要予測の方法とほぼ同じであった。</p>		
<p>資金調達方法</p>	<p>コーポレートファイナンス</p>	<p>DA締結状況</p>	<p>あり</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<p>・日常、月次、四半期でモニタリングを土木現業所(公園管理者)で実施。外部委託は実施していない。2年に一度利用者アンケートを実施することになっているが、これまでマイナスの意見は寄せられていない。もしあれば協議するつもりである。</p> <p>・道は財務面で赤字がないかを見る程度であり、金融とSPCで協定を結んでいるので詳細は金融機関のチェックに委ねている。</p>		

<p>施設オープン後の 利用状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・物販もオートキャンプ場も、収益は直接事業者に入る仕組みである。 ・物販に関しては施設整備負担はかかるものの、使用料などはなく、道は関与していない。地元物産やわずかな物品が中心で、売り上げは見込みより少ない。 ・オートキャンプ場は1年目は6月からのオープンであったせいか、少し赤字になっていたため、道が一部負担した。GW明けから11月初旬の連休までが利用が見込める時期であり、夏休みの利用が一番多い。そのわりに収益がよくなかったため、2年目からは夏休みだけ単価を上げることにした。料金改定については協議事項であるが、夏休み料金の値上げの話は官民双方から出たものであり、今後も継続予定である。収入については10年ごとに見直しをする契約としている。 ・オープンして2年であるが、予定を上回る収益があり道にも還元されている。 ・これら収支変動に伴う道側の負担の増減については予め契約書に盛り込んであったため、財政課との協議も比較的スムーズに実施できた。 ・ビジターセンターのBTO施設部分について、指定管理者の運営とSPCの維持管理が区分されたため、両者の間で責任分担が不明確な部分が残ってしまった。指定管理は平成18年度より随意契約で、八雲町にお願いしている。敷地内のパークゴルフ場を八雲町が整備し、運営管理しているので、まとめて委託したほうがコスト的に安かったためである。 ・PFI事業の維持管理運営は、利益追求よりもサービス重視に偏りがちである。収益の少ない施設は、利用者が増えても維持管理費のみが増大し収入に結びつかない傾向がある。本事業では、利用者は当初の予想をはるかにオーバーしているが、その割に物販が伸び悩んでいる現状がある。一方、要求水準が高かったためにビジターセンター内のトイレが清潔であり、人が集中して維持管理が大変になっている。開園後想定以上の利用者が訪れた場合には、サービス水準の見直しが行えるよう官民で十分に協議できる仕組みが必要であった。現時点では平成21年に供用開始予定のハイウェイのパーキングエリアに物販施設建設の予定はなく、公園内に乗り入れが可能であることから、開通後の様子を見ることとしている。 ・ハイウェイオアシスの高速側駐車場において、物販等施設の計画が不透明であったことや、高速道路の開通時期遅延(平成18年度から21年度)など、第三者の事業計画に本事業が影響される部分が多かった。
<p>課題・留意点等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ整備されたばかりで目立ってはいないが、将来八雲町とPFI事業者の公園部分との間に老朽化の差が明確になると懸念される。買取額は減価償却ですでに決まっており、それまでにメンテナンスを適宜行ってもらいたいと考えている。

事業名	3. 江古田の森保健福祉施設整備・運営事業	
事業内容	旧国立療養所中野病院跡地の一部に介護老人保健施設、老人福祉施設、障害者入所施設、ケアハウスなど保健福祉施設の枠組みの範囲内で民間活力を活用し整備している。	
実施主体	中野区	
事業類型	独立採算型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	50年	
事業方式	B00	
施設種類	保健福祉施設	
施設名	東京総合保健福祉センター 江古田の森	
実施方針公表	H15.5.12	
入札公告(募集要項公表)	H15.10.21	
事業者提案募集締切	1次：H16.1.9 2次：H16.4.16	
事業者決定日	H16.6.11	
施設供用開始日	H19.4.1	
応募グループ数	9 3 2	
選定事業者	(代表)	社会福祉法人 南東北福祉事業団
	(その他)	
PFI導入経緯	<p>・中野区としては初のPFI事業である。</p> <p>・平成5年に国立療養所中野病院の廃止が決定(厚生省が別の病院の移転を計画)し、平成6年9月に厚生省による病院の移転計画が取りやめとなったことが判明、平成8年に厚生省、中野区、自警会の3者協定を締結した。</p> <p>・5.7haのうち厚生省の宿舍用地として1.3ha、中野区の保健福祉施設用地として1ha、自警会看護学校用地として1.3ha、防災公園用地1.5ha、敷地内道路として0.6haと設定。</p> <p>・平成8年3月に国有地の売買契約書を国と中野区(土地開発公社)で締結、事業計画書を提出し、その後検討委員会を庁内に設置。</p> <p>・その後、バブルが崩壊し財政事情悪化により自力による施設整備は不可となってきた。</p> <p>・平成12年に民間活力を導入して進めるようにとの決定を受けて、庁内に課題検討部会を設置。</p> <p>・平成14年、PFI方式を導入することを決定。平成15年に実施方針、募集要項等を公表し平成16年6月8日に事業者決定、6月30日に事業権契約を締結した。</p>	


検討状況	<p>・導入可能性調査(平成13年)、PFI導入実務共に外部アドバイザーに業務委託をしている。</p> <p>・導入可能性調査においては民設民営とした場合、公設民営の施設とした場合など様々なケースを検討した。</p>		
事前需要予測調査の実施	<p>・特養ホームの区内待機者は1,000人以上あり実際に需要は高いものと判断している。</p>		
需要・収益に関するヒアリングの有無	-		
需要・収入リスクに対する考え方	<p>・実施方針によりリスク分担を決めているが、想定しない事項は協議することになる。</p> <p>・事業権契約に基づき、事業者は要求水準書に沿って提案した内容を履行する責任があっても、独立採算事業であり、一部は民間の提案事業も含まれることから、どこまで区が干渉するかが難しいところがある。</p> <p>・他にも事業を手がける法人なので本事業に係る会計は独立させているが、法人全体の状況についても把握する必要がある。</p>		
審査における提案内容の検証	<p>・第一次審査の段階で9社から応募があり、予め最大3社を選定することとしていたので、評価のうえ、上位3社を第二次審査の対象とした。但し、そのうち一社は運営が出来ないということで辞退した。これに伴う繰り上げ通過などはしていない。</p> <p>・審査においては収支の見込みなどを確認している。稼働率はこちらから予め設定しているが、極端に稼働率が高くても問題なので、設定した稼働率の中できちんと運営ができることを重視したものである。なお、開業後に発生した赤字については特に区では負担しないものとした。</p> <p>・当該施設は防災公園と一体になっているので、使いやすいようにという要求水準を設定している。その結果こちらから提示したもの以外の施設も提案があった。</p> <p>・法人の資金調達については提案書受理の後、資金の充実に伴うチェックを含めて財務分析、収支予測、斡旋融資のリスクその他を含めて業務委託。その結果を含め審査会で議論した。</p>		
資金調達方法	コーポレートファイナンス	D A 締結状況	なし
モニタリングの実施	<p>・月次で連絡会を開催し、利用状況を確認している。</p> <p>・半期ごとに財務状況と利用状況、そして年度終了時に決算書の提出を受けている。</p>		

<p>施設オープン後の利用状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 19 年4月に開設したが、東京での人材確保の難しさから、当初は人材が確保できず、稼働率を下げざるを得なかった。また人材を補充するために派遣労働者も活用したので、人件費などの経費が高んでしまったようだ。 ・平成 20 年度になりほぼ 100%の稼働率に達している。 ・提案事業の中で訪問事業等が一部未開設であるが、21 年度から順次開設していく予定である。 ・介護報酬の改定などもあって経営は厳しくなっているかと思う。当該施設に限らず、区内の事業者全体に対する側面支援として、できることをしていくためにも人材確保・定着に関する予算措置を求めているところである。
<p>課題・留意点等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・留意すべきところは、事業者選定の基準である。現場での運営について判断できる人を審査委員に入れるべきである。本事業の審査では、事業者は素晴らしいプレゼン資料を作成しており、その印象が大きく作用してしまったようだ。 ・例えばQ & Aのような形でこういったところがポイントになるのかがわかる資料が必要。一度事業が始まってしまうと本件は入所者などもあるので途中でやめる、契約を変更するといったことが非常に難しい。 ・事業者に提案をさせると、ランニングコストが高いような提案がなされてしまうという問題がある。 ・最近、このような施設は、定期借地権方式で行っているところが多い。PFIは非常に手間を要し、また建物ができた後のことについては試行錯誤になりがち。特にPFI事業権契約のモデルは、施設整備の段階は細かく書かれているがその後の運営段階などについてはあまり書いていない。事業実施段階のリスク分担を意識した事業権契約のモデルがあるとありがたい。 ・PFIの場合、長期契約なので、かえって身動きがとりづらくなることがある。例えば、採算がとれなくなってもやめることは非常に困難である。 ・破綻した場合には、一時的に公共で行う可能性もあるかもしれないが、最終的には別の事業者を探すことになると思う。

事業名	4. 吉島地区ポートパーク(仮称)整備運営事業	
事業内容	広島湾地域の放置艇対策の資するポートパーク施設として、民間事業者において、プレジャーボートの係留保管施設及びその収容に資する管理棟・駐車場等の施設等を設計・建設するとともに、これらを所有し、維持管理・運営を行う。	
実施主体	広島県	
事業類型	独立採算型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	20年	
事業方式	B00	
施設種類	港湾施設	
施設名	ポートパーク広島	
実施方針公表	H15.11.20	
入札公告(募集要項公表)	H17. 5.19	
事業者提案募集締切	H17. 5.31	
事業者決定日	H17. 9.16	
施設供用開始日	H19.10. 1	
応募グループ数	1	
選定事業者	(代表)	
	(その他)	西田鉄工(株)、特定非営利活動法人広島県環境保全創生委員会
PFI 導入経緯	<p>・ 吉島地区はかつて製材工場が立地し、隣接水域を貯木場として利用していたが、近年は利用されなくなっていた。広島県はプレジャーボートの保有数と放置艇数が共に全国1位であり、広島港内、太田川河川区域及びその周辺に不法係留が多く見られ、放置艇によるさまざまな問題が発生していたため、平成11年に改訂した「広島港港湾計画」において、貯木場の水面を活用した放置艇対策としてのポートパークを位置づけた。</p> <p>・ 当初は通常の公共事業として行う予定であったが、平成13年に国土交通省からの委託を受けた日本マリーナ・ビーチ協会のケーススタディ調査において、施設整備のPFI活用に前向きな検討結果が得られた。広島港の吉島地区が検討対象に選ばれたのは、広島湾には放置艇が多く集積していたことや既に防波堤などがあり新たな公共投資額が抑えられることが要因だと思われる。この調査において有意なVFMの発生が見込めたため、平成14年に「吉島PFI事業勉強会」を立ち上げ、事業実施の可能性について検討を始めた。</p> <p>・ 平成14年に実施した導入可能性検討において、開業後一定年数で累計黒字化が見込めたことから、本事業では独立採算型(当時はBOT又はBTO)としての事業実施が可能であると判断し、県の財政負担軽減効果を踏まえ方針決定した。</p>	

<p>検討状況</p>	<p>・ 検討期間は平成 13 年から 14 年の約 2 年間。検討体制は本庁職員 4 名(管理 2 名、整備 2 名)、地方機関 2 名の計 6 名で行った。勉強会には、国土交通省、広島県、地元銀行、政策投資銀行、コンサル協会、地元商工会など計 64 名が参加し行った。</p> <p>・ 導入可能性調査(採算性、VFM算定)業務に関しては、外部委託した。</p>		
<p>事前需要予測調査の実施</p>	<p>・ 需要予測調査は、実態調査(H14 年)、アンケート調査(H15 年)、ヒアリング調査(H16 年)を行いつつ、採算性(H15 年)と入艇見込み予想(H16 年)を実施した。プレジャーボート実態調査では、放置艇の係留場所と数の把握を行った。利用者へのアンケート調査では、プレジャーボート所有者に対して郵送と投げ込みで当施設への入艇見込みを把握した。</p> <p>・ 導入可能性検討においては、事業期間を 20 年とし、収益に直接影響する収容率について 2 パターン検討した。入艇見込み予想は、プレジャーボート所有者へのアンケート結果から算出した。1 パターン目の 350 隻を一括整備する場合、2 パターン目の 350 隻から 950 隻まで段階的に整備する場合のいずれも、事業の永続性(採算性)は確保されるという試算結果を得た。</p> <p>・ アンケート結果では、ポートパーク広島などの公的係留施設へ入艇するとの回答が約半数あり、料金設定も公営マリナーと同様の 1.5 万～2 万円の希望が多かった。</p>		
<p>需要・収益に関するヒアリングの有無</p>	<p>・ 需要予測調査において実施したアンケート回答者のうち、一部にヒアリング調査を実施した。これらは県が中心となり、外部委託により実施した。</p>		
<p>需要・収入リスクに対する考え方</p>	<p>・ 採算性を想定数 950 隻で計算した場合、20 年のトータル収入と建設費などを含めた支出を比較し、一定程度の黒字が見込めると判断した。また、8 年目には単年度黒字、15 年目には累計黒字に転換が可能であるとの結果を得た。</p> <p>・ 県は、重点放置禁止区域等を設定し、放置艇対策を強化することとした。</p>		
<p>審査における提案内容の検証</p>	<p>・ 提案における費用の妥当性、事業の安定性(採算性)について考慮した。</p>		
<p>資金調達方法</p>	<p>コーポレートファイナンス</p>	<p>D A 締結状況</p>	<p>なし</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<p>・ 毎月一回利用実績、収支実績、施設点検状況、清掃状況、修繕状況に関して、事業者が報告書を提出。</p> <p>・ 随時現地調査を実施。</p> <p>・ 年に一度収支状況を確認。</p>		

<p>施設オープン後の利用状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ H21年1月11日現在(係留可能隻数516隻)契約隻数は346隻(67%)であり、予約を含めると363隻(70%)。目標を若干下回っている状況。 ・ 予約の申込や実際に契約に至るものがある中で、解約となるものも多く、入艇隻数が伸びない。
<p>課題・留意点等</p>	

事業名	5.(仮称)大竹市自転車駐輪場施設整備・運営事業	
事業内容	JR大竹駅前の駐輪場の不足及び防犯性の向上や利用者へのサービス向上を目的として再整備する。	
実施主体	大竹市	
事業類型	独立採算型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	15年	
事業方式	BOT	
施設種類	駐輪場	
施設名	サイクルパーク大竹	
実施方針公表	H16.4.16	
入札公告(募集要項公表)	H16.7.2	
事業者提案募集締切	H16.8.2	
事業者決定日	H16.8.30	
施設供用開始日	H17.4.1	
応募グループ数	3	
選定事業者	(代表) 再開発振興(株) (現サイカパーキング(株))	
	(その他)	
PFI導入経緯	<p>・大竹市にはJRの駅が広島側の玖波駅、岩国側の大竹駅と2駅存在し、それぞれに市営の無料駐輪場(建屋なし)があった。特にJR大竹駅には、広島と岩国方面への通勤通学者が多く利用し、住宅地が近いことから自転車の利用者が多かった。従前の駐輪場では盗難が相次ぎ、不法投棄があるなど、安全性と防犯上の対策が不十分であり、毎日の自転車整理をシルバー人材センターに委託していたものの、自転車の処分にもコストがかかっていた。また駅前の景観を損ねている面もあった。</p> <p>・当初は(財)自転車駐輪場整備駐輪場センターに運営の委託をお願いしたが、首都圏中心に運営を行っているとの回答であった。その結果市の事業コストの抑制と市税等の収入見込みからPFI方式を検討し、同様施設の先例事例を参考にしながら、民間事業者の参入意向調査を行った結果、事業が可能であると判断した。</p> <p>・先行事例の竹ノ塚西自転車駐輪場整備運営事業(東京都足立区)では、当該事業の1,000台と本件と同規模であり、都会と地方という差はあるが独立採算での事業が可能と判断した。さらに市民のアンケート調査からも、有料化後もニーズがあることがわかった。</p>	
検討状況	<p>・PFIアドバイザーには、公募プロポーザルで5社のうち中電技術コンサルタントが選ばれた。</p> <p>・平成15年度に導入可能性調査を実施し、利用者アンケートと事業者ヒアリングを行い、平成16年4月に(仮称)大竹市自転車駐輪場整備運営に関するPFI事業者審査検討委員会を設置した。実施方針(案)の公表から、優先交渉権者決定を4ヶ月半、事業契約締結までを7ヶ月弱で実施した。</p>	

事前需要予測調査の実施	<p>・平成15年に大竹駅駐輪場利用者と総合市民会館利用者に、値段設定などの意向を把握するため、現地での利用者アンケート(サンプル500)を行った。PFI参入意向調査についても、地元の建設業者等36社にアンケートを行った。</p>
需要・収益に関するヒアリングの有無	<p>・参入意向調査において積極的な回答が得られた2社に対して直接ヒアリングを行い、参入意向者6社で意見交換会を行った。</p>
需要・収入リスクに対する考え方	<p>・BOT型の独立採算をとったために、民間のリスク軽減に配慮して、放置自転車規制条例を設けた。重点区域を大竹駅前に指定し、警告に従わない場合は自動二輪まで撤去できることとした。建設期間内は駅前の市有地に仮設駐輪場を設置した。</p> <p>・これまで無料であった駐輪場を有料化することで、利用者数の減少が懸念された。予測調査でも利用をやめる、自家用車の送迎にするといった意見もあったので、従前の利用台数より少ない1,100~1,200台を見込んだ。駅の付近には民間駐輪場が2つあり、最終的にはそちらの価格とあわせ、月額一般1,700円、学生1,500円になった。民間側は24時間オープンしている大型の公営駐輪場ができると警戒していたが、実際には夜20時に門を閉める民間施設のほうが防犯上の安心感があるせいか契約数が増えたようだ。</p> <p>・自転車の整理をシルバー人材センターに委託していたので、新設後も継続して雇用のお願いはあった。しかし当時はまだ派遣業が認められなかったこと、実際にはシルバー人材センターの時給のほうが高いこともあって人材の採用に関しても事業者任せに任せた。</p> <p>・和木駅の新設については、岩国市と和木町の間でまだ協議中であったため、状況がはっきりしなかった。和木駅整備により、大竹駅利用者が減少することが予想され、サイクルパークの運営にも影響が出ると懸念された。</p>
審査における提案内容の検証	<p>・大竹市初のPFI事業で完全独立採算型のBOT方式であり、事業化に際しては多くの困難が予想されたにも関わらず、最終的に3グループからの応募があった。事業期間は10年以上15年以内で提案、付帯事業も提案とした。</p> <p>・実施方針に基づき、事業期間を通じたライフサイクルコストに基づいた定量的評価、公共サービス水準に関する定性的評価を行い、3段階の配点による総合評価とした。</p> <p>・3社の応募があったが、15年後の施設の買い取り価格に開きがあった。減価償却、利用台数、維持管理費用の計算によって差がついたと思われるが、決定した事業者が最低価格で600万円であった。利用料は市によりあらかじめ設定されており、付帯事業であるレンタルサイクルやコインロッカー事業は提案とした。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価項目では、設計建設部分 34 点、維持管理、運営部分 36 点、事業計画部分 30 点、付帯事業部分 5 点の 105 点で評価した。事業計画では、初期投資や資金調達、維持管理運営費、施設買取代金、事業の安定性について評価した。付帯事業は提案としていたので、内容のみを考慮して評価した。 ・ 審査委員会は学識経験者として大学経済学部教授、経済団体関係者として商工会副会頭、市の職員として企画課、経済課、都市計画課長の 5 名で構成した。 		
資金調達方法	コーポレートファイナンス	D A 締結状況	なし
モニタリングの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ モニタリングは年に一度決算報告を受けて、赤字が出ていないかを見ている。利用者からは随時施設内にある投書箱に意見が寄せられるが、ほぼ市が対応すべき問題なので市長名で個別に返答している。 		
施設オープン後の利用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ H17年のオープン時には当初見込みよりも多い利用があったが、現在は利用率がとて低くなってきている。これはH20年3月に隣町の山口県和木町に和木駅ができ、駅前に駐輪場も新設され、和木駅の利用で大竹駅の乗降客数が2割ほど減り、以前から自転車の利用も落ち込んでいたがさらに減少したことによる。 ・ 契約事項には事業所の責で事業が終了した場合、後継があれば地位の継承を行うこととしている。市の責では損害賠償も文言に入れている。新駅ができたことによる影響は協議事項として、H20年5～6月に事業者側と話し合った。決算書を見てキャッシュフローを計算したところ、今後数年は厳しい状況が続くが、減価償却の関係で大きく利益もでないが撤退するほどでもないという結論になった。 		
課題・留意点等			

事業名	6. 桑名市図書館等複合公共施設整備事業	
事業内容	既存の図書館、保健センター、勤労青少年ホームに、新たに多目的ホールも加えた「図書館等公共複合施設」を整備。	
実施主体	桑名市	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	30年	
事業方式	BOT	
施設種類	図書館	
施設名	くわなメディアライヴ	
実施方針公表	H13.6.13	
入札公告(募集要項公表)	H13.11.12	
事業者提案募集締切	H14.3.1	
事業者決定日	H14.4.12	
施設供用開始日	H16.10.1	
応募グループ数	8	
選定事業者	(代表企業)	鹿島建設三重営業所
	(その他)	(株)佐藤総合計画 名古屋事務所、(株)図書館流通センター、セントラルリース(株)四日市支店、鹿島建物総合管理(株) 名古屋営業所、積村ビル管理(株)、(株)三重電子計算センター
PFI導入経緯	<p>・ 図書館整備については、平成10年度の市の総合計画において、図書館等の既存施設の機能充実を図るとしており、また、平成11年度末には市としてPFI手法を行財政改革として位置付け、平成12年に導入可能性調査を実施。</p> <p>・ メインの機能は図書館であり、一般市民が利用する施設ということで、何らかの利便性施設を導入したいとの考えがあったが、敷地面積等から規模の大きな利便施設は難しく、部分的な喫茶や軽食程度とならざるを得なかった。</p> <p>・ 図書館部分はサービス購入型であったが、利便性施設部分について市がリスクを負担することは考えておらず、結果として部分的な独立採算事業となった。</p>	
検討状況	<p>・ 検討体制としては、桑名市PFI推進検討委員会を設置し、検討、導入を進めた。</p> <p>・ PFI導入可能性調査およびアドバイザーは(財)日本経済研究所</p> <p>・ 参考事例として、神奈川県的美術館が独立採算混合型として参考とはなったが、PFI導入事例自体があまり多くなく、図書館等の複合施設は全国初であったため、参考となる事例がなく苦慮した。</p>	

事前需要予測調査の実施	<p>・ 新図書館設置のための利用者数の予測を事前に実施している。旧図書館の利用者実績数に、桑名市と周辺自治体の人口を踏まえ、12.5万人と見込んだ。調査結果については公表しており、数字については提案時の基準利用者数として設定している。調査は庁内(図書館)が実施し、外部委託等を行っていない。独立採算部分についての需要見込み等を行っていない。</p>		
需要・収益に関するヒアリングの有無	-		
需要・収入リスクに対する考え方	<p>・ サービス購入部分について利用者の増減に伴い対価を変動させるシステムを取り入れた。当初見込みである12.5万人を基準に、減少した場合、増加した場合にあわせてサービス対価を変動させるスキームを構築。なお、変動の上限、下限を設けていたが、実際は上限(18万人)を大幅に超える利用者(40万人超)がある。市としては、上限なくサービス対価を支払うことは困難であることから上限を設定したが、結果として利用者数は大幅に上回っており、SPC にとってはインセンティブ以上にサービス維持に係るコストが発生してしまっているものと見られる。</p>		
審査における提案内容の検証	<p>・ 住民利便施設(独立採算部分)については、内容は確認したものの、収益性等は確認できるものとできないものがあり、統一した評価は行っていない。</p> <p>・ 民間事業者からは、全ての提案で喫茶店もしくはコンビニエンスストアの提案があった。</p> <p>・ 応札及び事業計画書の提出グループは6グループ。</p> <p>・ 落札者となった鹿島グループの提案では、周辺の市場調査を行って喫茶店のニーズがあるものと判断したとのこと。当初は地元の喫茶店を提案していたが、途中で変更となった。その後、タリーズに変更となったが、市としては「喫茶」には変わりなく、リスクは民間負担であったため、特に問題はないものとした。</p> <p>・ 仮に途中でタリーズ以外の出店となった場合でも、出店事業者の切替は可能である。なお、市とSPC間およびSPCとタリーズ間には賃料は発生していない。</p> <p>・ 事業者の資金調達状況、資金調達の評価として、金融機関からの関心表明の有無、運転資金不足への対応の有無(ex.追加出資、劣後融資、予備費等)について評価。破綻時については、破綻時に想定される損害金に対する手当の有無を評価した。</p>		
資金調達方法	プロジェクトファイナンス	D A 締結状況	締結


<p>モニタリングの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 維持管理、業務のモニタリングについては、細かい項目を設定し、要求水準を満たしているかチェックを行っている。セルフモニタリングと市のモニタリングの両方を実施。 ・ 財務状況については、決算書を提出してもらっている。なお、独立採算部分のタリーズの利用者数は参考として提出してもらっている。
<p>施設オープン後の利用状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初見込み(12.5万人)を大幅に超える利用者がある。独立採算部分についても、堅調に推移している。施設利用者が多いことで相乗効果があるものと考えられる。 ・ 独立採算部分のタリーズについては、周辺に、従来型の喫茶店があっても、女性が一人で入れるような喫茶店、あるいは短時間の利用を想定した喫茶店がないことから、利用者の評判は良い。図書館利用者はもちろん、図書館を利用しない人、周辺施設(ショッピングセンター、葬祭場)利用者が利用している場合も見られる。 ・ 施設利用者が当初見込みより大幅に多いのは、潜在的な図書館利用ニーズが高かったこと、利用時間を 9:00～21:00 としている点が理由と考えられる。利用者全体の約 1 割が 19:00 以降の利用者である。 ・ 利用者アンケートとしては、意見箱を設置しているほか、市において市民モニター(4～5人)をオープン当初からお願いしており、意見を聞いている。 ・ サービス対価の減額に至るような業務不履行は、現状発生していない。
<p>課題・留意点等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者からは、喫茶だけではなく食事が取れるような場所の設置の要望があるが、設置するにはスペース的に難しく、図書館という性質上、施設内に食事をとるようなスペースを設けることも好ましくないと考えている。

事業名	7. 北九州市立思永中学校整備PFI事業	
事業内容	北九州市立思永中学校の改築・維持管理業務を行う。その際、プールは、市民開放する通年利用が可能な屋内温水プールとして整備し、その後の維持管理及びプールの運営を行う。また、民間収益事業となる大学院・地域連携センターの建設なども行う。	
実施主体	北九州市	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	15年	
事業方式	BT0	
施設種類	小中学校	
施設名		
実施方針公表	H18.2.27	
入札公告(募集要項公表)	H18.7.20	
事業者提案募集締切	1次：H18.8.25 2次：H18.11.6	
事業者決定日	H18.12.27	
施設供用開始日		
応募グループ数	4	
選定事業者	(代表)	(株)九電工
	(その他)	(株)安井組、学校法人西日本工業学園、(株)設備保守センター
PFI導入経緯	<p>・ 北九州市においては、老朽化に伴う小中学校の建て替えを毎年2~3件実施している。その流れの中で、本件については財政サイドから公共支出の削減という視点から、PFIの検討について話があり、検討を始めた。</p> <p>・ また、全国でも学校建て替えPFIは先行実績が多く、一定の費用縮減効果が出ている点、市の行財政改革の中で、公用・公共用の施設の整備にあたっては、民間の資金やノウハウを活用するPFI等による調達を推進している点なども、導入検討の背景にある。</p> <p>・ 市における学校の建て替え全体の中で、PFIの導入可否を検討し、平成15年、16年の2カ年で可能性調査を行った。可能性調査実施はパシフィックコンサルタンツ。</p> <p>・ 導入可能性調査の中では、今回のスキームとなった中学校単独建て替え+民間開放型温水プール設置の他に、中学校単独建て替え、小学校単独建て替え、小学校建て替え+給食業務、中学校複数校一括建て替え(いずれも維持管理業務を含む)といったケースを検討したが、「中学校に市民開放型のプールを併設した場合」が最も高い効果が得られるとの結論を得たことから、思永中学校の建て替えにPFIを導入する方向で固まった。</p>	

<p>検討状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平成16年～17年(H17年はPFI導入アドバイザー業務としてパシフィックコンサルタンツが実施)になると、下記のような庁内の他部署との関係や、周辺公共施設の状況に変化があり、学校建て替えだけの検討ではなく、公共サービスの提供に加えて、民間投資を誘発する手段としてPFIを活用する幅広い検討が求められた。 勝山市民プール(屋外プール)の老朽化 建て替え時期を迎えていた勝山市民プールについては、屋内プールとしての建て替えの方向で別部署にて検討していたが、調布市の調和小学校のケースのような市民開放型のプールの併設があることから、中学校建て替えと合わせて実施することの可能性検討を進めた。 対象地に面する都市計画道路大門木町線の整備にあたり、市では民地買収を行ったが、結果として道路際に1,140㎡の残地が発生し、建設局において、この用地の活用について賑わい等に寄与する内容で検討していた。しかし、敷地形状が特殊(道路際に沿った細長い三角地)であったことから、単独の活用は困難であり、中学校整備敷地を含め、ほぼ同等の面積について民間提案を受け付ける方向がないか検討を進めた。 トップダウンにより、東京都の「神宮前一丁目民活再生プロジェクト」における民間活力活用のスキームを参考にし、プロジェクトとしての魅力を高めることが求められた。 <ul style="list-style-type: none"> ・このように、独立採算型ありきではなく、庁内における様々な検討や周辺状況から、結果として市民開放型プールの併設PFIに民活を成立させるスキームとして固まっていた。 ・最終的なスキームとして、公共サービスを提供するPFI+民間投資の誘発とにぎわいづくりを民間活力で実施するものとなった。 ・なお、スケジュールについては検討期間が延長したものの、学校建て替えの時期を見直すことで対応した。中学校ということで、新学期スタートを考えていたことから、1年当初予定より開業が遅れた。 ・外部アドバイザーはパシフィックコンサルタンツ。導入可能性調査としては平成15年、16年の2カ年であるが、実質平成17年も民活検討を行っている。実施方針公表は平成18年2月。 ・先行していた各地の小中学校PFI事業は参考にし、視察等も行った。特に調布市調和小学校は民間開放のプールが併設されており参考とした。また、民活部分に関しては、東京都の神宮前一丁目プロジェクトとほとんど同じスキームであると認識している。
-------------	--

事前需要予測調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ プール利用者数の推計については、市内他プールの利用者実績数、人口、立地から、導入可能性調査の中で年間利用者数7万人～10万人の数字を設定した。学校の授業利用は6月～7月の16時までであり、その間の利用が出来ない点は反映している。 ・ 実際の提案の中では、利用者数は最低保証額を提案してもらおう形とし、この保証額を下回った場合は差額をサービス対価から控除し、上回った場合はその1/2を事業者収入としている。 ・ なお、中学校への指定管理者は導入できないため、中学校に付随するプールについては指定管理者ではなく市直営の業務委託という形となる。
需要・収益に関するヒアリングの有無	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間利用部分については、市で住宅や商業といったケースでの試算は行い、また、民間企業等へのヒアリングを実施、採算性等については一定の確認をしている。
需要・収入リスクに対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中学校という施設の性格から、学校+民間施設の合築は難しいと考えており、明確な禁止はしていないものの、リスクが切り離せない限り、合築タイプは受け入れ難いと認識していた。 ・ プール利用者数については、民間事業者から最低保証額を提案してもらい、下回った場合はサービス対価から控除、上回った場合はその1/2をサービス対価に上乗せするスキームとしている。 ・ 但し、このペナルティ・インセンティブ方式は、オープン後3年目から実施することとしており、さらにスタートにあたっては、オープン1年目、2年目の実績を踏まえて最低保証額を変更する余地を残し、あくまでも、官民双方にとってのリスクの軽減を図るものである。 ・ プールの利用収入は市の収入とし、附帯事業として民間が提案する企画(ex.スイミングスクール)、物販による収益は民間の収入となる。しかし、附帯事業の割合は小さくなく、また、附帯事業を含めたプール運営については協力会社が実施し、SPCにリスクが残らない形となっている。 ・ 民間収益部分については、借地料が支払われている限り解除はないが、仮に借地権解除となった場合は、PFI部分についても契約解除となる、いわゆるクロスデフォルト条項となっている。
審査における提案内容の検証	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者は4グループであり、九電工グループが落札した。九電工グループによる民間収益部分は、西日本工業大学大学院・地域連携センターが提案されている。なお、西日本工業大学は、以前より西小倉駅前にサテライトキャンパスを展開しており、新たなキャンパス用地のニーズがあったとのこと。 ・ プール利用者に関する提案は、各グループに差があり5万人～14万人であった。14万人という数字については、市が想定した数値を上回っており、本当に達成出来るか否かについては議論があったものの、市で判断するには限界がある。そのためにも、利用者リスクについては明確に切り分ける必要があると考えている。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ プールの運営会社は、西日本スイミングクラブが協力企業として参加している。 ・ 本事業では2段階の審査を行っているが、1次審査では民間利用部分の提案にばらつきがあった。市としては、中学校と民間施設の一体整備による共通経費の削減を期待しており、さらに、積極的なまちの賑わいに寄与するものを求めていることから、入札説明書の質問回答(2回目)において、これらの市の意向を明確にしている。 ・ 民間利用部分については、定期借地とし、借地料も提案させているが、結果として応募者間でそれほど大きな差は出ていない(市が定める基準月額単価 595 円/m²、提案 620 円/m²)。 ・ 民間利用部分については、落札したグループが提案した大学の他に、介護付き老人ホーム、専門学校、フィットネス、商業テナント、駐車場といった機能の提案があった。 ・ 北九州市では手続き上 WTO に則る必要があり、総合評価一般競争入札であるかぎり、民間利用部分に関する提案も、全体の提案の一部であり、評価項目に則って評価すべきであるが、各グループからの提案内容が様々であったため、何を審査すべきかという点について審査会の中でも様々な意見が見られた。 ・ 落札者の提案によって、23.7%の財政縮減が可能であると見込まれた。また、民間収益事業の土地借地料として、50年間で440百万円の収入が市に見込まれる。 		
資金調達方法	プロジェクトファイナンス	D A 締結状況	締結
モニタリングの実施	-		
施設オープン後の利用状況	-		
課題・留意点等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間利用部分は、西日本工業大学が一括で買取するとのこと。SPC は市へ賃借料支払いを行うが、PFI 事業期間 15 年に対し、定期借地権は 50 年であるため、PFI 事業期間終了時に、その後の賃借料支払い方法については協議を行うこととしている。 		

事業名	8. 緑風園改築及び運営事業	
事業内容	築後 40 年を経て老朽化が著しく、改築。事業範囲は、知的障害者更生施設整備業務と同施設の運営・維持管理業務。	
実施主体	新潟県	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	10 年	
事業方式	B00	
施設種類	知的障害者 入所更生施設	
施設名	緑風園	
実施方針公表	H15.2.5	
入札公告(募集要項公表)	H15.7.18	
事業者提案募集締切	H15.8.29	
事業者決定日	H15.10.9	
施設供用開始日	H18.4	
応募グループ数	3	
選定事業者	(代表)	社会福祉法人のぞみの家福祉会
	(その他)	
PFI 導入経緯	<p>・建物の老朽化による改築検討にあたり、PFI 導入が検討の対象となった。県財政の観点からは平準化とコスト縮減が図られるということ、あわせて運営を民間法人に委託することで、民間の経営や処遇のノウハウが活用され、利用者に対するサービスの向上が図られることから、PFI 導入を検討した。</p> <p>・PFI 法に則って事業者の選定を行うことで透明性、公平性、競争性が保たれるということと VFM が生じるということから導入に到った。</p> <p>・運営に係る費用は、自立支援法に基づく安定した収入が見込め、また、施設整備に対する補助金が見込めることから、独立採算混合型となっている。</p> <p>・補助金は、施設の定員に応じた基準額の 4分の3 に当たる県の補助の 3分の2 を国が補助する形になるので、実質的には 2分の1 が国の補助となる。但し、基準額内での整備は難しく、緑風園は基準額を上回っている。</p> <p>・施設整備費用として、補助金が約 3 億円、サービス対価として事業期間にわたり分割で支払っているのが約 7 ～ 8 億円である。</p> <p>・独立採算混合型となったのは、県立施設の改築であることから施設整備費は県が負担することが適当であり、また、施設の運営は通常の民間施設と同様に、自立支援法に基づく収入で運営できると考えたためである。</p>	

<p>検討状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 13 年度から改築について検討を開始し、その中で PFI 手法についても検討し、平成 14 年度に実施方針を公表した。 ・新潟県における PFI 導入について、新行政推進室(当時)で検討を行っていたが、同時期に障害福祉課が当該施設の改築を検討しており、規模的にも適当であったこと等から導入の運びとなった。 ・アドバイザーについては平成 13 年度にパシフィックコンサルタンツに PFI 導入準備調査を委託した。その中で公立学校、県営住宅及び社会福祉施設のケースを検討した。その後、導入実務については日本経済研究所に委託している。 ・庁内の検討体制としては、障害福祉課が直接の担当となり、PFI 担当である新行政推進室と連携して進めた。 ・特に参考とした他事例はない。当時、類似した事例がなく、その後も少ないものと思われる。
<p>事前需要予測調査の実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・需要については、その時点で利用者があり、更に圏域の待機者がどの程度いるかを把握しており、重度の待機者がいることも見込めたため、70 人の定員は問題がないと考えた。
<p>需要・収益に関するヒアリングの有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者ヒアリングについては、平成 13 年の導入準備調査において建設業者と社会福祉法人、平成 14 年の導入実務段階においても建設業者、社会福祉法人、金融機関などに対して委託業者を通じて実施した。 ・周辺住民との関係についても既にある施設の改築であったため、特に問題はなかった。 ・入所者の保護者への説明は、平成 14 年度の実施方針公表前に行った。
<p>需要・収入リスクに対する考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者負担については、現在、施設が直接利用者から受け取る形になっているが、特に問題が発生しているとは聞いていない。成人の施設であり、障害者年金を受給していれば、利用者負担を支払うだけの収入があると考えられる。 ・自立支援法に基づく収入は他事業に使えないものであり、社会福祉法人が他事業を行った場合でも、その影響が当該事業に及ぶとは想定しにくい。 ・法人そのものが破綻すると運営が出来なくなる可能性は無いとは言えないが、その場合は、新たに運営委託先を探すことが事業契約に明記されている。 ・施設内での授産事業は保護者会の事業としており、その収入も少額であり運営費に充てるものではない。 ・類似事例がない中で、事業スキームをどうするかが非常に大きな課題であった。国の補助金の規定があるため、事業者は社会福祉法人に限定することとした。また、内閣府や総務省、厚生労働省など関係機関との協議を重ねていた。 ・県内の社会福祉法人に限定した理由の一つとして、社会福祉法人に対する監督権限が県にあり、法人全体を監督できる立場であるためである。既存の施設の運営なので、地域に根ざした法人が望ましいという考えもあった。最終的に応募してきたのも新潟県内でも当該施設がある地域の法人のみであった。

<p>審査における提案内容の検証</p>	<p>・募集要項等で、知的障害者更生施設の運営にかかる収入については、障害程度区分ごとの人数及び見込みの金額を提示した。</p> <p>・根拠がある内容を具体的に記述しているかが審査の対象となった。</p> <p>・資金不足対策なども評価の対象となっている。また、事業計画には差がつきにくかったため、主にサービスの計画がどれだけ検討されており、かつ具体的かを評価した。</p>		
<p>資金調達方法</p>	<p>コーポレートファイナンス</p>	<p>D A 締結状況</p>	<p>なし</p>
<p>業務状況モニタリング</p>	<p>・毎月の初めに月間業務報告書の提出を求めている。</p> <p>・現地モニタリングは年2回実施している。</p> <p>・モニタリングの点検表は施設監査に準拠して県が作成し、事業者にも送っている。</p> <p>・収支報告は、年に1回報告書を提出してもらっている。制度の変更もあり、比較が難しい部分もあるが、前年比や当初計画とのずれなどを確認している。</p> <p>・県と金融機関との間で本事業にかかる直接の取決めはしていない。融資の返済計画等は確認している。</p>		
<p>施設オープン後の利用状況</p>	<p>・平成19年、20年の利用状況を見るとほぼ入所率100%で推移している。</p>		
<p>課題・留意点等</p>	<p>・近隣に同種の施設はあるが、事業の性質上、競争が問題となることはなかった。</p> <p>・他の県立障害福祉施設も老朽化が進んでいるため、検討が必要である。今後も県立障害福祉施設の改築を検討する場合、PFI手法は有効な手法の一つと言える。</p> <p>・緑風園の次に実施したにしき園PFI事業では、ソフト部分にも県がサービス対価を支払う予定である。</p> <p>・制度変更のリスクは、当施設に限らず全体の障害福祉施設に及ぶので、特に本事業の課題とは考えていない。</p> <p>・市場の冷え込み、金融危機の影響がどのように出てくるのかを懸念している。</p>		

事業名	9. 市川市クリーンセンター余熱利用施設整備・運営事業	
事業内容	市川市クリーンセンターから発生する余熱を有効利用する温水プール、温浴施設等で構成される健康増進施設。プールゾーン、風呂ゾーン、休憩ゾーン、管理・共用ゾーン及び提案施設による余熱利用施設と駐車場等の外部施設で構成される。	
実施主体	市川市	
事業類型	混合型	
事業期間(維持管理・運営期間)	15年	
事業方式	BOT	
施設種類	余熱利用施設	
施設名	クリーンスパ市川	
実施方針公表	H14.12.20	
入札公告(募集要項公表)	H15.3.3	
事業者提案募集締切	H15.7.15	
事業者決定日	H15.8.20	
施設供用開始日	H19.9.1	
応募グループ数	3	
選定事業者	(代表)	
	(その他)	(株)三橋建築設計事務所、セントラルスポーツ(株)
PFI導入経緯	<p>・平成6年にクリーンセンターが稼動して以来、地元から地域還元施設の要望が寄せられていた。バブル崩壊の影響により棚上げされてきたが、平成12年度から庁内検討を再開した。</p> <p>・平成13年度にPFI導入可能性検討を含む「市川市余熱利用施設建設計画基礎調査」を実施し、PFIの導入についての適性が確認できたためPFI事業としての実施を決定した。</p> <p>・余熱利用施設については、運営について民間に十分なノウハウがあると認識し、積極的に需要変動のリスク(およびリターン)を民間に移転することで、民間の創意工夫によるサービス水準の向上のインセンティブが事業期間にわたって働くことを意図した。</p> <p>・市内で営業する既存銭湯との兼ね合いから、利用料の下限は、市内の銭湯の料金を下回らない額を設定する必要があった。事業者は自由に料金設定して集客を図るなどすることができないことから、フィットネスクラブをはじめとする独立採算事業や、運営に関するノウハウを生かすことにより、事業の採算をとれるものと考えた。</p> <p>・類似施設で事業方式がBOTということから、「福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業」、「当新田環境センター余熱利用施設の整備・運営事業」を参考事例とした。</p>	

検討状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI導入可能性検討を含む「市川市余熱利用施設建設計画基礎調査」については、日本 PFI 協会に委託した。PFIアドバイザーとしては、パシフィックコンサルタンツに委託し、モニタリング業務についても、現在も継続して委託している。
事前需要予測調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需要予測調査、民間事業者ヒアリング及び市民ニーズの把握について実施した。 ・ 需要予測調査については、平成 13 年度の PFI 導入可能性調査(委託先:特定非営利活動法人日本 PFI 協会)において実施した。需要予測調査の結果は特に公表していない。
需要・収益に関するヒアリングの有無	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者ヒアリング及び市民ニーズの把握については、平成 15 年度のアドバイザー業務(委託先:パシフィックコンサルタンツ株式会社)において実施した。また、市民ニーズの把握については、平成 13 年度にも、市民に対するアンケート調査を市が実施している。
需要・収入リスクに対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業スキームやリスクについては、導入可能性調査の段階において、サービス購入型 + 独立採算型の導入の適合性について検討を行い、ヒアリングを通じて、民間事業者の意向を確認した。 ・ 温泉に関しては、事前のヒアリング等において民間事業者からリスクの懸念を示されていたことから、市が事前に独自調査を行い、募集時点では、ほぼ温泉が出ることを確認していた。温泉掘削後に温泉が利用できないことが判明した場合や、温泉枯渇等の理由で温泉が利用できなくなった場合、それに伴う諸経費の増加等のリスクについては、市が負担するものとして、募集要項、リスク分担表に明記した。 ・ 現在は、浦安市や船橋市、江戸川区において、民間事業者による温浴施設がオープンしているが、事前調査の段階では開発されておらず、当時把握していたのは、公共が運営するプール等の施設のみであった。 ・ 事業期間中の安定した利用者の確保のため、本施設に温泉機能を導入し、周辺の類似施設等との差別化を図った。また、市川市内には銭湯が非常に多いことから、利用料金は、銭湯組合が提示した額を下回らないものに設定した。 ・ 東京外郭環状道路の整備が完了しておらず、周辺の計画道路の状況が不確定であったため、道路条件については、現状を前提として計画を行い、かつ、外環完成後の状況にも整合する計画とした。 ・ 着工が開始されてから、地下に残置することとしていた埋設廃棄物から規定以上のダイオキシンが測定されたため、建設を中断した。市として地下埋設廃棄物の全量撤去の方針を決定し実施した。契約変更等の検討には半年程度を要し、これに伴って発生した費用は、契約書の規定に基づき全て市が負担した。そのため、契約変更と、当初設定した債務負担額の変更が必要となったが、債務負担行為については、財政課に相談したところ、追加で発生する費用について別途、債務負担行為を設定する方法となった。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 結果として、ダイオキシン問題への対応のため、施設開業が1年近く遅れ、東京外郭環状道路の整備と同時期のオープンとなった。 		
<p>審査における提案内容の検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 審査基準の配点については、先行事例を参考として検討会での審議により、価格:価格以外 = 40:60とし、価格以外の提案を重視することで、過度の需要を見込んだ提案が優位にならないように配慮を行い、需要リスクについてリスクな提案を行わないための誘導を行った。結果として価格及び価格以外の評価が両方とも1位であった提案が最優秀提案と選定されましたが、40:60の割合でも非常に価格の低い提案が出された。 ・ 利用者数及び利用料収入の算定については提案書の様式で記載を求めた。記載内容についての詳細さ、考え方の合理性等について審査を行った。温泉利用者数等については想定見込み数が提案されたものの、算定された利用者数が妥当であるかどうかは事業者の運営内容にも左右されるものであり検証は困難であると考えていた。 ・ 需要予測の確実性:需要に関する説明の合理性、データの熟度を評価 ・ 資金調達の確実性:金融機関の関心表明、提案への関与度合い ・ 事業悪化時の対処方法:代表企業・構成企業の関与度合い(出資の割合、劣後ローンの有無等)、リスクの把握の程度、具体的対処方法についての提案の有無 ・ 構成企業の財務状況:構成企業の財務諸表のチェック ・ 審査基準について、先行類似事例で価格重視の提案が選定された事例等が話題になり、過度な需要を見込んだ提案者が優位にならないような審査基準について議論がなされた。 ・ 民間事業者の提案での需要予想の適否については、一定のデータに基づく算定がなされた場合、PFIの審査委員会の場での検証は困難ではないかとの意見が出された。 		
<p>資金調達方法</p>	<p>プロジェクトファイナンス</p>	<p>DA締結状況</p>	<p>締結</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月1回、月次報告書の受領時に市と事業者(SPC担当者、委託運営者)での定例会議を開催し、業務の状況を把握している。問題発生時は随時報告と確認を行っているが、これまで、特にトラブルは発生していない。 ・ 定量的数値を要求水準の適否の判断基準とはしていないが、利用者数、利用収入、利用者からの意見、エネルギー使用量等のデータの報告に基づき、事業者の業務の適正な実施の確認材料としている。 ・ 事業者選定時のアドバイザーに、建設期間及び供用開始後のモニタリング支援業務を委託し、月次モニタリング、財務モニタリングについて専門的知見からの支援を得ている。 ・ 館内やHP上で利用者アンケートを行うなど、運営努力が見受けられる。 		

<p>施設オープン後の利用状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開業後、利用者数については民間事業者の想定を少し下回っているものの、消費単価は当初予想以上であるため、収入については上回っている。利用者数については開業後 1 年を経て、前年同月を上回る水準で順調に推移している。平日の利用者は固定層で占められるが、土日、夏休み期間は利用者が増加する傾向にある。利用料金についても、土日は 100 円ほど高めに設定されている。 ・ 施設の運営はセントラルスポーツが実施。最寄り駅からのルートバスなども運行している。
<p>課題・留意点等</p>	

事業名	10. 杉並公会堂改築並びに維持管理及び運営事業	
事業内容	民間は使用者に貸すホールや駐車場などの利用料金のほか、カフェの運営収入を事業収入とすることができる。	
実施主体	杉並区（東京都）	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	29年9ヶ月	
事業方式	BOT	
施設種類	公民館・市民ホール等	
施設名	杉並公会堂	
実施方針公表	H13.12.21	
入札公告(募集要項公表)	H14.4.23	
事業者提案募集締切	H14.9.10	
事業者決定日	H14.11.26	
施設供用開始日	H18.6	
応募グループ数	3	
選定事業者	(代表)	
	(その他)	(株)佐藤総合計画、(株)京王設備サービス
PFI導入経緯	<p>・平成10年頃から旧公会堂の老朽化に伴い建替計画が進んでいた。庁内で検討会を設け、当時はPFI制度もなかったことから通常の公共事業として検討していた。久米設計事務所が基本設計を出す段階まで来ていたが、当時はバブル後で経費の見直しが進められるなど、一度に100億近い建設費用がかかることへの懸念が大きくなったため、平成11年に建替計画の方針が変更になった。</p> <p>・平成12年6月に庁内にてPFI導入調査研究を開始した。当時は区の財政が厳しい状況であり、行財政改革が急務でPFI制度の研究を進めた。その結果、財政支出の抑制や民間活力の活用によるサービス向上などが図られると判断した。平成13年度からパシフィックコンサルタンツを交え、導入に向けて本格的な検討を開始した。平成13年12月に実施方針を公表し、平成14年4月に入札公告を開始し、平成15年3月に契約を締結した。平成18年6月に開館した。</p> <p>・行政は財政支出の抑制と平準化が図られること、事業者は安定的な収入が確保でき、リスクが低く抑えられるメリットがある。さらに一定水準を越えた分は収入とすることができるインセンティブを設け、サービス購入型と独立採算型の混合型で、より質の高いサービスの提供ができると判断した。</p>	

	<p>・事業者は主に貸館業務をメインに、カフェ運営、自主事業、駐車場運営を収入とし、差額の維持管理運営費を区がサービス単価として支払う契約である。旧公会堂の稼働率から、大ホール 70%、小ホール 80%で算出した。貸館業務については、当初の予想を上回る稼働率で推移している。カフェ運営に関しては、当初の基本設計にも含まれ、要求水準書の段階から明記している。これはホール事業に、区民が集うパブリックスペースが必要との判断からと思われる。</p> <p>・自主事業は年間計画を提出してもらい、それを区が認める形で継続している。本来の貸館業務のみならずそれ以外の事業によって、民間によるプラスアルファのサービス向上を期待した。</p>
検討状況	<p>・平成 12 年に PFI 調査研究会(予備調査を含め制度研究)区行政内部組織を設置した。研究会には所管である区民生活部だけではなく、企画部や建築部など庁内の部を横断して組織し、北海道大学大学院教授の宮脇淳氏を学識経験者として迎えた。平成 13 年に PFI 調査検討委員会(導入可能性調査の実施)区行政内部組織を設置した。先の調査研究会の報告を受け、学識経験者を専門委員に、また外部アドバイザーとしてパシフィックコンサルタンツと共に、実施に向けて検討を開始した。</p> <p>・参考とした事例は、すみだトリフォニーホール、なかの ZERO ホール、文京シビックホールなど。特に PFI 制度を活用した事例としてではない。墨田区は新日本フィルハーモニー交響楽団が本格的フランチャイズを導入していることから、すみだトリフォニーホールを特に参考にした。</p>
事前需要予測調査の実施	<p>・導入可能性調査の中で、平成 13 年 7 月に PFI に知見のある建設、不動産、商社、銀行など企業 40 社にアンケートを実施し、36 社から回答を得た。同 8 月にこの調査結果に基づき、特にリスク負担のあり方について検討を加えた。綿密なマーケティング調査や需要予測調査は行っていない。過去の公会堂利用状況などから、ホール利用の稼働率は安定して見込めると判断した。</p>
需要・収益に関するヒアリングの有無	-

<p>需要・収入リスクに対する考え方</p>	<p>・民間事業者の需要リスク負担について、基本的な考え方は次の3点である。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 区が積極的に利用促進を図ること。全体の事業費に対し運営収入の比率がそれほど大きくないことから、区が利用促進を進めていくことでリスクが軽減できる。 2. 旧公会堂の運営実績を踏まえ、新公会堂の需要予測の精度を高め、運営リスクをなるべく小さくするように努める。 3. 事前に予測できない理由により、区及び区民の利用が大幅に減少した場合の取り扱いについては、別途サービス対価の見直しを想定した。 * 契約書で「事前に予測できない事由により区による本件施設の利用が大幅に減少した場合は、維持管理・運営サービス購入料の見直しが行われるものとする。」と定め、対処することとしている。 <p>・利用者減による料金改定の見極めは、両者協議としている。開館以来、予想を超える利用があるので利用料金の見直しはしていない。料金は事業者の提案による価格であるが、要求水準書に区としてのホール利用料金の参考価格を公表し、同程度の水準を求めたところはある。参考価格は、旧公会堂、区民センターなどの類似施設の料金を元に算定した。他施設の料金設定と比較して、大ホールは同程度であるが、スタジオなどは安いほうだと聞いている。</p> <p>・行政が使用する場合として、区や区の文化交流会、区が共催、後援する団体、友好提携オーケストラである日本フィルハーモニー交響楽団の予約優先枠を設けている。この場合の利用は大ホールが中心で、区民が主に使う小ホールやスタジオの予約と重なることはない。また大ホールはプロの興業にはやや規模が小さく、大学オーケストラなどのアマチュア利用に適した規模である。</p>		
<p>審査における提案内容の検証</p>	<p>・参加資格を得た入札者は、新日鉄都市開発グループ、オリックスグループ、大林グループの3グループであったが、実際の入札には大林グループのみが参加した。</p> <p>・審査は基礎審査70点、定量化審査30点の配点で行った。基礎審査では提案内容が区の求める要件を満たしているか、定量化審査では施設計画、運営計画、維持管理及び事業計画についてそれぞれ審査した。配点で最も高い項目は資金計画の妥当性・確実性の4点であるが、事業者には3点を付与しており高い評価を行った。</p>		
<p>資金調達方法</p>	<p>プロジェクトファイナンス</p>	<p>DA締結状況</p>	<p>締結</p>

<p>モニタリングの実施</p>	<p>・月1回、区と事業者による定例連絡会を開催し、書面による実績報告(維持管理、運営)に基づき、事業の実施状況を確認。</p> <p>・運営を行っている(株)京王設備サービスからは、小まめに区に報告をもらっている。安全面に関わる設備については、区の職員が現場に赴いて確認している。モニタリングは施設の利用可能性(アベイラビリティ)、維持管理のサービス水準などの項目に基づき、×の3段階で評価している。</p> <p>・四半期ごとに提出される総括書に基づき、財務状況の確認を含めたモニタリングを実施。今後は提案書での事業計画と現状の比較を行っていく。</p>
<p>施設オープン後の利用状況</p>	<p>・予想を超える利用者があり、平成18年の開館から右肩上がりの状況が続いている。80%を超える稼働率で、高い月では90%近くになっている。</p> <p>・施設のPRについては、区の広報紙に公会堂の事業を掲載する程度である。施設利用予約は他の施設より早く、18カ月前から可能であり好評である。</p> <p>・定期的に区と事業者と日本フィルの3者会議を開き、施設利用などソフト面での調整を行っている。日本フィルと毎年秋口に年度協定を結び、年に大ホールや他ホールを含めて合計100回程度の利用をいただいている。区では年に4回ほど、シーズンコンサートを開催している。</p> <p>・苦情はオープン当初の平成18年、19年ごろは区のほうにあったが、最近ほとんどない。利用者の反応もよく、事業者にはきちんと運営してもらっていると評価している。</p>
<p>課題・留意点等</p>	<p>・運営期間が3年などの指定管理者制度と異なり、事業期間が長期の公会堂は、安定した運営が可能になっていると思われる。</p>

事業名	11. 空港駐車場整備等事業	
事業内容	北九州空港利用者のための駐車場の設計、建設、運営及び維持管理	
実施主体	大阪航空局	
事業類型	独立採算型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	15年1ヶ月	
事業方式	BOT	
施設種類	駐車場	
施設名	北九州空港駐車場	
実施方針公表	H16.12.17	
入札公告(募集要項公表)	H17.1.31	
事業者提案募集締切	H17.3.31	
事業者決定日	H17.4.26	
施設供用開始日	H18.3	
応募グループ数	4	
選定事業者	(代表)	(株)合人社計画研究所
	(その他)	
PFI 導入経緯	<p>・国土交通省では、平成15年度より新規着手事業のうちPFIに適する事業についてはPFIで実施することを原則とし、PFI方式の導入を積極的に推進している。また、航空局では平成15年度から新たに供用される空港駐車場の事業主体については、公募制を実施することとしていた。</p> <p>・そのような状況の下、北九州空港の駐車場整備については、PFI事業で実施することが決定された。</p>	
検討状況	<p>・平成16年9月頃からPFI方式導入の検討を始め、同年12月に実施方針を公表した。平成17年1月に特定事業の選定、4月に事業者の選定、5月に事業契約の締結を行い、翌年の平成18年3月に運営を開始した。検討期間が短かったことや、類似の先行事例もあったことから、導入可能性調査やアドバイザーの活用は行っていない。</p> <p>・江坂駅南立体駐車場整備事業(大阪府)、鯖江駅周辺駐車場整備事業(福井県)、神戸大学医学部附属病院立体駐車場施設整備等事業(兵庫県)など、PFI方式による駐車場整備事業の先行事例があったため、当該事業でもPFIの実施は可能であると判断した。独立採算型とした理由は、これまでも空港の駐車場は国が整備し、民間に運営を委託してきた経緯があり、整備費用を含んだPFI方式でも事業期間内で費用回収ができると判断したため。</p>	

事前需要予測調査の実施	<p>・需要予測は、全国の類似空港の駐車場容量等を分析、比較検討した。年間航空旅客数 100 万人以上 500 万人未満、有料の駐車場、軌道系アクセスがない等の空港駐車場実績から、類似空港を函館、仙台、新潟、小松、広島、松山、高知、長崎とした。</p> <p>・その結果、北九州空港においては、周辺民間駐車場も含め旅客 1,000 人につき 1 台の利用があると試算した。北九州空港ターミナルビルの規模は 150 万人対応であることから、駐車場規模は 1,500 台を所要台数とした。</p> <p>・募集要項では試算データを開示した。</p>
需要・収益に関するヒアリングの有無	-
需要・収入リスクに対する考え方	<p>・社会情勢の変化(例:利用者の著しい減少)等により、駐車料金の上限を変更する必要が生じた場合には、利用料金の変更承認申請を行い、審査で認められれば、事業者は上限料金を変更することができるとしている。</p> <p>・駐車場は空港島内にあり、島内には類似事業がないことから、旅客数の増減が駐車場利用者数に大きく影響する。</p> <p>・時期によって利用者の増減はあるものの、利益が確保できている状況である。</p> <p>・空港の(平面)駐車場事業は、維持管理費用が比較的低いと言われており、今回は島内空港ということもあって、競合事業者が近隣に不在であるため、比較的安定性の高い事業であるといえる。空港の存在は地域に大きな経済波及効果を及ぼすため、地元行政が路線誘致等のトップセールスを行うことから、維持管理費を抑えることができれば、安定した事業になり得ると言える。</p> <p>・年間 65 日超の満車日があれば、航空局と事業者は拡張整備に向けて協議することになっている。この場合も、事業者が施設整備を行う。</p> <p>・お盆時期や年末年始などの繁忙期には、事業者側の申し出により用地の一時使用が可能である。</p> <p>・当該空港の駐車場利用形態の特長は、泊車が多い点である。北九州空港などの海上空港では、航空機の離発着時間に制限が少なく、早朝深夜便の設定が可能となっている。</p> <p>・時間料金と泊車料金の両方が審査対象料金であった。</p> <p>・料金設定は上限承認料金を超えなければ、事業者が自由に設定できることとしている。(つまり 1 時間料金と 24 時間料金がそれぞれ上限承認されているので、1 時間を越えて 24 時間以下の時間は、上限料金の範囲内で自由に設定が可能。現事業者は 1 時間を超える料金が、24 時間以下の料金と同じである。)</p> <p>・土地は、国が事業者の有償貸付を行っている。使用料については、貸付料算定要領に基づき毎年度算定のうえ徴収することとなっている。しかし、大幅な使用料の振れはリスクとなるので、前年度比最大 1.2 倍、最低 0.8 倍としている。</p> <p>・事業期間 15 年の根拠は、事業に必要な施設について税法上の耐用年数が一番長いものを選択し採用した。</p>

<p>審査における 提案内容の検証</p>	<p>・事業者選定の際には、設定料金に整備費や事業の収益性などが収斂されると判断したため、設定料金のみを評価点の対象とした。</p> <p>・事業、収支、資金計画は、整合性がとれていることは確認できるが、客観的に優劣をつけることは難しいと考えている。</p> <p>・(有料駐車場事業の実績がある)単独法人を参加条件にしていたので、SPC の設立は求めている。</p> <p>・資金調達の方法は、コーポレートファイナンスによる。結果的に10億円未満の事業となったので、コーポレートファイナンスが可能な単独法人が応募者となった。</p> <p>・事業者選定は3段階に分けて行っている。参加資格審査(一次)を行い、通過した事業者に対して、設定料金の審査(二次)を行った。その後二次で決定した事業者に対して、事業計画等の審査(三次)を行った。最も重要視したのは二次審査である。</p> <p>・審査委員会は5名で構成し、会長には有識者を迎え、残りの委員4名は航空局関係者である。</p>		
<p>資金調達方法</p>	<p>コーポレートファイナンス</p>	<p>D A 締結状況</p>	<p>なし</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<p>・毎月の利用台数や収支状況等をチェック。</p> <p>・収支状況は毎年の報告を義務付けている。</p>		
<p>施設オープン後の 利用状況</p>	<p>・運営開始後の状況は、当初の事業者予測を上回る利用であった。</p> <p>・オープン直後は施設見学者の利用が多かったが、直近で把握している平成20年11月では約3万台/月の利用となっている。これは、当局で当初想定した月4万5千台の利用台数は下回っているものの、事業者は設備投資を吸収できており、開業2年目から単独黒字を計上している。</p>		
<p>課題・留意点等</p>	<p>・今後は更なる利用者へのサービス向上を期待しているが、利用者に利益還元するインセンティブが働きにくい事業の仕組みになっていることが今後の課題である。</p> <p>・使用料については駐車場という収益事業に供されていることから、収益分析法により積算賃料を算出している。これは一般の企業経営に基づく総収益を分析して、土地等が一定期間に生み出すであろうと期待される純収益を求め、これに必要諸経費等を加算して使用料を算定するものであり、収益が上がると使用料も上がる。</p> <p>ただし、収益率よりも、経済環境の悪化による土地評価額の下落により、使用料が下落することがある。</p>		

事業名	12. 江坂駅南立体駐車場整備事業	
事業内容	延床面積 1915 平方メートルの敷地に自動車 106 台、自動二輪車 30 台の自走式立体駐車場（一層二段）を整備。	
実施主体	大阪府	 
事業類型	独立採算型	
事業期間（維持管理・運営期間）	15 年	
事業方式	B00	
施設種類	駐車場	
施設名	ESAKA - フラッツ	
実施方針公表	H13.1.30	
入札公告（募集要項公表）	H13.5.9	
事業者提案募集締切	1 次：H13.6.26 2 次：H13.10.3	
事業者決定日	H13.12.11	
施設供用開始日	H14.11	
応募グループ数	16 5	
選定事業者	(代表)	(株)西松ビルサービス
	(その他)	(株)ジャパンメンテナンス、(株)青菱コミュニティ、三菱プレジジョン(株)
PFI 導入経緯	<p>・ 吹田市の江坂駅は、国道 423 号に併設された大阪市営地下鉄御堂筋線の新大阪から 2 つ目の駅である。駅周辺地区は、商業・娯楽施設をはじめ、オフィスビル等が立ち並ぶ都市化の進んだ地域である。</p> <p>・ 駅周辺には駅北側に大阪府営の江坂立体駐車場、東側に吹田市営の江坂公園駐車場、南側に財団法人大阪都市整備推進センターが運営する江坂南駐車場等の公営駐車場があった。さらに民間でも一時駐車場が整備されていたが、依然として違法路上駐車が多く、駐車場不足が慢性化していた。駅周辺は違法駐車対策重点地区に指定され、大阪市周辺の地域では問題が深刻であった。</p> <p>・ 駅南側の国道 423 号線高架下にある平面自走式の江坂南駐車場（収容台数 60 台）を、1 層 2 段の自走式立体駐車場とし、駐車台数を拡大する案が浮上した。当時大阪府は財政状況が厳しく、運営していた財団法人大阪都市整備推進センターも追加投資ができない状況にあった。周辺にはすでに国庫補助を使って建設した府営駐車場もあった。</p> <p>・ 大阪府では、平成 9 年から土木部内に公共施設の新たな整備手法を検討する BOT 研究会を設け、事業化の検討を進めていた。この中で江坂南駐車場を独立採算型の PFI 事業として、事業計画を立てたところ、事業収支が十分見込めるという試算結果が出た。また平成 11 年 9 月に PFI 法が施行されたこともあり、同年 11 月に大阪府 PFI 検討委員会を発足させた。</p>	

<p>検討状況</p>	<p>・平成12年9月に(株)ニュージェックとアドバイザー業務委託契約を結び、その助言を受けながら平成13年1月に実施方針を公表した。同年5月に募集要項を公表し、12月に事業予定者の選定、公表を行い、平成14年3月に事業者(SPC)と協定を締結した。</p>
<p>事前需要予測調査の実施</p>	<p>・PFI事業の検討の中では需要予測調査は実施していないものの、違法駐車対策という社会的問題として府も需要予測調査は行っていた。</p> <p>・駐車台数設定106台の根拠は、現状の限られた敷地内で平面自走式から1層2段の自走式立体駐車場にした場合に駐車可能な台数として算定した。エリア、スペースが決まると規模は同じになり、高架下では2層が限界であった。</p> <p>・駐車料金の設定は、当初から10分50円を採用しており、募集にあたっては同じ料金設定を継続した。</p> <p>・御堂筋線江坂駅付近では、大阪市外から大阪市内へ車で通勤する方を対象としたパークアンドライドの制度を導入している。</p> <p>・土地占用料については、土地評価額の3%を支払うことになっている。評価額は毎年変動するが、公共用地なので事業者になれば安い価格だと思われる。</p>
<p>需要・収益に関するヒアリングの有無</p>	<p>・アドバイザーは(株)ニュージェックに依頼したが、当事業に対する関心など民間事業者へのヒアリングなどは行っていない。高架下に駐車場をつくる設計手法は技術的に高度であり、パーキング会社よりもゼネコンにヒアリングを行うことが考えられた。しかし特定の会社にヒアリングを行うことは公平性に欠けると判断して、一切行わなかった。その結果16の事業者から応募があった。</p>
<p>需要・収入リスクに対する考え方</p>	<p>・事業期間15年終了後は、原則的に事業開始時の状態に戻すこと、つまり駐車場施設を撤去して更地にするということになっている。これは道路法上において、占用期間終了後の措置は原状回復が定められているためである。高架下の特殊な建物であり、耐用年数の点からも、事業期間は15年を採用した。</p> <p>・本駐車場は、公共的施設として既存の大阪府営の江坂立体駐車場と同程度の仕様を求めており、法定償却期間が事業期間の15年を上回ることになる。現段階では、割増償却等の措置がないことから、事業者に会計上の負担が生じる。</p> <p>・当初から需要が見込まれた地域だけに、当事業に着手した頃と比較すると現在多くの事業者が近隣で駐車場を運営している。競合施設は増えているが、当初の目的であった違法路上駐車は大幅に減少した。</p>

<p>審査における提案内容の検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一次審査に対して事業者の応募が 16 社あったが、審査項目の得点が高かった上位 5 社が通過した。本事業の遂行に必要な経営資源、能力、ノウハウ等を持ち、事業方針が府と概ね一致することを確認するものであり、当初から多くの応募があるとみていたので、予定どおりの結果であった。 ・ 二次審査ではさらに詳細な内容について評価したが、全体的にレベルが高く、5 グループが拮抗する内容であった。最終的に優先交渉権者には、(株)西松ビルサービスを代表企業とするグループが選ばれた。 ・ 審査委員会は公共経済学を専門とする大学教授 2 名、駐車場関連財団、銀行、公認会計士、行政それぞれ 1 名の 6 名で構成した。 ・ 資金調達代表企業の(株)西松ビルサービスがコーポレートファイナンスで行い、自己資本 2 割融資 8 割で準備した。 		
<p>資金調達方法</p>	<p>コーポレートファイナンス</p>	<p>D A 締結状況</p>	<p>なし</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 毎月利用台数を確認。 ・ 毎年収支状況を確認。 		
<p>施設オープン後の利用状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月に約 8,000 台、1 年で約 9 万台の利用があり、年間約 7,000 万円の売り上げがある。 ・ 同じ江坂駅近くに整備されている府営駐車場の利用台数は苦戦しているが、こちらの施設では微動ではあるが増えてきている。10 分刻みの料金設定、設備がきれい、音楽が流れるなどサービスが良い、標識がわかりやすいことから女性の利用が多く、人気である。利用者の年代、目的、住所、料金についてなど年に 1~2 回程度利用者アンケートを実施しており、結果の報告を受けている。 		
<p>課題・留意点等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大阪府では駐車場整備に関しては当事業のみ PFI 方式である。当事業以降にも、府営茨木地下駐車場などを整備しているが、国庫補助制度を利用して府が整備を行い、管理運営を民間事業者に委託する方法をとっている。この場合最低補償額を設けており、補償額を上回る場合には利益を府と事業者で折半し、下回る場合には損益を事業者が府に支払うことになっている。指定管理者制度の場合、議会で承認をもらう必要がある。また指定管理者が倒産した場合、府が事業を引き継ぐ必要がある。しかしこの委託方法では、委託した事業者が倒産しても、また別の事業者に委託することが可能である。委託期間は複数年にわたる 3 年程度とし、社会情勢が大きく変わらない程度の期間として設定している。 		

事業名	13. (仮称)岡崎げんき館整備運営事業	
事業内容	市民の保健や衛生管理、健康づくり、子ども育成、市民交流の4点の支援を目的とした保健所等複合施設を建設。保健所施設をはじめとして、プールやスタジオ、ヘルスチェック室、託児所などを設ける。事業者は、岡崎げんき館の設計・工事監理、建設、維持管理及び運営業務等を行う。	
実施主体	岡崎市	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	25年1ヶ月	
事業方式	BT0	
施設種類	複合施設	
施設名	岡崎げんき館	
実施方針公表	H16.9.16	
入札公告(募集要項公表)	H17.3.23	
事業者提案募集締切	H17.9.13	
事業者決定日	H18.1.23	
施設供用開始日	H20.3	
応募グループ数	3	
選定事業者	(代表)	
	(その他)	丸ヨ建設工業(株)、大成サービス(株)、シンコースポーツ(株)、(株)日本水泳振興会、学校法人安城学園、(株)タスク・フォース、(株)環境デザイン研究所
PFI導入経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市では平成14年度にげんき館整備基本構想を策定しており、この検討の中で整備手法の一つとしてPFIの可能性を調査した。 ・ 基本構想策定前には、市においてPFI導入の手引きとなる「PFI手法導入に向けて」を策定(企画課にて)していたこともあり、平成15年度にこの手引きに則って検討(現在、手引きは第2版)。対象事業となるロングリストを作成し、検討委員会で検討、市場調査等を実施したのちにPFI導入の可否を再度検討委員会にて判断する流れとなっており、これを踏襲した。 ・ 上記検討と並行して平成15年度には、内閣府の「民間資金等活用事業調査費補助金」の支援を受け、PFI導入可能性調査を実施。 ・ サービス購入型+独立採算型とした背景には、当該施設が官民混合事業を行う複合施設であり、保健所業務、子ども育成(子育て)業務、市民交流支援業務等の市が実施する業務と、館総合受付や案内、健康増進業務として独立して業務を運営できるものが混在していることから、混合型が望ましいと考えた。 	

	<ul style="list-style-type: none"> 外部アドバイザーはランドブレイン、プライスウォーターハウスクーパース。複合系の事業創出を合理的かつ有機的に図るために民間事業者へのヒアリングや長期の資産運用を適正な経済検討をもってVFM算出し、多岐に渡る法務面でのスキルのあるアドバイザーが必要であるとの考えのもとで選定。
検討状況	<ul style="list-style-type: none"> 庁内における導入検討の一方で、市民ワークショップが自発的に立ち上がり、市民意見反映についてはこのワークショップを活用。ワークショップは現在も任意団体となって施設運営の一端を担っている(集客に貢献)。
事前需要予測調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> アンケート(54社)、ヒアリングを市にて行い、さらに基本構想策定後のタイミングで、9社(運営4社、建設5社)にサウンディングを行った。 類似施設の調査については、基本構想の検討段階において実施。
需要・収益に関するヒアリングの有無	<ul style="list-style-type: none"> 利用者数等に関する市場調査については平成14年度に基本構想検討とは別途で外部コンサルタントに委託して実施、内容を公表している。 周辺には類似の大手民間スポーツ施設が2施設(コナミ、セントラルスポーツ)、エリア内に4施設存在したが、市の人口は増加傾向にあり、民間事業者への直接のヒアリングの実施による意向把握を踏まえて決定している。
需要・収入リスクに対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> リスク分担については、市と事業者での分担を明確にし、予め明示するようにした。事業者が実施する業務に関する需要リスクは事業者負担とし、独立採算ベースに基づく業務とした。 25年という事業期間については、当該敷地は病院跡地であり、当該病院関連施設(若宮庁舎として暫定利用)についての処分制限期間を考慮、保健所業務は運営の継続として担保が必要、設備関連の耐用年数12年×2回程度、施設としての大規模改修を含めて、事実上に業務の運営を当初計画どおり支障なく実施できる年数を考慮して決定。 事業としては若宮庁舎の改修が含まれていることから、事業方式は厳密に言えばBTO+ROとなる。

<p>審査における 提案内容の検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案書に関する事業者へのヒアリングを実施し、対象とする市場の区域設定や利用者の対象年齢層を具体的に提示させるとともに、実施例若しくは類似例を対比して将来見込を図るものとした。 ・ 資金調達の内容(劣後ローンの有無等)、指標を用いたチェックを行っている。また、金融機関の関心表明等の提出を求めた。また、資金リスク管理として、付保を義務づけた保険以外の付保による事業の安全性確保の評価、リスクが顕在化した場合の資金不足や追加資金調達への配慮についても評価を行った。 ・ 構成企業については、構成員、協力企業あるいは業務の受託企業が破綻等した場合の方策や、具体的かつ適切な業務の責任分担、事業を安定化させるための照査及び管理等の体制や措置の具体策を提出させた。 ・ 市が実施した需要予測や収益性の結果等を公表し、民間事業者に対しては、それ以上のものを求める姿勢を出している。 ・ 独立採算部分については、内容を確認はしているものの、SPC から委託される部分もあると考えており、評価するまでではない。 ・ 需要見込については、提案各グループが市の予想を上回る利用者数を提案してきた。 ・ 保険の付保については、全てのグループにおいて需要見込に関するリスク管理を、要求水準以上に見込む提案がなされたため、当該リスクの定量化において事業費増嵩につながった点は審査委員会にて議論となった。 		
<p>資金調達方法</p>	<p>プロジェクトファイナンス</p>	<p>D A 締結状況</p>	<p>締結</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 想定する利用者数を目標値として、それに対する体制の整備や料金体系の整備を連動させ、目標の達成度を測るモニタリングシステムを事業者に作成させ、これをもとにしたセルフモニタリングの実施を義務づけた。 ・ 事業契約に付随して公表した「モニタリング減額方法説明書」に則って、事業者がモニタリング実施計画書を策定し、主にセルフモニタリングにて対応。要求水準書だけでなく、事業者が提案した内容を契約書に反映し、そのレベルを上回るように導くことが必要と考えた。 ・ モニタリング委員会(SPC3名、市4名)を設置し、モニタリング内容、結果を判断する。 ・ 財務内容のチェックについては、チェック箇所について市にてモニタリングを行っている。 		
<p>施設オープン後の 利用状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初の見込み 15 万人に対し、実際は 27 万人と多くの利用がある。民間事業者にとってはコスト増につながる部分もあるかと思われるが(ex.光熱費)、民間負担とすることで契約書および付属資料にて明記し、市の補填は考えていない。 ・ 開業前の準備段階の費用負担の分担方法の考え方が難しく、結果として岡崎げんき館の場合は 2 ヶ月程度のトレーニング期間を設けたものの、オープン当初は準備不足の感が否めなかった。 		
<p>課題・留意点等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者制度とPFI制度の整合性がとれておらず、大変苦労した。PFIにおける事業契約と指定管理者制度における行政処分の違い、条例の制定タイミング、の2点が問題となった。 		

事業名	14. 名古屋市守山スポーツセンター(仮称)整備・運営事業	
事業内容	第1競技場、第2競技場、軽運動室などを整備する。施設の設計、建設を行った後、市に本施設の所有権を移転し、事業期間中に係る運営及び維持管理業務を行う。	
実施主体	名古屋市	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	20年4ヶ月	
事業方式	BT0	
施設種類	社会体育施設	
施設名	-	
実施方針公表	H18.10.31	
入札公告(募集要項公表)	H19.4.25	
事業者提案募集締切	H19.9.19	
事業者決定日	H19.11.15	
施設供用開始日	H22.12(予定)	
応募グループ数	2	
選定事業者	(代表)	
	(その他)	(株)佐藤総合計画、(株)塩浜工業、(株)日立ビルシステム、(株)日本水泳振興会
PFI導入経緯	<p>・名古屋新世紀計画2010(H12.9)において、守山区にスポーツセンターを設けることを盛り込んだ。スポーツセンターはなごやマイ・スポーツ推進プラン(H14.3)の中で各区に設けることとしている(名古屋全区の中で13番目にあたる)。</p> <p>・平成16～18年にかけての第二次行財政改革計画の中で、鳴海の清掃工場と守山スポーツセンターをPFI手法で検討することが明記されてしまったため検討せざるをえなくなった。</p> <p>・平成14年から守山スポーツセンター整備におけるPFI手法の導入は検討していた。予算がついたものは三菱UFJリサーチ&コンサルティングへの外部委託、それ以外に内部でも検討を行っている。平成18年10月に実施方針を公表した。</p> <p>・PFI手法導入検討時点で施設の基本構想はあり、基本設計前程度の検討はしていた。</p> <p>・市内のスポーツセンターは当初、外郭団体に運営を委託していたが、平成17年に指定管理者制度が導入され、名古屋市においても平成18年から導入される中で、再度指定管理者を前提とした従来方式とPFI方式の比較を再度行った。</p>	

	<p>・直営施設でも利用料金の徴収代行は行っていたが、守山スポーツセンターについては更に何か特殊性を出す必要があると考え、民間事業者が市に使用料を払いつつ運営する施設ができないかという整理をした。</p> <p>・市が整備する建物の一部を民間が借りて運営するのが付加施設、建物の外に整備するものが民間設置施設である。後者は特に 地域住民等の利便性の向上に資する施設といった位置付けも示している。具体的な施設を例示すると共に、整備してはいけない施設も提示した。</p>
検討状況	<p>・現局が中心となって検討を実施した。全体の取りまとめは総務局が担当である。</p> <p>・担当は主幹(課長級)、主査と担当者数名である。</p> <p>・スポーツ施設整備にかかる先行7事例を調べた。利用者の有無、お金の收受方法、事業のスキームなどそれぞれに特異性があり、特にどの事業を参考にしたというものではない。「サービス購入料D」として利用者からの年間使用料収入総額の2分の1を事業者に払うことをインセンティブとしているが、この方法はスポーツ施設以外の事例を参考にした。事業者からは固定料金として負担して欲しいとの要望があった。</p> <p>・利用料金は条例によって上限が定められている。</p>
事前需要予測調査の実施	<p>・既設の12スポーツセンターの実績と守山区の人口(市内で4番目に多くかつ増加傾向にある)をもとに算定した。区外からの利用者も見込んでいる。そのデータを導入可能性調査の範囲の中で三菱UFJリサーチ & コンサルティングに提供し、感度分析をおこなった。</p> <p>・需要予測については公表はしていない。</p>
需要・収益に関するヒアリングの有無	
需要・収入リスクに対する考え方	<p>・想定外の利用者の変動については双方のリスクと整理をした。</p> <p>・事業継続が困難となった場合への対応として、実施方針において金融機関と直接協定を結ぶこと、プロジェクトファイナンスにより資金を調達することを明記している。名古屋市のPFI事業において全てそのように条件づけているものではなく、本件についてはそのようにした方が良いという考えに基づいている。</p> <p>・付帯事業については原則継続を求めているが、フットサルコートは施設整備費も大きくなく、資金回収の負担は軽いと考えられるため、利用者ニーズの変化等で内容の変更等については協議により応じることとしている。</p> <p>・本件においては、SPCが事業期間中に付帯事業に関する委託料を支払うことでSPCから運営におけるリスクの切り離しが行われている。</p> <p>・事業期間については指定管理者が4年ごとに変わるのでそれを5回選定したことと同じ期間として20年と設定した。この施設だけ長い期間の指定管理者となるので議会などでは説明に苦労した部分である。</p> <p>・近くに類似施設が多い地域ではない。また、他の区でスポーツセンターが出来た後に民間のスポーツセンターが出来た場所もあるが、利用形態が違うので特に利用者数が減るといったことはないようである。</p>
審査における提案内容の検証	<p>・審査委員の中に、元金融機関に所属されていた先生に入っただき、事業計画が審査できる体制を整えた。民間事業者は商圏に掛け率(安全率)をかけて利用者の見込みを立ててきた。</p>

	<p>・審査基準の中で、事業遂行上の独創性及び実現可能性を付加施設、民間設置施設のハード・ソフトの両面から評価し、また事業計画の中で需要計画と収入計画を、それぞれにダブルカウントにならない範囲で評価している。</p> <p>・民間事業者は、初期投資の回収が比較的早くできるものということでリラクゼーション施設とフットサルコートを提案してきた。</p> <p>・民間事業者の資金調達は劣後ローンなども含めて提案されていた。金融機関からの融資確約書も添付されていた。</p> <p>・結果的に2グループ中1グループが提案書提出前に辞退したため、1グループのみの審査となり、価格は下がらなかった。そのため庁内説明には苦慮した。</p> <p>・民間事業者は事業提案にあたってリスクアドバイザーに委託しており、リスクを保険などによってどのように回避するかを提案してきた。</p> <p>・需要予測は比較対象がない中での審査であったが、市が考えた予測と比較して厳しく見ており、具体性に欠けるといった指摘が審査会でなされた。</p>		
資金調達方法	プロジェクトファイナンス	D A 締結状況	締結
モニタリングの実施	<p>・モニタリングについては鳴海工場整備・運営事業において作成した形式をベースに、事前に内容を公表している。市の職員は人事異動があるので担当が変わっても軸がぶれないように考えた。</p> <p>・モニタリングの計画書も含めて事業契約書において合意をしている。</p> <p>・今後の運営段階における財務モニタリングについては、市の体制では困難であるため、金融機関が確認をしたものについて報告を受けるといった程度かと思う。</p>		
施設オープン後の利用状況	-		
課題・留意点等	<p>・民間提案を求める場合、敷地や建物の中で完結する施設ならいいが、コンビニなどのように外からのアクセスが必要な施設になってしまうと、警察との調整なども必要になるし、本当に許可が下りるかは応募段階ではわからないので難しい。その意味では、今回の事業者提案内容については、スポーツセンター利用者の利便性に配慮した施設であり、地域住民向けに開放した施設ではない。</p>		

事業名	15. 第2クリーンセンター(仮称)整備・運営事業	
事業内容	<p>産業廃棄物の県内処理を促進するとともに、循環型地域社会の形成を進めるため、資源循環型モデル施設の全体構想のうち、公共関与による産業廃棄物処理施設として、先行して整備する焼却(溶融)施設の整備・運営を行う。事業に関し次の業務を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設、設備及び事業用地の設計、整備 ・施設の運営業務 ・施設、設備及び事業用地(残置森林を含む。)の維持管理修繕業務 ・事業用地返還業務 	
実施主体	岩手県	
事業類型	独立採算型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	20年	
事業方式	B00	
施設種類	廃棄物処理施設	
施設名	いわて第2クリーンセンター	
実施方針公表	H17.6.20	
入札公告(募集要項公表)	H17.7.28	
事業者提案募集締切	H17.9.9	
事業者決定日	H18.2.6	
施設供用開始日	H21.4.1	
応募グループ数	2	
選定事業者	(代表)	(株)タクマ
	(その他)	(株)タクマテクノス、西松建設(株)
PFI導入経緯	<p>・県内において特別管理産業廃棄物の処理施設がなく、また、岩手・青森県境の不法投棄廃棄物を平成24年度までに処理しなければならなかったことから、県として新たな産業廃棄物処理施設の整備が必要であった。</p> <p>・平成15年度に整備の基本計画を策定し、この中で、PFIによる整備の可能性について検討した。</p>	

<p>検討状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平成16年度にPFI導入可能性調査を実施。コンサルタントとして日本技研開発(株)(廃棄物処理施設の実績有り)に調査を委託。 ・当初、産業廃棄物処理施設と一般廃棄物処理施設を共同処理する計画であったが、地元市町村から、一般廃棄物処理事業について延期の要望があったため、産業廃棄物部門を先行整備することとした。 ・独立採算型のBOO方式は、導入可能性調査実施時点からの方針であった。産業廃棄物処理は許可制であるが、用地確保や地元との調整を公共が担うことにより事業を円滑に実施できると判断した。本方式により、安全・安心・信頼性を基本としながら、効率的な整備運営と良質なサービス(適正処理等)が実現できると期待している。 ・平成17年に実施方針、募集要項を公表し、平成18年2月に優先交渉権者を決定。募集要項時点では平成21年度までを施設整備期間としH22年度から運営としていたが、優先交渉権者からの早期開業の提案を受け、供用開始時期は1年前倒しの平成21年4月となった。
<p>事前需要予測調査の実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・需要調査については、導入可能性調査の中で1,809社にアンケートを送付し、新たな処理施設が整備された場合の利用意向、料金、処理量等を把握した。県の当初の見込みとしては80t/日を想定し、民間事業者の募集提案においては80t前後の範囲とした。なお、選定された民間事業者提案では当初70t/日であったが、契約直前に再度民間事業者が需要調査を実施し、契約時点で93t/日に変更した。
<p>需要・収益に関するヒアリングの有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の事業者へのヒアリングは実施していない。

<p>需要・収入リスクに対する考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県内の類似施設としては、いわてクリーンセンター(財団法人クリーンいわて事業団)が平成7年から稼働しており、利用料金は当施設の価格と比較して大幅な差が出ない程度を要求水準書で求めた。いわてクリーンセンター以外は民間施設であるが、管理型最終処分場は同センターが95%以上のシェアを有している。 ・ 用地については、事業者が選定された後に県が対象用地を買収することとしていた。但し、おおよその事業実施エリアは地元自治体との調整の元で決定しており、民間事業者は必要な面積と形状を提案し、それに沿った形で県が買収した。用地買収リスクは県が負っており、万が一買収できない場合は、事業は成立しないものとした。用地については、県の行政財産としてPFI事業者の有償で貸し付ける方法としている。 ・ 事業者からの意見として、供給保証等の安定経営に関する要望があったが、産業廃棄物処理は事業者の責務であることから民間独立採算型として実施した。 ・ 仮に、本スキームで民間の参画がないということになった場合は、原因を追及して、その部分を解消するか、事業としての実施を根本から見直すことを想定していた。 ・ リスクについては、基本的に事業者負担としている。BOO方式により、事業終了時は施設を撤去して戻すこととしている。 ・ 県によるサポートとしては、県立病院への利用促進(医療廃棄物)、市町村情報の提供や仲介(洪水等による一次的な廃棄物処理需要の情報提供)といった面で、第2クリーンセンターの利用強制はできないが、情報提供による利用促進を図っている。 ・ 料金水準については、いわてクリーンセンターと大きく乖離しない金額とした。料金変動や料金体系(割引等も含む)については、県への報告のみで変更可能であり、柔軟性に配慮した。 		
<p>審査における提案内容の検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参加事業者は当初2グループあったものの、うち1グループについては、要求水準書で求めている内容に沿っていなかったことから、定量評価(配点評価)は行わなかった。県としては県内に溶融施設を整備することが条件であると考え、残る1者のみで審査を行った。 ・ 選定された事業者はタクマグループ(タクマテクノス、タクマ、西松建設)。施設整備費は約45億円。 ・ 実施方針、募集要項公表時点では、多くの事業者から照会があったが、最終的に応募は2グループのみとなった。 ・ 資金計画や事業計画については、外部専門家としてコンサルタントを活用した。 		
<p>資金調達方法</p>	<p>コーポレートファイナンス</p>	<p>DA締結状況</p>	<p>なし</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<p>・ モニタリングについては、契約書においてモニタリング計画を添付。実際のモニタリングはコンサルに委託。</p>		
<p>施設オープン後の利用状況</p>	<p>-</p>		
<p>課題・留意点等</p>	<p>・ なお、産業廃棄物最終処分場については、需要予測調査結果に基づき、平成20年11月に事業中止を決定した。</p>		

事業名	16. 神戸市摩耶ロッジ整備等事業	
事業内容	国民宿舎「神戸摩耶ロッジ」の施設を整備し、維持管理及び運営を行う。建物は南欧風のプチホテルに改修、新たにオープンジャグジーやガラスハウスなどを増築した。豊かな環境の中で数々の体験学習も開かれる。	
実施主体	神戸市	 
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	20年	
事業方式	RO, BTO	
施設種類	宿泊施設	
施設名	神戸市立国民宿舎・神戸摩耶ロッジ(ホテル・ド・摩耶)	
実施方針公表	H12.8.2	
入札公告(募集要項公表)	H12.8.7	
事業者提案募集締切	H12.9.14	
事業者決定日	H12.10.18	
施設供用開始日	H13.7	
応募グループ数	6	
選定事業者	(代表)	鹿島建設(株)
	(その他)	(株)ジェイコム
PFI導入経緯	<p>・神戸市が所有管理、(財)神戸国際観光コンベンション協会(神戸市出資の3セク財団)に運営委託していた国民宿舎「摩耶ロッジ」が平成7年の阪神・淡路大震災で被災、その約1年後から営業を休止していたが、学識者や地元市民からなる「六甲摩耶活性化研究会」の提言を受け、平成12年度六甲摩耶エリアの活性化及び、まやケーブル・ロープウェイ再開への取り組みがなされるのに伴い、神戸市において「摩耶ロッジ」についても営業再開に向けて整備及び運営手法の検討が行われた。</p> <p>・上記「摩耶ロッジ」営業再開の事業手法検討にあたり、平成11年7月にPFI法が成立、いくつかの自治体でPFI導入の取り組みが進められていたこと、また、当時の市産業振興局長がPFI推進委員会専門委員をつとめるなどPFIに造詣が深かったこともあり、PFI導入が検討されることとなった。</p> <p>・また、平成11年8月には今後の六甲摩耶地区の活性化の方向付けを行うため、「六甲摩耶活性化研究会」を開催し、学識者や地元住民に広く意見を求め、具体的な活性化策が提言された。</p> <p>・上記検討において、VFM(約6%)の確保、市・第3セクターに比し民間事業者による効率的運営が見込まれたことからPFI手法を導入することとなった。</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> ・事業スキームは次の通り ・市は施設整備費5億円をサービス委託料として、PFI事業者に20年間で支払う(年間25百万円)。 ・PFI事業者は当該施設における飲食、物販、入浴、体験学習といったサービス提供を独立採算事業として行う。 ・宿泊料については市が収受、これを100%そのまま維持管理運営費としてPFI事業者を支払う。(市をスルーするだけなので、宿泊も実質的にはPFI事業者の独立採算事業。) ・修繕費については小規模なものは事業者負担、大規模修繕が発生した場合は官民による協議事項。 <p>・旧摩耶ロッジは3セク財団運営で客室稼働率約55%、年間10百万円程度の赤字であったが、市として、民間運営にすれば(市による施設整備費負担を前提に)収支は黒字化する確信あったこと、また、運営を民間にすべて委ねることにより民間のノウハウの十分な発揮が期待されたことから、独立採算色の強い混合型スキームが採用されることとなった。</p>
検討状況	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI導入検討から、実施方針公表、募集要項配布、事業者選定、契約締結といったPFI導入手続きに要した期間は1年足らずと極めて短い。特に平成12年8月に実施方針公表、特定事業選定、募集要項交付までを行い、同年10月には事業者を選定するなど導入実務段階でのスピードは極めて速い。この背景としては、初期のPFI事業であり詳細な検討をあまり行わなかったこと、業務の具体的内容の多くを民間提案に委ねたこと(要求水準書は作成せず)、まやケーブル・ロープウェイの再開が平成13年3月でありロッジも同年夏までのオープンが必須であったこと等が考えられる。 ・検討体制は、事業者公募まではすべて市で実施。主に観光交流課の係長が担当。VFM算定にあたっては、産業振興局の経理担当がサポートした。なお、VFM算定については、アドバイザーの協力を求めず、独自に試算した。 ・アドバイザー(当時のさくら総研)は事業者選定段階から参加、提案書審査、契約締結等を支援。 ・参考としたPFI等事例は特にない。(当時はPFI法制定直後であり、PFI先進事例が極めて少なかった)
事前需要予測調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・市として需要予測は、特に行っていない。従前の旧摩耶ロッジの営業状況等が最大の参考資料。すなわち、3セクが行っていた時と同程度以上の需要が見込めると予測。但し、市担当部局によるPFI導入検討段階で民間事業者に「どの程度の集客が可能かどうか」「独立採算型で経営が成り立つかどうか」の簡単なサウンディングは実施。(どの程度の黒字になるかについては、民間事業者の腹の中にあり、市としては把握していない。)
需要・収益に関するヒアリングの有無	

<p>需要・収入リスクに対する考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市としては、旧摩耶ロッジの営業の経験から、PFI事業者が需要リスクをとることは可能と判断。但し、3セク時代と同程度以上の支援(摩耶山上の集客努力、市としてのPR活動、モニタリング(ユーザーからの定性的意見の収集及び開示)等)は実施。 ・市も協力し、官民一体で当該施設への集客策を企画、実施 ・PFI事業者がサービス提供継続不能に陥った場合は、整備費支払い残金の50%で市が施設を買い取り(ペナルティを残金の50%に設定)、サービス提供を担う別の事業者を探すことになる。 ・事業期間は大規模修繕が発生することなく施設を運営できる期間の限界とされた20年に設定 ・六甲・摩耶山上には同種の民間施設が当時4つあるが、何れも六甲側に存在。摩耶山上は当施設のみ。国立公園の1種特別区域に当たり一帯の土地も神戸市が管理しており、新たな民間施設の立地も想定しにくい。したがって、競合施設は考慮せず。
<p>審査における提案内容の検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市として需要調査は行っていないが、旧摩耶ロッジの営業実績が民間提案内における需要や収益の見通しの妥当性を判断するうえでの物差しとなった。 ・6グループから提案が行われ、客室稼働率については80%～40%と提案者ごとにより幅があったが、旧摩耶ロッジの状況からして50%～60%が概ね妥当な水準と思われた。 ・審査項目別のウェイトは、施設に関する項目20%、事業(運営等)に関する項目30%、収支関連項目50%で、20年間安定的に事業を継続できるかといった点が重視された。 ・収支面、資金面等については、審査委員(金融機関職員、会計士等も参加)及びアドバイザーが主にチェックした。特に、事業が下ぶれした場合の対応については重視した。 ・上記の通り、安定的に事業を遂行できる計画か、民間事業者の体力は十分かといったところが審査のポイントとなり、その結果、選定されたのは、SPCを組成せず、鹿島自体がPFI事業者となる提案であった。6グループのうち、5グループがコーポレートファイナンスによる提案であり、提案企業の財務体力が評価の重要な要素となった感もある。 ・また、当選提案はJTB系で集客事業に実績とノウハウのあるジェイコムが運営を担うという点も評価されたのではないかと。

資金調達方法	コーポレートファイナンス	D A 締結状況	なし
モニタリングの実施	<p>・市が当施設の利用者アンケートをとっているため、その結果を踏まえ、定期的に市、鹿島、ジェイコム、現場の4者で1,2月に1回程度業務ミーティングを行い、問題点や改善策を議論している。</p> <p>・本件につき、鹿島は同社の資金調達の一環として政策投資銀行及び市中金融機関から借入れを行っているが、市と金融機関との間で、特に折衝もないし直接協定も締結していない。また、金融機関による当PFI事業に関する財務モニタリングの状況等も市としては不明である。</p> <p>・市が施設チェックや利用者アンケートをベースにPFI事業者に改善要求を行うこともあるが、ペナルティ(宿泊料スルー支払い分の10%カット)はまだ発動されたことはない。(順序としては、改善要求 警告 ペナルティ)</p>		
施設オープン後の利用状況	<p>・開業後、宿泊、飲食・物販とも順調に推移、客室稼働率もほぼ計画通りの水準(55%前後)を確保している。</p> <p>・PFI事業者自体の業況も順調と推測される。</p> <p>・但し、市として当施設での収入は鹿島より報告があるが、コストが開示されていないため、運営を担うジェイコムに帰属すると思われる利益は把握していない。</p>		
課題・留意点等	<p>・独立採算事業では、基本的にはPFI事業者側で自発的により良いサービス提供に向けた努力がなされる傾向にある。当施設でもPFI事業者による集客のための様々な新たな工夫が行われている(一流ソムリエの配置、三ツ星イタリアンシェフを迎えたイベントの開催、近隣の社寺との連携観光プラン、官民連携発信の中心地とするべく他の行政施設との企画の連携(エコツーリズムの推進、ハーブ園との連携等)等)。</p>		

事業名	17. 横浜市下水道局 改良土プラント増設・運営事業	
事業内容	<p>戸塚にある民間改良土プラントの立ち退き、水道局小雀プラントの廃止などから、市内の改良土プラントが下水道局 だけになるため、1989年に建設されたプラントの設備を拡充し、建設発生土の再利用など環境負荷を低減する。事業スキームとしては、現有施設をPFI事業者が改造して使用し、市がPFI事業者に焼却灰を供給する。PFI事業者は改良土を製造し販売する。</p> <p>下水道局は平成17年4月に環境創造局に名称が変更されている。以下の表中の表記はPFI実施当時の名称を記載。</p>	
実施主体	横浜市	  
事業類型	独立採算型	
事業期間(維持管理・運営期間)	10年3ヶ月	
事業方式	BT0	
施設種類	下水道施設	
施設名	横浜改良土センター	
実施方針公表	H14.9.10	
入札公告(募集要項公表)	H14.12.5	
事業者提案募集締切	H15.2.28	
事業者決定日	H15.3.25	
施設供用開始日	H16.1	
応募グループ数	1	
選定事業者	(代表)	
	(その他)	JFEプラント&サービス(株)(現JFE環境ソリューションズ(株))
PFI導入経緯	<p>・ 下水道局改良土プラントは平成元年から稼働しているが、下水道の普及に伴い(横浜市は99%以上)汚泥量は年々増加傾向にあり、工事に伴う建設発生土は増加していた。一方で汚泥焼却灰の有効利用率は漸減していた。当該事業をPFIとすることで、施設増設工事費の削減はもとより、民間ノウハウを活用して販路を拡大し、改良土の安定した需要が確保(=下水汚泥焼却灰の有効活用)できると考えた。また、改良土処理料により得る料金収入の変動リスクや、改良土需要の減少に伴う単位生産量あたりの固定費増加リスクが軽減される点においても、メリットがあると考えたため、PFIの導入を決定した。</p> <p>・ 改良土の製造販売は、PFIを導入する以前から市にて行っていた。全額利用者からの利用料金でまかなっているため、当該事業においても独立採算とした。</p>	

検討状況	<p>・ 導入可能性調査はH13.9 からH14.3 にかけて行った。導入可能性調査及びアドバイザーは三菱総研。また、下水道局内部では「改良土プラント事業化ワーキンググループ」を立上げ、事業課題の整理と、事業化手法についての調査・検討を行った。</p>
事前需要予測調査の実施	<p>・ 従前より、当施設にて改良土処理事業を受託していた民間事業者(= 当該事業のSPCでもある奥多摩工業)に対し、ヒアリングを実施した。また、同様の業務を実施していると聞いた東京ガスへもヒアリングを試みたが、明確な返答が得られなかった。改良土の需要についても予測したときしており、これは、おそらく市の工事予算をベースに下水道局の公共工事規模を将来予測し、それに基づき改良土の需要を予測したと思われる。この結果は庁内資料として活用したのみで、公表はしていない。</p>
需要・収益に関するヒアリングの有無	<p>・ 従前受託者へ実施内容 現有施設の運転状況・改造・耐用年数、改良土の市場動向、民間企業が運営した場合のコスト削減等をヒアリング</p>
需要・収入リスクに対する考え方	<p>・ ヒアリングや、民間事業者との質問回答を実施するなかで、まずは事業期間中に発生する問題及び原因について抽出し、そのリスクを民間事業者が負担できるかどうか検討した。責任の所在が適正かどうかについては、庁内だけでなく外部有識者にも意見を求めた。</p> <p>・ 民間事業者の需要リスクを軽減するために、横浜市の公共工事(掘削工事)では、当該プラントから改良土を購入して工事をするよう、設計仕様書に示している(処理料金も¥3,000と明記)。</p> <p>・ 事業期間10年は、増設前の既存施設が15年稼働しており、プラント設備の耐用年数を25年とした場合の残りの10年間を事業期間とした。実際は、既存施設内においても、設備整備時期がマチマチであり、耐用年数が経過してもリプレースすることで継続稼働が可能と考えている。</p> <p>・ PFI導入により運営を見据えた設備設計による効率化で、若干のコスト削減は図れると考えていたが、劇的に収益性があがるとは考えていなかった。収益性よりも、収入変動リスクを民間事業者に移転できる点においてメリットを感じていた。民間運営であれば、現状の公共工事だけでなく民間工事での改良土の活用が可能である。</p>

<p>審査における提案内容の 検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参加応募は従前プラント運営を受託していた奥多摩工業(株)を代表者とする1グループのみ。 ・ 当該プラントで生産される改良土は、その殆どが横浜市の公共工事で使われているため、検証する市側も、ある程度需要が予測できていた。また、提案事業者も、既に従前の施設を15年間運営してきた事業者なので、実態を十分に把握した上で、生産量等を提案してきた。 ・ 業績悪化時における対処方法については、PFIが当初の計画通り運営できなくなった場合、事業会社の親会社がフォローすることとなっている。構成企業の財務状況については、過去の改良土の実績において特段問題がなかったことから、問題ないと判断した。 ・ 事業者がどのような方法で資金調達するか、市として一切関与していない。従って、プロジェクトファイナンスかコーポレートか不明であるし、事業者が劣後ローンを組んでいるかどうか不明である。また、市と金融団の間で直接協定も結んでいない。 ・ 改良土処理料金が物価変動に伴って変更された場合の焼却灰単価の変更について、処理料金が上がった場合については記述があるが、下がった場合の記述がなかった。「協議する」程度の記述はした方が良いのでは、との意見が民間からあった。 		
<p>資金調達方法</p>	<p>コーポレートファイナンス</p>	<p>D A 締結状況</p>	<p>なし</p>
<p>モニタリングの実施</p>	<p>・ 月1で実施している。確認内容は生産量と品質についてのみ行っている(詳細なモニタリングは実施せず)。</p>		
<p>施設オープン後の利用状況</p>	<p>・ 課題は特に発生していない。ほぼ当初見込み通りの運営を行っている。民間工事への改良土の活用は実際はあまりなく、従来通り、市の工事における活用が中心。</p>		
<p>課題・留意点等</p>			

事業名	18. (仮称)墨田区総合体育館建設等事業	
事業内容	<p>総合体育館及びテニスコート関連施設などを、広域的な公式競技大会が開催可能な総合スポーツ施設として整備する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設整備業務 事前調査・設計・建設・什器備品調達・工事監理など ・施設等の所有権取得に係る支援業務 ・維持管理業務 建物・設備・備品の保守管理・清掃・警備など ・運營業務 施設管理・指導者育成・スポーツ活動の振興事業 物品販売・飲食提供など 	
実施主体	墨田区(東京都)	
事業類型	混合型	
事業期間 (維持管理・運営期間)	20年	
事業方式	BT0	
施設種類	社会体育施設	
施設名	墨田区総合体育館	
実施方針公表	H17.12.2	
入札公告(募集要項公表)	H18.5.25	
事業者提案募集締切	H18.9.29	
事業者決定日	H18.12.4	
施設供用開始日	H22.4.1(予定)	
応募グループ数	4	
選定事業者	(代表)	
	(その他)	(株)日本設計、(株)慎設計事務所、鹿島建設(株)、(株)フジタ、岡建工事(株)、セントラルスポーツ(株)、(株)日本水泳振興会、(株)オーエンス、東武ビルマネジメント(株)
PFI導入経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・平成13年3月に策定した「墨田区行財政改革実施計画」において、「PFI・民営化の検討」が課題として計画化された。 ・また、平成13年3月に策定した「墨田区基本計画」において、「体育館の改築」が計画事業とされ、平成22年度までに総合体育館として改築することとした。「今後の公共施設整備のあり方」の中で、「収益性の見込まれる公共施設等の建設や維持管理・運営等についてPFI手法の積極的な導入を図る」こととした。 ・利用料金制とサービス購入型の混合型をとっている。基本的にサービス購入型であり、利用料金等により収入を得る部分については、独立採算制ではなく、収入実績に応じてサービス購入費を変動させる仕組みをとっている。 ・純粋に独立採算制をとっているのは、飲食提供業務等の利便施設事業だけであり、本体事業とリスクを分けている。 	

	<ul style="list-style-type: none"> ・ PFI導入の背景には、「収益性が見込まれる施設の建設等についてはPFI手法の積極的な導入を図る」という区の方針があった。区としては、民間事業者の創意工夫により、事業者に収益を上げさせ、一定程度の事業費が削減されることを期待した。 ・ 体育館の場合、民間事業者へのヒアリングにおいて、立地がよいため独立採算に近づける可能性があるとの話があった。
<p>検討状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 13 年 9 月に企画・行政改革担当が事務局となり、関係各課で構成する「PFI 検討会」を設置し、平成 13 年度末に「PFI の基本的な考え方について」を作成した。 ・ 平成 14 年度に「PFI 検討会」において、総合体育館の改築をモデルに内部検討に着手し、平成 15 年度に外部アドバイザーに導入可能性調査を委託した。 ・ PFI導入可能性調査は外部アドバイザーを活用した。 ・ 参考とした事例は、加古川市立総合体育館のPFI事業である。 ・ 庁内の体制としては、企画・行政改革担当とスポーツ振興課が担当部署となった。企画・行政改革担当は、導入可能性調査をおこない、スポーツ振興課が体育館建設基本計画を策定した。基本計画(案)策定後、平成 17 年度に庁内に総合体育館 PFI 事業検討委員会を立ち上げた。
<p>事前需要予測調査の実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者へのヒアリング、需要予測ともに実施した。 ・ 需要予測については、導入可能性調査の際には特に実施しなかったが、公募条件を設定する際に、将来の施設利用者数等を人口等の統計データや類似施設の利用状況、民間事業者からのヒアリング結果に基づいて定量的に推計し、需要予測をおこなった。 ・ 民間事業者へのヒアリングについては、導入可能性調査(平成 15 年)と公募条件を検討する際(平成 17 年)に実施した。 ・ 民間事業者へのヒアリング内容は、主に事業への関心、実施可能な業務、事業期間、リスクについての考え方、民間収益事業の採算性、独立採算性の可能性についてである。 ・ また、需要予測の参考にしたほか、PFI - LCC の効率性の根拠とした。 ・ 需要予測調査ならびに民間事業者へのヒアリング調査ともに外部アドバイザーによって実施した。 ・ 定量的な需要予測については、墨田区、江東区の人口予測をベースに、周辺の類似施設との競合関係を踏まえ、商圈人口を設定するなどして、参加者(会員)予測数を想定した。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需要予測に基づき事業期間中の各年の利用者数を設定し、事業費の積算に反映させた。
需要・収益に関するヒアリングの有無	
需要・収入リスクに対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体育館、フィットネス等は、民間事業者が運営経験を持つため、民間事業者で需要予測が可能であり、リスクの負担も可能と考えた。 ・ 民間事業者の需要リスク軽減のための工夫としては、利用料金部分等により民間事業者が料金収受する部分については、公民双方でリスクを負担するものとしており、業務内容に応じて、サービス購入費の支払いに需要変動を反映させる仕組みをとっている。 ・ 広告宣伝業務、駐車場業務及びスポーツ指導者養成講座については、各年度の収入実績をサービス購入費に反映させた支払い方法をとっている。提案時の収入見込額に対して、収入実績が増加した場合、収入増加相当額の50%をサービス購入費から減額して支払う。一方、収入実績が減少した場合に、サービス購入費を増額することはない。(減少した場合にサービス購入費が増額されないのは、事業に係る費用のうち固定費の占める割合が高いと考えられるため。) ・ プールに関する業務、各種スポーツ教室の展開業務、興行的イベントの共催、後援及び協力業務、施設の貸出、自由提案に係る収入については、提案時の収入見込みに対し、収入が増減した場合、増減相当額の20%をサービス購入費から増額・減額する仕組みをとっている。但し、増額、減額は、いずれも提案時のサービス購入費の30%を限度とする。 ・ 公募条件の検討の際には、収益が悪化が放置され、事業が中断しないよう、金融機関からの監視機能が有効に働くような仕組みを検討した。
審査における提案内容の検証	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検証方法としては、提案において、利用者数等の需要推計と根拠の提示を求めている。根拠については、客観的なデータを用いることとし、使用したデータを明記させた。また、需要変動の要因や変動した場合の具体的な対応策についても提案を求めた。 ・ 検証方法の1つとして、審査において、提案が示す需要予測の内容や数字の妥当性について評価する際、予め実施していた需要予測調査を参考とした。 ・ 基礎審査項目に添い、審査委員会において評価した。 ・ 例えば、需要予測の確実性については、根拠が明示されているか、収入の算定において料金設定と利用者数などの需要との関係が明解に示されかつ齟齬がないかという点から評価をおこなった。 ・ 資金調達の確実性については、自己資金を相応に準備した資金計画となっているか、事業に関して金融機関等からの融資の確約または関心表

	<p>明を得るなど、資金計画は確実性があるのかという点について評価をおこなった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業悪化時における対処方法については、事業期間を通じ事業を確実に遂行していくに足り得るよう、適切な余裕金等を確保した資金計画となっているか、資金不足への対応について、具体性・実効性が確保されているか、適切な採算性を確保し、無理のない収支計画となっているかという点から評価をおこなった。また、事業の安全性、継続性に対する考え方が適切であり、事業継続のための工夫がされているかという点についても評価した。 ・ 構成企業の財務状況については、事業キャッシュフロー規模(3期連続で総額がマイナス値でないこと)、総キャッシュフロー規模(3期連続で総額がマイナス値でないこと)、経常損益(3期連続で赤字でないこと)、自己資金額(3期連続で債務超過でないこと)、利払能力(最近期の値が1.0以上であること)、有利子負債比率(最近期の値が100%未満であること)を評価指標とした。 ・ 需要予測については、評価の段階ではなく、主に提案を提出する以前の審査委員会で議論した。審査では、予めおこなった需要予測に基づき、提案の数字と差がないかを確認した。事前実施した需要予測は固めに見込んでいた。 ・ 審査のポイントとなる収益性や需要に関する提案内容については、需要変動リスクについて適切な検討がおこなわれているか、感度分析を行なうなど、需要予測を下回った場合の対応策が具体的に提案されているのかとした。 		
資金調達方法	プロジェクトファイナンス	D A 締結状況	締結
モニタリングの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ モニタリングの方法について検討中であり、開業までに実施マニュアルを作成する予定である。 		
施設オープン後の利用状況	-		
課題・留意点等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需要が変動し、予測を下回ると区の負担が増え、一方で予測を大幅に上回ると公共施設で民間事業者に過剰な利益をもたらしてよいのかという議論が想定されるので、需要予測は、大変に重要になる。 ・ 区の施設の利用料金における消費税の扱いについてだが、直営の場合は利用料金に消費税を含める必要がないが、指定管理の場合は、利用料金に消費税を含めるので、税率に変更があると、条例で定めた金額を超える可能性がある。 		