

## 2-2 PFI手法の導入事例

ここでは、我が国のPFI事業の中でも特色のあると思われる事例を、国の案件について2件、地方公共団体の案件について5件紹介する。

紹介する内容は、それぞれの事業実施主体に対し、事業の特色、PFI手法を採用したことの評価、事業実施にあたり留意した点等についてヒアリングを実施し、その結果をまとめたものである。

ヒアリングの結果からは、民間事業者の創意工夫の活用によるサービスの向上や公共部門の財政支出の削減等、当初見込まれていたPFI事業の導入効果が、実際の事業において発揮されていることや、PFI事業の実施段階において公共部門と選定事業者の協調が必要とされていること等が窺える。

紹介事例	特色
1. 美祢社会復帰促進センター整備・運営事業	特区制度を活用した我が国初の刑務所PFI事業
2. 中央合同庁舎第7号館整備等事業	官民が一体となった国内最大級規模のPFI事業
3. 四日市市立小中学校施設整備事業	4校の改築・改修をまとめて行うバンドリング型PFI事業
4. 近代美術館特定事業（神奈川県）	我が国初の美術館PFI事業
5. 京都御池中学校・複合施設整備等事業	中学校と地域住民向け施設の複合整備PFI事業
6. 近江八幡市民病院整備運営事業	我が国の病院PFI事業のリーディングケース
7. 八尾市立病院維持管理・運営事業	施設整備を伴わない運営業務を中心とした病院PFI事業

事例1

美祢社会復帰促進センター整備・運営事業

特区制度を活用した我が国初の刑務所PFI事業

「美祢社会復帰促進センターPFI特区」認定による我が国初の刑務所PFI事業  
 従来の刑務所とは異なる、PFI方式による新しい刑務所の整備・運営事業  
 施設の一部地域開放・地域経済の活性化を目指した地域共生型事業

1 事業の概要

公共施設の管理者	法務省	
施設概要	所在地	山口県美祢市豊田前町麻生下「美祢テクノパーク」
	敷地面積	280,622 m <sup>2</sup>
	延床面積	想定建物面積 43,500 m <sup>2</sup> (職員宿舎 8,000 m <sup>2</sup> )
	施設内容	刑務所施設及び公務員宿舎(これらに附帯する工作物その他施設を含む)
事業期間	約20年(設計建設2年、維持管理・運営18年)	
施設の所有形態	BOT方式	
事業類型	混合型	
総事業費	約517億円(契約金額)	
選定事業者の業務内容	施設整備・施設維持管理業務、運営業務 ・運営業務の内訳：総務、収容関連サービス(給食・衣類等の提供等)、警備、作業(企画支援、技術指導、職業訓練等)、教育、医療(健康診断等)、分類事務支援	
経緯 (予定を含む)	実施方針公表	平成16(2004)年03月31日
	特定事業選定	平成16(2004)年09月10日
	入札公告	平成16(2004)年11月22日
	落札者決定	平成17(2005)年04月22日
	契約締結	平成17(2005)年06月21日
	供用開始	平成19(2007)年02月01日(公務員宿舎) 04月01日(刑務所施設)(予定)

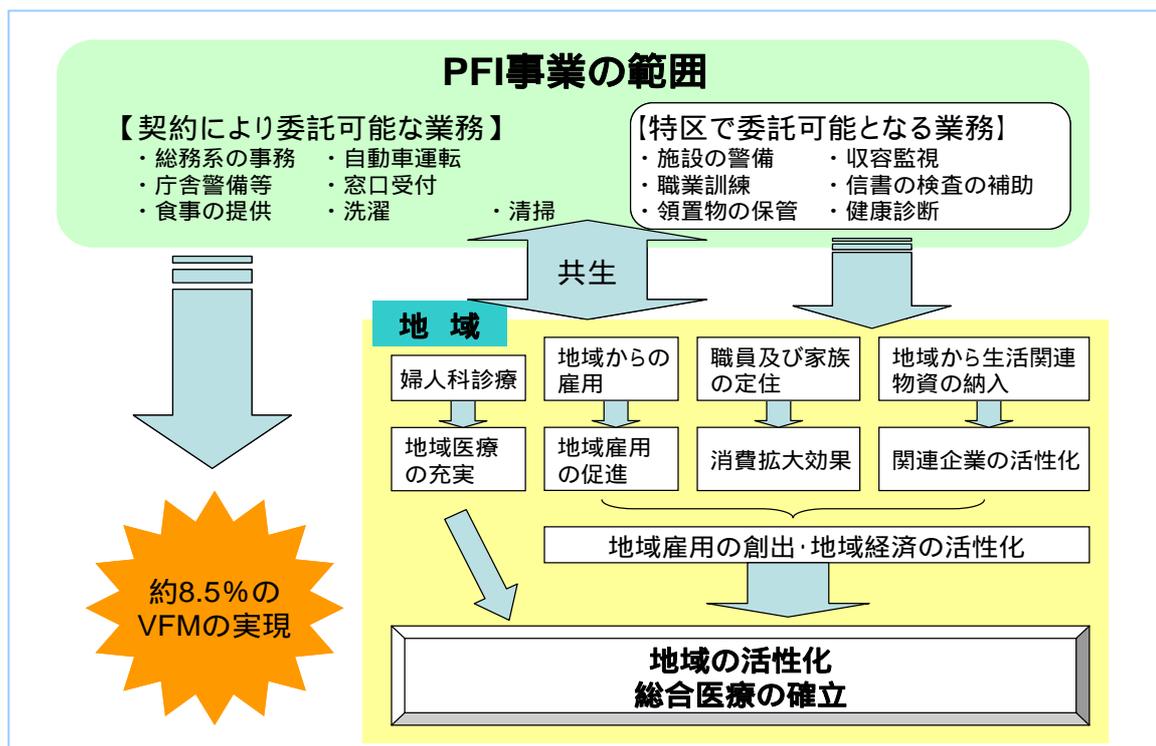
2 本事業の特徴

「美祢社会復帰促進センターPFI特区」認定による我が国初の刑務所PFI事業

本事業は、「美祢社会復帰促進センターPFI特区」を活用した、我が国初の刑務所PFI事業である。平成17(2005)年11月に、山口県と美祢市が特区認定(第9回)を受けたことにより、旧監獄法(現刑事施設及び受刑者の処遇等に関する法律(平成17年法律



第50号)の規定の適用を緩和し、運營業務の幅広い民間委託を可能とした。



**従来の刑務所とは異なる、PFI方式による新しい刑務所の整備・運營業業**

IC タグによる位置情報の把握、遠隔操作が可能な電子錠、CCTV カメラの活用等により、効率的かつ効果的な警備が行われる予定である。



また、従来のコンクリート塀と同等の機能を有するセキュリティベルトの設置により、堅牢でありながらも周囲と調和する外観となるほか、窓には強化ガラスを用い、開け閉め幅を12cm程度に留めることによって従来と同様の性能を確保し、鉄格子をなくす等随所に性能発注による工夫が見られる。

**施設の一部地域開放・地域経済の活性化を目指した地域共生型事業**

**施設の一部地域開放**

本センターには、美祢市立病院によって運営される婦人科診療所が併設され、地域の住民に開放される。婦人科診療所はセンター内に設置されるが、受刑者が生活する保安区域の外であるとともに、入り口も刑務所への来訪者とは別に設定され、診療を希望する住民が訪れやすいように配慮されている。



また、センター内の売店・食堂も地域の住民が利用することができるようになっており、職員宿舎に隣接する広場(サクラガーデン)や構内道路(サクラプロムナード)も開放される予定となっている。

地域経済の活性化（雇用創出効果、地元品消費による経済効果等）

本事業によって、警備（正社員）、給食・清掃（パートタイム等）等の職種を中心に、100人規模の雇用が計画されており、美祢市及びその周辺地域の雇用機会の増加が見込まれる。現在、維持管理・運営等各社がホームページ等を通じて募集を行っている。

また、施設内で消費される生鮮食料品や日常生活用品等について、地元商工業者や農業生産者から納入されることによる消費効果や、当該施設に勤務する職員やその家族が定住することによる消費拡大効果等が見込まれる。

### 3 PFI手法を採用したことの評価

#### 質の高い矯正教育や職業訓練の実施

従来 of 刑務所では、受刑者に応じた処遇が必ずしも十分に行われていないとの指摘があった。しかし、本事業の刑務所では、収容者を改善更生の可能性が高い初犯受刑者に限定し、民間事業者によるノウハウを活かした、再犯防止に繋がる質の高い矯正教育や職業訓練（点字翻訳作業、高度なパソコン技術の習得等）の提供が期待されている。

#### 効率的運営の実施

維持管理業務面において、大規模修繕を選定事業者にゆだねることで、建物の設計・建設から維持管理、運営までの一体性及び選定事業者の自主性が高くなり、民間のノウハウや創意工夫が最大限発揮されることが期待される。また、ICタグと生体認証装置を組み合わせた受刑者の軌跡及び位置の把握のために採用される我が国初の技術が、刑務所運営業務の一部において活用される等、民間事業者によるノウハウを活かした効率的・効果的な警備業務の実施が期待される。

#### コスト削減の実現

PFI手法の導入により、国庫債務負担行為限度額と比較して、約48億円（8.5%）コストが削減された。なお、行刑施設は地方税法の特例措置（固定資産税、不動産取得税について1/2の減免）の対象となっている。

#### まとめ

- ・本事業は、特区制度を活用し、運営業務の幅広い民間委託を可能としている。我が国で初めて刑務所の建設、維持管理・運営にPFIが適用されたものであり、契約金額が500億円を超える大型案件である。
- ・ICタグによる受刑者位置情報の把握をはじめとする効率的かつ効果的な警備手法が導入される等、民間事業者の有するノウハウの発揮が見込まれることとなった。
- ・また、婦人科診療所やセンター内の売店・食堂の地域への開放や、地元住民の雇用を計画する等地域経済との共生にも配慮が行われている。
- ・国庫債務負担行為限度額と比較して、約48億円（8.5%）のコスト削減が見込まれ、定量的なVFMの確保も実現されている。

## 事例2

## 中央合同庁舎第7号館整備等事業

## 官民が一体となった国内最大級規模のPFI事業

3省庁が入居する国内最大級規模（延床面積約254,000㎡）の都市再生プロジェクトによる大規模PFIプロジェクト

市街地再開発事業による官民合築ビルによる土地の有効・高度利用の実現

官民一体となったまちづくりと事業者の提案による民間収益施設の導入

## 1 事業の概要

公共施設の管理者	国土交通省、文部科学省	
施設概要	所在地	東京都千代田区霞が関3丁目2番
	敷地面積	約24,200㎡
	延床面積	約254,000㎡（民間権利床等含む）
	施設内容	官庁棟と官民棟の2棟 （国約190,000㎡、全体約250,000㎡）
事業期間	約19年（協定締結・設計建設4年、維持管理・運営15年） （PFIの附帯事業：約30年）	
施設の所有形態	BTO方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約883億円（税抜き、附帯事業費除く）	
選定事業者の業務内容	中央合同庁舎7号館の設計、監理、建設、維持管理・運営業務 民間収益施設の設計、監理、建設、維持管理・運営業務	
経緯 （予定を含む）	実施方針公表	平成14（2002）年06月10日
	特定事業選定	平成14（2002）年08月26日
	入札公告	平成14（2002）年11月25日
	落札者決定	平成15（2003）年04月24日
	契約締結	平成15（2003）年06月30日
	供用開始	平成20（2008）年01月04日（予定）

## 2 本事業の特徴

## 3省庁が入居する国内最大規模（延床面積約254,000㎡）のPFI事業

本事業は、文部科学省、会計検査院、金融庁の三省庁が入居する中央合同庁舎第7号館と民間収益施設（高層ビル2棟より構成）の設計・建設・維持管理・運営業務を行う事業である。

総事業費は約883億円、施設の延床面積は約254,000㎡（民間権利床含む）という国内最大級規模のPFI事業である。

### 市街地再開発事業による官民合築ビルによる土地の有効・高度利用の実現

平成13(2001)年6月に「中央合同庁舎7号館のPFI手法による建設と街区全体の再開発の調査」を実施することが都市再生プロジェクトとして決定(第一次)された。これを受けて、本事業は国有地と霞山ビル敷地を計画地とする霞が関三丁目南地区第一種市街地再開発事業の枠組みの中で実施されることとなった。



官民の従前の権利の持分は、まちづくり提案の方針を踏まえて再配置された。2つの高層建築が広場に取り囲まれる形で整備されることとなったが、一方の高層建築は文部科学省と会計検査院が入居する官庁棟となり、もう一方は金融庁と民間地権者が取得する権利床や選定事業者(SPC)が取得する保留床等を有する官民棟となる。

#### 官民一体となったまちづくりと事業者提案による民間収益施設の導入

敷地の中央部には緑あふれる広場空間が隣接する霞が関ビル側と一体に整備され、美しい都市景観の形成が図られており、広場や沿道付近には水景施設や多彩な店舗(民間収益施設)等が設けられ、街のにぎわい創出に寄与する計画となっている等、官民一体型事業の新たな取り組みが随所にみられる。

### 3 PFI手法を採用したことの評価

#### 官民一体となったまちづくりの実現

民間収益施設を広場周辺や沿道に低層の店舗等を整備すること等によって、就業者人口の増加や、景観のにぎわいやうるおいの創出を図る等、従来手法では実現が難しかったと思われる官民一体型のまちづくりに向けた計画となっている。

#### 維持管理に関する民間のノウハウ活用

合同庁舎7号館は、官庁施設部分、民間収益施設部分、民間権利床、保留床等からなる区分所有建物であり、所有者も複数にわたることから、施設の維持管理手法をどのように整理するかが一つ課題であったが、複合施設等の維持管理・運営に関する豊富な実績・経験を有する独立行政法人都市再生機構(霞が関三丁目南地区第一種市街地再開発事業の施行者)や選定事業者の事業参画により、施設の供用開始後の維持管理・運営が効率的に実施されると期待されることである。

### 自由度の高い施設計画の実現と工期の短縮化

市街地再開発事業を取り入れ、土地の所有形態等にとらわれない自由度の高い施設計画を実現することが可能となった。

従来は仕様発注により材料や工法が厳密に指定されてきたが、本事業では要求水準による性能発注を行うことで、民間技術を柔軟かつ効率的に活用することが可能となった。性能の達成状況の確認が効率的に実施され、検査や確認に要した作業の軽減や、要求性能を満たした民間技術が柔軟に活用され、工期短縮やコスト削減が実現している。

#### まとめ

- ・本事業は、施設の延べ床面積が約 25.4 万<sup>2</sup>m、総事業費が約 883 億円という、国内最大級規模の PFI 事業である。
- ・民間収益施設の整備や再開発手法を用いることで、国有地の有効活用や、従来手法では実現が困難であった官民一体のまちづくりが可能となった。
- ・街の賑わい創出や、施設共有部分の維持管理業務等に、民間事業者の有するノウハウの発揮が見込まれることとなった。
- ・公共施設と民間収益施設の官民合築事業のリーディングケースとなる案件である。

## 事例3

## 四日市市立小中学校施設整備事業

## 小・中学校(計4校)の改築・改修をまとめて行うバンドリング型PFI事業

市内4か所に点在する1小学校と3中学校の整備を一つの事業にまとめて実施  
 学校機能のみを整備  
 二段階審査方式の採用

## 1 事業の概要

公共施設の管理者	四日市市	
施設概要	所在地	南中学校 四日市市前田町 18-17 橋北中学校 四日市市高浜町 1-4 港中学校 四日市市十七軒町 10-41 富田小学校 四日市市富田 1 丁目 24-49
	改築面積	24,779 m <sup>2</sup> (4校合計)
	改修面積	7,645 m <sup>2</sup>
	施設内容	小学校1校、中学校3校
事業期間	22年10か月(設計建設2年3か月、維持管理・運営21年6か月、4施設間に重複あり)	
施設の所有形態	BTO方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	68.4億円(事業者の提案価格65.3億円)	
選定事業者の業務内容	4校の老朽校舎等の解体・撤去業務、企画・設計業務、改築業務、改修業務、外構整備業務、仮設業務、工事監理業務、維持管理業務	
経緯 (予定を含む)	実施方針公表	平成15(2003)年02月04日
	特定事業選定	平成15(2003)年06月26日
	募集公告	平成15(2003)年07月22日(第1次)・10月15日(第2次)
	当選者決定	平成16(2004)年01月30日
	契約締結	平成16(2004)年06月23日
	供用開始	平成17(2005)年10月31日～平成18(2006)年08月31日(予定)

## 2 本事業の特徴

## 市内4か所に点在する1小学校と3中学校の整備を一つの事業にまとめて実施

当初、学校整備事業は運營業務を伴わないため、民間事業者のノウハウの発揮がしにくくメリットが出にくいと考えられていた。また1校を単独で整備した場合は、事業費が10億円～15億円程度で規模が小さいため、民間事業者が応募に関心を示さないことが懸念された。

そこで、複数の小中学校(4校)の整備を一括して行う我が国で初めてのスキームを活用し、事業規模を確保することにより事業実現を可能とした。



### 学校機能のみを整備

他の施設との複合施設として整備することも検討されたが、市の人口規模等を勘案し利用面から収益施設等は併設が難しいとの結論に達し、老朽校舎等の早急な整備が強く求められていた市民のニーズを踏まえ、学校機能のみの整備を行うこととなった。

### 二段階審査方式の採用

公募型プロポーザル方式により事業者を募集。また、民間事業者の提案作成の労力を軽減するために二段階審査方式を導入した。

第一次審査において当初の参加者7グループの中から3グループが選定され、さらに第二次審査で優先交渉権者が選定された。

## 3 PFI手法を採用したことの評価

### 学校施設整備の早期実現

従来手法で本事業の対象となった4校すべてを整備するには、10年ほどかかると考えられたが、PFIにより4つの学校をひとつの事業として同時期に整備することで、3年以内を実現することが可能となり、教育環境の向上を早期に実現することができた。

### 整備コストの縮減と質の確保

事業規模を大きくすることにより、多くの民間事業者の参加を得ることができた。その結果、競争原理が働き、従来手法と比較して、金額で約18億円、約30%の財政支出の削減が実現された。

### 民間事業者の有するノウハウの活用

施設の修繕業務について、従来手法では毎年の決められた予算の中で維持管理を行うため、事後的な対応となっていたが、適切な時期に計画的に修繕を行い施設の寿命を延ばすという民間の予防保全の考えを導入することができた。また、雨水利用や、太陽光発電の導入等、民間事業者の有するノウハウを事業に活用することが可能となった。

### 常駐管理者の滞在時間の延長

施設整備と施設の維持管理が一体の事業として組み込まれた中で、従来にない常駐管理者が配置されたことで、日常での適正な管理が行われるとともに、校内に滞在することにより学校関係者に対する安心・安全が確保されることとなった。

#### まとめ

- ・4校の整備をひとつの事業とすることにより、整備の早期実現や多くの民間事業者の事業参加を得ることに成功した。
- ・計画的な修繕計画の実現や、雨水利用、太陽光発電の採用等、民間事業者の有するノウハウの発揮が見込まれることとなった。
- ・約18億円(約30%)の財政支出のコスト削減が見込まれ、定量的なVFMの確保も実現されている。

## 事例4

## 近代美術館特定事業（神奈川県）

## 我が国初の美術館PFI事業

我が国で初めて美術館の整備にPFIを導入

互いのノウハウを活かす官民の役割分担

附帯事業として、葉山館の駐車場、喫茶・レストラン、ミュージアムショップの運営を義務付け、利用者の利便性を向上

## 1 事業の概要

公共施設の管理者	神奈川県	
施設概要	所在地	鎌倉館本館：鎌倉市雪ノ下 2-1-53、鎌倉館別館：鎌倉市雪ノ下 2-8-1 葉山館：三浦郡葉山町一色字三ヶ岡 2208-1
	敷地面積	鎌倉館本館：4,243.12 m <sup>2</sup> 、鎌倉館別館：4,937.94 m <sup>2</sup> 、葉山館：14,971.84 m <sup>2</sup>
	延床面積	鎌倉館本館：2,435.04 m <sup>2</sup> 、鎌倉館別館：1,599.80 m <sup>2</sup> 、葉山館：7,111.51 m <sup>2</sup>
	施設内容	鎌倉館：展示室、彫刻室、収蔵庫、事務室、喫茶室 葉山館：展示室、収蔵庫、美術図書館、書庫、講堂、館長室、事務室、学芸員室、喫茶レストラン、ミュージアムショップ等
事業期間	約32年（建設2年、維持管理・運営30年）	
施設の所有形態	BOT方式	
事業類型	サービス購入型（レストラン、ミュージアムショップ、駐車場は独立採算型）	
総事業費	約124.9億円（事業者の提案金額）	
選定事業者の業務内容	葉山館建設業務、施設（葉山館、鎌倉館本館及び鎌倉館別館）の維持管理業務、美術館支援業務、葉山館備品等整備業務	
経緯 (予定を含む)	実施方針公表	平成12(2000)年07月28日
	特定事業選定	平成12(2000)年09月18日
	入札公告	平成12(2000)年11月14日
	落札者決定	平成13(2001)年04月03日
	契約締結	平成13(2001)年07月05日
	供用開始	平成15(2003)年10月11日

## 2 本事業の特徴

## 我が国で初めて美術館の整備にPFIを導入

PFI法成立後間もなく実施された、公立美術館の整備事業としては初めてのPFI事業であるが、本事業は、PFI手法の導入の決定以前から事業実施についての検討が進められていた。

既存の鎌倉近代美術館における経験を基にした、近代美術館の施設や運営はこうあるべきという具体的なコンセプト(ビルディング・プログラム)が事前に策定されており、また、施設の実施設計まで完了した時点でPFI手法の導入が決められたため、事業者選定段階における業務要求水準書では、各要求水準の背景となる考え方についても示すことが可能となり、県の意向が反映された事業を実施することができた。



#### 互いのノウハウを活かす官民の役割分担

本事業では、すでに施設の実施設計まで完了しており、設計に関する業務はVE提案に限定されたものであった。施設建設以外の選定事業者の行う業務の範囲については、美術館事業の業務の切り分けを行い、まずどの業務を県が行うことが適切であるかが検討された。次に、必ずしも県が行う必要のないと考えられた業務について選定事業者の業務範囲とすることの可否が検討された。

その結果、定められた選定事業者の業務範囲は維持管理業務が中心となり、展示の企画・作品収集・教育普及等の運営業務は県が行うこととなった。これは、公立の美術館では採算の取れない展示や学術的な展示も必要であることや、近代美術館は半世紀に及ぶ歴史があるため県の方が民間よりもノウハウを有していると考えられたためである。ただし、運営業務に選定事業者の意見も反映できるように、官民の運営協議会で運営内容を協議することも可能となっている。

以上により、これまでの美術館経営のノウハウを十分に生かしつつ、附帯事業・維持管理事業に関しては民間事業者のノウハウが生かせるような仕組みが作られた。

#### 附帯事業として、葉山館の駐車場、喫茶・レストラン、ミュージアムショップの運営を義務付け、利用者の利便性を向上

葉山館の駐車場、喫茶・レストラン、ミュージアムショップの運営を選定事業者に義務付けた結果、民間事業者の創意工夫が発揮された提案が行われ、美術館利用者の利便性に寄与することとなった。

### 3 PFI手法を採用したことの評価

#### 県の財政支出の削減

本事業には7グループから提案参加があり、落札者提案の入札価格は、入札書比較価格と比較して約24.9億円、約16.6%の削減が行われた。

#### 民間事業者の有するノウハウの活用

例えば、展示ケースについては国内で初めて外国製のケースが使用される等、性能発注により、民間事業者のノウハウを用いた部材の使用が行われた。

附帯事業としてのレストランやショップについては、選定事業者の提案により、有名百貨店や有名ホテルとの提携が可能となり、質の高いサービスが提供されることとなった。葉山の海を一望にできるレストランは、来館者の人気を集めている。

#### 適切な修繕の確保

美術館では、展示品や作品の保存は非常に重要であり、雨漏り等の防止のため、施設に修繕が必要とされる場合には早急に対応することが求められているが、従来の公共施設では、本来修繕すべき状態となっても年度予算の制約により、適切な修繕が実施できない場合もあった。BOT方式の場合、選定事業者が施設を所有しその修繕も行うこととすることにより、事業期間中の建物の修繕費用をあらかじめサービスの対価として平準化して支出することが可能となり、民間事業者の有するノウハウを活用した、迅速な修繕対応や予防修繕を行うことが可能となった。

#### 県の事業者選定業務負担の削減

清掃、警備等の日常的業務に関して、従来は業務ごとに毎年一度入札を行うことが必要であったが、PFI手法では30年間にわたる業務を一括発注すること可能になったため、県の事業者選定業務負担が大幅に軽減された。さらに長期的な視点から維持管理業務を行うことができるため、質の高い維持管理業務が可能となった。

## 4 本事業実施にあたり留意した点

### 審査基準

定量面と定性面の評価の比率に関して、最終的には定量面である金額の評価を高くしたが、定性面に関して、提案内容がコンセプト(ビルディングプログラム)とどのくらい適合しているかを重視し、定性的な提案部分においても、差がつく評価を行った。

### 県と選定事業者のコミュニケーション

美術館の維持管理・運営は、県と選定事業者とがパートナーとして同じ目線で業務を行うことが必要であることから、選定事業者と日常的なコミュニケーションを取ることを心がけている。

#### まとめ

- ・本事業はすでに施設の実施設計まで完了しており、設計に関する業務はVE提案に限定されたものであった。一方、必ずしも県で行う必要のない業務を民間事業者にゆだねることについて検討が行われた結果、維持管理業務や附帯事業を中心とした選定事業者の業務範囲が定められ、適切な修繕の実施、レストラン、ショップの運営等に、民間事業者の有するノウハウの発揮が生かされることとなった。
- ・美術館の維持管理・運営において、県と選定事業者がパートナーとして協働することが必要との認識から、官民の運営協議会が設置されている。約25億円(約17%)の財政支出のコスト削減が見込まれ、定量的なVFMの確保も実現されている。

事例5

京都御池中学校・複合施設整備等事業

中学校と地域住民向け施設の複合整備PFI事業

京都府内初、政令指定都市初の学校PFI事業  
 地域社会との交流・共生をテーマにした施設整備  
 立地条件を活かした複合施設の整備  
 環境に優しい施設整備 ~ 学校施設初の新エネルギーの導入 ~

1 事業の概要

公共施設の管理者	京都市	
施設概要	所在地	京都市中京区御池通柳馬場東入東八幡町 579 番地ほか
	敷地面積	8,387.28 m <sup>2</sup>
	延床面積	約 20,000 m <sup>2</sup>
	施設内容	京都市立京都御池中学校、乳幼児保育所、老人デイサービスセンター、地域包括支援センター、オフィススペース、拠点備蓄倉庫、賑わい施設、観光トイレ等
事業期間	約 17 年（設計建設 2 年、維持管理・運営 15 年）	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	63.2 億円（事業者の提案金額）	
選定事業者の業務内容	京都御池中学校・複合施設の設計及び建築業務、施設等の所有権移転業務、施設の維持管理業務、施設の運営業務	
経緯 (予定を含む)	実施方針公表	平成 15（2003）年 05 月 15 日
	特定事業選定	平成 15（2003）年 10 月 31 日
	入札公告	平成 15（2003）年 11 月 25 日
	落札者決定	平成 16（2004）年 03 月 23 日
	契約締結	平成 16（2004）年 05 月 28 日
	供用開始	平成 18（2006）年 03 月 01 日（引渡日 02 月 28 日）

2 本事業の特徴

京都府内初、政令指定都市初の学校  
PFI 事業

京都府内の地方公共団体として初めて、また政令指定都市の学校施設に初めて PFI を導入して整備することを公表した。



### 地域社会との交流・共生をテーマにした施設整備

本事業で整備した中学校のあり方については、永年にわたり校区の住民や保護者、学校職員等からなる「京都御池中学校設立推進委員会」と市の教育委員会が話し合い、その結果を本事業に反映し、次代の教育に対応する機能的な統合中学校を整備することができた。

### 立地条件を活かした複合施設の整備

敷地が都心部にある立地条件を活かし、中学校、乳幼児保育所、老人デイサービスセンター、地域包括支援センター、拠点備蓄倉庫、オフィススペース、観光トイレ等を併設することにより、教育・福祉の充実はもとより、都心部の活性化や、人づくり、まちづくりの拠点となることを目指した複合施設を整備することができた。

### 環境にやさしい施設整備 ～学校施設初の新エネルギーの導入～

学校施設に日本で初めて燃料電池を導入、また、屋上緑化、井戸水・雨水の再利用、太陽光・風力発電装置を設置する等、民間事業者のノウハウを活用して、環境にやさしい施設を整備することができた。

## 3 PFI手法を採用したことの評価

### 地域の活性化に資する複合施設の整備

「中学生と乳幼児及び高齢者との相互交流による心のふれあいを実現し、京都のメインストリートである御池通の活性化に大きく寄与し、都心部における人づくり、まちづくりのモデル施設として、また、デザイン面においても伝統と創生のまち京都に相応しい施設を整備する」という事業目的に合致した複合施設が整備できた。

### 市の財政支出の削減

5グループから提案書の提出を受け、従来手法に比べ約27億円(約30%)の財政支出の縮減が実現できた。

### 施設運営者の業務負担の軽減

複合施設全体の維持管理業務をまとめて選定事業者任せることが可能となり、各施設の運営者は、運営業務に専念することが可能となった。また、従来手法では対応が難しかった複合施設の共用部分の維持管理についても選定事業者任せることができた。

### 御池通の活性化

選定事業者の提案に基づく商業施設を御池通に面して配置することにより、京都のシンボル通りである御池通の活性化に寄与することができた。

#### まとめ

- ・都心部にある立地条件を活かし、地域社会との交流・共生をテーマとした、中学校と老人デイサービスセンター等の複合施設の整備が実現された。
- ・複合施設全体の維持管理業務や、まちの活性化、新エネルギーの導入等に、民間事業者の有するノウハウの発揮が見込まれることとなった。
- ・約27億円(約30%)のコスト削減が見込まれ、定量的なVFMの確保も実現されている。

事例6

近江八幡市民病院整備運営事業

我が国の病院PFI事業のリーディングケース

PFI法施行と同時に着手された我が国病院PFI事業の先駆け  
 多岐にわたる選定事業者の業務範囲  
 民間事業者の創意工夫を活用した患者サービスの向上を図る工夫

1 事業の概要

公共施設の管理者	近江八幡市	
施設概要	所在地	滋賀県近江八幡市土田町1379番地
	敷地面積	47,459.81 m <sup>2</sup>
	延床面積	33,873.13 m <sup>2</sup>
	施設内容	病院（10病棟、病床数：407床、外来診療科：24）
事業期間	約33年（設計・建設期間約3年・運営・維持管理期間30年）	
施設の所有形態	BOT方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約662億円（提案金額）	
選定事業者の業務内容	病院施設整備業務、病院施設維持管理業務、病院運営業務、その他業務	
経緯 (予定を含む)	実施方針公表	平成13(2001)年05月07日
	特定事業選定	平成13(2001)年06月28日
	募集公告	平成13(2001)年11月30日
	当選者決定	平成14(2002)年08月13日
	契約締結	平成15(2003)年11月25日
	供用開始	平成18(2006)年10月01日(予定)

2 本事業の特徴

我が国病院PFI事業の先駆け

PFI法施行直後の平成12(2000)年よりPFI手法による整備の検討をはじめ、市議会や主務官庁である厚生省(現厚生労働省)・自治省(現総務省)・滋賀県等との協議を経て、平成13(2001)年にPFI手法の導入方針を表明することとなった病院PFI事業の先駆的事业である。

市長の強力なリーダーシップが導入の原動力となった面もある。

導入にあたっては、市議会で大企業中心の受注となることへの懸



念が議論となったが、地元経済への配慮を募集の条件とすることにより、理解を得られた。

結果、地元企業の参画や食材の調達、職員の雇用等、地元も参画することができた。

#### 多岐にわたる選定事業者の業務範囲

民間事業者で対応可能な業務は、可能な限り選定事業者の業務範囲に含むこととしたため、通常のPFI事業に比べて業務範囲は広がった。

選定事業者の業務範囲に含まれた業務については、給食における週7日の選択メニューや月2回以上の行事食の導入、経営コンサルティング業務も導入すること等、質の高い提案が行われている。

### 3 PFI手法を採用したことの評価

#### 民間事業者の創意工夫を活用した患者サービスの向上

従来手法とは異なり、設計・建設段階から選定事業者と現場に入って協議を繰り返し行い、内容の詰めを行った。従来方式では官民の協議に限界があった。

また、患者サービスの向上として、24時間営業の売店(院内コンビニエンスストア)の設置、患者向け託児室や院内保育所の併設、図書館の開放等、民間事業者ならではの創意工夫が発揮されている。

#### 市の財政負担の軽減

特定事業選定段階では8~11%のVFMを見込んでいたが、落札段階のVFMは約14%であり、約56億円の財政負担の軽減が見込まれることとなった(いずれも現在価値割引後の値)。

#### 長期間を要する事業者選定手続

当時導入事例の少ない病院PFI事業であり、かつ選定事業者の行う運営業務の内容が多岐にわたり、民間側がコンソーシアムのメンバー構成に時間を要したこともあって、事業者選定手続には十分な期間を確保した。本事業の場合、比較的開業までの期間に余裕があったため、問題は生じなかったが、余裕のない事業の場合、PFI手法を採用する際には留意が必要であろうとのコメントが、ヒアリングの際にあった。

### 4 本事業実施にあたり留意した点

#### 地元経済への配慮

議会からの要望もあり地元経済への配慮を公募条件とすることとなった。公募型プロポーザルにおける当選提案では、食材は地元から100%調達、地元雇用120人となっており、雇用は既に現時点で100名を超える者が採用されている。地元企業の参画については商工会議所の呼びかけによって100社を超える企業の参画要望があり、この中から相当数の企業が事業に参画する予定である。

### 民間事業者の創意工夫の活用

黎明期のPFI事業であったこともあって、可能な限りPFIの特徴を活かすような事業実施を図った。BOT方式の採用もこのためであるし、運営業務についても可能な限り選定事業者の業務範囲とすることにした。

このため、本病院での業務を失う職員への対応が必要となった。給食を選定事業者の業務範囲とすることにあたっては、現病院では職員が行っていたため、他部署への配置転換を行った。また、検体検査についても職員が行っていたため、選定事業者が検査機器・試薬等を提供するFMS方式(Facility Managed System)を採用するに留め、プランチラボ<sup>5</sup>の導入は将来行うものとする等の対応を採った。

施設内容についても、可能な限り応募者提案による公募条件とし、外観や施設構成の異なる提案が提出された。これは創意工夫が発揮された結果であり評価できる点であるが、一方でこれらは定性的な要素となるため定量化するのが容易ではなく、提案審査にあたっては客観性を確保するために苦労した。

#### まとめ

- ・本事業は、我が国の病院PFI事業の先駆けとなる案件で、民間事業者で対応可能な業務は可能な限り選定事業者に行わせる方針のもと、運営業務が多岐にわたる点が特徴的である。
- ・地元からの食材の調達や地元雇用等、地元経済への配慮が行われている。
- ・患者向け託児室や院内保育所の併設等の患者サービスの向上等において、選定事業者の有するノウハウの発揮が見込まれることとなった。
- ・現在価値割引後で、約56億円(約14%)の財政支出のコスト削減が見込まれ、定量的なVFMの確保も実現されている。

<sup>5</sup> 検体検査の院内委託方式。受託先が院内のスペースを利用し新たに検査室をつくり、診察に必要な検査を実施する。また、受託先は、検査を担当する臨床検査技師の人件費、検査部設備の為の費用、試薬等のランニングコスト等の費用及び責任等を負担し、臨床検査業務を遂行するためのすべてを請け負う。

## 事例7

## 八尾市立病院維持管理・運営事業

## 施設の建設業務を伴わない運営業務中心の病院PFI事業

病院施設の建設業務を伴わない、維持管理・運営業務中心の事業

多岐にわたる選定事業者の業務範囲（医療行為以外の維持管理・運営業務）

従来の発注者と受託事業者という立場を超え病院経営のパートナーとして、選定事業者が病院経営にも関与する仕組みを導入

## 1 事業の概要

公共施設の管理者	八尾市	
施設概要	所在地	大阪府八尾市龍華町1丁目3番1号
	敷地面積	14,999.98 m <sup>2</sup>
	延床面積	39,280.07 m <sup>2</sup>
	施設内容	病院（病床数：380床、診療科目：16）
事業期間	約16年（準備期間約1年 維持管理・運営15年）	
施設の所有形態	BOT方式（一部BTO方式）	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約544億円	
選定事業者の業務内容	病院施設等の一部整備、設備維持管理、病院運営業務、その他病院運営業務	
経緯 (予定を含む)	実施方針公表	平成14(2002)年09月10日
	特定事業選定	平成14(2002)年10月30日
	募集公告	平成14(2002)年12月11日
	当選者決定	平成15(2003)年07月16日
	契約締結	平成16(2004)年03月26日
	供用開始	平成16(2004)年05月01日

## 2 本事業の特徴

## 病院施設の建設業務を伴わない、維持管理・運営業務中心の事業

病院施設の建設業務は、PFI手法の導入検討時にすでに発注済みであったため、本事業の事業範囲には含まれなかった。一方、病院を取り巻く環境が急激に変化している中で、従来手法では病院の経済性の確保ができないと考えられ、医療行為以外の維持管理・運営業務に対するPFIの導入可能性調査が実施された。



その結果 VFM が確認されたため、PFI 事業が導入されることとなった。

#### 多岐にわたる選定事業者の業務範囲（医療行為以外の維持管理・運營業務）

本事業では、民間事業者の経営上のノウハウや技術的能力を活用することを目的として、一部の施設整備、施設の維持管理、患者搬送業務を除く医療法に基づく政令 8 業務、物品管理業務、利便施設運営、総合医療システムの運営・更新等、医師や看護師等によって実施される医療行為以外の多くの業務を選定事業者任せにすることとした。その結果として選定事業者の行う業務範囲が広範囲にわたることとなり、これらを統括する選定事業者の高いマネジメント能力が必要とされることになった。

#### 従来の発注者と事業者という立場を超えて、選定事業者が病院経営の改善にも積極的に関与する仕組みを導入

選定事業者のゼネラルマネージャーが病院の幹部会議に参加し、選定事業者や協力企業のマネージャーが病院の各委員会の会議へ参加すること等により、病院職員と選定事業者や協力企業の職員との連携が図られている。従来の発注者と受託事業者という立場を超えて、選定事業者が病院経営にも積極的に関与し、市が、民間の有する経営ノウハウを公共病院の経営改善に活用することが可能となった。

### 3 PFI手法を採用したことの評価

#### 事業運営の質の向上

給食のメニューを患者が選べる選択制の導入や、夏季に強化が必要とされる警備業務等も PFI 事業が性能仕様であるため柔軟な人員配置を行うことが可能になった。また、総合医療情報システムの運用についても、保守担当者がヘルプデスクを設置して質問に答え操作指導を行い、病院職員の要望にすぐに対応できる体制が構築される等、従来手法と比較して患者や病院職員の利便性が向上した。

#### 市の財政支出の削減

4 グループから提案書の提出を受け、従来手法に比べ約 12.7% の財政支出の縮減が見込まれた。また、市の職員についても、調度係や営繕係の組織の廃止や、事務部門の人員の削減が可能となった。

#### 効率的・効果的なオペレーション・マネジメントの導入

例えば、従来は、別々の民間事業者により実施されていた入院患者に係るベッドメイク、清掃、配膳業務が、同一の担当者により実施されることにより、適切な時間に効率的に実施されるようになった。

選定事業者が多数の民間事業者を束ね事業を遂行することにより、高度な専門性、経営感覚が必要とされる病院運営を効率的・効果的に実施することが可能となった。また、各業務の境界領域のすきま業務も埋まるようになった。同時に、市側の受託事業者管理に関する事務負担も大幅に削減された。

### 民間との協働を通じた行政職員の意識改革

選定事業者との包括的な協働体制の構築や、民間のビジネス手法の導入等、PFI事業の実施は行政にとっての新しいチャレンジであり、市の職員の意識改革につながる。

## 4 本事業実施にあたり留意した点

### 議会への説明

本事業にPFI手法を導入すること等について議会の理解を得るために、幾度も議会への説明を行った。

### 応募グループの組成の円滑化

民間事業者の提案応募に先立ち、本事業へ参加を希望する民間事業者について事前登録を実施した。各事業者の連絡先や参加希望の業務リストを公表し、本事業に応募する民間事業者グループの組成の円滑化を図った。

### 社会経済環境の変化への対応

15年間という長期間にわたる事業期間中の社会経済環境の変化に対応するため、医療機器類の更新業務、診療材料・薬品等の調達に関する業務等に対するサービス対価については、定期的に協議して金額・対価を決定することとし、柔軟性をもたせる等の工夫を行った。

### まとめ

- ・本事業は、建設業務はすでに発注済であったため、維持管理・運営業務を中心としたPFI事業となった。
- ・医療行為以外の維持管理・運営業務は原則選定事業者の業務としたため、運営業務が多岐にわたることになった。
- ・選定事業者が病院経営にも積極的に関与し、民間事業者の有する経営ノウハウを公共病院の経営改善に活用することを可能としている点が特徴的である。
- ・給食メニューの充実や、情報システムの運用にヘルプデスクを設置する等、患者サービスや、病院職員向けサービスの向上等において選定事業者の有するノウハウの発揮が見込まれることとなった。
- ・従来手法に比べ約12.7%の財政支出のコスト削減が見込まれた。

## 第2章のまとめ

### 2-1 PFI事業の実施状況

PFI事業数(実施方針の公表件数)は、平成17(2005)年度末時点で230件にのぼり、近年は毎年40~50件ずつ着実に増加している。さらに、すでに運営段階に至っている事業についても、93事業と全体のほぼ半数に近づいている。

事業実施主体(公共施設等の管理者等)については、国等57事業、地方公共団体173事業が実施されており、着実に浸透してきている。

地域的にも、大都市圏を中心に全国的な広がりをみせており、47都道府県中41都道府県内で実施されている。また、事業実施主体(公共施設等の管理者等)の中には複数の事業でPFI手法を採用した、いわゆるPFI手法のリピーターとなっている事業実施主体(公共施設等の管理者等)も存在するが、その数は、PFIを導入した全事業実施主体(公共施設等の管理者等)のうち25%にすぎず、PFIについて、ノウハウが一部に偏在している状況が窺われる。

PFIの事業分野も拡大しつつあり、病院、大使館、刑務所、空港等幅広い分野に及んでいる。内閣府が公表している類型別でみると、「教育と文化」が72事業(31%)、「健康と環境」が42事業(18%)、「生活と福祉」が12事業(5%)であり、これらのいわゆる社会インフラと呼ばれる分野に属するものが全体の過半(54%)を占めている。

施設の所有形態別にみると、我が国のPFI事業の66%がBTO方式である。アンケート調査の結果によれば、BOT方式の事業では、すべての事業において選定事業者の業務範囲に運營業務が含まれているが、BTO方式の場合、64%に留まっていること、また、BTO方式の増加につれて、大規模修繕を選定事業者の業務範囲に含める事業の全事業の比率が低下してきていることが明らかになった。

BTO方式の場合、BOT方式と比較し、施設の建設が完了した段階で建設費につき一括支払いされる事例が多い。これは、BTO方式の場合、BOT方式と比較して国庫補助金が交付されている事例が多いことと無縁ではないと考えられる。アンケート結果によれば、このような一括支払いのある方式と、一括支払いのないいわば平準化支払い方式とを現在価値ベースで比較した場合、BOT方式で一般的な平準化支払い方式のVFMの方が大きくなることが明らかとなった。

また、PFI導入の効果について、VFMについてみた場合、アンケート調査結果によれば、特定事業選定時は現在価値換算後10.7%、事業者選定時は、現在価値換算後27.6%のVFMがあった。また、現在価値に換算する前の実額ベースで比較しても、事業者選定時は23.4%であり、現在価値に換算する前の実額ベースでも換算後とそれほどかわらないVFMがあることが明らかとなった。

さらに、アンケート調査結果によれば、設計・建設費と維持管理・運営費のそれぞれのVFM

を比較すると、維持管理・運営費より設計・建設費の方が大きなVFMが出ていることも明らかになった。

定性的効果についても、アンケート調査結果によれば、事業実施主体(公共施設等の管理者等)の認知度で見ると、PFI導入により公共側の事務負担の軽減、人員の削減及びサービスの向上等に効果があったとの意見が半数を超えている。

## 2-2 PFI手法の導入事例

PFI手法を導入した事業実施主体(公共施設等の管理者等)へのヒアリングの結果からは、実際のPFI事業において、選定事業者の創意工夫の活用により、公共部門の財政支出の削減や、サービスの質の向上等が実現されていることが明らかになった。

各事業において様々な面で民間事業者のノウハウが活用され、サービスの向上や業務の効率的運用が実現されている。例えば、ICタグを利用した刑務所の警備方法(美祢社会復帰促進センター整備・運営事業)、予防保全の観点からなされる適切な修繕の実施(神奈川県近代美術館特定事業)、学校施設への燃料電池の導入(京都御池中学校・複合施設整備等事業)、病院の患者向けの託児所や院内保育所の併設(近江八幡市民病院整備事業)、病院給食メニューの選択性の導入(八尾市立病院維持管理・運営事業)等である。

また、公共施設と民間収益施設の合築(中央合同庁舎第7号館整備等事業)、複数の学校の改築・改修をまとめて実施(四日市市立小中学校施設整備事業)、学校と地域住民向け施設の複合整備(京都御池中学校・複合施設整備等事業)等、公共施設の新たな整備や運営が導入された点も、PFI導入の効果の一つと考えられる。

さらに、選定事業者が病院経営の改善にも積極的に関与する仕組みが導入された事例(八尾市立病院維持管理・運営事業)にみられるように、従来の委託者と受託者の立場を超えた公共と民間の協調体制の導入も試みられている。同事例では、民間との連携を通じた行政職員の意識改革等についての効果があることも指摘されている。

また、建設業務を含まず、維持管理、運営業務が選定事業者の業務の中心であるPFI事業(八尾市立病院維持管理・運営事業)、さらには、刑務所PFI事業(美祢社会復帰促進センター整備・運営事業)や、病院PFI事業(近江八幡市民病院整備事業)のように、運営業務につき包括的に選定事業者に委託する事業があらわれてきており、今後、こうした分野において選定事業者である民間事業者のノウハウ等が生かされ、低廉かつ良好なサービスの提供がなされることが期待される。