

## 小規模な PFI 事業のマネージメント

(株) エイトコンサルタント	正会員	三木 秀樹
同	正会員	岩田 正晴
同	正会員	松沢 秀泰
兵庫県八鹿町 企画商工課	非会員	阿部 稔

### 1. はじめに

PFI法（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）が平成11年11月から施行されて以来、事業案件は3年余りでおおよそ350件にもなっている。発注母体は国、県、市町村と公共規模に関係なく、また、事業分野も教育文化施設・庁舎・廃棄物処理施設・社会福祉施設・医療施設・駐車場・港湾施設・上下水道・斎場等、幅広く対象となっている。

事業規模や事業形態についても様々であるが、イニシャル・コストで数億円から数百億円の事業について、公共性と市場性の観点で独立採算型・JV型・サービス購入型の何れかの形態をとっており、事業方式としては、金融と租税法への適用性の観点からBOT・BTO方式等が主として検討されている。

一般的にPFI事業の可能性調査では、ある程度の事業規模（10億円程度以上とも言われている）とランニング・コスト比率の高い事業が、VFMがしやすいとされているが、本稿では地方自治体事業で補助金事業にならない小規模事業に対し、PFI事業を導入する場合のマネージメント手法について検討し、採用に至った経緯をまとめた。

### 2. 事業の概要

本事業（とがやま温泉施設整備事業）は、町が目指す保健医療福祉の町の核となる事業として位置づけられている。町は、所有する温泉源と造成済みの建設用地をPFI事業者は無償で提供する。事業者は、優れた療養温泉成分を持つ「とがやま温泉」に、リハビリ機能、疲労回復機能を付加した温浴施設として事業化すると共に、周辺の既存の各施設との共生および環境条件の活用が効果的に測られる設計・建設・運営及び維持管理により、町民を中心とした利用者への充実したサービスを提供する。

#### (1) 施設概要

- ・用地 ; 3,472 m<sup>2</sup>
- ・泉源 ; 湧出量毎分 30リットル以上、28
- ・施設規模（要求水準）; 静止浴槽（露天風呂含む）サウナ、リハビリ機能浴槽、身体障害者用浴槽（車椅子対応個室）等、休憩所、レストラン、情報コーナー、駐車場など

#### (2) 事業概要

- ・事業期間 ; 15年間
- ・事業形態 ; サービス購入型  
(BTO方式)
- ・事業者募集 ; 総合評価一般競争入札方式

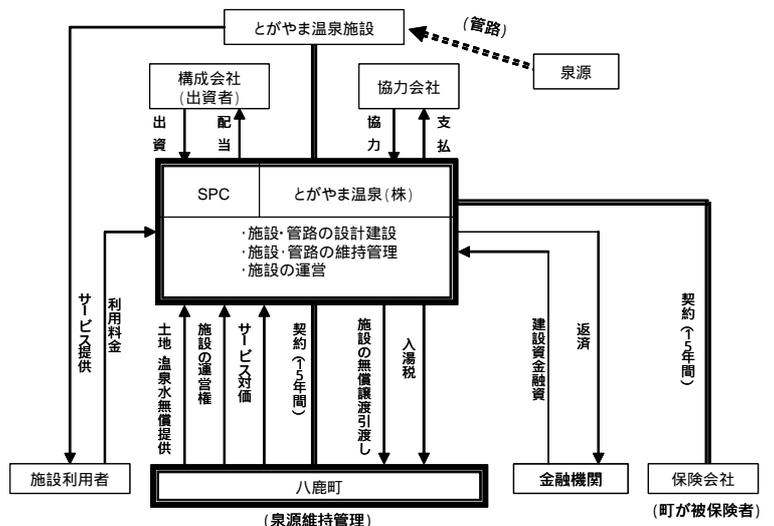


図 1 PFI 事業スキーム

キーワード ; PFI、VFM、BTO、NPV、リスク分担

連絡先 〒700-8617 岡山市津島京町3-1-21 (株)エイトコンサルタント TEL086-252-8943

### 3. PFI事業実施方針策定の検討

#### (1) 課題

事業形態は、サービス購入型となる為、収益事業としてのFSは市場調査を含め慎重な検討を要する。町にとって、はじめてのPFI事業であり、町幹部・議会（住民）へのアカウンタビリティが必要である。（但し、PFIありきではない）

民間事業者の歓心と呼ぶ事業スキームの構築が必要である。

地方自治法、租税法の適用について、事例のない項目の発生が予想される。

リスク分担、デフォルト、事業破綻時条文など事業契約における重要項目についての既往例が少なく、十分な検討を要する。

PFI事業の運営時のモニタリングは、必要十分で且つ町の過度の負担にならない内容とする。

泉源開発後、相当な年月を経ており事業としては、早急にスタートさせたい事業である。

#### (2) 検討内容

兵庫県の北但地区には、温泉が多くそれらの施設と西日本地区の同様規模の温泉を対象にアンケート調査を実施した。調査結果から、温泉施設の事業としての経営指標となる数値を類推し、本事業のFSの参考とした。

本事業の目的を明確にするため、町総合計画との整合や経緯を考慮した上でアカウンタビリティ資料を作成し関係者に説明すると共に、町幹部・議員を対象に、PFI事業の意義についての学識経験者による講演会を開催した。

民間事業者への歓心度調査結果を踏まえて、事業内容・事業形態を検討し、事業スキームを構築した。法律上の適用・解釈で明確でない項目については、国等の所轄の官庁に相談し、迅速で適切な支援を求めた。

リスク分担案・事業契約書案は、リーガル・アドバイザーに早目に意見を求め、後に続く募集要項とは一体のものとの認識で準備した。

サービス購入型の事業においては、アベラビリティ・フィーの正当性の為、モニタリングが重要であり、事業破綻を予防する上でも必要事項とし、SPCからの報告事項なども慎重に検討した。アドバイザー開始後、事業スタートまでのマイルストーンを設定し、スケジュールを厳守した。

### 4. まとめ

PFI事業の事業スタートまでのマネージメントは、コンサルタントのアドバイザー業務として位置づけられている。内容的には、ファイナンス、リーガル、テクニカルに関する幅広いものがある。特に地方自治体の発注においては、職員不足・経験不足・予算不足を補える技術力や対応力が要求される。

本事業を含め運営を開始しているPFI事業を評価するのは時期尚早であるが、PFI方式は第三セクター方式の問題解決型の公共事業として、今後も大幅に採用が予測される。PFI法のプロセスのなかでは、実施方針の策定が最も重要であり、様々な事例の蓄積が今後共望まれる。

表1 事業のFS結果

(従来型)		(単位百万円)	(PFI)		(単位百万円)
収入	起債	329	収入	利用料金等収入	1,571
	交付税措置額	107		サービス対価	525
	利用料金等収入	1,057		計	2,096
	計	1,493		支出	人件費・経費
支出	建設費	361	仕入・水道光熱		842
	人件費・経費	439	維持管理費		113
	仕入・水道光熱	668	減価償却費		359
	維持管理費	179	支払金利		57
	起債償還費	369	法人税		39
	計	2,016	計		2,057
	合計	-523	合計	39	
	NPV (割引率4%)	-408			

サービス対価 525百万円 NPV値 389  
 リスク調整 同 176  
 PSC 同 408  
 VFM (408 + 176 - 389 = 36) ; 約8.8%の財務改善予測

表2 市場調査結果  
利用者数の推計単位：千人

項目	基準値 A	20km圏域人口 B	レストラン・宿泊施設 C	浴場規模 D	予測値 E = A+B+C+D
条件	-	190,000人未満	有・無	200m <sup>2</sup> 以上	-
カテゴリースコア	118.13	9.03	-7.14	24.99	145.01