

# 官民連携手法による 公的資産マネジメント

## (6)PFI的手法と指定管理者制度

本稿では、施設の整備・運営等を一体的に実施する民間事業者を、PFI法に基づかない公募手続きにて選定し、事業を実施する手法（いわゆる「PFI的手法」）について、指定管理者制度との関係及び問題点について記述する。

### 1 PFI的手法とは

PFI的手法とは、公共施設の設計や建設、運営などについて、事業を実施する事業者を一体的に公募若しくは入札にて選定、事業実施する手法の総称である（設計・建設のみ、設計・運営のみ等の例もある）。

行政は、事業者を選定後、設計業務、建設業務、維持管理業務等をそれぞれ随意契約にて発注する。契約の相手方は、当該事業のみを実施する会社（SPC）と全ての契約を締結する場合と、設計業務は設計会社、建設業務は建設会社といったように当該業務を実際に実施する民間事業者と各契約を個別に締結する場合とがある。また、指定管理者の公募については、選定の範囲内とする場合と範囲外とする場合がある（後述）。

PFI的手法は、PFI手法に比して事業者選定までのスケジュールが短く、またその手続きが簡便で済むというメリットがあるが、一方で実施にあたっては、交付金、補助金及び起債等により財源確保が必要となる。このため、PFI的手法は財政状況が比較的良好な自治体において実施可能な事業手法といえるが、一方で財政状況が良好でない自治体においては採用が難しくなる（事業規模や起債の条件による。合併特例債を活用して公共施設を整備したいとの要望がある自治体においては、PFI手法ではなくPFI的手法を活用する事例もある）。

### 2 指定管理者制度との関係

PFI的手法では、事業実施にあたり、公共施設の指定管理者の選定を公募の範囲に含める場合と、別途選定する場合とがある。

① 指定管理者の選定を公募の範囲に含める場合

行政は、公募の段階で設計会社、建設会社とともに運営会社（指定管理予定者）を選定する

ことを募集要項に明記する。選定後、公の施設の設置管理条例の制定後（あるいは同時に）、選定された運営会社を指定管理者に随意指定する。

この場合、施設の設計・建設・運営・維持管理と、事業者は全ての業務を一体的に実施することにより、民間のノウハウを最大限に活かすことが可能となる。一方で、選定後に公の施設の設置管理条例を制定することになるため運営条件が変わるリスクがある、事業者が指定管理者として指定されないリスクがあるといった問題がある。このため、指定管理者の随意指定については、事前に行政内部及び議会等に対し説明・確認を行い、周知徹底する必要があるのである。

② 指定管理者の選定を公募に含めない場合

行政は、設計会社及び建設会社（必要に応じて維持管理会社も）の選定を行う。指定管理者は別途公募、選定を行う。

この場合、事業者と指定管理者との間で、事業実施に係る調整や役割分担等が生じる、運営の効率化を見据えた設計が難しいという課題がある。一方で、公共施設の運営計画を直前まで

検討できるといふ利点がある。

### 3 PFI的手法の事例

**事例1** 篠崎駅西口公益複合施設プロジェクト（東京都江戸川区、平成20年7月運営開始）

都営地下鉄篠崎駅西口駅前街区において、江戸川区が定期借地権を設定した上で、事業者が駅前広場、地下駐輪場、篠崎文化プラザ（江戸川総合人生大学、篠崎図書館等）、民間施設等からなる施設的设计・建設・維持管理を行う事業である。

本事業では公募により平成17年3月に事業者を選定しており、また指定管理予定者を平成19年11月に選定している。施設は平成20年3月に竣工している。指定管理の期間は、施設がオープンした平成20年7月から平成25年3月までの約5年である。

本事業では、施設の整備にあたり、まちづくり交付金を活用している（PFI的手法とまちづくり交付金を併用した第1号案件）。事業者は公共施設との合築にて商業施設・住宅等を整備することにより収益を確保

し、江戸川区へ借地料を支払うとともに、駅前の一体的な賑わいを創出している。

オープンの直前には、事業者と指定管理者との間で開業準備等に向けた種々調整が発生したが、無事に開業を迎えている。

**事例2** 長崎県立埋蔵文化財センター・吉岐市立一支国博物館（仮称）整備・運営事業（長崎県及び吉岐市の共同事業、平成22年春運営開始予定）

長崎県・吉岐市が整備する公衆の公共施設について、設計、施工監理及び運営を行う事業である。施設の建設については、吉岐市の合併特例債等を活用し、別途発注を行っている。

平成18年5月に事業者を選定しており、現在は施工監理期間中である。市は、平成20年の6月議会で施設の設置管理条例を制定しており、今後公募時における事業者選定委員会の選定結果に基づき、運営事業者を指定管理者として随意指定する予定となっている（埋蔵文化財センターは県の直営）。

本事業においては設計及び運営を実施する事業者を一体的に

選定することによって、運営の効率化を見据えた施設設計が可能となっている。加えて、合併特例債を活用しつつ、地元建設会社にも配慮した建設工事等の個別発注が可能となっており、民間活力の活用と地元企業等の育成の両者を実現している。

### 4 PFI的手法活用の

#### 検討課題

最後に、PFI的手法と指定管理者制度を併用する場合の留意点について整理する。

#### ① 指定管理の期間の設定

PFI事業の例をみると、指定管理の期間は15〜20年と長期にわたる事業が存在している。この長期にわたる指定期間は、PFI事業の特例的な位置づけになっており、PFI法によらない事業については同様の指定をすることが難しい。

PFI的手法においては、指定管理の期間は3〜5年程度の期間とすることが一般的であるが、事業の特性によっては15〜20年と長い期間を設定することが望ましい場合もある。この場合は事業者選定時にPFI事業

と同程度に詳細な長期事業計画を審査し、長期に指定管理者として指定することの妥当性を確認する必要がある。

#### ② 指定管理者と事業者との調整

PFI的手法においては、選定された事業者が施設全体の維持管理業務を実施し、指定管理者の運営と役割分担を行うことが一般的である。この場合、行政、事業者、指定管理者の3者間のリスク分担を事前に明確にしておく必要がある。

特に問題になるのは、施設の修繕業務における役割分担や上限額の設定等であり、事前に役割分担や修繕の基準額の設定等を定めておく必要がある。



高野 寛之

#### 〈筆者略歴〉

（株）日本総合研究所

総合研究部門 副主任研究員

東京工業大学大学院社会理工学研究科修了。

平成15年、株式会社日本総合研究所に入社、現在に至る。

専門分野は、都市計画、都市開発、PFI/PPPに関する調査・コンサルティング。