

. モニタリング（業績監視）について

- . モニタリング（業績監視）について -

【 目次 】

| | |
|--|-----|
| - 1 . 背景..... | -1 |
| - 2 . P F I 事業におけるモニタリングの概要 | -2 |
| 1 . P F I 事業におけるモニタリングとは..... | -2 |
| 2 . モニタリングの実施者..... | -2 |
| 3 . モニタリングの特徴..... | -4 |
| 4 . モニタリングの実施例..... | -5 |
| - 3 . P F I 事業におけるモニタリングの流れ | -11 |
| 1 . モニタリングの実施フロー（概要）..... | -11 |
| 2 . 実施方針策定及び公表段階..... | -13 |
| 3 . 事業者の募集・選定段階..... | -16 |
| 4 . 事業者の選定後、事業契約段階..... | -18 |
| 5 . 設計段階..... | -21 |
| 6 . 建設段階..... | -23 |
| 7 . 維持管理・運営段階..... | -26 |
| 8 . 事業の終了段階..... | -32 |
| 9 . モニタリングの実施フロー（詳細）..... | -33 |
| 10 . 財務状況等に関するモニタリング..... | -36 |
| - 4 . 維持管理・運営段階のモニタリング結果とサービス対価の支払との関係 | -38 |
| 1 . 要求水準、モニタリング、サービス対価の支払（業務改善要求措置）の連動..... | -38 |
| 2 . アベイラビリティの確保..... | -40 |
| 3 . パフォーマンスの確保..... | -42 |
| 4 . 減額ポイントからサービス対価の支払への反映..... | -45 |
| 【参考】利用量及びサービスの成果に応じたサービス対価の増額措置について | -47 |
| 1 . 概要 | -47 |
| 2 . 国土交通省所管の既往 P F I 事業の現状（事例分析）..... | -48 |
| 3 . サービス対価の増額措置の適用にあたっての留意事項..... | -49 |

- 1 . 背景

現在、P F I 事業のモニタリング（業績監視）については、唯一の指針である『モニタリングに関するガイドライン（平成 15 年 6 月 23 日 / 内閣府民間資金等活用事業推進委員会）（以下、ガイドラインという。）』に基づき実施されているところであるが、ガイドラインでは P F I 事業におけるモニタリングの考え方や留意事項が記載されているものの、実際の具体的なモニタリング手法が示されているわけではない。

国土交通省が平成 18 年度、地方公共団体等の発注者に対して実態調査を行った結果、これまでに P F I 事業を実施してきた発注者及び選定事業者は、モニタリングの経験が少ない上に拠り所となるモニタリングの手引書もないため、個別に一から検討していることが多いほか、発注者の現場への関与の程度や要求水準未達の判断手法等、基本的な事項に苦労していることが分かってきた。そのため、発注者が行うモニタリングの具体的な内容・方法について、例えば、発注者と選定事業者との役割分担、評価・判断基準や支払額への反映の考え方等を明確にすることが必要になっている。

また、選定事業者が行うセルフモニタリングでは、発注者・選定事業者双方がセルフモニタリング結果の位置付けについての認識が十分でないまま、事業契約書等に規定し、発注者への報告を義務づけている事業が多い。このため、発注者がセルフモニタリング結果をどの様に活用するのか、選定事業者がセルフモニタリングをどの程度までコストをかけて詳細に行うべきなのか等を明確にしていくことが必要になっている。

一方、P F I 事業で重要なプレーヤーの 1 つとして役割を担う金融機関においては、今後、モニタリングへの一層の積極的な関与が求められているとともに、発注者が行う財務状況に係るモニタリングとの役割分担を明確にすることが求められている。

モニタリングは P F I 事業を実施する上での根幹となる手順である一方で、発注者への負担が大きければ P F I 事業を実施する優位性も少なくなるため、いかに発注者への負担を低減させることができるかについても問われている。

これらの課題を受けて、国土交通省所管事業を実施する地方公共団体等が効率的で実効性、客観性の高いモニタリングを実施できるよう、実務上必要な項目や内容を具体化し、モニタリングを分かりやすく解説するものとして、発注担当者向け参考書（モニタリング編）を作成することとした。

- 2 . P F I 事業におけるモニタリングの概要

1 . P F I 事業におけるモニタリングとは

ガイドラインによると、モニタリングとは「選定事業者による公共サービスの履行に関し、約定に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうかを確認する重要な手段であり、選定事業の対象とする公共施設等の管理者等の責任において、選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視（測定・評価）する行為」とされている。

すなわち、P F I 事業のモニタリングとは、選定事業者が行った業務の内容が要求水準を満たしているか、また、業務の安定性・継続性が確保¹⁾されているかについて監視し、その結果を選定事業者へのサービス対価の支払に反映させることによって、官民の適切な役割分担に基づく低廉かつ良質な公共サービスの提供を実現することを目的として行うものである。

2 . モニタリングの実施者

モニタリング実施者としては、発注者、選定事業者、金融機関の3者が挙げられるが、最終的な責任は公共サービスの本来の提供者である発注者にある。

発注者は、P F I 事業担当部局を中心に、技術・財務等の関係部局や外部アドバイザーの協力を得てモニタリングを行うことになる。その際、発注者は選定事業者に対する関与を必要最小限にし、自らの負担の軽減を図るとともに、民間活力を引き出す観点から選定事業者によるセルフモニタリング²⁾を活用することが効果的である。さらに、経営状況や財務状況に関してもモニタリングを行う必要があるが、金融機関との直接協定（一般的にはD A：ダイレクト・アグリーメントともいう。詳しくは 3 頁を参照のこと。）を活用して自らの負担を軽減させることが可能である。

選定事業者においては、S P C、S P Cと委託契約を結んだ協力会社等がセルフモニタリングを行うことになる。設計・建設段階では、設計会社や建設会社等が主にセルフモニタリングを担当し、維持管理・運営段階ではメンテナンス会社や運営会社がセルフモニタリングを担当し、S P Cが全体を統括することになる。

また、金融機関としては、S P Cに融資している銀行・ファイナンス会社等がS P Cの財務状況をモニタリングすることになる。選定事業者は、プロジェクトファイナンス方式により資金調達を行うことが多いため、P F I 事業が円滑に行われなくなると、収入減少や支出増加が発生して資金収支が悪化し、返済原資が不足することにもなりかねない。このため、金融機関は資金の流れ（キャッシュフロー）等の財務状況をつぶさに監視し、事業の変調をなるべく早期に把握するとともに、事業介入等を含む適切な対応を取るよう促される。発注者と金融機関とが直接協定を締結することによって、発注者と金融機関との協力・補完関係が構築され、多面的なモニタリングを行うことが可能になる。

1) 選定事業者の財務状況に加え、事業特有のリスクを把握し適切な対応が講じられているか、新たに生じた課題にも的確に対応しているか等の観点も含まれる。

2) 選定事業者が要求水準等を満たすサービス提供をできているか自ら監視・確認する行為。

【直接協定とは】

直接協定とは、選定事業者において選定事業の実施が困難となった場合等に、発注者による P F I 事業契約の解除権行使を融資金融機関等が一定期間留保することを求め、選定事業者に対し、資金供給している融資金融機関等の一定の介入(Step-in)を可能とするための協定である。

直接協定は、発注者と融資金融機関等との間で直接結ばれ、要求水準の未達や期限の利益の喪失³⁾等の一定の事項が生じた場合の相互の通知義務や、選定事業者の発行する株式や有する資産への担保権の設定に対する発注者の承諾等について規定されている。

発注者における直接協定締結の必要性は、公共サービスの安定性、継続性の確保、債権保全を目的とする金融機関による強制的資金回収、資産処分による公共サービスの停止リスクの回避、金融機関の積極的な事業介入による事業再建、にある。発注者にとって、選定事業者の運営状況等をモニタリングによって監視できることになっているが、客観的かつ専門的な部分での調査は容易ではない。そのため、金融機関の介入により、そのノウハウを十分に活用することによって選定事業者の事業遂行の確実性や経営の安定性が図られ、さらには、公共サービスの安定的供給という観点から、金融機関との情報交換によって選定事業者の動向を知ることができるため、経営の悪化等を理由に公共サービスが突然に停止されるといったリスクを回避することができる。

一方、金融機関における直接協定締結の必要性は、キャッシュフローの源泉、つまり資金回収の大前提である事業の継続の確保（担保資産の売却による資産回収は現実的には困難となる）、公共側の一方的事業破棄リスクの回避、解除事由発生の場合、契約解除前の金融機関による事業再構築機会の確保、にある。自らの債権を回収するためには、「事業遂行の確実性」や「経営の安定性」を確保することが重要であり、直接協定を結ぶことによって、発注者がサービス購入費の減額や契約の解除等を行う場合には事前に、金融機関による事業の再構築を図る機会（事業への介入や各種担保権の実行）が保証されることになる。

この様に、直接協定を締結することにより、多面的なモニタリングを行うことが可能となる。

³⁾ 「期限の利益」とは「お金を借り入れている者は、返済期限まではその借入金額を一括して返済する必要がない」ことをいう。したがって「期限の利益の喪失」とは、「返済が遅れたり、契約内容に虚偽が見つかった場合等には、即刻、全額返済を要求される」ことを意味する。

3．モニタリングの特徴

P F I 事業は、契約手続きが煩雑であったり、契約期間が長期にわたることから、モニタリングについても何か特別なものであると思われ、発注者は難しく捉えがちである。しかし、従来から発注者が行ってきた設計委託や工事請負委託、維持管理委託、運営委託の際の監視方法・内容と本質的には変わりはなく、逆に、発注者が負っていた責任（リスク）を選定事業者に移すこと等により、民間の能力を最大限活用するとともに、発注者の負担を軽減できる可能性がある。

具体的には、セルフモニタリングを選定事業者の責任の下で実施させ、その結果を発注者が自らの体制やレベルに応じてチェックしつつ、K P I（キーパフォーマンスインディケーター：重要業績評価指標⁴⁾）等の代表的な指標を中心に監視することにより、発注者の負担を軽減することが可能になる。

従来の発注方式と比較した場合の P F I 事業のモニタリングの特徴をまとめると以下のとおりである。

- ・発注者の行うモニタリング結果が選定事業者への支払に直結することが予めルール化されていること。
- ・契約期間が長期にわたることや、選定事業者の資金調達手法がプロジェクトファイナンス方式である場合が多いことから、選定事業者の経営状況や財務状況についてもモニタリングする必要があること。
- ・選定事業者によるセルフモニタリング等を活用することにより、民間活力を引き出しうるとともに、発注者の負担を軽減できる可能性があること。

⁴⁾ K P Iとは、企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標（業績評価指標）のうち、特に重要なものを示す指標である。サービスが継続改善されているかどうかを評価するもので、このK P Iを監視することで、サービスの質が継続的に改善しているか、悪化しているのかを、容易に判断することが可能である。P F I事業における一般的なK P I事例として、入場者数、顧客満足度、苦情の件数等が想定される。（K P Iの設定手法は、 - 14 頁、 - 42 頁参照）

4. モニタリングの実施例

以上のようなPFI事業のモニタリングの特徴を踏まえて、要求水準とこれに基づくモニタリング方法・内容を具体例を使って解説する。

(1) 設計・建設業務のモニタリング

発注者が行う設計・建設業務のモニタリングは、要求水準等の内容が設計図書や建設工事に反映されているかを確認することが主体となる。その方法にはいくつかのレベルが考えられ、発注者の体制・能力等に応じて選択すれば良い。例えば、従来のように直接発注する場合と同様に設計図書や工事現場を詳細に監視する方法もあれば、選定事業者がセルフモニタリングの諸手続き・内容の確認を行っていることを踏まえて、選定事業者によるセルフモニタリングの結果のみ確認する方法等も考えられる。

そして、設計や建設工事が要求水準等を満たしていない場合や、完成の遅れや近隣からの苦情等が生じた場合には、予め定めたルール（一般的には、事業契約の中で設計・建設の瑕疵や事業遅延に対する規定を行う）に基づき、改善要求措置や支払額の減額等を行うことになる。

このようなモニタリングが実際どの様に行われるのか、選定事業者によるセルフモニタリングを活用する方法を例に、要求水準との関係を踏まえ、以下に解説する。

要求水準では、設計・建設業務に係る事項として、「施設整備の基本方針」や「設計・建設条件」、「施設計画」、「業務の実施に関する事項」等が記載されており、例えば「施設計画」の中で次のように要求水準が規定されているとする。

【要求水準の例（施設計画・ゾーニング）】

<ゾーニング>

- ・ 相関関係図（図 参照）に基づく、各諸室の機能連係等を考慮したゾーニングとする。
- ・ 主となる外部出入口は正面玄関1箇所とし、外部からの来訪者が受付等で人的チェックできる計画とする。
- ・ 正面玄関口には車寄せを設ける。
- ・ 原則として地階は設けない。
- ・ シャフト等は可能な限り共用部からメンテナンスできる配置とする。

選定事業者はこの要求水準を満足するように設計し、その結果をセルフモニタリングで確認する。

セルフモニタリングの内容・方法は選定事業者が提案するものであるが、次の例では、要求水準の項目に対応した具体的な確認項目として整理しているセルフモニタリングの事例である。

【セルフモニタリングの例（施設計画・ゾーニングの一部）・・・・・・・・基本設計段階】

| | |
|---|------|
| <要求水準> | 最終評価 |
| ・ 正面玄関口には車寄せを設ける。 | |
| <設計業務> | 個別評価 |
| ・ 正面玄関に車寄せが配置されているか。 | |
| ・ 車両・歩行者等の動線を考慮して計画されているか。（利用しやすさ、安全性の確保） | |
| ・ 車寄せとして適切な寸法（ m ）を確保できているか。 | |
| ・ 車寄せの舗装仕上げ、庇の長さ・仕上げ等が適切か。 | |

選定事業者は、このモニタリング結果を事業契約書に規定される『要求性能確認報告書』に記載し、基本設計完了時、実施設計完了時、工事完了時等に発注者に提出する。

『要求性能確認報告書』として想定されるのは、要求水準を満足しているか容易に分かるチェックリスト等であり、例えば以下のようなものである。

【要求性能確認報告書の例】

1. セルフモニタリング体制
 - ・・・ 設計・建設業務において選定事業者が実施したセルフモニタリングの実施体制を記載
2. セルフモニタリング結果等

| 項目 | 要求水準 | セルフモニタリング結果 | | |
|-------------|-------|--|-----------------|--------|
| | | 評価 | 根拠等 | |
| | | | 評価理由 | 資料 |
| 施設別要求水準 | | | | |
| 1. 建築に関する性能 | | | | |
| 施設全体での性能 | | | | |
| | ゾーニング | 相関関係図に基づく、各諸室の機能 関係等を考慮したゾーニングとする。 | ゾーニング図 (色分け) | 基 P.3 |
| | | 主となる外部出入口は正面玄関1 箇所とし、外部からの来訪者が受付 等で人的チェックできる計画とする。 | 1階平面図 | 実意 2 |
| | | 正面玄関口には車寄せを設ける。 | 1階平面図 | 実意 2 |
| | | 原則として地階は設けない。 | 断面図 | 実意 -15 |
| | | シャフト等は可能な限り共用部から メンテナンスできる配置とする。 | 立面図 | 実意 -10 |
| | ・・・ | ・・・ | ・・・ | ・・・ |
| 選定事業者提案事項 | | | | |
| | ・・・ | ・・・ | ・・・ | ・・・ |

なお、発注者は『要求性能確認報告書』に対して、どこまで詳細に監視するかをモニタリング計画案に記載しておく必要がある。発注者は自らの監視体制・技術的レベルや施設の難易度等を考慮して、以下のようなレベルから確認レベルを選定する。

【発注者の確認内容例】

- a) 『要求性能確認報告書』等によって報告がなされているかを確認する手法。
- b) a)に加え、要求水準の中でも発注者にとって重要度の高い要求性能（例えば、安全性に関する要求性能等）や定量的な判断が難しい要求性能について、設計図書等に基づき、重点的に確認する手法。
- c) a)、b)に加え、提出資料（設計図書、施工図等）の全てを技術的な要素も含めて詳細に確認する手法。

その他、発注者には提出しないものの、選定事業者が建設コスト等を管理するためのセルフモニタリング項目として、例えば、建設コスト等の適正な管理を行うためのコスト管理表等が挙げられる。コスト管理表は基本設計着手前、建設工事着手前、工事完了時等が考えられる。

(2) 維持管理・運營業務のモニタリング

発注者が行う維持管理・運營業務のモニタリングは、要求水準通りに維持管理・運営できているかを確認することが主体となる。その方法には、選定事業者が提出する業務日報や業務報告書、事故等の緊急事態に関する報告等により行う方法のほか、利用者に対するアンケート結果を利用した顧客満足度等のKPIをモニタリングする方法等がある。

また、維持管理・運營業務のモニタリングは、アベイラビリティの確保とパフォーマンスの確保という2つの視点から考えることが可能である。アベイラビリティの確保とは、PFI事業で整備した公共施設等が継続的に利用可能な状態を保つことであり、施設の全部又は一部が使えないという事態が生じないようにすることをいい、パフォーマンスの確保とは、提供されるサービスの質・性能が要求水準を満足するようにすることをいう。

次の例は、アベイラビリティの確保やパフォーマンスの確保ができなくなった場合を具体的に示したものである。

| アベイラビリティの確保 : 公共施設等の利用可能性の確保 | | |
|-------------------------------------|--|------------------------------|
| 【アベイラビリティの確保ができなくなった例】 | | |
| 使用できなくなった諸室 | 影響範囲 | 使用できなくなった事由 |
| 室 | 一部 | 天井からの雨漏り（選定事業者の建築点検等の不備による） |
| 玄関 | 全て | 玄関扉の故障（選定事業者の建築点検等の不備による） |
| パフォーマンスの確保 : サービスの質・性能の確保 | | |
| 【パフォーマンスの確保ができなくなった例】 | | |
| | 要求水準 基本方針 | サービスの質・性能が確保できなくなった事由 |
| 執務環境の確保 | 施設環境を良好に維持することによって、サービス受益者が安全かつ快適に施設を利用できる執務環境を確保する。 | KPI（問題等の発生件数、満足度調査結果等）が目標に未達 |
| 執務効率の確保 | 維持管理・運營業務の特性に応じた作業時間帯を設定する等、選定事業者のもとで維持管理に従事する者の作業が執務の遂行に支障とならないよう業務を実施する。 | KPI（満足度調査結果、苦情等の件数等）が目標に未達 |

図 アベイラビリティの確保とパフォーマンスの確保のイメージ（維持管理・運営段階）

そして、アベイラビリティやパフォーマンスの確保が満たされていない場合には、予め定めたルールに基づき、改善要求措置や支払額の減額等を行うことになる。

このようなモニタリングが実際どの様に行われるのか、選定事業者によるセルフモニタリングを活用する方法の場合を例に、要求水準との関係を踏まえ、以下に解説する。

例えば、維持管理・運營業務に係る要求水準の「維持管理・運営の業務詳細」の中で次のように要求水準が定められているとする。

【要求水準の例（維持管理・運営の業務詳細・敷地出入等管理業務）】

< 敷地出入等管理業務 >

正門門扉の開閉

警備員は、正門門扉の開閉を行うこととし、開閉時間は次のとおりとする。

- ・ 正門門扉開錠及び開扉 06時00分
- ・ 正門門扉閉扉及び施錠 22時00分

施設内への出入り者等の監視

正門門扉開扉時においては、敷地内の守衛所に常駐し、人または車両が敷地内に立ち入ろうとする場合は、立ち入ろうとする者の身分証明書または立入証等の提示を求め、確認を行った上で出入りさせるものとする。

選定事業者はこの要求水準を満足するためにセルフモニタリングを行うことになる。

セルフモニタリングには、日常的に実施するセルフモニタリングとアベイラビリティの確保に影響するような緊急時に行うセルフモニタリングが想定されるが、まず、日常業務をセルフモニタリングする方法を例示する。例えば、選定事業者が必ず行うセルフモニタリングには業務日報の作成が挙げられ、上記要求水準に対応する内容については以下のようなものが考えられる。

【業務日報の例（維持管理・運営の業務詳細 / 敷地出入等管理業務）】

| 日時 | 平成 年 月 日 | | | 記録者 | | | 現場責任者 |
|---------------|----------|-------|-------|-------|-----|-------|-------------------------|
| 正門門扉の開閉 | 開錠・開扉 | | | 閉扉・施錠 | | | 特記事項 |
| | 時間 | 実施者 | 守衛者 | 時間 | 実施者 | 守衛者 | |
| | 06:00 | | | 22:00 | | | |
| 施設内への出入り者等の監視 | NO. | 入 | 出 | 氏名 | | 用件 | 特記事項 |
| | 1 | 09:00 | 10:00 | | | 打合せ | 立入証を紛失したため、会社に本人確認を行った。 |
| | 2 | | | | | | |
| | | | | | | | |

選定事業者は、業務日報を取りまとめた結果とその結果に対する自らの評価結果、問題の発生件数・内容とその対応、苦情の件数・内容とその対応等を記載した業務報告書を事業契約等で定めた期日に発注者へ報告する。業務報告書には、他の添付資料として、業務日報、点検記録、整備記録、打合せ議事録、その他業績監視上必要な資料等が想定される。

例えば、業務報告書として次のようなものが考えられる。

【業務報告書の例】

1. セルフモニタリング体制
 - ・・・ 維持管理・運営業務において選定事業者が実施したセルフモニタリングの実施体制を記載
2. セルフモニタリング結果等

| 項目 | 要求水準 | セルフモニタリング結果 | | | |
|----------------------|---------------|---|------|-------------------------------------|----------|
| | | 評価 | 根拠等 | | |
| | | | 評価理由 | 資料 | |
| 維持管理・運営業務要求水準 | | | | | |
| 1. 維持管理・運営の業務詳細 | | | | | |
| 敷地出入等管理業務 | | | | | |
| | 正門門扉の開閉 | 警備員は、正門門扉の開閉を行うこととし、開閉時間は次のとおりとする。 ・正門門扉開錠及び開扉 06時00分 ・正門門扉閉扉及び施錠 22時00分 | | 業務日報に実施内容を記載 | 業務仕様書 P. |
| | 施設内への出入り者等の監視 | 正門門扉開扉時においては、敷地内の守衛所に常駐し、人または車両が敷地内に立ち入ろうとする場合は、立ち入ろうとする者の身分証明書または立入証等の提示を求め、確認を行った上で出入りさせるものとする。 | | 業務日報に実施内容を記載。業務実施中における事故・トラブルもなかった。 | 業務仕様書 P. |
| | ・・・ | ・・・ | ・・・ | ・・・ | ・・・ |

3. 問題の発生件数とその対応結果
 - ・・・ 維持管理・運営業務において選定事業者が把握している問題の発生件数・内容とその際の対応を記載
4. 苦情の件数とその対応結果
 - ・・・ 維持管理・運営業務において選定事業者が把握している苦情の件数・内容とその際の対応を記載
5. その他（今後の発注者に対する要望等）

発注者は選定事業者が作成した『業務報告書』に対して、どこまで詳細に監視するかを実施方針と共に公表するモニタリング計画案に記載しておく必要がある。発注者は自らの監視体制・技術的レベルや施設の難易度等を考慮して、以下のようなレベルから確認レベルを選定する。

【発注者の確認内容例】

- a) 長期業務計画書・年間業務計画書に基づき、業務日報、業務報告書等が提出されているか確認するとともに、問題の発生件数、苦情の件数、満足度調査の結果等のKPIで確認する手法。
- b) a)に加えて、四半期、半期等ごとに提出される業務報告書の内容を詳細に確認する手法。
- c) b)に加えて、業務日報の内容を定期的に詳細に確認する手法。
- d) c)に加えて、業務日報の内容を随時確認する手法。

また、アベイラビリティの確保に影響するような突発的に起こった事象や問題等に対応するために緊急的に行うモニタリングについては、次のとおりとなる。事象が発生した後、発注者・選定事業者の責務に拘わらず、選定事業者は発注者へ報告するとともに応急措置等を講じ、発注者と協議を行い速やかに対策を行う。この際の対応手順については、危機管理マニュアル（ 30 頁参照）で予め規定され、対応費用の負担や減額措置については、契約書類に基づき、選定事業者の責務に応じて算定されることとなる。

(3) 事業終了時のモニタリング

発注者が行う事業終了時のモニタリングでは、これまでに選定事業者が施設をどの様に維持管理してきたか、また、施設をどの様な状態で引き渡すかを確認することが重要になる。そのため、発注者は選定事業者に対して、選定事業者が実施してきた維持管理や修繕の履歴が反映された図面や資料の提示を求め、事業終了後にも活用できるようにしておくことが重要である。なお、事業終了時に施設を解体し、更地として発注者に返還するＢＯＯ方式については、埋設物等をどこまで撤去するか等、解体計画のモニタリングが必要になる。

(4) 選定事業者の財務状況等に関するモニタリング

発注者は、事業の全期間を通じて、選定事業者から提出される監査済みの財務諸表等にもとづき、選定事業者の経営状況に問題がないかを確認する必要がある。しかし、これまでのＰＦＩ事業以外の発注方式にはない確認事項であるため、必要に応じて、庁内の関係部署の協力も得ながら財務状況をモニタリングできるような体制を構築する必要がある(8 頁参照)。

また、発注者が直接行うモニタリングを補完する方法として、選定事業者への融資等を行っている金融機関と直接協定(3 頁参照)を締結し、両方で情報交換をしながらモニタリングすることも有効である。

- 3 . P F I 事業におけるモニタリングの流れ

本章では、より効果的・効率的なモニタリングを行うため、P F I 事業の事業プロセスに沿ってどの段階でこういった作業が必要になるか、望ましいフローの整理と解説を行うこととする。

1 . モニタリングの実施フロー（概要）

発注者はモニタリングに関する自らの負担を軽減するため、事業者が実施するセルフモニタリングの位置付けを明確にしたモニタリング計画案を実施方針策定段階から作成し、アドバイザー等との意見交換を踏まえ、この時点で予想できるリスクとそのコントロール手法、モニタリング手法を検討した上で、事業者募集段階にはこれらを踏まえた具体的なモニタリング計画案を提示することが重要である。

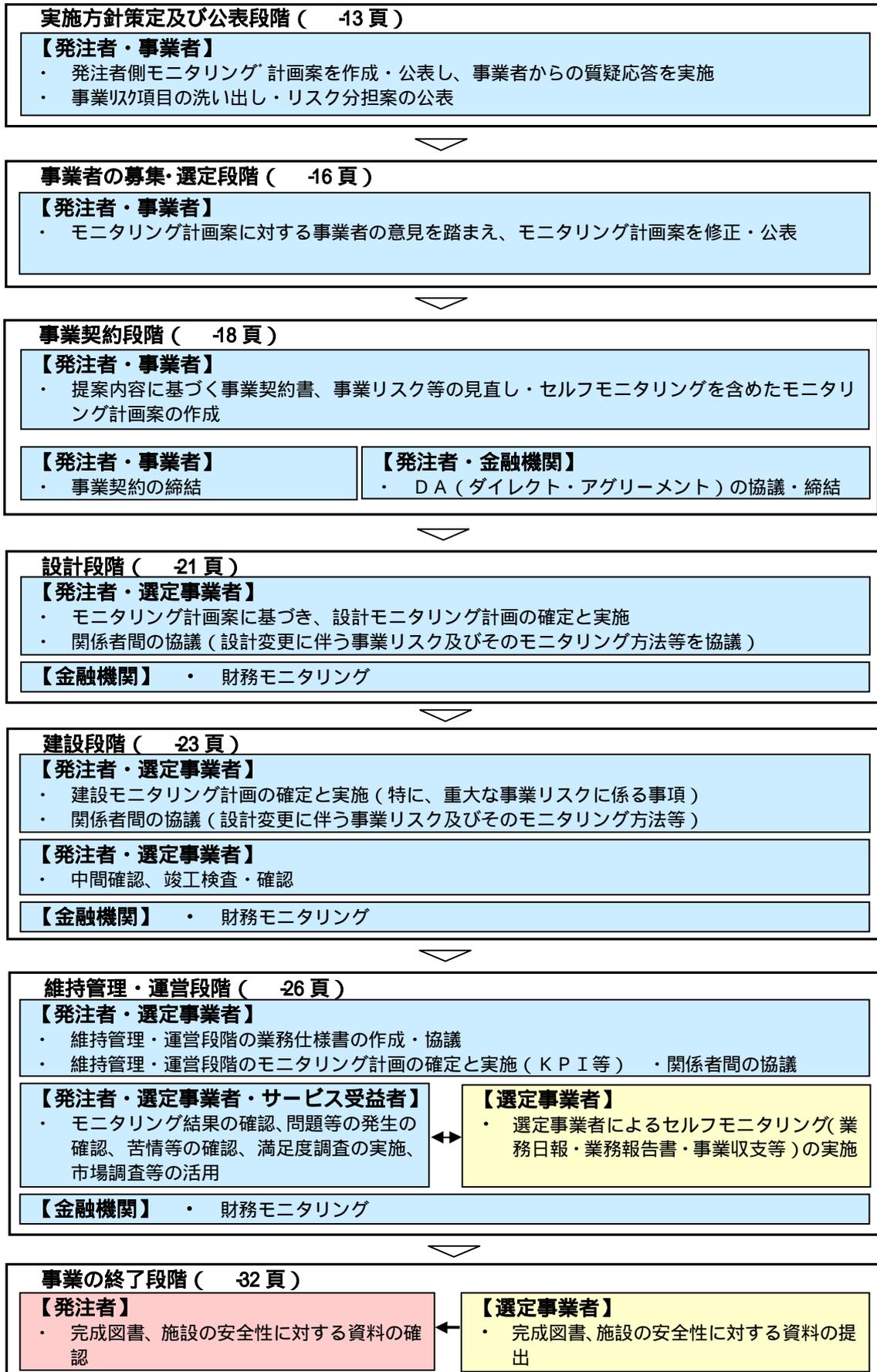
事業者が決定してからは、発注者と選定事業者が協議を行い、発注者側モニタリング及び選定事業者が行うセルフモニタリングも含めた全体のモニタリング計画を策定することになる。

財務状況等のモニタリングについては、金融機関と発注者が協働しながら、選定事業者が作成する財務状況等の資料や、事業に関する資金の流れ（キャッシュフロー）をチェックしていくことになる。

この様なモニタリング全体の実施フローの概要は次頁のようになるが、これは選定事業者が実施するセルフモニタリング結果を最大限に活用し、発注者は適切なタイミングでセルフモニタリングの状況を確認することを前提としたものである。

なお、モニタリング実施者のうち、「事業者」とは事業契約締結までの民間企業による構成員のことを総称することとし、事業契約締結後については「選定事業者」と記載することとした。

モニタリングの実施フロー（概要）

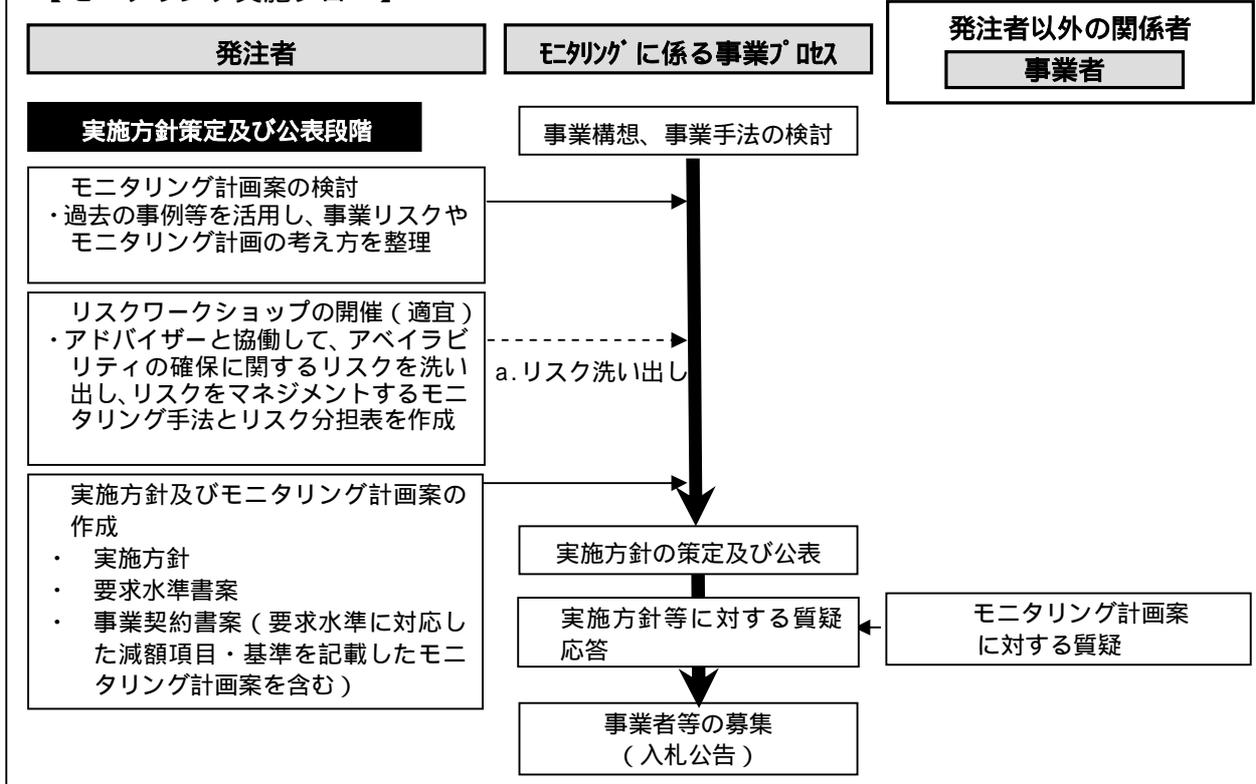


2. 実施方針策定及び公表段階

【要点】

- 発注者はアドバイザーと協働してリスクワークショップを開催し、特に、アベイラビリティの確保に関する事業特有のリスクを明確にし、リスクに対応したモニタリング手法を検討することが重要である。
- 発注者は実施方針に合わせてモニタリング計画案を公表し、早期段階から事業者に対してモニタリングの内容を提示することが重要である。

【モニタリング実施フロー】



【解説】

2-1. モニタリング計画案の検討・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <発注者>

従来の実施方針公表段階では、モニタリング計画案や入札公告資料等が公表されていることは少ないが、発注者の意向を入札公告前までに出来るだけ反映させるとともに、事業者にもモニタリングに必要な費用を早期段階で想定してもらうため、この段階でモニタリング計画案を作成し、実施方針や入札公告資料案と共に公表することが重要である。

具体的には、他のPFI事業におけるモニタリング計画等を参考に、設計、建設、維持管理・運営等の各段階でどのような内容・方法でモニタリングを行うのか、また、要求水準が満たされない場合の対応はどのようにするのか、おおよその考え方を整理しながらモニタリング計画案を検討する。ただし、発注スケジュール等を勘案した上で、実施方針公表時までには、モニタリング計画案の作成が困難と判断される場合には、発注者側のモニタリングの基本的考え方及び事業特有の留意点等についてのみ整理する手法もある。

なお、K P I (- 4 頁、 - 42 頁参照) を活用したモニタリングを行う場合には、要求水準が細かすぎて設定するK P I が無駄にならないよう、K P I 及び要求水準の検討の際には留意する必要がある。例えば、要求水準が「施設を快適に利用できるように確保する」という設定であれば、K P I として問題や苦情の発生件数、利用者の満足度調査結果等を設定することができる。この場合、清掃や維持管理に関する具体的な内容は選定事業者に委ね、発注者が実施結果をK P I で評価し、評価結果を踏まえて選定事業者が内容を変更する、というように、発注者と選定事業者との適切な関係の下、選定事業者の裁量で事業を適正に進めさせることが可能となるが、要求水準が「施設の清掃は週 回とする」という設定であれば、上記のようなK P I を設定しても、選定事業者の創意工夫の余地がないため、K P I での評価結果が意味をなさず、設定した要求水準の問題であることが分かる。

それらK P I については、入札公告段階など早期段階で目標値を提示することが重要である。ただし、顧客満足度等の目標値については、早期段階で目標値を設定した後に、供用開始初年度のモニタリング結果等を踏まえ、2 年目以降に随時目標値を見直す等の方法も考えられる。

【モニタリング計画案・目次の例】

モニタリング計画案では、実施方針公表段階に最低でも基本的考え方までは示すものとし、入札公告段階に以下のような事項について提示するものとする。

なお、モニタリング計画案は、事業契約書の別紙7「業績監視及び改善要求措置要領」に位置づけられ(- 70 頁参照) 設計・建設業務や維持管理・運営業務のモニタリングの基本的考え方及びモニタリングの内容等についてまとめたものである。

設計・建設業務のモニタリング

- ・ 基本的考え方
選定事業者が行うセルフモニタリング計画の位置づけや発注者が行うモニタリング事項等を明確にする。
- ・ 発注者のモニタリング内容
選定事業者によるセルフモニタリングを活用したモニタリング等の実施手順(要求性能確認報告書の記載事項や提出時期等) 業務評価・基準、業務の改善要求措置、モニタリング結果の通知方法等について記載する。

維持管理・運営業務のモニタリング

- ・ 基本的考え方
選定事業者が行うセルフモニタリング計画の位置づけや発注者が行うモニタリング事項等を明確にする。
- ・ 発注者のモニタリング内容
選定事業者によるセルフモニタリングを活用したモニタリングの実施手順(業務報告書の記載事項や提出時期、事故発生時の連絡方法等) 業務評価・基準、業務の改善要求措置等、モニタリング結果の通知方法等について記載する。

サービス対価の支払方法等

サービス対価の算定方法、執行時期、猶予期間等について記載する。

2 - 2 . リスクワークショップの開催 (適宜) < 発注者 >

発注者は想定される事業リスクを検討するため、アドバイザーと共にリスクワークショップを開催することが望ましい。

リスクワークショップの中では、アベイラビリティの確保に関するリスクの洗い出し、リスク分担表の作成とリスクをマネジメントするモニタリング手法の検討を行う。

アベイラビリティの確保ができていない例として、庁舎で「室が使用できない」という場合には「ドアが壊れる」「天井が落ちる」等の想定されるリスクを洗い出し、その要因ごと

に発注者と事業者でリスク分担する。事業者は「ドアが壊れる」というリスクに対して、「月回の定期点検」によってリスクをマネジメントする。その事業者によるセルフモニタリング結果を発注者がモニタリングするといった内容になる。

検討にあたっては、同種施設の過去の事故事例等を収集し、その際のモニタリングがどの様に行われたのかを参考とすることも考えられる。

【検討内容の例】

実施方針策定段階におけるリスクに係る検討内容は、特にアベイラビリティの確保につながるリスク抽出・分担表の作成が中心。

- サービス受益者の安全性を確保するためのリスクの洗い出し
- 不可抗力や事業性に関するリスクの洗い出し
- リスク分担表に記載するリスクの具体化

【リスクワークショップの方法の例】

一般的に、ワークショップとは、参加者同士による調査・研究や討論等の作業を通しながら、前向きなアイデアや意欲を引き出し、お互いの考え方や立場の違いを学び合いながら、テーマに基づく提案等をまとめる手法のことを言う。

例えば、実施方針策定段階のリスクワークショップでは、PFI事業の関係部署を一堂に会して、事前に調査した同種施設の事故・問題等の事例を紹介したり、専門家による事業リスクに関する基調講演等を行うことにより、参加者全員の事業リスクに対する基礎知識レベルの統一化を図る。その後、安全性・経済性・リスク分担等のテーマごとにリスクに関する意見交換を行い、出てきた意見を項目ごとに分類した上で、一覧表にする等が有効である。最後に、発注者とアドバイザーは、リスクワークショップで提案された事業リスクに対する予防策やリスク分担表等についてとりまとめを行う等の方法が考えられる。

2 - 3 . 実施方針及びモニタリング計画案の作成・公表・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <発注者>

リスクワークショップを踏まえて具体的にしたモニタリング計画案を、実施方針公表時に事業者に対して提示する。

事業者にもモニタリング計画案を踏まえた創意工夫のある提案をしてもらうためには、この段階において、事業者にもモニタリング内容を十分認識してもらうことが必要であり、モニタリング計画案の内容を発注者から可能な範囲で詳細に記載し、公表していくことが理想である。

2 - 4 . 実施方針等に対する質疑応答・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <発注者・事業者>

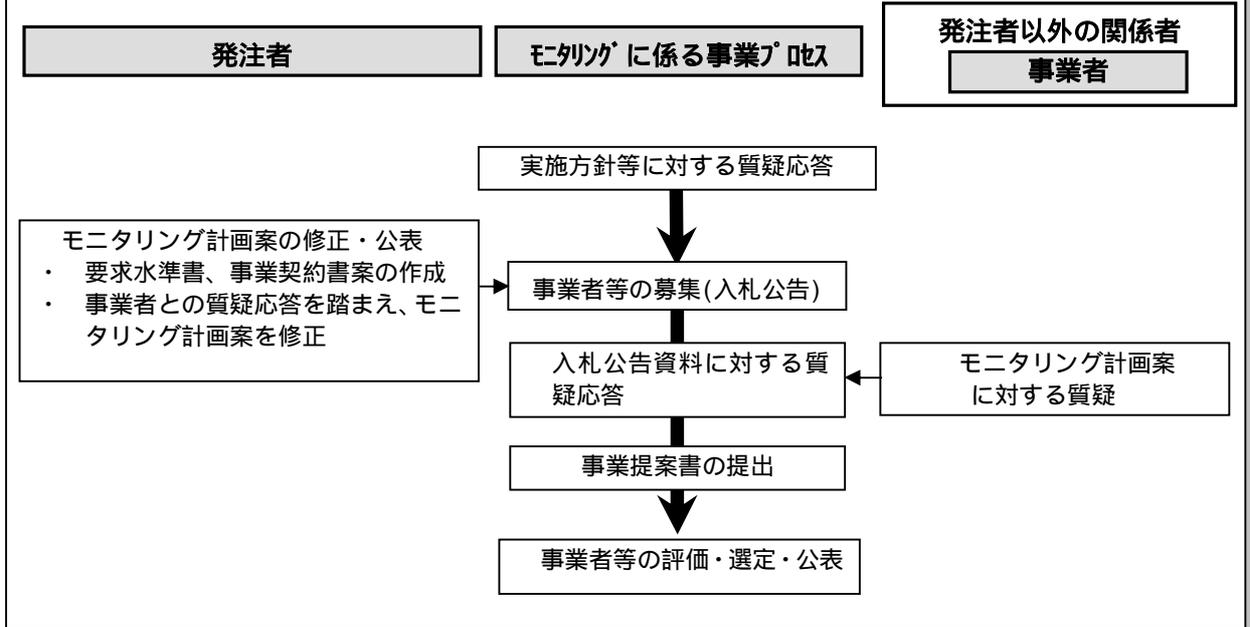
発注者は公表した実施方針及びモニタリング計画案、入札公告資料案等について、事業者と意見・質疑等を行い、必要に応じて内容を修正する（ -16 頁 3 - 1 参照）。

3. 事業者の募集・選定段階

【要点】

- 発注者は事業者との質疑応答を踏まえてモニタリング計画案を修正し、モニタリング方法及びモニタリング内容、サービス対価の支払、業務改善要求措置等について、入札公告と同時に公表することが重要である。

【モニタリング実施フロー】



【解説】

3 - 1 . モニタリング計画案の修正・公表 <発注者>

発注者は実施方針公表時に作成したモニタリング計画案を含む入札公告資料案について、事業者の意見を踏まえて精査し、入札公告資料として、要求水準書、事業契約書案、モニタリング計画案等を作成する。

モニタリング計画案では、2 - 1 . のとおり、モニタリング方法及びモニタリング内容、サービス対価の支払、業務改善要求措置等について記載する。なお、契約後、事業期間中において発注者の責任によりモニタリング内容を変更した場合には、選定事業者と協議の上、そのモニタリングに係る必要経費についても変更できるように要求水準又は契約書等に規定しておくことが重要である。

3 - 2 . 入札公告資料等に対する質疑応答 <発注者・事業者>

発注者は入札公告資料に対する事業者からの意見・質疑について回答するとともに、入札公告資料等に反映すべき事項について整理する。

なお、モニタリング計画案において、維持管理・運営業務の評価指標にKPIの考え方等を適用する場合には、指標が直接的に支払額に影響するため、要求水準と指標の考え方、代替案の事業者からの提案等も含め、事業者との協議・調整が重要になる。

3 - 3 . 事業者の評価・選定・公表・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <発注者・事業者>

発注者は事業者が提案した事項において、新たな事業リスクが生じていないか把握するとともに、その事業リスクに対してどの様にモニタリングしていくのかについて手法を検討しておく必要がある。

このため、事業提案書に関するヒアリングの際に、事業リスクに対する事業者の考え方、モニタリング方法等について確認し、整理しておくことも有効である。

【ヒアリングで確認する内容の例】

事業者が提案した事項等に関するリスクについて、発注者と事業者とで共通認識を構築する。

提案特有のリスクとその対応策

施設の安全対策に対する考え方

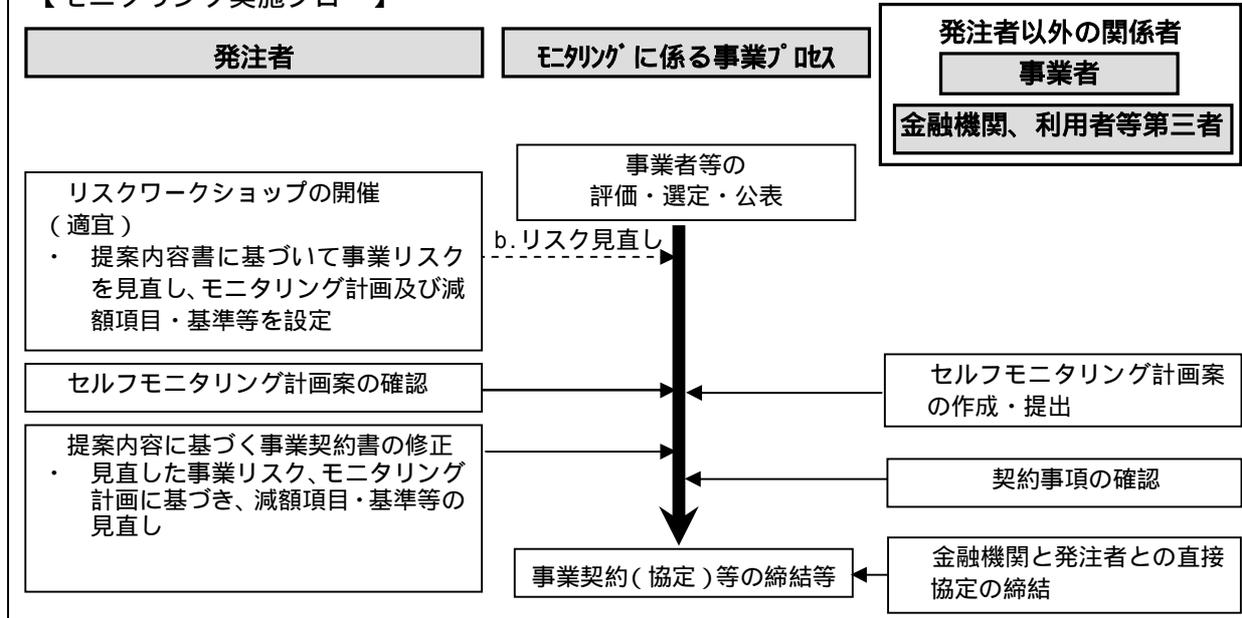
モニタリング方法・内容の確認

4. 事業者の選定後、事業契約段階

【要点】

- 発注者は事業契約等の締結までに、選定事業者の提案に関する事業リスクを抽出し、リスク分担とモニタリング手法を決定した上で、モニタリング計画に反映させる必要がある。
- この時点では、特に、設計モニタリング及び建設モニタリングの方法及びモニタリング内容、サービス対価の支払、業務改善要求措置等について事業者と協議し、決定しておくことが重要である。
- 事業契約締結時には、金融機関との直接協定を締結するケースが多いことから、その場合には発注者・金融機関の両者で情報交換する内容や方法を直接協定にて定めておく必要がある。

【モニタリング実施フロー】



【解説】

事業者が選定されてからは、発注者は入札公告で示した事業契約書、モニタリング計画案等について、事業者の提案を踏まえて契約内容を追記・修正するほか、セルフモニタリング計画を事業者と協議、決定し、モニタリング計画に反映する等の作業を行う。

4-1. リスクワークショップの開催・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・＜発注者・事業者＞

発注者は事業者を選定した後に事業者とリスクワークショップを開催する。

ここでは、事業者の提案に起因するリスクで、入札公告時に示されるリスク分担表から漏れているリスクを拾い上げ、当該リスクの分担とモニタリング手法について検討し、モニタリング計画案に反映させることが目的である。特に、モニタリング計画案のうち、重大な事業リスク、減額システム、判断基準等へ反映すべき事項がないか、発注者と事業者で確認する必要がある（検討手法については -15 頁参照）。

4 - 2 . セルフモニタリング計画書の作成・提出 / 確認 < 発注者・選定事業者 >

選定事業者は、提案内容、リスクワークショップの協議内容及びモニタリング計画書で規定しているセルフモニタリングの位置付け（ -14 頁参照）等を踏まえて、セルフモニタリング計画書を作成し、発注者に提出する。発注者はセルフモニタリング計画書を確認した上で、セルフモニタリング計画として管理することになる。

このセルフモニタリング計画には、要求性能確認計画書、長期業務計画書及び年間業務計画書等の各計画書の位置付けと内容が記載されている。具体的には、セルフモニタリング計画の中で、要求性能確認計画書として、設計・建設段階に行うセルフモニタリングの内容及び発注者への提出時期等を明記するほか、長期業務計画書や年間業務計画書として、維持管理・運営段階における日常的なセルフモニタリングや定期的なセルフモニタリングの内容及び発注者への提出時期等を明記する。

表 セルフモニタリング計画で明確にすべき事項

| 事業段階 | セルフモニタリング項目 | |
|-----------|-------------|---|
| 設計・建設段階 | 要求性能確認計画書 | <ul style="list-style-type: none"> ・記載事項及び提出時期等を明確にする。 ・提案内容に基づき、セルフモニタリングに追加する提案があればセルフモニタリング計画に反映する。 ・リスクワークショップにより新たなリスクをモニタリングする必要性が生じた場合にはセルフモニタリング計画に反映する。（重大なリスクの場合にはモニタリング計画（発注者側）に反映する） |
| 維持管理・運営段階 | 長期業務計画書 | |
| | 年間業務計画書 | |
| | その他 | |

モニタリング計画、セルフモニタリング計画等の位置づけについては、以下のとおりである。

表 モニタリング計画、セルフモニタリング計画等の作成・確定段階とその位置づけ等

| 作成・確定時期 | 計画等の名称・内容 | 作成者 |
|--------------------|----------------|-------|
| 事業者の募集・選定段階～事業契約段階 | モニタリング計画 | 発注者 |
| 事業契約段階 | セルフモニタリング計画 | 選定事業者 |
| 事業契約段階～設計段階 | 設計段階の要求性能確認計画書 | 選定事業者 |
| | 設計段階の要求性能確認報告書 | 選定事業者 |

| | | | |
|----------------|----------------|--|-------------------------|
| 設計段階～建設段階以前 | 建設段階の要求性能確認計画書 | <ul style="list-style-type: none"> ・セルフモニタリング計画の詳細版として建設段階の直前に作成するもの。 ・これを基にセルフモニタリングが行われる。 ・建設段階の要求性能確認報告書が位置付けられる。 | 選定事業者 |
| | 建設段階の要求性能確認報告書 | <ul style="list-style-type: none"> ・建設段階のセルフモニタリング結果が記載される。 | 選定事業者 |
| 建設段階～維持管理・運営段階 | 業務仕様書 | <ul style="list-style-type: none"> ・維持管理・運営段階の要求水準を満足する業務内容を明確にするために、具体の仕様を記載するもの。 ・維持管理・運営段階のセルフモニタリング項目、内容、作成資料等が位置付けられる。 | 選定事業者 (発注者との協議を要しない) |
| | 長期業務計画書 | <ul style="list-style-type: none"> ・セルフモニタリング計画の詳細版として維持管理・運営段階の直前に作成するもの。 ・年間業務計画書及び業務報告書が位置付けられる。 | 選定事業者 |
| 維持管理・運営段階以降 | 年間業務計画書 | <ul style="list-style-type: none"> ・年度開始前までに1年間で行うセルフモニタリング項目・内容について作成するもの。 ・これを基にセルフモニタリングが行われる。 ・業務報告書(日報、月報、年間業務報告書等)の記載事項や様式が位置付けられる。 | 選定事業者 |
| | 業務報告書 | <ul style="list-style-type: none"> ・維持管理・運営段階のセルフモニタリング結果が記載される。 | 選定事業者 |

4 - 3 . 金融機関と発注者との直接協定の締結・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <発注者・金融機関>

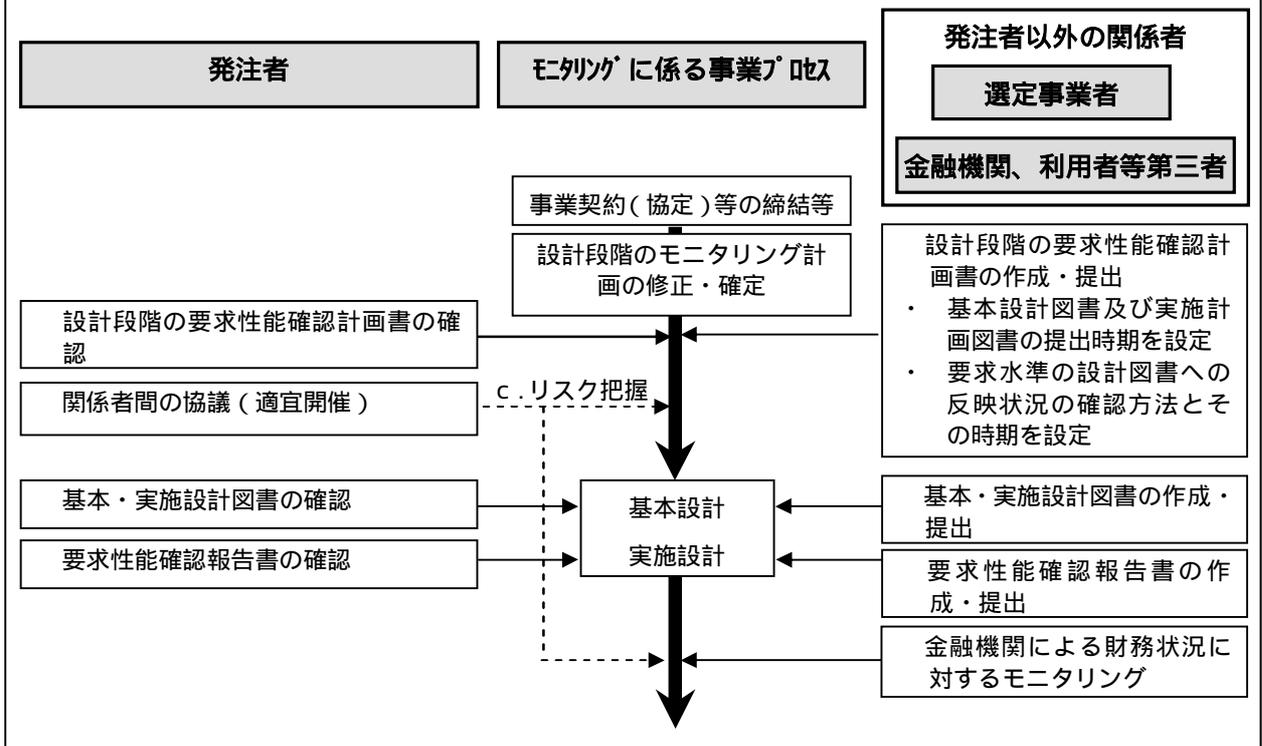
発注者は金融機関と直接協定(3 頁参照)を締結する際には、定期的又は随時に、金融機関と協働しながら選定事業者をモニタリングし、両方で情報交換や協議ができるように、例えば、「7 - 6 . 金融機関との直接協定による定期的な連携」、「7 - 7 . 金融機関との直接協定による緊急時の連携」、「10. 財務状況等に関するモニタリング」等の内容を直接協定の中で規定しておくことが望ましい。

5. 設計段階

【要点】

- 発注者は選定事業者が作成する設計段階の要求性能確認計画書に基づき、設計モニタリングを実施する。設計モニタリングで重要なことは、
 - ・ 事業契約締結後に関係者間で協議し、定期的に選定事業者と協議できる場を構築できているか
 - ・ 要求性能確認計画書等で規定された諸手続きが遵守されているか
 を確認することである。
- また、発注者による基本設計・実施設計の完了検査時には、要求性能確認報告書（施設整備に関する要求水準を全て満足されているか容易に確認できる資料）により設計モニタリングを行う。

【モニタリング実施フロー】



【解説】

5-1. 設計段階の要求性能確認計画書の作成・提出/確認・・・<発注者・選定事業者>

選定事業者は、セルフモニタリング計画に基づき、設計の内容が要求性能を満足しているかを確認する方法と時期を記載した要求性能確認計画書を設計開始前に作成し、発注者の確認を受ける。この要求性能確認計画書は、設計段階のセルフモニタリング体制、セルフモニタリング項目・方法、セルフモニタリング工程の概要及び発注者の確認事項等を示すものであり、発注者が要求性能を容易に確認できる方法を定めた計画書となるようにする。

【設計段階における要求性能確認計画書の記載事項の例】

- 1．設計段階のセルフモニタリング体制
- 2．設計段階のセルフモニタリング項目及びその方法、確認時期
- 3．設計段階のセルフモニタリング工程

5 - 2．関係者間の協議・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <発注者>

発注者と選定事業者は、事業契約締結後に適宜協議の場を設け、設計段階の要求性能確認計画書の確認、設計図書及び要求性能確認報告書の確認を行うほか、設計変更等に伴う新たなリスクが発生する場合には、必要に応じてモニタリング計画の変更を行う。

5 - 3．要求性能確認報告書の作成・提出/確認・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <発注者・選定事業者>

発注者は、選定事業者が要求性能確認計画書に従い実施するセルフモニタリング結果（要求性能確認報告書等・ 6 頁参照）と設計図書等を基本設計終了時、実施設計終了時に確認する。

5 - 4．金融機関による財務状況に対するモニタリング・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <金融機関>

金融機関は、財務状況の健全性について、選定事業者が作成した収支計画等の財務関係資料によりモニタリングする。

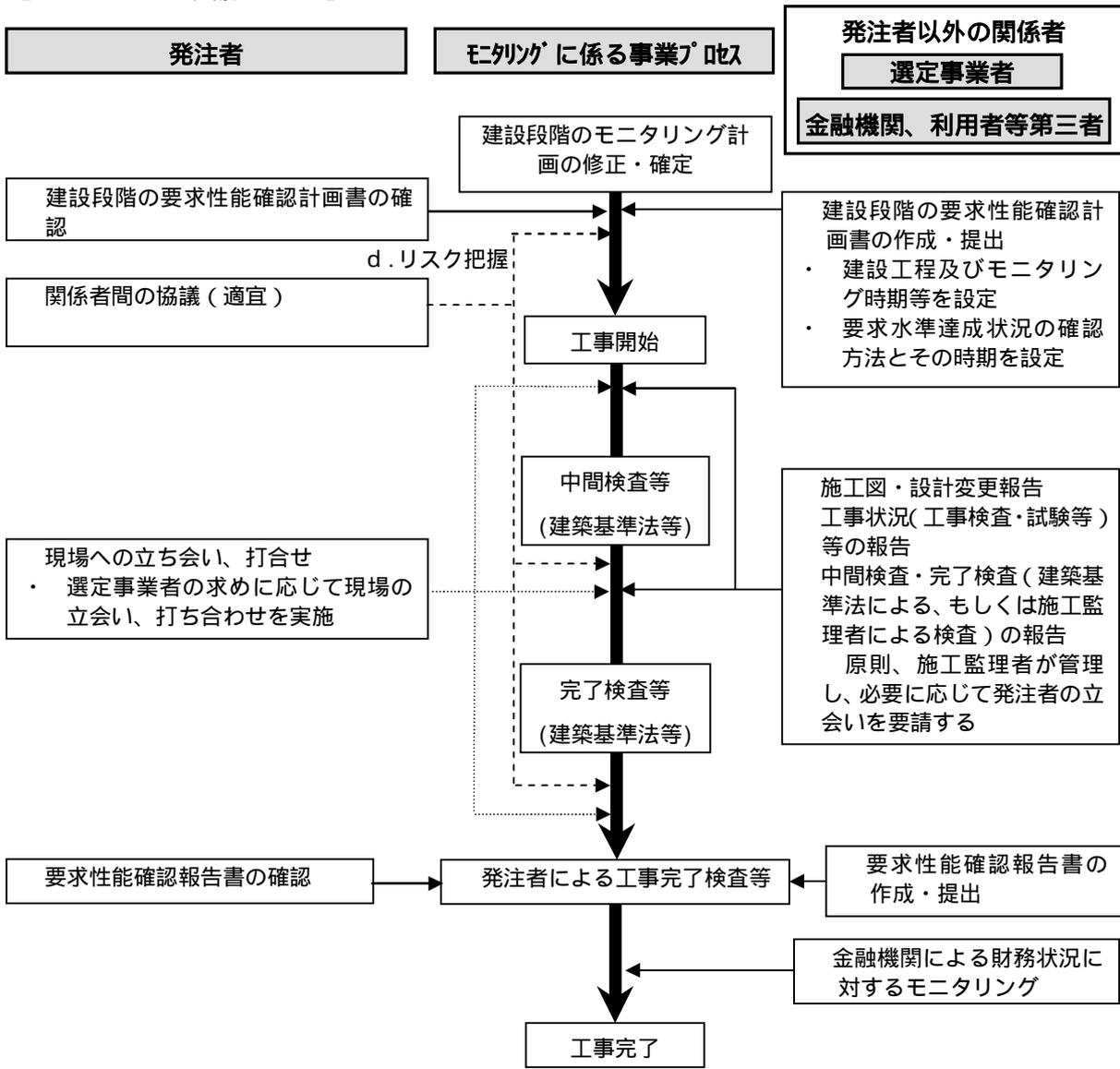
また、金融機関は選定事業者が設計した施設内容及び価格が事業提案時と相違ないかをモニタリングする。これは、設計段階で整備内容や設計価格が事業提案書から大きく逸脱している場合に、実際の建設、維持管理・運営段階で選定事業者の財務状況に影響がないかを確認するためである。

6. 建設段階

【要点】

- 発注者は選定事業者が作成する建設段階の要求性能確認計画書に基づき、建設モニタリングを実施する。建設モニタリングで重要な事項は、
 - ・ 要求性能確認計画書等で規定された諸手続きが遵守されているか
 - ・ 発注者と関係者間との協議により建設時における新たな事業リスクが生じていないかを確認することである。
- また、発注者による完了検査時には、要求性能確認報告書（要求水準を全て満足しているか容易に確認できる資料等）により建設モニタリングを行う。

【モニタリング実施フロー】



【解説】

6 - 1 . 建設段階の要求性能確認計画書の作成・提出 / 確認 < 発注者・選定事業者 >

選定事業者は、セルフモニタリング計画に基づき、工事の内容が要求性能を満足しているか確認する方法と時期を記載した要求性能確認計画書を工事着工前に作成し、発注者の確認を受ける。この要求性能確認計画書は、建設段階のセルフモニタリング体制、セルフモニタリング項目・方法、セルフモニタリング工程の概要及び発注者の確認事項等を示すものであり、発注者が要求性能を容易に確認できる方法を定めた計画書となるようにする。

【建設段階における要求性能確認計画書の記載事項の例】

- 1 . 建設段階のセルフモニタリング体制
- 2 . 建設段階のセルフモニタリング項目及びその方法、確認時期
- 3 . 建設段階のセルフモニタリング工程

6 - 2 . 関係者間の協議 < 発注者 >

発注者は関係者間の協議を必要に応じて（原則、定期的に）開催する。

主にセルフモニタリングの報告・確認を行うことになるが、実施設計図書に基づき施工していく中で、設計変更等が生じた場合に、新たな事業リスクが生じていないかといった施設整備に係るリスクの把握やモニタリング手法等についても確認することが重要である。

【検討内容の例】

建設モニタリングの報告・確認
施設整備に係るリスクの把握に関する発注者と選定事業者との共通認識の構築
維持管理・運営中の安全に係るモニタリング、要求改善措置等についての協議

6 - 3 . 要求性能確認報告書の作成・提出 / 確認 < 発注者・選定事業者 >

発注者は、選定事業者が要求性能確認計画書に従い実施するセルフモニタリング結果（要求性能確認報告書等・ 6 頁参照）を確認することになる。

建設段階においての留意点として、SPC から委託された建設会社が施工だけでなく、施工監理も含めて実施するような場合には、第三者機関のチェックが働かないため、施設の安全性確保よりもコスト削減へ向かう可能性がある。その様なリスクを回避するために、施工及び施工監理をSPC から委託された建設会社のみ任せるとはせず、施工者と施工監理者を異なる企業にすることで選定事業者の構成員間で相互監視できるようにする方法や、施工監理費用を事業者が負担して発注者の管理のもとに中立的な第三者機関へ施工監理を行わせる方法等が考えられる。

この場合、発注者は要求水準の中で第三者のチェック体制について規定するか、当該リスクの責任を負う事業者をリスク分担表で明確にし、選定事業者にリスク回避の方策を提案させるなどの対応が考えられる。

6 - 4 . 発注者による工事完了検査等 < 発注者・選定事業者 >

発注者による工事完了検査等については、事業契約書の規定に基づき行うものとするが、検査員（又は監視員）が現状に至るまでの経緯について十分に把握できるように施工担当者等から説明させる等、発注者は選定事業者に対し、検査等が円滑に進むように対応させる必要がある。

【機器の備品等の性能検査】

機器の備品等の性能検査については、選定事業者が要求性能確認計画書に従い行うものとする。発注者は検査結果が要求水準、事業提案書等に合致しているか、選定事業者が作成・提示した要求性能確認報告書又は立ち会いによって確認を行う。

6 - 5 . 金融機関による財務状況に対するモニタリング・・・・・・・・・・・・・・ <金融機関>

金融機関等は、財務状況の健全性について、選定事業者が作成した収支計画等の財務関係資料をモニタリングする。

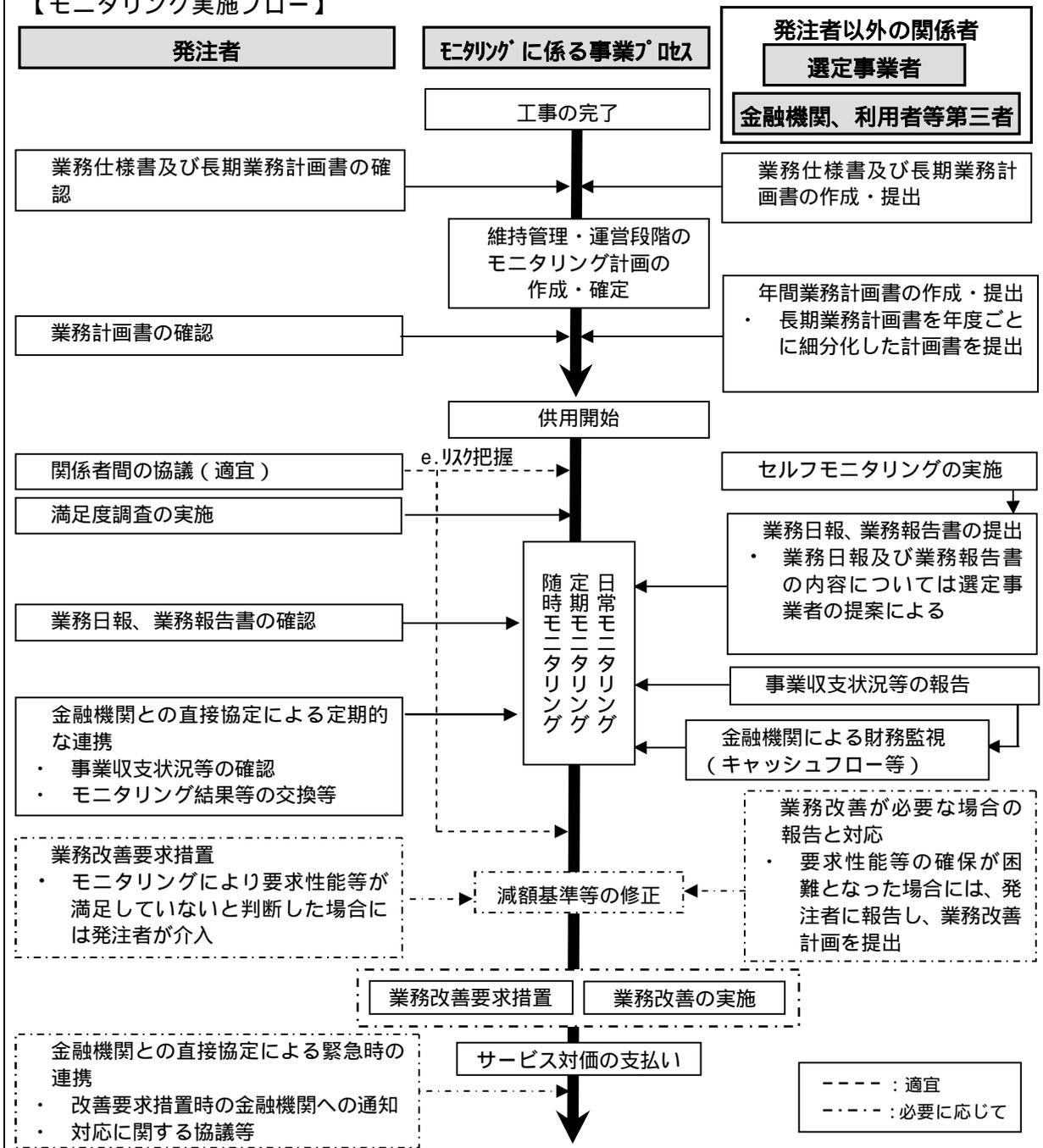
また、金融機関は選定事業者が整備した内容と建設費が、事業提案時と相違がないかをモニタリングする。これは、選定事業者が整備した内容と建設費が事業提案時から大きく逸脱している場合に、維持管理・運営段階における選定事業者の財務状況に影響がないかを確認するためである。

7. 維持管理・運営段階

【要点】

- 維持管理・運営段階のモニタリングは選定事業者が実施するセルフモニタリングを基本とし、発注者の関与はできるだけ控えることが理想であり、セルフモニタリングが適切に行われているか、という視点で確認することが望ましい。
- 選定事業者は供用開始までに、業務仕様書及び業務計画書を作成し、発注者と協議し確定させるとともに、発注者は業務仕様書及び業務計画書等を踏まえ、選定事業者とモニタリング計画の詳細について協議し確定させる必要がある。

【モニタリング実施フロー】



【解説】

7 - 1 . 業務仕様書及び長期業務計画書（年間業務計画書）の作成・提出 / 確認

・・ <発注者・選定事業者>

選定事業者は、セルフモニタリング計画に基づき、維持管理・運営を開始する前までに、維持管理・運営段階の業務仕様書を作成する。この業務仕様書は、選定事業者が実施する維持管理・運營業務の内容を具体的に明文化したものであり、発注者の確認を要することなく、選定事業者が独自に作成するものである。

【業務仕様書の記載事項の例】

- ・維持管理業務
維持管理業務の全般（業務実施体制、業務の進め方、緊急時等の対応、長期修繕計画等）
維持管理業務の個別業務詳細（建築物の保守・点検・修繕業務、建築設備運転・監視業務、清掃業務、警備業務等）
- ・運營業務
運營業務の全般（業務実施体制、業務の進め方、緊急時等の対応、設備更新計画等）
運營業務の個別業務詳細（ 業務、 業務等）

選定事業者は業務仕様書及びセルフモニタリング計画を踏まえ、事業期間全体における業務実施体制やセルフモニタリングの報告内容、提出時期等を記載した長期業務計画書を作成し、発注者と協議の上、決定する。

【長期業務計画書の記載事項の例】

- ・業務実施体制、業務管理体制、非常時・災害時の対応及び体制、各業務の責任者等
- ・業務提供内容及び実施方法
- ・業務報告の内容及び時期、監視方法、判断基準等（セルフモニタリング）
- ・事業期間中の長期・中期修繕の実施時期及び内容
- ・その他業務計画上必要な事項

また、選定事業者は1年間に実施する維持管理・運營業務の内容について記載した年間業務計画書を各年度が始まる前までに作成し、発注者と協議の上、決定する。この際、長期業務計画書において修正事項等があれば、年間業務計画書にも反映させることになる。

【年間業務計画書の記載事項の例】

- ・業務内容及び実施方法の詳細
- ・業務日程及び業務時間帯
- ・業務従事者の名簿
- ・その他業務計画上必要な事項

なお、業務報告書の内容については選定事業者の提案に委ねるが、業務中に発生した問題の内容及びその件数やヘルプデスク⁵⁾に寄せられた苦情の件数については、発注者に必ず報告するよう、モニタリング計画に記載しておく必要がある。

⁵⁾ 要求水準未達の場合にサービス受益者(施設利用者)等から連絡を受けて、対応すべき選定事業者等への連絡を行うサービスを提供する機関で、選定事業者が任意に設置するものをいう。

7 - 2 . 維持管理・運営段階のモニタリング計画の作成・確定・・・<発注者・選定事業者>

発注者はモニタリング計画案や業務仕様書、長期業務計画書を基に、選定事業者と協議して、維持管理・運営段階におけるモニタリング手法、モニタリング項目の重み付け、評価基準、業務改善要求措置、サービス対価の支払方法等を記載したモニタリング計画の最終設定を供用開始までに行う。減額ポイントの設定方法やサービス対価の反映方法は 39 頁以降に詳述する。

ただし、モニタリング計画の大枠については事業契約段階で既に決定していることから、この段階ではその詳細な条件設定を発注者と選定事業者で取り決めることに重点が置かれる。

【モニタリング計画・目次の例】

- 基本的考え方
 - ・ 選定事業者のセルフモニタリングの位置づけ
 - ・ 発注者のモニタリング事項
- 発注者のモニタリング内容
 - ・ モニタリングの実施手順
 - ・ 業務評価・基準
 - ・ 業務改善要求措置
 - ・ モニタリング結果の通知方法
- サービス対価の支払方法等
 - ・ サービス対価の算定方法
 - ・ 執行時期
 - ・ 猶予期間

これらモニタリング計画と要求性能、発注者、選定事業者が行うモニタリングとの関係を次頁に図示する。

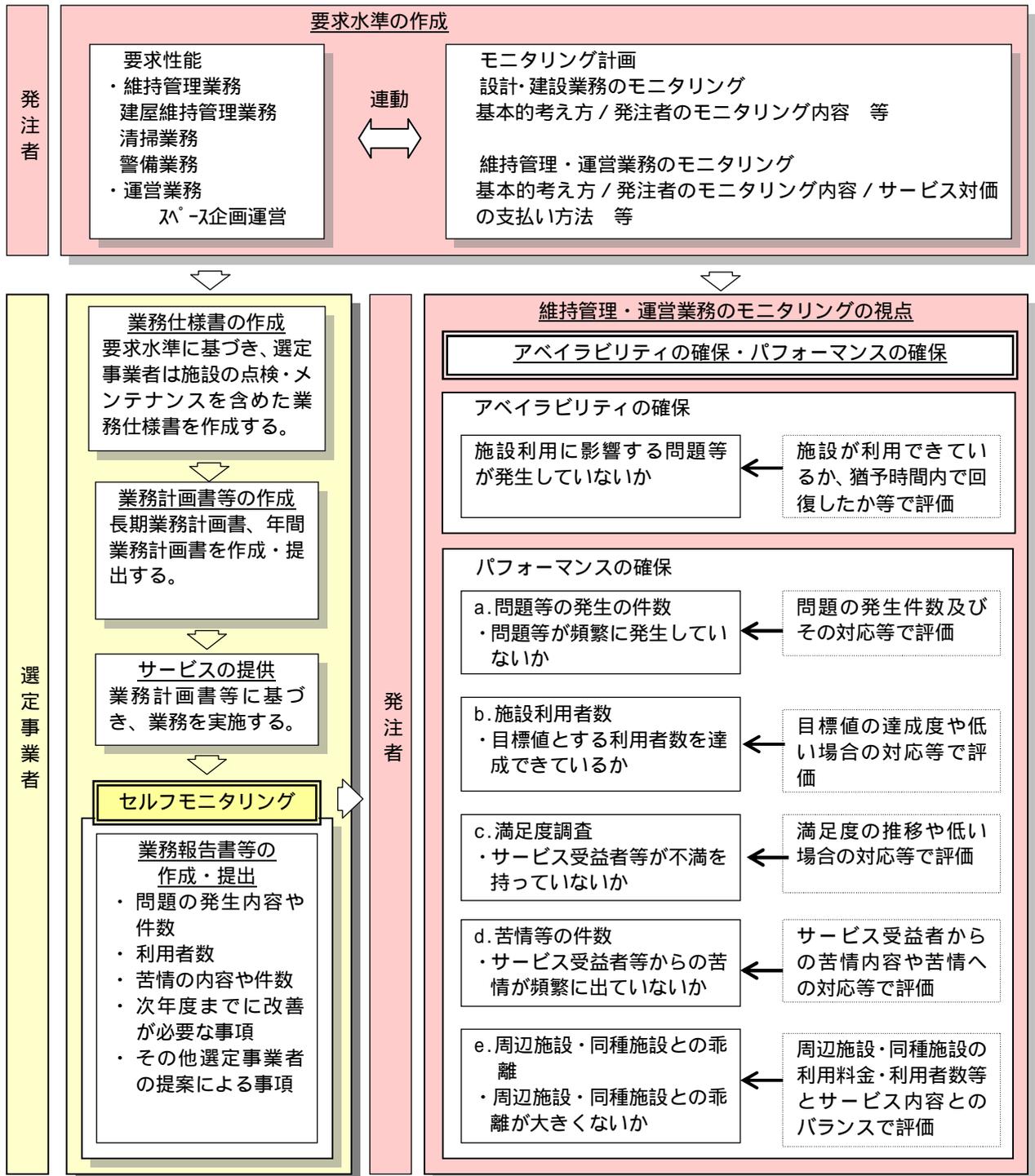


図 要求性能、モニタリング計画及びモニタリングの関係

7 - 3 . 関係者間の協議 (適宜) < 発注者 >

発注者は業務日報や業務報告書の提出時期のほかにも、関係者間の協議を継続的に開催する。その中では、維持管理・運營業務において発生した問題把握とその対応について協議することになるが、供用開始初年度については、ヘルプデスクからの報告等を含め、発生した問題、抽出されたリスク、対価の支払等への対応をどの様に行うのかについて、頻繁に確認することが重要である。また、維持管理・運營業務の実施に伴う危機管理への対応については、危機管理マニュアルの作成や危機管理に対する訓練・教育等を行うこと等を確認しておくことが重要である。

【検討内容の例】
 維持管理・運営開始後の実態に基づいたリスク把握と対応の検討・確認
 ・維持管理・運営の実践から抽出された問題とそのリスクの把握
 ・抽出されたリスクへの対応方法
 ・抽出された問題を踏まえた対価の支払の確認
 維持管理・運營業務の実施に関する危機管理への対応
 ・危機管理への対応マニュアル・訓練・教育 等

7 - 4 . 満足度調査の実施 < 発注者 >

発注者が主体的に実施するモニタリングとして満足度調査がある。満足度調査はK P I の1つとして活用するものであり、調査結果の具体的な活用方法は 42 頁に詳述する。

満足度調査については、発注者は入札公告段階でアンケート内容の雛形を作成し、選定事業者に提示することが望ましい。具体的な満足度調査のイメージを以下に例示する。

表 満足度調査 (例 : 庁舎等)

評価 1 : 大いに感じる 2 : 感じる 3 : どちらともいえない 4 : ほとんど感じない 5 : 感じない

| | 評価 |
|------------------------------------|----|
| 執務環境について | |
| 【問1】執務室が汚れていると感じることがありますか。 | |
| 【問2】トイレや洗面所、廊下等が汚れていると感じることがありますか。 | |
| 【問3】執務スペースのレイアウトが良くないと感じることがありますか。 | |
| 【問4】清掃業者、警備員等の態度が良くないと感じることがありますか。 | |
| 【問】 | |
| 【問】 その他執務環境で問題があれば具体的にご記入ください。 | |
| 執務効率について | |
| 【問1】清掃等が執務の邪魔に感じるがありますか。 | |
| 【問2】執務室の照明・温度管理等に支障を感じるがありますか。 | |
| 【問】 | |
| 【問】 その他執務効率で問題があれば具体的にご記入ください。 | |

満足度調査は、発注者がサービス受益者を対象に実施するものであり、対象者を抽出しアンケート票若しくは電子メール等によって実施するほか、ホームページ等を活用して自由アンケートを実施する等の方法が想定される。基本的には、一定数 (無差別抽出) を対象に一定の手法でアンケート調査を実施し、その経年変化をモニタリングする。

満足度調査結果を活用した評価方法については、初年度に実施した調査結果を踏まえて、個々のアンケート項目に対する満足度を数値化し、基準 (ベンチマーク) となるものを発注

者と選定事業者で協議・決定する。その基準値に対して、次年度以降にどこまで達成できているか否かについて確認する。

7 - 5 . 金融機関による財務監視・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <金融機関>

金融機関による財務状況のモニタリングは、財務に関する書類（財務諸表、収支計画等）の精査に加え、いわゆるキャッシュウオーターフォール管理の手法により、実際の資金の流れをリアルタイムで把握し、個別の収入・収支について、時期や金額の妥当性を検証すること等によって行われる。

発注者は、サービス対価の支払にあたって、要求水準の達成状況等をチェックし、未達の場合にはその対価を減額する等の措置をとることになる。特に、BOT事業については、選定事業者が施設を所有しながらサービス提供を行っていくことから、サービス提供を行う上で施設整備費と維持管理・運営費は一体不可分であると考え、サービス提供の結果として生じる減額措置の適用対象に施設整備費相当分を含める「ユニタリーペイメント」を導入し、金融機関のモニタリングに関する役割を、より適切に発揮させる環境を整えることも検討する必要がある。（ 71 頁参照）

7 - 6 . 金融機関との直接協定による定期的な連携・・・・・・・・・・ <発注者・金融機関>

発注者及び金融機関は、直接協定（ 3 頁参照）を締結しているメリットを活かし、定期的又は随時に、選定事業者の事業遂行状況や財務状況等について情報交換や協議を行うことが重要である。

そのためには直接協定において規定を設け、スムーズに情報交換等ができるようにすることも重要である。例えば、サービス対価減額時、改善措置発動時や事業契約解除事由が発生する可能性がある時は、発注者から金融機関に対して通告を、また、融資契約上の期限の利益喪失事由が発生する可能性がある時は、金融機関から発注者に対して通告を義務付けること等が考えられる。こうした通告規定を設けることにより、発注者も選定事業者の財務状況悪化時等に、いち早く実態を把握することができるようになる。

7 - 7 . 金融機関との直接協定による緊急時の連携・・・・・・・・・・ <発注者・金融機関>

P F I 事業の安定性や継続性に懸念が生じた場合等に、発注者は直接協定を活用し、金融機関と協議することで、対象となる公共サービスが停止されることのないように、早期段階で業務改善を促すことが重要である。

7 - 8 . 外部機関等による監査・検査

維持管理・運営段階に入った後に行われることが多いが、外部機関による監査・検査等が行われる場合には、発注者は発注者の責任において、要求性能確認報告書等の関係資料を提示・説明し、P F I 事業の仕組みを適切なプロセスに則り構築し、事業段階ごとに適切かつ確実に実行したことを証明することになる。

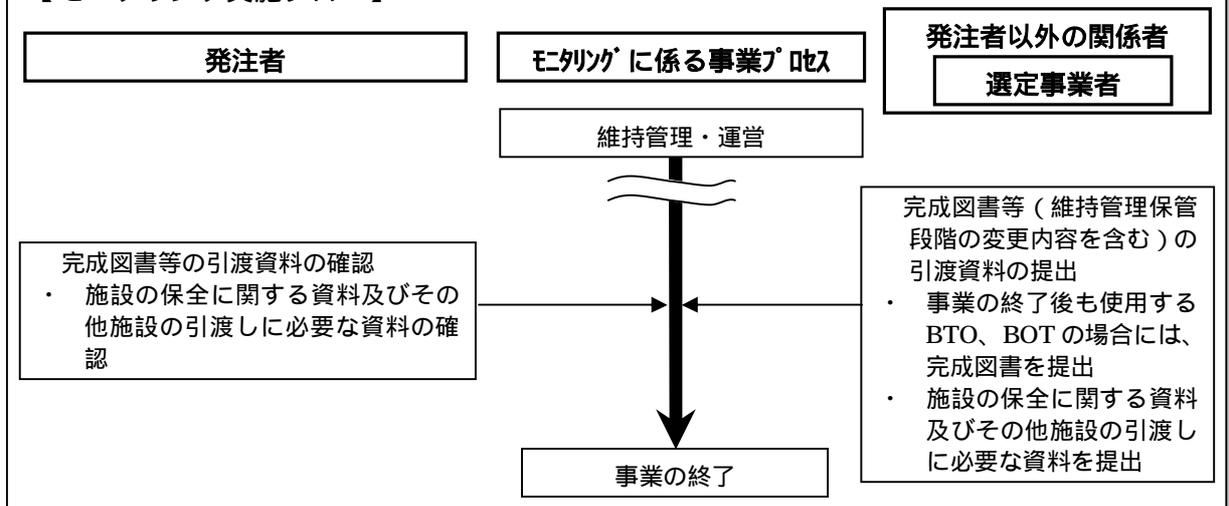
この際、発注者は選定事業者に負担が生じないようにすることが重要である。

8．事業の終了段階

【要点】

- 事業終了時のモニタリングでは、発注者は施設の性能が要求水準を引き続き満たしているかどうかを確認する。
- 事業契約終了後、継続して発注者が使用するようなBTO方式、BOT方式の場合には、事業終了時に施設がどのような状況にあるのか、現状の図面や維持管理修繕の履歴等の資料全てを選定事業者から提示させて引渡しを受けることが重要である。
- 発注者は、事業終了後にどのように維持管理していくのかについて、早期段階から選定事業者と協議し、その対応策について決定しておくことが重要である。

【モニタリング実施フロー】



【解説】

8 - 1．完成図書等の引渡資料の提出（BOTOは除く）・・・・・・・・・・・・・・ < 選定事業者 >

選定事業者は事業契約書の規定に従い、事業終了時に、施設の現状及びこれまでの維持管理修繕の履歴が確認できるような資料として、事業着手から事業終了までに発注者に提出した資料を整理すること等により、完成図書を作成し、発注者に提出する。

また、選定事業者は事業終了時に、今後、施設を管理・保全していく上で留意すべき事項を記載した資料も発注者に提出する。

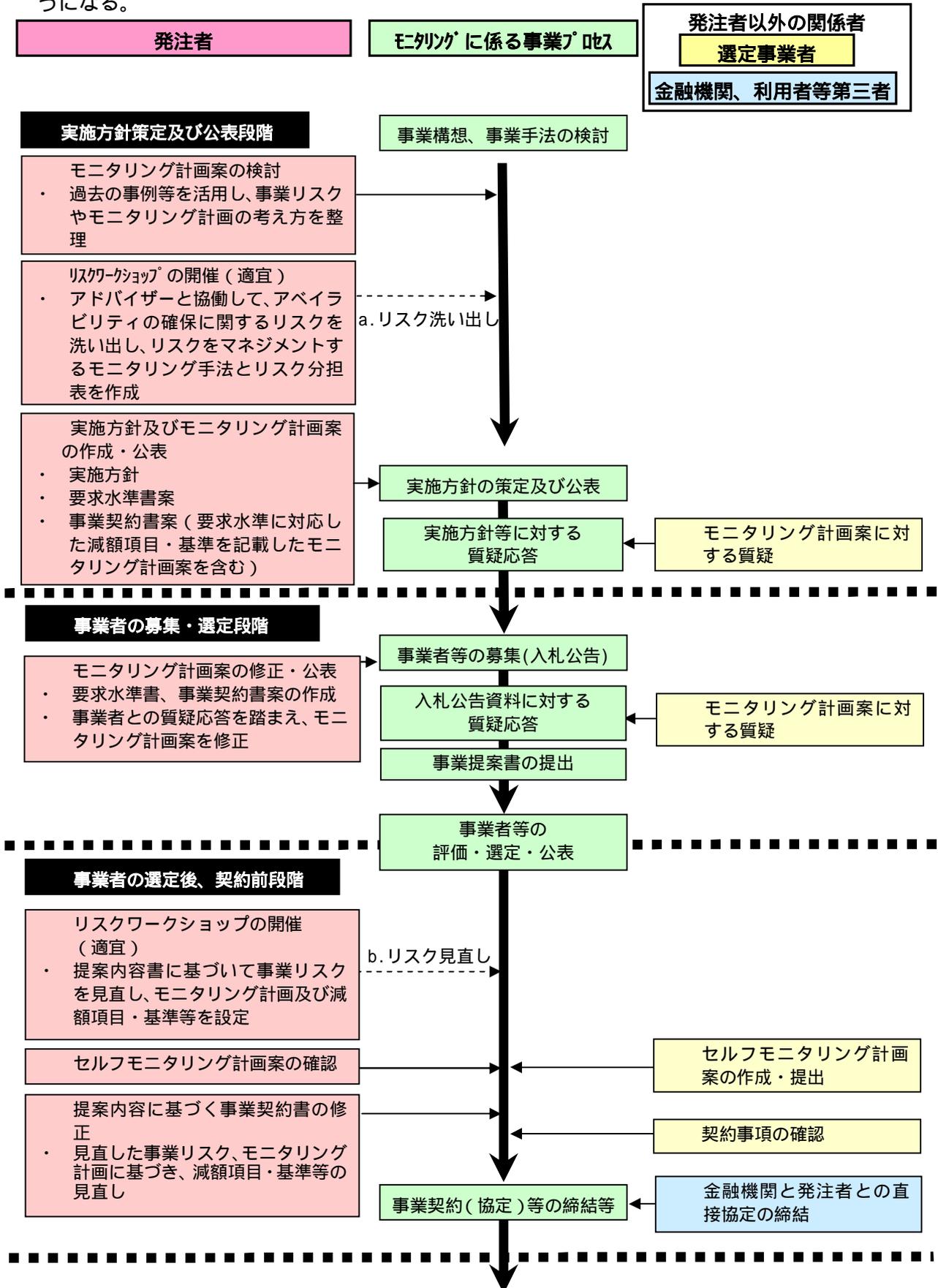
8 - 2．完成図書等の引渡資料の確認（BOTOは除く）・・・・・・・・・・・・・・ < 発注者 >

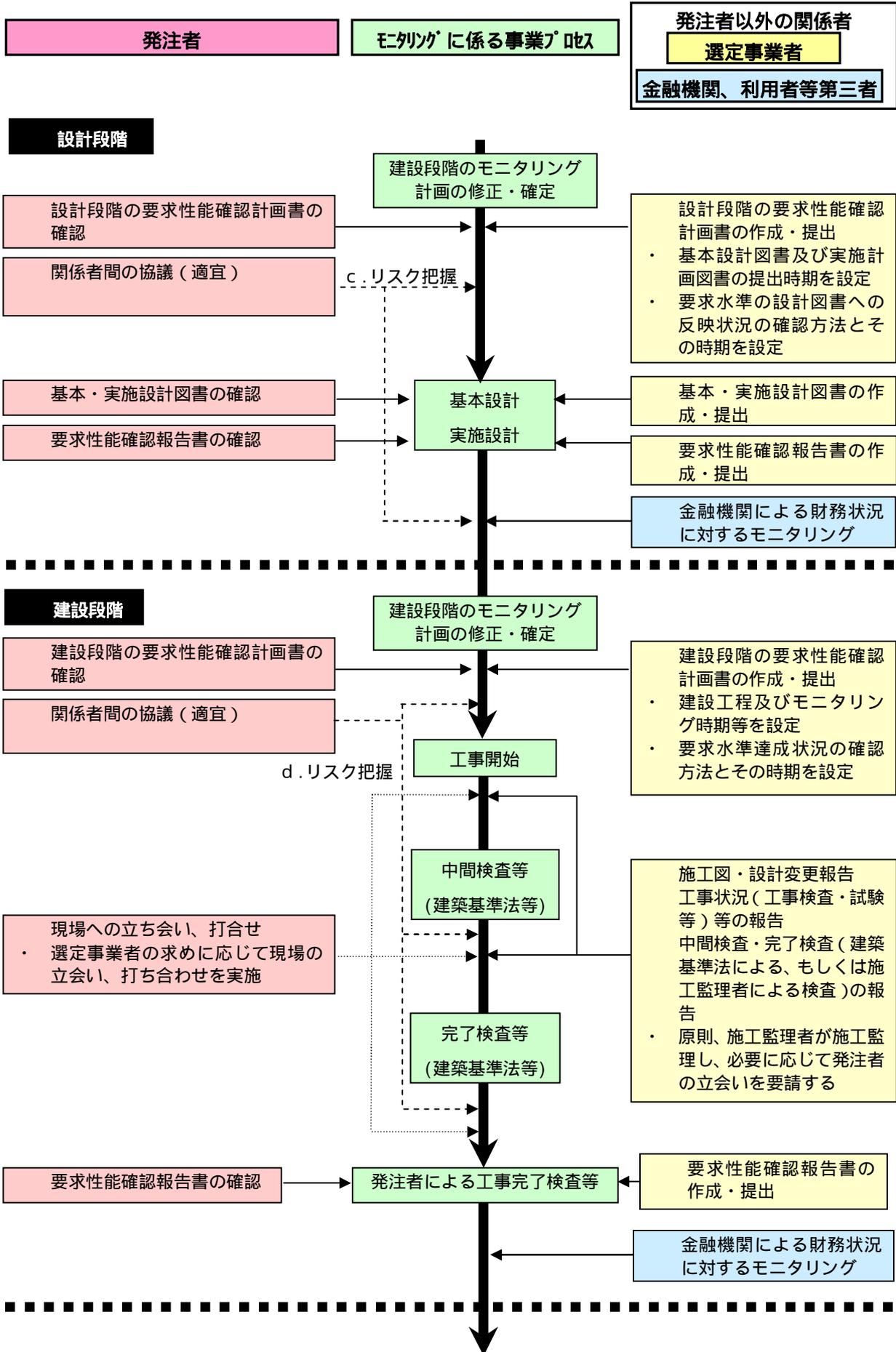
発注者は選定事業者が作成した資料について説明を求め、要求水準を満足しているかを確認する。事業終了後、施設を引き続き使用する場合は、隠れた瑕疵がないか等、施設の安全性について十分把握できるように努めることが重要である。

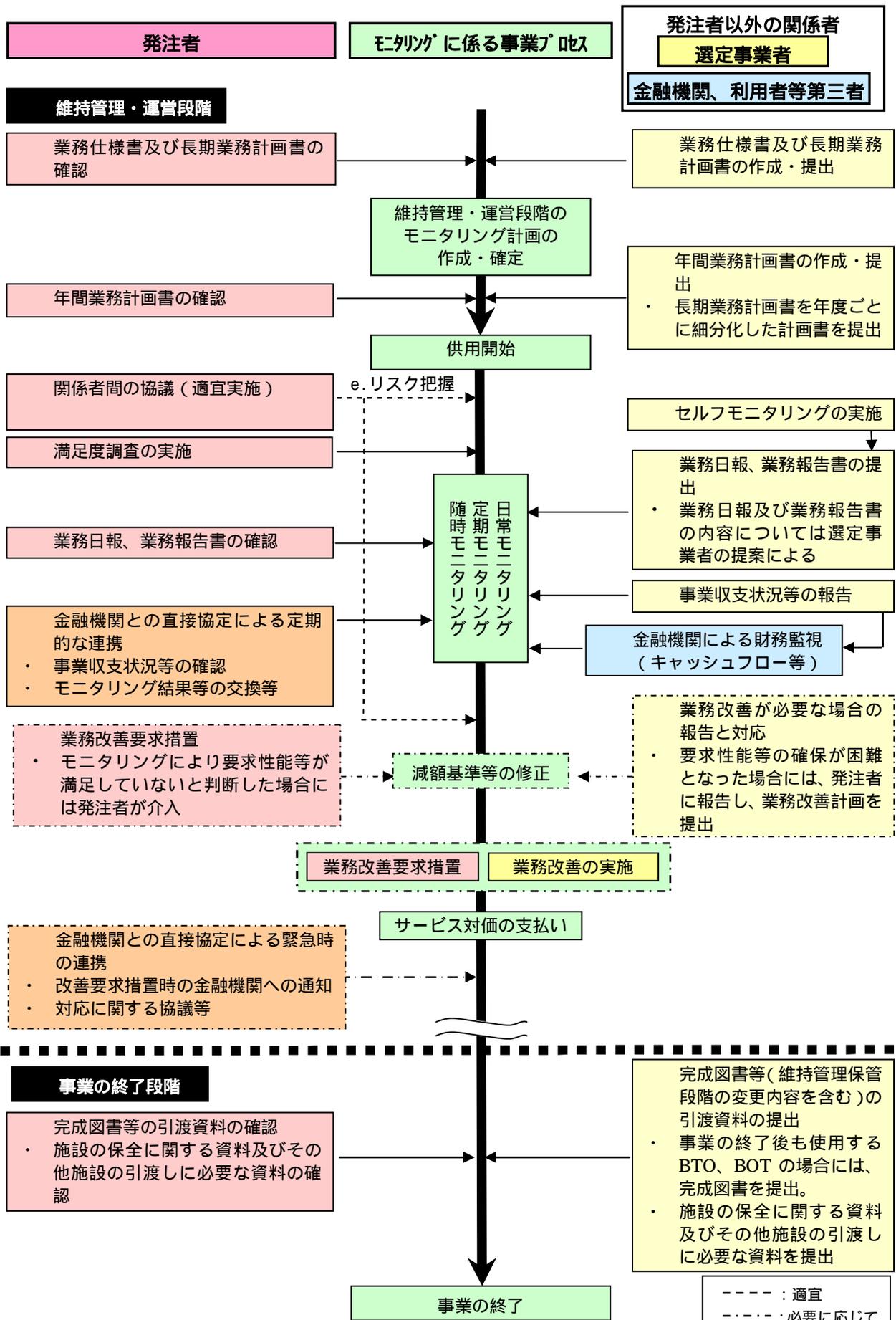
BOTO方式の場合には、更地にて発注者に戻すため、更地の状況を確認するのみ。

9. モニタリングの実施フロー（詳細）

発注者及び選定事業者、金融機関等が行うモニタリング実施フローをまとめると以下のようになる。







10．財務状況等に関するモニタリング

【要点】

- 財務状況をはじめとするSPCの運営に関連する事項が、事業計画どおりに達成・記載されているかを確認することが重要である。
- 発注者は必要に応じて財政部局や外部の有識者、金融機関等と協力して、財務状況のモニタリングを行うことが可能である。

発注者はPFI事業の実施者であり、最終責任者であることから、PFI事業におけるサービスの提供が停止されたり、選定事業者（SPC）が債務超過等によって事業継続が困難になる、といった事態は回避しなければならない。そのため、発注者は選定事業者の財務状況等をモニタリングすることによって早期段階に危機回避できるように備える必要がある。具体的には、選定事業者の実施体制やリスク対応方法の確認、資金収支のタイムリーな状況把握、株主総会資料等による経営状況の確認、直接協定による金融機関との情報交換等、多様な方法により選定事業者の財務状況等について確認することである。

これらの確認は、事業担当等部局のみでは難しい場合もあるため、財政部局や外部の有識者、金融機関等と協力して行うことも可能である。

10 - 1．財務状況に関するモニタリング

発注者は、会計監査人による監査済みの財務書類等の提出を選定事業者に義務付けることにより、選定事業者の財務状況を確認する。

これに加えて、会計数値に反映される取引が事業計画どおりに事業を遂行した結果であるかどうかや、その結果が選定事業者の財務状況を悪化させるものかどうか等の確認を行うことが重要である。この際、選定事業者の財務書類では事業計画との関係が確認できない場合には、必要に応じて、会計数値に反映される取引に関する契約書類や、選定事業者の実施体制、リスク対応、資金収支、選定事業者の経営活動等の確認を行うことが考えられる。

10 - 2．実施体制についてのモニタリング

発注者は、選定事業者の定款、登記簿謄本、株主名簿や、選定事業者が締結する契約等により、PFI事業の初期の段階においてSPCが事業計画どおりに設立されたかどうか、業務遂行体制が事業計画どおりに構築されたかどうかの確認を行う。

10 - 3．リスク対応についてのモニタリング

発注者は、選定事業者がリスク分担を図るための契約等を締結する段階において、事業計画に提案されたリスク対応として、保険の付保であれば保険契約の内容を、業務遂行を図る企業への移転であれば選定事業者との間で締結される契約の内容等を確認する。

10 - 4．資金収支についてのモニタリング

発注者は、財務書類の精査や、金融機関との連携を通じて資金収支についてのモニタリン

グを行う。事業契約の規定にもとづいて提出される計算書類に記載された資金収支の実績値が、事業提案当初や年次見直し時点等における計画値と整合しているかどうか、確認することがポイントである。また、直接協定（ 3 頁参照）に基づいて行われる金融機関からの情報提供や金融機関との協議を通じて、タイムリーなモニタリングを行うことも有用である。

10 - 5 . 経営についてのモニタリング

発注者は、選定事業者の経営における重要な意思決定がなされる取締役会や株主総会の議事録等によって、事業計画に定めのない契約の締結や、P F I 事業と関係のない契約や業務を行っていないか等、安定的な事業の継続が困難になるような意思決定がなされていないかどうかを確認する。

10 - 6 . 金融機関等との直接協定に基づくモニタリング

発注者と金融機関との直接協定に基づく選定事業者の財務状況のモニタリングについては、前述（ 26 頁参照）のモニタリング実施フローの中で解説しているとおりであるが、財務状況以外の上記モニタリングについても金融機関との協力により行う旨を協定へ反映しておくことも有効な手法である。

- 4 . 維持管理・運営段階のモニタリング結果とサービス対価の支払との関係

選定事業者はセルフモニタリング結果を業務報告書として発注者に提出し、発注者は選定事業者から提出されたセルフモニタリング結果の報告を受けて、その報告結果等において不具合、不整合等がないかを確認する。このセルフモニタリング結果に対して、減額ポイントの付与を行うことになるが、その手法をここで解説する。

1 . 要求水準、モニタリング、サービス対価の支払（業務改善要求措置）の連動

発注者は選定事業者によって実施されるサービスに対して、要求水準に基づくアベイラビリティ及びパフォーマンス等が実際に確保できているかを確認し、そのサービス対価を支払うことになる。

その際、要求水準達成に関する選定事業者へのインセンティブが働くように、選定事業者と協議しながら、減額や増額の手法等について事業契約等に約定しておく必要がある。

また、選定事業者から提供されたサービス内容が発注者やサービス受益者にとって重要な部分で満足できていない状況であれば、業務改善要求措置等を行う必要がある。

維持管理・運営段階の要求水準及びモニタリング、サービス対価の支払を連動させたモニタリングフローの例示は次頁のとおりである。

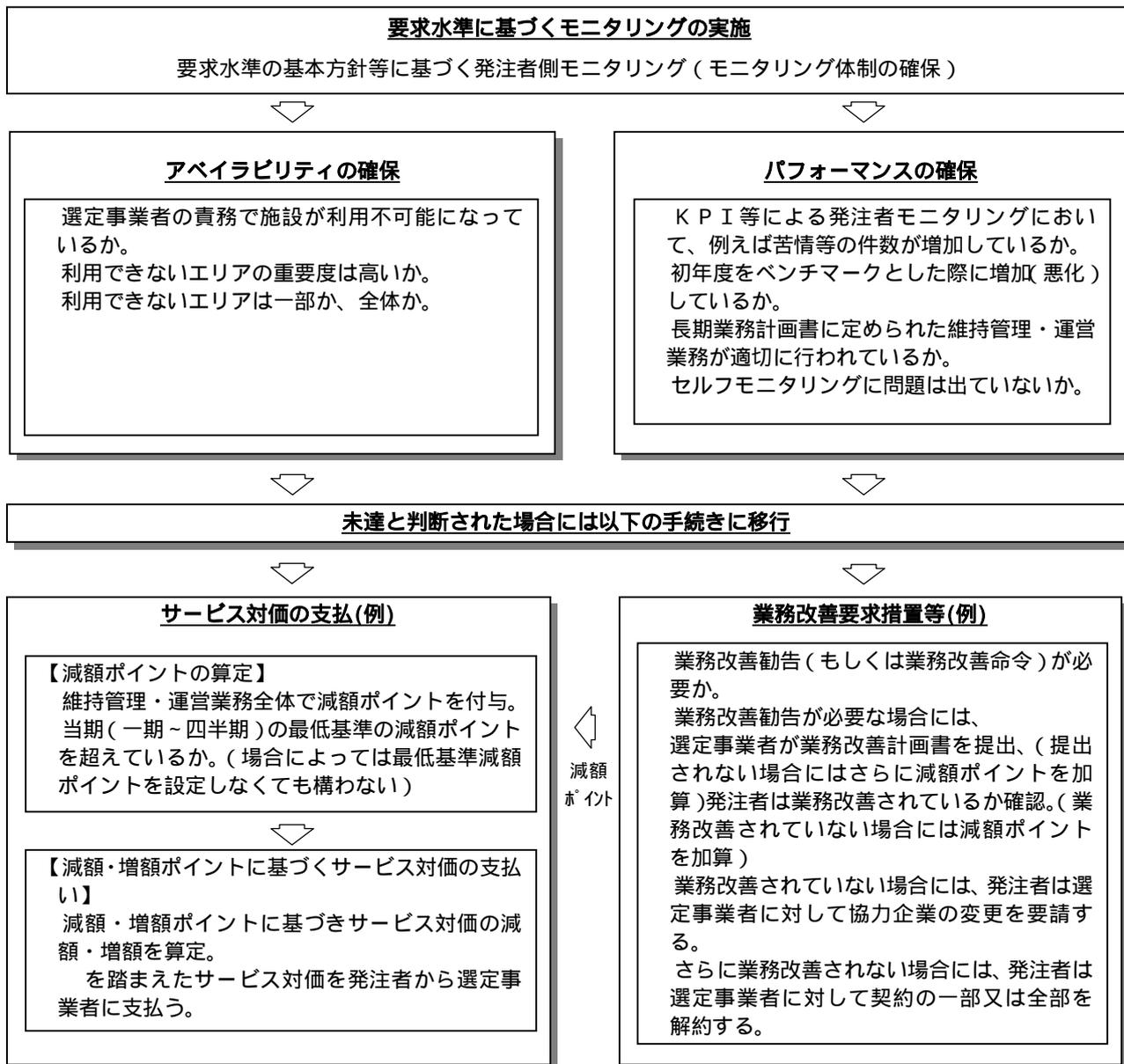


図 要求水準及びモニタリング、サービス対価の支払、業務改善要求措置が連動するモニタリングフロー（例）

2. アベイラビリティの確保

以下では「アベイラビリティの確保」及び「パフォーマンスの確保」に関する具体例を示しながら、サービス対価の支払の考え方について解説する。

2 - 1. 事象発生直後の確認プロセス

アベイラビリティの確保ができなくなった状況に陥った場合の確認プロセスは以下のとおりである。

発注者は利用できなくなった状況において、

- ・具体的な内容
- ・発生の時点から猶予時間内に改善することができたかどうか
- ・選定事業者の責任の程度

等の確認を行う。

改善できていない場合には、改善するための方法、追加の猶予時間の設定等についても発注者及び選定事業者で協議する。

2 - 2. 減額ポイントの設定

(1) 重要度の設定

アベイラビリティが確保できていない状態として、例えば「 設備が故障していて、室を使用できる状況にない」というように、施設が継続的に使用できない状態に陥ったとしても 室の全てが使用できない状況とはならず、影響がさほど大きくないケースもある。つまり、施設のどの部分が使用不可なのかによって事業全体に与える影響は異なるため、対象となるエリアごとに重み付け（重要度の設定）を行う必要がある。例えば、庁舎の玄関等の共用部が使用できなくなった場合には、殆どの庁舎利用者に対して影響が及ぶことから、重要度は高く設定することが考えられるが、外構に設置した倉庫が利用できなくなった場合には、庁舎利用者に対して影響は殆どないため、重要度を低く設定することが考えられる。

次に、発注者は利用できない状態が継続しないように、どの程度の猶予時間内で回復すべきかを設定し、その間に改善されれば、サービス対価の減額等を行わないようにする。なお、重要度の高いエリアについては猶予時間を短くしておくことが重要であり、発注者は選定事業者と協議した上で、猶予時間を最終決定する必要がある。ただし、頻繁に発生した場合には、猶予時間内に回復していたとしても、抜本的な対策を実施するように業務改善勧告を行うことも考えられる。

表 アベイラビリティの確保に関する重要度の設定（例）

| 重要度の区分 | 影響する施設の範囲 |
|--------|---|
| 重要度 1 | ・施設の維持管理・運営者等のみが利用する施設（メンテナンス動線、控室等） ・サービス受益者に殆ど影響がない施設（外構の一部等） |
| 重要度 2 | ・一部のサービス受益者に影響を及ぼす施設（執務室の一部等） |
| 重要度 3 | ・共用部などサービス受益者全体に大きな影響を及ぼす施設 ・発注者の責任が問われるような大きな影響を及ぼす施設 ・法令違反等につながる大きな影響を及ぼす施設 |

(2) 付与するポイントの考え方

猶予時間を超えても利用できない状況が継続している場合には、減額ポイントが発生する。利用できない状況にあるということは、同時に要求水準の複数項目において未達となっている場合が多く、事業全体への影響も大きいため、付与する減額ポイントは「パフォーマンスの確保」で設定する減額ポイントよりも大きく設定する。例えば、パフォーマンスに関して付与するポイントが1～5ポイントである場合には、アベイラビリティの確保に関する減額ポイントは5ポイントよりも大きく設定する。

表 アベイラビリティを確保するための判断基準と付与するポイント(例)

| エリア | 判断基準 | 重要度 | 影響範囲 | 猶予時間 | 付与するポイント |
|-------|------------------------------|----------|-------|-------|----------|
| 室 | 選定事業者の責務により、専用エリアが使用できなくなったか | 2 (中) | 一部 | 2時間 | ポイント |
| | | | 全部 | 1時間 | ポイント |
| | | | | | |
| 玄関 | 選定事業者の責務により、共用エリアが使用できなくなったか | 3 (高) | 一部 | なし | ポイント |
| | | | 全部 | なし | ポイント |
| | | | | | |
| 外構 | 選定事業者の責務により、外構エリアが使用できなくなったか | 1 (低) | 一部 | 6時間 | ポイント |
| | | | 全部 | 3時間 | ポイント |
| | | | | | |

2-3. 選定事業者の責務によらない事象の場合

当然のことではあるが、選定事業者の責務によらない事象の場合には、減額ポイントは発生しない。しかしながら、第三者の要因等で発注者や選定事業者が予期しない事象において、あるエリアが使用できない状況に陥った場合において、その状態が継続されることは好ましくない。そのような場合には、発注者は選定事業者と協力して、使用可能な状況になるための改善方法、改善までの時間、費用負担等について協議し、速やかに改善・復旧する必要がある。

3 . パフォーマンスの確保

パフォーマンスが確保されている状態とは、要求水準に基づき、十分な性能を満足している状態のことをいう。つまり、「パフォーマンスが確保されている」=「要求水準を満足している」ということである。発注者は要求水準に対して十分なサービス提供が実施されているかどうかの判断基準を設定した上で、その判断基準に従い、評価することになる。

パフォーマンスの確保では、発注者又は選定事業者の個々の担当者によって判断の相違が生じないように、YES/NO と K P I 等の判断基準を明確かつ客観的にするよう、双方で取り決めることが重要である。

3 - 1 . K P I の設定

発注者は K P I (- 4 頁、 - 14 頁参照) によって維持管理・運營業務全体のパフォーマンスに関するモニタリングを実施し、以下のような判断指標によって、維持管理・運營業務の業績を評価する。例えば、発注者は K P I の 1 つである「問題等の発生件数」、「満足度調査結果」、「苦情等の件数」等を四半期、半期又は年度ごとに把握することによって、選定事業者が提供している維持管理・運營業務の業績を管理する。

表 維持管理・運営段階の K P I の設定 (例)

| 想定される判断指標 | 判断基準の分類 |
|-------------------|----------------------------|
| a . 問題等の発生件数 | 発生件数、経年変化(初年度をベンチマークとする) |
| b . 利用者数 | 目標とする利用者数 |
| c . 満足度調査結果 | 経年変化(初年度をベンチマークとする) |
| d . 苦情等の件数 | 発生件数、経年変化(初年度をベンチマークとする) |
| e . 周辺施設・同種施設との乖離 | 利用料金等に関する周辺施設・同種施設との乖離 |

[a . 問題等の発生件数]

「a.問題等の発生件数」とは、発注者及び選定事業者が実施するモニタリング結果や選定事業者の報告等により確認した問題等の件数をいい、具体的には設備機器等の不良事故や清掃業務の手抜き等が想定される。把握の方法については、選定事業者が提出する業務報告書や業務中に問題が発生した時点での報告、発注者の随時モニタリング時に把握した問題等とする。

[b . 利用者数]

「b.利用者数」については、水族館や公園等、不特定多数の利用者に供される施設の場合に、K P I として設定することが有効である。利用者数の把握の方法については、選定事業者が提出する業務報告書を基本とする。

[c . 満足度調査 (- 30 頁参照)]

サービス受益者の満足度調査の方法については、インターネットアンケート、アンケート

ボックス、ヒアリング調査等が挙げられる。また、その調査期間についても種々の設定方法がある。したがって、事業提案段階で選定事業者に満足度調査のアイデアを提案させ、調査結果の活用策も含めて評価することも1つの方法である。

[d . 苦情等の件数]

「d. 苦情等の件数」については、サービス受益者から発注者又は選定事業者等に提出された苦情等の内容及び件数を、自らに提出された苦情等と選定事業者等からの報告とを合わせて把握する。

選定事業者は苦情等の受付窓口としてヘルプデスクを設置することが望ましい。発注者はこの苦情等の内容と件数をモニタリングすることによって、選定事業者によるサービスの質について判断することが可能になる。

例えば、庁舎を整備するPFI事業では、機能の不具合等に関する苦情等は初年度に殆ど把握することができる傾向にある。したがって、初年度（場合によっては半期、四半期）の苦情等に関する件数を基準（ベンチマーク）とし、経年変化をモニタリングすることでサービスの質が低下していないか、一定以上に維持できているかをモニタリングすることが可能と考えられる。

[e . 周辺施設・同種施設との乖離]

「e. 周辺施設・同種施設との乖離」については、事業特性によって周辺施設の利用料金等で最適な基準（ベンチマーク）となる外部データがあれば、その外部データを基準として、その乖離の幅をモニタリングする。

このモニタリングについては、発注者がモニタリングしやすい場合には発注者がモニタリングし、選定事業者がモニタリングしやすい場合には選定事業者が行う。モニタリング結果については、業務報告書の中にまとめて記載する。

3 - 2 . 減額ポイントの設定

(1) 重要度の設定

要求水準が未達の場合、アベイラビリティの確保と同様に、施設全体に影響するものと影響が少ないものというように、業務内容によって事業全体への影響度が異なる。そのため、要求水準の項目ごとに予め重要度を想定し、その重要度に応じて、付与する減額ポイントを変動させるように設定しておく必要がある。具体的には、発注者は要求水準の維持管理・運営における基本方針等に則り、事業全体に与える影響を勘案して、予めその重要度について3段階程度（発注者によって2～5段階程度に変更しても構わない）にレベル分けする。ただし、初年度の結果を受けて、レベル分け等を見直すことができるようにモニタリング計画に規定しておく必要がある。

表 要求水準ごとの重要度の設定（例）

| 重要度の区分 | 要求水準等が未達となった場合に想定される影響 |
|--------|--|
| 重要度 1 | ・施設の運営に殆ど影響がなく、きわめて影響が少ない |
| 重要度 2 | ・重要度 1、重要度 3 の両者の中間域 |
| 重要度 3 | ・サービス受益者や財務状況等に大きな影響を及ぼす ・発注者の責任が問われるような大きな影響を及ぼす ・法令違反等につながる大きな影響を及ぼす |

選定事業者による虚偽の事実が認められた場合には、原則として上記の重要度によらず、原則として重要度3の適用を考える。

重要度3等に該当する結果、利用不可能な状況に陥った場合には、結果的に「アベイラビリティの確保」が不可になったものとして取り扱うことを考える。

（２）付与するポイントの考え方

要求水準には下表のように複数のKPIが関係する場合があります。発注者はこれら要求水準ごとの減額ポイントを設定する際には、アベイラビリティの確保の減額ポイントとの関係を踏まえつつ、KPIの結果を減額ポイントに反映させるような計算式を設定する必要があります。

例えば、下表の場合、「執務環境の確保」という要求水準であれば、「a.問題の発生件数」と「b.満足度調査結果」の2つの指標によって判断することになるが、この様な重要度が高い項目で2つのKPIの両方をクリアできない場合はアベイラビリティの確保ができなくなった場合と同じとみなし、例えば、アベイラビリティの最低ポイントと同様のポイント数とするように計算式を設定する。一方、2つのうち、1つのKPIにおいて要求水準を満足しない場合には、重要度が高くてもアベイラビリティの確保よりも少ないポイント数となるように計算式を設定することとなる。

表 要求水準の基本方針事項のKPIと付与するポイント（例：庁舎等）

| 要求水準 基本方針 | | KPI | | | | | 重要度 | 付与する ポイント |
|--------------|--|-----|---|---|---|---|-----|--------------|
| | | a | b | c | d | e | | |
| 執務環境の確保 | 施設環境を良好に維持し、サービス受益者が安全かつ快適に施設を利用できる執務環境を確保する。 | | - | | - | - | 3 | ポイント |
| 執務効率の確保 | 維持管理・運營業務の特性に応じた作業時間帯を設定する等、選定事業者のもとで維持管理に従事する者の作業が執務の遂行に支障とならないよう業務を実施する。 | - | - | | | - | 2 | ポイント |
| 安全性の確保 | 維持管理・運營業務を実施するにあたり、適切な危険防止措置により、サービス受益者等の安全を確保する。 | | - | | - | - | 3 | ポイント |
| 経済性の確保 | 光熱水費の縮減、修繕費の縮減等、経済性に配慮して業務を実施する。 | | - | - | - | | 2 | ポイント |
| 環境負荷の低減 | 省エネルギー、省資源を考慮した適切な維持管理を行い、地球環境の保全及び環境負荷の低減を図る。 | | - | - | - | | 1 | ポイント |

4．減額ポイントからサービス対価の支払への反映

4 - 1．減額ポイントの算定における留意事項

(1) 減額が発動する累積ポイントの設定

減額ポイントの累積期間については、一般的に、サービス対価の支払期間を対象に、四半期、半期、一期等が設定されていることが多い。しかし、累積期間の設定については、事業特性等によっても異なるため、発注者と選定事業者で協議の上、決定することが望ましく、選定事業者のインセンティブを最大限に活かすためには、長期に設定することや累積期間を設けずに減額ポイントが発生した段階で減額する等についても検討することが重要である。

(2) 減額ポイントの再発の取り扱い

過去に減額対象となった事象において、再度、減額ポイントの付与すべき事象が発生した場合には、設定した減額ポイントよりも大きい減額ポイントを付与することが妥当である。ただし、その事象の再発の容易性、事象の重要度等が一樣でないため、事象ごとに設定することが望ましい。

4 - 2．減額ポイントとサービス対価の関係

(1) 減額対象とするサービス対価の範囲

モニタリングの結果、算定された減額ポイントをサービス対価の減額に反映させることとなるが、この際の対象となるサービス対価の範囲は、一般的に以下の3つの考え方が挙げられる。

当期の維持管理・運営業務のサービス対価のうち、ポイントを付与した業務項目に関する対価を減額対象範囲に含める。

当期の維持管理・運営業務のサービス対価の全額を減額対象範囲に含める。

サービス提供を行う上で施設整備費と維持管理・運営費は一体不可分であるという考え方(ユニタリーペイメント)で減額対象範囲に施設整備費を含める。(-71 頁参照)

は維持管理・運営業務の項目ごとに減額する方法で、他の項目の不具合が反映されないため実際の減額が発生しにくい上に、減額となる事象が発生してもサービス対価に占める減額幅が小さいことから、選定事業者や融資銀行等にとって、安定的な事業として捉えられる傾向にある。一方、は維持管理・運営段階のモニタリング結果が施設整備費にまで影響し、減額幅は大きくなるため、選定事業者にとってはリスクの高い事業として捉えられる傾向にあるが、BOT方式では、発注者が事業期間中の金融機関のチェックを一層強化させることを期待して導入する例も見られる。はモニタリング結果が選定事業者の維持管理・運営会社全体の収入に影響するため、発注者はBOT方式で事業の維持管理・運営全体の適切な実施を期待して導入することも考えられる。したがって、事業特性や減額した場合の選定事業者への影響度についても考慮した上で、事業者募集段階までに決定することが重要である。

(2) 減額割合

当期で累積した減額ポイントに応じて減額の割合を設定するにあたっては、事業特性や減額した場合の選定事業者に与える影響についても考慮した上で決定する必要がある。なお、減額割合については多様な考え方があるため、発注者と事業者で十分に協議の上、決定することが重要である。

4 - 3 . サービス対価の支払等

選定事業者に対するサービス対価の支払額算定の考え方には、主に以下の3種類があり、求めるサービス水準や量に応じて、最適な手法を組み合わせる必要がある。

サービス対価の支払方法は、モニタリングによる減額システムと一体で考える必要があるが、サービスの質の向上を促す方策として、モニタリングによる減額措置に加え、サービスの質に応じた増額措置も有効である。ただし、増額措置については参考資料を参照のこと。

アベイラビリティの確保に対する支払 (Availability Fee)

施設が利用可能な状態になっていることを条件として、公共より事業者を支払われる対価。施設の一部(全部)が利用不可能になった場合はその程度に応じて減額されることになる。

利用量に応じた事業コストの支払 (Usage Fee)

施設の利用量に伴い変動する維持・運営コストに対して、公共より事業者を支払われる対価。

パフォーマンスの確保に対する支払 (Performance Fee)

サービスの成果(利用者数、料金収入等)に対して、公共より事業者を支払われる対価。優れた成果に対する対価と一定水準に満たない成果に対するペナルティからなる。

| 種別 | 支払額の変動 | 支払対象 |
|--------------------------------------|----------|--|
| アベイラビリティの確保に対する支払 (Availability Fee) | 減額 | 利用可能な状態に必要なコスト 例: 維持管理業務 等 |
| 利用量に応じた事業コストの支払 (Usage Fee) | 増額 or 減額 | 利用量に伴い変動する維持・運営コスト 例: 運営人件費、光熱水費、消耗品交換費 等 |
| パフォーマンスの確保に対する支払 (Performance Fee) | 増額 or 減額 | サービスの成果に対する対価 or ペナルティ 成果の例: 利用者数、料金収入 等 |

対価の支払

= アベイラビリティの確保に対する支払 ± 利用量に応じた事業コストの支払 ± パフォーマンスの確保に対する支払

主な導入事例は、-52 頁以降の事例 ~ 事例 を参照。なお、実際の導入にあたっては、「利用量に応じた事業コストの支払」と「パフォーマンスの確保に対する支払」が算定上、区別されないことが多い。

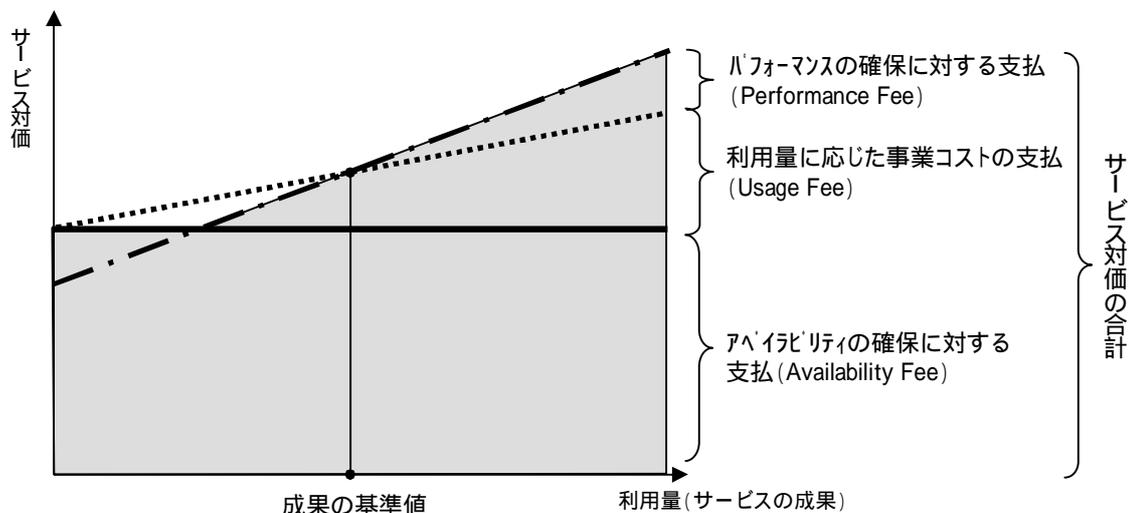


図 サービス対価の支払イメージ

(「アベイラビリティの確保に対する支払」については、減額措置が適用されなかった場合)

【参考】利用量及びサービスの成果に応じたサービス対価の増額措置について

1. 概要

1-1. 背景

これまでのPFI事業では、サービスの質を維持・向上させるため、発注者によるモニタリングの結果、一定水準が満たされていない場合は、支払額を減額する減額システムを組み込んでいる。しかし、現実に減額措置が適用された例は少なく、裏を返せば一定水準のサービスが提供されているということになるが、このことは、これまでも減額システムが事業者のサービスの質の維持・向上に寄与していることを表しているものと考えられる。

一方、利用量の増加に応じて必要コストが増加するサービスで、その対価が利用量に関らず一定の場合は、利用者が増えれば増えるほど事業者にとっては収益が減少することとなり、サービスの質の向上の動機付けが働かない。当然ではあるが、当初想定しているよりもサービスの成果が上回った場合には、その成果に対する支払を行うことで、事業者のより強い動機付けとなる。

このため、利用量及びサービスの成果に応じたサービス対価の増額措置を適用することで、事業者のノウハウや創意工夫を最大限に引き出し、更なるサービスの質の向上を期待することができる。

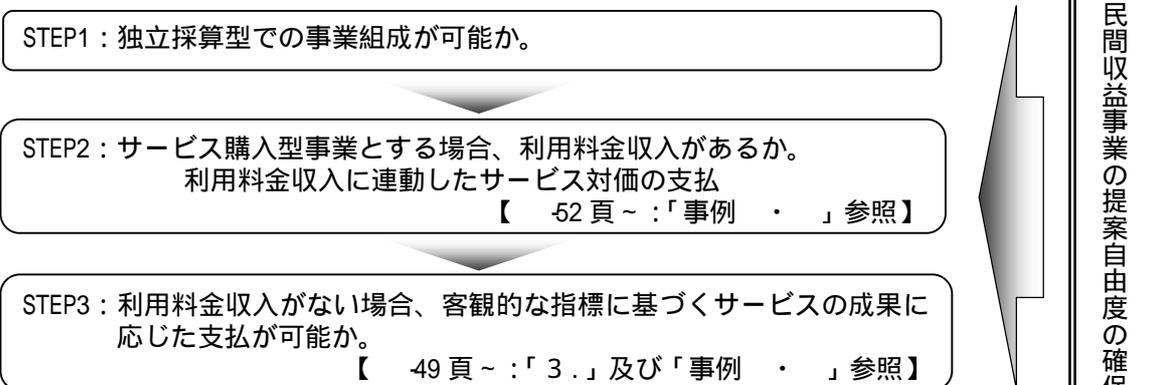
1-2. 利用量及びサービスの成果に関するインセンティブ付与の考え方

PFI事業の組成にあたっては、事業者が積極的に参画し事業期間にわたりノウハウ・創意工夫を発揮するインセンティブを持てるよう、可能な限り独立採算で施設運営させることが望ましい。【下図：STEP1】

また、事業特性により利用料収入がある場合においても独立採算型での事業組成が適切ではない場合、利用料金収入に連動したサービス対価の支払を検討することが必要である。【下図：STEP2】

一方、利用料金収入が発生しない事業の場合は、客観的な指標に基づくサービスの成果等に応じた支払方式の導入の検討が望ましい。【下図：STEP3】

なお、上記の事業スキームに関らず、事業者の新たな事業機会の創出や事業収益の確保等に寄与する民間収益事業の提案自由度を確保することで、事業者にインセンティブを付与することも可能である。



事業者へのインセンティブ付与の考え方

管理者は、民間収益施設と本体施設が連動して利用されるよう、各施設の配置、事業内容、事業計画に十分配慮することが重要である。

2. 国土交通省所管の既往PFI事業の現状（事例分析）

既往の国土交通省所管のPFI事業において、サービス対価の支払方法及び事業者の収入に着目した場合、大きく以下のパターンに分類される。

表 国土交通省所管PFI事業における事業者の収入（民間収益事業は除く）

| | 代表的な事業スキーム | 利用料金の收受 | 事業者の収入 | 主な具体事例 斜線部は他省庁所管事業 |
|---------------------------------|------------|--|------------------------------------|---|
| 大 ↑ 事業者のインセンティブ ↓ 小 | STEP 1 | BOT(BOO)独立採算型 | 事業者 利用料金収入 | 【主な適用分野】駐車場 ・江坂駅南立体駐車場整備事業 等 |
| | STEP 2 | 「BTO」「BOT」複合JV型 ¹ BTOサービス購入型 等 | 事業者 利用料金収入 + サービス対価(収入連動) | 【主な適用分野】都市公園 ・道立噴火湾パノラマパークビクターセンター等整備運営事業 <u>【事例参照】</u> 等 |
| | | BOTサービス購入型 BTOサービス購入型 等 | 公共 利用料金収入 + サービス対価(定額) | 【主な適用分野】都市公園、道の駅、河川関連施設、庁舎 ・長井海の手公園整備等事業 ・海洋総合文化ゾーン体験学習施設等特定事業 ・佐原広域交流拠点PFI事業 ・中央合同庁舎第7号館整備事業 等 |
| | STEP 3 | BOTサービス購入型 BTOサービス購入型 等 | - サービス対価(収入連動) | 【主な適用分野】複合施設等 ・情報通信科学館(仮称)整備等事業 <u>【事例参照】</u> ・桑名市図書館等複合公共施設特定事業 <u>【事例参照】</u> 等 |
| | - | 利用量の増減に関らず、支払額が一定の事業 | | |

1:ここでのJV型とは、サービス購入型と独立採算型の業務からなるスキームを想定している(事例参照)。

3. サービス対価の増額措置の適用にあたっての留意事項

52 頁～の事例、事例に示す通り、国土交通省所管のサービス購入型事業においても、利用料金収入に応じてサービス対価が変動する支払方式を採用している例が見受けられ、料金収入が発生する事業については、当該事例等を参考に、料金収入に応じたサービス対価の支払を実施することが望ましい。

ここでは、利用料金が発生しない事業について、サービス対価の増額措置を適用するにあたっての留意事項を整理する。

3 - 1. 支払基準の考え方及び留意事項

(1) 利用量に応じた事業コストの支払 (Usage Fee)

【基本的な考え方】

運營業務を含む事業において、サービス対価が一定の場合、利用量の増加に応じて必要コストも増加するサービスについては、利用量が増加すればする程、事業者の収益が減少することとなるため、サービスの向上の動機付けが働かない。

このため、事業者のノウハウ・創意工夫の活用により利用量の増加を期待する場合には、利用量に応じて必要となるコストを適正に支払うことが重要である。

【適用にあたっての留意事項】

単価の設定については、公共側において予め合理的な事由に基づいた設定することが困難な場合、利用量に応じて変化する費用項目も併せて事業者の提案とすることが望ましい。

【想定される支払基準(例)】 (事例、事例 参照)

$$\text{当該支払額} = \text{利用量 (利用者数実績等)} \times \text{単価 (利用者一人あたりの必要コスト)}$$

(2) サービスの成果に対する支払 (Performance Fee)

【基本的な考え方】

(1)における利用量に応じた事業コストの支払 (Usage Fee) に加え、別途、事業者のサービス提供の成果による利益を公共と事業者で配分することで、更なるサービスの質の向上を図る。

【適用にあたっての留意事項】

① 適用するサービスの成果は、事業者のコントロール範囲内か

事業者へのインセンティブとの趣旨を考えた場合、「事業者の努力に起因した成果」に限定して、インセンティブを付与するのが本来の考え方である。しかし、「外部要因に起因した成果」と明確に区分することは困難なことも想定され、外部的な要因も含めて評価することも考えられる。

）適用するサービスの成果の期待値や変動幅等は、合理的に予測可能か

サービスの成果に対する支払の基準は、客観的な判断指標を設定した上で、成果の期待値や変動幅が合理的に予測可能であることが必要となる。

）設定した判断指標に基づくモニタリングが可能か

支払への反映のためには、設定した判断指標に基づき、モニタリングが可能であることが不可欠であり、サービス特性に応じて、検討する必要がある。

）「利用量に応じた事業コストの支払」と「サービスの成果に対する支払」の明確な定義が可能か

利用料に応じて必要となるコストについては、事業者の提案内容による部分が大きく、「利用量に応じた事業コストの支払」と「サービスの成果に対する支払」の各支払要素を予め公共側において区分することが困難なことも想定される。この場合、事業者に対し「(1)利用量に応じた事業コストの支払(Usage Fee)」で示した「単価」設定に、「必要となるコスト」と「サービスの成果に対する支払」を組み込んで提案させ、発注者との協議により決定することも想定される。

【想定される判断指標及び支払基準(例)】

サービスの向上を表現する客観的な判断指標(KPI等)の設定が重要となる。想定される判断指標(KPI等)としては、主に以下が考えられる。

想定されるサービス

展示施設、体験学習施設 等

判断指標

客観的な評価基準(利用者数等)に応じた対価の支払を実施

支払基準(例)

例1: 当該支払額 = (当該年度実績 - 前年度実績) × 一定率

例2: 当該支払額 = (基準指標値と実績指標値の比較による支払額を設定)

- 1: 基準指標値の設定が当該支払額を左右するため、外部環境の補正を行った上での類似施設の実績値(-52 頁【事例】参照)や供用開始後数年間の稼働実績を基準値とすることが考えられる。ただし、供用開始直後の実績を基準にする場合は、施設オープンに伴う一時的利用量である可能性があるため、供用開始年度は除外することも考えられる。
- 2: 予算制約上の観点から、必要に応じ、最大報酬金額等の上限を定めておくことも必要である。

3 - 2 . 予算措置にあたっての留意事項

サービスの成果に対する支払（Performance Fee）の採用の可否については、利益配分に対する合理的な根拠付け（客観的な判断指標の設定）を踏まえ、各自治体の予算制度等に則り判断する必要がある。

予算措置の際には、以下の点での説明責任が問われることとなる。

- 客観的かつ合理的な評価項目と基準の設定
事業者の業績を客観的に評価できる基準を設定する必要がある。
- 合理的な増額の金額の設定
同様に増額する場合の支払額の算定基準の妥当性を明確にする必要がある。
- 設定された基準に基づく適切なモニタリングによる把握
公共として継続的なモニタリングし、評価が可能であることが不可欠であり、容易にモニタリングが可能である必要がある。

主な支払方法については、債務負担行為設定額で支払う方法、補正予算を組む方法等があるが、これらの支払方法は、入札前に議会等への説明も含め、予め決定しておく必要がある。

事例：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（北海道）

（BTO及びBOT）

主な運営内容及び事業者の収入：

| | 整備施設 | 事業範囲 | | 事業者の収入 |
|-----|----------|------|-----------|-----------------------------|
| | | 維持管理 | 運営 | |
| BTO | 管理事務所 | 事業者 | 道 | サービス購入料 (定額) |
| | 多目的体育館 | 事業者 | 道 | |
| | 体験学習室 | 事業者 | 道 | |
| | 情報展示 | 事業者 | 道 | |
| BOT | 物販スペース | 事業者 | 事業者(独立採算) | 料金収入 |
| | オートキャンプ場 | 事業者 | 事業者 | 料金収入 + サービス購入料 (収入連動) |

維持管理・運営に係る事業者の収入

「サービス対価(定額)」+「サービス対価(収入連動)」+「BOT施設の利用率収入」

「サービス購入費(収入連動)」部分は、当初想定より収益が上回った場合は当該収益を官民で配分。収益が下回った場合のリスクも官民で按分する形となっている。

「BOT施設の利用率収入」は、利用者から事業者が直接収受する。

物販スペースの維持管理・運営事業はサービス購入料の対象外。

以下、入札説明書等に基づき補足等を加筆

オートキャンプ場使用料金収入変動を考慮した維持管理運営のサービス購入料の毎年度の改定

当該サービス購入料は、オートキャンプ場の維持管理・運営業務開始年度より毎年度、オートキャンプ場使用料金収入の変動を考慮した改定を行う。改定は、次の算式に基づいて実施する。

$$P_{ta2} = P_{tb2} - (I_t - I_0) \times 0.5$$

・ P_{ta2} : t年度の改定後サービス購入料

・ P_{tb2} : t年度の改定前サービス購入料

・ I_0 : 年間使用料金収入基準値(1~10年目までは事業者の提案による。11年目以降は後述の通り、11年目、21年目に改定)

・ I_t : t年度の年間使用料金収入

【補足】

上述の算定式は、改定後の事業者の収入は、改定前の収入に料金収入の増減分の1/2相当が加わることとなる。

$$\frac{P_{ta2} + I_t}{t \text{ 年度改定後の収入}} = \frac{P_{tb2} + I_0}{\text{改定前}} + \frac{(I_t - I_0) \times 0.5}{\text{料金収入増減分の1/2}}$$

オートキャンプ場使用料金収入変動を考慮したサービス購入料の11年目及び21年目の改定

以下の収入変動の改定以外に物価変動に伴う改定が行われる。

当該サービス購入料は、オートキャンプ場維持管理期間中の11年目及び21年目に、オートキャンプ場使用料金収入の変動を考慮した改定を行う。

(1) 改定の条件は、次のとおりである。

維持管理・運営業務開始後11年目

オートキャンプ場維持管理・運営業務開始後10年目における全道のオートキャンプ場年間利用者数(社団法人北海道オートリゾートネットワーク協会加盟のオートキャンプ場年間利用者数とする。以下「全道利用者数」という。)が、維持管理・運営業務開始時点(平成18年度)における全道利用者数より少ない場合、かつ、維持管理・運営業務開始後10年目の年間使用料金収入が事業者の提案による年間使用料金収入より少ない場合。

$$\text{改定後の収入基準値} = \text{年間収入基準値} \times \frac{10 \text{ 年目の全道利用者数}}{\text{運営開始時点の全道利用者数}}$$

維持管理・運営業務開始後 21 年目

オートキャンプ場維持管理・運営業務開始後 20 年目における全道利用者数が、維持管理・運営業務開始後 11 年目における全道利用者数より少ない場合、かつ、維持管理・運営業務開始後 20 年目の年間使用料金収入が維持管理・運営業務開始後 11 年目における年間使用料金収入より少ない場合。

$$\text{改定後の収入基準値} = \frac{\text{11～20 年目の年間使用料金収入基準値}}{\text{11 年目の全道利用者数}} \times \text{20 年目の全道利用者数}$$

事例：尼崎の森中央緑地スポーツ健康増進施設整備事業（兵庫県）（ＢＴＯ）

主な運営内容：

| 整備施設 | 運営内容 |
|---|---|
| プール施設 | ・利用受付業務 |
| 健康増進施設 (ウォーターパーク、フットサルパーク、グラウンドゴルフ、フィットネス) | ・使用料金徴収業務 ・運動プログラム作成、運動指導、スポーツ教室運営業務 ・駐車場運営業務 ・利用者輸送車両運営業務 等 |

維持管理・運営に係る事業者の収入

「サービス対価（定額）」 + 「サービス対価（収入連動）」

以下、入札説明書等に基づき補足等を加筆

1 維持管理・運営に係るサービス購入費の算定方法

甲（発注者）は施設引渡し後、維持管理に関する業務及び運営に関する業務の対価として、以下に示す方法により算定される維持管理・運営に係るサービス購入費を乙（選定事業者）に支払う。

(1) 「維持管理・運営に係るサービス購入費」は、乙（選定事業者）が提案した「維持管理費・運営費・その他費用」及び「運営収入」により算出される「基準費（ P_{1x} ）」、実際の運営収入により算出される「変動費（ P_{2x} ）」から構成される。

(2) 維持管理・運営に係るサービス購入費のうち、「基準費（ P_{1x} ）」については、毎年1回4月1日に、物価変動を勘案して改定を行う。

(3) 維持管理・運営に係るサービス購入費は、以下に示す算式により算定する。

平成X年度における維持管理・運営に係るサービス購入費の算出式

(実際の事業者の収入 = $P_x + R_x$)

$$P_x = P_{1x} + P_{2x}$$

$$\cdot P_{1x} = p_{1x} \times C_{[X]}$$

$$\cdot p_{1x} = \frac{x - 2/3(x + x)}{x}$$

$$\cdot P_{2x} = 2/3 B_x - 1/3 R_x$$

$$\cdot C_x = C P I_{[X-1]} / C P I_{[15]}$$

P_x ：平成X年度の維持管理・運営に係るサービス購入費

P_{1x} ：平成X年度の基準費（物価変動を勘案して確定した額）

P_{2x} ：平成X年度の変動費

B_x ：平成X年度の実際の施設利用料収入の合計額

R_x ：平成X年度の実際のその他の収入（事業者の提案業務の収入）の合計額

p_{1x} ：入札参加者が提案した、平成X年度の基準費

x ：入札参加者が提案した、平成X年度の維持管理費・運営費・その他費用（利益、税金等）の合計額

x ：入札参加者が提案した、平成X年度の施設利用料収入の合計額

x ：入札参加者が提案した、平成X年度のその他の収入（事業者の提案業務の収入）の合計額

$C P I_{[X]}$ ：平成X年度の平均消費者物価指数（財・サービス分類指数（全国）の「総合」）

$C P I_{[15]}$ ：平成15年度の平均消費者物価指数（財・サービス分類指数（全国）の「総合」）

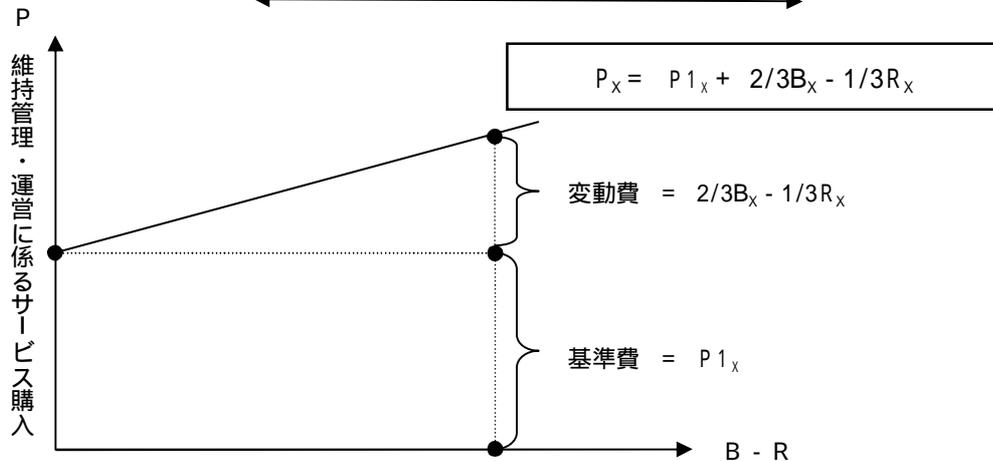
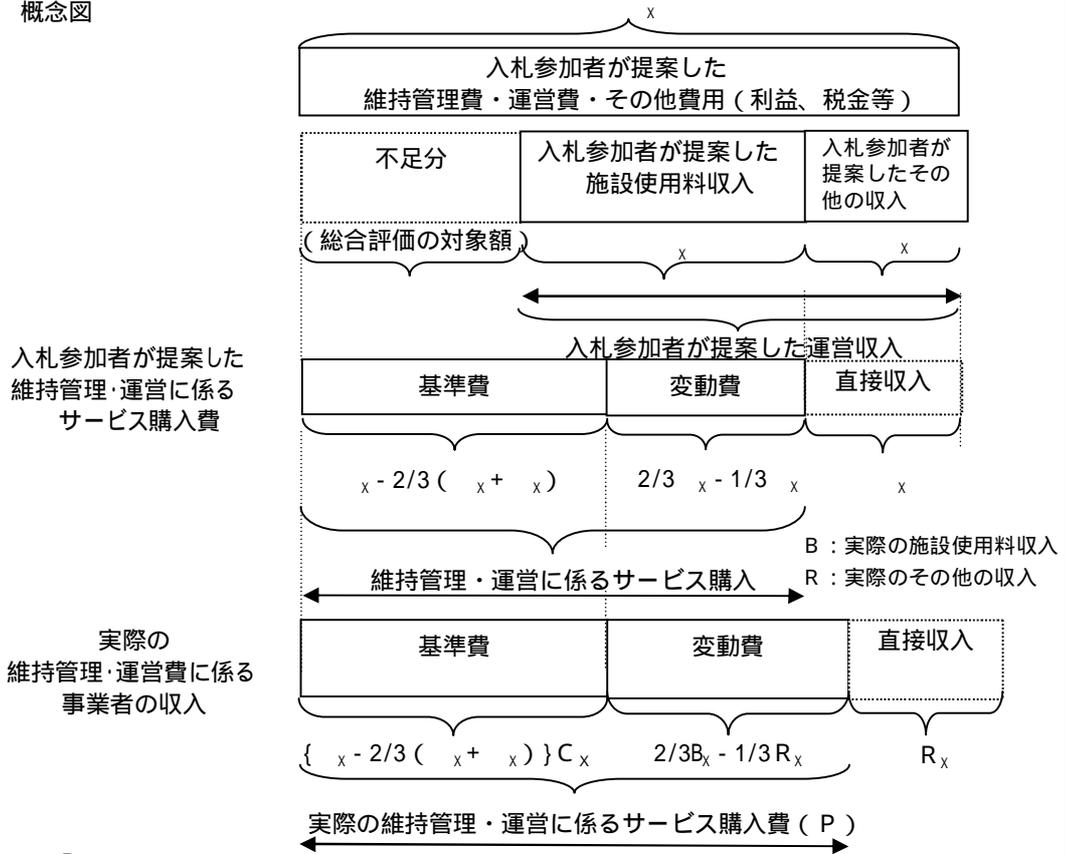
C_x ：平成15年度の平均消費者物価指数（財・サービス分類指数（全国）の「総合」）

【補足】

実際の事業者の収入は、X年度の基準費に、利用料収入及びその他収入の2/3が加わることになる。

$$\text{実際の事業者の収入} = P_x + R_x = \frac{P_{1x}}{X \text{ 年度の基準費}} + \frac{2/3(B_x + R_x)}{\text{利用料収入及びその他収入の } 2/3}$$

概念図



実際の事業者の収入 = $PX + RX = P1_x + 2/3(B_x + R_x)$

= $\frac{x \cdot C_x}{\text{提案時の維持管理運営費 (物価補正)}} + \frac{2/3(B_x - x \cdot C_x)}{\text{提案時 (物価補正) と実際の施設利用料収入の差額の 2/3}} + \frac{2/3(R_x - x \cdot C_x)}{\text{提案時 (物価補正) と実際のその他の収入の差額の 2/3}}$

上記の算定により、提案した施設利用料収入と実際の施設利用料収入の差額相当の 2/3 は事業者のリスク分担となる。

- ・「実際の施設利用料収入」が「提案した施設利用料収入」より多い場合: 事業者の収入は増加
- ・「実際の施設利用料収入」が「提案した施設利用料収入」より少ない場合: 事業者の収入は減少

事例：情報通信科学館（仮称）整備等事業（香川県）(BOT)

以下、入札説明書等に基づき補足等を加筆

利用数比例サービス料の算定方法

利用数比例サービス料は、運営開始後に、次の算定方法により、貸室の利用実績に基づいて算定する。

- ア 条例により定める使用料の金額に、当該期間中（1回の支払の対象期間）に貸し出された件数を乗じ算定する

貸室使用料の金額 円（消費税込み）×貸出件数（件）

- イ 貸室使用料の金額は、県が提示した金額の範囲内で、SPCが本施設の立地条件、利用者の利便性、施設の有効利用等を考慮して提案を行い、県が条例により定める。SPCは、市場環境の変化への対応等

のため使用料の改定を申し出、条例の改正を求めることが可能である。

来館者数に応じた基本サービス料の増減額

- ア 対象となる対価

基本サービス料の各年度支払額

- イ 算定方法

次の表の当該年度の実際に来館者数が属する区分に応じ、当該年度の第4四半期の基本サービス料の支払額を増額又は減額する。

| 当該年度の実際に来館者数 | 増額又は減額 |
|----------------|-----------|
| 16万人以上 | 1,000万円増額 |
| 13万人以上 16万人未満 | 500万円増額 |
| 10万人以上 13万人未満 | 増減額なし |
| 8万5千人以上 10万人未満 | 500万円減額 |
| 8万5千人未満 | 1,000万円減額 |

事業者を支払われるサービス料は、上記を加算することにより、以下により算定される。

$$\text{サービス料} = \text{基本サービス料} + \text{来館者数に応じた基本サービス料の増減額} + \text{利用数比例サービス料}$$

事例：桑名市図書館等複合公共施設特定事業（桑名市）(BOT)

以下、事業契約書を抜粋要約

図書館利用者の増減に基づく改定

対象となるサービス

運営業務費（物価変動と利用者の増減の双方を考慮）

サービスの対価の算定

事業年度中の図書館利用者数注1)を大きく8段階に分け、当該年度の実際の利用者数が属する段階における計算基礎利用者数に、利用者1人あたり単価（事業者による提案単価）を乗じてサービスの対価を求める。

なお、サービスの対価の算定に際しての実際の利用者数には上限及び下限を設定することとし、下限は10.0万人、上限は18.0万人未満とする。

注1)利用者とは、図書館の図書等を貸借した者(相互貸借を含む)、AV機器を利用した者、IT機器を使用した者、郷土資料室を利用した者、研修室を利用した者、コピー機を利用若しくはコピーサービス(インターネット等からのプリントアウトを含む)を受けた者、対面朗読室を利用した者、レファレンス(OPAC利用を含む)を利用した者、読み聞かせコーナーを利用した者、市又はNPO等が開催する行事に参加した者をいう。なお、図書館利用者数は事業者が毎事業年度において集計を行い、これを市が検証するものとする。

(サービスの対価の計算例)

初年度想定利用者数 121,200 人の場合

利用者の範囲は3段階に属するため12.5万人で計算。

サービスの対価 = 12.5 万人 × 1 人あたり単価（提案書に記載の価格）

改定方法

年間利用者数

毎事業年度、下表に基づき年間利用者数に応じてサービスの対価を改定。

| 利用者数の範囲 | 1 段階 | 2 段階 | 3 段階 | 4 段階 | 5 段階 | 6 段階 | 7 段階 | 8 段階 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 実際の利用者数 (万人) | 10 万人 以上 | 11 万人 以上 | 12 万人 以上 | 13 万人 以上 | 14 万人 以上 | 15 万人 以上 | 16 万人 以上 | 17 万人 以上 |
| | 11 万人 未満 | 12 万人 未満 | 13 万人 未満 | 14 万人 未満 | 15 万人 未満 | 16 万人 未満 | 17 万人 未満 | 18 万人 未満 |
| 計算基礎利用者 数(万人) | 10.5 | 11.5 | 12.5 | 13.5 | 14.5 | 15.5 | 16.5 | 17.5 |

実際の利用者数が10万人未満の場合は全て計算基礎利用者数を10.5万人として、また18万人以上の場合は全て計算基礎利用者数を17.5万人として計算する。

改定の基準年

当該事業年度の利用者数をその年度のサービスの対価に反映させる。

具体的には、平成18年度のサービスの対価を想定した場合、平成18年10月の支払は平成17年度の利用者数実績を用い算定、平成19年4月の支払は、確定した平成18年度の利用者数を踏まえ1年間の当該業務のサービスの対価を算定し、平成17年度の実績にて算定した平成18年10月の支払の過不足分を調整し支払うものとする。

初年度のサービス対価

初年度は平成16年10月～平成17年3月の半年間となるため、この期間の利用者数に2倍した値をもって計算基礎利用者数を設定、業務履行日数に応じサービスの対価を支払うものとする。