

PPP/PFIの実務

令和2年8月31日（月）

パシフィックコンサルタンツ株式会社

Pacific
Consultants

Producing
The Future™

P R O D U C I N G
T H E F U T U R E

本日の目次

1. 募集要項公表までの実務
 - (1) 事業スキームの設定方法
 - ・ 事業範囲
 - ・ 事業期間
 - ・ VFMシミュレーション
 - ・ サービス対価の設定（額、支払方法）
 - (2) 募集要項公表に係る実務
 - ・ 募集要項等の作成
2. 提案審査に係る実務
 - (1) 様式集の作成ポイント
 - (2) 審査委員会の進め方
 - ・ 審査委員会の組成
 - ・ 審査委員会開催内容例
3. 事業との契約交渉
 - (1) 契約交渉の概要
 - (2) 契約交渉の中身
 - (3) 契約締結後に必要となる実務
 - ・ 直接協定
 - ・ モニタリング 等

1. 募集要項公表までの実務

(1) 事業スキームの設定方法

(1) 事業スキームの設定方法

事業範囲の設定

事業範囲の設定

- ❖ 民間活力を導入する際に、効果的な事業範囲を設定しなければVFMがでない
- ❖ 広範囲であることが望ましいが、馴染まない範囲もある
⇒ 苦情対応、調度品管理、地元調整 等
- ❖ 公の施設の場合には、指定管理制度との併用が必要な場合もあり、条例にも影響があることにも留意
⇒ いつの議会で何を議決するかなど要調整

(1) 事業スキームの設定方法

事業期間の設定方法

事業期間の設定

- ❏ 需要変動リスクの視点・・・～20年程度が限界
- ❏ 大規模修繕の視点・・・含めない場合は15年程度が限界
- ❏ 資金調達の視点・・・10年単位で借り換えなら30年もOK

(1) 事業スキームの設定方法

VFMシミュレーション

VFMシミュレーションの実施

- ✚ 削減率・・・設定次第ではいくらでもVFMが出るが・・・
本当に重要な視点は何か？
- ✚ 現在価値・・・考え方を理解しないと説明が困難
- ✚ 民間資金調達・・・PFIの根源だが公共調達も必要とされるのはなぜ？

(1) 事業スキームの設定方法

サービス対価の設定方法

サービス対価の設定 (額・支払い方法)

- ❖ 一括支払金・・・有利な起債を活用したいならば、民間資金調達額はいくらに設定するか？
- ❖ 平準化・・・自治体によって全く異なる考え方
- ❖ 物価変動・・・難解であるが必要な仕組み、民間は重視傾向にある
- ❖ モニタリングペナルティ・・・そもそもモニタリングの目的は？
建設費はペナルティとできない？

1. 募集要項公表に係る実務

(2) 募集要項公表に係る実務

(2) 募集要項公表に係る実務

募集要項等

募集要項等公表等の作成



- ❖ 募集要項等は、PFI事業の公募開始に必要な書類であり、ここから正式な競争が開始される
- ❖ 事業者との個別面談などはできないことを前提とする
- ❖ 具体的には、全ての事業内容の具体化、条件設定をした上、「募集要項等の策定及び公表」、「募集要項等に関する質問回答」を行う
- ❖ 実施方針での質問回答の積み残しは、時間的にここで解決することが必要

(2) 募集要項公表に係る実務

記載すべき事項

正式な公募開始のための資料

1. 基本的には実施方針の内容をさらに詳細化し、参加資格要件、支払方法、リスク分担、契約保証金 等について網羅する。
⇒ 1つでも事業者によってハードルが高すぎる場合には事業不成立となる恐れもあるため、事例や相場観をコンサルに求めることが有効
2. 正式書類であるため、原則的には大きな内容の変更はできない。
⇒ 質問回答にて詳細部の軽微な変更は多くの案件で実施されている。
ただし、主要部に変更がある場合には、その取扱いは要検討。
3. 質問回答以外にも対話を通じて詳細部分の解釈における意思疎通の場を設けることが可能。
⇒ 対話は非公開とした場合でも、公正性を保つことが必要

(2) 募集要項公表に係る実務

検討を要する事項と留意点等①

募集要項で詳細に記載することが必要

【検討を要する事項】

1. 参加資格要件

事業概要に関心がある事業者は、まず参加資格要件を確認する。
ここで参加の可否のうち、「否」がほぼ決定する。

POINT:(質問回答で参加の意欲が見られなければ、要件を緩和したい)

実施方針に概略しか記載しておらず募集要項で詳細化されると、民間の参入意欲が低いと判断されることが危惧される。

実施方針時の質問回答などから複数の参加が見込めない場合、あえて緩やかに設定し、積極的に参加を促すことも考えられる。

(2) 募集要項公表に係る実務

検討を要する事項と留意点等②

募集要項で詳細に記載することが必要

【検討を要する事項】

2. リスク分担

公共が考えるリスク分担を示し、質問回答にて意見を求め、必要があれば修正していくことが重要。
特に近年ではプロフィットシェアなどの導入に関心が集まっている。
⇒契約書案の修正という位置づけとすることが考えられる。

POINT:(事業期間にわたり影響があることを前提に)

特にプロフィット・ロスシェアについては民間の関心度は高い。
どこまで公共が譲歩するか検討が必要であるが、譲歩のし過ぎに注意が必要。

(2) 募集要項公表に係る実務

検討を要する事項と留意点等③

募集要項で詳細に記載することが必要

【検討を要する事項】

3. 違約金、損害賠償

事業継続インセンティブと事業参加のハードル低減のバランスが重要。
これまでは事業継続インセンティブが重視されていたが、民間ノウハウを最大活用する事業では事業参加ハードルを下げる 것이重要となってきた。

POINT:(これまでと異なり、公共リスクを積極的に取る覚悟が必要)

単純サービス購入型事業が主流の時代から、コンセッションをはじめとしたリスク型事業が主流の時代となってきた。
まずは事業を実践してもらい、ダメだった時には必要な対策をとるといった前提に基づき、参加ハードルを下げる 것이必要。

(2) 募集要項公表に係る実務

検討を要する事項と留意点等④

違約金規定サンプル

1 4. 契約保証金

九州地方整備局は、事業契約に基づいてSPC が実施する業務の履行を確保するため、各大規模修繕ごとに以下のいずれかの方法による事業契約の保証を求めることを予定している。

- ① 会計法（昭和22年3月31日法律第35号）第29条の9第1項の例による契約保証金の納付
- ② 会計法第29条の9第2項の例による契約保証金の納付に代わる有価証券その他の担保の提供
 - 1) 契約保証金に代わる担保となる有価証券の提供
 - 2) 債務の不履行により生ずる損害金の支払を保証する銀行又は国が確実と認める金融機関の保証

③ 九州地方整備局又はSPC を被保険者とする履行保証保険の付保

SPC は、事業契約締結後、各大規模修繕実施前に当該保険証券の写しを九州地方整備局に提出するものとする。なお、SPC を被保険者とする履行保証保険が改修工事にあたる者によって締結される場合には、その保険金請求権に、事業契約に定める**違約金支払債務**を被保険債務とする質権を九州地方整備局のために設定するものとする。

なお、契約保証金の額、保証金額又は保険金額は各大規模修繕及びそれに係る設計費、工事監理費に相当する額の100分の10以上とする。

※ 海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業

※ 九州地方整備局HP http://www.qsr.mlit.go.jp/n-park/park/index_pfi.html

(2) 募集要項公表に係る実務

記載すべき事項

要求水準書

施設スペックや維持管理運営の水準書

【主な内容】

1. 設計・建設業務に関する条件等

(必要諸室、規模、業務概要、必要備品、提出図面 等)

⇒性能発注としてどのような提案を可能とするか要検討

2. 維持管理・運營業務に関する条件等

(業務概要、業務従事者の条件、業務体制 等)

⇒サービスを購入するという前提で水準を規定

検討POINT:(バランスのとれた水準設定が必要)

高い要求水準⇒公共性が高く、従来型に近い安定的な事業となる。

低い要求水準⇒民間ノウハウが最大発揮され、効果的な事業となる。

(2) 募集要項公表に係る実務

記載すべき事項

優先交渉権者
決選定基準

提案書の審査に係る事項を記載

要求水準書をどのように具体化していくか、審査基準次第で大きく変わってくる。

要求水準は低めに設定し、幅広い提案を受けられることが有効。

1. 委員会構成

⇒委員名簿を公表する場合としない場合あり

公表：提案作成の対策が可能

非公表：事業者からの接触の可能性が低まる

2. 選定基準

⇒できるだけ提案余地を広げることが有効

地域要件を設定するのではなく、提案で評価することが望ましい
(次ページにてサンプル)

(2) 募集要項公表に係る実務

記載すべき事項

優先交渉権者選定基準サンプル

項目分類	審査項目	評価の視点	配点案
事業の実施方針 及び 実施体制	事業実施方針	<ul style="list-style-type: none"> 本事業の特徴（独立採算であること、都市公園内の公園施設であること、施設の立地条件等）への理解 事業を実施する上での目標及び重視する点 	3
	実施体制・ スタッフ教育	<ul style="list-style-type: none"> 各企業の専門性や実績等を活かした役割分担 事業全体のマネジメント方策 各業務の実施体制の方針 水族館運営業務の人員配置計画及びスタッフの教育方針 	5
	リスクへの対 応	<ul style="list-style-type: none"> 各企業の専門性や実績等に応じたリスク分担 収入が想定を下回った場合の対応方針 付保する保険 業績不振・企業破綻時の事業継続方針 その他想定されるリスク及び対応策 	3
	セルフモニタ リング方策	<ul style="list-style-type: none"> セルフモニタリングの手続き（構成企業間の相互チェック、利用者ニーズ・満足度の把握等） セルフモニタリング結果の反映方法 	2
	地域や環境へ の配慮	<ul style="list-style-type: none"> 周辺地域への配慮方針・方策（物品調達を考え方等） 事業実施にあたっての環境への配慮 	2
			15

※ 海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業

※ 九州地方整備局HP http://www.qsr.mlit.go.jp/n-park/park/index_pfi.html

(2) 募集要項公表に係る実務

記載すべき事項

様式集

提案書記載の様式資料

【主な内容】

1. 様式フォーマット

(様式フォーマット、書き方、表、図面書式 等)

⇒自由すぎる様式では各社提案を並べて比較することが困難
ページ数は多ければ良いというものではない

2. 検討すべき事項等

⇒例えば、「地元経済への貢献」といった評価基準を設定
した場合、地元発注金額、地元雇用人数、を必ず記載させる
などのルールを明確化。

検討POINT:(バランスのとれた水準設定が必要)

委員が評価したいポイントが明確な場合には、様式で記載すべき事項を
明確化し、積極的に記載させることが有効

2. 提案審査に係る実務

(1) 様式集の作成ポイント

審査委員会

様式集ではどのようなことが重要か

- ・ 見やすい（文字ポイント、図表の在り方）
- ・ 比較しやすい（何を どこに どのくらい）
- ・ 調書が作りやすい（ワード、Excelの原本）
- ・ 膨大でない（項目ごとに枚数制限）
- ・ 参考資料は後ろに（資料の順番を明確に）

検討POINT：(提案の全てが様式集に詰まってくる)

どのような審査をしていくかあらかじめ想定し、様式集のありかたをイメージ。

(2) 審査委員会の進め方

審査委員会

審査委員会の組成

- ・ 構成は5名～7名が多い
- ・ 専門は、PPP、建築、ランドスケープ、観光、法務、財務など、事業内容に沿った人選が望ましい
- ・ 関連のある大学、研究所、コンサルの紹介
- ・ 謝礼金等は公共の内部規定に基づく

検討POINT:(委員長の人選は重要)

委員長の役割は非常に大きく、各委員からの意見のとりまとめ役として人選が大事。できれば委員長経験のある先生に依頼することが望ましい。

(2) 審査委員会の進め方

審査委員会

審査委員会開催内容例

【主な開催内容の例】

第1回: 実施方針の確認

第2回: 募集要項等の確認、優先交渉権者決定基準の討議

第3回: 提案審査(基礎審査+提案審査)

第4回: 提案審査、優先交渉権者の決定

検討POINT:(調書づくりをどこまで公表が行うか)

本来は、最低限の調書のみで審査いただくことが望ましい。ただし、困難な場合には詳細な調書を作成することも必要。この点は委員長に事前確認し、委員会での合意を経ることが有効。

3. 事業者との契約交渉

(1) 契約交渉の概要

(1) 契約交渉の概要

基本協定書

株主との協定(SPC設立前)

【主な内容】

1. SPC設立前での株主との協定

(資本金、株主間契約、株式譲渡規定 等)

2. 違約金の設定

株主が指名停止となった場合の措置等について規定

検討POINT:(いつまでに締結できるか)

契約締結期限に関して財務規則等に規定されている場合、基本協定締結を規定に当てはめるケースも多い

(1) 契約交渉の概要

基本協定書

株主との協定(SPC設立前)②

(株主間契約)

第6条 構成企業は、出資者をして、前条第2項各号に定める事項を含む内容について定めた**株主間契約を締結**せしめ、その内容を証するため、当該株主間契約の謄本を事業契約の締結と同時に発注者に提出するものとする。

(談合等不正行為があった場合の措置)

第13条 事業契約締結後において、事業契約に関し、第7条第4項各号のいずれかの事由が生じた場合には、構成企業及び協力企業は連帯して、発注者の請求に基づき、事業計画書に記載される**総事業費相当額の100分の10に相当する金額を違約金**(違約罰とし、損害賠償の予定と解釈しない。)として発注者の指定する期間内に支払わなければならない。

(1) 契約交渉の概要

事業契約書

SPCとの事業契約締結

<一般的な契約締結までの流れ>

- ①基本協定締結後、地方公共団体と選定事業者(SPC)が締結する事業契約書について条文の明確化や詳細内容を確認
- ②必要に応じて協議事項を契約書に反映させ仮契約書を作成・締結
- ③議会の議決を経て本契約の締結

検討POINT: (一定金額以上の契約であれば、議会議決を要することに留意)
公募型プロポーザル方式での交渉をする場合には、「何について」「どれくらい」の交渉をするか、あらかじめ想定することが必要。
議会に間に合わず、契約までたどり着かない事態を避けることが必要。

3. 事業者との契約交渉

(2) 契約交渉の中身

(2) 契約交渉の中身

事業契約書

SPCとの事業契約締結

< 契約交渉の内容 >

- ① 官民の認識齟齬をなくし、互いが納得した最終合意を図る
- ② 質問回答等の正式文書に基づく修正箇所が正しく反映されているか
- ③ プロポーザル方式の場合には、事実上の交渉余地もある

検討POINT: (一定金額以上の契約であれば、議会議決を要することに留意)
契約交渉に2か月程度要するため、極力交渉余地をなくした契約書とする。

3. 事業者との契約交渉

(3) 契約交渉後に必要となる実務

(3) 契約締結後に必要となる実務

事業契約書

事業契約締結後は何が必要？

<直接協定>

- ①金融機関と事業破綻等に対する直接協定(Direct agreement)を締結
- ②公共側の専門弁護士を交え、金融機関から提出される協定書を確認
- ③直接協定締結は専門用語も多く、コンサルや専門弁護士による公共への事前説明などが必要

<モニタリング>

- ①事業契約書別紙に記載されるモニタリングを実施
- ②公共単独で実施している事業は半数以上を占める

検討POINT: (契約関係は専門弁護士の協力があることが重要)

事業期間にわたり有効となる契約書、直接協定書については、公共単独での締結は困難であれば、コンサルを活用することが有効。

コンサルタントの役割

- ✚ 豊富な経験を活かした知見・ノウハウの提供
- ✚ 事例収集
- ✚ アイデア、解決策のアドバイス
- ✚ PPPに精通する弁護士、会計士の活用

★留意点

- ✚ 専門ノウハウ活用は複雑なPPP事業では重要であり、効果的・安定的な事業として成立させることを前提とすることが求められる。

Thank you so much for
allowing us to make a presentation.

 Pacific Consultants

PRODUCING
THE FUTURE
PRODUCING
THE FUTURE
PRODUCING
THE FUTURE