



# 官民間のリスク分担

2018.1.23  
パシフィックコンサルタンツ株式会社  
PPPマネジメント部  
下長右二



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

---

# CONTENTS

- 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担**
- 2. 主要なリスクと分担のあり方**
- 3. ケーススタディ**  
**～タラソ福岡の事例を通じて～**

# 1. PPP／PFIにおける 官民リスク分担

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

---

### リスク【risk】

1. 危険。危険度。また、結果を予測できる度合い。予想通りにいかない可能性。  
「リスクを伴う」「リスクの大きい事業」「資産を分散投資してリスクの低減を図る」
2. 保険で、損害を受ける可能性。

※出典：小学館 デジタル大辞泉

## 官民リスク分担に関係する国(内閣府)の公表資料

### 1. PFI事業の実施に関する基本方針

### 2. PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン

### 3. 契約に関するガイドライン

～PFI事業契約における留意事項について～

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

---

### 1. PFI事業の実施に関する基本方針（全18頁）

#### ■ PFI事業で期待される成果

1. 国民に対して低廉かつ良質なサービスが提供されること。



- **リスク**の適切な分担により、事業全体の**リスク**管理が効率的に行われること
- 建設、製造、改修（設計を含む）、維持管理、及び運営の全部又は一部が一体的に扱われること
- 公共施設等運営権の活用等を通じた自由度の高い運営により民間の創意工夫が活かされること

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

---

### 1. PFI事業の実施に関する基本方針

#### ■ 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する基本的な事項

- ・公共施設等の管理者等は、実施方針において、選定事業における公共施設等の管理者等の関与、**リスク**及びその分担をできる限り具体的に明らかにすること
- ・事業契約において、以下の諸点に留意して規程すること。  
事業契約は、選定事業に係る責任と**リスク**の分担その他事業契約の当事者の権利義務を取り決めるものであり、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確に取り決めること。

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

## 2. PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン(全16頁)

### ■ リスク分担等の基本的留意事項

1.協定等の締結の時点では、選定事業の事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測し得ず、これらの事由が顕在化した場合、事業に要する支出または事業から得られる収入が影響を受けることがある。

選定事業の実施に当たり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できないこのような不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をリスクという。

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

## 2. PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン(全16頁)

### ■ リスク分担等の基本的留意事項

2. 選定事業の適正かつ確実な実施を確保するうえで、リスクが顕在化した場合、当初想定していた支出以外の追加的な支出が現実に必要なと見込まれることがある。

このため、公共施設等の管理者等と選定事業者は、協定等において、リスクが顕在化した場合の追加的支出の分担を含む措置について、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確に規定することに留意する必要がある。

選定事業のリスク分担については、想定されるリスクをできる限り明確化した上で、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」との考え方に基づいて協定等で取り決めることに留意する必要がある。

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

## 2. PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン(全16頁)

### ■ リスク分担等の基本的留意事項

3. リスク分担の検討に当たっては、リスクが選定事業ごとに異なるものであり、個々の選定事業に即してその内容を評価し検討すべきことが基本となることに留意する必要がある。

また、経済的に合理的な手段で軽減又は除去できるリスクについて措置を講ずる場合には、協定等において、その範囲及び内容を、できる限り具体的かつ明確に規定することに留意する必要がある。

なお、協定等の当事者のリスク分担における対応が、選定事業における資金調達のコスト等の条件に大きな影響を与えることに留意し、経済的合理性を勘案して適切かつ明確な内容とすることに留意することが必要である。

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

---

## 2. PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン(全16頁)

### ■ リスク分担の検討にあたってのリスク要素と留意事項等

1. 調査、設計に関するリスク
2. 用地確保に係るリスク
3. 建設に係るリスク
4. 維持管理・運営に係るリスク
5. 事業終了段階でのリスク
6. 各段階に共通に関連するリスク
  - ・不可抗力
  - ・物価の変動、金利の変動、為替レートの変動、税制変更等
  - ・施設等の設置基準等、管理基準の変更等関連法令の変更等
  - ・許認可の取得等

## 1. PPP/PFIにおける官民リスク分担

---

### 3. 契約に関するガイドライン(全142頁)

#### ■ 特徴

- **国が行うPFI事業の実務的指針。国以外の者が実施するPFI事業においても参考となりうる。**
- **ガイドラインの構成は、選定事業者に委ねる業務内容ごとに時系列で章立てるPFI事業契約書に従った構成。**
- **PFI事業では多様なスキームがありえるが、「SPCを設立する」、「選定事業以外の事業を行わないこと」、「プロジェクトファイナンスによること」、「事業資金の回収はサービス対価によること(サービス購入型)」、が前提となっている。**

## 2.主要なリスクと分担のあり方

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

---

### 1. 不可抗力リスク

#### ■ 不可抗力の定義の考え方

- **不可抗力とは、協定等の当事者の行為とは無関係に外部から生じる障害で通常必要と認められる注意や予防方法を尽くしてもなお防止し得ないものと考えられる。**
- **管理者等及び選定事業者のいずれの責めにも帰しがたい天災等、具体的には、暴風、豪雨、洪水、高潮、地滑り、落盤、落雷、地震、火災、有毒ガスの発生等の自然災害に属するものと、騒乱、暴動、戦争、テロ行為等の人為災害に属するものとの分類できる。**
- **最終的には当事者間の合意するところに委ねられる。**

「契約に関するガイドライン(内閣府)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 1. 不可抗力リスク

#### ■ 不可抗力発生時の手続き等

- 不可抗力発生で業務履行不能となった場合、事業者は書面で直ちに管理者等に通知。
- 当該不可抗力による影響の範囲において業務履行義務が免除される。事業者は損害を最小限にする義務を負う。
- 業務変更、事業の遅延、損害又は増加費用の分担等について官民で協議。
- 一定期間内で合意が成立しない場合、管理者等が対応方法を事業者に通知して、事業者がそれに従い事業継続する義務を負う。なお、官民当事者双方が解除権を有する契約構成とすることも考えられる。

「契約に関するガイドライン(内閣府)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 1. 不可抗力リスク

#### ■ 不可抗力による損害等の分担【設計・建設段階】

- 事業者には不可抗力等による損害を最小限にとどめる経済的動機付けを与えるため、生じた損害又は増加費用の一部を事業者が負担することとし、その余を管理者等が負担する規定を置くことが通例。
- 建設工事費に相当する金額に一定比率を乗じた額に至るまでの額、又は一定金額に至るまでの額を選定事業者の負担とし、これを超過する部分については、「合理的な範囲」で管理者等が負担すると規定されることが考えられる。
- 従来型の公共工事の請負契約においては、請負代金額の100分の1を超える部分を発注者が負うことにより請負者の負担を軽減している(標準約款第29条第4項)

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### ■ 不可抗力による損害等の分担【維持管理・運営段階】

- ・ 選定事業者に対し不可抗力による損害を最小限にとどめる経済的動機付けを与えるために、不可抗力に起因する選定事業者の損害又は増加費用のうちの一部を選定事業者が負担し、それを超過する部分について、合理的な範囲で、管理者等が負担する規定を置くことが通例である。
- ・ 選定事業者の負担する損害等の額としては、以下等が考えられる。
  - 1) 維持・管理、運営期間中の累計で、維持・管理、運営期間中の維持・管理費及び運営費の総額に相当する額に一定の比率を乗じた額に至るまでの損害等の額
  - 2) 一事業年度中に生じた不可抗力に起因する損害金の累計で、一事業年度の維持・管理及び運営費に相当する金額に一定の比率を乗じた額に至るまでの損害等の額（→PFI標準契約では1年分の1/100を越える額）
  - 3) 定額

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

---

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスク

#### ■ 趣旨

- ・ **事業期間が長期に亘るPFI事業契約においては、物価の変動、金利の変動等が選定事業者の費用増やその利益の減少の原因となり得ることから、変動等の選定事業に与える影響の程度を勘案し、「サービス対価」を一定の頻度で改定することが規定される。**
- ・ **この際、規定すべき事項としては、「サービス対価」のうち改訂対象とする費用項目、改定の基準とする経済・金融指標、改訂の算定式及び改訂時期等があげられる。**

「契約に関するガイドライン(内閣府)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

---

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスク

#### ■ 物価変動リスク

- 「サービス対価」の改定の基準とする物価指数は、企業向けサービス価格指数、実質賃金指数、消費者物価指数、卸売物価指数、建設物価指数(修繕費に対応)など。
- 対象業務ごと、対象費用項目ごとに、上記の指数を対応させる場合もある。
- 「サービス対価」の改定は、基準とする指標の変動の多寡にかかわらず、一定期間(毎年又は3年ごととする場合が多い)に定期的に実施する場合と、基準とする指標が一定割合以上変動している場合にのみ改定する場合がある。

「契約に関するガイドライン(内閣府)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスク

#### ■ 金利変動リスク

- 選定事業者は、固定金利による資金調達を金利スワップ契約によって行うことが通例であり、現在のところ、金利スワップ市場では、15年までのものの取引が大半といえる。
- このため、これを超える融資期間を前提とする案件の場合、将来の金利変動を「サービス対価」に反映する仕組みを織り込むことが通例である。
- 10年を経過時に、残存期間に相当する固定金利を基準に「サービス対価」を改定する方法、あるいは、5年を経過するごとに、その後5年間の「サービス対価」を改定する方法等が考えられる。

「契約に関するガイドライン(内閣府)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスクの契約書規程例

(物価の変動に基づくサービス対価の変更)

**第五十条 管理者等又は選定事業者は、○年ごとに、[改定の基準とする指標]がこの契約の締結時の指標(サービス対価の変更が既に行われた場合にあつては、前回の改定の際に基準とした指標)から100分の○以上変動した場合においては、別に定めるところにより、維持管理・運営に係るサービス対価の変更を請求することができる。**

**2 管理者等又は選定事業者は、前項の規定による請求があつたときは、これに応じなければならない。**

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスクの契約書規程例

(物価の変動に基づく施設整備に係るサービス対価の変更)

**第五十一条 特別な要因により、この契約の締結時以降に主要な工事材料の日本国内における価格に著しい変動を生じ、施設整備に係るサービス対価が不適當となったときは、管理者等又は選定事業者は、施設整備に係るサービス対価の変更を請求することができる。**

**2 予期することのできない特別の事情により、この契約の締結時以降に日本国内において急激なインフレーション又はデフレーションを生じ、施設整備に係るサービス対価が著しく不適當となったときは、管理者等又は選定事業者は、前項の規定によるほか、施設整備に係るサービス対価の変更を請求することができる。**

「PFI標準型約1 公用施設整備型・サービス購入型版(内閣府)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

---

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスクの契約書規程例

(物価の変動に基づく施設整備に係るサービス対価の変更)

**3 選定事業者は、この契約の締結時以降に物価の変動に基づき施設整備費が増加すると予想される場合においては、増加費用を軽減するため必要な措置をとり、増加費用をできる限り少なくするよう努めなければならない。**

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

---

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスクの契約書規程例

(注1)第一項及び第二項については、契約締結時の物価が基準となる。

(注2)建設資材等の物価変動に対しては、選定事業におけるリスク分担の考え方に従い、次の事項に留意して、規定を変更・追加することも考えられる。

- ① 急激で著しく、かつ通常は予測不能な物価変動を対象として建設費の改定を行う規定を設ける。
- ② 上記規定においては、用いる指標や改定の判断基準等を明確化することが望ましい。
- ③ 通常の範囲内での物価変動リスクは選定事業者が負担する。

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 2. 物価変動リスク・金利変動リスクの契約書規程例

(金利の変動に伴うサービス対価の変更)

**第五十二条 入札時に使用する基準金利と平成〇年〇月〇日(金融機関の営業日でない場合には、その前営業日)の基準金利に差が生じた場合においては、管理者等又は選定事業者は、施設整備に係る資金調達に伴う利息相当額のサービス対価の変更を請求することができる。**

**2 前項の改定後の基準金利は[ ]とする。この場合において、上乗せ金利(スプレッド)については、入札時に提案された利率とし、改定の対象としないものとする。**

**3 管理者等又は選定事業者は、第一項の規定による請求があったときは、これに応じなければならない。**

「PFI標準型約1 公用施設整備型・サービス購入型版(内閣府)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

---

### 3. 需要変動リスク

- **重要なリスクでありながら、国のガイドライン等には特段の記述がない(サービス購入型を前提としたガイドライン)**
- **ホール等の貸館施設、プール、体育館、観光施設、有料公園施設、駐車場等の「利用者からの収入が得られる施設」について、収入の取扱いを工夫することにより需要変動リスクの官民分担をアレンジすることが考えられる。**

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 3. 需要変動リスク

	収入を全て 官に帰属	収入を 官民で分担	収入を全て 民に帰属
需要変動 リスク	官が負担	官民分担	民が負担
事業の特徴	事業者にとって ローリスク ローリターン	← 中庸 →	事業者にとって ハイリスク ハイリターン
サービス向上 の動機付け	弱い	← 中庸 →	強い
事業破綻の リスク	小さい	← 中庸 →	大きい

サービス購入型

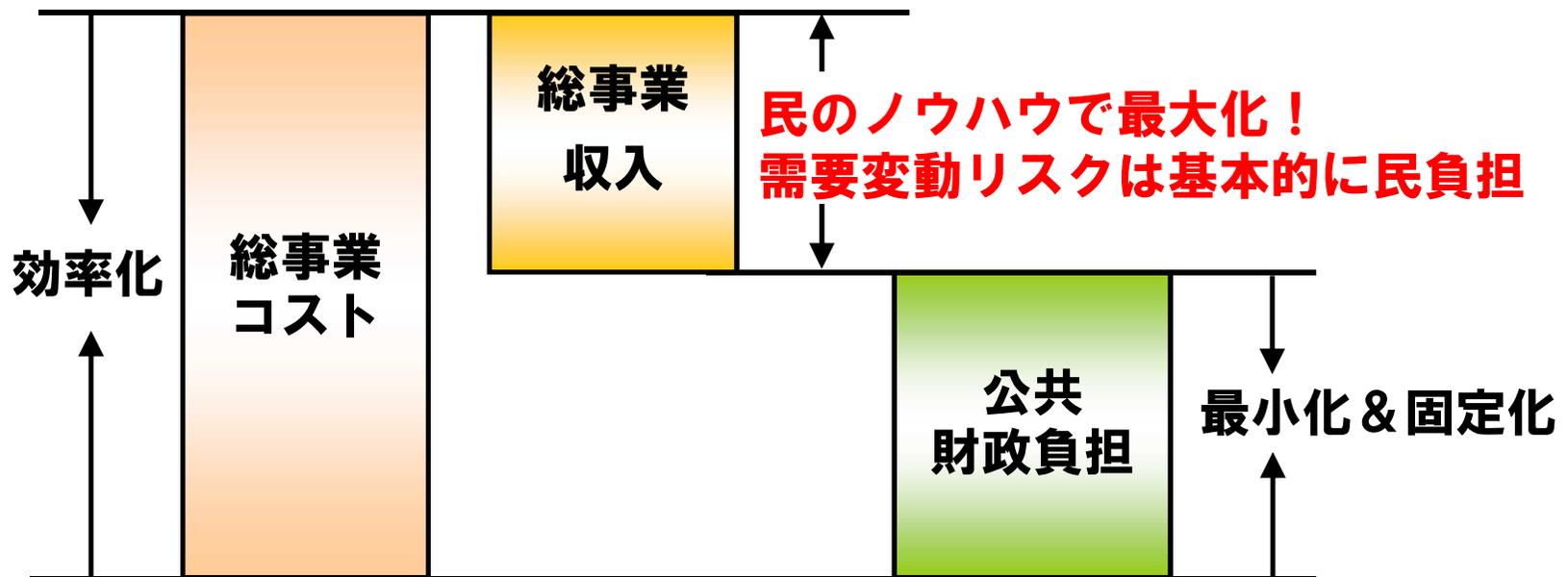
多様なアレンジ  
が可能

事例は多い

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 3. 需要変動リスク

- ・コストダウンよりむしろ「収入増」に民間のノウハウを発揮してもらい、結果として公共財政負担の極小化を図る。
- ・「価値創造」による収入増による「官民Win-Win」を実現する。

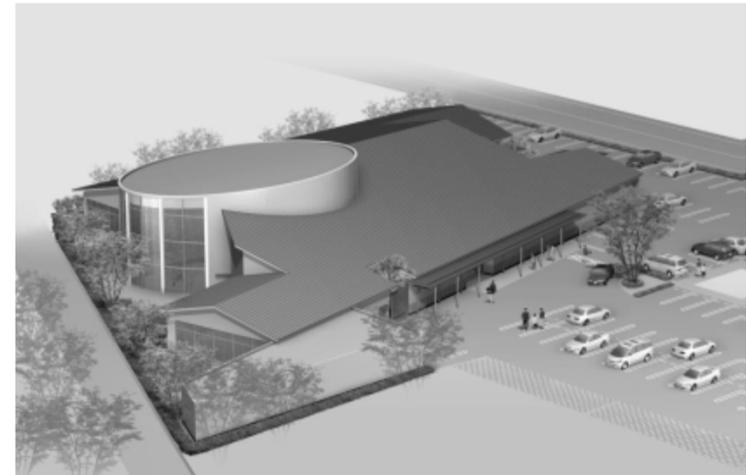


## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### ■事例紹介：温湯温泉施設PFI事業(長野市) 湯～ぱれあ

### ～ 地域の交流の場となる温泉施設と老人福祉施設のPFI事業～

- 事業方式：B T O方式
- 実施主体：長野市
- 施設内容：温泉施設、老人福祉施設
- 施設規模：延床約2,300m<sup>2</sup>
- 事業期間：
  - 建設期間約1年
  - 運営期間15年間
- 平成18年4月供用開始



出典：長野市温湯地区温泉利用施設整備・運営PFI事業審査講評

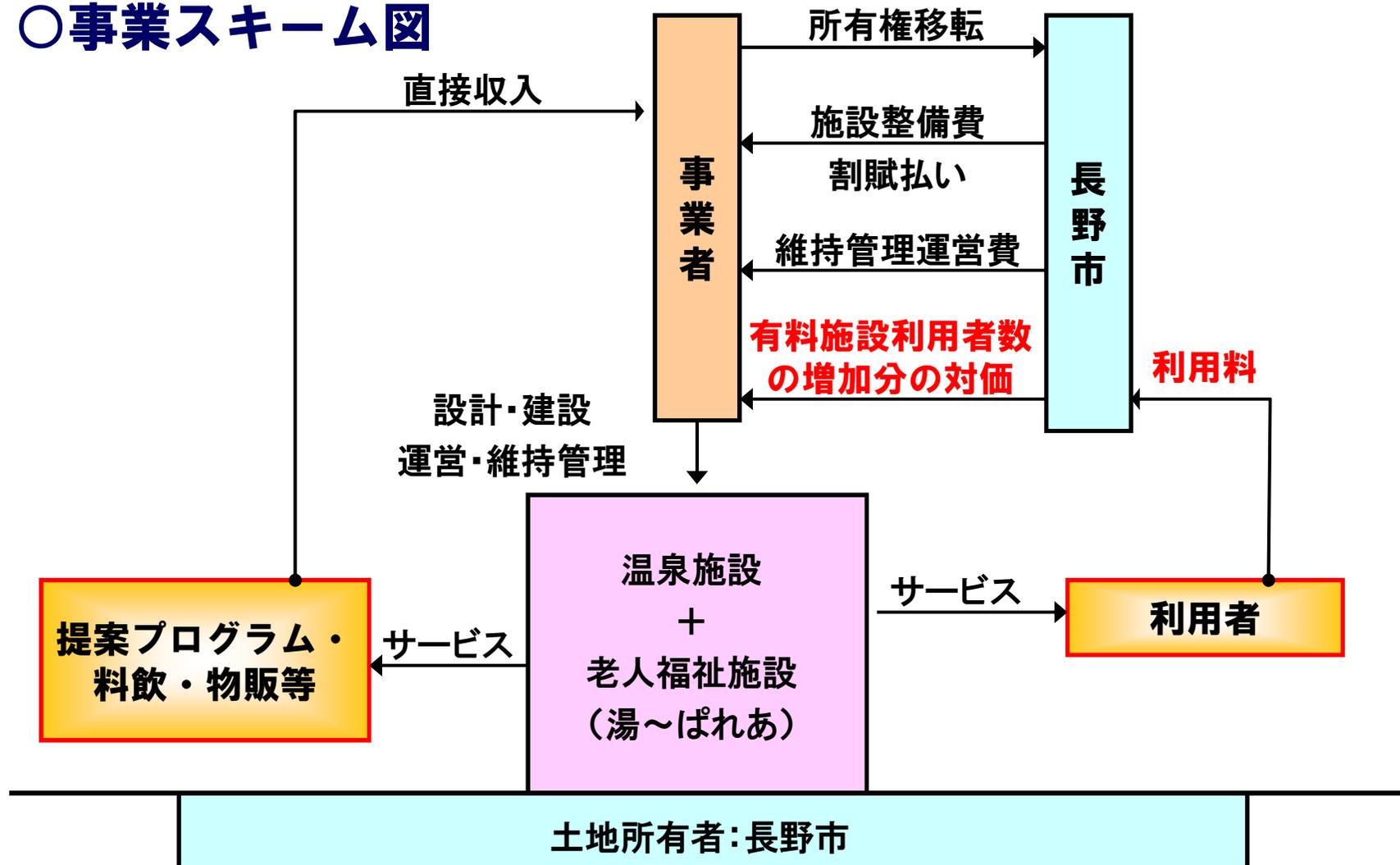
### ■事例紹介：温湯温泉施設PFI事業(長野市) 湯～ぱれあ

#### 【事業のポイント】

- 比較的小規模な地域型・運営重視型のPFI事業
- 健康増進施設と高齢者施設の複合による相乗効果を期待
- 従前の裸浴だけでなく水着による健康増進プールを要求し、そこでのプログラムの提案を募った。
- 事前の民間ヒアリング等から立地ポテンシャルがそれほど高くないと判断し、需要リスクについてインセンティブフィーの設定による官民シェアを行なった。
- 4グループの応募があり、地元建設企業を代表とするグループが選定された。

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### ○事業スキーム図

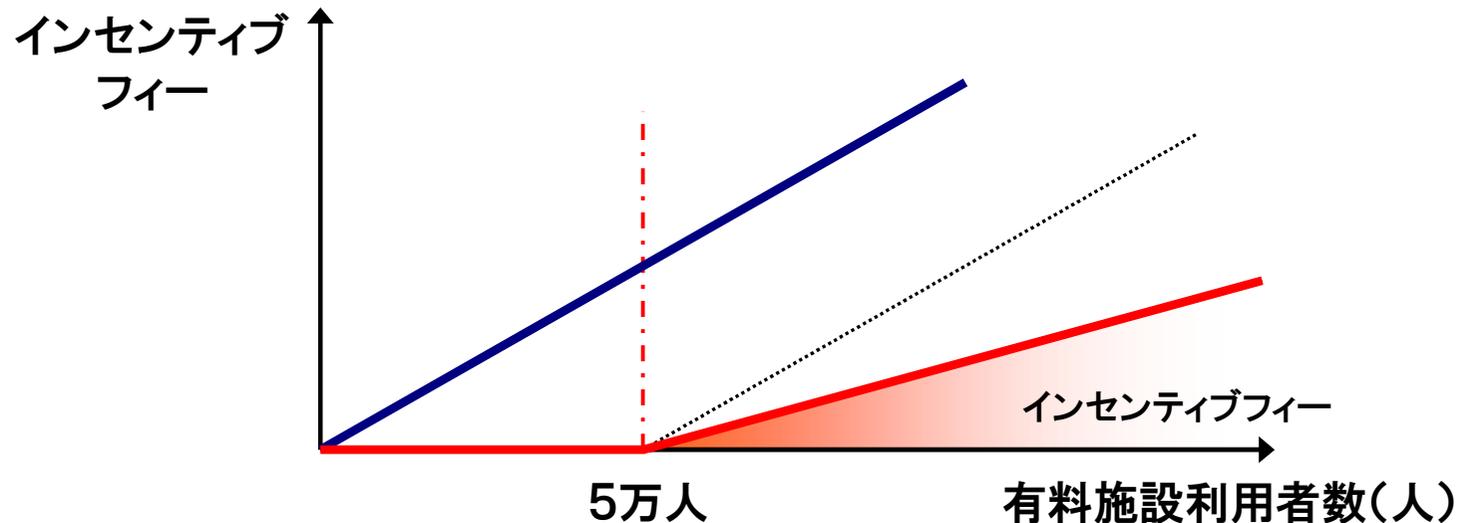


## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### ☆業績連動収入

利用料収入は、市の収入とするが、一定の基準利用者数を超えた場合は、超えた分に対応する対価を市が事業者に支払う。（業績連動収入）

$$\text{インセンティブフィー} = \text{施設利用料総額} \times \frac{(\text{有料施設利用者総数} - \text{基準利用者数}(5\text{万人}))}{\text{有料施設利用者総数}} \times 50\%$$



## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 4. その他のリスク (リスク分担表)

横浜地方合同庁舎(仮称)整備等事業  
リスク分担表(案)

資料-3-2

注:本リスク分担表(案)は、本事業に関するリスク分担の考え方を参考として示すものであり、事業契約書(案)の内容と矛盾又は相違がある場合は事業契約書(案)が優先される。

段階	リスク分類	番号	リスクの内容	負担者		説明
				国	事業者	
	選定企業等に関するリスク	1	業務を委託し、又は請け負わせる選定企業その他の第三者(その使用人を含む。)の使用に係る責任		○	選定企業等の責めに帰す事由は、事業者の責めに帰す事由とみなす。また、選定企業等を当事者又は関係者とする紛争、起訴等に起因する増加費用又は損害については、事業者が負担する。
	支払い遅延リスク	2	国の支払いの遅延	○		国は事業者に遅延利息を支払う。
		3	事業者の国への支払いの遅延		○	事業者は国に遅延利息を支払う。
	資金調達リスク	4	本事業の実施に関する費用の事業者の資金調達に関する責任		○	
	金利変動リスク	5	基準金利確定の日までの金利変動による資金調達コストの変動	○		事業契約締結後、特定の時期(本施設の引渡より前)に、基準金利を入札時のものから改定し、確定することを予定している。
		6	基準金利確定の日以降の金利変動による資金調達コストの変動		○	
	国の関連業務に関するリスク	7	国が本施設に関連して別途発注する業務において、国が使用する第三者(その使用人を含む。)に係る責任	○		ただし、事業者による当該第三者との調整が不相当とであった認められる場合を除く。
	税制変更リスク	8	消費税又は地方消費税の税率変更による増加費用	○		
		9	消費税又は地方消費税以外で、すべての者に影響する税制の変更又は新設による増加費用		○	
		10	本事業若しくは国が所有する庁舎の建設、維持管理・運営に特別に若しくは典型的に影響を及ぼす場合、又は前記以外の施設の整備、維持管理若しくは運営に影響を及ぼす法令等の変更等であり、これに伴う事業者による増加費用の発生防止手段を合理的に期待できないと認められる場合における、税制の変更による増加費用	○		

「横浜地方合同庁舎(仮称)整備等事業実施方針(関東地方整備局)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 4. その他のリスク (リスク分担表)

段階	リスク分類	番号	リスクの内容	負担者		説明
				国	事業者	
共通	法令変更リスク	11	合理的な防止手段を期待できず、本事業の遂行上重大な支障を与えると認められる、法令変更又は新設による増加費用	○		ただし、本事業の継続に過分の費用を要する場合は、契約を解除できるものとする。
		12	上記以外の法令変更又は新設による増加費用		○	
	不可抗力リスク	13	施設整備業務における不可抗力により生じる増加費用又は損害（期間変更に伴う費用、施設の損壊に伴う費用、調査費用等を含む。）	○	△	増加費用又は損害について、本件工事費等（設計費、建設工事費及び工事監理費の合計額）の1%相当額までを事業者が負担し、これを超えた金額を国が負担する。 数次にわたり不可抗力が発生する場合、施設整備期間の累計額に対して適用する。 ただし、保険等によるてん補がある場合は、増加費用及び損害からこれを控除して上記を適用する。なお、本事業の継続に過分の費用を要する場合は、契約を解除できるものとする。
		14	維持管理・運營業務における不可抗力により生じる増加費用又は損害（期間変更に伴う費用、施設の損壊に伴う費用、調査費用等を含む。）	○	△	増加費用又は損害について、当該年度の維持管理・運営費の1%相当額までを事業者が負担し、これを超えた金額を国が負担する。 数次にわたり不可抗力が発生する場合、1年度間の累計額に対して適用する。 ただし、保険等によるてん補がある場合は、増加費用及び損害からこれを控除して上記を適用する。なお、本事業の継続に過分の費用を要する場合は、契約を解除できるものとする。
	要求水準変更等リスク	15	国の指示による要求水準の変更により生じる増加費用	○		なお、国の指示による要求水準の変更により事業費が減少する場 合については、減額するものとする。
		16	事業費の減額を目的とした要求水準の変更又は業務遂行方法の採用が可能であると認められた場合の事業費の減額		○	

「横浜地方合同庁舎(仮称)整備等事業実施方針(関東地方整備局)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 4. その他のリスク (リスク分担表)

段階	リスク分類	番号	リスクの内容	負担者		説明
				国	事業者	
	許認可取得遅延リスク	17	神奈川県行政評価事務所、横浜地方検察庁分室、横浜保護観察所、横浜国税不服審判所横浜支所及び横浜中税務署及びの入居に関する許認可の取得・維持に関する責任及び損害（許認可取得の遅延から生じる増加費用を含む。）	○		
		18	上記以外の許認可の取得・維持に関する責任及び損害（許認可取得の遅延から生じる増加費用を含む。）		○	ただし、国が許認可を取得する必要がある場合を除く。
	知的財産権侵害のリスク	19	本事業の実施に当たり第三者の知的財産権等を侵害し、又は事業者が作成した成果物等が第三者の知的財産権等を侵害した場合に、第三者に生じた損害の賠償		○	ただし、当該侵害が、国の特に指定する工事材料等を使用したことに起因する場合であって、事業者が合理的に必要な調査を行った場合その他事業者の責めに帰すべき事由がない場合を除く。
	要求水準の確保に係るリスク	20	要求水準の達成に疑義が生じた場合、又は要求水準を達成しない、若しくは達成しないおそれがあると判断された場合の修補、改善等のために生じた増加費用		○	
施設整備	土地の瑕疵に関するリスク	21	事業契約締結前に予期することができない事業敷地（土地）の瑕疵に起因する増加費用		○	ただし、土壌汚染、地中障害物及び埋蔵文化財の存在等により事業者に生じる著しい増加費用は、国が負担する。
	国の貸与資料に関するリスク	22	事業敷地及び解体対象の既存建物等に関する国の貸与資料等の誤り、欠如、不明瞭等に起因する増加費用		○	
	事業者の調査に関するリスク	23	事業者による事業敷地及び既存建物等に関する調査の未実施、不備、誤り等に起因する増加費用		○	入札説明書等で規定されていないこと又は規定された事項が事実と異なっており、本事業の履行が困難又は著しい増加費用が発生する場合を除く。
	環境対策リスク		24	本事業の実施が近隣住民の生活環境に与える影響の調査及び合理的に要求される範囲での近隣対策の実施に係る責任及び費用		○
		25	本事業の実施に関して、国の帰責事由により生じた近隣住民等の要望活動・訴訟に起因する増加費用	○		

「横浜地方合同庁舎(仮称)整備等事業実施方針(関東地方整備局)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 4. その他のリスク (リスク分担表)

段階	リスク分類	番号	リスクの内容	負担者		説明
				国	事業者	
		26	本事業の実施に関して、国の帰責事由以外により生じた近隣住民等の要望活動・訴訟に起因する増加費用		○	
	引渡し遅延リスク	27	国の帰責事由による引渡しの遅延による増加費用	○		国は増加費用を負担する。ただし、未実施の維持管理・運營業務相当分の対価については支払わない。
		28	事業者の帰責事由による引渡しの遅延による増加費用又は損害		○	事業者は国に遅延損害金を支払う。
	工事中止・中断リスク	29	国の帰責事由による工事の全部又は一部の一時中止による増加費用	○		
		30	事業者の帰責事由による工事の全部又は一部の一時中止による増加費用		○	
	臨機の措置に関するリスク	31	災害防止等のための臨機の措置に要した費用（不可抗力に起因する場合を除く）	○	○	施設整備費の範囲において事業者が負担することが明らかに適当でないと認められる部分については国が、その他については事業者が負担する。
	第三者への損害リスク	32	工事の施工に伴い通常避けることのできない騒音、振動、地盤沈下、地下水の断絶等の理由により、工事の施工について第三者に及ぼした損害		○	
		33	上記以外で、国の帰責事由により、工事の施工について第三者に及ぼした損害	○		ただし、保険によりてん補された部分を除く。
		34	その他国の帰責事由以外で、工事の施工について第三者に及ぼした損害		○	
	部分使用による損害リスク	35	引渡日前に国が本施設を利用した場合における増加費用	○		
	瑕疵担保リスク	36	瑕疵の修補及びこれに要する費用（または、当該瑕疵が重要なものでなく、かつ、その修補に過分の費用を要する場合の修補に代わる損害賠償）		○	瑕疵の修補又は損害賠償を請求できる期間は、本施設の引渡し後2年以内（当該瑕疵が事業者の故意若しくは重大な過失により生じた場合、又は構造耐力上主要な部分若しくは雨水の浸入を防止する部分について生じた場合（構造耐力又は雨水の浸入に影響のないものを除く。）については10年以内）

「横浜地方合同庁舎(仮称)整備等事業実施方針(関東地方整備局)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 4. その他のリスク (リスク分担表)

段階	リスク分類	番号	リスクの内容	負担者		説明
				国	事業者	
	物価上昇リスク	37	施設整備期間中の賃金水準又は物価水準の上昇による施設整備費の増加		○	ただし、特別な要因により、主要な工事材料の価格に著しい変動が生じた場合又は予期することのできない特別な事情により、急激な価格水準の変動が生じた場合については、本件工事費（建設工事費）の変更について国と協議できる。
	事業敷地の維持保全リスク	38	施設整備期間中の事業敷地の維持保全及びこれに要する費用		○	
維持管理 運営	臨機の措置に関するリスク	39	災害防止等のための臨機の措置に要した費用（不可抗力に起因する場合を除く）	○	○	維持管理・運営費の範囲において事業者が負担することが明らかに適当でないと思われる部分については国が、その他については事業者が負担する。
	第三者への損害リスク	40	国の帰責事由により、維持管理・運營業務の実施について第三者に及ぼした損害（騒音、振動等の理由によるものを含む。次に同じ。）	○		
		41	国の帰責事由以外により、維持管理・運營業務の実施について第三者に及ぼした損害		○	
	施設の損傷リスク	42	国の帰責事由による本施設の損傷を復旧するための費用	○		
		43	事業者の帰責事由による本施設の損傷を復旧するための費用		○	瑕疵認定された場合は、No. 36のリスクとなる。
		44	国又は事業者のいずれの責めにも帰さない事由による本施設の損傷を復旧するための費用（不可抗力に起因する場合を除く。）	○		
	維持管理・運營業務の開始遅延・中止・中断リスク	45	国の帰責事由による維持管理・運營業務の全部又は一部の開始遅延、中止又は中断による維持管理・運営費の減額	○	○	未実施の維持管理・運營業務相当分の対価については支払わない。ただし、国は事業者が生じた増加費用を負担する。
		46	事業者の帰責事由による維持管理・運營業務の全部又は一部の開始遅延、中止又は中断による維持管理・運営費の減額		○	

「横浜地方合同庁舎(仮称)整備等事業実施方針(関東地方整備局)」より

## 2. 主要なリスクと分担のあり方

### 4. その他のリスク(リスク分担表)

段階	リスク分類	番号	リスクの内容	負担者		説明
				国	事業者	
	福利厚生サービス提供業務に関する採算性リスク	47	独立採算事業で実施することに係る事業者の収入及び費用の変動		○	
	物価上昇リスク	48	維持管理・運営期間中の賃金水準又は物価水準の上昇による維持管理・運営費の増加	○	△	一定の条件を満たす場合については、維持管理・運営費を改定する。
契約終了・解除	原状回復リスク	49	契約の終了時又は解除時に、事業者（選定企業その他の第三者を含む。）が所有する業務設備・備品その他の物件等を撤去するとともに、事業場所を業務運営に支障のない状態に復旧する費用		○	
	改修・更新リスク	50	契約の終了時又は解除時の本施設、設備機器、什器・備品等の改修又は更新に要する費用		○	
	移行期間保全リスク	51	契約解除通知時から引渡し又は業務引継ぎの完了の時までの本施設の出来形又は本施設の維持保全に要する費用		○	
	契約解除リスク	52	国の帰責事由による契約解除	○		
		53	事業者の帰責事由に契約解除		○	事業者は国に違約金を支払い、違約金を超える損害を賠償する。
54		不可抗力に起因する契約解除	○	○	国及び事業者は応分に増加費用又は損害を負担する。	
55	法令変更に起因する契約解除	○	○	国及び事業者は応分に増加費用又は損害を負担する。		

備考)

- このリスク分担表(案)は、特定事業における国及び事業者間のリスク分担を整理するものであり、事業者が自らの責任により実施する民間収益事業については含まない。
- このリスク分担表(案)において、増加費用とは合理的であると認められる範囲の本事業に関する増加費用をいう。
- 負担者の凡例
  - ：リスクが顕在化した場合に原則として負担する
  - △：リスクが顕在化した場合に限定的に負担する
  - 空欄：原則としてリスク負担がない

「横浜地方合同庁舎(仮称)整備等事業実施方針(関東地方整備局)」より

### 3. ケーススタディ ～タラソ福岡の事例を通じて～

### 3. ケーススタディ

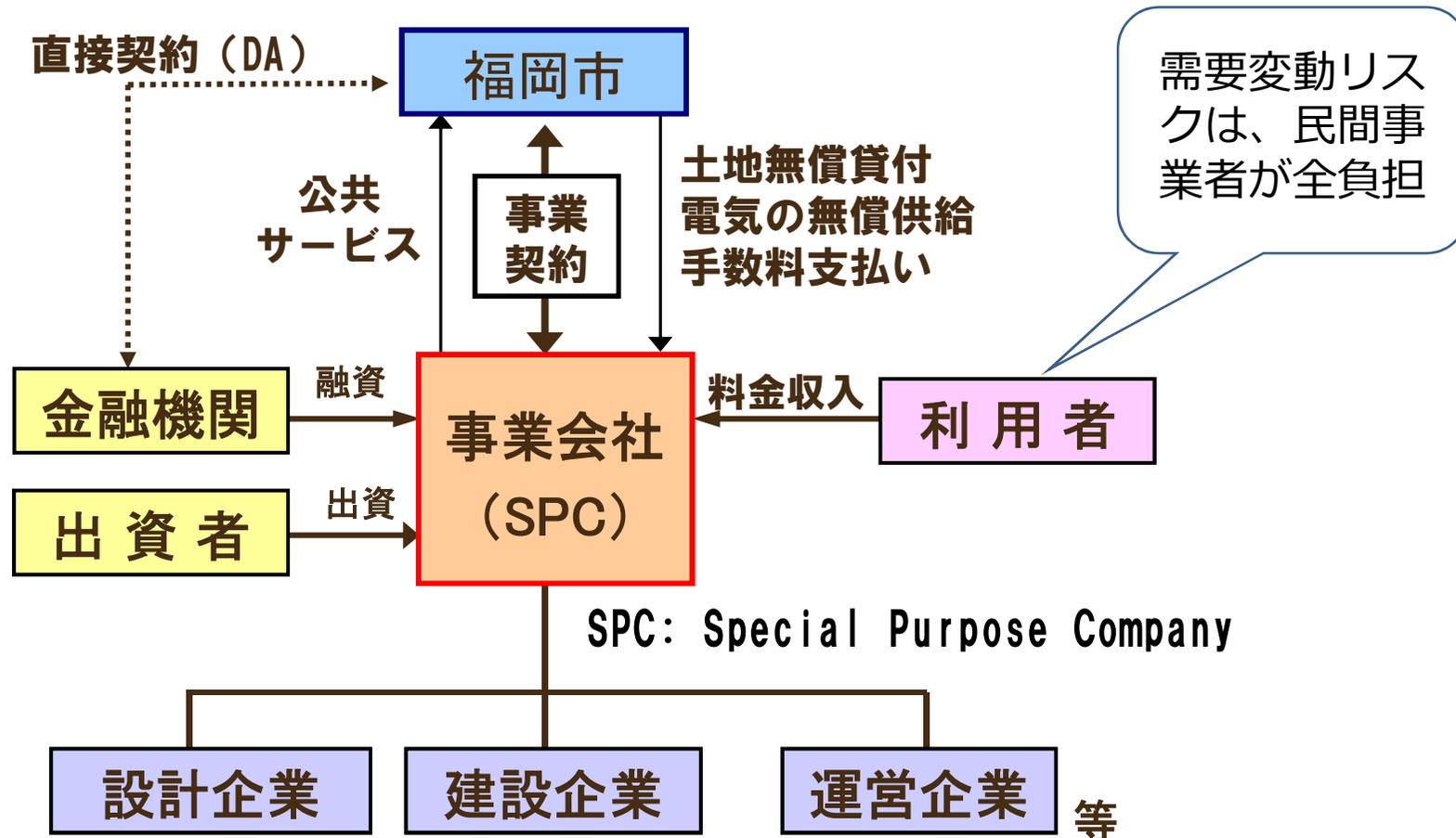
---

#### ■福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業

- 実施主体：福岡市
- 施設内容：余熱利用の温海水プール・地域交流施設
- 施設規模：延床約3,000m<sup>2</sup>(目安)
- 事業方式：BOT方式 混合型
- 事業期間：建設期間 14ヵ月  
                  運営期間 15年間
- 平成14年4月供用開始

### 3. ケーススタディ

## 事業スキーム図



### 3. ケーススタディ

#### ■ 事業経緯

時期	内容
平成10年	基本計画の策定（余熱利用の温海水プール・地域交流施設）
平成13年2月	SPC設立、事業契約締結
平成14年4月	タラソ福岡開業
平成15年3月	初年度経営不振 （目標24.7万人・売上4.4億円→実績10.9万人・売上2.1億円）
平成15年7月	施設見直し実施
平成16年4月	代表企業である建設会社が民事再生手続き開始
平成16年11月	営業継続不能。施設閉鎖
平成17年4月	新たな民間事業者が引継ぎ、営業再開
平成29年3月	引継ぎ事業者契約満了で撤退。3月末で閉鎖。
平成30年4月	公募した新事業者に10年貸付けで営業再開予定

### 3. ケーススタディ

#### ■ 事業者の経営破綻と事業中断の本質的な原因

- ・ タラソ福岡事業における事業者の経営破綻の直接の原因は、後述するように、当初から民間事業者が負担することとされていた「需要リスク」について事業主体であるタラソ福岡が適切に対処できなかったことにある。

(中略)

- ・ それよりも、問題があったと本委員会が考えることは、民間事業者が需要リスクを負う事業スキームにおいて、福岡市が、事業遂行の安全性・確実性が不安定であるということをしっかりと認識し、それにふさわしい民間事業者の選定と、最も避けなければならない事業中断リスクへの適切な対応ができなかったことである。

「タラソ福岡の経営破綻に関する調査検討報告書(福岡市PFI事業推進委員会)」より

### 3. ケーススタディ

#### ■ 事業者の経営破綻と事業中断の本質的な原因

(中略)

- PFI事業においては、管理者である福岡市、民間事業者、そして融資者が主要なプレーヤーである。しかしながら、タラソ福岡事業においては、これら3大プレーヤーのいずれもリスクに対する認識が低く、またそのリスクに対して十分なマネジメントがなされてはいなかったと考える。

(中略)

- タラソ福岡事業においては、3大プレーヤーそれぞれのPFIに対する本質的な理解が不十分であったことが、事業中断とそれを引き起こした事業者の経営破綻の本質的な原因であると考えられる。

「タラソ福岡の経営破綻に関する調査検討報告書(福岡市PFI事業推進委員会)」より

### 3. ケーススタディ

---

## ■ タラソ福岡事業におけるリスクマネジメントの問題点

① 需要リスクに関する意識と審査・評価

② 事業推進における福岡市の行動

③ 事業者の経営破綻リスクのマネジメント

④ PFI事業におけるプロジェクトファイナンスの役割

### 3. ケーススタディ

#### ■ 需要リスクに関する意識と審査・評価

- 「民間事業者が負う需要リスクの割合が民間事業者の提案するサービス提供料の価格に連動して変動するスキームである」という点で特徴的。
- リスクを負う民間事業者はもちろん、それを選定する福岡市においても、需要リスクに対する意識のあり方が重要であった。
- 選定事業者グループは、需要予測及びコスト水準の設定を楽観的に行ったことから、サービス提供料を上限額の65パーセントという低い価格で提案した。

### 3. ケーススタディ

#### ■ 審査方法における課題

- 審査の方法(募集要項)

審査委員会で最初に設計・建設計画提案書及び運営・維持管理計画提案書を各審査項目に照らして審査し、優れた提案を行った応募者を一定数以上選出します。さらに選出された応募者の事業計画提案書について、事業運営の安定性を検討した上で、最も低い手数料総額を提案した応募者を優先交渉権者として選定します。



**楽観的で強気な提案を誘導してしまった**

### 3. ケーススタディ

#### ■ 審査結果

		Aグループ	Bグループ	備考
1 次 審 査	設計・建設計画提案書	34.43点	<b>33.33点</b>	満点 50点 基準点（各30点以上）が合格
	運営・維持管理計画提案書	33.49点	<b>34.23点</b>	
	一次審査結果	合格	<b>合格</b>	
2 次 審 査	事業計画提案の妥当性	確認	<b>確認</b>	
	手数料総額	1,689,975千円	<b>1,190,000千円</b>	15年間の市支出額
審査結果		次点優先交渉権者	<b>優先交渉権者</b>	

おわり

ご静聴ありがとうございました。