

包括施設管理業務委託導入における VFM検証の提案

2025年1月31日
特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会
会長兼理事長 植田 和男



■●●市公共施設包括管理業務委託の導入に向けたサウンディング型市場調査結果について

ウ 包括管理による業務効果及びコスト削減（メリット・デメリット）に関する考え方について

- 施設管理品質の向上により安全・安心で快適な施設利用・運営が図られる。
- 巡回点検及び迅速な小修繕を行うことで事後保全から予防保全に変わり、施設の長寿命化、ライフサイクルコスト削減につながる。
- 契約窓口の一本化による職員の保守点検・修繕の発注業務や修繕対応等に係る業務の負担軽減によってコア業務への専念が可能。
- 市職員の人件費等が包括管理事業者のマネジメント業務費として顕在化するため見た目上の費用は上がるが、市職員の業務負担軽減、技術職員の不足の代替等をコスト算出した場合と同等程度と思われ、そのコスト以上の費用対効果をもたらすものと考えられる。
- 施設情報の一元化・共有化及びデータベースの構築が可能。
- 保守点検費は、現在十分なコスト削減策が実施されていると思われ、更なる削減は期待薄。
- 施設所有者・管理者としての、管理責任（意識）やノウハウが薄まるデメリットが考えられる。

包括施設管理業務実施自治体46団体に対し、マネジメント業務費の構成に関するアンケートを行った。

質問

貴市包括施設管理業務において、「マネジメント業務費」を算定する上で、どの項目を構成要素として計算根拠とされましたか。下記①～⑤を組み合わせでご回答ください。

①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費、⑥その他（費用名をご記入ください）

回答期間

2023/10/19～11/10

回答 ※一部抜粋

1	1. ①保守点検業務費&③修繕に係る予定業務の職員業務量&単価に置き換えた、⑥その他人件費削減見込み額 2. サウンディングにより①保守点検業務費&③修繕に係る業務費、②巡回点検業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費は最低限望める規模感を確認 上記「2種類の計算根拠」をもって、庁内にて予算化
2	①保守点検業務を管理するための人件費、②巡回点検業務を実施するための人件費、③修繕業務を管理するための人件費、④全体業務を管理するための人件費、⑥事業者提案による付加価値サービスを実施するための費用、※マネジメント業務費は積み上げによる算出ではなく、サウンディング時に聞き取りをした額を公募要領に反映
3	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費
4	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費（②は①に含む）
5	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費
6	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費、その他（事務所経費・人件費・技術支援費） ※包括施設管理業務に係るすべての経費について、「マネジメント業務費」がかかっているものと認識している。

回答 ※一部抜粋

7	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、④総括業務費
8	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、④総括業務費、⑥コールセンター運用費、⑥技術支援・アドバイス等費用、⑥包括管理事業者経費
9	①保守点検業務費、③修繕に係る業務費
10	①保守点検業務費、③修繕に係る業務費 ※業務の中に巡回点検は入れているのですが、マネジメント業務費の中で行っている。複数の事業者の方々にヒアリングをして算定。
11	②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費
12	②巡回点検業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費、その他：付加価値提案
13	④総括業務費
14	⑥導入前に複数社から①②③④⑤を考慮した参考見積りを徴収し、独自に算出。
15	⑥その他 ※マネジメント業務費は積み上げによる算出ではなく民間提案時に協議した金額。、民間提案要件の財政負担の削減が達成できる金額。
16	⑥その他（第1種会計年度任用職員（保守点検及び修繕委託契約等の発注・管理担当）の person 費
17	プロポーザル選定時のマネジメント業務費の設計金額は、 ((直近3年間の小規模修繕の実績額の平均)+(施設維持に係る委託契約の前年度の予算額の合計))×(サウンディング参加企業に調査した内容を基に、本市でマネジメント業務費の率(%)を設定)

下記内容で、新たに包括施設管理業務を実施した14自治体に対し、マネジメント業務費構成アンケートの第2回を実施致しました。

質問

貴市包括施設管理業務において、「マネジメント業務費」を算定する上で、どの項目を構成要素として計算根拠とされましたか。下記①～⑤を組み合わせでご回答ください。

①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費、⑥その他（費用名をご記入ください）

回答期間

2024/12/19～2025/1/24

回答 ※一部抜粋

1	④総括業務費
2	①保守点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費
3	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費
4	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費、④総括業務費
5	①保守点検業務費、②巡回点検業務費、③修繕に係る業務費
6	①保守点検業務費、③修繕に係る業務費の合計額に20～25%の一定の割合を乗じた額 (マネジメント業務費に含まれる業務としては、②巡回点検業務費、④総括業務費、⑤デジタル化業務費などすべての経費を含んでいる)
7	①保守点検業務費、③修繕に係る業務費 その他：①③は過去の実績、それを構成要素として算定

マネジメント業務費比率



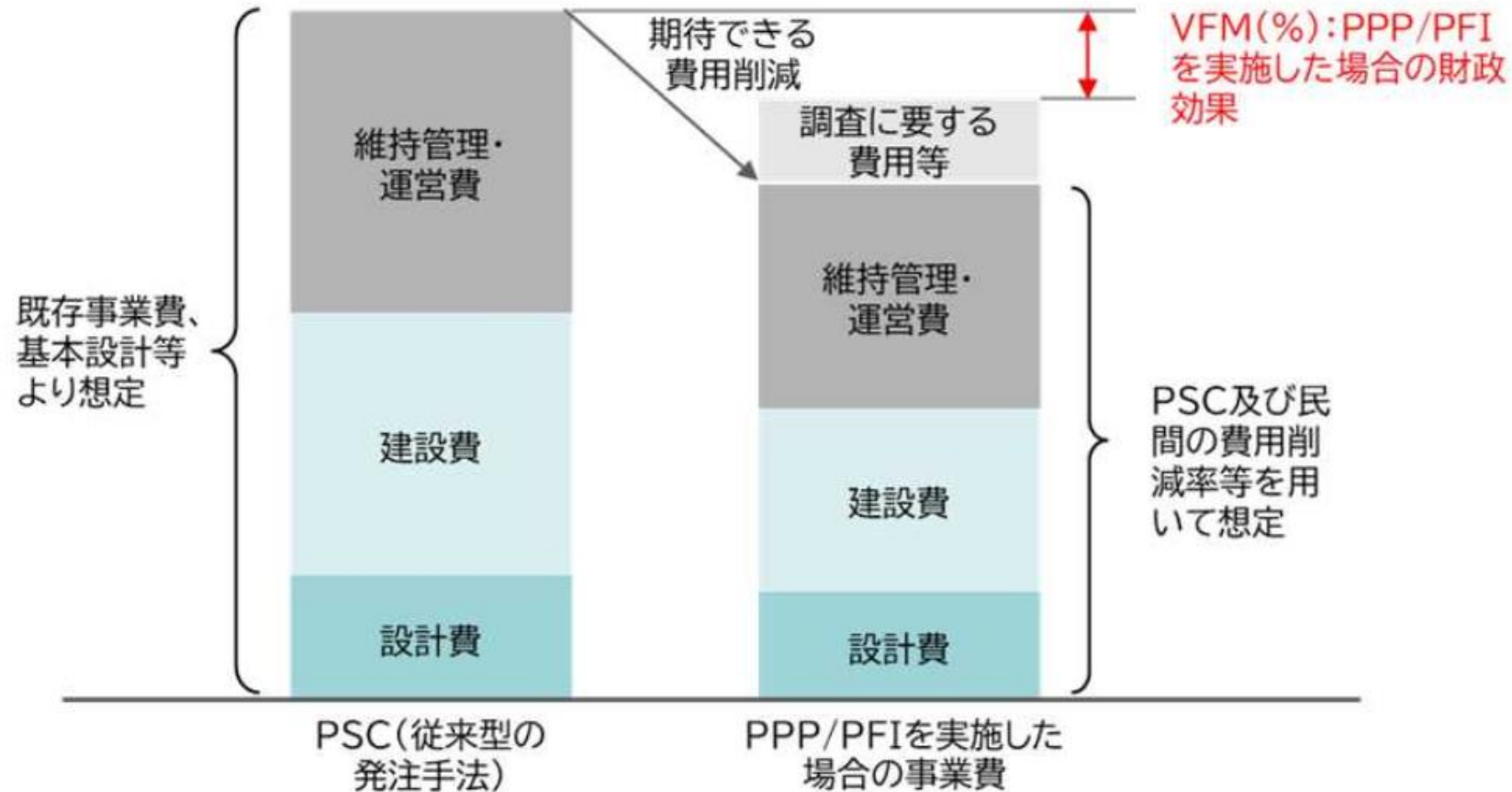
No	事業名	事業主体2	公表日	提案上限額(A)	保守管理料(B)	修繕費(C)	マネジメント業務費(D)	D/A	D/B+C	D/C	D/B
1	土浦市公共施設包括管理業務委託	土浦市(茨城)	2024/9/26	1,068,361,000	587,361,000	266,000,000	215,000,000	20.12%	25.19%	80.83%	36.60%
2	常総市公共施設包括管理業務委託(第2期)	常総市(茨城)	2024/9/25	976,000,000	620,577,890	200,000,000	155,422,110	15.92%	18.94%	77.71%	25.04%
3	福知山市公共施設等包括管理業務	福知山市(京都)	2024/8/1	1,400,967,160	825,882,965	228,753,835	346,330,360	24.72%	32.84%	151.40%	41.93%
4	いわき市包括施設管理業務委託	いわき市(福島)	2024/7/22	4,056,492,000	2,636,058,000	826,104,000	594,330,000	14.65%	17.17%	71.94%	22.55%
5	那須塩原市公共施設包括管理業務委託	那須塩原市(栃木)	2024/7/5	1,242,000,000	592,000,000	350,000,000	300,000,000	24.15%	31.85%	85.71%	50.68%
6	氷見市公共施設包括管理業務委託	氷見市(富山)	2024/7/3	339,099,000	236,895,000	54,451,000	47,753,000	14.08%	16.39%	87.70%	20.16%
7	山鹿市公共施設等包括管理業務委託	山鹿市(熊本)	2024/7/1	1,798,500,000	550,660,000	752,840,000	495,000,000	27.52%	37.97%	65.75%	89.89%
8	宇部市公共施設等包括管理業務委託	宇部市(山口)	2024/6/12	3,740,000,000	2,852,100,000	407,000,000	480,900,000	12.86%	14.76%	118.16%	16.86%
9	廿日市市公共施設包括管理業務	廿日市市(広島)	2024/6/11	1,853,000,000	442,000,000	1,085,000,000	326,000,000	17.59%	21.35%	30.05%	73.76%
10	つくばみらい市公共施設包括管理業務	つくばみらい市(茨城)	2024/6/3	1,159,750,000	502,750,000	210,000,000	447,000,000	38.54%	62.71%	212.86%	88.91%
11	浦添市公共施設等包括管理業務委託	浦添市(沖縄)	2024/5/31	223,304,687	170,664,529	12,928,789	39,711,369	17.78%	21.63%	307.15%	23.27%
12	東海村公共施設包括管理業務委託	東海村(茨城)	2024/5/2	1,012,932,000	657,580,000	212,895,000	142,450,000	14.06%	16.36%	66.91%	21.66%
13	宜野湾市教育施設等包括管理業務委託	宜野湾市(沖縄)	2024/5/1	1,883,560,000	1,248,810,000	397,500,000	237,250,000	12.60%	14.41%	59.69%	19.00%
14	長崎市学校等施設包括管理業務委託	長崎市(長崎)	2024/4/19	4,245,542,000	1,835,796,000	2,038,116,000	371,630,000	8.75%	9.59%	18.23%	20.24%
15	墨田区公共施設包括管理業務委託	墨田区(東京)	2024/2/28	450,000,000	180,000,000	180,000,000	90,000,000	20.00%	25.00%	50.00%	50.00%
16	丸亀市公共施設等包括管理業務委託	丸亀市(香川)	2023/9/19	1,652,540,000	947,260,000	390,250,000	315,030,000	19.06%	23.55%	80.73%	33.26%
17	京田辺市学校施設包括管理業務委託	京田辺市(京都)	2023/9/1	525,000,000	345,100,000	147,400,000	32,500,000	6.19%	6.60%	22.05%	9.42%
18	佐倉市公共施設包括管理業務委託	佐倉市(千葉)	2023/7/28	985,478,000	799,443,000	36,300,000	149,735,000	15.19%	17.92%	412.49%	18.73%
19	和光市学校施設包括管理業務	和光市(埼玉)	2023/7/7	494,433,000	316,046,000	79,500,000	98,887,000	20.00%	25.00%	124.39%	31.29%
20	玉名市公共施設包括管理業務委託	玉名市(熊本)	2023/7/7	982,835,000	496,700,000	286,135,000	200,000,000	20.35%	25.55%	69.90%	40.27%
21	宮崎市学校施設包括管理業務委託	宮崎市(宮崎)	2023/7/7	2,155,000,000	935,000,000	860,000,000	360,000,000	16.71%	20.06%	41.86%	38.50%
22	豊岡市公共施設包括管理業務委託	豊岡市(兵庫)	2023/5/31	1,357,000,000	707,000,000	400,000,000	250,000,000	18.42%	22.58%	62.50%	35.36%
23	福山市包括施設管理業務委託	福山市(広島)	2023/5/1	3,442,000,000	870,000,000	2,123,000,000	449,000,000	13.04%	15.00%	21.15%	51.61%
24	草津市公共施設包括管理業務	草津市(滋賀)	2022/11/21	1,612,363,000	935,028,000	384,065,000	293,270,000	18.19%	22.23%	76.36%	31.36%
25	豊田市立トヨタこども園ほか61施設保全業務一括委託	豊田市(愛知)	2022/10/12	336,000,000	95,700,000	132,000,000	108,300,000	32.23%	47.56%	82.05%	113.17%
26	三島市公共施設包括管理業務委託	三島市(静岡)	2022/7/7	2,233,445,000	1,412,360,000	448,785,000	372,300,000	16.67%	20.00%	82.96%	26.36%
27	ふじみ野市公共施設包括管理業務委託	ふじみ野市(埼玉)	2022/4/28	1,745,654,000	1,204,876,000	300,000,000	240,778,000	13.79%	16.00%	80.26%	19.98%
28	射水市公共施設包括管理業務委託	射水市(富山)	2021/10/1	1,165,000,000	775,000,000	190,000,000	200,000,000	17.17%	20.73%	105.26%	25.81%
29	鴻巣市包括施設管理業務委託	鴻巣市(埼玉)	2021/4/28	2,225,300,000	1,385,000,000	550,000,000	290,300,000	13.05%	15.00%	52.78%	20.96%
30	高砂市新本庁舎等複数施設包括管理業務委託	高砂市(兵庫)	2021/4/12	1,398,080,000	1,182,000,000	250,000,000	213,000,000	15.24%	14.87%	85.20%	18.02%
31	北上市包括施設管理業務委託	北上市(岩手)	2020/10/21	1,155,200,000	696,616,000	105,190,000	353,394,000	30.59%	44.07%	335.96%	50.73%
32	豊中市包括施設管理業務委託	豊中市(大阪)	2020/10/1	5,943,000,000	3,603,000,000	1,620,000,000	720,000,000	12.12%	13.79%	44.44%	19.98%
33	市有施設包括管理業務委託	明石市(兵庫)	2017/8/28	1,650,000,000	600,000,000	875,000,000	175,000,000	10.61%	11.86%	20.00%	29.17%

修繕費（億円）	自治体件数	マネジメント業務費（平均：億円）
10以上	4	4.665
5～10	4	4.347
2.5～5	10	2.680
～2.5	11	2.010

1 VFMとは

- (1) 「VFM」(Value For Money)とは、一般に、「支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方である。同一の目的を有する2つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを供給する方を他に対し「VFMがある」といい、残りの一方を他に対し「VFMがない」という。
- (2) 公共施設等の整備等に関する事業をPFI事業として実施するかどうかについては、PFI事業として実施することにより、当該事業が効率的かつ効果的に実施できることを基準としている。PFI事業として実施することが公共部門が自ら実施する場合(下記二1参照)に比べてVFMがある場合、効率的かつ効果的に実施できるという当該基準を満たす。したがって、PFI事業としての実施を検討するに当たっては、VFMの有無を評価することが基本となる。

図表 1 VFMの概念図(ガイドライン本文、図表 3-36)



■特定事業の選定について

3 定量的評価

項目	値
①P S C（市が直接実施した場合）	7,877 百万円
②P F I－L C C（特定事業として実施する場合）	5,770 百万円
③V F M（金額）	2,107 百万円
④V F M（%）	約 26.75%

4 定性的評価

(1)事業の効率的な実施と最適なサービスの提供

設計から建設、維持管理の各業務を一括して実施することにより、これらの各業務を個別に発注する場合と比較して、各業務間の連携による業務効率の向上や民間事業者の創意工夫を見込むことができ、事業の効率的な実施及び創意工夫による最適なサービスの提供が期待できる。

(2)工事期間の短縮による負担軽減

解体・造成・建設等の工事期間が短縮され、入居者の仮住まい期間が短縮することにより、入居者の身体的な負担や、工事期間中の周辺地域への影響が軽減する効果が期待できる。

(3)民間事業者による余剰地活用

市営住宅整備と民間事業者による余剰地活用を一体の事業として実施することにより、地域貢献を実現する新たな機能の導入の可能性を高めることが期待できる。

(4)リスク分担の明確化による安定的かつ長期的な事業運営の実現

事業期間中に発生するリスクを計画段階において予め想定し、その責任分担を市及び選定事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、長期にわたる本事業の業務が、安定かつ円滑に遂行されることが期待できる。

第3 評価の結果（まとめ）

本事業は、特定事業として実施することにより、市が自ら実施した場合と比較して、定量的評価において約26.75%の財政負担額の削減率が達成されることが見込まれる。また、上記第2の4で示したように、定性的なメリットも期待できる。

以上により、本事業を実施することが適切であると認め、PFI法第7条に基づき、特定事業として選定する。

1. 第一回サウンディング型市場調査

従来通り実施

2. 第一回サウンディング型市場調査終了後

VFM計算のために必要なマネジメント業務費及び保守管理費・修繕費に係る削減率提案資料の提出を第一回サウンディング参加者に依頼する。

- ① マネジメント業務費
協会作成マネジメント業務費項目別案（次ページ）より必要なサービスのみを抽出した「マネジメント業務項目別予定費用表」の作成を依頼する。
- ② 保守管理費削減率提案
- ③ 修繕費削減率提案

3. VFM計算に活用する数値

上記依頼に対応した企業から提出された項目別費用、削減率の平均値を活用する。

■協会作成マネジメント業務費項目別案（※必要に応じて、追加、修正等）

(1) 人件費

- ア 点検等業務実施、監督等に係る人件費
- イ 修繕業務実施、監督等に係る人件費
- ウ 巡回点検の実施に係る人件費
- エ 総括責任者に係る人件費
- オ その他の人件費

(2) 巡回点検に係る経費（人件費除く）

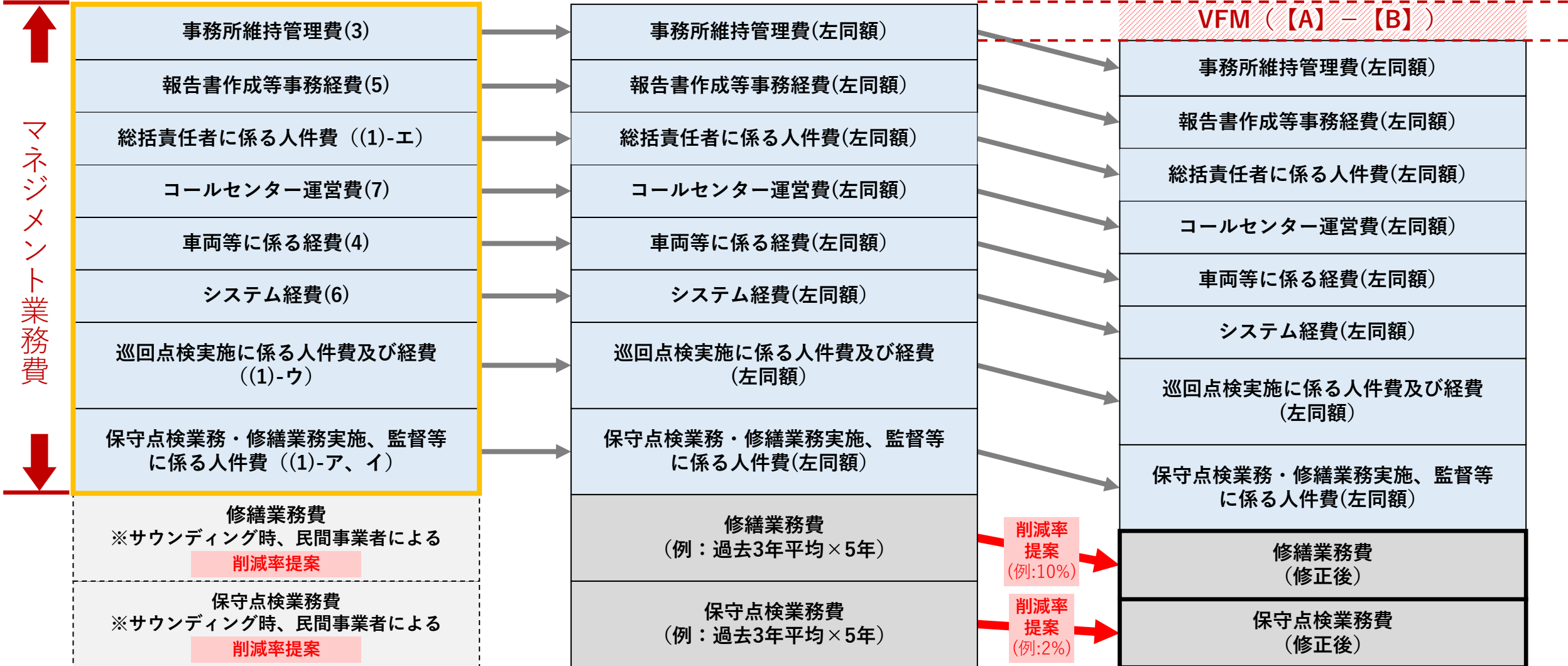
- (3) 事務所維持管理費
- (4) 車両等に係る経費
- (5) 報告書作成等事務経費
- (6) システム経費
- (7) コールセンター運営費
- (8) 追加サービスに係る経費
- (9) その他の経費

VFM計算 (例)

(5年間総額)

(5年間総額)

(5年間総額)



サウンディング後に提出された
マネジメント業務費の項目別平均値
及び削減率提案平均値

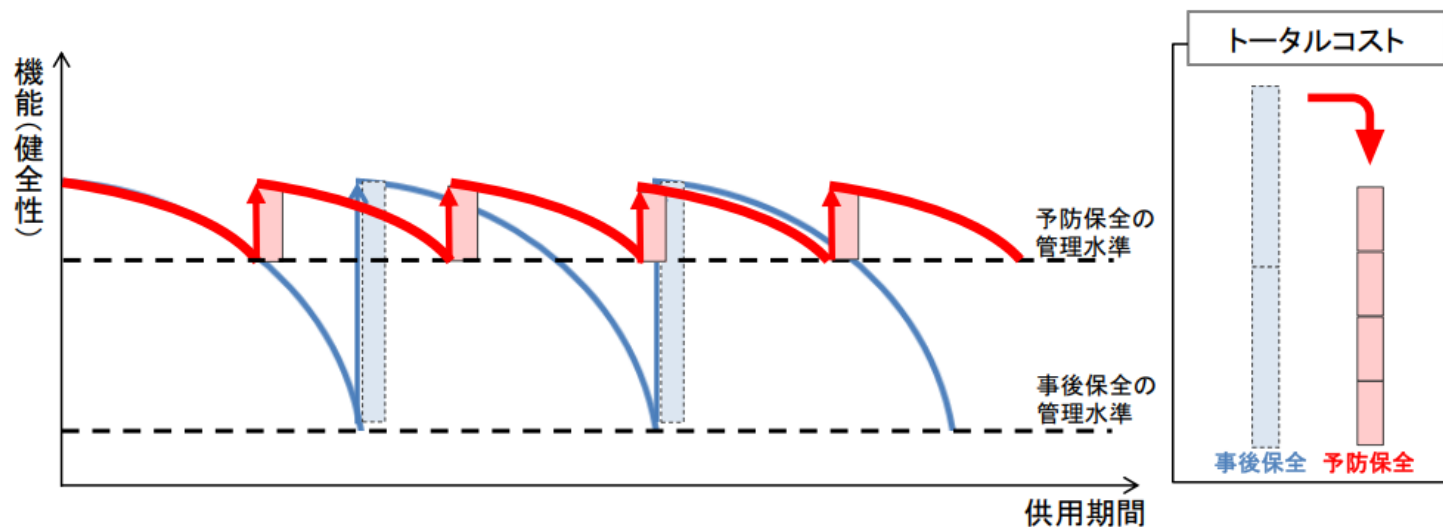
提案上限額 【A】
(発注者が実施した場合の費用)

包括施設管理事業者が
実施した場合の費用 【B】

「予防保全」への転換

- 「事後保全」：施設の損傷が拡大した段階で大規模な修繕等により機能回復を図る
- 「予防保全」：施設の損傷が軽微な段階で予防的な修繕等により機能保持を図る
- 「事後保全」から「予防保全」に転換し、「長寿命化」や「トータルコストの縮減」を図る

【事後保全と予防保全のサイクル(イメージ)】



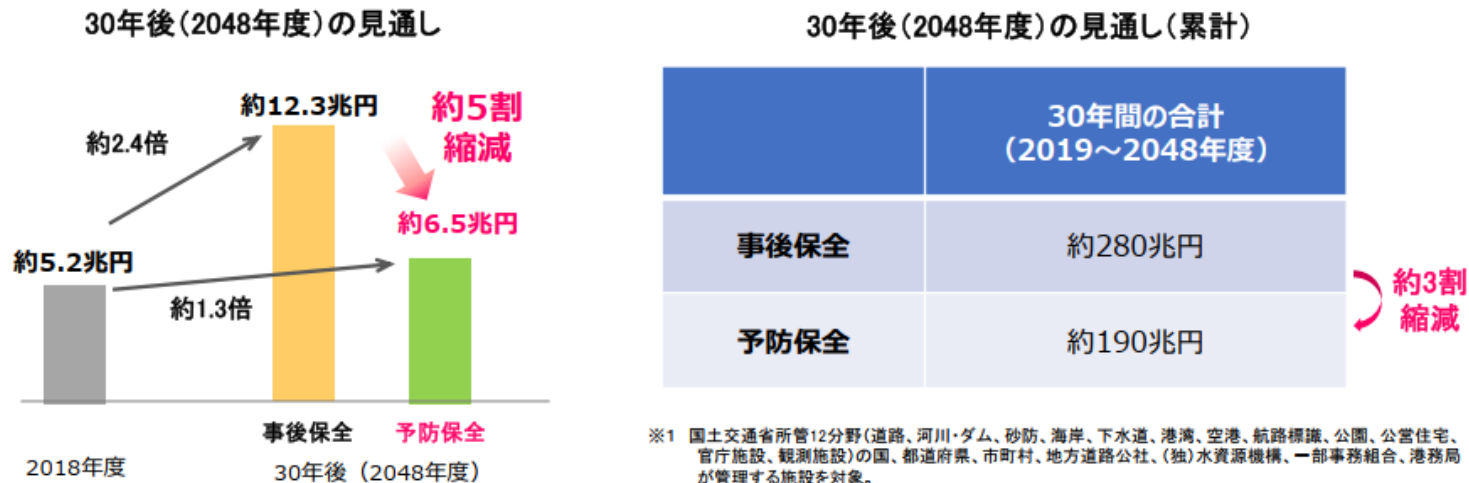
- 事後保全：施設の機能や性能に不具合が生じてから修繕等の対策を講じること。
- 予防保全：施設の機能や性能に不具合が発生する前に修繕等の対策を講じること。

3

メンテナンスの現況と見通し(予防保全の効果の推計)

- 施設に不具合が生じてから対策を行う「事後保全」から、施設に不具合が生じる前に対策を行う「予防保全」への転換により、今後増加が見込まれる維持管理・更新費の縮減を図ることが重要。
- 国土交通省が所管するインフラを対象に、将来の維持管理・更新費を推計したところ、「事後保全」の場合、1年当たりの費用は、2048年度には、2018年度の約2.4倍となる見込み。
- 一方、「予防保全」の場合、1年当たりの費用は、2048年度には、「事後保全」の場合と比べて約5割減少し、30年間の累計でも約3割減少する見込み。

【将来の維持管理・更新費用の推計結果(2018年11月30日公表)】



(参考)用語の定義

予防保全	施設の機能や性能に不具合が生じる前に修繕等の対策を講じること。
事後保全	施設の機能や性能に不具合が生じてから修繕等の対策を講じること。

定量的評価

① 市が直接実施した場合	976百万円 ※某市提案上限額
② 包括施設管理事業者が実施する場合 (修繕業務費削減率：10%、保守点検業務費削減率：2%)	936百万円
③ VFM（金額）【①－②】	40百万円
④ VFM（%）	4.1%

定性的評価

- ・施設管理品質の向上により安全・安心で快適な施設利用・運営が図られる。
- ・巡回点検及び迅速な小修繕を行うことで事後保全から予防保全に変わり、施設の長寿命化、ライフサイクルコスト削減につながる。
- ・契約窓口の一本化による職員の保守点検・修繕の発注業務や修繕対応等に係る業務の負担軽減によってコア業務への専念が可能。
- ・市職員の人件費等が包括管理事業者のマネジメント業務費として顕在化するため見た目上の費用は上がるが、市職員の業務負担軽減、技術職員の不足の代替等をコスト算出した場合と同等程度と思われ、そのコスト以上の費用対効果をもたらすものと考えられる。
- ・施設情報の一元化・共有化及びデータベースの構築が可能。

総合的評価

本業務は、包括施設管理業務委託方式により実施することで、事業全体を通じて民間事業者の経営能力及び技術的能力を活用することが可能となり、結果として定量的評価におけるVFMの達成に加えて、定性的評価に提示した様々な効果が期待できる。よって本業務は、包括施設管理業務委託方式を活用して、包括施設管理事業者によって実施されることが適切であると認める。

日本PFI・PPP協会支援業務

- ①サウンディング型市場調査
- ②VFM検証
- ③サウンディング型市場調査及びVFM検証

ご清聴ありがとうございました。



**日本PFI・PPP協会
お問い合わせ**

〒105-0004
東京都港区新橋5-23-7三栄ビル3F
TEL : 03-6809-2259 | FAX : 03-6809-2292
URL : <http://www.pfikyokai.or.jp> | E-mail : info@pfikyokai.or.jp