

*PFI への挑戦*

P F I の Q & A

北海道土木技術会  
建設マネジメント研究委員会  
民間活力推進小委員会編

はじめに

P F Iとは、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営に民間の資金やノウハウを活用して、効果的で質の高い公共サービスの提供を図る事業手法です。

P F Iは難しく、とっつきづらいと感じておられる人も少なくありません。

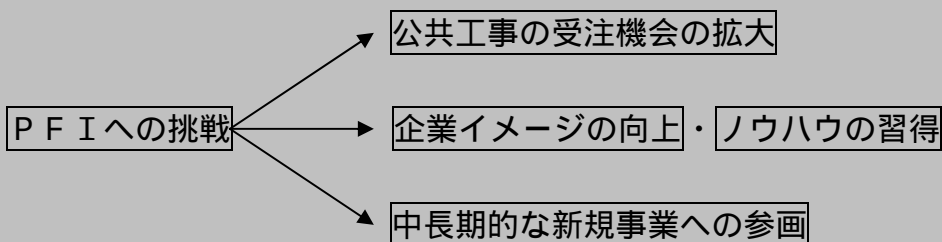
そのような状況から、これからP F Iを取り組もうとされる民間企業の方へ、P F Iへの挑戦に役立つ14のQ & Aをまとめてみました。

- Q.1 P F Iに挑戦するメリットは？
- Q.2 P F I導入の背景は？
- Q.3 P F Iに期待される効果は？
- Q.4 P F Iに期待される事業は？
- Q.5 P F Iは、今までとどう違うのですか？
- Q.6 プロジェクトファイナンスとは？
- Q.7 初めてP F I事業の構成員になるには？
- Q.8 代表企業・構成企業・協力企業の役割は？
- Q.9 P F I参加の留意点は？
- Q.10 P F I参加を判断するポイントは？
- Q.11 民間側のリスクは？
- Q.12 建設等のリスクは？
- Q.13 構成企業の出資分担は？
- Q.14 道内のP F Iに挑戦した企業は？



Q.1 PFIに挑戦するメリットは？

A. 受注機会、PFIに取り組む企業イメージ、実績、包括的な業務に対するノウハウや新規ビジネスのチャンスが得られる点です。



1) 公共工事の受注機会の維持

公共投資に民間資金を取り入れるPFI事業は増加傾向にあり、平成21年3月現在で、大小合わせて387件程度が実施あるいは建設中です。その事業規模は総合計金額3兆8千億円以上となります。PFI事業は今後とも拡大して行くものと予測され、国、地方ともに財政状況の厳しさが増している現状では、従来型の発注形式での公共事業は件数、金額の両面において、当面の間、減少傾向が続くと思われま

す。こうした中、公共事業の受注機会を継続していくためにも、PFI事業に挑戦する必要性は高まっていくものと考えます。

図-1：国土交通省統計より出典

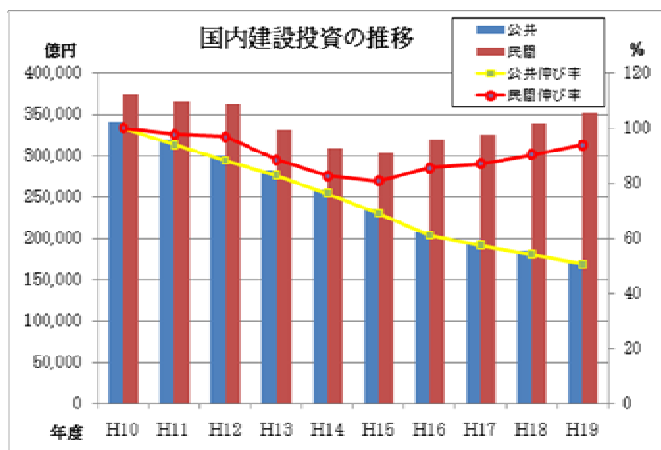
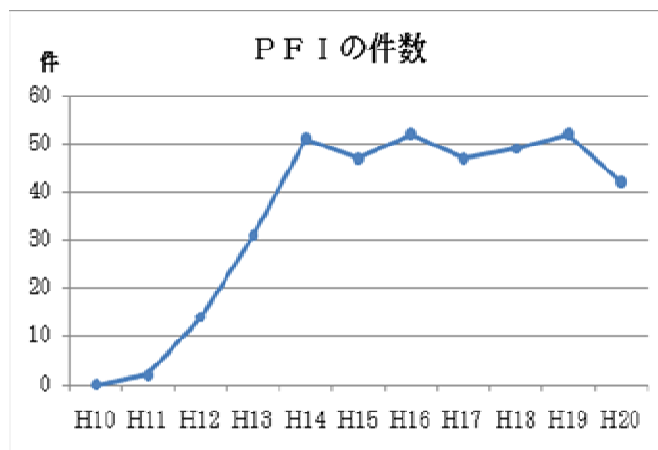


図-2：内閣府PFI推進室資料より出典



## 企業イメージの向上

P F I 事業は、企画提案型の公共事業であり、国内で注目されている手法です。こうした企画提案型の案件を手掛ける事は、多様なノウハウを得られると共に、関連する異業種企業との結びつきも進むことから、自社の情報収集ソースの広がりや企業連携の広がりを強く対外的にアピールすることができ、企業イメージの向上に寄与するものと考えます。

また、こうした対外アピールは、公共側だけでなく、多くの民間企業の目に留まる事も考えられることから、新たな民間案件の足がかりとなる可能性が広がると考えられます。

## 2) ノウハウの習得

P F I 事業では、資金調達方法、事業収支計画、リスク管理、施設の設計・建設計画、また施設設備計画と関連しての多様な維持管理方法など、多様な分野に亘り企画、検討する必要が生じます。また、コンソーシアム全体の運営や調整、取りまとめ業務なども生じる事と共に、契約時においては、契約行為に関する一定の法律理解度なども求められる事となります。

P F I では、こうした多岐に亘る計画をコンソーシアム全体として進めていくことから、「構成企業」や「協力企業」としてコンソーシアムに参加することで経験することが可能となり、将来においては、「代表企業」としての役割を担える可能性が広がると期待されています。(構成企業・協力企業・代表企業はQ. 8を参考に)

## 3) 中長期的な新規事業への参画

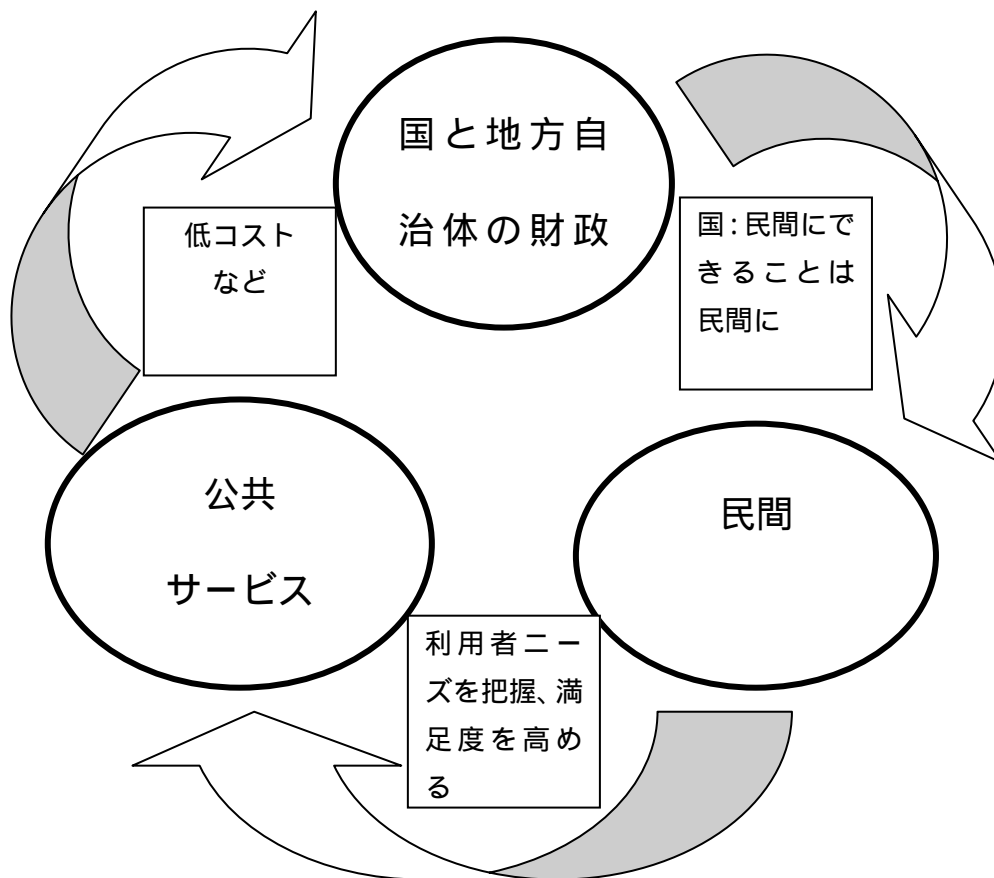
P F I 事業は、従来型の公共工事発注方式に比べ、短期的な施設建設事業に留まらず、民間事業者が、その公共施設の管理、運営を含めた包括的な事業運営を長期に亘り行う手法です。

そのP F I 事業が行われる地域において、中長期に亘った新たな事業が創出され、地元企業においても、関連事業を含めたP F I ビジネスのチャンスがもたらされると考えます。

また、その地域においては、新たな雇用の需要などの地域経済への波及効果も期待されています。

## Q.2 PFI導入の背景は？

A. キーワードは、財政事情、民間の資金・ノウハウ・活用、公共サービスの質・コスト・効率性です。



近年、国と地方自治体の厳しい財政状況と、民間事業者の経営上のノウハウの蓄積や技術力の向上などが背景となって、公共施設などの整備に民間事業者の能力の活用を図る必要性が高まってきました。

PFI事業は、利用者のニーズを適確に把握し、満足度を高めるような民間事業者の資金と経営ノウハウや技術的能力を活用し、最も質の高い公共サービスの提供をより低コストで実現することが期待できます。

国レベルにおいても、「民間にできることは、できるだけ民間に委ねる」という原則のもとで、限られた資金・税収の中で効率的な社会資本の整備を図っていく手法として、民間活力を活かしたPFI事業の導入が積極的に行われている現状にあります。

### Q.3 P F I に期待される効果は？

A . 効果が期待できる主な点は、

公共サービス

行政の関わり方

民間の事業機会

P F I を導入・活用することによって、以下の効果があげられると期待されています。

#### 1 ) 低廉かつ良質な公共サービスの提供

P F I 事業による公共サービスの提供が実現すると、民間事業者の資金と経営上ノウハウ、技術力の活用が可能となるので、事業期間を通じての総コストでの削減が期待できます。このことは国や地方自治体などの財政負担の縮減や平準化が可能となるとともに、民間の運営によってより質の高い社会資本の整備と公共サービスの提供が可能となります。

#### 2 ) 公共サービス提供における行政の関わり方の改革

P F I の導入によって民間事業者が公共施設整備を行なうようになることから、民間事業者の自主性、創意工夫を基本にした官民の適切な役割分担による新たな官民とのパートナーシップが形成されます。また、公共サービスの提供における行政の関わり方の改革が促進されます。

#### 3 ) 民間の事業機会の創出

国、地方自治体とも財政難から新たな公共施設への投資環境は厳しいことから、今後も P F I の導入が全国的に行われることと予想されます。このことは P F I 事業で公共施設等の整備を民間に委ねることから、民間に対して新たな事業機会を創出することとなります。

また、P F I は財政負担の平準化が見込めることから、こういう機会を民間企業が捉えていくことも重要です。

#### Q.4 PFIに期待される事業は？

A. 現時点では、ある程度の規模の建築物や運営収益が見込まれる、庁舎、官舎、廃棄物処理施設、斎場など実施されていますが、今後、運営重視型や地域密着型、社会インフラ整備などが期待されています。

##### 1) PFI法に示す対象事業

PFI法では、ほとんどの公共事業がPFI対象事業となっています。しかし、現況では箱ものと呼ばれる建築物が多く、土木インフラ系はまだ少ない状況です。

一般にPFIへの期待は、コスト削減効果を発揮できるある程度の事業規模（事業費）、民間の工夫によりサービス向上・運営コスト削減が見込める、用地取得などのリスクを回避できる、安定収益が見込める、地域のニーズや事業資源を活用できるなどの事業です。

##### 【PFI対象事業～PFI法に示す対象施設より～】

1. 公共施設～道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道など
2. 公用施設～庁舎、宿舎など
3. 公益施設～教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、公営住宅、厚生保健施設、駐車場、地下街など
4. その他施設～情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設、観光施設、研究施設など

##### 2) 今後、期待される事業

PFIを検討する経過とともに、PFIの良さを引き出す事業が話題になります。それは、建設費にかかる民間資金の金利負担が比較的少ない事業、民間の工夫が活かせるサービス中心の、いわゆる運営重視型の事業が期待されています。

また、地域の実情にあったきめ細かなサービスができる意味で、民間主導の公共サービスのあり方を期待する地域密着型です。そして、土木事業などの管理維持補修などを含めた社会インフラ整備などが期待されています。

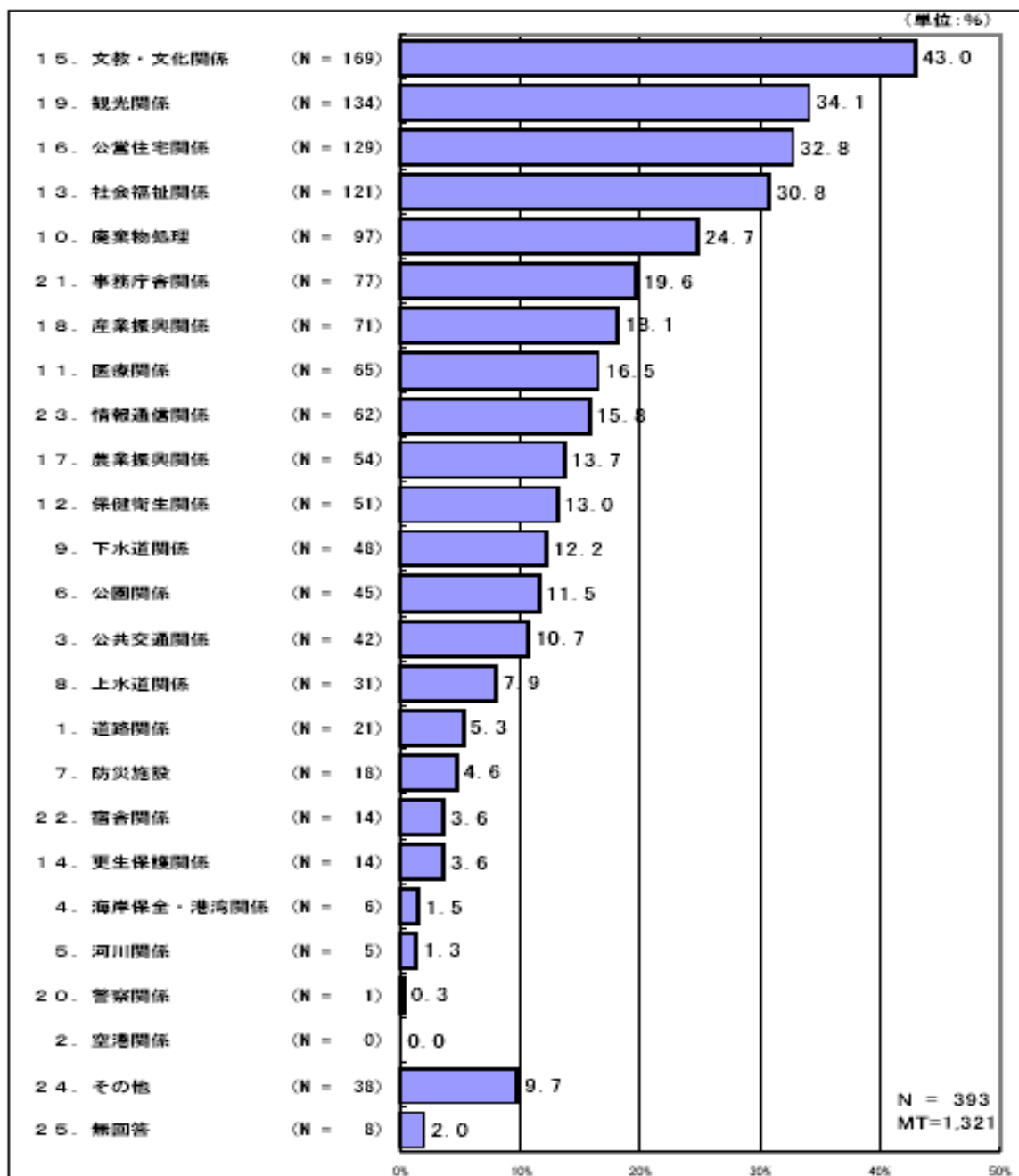
##### 3) 自治体の意向

全国の自治体意向調査では、「今後前向きに導入を考えたい」と回答のあった意向では、文教・文化施設、観光、公営住宅、社会福祉施設、庁舎、医療関連などの建築物が多い傾向です。

その他では、廃棄物処理、産業振興、情報、農業、保険衛生、公共交通、下水

道、公園などが期待されています。

平成 13 年度国土交通省北海道局の道内自治体 PFI 導入意向調査では、医療・福祉、観光施設、教育・文化、廃棄物関連、庁舎、公営住宅などが有望としています。



平成 15 年度全国自治体アンケート調査、内閣府調査



### Q.5 PFIは、今までとどう違うのですか？

A. キーワードは、性能発注、SPC、プロジェクトファイナンスです。

これまでの従来型公共事業はサービス水準に基づいた仕様書発注ですが、PFI事業では民間事業者の創意工夫を活用した提案を求めるため、性能発注となります。民間事業者は公募で選定されます。

PFI事業では市民・住民に対するサービスの提供主体は民間事業者となり、事業に必要な資金は民間事業者の責任において調達します。

PFI事業ではSPCという特別目的会社を設立して、SPCは公共と事業契約、金融機関と融資契約（プロジェクトファイナンス）、保険会社と保険契約を結びます。

なお、SPCはコンソーシアムを組んだ建設会社、維持管理会社、運営会社などの出資により設立されます。また、最近では設計会社もSPCに出資するケースが増えてきています。

### Q.6 プロジェクトファイナンスとは？

A. プロジェクトファイナンスとは、事業の資産のみを担保とし、その事業からの将来の収益のみを返済財源とする資金調達手法です。

PFIにおいては、銀行団はコンソーシアムを組んだ各企業ではなく、SPCとプロジェクトファイナンスの契約を結ぶこととなります。

企業の信用力を担保とするコーポレートファイナンスとは異なり、事業破綻時に親会社へ債務保証を求めない（ノンリコース）ことが原則であるため、銀行は事業が破綻しないよう常にモニタリングを行います。

PFIは巨額な資金を調達する事業であるため、複数の関係者間でリスクを分担でき、モニタリングによる事業の継続性の確保や権利・義務関係の契約による規定が保全できるプロジェクトファイナンスを用います。

コーポレートファイナンスとプロジェクトファイナンスの違いを以下にまとめます。

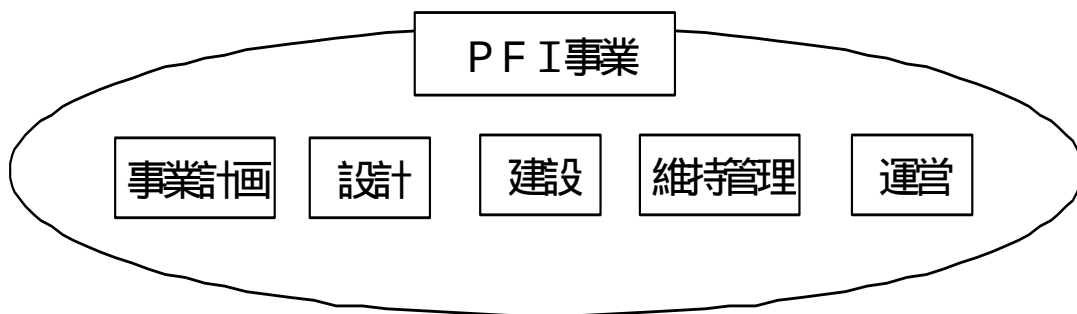
	コーポレートファイナンス	プロジェクトファイナンス
実質事業主体	借入人	スポンサー（株主）
借入人	既存企業	S P C
返済財源	当該企業の全ての事業収益 トラブル時には親会社およびメインバンク等の全面的支援を期待	基本的に当該事業が生み出すキャッシュフローのみ 親会社への遡及は限定。メインバンクはなし
リスク分担	事業者が全面的に負担 貸手のリスク負担は小	事業関係者で分担し、契約によって保全 貸手のリスク負担は大
リスク顕在時の対応	事後的に協議 親会社やメインバンクに対処を依存	極力事前にリスクの分担を取り決める  事前に契約できない事項のみ事後的に関係者で協議
担保	当該企業の信用力および当該企業が所有する一般財産の一部	プロジェクトの全資産・権利
保証	当該企業が保証	スポンサー（株主）の保証は原則ない
会計上の借入金	当該企業のバランスシートに残る	当該企業はオフバランス（親会社は借入金を貸借対照表から外しバランスシートを小さくすることで自己資本比率や資産収益率向上を図る）が可能
審査基準	借手・当該企業の信用力重視	プロジェクトのキャッシュフロー重視 交渉により融資可能なリスク分担を引き出す
マージン（金利）	小	大
費用負担	審査費用は金融機関が負担	手数料等により、原則当該企業が負担

## Q.7 初めてPFI事業の構成員になるには？

A. そのPFI事業で自社がどのような役割を担えるか、どこが得意な分野になるかを判断して、早期の情報収集につとめながら、構成員の代表企業候補を見つけ、協議していくことが第1歩です。

### 1) PFI事業への参加形態と参加方法

PFI事業に参加する場合、下図に示すとおり、多様な分野に亘った提案プラン作りから始める事が必要なことから、複数の企業がコンソーシアムを組んで参加するケースが多い状況です。



このコンソーシアムを構成する形態は、「代表企業」、「構成企業」、「協力企業」から成り立ち、それぞれの役割の中で提案プランの作成と受注後の事業運営を行っていきますので、コンソーシアムに参加する形態も合わせて検討する必要があると思われる。

しかし、初めてPFI事業に参加する場合はコンソーシアムの取りまとめや金融機関等との資金調達交渉などのノウハウが無いと思われるので、「構成企業」あるいは「協力企業」となって、地域の特性や風土を活かした提案や自社の得意とするノウハウを提供しながら参加する事が肝要と思われる。

また、PFIコンソーシアムへ参加する場合、当該情報を逸早く入手する事が重要です。新聞報道などの信憑性なども含め、早期の情報収集につとめながら、代表企業として参加意欲のあるメンバーを見つける事が必要と思われる。

## Q.8 代表企業・構成企業・協力企業の役割は？

A. そのPFI事業で自社がどのような役割を担えるか、どこが得意な分野になるかを判断して、早期の情報収集につとめながら、構成員の代表企業候補を見つけ、協議していくことが第1歩です。

参加形態と主な役割を見てみましょう。

### 提案応募時

参加形態	提案書の作成	事業計画	リスク管理	費用負担	その他
代表企業	・事業全体計画の企画、提案 ・提案書の取りまとめ	・金融機関の選定と交渉 ・資金計画 ・事業運営計画	・事業全体のリスク管理 ・リスク管理の取りまとめ	・提案書作成費用など	・コンソーシアム全体の取りまとめ
構成企業	・担当、得意分野での企画、提案		・担当、得意分野のリスク管理	同上	
協力企業	・得意分野での企画、提案協力		・得意分野のリスク管理協力	負担する場合がある	

受注後はこのような役割に変わります。

参加形態	事業契約	S P C	資金調達	事業の実施	その他
代表企業	・発注者との事業契約の締結	・S P C設立と運営	・融資契約の締結	・事業全体の統括管理 ・担当分野事業の遂行	・S P Cに対する出資 ・S P Cからの配当
構成企業		・S P Cの設立、運営の協力		・担当分野事業の遂行	・S P Cに対する出資 ・S P Cからの配当
協力企業				・担当分野の事業協力	

## Q.9 PFI参加の留意点は？

A. キーワードは、参加メリットの有無、事業性の有無、適正な事業規模、適切なスケジュールです。

初めてPFI事業に参加する場合、当該事業の事業内容を良く見極める事も重要なポイントです。以下については、PFI参加への主な留意点を列記します。

### 1) 参加メリットの有無

まず、企業として案件に取り組むだけの意義があるかどうか、取り組むことによってメリットがあるかどうかの検討が必要です。

公共事業として取り組むことに意義があり、企業イメージにも合った事業で、さらに企業のイメージアップに貢献し、事業としての将来性や、自社のノウハウが活かせる事業である事が重要です。

### 2) 事業性の有無

その事業が魅力的であるかどうかの検討も必要です。例えば、サービス購入型の場合、利益が低いため、リスクが少ないことが条件になります(Low Risk Low Return)。

一方、独立採算型等で、需要変動などある程度の事業リスクがある場合には、適正な事業性が見込めることがポイントになります(High Risk High Return)。

### 3) 適正な事業規模

一般に提案書作成のコストは事業規模に比例しないので、案件を推進するための経費と時間が事業規模に見合うかどうかの検討も必要です。

### 4) 適切なスケジュール

募集要項公表から提案までのスケジュールが極端に短い案件や、事業者選定から事業契約締結までが極端に短い案件は注意が必要です。

## Q.10 PFI参加を判断するポイントは？

A．キーワードは、適切なリスク負担、適切な評価、選抜方法、参加しやすい条件です。

### 1) 適切なリスク負担

一般的に公共がPFI事業を公募する場合、公共側から官民の基本的リスク負担の分担が示されます。民間事業者としてのリスク負担には限度があるため、自社もしくは民間側に要求されているリスク負担の内容を十分に検討する必要があります。

リスク負担における主な留意点は以下のとおりです。

- a．プロジェクトファイナンス適用の可能性の有無
- b．住民合意の有無
- c．適正な事業期間（長すぎない）
- d．基準金利の確定時期が適当である
- e．適正な事業範囲の設定
- f．債務負担行為が明確になっている
- g．不可抗力発生時の民間負担の割合が適切である
- h．延滞金利および契約の解約条件が官民平等である等々

### 2) 適切な評価、選抜方法

明確な審査基準が提示されているかどうか。またプロポーザル方式により民間の創意工夫が活用でき、提案内容重視の審査基準であるかどうかの検討も必要です。

また多段階式等による選抜方法により、参加事業者の事前絞り込み（事前の資格審査等）が付加されているなどの応募条件が明確に提示されているか否かの確認も必要であり、こうした場合は、不必要な労力や諸費用が不必要になり経費削減に繋がります。

### 3) 参加しやすい条件

発注者側の適正な支払条件の明示や予定価格の公表の有無も判断材料です。

## Q.11 民間側のリスクは？

A . 基本的に民間側の業務遂行に係るリスクです。その想定が勘所です。

### 1) リスク

リスクとは、事業の実施にあたり、公共と結ぶ協定等の締結時点ではその影響を正確には想定できない不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性のことです。

リスクが起こる原因（建設要因、事故、需要の変動、災害、金利上昇など）が顕在化した場合、コスト（損失）の負担が発生します。想定以上の場合は、事業性に大きく影響します。

### 2) リスク分担

P F I 事業においては、「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」という基本的な考え方のもとに、官民のリスク分担を設定し、応募条件として提示されます。災害などのリスクは官側の負担です。

このリスク分担については、一般的に公募時の条件（実施方針等）におけるリスク分担表に表わされますが、具体的には契約時に取り決める特定事業契約書にて規定されます。このリスクをどの程度想定するかが、応募の事業費を左右しますので、P F I に選ばれる勘所です。契約後はリスクの内容の見直しが困難だとの意見もあり、注意する点です。

## Q.12 建設等のリスクは？

A . キーワードは、コスト増、性能、工期遅延、損害です。

### 1) 具体的リスク

一般的に、民間側として負担するリスクは、P F I 事業の業務分担として民間側が担う業務（設計、建設、運営、維持管理、資金調達、等民間ノウハウを活用することによる効率化が期待される業務）の遂行に関連するリスクが主体です。

例えば、建設業務については、以下のようなリスクが挙げられます。

- a．建設コスト増大リスク；契約した建設費を超過してしまうリスク
- b．工期遅延リスク；契約した工期に遅れてしまうリスク
- c．施設性能リスク；要求性能を満たせないリスク
- d．施設等損害リスク；建設物に損害が生じてしまうリスク
- e．事故等損害賠償リスク；工事中の事故や騒音・振動等により損害賠償を求められるリスク

## 2) 負担分担の判断

これらのリスクにおいて、民間側が負担するのは基本的に民間の責任に起因する場Ⓕです。例えば、公共発注者からの指示で設計変更が行なわれ、その結果、工費や工期が変更になる場合は、公共発注者がこれらのリスク負担者となります。

不可抗力等によって工期が遅延する場合など官民の責任に起因しない場合には、その負担分担については契約書にて規定されることとなります。

これらのリスク対策として保険の活用があります。例えば、上記リスクのdやeについては保険を適用することによってある程度回避できると考えられます。

## 3) S P C内の分担に留意

P F I事業においては、公共発注者との事業契約上は民間側のリスク負担者は本P F I事業を実施する特定目的会社(S P C)となっていますが、実質は、各業務を実際に担う各民間事業者とS P Cとの契約において、これらのリスクはそれぞれ各民間事業者に継承されることを留意してください。

例えば、建設業務についてはS P Cと建設請負契約を結んだ建設企業が上記のような建設リスクを基本的に負うこととなります。

また、リスクとは異なりますが企業規模にかかわらず、P F I事業に新規参入するには、各関係者との総合調整窓口となる人材の育成費用、提案書作成の為の企画費用、必要に応じて弁護士などへの外注費用、金融税務等の外部コンサルタント費用など、入札段階、事業実施運営段階それぞれにおいていろいろな費用がかかります。

従来型の公共工事と異なり初期の建設費による採算性は厳しくなることも多いようですが、その後の長期的な維持管理や出資金の金利などによって、大きくありませんが継続的な利益が得られると考えられます。



### Q.13 構成企業の出資分担は？

A . 規模にもよりますが、出資額は株式会社の出資額 1 千万円以上で、借入金の負担を少なくする提案では出資額が高いケースがあります。  
構成員は、その担当分野の比重などによって分担割合を構成員間で取り決めていきます。

特定目的会社 ( S P C ) への出資額としては商法上の株式会社の最低資本金額 1 千万円以上で、それぞれの事業に応じて数千万円から数億円規模になることもあります。構成企業 ( 構成員 ) 各社の出資金額は、担当事業分野の比重などによって出資分担割合を構成員間で取決めます。

また、S P C 出資金以外に必要な資金としては、金融機関からの融資のみでは賅えない必要調達額の残額を、構成員間で調整した分担割合で事業者劣後ローン等として S P C に貸出す場合もあります。

( 事業規模にもよりますが、構成員各社が S P C に貸出す劣後ローンの総額は概ね必要調達額の 5 ~ 2 0 % 位となります。 )



### Q.14 道内のPFIに挑戦した企業は？

A. PFIに参加した企業は以下のとおりです。PFI件数は12件です。

#### が特定グループ

事業名	事業主体	事業期間	グループ代表企業	グループ構成員、協力会社
留辺蘂町外2町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業 (H13)	留辺蘂、 訓子府、 置戸	17年	大成建設グループ アタカ工業グループ  大林組グループ 鹿島建設グループ クボタグループ 神鋼パンテックグループ 飛島建設グループ 日本鋼管グループ	伊藤組土建(株)、松谷建設(株)、(株)荏原製作所 アタカプラントサービス(株)、アタカメンテナンス(株)、 エコマネジ(株) 日本ヘルス(株) 野村興産(株)、ダイヤモンドリース(株) (株)奥村組、クボタ環境サービス(株) 日本技術開発(株)、まるい建設株、久島工業株、北海 道三祐(株)、空知環境総合株、北進工業(株) 川崎重工(株)、(株)泰成エンジニアリング (株)間組、(株)釧路厚生社、日本鋼管環境サービス(株)
札幌市第2斎場整備 運営事業(H14)	札幌市	23年	東亜建設工業グループ  大木建設グループ  ダイヤモンドリース グループ 西松建設グループ  北電興業グループ	(株)山下設計、岩田建設(株)、(株)炉研、(株)北海道ジェイ・ アール商事、芙蓉総合リース(株)、北菱産業(株)、札幌グ ランドホテルサービス(株) 岩倉建設(株)、檜崎産業(株)、太陽築炉工業(株)、大木リ フォーム(株) (株)久米設計、鹿島建設(株)、丸彦渡辺建設(株)、(株)炉研、 日本管財(株)、(株)東洋実業 (株)日本設計、(株)創建社、(株)地崎工業、富士建設工業、 (株)ベルックス、札幌自動車(株)、北ガス建設(株)、池田暖 房工業(株) (株)北海道岡設計、(株)石本建築事務所、大成建設(株)、 伊藤組土建(株)、(株)宮本工業所
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 (H15)	北海道	27年	清水建設グループ  伊藤組グループ  合人社計画研究所グ ループ	(株)東急コミュニティー、(株)小学館プロダクション、 宮坂建設工業(株) 岩倉建設(株)、池田暖房工業(株)、ツバメ工業(株)、ナラ サキ産業(株)、(株)東洋実業、(株)ベルックス、山大産業(株)、 中道リース(株)、(株)久米設計、(株)キタパランドスケープ プランニング (株)浅沼組、北興工業(株)、(株)石本建築事務所、森傑建 築都市研究所、(株)ゼクタ

<p>苫小牧法務総合合同 庁舎整備等事業 (H16)</p>	<p>法務省 国交省</p>	<p>15年</p>	<p><b>岩倉建設グループ</b>  伊藤組グループ  岩田建設グループ  熊谷組    地崎グループ   戸田建設グループ</p>	<p><b>(株)きんでん北海道支社、新菱冷熱工業(株)、(株)I N A 新建築研究所、(株)東洋実業</b>  (株)サンテック、(株)朝日工業社、日本管財(株)、(株)ベル ックス、(株)久米設計  北海電気工事(株)、三建設備工業(株)、北菱産業(株)、(株) 北海道日建設計  丸彦渡辺建設(株)、北ガス建設(株)、(株)合人社計画研究 所、(株)北海道岡田新一設計事務所、(株)環境設備計画、 (株)福本構造設計、(株)北海道積算、(株)I・T・E・T・O 北海道  北弘電社、(株)西原衛生工業所、(株)ドーコン、東京美 装興業(株)  (株)ビル代行、(株)横河建築設計事務所</p>
<p>公務員宿舍幌北住宅 整備事業(H16)</p>	<p>財務省 北海道財 務局</p>	<p>10年</p>	<p><b>清水建設グループ</b> 新日本製鐵グループ 鹿島建設グループ   東亜建設工業グルー プ 西松建設グループ 大成建設グループ   ダイヤモンドリース グループ 大林組グループ</p>	<p><b>(株)日建設計、(株)北海道日建設計、第一建築サービス</b> (株)ドーコン、(株)奥村組、愛宕産業(株) 鉄建建設(株)、東建工業(株)、(株)大建設計、太平ビルサ ービス(株)  (株)石本建築事務所、岩田建設(株)、(株)東急コミュニ ティー  (株)塩見、(株)地崎工業、(株)ジャパソメンテナンス北海道  (株)佐藤総合計画、伊藤組土建(株)、大成サービス(株)、 北海道電力(株)  (株)山下設計、(株)竹中工務店、丸彦渡辺建設(株)、(株)ビ ル代行  岩倉建設(株)、(株)三菱地所設計、(株)ハリマビシステム</p>
<p>稚内廃棄物最終処分 場整備運営事業 (H16)</p>	<p>稚内市</p>	<p>15年</p>	<p><b>大林グループ</b> 東亜建設工業グルー プ 地崎工業グループ   飛鳥建設グループ タクマグループ   鹿島建設グループ   大成建設グループ</p>	<p><b>(株)開発工営社、(株)石塚建設興業(株)、環境衛生工業(株)</b> 国際航業(株)、岩田建設(株)、坂本建設(株)、栗田工業(株)、 (株)クリタス  佐藤工業(株)、日立プラント建設(株)、(株)富田組、空知 興産(株)  日立造船(株)、(株)石山組、北成建設(株)  (株)竹中土木、(株)共成建設、(株)タクマテクノス、(株)タ クマテクノス北海道  (株)ドーコン、(株)虎ノ門コンサルタンツ、藤建設(株)、 (株)神鋼環境ソリューション、(株)クボタ、クボタ環境サ ービス(株)、北電興業(株)  伊藤組土建(株)、(株)荏原製作所、(株)中田組</p>

			アタカ工業グループ  J F E エンジニアリ ンググループ	(株)環境工学コンサルタント、戸田建設(株)、(株)ササキ、 アタカメンテナンス(株)  (株)ホクスイ設計コンサル、日本国土開発(株)、(株)田畑 組、テスコ(株)
北海道大学環境資源 バイオサイエンス研 究棟改修施設整備等 事業 ( H 1 6 年 )	北海道 大学	1 4 年	大成建設グループ	三菱商事(株)、(株)三菱地所設計、伊藤組土建(株)、北海 道電力(株)、日本管財(株)、大成サービス(株)
北海道壮瞥町管理型 浄化槽整備事業 ( H 1 6 年 )	壮瞥町	1 0 年	高橋衛生・高橋清掃 グループ  栗林商会グループ	
北海道札幌新定時制 高等学校及び札幌市 立中央幼稚園整備等 事業 ( 平成 1 8 年 )	札幌市教 育委員会	1 2 年	岩田地崎建設(株)  大和リース(株)	(株)ベルックス、(株)山下設計、(株)レオック北日本)  大星ビル管理(株)、(株)ニッコクトラスト、(株)北海道日 建設計)
旭川市立高台小学校 PFI 整備事業 ( H 1 9 年 )	旭川市教 育委員会	1 5 年	(株)荒井建設	(株)高組、(株)廣野組、(株)山下設計、(株)創明建築設計事 務所、(株)東洋実業)
公務員宿舍月寒東住 宅整備事業 ( H 2 0 年 )	財務省 北海道財 務局	7 年	清水建設グループ  大成建設グループ  大林組グループ	(株)日建設計、(株)北海道日建設計、ダイケングループ  (株)N T T ファシリティーズ、(株)ダイワサービス  (株)梓設計、(株)ビル代行
稚内市生ごみ中間処 理施設整備・運営事 業 ( H 2 1 年 )	稚内市	1 7 年	大林組グループ   JFE エンジニアリ ンググループ	石塚建設興業(株)、三菱化工機(株)、(株)未来開発コンサ ルタント  藤建設(株)、((有)阿部設計事務所、(株)ドーコン)