

PFI 事業事後評価報告書

[千葉市新港学校給食センター]

令和5年3月22日

千葉市教育委員会事務局 学校教育部 保健体育課

はじめに

千葉市（以下、「本市」という。）は、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号）（以下、「PFI法」という。）に基づき、千葉市新港学校給食センター整備事業（以下、「本事業」という。）を平成21年10月1日から開始し、16年の事業期間を経て、令和7年9月30日をもって終了する。

本報告書は、本事業の実施経過及び結果をまとめ、期間満了事業の検証を行い、PFI事業における課題や反省点を明らかにし、今後の事業方式の選定や事業内容の改善に活かすことを目的とするものである。

令和5年3月22日

目 次

1	事業概要	1
2	事業者選定方法等	4
3	PFI 事業者選定時における評価	5
4	PFI 事業の終了時評価方法	6
5	事業実施状況概要	8
6	事業の効果や課題・改善点	11
7	事業手法等の妥当性検証	12
8	次期事業手法検討に係る前提条件の整理	15
9	事業スキームの構築	21
10	市場調査	39
11	事業コストの算定	47
12	各手法の総合評価	52

1 事業概要

(1) 事業名

千葉市新港学校給食センター整備事業

(2) 対象施設

ア 施設概要

項目	内容
施設名称	千葉市新港学校給食センター
所在地	千葉市美浜区新港 62 番地
施設規模	
敷地面積	6,635.39 m ²
延床面積	合計 4,511.84 m ²
建築面積	合計 3,596.00 m ²
構造	鉄骨造 2 階建て
主要施設	施設本体 1 階 調理室・検収室・下処理室・洗浄室・事務室 等 2 階 会議室・更衣室・休憩室 等 附帯施設 排水処理施設・受水槽・駐車場 等
最大供給食数	10,000 食/日
配送校数	市内中学校等 20 校 (令和 4 年 5 月 1 日現在)

イ 設置目的

学校給食法第 2 条に定める適切な栄養の摂取による健康の保持増進等の目標を達成するために、民間が有する食品衛生等に関するノウハウを活用し、より効率的な運営を図るため、PFI 法に基づく特定事業として整備し、より豊かで安心安全な学校給食の実現を目的とする。

ウ 施設の特徴

- (ア) ドライシステムを導入するとともに、汚染・非汚染区域の明確なゾーニングを行い、食品衛生上の技術的水準を高める。
- (イ) HACCP の概念を取り入れた衛生管理への対応を図る。
- (ウ) 食べ残しや調理くず等の残渣をメタン発酵施設に搬入し再資源化を図るほか、配送車にハイブリッド車を使用するなど、環境への負担軽減を図る。

(3) 事業方式及び事業分類

ア 事業方式

民間事業者が資金調達を行い、施設を建設し、施設の維持管理・運営を行った上で、事業期間終了後に所有権を市に移転する BOT (Build Operate Transfer) 方式とする。

イ 事業分類

事業に係る対価を本市が事業者に支払うことで整備費用を回収するサービス購入型とする。

(4) 事業期間

- ア 工事期間 平成 21 年 7 月から平成 22 年 6 月まで (12 か月)
- イ 開業準備期間 平成 22 年 7 月から平成 22 年 9 月まで (3 か月)
- ウ 運営期間 平成 22 年 10 月から令和 7 年 9 月まで (15 年)

(5) 事業範囲

ア 施設の設計・建設業務

- (ア) 設計業務
- (イ) 建設業務等
- (ウ) 調理設備の設置業務
- (エ) 施設備品の設置業務
- (オ) 工事監理業務
- (カ) 建築確認申請等の手続業務及び関連業務

イ 施設の維持管理業務

- (ア) 建築物保守管理業務 (建築物の修繕業務を含む)
- (イ) 建築設備保守管理業務 (建築設備の修繕業務を含む)
- (ウ) 外構等保守管理業務 (外構の修繕業務を含む)
- (エ) 調理設備保守管理業務 (調理設備の修繕業務を含む)
- (オ) 清掃業務
- (カ) 警備業務

ウ 運營業務

- (ア) 調理業務 (下処理業務、配缶業務を含む)
- (イ) 衛生管理業務
- (ウ) 運搬・回送業務
- (エ) 洗浄・残渣等処理業務
- (オ) 運営備品の調達業務 (配送車を含む)

エ 市への施設等の所有権移転業務

なお、運営に係る業務のうち、以下の業務については、市が実施する。

- ・ 献立作成業務
- ・ 食材調達業務
- ・ 検収業務
- ・ 学校給食費の徴収管理
- ・ 配送校の変更等による食数調整

(6) 事業費

総額 8,798,827,000 円に物価変動による増減額及び消費税を加算した額の範囲内

内訳

賃借料（施設の設計・建設への対価） 3,032,280,000 円
委託料（施設の維持管理及び運営への対価） 5,766,547,000 円

(7) 事業経過・予定

平成 18 年度 PFI 導入可能性調査実施
平成 19 年 6 月 債務負担行為設定
6 月 実施方針の公表
平成 20 年 4 月 特定事業の選定
5 月 入札公告
11 月 落札者決定
平成 21 年 3 月 議決・特定事業契約の締結
7 月 建設工事着工
平成 22 年 6 月 建設工事竣工
10 月 供用開始（維持管理運営開始）
令和 7 年 9 月 PFI 事業期間満了
(平成 37 年) 10 月 施設等の所有権移転

(8) 実施事業者（SPC）

株式会社千葉新港学校給食サービス

(提案時：東洋食品グループ)

区分	事業者名	SPC 構成企業
代表企業	株式会社東洋食品	○
設計・工事監理企業	株式会社 INA 新建築研究所	○
建設企業	鹿島建設株式会社	○
	旭建設株式会社	○
運営企業	株式会社東洋食品	○
	伊藤忠アーバンコミュニティ株式会社	○
	日本調理機株式会社	○
廃棄物処理企業	市川環境エンジニアリング	

※事業者名は、提案当時の名称としている。

2 事業者選定方法等

(1) 契約方法

総合評価一般競争入札（地方自治法施行令第167条の10の2）

なお、本事業はWTO政府調達協定の対象であり、地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令に基づき実施した。

(2) 選定方法

あらかじめ公表した落札者決定基準に従って、学識経験者等8人の委員で構成する千葉市PFI事業審査委員会による提案書審査を行い、選定された最優秀提案を基に市が落札者を決定した。

(3) 提案書の審査方法

3グループから提案書が提出され、以下の審査を行った。

ア 入札価格の確認

各グループの入札価格が予定価格の範囲内であることを確認した。

イ 基礎審査

各グループの提案書に記載されている内容が、「落札者決定基準」に示す基礎審査項目を満たしていることを確認した。

ウ 定量化審査

各グループの提案内容について、事業計画に関する事項、設計・建設業務に関する事項、維持管理業務に関する事項及び事業運営業務に関する事項について、次に示す項目について評価を行い、評価内容に応じて得点を付与した。

エ 最優秀提案の選定

入札価格に関する事項及び定量化審査を得点化し、得点の合計が最も高い応募グループを最優秀提案に選定した。

なお、最優秀提案は、特に運営面において、安全・衛生面や残滓等のリサイクル等からなる良質な公共サービスを提供できることが期待できる提案であった。

3 PFI 事業者選定時における評価

(1) 財政支出の削減効果

落札者の提案に基づき、本事業を実施する場合の市の財政支出について、市が直接事業を実施する場合の財政支出との比較を行ったところ、現在価値換算で 5.88 億円（8.0%）の削減が期待できる。

< 財政支出の削減効果（現在価値換算値：基準年＝平成 20 年度） >

① 従来方式における千葉市財政支出	73.49 億円
② 落札者の提案に基づき事業者に支払う千葉市財政支出	62.51 億円
③ PFI 事業の実施に伴う直接的な千葉市財政支出	5.09 億円
④ PFI 方式における千葉市財政支出（②+③）	67.61 億円
PFI 方式の導入による財政支出の削減効果（①-④）	5.88 億円（8.0%）

注) ①及び③については、平成 20 年 1 月 11 日付けで公表した特定事業の選定における前提条件から算定した。また、②は事業者からの市税収を控除している。

(2) サービス水準の向上効果

ア 事業計画に関する事項について、落札者の提案は、資金調達・返済計画の確実性・安定性やリスク管理の方針について十分な検討がなされており、長期にわたり安定的な事業の実施が期待できるものであった。

イ 設計・建設業務に関する事項について、落札者の提案は、環境保全性、経済性において、より多くの優れた提案が確認できた。

ウ 維持管理業務に関する事項について、落札者の提案は、事業期間終了後の修繕への配慮やその他維持管理業務への提案について優れた提案が確認できた。

エ 事業運営業務に関する事項について、落札者の提案は、衛生管理業務、残滓の発生抑制・リサイクルについて、より多くの優れた提案が確認できた。

4 PFI 事業の終了時評価方法

(1) 評価の考え方

PFI 事業終了時の評価にあたっては、「PFI 基本方針（民間資金の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針（平成 30 年 10 月 23 日閣議決定）」の選定の基準及び「PFI 事業における事後評価等マニュアル」（令和 3 年 4 月内閣府民間資金等活用事業推進室）の評価項目を参考に、サービス水準の向上及び財政削減効果に対して、定性的評価と定量的評価の両面から検証を行う。

PFI 基本方針（4・5 ページ一部抜粋）

2 特定事業の選定及び公表

(1) 特定事業の選定にあたっては、PFI 事業として実施することにより、公共施設等の整備等が効率的かつ効果的に実施できることを基準とすること。これを具体的に評価するにあたっては、民間事業者に委ねることにより、公共サービスが同一の水準にある場合において事業期間全体を通じた公的財政負担の縮減を期待することができること又は公的財政負担が同一の水準にある場合においても公共サービスの水準の向上を期待することができること等を選定の基準とすること。

PFI 事業における事後評価等マニュアル（12 ページ一部抜粋）

3. 事後評価の実施

① 基本的な考え方

事後評価にあたっては、主に以下の 4 つの項目で整理を行う事が想定され、管理者等の主観的な意見のみではなく、事業者や市民等の視点、または他管理者等での同種公共サービスの実施状況等の幅広い視点から、可能な限り客観的に情報を整理する必要があります。

必要に応じて、有識者等への意見聴取や第三者委員会等を設置したうえでとりまとめることが想定されます。ただし、手続きの簡便化のため、委員会形式とはせず、有識者等に対する個別ヒアリングを実施する事例もあります。

事後評価等における評価項目の体系

項目 1 事業実施状況概要

項目 2 事業効果や課題・改善点

項目 3 事業手法等の妥当性検討

項目 4 次期事業について

(2) 評価検証に用いる項目

評価検証には、本施設のサービス提供内容等を踏まえ、以下の項目を用いる。

ア 事業実施状況概要（5 において検討）

- ・事業の概要
- ・事業目的達成状況及び契約内容の履行状況（要求水準や事業者提案等）
- ・事業者の財務状況

- ・利用者の評価等
 - ・地域経済への貢献（地元企業の参画状況や地域資源の活用、雇用創出等）
- イ 事業の効果や課題・改善点（6において検討）
- ・財政負担の軽減
 - ・設計、施工、維持管理・運営の一体事業化の効果
 - ・リスク分担の適切性
 - ・要求水準の適切性
- ウ 事業手法等の妥当性検討（7において検討）
- エ 次期事業について（8から12までにおいて検討）

5 事業実施状況概要

(1) 事業の概要

事業の概要は1に示すとおり。

(2) 事業目的達成状況及び契約内容の履行状況（要求水準や事業者提案等）

本事業の目的である「より豊かで安心安全な学校給食の実現」の達成のためには、施設の食品衛生上の技術的水準を高め、運営業務における衛生管理を適切に対応するほか、国が定める学校給食摂取基準を満たす献立を提供すること等が求められる。

施設の食品衛生上の技術的水準については、HACCPに対応した施設の整備として、全ての工程監視・測定等を行い、汚染・非汚染区域の明確なゾーニングや交差汚染の防止に配慮した合理的なレイアウトを採用するなど、高い安全性を確保した施設を整備している。

また、運営業務における衛生管理については、施設独自の衛生管理マニュアルを作成するとともに、衛生専門部署の巡回指導による自主管理体制を確立するなど、適切な対応を行った。

【主要要求水準・事業者提案に対する達成状況】

項目	要求水準	事業者提案	達成状況
施設の設計・建設業務	<ul style="list-style-type: none"> 作業諸室への動線が一方となるようにレイアウトすること。 各区域の境界には、隔壁、扉又は床面の色別表示等により、交差汚染のないよう配慮すること。 	<ul style="list-style-type: none"> 食材の搬入から検取→冷蔵・冷凍→下処理→調理→搬出と、清潔度の高い区域から低い区域へ逆戻りすることのないワンウェイレイアウトとする。 洗浄度区分毎に床の色を変え、調理員の注意を喚起させる。 汚染と非汚染の区域間は、相互に行き来ができないように壁等で区画する。 	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準を満たす事業者提案のとおり、施設が設計・建設され、HACCPの概念を取り入れた衛生管理体制が図られた。
施設の維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> 予防保全を基本姿勢とすること。 施設（外構・付帯施設を含む）が有する所定の性能を保つこと。 劣化等による危険・障害の未然防止に努めること。 施設のライフサイクルコストの削減に努めること。 	<ul style="list-style-type: none"> 予防保全を基本とした修繕業務を行い、劣化等による危険・障害を未然に防止する。 日常・定期点検等を行うことにより、劣化、不具合部位を早期に発見し、運営業務への障害等を未然に防ぐ。 早期に修繕を施す事で、重度な不具合の発生を未然に防ぎ、施設の長寿命化を図ると共に、LCC削減にも寄与する。 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な巡回点検及び計画に基づく点検を実施して劣化状況や不具合箇所を把握し、適切に修繕や更新が行われた。
運営業務	<ul style="list-style-type: none"> 学校給食衛生管理の基準に基づき、業務を実施するものとする。 調理済み食品等が運搬途中に塵埃等によって汚染されないよう容器及び配送車の設備の完備に努め、これらの調理済み食品が調理後喫食されるまでの温度の適正な管理及び時間の短縮に努めること。 	<ul style="list-style-type: none"> 衛生指導員が定期的に本施設を巡回し、定期衛生検査や教育指導を行う。 本施設の危害分析結果をふまえたうえで、要求水準書・学校給食衛生管理の基準等を包括した、本施設に最適な「HACCP対応マニュアル」・「一般衛生管理マニュアル」を作成する。 発送室はドックシェルターを設置することで、気密性を保持し、防虫・防塵対策を徹底する。 高性能断熱食缶の採用により、温かいものは65℃以上に保温し、冷たいものは10℃以下に保冷する適温での給食提供を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 各種マニュアルに従い衛生管理を実施するとともに、定期衛生検査を実施してマニュアルの履行状況のチェックを行った。 異物の混入がないよう配送車に搬入するとともに、運搬回送計画に基づき確実な配送を行った。

事業契約書において、サービス購入料を、事業者の責任により「是正しなければ給食提供に軽微または重大な影響を及ぼすことが想定される場合」、「指定時間以外に給食を提供した場合」、「給食を提供できなかった場合」に陥った場合にペナルティポイントを付与し、減額等の措置を講じると規定しているが、ペナルティポイントが付与されたことはなく、食中毒など衛生上の重大な事故も発生しなかった。

(3) 事業者の財務状況

SPCの事業年度ごとの貸借対照表等の財務諸表について、監査法人による監査が行われており、監査法人の監査報告書によると、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財産及び損益の状況を適正に表示しているものと適正意見が述べられていることから、監査報告書に基づく財務諸表により検証を行う。

本事業は、サービス購入型により事業に係る対価として、建設及び運営並びに維持管理に要する費用をSPCに支払っており、SPCはプロジェクトファイナンスを前提に金融機関から融資を受け、資金調達の安定性を確保していた。

また、本事業において、給食センターの多様な事業リスクが内包されていることに鑑み、事業の中途解約等のペナルティ等に対応するため、内部留保を十分に確保していた。

さらに、資金運用においては、短期的な資金調達を原則としており、長期借入金の金利変動リスクに対しては金利スワップを実施して金利を固定化するなどのリスクヘッジを行っていた。

(4) 利用者の評価等

学校給食の直接の利用者は各中学校の生徒並びに教職員であるが、配送先の学校側の配送時間や回送時間の変更などの要望にも可能な限り対応するなど対応を図っており、苦情は発生していない。

また、関係者との円滑な意思疎通を図るため、SPC・市・配送先学校・保護者による四者協議会を年1回開催し、意見交換や情報交換を行い、安心安全な学校給食への理解を深めた。

(5) 地域経済への貢献（地元企業の参画状況や地域資源の活用、雇用創出等）

施設の建設から維持管理・運営において、市内に本社や支店を置く企業を積極的に活用するとともに、運営業務におけるパート従業員について市内在住者を優先して採用するなど、地域経済の活性化に貢献したと評価する。

【業務区分別市内に本社や支店を置く企業】

業務及びSPC区分	企業名	事業所区分
建設（構成員）	旭建設	本社
建設（構成員）	鹿島建設	支店
設備（構成員）	日本調理機	支店
維持管理（構成員）	伊藤忠アーバンコミュニティ	支店
運営（構成員）	東洋食品	支店
廃棄物処理（協力会社）	市川環境エンジニアリング	支店

【従業員における市内在住者の人数】（令和4年3月現在）

従業員 合計	うち市内在住者	うち市外在住者
57名	42名 (73.7%)	15名 (26.3%)

6 事業の効果や課題・改善点

(1) 財政負担の軽減

後述7(3)のとおり、事業期間におけるサービス対価の支払い実績等を反映したところ、VFMは11.46%であり、契約時の想定のVFM8.00%を達成できた。

(2) 設計、施工、維持管理・運営の一体事業化の効果

性能発注のため、民間のノウハウを設計から維持運営まで活用することができ、コストパフォーマンスの最適化が可能となり、VFMの向上につながったものと考えられる。

調理設備など複雑な内部構造を有する給食センターにおいて、建築・設備の間に業務の隙間が生じないように、建設JVが対応を行ったほか、事業者の提案による年1回の四者協議会（「教育委員会・給食センター」、「学校」、「PTA」、「事業者」の代表）においては、建設・設備・維持管理・運営の各構成員が出席し利用者のニーズを把握、共通理解を図るなど、一体事業化の効果があったと判断する。

(3) リスク分担の適切性

新型コロナウイルス感染症の影響による令和2年3月から6月上旬の給食実施日の減少及び令和2年の夏季休業期間の短縮（給食実施日の増加）においては、差し引きで減少した日数分の食数を特定事業契約書に基づき予定給食数から200食減じてサービス購入料2を支払うこととする協議により、リスク分担を明確化した。本件は想定外の事案であったが、内閣府が令和2年7月7日に出した通知によると、「不可抗力」によるものとして、管理者等においては、各PFI事業契約や同ガイドラインの考え方を踏まえた対応を基本としつつ、PFI事業者と誠意をもって協議を行い、柔軟かつ適切に対応するものとされた。

その他リスク分担について支障が生じる事例はなく、特定事業契約におけるリスク分担は適切であったと判断する。

(4) 要求水準の適切性

7において業務が良好に履行されており、VFMも契約時の想定を達成したことを確認したほか、8(1)のとおりSPC側からの課題等のヒアリングでは、PFI事業やその運用に関する課題は指摘されていないと考えられることから、要求水準は適切であったと判断する。

7 事業手法等の妥当性検証

(1) 契約内容の履行状況の確認

ア 確認方法

本事業契約期間において、要求水準書・事業契約書等に規定されるサービスの適正な水準を確保するために、以下のとおり定期的なモニタリングを実施しており、本モニタリング結果を基に確認を行った。詳細は前述5(2)のとおり。

(ア) コンサルタント事業者によるモニタリング

コンサルタント事業者によるモニタリングとして、SPCから提出される報告書を基に、現地確認、書類審査等を行い、改善点等を指摘するとともに、必要に応じて指導・勧告を行った。

(イ) 市職員によるモニタリング

市職員によるモニタリングとして、SPCから提出される報告書の確認をするほか、施設巡回業務監視、SPCに対する説明要求等を行い、事業運営の状況や施設及び設備の維持管理の状況を確認し、改善点等を指摘するとともに、必要に応じて指導・勧告を行った。

イ 確認結果

前述5(2)のとおり、要求水準に従って高い食品衛生上の安全性が確保された施設が整備されるとともに、計画に基づいた適切な維持管理が行われ、運營業務においても各種マニュアルによる衛生管理が実施されるなど、給食提供に影響を及ぼすことなく、要求水準書・事業契約書等に規定されるサービスは概ね適正に履行され、事業目的である「より豊かで安心安全な学校給食の実現」を達成できているものと評価する。

また、利用者からの苦情は生じておらず、関係者(学校・PTA等保護者など)との定期的な意見交換等を行って学校給食への理解を深めるなど、継続的に利用者満足度を高める対応を図っていることから、事業者が有する給食事業の運営能力が活かされ、期待したサービス水準の向上が図られたと評価する。

(2) SPCの経営状況の確認

ア 確認方法

(1)アと同様。

イ 確認結果

事業者の財務状況は5(3)のとおりであり、十分な資金調達及び計画に基づいた事業運営の結果、資金ショートを生じることなく、突発的な問題が生じたとしても継続して事業を実施できる安定した経営状況であったと評価する。

(3) VFMの確認

ア 確認方法

事業者選定時のVFMに対し、事業期間中に支払われたサービス購入料等の実績を反映し、事業におけるVFMを算定した。

イ 確認内容及び結果

(ア) サービス購入料の改定

本事業におけるサービス購入料は、市からSPCへ支払われる賃借料であるサービス購入料1、SPCの運營業務及び維持管理業務等を行うことに対して支払う委託料であるサービス購入料2より構成される。

また、サービス購入料1及びサービス購入料2は、特定事業契約書に基づき改定がされている。

千葉県新港学校給食センター整備事業特定事業契約書

別紙8「「サービス購入料」の支払方法及び改定方法等」

3 「サービス購入料」の改定

(1) サービス購入料1の改定方法

平成20年3月25日の基準金利（以下「旧基準金利」という。）と、平成22年9月末日

（「委託業務開始日」の2銀行営業日前）の基準金利（以下「新基準金利」という。）に差が生じた場合、「入札参加者グループ」が提案した支払金利額を以下の算式に基づき改定し、サービス購入料1を改定する。

- ・ 改定後に適用する金利＝新基準金利＋利ざや
- ・ 改定後のサービス購入料1＝元金返済額＋改定後支払金利額

ただし、15年間の半年払いによる元利均等払いの金額とする。

基準金利の種類及び利ざやは見直さない。

(2) サービス購入料2の改定方法

改定は以下の算式に基づくものとする。

- ・ (t年度のサービス購入料2(改定後)の固定費)
- $$= (\text{「入札参加者提案」に係るサービス購入料2の固定費}) \times (P_t / P_o)$$

- ・ (t年度の給食1食当たりの単価(改訂後))
- $$= (\text{「入札参加者提案」に係る給食1食当たりの単価}) \times (P_t / P_o)$$

ただし、上記 P_t / P_o の値につき、小数点第4位以下は切り捨てるものとする。

上記、 P_t とは (t-1) 年度の物価指数の年度平均値、 P_o とは平成20年度平均の物価指数とし、物価指数とは、消費者物価指数（財・サービス分類指数（全国）の「サービス」）とする。

(イ) PSC（市が自ら事業を行う場合の市の負担額）の算定

事業者選定時のPSCの市のキャッシュフローに対し、次の修正を行った。

- ・ 維持管理費に消費者物価指数（財・サービス分類指数（全国）の「サービス」）の変動を反映
- ・ 平成26年4月1日及び令和元年10月1日の消費税率の引上げを反映
- ・ 消費税率の引上に伴う税収増加を反映

(ウ) PFI-LCC（PFI事業の場合の市の負担額）の算定

事業者選定時のPFI-LCCの市のキャッシュフローに対し、次の修正を行った。

- ・ サービス購入料1（賃借料）の実績値を反映

- ・サービス購入料2（委託料）の実績値を反映
- ・消費税率の引上に伴う税込増加を反映

(エ) VFM算定結果

事業期間におけるサービス対価の支払い実績等を反映したところ、VFMは11.46%であることが確認できた。なお、契約時におけるVFMは8.00%であった。

表 7-1 VFM の算定結果

項目	事業後	契約時（参考）
①従来方式における千葉市財政支出	7,528 百万円	7,349 百万円
②SPCに支払う千葉市財政支出	6,156 百万円	6,252 百万円
③PFI事業の実施に伴う直接的な千葉市財政支出	509 百万円	509 百万円
④PFI方式における千葉市財政支出（②+③）	6,665 百万円	6,761 百万円
⑤PFI方式導入による財政支出の削減効果（①-④）	862 百万円	588 百万円
VFM	11.46%	8.00%

(4) PFI手法を導入した当初決定に係る妥当性の確認

前述5のとおり、現在のPFI事業では、モニタリング結果等により業務が良好に履行されていることを確認した。前述6のほか、(1)・(2)の定性面、(3)の定量面の両面の確認を含め、PFI事業導入は妥当であったものと評価する。

8 次期事業手法検討に係る前提条件の整理

(1) S P C側からの課題等の確認

本施設について、現施設及び現 P F I 事業の運用における課題や改善点・要望事項を確認するため、書面での事業者ヒアリングを実施した。

ヒアリング項目は、①設備（調理機器、食器・食缶含む）、②職場環境、③運営、調理方法、④その他とした。

S P C側から得られた課題等は以下のとおりである。

表 8-1 S P C 側からの課題等

項目	課題・改善事項
①設備 (調理機器、食器・食缶含む)	ラック、移動台などがもう少しあると作業効率が上がる
	フライヤーの油吸い上げを自動化して欲しい
②職場環境	トイレを温水洗浄便座及び暖房便座にして欲しい
③運営、調理方法	—
④その他	—

(2) 今後の必要食数及び施設規模の検討・整理

学校給食センターについて、千葉市公共施設等総合管理計画において「各センターの更新のタイミングに合わせて、集約化等の方向性を検討」することとされていることから、方向性を検討するための前提条件として、現事業で想定する事業期間や各センターの法定耐用年数等を踏まえ、令和 27 年度までの必要食数及び必要コンテナ数を推計し、必要な施設規模の検討を行った。

ア 現状

平成 29 年 4 月から、こてはし学校給食センターが供用開始されたことで 3 学校給食センター一体への再編整備が完了し、現在は、市内 57 校（中学校 54 校、新宿小学校分教室（6 年生）、稲毛国際中等教育学校及び高等特別支援学校）に対し学校給食を提供している。各学校給食センターの概要は以下のとおりである。

表 8-2 各学校給食センターの概要

名称	新港学校給食センター	こてはし学校給食センター	大宮学校給食センター	備考
所在地	美浜区新港 62	花見川区三角町 782	若葉区大宮町 1068-2	
第1期 事業期間	平成 22 年 10 月～ 令和 7 年 9 月 (15 年間)	平成 29 年 4 月～ 令和 14 年 3 月 (15 年間)	平成 17 年 4 月～ 平成 32 年 3 月 (15 年間)	維持管理・運営事業期 間
第2期 事業期間			令和 2 年 4 月～ 令和 12 年 3 月 (10 年間)	維持管理・運営事業期 間
最大供給食 数/日	10,000	8,000	11,000	計 29,000 食/日
提供食数	8,620	6,661	9,326	生徒及び教職員数合計 (R4.5.1 現在)
提供食数/ 最大供給食 数	85.6%	83.5%	84.5%	
(R4 年度) 受持校数	20 校	14 校	23 校	新宿小分教室、稲毛国 際中等教育学校及び高 等特別支援学校を含む
最大 コンテナ数	78 台	70 台	88 台	1 コンテナ当たり 4 学級 分の食缶等を収納し配 送する。
施設(建物) 所有権	事業者	千葉市	千葉市	R4.4 現在の所有権

※第1期事業期間はPFI事業として15年間の、大宮センターの第2期は長期包括委託として10年間の維持管理運営を行っている。

イ 今後の必要食数等の推移

(ア) 各学校給食センターの必要食数

今後の提供食数を把握するため、令和4年度児童生徒数推計表(R4.5 現在)より、学校給食センター別の必要食数を設定した。

その結果、人口減少及び少子高齢化の進展に伴い生徒等の減少が見込まれ、それに伴い令和4年度の24,597食/日と比較し、令和27年度には18,956食/日となり、約23%の減少が推計されている。

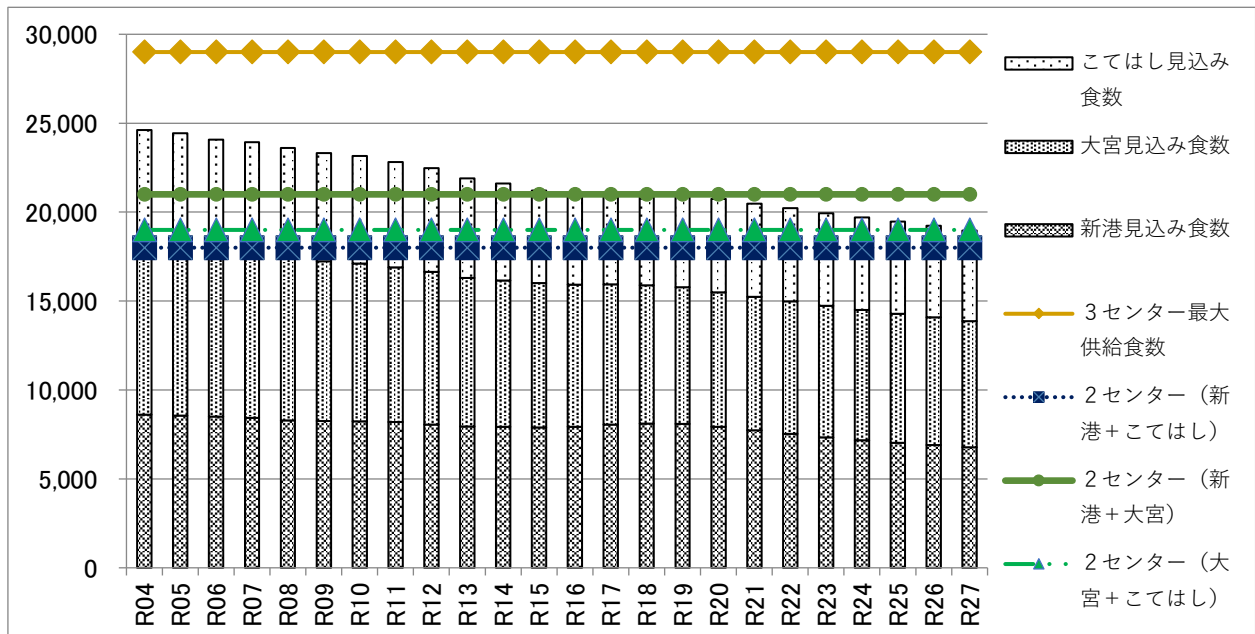


図 8-1 各学校給食センター別の必要食数の推移 (単位:食/日)

各施設の法定耐用年数と必要食数の関係は以下のとおり。

- ・ 3 学校給食センターのうち最も早く施設整備した大宮学校給食センターの法定耐用年数 (31 年) を迎える令和 17 年 (2035 年) には、大宮を除く 2 学校給食センター (新港・こてはし) の最大供給食数では市内の必要食数を満たすことができない。
- ・ 2 番目に施設整備した新港学校給食センターの法定耐用年数を迎えるのは令和 23 年 (2041 年) になるが、新港を除く 2 学校給食センター (大宮・こてはし) の最大供給食数と必要食数がほぼ同数となるのは令和 27 年 (2045 年) の見込みとなっている。

(イ) 各学校給食センターの必要コンテナ数

コンテナを使用して給食の配送・返却を行っており、返却後のコンテナは、学校給食センター施設内で熱風消毒を行い、食中毒等の事故が発生しないように徹底的な衛生管理を図っている。

必要食数と同様に、生徒数の減少に伴う学級数の減少や学校の適正配置による統廃合により、必要コンテナ数の減少が見込まれる。

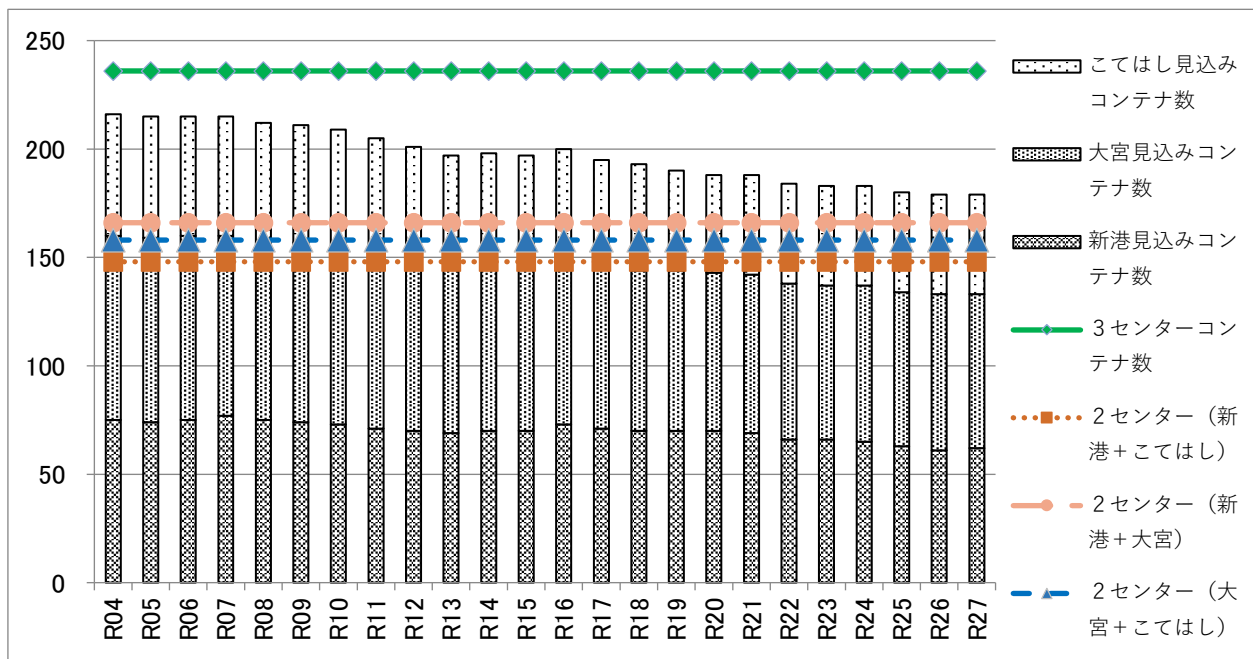


図 8-2 各学校給食センター別の必要コンテナ数の推移

統廃合によるコンテナ数と必要コンテナ数の関係は以下のとおり。

- ・生徒等減少が進んだ令和 27 年（2045 年）においても、2 学校給食センターのいずれの組み合わせであっても、必要コンテナ数を満たすことができない。

ウ 学校給食センターの今後の方向性

(ア) 再整備の基本的な考え方

千葉市公共施設等総合管理計画では、給食センターは、将来的な必要食数の減少が見込まれているものの、当面の間は、現行の 3 つのセンターの持つ供給能力が必要であるため、今後、各センターの更新のタイミングに合わせて、集約化等の方向性を検討することとされており、今後の状況を踏まえて検討していく必要がある。

(イ) 学校給食センターに求められる必須事項

- ・給食センターの管理にあたっては、安全・安心な学校給食を提供するために徹底した衛生管理が必要である。
- ・学校給食は、定められた時間内に調理、配送、洗浄等を行い、滞りなく給食を提供し続ける必要がある。

(ウ) 前提条件・考慮すべき事項

- ・将来的な必要食数等の減少は見込まれているものの、令和 27 年（2045 年）においても継続的に給食提供を行うためには、現行の 3 センターの持つ供給能力が必要である。
（2 センターに移行する場合、必要コンテナ数を確保するために、稼働を継続するセンターの大規模改造が必要である。）
- ・大宮学校給食センターの第 2 期事業期間（25 年目）が終了する令和 12 年（2030 年）頃は、こてはし学校給食センターの現 P F I 事業期間が満了する 2 年前（13 年目）、かつ、新港学校給食センターの次期事業期間（20 年目）となることから、2 センターに移

行する場合に必要な大規模改造工事を行う期間も考慮して、方向性を判断していく必要がある。

(エ) 課題

- ・給食センターは、長期に渡って稼働を停止することができないため、施設の改修整備は複数年に渡り、夏季休業期間等を利用して行う必要がある。
- ・現時点では、建替え（3センター維持）、増築・改修等（2センターへ移行）に必要な規模を適切に見積もることが困難。

(オ) 検討の詳細

現時点で検討した内容は次のとおり。

①異種用途施設との複合化

- ・異種用途施設との複合化については、学校給食センターは、安全・安心な学校給食を提供する必要があることから徹底した衛生管理が求められている。万が一、食中毒事故等が発生した場合は、再発防止の方策を速やかに対応する必要があり、再発防止のために原因を特定する必要がある。
- ・また、調理等の工程上で火気を使用すること、食材の搬入や配送により多くの大型車両が進出入すること等の条件があることから、他施設の稼働状況を踏まえ余剰スペース等を活用し異種用途施設と複合する方法は馴染まない。

②類似機能施設との統合

- ・類似機能施設との統合については、同じ調理機能を持つ施設として、小学校の給食室が挙げられる。小学校の児童・教職員等に対する大量調理を行う給食施設であるものの、学校給食センターとは10～100倍ほど規模が異なり、代替が可能となるものではない。また、その小さい規模で対応するために多くの小学校給食室で対応することとした場合は、配送車両等の事業実施に必要な備品等が比例的に増加するなど、効率性が著しく低下する。これらのことから、類似機能との統合は馴染まない。

③給食センター施設の集約化

- ・施設の集約化については、各施設の床面積の拡大や必要設備の更新等を行った上で集約することは可能性として考えられる。ただし、各施設の改修等の整備にあたっては、給食センターという性格上、長期に渡って稼働を停止することができないため、複数年に渡り、夏季休業期間等を利用して改修していく必要がある上、施設の敷地面積内で増改築等が可能かどうか等、クリアしなければならない課題が多くある。

④方向性の検討

- ・建物の法定耐用年数は31年間であるものの、施設稼働後、適切な修繕が行われていれば40年程度は活用が可能である。
- ・令和17年（2035年）の大宮学校給食センターの法定耐用年数経過後、6年後に新港学校給食センターの法定耐用年数経過が到来することから、令和17年度頃の見込み食数や学級数等の状況に鑑みて、大宮若しくは新港の改修等の整備を行った上での3センター体制の維持、又は、大宮若しくは新港を廃止し2センター体制に移行することを可能性として持っておく。

- ・これらに対応することが可能となるよう、新港学校給食センターのPFI事業期間満了後における次期事業期間については、法定耐用年数に近い期間は取らず、かつ、事業者に対して期間のメリットが生じるようある程度の期間を有するようにする必要がある。

(カ) 結論

現時点における推計では、3センターから2センターへ集約した場合に必要な増築等の機能改修の規模や、3センター体制の維持に必要な建替えの規模等の判断が困難であることから、現行の3センターを適切に修繕・維持管理しながら、生徒数・建物の状況等を注視しつつ、各センターの更新時期を迎えるごとに方向性を判断していく。

9 事業スキームの構築

(1) 想定される手法の抽出、整理

本施設について、事業終了後の維持管理及び運営等に関する事業（以下「次期事業」という。）の実施に当たって、想定される事業手法の概要について次に整理する。

ア 事業方式別の主な事業スキーム

(ア) 直営（大規模修繕は市）

市が自ら施設の維持管理及び運営を行う方式。大規模修繕が必要な場合は、市において資金調達の上で、市主体で実施となる。

現在PFI事業により実施していることから、直営で行うためには市で運営のための人員を確保する必要がある。

(イ) 売却（公有財産の譲渡）

市が民間事業者に施設を売却し、民間事業者が施設の維持管理及び運営を行う方式。大規模修繕が必要な場合は、民間事業者において実施することを想定。市は原則として、資産売却収入を得ることができるが、所有する財産を手放すこととなる。また、民間施設において、現状と同様のサービス提供をする際には、委託料を市から補填することが考えられる。なお、民間施設となることから、市の条例等に縛られることなく、民間事業者にとって比較的自由な事業運営が可能となる。

売却する場合、民間事業者は維持管理運営費及び公有財産の買取費用を運営収入及び市からの委託料により賄う必要がある。

本施設は、基本的に民間事業者としての収入が市からのサービス購入料のみを想定しているため、民間事業者への売却は考えにくい。

(ウ) 単年度委託（大規模修繕は市）

施設の維持管理及び運営を個別業務として単年度毎に民間事業者に委託する方式。大規模修繕が必要な場合は、市において資金調達の上で、市主体で実施となる。

(エ) 長期包括委託（大規模修繕は市）

施設の維持管理及び運営を包括化し長期間の業務として委託する方式。市と民間事業者は長期包括委託契約（包括的業務委託契約）を締結する。なお、業務の実施者としては、運営企業と維持管理企業にそれぞれ委託する他、運営企業と維持管理企業が共同企業体（以下「運営JV」という。）を組成することや現PFI事業と同様に特別目的会社（以下「SPC: Special purpose company」という。）を設立し実施することが想定される。

大規模修繕が必要な場合は、長期包括委託発注前に市において資金調達の上で、市主体で実施することを想定する。

(オ) 現運営企業等と随意契約

施設の維持管理及び運営について現PFI事業のSPCの構成員のうち、運営企業及び維持管理企業と随意契約する方法。契約としては、それぞれの企業と複数年度の委託もしくは、現PFI事業の運営企業及び維持管理企業による運営JVと包括的業務委託を締結することを想定する。

随意契約する場合は、地方自治法施行令第 167 条の 2 の条件を満たす必要がある。そのため、「競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき」もしくは「落札者が契約を締結しないとき」などの場合を除き、随意契約を選択することは説明が難しいと考えられる。

地方自治法施行令第 167 条（一部抜粋）

（随意契約）

第百六十七条の二 地方自治法第二百三十四条第二項の規定により随意契約によることができる場合は、次に掲げる場合とする。

- 一 売買、貸借、請負その他の契約でその予定価格（貸借の契約にあつては、予定貸借料の年額又は総額）が別表第五上欄に掲げる契約の種類に応じ同表下欄に定める額の範囲内において普通地方公共団体の規則で定める額を超えないものをするとき。
- 二 不動産の買入れ又は借入れ、普通地方公共団体が必要とする物品の製造、修理、加工又は納入に使用させるため必要な物品の売払いその他の契約でその性質又は目的が競争入札に適しないものをするとき。
- 三 （省略）※障がい者や生活困窮者であるものに係る規定
- 四 新商品の生産により新たな事業分野の開拓を図る者として総務省令で定めるところにより普通地方公共団体の長の認定を受けた者が新商品として生産する物品を当該認定を受けた者から普通地方公共団体の規則で定める手続により買入れ若しくは借り入れる契約又は新役務の提供により新たな事業分野の開拓を図る者として総務省令で定めるところにより普通地方公共団体の長の認定を受けた者から普通地方公共団体の規則で定める手続により新役務の提供を受ける契約をするとき。
- 五 緊急の必要により競争入札に付することができないとき。
- 六 競争入札に付することが不利と認められるとき。
- 七 時価に比して著しく有利な価格で契約を締結することができる見込みのあるとき。
- 八 競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき。
- 九 落札者が契約を締結しないとき。

（カ）現 P F I 事業者の契約期間延長（P F I 方式）

現 P F I 事業の S P C と契約期間を延長して現状の方式を継続的に行う方法。大規模修繕が必要な場合は、契約期間延長後の事業において、S P C の判断により実施するなどした上で、施設の維持管理及び運営を現 P F I 事業者が実施することを想定。

現 P F I 事業との契約期間延長については、現運営企業等と随意契約する場合と同様に選択するだけの理由が必要である。そのため、「競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき」もしくは「落札者が契約を締結しないとき」などの場合を除き、随意契約を選択することは説明が難しいと考えられる。

（キ）R O 方式（もしくは、D B O 方式）

民間事業者が自ら資金調達し、施設の大規模修繕を実施した上で、維持管理及び運営を一括して行う方式。なお、PFI方式の場合、PFI法における手続に従う必要があることから、通常の委託と比べると発注にあたり、手続に期間を要する。

大規模修繕が不要な場合は、民間事業者による資金調達が発生しないため、PFI方式を選択する必要性が無いと言える。また、大規模修繕の費用を公共で調達することが望ましい場合には、DBO方式として考えられる。

なお、通常のPFI方式と同様に、運営企業の破綻の影響から離隔するためにSPCを設立し、SPCが維持管理及び運営を担うことを想定する。

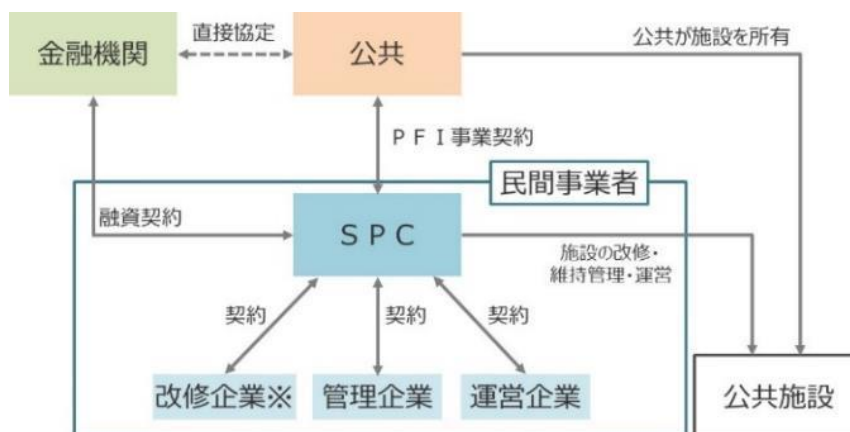


図 9-1 RO方式（PFI方式）のイメージ

イ 各手法の概要及び現事業の事後評価を踏まえた検討対象

直営については、市の人員確保が必要となるため困難である。売却は、本施設での利用者からの収入が無いことから対象としにくい。現PFI事業の構成員と随意契約やSPCとの契約延長については、地方自治法上の選択理由が必要であるが、現時点では選択するだけの理由がない。以上の理由から直営、売却、現運営企業等と随意契約、現PFI事業者の契約期間延長については次期事業には適さないと考えられる。

また、「7 事業手法等の妥当性検証」にて、現在の新港学校給食センターへのPFI事業導入の妥当性が確認されたことを踏まえ、検討対象となる事業方式を設定した。

表 9-1 各手法の概要及び現事業の事後評価を踏まえた検討対象

事業方式	評価	理由
a. 直営※1	×	・運営の人員確保が困難。 ・現状よりも非効率となる可能性あり。
b. 売却（公有財産の譲渡）	×	・利用料金収入がない。
c. 単年度委託※1	○	・想定される従来方式として、検討対象とする。
d. 長期包括委託※1	○	・現事業においてPFI方式が有効であったことを踏まえ、包括的な事業実施が可能となることから検討対象とする。
e. 現運営企業等と随意契約	×	・地方自治法上の随契理由が必要であるが、いずれも満たせない。
f. 現PFI事業者と契約延長	×	・地方自治法上の随契理由が必要であるが、いずれも満たせない。
g. RO方式（又はDBO方式）	○	・現事業においてPFI方式が有効であったことを踏まえ、包括的な事業実施が可能となることから検討対象とする。

※1 大規模修繕は市での実施を想定。

以上より、検討対象手法は単年度委託、長期包括委託、RO方式（もしくはDBO方式）とする。

表 9-2 想定される次期事業手法の特徴比較表

方式	単年度個別委託	長期包括委託	RO方式
公共と事業者の契約形態	<p>公共が施設を所有</p> <p>請負契約、委託契約、委託契約</p> <p>改修企業※、維持管理企業、運営企業</p> <p>業務ごとに、個別発注、契約により実施</p> <p>公共施設</p>	<p>公共が施設を所有</p> <p>請負契約、委託契約</p> <p>改修企業※、管理・運営JV</p> <p>業務ごとに、個別発注、契約により実施</p> <p>公共施設</p>	<p>金融機関、公共、民間事業者</p> <p>直接協定、PFI事業契約、融資契約</p> <p>改修企業※、管理企業、運営企業</p> <p>施設の改修・維持管理・運営</p> <p>公共が施設を所有</p> <p>公共施設</p>
公共が締結する契約	<ul style="list-style-type: none"> ①改修工事請負契約※1 ②維持管理委託契約（個別・単年） ③運営委託契約（個別・単年） 	<ul style="list-style-type: none"> ①改修工事請負契約※1 ②維持管理・運営包括委託契約（長期） 	<ul style="list-style-type: none"> ①事業契約
概要	<ul style="list-style-type: none"> 施設の維持管理、運営を個別かつ単年度で発注する。 大規模修繕は公共主体で実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 施設の維持管理、運営を長期かつ包括して発注する。 大規模修繕は公共主体で実施、もしくは、修繕業務として、包括業務内で実施。 	<ul style="list-style-type: none"> PFI法に基づいて、資金調達、施設の大規模修繕、維持管理・運営を民間事業者に一括で発注する。 改修を伴わない場合は想定しにくい。
施設の所有権 (維持管理・運営期間中)	公共		
事業者公募期間	短期間 ただし、複数回手続き発生	短期間 総合評価による場合はやや期間増	PFI法に則るため期間を要する
維持管理・運営期間	単年度	5～20年程度	5～20年程度
維持管理・運営の包括性	なし	あり	あり
大規模修繕の実施主体 (修繕での対応含む)	公共	公共又は民間	民間
民間資金の導入	なし	なし	あり ※民間資金活用しない場合はDBO方式
公共関与度			
民間関与度(民間ノウハウ 発揮しやすさ)			

※1 大規模改修を次期事業の範囲とする場合は発生する。

(2) 事業範囲の検討

ア 次期事業における修繕の考え方

施設は今後も活用していくこととなるため、必要な設備更新、修繕は実施を前提とする。必要な修繕内容の詳細は、次年度実施予定の劣化調査を踏まえて改めて精査を行うこととする。

なお、施設特性上、長期的な稼働の停止は困難であることから、事業継続にあたり必要な設備更新や修繕は、夏季休暇等の長期休暇を活用して対応することを想定する必要がある。当該修繕については、事業実施の効率性や他の運営業務、維持管理業務との関連性から次期事業の業務範囲とすることが望ましい。

修繕費用の算定に当たっては、設備等の更新時期、更新内容を整理し、必要費用を見込むとともに、必要に応じて費用を公表するなどし、民間事業者の価格の算定条件を明確にすることが重要である。また、場合によっては、民間事業者が参加しやすいように、一定程度リスクを市で負担（修繕の発生状況次第で費用の見直しを行うなど。）することも含めて検討が必要である。

イ 想定業務内容

次期事業において想定される業務は以下のとおりである。基本的には現PFI事業で実施されている業務を実施することを想定しており、必要に応じて事業発注時に業務内容の見直しを行うことが望ましい。

表 9-3 業務一覧

業務項目		業務内容
修繕業務		施設状況を踏まえて、その後の期間を問題無く使用できる状況に施設を修繕する。
運営・維持管理段階	維持管理業務	建築物保守管理業務（建築物の修繕業務を含む）
		建築設備保守管理業務（建築設備の修繕業務を含む）
		外構等保守管理業務（外構の修繕業務を含む）
		調理設備保守管理業務（調理設備の修繕業務を含む）
		清掃業務
		警備業務
	運営業務	調理業務（下処理業務、配出業務を含む）
		衛生管理業務
		運搬・回送業務
		洗浄・残滓等処理業務
		運営備品の調達業務（配送車を含む）
	その他	光熱水費負担

次期事業において想定される運営業務は以下のとおりである。

表 9-4 運營業務の内容

業務名・業務内容	業務の内容詳細
① 調理業務	
ア 調理業務	市の検収した食材を受けて調理業務を行う。
イ 検食及び保存食（調理済み食品）の保存業務	「学校給食衛生管理の基準」に準拠して、検食を行う。
ウ 配缶業務	調理済み食品を市が指示する学校に、クラスごとに食缶への詰め込みを行う。
② 衛生管理業務	
ア 衛生管理体制の整備業務	衛生管理体制の整備を行う。
イ 定期、臨時及び日常の衛生検査業務	定期検査、臨時衛生検査及び日常衛生検査を実施する。
③ 運搬・回送業務	
ア 運搬・改修業務	本施設から市が指定する学校への運搬及び回送を行う。
④ 洗浄・残滓等処理業務	
ア 洗浄業務	回収した食器・食缶等の洗浄及びコンテナ等の消毒を行う。
イ 残滓処理	調理に伴うゴミや加工残滓等をそれぞれのゴミに区分及びリサイクルを行う。
⑤ 運営備品の調達業務	
ア 運営備品の調達業務	食器類、食缶等、配送車、コンテナ等を整備調達する。

※現PFI事業の要求水準書より抜粋。

（3）事業期間の検討

次期事業における事業期間について以下の視点により検討する。

表 9-5 次期事業期間検討の視点

視点① 建物及び設備等の耐用年数の視点	・設備更新等は実施するが、施設の躯体等含めて全てを建て替えることは想定しない。更新しない部分における耐用年数を確認しておく必要がある。
視点② 社会的変化、市の給食センターの視点	・利用者のニーズや人口動態、市の方針、技術革新等を踏まえた運営期間設定が必要である。 ・特に既に15年使用していることも踏まえ、今後施設の規模に影響する場合には建替等による見直しも必要となる。
視点③ 民間ノウハウの発揮の視点	・民間のノウハウの発揮がしやすい期間とする必要がある。
視点④ 民間事業者の意向の視点	・民間事業者への市場調査において意向を調査し、民間事業者が参加可能な期間とする必要がある。なお、現PFI事業の15年間で終了したあとの事業における事業期間設定の留意点等についても確認する。
視点⑤ 現事業の評価の視点	・現事業を評価し、その効果や課題・改善点を踏まえる必要がある。

ア 建物及び設備等の耐用年数について

（ア）一般的施設

施設に関する一般的な耐用年数は次のとおりである。

表 9-6 建築物及び建築設備の耐用年数

種類	工種	細目・仕様等	耐用年数
建築物	躯体		50年以上
	屋根	シート防水	15年
		モルタル仕上げ	15年
		アスファルト防水	30年
		タイル	30年
	外壁	エポキシ系吹付タイル	15年
		合成樹脂吹付	30年
		石貼	60年
タイル貼		60年	
建築設備	電気設備	直流電源装置	15年
		弱電機器	15～30年
		高圧機器	20～30年
		自火報機器	20年
		配線器具類	20年
		自家発電機器	30年
		盤類	30年
		照明器具	30年
		配線配管	40～60年
	機械設備	湯沸器	10年
		自動制御機器	10年
		空調機類	15年
		冷・暖房ユニット	15年
		全熱交換器	15年
		ポンプ類	15年
		冷熱源機器	15～20年
		製缶類	15～25年
		配管	15～30年
		衛生器具	15～30年
		水槽	20年
		送排風機	20～25年
		消火機器	20～25年
		ダクト、制気口	20～30年
エレベーター	25年		

参考：社団法人建築・設備維持保全推進協会「建築物のLC評価用データ集」

(イ) 調理設備

学校給食センターの調理設備については、更新期が5年、10年、15年などの設備が多く、現PFI事業の中で更新している機器も存在する。更新時期が短いものや現PFI事業内で更新されていなかったものについては、次期事業の早い段階で修繕、更新が発生する可能性がある。現PFI事業者から提出された今後の修繕計画を踏まえると17年目、20

年目、25年目に多くの修繕、更新が発生することとなっている。そのため、当該時期を踏まえて事業期間を設定することが望ましい。

イ 社会的変化、市の給食センターの状況について

事業期間の設定に当たっては、施設の耐用年数のような物理的制約のみならず、利用者ニーズや技術革新を始めとする社会的変化や市の方針転換への対応も考慮したうえで決定する必要がある。

8(2)「ウ 学校給食センターの今後の方向性」より、市は、現行の3センターを適切に修繕・維持管理しながら、生徒数・建物の状況等を注視しつつ、各センターの更新時期を迎えるごとに方向性を判断していく方向性である。他センターの法定耐用年数を大きく超える事業期間を設定することは、各センターの更新時期を迎えるごとの方向性の判断に支障が生じるなどのリスクが大きくなるため、大宮学校給食センター及びこてはし学校給食センターの状況を勘案し、柔軟な判断が可能となる事業期間設定が望ましい。

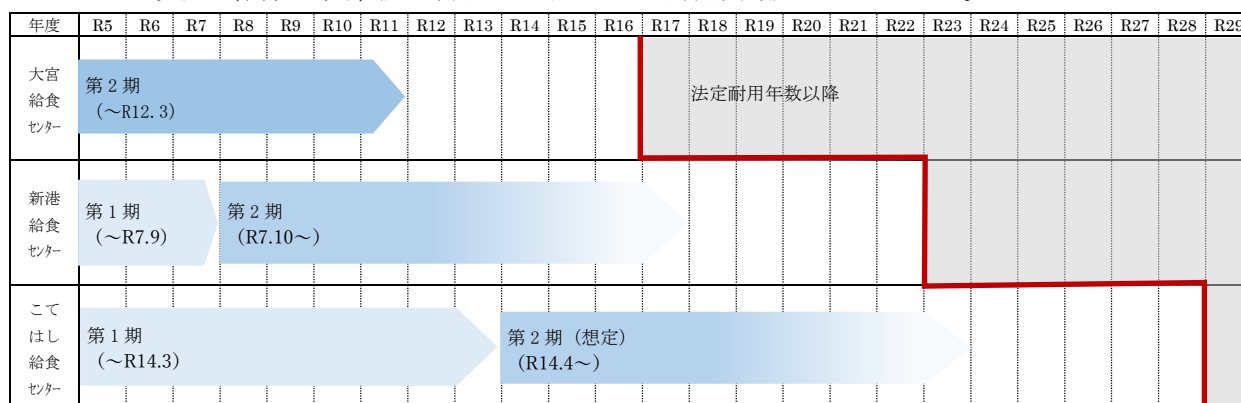


図 9-3 各給食センターの事業期間と法定耐用年数

ウ 民間ノウハウの発揮について

民間ノウハウを適切に発揮し、効率的かつ効果的な施設の運営を行うためには、短期よりは長期とすることが望ましい。6の定量的・定性的な評価を踏まえ、一体化事業として効果を発揮できる一定の事業期間を設定する必要がある。

エ 民間事業者の意向について

10に示す市場調査の結果より、民間事業者の意見として望ましい運営期間は、10年が最も多い結果となった。理由として、既に15年間の運営業務を実施した施設であり、施設や設備の突発的な故障や更新が今まで以上に必要になること、10年後に次の更新が多く発生するため、それに対応する前に一旦事業を完了し、リスクを回避したい等が挙げられた。

オ 現事業の評価について

6の定量的・定性的な評価を踏まえ、一体化事業として効果を発揮できる一定の事業期間を設定する必要がある。

カ 事業期間の考え方の整理

事業期間としては以下のように整理できる。

表 9-7 事業期間の考え方

① 建物及び設備等の耐用年数の視点	建物及び設備等の耐用年数としては、5年、10年、15年の期間の更新時期の設備等が多いため、その周期の運営期間とすることで、修繕計画が立てやすいと考えられる。
② 社会的変化、市の給食センターの視点	社会的変化、市の方針転換の観点からは、今後人口減少が考えられることも含めて、市の方針による対応のしやすさ等を考慮し、他センターの法定耐用年数を大きく超える期間としないことが望ましい。 新港給食センターの耐用年数と千葉市の他施設の状況を踏まえ、法定耐用年数に近い期間は取らない範囲とすることが望ましい。
③ 民間ノウハウの発揮の視点	民間ノウハウの発揮としては、事業期間が長い方が発揮しやすいと考えられる。一体化事業として効果を発揮できる一定の事業期間を設定する必要がある。
④ 民間事業者の意向の視点	既に15年間の運営業務を実施した施設であり、施設や設備の突発的な故障や更新が今まで以上に必要になること、10年後に次の更新が多く発生することが見込まれること等から10年程度が適当とする意見が多かった。
⑤ 現事業の評価の視点	現事業でPFI事業が有効であったことを踏まえ、一体化事業として効果を発揮できる一定の事業期間を設定する必要がある。
まとめ	上記を踏まえると、一定の事業期間を確保しつつ、過度に長期としない10年が望ましいと考えられる。

(4) 千葉市と民間事業者とのリスク分担の検討

ア リスク分担について

(ア) リスク分担の基本的考え方

リスク分担とは、「事業の進行を妨げる様々な不確定要因(リスク)に対し、その負担者を予め契約書等に明確に定めておくこと」をいう。リスクの負担者については、「契約当事者のうち、個々のリスクを最も適切に対処できる者が当該リスクの責任を負う」という考え方にに基づき設定する。PFI事業においては「公共と民間がどのようにリスクをシェアするか」というリスク分担が、事業の成否を左右するといえる。

リスクの適切な対処とは、「リスク顕在化の回避、移転・分散、顕在化時被害額の抑制等について効率的に実施することが可能であること」をいう。

リスクを民間に負担させることにより、民間事業者は、リスク回避のために保険への加入等次善策を講じることとなるが、その費用が結果として市(発注者)の支払う対価に上乗せとなり市の支出は増加する。ただし、市でリスクを負担する場合より安価であればVFMの向上に繋がる。一方で、民間への過度なリスク分担を定めることは、VFMの低下に繋がる恐れがあることに留意が必要である。VFMを最大化させるためには、市と民間での適切なリスク分担が必要となる。(次図参照)

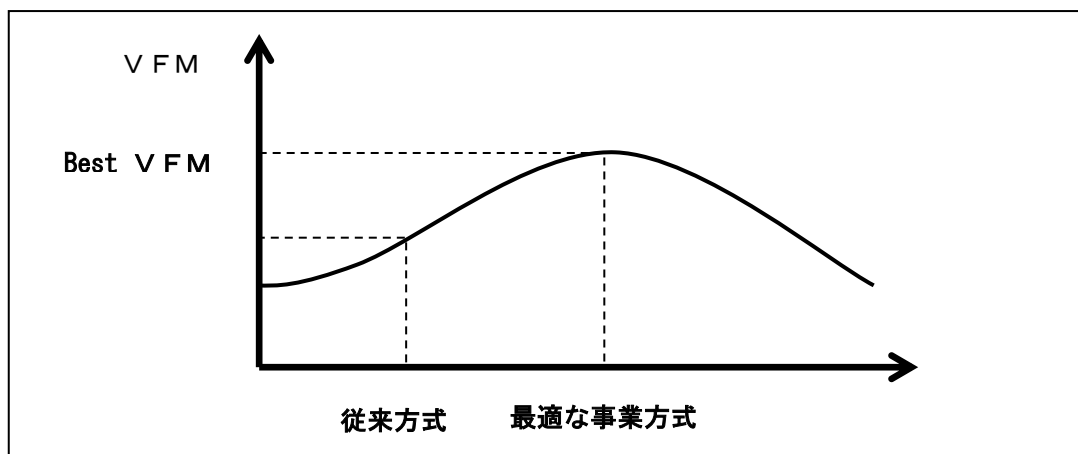


図 9-4 リスク移転度とVFMの関係の概念図

(イ) 官民のリスク分担方法

官民のリスク分担の方法としては、上記の基本的な考え方を踏まえた上で、主に次のような分担方法が考えられる。それぞれのリスクの特性を踏まえ、適切な分担方法を選択する必要がある。

- a. 公共施設等の管理者である市あるいは民間事業者のいずれかが全てを負担
- b. 双方が一定の分担割合で負担
- c. 一定額まで一方が負担し、一定額を超えた場合 a 又は b の方法で分担
- d. 一定額まで双方が一定の分担割合で負担し、一定額を超えた場合 a の方法で分担

イ 次期事業において留意すべき主なリスク

(ア) 需要変動リスク

利用需要は千葉市内在住の小・中学生の人口動向に左右され、民間事業者で需要変動を予測することが困難であるとともに、民間事業者の提案により需要が変動するものでもない。そのため、次期事業における需要変動リスクは市が負担する必要がある。

(イ) 物価変動リスク

次期事業の維持管理・運営期間が長期となる場合には、全期間の物価変動を全て民間事業者には負担させると、そのリスクは入札価格に反映され、結果的に市が高いサービス購入料を支払い続ける可能性が大きくなる。そのため、これまでの PFI 事業では、一定の指標を予め設定し、当該指標に基づいたサービス購入料の改定を行うことが一般的となっている。改定に用いられる指標については、入札公告時に規定する必要がある。

改定の具体的な方法としては、一定範囲を設定し、その範囲内の物価変動は民間事業者負担とし当該範囲を超えた場合は市が負担する方法と、一定範囲を設定せず、物価変動に応じて改定を行う方法が想定される。

(ウ) 修繕リスク

次期事業については、既に 15 年間の PFI 事業として実施しており、施設としても建設から 15 年が経過している。次期事業実施にあたっては、民間事業者は機器の故障時期や更新時期が予測しにくく、その点について参加にあたってのリスクとなる可能性が高い。そのため、市はこれまでの修繕履歴や今後の長期修繕計画等について入札公告時に提示することが望ましい。

(エ) 既存施設の瑕疵リスク

既存施設が建設から既に15年経過していることから、今後経年劣化による施設損傷、設備トラブルなどが発生することが考えられる。民間事業者による修繕後、施設の不具合等が発生した時に、これらの不具合が既存施設の劣化によるものなのか、民間事業者の修繕の不備等によるものなのか、不明瞭となる恐れがある。そのため、契約時に民間事業者と市の責任範囲を可能な限り明確化した上で契約を締結する必要がある。

(オ) 不可抗力リスク

新型コロナウイルス感染症の影響により、施設の維持管理・運営に支障が生じた場合の取扱いには、内閣府が令和2年7月7日出した通知によると、「不可抗力」によるものとされている。本事業においても、内閣府通知等を踏まえ、新型コロナウイルス感染症等の感染症は不可抗力リスクに関する分担において、対応することが想定される。

<令和2年7月7日付通知の一部抜粋>

新型コロナウイルス感染症の拡大のように、想定外の災害リスクの増大や著しい事業環境の変化等により、リスク分担が著しく不適切になった場合には、管理者等においては、各PFI事業契約や同ガイドラインの考え方を踏まえた対応を基本としつつ、新型コロナウイルス感染症により生じたこれらの影響や、その影響が長期化しうることを勘案して、新型コロナウイルス感染症の影響により生じる損害や増加費用等の分担の在り方、サービス対価、サービス要求水準、将来の投資計画等の見直しについて、PFI事業者と誠意をもって協議を行い、柔軟かつ適切に対応いただきますようお願いいたします。

ウ リスク分担（案）

これまでの検討の結果、各事業段階における市と民間事業者でのリスク分担は以下のとおりであると考えられる。

表 9-8 リスク分担（案）共通事項

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担の考え方	負担者	
			長期包括 D B O	R O
入札公告	入札説明書等の誤り、内容の変更に関するもの等	入札説明書等の作成は市が行うものであるため、入札説明書等の誤り、内容の変更による追加費用の発生又は事業の遅延が発生する場合は、市の責である。	市	市
応募費用	応募費用に関するもの	応募するか否かは民間事業者の判断となるため、応募に係る一切の費用は、民間事業者の責である。	民間	民間
契約	契約締結が遅延する等	市の事由（政策方針の転換、財政破綻等）や民間事業者の事由（参加資格の喪失、民間事業者の故意等）によらず、要因者が特定できない場合（議会の否決を含む）に、契約が結べない、契約締結が遅延する等について、官民双方に発生した費用をそれぞれ負担する。	市 民間	市 民間
政策変更	市の事由による事業の業務範囲の縮小、拡充等	市の事由（政策方針の転換、財政破綻等）により、事業の業務範囲の縮小、拡充等に変更がある場合は、市の責である。	市	市
法制度	事業に直接関係する法令等の新設、変更に関するもの	事業に直接関係する法令等の新設、変更に関するものは、市の責である。	市	市
	上記以外の法令の新設、変更に関するもの	上記以外は、全ての会社等に対して関係のある法令等であるため、新設、変更に関するものは、民間事業者の責である。	民間	民間
税制度	事業に直接関係する税制度の新設、変更に関するもの	事業に直接関係する税制度の新設、変更に関するものは、市の責である。	市	市
	上記以外の税制度の新設、変更に関するもの	上記以外は、全ての会社等に対して関係のある税制度等であるため、新設、変更に関するものは、民間事業者の責である。	民間	民間
許認可遅延	市が実施する許認可取得の遅延に関するもの	市が実施する許認可取得の遅延に関するものは、市の責である。	市	市
	民間事業者が実施する許認可取得の遅延に関するもの	民間事業者が実施する許認可取得の遅延に関するものは、民間事業者の責である。	民間	民間
第三者賠償	事業者が実施する業務に起因して発生する事故等	事業者が実施する業務に起因する事故等のため、民間事業者の責である。	民間	民間
	上記以外のもの	上記以外の場合は、市の責である。	市	市
不可抗力	天災、暴動等の不可抗力による費用の増大、遅延、中止等	天災、暴動等の不可抗力による費用の増大、計画遅延、中止等は、民間事業者が一定の割合又は額を負担し、残りは市の責となる。	民間 市	民間 市
環境	調査、設計、建設、運営における有害物質の排出や漏洩等、環境保全に関するもの	運営における有害物質の排出や漏洩等、環境保全に関するものは、民間事業者の責である。	民間	民間
資金調達	資金の調達に伴う遅延	（長期包括・D B O）市が資金調達を行うため、資金調達の遅延に関するものは、市の責である。 （R O）民間事業者が資金調達を行うため、資金調達の遅延に関するものは、民間の責である。	市	民間
金利	運営期間中の金利変動	（長期包括・D B O）市が資金調達を行うため、金利変動は市が負担する。 （R O）民間事業者が資金調達を行うため、金利変動は民間事業者が負担するが、金利確定前は市が負担する。	市	民間 市
物価	運営期間中の物価変動（運営費に相当するもの）	一定以上変動した場合は物価の変動に基づき費用を見直すことを想定する。なお、毎年見直すものとして市の負担とする考え方もある。一定以上の変動がある場合のみ見直す場合には、民間事業者が負担するリスクを加味した入札価格となる。	市 (民間)	市 (民間)
債務不履行	市の都合により、事業が継続されない場合	市が債務不履行等に陥り、事業を中止せざるを得なくなった場合、市の責である。	市	市
	改善勧告に関わらず、サービスレベルの回復の見込みがない場合	市が民間事業者に改善勧告をしているにもかかわらず、サービスレベルが回復する見込みがないのは、民間事業者の責である。	民間	民間
事業中止・延期・遅延	市の事由による事業の中止・延期・遅延	市の事由による事業の中止・延期・遅延については、市の責である。	市	市
	上記以外の事業の中止・延期・遅延	上記以外の事業の中止・延期・遅延については、民間事業者の責である。	民間	民間
性能	要求水準未達によるもの	市が提示する要求水準が未達の場合は、民間事業者の責である。	民間	民間

表 9-9 リスク分担（案）修繕時

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担の考え方	負担者	
			長期包括 D B O	R O
修繕費の増大	市の指示、提示条件の不備等による費用の増大	市の指示、提示条件の不備による費用の増大は、市の責である。	市	市
	上記以外のもの	上記以外の要因（事業者のミス等）による費用の増大は、民間事業者の責である。	民間	民間
工事の遅延	市の指示、提示条件の不備等による工事の遅延	市の指示、提示条件の不備による工事の遅延は、市の責である。	市	市
	上記以外のもの	上記以外の要因（事業者のミス等）による工事の遅延は、民間事業者の責である。	民間	民間
一般的損害	工事目的物、材料、他関連工事に関して生じた損害	工事目的物、材料、他関連工事に関して生じた損害は、民間事業者の責である。	民間	民間
性能未達	要求水準書等との不適合（施工不良を含む）	要求水準書や民間事業者から提案された性能との不適合（施工不良を含む）が発生した場合は、民間事業者の責である。	民間	民間

表 9-10 リスク分担（案）運営時

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担の考え方	負担者	
			長期包括 D B O	R O
遅延	市の事由による維持管理・運営開始の遅延に関するもの	市の事由による維持管理・運営開始の遅延については、市の責である。	市	市
	上記以外の事由による維持管理・運営開始の遅延に関するもの	上記以外の事由による維持管理・運営開始の遅延については、民間事業者の責である。	民間	民間
什器・備品管理	市の事由による什器・備品等の破損・紛失・盗難	市の事由による什器・備品等の破損・紛失・盗難については、市の責である。	市	市
	上記以外の事業期間中に必要となる什器・備品等の破損・紛失・盗難	上記以外の事業期間中に必要となる什器・備品等の破損・紛失・盗難については、民間事業者の責である。	民間	民間
什器・備品更新	市の事由による業務に関する什器・備品等の更新	市の事由による業務に関する什器・備品等の更新については、市の責である。	市	市
	上記以外の事業期間中に必要となる什器・備品等の更新	市の事由による業務に関する什器・備品等の更新については、民間事業者の責である。	民間	民間
施設の瑕疵	民間事業者（改修工事）の事由による施設の瑕疵	修繕を行った部分の瑕疵に対する費用増大は民間事業者の責である。	民間	民間
	上記以外の事由による施設の瑕疵	上記以外の事由（既存施設の劣化等）の場合の費用増大は市の責である。	市	市
業務内容変更	市の事由による業務内容変更	市の事由による業務内容変更については、市の責である。	市	市
	上記以外の事由による業務内容変更によるもの	上記以外の事由による業務内容変更については、民間事業者の責である。	民間	民間
維持管理・運営費増大	市の事由による維持管理費・運営費の増大	市の事由による維持管理費・運営費の増大については、市の責である。	市	市
	上記以外の事由による維持管理費・運営費の増大	上記以外の事由による維持管理費・運営費の増大については、民間事業者の責である。	民間	民間
施設損傷	市の事由による施設の損傷	市の事由による施設の損傷については、市の責である。	市	市
	上記以外の事由による施設の損傷	上記以外の事由による施設の損傷については、民間事業者の責である。	民間	民間
性能未達	要求水準書等との不適合	要求水準書や民間事業者から提案された性能との不適合が発生した場合は、民間事業者の責である。	民間	民間
需要	市の事由による需要の変動	給食を提供する学校における給食サービス形態の変更等、市の事由による需要の変動については、市の責である。	市	市
	児童・生徒数の変動による需要の変動	児童・生徒数の変動による需要の変動については、市の責であり、一定の最低食数を市側が保証する。なお、最低食数以上の需要の変動については民間事業者の責である。	市 (民間)	市 (民間)
	食べ残し等による残滓の変動	食べ残し等による残滓の変動（市の作成する献立による影響も含む。）については、市の責であり、一定の最低食数を市側が保証する。なお、最低食数以上の需要の変動については民間事業者の責である。	市 民間	市 民間
異物混入	検収時における調達食材の異常	検収時における調達食材の異常（検収後に明らかになったものを含む。）については、市の責である。	市	市
	検収日と給食提供日の時間差に起因する調達食材の異常	検収日と給食提供日の時間差に起因する調達食材の異常については、市の責である。	市	市
	検収後の保存方法に起因する調達食材の異常	検収後の保存方法に起因する調達食材の異常については、民間事業者の責である。	民間	民間
	調理時における加熱等が不十分であることに起因する調達食材の異常	調理時における加熱等が不十分であることに起因する調達食材の異常については、民間事業者の責	民間	民間

	因する調達食材の異常	である。		
	調理、配送業務における異物混入等	調理、配送業務における異物混入等については、民間事業者の責である。	民間	民間
	配送後の異物混入等	配送後の異物混入等については、市の責である。	市	市
食中毒	検収時に起因する場合	検収時に起因する場合	市	市
	検収日と給食提供日の時間差に起因する場合	検収日と給食提供日の時間差に起因する場合	市	市
	調理、配送、配膳業務に起因する場合	調理、配送、配膳業務に起因する場合	民間	民間

表 9-11 リスク分担（案）事業終了時

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担の考え方	負担者	
			長期包括 D B O	R O
施設の性能確保	事業終了時における施設の性能確保に関するもの	事業終了時における施設の性能確保に関するものは、民間事業者の責である。	民間	民間

10 市場調査

(1) 民間事業者の参入意欲、意見・要望の調査

ア 目的

本事業の事業スキームや事業概要書（案）等に対する参入意向や要望等を把握することを目的として市場調査を実施した。

イ 実施概要

(ア) 実施期間

令和5年1月6日（金）から令和5年1月20日（金）

(イ) 実施方法

調査は次期事業への参画の可能性が見込まれる民間事業者を対象として、アンケートにより参加意向や要望等について確認を行った。

(ウ) 調査対象企業

調査対象企業は先行類似事例での複数回の応札のある企業を以下のとおり抽出した。

表 10-1 市場調査における対象企業

分類	No.	企業名（匿名）	回収
運営企業	1	調理企業A	○
	2	調理企業B	○
	3	調理企業C	○
	4	調理企業D	○
	5	調理企業E	○
管理企業	6	厨房メーカーA	○
	7	厨房メーカーB	○
	8	厨房メーカーC	×
	9	厨房メーカーD	○
	10	施設管理企業A	○
	11	施設管理企業B	○
	12	施設管理企業C	○
	13	施設管理企業D	×

(エ) 回収率

回収率は、以下のとおりである。

表 10-2 回収率

	依頼数	回答数	回収率
調理企業	5社	5社	100%
厨房メーカー	4社	3社	75%
施設管理企業	4社	3社	75%
合計	13社	11社	83%

(オ) 調査内容

各事業者への調査内容について以下に示す。

表 10-3 調査内容

No.	質問内容
1	次期事業への関心（参加意向）について
2	事業方式について（単年度個別委託、長期包括委託、RO（DBO）方式）
3	事業期間について
3(1)	開業準備期間について
3(2)	事業期間について（5年、10年、15年、20年）
4	事業者選定スケジュールについて
4(1)	提案書作成期間について
4(2)	提示すべき情報について
5	業務範囲について
6	修繕費の支払い方法について
7	次期事業で懸念されるリスクとそのリスク分担に関するご要望について
8	その他次期事業へのご意見・ご要望等

（カ） 事業者に提示した次期事業において想定される業務（案）

調査において、民間事業者に示した次期事業において想定される業務（案）を以下に示す。

表 10-4 事業者に提示した次期事業において想定される業務（案）

業務項目		業務内容
修繕業務		施設状況を踏まえて、その後の期間を問題無く使用できる状況に施設を修繕する。 ※単年度個別委託：業務範囲に大規模修繕を含めない。 ※長期包括委託：業務範囲に大規模修繕は含めないが、一部設備更新等を含むことがある。 ※RO方式：業務範囲に大規模修繕含む。
運営・維持管理段階	維持管理業務	建築物保守管理業務（建築物の修繕業務を含む）
		建築設備保守管理業務（建築設備の修繕業務を含む）
		外構等保守管理業務（外構の修繕業務を含む）
		調理設備保守管理業務（調理設備の修繕業務を含む）
		清掃業務
	運営業務	警備業務
		調理業務（下処理業務、配缶業務を含む）
		衛生管理業務
		運搬・回送業務
	その他	洗浄・残滓等処理業務
運営備品の調達業務（配送車を含む）		
		光熱水費負担

ウ 調査結果

アンケート調査結果の概要は次のとおりである。

設問1 次期事業への関心（参加意向）について

<質問>

現PFI事業終了後の次期事業について、現時点でのご関心を教えてください。

<考察>

- ・ 次期事業への関心については、回答が分かれる結果となったが、現PFI事業者を含めて、「非常に関心がある」、「関心がある」が50%を超えている。
- ・ 現PFI事業者については、継続的な実施について意欲的であることがわかった。
- ・ 一方で、現PFI事業者以外は現施設の情報不足や設備の更新の難しさから参加が難しいと考える意見が多くあった。
- ・ 配送車の調達に1年以上を要することから調達不可とする意見があった。

⇒現PFI事業者からの参加は期待できるが、現PFI事業者以外の参加については、厨房機器の更新や修繕業務の方法、予算設定によると考えられる。特に設備更新、修繕業務については、民間事業者に過度なリスクとならないよう留意が必要である。

設問2 事業方式について

<質問>

次期事業の事業方式について、どのように思いますか。

<考察>

- ・ 事業方式について、「適当」の割合としては、単年度委託及び包括運営委託が同数で最も多くなった。ただし、次期事業への参加意向ありの企業のみで確認した場合は、包括運営委託方式が最も多い。
- ・ 業務を包括化することで、事業の効率化が図れるなどの理由から包括運営委託方式やRO方式等を適当とする意見があった。
- ・ 一方で、修繕を含む「維持管理業務」と「運営業務」を一括とする事は、現状の施設設備状況を把握しきれない新規参入企業の立場としては非常に参画のハードルが高いなど、単年度や個別発注を希望する意見が多くあった。
- ・ RO方式については、事業者は修繕リスクを負担するため、参加のハードルが上がるという意見や、既存施設の劣化状況や大規模修繕の範囲によって修繕費が増大するため、現況の詳細を把握できていない現事業者以外にとっては適正な積算が難しく、リスクが高まり、競争面においても公平性を欠く懸念があるとする意見があった。

⇒民間事業者の回答及び意見を踏まえ、長期的な事業として包括化することで、効率的な事業実施が可能となることが望ましいが、厨房機器の更新や修繕においてリスクもあることを考慮した事業スキームとする必要がある。参加者の競争性を確保するためには、包括化した場合においても、修繕費の支払方法で過度な民間事業者のリスクとならないことが望ましい。

設問3 事業期間について

(1) 開業準備期間について

<質問>

現PFI事業期間が令和7年9月末まで運営を行っている状況において、同年10月から次期事業の供用開始となる場合の、開業準備期間・方法についてどのようにお考えでしょうか（必要な期間、調理エリアへの立ち入りの要否、確認が必要な資料等）。

<考察>

- ・ 現PFI事業者が引継いだ場合には特段の準備期間は必要ない。
- ・ 運営業務や維持管理業務については1~3ヶ月程度の期間が必要という意見が多かったが、次期事業者への引継ぎが必要な場合には3~6ヶ月程度の期間が望ましいという意見があった。

- ・ 引継ぎについては夏休み（又は長期休業期間）が望ましいとの意見が多く事業者から寄せられた。
- ・ 次期運営事業者として新たに配送車の調達が必要となると、遅くとも運営開始1年前には受託決定・車両発注が必要となるとの意見があった。

⇒9月末までの事業期間からの引継ぎは困難であり、引継ぎを経て夏休み（又は長期休業期間）明けの事業開始が望ましい。開業準備期間について、一定程度確保が必要である。配送車の調達期間についても留意する必要がある。

（2）事業期間について

＜質問＞

事業期間について、以下のうちいずれが適当だと思いますか。貴社の考えに最も当てはまるものをお選びください。またその理由についてもご記入ください。

＜考察＞

- ・ 運営期間については、事業方式によって異なり、5年や15年とする意見も複数あったが、10年程度が妥当との意見が最も多い結果となった。
- ・ 大規模修繕や調理設備の更新を含む場合、大規模修繕や更新の時期を事業期間に含むかどうかポイントとなるとの指摘や、築25年となる10年後に多くの更新時期を迎えるとの指摘があった。
- ・ また、どれも適当でないとし、単年度や3年の短期間を望ましいとする回答もあった。

⇒運営期間について、修繕の予測が難しいことを考慮し、現PFI事業よりも短い10年程度が適当であると考えられる。

設問4 事業者選定スケジュールについて

（1）提案書の作成期間

＜質問＞

次期事業の事業者選定において、公募型プロポーザル方式等により実施する場合、提案書作成期間としてどの程度必要ですか。貴社のお考えについてご記入ください。また、その理由についてご記入ください。

＜考察＞

- ・ 提案書の作成期間について、維持管理・運営の提案書としては2～3ヶ月程度必要となるが、特にRO方式であればSPC設立・運営管理における事業計画上の提案整理にも日数を要するため、4～6ヶ月程度必要であるとの意見があった。
- ・ 現PFI事業者であれば費用の見積もり等含めて短期間で可能であるが、他の参加者は既存施設調査、機器更新判断に3～5ヶ月の期間を要するとの意見があった。
- ・ 主要大型設備を入れ替えるとした場合、5～6ヶ月の期間を要するとの意見があった。

⇒提案書作成期間は、新規参入の参加者が適切な見積もりができる期間を考慮し、3ヶ月以上は見込んでおくことが望ましい。なお、RO方式等で関係企業が多くなる場合には、もう少し余裕期間を見込むことが望ましい。

（2）提示すべき情報

<質問>

募集公告時に公表を求める資料（例えば、修繕履歴、竣工時の設計図書等）、情報等があればご記入ください。

<考察>

- ・ 運営会社の意見では、調理指示書、現状の配送工程表、配膳室の状況、厨房図面、共有部図面が挙げられた。
- ・ 厨房メーカーの意見では、調理設備機器配置図および機器・備品リスト、単品図、コンテナ収納図、取扱説明書等、事業期間中の調理設備機器の修繕履歴、事業期間終了後の次期事業期間中の修繕計画書、保守点検報告書、厨房機器・備品更新リスト、メンテナンスマニュアル（機器分解図）、既存機器の部品購入ルートが挙げられた。
- ・ 維持管理会社の意見では、既存施設の現況を把握できる資料（竣工時の完成図書、公告時点の最新図面、機器表、業務計画表、点検履歴、修繕履歴、不具合履歴、作業報告書、劣化診断報告書など）が挙げられた。
- ・ 第三者による設備機器をはじめ、厨房機器の劣化報告書を求める意見があった。
- ・ 現地調査の機会を設けることが望ましいが、現PFI事業者のノウハウ保護についても考慮することが意見としてあった。

⇒現PFI事業者以外の民間事業者が参加できるように、可能な限り情報を提供できることが望ましい。また、現PFI事業者へ配慮は必要であるが、調理業務を実施していない時間などに現地調査の機会を設けることが望ましい。

設問5 業務範囲について

<質問>

民間事業者に委ねる業務範囲として、事業概要書（案）2頁「3. 次期事業において想定される業務」を想定しています。この業務範囲についての適否について貴社のお考えをご回答ください。また、その理由、業務範囲に関するご意見等についてご記入ください。

<考察>

- ・ 業務範囲について、「適当」、「どちらともいえない」、「不適當」の回答が分かれた。
- ・ 一般的な業務内容として「適当」とする回答があった。
- ・ 一方で、大規模修繕は修繕費用の予測が難しいことから市側の業務とすることを求める意見が複数社からあり、検討する必要がある。
- ・ 光熱水費について昨今の価格上昇を踏まえた設定を求める意見があったほか、変動リスクを考慮し、市側の負担とすることを求める意見もあった。

⇒業務範囲について、大規模修繕を業務範囲とすることは、見積もりが困難であることから別事業を要望する意見が多かった。運営業務に直接必要となる修繕や設備の更新等は効率性の観点から別業務とすることは考えにくいですが、民間事業者の業務範囲とする場合でも、一定程度のリスク軽減を図ることが望ましい。

設問6 修繕費の支払方法について

<質問>

市からの修繕費の支払方法について、提案に応じた都度払いとする場合、事業期間中の平準化と

する場合において、提案価格にどの程度影響が想定されるでしょうか。貴社のお考えについてご記入ください。また、その理由についてご記入ください。

<考察>

- ・ 平準化と都度払いで提案価格は変わらないという意見がある一方、平準化とする場合は資金調達に伴う手数料や金利等が発生するという意見もあった。
- ・ 契約形態を分けること、修繕費等を平準化するのは望ましくないことが意見としてあった。

⇒修繕費の支払いを平準化する場合の費用の増額について考慮が必要である。

設問7 次期事業で貴社が懸念されるリスクとその分担等に関するご要望について

<質問>

次期事業実施にあたって、懸念されるリスクやその分担等へのご要望があればご記入ください。特に、現在PFI事業に実施している施設の引継ぎであることを踏まえて、貴社のお考えをご記入ください。

<考察>

- ・ 光熱水費の昨今の高騰への配慮や、業務範囲外とする要望があった。
- ・ 人件費の大幅な上昇への配慮を求める要望があった。
- ・ 配送車の新規調達に12ヵ月以上要するとの意見があった。
- ・ 修繕費と車両調達がリスクとなるとの意見があった。
- ・ 修繕・更新箇所の明確化や、予期せず発生した修繕リスクを市の負担とするよう要望があった。
- ・ 建築物、建築設備、調理設備の予期せぬ劣化で使えなくなることが最大のリスクであり、その回避・分担が必要との意見があった。
- ・ 調理設備について、修繕のための部品供給がリスクとなるとの意見や、異なるメーカーがメンテナンスを行う場合メーカー保証が行えないとの意見、発生事象の原因が老朽化か運営上の瑕疵か明確に仕分けることが難しいという意見があった。

⇒上記のリスクを踏まえて、修繕に関するリスクの緩和、人件費や光熱水費の高騰に対する支払い金額の見直し条件の設定、厨房機器の可用性に関する配慮等について、整理する必要がある。

設問8 その他次期事業へのご意見・ご要望等

<質問>

次期事業に関するご意見・ご要望等がございましたらご記入ください。

<考察>

- ・ 現PFI事業者と随意契約が望ましいとする意見もあった。
- ・ 複数の事業者から配送車の調達に1年以上かかるとの意見があった。
- ・ 次期事業者が負担を想定すべき範囲をある程度限定してほしいとの意見があった。
- ・ 厨房メーカーからは、調理設備保守管理業務を単年度の定期点検のみの業務とするよう要望や、建物、設備、機器類の専門業者は個別単年度委託が望ましいとの意見があった。

⇒現PFI事業者が継続的に実施することは効率面、費用面から望ましい。ただし、現PFI事業者以外にも条件により参加可能性があり、可能な限り参加しやすい事業スキームとする必要がある。

エ 調査結果の事業スキームへの反映

(ア) 配送車の調達について

市場調査より、昨今の電子部品等の不足により、配送車の調達に1年以上の期間を要することを懸念する意見が聞かれた。配送車不足を踏まえると、①市が配送車を別途調達（現事業者が使用している配送車を買取る等）する、②次期事業者の配送車調達期間（1年程度）を確保する、③配送業務を事業対象外とする、ことが想定される。

本事業の検討においては、現事業における一体事業化の効果を踏まえ、②を優位として検討する。

(イ) 次期事業開始時期について

現事業は、給食提供期間である令和7年9月末に事業期間が終了する。引き継ぎを考慮すると次期事業への運營業務のスムーズな移行へ課題が見られる。

そこで現事業の契約時期の見直しを含め、次期事業開始時期について以下のパターンを整理した。

パターン		①次期運営は R7 年 10 月開始(現契約の終了時)	②次期運営は R7 年 8 月下旬開始(現事業の事業期間短縮)	③次期運営は R8 年 4 月開始(現事業の事業期間延長)	④次期運営は R8 年 8 月開始(現事業の事業期間延長)
事業期間	本事業	R7 年 9 月 30 日まで	R7 年 8 月下旬(夏季休暇終了) まで (運營業務以外は現契約期間(9月下旬)までとすることも考えられる)	R8 年 3 月下旬(4 月上旬) まで (春季休暇終了まで)	R8 年 8 月下旬まで (夏季休暇終了まで)
	次期事業	R7 年 10 月 1 日から	R7 年 8 月下旬(2 学期開始時) から (運營業務以外は R7 年 10 月 1 日からとすることも考えられる)	R8 年 4 月上旬から (1 学期開始から)	R8 年 8 月下旬から (2 学期開始から)
現事業契約変更の可否		不要	必要	必要(別途随意契約や委託とする場合は不要)	必要(別途随意契約や委託とする場合は不要)
メリット		<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行の契約から変更が生じることなく事業が終了する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調理のオペレーション等の引継ぎがスムーズと想定。(夏季休暇引継可能) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調理のオペレーション等の引継ぎが可能と想定。(春季休暇引継可能) ・ 1 年延長よりは半年延長(必要最低限)の方が随契理由としやすい。 ・ 配送車の民間調達に係る懸念が小さくなる(契約時期を早めるとよりリスクは小さくなる)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調理のオペレーション等の引継ぎがスムーズと想定。(夏季休暇引継可能) ・ 配送車の民間調達の実現性が高い。
留意点		<ul style="list-style-type: none"> ・ 次期事業への切り替えタイミングが学期の途中であることから、調理のオペレーション等の引継ぎに懸念が残る。 ・ 配送車の民間調達が困難となる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約変更によるサービス対価の変更が生じ、金融機関との協議が生じる(市への費用請求が想定される)。 ・ 一月の間現事業者と次期事業者両方が存在し、リスク管理はやや煩雑となる。 ・ 事業期間終了前に想定されている修繕業務等の実施に影響が及ぶ可能性がある。(運營業務以外は現契約期間とする場合は、影響は生じない。) ・ 配送車の民間調達が困難となる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約変更とする場合は、サービス対価の増額が必要となる。 ・ 春休みの引継ぎは、夏休みに比べると期間が短い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約変更とする場合は、サービス対価の増額が必要となる。 ・ 1 年間の延長となるため、修繕費の予算確保が必要となる。
適合性		△	△	○	○

1.1 事業コストの算定

次期事業で想定される各手法における財政負担額を比較する。比較にあたっては、前提条件となる概算事業費等を設定した上で、期待できる財政負担の削減効果(VFM)を定量的に検討する。

本資料では、手法ごとの概算事業費の設定を行う。

(1) PFI方式によってコスト削減が期待できる理由

PFI方式では、従来方式と比較して、次の4点において民間事業者の創意工夫が発揮され、コスト削減が期待できると考えられる。

ア 一括発注による建物ライフサイクルコストを考慮した設計と維持管理・運営の実施

建物のライフサイクルコストは、設計費、建設費及び維持管理・運営費等で構成される。従来方式では、設計・建設、維持管理・運営等の委託業務・請負工事を別々に発注するため、供用開始後のレイアウト変更、無駄なスペースの発生、維持管理・運営段階での省力化の余地の無さ等の事態が発生することが想定される。

PFI事業では、民間事業者が、設計・建設、維持管理・運営等を一括して計画、実施するため、市の発注費や人件費等の重複コストが削減される。また、維持管理・運営段階における省力化やコスト低減に配慮した設計・建設が実施され、実際にそれに沿った維持管理・運営が実施されることによってライフサイクルコスト(人件費及び光熱水費等)の削減が可能になる。

イ 性能発注によるコストパフォーマンスの最適化

従来方式では、市が仕様を定めて発注する仕様発注が主体であるため、受託事業者の部材の選択や設計上の工夫についての創意工夫余地は、極めて小さいものとなっていた。

PFI事業では、性能発注が主体であり、民間事業者の創意工夫の余地が大きくなる。性能発注では、市が求める要求水準を満たす仕様・設計を民間事業者が最小のコストで最大の効果を達成しようとする努力することにより、過剰仕様等の無駄の排除と資材調達段階での効率化等によりコストの削減が可能となる。

ウ 民間のコスト削減ノウハウの発揮

一般的に公共施設の維持管理・運営費等のランニング費用に関しては、単年度の予算管理であるため、民間事業者の毎期の費用に関する削減インセンティブが強く働かないといわれている。

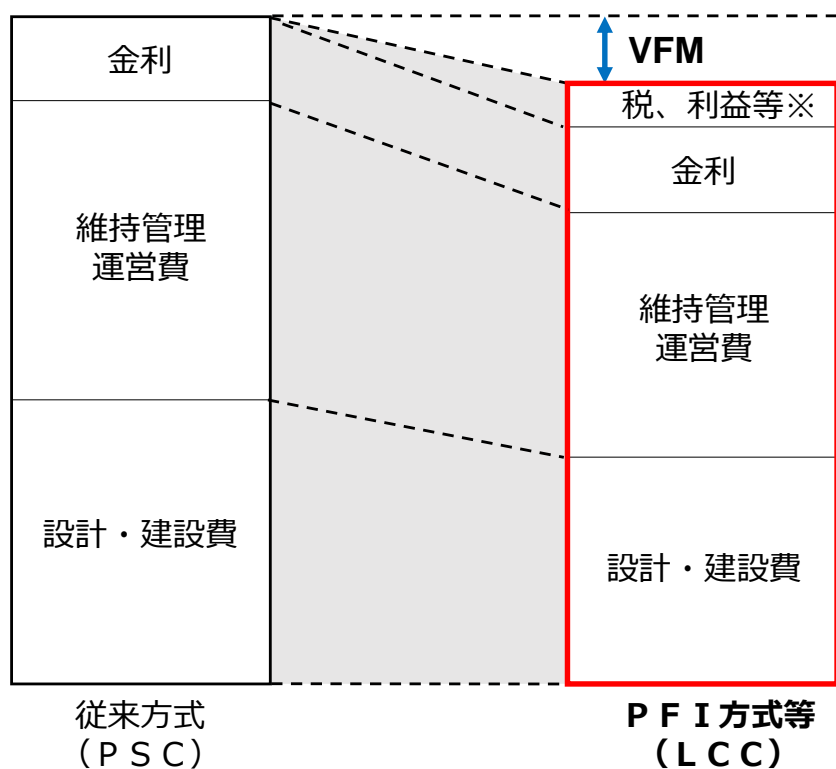
一方、必ずしも単年度に拘らず、中長期的な視点で、利益追求や効率化を目的とする民間事業者所有の施設では、常に費用削減のインセンティブが働いており、そのノウハウが蓄積されている。例えば人件費については、市では硬直的な雇用形態により人件費を抑えることが困難であるが、民間では就業パターンや給与形態等で、人に対するコストパフォーマンスを追及した柔軟な雇用戦略が可能である。また、職員の多能化や専門化等による労働生産性の向上、マニュアル化の徹底等きめの細かい民間のコスト削減ノウハウの発揮が期待できる。

エ リスク移転によるリスク管理コストの抑制

従来方式では、一般的に公共が全ての事業リスクについて負担し、リスクが顕在化した場合には、突発的財政負担等の発生の原因となる可能性が隠れたリスクとして存在することが指摘されている。

一方、PFI事業では、事業契約において、事業に関わる様々なリスクが民間事業者に移転される。リスク対策としては、一般に「回避(原因の解消)」、「減少(被害の抑制)」、「保留」、「転嫁(保険等)」の4つの対応が考えられるが、民間事業者は、リスク対応策を適切に組み合わせ、リスクを最適に管理するノウハウが蓄積されていることから、市よりも低いコストで、民間事業者が担える事業リスクを管理することができる。

以下にPFI方式におけるVFMの概念図を記載する。



※SPC税・配当、SPC経費、PFIアドバイザー費等

図 11-1 PFI方式等におけるVFM概念図

(2) VFM算定の手順

本事業におけるVFM算定について、次の手順で実施する。

1 前提条件の設定

1-1. 維持管理・運営費等の設定

施設の維持管理・運営費等を設定。

1-2. 単年度個別委託方式における施設の維持管理・運営費等の設定

1-1 で設定した費用を参考に、単年度個別委託方式における施設の維持管理・運営費等を設定。

1-4. P F I 方式等における費用設定

1-1 で設定した費用を参考に、P F I 方式等における費用を設定するとともに、S P C 設立費、公租公課等、従来方式では生じない費用を設定。

1-3. 単年度個別委託方式における資金調達、償還計画の設定

・一般財源、起債等の設定。

1-5. P F I 方式等における資金調達、償還計画の設定

・金融機関からの借入等の設定。

1-6. 事業の成立条件の検討

P F I 方式等において事業成立を確認する指標を設定。

2 財務シミュレーション表の作成

2-1. シミュレーションプログラムの構築

表計算ソフトを用いて、シミュレーションプログラムを構築。

2-2. 財政負担の算定

単年度個別委託方式、P F I 方式等について、事業期間中における公共の財政負担を算定。

3 財政負担の評価

3-1. 財政負担の現在価値化

公共の財政負担について、割引率を設定し、現在価値に換算。

3-2. 財政負担の削減効果の整理

従来方式に対して、P F I 方式等における財政負担の削減効果を整理。

(3) 前提条件項目

ア 共通となる前提条件項目

VFMの算定に必要な前提条件として以下を設定した。

項目	設定方法
割引率	長期国債利回りーGDPデフレーターとして設定
財務指標	EIIR：3%以上、DSCR：1.0以上、LLCR：1.0以上

イ 本検討における比較対象手法

4(1)イ「各手法の概要を踏まえた検討対象」を踏まえて、以下の事業手法について定量評価を行う。

なお、給食センターは夏休みなどの長期休暇期間などでなければ修繕実施が難しいことを踏まえて、長期間で計画的に修繕実施することとなる。そのため、一定程度の修繕の平準化を設定した上で、費用算定を行う。

- ・単年度個別委託

当該年度に発生した費用を支払うものとする。

- ・長期包括委託（修繕費は都度払い）

事業期間中の各年度の委託費（修繕費を除く）を毎年平準化させて支払い、修繕費は単年度ごとに支払う。なお、DBO方式は、長期包括委託（修繕は都度払い）と同様の計算となるため、対象としない。

- ・長期包括委託（修繕費を平準化）

上記長期包括委託において、修繕費含めて事業期間中の各年度の委託費を毎年平準化させて支払う。

- ・RO方式

修繕費含めて事業期間中の各年度の委託費を毎年平準化させて支払う。修繕費については、民間資金調達による平準化を行う

ウ 次期事業に必要な費用項目

次期事業に必要な費用項目については、以下のとおりである。

表 11-1 次期事業に必要な費用項目

	単年度 個別委託	長期包 括委託	PFI (RO)	備考
運営費	○	○	○	調理・衛生管理・運搬・回送・洗浄・残滓等処理 人件費、諸経費、保険費、開業準備費
維持管理費	○	○	○	建築保守管理費、清掃・警備費、光熱水費、開業 準備費
修繕費	○	○	○	建物関連（機器更新、定期修繕）、厨房関連（機 器更新、日常修繕）、調理備品更新費
利息（起債）	○	○	○	修繕費の起債利息
利息（割賦）			○	修繕費の割賦にかかる金利（※工事とみて割賦を 想定する場合）
SPC 経費		○	○	家賃、事務経費等
SPC 税・配当		○	○	SPC に係る法人税や配当等
アドバイザー費		○	○	事業者選定にかかる支援業務費用
モニタリング費（運営）		○	○	事業実施確認のための支援業務費用

エ 手法ごとの設定項目

VFM の算定に必要な条件として以下を設定した。

項目	設定方法
削減率	本事業の特性を踏まえ、民間事業者ノウハウの発揮想定を設定
SPC 開業費	類似事例を基に設定
SPC 経費	類似事例を基に設定
法人税等	国税、都道府県民税、市町村民税等をそれぞれ設定
公共別途負担費用	アドバイザー費、モニタリング費等を設定
資金調達 (公共)	起債 市の条件に基づき設定 充当率：75% 金利：1.50% 償還方法：元利均等返済 償還期間：25年（据置期間0年）
資金調達 (民間)	資本金 類似事例を基に設定 長期借入金利 基準金利（リスクフリーレート）＋スプレッド（銀行上乗せ金利） 基準金利：国債（10年物） スプレッド：類似事例を基に設定

(4) VFM の算定結果

以下に、VFM の算定結果を示す。

表 11-2 VFM の算定結果

財政負担額	単年度個別委託 (従来方式)	長期包括委託 (都度払い)	長期包括委託 (平準化)	RO方式
VFM(現在価値化後)	—	7.63%	1.82%	7.41%

1 2 各手法の総合評価

(1) 民活手法導入の総合評価

ア 定性的評価

次期事業の評価にあたっては、安定的かつ安心したサービスが継続的に行われること、その中で、民間事業者のノウハウを活かし効率的かつ効果的なサービス提供ができることが望ましいと考えられる。このことは現事業の評価においても確認されている。そこで以下の視点により各手法の定性的評価を行う。

<p>安定的かつ安心したサービスの継続的提供の視点</p>	<p>a)事業者選定期間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業者の選定には一定期間を要するが、現在の事業終了時期までに次期事業者を決定できない場合は事業の継続に影響を及ぼすため、スケジュールを考慮する必要がある。 <p>b)リスク分担</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業実施にあたってのリスク（不確実な事項）は小さいことで安定的な事業実施が可能となる。特に市としてのリスクが小さいことが望ましい。 <p>c)倒産隔離</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業を実施する民間事業者が倒産した際に事業継続に影響を与える恐れがある。
<p>効率的かつ効果的な公共サービス提供の視点</p>	<p>d)民間ノウハウの発揮余地</p> <ul style="list-style-type: none"> ・効率的かつ効果的なサービス提供にあたっては、民間ノウハウの発揮余地が十分に確保されていることが重要である。 <p>e)財政負担の平準化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政負担を平準化することで、市における他の公共事業の財政計画も立てやすく、公共事業全体として効率化が図ることができる。 <p>f)財政負担の節減可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政負担は複数の要因により増減すると考えられるが、複数の定性的要素を考慮し、財政負担の節減が期待できる手法とすることが望ましい。 <p>g)競争性の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適切な競争環境が確保されることで、価格及びサービス共に高い水準の提案を受けることが期待できる。

表 12-1 定性的評価

	単年度個別委託	長期包括委託	PFI (RO) 方式	
定性的評価	安定的かつ安心したサービスの継続的提供の視点			
	事業者選定期間	○公募期間は通常の委託発注と同様に6ヶ月程度と考えられる。	△公募期間は通常の委託発注と同程度であるが、SPCの設立や債務負担の議会議決に時間を要する。	×公募から落札者決定までに一定期間を要するほか、落札者決定後にSPCを設立し本契約を締結するまでにも期間を要する。
	リスク分担	×全て市の負担となる。	○官民で適切なリスク分担を構築できる。(大規模修繕を行う場合は市がリスクを負担するが、次期事業期間中には想定しない。)	○官民で適切なリスク分担を構築できる。
	倒産隔離	○単年度の個別発注となるため、委託先の破綻による事業への影響は小さい。	○長期事業となることから倒産リスクの影響が大きい、SPCを設立し、業務担当企業からの経営上の独立性を確立することができる。	○長期事業となることから倒産リスクの影響が大きい、SPCを設立し、業務担当企業からの経営上の独立性を確立することができる。(修繕を工事とみなし、割賦払いとする場合は借入れが生じ、金融機関の監視による安定性が期待できる。)
	効率的かつ効果的な公共サービス提供の視点			
	民間ノウハウの発揮	×仕様発注のため、民間事業者のノウハウ発揮余地が限定され、現状よりも非効率となる可能性がある。	○性能発注による民間事業者の創意工夫と包括的な事業実施による効率化やコスト低減が見込まれる。	○性能発注による民間事業者の創意工夫に加え、1つの事業契約で事業を実施することによる、効率化やコスト低減が見込まれる。
	財政支出の平準化	○起債の活用により、修繕費の一部について市の財政支出の平準化が図られる。	○起債の活用により、修繕費の一部について市の財政支出の平準化が図られる。	○起債の活用と、起債対象外費目や起債充当外費用を含む事業費全体について市の財政支出の平準化が図られる。
財政負担の節減可能性	×個別発注、仕様発注のため財政負担の節減は期待できない。	○維持管理・運営の各業務を包括化することで各業務間での連携が可能となり効率化が期待できる。市として発注手続に係る経費を節減できる。	○維持管理・運営の各業務を包括化することで各業務間での連携が可能となり効率化が期待できる。市として発注手続に係る経費を節減できる。	

○：評価できる △課題がありあまり評価できない ×課題があり評価できない

次期事業の事業手法について、長期包括委託が定性的な面で最も高い評価となった。

長期包括委託及びRO方式は、リスク分担、民間ノウハウの発揮余地、財政負担の節減可能性が期待できる。また修繕費を平準化して支払う方法とする場合には、PFI (RO) 方式と同様の財政負担の平準化も可能となる。事業者選定に多少の期間を必要とするが、実施可能な範囲と考えられる。

イ 定量的評価

11(4)のVFMの算定結果から、長期包括委託方式(都度払い)のVFMが、現在価値化後7.63%を見込むことができ、定量面において最も高い評価結果であった。

ウ 市場調査結果

民間事業者への市場調査を行った結果、単年度個別委託と長期包括委託を適当と回答した事業者が多かった。

単年度個別委託や長期包括委託方式とした場合に一定の関心が得られると考えられる。

表 12-2 市場調査結果

	単年度個別委託	長期包括委託	P F I (RO) 方式
競争性の確保 (市場調査「適当」の 回答)	全体：5/11	全体：5/11	全体：2/11
	○民間事業者の参入意欲が みられる。	○民間事業者の参入意欲が みられ、特に施設管理会 社からの意欲が高い。	△民間事業者の参入意欲は 限定的である

○：評価できる △課題がありあまり評価できない ×課題があり評価できない

エ 総合評価結果

事業手法について、定性的評価、定量的評価の結果を踏まえ、総合的な観点から長期包括委託方式（修繕費都度払い）が最も適当である。なお、市場調査の結果についても関心が得られている。

(2) 次期事業実施における課題及び今後のスケジュール

ア 次期事業実施における課題

(ア) 修繕計画の把握

次期事業を実施するにあたり、市が長期的な修繕計画を把握しておくことが重要となる。必要な修繕内容の詳細は、次年度実施予定の劣化調査を踏まえて精査を行う必要がある。精査の際には、8の「(1) SPC 側からの課題等の確認」にて整理した SPC からの要望の反映についても検討を要する。

なお、今後次期事業者の募集・選定を行う際に当たっては、公表資料に長期修繕計画を含めることが望ましい。

(イ) 競争性の確保

次期事業の公募にあたり競争性を確保することが望ましく、そのためには現 P F I 事業者以外が過度に不利とならないよう配慮する必要がある。そのため、これまでの修繕履歴や P F I 事業報告書、現在の施設状況などを公表することのみならず、市として想定する修繕計画（案）の提示や施設見学会の開催など、可能な限りの情報を提供していくことが必要である。公募にあたっては公表できる資料の整理などに留意が必要である。

また、スムーズな引継ぎを可能とするための準備期間の確保や、配送車の調達に必要な期間を確保する事業スケジュールも必要となる。

(ウ) 市の給食センターの状況の考慮

市内の給食センターのうち、大宮学校給食センターは長期包括事業、こてはし学校給食センターは P F I 事業により稼働しており、現時点における将来推計では、3センターから2センターへ集約化した場合に必要な増築等の機能改修の規模や、3センター体制の維持に必要な建替えの規模等の判断が困難であることから、現行の3センターを適切に修繕・維持管理しながら、生徒数・建物の状況等を注視しつつ、各センターの更新時期を迎

