

3. 最適事業方式選定

3.1 事業手法の検討

「経済財政運営と改革の基本方針 2015（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）」、「日本再興戦略改訂 2015（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）」、「PPP/PFI の抜本改革に向けたアクションプラン（平成 25 年 6 月 6 日民間資金等活用事業推進会議決定）」等において、地方自治体には、公共施設等の民間開放を進めることによる民間の創意工夫を活かしたサービスの創出、いわゆる PPP²・PFI³への取組を進めることが求められています。

これらを踏まえ、事業手法の検討にあたっては、既存の運営方式である公設公営方式に加え、民間の創意工夫を活かすことのできる手法についても検討していきます。

3.1.1 事業手法の概要

公共施設の整備、維持管理、運営にかかる事業手法の概要を表 3-1 にまとめます。なお、各事業手法の詳細については、以降に記載します。

表 3-1 事業手法の概要

手法	事業方式	資金調達	設計・建設	維持管理・運営	施設の所有	
					運営中	事業終了後
公設公営方式（従来方式）		市	市	市	市	市
公設民営方式		市	市	民間	市	市
DB 方式 (Design- Build)		市	民間	市	市	市
PFI 手法	BTO 方式 (Build-Transfer- Operate)	民間	民間	民間	市	市
	BOT 方式 (Build- Operate -Transfer)	民間	民間	民間	民間	市
	BOO 方式 (Build-Own- Operate)	民間	民間	民間	民間	— (解体)
PFI 的 手法	DBO 方式 (Design- Build- Operate)	市	民間	民間	市	市

² PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）とは公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームのこと。PFI は、PPP の代表的な手法の一つ。PPP の中には、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営（DBO）方式、さらに包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれる。

³ PFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、1992 年に英国で誕生した、民間の資金や経営能力・技術力を活用して、公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を効率的・効果的に整備する公共事業の手法のことである。日本においては、平成 11 年 7 月「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」（以下「PFI 法」という。）が成立し、同年 9 月に施行され、この法律により PFI 事業が実施できるようになった。

3.1.2 公設公営方式

市が公共施設の整備及び維持管理・運営を行う方式です。

市が起債や国庫補助金等により自ら資金調達し、設計、建設、維持管理、運営等について、業務ごとに仕様を定めて民間事業者にも単年度業務として個別に発注等を行い、運営も市が直営で実施する方式です。

メリットとしては、市によるサービス提供により、サービスに一定の質が期待でき、継続性が担保されるなどといった信頼性の点が挙げられます。

デメリットとしては、建設に関して地方債を活用した場合でも、事業開始当初に施設整備費等として支払う初期投資費が多く財政負担の平準化が図りにくい点が挙げられます。また、市が直営で運営することから、人件費が高く、運営費が他の方式よりも高くなります。

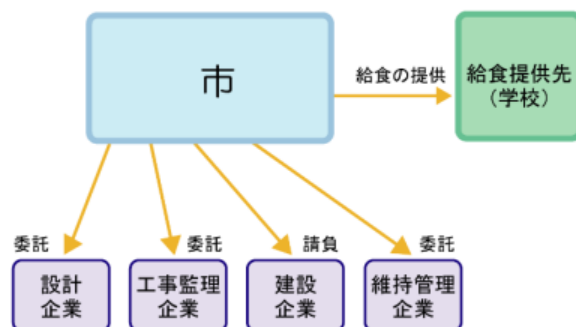


図 3-1 公設公営方式の概念図

3.1.3 公設民営方式

市が施設等を整備し、維持管理・運営を民間事業者にも委託する方式です。

市が起債や国庫補助金等により自ら資金調達し、設計・建設、維持管理、運営等について、業務ごとに仕様を定めて民間事業者にも単年度業務として個別に発注等を行い、運営についても民間事業者にも委託します。

メリットとしては、競争性の確保や民間のノウハウの活用により、公設公営方式に比べて運営にかかるコストを削減できる点や、適切な人材確保等の労務管理上の負担軽減が期待できる点が挙げられます。

デメリットとしては、建設に関して地方債を活用した場合でも、事業開始当初に施設整備費等として支払う初期投資費が多く、財政負担の平準化が図りにくい点が挙げられます。

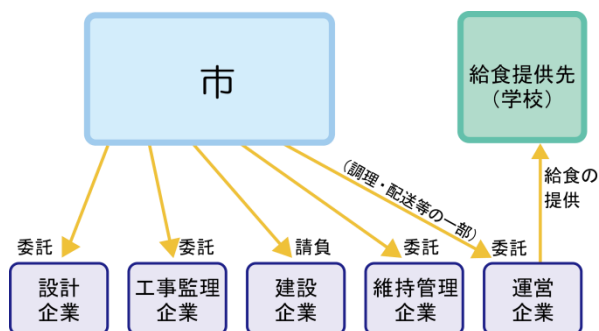


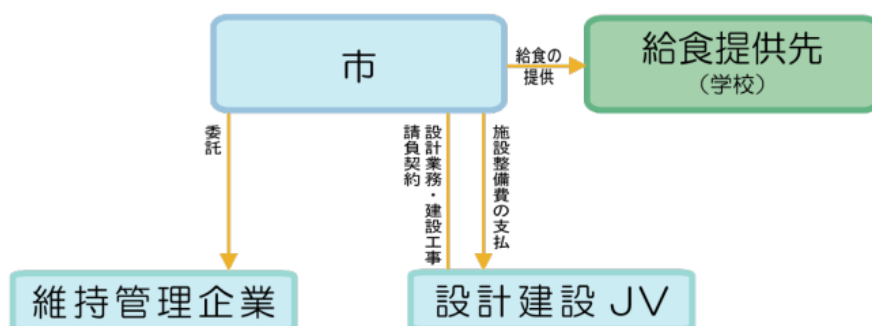
図 3-2 公設民営方式の概念図

3.1.4 DB方式（Design Build）

設計技術が施工技術と一体で開発されること等により、個々の業者等が有する特別な設計・施工技術を一括して活用することが適当な工事を対象として、設計・施工分離の原則の例外として、概略の仕様等に基づき設計案を受け付け、価格のみの競争ならびに総合評価により決定された落札者に、設計・施工を一括して発注する方式です。

メリットとしては、設計及び建設に関しては民間のノウハウの活用により、高度な施設の整備や施設整備費の縮減が期待されます。

デメリットとしては、維持管理・運営については、別途に市が民間事業者に委託する必要があり、維持管理・運営費の縮減は期待できません。



※JV（ジョイント・ベンチャー）とは複数の企業が相互利益のため、協働で事業に取り組むこと。

図 3-3 DB方式の概念図

3.1.5 DBO方式（Design Build Operate）

市が起債や国庫補助金等により自ら資金調達し、民間事業者が公共施設等の設計（Design）・建設（Build）・維持管理・運営（Operate）を行います。

メリットとしては、競争性の確保や民間のノウハウの活用により、設計、建設、維持管理、運営のコストを縮減できる点が挙げられます。

デメリットとしては、DBO方式はPFI法に基づく事業ではなく、PFI手法に準じた手法（PFI的手法）として整理されるが、根拠法が不明確で自治体の責任において実施する必要があります。また、PFI手法とは異なり、民間事業者が資金調達をしないため、金融機関による監視がありません。

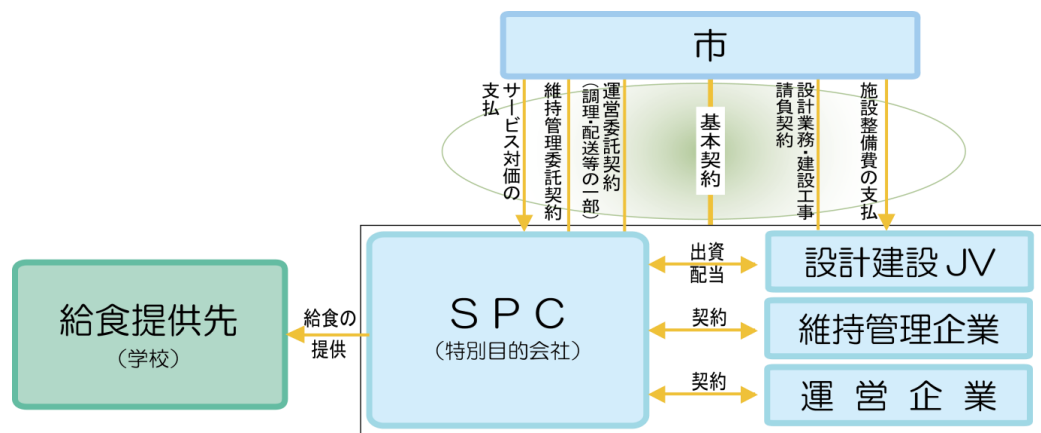


図 3-4 DBO方式の概念図

3.1.6 PFI 方式 (Private Finance Initiative)

民間の資金と経営能力・技術力（ノウハウ）を活用し、公共施設等の設計・建設（配送の配膳室等の改修も含む）や維持管理・運営を一括で行う手法です。

PFI 事業では、当該事業を行うための特別目的会社（以下、「SPC」という⁴）を設立することが一般的であり、公共と SPC は、設計・建設・維持管理・運營業務を長期の包括契約として、性能発注⁵により一括契約するという特徴があります。

メリットとしては、設計、建設、維持管理、運営にわたって包括委託となるため、民間のノウハウの活用の余地が広く、事業費の縮減に繋がりやすい点が挙げられます。

また、SPC がコンソーシアムの構成企業から独立しているため、各業務を実施する企業が倒産した場合も、その影響を隔離することが可能であり、業務委託等と比較して、その場合の事業への影響は限定的となります。

なお、事業を PFI 手法で実施する場合でも、献立作成や食材発注、検食等は市が行います。

デメリットとしては、SPC の設立やプロジェクトファイナンスなど一定のノウハウを必要とすることから、ノウハウを有する企業とのコンソーシアムの組成が必要となります。

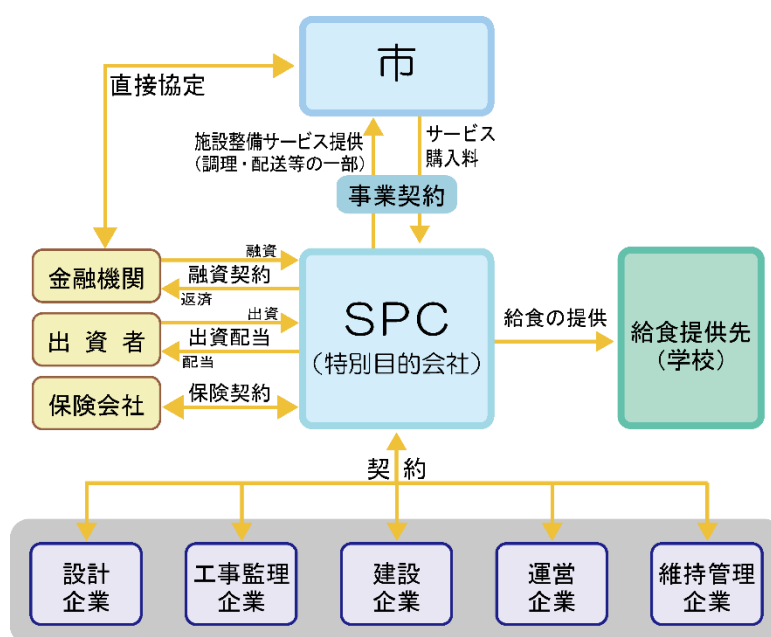


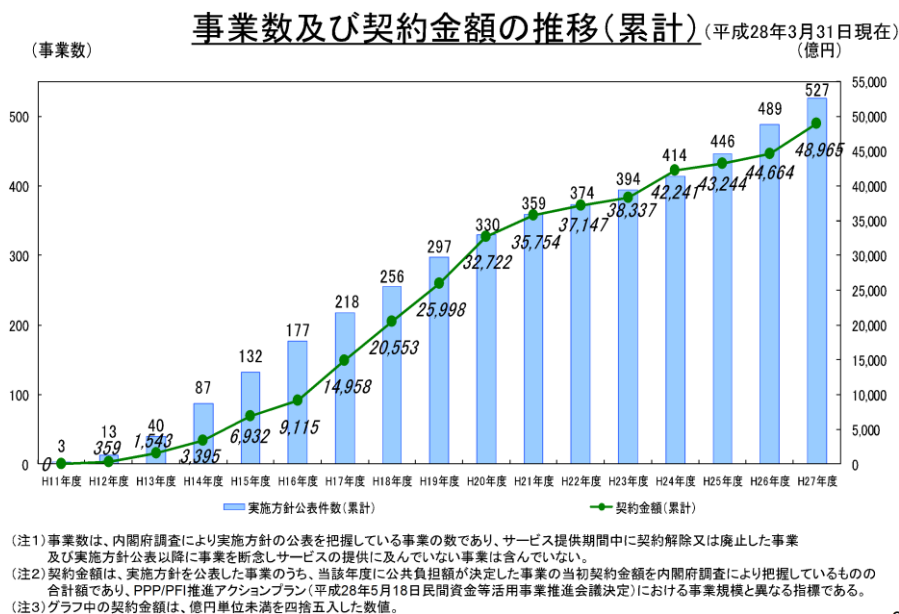
図 3-5 PFI 手法の概念図

⁴ 「SPC」とは、ある特別の事業を行うために設立された事業会社のこと。PFI では、公募提案する共同企業体（コンソーシアム）が、新会社を設立して、建設・運営・管理にあたることが多い。

⁵ 「性能発注」とは、発注者が求めるサービス水準を明らかにし、事業者が満たすべき水準の詳細を規定した発注のこと。

(1) PFI の実施状況

平成 11 年の PFI 法制定以来、全国的に PFI 事業数は増加しており、平成 27 年度では 527 件となっています（図 3-6）。分野別では、「教育と文化（文教施設、文化施設等）」の分野が 182 件と最も多く、全体の 34.5%を占めています（表 3-2）。



資料：内閣府民間資金等活用事業推進室

図 3-6 PFI 事業数及び契約金額の推移（累計）（平成 28 年 3 月 31 日現在）

表 3-2 分野別実施方針公表件数

分野別実施方針公表件数

(平成28年3月31日現在)

分 野	事業主体別			合計
	国	地方	その他	
教育と文化(文教施設、文化施設等)	2	143	37	182
生活と福祉(福祉施設等)	0	22	0	22
健康と環境(医療施設、廃棄物処理施設、斎場等)	0	86	3	89
産業(観光施設、農業振興施設等)	0	14	0	14
まちづくり(道路、公園、下水道施設、港湾施設等)	10	76	1	87
安心(警察施設、消防施設、行刑施設等)	9	15	0	24
庁舎と宿舎(事務庁舎、公務員宿舎等)	41	12	4	57
その他(複合施設等)	7	45	0	52
合 計	69	413	45	527

(注1) サービス提供期間中に契約解除又は廃止した事業及び実施方針公表以降に事業を断念しサービスの提供に及んでいない事業は含んでいない。

(2) 事業方式

PFI手法は、事業資産の所有形態を「建設(Build)」「運営(Operate)」「所有権移転(Transfer)」のプロセスに着目し、以下のように分類されます。

1) BTO方式 (Build Transfer Operate)

民間事業者が公共施設等の設計建設(Build)を行い、その施設を行政側に譲渡(Transfer)した後、その施設の運営、維持管理(Operate)を行います。

民間事業者はBOTに比べて税務上有利であるが、施設が市の公有財産となることから、民間事業者の運営上の自由度が低くなります。

2) BOT方式 (Build Operate Transfer)

民間事業者が公共施設等の設計建設(Build)を行い、その施設を所有したまま運営、維持管理(Operate)を行います。事業期間終了後、その施設は行政側に譲渡(Transfer)します。

事業期間中は、公共施設等は民間事業者の所有であるため、運営にあたり民間事業者の自由度が高く、民間の創意工夫が図りやすくなります。

一方、事業期間中に施設の償却が終了しない場合もあり、不動産取得税等を負担する等、税務上不利な面もある。また国庫補助金等の対象にならないケースもあります。

3) BOO方式 (Build Own Operate)

民間事業者が公共施設等の設計建設(Build)を行い、その施設を所有したまま運営、維持管理(Operate)を行います。民間事業者は、事業期間終了後もその施設を継続して所有(Own)し、行政側に譲渡、売却を行わず、公共サービスの提供は契約の継続等により引き続き行うか、あるいは事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去する等の事業方式です。

(3) 事業類型

事業類型には表 3-3 に示すとおり、「サービス購入型」、「独立採算型」、「ジョイント・ベンチャー型（複合収入方式）」の3つの事業類型があります。

表 3-3 事業類型

類型	市の関与の方法	内容	事例
サービス購入型	市から民間事業者へのサービス対価の支払	民間が自らの資金調達により施設を整備・運営し、市からのサービス対価によりコストを回収	給食センター、庁舎、学校、住宅、道路
(模式図)			
独立採算型	市の負担なし	市から事業許可に基づき民間施設を整備し、事業を運営するコストは利用者から徴収する代金等、受益者負担によって回収	有料道路、公共病院の駐車場
(模式図)			
ジョイント・ベンチャー型（複合収入方式）	市の負担がない部分と、サービス対価として支払う部分の両者を持つ	上記の独立採算型とサービス購入型の両者を持つ	スポーツ施設、芸術ホール
(模式図)			

(4) 学校給食センターの PFI 事業の事例

PFI法が制定された平成11年度から平成27年8月までの全国の学校給食事業(PFI事業)における事業方式、事業類型、及び事業期間を表3-4に示します。

事業方式では、全国50事業のうち、「BTO」は43事業、「BOT」は6事業、「BOO」は1事業であり、近年はほとんどが「BTO」です。

BOT、BOOは運営期間中の施設の所有が事業者となるため、施設・設備面に対して自治体の関与が難しいことや、BOTは事業期間終了後に自治体へ移管されるため、当初想定していた補助金の適用が受けられない恐れがあることから、実施事業数が少ないと推察されます。

また、事業類型については、学校給食センターは利用者からの利用料により運営できる性質の事業ではないため、すべての事業が「サービス購入型」です。

事業期間は、大規模修繕が発生しない期間に設定することが通例であり、「15年間」が最も多くなっています。

表 3-4 全国の学校給食事業（PFI 事業）の事業方式

No	事業名	募集・選定方式	事業方式	事業類型	地域	公表日	事業期間
1	桜井市立学校給食センター整備事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	奈良	H27.4.30	15 年
2	静岡市立北部学校給食センター建替整備等事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	静岡	H27.3.6	13 年
3	(仮称)川崎市北部学校給食センター整備等事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	神奈川	H26.11.7	15 年
4	(仮称)川崎市中部学校給食センター整備等事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	神奈川	H26.11.7	15 年
5	(仮称)川崎市南部学校給食センター整備等事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	神奈川	H26.11.7	15 年
6	(仮称)川越市新学校給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	埼玉	H26.10.15	15 年
7	千葉市こてはし学校給食センター再整備(改築)事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	千葉	H26.5.30	15 年
8	(仮称)伊達市学校給食センター整備運営事業	公募型プロポーザル	BTO 方式	サービス購入型	北海道	H26.3.25	15 年
9	粕屋町学校給食共同調理場整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	福岡	H26.3.24	15 年
10	(仮称)南吉成学校給食センター整備事業	総合評価一般競争入札	BOT 方式	サービス購入型	宮城	H26.1.8	15 年
11	福岡市第 2 給食センター(仮称)整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	福岡	H25.9.27	15 年
12	吉川市学校給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	埼玉	H25.8.2	15 年
13	狭山市立堀兼学校給食センター更新事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	埼玉	H25.1.28	15 年
14	(仮称)ふじみ野市上福岡学校給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	埼玉	H25.1.23	15 年
15	福岡市(仮称)第 1 給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	福岡	H24.1.6	15 年
16	(仮称)野々市市小学校給食センター施設整備・運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	石川	H23.10.28	15 年 6 か月
17	鎌ヶ谷市学校給食センター建替事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	千葉	H23.7.1	15 年
18	(仮称)八千代市学校給食センター西八千代調理場整備・運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	千葉	H23.2.25	15 年
19	青森市小学校給食センター等整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	青森	H22.11.17	15 年
20	田原市給食センター整備運営事業	公募型プロポーザル	BTO 方式	サービス購入型	愛知	H22.10.29	15 年
21	銚子市学校給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	千葉	H22.10.6	15 年
22	鶴ヶ島市学校給食センター更新施設(仮称)整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	埼玉	H22.10.5	15 年
23	大洲学校給食センター整備・運営事業	公募型プロポーザル	BTO 方式	サービス購入型	愛媛	H22.9.22	15 年
24	立川市新学校給食共同調理場(仮称)整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO 方式	サービス購入型	東京	H21.12.22	15 年

No	事業名	募集・選定方式	事業方式	事業類型	地域	公表日	事業期間
25	茨城県阿見町新給食センター整備・運営事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	茨城	H21.11.9	15年
26	(仮称)愛西市学校給食センター整備事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	愛知	H21.8.20	15年
27	東松島市新学校給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	宮城	H21.4.21	15年
28	仮称浦安市千鳥学校給食センター第三調理場整備運営事業	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	千葉	H21.2.16	15年
29	豊田市東部給食センター改築整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	愛知	H20.8.29	15年
30	(仮称)名取市新学校給食共同調理場整備等事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	宮城	H20.7.23	15年
31	静岡市立南部学校給食センター建替整備等事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	静岡	H20.4.16	15年
32	久留米市中央学校給食センター(仮称)整備事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	福岡	H20.2.18	15年
33	御殿場市学校給食センター(仮称)整備事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	静岡	H19.11.1	15年
34	豊橋市北部学校給食共同調理場整備・運営事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	愛知	H19.10.11	15年
35	(仮称)仙台市新高砂学校給食センター整備事業	総合評価一般競争入札	BOT方式	サービス購入型	宮城	H19.9.21	15年
36	千葉市新港学校給食センター整備事業	総合評価一般競争入札	BOT方式	サービス購入型	千葉	H19.6.12	15年
37	狭山市立第一学校給食センター更新事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	埼玉	H19.1.29	15年
38	大垣市南部学校給食センター整備事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	岐阜	H19.1.9	15年
39	山形市学校給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	山形	H18.12.22	15年
40	(仮称)東根市学校給食共同調理場整備等事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	山形	H18.4.6	15年
41	(仮称)仙台市新野村学校給食センター整備事業	総合評価一般競争入札	BOT方式	サービス購入型	宮城	H17.12.1	15年
42	(仮称)宇多津新給食センター整備運営事業	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	香川	H17.9.30	20年
43	伊万里市学校給食センター(仮称)整備事業	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	佐賀	H16.11.10	15年
44	可児市学校給食センター整備・維持管理事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	岐阜	H16.6.4	13年
45	(仮称)浦安市千鳥学校給食センター整備運営事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	千葉	H16.2.27	15年
46	上山市学校給食センター建設・維持管理等事業	公募型プロポーザル	BTO方式	サービス購入型	山形	H15.9.22	21年
47	千葉市大宮学校給食センター(仮称)整備事業	総合評価一般競争入札	BOT方式	サービス購入型	千葉	H15.3.25	15年
48	新津市学校給食共同調理場整備事業	総合評価一般競争入札	BOO方式	サービス購入型	新潟	H14.12.10	20年
49	(仮称)川俣町学校給食センター整備・運営等事業	総合評価一般競争入札	BOT方式	サービス購入型	福島	H14.6.17	15年
50	島根県八雲村学校給食センター施設整備事業	総合評価一般競争入札	BTO方式	サービス購入型	島根	H13.4.2	30年

(5) 給食調理場の活用事例（センター方式）

全国のセンター方式（共同調理場方式）の学校給食共同調理場の活用事例を表 3-5 に整理しました。先行事例では、学校給食の提供に加えて、施設を活用して防災対応、配食サービス（弁当等）、交流センター、加工センター等としての利用を行っている事例がありました。また、ここで挙げた PFI 事業の多くは、公募によって事業者を活用内容を提案させる事例もありました。ただし、活用事例については、給食調理等を独立採算型にしているものではなく、各自治体の施策や事業を給食調理場等の活用により実施するものでした。本市としては、共同調理場を民間委託する際に、災害拠点として調理場を活用することを前提として、大規模災害が発生し、炊き出し等が必要と市が判断した場合には、調理業務を行うことを仕様書に明記しています。

表 3-5 学校給食共同調理場の活用事例（センター方式）

機能	事例名	概要
防災対応 （防災拠点として施設整備）	立川市学校給食共同調理場 【PFI 事業】	・ 災害拠点として充実した機能を設置
	海老名市食の創造館	・ 災害拠点として充実した機能を設置 ・ 会議室、調理室の一般開放（有料） ・ 分割発注 ・ 県企業庁の「地域振興施設等整備事業」を活用して建設
配食サービス （学校以外への給食サービス機能を持つ施設）	武蔵村山市学校給食センター	・ 独自事業として弁当の製造・販売も実施 ・ 民設民営
	岩手県遠野市給食センター	・ 高齢者向け配食・見守りサービスを実施できるスペースを配置（1食 500 円約 50 食を高齢者へ宅配弁当として、社会福祉協議会にてサービスを実施）するとともに運営委託の中で必要が生じた場合対応する旨を明記 ・ 分割発注
	川崎市はるひ野小中学校 【PFI 事業】	・ 地域交流センター利用者の内、希望者に対して昼食を独立採算にて提供 ※独立採算の事業規模は限定的
交流センター等 （給食センター以外の交流施設を含む複合施設）	川崎市北部学校給食センター 【PFI 事業】	・ 立地企業の利便性向上施設（マイコンシティセンター：会議室 100 m ² 程度、ラウンジ 30 m ² 程度、事務室等）を一体整備
	埼玉県三芳町学校給食センター	・ 公民館（延床面積 1,402.51 m ² 多目的ホール、子育てスタジオ、キッチンスタジオ、サテライト図書館等）を一体整備 ・ 分割発注

機能	事例名	概要
加工センター (給食以外の食品加工施設を含む複合施設)	青森県三沢市学校給食センター	<ul style="list-style-type: none"> 市営の研究機能を備えた農産物加工施設(市の特産品である、にんにく、ごぼう、ながいもなどを調理・加工・研究することで、地産地消の実践、特産物の創出、食に対する意識の向上などを図り、6次産業化の推進を目指している。施設使用料を徴収)を一体整備 分割発注
	秋田県東成瀬村給食センター	<ul style="list-style-type: none"> 食肉加工センター(986㎡、村内で生産された食肉の加工を民営委託。地方創生事業として実施)を一体整備 分割発注
PFI 事業での公募において自主事業を募集 (給食センター以外の提案される自主事業施設を含む整備)	北海道伊達市学校給食センター 【PFI 事業】	<ul style="list-style-type: none"> 「市民の健康増進に資する」「伊達産食材の PR に資する」という条件を満たす自主事業の提案を募集 H27.6 事業者決定。総合体育館及び市民プールと連携した食と運動プログラム、配送ルートを活用した提案が評価された、と審査講評には書かれているが、具体的な内容は不明
	埼玉県川越市学校給食センター 【PFI 事業】	<ul style="list-style-type: none"> 市の5つの基本理念に資する自主事業の提案を募集(体験農園・市民農園、独立採算の駐車場運営等を例示) 一次加工施設の整備・運営業務を含む H27.10 落札者決定。審査講評によると応募者から提案はなされたようだが、具体的な内容は不明

(6) 給食調理場の活用事例(単独校方式)

全国の単独校方式(自校式)の学校給食共同調理場の活用事例を表 3-6 に整理します。

学校給食の提供に加えて、施設を活用して交流機能や配食サービス(高齢者への食事提供等)等としての利用を行っている事例がありました。活用事例については、センター方式と同様に、給食調理等を独立採算型にしているものではなく、その多くは各自治体の施策や事業を給食調理場等を活用して実施するものでした。

表 3-6 学校給食共同調理場の活用事例（単独校方式）

機能	事例名	概要
交流機能	豊島区 「おたっしや給食」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 区内小学校で給食を利用した小学生との交流給食、健康づくりのミニ講座や簡単な体操などを実施 ・ 対象者：おおむね 65 歳以上で、ご自身で会場の小学校まで来られる方（定員 20 名） ・ 利用料：給食代／1 回 300 円
配食サービス	品川区 地域食事サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者等宅に、昼食は、小学校で調理した栄養バランスの良い温かい食事をボランティアが届け、夕食は、品川区商店街連合会の地域商店から直接食事を届ける食事サービス ・ 対象者：65 歳以上、常に食事を提供してくれる方が無く、調理困難・外出困難で、他の食事サービスを受けていない方。又は、病気、事故等により、一時的に調理困難・外出困難な方 ・ 利用料：昼は 350 円 夜は 450 円
	調布市社会福祉協議会 「ふれあい給食」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校の教室を活用し、ひとり暮らしの高齢者等に学校給食を会食方式で提供するとともに趣味活動等を通じ、孤独感の緩和と介護予防を図る ・ 対象者：70 歳以上のひとり暮らし、高齢者だけの世帯、日中ひとり暮らしの方で、自力で給食場所へ往復できる方 ・ 利用料：1 回／370 円

(7) 学校給食センターの PFI 事業における VFM

内閣府が平成 26 年 6 月に公表した「地方公共団体向けサービス購入型 PFI 事業実施手続き簡易化マニュアル」では、平成 13 年度～平成 24 年度までの学校給食事業の PFI 事業の VFM は、特定事業選定時の平均 VFM は約 9%、事業者選定時の平均 VFM は約 16%と発表されています。

また、東日本大震災が起きた平成 23 年度以降に実施方針を公表した事例においても、VFM は平均 8.5%（特定事業選定時）となっています。

以上より、給食調理場は全国的に多数の PFI 事業の実績が蓄積されており、VFM は平均的に 8.5～9%程度創出されていますが、VFM 算定については、運營業務を含むか否かなどの民間事業者が実施する事業範囲や事業規模（提供食数等）に影響を受けることから参考とする場合には留意する必要があります。

表 3-7 平成 23 年以降の PFI・PPP 事業

	事業名	調理能力	事業方式	地域	公表日	事業期間	VFM（特定事業選定時）
1	千葉市こてはし学校給食センター再整備（改築）事業	8,000 食/日	PFI (BTO)	千葉	H26.5.30	15 年	6.7%
2	白石市学校給食センター整備運営配送事業	3,000 食/日	DBO	宮城	H26.4.1	15 年	—
3	(仮称)伊達市学校給食センター整備運営事業	3,300 食/日	PFI (BTO)	北海道	H26.3.25	15 年	7.6%
4	粕屋町学校給食共同調理場整備運営事業	7,000 食/日	PFI (BTO)	福岡	H26.3.24	15 年	5.5%
5	(仮称)南吉成学校給食センター整備事業	11,000 食/日	PFI (BOT)	宮城	H26.1.8	15 年	10.8%
6	福岡市第 2 給食センター(仮称)整備運営事業	13,000 食/日	PFI (BTO)	福岡	H25.9.27	15 年	8.0%
7	吉川市学校給食センター整備運営事業	7,500 食/日	PFI (BTO)	埼玉	H25.8.2	15 年	9.8%
8	狭山市立堀兼学校給食センター更新事業	3,800 食/日	PFI (BTO)	埼玉	H25.1.28	15 年	10.0%
9	(仮称)ふじみ野市上福岡学校給食センター整備運営事業	7,000 食/日	PFI (BTO)	埼玉	H25.1.23	15 年	6.4%
10	福岡市(仮称)第 1 給食センター整備運営事業	13,000 食/日	PFI (BTO)	福岡	H24.1.6	15 年	10.0%
11	(仮称)野々市市小学校給食センター施設整備・運営事業	3,500 食/日 1,750 食/日	PFI (BTO)	石川	H23.10.28	15 年 6 か月	5.0%
12	鎌ヶ谷市学校給食センター建替事業	10,000 食/日	PFI (BTO)	千葉	H23.7.1	15 年	13.9%
						平均	8.5%

表 3-8 給食センターのPFI事業におけるVFM算定結果

事業No.	施設規模 (食数 食/日)	管理者	施設※	実施方針 公表年度	事業期間	VFM		応募グループ数 (入札時点)
						特定事業選定時	事業者選定時	
1	1,000	市区町村	単体施設	平成13年度	30年8ヶ月	7.1%	非公表	3
2	11,000	政令市	単体施設	平成14年度	16年4ヶ月	約11%	24.4%	4
3	3,300	市区町村	単体施設	平成15年度	20年9か月	約4.3%	非公表	4
4	13,000	市区町村	単体施設	平成15年度	16年	約14%	30%	6
5	10,000	市区町村	単体施設	平成16年度	15年	約10%	非公表	5
6	7,000	市区町村	単体施設	平成16年度	15年11ヶ月	約16%	約27.5%	4
7	2,300	市区町村	単体施設	平成17年度	21年	約13.0%	非公表	1
8	11,000	政令市	単体施設	平成17年度	16年3ヶ月	約7.9%	8.0%	3
9	4,500	市区町村	単体施設	平成18年度	16年1ヶ月	約15%	約18.4%	4
10	5,600	市区町村	複合施設	平成18年度	16年3ヶ月	10.1%	11.0%	2
11	22,000	市区町村	単体施設	平成18年度	16年3ヶ月	約17%	非公表	2
12	12,000	市区町村	単体施設	平成18年度	17年	10.3%	28.89%	4
13	8,000	市区町村	単体施設	平成18年度	16年4ヶ月	10.1%	約17.0%	5
14	10,000	政令市	単体施設	平成19年度	17年	約6%	8.0%	3
15	11,000	政令市	単体施設	平成19年度	16年7ヶ月	約4.3%	7.2%	3
16	10,000	市区町村	単体施設	平成19年度	16年3ヶ月	約9.12%	約9.7%	1
17	5,000	市区町村	単体施設	平成19年度	17年6ヶ月	13.3%	非公表	2
18	8,000	市区町村	単体施設	平成19年度	16年	約11.9%	約23%	3
19	10,000	政令市	単体施設	平成20年度	16年1ヶ月	約4.29%	7.03%	1
20	8,500	市区町村	単体施設	平成20年度	16年	約10%	約18%	2
21	13,000	市区町村	単体施設	平成20年度	16年9ヶ月	13.5%	30.97%	3
22	5,000	市区町村	単体施設	平成20年度	16年8ヶ月	約10%	10.78%	1
23	4,500	市区町村	単体施設	平成21年度	16年	約4.78%	約5.32%	3
24	4,000	市区町村	単体施設	平成21年度	16年9ヶ月	約1.5%	約5.9%	3
25	7,000	市区町村	単体施設	平成21年度	17年	13.6%	15.3%	4
26	4,300	市区町村	単体施設	平成22年度	15年8ヶ月	約5.9%	非公表	1
27	6,500	市区町村	単体施設	平成22年度	16年4ヶ月	8%	約18.7%	3
28	5,000	市区町村	単体施設	平成22年度	16年6ヶ月	5.4%	15.4%	2
29	9,000	市区町村	単体施設	平成22年度	17年4ヶ月	約6.3%	約10.3%	6
30	12,000	市区町村	単体施設	平成22年度	17年	5.94%	13.07%	3
31	11,000	市区町村	単体施設	平成22年度	16年6ヶ月	8.3%	約15%	3
32	10,000	市区町村	単体施設	平成23年度	16年9ヶ月	約13.9%	29.9%	5
33	3,500	市区町村	単体施設	平成23年度	17年7ヶ月	約5%	約6.5%	1
34	13,000	政令市	単体施設	平成23年度	16年3ヶ月	約10%	約25%	4
35	7,000	市区町村	単体施設	平成24年度	17年3ヶ月	約6%	約14%	4
36	3,800	市区町村	単体施設	平成24年度	16年3ヶ月	約10%	約22.7%	2
平均VFM						約9%	約16%	—

※内閣府「地方公共団体向けサービス購入型PFI事業実施手続き簡易化マニュアル」(平成26年6月)

3.2 事業手法の評価

3.2.1 民活方式の比較・検討

昨今の厳しい財政状況のなかで、学校給食センターの整備・運営事業を進めていくためには経済効率の高い施設整備・事業運営の手法について検討することが必要です。表 3-9 に整理するとおり、本市としては、民活方式では、PFI 方式が財政負担、サービスの向上、地元参入、災害時対応等の観点で優位性があると考えます。また、表 3-10 に整理するとおり、PFI 方式では、BTO 方式が施設管理、トータルコストの観点で優位性があると考えます。以上により、本市としては PFI 手法を採用する場合は BTO 方式が最適であると考えます。

表 3-9 民活方式の比較・検討

	DB	DBO	PFI 方式 (BTO)
財政負担	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 交付金等補助金を除いた公共の負担については、起債を活用することにより、財政負担を平準化することが可能であるが、事業当初に相当の一般財源が必要 ・ 維持管理・運営は従来方式であり、財政負担の軽減は図りにくい 	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一括発注のため、事業者のノウハウを発揮する余地が大きく、その結果としてコスト低減を図りやすい ・ 交付金等補助金を除いた公共の負担については、起債を活用することにより、財政負担を平準化することが可能であるが、事業当初に相当の一般財源が必要 	<p>◎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一括発注のため、事業者のノウハウを発揮する余地が大きく、その結果としてコスト低減を図りやすい ・ 民間資金を活用することを基本的な枠組みとしており、割賦支払いによる財政負担の平準化が可能である
サービスの向上	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が考えるとおりの要求水準で発注でき、さらに民間事業者の高度な提案が期待できる ・ 維持管理・運営企業と設計・建設企業が異なることから、必ずしも維持管理・運営しやすい施設とはならない 	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が考えるとおりの要求水準で発注でき、さらに民間事業者の高度な提案が期待できる ・ 設計・建設・維持管理・運営企業は同じコンソーシアムであるが、設計建設 JV と維持管理運営を行う SPC が異なることから、PFI に比べると民間企業のノウハウの活用は限定的である 	<p>◎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が考えるとおりの要求水準で発注でき、さらに民間事業者の高度な提案が期待できる ・ 設計、建設、維持管理、運営を包括委託することから、例えば、運営しやすく維持管理コストが少なくなる施設を設計企業と運営企業、維持管理企業等が連携して計画する等、民間企業のノウハウを最大限に活用できる
地元参入	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従来方式と同様に資金調達が不要であるため、参入障壁は低い ・ 維持管理・運営についても従来方式で実施するため、参入障壁は低い 	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従来方式と同様に資金調達が不要であるため、参入障壁は低い ・ 設計建設 JV や SPC の組成や DBO に係る一定の知識やノウハウが必要となるため、それらを有する企業とのコンソーシアムの組成が必要となる 	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SPC の組成やプロジェクトファイナンス等、PFI に係る一定の知識やノウハウが必要となるため、それらを有する企業とのコンソーシアムの組成が必要となる

	DB	DBO	PFI方式 (BTO)
災害時対応	△ ・ 設計・建設と維持管理・運営の企業が異なることから、災害時の対応を見越した施設を整備しにくい	○ ・ 施設の設計段階から災害時の対応を見越した施設整備が可能である ・ 災害時の対応については、事前に民間事業者と協定等を締結する必要がある	○ ・ 施設の設計段階から災害時の対応を見越した施設整備が可能である ・ 災害時の対応については、事前に民間事業者と協定等を締結する必要がある
根拠法	・ 品確法	・ 地方自治体の規則等	・ 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 (PFI法)
発注手続	・ 契約までの事務手続き期間は比較的短い(公募・選定・契約:10~12ヶ月程度) ・ 維持管理・運営は別発注のため発注手続きの回数が比較的多い	・ 契約までの事務手続き期間が長い(公募・選定・契約:12~15ヶ月程度) ・ 一括発注のため発注手続きの回数が少ない	・ 契約までの事務手続き期間が長い(公募・選定・契約:12~15ヶ月程度) ・ 一括発注のため発注手続きの回数が少ない
リスク管理	・ 公設民営のため基本的には市がリスクを負担する	・ 公設民営のため基本的には市がリスクを負担する	・ リスクを最もよく管理できる者が適切に分担することが可能であり、公民で適切なリスク管理を行いやすい

◎：優位、○：普通、△：やや劣る

表 3-10 PFI手法の比較・検討

手法	事業方式	施設の所有		特徴・優位性
		運営中	事業終了後	
PFI手法	BTO方式	市	市	◎ 施設を市の公有財産とすることで、市が施設管理にイニシアチブを有する。
	BOT方式	民間	市	△ 事業者が事業期間終了まで施設の所有権を有するため、その期間の建物にかかる地方税を事業者が負担する必要がある。また、補助金を受けられるか否かが不透明であり、トータルコストの増加に繋がるおそれがある。
	BOO方式	民間	— (解体)	△ 事業者が事業期間終了まで施設の所有権を有するため、その期間の建物にかかる地方税を事業者が負担する必要がある。また、補助金を受けられるか否かが不透明であり、トータルコストの増加に繋がるおそれがある。

◎：優位、○：普通、△：やや劣る

3.2.2 本市が PFI 事業（BTO 方式）で実施する場合の事業スキーム

(1) 事業類型

学校給食センターを PFI 事業で実施する場合は、表 3-11 に示すとおり、安心・安全な食を常に安定して提供する必要があります。また、本市の学校給食費は子どもたちが喫食する食材費分のみを徴収しており、利用者からの利用料を徴収して運営する性質の事業でないことから、「サービス購入型」で実施する必要があります。

また、表 3-4 で示したように、全国の学校給食センターの PFI 事業の 50 事例においてもすべてが「サービス購入型」であり、その他の事業類型の事例はありません。

以上より、給食提供という本事業における事業類型は「サービス購入型」を基本とすることが望ましいと考えます。ただし、サービスに対する対価は、固定額ではなく、物価（特に人件費）や食数等の変動要因を見込んで、市と事業者の負担配分を設定することが重要であると考えます。

表 3-11 事業類型の評価

事業類型	評価	考え方
サービス購入型	○	事業の収益性の観点から、サービス購入型とすることにより、民間事業者の安定した経営が可能となる。また、すべての PFI 事業において「サービス購入型」で事業が実施されている。
独立採算型	×	学校給食法により、保護者負担の給食費は食材料費及び光熱水費とされている。 民間事業者は直接給食費を徴収できないことや、給食費のみでの独立採算型で事業を行えるほどの収益が得られる可能性は極めて低い。
ジョイント・ベンチャー型 (複合収入方式)	△	給食事業以外の民間事業者による自主収益事業の実施が可能で、かつ、同事業が大きな収益を生む可能性が高い場合には、有効な方式である。

※給食センターを利用した付帯事業の実施を認めた場合であっても、収益性が高い付帯事業を実施することは難しいことや、補助金の目的外使用となることから、付帯事業で得られる収益を維持管理・運営費に充当することは難しいと考えます。

(2) 事業期間

本事業を PFI 事業により実施する場合の事業期間の設定にあたっては、「民間事業者の業務改善及びコスト低減」、「市の財政負担」、「市の債務負担設定期間」、「民間事業者の資金調達」、「民間事業者へ事業を長期間任せるリスク」、「大規模修繕時期」に関する要因について分析・比較し、適切な期間を定めることが必要であると考えます。そのため、事業期間の決定要因を表 3-12 に示します。

期間が長ければ、市の毎年の支出は少なくなりますが、民間事業者の支払う金利分の支出が増えるため、結果的に市が支払うべき総事業費は増えることが見込まれます。一方、金利については期間が短ければ固定することができますが、期間が長いと困難となります。

建築・設備の大規模修繕については、事業期間が長くなれば大規模修繕を事業期間中に実施する可能性が生じます。その場合、修繕費用を当初から見込むことが難しく、不確定要素が含まれることになってしまい、結果として事業費が増加することが予想されます。

これらを考慮し、大規模修繕が発生する時点より前までを事業期間として設定することが望ましいと考えます。なお、事業期間が長期間になる場合は、民間事業者を適切にモニタリングしなければ、サービスレベルの確保は難しくなります。

なお、表 3-4 に示した先行事例では、初期段階の PFI 事例の内、20 年以上としているものが 4 事例ありますが、ほとんどの事業では 15 年（供用開始の時期により前後あり）となっています。

以上のことから、本市において、学校給食施設の整備・運営を PFI で実施する場合には、事業期間は 15 年を基本とすることが妥当と考えます。

表 3-12 事業期間の決定要因

要因	事業期間			概要
	10 年	15 年	20 年	
民間事業者の業務改善及びコスト低減	△	○	◎	PFI 事業では、事業期間が短い場合、民間事業者の工夫等が発揮される余地が少なくなることから、 <u>民間の業務コスト低減余地の観点では長い方が望ましい。</u>
市の財政負担	△	◎	△	サービス購入型の事業は、事実上、事業に必要な建設費の割賦払いを行う PFI 事業となり、事業期間が建設費の割賦期間となりうる。このため、 <u>市の毎年の債務負担可能額を抑える点を重視すると、事業期間は長い方が望ましい。</u> ただし、金利の負担が増え、事業期間全体での支払額が増加することに留意する必要がある。
市の債務負担設定期間	◎	○	△	地方自治体には債務負担行為の期間に関する制限はないが、国の場合、最長 30 年とされている。また、長期間にわたる収支予測を算出することは極めて困難であること等から、 <u>事業期間は短いほうが望ましい。</u>

要因	事業期間			概要
	10年	15年	20年	
民間事業者の 資金調達	◎	○	△	民間事業者の資金調達に関する要因としては、固定金利で資金を調達できる年数と関係する。一般に10年を超える固定金利での資金調達は困難であり、仮に10年を超える長期間の資金調達ができたとしても、金利面で不利な条件となることが想定される。そのため、市にとっても、一定期間毎に金利を見直した方が有利となる場合もあることから、 <u>5年もしくは10年毎の金利変動制を取るという選択肢も想定される。</u>
民間事業者へ 事業を長期間 任せるリスク	◎	◎	△	民間事業者は契約と要求水準に基づき事業を実施するが、事業実施主体が長期間固定化するため、 <u>業務の実施状況を適切にモニタリングしなければ良質なサービス提供を担保することが難しくなる可能性がある。</u>
大規模修繕 時期	◎	◎	△	将来的な建築・設備の大規模修繕の費用を精度よく算定することは一般的に困難である。このため、大規模修繕をPFI事業の範囲とした場合、不確定要素を含めた金額を市が支払わなければならない。 また、大規模修繕は、建築基準法において「建築物の主要構造部の一種以上について行う過半の修繕をいう」とされているが、具体的な定義はなく、大規模修繕と通常の修繕の区分けが明確になっていないのが現状である。 大規模修繕の問題点を回避するため、 <u>施設の大規模修繕が必要となる期間より短くすることが望ましい。</u>

(3) 事業範囲の検討

本市については、学校給食の献立は児童・生徒の健康に大きく影響しており、アレルギー対応においては生命にかかわる事故に直結する可能性もあることから、行政の関与が必要不可欠であると考えます。

そのため、PFI等の民間活用型であっても、表 3-13 に示すよう、献立作成や食材発注、検食等は従来どおり市の業務範囲とすることが妥当であると考えます。しかしながら、PFIのように維持管理・運営を民間事業者の業務範囲に含めた場合には、従来どおり市が行う献立作成等の業務項目でも、民間事業者から多様な献立の提案や食育のための支援の事業提案を受けることは可能です。

表 3-13 事業範囲の検討

段階	業務項目	従来①		従来②		民間活用	
		市	民間	市	民間	市	民間
建設段階	設計	●	—	●	—	—	●
	建設	●	—	●	—	—	●
運営段階	献立作成	●	—	●	—	●	—
	食材の選定・購入	※●	—	※●	—	※●	—
	食材の検収	● (直営)	—	▲	● (委託)	▲	●
	調理	● (直営)	—	—	● (委託)	—	●
	検食	●	—	●	—	●	—
	給食配送・回収	—	●	—	● (委託)	—	●
	配膳	● (直営)	—	—	● (委託)	—	●
	食器等洗浄	● (直営)	—	—	● (委託)	—	●
維持管理段階	建物維持管理	●	—	●	—	—	●
	厨房機器維持管理	●	—	●	▲	—	●

●：実施主体、▲：実施支援

従来①：興居島共同調理場、たちばな共同調理場、日浦共同調理場、浮穴共同調理場、垣生共同調理場、湯山共同調理場、和気共同調理場、八坂共同調理場、中島共同調理場、城北共同調理場、久枝共同調理場

従来②：久米共同調理場、三津浜共同調理場、桑原共同調理場、新玉共同調理場、味生共同調理場、松山南共同調理場、北条共同調理場

※食材の選定・購入については、松山市学校給食会が実施

3.2.3 最適な事業方式の選定

本市の共同調理場の整備・運営事業の検討を進めるにあたり、現在の公設民営方式(従来方式)とPFI方式(BTO方式/15年間)を比較・整理します(表 3-14)。なお、本市は現在、直営調理場と民間委託調理場が混在していますが、「よりよい学校給食推進計画」等により、民間委託を推進する方向性を示していることから、民間委託を前提として検討を行いました。

事業費としては、設計・建設経費について、PFI方式の場合は、一括発注できるため従来方式と比較し減少することが見込まれます。また、運営経費については、PFI方式の場合は、設計、建設、維持管理、運営を包括委託することから、例えば、運営しやすい施設を設計企業と運営企業、維持管理企業等が連携して計画する等、従来方式と比較して減少することが見込まれます。一方、本市では運営(調理等業務)を民間委託する際に、公募型プロポーザル方式を採用し、評価について、これまでの実績としては、価格配点を全体の約40%とすることで、事業費も重要な要素として位置づけたうえで、優先交渉権者を選定しています。そのため、運営にかかる経費については、PFI方式と従来方式を比較して、大きな差はでないと考えます。なお、大規模修繕や高額厨房備品の買い替えについては、PFI方式の場合についても事業期間後に発生することが見込まれることから、事業費に差は生じません。

サービスの向上については、PFI方式の場合は、設計、建設、維持管理、運営を包括委託することから、例えば、運営しやすい施設を設計企業と運営企業、維持管理企業等が連携して計画する等、民間企業のノウハウを最大限に活用できます。ただし、施設維持管理については、市の考えと事業者の考え方で差があった場合に、対応に差異が生じる可能性があるため、契約時点の十分な協議と市が適切なモニタリングによる管理を行うことが必要となります。一方、本市の従来方式では民間委託の場合も施設維持管理は市が行っており、市が責任をもって実施しています。

そのほかについては、本市は今後、児童生徒等数が減少していくことが予想されており、PFI方式の場合は、調理数や配送校の変更について、民間企業のノウハウを活用した柔軟な対応が期待できますが、契約後の変更対応については、競争原理が働かないことから、トータルコストの増加に繋がるおそれがあります。一方、本市の従来方式では、運営(調理等業務)を民間委託する際に委託期間を5年間とし、事業費も重要な要素と位置づけ、事業者の提案を求めていることから、よりコストを意識した柔軟な対応ができ、さらに、地元業者もこれまでと同様に参入しやすい状況がつかれると考えます。

これらを踏まえると、本市の場合、PFI方式により整備を実施していくと、従来方式と比較して、事業費の減少に繋がるが見込まれますが、それは限定的であることが予想され、また、施設の維持管理の面では、事業者の質に依存する部分が多くなると考えます。一方、従来方式により整備を実施していくと、施設の維持管理の面でこれまでと同様の水準での対応ができ、さらに、調理数や配送校の変更についてより柔軟な対応ができると考えます。そのため、本市としては、今後も公設民営方式を採用することを原則とします。

ただし、PFI方式により整備を実施していくことにもメリットはあり、国からPPP・PFIへの取組を進めることが求められていることも踏まえ、調理場を建設するタイミングで事業方式については、再度、個別検討を行うことといたします。

表 3-14 従来方式と民活方式の比較・検討

	公設民営方式（従来方式）	PFI 方式（BTO）
財政負担 (建設)	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 分離・分割の仕様発注のため、事業者のノウハウを発揮する余地が比較的少なく、その結果としてコスト低減を図りにくい ・ 交付金等補助金を除いた公共の負担については、起債を活用することにより、財政負担を平準化することが可能であるが、事業当初に相当の一般財源が必要 	<p>◎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一括発注のため、事業者のノウハウを発揮する余地が大きく、その結果としてコスト低減を図りやすい ・ 施設引き渡し時に補助金・起債相当額を支払うことで金利負担を抑えつつ、民間借入額については割賦払いとすることにより財政負担の平準化が可能
財政負担 (運営)	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 調理を民間委託している施設では、入札により一定程度の運営費の削減が図られている 	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 厨房機器の選定から施設の計画、動線計画等にまで運営企業のノウハウを発揮できることで、効率性の高い人員配置等が可能となり、運営費の削減が図れる
サービスの向上 (運営)	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が考えるとおりの仕様で発注でき、コントロールしやすく、本市は運営委託期間を 5 年間としているため、5 年単位で仕様書が見直せることから、よりコントロールがしやすい ・ 運営にあたっては委託する民間企業のノウハウを活用できる 	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が考えるとおりの要求水準で発注でき、さらに民間事業者の高度な提案が期待できる ・ 設計、建設、維持管理、運営を包括委託することから、例えば、運営しやすい施設を設計企業と運営企業、維持管理企業等が連携して計画する等、民間企業のノウハウを最大限に活用できる
サービスの向上 (施設)	<p>◎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が維持管理を実施することから、市が考えるとおりの内容・コストをかけた対応ができる 	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設計、建設、維持管理、運営を包括委託することから、例えば、維持管理コストが少なくなる施設を設計企業と運営企業、維持管理企業等が連携して計画する等、民間企業のノウハウを最大限に活用できる。一方で事業者が維持管理を実施することから、市の適切なモニタリングの実施が必要となる
地元参入	<p>◎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従来から馴染みがある発注方式であり、参画障壁は少ない 	<p>△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SPC の組成やプロジェクトファイナンス等、PFI に係る一定の知識やノウハウが必要となるため、それらを有する企業とのコンソーシアムの組成が必要となる
その他	<p>◎</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 調理食数や配送校の変更について、市の考えるとおりの柔軟に対応しやすく、本市は運営委託期間を 5 年間としているため、5 年単位で仕様書が見直せることから、よりコントロールがしやすい 	<p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 調理数や配送校の変更について、民間企業のノウハウを活用した柔軟な対応が期待できるが、契約後の対応については、競争原理が働かないことから、契約時に十分な協議が必要となる

	公設民営方式（従来方式）	PFI 方式（BTO）
災害時 対応	○ ・ 災害時の対応については、事前に民間事業者と協議する必要があるが、本市はすでに「大規模災害が発生し、炊き出し等が必要と市が判断した場合には、調理業務を行うこと」を委託時の仕様書に明記している	○ ・ 施設の設計段階から災害時の対応を見越した施設整備が可能である ・ 災害時の対応については、事前に民間事業者と協定等を締結する必要がある
根拠法	・ 地方自治法	・ 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（PFI 法）
発注 手続	・ 契約までの事務手続き期間が短い（発注～契約：2ヶ月程度） ・ 分離発注のため発注手続きの回数が多い	・ 契約までの事務手続き期間が長い（公募・選定・契約：12～15ヶ月程度） ・ 一括発注のため発注手続きの回数が少ない
リスク 管理	・ 公設民営のため基本的には市がリスクを負担する	・ リスクを最もよく管理できる者が適切に分担することが可能であり、公民で適切なリスク管理を行いやすい

◎：優位、○：普通、△：やや劣る

表 3-15 従来方式と PFI 方式のモデルケースでの事業費比較

	従来方式 (公設民営) ※起債無	PFI 手法 (BTO 方式) ※起債無	PFI 手法(BTO 方式) 増減理由
建設費	基準	↘	PFI 手法では一括発注や性能発注により減少が見込まれる
支払金利	該当なし	↗	PFI 手法では資金調達による支払金利が発生する
設計・工事監理 費	基準	↘	PFI 手法では一括発注や性能発注により減少が見込まれる
厨房機器費 (備品)	基準	↘	PFI 手法では一括発注や性能発注により減少が見込まれる
維持管理費	基準	—	PFI 手法では各種維持管理業務（保守点検業務と修繕業務等）を一括発注することで減少が見込まれる 従来方式では複数の調理場の同じ維持管理業務を一括発注・入札することで減少が見込まれる
運営費	基準	↘	PFI 手法では一括発注や性能発注により減少が見込まれる
SPC 経費	該当なし	↗	PFI 手法では SPC 経費（設立費、法人税、利益配当、保険料等）が発生する
事業費総額	基準	↘	PFI 手法では、SPC 経費や支払金利などが新たに発生するが、一括発注や性能発注を行うことで、事業費総額は減少することが予想される