



令和2年度 官民連携事業の推進のための  
地方ブロックプラットフォーム PPP/PFI 研修(関東)  
PPP/PFIの実務

2020年9月3日

# 目次

1. PPP/PFI事業におけるリスク分担	3
-----------------------	---

---

2. VFMについて	28
------------	----

---

3. PPP/PFI事業におけるモニタリング	44
------------------------	----

---

# 1 . PPP/PFI事業におけるリスク分担

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担

## PPP/PFI事業におけるリスクとは

### 「リスク」とは

- 選定事業の事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測し得ず、これらの事由が顕在化した場合、事業に要する支出または事業から得られる収入が影響を受けることがある
- 選定事業の実施に当たり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できないこのような不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をリスクという

出所：「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」内閣府民間資金等活用事業推進室



- PPP/PFI事業は長期にわたる契約となるため、通常の契約と比較して、契約締結時点における事業契約期間の「不確実性」(=リスク)が高い。
- 契約時点ですべての不確実性のある事由を契約に織り込むことは不可能であるから、不確実性(=リスク)の存在を前提として、  
損失等が発生した場合のルール(=リスク分担)  
をあらかじめ取り決めておく必要がある。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担

## PPP/PFI事業におけるリスクとは

### 「リスク分担」の考え方

- 想定されるリスクをできる限り明確化した上で、  
「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」との考え方  
に基づいて取り決める

出所: 「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」内閣府民間資金等活用事業推進室

リスク分担の  
原則

その帰すべき事由 (= 帰責事由) の有無に応じ  
損失等を負担するのが原則

但し、契約当事者のいずれにも帰責事由がない場合はどうするか

- 官民連携事業の場合、民間事業者が自らの能力を超える追加的支出の負担を行わせることは不可能であり、公共側に最終的なリスクの所在が留まることに留意が必要である。
- そのような限界を理解した上で、官民間でどのようなリスク分担、リスク回避策が講じられるかを検討することが、ポイントとなる。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担

## PPP/PFI事業におけるリスクとは

### リスク分担検討のポイント

#### リスク項目の検討

- 事業の各段階(調査・設計・施工・運営維持管理・事業期間終了時等)において想定されるリスク項目と発生原因を精査する。  
➡ 損失発生等により帰責性が認められるリスクについては、帰責事由によるリスク分担を原則とする。

#### リスクの評価

- 契約当事者により、コントロールができないリスクや、不可抗力等に係るリスクについて、当該リスクに伴い損失等が発生した場合の影響を評価する。
- 保険等によるリスクの除去可能性について検討する。

#### リスク分担者、 分担方法の検討

- 官または民によるリスク分担のあり方を検討する。
- 官民双方どちらか一方がすべてのリスクを負うのみならず、一定水準までは民がリスクを負い、残りのリスクを官が負うなどといった取決めも可能である。
- 民間事業者に負担できる能力以上のリスク分担を行わせることが困難である。

➡ リスク分担の考え方を底本として事業契約における契約条件を規定していく

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## PPP / PFI事業の特徴

共通

- 事業期間全体にわたって該当するリスク分担の基本的な考え方について規定

契約前

- 優先交渉権者選定～事業契約締結までの間のリスク分担について規定

調査・設計

- 測量や地質調査、電波障害対策調査、排水処理調査等の建設にあたって必要となる各種調査を行い、施設の基本設計、実施設計を行う期間までのリスク分担について規定

建設

- 施設の建設を行い、完工までの各種リスク分担について規定  
(国等の交付金の申請等に係るリスクも含まれる)

運営維持管理

- 施設供用開始後の運営維持管理期間にわたるリスク分担について規定

事業終了

- 事業期間完了後における、施設引き渡しに係るリスク分担について規定

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## 各項目のリスク分担上の主な論点( 共通)

共通	不可抗力	<ul style="list-style-type: none"><li>不可抗力とは、災害等、契約当事者の行為とは無関係に生じる損失である。</li><li>官民双方の帰しがたいリスクであるが、契約時点においてはリスク発現時の損失額が見込まれにくく、損失が多額に及ぶ可能性が高いことから、保険の付保額を超える損失額については、一定程度(調査・設計費、建設費、運営維持管理費の1/100等)までを民間事業者が負担するとし、残額は公共が負担するというケースが多い。</li><li>なお、財産保険については、BTOの場合、民間事業者が加入するのは建設期間のみで、運営維持管理期間は公共が加入するのが一般的である。</li></ul>
	物価変動	<ul style="list-style-type: none"><li>事業契約締結後、竣工までの間、サービス対価の支払いが行われないことから、建設物価変動による影響を大きく受ける。</li><li>運営維持管理期間が長期にわたることから、期中における特に人件費を中心とした物価変動に影響を受ける。</li><li>建設期間、運営維持管理期間それぞれに、物価指標をベンチマークとしたサービス対価の見直しに係る規定が設けられるのが一般的である。</li><li>使用される物価指標は、契約において具体的に規定するケース、事業者に提案を求めるケースがあり、一定水準以上の変動幅が認められた段階で、官民双方がサービス対価の見直しについて請求することができる。</li></ul>
	金利変動	<ul style="list-style-type: none"><li>実際のプロジェクトファイナンスの融資実行は施工完了後となることから、事業契約締結時とは金利に係る市場環境が異なっている可能性がある。</li><li>そこで、事業契約上では、民間事業者が提案するスプレッド(上乘せ金利)及び基準金利(スワップレート)を決定しておき、割賦金利を調整することができる規定とすることが一般的である。</li></ul>



# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## 各項目のリスク分担上の主な論点( 共通)

共通	法制度・許認可の変更	<ul style="list-style-type: none"><li>本事業に直接関係する法制度等の変更に係る損失は公共が、本事業に直接関係しない法制度の変更( = 一般的法令変更)に係る損失は民間事業者が負うという規定が一般的である。</li><li>一般的な法令変更については、影響が広範に及び、物価指数等に影響を与えることから、サービス対価の物価スライド条項により、最終的には費用の増加を吸収可能と解する。</li></ul>
	税制変更	<ul style="list-style-type: none"><li>法人税等の民間事業者の利益に係る税制度については、民間事業者が増加分を負担し、消費税の変更を含む上記以外の税制変更については、公共が増加分を負担するという規定が一般的である。</li></ul>
	政策変更	<ul style="list-style-type: none"><li>政策変更に伴う事業の延期や中止等に係る損失については、公共が負うことが一般的である。</li><li>ただし、事業契約締結に係る議会不承認について、公共、民間事業者ともに帰責事由がない場合には、双方が自らが要した費用を負担し、相互に損害賠償を求めない旨規定されることが一般的である。</li></ul>

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

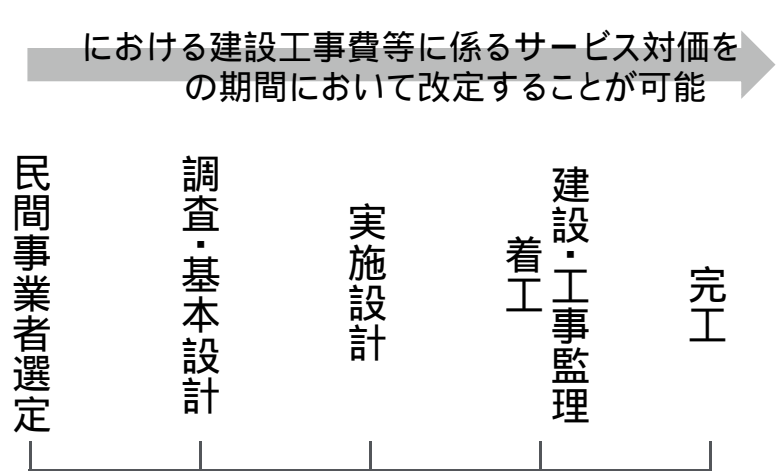
(参考) 不可抗力リスクに関して民間事業者に付保が義務付けられる保険の例(BTOの場合)

期間	保険種類	内容	保険契約者	被保険者
設計・ 建設期間	履行保証保険	PFI事業者、設計会社、建設会社、工事監理会社の債務不履行により事業契約が解除されたことに伴い民間事業者が公共側に支払うべき違約金を担保。	民間事業者 又は建設会社	公共側又は民間事業者 (民間事業者の場合は、 公共側に質権設定)
	工事保険	建物の建築工事中に発生した工事目的物の損害の瑕疵(民間事業者の債務不履行、戦争、暴動、地震、噴火、津波による損害は免責)。	民間事業者 又は建設会社	公共側、民間事業者、設計者、工事監理者、建設会社及び全ての下請人
設計・ 建設期間	賠償責任保険	工事遂行中発生した第三者(公共側職員、来客、見学者、通行者、近隣住民その他の第三者)に対する対人及び対物賠償損害の担保。	民間事業者 又は建設会社	民間事業者、設計会社、工事監理者、建設会社及び全ての下請人
維持管理・ 運営期間	賠償責任保険	施設の使用、管理の欠陥に起因して派生した第三者に対する対人及び対物賠償損害の担保。	民間事業者、運営会社、又は維持管理会社	公共側、民間事業者、運営会社、維持管理会社及び全ての下請人

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## (参考) 物価変動によるサービス対価改定の考え方

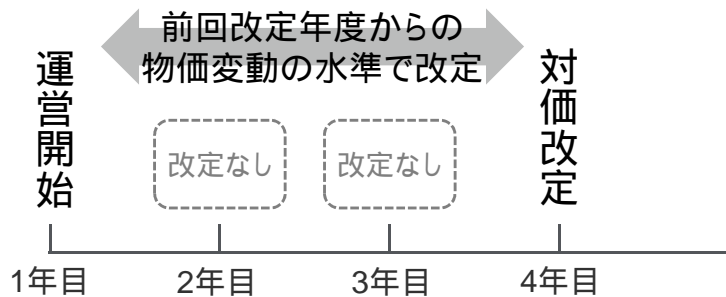
### 【建設工事等に係る物価変動の考え方】



$$\text{基準設定イメージ} = \frac{\text{建設・工事監理業務着手日の属する月以降の建築費指数}}{\text{提案時における建設費指数}} > 1.5\%$$

建設工事費デフレーター (国土交通省)	国土交通省が、建設工事に係る名目工事費額を基準年度の実質額に変換することを目的として、工事種類別ごとに作成・公表している指標。
建設物価指数 (一財)建設物価調査会)	一般財団法人建設物価調査会が公表している工事費、資材価格、労務費等を再構成して作成した建築工事費に関する物価指数。

### 【運営維持管理に係る物価変動の考え方】



$$\text{基準設定イメージ} = \frac{\text{当該年度4月1日における物価指数}}{\text{前回改定年度4月1日における物価指数}} > 3.0\%$$

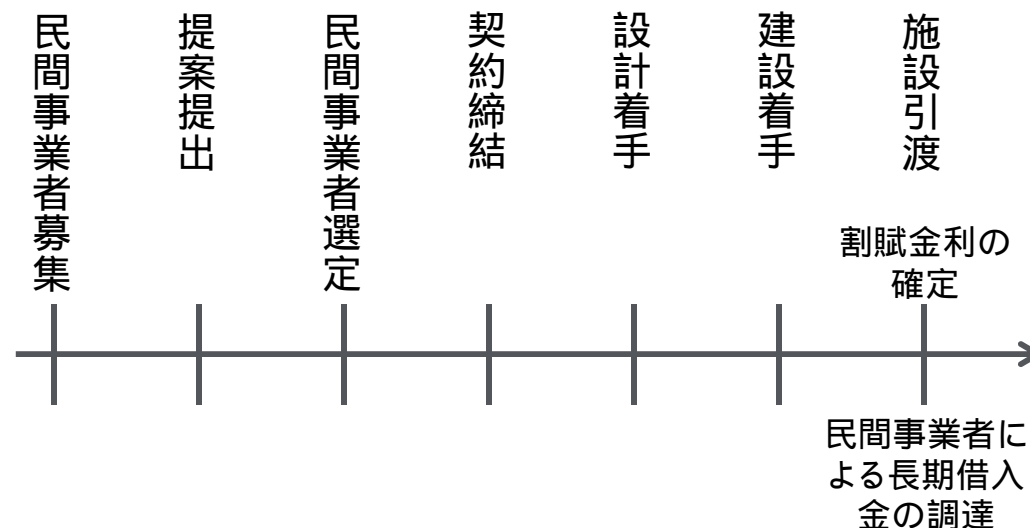
企業向けサービス価格指数 (日本銀行調査統計局)	日本銀行が、企業間で取引されるサービス価格の集約を通じて、サービスの需給動向を把握し、景気動向については金融政策を判断するための材料を提供することを主な目的として、企業間で取引されるサービス価格を対象に作成・公表している指標。
毎月勤労統計調査 (厚生労働省)	厚生労働省が、雇用、給与及び労働時間について、変動を毎月明らかにすることを目的として、実施している調査。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

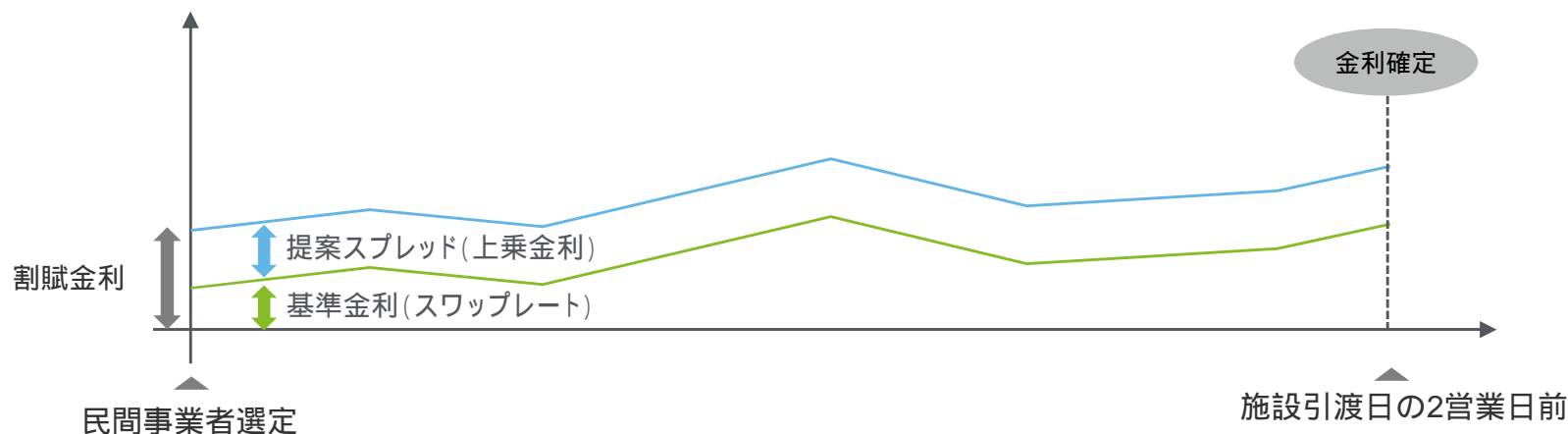
## (参考) 金利変動に係る割賦金利確定のイメージ

### 【割賦金利確定までのフロー】

公共は、民間事業者募集時に、割賦金利の基準金利を指定する。  
民間事業者は、提案提出時に、割賦金利の上乗せ金利(スプレッド)を提案する。  
民間事業者選定により、割賦金利の基準金利と上乗せ金利(スプレッド)が決定する。  
割賦金利の基準金利は施設引渡時(例:2営業日前)に確定する。



### 【金利水準変動のイメージ】



# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## 各項目のリスク分担上の主な論点( 契約前)

契約前	応募費用・ 著作権	<ul style="list-style-type: none"><li>• 応募にあたっての費用については、民間事業者が負担することが一般的である。</li><li>• 提案書に係る著作権は、民間事業者側に帰属することが一般的である。</li><li>• したがって、審査講評等にあたって、提案書書類の一部を公表する旨、規定しておく必要がある。</li><li>• また、情報公開請求の対象となった場合、内容の全部または一部を開示する必要がある。</li></ul>
	契約リスク	<ul style="list-style-type: none"><li>• 事業契約締結に係る議会不承認について、公共、民間事業者ともに帰責事由がない場合には、双方が自らが要した費用を負担し、相互に損害賠償を求めない旨規定されることが一般的である。</li></ul>

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## 各項目のリスク分担上の主な論点( 調査・設計、 建設)

調査・設計、 建設	用地確保	<ul style="list-style-type: none"><li>• 用地に係る土壌汚染、地下障害物等に係るリスクについては、募集要項公表段階において公表した資料等により、予見できたものについての処理費用は民間事業者が、予見できないものの処理費用については、公共が負担することが一般的である。</li><li>• 公共が事前に把握していたものであっても、公表資料等の公表が十分に行われず、民間事業者が予見できないものである場合には、公共が負担することになるため、十分な開示を行うよう準備することが重要である。</li></ul>
	遅延・コストオーバーラン	<ul style="list-style-type: none"><li>• 帰責事由にて分担することが一般的であり、公共による提示条件の不備や指示等による設計変更、工事費の変更については公共が、上記以外の事由による設計変更、工事費の変更については民間事業者が追加費用を負担することが一般的である。</li><li>• 事業契約上、民間事業者の不備がない場合、要求水準を満たしている限りにおいて、原則としては、民間事業者の負担により、設計変更及び工事費の変更を行わせることは困難であるが、実際には、設計協議等の経緯においてスケジュール遅延やコストオーバーランが発生しやすい状況にある。</li><li>• 要求水準書の作りこみや公募期間中の競争的対話等により、官民間の情報格差が発生しないように注意する必要がある。</li></ul>
	工事目的物の瑕疵	<ul style="list-style-type: none"><li>• 要求水準の未達や施設損傷、施設瑕疵担保については、民間事業者が負担することが一般的である。</li><li>• BTO方式においては、所有権移転時において確定債権として施設が譲渡され、瑕疵担保による損害賠償請求権に係る権利行使期間(10年間)に移行する。</li><li>• PFI事業では、一般の工事請負契約と比べて工事完成及び引き渡しに係る検査が簡易的に実施される傾向にあるため、留意が必要である。</li></ul>

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## 各項目のリスク分担上の主な論点( 運営維持管理)

運営維持管理	施設劣化・ 損傷	<ul style="list-style-type: none"><li>施設劣化については、経年劣化については公共が、経年劣化を超える劣化については民間事業者が負担することが一般的である。</li><li>施設損傷については、帰責事由にて分担することが一般的である。</li><li>ただし、施設利用者等第三者による施設の損傷等に当たっては、公共が負担すると規定するケースもある。</li><li>その場合には、民間事業者による運営維持管理体制、施設劣化への対応について、適切な措置が講じられていたかといった責任分解点を明らかにする必要がある。</li></ul>
	修繕・改修	<ul style="list-style-type: none"><li>民間事業者が負担することが一般的である。</li><li>ただし、民間事業者が実施する修繕・改修は、小規模に留まるケースが多く、大規模修繕は民間事業者の業務範囲となっていないケースも多い。</li><li>大規模修繕が民間事業者の業務範囲となっているケースでも、実際に実施するタイミングにて、内容に応じて支払うなどの工夫がとられている。</li></ul>
	技術劣化・ 陳腐化	<ul style="list-style-type: none"><li>技術革新等に伴い、当初定めた要求水準書等の内容が陳腐化してしまうことのリスクが想定される。</li><li>一般的には、要求水準書の変更は、事業契約において、官民双方による変更請求に係る手続きが定められており、当該手続きに則って変更が行われ、サービス対価の変更や契約変更が行われる。</li><li>ただし、事業契約締結時点において、技術革新等が見込まれる場合(IT、医薬品調達等)においては、モニタリングや定期的なサービス対価の見直し等において、ベンチマーク等を参考にしたサービス対価の変更手続きが規定されているケースがある。</li></ul>



# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## (参考)大規模修繕に係る考え方

### 【リスク分担の考え方】

- 施設の設計、建設、維持管理、運営を行う民間事業者が大規模修繕リスクを負担する方が、一般的に、修繕の少ない設備の導入、予防保全の実施等の創意工夫が促され、LCCを最適化させることが可能である。
- ただし、将来における修繕の実施タイミングや実施レベル等の正確な予測は困難であるため、事前に、大規模修繕が発生した場合の官民間のリスク分担や対価の支払方法等について規定をしておく、大規模修繕をPPP/PFI業務の範囲から除外する等の対応を検討することが考えられる。

### 【リスク分担の方法】



大規模修繕が発生しない 事業期間の設定	PPP/PFIの事業期間を15年以下とし、事業期間中に大規模修繕が発生するリスクを回避する。
民間事業者の提案に 基づく実施	民間事業者が、大規模修繕の具体的な内容を提案し、その提案内容に基づいて大規模修繕を実施する。大規模修繕のリスクは民間事業者が負担する。
実際の実施に応じた 対価の支払	大規模修繕の対価を、実施された大規模修繕の内容に応じて支払う(実施されなかった大規模修繕の対価は支払わない)。



# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 リスク項目について

## 各項目のリスク分担上の主な論点( 事業終了時)

事業  
終了  
時

施設引渡し・  
原状回復

- 引き渡し時点において、民間事業者は要求水準書に定めた事業終了時の水準、原状回復義務を満たす必要がある。
- 一般的には、要求水準における施設の設計・建設に係る要求水準を満たし、運営維持管理期間の経年劣化を勘案した現状有姿で引き渡す条件となる。
- 民間事業者に事業終了後の長期保全計画書の策定等を求めるケースや、事業期間終了後における性能保持に係る規定を設けているケースもある。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

1

需要変動リスク

少子化・高齢化、人口減少、他施設との競合等により需要が変動し、民間事業者の収入に影響を与えるリスク

2

附帯事業・  
附帯施設リスク

施設・設備の劣化・故障等により、事業期間中に大規模な修繕・更新等が必要になるリスク

3

既存施設の運営に係る  
リスク

既設施設に係る施設の瑕疵や偶発債務、運営上の支障に係るリスク

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

1

## 需要変動リスク

少子化・高齢化、人口減少、他施設との競合等により需要が変動し、民間事業者の収入に影響を与えるリスク

### リスク分担の考え方

- 施設の運営を行う者が需要変動リスクを負担すると同時に、運営に一定の裁量を与えることで、運営者のノウハウ発揮を期待することが一般的な考え方である。
- ただし、長期の事業期間中には様々な需要変動リスクがあることから、民間事業者がその全て負担するのは困難であることが想定される場合は、官民でリスクを分担し合うことが考えられる。



### リスク分担の方法

#### キャップ・フロアの設定

民間事業者の収入が一定水準を超過した場合は超過分を公共に還元し(キャップ)、民間事業者の収入が一定水準に満たない場合は公共が満たない分を支払う(フロア)。これにより民間事業者の収入変動は一定範囲に限定される。

#### 収入に連動した費用負担

民間事業者が公共に支払う費用を民間事業者の収入に連動(変動)させることにより、民間事業者の収支増減リスクを軽減する。

#### 公共事由リスクや不可抗力発生時等の官民間での協議

公共事由のリスクや不可抗力が発生した場合に、官民間で民間事業者の損失補填方法を協議する。これにより民間事業者の収入減少リスクは軽減される。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

## 公共 / 民間の意見 ~ 需要変動リスク ~

### 公共の意見

#### ■ 市場調査・民間意向調査の実施により実現可能性を確認

- 導入可能性調査段階等において、市場調査や民間意向調査を行い、需要変動リスクを民間事業者の負担としても問題ないかを確認する。
- 多数の民間事業者が需要変動リスクを負担できないと考えている場合、応募者がゼロとなったり、当該事業が破綻する可能性が高くなるため、事業スキームを見直す(独立採算型→混合型への変更、キャップ・フロアの設定、収入に連動した費用負担等)。

### 民間の意見

#### ■ 運営会社への需要変動リスクのパススルーの重要性

- 需要変動リスクを負担するのはPFI事業者(SPC)ではなく、PFI事業者から運営業務を受託する運営会社となることが一般的である。
- 需要変動リスクを負担できる運営会社の確保が必要である。
- 当初の運営会社が事業継続を断念した場合は、別の運営会社を探す、委託費を見直す等の対応が必要となる。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

## 需要変動リスクの検討・設定方法

### 検討段階

#### 【市場調査】

- 対象施設の将来の需要動向(利用者数見込み等)について市場調査を行う。特に、対象施設が既存施設ではなく新設施設の場合は、類似事例を参考にする等、可能な限り精緻な調査を行う。

#### 【採算シミュレーション】

- 市場調査の結果を踏まえて、民間事業者の採算シミュレーションを実施し、需要が低下した場合に民間事業者の採算が確保できるか確認する。

#### 【民間意向調査】

- 民間事業者の採算性やリスク分担等に関する民間事業者の意向を確認し、妥当性を検証する。

### 公募段階

#### 【公募条件】

- 需要が減少した場合に官民で協議して事業内容の見直しを認める等、柔軟性を持たせた公募条件とする。

#### 【提案審査】

- 市場調査の結果を踏まえて、民間事業者の採算シミュレーションを実施し、需要が低下した場合に民間事業者の採算が確保できるか確認する。

### 実施段階

#### 【代替事業者の確保】

- 民間事業者に対して、運営会社が事業継続を断念した場合に、代替事業者を見つける努力義務を課す。

#### 【財務モニタリング】

- 民間事業者の財務状況をモニタリングして、リスク顕在化の兆候を早期に把握する。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

2

## 附帯事業・ 附帯施設リスク

附帯事業・附帯施設の業況がPPP/PFI事業全体に影響を及ぼすリスク

### リスク分担の考え方

- 附帯事業の実施・附帯施設の整備により相乗効果が発揮され、PPP/PFI事業にとってもプラスの影響を与える可能性がある一方、長期の事業期間中には、附帯事業・附帯施設の業況悪化によりマイナスの影響を与える可能性もある。
- 民間事業者がPPP/PFI事業と附帯事業を一体的に行う場合、附帯事業・附帯施設の業況の変化(特に悪化時)がPPP/PFI事業にマイナスの影響を与えない仕組みの構築が必要である。

### リスク分担の方法

クロスデフォルト規定  
(PPP / PFI事業者 =  
附帯事業の実施者)

民間事業者がPPP/PFI事業と附帯事業を一体的に行う場合において、一方の事業の契約が解除となった際に、もう一方の事業の契約解除を可能とする。これにより、一方の事業の継続を優先するのではなく、両方の事業の継続を念頭においた事業運営が可能となる。

附帯施設の変動リスクを  
排除 (PPP / PFI事業者≠  
附帯事業の実施者)

PPP/PFI事業を行う民間事業者と附帯事業を行う民間事業者が異なる場合、いずれか一方のみの事業契約の解除を可能とする。これにより、附帯事業が業績悪化した際においても、PPP/PFI事業へ与える影響を隔離することが可能となる。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

## 公共 / 民間の意見 ~ 附帯事業・附帯施設リスク ~

### 公共の意見

- **市場調査・民間意向調査の実施により実現可能性を確認**
  - 需要変動リスクと同様、附帯事業等の実現可能性を確認し、スキームの見直しを行う。
- **附帯施設の第三者への譲渡**
  - 附帯施設や借地権の民間事業者以外の第三者への譲渡は、提案審査の公平性維持、附帯事業からの撤退のおそれ等の理由から、無条件で認めることは困難である。

### 民間の意見

- **附帯施設を併設した事業への取組み基準**
  - 附帯施設を併設した事業への応募の検討基準である。
    - 事業用地に市場性があるか
    - 附帯施設の提案が必須であるか・任意であるか
    - 公共の条件設定が妥当であるか(施設利用条件、地代等の最低価格等)
    - 審査基準における附帯施設の比重がどの程度か
- **附帯施設の第三者への譲渡制限に対する意見**
  - 通常の定期借地事業では、不動産の証券化スキームを活用し、施設をREIT等に売却する。PPP / PFI事業では、附帯施設や借地権を第三者に譲渡する際、公共の事前同意を必要とする事業が多いが、同意を得られる基準が不明では応募が困難である。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

## 附帯事業・附帯施設リスクの検討・設定方法

### 検討段階

#### 【市場調査】

- 需要変動リスクと同様に、附帯施設の将来の需要動向(利用者数見込み等)について市場調査を行う。

#### 【採算シミュレーション】

- 市場調査の結果を踏まえて、民間事業者の採算シミュレーションを実施し、需要が低下した場合に民間事業者の採算が確保できるか確認する。

#### 【民間意向調査】

- 民間事業者の採算性やリスク分担等に関する民間事業者の意向を確認し、妥当性を検証する。

### 公募段階

#### 【公募条件】

- 附帯施設が破綻した場合に、PPP/PFI事業に影響を及ぼさない仕組み(例:倒産の隔離、代替事業者の確保、附帯施設の第三者への譲渡)を採用する。

### 実施段階

#### 【代替事業者の確保】

- 民間事業者に対して、運営会社が事業継続を断念した場合に、代替事業者を見つける努力義務を課す。

#### 【財務モニタリング】

- 民間事業者の財務状況をモニタリングして、リスク顕在化の兆候を早期に把握する。



# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

## 3 既設施設の運営に係る リスク

既設施設に係る施設の瑕疵や偶発債務、運営上の支障に係るリスク

### リスク分担の考え方

- 新設施設であれば、民間事業者自らが設計・施工を行った施設であるので、長期にわたる各種リスクを負担できるものの、既設施設の場合には、施設の詳細が不明であるため、民間事業者への大胆なリスク移転が困難となる。
- 十分な資産調査を行った上で、民間事業者に対する情報開示等を徹底し、情報の非対称性の解消、十分な引き継ぎ期間を手当てする必要がある。

### リスク分担の方法

財務・施設・法務デュー  
ディリジェンスによる  
開示資料の整理

対象となる事業について、これまでの財務情報のトラックレコード整理、試算の実在性確認、施設の修繕・維持管理状況、外部委託の状況の整理、将来の長期改築・修繕計画の策定、関連契約・協定等の整理を行い、インフォメーションパッケージとして民間事業者向けの開示資料としてとりまとめ、開示を行う。

競争的対話による  
情報の非対称性の解消

公募後、官民の間で、事業の状況等の確認、上記に伴う契約条件等の交渉を行うための競争的対話を実施し、情報の非対称性の解消を図るとともに、民間事業者の参入可能性を高めるための契約条件調整を行う。

十分な引き継ぎ期間、  
引き継ぎ人員の確保

事業契約締結後、本格的な事業実施までの間に、十分な引き継ぎ期間を確保し、OJTでの運営ノウハウの移転を行う。  
公共施設等運営権においては、民間事業者に対する公務員の退職派遣等も可能である。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

## 公共 / 民間の意見 ~ 既設施設の運営に係るリスク ~

### 公共の意見

- 既設施設であっても、長期包括的に民間事業者に移転したい
  - 既設施設を長期包括的に民間事業者運営させることで、施設のリスク・リターンを民間事業者に移転したい。
- 関係者のみならず幅広い民間事業者からの参画を募りたい
  - 既存運営会社や元施工会社のみならず、幅広い民間事業者からの事業への参画を募りたい。

### 民間の意見

- 情報の非対称性の解消
  - 提案にあたっては、秘匿情報をもつ既存運営会社や元施工会社による優位性が非常に高く、新規参入のチャンスが低い。
  - これまでの運営の状況がわからず、実際に長期に運営を担った場合の思わぬ損失が発生するリスクが高い。
  - 元施工、既存運営会社、新規運営会社、改築施工会社等の責任分解点があいまいであり、施設の瑕疵に係るリスクが高い。

# 1. PPP/PFI事業におけるリスク分担 特に留意すべきリスクについて

## 既設施設の運営に係るリスクの検討・設定方法

### 検討段階

【財務・技術・法務デューデリジェンスの実施、インフォメーションパッケージの開示】

- 財務デューデリジェンスとして、事業実施体制・人員、業務所掌、各種財務データ(内訳含む)の推移、発見事項の検討、実在性確認(推計も含む)、将来財務シミュレーションを検討・整理する。
- 技術デューデリジェンスとして、施設の現状確認・概要整理、老朽化調査、維持管理・修繕の実施状況、将来の長期修繕計画等の策定を検討・整理する。
- 法務デューデリジェンスとして、外部委託の状況、関連契約・協定の締結状況等について検討・整理する。

【民間意向調査】

- 民間事業者有意向を確認し、必要開示情報、リスク回避方策等を検証する。

### 公募段階

【契約条件の検討】

- 開示情報等に基づく表明保証(事業契約の適法性・有効性を基礎づける事実や必要な許認可を実施している等の保証)を実施する。

【競争的対話の実施】

- 開示情報等に基づき、公募手続きの中で個別対話を実施し、情報の非対称性を解消する他、具体的な契約条件等の交渉を行い、民間事業者のより良い提案、事業への参画可能性を高める

### 実施段階

【十分な引き継ぎ期間の確保】

- 事業契約締結後、現行運営体制と重複した運営期間を確保(3~6か月程度)する。

【運営に必要な人員の供給】

- 公共施設等運営事業の場合には、PFIに基づき、公務員の退職派遣制度が活用でき、人材交流による民間事業者への運営ノウハウの移転が可能となる。

## 2. VFM について

## 2. VFMについて

### VFMの仕組み

#### VFM(Value For Money)

支払に対するサービスの価値  
VFMの最大化がPFI事業の目的の一つ

#### VFMがある(出る)

公共がサービスを直接提供するよりも、民間に委ねた方が効率的

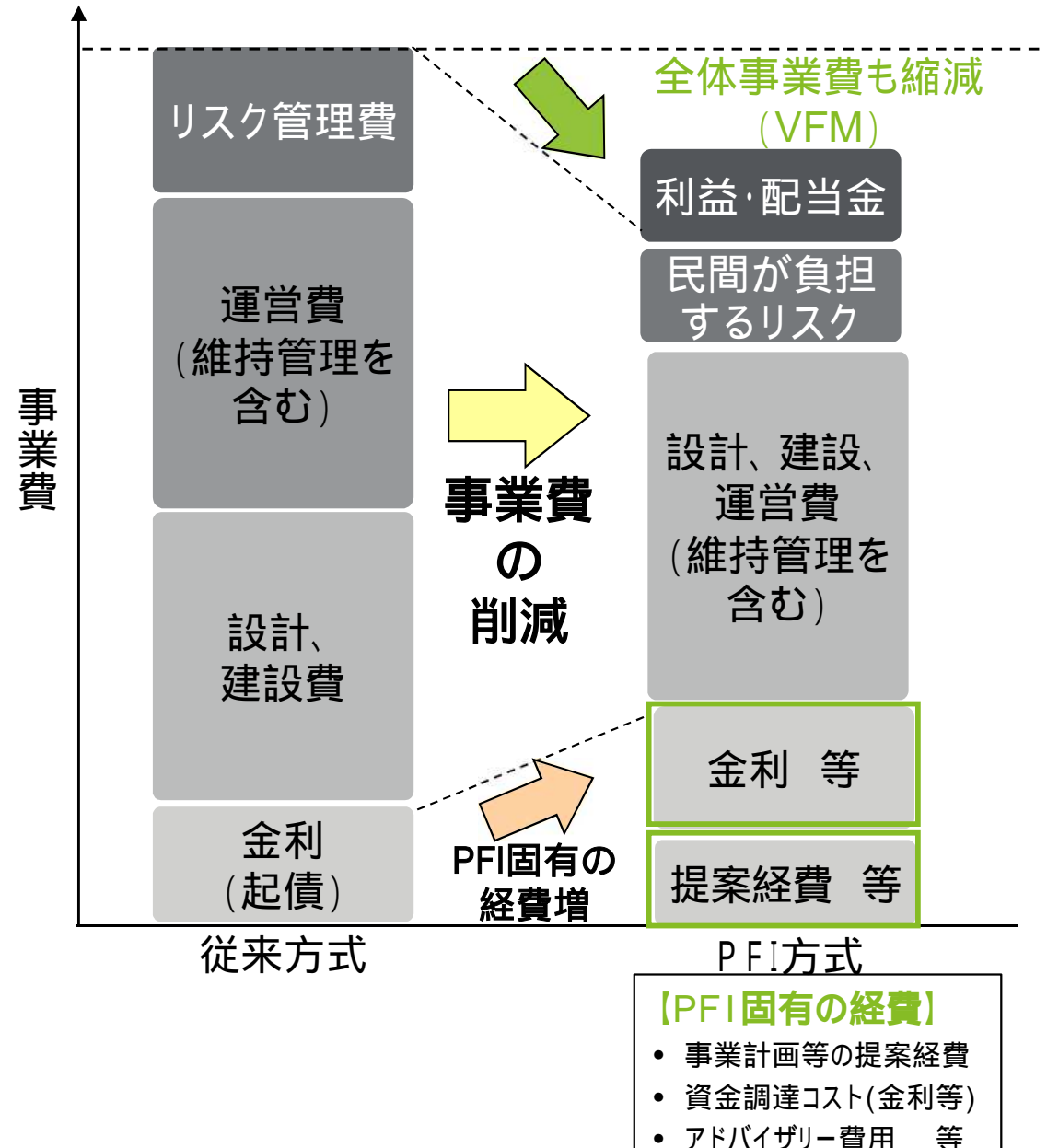


同一水準のサービスをより安く  
同一価格でより上質のサービスを

#### VFMの源泉

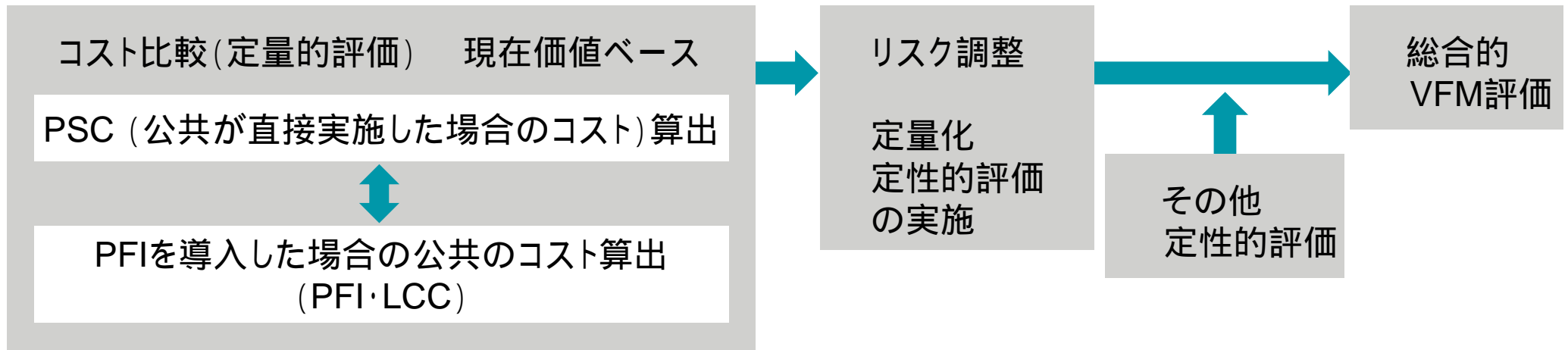
性能発注  
リスクの最適配分  
業績連動支払い  
競争原理

PFI方式の導入には、PFI固有の経費以上のコスト縮減が必要



## 2. VFMについて VFM評価フロー

### VFM評価はPFI導入適否に関する重要な判断材料



### VFMの源泉(上記 ~ )

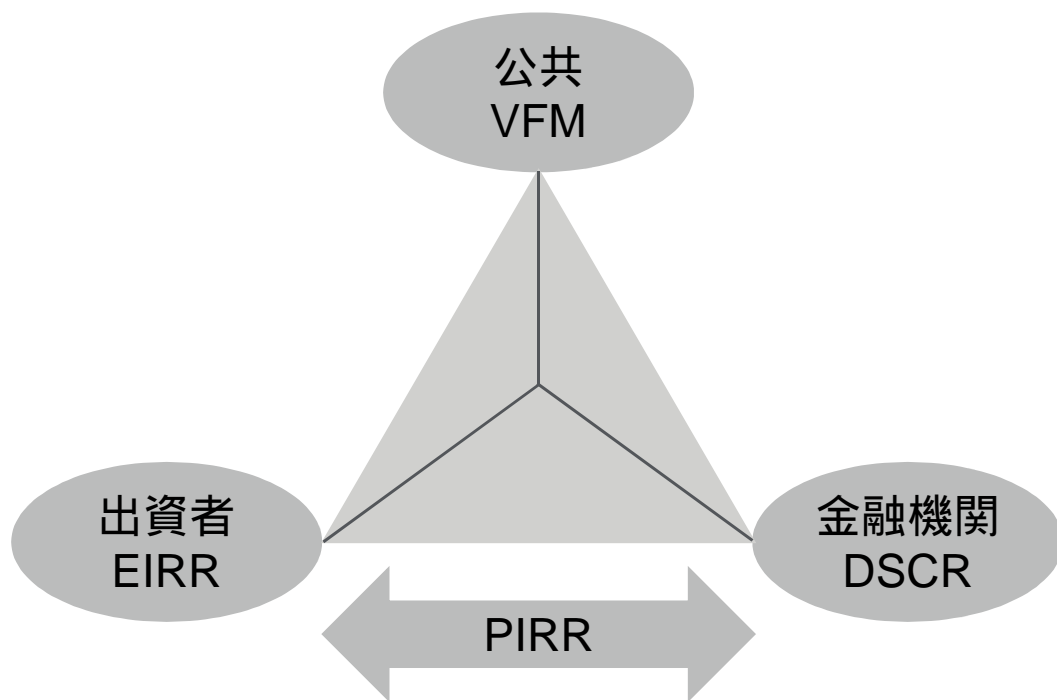
- 一括発注によるライフサイクルコストの削減
- 複数年度契約によるライフサイクルコストの削減
- 民間事業者の創意工夫によるコスト削減努力(性能発注)
- 民間事業者への適切なリスク移転

## 2. VFMについて VFM評価の着眼点

### VFM評価の構成要素

$PSC > PFI - LCC$

民間事業として成立するか



PIRR (Project Internal Rate of Return)

- 事業の投資採算性を計るための指標
- 一般的に  $PIRR > \text{調達コスト}$

EIRR (Equity Internal Rate of Return)

- 出資者にとって採算性を計るための指標

DSCR (Debt Service Coverage Ratio)

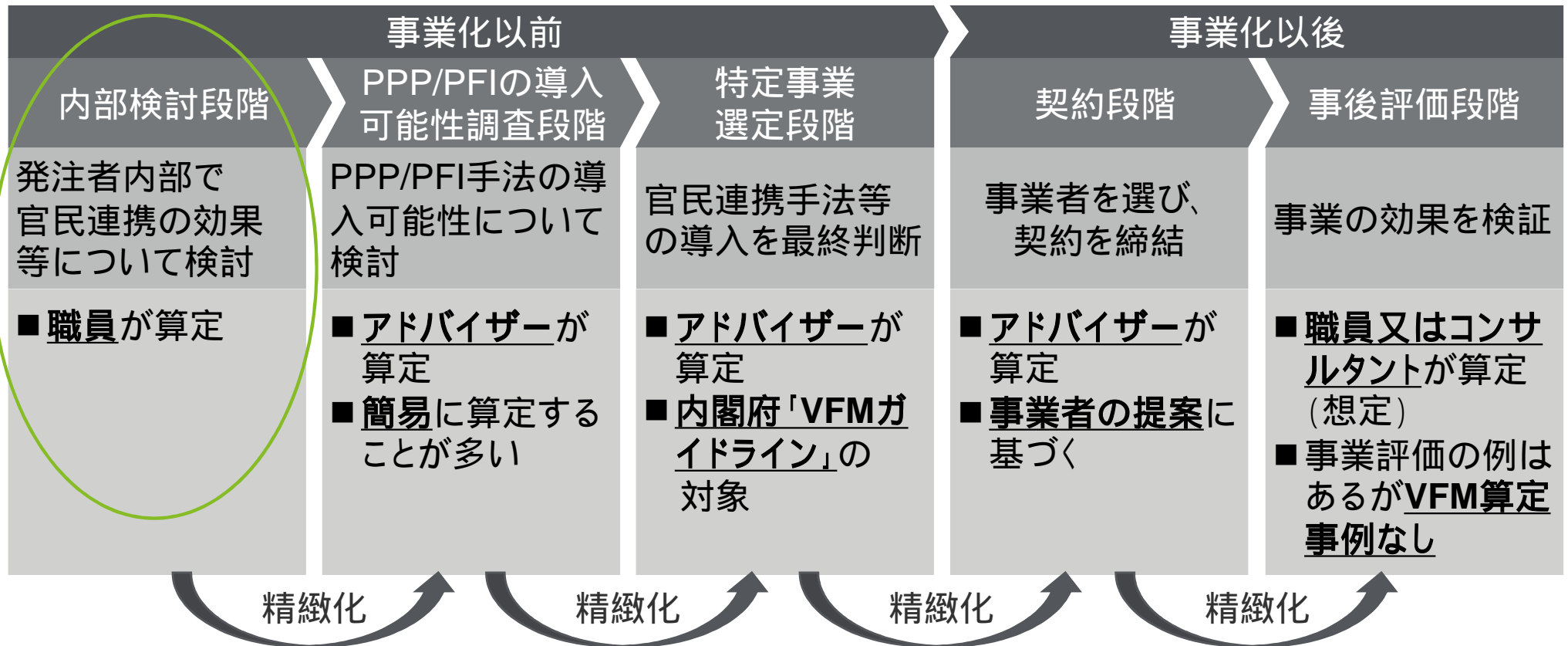
- 事業により生み出されたキャッシュフローの元利返済に対する余裕度をみる指標
- 最低でも1.0を上回ることが必要

## 2. VFMについて

### 国土交通省「VFM簡易算定モデル」

#### VFMを算定する段階

- 主に内部検討段階を対象に、外部のコンサルタント等に委託せずに、地方公共団体等の職員がVFMを算定する際に利用することを想定する。



< VFMを算定する段階 >

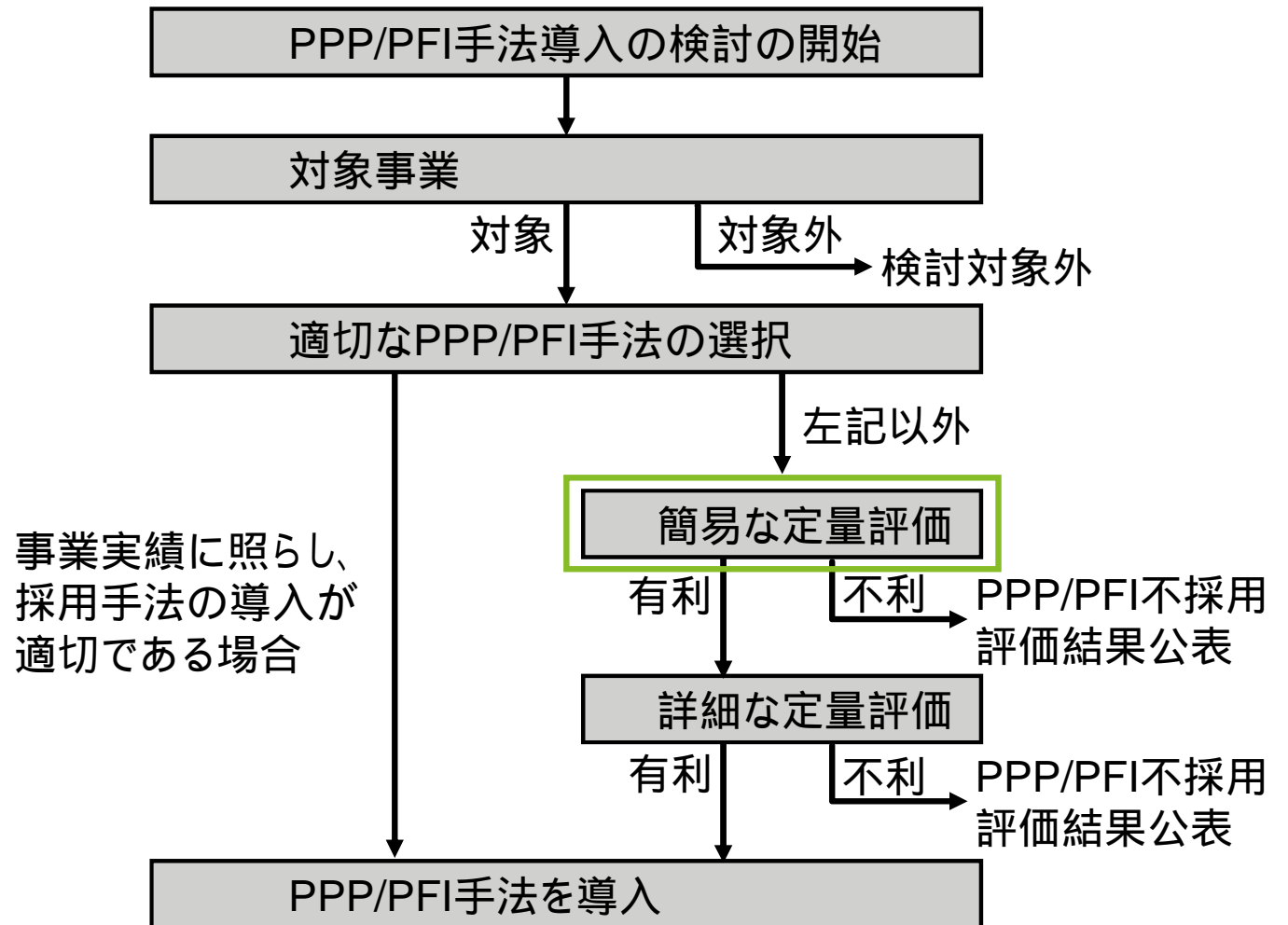
出所: 国土交通省「VFM簡易算定モデルマニュアル」



## 2. VFMについて 国土交通省「VFM簡易算定モデル」

### 簡易な定量評価

- 「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」(内閣府、H27.12)における多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するプロセスでは、「簡易な定量評価」における活用等が想定される。



< 多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するプロセス概要 >

## 2. VFMについて

### 国土交通省「VFM簡易算定モデル」( VFM簡易算定モデルでできること)

#### モデルのアウトプットと対象となる事業の整理

- 地方公共団体等に定量的な評価指標である公共財政負担額について、官民連携事業の導入に当たっての効果を簡易的に算定し、提示するもの。

#### < VFM簡易算定モデルのアウトプット >

地方公共団体等が自ら事業を実施する場合の将来収支推計

PFI事業として実施する場合の将来収支推計

当該事業におけるVFM

事業費の削減率による感度分析

#### < 対象とする事業方式及び事業類型 >

	サービス購入型	混合型	独立採算型
BTO 方式	○	○	×
BOT 方式	○	○	×
BOO 方式	×	×	×

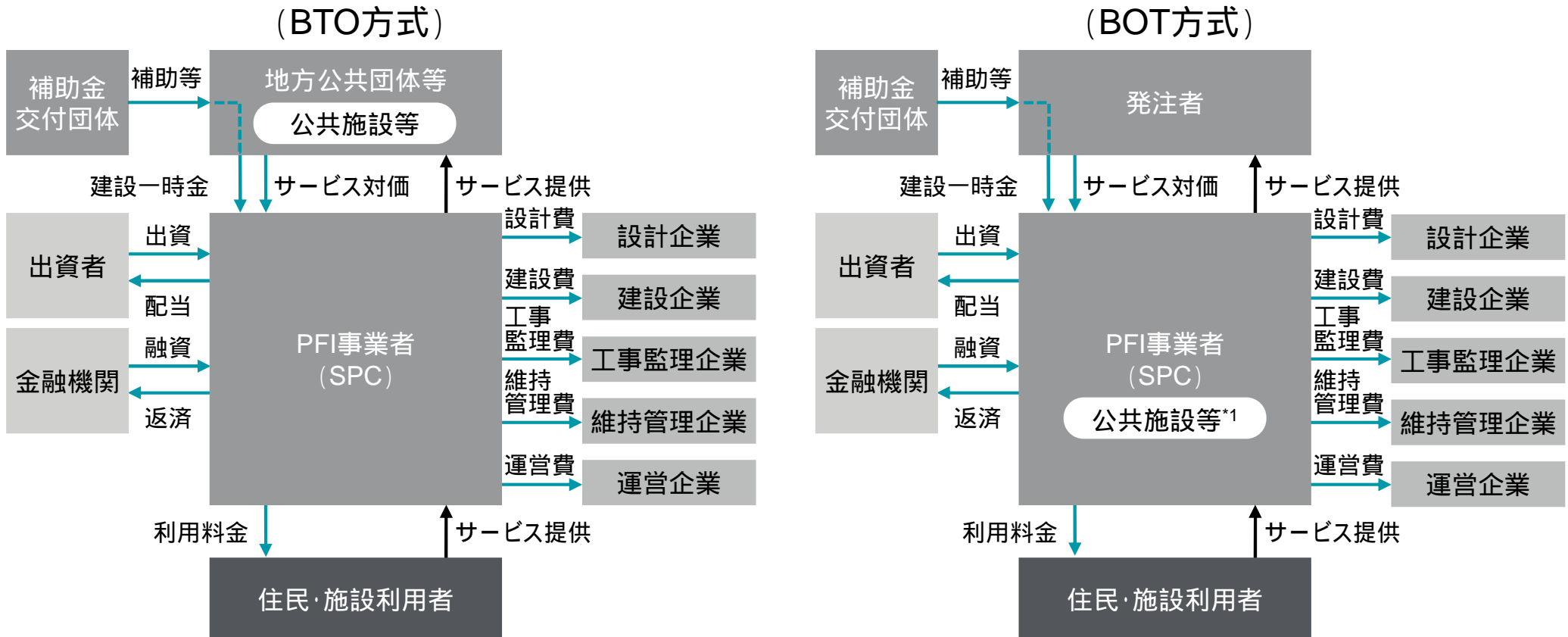
出所:国土交通省「VFM簡易算定モデルマニュアル」

## 2. VFMについて

### 国土交通省「VFM簡易算定モデル」( VFM簡易算定モデルでできること)

#### 前提条件

#### < 資金の流れ >



- 過去のPFI事業の事例等を参考に、一般的に考えられる数値を初期値として設定
- PFI事業として実地されている会計・税務処理の考え方に基づいて、一般化したもの

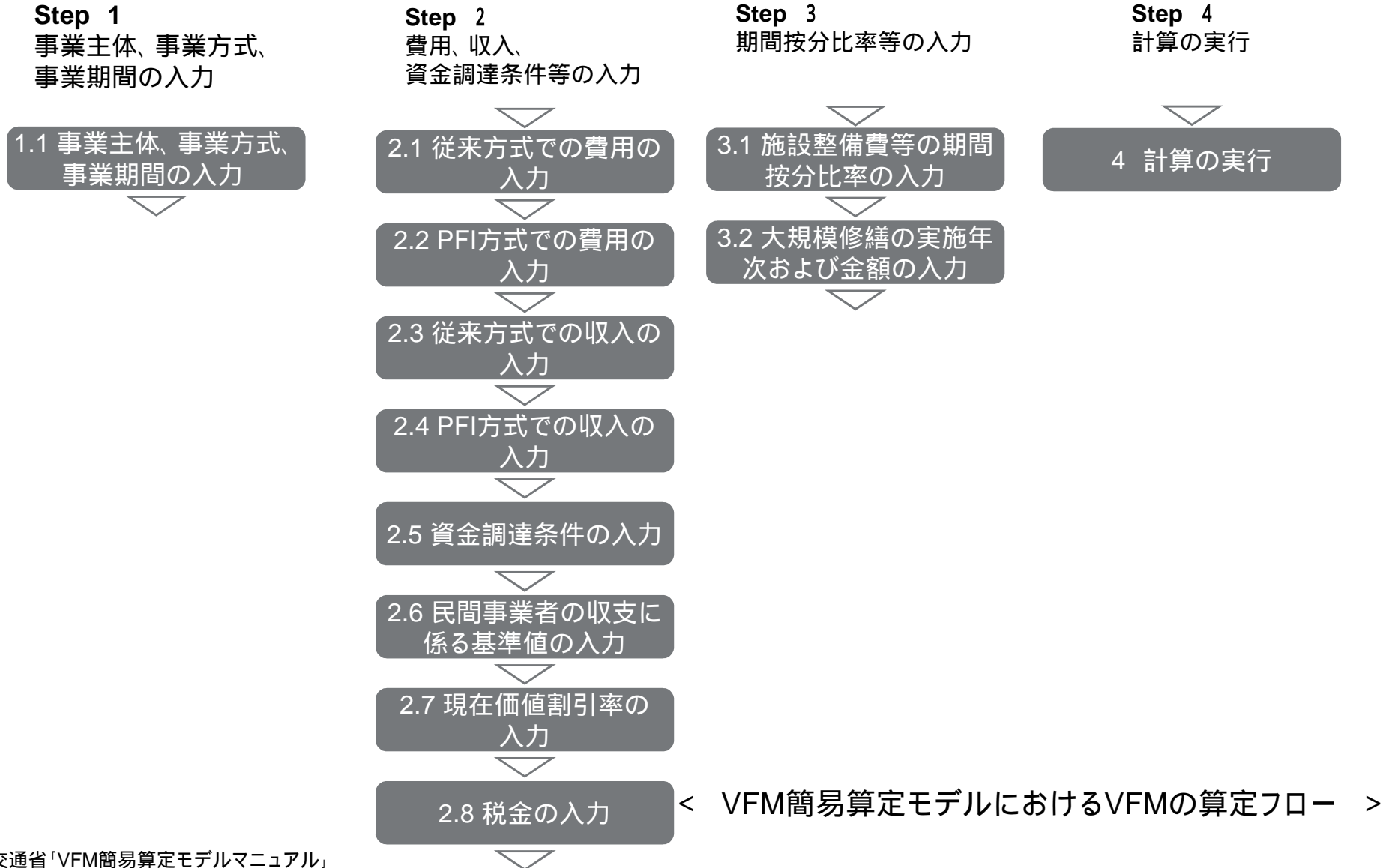
出所:国土交通省「VFM簡易算定モデルマニュアル」

\*1:施設の所有に伴う、固定資産税・都市計画税、不動産取得税等の支払いが生じます。

## 2. VFMについて

### 国土交通省「VFM簡易算定モデル」( VFM簡易算定モデルの利用方法)

#### 算定フロー



**参考資料**

**国土交通省「VFM簡易算定モデル」シート**

## 2. VFMについて 国土交通省「VFM簡易算定モデル」の説明

### エクセルシート

計 9シート

基本入力情報      作業シート

算定結果

PSC

SPC資金調達・割賦原価

SPC

PFI-LCC

事業評価指標

感度分析結果

PPPPFI手法簡易定量評価調書

出所:国土交通省「VFM簡易算定モデル」を参考に吹き出しは講演者が付したものである。

【VFM簡易計算ソフトについて】: [http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei\\_kanminrenkei\\_fr1\\_000007.htm](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000007.htm)

## 2. VFMについて

### 国土交通省「VFM簡易算定モデル」の説明

#### エクセルシートの構造

Step1～5を順次入力すると、下方の「基本情報」にデータが自動入力され、他の8シートが自動計算される

1	右の「Step1 事業主体、事業方式、事業期間の入力」ボタンをクリックして、事業主体、事業方式、事業期間を入力してください。事業主体、事業方式、事業期間を変更して再計算する場合はこのStep1から実施してください。	<b>Step1 事業主体、事業方式、事業期間の入力</b>	右の「計算の実行」ボタンをクリックしてください。一部の項目を変更して再計算する場合もこのボタンをクリックしてください。(処理時間は、計算機の処理速度(注参照)や入力条件設定により変わりますが、概ね20秒前後)。	<b>Step4 計算の実行</b>
2				
3				
4	右の「Step2 費用、収入、資金調達条件等の入力」ボタンをクリックして、費用、収入、資金調達条件等を入力してください。費用、収入、資金調達条件等を変更して再計算する場合はこのStep2から実施してください。	<b>Step2 費用、収入、資金調達条件等の入力</b>	施設整備費用削減率及び維持管理費用削減率をクロスさせて、それぞれの値の変化に対応させて、VFMを計算する場合は、右のボタンをクリックしてください。(処理時間は、概ね5～10分)。	<b>Step5 感度分析の実行</b>
5				
6	右の「Step3 期間按分比率等の入力」ボタンをクリックして、期間按分比率等を入力してください。期間按分比率等を変更して再計算する場合はこのStep3から実施してください。	<b>Step3 期間按分比率等の入力</b>	処理を終了して、ファイルの保存をする場合には、右のボタンをクリックしてください。	<b>処理終了</b>
7				
8				

(注)処理時間計測の計算機CPI性能(動作周波数)：1.88GHz

■ **基本情報**

セルの色分け凡例

セルの色分け凡例	Step 1
	Step 2
	Step 2

- 1. 事業主体**

事業主体	国
------	---
- 2. 事業方式**

事業方式	B T O
------	-------
- 3. 事業期間**

事業期間	施設整備期間	維持管理
	5年	

基本入力情報 / 算定結果 / PSO / SPC資金調達・割賦原価 / SPC / PFI-LOC / 事業評価指標 / 感度分析結果

#### 基本情報

1. **事業主体** : 国/都道府県/市町村
2. **事業方式** : BTO/BOT
3. **事業期間** : 施設整備期間/維持管理・運営期間
4. **支出項目** : 各種費用項目
5. **収入項目** : 補助金・交付金/利用料収入
6. **資金調達方法** : 起債
7. **資金調達** : 資本金
8. **資金調達に係る算定基準数値** : 金利等
9. **民間事業者の収支に係る算定基礎数値** : PIRR/DSCR 等の指標
10. **その他の算定基礎数値** : 現在価値割引率
11. **施設整備費用等の期間按分比率** : 整備費用の按分
12. **大規模修繕実施年** : 実施年度/修繕費
13. **その他** : 税金

出所:国土交通省「VFM簡易算定モデル」を参考に吹き出しは講演者が付したものである。



## 2. VFMについて 国土交通省「VFM簡易算定モデル」の説明

### 「Step2 費用、収入、資金調達条件等の入力」の画面

情報を  
入力

表示 スーム ウインドウ マクロ

fx

2

9

計算の実行

感度分析の実行

処理終了

1.86 GHz

セルの色分け

PFIの事業可能性評価マクロ 入力フォーム2

PFIの事業可能性評価マクロ 入力フォーム2

「従来方式での費用」～「税金」までの各項目に対応する数値(半角数字、金額は千円単位、税込)を入力してください。数値が表示されている項目について、修正しないで計算する場合はそのまま結構です。項目の説明を見る場合は、下線がある項目をクリックしてください。

従来方式での費用	PFI方式での費用	資金調達条件	税金 (%)
施設整備費用 (合計額、千円)	事業費削減率 (%)	起債償還利率 (%)	実効税率*
設計費用 (千円)	施設整備費用	長期借入金のローン金利 (%)	国(法人税)率*
建設費用 (千円)	大規模修繕費用	基準金利	地方法人税率*
工事監理費用 (千円)	維持管理・運営費用	上乗せ金利(スプレッド) *	都道府県(事業税)率*
(総額もしくは内訳のいずれかの入力が必要)	施設整備期間SPC運営費用 (年額、千円)	建中金利 (%)	都道府県(住民税)率*
大規模修繕費用 (事業期間中総額、千円)	維持管理・運営期間SPC運営費用 (年額、千円)	資本金 (千円)	市町村(住民税)率*
維持管理・運営費用 (合計額、千円)	SPC設立費用 (千円) *	資本金の初期値計算	不動産取得税率*
維持管理費用 (年額、千円)	アドバイザー費用等 (千円) *	民間事業者の収支に係る基準値	登録免許税率*
運営費用 (年額、千円)	モニタリング費用	PIRR基準値 (%)	固定資産税・都市計画税率*
(総額もしくは内訳のいずれかの入力が必要)	施設整備期間中 (年額、千円)	DSCR(最低)基準値 *	消費税率*
間接コスト (年額、千円)	維持管理・運営期間中 (年額、千円)	EIRR基準値 (%) *	
		LLCR基準値 *	
従来方式での収入	PFI方式での収入	売上高利益率 (%) *	
施設整備費に対する財源割合 (%)	施設整備費に対する財源割合 (%)	現在価値割引率 (%)	
国庫補助金・交付金	国庫補助金・交付金	現在価値割引率	
都道府県補助金・交付金	都道府県補助金・交付金		
起債	起債		
利用料収入 (年額) (千円)	利用料収入 (年額) (千円)		

赤文字：必須項目  
※：初期値設定ボタンをクリックすると初期値が入力される項目

初期値設定

入力終了したら「次へ」のボタンをクリックしてください。

戻る 次へ

出所：国土交通省「VFM簡易算定モデル」を参考に吹き出しは講演者が付したものである。



## 2. VFMについて 国土交通省「VFM簡易算定モデル」の説明

### 「Step3 期間按分比率等の入力」の画面

情報を  
入力

右の「Step3 期間按分比率等の入力」をクリックして、費用、収入、資金調達条件等を入力してください。

Step2 費用、収入、資金調達条件等の入力

施設整備費用削減率及び維持管理費用削減率をクロスさせて、

Step3 感度分析の実行

P F I の事業可能性評価マクロ 入力フォーム3

P F I の事業可能性評価マクロ 入力フォーム3

「施設整備費用等の期間按分比率」及び「大規模修繕費按分比率」について、比率（%、半角数字）を入力してください。

施設整備費用等の期間按分比率（%）

施設整備費用（総額）

設計費用

建設費用

工事監理費

大規模修繕費

	1番目の年次	2番目の年次	3番目の年次	4番目の年次	
実施年（年目）	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
年額（千円）	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	大規模修繕費用（総額）（千円）

入力が終了したら「次へ」のボタンをクリックしてください。

戻る 次へ

工事監理費用（総額）【税込】

大規模修繕費用（事業期間中総額）【税込】

出所：国土交通省「VFM簡易算定モデル」を参考に吹き出しは講演者が付したものである。

## 2. VFMについて

### 国土交通省「VFM簡易算定モデル」の説明

「Step4 計算の実行」をクリックすると、自動計算され、シート「事業評価指標」が表示される

事業評価指標算出結果		
	繰り返し回数：	23 回
	目標値	計算値
PIRR (%)	1.54	1.95
DSR (最低)	1.01	1.13
EIRR (%)	5.0	5.0
LLCR	1.01	1.13
売上高利益率 (%)	-	-

算定結果も示される

#### ■ 算定結果

##### 公的財政負担の削減結果

PFIを導入した場合に、公共が民間に支払うサービス対価 (内訳) 施設整備相当サービス対価の支払額(元本+利息分)	千円
その他のサービス対価	千円
<hr/>	
(A) PSC: 従来方式(公共が直接実施する場合)のコスト(現在価値)	千円
(B) PFI-LCC: PFI方式で実施する場合のコスト(現在価値)	千円
(C) VFM : 財政負担削減額 (A-B)	千円
財政削減率 (C/A*100)	%

##### 民間事業者の事業可能性

PIRR
DSR【優先ローン】(平均)
DSR【優先ローン】(最低)
EIRR
LLCR【優先ローン】

##### PFI方式の場合に支払うサービス対価(名目額)

事業期間計	
施設整備費相当額	
国庫補助金等充当額	
割賦対価【補助金等充当額除く】	
割賦利息	
計	
大規模修繕費相当額	
維持管理費相当額	
	合計

出所:国土交通省「VFM簡易算定モデル」を参考に吹き出しは講演者が付したものである。

## 2. VFMについて 国土交通省「VFM簡易算定モデル」の説明

### 収支表の各科目の関係

■ 従来方式（公共が直接実施する場合）の**公共**の資金収支（PSC）

事業年度		1	...
開業年度		-2	...
◇キャッシュフロー表			
収入	計		
	国庫補助金		
	都道府県交付金		
	起債		
	利用料金収入		
支出	計		
	施設整備費用		
	設計費		
	建設費		
	工事監理費		
	維持管理・運営費用		
	維持管理費用		
	運営費		
	起債償還(元本)		
	起債利息		
公共負担額	計		



■ PFI方式の**公共**の資金収支（PFI-LCC）

事業年度		1	...
開業年度		-2	...
◇キャッシュフロー表			
収入	計		
	国庫補助金		
	都道府県交付金		
	起債		
	利用料金収入		
支出	計		
	施設整備費用		
	設計費		
	建設費		
	工事監理費		
	維持管理・運営費用		
	維持管理費用		
	運営費		
	起債償還(元本)		
	起債利息		
公共負担額	計		

■ PFI方式の**SPC**の資金収支（SPC）

事業年度		1	...	
開業年度		-2	...	
◇キャッシュフロー表				
キャッシュイン	計			
	建設一時金収入【補助金等充当額】			
	施設整備相当サービス対価収入(元本)			
	施設整備相当サービス対価収入(利息)			
	維持管理・運営相当サービス対価収入			
	利用料金収入			
	出資金			
	優先ローンによる借入額			
	キャッシュアウト	計		
		SPC設立費用		
施設整備費				
建中金利				
金融組成費用				
施設整備期間SPC運営費用				
維持管理・運営費用				
維持管理・運営期間SPC運営費用				
優先ローン 金利支払				
優先ローン 元本償還				
法人税、事業税、住民税の納付				
当期収支差額				

### **3. PPP/PFI事業におけるモニタリング**

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの考え方

#### モニタリングの考え方

選定事業者による公共サービスの履行に関し、約定に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうかを確認する重要な手段であり、公共施設等の管理者等の責任において、選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視(測定・評価)する行為

出所:「モニタリングに関するガイドライン」内閣府民間資金等活用事業推進室

選定事業者が行った業務の内容が要求水準を満たしているか、また、業務の安定性・継続性が確保されているかについて監視し、その結果を選定事業者へのサービス対価の支払に反映させることによって、官民の適切な役割分担に基づく低廉かつ良質な公共サービスの提供を実現する。

- モニタリングの具体的な内容・方法について、発注者と選定事業者との役割分担、評価・判断基準や支払額への反映の考え方等を明確にすることが必要がある。
- 発注者がセルフモニタリング結果をどの様に利活用するのか、選定事業者がセルフモニタリングをどの程度までコストをかけて詳細に行うべきなのか等を明確にしていくことが必要がある。

出所:「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの考え方

#### モニタリングの特徴

セルフモニタリングを選定事業者の責任の下で実施して、その結果を発注者が自らの体制やレベルに応じてチェックしつつ、KPI( Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)等の代表的な指標を中心に監視することにより、発注者の負担を軽減することが可能になる

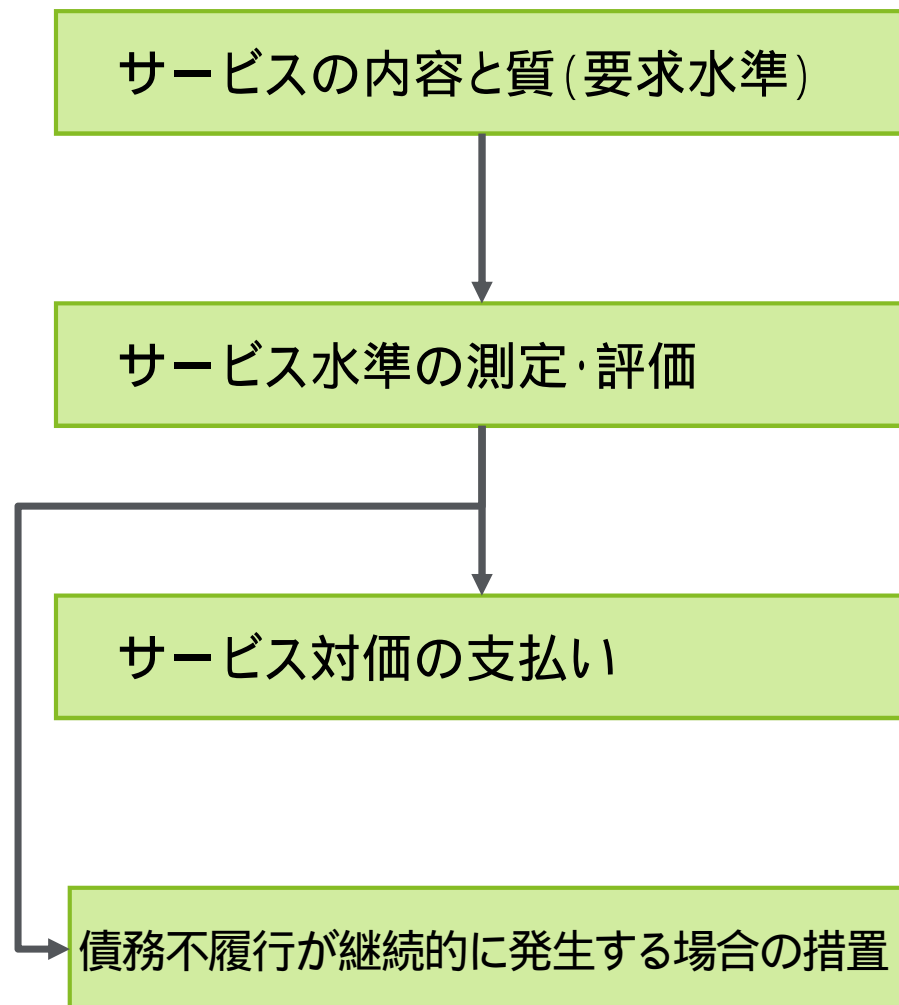
#### 従来手法と比較した場合のPFI事業のモニタリングの特徴

- 発注者の行うモニタリング結果が選定事業者への支払に直結することが予めルール化されている。
- 契約期間が長期にわたることや、選定事業者の資金調達手法がプロジェクトファイナンス方式である場合が多いことから、選定事業者の経営状況や財務状況についてもモニタリングする必要がある。
- 選定事業者によるセルフモニタリング等を活用することにより、民間活力を引き出しうるとともに、発注者の負担を軽減できる可能性がある。



### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの考え方

#### モニタリングの仕組み



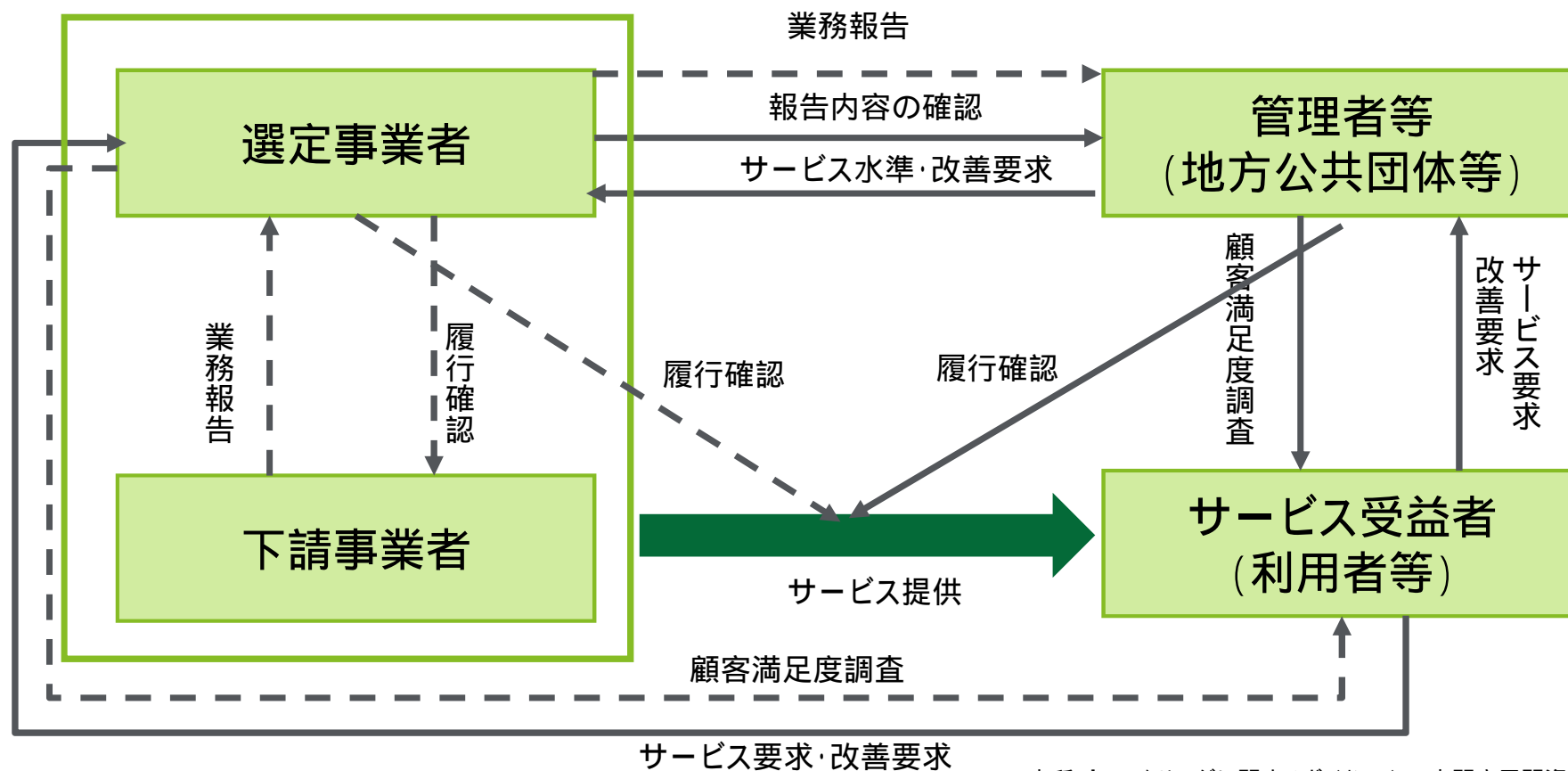
- 管理者等が求める要求水準とその要求水準を満たしていることを確認するための測定指標(判断基準)を作成する。
- 費用分担等官民の分担を整理し、モニタリングの全体の枠組みや体制、モニタリングに際しての測定、記録、報告等の考え方の取りまとめを行う。
- 要求水準を満たさない場合の支払額や、適正な公共サービスの確保に資する場合に一定の改善期間を設ける。
- 一定の改善期間内に修復がなされない債務不履行が繰り返し発生した場合や公共サービスの提供に重大な影響を与える債務不履行の発生などに対応する。

出所:「モニタリングに関するガイドライン」内閣府民間資金等活用事業推進室

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの考え方

#### モニタリングの実施者と対象

選定事業者はセルフモニタリングを行い、サービス提供体制や品質、サービス受益者への満足度調査などを実施して、管理者はその結果のほか、自ら履行状況について確認を行う  
高い専門性が必要な施設な業務は専門的知見を有する学識経験者などの第三者が確認する



出所：「モニタリングに関するガイドライン」内閣府民間資金等活用事業推進室



### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

1

#### 設計・建設業務の モニタリング

要求水準等の内容が設計図書や建設工事に反映されているかを確認することが主体となる

#### モニタリングの実例

**【要求水準の例（施設計画・ゾーニング）】**  
 <ゾーニング>

- ・ 相関関係図（図〇参照）に基づく、各諸室の機能連係等を考慮したゾーニングとする。
- ・ 主となる外部出入口は正面玄関1箇所とし、外部からの来訪者が受付等で人的チェックできる計画とする。
- ・ 正面玄関口には車寄せを設ける。
- ・ 原則として地階は設けない。
- ・ シャフト等は可能な限り共用部からメンテナンスできる配置とする。

#### 【要求水準に基づくセルフモニタリング】

- 選定事業者は、要求水準を満足するように設計し、その結果をセルフモニタリングで確認する。

**【要求性能確認報告書の例】**

1. セルフモニタリング体制  
 ・・・・設計・建設業務において選定事業者が実施したセルフモニタリングの実施体制を記載 )

2. セルフモニタリング結果等

項目	要求水準	セルフモニタリング結果		
		評価	根拠等	
			評価理由	資料
<b>施設別要求水準</b>				
1. 建築に関する性能				
施設全体での性能				
ゾーニング	相関関係図に基づく、各諸室の機能連係等を考慮したゾーニングとする。	○	ゾーニング図 (色分け)	基-P.3
	主となる外部出入口は正面玄関1箇所とし、外部からの来訪者が受付等で人的チェックできる計画とする。	○	1階平面図	実-意-2
	正面玄関口には車寄せを設ける。	○	1階平面図	実-意-2
	原則として地階は設けない。	○	断面図	実-意-15
	シャフト等は可能な限り共用部からメンテナンスできる配置とする。	○	立面図	実-意-10
.....				
<b>選定事業者提案事項</b>				
.....				

#### 【要求性能確認報告書の作成】

- 選定事業者は、モニタリング結果を事業契約書に規定される『要求性能確認報告書』に記載し、基本設計完了時、実施設計完了時、工事完了時等に発注者に提出する。
- 発注者は『要求性能確認報告書』に対して、どこまで詳細に監視するかをモニタリング計画案に記載しておく必要がある。

出所:「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

2 維持管理・運營業務のモニタリング

要求水準通りに維持管理・運営できているかを選定事業者が提出する業務日報や報告書、KPIなどの方法をもとに確認することが主体となる

#### モニタリングの実例

維持管理・運營業務のモニタリングは、PFI事業で整備した公共施設等が継続的に利用可能な状態を保つことであり、施設の全部又は一部が使えないという事態が生じないようにする「アベイラビリティの確保」と、提供されるサービスの質・性能が要求水準を満足するようにするパフォーマンスの確保の2つの視点から実施する

**■アベイラビリティの確保** : 公共施設等の利用可能性の確保

【アベイラビリティの確保ができなくなった例】

使用できなくなった諸室	影響範囲	使用できなくなった事由
〇〇室	一部	天井からの雨漏り（選定事業者の建築点検等の不備による）
玄関	全て	玄関扉の故障（選定事業者の建築点検等の不備による）

**■パフォーマンスの確保** : サービスの質・性能の確保

【パフォーマンスの確保ができなくなった例】

	要求水準 《基本方針》	サービスの質・性能が確保できなくなった事由
執務環境の確保	施設環境を良好に維持することによって、サービス受益者が安全かつ快適に施設を利用できる執務環境を確保する。	KPI（問題等の発生件数、満足度調査結果等）が目標に未達
執務効率の確保	維持管理・運營業務の特性に応じた作業時間等を設定する等、選定事業者のもとで維持管理に従事する者の作業が執務の遂行に支障とならないよう業務を実施する。	KPI（満足度調査結果、苦情等の件数等）が目標に未達

【要求水準の例（維持管理・運営の業務詳細・敷地出入等管理業務）  
＜敷地出入等管理業務＞

- 正門扉の開閉  
警備員は、正門扉の開閉を行うこととし、開閉時間は次のとおりとする。  
・正門扉開錠及び開扉 06時00分  
・正門扉閉扉及び施錠 22時00分
- 施設内への出入り者等の監視  
正門扉開扉時においては、敷地内の守衛所に常駐し、人または車両が敷地内に立ち入ろうとする場合は、立ち入ろうとする者の身分証明書または立入証等の提示を求め、確認を行った上で出入りさせるものとする。



【業務日報の例（維持管理・運営の業務詳細／敷地出入等管理業務）】

日時	平成〇〇年〇〇月〇〇日			記録者 〇〇〇〇			現場責任者 〇〇〇〇
正門扉の開閉	開錠・開扉		閉扉・施錠			特記事項	
	時間	実施者	守衛者	時間	実施者		守衛者
	06:00	〇〇	〇〇	22:00	〇〇	〇〇	なし
施設内への出入り者等の監視	No.	入	出	氏名	用件	特記事項	
	1	09:00	10:00	〇〇 〇〇	打合せ	立入証を紛失したため、会社に本人確認を行った。	
	2	.....	.....	.....	.....	.....	
	.....	.....	.....	.....	.....	.....	

- アベイラビリティやパフォーマンスの確保が満たされていない場合には、予め定めたルールに基づき、改善要求措置や支払額の減額等を行う。
- 選定事業者は要求水準を満足するために、業務日報などの作成などにおいて日常的に実施するセルフモニタリングが実施する。

出所：「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### モニタリングの実例

【業務報告書の例】

- セルフモニタリング体制  
.....〈 維持管理・運營業務において選定事業者が実施したセルフモニタリングの実施体制を記載 〉
- セルフモニタリング結果等

項目	要求水準	セルフモニタリング結果		
		評価	根拠等	
維持管理・運營業務要求水準				
1. 維持管理・運営の業務詳細				
敷地出入等管理業務				
正門門扉の 開閉	警備員は、正門門扉の開閉を行うこととし、開閉時間は次のとおりとする。 ・正門門扉開錠及び開扉 06時00分 ・正門門扉閉扉及び施錠 22時00分	○	業務日報に実施内容を記載	業務仕様書-P.○
施設内への 出入り者等の 監視	正門門扉開扉時においては、敷地内の守衛所に常駐し、人または車両が敷地内に立ち入ろうとする場合は、立ち入ろうとする者の身分証明書または立入証等の提示を求め、確認を行った上で出入りさせるものとする。	○	業務日報に実施内容を記載。 業務実施中における事故・トラブルもなかった。	業務仕様書-P.○
.....	.....	..	.....	.....

- 問題の発生件数とその対応結果  
.....〈 維持管理・運營業務において選定事業者が把握している問題の発生件数・内容とその際の対応を記載 〉
- 苦情の件数とその対応結果  
.....〈 維持管理・運營業務において選定事業者が把握している苦情の件数・内容とその際の対応を記載 〉
- その他（今後の発注者に対する要望等）

#### 【業務報告書の作成・報告】

- 選定事業者は、業務日報を取りまとめた結果とその結果に対する自らの評価結果、問題の発生件数・内容とその対応、苦情の件数・内容とその対応等を記載した業務報告書を事業契約等で定めた期日に発注者へ報告する。

#### 【発注者の確認】

- 発注者は選定事業者が作成した『業務報告書』に対して、どこまで詳細に監視するかを実施方針と共に公表するモニタリング計画案に記載しておく必要がある。
- 発注者は自らの監視体制・技術的レベルや施設の難易度等を考慮して、以下のようなレベルから確認レベルを選定する。
- アベイラビリティの確保に影響するような突発的に起こった事象や問題等については対応費用の負担や減額措置については、契約書類に基づき、選定事業者の責務に応じて算定されることとなる。

出所：「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省



## 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

### 3 財務モニタリング

事業の全期間を通じて、選定事業者から提出される監査済みの財務諸表等にもとづき、選定事業者の経営状況に問題がないかを確認する

#### モニタリングの実例

##### 1. 財務状況に関するモニタリング

- 会計監査人による監査済みの財務書類等の提出を選定事業者に義務付けることにより、選定事業者の財務状況を確認する。

##### 2. 実施体制に関するモニタリング

- 選定事業者の定款、登記簿謄本、株主名簿や、選定事業者が締結する契約等により、PFI事業の初期の段階においてSPCが事業計画どおりに設立されたかどうかなど業務遂行体制の構築状況を確認する。

##### 3. リスク対応に関するモニタリング

- 選定事業者がリスク分担を図るための契約等を締結する段階において、事業計画に提案されたリスク対応として、保険契約の内容や選定事業者との間で締結される契約の内容等を確認する。

##### 4. 資金収支に関するモニタリング

- 財務書類の精査や、金融機関との連携を通じて資金収支についてのモニタリングを行う。資金収支の実績値が、事業提案当初や年次見直し時点等における計画値と整合しているかどうか、確認する。

##### 5. 経営についてのモニタリング

- 取締役会や株主総会の議事録等によって、安定的な事業の継続が困難になるような意思決定がなされていないかどうかを確認する。

出所：「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

4

#### 事業終了時の モニタリング

選定事業者が施設をどの様に維持管理してきたか、また、施設をどの様な状態で引き渡すかを確認する

#### モニタリングの実例

事業契約終了後、継続して発注者が使用するようなBTO方式、BOT方式の場合には、事業終了時に施設がどのような状況にあるのか、現状の図面や維持管理修繕の履歴等の資料全てを選定事業者から提示させて引渡しを受けることが重要である

#### 1. 完成図書等の引渡資料の提出（BOOは除く）

- 選定事業者は事業契約書の規定に従い、事業終了時に、施設の現状及びこれまでの維持管理修繕の履歴が確認できるような資料として、事業着手から事業終了までに発注者に提出した資料を整理すること等により、完成図書を作成し、発注者に提出する。

#### 2. 完成図書等の引渡資料の確認（BOOは除く）

- 発注者は選定事業者が作成した資料について説明を求め、要求水準を満足しているかを確認する。事業終了後、施設を引き続き使用する場合は、隠れた瑕疵がないか等、施設の安全性について十分把握できるように努める。

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### モニタリング計画案の作成

##### リスクの見直し【発注者】

発注者は事業者を選定した後に、提案内容書に基づいて事業リスクを見直し、モニタリング計画及び減額項目・基準等を設定する。

##### セルフモニタリング計画案の作成・提出【選定事業者】

選定事業者は、提案内容、発注者との事前協議を踏まえ、セルフモニタリング計画案を作成し、発注者に提出する。

事業段階	セルフモニタリング項目	
設計・建設段階	要求性能確認計画書	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 記載事項及び提出時期等を明確にする。</li><li>➤ 提案内容に基づき、セルフモニタリングに追加する提案があればセルフモニタリング計画に反映する。</li><li>➤ リスクワークショップにより新たなリスクをモニタリングする必要性が生じた場合にはセルフモニタリング計画に反映する。(重大なリスクの場合にはモニタリング計画(発注者側)に反映する。)</li></ul>
維持管理・ 運営段階	長期業務計画書	
	年間業務計画書	
	その他	

##### セルフモニタリング計画案の確認【発注者】

見直した事業リスク、モニタリング計画に基づき、減額項目・基準等の見直しを行う。

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### (参考)モニタリング計画と位置づけ

作成・確定時期	計画等の名称・内容		作成者
事業者の募集・選 定段階～事業契 約段階	モニタリング計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 発注者が行うモニタリング内容やサービス対価の支払方法を明記する。</li> <li>➤ セルフモニタリングとの関係やセルフモニタリング計画の作成が明記される。</li> </ul>	発注者
事業契約段階	セルフモニタリング 計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ・設計・建設、維持管理・運営時に行うセルフモニタリング項目、内容、作成資料等について規定される。</li> <li>➤ ・要求性能確認計画書や長期業務計画書、年間業務計画書等の関係書類との関係が明記される。</li> </ul>	選定事業者
事業契約段階～ 設計段階	設計段階の要求性 能確認計画書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セルフモニタリング計画の詳細版として設計段階の直前に作成するもの。</li> <li>➤ これを基にセルフモニタリングが行われる。</li> <li>➤ 設計段階の要求性能確認報告書が位置付けられる。</li> </ul>	選定事業者
	設計段階の要求性 能確認報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 設計段階のセルフモニタリング結果が記載される。</li> </ul>	選定事業者
設計段階～建設 段階以前	建設段階の要求性 能確認計画書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セルフモニタリング計画の詳細版として建設段階の直前に作成するもの。</li> <li>➤ これを基にセルフモニタリングが行われる。</li> <li>➤ 建設段階の要求性能確認報告書が位置付けられる。</li> </ul>	選定事業者

出所：「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### (参考)モニタリング計画と位置づけ

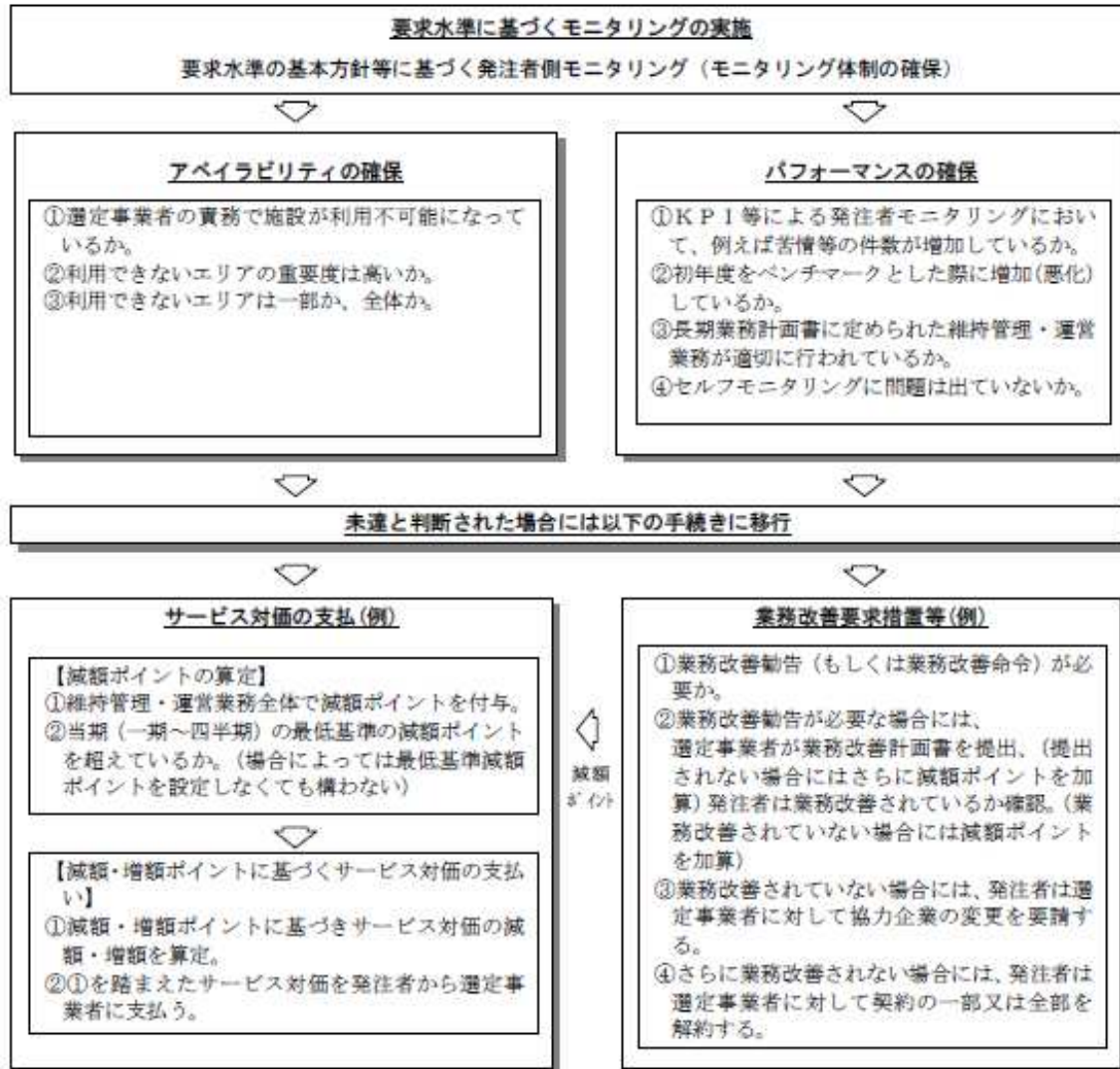
作成・確定時期	計画等の名称・内容		作成者
設計段階～建設段階以前	建設段階の要求性能確認報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 建設段階のセルフモニタリング結果が記載される。</li> </ul>	選定事業者
建設段階～維持管理・運営段階	業務仕様書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 維持管理・運営段階の要求水準を満足する業務内容を明確にするために、具体の仕様を記載するもの。</li> <li>➤ 維持管理・運営段階のセルフモニタリング項目、内容、作成資料等が位置付けられる。</li> </ul>	選定事業者 (発注者との協議を要しない)
	長期業務計画書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ セルフモニタリング計画の詳細版として維持管理・運営段階の直前に作成するもの。</li> <li>➤ 年間業務計画書及び業務報告書が位置付けられる。</li> </ul>	選定事業者
維持管理・運営段階移行	年間業務計画書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 年度開始前までに1年間で行うセルフモニタリング項目・内容について作成するもの。</li> <li>➤ これを基にセルフモニタリングが行われる。</li> <li>➤ 業務報告書(日報、月報、年間業務報告書等)の記載事項や様式が位置付けられる。</li> </ul>	選定事業者
	業務報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 維持管理・運営段階のセルフモニタリング結果が記載される。</li> </ul>	選定事業者

出所:「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省



### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### 要求水準、モニタリング、サービス対価の支払(業務改善要求措置)の連動



- 発注者は選定事業者によって実施されるサービスに対して、要求水準に基づくアベイラビリティ及びパフォーマンス等が実際に確保できているかを確認し、そのサービス対価を支払う。
- 選定事業者と協議しながら、減額や増額の手法等について事業契約等に約定しておく必要がある。
- 選定事業者から提供されたサービス内容が発注者やサービス受益者にとって重要な部分で満足できていない状況であれば、業務改善要求措置等を行う必要がある。

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### アベイラビリティの確保

- アベイラビリティが確保できていない状態において、施設のどの部分が使用不可なのかによって事業全体に与える影響は異なるため、対象となるエリアごとに重み付け(重要度の設定)を行う必要がある。
- 発注者は利用できない状態が継続しないように、どの程度の猶予時間内で回復すべきかを設定し、その間に改善されれば、サービス対価の減額等を行わないようにする。

#### ■ 重要度の設定(例)

重要度の区分	影響する施設の範囲
重要度1	・発生・施設の維持管理・運営者等のみが利用する施設(メンテナンス動線、控室等) ・サービス受益者に殆ど影響がない施設(外構の一部等)
重要度2	・一部のサービス受益者に影響を及ぼす施設(執務室の一部等)
重要度3	・共用部などサービス受益者全体に大きな影響を及ぼす施設 ・発注者の責任が問われるような大きな影響を及ぼす施設 ・法令違反等につながる大きな影響を及ぼす施設

#### ■ 付加するポイントの考え方

- 猶予時間を超えても利用できない状況が継続している場合には、減額ポイントが発生する。また、選定事業者の責務によらない事象の場合には、減額ポイントは発生しない
- 要求水準の複数項目において未達となっている場合が多く、事業全体への影響も大きいいため、付与する減額ポイントは大きく設定する

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### パフォーマンスの確保

- 発注者は要求水準に対して十分なサービス提供が実施されているかどうかの判断基準を設定した上で、その判断基準に従い、評価する。
- 発注者又は選定事業者の個々の担当者によって判断の相違が生じないように、YES/NO とKPI等の判断基準を明確かつ客観的にするよう、双方で取り決める。

#### ■ KPIの設定

- 発注者はKPIによって維持管理・運営業務全体のパフォーマンスに関するモニタリングを実施し、以下のような判断指標によって、維持管理・運営業務の業績を評価する。
- 想定される判断指標については、あらかじめ四半期、半期又は年度ごとなど期間を設定のうえ把握することによって、維持管理・運営業務の業績を管理する。

#### 【維持管理・運営段階のKPIの設定(例)】

想定される判断指標	判断基準の分類
a. 問題等の発生の件数 問題等の発生の件数	発生件数、経年変化(初年度をベンチマークとする)
b. 利用者数	目標とする利用者数
c. 満足度調査結果	経年変化(初年度をベンチマークとする)
d. 苦情等の件数	発生件数、経年変化(初年度をベンチマークとする)
e. 周辺施設・同種施設との乖離	利用料金等に関する周辺施設・同種施設との乖離

出所:「国土交通省所管事業へのPFI活用に関する発注担当者向け参考書」国土交通省

### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### 適正な公共サービスの提供がなされない場合の対応方法

- PFI事業契約の場合には、本来の目的は適正な水準のサービスを継続的に提供することであり、選定事業者の問題の修復の可能性があり、事業を継続することが合理的である場合には、その修復を図り履行を促す仕組みが必要である。
- 債務履行を促すためにサービス対価の支払を留保あるいは減額などの経済的動機付けを与えることを考慮することも一つの効果的な手法と考え、契約解除は管理者等にとっての最終的な手段となる。

#### ■ 対応に関する留意事項

- サービス対価の減額の規定は、適切な改善を促すための経済的動機付けとして、規定が必要となり、適正なサービス確保に資する場合には、必要に応じ一定の改善期間を設定することも考えられる。
- サービス対価の減額の仕組みによっては、選定事業者の財務状況を短期間のうちに悪化させ、管理者等が求めるサービス水準が確保しえなくなる要因になりうることに留意する必要がある。

#### 【公共サービスの水準の維持や向上を図る手法】

- サービス対価を直ちに減額するのではなく、債務不履行の状況に応じて減額ポイントを付与し、一定以上のポイント数に達したときに減額する仕組み(ペナルティポイント制)
- 選定事業者が要求水準以上の公共サービスを提供したときにリカバリーポイントを付与し、減額ポイントと相殺できる仕組み(リカバリーポイント制)
- 民間事業者の自主性と創意工夫を尊重するという基本原則に則り、選定事業者が債務不履行確認時に自らの責任でこれを改善することを前提にスキームを構築することが望ましい。また、このための手続を事前に明確化することが重要である。



### 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施項目

#### 減額ポイントとサービス対価の支払い

- 減額ポイントの累積期間については、一般的に、サービス対価の支払期間を対象に、四半期、半期、一期等が設定されていることが多い。
- 選定事業者のインセンティブを最大限に活かすためには、長期に設定することや累積期間を設けずに減額ポイントが発生した段階で減額する等についても検討する。

#### ■ 減額対象とするサービス対価の範囲

- モニタリングの結果、算定された減額ポイントをサービス対価の減額に反映させることとなるが、この際の対象となるサービス対価の範囲は、一般的に以下の3つの考え方が挙げられる。
  - 当期の維持管理・運營業務のサービス対価のうち、ポイントを付与した業務項目に関する対価を減額対象範囲に含める。
  - 当期の維持管理・運營業務のサービス対価の全額を減額対象範囲に含める。
  - サービス提供を行う上で施設整備費と維持管理・運営費は一体不可分であるという考え方(ユニタリーペイメント)で減額対象範囲に施設整備費を含める。

#### ■ 減額割合

- 減額ポイントに応じて減額の割合を設定するにあたっては、事業特性や減額した場合の選定事業者に与える影響についても考慮した上で決定する必要がある。
- 減額割合については多様な考え方があるため、発注者と事業者で十分に協議の上、決定する。

# 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施事例

## 愛知県産業労働センター整備・運営事業

愛知県産業労働センター整備・運営事業モニタリング結果（平成30年度）

### 1 施設の概要

事業名：愛知県産業労働センター整備・運営事業  
施設名：愛知県産業労働センター（愛称：ウインクあいち）  
所在地：名古屋市中村区名駅四丁目4-38  
施設概要：地上13階、地下4階 鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート 敷地面積3,906.72㎡  
設置根拠：愛知県産業労働センター条例

### 2 事業者概要

事業者名：アイラック愛知株式会社  
契約期間：平成18年10月13日から令和21年9月30日まで

### 3 利用状況

区分	30年度 実績値(①)	29年度 実績値(②)	増減 (①-②)
大ホール	82%	79%	3%
小ホール	80%	84%	△4%
展示場	67%	68%	△1%
会議室	88%	89%	△1%

### 4 モニタリング結果

#### (1) 総合評価

評価	評価内容
B	県の求める水準に対し、概ね期待どおりの水準で管理運営がなされている。

#### (2) 区分ごとの評価

区分名称	評価	評価内容
基本項目	B	利用者の平等な利用の確保、法令順守、守秘義務等、概ね期待どおりの水準で管理運営がなされている。
施設の適正な管理	B	施設等保守・点検業務、利用者の安全確保、緊急・救急対応等について、概ね期待どおりの水準で管理運営がなされている。
サービスの維持・向上	B	利用者ニーズの把握、苦情・意見への対応、利用促進に関する業務等について、概ね期待どおりの水準で管理運営がなされている。
運営等の安定性	B	管理運営に関する収支状況・人員配置等について、概ね期待どおりの水準で管理運営がなされている。

#### 【評価の基準】

S 県の求める水準を大幅に上回る A 県の求める水準を上回る B 県の求める水準（業務仕様書の水準）  
C 県の求める水準に対して一部不十分 D 県の求める水準に対して不十分

### (3) 今後の対応等

○ 周辺に競合施設が増えており、利用率の減少が今後懸念されるため、施設管理業務やサービスの質の向上を目指すとともに、利用促進に向けた広報活動に努めるよう指導した。

### 5 利用者からの反応

・アクセスが非常によい。  
・開館10年を迎えようとしているが、会議室を含めとてもきれいだ。  
・エレベータの混雑解消してほしい。  
・鍵の受け渡しに時間がかかる。

### 6 その他

○ 特記事項なし。

## 評価の項目及び視点

### (1) 維持管理・運営業務について

PFI事業者は提案書の計画に基づき次の各業務を適切に実施しているか。

・各業務共通(全体評価、管理要員、報告・連絡等)、建築物保守管理・修繕、設備機器保守管理・修繕、舞台機構、舞台設備保守管理・修繕、備品の設置・管理等、清掃管理、保安警備、環境衛生管理、植栽維持管理、外構施設保守管理、施設貸出等、その他運営

### (2) 財務状況について

指定管理者の財務状況は健全か。

出所：「愛知県産業労働センター整備・運営事業」愛知県

# 3. PPP/PFI事業におけるモニタリング モニタリングの実施事例

## 豊橋市北部学校給食共同調理場整備・運営事業

平成30年度豊橋市北部学校給食共同調理場モニタリング結果

施設名	豊橋市北部学校給食共同調理場
所在地	豊橋市石巻本町字社部21-5
特別目的会社	豊北学校給食株式会社
事業期間	平成20年11月20日～令和7年3月31日
担当課(連絡先)	豊橋市教育委員会 保健給食課 (0532)51-2821
千歳市建設への購入費(概算)	463,250千円
千歳市建設への購入費(実績)	468,203千円

要求水準事項を記載

項目	業務内容	要求水準項目	結果
維持管理業務	「業務年次計画」に基づく施設物の点検、修繕更新、記録の作成等への対応	・専門技術者による外観点検や点検等の実施 ・経年劣化等への対応 ・業務内容への記載、改善及び提出 ・点検記録 ・点検写真 ・点検表 ・点検報告書 ・点検スケジュール	適合
	「業務年次計画」に基づく施設物の点検、修繕更新、記録の作成等への対応	・点検記録 ・点検写真 ・点検表 ・点検報告書 ・点検スケジュール ・経年劣化等への対応 ・業務内容への記載、改善及び提出 ・点検記録 ・点検写真 ・点検表 ・点検報告書 ・点検スケジュール	適合
	「業務年次計画」に基づく施設物の点検、修繕更新、記録の作成等への対応	・点検記録 ・点検写真 ・点検表 ・点検報告書 ・点検スケジュール ・経年劣化等への対応 ・業務内容への記載、改善及び提出 ・点検記録 ・点検写真 ・点検表 ・点検報告書 ・点検スケジュール	適合
清掃業務	屋内清掃業務	・日次清掃 ・週次清掃 ・月次清掃 ・業務内容への記載、改善及び提出 ・清掃記録 ・清掃写真 ・清掃表 ・清掃報告書 ・清掃スケジュール	適合
	屋外清掃業務	・日次清掃 ・週次清掃 ・月次清掃 ・業務内容への記載、改善及び提出 ・清掃記録 ・清掃写真 ・清掃表 ・清掃報告書 ・清掃スケジュール	適合
運営業務	施設導入時関係(OD)施設の管理	・施設管理の概要 ・管理計画の策定	適合
	施設管理業務	・施設管理 ・施設管理の概要 ・管理計画の策定	適合
運営業務	従業員の健康管理	・健康診断 ・健康診断結果の管理 ・健康診断結果の報告 ・健康診断結果の提出	適合
	従業員の研修	・施設管理・運営業務等の研修 ・施設管理業務 ・施設管理業務 ・施設管理業務 ・施設管理業務	適合
運営業務	施設管理	・施設管理 ・施設管理の概要 ・管理計画の策定	適合
	施設管理	・施設管理 ・施設管理の概要 ・管理計画の策定	適合

特記事項(アンケート調査など)その他実施事項を記載

(2/2)

項目	業務内容	内容		結果
		要求水準項目		
運営業務	使用水の安全確認	・受水槽の管理 ■清掃(年1回) ■定期点検(年3回) ■水量検査(年1回)	適合	
		・井水の管理 ■食料に使用しない ■水量検査(年1回) ■漏水施設の保守管理	適合	
	調理前作業	・二次汚染防止 ■調理作業工程表 ■作業記録簿 ■清掃管理	適合	
		・食数管理 ■給食提供数の把握	適合	
	調理業務	・二次汚染防止 ■汚染作業区域での下処理 ■加熱調理温度管理	適合	
		・食材の温度管理 ■調理前食材 ■調理済み食品	適合	
	市の行事等への参加協力	・細菌の増殖防止 ■調理場内の温度湿度管理 ■細菌検査	適合	
		・アレルギー対応食 ■アレルギー食専用容器による配布	適合	
	配送・回収業務	配送・回収業務	・バイキング給食の実施 ■親子フード・カルチャーの実施 ■残食調査の実施	適合
			・配達・回収業務 ■配送車の衛生・運行管理 ■配達・回収計画 ■配達・回収時間の遵守 ■配達・回収時間の変更への対応	適合
洗浄・残滓等処理業務	洗浄・殺菌業務等 残滓処理業務等	・給食時の対応 ■連絡体制 ■バックアップ体制 ■配達・回収者への教育訓練	適合	
		・食器、食巾の洗浄 ・コンテナ等の消毒 ・調理設備機器等の洗浄・殺菌	適合	
特記事項	バイキング給食実施 親子フード・カルチャー実施	・児童が食事を選択することによって自主性、食への関心を高めるため、学校にて15回実施	適合	
		・調理施設において給食調理体験をすることにより、学校給食の役割など理解を得るため実施(期間中、3回実施)	適合	
PFI事業を営む特別目的会社の自己評価	維持管理・運営業務は、児童・生徒に「安全・安心な」学校給食を問題なく提供いたしました。さらに美味しい給食を提供できるよう努めています。 衛生に配慮し、登録入札がないがHACCPを取得しました。今後も食品衛生の向上に努めています。			
総合評価	維持管理・運営業務は、要求水準書及び事業契約書等に基づき適切に行われていることを確認した。 施設・設備に不具合が生じることもあるが、計画に基づく点検や修繕により、学校給食の安定供給のため適切に維持管理業務を行っている。 安全な学校給食の提供のため、衛生管理の向上に向けた取り組みを行い、豊橋市入札がないがHACCP導入確認済証の交付を受けるなど、適切に運営業務を行っている。			

出所:「豊橋市北部学校給食共同調理場」豊橋市