

# 松森工場関連市民利用施設整備事業に係る 事後評価

報 告 書

令和 3 年 4 月

仙台市



# 目次

1. 事業概要.....	1
1.1 施設及び第1期事業の概要 .....	1
(1) 施設の概要.....	1
(2) 第1期事業の概要.....	1
(3) 事業実施体制.....	1
1.2 松森工場関連市民利用施設モニタリング業務の概要.....	2
(1) 委託業務内容.....	2
(2) モニタリングフロー.....	2
2. PFI事業の事後評価の検討.....	4
2.1 基本的な考え方.....	4
2.2 実施体制.....	5
2.3 評価項目.....	6
(1) 仙台市PFI活用指針.....	6
(2) 特定事業選定について.....	7
(3) PFI事業の事後評価等に関する基本的な考え方.....	7
(4) 評価項目.....	8
2.4 定性的評価.....	10
(1) 評価指標.....	10
(2) 評価結果.....	18
(3) 定性的評価のまとめ.....	50
2.5 定量的評価.....	52
(1) 定量的評価の考え方.....	52
(2) 第1期事業における定量的評価の方法の整理.....	53
(3) 評価結果（VFMの再算定結果）.....	54
2.6 事後評価のまとめ.....	55
3. 事業終了及び継承のために必要な手続事項及び課題.....	57
3.1 検討手順.....	57
3.2 検討結果.....	58
4. 総括.....	60
4.1 目的の達成状況及び期待された効果の状況.....	60
4.2 課題及び今後の教訓.....	60
(1) 導入可能性調査～契約締結期間.....	60
(2) 施設整備期間.....	60
(3) 施設運営期間.....	61
(4) 事業終了業務期間.....	61
(5) 第2期事業検討～契約締結期間.....	63
4.3 総括.....	63



# 1. 事業概要

## 1.1 施設及び第1期事業の概要

### (1) 施設の概要

松森工場のごみ焼却に伴って発生する余熱を活用し、市民の健康増進や交流、自然とのふれあいを図ることができるサービスの提供を目的に、温水プール等の余熱利用施設やテニスコート等の運動施設、ビオトープ等の緑地空間を有している。

表 1 施設の概要

名称	スポパーク松森
住所	仙台市泉区松森字城前 122-1
敷地面積	50,944 m <sup>2</sup> (敷地は市より無償貸与)
延床面積	7,774 m <sup>2</sup> (うち本体棟 4,671 m <sup>2</sup> 、フットサル場 2,772 m <sup>2</sup> )
主な施設	温水プール、マシンジム、ジムスタジオ、温浴施設、テニスコート、フットサル場、多目的広場、駐車場、ビオトープ

### (2) 第1期事業の概要

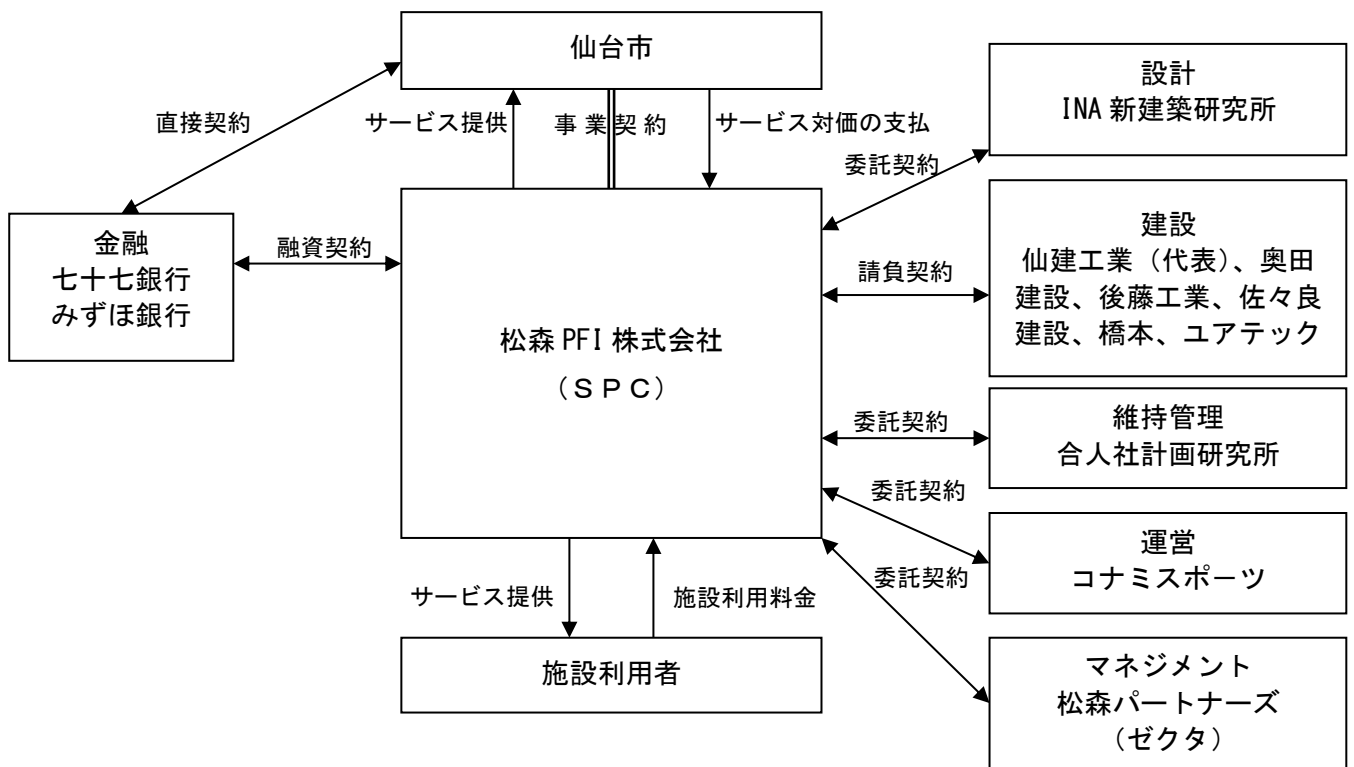
施設を整備し、事業期間中は事業者が所有し、最後に市に所有権を移転する BOT 方式である。

表 2 第1期事業の概要

事業手法	PFI 事業 (BOT 方式)
事業期間	平成 16 (2004) 年 3 月～令和 2 (2020) 年 4 月 (うち施設稼働期間：平成 17 (2005) 年 7 月～令和 2 (2020) 年 3 月)
事業者収入	○ 施設整備のサービス対価【約 150 百万円×15 年】 ○ 維持管理運営のサービス対価【約 110 百万円×15 年】 ○ 施設の利用料、民間収益施設 (売店) 等の収入
熱源等	○ 電源 (6.6kV、500kW まで) ○ 高温水 (送り 130℃、戻り 80℃、15GJ/h まで) ※ 松森工場の定期点検により毎年、停電 (2 日程度) 及び高温水供給停止 (2 週間程度) あり

### (3) 事業実施体制

第1期事業の実施体制について次頁に示す。



※構成企業のみ記載

図 1 事業実施体制図

## 1.2 松森工場関連市民利用施設モニタリング業務の概要

PFI 事業においては、契約が長期にわたることから、外的要因による事業遂行への影響や、当事者が契約条項を順守できなくなることが危惧される場合、契約に定めのない事項について当事者間で疑義等が生じる場合など、PFI 事業の円滑な実施に支障が生じることが考えられた。

市では、松森 PFI 株式会社（以下、第 1 期事業者）が実施する運営・維持管理業務について、市が提示した要求水準書及び事業契約書、並びに事業者提案を満たすサービスが提供されているか確認することを目的として、平成 18（2006）年度～令和元（2019）年度の毎年度、アドバイザーに委託し、モニタリングを実施した。

### (1) 委託業務内容

#### ① 定期モニタリングの助言

月報の内容について助言を行い、状況に応じて四半期ごとの定期モニタリングに立ち会う。

#### ② 財務モニタリングの調査・助言

第 1 期事業者から提出される前年度の財務書類の内容について確認・評価を行う。

### (2) モニタリングフロー

第 1 期事業におけるモニタリングのフローは次頁の通りである。

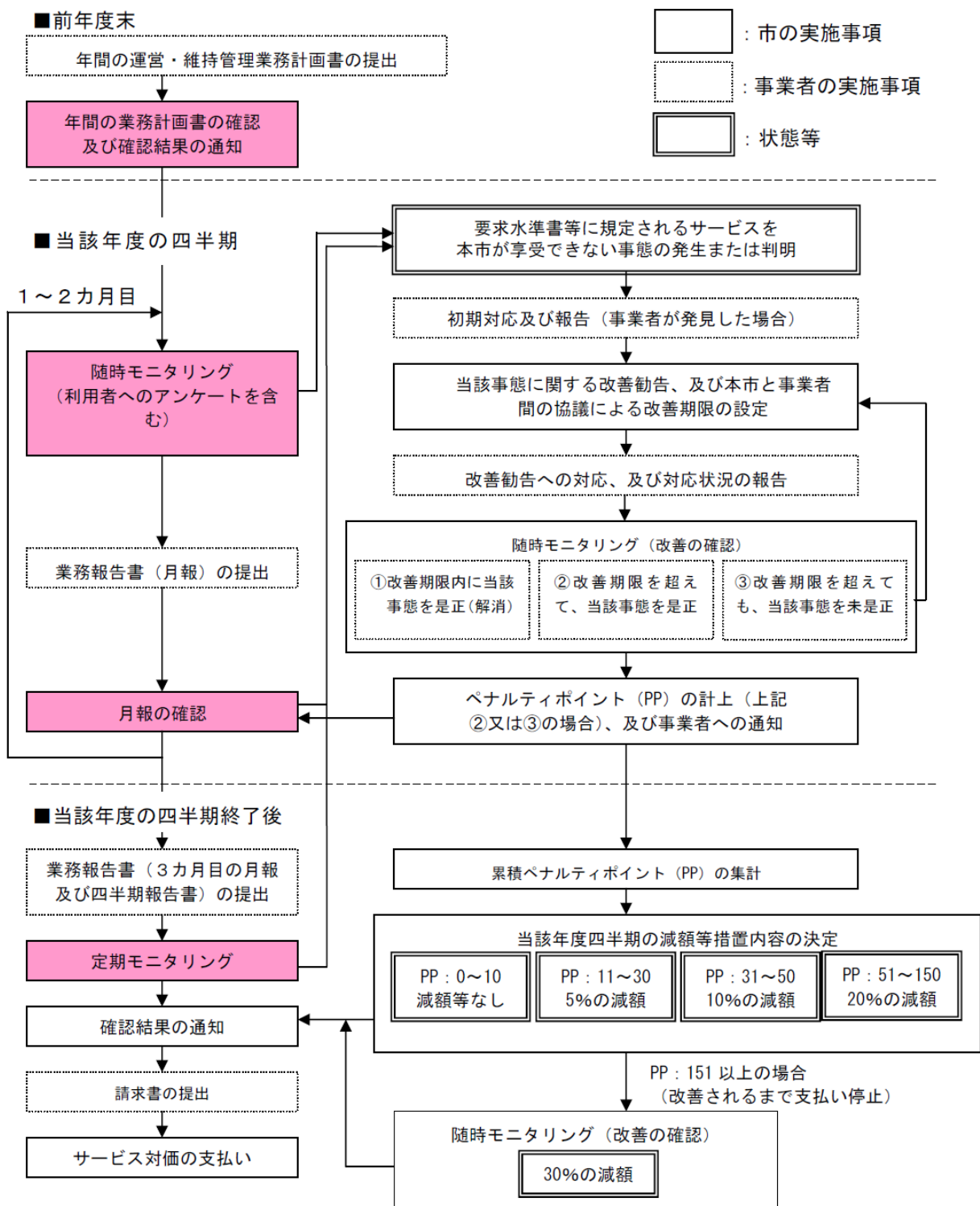


図 2 モニタリングフロー

## 2. PFI 事業の事後評価の検討

### 2.1 基本的な考え方

仙台市「仙台市 PFI 活用指針」では、事業終了時に PFI 手法を導入したことによる効果、反省点、今後の教訓などを整理し、報告書に取りまとめ、広く公表するとある。

また、これまでのモニタリング内容等を分かりやすく整理すると示されており、効果の分析に当たっては、モニタリング内容等を振り返る必要があると考えられる。

#### ○事後評価報告書の作成（仙台市「仙台市 PFI 活用指針」 P. 181）

- ・ PFI 手法の導入したことによる効果、反省点、今後の教訓などを整理し、報告書に取りまとめ、広く公表します。
- ・ これまで本市がどのようにモニタリングを行ってきたか、モニタリングによってどのように評価してきたか、サービスの状況がどのように推移してきたか等を分かりやすく整理します。

内閣府が令和 2（2020）年 2 月に公表した「PFI 事業の事後評価等に関する基本的な考え方」において、PFI 手法の導入によって達成しようとした当初の目的の達成について、適切に事後評価を行う必要があるとされている。

事後評価の結果については、当該施設の今後の検討に活用されるとともに、類似事業を実施する管理者にとっても有益になるものとして、モニタリングによる情報収集等を活用しながら取りまとめることが記載されている。

#### ○基本的な考え方（内閣府「PFI 事業の事後評価等に関する基本的な考え方」 P. 1）

- （1） 公共施設等の管理者等は、PFI 事業の完了にあたって、**財政負担の軽減**やサービスの向上などの **PFI 手法を導入することによって達成しようとした事業目的が達成されたかどうか**について、事後評価等を実施することにより適切に評価する必要がある。
- （2） 事後評価等の結果については、その後、**当該施設の運営・活用方法等の改善に活かされる**とともに、**類似事業を新たに実施しようとする管理者等にとっても参考となる**ことを十分に意識し、客観性、中立性、透明性が確保されたものとなるよう努める必要がある。
- （3） PFI 事業の事後評価等にあたっては、従来の事業評価の体制等に加えて、特別な手続き・体制等は必ずしも必要ではなく、PFI 事業におけるモニタリング（「モニタリングに関するガイドライン」参照）による情報収集やその評価体制を活用しつつ、必要に応じ評価項目等を追加し、実施することが効率的である。



## 2.2 実施体制

PFI 事業の事後評価に関する実施体制について、内閣府「PFI 事業の事後評価等に関する基本的な考え方」では、評価に客観性及び中立性を確保するとともに、既存のモニタリングデータを活用して効率的に実施すること、次期事業スキーム検討の参考とするため、事業者からの意見聴取を行うことが挙げられている。

○実施体制等（内閣府「PFI 事業の事後評価等に関する基本的な考え方」 P.2）

- (1) 評価にあたっては、外部有識者へのヒアリングなど行うことにより**評価に客観性及び中立性を確保することが望ましい**。特に、定性的評価などで有効と考えられる。
- (2) モニタリングデータや既存の外部有識者会議及び庁内検討体制をできる限り活用するなどし、効率的かつ継続可能な情報収集や評価体制を整備することが重要である。過度にコスト等をかけることを避け、職員が自ら実施できる体制・手続きを構築することが望ましい。
- (3) 評価にあたっては、公平性を期すとともに、今後の事業スキームの構築等の参考とするため、当該事業を実施した民間企業からの意見も聴取することが有効である。なお、民間企業から意見を聴取するにあたっては、外部有識者が直接聴取するなどにより、中立性が担保されるよう配慮がなされる必要がある。

(以下略)

第1期事業の事後評価の実施体制は、市が外部コンサルタントに事後評価業務を委託する形で実施している。具体的には、外部コンサルタントが市と調整しながら評価を取りまとめ、この業務報告書を踏まえて市が事後評価結果を本報告書として取りまとめた。したがって、客観性及び中立性は確保されている。

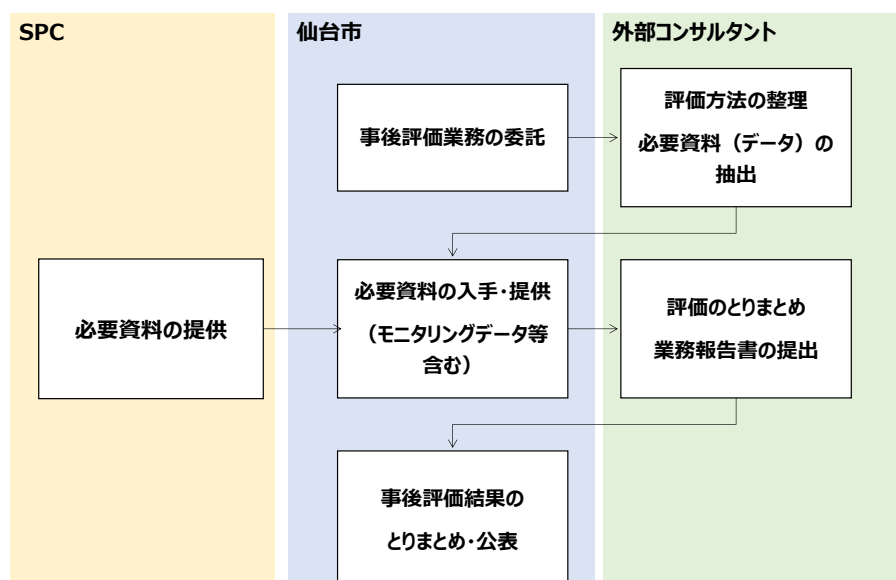


図3 第1期事業の事後評価実施体制

なお、2.4 (1)「評価指標」で示す通り、モニタリングデータを活用して評価を実施した。

また、当該事業を実施した民間企業からの意見の聴取について、平成 29（2017）年度に実施した「松森工場関連市民利用施設に係る今後の運営に向けた調査業務委託」において調査を行っており、この結果を活用して評価を実施した。

## 2.3 評価項目

事後評価では、前述の通り、PFI 手法を導入することの目的の達成を評価するための項目を検討する必要がある。したがって、まず第 1 期事業に PFI 手法を導入した際の目的、すなわち、どのような効果が期待されていたかを整理する。

### (1) 仙台市 PFI 活用指針

仙台市「仙台市 PFI 活用方針」では、PFI の効果として以下の点が挙げられている。

○PFI の効果（仙台市「仙台市 PFI 活用指針」 P.7）

#### **良質で低廉な公共サービスの提供**

民間の経営上のノウハウや技術的能力を活用することができ、また、リスクが適切に分担されること、設計・建設・維持管理・運営が一体的に扱われることなどによって、**事業コストの削減と全事業期間における財政負担の削減**が期待されます。同時に、事業内容に応じた適切な事業スキームが構築され、民間の創意工夫が発揮されることを通じて、**質の高い公共サービスの提供**が期待されます。

#### **新しい官民パートナーシップの形成**

従来、国や地方自治体が行ってきた事業のうち、民間に委ねることが望ましいものについては、民間の自主性、創意工夫を尊重しつつ、これをできる限り民間に委ねて事業を実施することで、財政資金の効率的利用が図られます。このことにより、公共サービス提供における行政の関わり方が改革され、**官民の適切な役割分担に基づく新しい官民パートナーシップの形成**が期待されます。

#### **民間の新たな事業機会の創出**

従来、国や地方自治体などが行ってきた事業分野への民間の参入を促進することに加え、場合により、**他の収益事業と組み合わせることで、民間に新たな事業機会**がもたらされます。また、資金調達の方法として、プロジェクト・ファイナンス等の金融手法を取り入れることにより、新しい金融市場の創設につながる事が予想されます。

#### **長期的・計画的な財政支出**

財政支出を一時に集中させることなく、**長期的・計画的に平準化**させることが可能となります。市が直接発注する公共事業（以下、「従来型公共事業」）と異なり、PFI においては、施設が完成し、維持管理運営が可能であることを本市が確認することによってサービス対価の支払いが始まり、かつ、その支払いを供用開始年度から事業期間にわたって平準化することができるため、初期投資に係る一時的な支出増大を避けることができます。さらに、維持管理運営に係る対価についても、事業期間にわたって平準化し

て支払われることが一般的です。

このほか、当該事業に要する中長期的な財政支出の想定が可能となるため、厳しい財政状況においても、必要性の高い厳選された事業を推進するうえで効果的な手法といえます。

## (2) 特定事業選定について

平成 15（2003）年 4 月 22 日に公表された第 1 期事業に係る「特定事業選定について」において、期待できる効果の評価結果に関し、以下の通り記載がある。

### ○定量的評価（仙台市「特定事業選定について」 P.4）

#### (2) 算定結果

上記前提条件の下で本市の財政負担見込額の算定を行った結果、本事業を PFI 事業として実施する場合、本市が自ら実施する場合と比較して、事業期間を通じた本市の財政負担額を 2.8%程度縮減できるとの結果が得られた。

### ○定性的評価（仙台市「特定事業選定について」 P.4）

- (1) 温水プール、温浴施設等を有する本施設の運営に民間事業者が有する専門的な知識やノウハウを活用することにより、**施設の利用者等のニーズ及びその変化に対応した良質で多様なサービスを柔軟に提供し、また、本施設がより有効に活用されることが期待できる。**
- (2) 一括発注、性能発注を行うことにより、民間事業者の経営能力、技術力、経験等が十分に発揮され、**効果的かつ効率的な事業実施が可能**となる。
- (3) リスク分担において、リスクを最もよく管理できるものが、当該リスクを分担するという考え方にに基づき、事業開始前からリスクの分担を明確化することにより、**事業全体におけるリスク管理の最適化**が図られる。
- (4) 要求水準書に基づく定期的な監視により、**安定的なサービス水準の確保**を図ることができる。
- (5) 施設の設計、建設、運営及び維持管理等といった**一連の業務に要する財政負担をサービス対価という形で平準化して支払うことができる。**

## (3) PFI 事業の事後評価等に関する基本的な考え方

内閣府「PFI 事業の事後評価等に関する基本的な考え方」では、事後評価における一般的な評価項目として、以下の 5 つが挙げられている。

### ○評価項目（内閣府「PFI 事業の事後評価等に関する基本的な考え方」 P.3）

- ① 事業目的の達成状況及び契約内容の履行状況（VFM、要求水準や事業者提案の達成状況、管理者等の担当者へのヒアリングなど）
- ② SPC の経営状況（SPC の決算報告書の確認など）
- ③ 施設の利用状況（利用者数、施設稼働率など）

- |                                   |
|-----------------------------------|
| ④ 利用者の評価等（利用者の満足度調査結果、苦情件数など）     |
| ⑤ その他の効果（コミュニティ活動の促進、地元企業の成長支援など） |

#### (4) 評価項目

(1)～(3)より、期待された効果について次頁の表に整理した。第1期事業では、これらの効果の達成状況を、評価項目として設定する。

なお、仙台市「仙台市PFI活用指針」で述べられている「民間の新たな事業機会の創出」については、PFI手法の採用により既に達成されていることから、以下における整理からは割愛した。また、内閣府「PFI事業の事後評価等に関する基本的な考え方」で述べられている「①事業目的の達成状況及び契約内容の履行状況」は、評価項目全てに共通する視点であるため、以下における整理からは割愛した。

表 3 評価項目

期待されていた効果	評価項目	仙台市PFI活用指針	特定事業選定について	PFI事業の事後評価等に関する基本的な考え方
財政負担縮減	財政的負担が小さくなったか。	良質で低廉な公共サービスの提供	定量的評価	
財政平準化	財政平準化を図ることができたか。	長期的・計画的な財政支出	定量的評価	
利用者満足度向上	利用者のニーズに対応したサービスの提供ができたか。 施設が有効に活用されていたか。	良質で低廉な公共サービスの提供	定性的評価 (1)	③施設の利用状況 ④利用者の評価等
サービスの安定化	要求水準書等に基づく適正なサービス水準が確保できたか。 (モニタリングにおいて問題が発生しなかったか) SPCの経営状況に問題がなかったか。	良質で低廉な公共サービスの提供	定性的評価 (4)	②SPCの経営状況
官民の役割分担の最適化	民間による維持管理運営においても、適切な実施体制が構築されていたか。 第1期事業で生じたリスクに官民で適切な対応を図ることができたか。(問題が発生した場合の対応が適切であったか) 民間による効率的な事業実施により、管理者(市)の事務的負担は減少したか。 事業者の視点で、役割分担は適切であったか。	新しい官民パートナーシップの形成	定性的評価 (2) (3)	①事業目的の達成状況及び契約内容の履行状況
その他の効果	コミュニティ活動の促進や地元企業の成長支援など、要求水準で求めた業務以外に評価すべき取り組みがあったか。			⑤その他の効果

財政負担縮減、財政平準化については、事業者選定当時の VFM シミュレーションと、実際に要した費用や金利変動を反映した VFM シミュレーションの比較が必要と考えられる。これについては、「2.5 定量的評価」にて評価を行う。

利用者満足度向上、サービスの安定化、官民の役割分担の最適化の評価方法については、モニタリングの内容や管理者（市）の意見等を踏まえた定性的な評価が必要と考えられる。これについては、「2.4 定性的評価」にて評価を行う。

## 2.4 定性的評価

### (1) 評価指標

前述の通り、定性的評価では「利用者満足度向上」、「サービスの安定化」、「官民の役割分担の最適化」について評価する。

評価項目ごとの評価指標について、モニタリング等により蓄積されたデータ及び、市の指定管理者に対する評価指標を基に検討を行う。

#### ① 事業者からの提出書類（モニタリング等）

モニタリングの際に事業者より提出される書類としては、四半期総括書（利用人数、モニタリングシート）及び施設利用者調査結果（利用者アンケート）がある。

また、その他の提出書類として、年に1度（毎年6月まで）に、事業契約第85条において定められる財務書類、及び譲渡前検査において提出が義務付けられる書類（「事業契約書」別紙9）がある。

##### a. 四半期総括書（モニタリングシート）

四半期総括書では、利用人数、モニタリングシートの提出を求めている。このうち、モニタリングシートは、あらかじめ定められた確認内容に応じて定性的な状況を確認するものであり、その項目は以下の通りである。

表 4 モニタリングシートでの確認項目(1/2)

区分	大項目	中項目	
運営・維持管理全般			
運営	屋内施設運営	運営業務の大項目共通事項 運営一般 営業時間等 利用料金の体系・水準 利用規則 運営業務体制等 受付業務 急病等の対応 利用者ニーズの反映 情報提供業務 事故等への対応	
		プログラム提供業務	
		監視業務	
		提案書	
		その他	
		屋外施設運営	運営業務の大項目共通事項 駐車場の提供業務 自転車等駐車場の提供業務
			フットサル場運営
	民間収益運営		

表 5 モニタリングシートでの確認項目(2/2)

業務区分	大項目	中項目
維持管理	維持管理一般	業務体制等
	屋内施設建築物保守管理業務	要求水準一般
		日常点検
		提案書
	屋内施設建築設備保守管理業務	運転・監視業務
		法定点検
		日常点検
		定期点検
		劣化等
		その他
		提案書
	屋外施設保守管理業務	テニスコート
		ゲートボール場
		多目的広場
		調整池
		その他
		提案書
	備品等保守管理業務	要求水準一般
		提案書
	清掃業務	要求水準一般
		日常清掃
		定期清掃
		特別清掃
		提案書
	植栽等維持管理業務	要求水準一般
		提案書
	温水プールの環境衛生管理及び測定業務	要求水準一般
管理責任者、衛生管理者の配置		
提案書		
温浴施設の環境衛生管理及び測定業務	要求水準一般	
	管理責任者、衛生管理者の配置	
	提案書	
修繕業務	修繕に係る確認	
	修繕に係る書面提出	
	提案書	
警備業務	警備業務（営業時間内）	
	警備業務（営業時間外）	
	提案書	

## b. 施設利用者調査

施設利用者調査は、本施設の利用者に対してアンケート用紙を配布し、年齢、性別、職業等の属性に加え、本施設におけるサービス、また、利用頻度や交通手段等に対する回答を求めるものである。

調査では、本施設におけるサービスに対する満足度について、「スタジオ」「プール」「マシンジム」といった各設備における、従業員の接遇、若しくは「設備の清潔さ」や「教室・プログラムの数」、「案内や表示等のわかりやすさ」について、利用者が5段階で評価を行う。

そこで本業務では、各項目における全ての利用者の評価の和を、有効回答数で除したものを「評価平均点」と呼称し、評価平均点を利用者満足度の指標として用いることとする。

また、指定管理者による公の施設の管理運営状況に係る評価について、5つの評価分野とそれぞれの観点が示されており、評価分野「サービスの質の向上」を測る観点として、「職員のマナー、適切な利用状況の提供、サービス水準の確保等」が挙げられている（詳細は後述）。したがって、施設利用者調査からこれらの観点に基づいて項目を抜粋し、受付における「スタッフの言葉遣い」及び「施設の案内や掲示物」、主な各設備の「清潔さ」及び「教室・プログラムの数」といった、施設環境と利便性について、利用者満足度の推移を考察する。

## c. 財務書類

事業契約第85条において、事業期間の終了に至るまで、事業年度の最終日より3ヶ月以内に、公認会計士の監査済財務書類を市に提出することが定められている。

事業者からの提出書類は以下の通りである。

- ・ 事業報告
- ・ 貸借対照表
- ・ 損益計算書
- ・ 株主資本等変動計算書
- ・ 個別注記表
- ・ 監査役監査報告書謄本
- ・ 付属明細書

財務モニタリングでは、これらの提出書類に対し、以下の視点で確認を行っている。



表 6 財務モニタリング確認事項

書類名	確認項目
監査報告書 (公認会計士)	監査手続き
	監査結果(指摘事項)
事業報告	会社の現況に関する事項
	株式に関する事項
	会社役員に関する事項
貸借対照表	資産、負債、純資産の各金額
	不明科目の有無
	異常値の有無
損益計算書	営業損益・営業外損益の部
	不明科目の有無
	異常値の有無
	利益の確保
株主資本等変動計算書	当期末処理損失
個別注記表	特筆事項

また、事業契約第 57 条に基づいて行う譲渡前検査について、「事業契約書」別紙 9 にその内容が定められている。

○譲渡前検査事項（「事業契約書」別紙 9）

- |  |
|--|
| <p>3. 経済的状況に関する調査（施設の収支に関する調査）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収入（利用料収入等）に関する調査</li> <li>・ 支出（運営費、維持管理費、公租公課、保険料、資本的支出その他費用）に関する調査</li> </ul> |
|--|

これに基づき提出される書類は以下の通りである。

- ・ 長期 CF （平成 17（2005）年度～令和 2（2020）年度）
- ・ 長期 PL、BS （平成 17（2005）年度～令和 2（2020）年度）

## ② 指定管理者の評価指標

市の指定管理者制度の施設では、「指定管理者による公の施設の管理運営状況に係る評価について」として、毎年度事業評価を行っている（平成 30（2018）年度に評価方法見直し）。

本施設の類似施設で指定管理者制度を導入している施設（葛岡温水プール、中田温水プール等）でも、毎年度事業評価を行っており、総則、施設の運営管理体制、施設・設備の維持管理、サービスの質の向上、施設固有の基準という 5 つの視点で評価を行っている。

第 1 期事業の場合は指定管理者制度を導入しているわけではないが、民間事業者による運営の評価の視点として参考にすべきものと考えられる。

### ○指定管理者による公の施設の管理運営状況に係る評価について

指定管理者によって管理運営が行われている公の施設について、管理運営が協定書、仕様書、事業計画書等に従い適正に行われているか否か、また業務改善の状況や優れた取組みなどを的確に把握することを目的として、毎年度評価を行うこととし、評価の結果を公表しております。

平成 20（2008）年度事業実施の評価より、対象施設への立入調査、指定管理者から提出された各種報告書及び利用者アンケートなどに基づき、指定管理者が行った自己評価結果を踏まえて、施設所管課において運営の評価を実施しております。

評価分野と観点	
総則	施設の目的や基本方針の確立、施設目的の達成度
施設の運営管理体制	職員の勤務実績、配置状況、指定管理料の執行状況、個人情報の保護等
施設・設備の維持管理	建物・設備の保守点検、備品の管理、環境への配慮等
サービスの質の向上	職員のマナー、適切な利用情報の提供、サービス水準の確保等
施設固有の基準	施設ごとに設定する基準

上記評価の観点について、達成状況を下記の基準で 3 段階で定量評価し、配点に対する得点の割合（得点/配点）により、総合評価を算出しています。（平成 30（2018）年度事業実施分より適切な評価の実施を目的として評価方法を見直しております。）

定量評価	
0	評価の視点を満たしていない
1	評価の視点を満たしている
2	評価の視点を満たしており、かつ、その内容が優れている

総合評価	
SS	110%～
S	100%～109%
A	90%～99%
B	70%～89%
C	50%～69%
D	～49%

### ③ 評価指標

①②の内容を踏まえ、第1期事業の事後評価に係る評価項目ごとの評価指標について検討を行った。

前提条件として、定性的評価における評価項目を再掲する。この評価項目について、評価指標を設定することになる。

表 7 定性的評価における評価項目

期待されていた効果	評価項目
利用者満足度向上	利用者のニーズに対応したサービスの提供ができたか。 施設が有効に活用されていたか。
サービスの安定化	要求水準書等に基づく適正なサービス水準が確保できたか。 (モニタリングにおいて問題が発生しなかったか) SPCの経営状況に問題がなかったか。
官民の役割分担の最適化	民間による維持管理運営においても、適切な実施体制が構築されていたか。 第1期事業で生じたリスクに官民で適切な対応を図ることができたか。(問題が発生した場合の対応が適切であったか) 民間による効率的な事業実施により、管理者(市)の事務的負担は減少したか。 事業者の視点で、役割分担は適切であったか。
その他の効果	コミュニティ活動の促進や地元企業の成長支援など、要求水準で求めた業務以外に、評価すべき取り組みがあったか。

#### a. 利用者満足度向上

「利用者満足度向上」については、施設利用者調査における満足度が、維持または増加しているか評価する。

また、アンケートに回答していない利用者の傾向を掴むため、施設利用者数を指標とし、維持または増加しているか評価する。

その他、施設の営業時間が一定程度確保されていることは、利用者満足度に影響すると考えられるため、営業時間を指標とし、要求水準に定める年間3,300時間が確保されていたか評価する。

#### b. サービスの安定化

「サービスの安定化」については、要求水準書以上の業務が実施されていたかという視点で、モニタリングシート(四半期総括書)等で問題がなかったか確認する。

モニタリングシートにおいて確認する項目は、指定管理者の評価指標の内容を参考に、維持管理業務は保守管理、環境衛生管理、修繕・更新とし、運營業務は必須提案プログラム、監視業務、急病対応・事故対応の状況、事業者提案事項とする。

また、SPCの経営状況という視点で、平成17(2005)～令和元(2019)年度の各年度で実施した財務モニタリングで問題がなかったか確認する。確認する項目は、第1期事業者の経営状況にかかる項目として、監査結果(指摘事項)、資産、負債、純資産の各金額、営業損益・営業外損益の部、不明科目や異常値の有無とする。さらに、事業期間全

体の経営状況を把握するため、財務分析を実施する。財務分析の指標等、詳細は(2)⑥「SPCの経営状況」に記載する。

**c. 官民の役割分担の最適化**

「官民の役割分担の最適化」については、モニタリングシートにおける業務実施体制(必要な知識及び技能等を有する者が業務を実施していたか)、その他問題が生じた際の対応を確認する。また、市担当者と民間企業のそれぞれから、官民の役割分担に関する意見を聴取する。

**d. その他の効果**

「その他」については、事業者からの提案により行われた事業期間中の取り組みで、コミュニティ活動の促進や地域企業の成長につながったものなどについて記載する。

**e. まとめ**

上記を踏まえ、評価指標及び評価ポイントは次頁の通りである。

表 8 評価指標及びポイント等

評価項目	指標	方法	評価ポイント	備考
利用者満足度向上	施設利用者数	四半期 総括書	施設利用者数は維持または増加したか。	
	施設営業時間	四半期 総括書	年間の営業時間は延べ3,300時間以上を確保したか。	
	施設利用者満足度	施設利用者 調査	利用者満足度（受付、スタジオ、プール、マシンジム）は維持または増加したか。	
サービスの安定化	維持管理業務の実施状況	四半期 総括書（モニタリングシート） 月報	保守管理を適切に実施したか。 各種基準・指針等に基づき環境衛生管理を適切に実施したか。 機能保全に必要な修繕・更新時期を提案・実施したか。	指定管理者評価シート 施設・設備の維持管理
	運営業務の実施状況	四半期 総括書（モニタリングシート） 月報	年間5回の必須提案プログラムを実施したか。 監視業務にてプールサイドの安全確保を図っていたか。 急病対応・事故対応等に不備はなかったか。 事業者提案事項（民間収益含む）を実施していたか。	指定管理者評価シート サービスの質の向上
	SPCの経営状況	財務書類 譲渡前検査 提出書類	毎年の財務モニタリングで問題の指摘がなかったか。 経営状況に問題はなかったか。	
官民の役割分担の最適化	業務実施体制	四半期 総括書（モニタリングシート）	市届出責任者が業務を実施しており、必要な知識及び技能を有する者、資格を有する者等が実施していたか。	指定管理者評価シート 施設の運営管理体制
	市の対応事項	モニタリングにおける その他提出 資料	維持管理業務、運営業務の中で市が対応した事項等。	
	市担当者満足度	市担当者 意見	業務遂行状況に満足したか。 職員の業務負荷はどうだったか。	
	事業者意見	市場調査	官民の役割分担は適切だったか。	
その他の効果	コミュニティ活動の促進に資する取り組みはあったか。 地元企業の成長に資する取り組みはあったか。			

## (2) 評価結果

### ① 施設利用者数

#### a. 施設利用者数（全体）

図 4 に示す施設利用者数は、平成 17（2005）年度を除き、計画値（提案時）の約 26.7 万人を大幅に上回った。結果、約 35 万人～約 40 万人で推移し、多くの市民等から利用された。

平成 26（2014）年度をピークに減少したが、平成 30（2018）年度に増加し、令和元（2019）年度では約 38 万人となっている。

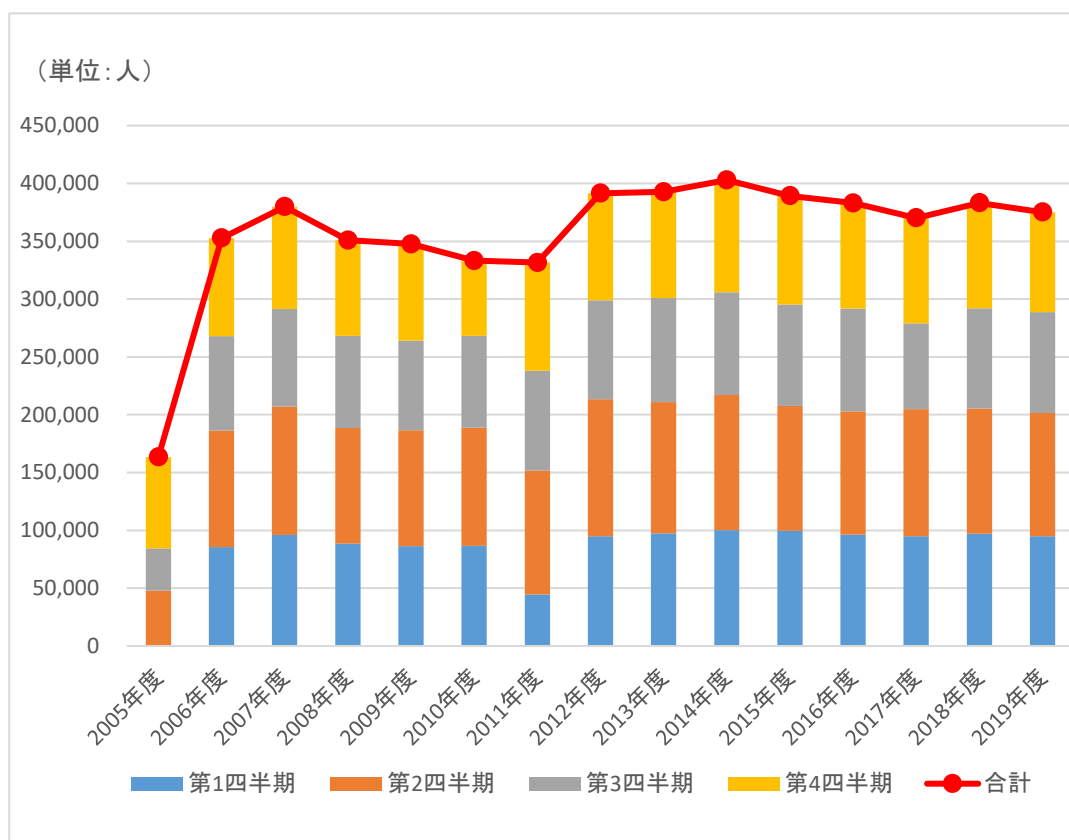


図 4 施設利用者数合計の推移

b. 屋内施設利用者数（月額利用）

図 5 に示す屋内施設の月額利用<sup>1</sup>（全施設）の利用者数については、平成 22（2010）年度と平成 23（2011）年度を除き、約 22 万人～約 26 万人で安定して推移している。

直近の平成 29（2017）年度～令和元（2019）年度では、約 25 万人～約 26 万人となっている。

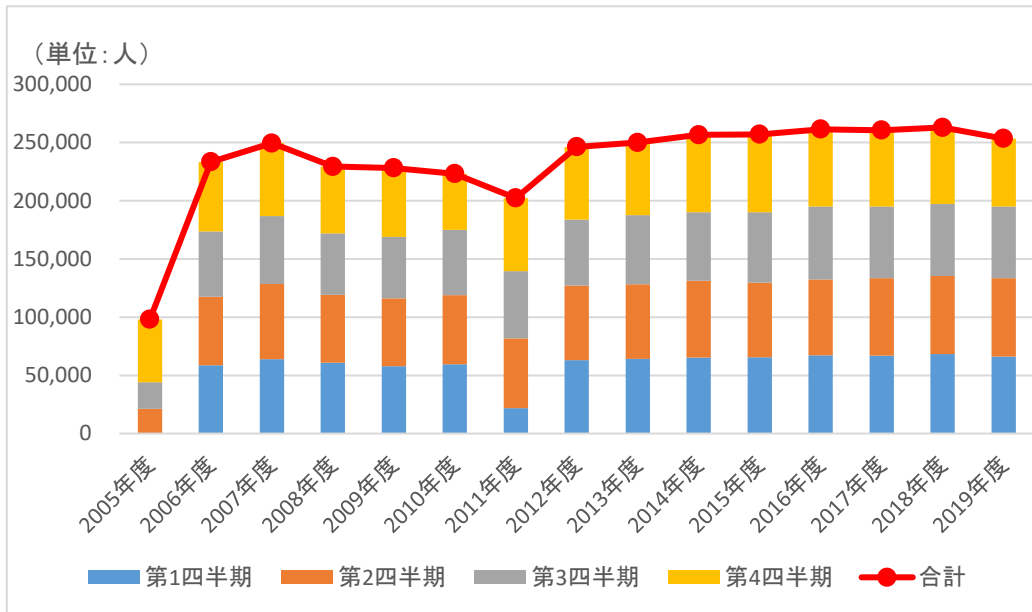


図 5 屋内施設(月額利用、全施設)の利用者数推移

<sup>1</sup> 月額利用：月額料金の支払いにより、月何回でも利用可能な会員形態

c. 屋内施設利用者数（一般利用）

図 6 に示す屋内施設の一般利用者については、平成 18（2006）年度に約 5.5 万人となって以降、減少傾向であったが、平成 21（2009）年度以降は増加に転じ、平成 24（2012）年度には約 6.3 万人となっている。

平成 24（2012）年度をピークに減少し、直近の令和元（2019）年度では約 5.0 万人となっている。

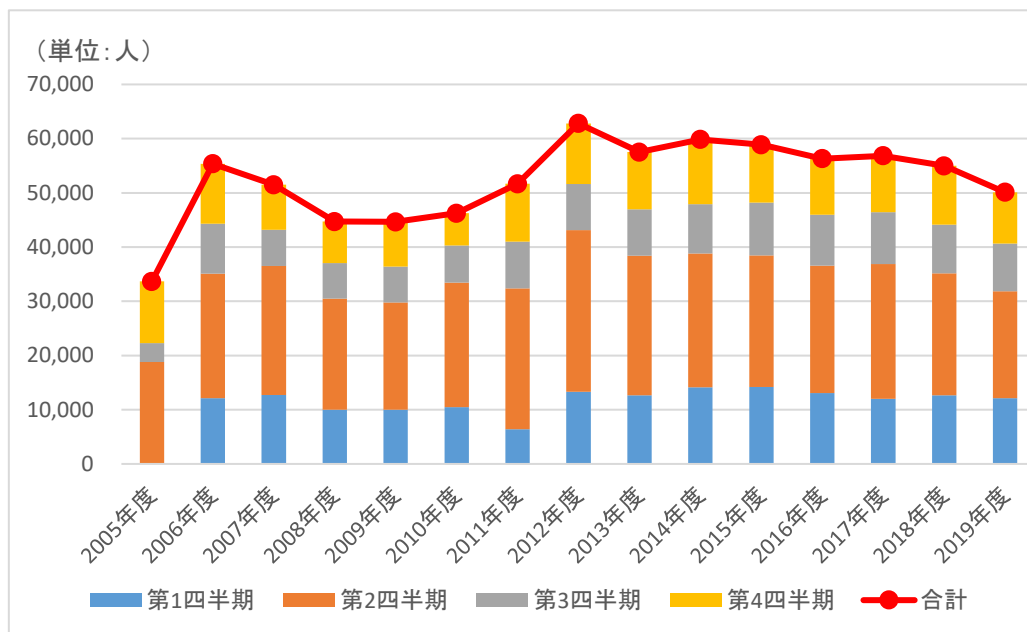


図 6 屋内施設（一般利用）の利用者数推移



d. 屋外施設利用者数

図 7 に示す屋外施設の利用者数については、約 1.3 万～2.0 万人で推移している。平成 25 (2013) 年度をピークに減少、直近の令和元 (2019) 年度では増加に転じ、約 1.5 万人となっている。

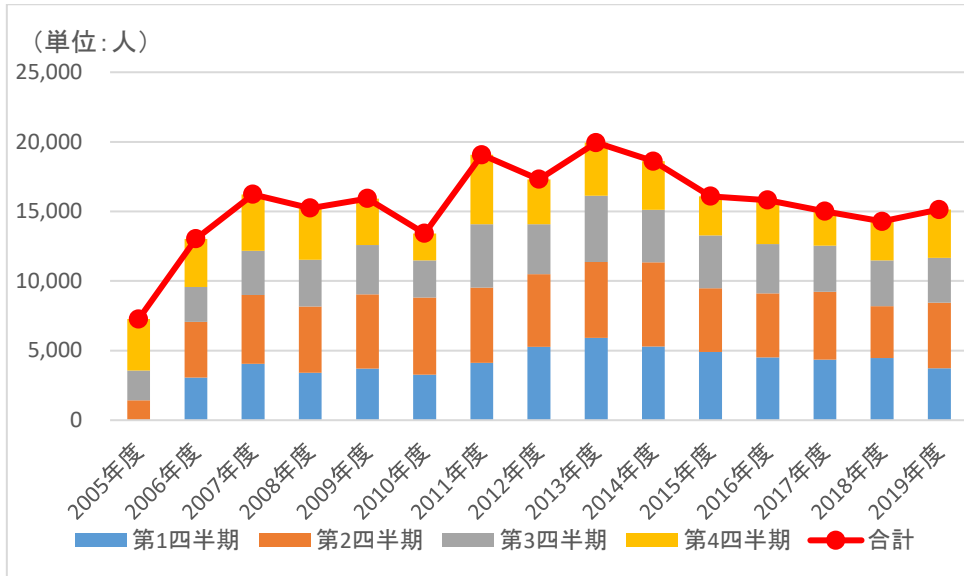


図 7 屋外施設の利用者数推移

e. フットサル場利用者数

図 8 に示すフットサル場の利用者数については、平成 19 (2007) 年度以降約 6 万人前後で推移している。

平成 26 (2014) 年度をピークに減少、直近の令和元 (2019) 年度では増加に転じ、約 5.6 万人となっている。

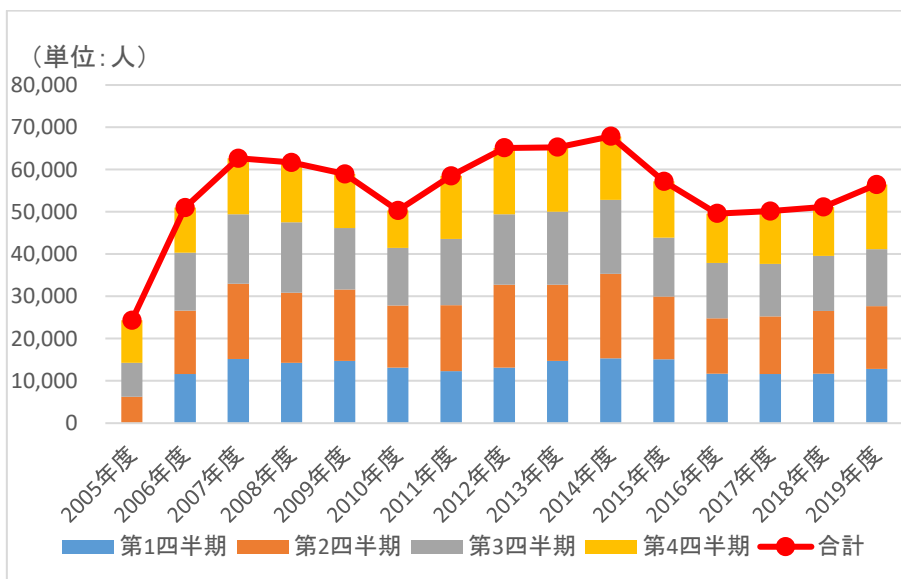


図 8 フットサル場の利用者数推移

f. 施設利用者数の増減に関する要因

施設利用者数の増減の要因として考えられるものを以下に示す。

表 9 施設利用者数の増減に関する要因

種別	増減において想定されうる要因
施設利用者数	平成 17 (2005) 年度は、7 月に運営を開始したため極端に少ない。 平成 22 (2010) 年度及び平成 23 (2011) 年度は、平成 23 (2011) 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の影響により減少した。 平成 24 (2012) 年度は施設の無料開放や早期の営業再開、他施設からの利用者流入等により増加した。 平成 26 (2014) 年度以降は、屋内施設 (月額全施設) 以外の施設利用者数が減少傾向に転じたことにより減少した。
屋内施設 (月額全施設)	平成 22 (2010) 年度及び平成 23 (2011) 年度は、平成 23 (2011) 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の影響により減少した。 屋内施設 (一般利用)、屋外施設、フットサル場と異なり、平成 26 (2014) 年度以降も増加した。平成 26 (2014) 年度、平成 27 (2015) 年度に実施したトレーニング機器の全面入替の影響が考えられる。
屋内施設 (一般利用)	平成 23 (2011) 年度は、スポパーク松森が平成 23 (2011) 年 5 月 28 日に再開、5 月 28 日～5 月 31 日に無料開放を行ったこと、泉区内において東日本大震災の影響で休業及び閉店となった温浴施設が複数あり、当該施設を利用していた利用者の一部が流入したことにより増加した。
屋外施設	平成 23 (2011) 年度は、東日本大震災により、仙台市営の海岸公園テニスコート (10 面) が使用不能となり、当該公園のテニスコート利用者の一部が流入したことにより増加した。 また、仙台市内小中学校 22 校が使用不可となったため、校庭を利用していたソフトボール愛好者が多目的広場を利用したことにより増加した。
フットサル場	平成 22 (2010) 年度は、平成 23 (2011) 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の影響により減少した。

g. 市内類似施設との比較

市内の類似施設（プール）の直近の利用者数は以下の通りである。本事業の屋内施設利用者数は、月額利用者が約 22 万人～約 26 万人、一般利用者が約 5 万人であることから、市内類似施設より、多くの市民に利用されている施設である。

表 10 市内類似施設(プール)の利用者数

施設名称	延床面積 (㎡)	利用者数 (人)		
		2016 年	2017 年	2018 年
葛岡温水プール	1,546	88,990	90,762	91,930
鶴ヶ谷温水プール	1,305	38,140	41,422	47,274
根白石温水プール	1,416	61,625	33,295	65,968
水の森温水プール	1,057	79,394	87,482	85,826
中田温水プール	2,235	107,469	100,158	107,617
スポパーク松森	4,671	383,000	382,500	383,365

なお、上記の施設はいずれも指定管理者制度を導入しているが、利用料金制を導入していないなど、本事業に比べて民間ノウハウの発揮余地が少ない。また、月額利用を導入していないことも大きな違いである。

## ② 施設営業時間

図 9 に示す施設営業時間については、初年度である平成 17 (2005) 年度、東日本大震災発生に伴う閉館が発生した平成 22 (2010) 年度及び平成 23 (2011) 年度を除き、要求水準である 3,300 時間を超過する約 3,700 時間台を維持しており、要求水準を満たしているものと考えられる。

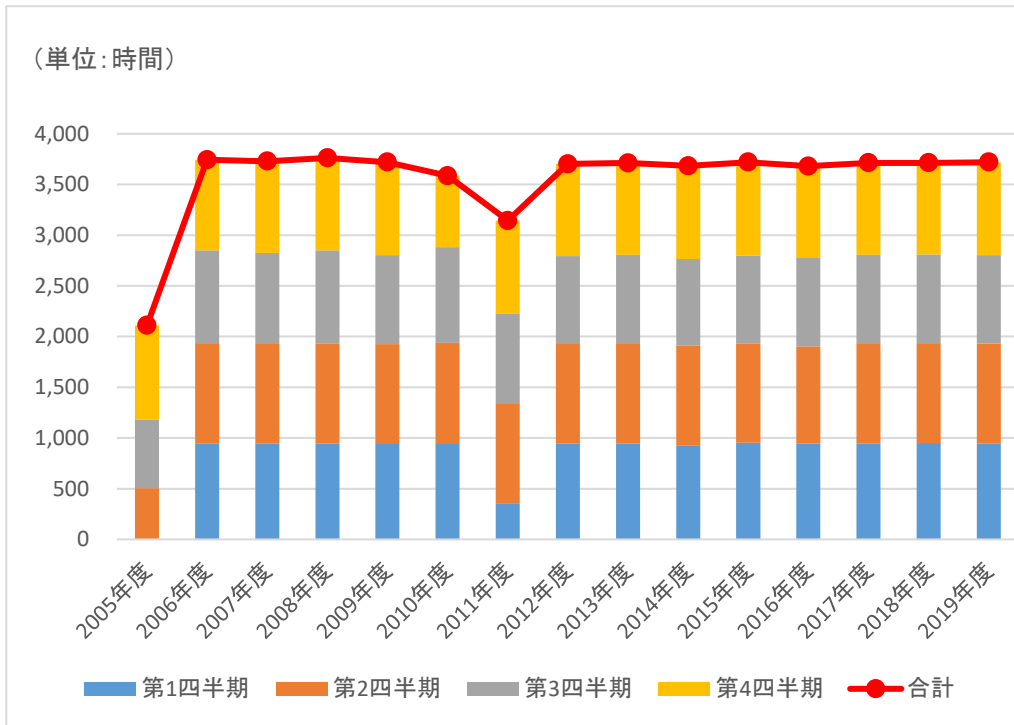


図 9 施設営業時間数の推移

### ③ 施設利用者満足度

第1期事業者より資料として受領できた直近6か年の調査結果に加え、東日本大震災前後の状況を比較するため、同じく第1期事業者より受領した平成20(2008)年度の調査についても参照する。

#### a. 受付の利用者満足度

##### ア スタッフの言葉遣いについて

図10に示す受付におけるスタッフの言葉遣いについての評価は、過去6か年において3.9点程度で推移しており、高い満足度が得られた。

平成27(2015)年度以降、「普通」の評価が減少し、「良い」または「大変良い」の評価が増加している。

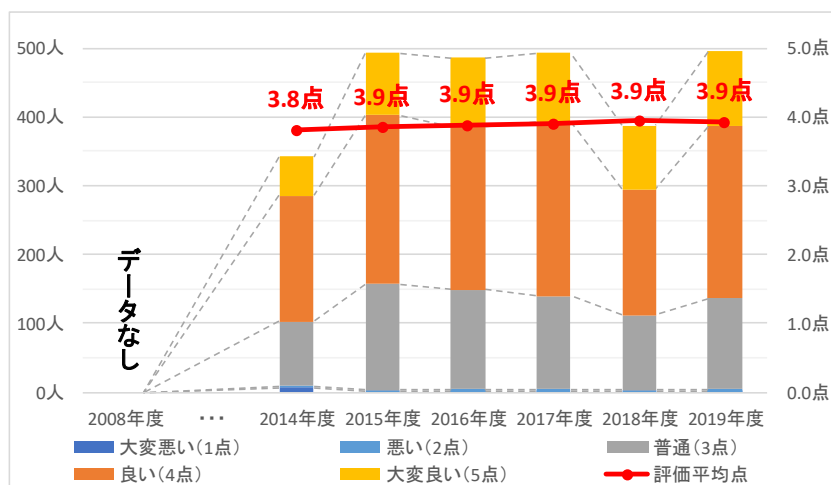


図10 受付、スタッフの言葉遣いについての推移

##### イ 施設の案内や掲示物

図11に示す受付における施設の案内や掲示物についての評価は、過去6か年において3.5点程度で推移しており、高い満足度が得られた。

平成20(2008)年度と比較すると評価平均点は0.3点下落している。

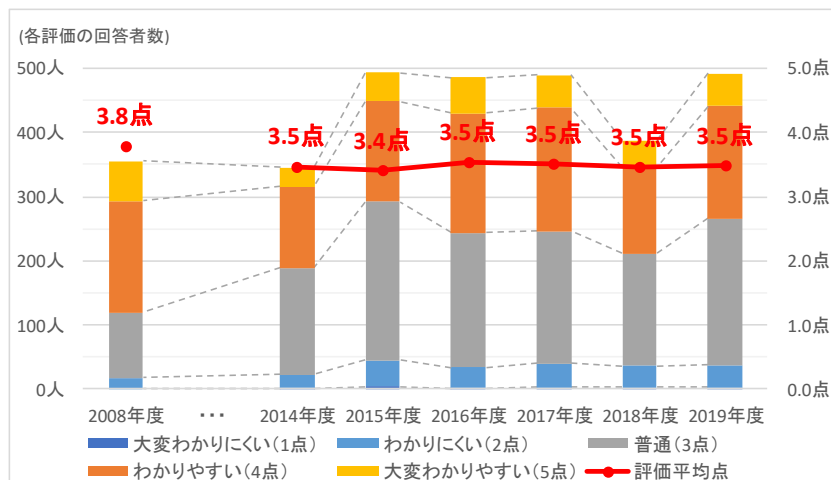


図11 受付、施設の案内や掲示物についての推移

## b. スタジオの利用者満足度

### ア 設備の清潔さについて

図 12 に示すスタジオにおける設備の清潔さについての評価は、過去 6 か年において 3.5 点程度で推移しており、高い満足度が得られた。

平成 20 (2008) 年度と比較すると評価平均点は 0.4 点下落しているが、全体としては「大変きれい」または「きれい」、「普通」という回答が多数を占めている状況にある。

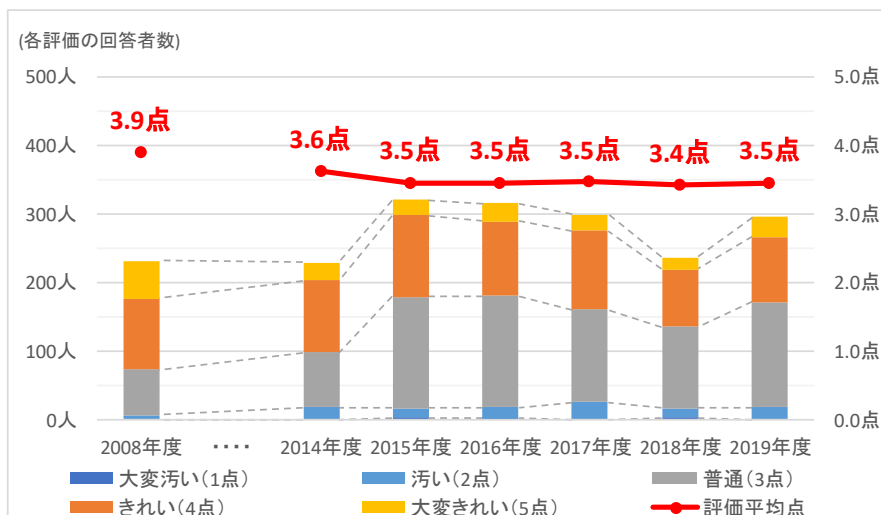


図 12 スタジオ、設備の清潔さについての推移

### イ プログラム・教室の数

図 13 に示すスタジオにおけるプログラム・教室数についての評価は、過去 6 か年において 3.0 点程度で推移している。

平成 20 (2008) 年度と比較すると評価平均点は 0.5 点下落しており、平成 27 (2015) 年度以降は「大変少ない」または「少ない」の評価が「大変多い」または「多い」の評価を上回っている。一方、全体としては「普通」という回答が多数を占めている状況にある。これは、利用者数の増加により 1 プログラムや 1 教室当たりの参加者数が増加したことによるものであり、要求水準は満たしている。

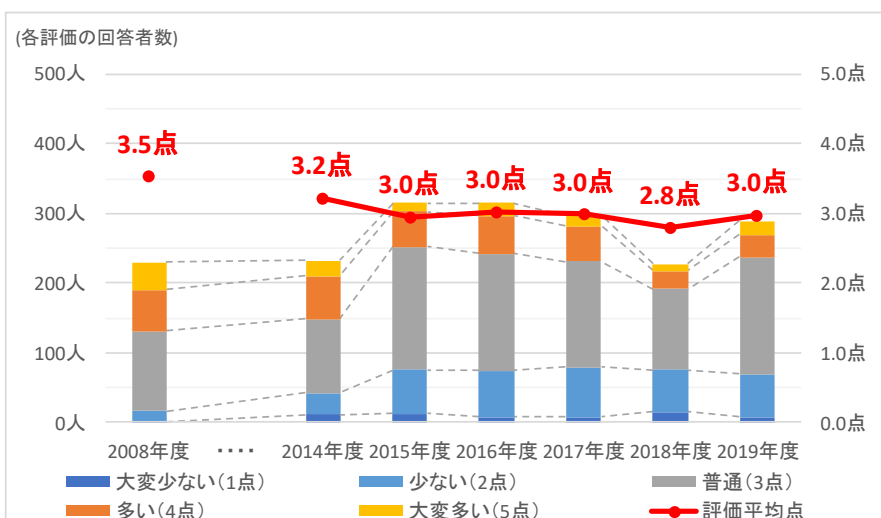


図 13 スタジオ、プログラム・教室数についての推移

### c. プールの利用者満足度

#### ア 設備の清潔さについて

図 14 に示すプールにおける設備の清潔さについての評価平均点についての評価は、過去 6 か年において 3.3 点程度で推移している。

3.5 点と高い満足度が得られていた平成 20（2008）年度と比較すると評価平均点は 0.2 点下落しているが、これは経年劣化によるものであり、全体としては「大変きれい」または「きれい」、「普通」という回答が多数を占めている状況にある。

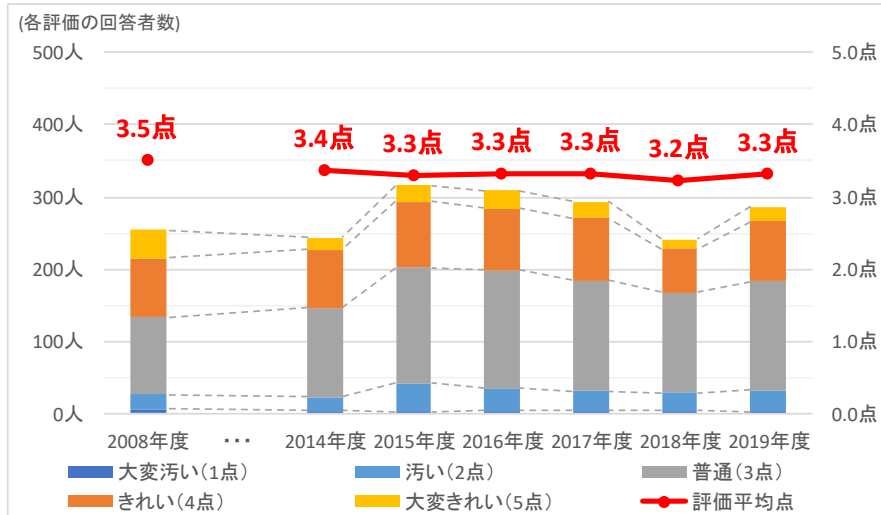


図 14 プール、設備の清潔さについての推移

#### イ プログラム・教室の数

図 15 に示すプールにおけるプログラム・教室数についての評価は、過去 6 か年において 3.0 点程度で推移している。

平成 20（2008）年度と比較すると評価平均点は 0.3 点下落しているが、全体としては「普通」という回答が多数を占めている状況にある。なお、スタジオと同様、利用者数の増加の影響であり、要求水準は満たしている。

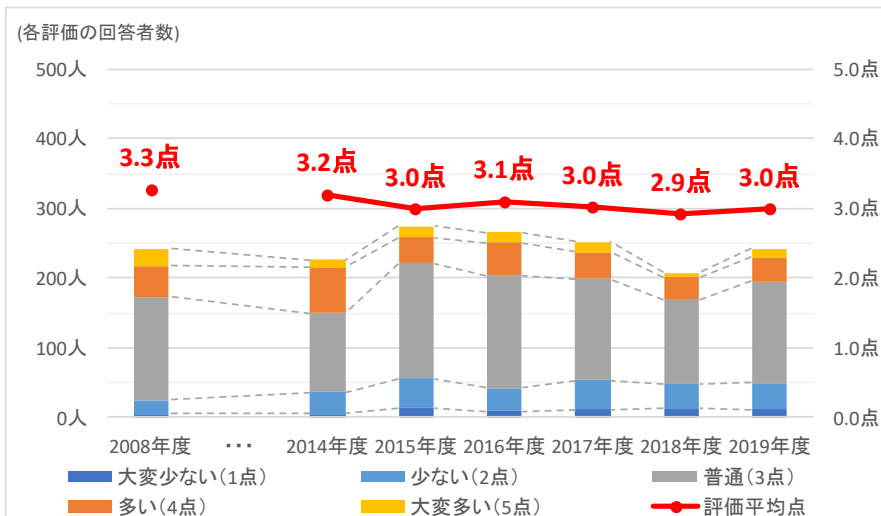


図 15 プール、プログラム・教室数についての推移

#### d. マシンジムの利用者満足度

##### ア 設備の清潔さについて

図 16 に示すマシンジムにおける設備の清潔さについての評価平均点についての評価は、過去 6 か年において 3.5 点程度で推移しており、高い満足度が得られた。

平成 20 (2008) 年度と比較すると評価平均点は 0.5 点下落しているが、これは経年劣化によるものであり、全体としては、「普通」という回答が多数を占めている状況にある。

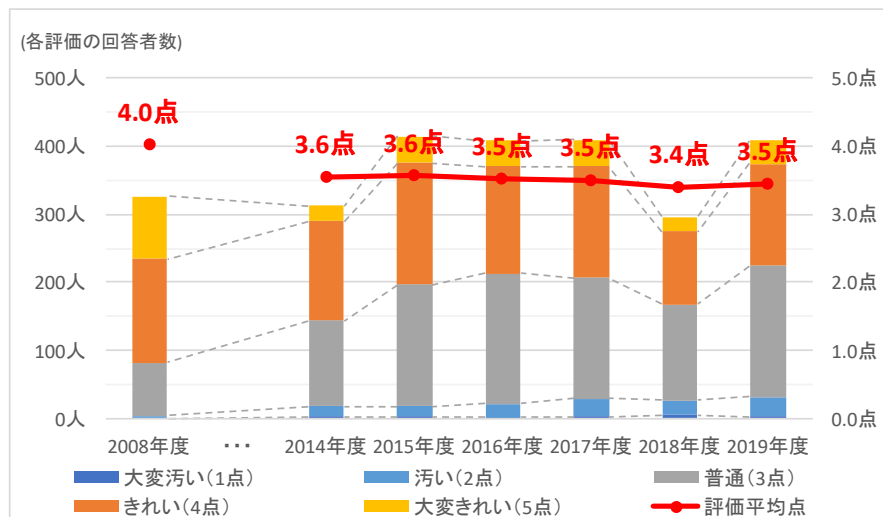


図 16 マシンジム、設備の清潔さについての推移



e. 利用者満足度の増減に関する要因

利用者満足度の増減については、以下の要因が考えられる。

表 11 利用者満足度の増減に関する要因

種別	増減において想定されうる要因
受付（言葉遣い、掲示物）	スタッフ教育等のノウハウ蓄積により増加
スタジオ（設備の清潔さ、プログラム・教室の数）	経年劣化による施設の損傷等により減少 不十分な維持管理（清掃等）により減少
プール（設備の清潔さ、プログラム・教室の数）	需要過多※による減少 ※平成 20（2008）年度と令和元（2019）年度を比較すると、屋内施設の月額利用者が約 3 万人、一般利用者が約 6 千人増加
マシンジム（設備の清潔さ）	・ 経年劣化による施設の損傷等により減少 ・ 不十分な維持管理（清掃等）により減少

経年劣化による施設の損傷等及び不十分な維持管理（清掃等）による満足度の低下について、以下に、関連するお客様の声について抜粋して掲載する。

- ・ プールの水質が悪い、ごみ・にがりが目立つ
- ・ マッサージ機の脚部のエアが弱すぎる
- ・ 浴室やプール等の床がヌルヌルしている
- ・ サウナのテレビが経年劣化で不鮮明である
- ・ 露天風呂引戸のドアが故障し半ドアの状態になっている
- ・ 浴室カラン・板下のヌメリ、鑑の錆、ロッカーやサウナ室に臭いなどがある
- ・ ドライヤーのフィルターが目詰まりしている
- ・ ロッカーの鍵のバンドが劣化でこわれている
- ・ マシンジム内の自転車のいすがこわれている
- ・ スタジオのエアコンが故障しており、蒸し風呂状態である

特に速やかな修繕が行われなかった原因の一つとしては、需要過多によって当初想定よりも修繕業務が増えている中で、修繕業務を担う企業が施設需要の変動による影響を受けないスキームであったために、SPC からの支払いが増加する中で当該企業による支出が増えたことが考えられ、今後の事業スキーム構築に当たっては留意する必要がある。

#### ④ 維持管理業務の実施状況

維持管理業務の状況については、「保守点検を適切に実施しているか」「各種基準・指針等に基づき環境衛生管理を適切に実施しているか」「機能保全に必要な修繕・更新時期を提案・実施しているか」の評価ポイントに基づき確認を行った。

なお、平成18(2006)年度にモニタリングシートの改訂が行われており、平成18(2006)年度第2四半期までと、平成18(2006)年度第3四半期以降とでは項目が異なっている。

平成18(2006)年度第2四半期までのモニタリングシートにない項目については、月報において確認を行った。

##### a. 平成18(2006)年度第2四半期以前

月報を用いて、以下の通り確認を行った。大部分が「○」または不具合に適切に対応したことが確認できており、要求水準を満たしているものと考えられる。

表 12 維持管理業務の実施状況(平成18(2006)年度第2四半期以前)

評価ポイント	月報による確認概要
保守点検を適切に実施しているか	維持管理業務報告書のうち、屋内施設建築物保守管理業務、屋内施設建築設備保守管理業務、屋外施設保守管理業務報告書、備品等保守管理業務、修繕業務等において、大部分が「○」となっており（高温水設備の不具合等の事象が発生したものの高温水マンホール防止工事等で適宜対応しており、適切に実施しているとみなせる）、問題なく実施しているものと考えられる。
各種基準等に基づき環境衛生管理を適切に実施しているか	環境衛生管理業務報告書において、法的基準を上回る検査体制、水質の異常を示す検査結果等が含まれているが、全てにおいて「○」となっていた（年1回実施項目等で空白になっているものも含まれる）。 なお、平成18(2006)年2月16日に実施した泉保健所による水質検査についても浴槽水及びプール水ともに水質基準に適合しているとの検査結果が報告されており、問題ないものと考えられる（平成18(2006)年6月分については、環境衛生管理業務報告書が確認されなかったものの、モニタリング結果で確認「○」となっており、問題無いものと考えられる）。
機能保全に必要な修繕・更新時期を提案・実施しているか	総合的な建物診断の実施は1回/5年（平成22(2010)年予定）であり、当該期間の対象外である（なお、平成22(2010)年度実施予定分については東日本大震災の影響で翌年度の平成23(2011)年度に実施（平成23(2011)年5月）、平成27(2015)実施分については東日本大震災の復旧工事を踏まえ平成28(2016)年10月に実施している）。

##### b. 平成18(2006)年度第3四半期以降

モニタリングシートを用いて、次頁の通り確認を行った。全ての期において「○」となっており、要求水準を満たしているものと考えられる。

表 13 維持管理業務の実施状況(平成 18(2006)年度第 3 四半期以降)

評価ポイント	モニタリング項目	モニタリングシートによる確認概要
保守点検を適切に実施しているか	部材の劣化、破損、腐食、変形等について調査・診断・判定を行い、迅速に補修・修繕等を行い、部材性能及び機能を維持しているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。(その他修繕等は随時実施している旨が記載されている期もある。)
	点検により設備が正常に機能しないことが明らかになった場合、適切な方法(保守、補修、修繕、交換、分解整備、調整等)により対応しているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。(随時点検を実施し、不具合箇所を管理している旨が記載されている期もある。)
	点検により設備が正常に機能しないことが明らかになった場合、または何らかの悪影響を及ぼすと考えられる場合には、適切な方法(保守、補修、修繕、交換、分解整備、調整等)により対応しているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。(随時点検を実施している旨が記載されている期もある。)
	各設備について、常に正常な機能を維持できるよう、設備系統ごとに定期的に点検・対応を行っているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。(随時点検を実施している旨が記載されている期もある。)
	劣化等について調査・診断・判定を行い、劣化等が明らかとなった場合は、適切な方法(保守、補修、修繕、交換、分解整備、調整等)により迅速に対応しているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。(随時点検を実施している旨が記載されている期もある。)
各種基準等に基づき環境衛生管理を適切に実施しているか	「遊泳用プールの衛生基準(厚生労働省通知)」(以下「プール衛生基準」という。)の衛生基準や水質基準を遵守しているか。	全ての期において「○」(※一部該当なしとのことで「×」となっているが、特段問題はない)となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
	「公衆浴場法」「公衆浴場における水質基準等に関する指針」「公衆浴場における衛生等管理要領」「循環式浴槽におけるレジオネラ症対策マニュアル」を遵守しているか。	平成 20(2008)年第 3 四半期にて、水質の異常値に係る記載がある。(詳細は「⑧市の対応事項」において示すが、適切に対応された) 上記以外の期においては「○」となっている。

評価ポイント	モニタリング項目	モニタリングシートによる確認概要
機能保全に必要な修繕・更新時期を提案・実施しているか	修繕・更新履歴及び5年に1度実施する総合的な建物診断に基づいて、定期的に修繕計画を見直し、機能保全に必要な修繕・更新時期を提案・実施しているか。	該当していない期においては、「該当なし」とのことで「×」と記載されている一方、該当する期においては、「総合点検を実施し、修繕計画を策定するようにJVに提案」「修繕計画は見直し作成変更予定」とあり、適宜提案・実施しているものと考えられる。

### ⑤ 運營業務の実施状況

運營業務の実施状況について、「年間5回の必須提案プログラムを実施しているか」「監視業務にてプールサイドの安全確保を図っているか」「急病対応・事故対応等に不備はないか」「事業者提案事項（民間収益含む）を実施しているか」の評価ポイントに基づき、以下の通り確認した（なお、営業停止期間は考慮しないものとする）。

#### a. 平成18（2006）年度第2四半期以前

月報を用いて、以下の通り確認を行った。全ての評価ポイントに関して問題はなく、要求水準を満たしているものと考えられる。

表 14 運營業務の実施状況（平成18（2006）年度第2四半期以前）

評価ポイント	月報による確認概要
年間5回の必須提案プログラムを実施しているか	平成17（2005）年度について、平成18（2006）年2月に4講座、平成18（2006）年3月に1講座実施されており、年間5回の必須提案プログラムが実施されていることを確認した。
監視業務にてプールサイドの安全確保を図っているか	業務報告書（屋内施設運營業務）内の「プール監視業務」において、監視台及びプールサイドに監視員を配置し、プール水域をもれなく監視するという項目があり、「万全な安全体制をとった」「計画通りに実施した」との報告があったことを確認した。
急病対応・事故対応等に不備はないか	業務報告書内の「急病等への対応（屋内施設運營業務、屋外施設運營業務、民間収益事業施設運營業務、フットサル運營業務）」について、計画どおり実施したとの報告があった。なお、急病や事故等が発生し、当該急病・事故への対応を行ったことが報告されているが、これらの対応について不備があることは資料上、確認されなかった。
事業者提案事項（民間収益含む）を実施しているか	屋内施設における各種プログラム、屋外施設における各種プログラム、利用者ニーズを踏めたプログラム、自然観察等のプログラムともに、計画どおり実施した、当月の該当はない、週50本以上のプログラムについては50本を超える回数を実施されている記載があり、問題無く実施されているものと考えられる。

b. 平成18（2006）年度第3四半期以降

モニタリングシートを用いて、以下の通り確認を行った。全ての期において「○」となっており、要求水準を満たしているものと考えられる。

表 15 運營業務の実施状況(平成 18(2006)年度第 3 四半期以降)

評価ポイント	モニタリング項目	モニタリングシートによる確認概要
年間 5 回の必須提案プログラムを実施しているか	年間 5 回（1 プログラム：1.5 時間×8 回）の温水プールを利用した必須提案プログラム（市民講座：水中運動プログラム）は年間業務計画書の通り実施しているか。また、利用料金は要求水準書に定められた料金で行われているか。	東日本大震災直後の平成 23（2011）年度を除き、年間 5 回の必須提案プログラムについては実施されていることを確認した。
監視業務にてプールサイドの安全確保を図っているか	監視員は監視所などから、プールの水域をもれなく監視しているほか、プール内、プールサイドまたは周辺の適当な位置に適切な人数を配置しているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
	多様な年齢層による利用や多様な利用形態が見込まれる場合は、事故防止のため、プールサイド等を、利用形態に応じて区画区分して安全確保を図り利用させているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
	監視員は、応急救護の訓練を受けたものを充てているか。また、常時 1 人以上を要求水準書に定める資格保有者を配置しているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
急病対応・事故対応等に不備はないか	急病等への対応において明らかな不備及び問題は発生していないか（屋内運営、屋外運営、フットサル運営）	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
	事故等への対応において明らかな不備及び問題は発生していないか。（屋内運営、屋外運営、フットサル運営）	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
	事故等の原因究明及び再発防止等に関して明らかに不十分な対応がなされていないか。（屋内運営、屋外運営、フットサル運営）	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
事業者提案事項（民間収益含む）を実施しているか	（屋内施設における）事業者提案の各種プログラム等は計画どおり実施されているか。また、実施にあたり問題は発生していないか。	個別プログラムは実施していない期もあるが、週 50 本以上のプログラムは全ての期で実施しており、問題無く実施されているものと判断できる。

評価ポイント	モニタリング項目	モニタリングシートによる確認概要
	屋外施設を利用した事業者提案プログラムは計画どおり実施されているか。また、備品等の貸し出しは適切に行われているか。	個別プログラムは実施していない期もあるが、備品等の貸し出しは全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
	利用者のニーズや利便性を考慮したスクールや各種プログラムの実施及び用品販売・レンタル用品の設置・飲食物の提供等を行っているか。また、実施にあたり問題は発生していないか。	個別具体的には実施していない期もあるが（短期スイミングスクール等）、問題無く実施されているものと判断できる。
	自然観察等の提案プログラムを計画どおり実施しているか。また、実施にあたり問題は発生していないか。	個別具体的には実施していない期もあり（冬季の虫・鳥観察プログラム）、蛍育成プログラムは生育環境の問題で断念する形となったが、問題無く実施されているものと判断できる。

## ⑥ SPC の経営状況

### a. 財務モニタリング

各年度の財務モニタリング報告書により、問題のある期がなかったか確認を行った。全ての期において問題はなかったことが確認でき、要求水準を満たしているものと考えられる。

表 16 財務モニタリングの確認結果

書類名	確認項目	確認概要
監査報告書 (公認会計士)	監査手続き	全ての期で以下が明記されており、問題はなかったと確認できる。 ・ 我が国において一般的に公正妥当と認められる基準に準拠して監査したこと ・ 意見表明のための合理的な基礎を得たと判断していること
	監査結果 (指摘事項)	全ての期で以下が明記されており、問題はなかったと確認できる。 ・ 財務諸表が、我が国において一般的に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、松森 PFI 株式会社の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を全ての重要な点において適切に表示しているものと認める。
事業報告	会社の現況に関する事項	全ての期で提案時の売上高を上回ることが確認でき、営業は順調に行われていた。
	株式に関する事項	第 13 期に、株主の変更があった（ゼクタから松森パートナーズへの変更）が、その他特段問題はなかった。
	会社役員に関する事項	適切に届出がなされており、特段問題はなかった。
貸借対照表	資産、負債、純資産の各金額	全ての期で、概ね提案通りの金額となっており、想定外の変動はなかった。

書類名	確認項目	確認概要
		第 10 期までは債務超過となっていたが、PFI 事業での SPC の財務の特徴として、プロジェクトそのものに信用を求めるため、通常の会社と比べ資本を厚くする必要性が低いことから、危険な状態にはなっていない。第 11 期以降は、自己資本比率が高まり、第 14 期に類似企業と同等程度の数値となった。長期借入金について、不透明な借入はなく、順調に返済が行われた。
	不明科目の有無	全ての期で不明科目はなかった。
	異常値の有無	全ての期で異常値はなかった。
損益計算書	営業損益・ 営業外損益の部	営業損益について、全ての期で売上高が提案時を上回り、順調に推移した。売上原価、販売費及び一般管理費は提案時を上回っているが、売上の増加に伴うものであり、問題はない。 営業外損益について、全ての期で支払い金利が提案時を下回った。資金調達額の減少によるものではなく、劣後ローン部分の金利を抑えたことによる可能性があり、問題はない。
	不明科目の有無	全ての期で不明科目はなかった。
	異常値の有無	全ての期で異常値はなかった。
	利益の確保	全ての期で特筆すべき事項はなかった。
株主資本等 変動計算書	当期末処理損失	全ての期で特筆すべき事項はなかった。
個別注記表	特筆事項	全ての期で特筆すべき事項はなかった。

## b. 財務分析

### ア 分析方法について

財務分析の分類として、一般に、収益性分析、成長性分析、安全性分析、効率性分析、総合力がある。これらは、一般のコーポレートファイナンスでも用いる分析であり、企業が継続的に発展し、あるいは経営危機を回避するための分析として広く用いられている。

表 17 財務分析の種類と指標の例

分類	目的	指標の例
収益性分析	会社の利益を生み出すことができる力をその構造的な面から測定する指標分析。	売上高総利益率 売上高経常利益率 売上高営業利益率 売上高当期純利益率 ROE（自己資本利益率） ROA（総資産利益率）
成長性分析	企業の売上高、総資産などの規模がどの程度変化しているかを分析することで、企業に係る一定期間の規模の成長度合いを測定するもの。	売上高成長率 総資産成長率
安全性分析	負債あるいは資本の構成が安定しているかどうかなどを分析することによって、資金的な安定性、余裕度を測定する指標分析。	自己資本比率 流動比率 固定比率

効率性分析	同じ売上高を上げるために、投入あるいは拘束されている資金をどれだけ減らすことができているかを分析することで、資金的な効率性を測定する指標分析。	総資産回転率 売上債権回転期間
-------	---	--------------------

PFI 事業における SPC には、以下のような特性がある。

- ・ プロジェクト・ファイナンスによる資金調達を行っており、資産ではなくプロジェクト自体の信用度で資金調達を行うことから、一般的な民間企業のように、資産に関する指標（回転率、成長率等）が SPC の経営状況の評価にそぐわない。
- ・ PFI 事業を行うために設立された会社であり、資本金の考え方や資産のあり方が特殊なため、ROE や ROA といった指標が適さない。

そこで、表 17 をベースとしつつ、資本金及び資産に関する指標を除き、分析の対象とする財務指標を設定した。結果を以下に示す。

なお、評価のポイントとして、提案時との比較や事業期間にわたる推移を確認するとともに、利益率などの一部指標については、事業規模や業種が類似した類似企業の数値との比較も行った。

表 18 経営状況の評価ポイント

種類	財務指標	算出方法	指標の意味	評価ポイント
収益性分析	売上高 営業利益率 (%)	営業利益 ÷ 売上高	数字が大きいほど、本業による収益が大きい（営業利益が大きいまたは営業支出が小さい）ことを示す。	過年度と比較して著しく低下していないか。 法人企業統計調査 <sup>2</sup> の類似企業 <sup>3</sup> の数値と大きく乖離していないか。
	売上高 経常利益率 (%)	経常利益 ÷ 売上高	数字が大きいほど、本業及び本業以外による利益が大きい（利息等の営業外支出が小さい）ことを示す。	
成長性分析	売上高 成長率 (%)	前年度からの 売上高増加額 ÷ 前年度の売上高	基準年度と比較して売上高が成長していたかを示す。	事業期間にわたり売上高が成長していたか。
安全性分析	自己資本 比率 (%)	自己資本 ÷ 総資産	数字が大きいほど、企業の安定度が高く、業績が悪化しても債務超過を避けるだけの抵抗力があることを示す。	過年度と比較して著しく低下していないか。 法人企業統計調査の類似企業の数値と大きく乖離していないか。
	流動比率 (%)	流動資産 ÷ 流動負債	短期間（1 年以内）に支払われる予定の負債が、	

<sup>2</sup> 法人企業統計調査：営利法人等を対象とする標本調査で、資本金別、産業分類中分類ごとに、売上高等の経営数値を取りまとめたもの。

<sup>3</sup> 類似企業：資本金 5 千万～1 億、産業中分類「娯楽業」



			同じく短期間の資産でどの程度支払えるかを示す。 一般的に、120%~140%程度あればよい。	と大きく乖離していなかったか。
--	--	--	---	-----------------

### イ 収益性分析

売上高営業利益率は、事業開始年度（平成 17（2005）年度）を除き類似企業の法人企業統計調査数値を上回る数値となっており、良好な経営がなされていた。サービス対価（施設整備、維持管理運営）収入により、通常よりも安定的な経営となっていることが要因と考えられる。

なお、平成 17（2005）年度の利益率が低いのは、営業開始が 7 月であり、開業に係る初期投資のための支出が生じたためである。

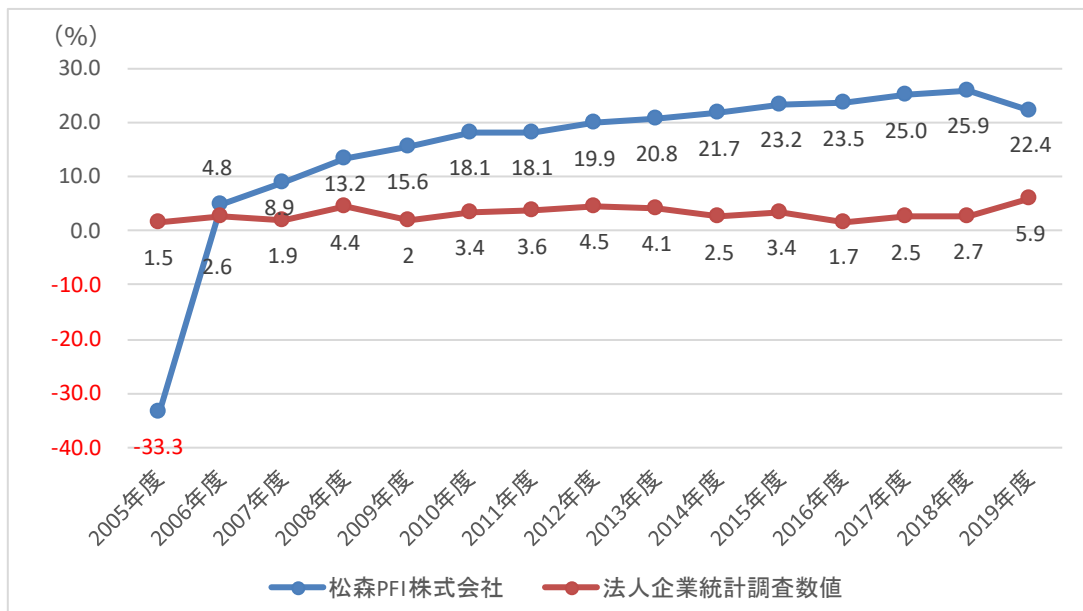


図 17 売上高営業利益率の推移

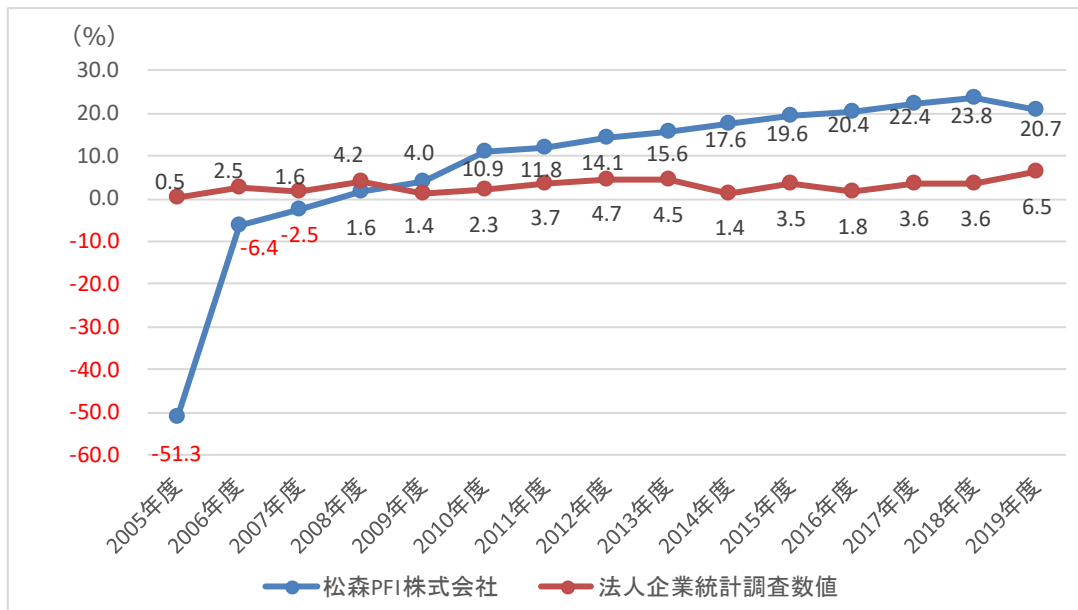


図 18 売上高経常利益率の推移

### ウ 成長性分析

売上高成長率は、概ね-1.0%～-6.5%であり、事業期間にわたり売上高が減少した。

なお、平成 18 (2006) 年度が 106.3%と高い数字である理由は、比較対象である前年度 (平成 17 (2005) 年度) の開業時期は 7 月であり、各種施設等運営収入が少ないためである。

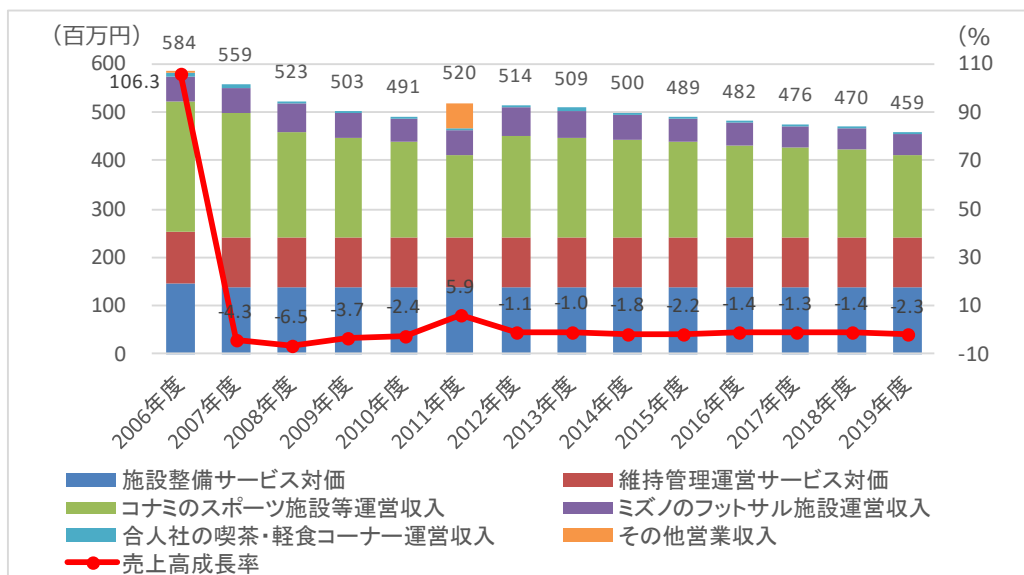


図 19 営業収入(売上高)及び売上高成長率の推移

売上高成長率が減少した要因について検討する。

①「施設利用者数」に示す通り、施設の利用者数は増加している。

営業収入のうち、サービス対価を除くと最も高い割合を占める「コナミのスポーツ施設等運営収入」の内訳は図 20 の通りである。

定期利用が最も高い割合を占めており、事業期間にわたり傾向に大きな違いはない。したがって、利用者の支払う料金単価そのものが下がったことが推測される。

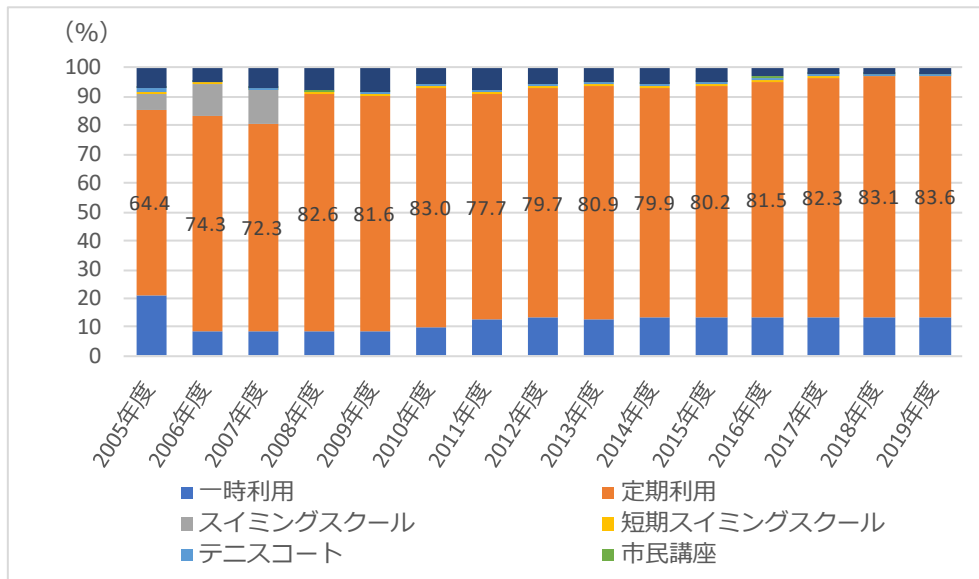


図 20 コナミのスポーツ施設等運営収入の内訳

施設利用者満足度調査より、平成 20（2008）年度と令和元（2019）年度の回答者の年代割合を比較すると、平成 20（2008）年度はシニア料金が適用される 60 代以上が 51.4%であるのに対し、令和元（2019）年度は 86.7%である。

シニア料金が適用される 60 代以上の利用者の割合が増えたことで、営業収入の減少が起きたものと考えられる。

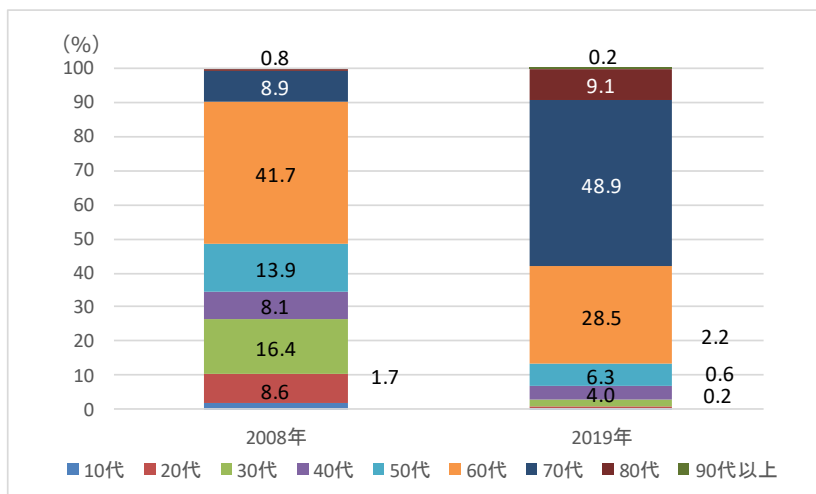


図 21 施設利用者満足度調査の年代構成の推移

なお、営業収入が減少していても、「イ 収益性分析」で示す通り売上高営業利益率が増加したことには、営業支出削減の事業者努力があるものと思われる。

営業支出について、実績値と計画値を比較したグラフは図 22 の通りであり、事業期間にわたり減少していた。

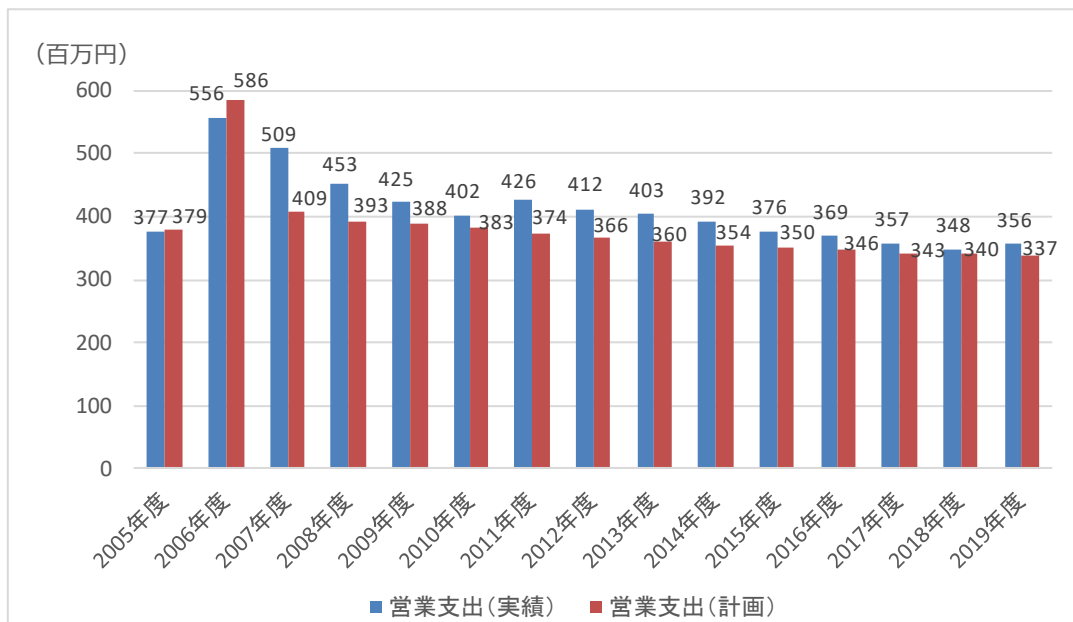


図 22 営業支出の推移

## エ 安全性分析

自己資本比率は、平成 24 (2012) 年度 (第 10 期) 以降債務超過が解消し、平成 30 (2018) 年度に類似企業と同程度 (40%程度) の水準となった (平成 17 (2005) ~平成 23 (2011) 年は債務超過により自己資本比率がマイナスであったため、グラフには表示していない)。

令和元 (2019) 年度は 17.9%に減少しているが、これは令和元 (2019) 年度に生じた事業終了時関連損失の影響で税引前当期純利益がマイナスとなり、この補填に利益剰余金が使われたことによるものである。

なお、事業終了時関連損失は、事業者が PFI (BOT) 方式にて自ら所有する施設等について法定耐用年数に基づき減価償却を計上するが、PFI 事業の事業期間が法定耐用年数に満たないために償却不足額が生じることから、施設譲渡に当たって特別損失として計上するものである。具体的な金額については計画値では 433,170 千円であったのに対して実績値では 437,038 千円となっており、金額はわずかに増加しているものの、この損失の発生自体は計画の時点で想定されたものであり、自己資本比率の減少についても問題はない。

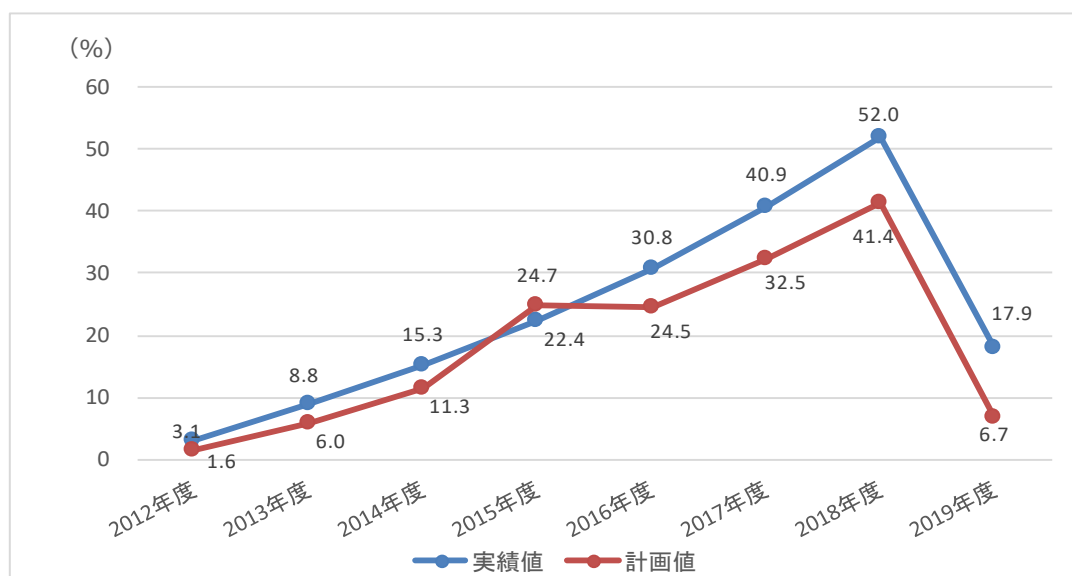


図 23 自己資本比率の推移 (2012 年度～2019 年度)

流動比率は、概ね 120～140%で推移しており、急な資金需要にも対応可能な経営状況を維持していた。

なお、実績値と計画値が乖離しているのは、計画では固定負債に計上していた長期借入金について、1年以内に返済期限が到来する金額を「1年以内長期借入金」として流動負債に計上したためである。これにより、計画の流動負債より実績の流動負債が大きくなり、流動比率が下がっている。

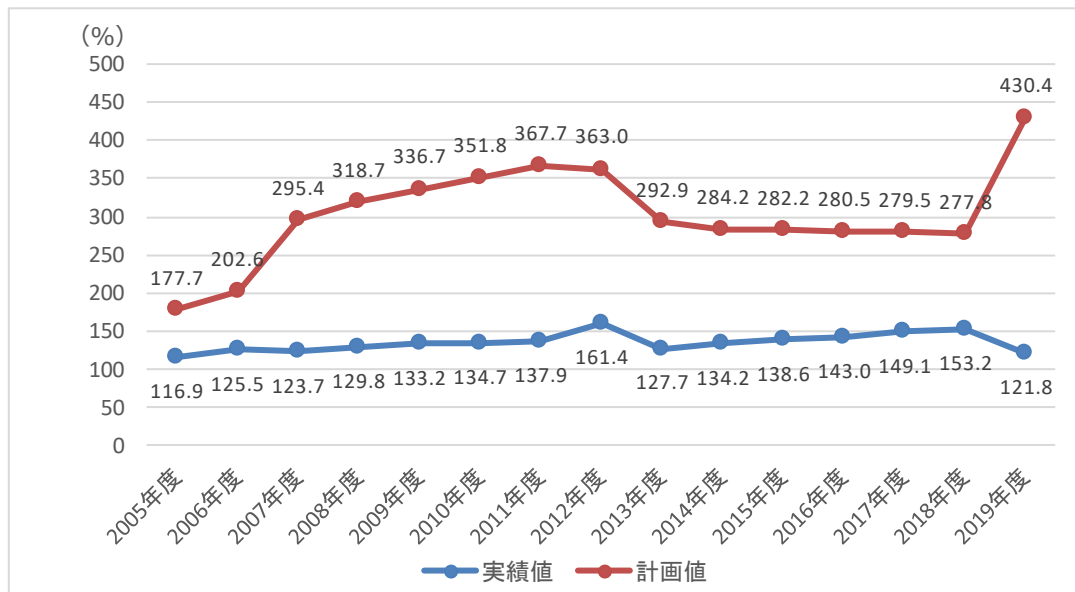


図 24 流動比率の推移

c. まとめ

表 19 SPC の経営状況

書類名		確認概要
財務 モニタ リング	監査報告書 (公認会計士)	全ての期で監査手続き及び監査結果に問題はなかったと確認できた。
	事業報告	全ての期で提案時の売上高を上回ることが確認でき、営業は順調に行われていた。 平成 27 (2015) 年度 (第 13 期) に、株主の変更があった (ゼクタから松森パートナーズ) が、その他特段問題はなかった。
	貸借対照表	全ての期で、概ね提案通りとなっており、想定外の変動はなかった。 平成 23 (2011) 年度 (第 10 期) までは債務超過となっていたが、PFI 事業での SPC の財務の特徴として、プロジェクトそのものに信用を求めるため、通常の会社と比べ資本を厚くする必要性が低いことから、危険な状態にはなっていない。 平成 24 (2012) 年度 (第 11 期) 以降は、自己資本比率が高まり、平成 26 (2014) 年度 (第 14 期) に類似企業と同等程度の数値となった。 長期借入金について、不透明な借入はなく、順調に返済が行われた。
	損益計算書	営業損益について、全ての期で売上高が提案時を上回り、順調に推移した。 売上原価、販売費及び一般管理費は提案時を上回っているが、売上の増加に伴うものであり、問題はない。 営業外損益について、全ての期で支払い金利が提案時を下回った。資金調達額の減少によるものではなく、劣後ローン部分の金利を抑えたことによる可能性があり、問題はない。
	株主資本等 変動計算書	全ての期で特筆すべき事項はなかった。
	個別注記表	全ての期で特筆すべき事項はなかった。
財務 分析	収益性分析	利益率は事業期間にわたり増加し、良好な経営状況であった。
	成長性分析	売上高成長率が減少したが、利用者の世代構成の変化に伴い割安の料金体系に推移したことによるものであり、現状の事業期間であれば当然に生じるものと思われ、問題はない。
	安全性分析	自己資本比率は最終年度に向けて確実に増加し、類似企業と同水準に至るなど、問題はなかった。 流動比率は 100% を上回っており、急な資金需要にも対応可能な経営状況だった。

⑦ 業務実施体制

実施体制については、「市届出責任者が業務を実施しており、必要な知識及び技能を有する者、資格を有する者等が実施しているか。」の評価ポイントに基づき、以下の通り確認した。

なお、提案時点における SPC の実施体制は以下の通りであり、事業期間を通じて、運営業務のうちスポーツ施設運営はコナミススポーツ（現コナミススポーツクラブ）、フットサル場運営はミズノアルファサービス（現ミズノスポーツサービス）、屋外施設運営は合人社計画研究所、維持管理業務のうち施設保守・維持管理は合人社計画研究所、長期・計画修繕は建設企業グループである杜の都建設共同企業体（代表：仙建工業）による業務責任者が配置され、そのもとで各担当者が配置されていたことを確認した。

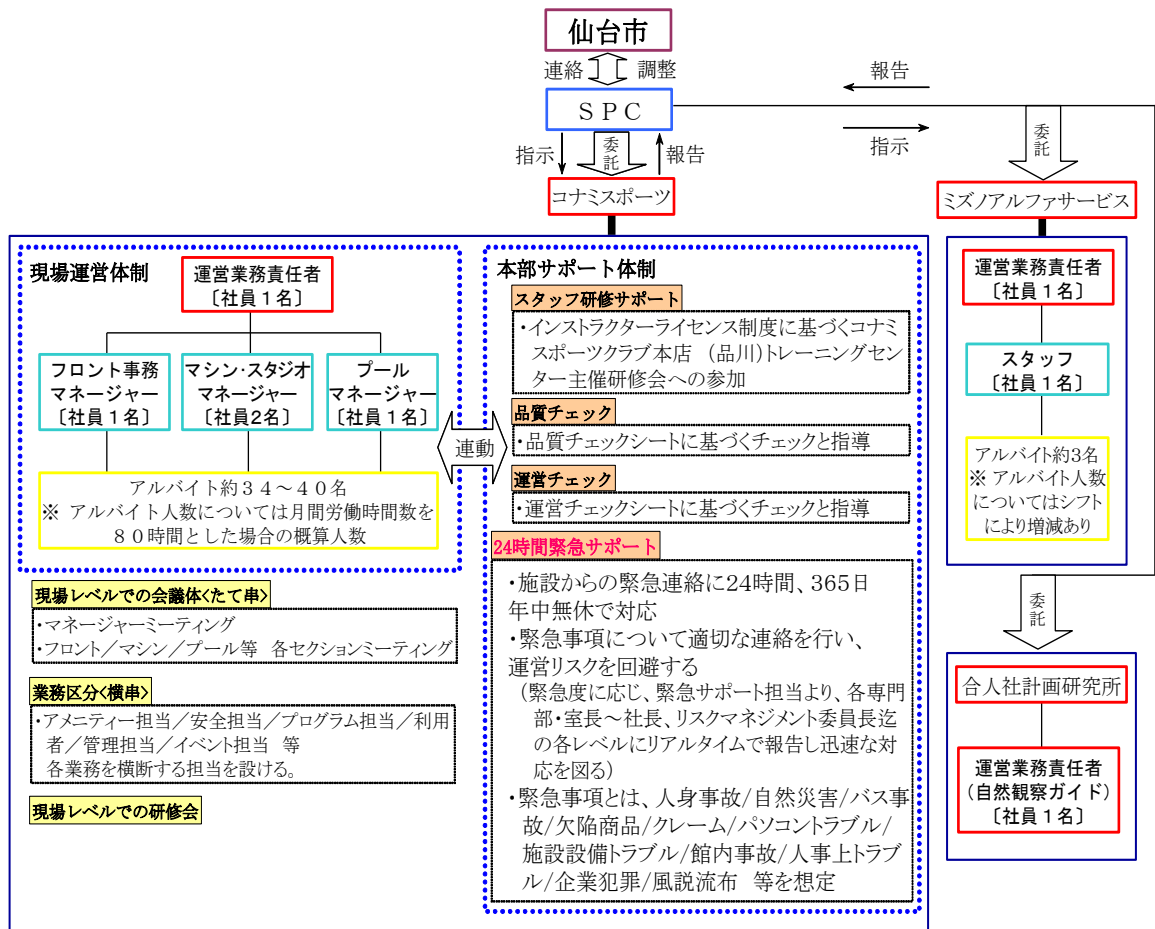


図 25 提案時の運営業務実施体制



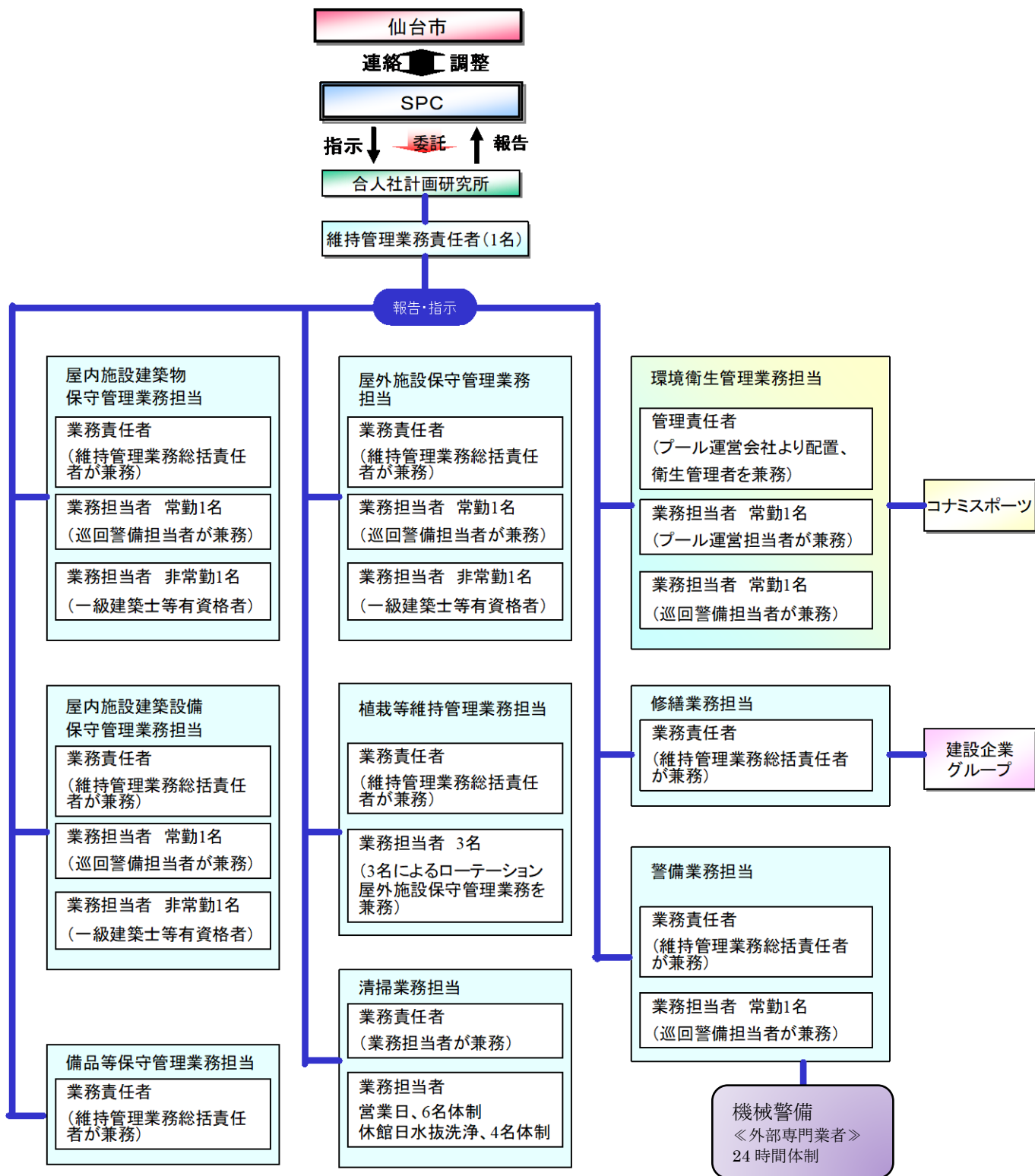


図 26 提案時の維持管理運営業務実施体制

a. 平成18（2006）年度第2四半期以前

月報に明確な記載がなかったため、市の内部資料により問題がないことを確認した。

表 20 維持管理運営業務実施体制(平成 18(2006)年度第 2 四半期以前)

評価ポイント	確認概要
市に届けた総括責任者（運営業務全体）、業務責任者（個別の運営業務）が業務を実施しているか。（運営）（維持管理）	平成 18（2006）年度第 2 四半期以前の月報においては、市に届けた総括責任者（運営業務全体）、業務責任者（個別の運営業務）が業務を実施しているかという観点での記載がなかったため、改めて市の内部資料を確認したところ、業務担当者のチェックシートより、平成 17（2005）年と平成 18（2006）年の業務担当者が同一となっており、市に届けた総括責任者（運営業務全体）、業務責任者（個別の運営業務）が業務を実施していると判断しうるものと考えられる。

b. 平成18（2006）年度第3四半期以降

モニタリングシートにより、以下の通り確認を行った。

表 21 維持管理運営業務実施体制(平成 18(2006)年度第 3 四半期以降)

評価ポイント	モニタリング項目	モニタリングシートによる確認概要
市届出責任者が業務を実施しており、必要な知識及び技能を有する者、資格を有する者等が実施しているか。（運営）	市に届けた総括責任者（運営業務全体）、業務責任者（個別の運営業務）が業務を実施しているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
	業務を行う者は、その内容に応じ、必要な知識及び技能を有する者とし、法令により業務を行う者の資格が定められている場合は、当該資格を有する者が業務を行うものとなっているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。
市届出責任者が業務を実施しており、必要な知識及び技能を有する者、資格を有する者等が実施しているか。（維持管理）	総括責任者及び業務責任者を変更した場合には、市に届けているか。	平成 18（2006）年第 3 四半期において「合人社業務責任者の変更届について文書での届出は未提出」と記載されている以外については、全ての項目が「○」または「記載なし（変更がないため）」とされており、問題がないものと判断できる。
	業務を行う者は、その内容に応じ、必要な知識及び技能を有する者とし、また、法令により業務を行う者の資格が定められている場合は、当該資格を有する者が業務を行っているか。	全ての期において「○」となっており、問題無く実施されているものと判断できる。

## ⑧ 市の対応事項

維持管理業務、運營業務において、市が対応した事項を以下の通り示す。

一部サービス対価が減額となったり、改善勧告となったりしたケースもあるが、第1期事業者により適切に状況の回復が図られた。

表 22 市の対応事項一覧

事項	概要	市の対応
水質異常	平成 20 (2008) 年 12 月に実施した水質検査の結果、水質の異常が発覚し、同日中に消毒清掃を実施した。	基準通りに清掃・管理をやってきたが生じてしまった事例であり、事業者による不正や怠慢ではないと解釈し、改善勧告は行わなかった。
天井崩落事故	平成 17 (2008) 年 8 月に宮城県沖地震による天井崩落事故が発生した。耐震性への配慮不足、建物の構造の特殊性、施工体制が原因である。約 1 カ月で屋外施設は再開したが、全施設の再開までに約 4 カ月を要した。	平成 17 (2005) 年における支払金額 (第 1 回・第 2 回分) は運営停止期間中のサービス対価は減額という形となっているが、平成 17 (2005) 年 12 月より施設再開に至った。建物・設備の設計図書・施工計画書の内容確認、竣工時の工事完成確認を行う官民双方の重層的な体制を構築した。
会員情報の不適切な取扱い	平成 26 (2014) 年 8 月に会員情報の不適切な取扱いに関する事案があった。	事業者による報告を踏まえ、市は「改善勧告通知書 (第 1 回目)」を通知した。市からの通知を受け、事業者は期限内に改善計画を提出した。改善計画の提出によって、当該状況は解決され、「本施設の利用者の衛生と安全及び快適な利用に影響を及ぼす状況」から回復することとなった。

⑨ 市担当者満足度

事業黎明期及び事業終了に係る業務を担当した市担当者の意見を以下に示す。

業務遂行状況については、満足しているという回答が得られた。

職員の業務負荷については、事業の時期（契約開始時、事業期間、契約終了時）によって異なり、契約開始時や契約終了時における業務負担は大きいものの、最も期間が長い事業期間中では、業務負担が小さくなっている側面もあるという回答が得られた。

表 23 市担当者満足度

調査項目	回答内容等
① SPC の業務遂行状況に満足しているか。	<p>約 15 年間にわたる事業において生じた数々の協議事項に対し、第 1 期事業者は誠意ある態度で対応していただいたほか、運営の面においても、施設利用者の実績値が当初計画値を超える状況を保ったままで事業終了を迎えるなど、民間事業者のノウハウが多々発揮され、効果的な事業が展開されたと言える。</p> <p>日常の業務遂行状況については満足している。</p> <p>維持管理業務や運営業務について、利用者からの意見・要望等が寄せられている中で、全てに対応することは困難ではあるものの誠実に対応していたと認識している。</p> <p>また、急病対応・事故対応等の発生に対し、事業者は当該急病人・被害者等に対して、救急車に同乗し、親族に引き渡すまで付き添いを継続するなど、適切に対応しており、安心して業務を任せることができた。</p> <p>事業開始時に大きな事故が発生したことについては真摯に反省しなくてはならないが、従来方式の事業と比較し、サービスレベルの向上が実感でき、施設利用者数も当初計画値を超えた状況で事業終了を迎えられたことについては、高く評価できる。</p>
② 職員の業務負荷はどうか。	<p>従来方式に比べ、契約開始時（PFI 導入可能性調査）及び契約終了時（現事業終了に向けた手続きの整理及び次期事業の運営手法の検討）における負担は大きいという側面がある一方、事業期間中は長期で同一の事業者による事業遂行がなされる点では、業務負担が小さくなっている部分はある。</p> <p>指定管理者制度の場合には、一定以上の修繕が市実施であるために修繕発注（及び予算要求等）が必要なこと、指定管理制度を導入し利用料金制を導入していない他の市民利用施設では料金收受業務が発生するのに対して、PFI 事業ではそれらが無いことから、その部分の負荷は少なくなっている。</p> <p>ただし、PFI 事業として明確に規定された契約書にしたがって、モニタリングを随時する体制になっていることから、日々モニタリングに従事している担当者としては負担が軽いとは言えないという印象を持っている。</p> <p>施設において事故等が発生した場合の公共側の対応について、一般的な指定管理による公共施設と対応方法が異なる点があり、その都度適切な対応方法を検討するため、時間を要した。</p>

## ⑩ 民間企業意見

第 1 期事業に対する民間企業側の意見として、「松森工場関連市民利用施設に係る今後の運営に向けた調査業務委託」において実施した市場調査結果を確認した。

第 1 期事業者を含む民間企業からは、第 1 期事業の事業範囲（役割分担）について、経常修繕と計画修繕の役割分担に関する意見はあるものの、概ね現状維持を要望する意見が多く得られた。

このことから、民間企業の視点でも、適切な役割分担を図ることができていたものと思われる。

## ⑪ その他

### a. 地域コミュニティ活動の促進

事業者により、以下で示されているような地域貢献や地域支援につながるイベントが実施されており、地域コミュニティ活動の促進に寄与したものと考えられる。

- 夏祭り
- 健康増進関連イベント（ズンバ、太極拳、ボディアタック、フラダンス、生活習慣病予防講座、カラダ相談会等）
- 救命救急講座
- 地元中学校職場体験
- こわれたおもちゃ直します
- どんと祭（町内会主催イベントへの協力）

### b. 地元企業の成長支援

本事業には、地元企業 7 社が参画している。これら地元企業の成長については、以下の効果が得られたものと考えられる。

- 本事業に参画した地元企業は、事業運営期間におけるメンテナンス及び緊急対応等の経験・ノウハウ等を得ることができ、その実績が備わった。
- 仙台市初の PFI 事業を実施した実績・ノウハウを活かし、新たな PFI 事業に参画しやすくなった。（(仮称) 仙台市新野村学校給食センター整備事業への参画等）

### (3) 定性的評価のまとめ

前項までの評価指標に基づく分析を踏まえ、PFI手法の導入による定性的評価を以下に示す。

表 24 PFI手法導入の定性的評価結果(1/2)

指標	評価ポイント	評価結果
施設利用者数	施設利用者数は維持または増加したか。	計画値を上回る約 35 万人から約 40 万人で推移しており、事業者努力に基づく安定した施設利用者が確保された。
施設営業時間	年間の営業時間は延べ 3,300 時間以上を確保したか。	東日本大震災発生に伴う閉館が発生した平成 22 (2010) 年度及び平成 23 (2011) 年度を除き、約 3700 時間台を維持しており、必要十分な営業時間が確保された。
施設利用者満足度	利用者満足度(受付、スタジオ、プール、マシンジム)は維持または増加したか。	施設利用者増に伴う経年劣化や混雑等によって、清潔さやプログラム等の満足度は減少傾向にあるものの、利用者満足度については比較的安定して推移していた。
維持管理業務の実施状況	保守管理を適切に実施したか。 各種基準・指針等に基づき環境衛生管理を適切に実施したか。 機能保全に必要な修繕・更新時期を提案・実施したか。	水質異常や天井崩落事故等があったものの、その他維持管理業務については問題無く実施された。
運營業務の実施状況	年間 5 回の必須提案プログラムを実施したか。 監視業務にてプールサイドの安全確保を図っていたか。 急病対応・事故対応等に不備はなかったか。 事業者提案事項(民間収益含む)を実施していたか。	会員情報の不適切な取扱いによる是正勧告が実施されたものの、その他運營業務については問題無く実施された。
SPCの経営状況	毎年の財務モニタリングで問題の指摘がなかったか。 経営状況に問題はなかったか。	平成 23 (2011) 年度まで債務超過が続いたものの、PFI 事業ではプロジェクトそのものの信用が重視されることから、危険な状態ではなかったことが確認された。また、平成 24 (2012) 年度以降は債務超過が解消された。 利用者の高齢化による割安の料金利用者が増加したこと等により売上高は減少したものの、支出削減等により利益率は高く、良好な経営状況であった。
業務実施体制	市届出責任者が業務を実施しており、必要な知識及び技能を有する者、資格を有する者等が実施していたか。	市届出責任者が業務を実施しており、必要な知識及び技能を有する者、資格を有する者等が実施していた。

表 25 PFI手法導入の定性的評価結果(2/2)

指標	評価ポイント	評価結果
市の対応 事項	維持管理業務、運營業務の中で市が対応した事項等。	水質の異常が指摘されたが、事業者の起因ではなかった。 天井崩落事故後、2日後に事故対策検討委員会が立ち上げられ、約1か月後には屋外施設が再開するなど、迅速に対応が図られた。 会員情報の不適切な取扱いによる是正勧告に対し、期限内に改善計画が提出され、改善が図られた。
市担当者 満足度	業務遂行状況に満足しているか。 職員の業務負担はどうか。	SPCの業務遂行状況には概ね満足。 職員の業務負担については、業務期間中は負担が少ない部分もある一方、業務開始・終了段階においては負担が大きく、一長一短の側面がある。
事業者 意見	事業者の視点で、役割分担は適切であったか。	第2期事業に当たって考慮すべき点はあるが、概ね適切な役割分担については一定の評価が得られた。
その他	コミュニティ活動の促進や地元企業の成長支援など、評価すべき取り組みがあったか。	地元企業7社とともにPFI事業に参画及び実施した実績により、他事業の参画に効果があった。 地域イベントとして、どんと祭、夏祭り、健康増進関連イベントなどを実施し、地域コミュニティ活動の促進に寄与した。

## 2.5 定量的評価

### (1) 定量的評価の考え方

事業終了時に初期（契約時）に期待していた財政負担の縮減が実現できたかどうかを確認する。具体的には、契約時（若しくは特定事業選定時）に作成したVFM試算に対し、実際に市が支払ったサービス購入料等に置き換え、実際に期待されたVFMが達成されているかどうかを確認する。

ただし、この時、主に比較を行うPSC（従来方式の場合の市の負担額）も補正する必要がある、以下のような点に留意する必要がある。

表 26 定量的評価の考え方について

項目	内容
物価変動や変動費などの条件を揃える（イコールフットイング）	金利変動や物価変動などにより、実際の支払金額が当初支払金額から変動している場合、PSCも同じように物価変動等の影響を受けるものとして、補正を行う必要がある。また、利用に応じた変動費払いなど、変動型のサービス購入料を導入している場合なども、それに応じてPSCを補正するが、現事業においては、PSCの補正は生じない。さらに、契約変更などにより要求水準等が変更された場合で、契約金額が変更になったものは、同様にPSCも補正する。
市の直接修繕等、リスク分担の範囲外で発生した経費は含めない	PFI事業者の責任外で発生し、市が直接負担した修繕費用などは、当初のPSCでも想定していない費用であり、VFMの算定時には考慮しない。

上記を踏まえると、需要変動やPFI事業者の実績などに応じて公共側の収支が変動する事業形態の事業でなければ、事業終了時のVFMについては、実質として物価変動や金利変動などの補正結果を示す位置付けに留まる。

一方、PFI事業者の実績が財政負担の縮減に影響する事業形態や、サービス購入型でも利用料金が市の直接収入となっている事業などは、契約時（若しくは、特定事業選定時）のVFMと比較する意義は大きく、重要な評価項目であるといえる。



## (2) 第1期事業における定量的評価の方法の整理

前項で述べた通り、事業終了時のVFM算定では、PSCとPFI-LCCにおける市の負担総額を算定することを踏まえ、物価変動等の諸条件を揃えること（金銭面等においてイコールフットィングとすること）、市の直接修繕等のリスク分担の範囲外で発生した経費は含めないことに留意が必要となる。

第1期事業における（予定価格算定時の）PSCの算定は、当初他施設（市民プール）を前提とした前提となっている（サービス水準低）。一方、（事業者選定時の）PFI-LCCは、利用料金制の導入（PFI事業者が需給変動リスクを負担）を前提に、市の支出額（サービス対価）の上限額の範囲内で提案されたものとなっている（サービス水準高。PFI事業としては、収入項目・支出項目一つ一つの比較ではなく、市負担額（収入－支出額）で下回れば問題がない）。

そのため、PFI-LCCの再算定においては、サービス対価（物価変動等の反映）をベースとする一方で、PSCの再算定においては、事業者努力によって得られた利用者増（利用料金増）は見込まず、あくまで予定価格の補正值を採用する（物価変動等の諸条件を揃える）こととする。

### (3) 評価結果 (VFM の再算定結果)

VFM の算定結果は以下の通りとなる。

表 27 VFM(リスク調整前)の再算定結果

項目	結果
① PSC (リスク調整前、従来型の LCC)	4,046 百万円
② PFI の LCC	3,198 百万円
③ リスク調整前 VFM (①-②)	847 百万円
[百分率表示 (③÷②) ]	20.9%

表 28 VFM(リスク調整後)の再算定結果

項目	結果
① PSC (リスク調整後、従来型の LCC)	4,090 百万円
② PFI の LCC	3,198 百万円
③ リスク調整後 VFM (①-②)	892 百万円
[百分率表示 (③÷②) ]	21.8%

なお、客観的評価において公表された事業者選定時の VFM は 19.5% (リスク調整後 VFM。なお、リスク調整前 VFM は 18.6%であった) であり、物価下落に伴う市の負担額減少や PFI 事業におけるコンサルタント料の減少 (契約内容変更に伴うもの) 等によって 2.3%増加する結果となった。

表 29 事業者選定時 VFM と事業終了時 VFM の比較結果

項目	事業者選定時	事業終了時	差異
リスク調整前 VFM	18.6%	20.9%	+2.3%
リスク調整後 VFM	19.5%	21.8%	+2.3%

## 2.6 事後評価のまとめ

以下に、評価項目ごとの評価結果を取りまとめる。

第1期事業では、事業者選定時に試算した以上の財政負担の縮減効果が得られたほか、サービスについても、民間事業者のノウハウが活かされ、施設利用者数の実績などから、当初に期待された効果が発揮されたものと考えられる。

表 30 事後評価のまとめ

期待されていた効果	評価項目	評価結果
財政負担縮減	財政的負担が小さくなったか。	事業者選定時 VFM19.5%に対し、事業終了時 VFM21.8%であり、引き続き VFM が発生していることが確認された。 現在価値ベースでは 8.9 億円、実額ベースでは 9.7 億円の財政負担の縮小が生じていることが確認された。
財政平準化	財政平準化を図ることができたか。	従来方式では施設整備にて起債とともに一般会計からの支出が生じるために事業開始時の支出が多くなることを見込まれていたが、PFI 方式では施設整備費の割賦払い及び運営・維持管理費の一定払いにより財政負担の平準化が達成されていることが確認された。
利用者満足度向上	利用者のニーズに対応しサービスの提供ができたか。 施設が有効に活用されていたか。	施設利用者について、事業者努力に基づく安定した施設利用者が確保されていた。 施設利用者増に伴う経年劣化や混雑等によって、清潔さやプログラム等の満足度は減少傾向にあるものの、利用者満足度は安定していた。 営業時間は、東日本大震災発生に伴う閉館が発生年度を除き、約 3,700 時間台を維持しており、必要十分な営業時間が確保されていた。
サービスの安定化	要求水準書等に基づく適正なサービス水準が確保できたか。 (モニタリングにおいて問題が発生しなかったか) SPC の経営状況に問題がなかったか。	維持管理業務について水質異常や天井崩落事故等はあったものの、その他維持管理業務については問題無く実施されていた。 運營業務については会員情報の不適切な取扱いによる是正勧告が実施されたものの、その他運營業務については問題無く実施されていた。 SPC の経営状況は、利用者の高齢化による割安の料金利用者比率が増加したことで売上高は微減したものの、事業期間にわたり問題無く経営された。

期待されていた効果	評価項目	評価結果
官民の役割分担の最適化	<p>民間による維持管理運営においても、適切な実施体制が構築されていたか。</p> <p>本事業で生じたリスクに官民で適切な対応を図ることができたか。(問題が発生した場合の対応が適切であったか)</p> <p>民間による効率的な事業実施により、管理者(市)の事務的負担は減少したか。</p> <p>事業者の視点で、役割分担は適切であったか。</p>	<p>業務実施体制については、市届出責任者が業務を実施しており、必要な知識及び技能を有する者、資格を有する者等が実施していた。</p> <p>天井崩落事故後、2日後に事故対策検討委員会が立ち上げられ、約1か月後には屋外施設が再開するなど、迅速に対応が図られた(ただし、全てのサービス提供が再開するまでに約4か月を要しており、この点については反省すべきものと考えられる)。</p> <p>個人情報の不適切な取扱いについて、期限内の改善計画の提出により、改善が図られた。</p> <p>管理者(市)からは、事業開始当初や終了段階は負荷が大きい、事業者の業務施行状況にはおおむね満足であり、事業期間中の負荷が少ないことなど、一定の評価が得られた。</p> <p>民間企業からは、第2期事業に当たって考慮すべき事項はあるが、役割分担については一定の評価が得られた。</p>

### 3. 事業終了及び継承のために必要な手続事項及び課題

事業終了時の必要な手続事項について、平成 29 (2017) 年度に実施した「松森工場関連市民利用施設に係る今後の運営に向けた調査業務委託」及び平成 30 (2018) 年度に実施した「松森工場関連市民利用施設次期事業に係るアドバイザー業務委託」において検討・整理した。

#### 3.1 検討手順

現事業終了に向けた手続きとしては、事業終了予定年度の 3 年前から着手することとなっている。

具体的には、3 年前から必要な手続きの整理を行い、2 年前から譲渡前検査と譲渡に当たり必要な修繕範囲を協議するとともに、随時修繕を実施し、事業終了及び施設譲渡となる。

表 31 事業終了のスケジュール

年度	現事業終了に向けた業務	次期運営に向けた業務
平成 29 (2017) 年度	必要な手続きの整理	次期運営手法の検討
平成 30 (2018) 年度	譲渡前検査、各種協議	施設運営管理者の募集・選定の準備
令和元 (2019) 年度	譲渡前検査、事業者による修繕、業務引渡し	施設運営管理者の募集・選定
令和 2 (2020) 年度	譲渡前検査、事業終了、施設譲渡	次期運営へ移行

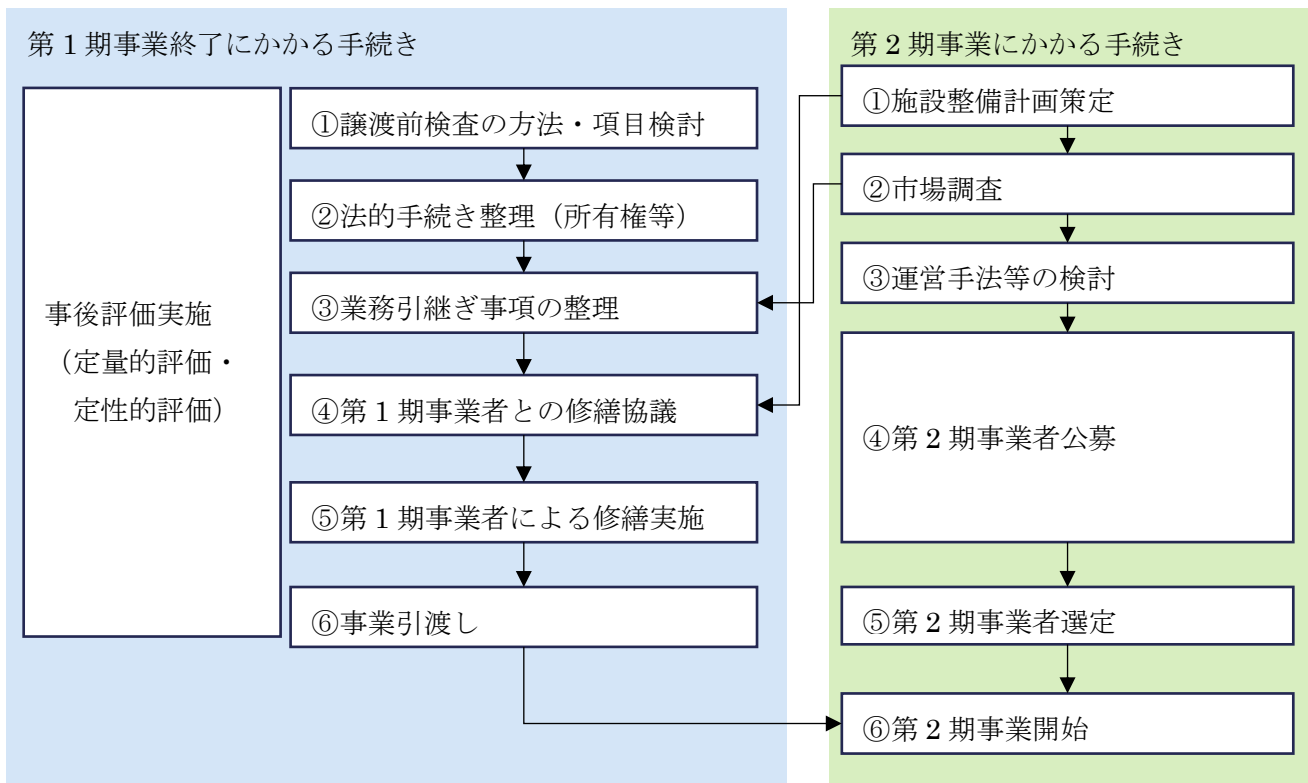


図 27 検討手順

### 3.2 検討結果

前項の検討手順により、第2期事業は公募提案型賃貸借方式とし、以下の条件で公募した。

表 32 第2期事業の検討結果

項目	検討結果
事業手法	<p><b>公募提案型賃貸借方式</b>（基本契約、賃貸借契約及び業務委託契約）</p> <p>※以下の点を踏まえて決定</p> <p>①大規模修繕の規模がプロジェクト・ファイナンスを組成するまでに至らず、民間事業者の積極的な参入が図られない可能性があり、かつPFI方式とする必然性が低かったこと</p> <p>②指定管理方式の場合は市事務の手引きにより事業期間が5年までと短く、本事業に馴染まないこと</p> <p>③PFI方式は、他の方式に比べ参入準備等に係る民間事業者の人的・経済的負担が大きく、民間事業者の積極的な参入が図られないこと</p>
事業スキーム	<div style="text-align: center;"> <p>※ 事業者提案事項を示す</p> </div> <p>出典：松森工場関連市民利用施設公募提案型貸付事業 募集要項</p> <p>※意向調査の結果、一般的な民間スポーツ施設に比べて収益性の低い業務が多く含まれているために独立採算による全ての業務の実施は困難との意見が多数あり、また、高齢者等へ配慮した料金体系及び都度利用制等の市民サービスの持続的な提供が必要であること、良好な管理及び安全の確保等の観点から市が果たすべき役割が残るものと考えられた。</p> <p>※そのため、賃貸借方式ではあるが、引き続き公的な財政負担を行うため、収益性のある業務については条件付き賃貸借契約（貸付料について都度利用に係る経費を差し引くことで設定）とし、収益性のない業務については業務委託契約（植栽・経常的修繕及び大規模修繕に必要な費用を設定）において実施させることとした。</p>
施設の位置づけ	<p><b>土地：市（行政財産）、建物：市（普通財産）</b></p> <p>現PFI事業の契約終了に伴い、事業者より施設の譲渡を受けることになるが、市民の福祉を目的としている他のプール等施設とは異なり、民間収益事業を主とした複合的なスポーツ施設であるという設置以来の状況を考慮し、譲渡される施設は普通財産とした。</p>
事業期間	<p><b>10年間</b>（令和2（2020）年5月～令和12（2030）年3月末）</p> <p>※事業者の投資意欲の確保や、施設の老朽化に伴い大規模改修の実施の可能性を考慮し、次期事業の期間は概ね10年間（施設供用期間：25年）とした。</p>
業務内容	<p><b>【賃貸借契約に係る業務】</b></p> <p>温水プール、マシンジム、スタジオを有する本棟やフットサル場、テニスコートなど、収益事業を行うために必要となる業務として設定。</p> <p>（1）事業運營業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ア 都度利用及び多目的広場の利用受付業務</li> <li>イ 温水プールの監視業務</li> <li>ウ 市民サービスの提供を考慮した駐車場の提供業務</li> <li>エ 市民サービスの提供を考慮した自転車等駐輪場の提供業務</li> </ul>

	<p>オ その他の業務 カ 送迎業務（自由提案）</p> <p>(2) 施設維持管理業務</p> <p>ア 屋内施設建築物保守管理業務 イ 屋内施設建築設備保守管理業務 ウ 屋外施設保守管理業務 エ 備品等保守管理業務 オ 植栽管理及び清掃業務 カ 温水プールの環境衛生管理及び測定業務 キ 温浴施設の環境衛生管理及び測定業務 ク 警備業務</p> <p>(3) その他の提案</p> <p>ア 危機管理 イ 新たな工作物の設置等（自由提案）</p> <p><b>【業務委託契約に含む業務】</b></p> <p>収益事業と関連が低い植栽帯、ビオトープ、調整池は貸付対象外とし、その維持管理業務と施設全ての修繕業務として設定。</p> <p>(1) 貸付範囲外にある植栽等維持管理業務 (2) 貸付範囲を含む敷地内全ての施設に対する大規模修繕及びび経常的修繕</p>
<p>第 2 期 事業に おける 事業費 縮減額</p>	<p>第 1 期事業（PFI 事業、15 年）における市の財政負担に比べて、第 2 期事業（公募型貸付事業、10 年）における市の財政負担は約 3 千万円／年縮小することが期待できる。</p> <p>※要因としては以下が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>第 1 期事業における収入実績を踏まえた収入見込みの設定</b> 第 1 期事業における提案時の年間施設利用者数（5 年目以降 26.7 万人）に対して、年間施設利用者計として約 35 万人～約 40 万人を推移した。そのため、第 2 期事業において当該利用実績を踏まえた収入見込みが可能となった。</li> <li>・ <b>事業期間の縮小に伴うリスク費用の低減</b> 第 1 期事業は 15 年間の長期間であるのに対して、第 2 期事業では 10 年間の事業期間に短縮されたため、民間事業者にて必要なリスク費用の見込みが低減した。</li> <li>・ <b>第 1 期事業における運営・維持管理実績を踏まえた費用見込みの設定</b> 第 1 期における施設維持管理実績を踏まえた費用見込みが可能となり、必要な予備費部分の見込みが低減した。</li> </ul>

## 4. 総括

### 4.1 目的の達成状況及び期待された効果の状況

第1期事業の基本的な目的は、隣接するごみ処理施設である松森工場において、ごみの焼却に伴って発生する余熱を有効利用した施設や、スポーツ等の活動ができる施設、ビオトープ等の緑地空間を整備することにより、市民等が健康増進や交流、自然とのふれあいを図るためのサービスを提供することにあった。

第1期事業では、事業者の提案により、子供からお年寄りまでの幅広い年齢層の市民が、継続してスポーツ等の活動に親しむ機会を作るため、各種スクールを実施したほか、ビオトープを活用した自然観察会や周辺町内会の主催による行事への協力など、家族連れや地域住民など市民相互のふれあいや交流の場が提供され、事業コンセプトに合致した市民サービスが提供された。

また、PFI 事業に対する効果として、財政の縮減効果、支出の平準化、サービスの質の向上が図られることが期待されていた。

第1期事業では、結果として特定事業選定時に試算した以上の VFM が算出され、サービスについても、民間事業者のノウハウの発揮により、施設利用者数の計画値を超える市民等に利用された。また、施設の管理については、モニタリングやヒアリングにより、維持管理や運営が概ね良好に実施されたことも確認できた。

上記より、当初に期待された効果は得ることができたと言える。

### 4.2 課題及び今後の教訓

#### (1) 導入可能性調査～契約締結期間

PFI 事業は、多くの庁内関係課が協働して事業化に取り組むものであるとともに、協議・調整を行う事業者数も多く、業務が多岐にわたることから、担当職員に過度の負担がかかることのないよう、PFI 専任として業務に当たる体制を確保する必要がある。

また、モニタリング体制などの検討及び契約内容の具体化の過程においては、事業者との協議を計画的に進めるため、あらかじめスケジュールを提示するなど、業務が確実に進むような工夫が大切である。

#### (2) 施設整備期間

平成 17 (2005) 年の地震により、屋内温水プール天井の約 9 割が崩落、負傷者を出す事故が発生したことにより、従来の公共工事と異なるスキームによる事業を実施するに当たっての課題が表面化した。施設整備段階においては、PFI 事業は、設計建設モニタリングは行うものの、公共が工事監理を行わない（整備実施者は SPC となる）ため、モニタリングの指摘事項を整備内容に反映することに課題がある。

したがって、整備期間中に事業者とこまめにコミュニケーションをとる、品質管理上の体制について事業者と予め協議するなどの対応が必要である。



### (3) 施設運営期間

本事業では屋内温水プール天井の崩落事故後、復旧に4か月を要している（平成23（2011）年の東日本大震災においては約3か月後に営業再開）。これは、天井の復旧方法等の協議に時間を要したためであった。

このように、契約書において想定していない事項が発生した場合に備え、協議や解決策の検討などを早期に対応できる体制を双方で確立しておく必要がある。

なお、この事故を教訓に市では、技術担当課の助言・支援に基づき、建物・設備の設計図書・施工計画書の内容確認、竣工時の工事完成確認を行う官民双方の重層的な体制を構築するなど、後発事業における同様の事故発生を防止するための検討を行った。

また、修繕業務の実施の遅れにより、施設利用者からの苦情につながるがあった。これは、修繕業務を担当する企業が利用者の増減による影響を受けないスキームとしたことによって、利用者増加による収入増加の恩恵を受けず、むしろ修繕項目の増加による費用増加につながり、最終的に収益減少につながったことが一因と推察される。

これらの状況は事業全体をマネジメントする立場における企業の対応によってある程度改善可能と考えられることから、事業スキームの検討に当たっては、この点を考慮しつつ、各企業が維持管理運営期間にわたって確実に業務を履行できるよう、要求水準書や審査基準において留意する必要があるものと考えられる。

### (4) 事業終了業務期間

事業の終了に係る業務内容は、施設の修繕や備品の整理、各種名義変更など多岐にわたるため、協議に要する期間等を考慮したスケジュールを設定する必要がある。

特に本事業においては、事業終了に伴う修繕について、契約書（及び要求水準書）にて「入札説明書等記載の業務のために継続して使用するに支障の無い状態」で引き渡すために実施させることとなった。例えば、壁の塗装の剥がれ等が生じた場合に直すべきか否か、直す場合にはどの程度まで直せば許容されるかなど、市と事業者にてその解釈に相違が発生し、譲渡前検査の過程の中で市と事業者による協議が必要な状況となった。また、事業終了業務として設定されていた期間（1ヶ月間）の中でその修繕を終わらなければならない時期を設定していないなど、譲渡前検査の具体的な実施工程、日程及び実施方法等については市と事業者の協議により定めることとなっていた。これにより、具体的な日程・内容を決定するまでに時間を要し、第2期事業への移行時期等に影響が及んだ。

事業終了業務において、修繕を終わらせる時期や、譲渡前検査の実施工程等について、要求水準書等で可能な限り定めることや、「継続して使用するに支障の無い状態」に関する定義や例示等を記載することが考えられる。

#### 【参考】事業終了時の修繕に関する記載

<p>●事業契約 約款 (譲渡の実行)</p>
-----------------------------

第 55 条 2 前項に規定する譲渡において、事業者は自己の責任及び費用（登記の移転に要する費用を含む。）において、入札説明書等記載の業務のために継続して使用するに支障の無い状態にて、市に対して本施設を引き渡さなければならない。なお、事業者は、本施設の譲渡に先立ち第 57 条に規定する譲渡前検査を経なければならない。

（譲渡前検査）

第 57 条 市は、事業者から本施設を譲り受けるにあたり、本施設が入札説明書等記載の業務その他それに付随する業務のために継続して使用するに支障の無い状態にあることを確認すること及び適用法令に基づく管理報告を確認することを目的として、譲渡に先立ち別紙 9 に記載する内容の検査（以下「譲渡前検査」という。）を実施するものとする。

- 3 譲渡前検査により本施設に修繕すべき点が存在することが市に判明した場合、市は事業者に対してこれを通知するものとし、事業者は自己の責任及び費用において当該通知に従い速やかにこれを修繕するものとする。
- 4 譲渡前検査の実施その他本施設の譲渡に際して必要な一切の電力及び高温水は、本約款第 52 条、第 53 条に規定する条件と同一の条件で、市が事業者に対して供給するものとする。
- 5 市は、事業者に対して、運営期間の終了前に譲渡前検査を実施することを求めることができる。市が請求したときは、事業者は市による運営期間終了前の譲渡前検査について、市に必要な協力を行うものとする。

## ●要求水準書

### 1 施設譲渡業務

事業者は、本施設（事業者提案施設を含む。）の譲渡と同時に、本施設の備品及び本施設内に既に存在し、本施設の機能を維持するために本市が必要と考える物（以下、「備品等」という。）を本市に対して無償で譲渡するものとし、それ以外の物品を撤去すること。

### 2 譲渡前検査

本市は、事業者から本施設を譲り受けるにあたり、本市が本施設において行う業務その他それに付随する業務のために継続して使用するに支障の無い状態にあることを確認することを目的として、事業契約書に記載する物的状況の調査、法的調査、経済的状況に関する調査を内容とする検査（以下「譲渡前検査」という。）を実施するものとする。なお、譲渡前検査の具体的な実施工程、日程及び実施方法等については、本市と事業者の協議により定める。

### 3 事業者による協力業務

本施設の譲渡時及び譲渡後において、事業者は、本市が本施設において行う業務その他それに付随する業務のために本施設を継続して使用できるよう、本施設の維持管理及び運営業務に関して必要な事項を説明し、かつ、備品台帳、事業者が用いた操作要領及び申し送り事項等の資料を提供すること。

### 4 民間収益施設の譲渡業務

本事業の終了時、又は、事業者が事業期間内に民間収益施設の運營業務を終了する場合、事業者は民間収益施設を撤去し、本施設のその他の部分の営業及び施設の安全・衛生・美観に支障を与えない状態にし、本市に譲渡すること。なお、本市が撤去する必要がないと認める場合は、本市に無償で民間収益施設を譲渡するものとする。

上記の契約書の規定に基づき、第1期事業では、モニタリングにおける不具合報告や現場確認により修繕対象を決定することとなった。なお、この修繕対象の決定に際しては、SPCの財務状況や施工可能期間も考慮して検討した。

さらに、備品の譲渡を受ける場合、備品台帳の更新や庁内の手続きも含め、譲渡に係る業務に時間を要することにも留意する。

また、事業終了に伴う協議において、第1期事業者が銀行団より融資を受ける際に設定する担保権の借入債務期限よりも、第1期事業者の所有権を市に移転する期限が早期になることが判明した。これにより、担保権を解除するために繰り上げ返済が必要となり、繰り上げ返済に伴う手数料の支払義務が第1期事業者に生じた。

同様の事象を回避するためには、事業の契約締結前の段階において、借入債務期限と所有権の移転期限の関係性を第1期事業者と市の双方で把握しておく必要がある。

#### (5) 第2期事業検討～契約締結期間

第2期事業を検討する初期段階においては、施設の老朽化程度を明確化するとともに、第1期事業方式の問題点を整理し、第2期事業方式の選定に反映することが必要である。

また、事業者ヒアリングや各種委員会の委員選定には、出張や庁内調整に時間を要するため、余裕あるスケジュールを設定しておく必要がある。スケジュールの遅延を回避するために、第2期事業方式の決定に係る庁内の手続きを事前に調査・把握しておくことも考えられる。

なお、事業終了時及び第2期事業検討の業務は同時進行となるが、業務量が多くなることから、それぞれに担当者を配置するなど、庁内体制の構築にも留意する。

### 4.3 総括

本来、PFI事業は公共サービスの一環で、市民に対する最終的な責任は市が担うものであるが、本事業における施工監理では、市と事業者の重層的な安全システムが機能せず、これらを背景に発生した天井落下事故により負傷者が出てしまったことについては、市として真摯に反省するところである。また、その事故後の対応について、全てのサービス提供が再開するまでに約4カ月を要してしまったことも、反省すべき点である。

第1期事業は、市において最初のPFI事業であったために、過去の事例によるノウハウも少なく、リスクや役割の分担について契約書や要求水準書における記載に曖昧な部分があったことによる課題が生じた。

PFI事業では、民間の創意工夫が発揮できるような事業実施条件が求められる一方で、サービ

スの公平性確保のために公共側の関与が必要となるが、公共側が関与するほど、民間側の創意工夫を阻害する（例：新たなサービスを展開する場合の了解を得る業務量等）こととなり、双方を両立させるバランスの取れた関与のレベルを見いだすことが難しい。

一方で、民間事業者の創意工夫あふれる魅力的な提案によるイベントや新たな機能の提供、財政負担の縮小など、PFI 事業の導入効果は確認できた。

今後は、本事業の教訓を活かしつつ、PFI 事業で得られる効果を楽しむことができるようにするため、個別の事業の特性を踏まえ、よりよいスキームを構築することが望ましい。