

地方公共団体における PPP/PFI の
円滑な運用に向けた事例研究

調査報告書

平成 30 年 3 月
総務省地域力創造グループ地域振興室

目次

第 I 章 調査の目的と調査内容	1
1. 背景	1
2. 調査の目的	1
3. 調査内容	2
4. 調査対象先	2
第 II 章 事例研究の紹介	3
1. 鹿沼市（栃木県）	3
2. 奈良県	17
3. 倉敷市（岡山県）	30
第 III 章 事例研究結果のとりまとめ	43
1. 民間事業者への意向調査内容の標準化	43

第1章 調査の目的と調査内容

1. 背景

PFI法の施行から17年が経過し、全国で実施方針が公表されたPFI事業は609件にのぼる（平成29年3月31日現在）。このうち、地方公共団体の事業は490件あり、全体の4分の3以上を占めている状況である。また、下記PPP/PFI推進アクションプランにおいて、PFI事業における具体的な数値目標が示されている状況である。

(1) PPP/PFI 推進アクションプラン

平成28年5月に民間資金等活用事業推進会議において、「PPP/PFI 推進アクションプラン」が示され、PFI事業を平成25年～34年までの10年間で、事業規模目標を従来までの10～12兆円から21兆円へと拡大させている。その中では、コンセッション事業7兆円、収益型事業5兆円、公的不動産利活用事業4兆円、その他の事業5兆円という目標が設定されている。

また、上記目標達成にむけてPFI事業推進のための施策として、(1)実効性のある優先的検討の推進、(2)地域プラットフォームを通じた案件形成の推進、(3)民間提案の積極的活用、(4)情報提供等の地方公共団体に対する支援、(5)株式会社民間資金等活用事業推進機構の活用等が掲げられている。

(2) 多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針

平成27年12月に民間資金等活用事業推進会議において、「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」が示され、公共施設を管理する国及び公共法人並びに人口20万人以上の地方公共団体は、優先的検討規程を定め、これに従って優先的検討を行うことが求められることとなった。

このため、公共施設等の管理者等は、それぞれ優先的検討のための手続及び基準等を定め、的確に運用することが求められることとなった。

2. 調査の目的

本調査は、PPP/PFIの推進を図るため、地方公共団体の協力を得て、地方公共団体において策定したルールや構築した庁内体制に基づいて、実際にPPP/PFI事業を実施していく上での課題等の調査分析とその対応策を検討し、今後の事業実施に役立つ情報を地方公共団体へ還元することを目的として実施した。

3. 調査内容

本調査の内容は、以下の構成となっており、各地方公共団体に対して実施した。

- I. 調査対象先における PPP/PFI に関する現状の把握
- II. 調査対象先における PPP/PFI 推進上の課題の把握
- III. 調査対象先における PPP/PFI 推進に向けた取り組み

4. 調査対象先

地方公共団体に対し、事例研究への提案募集を実施し、その結果を整理するとともに、事例研究の対象として栃木県鹿沼市、奈良県、岡山県倉敷市を選定した。

第 II 章 事例研究の紹介

1. 鹿沼市（栃木県）

地方公共団体の概要	
人口	9 万 8578 人（平成 30 年 1 月末時点）
区分	政令指定都市、中核市、特例市ではない

1) PPP/PFI に関する現状

(1) PFI を担当する部署、組織

PPP/PFI を担当する部署として、平成 28 年度に財務部公共施設活用課が設置されている。当該課は、鹿沼市の公共施設その他の市有財産の管理を所掌する立場から、

- ① 公共施設等総合管理計画の進行管理
 - ② 庁内検討体制の構築
 - ③ 重点検討課題施設に関する庁内調整・進行管理
- などの業務を遂行している。

このほか、PPP/PFI に関連する部署としては、庁内の総合調整を担う総務課、企画課及び財政課並びに地域活動の支援や協働のまちづくりを所掌する地域活動支援課が、庁内検討体制におけるコアメンバーとなっている。

(2) PFI 案件形成のための庁内のルール、手続き

PPP/PFI 案件形成のための庁内ルール・手続きとしては、公共施設等総合管理計画の運用手引きとして位置付けられた「公共施設マネジメントマニュアル」の中で、全ての施設について、民間活力の導入の検討を進めることとし、PPP/PFI の採用手法選択フローチャートを定めている。

また、当該マニュアルの中で、PPP/PFI 手法導入優先的規程を策定し、公共施設整備事業における検討手続きを明文化している。

(3) これまでの PFI 案件数

平成 30 年 2 月現在で、PFI 法に基づく事業は実施されたことはない。

(4) 民間事業者からの提案を受ける仕組み

本調査開始時点で、民間事業者から提案を受ける仕組みは無かったが、平成 29 年度に民間提案制度創設に係る検討を進め、平成 30 年度からの運用開始を予定している。

2) 鹿沼市における PPP/PFI 推進上の課題

鹿沼市においては、公共施設等総合管理計画の基本方針として、全ての施設について、PPP/PFI や指定管理者制度など、民間活力の導入の検討を進めることとするなど、PPP/PFI の推進を図ってきたが、

- ① 施設所管部署の制度理解や必要性の認識が不足している
- ② PFI 法に基づく事業は手続きが複雑であり、容易に実施できないという課題があり、具体的な事業は進まなかった。

これらの課題に対して、勉強会等を継続して開催し、職員の研修に努めているものの、市内における先行事例が無く、民間事業者と連携する業務の経験が乏しいため、事業化の可能性や民間事業者の参画可能性を検討・判断することが難しく、案件形成が進んでいない。

また、民間事業者にとっても、

- ① 市内での先行事例が無く、事業者からの提案の仕方が確立されていない
- ② PFI 法に基づく民間提案制度は、VFM 算定など手続きが容易ではないことから、具体的な提案を行うことが難しい状況である。

このような状況を踏まえ、より簡易に PPP/PFI の提案と検討ができる仕組みの構築が課題となっている。

3) 鹿沼市における PPP/PFI 推進に向けた取組

鹿沼市は、上記の課題を踏まえて、PPP/PFI を推進するための取組として、平成 30 年度から、公共施設等の有効活用に関する民間提案制度を創設するとともに、重点的検討課題とする施設等についてサウンディング型市場調査を実施する取組を開始することとしている。

(1) 公共施設等民間提案制度

PPP/PFI の推進に当たっては、施設所管部署の制度理解や認識の不足もあり、庁内における検討だけでは取組が進まないことから、民間事業者からの自発的な提案により具体的な案件の形成を促すことを目的とする、公共施設等民間提案制度を平成 30 年度から開始することとしている。

① 制度の概要

公共施設・不動産の効率的な管理や有効活用を推進することを目的として、アイデアやノウハウを持つ民間事業者の自発的な提案を募集し、優秀な提案の事業化を図る。

民間提案制度として明確に制度化することにより、PFI 法よりも簡易に

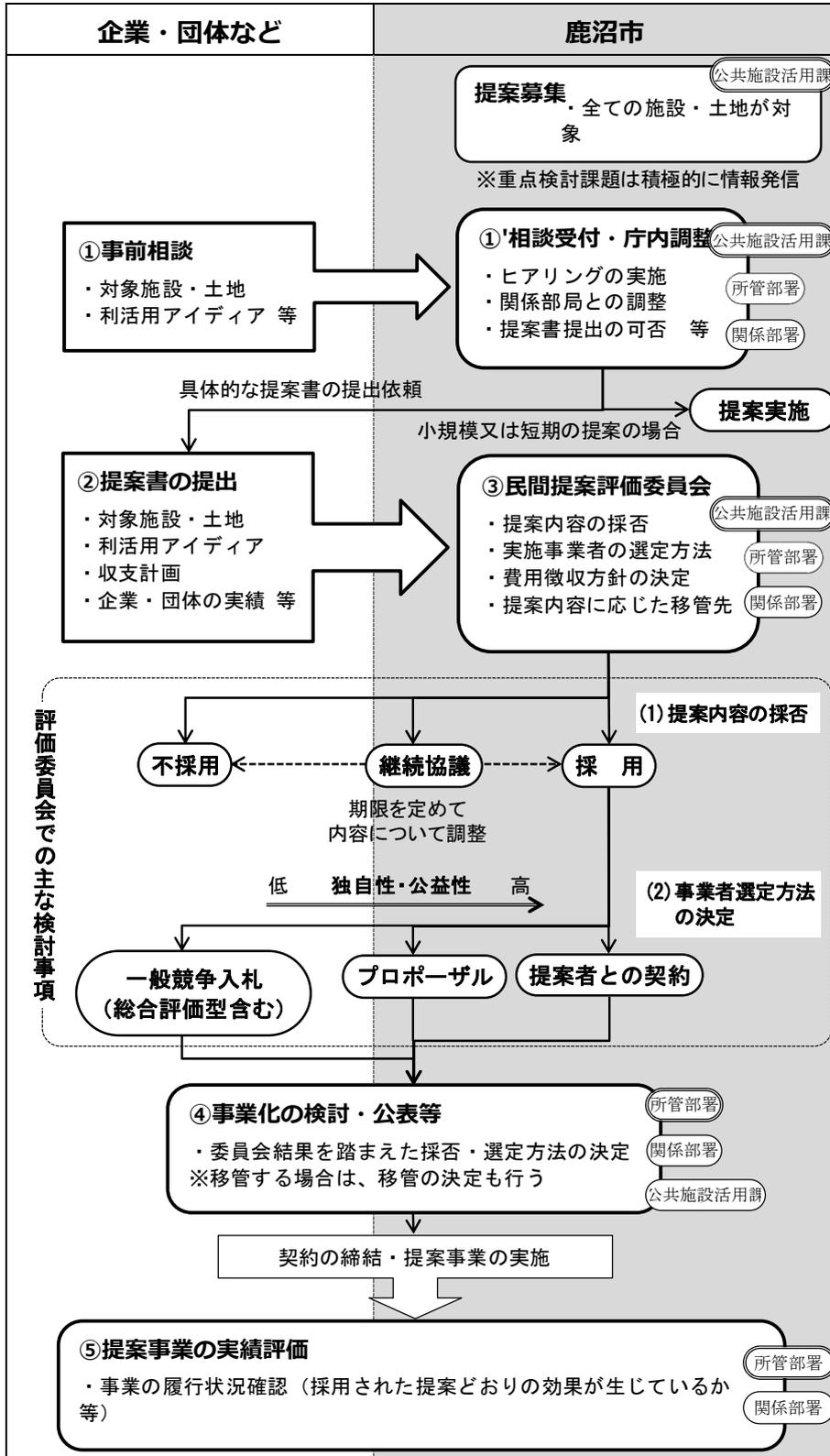
民間事業者からの提案を引き出し、また、施設所管部署が民間事業者との協議を実施するためのガイドラインとしての機能を発揮することが期待される。

② 制度の実施フロー

民間事業者からの提案は、以下の流れで行われる。

- 鹿沼市（公共施設活用課）が所有する全ての公共施設・土地の情報を公表し、提案を募集する
- 公表資料を基に、民間事業者が鹿沼市（公共施設活用課及び所管部署）に事前相談を行う
- 事業化の見込みがあれば、民間事業者が提案書を提出する
- 評価委員会において、提案の採否等を検討する
- 評価委員会の報告を受けて、事業化が決定されれば、事業者選定を行い、事業を実施する

図表 1 民間提案制度の実施フロー



③ 制度設計の考え方

民間提案制度を構築するに当たっては、他自治体の事例も参考にしながら、下記の項目を論点として検討した。

- 目的
- 所管部署
- 提案対象
- 提案時期
- 提案者の要件
- 提案内容
- 提案プロセス
- 提案の評価方法
- 事業化時の事業者選定方法
- 提案者への優遇措置

以下に、鹿沼市におけるこれらの項目の内容と制度設計の考え方を整理する。

(ア) 目的

➤ 内容

公共施設等を効果的に利活用するための民間活力の導入が積極的に図れるよう、民間事業者から公共施設等に関するアイデアを募集する制度を創設し、あわせて提案があった場合の全庁統一的な取扱いを定める。

➤ 考え方

第Ⅱ章 1.2)で整理した鹿沼市の PPP/PFI 推進における課題に対して、PFI 法よりも簡易に民間事業者からの提案を引き出し、また、施設所管部署が民間事業者との協議を実施するためのガイドラインとしての機能を発揮することを期待している。

(イ) 所管部署

➤ 内容

公共施設その他の市有財産の管理を所掌する、公共施設活用課が主管課となっている。

➤ 考え方

民間提案制度を検討するきっかけが、公共施設等の有効活用のための民間活力導入の推進であることから、公共施設その他市有財産

の管理を所掌する公共施設活用課が、創設及び運用に主体的な役割を果たしている。

(ウ) 提案対象

➤ 内容

市が所有する全ての建物・土地を提案の対象とする。

➤ 考え方

行政側の判断により、民間事業者が提案する可能性を狭めてしまうことが無いように、行政財産・普通財産を問わず、市が所有する全ての建物・土地を対象とする。

公共施設等の有効活用を目的とするため、事務事業そのものは対象外であるが、施設管理と密接に結び付いた行政サービスに関する提案については、本制度の範囲内と捉えることができる（例：コミュニティセンターの管理と一体的な窓口業務の実施等）。

(エ) 提案時期

➤ 内容

随時受付（検討結果は4ヶ月以内を目安に通知）とする。

➤ 考え方

提案の可能性を拡げるため、時期的な制約は設定せず、柔軟に対応する。

年度ごとに提案募集開始の公表を行うことによるアピールはできないが、重要検討課題は積極的なサウンディング型市場調査を行う等により、必要に応じて民間事業者へのアピールを行う。

デメリットとしては、年度を踏まえたスケジュールを示すことが難しいことが挙げられる。

(オ) 提案者の要件

➤ 内容

提案した事業を実施する意志のある団体（法人格は問わない）とする。

➤ 考え方

事業の実現可能性を担保するため、実施する意志及び能力のある団体を対象とする。個人単独では事業の実施は困難と考えられるため、個人の提案は対象外とする。

提案が行われる可能性を拡げるために、実施能力があれば任意団

体でも可として、法人格は求めない。

(カ) 提案内容

➤ 内容

市民サービス等の向上、行財政の効率化又は地域活性化の効果を有する提案を求める。

➤ 考え方

将来にわたって市民に対する行政サービスの維持向上を図るという観点から、効果的・効率的な公共施設等の管理運営に資する提案を求める。

(キ) 提案プロセス【事前相談・ヒアリング】

➤ 内容

提案者は、提案書の提出の前に、行政への相談を行う。施設所管部署等は、相談を通じてヒアリングシートを作成する。

➤ 考え方

行政が提案の評価・事業化に責任をもって取り組むように、事業者との相談・ヒアリングを重視する。

ヒアリングシートは様式が定められており、これに沿って項目を埋めることで提案に必要な情報を揃えることができるようになっている。これにより、シートが評価対象資料となることに加えて、施設所管部署にとってのガイドラインとしての機能も持つ。

(ク) 提案プロセス②【提案書の提出】

➤ 内容

様式に沿った提案書を提出する。様式には、提案の具体的内容として、(1) 行政サービスの向上、(2) 公共施設等の維持管理に要する経費の削減、(3) 地域の活性化、といった項目が設定されている。

➤ 考え方

具体的内容の項目見出しは、どのような視点からの提案を求めているかを示しており、これに沿って作成することで上記提案内容を満たすこととなり、事業者の負担軽減となる。

また、事業者が作成しやすくなるよう、全体として様式を細かく定めず、必要な情報はヒアリングシートによりカバーすることを想定している。

(ケ) 提案の評価①【評価形式】

➤ 内容

副市長をトップとする評価委員会が評価を行い、市長へ報告する。
市長が最終的な決定を下す。

➤ 考え方

全庁的な取組と位置付けることから、副市長をトップとする評価委員会により評価を行う。

提案者ではなく、施設所管部署等が説明を行う仕組みとすることで、施設所管部署が提案者との相談・コミュニケーションを十分に行うことを担保する。また、形式上、評価委員会の評価は市長への報告であり、最終的な決定は行政が責任を持つこととなる。

(コ) 提案の評価②【第三者による評価の有無】

➤ 内容

地域の代表者及び施設の利用者が評価委員会に参画する。

➤ 考え方

地域及び利用者の了解が得られなければ、提案の事業化は難しいことから、地域の代表者等が評価委員会に参画する。提案段階から、地域等とのコミュニケーションを取ることで、その後の事業化を円滑に進めることを意図している。

(サ) 提案の評価③【評価基準】

➤ 内容

公益性（3項目）・実現性（2項目）・能力性（2項目）・独自性（2項目）を評価シートに沿って評価する。項目ごとに4段階評価となっている。

また、併せて費用徴収方針、移管の必要性も検討する。

➤ 考え方

公益性・実現性により事業化の可否を評価し、能力性・独自性の評価により事業者の選定方法を検討する。地域の代表者等も評価を行うことから、評価基準は簡潔なものとする。

費用徴収方針については、公共性を5段階で判断して、高ければ減免対象とする旨の評価を行う。

民間提案を採用する場合、施設の活用方法が従来の目的と大きく変更となる可能性もあることから、移管の可否の検討が必要となる（例：旧小学校（教育委員会）を地元農産品の加工場（産業部）と

して活用する)。移管の可否は、担当者レベルでの調整が難しいことから、副市長をトップとする評価委員会の場で議論することとする。

(シ) 事業化時の事業者選定方法

➤ 内容

能力性・独自性の評価等を踏まえた上で、提案者との契約、プロポーザル、総合評価方式、一般競争入札の中から決定する。

➤ 考え方

特殊なノウハウが必要な事業ほど、金額だけでなく事業者の能力を考慮する選定方法を採用する。ただし、提案者との契約は、地方自治法に照らし問題がない場合に限られ、基本的には、競争性のある選定方法を前提としている。

(ス) 提案者への優遇措置

➤ 内容

プロポーザルや総合評価方式の審査等における優遇措置は無い。

➤ 考え方

イ) 提出した提案が事業化される場合、提案者は事業内容を把握しており、選定において有利となると考えられること

ロ) 提案が採用されたことに対して、どの程度の優遇であれば妥当なのか、根拠のある見解を示すことが困難であることから、事業者選定における優遇は行わない。

イ) の自らの提案が事業化されることが、民間事業者のインセンティブになると考える。

(2) サウンディング型市場調査

PPP/PFI を推進するためには、民間事業者からの自発的な提案を待つだけでなく、行政から積極的に民間事業者のアイデアを求めることが必要であるとの観点から、全庁的な規模で見直しを図る「重点的検討課題」として選定された施設等については、サウンディング型市場調査を実施して、民間活力導入の可能性を把握するとともに、民間事業者の参入を呼びかけることとしている。

本調査では、平成 30 年度に実施が予定されている「旧西大芦小学校」に関する調査を事例に、サウンディング型市場調査における論点整理を行った。

① サウンディング対象の概要

サウンディング型実施調査を実施するには、まず対象建物・土地の情報を整理することが必要となる。

事例における対象は、鹿沼市西大芦地区にある西大芦小学校の施設であり、当小学校が平成 29 年度をもって閉校されることとなったことから、閉校後の施設の有効活用が課題となっている。

(ア) 施設の概要

施設としては、RC 造 3 階建て・築 24 年の校舎であり、一般的な教室のほか、保健室や図工室、音楽室などの特別教室、厨房・ランチルームが併設されている。

体育館も併設されているが、災害時の避難場所としての活用が想定されているため、倉庫としての使用など恒常的なスペースの占有はできない。

(イ) 施設活用の検討状況

現在、次に掲げる活用方法が検討されている。

- コミュニティセンターの移転：職員室等
- へき地医療診療所の移転：保健室
- 地域での飲食業の展開：厨房・ランチルーム

これらの活用方法は、施設の 1 階が対象であり、その他の部分の活用方法は未定であることから、サウンディングにより民間事業者のアイデアを求めることとしている。

図表 2 西大芦小学校施設の様子



学校外観



教室前
オープンスペース



厨房



ランチルーム

(ウ) 周辺の状況

施設のすぐそばを大芦川が流れており、道を挟んで向かい側は「西大芦フォレストビレッジ」として河川敷が整備されており、バーベキュー・水遊びに興じることができる。このため、夏期には観光客で賑わっており、西大芦小学校の校庭を駐車場として活用していることから、これら観光客向けの事業のための活用が期待される。

図表 3 西大芦小学校周辺地図・大芦川の様子



② サウンディング型市場調査の方向性

民間事業者から有意義なアイデアを引き出すためには、どのような観点からの意見を求めているのか、予め行政において方向性を整理した上で、民間事業者に提示することが重要である。

旧西大芦小学校については、閉校後の活用方法について、下記の方針の下、民間事業者にアイデアを募集する。

- 活用方法に条件は付けず、幅広くアイデアを募集する
- 周辺地域の活性化につながるアイデアや、上記検討中の活用方法との連携が期待されるアイデアを歓迎する
- 現地説明会で地域住民と懇談する機会を設け、地域とのコミュニケーションを重視する

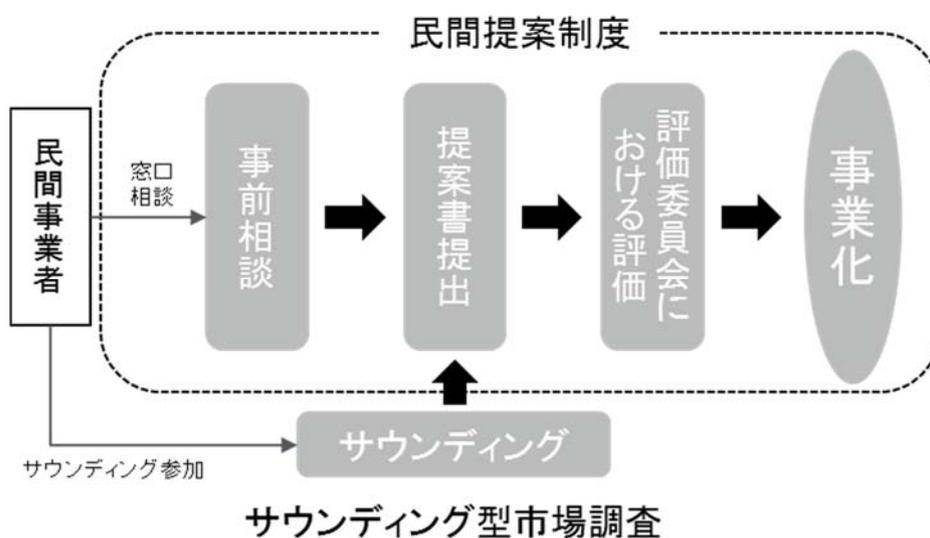
③ 民間提案制度への移行

民間事業者が参加するインセンティブとして、サウンディング型市場調査が民間提案制度による事業化につながる制度設計としている。

具体的には、サウンディング型市場調査におけるヒアリングを民間提案制度における事前相談に該当するとみなし、サウンディング調査後すぐに提案書を提出することができることとしている。

これにより、作業負担の軽減や迅速な事業化を魅力に民間事業者の参加意欲が引き出されることが期待される。

図表 4 民間提案制度とサウンディング型市場調査の連携



④ 実施要領の整備

サウンディング型市場調査の実施要領を下記の構成により作成した。

- 調査の名称
- 調査の対象
- 調査の目的等
- 対象土地・建物の情報
- サウンディング調査での対話内容
- サウンディング調査の実施について（調査の流れ・スケジュール・手続き）
- 連絡先

以下に、実施要領を作成した際の論点を挙げる。

(ア) 民間提案制度との連続性の協調

民間事業者がサウンディング型市場調査に参加するメリットをアピールするため、「調査の目的等」や「サウンディング調査での対話内容」において、上記③のとおりサウンディング型市場調査が民間提案制度による事業化につながることを示す。

(イ) 調査対象の情報公開

民間事業者にサウンディング型市場調査に関心を持ってもらうため、対象施設やその周辺の情報を積極的に公開する。

具体的なイメージを抱くことができるよう写真や図面などのビジュアル資料を活用するほか、建物・土地のスペックや都市計画等法令上の制限、上下水道・電気・ガスなど供給施設の引き込み可否など、民間事業者が検討に必要と考えられる情報はできるだけ公開する。

その際には、公共施設等総合管理計画の策定に当たって整理した、施設ごとの「施設カルテ」を活用することで、作業負担の軽減を図る。

また、対象施設及びその周辺のセールスポイントは積極的にアピールすることとし、旧西大芦小学校の事例では、大芦川での水遊び・観光客来訪の様子などを紹介する。

(ウ) 行政の検討の方向性

対象施設の活用方法について、上記②の方向性を記載することで、どのような観点からの提案を求めているかを示し、民間事業者から事業化につながるような意見を引き出すことを図る。

また、現時点では事業スキームとして、施設の全体ではなく一部をテナント貸しする形になるため、賃貸借を想定している旨も記載する。

以上、旧西大芦小学校の事例に即して、サウンディング型市場調査における論点を整理した。当該事例は、民間提案制度創設後では初のサウンディング型市場調査であるため、鹿沼市におけるモデルとしてリーディングケースとなることが期待される。

2. 奈良県

地方公共団体の概要	
人口	約 134 万 7,156 人（平成 30 年 1 月時点）
区分	都道府県

1) PPP/PFI に関する現状

(1) PFI を担当する部署、組織

PPP/PFI を担当する部署として、平成 25 年度に総務部ファシリティマネジメント室が設置されている。当室は、

- ① 公の施設改革に関すること（PPP/PFI の推進、優先的検討規程の運用等）
- ② 県有資産の総合企画に関すること（公共施設等総合管理計画等）
- ③ 県有資産の活用及び処分に関すること（県有資産の有効活用に関する基本方針等）

などの業務を遂行している。

PPP/PFI の推進については、県の予算編成方針に明記されており、具体的な案件ごとに、事業所管部局が主体的に検討することとしている。

(2) これまでの PFI 案件数

平成 30 年 2 月現在で、PFI 法に基づく事業は「新県営プール施設等整備運営事業」、「ホテルを核とした賑わいと拠点整備事業」が実施されている。

(3) 民間事業者からの提案を受ける仕組み

本調査開始時点で、民間事業者から提案を受ける仕組みはない。ただし、総務部ファシリティマネジメント室にて民間事業者からの PPP/PFI に関する相談について対応している。

2) 奈良県における PPP/PFI 推進上の課題

奈良県としては、公共施設等総合管理計画の中で PPP/PFI の活用がうたわれ、公共施設等の整備や運営を効率的かつ効果的に進めるとともに、総合管理計画を着実に進捗せしめるために、これまで以上に民間の資金、能力、及びノウハウ等を積極的に取り入れるよう、PPP/PFI 手法の導入を検討するための優先的検討規程を定め運用している。その運用にあたっては

- ① 指定管理を含む PPP/PFI 案件は、その発案から予算化、事業化、実施まで事業所管部門が行っており、総務部ファシリティマネジメント室と事業所

管部局との認識共有が難しい。

- ② 案件形成にあたっての実務レベルでのノウハウが不足している。
- ③ PFI 法上の民間提案制度については、提案を受ける仕組みは整っていない。
行政独自で行う民間事業者からの意見の収集方法に関するノウハウも蓄積されていない。
という問題点がある。

PPP/PFI 事業の形成段階において、民間事業者からの意見を効果的に収集し事業内容へ反映していくことで、事業の成功確率が高まるとともに民間事業者の参画可能性も高まることになる。民間事業者からの効果的な意見の収集方法の制度・仕組みの確立が喫緊の課題である。

3) PPP/PFI 推進に向けた取組

奈良県は、上記の課題を踏まえて、PPP/PFI を推進するための取組として、奈良県社会教育センター研修施設について民間事業者への意向調査を実施するとともに、その具体的調査プロセスを参考として奈良県における民間事業者への意向調査の制度・仕組みを構築し標準化するための取組を行う。

(1) 民間事業者への意向調査

① 民間事業者への意向調査対象施設の概要

(ア) 施設の概要

奈良県社会教育センターは、県民の自主的な学習活動を促進し、併せて県民の文化的教養の高揚を図るため、1983（昭和 58）年 7 月に葛城市（旧新庄町）に設置された。その後、2007（平成 19）年に、田原本町の奈良県立教育研究所内に業務を移転。葛城市には研修施設（研修棟、宿泊棟）の貸館機能等が残り、同年から、研修棟は指定管理制度を導入、宿泊棟は貸付により運営を行っている。

施設の名称：奈良県社会教育センター研修施設

所在地：葛城市寺口 1096-1

(イ) 施設活用の検討状況

現在、当該施設の指定管理期間が本年度末で満了するため、2018 年度から 2020 年度までの、次期指定管理者の選定作業を進めるとともに、施設の新たな魅力向上を図るべく、次期指定管理の運営が終了する 2021 年度以降の運営方法について、検討を進めているところである。検討を進めるにあたり、当該施設の利活用方法について調査・把握し、参考とするため、今回調査業務にて民間事業者への意向調査を行う。

図表 5 奈良県社会教育センター研修施設概要

	研 修 棟	宿 泊 棟
施設面積	敷地 81,849 m ² 建物 2,576 m ²	敷地 4,362 m ² 建物 1,437 m ²
建築年月	研修棟：1983(昭和 58)年 (鉄筋コンクリート造 3 階建) 体育館：1986(昭和 61)年 (鉄筋コンクリート造平屋建)	宿泊棟：1985(昭和 60)年 (鉄筋コンクリート造 3 階建)
用途地域	市街化調整区域	
主な施設 内容	大研修室(100 名) 中研修室2室(50 名) 小研修室2室(30 名) 会議室(30 名) 多目的ホール(体育館)(400 名) 和室、視聴覚室、音楽室、スタジオ オ、美術室、工作室、調理室	宿泊室 20 室 和室 10 帖6室、和室8帖8室、 洋室(シングル)4室、 和特別室1室、洋特別室1室 和・洋広間 91 帖、和広間 40 帖、和 広間 21 帖、洋広間(大ホール)1 室 レストラン、ラウンジ、浴室(大、小)
敷地・建 物の権利 関係	奈良県所有	
現在の運 営状況	指定管理者制度	奈良県からの貸付

② 民間事業者への意向調査の方向性

2021 年 4 月以降の「奈良県社会教育センター研修施設」の活用方法について、下記の方針の下、民間事業者にアイデアを募集する。

- 「奈良県社会教育センター研修施設」の運営は、研修棟は指定管理者制度、宿泊棟は貸付により、2021 年 3 月末までを予定している。新たな事業方式（RO や運営権制度等）による運営開始は、次期指定管理者の運営が終了する 2021 年 4 月以降とする。
- 活用方法については、まず、奈良県社会教育センター条例の設置目的（県民の自主的な学習活動を促進し、併せて県民の文化的教養の高揚を図り、もって社会教育の振興に資する）に沿った活用を行う前提で、参画可能性や諸条件につき、民間事業者からの意見を調査・把握する。

- 次に、社会教育の視点からの事業参画が困難である場合には、活用方法に条件は付けず、幅広くアイデアを募集する。

③ 実施要領の整備

民間事業者への意向調査の実施要領は下記の構成とした。

- 調査の名称
- 調査の目的
- 調査の前提
 - 基本事項（前提条件）
 - 質問事項
- 調査の対象
 - 設置条例
 - 運営状況
 - 施設情報（施設面積、建築年年月、施設内容、用途地域、権利関係、収入・利用状況等）
- 問い合わせ先

以下に、実施要領を作成した際のポイントを整理する。

(ア) 調査の目的

対象施設の設立目的、設立以後の状況、及び PPP/PFI 等の活用の状況に触れつつ、現状の問題点を簡潔に記載することにより、当該施設の全体像をまとめ、民間事業者の理解を促進することを図った。また、今後の施設の管理方法やスケジュールを記載することで事業イメージを具体的にするとともに、ヒアリングの目的を明示することで、民間事業者からの意見を効果的に引き出すことを意図した。

(イ) 質問事項

質問事項については、調査目的に沿ったものを選択することを念頭に置き設定した。まず、老朽化している対象施設という問題点に対して、設備仕様に関する意見や最低限及び希望引渡条件について、並びに具体的に改修する事業方法について質問を設定した。次に、利用状況を向上させるという目標に対して、当該地域の潜在性（集客力、収益力等）や施設の魅力アップの工夫について等の質問を設定した。

いずれも目的を念頭に置きながら、質問の観点を明確にしたことにより、質問の漏れや重複を避けることを意図した。

(ウ) 設置条例

調査の前提として、奈良県社会教育センター条例の設置目的（県民の

自主的な学習活動を促進し、併せて県民の文化的教養の高揚を図り、もつて社会教育の振興に資する)に沿った活用を置いているため、対象施設の設置条例の抜粋を記載した。施設の設置目的を開示し、対象施設に対する理解を促した。

以上、奈良県社会教育センター研修施設の事例について整理したが、本項「(1)民間事業者への意向調査」の全体構成や「③実施要領の整備」は、当該施設のみならず、奈良県における民間事業者への意向調査一般に共通する事項である。このため、本件に関する民間事業者への意向調査を通じて、奈良県における制度のモデルケースを構築することが期待される。

(2) 民間事業者への意向調査の実施

① 民間事業者への意向調査実施概要

(ア) ヒアリングの狙い

民間事業者の参画可能性・参画条件を探るとともに、当該施設の利活用に関するアイデアを受けることにより、現実的なスキーム検討の一助とする。

(イ) ヒアリング対象先

ヒアリング対象先は以下の通りである。

会社名	業種
A 社	不動産管理会社
B 社	ディベロッパー
C 社	ホテル運営・開発会社
D 社	建築物管理会社

(ウ) ヒアリング項目

ヒアリング項目は、実施要領で整理したものにに基づき、以下とした。

図表 6 ヒアリング項目

大項目	小項目
参画可能性と参画条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業への参画可能性について ・ 最低限及び希望引渡条件について ・ (混合型)PFI、コンセッション、RO など裁量余地の広がりや改善が見込まれると期待できること
現施設・事業方式に関する意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現施設の規模・設備仕様に関するご意見 ・ 現状の指定管理者制度で制約に感じていること
地域の魅力や施設の魅力向上に関するアイデア	<ul style="list-style-type: none"> ・ この地域の潜在性(集客力、収益力等)、想定される事業性 ・ 施設の魅力アップの工夫について ・ (指定管理者制度という枠組みを超えて)裁量を与えられれば、収益向上や事業改善が期待できること
想定される事業のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 想定される事業方式(RO、運営権制度、指定管理、賃貸借等) ・ 開館準備(改修工事等)期間について ・ 可能性のある事業パートナー(共同事業者、協力会社等)
その他要望等	<ul style="list-style-type: none"> ・ その他、本件提案においての県への要望など

② 民間事業者ヒアリング結果のまとめ

質問1 参画可能性と参画条件

- ふれあい広場及び多目的運動広場の改修・利用用途拡大ができるのであれば収益向上の余地はある（フットサル場、BBQ等）
- 宿泊室が現状（20室）の場合には、ホテル単体での事業採算性は厳しい。
- 研修用途の場合、和室で4人相部屋は受け入れられにくい。また風呂は大浴場のみのため非効率である。ベッド、風呂ありの個室にする方が使いやすい。
- 各部屋に風呂やシャワー室が無いのでインバウンド受入は難しい（インバウンド受入れの代理店などからの意見）
- 音楽研修室は周辺環境とも相まって、気兼ねなく音楽の練習をできることもあり人気である。奈良市南部地域では当該施設は少ないので有望視できると考えている。

質問2 現施設・事業方式に関する意見

- 事業方式によっては参画可能性がある。既存の建物（研修棟等）を解体し、全て宿泊棟にするならば、定期借地方式で検討できる。研修棟を残したままで黒字化するのは難しい。
- RO（独立採算型）は難しい。
- 施設の規模が小さく、PFIでの参画は厳しいと思われる。
- 事業参画の可能性はある。
- 独立採算は厳しいと考えられるため、指定管理料などによる財政負担は必要。現状の契約では厳しい。
- 本事業に係るPFI（BTO等）への参画意欲はある。
- 指定管理部分（研修棟）と貸付部分（宿泊棟）を一体として考えれば事業経営が可能である。よって、サービス購入型のみであれば当然であるが、サービス購入料と利用料金の両建てのジョイントベンチャー型PFIであれば参画可能と考えている。

質問3 地域の魅力や施設の魅力向上に関するアイデア 及び

質問4 想定される事業の在り方

- ふれあい広場と多目的施設を改修し、都心から少し足を延ばして体験できることの提供（BBQ、凧揚げなど）
- 現在の指定管理の部分無しではやっていけない（混合型しか無理ではないか）
- 業務範囲としては、集客も含めて、運営・維持管理を一体的に行うのが良い。
- 人振り調整などの準備期間を含めると、大体半年から1年ぐらい前から準備作業を始める。
- PFI事業での課題は、長期に亘る事業期間に対する修繕費の見込み（長期修繕計画）にリスクが伴うことである。そのため、事業参画に対するハードルが高くなっている。
- 周辺環境としても、都心からの距離としても中途半端のため、日本人だけの集客では難しいと想定される。そのためインバウンド需要を取り込んでいく必要がある（相撲館と組み合わせた体験型のプログラム。大学の相撲部と連携してコンテンツを作るなど）
- 南阪奈道路等が整備された地域性から、大阪の柏原、藤井寺、羽曳野、河内長野等からのリピーター客をターゲットに運営されるような施設がいいのではと思う。
- 用途を特化させることが重要。あれもしたい、これもしたいという声上がるが、中途半端になり費用もかかる。
- 非常に環境が良い。閑静で自然（山林や池等）が身近にあり眺めも良い。
- 固定客（大阪府下、地元住民など）がいるので、経営的に安定性はあるが、施設の改修が必要と考えている。
- 研修棟の指定管理を外して宿泊棟のみで経営・運営するのは無理である。研修等の指定管理を外してしまうと宿泊棟も維持できないと考えている。

質問5 その他要望等

- 定期借地方式（既存建物解体し更地化後の定期借地方式）で、期間 30 年、用途宿泊施設であれば、ホテル運営者を誘致することは可能であると思う。
- これまでの施設の活用方法だけでなく、利用客が来る目当てとなるものが必要。
- 施設の目的がぶれず、特化する方が良い。研修を目的にするのであれば、それに特化する方が良い。
- （他の指定管理事業でもいえることであるが）耐用年数超過の設備に対する修繕が手当てされていないため、施設の魅力度 UP が図れない。

以上の民間事業者のヒアリング結果から、各社で同一である意見や、今後の奈良県社会教育センターの在り方を考える点で重要と考えられるポイントをまとめると以下の5点に集約される。

1. 焦点を絞ったコンセプトに基づいた施設機能の整理が必要である
2. 1. に基づいた施設の改築・修繕が必要である
3. 混合型の必要性（独立採算型は困難）
4. 未利用施設の活用が必要である
5. 複数施設・複数業務をパッケージ化した事業が望ましい

(3) 民間事業者への意向調査結果を受けた想定スキーム及び今後の検討テーマ

民間事業者ヒアリングによる各社の想定事業スキームとしては、

- ① 施設の全面撤去後の定期借地方式（ホテル新設）
- ② 現状通り
- ③ 宿泊施設を行政財産化した指定管理
- ④ 複数の施設や業務をパッケージ化した PFI 事業（混合型 RO）

の意見があがった。意見を整理したものを図表 7 施設・用地の整理と想定事業スキームに示す。

図表 7 施設・用地の整理と想定事業スキーム

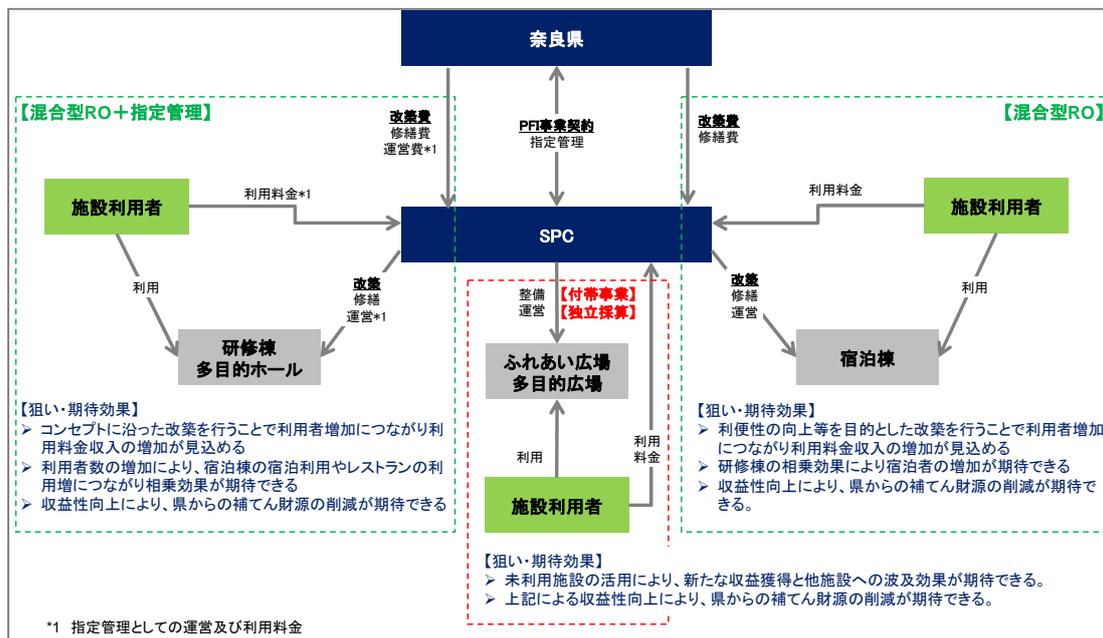
	土地	建物	現状の管理	A社	B社	C社	D社
研修棟	行政財産	行政財産	指定管理	↑ 解体撤去・更地化 ↓	↑ 定期借地方式 ↓	↑ 指定管理 ↓	↑ 指定管理 ↓
多目的ホール	行政財産	行政財産	指定管理				
宿泊棟	普通財産	普通財産	普通財産の貸付		↑ 貸付 ↓	↑ 行政財産化 ↓	↑ PFI事業 ↓
多目的運動場	行政財産	行政財産	直営	↑ 整備・自主事業 ↓			↑ 付帯事業 ↓
ふれあい広場	行政財産	行政財産	直営				↑ 付帯事業 ↓

これらの意見を踏まえ、当初の市場調査の方向性に従い、活用方法については、奈良県社会教育センター条例の設置目的（県民の自主的な学習活動を促進し、併せて県民の文化的教養の高揚を図り、もって社会教育の振興に資する）に沿った活用を行うことが望まれる点、また施設の改築・修繕が必要である点、更に複数業務・複数施設をパッケージ化することが望ましい点等を考慮すると、研修棟・多目的ホール・宿泊棟を混合型 RO とし、多目的運動場・ふれあい広場を付帯事業とする PFI 事業として組成することが適切と考えられる。

これら改築や運営等の複数業務をパッケージ化し PFI 事業とする事で、業務の一体管理による施設の魅力向上や顧客への効果的な訴求により、施設の収益向上やサービス向上、県のトータルの支出縮減が期待できる。

図表 8 事業スキーム案：PFI 事業（RO・指定管理・付帯事業）に、本 PFI 事業（RO・指定管理・付帯事業）スキーム案を簡易に検討した結果を示す。

図表 8 事業スキーム案：PFI 事業（RO・指定管理・附帯事業）



3. 倉敷市（岡山県）

地方公共団体の概要	
人口	約 48 万 3,652 人（平成 30 年 1 月時点）
区分	中核市

1) PPP/PFI に関する現状

(1) PFI を担当する部署、組織

PPP/PFI を担当する部署として、平成 26 年度に企画財政局企画経営室へ PPP/PFI 担当者を配置している。同室は、倉敷市の重要施策の調査研究、企画立案及び総合調整を所掌する立場から、

- ① 総合計画及び進行管理
- ② 行財政改革・行政評価
- ③ 指定管理者制度に関すること

などの業務を遂行している。

このほか、PPP/PFI に関連する部署としては、公有財産活用室、財政課、事業所管部局の他、副市長や企画財政局長及び総務局長等で構成される PFI 導入検討委員会が適宜組成されるなど、統一的な庁内検討体制が構築されている。実際の運用上も、年間数件程度の PPP/PFI 事業が、倉敷市 PFI 活用指針に基づいた PFI 導入検討委員会の俎上に上がっており、円滑に機能している状況といえる。

(2) PFI 案件形成のための庁内のルール、手続き

PPP/PFI 案件形成のための庁内ルール・手続きとしては、「倉敷市 PFI 活用指針」が定められている。当該指針は優先的検討規程の中で、その活用について明記されており、優先的検討規程の運用促進の仕組みが構築されている。

(3) これまでの PFI 案件数

平成 30 年 2 月現在で、PFI 法に基づく事業は、「倉敷市資源循環型廃棄物処理施設整備運営事業」、及び「倉敷市営中庄団地整備事業」等が実施されている。

前者は、市で収集される一般廃棄物および産業廃棄物を混合処理するため、一般廃棄物及び産業廃棄物処理施設を BOO (Build-Own-Operate) 方式で環境影響評価から設計・施工、運営まで行うものである。設計・施工期間は、平成 14 年 3 月から平成 17 年 3 月、運営期間は平成 17 年 4 月から平成 37 年 3 月までとなっている。後者は、市営住宅を BT (Build Transfer) 方式で設計、施工、工事監理まで行い引き渡すものである。設計・施工期間は平成 28 年 10 月

～平成 31 年 1 月、整備住宅等の引き渡しは平成 31 年 2 月となっている。

(4) 民間事業者からの提案を受ける仕組み

本調査開始時点で、PFI 上の民間提案制度については、庁内の体制や仕組みは整っていない。更に民間事業者に対するマーケットサウンディングの実施経験がない。

2) 倉敷市における PPP/PFI 推進上の課題

倉敷市においては、前述のとおり、優先的検討規程が円滑に機能している状況である一方で、PFI 事業の担い手である民間事業者からの意見の収集について、事業発案段階等ではほぼ実施されていない。このことから、

- PFI 法上の民間提案制度については、庁内の体制や仕組みは整っておらず、またその他の確立された制度等もない状況である。そのため、民間事業者ヒアリングについて能動的なアクションは起こせておらず、民間事業者からの意見の蓄積や民間事業者ヒアリングの方法に関するノウハウも蓄積されていない。という問題点がある。

PPP/PFI 事業の形成段階において、民間事業者からの意見を効果的に収集し事業内容へ反映していくことで、事業の成功確率が高まると共に民間事業者の参画可能性も高まることになる。民間事業者からの意見の収集に向けた制度・仕組みの確立が課題である。

3) PPP/PFI 推進に向けた取組

倉敷市は、上記の課題を踏まえて、PPP/PFI を推進するための取組として、特に重点的検討を要する施設、倉敷北児童センター（児童福祉施設）、及び西岡荘（老人福祉施設）について民間事業者への意向調査を実施するとともに、その具体的調査プロセスを参考として倉敷市における民間事業者への意向調査の制度・仕組みを構築し標準化するための取組を行う。

(1) 民間事業者への意向調査

① 民間事業者への意向調査の概要

(ア) 施設の概要

北児童センターは、児童に健全な遊びを与えて、その健康を増進し、または情操を豊かにし、さらに、運動を主とする遊びを通して、体力増進を図るため、1986（昭和 61）年に倉敷市に設置された。現在、市内の児童館・児童センター 6 館について、一括して指定管理の指定を行っている。また、現指定管理者は、北児童センターの指定管理者制度導入以前から継続して児童館の運営を委託されている。

施設の名称：倉敷北児童センター

所在地：倉敷市宮前 92 番地の 1

図表 9 倉敷北児童センター概観



西岡荘は、地域の高齢者に対して各種の相談に応ずるとともに、健康の増進、教養の向上およびレクリエーションのための便宜を総合的に供与し、老人に健康で明るい生活を営ませることを目的として、1970（昭和 45 年）に倉敷市に設置された。現在、倉敷北児童センターと同一の指定管理者により運営されている。

施設の名称：西岡荘

所在地：倉敷市西岡 1824 番の 2

図表 10 西岡荘概観



図表 11 倉敷北児童センター及び西岡荘施設概要

	倉敷北児童センター	西岡荘
施設面積	敷地 2,455.30 m ² 建物 508.60m ²	敷地 1,840.65 m ² 建物 892.85 m ²
建築年月	1986(昭和 61)年 (鉄筋コンクリート造・2 階建て・2 棟)	1970(昭和 45)年 (鉄筋コンクリート造・1 階建て・3 棟)
用途地域	第二種住居地域	市街地調整区域
主な施設内容	集会室、遊戯室、事務所、会議室 (卓球室)、図書室、談話コーナー、テラス・砂場、ローラースケート場	【1 棟:】藤の間、医務室、【2 棟:】大ホール、ビリヤード室、談話室と次の間、中ホール、【3 棟:】男女お風呂、ホール、松の間、娯楽室、茶室
敷地・建物の権利関係	倉敷市所有	
現在の運営状況	指定管理者制度 (2014 年 4 月 1 日～2019 年 3 月 31 日)	指定管理者制度 (2014 年 4 月 1 日～2018 年 3 月 31 日)

(イ) 施設活用の検討状況

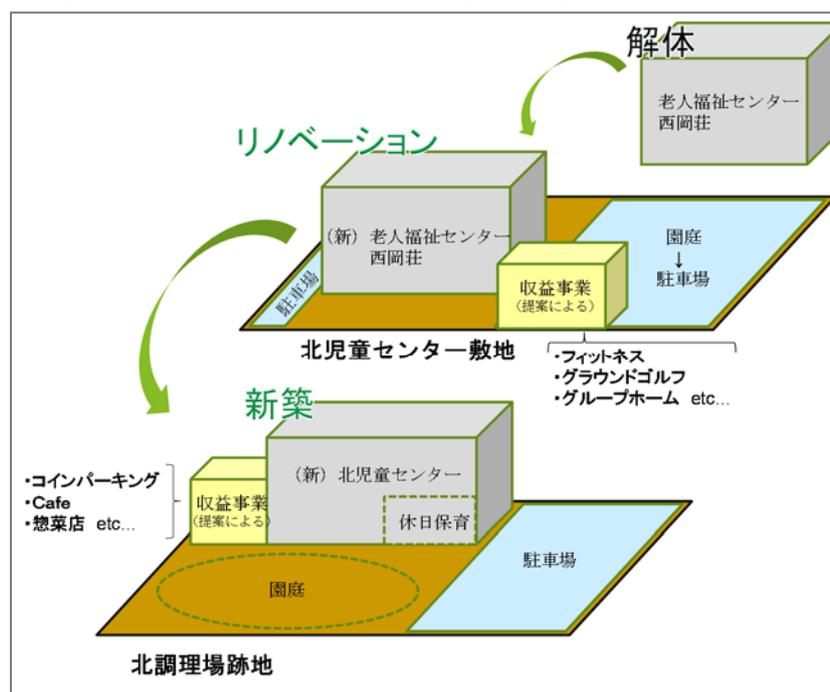
倉敷市 PFI 活用指針に基づいた PFI 導入検討委員会にて、倉敷北児童センターの劣化状況や修繕・更新費用及び利活用方法について協議が行われ、倉敷北児童センター施設の機能を含む複合施設の建設等の事業を PFI で実施する場合は、現倉敷北児童センター及びその敷地の活用についても、一つの PFI 事業として検討することが望ましい、という見解に至っている。また、別の公の施設（西岡荘等）に転用することも、当該施設の劣化や設備上の課題の点から俎上に上がっている状況である。

② 民間事業者への意向調査の方向性

「倉敷北児童センター」及び「西岡荘」の活用方法について、下記の方針の下、民間事業者にアイデアを募集する。

- 倉敷北児童センターの施設複合化及び移転・建設事業と、現倉敷北児童センターの既存施設を老朽化した老人福祉センター西岡荘に転用することを、一つの PFI 事業として検討する。
- 本事業は混合型 PFI を前提とすると共に民間収益施設・事業の併設の提案を求める。
- 民間収益施設・事業に関しては特に条件は付けず、幅広くアイデアを募集する。

図表 12 (仮称) 北児童センター・西岡荘移転整備事業 (PFI) イメージ図



③ 実施要領の整備

民間事業者への意向調査の実施要領は下記の構成とした。

- 調査の名称
- 調査の目的（構想・基本方針）
- 調査の前提
 - 基本事項（前提条件）
 - 事業イメージ
- 調査の対象
 - 施設情報（施設面積、建築年、施設内容、用途地域、権利関係等）
 - 運営状況（利用状況、利用者アンケート結果）
- 質問事項
- 問い合わせ先

以下に、実施要領を作成した際のポイントを整理する。

（ア）調査目的（構想・基本方針）

対象施設が老朽化しているという問題点を具体的状況や修繕費用の見込み額等も含めより具体的に明示しつつ、対象施設と駐車場が離れているという利便性の問題点についても触れることで、複数の観点からの現状を明示した。そのうえで、倉敷北児童センターの構想を事業イメージと事業のメリットという観点で明示するとともに、基本方針としてまとめることで本調査・本事業の目的を明確化した。また、主に収支面から見た事業スキーム図や施設面から見た事業イメージ図を付すことで、民間事業者の事業への理解を促進することを意図した。

（イ）調査の対象

施設の基本状況や写真及び図面を掲載するのは最低限必要である。加えて、施設の利用状況を、曜日別、利用者別（乳幼児、小学生、中学生、保護者等）、利用機会別に集計し、グラフ化するとともに詳細な数値をまとめた上で開示することで、民間事業者の収益性試算として活用できるものとした。また、利用者アンケート結果を合わせて掲載することで、民間収益施設の設置可否の判断や事業参画意思決定への判断材料とすることを意図した。

以上、倉敷北児童センター及び西岡荘の事例について整理したが、本項「(1)民間事業者への意向調査」の全体構成や「③実施要領の整備」は、当該施設のみならず、倉敷市における民間事業者への意向調査一般に共通する事項である。このため、本件に関する民間事業者への意向調査を通じて、倉敷市における制度のモデルケースを構築することが期待される。

(2) 民間事業者への意向調査の実施

① 民間事業者への意向調査実施概要

(ア) ヒアリングの狙い

民間事業者の参画可能性・参画条件を探るとともに、当該施設の利活用に関するアイデアを受けることにより、現実的なスキーム検討の一助とする。

(イ) ヒアリング対象先

ヒアリング対象先は以下のとおりである。

会社名	業種
A社	不動産管理会社
B社	教育玩具小売り、児童遊戯施設運営会社
C社	スポーツクラブ運営会社

(ウ) ヒアリング項目

ヒアリング項目は、先の実施要領で整理したものに基つき、以下のとおりとした。

図表 13 ヒアリング項目

大項目	小項目
参画可能性と参画条件	<ul style="list-style-type: none">・ 本事業への参画可能性について・ 本事業の施設に係るスキーム（集約化、再活用等）について・ 可能性のある事業パートナー（共同事業者、協力会社等）
現施設・事業方式に関する意見	<ul style="list-style-type: none">・ 現施設の規模・設備仕様に関するご意見
施設の魅力向上に関するアイデア	<ul style="list-style-type: none">・ 施設の魅力アップの工夫について・ 想定される収益事業について
想定される事業の在り方	<ul style="list-style-type: none">・ 想定される事業方式（BT、DB、BTM、DBM、RO等）について・ 本事業において希望する業務範囲、事業期間について・ 開館準備（建設工事・改修工事等）期間について
その他要望等	<ul style="list-style-type: none">・ その他、本件提案においての市への要望など

② 民間事業者ヒアリング結果のまとめ

質問1 参画可能性と参画条件

- 集約化や再活用を行うこのスキームは良いと思う。
- 駐車場の一体化も良い。
- この事業規模での参加は厳しい。
- 代表企業としての参画はない。当該事業規模では建設は地元のゼネコンが担う形となると考える。
- 本事業が当社の事業にマッチし強みを生かせるのであれば参画したい。当社としては介護予防事業や子育て支援プログラムなどに親和性があると考ええる。
- 児童福祉センターの運営部分について、既存の指定管理者を実際の業務の担い手として使用し、当社は企画や職員教育の役割を担って、事業運営支援をすることも可能である。
- 地元のゼネコンに PFI 事業経験がなく、代表企業の成り手がいない場合は、事業者アドバイザー（コンサル）がマネジメント補助機能を担い代表企業となることもある。
- 可能性のある事業パートナーについても現段階で数社想定できている。

質問2 現施設・事業方式に関する意見

- 児童センターの新設用地（約 3,500 m²）は駐車場のことも考えると少し手狭と考える

質問3 施設の魅力向上に関するアイデア

- 学童期の遊びに着目しており、「簡易なスポーツ+遊び」というコンセプトで、ハード・ソフト両面での事業が可能と考える。
- 発達機能相談（無料・行政機関）+遊ぶ施設という形態の収益事業も可能であると考ええる。
- 別の市の図書館では、本、CAFE、及び子供の遊び場を提供し、3世代の広場として好評を得ているようである。
- 西岡荘のお風呂に替わる楽しみとして考えられるのは、フィットネス施設なども良いと考える。
- 老人福祉センターにも当社は知的おもちゃを置き始めている。
- 介護予防事業、子育て支援事業（ベビーマッサージ等）、及びスポーツをメインとした学童保育などが考えられる。
- 対象地域の魅力や集客性などを考えると収益事業も成り立つと考えている。

質問4 想定される事業の在り方

- 学童教育・育成の可能性と学童のことをよく考えて事業を実施してほしい。こどもプラザ、男女共同参画センター、図書館、コミュニティセンター地区会館の4つの機能を併せ持ち、屋外の芝生広場にはさまざまな遊具や防災設備などを備えている施設があり、人気もあり有名である。
- 発達障害児の相談機能や育成事業のことも考慮に入れることも考えられる。
- 現在の運営状況を見るとかなり安価な指定管理料で事業を運営していることが伺える。利用料金を多少とっても良いかと考える。
- 児童館の事業スキームとしては、BTやDBが適当と考える。選定企業の強みや戦略にもよるが、長期の修繕（維持管理）費を事前に見込むことが難しいため、BTMやDBMは少し難しい。
- 老人福祉センターの事業スキームとしては、事業のボリュームや資金調達の点も考えると、DBO+解体が一般的には民間事業者にとっては望ましいと考える。

質問事項5 その他市に対する要望等

- 当社の事業としては、運営が主たる事業であり、児童センターの運営を担うことに親和性が高いと思う。
- 児童センターの運営を民間事業者に開放し、老人福祉センターの運営を社会福祉法人が担う方が事業内容的に良いと考える。
- 本事業が3か所の施設の建設、リノベーション及び解体等を一括して発注することについての是非だが、代表企業はゼネコンとなろうが、規模が大きくなることもあり問題はないと考える
- 児童センターの運営を行う場合は、他の児童センターも巻き込みながらイベントやワークショップ等を行い、単体で終わらせずにネットワーク化して事業運営を行う。

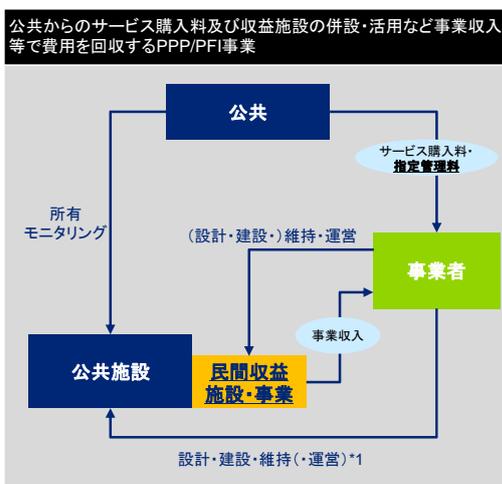
(3) 民間事業者への意向調査結果を受けた想定スキーム及び今後の検討テーマ

民間事業者ヒアリングの結果から、図表 14 収支面からみた事業スキームについては、違和感なく妥当であるという結果であった。また集約化や再活用を行う事業の方針についても、駐車場を併設することによる利便性向上の意味や事業ボリュームの確保により民間事業者の参画が容易になるという面でも、適切であるという意見が多かった。

更に業務面から見た事業スキームでは、倉敷北児童センターの場合は、BT又はDBが適当であるという意見があった。これは、BTMやDBMの場合、長期の修繕（維持管理）費用を事前に見込むことが困難であるため、リスクが高くなるという理由からである。次に、西岡荘の場合は、民間事業者として一般的にDBO+解体が良いという意見があった。これは、維持管理や運営が入ることで事業ボリュームが増える点や資金調達を民間事業者側で行う必要がないという理由からである。

今後は、導入可能性調査等で、より精緻な事業範囲の設定を行った上で、民間事業者にヒアリングを行うことや、収支シミュレーションを通じた事業性評価を行い、より精緻にスキームを固めていく必要がある。

図表 14 収支面からみた事業スキーム



図表 15 事業スキーム案（倉敷北児童センター）

事業方式 業務範囲／実施主体		BT	DB	BTM	DBM
スキーム					
特徴	維持管理 (M)	・ 別途発注	・ 別途発注	・ 建設主体 (SPC) が継続して M を行うことで、施設に係るライフサイクルコスト縮減と市の発注労力の縮減が期待できる	・ 建設主体 (選定事業者) が継続して M を行うことで、施設に係るライフサイクルコスト縮減と市の発注労力の縮減が期待できる
	運営 (O)	・ 指定管理者が実施	・ 左同	・ 左同	・ 左同
収益事業 (P)	選定事業者	・ PFI法における付帯事業として実施可能*1	・ 行政財産の目的外使用や貸付により実施は可能*1	・ PFI法における付帯事業として実施可能*1	・ 行政財産の目的外使用や貸付により実施は可能*1
	第三者	・ PFI事業者から貸し付け・譲渡された民間施設を運営することも可能*1	・ 同上	・ PFI事業者から貸し付け・譲渡された民間施設を運営することも可能*1	・ 同上

*1 既存の指定管理者事業の維持管理と併存しながら、収益事業を付帯事業として実施することを想定している。

図表 16 事業スキーム案 (西岡荘)

事業方式 業務範囲／実施主体		R+解体	DB+解体	RO+解体	DBO+解体
スキーム					
特徴	維持管理 (M)	<ul style="list-style-type: none"> 別途発注 	<ul style="list-style-type: none"> 別途発注 	<ul style="list-style-type: none"> 建設主体(SPC)が継続してMを行うことで、施設に係るライフサイクルコスト縮減と市の発注労力の縮減が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 建設主体(選定事業者)が継続してMを行うことで、施設に係るライフサイクルコスト縮減と市の発注労力の縮減が期待できる
	運営 (O)	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者が実施 	<ul style="list-style-type: none"> 左同 	<ul style="list-style-type: none"> 運営を含めた一体的な施設整備により、事業全体の整合性や有効性が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> 左同
収益事業 (P)	選定事業者	<ul style="list-style-type: none"> PFI法における付帯事業として実施可能*1 	<ul style="list-style-type: none"> 行政財産の目的外使用や貸付により実施は可能*1 	<ul style="list-style-type: none"> PFI法における付帯事業として実施可能 	<ul style="list-style-type: none"> 行政財産の目的外使用や貸付により実施は可能
	第三者	<ul style="list-style-type: none"> PFI事業者から貸し付け・譲渡された民間施設を運営することも可能*1 	<ul style="list-style-type: none"> 同上 	<ul style="list-style-type: none"> PFI事業者から貸し付け・譲渡された民間施設を運営することも可能 	<ul style="list-style-type: none"> 同上

第 III 章 事例研究結果のとりまとめ

第 II 章の事例研究の実施結果を元に、他の地方公共団体においても採用可能となるよう事例研究の成果を、以下の観点から標準化してとりまとめを行う。

- 民間事業者への意向調査内容の整理（鹿沼市、奈良県、倉敷市）

1. 民間事業者への意向調査内容の標準化

民間事業者へ意向調査を行う場合には、以下の項目の整理が必要と考えられる。

(1) 民間事業者への意向調査において整理が必要な項目

- 調査の名称
- 調査の背景（官民連携に関する考え方）
- 調査の目的と期待される効果
- 対象建物・土地の情報
- 対話内容
- 手続き・スケジュール

(2) 各項目の論点

① 調査の名称

調査対象の名称を入れるとともに、民間事業者への意向調査であることが分かるようにすることが望ましい。

② 調査の背景（官民連携に関する考え方）

民間事業者からの協力を得るため、調査の背景として、地方公共団体における官民連携の考え方を整理し、官民連携に積極的に取り組む姿勢を示す。具体的には、官民連携や公共施設等管理に関する方針や計画、民間提案制度など民間活力導入を図る制度といった、地方公共団体の政策や具体的取組を説明することが考えられる。

③ 調査の目的と期待される効果

行政が想定する趣旨に沿った意見を得るために、民間事業者に対して、どのような目的で意見を求めているのか、どのような効果を期待しているのかを整理する。例えば、目的としては、

- (ア) 行政から生まれない独創的なアイデアを求める
 - (イ) 実現可能性を高めるため、事業性の有無を確認する
 - (ウ) 民間事業者が持つスキルやノウハウの活用方法を模索する
- といったことが考えられる。

期待される効果としては、

- (エ) 早期検討段階で民間事業者の意見を聞くことで、実現可能性の高い活用方法を幅広く検討する
- (オ) 地域課題や行政課題に対して、民間事業者のスキルやノウハウの活用による課題を検討する
- (カ) 民間事業者とのコミュニケーションや意見交換を図り、今後の検討に活かす

といったことが考えられる。

④ 対象建物・土地・事業の情報

民間事業者に関心を持ってもらうとともに、実現性の高い事業提案を求めるために、対象建物・土地・事業に関する情報を積極的に公開する。

特に不動産に関しては、民間事業者の関心を惹くためには、建物・土地本体だけでなく、周辺地域の特徴など、セールスポイントになると考えられる情報をアピールすることが重要となる。

検討に必要と考えられる情報として、建物・土地のスペックや都市計画等法令上の制限、上下水道・電気・ガスなど供給施設の引き込み可否その他の情報を整理する。その際には、公共施設等総合管理計画の策定時に整理した情報など、既存の情報を活用することで、作業負担の軽減や情報の充実を図ることが考えられる。

写真や図面などの視覚資料の積極的な活用が、魅力アピール・必要な情報提供の両面において望ましい。

図表 17 対象建物・土地のスペック表の例

所在地	〇〇市（町村）〇〇
土地面積	〇m ²
建物等概要	〇階建〇造 建築面積 〇m ² 施設概要 1階：〇〇（〇m ² ）、〇〇（〇m ² ）、… 2階：〇〇（〇m ² ）、…
都市計画による制限	用途地域：
供給施設等の 引き込み可否	上水道 下水道 ガス
建築・造成等に 関する制限	建ぺい率・容積率 防火指定
その他法令等による 制限	
アクセス	

⑤ 対話内容

民間事業者から提供してもらいたい意見や情報について、具体的な内容を整理する。民間事業者が事業を検討するに当たって考慮する必要がある事項を示すこととなる。例えば、

- (ア) 行政が検討中の活用方法
 - (イ) 望ましい活用の方向性（例：地域活性化、子育て支援、生涯学習等）
 - (ウ) 事業スキーム（例：賃貸借、指定管理、PFI等）
 - (エ) 活用方法の条件（例：純粋な商業利用は除外、地元住民の雇用等）
- といった事項が考えられる。

⑥ 手続き・スケジュール

民間事業者が調査に参加するための手続きや、調査のスケジュールを整理する。特に必要と考えられるものとしては、下記が挙げられる。

(ア) 参加資格

個人参加の可否や、法人格の有無などの条件を状況に応じて設定する。事業の実現可能性を担保するためには、実施主体となる意思と能力を持つことを要件とすることが望ましい。

(イ) 調査の進め方

一般的には、下記のような進め方が考えられる。また、それぞれ検討が必要な事項を付す。

- **調査実施の公表**
 - 公表方法（ホームページ、プレスリリース、記者会見、関係団体への周知等）
- **参加事業者説明会**
 - 回数・日時・場所
 - 現地説明会の開催の是非
- **参加受付**
 - エントリーシートの様式（名称、連絡先、希望日時等）
 - 受付期間・方法（FAX、電子メール等）
- **日時及び場所の決定・連絡**
- **民間事業者への意向調査の実施**
- **民間事業者への意向調査結果概要の公表**
 - 公表方法
 - 知的財産保護等のための内容確認（事業者名は伏せる）

(ウ) その他留意事項

留意事項として、下記事項を実施要領に記載することが必要と考えられる。

- **事業者公募時の参加事業者の扱い**
 - 事業者公募時に、調査への参加の有無は審査に影響しない
- **調査参加に関する費用**
 - 調査参加の費用は、民間事業者の負担とする
- **追加対話への協力依頼**
 - 調査終了後に、追加で対話を依頼する可能性がある

以上、民間事業者への意向調査に関して、整理が必要と考えられる論点を挙げた。調査を実施するに当たっては、これらの事項を実施要領に記載して、民間事業者に情報を提供することとなる。

図表 18 実施要領の項目例

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | 調査の名称 |
| 2 | 調査の対象 |
| 3 | 調査の目的等 |
| | (1) 市場調査を実施する背景 |
| | (2) 調査対象の概要 |
| | (3) 調査の目的と期待される効果 |
| | (4) サウンディング調査の進め方 |
| 4 | 対象建物・土地・事業の情報 |
| 5 | サウンディング調査での対話内容 |
| | (1) 基本的な考え方(現在の検討状況) |
| | (2) 事業スキーム |
| | (3) 主な対話内容 |
| 6 | サウンディング調査の実施について |
| | (1) サウンディング調査の対象者 |
| | (2) サウンディング調査の流れ |
| | ① サウンディング調査の実施について公表 |
| | ② 参加事業者説明会【兼現地見学会】の開催 |
| | ③ サウンディング調査の参加受付(エントリーシートの提出) |
| | ④ サウンディング調査の日時及び場所の連絡 |
| | ⑤ サウンディング調査の実施 |
| | ⑥ サウンディング調査の実施結果概要の公表 |
| | (3) その他 |
| | ① 参加事業者の扱い |
| | ② サウンディング調査に関する費用 |
| | ③ 追加対話への協力 |
| 7 | 本調査の連絡先 |