

地方公共団体における P F I の効果検証に関する調査研究

報告書

令和6年3月

総務省地域力創造グループ地域振興室

目次

序章	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の流れ	1
3. 調査結果の概要	2
第1章 事例の収集・分析	7
1. 対象事例	7
2. 事例の情報収集	8
3. まとめ	19
第2章 実態調査	21
1. 仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業	22
2. 山形市立商業高等学校校舎等改築事業	34
3. 新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	44
4. 大久保地区公共施設再生事業	53
5. 旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	67
第3章 PFIの効果向上に関する有効な情報	79
1. 事業コスト削減以外の効果	79
2. 事業コスト削減以外の効果を得るための取組・工夫	82
3. 効果を測る指標（効果の可視化）	83
おわりに	84
資料編	85
1. アンケート調査票	85
2. 実態調査における質問事項	90
3. 調査報告会の概要	92

序章

1. 調査の目的

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成十一年法律第百十七号）の施行から24年が経過し、全国で実施方針が公表されたPFI事業は1004件にのぼる（令和4年度末まで）。

総務省では、地方公共団体に対し、地方行財政運営の効率化・合理化の推進や地域振興の観点からPFIの導入を促進してきた。

地方公共団体の声を聞くと、複合公共施設や公営住宅等の民間活用が馴染む事業においても、VFMが小さいこと（金銭面）や長期間かかること（時間面）といったコストに関する理由でPFIの導入が断念される場合が多い。

しかしながら、PFIを導入する目的としては、コストの削減だけでなく、機能面、民間の創意工夫を採用したことによる、機能拡充といった、いわゆる効果的な社会資本の整備や良好なサービス提供という面に期待するところもあるといえる。

そこで、本調査はPFI事業を導入することによる、利便性の向上、公民連携の促進、あるいは地域の事業者にとっての効果といった、事業費コストの削減以外の多様な効果について分析・研究を行い、今後PFI事業の実施・検討に資する情報を地方公共団体に還元することを目指して調査を行う。

2. 調査の流れ

本調査は、地方公共団体がPFIを導入する誘因となる以下の2点を仮説として、事例調査を通して検証し、コストの削減以外にもPFIの効果があることを示した上で、地方公共団体がPFIの効果を向上させるために有効な情報を還元することを目指す。

仮説1：PFIを実施した結果、事業コストの削減だけでなく、施設の機能拡大・拡充にもつながっていること

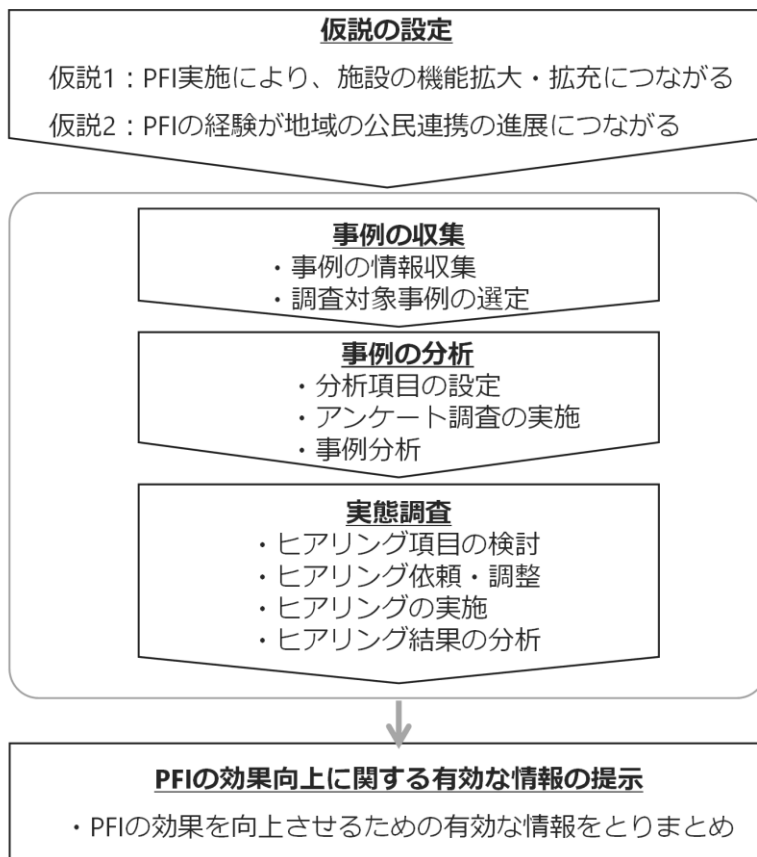
民間の創意工夫を活用した結果として、施設の従来機能の維持に留まらず機能拡大・拡充が図られたような、行政側の発注時の想定を上回る事例もあることを踏まえ、機能面から検証を行う。

仮説2：PFIを実施した経験が、地域における公民連携の進展につながっていること

PFIの実施は、地域において行政と民間が対話する経験となり、公民連携の推進に資する効果があると考えられることから、PFIの実施を通じた公民連携の進展について検証を行う。

このような考えで、調査は以下の流れで実施した（図表1）。

図表 1 調査フロー



3. 調査結果の概要

(1) 事例の分析

人口規模や地域等のいくつかの視点で調査対象となる 19 事例を選定し、各事例の発注者である地方公共団体にアンケート調査を実施した。

1) PFI 事業実施により、施設の機能拡大・拡充につながる等の多様な効果

PFI手法導入にあたり、事業コスト削減以外に期待した効果は、「事務負担の軽減」や「財政負担の平準化」といった行財政の効率化や、「利用者数の増加」や「イベントの多様化、多発化」「施設整備の故障への対応」といったサービス水準の向上、迅速・柔軟な対応に関する効果が多い。これら効果について、事業実施後は概ね想定とおりもしくは想定以上の効果が得られており、サービス向上や行財政効率化、迅速・柔軟な対応に関する効果が実現されている結果となった。

多様な効果を得るために地方公共団体が行った取組・工夫については、「効果を評価するモニタリングの仕組みを設定した」の回答が最も多く、モニタリングを設定することで事業者の効果の発揮を促しているといえる。また公募前・公募開始後の公民対話等による民間事業者との情報

共有や、事業者の自由提案の範囲を広げたという取組の回答も多く、民間事業者がノウハウを発揮しやすい環境を設定することも効果的と推定される。

一方、想定したほどの効果を得られなかった理由としては、公民対話が不十分だったという回答もあり、スキーム設定時の民間事業者との情報共有・意見交換が重要であると考えられる。

2) 地域の公民連携における効果

地域企業のPFI事業への参画状況の変化については、政令指定都市及び人口20万人以上の地方公共団体では、「代表企業・構成企業を担う地域企業も出てきた」との回答があり、PFI事業が地域企業に波及してきていると考えられる。一方、人口20万人未満の地方公共団体は、多くが「地域企業の参画状況は把握していない」という回答であり、人口規模によって把握状況に差があった。

地域企業がPFI事業に参画するために地方公共団体が実施した工夫は、「入札・公募において、地域企業が参画しやすい参加要件を設定した」との回答が最も多く、公募要件の設定が重要視されていることがわかる。また、公民対話やサウンディングを実施・増加した、との回答も多く、民間事業者との意見交換を積極的に実施している傾向がうかがえる。

今後、地域企業がPFI事業に積極的に参画するために有用な取組や工夫については、地域企業が参画しやすい参加要件の設定という回答が最も多く、要件設定の重要性が共通認識としてあることがわかる。また公民対話の機会の増加や定期的なPFIの勉強会の実施、事業情報を得られる場の創出といった、民間事業者との意見交換・情報共有に係る取組も有用とする傾向にある。

全体を通して、PFI事業実施に伴う地域企業にとっての効果は、現状は限定的であるものの、確実に確認されており、地域企業が参画しやすい要件の設定や公民対話といった情報共有の取組を通じ、今後さらに広がっていくと想定される。

(2) 事態調査

調査対象事例のうち5事例について、実態調査としてヒアリングを実施した。

1) 仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業（川崎市）

運營業務を含んだスポーツセンター事業ということもあり、多様なプログラムが実施されていた。また、事業者が利用者アンケート等を通じて、利用者ニーズに迅速・丁寧に対応し、利用者満足度の向上につなげていた。

最近の川崎市のPFI事業では、地域企業が参画している。

2) 山形市立商業高等学校校舎等改築事業（山形市）

事業者提案によって、排水や空調設備、照明器具等に新たな技術が導入されたことで、省エネ化、省力化が図られている。事業検討段階に、山形市の事業所管課とPFI制度所管課が連携して地域企業を訪問し、聞き取った事業参加要件を公募資料に反映している。

3) 新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業（富山市）

小学校と公民館・地区センターで構成された複合施設の事業で、各施設の関係者と事業者が一堂に会する定例会を開催し、その場で情報共有と対応策を決定している。結果、又聞きによる認識の齟齬や対応の遅れが改善された。

4) 大久保地区公共施設再生事業（習志野市）

8施設（7建物）の機能を保ちつつ3建物に集約・複合化した事業で、複合施設の事業マネジメント業務や、新たな機能のフューチャーセンター（市民・団体・学校・企業・行政の交流や協働、対話を後押しするプラットフォームとしての、作品の展示・販売の場、情報発信やイベント用のスペース）のファシリテーターやコーディネーターといった専門的な人材が配置され、施設全体が有機的に管理運営されている。

本事業の取組により、地域のにぎわい創出や地域コミュニティの活性化等、地域の活性化に貢献している。

5) 旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業（津山市）

津山市が古民家を宿泊施設として改修し、事業者が独立採算で管理・運営している事業で、事業者の自由な提案の範囲を最大化させたことで、事業者の経営ノウハウが十分に発揮され、ブランディングや満足度の高いサービス提供を実現できている。

周辺に宿泊施設や店舗が新たに開業する等、民間ビジネスを誘発している。

(3) PFI の効果向上に関する有効な情報

1) 事業コスト削減以外の効果

①多様な効果

運営業務を含む事業では、多様なプログラムやイベントが実施され利用者が増え、利用者満足度を高めている。設計・建設業務を含む事業では、動線や維持管理に配慮した施設となり、維持管理運営業務との相乗効果がみられた。

PFI事業に取り組んだことによる効果を分類すると、まず、人材の確保については、業務に必要な専門的な人材が、適切な人数配置されている。特に複合施設の場合は、全体をマネジメントする人材・部門によって有機的な施設運営が導入されている。

情報発信については、HPの充実化が図られている。

新技術の導入については、省エネ、省力化、光熱水費の削減につながる技術等が導入されている。

施設管理に係る施設修繕では迅速・柔軟に対応され、予防保全が実施され施設の長寿命化に寄与している。

施設管理に係る公共側の事務負担が軽減されるなど、行財政の効率化に係る効果がみられる。

このように多様な効果が確認され、PFI事業により施設の機能が従来よりも拡大・拡充しているといえる。

②地域の公民連携の促進

政令指定都市及び人口20万人以上の地方公共団体では、地域企業が代表企業や構成企業としてPFI事業に参画している。また地域企業が参画したPFI事業が全国的に注目され、知名度向上や新たな受注拡大につながっている話もあった。

地域企業においては、公共事業への民間活力の必要性やPFIに関する理解が深まっている。

地域への効果については、PFI事業の取組が地域コミュニティの活性化や市民の生活利便性向上に貢献するなど、市民生活の質を高める効果がみられた。また、地域のイメージ向上や新たな来街者の増加、周辺の新規店舗の開業といった民間ビジネスを誘発している変化もあり、地域経済への効果もみられた。

このように各地域では、地域企業のPFI事業経験者が増えつつあり公民連携が進み、その結果、地域経済にも好影響が波及していると捉えられる。

2) 事業コスト削減以外の効果を得るための取組・工夫

上記のような事業コスト削減以外の効果が見られた地方公共団体では、公民対話が積極的に実施されており、有効な取組・工夫といえる。特に、地域企業の事業参画を促すためには、地方公共団体は地域企業と対話し、事業内容や地域課題、課題に向けた公民連携の必要性等の理解を深めることが重要である。

事業の段階別に取組を整理すると、まず、事業検討段階では、公民対話のほかに自由提案の範囲を広く設定したり、事業者が参画しやすいスキームを設定したりする取組がみられ、維持すべき公共施設の使命・機能を明確化し理解を共有した上で、事業者の自由度を最大限高めることが有用と考えられる。

事業者選定手続きの段階では、公民対話のほかに審査時の評価基準に、自由提案や地域企業・地域社会を評価する対応がみられる。また、地域企業の事業参画を促すために、地域企業が参加しやすい参加要件を設定している例もあった。

供用開始前は、設計・建設段階でよりよい改善に向けた変更が発生した場合は、予算内に収まるよう双方が協力・調整することで、施設または事業の魅力向上につながるという。

供用開始後は、効率的・迅速な管理に向け、地方公共団体と事業者の関係者が一堂に会し、情報を共有・調整する場を設けている例もみられた。

段階を問わず、地域企業の事業参画促進に関し、地域プラットフォームの活用や地域金融機関との連携も効果的といえる。

3) 効果を測る指標

定性的な効果の説明力を高めるために、指標を用いて可視化や定量化することが必要といえる。本報告書では、効果を測る指標として、現在入手可能なデータ等を活用した指標を整理した。

指標については今後も検討が必要だが、コストだけでない効果を共有するものと捉え、指標設定やデータ収集等を進めることが望ましい。

第1章 事例の収集・分析

1. 対象事例

対象事例については、これまで実施されてきた数多くのPFI事業の中から、以下の視点を考慮し、19の対象事例を選定した。

■選定の視点

- 地方公共団体が文化教育分野のPFI事業を1件以上実施していること
- 地方公共団体の人口
- 地方公共団体が存在する地域
- 施設用途
- 地域企業の参画状況 等

アンケートの対象事例は以下のとおりである。

図表 2 対象事例一覧

No.	事業名	市区町村基礎情報				
		都道府県	市区町村	人口	地域	人口(万人)
1	新仙台天文台整備・運営事業	宮城県	仙台市	政令指定都市	東北	106.6
2	千葉市少年自然の家(仮称)整備事業	千葉県	千葉市		関東	98.0
3	仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業	神奈川県	川崎市			154.6
4	山形市立商業高等学校校舎等改築事業	山形県	山形市	20万人以上	東北	24.2
5	(仮称)墨田区総合体育館建設等事業	東京都	墨田区		関東	28.5
6	新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	富山県	富山市		北陸	40.6
7	(仮称)龍北総合運動場整備事業	愛知県	岡崎市		中部	38.4
8	豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業	愛知県	豊橋市		中部	36.9
9	松山市立小中学校空調設備整備PFI事業	愛媛県	松山市		四国	50.2
10	大久保地区公共施設再生事業	千葉県	習志野市		関東	17.5
11	桑名市図書館等複合公共施設特定事業	三重県	桑名市	20万人未満10万人以上	中部	13.6
12	川西市中央北地区 PFI 事業	兵庫県	川西市		関西	15.4
13	周南市立(仮称)西部地区学校給食センター整備運営事業	山口県	周南市		中国	13.6
14	(仮称)伊達市学校給食センター整備運営事業	北海道	伊達市	10万人未満	北海道	3.2
15	東根市公益文化施設整備等事業	山形県	東根市		東北	4.8
16	野々市中央地区整備事業	石川県	野々市市		北陸	5.4
17	函南「道の駅・川の駅」PFI 事業	静岡県	函南町		中部	3.7
18	伊賀市小学校給食センター整備運営事業	三重県	伊賀市			8.6
19	旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	岡山県	津山市		中国	9.6

2. 事例の情報収集

事例の情報収集にあたっては、前述の19事例の地方公共団体に対してアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、令和5年12月にアンケート調査票を送付及び回収して行った。アンケート調査の結果は以下の通りである。

2-1. 多様な効果

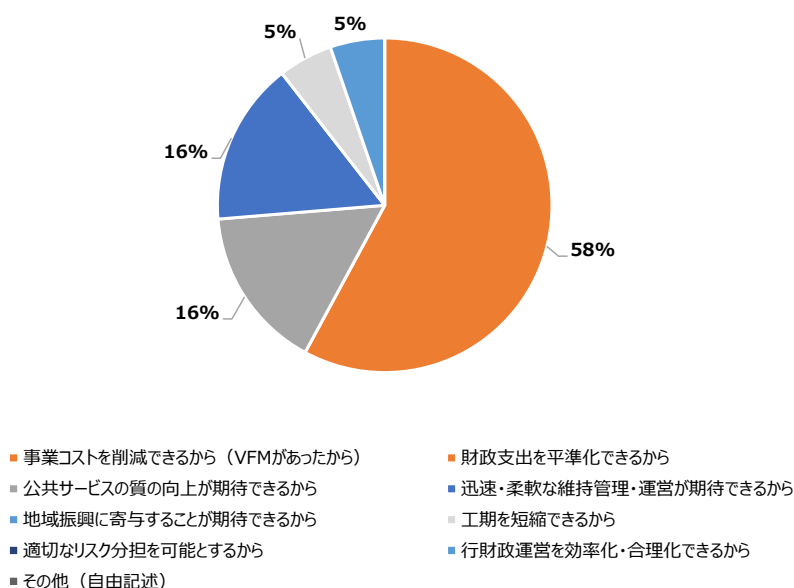
(1) PFI 手法を選定した理由

事業手法の検討段階で従来型とPFI手法の比較において、PFI手法を選定した理由の第1位として、最も多かった回答は「事業コストを削減できるから（11件、58%）」であった（図表3及びび4）。第2位が「公共サービスの質の向上が期待できるから（3件、16%）」、「迅速・柔軟な維持管理・運営が期待できるから（3件、16%）」という回答でコスト以外の理由が続いた。

図表 3 PFI 手法を選定した理由（n=19,単一回答）

		第1位	第2位	第3位
ア	事業コストを削減できるから（VFMがあったから）	11	4	2
イ	財政支出を平準化できるから	0	3	2
ウ	公共サービスの質の向上が期待できるから	3	5	2
エ	迅速・柔軟な維持管理・運営が期待できるから	3	2	5
オ	地域振興に寄与することが期待できるから	0	0	2
カ	工期を短縮できるから	1	1	1
キ	適切なリスク分担を可能とするから	0	0	1
ク	行財政運営を効率化・合理化できるから	1	4	3
ケ	その他（自由記述）	0	0	0

図表 4 PFI 手法を選定した理由 第 1 位（n=19,単一回答）

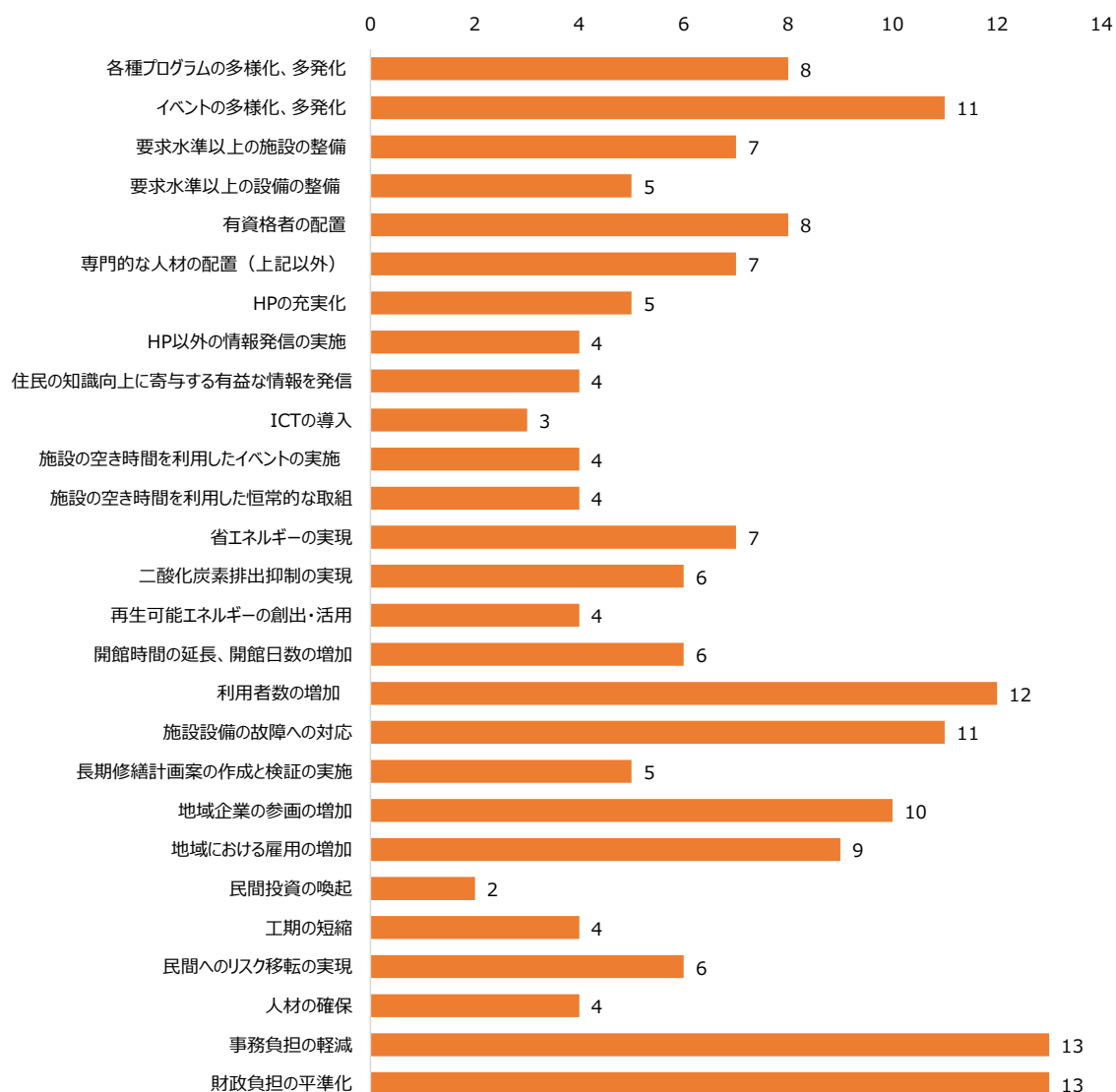


(2) PFI 手法導入にあたり、事業コスト削減以外に期待した効果

事業コスト削減以外に当初、期待した効果については図表5のとおりである。

「事務負担の軽減（13件）」や「財政負担の平準化（13件）」が期待した効果として最も多く、続いて「利用者数の増加（12件）」や「イベントの多様化、多発化（11件）」「施設整備の故障への対応（11件）」等が期待されていた。

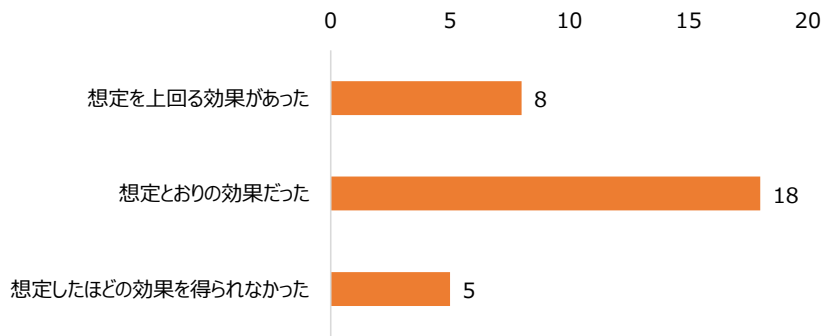
図表 5 事業コスト削減以外に期待した効果（n=19,複数回答）



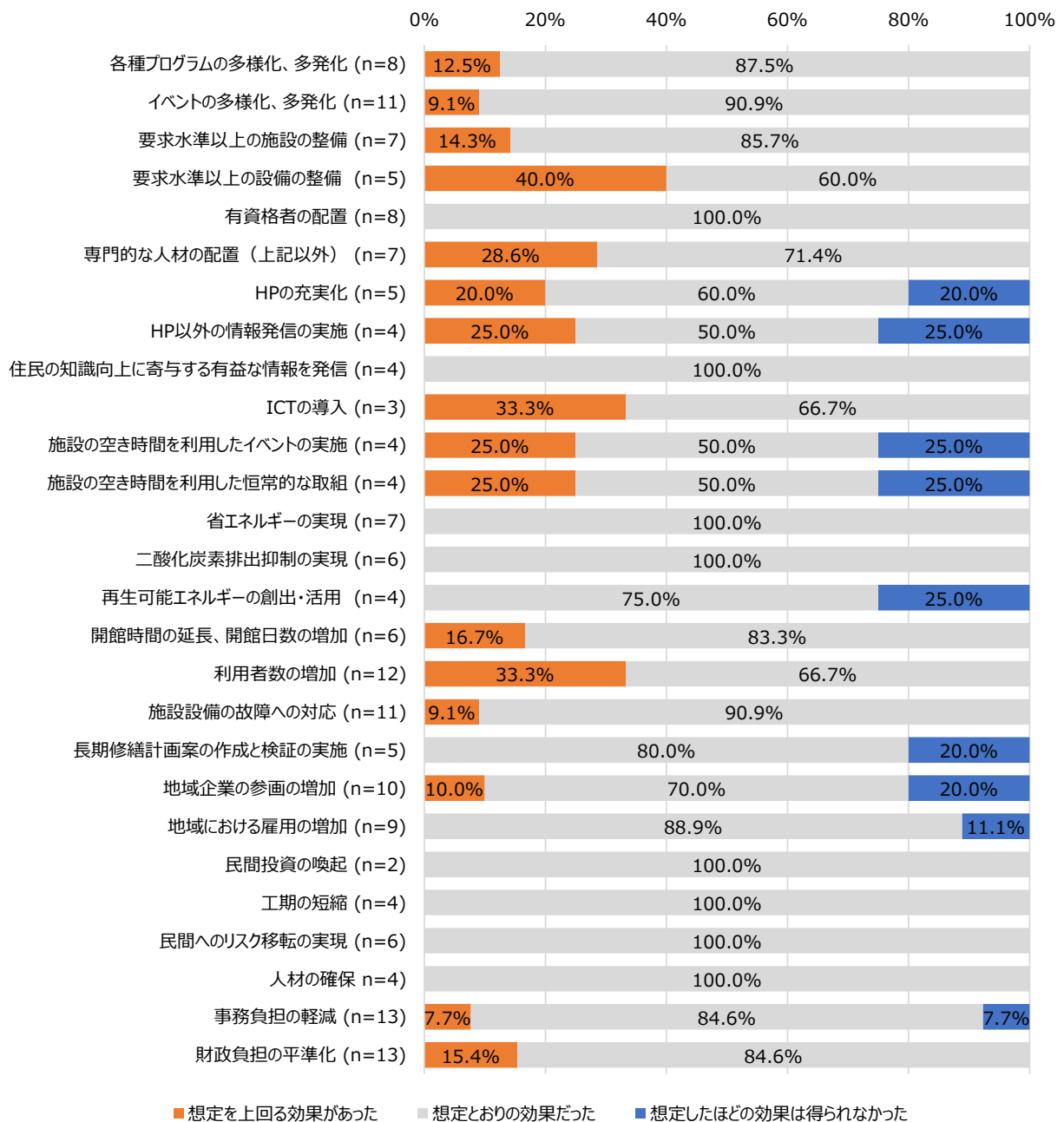
前述の当初期待した事業コスト削減以外の効果に対して事業開始後の状況は、図表6のとおり、概ね想定とおりの効果もしくは想定以上の効果が得られている。

また、図表7に示すとおり、事業コスト削減以外に得られた効果を項目別に確認すると、「要求水準以上の設備の整備」、「利用者数の増加」等、複数の項目について想定以上の効果が得られたことが分かった。

図表 6 事業コスト削減以外に得られた効果 (n=19,複数回答)



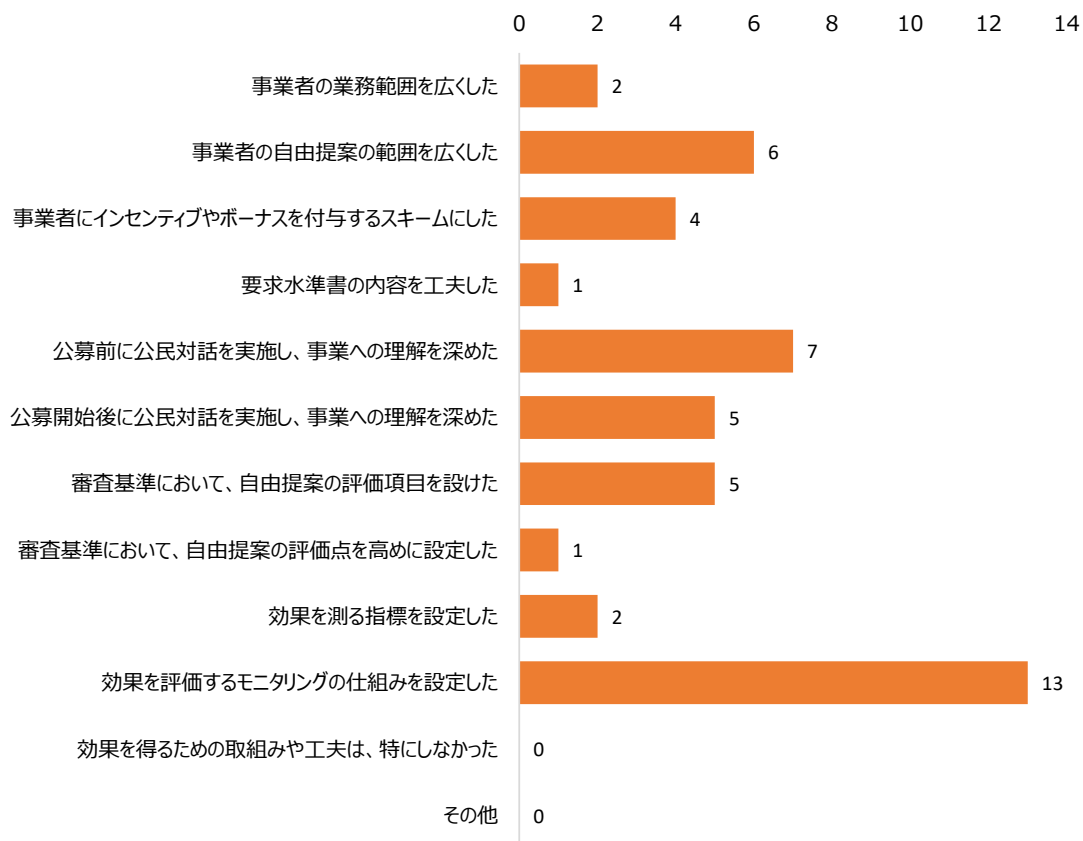
図表 7 事業コスト削減以外に得られた効果 (項目別)



(3) 効果を得るために取り組んだこと・工夫したこと

(2) で回答した当初期待した効果について、それらの効果を得るために実施した取組・工夫として最も多かった回答は、図表8のとおり、「効果の評価するモニタリングの仕組みを設定した(13件)」であった。また、「公募前に公民対話を実施し、事業への理解を深めた(7件)」、「事業者の自由提案の範囲を広くした(6件)」といった回答も多く、民間事業者との情報共有を図る、民間事業者の提案の幅を広げるといった工夫が伺える。

図表 8 効果を得るために取り組んだこと・工夫したこと (n=19,複数回答)



上記選択肢のうち、「事業者にインセンティブやボーナスを付与するスキームとした」という取組についての具体的な内容は図表9の通りである。

図表 9 事業者へのインセンティブやボーナス (一部加工)

- 3ヶ年度の延べ入館者数の平均を基準とし、翌年度以降の年間延べ入館者数実績と比較してサービス購入費の増減額を決定する業績連動支払スキームを採用した。
- 町への収入となる施設使用料の算出率について、売上額が多くなると率が下がるようにした。
- 審査基準において地域社会経済への貢献を加点要素とし、地域企業の参画促進を図った。
- 事業年度中の図書館利用者数を大きく8段階に分け、当該年度の実際の利用者数が属する段階における計算基礎利用者数に、利用者1人あたり単価(事業者による提案単価)を乗じてサービスの対価を求め、利用者数が多いほど対価が高くなるようにした。なお、サービスの対価の算定に際しての実際の利用者数には、上限及び下限を設定することとした。

また、「要求水準書の内容を工夫した」という取組についての具体的な内容は、図表10の通りである。

図表 10 要求水準書の内容工夫（一部加工）

- 維持管理業務において、定期的な維持管理報告の機会を設けた。
- 市民の健康増進と地元食材のPRに資する自主事業の実施を認めることとした。

「効果を測る指標を設定した」という取組についての具体的な内容は、図表11の通りである。

図表 11 効果を測る指標の設定（一部加工）

- 年度四半期ごとに要求水準チェックリスト（要求水準を満たしているか確認する書類）の提出を求めた。
- 検討段階での計画値を指標とし、現状が計画に対してどのような推移をしているかを測っている。

（4）想定したほどの効果を得られなかった理由

想定したほどの効果を得られなかった団体は5団体あり（図表6）、その理由については、図表12のとおり、「公民対話が不十分だった」という回答が2件あった。「その他」の回答として、「施設の建て替え等ではなかったため、運営手法や効果について、その地域での比較検証という意味では測ることができなかった」や「現段階では、成果物が無い」といったコメントがあった。

図表 12 想定したほどの効果を得られなかった理由（n=5,複数回答）



(5) 想定外に得られた効果

当初は期待していなかったが、想定外に得られた効果があった団体は5団体であり、図表13のとおり「地域における雇用の増加」という回答が2件あった。「その他」の回答としては「生活利便サービス施設としてカフェが入居したことにより、若者や女性の利用者が増加し、中心市街地に賑わいを創出した」があった。

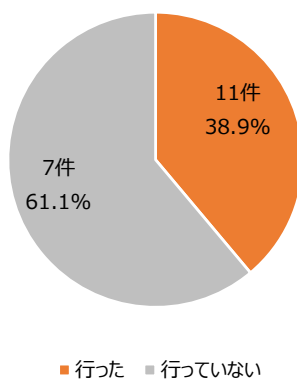
図表 13 想定外に得られた効果 (n=5,複数回答)



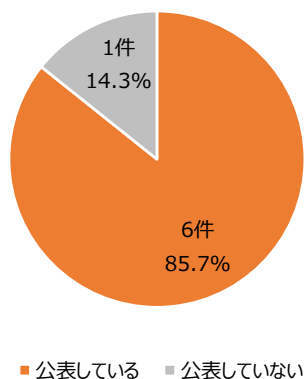
(6) 事業評価の実施

今回のアンケート対象事業のうち、図表14のとおり、事業評価を実施している割合（無回答の1件を除く）は38.9%（7件）であった。また、事業評価を実施した7件のうち、図表15のとおり、結果を公表している割合は85.7%（6件）であった。

図表 14 事業評価の実施（n=18,単一回答）



図表 15 事業評価の公表（n=7,単一回答）



(7) 事業コスト削減以外の効果についての意見

事業コスト削減以外の効果についての意見（今後のPFI事業実施にあたって事業コスト削減以外の効果を得るために取り組むことが望ましいことや、事業コスト削減以外の効果についての考え、展望等）については、図表16のとおり自由回答があった。

図表 16 事業コスト削減以外の効果についての意見

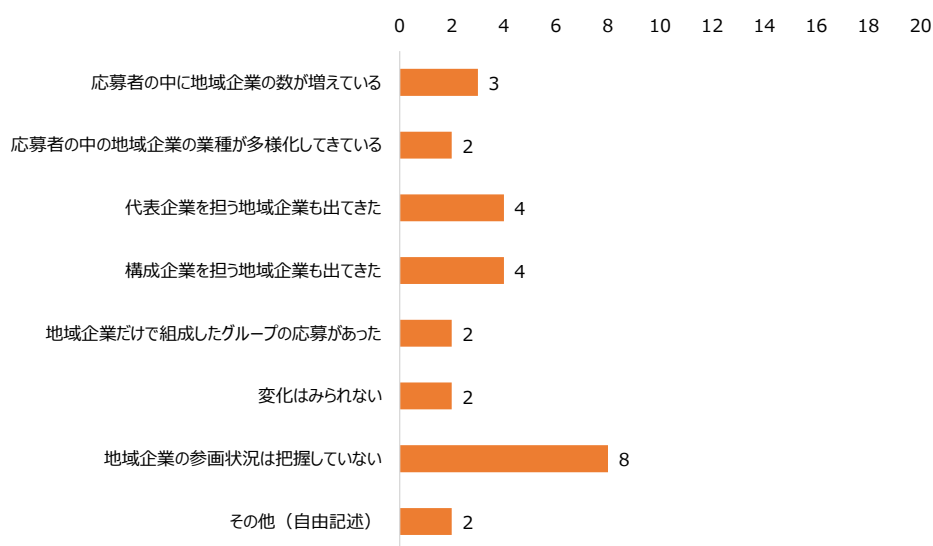
- PFI事業の魅力として、同一価格でより質の高いサービスを得る可能性が高いことが挙げられる。示した要求水準や機能を満たした提案であれば、要求水準書に記載の物にこだわらないことで受託者側からの更なるブラサルファの提案に期待ができる。
- 公共が所有したままであるため、地域の理解を得やすかった。長期的な運営を見込めるため、その施設を核にした周辺のまちづくり（新規出店が増える等）効果があった。

2-2. 地域企業にとっての効果

(1) 地域企業の PFI 事業への参画状況の変化

初めてPFI事業を実施してから現在に至るまでの地域企業のPFI事業への参画状況の変化については、図表17のとおり「地域企業の参画状況は把握していない（8件）」との回答が最も多かった。一方「代表企業を担う地域企業も出てきた（4件）」、「構成企業を担う地域企業も出てきた（4件）」といった、地域企業の積極的な関与が伺える回答もあった。また、「その他」として「事業によって地域企業の参加にばらつきがみられる」といった回答があった。

図表 17 地域企業の PFI 事業への参画状況の変化 (n=19,複数回答)

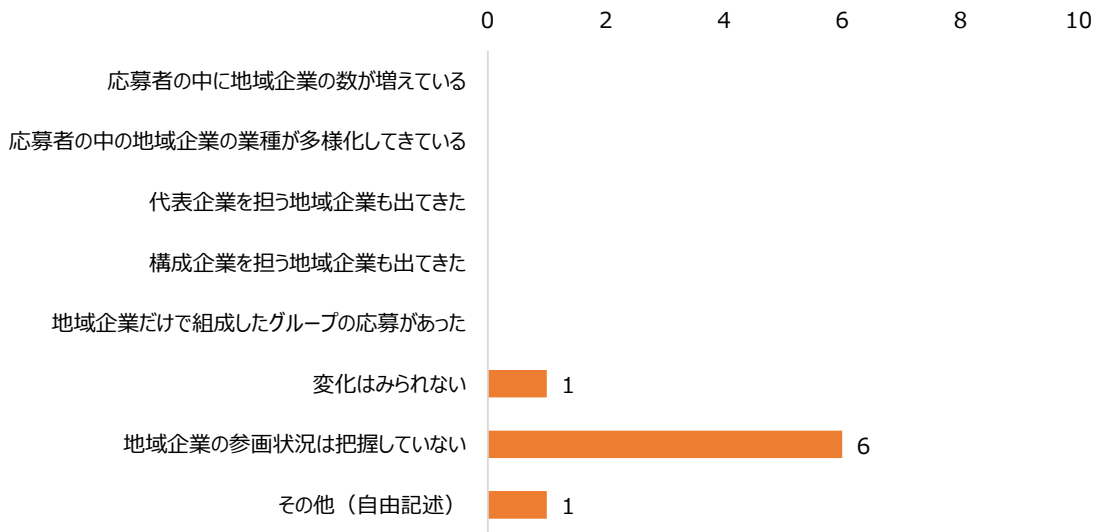


人口規模別にみると、政令指定都市及び人口20万人以上の地方公共団体については、図表18のとおり、回答者の約4割（各4件）から、「代表企業を担う地域企業も出てきた」、「構成企業を担う地域企業も出てきた」という回答があった。一方、人口20万人未満の地方公共団体については、図表19のとおり、多くが「地域企業の参画状況は把握していない」という回答であった。小規模自治体は、市内のPFI事業を把握するPFI専門の部署がないことも背景として想定されるが、効果の明確化という観点からは、今後、地域企業の参画状況を把握することが望ましいといえる。

図表 18 【政令指定都市・人口 20 万人以上】地域企業の PFI 事業への参画状況の変化 (n=9,複数回答)



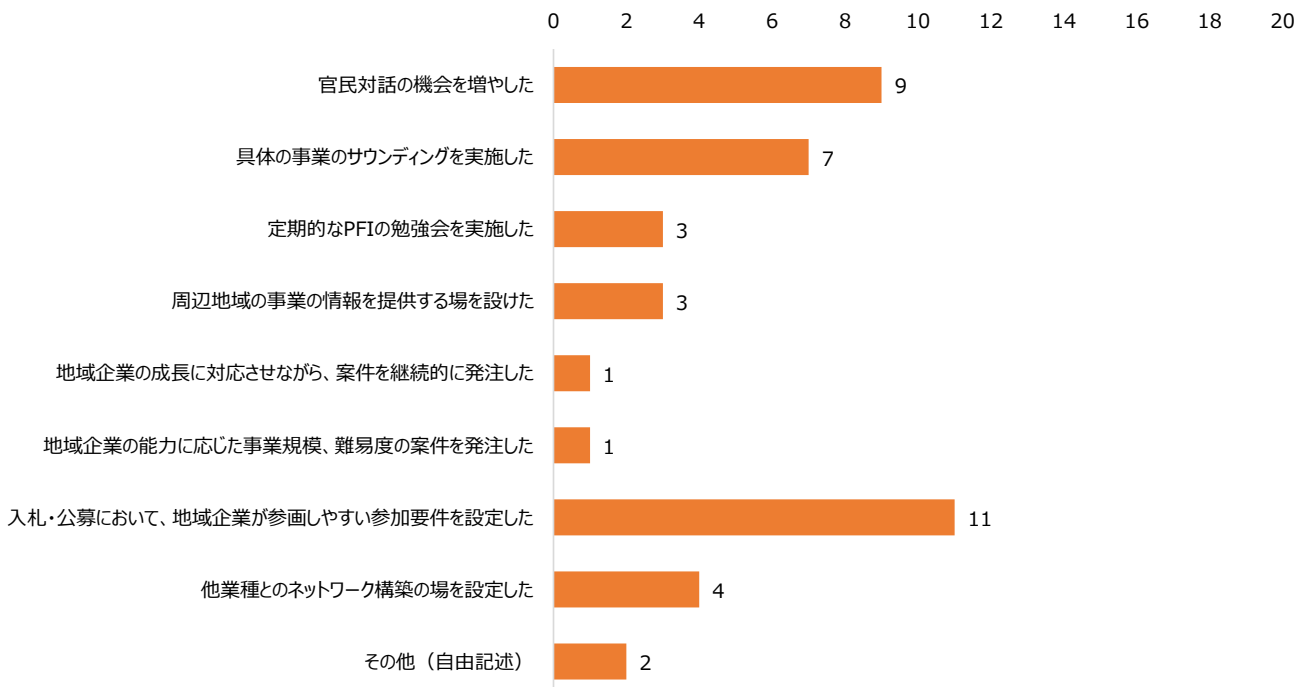
図表 19 【人口 20 万人未満】地域企業の PFI 事業への参画状況の変化 (n=10,複数回答)



(2) 地域企業が PFI 事業に積極的に参画するための取組・工夫

地域企業がPFI事業に参画するために、地方公共団体が実施した工夫としては図表20のとおり、「入札・公募において、地域企業が参画しやすい参加要件を設定した (11件)」という回答が最も多い。また、「公民対話の機会を増やした (9件)」、「サウンディングを実施した (7件)」といった民間事業者との意見交換を積極的に実施したという回答も多くみられた。

図表 20 地域企業が PFI 事業に積極的に参画するための取組・工夫 (n=19,複数回答)



「その他」の具体的な内容は、図表21のとおりである。

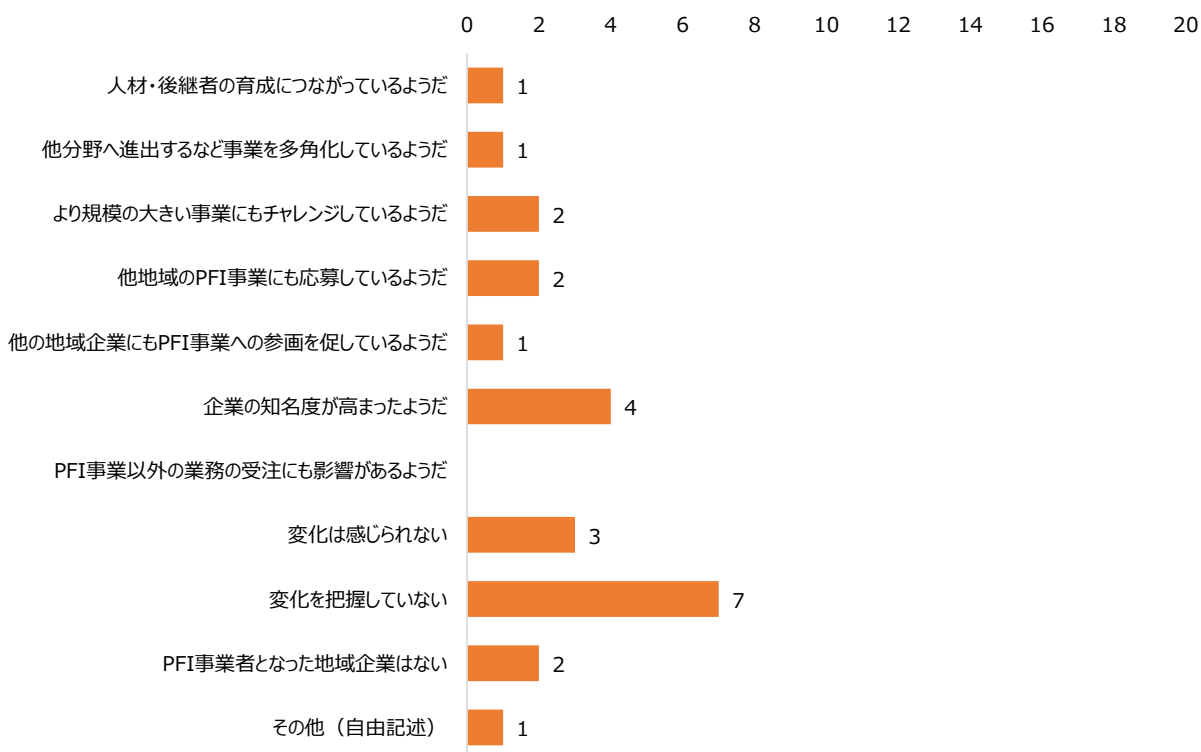
図表 21 地域企業がPFI事業に積極的に参画するための取組・工夫（一部加工）

- 地域経済への還元について入札時から意識してもらうことで、結果的に地域企業がアピールしやすい環境となっている。
- PFI事業に限定はせず、多種多様なかたちでの公民連携事業を推進するため、官民対話・サウンディングや情報発信に取り組んでいる。

(3) PFI事業者となった地域企業の変化

最初のPFI事業の実施以降、PFI事業者（代表企業、構成企業、協力企業）となった地域企業の変化については、図表22のとおり、「変化を把握していない（7件）」という回答が最も多い。一方で「企業の知名度が高まったようだ（4件）」、「より規模の大きい事業にもチャレンジしているようだ（2件）」、「他地域のPFI事業にも応募しているようだ（2件）」といったポジティブな変化についても回答がみられた。

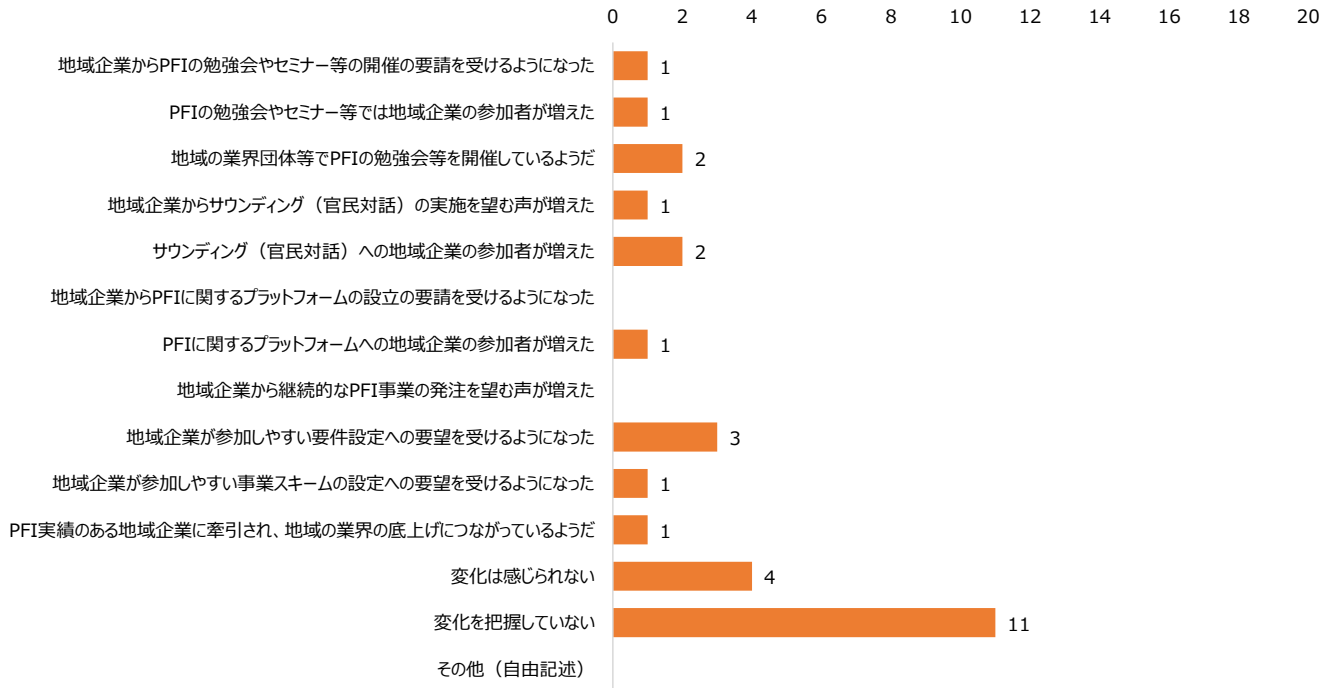
図表 22 PFI事業者となった地域企業の変化（n=19,複数回答）



(4) 地域企業の変化（PFIに参画した企業の他の地域企業も含む）

最初のPFI事業の実施以降、地域企業の変化については、図表23のとおり、「変化を把握していない（11件）」、「変化は感じられない（4件）」といった回答が多い。一方で、「地域企業が参画しやすい要件設定への要望を受けるようになった（3件）」といった回答もみられた。

図表 23 PF 地域企業の変化（n=19,複数回答）

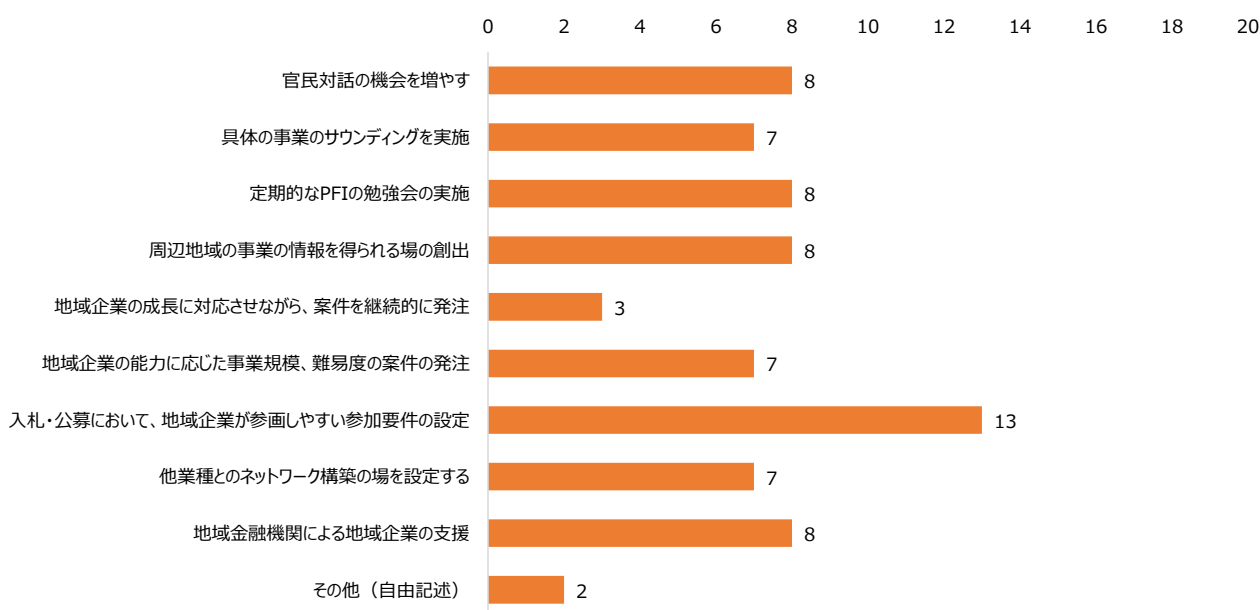


(5) 地域企業が PFI 事業に積極的に参画するための取組

今後、地域企業がPFI事業に積極的に参画するために、どのような取組や工夫が有用かについては、図表24のとおり、「入札・公募において、地域企業が参画しやすい参加要件の設定（13件）」という回答が最も多い。また「公民対話の機会を増やす（8件）」や「定期的なPFIの勉強会の実施（8件）」、「周辺地域の事業の情報を得られる場の創出（8件）」といった民間事業者との意見交換・情報共有についての意見もみられた。

「その他」としては、「行政側の理解醸成（PPP/PFI≒コスト削減手法、との誤認の解消）」といった回答もあった。

図表 24 地域企業が PFI 事業に積極的に参画するための取組（n=19,複数回答）



3. まとめ

アンケート調査を通じて得られた情報から、PFIの事業コスト削減以外の効果をまとめると、次のとおりである。

3-1. 多様な効果

PFI手法導入にあたり、事業コスト削減以外に期待された効果としては、「事務負担の軽減」や「財政負担の平準化」といった行財政の効率化や、「利用者数の増加」や「イベントの多様化、多発化」「施設整備の故障への対応」といったサービス水準の向上、迅速・柔軟な対応に関する効果が多い。

事業コスト削減以外に実際に得られた効果については、概ね想定とおりもしくは想定以上の効果が得られており、サービス向上や行財政効率化、迅速・柔軟な対応に関する効果が実現されている結果となった。

多様な効果を得るための取組・工夫としては、「効果を評価するモニタリングの仕組みを設定

した」という回答が最も多く、モニタリングを設定することで事業者に効果の発揮を促しているといえる。また公募前・公募開始後の公民対話等による民間事業者との情報共有や、事業者の自由提案の範囲を広げたという取組の回答も多く、民間事業者がノウハウを発揮しやすい環境を設定することも効果的と推定される。

一方、想定したほどの効果を得られなかった理由としては、公民対話が不十分だったという回答もあり、スキーム設定時の民間事業者との情報共有・意見交換が重要であると考えられる。

想定外に得られた効果としては、地域における雇用や地域企業の参画、賑わい創出等があり、当初の期待以上に地域経済の活性化に寄与した事例が複数あることが伺える。

3-2. 地域の公民連携における効果

初めてPFI事業を実施してから現在に至るまでの地域企業のPFI事業への参画状況の変化については、政令指定都市及び人口20万人以上の地方公共団体の約4割から、「代表企業・構成企業を担う地域企業も出てきた」との回答が得られており、PFI事業が地域企業に波及してきていると考えられる。一方、人口20万人未満の地方公共団体については、多くが「地域企業の参画状況は把握していない」という回答であり、人口規模によって把握状況に差があるが、効果を可視化する意味で、地方公共団体は地域企業の参画状況を把握することが望ましい。

地域企業がPFI事業に参画するために地方公共団体が実施した取組や工夫としては、「入札・公募において、地域企業が参画しやすい参加要件を設定した」という回答が最も多く、公募要件の設定が重要視されている。また、公民対話やサウンディングを実施・増加したとの回答も多く、民間事業者との意見交換を積極的に実施している傾向がうかがえる。

PFI事業者となった地域企業の変化については、「変化を把握していない」との回答が最も多いものの、一方で企業の知名度の向上、より規模の大きい事業へのチャレンジ、他地域のPFI事業への応募といった事業拡大の変化も見受けられる。

最初のPFI事業の実施以降、地域企業の変化については、「変化を把握していない」、といった回答が多い一方で、「地域企業が参画しやすい要件設定への要望」など、地域企業から働きかけが寄せられている地域もあることがわかった。

今後、地域企業がPFI事業に積極的に参画するために有用な取組や工夫については、「地域企業が参画しやすい参加要件の設定」という回答が最も多く、要件設定の重要性が共通認識としてあることがわかる。また公民対話の増加や定期的なPFIの勉強会の実施、事業情報を得られる場の創出といった、民間事業者との意見交換・情報共有に係る取組も有用とする傾向にある。

全体を通して、PFI事業実施に伴う地域企業にとっての効果は、現状は限定的であるものの、確実に確認されており、地域企業が参画しやすい要件の設定や公民対話といった情報共有の取組を通じ、今後さらに広がっていくと想定される。

第2章 実態調査

本章では前項の対象事例のうち、地域、施設用途等のバランスを勘案して以下の5事例を選定し、実態調査を行った。発注者である地方公共団体や事業者へ個別訪問かリモートにてヒアリング調査を実施し、長期間にわたる事業遂行の実態をとりまとめた。

図表 25 調査対象事例

調査対象事例	ヒアリング先
仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業	川崎市
山形市立商業高等学校校舎等改築事業	山形市
新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	富山市
大久保地区公共施設再生事業	習志野市（書面にて） スターツコーポレーション株式会社
旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	津山市 株式会社 HNA 津山

1. 仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業

1-1. 事業概要等

(1) 事業概要

川崎市は、「健康スポーツ都市かわさき」の創造をめざし、「各区一館スポーツセンター構想」に基づき各地区にスポーツセンター及びスポーツ施設の設置を進めてきた。本施設は、その一環で新たに多摩区に整備した施設である。平成18年度にPFI手法の導入可能性調査を実施し、VFMの検討のほか民間事業者へのヒアリングを行い、事業への関心の高さとともに、施設のデザインの向上、教室などプログラムの充実、施設の宣伝、集客などにおいて民間事業者の有するノウハウが発揮され、利用者の利便性向上が期待されると確認できたことから、PFI-BTO手法を採用することとなった。

本事業の事業概要は、以下のとおりである。

図表 26 事業概要

項目		内容
事業名		仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業
事業概要		本施設は、「市民に対して多様なスポーツ活動の場を提供する」ことを目的に、各区に設置してきたスポーツセンターを多摩区に整備。 本事業は、多摩区のスポーツ活動の拠点として若年者、高齢者、障がい者等の利用者が一層広がるとともに、地域のスポーツ振興に資する施設整備、運営業務、維持管理業務や事業展開における効率的、効果的な業務遂行による市の財政負担の軽減等が図られることを期待し、PFI事業として実施。
事業主体		神奈川県川崎市（人口 約 154.6 万人）
施設用途		社会体育施設
所在地		川崎市多摩区菅北浦 4 丁目
施設概要	敷地面積	屋内体育施設用地：4,717.15 m ² 、屋外体育館施設用地：約 20,000 m ²
	整備施設	・屋内体育施設（大体育室、小体育室、トレーニング室、屋内温水プール、アーチェリー練習場、研修室、その他諸室） ・屋外体育施設（野球場、テニスコート、公衆トイレ、駐車場）
事業方式		PFI-BTO 方式
事業形態		サービス購入型、一部利用料金制
業務範囲		1) 施設整備業務 ・ 事前調査業務 ・ 設計業務（基本設計、実施設計） ・ 国庫交付金申請補助業務 ・ 各種申請業務（建築確認申請、構造計算適合性判定等） ・ 地盤改良業務（必要に応じて実施） ・ 施工計画書の提出 ・ 建設工事業務 ・ 屋外体育施設の改修業務 ・ 備品等の設置業務 ・ 工事監理業務 ・ 近隣調整・準備調査業務 ・ 完工検査及び完工確認

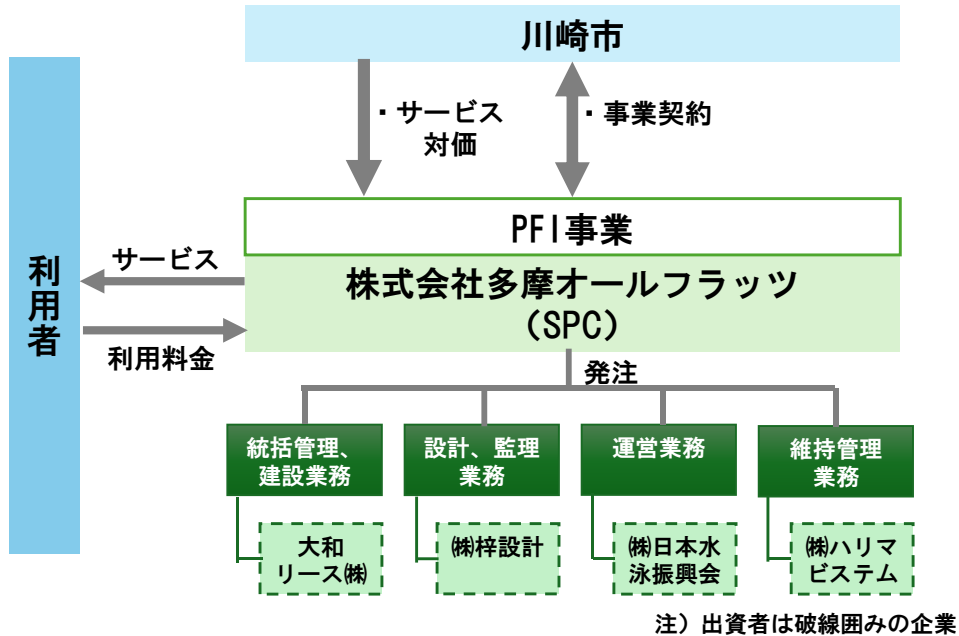
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 完工図書の提出 ・ 施工業務完了手続 ・ 施設の引渡し業務
		2) 維持管理業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 建築物保守管理業務 ・ 建築設備保守管理業務 ・ 備品保守管理業務 ・ 外溝施設保守管理業務 ・ プールの水質等環境測定業務 ・ プール公認取得申請補助及び再公認取得申請補助業務 ・ 修繕・更新業務 ・ 環境衛生管理業務 ・ 清掃業務 ・ 植栽管理業務
		3) 運營業務 <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設全般の管理運営に関する業務 ・ 開業に伴う業務 ・ 施設設備の利用提供に伴う業務 ・ 生涯スポーツ振興事業の実施等に関する業務 ・ スポーツ行政等への協力業務 ・ 自由提案事業 ・ 事業期間終了時の引継ぎ業務
事業期間	設計・建設	設計：平成 20 年 7 月～平成 21 年 3 月 建設：平成 21 年 4 月～平成 22 年 10 月（屋内体育施設新築工事） 平成 22 年 6 月～平成 22 年 11 月（屋外体育施設改修工事）
	管理運営	平成 22 年 12 月～令和 3 年 3 月（10 年 4 か月）
事業者の収入		<u>(1) 市が支払う対価</u> 1) 施設整備業務に係る対価 2) 維持管理運營業務に係る対価 3) 光熱水費に係る対価 <u>(2) 利用者から得る収入</u> ・利用者から得る利用料金収入（個人利用料金、団体利用料金、駐車場利用料金 等） ・スポーツ教室等の受講者から得る受講料収入 ・自由提案事業により得られる収入
市の収入		—
事業費（百万円・税込み）		3,660.3 百万円（令和 2 年 4 月 1 日時点：3,692.6 百万円）
	うち施設整備費	2,390.8 百万円
	うち管理運営費	1,269.4 百万円
事業者構成	代表企業（市内）	—
	代表企業（市外）	大和リース(株)
	構成企業（市内）	—
	構成企業（市外）	(株)梓設計、(株)ハリマビシステム、(株)日本水泳振興会
VFM	特定事業選定時	約 14.6 %
	事業者選定時	約 23.4 %
	事業終了時	約 22.8 %

出典：川崎市「多摩スポーツセンター建設等事業 PFI 事業総括評価結果について」、川崎市「仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業入札説明書」（平成 19 年 10 月 10 日）

(2) 事業スキーム

本事業の事業スキームは、以下のとおりである。

図表 27 スキーム図



(3) 事業スケジュール

本事業の主な事業スケジュールは、以下のとおりである。

図表 28 事業スケジュール

項目	時期
実施方針の公表	平成 19 年 6 月 28 日
実施方針に関する質問・意見の受付	平成 19 年 6 月 28 日～7 月 13 日
特定事業の選定	平成 19 年 8 月 21 日
要求水準書（案）の公表	平成 19 年 8 月 21 日
要求水準書（案）に関する質問の受付	平成 19 年 8 月 21 日～9 月 4 日
入札公告	平成 19 年 10 月 10 日
入札説明書等に関する質問及び自由提案事業・自由提案施設の提案内容に関する照会の受付	平成 19 年 10 月 10 日～10 月 22 日
事業者選定	平成 20 年 3 月 19 日
基本協定書の締結	平成 20 年 4 月 30 日
契約の締結	平成 20 年 7 月 9 日
施設の引渡し	平成 23 年 2 月 28 日 (屋外体育施設は、平成 22 年 11 月 30 日引き渡し)

開館	平成 23 年 3 月 26 日 (屋外体育施設は、平成 22 年 12 月 1 日供用開始)
契約期間の終了	令和 3 年 3 月 31 日

出典：川崎市「仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業実施方針」（平成 19 年 6 月 28 日）、川崎市「仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業入札説明書」（平成 19 年 10 月 10 日）



出典：川崎市ホームページ

1-2. VFM以外の効果

本事業のPFI手法導入においては、事業者の創意工夫により多摩区のスポーツ活動の拠点として、若年者、高齢者、障がい者等の利用者が一層広がるとともに、地域のスポーツ振興に資する施設整備、効率的・効果的な業務遂行による市の財政負担の軽減等が図られることを期待すると、実施方針等の公表資料に示されている。その他の効果も含めて、当初期待した効果としてアンケート調査から以下の回答を得た。

図表 29 当初期待した効果

カテゴリー	内容
サービス水準の向上	各種プログラムの多様化、多発化
	利用者数の増加
サービス水準の向上・公共施設の有効活用	施設の空き時間を利用したイベントの実施
	施設の空き時間を利用した恒常的な取組
人材の確保	有資格者の配置
情報発信	HPの充実化
	HP以外の情報発信の実施
新技術の導入	省エネルギーの実現
	再生可能エネルギーの創出・活用
地域経済の活性化	地域における雇用の増加
行財政の効率化	事務負担の軽減
	財政負担の平準化

(1) PFI 実施により、施設の機能拡大・拡充につながる効果

1) 効果の洗い出し

川崎市へのヒアリングを通じて以下の効果を確認している。

①サービス水準の向上

●数多くのプログラムの充実

事業者が、利用者ニーズに応じた約60種目のプログラムを企画運営していた。スポーツ教室については、スポーツ教室、テニス教室、プール教室があり、それぞれ日替わりのプログラムが展開されていた。

●多様なプログラム設定

幼児から高齢者まで幅広い人を対象にするほか、がんを患った人や中学生以上の知的障がい者を対象にした教室も実施されていた。

● 維持管理に配慮した設計

プール室内の2階にメンテナンス通路を設け、電球交換や点検等の作業用設備を設置する等、作業性及び更新性を高めライフサイクルコストの抑制につながっていた。

● 円滑な動線に配慮した設計

本施設は、西側の公園及び屋外施設も事業対象施設であり、東側敷地の屋内施設に西側へ出られるサブエントランスを設けたことで、公園とのつながりある施設計画になっている。また、サブエントランスには屋外施設の利用者のための靴箱等を設置し、利便性を高めている。

● 利用者アンケートの結果に迅速に対応

事業者は、毎年、利用者アンケートを実施していたほか「御意見箱」も設置し、日頃の利用者ニーズの把握に努めていた。

事業者は利用者アンケート等の結果を細かく分析し、多くの予算をかけずに利用者の声に迅速・丁寧に対応し、利用者の満足度の向上につなげていた。例えば、更衣室への送風機やヒーターの設置、トレーニング室の機器の更新、後述する巡回バスにおける改善等が利用者ニーズに応じて実施されていた。

● 交通アクセス課題を解決

本施設は最寄駅（JR 南武線稲田堤駅、京王相模原線京王稲田堤駅、小田急線読売ランド前駅）から徒歩20分と、やや距離があるが、事業者が自由提案事業として巡回バスを運営し利用者の利便性向上を図っていた。また、利用者アンケート等を踏まえ、ルートの拡張を行ったほか、駐車場の時刻表を見やすく貼り替えるなど、継続して利便性向上に取り組んでいた。

② 人材の確保

● 要求水準を上回る人材の配置

障がい者が多種のスポーツ体験するプログラムの実施にあたっては、事業者が統括責任者のほか2名の「初級障がい者スポーツ指導員」といった専門人材を配置していた。

また、本施設は市内のスポーツセンターで唯一プールがあり、専門員を1人配置するという要求水準に対し、事業者は2人配置した。

③新技術の導入

●プール清掃時の省エネ対策

プール貯留水槽にプール水を一時移行するシステムを設けたことで、年1回のプール清掃時に節水や昇温に要する熱源の省エネ等に貢献した。

④行財政の効率化

●事務負担の軽減

従来市職員が行っている委託業務の発注手続きのほか、利用者アンケート等も事業者が行うことで、市職員の事務負担の軽減及び業務の効率化が図られた。

2) 想定したほどの効果を得られなかった理由

当初期待した効果のうち、想定したほどの効果を得られなかった効果は、以下の効果である。

図表 30 想定したほどの効果を得られなかった効果

カテゴリー	内容
サービス水準の向上・公共施設の有効活用	施設の空き時間を利用したイベントの実施
	施設の空き時間を利用した恒常的な取組
情報発信	HPの充実
	HP以外の情報発信の実施

想定したほどの効果を得られなかった理由として、効果を測る指標等がなく、効果の有無を確認できなかった点と、本施設は建替えではなく新設だったため、運営手法や効果について従前施設との比較検証ができなかった点があげられた。

3) 効果を得るために実施した取組・工夫

①事業検討段階

●サウンディング時に提供する情報

サウンディングを実施するにあたり、川崎市としての事業のコンセプトや諸条件を提示しないと、民間事業者も提案しにくい点は意識しており、可能な限りの情報を提示するスタンスで行っている。また、川崎市からの支援情報等の民間事業者が知りたい内容を明確して、事前に提示する工夫を行っている。

●事業者の利益確保も考慮

事業スキーム検討では、サービスの質の向上に加え、事業者が自らの工夫や努力で集客し利益を確保できる利用料金制の採用を優先的に検討している。

②供用開始後

● 中間評価の実施

本事業は事業終了時に事業評価を行ったが、川崎市の現在進行中のPFI事業においては川崎市民間活用（川崎版PPP）推進方針（以下、「民間活用推進方針」という。）において「PFI事業など事業期間が長期にわたるもの（事業期間が概ね10年以上の事業）については、5年程度毎に中間的な検証を行うものとする。」と定められており、事業終了時の事業評価に加えて中間報告を行い、外部有識者の意見も反映し軌道修正を行い、事業後半に向けてよりよいサービスにつながるよう工夫している。

4) 今後、効果を得るために必要な取組・工夫

● 提案内容の実施確認

本事業には該当しないが、指定管理においては事業者選定時に魅力的な提案をする応募者が多い。それら提案を評価して指定管理者として指定するが、事業開始後にそれら提案が実施されていない場合もある。そのため、川崎市は年度評価や毎月のモニタリング等で実施を確認することがとても重要と考えている。特に、自主事業に関する提案はその傾向があるため、モニタリングでは確認が必要となる。なお、新たな取組に関する自主事業で市の協力も必要となる場合は、川崎市も協力することが必要と考えている。

(2) 地域の公民連携の進展につながる効果

1) PFI 事業（本事業に限らない他の PFI 事業も含む）に参画した事業者の変化

①地域企業の事業参画

川崎市ではこれまで地域企業が代表企業となった事業が1件あり、そのほか最近のPFI事業では、どのグループにも地域企業が入っている傾向にある。

2) 他の地域企業や地域の変化

①地域企業が勉強会を企画実施

地域企業が自らPPP/PFIに関する勉強会を実施している話もあり、地域企業の積極的な姿勢が感じられる。

②地域企業の理解醸成

川崎市が、民間活用推進方針を策定した時期や、PPPプラットフォームを設置した時期に比べると、地域企業のPPP/PFIについての知識・理解が深まっているといえる。公共事業等に民間活力を活用しなければいけない状況であるということは、地域企業にも理解されてきており、その

上で従来方式やDB方式を要望する声も受ける。

3) 地域企業が PFI 事業に積極的に参画するために実施した取組・工夫

① 事業者選定手続き段階

● 地域企業の参画を評価

民間活用推進方針に基づき、落札者決定基準に地域企業の参画に対して加点し、地域企業の事業参画を促している。民間活用推進方針ではそのほかにも、公募する事業の参画要件等検討時の留意事項や選定事業者による市内中小企業者への優先発注についても示されており、全庁的かつ統一的に地域企業の参画に向けて取り組みやすい状況になっている。以下に民間活用推進方針の該当部分を掲載する。

■ 民間活用（川崎版PPP）推進方針（抜粋）

(4.2) 市内事業者参画促進等に向けた取組の方向性

イ 事業者選定時の取組

本市では、事業者選定手続においても、市内事業者の民間活用事業への参画を促すために、以下の事項を実施する。

(ア) 公募する事業、参画要件等検討時の留意事項

本市が公募する民間活用事業については、市内事業者の強みが活きるような事業条件とする点に留意する。

参画要件を設定するにあたって業務実績を求める場合には、市内事業者の実態を十分に勘案する。具体的には、公募案件に類する事業経験等を参画要件に求める場合には、当該要件を満たす市内事業者の状況を踏まえた上で、当該要件の必要性を十分に勘案する必要がある。

加えて、提案書作成にあたり必要以上のものを求めない等、参画する事業者への負担軽減に配慮する。民間活用事業は従来方式よりも応募経費が大きい傾向があり、市内事業者にとって受注できなかった時のリスクが大きいため、公募条件や提案事項については十分に吟味する。

(イ) 選定事業者による市内中小企業者への優先発注

本市が公募する民間活用事業に応募、選定された事業者が発注する請負工事、委託業務等については、本市と選定事業者との間で締結する事業契約書に、市内中小企業者へ優先発注することを努力義務とする規定を明記する。そのうえで、必要に応じて選定事業者に対して助言、指導を行う。

(ウ) 事業参画時における事業者選定時の加点等

本市が民間活用事業を公募するにあたり、市内事業者が民間活用事業に参画することを要件又は加点事由として設定することで、市内事業者の参画を促す。

■ 要件の設定

要件を設定することについては、政令指定都市である本市はWTO政府調達協定の対象自治体であることから、WTO政府調達協定の適用対象となる事業については契約の相手方の

所在地や製品指定等の制限ができず、直接的な地域要件を参入要件として掲げることはできないことに留意する必要がある。

他方、WTO政府調達協定の適用対象外の事業については、技術的に困難な場合等を除き、市内事業者を構成員とすることを要件化することとし、応募者が限定的であると判断される場合には、競争性を確保するため、市内に事務所を置く（又は置こうとする）事業者に条件を緩和する。

■ 加点事由の設定

事業者選定に係る評価基準において、地域経済の活性化に資する取組を評価するという視点から、JV・コンソーシアムの組成において、市内事業者が代表企業や構成企業として参画・連携することや、事業者グループが直接業務を委託する協力企業として市内事業者を選定することを、加点評価項目とする。

また、市内事業者でなければ把握できないような地域のニーズに応じて活性化を実現しようとする企画等についても、加点評価項目として検討する。

②共通

● 地域プラットフォームの活用

川崎市では令和元年度にPPPプラットフォームを設置し、以降セミナーや地域企業向けの勉強会を実施している。PPPプラットフォームのコアメンバー（プラットフォームを運営する中心的なメンバー）に地域の業界団体も加わっており、業界の意見も反映しながらプラットフォームを運営している。

一般的に地域プラットフォームは活動年数が経つにつれ内容もレベルアップしていくが、後発でPFIに関心をもった企業にとっては途中からの参加が難しくなる。そこで川崎市では、基礎的な内容に関する勉強会と、実践的な内容に関するセミナーをそれぞれ年に1回ずつ実施し、後発の民間事業者と既に知識のある民間事業者の両者にとって役に立つプラットフォームとなっている。

● 地域金融機関との連携

地域金融機関からは、PPPプラットフォームの事務局として主にイベントに係る広報や企画段階での調整、当日の運営などに関わってもらっている。また、PPPプラットフォームでの公民対話の場では、事業者側の金融機関としてアドバイスしてもらっている。

4) 今後、地域企業が PFI 事業に積極的に参画するために必要な取組

● セミナー等の参加業種の拡大

PPP/PFIとは何かといったPPP/PFI全般的なテーマのセミナーの場合は、参加者がハード系事業者に偏る傾向にあるが、具体的な案件形成に関する公民対話では運営系の民間事業者も積極的に参加している。川崎市は今後、運営系の民間事業者が関心を寄せる内容の企画も必要と考えている。

● 地域企業参画に向けた取組の充実

川崎市は、民間活用推進方針に基づき地域企業の参画促進に積極的に取り組んできているが、地域企業の参画が難しい面もあるため、今後はよりきめ細かな対応として、事業毎の公民対話の増加やPPPプラットフォームを活用したセミナー・勉強会等の機会を充実させる必要があると考えている。

(3) 指標

本事業の効果を測る指標として、考えられるものは以下が挙げられる。

図表 31 事業の効果を測る指標（案）

指標（案）	内容	評価方法（案）
利用者数 参加者数	サービスの水準を評価	・対前年度比 ・従前施設の実績値（建替）、または事業提案時の見込み数（新設）との比較
利用者層	利用者層の広がり进行评估	・対前年度比
利用者満足度	維持管理状況、運営状況等の業務別の水準を評価	・アンケート調査を基に対前年度比
団体利用者数	地域活動の活性化を評価	・対前年度比

1-3. 本事業から学べること

本事業を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

ポイント：社会体育施設は、運營業務を事業者の業務範囲とし利用料金制を採用することで、民間のノウハウを有効活用できる

川崎市の事例では、幅広い人を対象にした約60種のプログラムが実施され、利用者数も多い。また事業者負担で利用者のニーズにもきめ細かに対応するなど、事業で得られた収益を事業に還元する好循環も見られた。

社会体育施設は、スポーツ教室等でさまざまなプログラム展開が可能であり、また、プログラムの充実が施設の魅力となり集客力にもつながる。多様なプログラムの企画及び運営は、民間事業者が得意とする部分でありノウハウを発揮できることから、プログラム実施を含む運營業務を事業範囲とすることが効果的といえる。また、事業者が努力によって集客を増やしサービス向上と収益を確保できる利用料金性を採用することで、事業へのモチベーションと投資にもつながり、よりよいサービスが継続的に提供されるといえる。

ポイント：設計業務を含むことでライフサイクルコスト低減に資する施設となり、供用開始後は迅速な修繕も実施され、施設の長寿命化に寄与

川崎市の事例では、施設のメンテナンスを考慮して設けたメンテナンス通路により、維持管理の作業効率やメンテナンス頻度を高まり、ライフサイクルコストの低減につながっていた。

施設用途に限らず、設計業務を含む事業とすることでライフサイクルコスト低減や施設の長寿命化に寄与する事業につながるといえる。

ポイント：公民連携の指針により、庁内の各部局が統一的に公民連携事業に取り組みやすくなる

川崎市では民間活用推進方針に基づくことで、庁内の各部局が地域企業の事業参画促進をはじめ、統一的に公民連携事業に取り組みやすくなっている。なお、民間活用推進方針の対応だけでは地域企業の参画が難しい部分もあるため、PPPプラットフォームを活用したさらなる対応が課題となっている。

公民連携事業に関する指針は、事業所管課職員の負荷を軽減させるとともに、庁内のPPP/PFI事業のレベルを一定以上に高めることができるといえる。また指針では対応しきれない部分は、地域プラットフォームを活用しきめ細かな対応を行っていくことが効果的と考えられる。

2. 山形市立商業高等学校校舎等改築事業

2-1. 事業概要等

(1) 事業概要

県内唯一の市立高等学校である山形市立商業高等学校は、平成24年に策定された「市有施設の耐震診断・改修に係る基本方針」に基づいて耐震診断調査を実施した結果、ほとんどの施設が構造耐震基準を下回ることが判明し、早急な耐震化対策が必要とされた。そのような背景の中、「校舎等改築整備方針」、「市立商業高等学校校舎等改築事業基本構想」が策定され、それらを踏まえ、県内商業教育の中核校として、また、「日本一の商業高校」を目指した質の高い教育を実現できる教育施設の整備が必要となった。その実現のために民間事業者の創意工夫の発揮が期待され、PFI事業として実施された。

本事業の事業概要は、以下のとおりである。

図表 32 事業概要

項目		内容
事業名		山形市立商業高等学校校舎等改築事業
事業概要		東側校舎・南側校舎、北側校舎・屋内運動場等のほとんどの施設が構造耐震基準を下回ることが判明し、早急な耐震化対策が必要とされたため、商業高等学校を新たに整備することとした事業
事業主体		山形県山形市（人口 約 24.2 万人）
施設用途		高等学校、公園
所在地		山形市あかねヶ丘一丁目地内
施設概要	敷地面積	約 75,200 m ² 山形市商業高校部分：約 55,400 m ² （市道部約 2,600 m ² を含む） あかねヶ丘公園部分：約 19,890 m ² （都市計画公園）
	整備施設	校舎棟、体育館棟、セミナーハウス棟、屋外運動施設、屋外付属施設、外構等、新あかねヶ丘公園
事業方式		PFI-BTO 方式
事業形態		サービス購入型（運營業務にかかる収入有）
業務範囲		1) 設計業務 ① 事前調査業務 ② 設計業務（解体設計・基本設計・実施設計） ③ 各種申請等業務 ④ 交付金申請補助業務
		2) I 期建設業務 ① 備品等移設業務 ② 解体・撤去業務 ③ 建設工事業務 ④ 什器備品設置業務 ⑤ 工事監理業務 ⑥ 施設引渡し業務 〔対象施設〕 現あかねヶ丘公園西側の解体、新校舎及び体育館等の建設（引越し含む）、新テニスコートの整備
		3) II 期建設業務 ① 備品等移設業務 ② 解体・撤去業務

		③ 建設工事業務 ④ 什器備品設置業務 ⑤ 工事監理業務 ⑥ 施設引渡し業務 [対象施設] 既存校舎等の解体、新グラウンド及び野球場の整備、新設あかねヶ丘公園北側の整地
		4) 維持管理業務 ① 建築物保守管理業務 ② 建築設備保守管理業務 ③ 備品等保守管理業務 ④ 情報端末機器保守・更新業務 ⑤ 外構等保守管理業務 ⑥ 清掃業務 ⑦ 環境衛生管理業務 ⑧ 保安警備業務 ⑨ 修繕業務
		5) 運営業務 ① 食堂運営業務 ② 売店運営業務 ③ 自動販売機設置業務
期 事 間 業	設計・建設	平成 31 年 10 月～令和 5 年 11 月
	管理運営	令和 4 年 4 月～令和 19 年 3 月
事業者の収入		<u>(1) 市が支払う対価</u> 1) 施設整備に係るサービス対価 2) 維持管理業務に係るサービス対価 <u>(2) その他</u> 1) 運営業務に係る収入
市の収入		—
事業費 (百万円・税込み)		10,494 百万円 (消費税及び地方消費税等を含まない。)
構 成 業 者	代表企業 (市内)	山形建設(株)
	代表企業 (市外)	—
	構成企業 (市内)	(株)市村工務店、(株)千歳建設、東北電化工業(株)、(株)山形企業、弘栄設備工業(株)、山形パナソニック(株)、(株)ヤマコー
	構成企業 (市外)	(株)教育施設研究所東北事務所 (協力企業)
VFM	特定事業選定時	2.8%
	事業者選定時	3.23%

出典：「山形市立商業高等学校校舎等改築事業」入札説明書 平成 30 年 7 月 (山形市)

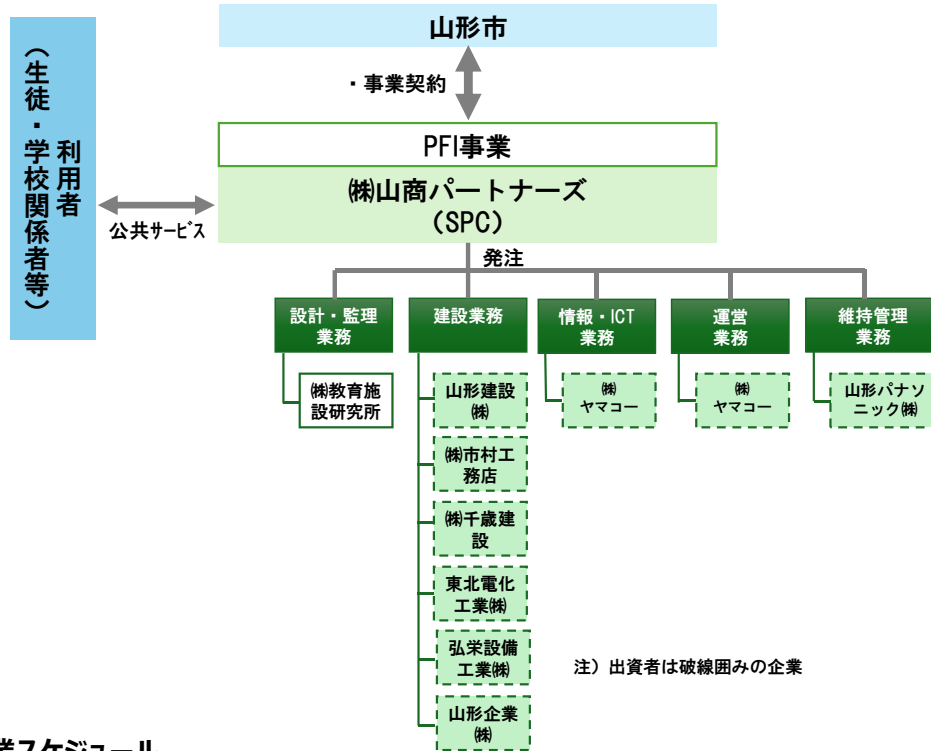


出典：山形市立商業高等学校 ホームページ

(2) 事業スキーム

本事業の事業スキームは、以下のとおりである。

図表 33 事業スキーム



(3) 事業スケジュール

本事業の主な事業スケジュールは、以下のとおりである。

図表 34 事業スケジュール

項目	時期
実施方針、要求水準書（案）の公表	平成 30 年 4 月 27 日
実施方針等に関する質問・意見に対する回答の公表	平成 30 年 6 月 12 日
特定事業の選定	平成 30 年 6 月 29 日
入札公告	平成 30 年 7 月 11 日
入札説明書等に関する質問に対する回答の公表	平成 30 年 8 月 21 日
落札者の決定	平成 30 年 12 月 27 日
契約の締結	平成 31 年 3 月
供用開始	令和 4 年 4 月
契約期間の終了	令和 19 年 3 月

出典：「山形市立商業高等学校校舎等改築事業」実施方針、特定事業の選定、入札説明書、落札者の決定について、事業契約の内容

2-2. VFM以外の効果

本事業のPFI手法導入について、商業高校の整備及び管理運営にあたっては、民間事業者の創意工夫の発揮によって、魅力ある校舎整備の実現のみならず、効率的かつ効果的な整備による財政負担の縮減等を期待すると、入札説明書等の公表資料に示されている。その他の効果も含めて、当初期待した効果としてアンケート調査から以下に示した回答を得た。

図表 35 当初期待した効果

カテゴリー	内容
サービス水準の向上	要求水準書以上の施設の整備
	要求水準書以上の設備の整備
新技術の導入	ICTの導入
	省エネルギーの実現
	二酸化炭素排出抑制の実現
	再生可能エネルギーの創出・活用
迅速・柔軟な対応	施設整備の故障への対応
施設の長寿命化	長期修繕計画案の作成と検証の実施
行財政の効率化	財政負担の平準化

(1) PFI 実施により、施設の機能拡大・拡充につながる効果

1) 効果の洗い出し

山形市へのヒアリングを通じて以下の効果を確認している。

① サービス水準の向上

● 動線に配慮した効率的な配置計画（要求水準以上の施設の整備）

実習エリアと特別教室エリアの中心に普通教室を配置しており、民間事業者のノウハウが生かされ、動線に配慮されたまとまりのある使いやすい施設が実現している。

● 総合的な観点からの設備選定（要求水準以上の設備の整備）

コスト優先ではなく、利用者の安全やメンテナンス等を重視し、メリハリをもって設備を採用している。具体例としては体育館の床シートについて、国立の体育館でも使用されている質の高いものが提案されており、これは、利用者にとっては怪我をしにくく、水拭きが可能なためメンテナンスもしやすいといったメリットがある提案であった。

② 新技術の導入

● ICT 導入

業務範囲に「情報端末機器保守・更新業務」が含まれており、ICT 設備が一体的に導入されたため、管理しやすく効果的な ICT 設備レイアウトの配置も実現し、充実した最新の情報機器が整

備されている。ICT 業務の対象は、職員用と生徒用のパソコン、各教室の電子黒板、特別教室のプロジェクターと電子黒板、ネットワーク設置及び維持管理、それらをまとめるサーバー等である。

ICT 機器の更新期間は、5 年と 7.5 年で、その後、新たな時代に合った最新機器の導入を予定している。

● 効率的、高出力な空調設備の導入

体育館ではガスエアコンが採用されており、効率的、高出力な空調が実現している。

● 諸室の特徴を踏まえた照明器具、空調設備等の導入

照明は LED となり、諸室の利用頻度や人の滞在状況を踏まえ、人感センサー等を採用し省エネルギーを実現している。空調については集中かつ自動で管理するシステムとなったことで、省エネルギーに加え、以前は職員が朝や放課後に各室を回って空調を操作していたが、それら業務が削減された。

● トイレの雨水利用による水道料金削減

民間事業者からトイレの雑用水に雨水を利用する提案がなされ、水道料金は旧校舎に比べほぼ半額以下の削減を実現している。水道料金の約 6 割がトイレ用を占めるため、雨水利用はコスト削減において非常に高い効果につながっている。

● 太陽光発電設備の設置

太陽光発電設備が設置されており、主に特別教室で利用する電気の一部を賄っている（月ごとに発電量のデータをとっており、年間発電量は約 7,000 kw/h）。

③ 迅速・柔軟な対応

● 迅速な修繕対応

学校設備について教職員が気になる点を民間事業者に伝え、民間事業者が迅速に現場を確認の上、対応する流れとなっている。以前は、設備の故障等が発生した場合、市が修繕対応できる事業者から複数見積もりをとり、予算を確保し事業者を決める手続きが必要であったが、現在は民間事業者の窓口となっている担当者に伝えることでスムーズに対応してもらえる体制となっている。また毎月 1 回、維持管理運営に関する協議会を開催し、山形市と民間事業者の各担当業者が一堂に会し、不具合の情報や計画等を報告、共有している。

④ 施設の長寿命化

● 計画的な修繕

長期修繕については、事業者が事業期間である 15 年間を見据えて小規模な修繕から大規模な修繕までを予測した計画に沿って、計画的に維持管理が実施できる体制となっている。

⑤行財政の効率化

● 事務負担の軽減

以前は、警備業務や清掃などの委託業務について、市職員が業務毎に入札し委託契約を締結していたが、PFI 事業としてこれら業務も含めた一括発注となったため、市の事務量が大きく軽減されている。

⑥情報発信

● 映像の活用

事業者が自主的に撮影した映像（ドローン映像や施設内を歩いているように見える映像等）の提供を受け、学校のホームページに掲載しており、校舎の魅力の情報発信につながっている。

⑦地域経済の活性化

● 地域企業の参加

選定された民間事業者（SPC）のうち設計会社以外（9 社中 8 社）は地域企業で構成されており、当初想定した以上の地域企業の参画が実現できた。

2) 想定したほどの効果を得られなかった理由

本事業では、当初期待した効果については想定通りか想定以上の結果が得られている。

3) 効果を得るために実施した取組・工夫

①事業検討段階

● 公民対話の実施

導入可能性調査時にアンケートを実施し地域企業の関心を把握している。また、地域企業が事業に参画しやすい要件にするために、市は地域の建設業、電気工事、管工事業等の設備系の企業を訪問し、募集方法や参加要件等の要望・意見を聞いた。事業毎に少し要件が異なるため、市は事業毎に数十社の地域企業を訪問し、意向を聞いている。

● 事業所管課と PFI 制度所管課の連携

市は、意向把握のため地域企業を訪問する際は、事業所管課のほかに、総合的な視点での把握と、他事業との比較から判断ができるため PFI 制度所管課（企画調整課）も同行し、両者で連携して公民対話を実施している。

● 業界団体へのヒアリング

市は、個別企業だけでなく地域の業界団体にもヒアリングを実施し、意見交換を行っている。

● 勉強会の開催

市主催で地域金融機関による勉強会を開催しており、地域企業の理解醸成に寄与している。

②事業者選定手続き段階

● 公民対話の実施

公募手続きでは、応募者から質問を受け付け、参加表明の後に要求水準書等の内容について公民対話を実施している。対話の内容は、要求水準書の表現について各社との認識の齟齬を確認するものであった。

③供用開始前

● 進捗状況の報告

建設段階は毎月報告の機会を設け、市と事業者で情報共有を図っていた。また市からの施設整備の要望に対し、民間事業者からは予算に収まる範囲での提案を受けた。

④供用開始後

● モニタリングの実施

月 1 回維持管理運営に関する協議会を開催し、市と事業者の各担当者が不具合の情報や計画等について報告、情報共有を実施している。

4) 今後、効果を得るために必要な取組・工夫

今後、効果を得るためにはこれまでの取組を引き続き実施することが必要と考えられている。

(2) 地域の公民連携の進展につながる効果

1) PFI 事業（本事業に限らない他の PFI 事業も含む）に参画した事業者の変化

①地域企業が代表企業を務める事業の増加

本事業以外の PPP/PFI 事業（山形市立南沼原小学校校舎等改築事業（PFI-BTO）、山形市南部への児童遊戯施設整備事業（PFI-BTO）、道の駅「(仮称)蔵王」整備事業（DBO））においても、地域企業が代表企業となっている。

②地域企業の PFI の理解浸透

当初、地域企業から PFI 事業については、下請けや二次請けにしかねれない、提案力では大手企業にかなわないとの意見があったが、行政としては PFI 導入のメリットを踏まえ PFI 事業に取

り組む考えていたため、地域企業が事業に参画できるよう、市が地域企業と個別に対話し、PFIの基礎知識や導入のメリットについて丁寧に説明を行ってきた。その結果、最近では各社の公民連携に対する理解が深まっていると、市は捉えている。

③地域企業の受注機会の拡大

市内のPFI事業（山形市南部への児童遊戯施設整備事業）では、地域企業が手がけた施設のデザインが特徴的であり全国的にも注目され、事業者のビジネスチャンス拡大にもつながっている。

2) 他の地域企業や地域の変化

市は、他の地域企業や地域の変化については、具体的数値等では把握していないが、近年の様々な取組を通じて、地域の公民連携に対する理解が深まっていると捉えている。

3) 地域企業がPFI事業に積極的に参画するために実施した取組・工夫

● 公民対話の実施

市は、前述したとおり、地域企業を訪問し個別対話を通じて、具体の参加要件の意見を聞き、それら意見を公募資料等に反映している。

● 地域企業参画の配慮

入札参加者の参画要件において、本事業では、「構成企業に山形市内に本社を有するものを3者以上入れること」といった具体的な条件を設けている。また加点項目として地域経済への配慮（地域企業の活用や発注金額、発注内容等）を設定している。地域企業参画への配慮が実施されている参加資格要件及び加点審査項目は、以下のとおりである。

図表 36 入札説明書における地域企業参画への配慮

<p>第3 入札参加者に関する条件等</p> <p>1 入札参加者の備えるべき参加資格要件</p> <p>(1) 入札参加者の構成等</p> <p>①入札参加者の構成</p> <p>エ <u>構成企業には、山形市内に本社を有する者を3者以上入れること。</u></p> <p>オ 本事業は、地元企業のノウハウ蓄積や今後のPFI普及の意味から、<u>山形市内に本社を有する者の積極的な参加を期待する。落札者の審査にあたっては、地域社会及び経済への貢献の度合いを考慮する。</u></p> <p>カ <u>電気設備工事及び機械設備工事業者については、山形市に本社を有する者をそれぞれ複数入れるよう配慮を求める。</u></p> <p>② 構成員・協力企業・代表企業の選定</p> <p>入札参加者は、資格審査申請時に構成員又は協力企業のいずれの立場であるかを明らかにすること。また、構成員の中から代表企業を定め、代表企業が資格審査の申請及び入札手続きを行うこと。<u>代表企業は、山形市内に本社を有する者であることが望ましい。</u></p>

出典：「山形市立商業高等学校校舎等改築事業」入札説明書

図表 37 落札者決定基準における地域企業参画への配慮

評価項目	評価の視点	配点
5. 地域貢献に関する事項		15 点
(1) 地域経済への配慮	・山形市に本社を有する企業が代表企業であるか。 (山形市に本社を有する企業が代表企業である場合は2点とし、その他の場合は0点とする。)	2 点
	・構成企業に、山形市に本社がある企業がより多く参加しているか。	2 点
	・電気設備や機械設備工事の専門業者について、山形市に本社を有する企業がそれぞれ複数入っているか。	2 点
	・地元企業への発注金額及び発注内容等について、具体的な優れた提案がなされているか。また、その発注状況等について、市が確認するための仕組みについて優れた提案がなされているか。	6 点
	・地域社会及び地域経済への貢献並びに地元企業の育成等について、具体的かつ優れた提案がなされているか。	3 点

出典：「山形市立商業高等学校校舎等改築事業」落札者決定基準

4) 今後、地域企業が PFI 事業に積極的に参画するために必要な取組

● 地域企業ヒアリングの活用

今後も事業所管課と PFI 制度所管課で連携して地域企業へのヒアリングを実施し、参加要件以外にも地域企業が参画しやすい方策（余裕を持った提案書作成期間の設定等）を検討していく必要があるとしている。

● 庁内の引き継ぎ体制の構築

市は、毎年 PFI 事業を発注できるとは限らないため、発注期間が空いた場合でも、次の事業に引き継げるよう、庁内でノウハウを蓄積し、引き継ぐ取組が必要である。

(3) 指標

本事業の効果を測る指標として、考えられるものは以下のとおりである。

図表 38 事業の効果を測る指標（案）

指標（案）	内容	評価方法（案）
光熱水費等	費用削減額を評価	・従前施設時との比較 ・対前年度比
入試倍率 志望者数	志望状況を評価	・従前施設時との比較 ・対前年度比
新技術	省エネ、業務の省力化を評価	・従前施設時との比較

2-3. 本事業から学べること

本事業を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

ポイント：事業所管課・PFI 制度所管課で連携した民間事業者との対話により、効果的な事業スキームの設定や地域企業の PFI 事業理解促進につながる

山形市の事例では、事業を担当する所管課だけでなく全庁的な視点をもったPFI制度所管課（企画調整課）が民間事業者との対話に同行することにより、総合的な視点や他事業との比較からの意見交換が可能となっており、案件ごとの効果的な事業スキームの設定につながっている。また、丁寧に対話を重ねることにより、地域企業のPFI事業理解促進が実現できている。事業所管課・制度所管課で連携して対話を行うことは、スキーム設定や地域企業のPFI事業理解促進、さらには庁内のPFI知識の蓄積にも非常に効果的と想定される。

ポイント：参加資格要件や加点項目において地域企業参画に配慮することによる地域企業参画の増加

参加資格要件において、構成企業に3者以上の地域企業（山形市内に本社を有するもの）を求める等の具体的な要件の設定がされている。さらに代表企業が地域企業であった場合や、構成企業により多くの地域企業が参加していた場合、また電気設備や機械設備工事の専門業者に地域企業が複数参加している場合にそれぞれ加点を行うなど、地域企業の参画を強く促す落札者決定基準となっている。そのような取組の結果、代表企業が地域企業となったり、多数の地域企業が構成企業として参加したりする形になっており、公募にあたっての要件や加点項目で地域企業参画の強いメッセージを打ち出すことが重要といえる。

ポイント：民間のノウハウを最大限活用できる事業範囲を設定することによる多様な効果の最大化

山形市の事例では民間事業者の業務範囲に設計、建設、維持管理（ICT設備の整備含む）、運営（食堂等）が含まれている。幅広い業務の中で民間事業者のノウハウが活用され、ICT設備の一体導入による管理しやすい効果的なICT設備レイアウトの配置、要求水準以上の設備整備などの多様な効果が実現している。資材選び等もコスト優先ではなく、事業者の経験や専門的知識に基づき、利用者の安全性や長期的な維持管理等の総合的な視点で高性能なものもメリハリをもって採用することで、施設の魅力や特長にもなり得る。このようにPFI事業の実施を通じて多様な効果を得るためには、民間事業者の様々な提案が得られるスキームの設定が重要と考えられる。

3. 新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業

3-1. 事業概要等

(1) 事業概要

富山市は、新庄小学校の過大規模を解消するため分離校を新設し、これに伴い組織される新しい自治振興会に対応して公民館・地区センターを複合施設として整備した。本事業は、長期的な視点による整備コスト縮減と質の確保、より効率的に安全で快適な学校教育の場をつくることを期待して、PFI手法により整備した事業である。

本事業の事業概要は、以下のとおりである。

図表 39 事業概要

項目	内容
事業名	富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業
事業概要	民間事業者が、新庄小学校分離新設校及び公民館・地区センター等の設計及び建設を行った後、市に所有権を移転し、事業期間中における本施設の維持管理業務を行う事業。
事業主体	富山県富山市（人口 約 40.6 万人）
施設用途	小学校分離新設校及び新設公民館
所在地	富山市新庄本町二丁目
施設概要	敷地面積 約 22,493 m ²
	整備施設 小学校、公民館
事業方式	PFI-BTO 方式
事業形態	サービス購入型
業務範囲	1) 設計業務 ① 本施設の設計業務（必要な事前調査含む） ② 近隣対応業務 ③ 電波障害調査業務 ④ 本施設整備に伴う各種申請等の業務 ⑤ その他これらを実施する上で必要な関連業務
	2) 建設・工事監理業務 ① 本施設の建設業務 ② 本施設の工事監理業務 ③ 什器・備品等設置業務 ④ 近隣対応・対策業務 ⑤ 電波障害対策業務 ⑥ 所有権設定に係る業務 ⑦ その他これらを実施する上で必要な関連業務
	3) 維持管理業務 ① 建築物保守管理業務 ② 建築設備等保守管理業務 ③ 外構等維持管理業務 ④ 環境衛生・清掃業務 ⑤ 保安警備業務 ⑥ 修繕計画作成業務 ⑦ その他これらを実施する上で必要な関連業務

期事業	設計・建設	平成 20 年 3 月～平成 21 年 12 月
	維持管理	平成 21 年 12 月～令和 7 年 3 月
事業者の収入		(1) 市が支払う対価 1) 施設整備に係るサービス対価 2) 維持管理業務に係るサービス対価
市の収入		—
事業費 (百万円・税込み)		3,921 百万円
	うち施設整備費	3,492 百万円
	うち運営・維持管理費	429 百万円
事業者構成	代表企業 (市内)	(株)ホクタテ
	代表企業 (市外)	—
	構成企業 (市内)	佐藤工業(株)、近藤建設(株)、タカノ建設(株)、北陸電気工事(株)、(株)押田建築設計事務所、コクヨ北陸新潟販売(株)
	構成企業 (市外)	(株)日総建
VFM	特定事業選定時	11.3%
	事業者選定時	11.4%

出典：「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」入札説明書 平成 19 年 6 月 (富山市)、「地域企業の参画による PPP/PFI 導入に関する事例調査研究」令和 2 年 3 月 (総務省地域力創造グループ地域振興室)

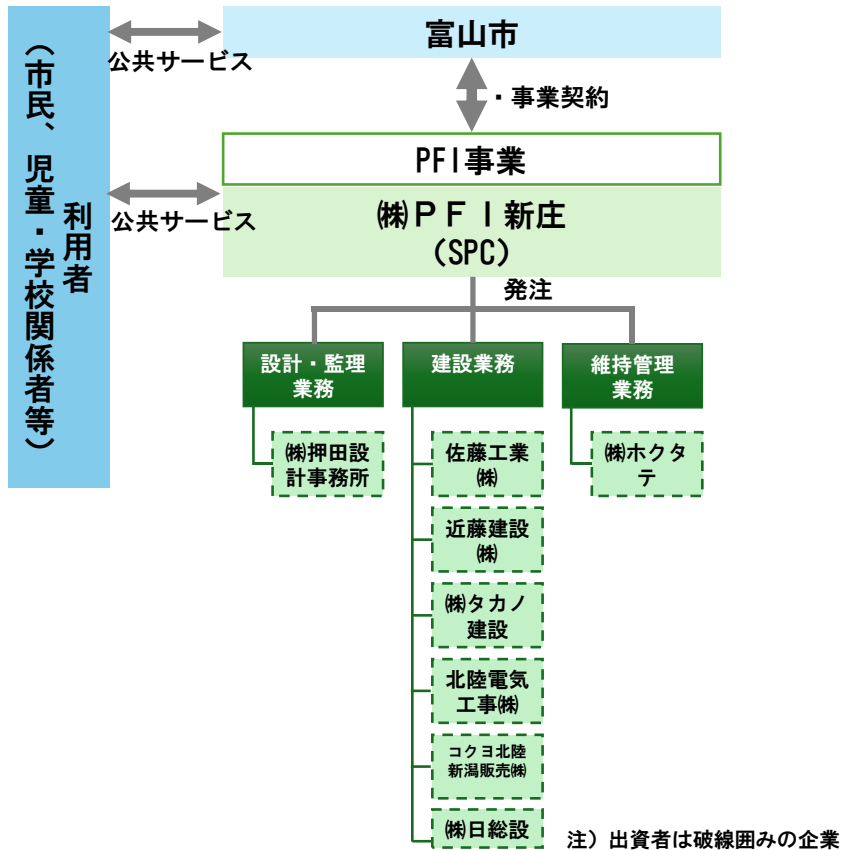


出典：富山市ホームページ

(2) 事業スキーム

本事業の事業スキームは、以下のとおりである。

図表 40 事業スキーム



(3) 事業スケジュール

本事業の主な事業スケジュールは、以下のとおりである。

図表 41 事業スケジュール

項目	時期
実施方針の公表	平成 19 年 5 月 23 日
特定事業の選定	平成 19 年 5 月 31 日
実施方針に関する質問回答	平成 19 年 6 月 20 日
入札公告	平成 19 年 6 月 27 日
入札説明書等に関する質問回答	平成 19 年 7 月 31 日
落札者決定	平成 19 年 12 月 13 日
契約の締結	平成 20 年 3 月
供用開始	平成 22 年 4 月
契約期間の終了	令和 7 年 3 月

出典: 「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」実施方針、特定事業の選定、入札説明書、落札結果、事業契約の締結について

3-2. VFM以外の効果

本事業のPFI手法導入について、義務教育施設等の設計・建設・維持管理業務に民間の活力やノウハウを導入することにより、これまでにないアイデアの実現や更なる公共サービスの向上を図り、より効率的に安全で快適な学校教育、生涯学習、市民サービスの場が創り出されることを期待すると、入札説明書等の公表資料に示されている。その他の効果も含めて、当初期待した効果としてアンケート調査から以下に示す回答を得た。

図表 42 当初期待した効果

カテゴリー	内容
サービス水準の向上	要求水準以上の施設の整備
迅速・柔軟な対応	施設整備の故障への対応
地域経済の活性化	地域企業の参画の増加

(1) PFI 実施により、施設の機能拡大・拡充につながる効果

1) 効果の洗い出し

富山市へのヒアリングを通じて以下の効果を確認している。

① サービス水準の向上

● 2つの機能の適度な融合

本施設は、学校と公民館・地区センターの複合施設であり、出入口等動線の配慮や、各施設の利用者の存在感を適度に感じられる施設計画となっている。

● 教育環境の向上

可動式什器（オープンスペースの教室を区切るもの等）の設置などの設備の充実や、太陽光・風力発電設備の設置による環境教育の推進といった教育環境の向上が図られている。

● 小学生のトイレ課題を解決

事業者提案により開催したワークショップで出た児童の意見を取り入れたトイレ計画（タイルアート等）や、トイレをきれいに保つための講習会を定期的を実施しており、要求水準以上の内容が実現している。

② 迅速・柔軟な対応

● 地域ぐるみで迅速な対応

本事業の構成員(代表企業含む)のほとんどは地域企業であり、地域ネットワークを活かした対応が可能となっている。学校で設備が壊れた場合、従来であれば教職員が校内を巡回して発見し、写真を撮って市へ送付するなどを経て修繕業務を発注するという流れになるが、PFI 事業の場合は点検から修繕まで民間事業者が行うため迅速な対応が実現している。

● 定例会の有効活用

各施設の関係者と民間事業者が一堂に会する定例会を実施し、その場で情報共有と対応策の決定を行っており、又聞きによる認識の齟齬や対応の遅れ等の防止につながっている。

③施設の長寿命化

● 施設の予防保全の実現

民間事業者は日常業務のなかで網羅的に設備を見ることができており、細かな施設状況の報告や修繕提案があるため、富山市が管理する学校に比べて予防保全が進んでいる。

④行財政の効率化

● 校舎管理業務の事務負担軽減

PFI 事業となったことで、施設の修繕等の校舎管理に係る発注業務について、学校教職員及び市職員の事務負担軽減が実現している。

2) 想定したほどの効果を得られなかった理由

当初期待した効果については、想定通りか想定以上の結果が得られている。

3) 効果を得るために実施した取組・工夫

①事業検討段階

● 公民対話の実施

以前は、庁内において全般的に事業検討の早い時期から民間事業者と対話することへの抵抗があったが、今は早期からのサウンディング実施への理解が浸透してきており、全庁的に公民対話が増加している。

②事業者選定手続き段階

● 独自提案を評価

審査基準において、図表 43 のとおり、独自提案の評価項目（50 点/800 点）を設けており、民間事業者のノウハウ発揮を促している。

● 地域社会経済への貢献を評価

審査基準において、以下のとおり、地域への配慮の評価項目（70 点/800 点）を設け、地域経済活性化を促している。

図表 43 落札者決定基準における加点審査項目（独自提案）

加点審査項目		配点	主な対応様式
V 独自提案に関する事項	(1)独自提案	50 点	提案書（入札者独自の提案に関する事項、計画図面等提案書類、事業収支等提案書類、提案価格等提案書類）
	(2)地域社会経済への貢献	70 点	
小計		120 点	配点の割合：800 点満点中 15%

出典：「富山市新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業」落札者決定基準

③供用開始後

● 定期報告会の実施

3 ヶ月に 1 回、関係者（民間事業者、富山市の事業所管課、学校・公民館の職員等）が一堂に会し、施設、設備の情報を共有する場を設けている。関係者が集まることで、その場で対応判断が可能となり効率的な維持管理につながっている。

● 段階に応じた定期報告会の開催頻度

報告会は最初の 1 年は毎月開催とし、事業期間の後半以降は 3 か月に 1 回のペースとするなど、事業の段階に応じて報告会の形態を変えて効率化を図っている。段階に応じて報告会の開催頻度を変更することは、富山市内の他の PFI 事業でも概ね共通している。

4) 今後、効果を得るために必要な取組・工夫

● 効果の把握

富山市が直接管理する学校と PFI 導入校では施設管理における教職員の事務負担等に差（効果）があるものの、その差は教職員の実感、感覚が中心となり、厳密な比較が困難であるため、効果の定量的な把握は今後の課題である。

● 事業を PFI で実施する際の達成目標の設定

これまで PFI 事業として実施する場合の明確な達成目標が共有されないまま、庁内及び事業者が事業を実施しており、結果として、コスト削減が効果の基準となっている。コスト削減と多様な効果の両方を目指すことが望ましいが、例えば、単年度会計の視点からは長期的な予防保全に係る費用等について理解が得られにくい。今後は事業を判断する際に、定性的効果や長期的効果についてよりフォーカスが必要と考えている。

● 付加価値への対価の理解醸成

行政側の考え方として、施設整備など目に見えるものに対してサービス対価を支払うという意識があり、定量化しにくい付加価値の部分への対価支払いについては理解が得られにくい。行政は、民間のアイデアで生まれる付加価値に対しても対価を払う認識の転換が必要と考えられる。

● 一般的な基準値、データの整理

VFM 以外の効果について、説明力を高めるために庁内だけでなく一般的なデータ（様々な業務に対する労働時間や人件費等）との比較が重要になるため、そのようなデータが整理されること

が望ましいと考えている。

(2) 地域の公民連携の進展につながる効果

1) PFI 事業（本事業に限らない他の PFI 事業も含む）に参画した事業者の変化

①参画企業の裾野拡大

これまで富山市で実施したPFI事業については、地域企業が積極的に参加しており、新規に参画する企業も出始めており裾野が広がっている。

②地域企業が代表企業

PFI事業が最初に発注された時期と比較すると、代表企業を担う地域企業が増えており、地域企業だけで構成する案件も出てきている。

③地域企業の事業拡大

PFI事業者に参加した事業者の変化としては、規模の大きい事業へのチャレンジ、他地域のPFI事業への応募、企業の知名度向上が見られる。

2) 他の地域企業や地域の変化

他の地域企業（PFI 事業参画企業以外も含む）や地域の変化としては、PFI の勉強会やセミナー等の開催の要請、プラットフォームや勉強会、セミナー等の参加者増加、地域の業界団体等で PFI の勉強会等開催、サウンディング（公民対話）の実施希望増加、サウンディングの参加者増加、地域企業が参加しやすい要件設定への要望などがあり、地域企業の積極的な姿勢が見られる。

3) 地域企業が PFI 事業に積極的に参画するために実施した取組・工夫

● 地域プラットフォームの開催

富山市が主催していた地域プラットフォームにおいて、勉強会や公民対話、グループワークを企画運営し、地域企業の PPP/PFI 機運醸成、知識向上等に寄与している。

● 市外事業も地域プラットフォームで情報発信

富山市は地域プラットフォーム設立当時、県内の地方公共団体に声掛けして他団体の事業も取り上げ、地域企業が参画しやすい環境整備（ネットワーク拡大、実践の場の提供、様々な事業機会の創出等）に努めた。

4) 今後、地域企業が PFI 事業に積極的に参画するために必要な取組

富山市は、地域プラットフォームの開催や公民対話などに加え、今後必要と想定される取組として以下を考えている。

● 地域金融機関との連携強化

市内及び地域企業が積極的に公民連携を進めるために、地域企業とのつながりが強い地域金融機関との協力、連携が効果的と考えられる。

● 民間提案制度の活用

地域企業は多様なアイデアを有しており、これらアイデアを価値あるものと市が理解することが重要である。今後は地域企業のアイデアを生かしていくためにも、民間提案制度の活用が考えられる。PFI 法に基づく民間提案もあるが、事業化にはハードルが高いため、提案にかかる事業者の負担を軽減した民間提案制度の導入によって地域企業と一緒に事業を作り上げて行くことができれば、効果的な事業につながると考えられる。

● 地域企業の効果を測るデータの整理

PFI 事業を実施することによる地域経済への効果を、可視化できるとよいと考えられる。PFI 事業に参画している地域企業からは、PFI 事業に参加することによるネットワーク拡大、事業機会増加の効果があったという話があり、そのような波及効果等についてデータで把握が可能になると PFI 事業の効果について説得力が高まると想定される。

(3) 指標

本事業の効果を測る指標として、考えられるもの（現在の指標となっているもの、今後指標化が望ましいもの）は以下のとおりである。

図表 44 事業の効果を測る指標（案）

指標（案）	内容	評価方法（案）
入学希望者数	志望状況进行评估	・ 事業の実施前後 ・ 対前年度比
企業関連項目	経済波及进行评估	・ 事業の実施前後の比較

3-3. 本事業から学べること

本事業を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

ポイント：定期的に関係者が一堂に会する場を設け、情報共有（問題発生時はその場で対応策を決定）することが有用

富山市の事業においては、3ヶ月に1回、関係者が一堂に会し、施設、設備の情報を共有する定期報告会を設けることで、その場で対応判断が可能となり効率的な維持管理につながっている。また、事業の段階に応じて、定期報告会の開催頻度を調整している。

特に関係者の多い事業の場合は、定期的に関係者が一堂に会する場を設け、情報共有と問題発生時はその場で対応策を決定することが有用と考えられる。

ポイント：地域プラットフォーム等を活用した地域企業の参画促進の取組が重要

富山市では、地域プラットフォームでの勉強会、セミナー、対話、グループワーク等を通じて地域企業のPFI事業参画を支援している。実際のPFI事業について地域企業の多数の参加を実現しており、参画促進の取組は非常に重要といえる。

本事業では代表企業を含む構成員のほとんどが地域企業となっており、地域ネットワークを活かした迅速な対応が可能となっている。また、民間事業者のグループに地域企業が多いほど、下請けも地域企業に発注する可能性が高まり、地域経済への波及が期待できる。

ポイント：事業コスト削減以外の効果の位置づけを高めるためには、民間が生み出す付加価値に対する行政の理解醸成や指標化による説明力向上が重要

PFI事業として実施する場合の明確な達成目標を設定する必要があり、達成目標として、コスト削減と多様な効果の両方を目指すことが望ましいが、実際は多様な効果については定量化が難しいため理解が得られにくく、コスト削減が判断の基準となってしまう状況にある。

今後、事業コスト削減以外の効果の位置づけを高めるためには、民間事業者が生み出す付加価値に対する行政の理解醸成や指標化（データの整理等）による説明力向上が重要と考えられる。

4. 大久保地区公共施設再生事業

4-1. 事業概要等

(1) 事業概要

習志野市は、人口減少社会や厳しい財政状況のもと老朽化が進む公共施設の対策として、平成26年度に公共施設再生の基本的な考え方を示した「習志野市公共施設再生計画」を策定した。そのモデル事業として位置づけ整備したのが「大久保地区公共施設再生事業」である。本事業は、①複数の公共施設を一体的に再生、②8施設（7建物）を集約・複合化、③新築とリノベーションを合わせて実施、④公有資産の有効活用の実施などを前提とした複雑な事業であったが、丁寧な公民対話を重ねることで、PFI（BTO、RO）事業と定期借地権方式を活用した一体的な整備が可能と判断し、事業の実現に至った。

本事業の事業概要は、以下のとおりである。

図表 45 事業概要

項目		内容
事業名		大久保地区公共施設再生事業
事業概要		本事業は、「習志野市公共施設再生計画」に基づくモデル事業として、京成大久保駅周辺地区におけるまちづくりの一環として、京成大久保駅前に立地する既存の公共施設と中央公園を一体的に再生する事業（8施設（7建物）を3建物に集約複合化）。集約後の余剰地には付帯事業として民間施設を整備。
事業主体		千葉県習志野市（人口 約 17.5 万人）
施設用途（主な機能）		①公民館機能（中央公民館）、②ホール機能（市民ホール）、③図書館機能（中央図書館）、④フューチャーセンター、⑤中央公園体育館、⑥多目的広場・パークゴルフ場など
所在地		習志野市本大久保3丁目
施設概要	敷地面積	PFI 事業用地：45,583.50 m ² 、民間付帯事業用地：1,337.01 m ²
	整備施設	<p>◆PFI 施設</p> <p>1) 北館<公民館・図書館棟></p> <p>①中央公民館</p> <p>②市民ホール</p> <p>③中央図書館</p> <p>2) 北館<別棟></p> <p>①図書館</p> <p>3) 南館</p> <p>①体育館</p> <p>②公民館諸室</p> <p>③こどもスペース</p> <p>4) 公園</p> <p>5) 駐車場・駐輪場</p> <p>◆民間付帯事業</p> <p>学生向け賃貸住宅、カフェ、スーパー</p>
事業方式		PFI 施設 PFI-BTO 方式、一部 RO 方式 民間付帯事業 定期借地権方式
事業形態		サービス購入型、一部利用料金制

事業期間	維持管理・運営期間 20年
業務範囲	1) 施設整備業務 ①事前調査業務 ②設計（基本設計、実施設計）業務 ③施工業務（附帯設備工事業務を含む。） ④工事監理業務 ⑤建設に伴う申請等の業務 ⑥什器・備品等調達・設置業務
	2) 開業準備業務
	3) 維持管理業務 ①建築物保守管理業務 ②建築設備保守管理業務 ③駐車場・駐輪場維持管理業務 ④外構施設維持管理業務 ⑤植栽管理業務 ⑥清掃業務（建築物内部及び用地内の清掃業務） ⑦公園管理業務 ⑧環境衛生管理業務 ⑨警備業務 ⑩修繕・更新業務（大規模修繕業務は除く）
	4) 運営業務 ①本事業全体を統括する統括マネージャーを配置する業務 ②中央公民館業務のうち管理業務 ③ホールの運営業務 ④中央図書館業務のうち、市が民間事業者に委託する業務 ⑤南館の運営業務 ⑥公園を活用した業務 ⑦全施設の予約システム構築及び運用業務 ⑧全施設の利用案内の作成及びホームページの作成及び更新業務 ⑨民間公共的事業及び民間収益事業
	5) 民間付帯事業業務（PFI 業務範囲外） ①建物の解体業務 ②民間付帯施設の整備業務 ③民間付帯施設の維持管理業務 ④民間付帯施設の運営業務 ⑤その他これらを実施する上で必要な関連業務
事業期間	設計・建設 北館<公民館・図書館棟>及び南館 平成29年3月～令和元年11月 北館<別館> 平成29年3月～令和2年7月
	管理運営 北館<公民館・図書館棟>及び南館 令和元年11月～令和21年8月（19年10か月） 北館<別館> 令和2年7月～令和21年8月（19年2か月）
事業者の収入	<u>（1）市が支払う対価</u> 1) 施設整備業務に係る対価 2) 維持管理業務に係る対価 3) 運営業務に係る対価 <u>（2）利用者から得る収入（以下は収受する施設等）※1</u> ①ホール ②カルチャーエリア（集会室、多目的室、音楽室、工房、ごろんとルーム） ③キッチン・ダイニング ④アリーナ ⑤預かり庫 ⑥駐輪場（年間利用者のみ。施設利用者は無料。）

	⑦駐車場 ⑧パークゴルフ場 ⑨テニスコート ⑩公園使用料 (3) 民間公共的事業及び民間収益事業の収入 ・民間事業者が企画・提案し、市の承諾を得て実施する民間公共的事業による収入 ・民間事業者が提案する市民や利用者に対する利便性向上等のための民間収益事業の収入 (4) 民間付帯事業から得られる収入 ・民間付帯事業から得られる収入は全て民間付帯事業実施者の収入 (5) 民間付帯事業に関し市から支払われる解体費相当額 ・旧大久保公民館・市民会館の解体費用相当額	
市の収入	民間付帯事業用地に係る借地料 ・約 500 万円/年	
事業費(百万円・税込み)	7,278 百万円 (当初契約時)	
	うち施設整備費 4,471 百万円	
	うち管理運営費 2,807 百万円 (当初契約時)	
事業者構成	代表企業(市内)	－
	代表企業(市外)	スターツコーポレーション(株)
	構成企業(市内)	－
	構成企業(市外)	スターツファシリティサービス(株)、スターツCAM(株)、(株)熊谷組、(株)三上建築事務所
VFM	特定事業選定時	4.4%
	事業契約後	2.7%

※1 記載施設の名称は「大久保地区公共施設再生事業」募集要項 平成 28 年 7 月時点のものを記載
 出典：「大久保地区公共施設再生事業」募集要項 平成 28 年 7 月（習志野市）、「人口 20 万人未満の市区町村における PPP/PFI 導入に関する調査研究」令和 3 年 3 月（総務省地域力創造グループ地域振興室）

新築した北館（図書館・公民館・ホール）



出典：習志野大久保未来プロジェクト(株)

図表 46 施設配置図

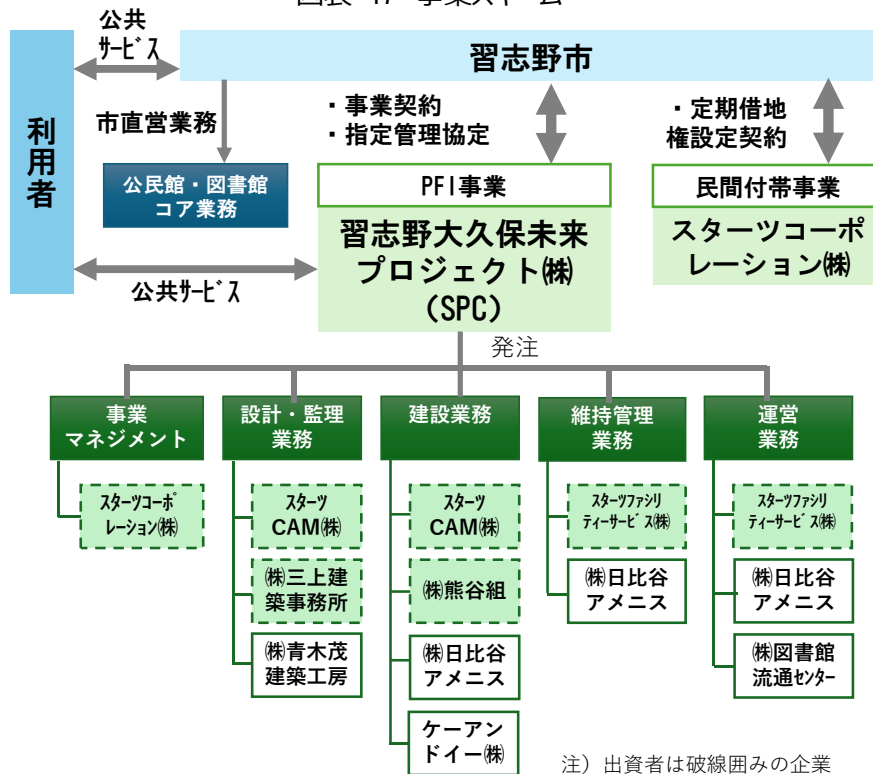


出典：習志野市

(2) 事業スキーム

本事業の事業スキームは、以下のとおりである。

図表 47 事業スキーム



(3) 事業スケジュール

本事業の主な事業スケジュールは、以下のとおりである。

図表 48 事業スケジュール

項目	時期
習志野市公共施設再生計画	平成 26 年 3 月
大久保地区公共施設再生事業基本構想の策定	平成 27 年 5 月
第 1 回公民対話の実施	平成 27 年 9 月
大久保地区公共施設再生事業基本計画の策定	平成 28 年 1 月
第 2 回公民対話の実施	平成 28 年 2 月
実施方針等の公表	平成 28 年 3 月
第 3 回公民対話の実施	平成 28 年 5 月
提案相談デスクの設置	平成 28 年 6 月 13 日
募集要項等の公表	平成 28 年 6 月 28 日
優先交渉権者の決定	平成 28 年 12 月 26 日
事業契約の締結	平成 29 年 3 月
第 1 期オープン	令和元年 11 月
第 2 期オープン	令和 2 年 7 月

出典：習志野市 HP

4-2. VFM以外の効果

本事業は、募集要項の事業目的において「①将来世代に過度な負担をさせることなく、時代の変化に対応した公共サービスを継続的に提供する、②多世代が交流し、地域コミュニティが活性化する場をつくる、③市民協働・官民連携で賑わいを創出すること」と明示している。事業コスト削減以外で当初期待した効果については、アンケート調査から以下の回答を得た。

図表 49 当初期待した効果

カテゴリー	内容
サービス水準の向上	各種プログラムの多様化、多発化
	イベントの多様化、多発化
	開館時間の延長、開館日数の増加
	利用者数の増加
人材の確保	有資格者の配置
	専門的な人材の配置
迅速・柔軟な対応	施設設備への故障への対応
施設の長寿命化	長期修繕計画案の作成と検証の実施
地域経済の活性化	地域企業の参画の増加

	地域における雇用の増加
建設：サービスの早期提供	工期の短縮
リスク	民間へのリスク移転の実現
行財政の効率化	事務負担の軽減
	財政負担の平準化

(1) PFI 実施により、施設の機能拡大・拡充につながる効果

1) 効果の洗い出し

習志野市からの提供資料及び民間事業者へのヒアリングを通じて以下の効果を確認している。

① サービス水準の向上

● 各種プログラムの多様化、多発化

体育館では協力企業が実施しているヨガやダンス等のレッスンは人気があり、全体的に高稼働を維持している。

● イベントの多様化、多発化

以前は施設毎に管理していたため、施設と公園の連続性はなかった。本事業では公共施設と中央公園を一体的に再生しており、民間事業者が開催するプラッツ習志野と民間付帯施設を一体的に活用した周年記念イベントでは、施設の機能や既存の用途にとらわれない特別企画（後述）を多数開催している。

また、複合施設の相乗効果となるプログラムを開催しており、民間付帯施設であるカフェの開業に合わせて中央図書館の館内でコーヒー特集を組んで展示する（中央図書館×民間付帯事業）などの連携も見られる。

● 開館時間の延長

図書館は 20 時で閉館（従前は 17 時閉館）するが、併設の公民館受付が 21 時までのため、図書館の予約本受取が 21 時まで延長可能（自動貸出機を利用）となった。

● 利用者数の増加

中央公民館、中央図書館の利用者数は従前と比較し増加している。

図表 50 従前と従後の利用者数比較

	H29（従前）※1	R4（従後）
中央公民館	116,350 人	149,504 人
中央図書館	22,724 人	25,742 人

※1 H29 の値について、中央公民館は屋敷公民館を、中央図書館は藤崎図書館の値を含む

出典：「令和 4 年版 習志野市統計書」、習志野市提供資料より作成

また、中央公民館のサークル登録数は、施設集約後増加しており、ダンスやスポーツなど若い世代を中心としたサークルを含め、幅広く利用されている。

図表 51 プラッツ習志野への施設集約前後の公民館登録サークル数

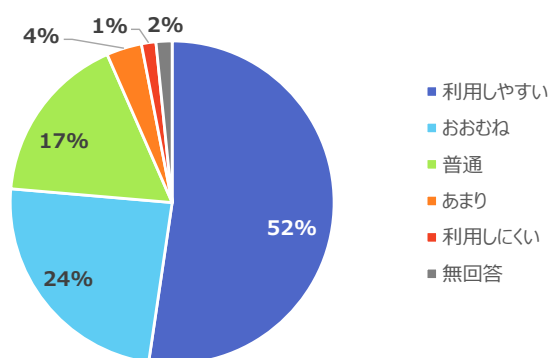
	平成 30 年度登録サークル数※1	令和 5 年度登録サークル数
登録サークル数	139	186

※1 平成 30 年度の値について、中央公民館の集約前施設である大久保公民館・屋敷公民館のサークル数の和
出典：習志野市

● 利用者満足度の向上

令和 4 年度に実施したプラッツ習志野利用者意識調査は下図のとおりであり、施設の利用のしやすさについては「利用しやすい」と回答した人の割合が 52%、「おおむね」と回答した人の割合が 24%であり利用者満足度は高い。

図表 52 施設の利用のしやすさ（令和 4 年度アンケート調査結果（※1））



※1 施設利用者全体（窓口で利用者にアンケート配布）を対象としたアンケート調査

出典：習志野大久保未来プロジェクト提供資料により作成

②人材の確保

● 専門的な人材の配置

本事業は要求水準書の中で、事業マネジメント業務を記載しており、複合施設かつ多様な機能を管理運営するために、全体をマネジメントする事業部門を設置している。

また、フューチャーセンター¹についても、民間事業者によりファシリテーター、コーディネーターを配置している。

③迅速・柔軟な対応

● 施設設備への故障への対応

民間事業者がプールしている修繕費を用いて、故障発生時には迅速に対応している。

¹ 市民、団体、学校、企業、行政の交流や協働、対話を後押しするプラットフォームとしての、作品の展示・販売の場、情報発信やイベント用のスペース

④新技術の導入

● BIM の活用

BIM（建物の立体モデル）を活用して映像を作成するなどして、事業説明会での合意形成の促進を図った。加えて、設計業務においても関係者間で円滑な情報連携がなされた。

⑤建設：サービスの早期提供

● 休館期間の短縮

当初の検討では、現建物の敷地での建替えもしくはリノベーションを想定しており、休館期間が長引くことが課題であった。本事業の実施にあたっては、3 期に分けてローリングしながら工事を行うことにより、旧図書館・旧大久保公民館については、令和元年 8 月までサービス提供を継続し、令和元年 11 月より段階的に新施設でサービス提供を開始しており、休館期間を約 2 か月に短縮している。

⑥行財政の効率化

● 事務負担の軽減

窓口業務等の単純業務は事業者委ねているため、市職員はコア業務（公民館とはどうあるべきか、どういった講座を行うか等の企画立案）に特化することとした。

● 財源の確保

定期借地権設定契約に基づき、習志野市は民間付帯事業用地に係る借地料として年間数百万円の歳入があり、財源の確保に寄与している。

2) 想定したほどの効果を得られなかった理由

アンケート結果では、期待した効果のうち「地域企業の参画の増加」と「事務負担の軽減」は想定したほどの効果が得られなかったとしており、その理由として「提案内容のすり合わせを行う中で公民各々の事業スキームの理解不足や公共施設への市民目線に係る認識不足があった」と回答している。

3) 効果を得るために実施した取組・工夫

①事業検討段階

● 公民対話の実施

習志野市は、基本構想策定中、基本構想策定後、基本計画策定後に公民対話を実施し、民間事業者が応募可能な事業スキームを設定している。民間事業者からは習志野市の事業スキームについての考え方が把握でき、また、対話の結果を反映（民間付帯事業の対象を住宅も可能とする要

件緩和)してもらい有益だったとの声がある。

● 民間収益施設と一体的に整備

公民対話において、民間収益施設と一体的に整備することは、集客力や広報による宣伝効果の観点から魅力的であるとの民間事業者からの意見を踏まえ、民間収益施設（民間付帯事業）と公共施設との一体的な事業展開とした。

● 提案範囲の具体化

当初、習志野市はリノベーションか新築かについて、民間事業者の選択に委ねることを想定していたが、対話の結果も参考に基本計画において北館は新築、北館（別館）と南館はリノベーションにすることを明示した。

②事業者選定手続き段階

● 公民対話の実施

習志野市は本事業の目的など解釈の齟齬を解消し、市の意図に沿った提案を促進するため、公民対話、現地見学会、提案相談デスクの設置している。

公民対話	実施方針公表後に習志野市と事業者の間の解釈の齟齬を解消することを目的に実施した。
現地見学会	応募者が建物の現況、施設利用の現況を内覧し、参考情報の提供を受けるため現地見学会を開催。
提案相談デスクの設置	説明会や対話の実施により方向性の共有を図っているが、当該事業の計画内容を正しく伝え、民間事業者の理解を深めることで、習志野市の要望に沿った提案を促進するために設置した。

● 自由提案の評価

優先交渉権者決定基準において民間公共的事業、民間収益事業及び民間付帯事業を加点項目として設定した。

● 地域企業参画の配慮

本事業では、地域企業の参画促進に配慮して、以下の取組を行っている。

優先交渉権者決定基準	「地域経済への貢献に関する提案」の項目で加点評価を行っている。
地域プラットフォームの設置及び活用	本事業の公募手続きを契機に地域プラットフォームを設置し、情報発信等で活用した（現在は活動していない）。
市内事業者リストの公表	本事業への市内事業者の参加促進を目的に「市内事業者リスト」を公表し、応募を予定している事業者が連絡をとるきっかけとなる場を提供している。 ※成果：一次下請けとして市内企業が参加

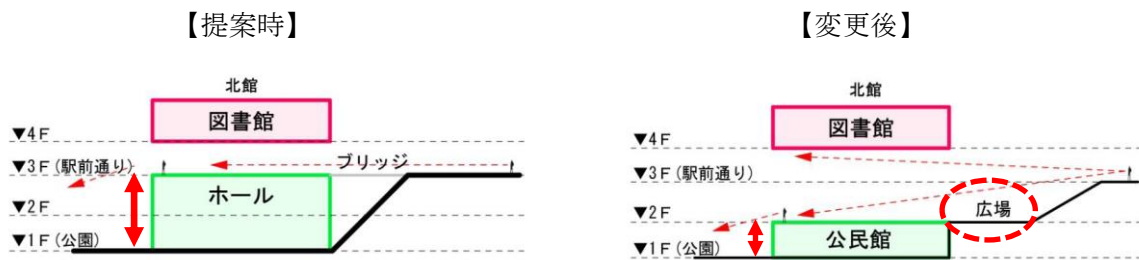
③ 供用開始前

● 計画時からの変更

本敷地は駅から南側の体育館にかけて傾斜地になっている。当初提案では駅からの動線において垂直に建物が配置される予定であったが、基本設計段階において事業者から大階段を作り、ぎわいの中心を「出会いのひろば」に集約する提案（駅前通りから 5m 下がったところにひろばを設置）があり、習志野市と事業者で協議を行った。

このように事業者からの改善提案を協議し、柔軟に対応していくことが市民へのサービス向上に繋がっている。

図表 53 提案時と変更後の比較



出典：習志野大久保未来プロジェクト(株)より提供資料を編集

④ 供用開始後

● モニタリングの実施

維持管理・運營業務に関するモニタリングには、日常モニタリング、定期モニタリング、随時モニタリング、利用者アンケート等があり習志野市と事業者が協力して実施している。

4) 今後、効果を得るために必要な取組・工夫

● 公共側

施設維持管理面では、供用開始後の経過年数等、効果検証を実施するタイミングにより、確認できる効果の範囲や精度が異なる。今後も継続して定期的に把握を試みることにより、新たな効果やより高い精度での効果の把握・検証が行えると考えられる。

運営面では、公共施設を利用する市民からの視線の厳しさ、関心の高さをさらに認識し、事業者の研修の実施や意識向上等のサービス水準の向上への取組について一層注視し、モニタリングを行うことが必要と考える。

● 事業者側

公共サービスの質を一定にする（公平性を保つ）ことも重要であるが、サービス水準の向上を図るような事業者からの改善提案があった場合、習志野市がそれを受け入れる仕組みを持つことが必要である。

5) 指標

本事業の効果を測る指標として、考えられるものは以下が挙げられる。現在の指標としては利用者数、サークル登録団体数が挙げられる。その他、施設利用料収入の収益もモニタリングの評価項目になっている。イベント参加者数や利用者満足度についても利用者アンケート等で把握しており、双方で情報共有している。

図表 54 事業の効果を測る指標（案）

指標（案）	内容	評価方法（案）
利用者数	サービスの水準を評価	・対前年度比
イベント参加者数	サービスの水準を評価	・対前年度比
利用者満足度	維持管理状況、運営状況等の水準を評価	・アンケート調査を基に対前年度比
登録団体数	地域活動の活性化を評価	・対前年度比
収益（施設利用料収入）	事業の安全性、安定性	・対前年度比、計画値との比較

(2) 地域の公民連携の進展につながる効果

1) 地域の公民連携における効果

①にぎわいの創出

公民館や図書館での通常の利用に加えて、民間公共的事業として、芸術鑑賞事業、文化教育事業、スポーツ・健康増進事業、その他事業と多様なプログラム・イベントを実施しており、多くの参加者を集めている。例えば、民間公共的事業のイベントでは、地元の花屋やボイストレーナーを講師に招いて講座を開催している。

図表 55 民間公共的事業の分野別参加人数（令和4年度）

分野	参加人数
1. 芸術鑑賞	4,332
2. 文化教育	2,660
3. スポーツ・健康	8,821
4. その他	8,049
フューチャーセンター	1,693

出典：習志野大久保未来プロジェクト(株)より提供

②地域コミュニティの活性化

プラッツ習志野の運営では、近隣の商店街、大学、住民との連携を促進しており、地域コミュニティの活性化に繋がっている。例えば、プラッツ習志野全体で開催する開業周年イベントでは、地元の出店者を募ったモーニングマーケットや、「やってみたいを実現するプロジェクト」で選ばれた地元の大学生チームによるライトアップイベントなど、地域の商店街や大学との連携したプロジェクトを開催した。また、フューチャーセンターでは「ヒトコマ雑貨市」など住民が自分の特技を活用してまちづくりに参加できる仕掛けがあり、作家同士の交流から「ならしの HAND MADE MARKET」という合同イベントも開催されるなど、地域の多様な人々の交流を生み出すきっかけとなっている。

モーニングマーケットの様子



ライトアップイベントの様子

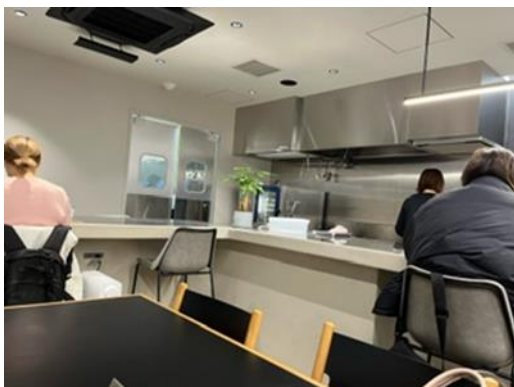


出典：習志野大久保未来プロジェクト(柗)より提供

③地域課題の解決に繋がる施設の導入

民間付帯事業では、学生向け賃貸住宅、カフェ、スーパーマーケットが導入された。学生向け賃貸住宅は若者の定住促進に繋がるものであり、地元の要望の高かったカフェ、地域に不足していた生鮮食料品を扱うスーパーマーケットは、地域住民の生活利便性向上に寄与しているものと考えられる。

カフェの店内



スーパーマーケット



出典：(柗)日本経済研究所撮影

2) 地域の活性化に向けて実施した取組・工夫

①フューチャーセンターの設置

フューチャーセンターは市民、団体、学校、企業、行政の交流や協働、対話を後押しするプラットフォームであり、市民の協働・連携の核となっている。維持管理・運営業務要求水準書においても、市民のまちづくりへの参画をサポートする機能として明確に位置づけられている。

地域において何も無いところから交流・協働を始めることは難しいため、きっかけとなるような活動をサポートしたり、スモールビジネスをしている地域事業者の事業拡大につなげるよう場を提供したりすることが、より効果的に地域を活性化していくものと考えられる。

図表 56 フューチャーセンターの設置・運営

<p>民公2</p>	<p>「フューチャーセンター」の開催に係る運営</p>	<p><業務>地域課題を募集し、参加する市民を募るものである。</p> <p><内容>①課題意識を共有し、ワークショップ形式の「対話」を開催し、<u>課題に対する解決策を「対話」の中から導くためのファシリテーションを行う。</u>②導き出した課題に対する解決策に対し、ワークショップ参加者がチームを組成し、行動を起こしやすいようにサポートする。③行動する市民の意欲が<u>まちづくりに活かせるよう</u>に、行政、各種団体、民間事業者と連携し<u>活動のサポートを行う。</u></p> <p><期待する点></p> <p>① 様々なコミュニティをつなげる。 ② 異なる視点、能力を持った人材を参画させる。 ③ 新しい発見、発想の転換、気付きを促す。 ④ 積極的に情報発信する ⑤参加者の満足度が高め、まちづくりへの参画の意欲を高める。 ⑥市民の意欲が行動につながるように、継続性を持たせること。</p>
------------	-----------------------------	---

出典：「大久保地区公共施設再生事業 維持管理・運営業務要求水準書」

②学生向け賃貸住宅 LIGHT UP STUDIO

賃貸住宅の入居者（学生）が地元町会等と連携するプログラム。入居条件として、地域のお祭り、安全パトロール、美化活動やプラッツ習志野で実施するイベントの手伝いなどへの積極的な参画を挙げており、地域活性化の一翼を担う仕組みとなっている。

3) 今後、地域活性化の効果を得るために必要な取組

事業スキームを検討するにあたり、事業目的や地域活性化に向けて実施してほしい事項について、公共側で明確なビジョンを持つことが重要であり、事業者選定手続の段階では、性能発注を基本としつつも肝心なことは公表資料に具体的に明示することが必要と考えられる。本事業の場合は、フューチャーセンターという新たな機能の導入が該当する。公表資料では円滑かつ効果的な運営のため、「ファシリテーター」「コーディネーター」の配置を要求水準として明示している。

また、公共側で市民アンケート等を実施して地域のニーズや課題をとりまとめ、応募者と情報を共有しておくことも有効と考えられる。

4-3. 本事業から学べること

本事業を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

ポイント：複雑な集約・複合化事業であっても、事業発案段階からの丁寧な対話の実現可能な事業スキームにつながる

本事業は、8施設（7建物）を3建物に集約し、集約後の余剰地に民間付帯事業を実施し、更に新築とリノベーションの両方を用いて整備する複雑な事業であるため、民間事業者の参画促進において十分に留意して進める必要があった。習志野市は基本構想の策定段階から事業者選定手続に至るまで公民対話を丁寧に継続して実施し、民間事業者が参画可能な実現性のある事業スキームを構築した。民間事業者からも対話の機会が多くあったこと、市が市民の声を集めていただいたことはありがたかったという意見があり、公民対話が民間事業者の提案作成に有益であったと考えられる。

こうした対話の積み重ねが、前述したような多様な効果を得ることに繋がっている。

ポイント：地域活性化につながるPFI事業とは、地域に根付いた事業を推進していくこと

PFI事業の促進において、地域企業の参画を促進していくことは重要であるが、地域社会及び地域経済の活性化につなげるためには、地域企業の参画だけでは効果が限定される。本事業は構成企業に地域企業は参画していない²が、周辺の商店街や大学などと連携し、地域の人材、物産、ノウハウを活用しながら多様なプログラムやイベントを実施しており、地域活性化に寄与している。また、地域人材の活動等を支援する組織（フューチャーセンター）を設置しており、地域活性化に向けた地道な取組を続けている。PFI事業は事業期間が長期に渡るため、建設後の維持管理・運営段階において、どう地域に根付いた事業を推進するかがポイントであり、それを踏まえて事業スキームを検討することが重要である。

² 構成企業・協力企業の下請けには市内企業が参加（公表した市内事業者リストをもとに市内企業と協議し、関心表明を取得した上で業務を発注）しており、また施設内には多くの市民が勤務している。

5. 旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業

5-1. 事業概要等

(1) 事業概要

本事業は、津山市が個人から譲り受けた重要伝統的建造物群保存地区の古民家を宿泊施設として、当初は委託または指定管理者での管理運営を予定し改修設計も進めていたが、市長交代により管理運営方法を見直すこととなった。方針転換の背景には、津山市にとって指定管理施設は、指定管理料と施設の維持管理費の削減、修繕などが発生した場合の迅速な対応が課題になっていた。そこで、本事業では魅力的な施設運営と、維持管理費の削減を両立できる手法を検討するべく、歴史まちづくり推進室、財産活用課、行革推進室で構成された庁内プロジェクトチームを結成し、事業手法について検討した結果、PFI事業（コンセッション）の導入に至った。

本事業の事業概要は、以下のとおりである。

図表 57 事業概要

項目		内容
事業名		旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業
事業概要		国の重要伝統的建造物群保存地区に選定され観光スポットである城東地区の歴史的、文化的価値を高め、リノベーションに寄与するとともに、観光客の誘客、地域のにぎわいの創出と地域活性化、域内需要の拡大を図るために、旧苅田家付属町家群をまちづくり及び観光の拠点施設として整備するもの。
事業主体		岡山県津山市（人口 約9.6万人）
施設用途		宿泊施設
所在地		岡山県津山市林田町68ほか
施設概要	敷地面積	885.54㎡（運営権設定対象施設）
	整備施設	・木造2階建て4棟（運営権設定対象施設）
事業方式		コンセッション方式
事業形態		独立採算型
業務範囲		1) 統括管理業務
		2) 開業準備業務
		3) 運営業務 ・宿泊業務 ・飲食・物品販売業務 ・貸館業務
		4) 維持管理・保全業務 ・建築物保守管理業務 ・建築設備保守管理業務 ・敷地及び外溝保守管理業務 ・清掃業務 ・環境衛生管理業務 ・備品保守管理業務 ・警備業務 ・修繕業務（建築物及び備品）

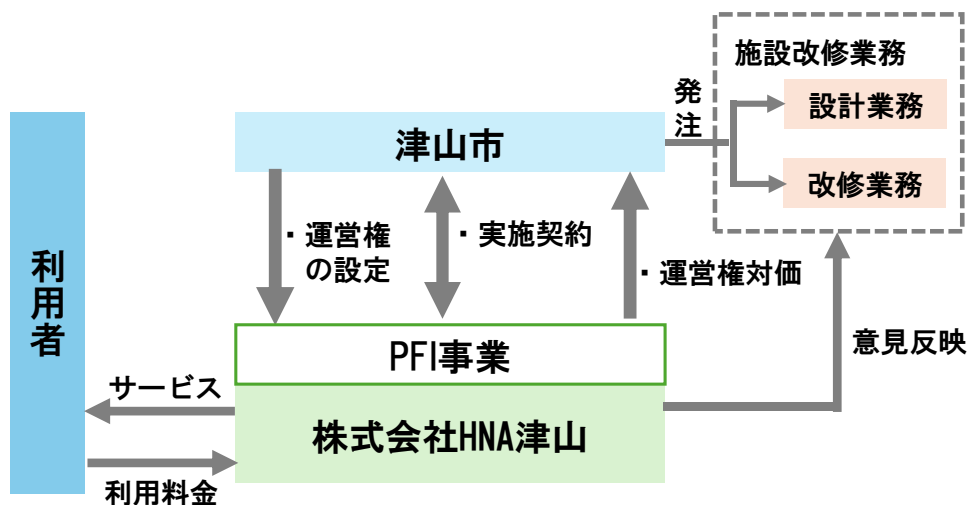
事業期間	設計・建設	—
	管理運営	運営権設定日 令和2年7月～令和22年3月末(20年)
事業者の収入		(1) 利用者から得る収入 ・利用者から得る宿泊施設の利用料金収入
市の収入		(1) 運営権対価 ・令和5年3月末日までは無償 ・令和5年4月以降は、無償期間の事業収益及び費用を勘案して設定 (74,050,000円)
事業費(百万円・税込み)		—
	うち施設整備費	1.9億円 (市が改修費を負担)
	うち管理運営費	—
事業者構成	代表企業(市内)	(株)HNA 津山
	代表企業(市外)	—
	構成企業(市内)	—
	構成企業(市外)	—
VFM	特定事業選定時	—
	事業者選定時	—
	事業終了時	—

出典:津山市「旧苅田家付属町家群を活用した施設の公共施設等運営権に係る実施方針」(平成30年12月)、
「旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業者募集要項」(平成31年1月)、「旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業公共施設等運営権実施契約実施契約」(令和2年2月)

(2) 事業スキーム

本事業の事業スキームは、以下のとおりである。

図表 58 事業スキーム図



(3) 事業スケジュール

本事業の主な事業スケジュールは、以下のとおりである。

図表 59 事業スケジュール

項目	時期
サウンディング型市場調査(現地見学会)	平成 30 年 6 月 20 日～22 日
サウンディング型市場調査	平成 30 年 7 月 2 日～13 日
実施方針の公表	平成 30 年 12 月 19 日
実施方針に関する質問・意見の受付	平成 30 年 12 月 19 日～26 日
特定事業の選定	平成 31 年 1 月 16 日
募集要項の公表	平成 31 年 1 月 25 日
募集要項等に関する質問の受付	平成 31 年 1 月 25 日～2 月 15 日
現地見学会	平成 31 年 2 月 8 日
事業者選定	平成 31 年 3 月 14 日
基本協定の締結	平成 31 年 6 月初旬
運営権の設定日	令和 2 年 7 月 17 日
実施契約の締結	令和 2 年 1 月下旬
事業開始	令和 2 年 7 月
契約期間の終了	令和 22 年 3 月 31 日

出典：津山市「旧荻田家付属町家群の活用に向けたサウンディング型市場調査実施要領」、実施方針、募集要項



写真：(株)日本経済研究所撮影

5-2. VFM以外の効果

本事業は、前述したように施設の維持管理費の削減が大きな課題であり、また求める効果でもあったが、事業コスト削減以外で当初期待した効果については、アンケート調査から以下の回答を得た。

図表 60 当初期待した効果

カテゴリー	内容
サービス水準の向上	各種プログラムの多様化、多発化
	開館時間の延長、開館日数の増加
	利用者数の増加
人材の確保	専門的な人材の配置
情報発信	HPの充実化
	HP以外の情報発信の実施
迅速・柔軟な対応	施設設備の故障への対応
地域経済の活性化	地域企業の参画の増加
	地域における雇用の増加
行財政の効率化	事務負担の軽減
	財政負担の平準化

(1) PFI 実施により、施設の機能拡大・拡充につながる効果

1) 効果の洗い出し

津山市及び事業者へのヒアリングを通じて以下の効果を確認している。

① サービス水準の向上

● 事業者意見を反映した改修による施設の魅力向上

事業者公募時には既に実施設計が完成していたが、事業者が改修段階から関わり津山市と調整を繰り返しながら、魅力向上に資する内装や効率的に維持管理できる施設を造り上げた。例えば、実施設計ではユニットバスだった計画を事業者負担で檜風呂に変更したり、コンセプトに沿った調度品に変更したりするなど細部まで調整を行い、その結果、利用者を惹きつける施設を実現できた。

② 情報発信

● HP の充実化

本施設のHPでは事業者が本施設の情報のみならず、城東重要伝統的建造物群保存地区の魅力も含め、事業者のノウハウが十分発揮されたクオリティの高い情報を発信している。津山市のまちのイメージアップやシティプロモーションに大いに寄与している。

● HP 以外にも情報発信

事業者が海外の予約サイトにも本施設の情報を掲載している。その関係で海外から取材を受けることもあり、さらなる幅広い情報発信につながっている。

③迅速・柔軟な対応

● 迅速な修繕対応

指定管理者制度の場合、一定額以下の小規模な修繕は指定管理者が実施するが、工事等を伴う規模の大きい修繕等は津山市の負担となるため、予算の確保や発注手続きなどが発生する。本事業では、金額規模に関係なく事業者が修繕するため、津山市は急な修繕に対する予算の心配も不要で、常に良好な状態で施設が維持されている。

● 繁忙期に応じて宿泊料金を設定

事業者は、いわゆるダイナミックプライシング（変動料金）を採用しており、柔軟に宿泊料金を設定し事業者の経営ノウハウが発揮されている。

④新技術の導入

● 施設の無人化

本施設にはスタッフが常駐しておらず、利用者のチェックインの手続きは、事業者が市内で経営しているホテル本体で料金の前払いやサービス等の説明を行い、チェックアウトは利用者が本施設のキーボックスにカードキーを返却することで済むよう省力化が図られている。万が一のときは、ホテル本体から職員が駆けつけることになっている。また、コロナ禍のように感染症拡大時には、人との接触が少ないことが感染症拡大防止に有用な方法となる。

● ヒューマンエラーの防止

本施設の入出はデジタルによる自動施錠・解錠のシステムを採用しており、施錠忘れといったヒューマンエラー防止になっている。

⑤行財政の効率化

● 修繕対応にかかる市職員の事務負担の軽減

指定管理者の管理の場合、一定金額規模以上の修繕が発生した際には、市職員が予算確保から発注、支払手続き等一連の業務を行う。しかし、本事業ではそれらを全て事業者が対応することで、市職員の事務負担が大幅に軽減されている。

● 財源の確保

本事業は、公共施設の維持管理運営費の削減と利活用向上を両立させることを目標とした事業である。運営権対価については、事業の継続性を重視し、収支見通しを見極める期間として3年間を無償、4年目以降は双方協議のうえ定めることとしている。

■民間事業者が支払う運営対価

民間事業者が支払う運営権対価は、当分の間、無償とします。当分の間とは、2023年3月末日までとし、以降の運営権対価は、無償期間の事業収益及び費用を勘案して定めるものとします。

出典：津山市「旧苅田家付属町家群を活用した施設の公共施設等運営権に係る実施方針」（平成30年12月）

2) 想定したほどの効果を得られなかった理由

本事業では、想定とおりの効果を得ることができた。

3) 効果を得るために実施した取組・工夫

①事業検討段階

●募集要項等を作成するにあたり、サウンディングを実施

津山市は、平成30年7月にサウンディング型市場調査を実施しており、実施に際し市のHPに実施案内を掲載し参加者を募ったほか、直接、民間事業者を訪問し意見聴取した。民間事業者の意見は、それぞれの実績に基づくプロ目線からの内容で、行政の認識との違いに気づかされた点もあった。例えば、津山市のポテンシャルについて、民間事業者は古い町並みを高く評価しており誘客できる魅力があると捉えていた。そのため、市が想定した宿泊料金よりも大きく上回る高額設定での経営も可能との意見もあった。これら民間事業者の意見を踏まえ、事業スキームを固めていった。

また、民間事業者によっては、対立する意見（津山市が提示した料金設定について高すぎるという意見と、まだ高く設定できるという意見など）もあったが、庁内でいずれかに絞ることなく、それらが応募可能な募集要項等とした。

事業者も、地域企業であるため地域に貢献したい思いを持ち続けていたとのことで、対話では地域をよくする視点から意見を述べたことがうかがえる。

サウンディング型市場調査でわかったことは以下のとおりである。

■サウンディング型市場調査の結果

- 本計画の大筋は理解し、事業参入意欲は持っている事業者が多かった。
- 基本コンセプトについては、旅館という意見と地域の拠点施設という意見が出された。
- 食事については、具体的な提供方法を示される一方で地域等との提携についての意見が出された。
- 料金設定は、13,000円は高すぎるという意見とまだ高く設定できるという意見が出された。
- 宿泊形態は、1棟貸しがよいという意見と部屋貸し対応できた方がよいという意見が出された。
- 機能付加の要望はあるが、付加部分についての費用負担は考えていないという意見が出された。
- 管理人は常駐させるという意見と常駐させない方式を検討したいという意見が出された。

- コンセプション方式の導入については、おおむね理解を得られた。
- 施設の整備内容について、重伝建地区の建物なので、制約があることは理解できるが、間取り、内装については、可能な限り、要望を取り入れてほしいという意見が出された。

出典：津山市「旧苅田家付属町家群の活用に向けたサウンディング型市場調査実施結果」

● 市が施設改修を負担

民間事業者との対話では、イニシャルコストがかからないこと、改修工事から事業者も関与できることといった意見要望が出され、これらを事業スキームに落とし込んだ。改修予算内であれば、事業者の意見を反映した変更も可能で改修工事から事業者が関与できるスキームとし、さらに津山市の改修予算を上回る変更については、事業者の負担で実施可能とした。以下は、募集要項における該当箇所の抜粋である。

施設の整備方針

(1) 整備方針

- 本施設は、元々住宅として使用していた建築物であり、関係法令を遵守した上で、地域や観光客にとって魅力ある施設として、宿泊施設、交流施設等へ改修を行います。
- 施設改修工事は、平成30年12月末～平成32年6月末の契約としています。
- 事業者の提案により内装、設備等の機能を追加・変更する場合、それに伴う追加工事、申請手続き等の一切の費用については事業者の負担で行うものとし、市は費用負担を行いません。なお、追加・変更をする場合は市と事前協議および承認を得ることとします。

出典：津山市「旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業者募集要項」

事業者の話として、イニシャルコストを抑えられたことが事業に参画しやすくなり、代わりに長期間の運営を見据えて、内装や魅力向上に係る部分に投資でき、納得のいく施設になったとのことである。

● 自由提案の範囲を広く設定

事業者公募では、サウンディングを元に仕様書（要求水準書）を作成し、歴史的建築物を保全することを第一とし、コンセプトと制約事項のみを示した。津山市は民間活力活用においては、事業者が自由な活動ができるよう、可能な限り縛りとなるものをなくすことが必要と考えた。コンセプションは事業者が自由に営業活動できる手法と感じたことも、コンセプション採用の理由の一つである。

以下は、募集要項のコンセプトと制約事項に該当する部分である。

2 活用のコンセプト

次のコンセプトに基づく活用提案を募集します。

(1) 城東地区の新たな観光資源

城東地区の新たな集客ポイント（宿泊施設、交流施設等）として活用すること。

(2) 町並み保存への配慮と実践

歴史的建造物を保存・活用するという意義に立ち、まち全体の景観に配慮した活用方策を実践できること。

(3) まちの魅力発信

本事業を通じて、城東地区の魅力を高め、まちの魅力を情報発信すること。

(4) まちの賑わいづくり

本事業を通じて、人々の集まる場を創造し、賑わいを創出すること。

(5) 波及効果の創造

本事業を通じて、地域のコミュニティ形成やまちづくりの核となる人材育成等、波及効果(市内の他施設への展開に向けたモデルづくり等を含む)を創造すること。

4 活用に関する制限

次の用途に係る活用はできません。

(1) 風俗営業及びそれに類する用途

(2) 近隣に影響を与えるような異臭・煙及び騒音・振動を発生する用途

(3) 危険物の取り扱い・貯蔵・処理をする用途

(4) 消費者金融ならびに宗教活動・政治活動等を行う用途

(5) 事務所のみの活用又は住居等、広く市民が利用できない用途

(6) その他、市長が適さないと判断した用途

出典：津山市「旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業者募集要項」

また、柔軟な営業日や利用料金の設定等については事業者が利用規則を定め、津山市との協議が必要な事項については、あらかじめ同意を得ることで実施可能となっている。以下は、実施方針の該当箇所である。

■本施設の利用規則の策定

民間事業者は、本施設の利用に係る、休館日、開館時間、利用料金(金額、徴収方法等)、利用方法(申込手続、予約の変更・取消手続等)、利用に係る制限等に関する利用規則(以下、利用規則という。)を定めるものとします。

利用規則に定めるもののうち、民間事業者が市長と協議して定めるとされているものについては、あらかじめ津山市の同意を得るものとします。

出典：津山市「旧苅田家付属町家群を活用した施設の公共施設等運営権に係る実施方針」(平成30年12月)

●事業期間を長期に設定

指定管理者制度を採用した場合の事業期間は5年であるが、民間事業者からは一般的に事業開始後3年間は試行錯誤の期間で、それ以降に本格的に事業を展開していくイメージで事業化を考えるため、5年では短すぎるとの意見があった。そこで、事業期間を長期(20年)に設定した。長期にしたことで、事業者からは投資がしやすくなったとの声があった。

②供用開始前

●施設改修時の調整

事業者は改修工事から関与し、事業者の意向を反映する変更について、津山市と市が委託した

設計監理者と工事会社、事業者と事業者側の設計事務所で日々協議・調整を繰り返しながら、最終形にしていった。「売れる商品」とするために両者とも調整にかなりの労力を要したが、津山市はホテル経営のプロである事業者の意見に応えることが責務と捉え対応した。ホテル経営のプロフェッショナルの意見を反映したことで、利用客にも喜ばれ、事業者も納得のいく施設になった。

③供用開始後

●モニタリングの実施

津山市は、本事業のモニタリングを年1回実施し、事業の効果を確認し、また結果を公表することで市民にも周知している。

モニタリング項目は、①施設の利用状況、②施設の運営状況、③施設の管理状況及び管理体制、④利用者からの意見、⑤総合評価、⑥市の意見、となっている。

■モニタリング結果の項目

- ①施設の利用状況：利用実績について、前年度比較で評価
- ②施設の運営状況：事業収支について、収益のプラス、マイナスで評価
- ③施設の管理状況及び管理体制：管理項目を設定し、実施項目の割合を評価
- ④利用者からの意見：利用者アンケートの評価を点数化
- ⑤総合評価：①～④の結果を三段階で評価
- ⑥市の意見：具体的な評価内容や、今後の期待する事項を記述

出典：津山市「旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業モニタリング結果」を基に整理

●公民連携の新たな制度の設立

コンセッションは津山市で初めての試みであり、民間事業者への意見聴取の訪問や、まちのポテンシャルに対する民間事業者の認識とのギャップを埋めること、改修工事期間の日々の調整、供用開始後の事業者のノウハウを活かした運営等は、市職員にとって公民連携のあり方や民間事業者の提案の有用さを再認識する機会となった。本事業をきっかけに、民間事業者の提案を活かす制度である「津山市公共施設等の利活用に関する民間提案制度」（以下、「民間提案制度」という。）を平成31年4月に創設し、以降は積極的に公民連携を推進している。

4) 今後、効果を得るために必要な取組・工夫

● 事業参画意向のある民間事業者との公民対話

津山市は、PFI 事業はいかに参画意向のある、また能力を有する民間事業者を事前に探せるかが事業成功の鍵といえ、そのための公民対話が非常に重要と考えている。公民対話においては、公共は自ら営業活動的に対話の相手を見つけ、訪問し、民間事業者とのつながりを構築していくことを最も重要視している。また、民間事業者と対話する際は、公共は「時間は金なり、情報は金なり」の意識を持つ必要があるとしている。

(2) 地域の公民連携の進展につながる効果

1) 他の地域企業や地域の変化

● 地域企業の事業参画

本事業の後に事業化した PFI 事業 (RO+コンセッション) の「ガラスハウス利活用事業」では、地域企業が事業者になった。

また、津山市は本事業での経験を通じて、民間事業者のノウハウやアイデアを活用することの有用性を認識したことで民間提案制度を設立したところ、日々、市内外の企業から相談の問合せが来るようになり、提案事業への関心が高まっているといえる。

● エリアのイメージ向上

本事業は津山市の魅力を効果的に情報発信することとなり、エリア全体のイメージ向上に寄与した。

● 来街者の裾野拡大

津山市を訪れる人はこれまでビジネス客が多かったが、本事業の実施以降はビジネス客に加え、富裕層や家族連れ等の観光目的の来街者が増え、来街者の裾野が拡大している。

● 市民の反応

市民がこれまで市にはない事業の展開に驚くなど、市民にも驚きとインパクトを与えた。

● 民間ビジネスを誘発

本事業の実施後、周辺に宿泊施設や店舗が新たに開業し、民間ビジネスの誘発に寄与しており、地域の活性化につながっている。

2) 地域企業が PFI 事業に積極的に参画するために実施した取組・工夫

①事業者選定手続き段階

●参加要件の設定

地域企業が参画しやすいよう事業者選定時の審査基準において、地域貢献等の審査項目を設け、「地元団体との連携、地域行事の企画、地域活性化（雇用創出、物資調達等）、波及効果の創造、市への施策貢献等」の提案に30点/150点を配点した。

4) 今後、地域企業が PFI 事業に積極的に参画するために必要な取組

●地域金融機関との連携

津山市は、金融や経営判断に長けており、資金力もある地域金融機関がPFI事業に関与することで、地域企業の参加意欲向上につながると考え、地域金融機関に参加を期待している。

●高等教育機関との連携

津山市には、美作大学と津山高専があるが、これら高等教育機関との実践的な事業連携の構築が必要といえる。市の事業を授業に生かしながら人材育成につなげる仕組みづくりや、学生が市の事業に参加しやすい環境を整えることで、今後を担う若い世代の意見や思い、スキルをまちづくりにダイレクトに活かすことが望まれる。また、学生の地元就職にも繋がる。

(3) 指標

本事業の効果を測る指標として、考えられるものは以下が挙げられる。

図表 61 事業の効果を測る指標（案）

指標（案）	内容	評価方法（案）
稼働率	サービスの水準を評価	・ 観光庁公表のホテル業平均稼働率との比較 ・ 対前年度比
利用者数	サービスの水準を評価	・ 対前年度比
利用者満足度	維持管理状況、運営状況等の業務別の水準を評価	・ アンケート調査を基に対前年度比
収益	事業の安定性を評価	・ 収支の有無
新技術の導入	新技術で利便性、効率性の向上を評価（無人でのチェックアウトを実現）	・ 導入の有無

5-3. 本事業から学べること

本事業を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

ポイント：公民対話を通じた事業参画可能な民間事業者探し

津山市の事例では、公民対話において津山市が直接、民間事業者を訪問し意見聴取した。事業者の意見・要望を重視し、それらを実施可能な事業スキームに反映したことで、事前に事業参画可能な民間事業者の存在を複数確認することができた。

特に、民間事業者から積極的に関心を示す可能性の低い事業や地域、これまで公民連携に関心の低い業種の民間事業者などに対しては、事業への関心を高めてもらうために丁寧な対話が重要といえる。

ポイント：事業者のノウハウ活用を最大化させる環境・条件整備

津山市の事例では、事業者が守るべき事項と事業のコンセプトを示し、事業者が自由な活動ができるよう縛りとなることをなくした上で、自由提案の範囲を広く設定した。その結果、民間投資も引き出し事業者の経営ノウハウが活かされた事業が実現できている。

公共は、事業で維持すべき公益性等を明確に示した上で、既成概念にとらわれず民間事業者の意向を実現するための方法を考えることが重要である。

ポイント：施設整備に事業者の意向を反映できる仕組み

津山市の事例は、実施設計ありきの事業で改修工事は津山市の負担で行った。事業者にとってイニシャルコストが不要となり事業に参画しやすくなったが、一方でサウンディング時に事業者から改修工事からの関与を要望されたことから、改修工事から事業者は関与することとした。その結果、事業者の改修工事の意向に対して、津山市と事業者で調整を繰り返しながら魅力ある施設の実現につながった。

施設整備をPFI事業に含めない場合は、事業者にとって多額の資金調達が不要となるため、特に運営系の事業者や地域企業にとっては事業参画のハードルが下がるといえる。しかし、維持管理運営や施設の魅力向上を考慮し、施設計画に事業者の意向を反映することのできるスキームにすることが重要である。

第3章 PFIの効果向上に関する有効な情報

今回、有効な情報としてこれまでの調査を踏まえ、事業コスト削減以外にどのような効果があるのか、そして、それら効果を得るために地方公共団体がどのような取組・工夫を行ったのかを総括する。また、事業コスト削減以外の効果は定性的なものが多いことから、今後は可視化や定量化し説明力を高めることが必要であり、そのための手段としての指標についても、有効な情報として提起する。

1. 事業コスト削減以外の効果

本調査で明らかになった、PFI事業を実施したことによる事業コスト削減以外の効果は、以下のとおりである。

1-1. 多様な効果

サービス水準の向上に係る効果については、民間事業者が得意とする利用者目線での取組が、さまざまな効果となっている。例えば、運営業務を含む事業では、常に施設利用者数を増やすために利用者を飽きさせない多様なプログラムやイベントが企画運営されている。

また、設計・建設業務を含む事業の場合は、維持管理運営業務との相乗効果で、動線や維持管理に配慮した施設が整備され、結果、利用者への良好な施設環境の提供にもつながっている。

人材の確保に係る効果については、安全性等も考慮し、適切な人数の専門的な人材が配置されている。複合施設では、多様な機能をマネジメントする人材・部門が、重要な機能を果たしている。

情報発信に係る効果では、動画の掲載等でHPが充実化している。また、観光施設の場合は海外サイトにも情報を掲載し、幅広く情報発信されている。

新技術の導入に係る効果については、省エネ、省力化、光熱水費削減につながる技術等が実施されており、性能発注による効果が顕著に現れている部分といえる。

迅速・柔軟な対応に係る効果については、施設管理に係る施設修繕の迅速・柔軟な対応が、ヒアリング対象事例共通の効果となっている。また、公民関係者が一堂に会する定期的な会議が、情報共有と対応策決定の場として効果的に活用されている。

施設の長寿命化に係る効果については、サービス購入型の事業の場合、修繕費が確保されているため予防保全の考えで計画的に実施されており、施設の長寿命化に寄与している。

建設・サービスの早期提供に係る効果については、現地建替や改修事業の場合は、事業者のノウハウで、施設の休館期間や工期を短くする効果がみられた。

行財政の効率化に係る効果については、多くの地方公共団体が施設管理に係る事務負担軽減の効果を得ていた。従来はこれら事務業務が各職員の本来業務を圧迫していたことが想定されるが、PFIを導入したことで本来業務の質の向上が期待される。

このように多様な効果が確認され、PFI事業により施設の機能が従来よりも拡大・拡充が図られているといえる。

図表 62 多様な効果

分類	主な内容
サービス水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> • 多様なプログラム・イベントの企画運営（施設内の複数機能の横断的なイベント等） • 開館時間の延長 • 利用者の声への迅速・丁寧な対応 • 動線に配慮した効率的な配置計画（敷地内の複数施設の最適配置等） • 維持管理に配慮した設計 • 総合的な視点からの設備選び • 利用者に喜ばれる施設づくり（デザイン、内装等） • 課題解決（小学生が抵抗なく使えるトイレを整備、巡回バスの運行により交通アクセスが向上）
人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> • 要求水準を上回る専門人材の配置 • 新規機能に適した人材の配置 • 施設のマネジメント人材の配置（複数機能のマネジメント等）
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> • H Pの充実化（シティプロモーションに寄与、クオリティの高さ、ドローン映像や動画活用 等） • 幅広い情報発信（海外サイトへの掲載）
新技術の導入	<ul style="list-style-type: none"> • 節水や熱源の省エネ対策（プール清掃） • 太陽光発電設備の設置（諸室の電気利用） • 大空間への効率的・高出力な空調設備の導入 • 諸室の特徴を踏まえた照明器具の導入 • トイレへの雨水利用 • B I M（建物の立体モデル）の活用（合意形成の促進、設計の情報連絡の円滑化） • I C Tの導入 • 無人化システムの導入
迅速・柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> • 迅速な修繕対応 • 定例会の有効活用（関係者が一堂に会しての情報の報告・共有、対応策の決定） • 地域ぐるみで迅速な対応（多くの地域企業の関与） • 需要に応じた料金の設定（ダイナミックプライシングの実施）
施設の長寿命化	<ul style="list-style-type: none"> • 長期修繕計画に基づく計画的な修繕 • 施設の予防保全の実施
建設・サービスの早期提供	<ul style="list-style-type: none"> • 工事中の休館期間の短縮

行財政の効率化	<ul style="list-style-type: none"> • <u>公共の事務負担の軽減</u>（施設管理、委託業務、利用者アンケート等） • 専任技術職の配置減 • 公共のコア業務への専念 • 財源の確保（借地料、運営権対価）
---------	--

※下線部は、アンケート調査において、想定を上回る効果及び想定とおりの効果が得られた、との回答が多かった事項

1-2. 地域の公民連携の促進

政令指定都市及び人口20万人以上の地方公共団体では、地域企業が代表企業や構成企業としてPFI事業に参画している傾向が確認できた。また、特徴的なPFI事業はとかく全国的に注目される場合が多く、地域企業が参画したPFI事業が全国的に注目され、知名度向上や新たな受注拡大につながっている話もあった。

地域企業において、公共事業への民間活力の必要性やPFIに関する理解が深まっており、地域企業自らで勉強会を実施している状況も把握できた。

地域への効果については、PFI事業の取組が地域コミュニティの活性化や市民の生活利便性向上に貢献するなど、市民生活の質を高める効果がみられた。また、地域のイメージ向上や新たな来街者の増加、周辺の新規店舗の開業で民間ビジネスを誘発している変化もあり、地域経済への効果もみられた。

このように各地域では、地域企業のPFI事業経験者が増えつつあり、公民連携が進むことで、地域経済にも好影響が波及していると捉えられる。

図表 63 地域の公民連携の効果

分類	主な内容
地域企業の変化	<ul style="list-style-type: none"> • <u>地域企業の事業参画の増加（代表企業、構成企業）</u> • 地域企業での応募グループ（コンソーシアム）の組成 • 参画企業の裾野拡大 • 地域企業が自ら勉強会を実施 • 地域企業の理解醸成（民間活力の必要性、PFI等） • <u>地域企業の知名度の向上</u> • 地域企業の受注機会の拡大
地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> • 地域コミュニティの活性化（市民等の活動支援、学生の取り込み 等） • 地域課題の解決（利便性の向上） • 市民への気づき（地域のよさの再発見） • エリアのイメージ向上（効果的な情報発信） • にぎわいの創出（地域でのイベント実施、人の往来の増加 等） • 来街者の裾野拡大（新たな来街者の獲得） • 民間ビジネスを誘発

※下線部は、アンケート調査において回答の多かった事項

2. 事業コスト削減以外の効果を得るための取組・工夫

事業コスト以外の効果を得るための取組・工夫については、アンケート結果も含め多くの事例で、公民対話が積極的に実施されており、公民対話が有効な取組・工夫といえる。公民対話については、地方公共団体が民間事業者と直接対話すること、さらには地方公共団体が民間事業者に出向いて対話をするすることで、地方公共団体の熱意や深刻さ、お互いの意向等の理解が一層深まり、その後の事業の造り込みにもよい影響を与えると考えられる。特に、地域企業の事業参画を促すためには、地方公共団体は地域企業と対話し、事業内容や地域課題、課題に向けた公民連携の必要性等の理解を深めることが重要である。

事業検討段階では、上記の公民対話のほかに事業者にもノウハウを発揮してもらうために、自由提案の範囲を広く設定したり、事業者が参画しやすいスキームを設定したりする取組がみられる。なお、公共事業であるため、維持すべき公共施設の使命・機能を明確化し理解を共有した上で、事業者の自由度を最大限高めることが有用と考える。

事業者選定手続きの段階では、公民対話のほかに審査時の評価基準に関する対応がみられる。例えば、民間事業者の独自提案に対する評価や、地域企業や地域社会に関する評価である。また、地域企業の事業参画を促すために、地域企業が参加しやすい参加要件を設定している。

供用開始前は、設計・建設段階において、地方公共団体と事業者の双方から提案内容の変更が出され、調整している事例が複数あった。よりよい改善に向けた変更が必要な場合は、予算内に収まるよう双方が協力・調整することで、施設または事業の魅力向上につながるという。

供用開始後は、事業者にも効果の発揮を促すために、モニタリングを実施しさらには結果を公表する対応がみられる。また、効率的・迅速な管理に向け、地方公共団体と事業者の関係者が一堂に会し、情報を共有・調整する場を設けている。

段階を問わず、地域企業の事業参画促進に関し、地域プラットフォームの活用や地域金融機関との連携が効果的である。

図表 64 効果を得るための取組・工夫

段階	取組・工夫
事業検討	<ul style="list-style-type: none"> • 公民対話の実施（意向把握、参加要件確認、基本構造・基本計画・導入可能性調査の各段階で実施等） • 業界団体へのヒアリング • 事業所管課と PFI 制度所管課の連携
	<ul style="list-style-type: none"> • 自由提案の範囲を広く設定 • 提案範囲の具体化 • 事業者の利益確保も考慮したスキーム設定 • 民間収益施設と一体的な整備計画 • 事業者の参画しやすいスキーム設定（長期事業期間、事業者の意向を施設に反映 等）
事業者選定手続き	<ul style="list-style-type: none"> • 公民対話の実施（認識の齟齬を解消） • 独自提案を評価

	<ul style="list-style-type: none"> 地域企業が参加しやすい参加要件の設定 地域企業の参画を評価 地域社会への貢献を評価
供用開始前	<ul style="list-style-type: none"> 建設段階での定期的な進捗状況の報告 改善提案に関する調整・協議の実施
供用開始後	<ul style="list-style-type: none"> モニタリングを実施し結果を公表 定期的に関係者が一堂に会し、情報を報告・共有・調整する場を設定 段階に応じた定例会の開催頻度の設定 中間評価を実施し軌道修正
共通	<ul style="list-style-type: none"> 地域プラットフォームの活用（地域外事業も対象、初心者向けと実践者向けの二種類を並行実施） 地域金融機関との連携

※下線部は、アンケート調査において回答の多かった事項

3. 効果を測る指標（効果の可視化）

定性的な効果の説明力を高めるために、指標を用いて可視化や定量化することが必要といえる。効果を測る指標として、現在入手可能なデータ等を活用した指標を下図表に整理した。

今後、指標化が望まれるものは、地域への経済波及を評価できるよう企業関連の指標が考えられる。また、今回得られた効果として多かった施設管理等にかかる事務負担の軽減について、例えば地方公共団体職員がそれら事務業務に要した時間数を定量化することで、本来業務に充てる時間への影響も可視化され、PFI事業で事業者に一括で委ねることの有用性を高められることも考えられる。

指標については今後も検討が必要だが、コストだけでない効果を共有するもの、と捉え、指標設定やデータ収集等を進めることが望ましい。

図表 65 効果を測る指標（案）

指標	内容	評価方法
利用者数、イベント参加者数	<ul style="list-style-type: none"> サービスの水準を評価 利用者層の広がり 	<ul style="list-style-type: none"> 対前年度比 従前施設の実績値との比較※
稼働率	<ul style="list-style-type: none"> サービスの水準を評価 	<ul style="list-style-type: none"> 業界平均値との比較 対前年度比 従前施設の実績値との比較※
志望者・入学希望者数、入試倍率	<ul style="list-style-type: none"> 志望状況 	<ul style="list-style-type: none"> 従前施設の実績値との比較※ 対前年度比
団体利用者数	<ul style="list-style-type: none"> 地域活動の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 従前施設の実績値との比較※ 対前年度比

利用者満足度	<ul style="list-style-type: none"> 維持管理運営状況等の業務別の水準を評価 	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査を基に対前年度比
新技術の内容	<ul style="list-style-type: none"> 効率性、利便性を評価 業務の省力化を評価 省エネを評価 	<ul style="list-style-type: none"> 従前施設の実績値との比較※
光熱水費	<ul style="list-style-type: none"> 費用削減を評価 	<ul style="list-style-type: none"> 従前施設の実績値との比較※ 対前年度比
収益	<ul style="list-style-type: none"> 事業の安定性を評価 	<ul style="list-style-type: none"> 収支の有無 対前年度比

※新設の場合は、事業提案時の見込み数との比較

おわりに

以上、「事業コスト削減以外の効果」、「事業コスト削減以外の効果を得るための取組・工夫」、「効果を測る指標」の3点について有効な情報を提起した。

いずれも今後PFIを推進する上で重要なポイントとして考えられ、各地方公共団体においては本報告も参考にPFIの推進を願うものである。

最後に、多忙の中、本調査に協力いただいた地方公共団体及び事業者に感謝申し上げたい。

資料編

1. アンケート調査票

PFIの効果（コスト削減以外）に関するアンケート調査票

事業名	
-----	--

はじめに

アンケート構成	I	多様な効果
	II	地域の事業者にとっての効果
記載要領	<p>このアンケートは、総務省が実施する「地方公共団体におけるPFIの効果検証に関する調査研究」の一環として、調査受託者である株式会社日本経済研究所が実施するものです。</p> <p>■アンケートの目的 多くの地方公共団体が、コスト削減を目的にPFIの導入を検討する傾向が伺えます。そのため、導入可能性検討の結果VFMが出ない（小さい）理由でPFI導入を断念するケースも散見されます。</p> <p>一方で、コスト削減以外にもPFI導入の効果はあり、今後はこれら効果がPFI導入の誘因になり得ると考えられます。そこで今回は以下の2つの効果に注目し、具体的効果の内容を把握し、PFI導入を検討する際の地方公共団体に有効な情報として還元することを目的に、アンケート調査を実施するものです。今回、人口規模やPFI事業の施設用途等を踏まえ抽出した20事例をアンケート対象とさせていただきました。ご多忙のところ恐縮ですが、本事業の趣旨を鑑み、アンケートへのご協力を宜しくお願いいたします。</p> <p>【今回、把握したい効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●多様な効果：PFI事業を実施した結果、事業コストの削減だけでなく、施設の機能拡大・拡充にもつながっている ●地域の事業者にとっての効果：PFI事業を実施した経験が、地域における公民連携の進展につながっている <p>■記入方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・黄色セルのご回答は、プルダウンから選択してください。 ・緑色セルは、ご回答を直接ご記入ください。 	

0 ご回答いただいた担当者様のご連絡先等を記入してください。

アンケートは、事業の所管部署様宛てにお送りしますが、設問によってご回答可能な部署等（例 PFI担当部署等）にご回答くださいますようお願いいたします。

地方公共団体名		
「I 多様な効果」のご記入者		
部課室名（事業所管課）		
担当者名	職名	
	氏名	
担当者連絡先	TEL	
	e-mail	
→「I多様な効果」へ進んでください		
「II 地域の事業者にとっての効果」のご記入者		
部課室名（PFI担当部署等）		
担当者名	職名	
	氏名	
担当者連絡先	TEL	
	e-mail	
→「II地域の事業者にとっての効果」へ進んでください。		

PFIの効果（コスト削減以外）に関するアンケート調査票

I 多様な効果

アンケート対象事業について、本事業の所管課の方にお聞きします。 対象事業 0

Q1 事業手法の検討段階で従来型とPFI手法の比較において、PFI手法を選定した理由について上位三位までご記入ください。

(選択肢) ア 事業コストを削減できるから (VFMがあったから) 第1位
 イ 財政支出を平準化できるから 第2位
 ウ 公共サービスの質の向上が期待できるから 第3位
 エ 迅速・柔軟な維持管理・運営が期待できるから
 オ 地域振興に寄与することが期待できるから
 カ 工期を短縮できるから
 キ 適切なリスク分担を可能とするから
 ク 行財政運営を効率化・合理化できるから
 ケ その他 (自由記述)

(自由記述)

■事業コスト削減以外の効果についてお聞きします

Q2 PFI手法導入にあたって事業コスト削減以外で民間にどのような効果を期待しましたか。該当するもの**全て**に○印を記入してください (回答欄2-1: 複数可)。また、それら期待した効果について、実際にどの程度の効果があったか、該当する選択肢に○印を記入してください (回答欄2-2: 1つ選択)。

2-1 期待した 効果	2-2 効果の程度		
	想定を上回る 効果があった	想定とおりの 効果だった	想定したほど の効果は得ら れなかった
(選択肢) ア 各種プログラムの多様化、多発化			
イ イベントの多様化、多発化			
ウ 要求水準以上の施設の整備			
エ 要求水準以上の設備の整備			
オ 有資格者の配置			
カ 専門的な人材の配置 (上記以外)			
キ HPの充実化			
ク HP以外の情報発信の実施			
ケ 住民の知識向上に寄与する有益な情報を発信			
コ ICTの導入			
サ 施設の空き時間を利用したイベントの実施			
シ 施設の空き時間を利用した恒常的な取組			
ス 省エネルギーの実現			
セ 二酸化炭素排出抑制の実現			
ソ 再生可能エネルギーの創出・活用			
タ 開館時間の延長、開館日数の増加			
チ 利用者数の増加			
ツ 施設設備の故障への対応			
テ 長期修繕計画案の作成と検証の実施			
ト 地域企業の参画の増加			
ナ 地域における雇用の増加			
ニ 民間投資の喚起			
ヌ 工期の短縮			
ネ 民間へのリスク移転の実現			
ノ 人材の確保			
ハ 事務負担の軽減			
ヒ 財政負担の平準化			
フ その他 (自由記述)			
(自由記述)			

Q3 前問 (Q2) の効果を得るために、貴団体が取組んだことや工夫したことについて、該当するもの**全て**に○印をご記入ください (複数可)。

(選択肢) ア 事業者の業務範囲を広くした
 イ 事業者の自由提案の範囲を広くした
 ウ 事業者にインセンティブやボーナスを付与するスキームにした (具体内容を下部の自由記述欄に記載してください)
 エ 要求水準書の内容を工夫した (具体内容を下部の自由記述欄に記載してください)
 オ 公募前に官民対話を実施し、事業への理解を深めた
 カ 公募開始後に官民対話を実施し、事業への理解を深めた
 キ 審査基準において、自由提案の評価項目を設けた
 ク 審査基準において、自由提案の評価点を高めに設定した
 ケ 効果を測る指標を設定した (具体内容を下部の自由記述欄に記載してください)
 コ 効果を評価するモニタリングの仕組みを設定した
 サ 効果を得るための取組みや工夫は、特にしなかった
 シ その他 (具体内容を下部の自由記述欄に記載してください)

(ウ 自由記述)

(エ 自由記述)

(ケ 自由記述)

(シ 自由記述)

■ Q2で「**想定したほどの効果を得られなかった**」に、**1つでも○印を記入した団体**にお聞きします。

Q 4	想定したほどの効果を得られなかった理由として、どのようなことが考えられますか。該当するもの 全て に○印をご記入ください（複数可）。	
(選択肢)	<ul style="list-style-type: none"> ア 事業者の業務範囲の設定が限定的だった イ 事業者の自由提案の範囲設定が少なかった（設けなかった） ウ 事業者にインセンティブやボーナスを付与するスキームにしなかった エ 要求水準書の記載内容が明確ではなかった オ 事業者に期待することを、入札・公募の資料に記載しきれなかった カ 官民対話が不十分だった キ 事業者選定基準において、評価対象にしなかった ク 効果を測る指標等がなく、効果の有無を確認できなかった ケ 効果を評価する仕組みがなく、評価ができなかった コ 効果を得るための取組や工夫をしなかった サ その他（自由記述） 	
(自由記述)		

■ **みなさまにお聞きします。**

Q 5	当初は期待していなかったが、想定外に得られた効果(Q2でご回答の当初期待した効果以外の効果)について該当するもの 全て に○印をご記入ください(複数可)。	
(選択肢)	<ul style="list-style-type: none"> ア 各種プログラムの多様化、多発化 イ イベントの多様化、多発化 ウ 要求水準以上の施設の整備 エ 要求水準以上の設備の整備 オ 有資格者の配置 カ 専門的な人材の配置（上記「オ」以外） キ HPの充実化 ク HP以外の情報発信の実施 ケ 住民の知識向上に寄与する有益な情報を発信 コ ICTの導入 サ 施設の空き時間を利用したイベントの実施 シ 施設の空き時間を利用した恒常的な取組 ス 省エネルギーの実現 セ 二酸化炭素排出抑制の実現 ソ 再生可能エネルギーの創出・活用 タ 開館時間の延長、開館日数の増加 チ 利用者数の増加 ツ 施設設備の故障への対応 テ 長期修繕計画案の作成と検証の実施 ト 地域企業の参画の増加 ナ 地域における雇用の増加 ニ 民間投資の喚起 ヌ 工期の短縮 ネ 民間へのリスク移転の実現 ノ 人材の確保 ハ 事務負担の軽減 ヒ 財政負担の平準化 フ その他（自由記述） 	
(自由記述)		

Q 6	本事業について、これまで事業評価を行ったことがありますか（1つ選択）。	
(選択肢)	<ul style="list-style-type: none"> ア 行った ⇒ Q 6-2 をご回答ください イ 行っていない 	

Q 6-2	事業評価を行った場合、事業評価を公表していますか（1つ選択）。	
(選択肢)	<ul style="list-style-type: none"> ア 公表している イ 公表していない 	

Q 7	事業コスト削減以外の効果について、ご意見等（今後のPFI事業実施にあたって事業コスト削減以外の効果を得るために取り組むことが望ましいことや、事業コスト削減以外の効果についてのお考え、展望等）がございましたらご記入ください(自由記述)。	
(自由記述)		

「I 多様な効果」についての質問は以上です。
 →「II 地域の事業者にとっての効果」へ進んでください。

PFIの効果（コスト削減以外）に関するアンケート調査票

Ⅱ 地域の事業者（※）にとっての効果

前半（Ⅰ. 多様な効果）でお聞きした事業のほか、貴団体がこれまで実施したPFI事業も含めてお聞きしますので、ご回答可能な部署（例 PFI担当部署等）の方にご回答をお願いします。

（※）地域の事業者とは、都道府県内に本社を有する企業を意味し、以下、「地域企業」といいます。

Q 8	貴団体が最初のPFI事業を実施して以降、地域企業のPFI事業への参画状況に変化がみられますか。選定事業者のほか非選定事業者も含めて、該当するもの全てに○印をご記入ください（複数可）。		
	（選択肢）	ア 応募者の中に地域企業の数が増えている	
		イ 応募者の中の地域企業の業種が多様化してきている	
		ウ 代表企業を担う地域企業も出てきた	
		エ 構成企業を担う地域企業も出てきた	
		オ 地域企業だけで組成したグループの応募があった	
		カ 変化はみられない	
		キ 地域企業の参画状況は把握していない	
		ク その他（自由記述）	
		（自由記述）	

Q 9	地域企業がPFI事業に積極的に参画するために、これまで貴団体が取組んだことや工夫したことについて、該当するもの全てに○印をご記入ください（複数可）。		
	（選択肢）	ア 官民対話の機会を増やした	
		イ 具体の事業のサウンディングを実施した	
		ウ 定期的なPFIの勉強会を実施した	
		エ 周辺地域の事業の情報を提供する場を設けた	
		オ 地域企業の成長に対応させながら、案件を継続的に発注した	
		カ 地域企業の能力に応じた事業規模、難易度の案件を発注した	
		キ 入札・公募において、地域企業が参画しやすい参加要件を設定した	
		ク 他業種とのネットワーク構築の場を設定した	
		ケ その他（自由記述）	
	（自由記述）		

Q 10	貴団体が最初のPFI事業を実施して以降、PFI事業者（代表企業、構成企業、協力企業）となった地域企業に変化がみられますか。該当するもの全てに○印をご記入ください（複数可）。		
	（選択肢）	ア 人材・後継者の育成につながっているようだ	
		イ 他分野へ進出するなど事業を多角化しているようだ	
		ウ より規模の大きい事業にもチャレンジしているようだ	
		エ 他地域のPFI事業にも応募しているようだ	
		オ 他の地域企業にもPFI事業への参画を促しているようだ	
		カ 企業の知名度が高まったようだ	
		キ PFI事業以外の業務の受注にも影響があるようだ	
		ク 変化は感じられない	
		ケ 変化を把握していない	
		コ PFI事業者となった地域企業はない	
		ク その他（自由記述）	
		（自由記述）	

Q 1 1	<p>貴団体が最初のPFI事業を実施して以降、地域企業（PFIに参画企業の他、地域の企業を含む）に変化がみられますか。該当するもの全てに○印をご記入ください（複数可）。</p>
(選択肢)	<ul style="list-style-type: none"> ア 地域企業からPFIの勉強会やセミナー等の開催の要請を受けるようになった イ PFIの勉強会やセミナー等では地域企業の参加者が増えた ウ 地域の業界団体等でPFIの勉強会等を開催しているようだ エ 地域企業からサウンディング（官民対話）の実施を望む声が増えた オ サウンディング（官民対話）への地域企業の参加者が増えた カ 地域企業からPFIに関するプラットフォームの設立の要請を受けるようになった キ PFIに関するプラットフォームへの地域企業の参加者が増えた ク 地域企業から継続的なPFI事業の発注を望む声が増えた ケ 地域企業が参加しやすい要件設定への要望を受けるようになった コ 地域企業が参加しやすい事業スキームの設定への要望を受けるようになった サ PFI実績のある地域企業に牽引され、地域の業界の底上げにつながっているようだ シ 変化は感じられない ス 変化を把握していない セ その他（自由記述）
(自由記述)	

Q 1 2	<p>今後、地域企業がPFI事業に積極的に参画するために、どのような取組みや工夫が有用と考えますか。該当するもの全てに○印をご記入ください（複数可）。</p>
(選択肢)	<ul style="list-style-type: none"> ア 官民対話の機会を増やす イ 具体の事業のサウンディングを実施 ウ 定期的なPFIの勉強会の実施 エ 周辺地域の事業の情報を得られる場の創出 オ 地域企業の成長に対応させながら、案件を継続的に発注 カ 地域企業の能力に応じた事業規模、難易度の案件の発注 キ 入札・公募において、地域企業が参画しやすい参加要件の設定 ク 他業種とのネットワーク構築の場を設定する ケ 地域金融機関による地域企業の支援 コ その他（自由記述）
(自由記述)	

アンケートは以上でございます。
お忙しい中、ご協力いただきありがとうございました。

なお、アンケートの返送につきましては、**2023年12月27日（水）17時まで**に、下記の担当者宛にメールにてご返送くださいますようお願いいたします。

また、本アンケート調査の御回答内容につきまして、後日、電話又はメールでお問合せさせていただく可能性がございます。その際は、お忙しいところ誠に恐縮ですが、御協力くださいますようお願い申し上げます。

2. 実態調査における質問事項

2-1. 地方公共団体へのヒアリング事項

I. 多様な効果

(1) コスト削減以外の効果の把握

- ①当初期待した効果のうち、コスト削減効果以外で実際に得られた効果（建設段階、運営段階の段階別に）。
- ②上記①の効果の有無の把握の方法。
- ③想定外に得られた効果（上記①以外の効果で、建設段階、運営段階の段階別に）。
- ④上記③の効果の有無の把握の方法。

(2) 効果を得るための取組・工夫

- ①効果を得るために行った取組・工夫（事業スキーム検討段階、公募手続き段階、事業開始以降の段階別）。
 - ②期待した効果が得られなかった要因・理由。
 - ③PFI 事業で効果を得るために取組むことが望ましいこと（事業スキーム検討段階、公募手続き段階、事業開始以降の段階別）。
- ※上記について、貴団体の他 PFI 事業の経験を踏まえ、改善したことがございましたら、併せてご教示ください。

(3) 定性的効果の可視化に向けた効果の指標化

- ①指標になりえるもの（例 利用者数 等）。
- ②効果の指標化に向けた課題。

II. 地域企業の効果（本事業以外の貴団体の PFI 事業も含めてご教示ください）

- ①PFI 事業を経験した地域企業のその後の変化。
- ②地域企業の PFI 事業参画を促すために貴団体が行ったこと、工夫したこと。また、その成果。
- ③地域企業の PFI 事業への参画促進や、地域の業界への波及に、効果的な取組・工夫として考えられること。

2-2. 事業者へのヒアリング事項

(1) 発注者が求めている内容

- ①本事業に応募するにあたり、発注者が事業者に求めている、または期待している内容を理解できました。また、それは何から理解できましたか。
- ②上記の内容を提案に結びつけることができましたか。
- ③発注者が事業者に求めていることで理解困難だったことは何ですか。

(2) コスト削減効果以外の効果

- ①コスト削減以外にどのような提案をしましたか。
- ②上記提案に必要な要素（ネットワーク、新技術、企画力、マーケティング、専門人財等）。
- ③上記提案による効果を把握・可視化する方法。

(3) 民間事業者がよりよい提案をできるために必要なこと

- ①貴社が独自のアイデア等を提案する上で役立ったこと（公募前段階、公募手続き段階の段階別で）。
- ②事業期間、貴社のモチベーションを維持するために有用なこと。
- ③貴社の創意工夫を最大化させるために、発注者が改善すべきこと。

(4) 効果の可視化（指標化）に対する考え

- ①貴社の提案のうち、効果の指標化に必要なデータ等を提供することが可能なこと。
- ②貴社の提案の効果を指標化することに対する課題。

(5) 地域への貢献

- ①本事業の提案書作成において、地域経済や地域社会への貢献に関して、どのような提案をしましたか。また、重視した点、苦勞した点。
- ②維持管理・運営期間において、地域経済や地域社会への貢献に向けて、貴社が実施している取組・工夫。
- ③本事業の実施によって、地域企業や地域にみられた変化はありますか。

3. 調査報告会の概要

3-1. 開催概要

(1) 開催日時

令和6年2月26日（月） 14:00～16:00

(2) 開催場所・方法

Webセミナー形式にて開催

(3) 参加者

全国の地方公共団体、関係各府省庁に対し募集し、177名が参加。

(4) プログラム

1. 開会
2. あいさつ
総務省 地域力創造グループ 地域支援専門官 甘利 昌也 氏
3. 基調講演：「PPP・PFIでいかにして地域の価値を創り出すか
～効果を半減させるコスト削減一辺倒～」
講師 中央大学総合政策学部
教授 川崎 一泰 氏
4. 調査結果の報告 報告者 株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部
PPP推進部長 佐藤 友美 氏
5. 事例報告①：「公民連携による旧荻田家町屋群のリノベーション
～それぞれが自分ごとで考える施策づくり～」
講師 津山市観光文化部 歴史まちづくり推進室
部次長兼室長 定久 誠 氏
6. 事例報告②：「大久保地区公共施設再生事業における地域連携」
講師 スターツコーポレーション株式会社
常務執行役員 平出 和也 氏
7. 質疑応答・意見交換
8. 閉会

3-2. 基調講演概要

(1) 講演タイトル

「PPP・PFIでいかにして地域の価値を創り出すか～効果を半減させるコスト削減一辺倒～」

(2) 講師

中央大学総合政策学部 教授 川崎 一泰 氏

(3) 概要

①PPP/PFIの守備範囲

- 公共部門は公益性、公平性を追求するが、それは必ずしも効率的ではなかった。また、かつては民間が必ずしも成熟していなかったため、中間領域を公共が担っていた（昔は公営プールだったが、現在はスポーツジム）。
- 民間部門は利益を追求する主体であり、合理性のプロセスの中でサービスの良質化が実現できた。
- 人員、資金に限られる中、公民の役割分担を明確にする必要性が高まっており、公共部門がサービスを担う必要があるのか、が問われている。中間領域も公務員が行う必要のない範囲が広がってきた。公共サービスと、公務員が提供するサービスはイコールではない。

②PPP/PFIの目指す2つの方向性

- PFI法第一条には「低廉」と「良好」が記されており、「低廉」がVFMと言われている部分であり、コストカットの発想である。「良好」がPPP/PFIの肝になる部分で、民間の稼ごうとする動機を活用してサービス水準の向上を目指すことであり、これらを踏まえPFI事業の事業者選定においては、性能評価とコスト評価の両面で審査を実施している。

③なぜ、コストカットだけではダメか

- タダほど高いものはない。やるべき仕事は多くあるが予算がない中で、これまで「協働」として住民やNPO等と一緒に公共サービスを維持しようとしていた。しかし、公共はタダ、あるいは安価で働いてもらう発想だったため、持続性が失われ悪循環に陥り、結果的に担い手がいなくなる。
- では、どのようにコストカットを実現するのか。公務員より人件費の安い人に働いてもらうことでコストカットを図るのではなく、各業務で共通するコストを一本化する、またはイノベーションによってコストカットを実現するのが経済的には合理的な方法である。
- 人件費カットとして定数を抑制すると1人でこなす仕事が増え、本来業務に集中できない状況になる。一方で担い手の非正規化は雇用の不安定化、消費の減少となり、地域で

ものが売れない、デフレと同じ状況になり、長期的に地域経済を衰退させるマイナス効果になる。

④仕様発注から性能発注へ

- 従来型の公共事業は公共部門が決めた仕様でコスト競争させ、手法やプロセスを求めるものである。一方の性能発注は、公共が必要なサービスのみを決め、プロセスは民間に任せ、結果を求めるものであり、性能発注により民間の創意工夫を引き出す。
- 公共部門の役割において、求める公益は何かを明確に示す必要がある。誰がサービスを提供するかではなく、どういうサービスを提供するかが重要である。地域の思い、景観など地域の価値を公益としていかに実現するかが重要なポイント。
- 民間が、儲けたいというモチベーションをいかに持ち続けるかが重要。

⑤モチベーションがなぜ大事か

- きれいな緑地（公園）は維持管理にコストがかかるものであるが、公共は予算制約上、年に数回しか手入れができない。
- 一方で民間の商業施設に同じような緑地がある場合、民間は顧客を集めるために常にきれいに手入れをする。それは、コストをかけても手入れをするモチベーションがあるためである。

⑥公共と民間の仕組みとモチベーション

- 公共部門は公益を追求することを考えるのに対し、民間は利益を追求する。
- 公共部門は撤退しにくく、手続きが厳格で時間がかかる。
- 民間はトータルで採算が合わなければ撤退するが、臨機応変に対応する。単に利益を追求し一方的に儲けるだけではなく、関係者が win-win の関係で初めて成立するものとして動いている。儲けるために常に工夫する。
- このように公共部門と民間では、モチベーションの異なる主体であることを認識することが肝であり、民間のモチベーションをどうやって公益に向けさせるか、これを制度設計することが民間活用の肝になる。

⑦コスト以外にも

- 博物館には専門職員がいるが、公共部門は企画展を実施する際に予算確保から始まり煩雑な手続きを専門職員が行うことになる。指定管理や PFI は、性能発注により予算が包括化されるため意思決定が簡素化され、専門職員は本来業務である、展示物をどうみてもらうか等の企画に業務を集中できる。結果、イベント回数や来場者が増え、サービス水準の向上に繋がる。
- 最近の図書館には、施設の中央にコーヒーショップを配置して、利用者はコーヒーを飲みながら本を読めるところもある。図書館とは、選書、整理、貸出、地域史の編纂の機能を要する施設であり、司書はこの業務に集中したいが、実際は様々な手続きに翻弄さ

れることが多い。また、住民は読み聞かせや集中して勉強する場所がほしいが、それは公務員が提供するサービスなのか、それを考えることが出発点になる。結果、民間に発注すると、例えば多賀城市の駅前図書館は、開館時間が夜までとなり会社帰りの人の利用も増えた。また、商業施設と一緒にすることで、ついでに図書館を利用する人呼び込める。

- 川崎駅西口に三角形の未利用地があり、治安面で懸念があった。そこで PPP/PFI プラットフォームの場で地元、事業者、住民で土地利用や課題について議論した結果、有効活用できる可能性があることがわかり、PPP/PFI の事業展開を決めた。市が公益性として求めたものは、緑地としての機能と回遊性とにぎわいの創出であり、結果、ライブハウス、広場、公園等ができた。

⑧民間活用の効果

- 公共部門が本来業務に集中できることが最も望ましい。そこで、誰がやるかではなく、どのようなサービスが提供されるかが重要といえる。複合化などで共通化できるコストを削減し、集客で利益を確保することによって事業者のモチベーションを維持しながらコスト削減を実現することが重要である。

⑨地域の課題は地域で解決

- 国からの補助金があると自らの負担を抑えられてうれしいが、それでは地域にとって良いことはない。他人のお金の場合、真剣に考えず問題の根本的な解決にならないためである。
- 解決の方法を探ることが重要である。自ら投資し、自ら稼ぐ構造が重要であり、公共はサービス供給者から、地域の価値観を共有する場となるプラットフォームのビルダーになるべきである。

⑩市場と担い手を育てる発想

- 北海道日本ハムファイターズのエスコンフィールドは、観客動員に伴う入場料が主な収入源であるため、地元から長く応援してもらえよう、球団は地元投資を続ける。
- 例えば、地元の選手を優先的に出場させるなど、地元のファンを増やす企画を積極的に打ち出し、10年後のマーケットに向けて今から投資している。
- 地場産業も地域の人を育て、投資をする必要がある。また、仕事を地域に出すことでコミュニティビジネスを育成できる。稼いだお金で再投資し、より地域を魅力的にすることが市場を育てる発想に繋がる。

⑪最後に

- 民間の稼ごうとするモチベーションを公益にむけさせることが、公共部門の役割・仕事である。
- サービス水準をいかに向上させるかが、民間のモチベーションと公益に繋がる。

- 大事なのは、地域の市場を育て、地方創生を行っていくこと。その手段として PPP/PFI を利用できる。

3-3. 調査報告概要

(1) 報告者

株式会社日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP推進部長 佐藤 友美 氏

(2) 報告概要

1) 業務の背景・目的

- PFI 事業はコスト削減を主な目的として導入し、VFM を重要視してきた。一方で、最近 は人件費高騰などにより VFM が小さいまたは出ない事業が散見される。サービスの質の向上も実感していると思うが、導入判断はVFMになり、PFI 導入を見送ることとなる。
- 本調査は、事業費コストの削減以外の多様な効果について情報を集め、地方公共団体に還元することを目指したもの。
- 対象事例にアンケートとヒアリングを行い、取りまとめを行った。

2) 事例の収集・分析

- 全国の PFI 事業のうち 19 事例を対象事例として選定し、アンケート調査を実施した。
- 多様な効果については、PFI 導入時に期待した効果について分析し、概ね想定以上の効果が得られていた。
- 地域の公民連携の促進における効果については、人口 20 万人以上の地方公共団体は代表企業、構成企業として参画している一方で、20 万人未満の地方公共団体は総括する部署がないこともあり、多くは地域企業の参画を把握していない結果であった。

3) 実態調査

- アンケート調査の対象とした 19 事例のうち 5 事例について、ヒアリング調査を実施し、公表資料及びヒアリングで得られた内容に基づき、個別に詳細を取りまとめた。

4) まとめ

- 多様な効果としては、動線・維持管理に配慮した設計、プログラム・イベントの多様化、HP の充実化、施設の迅速な修繕・予防保全などが見られた。
- 地域の公民連携の促進の効果としては、複数の地域企業の参画が見られた。
- 効果を得るための工夫としては、フェーズを問わず公民対話を実施すること、事業者選定手続きにおいて自由提案を評価すること、参加要件でも地域企業が参加しやすいものとするなどが挙げられる。
- 施設管理に係る公共の事務負担が定量化できるとインパクトのある展開となると考える。

3-4. 講演概要

(1) 事例報告①

1) 講演タイトル

「公民連携による旧荻田家町屋群のリノベーション ～それぞれが自分ごとで考える施策づくり～」

2) 講師

津山市観光文化部 歴史まちづくり推進室 部次長兼室長 定久 誠 氏

3) 概要

①津山市の紹介

- 岡山県北部の人口 10 万人のまち。
- 津山城は三大平山城に位置付けられ、お城の東と西に重要伝統的建造物群保存地区がある。

②旧荻田家付属町屋群を活用した施設の管理運営事業

- 大きな震災、戦災にあっていないため、江戸期の絵図をみながら街歩きができる街。
- 国重文の酒造場である旧荻田家住宅と旧荻田家付属町屋群があり、旧荻田家住宅は寄付（無償）、旧荻田家付属町屋群は、底地は有償、建物は無償で市の施設となった。
- 平成 25 年に施設（町屋群）を取得し、平成 27 年から計画を開始し、平成 29 年に宿泊施設とする方向性が決定し、運営は指定管理を想定していた。
- 平成 30 年に市長の交代により計画を見直すこととなり、庁内横断チームを結成し検討した。施設維持に対する財源不足もありコンセッション導入を検討することとなった。
- 内閣府の手続き書では計画から実施まで 3～4 年程度かかるとの記載があったが、短縮不可、あるいは要求水準書はコンサルタントが作成するとは書かれていなかったため、期間を短縮し、コンサルタントに頼らず自前で進める道を選んだ。
- 半年で業者選定の目途を立て、その後、1 年半で改修工事を完了させた。
- ボロボロの施設が素晴らしい宿泊施設に生まれ変わった。地方版ではあるが、ミシュランにも取り上げられ、全国からも多くの視察者が訪れるようになり、注目される事業となった。
- 日本一？規模の小さいコンセッション、日本初？コンサルに委託しない PFI、日本一？準備期間の短い PFI（約半年）だと考えている。
- 当初検討していた指定管理での運営では、毎年 300 万円の支出が必要という試算だったが、コンセッションでは 450 万円の（運営権）対価が得られることとなった。
- 経営の自由度が高い、契約期間が長い、イニシャルコストは市が負担するということが、民間事業者が参入する大きな要因である。この事業スキームであれば、参画は十分可能であると言われた。事業を展開するうえで、最初の 3 年で事業の採算性を見極め、以降、

稼ぐフェーズに入るとのことだが、指定管理期間は5年なので短すぎるということであった。

③旧グラスハウス

- 設立当初は日本建築学会賞を受賞した施設であり、特に、夏はにぎわっていた。しかし、景気後退などで収支が悪化し、赤字部分を指定管理料で補填する形になっていた。行き詰った原因は、利用者の減少と施設の複雑な構造による高額な修繕費と温水プールを維持するためのボイラーの維持コストが非常に高いことにある。
- 施設は平成10年に岡山県が整備したが、経営の悪化に伴い利用者が減ったことで、10年後に岡山県が廃止の方針を打ち出した。その際に、市民から残してほしいという多くの要望が出されたことで、岡山県は一転存続を認めるが、無償で譲渡するので、津山市が管理するようになるということとなった。それ以来、津山市が費用を負担し続けていた。
- 経営は行き詰まり、施設の老朽化が進む中、施設のリノベーションに手を挙げる民間事業者が現れた。PFI-RO方式により、廃止するしかなかった施設を生まれ変わらせることができた。

④公民連携事業の意義

- 財源不足、指定管理の限界、サービス低下、公共施設の更新問題がPFIを活用した理由である。行政が枠を決め、5年間という短い期間の中で、自主事業で儲けてくださいというのは、民間事業者にとっては難しい。
- 公共施設は、行政が維持管理するものという既成概念により、機能変更等や稼ぐ仕組みづくりなど、新たなアイデアや発想の転換が乏しい。
- コンセプション導入にあたり重視したことは、経営のプロに任せて、行政は舞台づくりに徹するということ。徹底的にサウンディングを行い、民間事業者の意見や要望をしっかり聴き、事業に生かすことが非常に重要である。津山市は、民間提案制度を構築しているが、民間事業者との対話から施策・事業を作り上げていくというもので、PFIの考え方を反映させた制度である。
- 公民連携事業の担い手を舞台づくりのキャストに例えると、舞台は公共施設、演者、アクターは、民間事業者、行政は裏方で、利用者は観客である。いい舞台づくりをするには、これら四者がwin-winの関係を成立させることが重要である。どれかひとつでも欠けると舞台が成り立たない。
- 今回のコンセプションで民間事業者に参入してもらえた理由としては、イニシャルコストを市が負担する。間取りや内装や装飾品など、建築工事に入る段階から民間事業者が意見を反映できる。そのことで、企業ブランドイメージを維持できる。さらに、長期に運営権を設定することで収支計画が立てやすくなるということだと考える。また、行政にとっては、維持管理経費がかからないうえに、運営権対価を得ることができる。そして、なんとといってもサービスの向上が図られるということが成果となると思う。
- コンセプションに取り組んだ当初は、採算が合うのか？あるいは、多くの人に喜んで

らえるのか？そのことが津山で可能だろうか？参入してくれる事業者はいるだろうか？と不安ばかりであったが、大丈夫と背中を押してくれたのは民間事業者の皆さんである。手を挙げてもらえる事業者がいなければ、この事業は成り立たない。

⑤まとめ

- 事業は、他人ごとではなく自分ごとで考える。
- コンサルに委託しがちだが、自前できることは自前で行う。
- 既成概念にとらわれない。発想の転換が必要である。
- コンセッションはあくまで手段で、目的は住民福祉の向上である。目的を失うことなく、公民双方が自身の利益追求に捕らわれず、お互いの強みを生かして、連携して取り組んでいくことが重要である。

⑥今後の展望

- 津山市は、昨年、津山まちじゅう博物館構想を策定・公表した。津山のまちじゅうを博物館にみたと、津山にあるあまたの魅力を、「知ってもらおう」、「来てもらおう」、「見てもらおう」、「好きになってもらおう」ために様々な取組を進めている。
- 令和6年度より、文化財に宿泊、飲食いただく「城泊・城下町泊」事業に取り組むこととしている。この事業もコンセッションを活用しようと考えている。文化財を保存し見学するものから、宿泊施設として活用するというものである。これもまさに既成概念を取り払った発想の転換によるものと考えている。

(2) 事例報告②

1) 講演タイトル

「大久保地区公共施設再生事業における地域連携」

2) 講師

スターツコーポレーション株式会社 常務執行役員 平出 和也 氏

3) 概要

①事業概要

- スターツグループの概要及び「大久保地区公共施設再生事業」の概要を説明。
- 本事業は建てるだけでなく、維持管理や運営を視座に入れ取り組んでいる。
- 周辺の公共施設を一体的に再整備・統合する中（8施設を集約）、老朽化した施設においてPFIを導入しリノベーション等を行った。
- 10mほどの高低差のある土地でバリアフリー化が必要であり、建物を活用しながら段差を解消し整備した事業である。機能的にも広場を作りながら整備再生するコンセプトであり、民間付帯施設の整備と併せてバリアフリーのためエレベーターを設置している。

- 一斉に建て替えると各施設機能を停止せざるを得ないので、サービスを停止しないようローリングしながら、完成した部分からオープンしたことも特徴の一つである。
- スキームは **SPC** を設置し、スターツグループをはじめ、さまざまな企業が結集し、専門的にサポートできる企業に加わってもらった。フューチャーセンターには「まちづくり会社ドラマチック」が参加している。

②施設の運営状況

- 施設利用者の登録団体（サークル）が増加しており、特に小規模なグループが増加している。さまざまな活動主体があり、活性化がうかがえる。
- 公民館は利用部屋数をみると、以前に比べ夜間の利用が増加している。各施設でいろいろな活動が増加している。課題としては、稼働率の低い時間帯や部屋（厨房・工房など）の利用促進に力を入れる必要がある。
- ホールについては、習志野市はブラスバンドなど音楽活動が有名であり、音楽関連の発表会などに使用されている。コロナの終息が見えてきた段階で利用者が増加している。高齢化が進んでいく街であるが、公共施設事業をすることで周辺にニューファミリーに移り住んでもらいたく、シニア層も狙いながら若い世帯もターゲットとしている。
- 体育館等は、高校生以下の利用者層が増えてきている。
- 自主事業の損益推移は、供用開始後 2 年間は苦しみ、3 年目から運営が板についた。初期は苦勞したが、この間に地域の特性がわかり、利用料金増に繋がるノウハウを学ぶことができたことから、苦勞して学ぶ時間（3 年）が必要である。この間で創意工夫をすることで、残りの期間で稼げるようになる。
- 芸術鑑賞事業の内容は、ホール事業ではアーティストのコンサートというより、地域目線で楽しむプログラムを地道に行っており、昭和歌謡コンサートが人気である。ファミリー向けも取り入れてバランスよく行っている。参加人数は決して多くはないが、地道な取組が地域に浸透してきている。
- 文化教育事業は、公民館のワークショップ、リトミック教室などを行っている。自ら市民が参画できる、人に教えることを積極的に実施した。
- スポーツ・健康推進事業は、バリアフリー化やトレーニングルームを作るなど、活発な取組を行っている。その他事業としては、バーベキューや朝市も実施している。
- フューチャーセンターは習志野市の要求によるものである。ワークショップ活動や発表会といった新規利用者が関心のある分野を探ることができる取組などを実施している。
- クリエイターズクラブは、利用者が登録しお互いに自分の活動を発表したり、即売会を実施したりしている。
- 敷地が広いので、ボランティアが見守る中で木登りをするなどのプレーパーク事業を実施している。ワークショップの参加人数は少ないが、裾野を広げる活動をしており、若い人の参画が増えてきている。

- 11月に周年記念イベントを実施しており、マルシェや体育館での発表会、民間付帯施設側の敷地を活用したファッションショーや手作りキャンドルによるライトアップ企画など、施設を一体的に使用した特別企画を数多く開催している。
- 複合施設の相乗効果として、公民館講座の講師にクリエイターズクラブのメンバーが招かれたり、中央図書館と民間付帯施設による複合的な展示企画が実施されている。各機能のコラボが副次的に生まれてきており、民間付帯施設のカフェと連携した民間公共的事業として、コーヒーの淹れ方教室も開催した。カフェの集客力もあり、遠方からも参加している人もいた。

③地域との連携&地域への貢献

- クリエイターズクラブに登録している人を講師として、合唱隊、石鹸づくり、こどものファッションショーなどを実施した。地域の人材が登用され、芽が出ていくと良い。次世代の人材育成のきっかけになると良い。
- 市内に東邦大学、日本大学があるので、「地域のSDGs取組事例紹介事業」発表などに参加したり、大学講義と連携して授業の中で企画提案プレゼンしてもらい、周年記念イベントではキャンドルアートなどの企画を実施したりと連携を行っている。
- 民間付帯施設事業では、カフェ、スーパーマーケット、学生マンションを整備した。
- 学生には、マンションに住むだけではなく、プラッツや地域の活動に参画できる人に、優先的に住んでもらっている。市と入居者の活動に関する調整について、運営事務局（LIGHT UP STUDIO）が調整役になっている。活動実績も少しずつ増えている（火の用心、草刈り、お年寄りへのスマホの使い方教室など）。
- 地域連携・地域貢献の取組のフェーズ1である、事業地の中で市民や利用者にとって需要を充足する施設機能の誘致は、終わっている。
- フェーズ2は、地元経営者と一緒に運営業務を行う（フューチャーセンター事業、民間公共的事業）。我々も活躍しつつ、次世代を見つけ育てる。
- フェーズ3では、地域との連携を後押しする、運営を通じてコミュニティづくりをするということを、これまでの枠組みにはない取組であるが、PFI事業者として担っていきたい。
- まとめとして、にぎわい創出・地域振興・地域活性化は、行政や市民からプレイヤーに求められている役割であるため、事業者は「地域に根付いてビジネスを行っていく」という覚悟をもって臨むことが必要と思っている。

3-5. 主な質疑について

①津山市に対する質問

Q. 対象施設の検討をしていきたいときに、地元への説明はどの段階ですとよいか。

【回答（津山市）】 ケースバイケースだが、施設の更新時期、あるいは耐用年数が到来した時期、また、利用が低迷して使われないという実態が顕著な時点になると思う。津山市は、全ての公共施設のカルテを作成し、それぞれの施設の実態を見える化したうえで、公共施設等総合管理計画を策定し、施設の更新時期やかかる費用、また、今後の見通しの方針を立てている。また、市長の諮問機関として、外部の方も参加する津山市ファシリティマネジメント委員会を設置し、公共施設の今後について答申いただき、具現化している。

②津山市に対する質問（①の追加質問）

Q. 近隣に集積している別目的の公共施設の複合化を検討する際の話として、PFIとして複合化した時に民間事業者から手を挙げてもらえる可能性があるのかが知りたいときにどのような行動をとればよいか。

【回答（津山市）】 複合化は目指すべきである。まずは内部の関係部署でどういう複合化の仕方があるか、また、残すのか、廃止するのか。残す場合はどう残すのかなど、自分たちの意見をまとめることが重要だと思う。参入可能性のある事業者は待っているのはダメで、自ら飛び込みでも話を聴きに行く、まさに営業職のような行動力が必要だと思う。サウンディングしますという記事をHPに掲載して待っていても手を挙げてくれる民間事業者はなかなか現れないと思う。

③スターツコーポレーションの講演について質問

Q. 複合化した時にマネジメントする人が必要になると思うが、民間としてのノウハウはどうか。

【回答（スターツコーポレーション）】 図書館、公民館、体育館と複数の機能があったため、各責任者を統括として配置し、あとはSPCのガバナンスを効かせていくことが重要である。図書館の館長は、行政側の場合と民間側の場合があるが、行政側責任者と民間側責任者のすり合わせは、意思命令系統の決定がセンシティブである。そのため民間としては、自由度を持たせてほしいと思っており、公共と民間の業務が混在するよりは、現場の業務は民間にまとめてお任せいただいた方がやりやすい。

④津山市の講演について質問

Q. 津山市の講演で、行政の役割は舞台を用意すること、との話が印象的であり、津山市が思う舞台とはどのようなものか。また、他の登壇者が思う行政が用意すべき舞台とはどんなものか。

【回答（津山市）】 ハコモノだけでなく、街全体のあらゆるものが舞台になると思う。住民が何を望むのかにより提供するサービスがそれぞれある。それを行う場所こそが舞台である。画一的ではなく変化していくものであり、ハコを造って、サービスを提供することだけでな

く、何かの行動を起こす場所やイベント、また、行動そのものが舞台となる場合もあるのではないかと思う。

【回答（川崎氏）】 求めるもの、公益は何かを明確にすることだと思う。民間事業者には公益の部分共有して頂き、行政は困っていることを民間事業者に投げて公益を求めたいことを用意する。どういうルートで答えを出すのかは民間事業者の自由にする。行政においては、求められる公益の部分だけを用意することが最も重要である。

【回答（スタートコーポレーション）】 公益的なところをお示し頂く。トレードオフの関係にある場合もあり、公益が民間事業者の収入に全く繋がらない事業もある。舞台としては設定するだけでなく、ギャラも設定して頂きたい。この先は自分たちで稼いでくださいというように。ギャラをどこまで出すつもりがあるのか、考えを明示して頂くとやりやすくなる。