

## 背景

- これまで多くの地方公共団体が、事業コストの削減を主な目的にPFI事業を実施してきたといえるが、昨今は人件費や資材の高騰等を背景にVFMが小さいまたは出ないケースが散見される。
- PFI事業は、民間事業者のノウハウの発揮によるサービスの質の向上効果も享受できるものの、VFMが小さいまたは出ないことを理由にPFI導入を見送るケースもある。

## 目的

- PFI手法を導入することによる、利便性の向上、公民連携の促進といった事業コストの削減以外の多様な効果や、地域の事業者にとっての効果について分析・研究を行い、今後PFI事業の検討・実施に資する情報を地方公共団体に還元することを目指す。

## 調査フロー

### 仮説の設定

仮説1：PFI実施により、施設の機能拡大・拡充につながる  
仮説2：PFIの経験が地域の公民連携の進展につながる

### 事例の収集

- ・事例の情報収集
- ・調査対象事例の選定

### 事例の分析

- ・分析項目の設定
- ・アンケート調査の実施
- ・事例分析

### 実態調査

- ・ヒアリング項目の検討
- ・ヒアリング依頼・調整
- ・ヒアリングの実施
- ・ヒアリング結果の分析

### PFIの効果向上に関する有効な情報の提示

- ・PFIの効果を向上させるための有効な情報をとりまとめ

## 調査対象事例

これまで実施されてきた数多くのPFI事業の中から、人口、地域や施設用途のバランスを考慮して選定した19事例を対象とし、質問調査票を送付。※着色は実態調査対象

人口	発注者	事業名称	用途	人口	発注者	事業名称	用途
政令指定都市	仙台市	新仙台天文台整備・運営事業	文教その他	20万人未満 10万人以上	習志野市	大久保地区公共施設再生事業	公民館、市民ホール等
	千葉市	千葉市少年自然の家（仮称）整備事業	文教その他		桑名市	桑名市図書館等複合公共施設特定事業	図書館、ホール等
	川崎市	仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業	社会体育施設		川西市	川西市中央北地区 PFI 事業	公園、道路
20万人以上	山形市	山形市立商業高等学校校舎等改築事業	高等学校	周南市	周南市立（仮称）西部地区学校給食センター整備運営事業	学校給食センター	
	墨田区	（仮称）墨田区総合体育館建設等事業	社会体育施設	伊達市	（仮称）伊達市学校給食センター整備運営事業	学校給食センター	
	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	小中学校等	東根市	東根市公益文化施設整備等事業	図書館、美術館等	
	岡崎市	（仮称）龍北総合運動場整備事業	社会体育施設	野々市市	野々市中央地区整備事業	図書館、公民館等	
	豊橋市	豊橋市バイオマス資源活用施設整備・運営事業	バイオマス活用施設	函南市	函南「道の駅・川の駅」PFI 事業	道の駅	
	松山市	松山市立小中学校空調設備整備PFI事業	小中学校	伊賀市	伊賀市小学校給食センター整備運営事業	学校給食センター	
					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	宿泊施設

## 2. アンケート調査の結果

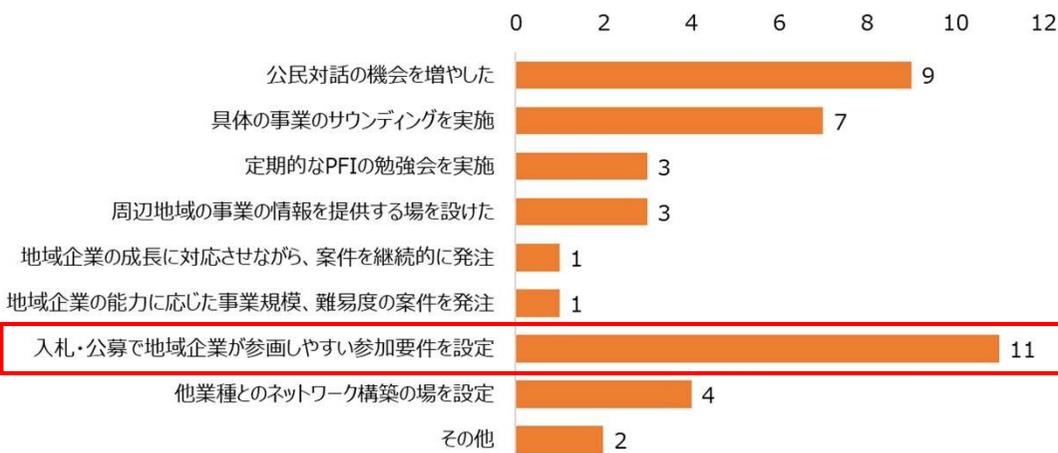
### 多様な効果

- 事業開始後、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（右図表）。
- 得られた効果**：財政の効率化に関する効果（「**事務負担の軽減**」、「**財政負担の平準化**」）や、サービス水準の向上、迅速・柔軟な対応に関する効果（「**利用者数の増加**」、「**イベントの多様化、多発化**」、「**施設設備の故障への対応**」）が多い（右図表）。
- 多様な効果を得るための取組・工夫**：「**効果を評価するモニタリングの仕組みを設定**」、「**公募前に公民対話を実施し、事業への理解を深めた**」、「**事業者の自由提案の範囲を広くした**」が多い。

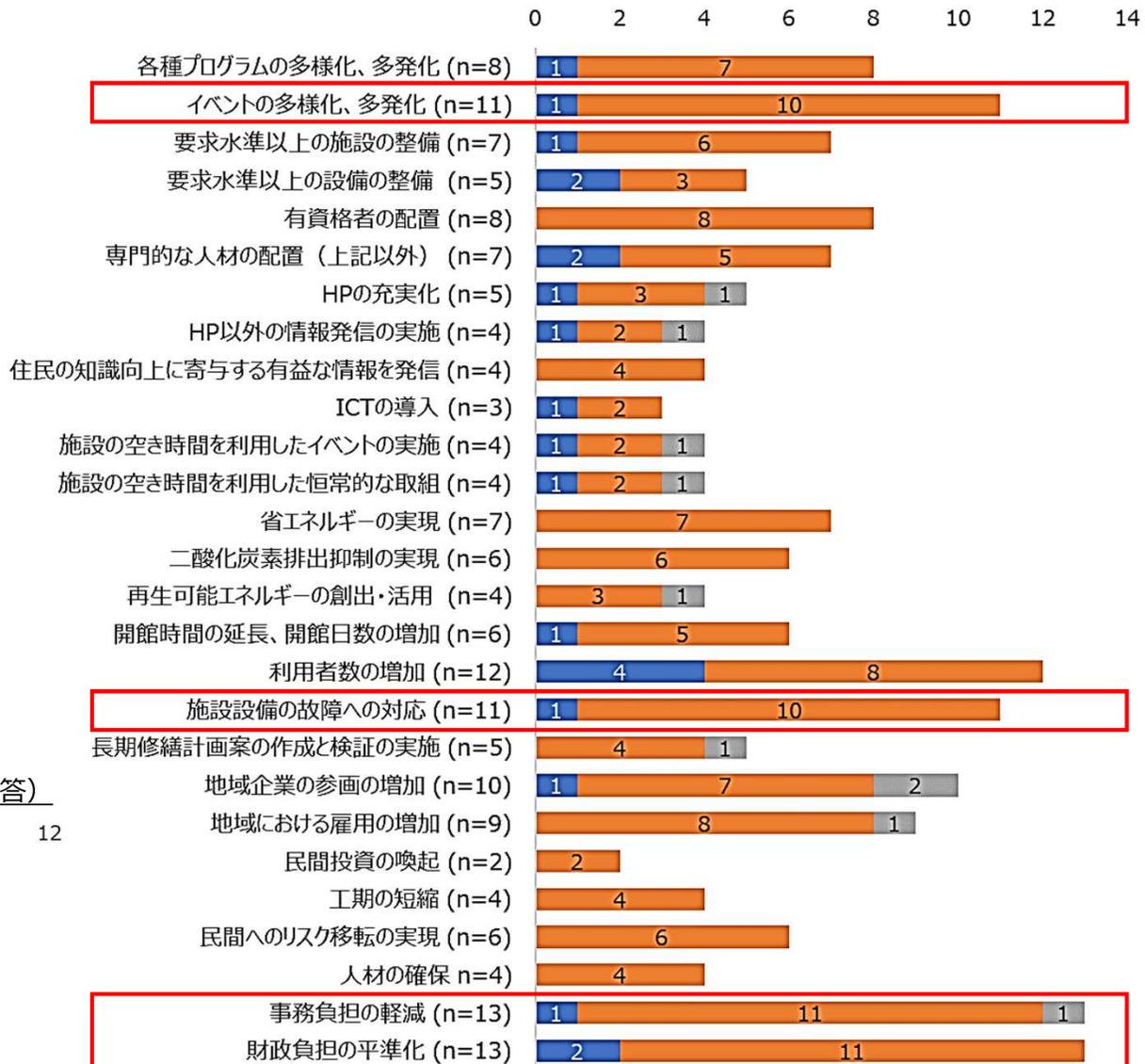
### 地域の公民連携における効果

- 地域企業のPFI事業への参画状況の変化**：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割が「**代表企業または構成企業を担う地域企業も出てきた**」、人口20万人未満の地方公共団体の多くが「**地域企業の参画状況は把握していない**」状況。
- 地域企業がPFI事業に参画するために実施した工夫**：「**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**」が多い（下図表）。

図表 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）



図表 事業コスト削減以外に得られた効果（複数回答）



■ 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

# 1) 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 人口：約155万人）

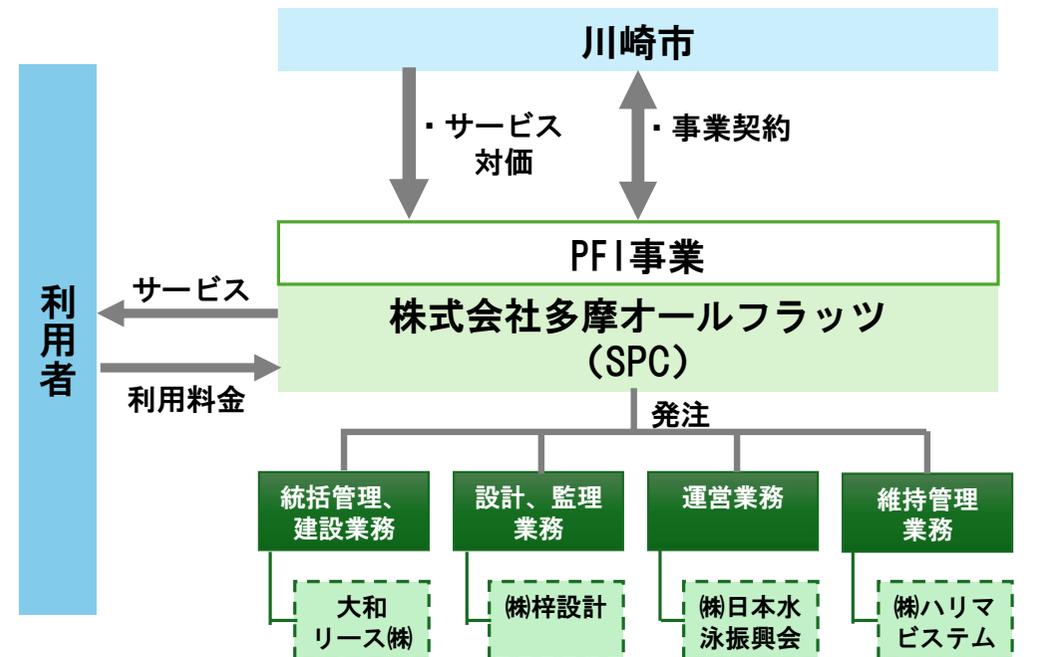
## (1) 事例の特徴

- 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新たに整備
- PFI導入においては、事業者の創意工夫により、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て実施
- 施設の維持管理運営の効率性を考慮した施設計画と、利用者ニーズにきめ細かく対応する民間の強み・ノウハウが総合的に発揮された事業

## ■ 事業概要

項目	内容
施設用途	社会体育施設
対象施設	屋内体育館（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、研修室等） 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、事業類型	PFI-BTO方式 サービス購入型、一部利用料金制
事業期間	管理運営：10年
事業範囲	設計・建設、維持管理、運営（自由提案事業含む）
事業費	整備費：3,660百万円 管理運営費：1,269百万円
事業者	代表企業：大和リース 構成企業：梓設計、ハリマビシステム、日本水泳振興会

## ■ 事業スキーム



注) 出資者は破線囲みの企業

# 1) 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 人口：約155万人）

## (2) VFM以外のPFI導入の効果

### ① 多様な効果

項目	内容
サービス水準の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>多様なプログラム設定</b>：利用者ニーズに応じた約60種目のプログラムの実施。障がい者、がんを患った人等多様な人に対応したプログラムを実施</li><li>• <b>維持管理に配慮した設計</b>：メンテナンス通路を設けることで、作業性及び更新性を高めライフサイクルコストを低減</li><li>• <b>円滑な動線等に配慮した設計</b>：屋内外のつながりを意識し、円滑な利用を促す動線計画</li><li>• <b>利用者アンケート結果に対応</b>：利用者アンケートを細かく分析し、利用者の声に迅速・丁寧に対応（多くの予算をかけずに満足度を向上）</li><li>• <b>交通アクセスの課題解決</b>：事業者提案で巡回バスを運行</li></ul>
人材の確保	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>要求水準を上回る人材の配置</b>：プールの専門員1人の要求水準に対して、2人を配置</li></ul>
新技術の導入	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>プール清掃時の省エネ対策</b>：プール貯留水槽にプール水を一時移行するシステムを導入し、節水や昇温に要する熱源を省エネ</li></ul>
行財政の効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>事務負担の軽減</b>：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、市職員の事務負担軽減、業務の効率化を実現</li></ul>

### ② 地域の公民連携における効果

項目	内容
地域企業の変化	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>地域企業の事業参画</b>：最近のPFI事業には地域企業が参画</li><li>• <b>地域企業が勉強会を実施</b>：地域企業がPPP/PFIに関する勉強会を実施</li><li>• <b>地域企業の理解浸透</b>：民間活力活用の必要性について、地域企業の知識・理解が深まっている</li></ul>

# 1) 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 人口：約155万人）

## (3) 効果を得るために実施した取組・工夫

段階	内容
事業検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>サウンディングでの提供情報</b>：民間事業者が知りたい事項（事業コンセプトや諸条件、市からの支援等）明確に示した上でサウンディングを実施</li> <li>・ <b>事業者の利益確保も考慮</b>：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</li> </ul>
事業者選定手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>地域企業の参画を評価</b>：地域企業の参画に対して加点する落札者決定基準の設定（「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。）にも記述）</li> </ul>
供用開始後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>中間評価の実施</b>：現在進行中のPFI事業は、民間活用推進方針に基づき中間報告を行い、外部有識者の意見も反映し軌道修正</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>地域プラットフォームの活用</b>：セミナーや地域企業向けの勉強会を実施（基礎的な内容と実践的な内容の2種類を並行実施）。地域の業界団体の意見も反映したプラットフォームを運営</li> <li>・ <b>地域金融機関との連携</b>：地域金融機関が地域プラットフォームの事務局として広報や企画段階での調整等で関与</li> </ul>

## (4) 効果の指標化

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対前年度比</li> <li>・ 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</li> </ul>
利用者層	利用者層の広がりを評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケート調査を基に対前年度比</li> </ul>
団体利用者数	地域活動の活性化を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対前年度比</li> </ul>

## (5) 今後の取組課題

- ・ **セミナー等の参加業種の拡大**：テーマによっては参加者がハード系事業者に偏るため、運営系事業者向けの企画も必要
- ・ **地域企業参画に向けた取組の充実**：さらに公民対話や地域プラットフォームを活用した勉強会等の充実が必要
- ・ **提案内容の実施確認**：事業開始後に提案内容の実施を確認し、必要に応じて市も協力することが必要

## (6) ポイント等

- ・ 社会体育施設は、運営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
- ・ 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
- ・ 公民連携の指針「川崎市民間活用（川崎版PPP）推進方針」の策定により、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っている

## 2) 山形市立商業高校学校校舎改築等事業（山形県山形市 人口：約24万人）

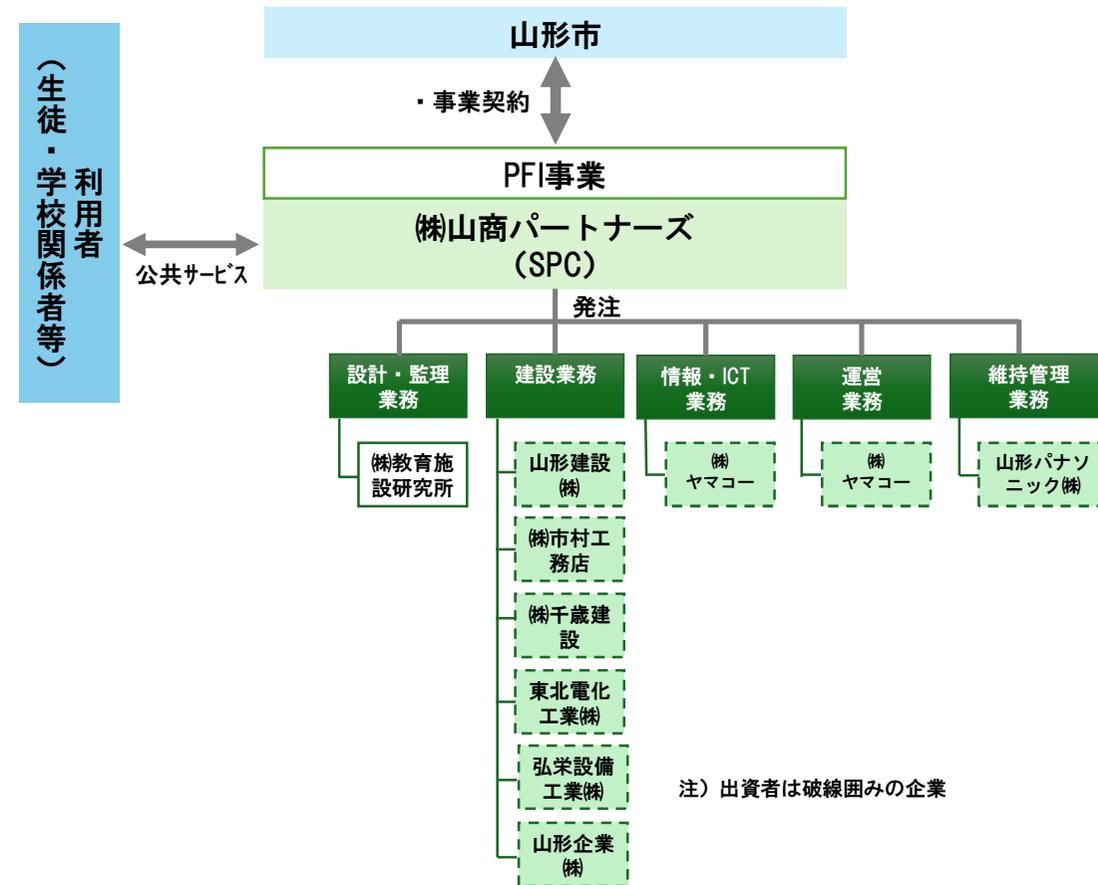
### (1) 事例の特徴

- 老朽化した学校の耐震化を図るため、PFI手法により商業高等学校の整備を実施した事業
- 事業コスト削減以外の効果として、要求水準以上の設備（動線に配慮した配置、太陽光発電、効率的な空調、トイレの雨水利用等）や施設整備の故障への迅速な対応、行財政の効率化、地域企業の積極的な参画などを実現している
- 事業所管課とPFI制度所管課が連携して民間事業者との対話を行い、事業者選定時に地域企業が参画しやすい要件を設定している

### ■ 事業概要

項目	内容
施設用途	高等学校、公園
対象施設	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
事業方式、事業類型	PFI-BTO方式 サービス購入型（運営業務に係る収入有）
事業期間	管理運営：15年
事業範囲	設計、建設、維持管理、運営
事業費	約105億円（税抜き）
事業者	代表企業：山形建設
	構成企業：市村工務店、千歳建設、東北電化工業、山形企業、弘栄設備工業、山形パナソニック、ヤマコー、教育施設研究所東北事務所

### ■ 事業スキーム



## 2) 山形市立商業高校学校校舎改築等事業（山形県山形市 人口：約24万人）

### (2) VFM以外のPFI導入の効果

#### ① 多様な効果

項目	内容
サービス水準の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>動線に配慮した効率的な配置計画</b>：実習エリアと特別教室エリアの中心に普通教室を配置</li><li>・ <b>総合的な観点からの設備選び</b>：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効果的に採用</li></ul>
情報発信	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>映像の活用</b>：事業者が自ら撮影した映像（ドローン映像や施設内の映像等）を学校HPに掲載し、校舎の魅力を情報発信</li></ul>
新技術の導入	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>ICT導入</b>：ICT設備が一体導入され、充実した情報機器を整備</li><li>・ <b>効率的、高出力な空調設備の導入</b>：体育館の空調にガスエアコンを採用</li><li>・ <b>諸室の特徴を踏まえた照明器具、空調設備等の導入</b>：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化</li><li>・ <b>トイレの雨水利用</b>：トイレの雑排水に雨水を利用し、水道料金が低減</li><li>・ <b>太陽光発電設備の設置</b>：主に特別教室の電気の一部を賄う</li></ul>
迅速・柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>迅速な修繕対応</b>：教職員が気になる点を伝えると、事業者が迅速に現場を確認の上、対応</li></ul>
施設の長寿命化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>計画的な修繕</b>：事業期間の15年間を見据えた長期修繕計画に沿った維持管理が担保されている</li></ul>
行財政の効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>事務負担の軽減</b>：従来の委託業務の発注に伴う市職員の事務負担が軽減</li></ul>

#### ② 地域の公民連携における効果

項目	内容
地域企業の変化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>地域企業が代表企業を務める事業の増加</b>：本事業以外のPFI事業では地域企業が代表企業</li><li>・ <b>地域企業の公民連携の理解浸透</b>：公民連携に関する地域企業の理解が深まっている</li><li>・ <b>地域企業の受注機会の拡大</b>：地域企業が手がけたPFI事業の施設が全国的に注目され、地域企業のビジネスチャンス拡大にもつながっている</li></ul>

## 2) 山形市立商業高校学校校舎改築等事業 (山形県山形市 人口: 約24万人)

### (3) 効果を得るための取組・工夫

段階	内容
事業検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>公民対話の実施</b>：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。地域企業にヒアリングを行い、参画しやすい要件を検討</li> <li>・ <b>業界団体へのヒアリング</b>：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</li> <li>・ <b>事業所管課とPFI制度所管課の連携</b>：総合的な視点で把握するため事業所管課とPFI制度所管課（企画調整課）で連携して公民対話を実施</li> <li>・ <b>勉強会の開催</b>：市主催で地域金融機関による勉強会を開催し地域企業の理解促進に寄与</li> </ul>
事業者選定手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>公民対話の実施</b>：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、認識の齟齬を解消</li> <li>・ <b>地域企業参画の配慮</b>：参画要件の設定、加点の設定</li> </ul>
供用開始前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>進捗状況の報告</b>：建設段階は毎月報告の機会を設定。市からの要望に対し、事業者から予算内に収まる提案を受けた</li> </ul>
供用開始後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>モニタリングの実施</b>：月1回維持管理運営に関する協議会を開催し、各担当者が報告・情報共有</li> </ul>

### (4) 効果の指標化

指標 (案)	内容	評価方法 (案)
光熱水費等	費用削減額を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設時との比較</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
入試倍率 志望者数	人気状況を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設時との比較</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
新技術	省エネ・省力化を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設時との比較</li> </ul>

### (5) 今後の取組課題

- ・ **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の検討が必要
- ・ **庁内の引き継ぎ体制の構築**：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取組が必要

### (6) ポイント等

- ・ 事業所管課と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
- ・ 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
- ・ 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

# 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 (富山県富山市 人口: 約41万人)

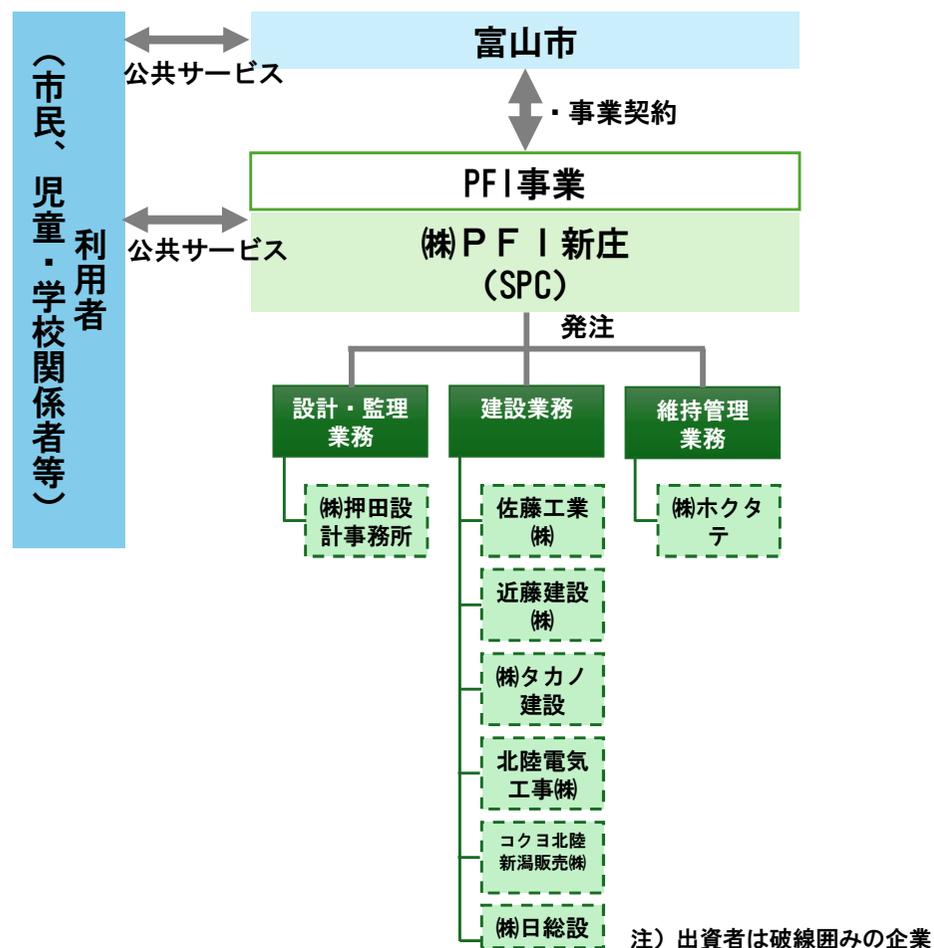
## (1) 事例の特徴

- 小学校分離新設校及び新設の公民館・地区センターで構成する複合施設を、事業者が設計・建設、維持管理する事業
- 複合施設としての施設計画、迅速な維持管理や施設修繕において、民間ノウハウが発揮されPFI事業の効果を楽しんだ事業
- 事業者の代表企業及び構成員がほぼ地域企業であり、地域経済の活性化にも寄与している事例

### ■ 事業概要

項目	内容
施設用途	学校、公民館
対象施設	小学校、公民館
事業方式、事業類型	PFI-BTO方式 サービス購入型
事業期間	17年 (うち管理運営: 15年)
事業範囲	設計・建設、維持管理
事業費	整備費: 3,492百万円 管理運営費: 429百万円
事業者	代表企業: ホクタテ (市内企業)
	構成企業 (市内企業): 佐藤工業、近藤建設、タカノ建設、北陸電気工事、押田建築設計事務所、コクヨ北陸新潟販売 〃 (市外企業): 日総建

### ■ 事業スキーム



### 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 (富山県富山市 人口: 約41万人)

#### (2) VFM以外のPFI導入の効果

##### ① 多様な効果

項目	内容
サービス水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2つの機能の適度な融合</b>: 学校、公民館・地区センターの動線の配慮や、各施設の利用者の存在感を適度に感じられる施設計画</li> <li>• <b>教育環境の向上</b>: オープンスペース型教室への可動式什器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</li> <li>• <b>小学生のトイレ課題を解決</b>: 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や、トイレをきれいに保つための講習会を実施</li> </ul>
迅速・柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>地域ぐるみで迅速な対応</b>: 維持管理段階の業務は地域企業が実施しており、地域ネットワークを活かして迅速に対応</li> <li>• <b>定例会の有効活用</b>: 各施設の関係者と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を決定(又聞きによる認識の齟齬、対応の遅れを防止)</li> </ul>
施設の長寿命化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>施設の予防保全の実現</b>: 事業者から施設状況の報告や修繕提案があり予防保全が進む</li> </ul>
行財政の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>校舎管理業務の事務負担軽減</b>: 施設の修繕等の校舎管理に係る学校教職員及び市職員の事務負担が軽減</li> </ul>

##### ② 地域の公民連携における効果

項目	内容
地域企業の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>参画企業の裾野拡大</b>: 新規に参画する地域企業も出始めている</li> <li>• <b>地域企業が代表企業</b>: 代表企業を担う地域企業が増えている</li> <li>• <b>地域企業の事業拡大</b>: 規模の大きい事業へのチャレンジ、他地域のPFI事業への応募等</li> </ul>

# 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 (富山県富山市 人口: 約41万人)

## (3) 効果を得るために実施した取組・工夫

段階	内容
事業検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>公民対話の浸透</b>: 事業検討の早い時期から事業者と対話することの理解が庁内で進み、公民対話が増加</li> </ul>
事業者選定手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>独自提案を評価</b>: 審査基準において、自由提案の評価項目を設けた (50点/800点)</li> <li>・ <b>地域社会経済への貢献を評価</b>: 審査基準において地域への配慮の評価項目を設けた (70点/800点)</li> </ul>
供用開始後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>定期報告会の実施</b>: 3ヶ月に1回、関係者が一堂に会して情報を共有</li> <li>・ <b>段階に応じた定期報告会の開催頻度</b>: 定期報告会は最初の1年は毎月開催、事業の後半以降は3ヶ月に1回とし、事業の段階に応じて効率化 (本事業に限らず)</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>地域プラットフォームや勉強会を開催</b>: 市が場を設定</li> <li>・ <b>市外事業も地域プラットフォームで情報発信</b>: 他団体の事業も取り上げ、地域企業が参画しやすい環境を整備</li> </ul>

## (6) ポイント等

- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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

## (4) 効果の指標化

指標 (案)	内容	評価方法 (案)
入学希望者数	施設のデザイン性 施設の管理水準を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の実施前後</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
企業関連項目	経済波及を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の実施前後の比較</li> </ul>

## (5) 今後の取組課題

- ・ **効果の把握**: 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負担に差があるものの、その差は教職員の実感を元に把握するのみで、効果の定量的な把握が必要
- ・ **事業をPFIで実施する際の達成目標の設定**: 達成目標を共有されないまま、庁内及び事業者が事業を実施しており、今後は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
- ・ **付加価値への対価の理解醸成**: 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
- ・ **一般的な基準値、データの整理**: 説明力を高めるため、一般的なデータとの比較が重要
- ・ **地域金融機関との連携強化**: 庁内、地域企業が積極的に公民連携を進めるために、地域金融機関の協力が効果的
- ・ **民間提案制度の活用**: 事業者負担を軽減した民間提案制度の導入
- ・ **地域企業の効果を測るデータの整理**: 地域企業に係るデータがあるとPFI効果の説得力が高まる

# 4) 大久保地区公共施設再生事業 (千葉県習志野市 人口: 約17万人)

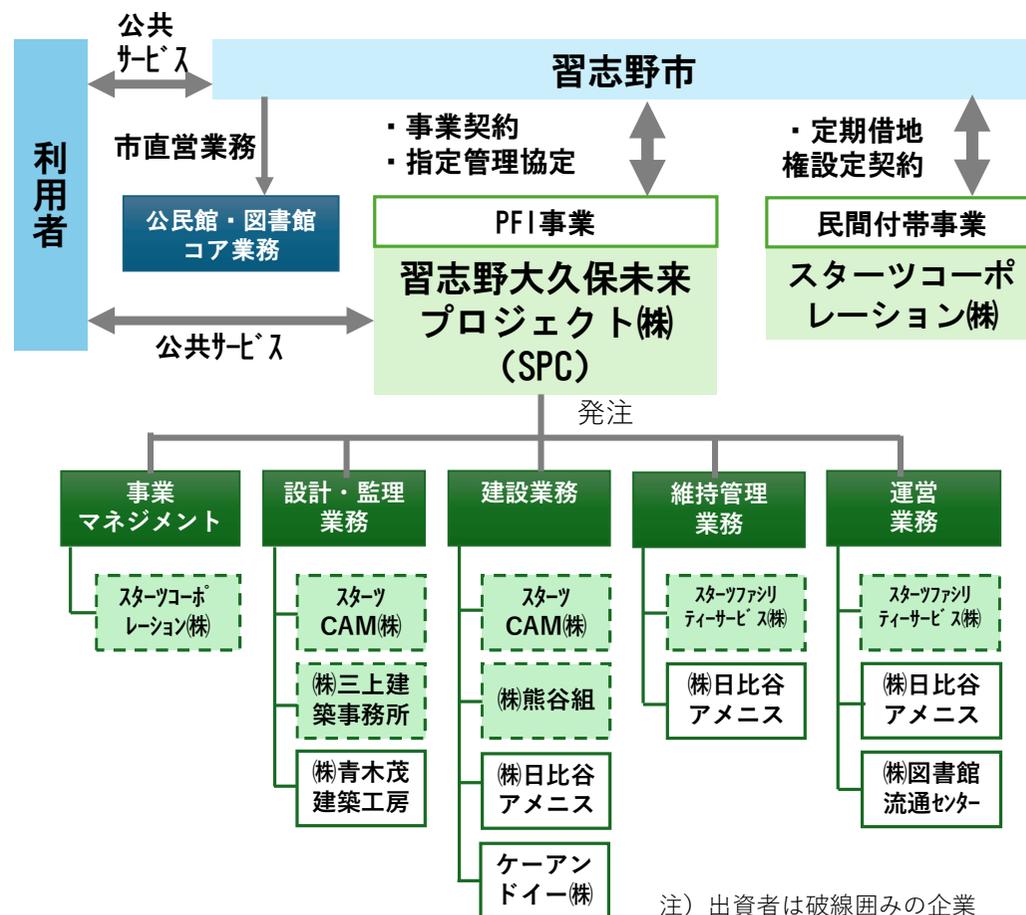
## (1) 事例の特徴

- 公共施設再生計画のモデル事業であり、京成大久保駅周辺地区のまちづくりの一環として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
- 新築とリノベーションを合わせて実施、公有資産の有効活用も含むことからPFI（BTO、RO）と定期借地権方式を併用
- 基本構想段階から丁寧に公民対話を重ね事業スキームや市の実現したい方向性を明確化、契約締結後も改善協議を行うなどして多様な連携による最適な効果を実現
- 民間付帯事業として学生向け賃貸住宅や地域ニーズの高いスーパー、カフェを整備することにより、地域の課題解決にも寄与している事例

### ■ 事業概要

項目	内容
施設用途	公民館機能、ホール機能、図書館機能、フューチャーセンター(※)、中央公園体育館、多目的広場・駐車場
対象施設	北館（新築）、北館別館・南館（リノベーション）
事業方式	公共施設：PFI（BTO、RO） 民間付帯事業：定期借地権方式
事業期間	管理運営：20年
事業範囲	施設整備、維持管理、運営、民間付帯事業（PFI対象外）
事業費	整備費：4,471百万円 管理運営費：2,807百万円（当初契約時）
事業者	代表企業：スターツコーポレーション 構成企業：スターツファシリティサービス、スターツCAM、熊谷組、三上建築事務所

### ■ 事業スキーム



※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

注) 出資者は破線囲みの企業

## 4) 大久保地区公共施設再生事業（千葉県習志野市 人口：約17万人）

### (2) VFM以外のPFI導入の効果

#### ① 多様な効果

項目	内容
サービス水準の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>開館時間の延長</b>：17時閉館→20時閉館（予約本受取は21時まで可能）</li><li>・ <b>機能横断的なイベントの開催</b>：カフェと連携した図書館展示</li><li>・ <b>利用者数の増加</b>：公民館利用者数 116,350（H29）→149,504（R4）</li><li>・ <b>利用者満足度の向上</b>：施設の利用しやすさ「利用しやすい」52%、「おおむね」24%（R4）</li></ul>
人材の確保	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>専門的な人材の確保</b>：複合施設のマネジメント、フューチャーセンターのファシリテーター、コーディネーターの配置等</li></ul>
迅速・柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>迅速な修繕対応</b>：事業者がプールしている修繕費から、故障発生時には迅速に対応</li></ul>
新技術の導入	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>BIM（建物の立体モデル）の活用</b>：映像による事業説明会での合意形成の促進、設計業務での情報連携の円滑化</li></ul>
建設・サービスの早期提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>休館期間の短縮</b>：工事を3期に分け実施し、旧図書館・旧公民館は令和元年8月までサービスを継続、令和元年11月より新施設で供用開始</li></ul>
行財政の効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>事務負担の軽減</b>：従来型に比し専任技術職の配属が少なく良い、市職員はコア業務に専念</li><li>・ <b>財源の確保</b>：民間付帯事業用地に係る借地料 年間数万円</li></ul>

#### ② 地域の公民連携における効果

項目	内容
地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>にぎわいの創出</b>：民間公共的事業にて、地元の花屋やボイストレーナーを招いて講座開催等</li><li>・ <b>地域コミュニティの活性化</b>：フューチャーセンターを中心とした市民等の活動支援（ヒトコマ雑貨市など）、学生の入居者が地域活性化の一翼を担う取組（LIGHT UP STUDIO）も展開</li><li>・ <b>地域課題の解決（利便性の向上等）</b>：学生向け賃貸住宅、スーパー、カフェを導入し地域の魅力向上</li></ul>

## 4) 大久保地区公共施設再生事業（千葉県習志野市 人口：約17万人）

### (3) 効果を得るための取組・工夫

段階	内容
事業検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>公民対話の実施</b>：基本構想、基本計画、導入可能性の各段階において公民対話を実施（民間が応募・提案可能な要件の確認等）</li> <li>・ <b>民間収益施設と一体的に整備</b>：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意見を踏まえ、民間収益施設と一体的な事業展開とした</li> <li>・ <b>提案範囲の具体化</b>：対象となる3建物について、新築カリノバージョンかを明確化⇒市が決定すべき範囲の具体化・明確化</li> </ul>
事業者選定手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>公民対話の実施</b>：公民対話、現地見学会、提案相談デスクの設置</li> <li>・ <b>自由提案の評価</b>：民間公共的事業、民間収益事業及び民間付帯事業の加点</li> <li>・ <b>地域企業参画の配慮</b>：加点の設定、地域プラットフォームの設置及び活用、市内事業者リストの公表</li> </ul>
供用開始前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>計画時からの変更</b>：事業者からの改善提案の対応（駅からの動線も踏まえにぎわいの中心を広場に集約）</li> </ul>
供用開始後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>モニタリングの実施</b>：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</li> </ul>

### (7) ポイント等

- ・ 基本構想段階から丁寧に公民対話を重ねることで、民間が提案可能な適切な事業スキームを設定できたこと
- ・ 敷地外との組織・人的なつながりや機能連続性を持たせたことにより、まちづくり効果に影響を与え、地域課題の解決や地域の魅力向上に繋がった

### (4) 効果の指標化

指標（案）	内容	評価方法（案）
利用件数	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
利益(利用料収入)	事業の安定性、安全性	・ 対前年度比

### (5) 今後の取組課題

- ・ **施設維持管理面**：新たな効果やより高い精度での効果把握に向けた定期的な効果検証の必要性
- ・ **運営面**：サービス水準の向上に注視したモニタリングの必要性

### (6) 事業者の声

- ・ 習志野市がフューチャーセンター実施の方向性を明確化していたので、具体的な提案がしやすかった
- ・ 設計・建設段階は、BIM（建物の立体モデル）の活用を提案し関係者の合意形成・促進を図ることができた
- ・ 維持管理・運営段階は、要求水準を達成することで精一杯だが、今の取組は多世代交流にも繋がると思う
- ・ 他施設との公平性の観点が重要であることは理解しているが、プラスアルファのサービスを提案・実施できると良い

# 5) 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 人口：約10万人）

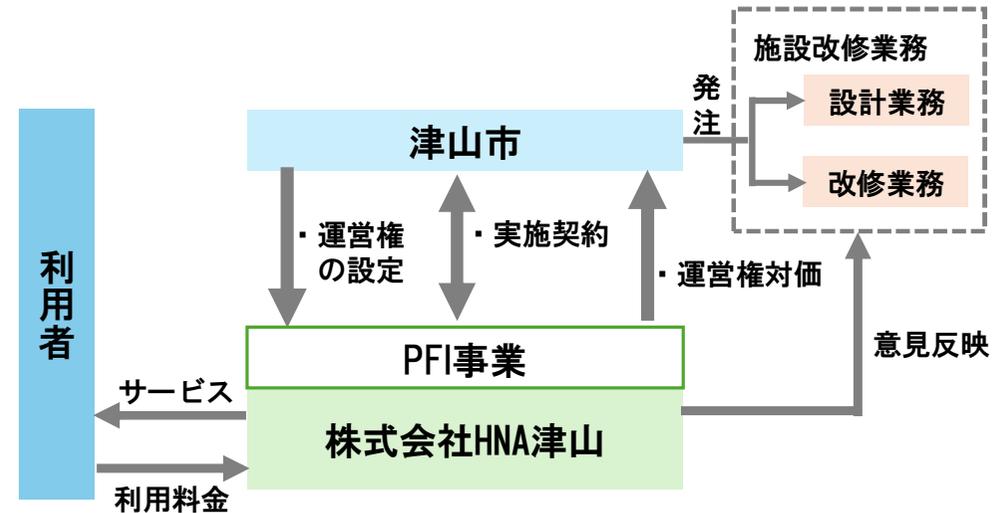
## (1) 事例の特徴

- 市が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改修し、事業者が管理・運営する事業
- 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模索した結果、PFI（コンセッション）の導入に至った
- 事業前に実施したサウンディング結果を踏まえ、事業期間を20年とし自由提案の範囲を広げたことで、魅力ある事業を実現
- 本事業の情報発信により市のイメージも向上し、施設周辺に宿泊施設や店舗ができるなど地域経済の活性化にも寄与している事例

### ■ 事業概要

項目	内容
施設用途	宿泊施設
対象施設	古民家（木造2階建て4棟）
事業方式、事業類型	コンセッション方式 独立採算型
事業期間	管理運営：20年
事業範囲	宿泊施設の運営、維持管理・保全
事業費	運営権対価：74百万円（3年目まで無償）
事業者	代表企業：HNA津山

### ■ 事業スキーム



## 5) 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 人口：約10万人）

### (2) VFM以外のPFI導入の効果

#### ① 多様な効果

項目	内容
サービス水準の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>事業者意見を反映した改修</b>：改修工事段階から事業者と調整を繰り返し、魅力向上に資する内装や維持管理の効率性も考慮された施設を実現</li></ul>
情報発信	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>HPの充実化</b>：城東重要伝統的建造物群保存地区の魅力も含め、クオリティの高い情報を発信。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</li><li>・ <b>HP以外の情報発信の実施</b>：海外の予約サイトにも情報を掲載</li></ul>
迅速・柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>迅速な修繕対応</b>：金額規模に関係なく事業者が対応し、施設は常に良好な状態を維持</li><li>・ <b>宿泊料金の設定</b>：繁忙期に応じた柔軟な宿泊料金を設定</li></ul>
新技術の導入	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>施設の無人化</b>：自動施錠・解錠システムの導入や、事業者の本体事業との連携による省力化</li></ul>
行財政の効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>事務負担の軽減</b>：予算確保も含め、施設の修繕対応に要する市職員の事務負担が大幅に軽減</li><li>・ <b>財源の確保</b>：4年目以降に双方協議の上、運営権対価の支払を受ける</li></ul>

#### ② 地域の公民連携における効果

項目	内容
地域企業の変化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>地域企業の事業参画</b>：地域企業が、以降のPFI事業への参画や提案事業に高い関心</li></ul>
地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>エリアのイメージ向上</b>：市の魅力を効果的に情報発信し、エリア全体のイメージ向上に寄与</li><li>・ <b>来街者の裾野拡大</b>：従来からのビジネス客に加え、富裕層や家族連れ等の観光目的の来街者が増えた</li><li>・ <b>市民の反応</b>：市民に驚きとインパクトを与えた</li><li>・ <b>民間ビジネスを誘発</b>：周辺に宿泊施設や店舗が新たに開業</li></ul>

## 5) 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 人口：約10万人）

### (3) 効果を得るために実施した取組・工夫

段階	内容
事業検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>サウンディングの実施</b>：市が直接、民間事業者を訪問し事業について意見聴取し、事業スキームに反映</li> <li>・ <b>自由提案の範囲を広く設定</b>：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、提案を求めた</li> <li>・ <b>市が施設改修を負担</b>：改修予算内であれば、事業者の意見を反映した変更を可能とし、改修予算を上回る変更は事業者負担にすることで、事業者にとって初期投資が軽く参画しやすいスキームを設定</li> <li>・ <b>事業期間を長期に設定</b>：事業者が投資しやすい期間（20年）に設定</li> </ul>
事業者選定手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>参加要件の設定</b>：地域企業が参加しやすい加点を設定</li> </ul>
供用開始前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>施設改修時の調整</b>：予算内外の工事を含め、事業者の意見を反映しながら、市と事業者が日々協議・調整</li> </ul>
供用開始後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>モニタリングの実施</b>：年1回実施し、結果を公表</li> <li>・ <b>公民連携の新たな制度の創設</b>：公民連携のあり方や民間提案の有用さを再認識する機会となり、その後の民間提案を活かす制度の創設につながった</li> </ul>

### (4) 効果の指標化

指標（案）	内容	評価方法（案）
稼働率	サービスの水準を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光庁公表のホテル業平均稼働率との比較</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
利用者数	サービスの水準を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケート調査を基に対前年度比</li> </ul>
収益	事業の安定性を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収支の有無</li> </ul>
新技術の導入	効率性、利便性を評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 導入の有無</li> </ul>

### (5) 今後の取組課題

- ・ **地域金融機関との連携**：地域金融機関が事業に関与することで、地域企業の参加意欲向上にもつながる
- ・ **高等教育機関との連携**：若い世代の意思等をまちづくりに活かせるよう、高等教育機関との実践的な事業連携の構築が必要

### (6) 事業者の声

- ・ 当社は、地域に貢献したい思いをもっている
- ・ イニシャルコストが抑えられたことは大きなメリットで、その分を長期間の運営を見据えて、内装や基礎の造りのなおしなどに投資できた

### (7) ポイント等

- ・ 公民対話では、市自ら民間事業者の声を直接聞き、意見等を事業スキームに反映し、事業参画可能な民間事業者を把握
- ・ 自由提案を広く設定するなど、事業者のノウハウ活用を最大化させる環境・条件を整備
- ・ 実施設計ありきの事業だったが、改修工事から事業者が関与し、市と事業者で調整を繰り返しながら魅力ある施設を造り上げた

## 4. まとめ：PFIの効果向上に関する有効な情報の提示

### 事業コスト削減以外の効果

事業コスト削減以外の効果		事業コスト削減以外の効果	
項目	効果の主な内容	項目	効果の主な内容
多様な効果	サービス水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>開館時間の延長</li> <li>利用者の声への迅速・丁寧な対応</li> <li>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）</li> <li>維持管理に配慮した設計</li> <li>総合的な視点からの設備選び</li> <li>利用者に喜ばれる施設づくり（デザイン、内装等）</li> <li>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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>節水や熱源の省エネ対策（プール清掃）</li> <li>太陽光発電設備の設置（諸室の電気利用）</li> <li>大空間への効率的・高出力な空調設備の導入</li> <li>諸室の特徴を踏まえた照明器具の導入</li> <li>トイレへの雨水利用</li> <li>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）</li> <li>I C Tの導入</li> <li>無人化システムの導入</li> </ul>
	人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求水準を上回る専門人材の配置</li> <li>新規機能に適した人材の配置</li> <li>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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>幅広い情報発信（海外サイトへの掲載）</li> </ul>
	迅速・柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>迅速な修繕対応</li> <li>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）</li> <li>地域ぐるみで迅速な対応（多くの地域企業の関与）</li> <li>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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期修繕計画に基づく計画的な修繕</li> <li>施設の予防保全の実施</li> </ul>
		建設・サービスの早期提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事中の休館期間の短縮</li> </ul>
		行財政の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共の事務負担の軽減（施設管理、委託業務、利用者アンケート等）</li> <li>専任技術職の配置減</li> <li>公共のコア業務への専念</li> <li>財源の確保（借地料、運営権対価）</li> </ul>
項目	効果の主な内容	項目	効果の主な内容
地域の公民連携の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域企業の事業参画の増加（代表企業、構成企業）</li> <li>地域企業での応募グループ（コンソーシアム）の組成</li> <li>参画企業の裾野拡大</li> <li>地域企業がPPP/PFI勉強会を実施</li> <li>地域企業の理解醸成（民間活力の必要性、PFI等）</li> <li>地域企業の知名度の向上</li> <li>地域企業の受注機会の拡大</li> </ul>	地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>地域課題の解決（利便性の向上）</li> <li>市民への気づき（地域のよさの再発見）</li> <li>エリアのイメージ向上（効果的な情報発信）</li> <li>にぎわいの創出（地域でのイベント実施、人の往來の増加等）</li> <li>来街者の裾野拡大（新たな来街者の獲得）</li> <li>民間ビジネスを誘発</li> </ul>

## 4. まとめ：PFIの効果向上に関する有効な情報の提示

### 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"> <li>・ 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）</li> <li>・ 業界団体へのヒアリング</li> <li>・ 事業所管課とPFI制度所管課の連携</li> <li>・ 自由提案の範囲を広く設定</li> <li>・ 提案範囲の具体化</li> <li>・ 事業者の利益確保も考慮したスキーム設定</li> <li>・ 民間収益施設と一体的な整備計画</li> <li>・ 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）</li> </ul>
事業者選定手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民対話の実施（認識の齟齬を解消）</li> <li>・ 独自提案を評価</li> <li>・ 地域企業が参加しやすい参加要件の設定</li> <li>・ 地域企業の参画を評価</li> <li>・ 地域社会への貢献を評価</li> </ul>
供用開始前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建設段階での定期的な進捗状況の報告</li> <li>・ 改善提案に関する調整・協議の実施</li> </ul>
供用開始後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モニタリングを実施し結果を公表</li> <li>・ 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</li> <li>・ 段階に応じた定例会の開催頻度の設定</li> <li>・ 中間評価を実施し軌道修正</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域プラットフォームの活用（地域外事業も対象、基礎的内容と実践的内容の二種類を並行実施）</li> <li>・ 地域金融機関との連携</li> </ul>

### 指標

指標（案）	内容	評価方法
利用者数、イベント参加者数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービスの水準を評価</li> <li>・ 利用者層の広がりを評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設の実績値との比較※</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
稼働率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービスの水準を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界平均値との比較</li> <li>・ 従前施設の実績値との比較※</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
志望者・入学希望者数、入試倍率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 志望状況を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設の実績値との比較※</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
団体利用者数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域活動の活性化を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設の実績値との比較※</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
利用者満足度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 維持管理運営状況等の業務別の水準を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケート調査を基に対前年度比</li> </ul>
新技術の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 効率性、利便性を評価</li> <li>・ 業務の省力化を評価</li> <li>・ 省エネを評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設の実績値との比較※</li> </ul>
光熱水費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 費用削減を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従前施設の実績値との比較※</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>
収益	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の安定性を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収支の有無</li> <li>・ 対前年度比</li> </ul>

※新設の場合は、事業提案時の見込み数との比較